

# デンソーの知的資本経営：3年間の進化と価値創造の軌跡(2023-2025)

2023年度：知財戦略から「知財経営」への転換

2024年度：デジタル化と「無形価値」の創出

2025年度：競争力の源泉としての「技術と人」の融合

## 広義の知的資本の定義

知的財産だけでなく、ソフトウェア、データ、人的資本、組織文化、顧客接点、製造ノウハウまでを統合した無形資産として推進。

## 「知財戦略」から「知財経営」へ

知財を単なる防衛手段(権利化)ではなく、持続的成長に不可欠なサイクルとして捉え直す転換点。

ソフトウェア開発体制の強化

12,000人

規模の開発体制を目指し、電動化やAIによる自動運転など、顧客価値創出の本拠をソフトウェアに置く(2025年度目標)

## ソフトウェアによる「無形価値」の明示

ハードウェアの有形価値に加え、SDV (Software Defined Vehicle) 化の流れを受け、ソフトウェアで実現する無形価値の創出が競争力の源泉に。

## 知的資本の「再配置」と新領域展開



エンジン・拼責系(熱・化学反応技術)

水素事業(SOFC/SOEC)など成長領域

## 「価値そのもの」としての半導体・ソフト

半導体とソフトウェアを、クルマの価値を左右する基盤技術であり、当社の競争力の源泉(Value Itself)として明確に位置づけ。

2030年に向けた大規模投資計画

累計5,000億円

半導体領域へ2030年度まで

18,000人

ソフトウェア人材増強目標

## ROIC(投下資本利益率)との接続

個人の知的資本強化が開発効率向上や新製品投入につながり、最終的に財務指標であるROICを向上させる要素関係を可視化。

## 生成AI・データと設計ノウハウの融合

失敗経験を含む構造的技術情報をデジタル化・蓄積し、生成AIの学習データとして活用することで自動化・効率化を加速。

将来投資としての研究開発

6,400億円

の研究開発費を設定(2024年度)

保有特許数

約39,000件

投資と財務価値の関係を定量的に提示。

## 非モビリティ領域への水平展開

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)など社会課題領域へ本格応用

## 人的資本との一体化

高度な技術を製品・サービスへ落とし込み価値に変えるのは「人」であり、人的資本と知的資本を一体の競争力として定義。

