

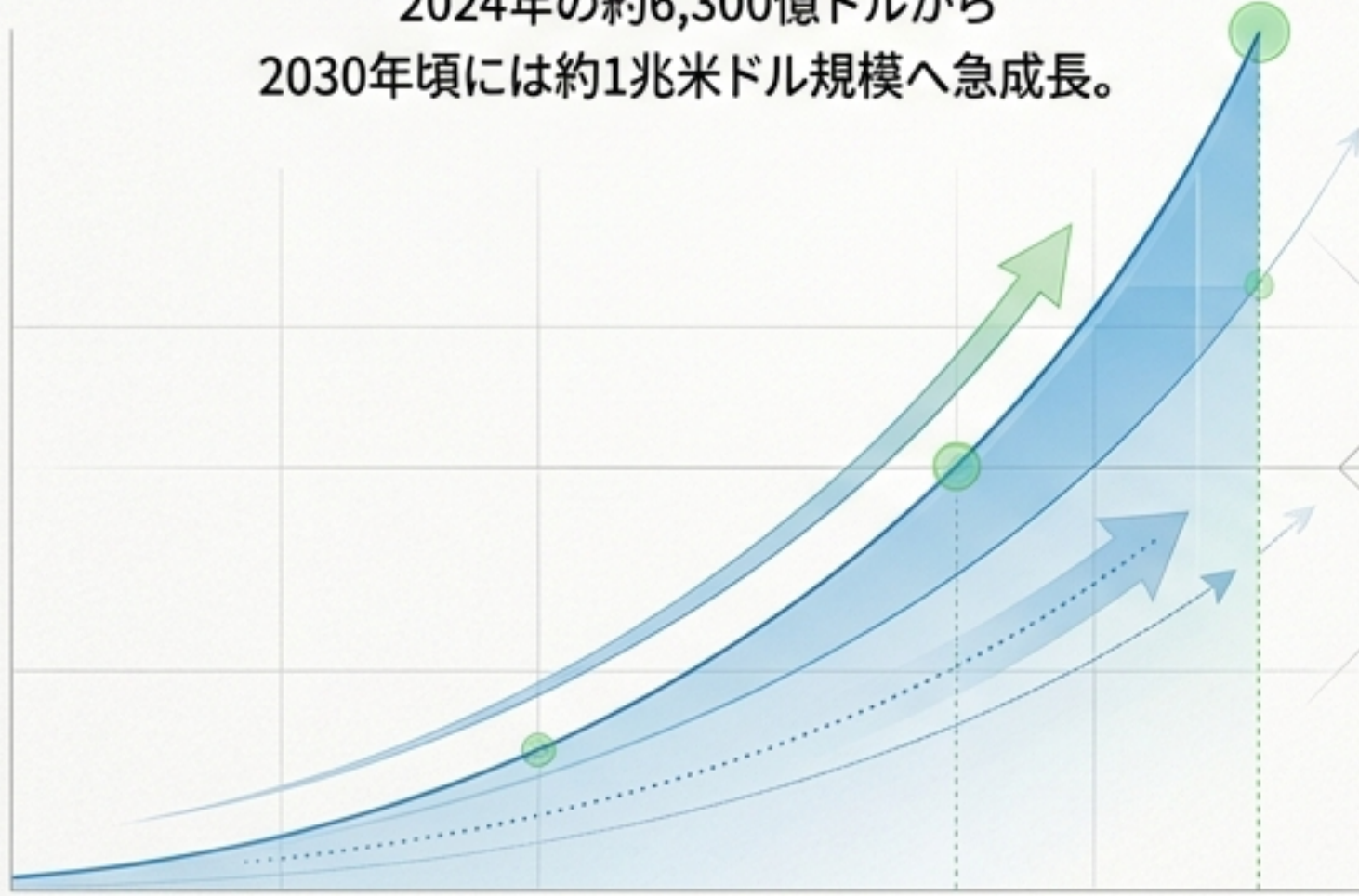
東京エレクトロンの知的資本戦略の進化

無形資産が牽引する次世代の価値創造

過去3年間の統合報告書に基づく比較・考察レポート

1兆米ドルへのメガトレンド

生成AIの爆発的普及により、半導体デバイス市場は
2024年の約6,300億ドルから
2030年頃には約1兆米ドル規模へ急成長。



半導体デバイスに対する究極の技術的命題

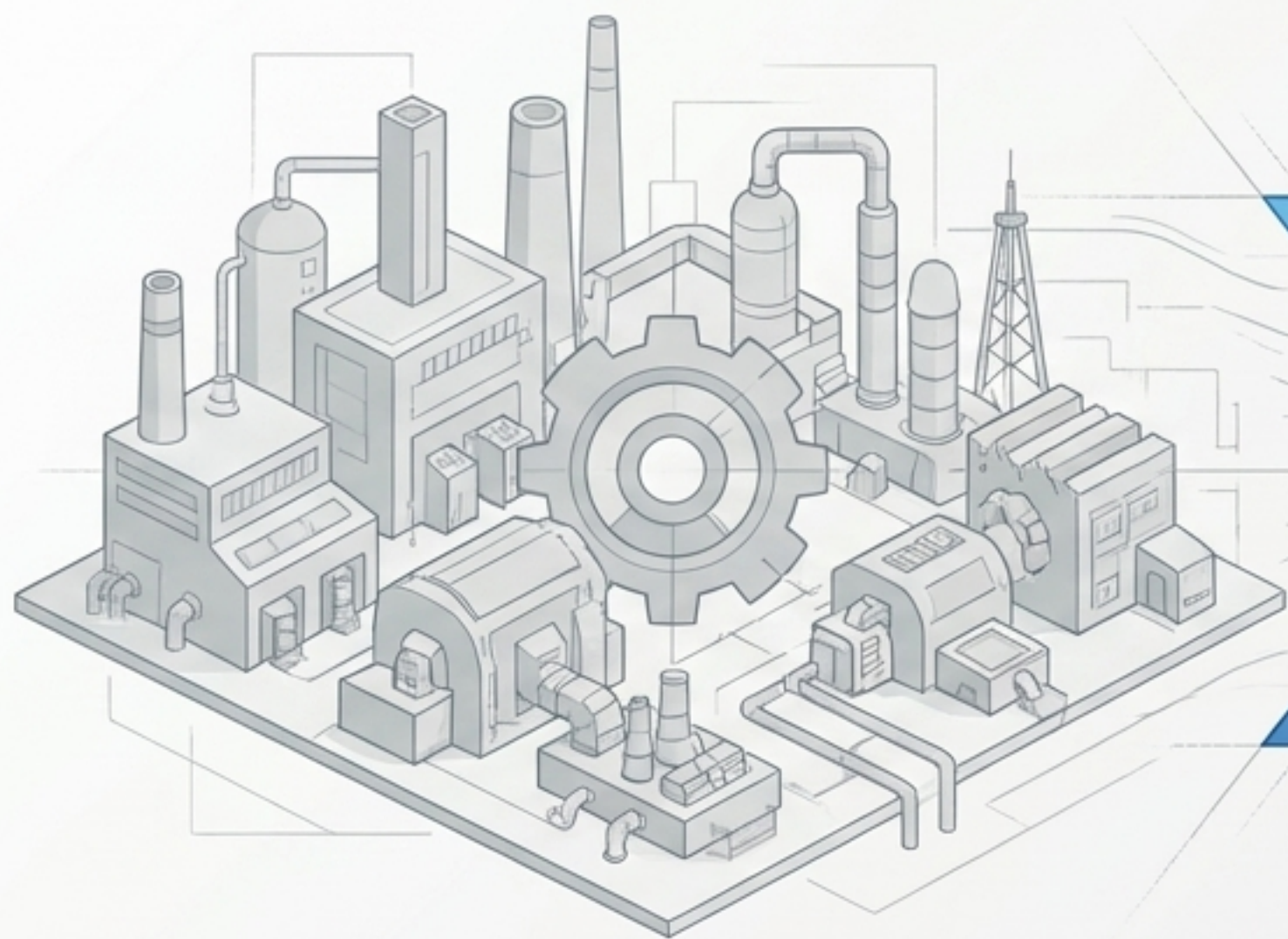
「高速・大容量・高信頼性」と
「低消費電力化（脱炭素化）」の完全なる両立。



この技術的ブレイクスルーの鍵を握るのが、東京エレクトロンの最先端製造装置と付加価値サービスである。

競争源泉のシフト：有形から無形へ

伝統的な有形資産



工場・生産設備

知的資本・無形資産



特許・データ・人的資本・ブランド

企業の競争力は、物理的な製造設備から「知的資本」へと完全にシフトした。今後の企業価値向上は、この無形資産をいかにグローバルに獲得し、「価値創造ストーリー」へと昇華できるかにかかっている。

知的資本の4つの柱



技術と知的財産

技術的優位性と特許ポートフォリオ

25,000件に迫る特許網とEUV塗布現像装置シェア100%



データとソフトウェア

フィールドデータとDX

世界約10万台の装置網が生成するビッグデータと予知保全AI



人的資本と組織文化

知のスペシャリスト

世界最高水準のエンジニアと『やる気重視経営』



顧客接点とブランド

顧客・ブランド資本

Technology Enabling LifeとN+4世代の共創

TEL
知的資本

Pillar 1: 技術と知財の防波堤

市場シェア 100%
(EUV塗布現像装置
完全な独占状態)

**グローバル
特許出願率 約75%**
(6年連続)

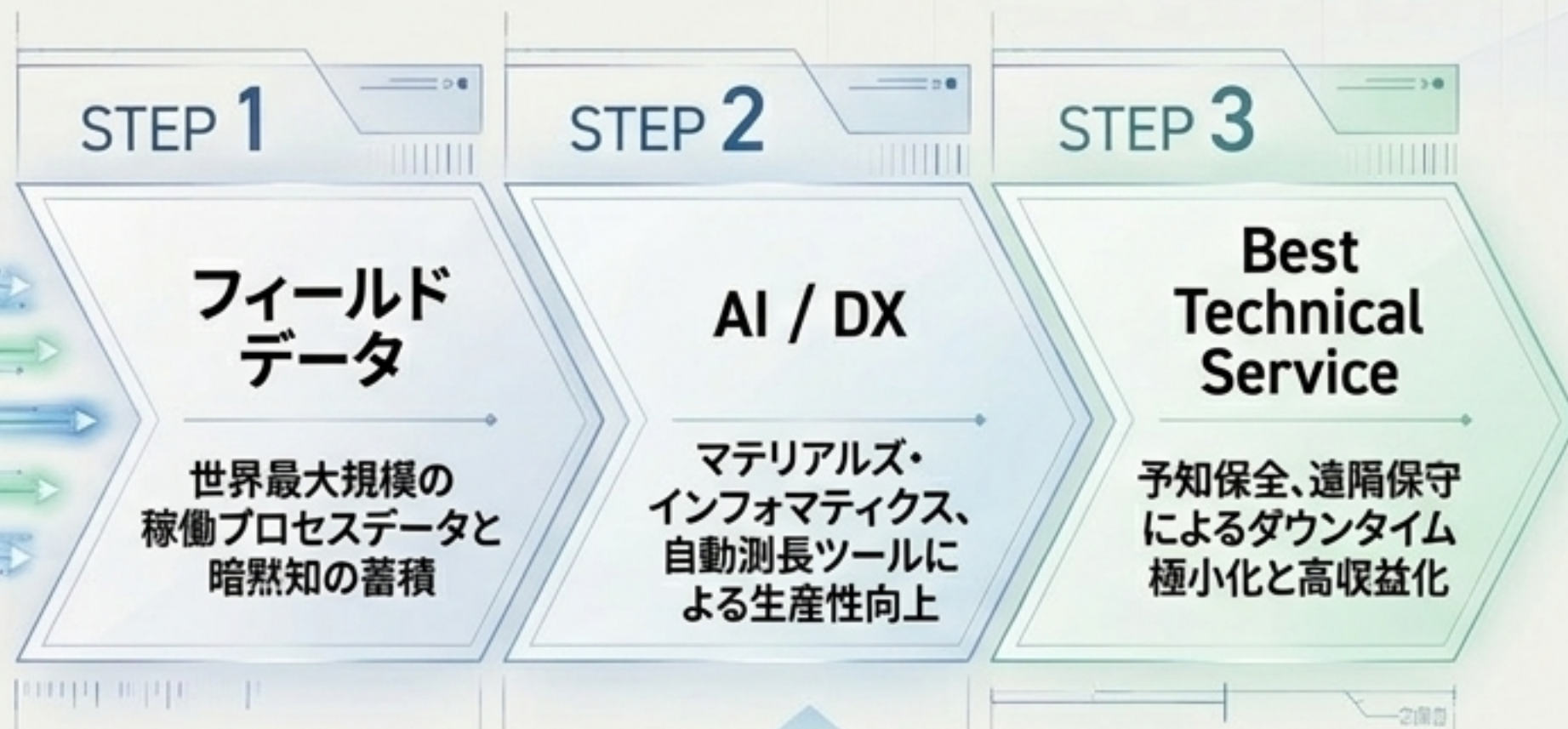
**米国特許
許可率 86%**
(極めて高い新規性と進歩性の証明)



中長期的な企業価値向上の基盤を支える「第5の強み」。量と質を兼ね備えたグローバルNo.1の知財規模。

Pillar 2: 10万台の装置が連なるデータ網

累計出荷台数
96,000台以上



単なるハードウェアベンダーから、
データとソフトウェアドリブンな
高付加価値サービスプロバイダーへの進化。

Pillar 3: 1万人の「知のスペシャリスト」獲得とやる気重視経営

やる気重視経営の5原則

成長投資の要

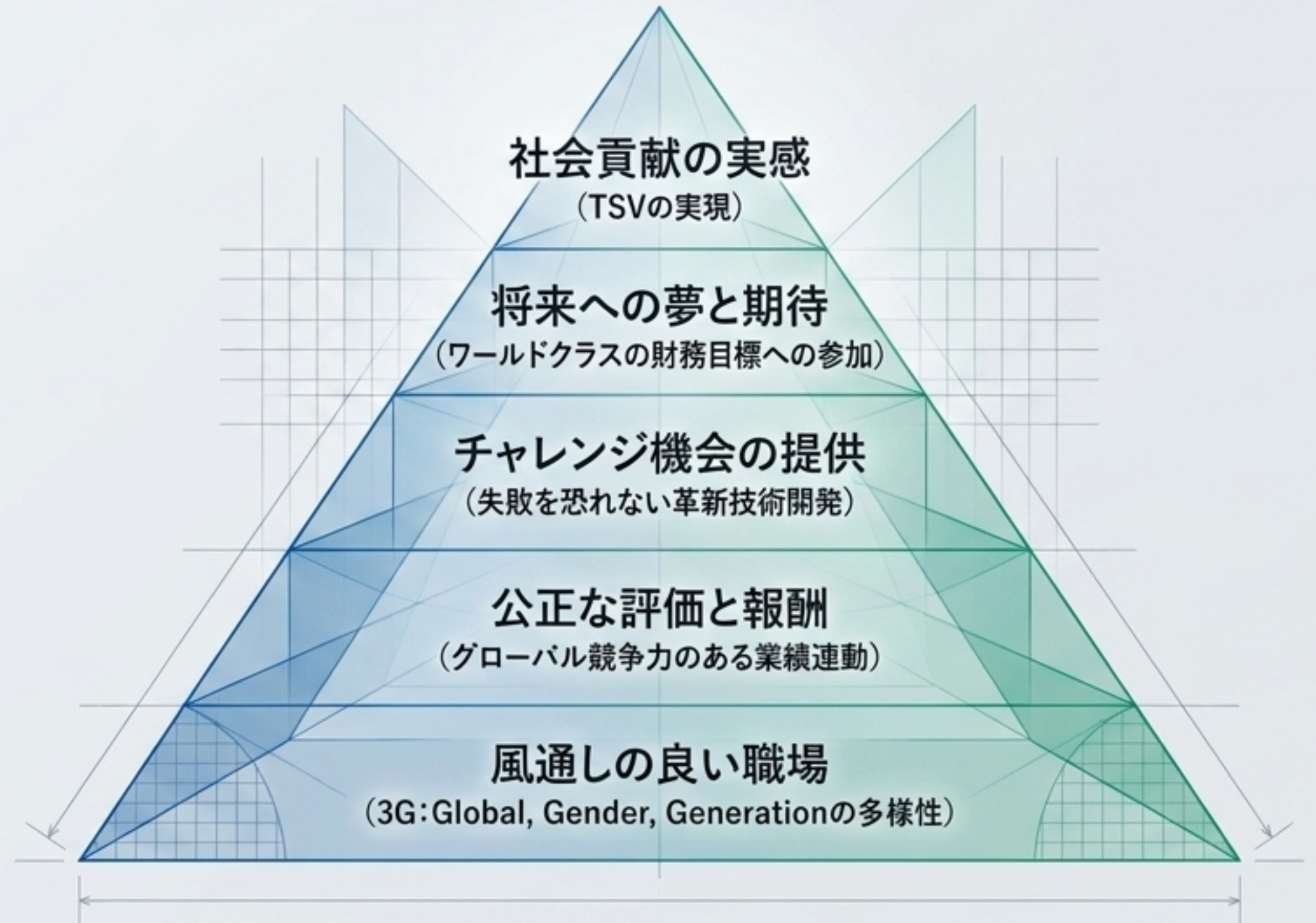
新規採用計画

10,000名

(5年間)

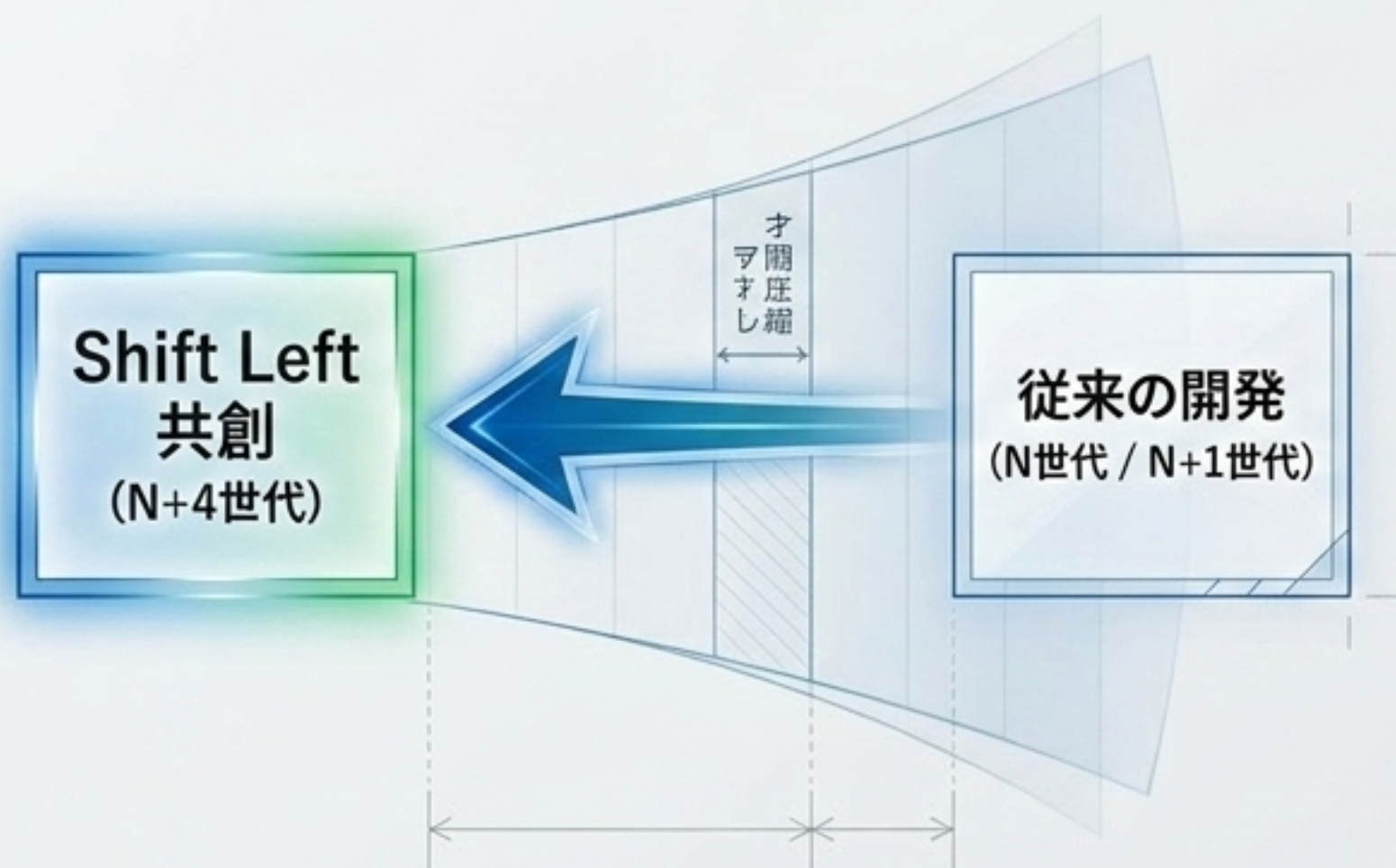
研究開発投資

1.5兆円



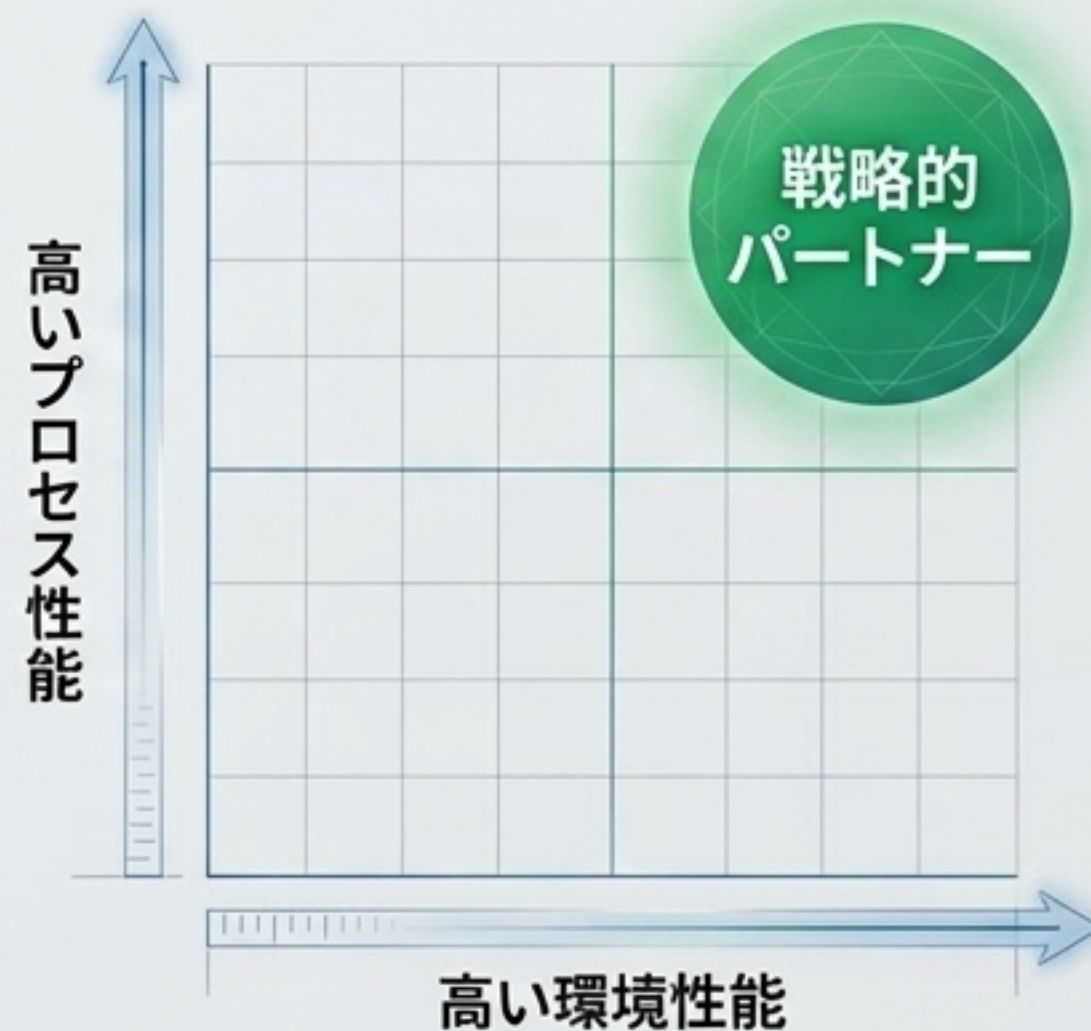
Pillar 4: 顧客接点とブランド・プレミアム

Shift Left アプローチ



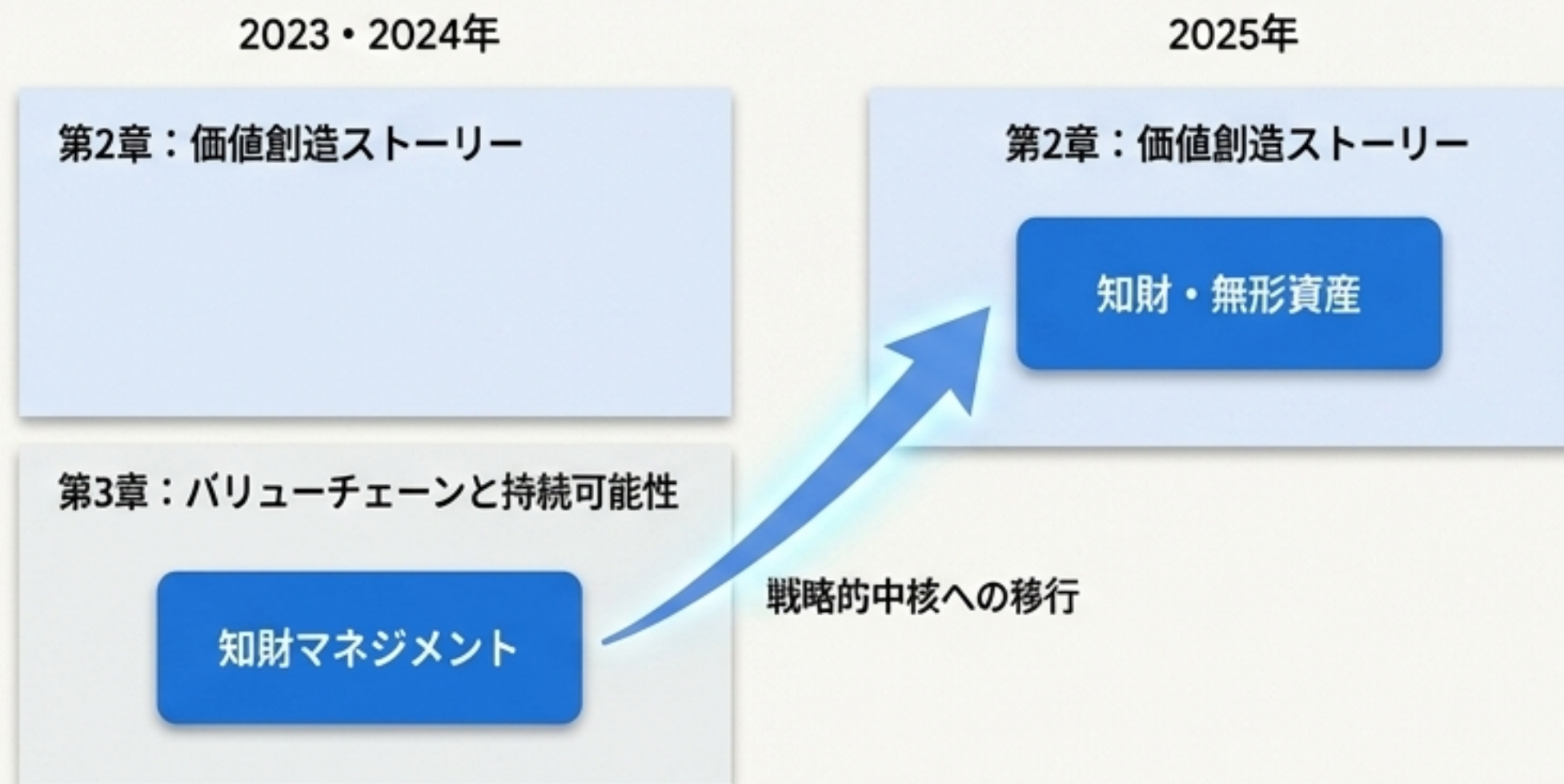
最先端顧客と4世代先(N+4)の製造技術を同時並行で評価・開発。
圧倒的なリードタイム短縮と歩留まり早期立ち上げを実現。

E-COMPASS ブランド



「E-COMPASS」イニシアティブ。顧客のScope 3排出量削減に
直結する戦略的なブランド・プレミアム(TSVの体現)。

パラダイムシフト：価値創造ストーリーへの昇格



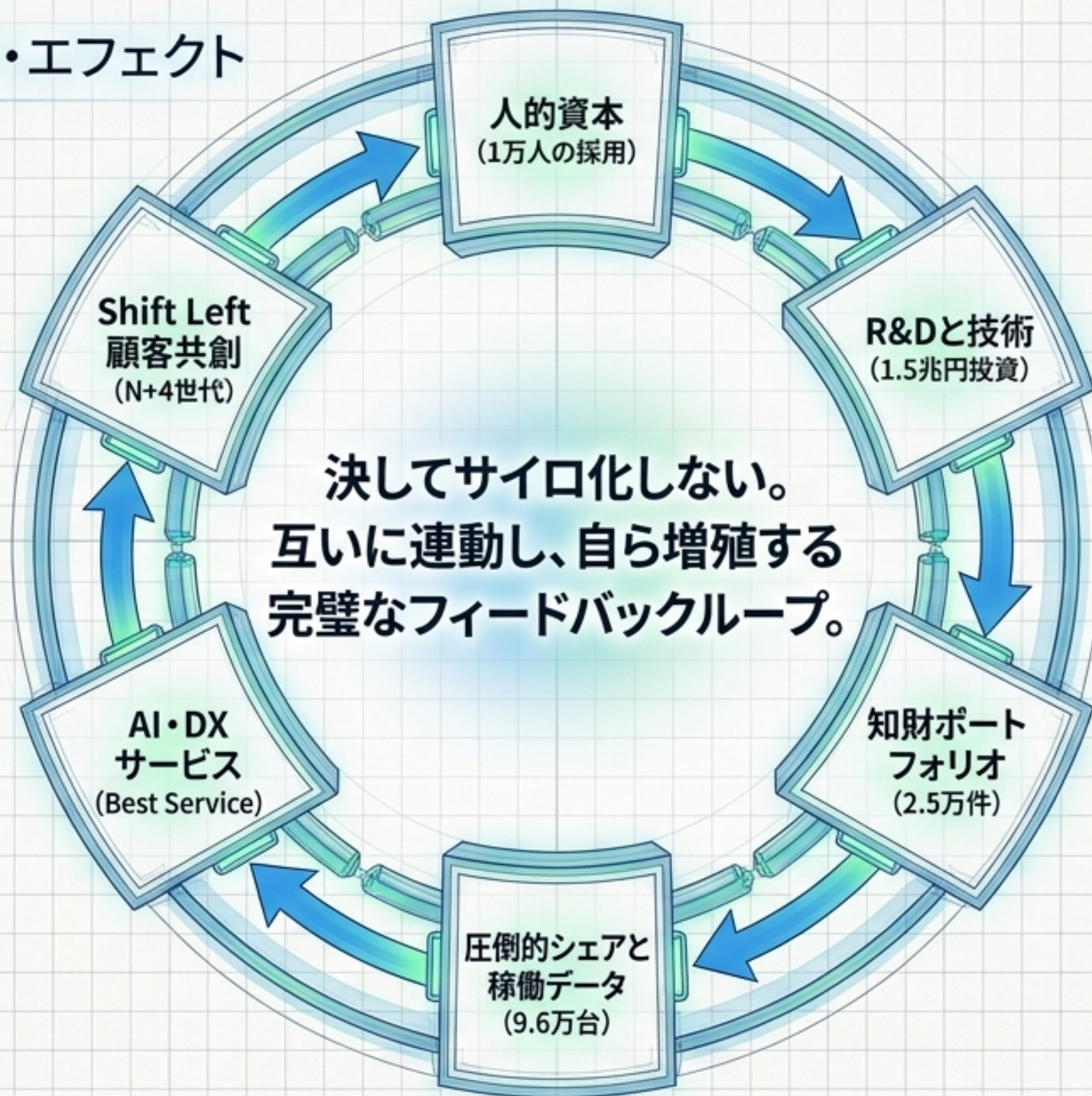
2025年、知的財産は日々の業務を回す「バリューチェーンの一部（第3章）」から、中長期的な企業価値創造を直接牽引する「価値創造ストーリーの中核（第2章）」へと劇的に引き上げられた。

これは単なる編集の変更ではなく、経営トップによる「無形資産の最重要戦略資本化」の明確な宣言である。

比較マトリックス：オペレーション資本から戦略資本へ

比較項目	2023/24 (過去)	2025 (現在)
報告書内の位置付け	第3章 (バリューチェーンとサステナビリティ)	第2章 (価値創造ストーリーの中核)
知財の役割	防御的 / リスクマネジメント・業務サポート	攻め / 市場独占とブランド・プレミアムの牽引役
人的資本の視点	持続可能性を下支えするリソース	自ら増殖し技術を生む 「価値創出の絶対的源泉」
財務目標との連動	間接的・定性的	売上3兆円・営業利益率35%達成の 絶対的前提条件

価値創造エコシステム： 無形資産のコンパウンド・エフェクト

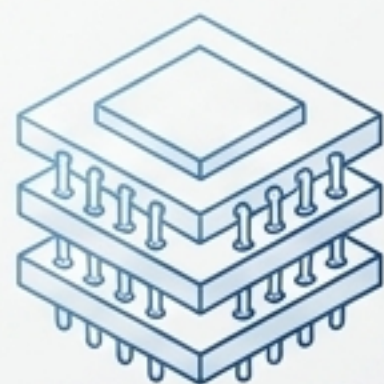


無形資産をキャッシュフローへ変換するパス



資本市場が求める「無形資産投資から財務成果への因果関係 (As-IsからTo-Beへのパス)」に対する最高水準の応答。

次なる独占的利益の源泉



AIと3Dパッケージングの 完全掌握

限界を迎える消費電力とメモリ帯域幅に対する解。

前工程の圧倒的な知財・ノウハウを後工程へ横展開し、
全く新しい価値提案と強力な知財網を構築する。



「デジタル×グリーン」の ブランド・プレミアム

E-COMPASSを通じた顧客のScope 3削減への直接貢献。

装置の「プロセス性能」と「環境性能」を完全に両立
する技術により、顧客のESG戦略に不可欠な
「戦略的パートナー」へとブランド価値を押し上げる。

克服すべき3つの経営課題

グローバルな 「知の獲得競争」の勝利

AIや異分野人材を惹きつけるため、「ONE TEL, DIFFERENT TOGETHER」が示す3G (Global, Gender, Generation) の多様性を本質的にインクルージョンする組織への脱却。



地政学リスク下の 知財ガバナンス

約2.5万件の特許と技術ノウハウを、いつ・どこで権利化・投下するかの高度な戦略運用と、分断されるサプライチェーン下での情報セキュリティの徹底。

資本市場に対する 「ROIの可視化」

巨額の無形資産投資が将来どの事業セグメントでキャッシュフローを生むのか、独自のKPI体系を構築し、さらなる説得力をもって資本市場と対話し続けること。