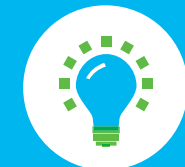


バリューチェーンの取り組み

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、マテリアリティを軸とした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。



マテリアリティ



研究開発

□P. 27

概要

- 半導体の技術革新に貢献する付加価値の高いnext-generation productsを創出するための独自技術の開発
- 市場や技術の動向とお客さまのニーズを早期に把握し、将来を見据えた継続的な開発

差別化ポイント

- 国内外の開発拠点、事業本部、Corporate Innovation本部の密接な連携や、コンソーシアム・アカデミアなどの多様な協業
- さまざまな領域における専門性の有機的な統合による最高の性能を備えた新規製品や新機能の開発
- デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進による開発効率の追求と新たな価値の創造

創出価値

- 革新的で付加価値の高い独自技術と複数の半導体製造プロセスを網羅するソリューション
- 高スループット※、高稼働率、省スペースなどの装置の生産性向上
- 環境性能を高める装置技術

※ スループット: 一定時間にウェーハを処理する能力



調達・製造

□P. 31

概要

- 持続可能なサプライチェーンの構築による安定的な生産体制を確立
- 品質と信頼性が高く、安全と環境に配慮した製品の効率的な製造
- お取引先さまとのパートナーシップによる価値の共創

差別化ポイント

- 戦略的な調達活動により安定的な調達と生産の平準化を実現
- 製造ノウハウ・知見の活用や各工程における徹底した品質管理の実施などによるワールドクラスの製造オペレーション
- E-COMPASSの活動によりサプライチェーン全体における地球環境保全への取り組み

創出価値

- 最先端技術を備えた高品質、高信頼性の製品
- 生産計画の適正化と製造オペレーションの効率化などによる生産リードタイムの短縮
- 安全第一のオペレーション



販売

□P. 35

概要

- Best Products、Best Technical Serviceの提供により、お客さまにとって唯一無二の戦略的パートナーとなること
- 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

差別化ポイント

- 幅広い製品ラインアップを生かした提案力と、多様化する半導体市場における広範なニーズへの対応
- グローバルオペレーションの展開によりお客さまのご要望を的確に把握し、技術やソリューションなどを迅速に提供
- 顧客満足向上への継続的な取り組み

創出価値

- 4世代同時並行評価による革新的な技術を備えた付加価値の高い製品
- 多様なアプリケーションに対応する製品やリニューアルモデル
- グループ全体での密接な連携による顧客対応力



据付・保守サービス

□P. 39

概要

- 付加価値の高いBest Technical Serviceを迅速かつ的確に展開
- グローバルなサポート体制を強化し、お客さまの課題を解決する高度なフィールドソリューションを提供

差別化ポイント

- 専門性が高く、広い知見をもつフィールドエンジニア
- 装置のライフサイクルを延長するサポートサービスなどによる継続的な装置運用の支援と環境負荷低減への取り組み
- AIやデジタル技術の活用、ナレッジマネジメントの推進などによる高効率かつ高品質なサービスの提供

創出価値

- 装置納入からメンテナンスまでの一貫したサービス
- さまざまな世代にわたる装置の長期安定稼働への貢献
- お客さまの生産性向上に寄与する品質の高い技術サービス

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

□P. 44 人材

□P. 47 人権

□P. 48 コンプライアンス

□P. 50 サプライチェーンマネジメント

□P. 51 環境

□P. 56 安全

□P. 57 品質

□P. 58 業務効率化と新たな価値の創造

□P. 59 コーポレートガバナンス

□P. 69 リスクマネジメント

□P. 71 情報セキュリティ

□P. 71 資本市場との対話

□P. 72 外部からの評価

□P. 72 国際的なイニシアティブへの参画



バリューチェーンの取り組み

研究開発



技術動向やお客さまのニーズを常に意識しながら、社内外の知見の活用やグローバルな協業を通して、基礎と応用のバランスの取れた研究開発を展開し、独自性の高い技術を継続的に創出していきます。

当社は、グローバルに展開するマーケティングやサービスサポートの活動を通じて技術動向やお客さまのニーズを早期に把握し、その情報を社内の関係部門で共有し製品の企画開発に反映させることで、最先端の半導体を製造するために必要な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、既存の事業に関連した短・中長期的な開発戦略の策定と実施、および将来の事業に結びつく要素技術の研究開発を進めています。

国内の主要な開発拠点は世界中の開発拠点と連携するとともに、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などを活用することで研究開発力をさらに強化し、お客さまの価値創造に寄与する付加価値の高い技術の開発に継続的に取り組んでいます。また知的財産マネジメントの展開とAIを駆使したデジタル技術による研究開発の促進にも努めています。

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
- 最先端の半導体製造に寄与する革新的な独自技術の創出
- 人材や研究開発へのさらなる投資増強と開発効率の追求

投入する経営資源

研究開発投資
2023年3月期から5年間で
1兆円以上

研究開発拠点
14
(国内7、海外7)

半導体製造装置に関する
さまざまな専門分野の
知見を備えた人材

主な管理指標

研究開発費※1



新製品のリリース数



グローバル特許出願率※2※3



※1 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月期まで)
P. 17 継続的な企業価値の向上に関する重要指標 参照
※2 出願に至った発明出願件数のうち複数国に出願された割合
※3 前年水準を維持 (±10 ポイント) (2024年3月期)
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

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. 52](#) 中長期環境目標と進捗状況
- お取引先さまとのパートナーシップによる将来に向けた環境技術の開発 [□P. 51](#) E-COMPASS [□P. 53](#) お取引先さまとの取り組み
- 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. 44](#) ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)
- DXの推進による開発効率改善 [□P. 58](#) デジタルトランスフォーメーション (DX) の取り組み

リスクに対する取り組み

項目	想定される主なリスク	主な取り組み
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
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 ● 継続的な他社特許モニタリングを実施し、事業および研究開発部門と連携して適切な対策を講じる体制を整えることにより、他社特許侵害リスクを低減
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 の提供など)

マテリアリティにおける主な取り組み

研究開発力の強化



当社では、半導体の技術革新に必要な付加価値の高いnext-generation productsを継続的に創出しタイムリーに市場に投入するため、国内外の開発拠点、事業本部およびCorporate Innovation本部がそれぞれの独自性を保ちつつ、必要な領域で連携を取りながら技術開発や技術融合を展開しています。要素技術から量産製品までの開発体制を構築し、AI技術を活用したDXを研究開発において推進しています。

各開発拠点と事業本部では、先の世代を見据え革新的な技術を備えた半導体製造装置の開発に取り組むとともに、これらの製造装置の周辺技術に関わる研究開発も進めています。

Corporate Innovation本部では、各開発拠点と密接に連携して製品領域ごとの横断的な取り組みを展開するとともに、全体を俯瞰して研究開発の推進と最適化を図ることにより、さらなる付加価値の創出に努めています。また将来の価値創造に向けたシーズの探索や要素技術の研究開発も手がけています。

Shift Left



当社は、製品開発プロセスの初期工程に、技術・人材・費用などのリソースを投じるShift Leftを重視し、お客さまと共創した技術ロードマップを実現するための各種技術の開発や、未来の複数世代を見据えた研究に取り組んでいます。

Shift Leftによる製品開発では、お客さまのご要望を早期に把握し、フィードバックで得られた情報を技術開発に反映させ優位性の高い製品を提案することで、お客さまの製品デバイスの歩留まりと量産ライン装置稼働率の最大化に貢献しています。また、お客さまの工場や開発・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推進し、技術開発から量産装置への反映までの早期化と開発効率の最大化を図っています。

コンソーシアム・アカデミアとの協業



当社は長期にわたり国内外のコンソーシアムやアカデミア(大学)との共同研究開発に注力しています。この取り組みは、現在欧米を中心に推進されているCHIPS法^{※1}の展開もあり、各地域におけるオープンイノベーションによる開発のメリットを最大限に生かしたインフラの整備に役立っています。近年では、日本のみならず海外の主要な大学とのコラボレーションにより半導体業界における人材育成の強化にも努めています。

2023年に創立20周年を迎えたTEL Technology Center, Americaでの前工程、後工程領域の研究はもとより、次世代AIのハードウエ

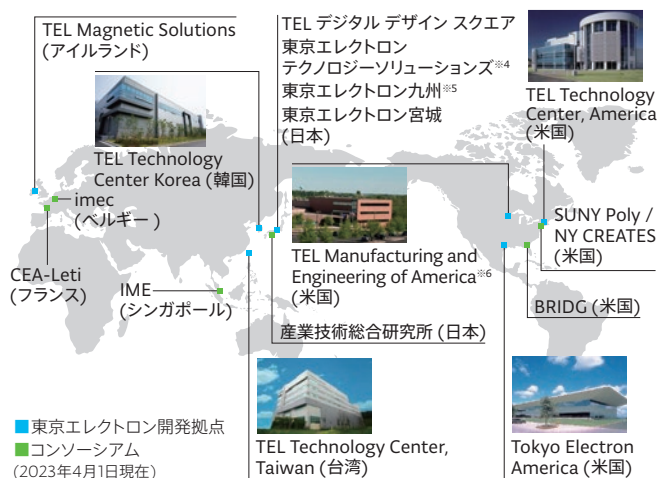
ア開発、先端ロジック開発、量子コンピューティング開発をおこなう世界的な研究ハブへの参画、パターニング技術のEUVおよび高NA EUV^{※2}領域やロジックプロセス開発におけるimecとの協業、米国フロリダ州の非営利官民パートナーシップであるBRIDGとの提携など、半導体技術のさまざまな分野においてアプリケーションから製品の開発に至るまで幅広く協業を推進しています。

また日本最大級の公的研究機関である国立研究開発法人産業技術総合研究所(産総研)との協業では、産総研がもつ世界有数の研究環境と人材を生かし、多様化が進む半導体開発においてMRAM^{※3}関連や2次元材料などの研究に取り組むことにより、当社独自の研究開発の強化につなげています。

※1 CHIPS法: Creating Helpful Incentives to Produce Semiconductors and Science Act。米国内での半導体の開発および量産やAI、量子コンピュータ、通信技術などへの投資を支援する法案を指す

※2 EUVおよび高NA 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。高NA EUVは次世代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

※3 MRAM: Magneto-resistive Random Access Memory。磁気抵抗メモリ



※4 藤井本社、穂坂事業所、東北事業所

※5 合志本社、大津事業所

※6 Chaska Head Office、Chelmsford Office

プロダクトマーケティング



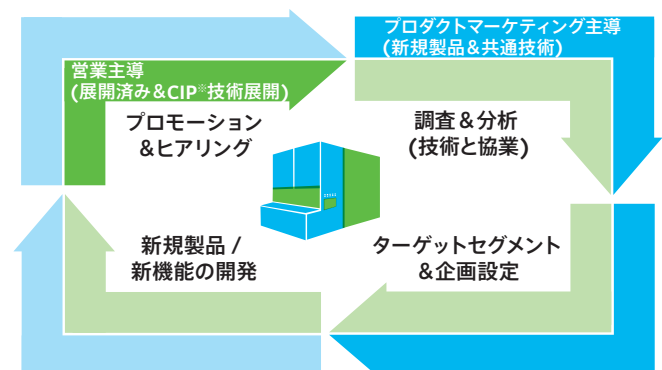
当社では、営業部門とプロダクトマーケティング部門がそれぞれの役割を適切に果たすことで、製品開発における生産性のさらなる向上に取り組んでいます。営業部門はお客さまとの確固たる信頼関係のもと、製品やサービスをお客さまに確実に提供する責任を担うとともにお客さまの真のニーズを的確に把握しながら、製品・サービスの改善や改良に関する取り組みを開発部門などと連携して推進し顧客満足度をさらに高めていくことに努めています。

一方、プロダクトマーケティング部門は、ターゲット市場におけるお客さまの将来的なニーズを満たす先進的な製品の企画や、その企

画に基づく活動を展開しており、より付加価値の高い製品の創出を目指して自社の開発部門のシーズに基づいた新規製品 / 新機能の検討などに加え、パートナー企業さまやコンソーシアムとの連携も含めた最適なコラボレーションについての検討もおこなっています。

また変化の激しい半導体業界においては、状況に合わせたタイムリーな方針変更をその都度実施する柔軟性も必要です。営業部門とプロダクトマーケティング部門が協力してプロダクトマーケティング活動を展開することにより、市場ニーズを先取りし、お客さまの製品に貢献するとともに当社の製品競争力の向上およびShift Leftの推進につなげています。

製品開発業務における営業部門とプロダクトマーケティング部門の役割



※ CIP: Continuous Improvement Program

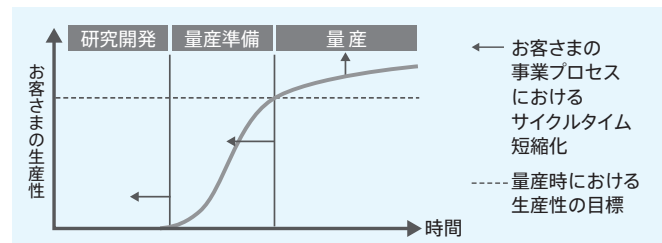
新規製品 / 新機能の開発



当社では、さまざまな領域の専門性を駆使し有機的に統合していくことにより、最高の性能を備えた新規製品や新機能の開発に取り組んでいます。要素技術に加え、装置のハードウェアやシステム全体の制御をおこなうソフトウェアの開発、そしてそれらを生かして稼働するプロセスの新規開発や最適化、プロセス工程間の連携による性能の向上などにより付加価値を創出し、お客さまにご提供しています。

また装置納入後における現場の課題を早期に抽出し、フィールド情報や装置データをもとに継続的な改善をおこなうことで、お客さまの生産性向上による製品リリースまでのサイクルタイム短縮化に貢献します。

お客さまの製品リリースまでのサイクルタイム短縮化



マテリアルズ・インフォマティクスの活用



半導体に使われる新規材料開発の要望が高まっており、当社では研究開発における新たな取り組みを進めています。新規材料の探索においてはマテリアルズ・インフォマティクスという手法により、シミュレーション結果や実験データを取り込み、材料候補の選定やプロセスの方法を機械学習で最適化します。この手法を用いることにより、金属酸化物による高誘電体膜の新規材料候補を発見できました。AIを活用することで、従来の考えや慣習に縛られない付加価値の高い革新的な開発業務を実現しています。

知的財産マネジメント



当社は知的財産の保護・活用によって事業活動をサポートし、企業収益の向上につなげることを基本的な考え方として知的財産マネジメントを推進しています。

技術革新が成長を牽引する半導体業界において、持続的な成長を実現していくため、当社は産学連携を含む研究開発をグローバルに展開しています。本社および世界各地の研究開発・生産拠点に知的財産担当者を配置し、研究開発やマーケティングなどさまざまな角度からプロジェクトを検討するとともに、技術・製品戦略に合わせた知的財産権ポートフォリオを構築しています。

2022年に創出された発明の数は、日本で1,226件、その他諸国で317件にのびりました。グローバル特許出願率は10年連続で約70%を維持し、出願した特許の許可率[※]は日本で74%、米国で81%に達しています。また、国内外のパートナー企業さまやコンソーシアム・アカデミアとの協業においても数多くの発明を創出しており、過去2年間で41件の特許を共同出願しています。

その結果、2023年3月31日時点の特許保有件数は、半導体製造装置業界では最多の21,645件であり、知的財産の分野における優位性をグローバルレベルで構築しています。

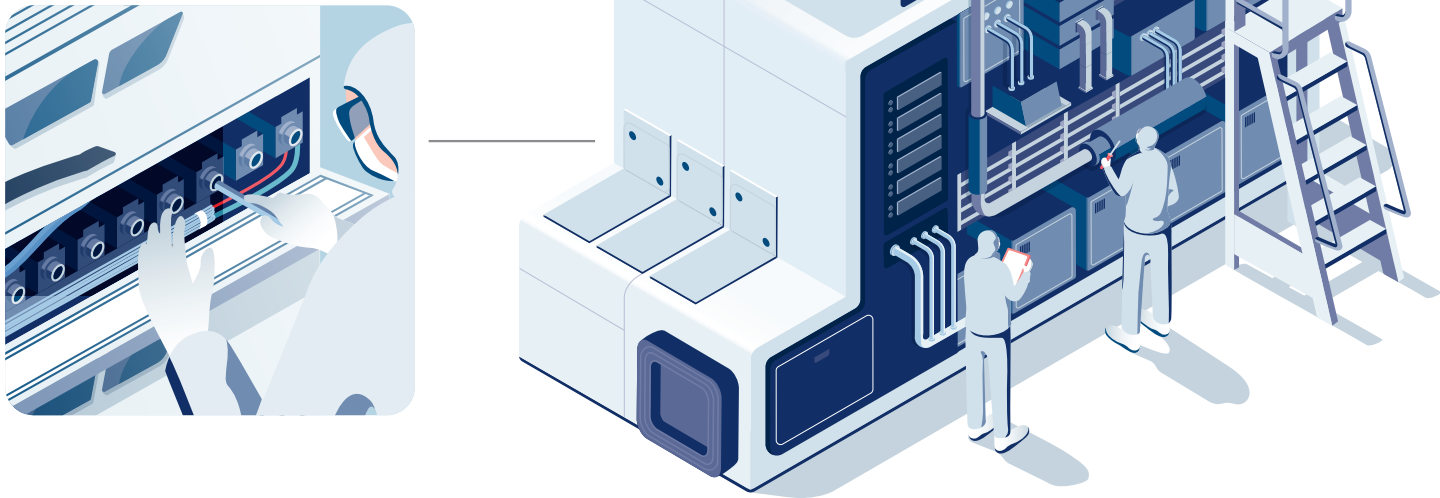
これらの活動が評価され、当社は昨年に引き続き「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2023」に選出されました。本賞は世界的な情報サービス企業であるクラリベイト社が特許データをもとに独自評価をおこない、独創的な発明アイデアを知的財産権によって保護し、事業化に成功して世界のビジネスをリードする企業・機関を年に一度選出するものです。

当社は量と質の両面で競争力のある知的財産権ポートフォリオを構築することで自社技術の差別化を図り、製品競争力の向上に努めています。

※ 2022年算出値



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生産革新を継続的に追求し、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※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し、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。

※ BCP: Business Continuity Plan。事業継続計画

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

半導体製造装置の事業において
長年培ったノウハウ
(人・モノ)



最新のデジタル技術を駆使した
製造基幹システム



お取引先さまとの
強固な協業関係



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.57](#) 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.50](#) 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.52](#) 中長期環境目標と進捗状況
- 生産リードタイムの短縮および生産の平準化 [□P.58](#) 業務効率化

リスクに対する取り組み

項目	想定される主なリスク	主な取り組み
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	● BCP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 ● 半導体の需要予想をベースとし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	当社製品の安全性に関する問題や、重大な人身事故が発生した場合、お客さまへの損害や損害賠償が発生、また当社における安全への取り組みに対する信頼や社会的信頼が低下	● 「Safety First」の考えのもと、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を展開 ● 各従業員の業務に合わせた安全教育の推進、事故発生時の報告システムの整備などを全社的に実施
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、また当社グループのブランドおよび信頼が低下	● 品質保証体制および最高水準のサービス体制の構築に取り組むべく、従業員およびお取引先さまへの継続的な品質教育を推進 ● 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・徹底 ● お取引先さまの品質状態の把握、監査、改善支援を実施
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

マテリアリティにおける主な取り組み

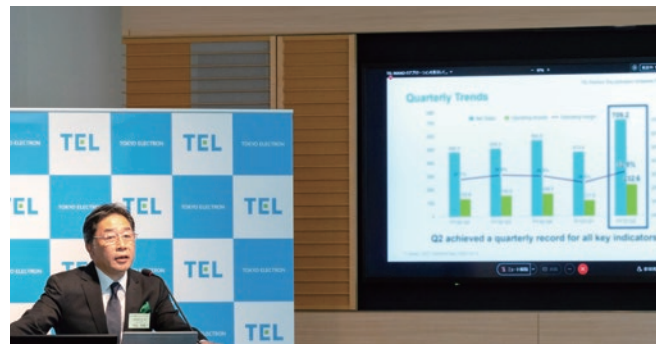
持続可能な調達戦略



半導体製造装置事業においては、サプライチェーンマネジメントの重要性がますます高まってきています。事業活動を効率的かつ確実にこなすためには、戦略的な調達活動をプロアクティブに推進していくことが極めて重要です。

コーポレート生産本部では、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るとともに、サプライチェーンサステナビリティアセスメントやBCPアセスメントの定期的な実施、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を図っています。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・在庫計画の調整をおこない、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さらなる向上を目指していきます。

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、当社では生産動向説明会やTELパートナーズデイなどを定期的に開催し、市場動向や当社の経営方針・事業方針、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と共有する機会を積極的に設けています。2022年9月には、内閣府や経済産業省、中小企業庁などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列などを越えた新たな連携の構築や、お取引先さまとの望ましい取引慣行の遵守などに取り組むことを宣言する「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。これからもお取引先さまと協働でグローバル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付加価値の向上に努めていきます。



TELパートナーズデイの様子

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による検証などをおこない、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。また多様化する技術ニーズや市場の拡大を見据え、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。東京エレクトロン テクノロジーソリューションズでは、2020年7月に東北事業所、同年8月に山梨事業所で生産棟の稼働を開始し、それぞれ生産能力は2倍と1.5倍になりました。東京エレクトロン宮城では、革新的な生産技術の進化を目的とした宮城技術革新センターを2021年10月に稼働開始しました。さらに2025年秋には、東北事業所において東北生産・物流センター（仮称）の竣工を予定しています。今後もさらなる生産能力の拡大や効率化を図るため、2027年3月期までの5年間で4,000億円以上の設備投資をおこなう予定です。

製造拠点

東京エレクトロン
テクノロジーソリューションズ
東北事業所 生産棟
2020年7月 稼働開始東京エレクトロン
テクノロジーソリューションズ
山梨事業所 生産棟
2020年8月 稼働開始東京エレクトロン宮城
宮城技術革新センター
2021年10月 稼働開始東京エレクトロン
テクノロジーソリューションズ
東北事業所
東北生産・物流センター（仮称）
2025年秋 竣工予定

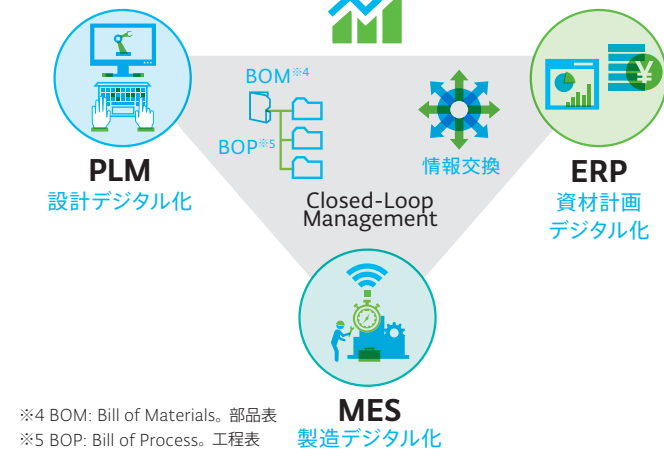
加えて、最新のデジタル技術を活用したERP※1やMES※2の稼働を開始するとともに、PLM※3の導入など製造基幹システムの構築によるIT基盤の整備を図っています。これらを通じて集約したデータを各業務で活用することにより、経営判断に必要なデータの迅速な収集や生産計画の適正化・効率化、パーツ納期の見える化などを実現していきます。また、すべての製造拠点にて感染防止対策の徹底を図り、生産活動における稼働率の最大化に努めています。

※1 ERP: Enterprise Resource Planning。P. 58 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

製品・製造の品質向上やリードタイム短縮、生産コストの低減などをめざす取り組みとして、物流・製造タスクごとの機械化を進めています。東京エレクトロン宮城では部品保管・配膳工程の機械化により30%の省人化を図っています。また組立工程の一部を自動化することで、製造ラインの最大効率化を実現します。さらに、設計段階で3DモデルやVR (Virtual Reality) システムを利用した生産性に関するデザインレビューの実施など、Shift Leftにより製品・製造の品質のさらなる向上を推進しています。



物流工程におけるキット箱の自動作成の様子

物流の将来像
(保管コンテナ入庫ライン)

環境負荷低減の取り組み



当社はE-COMPASS※1の展開により、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実施しています。

事業所においては、再生可能エネルギー（電力）の使用比率を2031年3月期までに100%とする中期環境目標を掲げています。日本国内の製造拠点およびテナントを含めた事業所については、すべての拠点で再生可能エネルギーの導入を完了し、海外の事業所についても、今後さらに導入を進める予定です。加えて、クリーンルームのさらなる省エネルギー化や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も進めています。

物流においても、規制が強化され環境負荷低減の要求が高まる中、当社では国内・海外向け輸送のモーダルシフト※2や環境負荷の少ない梱包方法の採用などを積極的におこなっています。2023年3月期には「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CO₂排出量10%削減（2027年3月期まで）」という目標を設定し、その達成に向けた活動を強化することで、装置物流分のCO₂排出量の削減に努めました。

また当社では、E-COMPASSの活動を通じて環境の取り組みにご協力・ご貢献いただいたお取引先さまに対して「環境パートナー」の表彰や「グリーンパートナー」の認定をおこなっています。

※1 P. 51 E-COMPASS、P. 53 お取引先さまとの取り組み 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

環境パートナー表彰盾





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、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で、最先端デバイスの製造に貢献します。加えて、これまでに培った最先端技術と豊富な出荷実績をもとに、多様化する半導体市場

(MAGIC市場※) におけるビジネスの強化も図っています。またリニューアルモデルなどの販売を通じて、お客さまの投資対効果の最大化を支援することに努めています。

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を生かし、最適なソリューションを提案することで、お客さまによるさらなる価値の創造に寄与していきます。

※ P. 37 多様化する半導体市場への展開 参照

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向上
- Best Products、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

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※1



主要顧客および製品ごとのシェア



営業利益率※2



※1 顧客満足度調査において「大変満足」または「満足」回答を選択した割合100% (2024年3月期)。
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
※2 営業利益率 35%以上 (2027年3月期まで)。P. 17 継続的な企業価値の向上に関する重要指標 参照

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. 38** 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. 56** 安全
- 中期環境目標への取り組みによる製品使用時のCO₂排出量削減 **□P. 52** 中長期環境目標と進捗状況
- 営業活動における業務効率化 **□P. 58** 業務効率化

リスクに対する取り組み

項目	想定される主なリスク	主な取り組み
市場変動	半導体市場が急激に縮小した場合、過剰生産、不良在庫が増加	- 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
	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ず、販売機会を損失	
地政学	国際秩序やグローバルなマクロ経済情勢、各国・各地域の安全保障、外交政策、産業政策および環境政策に影響をおよぼし、その結果サプライチェーンの停滞やマクロ経済環境が悪化した場合、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	当社およびお取引先さまに対する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程などの制定や対応ガイドラインの運用

マテリアリティ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

顧客
対応力経営
基盤

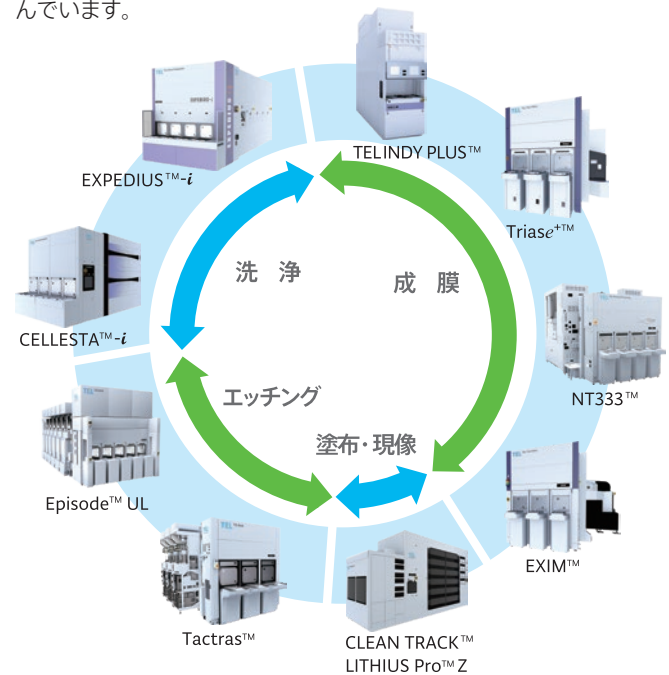
お客さまにとって唯一無二の戦略的パートナーとなるため、Customer Collaborationグループを設置し、顧客対応力のさらなる強化に努めています。Customer Collaborationグループは、従来からのお客さまである大手半導体メーカーを対象に、メモリ、ロジック、ファウンドリなどにおける次世代の最先端技術のニーズを共有いただき新技術開発につなげていくAccount Sales本部と、急成長する中国市場や産業用IoT市場向けの製品を取り扱う国内外のお客さまのご要望に対応するGlobal Sales本部で構成されています。

これら2つの本部が、ビジネスユニット、開発・製造部門、サービス部門、海外現地法人などと密接に連携し当社グループ全体でグローバルオペレーション (=One-TEL) を展開することで、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。

幅広い製品ラインアップを生かした提案活動

製品
競争力顧客
対応力

当社では、お客さまの課題を解決し、競争優位性の高い半導体製造に貢献するため、前工程における成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄といった連続した4つの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活動を展開しています。併せて、装置の稼働率の最大化を目指したり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、お客さまの開発・製造における生産性や品質の向上に貢献していきます。また複数世代にわたる製品の製造に関するお客さまからのご要望に対応すべく、納入済装置の性能改善にも継続的に取り組んでいます。



半導体の高速化と低消費電力化、そして低コスト化のさらなる追求に伴い、後工程における3次元 (3D) でのシステムインテグレーションが進展しています。3Dシステムインテグレーションのプロセスは半導体製造の最終段階に近く、本プロセス後に前工程の処理を再度おこなうこともあるため、高い歩留まりを実現するクリーン度の高いプロセス環境が求められます。そのため前工程と後工程の技術を融合させた装置が必要です。またChipletと呼ばれる個片化したチップの3Dインテグレーションには、高度なテストを実施したKGD※も重要です。これらの要求に応えるために、当社は前工程で培った技術と経験を生かしたウェーハボンディング装置やレーザエッジトリミング装置、およびKGDを確保するためのウェーハローバも提供しています。

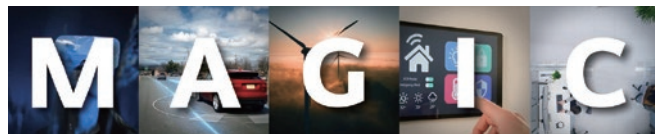
※ KGD: Known Good Die. 信頼性も含めて品質保証されている半導体チップ



多様化する半導体市場への展開

製品
競争力顧客
対応力

近年、メタバースの普及や自動車のEV化・自動運転レベルの進展、デジタルトランスフォーメーション (DX) やグリーントランスフォーメーション (GX) の推進に伴うIoTや生成AIに代表されるコミュニケーション向けデバイスなど、さまざまなアプリケーションに対応した半導体の多様化が進んでいます。このような多様化する半導体の市場を当社ではMAGIC (Metaverse, Autonomous mobility, Green energy, IoT & Information, Communications) 市場と定義し、最先端で培った技術と豊富な出荷実績に基づく経験を生かしビジネスの強化を図っています。



この市場においては、これまで主にフィールドソリューション (FS) の事業として展開していましたが、フラットパネルディスプレイ (FPD) 事業で培った光学デバイスのノウハウを融合し技術革新力の向上とシームレスな顧客対応力のさらなる向上に取り組むため、2023年4月にFS事業とFPD事業を統合し、新たにDSS (Diverse Systems and Solutions) 事業本部を設立しました。

今後高い成長が見込まれるMAGIC市場に経営資源を効率的に投入することで、さらなる企業価値の向上に努めていきます。

また当社ではお客さまの多様なニーズに応えるため、200 / 300mmウェーハ対応の前世代装置をベースとしたリニューアルモデルの開発・生産体制も整えています。リニューアルモデルでは、既存プロセスとの互換性を保ちながら古いユニットや部品を新しいものに置き換え、搬送速度などにおいて最新装置レベルの仕様を提供することで、お客さまの生産性の向上と環境負荷の軽減に貢献しています。「ALPHA-8SE™※1」、「UNITY™ Me※2」のリニューアルモデルの販売に続き、今後は塗布・現像装置のリニューアルモデルの販売も予定しています。

※1 ALPHA-8SE™: 200mm以下ウェーハ対応のバッチ式熱処理成膜装置

※2 UNITY™ Me: 200mm以下ウェーハ対応のプラズマエッチング装置

製品の安全に関するお客さまへの情報提供

顧客
対応力経営
基盤

当社では、お客さまに製品を安全にご使用いただくために製品の安全に関する十分な情報提供に努めており、製品の仕様に合わせた製品別マニュアルに加え、全製品共通の「TEL 安全と環境に関する指針」マニュアルをご提供しています。「TEL 安全と環境に関する指針」マニュアルは世界中のお客さまに正しくご理解いただけるよう、12の言語※で制作されており、製品使用時に想定される危険事例とその回避方法、製品に施された安全対策や製品の廃棄方法などについて、化学的・電氣的・機械的・人間工学的などのカテゴリ別に記載されています。

また製品の出荷後に安全に関する新たな注意事項が確認された場合には、対象となるお客さまに速やかにご報告をおこないます。特に危険性の高い化学物質や高電圧を使用する製品を導入されたお客さまに対しては、必要な情報を確実にお伝えすることに努めています。

※ 12言語: 日本語、英語、ドイツ語、フランス語、イタリア語、オランダ語、ロシア語、ポルトガル語、韓国語、中国語 (繁体字)、中国語 (簡体字)、フィンランド語



TEL 安全と環境に関する指針

顧客満足向上の取り組み

顧客
対応力

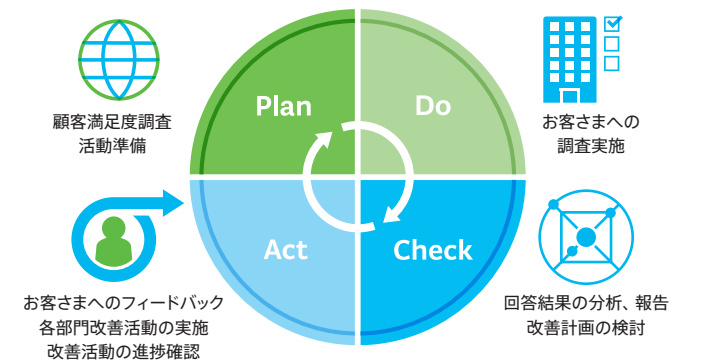
当社では創業以来の重要テーマである顧客満足のさらなる向上に取り組み、お客さまとの確固たる信頼関係の構築に努めています。技術革新が速い半導体製造装置業界においては、将来の技術ロードマップをお客さまである半導体メーカーと共創することで、4世代先までの技術の同時並行評価を推進し、Shift Leftの技術開発を加速させています。これにより、半導体デバイスの歩留まりの向上と装置稼働率の最大化に貢献する、優位性の高い製品の提供を実現しています。

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のもと、納入装置が最大限の性能を発揮して稼働する状態を早期に確立したり、特定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」を年に一度実施しています。調査で得られた情報についてビジネスユニット (プロダクト)、アカウント (お客さま)、機能 (ソフトウェア・開発など) ごとに分析し、その結果を営業、装置・工場、サービスなどの各関連部門と共有することにより、実務レベルの改善につなげるPDCAサイクルを展開しています。

2023年3月期も引き続き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、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。

PDCAサイクル



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
迅速かつ的確に展開します。

半導体製造装置の据付・保守にあたっては、累計約88,000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ィールドエンジニアのスキルアップを図ること、お客さまのニーズを的確に把握し、当社の開発・製造部門へ

のタイムリーなフィードバックにつなげています。また装置のライフサイクルの延長サポートサービスなどによりお客さまの長期間にわたる装置の運用に貢献するとともに、トータルサポートセンター(TSC)の展開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顧客満足度の向上
- 包括契約型サービスなどの拡販によるサービス収益の最大化
- AIやデジタル技術を駆使した高効率かつ高品質なサービスの追求

投入する経営資源

18の国と地域・83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5,000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



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.58](#) 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.56](#) 安全
- 高品質なサービスの提供 [P.57](#) 品質
- 多様な才能をもつ人材の有効活用 [P.44](#) 人材

リスクに対する取り組み

項目	想定される主なリスク	主な取り組み
安全	当社製品の安全性に関する問題や、重大な人身事故が発生した場合、お客さまへの損害や損害賠償が発生、また当社における安全への取り組みに対する信頼や社会的信頼が低下	「Safety First」の考えのもと、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を展開 - 各従業員の業務に合わせた安全教育の推進、事故発生時の報告システムの整備などを全社的に実施
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、また当社グループのブランドおよび信頼が低下	- 品質保証体制および最高水準のサービス体制の構築に取り組むべく、従業員およびお取引先さまへの継続的な品質教育を推進 - 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・徹底 - 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	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）

マテリアリティにおける主な取り組み

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

顧客
対応力

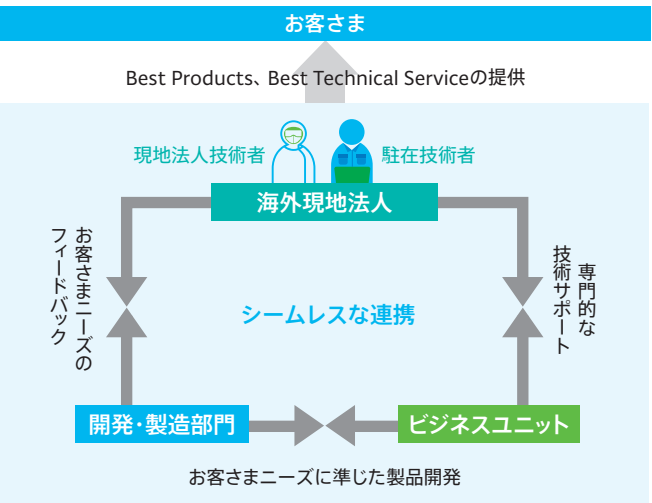
生産性
向上

当社はフィールドエンジニアのトレーニング体制の強化やグローバル化の推進を目的として、2019年にトレーニングオペレーションセンターを設立しました。同センターでは、SEMI (国際半導体製造装置材料協会) の基準を満たした当社グループ共通のスキル管理体制を構築しています。客観的に測定されたエンジニアのスキル情報をもとに、最適な人材配置をおこなうことで、お客さまに提供するサービスの品質向上に役立っています。

2022年3月期には、DXスキルを習得したフィールドエンジニアが業務効率化に寄与する多種多様なプログラムを開発し、そのうちの一部をグローバルに展開しています。また、それらのプログラムをサービスサポートに関するフィールド情報のデータベースと連携させることで、フィールド情報の更新や分析、見える化を自動でおこなうことが可能となりました。

2023年3月期には、海外現地法人向けエキスパートエンジニア教育として国内製造拠点でトレーニングを受けた海外現地法人エンジニアの現場への配置が進み、お客さまからのさまざまな技術要求にこれまで以上に対応することが可能となり、着実な成果を出すことができました。

2024年3月期には、このエキスパートエンジニア教育の人員枠を増やすとともに、お客さまの現場で日々業務に携わる中堅エンジニアを対象とする短期集中型教育の実施も計画しています。またフィールドエンジニアと開発・製造部門やビジネスユニットとのシームレスなコミュニケーションを推進し、顧客対応力のさらなる強化にも努めていきます。



付加価値の高いサービスの推進

顧客
対応力

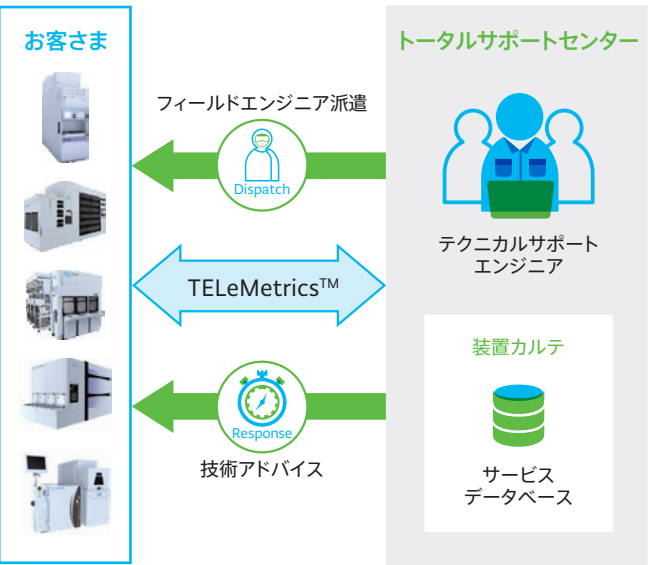
生産性
向上

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) をデータベース化して一元管理するService CRM※1を展開するとともに、遠隔保守サービス「TELeMetrics™」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、お客さまの課題の解決に取り組んでいます。

また、装置の安定稼働に向けたさまざまな契約型サービスを提供しています。例えば、お客さまの製造拠点到フィールドエンジニアが常駐して装置の保守をおこなうサービスや、従量課金や定額課金による保守作業、保守部品・消耗部品の提供、部品のリペアなどを総合的におこなう包括契約型サービス (TEL Service Advantage Premium) があります。

さらに、装置に関するさまざまなデータを活用した高度な診断機能の開発に注力しています。複数の装置から得られるメンテナンスや部品の交換に関する履歴などのデータをもとに、装置別の設定値やセンサー値の比較、トラブル要因解析をおこなうことで、トラブル解決時間の短縮やプロセス性能の装置間差の低減を目指していきます。今後この診断機能を従来型のサービスや、成果に連動した達成度報酬契約型サービスに活用していく予定です。

※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

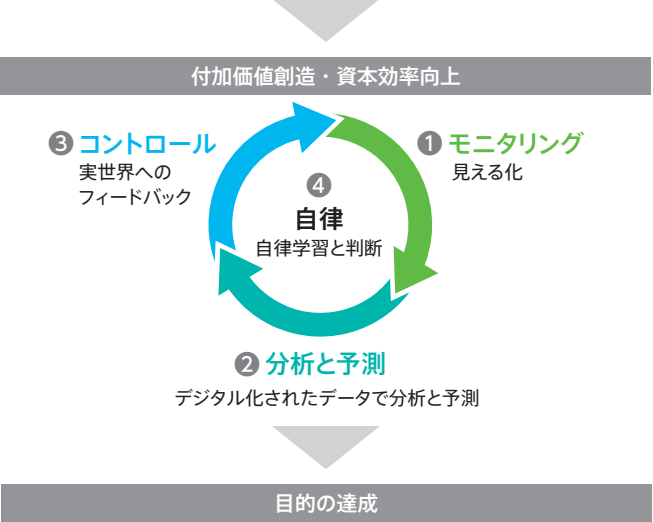


お客さまの現場における装置の立ち上げにおいて、半導体デバイスの品質歩留まりが量産レベルに到達するまでのリードタイムの短縮は極めて重要であり、装置メーカーとしての競争力強化にもつながります。当社では装置データの利活用に着目し、AI技術を駆使したDXの推進により、お客さまによる新製品投入の早期化に寄与するとともに、当社エンジニアの作業効率化や、定期メンテナンス時間の短縮、装置稼働率の最大化などを実現します。

またサービス品質のさらなる向上を目的に、お客さまの現場におけるタブレットやスマートグラス、クラウドシステムなどデジタル技術を活用した取り組みを、お客さまおよび当社のセキュリティポリシーやルールに準拠しながら推進していきます。

DX活動のステップ

デジタルイネーブラー※3	取り巻く環境
■高いコンピューティング性能 ■クラウドインフラ ■AIテクノロジー ■IoT、xR	■データ共有とサプライチェーン内のコラボレーションの進展 ■人間を支えるAIとロボットへの高い期待



- 高次元の課題 (High value problem) の解決
- 品質 ●費用 ●スピード ●生産性 ●エネルギー消費

※3 イネーブラー: 成功・目的達成を可能にする人・組織・要因・手段

継続的な装置サポートの取り組み

顧客
対応力

経営
基盤

お客さまにおける装置の継続的な有効活用をご支援する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あり、これまでは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、当社では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で、生産中止後15年を超える装置のライフサイクルを延長するサポートの提供が可能となりました。「LEAP」により、装置の仕様や運用に関する変更管理の制約から装置の入れ替えが難しいお客さまや、装置の継続的な活用を望まれるお客さまのご支援をおこなっています。装置の廃棄を減らしお客さまの長期間にわたる運用に貢献することで、サービスにおける環境負荷低減の取り組みを推進します。

※ LEAP: Lifecycle Extension and Availability Program

お客さま向けトレーニングのグローバル展開

顧客
対応力

当社では、製品を安全にご使用いただけるよう開発生産拠点を中心に世界各地にトレーニングセンターを開設し、装置の操作やメンテナンスに関するトレーニングを実施しています。

2023年3月期は、新型コロナウイルスに対する規制緩和に伴い、国や地域それぞれの状況を慎重に見極めさまざまな感染対策に留意したりリモートトレーニングを併用しながら、以前におこなっていた対面によるトレーニングセンターやお客さまの現場でのトレーニングの実施を徐々に再開しました。

お客さまの安全第一を念頭に、今後は状況の変化に柔軟に対応し、これまでに培ったリモートトレーニングや動画を使ったトレーニングのノウハウも活用しながら効率的にトレーニングを実施していきます。さらに海外現地法人のトレーニングセンターにおける装置ラインアップの拡張を継続的に進めていくなど、トレーニング環境のさらなる整備に努めていきます。

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

当社におけるサステナビリティの取り組みはビジョンの実現による基本理念の実践です。マテリアリティ (重要分野) を明確にし、この取り組みを推進します。強靱な経営基盤の構築とともに付加価値の高い製品やサービスを提供することで、産業や社会の課題解決と発展、そしてSDGsの達成に貢献します。

4つの枠組みにおける主な取り組み

ガバナンス 	●サステナビリティ統括部を本社に設置し、グループ全体でサステナビリティの取り組みを推進 ●年2回開催されるサステナビリティ委員会では、コーポレートオフィサーおよび本部長、国内グループ会社・海外現地法人社長が参加し、サステナビリティに関する短・中長期目標の設定や進捗管理、サステナビリティ関連方針の検討、重要テーマへの取り組みなどについて討議 ●重要案件については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・ミーティングにて報告や決議を実施 ●サステナビリティ担当執行役員はグループ全体におけるサステナビリティの取り組みについて適宜取締役会で報告をおこない、取締役会はそれを監督
戦 略 	●CSV (Creating Shared Value) の考えに基づき、企業の独自の資源と専門性を活用して社会課題を解決することで社会的価値と経済的価値を創出し、持続的な成長を実現 ●半導体製造装置メーカーとして、夢のある社会の発展に不可欠な半導体の技術革新に貢献するという当社におけるCSV、すなわちTSV (TEL's Shared Value) に基づく事業活動を展開し、世界共通の目標であるSDGsへの貢献や豊かな未来に向けた取り組みを実施 ●事業活動の展開においては、「製品競争力」「顧客対応力」「生産性向上」「経営基盤」をマテリアリティとして特定し強靱な経営基盤を構築するとともに、付加価値の高い製品やサービスを提供することで中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上を実現
リスク管理※1 	●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。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※2を展開 ●グループ全体で横断的・網羅的なリスクを洗い出し、影響度と蓋然性の高いリスクを当社の重要リスクとして認定。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 ●持続的に成長するために事業を遂行する上で直面し得るリスクや影響について、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 ※1 P. 69 リスクマネジメント 参照 ※2 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
指標と目標 	●中期経営計画における継続的な企業価値の向上に関する重要指標※1およびサステナビリティ年度目標※2を設定 ●重要指標および年度目標の実績の把握や達成状況については毎年レビュー会議にて確認 ●各指標や各目標における責任者のもと達成に向けた活動を全社で実施 ※1 P. 17 継続的な企業価値の向上に関する重要指標 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

人材

企業の成長は人。社員は価値創出の源泉

「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、社員一人ひとりが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社員に提供しています。特に人材マネジメントにおいて「TEL Values」「やる気重視経営」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」の3つを大切にしています。



TEL Values

創業以来、当社が積み重ねてきた「当社の価値」、「当社らしさ」を振り返り、未来に向けて大切にしたいものをTEL Valuesとしてまとめています。TEL Valuesでは、経営層・社員が一丸となって進み、環境の変化に柔軟かつ迅速に対応し、存分に力を発揮するための原点となる考え方を「誇り」「チャレンジ」「オーナーシップ」「チームワーク」「自覚」の5項目で明示しています。TEL Values浸透に向け、多言語によるTEL Values冊子の配布や、CEOおよび経営層からのメッセージ発信、日々の業務でTEL Valuesを体感・体現している社員のインタビューの共有などを実施しています。これらの取り組みを通じて失敗を恐れず新しいことに挑戦することや、さまざまな部門・グループ各社が課題解決に向けて協力することの大切さなどを伝えています。また、新人教育においては経営層による講話やグループワークによる行動計画の検討、「TELをどのような会社になりたいか」の討議などを通じて、入社時からTEL Valuesの理解と実践を促しています。当社においてTEL Valuesは、世代を超えて継承していく大切なものと位置づけており、世界中の社員がTEL Valuesの実践に努めています。

やる気重視経営

当社は18の国と地域、83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認識しています。当社で働く社員一人ひとりがエンゲージメントを高く保ち、能力を十分に発揮することが、企業としての成長に直接結びつくと考え、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。具体的には、以下の5つのポイントを踏まえ、重点施策に取り組んでいます。

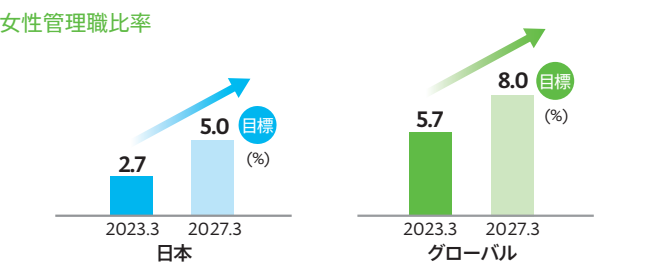
やる気重視経営における5つのポイント
1 自分の会社や仕事が産業や社会の発展に貢献しているという実感
2 会社の将来に対する夢と期待
3 チャレンジできる機会
4 成果に対する公正な評価とグローバルに競争力のある報酬
5 風通しの良い職場

重点施策の事例として、グローバル共通のジョブ型の等級制度 (GTC: Global TEL Career-paths) の運用や高度専門職人材のキャリアパス (TCL: Technical Career Ladder) の明確化、および社員の成長やパフォーマンス向上を促す評価制度の導入など、グローバルな競争に勝ち抜く人事制度を整備し、社員がチャレンジできる機会の創出やキャリア形成の支援を積極的におこなっています。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)

当社では、経営層の強いコミットメントのもと、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、DE&Iを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、「One-TEL、DIFFERENT TOGETHER with 3G (Global・Gender・Generation)」の考えのもと、女性管理職比率については地域の特性を考慮した以下のような目標を設定するなど、グループ各社で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、ジェンダー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%にする目標に向けた取り組みを実施。またそれ以降も比率のさらなる向上を目指す



- 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
- 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
- 日本の社員と海外現地法人の社員の協働や、部門横断的なプロジェクトの推進
- 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、エクイティ&インクルージョン・トーク」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

※1 高度専門職を含む

※2 理工学専攻の女性比率

■「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン・トーク (DE&I Talk)」の開催

2023年3月に世界中のグループ会社を対象とした「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン・トーク」を同時配信によるオンラインイベントとして開催しました。本イベントの開催は5回目となり、今回からエクイティ（公平性）を追加しDE&I Talkと名称を変更しました。本来の目的や方針に大きな変更はありませんが、多様な社員一人ひとりが活躍できる環境づくりにも、より積極的に取り組んでいきたいという思いを込めています。

オープニングスピーチでは、CEOが「やる気重視経営を継続的に推進していくとともに、3Gとしても掲げる多様性を向上させていくことで、当社のさらなる成長を図っていきます」と述べました。また、「エクイティの重要性 ～ D&I ワールドトレンド D&IからDE&Iへ」「多様性が生む企業変革 ～ LGBTQ+から知る “違い”を強みにする組織作り ～ 」という2つのトピックでゲストスピーカーにお話しいただきDE&Iの理解を深めました。

■ DE&Iの主な取り組み

当社では、グローバルでボーダレスな企業として多様な人材の力を生かし、バランスの良い体制やチームづくりを目指して、以下のようなさまざまな取り組みを実施しています。

- 海外現地法人を含めすべての当社グループ各社のDE&I活動レポートを作成・公開し、拠点ごとの活動を可視化。また社内報や社内向けウェブサイト、SNSなどを活用して社内外に向けた情報発信の実施

- 「キャリアデザインセミナー for Women」を開催。100名ほどの

社員が自主的に参加し、キャリアを主体的に考えるセルフリーダーシップの基礎知識などを習得。自分軸に基づくキャリアデザインや自分の強みを生かしたリーダーシップなど、当社でのキャリアの可能性を探索

- 2021年から、NPO法人J-Win^{※1}のプログラムに社員が参加。多様性の高い社外の環境下で他社メンバーとの活動を通じ、自身がロールモデルとする人との出会いやキャリアアップの覚悟の醸成を目的とし、管理職や上級管理職^{※2}に挑戦する意欲の向上に寄与
- 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としてEmployee Resource Group (ERG) を結成。また男性育休セミナーや産休・育休の取得前後におけるキャリア座談会「Mommy & Daddy Talk」なども継続的に実施
- 2021年4月のLGBTQ+相談窓口設置に続き、2022年10月1日に同性パートナー定義を制定し慶弔関係の適用を開始。今後はソフト(制度)の拡充とハード(設備)の充実を目指し、当事者だけでなくすべての社員がいいきいきと働ける環境づくりを継続的に推進
- 新卒採用や中途採用において、性別、国籍、世代などに関わらず、専門性や経験、将来的な期待値などを考慮の上、当社での活躍が見込まれる人材を継続的に採用
- 当社で培った経験や知見、スキルなどを生かせるよう、定年後の再雇用時においても、職責や貢献度に応じた競争力のある報酬体系を確立

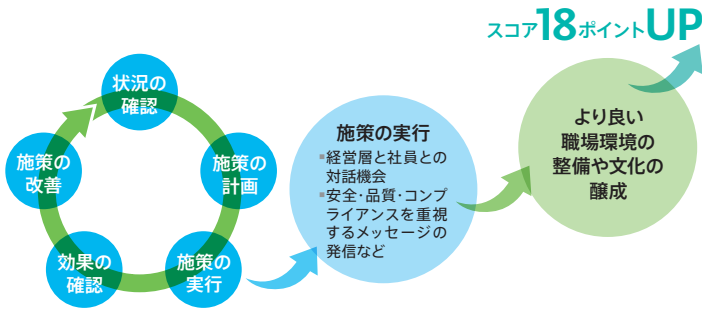
^{※1} NPO法人J-Win: 「特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク」は、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援することを目的に、2007年4月に設立された企業メンバー制の団体

^{※2} グローバル人事制度による一定レベルまたは一定職位以上の社員

イント) 上昇しました。特に日本地域においては全体のベンチマークで上位25%以内となりました。スコアの向上に伴い2023年3月期の社員定着率[※]も、グローバルで96.2%、日本では98.9%という非常に高い水準となっています。

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と考え、さらなるワーク・ライフ・バランスの改善やDXを通じた業務の効率化、安全・品質・コンプライアンスの強化など、さまざまな施策を継続的かつ効果的に展開していきます。

[※] 離職率のデータを用いて算出



人材育成

当社では、変化し続けるさまざまなビジネスの環境に適応し、世界で活躍できる人材の計画的・体系的な育成に重点を置いています。社員のやる気を重視し個人の価値を高めることに努め、会社と社員がともに成長し続けるための人材戦略をグローバルに実現していきます。

学びの文化の醸成や社員一人ひとりに配慮した育成推進などの観点から、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。TEL UNIVERSITYでは以下の取り組みを実施し、将来に向けて当社の発展に不可欠な人材の育成に注力しています。

TEL UNIVERSITY体系図

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

グローバル&オンデマンドによる学習

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を取り入れています。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

ワーク・ライフ・バランス

ワークスタイルとオフィス

当社では、ワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を推奨し、継続的にその環境づくりをおこなっています。例えば、育児関連の休職制度としての出生時育児休業制度については性別を問わず利用を推進しており、産休・育児休業からの復職は高い水準となりました。また、勤務制度としては勤務時間に柔軟性をもたせたフレックス勤務の他、在宅勤務制度も実施をしており、利用者の声を踏まえた改善に努め、ライフスタイルや社会情勢に対応した効率的なワークスタイルを推進しています。

すべての社員の働きやすさと活躍を支援する職場環境を追求し、今までにない新たなオフィスの構築に取り組んでいます。

その取り組みの一例として2021年には東京エレクトロン宮城において、新たな技術を創造する共創空間「イノベーションエリア」と明るく開放感のあるコミュニケーション空間を中心とした「クリエイティブオフィス」を備えた宮城技術革新センターを開設しました。

それ以外の各拠点においても部門間の交流を促進し、イノベーションの創出をサポートするオフィス空間づくりを進めています。

休暇制度

当社では、適切な労働時間の管理や休暇の取得が社員の生産性向上にも寄与すると考え、長時間労働の是正や休暇制度の充実と

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、情報やツールも提供しています。一例として、装置の保守などに携わるエンジニアに対して技術スキルを記録するスキルアップ教育システムを構築し、グローバルで運用しています。これにより、エンジニアがキャリア形成にあたって必要な技術の習得に注力することを可能にしています。

後継者育成計画(サクセッションプラン)の展開

将来組織における重要なポジションを担い、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育成するサクセッションプランを展開しています。サクセッションプランの具体的な取り組みとして、社外研修への参加によるネットワークの構築と幅広い視野の醸成や360度フィードバック[※]などの機会の提供、ならびに社外取締役を含む経営層による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。また後継者の候補を育成するマネジメント向けにはそれぞれの職責に応じた階層別の研修を拡充することでより実践的なスキルの向上を図り、ビジネスの現場において人材を育てるサイクルの推進に努めています。

[※] 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

その取得の推進に取り組んでいます。有給休暇取得率の中期目標として80%以上^{※1}を掲げ、社員に対する計画的な取得への啓蒙活動をおこなうとともに、取得状況の定期的なモニタリングや取得率向上に向けたマネジメントを推進しています。2023年3月期は、新型コロナウイルス感染症による連休の取得控えなどの影響もありましたが、取得率は70%と前期よりも上昇しました。

当社の独自性の高い休暇制度として各国の状況に合わせたリフレッシュ休暇制度をグローバルで導入しています。この制度では社員が心身のリフレッシュを図り、就業意欲を高めることを目的としています。日本の場合は勤続10年以上の社員を対象に、勤続年数5年ごとに2週間から1カ月の特別休暇(法定外有給休暇)を付与しています。2023年3月期には、日本で1,731名、海外で606名の社員がリフレッシュ休暇を取得しました。また、育児休業、子どもの看護休暇や子育て応援休暇^{※2}、有給の介護休暇などさまざまなライフイベントに合わせた制度の構築に努めています。育児休業期間においては最長で「子どもが満3歳に達する日」まで延長することを認める他、育児による勤務時間短縮の措置の対象を小学校卒業までの子どもを養育する社員にまで拡充しています^{※1}。

^{※1} 対象は日本

^{※2} 子どもの看護休暇: 小学校就学の始期に達するまでの子の養育をする社員に対し、年5日の有給休暇を付与、子育て応援休暇: 中学校就学の始期に達するまでの子の養育をする社員に対し、年5日の無給休暇を付与

人権

人権についての考え方

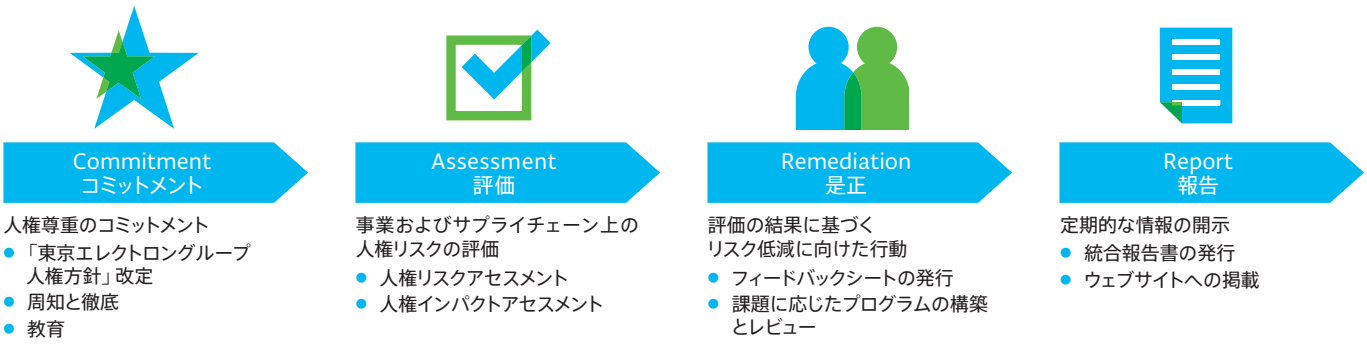
当社は、企業の社会的責任を自覚し、高い倫理観に基づいた行動が重要であるとの認識のもと、創業以来とりわけ人権尊重の考え方を大切にし、「基本理念」および「経営理念」でその考え方を明文化しています。人権の尊重は、単に人々への事業上の負の影響を排除することのみならず、事業活動を支える人々を尊重し、持続可

人権方針の改定および人権尊重の推進体制

当社は、2017年に国連の「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※1」を参照し、人権の考え方をまとめた「人権について」を制定しました。「人権について」では、「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。

当社の取り組みの実態を反映するためにガバナンスや救済メカニズムの項目を追加するとともに既存内容の見直しをおこない、2023年4月に「東京エレクトロングループ人権方針※2」として改定しました。

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



人権デューデリジェンスの推進

当社では人権リスクを毎年洗い出し、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。2023年3月期は国内外の当社グループにおける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680社を対象に、RBAの監査基準に基づいた調査を実施しました。

その結果、社内では全体の11%、お取引先さまでは16%にあたる潜在的 / 顕在的リスクが特定され、内訳としては労働および安全衛生に関わるものが大半を占めました。特定されたリスクに関

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。

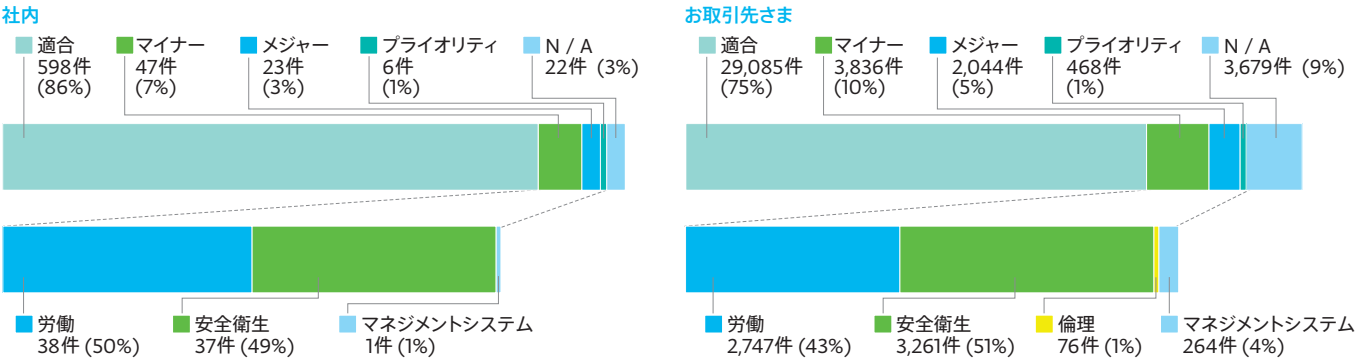
本方針に基づく取り組みの実施については、サステナビリティ委員会で審議され、CEOが出席するコーポレートオフィサーズ・ミーティングで承認されます。サステナビリティ担当執行役員は、取り組みについて取締役会で報告をおこない、取締役会はそれを監督します。

当社では、本方針を役員および従業員の他、お取引先さまに対しても周知徹底するとともに、人権に関するウェブ教育を実施しています。

※1 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、製造プロセスや調達と与える環境負荷に対して企業が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

※2 詳細は当社ウェブサイト「人権」参照: www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/human-rights/index.html

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)※の件数と割合



※ 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

人権デューデリジェンスにより潜在的 / 顕在的リスクとして確認され、対応を進めている主な項目

主な項目		社内	お取引先さま
労働	強制労働・債務労働・児童労働に関する方針・手順		✓
	雇用条件の事前通知と説明	✓	✓
	身分証明書の会社保管	✓	
	労働時間	✓	✓
	連続勤務		✓
	懲罰目的の賃金減額に関する方針		✓
	宗教上の慣習に関する方針・手順	✓	✓
	結社の自由に関する方針・手順	✓	✓
安全衛生	労働者の平和的集会に関する権利の尊重	✓	✓
	妊婦・育児中の女性保護のための方針とリスク評価	✓	
	緊急避難経路へのアクセス、避難誘導灯・非常用照明器具の点検		✓
	夜間を含む避難訓練の実施、検出された問題点の是正	✓	✓
	緊急事態対応チームの編成とトレーニング		✓
	応急処置要因の配備		✓
	救急箱の手配	✓	
	身体的に負荷のかかる作業の特定と管理		✓
マネジメントシステム	安全衛生に関する周知と研修、安全性の懸念を労働者が表明する仕組み		✓
	苦情処理メカニズムの確立・運用		✓

救済メカニズム

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に加えお取引先さまを含むすべてのステークホルダーを対象とした秘匿性の高い通報制度を確立しています。24時間365日利用可能で多言語に対応した社内窓口や弁護士事務所に直接相談できる社外窓口を設置し運用するこ

とにより、人権への負の影響に対して確実な救済措置を可能にする苦情処理メカニズムの整備に努めています。
今後も高い倫理観に基づく人権の取り組みを積極的に展開し、自社およびサプライチェーンにおける人権リスクの低減や救済の取り組みを推進していきます。

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うことが重要です。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担当責任者を任命し、CCOおよびコンプライアンス部に直接報告する体制を整えています。

コンプライアンスの取り組み

企業倫理およびコンプライアンス

すべての役員および従業員を対象とした行動規範である「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、企業倫理およびコンプライアンスのより効果的な浸透・推進を図っています。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。

また、当社グループにおいて意識の向上やコンプライアンス文化の醸成を図るため、企業倫理およびコンプライアンスに関して優れた活動をおこなった従業員に対する表彰制度を設けています。

贈収賄防止および競争法に関する取り組み

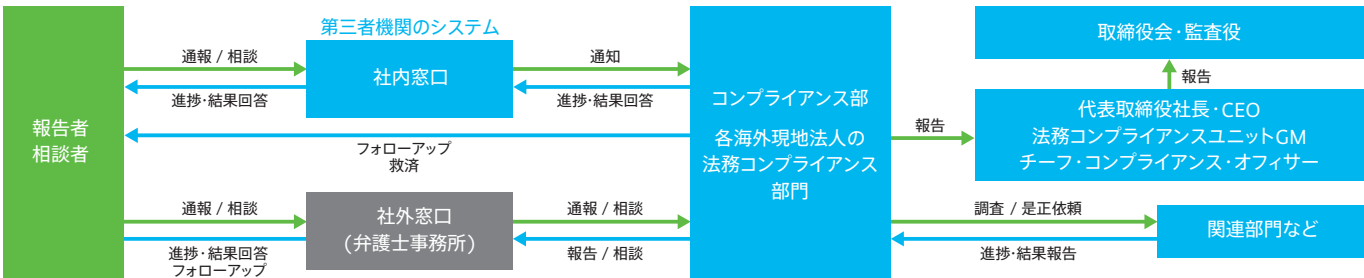
贈収賄防止においては、「贈収賄・腐敗防止に関する基本方針」および「贈答・接待のガイドライン」を、競争法においては「競争法コンプライアンスに関する基本方針」および「ガイドライン」をグローバル共通で制定しています。違法行為を未然に防止するために、これらの方針およびガイドラインの理解の促進と浸透を図る教育を定期的におこなっています。

内部通報制度

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、報復行為および不利益取り扱いの禁止」を徹底した内部通報制度を確立しています。また、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通報・相談をおこなった場合に、懲戒処分などを減免できる社内リニエンス制度を導入することで、積極的な情報提供を促し、問題の早期発見・解決につなげています。

この内部通報制度では、お取引先さまや退職者も利用可能な、

グローバル内部通報の対応フロー



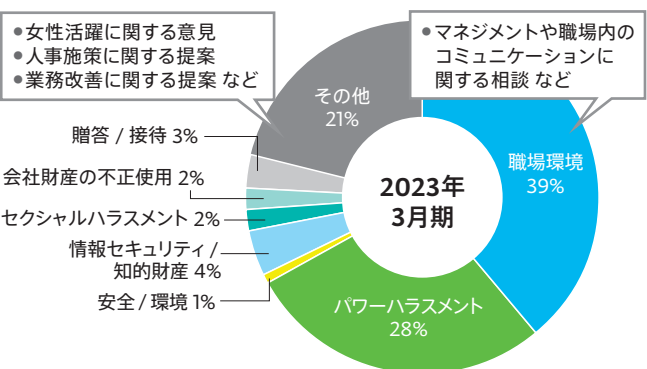
第三者機関のシステムを利用したグローバル統一の社内窓口「TELグループ倫理・コンプライアンスホットライン」と、弁護士事務所に直接相談できる社外窓口を設置し、運用しています。社内窓口は、電話や専用サイト経由で24時間365日利用でき、従業員が使用するすべての言語に対応しています。

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、就業規則に基づく処分、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。

2023年3月期に内部通報窓口に寄せられた通報・相談件数は130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。通報・相談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。また、CCOからマネージャー層に対してハラスメント防止および職場環境構築の重要性を含むコンプライアンス教育をおこないました。

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法令違反に関する通報や事案は確認されませんでした。

通報・相談内容の内訳



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行動規範に基づいた調達方針を策定し、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し、さまざまな観点からサプライ

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、必要な改善活動の実施に取り組んでいただいています。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。

2023年3月期には、国内主要製造拠点の1つである東京エレクトロン テクノロジーソリューションズ（山梨）においてRBA監査を受審し、お取引先さまとともに必要な是正活動を実施しました。今後は海外を含むその他の主要製造拠点においても同様の監査を受審することで業界行動規範の遵守をさらに推進し、サプライチェーン全体におけるサステナビリティの取り組みを展開していきます。

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。

※1 資材系：調達額の80%（2023年3月期より85%）以上を占めるお取引先さまに対し調査を実施
※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

サプライチェーンサステナビリティの展開



チェーンにおける課題を確認しています。特定された課題は、CEOによる監督のもと関連部門で共有し、改善策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、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で、サプライチェーンにおける価値の創造に努めていきます。

る非合法に搾取・採取された紛争鉱物（3TG^{※4}）への対応を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。2023年3月期は9回目となる紛争鉱物調査を実施し、紛争非関与と判定する根拠の1つであるRMAP^{※7}準拠製錬所に該当する234社を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

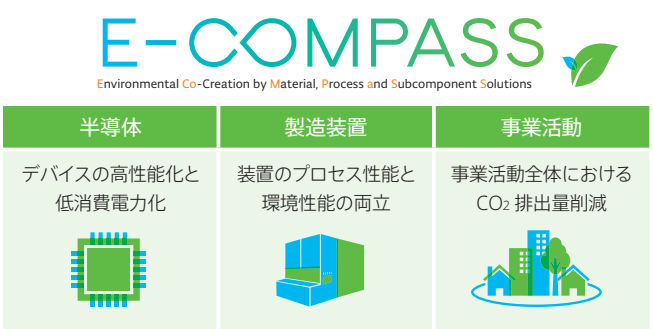
当社は事業継続計画（BCP）の一環として、お取引先さまとともに継続的な災害対策活動に取り組んでいます。災害発生時にいち早く被災状況を確認し、速やかに復旧に向けて協働できるよう調達品の生産拠点をデータベース化しています。2023年3月期における登録拠点数は約30,000拠点となり、災害発生時の被災状況調査を5回実施しました。また、お取引先さまに対してBCPアセスメントを実施し、その回答内容を分析してお取引先さまにフィードバックすることで、懸念点などの改善につなげていただいています。

環境

E-COMPASS

当社は環境マネジメントのリーディングカンパニーとして、E-COMPASS (Environmental Co-Creation by Material, Process and Subcomponent Solutions) という環境にフォーカスしたイニシアティブを展開しています。E-COMPASSでは、以下3つの観点を中心にお客さまやパートナー企業さまと連携し、サプライチェーン全体で半導体の技術革新と環境負荷低減の実現を目指すことで、地球環境の保全に取り組んでいます。

- 半導体の高性能化と低消費電力化への貢献
- 装置のプロセス性能と環境性能の両立
- 事業活動全体におけるCO₂排出量の削減



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。そして、下表の会議体を通してCEOを含むマネジメント層まで、各取り組みの進捗状況を報告しています。

当社は、2017年3月に製造子会社を中心にグループ全体で一括取得したISO 14001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。また、頻繁に改正される各国の環境法規制を遵守するため情報収集の早期化に努め、プロアクティブな対応を進めています。当社では2023年3月期においても環境関連の事故・違反、また訴訟などはありませんでした。

会議名	主な参加メンバー	会議内容	開催頻度
環境活動定例報告会	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
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
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

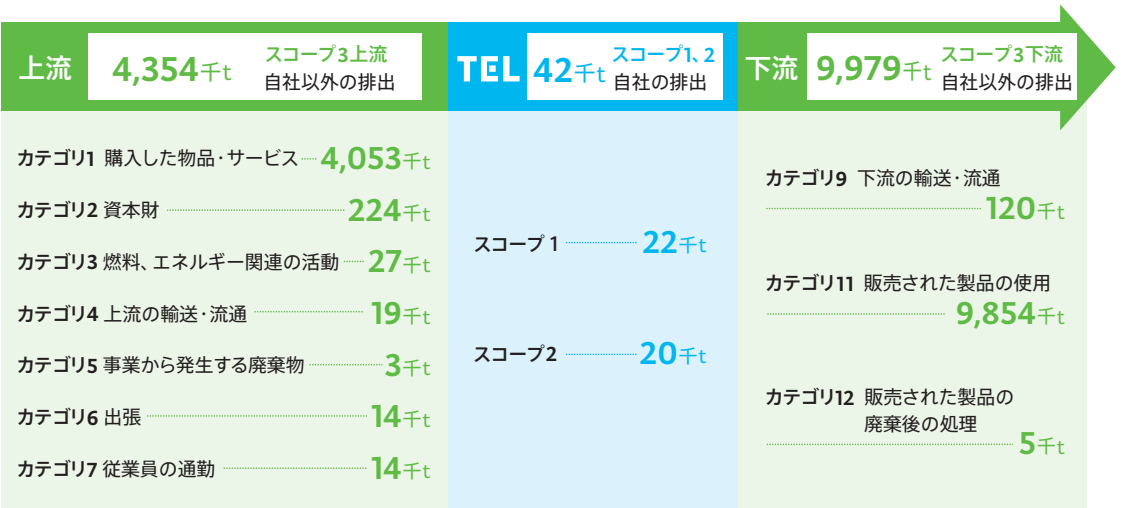
※ 製造会社社長会では環境の他、安全や品質、サプライチェーンマネジメントなどに関する業務の報告や課題の共有をおこなっている

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42千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14,333千t

と、全体の99.7%を占めています。中でも製品使用時のCO₂排出量が9,854千tと全体の約70%を占めていることから、稼働時の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。また2023年3月期にはスコープ3においてより精度の高い排出量算出をおこなうため、購入した製品やサービス、および販売した製品の使用などによる排出量の計算方法を見直しました。



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

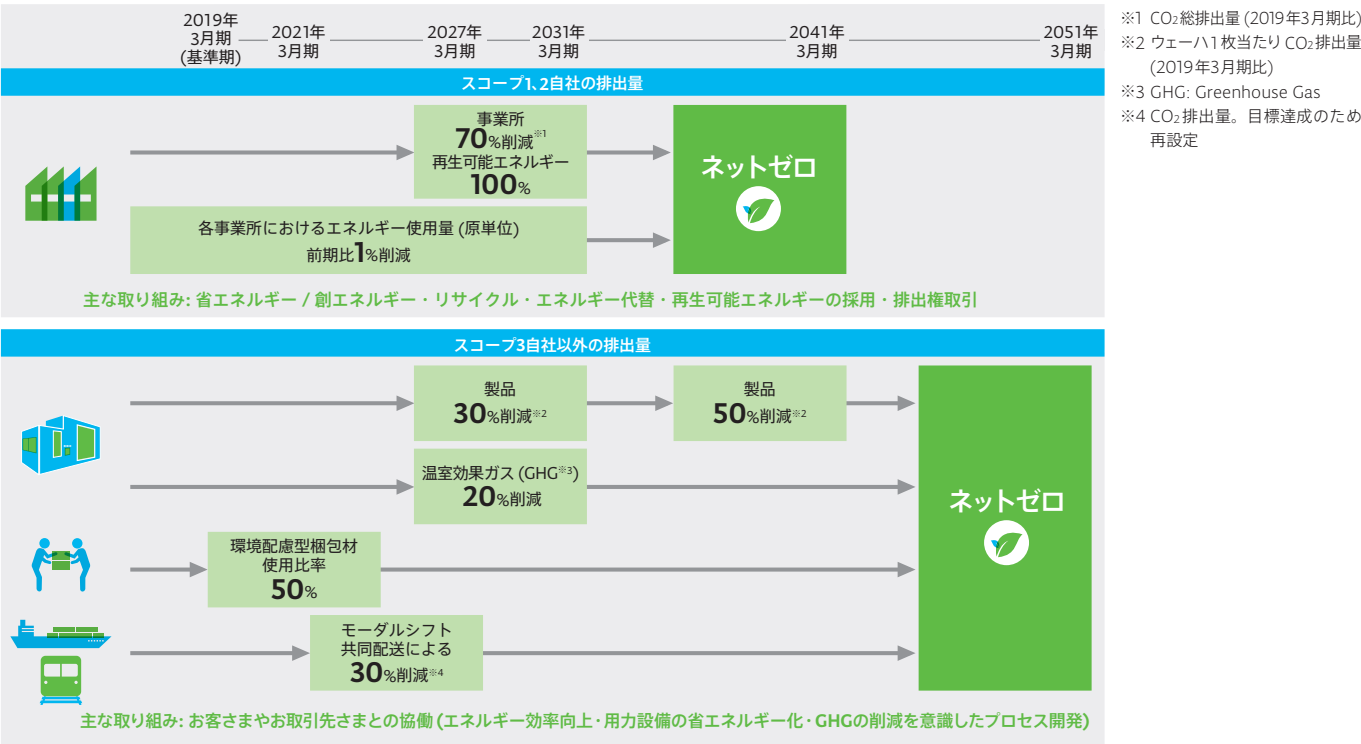
スコープ2:
自社が購入した電気、蒸気、熱の使用に伴う温室効果ガスの間接排出

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。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

中長期環境目標と進捗状況

当社は、中長期環境目標を以下のとおり設定しています。

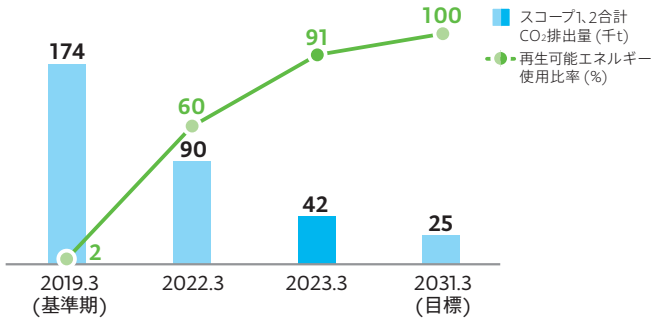
ネットゼロに向けた各目標と主な取り組み



自社の排出 (スコープ1、2) への取り組み

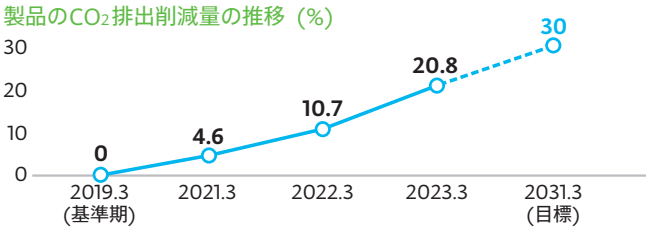
2031年3月期までに再生可能エネルギー使用比率100%かつ事業所のCO₂総排出量を2019年3月期比70%削減、さらに2041年3月期までにネットゼロの達成を目指しています。全社における2023年3月期の再生可能エネルギー使用比率は91%となりました。その結果、省エネ活動の効果もあり事業所のCO₂総排出量は基準期から76%削減となり目標を前倒しで達成しました。

再生可能エネルギーの導入によるCO₂排出量の削減



自社以外の排出(スコープ3)への取り組み

ウェーハ1枚当たりのCO₂排出量を2031年3月期までに2019年3月期比30%削減、2041年3月期までに50%削減、さらに2051年3月期までにネットゼロの達成を目指しています。2023年3月期のウェーハ1枚当たりCO₂排出量は、基準期比20.8%の削減となりました。



物流における取り組み

2023年3月期は強化ダンボール梱包の採用とモーダルシフトを積極的に推進しました。強化ダンボールは重量が軽いため輸送にかかるCO₂排出量の削減が見込まれるとともにリサイクルが可能であり、木材より環境負荷を低く抑えられます。2023年3月期第4四半期の木枠梱包の強化ダンボールへの切り替え率は20.3%と

生物多様性および森林保全

2023年3月期、当社は生物多様性および森林保全のためのコミットメントを以下のとおり策定しました。

生物多様性・森林保全コミットメント

社会が持続的に発展していくためには、生物多様性による恩恵が欠かせません。しかし、人間の社会活動は生物多様性に大きな影響をおよぼしています。当社は、TEL's Shared Valueにおいて、専門性を活用し事業活動を通じた社会課題の解決に努めています。生物多様性の保全にも継続的に取り組み、バリューチェーン全体で「ネット・ポジティブ・インパクト※」の達成を目指します。ステークホルダーと連携しながらこれらの活動を推進していくことは、当社の継続的な企業価値の向上にもつながると考えています。中でも多くの生物が生態系を構成し、またCO₂の主要な吸収源でもある森林の保全に積極的に取り組み、森林破壊ゼロを目指します。

※ ネット・ポジティブ・インパクト: 自然の損失が避けられない状況下で代替措置として自然価値を創出することで、価値創出の量と損失量が均衡する状態(ノー・ネット・ロス)を超え、さらに価値創出量が損失量を上回るようにしたもの
詳細は当社ウェブサイト「環境」参照: www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/environment/index.html

お取引先さまとの取り組み

E-COMPASSの取り組みにおいて、今後ますます発展するデータ社会と地球環境の保全にはお取引先さまとの連携強化が欠かせないとの考えのもと、2022年3月に資材系のすべてのお取引先さま向けに説明会を実施しました。この説明会では当社の取り組み状況をお伝えするとともに、お取引先さまとの共創を通して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事業における環境負荷低減の活動、製品における環境法規制への対応などについて確認をおこないました。12月には「TELパートナーズデイ」において、E-COMPASS活動に多大なご協力をいただいたお取引先さま3社を環境パートナーとして

なりました。また、大阪・福岡間のフェリー活用を大幅に拡大するなどモーダルシフトや共同配送化による物流分のCO₂排出削減率は11.4%となりました。

当社は2022年1月にSBT※へ温室効果ガス排出削減目標設定のコミットをおこない、2023年2月にスコープ1、2および3に関する目標を申請しました。2024年3月期中には目標の認定を受ける予定です。2051年3月期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

製品開発における取り組み

当社は環境負荷を低減した製品の開発に積極的に取り組んでいます。2023年3月期も、純水使用量の削減、低発塵化および廃水量の削減を実現したレーザエッジトリミング装置Ulucus™ Lや、高い生産性およびプロセス時の用力使用量の削減を可能とした洗浄装置CELLESTA™ MS2など、当社の技術を生かした環境性能の高い装置をリリースしました。

「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。

TCFD提言への取り組み状況

項目	内容
ガバナンス	● 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 ● 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、サステナビリティ委員会で審議され、CEOが出席するコーポレートオフィサーズ・ミーティングにて承認 ● 環境およびサステナビリティ担当執行役員は、この取り組みについて取締役会で報告をおこない、取締役会はそれを監督 ● 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実施
戦略	● 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実施 ・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、投資家さま、NGO、地域社会からの要請 ・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、また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。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 ● 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、再生可能エネルギーの導入の推進や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の提供を通じて、サプライチェーン全体における温室効果ガスの削減、中長期環境目標の達成に向けた取り組みを実施。特定したリスクと機会への対応については、定期的に見直すことで、企業としてのレジリエンス(気候変動への対応力)を向上
リスク管理	● 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1つとして位置づけ、取り組みを展開 ● 「環境対応」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を実施 ● 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について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で推進 ● 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 ● 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70%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、またお取引先さまの事業におけるCO₂排出量削減を推進 ● 異常気象などに起因する自然災害の発生を想定して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実施。国内各主要製造拠点について自然災害のリスク分析を実施し、災害リスクが低いことを確認
指標と目標	● データ社会の進展とサプライチェーン全体における地球環境の保全に向けて、E-COMPASSの取り組み※2を推進 ・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 ・半導体製造装置のプロセス性能と環境性能の両立 ・当社の事業活動全体におけるCO₂排出量削減 ● 中長期環境目標の取り組み※3

※1 P. 69 リスクマネジメント 参照

※2 P. 51 E-COMPASS、P. 53 お取引先さまとの取り組み 参照

※3 P. 52 中長期環境目標と進捗状況 参照

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)	リスク項目	リスク 発現時期	想定されるリスク	当社への影響	リスク 評価※1	当社の対応
移行リスク (1.5℃シナリオ)	●炭素税※2およびエネルギーコストの増加	短期～中期	●以下の炭素税が課されると想定 2026年3月期: 9,750円 / t-CO ₂ 程度 2041年3月期: 26,650円 / t-CO ₂ 程度 ●電気代・燃料代の高騰	●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2023年3月期と同水準であるとする、炭素税は以下のとおり増加 2026年3月期: 4億円 / 年増加 2041年3月期: 11億円 / 年増加 ●輸送費の増加 ●調達価格増加 (調達価格へのエネルギーコスト転嫁)	Low～Middle	●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2023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11億円、2041年3月期は32億円減少
	●気候変動を含む環境課題や環境関連法規制などへの対応	短期～長期	●お客さま、投資家さま、NGO、地域社会からの評価の低下 ●お客さまからの要求・要請やエネルギー規制への対応の遅れ	●レピュテーションリスクの増加 ●設備投資・研究開発費の増加 ●対応できない場合、売上高の減少 ●規制違反による訴訟や罰金の発生	Low～High	●サプライチェーンにおけるE-COMPASSの取り組みにより、中長期環境目標の達成に向けた活動を展開 ①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 ②装置のプロセス性能と環境性能の両立 (製品使用時のウェーハ1枚当たりCO ₂ 排出量削減を実現する技術の開発など) ③事業活動全体におけるCO ₂ 排出量削減 (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など) ●各国で改訂される環境法規制に適切かつ迅速に対応 ●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 ●統合報告書やウェブサイトなどで上記の活動に関する情報開示を推進
物理リスク (4℃シナリオ)	●異常気象	短期～中期	●当社、お客さま、お取引先さまへの影響 (サプライチェーンの寸断、生産・出荷の遅延、操業停止など)	●調達額の増加 ●売上高の減少 ●保険料の増加	High	●事業継続マネジメント (BCM) に基づいた事業継続計画 (BCP) の更新と活動の実施、また計画に合わせて定期的なBCP訓練を実施 ●取引先BCPアセスメント※3によるリスク対応の実施。アセスメントの一環としてお取引先さまの洪水・土砂災害ハザードマップによるリスク調査・評価、および洪水・土砂災害対策状況を確認し、必要に応じてリスク対応のフォローアップを実施 ●風水害 (大雨・台風など) への全社的な対応基準を整理するとともに、全従業員への風水害対策教育の展開を計画 ●被災状況の早期確認と速やかな復旧を目指し、調達品生産拠点のデータベース化を推進 ●異常気象による災害発生に備えた保険への加入
	●気温上昇	中期～長期	●気温上昇に伴いクリーンルームなどにおける空調装置の稼働増加	●エネルギーコストの増加	Low	
機会 (共通)	●環境に関わるオペレーションの効率化	短期～中期	●生産性の向上	●エネルギーコストの減少	High	●サプライチェーンにおけるE-COMPASSの取り組みにより、中長期環境目標の達成に向けた活動を展開 (内容については上記①②③を参照)
	●先行的な気候変動対応への取り組みや技術革新による製品・サービスにおける付加価値創出 ●グローバルオペレーションにおけるレジリエンスの構築	中期～長期	●GHG低排出の製品やサービスに関わるイノベーションの促進 ●低消費電力デバイス製造に寄与する装置や技術の開発など、新たな価値創出による競争優位性や事業機会確立と売上高増加	●売上高の増加	Middle～High	●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 ●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

※1 リスク評価: 当社内にてリスク影響度を評価した結果を記載
※2 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130円で換算
※3 取引先BCPアセスメント: 調達額の80%以上 (2023年3月期より調達額85%以上) を占める資材系のお取引先さまに対し、2014年3月期より継続的にBCPアセスメントを実施

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・メンテナンスなどの各種業務遂行において、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 Standards※2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 Standards: 半導体製造装置、FPD製造装置、太陽光発電装置、材料メーカーなどに貢献する国際的な業界団体であるSEMIが、これらの国際工業規格の統一を目的に定めた規格

事故報告システム

事故が発生した際にはすべての関係者と情報を速やかに共有し、事故報告システム (TIRS※) を用いて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署に対するフォローをおこなっています。

※ TIRS: TEL Incident Report System

安全教育

当社では安全な職場づくりに向け、「基礎安全教育」と「上級安全教育」の2つのプログラムを世界共通で展開し、対象となる全従業員に対して受講を義務づけています。

「基礎安全教育」は、従業員が職場で業務を安全に遂行できるよう安全の基本を学ぶことを目的としています。入社時には導入教育をおこない、また3年ごとに更新教育を実施することで安全意識の維持向上に努めています。

「上級安全教育」は、製造現場やクリーンルーム内で作業をおこな

うエンジニアに対する専門性の高いプログラムであり、毎年更新教育を実施しています。加えて海外転勤者に対しては、必要に応じ各国や各地域の安全ルールや法令に関する教育をおこなっています。

このような安全への継続的な取り組みにより、2023年3月期のTCIR※は、半導体製造装置業界トップクラスの0.33となりました。中期経営計画の目標である0.10以下の達成に向けてさらなる取り組みを実施していきます。

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



事故防止への取り組み

より安全な業務環境を目指して、さまざまな活動を展開しています。

体感教育とVR (Virtual Reality)

高所からの転落、感電、挟まれ事故など疑似体験を用いた体感教育を実施することにより、危険に対する感受性を高めることで事故防止を図っています。また当社の業務に合わせたコンテンツを使用した独自のVRを開発することにより、教育効果のさらなる向上を目指しています。

安全総点検

お客さまの現場における各種サービス業務や装置据付作業、そして当社の製造現場などでの作業や社内設備管理に関する200以上の安全点検項目を準備し、グループ全体で定期点検を実施しています。

この定期点検により、作業安全、教育方法、設備の安全管理方法などの課題を明らかにすることで、各グループ会社における自主的な安全環境の整備、改善活動に役立てています。

安全仕様のフィードバック

お客さまから安全仕様に関わる変更のご要求を受けた場合や装置設計に起因した事故が発生した場合などに、それらの情報を設計部署へフィードバックし、速やかに検討を進められる組織体制の強化に取り組んでいます。

お取引先さまに対する安全活動

お取引先さまに作業を依頼する場合においても、当社の基本的な作業安全ルールやお客さまにおけるルールなどを記載した資料を事前に共有しご理解をいただくことで、安全活動の推進に努めています。

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、達成すべき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、従業員が常に自身の役割

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、期待どおりの生産計画を達成し、メンテナンス負担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、全社共通の品質方針に基づく規程を、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において運用しています。

と目的を自覚し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。

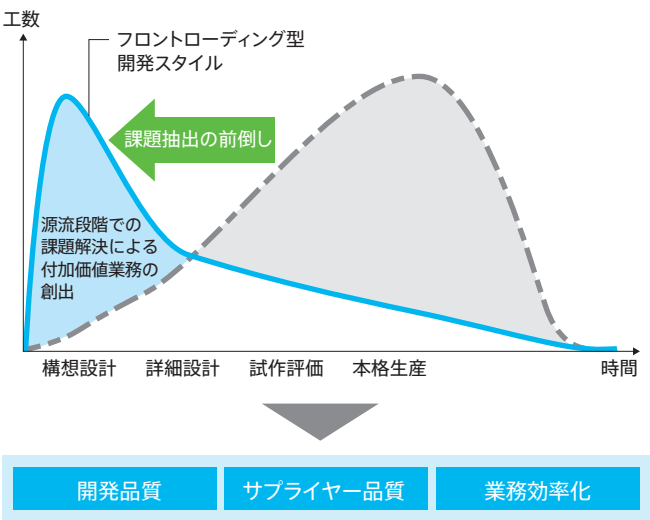
これらの取り組みを通して従業員がさまざまな場面で相互に品質に関する確認を徹底しておこなうことで業務プロセスの改善と成長につなげ、お客さまのご期待を上回る品質の高い製品やサービスを提供できるよう努めています。

各製造拠点ではこの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しています。品質マネジメントシステムの国際規格であるISO 9001:2015を取得するとともに、内部監査および第三者機関による監査を重ねPDCAサイクルを効率的に運用することで、継続的な改善に努めています。本社を中心とする品質保証部門では、前期の実績をもとに毎年品質に関する目標を設定し定期的にそれらに対する達成度のレビューをおこなっています。

また自工程保証の実施により、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た顧客運用の検証の徹底に努めています。この自工程保証活動を通じて、各工程の精度向上や手戻りによる対応コスト※の低減に取り組むことで、上流工程において従業員が付加価値のより高い業務に注力する時間の創出を可能にすると同時に、Shift Left (フロントローディング) の推進にもつなげています。

※ 手戻りによる対応コスト: 不適合が生じた際に工程をさかのぼってやり直すためのコスト

Shift Left (フロントローディング) の取り組み



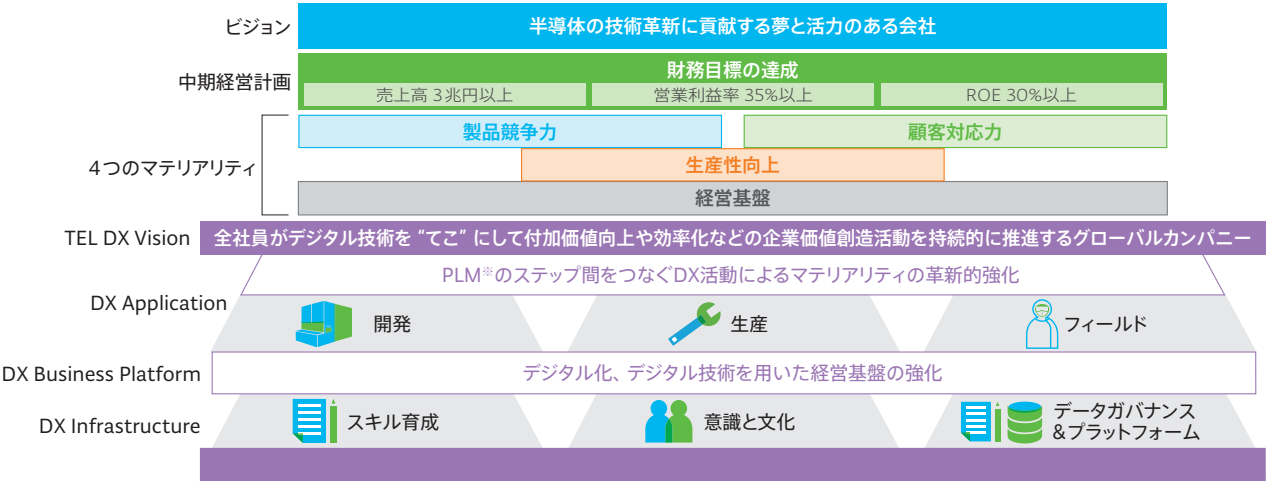
業務効率化と新たな価値の創造

デジタルトランスフォーメーション (DX) の取り組み

DXの取り組みは、経営ビジョンと会社経営計画を達成し企業価値を創造するための手段かつ契機であるという考えのもと、2021年1月にTEL DX VisionおよびTEL DXグランドデザインを策定しました。

DX活動の主な目的は、経営の重点施策「4つのマテリアリティ」をデジタルで加速・強化することであり、商品改革と業務改革※が主な活動内容です。商品改革においては、①認識(センシングとモニタリング)、②分析と予測、③制御、④学習と進化(自律化)のプロセスを繰り返しながら高次元の課題を解決することで、顧客価値の向上を図ります。また、業務改革では、社内業務の現状を把握するとともにあるべき姿を描き、デジタルツールの活用や業務の進め方の変革をおこない自社の資本効率の向上を実現します。

TEL DX グランドデザイン



※ PLM: Product Lifecycle Management。製品ライフサイクル管理

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※)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の目的は、①大幅な業務効率の改善、②変化に迅速に対応した経営判断、③DXを見据えたグローバル統合情報の活用の実現により新たな価値を創出することです。

2022年3月期に本社において、また2023年3月期には国内の保守パーツ倉庫においてそれぞれ本システムの導入を完了しまし

併せてこれらの活動を実施する上で必要となる経営基盤およびビジネスサポート部門におけるデジタル活用も推進しています。

また、DXを推進する上で必要な人材を定義し(DXエンジニア)、各々必要となるスキルの育成計画を立て、育成に取り組んでいます。さらには、DXエンジニアに留まらず、全社員が日々の業務においてデータを活用できる人材育成も実施しています。

2023年5月には本社において経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定され

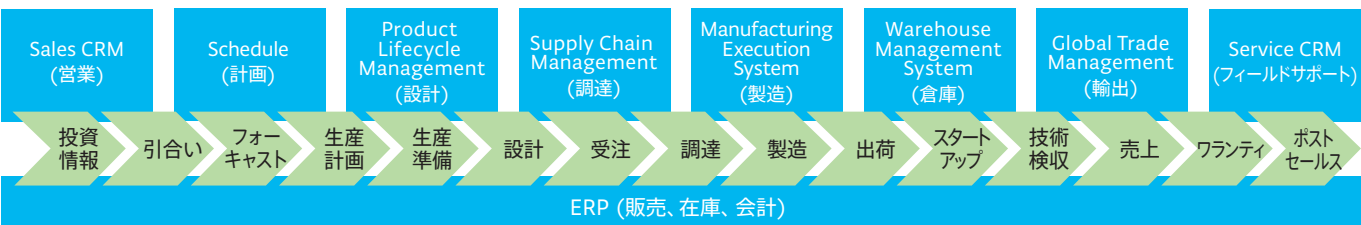


※ 商品改革: 開発から量産までのさまざまな場面においてお客さまの価値創造に貢献すること、業務改革: 製品の企画段階から保守までのさまざまな場面において資本効率を向上させること

た。今後はこれまでの過程で得られた知見を最大限に活用し、海外現地法人および国内製造拠点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のご協力のもと、業務の改善および効率化や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。

※ 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

基本的な考え方

当社は、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。そのため、ワールドワイドのリソースを最大限に活用する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きます。当社

は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン※」を制定し、これまで他社に先駆けて整備・強化してきたコーポレートガバナンスの枠組みを示しています。

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的方式を採用し、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。

※ 詳細は当社ウェブサイト「コーポレートガバナンス」参照: www.tel.co.jp/about/cg/

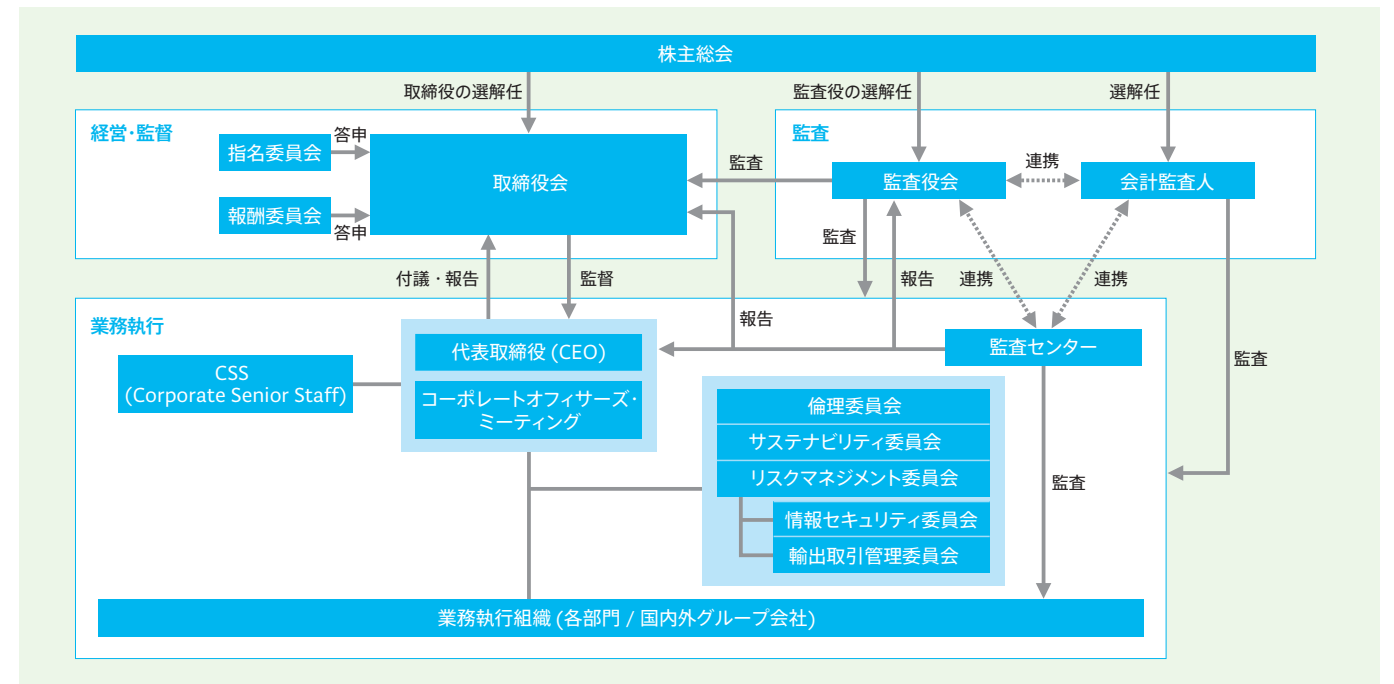
当社のコーポレートガバナンスの特長

独立性・多様性のある取締役会	執行側の機能強化	他に先駆けた先進的な取り組み
●取締役の1 / 2が社外取締役 (社外取締役3名、社内取締役3名) ●取締役6名のうち2名が女性取締役 ●指名委員会、報酬委員会は、いずれも社外取締役が過半数、委員長も社外取締役	●執行側の最高位の職位として、コーポレートオフィサー制度を導入 ●執行側の最高意思決定機関として、コーポレートオフィサーズ・ミーティングを設置し、取締役会から執行側に権限移譲	●社外取締役の株式報酬制度導入 ●取締役・コーポレートオフィサー・執行役員に対する株式保有ガイドライン、業務執行取締役・コーポレートオフィサーに対するクロールバックポリシーの導入

コーポレートガバナンスの変遷 (1998年以降)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
社外取締役 (比率)	1名				2名			3名			4 / 12名 (1 / 3)		3 / 6名 (1 / 2)	
多様性 (女性・外国人)							1名		2名		3名		2名	
取締役・ 執行役員	02年～ 取締役任期2年→1年 03年～ 執行役員制度導入 22年～ コーポレート オフィサー制度導入													
任意の委員会	指名 委員会	00年～ 指名委員会設置 21年～ 委員長: 社外取締役 22年～ 社外取締役 過半数												
	報酬 委員会	98年～ 報酬委員会設置 19年～ 委員長: 社外取締役 22年～ 社外取締役 過半数												
役員報酬	98年～ スtockオプション制度導入 99年～ 代表取締役の個別報酬開示 20年～ 社外取締役の株式報酬制度導入 18年～ 中期業績連動 報酬制度導入 21年～ 株式保有ガイドライン、 クローバックポリシー導入													
取締役会 実効性評価							自己評価		第三者機関関与					
サステナビリティ 関連開示	環境・社会報告書発行					サステナビリティレポート発行 統合報告書発行								統合 報告書 に一本化

コーポレートガバナンス体制図



取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
構成員 社外取締役3名、社内取締役3名 監査役・コーポレートオフィサーも出席し、意見・報告をおこなう 議長 社内取締役 開催回数 2023年3月期 11回	構成員 社外監査役3名、社内監査役2名 議長 社内監査役 開催回数 2023年3月期 7回	構成員 社外取締役2名、社内取締役1名 委員長 社外取締役 開催回数 2023年3月期 11回 審議内容 取締役の選解任、CEOの選解任、独立社外取締役候補者、後継者育成状況など	構成員 社外取締役2名、社内取締役1名 委員長 社外取締役 開催回数 2023年3月期 10回 審議内容 当社グループの取締役・執行役員等の報酬等の内容に係る方針、当社代表取締役の個人別の報酬等の内容など

執行側の各種委員会

委員会名	主な構成員	目的	開催頻度
倫理委員会	担当執行役員 本部長 関連会社社長	倫理基準に基づく実践状況の検証 企業倫理に関する教育・啓蒙活動の立案、支援 コンプライアンス推進活動の確認	2回 / 年
サステナビリティ委員会	担当執行役員 本部長 関連会社社長	サステナビリティ関連方針の検討と策定 サステナビリティ目標(短・中長期)の設定と管理 全社プロジェクトの推進(環境や人権、RBAなど)	2回 / 年
リスクマネジメント委員会	担当執行役員 各リスクオーナー 関連会社社長	全社リスクマネジメントの展開と共有 リスクオーナーと連携した各リスク項目におけるリスクシナリオの 精査および対策への体制や仕組みの整備	2回 / 年
情報セキュリティ委員会	担当執行役員 関連会社担当役員	情報セキュリティ戦略と施策の周知 情報セキュリティ計画と現状の共有	2回 / 年
輸出取引管理委員会	担当執行役員 関連会社社長	輸出コンプライアンス活動の推進	1回 / 年

コーポレートオフィサーについて

当社は、技術革新が速く市場変化も活発な半導体製造装置業界のリーディングカンパニーとして、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、2022年6月から、当社独自のコーポレートオフィサー制度を導入しました。コーポレートオフィサーは、当社グループの執行側の最高位の職位であり、担務をもつ執行役員とは異なり、CEOと同じ視座で、全社の経営執行に責任を有します。また、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により、取締役会が執行側を適切に監督するとともに、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活かすことで、攻めの経営を推進しています。

併せて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ス・ミーティングを設置しました。コーポレートオフィサース・ミーティングは、コーポレートオフィサー（6名）の他、社内取締役や社内監査役も参加して原則月1回開催され、取締役会から執行側へ権限委譲された事項をはじめ、執行側の重要な事項を審議・決定することにより、機動的な業務執行の実現に寄与しています。

当社グループの執行側の最高位の職位	自らの執行の責任範囲にとどまらず、CEOと同じ視座をもち、全社の経営執行に責任を有する
コーポレートオフィサース・ミーティングのメンバー	迅速な意思決定と機動的な業務執行を図るため、取締役会から執行側に適切な権限委譲を進める
取締役会に出席（議決権はなし）	取締役会が実効性の高い監督機能を発揮できるよう、取締役会で議論された内容を適切かつスピーディーに業務執行に活かす

取締役会およびオフサイトミーティングの主な議題

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	- 中長期での市場環境と当社の成長計画 - 中期経営計画および今後の成長戦略 - 財務戦略・資本政策、人材戦略 - 事業ポートフォリオ（DSS BUの新設） - グループ関連会社の合併 - 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・コンプライアンス	- 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、情報セキュリティ - 調達リスク - パートナーシップ構築宣言
ガバナンス	- サステナビリティに関する報告 - ダイバーシティへの取り組み - 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 - 指名委員会、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会メンバー）

オフサイトミーティング

取締役会に加え、オフサイトミーティング（2022年9月と2023年3月の2回）を開催し、中長期戦略、財務戦略・資本政策、人材戦略などについての討議をおこないました。また3月には東京エレクトロン宮城の宮城技術革新センターなどの見学会も実施し、事業への理解を深めるとともに現場の社員との対話をおこないました。



宮城技術革新センターの見学会

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

報酬構成

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」で構成します。また、社外取締役の報酬は、「固定基本報酬」「非業績連動報酬（株式報酬）」で構成します。

監査役の報酬は、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」のみとしております。

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		○	○	○	- 月例報酬とし、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 - 社内取締役については、外部専門機関（ウイリス・タワーズワトソン）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等を目的に、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及び連結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等を含む短期及び中期経営戦略目標に対する貢献度を含む
	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、権利付与から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及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等を目的に支給 - 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

中期業績連動報酬の算定方法

算定指標 ① 収益力を測る指標 ➡ 連結営業利益率 ② 資本効率を示す指標 ➡ 連結ROE

算定式 下記算定式に従って算出される株式交付ポイント数に応じて、1ポイントにつき1株を交付

株式交付ポイント

=

基準ポイント
(職責の大きさに応じて設定)

×

70%

×

連結営業利益率連動係数[※]

+

基準ポイント
(職責の大きさに応じて設定)

×

30%

×

連結ROE連動係数[※]

※ 対象期間（3事業年度）の業績目標の達成度を評価する指標は、連結営業利益率・連結ROEそれぞれ対象期間における最終事業年度の実績値。
各連動係数は、業績目標の達成度に応じて、以下のとおり
2020年・2021年プラン: 支給率0%・50%・75%・100%・120%の5段階
2022年プラン: 支給率0%・50%~120%の範囲

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価の概要

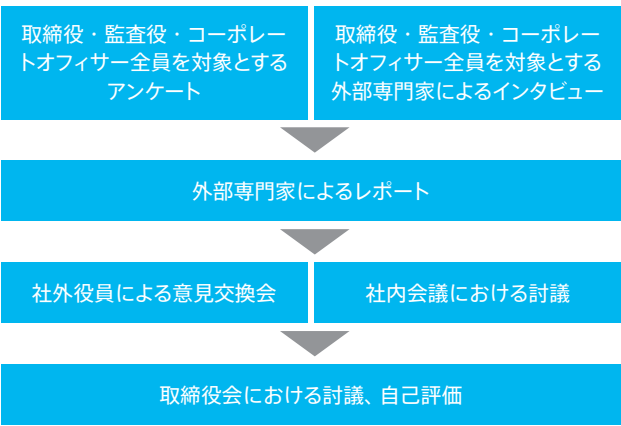
当社のガバナンスおよび取締役会の実効性をさらに高めるために、2016年3月期以降、毎年取締役会の実効性評価を実施し、その結果の概要を開示しています。2019年3月期からは、外部専門家を第三者機関として活用し、前期において課題として認識された事項に関する取り組み状況の検証をおこなうとともに、今後の課題を抽出し、継続的な改善に取り組んでいます。

2023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。

- | | |
|-------------|-----------------------|
| ● 全体評価 | ● 指名委員会、報酬委員会の役割、運営状況 |
| ● 取締役会の構成 | ● 監査役の役割 |
| ● 取締役会の事前準備 | ● コーポレートオフィサー制度 |
| ● 取締役会の運営 | |
| ● 取締役会での審議 | |

■ 前期の実効性評価で課題とされた項目に対する取り組み

【1】 執行側と取締役会の役割分担、意思決定権限の明確化

- コーポレートオフィサー制度を導入、コーポレートオフィサーズ・ミーティングを設置
- 取締役会の付議基準を見直し、決議事項の一部をコーポレートオフィサーズ・ミーティングに権限委譲
- コーポレートオフィサーが取締役会に毎回出席し、コーポレートオフィサーズ・ミーティングでの審議内容や重要な業務執行に関する事項について説明
- オフサイトミーティングでコーポレートオフィサー制度導入後の振り返りを実施し、今後の検討課題を確認

【2】 中長期的な成長と企業価値向上に向けた継続的な議論

- 中期経営計画の進捗をはじめとする中長期の成長戦略について、CEOが取締役会で継続的に報告
- オフサイトミーティングを2度開催し、中期経営計画の達成に向けた重要施策とそのロードマップ、ダイバーシティ等の人材戦略や資本政策、リスクマネジメントなどの重要テーマを取り上げて、重点的に討議を実施
- オフサイトミーティングにBUGM (ビジネスユニット・ジェネラルマネージャー) が同席し、中長期の成長戦略に向けた執行状況について、社外役員と意見交換

【3】 取締役会メンバー同士や、任意の委員会との情報共有

- 指名委員会について、後継者計画に関する議論の進捗と今後の進め方などの活動状況を取締役会に報告
- 取締役会以外の場で取締役会議長と社外役員による情報交換の会議を開催

2023年3月期の評価結果の概要

当社取締役会は、取締役会の役割・責務を、総じて高い実効性を担保しながら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おります。外部専門家の分析・評価結果においても、当社の取締役会は「フラットかつ自由闊達な議論」「アジャイルな実行力」「執行の推進力と結束力」といった強みによって支えられて、実効的に機能していることが確認されました。

一方、外部専門家の分析・評価結果を踏まえ、当社取締役会は、今後ますます半導体の重要性が高まる中、より長期的な視点で、将来の事業環境を見据えた戦略的な議論のさらなる充実を図っていくことを共有しました。

今後の取り組み

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及び執行側の経営・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まいります。

- 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

取締役会議長メッセージ



布川 好一
取締役会議長

2022年6月に非執行取締役として取締役会議長に就任し、1年が経過しました。

当社取締役会は継続的な企業価値の向上に向けた、取締役会の実効性の追求とガバナンス体制の強化にかねてより取り組んでまいりました。また20年以上前から、任意の報酬委員会・指名委員会設置や代表取締役全員の個別報酬の開示など、時代の要請を先取りした取り組みをおこなってきました。

第60期という節目にあたる2023年3月期に、当社は社外取締役比率を1 / 2 (社外取締役3名・社内取締役3名) とし、より独立性の高い取締役の構成にするとともに、経営執行体によるさらなる迅速な意思決定、および機動的な業務執行がおこなえるよう、当社独自の「コーポレートオフィサー制度」を導入するなど、ガバナンス体制の見直しをおこないました。

コーポレートオフィサーは、当社グループの業務執行の最高位の職位としてCEOと同じ視座に立ち、当社グループの経営執行にあたります。取締役会は、このコーポレートオフィサーで組織されるコーポレート

オフィサーズ・ミーティングが執行側の最高意思決定機関として迅速かつ機動的に機能できるよう、権限委譲を適切に進めました。このことにより、取締役会はより監督機能に集中できる体制となりました。またコーポレートオフィサーは取締役会に出席し、取締役会で繰り上げられる企業価値向上に向けたさまざまな議論を直に目にするだけに留まらず、議論にも参加することによって、議論を通じて得た知識・刺激を直接執行の場へ持ち帰ることができます。

当社は、2022年3月期に、2019年5月に策定した中期経営計画における財務モデルを2年前倒しで達成し、2022年6月新たな中期経営計画を策定しました。取締役会では、この中期経営計画の掲げる財務目標 (売上高3兆円以上、営業利益率35%以上、ROE 30%以上) の達成に向けた進捗を確認するとともに、ネットゼロやDE&Iの推進をはじめとするサステナビリティに関する多くの取り組みや、サステナビリティ指標 (非財務目標) に対する進捗の確認も進めてまいりました。今後も取締役会は、幅広く中長期にわたる企業価値向上に向けた取り組みを監督してまいります。

創業以来続くオープンでフラット、風通しの良い企業風土は当社の強さの原点です。当社取締役会においてもこの良き企業文化を大事にしながら、常に変化する世界の動向に細心の注意を払い、グローバルな視点をもって、オープンでフランク、積極的でスピード感のある議論を展開し、重要課題への取り組み、リスクマネジメントへの注力、コーポレートガバナンスのさらなる強化などについて適時、企業価値の向上に資する最善の意思決定を図ってまいる所存です。

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

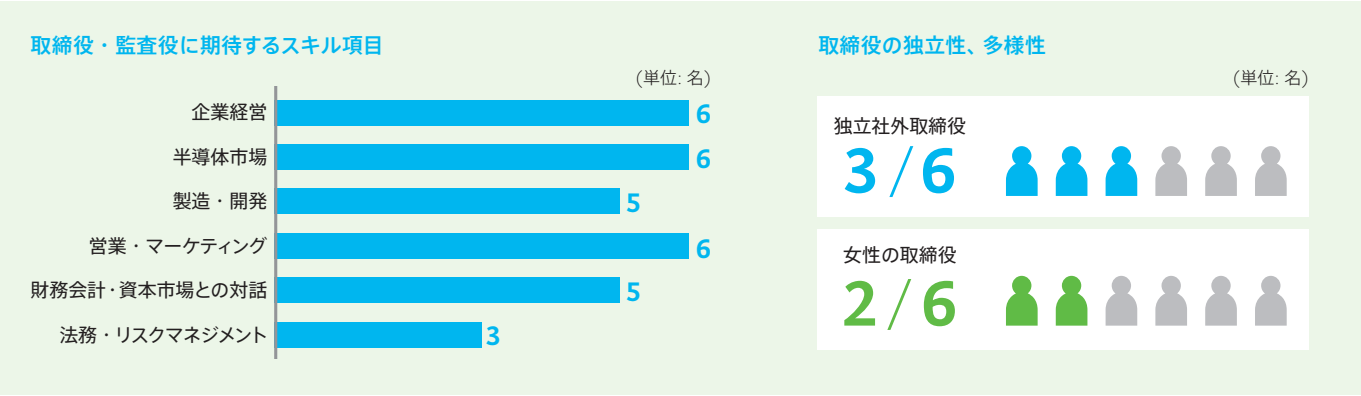
ステナビリティ」のほかに、指名委員会および取締役会において定めた、以下のようなスキルを発揮することにより、各マテリアリティの中期目標を達成し、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上を実現します。

氏 名					期待するスキル項目					
					企業経営	半導体市場	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	再任			●	●	●	●		
	佐々木 貞夫	再任			●	●	●	●		
	布川 好一	再任				●	●	●	●	
	佐々木 道夫	再任	社外		●		●	●		
	江田 麻季子	再任	社外		●	●		●		
	市川 佐知子	再任	社外						●	●
監査役	田原 計志	再任			●	●	●	●		
	七澤 豊	新任				●			●	
	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)
半導体市場	半導体市場に関する知見
製造・開発	当社及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	当社及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、およびコーポレートオフィサー一覧 (2023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)
代表取締役会長



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



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 理事

監査役



田原 計志

監査役



七澤 豊

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

社外取締役インタビュー



江田 麻季子
独立社外取締役
報酬委員会委員長

当社のコーポレートガバナンスについての現時点での評価と今後の課題についてお聞かせください。

ガバナンスとは、当社の持続的な成長、地球環境の保持、人間社会への貢献を継続していけるように、会社の活動を監督することと理解しています。

急速に変わる複雑な外的環境の中、キーとなるリスクを把握し、各リスク項目のオーナーである担当役員主導のもと、リスクマネジメント活動がなされていることを心強く感じています。ただし、リスクは常に変化し続けるので、気を抜くことなく、監査や報告の繰り返しで対応力を鍛え続けていくことが重要です。また、地政学リスクは特にコントロールが利かない分野で、すべてのビジネスリスクにつながる可能性があるので、スピーディーな情報入手や事実確認が必要です。その点においては、当社は渉外機能が強化され、成果が現れているとみています。

今後の課題としては、サプライチェーン全体、調達、製品競争力や製

造拠点のあり方などについても、中長期の事業戦略の課題として俯瞰的に捉え、時代を先取りしながら考えていくことが重要であると認識しています。また今後の成長に備えて、人材投資や研究開発投資、ダイバーシティなどにもさらに取り組む必要性があるとひしひしと感じています。

ガバナンスは終わりのない旅であり、常に当社が株主をはじめすべてのステークホルダーに貢献し続けられるよう引き続き努力していきたいと思います。

報酬委員会委員長として、1年間の活動を振り返って、成果と課題についてお聞かせください。

報酬委員会ではこの1年、特に当社の役員報酬制度がより持続可能性のあるものとなるよう見直しを進めてきました。検討にあたっては、グローバルNo.1を目指すために、グローバルのベンチマークと比べて競争力があること、非財務の要素をより報酬に反映させること、またこれまでの仕組みからの移行がスムーズで納得感があることに留意しました。

今後グローバルで人材流動性が高まり、タレントの争奪戦も想定されるため、競争力のある報酬制度の設計が必須であり、当社の報酬制度が有効に機能し競争力を有しているのかについて、報酬委員会でも常にアセスメントをおこなう必要があると考えています。また、報酬制度に関する本質的な議論を、よりいっそうオープンにできるような環境づくりに努めていきたいと考えています。

報酬委員会の活動内容

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、社外取締役を含む3名以上の取締役（代表取締役を除く）で構成される報酬委員会を設置
- 報酬委員会の開催にあたっては外部専門家が毎回同席しており、この外部専門家からの助言を活用し、国内外企業との報酬水準等の比較、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等について、取締役会に提案

2023年3月期の報酬委員会の活動内容

- 報酬制度及びプロセスに関する議論
- 中期業績連動報酬2022年設定プランの決定
- 代表取締役のミッション及び個人評価の決定
- 代表取締役の基本報酬、年次業績連動報酬額の決定
- 社内取締役等の報酬決定プロセスの確認
- 役員報酬制度に関する開示並びに株主総会議案の決定

代表取締役の年次業績連動報酬の決定プロセス

ミッション（評価項目）の設定

報酬委員会による審議、代表取締役を除く取締役会メンバー（クローズドセッション）による審議を経て設定

パフォーマンス評価

報酬委員会による審議を経て、代表取締役を除く取締役会メンバー（クローズドセッション）により評価

報酬額の決定

報酬委員会が支給額を取締役に提案し、取締役会決議により決定



佐々木 道夫
独立社外取締役
指名委員会委員長 報酬委員会委員

当社のコーポレートガバナンスについての現時点での評価と今後の課題についてお聞かせください。

当社は、会社全体として「攻め」の姿勢でガバナンスに取り組む、それが高い業績や社員の誇りにもつながっているように思います。社員集会などを通じてCEOメッセージが繰り返し丁寧に説明され、経営目標などが社員によく浸透していることは、基本的なことではありますが、当社のように高いレベルで実践できている会社は少ないのではないのでしょうか。非財務目標については数値目標が明確に打ち出されており、特に脱炭素については数値化された目標と達成時期が公表され、実現に向けた取り組みが具現化されています。当社の場合、これらの取り組みが、事業を通じた社会課題の解決に直結していることが非常に重要なポイントです。

激しい事業環境の変化をシナリオ分析などによりいち早く予測し、事業機会を逃さず捉えることが今後の課題と考えています。また、リス



市川 佐知子
独立社外取締役
指名委員会委員

当社のコーポレートガバナンスについての現時点での評価と今後の課題についてお聞かせください。

当社は2022年6月からコーポレートオフィサー制度を導入しましたが、コーポレートオフィサーが取締役会に出席することで、執行側と取締役会の橋渡しができています。社外役員が市場を意識した株主目線からの指摘をおこない、コーポレートオフィサーがそれを積極的に吸収して業務執行に活かそうとする。取締役会はそういった前向きなエネルギーが感じられる場になっていると実感しています。

執行側は社外役員からの有意義な指摘・助言を引き出そうとし、それに対して社外役員は自身のスキル・経験を活かした高度な指摘をおこなう。そういった良いスパイラルによって、取締役会での議題や議論の内容にも変化が生まれています。例えば資本政策については、株主をはじめステークホルダーからどのように見られてい

く面では、情報セキュリティリスクへの取り組みが最重要であり、不

製造業のトップの経験がある佐々木取締役からみた当社の強みと課題についてお聞かせください。

当社においては会社の目標が明確であり、またそれが社員全体に共有され、現場までベクトルが一致していることで、競争力のある経営参加度の高い企業文化が醸成されています。また、業績連動報酬により目標の達成が個人の評価に反映されることは、社員の離職率の低さにつながっています。こうした企業文化は、無形資産として他社にはそうそうまねできない当社の強みであり、競争力の源泉になっていると考えています。

当社では、継続的に高い水準で研究開発投資がおこなわれていますが、開発が売上に具体的にどれだけ貢献しているかが最も重要であり、この点を確認しながら開発費の十分性をチェックしていきたいと思います。競合他社を圧倒する開発力強化のためには、企画力とフロントラインの強化を軸に、さらなるスピードアップに向けた仕組みづくりが必要と考えています。

コロナ禍で製品供給に影響は出なかったものの、工場間の横串連携を通じてさらなる部品共通化を図るなど、サプライチェーンの一層の強化を図ることも必要です。

今後、中長期的に当社が目指す姿からバックキャストすることにより、必要なアクションを明確にして取り組みたいと思います。

るかといった観点からの議論が深まっています。

このように取締役会自体が、モニタリングにより特化するという構図も明らかとなり、当社のコーポレートガバナンスは着実に進化しています。ただし進化につれて課題の難易度が増すのは必至であり、立ち止まらず、さらなる上昇スパイラルで突破していく必要があります。

この1年を振り返って、当社のサステナビリティの取り組み状況について、どのように評価しているか、お聞かせください。

当社は、その事業内容からサステナビリティ経営という潮流の影響を真正面から受ける立ち位置にいます。ESGは当社にとってのリスクでもあり、機会でもあります。

例えば、E（環境）では、半導体や半導体製造装置はライフサイクルを通じたCO₂排出量の削減が大きな問題であり、技術の高度化などによる環境負荷軽減が求められます。S（社会）では、ジェンダーダイバーシティの観点から、全世界的に少ない女性の理系学生を増やし、イノベーションにつなげることが急務です。さらにG（ガバナンス）では、事業に大きな影響を与える地政学リスクや経済安全保障の問題に対し、全社的に取り組みを強化する必要があります。当社は、このようなトピックスのリスクと機会を把握し、適切な取り組みを進めています。目標の達成状況については、KPIをより細分化しマイルストーンを設定して、ステークホルダーに対して説明をすることが重要であり、取締役会としても監督機能を果たしていきたいと思っています。

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ス・ミーティングなどにおいて意思決定、監督をお

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、経営層から従業員までを対象に全社的なリスク意識の向上を目的とした定期的な教育や訓練を実施している他、重要リスク低減策の策定や実行状況のモニタリングおよび社内の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ス・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、グループ全社におけるBCPの見直しや運用改善にも引

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。2023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

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。

き続き注力しており、緊急時における事業継続に関する実践的な対応力の醸成を図るために、全従業員を対象としたBCP訓練や防災訓練などを定期的に実施しています。

2023年3月期からは、デジタル技術を活用したGRCツール※2を導入することにより、リスクマネジメント活動におけるさらなるDXの推進をおこなっています。このツールにより、グループ全社におけるリスク評価やリスク対応策の可視化とともに、各リスクオーナーにおいて、また各リスクの所管部門間でのグローバルで横断的な情報連携が可能になりました。

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くために、当社において認識した12のリスク項目に対して各リスク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で展開していきます。

※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 GRCツール: 企業活動に関連するGRC (Governance・Risk・Compliance) 対応を統合することで、多層化・複雑化した企業の管理機能と収集される管理情報を体系的に整理し、適時に経営の意思決定に寄与する仕組み

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12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。

12項目のリスク

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、不良在庫が増加 - 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ず、販売機会を損失	- 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
2 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
3 地政学	国際秩序やグローバルなマクロ経済情勢、各国・各地域の安全保障、外交政策、産業政策および環境政策に影響をおよぼし、その結果サプライチェーンの停滞やマクロ経済環境が悪化した場合、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
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に滞った場合、お客さまへの製品供給に遅延が発生	- BCP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 - 半導体の需要予想をベースとし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や、重大な人身事故が発生した場合、お客さまへの損害や損害賠償が発生、また当社における安全への取り組みに対する信頼や社会的信頼が低下	「Safety First」の考えのもと、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を展開 - 各従業員の業務に合わせた安全教育の推進、事故発生時の報告システムの整備などを全社的に実施
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、また当社グループのブランドおよび信頼が低下	- 品質保証体制および最高水準のサービス体制の構築に取り組むべく、従業員およびお取引先さまへの継続的な品質教育を推進 - 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・徹底 - お取引先さまの品質状態の把握、監査、改善支援を実施
7 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
8 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
9 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 - 継続的な他社特許モニタリングを実施し、事業および研究開発部門と連携して適切な対策を講じる体制を整えることにより、他社特許侵害リスクを低減
10 情報セキュリティ	当社およびお取引先さまに対する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
11 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 の提供など)
感染症・自然災害など、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、感染症、地震や風水害をはじめとする自然災害などの要因により、当社の事業活動が停滞および世界経済が悪化	- それぞれのリスクに対して適切な対策を講じる - 事業継続に影響をおよぼすおそれがある場合には、CEOを本部長とする緊急対策本部を設置し、影響を最小限に抑えるための対策を実施

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DX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ています。当社を対象としたサイバー攻撃のリスクからサブ

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の検証や改訂を定期的におこなうとともに、全役員・従業員に対して情報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。また経営層に対し、サイバーセキュリティを含む情報セキュリティの最新状況に関するセミナーを年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、リスクの評価および技術的・人的・組織的・物理的なセキュリティ対策の改善活動をおこなっています。



セキュリティの脅威への対応

ランサムウェアをはじめとする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運用しています。

※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1つ



製造拠点や製品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働し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。またお客さまの期待に応える品質とサービスの一部として、製品の情報セキュリティの確保にも取り組んでいます。



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、お取引先さまとともにセキュリティ状況の可視化や評価・改善をおこなっています。



レジリエンスの強化

セキュリティインシデントの発生を検知し、迅速な対応・復旧に向けた体制を整備しています。インシデントによって業務が中断した場合でも、業務やお客さまへの影響を極小化できるようインシデント対応訓練を経営層を含む全社で実施し、あらかじめ決定した手順の確認をおこなっています。また、システム面ではペネトレーションテスト※2を年2回実施し、継続的な改善活動を展開しています。

家さまとの対話で得られたご意見などは、定期的に経営層および取締役会に報告しています。

主な活動

資本市場との対話	IR活動	●機関投資家さま向け個別ミーティング624回※、海外ロードショー 3回※
	決算説明会	●同時通訳や字幕を活用した配信
	中期経営計画説明会	●説明会から1営業日以内のアーカイブ配信、2営業日以内の質疑応答集の開示
情報の提供	定時株主総会	●招集通知のウェブサイト掲載や早期発送
	資料の開示	●有価証券報告書、統合報告書、ファクトブック (各年1回) ●四半期報告書、決算短信、決算説明会資料、コーポレートアップデート (各年4回)

※ 2023年3月期

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、「Dow Jones Sustainability™ Asia/Pacific Index」「FTSE4Good Index Series」「MSCI ESG Leaders Indexes※1」「Euronext Vigeo World 120 Index」「STOXX Global ESG Leaders indices」など世界の代表的なESG投資インデックスの投資銘柄に継続して選定されています。2023年3月期には「ブルームバーグ男女平等指数」に選定されるとともに「Sustainalytics' ESG Risk Ratings※2」において「Low Risk」企業の評価を獲得し、またInstitutional Investorが発表した「2023 All-Japan Executive Team」の「All-Star」に初めて選定されました。これらに加えて日本においては、独自性のある優れた戦略を実行している企業・事業を表彰する「ポーター賞」を受賞しました。ま



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。



※ P. 54「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

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。国内外の主要製造拠点を中心にRBA監査を受審し、必要な是正活動を実施しています。

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。