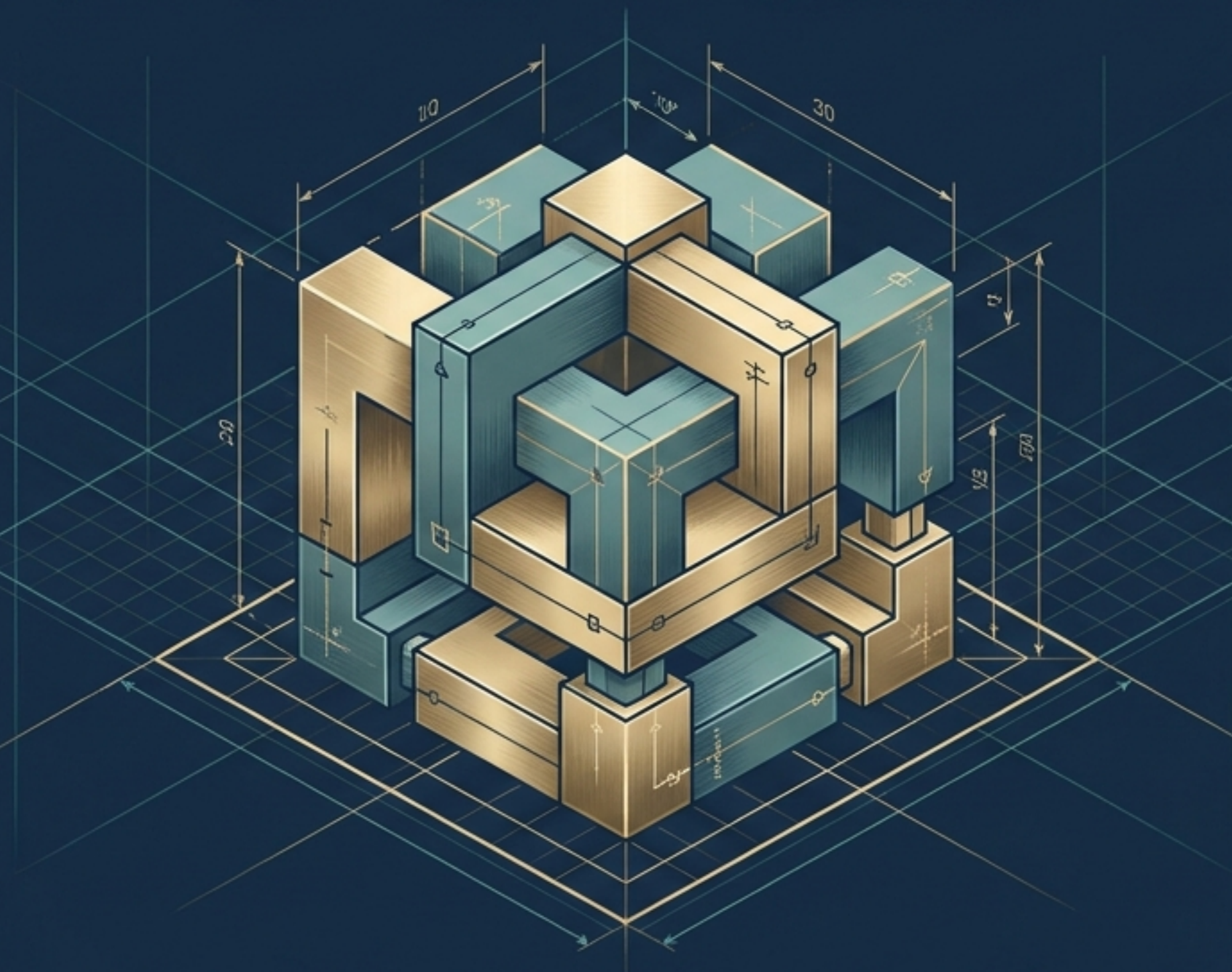
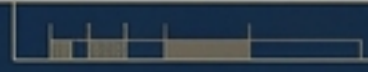


# 東京エレクトロン 統合報告書分析：知的資本開示の3年間の進化

「強みの説明」から「経営管理の対象」へー無形資産の構造化プロセスを読み解く

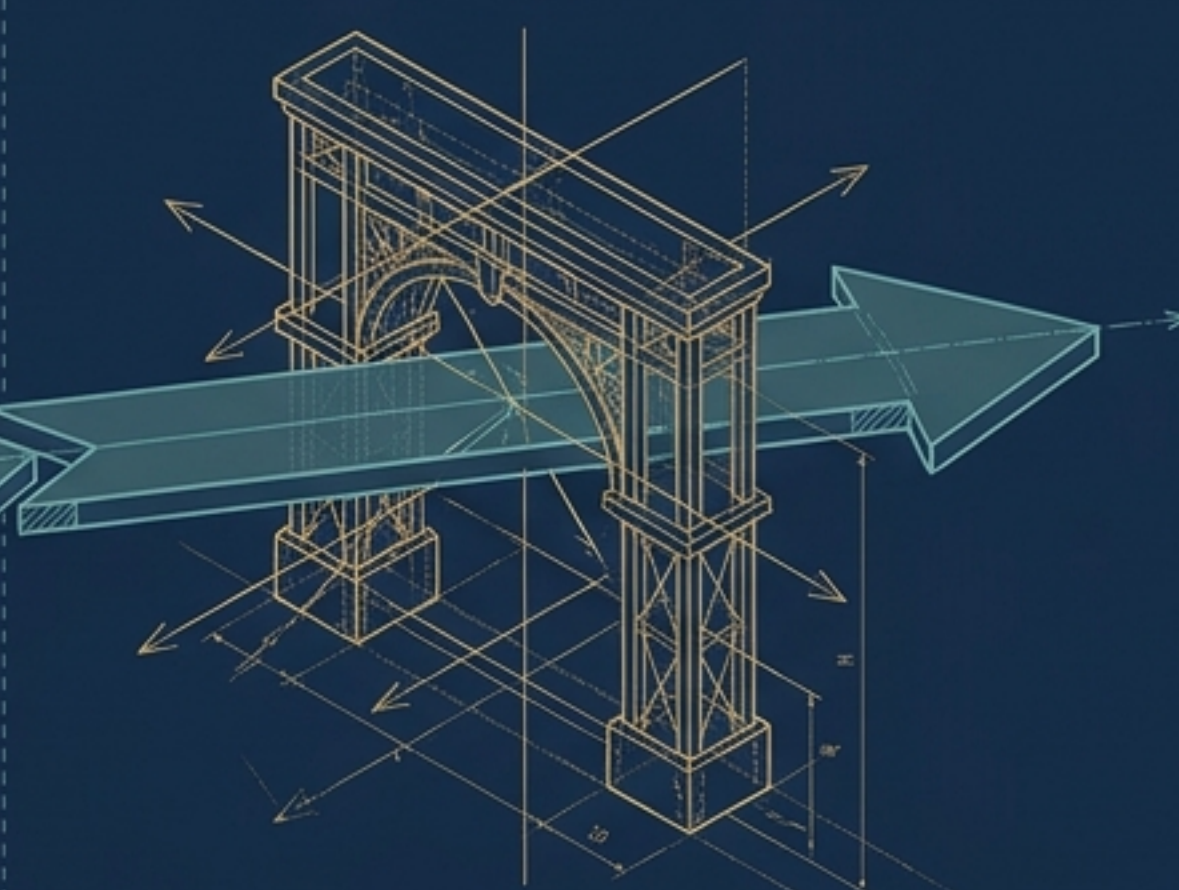
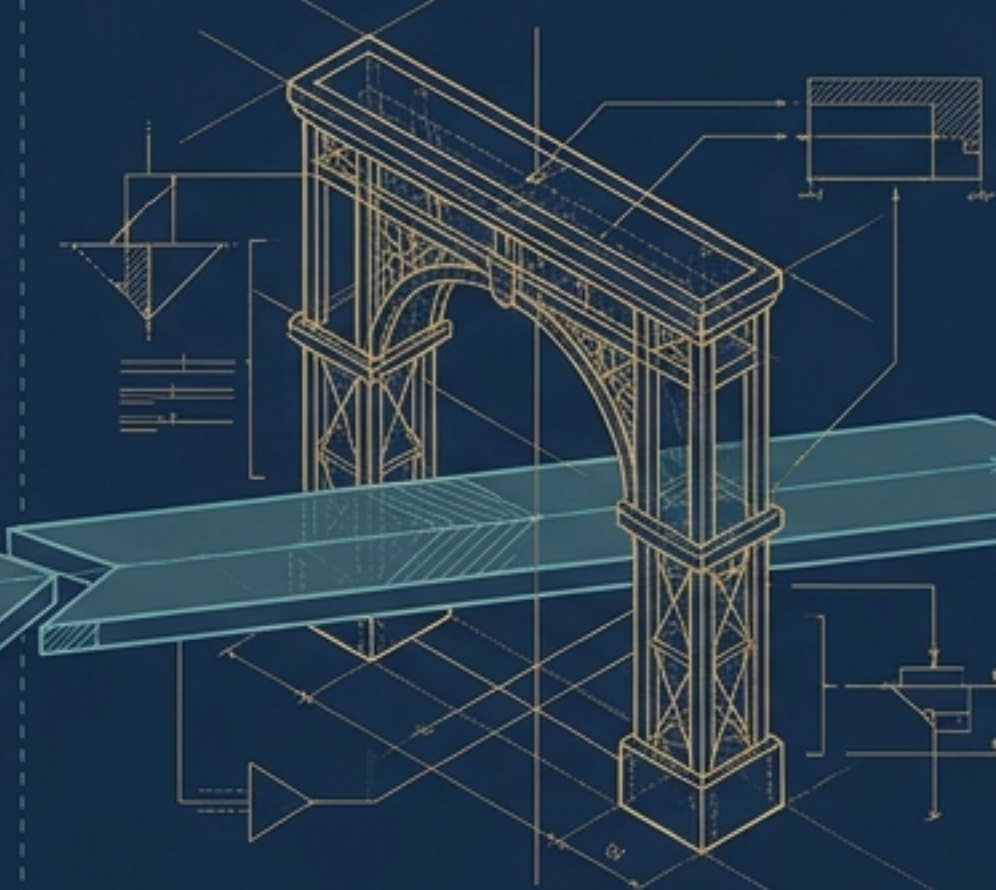
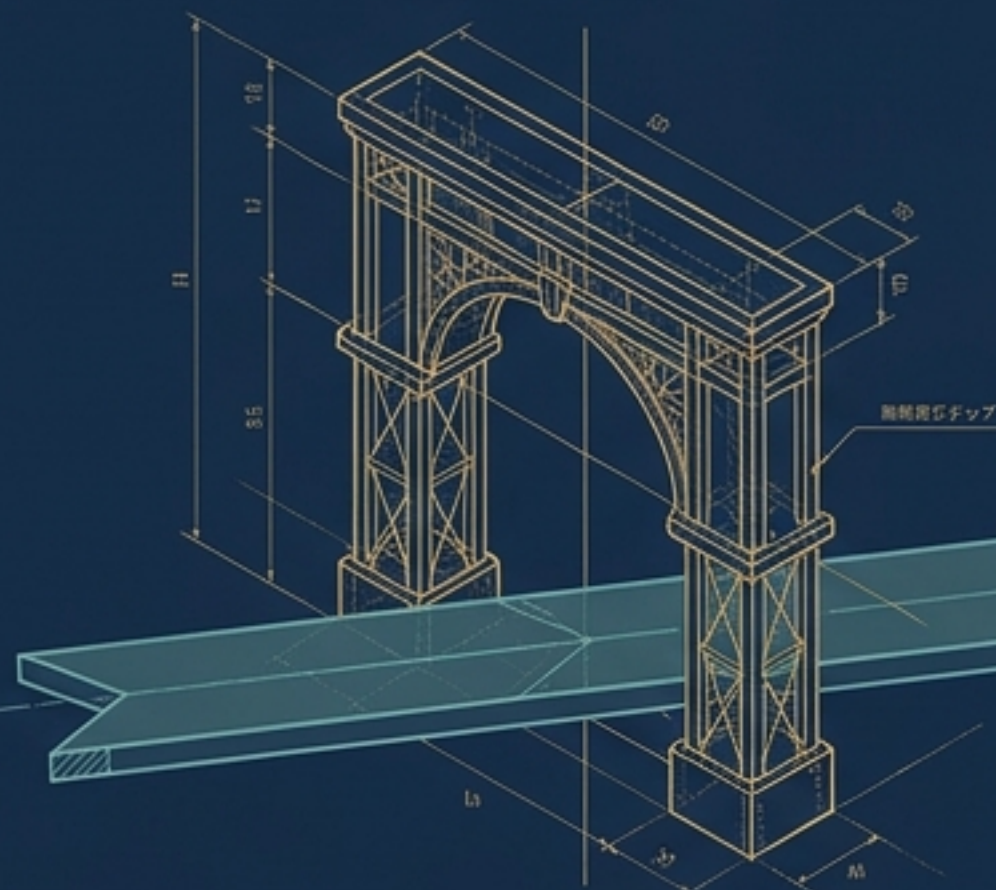




# 格上げ

# 制度化

# 相互作用

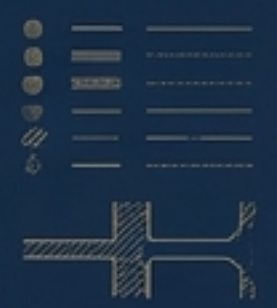
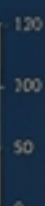


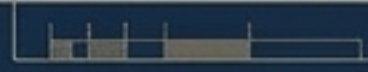
知的資本は単なる「競争優位の源泉」から、企業価値を牽引する「経営システムの主軸」へと明確に格上げされた。

知財部門、各拠点、取締役会を繋ぐ「知的財産ガバナンス体制」が確立し、無形資産の管理が組織の制度として実装された。

特許・データ・人材という個別の資産提示から、それらを結びつける「データドリブン経営」のシナジー創出へと進化している。

**結論：TELの知的資本開示は、過去3年間で「技術力の自慢」から「未来の価値を創出する経営アーキテクチャの証明」へと変貌を遂げた。**





# 2025

## ガバナンス実装段階

「知財・無形資産」独立章の新設。  
知的財産ガバナンス体制と  
データドリブン経営の確立。

特許 24,996件 /  
研究開発投資 2,500億円

# 2024

## 粒度上昇の移行段階

14マテリアリティの導入。  
知財を「重要な資産」と明示し、  
DXをPLM横断で全社展開。

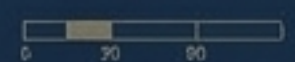
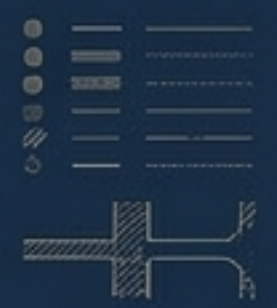
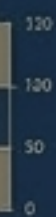
特許 23,249件 /  
研究開発投資 2,028億円

# 2023

## 新中計初期段階

技術・特許・顧客信頼・人材を  
「成長の原動力」として束ねて説明。

特許 21,645件 /  
研究開発投資 1,911億円



# 2023年の現在地：研究開発の延長線上にある「攻めの武器」

知的資本は「より付加価値の高い製品創出」を支える機能として位置づけられ、  
主語はあくまで「製品競争力」と「技術力」。

研究開発  
(R&D)

知財・特許  
(IP & Patents)

コア強み

4つのキーププロセス、  
EUV塗布現像装置

圧倒的実績

世界最大の装置出荷実績  
約88,000台

投資規模

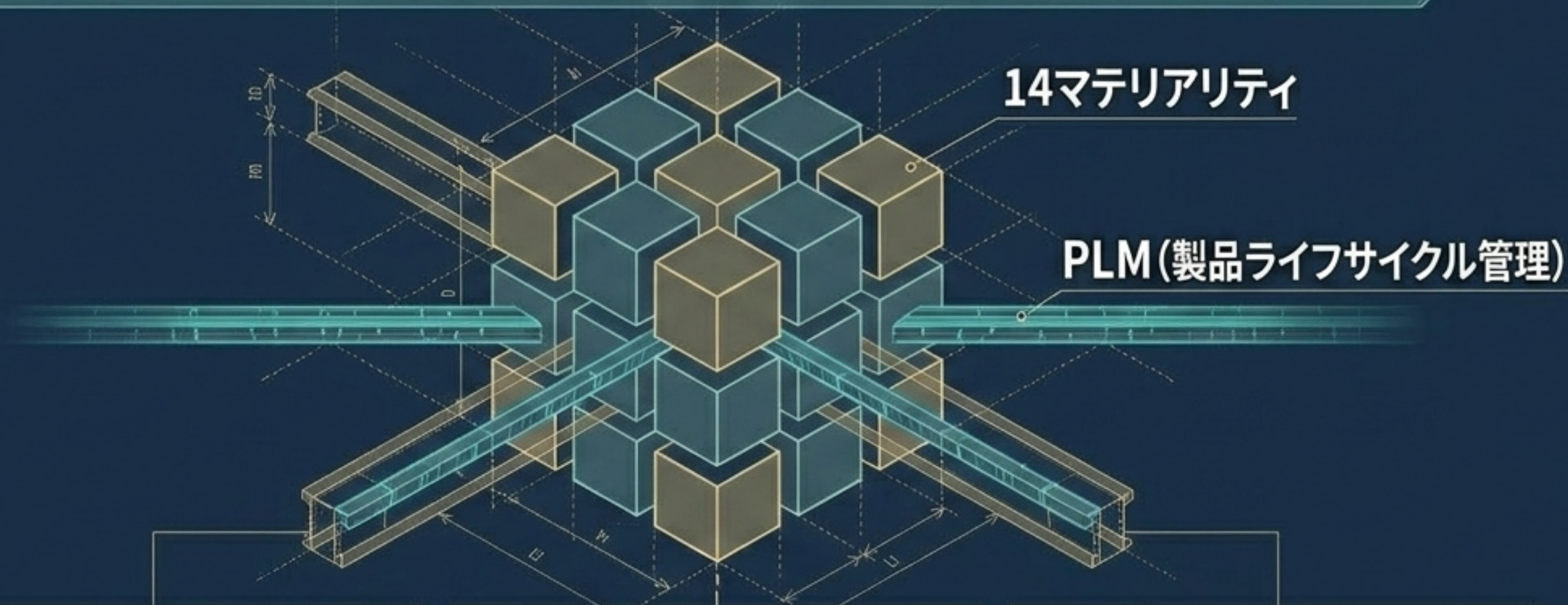
5年間で研究開発投資1兆円以上、  
設備投資4,000億円以上

データ活用

AIやナレッジマネジメントによる  
「装置関連データの蓄積」

# 2024年の移行期：管理単位の精緻化と「PLM横断」へのシフト

知的資本が単なる技術資産から、「中長期的な企業価値向上における重要な資産」へと明示され、経営システムと結びつき始める。



## 細分化

Best Products、Best Technical Service、Employee Engagement等へ管理項目が粒度上昇。

## 全社DX

「TEL DX Vision」から、全社員がデジタルを“てこ”にする価値創造プロセスへ展開。

## 知財の位置づけ

研究・生産・事業・マーケティングの連携による「保護・活用される対象」へ変化。



# 2025年の到達点：知財の独立と経営ガバナンスへの完全実装

知財が研究開発の副産物から、企業価値創造の主軸へと再設計。  
「外部連携の量」から「ポートフォリオ管理とガバナンスの質」へ重点が移行した。



# 進化の診断マトリクス [コア資本編]: ハード資産とシステムの変遷

	2023	2024	2025	進化の要点 (Shift)
特許/IP	研究開発の一部 (約22,000件)	「重要な資産」 と明示	独立見出し化・ 発明者表彰制度	研究付随物から 企業価値の中核へ
技術	強力な 次世代製品中心	Shift Left等、 対象範囲拡大	前工程と先端 パッケージの両輪	技術説明の ポートフォリオ化
データ/DX	装置関連 データの蓄積	PLM横断の 全社展開	データドリブン 経営と業務改革	装置データから 経営意思決定データへ
投資規模	5年1兆円	5年1.5兆円へ拡大	継続と進捗可視化 (2,500億円)	投資規模の飛躍と 進捗可視化

# 進化の診断マトリクス [組織イネーブラー編]: ソフト資産と管理の変遷

	2023	2024	2025	進化の要点 (Shift)
人的資本	源泉・やる気重視	人材投資の規模感増大	キャリア・スキル管理の詳細開示	文化的メッセージから制度・KPIへ
顧客/ ノウハウ	絶対的信頼・ 暗黙知	Service CRM接続	スキル情報の 活用・共有	暗黙知から共有・ 標準化プラットフォームへ
リスク/ ガバナンス	主要リスク列挙	経営基盤議論 の精緻化	16リスク体制・ 知財リスク定期報告	成長リスクから 無形資産の統合防衛へ
リスク シードフ	主要リスク列挙	経営基盤議論の 精緻化	16リスク体制・ 知財リスク定期報告	成長リスクから 無形資産の統合防衛へ

# 戦略的シフトの解剖：「データとDX」はどのように昇華されたか



**重要なインサイト：**知的資本は単なる「発明やノウハウ」から、経営の「意思決定システム」そのものへと組み込まれた。

# 次なるフロンティア：4つの戦略的機会

## データ循環の統合 (Data Loop)

累計96,000台の運用データを用いた「学習し続ける経営システム」への進化。製品改良から営業提案までの完全循環。

## オープンイノベーション (Ecosystem)

前工程で培った知見と、先端パッケージング市場の結合による技術優位性の圧倒的加速。

## 次なる価値創造 (Next Value Creation)

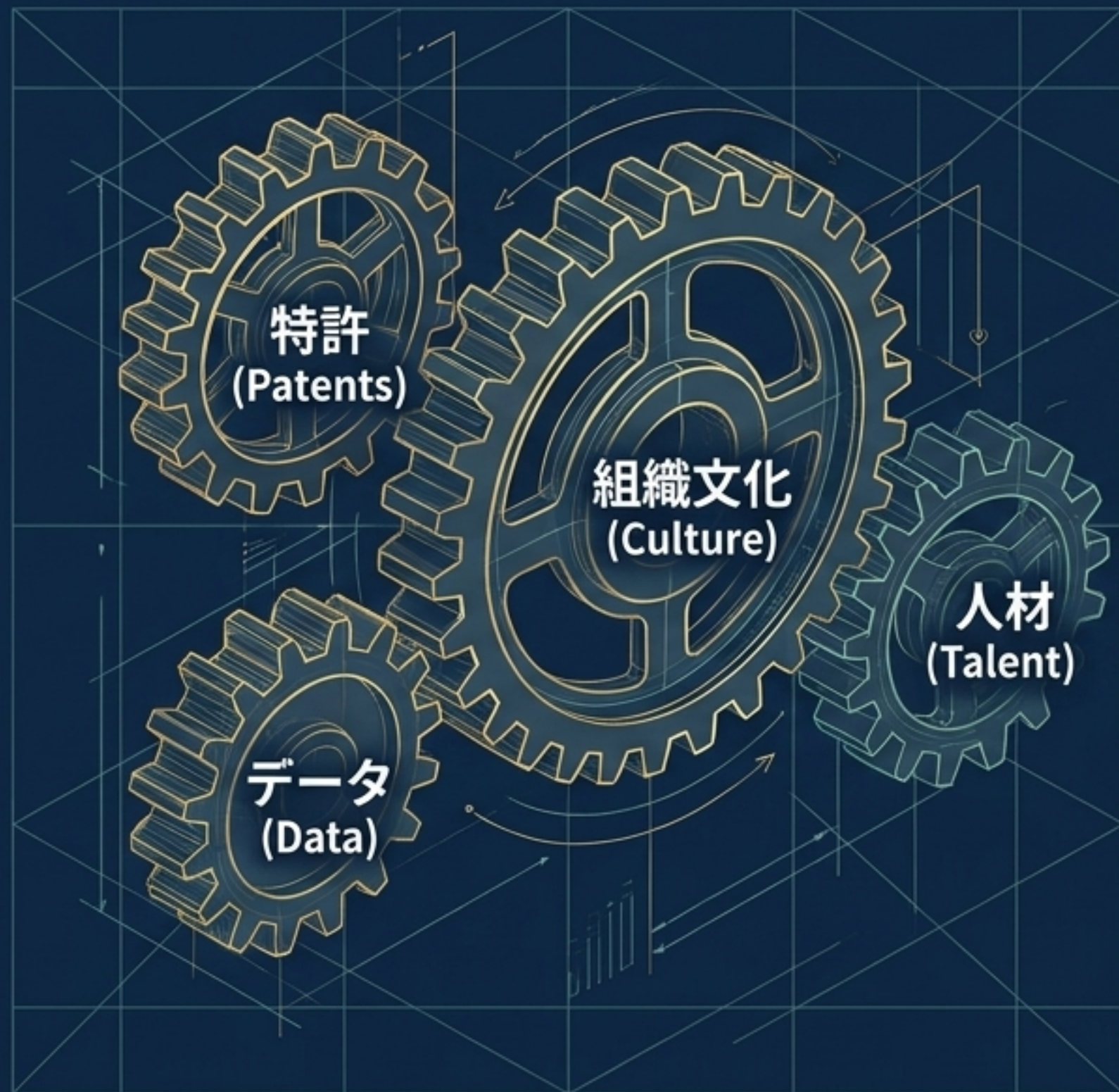
## 人的資本と知財の因果連携 (Human-IP Link)

フィールドエンジニアのスキル管理・次世代育成を、直接的に「知財創出」や「開発効率」のKPIと結びつける証明。

## 無形資産の統合リスク管理 (Integrated Shield)

地政学、AI導入、M&Aに伴う暗黙知の散逸を強固に防ぐ、16リスク体制を超えた包括的シールドの構築。

# 「保有」から「相互作用」へ：終わりのない優位性の構築



東京エレクトロンの開示戦略は、個別の無形資産（特許件数や投資額）を列挙する段階を脱した。真の競争力は、それらを単独で保有することではなく、「学習速度」「顧客運用知」「データ活用」「人材育成」がシステムとしてどう相互作用するかにある。

2025年に提示された「知財・無形資産」のアーキテクチャは、資本市場に対し、優位性を「更新し続けるメカニズム」を証明する最強のストーリーとなる。