

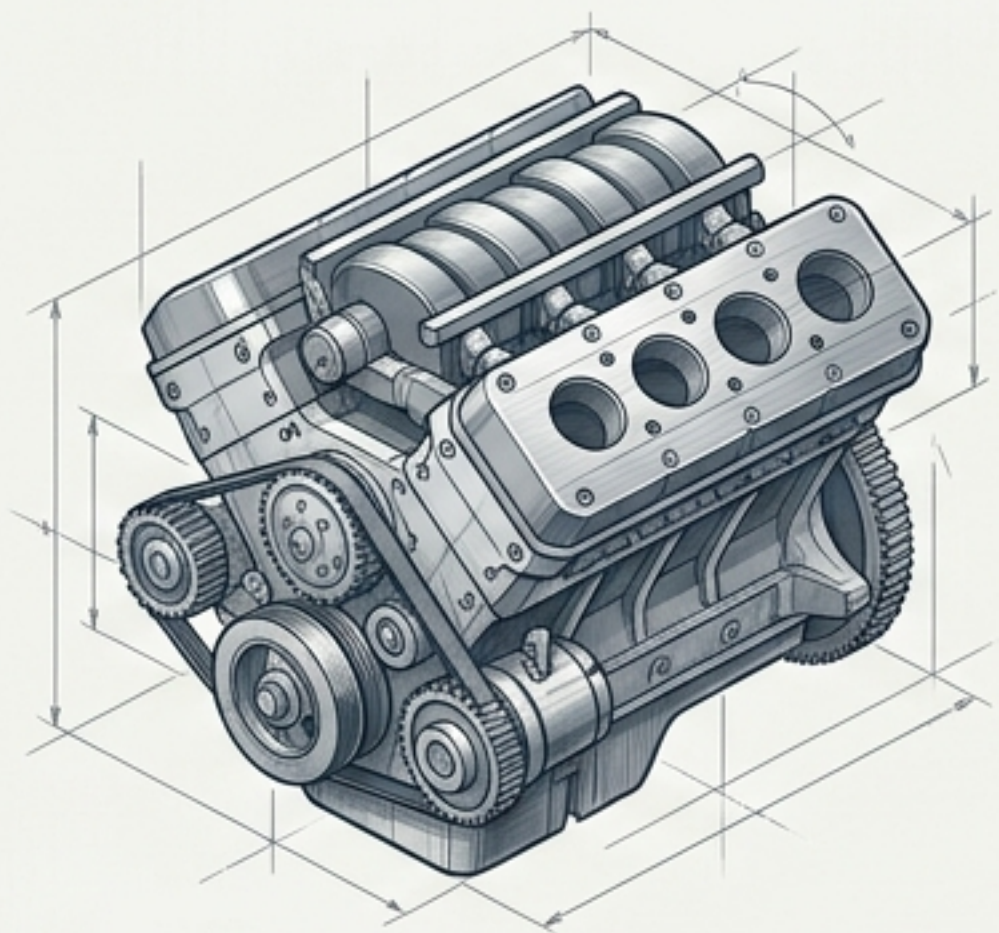
株式会社デンソー 知的資本戦略の進化 (2023-2025)

見えない資産（無形価値）はいかにして
企業価値創出のエンジンとなったか



CASE時代のモビリティにおける「価値の源泉」の劇的なシフト

ハードウェアの競争力と蓄積された資本



- 精緻なモノづくり
- メカとエレクトロニクス
- 模倣困難な製造力

「一朝一夕での模倣は困難な、
お客様との長年のビジネスで鍛え上げられたもの」

ソフトウェアと無形資産による価値創造



- SDV (Software Defined Vehicle)
- 生成AI
- 知の再配置

「ソフトウェアが新たなモビリティの
価値を実現する時代が到来」

知的資本のパラダイムシフト：静的基盤から動的変換エンジンへ

2023年：蓄積・入力 (静的基盤)	2024年～：動的変換・無形価値 (変換エンジン)
【位置づけ】 事業成長を支える「土台・基盤」	【位置づけ】 活動とアウトカムを結ぶ 「変換装置・価値そのもの」
【ソフトウェア】 ハードウェアを補完する「手段」	【ソフトウェア】 製品価値の中核。 「ソフトウェアで実現する無形価値の創出」
【知財・データ】 特許の防衛と権利化	【知財・データ】 設計ノウハウ・失敗経験のデジタル化、 AI学習データへの昇華
【組織・人材】 属人的なスキルの蓄積	【組織・人材】 「全社横断プロジェクト」を通じた 「知の再配置（リスキリング）」

知的資本は単なる
インプットから、
財務価値を生み出す
『プロセスそのもの』へ
進化した

[Shift 1] ソフトウェア・SDVが主導する無形価値の創出

ソフトウェア・アルゴリズム・SDV

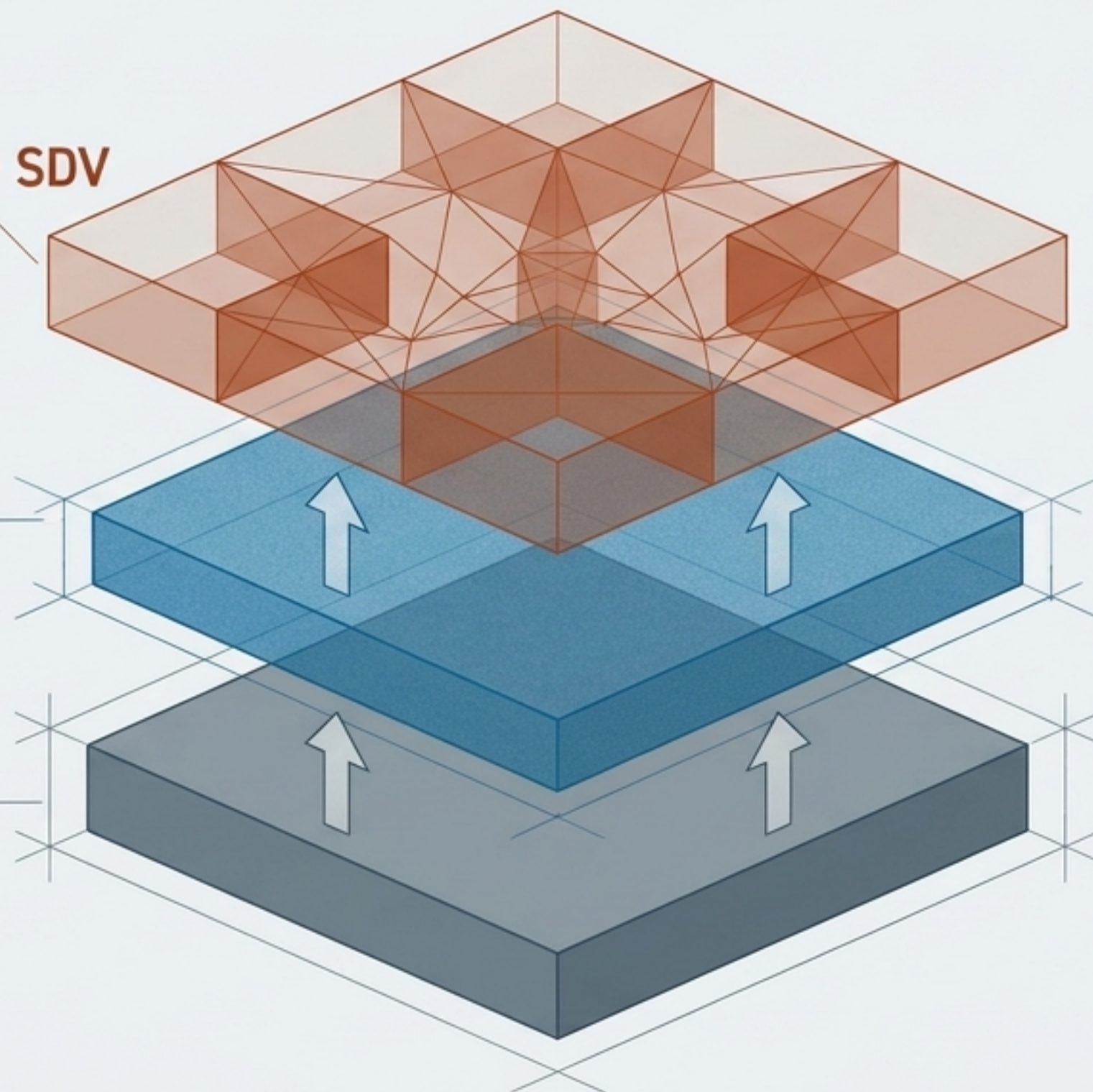
基盤ソフトウェアの標準化と、
競争領域・協調領域の見極め

エレクトロニクス・半導体

ソフトウェアとメカの
三位一体システムを具現化

メカ/ハードウェア

既存の強固な基盤

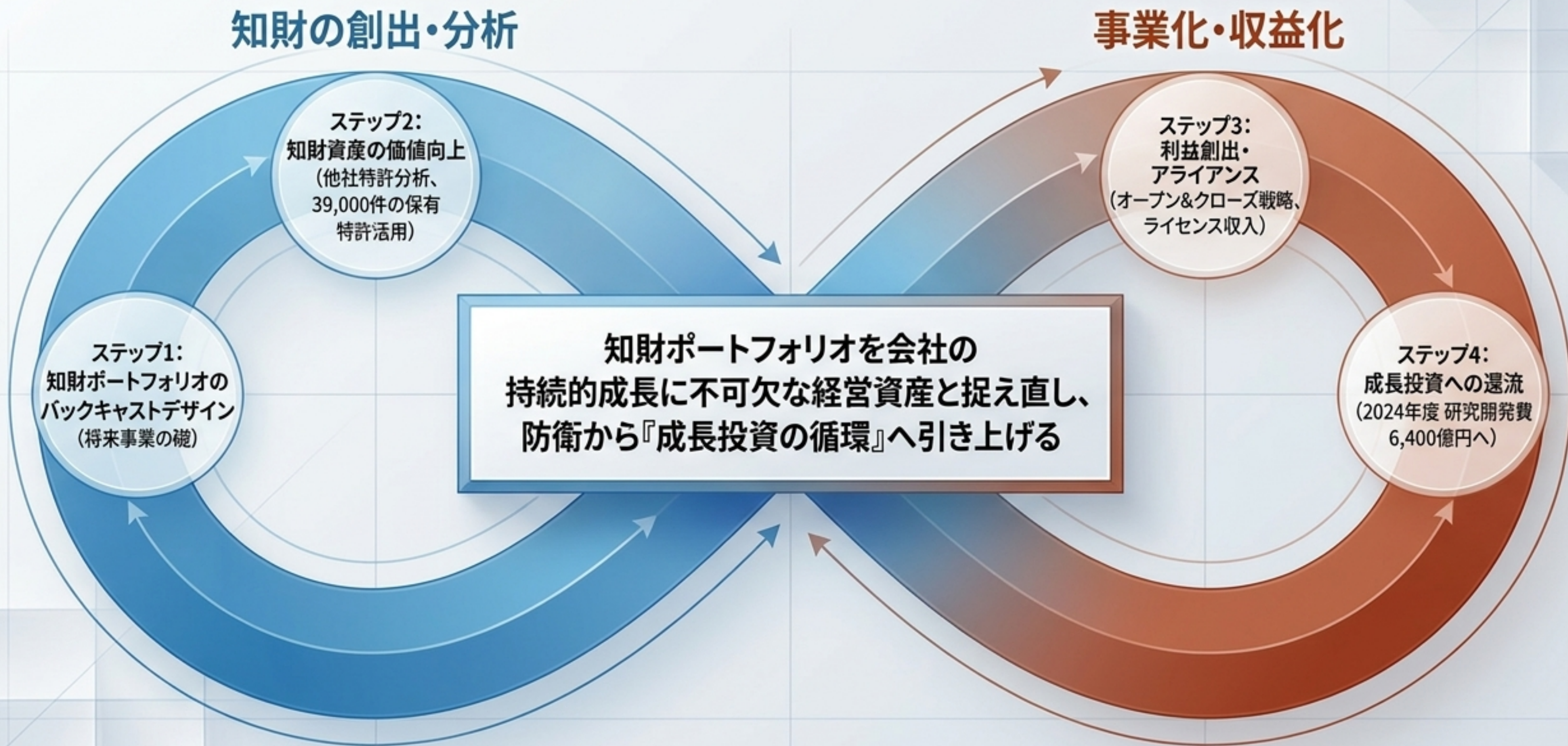


2030年には
クルマ開発における
ソフトウェア比率は
50%に達する

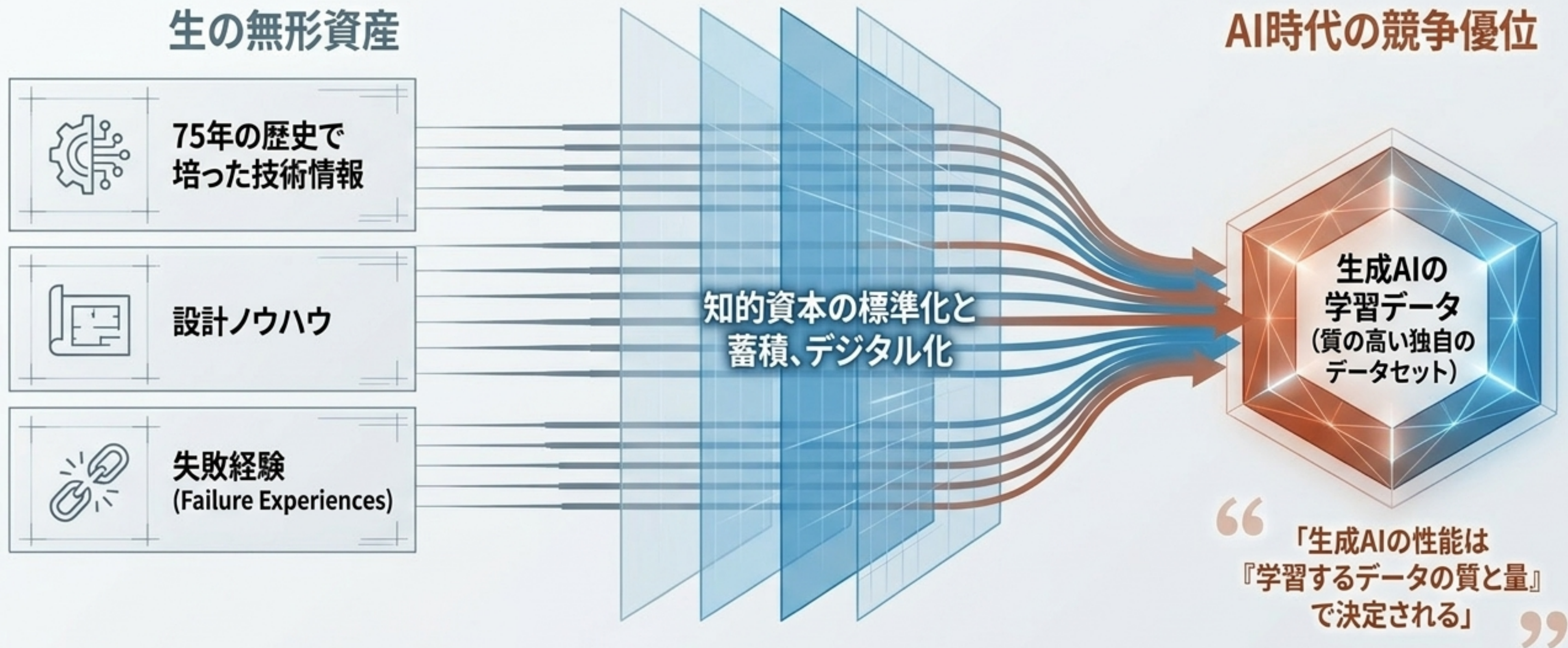
圧倒的なリソース投下

2030年度までに18,000人の
ソフトウェア人財体制を構築

【Shift 2】「知財戦略」から「知財経営」への昇華とROI化



【Shift 3】 データとAI時代の新たな知的資本：暗黙知の変換



デンソー独自の『失敗経験』を含む無形の知的資本こそが、一朝一夕で模倣できない自動化とAI時代の最大の鍵となる

【Shift 4】 成熟事業から成長領域へ：「知の再配置 (Knowledge Reallocation)」



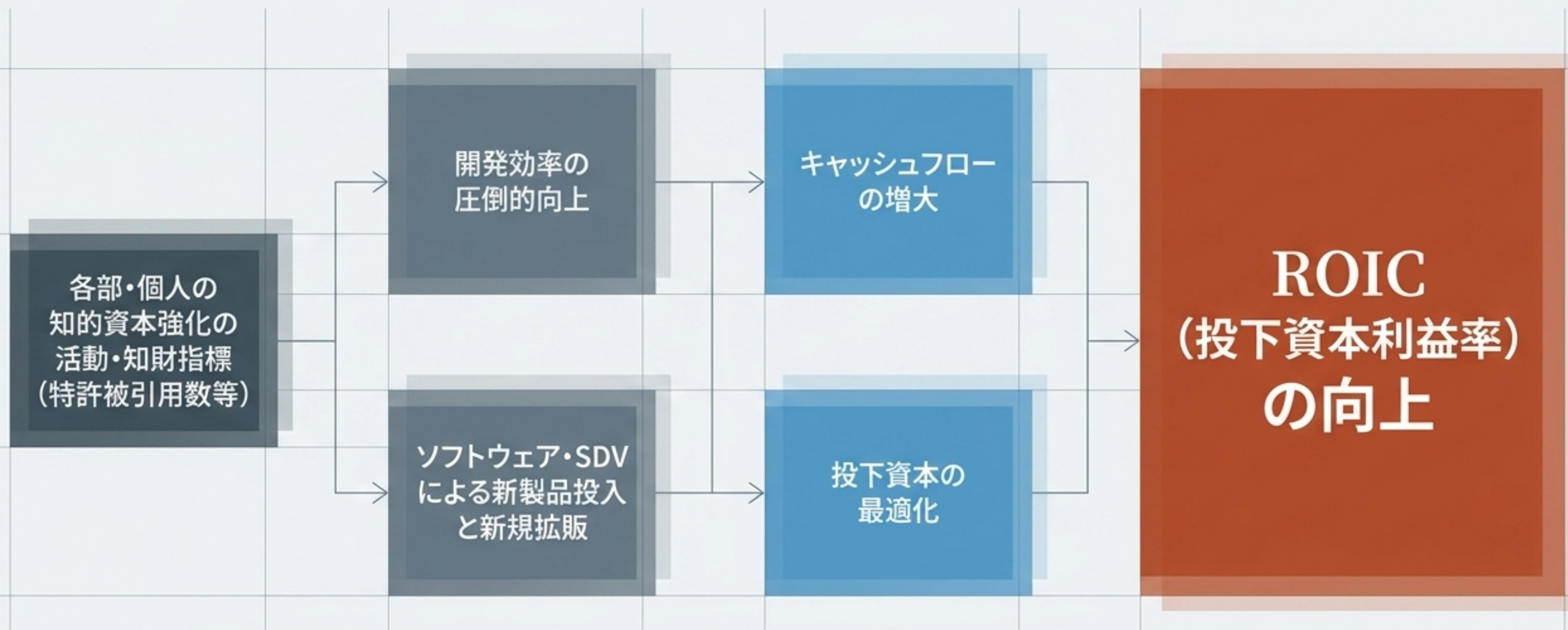
組織の枠を超えた機動的なリソース投入と組み替えにより、新たな企業価値創出へシフト

【Synthesis】 新たな「価値創造プロセス」の全体像



知的資本は単なる「保有資産 (Input)」ではなく、「他者との交流やプロセスそのもの (Activity)」を通じて増幅される動的なエンジンである。

知的資本投資からROIC（財務価値）向上への接続ロジック



研究開発といった無形資産への投資を、企業成長に直結する将来投資と位置付け、ROICの向上につながることを可視化

未来への布石：価値の源泉を左右する圧倒的なリソース投下

投資ハイライト

6,400億円

2024年度 研究開発費（無形資産への継続的投資）

5,000億円

2030年度までの半導体領域への累計投資

人財ハイライト

18,000人

2030年度までのソフトウェア人財体制への増強

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り、
当社の競争力の源泉として戦略的な投資を進める（CEOメッセージより）

サマリー：デンソーの企業価値変革を紐解く3つの要点



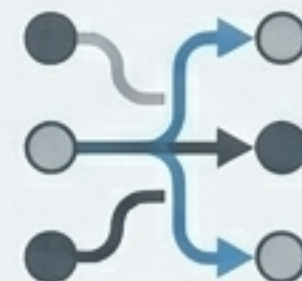
【無形資産の動的活用】 ソフトウェア主導の 価値変換

ハードウェアの競争力の上に、SDVやAIを見据えたソフトウェア体制（18,000人）を構築し、見えない資産が製品価値の中核へ移行。



【知財の経営循環】 守りの特許から攻めの ROICドライバーへ

知財ポートフォリオをバックキャストでデザインし、オープン戦略と財務リターン（投資循環）へ直結させる知財経営への昇華。



【知の再配置】 過去の蓄積から 未来のエコシステムへ

エンジンや冷却系で培った「熱流体」「化学反応のノウハウと人材を、リスクリングを通じて水素やFA等の新領域へアジャイルに組み替える組織力。

創業以来積み上げた『デンソーらしさ』は、形を変え、
新たなモビリティエコシステムを牽引する動的エンジンへと進化を続けている。