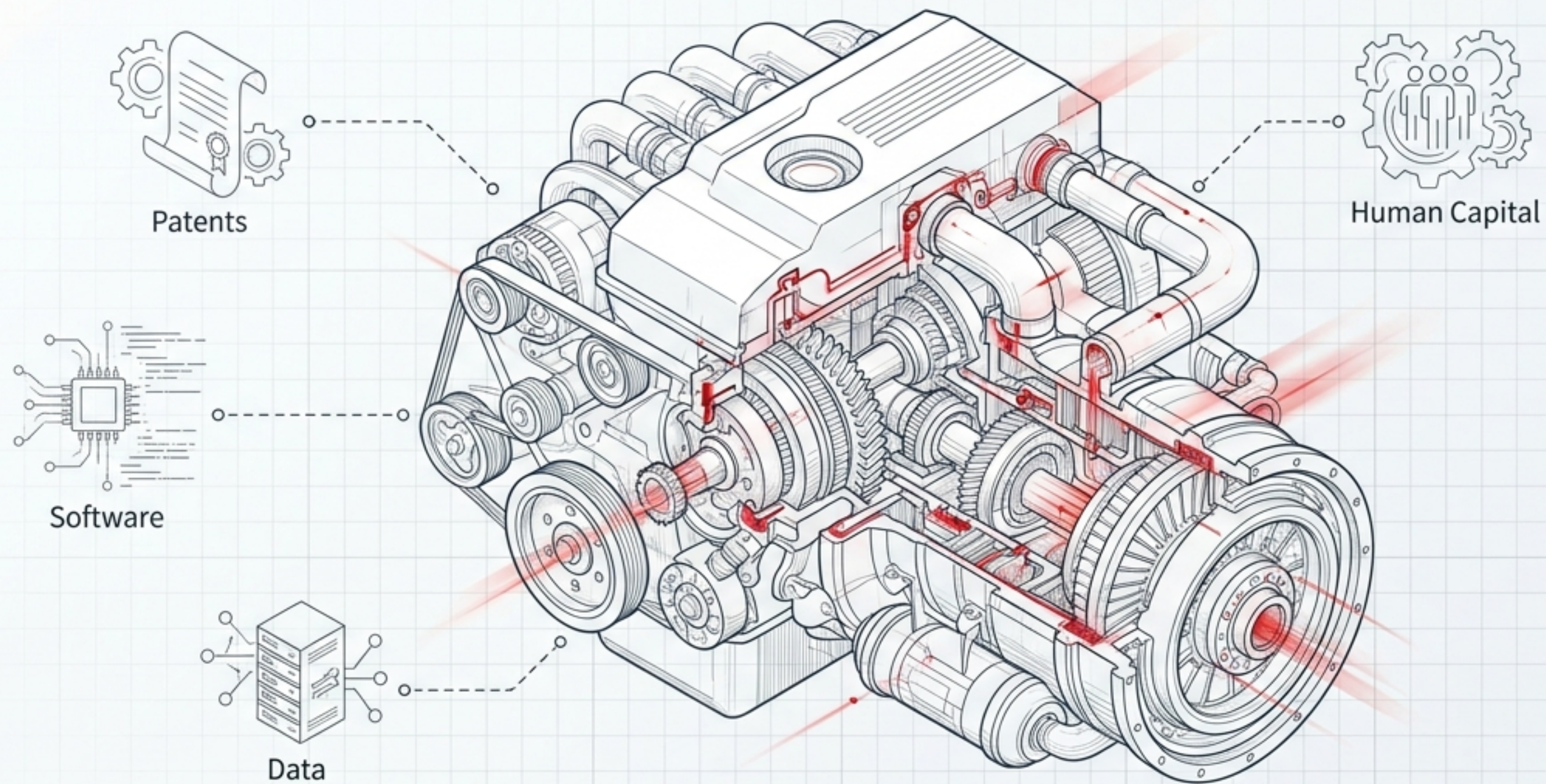


# デンソー統合報告書が示す「知的資本」の進化と実装基盤

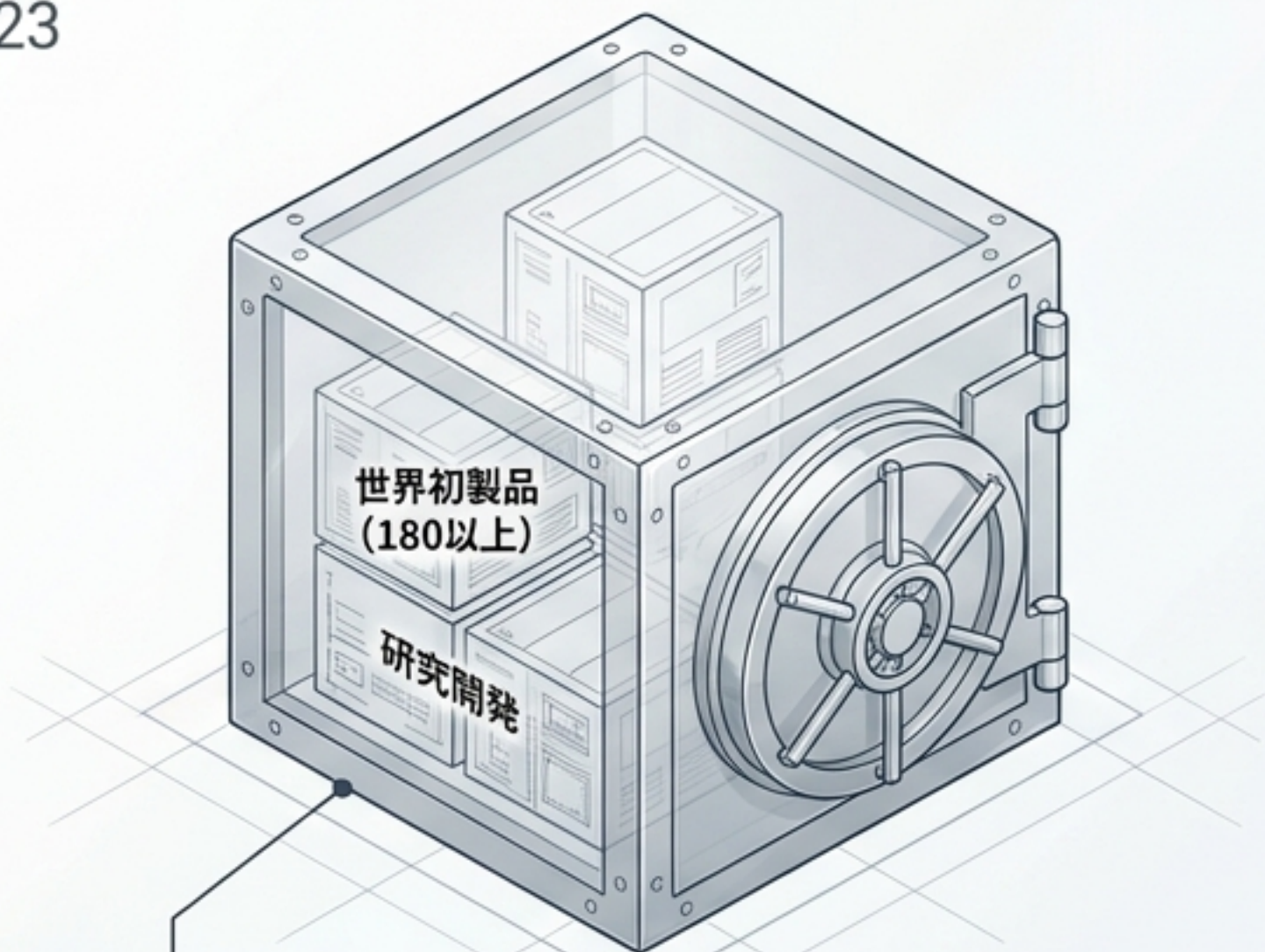
技術の蓄積から「知財経営」へのパラダイムシフトと、未来へ向けた戦略的ロードマップ



# 知的資本は「強みを語るストック」から「事業成長を駆動する実装装置」へ

## 金庫に眠る技術ストック

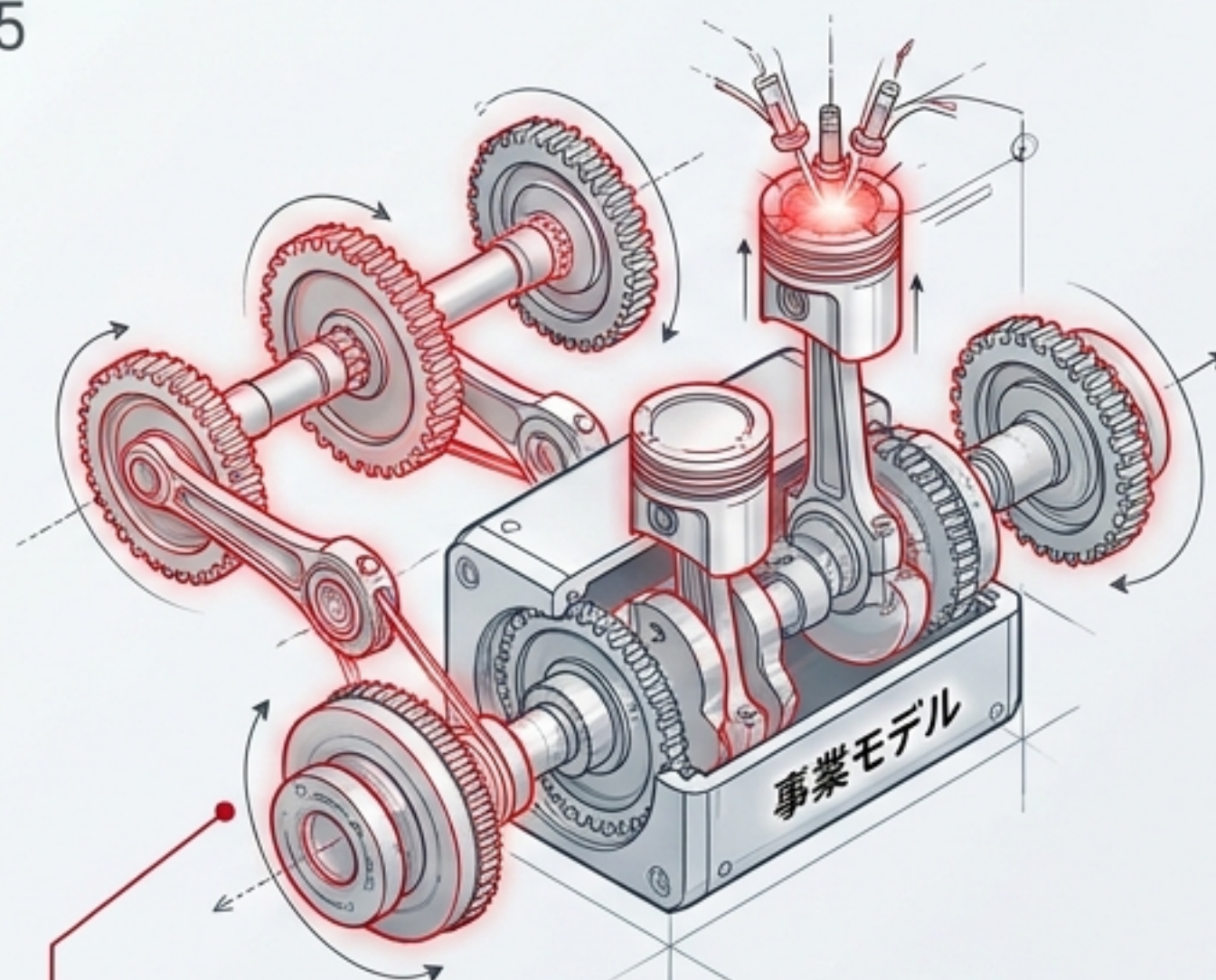
2023



過去の認識: 競合優位性を示すための  
「保有するもの」(特許・技術の塊)

## 使い切る武器としての知財エンジン

2025



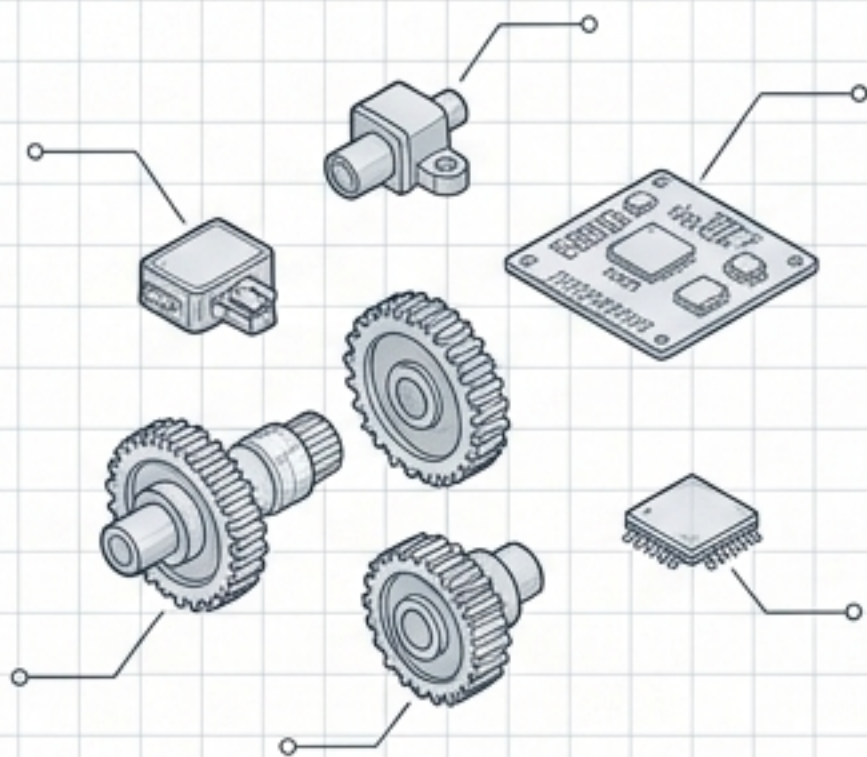
現在の定義: 経営・事業・資本配分を直接つなぎ、  
標準化・協業を推進して「事業成長に使い切るもの」

**パラダイムシフト:** SDV、自動運転、電動化時代において、単なる技術保有ではなく「知財を事業モデルに埋め込む能力」への完全な移行。

# 3年間で成し遂げた、技術部門から経営中枢への知的資本の引き上げ

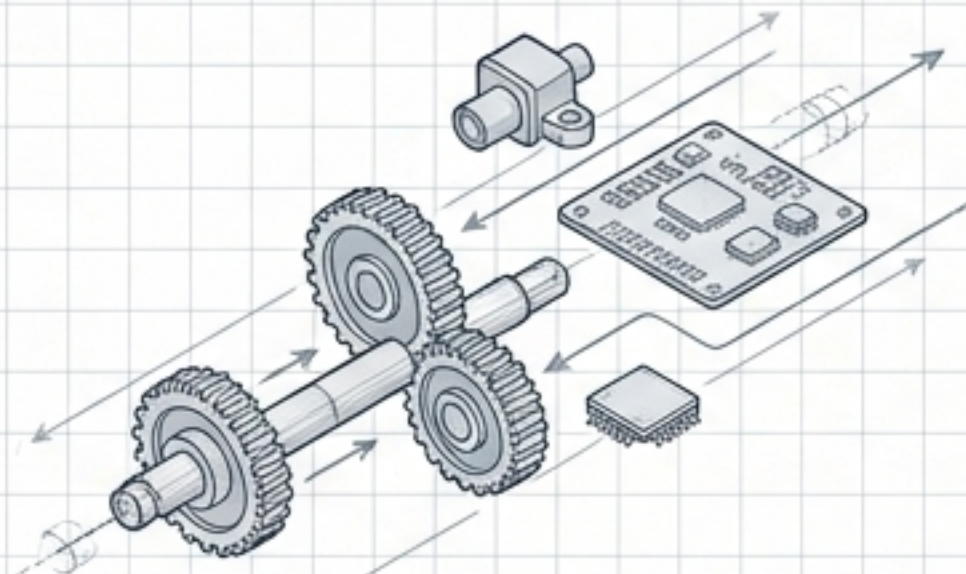


## 2023: 技術・研究開発中心



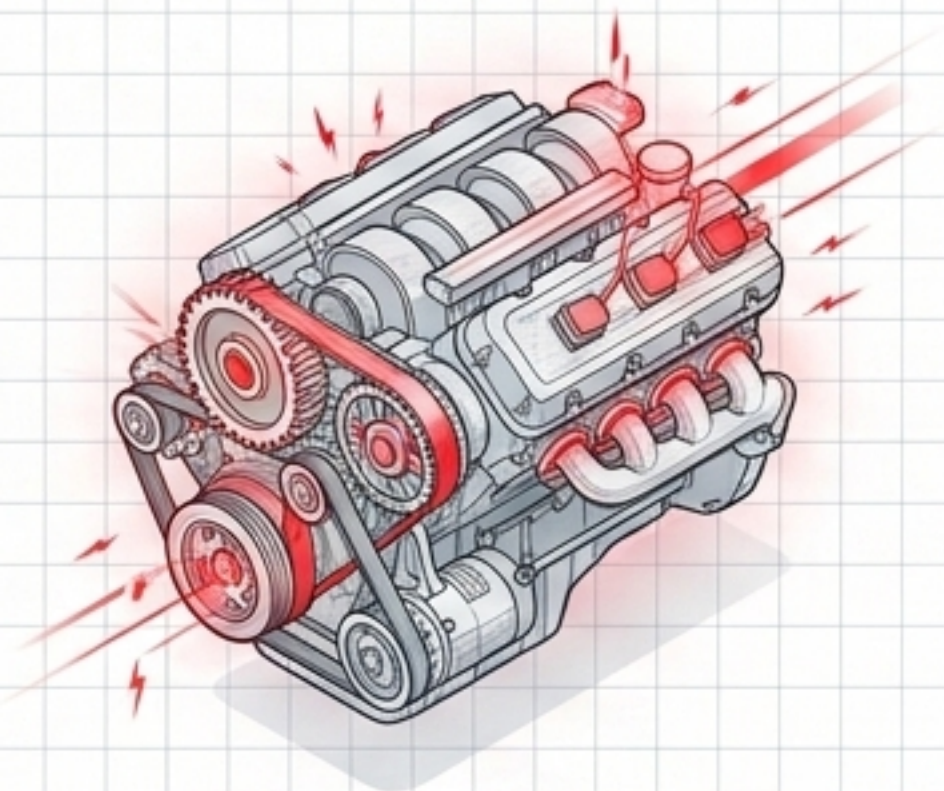
- 先端研究開発
- ソフトウェア戦略
- 5つの流れ

## 2024: 資本戦略への統合



- 6つの資本への統合
- CTO・CSwO・CDOの三層構造
- 半導体/ソフト/データを成長指標へ接続

## 2025: 知財経営への転換



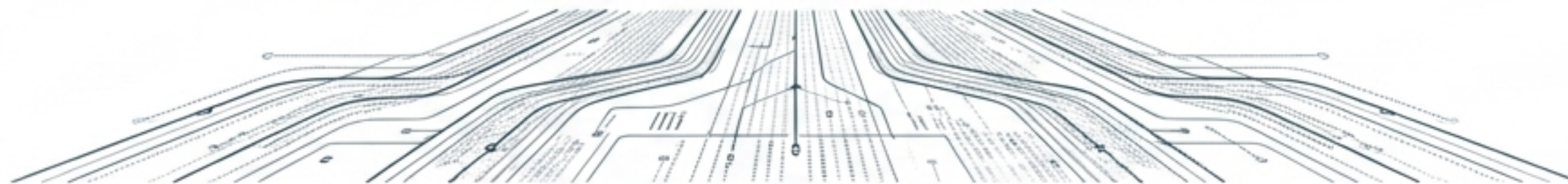
- 知財VISION
- 攻めと守りの知財戦略
- 戦略・ガバナンス・内外対話
- KPI管理と知財戦略会議

# 比較マトリクス:3年間の統合報告書に見る「知財パラダイム」の変遷

	2023	2024	2025
位置付け	強みの説明	価値創造プロセスへの統合	事業戦略とIPを接続する「知財経営」
中心用語	先端研究 / 5つの流れ	半導体 / デジタル	知財VISION / 内外対話
主要対象	技術 / 特許主体	データ / DX追加	権利化知財+ソフト+ノウハウへの拡張
定量指標	R&D・特許の量的提示	事業規模目標 (半導体/ソフト)へ接続	知財経営文脈での明示
ガバナンス	CTO / CSwO中心	CTO・CSwO・CDO三層構造	知財担当役員・ 知財戦略会議の新設
戦略リンク	将来技術の仕込み	成長戦略への統合	3つの成長ドライバーへの IP埋め込み

# 2023年の現在地：競争優位を担保する強固な「技術ストック」

5つの流れ（人流・物流・エネルギー流・資源流・データ流）

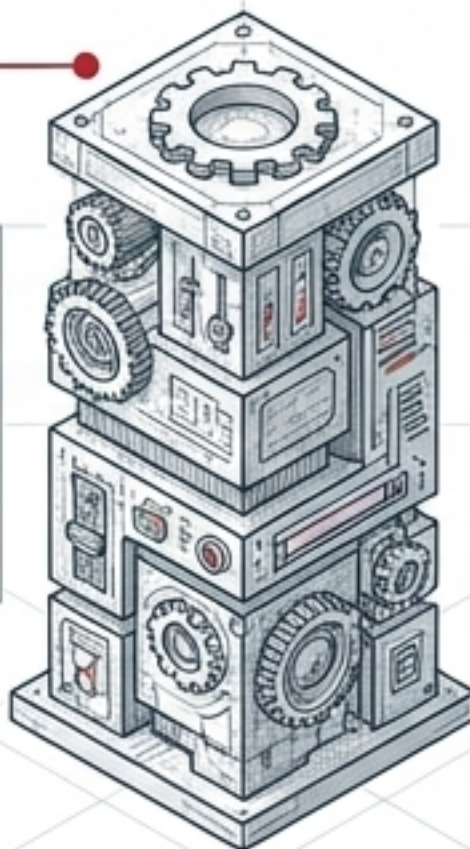


先端研究開発

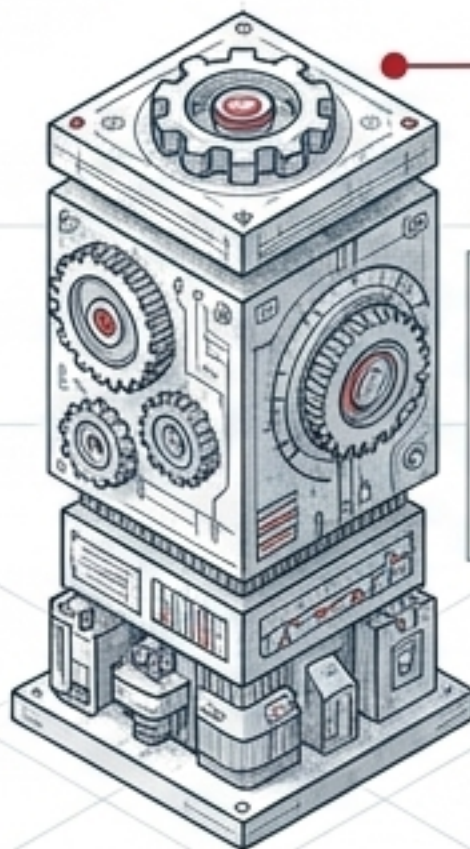
高効率・高品質なモノづくり

ソフトウェア戦略

長期研究開発：  
2035年を見据えた将来  
技術の先行仕込み。メカ  
からエレクトロニクス  
への拡張。



三位一体の提案力：  
顧客の中に入り込  
んでクルマをつくる  
システム構築力。

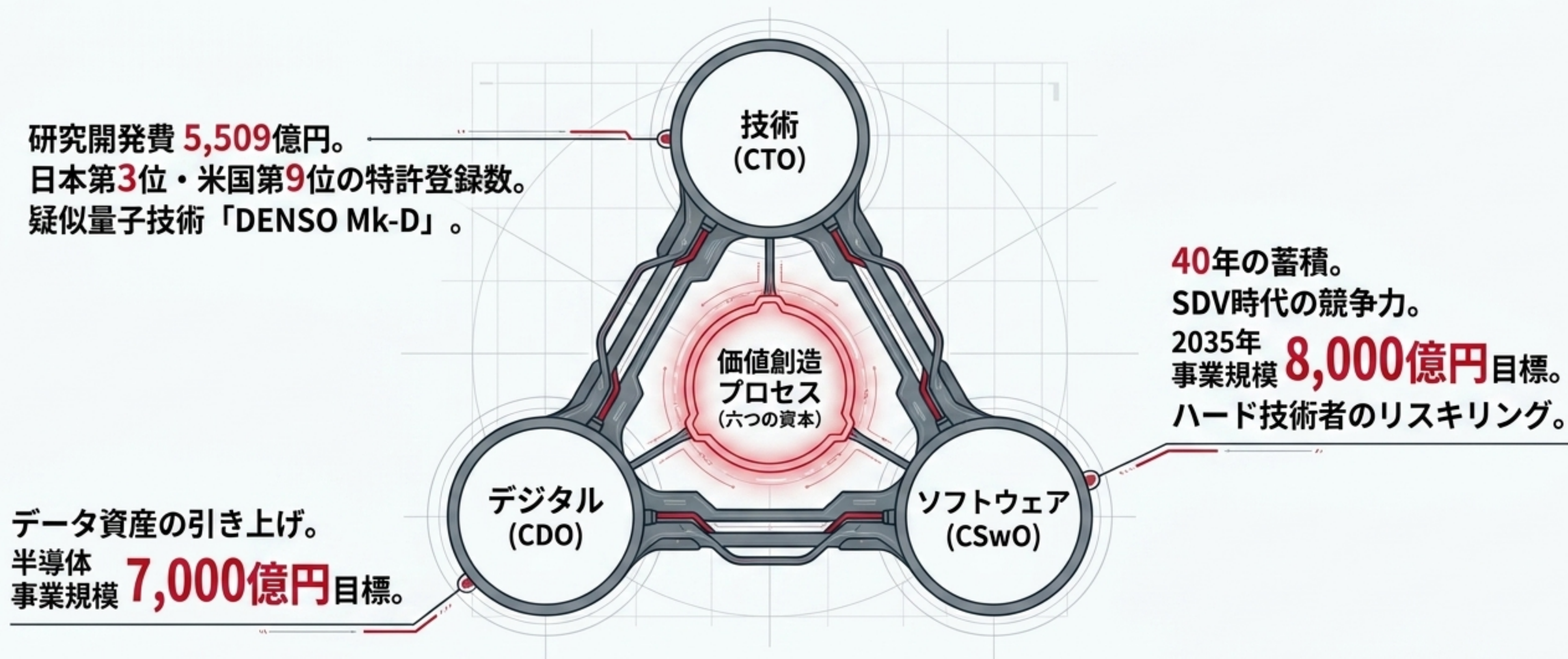


ソフトウェアの危機感：  
社長COOメッセージ  
による「クルマの価値  
そのものを左右する」  
領域としての位置付け。



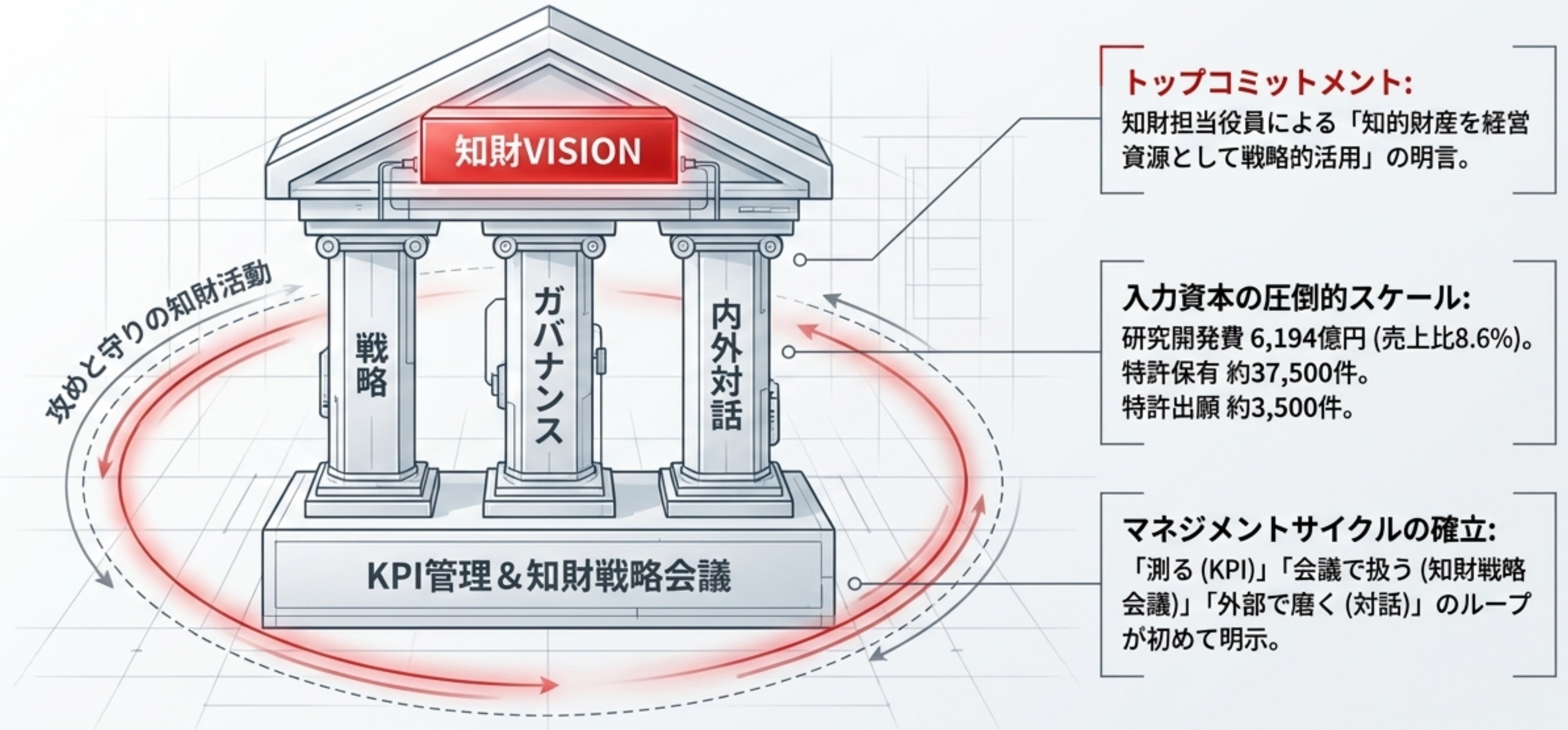
この時点での知的資本は、経営全体の統治概念というよりも、  
「将来の事業機会を創るための技術の塊」として前景化している。

# 2024年の統合：三層構造のリーダーシップと事業KPIへの「実装」



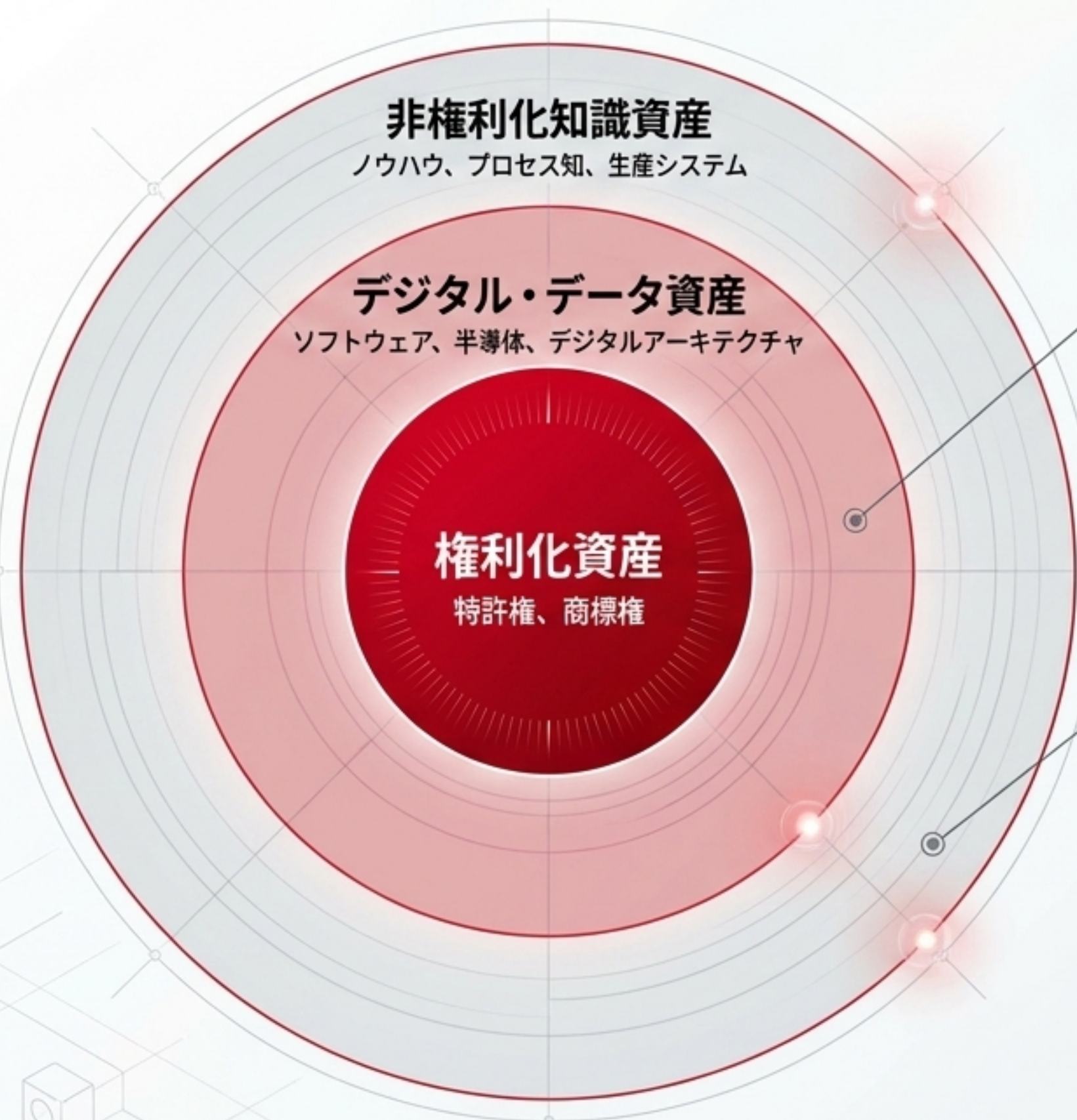
単なる研究開発ではなく、明確な事業規模（7000億/8000億）を持つ「資本」としての再配置。  
標準化やパートナー共創（先端SoC研究組合）といった動的な能力への進化。

# 2025年の完成形：経営基盤として稼働する「知財経営システム」



知的資本の主語が「技術部門」から完全に「経営」へと昇格。知財が事業ポートフォリオと直結した証左。

# 構造的変化1：「知的資本」概念の同心円的な拡張



◎ 2025年版での明確な宣言：  
「特許権や商標権に加え、  
ソフトウェアやノウハウを  
広くIPとして捉える」

◎ 単なる知財保護（守り）から、  
非権利化領域も含めた事業モデル  
の優位性構築（攻め）へのシフト。

## 構造的変化 2：人・組織文化との深い結合による「複合資産化」



「技術と人の力」の掛け合わせ。文化・制度・人財ポートフォリオを通じて、知財が初めて生きた経営資源として実装される。

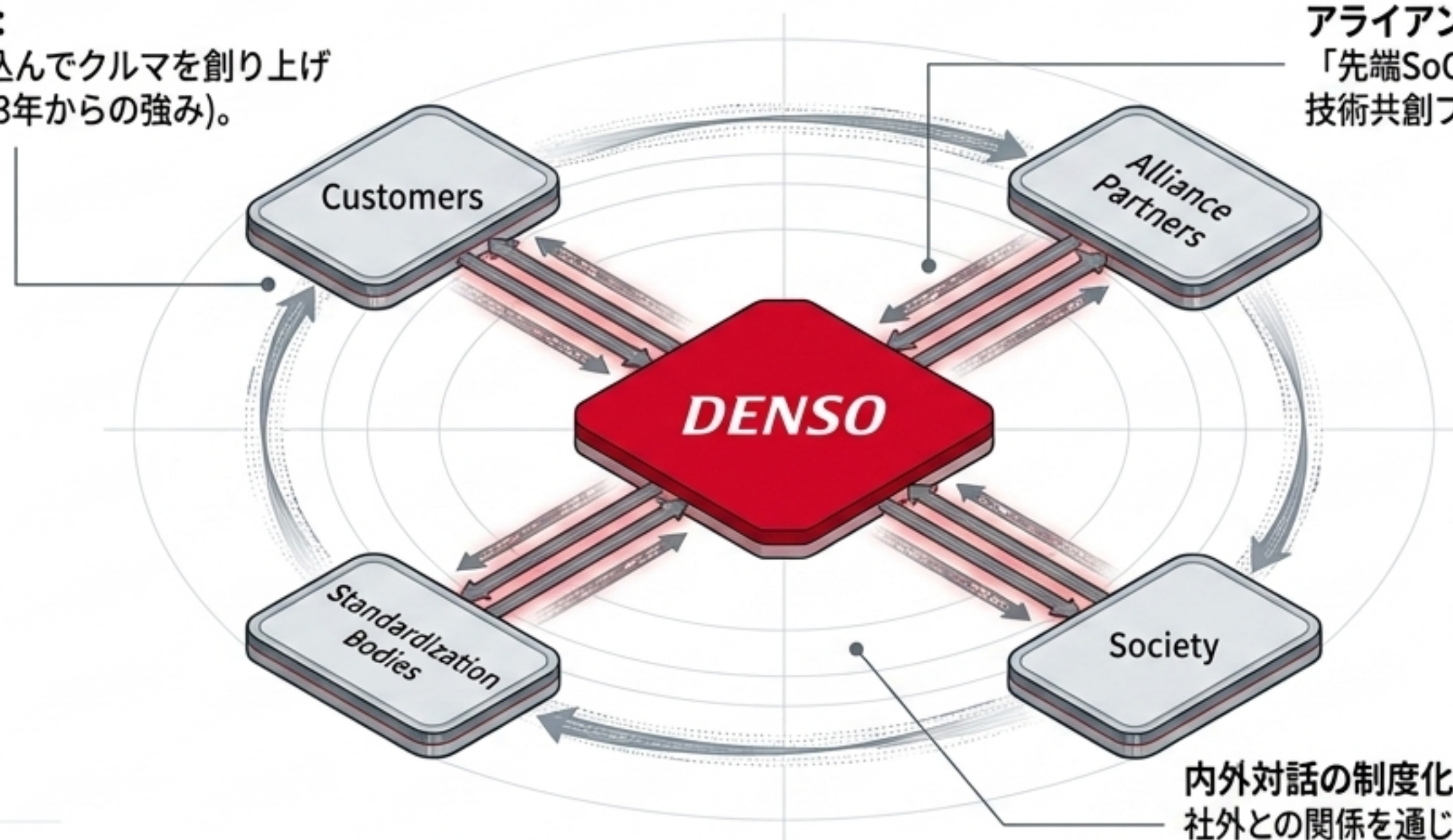
# 構造的変化3：社内蓄積から「外部エコシステムとの共創」へのシフト

## 三位一体の提案：

顧客の中に入り込んでクルマを創り上げるプロセス (2023年からの強み)。

## アライアンスの進化：

「先端SoC研究組合」など、社外との技術共創プラットフォーム (2024年)。



## 内外対話の制度化：

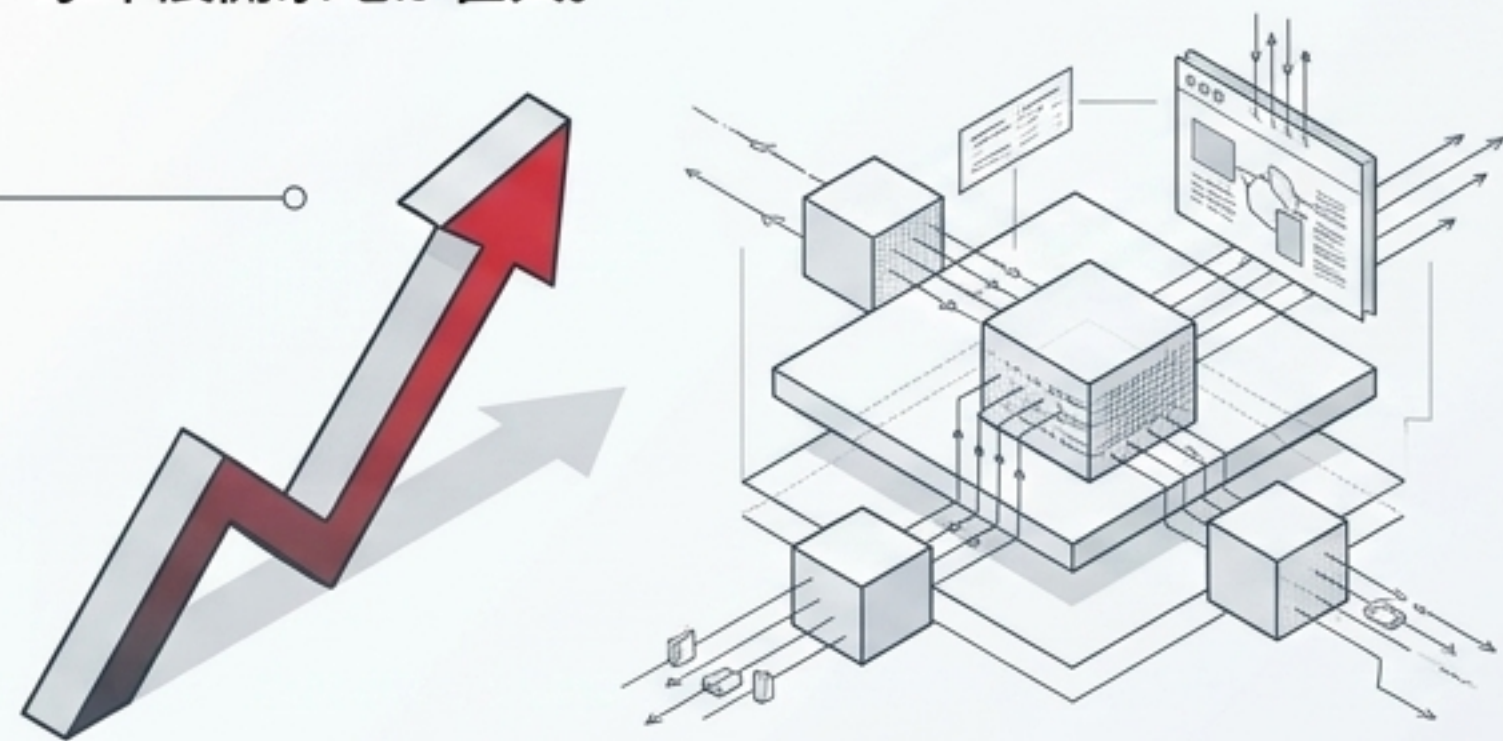
社外との関係を通じて価値を最大化する「内外対話」を知財活動の柱に設定 (2025年)。

価値創造の源泉が、社内に閉じた「技術の独占」から、社外を巻き込んだ「ルールの標準化と関係性の構築」へと移行。

# 現状の棚卸し：総合システムサプライヤーとしての機会と今後の開示課題

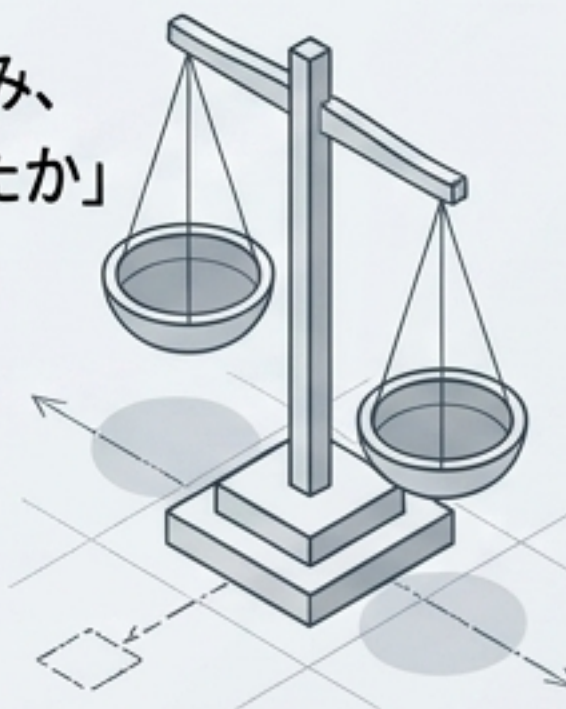
## **DENSO** 圧倒的なIP収益化のポテンシャル

【機会】総合システムサプライヤーの優位性：  
部品単体ではなく、半導体・ソフト・データ・  
製造ノウハウを束ねたシステム提案力。  
ライセンス、標準化主導、非モビリティへの  
水平展開余地が甚大。



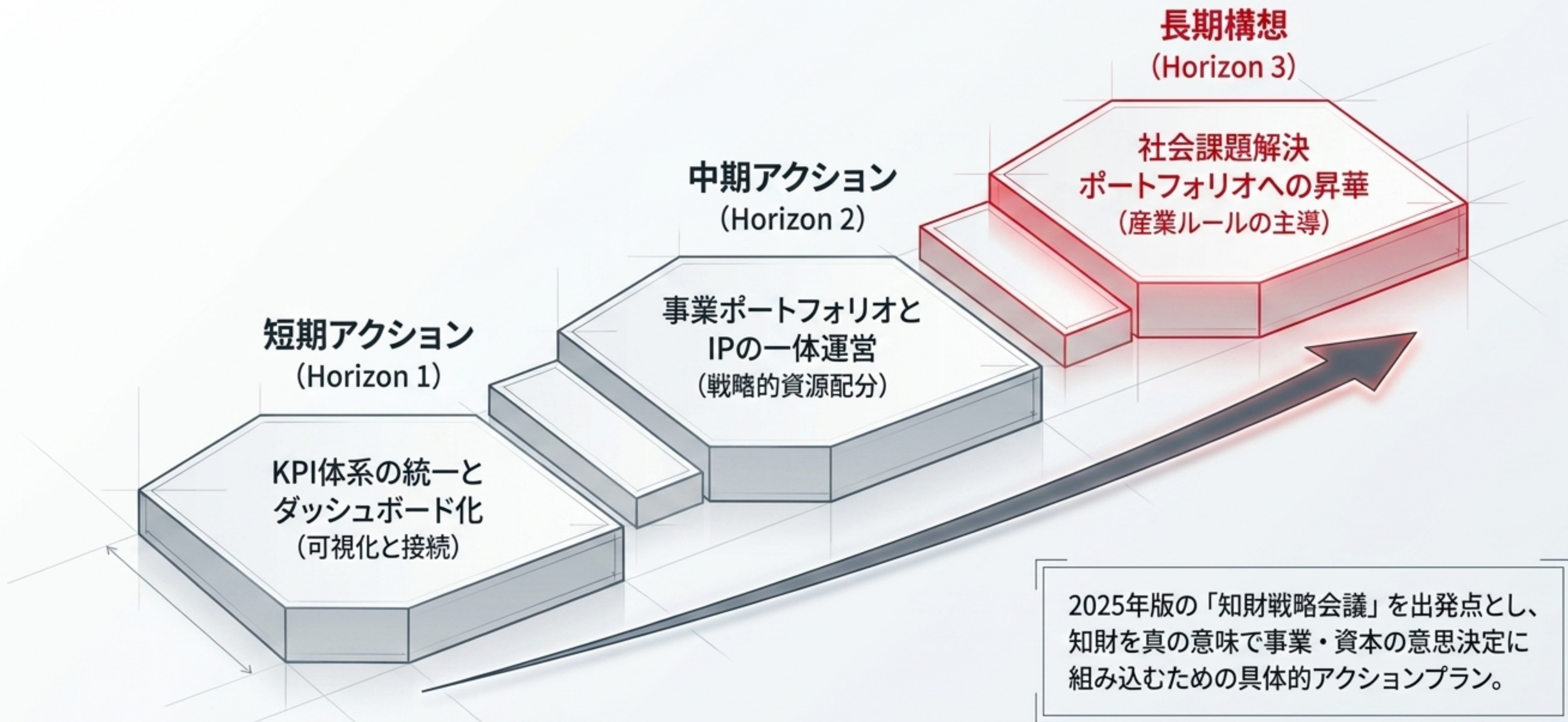
## 因果の可視化と非技術領域の開示

【課題】ROIの因果関係：  
「どの人財投資がどのIP成果を生み、  
どのデータ資産がKPIを押し上げたか」  
の接続が限定的。

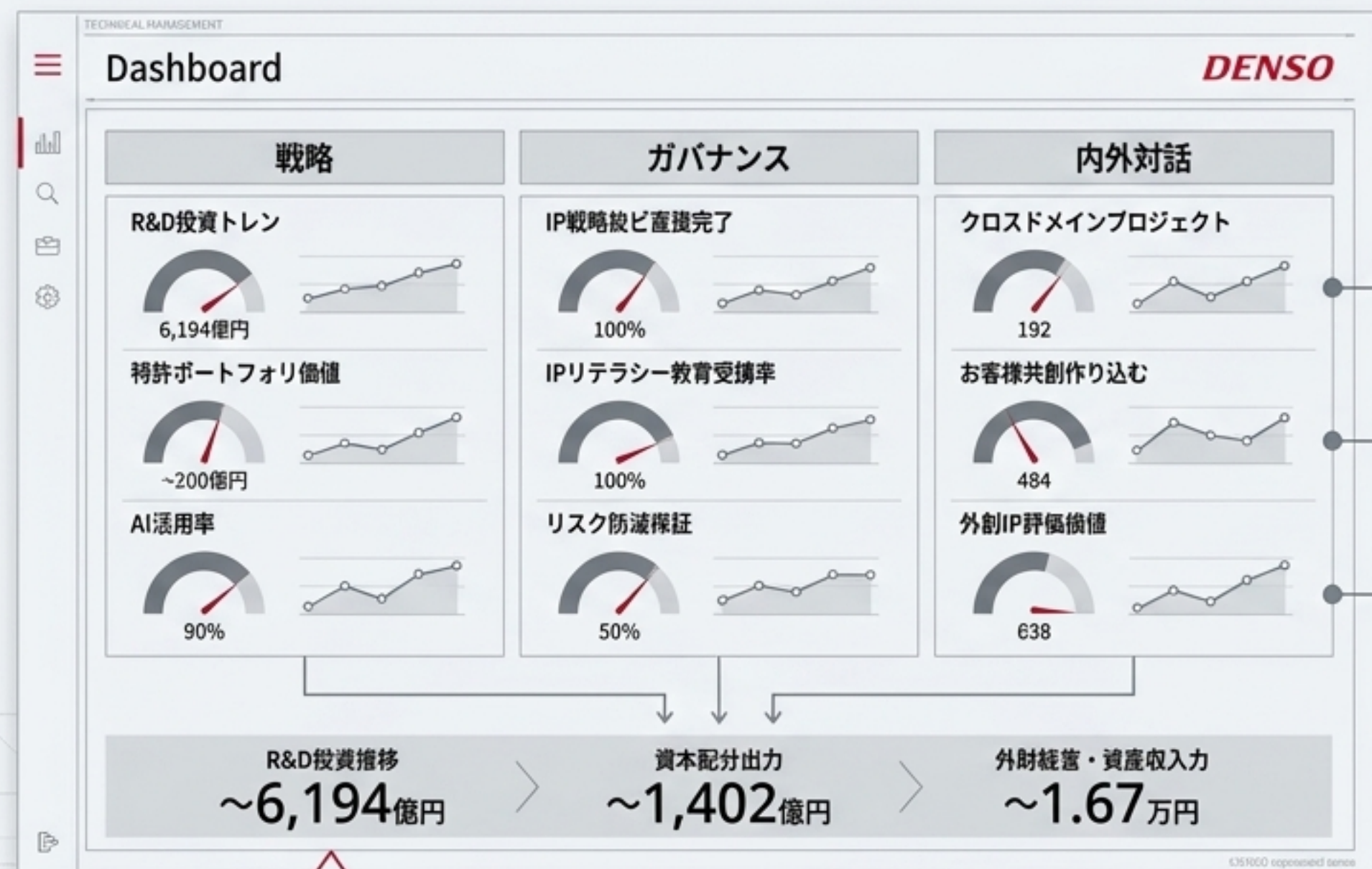


【課題】顧客接点・ブランド開示：  
顧客共創からの学習資産や品質知の再利用など、  
技術以外の無形資産開示が相対的に手薄。全社  
資本配分・事業撤退判断との完全な一本化が急務。

# 未来への提言：「知財経営」を完成させる戦略的ロードマップ



# 短期アクション：投資家目線での「KPIダッシュボード」の構築



## 入力・活動指標の統一

R&D費（6,194億円の推移）、特許出願/保有数 ↗  
AI活用率、データ資産再利用件数 ↗  
ソフト人財/リスクリング人数の3カ年推移。

## 知財戦略会議の有効性指標

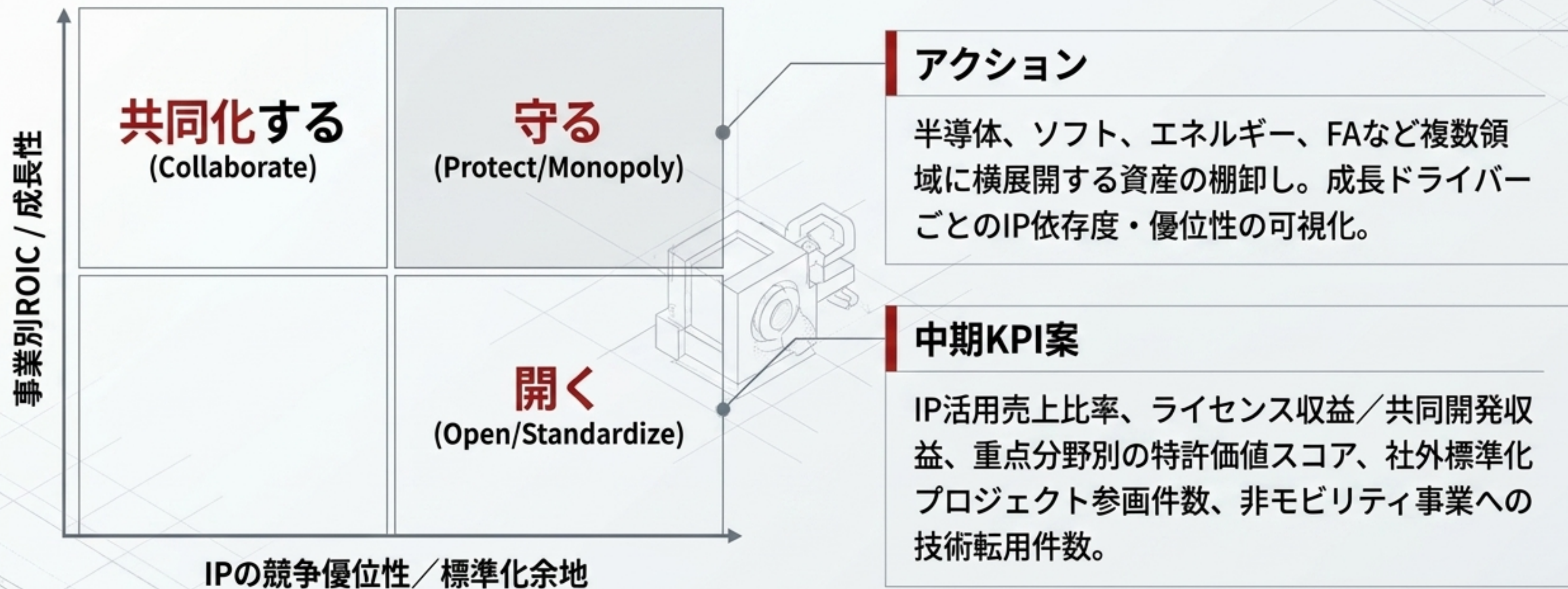
重点開発テーマのうち「IP戦略レビュー済み比率」、  
知財リテラシー教育受講率。

## 共創・横断指標

ソフト/データ/半導体を横断する重点案件数、  
顧客共創における「知財契約早期介入率」。

価値創造プロセス図や資本配分説明と「一枚絵」で接続し、  
知財経営の実装度を投資家が直接評価できる状態を整える。

# 中期アクション：事業ポートフォリオとIPの「完全一体化」

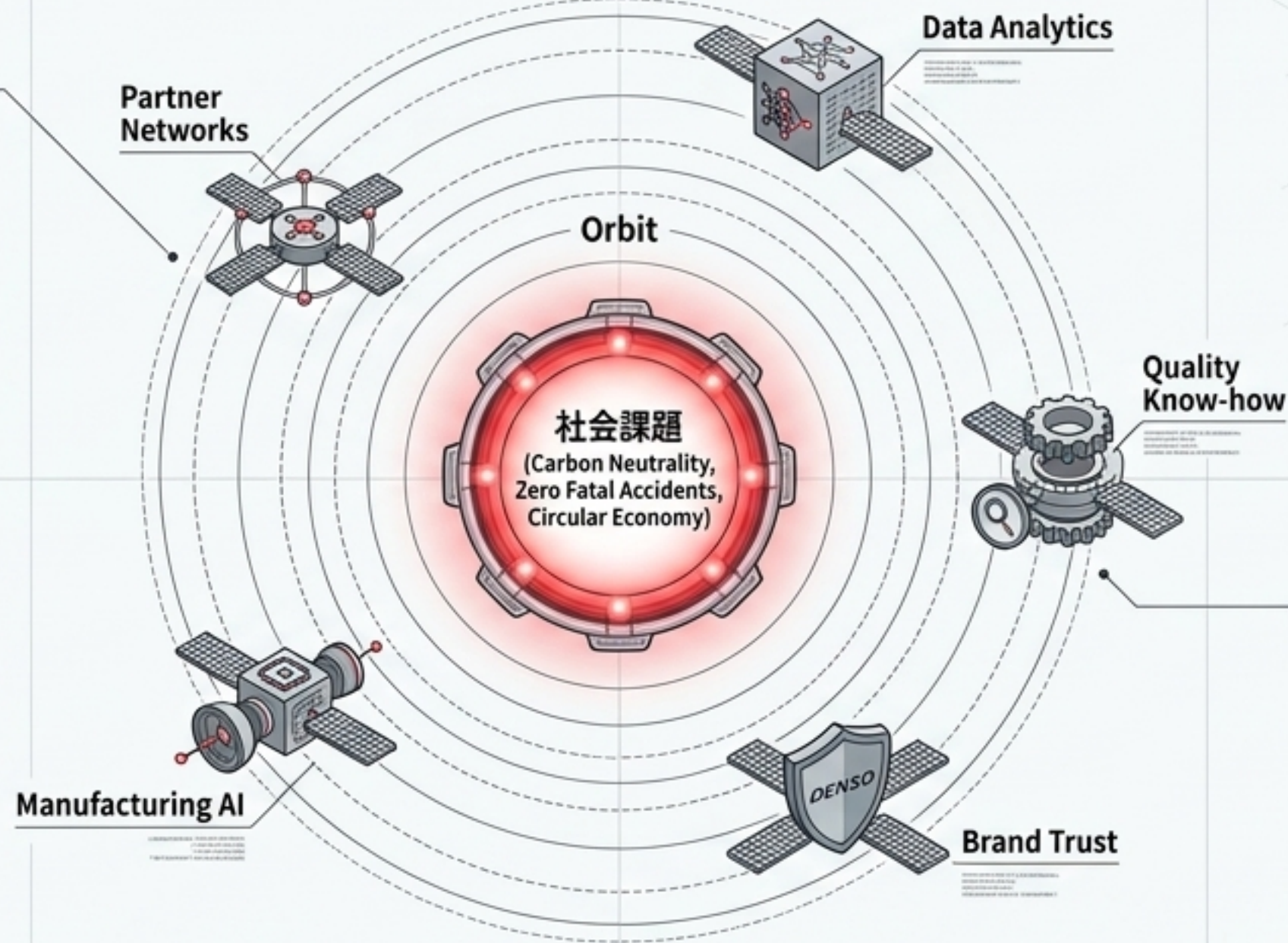


単なる知財の蓄積から脱却し、全社の事業撤退・投資判断の根拠としてIPポートフォリオを活用する。

# 長期構想：「モビリティの技術資産」から「社会課題解決ポートフォリオ」へ

## 視座の転換

統合報告書の開示を「IR説明」から「将来の産業ルール設計を主導するマニフェスト」へ進化させる。



## 長期KPI案

社会課題別IPポートフォリオ充足率、データ資産から生まれる新規収益比率、中核ノウハウ継承率、外部共創による新規事業創出数。

デンソーの「知財経営」の終着点は、自社の利益最大化を超え、無形資産の力で社会課題を解決し、新たな産業エコシステムそのものを創出することにある。