

TEL

TOKYO ELECTRON
INTEGRATED
REPORT 2021

東京エレクトロン
統合報告書 2021



編集方針

統合報告書の発行にあたって

東京エレクトロンは、ステークホルダーの皆さまに当社の中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上についてご報告することを目的として、本年より統合報告書を発行いたしました。本報告書では、CEOメッセージとともに、当社のマテリアリティや価値創造モデルなどについて記載し、また事業活動におけるバリューチェーンでの継続的な価値の創出について、サステナビリティの取り組みと併せてご説明しています。今後も、ステークホルダーの皆さまからのご要請を的確に把握し、タイムリーかつ透明性の高い情報開示に努めてまいります。

対象範囲

報告の対象範囲および関連データについては、東京エレクトロングループ（連結28社）としていますが、一部は日本国内のグループ会社のみを対象としています。

参考ガイドライン

- 国際統合報告評議会 (IIRC): 国際統合報告フレームワーク
- 経済産業省: 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス
- Global Reporting Initiative (GRI): サステナビリティ・レポートニング・スタンダード
- 環境省: 環境報告ガイドライン2018年版
- 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures) の提言

発行時期

報告書発行: 2021年8月

対象期間

2021年3月期 (2020年4月1日~2021年3月31日)、一部2022年3月期も対象

お問い合わせ先

東京エレクトロン株式会社
〒107-6325 東京都港区赤坂5-3-1 赤坂Bizタワー
www.tel.co.jp/contactus/

東京エレクトロンのロゴについて



東京エレクトロン (TEL) のコーポレートブランドロゴは、当社のさらなる成長に向けた象徴として、基本理念とビジョンをもとに考案されました。シンプルな造形は、誠実で公明正大な企業姿勢を示し、同時に企業としての存在感と信頼感を表しています。ロゴの中心にある正方形は、産業のコアを担うテクノロジーの精度の高さを象徴し、若々しい生命感のあるグリーンが、私たちの事業の中心に人と自然環境があることを表しています。また、透明感のあるブルーのカラーは、先進性、未来感を表現しています。当社はこれからも最先端の技術と確かなサービスで、夢のある社会の発展に貢献します。

目次

Chapter 1

東京エレクトロンについて

基本理念・経営理念	3
CEOメッセージ	5
TEL Values	12
会社概要	13
財務・非財務ハイライト	15
製造装置事業の特徴	16

Chapter 2

マテリアリティと提供価値

マテリアリティ (重要分野)	17
中期経営計画	18
価値創造モデル	21
ステークホルダーエンゲージメント	23
成長の原動力	24

Chapter 3

バリューチェーンによる価値創造

バリューチェーンの取り組み	25
研究開発	27
調達・製造	29
販売	31
据付・保守サービス	33
バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み	
環境	35
安全	37

Chapter 4

さらなる成長に向けて

真のグローバルエクセレントカンパニーを目指して 53

データセクション

財務概況	55
11年間の主要財務データ	59
サステナビリティデータ	61
連結子会社	67
株式情報	68

人権	37
サプライチェーンマネジメント	39
人材	40
品質	41
業務効率化	42
コーポレートガバナンス	43
取締役会長メッセージ	47
コンプライアンス	48
リスクマネジメント	49
情報セキュリティ	51
資本市場との対話	52
外部からの評価	52

財務データの詳細につきましては、当社統合報告書ウェブサイトの「財務セクション」をご参照ください www.tel.co.jp/ir/library/ar/

基本理念



基本理念は、東京エレクトロンの存在意義 (Purpose)、
社会的使命を定義したものです。
企業活動の拠り所となる最も基本的な考え方です。

最先端の技術と確かなサービスで、
夢のある社会の発展に貢献します



経営理念



経営理念は、基本理念を実現するために、
東京エレクトロンが大切に
する経営の規範を8つの項目で明示したものです。

■ 利益について

社会や産業の発展に貢献すべく、
利益の追求を重視し
企業価値の向上を目指します。

■ 事業分野について

エレクトロニクスを中心とする
最先端技術分野において、
高品質な製品を提供し市場をリードします。

■ 成長について

技術革新に常に挑戦し、
事業拡大と市場創出により
継続的な成長を図ります。

■ 品質とサービスについて

顧客の満足と信頼を得るために
真のニーズを理解し、
品質とサービスの向上に努めます。

■ 社員について

社員は価値創出の源泉であり、
創造性と責任感と強いチームワークで
情熱をもって業務に取り組みます。

■ 組織について

個々の能力を最大限に発揮し、
企業価値を最大化する最適な組織を
築きます。

■ 安全と健康と環境について

事業に関わるすべての人々の安全と健康、
および地球環境への配慮を第一に考えて
行動します。

■ 企業の社会的責任について

企業としての社会的責任を自覚し、
社会から高く評価され社員が
誇りを持てる企業であるよう心がけます。

CEOメッセージ



代表取締役社長・CEO
河合 利樹

中長期的な利益の拡大と 継続的な企業価値の向上を目指して

ステークホルダーの皆さまには、平素よりご支援とご愛顧を賜り、誠にありがとうございます。

東京エレクトロンは、1963年に極めて旺盛なベンチャースピリットをもった数人の若者でスタートしました。それ以来、このベンチャースピリットは当社の歴史の中で途絶えることなく燃え続け、技術革新の激しい半導体や液晶などの分野において、さまざまなイノベーションを起こしてきました。

そして今、IoT、AI、5Gなどの普及からデータ社会への移行が加速し、留まることのない技術革新への要求を背景に、さらなる事業機会の拡大が見込まれます。

このような中、当社の社会における存在意義“Purpose”である「最先端の技術と確かなサービスで、夢のある社会の発展に貢献します」という基本理念を常に意識し、世界をリードする付加価値の高い技術を創出していくことで、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上に努めていく所存です。

基本理念の実践：“デジタル×グリーン” 社会における半導体とディスプレイ

昨年2020年は、新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延、また、日本における集中豪雨、北米でのハリケーンや寒波など、気候変動による自然災害が多く発生しました。加えて、貿易摩擦に代表される地政学的問題、また人権問題などグローバルにさまざまなことが起こり、社会や人々の生活に大きな影響をおよぼした歴史に刻まれる年となりました。

一方、私たちの日常やあらゆる産業でデジタルトランスフォーメーション (DX^{※1}) が進み、改めて情報通信技術 (ICT^{※2}) に必須である半導体の重要性が際立った一年でもありました。

かつてないスピードでデータ社会への移行が進む中、地球環境問題への解決に向けた取り組みもあり、“デジタル×グリーン”が世界の大きな潮流となっています。ここで言うグリーンとは、“カーボンニュートラル”すなわち、二酸化炭素の排出量を抑える“脱炭素化”を目指すことです。(図A)

※1 DX: Digital Transformation

※2 ICT: Information and Communication Technology

図A: 未来への潮流



このように、どのような状況でも経済活動が止まらない、強しなやかな社会の構築に向けて、世界は今、ICT、DX を強力に実装するとともに、脱炭素社会の実現に取り組んでいます。

今後、自動運転などの新たなテクノロジーの進化やスマート工場、農業、医療、そしてスマートシティなど、あらゆる産業のデジタル化が社会に広く浸透していきますが、そのすべての根幹に位置し支えるものは、“半導体”です。半導体は、コンピュータやテレビに使われ、さらに携帯電話へと広がっていましたが、もはや、その存在はモノを動かす単なるチップではなく、社会すべてのインフラとなっています。半導体があってこそ、社会のデジタル化が可能になります。その半導体に対する技術要求は、さらなる大容量、高速、高信頼性、低消費電力など、留まるところを知りません。

そして、半導体とともに進化するのが、人とデータのインターフェイスとなる“ディスプレイ”です。有機ELを中心として技術革新は継続し、その用途は、単なるモニターの概念を超えて広がっていきます。ディスプレイに、映像の美しさと使いやすさが追求される限り、ディスプレイの技術革新も止まりません。(図B)

図B: 半導体とディスプレイに求められる技術



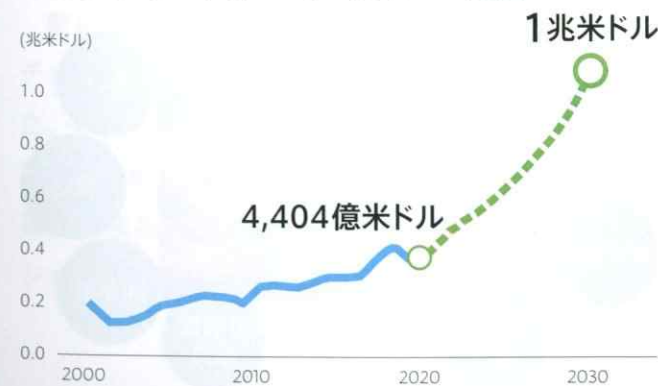
過去を振り返ると、1990年代はコンピュータセントリックと呼ばれ、PCが半導体市場を牽引してきました。そして、2000年代に入るとモバイルセントリック、すなわち、スマートフォンが市場を牽引してきました。しかし、これからは何十億という“モノ”がインターネットにつながって、それらの“モノ”が生み出すビッグデータが社会を牽引する“DXの時代”と言われており、世界のデータ通信量は、年率26%^{*1}の急カーブで増えていくことが予想されています。

この爆発的に増加するデータ通信量を支えるために、半導体の市場は大きく拡大していきます。1947年のトランジスタの誕生から約70年、世界の半導体市場の規模は、2020年は約4,400億米ドルでしたが、2030年には1兆米ドルになると見込まれています。これは、70年かけて成長してきた現在の市場の倍以上に当たります。つまり、今後10年で、今の市場と同等以上の市場がもう一つ立ち上がることを意味しています。(図C)

東京エレクトロンが参画する製造装置(WFE^{*2})市場は、今年2021年には市場規模が900億米ドルを超える^{*3}と予想しておりますが、未来に向けて、ICT、DX、脱炭素化、EV、自動運転、そしてポスト5Gの流れから、

図C: 半導体市場の展望

半導体市場は今後10年で倍以上に成長



出所: 2000-2020 (WSTS), 2021-2030 (IBS, April 2021)

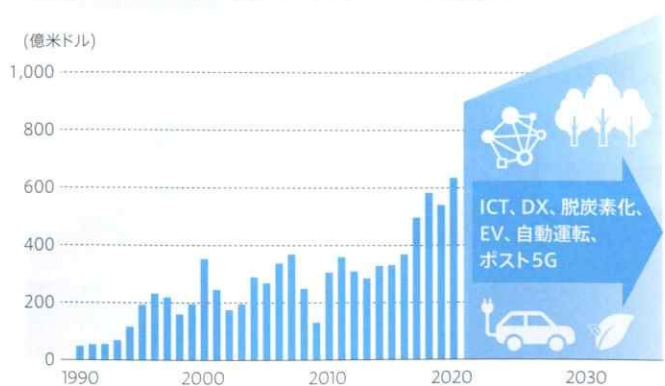
さらなる成長が見込まれ、半導体市場が1兆米ドルになるように、製造装置市場も“Big Years”、新たな成長フェーズに入っていきます。(図D)

当社は、このような技術革新の波を取り込み、付加価値の高い、われわれだからできる世の中にはない技術を創造し、さらなる成長を実現していきたいと考えております。業界のリーディングカンパニーとして培った装置メーカーとしての専門性を生かして、価値創出の源泉である社員をはじめ、あらゆる経営資源を活用し、デジタルとグリーンの両立という社会における共有価値の実現に貢献していくことで、基本理念の実践と持続的な成長を図り、会社を取り巻くすべてのステークホルダーの期待に応えていく所存です。

^{*1} 年率26%: Omdia社による2020年から2030年までの年平均成長率の予測
^{*2} WFE: Wafer fab equipment (半導体前工程製造装置)。半導体製造工程には、ウェーハ状態で回路形成・検査をする前工程と、そのウェーハをチップごとに切断し、組み立て・検査をする後工程があります。WFEは、この前工程で使用される製造装置を指します。(P. 14 半導体製造プロセスおよび当社の主要製品 参照)
^{*3} 2021年の市場規模は、2021年8月16日時点の当社の予想

図D: WFE市場の変遷

技術革新の波を取り込み、新たな成長フェーズへ



出所: VLSI Research (1990-2020)

中期経営計画

東京エレクトロンは、2019年5月に中期経営計画を上方修正しました。売上高の規模別に営業利益率、自己資本利益率(ROE)の関係を示す目指すべき財務モデルを定めたもので、2024年3月期までに売上高2兆円、営業利益率30%以上、ROE 30%以上というシナリオをその中核目標に掲げました。成長ポテンシャルを最大限取り込みながら、同時に、財務体質を着実に強化していくことを指向し、ワールドクラスの利益とROEの達成を目指したモデルです。(図E)

そして、この利益により、どのような状況下でも、株主満足や社員の安定した豊かな生活を実現するとともに、継続的な成長に向け、技術開発への投資や優秀な人材の確保に努めてまいります。また、利益に基づく強固な財務基盤を構築することで必要な際には有利な条件で資金調達を図るとともに、適正な税金を納めることで企業としての責任を果たしてまいります。

なお、今期2022年3月期は、売上高1兆8,500億円、営業利益率27.5%^{*}を見込んでおり、目標に向け、順調に進捗していると判断しておりますが、引き続き、全社一丸となって、この財務モデルの達成を目指してまいります。

^{*} 2022年3月期の売上高と営業利益率は、2021年8月16日時点の予想

図E: 中期経営計画の財務モデル

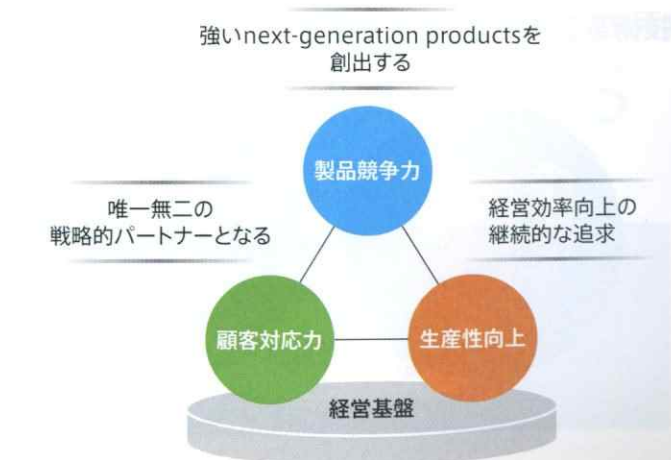
ワールドクラスの利益とROEを目指す

中期経営計画 財務モデル(～2024年3月期)			
売上高	1.5兆円	1.7兆円	2兆円
営業利益率	26.5%	28.0%	>30.0%
ROE	>30.0%		

マテリアリティ(重要分野)

中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上を目指すにあたり、東京エレクトロンのマテリアリティ(重要分野)を定義しています。事業活動を根底で支える安全や品質、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントなどの“経営基盤”のもと、“製品競争力”、“顧客対応力”、“生産性向上”で構成されています。メーカーである当社が常に念頭に置くのは、究極の技術ニーズを満たす、性能が世界一の装置の販売とサポート、すなわち、Best ProductsとBest Technical Serviceの提供を通じ、Only One、Number Oneを目指すことです。最先端の技術動向およびニーズの変化をいち早く捉え、将来お客さまが必要とする圧倒的な付加価値と性能を有する次世代製品(next-generation products)を創出すること、当社が誇る顧客対応力で唯一無二の戦略的パートナーになること、加えて、経営効率の継続的な追求に基づく生産性向上で、利益体質をさらに強化してまいります。(図F)

図F: マテリアリティ(重要分野)



専門性と強みを生かす

前述のような考えのもと、東京エレクトロンの専門性と強みを最大限に生かした戦略をとってまいりますが、その強みについて以下に整理します。①半導体の微細加工に必要な連続した4つのキープロセス装置をもつ世界で唯一のメーカーであること、②それらの製品シェアがNo. 1またはNo. 2であること、③特に、最先端の微細化に不可欠なEUV露光用の塗布・現像装置がシェア100%であること、④年間約4,000台、累計約76,000台を誇る世界最大の納入実績を生かすことで、販売した装置が新たな事業機会になり、価値を生むフィールドソリューションのビジネスモデルを構築していること、が挙げられます。(図G)

このような中、研究開発投資につきましては、今期2022年3月期に過去最高となる1,650億円を予定しています。前述の中期経営計画を改定した際、2020年3月期から3年間で約4,000億円の研究開発投資を発表し、その計画に沿って、遂行しております。今後も、利益に基づく強い財務基盤のもと、積極的な成長投資をおこなってまいります。

当社の装置を通らない半導体とディスプレイは、世の中に“ほぼない”といっても過言ではありません。強みをさらに伸ばし、成長機会を最大限に取り込んでまいります。

図G: 連続した4つのキープロセス装置

技術革新を支える最先端装置



サステナビリティの取り組み

東京エレクトロンにおけるサステナビリティの取り組みは、基本理念の実践そのものです。装置メーカーとしての独自の専門性とあらゆる経営資源を生かし、産業や社会の発展に貢献していくことで、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

環境について

そのような考えのもと、当社では、脱炭素社会の構築に向けて、3つの視点で取り組んでおります。

1つ目は、世界中で使用される半導体デバイスの高性能化と低消費電力化に貢献することです。お客さまとともに、技術革新を推進することで、“デジタル×グリーン”の両立という社会の共有価値を創造してまいります。

2つ目は、装置の稼働時における省エネルギー化です。昨年12月、2030年に向けた中期環境目標を改定し、ウェーハ1枚当たりのCO₂排出量を、2018年比で30%削減する目標を公表しております。

3つ目は、事業所における活動です。2030年までに再生可能エネルギーの使用比率を100%とし、CO₂総排出量を2018年比で70%削減する目標を掲げております。(図H)

これらの業界トップクラスの目標のもと、脱炭素化に向けた当社の使命と責任を果たしてまいります。

また、今年6月には、持続可能なサプライチェーンの構築に向けた新たな取り組みとして、E-COMPASS (Environmental Co-Creation by Material, Process and Subcomponent Solutions) を立ち上げました。サプライチェーン全体で、地球環境保全の継続的な取り組みを推進してまいります。(図I)

人材 (=人財) について

「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、人材について、以下の3つを重要視しております。

1つ目は、創業時から大切にしてきた企業文化や行動規範です。当社では、これを“TEL Values^{※1}”として、まとめました。この“TEL Values”を常に意識して、夢と活力に満ちた会社の醸成に努めております。

2つ目は、“やる気重視経営”です。会社の発展には、“社員の能力×やる気”が不可欠であり、TEL UNIVERSITY^{※2}など人材開発の強化とともに、社員のやる気向上に注力しております。社員のやる気は、①会社の将来に対する夢と期待、②チャレンジできる機会、③成果に対する公正な評価、④風通しの良い職場、などの要素が強いと考えております。これらのことを踏まえ、上司と部下の対

図H: 中期環境目標

CO₂排出量 削減目標 (2030年)



話の充実を推進するために、2017年7月に新人事制度を導入しました。また、執行役員および海外現地法人などの経営幹部で構成されるCSS (Corporate Senior Staff) では、四半期ごとにグループ全体の成長戦略に対する進捗や追加施策のレビューをおこなうことで、組織間の風通しと機動性の向上を図っております。そして、拠点別に開催する社員集会では、私自身から会社の目指す姿を伝えるとともに、社員からも現場の意見や提案を得ることで、迅速かつ的確な経営判断に努めております。

3つ目は、“人材の多様性”です。世界18の国と地域、76拠点に展開する中、社員の外国人比率は42%であり、海外現地法人の社長や経営幹部は、現地採用者を中心に構成するなど、グローバル・ダイバーシティの取り組みを積極的に展開しております。また、ジェンダーにつきましても、今後より一層取り組むことで、ダイバーシティとインクルージョンを推進し、当社のさらなる成長につなげていく所存です。

※1 P. 12 TEL Values 参照
 ※2 TEL UNIVERSITY: 社内共通の教育機関。従業員が主体的にキャリアを形成し、自己実現することを支援

図I: E-COMPASS

サプライチェーン全体で“デジタル×グリーン”を両立



コーポレートガバナンスについて

コーポレートガバナンスにつきましては、経営の意思決定と監督機能を十分に働かせるべく、企業文化と事業の特色を考慮しながら、サステナブルな成長を実現する実効性の高い体制の構築を図っております。当社では、今期よりスキルマトリックスを導入しており、取締役会メンバーの多様性の促進や審議のさらなる充実化を進めてまいります。また、コンプライアンスおよびリスクマネジメントのより一層の強化を図るべく、バリューチェーン全体における13項目の事業等のリスクを定め、常にPDCA※サイクルを回せる体制強化に努めております。攻めと守りのガバナンスを構築し、当社の成長ポテンシャルを最大限取り込んでまいります。

※ PDCA: Plan, Do, Check, Actのサイクルを継続的に実施し、業務の改善をおこなうこと

皆さまに愛され、信頼される企業を目指して

半導体が実現する豊かな未来。進化し続ける半導体。それを支える製造装置市場はさらなる成長フェーズに入りました。

企業の成長は人。社員は価値創出の源泉。東京エレクトロンは、装置メーカーとしての専門性と多様な経営資源を生かし、付加価値の高い、われわれだからできる世の中にない技術を創造し、社会に提供してまいります。

そして、これからも挑戦と進化を続け、すべてのステークホルダーに愛され、高く信頼される真のグローバルエグゼレントカンパニーを目指してまいります。

引き続き、皆さまのご支援を賜りたく、何卒よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長・CEO




TEL Values

「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、創業時から積み重ねてきた、当社の価値とは何か、当社らしさとは何かを振り返り、未来に向けて大切にしたい行動規範をまとめたものが「TEL Values」です。

当社では、2022年4月より第60期がスタートしますが、未来に向けさらに発展し、夢と活力に満ちた会社であり続けるため、「TEL Values」を基盤とし、新しい時代を切り拓いていきます。



TEL Valuesは、私たちが積み上げてきたものであり、これからも自分たちの手によって積み上げていくものです。

誇り

私たちは、自らが誇りをもてる高い価値をもった製品・サービスを提供します。

最先端の技術製品を最高の品質・技術サービスとともに提供し、お客さまの真の満足を追求します。利益は製品・サービスの価値の大きさを示す尺度であると考え、それを大切にします。

チャレンジ

私たちは、世界No. 1を目指し、新しいこと、人のやらないことにチャレンジします。

変化をチャンスと捉え、柔軟かつ積極的に行動します。失敗に対して寛容であるとともに、そのプロセスと結果から学ぶことを重視します。

オーナーシップ

私たちは、オーナーシップをもって、考え抜き、やり抜き、やり遂げます。

常に問題意識をもち、課題には情熱と責任感をもって取り組みます。意思決定を早くし、良いと考えることはすばやく実行します。

チームワーク

私たちは、お互いを認め合い、チームワークを大切にします。

オープンに意見を交わし、風通しの良い職場をつくります。ビジネスパートナーとお互いに信頼し、成長できる関係を築きます。

自覚

私たちは、社会の一員としての自覚をもち、責任のある行動をします。

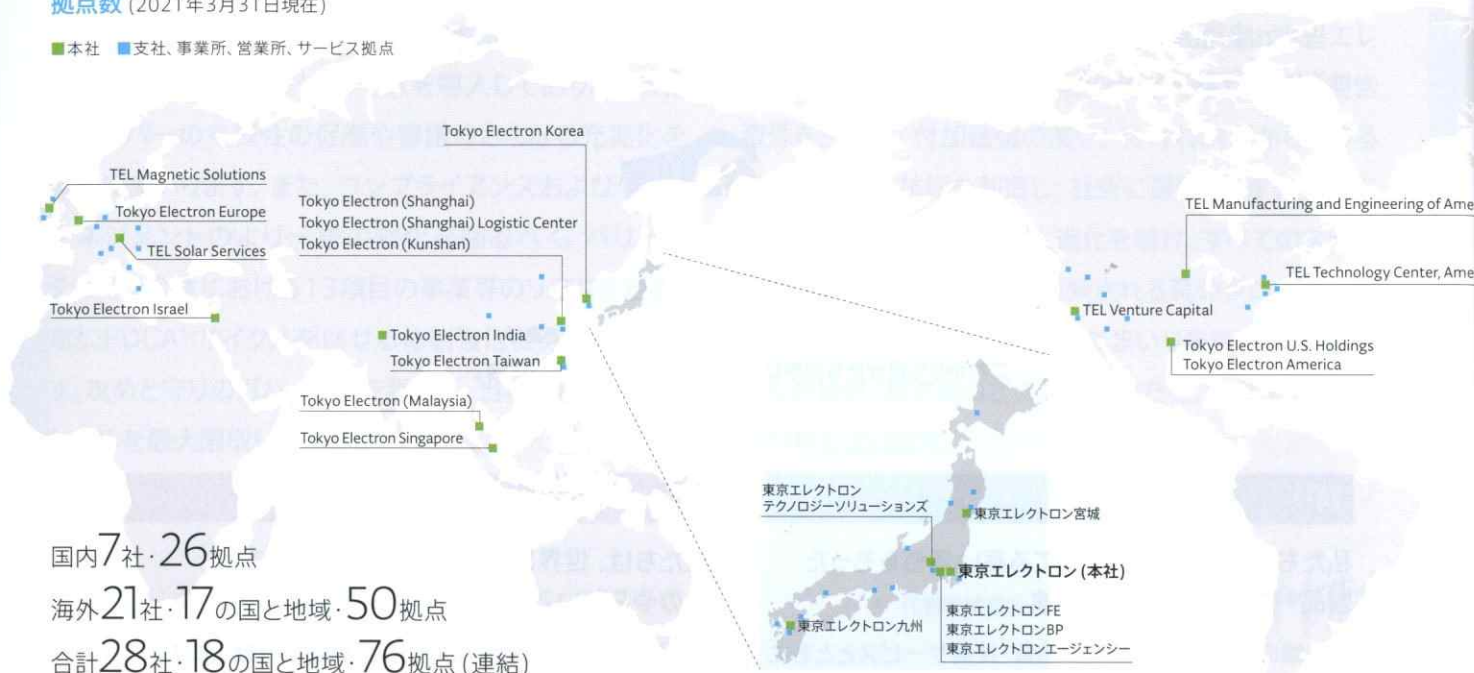
法令と社会のルールを遵守します。安全と健康および地球環境への配慮を最優先に考えます。地域社会から高く評価される会社であるよう心がけます。

会社概要

当社は、半導体およびフラットパネルディスプレイ (FPD) 製造装置のリーディングカンパニーとしてグローバルに事業を展開しています。Best Products と Best Technical Service により、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上に努めています。事業を通じてサステナブルな社会の構築と発展に貢献することで、基本理念を実践していきます。

拠点数 (2021年3月31日現在)

■ 本社 ■ 支社、事業所、営業所、サービス拠点



国内7社・26拠点
海外21社・17の国と地域・50拠点
合計28社・18の国と地域・76拠点 (連結)

沿革



1963
(株)東京放送の出資により(株)東京エレクトロン研究所を設立



1964
米国サムコ社から拡散炉の輸入販売代理権を獲得し、販売を開始

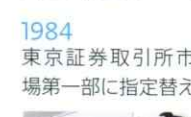


1968
テル・サムコ(株)で拡散炉の国内生産を開始



1978
東京エレクトロン研究所から東京エレクトロン(株)へ商号変更

1980
東京証券取引所市場第二部に上場



1984
東京証券取引所市場第一部に指定替え

1986
半導体製造装置の輸出を開始

1990s
サービスや製造を担当する会社の設立など国内グループ体制を強化、世界各国に現地法人を設立

1990
フラットパネルディスプレイ製造装置市場へ本格参入

1994
海外での直接販売・サポート体制を開始

1999
東京証券取引所市場第一部における業種変更「商業」から「電気機器」へ

2006
行動規範として「TEL Values」制定

2007
人材開発強化のため「TEL UNIVERSITY」設立

2015
新生TELとして再出発(ビジョン、中期経営計画の策定、コーポレートロゴ刷新)

2019
企業価値のさらなる向上を目指し中期経営計画を改定

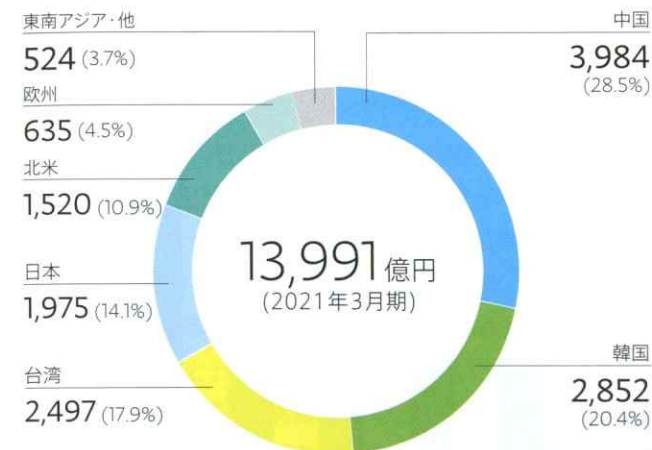
2015
東京エレクトロンコーポレートガバナンス・ガイドラインを制定

2015
新生TELとして再出発(ビジョン、中期経営計画の策定、コーポレートロゴ刷新)

2019
企業価値のさらなる向上を目指し中期経営計画を改定



地域別売上高 (連結)

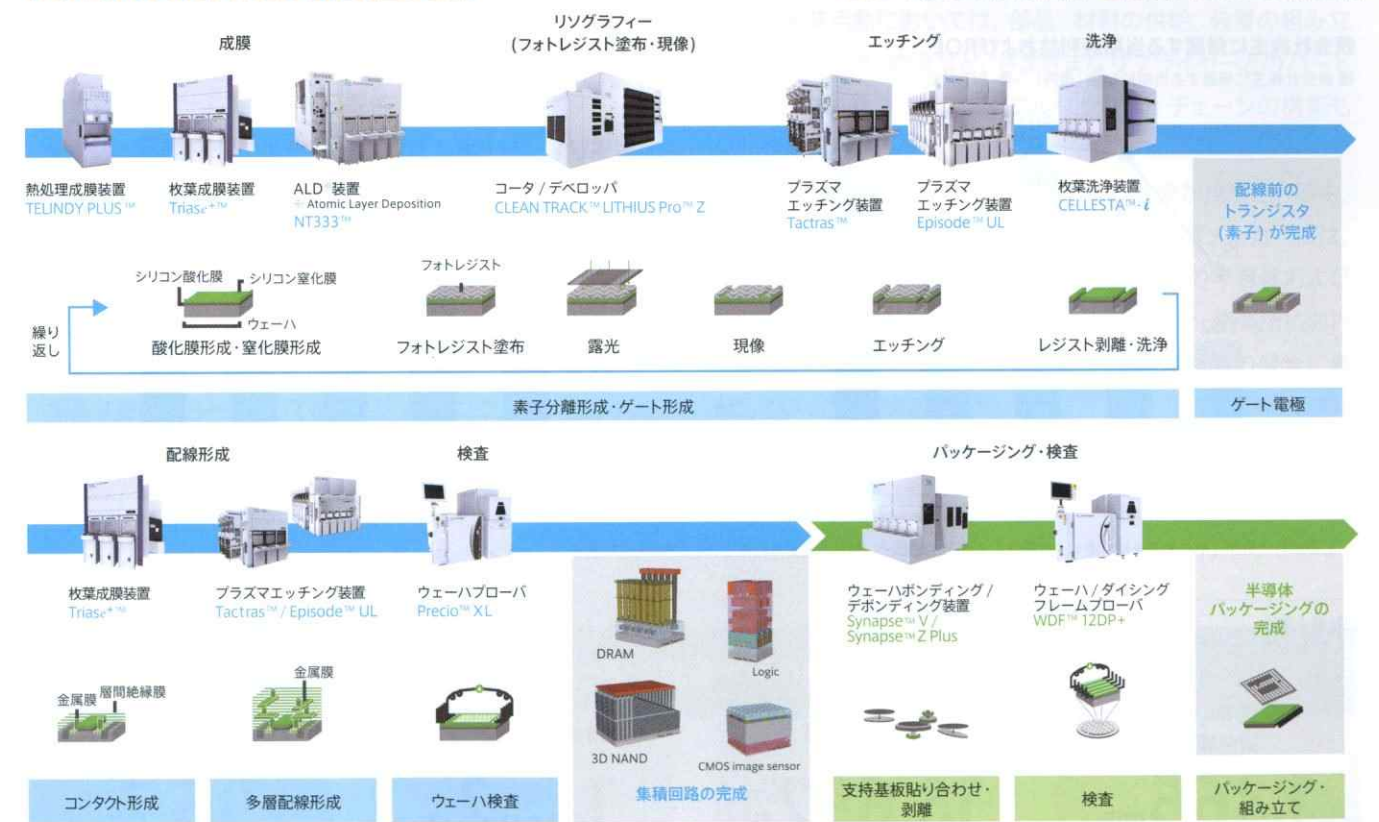


地域別従業員数 (連結)

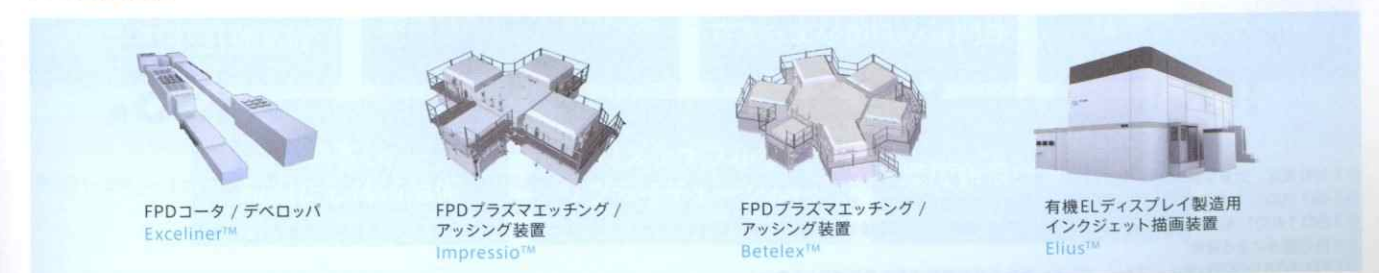


※ 億円未満を切り捨てて表示しています

半導体製造プロセスおよび当社の主要製品



FPD製造装置



財務・非財務ハイライト

財務

売上高および売上総利益率



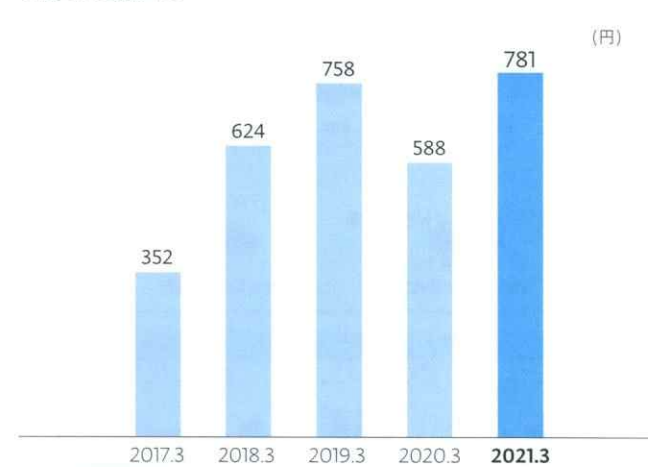
営業利益および営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益およびROE



1株当たり配当金



※ 記載された金額は単位未満を切り捨て、比率は1円単位の金額で計算した結果を四捨五入して表示しています

非財務

2021年3月期

<p>研究開発の取り組み 研究開発費</p> <p>1,366 億円</p>	<p>特許保有件数</p> <p>18,692 件</p>	<p>半導体製造装置シェア^{※1}</p> <p>1位または2位</p>	<p>顧客満足度調査 「大変満足」・「満足」回答割合</p> <p>96.7 %</p>
<p>ISO 9001^{※2} / 14001^{※3} 認証 国内主要製造拠点</p> <p>100 %</p>	<p>廃棄物リサイクル率</p> <p>98.8 %</p>	<p>離職率^{※4}</p> <p>2.5 %</p>	<p>TEL FOR GOOD^{※5} プログラム数</p> <p>136 件</p>

※1 当社推定。対象装置: 塗布・現像 (1位)、洗浄 (2位)、プラズマエッチング (2位)、ガスケミカルエッチング (1位)、拡散炉 (1位)、バッチ成膜 (1位)、メタル成膜 (2位)、ウェーハプローバ (1位)
 ※2 ISO 9001: お客さまへより良い製品とサービスを提供するために、常に品質マネジメントシステムの維持 / 改善を推進していくための国際標準規格
 ※3 ISO 14001: 組織の活動、製品およびサービスの環境に対する直接的・間接的影響を改善するために定められた環境マネジメントシステムの国際標準規格
 ※4 自己都合による離職
 ※5 TEL FOR GOOD (テル・フォー・グッド): 当社の社会貢献活動を表すブランドネーム

製造装置事業の特徴

技術革新が製造装置市場の成長を牽引、最先端の技術とそれを支えるサービスの提供が不可欠

技術革新の追求

IoT、AI、5Gの普及により、データ社会への移行が加速する中、半導体が担う役割はますます重要になっています。ビッグデータ時代には、大量かつ多様な半導体が必要になると同時に、さらなる高性能化も求められます。大容量化、高速化、信頼性の向上、低消費電力の実現など半導体の技術革新は止まりません。そして、人とデータのインターフェイスであるディスプレイについても、高精細・低消費電力・大型化やフレキシブルな形状を生かしたデザイン性の向上により用途の拡大が期待されます。技術革新が継続する限り、半導体およびフラットパネルディスプレイ (FPD) 市場は成長します。そして、それを支える製造装置市場もさらなる成長が見込まれます。

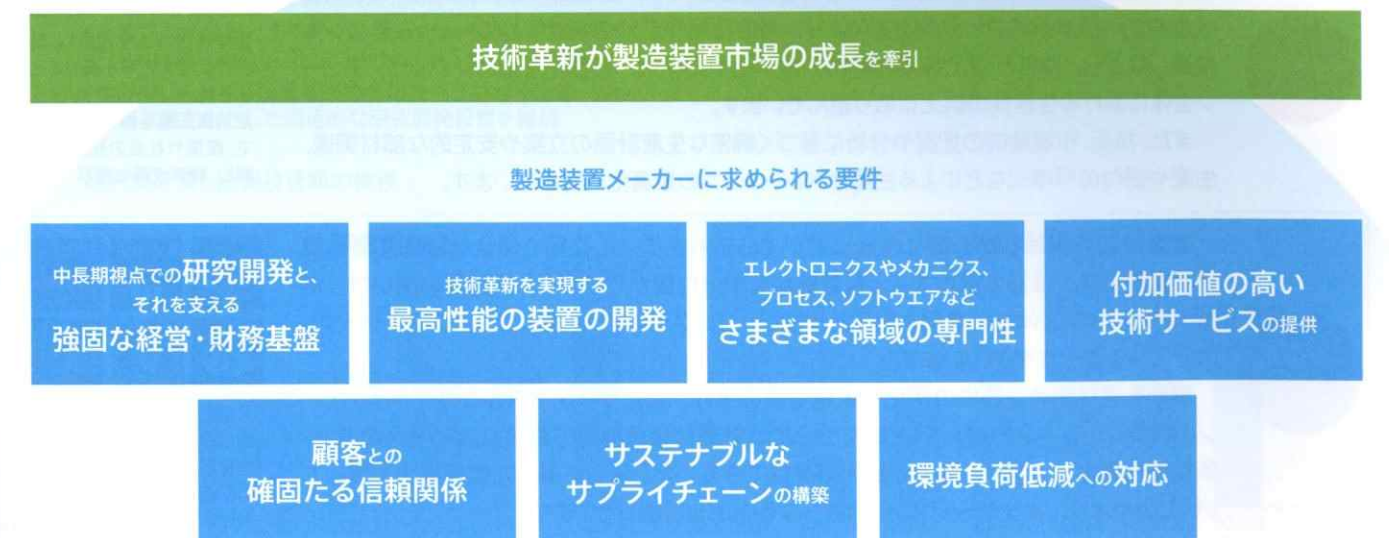
製造装置メーカーに求められる要件

半導体およびFPDの進化に伴い、新しい材料や、より複雑な構造が採用され、その製造の技術的難易度が高まっています。最先端の半導体チップには数百億個ものトランジスタが集積されており、ナノメートルレベルの微細加工技術を駆使し、1,000を超える工程を経て製造されます。このような中、半導体およびFPD製造装置への技術要求は、より一層高度化しています。製造装置メーカーにとっては、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における専門性を駆使し、半導体およびFPDの技術革新を実現する最高の性能の装置を開発することが極めて重要です。そのため、顧客との確固たる信頼関係に基づき、ニーズを早期に把握するとともに、自社内に留まらず顧客やコンソーシアムと協働し、継続的に研究開発をおこなう必要があります。また、将来を見据え、複数世代にわたる研究開発を実施するためには、強固な経営・財務基盤も不可欠です。さらに、装置の安定稼働を支える技術サービスの重要性も高まっており、より付加価値の高いサービスの提供に向けて、AIなどの活用も積極的に進められています。

また事業活動においては、部品・材料の供給、装置の組み立てや調整、通関・物流など、さまざまなサプライヤーとのパートナーシップに基づくサステナブルなサプライチェーンの構築も欠かせません。

これらに加えて、“デジタル×グリーン”社会が推進される中、環境負荷低減の要請も高まっています。製造装置メーカーには、持続可能な社会の実現に向けて、低消費電力の半導体およびFPDの開発への貢献や、製造装置の生産性向上、事業所におけるオペレーションの効率化などを通して、地球環境の保全に貢献していくことが求められています。



マテリアリティ (重要分野)

東京エレクトロンの持続的な成長におけるマテリアリティ

当社は半導体およびフラットパネルディスプレイ製造装置メーカーとして、中期経営計画における3つの強化項目である「製品競争力」「顧客対応力」「生産性向上」と事業活動全体を支える「経営基盤」を、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上の両面において、優先的に取り組むべきマテリアリティとして定義しています。

当社を取り巻く事業環境の変化に適切に対応するため、リスクと機会の検討やステークホルダーエンゲージメントなどを通じて、CEOを含む当社の経営陣がマテリアリティを特定し、定

期的なレビューをおこなっています。

また、2030年までの世界共通の目標であるSDGs[※](持続可能な開発目標)への事業を通じた取り組みをマテリアリティごとに明確にし、グループ全体に展開しています。

※SDGs: Sustainable Development Goals



SDGsへの取り組み



・イノベーションの促進により革新的な技術を創出し、また環境に配慮した製品やサービスを提供することで、持続可能な社会の構築に寄与



・最適なソリューションの提案や、付加価値の高いサービスの提供、また安全・環境への配慮などにより、お客様のイノベーションの創出および価値創造に寄与



・生産性の向上を追求し、継続的に経営効率を高めるとともに、持続可能な生産消費形態を推進することで、産業や社会の発展に貢献し、経済成長に寄与



・持続的な成長を実現する強固な経営基盤を構築し、人権尊重の取り組みや環境への配慮、サプライチェーンにおける価値創造などを推進

製品競争力

技術革新の要請に応えるべく、お客さまと複数世代にわたる技術ロードマップを共創することにより、最先端の研究開発をグローバルレベルで推進しています。装置メーカーとしての専門性とあらゆる経営資源を生かして、革新的な技術に基づく付加価値の高い次世代製品をタイムリーかつ継続的に創出していくことが重要です。

開発と生産部門の一元化により技術提案力を強化するとともに、単一製品の性能向上や保有する多種多様な技術の融合を図り、さまざまな用途に対応した装置を提供します。

顧客対応力

創業以来、重要な経営テーマとして取り組んでいる顧客満足度のさらなる向上に努め、お客さまにとって唯一無二の戦略的パートナーとなることを目指しています。そのために、お客さまのご要望を的確かつ迅速に把握し、先の世代を見据えた革新的な技術の提供を通じて、お客さまの最先端の半導体デバイスとディスプレイの製造に貢献します。

また多彩な製品ラインアップを有する装置メーカーとして、お客さまの価値創造に寄与する最適なソリューションの提案をおこないます。最先端のAIやデジタル技術、ナレッジマネジメントツールを駆使し、付加価値の高いサービスを提供することにより、お客さまのさまざまな世代の装置の安定稼働をサポートします。

生産性向上

企業価値を向上していく上で、業務の効率化や品質優先のオペレーションの実践に取り組む、経営効率を継続的に追求していくことが重要です。各部門における業務システムの統合やデータベースの一元化などにより、AIの活用やデジタルトランスフォーメーションを推進しながら、グループ全体での業務の標準化や効率化、自動化を進め、バリューチェーン全体における生産性の向上に取り組んでいます。

また、技術・市場動向の把握や分析に基づく綿密な生産計画の立案や安定的な部材調達、生産や据付の平準化などによる生産オペレーションの最適化に努めています。

経営基盤

事業活動における継続的な成長において、それを支える強靱で健全な経営基盤の構築が重要です。経営の意思決定と監督機能を十分に働かせるべく、実効性の高いコーポレートガバナンス体制の構築を図るとともに、コンプライアンスおよびリスクマネジメントのさらなる強化に努めています。

事業を通じた地球環境の保全や人権尊重の実践、また持続可能なサプライチェーンの構築などにも取り組んでいます。さらに、「社員は価値創出の源泉」という考えのもと、多様性を尊重し、個々の能力が最大限発揮できる、夢と活力に満ちた職場環境を築いていくことにより、エンゲージメントのさらなる向上を目指しています。

マテリアリティの特定のプロセスと年度目標につきましては、「東京エレクトロン サステナビリティレポート 2021」をご参照ください www.tel.co.jp/csr/report

中期経営計画

財務モデルの概要と進捗状況

当社は、グローバル水準の強固な経営基盤による、継続的な企業価値の向上を目指しています。半導体製造装置産業が新たな成長ステージに入中、当社の売上高は、市場成長を大きく上回る伸びを示すなど、注力分野における事業活動は順調に進捗しています。

このような状況のもと、当社のさらなる成長に向けて財務モデルを達成することを中期経営計画の目標として掲げています。

2019年5月に改定した中期経営計画では、売上高2兆円、営業利益率30%以上を目指すモデルを新たに追加すると同時に、自己資本利益率(ROE)は30%以上を目指すものとし、実現時期を2024年3月期までとしています。当社が示す財務モデルは、将来の売上高規模の予想ではなく、売上高規模ごとに目指すべき経営の効率性を示したものです。これらの財務モ

デルの実現を通して、経営効率と収益性の向上に努めるとともに、市場変動耐性の確保にも取り組んでいます。

また、成長投資に必要な資金の確保や積極的な株主還元などの継続的な取り組みを通じ、中長期的な成長を見据えた適切なバランスシート・マネジメントを実行することにより、資本効率の向上に努めています。

当社は、2021年3月期において、売上高1兆3,991億円、営業利益率22.9%、ROE26.5%となり、4期連続して売上高1兆円以上、営業利益率20%以上、ROE20%以上を達成しました。2022年3月期においては、売上高1兆8,500億円、営業利益率27.5%を計画しており、中期経営計画の財務モデルに対して順調に進捗しています。引き続き、ワールドクラスの営業利益率とROEを目指していきます。

※2022年3月期の売上高と営業利益率は、2021年8月16日時点の予想

2021年3月期の実績と2022年3月期の予想[※]および中期経営計画の財務モデル

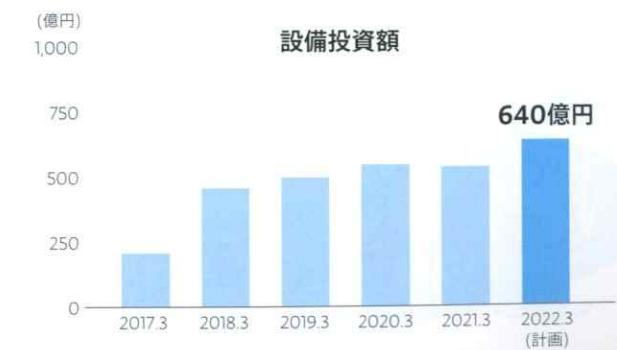
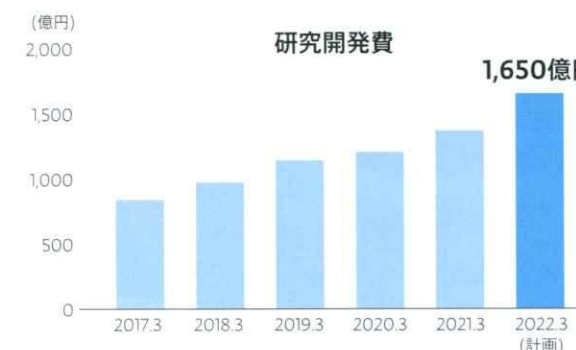
	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (予想)	財務モデル (~2024年3月期)		
			1兆5,000億円	1兆7,000億円	2兆円
売上高	1兆3,991億円	1兆8,500億円	1兆5,000億円	1兆7,000億円	2兆円
営業利益率	22.9%	27.5%	26.5%	28.0%	>30.0%
ROE	26.5%	—	>30.0%		

財務モデル達成に向けた今後の主な取り組み

- ・Best Productsの創出に向け、当社が得意とする分野、蓄積された技術、経営ノウハウが生きる半導体・フラットパネルディスプレイ (FPD) 製造装置分野でビジネスを展開
- ・お客さまが必要とする高付加価値の最先端技術製品をいち早く市場に投入し、Best Technical Serviceを提供
- ・世界をリードする技術革新力を維持向上させるため、強い財務基盤を生かした積極的な研究開発投資を継続

- ・業界最多となる装置出荷実績をもとに、高度なフィールドソリューションの提供を通じた、アフターマーケットにおける収益拡大
- ・装置データやAIの活用による高効率、高付加価値サービスの提供

研究開発費と設備投資額の推移



マテリアリティ

技術力

高度化する製造技術への当社のアプローチ

情報通信技術 (ICT) の発展を支える半導体およびディスプレイの進化を実現するため、より複雑な構造や新しい材料の採用が進み、製造装置メーカーには多種多様な技術に対応する総合力が求められます。

当社は、最先端の半導体デバイスの高性能化や低消費電力化に必要な成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄の連続する4つのキーププロセスに対応する装置をはじめ、豊富な製品ラインアップを有しています。①バッチ、セミバッチ、枚葉の特性を生かしながら新材料や新構造に対応し、最適な膜厚および膜質制御を可能とする成膜装置、②最先端の EUV 露光に対応する塗布・現像装置、③微細な構造への精密加工や高選択比の深い穴や溝の加工を実現するエッチング装置、④微細なパターンを倒壊させることなく歩留まり低下の要因となる異物や残渣を除去する洗浄装置を中心に、革新的かつ究極のプロセス性能をもった装置開発を進めています。また、当社は、ウェーハ検査工程で使用されるウェーハプローバや3次元実装を実現するウェーハレベルのボンディング/デボンディング装置なども取り揃えています。

このような当社の幅広い製品カバレッジは、前後工程の理解に基づくプロセスインテグレーションをはじめ、さまざまなアプローチにより、お客様の課題に対してソリューションの提案を可能としています。具体的には、極めて狭いパターン加工に必要なハードマスクの成膜とエッチングにおけるプロセス手法の提案や、深穴エッチング後に生じる残渣物に応じた洗浄方法および洗浄後の表面状態に応じた前処理を含む成膜手法の提案などがあります。お客様のデバイス特性や処理プロセスの周辺工程を的確に把握し、最適なソリューションの提供に努めています。

FPDにおいては、パターン精度の高度化や有機 EL ディスプレイに関する技術が進展する中、加工均一性とエネルギー

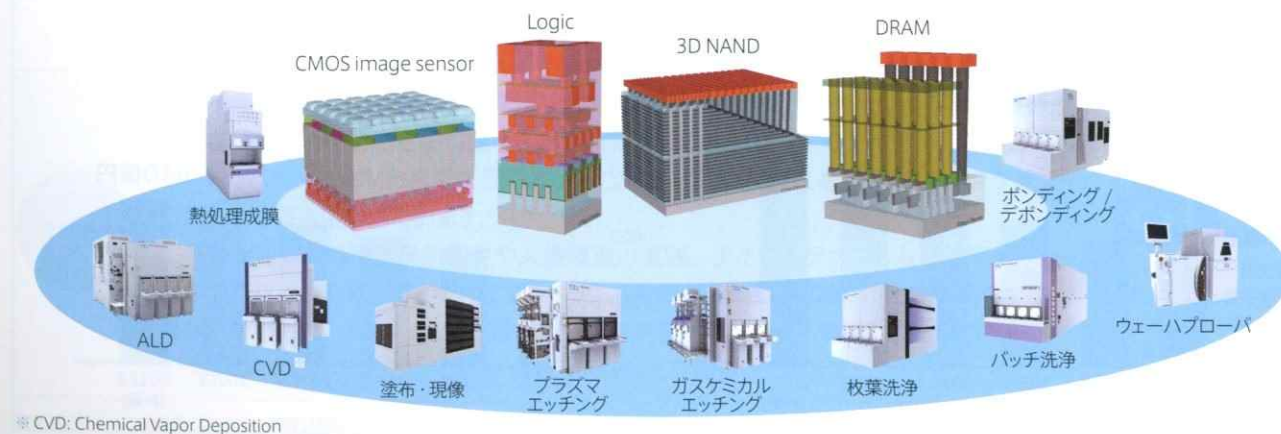
効率に優れたプラズマモジュールを搭載した PICP™ エッチング装置の展開を進める他、基板の大型化や材料の使用効率において優位性の高いインクジェット描画装置の量産適用に向けた開発および評価を加速しています。

また、各装置の単位面積当たりの生産性の向上や、省エネルギーに積極的に取り組んでいます。環境性能を装置の基本仕様の一つと位置づけ、主要機種のプロダクトロードマップに反映し、エネルギー、水、プロセスガスや化学物質の使用量の低減、製品の設置面積、体積、重量の軽減、パーツのメンテナンス頻度の軽減や長寿命化、さらには装置の据付期間の短縮なども含めた CO₂ 排出量削減を推進しています。

そして、累計約76,000台にのぼる納入済み装置に対して、安定稼動に向けた保守・点検や継続的な改善をおこなうとともに、フィールドソリューション事業を通じてお客様のご要望を次世代技術の開発に反映していくことに努めています。デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進などによるサービスの強化をはじめ、付加価値の高いアップグレードの実施やリニューアルモデル^{*}の提供により、お客様の半導体デバイスおよびディスプレイの製造に貢献しています。

半導体および FPD 製造装置の開発・生産においては、プロセス、ハードウェア、ソフトウェア、品質管理、製造、フィールドエンジニアリングといった各分野のスペシャリストたちによる技術の融合が重要であり、それを実現する従業員の創造性、責任感、そして強いチームワークが当社の技術力の根幹となっています。当社は、長年育んだ豊かな技術力のもと、価値創出の源泉である従業員とともに、Best Products と Best Technical Service を継続的に追求していきます。

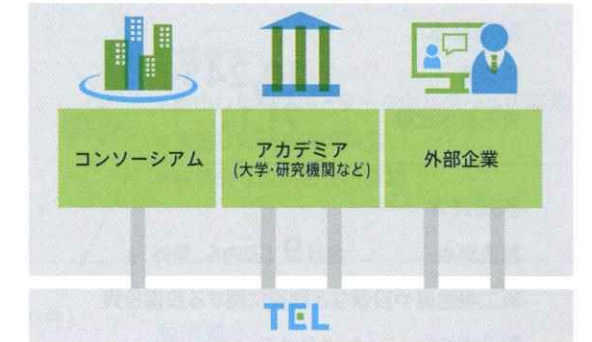
^{*}リニューアルモデル: 既存プロセスとの互換性を保ちながら古いユニットや部品を新しく置き換え、また最新装置レベルの性能を備えた装置



技術革新の実現に向けたさまざまな外部連携

当社の製品競争力をさらに強化するため、国内拠点や、米国、韓国、台湾などの海外拠点での最先端技術の開発に加え、国内外のお客様や国際的な研究機関と協力し、次世代の半導体製造技術に関する研究を進めています。また、先端要素技術の発掘を目的に、国内の大学や研究機関との共同研究公募制度をはじめ、当社事業領域における幅広い分野での学術連携を進めています。加えて、事業のさらなる成長に必要な新規技術の開拓や当社が保有する先端技術の異業種における活用に向けて、TEL Venture Capital を通じて外部企業への投資も実施しています。

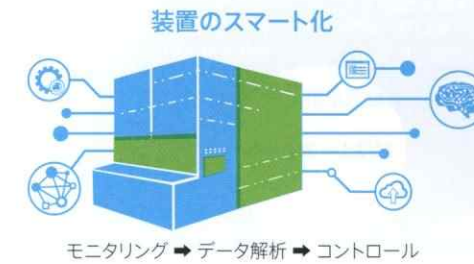
さまざまな外部機関との連携により、当社独自の革新的な技術を確立し、最先端の半導体および FPD 製造装置の継続的な創出に努めています。



DX 推進による装置性能の最大化

お客様の多様な技術ニーズに対応すべく、装置性能の確立や生産性の向上、および複数プロセスの相互最適化などの早期実現に向けて、DX を強化しています。

装置内に設置した多数のセンサーによって、稼動状況やプロセス状態をモニタリングし、そのデータを AI で解析して



コントロールをおこなうことにより、性能向上につながる装置のスマート化や、納入済み装置における遠隔保守サービス「TELeMetrics™」を推進していきます。これらを通じて、装置の稼働率向上や生産性の改善、アップグレードなど、お客様のニーズに合わせた機能やサービスを提供していきます。

遠隔保守サービス TELeMetrics™



将来を見据えた技術開発戦略の構築

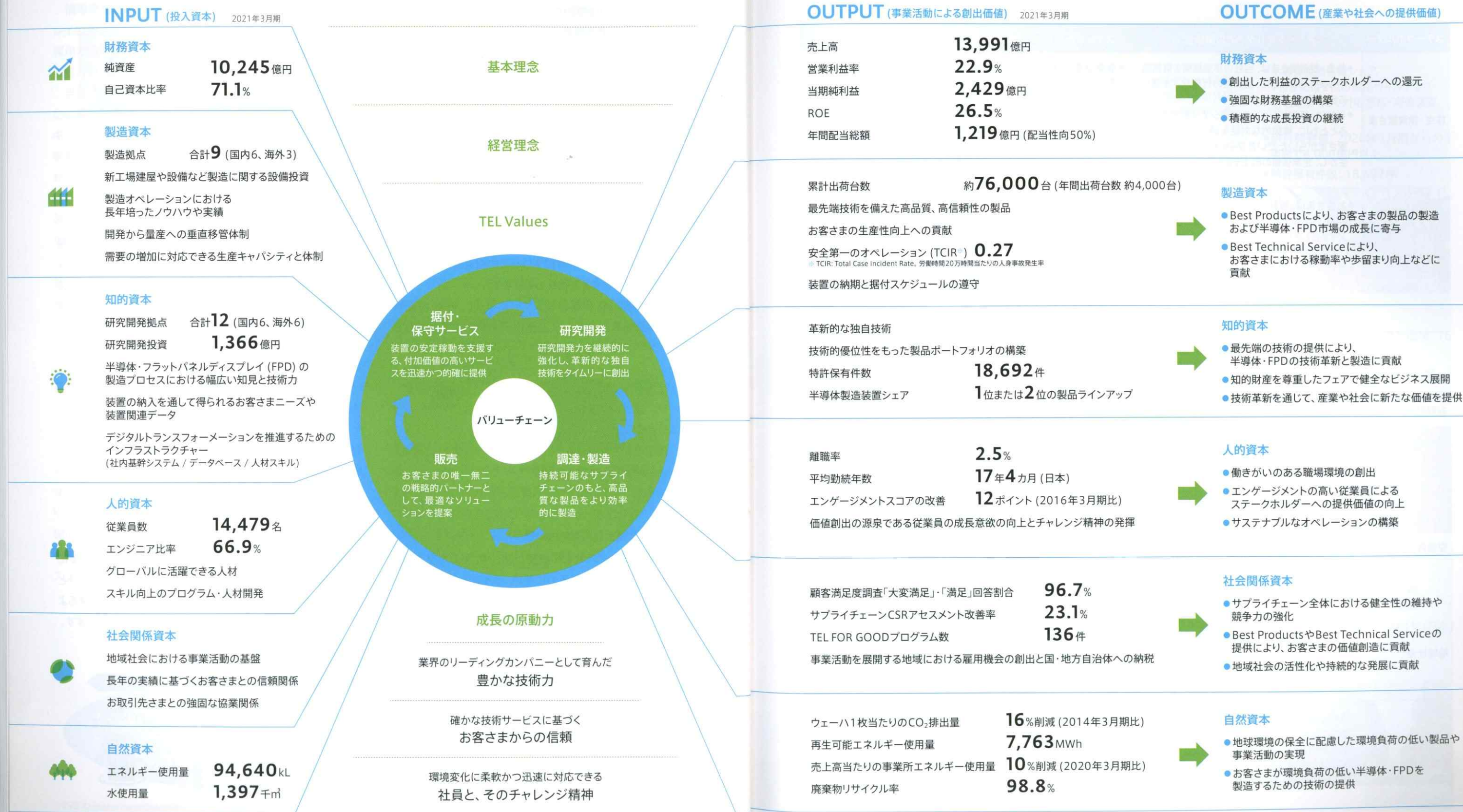
“デジタル×グリーン”社会の構築が進む中、新たなテクノロジーやサービスが創出されるのに伴い、ライフスタイルやビジネスモデルが大きく変化しています。これらの動きを支える半導体とディスプレイに求められる製造技術も、より一層、高度化、多様化していきます。当社では、将来の社会構造や人々の

価値観の変化に関する洞察を踏まえ、当社の持続的な成長に向けた技術開発戦略を常に議論しています。従業員一人ひとりが時代の変化をいち早く捉え、柔軟かつ適切に対応できるよう、中長期的なビジョンを当社グループ全体で共有しています。



価値創造モデル

当社が有する資本を最大限に生かし、バリューチェーンにおける研究開発、調達・製造、販売、据付・保守サービスの事業活動を通じて、産業や社会の課題解決と発展に貢献する新たな価値を継続的に提供していきます。



ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとのエンゲージメントの機会を積極的に設け、相互コミュニケーションを推進することにより、要請を的確に把握し、事業活動に反映しています。当社を取り巻くすべてのステークホルダーとの確固たる信頼関係の構築に努め、期待の一つひとつ応えていくことで、社会における役割と責任を果たしていきます。

ステークホルダー	ステークホルダーとの関係性	ステークホルダーへの提供価値	主なエンゲージメント機会
株主・投資家さま	<ul style="list-style-type: none"> 株主・投資家さまは、当社の事業展開を財務面から支えるとともに、議決権の行使などを通じて会社経営に関与します 当社は、経営ビジョンや成長シナリオを共有するとともに、建設的な対話を通して株主・投資家さまからいただいたフィードバックを経営に生かし、企業価値の向上を図ります 	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動により創出した利益の還元 中長期的な成長の実現と企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 決算説明会 / 中期経営計画説明会 / 非財務説明会 (IR Day) IRカンファレンス / IRロードショー[※] / 個別IR取材 株主総会 ※ IRロードショー: 株主・投資家さまを直接訪問するIR活動
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> お客さまは、当社が提供する半導体およびフラットパネルディスプレイ (FPD) 製造装置を購入するとともに、それら装置のメンテナンスなどに必要なサービスを利用します 当社は製品やサービスを提供するのみならず、次世代のデバイスおよびプロセスの開発に向けて、お客さまと複数世代にわたる技術ロードマップを共創し、共同で技術開発をおこないます 	<ul style="list-style-type: none"> 最先端技術を備え、世界一の性能をもつBest Products 付加価値の高いBest Technical Service 安全と品質を重視し、環境に配慮した製品やサービス 多様なアプリケーションニーズに応えるソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> 技術交流会 顧客満足度調査 共同開発
お取引先さま	<ul style="list-style-type: none"> お取引先さまは、当社の装置製造に必要な資材および人材、通関やロジスティクスなどの役割を提供します 当社は、お取引先さまと協働で製品・サービスの改善や品質向上に取り組むとともに、その業務環境などを必要に応じて監査し、改善活動を推進することで、労働、環境、安全衛生、倫理に配慮したサステナブルなサプライチェーンを構築します 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体における健全性の維持や競争力の強化 当社との協働による製品やサービスのさらなる付加価値の向上 半導体およびFPDの製造装置市場における事業機会 	<ul style="list-style-type: none"> 生産動向説明会 TELパートナーズデイ STQA[※] 監査 ※ P. 30 お取引先さまとの取り組み 参照
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 従業員は、個々の能力やノウハウを生かし、またトレーニングなどによりスキルアップを図ることで、企業価値の向上に寄与します 当社では従業員が個々の能力を最大限に発揮できるようエンゲージメントの向上に努めています 	<ul style="list-style-type: none"> 夢と活力に満ち、従業員がチャレンジ精神を發揮できる職場環境 キャリア形成やスキルアップの機会 公正な人事評価と成果に見合った報酬 	<ul style="list-style-type: none"> 社員集会 グローバル・エンゲージメント・サーベイ 自己申告制度 (日本)
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> 当社は事業活動を展開する地域とともに発展することを目指します。雇用機会の創出や地場産業の育成、環境保全の取り組みを進めるとともに、事業活動の結果もたらされた収益に応じて納税をおこないます 	<ul style="list-style-type: none"> 雇用機会の提供 地域における環境保全の推進 納税などによる財務的な貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会貢献活動 事業所見学会 環境報告会
行政機関・各種団体	<ul style="list-style-type: none"> 当社が事業活動を展開する市場において、関連性の高い国際機関や業界団体、イニシアティブおよびNGOなどと協働することにより、社会の要請を的確に捉え、産業や社会が抱える課題の解決と、さらなる発展に貢献します 	<ul style="list-style-type: none"> 産業や社会の課題解決に寄与するソリューション 環境性能を高める装置技術、および製品や事業所におけるCO₂排出量の削減 人権尊重を基盤とした事業の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体活動 国際イニシアティブとの連携

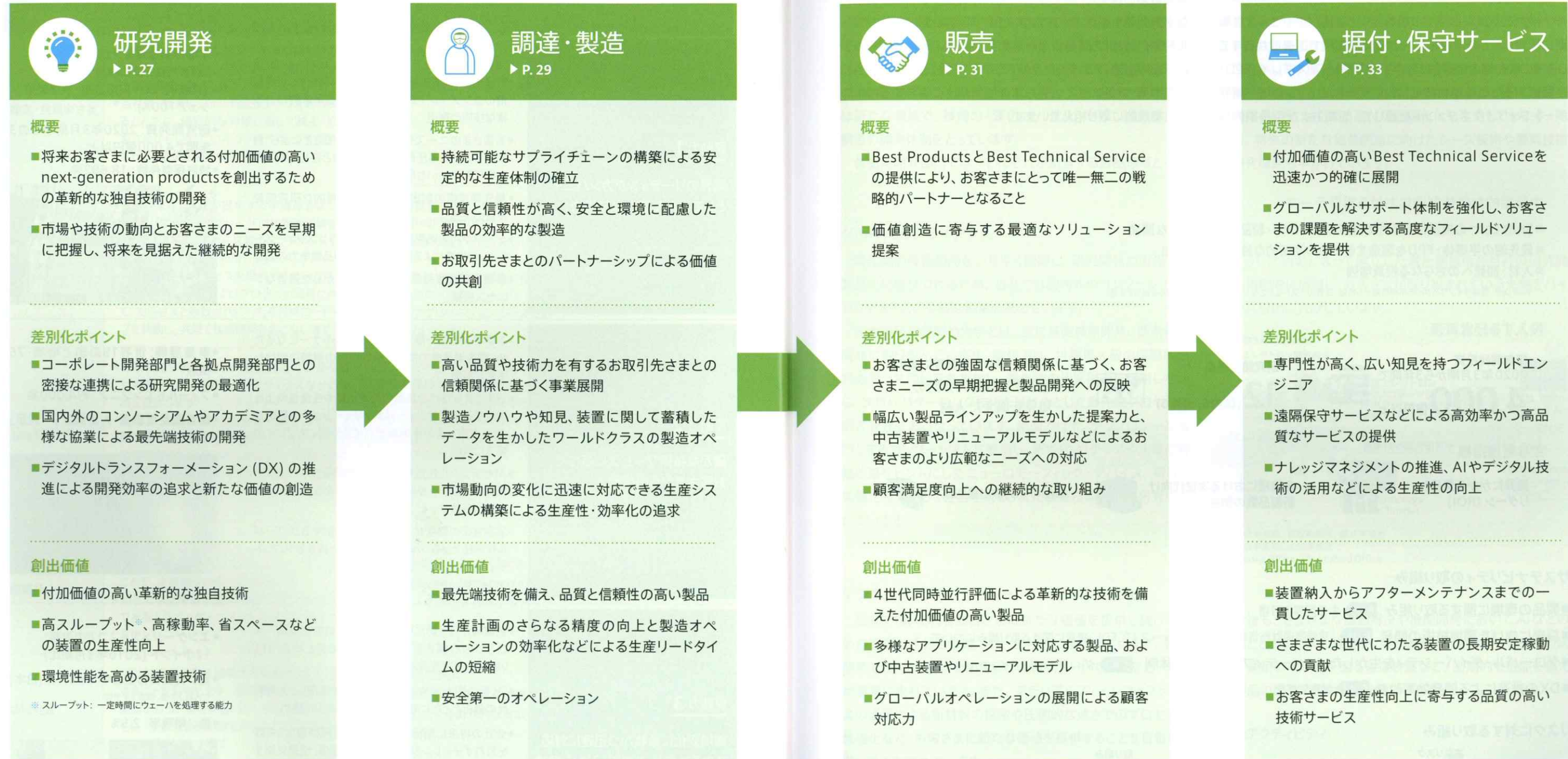
成長の原動力

当社が長年培ってきた豊かな技術力や、確かな技術サービスに基づくお客さまからの信頼、また社員とそのチャレンジ精神をさらなる成長の原動力として生かし、中長期的な企業価値の向上に努めています。

原動力	主な取り組み	関連するデータ
原動力 1 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	<ul style="list-style-type: none"> 半導体およびフラットパネルディスプレイ (FPD) 市場をリードする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る革新的かつ多様な技術の創出 お客さまのニーズを的確に把握することにより、将来必要とされる圧倒的な付加価値と性能を有する次世代製品をいち早く市場に投入 最先端技術の創出を目指した積極的な研究開発投資の実施 データやAIを活用したデジタルトランスフォーメーションの推進による開発力および製品競争力の強化 多種多様な製品ラインアップを生かした最適なプロセス提案 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体製造装置シェア 1位または2位の製品ラインアップ (代表例: EUV対応塗布・現像装置シェア100%) 研究開発費: 2020年3月期からの3年間で4,000億円以上 特許保有件数: 18,692件 
原動力 2 確かな技術サービスに基づくお客さまからの信頼	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの唯一無二の戦略的パートナーになるため、顧客満足度の向上と信頼関係の構築に向けた活動を展開 さまざまな世代の装置の安定稼働や生産性向上を実現する高度なフィールドソリューションの提供により、お客さまの半導体デバイスやディスプレイの製造に貢献 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など、高効率、高付加価値サービスの提供 お客さまの要望にタイムリーに対応するグローバルサービス体制の構築とお客さまと接するフロントラインエンジニア[※]のスキル強化 ※ P. 34 フロントラインエンジニアの強化 参照 	<ul style="list-style-type: none"> 事業展開: 世界18の国と地域・76拠点 フィールドエンジニア: 約4,000名 顧客満足度調査「大変満足」・「満足」回答割合: 96.7% 
原動力 3 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	<ul style="list-style-type: none"> 創業時から大切にしてきた企業文化や従業員一人ひとりの心構えを行動規範としてまとめた「TEL Values」を従業員と共有 “社員の能力×やる気”の最大化を目指し、人材開発の強化とともに社員のやる気の向上に注力 会社の将来に期待がもてる経営目標の設定、失敗を恐れずチャレンジできる機会の提供、成果に対する公正な人事評価制度の整備、チームワーク・風通しの良い職場づくり 定期的な従業員グローバル・エンゲージメント・サーベイによる課題の把握と施策の実行により、バリューチェーン全体の生産性向上やステークホルダーとの信頼関係の構築 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントスコアの改善: 12ポイント (2016年3月期比) 高い従業員の定着率[※]: 94.1% (日本) ※ 入社3年後、直近5年平均 低い離職率: 2.5% 

バリューチェーンの取り組み

当社の特性を生かした優位性の高いビジネスモデルを構築し、サステナビリティの取り組みとともに、一連の事業活動による価値を継続的に創出しています。



バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

- 環境 ▶ P. 35
- 安全 ▶ P. 37
- 人権 ▶ P. 37
- 業務効率化 ▶ P. 42
- コーポレートガバナンス ▶ P. 43
- 資本市場との対話 ▶ P. 52
- 外部からの評価 ▶ P. 52

- サプライチェーンマネジメント ▶ P. 39
- 人材 ▶ P. 40
- 品質 ▶ P. 41
- コンプライアンス ▶ P. 48
- リスクマネジメント ▶ P. 49
- 情報セキュリティ ▶ P. 51

バリューチェーンの取り組み
研究開発

お客さまのニーズを常に意識しながら、基礎と応用のバランスの取れた研究開発と、社内外の知見の活用を通して、当社独自の技術開発に挑戦しています。

当社では、グローバルに展開するマーケティング活動のネットワークを生かし、技術・市場の動向とお客さまのニーズを早期に把握し、その情報を社内の全関係部門で迅速に共有することで、最先端の半導体・フラットパネルディスプレイ (FPD) を製造するための革新的な独自技術を創出しています。開発ポートフォリオマネジメントを通じて、短期および中長期的な

開発戦略の策定と、次の成長に向けた各種の基礎的・要素的な研究開発を進めています。また国内開発拠点を軸に、ワールドワイドの研究開発拠点と連携する他、外部のコンソーシアム、研究機関、アカデミアとのアライアンスも活用することで、研究開発力を強化し、お客さまの価値創造に寄与する技術開発に継続的に取り組んでいます。

中長期的な価値創造における重要テーマ

- Shift Left[※]の推進による付加価値の高い技術・製品のタイムリーな開発
- 最先端の半導体・FPDを製造するための革新的な独自技術の創出
- 人材・開発へのさらなる投資増強

※ Shift Left: 開発ライフサイクルの早期段階から性能・品質のテストをおこない、後半段階での手戻りを減らす手法

投入する経営資源

研究開発投資
2020年3月期から3年間で
4,000 億円以上

研究開発拠点
12 (国内6, 海外6)

半導体・FPD製造装置に関する
さまざまな専門分野の
知見を備えた人材

主な管理指標

開発にかかる費用と
リターン (ROI)

全機種における次世代向け
新製品数の割合

製品のCO₂排出量削減

サステナビリティの取り組み

- 製品の環境に関する取り組み P. 35 中長期環境目標
- 将来に向けた環境技術の開発 P. 36 「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言に関する取り組みについて
- グローバル・ダイバーシティを生かしたイノベティブな開発推進体制 P. 40 ダイバーシティ&インクルージョン
- DXの推進による開発効率改善 P. 42 業務効率化

リスクに対する取り組み

	主なリスク	取り組み
研究開発	製品競争力の低下	■ Corporate Innovation 本部を設置し、革新的な技術開発と各開発本部がもつ技術を融合する全社的な開発体制の構築 ■ 研究機関との共同研究や、最先端顧客との複数世代にわたる技術ロードマップの共有を通して、競争力の高い next-generation products を競合に先行して提供
知的財産	製品競争力の低下 損害賠償の発生	■ 研究開発戦略を事業戦略および知的財産戦略と三位一体で推進し、適切な知的財産権ポートフォリオを構築
人材	製品開発力や 顧客サポートの質の低下	■ 経営トップによる定期的な社員集会を通じた方向性の共有、次世代人材の育成計画の構築、社員のキャリアパスの見える化、魅力的な報酬・福利厚生を提供など、労働環境の継続的な改善および健康経営の推進



研究開発における主な取り組み

研究開発力の強化

当社が掲げる重要なテーマの一つが、将来お客さまに必要とされる付加価値の高い next-generation products を継続的に創出することです。そのために当社では、各拠点開発部門とコーポレート開発部門とが、それぞれの独自性を保ちつつ、必要な領域では連携を取りながら、担当する領域、さらには新たな領域で、技術の「深化」と「進化」を推し進める多重構造の開発体制をとっています。

各拠点開発部門では、それぞれが担当する製品領域とその

グローバルアライアンス

最先端の技術動向をいち早く把握し、研究開発力の強化と製品化に結びつけるため、当社では国内外のコンソーシアム、アカデミアとの多様な協業を進めています。

国内の研究機関や大学とは、主に基礎技術開発、要素技術開発に取り組んでいます。欧州では、世界最大級の国際的研究機関で共同研究を実施し、最先端の研究施設を活用しながら、次世代パターニング技術をはじめとした最先端プロセスの研究開発をおこなっています。米国ではナノテクノロジーを専門とするコンソーシアムに参画し、新世代 AI チップや人間の神経回路をヒントにしたニューロモフィック・デバイス、新しい集積化技術として注目される3次元積層技術の共同研究を進めています。

デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進

当社では、DXをお客さまに新たな価値を提供し続けるための重要な手段と位置づけ、全社的に推進しています。研究開発でも、AR 技術を応用した遠隔サポートの実現など、成果が着実に表れています。また、マテリアルズ・インフォマティクスの活用による新材料の探索や圧倒的な速さでのプロセスの最適化など、お客さまに新たな価値を提供することを目指した取り組みも進めています。

2020年には、DXの専門拠点として「TEL デジタル デザイン スクエア」を札幌に開設しました。データサイエンティストが活躍できる環境を整備するとともに、各部門のエンジニアがそれぞれの業務でイノベーションを起こせるよう、DXの知識や手法を習得するための教育研修もおこなっています。

隣接領域での機能強化に加え、格段に進化した将来世代の半導体および FPD の製造を見据えた製品に搭載する技術やシステムの開発に注力しています。

コーポレート開発部門は、各拠点開発部門と密接に連携して製品領域ごとに横串を通す他、全体を俯瞰して研究開発の最適化を図り、さらなる高付加価値化にも注力しています。同時に、将来の新たな価値創造に向けたシーズ探索や要素技術の研究開発も手がけています。

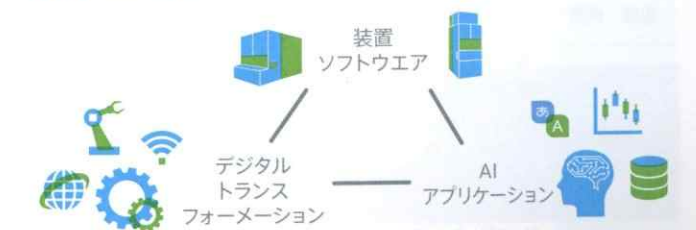
こうした活動によって確立した最先端技術を当社の研究開発へ積極的に展開し、お客さまが取り組まれている先端デバイスの具現化に貢献しています。



※1 東北事業所、穂坂事業所、藤井事業所
※2 合志事業所、大津事業所
※3 Chaska Office、Chelmsford Office

今後も、さまざまな課題解決や機能開発において AI などの活用とともに DX を推進し、自ら稼動状況を分析して機能の向上や運用の効率化を図る製造装置など、画期的な機能を備えた製品の開発や提供を進めていきます。

開発アクティビティ





バリューチェーンの取り組み
調達・製造

持続可能なサプライチェーンの構築に努めるとともに、
高品質な製品をより効率的に製造する体制を整えています。

当社は、安全性や高品質、高信頼性をテーマに継続的な生産革新を追求し、環境に配慮した製造オペレーションの構築を進めています。さらなる効率化により開発から量産への垂直移管を推進するとともに、市場動向の変化に迅速に対応できる生産システムの構築や、生産能力の増強・平準化に取り組んでいます。

サプライチェーンにおいては、業界行動規範に基づいた

CSR / BCP^{*1}アセスメントを実施する他、安全や品質、環境やコンプライアンスなどにおけるナレッジ^{*2}をお取引先さまと共有し、安定的で持続可能な調達に努めています。お取引先さまとの公正かつ透明なお付き合いを大切に、確かな信頼関係に基づき、グローバルレベルでも成長し社会に貢献していくことを目指しています。

*1 BCP: Business Continuity Plan. 事業継続計画
*2 ナレッジ: 企業にとって有益な知識や経験、ノウハウなど付加価値のある情報

中長期的な価値創造における重要テーマ

- 市場規模に応じた生産体制と生産システムの構築
- 製品の開発から量産への移行期間を短縮するための経営資源の最適配分
- 営業利益率・ROEを意識した製造オペレーションの効率化の追求

投入する経営資源

半導体・FPD製造において
長年培ったノウハウ
(ヒト・モノ)



最新のデジタル技術をベースとした
プロダクトライフサイクル
マネジメントシステム^{*}
* 製品ライフサイクル全般にわたる
業務効率化と収益性向上のためのシステム



お取引先さまとの
確かな信頼関係



主な管理指標

直接・間接製造原価



生産リードタイム



調達の欠品率



サステナビリティの取り組み

- 製造における品質管理 [P. 41](#) 品質
- 業界行動規範に基づく健全なサプライチェーンマネジメントの推進 [P. 39](#) サプライチェーンマネジメント
- 事業所におけるCO₂削減の取り組み、再生可能エネルギーの採用 [P. 35](#) 中長期環境目標
- 生産リードタイムの短縮および生産平準化 [P. 42](#) 業務効率化

リスクに対する取り組み

主なリスク		取り組み
調達・生産・供給	製品供給の遅延	<ul style="list-style-type: none"> ■ BCPを策定し、代替生産体制の確立や重要部品のマルチソース化、生産棟の耐震強化など ■ 需要予想を踏まえたフォーキャストをお取引先さまと共有することによる部品の早期調達や生産の平準化などにより、製品の安定供給体制を構築
安全	安全性に関する問題や損害賠償の発生、信頼の低下	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「Safety First」の考えのもと、製品開発段階における安全設計の徹底や安全教育の推進、事故発生時の報告システムの整備
品質	製品の不具合対策費用の発生、信頼の低下	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質保証体制および最高水準のサービス体制の確立 ■ お取引先さまの品質状態の把握および監査、改善支援の実施 ■ 設計段階から技術的な課題を解決 ■ 不具合の原因究明をし、再発防止・類似不具合の未然防止策を実施
環境対応	開発や仕様変更などの費用の発生、製品競争力および社会的信用の低下	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業界をリードする中長期環境目標の策定 ■ 半導体の低消費電力化に寄与する技術などの提供 ■ 製品使用時の温室効果ガス排出量の削減。事業所における再生可能エネルギーの使用比率の向上およびエネルギー使用量の低減



調達・製造における主な取り組み

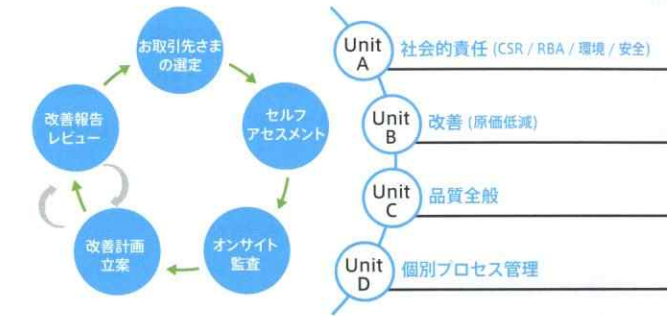
お取引先さまとの取り組み

当社では、お取引先さまとの新規取引開始時に STQA[®]をおこなう他、CSRやBCP、紛争鉱物や環境法規制などに関する調査を毎年実施し、調査結果に基づく改善活動をお取引先さまとともに推進しています。また生産動向説明会やTELパートナーズデイなどを定期的に開催し、市場動向や当社の経営方針・事業方針、CSRの取り組みなどについてお取引先さまに共有する機会を設けています。

各国の法令、社会規範、業界行動規範に基づく調達方針を社内外の関係者に展開し、遵守を促しています。またBCP対策として、調達品の生産拠点をデータベース化し、災害発生時に迅速に被災状況を確認して、速やかに復旧に着手できる体制を整えています。この他、重要部品・ユニットの要求仕様の明確化や、不適合率が高い部品の抽出・改善、品質体制監査

により、調達品の品質向上にも努めています。

STQA 活動モデル



* STQA: Supplier Total Quality Assessment. 「業界行動規範に基づく社会的責任」「原価低減/生産性向上」「品質」をテーマとするアセスメント

製造オペレーション

当社は、国内に主要な製造拠点を有しています。各拠点において継続的に生産革新を追求し、収益性のさらなる向上に努めるとともに、長年培った製造ノウハウや知見、装置に関して蓄積したデータを活用して、ワールドクラスの製造オペレーションを戦略的に展開しています。

組み立て・調整・検査などの各工程において、徹底した審査や、シミュレーションを使用した検証などで、不適合品を後工程に流出させない自工程保証を推進しています。また、お取引先さまからの調達と自社業務の組み合わせによる製造工程において、調達品の品質管理を徹底するとともに、安定調達を確保

にする強固なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。この他、各製造拠点では、生産能力の増強や在庫の最適化、また量産に関わる経営資源を軽減して開発にシフトすることで、開発から量産への移行期間の短縮と製品品質の向上を推進しています。



東京エレクトロン テクノロジーソリューションズ
新生産棟 (左: 東北事業所、右: 藤井事業所)

生産性・効率化の追求

当社では、生産に関わるすべての情報を一元化し、市場変動にも迅速に対応できる生産システムを構築しています。また、最新のデジタル技術を活用した基幹システムと製造実行システム (MES^{*1}) を導入し、IT基盤の整備と現場データの情報化を実現しています。集約したデータを各業務で活用することで、経営判断に必要なデータの迅速な収集や生産計画の適正化・効率化、パーツ納期の見える化、販売計画と生産・調達・在庫計画の連携強化などに努めています。

て、多品種にわたる部品を取り扱う事業の特性を踏まえ、自動倉庫の設置や入出庫ナビシステムの導入、検査の自動化を推進し、省人化や効率化も図っています。

*1 MES: Manufacturing Execution System. 工場の生産ラインの各部分とリンクすることで、工場の機械や労働者の作業を監視・管理するシステム
*2 BOM: Bill Of Materials. 部品表。製品をつかさどる部品の一覧であり、階層構造を示すとともに、製品がどの部品で組み上がっているか、それぞれの部品の基本情報を含む



東京エレクトロン宮城 JIT 供給センター (自動倉庫)



バリューチェーンの取り組み
販売

お客さまの唯一無二の戦略的パートナーとなるべく、価値創造に寄与する最適なソリューションを提案します。

当社は創業以来、顧客満足度の向上を重要な経営テーマとして取り組んできました。Best ProductsとBest Technical Serviceの提供により、お客さまと強固な信頼関係を構築し、唯一無二の戦略的パートナーとなることを目指しています。

最先端技術の動向とお客さまのニーズを的確かつタイムリーに把握し、先の世代を見据えた革新的な技術を開発して提供することにより、最先端デバイスの製造に貢献しています。

また多彩な製品ラインアップを有する装置メーカーとしての強みと、長年培ってきた経験や品質の高さを生かし、お客さまの価値創造に寄与する最適なソリューションを提案します。加えて、中古装置やリニューアルモデルの販売などにも注力することで、お客さまのより広範なニーズに対応するとともに、投資対効果の最大化に貢献しています。

中長期的な価値創造における重要テーマ

- 顧客対応力と顧客満足度の向上
- Best ProductsとBest Technical Serviceの提供による相互利益の拡大
- 主要顧客におけるポジションの向上

投入する経営資源

ビジネスユニットおよび Account Sales本部、Global Sales本部、海外現地法人などが連携したグローバルセールス・サービス体制



お客さまとのオンサイトコラボレーションを推進するための共同開発用評価機



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技術力



主な管理指標

顧客満足度



主要顧客におけるシェア



営業利益率



サステナビリティの取り組み

- 顧客満足度向上の取り組み P.32 顧客満足度の向上
- お客さまの安全への継続的な取り組み P.37 安全
- 中期環境目標への取り組みによる製品使用時 CO₂排出量削減 P.35 中長期環境目標
- 営業活動における業務効率化 P.42 業務効率化

リスクに対する取り組み

主なリスク	取り組み
市場変動 お客さまに製品をタイムリーに供給できないことによる機会損失	<ul style="list-style-type: none"> ■取締役会などの重要会議において市場環境や受注状況を定期的にレビューし、設備投資や人員・在庫計画などを適正化 ■Account Sales 本部および Global Sales 本部により、お客さまの投資動向を把握するとともに、幅広いニーズに対応することで、販売体制および顧客基盤を強化
地政学 事業活動に制約が発生	<ul style="list-style-type: none"> ■政策・外交動向を注視し、規制導入の動きを把握 ■パブリックコメントなどを通じて政策当局に意見を伝えるとともに、各国の政策や規制が導入された際の影響を予測し、対応策を検討
情報セキュリティ 社会的信用の低下 損害賠償の発生	<ul style="list-style-type: none"> ■セキュリティ専任組織を立ち上げるとともに、外部専門家によるセキュリティ・アセスメントを実施するなど、世界基準に準拠した情報セキュリティ体制を構築 ■グローバル統一の情報管理に関する諸規程などを制定



バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

販売における主な取り組み

お客さまニーズの的確な把握と製品へのフィードバック

当社では、複数世代にわたる技術ロードマップを共創することにより、お客さまのご要望を早期に把握し、次世代とその先を見据えた研究開発に反映させています。これにより、製品デバイスの歩留まりの向上と装置稼働率の最大化に貢献する優位性の高い製品の提供を実現しています。また、お客さまの工場や研究所に早い段階で評価機を納入するオンサイトコラボレーションを強力に推進し、製品の最適化、技術開発から量産

幅広い製品ラインアップを生かした提案活動

当社では、お客さまの課題を解決し、競争優位性の高いデバイス製造に貢献するため、成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄といったキープロセスの装置をはじめとする幅広い製品ラインアップを生かした提案をおこなっています。併せて、装置の稼働率を最大化させるリモートサポートシステムや、ソフトウェアを含めた最適なソリューションを提供することで、製造工程の最適化、開発・製造プロセスの生産性や品質向上への寄与を目指しています。また量産装置としての性能改善も継続的におこなうことにより、お客さまの複数世代にわたる製品の生産に関するご要求にも積極的に対応しています。

パワーデバイスやイメージセンサー、通信デバイスなどのIoT市場に向けた製品や、中古装置、リニューアルモデルの提供などにより、多様化する市場ニーズへの対応にも取り組んでいます。

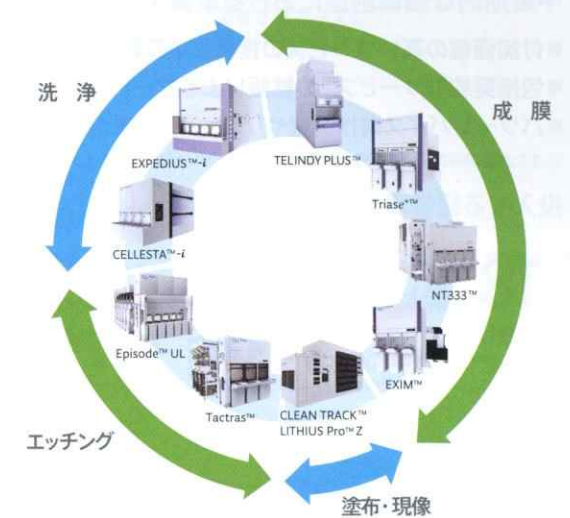
顧客満足度の向上

創業以来の重要テーマである顧客満足度のさらなる向上に取り組む、お客さまとの確固たる信頼関係の構築に努めています。この指標として、長年にわたり、当社独自の顧客満足度調査を全社レベルで年に一度同じ時期に実施し、実務における継続的な改善活動を推進しています。

2021年3月期の顧客満足度調査では、約1,400名(全体の70.2%)のお客さまからご回答いただき、3点以上(大変満足または満足)*の評価を得た項目が全調査項目の96.7%を占め、2020年3月期より3.4ポイント向上しました。調査で得られた情報を、ビジネスユニット(プロダクト)、アカウント(お客さま)および機能(ソフト・開発など)ごとに分析し、その結果を営業、工場、サービス、海外現地法人などの関連各部門と共

化までの期間の短縮に取り組んでいます。

これらの活動を効率的におこなうために、当社ではビジネスユニットおよび Account Sales 本部、Global Sales 本部、開発・製造部門、サービス部門、海外現地法人などで構成される有機的な組織でグローバルオペレーション (=One-TEL) を展開しています。



有して改善のためのアクションを実施しています。

* 4点を満点とし、3点以上を「大変満足または満足」としてカウント



バリューチェーンの取り組み 据付・保守サービス

グローバルなサポート体制を構築し、付加価値の高い Best Technical Service を迅速かつ的確に提供します。

装置の据付・保守にあたっては、累計約76,000台の納入実績を生かし、付加価値の高い Best Technical Service を展開します。

多種多様なアプリケーションに対応するさまざまな世代の装置の安定稼働をサポートするため、最先端の AI やデジタル技術、ナレッジマネジメント[※] ツールを駆使し、サービスのさらなる効率化を進めています。

お客さまと接するフロントラインエンジニアのスキルアップを

図ることで、お客さまのニーズを的確に把握し、当社の開発・製造のオペレーションにタイムリーにフィードバックするよう努めています。またトータルサポートセンター (TSC) によるグローバルなサポート体制の構築や、遠隔保守サービスを用いたりリモートサポートの充実化など、高度なフィールドソリューションを提供することで、サービス品質のさらなる向上に取り組んでいます。

※ ナレッジマネジメント: 個人がもつ暗黙知を企業内で共有することで新たなイノベーションを促し、全体的な生産性を向上させるための管理手法

中長期的な価値創造における重要テーマ

- 付加価値の高いサービスの提供による顧客満足度の向上
- 包括契約型サービス[※]の拡販によるサービス収益の最大化
- パワーデバイス向け装置やリニューアブルモデルなどによる新たなお客さまニーズへの対応

※ 主に保証期間終了後の保守を対象とした一元化サービス (メンテナンス作業・性能維持・スベアパーツ提供など)

投入する経営資源

18の国と地域・76拠点
における
サービスサポートの基盤

AI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

専門性が高く広い知見をもつ
約4,000名の
フィールドエンジニア

主な管理指標

フィールドソリューション
事業の売上高

フィールドソリューション
事業の利益率

海外現地法人における
据付や保守サービス
などの工数

サステナビリティの取り組み

- スタートアップ業務や保守サービスの効率化 P.42 業務効率化
- 据付・保守サービスにおける安全への取り組み P.37 安全
- 高品質なサービスの提供 P.41 品質
- 多様なタレントの有効活用 P.40 ダイバーシティ&インクルージョン

リスクに対する取り組み

	主なリスク	取り組み
品質	製品の不具合対策費用の発生、信頼の低下	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質保証体制および最高水準のサービス体制の確立 ■ 設計段階から技術的な課題を解決 ■ 不具合の原因究明をし、再発防止・類似不具合の未然防止策を実施 ■ お取引先さまの品質状態の把握および監査、改善支援の実施
人材	製品開発力や顧客サポートの質の低下	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営トップによる定期的な社員集会を通じた方向性の共有、次世代人材の育成計画の構築、社員のキャリアパスの見える化、魅力的な報酬・福利厚生提供など、労働環境の継続的な改善および健康経営の推進
新型コロナウイルス感染症	当社の事業活動の停滞や世界経済の悪化	<ul style="list-style-type: none"> ■ CEOを本部長とする緊急対策本部を設置 ■ 感染リスクの高い国や地域への渡航制限、サプライチェーンの維持、事業所における感染予防策の徹底



据付・保守サービスにおける主な取り組み

フロントラインエンジニアの強化

当社では、装置を納入する市場において、お客さまのニーズや装置の稼働状況など価値の高い貴重な情報を的確に把握し、関連する業務へタイムリーにフィードバックすることにより、装置の開発や機能改善などにつなげていくことが重要と考えています。

このような活動を効率的におこなうため、現場で装置据付や保守などに携わるエンジニア一人ひとりのスキルアップに取り組むとともに、現場でお客さまと接する海外現地法人の技術者や駐在の技術者と、当社の開発・製造部門をつなぐシームレスなコミュニケーションの促進に努めています。

また事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応し、業務を効率的に進めていくために、各国や各地域でのオペレーションにおけるマネジメント体制の確立に取り組んでいます。

付加価値の高いサービスの推進

当社は日本、米国、中国、欧州にトータルサポートセンター (TSC) を開設し、グローバルなサポート体制を構築しています。TSCの各拠点では、専任の担当がお客さまの装置に関する情報や類似したトラブルの事例をデータベースとして蓄積し、活用しています。さらに、遠隔保守サービス「TELeMetrics™」により、当社がもつ知見やツールを用いて、お客さまのさまざまな課題を解決するソリューションの提案をおこなっています。

加えて、フィールドエンジニアに対する遠隔支援を拡充するために、お客さまの製造拠点からの映像や音声をリアルタイムに共有することができ、また情報の秘匿性をさらに高めたりリモートサポートシステムの開発に取り組むなど、装置の安定稼働を支援するリモートサポートを進めています。2021年3月期より、既存のスマートグラス[※]のシステムに、情報保護、映像送信制限、通話翻訳などの当社独自の機能を加え、リモートサポートの利便性を高めるとともにさらなるサポート品質の向上

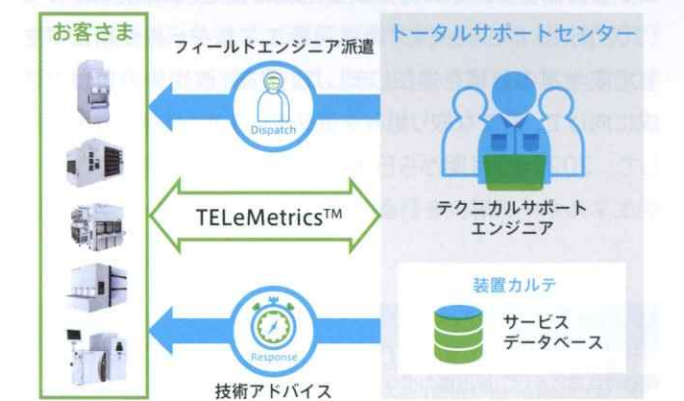
サービスにおける生産性向上

サービスにおける生産性向上をさらに進めていく上で、全社的な業務改革プロジェクトと連携した取り組みをおこなっています。ナレッジマネジメントの推進において、Service CRM[※]をグローバルに展開し、お客さまの装置カルテ (サポートやトラブルの履歴) をデータベースとして一元管理するとともに、ワークオーダー (作業指示書) によりフィールドエンジニア一人ひとりの業務実態を把握することで、最適な人材配置をおこな



に努めています。フィールドエンジニアや製造拠点との円滑な連携のもと、これらの取り組みを進めることで、付加価値の高いサービスを提供しています。

※ スマートグラス: グラス越しに映像やデジタル情報を表示可能なメガネ型のウェアラブルデバイス



い、効率化を図っています。

また、装置からの出力データを活用した高度な装置診断機能の開発にも今まで以上に注力しており、今後は包括契約型サービス、特に成果に連動した課金形態の契約 (Pay for Performance契約) をサポートする機能として活用していく予定です。

※ Service CRM: Service Customer Relationship Management

バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

事業活動と、環境・社会・ガバナンスの分野を中心とするさまざまなサステナビリティの取り組みを融合することで、新たな価値の創出に努めています。

環境

環境マネジメント

気候変動など環境問題の重要性が高まる中、お客さまをはじめとするステークホルダーの環境・社会・ガバナンスへの要望などに応え、中長期的に活動を推進するため、EHS (Environment, Health, Safety) の担当取締役を含む製造会社社長会において、環境課題への対応に関する進捗をモニタリング・監督しています。また、EHSの担当取締役を責任者とするEHS推進室を本社に設置し、環境活動をグループ全体で推進しています。そして、グループ会社の役員が任命したメンバーが参加する環境会議において、環境課題への対応に関する目標の設定、進捗のモニタリング、達成に向けた働き

かけをおこなっています。また、継続的に環境活動を推進していくために、1998年3月期より、製造子会社を中心にISO 14001に基づく環境マネジメントシステムを運用しています。活動の進捗や法規制の遵守状況は、内部監査や第三者による監査を通じて確認しています。これらの活動を通して得られた課題は、環境会議で検討、製造会社社長会へ報告し、グループ全体で環境活動を推進しています。このような環境マネジメント体制のもと、2021年3月期も環境関連の事故・違反、またこれらに関わる訴訟などはありませんでした。

中長期環境目標

当社は、製品や事業所における環境への取り組みをさらに強化すべく、2031年3月期までの中期環境目標を、2020年12月に改定しました。製品に関する目標では、ウェーハ1枚当たりのCO₂排出量削減目標の基準年度を、2014年3月期から2019年3月期に変更しました。また、事業所の取り組みに関する目標では、CO₂総排出量削減目標を「20%削減」から「70%削減」とし、さらに「再生可能エネルギーの使用比率を100%」とする目標を追加しました。現在、改定後の目標の達成に向けて、新たな取り組みを進めています。具体的な活動として、2022年3月期から日本、米国、中国の事業所で再生可能エネルギーの導入を計画しています。これにより、全社での

使用比率は50%以上となり、CO₂排出量は40%減少する見込みです。製品については、基準となる装置の使用時のCO₂排出量の把握を進め、ロードマップの作成をおこなっています。これに基づき、目標達成に向けた活動を展開していきます。

「環境マネジメントのリーディングカンパニーとして、地球環境の保全に取り組み、製品や事業所の環境負荷低減を積極的に推進するとともに、エレクトロニクス製品の低消費電力化に寄与する革新的な製造技術を提供することで、夢のある社会の発展に貢献する」という2050年までの長期目標も制定し、全社レベルでの取り組みを推進しています。

バリューチェーン全体のCO₂排出量

当社のスコープ3のCO₂排出量は全体の約97%を占め、その中でも製品使用時が約88% (5,668千t) であることから、稼働時におけるCO₂排出量の少ない製品開発が重要であると考えています。



スコープ1:
当社が所有または管理する燃料・ガス使用の排出源から発生する温室効果ガスの直接排出

スコープ2:
当社が購入した電気、蒸気、熱の使用に伴う温室効果ガスの間接排出

スコープ3:
スコープ1、2を除く製品輸送、従業員の業務上の移動、アウトソーシングした主な生産工程など企業のバリューチェーンからの排出

※スコープ3は、上流活動(購入または取得した製品・サービスに関連する排出)と下流活動(販売した製品とサービスに関連する排出)に分けられる



バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

E-COMPASS

当社は、持続可能なサプライチェーン構築に向けた新たな取り組みとしてE-COMPASS (Environmental Co-Creation by Material, Process and Subcomponent Solutions) を立ち上げました。E-COMPASSは、製品はもとより事業活動全体を通して環境にフォーカスしたさらなるパートナーシップと業界に

おけるリーダーシップの強化を目指す、持続可能な未来を切り拓くための新たな取り組みです。当社はあらゆる経営資源を活用し、今後大きな潮流となる社会のデジタル化とグリーン化の両立の実現に向け、サプライチェーン全体での地球環境の保全に積極的に取り組んでいきます。

「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言に関する取り組みについて

当社は、気候変動が事業におよぼすリスクや機会について、TCFDの枠組みに基づく取り組みを進め、継続して情報開示を推進しています。

を承認し、グループ会社の施設・部門に適用しています。CO₂排出量のスコープ1、2については、排出量の多い国内主要製造拠点での対策を含め、グローバルな観点から、再生可能エネルギーの導入などを推進しています。

TCFD 提言への取り組み状況

●ガバナンス

CEOによる監督のもと、EHSおよびCSRの各担当取締役が、気候変動課題への対応に関する目標の進捗のモニタリングをおこなっています。本社にEHS推進室、CSR推進室を設置し、グループ全体で活動を推進しています。グループ会社の役員が任命したメンバーが参加する環境会議で、全社の目標設定、進捗のモニタリング、達成に向けた働きかけをおこないます。

スコープ3については、販売した製品の使用時のCO₂排出量が当社のバリューチェーン全体の約88%を占めており、CO₂排出量の少ない製品を提供することが重要であるとの認識のもと、さまざまな環境技術の開発に注力しています。また、異常気象などに起因する自然災害の発生を想定したBCPを策定し、当社が事業を継続的に操業できるよう、お取引先さまとともに対策を講じています。

●戦略

TCFD提言の枠組みを活用して、気候変動が中長期的に事業に影響をおよぼすリスクと機会を特定しました。一部の内容に関しては、事業への定量的な影響について評価しています。今後はこの定量化をさらに進めるとともに、関連施策を検討します。

●指標と目標

製品の環境性能向上や事業所における環境保全への取り組みをさらに強化すべく、2020年12月に中期環境目標を改定しました。半導体製造装置やFPD製造装置の提供を通じてICTの発展を支えていくとともに、新たな環境目標の達成に向けた取り組みを通じ、「最先端の技術と確かなサービスで、夢のある社会の発展に貢献します」という当社の基本理念を実践していきます。

●リスク管理

製造会社社長会において、関連する部門・会議体から提言された短期から長期的かつ全社的なリスク管理への取り組み

※ P.35 中長期環境目標 参照

気候変動が中長期的に事業に影響をおよぼす例 (リスク、機会)

シナリオ	種類	内容
気温上昇2℃の場合	移行リスク	・燃料、エネルギーへの課税に伴うエネルギーコストの上昇。当社の温室効果ガス(GHG)排出量および再生可能エネルギー使用量が2021年3月期と同水準であるとし、炭素税が課された場合、2026年3月期には11億円/年(炭素税0.6万円/t-CO ₂ と仮定)、2041年3月期には26億円/年(炭素税1.4万円/t-CO ₂ と仮定)の負担増と試算 ・お客さまからの環境取り組みへの要求・要請に対応できない場合の売上高の減少 ・気候変動を含む環境課題への対応に遅れが生じた場合、投資家・NGO・地域社会からの評価低下
気温上昇4℃の場合	物理的リスク	・異常気象に伴う、当社、お取引先さま、お客さまへの影響(サプライチェーンの寸断、操業停止、生産・出荷の遅延などに伴う売上高の減少)
共通	機会	・GHG低排出製品・サービス開発のためのイノベーション、低消費電力デバイスの製造に寄与する装置や技術など、新たな価値創出のためのドライブの加速 ・気候変動対応への先行的な取り組み、市場における付加価値確立を通じた優位性確保・事業機会獲得 ・オペレーションの効率化による生産性向上と、それに伴う環境負荷低減の達成 ・再生可能エネルギー導入を図るなど、レジリエンス(気候変動への対応力)をグローバルオペレーションに埋め込むことによる競争優位性の確保およびこれらの取り組みを通じた企業価値の向上



バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

安全

安全についての考え方

当社では、「Safety First」のスローガンのもと、開発・製造・輸送・据付・メンテナンスなど各種の業務遂行について、トップマネジメントから現場担当者まで、すべての人が安全と健康を最優先とし、安全性向上および健康増進に向けて積極的かつ継続的な改善に努めています。

製品の安全設計

開発段階から製品のライフサイクルを考慮してリスクアセスメントをおこない、その結果に基づいて本質安全設計^{※1}をおこなうことで、装置が人に危害をおよぼすリスクの低減を図っています。また、厳格化が進む法規制の調査をグローバルにおこない、適合を進めるとともに、装置を納入する地域の安全規制に対応する体制を整えています。当社から出荷する装置は、国際的な安全規格、SEMI S2^{※2}やCEマーキング^{※3}、ならびに各国、各地域の安全法規制に対しても適合しています。

※1 本質安全設計: 機械の設計を工夫することにより、機械が人に危害をおよぼす原因そのものを取り除くこと
 ※2 SEMI S2: 半導体製造装置の環境、健康、安全に関するガイドライン。欧米の有力半導体デバイスメーカーを中心に、半導体のみならず、世界中で電気電子デバイス製造装置の安全仕様として採用されている装置安全設計に関するガイドラインとなっている
 ※3 CEマーキング: 欧州 EU 圏に製品を輸出する際には EU が定めたルール (指令) に従い、その製品が安全であることを確認し、その証として CE マークを表示することが定められている

事故発生時の対応

当社では、すべての事故に関して原因を分析し、対策を講じ

ています。主要原因だけでなく、当事者・設備・環境・共同作業・管理面など、多角的に原因分析を実施し、その結果をグループ会社全体で共有することで、事故再発防止に努めています。

安全教育

安全な職場づくりのために2つの教育プログラムを世界共通で展開しています。全従業員を対象とする「基礎安全」と製造現場やクリーンルーム内の作業員を対象とする「上級安全」の教育です。その他にも、事故撲滅の取り組みとして、ウェブ教育や危険予知トレーニングを国内外の従業員に対して実施しています。また、本質安全設計の考え方を設計、製造、ならびにサービス業務にまで展開するため、半年に一度、国内製造拠点に外部講師を招き、装置安全設計のセミナーを開催しています。お客さまやお取引先さまに対しても、安全に関する情報を適宜提供するなど、当社の事故防止に向けた取り組みを推進しています。このような安全な職場づくりへの継続的な取り組みにより、2021年3月期の TCIR は0.27となり、前期に続き目標の0.5未満を維持しています。



人権

人権についての考え方

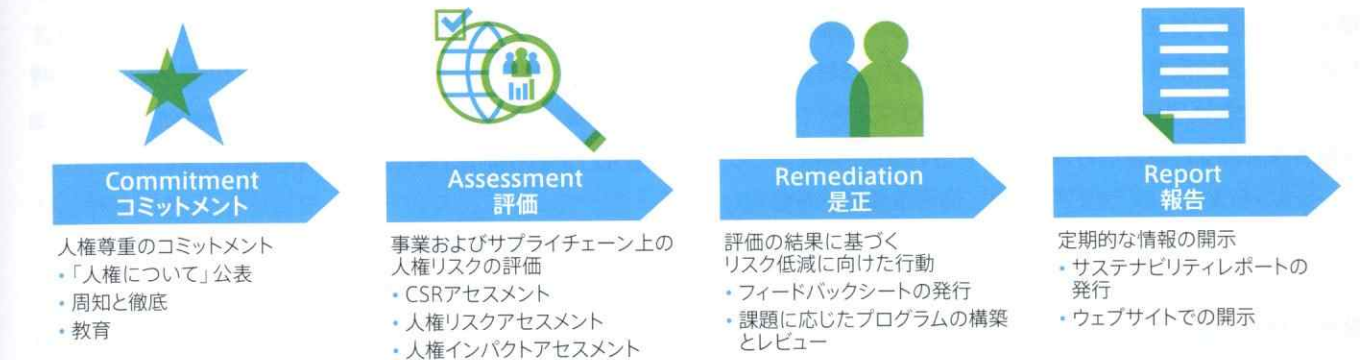
当社は、企業の社会的責任を自覚し、高い倫理観に基づいた行動が重要であるとの認識から、創業以来とりわけ人権尊重の考え方を大切に、基本理念および経営理念でその考え方を明文化しています。人権の尊重は、単に人々への事業上の負の影響を排除するのみならず、事業活動を支える人々を尊重し、持続可能で夢のある社会を実現するための重要な取り組みであると捉えています。当社は、事業活動のあらゆる面に人権尊重の考え方を取り入れ、個人がその能力を最大限に発揮し、いきいきと活動できる企業文化の醸成に努めています。

人権についての取り組み

2018年3月期に人権の考え方をまとめた「人権について^{※1}」を制定し、事業活動において特に重要と考える人権項目を「自由、平等、非差別」「雇用の自主性」「製品安全と職場の安全衛生」「結社の自由」「適切な労働時間と休憩・休日・休暇の確保」と定義しています。「人権について」の制定にあたっては、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」と、その中で言及されている「国際人権章典」「労働における基本的原則および権利に関する ILO 宣言」、また国連グローバル・コンパクトの10原則および RBA 行動規範^{※2}を参照しています。

※1 人権について www.tel.co.jp/csr/employee/diversity/
 ※2 RBA 行動規範: エレクトロニクス業界を中心とした国際的なイニシアティブである RBA (Responsible Business Alliance) が、電子機器業界のサプライチェーンにおいて、労働環境が安全であること、そして労働者が敬意と尊厳をもって扱われること、さらに製造プロセスが環境負荷に対して責任をもっていることを確実にするための基準を規定したものの

役員および従業員、またお取引先さまに対しても、この内容を周知徹底しています。具体的には、当社のウェブサイトに「人権について」を掲載して社内外に公開するとともに、当社で働くすべての役員および従業員を対象とした人権に関するウェブ教育を実施しています。また、2021年3月期は前期に引き続き、人権デューデリジェンスを実施し、人権リスクの調査、およびそれらの影響の特定と評価をおこないました。人権リスクの調査に

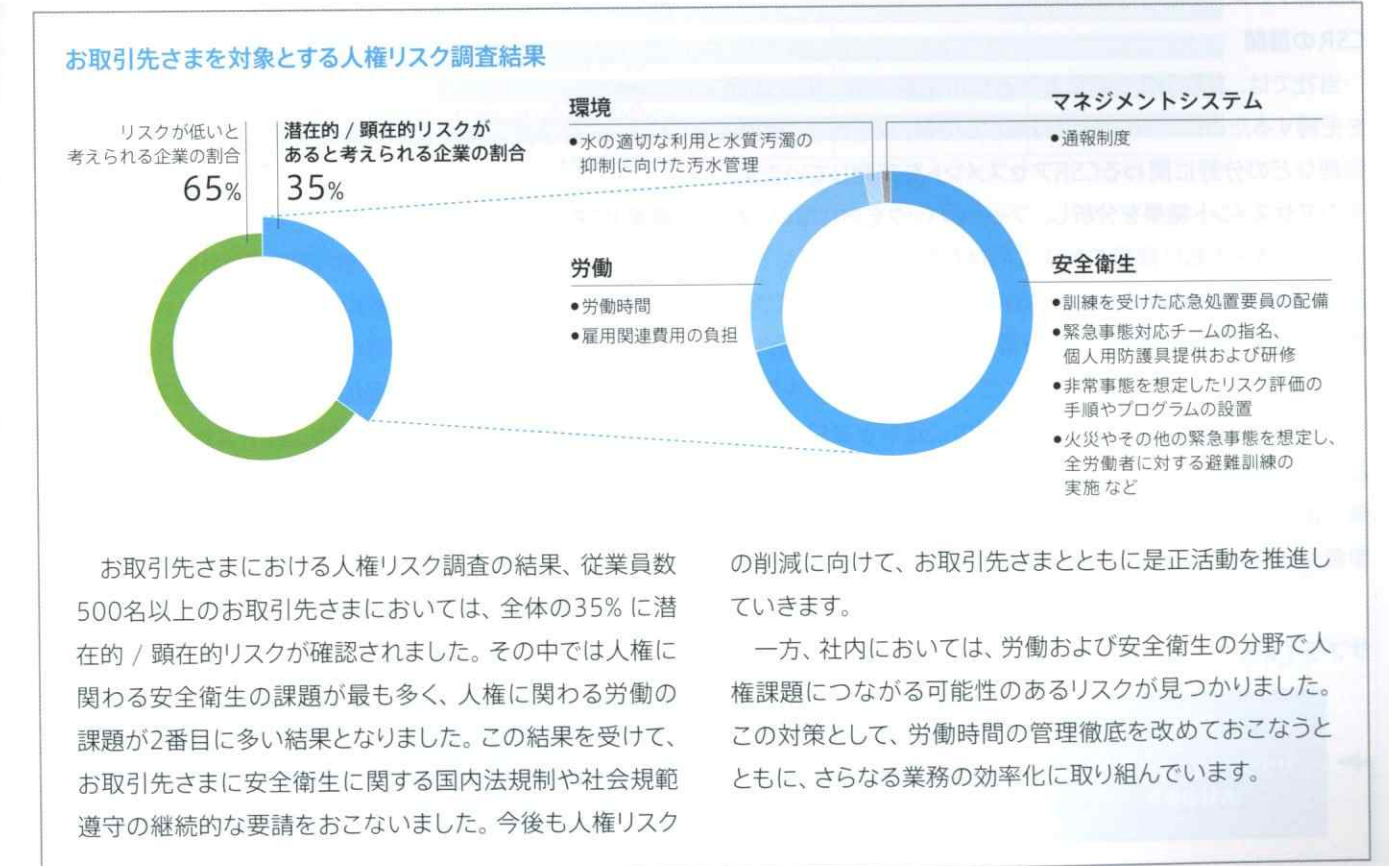


当社では、人権課題に関する実効性の高い救済メカニズムの重要性を認識し、その確立と運用に取り組んでいます。2021年3月期には、国内、海外において従業員やお取引先さまを対象とした内部および外部通報窓口の仕組みをさらに強

においては、RBAの行動規範に基づく社内向け自己評価調査票 (SAQ: Self-Assessment Questionnaire) を活用するとともに、資材・人材・物流に関わるお取引先さまに対して実施するCSRアセスメント^{※3}の結果も参照し、バリューチェーン全体における現状把握をおこないました。これらの調査結果を踏まえて、課題の是正に向けたアクションを検討し、人権リスクの低減に取り組んでいます。

※3 P.39 サプライチェーンマネジメント 参照

化しました。今後も人権デューデリジェンスを継続的に実施していくことにより、事業活動における課題の評価と是正に取り組み、また、救済メカニズムのさらなる充実に努めていきます。



サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメントについての考え方と体制

多様化する社会の要請やリスクに柔軟に対応し、新たな価値の創出に寄与するサプライチェーンの構築・維持は、当社の中長期的な企業価値の向上において重要です。当社では、サプライチェーン全体が健全で持続可能であることを目指し、各国の法令に加え社会規範およびRBA行動規範に基づいて策定した調達方針を当社およびお取引先さまに展開し、方針に基づく活動を推進しています。さらに、部品、原材料などを取り扱う資材系、役務を提供する人材系、ロジスティクス業務を担う物流系など多様なお取引先さまとの継続的なコミュニケーションを大切に、さまざまな観点から改善活動を推進しています。

パートナーとして当事業を支えるお取引先さまとの信頼関係の構築に努め、協働でグローバルスタンダードに準拠したオペレーションを展開することにより、サプライチェーンにおける価値の創造に努めています。さまざまな活動により明らかになった課題は、代表取締役社長のもと関連部門で共有し、具体的な改善案を検討し対応しています。

サプライチェーンにおける取り組み

CSRの展開

当社では、お取引先さまにおけるCSR活動の取り組み状況を把握するために、2014年3月期から労働、安全衛生、環境、倫理などの分野に関わるCSRアセスメントを実施しています。そのアセスメント結果を分析し、フィードバックをおこない、お取引先さまとともに課題の解決に向けた是正に取り組んでいます。2019年3月期には、RBAが定める監査基準に基づき調査内容を全面的に改定し、資材系^{※1}、人材系^{※2}、物流系^{※3}などのお取引先さまに対して調査をおこなっています。

2021年3月期には、お取引先さまのご理解とご協力のもと、前期に判明したRBA行動規範で特に重視される強制労働・債務労働に関する雇用関連費用負担の事案について、対象費用を労働者に返金するという措置が取られました。また、

虚偽申告の事案については、業務プロセスの変更や監査の導入がおこなわれました。

当社では、人権課題の一つである「雇用の自主性」において、強制労働や債務労働を一切許容しないことについての方針を明文化し、これを主要なお取引先さまへ伝達することにより、サプライチェーンにおけるすべての人が自由な意思に基づいて労働することを確実にするための取り組みを進めています。

- ※1 資材系: 調達額の80%以上を占めるお取引先さまに対し、2014年3月期より継続的に調査を実施
- ※2 人材系: 派遣会社および請負会社(構内請負)に対し、2019年3月期より100%継続的に調査を実施
- ※3 物流系: 通関関連業者に対し、2019年3月期より100%継続的に調査を実施

責任ある鉱物調達(紛争鉱物)

当社は、人権侵害や労働問題などの根源となっている非合法に採掘・採取された紛争鉱物(3TG^{※4})に関する取り組みを企業の社会的責任と捉え、これらを使用した原材料や、含有する部材・部品などの採用を排除していく方針です。当社ではOECD^{※5}による「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・デリジェンス・ガイダンス」を参考に、CMRT^{※6}を使用して紛争鉱物に関する調査をおこなっています。

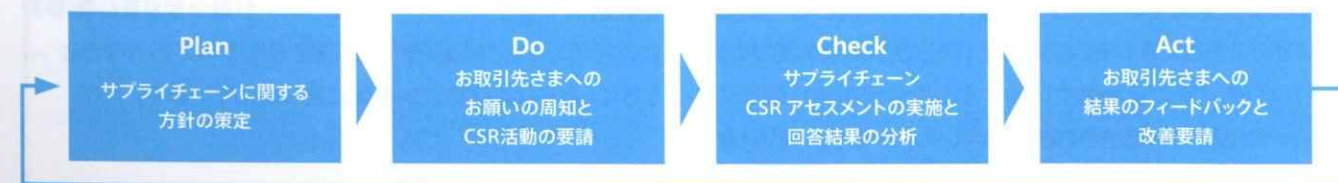
- ※4 3TG: タンタル、スズ、タングステン、金
- ※5 OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development, 経済協力開発機構
- ※6 CMRT: Conflict Minerals Reporting Template, 紛争鉱物に関する国際ガイドラインを制定している RMI (Responsible Minerals Initiative) により提供された、紛争鉱物報告のための調査フォーマット

調達 BCP

当社では、BCPの一環として、継続的にお取引先さまと災害対策活動に取り組んでいます。

災害発生時にいち早く被災状況を確認し、速やかに復旧に向けて協働できるよう、調達品の生産拠点をデータベース化しています。また、お取引先さまに対しBCPアセスメントを実施し、その回答内容を分析した上でお取引先さまへフィードバックし、改善活動につなげていただいています。

サプライチェーンCSRの展開



人材

社員は価値創出の源泉

世界18の国と地域、76カ所にある東京エレクトロンの拠点では、14,479名の従業員が働いていますが、その一人ひとりがエンゲージメントを高く保ち、能力を十分に発揮していくことが、当社の成長に直接結びつくと考えています。当社では毎年、各拠点で実施している社員集会や座談会などを通して、経営陣が目指すべき方向性を従業員と共有し、直接対話の場を設けることで、組織と個人の相互信頼構築に努めています。また、企業理念の実現に向けて、当社の価値観や従業員一人ひとりの心構え、そして未来に向けて継承していきたい行動規範を、「誇り」「チャレンジ」「オーナーシップ」「チームワーク」「自覚」の5項目で明示したTEL Valuesを策定し、世界中の従業員がこの実践に努めています。

当社では、社内共通の教育機関として「TEL UNIVERSITY」を設置し、従業員が自身の成長のために主体的にキャリアを築き、自己実現することを支援しています。従業員一人ひとりに寄り添い、生涯を通じての自己成長と豊かなキャリア形成をサポートし、組織と個人が互いに信頼し合い、成長できる基盤をつくることを目指します。「パーソナライズされた学習機会の提供」「キャリア形成の支援」「リーダーの育成」「グローバルな学習機会の提供」の4つの取り組みにより、会社の発展につながる従業員の成長に注力しています。

TEL UNIVERSITY 体系図

	経営	幹部	リーダー	中堅	若手・新人
階層別教育			導入教育(新卒・中途)		
			OJTプログラム(新卒・中途)		
			マネージャー教育	中堅社員	若手育成
			リーダー教育		
目的別教育			全社必須 ウェブ教育		
			ビジネススキル		
			グローバルコミュニケーション		
			ライフサポート		
			技術教育(セミナー・ワークショップ)		

※ OJT: On the Job Training

ダイバーシティ & インクルージョン

当社においてダイバーシティ & インクルージョンは、継続的なイノベーションの創出、企業価値の向上につながる経営の柱であり、経営陣の強いコミットメントのもと、積極的に取り組んでいます。国によって重点をおくダイバーシティ & インクルー

ジョンの展開は異なりますが、性別と国籍を大きなテーマとして捉え、地域の特性に応じて以下のような目標設定や取り組みを実施しています。

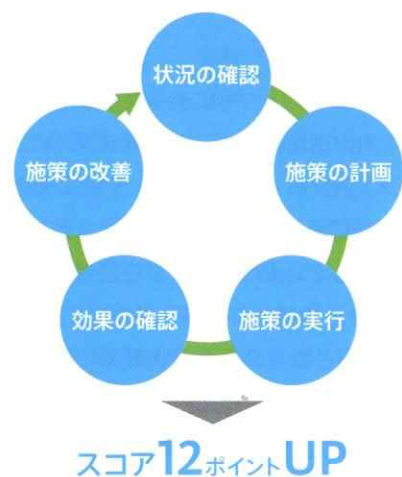
- サクセッションプランニングにおいて、ダイバーシティを意識したタレントパイプライン(人材育成計画)形成をおこない、管理職における女性比率の向上に取り組む
- 従業員の大半をエンジニアが占める当社の状況を踏まえて、リクルーターの活用やブランディングなどに積極的な投資をおこない、各地域における一般的な女性比率(エンジニアの場合、理工学専攻の女性比率)と同等以上の女性を採用する
- テクノロジーの活用とグローバル共通の人事制度により、日本以外からでも本社機能の役割を担える仕組みを整備する
- 社内外の専門家やリーダーによるダイバーシティ & インクルージョン・トークといったイベントや、共通の特性や経験をもった従業員のネットワーク機会の創出、産休や育休の取得前後でのキャリア座談会などの実施

従業員エンゲージメント

従業員エンゲージメントの向上は、企業のパフォーマンスの最大化や持続的な成長に不可欠な要素です。従業員が当社の価値創出の源泉であるとの認識のもと、当社では、従業員エンゲージメントの現状把握や課題抽出に向けた「エンゲージメント・サーベイ」を2016年3月期から定期的に実施しています。この結果をもとに経営陣主導による改善をおこない、より良い職場環境や文化の醸成に努めています。このような取り組みの結果、2016年3月期から2021年3月期にかけてスコアは12ポイント上昇し、当社の離職率は2.5%となっています。

当社では従業員エンゲージメントの向上が、ステークホルダーへの価値の提供につながると考えており、今後もこの取り組みを継続していきます。

エンゲージメント・サーベイの継続実施



品質

品質向上に向けた取り組み

従業員一人ひとりが品質保証活動を正しく理解し、実践するには目指したい姿(目標)を正しく定義しそれを広く浸透させる環境の整備や、文化の醸成が重要です。当社は、品質保証のあるべき姿から「品質についての考え方」と「品質方針」を定め、品質の重要性をさまざまな機会において従業員に向けて発信し意識づけをおこなっています。正しい品質保証活動をおこなうには、実施すべき内容のルール化と、そのルールを正しく実行することが重要です。従業員が常に自身の役割と目的を自覚し、正しく業務を実践していけるよう、規程の充実、品質教育の適時見直しと展開、そして適切な品質情報の見える化に取り組んでいます。これらを基盤として従業員がさまざまな場面で相互に品質に関する意識づけをおこなうことで、一人ひとりの取り組みすべてを業務プロセスの改善と成長につなげ、お客さまへ期待以上の製品品質とサービスを提供できるよう努めています。

品質についての考え方

当社では、品質についての考え方を以下のように定義しています。

「東京エレクトロングループは、提供する製品およびサービスが高い品質であることを目指します。それは開発に始まり製造・据付・保守すべての工程を含み、また営業活動の顧客対応業務も品質とみなします。わたしたちは、お客さまの成功を

支える高品質の製品とサービスおよび革新的なソリューションを提供し続けます。」

品質方針

- 1. 品質優先**
品質の安定は顧客満足のみならず、期待通りの生産計画を達成し、メンテナンス負荷を低減する基盤であり、一時的なコスト増よりも優先します。
- 2. フロントローディングと自工程保証**
最先端の技術に基づき開発設計段階から品質をつくり込み、すべての業務プロセスにおいて、自らの工程品質を完結することで、高品質の製品を提供し続けます。
- 3. 品質と信頼**
品質に問題が生じた場合には、製造・販売・サービス部門が一丸となって、事実に基づき本質的な原因究明に全力で取り組み、速やかな解決に努めます。
- 4. 継続的改善活動**
お客さまの満足・信頼につながる活動に対して、品質目標や指標を設定し、PDCAサイクルを回しながら、継続的改善を実施していきます。
- 5. ステークホルダーとのコミュニケーション**
製品品質に関わる必要な情報をタイムリーに発信するとともに、ステークホルダーの期待に適切に対応していきます。

当社では、開発段階からの厳密なリスクマネジメントと開発・設計審査や、シミュレーションによる顧客運用の検証を徹底することで自工程保証に努めています。また、情報環境を強化する施策の一貫として重要部品のトレーサビリティシステムの構築にも取り組んでいます。過去のトラブルや、製造組み立て時の調整値、さらにはお取引先さまからの重要部品の検査情報などをOne Platform^{※1}で参照できるようにすることで、リスクマネジメント(FMEA^{※2})の強化を実現し、各種不適合事案の未然防止につなげています。

この自工程保証と未然防止を徹底することにより、従業員がより付加価値の高い業務に注力する時間を創出することが可能となり、Shift Left (フロントローディング)の取り組みを推進することにつながると考えています。今後も、お客さまへ高品質、かつ付加価値の高い製品とサービスを提供することに努めています。

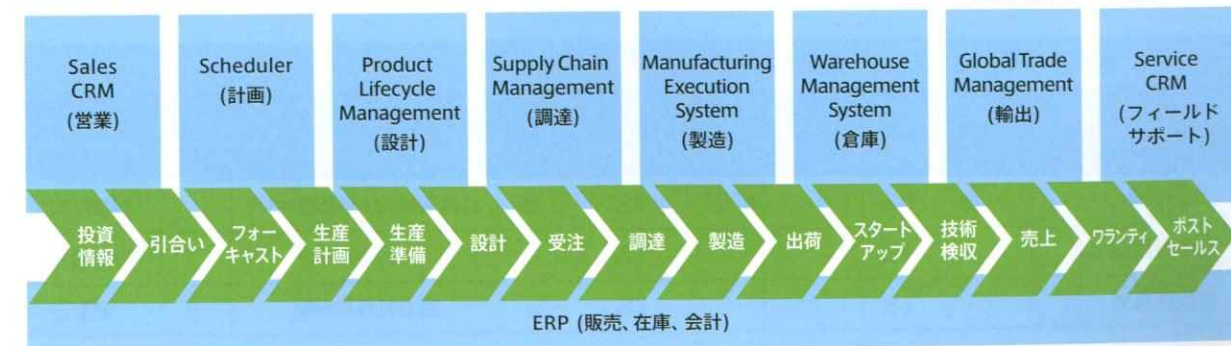
※1 One Platform: トレーサビリティを効果的、かつ効率的に実現できるように複数の異なるシステムをシームレスな情報源として容易に参照できるようにすること
※2 FMEA: Failure Mode and Effects Analysis. 故障モード影響解析。リスクを予め把握し、予防・軽減していく手法

業務効率化

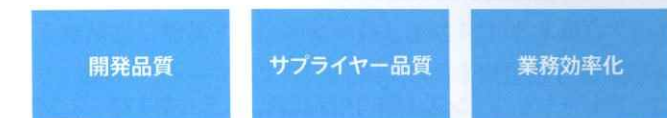
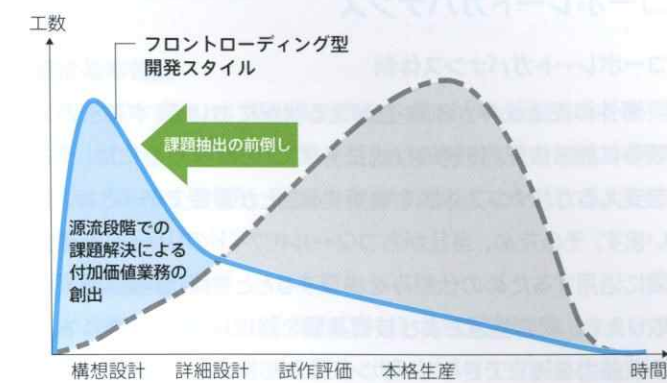
当社では現在、生産性と品質のさらなる向上を目指した新基幹システム(ERP[※])の導入を進めています。業務や国の垣根を越えて統合される新基幹システムは、①新収益認識基準対応、②変化に迅速に対応した事業判断・経営判断、③大幅な業務効率の改善、④DXを見据えたグローバル統合情報の活用、⑤究極の働き方改革の実現、の5つの新たな価値の創出を目的としています。業務の効率化をはじめ、コロナ禍における在宅勤務拡大や承認業務のオンライン化・デジタル化が進む中、それらの課題解決にも寄与しています。

2021年3月期は本社、国内製造拠点および海外現地法人、

新基幹システム概要



Shift Left (フロントローディング)の取り組み



さらにパートナー企業さまも含めて導入に向けたコミュニケーションの活性化と意思統一が進み、業務改革へのグローバルな「One team」を結成することができました。2021年5月には、本社を中心に新基幹システムが稼働し、この導入の過程で得られた知見を最大限に活用しながら、プロジェクトメンバーを含む全従業員が一丸となって、真のグローバル統合システムを実現していきます。

※ ERP: Enterprise Resource Planning. 企業の「会計業務」「人事業務」「生産業務」「物流業務」「販売業務」などの基幹となる業務を統合し、効率化、情報の一元化を図るためのシステム

コーポレートガバナンス

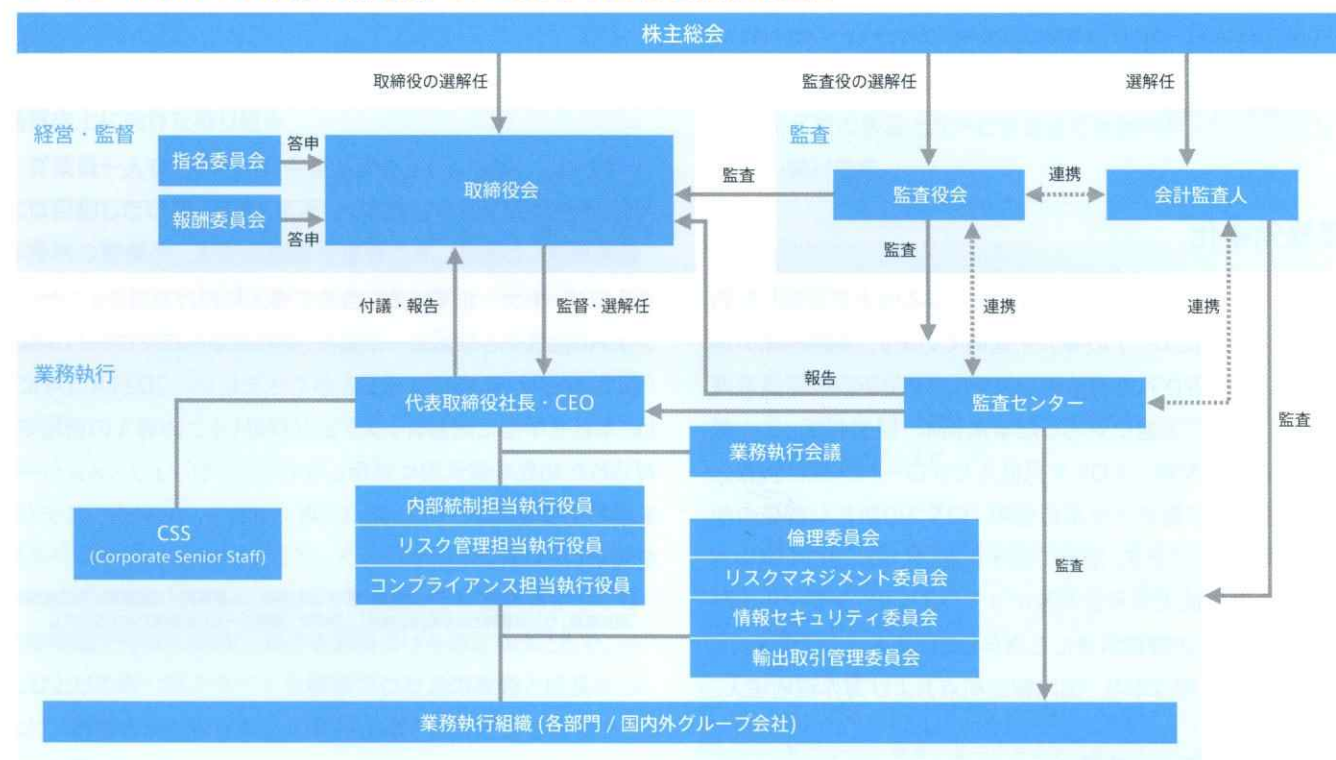
コーポレートガバナンス体制

海外の売上比率が80%を超える状況において、グローバル競争に勝ち抜き、持続的な成長を果たしていくためには、それを支えるガバナンス体制を構築することが重要であると考えています。そのため、当社がもつワールドワイドのリソースを最大限に活用するための仕組みを構築するとともに、多様な意見を取り入れ、経営基盤および技術基盤を強化し、グローバル水準の収益力を確立できるガバナンス体制を整備しています。また、そのガバナンスの枠組みを示したコーポレートガバナンス・ガイドライン^①を制定しています。

当社は、取締役会および監査役会から構成される監査役会設置会社の方式を採用し、監査役会による経営の監督のもと、実効性のあるガバナンスを実現しています。また、重要な業務執行の意思決定および監督機能を有し、執行部による適切なリスクテイクを支える取締役会に加え、①経営の公正性、実効性、透明性の確保を目的とする指名委員会、報酬委員会、②会社戦略の立案、推進機関としての Corporate Senior Staff (CSS)、③執行部における審議機関としての業務執行会議、を設置するなど、持続的な成長に向けた攻めのガバナンス実現に資する体制を敷いています。

①コーポレートガバナンス・ガイドライン www.tel.co.jp/about/cg/

コーポレートガバナンス体制、内部統制システムおよびリスク管理体制の模式図



取締役会、指名・報酬委員会の構成および活動実績 (2021年3月期実績)

	構成			開催回数
	社内取締役	独立社外取締役	議長・委員長	
取締役会	8名	3名	社内取締役 (非業務執行)	12回
指名委員会	3名	1名	社内取締役	10回
報酬委員会	2名	2名	独立社外取締役	7回

利益配分の方針

当社では、すべてのステークホルダーに対して会社の利益を適切に配分することを基本的な考え方としています。

株主さまへの配当政策は、業績連動型配当の継続実施であり、親会社株主に帰属する当期純利益に対する配当性向50%を目処とすることを基本方針としています。さらに安定的な配当実施の観点も考慮し、1株当たり通期150円という下限を設定しています。

利益成長を通じて企業価値向上を図るべく、内部留保資金を有効活用し、成長分野に重点的に投資するとともに、業績連動型配当により株主さまに対して直接還元をしています。なお、株主還元の一環として、自己株式の取得については機動的に実施を検討します。

役員報酬制度の設計

当社では、役員報酬の基本方針として、①グローバルに優秀な経営人材を確保するための競争力のある水準と制度、②短期的な業績および持続的な成長に向けた中長期の企業価値向上との高い連動性、③報酬決定プロセスの透明性・公正性、報酬の妥当性の確保、を重視しています。取締役のうち、社内取締役の報酬は、「固定基本報酬」「年次業績連動報酬」「中期業績連動報酬」により構成され、また社外取締役の報酬については、「固定基本報酬」「非業績連動報酬 (株式報酬)」で構成されます。監査役の報酬については、経営の監査・監督が主たる役割であることを踏まえ、「固定基本報酬」のみとしています。

また、経営の透明性および公正性、報酬の妥当性を確保するために、独立社外取締役を委員長とする報酬委員会が外部専門家からの助言を活用し、国内外の同業企業などとの報酬水準などの分析比較や、国内外における最新動向、ベストプラクティス (ESGの報酬への反映など) の分析をおこなった上で、取締役の報酬方針、グローバルに競争力があり当社に最も適切な報酬制度および代表取締役の個別報酬額などについて、

取締役会に対し提案しています。

固定基本報酬

固定基本報酬は、国内外の同業企業などの報酬水準を参照した上で、社内取締役については外部専門機関の職務等級フレームワークを参照し、職責の大きさに応じて決定しています。

年次業績連動報酬

年次業績連動報酬は、現金賞与と株式報酬型ストックオプションで構成し、その構成割合は概ね1対1です。具体的な支給額・付与個数は当年度の会社業績と個人パフォーマンスの評価結果に応じて決定します。会社業績の評価指標には、親会社株主に帰属する当期純利益と連結 ROEを採用しています。個人パフォーマンスの評価項目には、短期および中期経営戦略目標 (ESGを含む) に対する貢献度を含みます。

中期業績連動報酬

中期業績連動報酬は、中期の業績向上への意識を高めること、および株式保有を通して株主さまの目線を共有し、企業価値増大への意識を高めることなどを目的としたパフォーマンスシェア (株式報酬) としています。交付される株式数は、各取締役の職責および3カ年の対象期間における業績目標達成度に応じた支給率により変動します。業績目標達成度を測る指標として、中期経営計画と連動する形とし、連結営業利益率および連結 ROE を採用しています。

非業績連動報酬 (株式報酬)

非業績連動の株式報酬は、社外取締役が担う経営の監督に加えて、中長期的な企業価値向上の視点から経営に対して助言をおこなうという期待役割に対し、より整合した報酬体系とすることを目的に導入しています。当該株式報酬においては、毎年設定する対象期間 (3事業年度) 終了後に株式を交付します。

	固定基本報酬	年次業績連動報酬		中期業績連動報酬	非業績連動報酬
		現金賞与	株式報酬型 ストックオプション	パフォーマンスシェア (株式報酬)	リストラクテッド・ ストック・ユニット (株式報酬)
社内取締役	●	●	●	●	—
社外取締役	●	—	—	—	●
監査役	●	—	—	—	—



バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

指名委員会、報酬委員会を含む取締役会の実効性を評価するため、取締役および監査役を対象とする質問形式によるアンケート調査をおこなっています。加えて、一部の取締役および監査役に対する個々のヒアリングを実施するとともに、社外取締役および社外監査役を主たるメンバーとした意見交換や討議も実施しています。アンケート結果やヒアリングの概要、および討議内容を取締役会全体で共有した上で、取締役会の実効性に関する審議と包括的な評価をおこなっています。評価項目の設定にかかるアドバイスやヒアリングの実施・集計・分析については第三者機関の目線や意見を取り入れ、より客観性を

高めるように取り組んでいます。2021年3月期の評価の結果につきましては、取締役会やオフサイトミーティングにおいて自由闊達な議論がおこなわれており、指名委員会・報酬委員会を含め取締役会は有効に機能していると確認しています。今回の評価結果を踏まえ、引き続き、中長期的な経営戦略に関する議論のさらなる充実、多様性の推進、グローバルなグループガバナンスの強化、指名委員会・報酬委員会と取締役会との適宜適切な情報共有に取り組んでいきます。

スキルマトリックス

当社は、「最先端の技術と確かなサービスで、夢のある社会の発展に貢献します」という基本理念のもと、グローバルな環境変化に対応して、競争に勝ち抜き、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現し、ステークホルダーからの負託に応えるべく、ガバナンス体制の充実やサステナビリティを重視した経営に取り組んでいます。取締役・監査役は、これらの取り組みを実現する上で必要な資質を有した布陣であると考えて

います。詳細は、以下のとおりですが、グローバルビジネス、ガバナンス、サステナビリティなどに関する知見については全員が有しています。当社では、個人ごとのスキルマトリックスに加えて、取締役会全体の多様性の状況についても分かりやすく開示していきます。

	氏名	専門性、経験					
		企業経営	半導体・FPD関連	製造・開発	営業・マーケティング	財務会計・資本市場との対話	法務・リスクマネジメント
取締役	常石 哲男	●	●		●	●	
	河合 利樹	●	●	●	●		
	佐々木 貞夫	●	●	●	●		
	布川 好一		●	●	●	●	
	長久保 達也		●			●	●
	春原 清		●	●	●		
	池田 世崇		●	●	●		
	三田野 好伸		●	●	●		
	チャールズ・デイトマース・レイク二世 社外	●	●			●	●
	佐々木 道夫 社外	●		●	●		
江田 麻季子 社外	●	●		●			
市川 佐知子 社外					●	●	
監査役	原田 芳輝		●			●	●
	田原 計志	●	●	●	●		
	和貝 享介 社外					●	●
	濱 正孝 社外	●				●	
	三浦 亮太 社外						●

※「専門性、経験」の6つの項目の定義は以下のとおりです
 ・企業経営：企業経営の経験を有していること（代表取締役、会長・社長経験者）
 ・半導体・FPD関連：半導体・FPD関係業界に関する知見を有していること
 ・製造・開発：当社および他の製造業における製造・開発に関する知見・経験を有していること
 ・営業・マーケティング：当社および他の製造業における営業・マーケティングに関する知見・経験を有していること
 ・財務会計・資本市場との対話：財務会計、M&Aに関する知見、または、資本市場との対話についての知見・経験を有していること
 ・法務・リスクマネジメント：法務、コンプライアンス、リスクマネジメントに関する知見を有していること

取締役会の多様性の状況

取締役・監査役の専門性、経験



取締役の独立性、多様性



役員一覧 (2021年7月1日現在)

取締役



常石 哲男
取締役会長
東京エレクトロン デバイス (株)
取締役



河合 利樹
代表取締役社長
CEO (最高経営責任者)



佐々木 貞夫
代表取締役
東京エレクトロン テクノロジーソリューションズ (株)
代表取締役社長



布川 好一
取締役



長久保 達也
取締役



春原 清
取締役



池田 世崇
取締役



三田野 好伸
取締役



チャールズ・デイトマース・レイク二世
(Charles Ditmars Lake II)
取締役 (社外)
アフラック生命保険 (株)
代表取締役会長
アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド取締役社長
日本郵政 (株) 社外取締役



佐々木 道夫
取締役 (社外)
(株) SHIFT 取締役副社長
(株) 瑞光社外取締役



江田 麻季子
取締役 (社外)
世界経済フォーラム日本代表
富士フィルムホールディングス (株)
社外取締役



市川 佐知子
取締役 (社外)
田辺総合法律事務所 パートナー
(株) 良品計画社外監査役
公益社団法人会社役員育成機構 監事
オリンパス (株) 社外取締役

監査役



原田 芳輝
監査役



田原 計志
監査役



和貝 享介
監査役 (社外)
和貝公認会計士事務所 所長
持田製薬 (株) 社外監査役



濱 正孝
監査役 (社外)
ニッセイアセットマネジメント (株)
社外取締役



三浦 亮太
監査役 (社外)
弁護士法人三浦法律事務所
パートナー
テクマトリックス (株)
社外取締役 (監査等委員)
エーザイ (株) 社外取締役

取締役会長メッセージ

さらなる取締役会の実効性の追求と
ガバナンス体制の強化は、
企業価値向上への礎

取締役会長
常石 哲男



当社取締役会の最大の責務は、短中長期的な株主価値の向上への重要課題に対する意思決定であります。2021年3月期においては、創業以来最高となる売上高と営業利益を達成することができました。この主たる要因は、業務執行部および全従業員の多大な努力の成果によるものですが、加えて、取締役会が高い実効性を維持し、多岐にわたる議論を経て重要な方向性や戦略の意思決定を実行したことも、好業績に貢献したと認識しております。

さらなる成長のための重点課題や、中長期的な経営戦略およびサステナビリティに関する取り組みについても、集中して深く討議、審議しました。取締役、監査役、全員がグローバルな視点および当社らしさを強く意識しつつ、多様な見識、経験をもとに活発な議論をおこない、成長への方向性や数多くの重要決議を導くことができました。

当社の短中長期的な価値創出について議論する中で、ステークホルダーの皆さまにその取り組みを的確にお伝えできるよう、年次のサステナビリティレポートに加えて、本年より統合報告書を発行することも決定しました。

2021年6月に「コーポレートガバナンス・コード」が改訂され、2022年4月には東京証券取引所において新たな市場区分（プライム、スタンダード、グロース）への移行も実行されます。取締役会の実効性のさらなる向上を目指し、改訂コーポレートガバナンス・コードの新たな推奨項目への取り組みも進めています。取締役のスキルマトリックスを導入するとともに、後継者に関する育成計画も適切に監督しております。さらに、グローバル人材の育成、登用、およびジェンダー・ダイバーシティの推進も必須課題と位置づけ、多様性の強化を図ります。重要課題であるリスクマネジメントについては、海外拠点も含む全社レベルでさらに広くリスクを抽出し適切に対応するとともに、グループガバナンスを進化させ、より一層強化してまいります。

急成長するグローバルICT産業界の動向を正しく把握し、資本市場からの期待に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値を向上していくため、当社取締役会は、重要経営課題に対して常に最善の意思決定を適時おこなうべく、ワールドクラスの实効性をもって運営していく所存です。

取締役会長 常石 哲男

コンプライアンス

コンプライアンスについての考え方

当社の基本理念を実践していくためには、従業員一人ひとりがコンプライアンスへの高い関心と深い理解に基づいて日々の業務をおこなっていくことが重要です。そのため、従業員が周囲に存在するリスクを認識するとともに、日々正しい行動を正しくおこなうために「東京エレクトロングループ倫理基準」を行動規範として定めています。また、起こりうる問題に対して早期に対処できるよう、企業倫理やコンプライアンス上の疑問や懸念を率直に伝えることができる体制をグローバルに構築しています。

コンプライアンス体制

当社では、グローバルに対応したコンプライアンスプログラムを効果的に推進するために、本社にチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）および専任部署であるコンプライアンス部を設置しています。また、海外の主要拠点においてコンプライアンス責任者（リージョナル・コンプライアンス・コントローラー）を任命し、CCO およびコンプライアンス部に直接報告する体制を構築しています。

コンプライアンスの取り組み

企業倫理

役員および従業員が守るべき行動規範として倫理基準を制定し、冊子を配布するとともに、すべての役員および従業員から遵守についての誓約を定期的に取得することによって理解、浸透を図っています。2021年3月期には、グローバルカンパニーとして求められる内容に改めるとともに冊子デザインを一新し、より一層理解しやすいものとなりました。

贈収賄防止および競争法に関する取り組み

贈収賄防止においては「贈収賄・腐敗防止に関する基本方針」および「贈答・接待のガイドライン」を、競争法においては「競争法コンプライアンスに関する基本方針」および「ガイドライン」を、グローバル共通で制定するとともに、定期的に教育をおこなうことで理解の促進と浸透を図っています。

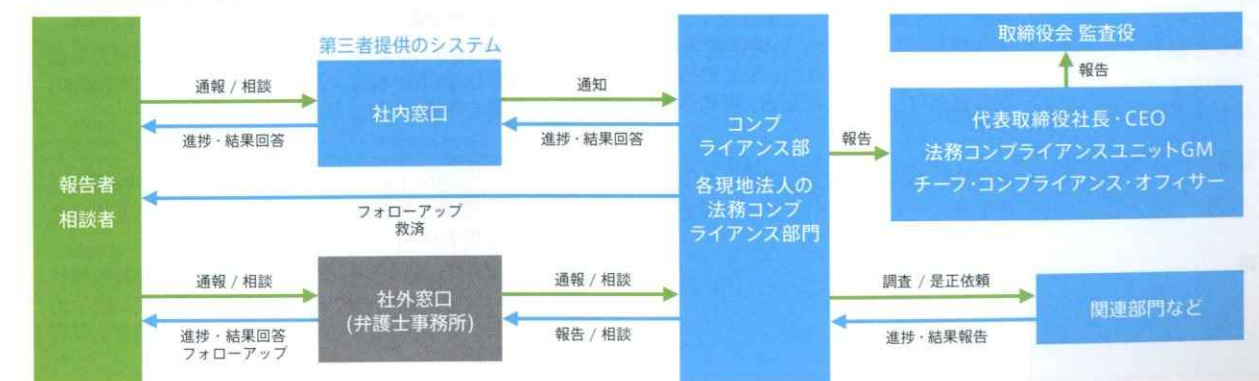
内部通報制度

問題の発生を未然に防ぎ、問題が小さいうちに解決するためには、従業員がためらうことなく率直に企業倫理およびコンプライアンス上の疑問や懸念を提起し、十分に議論することができる仕組みが必要です。そのため、当社では法令または企業倫理に反する行為もしくはその可能性のある行為について、従業員が安心して安全に職制以外のルートで情報提供および救済を求めることができるよう、「守秘・匿名性の確保および報復行為の禁止」を徹底した内部通報制度を確立しています。

具体的には、お取引先さまも利用可能な第三者機関のシステムを利用したグローバル統一の社内窓口である「TEL グループ倫理・コンプライアンスホットライン」および弁護士事務所と直接相談できる社外窓口を設置し、運用しています。

これらの窓口で受領した通報・相談には、真摯な姿勢で対応し、社内規程に則って調査を実施しています。コンプライアンス違反が認められた場合、就業規則に基づき処分をおこない、職場環境の改善など必要な是正措置および再発防止策を講じています。

内部通報の対応フロー





バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

リスクマネジメント

リスクマネジメントについての考え方

社会や事業環境の変化とともに、企業を取り巻くリスクは複雑化、多様化が進んでいます。当社では、事業を遂行する上で直面しうるリスクや影響を正しく把握し、適切に対応することが、企業として持続的に成長していくために不可欠であると考えています。

リスクマネジメント体制および取り組み

当社では、より実効的なリスクマネジメントを推進するために、本社総務部内に統括組織を設置し、エンタープライズ・リスクマネジメント^{※1}を展開しています。この組織では、各業務の担当所管部門と連携し、コンプライアンスリスク、人事・労務リスク、事業継続リスクなど、事業活動におけるさまざまなリスクの洗い出しをおこない、影響度と蓋然性の高いリスクを当社の重要リスクと認定しています。また、重要リスクに対する低減策の策定や実行、効果のモニタリング、リスクのコントロール状況の把握をおこない、リスクマネジメントのPDCA活動を実施しています。2021年3月期には、CSA^{※2}を導入し、リスクマネジメント委員会を開催するなど、今後もこれらの活動に継続的に取り組みます。当社グループ全体でリスクマネジメント活動を強化・進化させていくことで、これまで以上に実効

性の高いリスクマネジメントの実践に努めていきます。

※1 エンタープライズ・リスクマネジメント: リスクマネジメント活動に関する全社的な仕組みやプロセスのこと
 ※2 CSA: Control Self-Assessment. 統制自己評価。自律的なリスクマネジメント体制の構築・維持を目的に、組織内のリスクと統制について実際に業務を実施している担当者自身が評価・モニタリングする

内部監査部門における監査

当社では、グループ全体の内部監査部門である監査センターが、監査計画に基づいた監査を実施しています。その結果、取り組むべき課題については、改善を指示するとともに、改善状況の確認や必要な支援をおこなっています。財務報告に関する内部統制評価については、2021年3月期も有効であるとの評価を会計監査人より得ています。

リスクに対する取り組み

当社は、リスクマネジメントの現状と今後当社を取り巻く潜在的・顕在的なリスクを把握するために、グループ全体でレビューをおこなっています。レビューの結果を踏まえ、以下13項目のリスクを財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な課題を与える可能性があるとして認識し、取り組みを進めています。

項目	想定される主なリスク	リスクに対する主な取り組み
1. 市場変動	半導体市場が急激に縮小した場合、過剰生産、不良在庫の増加。また、急激な需要の増加に対応できない場合、お客さまに製品をタイムリーに供給できないことによる機会損失	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会などの重要会議において市場環境や受注状況を定期的にレビューし、設備投資や人員・在庫計画などを適正化 Account Sales 本部および Global Sales 本部により、お客さまの投資動向を把握するとともに、幅広いニーズに対応することで、販売体制および顧客基盤を強化
2. 地政学	各国・各地域において産業政策や安全保障、環境政策などの観点から半導体関連事業の国産化、自国製品の優先政策、輸出規制や環境法規制の強化などが進んだ場合、事業活動に制約が発生	<ul style="list-style-type: none"> 政策・外交動向を注視し、規制導入の動きを把握 パブリックコメントなどを通じて政策当局に意見を伝えるとともに、各国の政策や規制が導入された際の影響を予測し、対応策を検討
3. 研究開発	新製品をタイムリーに投入できない場合や、お客さまのニーズに合致しなかった場合、製品の競争力の低下	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Innovation 本部を設置し、革新的な技術開発と各開発本部がもつ技術を融合する全社的な開発体制の構築 研究機関との共同研究や、最先端顧客との複数世代にわたる技術ロードマップの共有を通して、競争力の高い next-generation products を競合に先行して提供

項目	想定される主なリスク	リスクに対する主な取り組み
4. 調達・生産・供給	自然災害などにより当社の生産が停止した場合や、お取引先さまの経営状態悪化、供給能力を上回る需要の増加などにより部品調達が滞った場合、お客さまへの製品供給の遅延	<ul style="list-style-type: none"> BCP を策定し、代替生産体制の確立や重要部品のマルチソース化、生産棟の耐震強化など 需要予想を踏まえたフォーキャストをお取引先さまと共有することによる部品の早期調達や生産の平準化などにより、製品の安定供給体制を構築
5. 安全	当社製品の安全性に関する問題が発生した場合、お客さまへの損害や損害賠償の発生、信頼の低下	<ul style="list-style-type: none"> 「Safety First^{※3}」の考えのもと、製品開発段階における安全設計の徹底や安全教育の推進、事故発生時の報告システムの整備
6. 品質	製品不具合が発生した場合、損害賠償や対策費用の発生、信頼の低下	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証体制および最高水準のサービス体制の確立 設計段階から技術的な課題を解決 不具合の原因究明をし、再発防止・類似不具合の未然防止策を実施 お取引先さまの品質状態の把握および監査、改善支援の実施
7. 法令・規制	事業を展開する各国・各地域の法令・規制に抵触した場合、社会的信用の低下や課徴金、損害賠償の発生、事業活動の制限	<ul style="list-style-type: none"> チーフ・コンプライアンス・オフィサーのもと、国内外主要拠点のコンプライアンスに関する活動状況を把握 外部専門家によるアセスメントを実施し、抽出された課題を CEO、取締役会および監査役会に報告の上、迅速かつ効果的な対策を実施
8. 知的財産	独自技術の専有化ができない場合、製品競争力の低下。また、第三者が保有する知的財産権を侵害した場合、損害賠償の発生	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発戦略を事業戦略および知的財産戦略と三位一体で推進し、適切な知的財産権ポートフォリオを構築
9. 情報セキュリティ	サイバー攻撃による不正アクセスや自然災害などにより情報漏洩、サービス停止などが発生した場合、社会的信用の低下や損害賠償の発生	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティ専任組織を立ち上げるとともに、外部専門家によるセキュリティ・アセスメントを実施するなど、世界基準に準拠した情報セキュリティ体制を構築 グローバル統一の情報管理に関する諸規程などを制定
10. 人材	必要な人材を継続的に採用・維持することができない場合や多様な価値観、専門性を持った人材が活躍できる環境を整備できない場合、製品開発力や顧客サポートの質の低下	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップによる定期的な社員集会を通じた方向性の共有、次世代人材の育成計画の構築、社員のキャリアパスの見える化、魅力的な報酬・福利厚生を提供など、労働環境の継続的な改善および健康経営の推進
11. 環境対応	各国の気候変動政策や環境法令、お客さまのニーズに適切に対応できない場合、新規製品の開発、仕様変更などの追加対応費用の発生、製品競争力および社会的信用の低下	<ul style="list-style-type: none"> 業界をリードする中長期環境目標^{※4}の策定 製品使用時の温室効果ガス排出量の削減。事業所における再生可能エネルギーの使用比率の向上およびエネルギー使用量の低減 半導体の低消費電力化に寄与する技術などの提供
12. 新型コロナウイルス感染症	新型コロナウイルス感染症の拡大による当社の事業活動の停滞や世界経済の悪化	<ul style="list-style-type: none"> CEO を本部長とする緊急対策本部を設置 感染リスクの高い国や地域への渡航制限、サプライチェーンの維持、事業所における感染予防策の徹底
13. その他	世界各国および各地域における政治情勢、経済環境、金融・株式市場、外国為替変動などの影響	<ul style="list-style-type: none"> それぞれのリスクに対して必要な対策を講じて対応

※3 Safety First: 事業に関わるすべての人々の安全を第一に考えた当社スローガン

※4 P.35 中長期環境目標 参照

情報セキュリティ

データ社会の発展とともに情報セキュリティの重要性が高まる中、当社ではデジタルトランスフォーメーションをはじめとしたデータの活用と情報セキュリティの両立を目指し、取り組みを積極的に進めています。

主な活動

情報セキュリティ体制の構築



情報セキュリティ担当執行役員を中心とした体制を整備し、グローバルで統一した情報セキュリティ施策を展開しています。

グローバル規程整備



グローバルで統一された情報セキュリティ規程類を定め、すべての関係者に対する定期的な遵守状況の確認と教育を実施しています。

情報セキュリティマネジメント



定期的にリスクアセスメントや内部監査を実施することでリスクを把握し、技術的・人的・組織的・物理的なセキュリティ対策を講じています。

サプライチェーンセキュリティ



事業活動を通じて活用される機密情報やお客さま・お取引先さまの情報を、利便性を損なうことなく安全に利用できるよう、お客さまからのご要望への対応と、お取引先さまのセキュリティ状況の把握をおこなっています。

セキュリティ脅威への対応



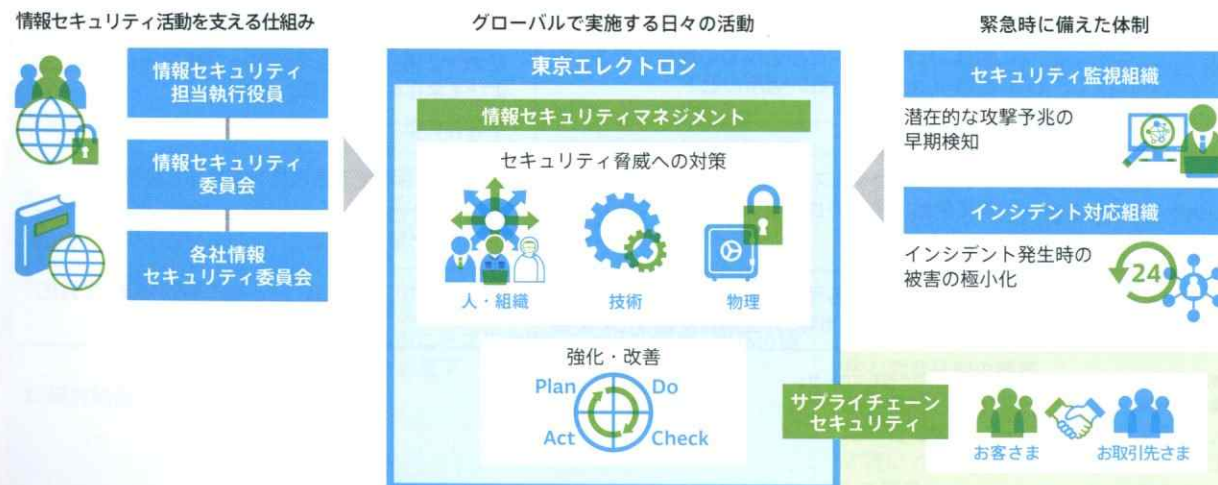
現代社会において大きなセキュリティ脅威であるサイバー攻撃や情報漏洩への対応として、先進的なテクノロジーの積極的な導入と専門組織による体制構築により、監視を確実にする仕組みを整備しています。

レジリエンス強化



セキュリティインシデントの発生に備え、インシデント対応の専門組織を設置し、初期段階でインシデント情報を共有し、迅速に対応・復旧できる体制を整備しています。

情報セキュリティの全体図



資本市場との対話

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営層が積極的に IR (Investor Relations)・SR (Shareholder Relations) 活動に取り組んでいます。国内外の IR カンファレンスでは、取締役会長、CEO およびファイナンス担当の取締役が適宜スポークスパーソンを務め、投資家さまとの直接的な対話を図っています。また、四半期ごとの決算説明会に加え、中期経営計画説明会や IR Day において、積極的に事業戦略や成長のストーリーを共有しています。さらに、CEO 直轄組織として設置された IR 室は、個別面談などを通じて適切に説明を補足するとともに、投資家さまからのご意見を経営に役立てるべく、定期的に経営層に報告しています。

SR 活動においても、当社役員を中心に、主要な機関投資家さまや議決権行使助言会社との建設的な対話を積極的に実施しています。株主総会の議案の説明に加え、事業環境、ESG やサステナビリティへの取り組み、社会・環境問題を含む事業におけるリスクと機会への対応など、幅広いテーマで継続的に対話をおこない、相互理解を深めています。株主総会については、議論の活性化および議決権行使の円滑化に向け、招集通知を早期に発送するとともに、発送に先駆けて日本語および英語で当社ウェブサイトに掲載するなど、株主さまへの迅速な情報提供に努めています。また、議決権行使の結果は内容を分析し、取締役会に報告するとともに、投資家さまとの対話の充実に生かしています。

外部からの評価

当社のサステナビリティへの取り組みは世界各国の評価機関より高い評価を得ています。「DJSI^{※1} Asia Pacific」「FTSE4Good Index^{※2}」「MSCI World ESG Leaders Indexes^{※3}」「Euronext Vigeo World 120 Index^{※4}」「STOXX Global ESG Leaders indices^{※5}」など、世界の代表的な ESG 投資インデックスの投資銘柄に選定されるとともに、2021年には「Sustainalytics' ESG Risk Ratings^{※6}」において、「Low Risk」企業としての評価を得ました。

国内においても、日本経済新聞社と QUICK ESG 研究所が実施した、「第2回 ROESG ランキング^{※7} (2020年度版)」において、当社の資本効率の高さと ESG への積極的な取り組みが評価され、国内首位を獲得しました。

また前期に引き続き、国内グループ会社全体で「健康経営優良法人^{※8} 2021」の上位500社に認定されています。

※1 DJSI: Dow Jones Sustainability Indices. S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社による ESG (環境、社会、ガバナンス) 投資インデックスで、DJSI Asia Pacific はアジア太平洋地域が対象
 ※2 FTSE4Good Index: FTSE 社が開発した、環境や企業の社会的責任に関するインデックス
 ※3 MSCI World ESG Leaders Indexes: MSCI (モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル) 社が作成している ESG 投資インデックスである MSCI Global Sustainability Index のうち ESG に優れた企業が選定される。使用ロゴの説明については URL リンクをご覧ください www.tel.co.jp/csr/review/
 ※4 Euronext Vigeo World 120 Index: NYSE Euronext 社と Vigeo Eiris 社が選定するインデックスで、ESG の観点で優れた企業上位120社で構成される
 ※5 STOXX Global ESG Leaders indices: ドイツ証券取引子会社の STOXX 社が、ESG 調査会社である Sustainalytics 社による調査結果をもとに、評価基準を満たした企業を選定
 ※6 Sustainalytics' ESG Risk Ratings: 米国モーニングスターグループの一員であるオランダの Sustainalytics 社が機関投資家向けに提供する ESG リスク評価で、産業固有の ESG リスクに晒されている度合いと、リスクの管理状況を把握し、未管理状態の ESG リスクを評価した結果を格付けしたもの。Copyright ©2021 Sustainalytics. All rights reserved. This article contains information developed by Sustainalytics (www.sustainalytics.com). Such information and data are proprietary of Sustainalytics and/or its third party suppliers (Third Party Data) and are provided for informational purposes only. They do not constitute an endorsement of any product or project, nor an investment advice and are not warranted to be complete, timely, accurate or suitable for a particular purpose. Their use is subject to conditions available at <https://www.sustainalytics.com/legal-disclaimers>.
 ※7 日本経済新聞 2021年3月29日より、ROESG: 資本効率性を表す ROE と持続可能性を表す非財務指標である ESG を統合した指標で、経営の持続可能性を表す統合指標
 ※8 健康経営優良法人: 地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度

真のグローバルエクセレントカンパニーを目指して

どのような状況でも経済活動が止まらない、強くしなやかな社会の構築に向けて、世界は今、情報通信技術 (ICT)、デジタルトランスフォーメーション (DX) を強力に実装するとともに、脱炭素社会の実現に取り組んでいます。

半導体は社会のインフラとしてその重要性がさらに増し、大容量化や高速化、高信頼性や低消費電力化などの技術的な要求が高まり、また人とデータのインターフェイスであるディスプレイもその用途がさらに拡大しています。

東京エレクトロンは、半導体およびフラットパネルディスプレイ (FPD) 製造装置メーカーとしての専門性を生かし、価値創出の源泉である社員をはじめとするあらゆる経営資源を活用し、技術革新を推進していくことで、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上に努めます。

そして、これらの活動に基づき、当社の社会的使命と存在意義 (Purpose) として定義した基本理念の実践につなげ、当社を取り巻くすべてのステークホルダーの皆さまのご期待に応えていきます。

当社では、2022年4月より第60期がスタートしますが、これからも挑戦と進化を続け、すべてのステークホルダーの皆さまに愛され、高く信頼される、真のグローバルエクセレントカンパニーを目指していきます。

基本理念

最先端の技術と確かなサービスで、
夢のある社会の発展に貢献します



どのような状況でも経済活動が止まらない、
強くしなやかな社会の構築に向けて



半導体およびFPD製造装置メーカーとしての専門性と
あらゆる経営資源を生かし、技術革新を推進することで、
社会的価値と経済的価値を創出

中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上

基本理念を実践し、会社を取り巻くすべての
ステークホルダーの期待に応える

財務概況

経営成績

2021年3月期の世界経済につきましては、新型コロナウイルスの感染蔓延による影響はみられたものの、各国の経済政策の実行等により、プラス成長に転じる兆しが見えてきました。

当社の参画しておりますエレクトロニクス産業におきましては、IoT、AI、5G等の情報通信技術の用途の拡がりによるデータ社会への移行を背景とした半導体需要の高まりに伴い、半導体製造装置市場は拡大しております。今後も新型コロナウイルスの影響を注視する必要がありますが、半導体製造装置市場は、さらなる成長が見込まれております。

このような状況のもと、2021年3月期の経営成績の状況は以下のとおりとなりました。

2021年3月期の売上高は1兆3,991億円(前期比24.1%増)となりました。国内売上高が1,975億円(前期比22.1%増)、海外売上高が1兆2,015億円(前期比24.5%増)となり、連結売上高に占める海外売上高の比率につきましては85.9%となりました。

売上原価は8,341億円(前期比23.5%増)、売上総利益は5,649億円(前期比25.0%増)となり、売上総利益率は40.4%(前期比0.3ポイント増)となりました。販売費及び一般管理費は2,442億円(前期比13.8%増)となり、連結売上高に対する比率は17.5%(前期比1.6ポイント減)となりました。

これらの結果、営業利益は3,206億円(前期比35.1%増)となり、営業利益率は22.9%(前期比1.9ポイント増)となりました。経常利益は、営業外収益54億円、営業外費用40億円を加減し3,221億円(前期比31.5%増)となりました。税金等調整前当期純利益は3,170億円(前期比29.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は2,429億円(前期比31.2%増)となりました。

この結果、1株当たり当期純利益は1,562.20円(前期の1株当たり当期純利益は1,170.57円)となりました。

損益状況

	百万円				
	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
売上高	¥799,719	¥1,130,728	¥1,278,240	¥1,127,286	¥1,399,102
売上総利益	322,291	475,032	526,183	451,941	564,945
売上総利益率	40.3%	42.0%	41.2%	40.1%	40.4%
販売費及び一般管理費	166,594	193,860	215,612	214,649	244,259
営業利益	155,697	281,172	310,571	237,292	320,685
営業利益率	19.5%	24.9%	24.3%	21.0%	22.9%
税金等調整前当期純利益	149,116	275,242	321,508	244,626	317,038
親会社株主に帰属する当期純利益	115,208	204,371	248,228	185,206	242,941

売上高および売上総利益率



営業利益および営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益およびROE



財政状態

2021年3月期末の流動資産は、前期末に比べ532億円増加し、1兆156億円となりました。主な内容は、受取手形および売掛金の増加415億円、現金および預金の増加366億円、たな卸資産の増加232億円、短期投資の減少448億円によるものであります。

有形固定資産は、前期末から213億円増加し、1,969億円となりました。投資その他の資産は、前期末から722億円増加し、2,126億円となりました。

これらの結果、総資産は、前期末から1,468億円増加し、1兆4,253億円となりました。

流動負債は、前期末に比べ549億円減少し、3,276億円となりました。主として、前受金の減少536億円によるものであります。

固定負債は、前期末に比べ69億円増加し、731億円となりました。

純資産は、前期末に比べ1,948億円増加し、1兆245億円となりました。主として、親会社株主に帰属する当期純利益2,429億円を計上したことによる増加、前期の期末配当および当期の中間配当1,095億円の実施による減少、その他有価証券評価差額金の増加459億円によるものであります。この結果、自己資本比率は71.1%となりました。

財政状態

	百万円				
	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
流動資産	¥775,938	¥946,597	¥982,897	¥962,484	¥1,015,696
有形固定資産	100,441	125,952	150,069	175,580	196,967
投資その他資産	81,067	130,246	124,661	140,431	212,699
総資産	957,447	1,202,796	1,257,627	1,278,495	1,425,364
流動負債	247,770	368,452	304,882	382,578	327,661
負債合計	311,447	431,287	369,510	448,802	400,801
純資産	645,999	771,509	888,117	829,692	1,024,562

(注) 2019年3月期から「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を適用しており、2018年3月期の「流動資産」、「投資その他資産」、「総資産」、「負債合計」は当該会計基準を遡って適用した後の数値を記載しています

キャッシュ・フロー

	百万円				
	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥136,948	¥186,582	¥189,572	¥253,117	¥145,888
投資活動によるキャッシュ・フロー	(28,893)	(11,833)	(84,033)	15,951	(18,274)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(39,380)	(82,549)	(129,761)	(250,374)	(114,525)
現金及び現金同等物期末残高	164,366	257,877	232,634	247,959	265,993

キャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物の2021年3月期末残高は、前期末に比べ180億円増加し、2,659億円となりました。なお、現金及び現金同等物に含まれていない満期日または償還日までの期間が3カ月を超える定期預金および短期投資455億円を加えた残高は、前期末に比べ268億円減少し、3,115億円となりました。2021年3月期における各キャッシュ・フローの状況は、次のとおりであります。

営業活動によるキャッシュ・フローにつきましては、前期に比べ1,072億円減少の1,458億円の収入となりました。主な要因につきましては、税金等調整前当期純利益3,170億円、減価償却費338億円がそれぞれキャッシュ・フローの収入となり、法人税等の支払額877億円、前受金の減少548億円、売上債権の増加377億円、たな卸資産の増加172億円がそれぞれキャッシュ・フローの支出となったことによるものであります。

投資活動によるキャッシュ・フローにつきましては、主として有形固定資産の取得による支出538億円、短期投資の減少による収入449億円により、前期の159億円の収入に対し182億円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローにつきましては、主に配当金の支払1,095億円により、前期の2,503億円の支出に対し1,145億円の支出となりました。

財務

経営成績の状況に関する認識および分析・検討内容

当社の2021年3月期の経営成績については、半導体製造装置市場およびフラットパネルディスプレイ (FPD) 製造装置市場のいずれも、顧客による積極的な設備投資を背景に、過去最高となる1兆3,991億円 (前期比24.1%増) となりました。

営業利益も、売上高の大幅な増加に伴い、3,206億円 (前期比35.1%増) となり、営業利益率は前期比1.9ポイント増の22.9%となりました。これは主に、注力分野における売上増加に伴う売上総利益率の上昇と、売上増加に伴う販売費及び一般管理費比率の減少によるものです。なお、研究開発費の総額は、中期経営計画で目標としている財務モデルの達成に向けて、また将来のさらなる成長を目指して、前期から163億円増加 (前期比13.6%増) し、過去最高の1,366億円となりました。

営業利益に、営業外損益および特別損益を反映し、税金費用を差し引いた親会社株主に帰属する当期純利益は2,429億円となり、売上高に対する比率は、前期から1.0ポイント上昇し、17.4%となりました。1株当たり当期純利益は、利益増に加えて前期において実施した自己株式の取得の影響を受け、1,562.20円となりました。

セグメントごとの経営成績の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりであります。なお、セグメント利益は、連結損益計算書の税金等調整前当期純利益に対応しております。

・半導体製造装置

前述の情報通信技術の用途の拡がりによって、ロジック / ファウンドリ向け半導体に対する設備投資は、最先端から成熟世代まで、広い範囲での投資が堅調に推移しました。加えて、データ社会への移行を背景に、NANDフラッシュメモリ向け設備投資は、当期において大きく増加しました。また、調整さ

れていた DRAM 向け設備投資においても、当期後半にかけて需給バランスの改善により回復に転じました。このような状況のもと、当セグメントの2021年3月期における売上高は前期比24.0%増の1兆3,152億円、セグメント利益は前期比34.0%増の3,625億円となりました。顧客による新規装置への設備投資が積極的に展開される中、注力分野における販売戦略が順調に進捗した結果、ロジック / ファウンドリ、NANDフラッシュメモリ向けを中心に、2021年3月期の売上高は大きく増加しました。加えて、中古装置や改造、パーツ・サービスの売上高も、累積出荷台数の増加と顧客の高い装置稼働に伴い、着実に成長しました。

セグメント利益率については、2021年3月期は27.6%と、前期の25.5%から2.1ポイント上昇しました。売上高の急激な増加により固定費比率が低下したことが、主な要因であります。

・FPD製造装置

テレビ用大型液晶パネル向けの設備投資は堅調に推移し、モバイル用中小型有機 EL パネル向けの設備投資も増加したことで、FPD製造装置市場は前期比でプラス成長となりました。このような状況のもと、当セグメントの2021年3月期における売上高は前期比26.8%増の837億円、セグメント利益は前期比16.7%減の88億となりました。モバイル用中小型有機 EL パネル向け設備投資の増加に加えて、テレビ用大型液晶パネル向けの設備投資も堅調に推移した結果、当セグメントの売上高も大きく伸長しました。

セグメント利益率については、2021年3月期は10.5%と、前期の16.0%から5.5ポイント低下しました。これは主に、一時的に工場稼働率が低下した前期において製作された在庫が、2021年3月期において売上原価として実現したことが要因であります。

販売費及び一般管理費および対売上高比率



研究開発費および対売上高比率



設備投資額および減価償却費



財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析・検討内容、ならびに資本の財源および資金の流動性にかかる情報

財政状態については、2021年3月期末における総資産が1兆4,253億円となり、前期末から1,468億円増加しました。これは主に、売上債権、たな卸資産、有形固定資産と、投資その他の資産に含まれる投資有価証券の増加によるものです。売上債権は、半導体製造装置市場の急激な成長を背景に、第4四半期において売上が大きく増加したことにより、前期末から415億円増加し1,917億円となりました。たな卸資産は、来期以降も引き続き装置・パーツの需要が旺盛な状況を反映して、また生産の平準化等の施策も織り込んだ結果、前期末から232億円増加し4,153億円となりました。

有形固定資産は、生産能力の増強を目的とした山梨および東北工場の新棟竣工に加えて、宮城工場において技術革新センターを建設中であることなどを反映し、前期末から213億円増加し1,969億円となりました。

投資有価証券は、政策的に保有している上場株式の時価評価額が上昇したことにより、前期末から666億円増加し1,050億円となりました。これらの要因により、総資産は前期末から増加しましたが、売上高がそれを上回って増加したことによ

り、総資産回転日数は前期末の414日から372日へ減少し、資産効率は改善しております。

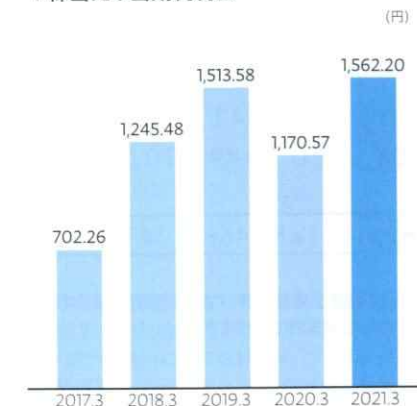
キャッシュ・フローについては、現金および現金同等物に、満期日または償還日までの期間が3カ月を超える定期預金および短期投資を加えた残高は、前期末から268億円減少し、3,115億円となりました。これは主に、前期の第4四半期において装置出荷が集中し、2021年3月期の売上に対応する顧客からの入金の一部が、前期末に前受金として計上されていたことによります。

事業の拡大に伴い、たな卸資産の水準が高止まりするなど、必要な運転資本が増加する中、需要増に備えた生産体制の増強、研究開発等への成長投資を継続しました。一方で、当社の株主還元政策である配当性向50%に基づき、1,095億円を株主に還元しました。これらは、事業運営を通じて獲得した手元資金によって賄っております。引き続き、高利率率によって作り上げた強固な財務基盤を維持しながら、将来への成長投資と積極的な株主還元に取り組んでまいります。

なお、経営指標の一つである ROE (自己資本利益率) については、親会社株主に帰属する当期純利益の対売上高比率の上昇および総資産回転日数の減少により、前期の21.8%から26.5%へ上昇し、資本効率は改善する結果となりました。

財務データの詳細につきましては、当社統合報告書ウェブサイトの「財務セクション」をご参照ください www.tel.co.jp/ir/library/ar/

1株当たり当期純利益



半導体製造装置セグメント売上高および利益率



(注) セグメント利益は、連結損益計算書の税金等調整前当期純利益に対応しています

FPD製造装置セグメント売上高および利益率



(注) セグメント利益は、連結損益計算書の税金等調整前当期純利益に対応しています

11年間の主要財務データ

東京エレクトロン株式会社及び連結子会社
2011年3月期から2021年3月期

この日本語版統合報告書は、海外の読者向けに作成された英語版統合報告書を翻訳したものです。従って、その連結財務諸表部分は、日本で公表されている連結財務諸表を基礎として作成されており、表示上異なる箇所があります。

	千米ドル				百万円							
	2021	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
売上高 ¹	\$ 12,637,546	¥ 1,399,102	¥ 1,127,286	¥ 1,278,240	¥ 1,130,728	¥ 799,719	¥ 663,949	¥ 613,125	¥ 612,170	¥ 497,300	¥ 633,091	¥ 668,722
半導体製造装置	11,879,691	1,315,200	1,060,997	1,166,781	1,055,234	749,893	613,033	576,242	478,842	392,027	477,873	511,332
FPD製造装置	756,682	83,772	66,092	111,261	75,068	49,387	44,687	32,710	28,317	20,077	69,889	66,721
PV製造装置	—	—	—	—	—	—	—	3,618	3,806	83	—	—
電子部品・情報通信機器	—	—	—	—	—	—	—	—	100,726	84,665	84,868	90,216
その他	1,172	129	197	197	425	438	6,229	555	479	448	461	453
営業利益	2,896,628	320,685	237,292	310,571	281,172	155,697	116,789	88,113	32,205	12,549	60,443	97,870
税金等調整前当期純利益(損失)	2,863,679	317,038	244,626	321,508	275,242	149,116	106,467	86,828	(11,756)	17,767	60,602	99,579
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	2,194,393	242,941	185,206	248,228	204,371	115,208	77,892	71,888	(19,409)	6,076	36,726	71,924
包括利益	2,762,183	305,801	187,084	242,696	206,152	119,998	60,984	80,295	(10,889)	15,826	36,954	69,598
国内売上高	1,784,543	197,566	161,812	208,796	148,760	101,122	121,808	95,046	161,631	118,504	171,364	182,165
海外売上高	10,853,002	1,201,535	965,474	1,069,443	981,967	698,597	542,141	518,079	450,539	378,796	461,727	486,557
減価償却費 ²	305,696	33,843	29,107	24,323	20,619	17,872	19,257	20,878	24,888	26,631	24,198	17,707
設備投資額 ³	486,576	53,868	54,666	49,754	45,603	20,697	13,341	13,184	12,799	21,774	39,541	39,140
研究開発費	1,234,295	136,648	120,268	113,980	97,103	83,800	76,287	71,350	78,664	73,249	81,506	70,568
総資産 ⁶	12,874,753	1,425,364	1,278,495	1,257,627	1,202,796	957,447	793,368	876,154	828,592	775,528	783,611	809,205
純資産	9,254,475	1,024,562	829,692	888,117	771,509	645,999	564,239	641,163	590,614	605,127	598,603	584,802
従業員数(人)		14,479	13,837	12,742	11,946	11,241	10,629	10,844	12,304	12,201	10,684	10,343
1株当たり当期純利益(損失):												
1株当たり当期純利益(損失)	\$ 14.11	¥ 1,562.20	¥ 1,170.57	¥ 1,513.58	¥ 1,245.48	¥ 702.26	¥ 461.10	¥ 401.08	¥ (108.31)	¥ 33.91	¥ 205.04	¥ 401.73
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 ⁴	14.03	1,553.29	1,164.02	1,507.22	1,241.22	700.35	460.00	400.15	—	33.85	204.72	401.10
1株当たり純資産額	58.82	6,512.18	5,267.96	5,371.78	4,674.49	3,919.50	3,428.37	3,567.23	3,225.92	3,309.58	3,275.14	3,198.66
1株当たり配当額	7.05	781.00	588.00	758.00	624.00	352.00	237.00	143.00	50.00	51.00	80.00	114.00
発行済株式総数(単位:千株)		157,210	157,210	165,210	165,210	165,210	165,211	180,611	180,611	180,611	180,611	180,611
株主総数(人)		29,547	30,348	50,843	35,186	21,937	24,664	20,829	30,563	41,287	42,414	44,896
ROE(自己資本利益率)		26.5	21.8	30.1	29.0	19.1	13.0	11.8	(3.3)	1.0	6.3	13.3
営業利益率		22.9	21.0	24.3	24.9	19.5	17.6	14.4	5.3	2.5	9.5	14.6
自己資本比率 ⁶		71.1	64.1	70.0	63.8	67.2	70.9	73.0	69.8	76.5	74.9	70.8
総資産回転率(回) ⁶		1.03	0.89	1.04	1.05	0.91	0.80	0.72	0.76	0.64	0.79	0.89
従業員1人当たり売上高	\$ 872,818	¥ 96,629	¥ 81,468	¥ 100,317	¥ 94,653	¥ 71,143	¥ 62,466	¥ 56,540	¥ 49,754	¥ 40,759	¥ 59,256	¥ 64,655

1 2015年3月期より、連結子会社であった東京エレクトロンデバイス株式会社持分法適用関連会社へ異動したため、電子部品・情報通信機器を除いております。2012年3月期までは、太陽光パネル(PV)製造装置は、FPD製造装置に含まれております。2016年3月期からは、PV製造装置は、その他に含まれております。

2 のれん償却額および減損損失は含まれておりません。

3 設備投資額は、有形固定資産の増加分を示しております。

4 2014年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、1株当たり当期純損失であるため、記載しておりません。

5 2016年3月期以前まで四捨五入にて表示しております百万円、千円及び千米ドル単位未満の金額並びに千株未満の株数は、2017年3月期より切り捨てて表示しております。このため、2017年3月期以降においては、合計値が各項目に表示された数値の合計と一致しない場合があります。

6 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2019年3月期の期首から適用しております。それに伴い、2018年3月期の「総資産」、「自己資本比率」、「総資産回転率(回)」を組み替えております。

サステナビリティデータ

Social: 社会

東京エレクトロン株式会社および連結子会社

2017年3月期から2021年3月期

●を付したデータにつきましては、「東京エレクトロン サステナビリティレポート 2021」において第三者保証を受けています www.tel.co.jp/csr/report

従業員構成

	2017	2018	2019	2020	2021
正規従業員数	10,920	11,696	12,469	13,542	14,022
正規従業員 (地域別 / グループ)					
日本	6,967	7,268	7,526	7,806	7,921
その他アジア	1,850	2,218	2,832	3,494	3,796
欧州・中東	448	492	513	528	509
北米	1,655	1,718	1,598	1,714	1,796

	2017	2018	2019	2020	2021
従業員数	7,288	7,516	7,797	8,100	8,296
正規従業員	6,967	7,268	7,526	7,806	7,921
従業員 (雇用形態別 / 日本)					
男性	6,079	6,292	6,479	6,681	6,722
女性	888	976	1,047	1,125	1,199
非正規従業員	321	248	271	294	375
男性	209	181	220	263	348
女性	112	67	51	31	27

採用・雇用 (日本)

	2017	2018	2019	2020	2021
採用数	72	167	199	281	253
30歳未満	72	163	198	280	252
男性	70	131	166	233	207
女性	2	32	32	47	45
30歳以上 50歳未満	0	4	1	1	1
男性	0	4	1	1	1
女性	0	0	0	0	0
50歳以上	0	0	0	0	0
男性	0	0	0	0	0
女性	0	0	0	0	0
女性比率	2.8	19.2	16.1	16.7	17.8
採用数	279	262	239	150	191
30歳未満	102	102	85	42	56
男性	85	85	67	35	49
女性	17	17	18	7	7
30歳以上 50歳未満	170	156	145	96	123
男性	155	135	119	82	92
女性	15	21	26	14	31
50歳以上	7	4	9	12	12
男性	6	3	5	10	11
女性	1	1	4	2	1
女性比率	11.8	14.9	20.1	15.3	20.4
障がい者雇用					
雇用率 (単体)	2.13	2.22	2.18	2.06	2.43
雇用率 (グループ)	1.98	1.91	2.04	2.01	2.3
女性管理職 (グループ)					
人数	42	20	22	23	26
比率	1.6	1.8	2.0	2.0	2.2
再雇用制度					
利用者数	125	156	201	242	313
男性	123	155	196	235	305
女性	2	1	5	7	8

● 女性管理職比率 算定方法: 女性管理職人数 / 管理職人数 × 100 2018年3月期にグローバル人事制度導入による等級の再設定 3月31日現在

	2017	2018	2019	2020	2021
セカンドキャリア 支援制度					
利用者数	34	31	30	23	12
男性	30	30	28	18	10
女性	4	1	2	5	2
業績とキャリアについての定期的評価を受けている正規従業員比率	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

社員の定着 (日本)

	2017	2018	2019	2020	2021
入社 3年後定着率	92.9	93.4	93.0	93.8	94.1
男性	94.1	94.3	93.5	94.6	94.8
女性	85.2	87.1	88.0	88.6	89.3
平均勤続年数	17年 1か月	17年 1か月	17年 2か月	17年 2か月	17年 4か月
男性	17年 4か月	17年 4か月	17年 5か月	17年 5か月	17年 7か月
女性	15年 5か月	15年 7か月	15年 8か月	15年 11か月	15年 10か月
離職者数	102	103	108	82	87
男性	82	82	88	54	75
女性	20	21	20	28	12
離職率	1.4	1.4	1.4	1.0	1.0

直近5年平均 自己都合による離職

ワーク・ライフ・バランス (日本)

	2017	2018	2019	2020	2021
年次有給休暇					
取得率	64.1	64.3	67.2	72.6	62.5
取得者数	586	639	605	901	688
リフレッシュ休暇					
男性	499	556	507	773	610
女性	87	83	98	128	78
配偶者出産休暇					
取得者数	179	180	155	184	148
取得者数	44	41	56	46	41
男性	2	4	8	12	16
女性 (取得率)	42 (95.7)	37 (93.2)	48 (100.0)	34 (97.9)	25 (95.3)
育児休業					
復職者数	44	44	43	48	54
男性	2	6	6	8	15
女性	42	38	37	40	39
復職率	93.6	93.6	93.5	94.1	96.4
定着率	95.7	90.0	88.9	93.3	95.0
短時間勤務制度					
利用者数	170	176	153	149	132
男性	23	24	8	11	9
女性	147	152	145	138	123
子の看護休暇					
取得者数	464	455	517	625	510
男性	263	281	334	428	353
女性	201	174	183	197	157
子育て応援休暇					
取得者数	106	120	129	125	86
男性	16	19	26	26	29
女性	90	101	103	99	57
介護休業					
取得者数	2	3	5	2	2
男性	1	2	2	2	0
女性	1	1	3	0	2
介護休暇					
取得者数	50	47	63	95	110
男性	31	25	38	56	69
女性	19	22	25	39	41
介護勤務制度					
利用者数	0	0	2	2	0
男性	0	0	0	1	0
女性	0	0	2	1	0

年次有給休暇取得率 算定方法: (従業員の有給消化日数) / (従業員の有給付与日数) × 100 * 非正規従業員含む

顧客

	2017	2018	2019	2020	2021
顧客満足度調査において「大変満足」または「満足」回答を選択した割合	67.6	59.4	84.4	93.3	96.7

サステナ

製品 / イノベーション

	2017	2018	2019	2020	2021
製品やサービスについて発生した安全衛生インパクトに関する規制および自主的規範の違反事例の総件数	0	0	0	0	0
保有件数	16,023	16,767	17,473	18,137	18,692
日本	4,984	5,091	5,304	5,348	5,484
北米	4,224	4,321	4,415	4,606	4,822
欧州	199	185	179	191	206
韓国	2,672	2,864	3,076	3,223	3,363
台湾	2,387	2,675	2,817	2,948	2,925
中国	1,557	1,631	1,682	1,821	1,892

	2016 ^{※1}	2017 ^{※1}	2018 ^{※1}	2019 ^{※1}	2020 ^{※1}
グローバル特許出願率	70.0	76.1	81.2	79.8	74.3
特許許可率					
日本	66.5	71.5	82.9	83.1	84.9
北米	72.3	78.0	85.1	85.5	87.3

※1 出願年 / 許可年(暦年)

安全

	2017	2018	2019	2020	2021
基礎安全教育受講率	100	100	100	100	100
上級安全教育受講率	100	100	100	100	100
休業災害度数率(LTIR)	0.46	0.77	0.40	0.51	0.63
労働時間20万時間当たりの人身事故発生率(TCIR)	0.28	0.38	0.20	0.23	0.27

調達

	2017	2018	2019	2020	2021
社会的クライテリアを使用してスクリーニングした新規重要サプライヤーの比率	100	100	100	100	100
サプライチェーンCSRアセスメント改善率(グリーン調達アンケート含む)	16.9	20.7	— ^{※2}	35.8	23.1
サプライチェーンBCPアセスメント改善率	32.3	21.2	19.4	16.0	20.3
特定したRMAP準拠製錬所数(特定率)	237(100)	249(100)	253(100)	261(100)	236(100)

※2 調査票などの全面見直しにより、前期との比較不可

ガバナンス

	2017	2018	2019	2020	2021
取締役会に通知された重大な懸念事項の総数	1	0	0	0	0
組織の関与が明らかとなった反競争的行為、反トラスト法違反、独占禁止法違反により、法的措置を受けた事例の総数	0	0	0	0	0
腐敗防止に関する研修を受講した執行役員数 ^{※3}	12	13	0	0	15
取締役のうち腐敗防止に関する組織の方針や手順の通達をおこなったメンバーの総数(比率) ^{※3}	11(100)	12(100)	12(100)	11(100)	11(100)
取締役のうち腐敗防止に関する研修を受講したメンバーの総数(比率) ^{※3}	9(81.8)	9(75.0)	0(0)	11(100)	0(0)
業界団体などへの支出(千円) ^{※4}	19,676	20,543	21,093	29,927	32,036
政治関連団体への支出(円)	—	0	0	0	0
取締役の平均在任年数	—	8.04	7.36	4.84	6.09
取締役会の平均出席率	—	99.46	98.24	99.39	98.96

※3 対象: 日本 ※4 2017年3月期より対象団体を見直しました

コンプライアンス

	2017	2018	2019	2020	2021
倫理基準教育・誓約の実施率 ^{※5}	—	—	—	—	98.8
情報セキュリティ規約遵守の同意書確認率	99.9	99.9	100.0	100.0	99.4
社会経済分野の法規制違反により組織が受けた重大な罰金および罰金以外の制裁措置の総数	0	0	0	0	0

※5 対象: グローバル

社会貢献

	2017	2018	2019	2020	2021
社会貢献支出額(百万円) ^{※6}	242	238	281	250	244
慈善寄附(チャリティー団体への資金・物資の拠出)	17	13	11	4	13
現金寄附内訳比率					
コミュニティ投資(地域の活動を支援するための支出)	43	49	55	68	62
コマース・イニシアティブ(自社事業成長に向けた支出)	40	38	34	28	25

※6 災害義援金を除いた当社社会貢献活動の支出額

Environment: 環境

東京エレクトロン株式会社および連結子会社

2017年3月期から2021年3月期

※●を付したデータにつきましては、「東京エレクトロン サステナビリティレポート 2021」において第三者保証を受けています www.tel.co.jp/csr/report

温室効果ガス使用・排出量

	対象範囲	2017	2018	2019	2020	2021
エネルギー起源CO ₂	排出量 原単位(売上)(t-CO ₂ /億円)	17.7	13.4	12.4	13.8	12.1
	排出量(千t-CO ₂)	141	152	159	155	169
	日本	110	119	127	127	138
	海外	31	33	32	28	31
スコープ別CO ₂	スコープ1 ^{※1} 排出量(千t-CO ₂)	8	9	9	11	12
	日本 エネルギー起源	6	7	7	10	10
	海外 エネルギー起源	2	2	2	2	2
	スコープ2 ^{※2} 排出量(千t-CO ₂)	133	143	150	144	157
エネルギー起源以外の温室効果ガス	日本	104	112	120	118	128
	海外	29	31	30	26	29
	スコープ3 ^{※3} 排出量(千t-CO ₂)	4,028	5,855	6,467	5,874	6,222
	使用量(千t-CO ₂ e)(日本)	28	26	47	59	70
エネルギー起源以外の温室効果ガス	HFC類	3	3	3	6	5
	PFC類	8	11	18	24	30
	SF ₆	9	4	11	11	7
	その他	8	8	15	18	28
スコープ1 ^{※4} 排出量(千t-CO ₂ e)	9	8	15	16	17	

※1 スコープ1: 自社が所有または管理する燃料・ガス使用の排出源から発生する温室効果ガスの直接排出

算定方法: 排出量=Σ(燃料使用量×CO₂排出係数)

排出係数は、地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく排出係数

※2 スコープ2: 自社が購入した電気の使用に伴う温室効果ガスの間接排出

算定方法: 排出量=Σ(購入電力量×CO₂排出係数)

日本の排出係数は、地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく電気事業者別の調整後排出係数

日本以外の排出係数は、国際エネルギー機関(IEA)発行のEmissions Factors 2019 editionを使用

※3 スコープ3: スコープ1、2を除く製品輸送、社員の業務上の移動、アウトソーシングした主な生産工程など企業のバリューチェーンからの排出

全体が15のカテゴリに分類されているうち「カテゴリ1・2・3・4・5・6・7・9・11・12」を算出。自社の活動に含まれないもしくは他カテゴリで計上した「カテゴリ8・10・13・14・15」を除外

※4 スコープ1: 非エネルギー起源CO₂およびCO₂以外の温室効果ガス

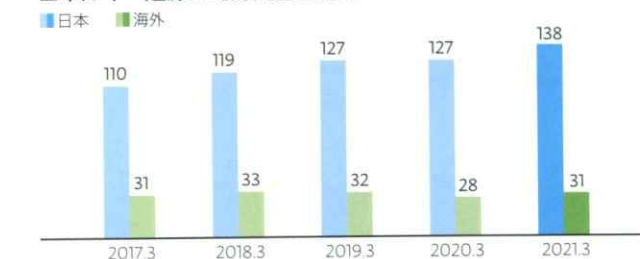
算定方法: 排出量=Σ(使用量×単位使用量当たりの排出量-回収・適正処理量)×地球温暖化係数

地球温暖化係数は、地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく地球温暖化係数

資源使用量

	対象範囲	2017	2018	2019	2020	2021
水	使用量(千m ³)	1,055	1,143	1,240	1,305	1,397
	日本	861	966	1,054	1,098	1,183
	地下水	251	359	363	390	430
	上水	385	387	422	411	450
	工業水	225	220	269	297	303
	海外	194	177	186	207	214
コピー用紙	使用量(t)(日本)	157	194	165	132	38

エネルギー起源CO₂排出量の推移



水使用量の推移



エネルギー使用量・発電量

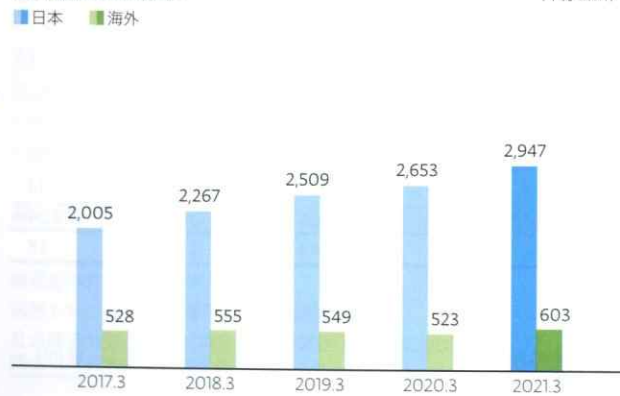
対象範囲	2017	2018	2019	2020	2021	
エネルギー	使用量 原単位(売上)(kL/億円)	8.4	6.6	6.3	7.5	6.8
	使用量(原油換算)(kL)	67,457	75,033	80,918	84,931	94,640
	日本	52,676	59,613	65,757	70,520	78,035
	海外	14,781	15,420	15,161	14,411	16,605
電力	使用量(MWh)	253,300	282,274	305,795	317,614	354,961
	日本	200,547	226,747	250,911	265,293	294,652
	海外	52,753	55,527	54,884	52,321	60,309
ガス	使用量(原油換算)(kL)	2,877	3,083	2,991	3,565	3,820
	日本	1,666	1,947	1,948	2,611	2,728
	海外	1,211	1,136	1,043	954	1,092
燃料	使用量(原油換算)(kL)	797	875	915	1,482	1,560
	日本	796	874	915	1,481	1,560
	海外	1	1	0	1	0
グリーン電力	購入量(MWh)	3,334	3,458	3,834	3,334	4,980
	日本	0	0	0	0	0
	海外	3,334	3,458	3,834	3,334	4,980
太陽光発電システム	発電量(MWh)	4,436	4,414	4,392	3,804	4,068
	日本	4,436	4,414	4,392	3,804	4,068
	海外	0	0	0	0	0
販売した電力	電力販売量(MWh) [※]	1,346	1,386	1,382	1,225	1,285
	日本	1,346	1,386	1,382	1,225	1,285
	海外	0	0	0	0	0

※ 暖房、冷房、蒸気は販売していません

物流に関する環境負荷

対象範囲	2017	2018	2019	2020	2021	
CO ₂	排出量(千t-CO ₂)	97	122	146	186	152
	日本	7	12	9	9	9
	海外	90	110	137	177	143
海運利用率(海外向け)	31.9	36.4	35.9	31.9	34.3	

電力使用量の推移



物流におけるCO₂排出量と海運利用率の推移



廃棄物排出量

対象範囲	2017	2018	2019	2020	2021	
廃棄物	排出量(t)	12,318	14,435	14,960	13,989	14,997
	日本	11,393	13,694	14,208	12,973	13,705
	海外	925	741	752	1,016	1,292
特別管理産業廃棄物	排出量(t)(日本)	3,683	4,904	6,619	5,911	6,718
リサイクル	再資源化量(t)	12,128	14,211	14,770	13,748	14,814
	日本	11,281	13,561	14,092	12,831	13,587
	海外	847	650	678	917	1,227
単純焼却・埋立処分	処分量(t)	190	224	190	241	183
	日本	112	133	116	142	118
	海外	78	91	74	99	65
排水	排出量(千m ³)	874	905	1,006	1,078	1,195
	日本	709	759	850	900	1,006
	海外	165	146	156	178	189

化学物質使用・排出量(日本)

対象範囲	2017	2018	2019	2020	2021		
PRTR法第一種指定化学物質	取り扱い量(t)	64	100	101	121	144	
	塩化第二鉄	33	82	84	98	106	
	ふっ化水素およびその水溶性塩	25	12	11	12	24	
	メチルナフタレン	5	5	5	10	13	
	VOC ^{※1} 類	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	
	その他	1	1	1	1	1	
	移動量(廃棄物量)(t)	59	95	96	111	131	
	消費量(t)	5	5	5	10	13	
	NOx	排出量(t)	7.9	11.5	9.6	11.9	13.0
	SOx	排出量(t)	2.5	2.7	2.8	4.0	4.9

※1 VOC: Volatile Organic Compounds.揮発性有機化合物

その他

対象範囲	2017	2018	2019	2020	2021	
ISO 14001	認証取得事業所数	8	9	9	9	11
	日本	5	5	5	5	5
	海外	3	4	4	4	6
生物多様性	生態観察会回数 ^{※2}	18	22	17	18	18
	生態観察会参加人数 ^{※2}	396	718	595	368	52
	環境法規制	環境法令違反数	0	0	0	0
	法令違反に対する罰金額	0	0	0	0	0
製品総出荷量(t) ^{※2}	20,445	34,110	32,715	31,184	28,862	

※2 対象: 日本

リサイクル率と単純焼却・埋立処分量の推移(日本)



PRTR法第一種指定化学物質取り扱い量の推移(日本)



連結子会社 (2021年3月31日現在)

国内

- 東京エレクトロン テクノロジーソリューションズ株式会社
- 東京エレクトロン九州株式会社
- 東京エレクトロン宮城株式会社
- 東京エレクトロンFE株式会社
- 東京エレクトロンBP株式会社
- 東京エレクトロンエージェンシー株式会社

米国

- Tokyo Electron U.S. Holdings, Inc.
- Tokyo Electron America, Inc.
- TEL Technology Center, America, LLC
- TEL Venture Capital, Inc.
- TEL Manufacturing and Engineering of America, Inc.

欧州

- Tokyo Electron Europe Ltd.
- Tokyo Electron Israel Ltd.
- TEL Magnetic Solutions Ltd.

アジア

- Tokyo Electron Korea Ltd.
- Tokyo Electron Taiwan Ltd.
- Tokyo Electron (Shanghai) Ltd.
- Tokyo Electron (Kunshan) Ltd.
- Tokyo Electron Singapore Pte. Ltd.

上記19社を含め計27社

株式情報 (2021年3月31日現在)

社名

東京エレクトロン株式会社
〒107-6325
東京都港区赤坂5-3-1
赤坂Bizタワー

設立

1963年11月11日

定時株主総会

6月

株式の状況

一単元の株式数 100株
発行可能株式総数 300,000,000株
発行済株式の総数 157,210,911株
株主数 29,547名

上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部
(証券コード: 8035)

会計監査人

有限責任 あずさ監査法人

株主名簿管理人

東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
三井住友信託銀行株式会社

(郵便物送付先・電話照会先)

〒168-0063

東京都杉並区和泉二丁目8番4号

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

0120-782-031 (フリーダイヤル)

ウェブサイト

www.tel.co.jp

大株主の状況

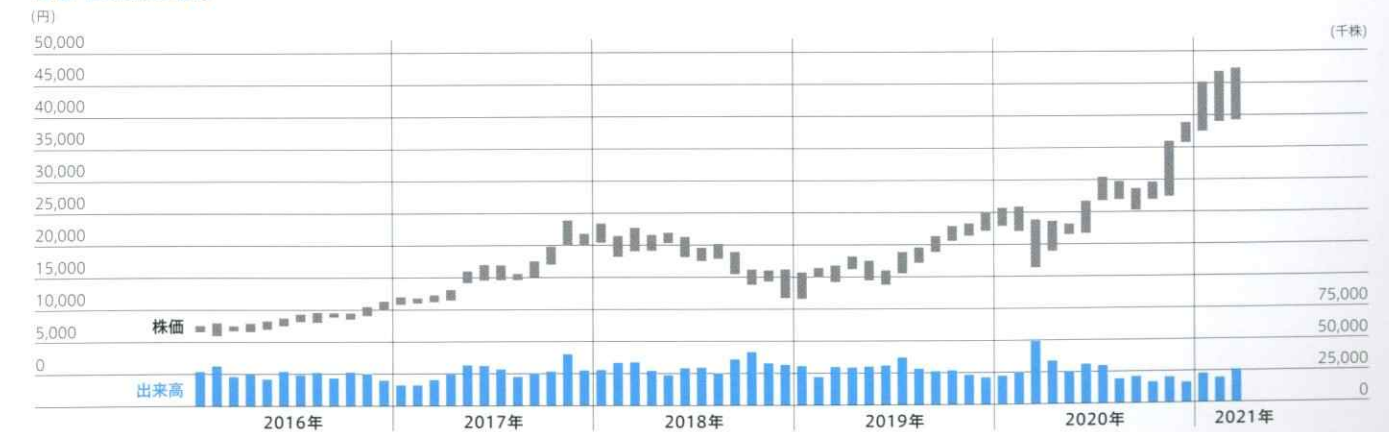
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	31,205	19.98
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,232	8.47
ジェービー モルガン チェース バンク 385632	8,301	5.31
株式会社TBSホールディングス	5,991	3.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	3,852	2.46
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	2,903	1.85
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティア 505234	2,416	1.54
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	2,325	1.48
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,233	1.43
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	1,837	1.17

所有者別株式分布状況



(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 持株比率は、自己株式(1,044,374株)を控除して算出しています。また、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。なお、自己株式には、役員報酬BIP(Board Incentive Plan) 信託口および株式付与ESOP(Employee Stock Ownership Plan) 信託口が所有する当社株式(615,237株)を含めていません。

株価・出来高の推移



	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
最高株価(円)	12,285	23,875	21,935	25,875	47,320
最低株価(円)	6,603	11,455	11,595	13,760	18,925
株主総利回り(%)	170.5	286.1	241.7	309.1	680.1
(比較指標: 配当込みTOPIX)	(114.7)	(132.9)	(126.2)	(114.2)	(162.3)

表紙のイメージ
“デジタル×グリーン”

TEL

東京エレクトロン株式会社

〒107-6325

東京都港区赤坂5-3-1 赤坂 Bizタワー

Tel.03-5561-7000

www.tel.co.jp

