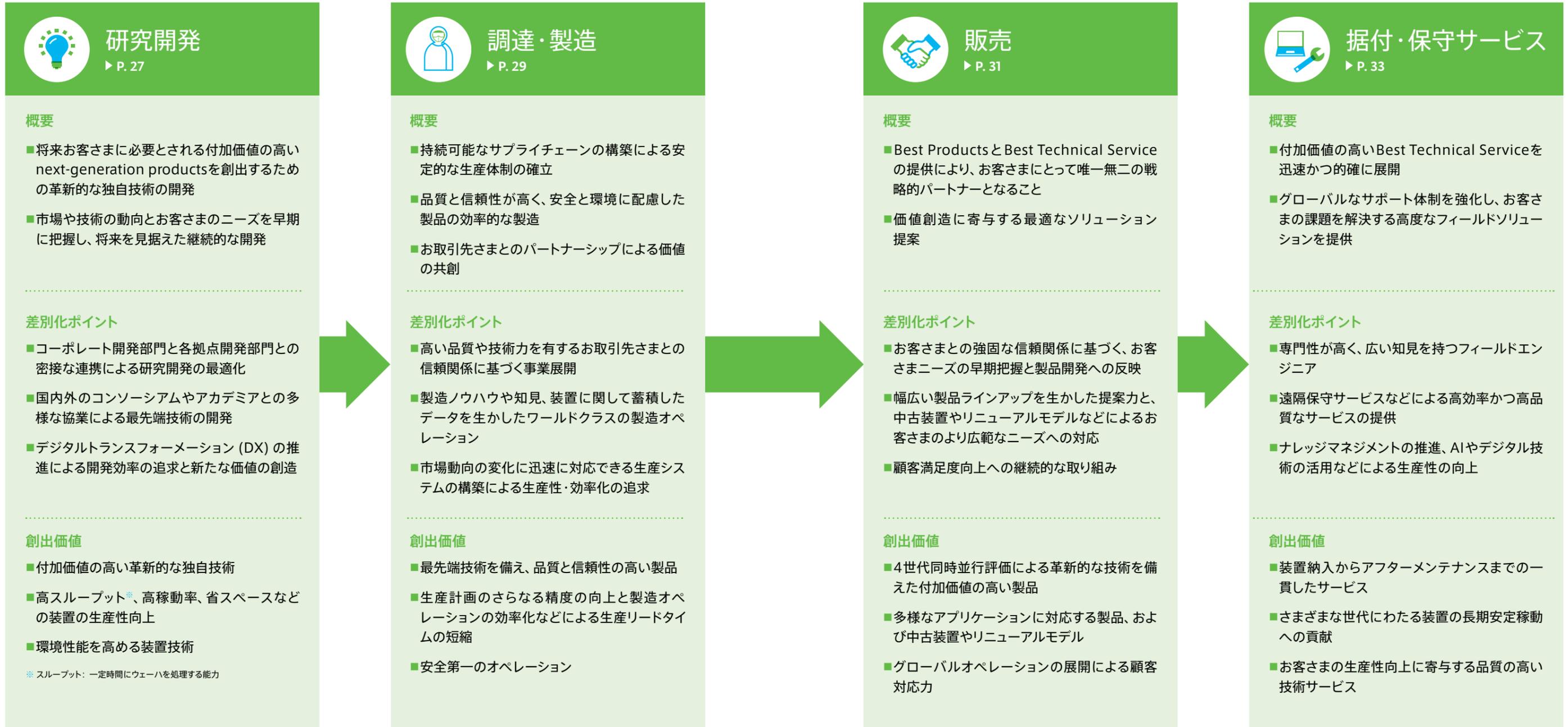


# バリューチェーンの取り組み

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
- サプライチェーンマネジメント ▶ P. 39
- 人材 ▶ P. 40
- 品質 ▶ P. 41
- 業務効率化 ▶ P. 42
- コーポレートガバナンス ▶ P. 43
- 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
- 資本市場との対話 ▶ P. 52
- 外部からの評価 ▶ P. 52



## 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主軸に、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ひ、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CO<sub>2</sub>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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
知的財産	製品競争力の低下 損害賠償の発生	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>
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"> <li>■ 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</li> </ul>

### 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ーフィック・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

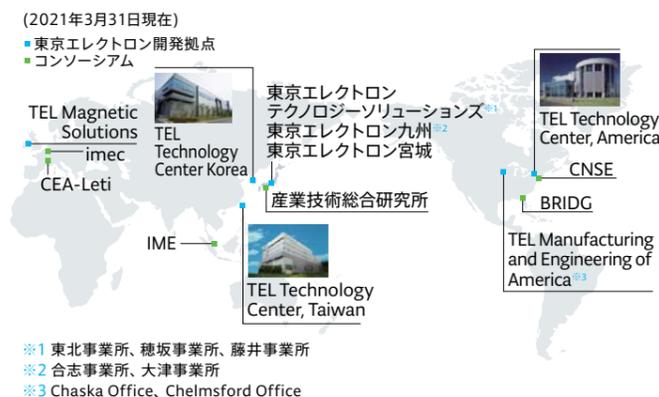
当社では、DXをお客さまに新たな価値を提供し続けるための重要な手段と位置づけ、全社的に推進しています。研究開発でも、AR技術を応用した遠隔サポートの実現など、成果が着実に表れています。また、マテリアルズ・インフォマティクスの活用による新材料の探索や圧倒的な速さでのプロセスの最適化など、お客さまに新たな価値を提供することを目指した取り組みも進めています。

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。

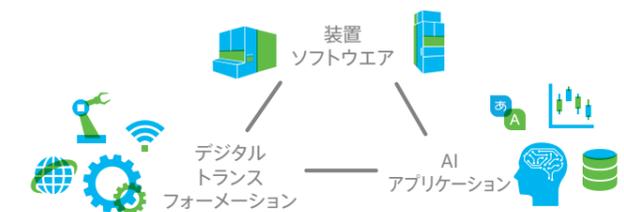
コーポレート開発部門は、各拠点開発部門と密接に連携して製品領域ごとに横串を通す他、全体を俯瞰して研究開発の最適化を図り、さらなる高付加価値化にも注力しています。同時に、将来の新たな価値創造に向けたシーズ探索や要素技術の研究開発も手がけています。

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。



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、自ら稼働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





バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## 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。

CSR / BCP<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>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。

<sup>\*1</sup> BCP: Business Continuity Plan, 事業継続計画  
<sup>\*2</sup> 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

サプライチェーンにおいては、業界行動規範に基づいた

### 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<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup> 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CO<sub>2</sub>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
<b>調達・生産・供給</b> 製品供給の遅延	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
<b>安全</b> 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"> <li>■ 「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</li> </ul>
<b>品質</b> 製品の不具合対策費用の発生、信頼の低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 品質保証体制および最高水準のサービス体制の確立</li> <li>■ 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</li> <li>■ 設計段階から技術的な課題を解決</li> <li>■ 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</li> </ul>
<b>環境対応</b> 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"> <li>■ 業界をリードする中長期環境目標の策定</li> <li>■ 半導体の低消費電力化に寄与する技術などの提供</li> <li>■ 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</li> </ul>

### 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<sup>\*</sup>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

#### 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

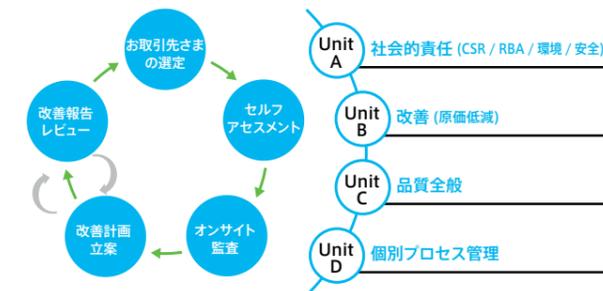
#### 生産性・効率化の追求

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<sup>\*1</sup>)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。

また、BOM<sup>\*2</sup>情報をもとに、材料や人員を適切に確保しながらお客さまのご期待に沿う日程で、正確かつ効率的に作業を進めるための生産体制(フローライン)を構築しています。加え

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



<sup>\*</sup> 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

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)

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。

<sup>\*1</sup> 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  
<sup>\*2</sup> 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 CO<sub>2</sub>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"> <li>■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</li> <li>■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</li> </ul>
地政学 事業活動に制約が発生	<ul style="list-style-type: none"> <li>■政策・外交動向を注視し、規制導入の動きを把握</li> <li>■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</li> </ul>
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"> <li>■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</li> <li>■グローバル統一の情報管理に関する諸規程などを制定</li> </ul>

### 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

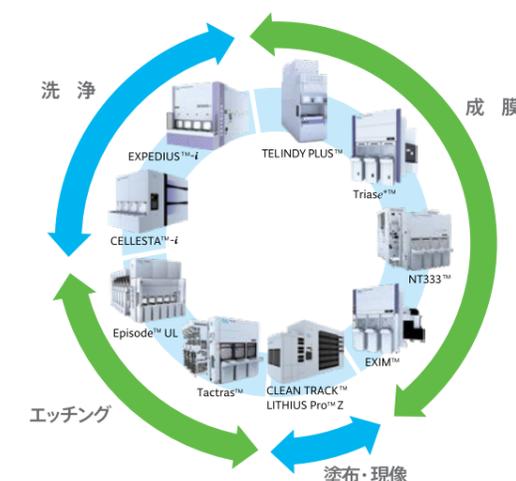
化までの期間の短縮に取り組んでいます。

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。

#### 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望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。



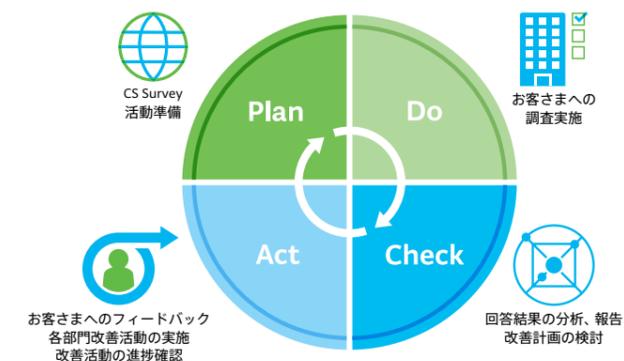
#### 顧客満足度の向上

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

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<sup>※</sup>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。

<sup>※</sup> 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<sup>※</sup>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

<sup>※</sup> 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"> <li>■ 品質保証体制および最高水準のサービス体制の確立</li> <li>■ 設計段階から技術的な課題を解決</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
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"> <li>■ 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</li> </ul>
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"> <li>■ CEOを本部長とする緊急対策本部を設置</li> <li>■ 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</li> </ul>

### 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<sup>※</sup>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

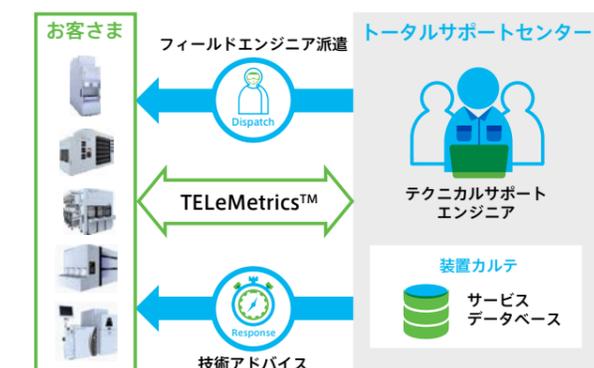
サービスにおける生産性向上をさらに進めていく上で、全社的な業務改革プロジェクトと連携した取り組みをおこなっています。ナレッジマネジメントの推進において、Service CRM<sup>※</sup>をグローバルに展開し、お客さまの装置カルテ (サポートやトラブルの履歴) をデータベースとして一元管理するとともに、ワークオーダー (作業指示書) によりフィールドエンジニア一人ひとりの業務実態を把握することで、最適な人材配置をおこな



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。

<sup>※</sup> 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。

<sup>※</sup> 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

# 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。

使用比率は50%以上となり、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

### 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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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

### バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量

当社のスコープ3のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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:** 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  
**スコープ2:** 自社が購入した電気、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

## 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。CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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<sup>\*</sup>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

#### ●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

<sup>\*</sup> 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 <sub>2</sub> と仮定)、2041年3月期には26億円/年(炭素税1.4万円/t-CO <sub>2</sub> 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

## 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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>やCEマーキング<sup>※3</sup>、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

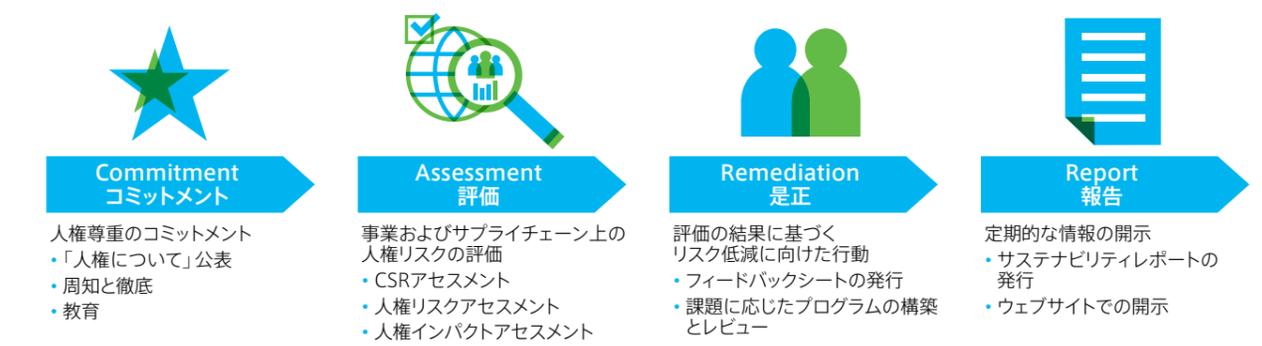
当社は、企業の社会的責任を自覚し、高い倫理観に基づいた行動が重要であるとの認識から、創業以来とりわけ人権尊重の考え方を大切に、基本理念および経営理念でその考え方を明文化しています。人権の尊重は、単に人々への事業上の負の影響を排除するのみならず、事業活動を支える人々を尊重し、持続可能で夢のある社会を実現するための重要な取り組みであると捉えています。当社は、事業活動のあらゆる面に人権尊重の考え方を取り入れ、個人がその能力を最大限に発揮し、いきいきと活動できる企業文化の醸成に努めています。

### 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<sup>※1</sup>」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<sup>※2</sup>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重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

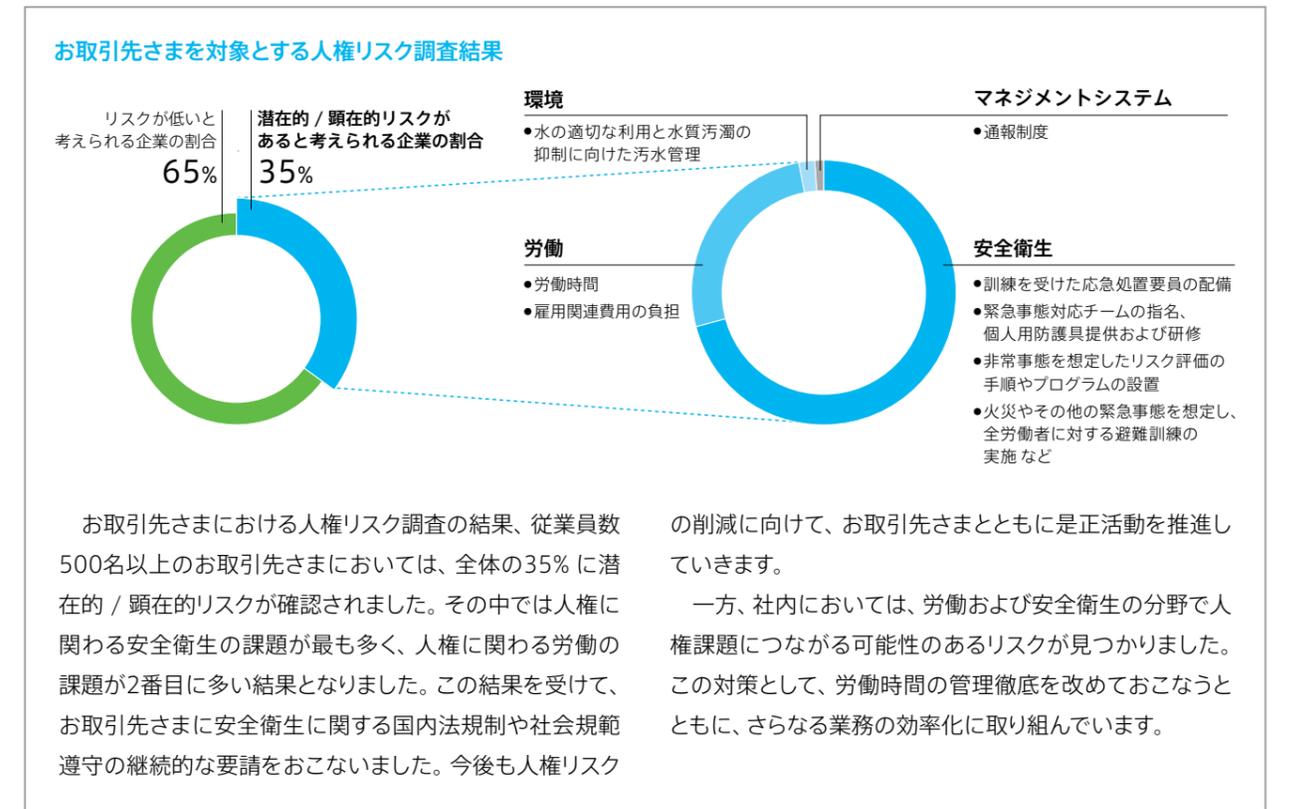


当社では、人権課題に関する実効性の高い救済メカニズムの重要性を認識し、その確立と運用に取り組んでいます。2021年3月期には、国内、海外において従業員やお取引先さまを対象とした内部および外部通報窓口の仕組みをさらに強

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<sup>※3</sup>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。





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

## 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、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<sup>\*1</sup>、人材系<sup>\*2</sup>、物流系<sup>\*3</sup>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、

### サプライチェーンCSRの展開



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。

- <sup>\*1</sup> 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
- <sup>\*2</sup> 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
- <sup>\*3</sup> 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搾取・採取された紛争鉱物(3TG<sup>\*4</sup>)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<sup>\*5</sup>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・ガイドランス」を参考に、CMRT<sup>\*6</sup>を使用して紛争鉱物に関する調査をおこなっています。

- <sup>\*4</sup> 3TG: タンタル、スズ、タングステン、金
- <sup>\*5</sup> OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development, 経済協力開発機構
- <sup>\*6</sup> 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。

## 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 <sup>*</sup> 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)				

<sup>\*</sup> 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。

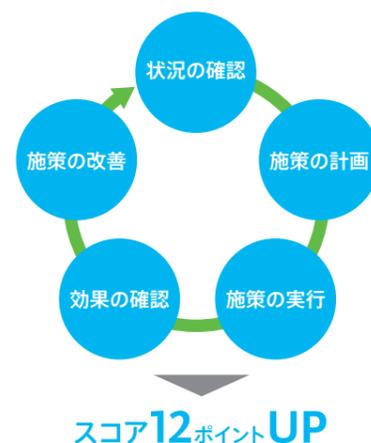
- サクセッションプランニングにおいて、ダイバーシティを意識したタレントパイプライン(人材育成計画)形成をおこない、管理職における女性比率の向上に取り組む
- 従業員の大半をエンジニアが占める当社の状況を踏まえて、リクルーターの活用やブランディングなどに積極的な投資をおこない、各地域における一般的な女性比率(エンジニアの場合、理工学専攻の女性比率)と同等以上の女性を採用する
- テクノロジーの活用とグローバル共通の人事制度により、日本以外からでも本社機能の役割を担える仕組みを整備する
- 社内外の専門家やリーダーによるダイバーシティ & インクルージョン・トークといったイベントや、共通の特性や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

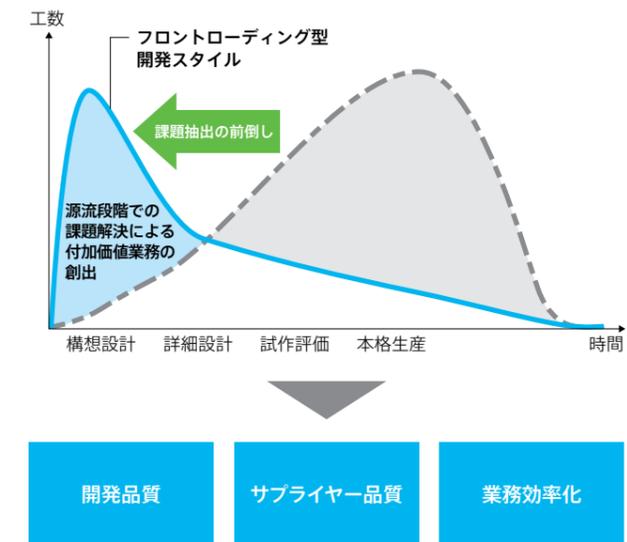
- 1. 「品質優先」**  
品質の安定は顧客満足のみならず、期待通りの生産計画を達成し、メンテナンス負荷を低減する基盤であり、一時的なコスト増よりも優先します。
- 2. フロントローディングと自工程保証**  
最先端の技術に基づき開発設計段階から品質をつくり込み、すべての業務プロセスにおいて、自らの工程品質を完結することで、高品質の製品を提供し続けます。
- 3. 品質と信頼**  
品質に問題が生じた場合には、製造・販売・サービス部門が一丸となって、事実に基づき本質的な原因究明に全力で取り組み、速やかな解決に努めます。
- 4. 継続的改善活動**  
お客さまの満足・信頼につながる活動に対して、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<sup>※1</sup>で参照できるようにすることで、リスクマネジメント(FMEA<sup>※2</sup>)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きます。

※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



## 業務効率化

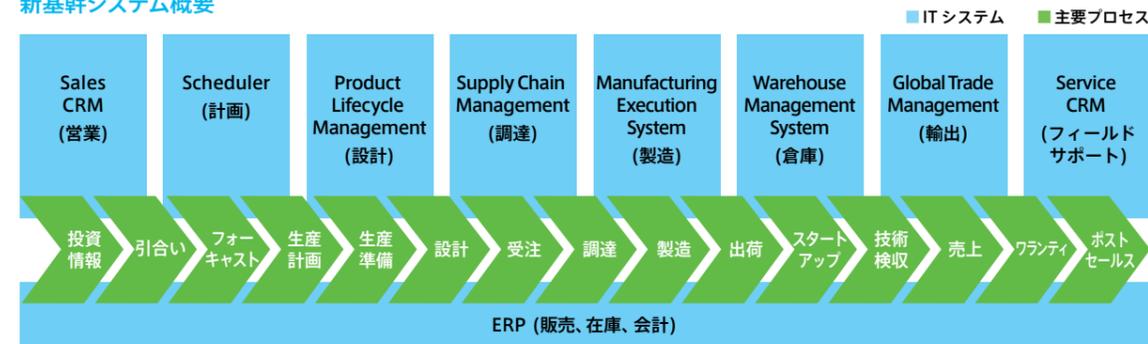
当社では現在、生産性と品質のさらなる向上を目指した新基幹システム(ERP<sup>※</sup>)の導入を進めています。業務や国の垣根を越えて統合される新基幹システムは、①新収益認識基準対応、②変化に迅速に対応した事業判断・経営判断、③大幅な業務効率の改善、④DXを見据えたグローバル統合情報の活用、⑤究極の働き方改革の実現、の5つの新たな価値の創出を目的としています。業務の効率化をはじめ、コロナ禍における在宅勤務拡大や承認業務のオンライン化・デジタル化が進む中、それらの課題解決にも寄与しています。

2021年3月期は本社、国内製造拠点および海外現地法人、

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

### 新基幹システム概要



## コーポレートガバナンス

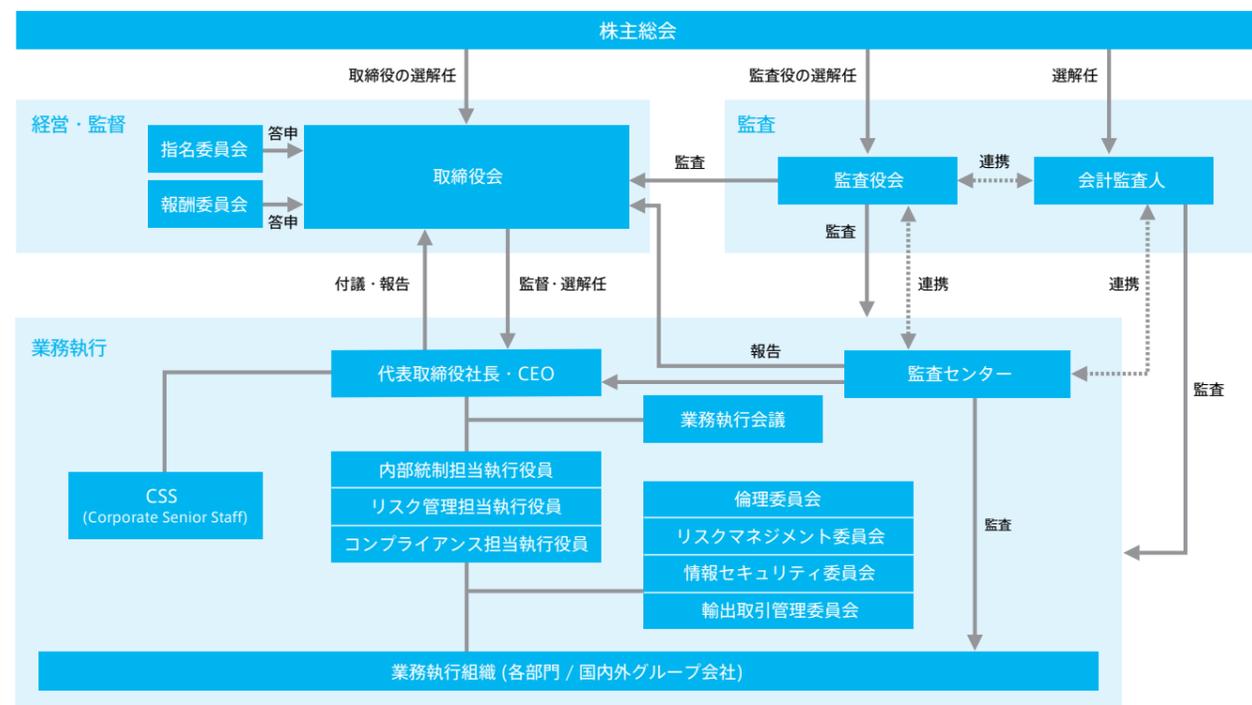
### コーポレートガバナンス体制

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\*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。

\*コーポレートガバナンス・ガイドライン [www.tel.co.jp/about/cg/](http://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 (Charles Ditmars Lake II)	●	●			●	●
	佐々木 道夫	●		●	●		
江田 麻季子	●	●		●			
市川 佐知子					●	●	
監査役	原田 芳輝		●			●	●
	田原 計志	●	●	●	●		
	和貝 享介					●	●
	濱 正孝	●				●	
	三浦 亮太						●

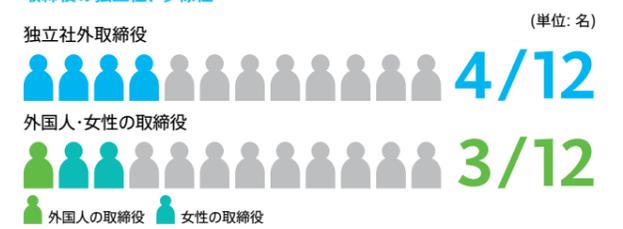
※「専門性、経験」の6つの項目の定義は以下のとおりです  
 ● 企業経営：企業経営の経験を有していること（代表取締役、会長・社長経験者）  
 ● 半導体・FPD関連：半導体・FPD関係業界に関する知見を有していること  
 ● 製造・開発：当社および他の製造業における製造・開発に関する知見、経験を有していること  
 ● 営業・マーケティング：当社および他の製造業における営業・マーケティングに関する知見、経験を有していること  
 ● 財務会計・資本市場との対話：財務会計、M&Aに関する知見、または、資本市場との対話についての知見、経験を有していること  
 ● 法務・リスクマネジメント：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

 <b>常石 哲男</b> 取締役会長 東京エレクトロン デバイス (株) 取締役	 <b>河合 利樹</b> 代表取締役社長 CEO (最高経営責任者)	 <b>佐々木 貞夫</b> 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	 <b>布川 好一</b> 取締役	 <b>長久保 達也</b> 取締役
 <b>春原 清</b> 取締役	 <b>池田 世崇</b> 取締役	 <b>三田野 好伸</b> 取締役	 <b>チャールズ・デイトマース・レイク二世 (Charles Ditmars Lake II)</b> 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	 <b>佐々木 道夫</b> 取締役 (社外) (株) SHIFT 取締役副社長 (株) 瑞光社外取締役
 <b>江田 麻季子</b> 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	 <b>市川 佐知子</b> 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

 <b>原田 芳輝</b> 監査役	 <b>田原 計志</b> 監査役	 <b>和貝 享介</b> 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	 <b>濱 正孝</b> 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	 <b>三浦 亮太</b> 監査役 (社外) 弁護士法人三浦法律事務所 パートナー テックマトリックス (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、ワールドクラスの実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。

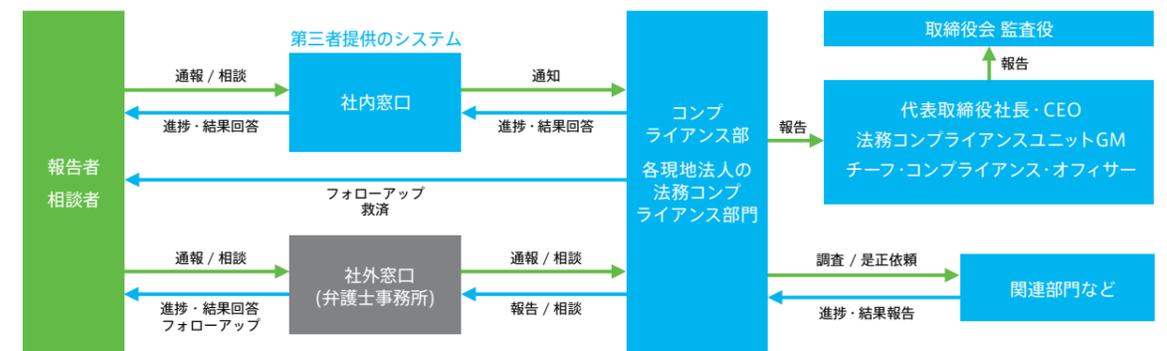
### 内部通報制度

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に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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
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、本国製品の優先政策、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"> <li>・政策・外交動向を注視し、規制導入の動きを把握</li> <li>・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</li> </ul>
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"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>

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"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
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"> <li>・「Safety First<sup>※3</sup>」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</li> </ul>
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"> <li>・品質保証体制および最高水準のサービス体制の確立</li> <li>・設計段階から技術的な課題を解決</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
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"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
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"> <li>・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</li> </ul>
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"> <li>・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</li> <li>・グローバル統一の情報管理に関する諸規程などを制定</li> </ul>
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の低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
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"> <li>・業界をリードする中長期環境目標<sup>※4</sup>の策定</li> <li>・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</li> <li>・半導体の低消費電力化に寄与する技術などの提供</li> </ul>
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"> <li>・CEOを本部長とする緊急対策本部を設置</li> <li>・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</li> </ul>
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"> <li>・それぞれのリスクに対して必要な対策を講じて対応</li> </ul>

※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。

#### 情報セキュリティマネジメント



定期的な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。

#### 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。

#### 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。

#### 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。

#### 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。

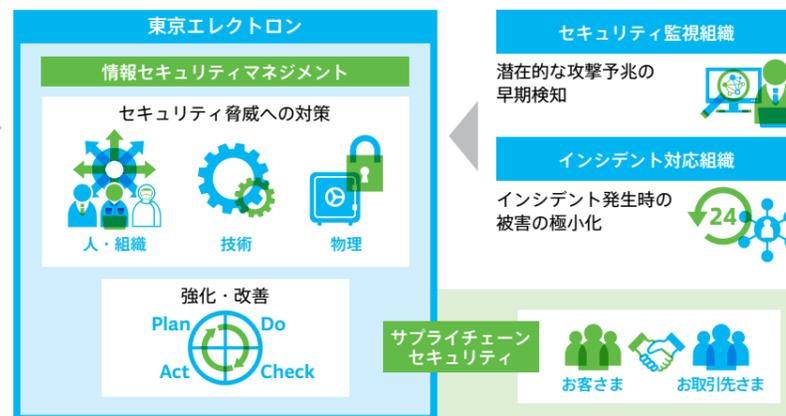
### 情報セキュリティの全体図

#### 情報セキュリティ活動を支える仕組み



情報セキュリティ担当執行役員  
情報セキュリティ委員会  
各社情報セキュリティ委員会

#### グローバルで実施する日々の活動



#### 緊急時に備えた体制

セキュリティ監視組織  
潜在的な攻撃予兆の早期検知  
インシデント対応組織  
インシデント発生時の被害の極小化

## 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、投資家さまからいただく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<sup>※1</sup> Asia Pacific」「FTSE4Good Index<sup>※2</sup>」「MSCI World ESG Leaders Indexes<sup>※3</sup>」「Euronext Vigeo World 120 Index<sup>※4</sup>」「STOXX Global ESG Leaders indices<sup>※5</sup>」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<sup>※6</sup>」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<sup>※7</sup> (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<sup>※8</sup> 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/](http://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: 米国のモ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総合指標  
 ※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