

東京エレクトロン 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

対象: 統合報告書 2023・2024・2025

ChatGPT-5.5 pro

作成日: 2026年5月16日

注: 本資料では、原文の改行を読みやすさのために整え、表記はできる限り原文に近い形で抜粋しています。

1. 調査の前提と抽出基準

本資料では、ユーザー指定の「知的資本（知財・無形資産）」を、特許・知的財産に限定せず、技術・研究開発力、データ、ソフトウェア、AI/DX、ブランド/価値観、人的資本、組織文化、顧客接点、サービス、ノウハウ、オープンイノベーションを含む広義の無形資産として扱いました。

抽出対象は、トップメッセージ、価値創造ストーリー、価値創造モデル、マテリアリティ、研究開発、知的財産マネジメント/知財・無形資産、販売、据付・保守サービス、人材・DX 関連の各箇所です。

2. 主要定量指標の推移

年度	対象報告書	研究開発投資	特許保有件数	研究開発拠点	従業員数 / エンジニア比率	記載上の特徴
2023	統合報告書 2023 (対象: 2023年3月期)	1,911 億円	21,645 件	14 (国内 7、海外 7)	17,204 名 / 67.6%	知的資本を INPUT として示し、知的財産マネジメントは「製品競争力」「経営基盤」の文脈で記載。
2024	統合報告書 2024 (対象: 2024年3月期)	2,028 億円	23,249 件	14 (国内 7、海外 7)	17,702 名 / 68.1%	14 のマテリアリティに細分化。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」と明記。
2025	統合報告書 2025 (対象: 2025年3月期)	2,500 億円	24,996 件	16 (国内 8、海外 8)	19,573 名 / 68.7%	Chapter 2 に「知財・無形資産」を独立掲載。特許ポートフォリオを 5 つ目の強みとして価値創造モデルに接続。

3. 年度別 抽出抜粋

3.1 統合報告書 2023: 製品競争力・顧客対応力を支える知的資本

2023 年版では、知的資本は主に「製品競争力」「顧客対応力」「生産性向上」「経営基盤」を支える資源として整理されています。価値創造モデルでは「知的資本」が明示される一方、知財・無形資産はまだ独立したストーリーというより、R&D、IP マネジメント、顧客対応力の各論として記載されています。

分類	掲載箇所	対象資産	抽出抜粋	読取・示唆
トップメッセージ/強み	p.3-4	特許・技術・顧客接点	当社の強みとして、①成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄という連続した 4 つのキープロセスに製品をもつ世界で唯一のメーカーであること、②EUV 露光用の塗布・現像のシェアが 100%であること、③各セ	特許・プロセス技術・顧客信頼・出荷実績を「強み」として一体的に提示。知的資本は主に競争優位の証拠として扱

			グメントで市場シェア 1 位または 2 位、④約 88,000 台の出荷実績を通じて培ったお客さまとの絶対的信頼関係、⑤特許保有件数が約 22,000 件で業界グローバル No.1 であることを列挙。	われている。
トップメッセージ/人的資本	p.3-4	人的資本・文化	「企業の成長は人。社員は価値創出の源泉」という考えのもと、社員が能力を最大限に発揮できるよう、やる気重視経営を推進すると説明。	人的資本を知的資本創出の前提として位置づけるが、知財・無形資産の体系の中ではまだ明示的な統合は限定的。
成長の原動力と強み	p.11-12	技術・DX・サービスデータ	「お客さまとの共同開発や世界屈指のコンソーシアムとの協業により革新的かつ多様な技術を創出」「DXの推進による製品開発の最適化や効率化」を掲げ、サービス面では「AI やデジタル技術を活用した遠隔保守サービスや装置の稼働データを用いた予知保全」を記載。	研究開発だけでなく、顧客接点と稼働データをサービス価値に転換する方向性が示されている。
マテリアリティ	p.13-14	価値創造ストーリー	マテリアリティとして「製品競争力」「顧客対応力」「生産性向上」「経営基盤」を設定。「付加価値の高い next-generation products の継続的な創出」「唯一無二の戦略的パートナー」を掲げる。	知的資本は主に「製品競争力」と「顧客対応力」を支える要素。分類は大きく、知財・データ・人的資本の個別戦略はまだ集約的。
価値創造モデル	p.21-22	知的資本・データ・人的資本	INPUT の知的資本に「研究開発拠点 14」「研究開発投資 1,911 億円」「複数の領域における高い専門性とそれらを統合して製品化する能力」「半導体製造プロセスにおける幅広い知見と技術力」「お客さまのご要望や技術動向」「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」を記載。	知的資本の範囲は特許に限定されず、専門性、技術力、顧客ニーズ、データまで広く定義されている。
研究開発	p.27-30	R&D・オープンイノベーション	「付加価値の高い next-generation products を継続的に創出しタイムリーに市場に投入」するため、国内外の開発拠点、事業本部、Corporate Innovation 本部が連携し、AI 技術を活用した DX を研究開発において推進。	R&D 体制と DX を知的資本の創出プロセスとして記載。知的資本は「成果物」ではなく、創出プロセスにも含まれている。
Shift Left	p.29-30	顧客共創・ロードマップ	「製品開発プロセスの初期工程に、技術・人材・費用などのリソースを投じる Shift Left を重視し、お客さまと共創した技術ロードマップを実現するための各種技術の開発や、未来の複数世代を見据えた研究に取り組む」と記載。	顧客との複数世代ロードマップ共創が、知的資本形成の中核として示される。
知的財産マネジメント	p.29-30	特許・IP ポートフォリオ	「知的財産の保護・活用によって事業活動をサポートし、企業収益の向上につなげる」ことを基本とし、研究開発やマーケティングなどからプロジェクトを検討し、技術・製品戦略に合わせた知的財産権ポートフォリオを構築。2022 年に日本で 1,226 件、その他諸国で 317 件の発明を創出し、特許保有件数は 21,645 件。	IP は事業活動を支える保護・活用機能として記載され、量的実績が強調されている。
新規製品/新機能	p.29-30	ソフトウェア・プロセスノウハウ	「装置のハードウェアやシステム全体の制御をおこなうソフトウェアの開発」「プロセスの新規開発や最適化、プロセス工程間の連携による性能の向上」により付加価値を創出。	ユーザー定義上のソフトウェア、プロセス、ノウハウが明確に含まれる。
材料開発/AI	p.29-30	データ・AI・材料探索	マテリアルズ・インフォマティクスにより「シミュレーション結果や実験データを取り込み、材料候補の選定やプロセスの方法を機械学習で最適化」し、AI を活用することで革新的な開発業務を実現。	AI とデータが研究開発力の増幅装置として登場。後年の DX/AI 記述拡張の起点。

3.2 統合報告書 2024: マテリアリティ細分化と知的資本のバリューチェーン展開

2024 年版では、マテリアリティが 14 項目に細分化され、知的資本に関係する要素が「Best Products」「Best Technical Service」「顧客満足と信頼」「従業員エンゲージメント」「情報セキュリティ」などに分解されました。IP は「中長期的な企業価値向上における重要な資産」と明記され、知財の位置づけが強化されています。

分類	掲載箇所	対象資産	抽出抜粋	読取・示唆
トップメッセージ/強み	p.3-4	特許・R&D・顧客信頼	強みとして、4 つのキーププロセス、EUV 露光用塗布現像装置シェア 100%、各セグメントでの市場シェア 1 位/2 位、約 92,000 台の出荷実績に基づく顧客信頼、特許保有件数 23,000 件超を列挙。2025 年 3 月期から 5 年間で研究開発投資 1.5 兆円以上、設備投資 7,000 億円以上を計画。	知的資本を成長投資と結びつけて強調。2023 年より投資規模が拡大し、将来の次世代製品創出が中心に。
トップメッセージ/人材	p.3-4	人的資本・組織文化	「企業の成長は人。社員は価値創出の源泉」のもと、やる気重視経営を実践。「ONE TEL, DIFFERENT TOGETHER™」を掲げ、Global、Gender、Generation の多様性、教育プログラム、産学官連携による人材育成に言及。	技術・知財を生む人的資本と文化を、産業全体の人材育成まで拡張して捉える。
マテリアリティ	p.13-14	価値創造ストーリー	従来の大括りのマテリアリティを細分化し、「革新的な技術をもつ Best Products」「付加価値の高い Best Technical Service」「顧客満足と信頼」「サプライヤー・リレーションシップ」「従業員のエンゲージメント」「情報セキュリティ」など 14 項目を設定。	知的資本に関係する要素を、R&D、サービス、顧客、サプライヤー、人材、情報セキュリティに分解。価値創造ストーリーの粒度が上がる。
価値創造モデル	p.23-24	知的資本・創出価値	INPUT の知的資本として「研究開発拠点 14」「研究開発投資 2,028 億円」「複数の領域における高い専門性」「半導体製造プロセスにおける幅広い知見と総合的な技術力」「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」を記載。OUTCOME に「革新的で付加価値の高い独自技術」「特	2023 年の資本記載を維持しつつ、知的資本の成果をより明確に OUTCOME へ接続。

			許保有件数 23,249 件」 「高品質かつ高効率なサービス」を記載。	
研究開発	p.29-32	R&D 体制・知的財産	研究開発の差別化ポイントに、DX による開発効率、開発拠点・事業本部・Corporate Innovation 本部の連携、お客さまとの未来の複数世代を見据えた研究開発、コンソーシアム・アカデミア等との協業、マーケティング、特許保有件数と知的財産マネジメントを掲げる。	知的資本の創出要素を、R&D 体制・顧客共創・外部協業・マーケティング・IP まで一つの流れて説明。
コンソーシアム・アカデミア	p.31-32	オープンイノベーション・人材育成	次世代 AI のハードウェア開発、先端ロジック開発、量子コンピューティング開発を行う研究ハブへの参画、imec との協業、BRIDG との提携、産総研との協業などを記載。海外大学とのコラボレーションによる人材育成にも言及。	オープンイノベーションを技術探索だけでなく、人材育成・産業発展にも結びつける。
AI によるプロセス開発	p.31-32	生成 AI ・ソフトウェア・画像データ	全社で利用可能な生成系 AI システムをいち早く導入し、半導体製造装置向けソフトウェアに特化した生成系 AI の開発にも取り組む。SEM 画像を用いた微細構造測定について、迅速かつ容易に測定できる画像測長ツールを開発。	AI、ソフトウェア、画像データを R&D 生産性向上に使う記述が具体化。
マーケティング	p.31-32	顧客ニーズ・HVP	デバイス技術やお客さまの製品ロードマップ、競合分析をもとに、事業本部、アカウント、コーポレート組織のマーケティング部門が連携。HVP を解決するため、クロス BU でのインテグレーションや新市場向け新製品の企画、ソリューション提案を行う。	顧客接点・市場知見を、R&D と製品ポートフォリオに反映する無形資産として扱う。
販売 / 顧客共創	p.37-40	顧客接点・技術ロードマップ	販売の投入資本として「長年の実績に基づくお客さまとの信頼」「多種多様な製品ラインアップから生まれる幅広い知見と総合的な技術力」を掲げ、差別化ポイントに「お客さまと将来の技術ロードマップを共創」「4 世代およびその先を見据えた技術の同時並行評価」「Shift Left の技術開発」を記載。	顧客接点を営業機能にとどめず、知的資本の入力・増幅装置として位置づける。
据付・保守サービス	p.41-44	装置データ・サービス DB・リモートサポート	据付・保守サービスの投入資本に「デジタル技術やナレッジマネジメントなどを活用したサービスデータベースとリモートサポート体制」を記載。差別化ポイントに装置データの利活用、Service CRM、遠隔保守サービス、リモートサポートツールを掲げる。	出荷済装置データ、作業履歴、サービスノウハウを収益化・顧客価値化する方向性が強まる。
知的財産マネジメント	p.61-62	IP・企業価値	知的財産部門が各地の開発・生産拠点、研究開発部門、事業部門、本社マーケティング部門と連携し、シーズや市場ニーズに基づき創出されるイノベーションを保護。2023 年の発明は日本 1,186 件、海外 303 件、特許保有件数 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」と位置づける。	IP が単なる保護機能から、企業価値向上の重要資産として明文化された。

3.3 統合報告書 2025: 「知財・無形資産」の独立セクション化とガバナンス強化

2025 年版では、Chapter 2 「価値創造ストーリー」に「知財・無形資産」が独立して掲載されました。特許ポートフォリオを 5 つ目の強みとして、4 つの事業上の強みを支える基盤に位置づけ、取締役会やコーポレートオフィサーズ・ミーティングへの報告を含む知的財産ガバナンス体制も明示しています。

分類	掲載箇所	対象資産	抽出抜粋	読取・示唆
トップメッセージ / 事業戦略	p.3-4	特許・出荷実績・先端パッケージング	業界最大の装置出荷実績（累計 96,000 台以上）および業界最大の特許保有数（約 25,000 件）に基づく幅広い製品ラインアップを軸に、半導体のスケールアップと先端パッケージングの高領域で新製品と技術サービスを提供すると説明。	知的資本を「前工程×後工程」「スケールアップ×先端パッケージング」の成長領域に展開する文脈に置く。
トップメッセージ / 成長投資	p.3-4	R&D・設備・採用	2025 年 3 月期から 5 年間で、研究開発投資 1.5 兆円以上、設備投資 7,000 億円以上、人材採用はグローバルで 10,000 名とする成長投資計画を設定。	知的資本戦略を、資本配分・人材採用・設備投資と一体で語る。
トップメッセージ / 人材・産学連携	p.4	人的資本・次世代人材	「企業の成長は人。社員は価値創出の源泉」のもと、やる気重視経営を継続。UPWARDS など産学連携プログラムの支援を通じ、次世代の半導体人材の育成に寄与。	社内人材に加え、業界全体の人材プール形成を無形資産戦略の一部に位置づける。
知財・無形資産	p.14	独立セクション化	「技術革新が成長を牽引する半導体業界において、当社が持続的な成長を実現するためには研究開発力の強化が不可欠」とし、4 つの強みを生かした研究開発、国内外のお客さま・コンソーシアム・アカデミアとのオープンイノベーションを通じて、革新的で付加価値の高い独自技術を生み出すと説明。	2025 年は「知財・無形資産」が価値創造ストーリー内の独立項目となり、戦略的重要性が明確化。
知財・無形資産 / 特許ポートフォリオ	p.14	IP・顧客信頼・企業価値	「当社の生命線である次世代装置のタイムリーかつ継続的な創出」と「5 つ目の強みである特許ポートフォリオ」の戦略的構築を可能にすると記載。2024 年の発明は日本 1,331 件、海外 296 件、特許保有件数 24,996 件。特許ポートフォリオは製品の差別化やお客さまとの絶対的な信頼関係の構築、中長期的な企業価値向上の基盤として重要な役割を果たす。	特許を「成果」ではなく、4 つの事業上の強みを支える 5 つ目の強みとして構造化。
知的財産ガバナンス体制	p.14	IP ガバナンス	国内外の主要開発拠点に配置された知的財産部門と本社知的財産部が連携し、研究開発部門や事業部門とも密接に協働。取締役会やコーポレートオフィサーズ・ミーティングにおいて、知的財産活動や知的財産	IP が経営会議・取締役会の論点に組み込まれ、ガバナンスの対象として高度化。

			リスクに関する報告を定期的実施。	
価値創造モデル	p.21-22	知的資本・成果	INPUTの知的資本として、研究開発拠点16、研究開発投資2,500億円、複数領域の専門性と統合能力、半導体製造プロセスにおける幅広い知見と総合的な技術力、お客さまのご要望や技術動向、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を記載。OUTCOMEに独自技術、最適ソリューション、特許保有件数24,996件、高品質・高効率サービスを記載。	知財・無形資産セクションと価値創造モデルが連動し、資本投入からアウトカムへの流れが明瞭化。
研究開発	p.25-28	Shift Left・DX・オープンイノベーション	「Shift Left」を推進し、製品開発プロセスの初期段階にリソースを集中。将来を見据えたDXにより、AIを用いたデータ解析やプロセスの自動化を通して研究開発の効率化を図る。グローバルなオープンイノベーションや産業界・アカデミアとの協業も強化。	2024年のDX/AI記述が、研究開発効率・人材育成・製品付加価値に接続された。
戦略的アプローチ	p.27	材料データ・MI・自動化	材料スクリーニングセンター、シミュレーション技術の高度化、マテリアルズ・インフォマティクスの導入を推進し、膨大なデータを効率的に分析することで材料選定や設計の自動化を進める。	データ・AIが研究開発の補助から、開発スピードと競争優位を左右する中核資産へ。
Smart Factory / Smart R&D	p.28	知識共有・自動化・文化	DXにより蓄積された社内データを分析・活用し、経験値の浅いエンジニアでも熟練エンジニアの知見や経験則を学べる環境を整備。デジタル技術を活用してエンジニアが繰り返し行っていた作業の自動化に取り組み、開発期間短縮と開発品質向上を目指す。	ノウハウの暗黙知をデータ化・標準化し、人的資本と組織知に変換する取り組みが明確化。
販売 / 顧客満足	p.33-36	顧客接点・ロードマップ	お客さまである半導体メーカーと将来の技術ロードマップを共創し、4世代およびその先を見据えた技術の同時並行評価を推進し、Shift Leftの技術開発を加速。お客さま拠点にカスタマーエンジニアを配置し、技術課題へのソリューション提案や次世代装置開発へのフィードバックを実施。	顧客接点が研究開発・製品開発・サービスの循環を回す知的資本として位置づけられる。
据付・保守サービス	p.37-40	サービスDB・リモートサポート・GCE	投入資本として、18の国と地域・95拠点のサービスサポート基盤、デジタル技術やナレッジマネジメントを活用したサービスデータベースとリモートサポート体制、Global Customer Engineering本部総勢約6,300名を記載。	装置データ・サービスノウハウ・人材を、顧客満足と収益性を支えるサービス資本として定量化。
後工程事業	p.18	先端パッケージング・ノウハウ移転	ボンディング装置について、当社の前工程事業で保有している成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄で培った先端技術やノウハウを取り入れることで、効率的な製品開発を継続すると記載。	既存の前工程知的資本を、先端パッケージング/後工程という新市場に転用する機会が明示された。

4. 比較検討: 過去3年間での変化

比較軸	2023	2024	2025	変化の要点
用語・明示性	「知的資本」は価値創造モデルに存在し、知的財産マネジメントはR&D/経営基盤の中で記載。	「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」と明記。	「知財・無形資産」がChapter2の独立項目に昇格。	資産棚卸し・機能記載から、価値創造ストーリーの中核項目へ。
価値創造モデル上の位置づけ	INPUTとして知的資本（専門性、技術力、顧客ニーズ、装置データ）を列挙。	INPUT/OUTCOME双方で知的資本の投入と成果を記載。	知財・無形資産セクションと価値創造モデルを接続。	知的資本が「投入」から「成果」「企業価値向上の基盤」まで拡張。
知財・特許	21,645件、保護・活用、技術・製品戦略に合ったポートフォリオを記載。	23,249件、IPを重要資産とし、シーズ・市場ニーズの保護、共同出願を強調。	24,996件、特許ポートフォリオを5つ目の強みとし、取締役会報告を記載。	量的実績から、戦略・ガバナンス・顧客信頼への接続へ。
R&D / 技術	next-generation products、Shift Left、AI技術を活用したDXを記載。	R&D体制、コンソーシアム/アカデミア、生成AI、画像測長、HVPを追加。	AI/MI/データ解析、自動化、開発新棟、Smart R&Dを具体化。	研究開発力そのものが、データ駆動型・組織能力型の無形資産へ進化。
データ・ソフトウェア・AI	AIやナレッジマネジメントにより蓄積された装置データ、材料探索AIを記載。	デジタル技術/ナレッジマネジメント、生成AI、Service CRM、画像測長ツールを記載。	データ解析、材料選定/設計自動化、熟練者知見の学習環境、作業自動化を記載。	データは「蓄積」から「解析・自動化・ナレッジ転換」へ。
顧客接点 / サービス	顧客信頼、共同開発、遠隔保守、予知保全を強みとして記載。	販売/サービスに知的資本・社会関係資本を設定し、技術ロードマップ共創を明記。	顧客拠点のカスタマーエンジニア、GCE 6,300名、サービスDB/リモートサポートを明記。	顧客接点が営業/サービスの無形資産から、R&Dを加速する知識循環に。
人的資本・文化	社員は価値創出の源泉、TEL Values、やる気重視経営を記載。	ONE TEL, DIFFERENT TOGETHER、3G、産学官連携を追加。	UPWARDS、DX人材育成、Smart Factoryによる知識継承を記載。	人材が「成長の源泉」から「知財・データを活用できる組織能力」へ。
リスク・ガバナンス	知財リスク、情報セキュリティリスクをリスクマネジメントの中で整理。	リスク管理とDX/情報セキュリティの記載が拡充。	知財活動・知財リスクを取締役会/COMに定期報告。16リスクに拡張。	知財・無形資産が経営監督の対象へ。

4.1 価値創造ストーリーの中での位置付けの変化

全体として、東京エレクトロンの知的資本（知財・無形資産）は、2023年の「競争優位を支える資本・機能」から、2024年の「バリューチェーンとマテリアリティを横断する資産」、2025年の「価値創造ストーリーの独立テーマであり、取締役会レベルで監督される戦略資産」へと移行しています。

- 2023年: 知的資本は価値創造モデルのINPUTに明示されるが、価値創造ストーリー全体では「製品競争力」「顧客対応力」を支える要素としての位置づけが中心。
- 2024年: マテリアリティの細分化により、R&D、サービス、顧客信頼、人材、情報セキュリティがそれぞれ価値創造の構成要素として整理され、知的財産は「重要な資産」と明記された。
- 2025年: 「知財・無形資産」が独立ページとなり、特許ポートフォリオを4つの強みを支える5つ目の強みに位置づけた。さらに知的財産ガバナンス体制が明示され、経営レベルでの資産管理に進化。

5. 今後の課題と機会

5.1 課題

区分	課題	背景	検討すべき論点
課題1	特許以外の無形資産の可視化	装置データ、ソフトウェア、サービスノウハウ、顧客ロードマップ、熟練者知見などは記載が増えている一方、特許件数のような定量指標は限定的。	データ資産、ソフトウェア、サービスナレッジ、顧客共創成果のKPI化が必要。
課題2	オープンイノベーションと保護の両立	2025年はオープンイノベーションを強調しており、共同研究・共同出願・コンソーシアムとの協業が増えるほど権利帰属、FTO、営業秘密管理が複雑化。	協業先別のIPルール、データ利用ルール、契約・発明管理の標準化が重要。
課題3	データ活用と情報セキュリティ	サービスDB、リモートサポート、装置稼働データ、AI活用は価値源泉である一方、顧客データ・製造データ・サイバーリスクが増大。	データガバナンス、アクセス制御、顧客とのデータ利用合意、AIモデル管理が必要。
課題4	人材・暗黙知のスケールアップ	19,573名、エンジニア比率68.7%、GCE約6,300名へ拡大する中、熟練者の知見をグローバルに再利用する仕組みが成否を左右。	Smart R&D/Smart Factoryを全社・海外拠点に展開し、ナレッジ再利用率を高める。
課題5	価値創造ストーリーと財務成果の接続	R&D投資と特許件数は定量化されているが、知財・無形資産が売上、利益率、サービス収益、顧客価値にどう寄与するかはさらなる説明余地がある。	知的資本ROI、特許ポートフォリオの事業貢献、サービスデータ収益化の指標を開示する余地。
課題6	地政学・輸出規制・標準化への対応	半導体製造装置は規制・地政学影響が大きい。知的財産・データ・人材のグローバル運用にも制約が生じやすい。	地域別ポートフォリオ、輸出規制対応、製品コンプライアンスとIP戦略の一体運用が必要。

5.2 機会

区分	機会	考察
機会1	特許ポートフォリオを核にした差別化	24,996件の特許と「5つ目の強み」という明確な位置づけを活用し、競争優位・価格プレミアム・顧客信頼をさらに強化できる。
機会2	前工程の知的資本を後工程/先端パッケージングへ転用	2025年はボンディングや先端パッケージングで、前工程で培った技術・ノウハウの転用を明記。新市場開拓の有力な柱。
機会3	装置データとサービスノウハウによる高付加価値サービス	累計出荷台数96,000台以上、サービスDB、リモートサポート、GCE約6,300名を組み合わせ、稼働率向上・予知保全・包括サービスを拡大できる。
機会4	AI/MIによる開発スピード向上	材料スクリーニング、シミュレーション、AIデータ解析により、試行錯誤の短縮、開発品質向上、Time-to-Market短縮が期待できる。
機会5	顧客ロードマップ共創によるロックインと共同価値創造	4世代およびその先を見据えた同時並行評価は、技術要求の早期把握、装置採用確度向上、共同発明の増加につながる。
機会6	人的資本と企業文化の競争優位化	TEL Values、やる気重視経営、ONE TEL、UPWARDS、Smart Factoryを通じ、グローバルで知識創造型組織を形成できる。

5.3 戦略示唆

- 「知財・無形資産ダッシュボード」を設け、特許件数だけでなく、特許品質、共同発明件数、データ/ソフトウェア活用、サービス収益、開発リードタイム短縮、ナレッジ再利用率を管理する。
- R&D・事業・知財・営業・サービスを横断するポートフォリオ会議を強化し、顧客ロードマップ、特許、データ、サービスモデルを1つの事業仮説として管理する。
- オープンイノベーションの契約標準、共同発明管理、データ利用・AI利用ルールを明確化し、協業スピードと権利保護を両立する。
- サービスDB/装置データを使った予知保全・遠隔保守・包括契約サービスの価値を、顧客の歩留まり、稼働率、消費電力削減などの指標で提示する。
- 先端パッケージング/ボンディング領域では、前工程ノウハウを転用した差別化技術の特許・営業秘密・標準化活動の組み合わせで守る。

6. 総括

東京エレクトロンは、特許件数や研究開発投資の大きさだけでなく、顧客ロードマップ共創、装置データ、サービスノウハウ、ソフトウェア、AI/DX、人材・文化を一体として価値創造に結びつける方向へ、統合報告上のストーリーを進化させています。特に2025年版の「知財・無形資産」は、知的資本を「研究開発の成果」から「持続的成長を支える経営資産」へ引き上げる転換点と評価できます。今後は、特許以外の無形資産についても、どのように顧客価値・収益性・環境価値・資本効率へ結びついているかを定量・定性の両面で示すことが、知的資本戦略の説得力をさらに高めると考えられます。

7. 出典メモ

本資料は、アップロードされた東京エレクトロン「統合報告書2023」「統合報告書2024」「統合報告書2025」の本文から抽出・要約しました。主な参照箇所は、CEOメッセージ、価値創造モデル、マテリアリティ、研究開発、知的財産マネジメント/知財・無形資産、販売、据付・保守サービス、業務効率化とDX、人材関連ページです。