

# 半導体製造装置事業の特徴

AIやIoTの普及に伴いデータ社会への移行が加速し、半導体が担う役割はますます重要になってきています。デジタル技術の活用がさらに広がり、大量かつ多様な半導体の需要が高まるとともにさらなる高性能化も求められています。大容量化、高速化、信頼性の向上に加え、低消費電力の実現など半導体の技術革新がより一層進展していくことが予測され、それを支える半導体製造装置の重要性もさらに高まっています。

このように半導体の技術革新が製造装置市場の成長を牽引する中、半導体製造装置メーカーが事業を継続的に展開していくためには、さまざまな領域の専門性を駆使し、最高の性能を備えた装置を開発することが極めて重要です。そのためお客さまとの確固たる信頼関係に基づきニーズを早期に把握し、将来を見据えた複数世代にわたる研究開発をおこなうとともに、最先端の技術の創出に

取り組むコンソーシアムとも協働を進め、グローバルレベルで研究開発を展開していく必要があります。そしてこれらの活動を継続的かつ確実に実施するための強固な経営・財務基盤も不可欠です。

さらに、装置の安定稼働を支える付加価値の高い技術サービスの提供に向けて、近年ではAIの活用などデジタルトランスフォーメーション (DX) の推進も積極的におこなわれています。

これらに加えて、事業活動においては、部品・材料の供給、装置の組み立てや調整、通関・物流などに関わるさまざまなサプライヤーと、パートナーシップに基づくサステナブルなサプライチェーンの構築も欠かすことはできません。

また、高性能・低消費電力の半導体開発への貢献や製造装置の生産性向上、事業所におけるオペレーションの効率化など、環境負荷低減への対応も半導体製造装置メーカーに求められています。



# 成長の原動力と強み

当社は、創業時より大切にしているステークホルダーとの信用・信頼を礎に独自のビジネスモデルを展開するとともに、「業界のリーディングカンパニーとして育んだ豊かな技術力」や、「確かな技術サービスに基づくお客さまからの絶対的な信頼」、また「環境変化に柔軟かつ迅速に対応できる社員とそのチャレンジ精神」を成長の原

動力として培ってきました。これらの原動力により創出される強みを当社の事業活動における優位性として最大限に生かすことでさらなる成長を図り、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上に努めていきます。

成長の原動力	原動力 1	<b>業界のリーディングカンパニーとして育んだ豊かな技術力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまとの共同開発や世界屈指のコンソーシアムとの協業により革新的かつ多様な技術を創出し、付加価値の高いnext-generation productsを早期に市場に投入</li> <li>強固な経営・財務基盤のもと、最先端技術の創出を目指した積極的な研究開発投資</li> <li>DXの推進による製品開発の最適化や効率化</li> </ul>
	原動力 2	<b>確かな技術サービスに基づくお客さまからの絶対的な信頼</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまの唯一無二の戦略的パートナーになるため、顧客満足度の向上と信頼関係の構築に尽力</li> <li>お客さまの高度化・多様化する技術ニーズに対し、長年の実績に基づく付加価値の高い技術サービスをタイムリーに提供</li> <li>AIやデジタル技術を活用した遠隔保守サービスや装置の稼働データを用いた予知保全など、高効率かつ高品質なサービスの提供</li> </ul>
	原動力 3	<b>環境変化に柔軟かつ迅速に対応できる社員とそのチャレンジ精神</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「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を推進</li> <li>創業時から大切にしてきた企業文化や価値観および社員一人ひとりの心構えを行動規範としてまとめた「TEL Values」の実践</li> <li>社員のエンゲージメントに関する調査の実施による課題の把握と施策の実行</li> </ul>

**Only one** 半導体の微細加工に必要な成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄という連続した4つのキープロセスに製品をもつ世界で唯一のメーカー

**100%** 半導体の進化に必要なEUV<sup>※1</sup>露光用の塗布・現像のシェアが100%

**No.1 / No.2** 当社の製品群は各セグメントで強いポジションにあり、いずれも市場シェア<sup>※2</sup> 1位もしくは2位を獲得

**No.1** 世界最大の出荷実績を通じて培ったお客さまとの絶対的信頼関係のもと展開する技術サービスとマーケティング

**No.1** 特許保有件数が半導体製造装置業界においてグローバルNo. 1

世界装置出荷台数(累計)業界最大の約**88,000**台<sup>※4</sup> 年間約**6,000**台ずつ増加

TEL **21,645**件<sup>※5</sup>

※1 EUV: Extreme Ultraviolet。半導体業界では特定の波長13.5nmを使用した露光技術の総称

※2 当社推定 (2022年)

※3 各セグメントにおける当社の製品群: 拡散炉は熱処理成膜、バッチ成膜はALD (Atomic Layer Deposition) と CVD (Chemical Vapor Deposition)、メタル成膜は枚葉成膜、洗浄は枚葉洗浄とバッチ洗浄をそれぞれ含む

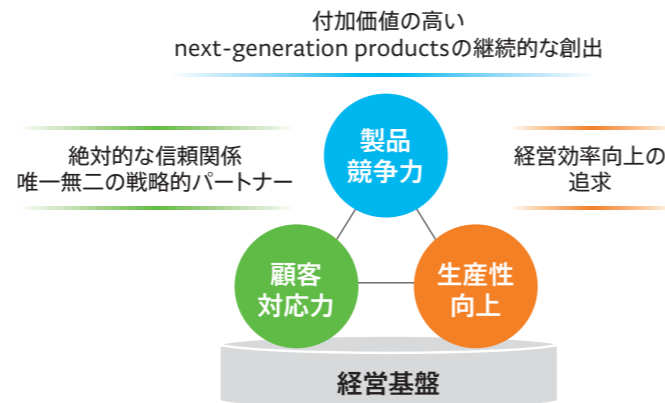
※4 2023年3月31日現在

※5 2023年3月31日現在。LexisNexis®PatentSight®データに基づき作成

# マテリアリティ (重要分野)

## マテリアリティの特定

当社は毎年、社会における課題や事業環境を把握し、リスクと機会を検討するとともにステークホルダーからのご意見やご要望の整理をおこない、CEOが参加するコーポレートオフィサーズ・ミーティングにおける討議・承認や取締役会での報告を経てマテリアリティを特定しています。革新的な技術を追求して当社の専門性を生かし、将来を見据えた付加価値の高いnext-generation productsを継続的に創出する「製品競争力」や、お客さまとの絶対的な信頼関係のもと唯一無二の戦略的パートナーとして「顧客対応力」の強化を図るとともに、デジタル技術を生かした業務効率化や品質を優先したオペレーションにより、経営効率を継続的に追求する「生産性向上」にそれぞれ取り組むとともに、利益に基づく強い財務基盤のもとこれらを支えるガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントおよび人的資本など「経営基盤」の充実を図っていきます。



### マテリアリティの特定プロセス

課題の認識	ステークホルダーエンゲージメント	マテリアリティの特定
<p><b>社会における課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動、人権問題、地政学上の対立、サプライチェーンマネジメント、サイバーセキュリティ、物価高騰など</li> </ul> <p><b>事業環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>データ社会への急速な移行に伴う半導体および半導体製造装置市場のさらなる拡大</li> <li>地球環境保全の対応</li> <li>人権尊重の取り組み</li> <li>コーポレートガバナンスのさらなる強化</li> </ul> <p><b>当社におけるリスクと主な取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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・網羅的な以下の重要リスクを特定                     <ul style="list-style-type: none"> <li>市場変動、研究開発、地政学、調達・生産・供給、安全、品質、環境対応、法令・規制、知的財産、情報セキュリティ、人材など</li> </ul> </li> <li>これらのリスクに対する主な取り組みを検討の上、展開<sup>※1</sup></li> </ul>	<p><b>株主・投資家さま</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動により創出した利益の還元</li> <li>中長期的な成長の実現と企業価値の向上</li> </ul> <p><b>お客さま</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまの価値創造に寄与する最適なソリューションの提供</li> <li>安全と品質を重視し、環境に配慮した製品とサービスの展開</li> </ul> <p><b>お取引先さま</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社との協働による製品やサービスのさらなる付加価値の向上やサステナブルなサプライチェーンの構築</li> </ul> <p><b>社員</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>夢と活力に満ち、組織と個人における相互信頼のもと多様な人材が存分に能力を発揮し活躍できる職場環境の創出</li> </ul> <p><b>地域社会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域の活性化や環境保全の推進</li> <li>投資や納税などによる財務的な貢献</li> </ul> <p><b>行政機関・各種団体</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産業や社会の課題解決や発展に貢献するソリューションの提供</li> <li>法令や条例、業界行動規範などに合致した事業活動の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会における重要性と事業における重要性からマテリアリティを特定</li> <li>各マテリアリティにおける年度目標の設定と取り組むSDGsの明確化<sup>※2</sup></li> <li>バリューチェーンと関連するマテリアリティの整理</li> <li>コーポレートオフィサーズ・ミーティングにおける討議・承認や取締役会での報告</li> </ul>

※1 P. 69 リスクマネジメント 参照

※2 詳細は当社ウェブサイト「サステナビリティ年度目標と実績」参照: [www.tel.co.jp/sustainability/goals-and-results/index.html](http://www.tel.co.jp/sustainability/goals-and-results/index.html)

### 特定したマテリアリティ

マテリアリティ	マテリアリティとしての意義	主な取り組み (本報告書掲載ページ)	SDGsへの取り組み
製品競争力	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体の技術革新を実現する付加価値の高いnext-generation productsをタイムリーかつ継続的に創出し提供していくことは、当社の中長期的な成長において不可欠</li> <li>最先端技術を備えたnext-generation productsを開発し続けるためには、強固な経営・財務基盤が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ P. 29 研究開発力の強化</li> <li>☐ P. 29 Shift Left</li> <li>☐ P. 29 コンソーシアム・アカデミアとの協業</li> <li>☐ P. 29 プロダクトマーケティング</li> <li>☐ P. 30 新規製品 / 新機能の開発</li> <li>☐ P. 30 知的財産マネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションの促進により革新的な技術を創出</li> <li>環境に配慮した製品やサービスを提供することで、サステナブルな社会の構築に寄与</li> </ul>
顧客対応力	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまとの絶対的な信頼関係を構築し当社が唯一無二の戦略的パートナーとして、お客さまとともに半導体の技術革新を追求していくことが当社の成長において不可欠</li> <li>お客さまの価値創造に寄与する最適なソリューションの提案や付加価値の高いBest Technical Serviceを迅速かつ的確に提供することなどにより、当社の経営理念の1つである顧客満足度のさらなる向上に努めることが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ P. 37 幅広い製品ラインアップを生かした提案活動</li> <li>☐ P. 37 多様化する半導体市場への展開</li> <li>☐ P. 38 顧客満足向上の取り組み</li> <li>☐ P. 41 フィールドエンジニアのグローバル化と顧客対応力の強化</li> <li>☐ P. 41 付加価値の高いサービスの推進</li> <li>☐ P. 42 継続的な装置サポートの取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最適なソリューションの提案や付加価値の高いサービスの提供により、お客さまのイノベーションの創出および価値創造に寄与</li> <li>安全・環境への配慮などにより、製品ライフサイクルを通じてサステナブルな生産消費形態を確保</li> </ul>
生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆる事業活動において、業務の効率化や品質優先のオペレーションを実践することで経営効率を追求し、中長期的な利益の拡大と企業価値の向上を図ることが重要</li> <li>Shift Leftの推進やデジタル技術の活用などにより、製品の企画・開発段階から保守までのあらゆる面において生産性の向上に取り組むとともに、適切な経営判断を迅速におこなうことが競争優位性を確立することにおいて不可欠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ P. 30 新規製品 / 新機能の開発</li> <li>☐ P. 30 マテリアルズ・インフォマティクスの活用</li> <li>☐ P. 33 ワールドクラスの製造オペレーション</li> <li>☐ P. 41 付加価値の高いサービスの推進</li> <li>☐ P. 57 品質</li> <li>☐ P. 58 業務効率化と新たな価値の創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性の向上を追求し継続的に経営効率を高め、サステナブルな経済成長に寄与</li> <li>バリューチェーン全体における業務効率化や品質マネジメントを推進し、サステナブルな生産消費形態を確保</li> </ul>
経営基盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記3つのマテリアリティを軸とした事業活動を、根底で支える強靱で健全な経営基盤の充実を図ることが不可欠</li> <li>コーポレートガバナンスやリスクマネジメント、安全、品質、コンプライアンス、また人権、人的資本に関する取り組みなどを推進し、サステナブルなオペレーションを展開することが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ P. 44 人材</li> <li>☐ P. 47 人権</li> <li>☐ P. 48 コンプライアンス</li> <li>☐ P. 50 サプライチェーンマネジメント</li> <li>☐ P. 51 環境</li> <li>☐ P. 56 安全</li> <li>☐ P. 57 品質</li> <li>☐ P. 58 業務効率化と新たな価値の創造</li> <li>☐ P. 59 コーポレートガバナンス</li> <li>☐ P. 69 リスクマネジメント</li> <li>☐ P. 71 情報セキュリティ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実効性の高いコーポレートガバナンスの実践を軸に持続的な成長を実現する強固な経営基盤を構築</li> <li>人権尊重の取り組みや環境への配慮により自社を含むサプライチェーンにおける価値創造を推進</li> </ul>

# 中期経営計画

## 中期経営計画に関する主な取り組み

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、技術革新が速いエレクトロニクス産業の中で半導体製造装置のリーディングカンパニーとしてビジネスを積極的に展開しています。60周年を迎えるにあたり、

### 財務目標

中期経営計画においては将来の成長に向けて、ワールドクラスの営業利益率とROE（自己資本利益率）のさらなる向上を目指し2027年3月期をターゲットとした財務目標を設定しました。半導体の重要性がさらに高まり、半導体製造装置市場が今後も大きく成長し続けることが予想される中、当社のマテリアリティとして定めた高い収益力に基づく強固な経営基盤のもと、製品競争力および顧客対応力の強化、また生産性の向上に努め、Best Products、Best Technical Serviceを常に追求し、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上を目指していきます。

### 主な取り組み

- 当社が得意とする分野、蓄積された技術、経営ノウハウが生きる分野でビジネスを展開
- 将来、お客さまが必要とする高付加価値のnext-generation productsをいち早く市場に投入するとともに最良の技術サービスを提供
- 2023年3月期からの5年間で1兆円以上の積極的な研究開発投資を実施
- 当社がこれまで出荷した業界最多となる約88,000台の装置をもとにパーツ販売やアップグレード改造、稼働率向上やお客さまが生産するデバイスの歩留まり向上などの課題解決に努めるとともに、これらの高度なフィールドソリューションの提供を通じて

### コーポレートガバナンス

半導体製造装置市場は今後も高い成長が見込まれ、当社が事業を展開する拠点数も現在の18の国と地域における83拠点から近い将来には100拠点を超えると予想しています。このような状況において、持続的な成長を果たしていくためには、それを支えるコーポレートガバナンスの充実に取り組むことが重要であると考えています。常に最適で実効性が高く監督機能を確実に果たす取締役会を目指すとともに、強い執行体制を整備し業務執行を支えるオペレーティングリズムを確実に展開することで、グローバルベースでの攻め

2023年3月期にはさらなる成長を目指して「半導体の技術革新に貢献する夢と活力のある会社」という新たなビジョンを掲げるとともに、中期経営計画を発表し、その達成に向けたさまざまな取り組みを開始しています。

財務目標 (達成時期: 2027年3月期)	
売上高	3兆円以上
営業利益率	35%以上
ROE	30%以上

アフターマーケットにおける収益拡大を図る。また今後、累積100,000台以上となる出荷済装置のサポートに備え、遠隔保守サービスおよび装置の稼働データやAIの活用による予知保全など、高効率かつ高付加価値サービスの構築にも注力

- サプライチェーン全体における地球環境の保全を目指したE-COMPASSを展開。製品や事業所における環境への取り組みを強化すべく2031年3月期までの中期環境目標とその達成に向けたロードマップを策定し、さまざまな活動を実施。また2050年までの長期環境目標であるネットゼロの達成に向けて、温室効果ガスの排出量実質ゼロを実現する取り組みを推進

の経営をより一層促進していきます。

当社では、2022年6月よりガバナンスのさらなる強化と迅速な意思決定ならびに機動的な業務執行を図るため、コーポレートオフィサー制度を導入しています。執行側の最高位の職位としてグループ全体の経営と業務執行の責任を有するコーポレートオフィサーは、取締役会に出席し業務執行に関する説明をおこなうことで取締役会の執行側への適切な監督につなげるとともに、取締役会での議論を適切かつスピーディーに業務執行に生かします。

## 財務責任者メッセージ



川本 弘  
常務執行役員  
ファイナンスユニットGM

当社が中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上を目指すにあたり、以下の成長戦略、財務戦略、資本政策、株主還元策を実践してまいります。

### 1. 成長戦略

半導体市場の高い成長が期待される中、世界をリードする技術革新力を維持向上させることを目的に、中期経営計画期間である2023年3月期からの5年間で1兆円以上となる積極的な研究開発投資を継続してまいります。また、同時に研究開発強化、生産能力の拡大、生産性向上に向けた設備投資を5年間累計で4,000億円以上おこなう予定です。

中期経営計画においては、売上高3兆円以上、営業利益率35%以上、ROE30%以上を2027年3月期までに達成する中期財務目標を設定いたしました。前中期経営計画で達成した営業利益率、資産効率をさらに高めキャッシュフローの拡大に努めることで、持続的な成長を目指しROE向上など高い資本効率を追求します。そして強固な財務体質を維持しつつワールドクラスの利益の創出を目指していきます。

### 2. 財務戦略

当社は高い成長ポテンシャルをもつ半導体製造装置業界のトップランナーとして大きな成長を遂げてきました。今後もこれまでに獲得したキャッシュを次の成長投資に有効活用し、成長が期待される分野でのさらなる事業拡大を追求することで、中長期的な企業価値を高めていきます。そして中期財務目標の具現化に向けて、これをサポートする以下の財務戦略を実行してまいります。

- 事業拡大を見据えた運転資金の確保による経営の安定化
- 強固な財務体質の維持
- 適切なキャッシュアロケーション、バランスシート・マネジメントの追求

### 3. 資本政策

当社は資本市場との対話を通じて、企業価値および資本効率の向上に継続的に取り組んでおります。また利益、キャッシュフローの拡大により、株主還元を高めてまいります。具体的な内容は以下のとおりです。

- 自社の企業価値の的確な把握と株価や時価総額の評価
- 資本コストや資本収益性を意識した最適な資本構成の実現
- キャッシュフロー拡大に基づく継続的かつ積極的な株主還元の実行

近年の高い利益成長の実績と将来に向けたさらなる成長への期待を背景に、当社の時価総額は高い伸びを示しており、2023年3月末時点のPBR（株価純資産倍率）は4.7倍となりました。積極的な株主還元方針、高水準の成長投資、経営戦略に基づく優秀な人材の確保および育成、お客さまやお取引先さまとの協業やその成果などから当社の企業価値が資本市場で評価された結果、純資産と比較して時価総額が大きく増加しました。また当社は、2023年4月1日付で普通株式1株を3株に株式分割いたしました。株式分割をおこない投資単位当たりの金額を引き下げることにより、より投資しやすい環境を整えました。

### 4. 株主還元策

ワールドクラスの中期財務目標を達成し、高水準の配当と機動的な自己株式の取得による株主還元を通して株主価値を高めていくことが、当社の基本的な考え方です。株主さまへの配当につきましては業績連動型を基本とし、親会社株主に帰属する当期純利益に対する配当性向50%を目処としております（ただし1株当たりの年間配当金は50円を下回らないこととし、2期連続で当期利益を生まなかった場合は、配当金の見直しを検討します）。自己株式の取得については現状のキャッシュポジションや中長期的な成長投資資金、株価水準、総還元額の状況などに鑑み、機動的に実施することとしております。なお、2023年5月11日に株式の総数1,000万株（上限）、取得価額1,200億円（上限）の自己株式取得を決議し、取得を開始しております。

引き続き、当社のビジョンの実現と財務目標の達成に向けた財務戦略を実行するとともに、資本市場との対話を通じて、企業価値・株主価値の向上に寄与してまいります。

継続的な企業価値の向上に関する重要指標

中期経営計画において、財務およびサステナビリティに関する指標を「継続的な企業価値の向上に関する重要指標」として明確にしています。

四半期レビュー会議にて定期的に進捗状況やアクションプランの確認をおこない、各指標における責任者のもとさまざまな活動を展開しています。

対象分野	指標	達成時期	2023年3月期実績	今後の取り組み
財務	●売上高: 3兆円以上	2027年3月期	●2兆2,090億円	●P. 15-16 中期経営計画に関する主な取り組み 参照
	●営業利益率: 35%以上	2027年3月期	●28.0%	
	●ROE: 30%以上	2027年3月期	●32.3%	
研究開発	●5年間で1兆円以上の研究開発費の投入による付加価値の高いnext-generation productsの継続的な創出	2027年3月期	●研究開発投資1,911億円	●中期経営計画における研究開発戦略のさらなる検討および実装
環境	●CO <sub>2</sub> 総排出量: 70%削減 (2019年3月期比)	2031年3月期	●76%削減	●さらなる削減について目標の再設定を検討
	●再生可能エネルギー使用比率: 100%	2031年3月期	●91%	●事業活動によるエネルギー使用量の見える化や省エネルギー化の推進 ●非化石証書購入の推進や再生可能エネルギーの継続的な供給の確保
	●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	毎期	●11事業所中、6事業所において達成	●事業活動によるエネルギー使用量の見える化と省エネルギー化の推進
	●各事業所における水使用量 (原単位): 各基準水準を維持	毎期	●13目標中、9目標において達成	●水使用量削減に関するアクションの立案と実施
	●モーダルシフトおよび共同配送のさらなる推進による物流全体 (自社配送分) のCO <sub>2</sub> 排出量: 30%※削減 ※ 目標達成のため再設定	2027年3月期	●11.4%削減	●モーダルシフトと共同配送の拡大やEV車の導入
製品	●製品の木材梱包の使用比率を50%以下に削減 (半導体製造装置の梱包)	2024年3月期	●79.7%	●評価の推進と対象顧客への説明および展開
社員	●エンゲージメント・サーベイのスコア: 継続的な改善 (前回比スコア上昇)、もしくは各地域における他社平均値を超えるスコアを達成	毎回	●2016年3月期から2023年3月期にかけて全体のスコアは18ポイント (前回比6ポイント) 上昇	●サーベイ結果分析による現状の課題抽出 ●社員のエンゲージメント意識向上のために必要なアクションの立案と実行
	●社員の定着率※ 日本: 99% 海外: 業界平均以上 ※ 定年などによる退職は除く	毎期	●日本: 99% ●海外: 業界平均以上 (96%)	●全社共通施策として退職理由分析プロセスを導入 ●退職リスクの大きな会社においては、個別分析と特定済み対象層に向けた取り組みを推進
	●一人ひとりが上長や周囲のサポートを実感し、自分の将来 (キャリアパス) をイメージしながらやりたいことにチャレンジすることで、会社の成長や社会のために価値創出できる環境を構築	2027年3月期	●新入社員から入社3年目の社員を対象としたキャリア教育の強化	●世代別、職種別のキャリア自律※に関する実態調査の実施と有効な施策の検討 ●マネージャークラスのキャリア自律※の理解度向上のための施策を実施 ※ キャリア自律: 個人が自分自身のキャリアについて考え、主体的にキャリア開発をおこなうこと
	●有給休暇取得率 日本: ①80% ②90% 海外: 前期実績と同等以上	日本: ①2027年3月期 ②2031年3月期 海外: 毎期	●日本: 70.0% ●海外: 65.6% (前期実績 73.1%)	●全社での取得促進に関するアナウンスの実施 ●各社における取得促進プランの検討と実行
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)	●女性管理職比率 日本: 5% グローバル: 8%	2027年3月期	●日本: 2.7% ●グローバル: 5.7%	●候補者へのメンタリング実施によるモチベーションの向上 ●各社にてエグゼクティブ座談会を実施しDE&Iに関する理解を深め経営層からのサポートを得る ●キャリア面談やキャリアセミナーの実施によるパイプライン (人材育成計画) の維持・拡大 (日本)
サプライチェーンマネジメント	●サプライチェーンサステナビリティアセスメントの実施率 資材系: 調達額の85%以上 物流系: 通関関連業者100% 人材系: 派遣会社および請負会社 (構内請負) 100%	毎期	●資材系: 調達額の85%以上を達成 ●物流系: 通関関連業者100%を達成 ●人材系: 派遣会社および請負会社 (構内請負) 100%を達成	●アセスメントを踏まえた課題の把握と是正に向けたアクションの確実な実施
	●サプライチェーンBCPアセスメントの実施率 資材系: 調達額の85%以上	毎期	●資材系: 調達額の85%以上を達成	●アセスメントを踏まえた課題の把握と是正に向けたアクションの確実な実施
安全	●TCIR※ 0.10以下 (業界グローバル1位) ※ TCIR: Total Case Incident Rate。労働時間20万時間当たりの人身事故発生率	2027年3月期	●TCIR 0.33 ●安全非常事態宣言に伴う特別措置活動 ●重点管理をおこなう人身事故の発生要因の深掘り ●安全特別監査 (現場の作業実態を把握)	●前期からの取り組みを継続 ●安全規程の周知 ●作業内容に応じた適切な安全教育の強化 ●技術部門への装置安全設計に関わる情報のフィードバックを徹底
コーポレートガバナンス	●常に最適で実効性の高い取締役会と攻めの経営執行体制を構築し、取締役会の実効性評価や機関投資家などからの意見を踏まえた課題に継続的に取り組むことで、中長期的な企業価値向上と持続的成長に向けた強固なガバナンスを実現 1. 実効性の高い取締役会を目指して ● 監査役会設置会社: 社外取締役比率1/3 (女性2名)、監査役を含めた自由闊達な議論 ● オフサイトミーティング: 中長期的な戦略・課題などの議論 (年2回) ● CEO報告: 取締役会でCEO自ら重要な業務執行状況を報告 (毎取締役会) ● CEOミッション: 中期経営計画達成に向けたCEOミッションの共有 ● 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・監査役によるセッション (年1回) 2. 業務執行を支えるオペレーティングリズム ● コーポレートオフィサーズ・ミーティング: 執行側の最高意思決定機関 (月1回) ● CSS (Corporate Senior Staff) ミーティング: 全社業務執行のグローバル横断の連携 (年4回) ● 四半期レビュー会議: 中期経営計画の進捗をモニタリング (年4回)	毎期	1. 実効性の高い取締役会を目指して ● 監査役会設置会社として、社外取締役比率を従来の1/3 (12名中4名) から1/2 (6名中3名) に向上 ● オフサイトミーティング: 2回 ● 取締役会で原則毎回、CEOによる業務執行に関する重要事項を説明 ● CEOミッション: 取締役会メンバーと共有 ● 代表取締役評価に関するクローズドセッション: 2回 2. 業務執行を支えるオペレーティングリズム ● コーポレートオフィサーズ・ミーティング: 14回 ● CSSミーティング: 4回 ● 四半期レビュー会議: 4回	●当社が中長期的にグローバルNo.1となるために、取締役会の監督機能および執行側の経営・執行機能のさらなる強化に向けて、以下の各事項に継続的に取り組むとともに、定期的に進捗をレビューすることで、その実効性をさらに高めていく ●中長期戦略や成長課題に沿ったアジェンダの計画的な設定と長期目線に立った議論の充実を図る ●執行側の最高意思決定機関であるコーポレートオフィサーズ・ミーティングの実効性をさらに高める ●取締役会の審議状況の分析や審議ポイントのさらなる明確化を図るとともに、取締役会やオフサイトミーティング以外の場での社外役員に対する情報提供機会の拡充を進める
リスクマネジメント	●強固な経営基盤を支える実効性の高いリスクマネジメント体制の構築とさらなる改善 ●「Safety, Quality and Compliance. Our top priority. It's our pride.」の標語を掲げ、リスクマネジメントおよびコンプライアンス遵守を強化 ●本社コンプライアンス専任部署やチーフ・コンプライアンス・オフィサー、リージョナル・コンプライアンス・ヘッドを設置するとともに外部機関によるアセスメントの実施や教育を展開 ●執行側の最高意思決定機関であるコーポレートオフィサーズ・ミーティング、および取締役会への報告 (年2回) を通じて監督・モニタリングを実施 ●当社グループ全体において適切な対策を確実に実施するため、リスクマネジメント委員会を中心に事業を遂行する上で想定されるリスク (2024年3月期は12項目のリスク) を特定し、各社の活動に展開 ●安全・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する啓発活動を継続的に実施し、全役員・全社員一人ひとりの意識、および自律的かつ具体的な取り組みを人事評価に反映	毎期	●リスクマネジメント活動のDX化を推進 ●グループでのリスク特定・評価の効率化をおこなうとともに、リスクマネジメントPDCAを強化 ●リスクマネジメント委員会を全社リスクマネジメント活動のPDCAを推進する常設機関として位置づけ、事業を遂行する上で想定されるリスクについて年2回のモニタリングを実施 ●グループ会社における生産リスクやコーポレートリスクなど該当するリスクに対する活動計画の立案と実施。また、体制強化に向けて、本社とグループ会社間のコミュニケーションを強化 ●外部機関によるコンプライアンスリスク評価を実施の上、コンプライアンスプログラムを改善し実行 ●倫理・コンプライアンス・リスクマネジメント研修の継続実施	●グループ全社における実効性の高いリスクマネジメントPDCA態勢の確立、および事業遂行において想定される重要なリスクの早期発見と対策の確実な実行 ●重大インシデント未然防止のための企業倫理・文化の継続的醸成とコンプライアンス態勢の確立 ●教育研修の計画的な実行とさらなる改善 ●マネージャーを対象とした研修を重視し展開

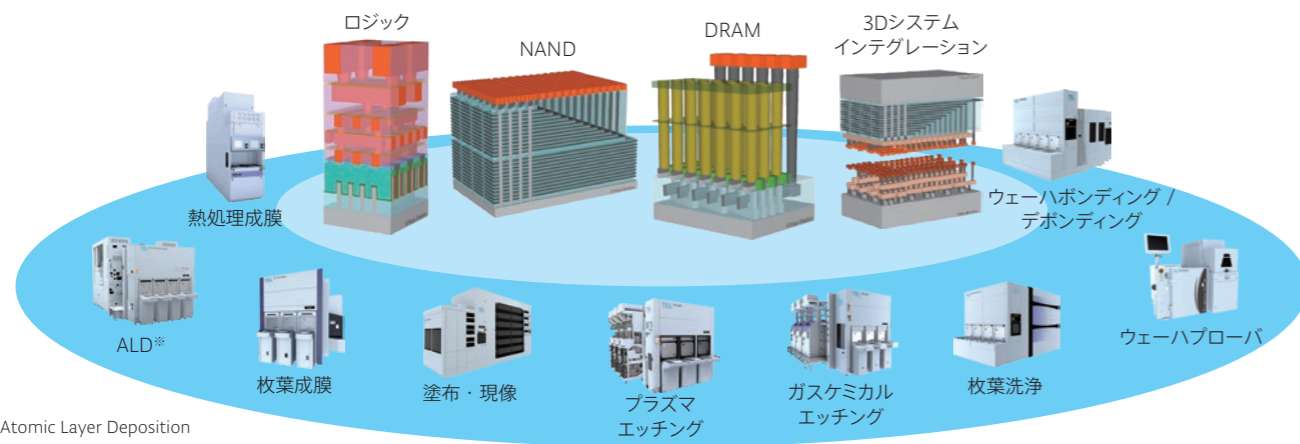
半導体製造装置事業の展望

2022年は社会のデジタルシフトの加速に伴い、ロジック / ファウンドリにおける最先端の半導体に加え、車載や産業向け半導体などさまざまな分野における投資が活発におこなわれ、半導体の市場規模は5,740億米ドルとなり、これに伴い半導体前工程における製造装置市場は約1,000億米ドルとなりました。今後もデータ社会への移行や脱炭素化に向けた半導体の技術革新の重要性から半導体市場はより一層拡大していくと見込まれ、2030年には1兆米ドルを超え現在の2倍程度に成長することが予想されています。

半導体デバイステクノロジーの進化と事業機会

半導体市場や半導体製造装置市場のさらなる成長を支えるのは、半導体デバイスにおける技術革新です。ロジック / ファウンドリ、NAND、DRAMの各アプリケーションにおいては、さらなる微細化、高積層化によるトランジスタもしくはビット当たりの製造コスト

半導体デバイスと当社の製品ラインアップ



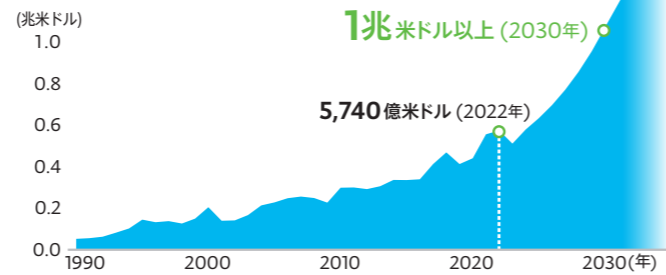
※ Atomic Layer Deposition

ロジック / ファウンドリ

パターニングが複雑化し、ユニットプロセス間の相互最適化の必要性がますます増大しています。今後、さらなる微細化の実現に向けて高NA EUV※1リソグラフィ技術の量産への適用が進むと見込まれます。また、この高NA EUVによる微細化のみならず、さまざまな新規技術や構造が導入されていきます。トランジスタ構造においては、3次元 (3D) 型のFinFET※2からさらに新しい構造 (GAA NS※3、CFET※4) へ移行していくことが予想されます。配線技術においては、Cuに代わる新規材料や、面積を有効活用しながら電源配線の抵抗を低減させる裏面配線の開発が進められています。当社の前工程向け装置やウェーハボンディング装置は、このような技術革新の実現に貢献します。

※1 高NA EUV: 次世代EUVを指し、NA (Numerical Aperture、開口数) を上げることで解像できる線幅を短くする露光技術  
 ※2 FinFET: Fin Field Effect Transistor、Fin (ヒレ) 状の3次元構造のプロセス技術  
 ※3 GAA NS: Gate All Around Nanosheet、FinFETの次世代技術  
 ※4 CFET: Complementary Field Effect Transistor、新構造のトランジスタ

半導体市場



Source: WSTS (1990-2022) / IBS, June 2023 (2023-2030)

の低減や低消費電力化、高速化への要請が今後も高まることが予想されます。当社は、幅広い製品ラインアップを生かし、競争優位性の高いデバイス製造に貢献します。

NAND

3D NANDの積層化がさらに進み、今後300層、500層と積層数が増加します。これに伴い、高アスペクト比※5の深い穴や溝の加工を実現するエッチング、高生産性の犠牲膜除去、3D構造における原子レベルの成膜技術などが必要となります。また容量の増加とともにデータ転送速度の高速化も求められており、その実現のためには周辺回路の性能向上が必要となりますが、メモリセル形成時に熱工程を用いることにより生じる性能やスケールにおける制約が問題となっています。これを解決するために、メモリセルと周辺回路を別々のウェーハで製造してボンディングする3Dインテグレーション技術の量産化に向けた開発がおこなわれています。当社は、これらの技術要求に応えるべく、エッチング装置やALD装置、ウェーハボンディング装置のさらなる高性能化に努めています。

※5 アスペクト比: ウェーハ上に形成されたパターンの深さと幅の比

DRAM

DRAMにおいては2次元 (2D) の微細化をさらに進めるための技術のみならず、高アスペクト比のキャパシタとコンタクトを形成する技術の必要性も高まると考えられます。これらの技術には当社の成膜、エッチング、洗浄装置が多く採用されていますが、さらなる高密度化を実現するために、新たな製品やソリューションを継続的に提供していきます。今後は2Dの微細化が進むとともに、3D構造を採用した3D DRAMへ移行していくと予想されます。3D DRAMにおいては、NANDの2Dから3Dへの移行と同じように、リソグラフィによる2Dの微細化に代わり、縦方向への積層化がスケールを牽引します。このため、特に、成膜やエッチングのプロセスにおける重要性が増すことが見込まれます。

お客さまとの協働による複数世代にわたる開発

微細化の技術的な難易度が増す中、最先端のメモリおよびロジック / ファウンドリにおいては、量産世代であるN世代の評価に加え、N+1からN+4の開発が同時に進められています。半導体製造装置メーカーとしてこのような開発・評価を半導体メーカーと継続するためには、高い技術開発力とエンジニアリングにおけるリソース、そして強い財務基盤が求められます。

お客さまである半導体メーカーと当社はそれぞれの役割を担いながら長期の技術ロードマップを共創し、4世代先までの技術の開発と評価を協働で実施しています。お客さまが製造工程で実際に使用しているウェーハを用いて評価をおこなうことで、装置性能およびプロセスパフォーマンスを早期に実証しています。このような

開発体制のさらなる強化

当社では4世代先までの最先端技術の開発と評価を同時に進めるため、開発体制のさらなる強化に努めています。

2023年には東京エレクトロン テクノロジーソリューションズの穂坂事業所において、成膜およびガスケミカルエッチング装置の開発やコーポレート開発をおこなう新開発棟を竣工しました。2025



東京エレクトロン テクノロジーソリューションズ 穂坂事業所 新開発棟 (2023年7月竣工)



東京エレクトロン宮城 新開発棟 (2025年春竣工予定)



東京エレクトロン九州 新開発棟 (2025年夏竣工予定)

3Dシステムインテグレーション

ウェーハボンディング技術を用いた3DインテグレーションではNANDに加え、画素と信号処理回路を別々のウェーハで製造してボンディングする積層型CMOSイメージセンサーの量産適用なども進められています。またロジック回路に大容量メモリなどを3D実装し、デバイスの高速化や低消費電力化、高機能化を実現する3Dシステムインテグレーションの開発もおこなわれています。これらは、ウェーハ同士で貼り合わせる場合と、動作実証済みのKGD※6を貼り合わせる場合があります。当社は前工程で培った技術と経験を生かし、ウェーハボンディング装置やレーザーエッジトリミング装置の提供により、最先端デバイスやシステムレベルでの性能進化に貢献します。

※6 KGD: Known Good Die。信頼性も含めて品質保証されている半導体チップ

取り組みにより、高い付加価値をもつ製品を確実に創出し、新たなビジネス機会の獲得に努めています。

4世代先までの開発と評価

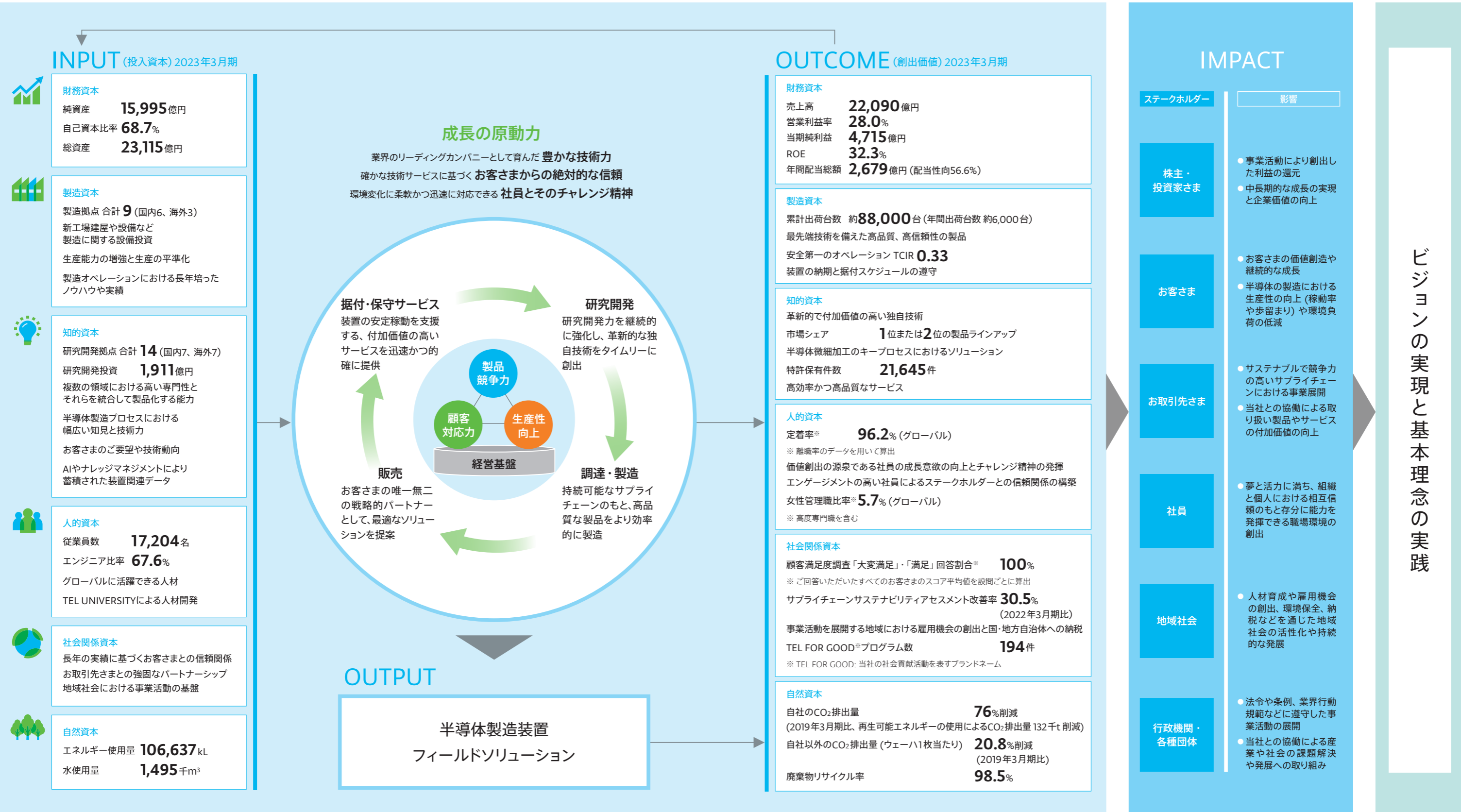


年には東京エレクトロン宮城においてエッチング装置の開発を、東京エレクトロン九州において塗布・現像および洗浄装置の開発を担う新開発棟の稼働も計画しています。

持続的な成長を確実に実現していくために、今後も積極的な研究開発・設備投資を継続的におこなってまいります。

# 価値創造モデル

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



### IMPACT

ステークホルダー	影響
株主・投資家さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動により創出した利益の還元</li> <li>中長期的な成長の実現と企業価値の向上</li> </ul>
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまの価値創造や継続的な成長</li> <li>半導体の製造における生産性の向上 (稼働率や歩留まり) や環境負荷の低減</li> </ul>
お取引先さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルで競争力の高いサプライチェーンにおける事業展開</li> <li>当社との協働による取り扱い製品やサービスの付加価値の向上</li> </ul>
社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>夢と活力に満ち、組織と個人における相互信頼のもと存分に能力を発揮できる職場環境の創出</li> </ul>
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成や雇用機会の創出、環境保全、納税などを通じた地域社会の活性化や持続的な発展</li> </ul>
行政機関・各種団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令や条例、業界行動規範などに遵守した事業活動の展開</li> <li>当社との協働による産業や社会の課題解決や発展への取り組み</li> </ul>

ビジョンの実現と基本理念の実践

# ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとのエンゲージメントの機会を積極的に設け相互コミュニケーションを推進することにより、当社への要請や期待を的確に把握し事業活動を展開しています。社会における役割と責任を確実に果たしていくことで、当社を取り巻くすべてのステークホルダーとの確固たる信頼関係の構築に努めています。

## ステークホルダーとの関係性

- 株主・投資家さまは、当社に資本を提供するとともに、建設的な対話や株主総会での議決権の行使を通して、株主・投資家さま視点でのご意見やご要望、当社への期待を明示
- 当社は、経営ビジョンや成長シナリオを共有するとともに、株主・投資家さまからいただいたご意見やご要望を経営に生かし、企業価値の向上を図る

## ステークホルダーへの提供価値

- 事業活動により創出した利益の還元
- 中長期的な成長の実現と企業価値の向上

## ステークホルダーとの関係性

- 行政機関・各種団体は、法令や条例、業界行動規範などの遵守を企業に求めるとともに、企業と連携し産業全体および国や地域レベルでの発展を目指す
- 当社は事業を展開する国や地域において、法令や条例、業界行動規範などを遵守した事業活動をおこなうとともに、社会の要請を的確に捉え、課題解決や発展に貢献

## ステークホルダーへの提供価値

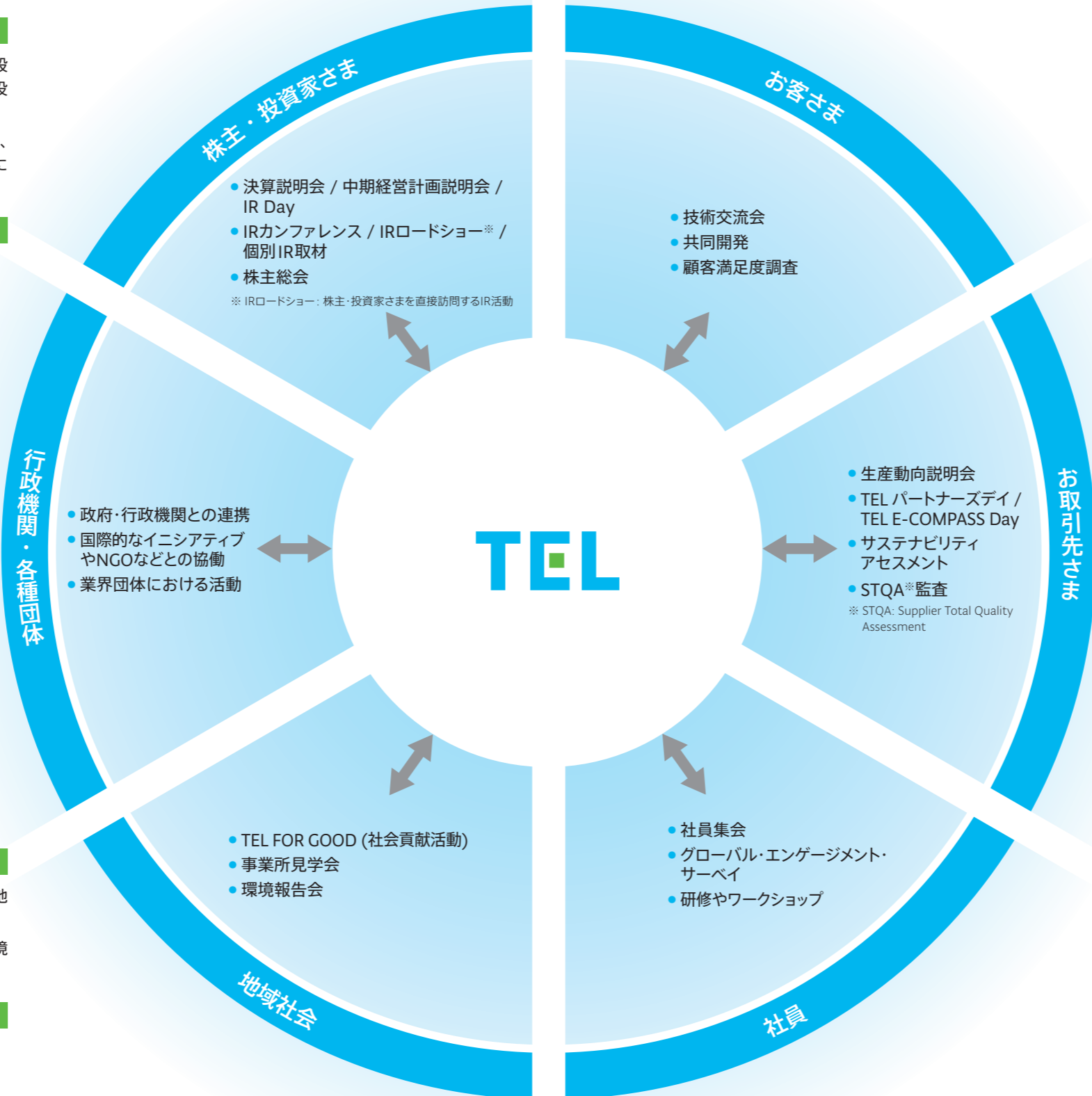
- 産業や社会の課題解決や発展に貢献するソリューション
- 法令や条例、業界行動規範などを遵守した事業活動

## ステークホルダーとの関係性

- 地域社会は地場産業の発展や人材の育成などを図り、地域社会としての価値向上に努める
- 当社は事業を展開する地域において雇用機会の創出や環境保全の取り組み、納税などにより、地域社会の発展に貢献

## ステークホルダーへの提供価値

- 人材育成と雇用機会
- 地域における環境保全の推進
- 納税による財務的な貢献



## ステークホルダーとの関係性

- お客様は、当社が提供する半導体製造装置を購入するとともに、それら装置のメンテナンスなどに必要なサービスを利用
- 当社は製品やサービスおよびソリューションの提供のみならず、お客様と複数世代にわたる技術ロードマップを共創し、共同で技術開発を実施

## ステークホルダーへの提供価値

- 最先端技術を備えたBest Products
- 付加価値の高いBest Technical Service
- 安全と品質を重視し、環境に配慮した製品やサービス
- 多様なアプリケーションニーズに応えるソリューション

## ステークホルダーとの関係性

- お取引先さまは、当社の事業運営において必要な資材や人材、また通関やロジスティクスなどの役務を提供
- 当社は、お取引先さまが提供する資材や役務などを購入するとともに、それらの開発や改善および品質向上に協働して取り組む。また労働、環境、安全衛生、倫理などに配慮したサステナブルなサプライチェーンを構築

## ステークホルダーへの提供価値

- 当社との協働による製品やサービスのさらなる付加価値の向上
- 半導体製造装置市場における事業機会
- サプライチェーン全体における健全性の維持や競争力の強化

## ステークホルダーとの関係性

- 社員は、個々の能力を生かし、また教育機会の活用などにより成長を図ることで、企業価値の向上に寄与
- 当社では社員のやる気を重視した経営のもと、エンゲージメントの向上を推進

## ステークホルダーへの提供価値

- 夢と活力に満ち、組織と個人における相互信頼のもと存分に能力を発揮できる職場環境
- キャリア形成やスキルアップの機会
- 公正な人事評価と成果に見合った報酬