



# デンソー 知的資本戦略の進化：2023-2025

統合報告書 分析インサイト — 「知財戦略」から「知財経営」へのパラダイムシフト

2026年5月15日 | 戦略エグゼクティブ・ブリーフィング

デンソーの知財は「保有する技術」から、  
「ソフトウェア・データで利益を生む経営メカニズム」へと進化した。

### 2023 土台化

価値創造を支える資本

技術・知財・ソフトウェア・人財を  
6資本の一つとして体系化。

### 2024 経営KPI化

競争力の源泉

ソフトウェア無形価値、  
半導体事業目標(7,000億円)、  
生成AIノウハウへ接続。

### 2025 戦略実装化

事業戦略を組み込む経営機能

知財VISION制定。  
IP Landscape、特許活用率を通じ、  
全社戦略の中核へ昇格。

**特許・商標**  
(Patents & Trademarks)

ソフトウェアコード  
(SDV実装力)

データ流  
(QRコード®、  
ブロックチェーン、  
トレーサビリティ)

大規模設計ノウハウ

AI品質保証

失敗経験・教訓点

18,000人のソフトウェア人財

全社員の知財リテラシー

自由闊達な組織風土

自由闊達な組織風土

『生成AI時代においては、技術情報・設計ノウハウに加え、失敗経験などの無形資本を  
どれだけ保有しているかが競争力の鍵となる』(2024年報告書より)

2023年(構造化)

2024年(事業接続)

2025年(経営主導)

トップ  
メッセージ

3つのデンソーらしさ・  
世界初への挑戦

存在意義・  
SDV/AIへの適応

成長ドライバーへの投資・  
人の幸せと社会課題解決。

知財・特許

知財ポートフォリオデザイン

知財経営3本柱・  
無形価値

知財VISION制定・  
IP Landscape・特許活用率。

SW・データ

3つの戦略柱・  
データ流

ソフトウェア事業規模  
8,000億円目標

設計ノウハウを  
「知的財産の集大成」と定義。

半導体

研究開発対象

内外製戦略・  
事業規模7,000億円

クルマの価値を左右する基盤・  
累計5,000億円投資。

人的資本

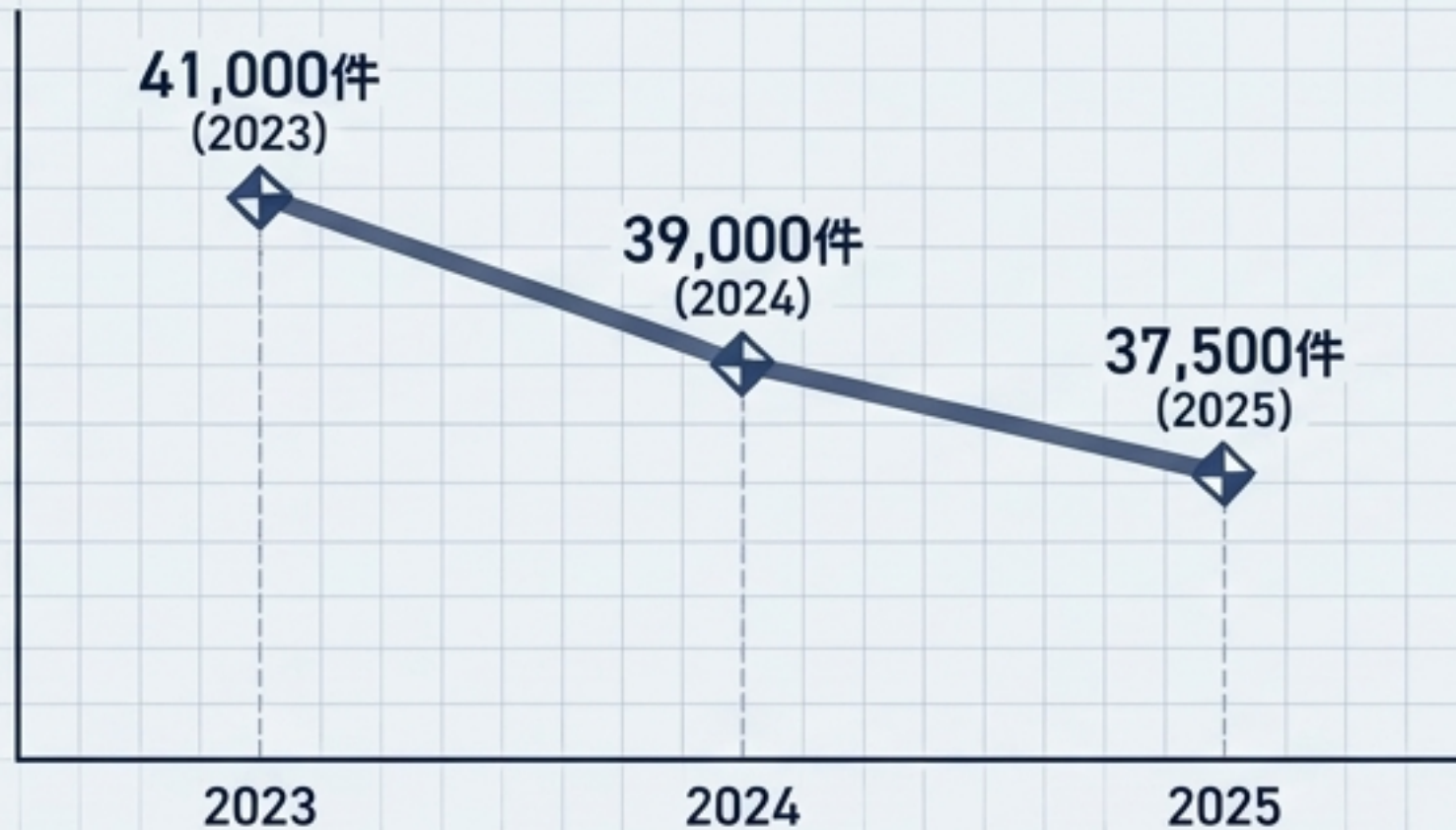
自由闊達な風土

Reborn 21  
(意識・知識・風土)

AI/SW専門性・  
全社員の知財リテラシー。

## The Shift from Quantity...

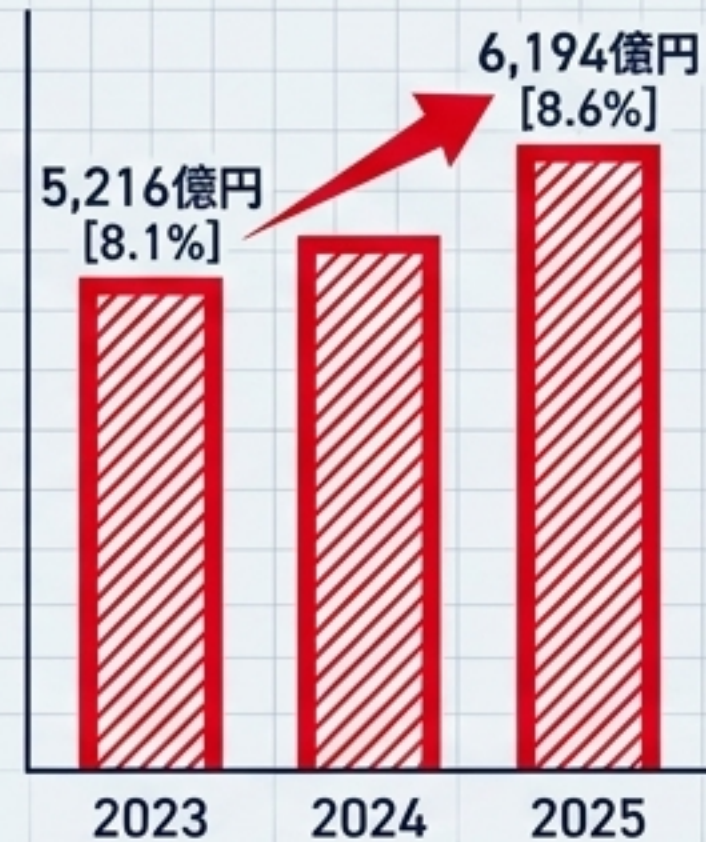
特許保有件数の推移



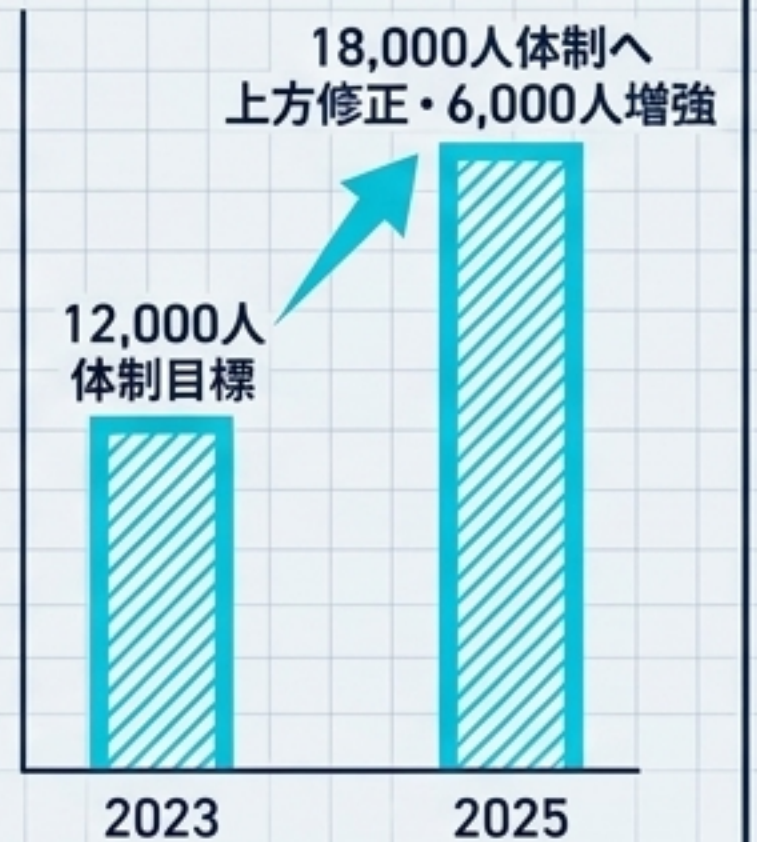
Insight: 単なる件数追求から、質の転換・特許ポートフォリオの組み替えへ（内燃機関比率の意図的な低下）。

## ...To High-Value Investment

研究開発費



ソフトウェア開発人財



Insight: 半導体（累計5000億円投資）とソフトウェアへの圧倒的なリソースシフト。

## CEO

“環境・安心の軸で社会課題を解決する。  
半導体とソフトウェアはクルマの価値  
そのものを左右する基盤技術である”

## 知財担当役員 (IP Executive)

“攻めと守りの知財戦略。  
ソフトウェアやノウハウへと  
守るべき対象は大きく広がっている”

統合された  
知財経営  
(Integrated IP  
Management)

## CTO

“データ流は他の流れを  
可視化・連携するハブ。  
AI・デジタルナレッジを活用した  
開発効率化を推進する”

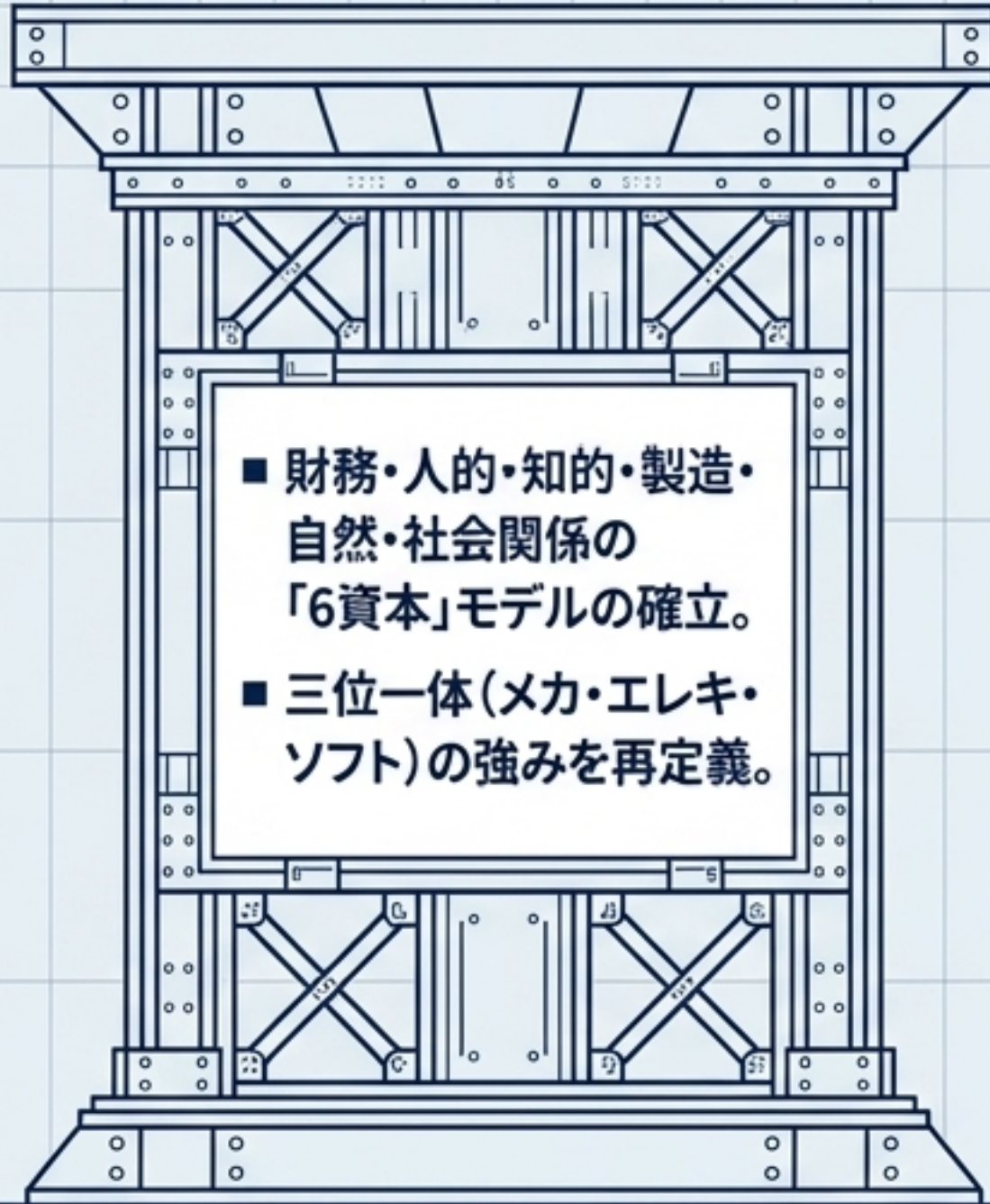
## CQO

“SDVによる環境変化。AI活用、  
膨大なノウハウや『失敗からの教訓』  
を集約し品質を確保する”

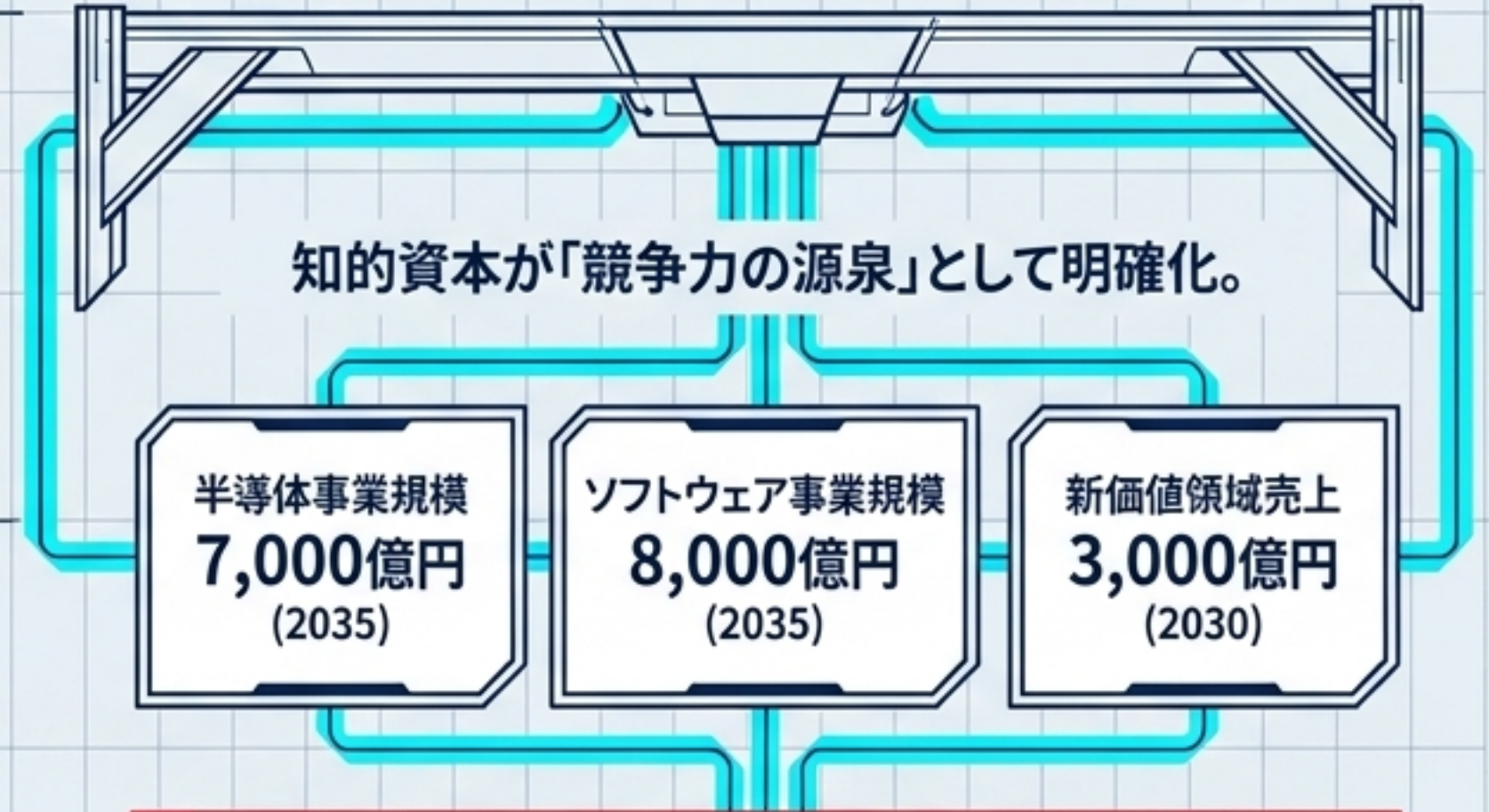
## CSwO &amp; CDO

“SDV時代に唯一無二の競争力。  
デジタルは事業を前進させる  
必須要素”

## 2023: 資本の体系化 (Structuring the Capitals)



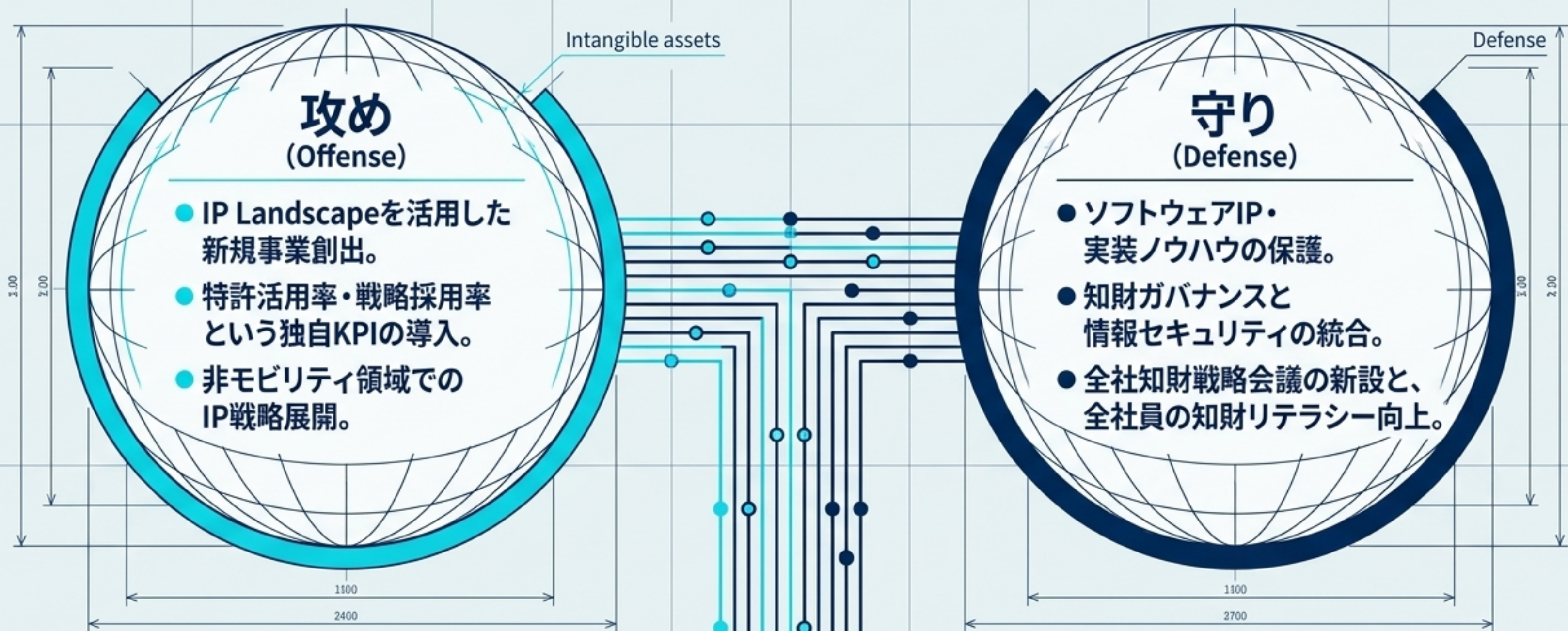
## 2024: 事業KPIへの直結 (Connecting to Business KPIs)



**Takeaway:** 知的資本は、研究開発の枠を超え、  
明確な事業規模達成のための「エンジン」として  
機能し始めた。

# 知財VISION (2025制定)

「攻めと守りの知財戦略により、デンソーの知財経営を実現する」



## 生成AI & データ流 (Gen AI & Data Flows)

設計ノウハウと「失敗経験」を生成AIの学習データとする無形資産化。

QRコード®、ブロックチェーンを活用した社会インフラ的データ連携。

## SDV & 基盤技術 (SDV & Infrastructure)

車載SoC、パワー半導体の内部IP強化。

クルマ全体の要件実装力と標準化。

## 高効率・高品質なモノづくり (Hardware & Manufacturing)

Factory-IoTによる熟練者ノウハウの形式知化。

DENSO Mk-D(量子技術)による500万変数規模の物流最適化。

### スケールする専門性

- 2030年 18,000人のソフトウェア開発体制。
- SOMRIE®制度によるソフトウェア品質専門家の育成。

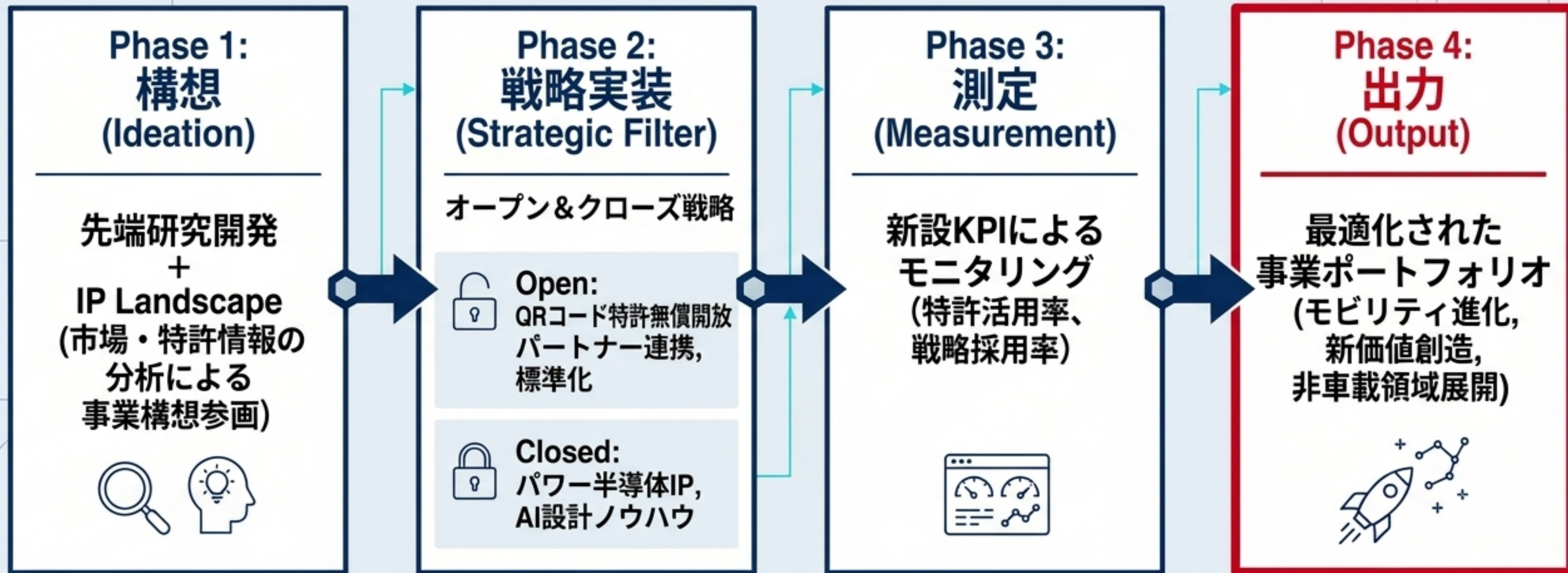
### 全社的知財リテラシー

知財部門だけでなく、全社員が知財を事業戦略に自然に組み込む組織能力の獲得。

### 組織文化の再生

Reborn 21: 品質問題からの変革。  
「意識・知識・風土」の向上。  
「人の幸せ・成長」を経営目的の中核に据える企業カルチャー。

# 2025年 知的財産ビジネス統合ロードマップ



# Future Challenges (The Blind Spots)



## ソフトウェアIPの収益化

継続課金、アップデート価値など、ハードウェアとは異なる価値訴求・契約モデルの確立。



## 多層化するオープン&クローズ戦略

標準化・アライアンスを進めつつ、競争優位（コアノウハウ）の流出を防ぐ高度な知財ガバナンス。



## AI・データ・セキュリティの統合管理

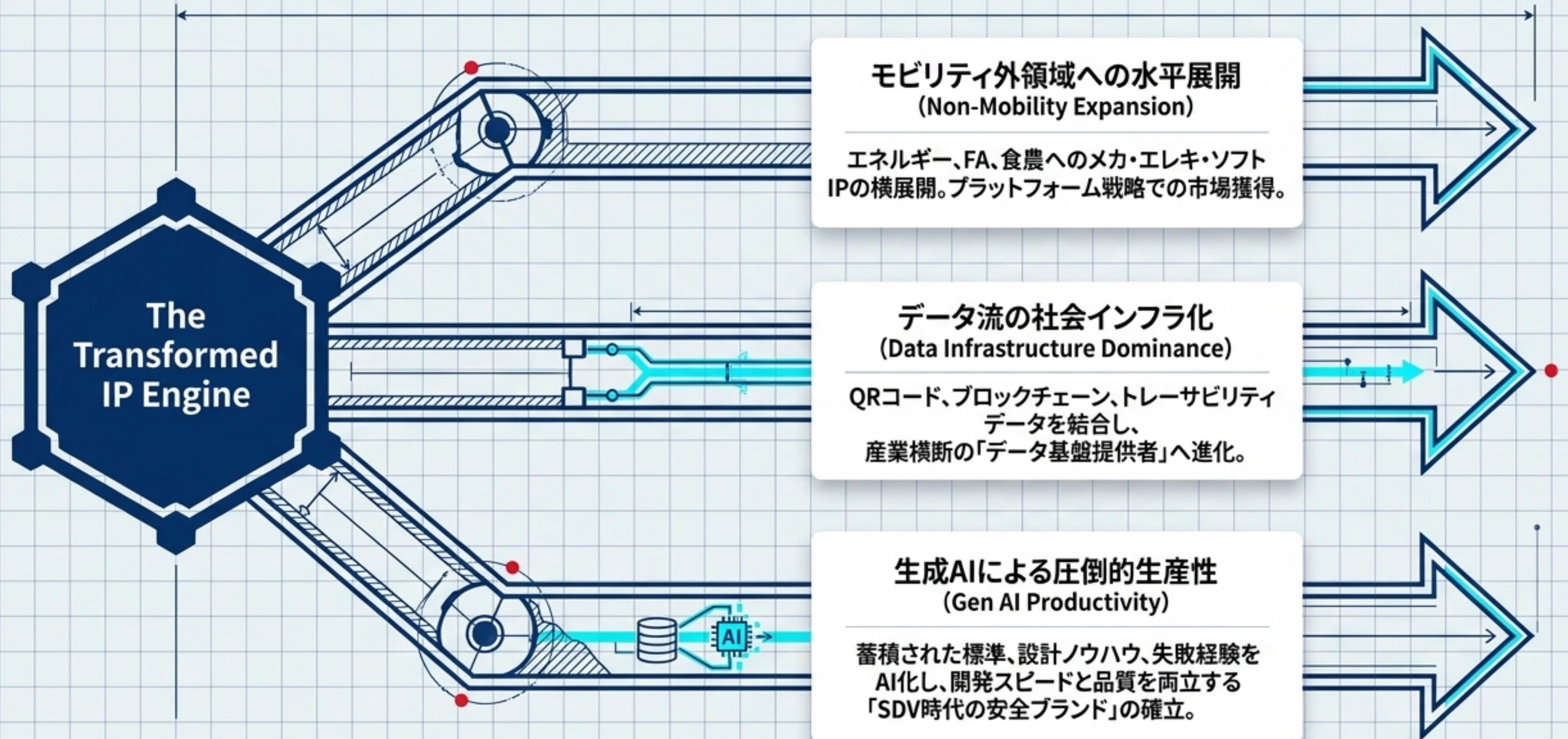
設計ノウハウや失敗経験をAI化する際の、データ品質、アクセス権、検証責任、サイバーリスクの管理。



## 成熟事業IPの再配置

内燃機関・熱マネジメントの知見を、水素・エネルギー・サーキュラーエコノミーへいかに迅速に転用するか。

# 成長のベクトル (Growth Vectors)



## 1. 知財KPIをROIC・事業収益へ直結させよ

特許活用率や戦略採用率を、**事業ポートフォリオ** **変革**やソフトウェア事業規模の進捗と連動させ、投資家との対話力を最大化する。

## 2. 「ソフトウェアIP」の価値定義と契約モデルを構築せよ

コード資産、要件実装力、運用能力を「**顧客価値**」に翻訳し、正当な価格でマネタイズする仕組みを急ぐ。

## 3. AI時代のナレッジ・ガバナンスを確立せよ

技術標準や「失敗経験」を生成AIで活用するための、データ品質・監査・セキュリティの一体管理体制を構築する。

## 4. 非モビリティ領域のIP Landscapeを先行設計せよ

自前主義から脱却し、**標準化**と**アライアンス**を組み合わせたプラットフォーム戦略で、エネルギー・FA等の新市場を牽引する。

「デンソーの知的資本は、もはや防具ではない。未来の事業ポートフォリオを切り拓く最強の武器である。」