

東京エレクトロン統合報告書にみる知的資本の抽出と三年比較

成果物

納品物は以下の二点です。

- ・[知的資本関連抜粋集 Wordファイル](#)
- ・[分析レポート Wordファイル](#)

本回答は、上記の分析レポートの要旨版です。原文抜粋の完全版は Word ファイルに整理しています。抜粋集は、2023年版・2024年版・2025年版ごとに、知的資本に関わるページの原文抽出と原図版画像を収録しています。2023年版・2024年版は見開き PDF であるため、ページ引用は原則として報告書上のページ番号で示しています。2025年版は単ページ PDF です。引用はすべてアップロード済み統合報告書の該当ページに基づきます。

エグゼクティブサマリー

東京エレクトロンの知的資本開示は、この三年間で明確に進化しています。2023年版では、知的資本は主として「技術」「特許」「顧客からの信頼」「人材」を束ねた競争優位の源泉として語られていました。2024年版では、その説明が14のマテリアリティ、全社DX、PLM横断の業務設計へと接続され、知財そのものも「中長期的な企業価値向上における重要な資産」と明示されます。2025年版ではついに「知財・無形資産」という独立見出しが置かれ、「知的財産ガバナンス体制」まで開示され、発明件数、出願率、許可率、外部評価、発明者表彰制度、取締役会・コーポレートオフィサーズ・ミーティングへの報告までが一つの価値創造物語として接続されました。要するに、知的資本は「強みの説明」から「経営管理の対象」へと格上げされた、というのが最大の結論です。（統合報告書2023 pp.11-16, 21-22, 27-30／統合報告書2024 pp.13-18, 23-24, 61-62／統合報告書2025 pp.11-16, 21-23, 54-55）

2023年版の中核は、新ビジョンと中期経営計画の立ち上がりです。CEOメッセージでは、4つのキーププロセス、EUV塗布現像装置、世界最大の出荷実績、特許約22,000件という強みが列挙され、5年間で研究開発投資1兆円以上、設備投資4,000億円以上という投資計画が示されました。また、価値創造モデルでは知的資本の具体的内容として、研究開発拠点14、研究開発投資1,911億円、複数領域の専門性、幅広い知見と技術力、お客さまの要望や技術動向、さらに「AIやナレッジマネジメントにより蓄積された装置関連データ」が明記されています。知財は重要でしたが、まだ研究開発の一部に近い扱いでした。（統合報告書2023 pp.3-5, 15-18, 21-22, 29-30, 44-46, 58）

2024年版は移行期です。マテリアリティの粒度が上がり、従来の大括りな「製品競争力」「顧客対応力」的な整理から、Best Products with Innovative Technology、Best Technical Service with High Added Value、Employee Engagement、Information Securityなどの細分化された管理項目へ変わりました。同時に、DXは「TEL DX Vision」「TEL DX グランドデザイン」に基づく全社変革として描かれ、PLMのステップ間をつなぐ仕組み、全社員がデジタル技術を“てこ”に企業価値創造を進める構図が提示されます。そして知的財産マネジメントでは、「知的財産を中長期的な企業価値向上における重要な資産」と位置づける文言が現れます。つまり2024年版では、知的資本は単なる技術資産ではなく、経営システムと結びついた資産へと変わり始めています。（統合報告書2024 pp.13-18, 23-24, 31-32, 37-42, 61-62）

2025年版は、知的資本の制度化が最も鮮明です。「知財・無形資産」という独立ページが設けられ、そこに4つの強み、オープンイノベーション、No.1特許ポートフォリオ、発明件数、グローバル出願率、許可率、ClarivateとLexisNexisの外部評価、発明者表彰制度、さらに知的財産ガバナンス体制までが配置されています。加えてDXは「データドリブン経営」と「業務プロセス改革」の二本柱に整理され、知的資本と無形資産は、製品競争力だけでなく、経営判断、業務設計、情報活用、リスク管理の対象として開示されています。（統合報告書2025 pp.14, 19-23, 25-29, 39, 42-45, 54-55, 71-73）

2023年の知的財産ページでは、2022年創出発明数が日本 1,226件、海外 317件、グローバル特許出願率は10年連続で約70%、許可率は日本74%、米国81%、過去2年間の共同出願41件とされていました。2024年版では、2023年創出発明数が日本 1,186件、海外 303件、グローバル特許出願率は5年連続で約75%、許可率は日本81%、米国80%、過去3年間の共同出願61件に更新されます。2025年版では、2024年創出発明数が日本 1,331件、海外 296件、グローバル特許出願率が6年連続で約75%、許可率は日本77%、米国86%とされ、共同出願件数の説明は後退する一方で、発明者表彰制度と取締役会等への報告が加わりました。ここには、知財開示の重点が「外部連携の量」から「ポートフォリオ管理とガバナンス」へ移っていることが表れています。（統合報告書2023 p.30／統合報告書2024 p.62／統合報告書2025 p.14）

2023年版では、知的財産マネジメントは研究開発章の一部として置かれ、材料インフォマティクスや新製品・新機能開発の流れと並列で扱われていました。図版の通り、知財は「より付加価値の高い製品創出」を支える機能であり、研究開発の延長線上にあります。（統合報告書2023 p.30）

一方2025年版では、「知財・無形資産」ページが価値創造ストーリーの前半に独立配置され、知財が戦略・成長・オープンイノベーション・顧客信頼・ガバナンスをつなぐ柱組みとして再設計されています。これは、知財が研究開発の副産物ではなく、企業価値創造の主軸として説明されるようになったことを示します。（統合報告書2025 p.14）

調査対象と抽出基準

対象は、アップロード済みの東京エレクトロン統合報告書2023、2024、2025の三冊です。抽出対象は、明示的な「知的資本」「知財・無形資産」「知的財産マネジメント」に加え、知的資本を構成する実質要素として、特許・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・KPI・ガバナンス・投資・リスク管理・DXに関する記述を含めました。したがって、単純な知財ページの比較ではなく、価値創造モデル、CEOメッセージ、研究開発、販売、据付・保守サービス、人材、業務効率化、リスク管理までを横断して比較しています。（統合報告書2023 pp.3-5, 21-22, 27-30, 35-42, 44-46, 58, 69-71／統合報告書2024 pp.3-5, 23-24, 31-32, 37-42, 44-46, 61-62, 69-71／統合報告書2025 pp.3-5, 14, 21-23, 25-29, 35-39, 42-45, 54-55, 71-73）

2023年版・2024年版は見開きPDFであるため、原文抜粋集では見開き単位の原図版を保存し、必要に応じて補助OCRを補いました。2025年版はテキスト層を持つ単ページPDFであり、ページ単位の抜粋整理をおこないません。画像を添付しているのは、図表・キャプション・レイアウト依存の文言を原報告書に忠実に保持するためです。

年次比較と進化の流れ

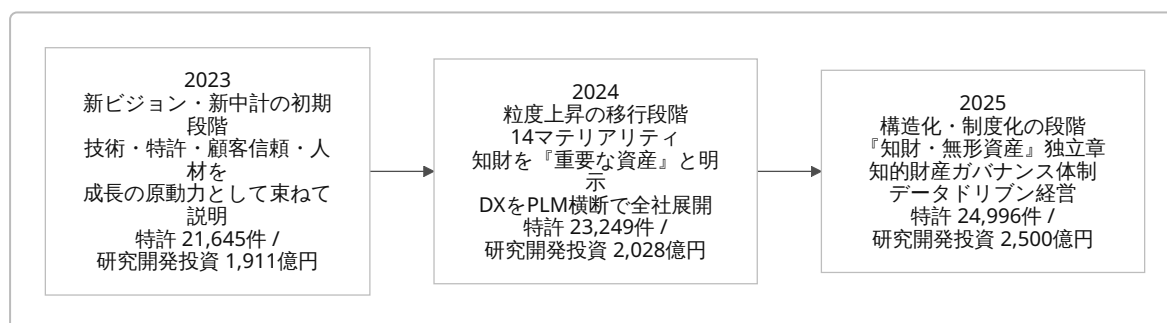
2023年版は、新ビジョンと新中期経営計画の初年度にあたるため、知的資本は「攻めの経営」を支える競争優位の束として語られています。CEOは、4つのキープロセス、EUV塗布現像装置のシェア、世界最大の装置出荷実績約88,000台、特許約22,000件を強みとして掲げ、研究開発投資1兆円以上・設備投資4,000億円以上を計画しました。価値創造モデルでは、知的資本は技術や特許だけでなく、顧客要望・技術動向・装置関連データまでを含む資本として整理されていますが、主語はあくまで「製品競争力」と「技術力」です。（統合報告書2023 pp.3-4, 11-12, 15-18, 21-22）

2024年版では、その束ね方が精緻化されます。まず、マテリアリティが14項目に細分化され、Best Products、Best Technical Service、Employee Engagement、Information Securityなど、知的資本を支える論点が管理単位として明確になります。さらにDXはPLMを横断するアーキテクチャとして描かれ、全社員がデジタル技術を使って価値創造を進めるという全社観が前景化します。そして知財は「重要な資産」と明示され、研究・生産・事業・マーケティングの連携によって保護・活用される対象になります。（統合報告書2024 pp.13-18, 23-24, 31-32, 61-62）

2025年版は、この流れの制度化フェーズです。知的資本の中心ページが「知財・無形資産」となり、知財部門と各開発拠点・事業部門の連携、取締役会やコーポレートオフィサーズ・ミーティングへの定期報告が開示されます。つまり、技術・特許・人材・顧客信頼・データという個別の無形資産が、「どう管理し、どう増幅し、どう企業価値につなげるか」という経営の言葉で統合されたのです。（統合報告書2025 p.14）

データとDXの進化も重要です。2023年版では「TEL DX Vision」「TEL DXグランドデザイン」が中心で、4つのマテリアリティをデジタルで加速・強化するという構想色が強いものでした。2024年版ではそれがPLM横断の実装イメージへ進み、2025年版ではさらに「データドリブン経営」と「業務プロセス改革」の二本柱に整理されます。ここでは、知的資本は単なる発明やノウハウではなく、意思決定システムそのものに組み込まれた資源になります。（統合報告書2023 p.58／統合報告書2024 p.61／統合報告書2025 p.55）

2025年版のDXページは、その変化を最もよく可視化しています。個別最適の業務改善から、グループ全体での統合的な業務改善へ移行し、「データドリブン経営」と「業務プロセス改革」によって相互作用のシナジーを創出すると説明しています。これは知的資本を、研究・営業・サービス・管理の相互作用で増幅する発想です。（統合報告書2025 p.55）



この年次推移を要約すると、2023年は「源泉の提示」、2024年は「体系化の開始」、2025年は「管理と実装の明示」です。そこで追加されたのは、単なる定量指標ではなく、無形資産の管理方法と経営上の位置づけそのものだとして理解すべきです。（統合報告書2023 pp.21-22, 58／統合報告書2024 pp.23-24, 61-62／統合報告書2025 pp.14, 22, 55）

属性別比較表

属性	2023年版	2024年版	2025年版	変化の要点
特許/ IP	約22,000件、期末21,645件。知財戦略は「事業戦略・研究開発戦略と三位一体」。主に研究開発の一部として語られる。	23,249件。知的財産を「中長期的な企業価値向上における重要な資産」と明示。共同出願や特許の質評価も開示。	24,996件。独立見出し「知財・無形資産」を新設し、発明件数・出願率・許可率・受賞歴・発明者表彰制度まで開示。	研究開発付随の知財から、企業価値の中核無形資産へ格上げ。

属性	2023年版	2024年版	2025年版	変化の要点
データ	AI・ナレッジマネジメントにより蓄積された装置関連データを知的資本に位置づける。	「デジタル技術やナレッジマネジメントにより蓄積された装置関連データ」と整理。	「データドリブン経営」を明示し、データ基盤・KPI・意思決定へ接続。	装置データ活用から経営データ活用へ。
ソフトウェア	装置制御や最適ソリューションの構成要素として言及。	営業・サービス・DX文脈でソフトウェアを含む最適ソリューションを記述。	専門性の一領域として維持。業務改革でもデジタル技術を活用。	独立資産というより技術・サービスの基盤。
技術	4キープロセス、EUV、強い next-generation products が中心。	Shift Left、先端パッケージ、生成AIなど技術範囲が拡大。	前工程と先端パッケージの両輪、オープンイノベーション、次世代装置創出を知財と接続。	技術競争力の説明がポートフォリオ化。
ブランド	新ビジョン、Technology Enabling Life、TEL Values が示される。	ブランド訴求は継続するが本論では技術・人材が前面。	同様に維持。ブランド単独より技術・人材・信頼の束として扱う。	ブランドは補助線で、知的資本の主語にはなりにくい。
人的資本	「社員は価値創出の源泉」、3G、多様性、やる気重視経営。	同じ思想を維持しつつ、人材投資・採用・育成の規模感が増す。	キャリア可視化、オンライン学習、次世代経営者候補育成、フィールドエンジニアのスキル管理を詳細開示。	文化的メッセージ中心から制度・KPIへ。
組織文化	TEL Values、挑戦、チームワーク、風通し。	TEL Values を DX や人材投資の土台と結びつける。	TEL Values を DX エコシステム構築の前提と明示。ONE TEL, DIFFERENT TOGETHER も前面化。	文化が変革実装の前提条件として扱われる。
顧客接点	絶対的信頼、共同開発、技術ロードマップ共有、リモートサポート。	提案活動、Service CRM、遠隔保守、リモートサポートツールを前面化。	フィールドエンジニアのスキル情報を使った最適配置まで開示。	顧客接点が「信頼」から「運用能力」へ具体化。
ノウハウ	製造・サービス・開発のノウハウ、装置カルテ、ナレッジマネジメント。	現場ノウハウを Service CRM や DX と接続。	スキル情報、部門間コミュニケーション、業務設計まで拡張。	暗黙知の活用から共有・標準化・可視化へ。
指標/KPI	特許件数、研究開発投資、顧客満足、定着率など。	同様の指標に加え、知財の質評価や共同出願数が厚くなる。	発明件数・出願率・許可率、人材・キャリア KPI まで詳細化。	計測粒度が上昇。

属性	2023年版	2024年版	2025年版	変化の要点
ガバナンス	知財は主として研究・事業・マーケットの連携、リスク表で管理。	研究・生産・マーケットの連携が明示されるが、取締役会レベルはまだ薄い。	知財部門の配置に加え、取締役会・コーポレートオフィサーズ・ミーティングへの定期報告を明記。	2025年に知財ガバナンスが最も明確化。
投資/ CapEx	5年間で研究開発 1兆円以上、設備投資 4,000億円以上。	2025年3月期から5年間で研究開発 1.5兆円以上、設備投資 7,000億円以上へ拡大。	同計画を継続し、研究開発費 2,500億円や累積進捗も開示。	知的資本が投資アロケーションと直結。
リスク管理	知的財産・研究開発・人材を主要リスクとして明示。	同リスクを維持しつつ、マテリアリティと経営基盤の議論が精緻化。	16リスク体制に拡張し、知財リスク報告も定期化。情報セキュリティも強化。	成長リスク管理から無形資産保全を含む統合管理へ。
デジタル戦略	TEL DX Vision / TEL DXブランドデザイン。4マテリアリティをデジタルで加速。	DXをPLM横断で位置づけ、全社員がデジタルを“てこ”に価値創造を行う構図へ。	「データドリブン経営」と「業務プロセス改革」の二本柱へ具体化。	構想 → 全社展開 → 経営実装。

上表から読み取れるのは、2023年版が「強みの提示」、2024年版が「管理単位の整備」、2025年版が「知財・無形資産管理の制度化」という流れです。特許件数や研究開発投資の増加それ自体も重要ですが、それ以上に、技術・人材・顧客知識・データ・ガバナンスを一つの企業価値物語としてどこまで組み上げたか、というレベルで変化が生じています。（統合報告書2023 pp.3-4, 21-22, 29-30, 35-42, 58, 69-71／統合報告書2024 pp.3-4, 23-24, 37-42, 61-62, 69-71／統合報告書2025 pp.14, 19-23, 35-39, 42-45, 54-55, 71-73）

将来課題と機会

最大の課題は、知的資本の説明が依然として特許・装置技術に偏りやすいことです。三年を通じて、データ、ソフトウェア、サービスノウハウ、顧客接点、組織文化は重要だと記述されるものの、それらを一体として測定し、資本市場に説明する KPI 体系はなお発展途上です。2025年版で「知財・無形資産」が独立章になったことは大きな前進ですが、無形資産全体の管理体系はまだ知財中心であり、サービス知・データ資産・文化資産の測定は今後の課題です。（統合報告書2023 pp.21-22, 37-42, 44-46, 58／統合報告書2024 pp.23-24, 37-42, 61-62／統合報告書2025 pp.14, 22, 39, 42-45, 55）

一方で、機会是非常に大きいです。第一に、累計 96,000台の装置出荷実績と顧客接点から得られる運用データを、製品改良、予知保全、ライフサイクル延伸、営業提案へと循環させる余地があります。2023年版では装置データと AI、2024年版では Service CRM、2025年版ではデータドリブン経営が示されており、これらを横断統合できれば、東京エレクトロンの知的資本は「保有技術」から「学習し続けるサービス・プロダクト・経営システム」へ進化し得ます。（統合報告書2023 pp.37-42, 58／統合報告書2024 pp.37-42, 61-62／統合報告書2025 pp.39, 55）

第二に、オープンイノベーションと先端パッケージングの結合です。三年とも顧客・コンソーシアム・アカデミアとの協業が強調され、2025年版では前工程に加えて先端パッケージング・ボンディング市場への展開が一段と明確になっています。前工程で培った知見と後工程の新しいプロセスを結合できれば、知財ポート

フォリオの価値は特許件数以上に高まり、技術優位の更新速度そのものが競争力になります。（統合報告書2023 pp.19-20, 29-30／統合報告書2024 pp.21-22, 31-32, 62／統合報告書2025 pp.14, 17-18, 27-29, 35-36）

第三に、人材面では知的資本の継承と拡張の両立が鍵です。2025年版は発明者表彰制度、次世代経営者候補育成、フィールドエンジニアのスキル管理を開示しましたが、今後はこれらを知財創出、サービス品質、開発効率、離職率、キャリア機会スコアとどう結び付けるかが重要になります。人的資本と知的資本の因果関係が可視化できれば、無形資産戦略の説得力は大きく増します。（統合報告書2025 pp.14, 19-20, 39, 42-45）

第四に、リスク面では、地政学、輸出管理、サイバー攻撃、生成AI活用に伴うデータ統制、M&A や拠点展開に伴う暗黙知の散逸など、無形資産保全の論点が増えています。2025年版で16 リスク体制に拡張され、情報セキュリティ体制が強調されたのは妥当な動きです。今後は知財、データ、人材、顧客接点を横断した「無形資産リスク管理」に踏み込めるかが試金石になります。（統合報告書2025 pp.20, 71-73）

総括すると、東京エレクトロンの知的資本戦略は、技術優位を説明する段階を脱しつつあります。次のフロンティアは、個別の無形資産を列挙することではなく、それらの相互作用を資本市場に示すことです。なぜこの会社は、特許だけでなく、学習速度、顧客運用知、データ活用、人材育成、組織文化を通じて競争優位を更新し続けられるのか。その説明がさらに深まれば、2025年版で始まった「知財・無形資産」開示は、より強い企業価値ストーリーへ発展するはずです。（統合報告書2023 pp.21-22／統合報告書2024 pp.23-24, 61-62／統合報告書2025 pp.14, 22, 55）

留意点

本分析は、アップロード済み PDF の本文テキスト層、見開き画像、ならびに一部補助 OCR に基づいています。とくに2023年版・2024年版は見開き PDF であり、図版・キャプション・段組みの一部は原画像参照が最も正確です。そのため、完全な原文確認は納品済みの抜粋集 Word ファイルに添付した該当ページ画像と併せて確認するのが最も確実です。本文の比較判断は、高信頼に読める箇所を優先して構成しました。
