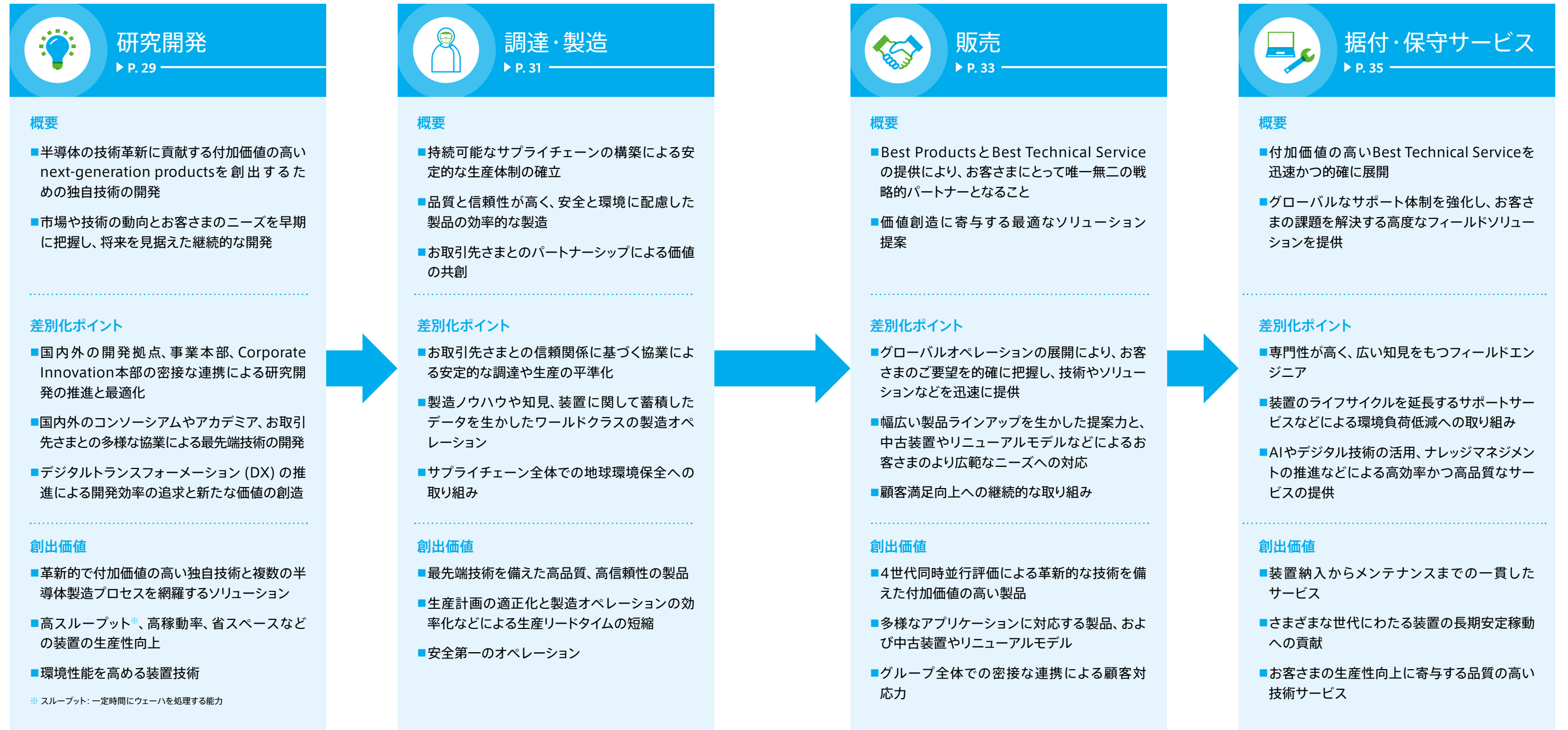


バリューチェーンの取り組み

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事業活動におけるバリューチェーンの展開により新たな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. 37
- 業務効率化 ▶ P. 46
- コンプライアンス ▶ P. 60

- 人権 ▶ P. 41
- 人材 ▶ P. 47
- 資本市場との対話 ▶ P. 61

- サプライチェーンマネジメント ▶ P. 43
- コーポレートガバナンス ▶ P. 49
- 外部からの評価 ▶ P. 61

- 安全 ▶ P. 44
- リスクマネジメント ▶ P. 57
- 国際的なイニシアティブへの参画 ▶ P. 62

- 品質 ▶ P. 45
- 情報セキュリティ ▶ P. 59

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、独自性の高い技術を継続的に創出していきます。

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、技術や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、最先端の半導体および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。また国内の主要な開発拠点が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、そしてお取引先さま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。





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、市場の変動に迅速に対応できる製造基幹システムの構築や、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サ

ステナビリティや 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ともに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製造基幹システムの構築

■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化

■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
(人・モノ)

最新のデジタル技術をベースとした
製造基幹システム

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. 45](#) 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. 43](#) サプライチェーンマネジメント
- 事業所におけるCO₂排出量削減の取り組み、再生可能エネルギーの導入 [P. 38](#) 中長期環境目標
- 生産リードタイムの短縮および生産の平準化 [P. 46](#) 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	■事業継続計画を策定し、代替生産体制の確立、生産棟の耐震強化、生産の平準化、情報システムのバックアップ体制整備や重要部品のマルチソース化、適正在庫の確保などを実施 ■需要予測を踏まえたフォーキャストをお取引先さまと共有するとともに、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	■「Safety First」の考えのもと、すべての人の安全と健康を優先し、また製品開発段階におけるリスク低減を意識した本質的な安全設計、安全教育の推進、事故発生時の報告システムの整備などを実施
品質	製品の不具合対策費用の発生、信頼の低下	■品質保証体制および最高水準のサービス体制を確立 ■お取引先さまの品質状態の把握、監査、改善支援を実施 ■設計段階から技術的な課題を解決 ■不具合の原因を究明し、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	■ネットゼロを含む業界をリードする中長期環境目標の達成に向け、製品使用時における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、エネルギー使用量の削減、梱包材の見直し、モーダルシフトの推進などを実施 ■E-COMPASSの展開により、半導体デバイスの高性能化や低消費電力化に寄与する技術などを提供

調達・製造における主な取り組み

持続可能な調達戦略

昨今の半導体や電子部品の世界的な不足の影響による生産に必要な部材の調達遅延や価格の高騰、またそれによるサプライチェーンの混乱に対応すべく、当社ではさまざまな取り組みを迅速に展開しています。

コーポレート生産本部では、各製造拠点と連携し、サプライチェーンBCPアセスメントの定期的な実施やサプライヤーマップなどのさらなる整備による商流管理の充実化、各製造拠点間における部品補完体制の強化や調達プロセスの検討など、グループ全体で調達と部品在庫の最適化を進めています。また短期のみならず中期の受注見通しを営業部門と製造部門が共有することで販売計画と生産・調達・在庫計画の調整を図り、安定的な調達を確実にするとともに生産およびスタートアップ

ワールドクラスの製造オペレーション

当社は製造拠点における生産革新を継続的に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することにより、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、徹底した品質審査やシミュレーションを使用した検証などにより、不適合品を後工程に流出させない自工程保証を推進することで製品品質の向上に取り組んでいます。また新工場建屋や製造設備などへ積極的な投資をおこない生産能力の増強を図るとともに、生産の平準化を進めています。

加えて、最新のデジタル技術を活用した ERP※¹や MES※²の稼働を開始するとともに、PLM※³の導入を進めるなど製造基幹システムの構築による IT 基盤の整備を図っています。これらを通じて集約したデータを各業務で活用することにより、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

環境負荷低減の取り組み

事業所や物流、サプライチェーンにおいて、環境に配慮したさまざまな取り組みを展開しています。

事業所においては、中長期環境目標※¹の達成に向けて、クリーンルームの省エネルギー運転、オフィス冷暖房の適切な温度設定、省エネルギー性能に優れた機器の導入などによりエネルギーの使用におけるさらなる効率化に取り組むとともに、再生可能エネルギー（電力）の導入をグローバルに推進しています。

また物流においては、国内・海外向け輸送のモーダルシフ

工程の平準化に取り組んでいます。この取り組みを通して、装置の製造や立ち上げにおける安全および品質や効率性の向上を図っていきます。

当社では、お取引先さまとの円滑なコミュニケーションが重要との考えのもと、生産動向説明会や TEL パートナース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、サステナビリティ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積極的に設けています。

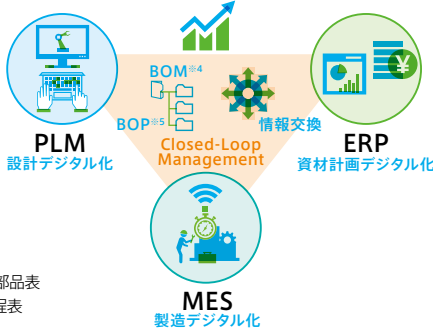


過去の TEL パートナースデイの様子

化、パーツ納期の見える化などを実現していきます。また、新型コロナウイルス感染症による影響を受ける中、すべての製造拠点にて感染防止対策の徹底を図り、生産活動における稼働率の最大化に努めています。

※¹ ERP: Enterprise Resource Planning。P. 46 業務効率化 参照
※² MES: Manufacturing Execution System。製造実行システム
※³ PLM: Product Lifecycle Management。製品ライフサイクル管理

製造基幹システムの展開



※⁴ BOM: Bill of Materials。部品表
※⁵ BOP: Bill of Process。工程表

ト※²を進めることにより輸送手段の転換を図るとともに、強化ダンボールによる梱包の採用によりCO₂排出量の削減や環境負荷の低減に努めています。

これらに加え、E-COMPASS※³の活動を展開することにより、お取引先さまとのパートナーシップによるサプライチェーン全体での地球環境保全に積極的に取り組んでいます。

※¹ P. 38 中長期環境目標 参照
※² モーダルシフト: 自動車や航空機による輸送から、より環境負荷の低い鉄道や船舶による輸送に転換すること
※³ P. 41 E-COMPASS 参照



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半導体製造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の上昇
- 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上昇

投入する経営資源

Account Sales本部、Global Sales本部、
およびビジネスユニット、
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



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



長年の実績に基づく
お客さまとの信頼



主な管理指標

顧客満足度



主要顧客および 製品におけるシェア



営業利益率



サステナビリティの取り組み

- 顧客満足向上の取り組み P. 34 顧客満足向上の取り組み
- お客さまの安全への継続的な取り組み P. 44 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. 38 中長期環境目標
- 営業活動における業務効率化 P. 46 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販売機会の損失	■取締役会などの重要会議において市場環境や受注状況について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 本部が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	■ 国際情勢や各国・各地域の外交・安全保障上の措置、産業政策の動向を注視 ■ 製品の輸出入や技術開発に関する規制やマクロ経済の変動による事業への影響を想定し、対応策を事前に検討
情報セキュリティ	社会的信用の低下 損害賠償の発生	■ セキュリティ専任組織のもと、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、国際基準に準拠した情報セキュリティ体制を構築 ■ グローバルで統一した情報管理に関する諸規程などの制定や対応ガイドラインの運用



販売における主な取り組み

グローバルオペレーションの展開

お客様にとって唯一無二の戦略的パートナーとなるため、Customer Collaborationグループを設置し、顧客対応力のさらなる強化に努めています。Customer Collaborationグループは、従来からのお客様までである大手半導体メーカーを対象に、メモリ、ロジック、ファウンドリなどにおける次世代の最先端技術のニーズを見据え、新技術開発につなげていくAccount Sales本部と、急成長する中国市場や産業用IoT市場向けの製品を取り扱う、100社を超える国内外のお客様のご要望に対応するGlobal Sales本部で構成されています。これら2つの本部が、ビジネスユニット、開発・製造部門、

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望にも積極的に取り組んでいます。

さらに、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にも対応しています。

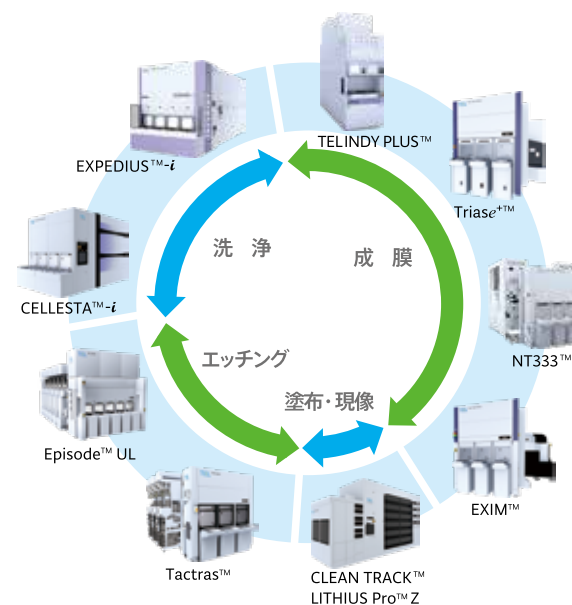
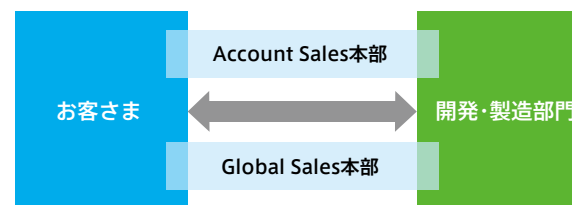
顧客満足向上の取り組み

創業以来の重要テーマである顧客満足のさらなる向上に
取り組み、お客さまとの確固たる信頼関係の構築に努めてい
ます。

技術革新が速い半導体製造装置業界においては、お客さまである半導体メーカーと将来の技術ロードマップを共創することで、4世代先までの技術の同時並行評価を推進し、Shift Leftの技術開発を加速させていきます。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。

また世界各地のお客さまの拠点において、当社のカスタマーエンジニアによって納入装置が最大限の性能を発揮して稼働す

サービス部門、海外現地法人などと密接に連携することで、当社グループ全体でグローバルオペレーション (=One-TEL) を展開し、お客さまの求める技術やサービス、ソリューションなどを迅速に提供しています。



る状態を早期に確立したり、抽出した技術課題に対してソリューションの提案や次世代装置へのフィードバックをおこなうなど、お客さまに寄り添った取り組みを継続的に実施しています。

これらの活動を展開するとともに、当社独自の「顧客満足度調査」を年に一度実施し、実務における継続的な改善活動を推進しています。

2022年3月期は当社の活動成果が高く評価され、多数のお客さまからベストアワードを受賞しました。お客さまにとって唯一無二の戦略的パートナーとなるべく、今後も Best Productsと Best Technical Serviceを提供し、顧客満足のさらなる向上に努めていきます。

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82,000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動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。また環境負荷低減の取り組みとして装置のライフサイクルの延長サポートサービスなどを展開するとともに、トータルサポートセンター (TSC) や遠隔保守サービスなど、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を推進しています。

[※] 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お客さまの課題解決への貢献

■ 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ルモデルなどによる新たなお客さまニーズへの対応

[※] 包括契約型サービス: 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・スペアパーツ提供など)

投入する経営資源

18の国と地域・77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4,700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



据付・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. 46 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. 44 安全
- 高品質なサービスの提供 P. 45 品質
- 多様な才能をもつ人材の有効活用 P. 47 人材

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	■ 品質保証体制および最高水準のサービス体制を確立 ■ 設計段階から技術的な課題を解決 ■ 不具合の原因を究明し、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、監査、改善支援を実施
人材	製品開発力や顧客サポートの質の低下	■ 労働環境の継続的な改善および多様な働き方や健康経営の推進 (経営層による方向性の共有、今後を担う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 の提供など)
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	■ 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

```
graph LR; A[研究開発] --> B[調達・製造]; B --> C[販売]; C --> D[据付・保守サービス];
```

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

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、装置を納入した市場において、据付・保守サービスを通してお客さまのニーズや装置の稼動状況などに関する価値の高い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、またサービス品質の向上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、現場でお客さまと接する海外現地法人の技術者が日本でトレーニングを受講することで知識やスキルを習得し、フロントラインの基盤をより強固にする人材育成プログラムを推進しています。また海外現地法人の技術者や現地に駐在する日本の技術者と、開発・製造部門やビジネスユニットとの連携強化による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。

環境負荷低減の取り組み

サービスにおける環境負荷低減の取り組みの一環として、装置のライフサイクルを延長するサポートサービス「LEAP[※]」を展開しています。

数万点のパーツで構成される半導体製造装置のサポートは、通常、生産中止後7年～8年で終了します。その主たる要因は、パーツの生産中止や、安全および品質維持が困難となることです。このため、後継装置への入れ替えが推進され、古い装置は廃棄されていました。このような状況において、お客さまのニ

付加価値の高いサービスの推進

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、ナレッジマネジメントにより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 Service CRM ^{※1} を展開するとともに、遠隔保守サービス「TELeMetricsTM」や当社独自の機能を加えたスマートグラス^{※2}の活用などにより、お客さまのさまざまな課題の解決に取り組み、装置の安定稼動を支援しています。

また、サービスにおける生産性向上をさらに進めていく上で、ワークオーダー (作業指示書) の運用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い、効率化を図っています。

さらに、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

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、各国や各地域でのサービスオペレーションにおけるマネジメント体制の強化にも取り組んでいます。

```
graph TD; A[お客さま] --> B[Best Products & Best Technical Serviceの提供]; B --> C[海外現地法人]; C --> D[お客さまニーズのフィードバック]; D --> E[開発・製造部門]; E --> F[シームレスな連携]; F --> G[ビジネスユニット]; G --> H[お客さまニーズに準じた製品開発]; H --> I[専門的な技術サポート]; I --> C;
```

ズにお応えし、また SDGs の観点も鑑み、生産中止パーツの再設計をおこなうとともに、修理などのサポート体制を強化し再構築することにより、生産中止後15年を超える装置に対するライフサイクルの延長サポートの提供が可能となりました。こうした新たなサポートサービスにより装置の廃棄を減らし長期間にわたる継続利用への貢献に取り組んでいます。加えて、前世代の装置をベースとした200mm ウェーハ対応のリニューアルモデルの提供もおこなっています。

[※] LEAP: Lifecycle Extension and Availability Program

契約) をサポートする機能として活用していく予定です。

これらの取り組みを継続的に推進していくことで、付加価値の高いサービスの提供に努めていきます。

^{※1} Service CRM: Service Customer Relationship Management
^{※2} 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

```
graph LR; A[お客さま] --> B[フィールドエンジニア派遣]; B --> C[TELeMetrics™]; C --> D[技術アドバイス]; D --> A; E[トータルサポートセンター] --> F[テクニカルサポートエンジニア]; F --> G[装置カルテ]; G --> H[サービスデータベース];
```

35 東京エレクトロン 統合報告書 2022

東京エレクトロン 統合報告書 2022 36

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

環境マネジメント体制

環境対応の重要性が高まる中、当社では環境担当の取締役を責任者とする環境推進室を本社に設置し複数の会議体を運営することにより、グループ全体で中長期的な環境課題に対する取り組みを推進しています。詳細については下表のとおりです。

当社では継続的に環境活動を推進するため、1998年3月期から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の運用を始め、2017年3月には、それまで国内の各事業所で取得していた ISO 14001の認証をグループ全体で一括取得しました。この認証に則り環境影響評価や有益

な環境側面を抽出するとともに、環境マネジメントプログラムや内部監査チェックリストのフォーマットをグループ内で統一し運用しています。2022年3月期には、グループ全体の環境マネジメントの一環として階層別に合計約100の環境目標を設定し、改善活動を実施しました。これらの活動の中で確認された課題は、グローバル環境会議で検討するとともに、製造会社社長会へ報告しています。当社においては2022年3月期も環境関連の事故・違反、また訴訟などはありませんでした。

会議名称	主な参加メンバー	会議内容	開催頻度
グローバル環境会議	本社とグループ会社の役員が任命したメンバー	環境課題に対する個別目標の設定、進捗のモニタリング、目標達成に向けた働きかけ	2回 / 年
TELコーポレート環境会議	環境担当のGM、所属長など	グループ全体の環境活動の推進、グループ全体での目標設定	適宜開催
環境活動定例報告会 (2022年3月期より)	CEO、環境担当の取締役	グローバル環境会議やTELコーポレート環境会議での討議事項の報告、承認案件の審査	4回 / 年
製造会社社長会*	環境担当の取締役など	環境課題への対応の進捗についてモニタリングや監督	4回 / 年

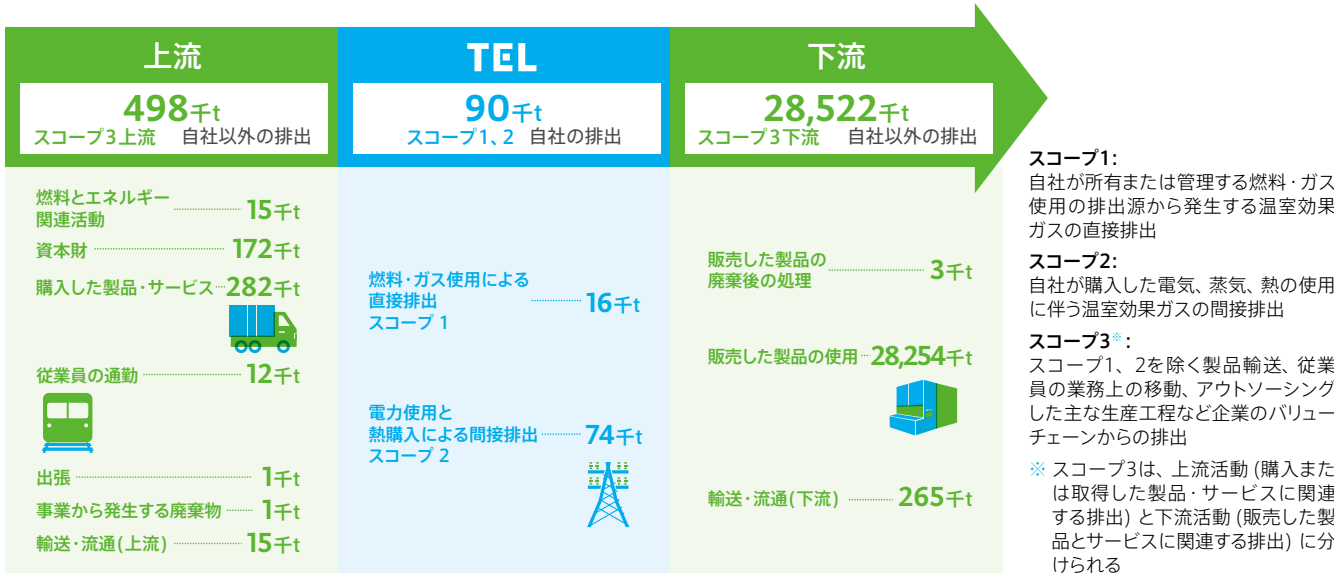
* 製造会社社長会では環境の他、安全や品質、サプライチェーンマネジメントなどに関する業務の報告や課題の共有をおこなっている

バリューチェーン全体のCO₂排出量

当社は、「Technology for Eco Life」のスローガンのもと、最先端の技術と確かなサービスによる環境問題の解決を目指し、バリューチェーン全体で生じる環境負荷の把握と、その削減に向けた事業活動を推進しています。

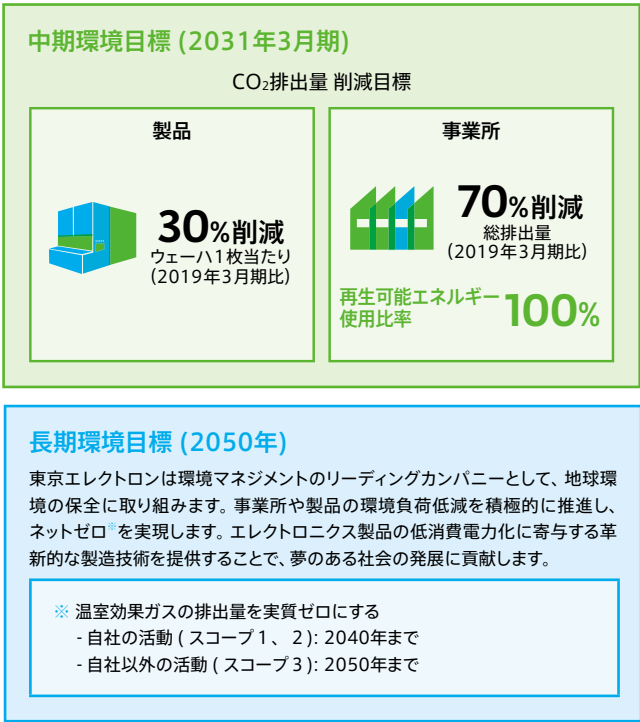
当社のスコープ1およびスコープ2のCO₂排出量合計は90

千tであるのに対し、スコープ3は上流活動と下流活動の合計29,020千tと、全体の約99.7%を占めています。中でも製品使用時のCO₂排出量が28,254千tと全体の約97%を占めていることから、稼動時のCO₂排出量の少ない製品の開発が重要であると考えています。



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、中長期環境目標を以下のとおり設定しています。

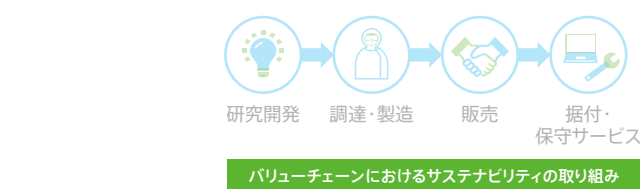


2022年3月期は、基準とする製品の使用時のCO₂排出量を把握し、各製品について2031年3月期までの目標達成に向けたロードマップを設定しました。この設定にあたっては、各製品の生産時や使用時の電力、プロセスガスやケミカル、水、その他資源の使用状況に加え、それらの使用削減計画による効果、また生産性の向上による削減効果などを取り入れています。なお、2022年3月期に出荷された製品のウェーハ1枚当たりCO₂排出量は基準期と比較して11%の削減となりました。

水使用量削減の取り組み

水資源保全の重要性が高まる中、当社は WRI Aqueduct^{*1} を利用し淡水資源量の指標を用いて、国内・海外の水リスク評価をおこなっています。また、サプライチェーン上の水資源の利用状況や雨水・排水の管理状況、目標の設定状況についても、年に一度お取引先さまと確認しています。

当社は、各事業所で設定した水使用量の原単位をもとに、国内事業所においては2012年3月期と同水準、海外事業所においては各事業所で定めた基準期と同水準を維持することをサステナビリティ年度目標に掲げています。その達成に向けて、生産活動に使う純水の再利用、生活使用水の節水器具の設置、植栽への散水における雨水の利用、食堂における水道



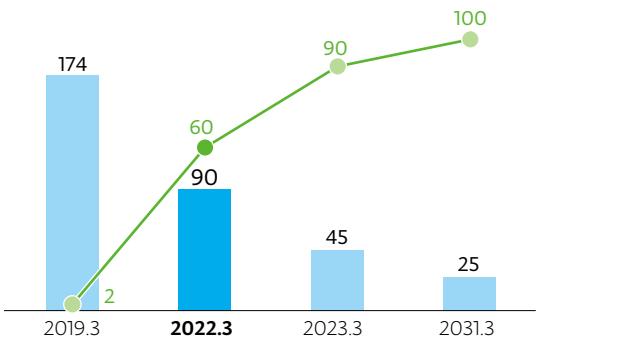
事業所については、再生可能エネルギー（電力）の導入を日本、米国、中国の事業所で開始しました。これにより、2022年3月期の全社における再生可能エネルギー使用比率は60%となり、CO₂排出量を基準期から49%削減しました。2023年3月期にはすべての国内製造拠点で再生可能エネルギーの導入を完了し、また海外のその他の事業所においても導入を進める予定です。これらの取り組みにより、2023年3月期の再生可能エネルギーの使用比率は90%、CO₂排出量は74%の削減となる見込みです。今後も、製品、事業所において、2031年3月期までの中期環境目標の達成に向けた活動を展開していきます。

また2022年1月には SBT^{*}へ温室効果ガス排出削減目標の申請をおこない、2023年3月期中に目標の認定を受ける予定です。2050年までの長期環境目標の達成に向けて、全社一丸となり取り組みを推進しています。

* SBT: Science Based Targets。パリ協定は、世界の気温上昇を、産業革命前より2℃を十分に下回る水準 (Well Below 2℃) に抑え、また1.5℃に抑えることを目指す。SBTはそのパリ協定が求める水準と整合した、5年～15年先を目標年として企業が設定する温室効果ガス排出削減目標を認定する国際的なイニシアティブ

再生可能エネルギーの導入によるCO₂排出量の削減

■ スコープ1、2合計 CO₂排出量 (千t) ● 再生可能エネルギー使用比率 (%)



蛇口の間欠運用などを実施しています。

2022年3月期の水使用量は、新しい建屋の稼動や製品開発評価に伴う使用量の増加により、前期比1%増の1,417千m³となりましたが、売上高当たりの水使用量は、前期に比べ29%減となりました。また、国内外の各事業所で設定した目標に対しては、14の目標のうち7目標を達成しました。

これらの取り組みが評価され、当社は2021年12月にCDP^{*2}の水資源管理に関する調査で最高評価であるAリスト企業に選定されました。

*1 WRI Aqueduct: World Resources Institute (世界資源研究所) が開発した水リスク評価のツール
*2 CDP: 英国で発足した非政府組織 (NGO) で、民間企業や自治体を対象に気候変動や水資源管理の調査を実施し、その結果を公表している



「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

当社は、気候変動が事業におよぼすリスクと機会について、TCFD 提言に基づく検討をおこない、さまざまな対応策を講じるとともに、継続的な情報開示に努めています。

2022年3月期は、前期の検討に加え世界の平均気温の上昇を産業革命前と比較して1.5℃未満に抑える1.5℃シナリオに沿って検討しました。

TCFD 提言への取り組み状況

●ガバナンス

当社は環境推進室とサステナビリティ統括部を本社に設置し、グループ全体で TCFD 提言への取り組みを推進しています。

CEO による監督のもと、気候変動関連のリスクと機会への対応や目標の進捗については、環境およびサステナビリティ担当の取締役・執行役員が取締役会にて報告し、レビューを実施しています。

また、本社とグループ会社の役員が任命したメンバーが参加するグローバル環境会議にて、目標設定や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。

●戦略

当社は、気候変動に伴う事業への中長期的なリスクと機会を特定するため、以下の点に考慮して分析をおこなっています。

- ・事業所の立地
- ・気候変動による自然災害の発生と被害の状況
- ・お客さま、業界、投資家さまからの要請
- ・政策や規制・税制
- ・再生可能エネルギーや省エネルギーに関する技術動向
- ・外部機関による気候変動予測のシナリオや調査結果

1.5℃シナリオにおいては、移行リスクとして燃料・エネルギー課税に伴うエネルギーコストの上昇などを、4℃シナリオにおいては、物理リスクとして異常気象に伴う影響などを特定しています。また機会面においては、技術開発による気候変動対応への先行的な取り組みを特定しました。これらのリスクと機会への対応として、シナリオ分析の結果を事業戦略へ反映し中長期環境目標の設定をおこなうとともに、サプライチェーン全体における温室効果ガス排出削減や再生可能エネルギーの導入を推進しています。

特定したリスクと機会、およびそれらへの対応については、定期的に見直し、対応策を確実に実施していくことで、企業としてのレジリエンス (気候変動への対応力) を高めていきます。

●リスク管理

当社は、エンタープライズ・リスクマネジメント^{※1}の展開により、事業活動におけるさまざまなリスクの洗い出しを実施し、気候変動を含む「環境対応」を影響度と蓋然性の高い重要リスクの一つと位置づけています。このリスクに対し、低減策の検討や実行、効果のモニタリング、リスクのコントロール状況の把握などをおこない、PDCA サイクルを回しながらマネジメントしています。

関連部門や会議体で提言された短中長期における全社的なリスク管理は、環境担当の取締役をメンバーに含む製造会社社長会の承認を得て、グループ会社の施設や部門に展開しています。

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にてCO₂排出量削減に向けた対策を実施するとともに、グローバル全体で再生可能エネルギーの導入を推進しています。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97％を占めていることからCO₂排出量の少ない製品の提供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て事業継続計画 (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。

●指標と目標

当社はデータ社会の進展と地球環境の保全に向けて、以下の取り組みを推進しています。

- ・当社の半導体製造装置技術により、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
- ・中長期環境目標^{※2}の取り組み

2050年までにネットゼロを実現するという長期環境目標の達成に向けて、以下の中期環境目標を設定しさまざまな活動を実施

- ・自社による排出量の削減：事業所のCO₂総排出量70％削減 (2031年3月期まで、2019年3月期比)、事業所の再生可能エネルギー使用比率100％ (2031年3月期まで)、各事業所におけるエネルギー使用量 (原単位) 前期比1％削減
- ・自社以外による排出量の削減：製品使用時におけるウェーハ1枚当たりのCO₂排出量30％削減 (2031年3月期まで、2019年3月期比)
- ・水資源の使用量削減^{※3}、物流の環境負荷低減^{※4}など

- ・サステナブルなサプライチェーンの構築に向けた取り組みとして2021年6月に「E-COMPASS^{※5}」を立ち上げ、半導体の技術革新を推進し環境負荷を低減

気候変動の影響により想定されるリスクと機会、当社の対応

時間軸：短期5年以内、中期2030年、長期2050年

採用シナリオ：1.5℃シナリオ (気温上昇1.5℃の場合)、4℃シナリオ (気温上昇4℃の場合)

範囲：当社グループ全体および上流・下流を含むバリューチェーン全体

種類 (シナリオ)	リスクが 発現する時期	想定されるリスクと機会	当社の対応
移行リスク (1.5℃シナリオ)	短期～中期	・燃料、エネルギーへの課税に伴うエネルギーコストの増加：炭素税^{※6}が課された場合、当社の温室効果ガス (GHG^{※7}) 排出量および再生可能エネルギー使用量が2022年3月期と同水準であるとする、エネルギーコストは2026年3月期には7億円 / 年 (炭素税8,625円 / t-CO₂と仮定)、2041年3月期には21億円 / 年 (炭素税23,575円 / t-CO₂と仮定) ・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が低下	・中期環境目標達成に向けた、事業所における省エネルギー化の推進、再生可能エネルギーの導入。なお、炭素税導入による2022年3月期の負担増加額は、再生可能エネルギーの導入により、2021年3月期に想定した額より2026年3月期は8億円、2041年3月期は22億円減少 ・サプライチェーンイニシアティブ「E-COMPASS」の活動を通じ、サプライチェーン上の省エネルギー化や再生可能エネルギーの導入を推進 ・中期環境目標達成に向けた取り組みの進捗について、統合報告書やサステナビリティレポートで公表 ・TCFD への賛同と枠組みの活用により、リスクマネジメントを展開するとともに情報開示を推進
	中期～長期	・お客さまからの環境対応への要求・要請が年々高まり、それらに対応できない場合、売上が減少	・半導体デバイスの高性能化と低消費電力化に貢献する半導体製造装置技術の開発 ・未来のテクノロジー市場を見据えた研究開発 ・中期環境目標達成に向けた製品開発 (製品使用時のウェーハ1枚当たり CO₂排出量の削減)
物理リスク (4℃シナリオ)	短期～長期	・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)	・当社における事業継続計画 (BCP) および事業継続マネジメント (BCM) の推進 ・お取引先さまにおける調達 BCP の展開、BCP アセスメントの実施 ・教育、訓練などの定期的な実施 ・調達品生産拠点のデータベース化 ・異常気象による災害発生に備えた保険への加入
	中期～長期	・気温上昇に伴い、エアコンやチラーなどの稼働が増え、コストが増加	・事業所における省エネルギー化の推進 ・自家発電による再生可能エネルギーの導入
機会 (共通)	短期～長期	・環境に関わるオペレーションの効率化により、生産性が向上し、それに伴いエネルギーコストが減少	・中期環境目標達成に向けた、事業所における省エネルギー化の推進、再生可能エネルギーの導入
	中期～長期	・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の開発など、新たな価値創出のための取り組みが加速 ・先行的な気候変動対応への取り組みや、市場に提供する製品・サービスにおいて付加価値を創出し、優位性や事業機会を確立 ・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おいて構築することで、競争優位性を確保し、企業価値の向上に寄与	・半導体デバイスの高性能化と低消費電力化に貢献する半導体製造装置技術の開発 ・半導体やエレクトロニクスの未来像を見据え、最先端の研究開発をグローバルレベルで推進し、革新的な技術を備えた付加価値の高い Best Products をタイムリーかつ継続的に供給 ・製品使用時のウェーハ1枚当たり CO₂排出量削減を実現する技術の開発 ・サプライチェーンイニシアティブ「E-COMPASS」の活動を通じた、サプライチェーン上の気候変動対応、環境規制対応、環境技術革新など

※1 P. 57 リスクマネジメント 参照

※2 P. 38 中長期環境目標 参照

※3 P. 38 水使用量削減の取り組み 参照

※4 「東京エレクトロン サステナビリティレポート 2022」の「物流における取り組み」参照 www.tel.co.jp/sustainability/report/

※5 P. 41 E-COMPASS 参照

※6 炭素税：温室効果ガス排出に伴う増税分は IEA (International Energy Agency: 国際エネルギー機関) の NZE シナリオ (Net Zero Emissions by 2050 Scenario) を参照。1米ドルを115円で換算

※7 GHG: Greenhouse Gas



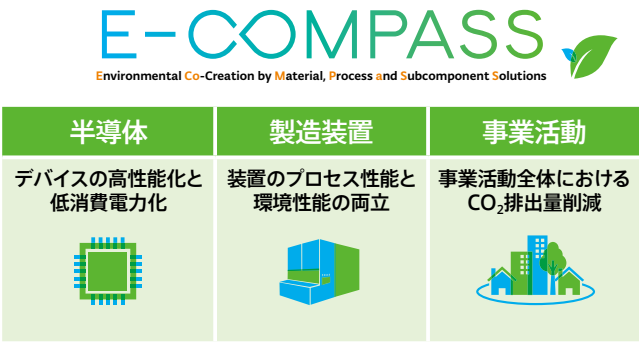
E-COMPASS

当社は2021年6月、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) というイニシアティブを立ち上げました。このイニシアティブにおいて、お取引先さまとは、調達物流における環境負荷低減、環境有害物質フリー化、プロアクティブな装置環境技術開発などの目標を共有し、取り組みを展開しています。また、装置環境性能や製造工程、調達物流などにおける環境負荷低減に関する提案の公募もおこない、優れた技術や取り組みを積極的に採用していくことで、目標の達成に向けた活動を推進していきます。

2022年3月期には、お取引先さま向けに説明会を実施し、当社の取り組み状況をお伝えするとともに、共創を通してお取引先さまと互いに成長していくための施策を共有しました。また、「E-COMPASS サーベイ」としてアンケート調査を実施し、お取引先さまにおける環境に配慮した製品開発の状況や、製品における環境法規制への対応状況などについて確認をおこ

ないました。今後はこの結果をもとにお取引先さまと対応策を検討し、業界全体のさらなるグリーンパフォーマンスの向上を目指します。

当社は、データ社会の進展と地球環境の保全には、お取引先さまとのパートナーシップの強化や業界におけるリーダーシップが重要であると考えています。あらゆる経営資源を活用し、E-COMPASSを推進することで、サプライチェーン全体における地球環境の保全に積極的に取り組んでいきます。

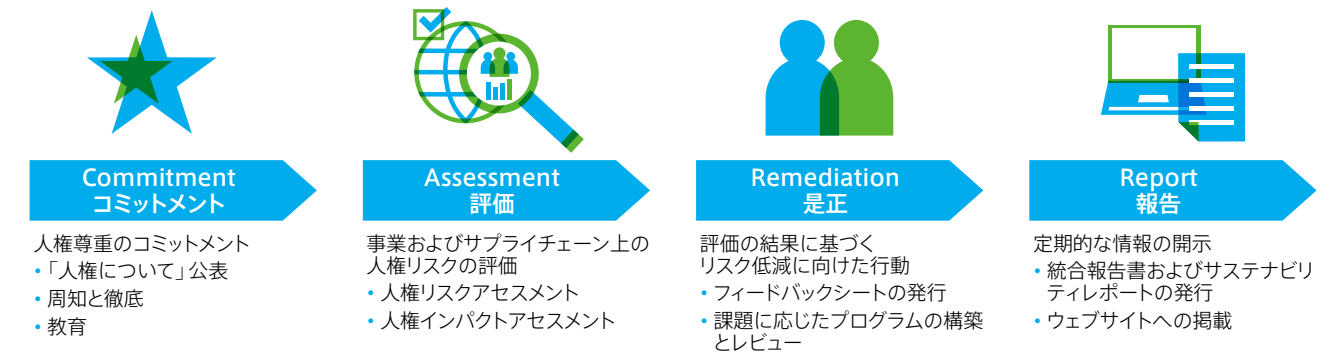


人権

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のもと、創業以来とりわけ人権尊重の考え方を大切にし、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。

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った取り組み



人権についての取り組み

当社は、人権の考え方をまとめた「人権について^{※1}」の中で、「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」の5つを重要項目と定めています。「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10原則」および「RBA行動規範^{※2}」を参照しています。

当社の役員および従業員の他、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、「人権について」を当社のウェブサイトで公開するとともに、当社で働くすべての役員および従業員を対象に、ウェブ教育を実施しています。

また、当社では毎年、人権リスクを洗い出し、是正のアクションを展開する人権デューデリジェンスを実施しています。2022年3月期はRBAの監査基準を参照して調査内容を統一し、本社を含む国内外の当社グループ12社、および資材・人材・通関・梱包などに関わるお取引先さま約650社を対象に調査をおこないました。

その結果、潜在的 / 顕在的リスク (プライオリティ・メジャー・マイナー) が存在する割合は、社内においては17%、お取引先さまにおいては18%となり、リスクの内訳では労働や安全衛生に関わるものが大部分となりました。

労働の分野では、労働時間の管理徹底、学生労働者、インターンおよび実習生の雇用に関する方針や手順の策定など、また安全衛生の分野では、全労働者に対する避難訓練の実施、訓練を受けた応急処置要員の配備などの項目に関する事項が、リスクとして特定されました。

社内においては、特定されたリスクとその影響について、フィードバックシートをもとに各拠点で検討をおこなうとともに、労働時間の管理運用の見直しや各種方針と手順の策定、避難訓練に関する取り組み、倫理やマネジメントシステムへの

対応などに関する是正プログラムを実行しています。お取引先さまに対しても、調査で特定された潜在的 / 顕在的リスクについてフィードバックシートを用いてご報告し、リスク低減に向けた是正活動に取り組んでいただいています。

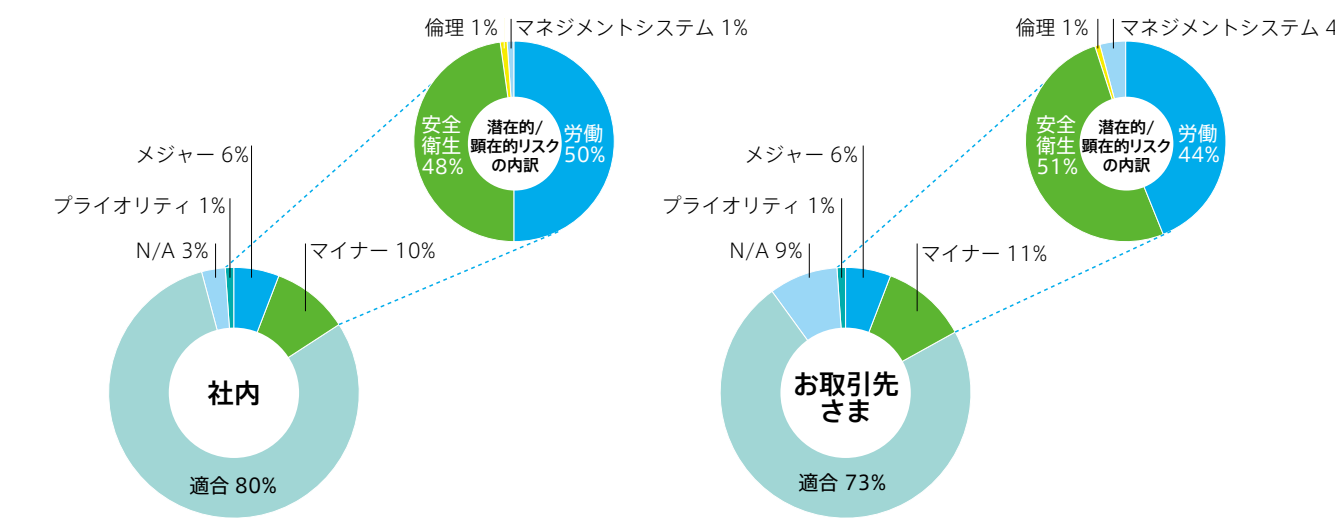
なお、潜在的 / 顕在的リスクが存在しないと考えられる (適合) 割合は、社内においては80%、お取引先さまにおいては73%でした。

また当社は、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、国内外における従業員やお取引先さまを対象とした通報制度^{※3}の確立と、さらなる運用強化に取り組んでいます。正当性が高く、公平な救済メカニズムの導入により、人権における負の影響を早期に特定し、是正に役立つ仕組みを構築しています。

今後も人権に関する取り組みを積極的に展開し、実効性や透明性をさらに高めるとともに、当社および当社のサプライチェーンにおける人権リスクの低減に取り組んでいきます。

※1 人権について www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/human-rights.html
※2 RBA行動規範: RBA (Responsible Business Alliance) が、エレクトロニクス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、労働者が敬意と尊厳をもって扱われること、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
※3 P.60 コンプライアンス 参照

適合および潜在的 / 顕在的リスク (プライオリティ・メジャー・マイナー) ^{※4}の割合



※4 RBAの監査基準に基づく当社の適合および潜在的 / 顕在的リスクの分類と定義は以下のとおりです
プライオリティ: 特に深刻とされる課題について、重大なリスクを抱える状態にあり、優先的かつ早急な改善の必要性がある
メジャー: 緊急性の高い課題について、重大なリスクを抱える状態にあり、早急な改善の必要性がある
マイナー: 各分野について、軽微ではあるが課題やリスクが認められる状態にあり、改善の必要性がある
適合: 各分野について、課題は認められず要件に適合している状態にある
N/A: 設問に対して「実状に近い選択肢がない、または設問内容が該当しない」と回答されたものを表す



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

当社は、健全で持続可能なサプライチェーンを構築するため、各国の法令、社会規範および RBA 行動規範に基づいて調達方針を策定し、お取引先さまとともに、本方針に基づく活動を実践しています。また、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サプライチェーンにおける課題について確認しています。明らかになった課題は、CEO のもとに関連部門で共有し、具体的な改善策の実施に取り組んでいます。

今後も、パートナーとして当社事業を支えるお取引先さまとの信頼関係の構築に努めるとともに、グローバルスタンダードに準拠したオペレーションを協働で展開することにより、サプライチェーンにおける価値創造に努めていきます。

サプライチェーンにおける取り組み

●サステナビリティの展開

お取引先さまにおけるサステナビリティへの取り組み状況を把握するため、労働、安全衛生、環境、倫理などの分野に関するサステナビリティアセスメントを2014年3月期より実施しています。アセスメント結果は分析してお取引先さまにフィードバックし、必要に応じてお取引先さまとともに改善に向けた取り組みを推進しています。なお2019年3月期には、RBAが定める監査基準に基づいて調査内容を全面的に改定し、資材系^{※1}に加えて人材系^{※2}、物流系^{※3}などのお取引先さまを調査対象に含めました。

2022年3月期は、前期のアセスメントによりお取引先さまにおいて判明した虚偽申告の事案に対する調査をおこない、お取引先さまによる再発防止策の実施やそれを監督する委員会の設置などによる改善に向けた取り組みについて、確認をおこないました。

当社では、サプライチェーンにおけるすべての人々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、強制労働や債務労働を一切許容しない方針を明文化し、主要なお取引先さまへ伝達しています。

サプライチェーンサステナビリティの展開



- ※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を引き起こす要因となっている非合法に搾取・採取された紛争鉱物 (3TG^{※4}) への対応は企業の社会的責任であると捉え、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。

この方針に則り、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・ディリジェンス・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。2022年3月期は、8回目となる紛争鉱物調査を実施しました。その結果、紛争非関与と判定する根拠の一つである RMAP^{※7}準拠製錬所を243社特定することができました。また、紛争に関与した3TGを使用した調達品は確認されませんでした。

- ※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
- ※7 RMAP: Responsible Minerals Assurance Process。RMI が提唱・主導する紛争鉱物不使用製錬企業プログラム

●調達 BCP

当社は事業継続計画 (BCP) の一環として、お取引先さまとともに、継続的な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。2022年3月期は約24,000拠点を登録し、災害発生時の被災状況調査を11回実施しました。また、お取引先さまに対して BCP アセスメントを実施し、その回答内容を分析してお取引先さまにフィードバックすることで、懸念点などの改善につなげていただいています。

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

当社は、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実施し、その結果を本質安全設計^{※1}に反映させることで、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。厳格化が進む法規制をグローバルに調査し、国際的な安全規格や SEMI S2^{※2}、CE マーキング^{※3}に基づき、当社から出荷する装置について第三者審査機関による適合確認をおこなっています。また、装置を納入する各国・各地域の安全規制に対応する体制を構築し、海外現地法人と連携しながら適切に対応しています。

- ※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

事故報告システム

事故が発生した際には、事故報告システム (TIRS[※]) を運用し、すべての関係者と情報を速やかに共有するとともに、事故対応の状況確認、ならびに再発防止策の実施に向けて当該部門に対するフォローをおこなっています。今後も本システムの運用を通じて、迅速な情報共有と事故対応に努めていきます。

※ TIRS: TEL Incident Report System

安全教育

当社では、安全な職場づくりに向けて、2つの教育プログラムを世界共通で展開しています。

「基礎安全」教育は、全従業員を対象とする基礎的な安全教育です。入社時には導入教育として実施し、またその後は3年に1回の更新教育の受講を義務づけています。「上級安全」教育は、製造現場やクリーンルーム内の作業者に向けた、より専

門性の高い安全教育で、対象者には毎年更新教育の受講を義務づけています。海外転勤者に対しては、転勤元と転勤先の安全法規を比較の上、必要に応じて追加の安全教育を実施しています。

また、設計から製造、サービス業務に至るまで本質安全設計の考え方が浸透するよう、半年に一度、外部講師を招き、国内製造拠点にて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ことなどにより、事故防止に向けたさまざまな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、2022年3月期の TCIR[※]は0.30となり、前期に続き目標の0.50未満を維持しています。

※ TCIR: Total Case Incident Rate。労働時間20万時間当たりの人身事故発生率



事故防止への新たな取り組み

- より安全な業務環境を目指し新たな活動を展開しています。
- VR (Virtual Reality) を用いた安全教育
高所からの転落、階段での転倒、感電、挟まれ事故などリアルな疑似体験を用いた安全教育を実施することにより、危険に対する感受性を高め事故防止を図っています。また独自に対話型の VR 開発をおこなうことで、複数人が同時に受講できる仕組みを構築しています。
- 作業安全規則ポケット版
作業安全に関する基本的なルールを名刺サイズのリーフレットにして、作業に携わるすべての従業員に配布しています。クリーンルームにおいても閲覧できる素材を使用し、日本語、英語、韓国語、中国語で製作しています。
- 装置の立ち上げ期間の短縮
より安全な装置の開発を推進するとともに、装置の設置から稼働までの期間短縮に取り組んでいます。作業時間と作業の種類を少なくすることにより、現場における作業ミスや事故に遭遇する頻度の低減を図っています。



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ためには、目指したい姿（目標）を明確に定義し、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。品質保証活動における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とともに、

品質についての考え方

当社では、品質についての考え方として、「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む、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」と定義し、品質方針を次のように定め、その実践に努めています。

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。

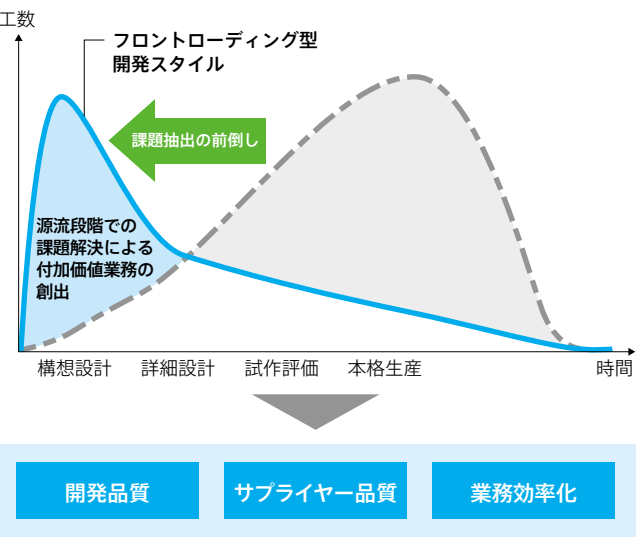
に、従業員が常に自身の役割と目的を自覚し業務を実践しているよう、規程の充実、品質教育の適時見直しと展開、そして適切な品質情報の見える化に取り組んでいます。これらを基盤として従業員がさまざまな場面で相互に品質に関する意識づけをおこなうことで、一人ひとりの取り組みすべてを業務プロセスの改善と成長につなげ、お客さまへ期待以上の製品品質とサービスを提供できるよう努めています。

当社は、品質に関わるリスクマネジメントや開発・設計審査を開発段階から厳密におこなうとともに、シミュレーションを用いて顧客運用の検証を徹底するなど、自工程保証に努めています。加えて、重要部品のトレーサビリティシステムを構築し、情報環境の強化にも取り組んでいます。具体的には、過去のトラブルや、製造組み立て時の調整値、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}）を強化し、各種不適合事案の未然防止につなげています。

これら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とともに、Shift Left（フロントローディング）の取り組みを推進しています。

※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

Shift Left（フロントローディング）の取り組み



品質マネジメント

当社では、全社共通の品質方針に基づく規定を、開発・設計・製造・サービスなど主要業務区分ごとに TEL マニュアル（TM）、TEL ガイドライン（TG）として定め、製造拠点を含む当社グループ全体やお取引先さまへ展開しています。

各製造拠点は、この TM および TG を基盤とした品質マネジメントシステムを構築するとともに国際規格である ISO 9001：2015 を取得しています。品質保証部門を中心として前期の実績をもとに毎年品質目標を設定し定期的なレビューによる達成度の判定をおこなうとともに、内部監査および第三者機関による監査を重ね PDCA サイクルを効果的に運用することで、品質マネジメントシステムの継続的な改善に努めています。

また品質保証部門は、開発工程において評価機の出荷リスク判定や量産移行審査を担当し、量産工程では安定したパーツ品質を確認するため、統計的手法を使った工程異常の管理や厳密な装置出荷判定による市場への不具合流出の未然防止などをおこなっています。これらの上流工程における自工程保証の実現や製品品質の維持・改善を推進し、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で継続的な顧客満足の向上につなげています。

業務効率化

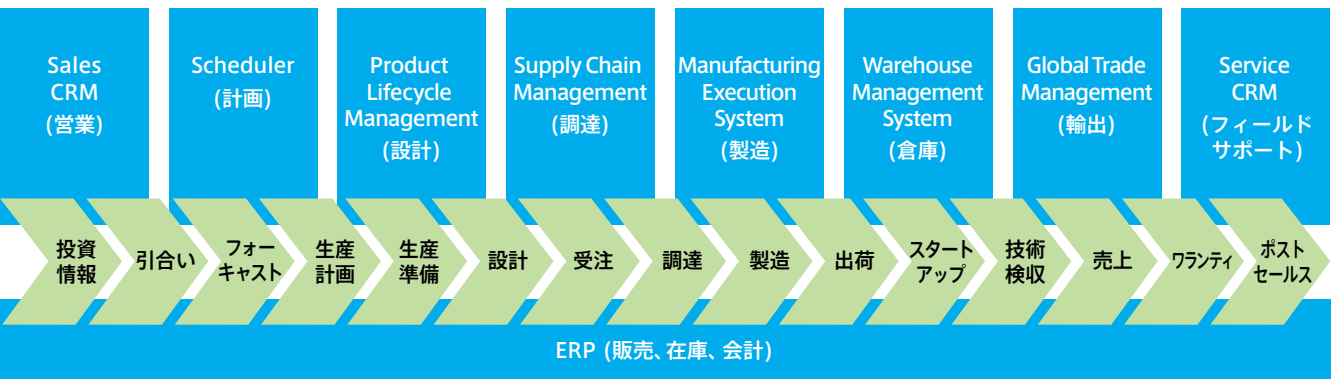
当社では、生産性と品質のさらなる向上を目指した新基幹システム（ERP^{※1}）の導入を進めています。業務や国の垣根を越えて運用される本システムは、①新収益認識基準^{※2}への対応、②変化に迅速に対応した経営判断、③大幅な業務効率の改善、④デジタルトランスフォーメーションを見据えたグローバル統合情報の活用、⑤究極の働き方改革の実現、の5つの新たな価値の創出を目的としています。

2022年3月期は、まず本社に本システムを導入するとともに、①新収益認識基準への対応を完了しました。2023年3月

期以降は、本社導入の過程で得られた知見を最大限に活用し、国内製造拠点および海外現地法人への導入を順次進めていきます。また、パートナー企業さまとの協力のもと、業務の改善や効率化、システムパフォーマンスをさらに強化するための機能開発などをおこない、グローバル統合システムを実現します。

※1 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
※2 新収益認識基準: 2021年4月から上場企業などで適用となった、財務諸表上の売上算出ルールを定める「収益認識に関する会計基準」の新基準

新基幹システム概要





人材

社員は価値創出の源泉

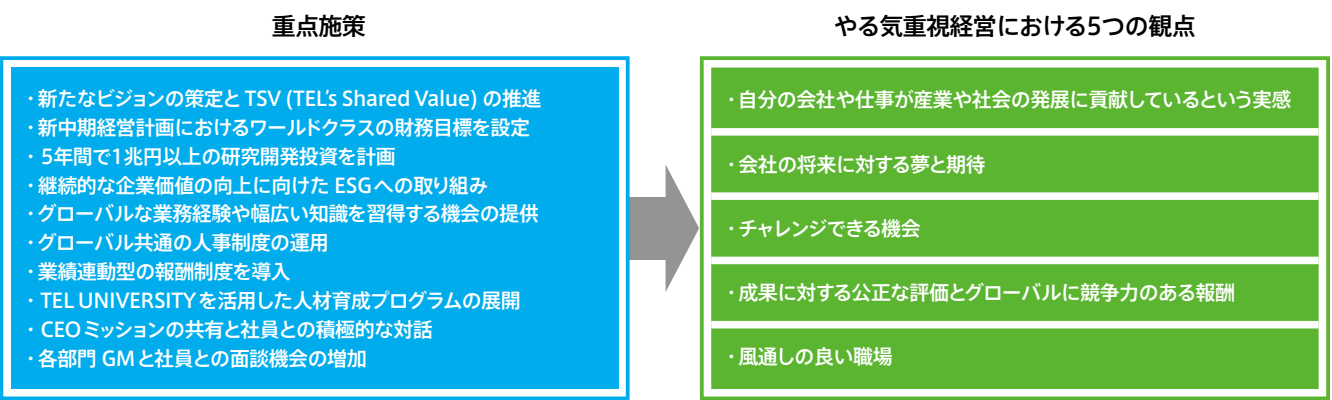
当社は18の国と地域、77拠点において事業を展開しており、異なる文化的背景や経験、属性をもつ人材が価値観を共有し、グループ一丸となって価値創造に取り組むことが重要であると考えています。グローバル共通のジョブ型人事制度(GTC: Global TEL Career-paths) や人事システムの実装に加え、国や所属するグループ会社に偏ることなく共通のプラットフォームのもとでキャリアアップを推進すべく、グローバルでの人材マネジメントにも注力しています。事業環境の変化に対応し、機動的かつ最適ナリソース配分が可能となっています。

当社で働く15,634名の社員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、企業としての成長に直接結びつくと考えています。各拠点で実施している社員

集会や座談会などを通して、経営層が目指すべき方向性を社員と共有し直接対話の場を設けることで、組織と個人における相互信頼の構築に努めています。また、企業理念の実現に向けて、当社の価値観や社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、世界中の社員がこの実践に努めています。

「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、社員のやる気を重視した経営(やる気重視経営)を実践しています。社員へ積極的に投資し、以下のような重点施策を展開するとともに、個々の可能性を生かし高い目標に向けてチャレンジできる多くの機会を提供しています。

やる気重視経営の実践



「TEL UNIVERSITY」の人材育成コンセプト

当社では、社内共通の教育機関として「TEL UNIVERSITY」を設置し、社員が自身の成長のために主体的にキャリアを築き、自己実現を達成することを支援しています。以下の取り組みを推進し、当社の発展に不可欠な人材の育成に注力しています。

- グローバル＆オンデマンドの学習機会の提供

社員一人ひとりの成長はそれぞれ異なるため、各自のニーズやタイミングに合わせて学習できるオンデマンド教育^{※1}を実施しています。集合研修のみならずウェブ教育などを積極的に活用し、世界中どの拠点からも学習できるよう共通のプラットフォームを提供しています。

- キャリア形成の支援

社員が基本的なスキルを早期習得できるよう、教育プログラムの拡充を図っています。また、学びや経験を積み重ね自身の

キャリア形成について、社員がより具体的にイメージできるよう情報やツールを提供しています。

- リーダーの育成

将来を担う次世代リーダーを育成するため、中長期的な企業価値の向上を実現する後継者を早い段階から発掘し、計画的に育成しています。次世代経営者候補には、社外研修への参加などによるネットワークの構築や幅広い視野の醸成、360度フィードバック^{※2}などの機会を提供し、また社外取締役を含む経営層が計画的なアサインメントの検討やレビューをおこなっています。

^{※1} オンデマンド教育：いつでもどこからでも自分の都合に合わせて学習できる教育プログラム
^{※2} 360度フィードバック：社員の部下、同僚、上司からのフィードバックと、社員自身による自己評価を収集するプロセス

ダイバーシティ＆インクルージョン

当社では、ダイバーシティ＆インクルージョンを継続的なイノベーションの創出や企業価値の向上につながる経営の柱として、経営層の強いコミットメントのもと積極的に推進しています。性別、国籍、世代を大きなテーマとして捉え、地域の特性を考慮した以下のような目標を設定しグループ各社におけるさまざまな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、女性管理職比率^{※1}を2027年3月期までにグローバル8.0%、日本5.0%(2022年3月31日現在：グローバル5.5%、日本2.6%)にする目標に向けた取り組みを実施
- 社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への積極的な投資をおこない、各地域における一般的な女性エンジニア比率^{※2}と同等以上の女性エンジニアを採用する
- 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
- 社内の推進リーダーや社外の専門家による「ダイバーシティ＆インクルージョン・デイ」などの開催や、共通の特性や経験をもつ社員がネットワークを構築する機会の創出、産休・育休の取得前後におけるキャリア座談会などの実施

社員エンゲージメント

社員エンゲージメントの向上は、企業における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。当社では社員が価値創出の源泉であるとの認識のもと、社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月期から定期的実施しています。その結果をもとに経営層と社員との対話機会を増やしたり、安全・品質・コンプライアンスを重視するメッセージの継続的発信などをおこなうことで、より良い職場環境の整備および文化の醸成に努めています。このような取り組みにより、2016年3月期から2021年3月期にかけて全体のスコアは12ポイント上昇しました。加えて2022年3月期の定着率[※]はグローバルにおいても高い水準である96%となりました。

今後も、社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おいて重要であると考え、キャリアパスの明確化やデジタルトランスフォーメーションを通じた業務の効率化

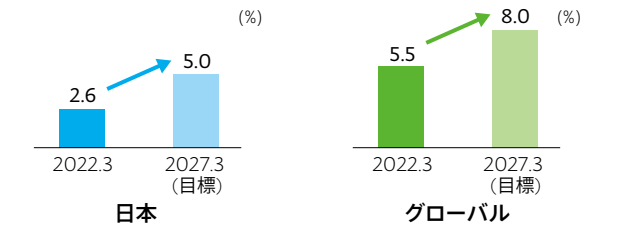
「ダイバーシティ＆インクルージョン・デイ」の開催

2022年2月に世界中のグループ会社を対象とした同時配信によるオンラインイベント「ダイバーシティ＆インクルージョン・デイ」を開催しました。

オープニングスピーチでは、CEOが「当社グループの成長ポテンシャルを最大化するには、あらゆる英知と多様なアイデアを取り込む必要があり、そのためにはダイバーシティ＆インクルージョンの推進が不可欠である」と述べました。また米国からは、Tokyo Electron Americaの社長を含むメンバーが、トークセッションにてダイバーシティ＆インクルージョンの重要性について語るとともに、日本からは社外取締役2名がパネルディスカッションに登壇し、急速に変化するグローバル社会の中で当社が果たすべき役割について議論しました。このイベントを通じて多様性を受け入れ生かしていくことの重要性を再認識することができました。

^{※1} 高度専門職を含む
^{※2} 理工学専攻の女性比率

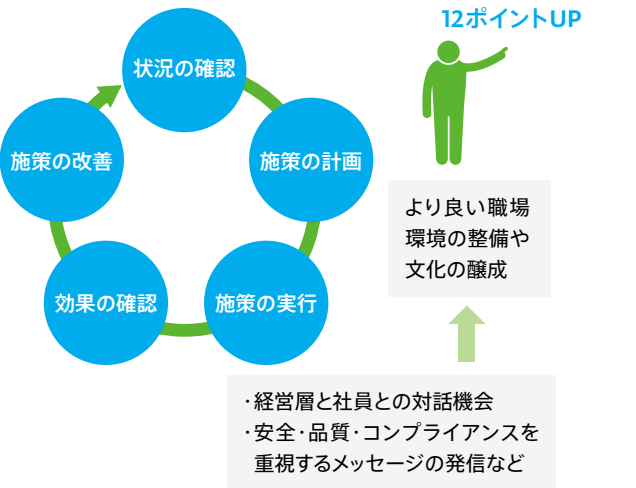
女性管理職比率



など、さまざまな取り組みを継続的に実施していきます。

[※] 定着率は離職率のデータを用いて算出

定期的実施するエンゲージメント・サーベイのプロセス







役員報酬制度の設計

役員報酬の基本方針

当社グループの役員報酬の基本方針として、以下の点を重視しています。

- ① グローバルに優秀な経営人材を確保できるための競争力のある水準と制度
- ② 短期的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

報酬の概要

報酬構成や報酬の種類別の方針・決定方法などの概要は下表のとおりです。

報酬の種類		対象者			報酬の概要
		社内取締役	社外取締役	監査役	
固定基本報酬		○	○	○	・株主総会で決議された固定基本報酬限度額の範囲内で決定 ・業務執行取締役については、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設定
年次業績連動報酬	現金賞与	○	—	—	・事業年度ごとの業績向上への意識を高めることなどを目的に、当年度の業績に連動して支給 ・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 ・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 (会社業績の評価指標) 親会社株主に帰属する当期純利益および連結 ROE を採用し、また、営業利益率・営業利益成長率の競合企業との比較結果を支給額に反映 (個人パフォーマンスの評価項目) ESG などを含む短期および中期経営戦略目標に対する貢献度
	株式報酬型ストックオプション	○	—	—	・事業年度ごとの業績に応じた利益配分型の報酬とし、固定基本報酬に対する支給割合は設定しない ・株式報酬型ストックオプションには、3年間の権利行使制限期間を設定し、中長期にわたり株主目線の共有および企業価値増大への意識を高める仕組み
中期業績連動報酬	パフォーマンスシェア(株式報酬)	○	—	—	・中期の業績向上への意識を高めることなどを目的に支給 ・支給率が100%の場合、支給額は職責の大きさに応じて固定基本報酬の30%～100%程度に設定 ・対象期間(3事業年度)における業績目標達成度に応じて交付株式数を決定 ・業績評価指標には、連結営業利益率と連結 ROE を採用
非業績連動報酬	リストラクテッド・ストック・ユニット(株式報酬)	—	○	—	・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支給 ・現金報酬と株式報酬を適切なバランスで支給するべく、支給額を固定基本報酬の50%～60%程度に設定 ・対象期間(3事業年度)終了後に株式を交付

役員報酬に関する先進的な取り組み

●株式保有ガイドライン

当社は、株式保有ガイドライン(2021年7月1日発効)を定め、経営陣が持続的な企業価値の向上とステークホルダーとの利益の共有をより確かなものとします。本ガイドラインの発効後、または就任後5年以内に、以下の価値に相当する当社株式を保有することを目標としています。

CEO	固定基本報酬(年額)の	3倍
社内取締役 コーポレートオフィサー		2倍
社外取締役		1倍
当社執行役員		1倍

報酬委員会の役割

経営の透明性・公正性、報酬の妥当性を確保するために、独立社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、毎回同席する外部専門家の助言を活用し、国内外企業との報酬水準などの比較、国内外における最新動向やベストプラクティス(ESG指標の報酬への反映など)の分析をおこなった上、当社の報酬の基本方針に照らし、当社グループに最も適切な報酬制度、代表取締役の個別報酬額などについて、取締役会に提案をおこなっています。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価の概要

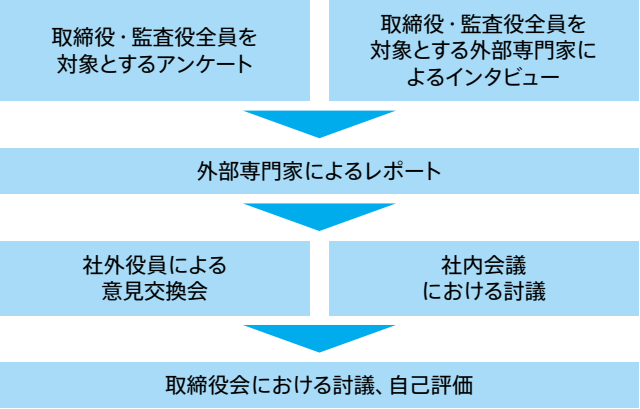
当社のガバナンスおよび取締役会の実効性をさらに高めるために、2016年3月期以降、毎年取締役会の実効性評価を実施し、その結果の概要を開示しています。2019年3月期からは、外部専門家を第三者機関として活用し、前期において課題として認識された事項に関する取り組み状況の検証をおこなうとともに、今後の課題を抽出し、継続的な改善に取り組んでいます。

2022年3月期の取締役会実効性評価

●評価対象

取締役会全体(指名委員会・報酬委員会の活動内容を含む)

●プロセス



●評価項目

実効性評価の主たる評価項目は以下のとおりです。

- ・当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般
 - 取締役会の役割・機能
 - 取締役会の規模・構成
 - 取締役会の運営状況
- ・指名委員会の構成と役割、運営状況
- ・報酬委員会の構成と役割、運営状況
- ・社外取締役へのさらなる支援
- ・監査役役割
- ・投資家・株主との関係

●2022年3月期の取り組み

- ・中長期的な経営戦略に関する継続的な議論の強化
成長戦略や中期経営計画、今後のガバナンス体制などについてオフサイトミーティング(2回開催)で深い議論を実施
- ・多様性促進、グローバル人材の育成・登用
人的資本に関する取り組みと開示状況が取締役会で報告され、多様性に関しては、取締役会で討議の上、女性管理職比率の目標を設定・開示し、具体的な施策を展開

- ・内部監査体制の強化、内部監査部門と取締役会との連携
内部監査の実施状況を取締役会で報告。また、監査マップに基づくリスクベースでの監査を遂行
- ・指名委員会・報酬委員会と取締役会の情報共有の充実
報酬委員会の活動状況、報酬制度の見直しに向けた論点、後継者育成計画の進展状況などを取締役会に報告

●2022年3月期の評価結果の概要

当社の取締役会は、その役割と責務を、総じて高い実効性を担保して適切に果たしており、指名委員会・報酬委員会を含め有効に機能していると認識しています。(外部専門家の分析・評価結果も同様に高評価)

●今後の取り組み

今回の評価結果を踏まえ、以下の各事項に継続的に取り組み、その実効性をさらに高めていきます。

- (1) 第60期の取締役会の実効性向上に向けて
 - 執行側と取締役会の役割分担と意思決定権限の明確化、および適切なチェック＆バランスの確保
 - 新設されるコーポレートオフィサーズ・ミーティングの実効性を確保した適切な運営
- (2) 中長期的な成長と継続的な企業価値向上に向けた取締役会での継続的な議論
 - 具体的な時間軸(短中長期)を明確にした上での、目標・戦略テーマ・リスク課題の整理(中長期の成長戦略に関する議論を深める)
 - ダイバーシティ＆インクルージョンへの継続的な取り組み
- (3) 取締役会メンバー同士や、任意の委員会との情報共有のあり方の検討
 - 指名委員会の活動内容などの取締役会への情報共有のあり方
 - 社外役員間での情報交換の場の設定

2022年3月期の取締役会・オフサイトミーティングなどの主な議題	
CEO	・CEOの業務執行状況報告(毎回) ・CEOミッションの共有
中長期戦略	・中長期の市場環境と当社の成長計画 ・新中期経営計画および今後の成長戦略 ・国内外の開発・生産施設の増強 ・業務改革プロジェクト
リスク	・リスクマネジメントプロセスの改善 ・法務・コンプライアンス ・調達リスク
ガバナンス	・今後のガバナンス体制、意思決定プロセス ・サステナビリティ、ダイバーシティへの取り組み方針 ・人的資本への投資、知的財産活動に関する報告 ・内部監査に関する報告 ・投資先・政策保有株式の状況、IR活動の状況 ・報酬委員会の活動状況 ・後継者育成計画の進展状況 ・代表取締役評価クローズドセッション(代表取締役を除く取締役・監査役：年1回)



スキルマトリックス

当社は、「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」をマテリアリティ (重要分野) として定義しています。

各取締役・監査役が、グローバルビジネス、ガバナンス、サス

テナビリティの他に、特に以下のようなスキルを発揮することで、各マテリアリティにおける重点テーマに取り組み、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上を実現します。

氏 名		期待するスキル項目					
		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	河合 利樹	●	●	●	●		
	佐々木 貞夫	●	●	●	●		
	布川 好一		●	●	●	●	
	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						●

※期待するスキル項目の定義

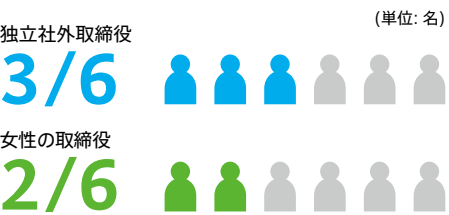
企業経営	企業経営の経験（代表取締役、会長・社長経験者）
半導体・FPD関連	半導体・FPD関係業界に関する知見
製造・開発	当社および他の製造業における製造・開発に関する知見・経験
営業・マーケティング	当社および他の製造業における営業・マーケティングに関する知見・経験
財務会計・資本市場との対話	財務会計、M&Aに関する知見、または、資本市場との対話についての知見・経験
法務・リスクマネジメント	法務、コンプライアンス、リスクマネジメントに関する知見

取締役会の多様性の状況

取締役・監査役に期待するスキル項目



取締役の独立性、多様性



取締役、監査役、およびコーポレートオフィサー一覧 (2022年7月1日現在)

取締役



河合 利樹
代表取締役社長
CEO (最高経営責任者)
コーポレートオフィサー



佐々木 貞夫
代表取締役副社長
コーポレートオフィサー
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
取締役会議長



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
富士フイ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
オリンパス(株) 社外取締役
公益社団法人会社役員育成機構 監事

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

コーポレートオフィサー



長久保 達也
コーポレートオフィサー



池田 世崇
コーポレートオフィサー



三田野 好伸
コーポレートオフィサー



大久保 豪
コーポレートオフィサー

社外取締役メッセージ

独立社外取締役 **佐々木 道夫**（指名委員会委員長）

利益拡大と企業価値向上のため 優先順位、バランス、スピードを意識して、 貢献したい



東京エレクトロンの競争力の源泉の一つでもある企業文化や基本理念、経営理念、TEL Valuesが取締役会にもよく反映されており、オープンで率直かつ積極的な意見交換がおこなわれています。また社外取締役、監査役の意見に対する傾聴、スピード感のある質の高い実行力・組織力が、毎年の取締役会実効性評価における高評価につながっていると思います。

取締役会で毎回おこなわれる CEO 報告での業績や重要事項の説明は、丁寧で分かりやすく、全体把握をするのに役立っています。また、オフサイトミーティングは中長期の経営戦略、開発投資などについてのより深い説明と議論で理解が深まる貴重な場であり、今後も継続していただきたいと思います。

これまでの開発製造業における経営経験と現在の IT 業界における職務経験を生かして、新中期経営計画の達成のために ESG や SDGs、開発投資や DX、人材育成やセキュリティなどのリスクマネジメントを含め、利益の拡大と企業価値向上のための優先順位やバランス、またスピードが最適化されているかを特に意識し、社外取締役として貢献したいと思います。

指名委員会の役割

指名委員会の最も重要な役割として次期 CEO 候補者の選定と取締役会への提案があります。

東京エレクトロンの成長の礎になる素晴らしい企業文化を継承し、中長期の持続的成長と企業価値向上を実現する次期 CEO を選抜、育成するための仕組みづくりに関して、公正でオープンな意見交換を毎月実施しています。具体的な選抜、育成の仕組みづくりについては、代表取締役、人事担当役員などで構成される TRM（トップマネジメントレビュー・ミーティング）に指名委員も参加して議論がなされ、次世代リーダー育成 PDCA サイクルのレビューとアサインメントが決まります。

次世代リーダー育成プログラムでは、

- ① 後継者計画のロードマップを策定
- ② 執行役員、本部長、人事部で後継候補者を選定するとともに、後継者プールを継続的にアップデート
- ③ 後継候補者の個々の育成プランを策定の上、責任者によるフォロー、他流試合による能力開発、TEL UNIVERSITYを活用した育成を実施
- ④ TRMでのレビュー

といったサイクルにより、候補者のリーダーシップ、現場力、判断力、環境適応力、バランス感覚を強化し、次世代リーダーの継続的な育成を進めています。

指名委員会では、CEO とも相談の上、次期 CEO 候補者を複数選拔し、CEO までのキャリアパスやロードマップを協議してまとめていきます。このようなプロセスを通して、東京エレクトロンの中長期的な成長と利益の拡大を実現可能なリーダーを取締役会へ提案することが、ステークホルダーに対する責務と認識して、取り組んでいます。

独立社外取締役 **江田 麻季子**

多様性を取り込む文化を醸成し、 会社のDNAとして強みになるように 育てていく



東京エレクトロンの取締役会では、オープンでスピード感のある活発な議論がおこなわれています。日本の企業はもっと形式重視なのかと想像していましたが、東京エレクトロンは全く違いました。必要なことが必要な深さで議論され、社内における討議の透明性もさらに高まってきています。またここ数年取締役会に参加する中で、東京エレクトロンはますます進化し、学び、新たな成長の機会を躊躇なく取り込んでいく元気な会社であるということを実感しています。

会社が成長する中で、さまざまな背景をもった人々の才能を取り込む力は必須です。このことが会社の方針として、そして成長戦略としてより明確にされたのが2021年でした。目標数値を決めるのは最初の一步で、本当の力仕事は多様性を取り込む文化を醸成し、仕組みをつくりこみ、会社の DNA として多様性が強みとなるよう育てていくことです。

当社は急成長する中、さまざまな機会とリスクをスピーディーに見極め対応していかなければなりません。半導体は未来を形づくるものであり、その意味で東京エレクトロンの果たす役割は大きいと思います。社外取締役の立場から中長期的な観点をもって、東京エレクトロンの持続的成長をかなえるため、貢献していきたいと思います。

独立社外取締役 **市川 佐知子**

これまでのガバナンスが結実した高業績 しかし、ガバナンスに完成はなく、 常に改善が必要



取締役会とそのメンバーは、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに対する責任を負っています。そしてその責任は当期だけではなく中長期の時間軸の中で問われます。非常に困難な経済環境の中で上げた2022年3月期における高業績は、東京エレクトロンのこれまでのコーポレートガバナンスが結実したものだといえることができます。

東京エレクトロンの取締役会では、頻繁に「投資家や株主の反応」「時間軸」「別のシナリオ」という単語が出てきます。業務執行の現状を監視・監督しつつ、取締役会の目線がもっと遠く、広く、を捉えていることの表れといえるでしょう。短期偏重、閉鎖的思考、分析不足を避けるために必要な目線であり、またそれを受け入れる耳が、今日の東京エレクトロンをつくり上げてきたと考えられます。しかし、ガバナンスに完成はなく、常に改善が必要です。しかも経済環境の不透明度は桁違いに増えています。ステークホルダーのニーズもこれまでとは違うかもしれません。将来を見据え、好業績を上げ続けるための投資、体制整備を事前におこない、執行サイドが好機を捉えて存分に実力を発揮できるようにする取締役会の実現に尽力してまいりたいと思います。



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

当社は、社会や事業環境の変化に伴い複雑化・多様化するリスクに適切かつ迅速に対応するため、リスクマネジメント体制を構築し展開しています。グローバルに競争力のある新中期経営計画に基づく強固な財務基盤の構築のため、グループ全体で横断的・網羅的なリスクを特定し、特に重要なリスクについては取締役会やコーポレートオフィサーズ・ミーティングなどにおいて意思決定、監督をおこない、各グループ会社や関連部門とともに対策を確実に実行しています。

事業を遂行する上で直面し得るリスクや影響について、将来を見据えて正しく把握しビジネスの成長の機会として捉え、適切に対応することが社会から信頼される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

当社は本社に統括組織を設置し、より実効的な活動を推進するためエンタープライズ・リスクマネジメント^{※1}を展開しています。各業務の担当所管部門と連携して事業活動におけるコンプライアンス、人事・労務、事業継続などに関するさまざまなリスクを網羅的に洗い出し、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、経営層に対するワークショップや従業員を対象とした教育を実施し、全社的な意識向上を図っている他、重要リスク低減策の策定や実行、効果のモニタリング、および社内各主要会議における議論などを通じてPDCAサイクルを強化し、リスクマネジメントの実効性の向上に努めています。具体的には、特定した重要リスクについてBUGM会議や四半期レビュー会議、CSSなどを通じて各執行部門、各グループ会社における対応状況のレビューをおこない、コーポレートオフィサーズ・ミーティングにて対応方針を決定します。このような

執行におけるオペレーティングリズムを確実に展開し、取締役会にも定期的に報告しています。

加えて、新型コロナウイルス感染症への対応も含むBCPの見直しや運用にも引き続き注力しており、事業継続に向けた対策を迅速に実行しています。

2021年3月期にはCSA^{※2}を導入し特定した13のリスク項目に対して各オーナーが、リスクマネジメントをより強化する活動をグループ全体に展開しました。今後も、自律性および実効性の高いリスクマネジメントを実践していきます。

※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
※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、計画に基づいて監査するとともに、課題改善の指示と支援、改善状況の確認をおこなっています。

2022年3月期も、財務報告に関する内部統制について、有効であるとの評価を会計監査人より受けています。

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を把握し、当社を取り巻く将来の潜在的・顕在的なリスクのみならず、中長期視点での新興リスクについても特定と対策の検討を開始しています。

2022年3月期においては、経営成績や財政状態、またキャッシュ・フローの状況などに重大な影響を与える可能性の観点から、これまでに認識した13項目のリスクについてのレビュー、見直しをおこない、各リスクに対する取り組みをさらに進めました。

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
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、製品競争力が低下	- 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を構築 - 研究機関との共同研究や、複数世代にわたる技術ロードマップを最先端顧客と共有することにより、競争力の高い next-generation products を競合に先行して提供
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、またお取引先さまの経営状態悪化や、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に遅延が発生	- 事業継続計画を策定し、代替生産体制の確立、生産棟の耐震強化、生産の平準化、情報システムのバックアップ体制整備や重要部品のマルチソース化、適正在庫の確保などを実施 - 需要予測を踏まえたフォーキャストをお取引先さまと共有するとともに、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が発生、また当社への信頼が低下	「Safety First」の考えのもと、すべての人の安全と健康を優先し、また製品開発段階におけるリスク低減を意識した本質的な安全設計、安全教育の推進、事故発生時の報告システムの整備などを実施
6. 品質	製品不具合が発生した場合、損害賠償や対策費用が発生、また当社への信頼が低下	- 品質保証体制および最高水準のサービス体制を確立 - 設計段階から技術的な課題を解決 - 不具合の原因を究明し、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、監査、改善支援を実施
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、社会的信用が低下、また課徴金・損害賠償や事業活動の制限が発生	- 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、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、製品競争力が低下 - 第三者が保有する知的財産権を侵害した場合、生産・販売の制約や損害賠償が発生	知的財産戦略を事業戦略および研究開発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、情報漏洩やサービス停止などが発生した場合、社会的信用の低下および損害賠償が発生	- セキュリティ専任組織のもと、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、国際基準に準拠した情報セキュリティ体制を構築 - グローバルで統一した情報管理に関する諸規定などの制定や対応ガイドラインの運用
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・専門性をも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が低下	労働環境の継続的な改善および多様な働き方や健康経営の推進（経営層による方向性の共有、今後を担う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）
11. 環境対応	各国の気候変動政策や環境法令、およびお客さまのニーズに適切に対応できない場合、新規製品の開発や仕様変更などの追加対応費用が発生、製品競争力および社会的信用が低下	- ネットゼロを含む業界をリードする中長期環境目標の達成に向け、製品使用時における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、エネルギー使用量の削減、梱包材の見直し、モーダルシフトの推進などを実施 - E-COMPASS の展開により、半導体デバイスの高性能化や低消費電力化に寄与する技術などを提供
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り、当社の事業活動が停滞および世界経済が悪化	- 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、外国為替変動などによる影響	それぞれのリスクに対して適切な対策を講じて対応



情報セキュリティ

データ社会の進展とともに情報セキュリティの重要性が高まる中、当社はデジタルトランスフォーメーションの推進などによるデータの活用と情報セキュリティの両立を目指し、企業を対

主な活動

情報セキュリティ体制

情報セキュリティ担当執行役員が、情報セキュリティ委員会を運営し、グローバル共通の施策を実施しています。TELグループ情報セキュリティ委員会を年2回開催し、また各社情報セキュリティ委員会を年2回以上開催しています。

情報セキュリティマネジメント

グローバル共通の情報セキュリティ規程に基づき、全役員・従業員に対してセキュリティ教育を年2回、フィッシングメール訓練を毎月実施しています。また、グループの全役員に対し、最新状況を共有するセミナーを年2回実施しています。これらに加え、全社の各部門に対するリスクアセスメントや内部監査を実施し、リスクの把握および技術的・人的・組織的・物理的なセキュリティ対策の強化をおこなっています。

セキュリティ脅威への対応

サイバー攻撃や情報漏洩といったセキュリティの脅威に対応するため、先進的なテクノロジーを積極的に導入するとともにセキュリティ専門組織を設置し、強固な監視体制を構築しています。



製造拠点におけるセキュリティ

事業活動を支える製造システムが安全かつ安定的に稼動し QCD^{※1}を維持できるよう、各製造拠点でセキュリティ対策を実施しています。



サプライチェーンセキュリティ

事業活動を通じて共有される機密情報やお客さま・お取引先さまの情報について、利便性を損なうことなく安全に利用できるよう、お客さまからのセキュリティに関するご要望へ対応するとともに、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。



レジリエンス強化

セキュリティインシデントの発生を検知できる体制を運用しています。インシデント発生時には迅速に対応・復旧できるよう、インシデント対応訓練をおこなうことであらかじめ決定した手順の確認をしています。また、システムの脆弱性を検証するためにペネトレーションテスト^{※2}を年1回実施しています。

※1 QCD: Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期)

※2 ペネトレーションテスト: ネットワーク、PC・サーバーやシステムの脆弱性を検証するテスト手法の一つ

情報セキュリティの全体図



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。当社は、従業員が周囲に存在するリスクを認識するとともに、日々正しい行動をおこなうための行動規範として「東京エレクトロングループ倫理基準」を定めています。また、起こり得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、グローバル企業として求められるコンプライアンスプログラムを効果的に推進するため、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運用をおこなっています。

コンプライアンスの取り組み

企業倫理

すべての役員および従業員を対象とした行動規範として「東京エレクトロングループ倫理基準」を制定するとともに、倫理委員会を設置し、コンプライアンスおよび企業倫理のより効果的な浸透・推進を図っています。また、懲戒処分においては、合理的かつ相当性のある処分および適正手続の実行を目的と

して、懲戒委員会を倫理委員会の下部組織として設置しています。加えて、各グループ会社との定期的な会議を通じて、コンプライアンス推進に関する施策を討議・実行しています。

贈収賄防止および競争法に関する取り組み

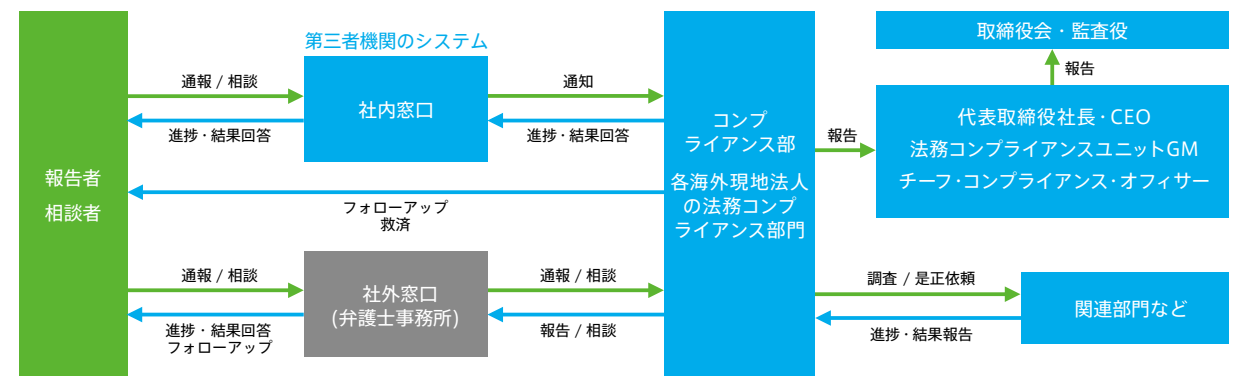
贈収賄防止においては「贈収賄・腐敗防止に関する基本方針」および「贈答・接待のガイドライン」を、競争法においては「競争法コンプライアンスに関する基本方針」および「ガイドライン」をグローバル共通で制定しています。違反行為を未然に防止するために、これらの方針およびガイドラインの理解の促進と浸透を図る教育を定期的におこなっています。

内部通報制度

問題の発生を未然に防ぐため、また問題発生時には早期解決を実現するために、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、十分に議論できる仕組みが必要です。当社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られるよう、「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「TELグループ倫理・コンプライアンスホットライン」と、弁護士事務所に直接相談できる社外窓口を設置し、運用しています。社内窓口は、電話や専用サイト経由で24時間365日利用でき、従業員が使用するすべての言語に対応しています。

グローバル内部通報の対応フロー





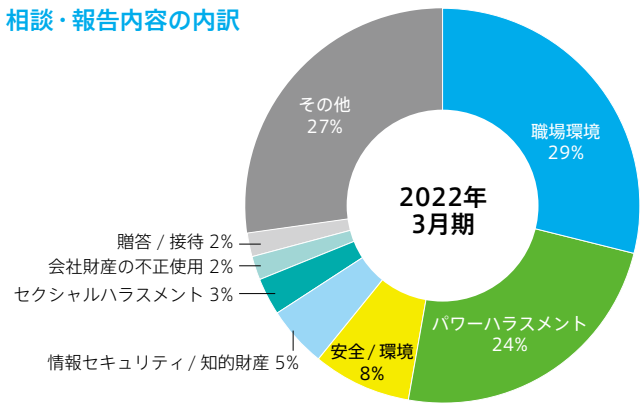
これらの窓口で受けた通報・相談には、真摯な姿勢で対応し、社内規程に則って調査を実施しています。コンプライアンス違反が認められた場合、就業規則に基づき処分をおこない[※]、職場環境の改善など必要な是正措置および再発防止策を講じています。

2022年3月期に内部通報窓口へ寄せられた相談・報告件数は95件で、そのうちコンプライアンス違反と認定された事案は19件でした。相談・報告の主な内容はハラスメントや職場環境に関するものでした。この結果に基づき、当社ではハラスメント防止を目的として、従業員に対して定期的に教育を実施するとともに、当事者および関係者へのフォローアップを徹底しています。

なお、当社の事業および地域社会に深刻な影響を与えるよ

うなコンプライアンス違反に関する通報や事案は確認されませんでした。

※ コンプライアンス違反行為に関与した従業員などが自ら相談・報告をおこなった場合、懲戒処分を減免することができる制度（リニエンスー）を導入しています



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、経営層が率先してIR（Investor Relations）・SR（Shareholder Relations）活動に取り組んでいます。

IR 活動においては、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 CEO および各担当役員が登壇し、事業戦略や成長のストーリーを共有しています。各説明会では、同時通訳や字幕を活用し、日英両言語で同時配信をおこない、海外の投資家さまへのフェアな開示にも努めています。また、CEO 直轄組織として設置された IR 室は、投資家さまとの個別面談などを通じて適切に説明を補足するとともに、いただいたご意見を経営に役立てるべく、定期的に経営層および取締役会に報告しています。さらに、国内外の IR・ESG カンファレンスにも積極的に参加し、当社に関する理解が深まるよう、担当役員と IR 室が協力して資本市場との対話の進化を図っています。こうした活動が評価され、2022年3月期においては、日本 IR 協議会主催の「IR 優

良企業賞」を受賞するとともに、米国 Institutional Investor 誌から7年連続して「Most Honored Company」に選出されました。

SR活動においても、当社役員を中心に、主要な投資家さまや議決権行使助言会社との建設的な対話を実施しています。株主総会前における議案の説明に留まらず、年間を通して対話をおこない、コーポレートガバナンスや、サステナビリティに関する取り組み方針、環境・人権・多様性などの幅広いテーマに関して対話を重ね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、議決権行使の結果については、内容を分析し取締役会に報告するとともに、投資家さまとの充実した対話に生かしています。

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、「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、「Sustainalytics' ESG Risk Ratings※6」において「Low Risk」企業として評価を得てい

ます。

2021年には、CDPの水資源管理に関する調査において、最高評価であるAリスト企業に選定され、一般社団法人 日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]*7 2021」においては、最も優れた1社に与えられる「Grand Prize Company」を受賞しました。

また国内グループ会社全体で「健康経営優良法人※8 2022」の上位500社に認定されています。

IR活動においては、「IR優良企業賞」を受賞するとともに「Most Honored Company」に選出されました。

「東京エレクトロン統合報告書2021」は、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選定されました。



※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 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 リンクを参照 www.tel.co.jp/sustainability/review.html

※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: ドイツ証券取引所子会社の 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 Sustainability's ESG Risk Ratings: 米国モニーグスターグループの一員であるオランダの Sustainability's 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で、Copyright ©2022 Sustainability's. All rights reserved. This article contains information developed by Sustainability's (www.sustainability's.com). Such information and data are proprietary of Sustainability's 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.sustainability's.com/legal-disclaimers>.

※7 コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]：コーポレートガバナンスを活用して中長期の健全な成長を続けている企業を後押しするため、経済産業省などの後援のもと、一般社団法人 日本取締役協会が2015年から実施

※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へ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

国際的なイニシアティブへの参画

当社は、さまざまな国際的なイニシアティブへ参画し、事業活動においてサステナビリティを推進しています。



国連グローバル・コンパクト (UNGC) は、1999 年の世界経済フォーラムにおいて、コフィー・アナン 国連事務総長 (当時) が提唱したサステナビリティを推進する国際的なイニシアティブです。当社は 2013 年に署名し、UNGC が掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する 10 原則に則り、「健全なグローバル化」と「持続可能な社会」の実現に貢献できるよう努めています。

RBA (Responsible Business Alliance) は、エレクトロニクス業界を中心としたサプライチェーンサステナビリティを推進する国際的なイニシアティブです。当社は 2015 年に加盟し、メンバー企業として、お取引先さまとともに「労働」「環境」「安全衛生」「倫理」「マネジメントシステム」の 5 つのセクションで構成される RBA 行動規範の遵守に取り組んでいます。

当社は2020年、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD[※]) の提言に賛同を表明しました。気候変動が事業全体におよぼすリスクや機会について、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の枠組みに基づき検討をおこない、継続的な情報開示を実施しています。

※ P.39「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 参照