

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）記載の抽出・比較分析

作成者：Manus AI

対象資料：東京エレクトロン株式会社「統合報告書 2023」[1]、「統合報告書 2024」[2]、「統合報告書 2025」[3]。

1. 調査の目的と抽出基準

本資料は、東京エレクトロン株式会社の統合報告書 2023、統合報告書 2024、統合報告書 2025 を対象として[1][2][3]、知的資本（知財・無形資産）に関連する記載を抽出し、3年間の記載内容の変化、とりわけ**価値創造ストーリーにおける位置付けの変化**を比較検討するものである。ここでいう知的資本（知財・無形資産）は、特許・知的財産権に限定せず、研究開発力、技術、ソフトウェア、データ、AI・DX、ブランド・信用、顧客接点、技術サービス、ノウハウ、人的資本、組織文化、TEL Values、サプライチェーン上の関係資本などを含む広義の概念として扱った。

抽出にあたっては、各年度のトップメッセージ、価値創造ストーリー、成長の原動力・強み、マテリアリティ、研究開発、DX、知的財産マネジメントまたは知財・無形資産、人材、品質・顧客満足に関する記載を重点的に確認した。引用箇所は、PDF上の報告書ページまたは該当セクションを基準として示している。なお、原文抽出に際してはPDFの日本語テキスト層の抽出不良があったため、PDFレンダリングに必要な日本語文字マッピングを補完したうえで、テキスト抽出とページ確認を併用した。

2. エグゼクティブサマリー

東京エレクトロンの知的資本に関する記載は、2023年から2025年にかけて、**個別の強みの列挙から、知財・無形資産を価値創造ストーリーの中核に置く体系的説明へと進化**している。2023年は、創立60周年を背景に、新ビジョン、TSV、研究開発投資、特許保有件数、顧客との信頼、社員のチャレンジ精神を成長の原動力として

示す構成であった。2024年は、マテリアリティの細分化、DX、Smart Manufacturing、研究開発・顧客共創・知的財産マネジメントの接続が強まり、知的資本が事業活動の実行手段としてより明確に描かれた。2025年は、独立した「知財・無形資産」セクションが設けられ、特許ポートフォリオ、オープンイノベーション、発明者表彰、知的財産ガバナンスが価値創造ストーリー内に組み込まれた点が大きな変化である。

年度	知的資本記載の特徴	価値創造ストーリー上の位置付け	定量・制度面の主要記載
2023	技術力、顧客信頼、社員のチャレンジ精神、特許保有件数を「強み」として提示	半導体製造装置市場の成長を支える事業要件と成長の原動力として整理	特許保有件数 21,645 件、5年間で 1 兆円以上の研究開発投資、装置出荷約 88,000 台
2024	DX、Smart Manufacturing、研究開発・顧客共創・知財マネジメントを接続	マテリアリティを細分化し、Best Products、Best Technical Service、顧客満足、人材を事業活動に接続	特許保有件数 23,249 件、5年間で 1.5 兆円以上の研究開発投資、装置出荷約 92,000 台
2025	「知財・無形資産」を独立項目化し、知財を中長期企業価値の基盤として明示	価値創造ストーリー内で、4つの強みを支える第5の強みとして No.1 特許ポートフォリオを位置付け	特許保有件数 24,996 件、2024年発明件数 1,627 件、グローバル特許出願率約 75%、5年間で研究開発投資 1.5 兆円以上・人材採用 10,000 名

3. 年度別の抽出抜粋

3.1 統合報告書 2023 における知的資本関連記載

2023年の統合報告書では、創立60周年を背景に[1]、東京エレクトロンの成長を支える知的資本が、主として「技術力」「顧客信頼」「社員と企業文化」「特許保有件数」「DX」として示されている。価値創造ストーリー上は、知的資本が個別の資産項目としてではなく、半導体製造装置メーカーとしての成長の原動力や事業上の優位性として表現されている点が特徴である。

箇所	抽出抜粋	知的資本としての読み取り
CEO メッセージ、p.3-4	「これまで半導体事業に特化し、強い next-generation products の創出とともに Best Technical Service のご提供に努めてまいりました。すべてのステークホルダーとの信用・信頼の構築を第一に……中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上に取り組んでおります。」	研究開発力、技術サービス、ステークホルダーとの信用・信頼を、企業価値向上の基礎として提示している。
CEO メッセージ、p.3-4	「当社は 60 周年を迎えるにあたり、昨年『半導体の技術革新に貢献する夢と活力のある会社』という新たなビジョンを掲げました……CSV とは、企業の独自の資源と専門性を活用して社会課題を解決することで、社会的・経済的価値を創出し、持続的な成長を実現するという考え方です。」	「独自の資源と専門性」が広義の無形資産として位置付けられ、TSV の基礎概念として扱われている。
CEO メッセージ、p.3-4	「当社の強みとして……世界最大の出荷実績……お客さまとの絶対的信頼関係のもと展開する技術サービスとマーケティング、⑤特許保有件数が約 22,000 件であり業界においてグローバル No.1 であることが挙げられます。」	顧客接点、装置出荷実績から得られるノウハウ、技術サービス、特許ポートフォリオを競争優位として列挙している。
CEO メッセージ、p.3-4	「プロダクトは生命線。将来お客さまが必要とするオンリーワン、ナンバーワンのプロダクトをタイムリーかつ継続的に創出していきます。」	製品開発力、顧客ニーズ把握力、技術ロードマップ構築力が価値創造の生命線とされている。
CEO メッセージ、p.3-4	「企業の成長は人。社員は価値創出の源泉……社員のやる気を重視した経営と相応の取り組みをおこなってまいります。」	人的資本を価値創出の源泉と位置付け、やる気重視経営を無形資産としての組織能力に接続している。
価値創造ストーリー、p.9-12	「AI や IoT の普及に伴いデータ社会への移行が加速し、半導体が担う役割はますます重要……さまざまな領域の専門性を駆使し、最高の性能を備えた装置を開発することが極めて重要です。」	データ社会、AI・IoT を外部環境として示し、技術・専門性・装置開発力を中核資産として示している。

箇所	抽出抜粋	知的資本としての読み取り
価値創造ストーリー、p.9-12	「お客さまとの確固たる信頼関係に基づきニーズを早期に把握し、将来を見据えた複数世代にわたる研究開発をおこなう……」	顧客接点から得られる将来ニーズの把握力と、中長期研究開発能力を結び付けている。
価値創造ストーリー、p.9-12	「近年では AI の活用などデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進も積極的におこなわれています。」	AI・DX を技術サービスや装置稼働支援の高度化に向けた無形資産として扱っている。
価値創造ストーリー、p.9-12	「業界のリーディングカンパニーとして育んだ豊かな技術力」「確かな技術サービスに基づくお客さまからの絶対的な信頼」「環境変化に柔軟かつ迅速に対応できる社員とそのチャレンジ精神」を成長の原動力として記載。	技術資本、関係資本、人的・組織資本を3つの成長原動力として統合的に表現している。
価値創造ストーリー、p.11-12	「特許保有件数が半導体製造装置業界においてグローバル No.1」「21,645 件」	特許が明確な競争優位指標として記載され、価値創造モデル内の強みに組み込まれている。
マテリアリティ、p.13-14	「革新的な技術を追求して当社の専門性を生かし、将来を見据えた付加価値の高い next-generation products を継続的に創出する『製品競争力』……お客さまとの絶対的な信頼関係のもと唯一無二の戦略的パートナーとして『顧客対応力』……人的資本など『経営基盤』の充実を図っていきます。」	製品競争力、顧客対応力、人的資本をマテリアリティとして示し、知的資本を経営課題に接続している。
研究開発・知的財産マネジメント、p.29-30	「当社は知的財産の保護・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的な考え方として知的財産マネジメントを推進しています。」	知的財産が権利保護に留まらず、事業活動・企業収益を支える経営資産として整理されている。

箇所	抽出抜粋	知的資本としての読み取り
DX、p.57-58 付近	「TEL DX Vision 全社員がデジタル技術をしてこにして付加価値向上や効率化などの企業価値創造活動を持続的に推進するグローバルカンパニー」「データガバナンス」「スキル育成」「意識と文化」	DXが単なるIT導入ではなく、全社員のデジタル活用能力、データ基盤、文化を含む組織的無形資産として示されている。

3.2 統合報告書 2024 における知的資本関連記載

2024年の統合報告書では、2023年の成長原動力の枠組みを引き継ぎつつ[2]、マテリアリティの細分化、DX、Smart Manufacturing、知的財産マネジメント、データ基盤、人材多様性の記載がより具体化している。知的資本は、価値創造ストーリーにおける「強み」とすると同時に、マテリアリティを実行するための経営手段として位置付けられている。

箇所	抽出抜粋	知的資本としての読み取り
CEOメッセージ、p.3-4	「近年では本格的なデータ社会への移行が進んでいます。今後はAIや自動運転、バーチャルリアリティーなど、大規模な計算を必要とするアプリケーションがテクノロジードライバーとなり、市場がさらに成長していくことが予想されます。」	データ社会・AIを市場成長のドライバーとして明確化し、半導体技術革新と自社の技術資本の重要性を説明している。
CEOメッセージ、p.3-4	「半導体には高速、大容量、高信頼性に加え、低消費電力を実現する革新的な技術が必要とされています。」	技術革新の方向性が性能と環境性能の両立へ広がり、研究開発力の役割が拡張している。
CEOメッセージ、p.3-4	「当社としてのCSVをTSV（TEL's Shared Value）と定め、事業活動において社会的価値と経済的価値の創出に努めていきます。」	価値創造を社会価値と経済価値の両立として定義し、知的資本をTSV実践の基盤に置いている。

箇所	抽出抜粋	知的資本としての読み取り
CEO メッセージ、p.3-4	「当社の強みは.....世界最大の出荷実績（約 92,000 台）を通じて培ったお客さまとの絶対的信頼関係のもと展開する技術サービスとマーケティング、⑤特許保有件数が 23,000 件を超えており業界においてグローバル No.1 であること.....」	出荷実績、顧客接点、サービス・マーケティング、特許を一体化した関係資本・知財資本として表現している。
CEO メッセージ、p.3-4	「2025 年 3 月期からの 5 年間で研究開発投資 1.5 兆円以上、設備投資 7,000 億円以上を計画しています。ナンバーワン、オンリーワンの強い next-generation products をタイムリーかつ継続的に創出することは、当社の生命線です。」	研究開発投資の規模を引き上げ、次世代製品創出力を企業存続・成長の中核に位置付けている。
CEO メッセージ、p.3-4	「自社の研究開発に加え、お客さまやコンソーシアムとの協働などにより世界一の性能をもつ付加価値の高い装置の提供に努め.....」	オープンイノベーション、顧客共創、コンソーシアムとの連携を知情的資本創出の仕組みとして示している。
CEO メッセージ、p.3-4	「デジタルトランスフォーメーションの展開により、さまざまなオペレーションにおける業務の標準化や平準化の推進、製造現場における Smart Manufacturing の導入などを積極的にこなっていきます。」	データ・ソフトウェア・業務ノウハウを生産性向上に接続する組織能力として記載している。
価値創造ストーリー、p.9-12	「半導体製造装置メーカーが継続的に事業を展開するためには、さまざまな領域の専門性を駆使し、最高の性能を備えた装置を開発することが極めて重要です。」	専門性の集合としての技術資本が、事業継続の前提条件として整理されている。
価値創造ストーリー、p.9-12	「積極的な研究開発投資により自社開発およびお客さまとの共同開発、また世界屈指のコンソーシアムとの協業を推進することで革新的かつ多様な技術を創出」	自社開発、顧客共創、外部連携を組み合わせたイノベーション・ポートフォリオとして説明している。
価値創造ストーリー、p.11-12	「特許保有件数が半導体製造装置業界においてグローバル No.1」 「23,249 件」	特許ポートフォリオの量的優位が継続し、競争優位の定量指標として強調されている。

箇所	抽出抜粋	知的資本としての読み取り
マテリアリティ、 p.13-14	「Best Products with Innovative Technology」 「Best Technical Service with High Added Value」 「Customer Satisfaction and Trust」 「Employee Engagement」などを特定。	知的資本がマテリアリティの各項目に分解され、製品、サービス、顧客関係、人材という価値創造要素に整理されている。
DX、 p.61-62	「DXの取り組みを経営ビジョンと経営計画を達成し企業価値を創造するための手段かつ契機であると考え……商品改革と業務改革を推進」	DXを企業価値創造の手段と明示し、商品改革・業務改革の両面でデータ・ソフトウェア資産を活用する構図が示されている。
DX、 p.61-62	「全社員がデジタル技術をてこにして付加価値向上や効率化などの企業価値創造活動を持続的に推進するグローバルカンパニー」「データガバナンス&プラットフォーム」「スキル育成」「意識と文化」	デジタル人材、データガバナンス、文化を包括した組織的無形資産としてDXを位置付けている。
知的財産マネジメント、 p.61-62	「当社は知的財産の保護・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的な考え方として知的財産マネジメントを推進しています。」	2023年と同様、知財を収益創出と事業活動支援の資産として扱っている。
知的財産マネジメント、 p.61-62	「知的財産部門が各地の開発・生産拠点において研究開発部門や事業部門と連携するとともに、本社においてもマーケティング部門と連携することで、開発におけるシーズや市場のニーズに基づき創出されるイノベーションを適切に保護し……知的財産権ポートフォリオを構築しています。」	知財活動が研究開発、事業、マーケティングと連動し、市場ニーズを踏まえたポートフォリオ形成として説明されている。
知的財産マネジメント、 p.61-62	「2023年に創出された発明の数は、日本で1,186件、海外で303件」「グローバル特許出願率は5年連続で約75%」「過去3年間で61件の特許を共同出願」	発明創出、グローバル出願、共同出願が定量的に示され、知財創出プロセスの成熟が読み取れる。

3.3 統合報告書 2025 における知的資本関連記載

2025 年の統合報告書では、従来の「強み」「研究開発」「知的財産マネジメント」の記載が[3]、独立した「知財・無形資産」セクションへ発展している。この変化により、特許ポートフォリオのみならず、オープンイノベーション、発明者の知財創出活動、知的財産ガバナンスが、価値創造ストーリーの中でより明示的に位置付けられた。

箇所	抽出抜粋	知的資本としての読み取り
CEO メッセージ、 p.3-4	「近年の生成 AI の登場に伴う AI 利活用の一層の拡大に見られるように、デジタル技術と私たちの暮らしやあらゆる産業との関係は、これまでにないほど密接になっています。」	生成 AI を起点として、データ・デジタル技術が社会基盤化する外部環境を示している。
CEO メッセージ、 p.3-4	「半導体デバイスの技術革新には、付加価値の高い新装置と技術サービスが不可欠であり……」	製品技術と技術サービスを一体として半導体技術革新に不可欠な知的資本と位置付けている。
CEO メッセージ、 p.3-4	「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……付加価値の高い新製品と技術サービスを提供」	出荷実績から得られる関係資本・運用ノウハウ、特許ポートフォリオ、製品ラインアップが統合的に説明されている。
CEO メッセージ、 p.3-4	「2025 年 3 月期からの 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」	研究開発投資と人的資本投資が一体の成長投資として示されている。
CEO メッセージ、 p.3-4	「社員の意欲と会社へのエンゲージメントを高めるため……『やる気重視経営』に取り組んでいます。」	人的資本の質とエンゲージメントが、価値創造力の前提として強調されている。
CEO メッセージ、 p.4	「『攻めの事業活動』……『攻めの経営基盤構築』……この『攻めと攻めのガバナンス』で、半導体の技術革新に貢献……」	無形資産を事業活動だけでなく、ガバナンス・リスクマネジメントを含む経営基盤の強みに拡張している。

箇所	抽出抜粋	知的資本としての読み取り
価値創造ストーリー、p.10-11	「近年、AIを活用したデータ社会への移行が加速し……デジタル技術の活用が幅広い分野に拡大する中で、半導体の技術革新……」	2025年ではAI・データ社会が価値創造ストーリーの冒頭に置かれ、知的資本の社会的必要性がより強く示されている。
価値創造ストーリー、p.10-11	「エレクトロニクスやメカニクス、プロセス、ソフトウェアなどさまざまな領域の専門性」「お客さまとの確固たる信頼関係のもと早期にニーズを把握し、中長期的な視点での研究開発」	ソフトウェアを含む複合専門性、顧客接点、長期研究開発を価値創造の要件として統合している。
価値創造ストーリー、p.13	「確かな技術サービスに基づくお客さまからの絶対的な信頼」「環境変化に柔軟かつ迅速に対応できる社員とそのチャレンジ精神」を成長の原動力として記載。	2023年から継続する3原動力が維持され、知的資本の基本構造に一貫性がある。
知財・無形資産、p.14	「知財・無形資産」	2025年に初めて独立見出しとして設置され、知的資本が価値創造ストーリー内で明示的な分析対象になった。
知財・無形資産、p.14	「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です。当社は4つの強みを生かして研究開発を進めており、これらの強みが卓越した製品競争力の源泉となっています。」	研究開発力が持続的成長の不可欠要素、4つの強みが製品競争力の源泉として説明されている。
知財・無形資産、p.14	「国内外のお客さま、コンソーシアムやアカデミアとの積極的な協業（オープンイノベーション）を推進し、多様な知見や技術を当社の研究開発に取り込むことで、革新的で付加価値の高い独自技術を生み出しています。」	オープンイノベーションを知的資本形成の仕組みとして明確に位置付けている。
知財・無形資産、p.14	「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としています。」	特許ポートフォリオを、4つの強みに続く「5つ目の強み」として価値創造モデルに組み込んでいる。

箇所	抽出抜粋	知的資本としての読み取り
知財・無形資産、 p.14	「2024年に日本で1,331件、海外で296件の発明が創出され、グローバル特許出願率は6年連続で約75%を維持……2025年3月末時点の特許保有件数は24,996件と、半導体製造装置業界でNo.1を維持」	発明創出数、出願率、許可率、特許保有件数を定量的に示し、知財創出力を測定可能な資本として扱っている。
知財・無形資産、 p.14	「競争力のある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にもつながります。」	特許が製品差別化だけでなく顧客信頼の形成にも寄与することを明示している。
知財・無形資産、 p.14	「発明者の知的財産創出活動を促進するため、独自の表彰制度を設けています……積極的な知的財産創出活動や発明精神の継承を推進」	発明者表彰を通じた知財創出文化・組織文化の形成が記載されている。
知的財産ガバナンス体制、 p.14	「知的財産部門と本社の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リスクに関する報告を定期的実施」	知財をガバナンス対象とし、経営層と連携した知的財産ガバナンス体制を明示している。
中期経営計画、 p.15	「遠隔保守サービスおよび装置の稼働データやAIを活用した予知保全など、高効率かつ高付加価値サービスの構築にも注力」	稼働データ、AI、遠隔保守をサービス収益・顧客価値に接続する無形資産として記載している。

4.3 年間の比較検討：知的資本の記載と価値創造ストーリーにおける位置付けの変化

2023年から2025年までの変化を概括すると[1][2][3]、東京エレクトロンの知的資本記載は、**競争優位の説明要素**から、**価値創造モデルの中核資産**へと段階的に発展している。2023年は、技術力、顧客信頼、社員のチャレンジ精神、特許保有件数を成長の原動力として提示することが中心であった。2024年は、これらの要素がマテリアリティ、DX、知的財産マネジメント、Smart Manufacturingと接続され、価値創造の実行メカニズムとして説明されるようになった。2025年は、「知財・無形資産」という独立項目が設けられ、特許ポートフォリオ、オープンイノベーション、

発明者表彰、知的財産ガバナンスが体系化されたことで、知的資本の経営上の位置付けが最も明確化している。

比較軸	2023年	2024年	2025年	変化の方向性
価値創造ストーリー上の扱い	成長の原動力・強みとして整理	マテリアリティとDXを通じて実行面へ接続	「知財・無形資産」として独立項目化	付随的説明から中核資産への格上げ
知財・特許	特許保有件数 21,645件、No.1を強みとして提示	23,249件、発明件数・出願率・共同出願を記載	24,996件、発明件数・許可率・ガバナンス・発明者表彰を記載	量的優位から、質・制度・文化・ガバナンスへ拡張
研究開発	5年間で1兆円以上、次世代製品創出	5年間で1.5兆円以上へ投資規模を拡大	1.5兆円以上を継続し、人材採用10,000名と接続	R&D投資が人的資本投資と統合される方向
顧客接点・関係資本	顧客との絶対的信頼、技術サービスを強調	顧客共創、コンソーシアム協業、Best Technical Serviceを強化	特許ポートフォリオが顧客信頼構築にもつながると明記	顧客信頼が知財・技術・サービスと一体化
データ・ソフトウェア・DX	AI活用、DX、予知保全を記載	TEL DX Vision、データガバナンス、ERP、Smart Manufacturingを具体化	稼働データ、AI、遠隔保守、ソフトウェア専門性を価値創造要件に明記	データ・AIがサービス収益とオペレーション変革に接続
人的資本・文化	「企業の成長は人」、TEL Values、やる気重視経営	DE&I、デジタル人材、従業員エンゲージメントを強化	グローバル10,000名採用、発明者表彰、知財創出文化を明記	人材が発明・DX・成長投資の担い手として具体化

特に注目すべきは、2025年における「知財・無形資産」セクションの新設である。2023年・2024年にも知的財産マネジメントや特許保有件数は記載されていたが、当時は主に研究開発、DX、品質、顧客対応、サステナビリティなどの個別セクションに分散していた。2025年では、これらを価値創造ストーリーの中で束ね直し、4つの強みを支える「5つ目の強み」としてNo.1特許ポートフォリオを配置している。この構成変更は、知財・無形資産を単なる権利管理や補足指標ではなく、**次世代装**

置の継続的創出、製品差別化、顧客信頼、企業価値向上を支える戦略資産として位置付け直したことを意味する。

また、3年間を通じて一貫しているのは、東京エレクトロンが知的資本を単独の資産としてではなく、複数の資本が結合した能力として捉えている点である。すなわち、特許ポートフォリオは研究開発部門だけで形成されるものではなく、顧客との共同開発、コンソーシアム、アカデミア、マーケティング、発明者文化、知財ガバナンスと結び付いている。さらに、装置出荷実績から得られる運用ノウハウ、顧客接点から得られる課題認識、稼動データやAIを活用した予知保全が、Best Technical Serviceを高度化する。このため、同社の知的資本戦略は、狭義の知財戦略ではなく、**技術・顧客・人材・データ・文化・ガバナンスの統合戦略**として理解する必要がある。

5. 東京エレクトロンの知的資本戦略における今後の課題と機会

東京エレクトロンの知的資本戦略における最大の機会は、半導体市場の拡大、生成AI・データ社会の進展、低消費電力化ニーズ、先端パッケージング、装置稼動データ活用、顧客共創の高度化が同時に進行していることである。2025年の統合報告書では、業界最大の装置出荷実績と特許保有数を基盤に、スケーリングと先端パッケージングの両領域で付加価値の高い新製品・技術サービスを提供する方針が示されている。これは、装置そのものの技術優位に加え、既存装置群から得られる運用知見、顧客現場での課題解決力、AI・稼動データを使った予知保全サービスを組み合わせることで、製品販売後のライフサイクル全体を価値創造領域に拡張できることを意味する。

領域	今後の機会	主な課題
特許・知財ポートフォリオ	先端装置、先端パッケージング、環境性能、AI制御、予知保全に関する特許の戦略的蓄積	件数優位だけでなく、事業貢献度、標準化、他社影響力、訴訟・地政学リスクへの対応力を高める必要
オープンイノベーション	顧客、大学、コンソーシアム、サプライヤーとの共同研究を通じた発明創出	共同研究成果の権利帰属、秘密情報管理、グローバル輸出規制、共同出願後の収益化設計

領域	今後の機会	主な課題
データ・AI・ソフトウェア	装置稼働データ、遠隔保守、予知保全、Smart Manufacturing によるサービス収益拡大	データガバナンス、サイバーセキュリティ、顧客データ利用権、AIモデルの説明可能性・品質保証
人的資本・発明文化	10,000名採用、発明者表彰、DX人材育成による知財創出力の拡大	急速な人員拡大下での技術伝承、組織文化維持、グローバル人材の統合、発明インセンティブ設計
顧客関係・ブランド	業界最大の出荷実績と技術サービスに基づく戦略的パートナー化	顧客集中、顧客ごとのカスタマイズ知見の横展開、サービス品質のグローバル均質化
ガバナンス	取締役会・経営会議への知財活動・知財リスク報告による経営統合	知財 KPI を経営 KPI・事業 KPI と連動させ、投資家に説明可能な形で開示する必要

第一の課題は、特許保有件数 No.1 という量的優位を、どのように事業成果や資本効率に接続して説明するかである。2025年には特許ポートフォリオが製品差別化や顧客信頼につながると明記され、発明件数、出願率、許可率、外部評価も示された。ただし、投資家・ステークホルダーへの説明力をさらに高めるには、特許ポートフォリオがどの製品領域、成長市場、利益率、アフターマーケット、顧客共創、標準化・交渉力にどのように寄与しているのかを、より体系的に示す余地がある。

第二の課題は、AI・データ・ソフトウェアを中心とする無形資産の管理と収益化である。装置稼働データや AI を活用した予知保全、遠隔保守サービスは、同社のサービスモデルを高度化する大きな機会である。一方で、顧客装置データの利用範囲、データの匿名化・共有条件、サイバーセキュリティ、AIモデルの品質保証、ソフトウェア更新に伴う責任範囲は、知財・契約・リスク管理が交差する論点である。今後は、データ資産の権利設計とガバナンスを、従来の特許ポートフォリオと同等に戦略的に扱う必要がある。

第三の課題は、人的資本の急拡大と知的資本創出文化の維持である。2025年の報告書では、5年間でグローバル 10,000名の人材採用が示され、発明者表彰制度による知財創出活動の促進も記載された。人員規模が拡大するほど、TEL Values、やる気重視経営、発明精神、顧客志向、品質文化をどのようにグローバルに浸透させるか

が重要になる。特に、半導体製造装置は複合技術の統合産業であり、暗黙知、現場ノウハウ、顧客課題の理解が競争力を左右するため、採用・育成・技術伝承・ナレッジマネジメントを知財戦略と一体で運用することが求められる。

第四の機会、知的資本開示そのものの高度化である。2025年の「知財・無形資産」セクション新設は大きな前進であり[3]、今後は、知財・無形資産を価値創造モデル、マテリアリティ、研究開発投資、人的資本、DX、顧客価値、財務成果とより明確に接続することで、開示の説得力をさらに高められる。例えば、研究開発投資から発明創出、特許ポートフォリオ、製品差別化、顧客満足、サービス収益、営業利益率に至る流れを可視化すれば、知的資本が財務・非財務価値をどう生むのかがより明瞭になる。

総じて、東京エレクトロンの知的資本戦略は、すでに特許保有件数、研究開発投資、顧客信頼、人的資本、DX、オープンイノベーションを高い水準で統合しつつある。今後の焦点は、これらを個別施策としてではなく、**「技術を生み、守り、顧客価値に変換し、データと人材で継続的に進化させる仕組み」**としてさらに可視化・運用することである。その意味で、同社にとっての知的資本戦略の次段階は、特許ポートフォリオの強化に加え、データ権利、AI・ソフトウェア、技術サービス、発明文化、グローバル人材、知財ガバナンスを統合した、より包括的な無形資産経営への発展である。

6. まとめ

3年間の統合報告書を比較すると、東京エレクトロンは2023年に成長の原動力として知的資本を示し、2024年にDX・マテリアリティ・知的財産マネジメントを通じて実行面を具体化し、2025年に「知財・無形資産」として価値創造ストーリー内に明示的に組み込んだ。これは、同社の開示が、特許件数や研究開発投資の紹介から、知的資本をどのように製品差別化、顧客信頼、サービス収益、人材育成、ガバナンス、企業価値向上へ接続するかを説明する段階へ移行していることを示している。

今後は、特許・研究開発・顧客共創・データ・AI・ソフトウェア・人的資本を横断する知的資本KPIを整備し、価値創造モデルの中で財務成果との接続をより明確に示すことが期待される。これにより、東京エレクトロンは半導体製造装置の技術リ

ーダーとしての競争優位を一層強化するとともに、知的資本経営の開示においても先進的なポジションを確立できると考えられる。

7. 参考文献

[1]: 東京エレクトロン株式会社「統合報告書 2023」 (ユーザー提供 PDF: ir2023_all_r.pdf)

[2]: 東京エレクトロン株式会社「統合報告書 2024」 (ユーザー提供 PDF: ir2024_all.pdf)

[3]: 東京エレクトロン株式会社「統合報告書 2025」 (ユーザー提供 PDF: ir2025_all.pdf)