

# 株式会社デンソー統合報告書における知的資本（知財・無形資産）関連記載の抽出・比較分析

## 1. 調査の目的と対象

本報告書は、株式会社デンソーの過去3年間の統合報告書、すなわち「統合報告書 2023」「統合報告書 2024」「統合報告書 2025」を対象として、**知的資本（知財・無形資産）**に関する記載を抽出し、その内容を比較検討するものである。ここでいう知的資本には、特許・知的財産に加え、データ、ソフトウェア、技術、ブランド、人的資本、組織文化、顧客接点、ノウハウ等を含めた。

本調査では、各統合報告書におけるトップメッセージ、価値創造ストーリー、資本戦略、知的資本・人的資本・技術戦略等の記載を確認し、知的資本がどのように価値創造ストーリーの中で位置付けられているかを比較した。なお、ページ番号は各統合報告書本文上のページ表記を基準とし、PDF抽出上のレイアウト差異により若干のずれがあり得る。

### 本報告書における知的資本の範囲

知的資本は、特許・商標・著作権等の狭義の知的財産に限定せず、研究開発力、ソフトウェア、データ、AI、半導体技術、設計・製造ノウハウ、顧客・サプライヤーとの関係性、人的資本、組織文化、デンソーらしさ、標準化・オープン&クローズ戦略まで含む広義の無形資産として把握した。

## 2. 年度別の抽出結果

### 2.1 統合報告書 2023 における知的資本関連記載

2023年版では、知的資本は主として「創業以来積み上げてきた資本」の一部として示され、研究開発、ソフトウェア、技術、人的資本、組織風土、知財ポートフォリオが事業成長と社会課題解決を支える基盤として説明されている。トップメッセージでは、社長自身のソフトウェア開発経験、デンソーらしさ、ソフトウェア3戦略、既存事業で培った技術・ノウハウの成長領域への活用が強調されている。

| 区分   | 該当箇所              | 抽出抜粋                      | 意味合い                         |
|------|-------------------|---------------------------|------------------------------|
| 編集方針 | 統合報告書 2023 p.1 付近 | 「成長を支える基盤としての『環境・社会・ガバナンス | 無形資産を統合報告の前提に置くが、個別戦略との接続は後段 |

|                           |                    |  |   |
|---------------------------|--------------------|--|---|
|                           |                    | (ESG)』といった『見えない資産』である非財務情報を統合的にご紹介し、「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」を参照。   | で展開される。   |
| 価値創造プロセス                  | p.4-5 付近           | 「創業以来積み上げてきた資本が、成長基盤として事業活動を支えています。そしてその事業が、主体となって戦略を実践することで、事業成長と社会課題解決の両立を実現します。」  | 資本を価値創造の入力・基盤として配置。知的資本は財務価値・社会価値の源泉として扱われる。    |
| トップメッセージ：ソフトウェア経験         | 社長 COO メッセージ p.6-7 | 「入社後は電子技術部でソフトウェア開発を担当」「ソフトウェアを基軸とした自身の技術者としての基盤固めはそこから始まり」。   | トップ自身の経験を通じ、ソフトウェア・システム統合力を経営の中核的資産として語る。       |
| トップメッセージ：デンソーらしさ          | p.7 付近             | 「社会に新たな価値を生み出す源泉、“人”」「“人”を最重要経営資源」とし、「多様なお客様ニーズに寄り添い、製品としてつくり上げることができる確かな技術力・製造力」「自由闊達な組織風土」を3つの“デンソーらしさ”として説明。                                | 人的資本、技術・製造ノウハウ、組織文化を無形資産として統合的に位置づける。           |
| トップメッセージ：安心・AI・半導体・ソフトウェア | p.8-9              | 「センシング・半導体技術とアルゴリズム・ソフトウェア技術の強みを組み合わせ、高付加価値製品を提供」。   | ハード単体から、アルゴリズム・ソフトウェアを組み合わせた高付加価値化へ焦点が移る。       |
| トップメッセージ：ソフトウェア3戦略        | p.8-9              | 「電動車の電力マネジメント、AIによる自動運転など、環境・安心の理念実現のためにソフトウェアが果たす役割はますます大きく」「クルマ全体視点でのクロスドメイン開発」「基盤ソフトウェアの標準化」「2025年度に12,000人の開発体制」「ソフトウェアは手段であり、お客様価値向上が本質」。 | ソフトウェアを価値創造の中心手段としつつ、顧客価値起点を明示。標準化・人材育成も戦略に含める。 |
| トップメッセージ：ノウハウ移            | p.9 付近             | 「当該製品で培った要素技術、   | 既存事業の知的資本を成長領域                                  |

|                |              |   |  |
|----------------|--------------|---|--|
| 転              |              | ノウハウ、人的リソースを次なる成長領域で活用することで、新たな企業価値創出にシフト」。   | へ再配置する資本ポートフォリオの考え方が示される。                  |
| 知的資本：ソフトウェア重要性 | 知的資本 p.42 付近 | 「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」「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」「ソフトウェア領域における研究開発・人材育成を強化」。 | ソフトウェアが製品価値の中核へ移行するとの認識を明確化。               |
| 知的資本：模倣困難な強み   | p.42 付近      | 「高効率・高品質なモノづくり」「強固な事業基盤」「先端研究開発」「三位一体の提案力」は「お客様との長年のビジネスで鍛え上げられたもの」であり、「一朝一夕での模倣は困難」。       | 技術・顧客接点・提案力・製造力を模倣困難な無形資産として提示。            |
| 知的資本：ROIC との接続 | p.42 付近      | 「個人や各部の知的資本強化の活動・KPI が開発効率向上をはじめ、新製品投入や新規拡販、ひいては ROIC の向上につながることを可視化」。                      | 知的資本を財務指標・資本効率に接続する説明が導入されている。             |
| 知財戦略から知財経営へ    | p.42-43 付近   | 「知財ポートフォリオを会社の持続的成長に不可欠な資産と捉え直す」「知財資産の価値向上・利益創出・成長投資」のサイクルを強化し、「知財戦略」から「知財経営」への昇華を図る。       | 知財を防衛・権利化から、経営資産・投資循環へ引き上げる転換点。            |
| 知財ポートフォリオデザイン  | p.43 付近      | 「成長・新領域での研究開発を重点的に行うことで、同領域の知的財産を着実に積み上げ、これを将来事業の礎」とし、「あるべき知財ポートフォリオ像をバックキャストでデザイン」。        | 価値創造ストーリーとコア技術を起点に、知財投資を事業ポートフォリオと整合させる姿勢。 |
| 知財活用           | p.43 付近      | 「他社特許も含めた膨大な知財情報の分析や仮説構築・検証」を行い、成果を「知的財産権と  | 知財情報分析を研究開発入力に用い、事業化・アライアンス・収益化まで連動させる。    |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | して会社資産」とし、差別化、戦略アライアンス、オープンクローズ戦略、ライセンス収入に活用。 |  |
|--|--|---|--|

2023年版の特徴は、知的資本が「積み上げてきた資本」として、創業以来の強み、ソフトウェア、知財経営、人的資本、組織風土に結び付けられている点である。価値創造ストーリー上は、知的資本は成長の入力資本であり、ROIC や事業ポートフォリオ変革に接続され始めている。

## 2.2 統合報告書 2024 における知的資本関連記載

2024年版では、2023年版の方向性を継承しつつ、**SDV、生成 AI、データ、標準化、リスクリング、知的資本の組み替え**が前面に出ている。知的資本は、価値創造プロセスの中で単なる投入資本ではなく、活動、アウトプット、アウトカムを結ぶ変換装置として描かれている。

| 区分                  | 該当箇所               | 抽出抜粋  | 意味合い   |
|---------------------|--------------------|---|--|
| トップメッセージ：環境認識       | CEO MESSAGE p.6 付近 | 「CASE による転換期」「クルマの電動化や SDV による知能化の進展」「半導体やソフトウェア技術の進化」「生成 AI の進展が人々の働き方・生活様式を一変」。   | 技術変化を単なる事業環境ではなく、経営の存在意義を問い直す前提として位置づける。     |
| トップメッセージ：システム開発力    | p.6-7              | 「メカ領域に始まり、エレクトロニクス、ソフトウェアと領域を拡大」「それらを最適なバランスで組み合わせるシステム開発力を高めてきました」。                | 技術の蓄積を単体技術ではなく、統合・システム化能力として説明。              |
| トップメッセージ：新価値創造      | p.7 付近             | 水素関連技術について、「空気や熱、電気のマネジメント技術、セラミックの触媒をつくるノウハウなど、デンソーがこれまでクルマで培ってきた要素技術が数多く使われています」。 | 既存のモビリティ技術・ノウハウをエネルギー等の新領域へ横展開する知的資本の再利用を明示。 |
| トップメッセージ：半導体・ソフトウェア | p.7-8              | 「半導体とソフトウェアを中心とした基盤技術の強化」「半世紀以上に及び研鑽を重ねてきた半導体研究開発」と「40年にわたる車載ソフトウェア開                | 成長領域の基盤技術として半導体・ソフトウェアを明確に並置。                |

|                  |                   |  |  |
|------------------|-------------------|--|--|
|                  |                   | 発]。  |  |
| トップメッセージ：SDVと標準化 | p.8               | 「ソフトウェアのアップデートでクルマの機能を高めるSDV時代が到来」「ソフトウェアとエレクトロニクス・メカの三位一体システムを具現化する力」「クルマ全体がいかなる時も安全に動くためのノウハウ」「多様な開発パートナーと共創する力」。さらに「競争領域と協調領域を見極め」「標準化や共通化を牽引」。       | ソフトウェアを自社競争力と業界共通基盤の双方で捉え、標準化戦略がより明確化。   |
| トップメッセージ：人財      | p.8               | 「急成長を遂げるソフトウェア領域において、優秀人財の確保は喫緊の課題」「ハードウェア技術者にリスクリングの機会を提供」。   | 知的資本戦略が人財ポートフォリオ変革と直結。                   |
| 価値創造プロセス：資本・活動   | 価値創造ストーリー p.24-25 | 「ソフトウェア人財の採用強化・育成」「ソフトウェア開発による無形価値創出」「半導体開発の強化・ソフトウェア開発の効率化」「パートナー企業・産官学連携による知の交流」「データ分析に基づく生産性向上」「他社活用可能特許の増産による競争優位維持・確立」「全社視点での知財ポリシー、ガバナンス、リソース最適化」。 | 知的資本が価値創造プロセスの活動・アウトカムに具体的に埋め込まれ、体系化が進む。 |
| 市場との対話           | CFO 関連 p.48-49 付近 | 「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、2024年度研究開発費6,400億円、2023年度末の特許出願約3,600件、特許保有約39,000件を記載。  | 非財務資本への投資と財務価値の関係を定量的に示す姿勢が強まる。          |
| アナリスト対談          | 資本戦略 p.50-51      | ソフトウェアについて「車載システムが複雑に連携した制御」の要であり、「大規模かつ高難度なソフトウェア設計ができる   | 資本市場向けに、ソフトウェア化を成長投資・資本効率改善の核心として説明。     |

|           |              |  |                                      |
|-----------|--------------|--|--------------------------------------|
|           |              | 人財の獲得・育成に力を入れる」。SDV化で「クルマの価値の鍵」がハードからソフトウェアに変わるとの問いに対し、総合システムを開発できるTier1としての可能性を述べる。                       |                                      |
| 人的資本      | 人的資本 p.52 付近 | 「人と組織のビジョン&アクション“PROGRESS”」「人的資本の価値を最大化することを経営の中心に据えた人的資本経営」「人財戦略を事業・経営戦略と連動」。                             | 人的資本を知的資本創出の担い手として、インプットからアウトカムまで接続。 |
| 知的資本：特徴   | 知的資本 p.60 付近 | 「75年の製品開発の歴史において、メカからエレクトロニクス、そしてソフトウェアへと、社会のニーズを的確に捉え、研究開発領域を拡大し事業成長を牽引」「研究開発を重ねて積み上げた知的資本は、デンソーの競争力の源泉」。 | 知的資本の中核を研究開発領域の拡張史として整理。             |
| 知的資本：無形価値 | p.60         | 「従来型のハードウェアで実現する有形の価値に加え、SDV化の流れを踏まえ、ソフトウェアで実現する無形価値の創出で、さらに競争力を高めていきます」。                                  | 2024年版の重要変化。知的資本を「無形価値創出」と明示。        |
| 知的資本：ROIC | p.60         | 「各部・個人の知的資本強化の活動・KPIが、開発効率向上や新製品の投入・拡販、ひいてはROICの向上にもつながることを可視化」。   | 2023年のROIC接続を継続しつつ、より定量・可視化志向が強い。    |
| 知の交流      | p.60         | スタートアップ、パートナー企業、産官学連携等の「組織の枠を超えた知の交流」を通じ、「自社が持つ強みの顕在化・有効化」「知の循環」を促進。                                       | オープンイノベーションと自社強みの再発見を結合。             |
| 知財経営      | p.60-61      | 知財ポートフォリオ（特許、商標、著作権など）を「競争力確   | 商標・著作権まで明示して範囲を拡張。                   |

|               |         |   |  |
|---------------|---------|---|--|
|               |         | 保や関係者とのアライアンス確保に不可欠な資産」とし、「価値創出・効果発揮・利益創出・成長投資」のサイクルを強化、「知財戦略」から「知財経営」へ昇華。                            |  |
| 知財指標          | p.61    | 「先行指標」「現在指標」「遅行指標」に加え、国別特許出願数、発明者数、特許保有数、特許被引用数、特許料収支等を例示。  | 知財の可視化・測定の具体性が高まる。                     |
| AI・データ・設計ノウハウ | p.61-62 | 「生成 AI の性能は『学習するデータの質と量』で決定」「技術情報、設計ノウハウ、失敗経験など、無形の知的資本をどれだけ積み上げ、保有しているかが自動化成功の鍵」「知的資本の標準化と蓄積、デジタル化」。 | データ、技術基準、失敗経験を AI 時代の競争力として位置づける新しい論点。 |
| 成熟事業の知的資本     | p.62    | 燃焼エンジン・排気ガス浄化システムで培った「化学反応」「セラミック焼成」、冷却システムで培った「熱流体」などを SOFC・SOEC 等へ活かし、エンジニアを水素事業へシフトする「知の再配置」を記載。   | 既存事業から新規成長領域への知的資本の再配置が明確化。            |
| 全社横断プロジェクト    | p.62    | 「柔軟かつ機動性ある経営資源の投入、知的資本の組み替え」を行うため、2023 年度から「全社プロジェクト制度」を開始し、組織をまたぐ混成チームで推進。                           | 組織横断で知的資本を組み替える仕組みが導入される。              |

2024 年版では、「ソフトウェアで実現する無形価値の創出」という表現に象徴されるように、知的資本が製品・サービスの付加価値そのものを形成する段階へ移行している。また、生成 AI 活用におけるデータ・ノウハウ・失敗経験の蓄積、知的資本のデジタル化・標準化、知の再配置など、知的資本を動的に組み替え、効率化し、価値化する実装面の記載が増えている。

## 2.3 統合報告書 2025 における知的資本関連記載

2025 年版では、知的資本は「技術と人の力」「ハード・ソフトの融合」「IP を事業戦略へ組み込む」「知的財産を価値創造と競争力の源泉と位置付ける」という表現に整理されている。知財戦略は、事業組込み、KPI、ガバナンス、対話、教育の各面でさらに強化されている。

| 区分               | 該当箇所               | 抽出抜粋  | 意味合い   |
|------------------|--------------------|---|--|
| CEO メッセージ：技術と人   | CEO MESSAGE p.8-11 | 「デンソーは創業以来、技術と人の力を競争力の源泉として、社会課題の解決に挑んできました」。   | 知的資本と人的資本を一体の競争力として前面化。                            |
| CEO メッセージ：基盤技術   | p.8-10             | 「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ています」。半導体へ 2030 年度まで累計 5,000 億円、ソフトウェア人財を 2030 年度まで 18,000 人に増強する計画も示す。 | ソフトウェア・半導体を“価値そのもの”を左右する技術として位置づける点が 2024 年より踏み込む。 |
| CEO メッセージ：新価値創造  | p.10 付近            | 「モビリティ領域で培ってきた技術や品質を応用し、エネルギー、スマート農業、ファクトリーオートメーション（FA）といった新たな社会課題領域への挑戦を本格化」。  | 既存の知的資本を非モビリティ領域へ水平展開する戦略を明確化。                     |
| CEO メッセージ：人・組織文化 | p.11               | 「どれほど高度な技術を有しても、それを製品・サービスに落とし込み、価値に変えるのは人」「経営／事業戦略と人的資本戦略を連動」「個人の想いと企業の目指す姿が共鳴し合う組織文化の醸成」。                                     | 技術資本の価値化に人的資本・組織文化が不可欠であることを明示。                    |
| 価値創造プロセス         | 価値創造ストーリー p.18-19  | 「社会課題解決を起点に、培ってきた強みと資本を活かして事業活動を行う価値創造プロセス」とし、強みとして「強固な事業基盤」「先端研究開発」「三位一体のシステム提案力」「高効率・高品質なモノづく                                 | 強みと資本の関係性を明示し、知的資本を価値創造プロセスの中で構造的に配置。              |

|                  |                     |  |  |
|------------------|---------------------|--|--|
|                  |                     | り」を示し、各資本に「知的資本 p.53」を位置づける。   |  |
| 三位一体のシステム提案力     | p.20-21             | 「お客様およびその先のエンドユーザーのニーズや将来構想」を理解し、「メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアの3領域を最適なバランスで組み合わせた独自システム」が強みとされ、「ソフトウェアの役割・重要性が高まってきた今日において、より一層他社と差別化された強み」。 | 顧客接点、システム統合、ソフトウェアを知的資本の結合力として説明。        |
| 強固な事業基盤          | p.20-21             | 多様なお客様と信頼関係を築き、ニーズに沿った技術を探求し、共に知見を深め、世界約7,480社のサプライヤーと叡智を結集したモノづくりを実現。   | 顧客・サプライヤー接点を社会・関係資本であると同時に知の蓄積源として位置づける。 |
| 先端研究開発           | p.20-21             | 「世界初」の製品は180超、半導体、エレクトロニクス、材料、AI、人間工学、量子コンピューティングなどの先端技術開発、2024年度研究開発費6,194億円、自動車業界特許新規登録数は日本第4位・米国第8位。                            | 研究開発力と特許実績を知的資本の証拠として定量化。                |
| 製造・データ・ノウハウ      | p.21                | “Excellent Factory”と“Factory-IoT”により、人・モノ・設備から得られるデータを分析し、熟練者のノウハウを形式知化してグローバルに活用。   | 製造現場のデータ・ノウハウを知的資本として蓄積・展開。              |
| 技術戦略：重点領域        | CTO MESSAGE p.36-37 | 中長期技術戦略として「電動化／エネルギーマネジメント」「自動化」、基盤技術「半導体」「ソフトウェア」を重点領域とし、全社横断研究開発テーマに対し2025年度は前年度比約2倍の研究開発費を投入。                                   | 知的資本への資源投入を全社横断・中長期視点で強化。                |
| 技術戦略：AI・デジタルナレッジ | p.36-37             | SDV時代の大規模・複雑なソフトウェア開発に対し、「開発工程の自動化」「設計・検証・   | AIとデジタルナレッジを開発効率・品質の競争力として位置づける。         |

|                 |              |   |                                 |
|-----------------|--------------|---|---------------------------------|
|                 |              | テストなど一連の開発工程で AI 活用」「デジタルナレッジを組織全体で活用」。   |                                 |
| 技術戦略：半導体・ソフトウェア | p.36-37      | 半導体では SoC で「先端の AI モデルに対応可能な IP」を活用、ソフトウェアでは「長年の車載ソフトウェア開発で培った知見と最新 AI 技術を融合」し、開発コスト抑制と大規模開発への対応を実現。課題として約 6,000 人規模のソフトウェア開発人材確保も明示。 | 技術の優位性と人材制約を同時に開示。              |
| 人的資本：カルチャー      | 人的資本 p.52 付近 | 「人の力こそが企業の競争力の源泉」「企業カルチャーの継承と進化」「DENSO Culture Day 2024」を開催し、デンソーらしさの共有と変革議論を行った。   | 組織文化を無形資産として強化対象に位置づける。         |
| 知的資本：定量         | 知的資本 p.53    | 研究開発費 6,194 億円、特許出願約 3,500 件、特許保有約 37,500 件を記載。   | 特許件数だけでなく、後段で活用率・戦略採用率へ指標が進化。   |
| 知財戦略：オープン&クローズ  | p.53-54      | 「デンソーのコア技術をクローズ領域として独占しつつ、それ以外の技術をオープン領域として他社と共有するオープン&クローズ戦略が重要」。  | 知財を自社防衛とエコシステム形成の両面で活用する方針を明確化。 |
| パワー半導体 IP       | p.54         | ウエハ製造からパワーデバイス、インバータまでの一連の IP を自社で保有し、保有 IP をどのようにパートナー企業と共有しながら成長戦略を描くか検討。   | コア IP の保有とパートナー連携を組み合わせる。       |
| SoC と標準化        | p.54         | 車載用途に最適化された SoC 自社開発を中核に据え、リアルタイム性・機能安全等を差別化領域として IP 創出・保護し、半導体コンソーシアム等を通じて共通 IP のグローバル標準化にも貢献。                                       | 差別化領域と標準化領域の切り分けが具体化。           |

|                |         |   |                                       |
|----------------|---------|---|---------------------------------------|
| 新価値創造領域の IP 戦略 | p.54-55 | 「特許や市場情報を活用した総合的な IP 分析（IPL：IP Landscape）を、事業構想から企画・開発に至る各フェーズに活用」し、強み技術と市場プレイヤーを把握、特許やノウハウを活かしたオープン&クローズ戦略を展開。 | 事業構想の初期段階から IP を組み込む段階へ進化。            |
| 多様な IP         | p.54-55 | 「特許・著作権・ノウハウなどの多様な IP の融合による価値創造」「自社の強みと補完すべき IP を見極めた IP 戦略・ビジネスモデル構築」。  | 特許中心から、ソフトウェア著作権・ノウハウを含む多様な IP 戦略へ拡張。 |
| 特許活用率・戦略採用率    | p.55-56 | 「事業成長に貢献した特許の割合を示す『特許活用率』を新たな KPI として導入」「IPL の情報が事業戦略のストーリーに採用された割合を示す『戦略採用率』を KPI として導入」。                      | 知財の KPI が“量・質”から“事業への組み込み・活用”に進化。     |
| 技術・知財価値創造パス    | p.55-56 | 「技術開発から重要な IP を生み出す知財活動」と「社会に対して提供する価値」との因果関係（価値創造パス）を明確化。環境領域の特許価値スコアは 2014 年比約 2 倍、安心領域は約 1.5 倍。              | 知財活動と提供価値の因果関係を明示し、価値創造ストーリーへ直接接続。    |
| ガバナンスと知財リテラシー  | p.56    | 事業ごとの知財戦略会議に加え、全社の知財戦略会議を新設し、知財体制・予算・リソースを議論。全社員への知財教育も強化。  | 知財戦略を全社ガバナンス・教育・リテラシーに拡張。             |
| 総括             | p.56    | 「知的財産を価値創造と競争力の源泉と位置付け、『攻めと守りの知財戦略』を強化する知財経営を推進」。   | 2025 年版の到達点。知財が価値創造ストーリーの中心的機能として明文化。 |

2025 年版の特徴は、知的資本を単なる研究開発・特許ではなく、**技術、人、組織文化、顧客・社会接点、データ、AI、ソフトウェア、半導体、ノウハウ、多様な IP を結合して価値化する仕組み**として描いている点である。

特に、知財活動と社会への提供価値を因果関係で結ぶ「技術・知財における価値創造パス」が明示され、知財が価値創造ストーリーの中心部へ移動している。

### 3.3 年間の比較検討

#### 3.1 知的資本の位置付けの変化

3年間の変化を総括すると、デンソーの知的資本に関する記載は、**資本の蓄積の説明から、無形価値の創出、さらに事業戦略に組み込まれた IP 経営へと段階的に進化している。**

| 観点              | 2023 年版                                   | 2024 年版   | 2025 年版   | 変化の要点                               |
|-----------------|---|---|---|-------------------------------------|
| 価値創造ストーリー上の位置付け | 「積み上げてきた資本」の一部として、成長基盤・事業活動の入力資本として配置。    | 価値創造プロセスの活動・アウトカムに「ソフトウェア開発による無形価値創出」「知財ポリシー」「データ分析」等が具体的に組み込まれる。 | 強みと資本の関係性を整理し、知的資本を「三位一体のシステム提案力」「先端研究開発」「技術・知財価値創造パス」に接続。  | 入力資本から、価値変換・アウトカム創出の中心へ移行。          |
| トップメッセージでの語り方   | 社長自身のソフトウェア経験、デンソーらしさ、人・技術力・組織風土を強調。      | CASE、SDV、生成 AI、半導体・ソフトウェアを、企業の存在意義と社会課題解決に結び付ける。                  | 「技術と人の力」を競争力の源泉とし、半導体・ソフトウェアを「クルマの価値そのもの」を左右する基盤技術と表現。      | 技術変化への対応から、技術と人を価値創造の原動力とする経営思想へ整理。 |
| ソフトウェアの位置付け     | 価値実現の手段。クロスドメイン開発、標準化、人財育成を 3 戦略として提示。    | SDV 時代に「ソフトウェアで実現する無形価値の創出」が明示される。生成 AI やデータ・ノウハウが開発自動化の鍵に。       | ソフトウェアは車両価値を左右する基盤技術であり、設計ノウハウ・多様な IP の価値を顧客へ訴求する対象に。       | 手段から価値そのもの、さらに収益化・価格化すべき IP へ進化。    |
| 知財戦略            | 「知財戦略」から「知財経営」への昇華。バックキャストによる知財ポートフォリオ設計。 | 知財ポートフォリオを特許・商標・著作権まで拡張し、指標化項目を具体化。                               | オープン&クローズ、IPL、特許活用率、戦略採用率、全社知財戦略会議、知財教育を導入。                 | 知財ポートフォリオ設計から、事業戦略に組み込む実装段階へ進化。     |
| データ・AI・ノウハウ     | データ流やソフトウェア、知財情報分析への言及はあるが限定的。            | 生成 AI の性能はデータの質と量で決まり、技術情報・設計ノウハウ・失敗経験が自動化成功の鍵と明示。                | AI、デジタルナレッジ、Factory-IoT、熟練者ノウハウの形式知化、データセキュリティが価値創造プロセスに統合。 | データとノウハウが AI 時代の主要な知的資本として可視化。      |
| 人的資本・組織文化       | “人”を最重要経営資源、自由闊達な組織風土を                    | PROGRESS、人財戦略と事業・経営戦略の連   | 「人の力こそが企業の競争力の源泉」、組織文化                                      | 技術資本を価値化する主体として、人・組織文化              |

|          |  |   |  |  |
|----------|--|---|--|--|
|          | ンソーらしさとして提示。                                   | 動、ソフトウェア人財のリスキリングを強調。                     | の継承と進化、DENSO Culture Day、人的資本投資を強調。                  | の重要性がより明示。                             |
| 顧客・社会接点  | お客様ニーズ、三位一体の提案力、オープンな対話を強調。                    | 多様な OEM との実績、共創、業界標準化がソフトウェア戦略に接続。        | 顧客・エンドユーザーのニーズを理解し、顧客の中に入り込む提案力、IP 価値の顧客訴求を明示。       | 顧客接点が知的資本の蓄積源かつ収益化の場として再定義。            |
| 財務価値との接続 | ROIC ツリーで知的資本強化が開発効率・新製品投入・ROIC 向上につながることを可視化。 | 研究開発を無形資産への投資、企業成長に直結する将来投資と位置付け、特許件数も開示。 | PBR・市場評価への課題認識の下、価値創造パス、特許活用率、戦略採用率により知財と企業価値の接続を強化。 | 財務指標との接続が、ROIC から PBR・市場対話・知財 KPI へ拡張。 |

### 3.2 価値創造ストーリーの中での位置付けの変化

2023 年版では、知的資本は主に「積み上げてきた資本」として、事業活動を支える基盤に位置付けられていた。すなわち、知的資本は長年蓄積されてきた強みであり、研究開発、特許、ソフトウェア、人財、組織風土などを通じて、事業成長と社会課題解決を可能にする入力資本として説明されていた。

2024 年版では、知的資本はより動的な概念となる。価値創造プロセス上、「ソフトウェア開発による無形価値創出」「データ分析に基づく生産性向上」「半導体開発の強化・ソフトウェア開発の効率化」「知財ポリシー、ガバナンス、リソース最適化」等が明示され、知的資本は単なる入力ではなく、資本を成果へ変換するプロセスそのものとして描かれるようになった。

2025 年版では、この動きがさらに進み、知的資本は価値創造ストーリーの中心部に組み込まれている。特に、「技術・知財における価値創造パス」によって、技術開発・知財投資というインプットが、IP や技術開発成果というアウトプットを経て、環境・安心などの提供価値へつながる因果関係として示された。これは、知的資本が価値創造ストーリー上の**入力資本**から、**価値を生むメカニズム**へと位置付けを変えたことを意味する。

### 3.3 記載内容の変化から見た成熟度

デンソーの知的資本開示は、3 年間で成熟度を高めている。2023 年版では、知的資本の重要性と知財経営化の方向性が示され、2024 年版では、SDV、生成 AI、データ、無形価値創出という具体論が加わり、2025 年版では、IP を事業戦略へ組み込むための KPI、ガバナンス、教育、対話までが提示されている。

| 成熟段階                | 主な内容                                       | 該当年度   | 評価                     |
|---------------------|--|--------|------------------------|
| 第 1 段階：蓄積資本としての知的資本 | 創業以来の研究開発、技術、ソフトウェア、人財、組織風土、知財ポートフォリオを成長基盤 | 2023 年 | 知的資本の重要性と知財経営化の方向性を提示。 |

|                         | として説明。   |       |                                   |
|-------------------------|--|-------|-----------------------------------|
| 第2段階：無形価値創出プロセスとしての知的資本 | SDV、生成AI、データ、設計ノウハウ、失敗経験、知の再配置、全社横断プロジェクトを価値創造プロセスに組み込む。 | 2024年 | 知的資本を動的に組み替え、成果に変換する仕組みを開示。       |
| 第3段階：事業戦略組込み型IP経営       | IPL、特許活用率、戦略採用率、オープン&クローズ、全社知財戦略会議、知財教育、内外対話を導入。         | 2025年 | 知財・IPを事業戦略、顧客価値、企業価値に直接接続する段階へ進化。 |

## 4. デンソーの知的資本戦略における今後の課題

### 4.1 ソフトウェア・AI人財の確保と組織的育成

最大の課題は、ソフトウェア、AI、データ、半導体、サイバーセキュリティ等の高度人財の確保と育成である。2023年版では2025年度12,000人のソフトウェア開発体制が示され、2025年版では2030年度までに18,000人へ増強する計画と、約6,000人規模でのソフトウェア開発人財確保が課題として示されている。これは、単なる採用人数の問題ではなく、車載品質、機能安全、AI、クラウド、セキュリティ、ソフトウェアアーキテクチャを統合できる人財群を、グローバルでどう構築するかという課題である。

特に、デンソーの強みはハード・エレクトロニクス・ソフトウェアの三位一体システム提案力にあるため、外部のソフトウェア人財を採用するだけでは不十分である。既存のハードウェア技術者のリスキリング、車載ソフトウェア品質を理解した人財育成、海外拠点との開発分担、AI活用を前提とした開発プロセス改革を同時に進める必要がある。

### 4.2 ソフトウェア・データ・ノウハウの収益化と価格化

2024年版以降、「ソフトウェアで実現する無形価値の創出」が明示され、2025年版ではソフトウェアを構成する多様なIPの価値を顧客へ訴求する仕組みづくりが課題として示された。今後の重要課題は、ソフトウェア、データ、設計ノウハウ、AIモデル、車載品質に関する知見を、どのように価格へ反映し、継続的収益へ転換するかである。

自動車部品メーカーの従来型ビジネスでは、ハードウェア部品の価格・数量が収益の中心であった。しかし、SDV時代には、ソフトウェア更新、機能追加、データ活用、サイバーセキュリティ、運用保守、ライセンス、標準化領域での共通基盤提供など、収益モデルが多様化する。デンソーは、知的資本を「見えない価値」にとどめず、顧客に説明可能で、契約・価格・収益に反映できる形へ翻訳する必要がある。

### 4.3 オープン&クローズ戦略の精緻化

2025年版では、デンソーのコア技術をクローズ領域として独占し、それ以外をオープン領域として共有するオープン&クローズ戦略が強調されている。これは、ソフトウェア、半導体、SoC、SDV、サーキュラーエコノミーのように、エコシステム形成が不可欠な領域で特に重要である。

課題は、どの技術・データ・ノウハウを自社独占すべきか、どこを標準化・共通化・ライセンス・パテントプール化すべきかを、事業ごとに継続的に見直すことである。標準化を進めれば市場拡大やエコシステム形成に寄与する一方、差別化要素を失うリスクもある。逆に、過度にクローズにすれば、社会実装や業界横断の価値創造が遅れる可能性がある。

### 4.4 知財 KPI の実効性と企業価値への説明力

2025年版では、特許活用率、戦略採用率、価値創造パス、特許価値スコアなど、知財 KPI の高度化が進んだ。今後の課題は、これらの KPI を実際の事業成果、収益、ROIC、PBR、市場評価にどこまで結び付けて説明できるかである。

特許件数や特許価値スコアは有用である一方、投資家や顧客が知りたいのは、知財がどの製品・サービスの競争優位、価格決定力、アライアンス、ライセンス収入、リスク低減につながっているかである。したがって、KPI を増やすだけでなく、知財活動がどの事業 KPI に影響したのか、どの価値創造パスを通じて企業価値に結び付いたのかを、定量・定性の両面で説明する必要がある。

### 4.5 グローバルな知財・データガバナンス

SDV、AI、データ、半導体、サイバーセキュリティが重要になるほど、知財・データ・ソフトウェアのガバナンスは複雑化する。グローバル拠点、パートナー、OEM、サプライヤー、標準化団体、コンソーシアムをまたぐ開発において、権利帰属、データ利用、セキュリティ、輸出規制、営業秘密管理を適切に設計しなければならない。

2025年版で全社知財戦略会議や知財教育が示されたことは前進であるが、今後は IP、データ、AI、セキュリティ、法務、事業部門が一体となったグローバルガバナンスの高度化が課題となる。特に、AI 学習データ、設計ナレッジ、失敗経験、熟練者ノウハウなどは、形式知化されるほど漏えいリスクも高まるため、活用と保護のバランスが重要である。

## 5. デンソーの知的資本戦略における今後の機会

### 5.1 SDV 時代における三位一体システム提案力の差別化

デンソーにとって最大の機会、メカ、エレクトロニクス、ソフトウェアを統合する三位一体のシステム提案力である。SDV 時代には、ハードウェア、センサー、半導体、AI、ソフトウェア、クラウド、セキュリティを統合して、車両全体として安全・快適・高効率に動かす能力が重要になる。これは、単独のソフトウェア企業

や単独部品メーカーでは模倣しにくい領域であり、デンソーの長年の顧客接点、車載品質、量産経験、システム知見が活きる。

特に、デンソーは多くの OEM と共同開発してきた実績を持つため、特定 OEM に閉じない横断的な知見を有する。この立場は、共通基盤・標準化・協調領域の設計において強みとなる。業界全体のソフトウェア開発負荷が増大する中で、標準化や共通化をリードできれば、デンソーは自社の競争力を高めると同時に、業界全体の効率化にも貢献できる。

## 5.2 半導体・SoC・パワー半導体 IP の価値最大化

2025 年版では、パワー半導体や SoC に関する IP 戦略が具体的に示された。電動化、自動運転、AI 搭載車両が進むほど、車載半導体の重要性は高まる。デンソーは、半世紀以上の半導体研究、パワー半導体の内製・生産技術、SoC における車載最適化、パートナー連携を組み合わせることで、車載半導体のエコシステムにおいて独自のポジションを築く機会がある。

また、SoC の共通 IP やグローバル標準化に貢献することは、市場拡大と自社 IP 価値の向上を同時に実現し得る。半導体は地政学リスクや供給制約を伴う領域であるが、逆にいえば、安定供給と高品質を実現できる企業には大きな付加価値が生まれる。

## 5.3 AI・データ・設計ナレッジによる開発生産性の飛躍

2024 年版以降、デンソーは技術情報、設計ノウハウ、失敗経験、データを AI 活用の基盤として位置付けている。これは大きな機会である。長年蓄積してきた技術基準、試験研究報告、設計ノウハウ、製造データ、品質データを AI で活用できれば、開発効率、品質、設計標準化、ソフトウェア開発自動化に大きな効果が期待できる。

特に、車載ソフトウェア開発は大規模化・複雑化しているため、要求仕様分析、設計、検証、テスト、品質保証に AI を適用できれば、開発コスト抑制と品質維持を同時に実現できる。2025 年版で示された「数百億円単位で開発コストを抑制」という方向性は、知的資本の内部効率化効果を示す重要な機会である。

## 5.4 モビリティ外領域への知的資本の水平展開

エネルギー、FA、食農、サーキュラーエコノミーなどの非モビリティ領域は、デンソーにとって知的資本を再利用・再編集する機会である。2024 年版では、燃焼・排ガス浄化・冷却で培った技術を SOFC・SOEC へ活かすことが示され、2025 年版では、車載製品で培ったメカ、エレクトロニクス、自動化、ソフトウェア・半導体技術を新価値創造領域に活かすことが示されている。

これらの領域では、既存の自動車部品ビジネスとは異なる顧客、規制、収益モデルが存在する。そのため、IPL を用いて市場プレイヤー、競争環境、自社 IP の強み、補完すべき IP を見極めることは有効である。知的資本を新領域へ移すだけでなく、新領域で得たデータや顧客接点を再びモビリティ領域へ還流させることも可能である。

## 5.5 知財経営の高度化による資本市場評価の改善

2025年版では、PBR1倍割れや市場評価への課題認識が示されている。知的資本戦略は、この課題への重要な打ち手となり得る。研究開発費、特許価値スコア、特許活用率、戦略採用率、ソフトウェア人財数、AIによる開発効率化、IPライセンス・アライアンスの成果などを、価値創造パスとして一貫して説明できれば、投資家に対してデンソーの将来成長力をより明確に示すことができる。

特に、知財・無形資産は市場から過小評価されやすい。デンソーが知財と事業成果の因果関係を継続的に開示し、知財が価格決定力、収益性、成長投資、アライアンス、リスク低減にどう寄与したかを説明できれば、資本コストの低減や企業価値評価の改善につながる可能性がある。

## 6. 総合考察

3年間の統合報告書を通じて、デンソーの知的資本戦略は、**蓄積された技術・知財を説明する段階から、事業戦略と価値創造に組み込む段階へ**と進化している。2023年版では、知的資本は「積み上げてきた資本」として価値創造の基盤に位置付けられ、知財経営への転換が示された。2024年版では、SDV、生成AI、データ、設計ノウハウ、無形価値創出、知の再配置が加わり、知的資本が価値創造プロセスの中で動的に機能する姿が描かれた。2025年版では、IPL、特許活用率、戦略採用率、全社知財戦略会議、知財教育、技術・知財価値創造パスが導入され、知財が事業戦略と企業価値向上に直接接続されている。

今後のデンソーにとって重要なのは、知的資本を単に「保有する」ことではなく、**組み合わせ、移転し、標準化し、顧客価値に翻訳し、収益化する能力**である。ソフトウェア、AI、データ、半導体、ノウハウ、人財、組織文化、顧客接点は、それぞれ単独ではなく相互に作用することで価値を生む。デンソーの強みである三位一体のシステム提案力は、この相互作用を実現する中核的な組織能力である。

一方で、ソフトウェア・AI人財の確保、データ・ノウハウの保護と活用、オープン&クローズ戦略の精緻化、知財KPIと企業価値の接続、グローバルな知財・データガバナンスは、今後の大きな課題である。これらを乗り越えることができれば、デンソーはSDV時代の総合システムサプライヤーとして、モビリティ領域にとどまらず、エネルギー、FA、食農、サーキュラーエコノミーなどの社会課題領域でも、知的資本を起点とした新たな成長機会を獲得できる可能性が高い。

以上を踏まえると、デンソーの知的資本戦略の今後の焦点は、「**知財を守る**」から「**知的資本を経営・事業・顧客価値・市場評価に結び付ける**」ことへの進化にある。2025年版で示された知財KPI、価値創造パス、オープン&クローズ戦略、知財リテラシー向上は、そのための重要な基盤であり、今後はそれらの実効性と成果を継続的に示すことが期待される。

## 参考資料

株式会社デンソー「統合報告書 2023」（ユーザー提供 PDF）

株式会社デンソー「統合報告書 2024」 (ユーザー提供 PDF)

株式会社デンソー「統合報告書 2025」 (ユーザー提供 PDF)