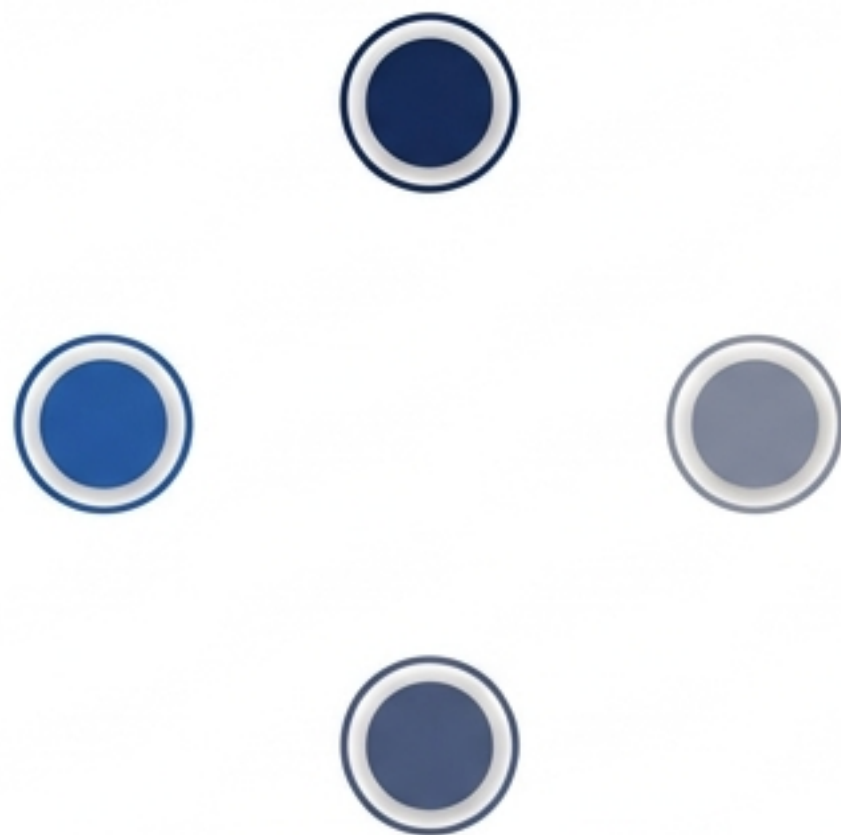


# 東京エレクトロンの知的資本戦略分析： 統合報告書（2023-2025）から読み解く 無形資産経営の進化

独立した強みの列挙から、価値創造ストーリーの  
中核となる「統合的知財マネジメント」への軌跡

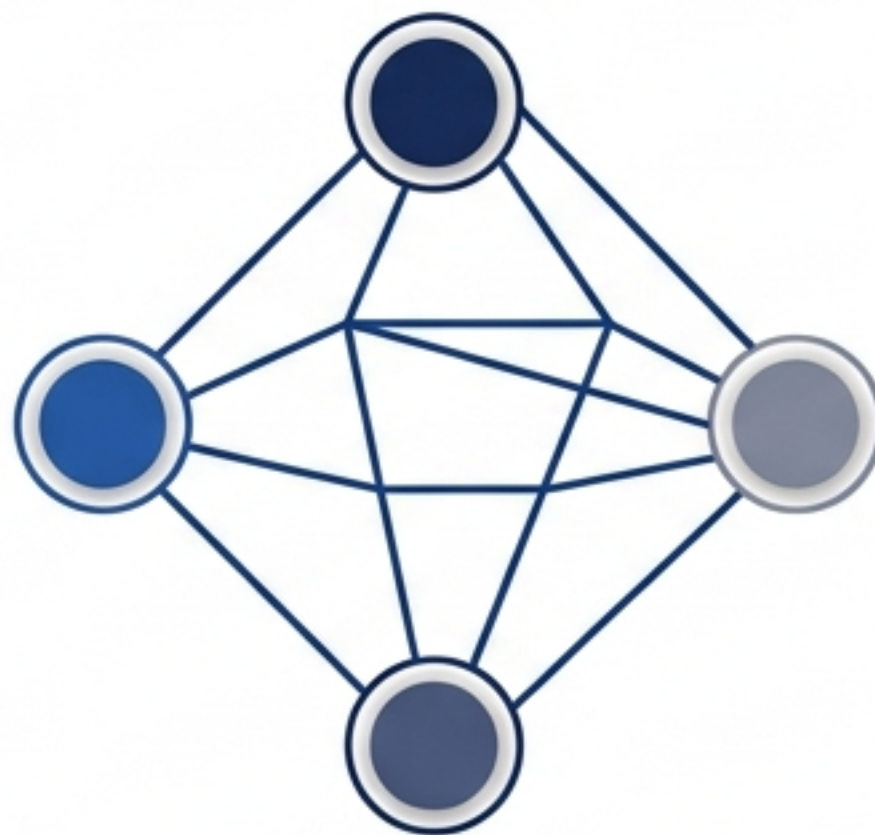
# 3年間のパラダイムシフト：個別資産から価値創造の中核へ

## 2023 [The Foundation]



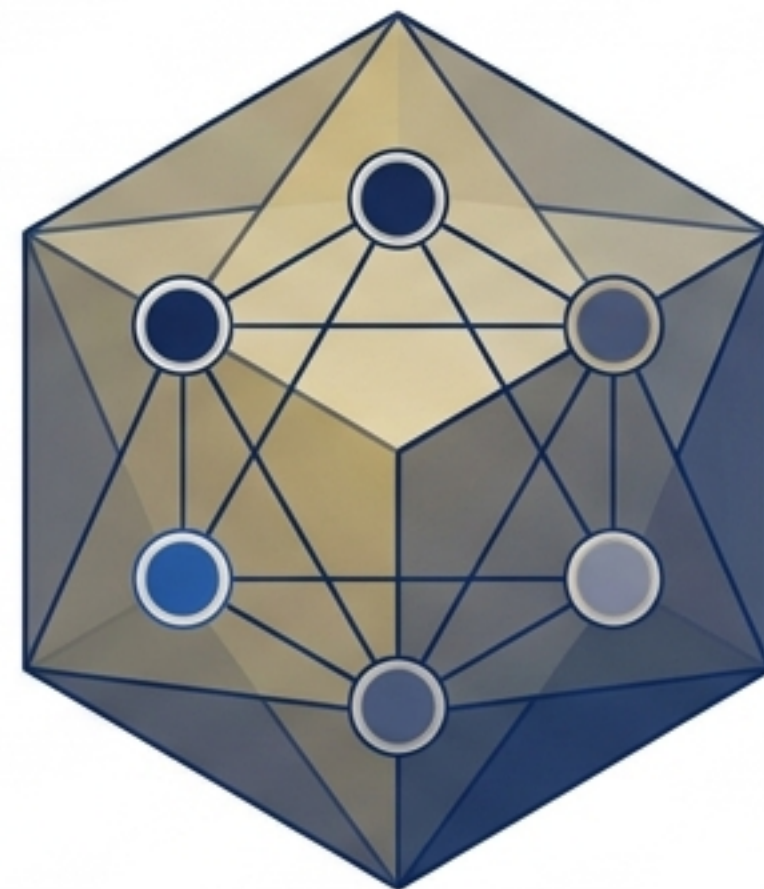
成長の原動力としての要素抽出。  
技術力、顧客信頼、  
特許件数（21,645件）を  
個別の「強み」として提示。

## 2024 [The Connection]



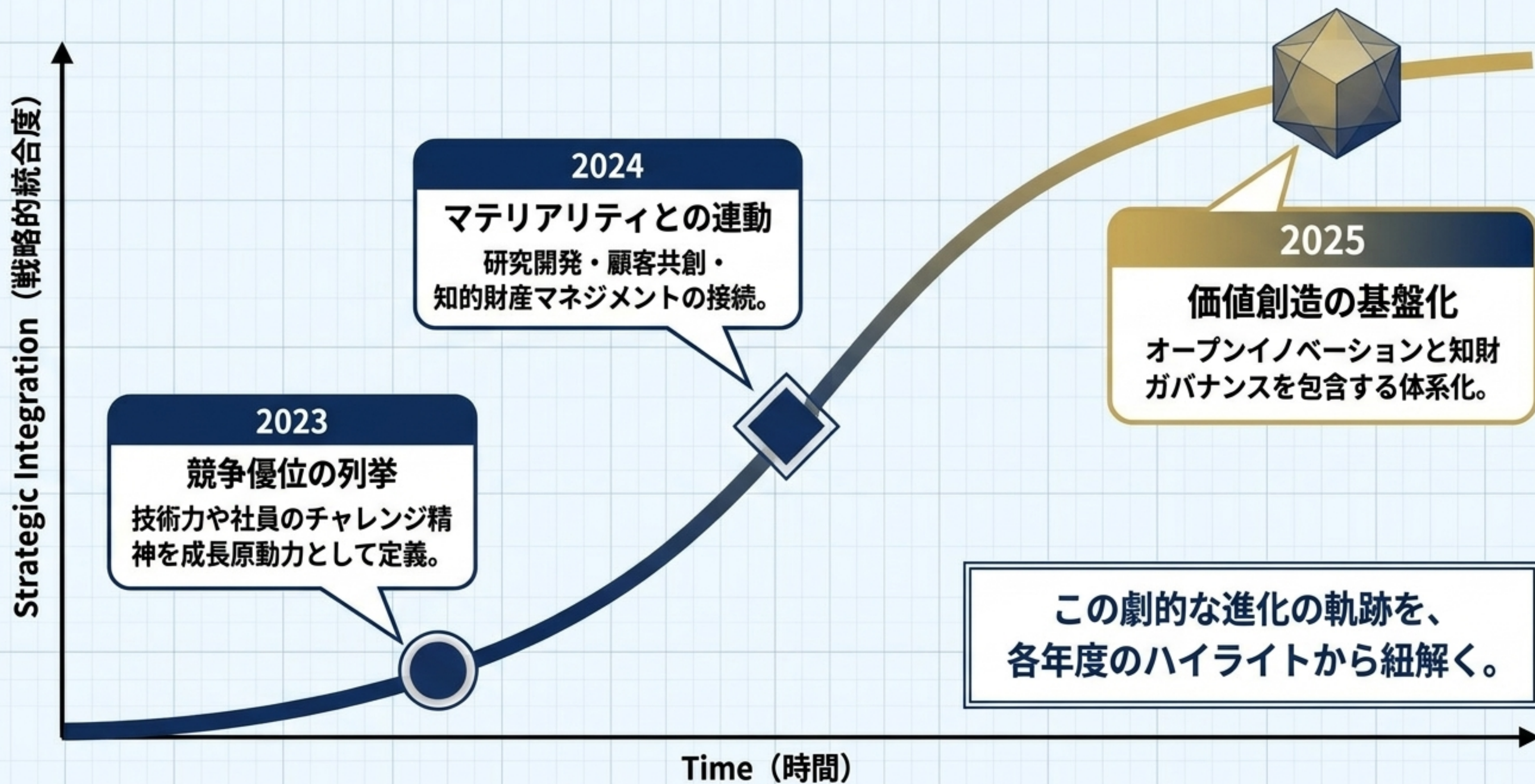
実行手段への接続。  
DX、Smart Manufacturingと  
知財マネジメントが結びつき、  
マテリアリティの実行機能として機能。

## 2025 [The Integration]

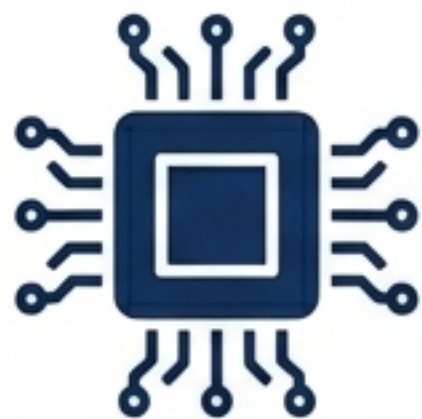


「知財・無形資産」セクションの独立。  
特許ポートフォリオ（24,996件）が  
4つの強みを支える「第5の強み」とし  
て統合モデルの中核に昇華。

# 知的資本開示のマチュリティ・カーブ



# 2023: The Foundation – 成長の原動力としての「要素抽出」



## 技術資本

5年間で1兆円以上の  
研究開発投資。  
「プロダクトは生命線」



## 関係資本

装置出荷約88,000台  
から得られる  
「顧客との絶対的信頼」



## 人的・組織資本

「企業の成長は人」。  
やる気重視経営と  
チャレンジ精神



## 知財資本（特許）

グローバルNo.1の  
特許保有件数  
**21,645件**

**Takeaway:** 知的資本は半導体製造装置メーカーの「成長要件」として整理されているが、個別の強みの提示に留まる。

# 2024: The Connection – 実行手段・マテリアリティへの接続



**Takeaway:** 単なる資産の列挙から、「研究開発」「マーケティング」「知財活動」が市場ニーズに基づき連携するメカニズムへ進化。

# 2025: The Integration – 中核資産としての「知財・無形資産」独立



## Breakthrough:

- 従来の「研究開発」「DX」「人材」に分散していた記述が統合され、価値創造ストーリーの中に「独立セクション」として明示的に新設。

## Quantitative Metrics

- 保有件数: 24,996件 (業界No.1維持)
- 年間発明件数: 1,627件 (日本1,331 / 海外296)
- 成長投資: 1.5兆円のR&D投資 + 10,000名のグローバル人材採用

**Takeaway:** 権利管理の枠を超え、次世代装置創出・差別化・顧客信頼・企業価値を支える明確な「戦略資産」としての位置付けの確立。

# The 5th Strength: 4つの強みを支える「特許ポートフォリオ」

製品競争力の源泉

多様な領域の専門性

将来を見据えた研究開発

顧客との絶対的な信頼関係

豊かな技術力

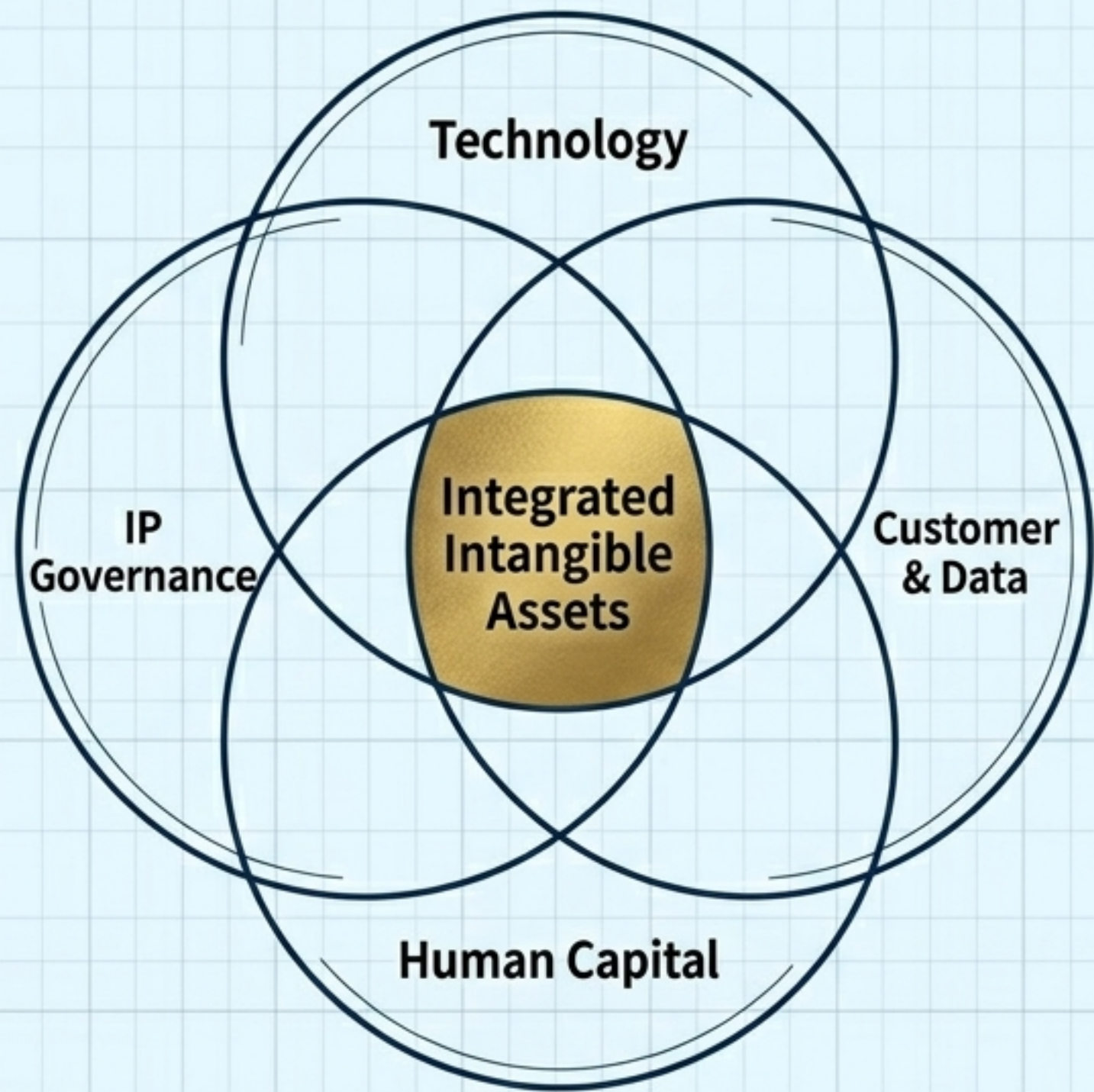
## 第5の強み (The Foundation)

- No.1特許ポートフォリオ: 製品差別化と顧客信頼形成に直接寄与
- オープンイノベーション: アカデミア・顧客との協業による独自技術創出
- 発明文化と知財ガバナンス: 経営層連携による継続的な創出基盤

# The Evolution Matrix: 知的資本構成要素の3年間の変遷

比較軸	2023年	2024年	2025年	変化の方向性
価値創造上の扱い	成長の原動力	マテリアリティ実行	独立項目化・中核資産	中核資産への格上げ
知財・特許	量的優位 (21k件)	出願率・共同出願	質・文化・ガバナンス へ拡張	質・制度・ガバナンス へ拡張
研究開発	1兆円投資	1.5兆円へ拡大	人的資本 (1万名採用) と統合	人的資本投資と統合
顧客接点	絶対的信頼	共創・サービス強化	知財が顧客信頼構築 に寄与と明記	知財・技術と一体化
データ・DX	AI活用	TEL DX Vision	稼働データ・予知保全 を収益に接続	サービス収益に接続

# Insight: 「狭義の知財」から「統合的無形資産経営」へ



## The Paradigm Shift:

最大のインサイトは、特許を単独の資産としてではなく、「複数の資本が結合した組織能力」として捉えている点にある。

## 統合のメカニズム:

- Technology × IP: 業界最大のR&D投資が生む技術を権利化し、標準化と独占力を確保。
- Customer × Data: 96,000台以上の出荷実績から得られた稼働データとAIによる技術サービスの高度化。
- Human Capital × Culture: やる気重視経営と発明者表彰による、知財創出文化のグローバルな浸透。

## 価値創造へのインパクト:

無形資産の統合による製品競争力の向上、顧客生涯価値(LTV)の最大化、そして持続的な企業価値向上へとつながる。

# The Future Frontier: 次世代に向けた4つの課題と機会

製品ライフサイクル全体を価値創造領域に拡張する、4つのフロンティア

## 1. 知財ポートフォリオの高度化

量から「事業貢献度・他社影響力」への質的転換。

## 2. オープンイノベーション

外部知見の取り込みと、権利設計・輸出規制管理。

## 3. データ・AI・ソフトウェア

予知保全サービスによる収益拡大と  
データガバナンス。

## 4. 人的資本と発明文化

10,000名採用時代における組織文化と  
発明インセンティブの維持。

# Strategic Imperative I: ポートフォリオの質的転換と外部共創

## 知財ポートフォリオ

### [Opportunity]

先端装置、先端パッケージング、AI制御、環境性能領域での特許の戦略的蓄積による次世代の覇権獲得。

### [Challenge]

「No.1」の件数優位の維持にとどまらず、事業貢献度、標準化力、地政学・訴訟リスクへの対応力をいかに開示・証明するか。

## オープンイノベーション

### [Opportunity]

コンソーシアム、大学、サプライヤーとの協業による、自社単独では到達できない破壊的イノベーションの創出。

### [Challenge]

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対応、共同出願後の収益化設計の複雑性管理。

# Strategic Imperative II: データ収益化と発明文化のスケール

## データ・AI・ソフトウェア

### [Opportunity]

装置稼働データや遠隔保守、Smart Manufacturingを活用し、プロダクト販売から「ライフサイクル全体(サービス収益)」へ事業モデルを拡張。

### [Challenge]

顧客データの利用権設計、AIモデルの品質保証、サイバーセキュリティなど、特許と同レベルでのデータ・ガバナンス構築。

## 人的資本と発明文化

### [Opportunity]

5年間で10,000名を採用し、発明者表彰制度を通じて知財創出力をグローバルに圧倒的スケールで拡大。

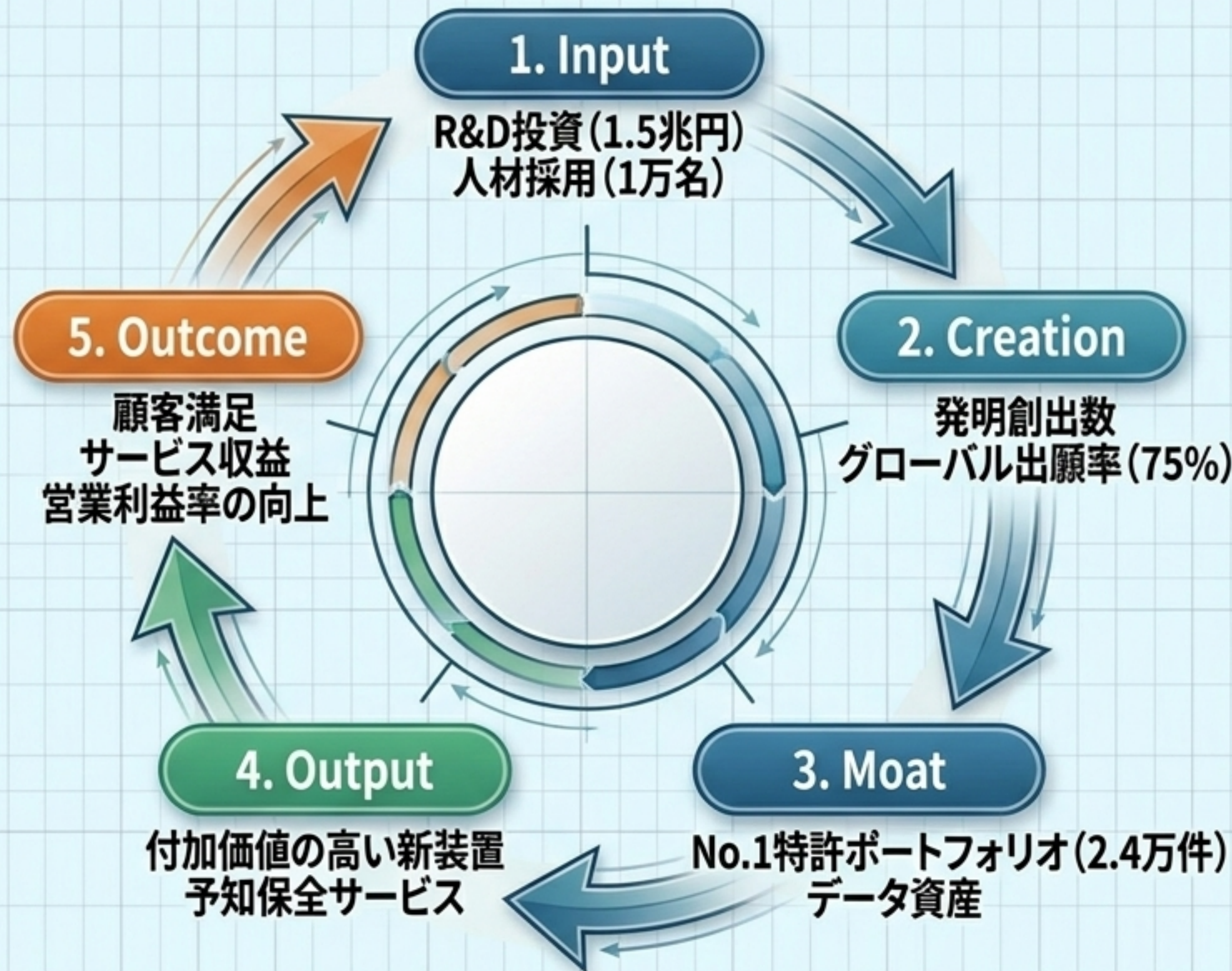
### [Challenge]

急激な人員拡大下での「TEL Values」の浸透、暗黙知・現場ノウハウの技術伝承、適切な発明インセンティブの維持。

# 提言：財務成果へ直結する「知財KPIフライホイール」の開示

## Strategic Proposal:

2025年の独立セクション化に続く次の一手は、知的資本がどのように財務価値を生むか、KPIを連動させたストーリーの可視化である。



**Conclusion: 技術を生み、守り、顧客価値に変換する「統合エンジン」へ**

**Summary: 東京エレクトロンの開示は、単なる知財レポートから、知的資本経営のベストプラクティスへと進化を遂げた。**

**The Future: 今後の焦点は、これらを個別施策としてではなく、特許、データ権利、技術サービス、発明文化、ガバナンスを高度に統合した「包括的な無形資産経営」としてさらに稼働させることにある。**

**Final Thought: 半導体製造装置の技術リーダーとしての競争優位は、今後、目に見えるプロダクトの枠を超え、この統合された「見えざる資産」によってこそ持続・拡張されていく。**