



TOKYO ELECTRON

# INTEGRATED REPORT 2025

東京エレクトロン  
統合報告書 2025

Technology  
Enabling  
Life





## 編集方針

## 統合報告書の発行にあたって

東京エレクトロンは、当社の中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上についてご報告することを目的として、統合報告書を発行しています。ステークホルダーの皆さまからのご要請を的確に把握し、タイムリーかつ透明性の高い情報開示に努め、内容のさらなる充実化を図っています。

## 統合報告書 2025のポイント

POINT  
1

CEOや財務責任者のメッセージに加え、コーポレートオフィサーやディビジョンオフィサーなど各責任者からのメッセージを掲載し、事業戦略や優位性などについて説明

POINT  
2

取締役会議長や新任役員のメッセージ、社外役員による座談会の内容などを掲載することで、コーポレートガバナンスの取り組みをより分かりやすく伝達

POINT  
3

バリューチェーンにおける重要テーマを見直し、それに沿った取り組みの記載により価値創造ストーリーを体系的に整理

## 対象範囲

報告の対象範囲および関連データについては、東京エレクトロングループ（連結26社）としていますが、一部は日本国内のグループ会社のみを対象としています。

## 参考ガイドライン

- IFRS財団: 統合報告フレームワーク、IFRS S1号/S2号、SASBスタンダード
- 経済産業省: 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス
- Global Reporting Initiative (GRI): GRIスタンダード
- 環境省: 環境報告ガイドライン2018年版
- 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures) の提言

## 発行時期

2025年9月

## 対象期間

2025年3月期(2024年4月1日～2025年3月31日)、一部2026年3月期も対象

## お問い合わせ先

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

## 当社に関する主な開示情報

|                                                                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 有価証券報告書<br><a href="http://www.tel.co.jp/ir/library/fs/">www.tel.co.jp/ir/library/fs/</a>                              | 中期経営計画<br><a href="http://www.tel.co.jp/ir/policy/mplan/">www.tel.co.jp/ir/policy/mplan/</a>                             | データブック<br><a href="http://www.tel.co.jp/ir/library/fb/">www.tel.co.jp/ir/library/fb/</a>                                                                                               |
| 統合報告書<br><a href="http://www.tel.co.jp/ir/library/ar/">www.tel.co.jp/ir/library/ar/</a>                                |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                        |
| サステナビリティウェブサイト<br><a href="http://www.tel.co.jp/sustainability/index.html">www.tel.co.jp/sustainability/index.html</a> | コーポレートガバナンス・ガイドライン<br>および報告書<br><a href="http://www.tel.co.jp/about/cg/index.html">www.tel.co.jp/about/cg/index.html</a> | 会社案内<br><a href="http://www.tel.co.jp/files/about/library/pv8va20000001ffv-att/corporate_guide_j.pdf">www.tel.co.jp/files/about/library/pv8va20000001ffv-att/corporate_guide_j.pdf</a> |

# Contents

## Chapter 1 東京エレクトロンについて

|                          |   |
|--------------------------|---|
| CEOメッセージ                 | 3 |
| 企業理念体系                   | 5 |
| 会社概要                     | 6 |
| 継続的な企業価値の向上に関する重要指標ハイライト | 7 |
| 半導体製造プロセスおよび当社の主要製品      | 9 |

## Chapter 2 価値創造ストーリー

|                  |    |
|------------------|----|
| 半導体製造装置事業の特徴     | 10 |
| マテリアリティ          | 11 |
| 成長の原動力と強み        | 13 |
| 知財・無形資産          | 14 |
| 中期経営計画           | 15 |
| 価値創造モデル          | 21 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 23 |

## Chapter 3 バリューチェーンによる価値創造

|                           |    |
|---------------------------|----|
| バリューチェーンの取り組み             | 24 |
| 研究開発                      | 25 |
| 調達・製造                     | 29 |
| 販売                        | 33 |
| 据付・保守サービス                 | 37 |
| 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 | 41 |
| 人材                        | 42 |
| 人権                        | 46 |
| 環境                        | 48 |
| サプライチェーンマネジメント            | 53 |
| 業務効率化と新たな価値の創造            | 54 |
| コーポレートガバナンス               | 56 |
| 社外役員座談会                   | 64 |
| 資本市場との対話                  | 67 |
| 安全                        | 67 |
| 品質                        | 69 |
| コンプライアンス                  | 70 |
| リスクマネジメント                 | 71 |
| 情報セキュリティ                  | 73 |
| 外部からの評価                   | 74 |
| 国際的なイニシアティブへの参画           | 74 |

## Chapter 4 さらなる成長に向けて

|         |    |
|---------|----|
| 中長期的な展望 | 75 |
|---------|----|

## データセクション

|              |    |
|--------------|----|
| 財務概況         | 77 |
| 11年間の主要財務データ | 81 |
| サステナビリティデータ  | 83 |
| 株式情報         | 92 |

## CEOメッセージ



代表取締役社長・CEO

河合 利樹

ステークホルダーの皆さまには、平素よりご支援とご愛顧を賜り、心から感謝申し上げます。東京エレクトロンは1963年の創立以来、事業環境の変化に素早く対応しながら、時代をリードする独創的な技術で半導体産業の発展に貢献し、成長してまいりました。今日の当社があるのも、ひとえに皆さまのご支援のおかげでございます。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」という基本理念の実践を通じ、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上に取り組んでおります。

## 当社を取り巻く事業環境

近年の生成AIの登場に伴うAI利活用の一層の拡大に見られるように、デジタル技術と私たちの暮らしやあらゆる産業との関係は、これまでにないほど密接になっています。これに伴い、半導体の役割とその技術革新の重要性がますます高まっています。半導体デバイス市場は、2024年に約6,300億米ドル※1になりましたが、2030年頃には1兆米ドル※2程度の市場規模に達すると見込まれています。

一方、AIを駆使したさまざまなアプリケーションが今後誕生し運用されていくにあたり、高い情報処理能力が必要となることに加えて消費電力も増加していくことが予想されており、環境負荷の増大が危惧されています。そのため半導体には、高速、大容量、高信頼性に加え、低消費電力を実現する革新的な技術が必要とされています。半導体デバイスの技術革新には、付加価値の高い新装置と技術サービスが不可欠であり、当社が事業を展開する半導体製造装置市場は今後も大きく成長していくものと予想しております。

※1 出典: 世界半導体市場統計 (WSTS)

※2 当社による試算

## ビジョンと中期経営計画

当社は、「半導体の技術革新に貢献する夢と活力のある会社」というビジョンを掲げています。これは、“CSV” (Creating Shared Value)※3の考え方に基づいています。どのような状況でも経済活動が止まらない、強くしなやかな社会の構築に向けて、デジタル化と地球環境保全に向けた脱炭素化を支える半導体の技術革新に半導体製造装置メーカーとしての専門性を生かして貢献することを、当社として

のCSVすなわち“TSV” (TEL’s Shared Value) と定め、社会的価値と経済的価値の創出に努めていきます。

ビジョンの実現に向けた中期経営計画として、当社は、2027年3月期までに、売上高3兆円以上、営業利益率35%以上、ROE30%以上を目指す財務目標を設定しております。米中対立や関税、ロシア・ウクライナ戦争や中東での紛争等の地政学的な動向、世界的なインフレなど、注視すべきリスクはありますが、未来に向けた半導体の重要性は変わりません。当社は、業界最大の装置出荷実績 (累計96,000台以上※4) および業界最大の特許保有数 (約25,000件※4) に基づく幅広い製品ラインアップを軸に、半導体のスケーリングと先端パッケージングの両領域において付加価値の高い新製品と技術サービスを提供することで、中期経営計画の達成を目指しております。

これに加え、当社の強みをさらに磨き、将来の成長機会を最大限に取り込むべく、2025年3月期からの5年間で研究開発投資1.5兆円以上、設備投資7,000億円以上、人材採用はグローバルで10,000名とする成長投資計画を設定し、取り組みを進めております。

※3 企業の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、企業価値の向上と持続的な成長を実現するという考え方

※4 2025年3月末時点

## 人材に関する取り組み

当社では、「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、社員が能力を最大限に発揮できるよう、社員の意欲と会社へのエンゲージメントを高めるため、次の5つのポイントからなる「やる気重視経営」に取り組んでいます。



## CEOメッセージ

## やる気重視経営の5つのポイントと主な取り組み

|                                                           |
|-----------------------------------------------------------|
| <b>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をもてること</b>              |
| ▶ TEL's Shared Value: デジタル化と地球環境保全に向けた脱炭素化を支える半導体の技術革新に貢献 |
| <b>2 会社の将来に対する夢と期待がもてること</b>                              |
| ▶ 中期経営計画に基づくワールドクラスの利益率の達成を当社グループ全体で追求                    |
| <b>3 チャレンジできる機会があること</b>                                  |
| ▶ ワールドクラスの利益に基づく積極的な研究開発投資をはじめとした成長投資の実施                  |
| <b>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</b>                       |
| ▶ ワールドクラスの営業利益に基づく業績連動報酬制度の採用                             |
| <b>5 風通しの良い職場であること</b>                                    |
| ▶ 社員集会や座談会をはじめとした社員と経営トップとのコミュニケーションの定期的な実施               |

また、「ONE TEL, DIFFERENT TOGETHER™」というスローガンのもと、3GすなわちGlobal (国籍)、Gender (性別)、Generation (世代) を意識しながら、人材の多様性の確保に取り組みとともに、ワーク・ライフ・バランスの向上、社員のキャリアパスに向けた施策や教育プログラムの充実化を進めています。

さらに、当社は、業界のリーディングカンパニーとして、将来の半導体産業を担う学生や研究者などの育成もミッションと捉え、積極的に取り組んでおります。日米の大学によって構成される「半導体の人材育成と研究開発に関する未来に向けた日米大学間パートナーシップ (UPWARDS※5)」に参画するなど、さまざまな産学連携プログラムの支援を通じ、次世代の半導体人材の育成に寄与することで、半導体産業のサステナブルな発展に貢献してまいります。

※5 UPWARDS: U.S.-Japan University Partnership for Workforce Advancement and Research & Development in Semiconductors

## 環境に関する取り組み

社会において地球環境保全の重要性がより一層高まる中、当社では、持続可能な社会の実現に貢献すべく、あらゆる事業活動を通じて環境負荷低減、とりわけ脱炭素化に取り組んでいます。当社は、2040年までに温室効果ガス排出を実質ゼロにする「ネットゼロ」目標を設定しています。その活動の一環として、全事業所における再生可能エネルギー使用比率100%を目指していますが、国内では2023年3月期に達成、グローバルにおいても89% (2025年3月期) まで進捗しています。

また、当社内のみならず、お客さまやパートナー企業さまと連携しながら、製品のライフサイクル※6全体について環境負荷低減を進めております。その一環として、環境にフォーカスしたイニシアティブ「E-COMPASS※7」を推進しており、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に取り組んでおります。

※6 製品のライフサイクル: 製品の企画・開発・設計から、調達、製造、物流、お客さまにおける使用時、メンテナンス・サービス、廃棄までのバリューチェーン

※7 E-COMPASS: Environmental Co-Creation by Material, Process and Subcomponent Solutions

## ガバナンスに関する取り組み

当社は、短期および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、「攻め」と「攻め」のガバナンスを基本姿勢として経営をおこなっております。1つ目の「攻め」は、「攻め」の事業活動です。「利益は製品とサービスの価値の大きさを示す尺度」であると捉え、革新的な技術をもつBest Productsと付加価値の高いBest Technical Serviceの提供により、常にワールドクラスの営業利益率とROEを追求して

いきます。「攻め」の事業活動を推進するにあたっての重要事項として、当社では14項目のマテリアリティを特定し、優先して取り組んでおります。

2つ目の「攻め」は、「攻め」の経営基盤構築です。すべての企業活動の基本である、安全・品質・法令遵守や社員をはじめとするステークホルダーとのエンゲージメントやセキュリティの強化・向上などについても、当社の強みとすべく追求していきます。事業を遂行する上で直面し得るリスクとして16項目を特定 (2025年3月期に新たに4項目を追加) し、影響を最小化するのみならず事業機会にもしていくべく、適切なリスクマネジメントをおこなっています。

この「攻め」と「攻め」のガバナンスで、半導体の技術革新に貢献するとともに、地球に必要とされる真のグローバルエクセレントカンパニーを目指してまいります。

## 皆さまに愛され信頼される企業を目指して

半導体が実現する豊かな未来、進化し続ける半導体。それを支える製造装置市場は新たな成長フェーズに入りました。東京エレクトロンは世界No.1を目指して、これからも挑戦と進化を続け、当社だからできる付加価値の高い世の中にならない技術を創造し、社会に提供してまいります。そして、すべてのステークホルダーに愛され、高く信頼され、夢と活力のある会社であり続けられるよう努めてまいります。

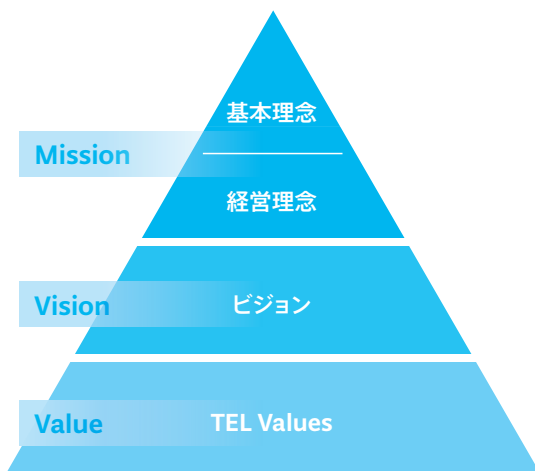
引き続き、皆さまのご支援を賜りたく、何卒よろしく願い申し上げます。

代表取締役社長・CEO

利樹

# 企業理念体系

東京エレクトロンの企業理念体系は、1963年の創業当時より今日に至る成長の中で、常に基本としてきた経営の考え方をまとめたものです。中長期的な視点から、企業としての使命とその実現に向けて大切にしている価値観や具体的な行動のあり方などを表し、Mission、Vision、Valueで構成されています。



## Mission

**基本理念** 当社の存在意義 (Purpose) や社会的使命

最先端の技術と確かなサービスで、夢のある社会の発展に貢献します



**経営理念** 大切にすべき経営の規範

### 利益について

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

### 事業分野について

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

### 成長について

技術革新に常に挑戦し、事業拡大と市場創出により継続的な成長を図ります。

### 品質とサービスについて

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

### 社員について

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

### 組織について

個々の能力を最大限に発揮し、企業価値を最大化する最適な組織を築きます。

### 安全と健康と環境について

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

### 企業の社会的責任について

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

## Vision

**ビジョン** 基本理念と経営理念に基づき中長期的に実現したい事業像

## 半導体の技術革新に貢献する夢と活力のある会社

東京エレクトロンは、世の中の持続的な発展を支える半導体の技術革新を追求します。

当社の専門性を生かし、付加価値の高い最先端の装置と技術サービスを継続的に創出することで、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上を目指していきます。

そして、企業の成長は人、社員は価値創出の源泉と位置づけ、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、このビジョンの実現に向けて活動してまいります。

## Value

**TEL Values** 社員一人ひとりが遵守すべき心構えや行動規範、価値観

### 誇り

私たちは、自らが誇りをもてる高い価値をもった製品・サービスを提供します。

### オーナーシップ

私たちは、オーナーシップをもって、考え抜き、やり抜き、やり遂げます。

### 自覚

私たちは、社会の一員としての自覚をもち、責任のある行動をします。

### チャレンジ

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

### チームワーク

私たちは、お互いを認め合い、チームワークを大切にします。



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

## 会社概要

当社は、半導体製造装置業界におけるリーディングカンパニーとしてグローバルに事業を展開しています。Best Products、Best Technical Serviceにより、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上に努めています。事業を通じてサステナブルな社会の構築と発展に貢献することで、基本理念を実践していきます。

拠点数 (2025年4月1日現在)

海外 20社・17の国と地域・65拠点

国内 6社・30拠点

合計 (連結) 26社※・18の国と地域・95拠点

※ 現在清算整理中の会社は地図上に表記していません

■ 本社 ■ 支社、事業所 (サービス拠点を含む)、営業所

## 沿革

**1963**  
(株) 東京放送の出資により  
(株) 東京エレクトロン研究所  
を設立



**1964**  
米国サムコ社から拡散炉  
の輸入販売代理権を獲得  
し、販売を開始



**1968**  
テル・サムコ(株)で  
拡散炉の国内生産を  
開始



**1978**  
(株) 東京エレクトロン研究所から  
東京エレクトロン(株)へ商号変更

**1980**  
東京証券取引所  
市場第二部に上場



**1984**  
東京証券取引所  
市場第一部に指定  
替え



**1986**  
半導体製造装置の輸出を開始

**1990s**  
サービスや製造を担う会社の設  
立など国内グループ体制を強化、  
事業のグローバル化を推進する  
ため世界各国に現地法人を設立

**1990**  
フラットパネルディスプレイ製造  
装置市場へ本格参入

**1994**  
海外での直接販売・サポート体制を  
開始

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

**2006**  
行動規範として「TEL Values」制定

**2007**  
人材開発強化のため  
「TEL UNIVERSITY」  
設立



**2015**  
東京エレクトロン コーポレートガバナンス・  
ガイドラインを制定

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

**2021**  
統合報告書の発行を開始

**2022**  
東京証券取引所  
プライム市場に  
指定替え



新たなビジョンと中期経営計画を策定  
コーポレートメッセージとして  
Technology Enabling Lifeを制定

**Technology  
Enabling  
Life**

**2023**  
創立60周年

売上高  
2兆4,315億円  
2025年3月期

(億円)  
25,000

20,000

15,000

10,000

5,000

0

1960s ~  
技術専門商社として創業

1980s ~  
本格的にメーカーへ移行

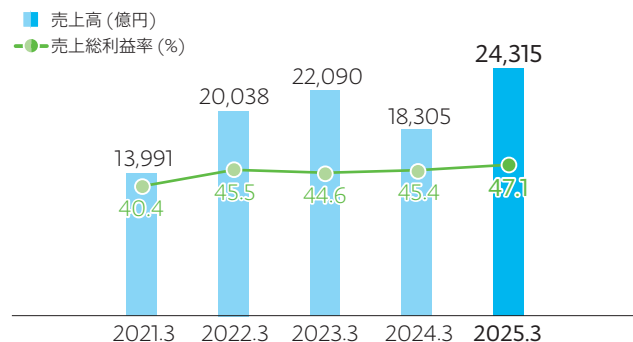
1990s ~  
グローバル化を加速

2000s ~  
イノベーションと成長を志向

## 継続的な企業価値の向上に関する重要指標ハイライト

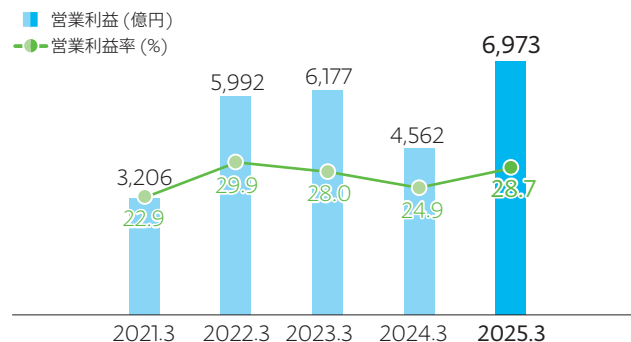
当社では、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上において重要である経営上の指標を明確にし、モニタリングや分析を実施することにより、事業活動における方針の決定やさまざまな判断をおこなっています。

### 売上高と売上総利益率



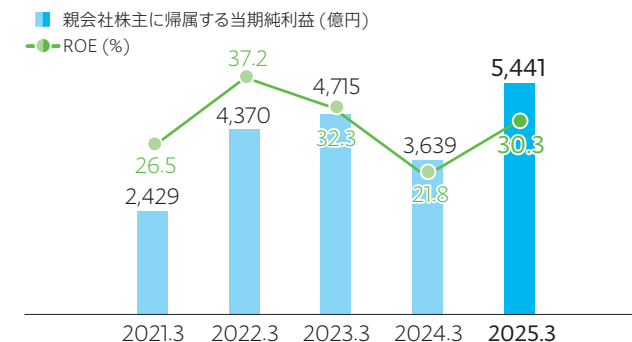
ロジック/ファウンドリおよびDRAM向けの活発な設備投資を背景に過去最高の売上高を達成。高利益率製品の売上比率増加が売上総利益率の向上に貢献

### 営業利益と営業利益率



将来の成長に向けた積極的な研究開発投資を進める一方で、過去最高の売上総利益率を達成し営業利益率が改善

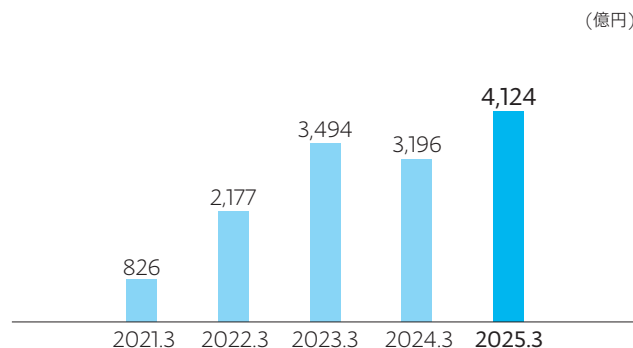
### 親会社株主に帰属する当期純利益とROE※1



利益率の改善と適切なバランスシート・マネジメントにより、中期経営計画の目標であるROE30%以上を達成

※1 ROE (自己資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均自己資本 × 100

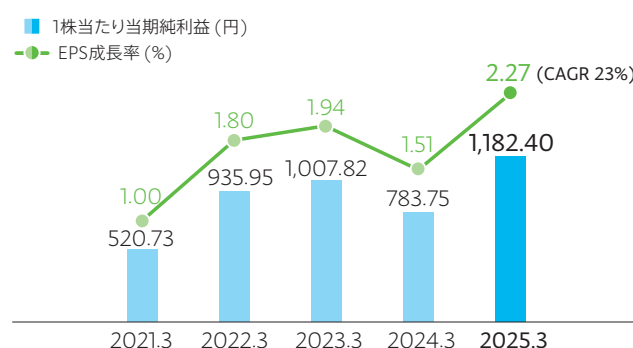
### フリーキャッシュ・フロー※2



営業活動を通じた高水準のキャッシュ創出と将来の成長を見据えた成長投資の両立により、過去最高額のフリーキャッシュ・フローを記録

※2 フリーキャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー (定期預金および短期投資の増減を除く)

### 1株当たり当期純利益 (EPS)※3とEPS成長率※4

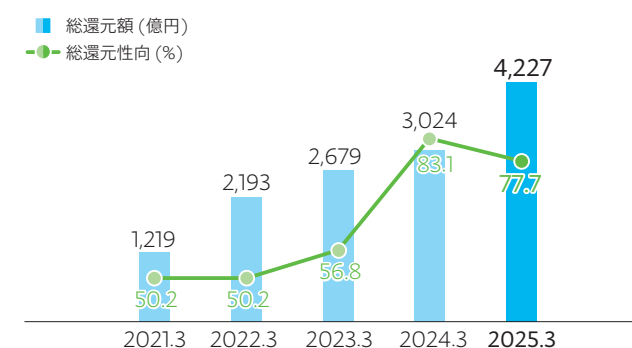


1株当たり当期純利益は着実な増加傾向にあり、年平均成長率 (CAGR) は23%

※3 2023年4月1日に実施した株式分割反映後の数値

※4 各期のEPS成長率は、2021年3月期を基準としたときの倍率を表示

### 総還元額と総還元性向



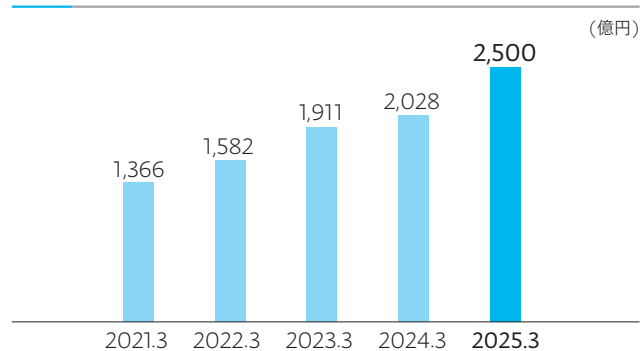
株主還元政策である配当性向50%※5に基づく配当金の支払いと2025年3月期に2度実施した自己株式の取得※6により総還元額は4,000億円超

※5 ただし、1株当たり年間配当金50円を下回らない。2期連続して当期利益を生まなかった場合は、配当金の見直しを検討

※6 自己株式の取得: 機動的に実施を検討

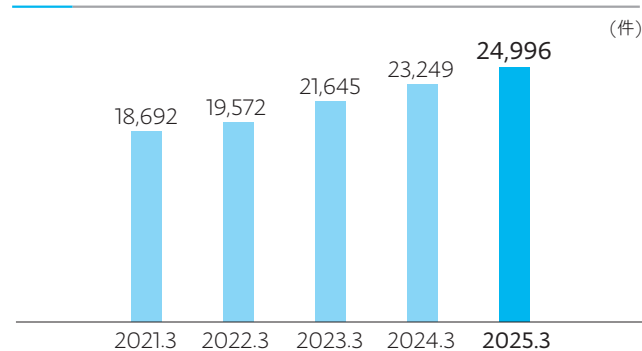
## 継続的な企業価値の向上に関する重要指標ハイライト

## 研究開発費



2025年3月期は前期比23.2%増加となる2,500億円の研究開発投資を実施。中期経営計画の目標である1兆円以上に対して順調に進捗。さらなる成長投資として、2025年3月期からの5年間で1.5兆円以上の研究開発投資を推進

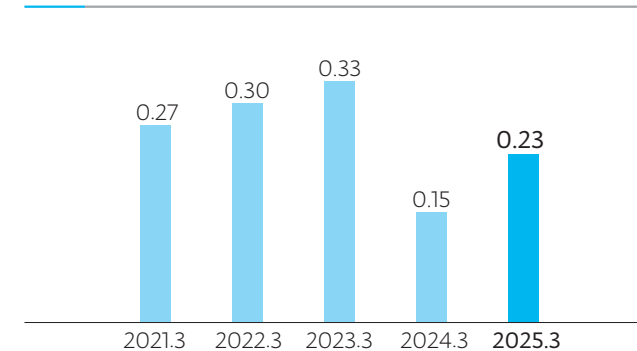
## 特許保有件数※1



2025年3月末時点の特許保有件数は24,996件であり、半導体製造装置業界でNo.1。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し、知的財産領域における優位性をグローバルレベルで維持

※1 2021年3月期~2022年3月期は社内データ、2023年3月期以降はLexisNexis® PatentSight+データに基づき作成

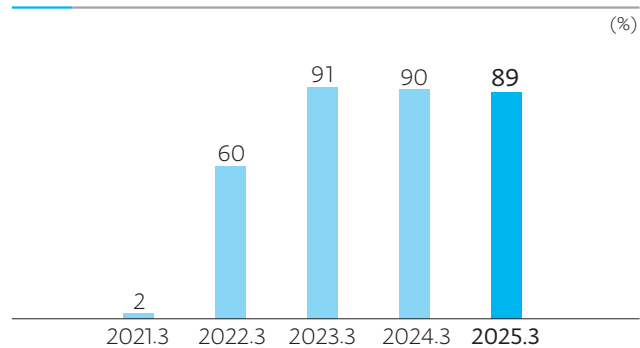
## 労働時間20万時間当たりの人身事故発生率 (TCIR※2)



2025年3月期は、安全教育の強化や装置安全設計への継続的な取り組みにより、半導体製造装置業界トップクラスの0.23を維持。「Safety First」をスローガンに中期経営計画の目標である0.10未満に向けたさまざまな活動を実施

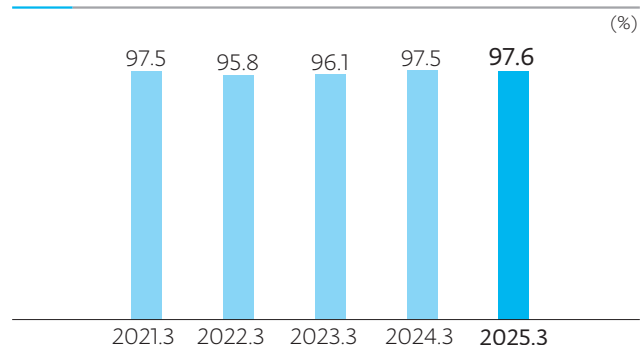
※2 TCIR: Total Case Incident Rate

## 事業所における再生可能エネルギー使用比率



2025年3月期の再生可能エネルギー使用比率はグローバルで89% (日本国内は100%)。アジア地域における導入を推進することで、2031年3月期までに使用比率100%を目指す

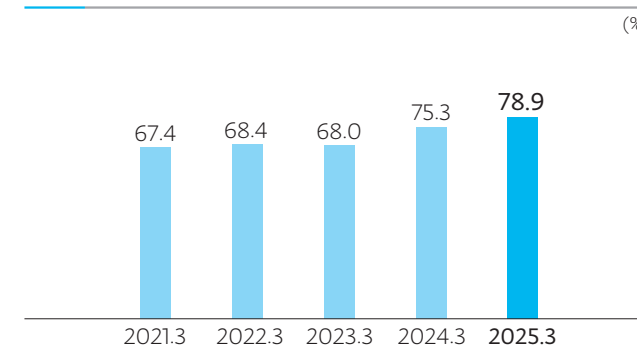
## 社員の定着率※3



2025年3月期はグローバルで97.6%の高い定着率を維持。社員が価値創出の源泉であるとの認識のもと、社員エンゲージメントのさらなる向上を目指して継続的かつ効果的に施策を展開

※3 離職率のデータを用いて算出

## 有給休暇取得率

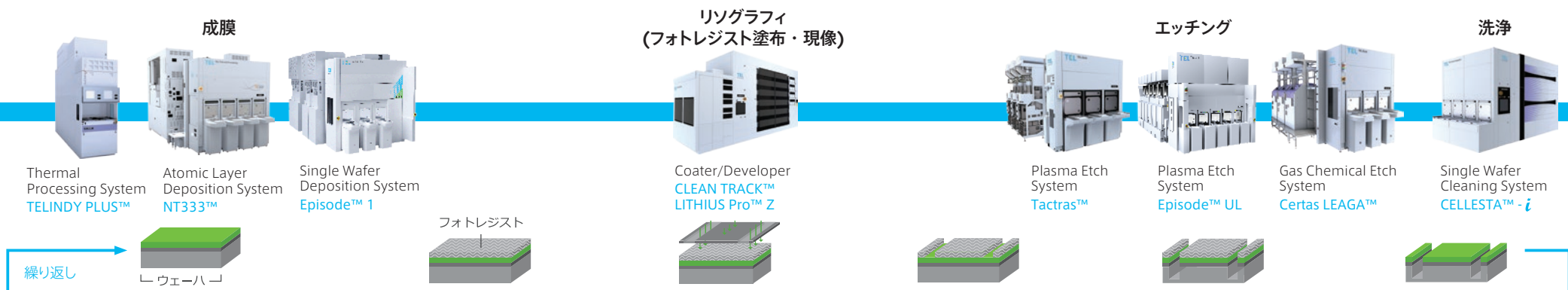


2025年3月期はグローバルで78.9%の取得率。管理職には都度取得率を案内の上、業務配分の調整など個人として取得しやすい環境づくりを推進



# 半導体製造プロセスおよび当社の主要製品

■ ウェーハ処理プロセス (前工程) ■ 検査・組み立てプロセス (後工程)



**膜形成**

酸化、CVD※1、あるいはALD※2法などを用いて、清浄なウェーハ上に薄膜（シリコン酸化膜、シリコン窒化膜、金属など）を堆積、成膜します。

※1 CVD: Chemical Vapor Deposition (化学気相成長)  
※2 ALD: Atomic Layer Deposition (原子層堆積)

**フォトレジスト※3塗布**

ウェーハを高速回転させながら、フォトレジストをウェーハ全面に薄く、均一に塗布します。

※3 フォトリソグ：UV光により性質変化が起こる感光材料

**露光**

ICパターンを描いたフォトマスクをウェーハに合わせ、露光装置でUV光を照射し、フォトレジストにパターンを転写します。

**現像**

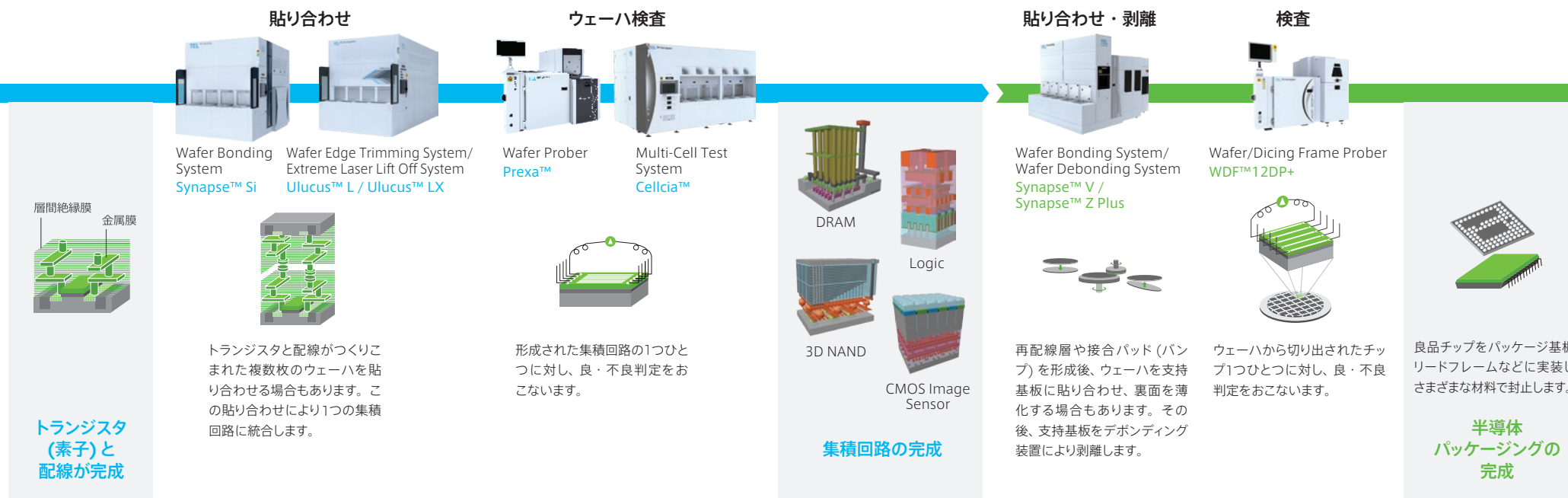
露光されたフォトレジストを現像液で溶かします。これにより、使用したフォトマスクに応じたパターンがウェーハ上に残ります。

**エッチング**

プラズマエッチング装置やプラズマレスのガスケミカルエッチング装置で、リソグラフィで形成されたパターンに従って、シリコン酸化膜・シリコン窒化膜・シリコンなどを所望の形状に削ります。

**レジスト除去・洗浄**

エッチング後に不要になったフォトレジストを除去します。また、洗浄装置でウェーハを薬液に浸して、不純物を除去します。



**トランジスタ (素子) と配線が完成**

トランジスタと配線がつくりこまれた複数枚のウェーハを貼り合わせる場合もあります。この貼り合わせにより1つの集積回路に統合します。

形成された集積回路の1つひとつに対し、良・不良判定をおこないます。

再配線層や接合パッド (バンパ) を形成後、ウェーハを支持基板に貼り合わせ、裏面を薄化する場合もあります。その後、支持基板をデボンディング装置により剥離します。

ウェーハから切り出されたチップ1つひとつに対し、良・不良判定をおこないます。

良品チップをパッケージ基板、リードフレームなどに実装し、さまざまな材料で封止します。

**半導体パッケージングの完成**

## 半導体製造装置事業の特徴

近年、AIを活用したデータ社会への移行が加速し、半導体は社会を支える基盤として不可欠な存在となっており、半導体市場は2030年頃には1兆米ドル程度の規模に成長すると予測されています。デジタル技術の活用が幅広い分野に拡大する中で、半導体の技術革新がさらに進み、それを支える半導体製造装置の重要性も一層高まっています。

このような状況において、半導体製造装置メーカーが継続的に事業を展開するためには、エレクトロニクスやメカニクス、プロセス、ソフトウェアなどさまざまな領域の専門性を生かし、世界最高水準の性能を備えた装置を開発することが極めて重要です。そのためには、お客さまとの確固たる信頼関係のもと早期にニーズを把握し、中長期的な視点での研究開発に取り組むとともに、最先端技術の創出に向けてアカデミアやコンソーシアムとの共創を進め、グローバルに研究開発を展開していく必要があります。これらの活動を継続的かつ確実に実行するためには、優秀な人材の確保と育成、設備投資の拡充、そして強固な

経営・財務基盤の構築が不可欠です。

また半導体製造装置の安定稼働や生産性向上を支える付加価値の高い技術サービスの提供が求められています。環境負荷を低減しながら高生産性を実現するために、AIの活用をはじめとした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、半導体産業のサステナブルな発展に向け、部品・材料の供給、装置の組み立てや調整、通関・物流などのサプライチェーン全体の連携強化も欠かすことはできません。

今後半導体製造装置メーカーには、高性能・低消費電力の半導体開発へ貢献することや、高生産性と環境負荷の低減を両立する製造技術を提供することが、さらに求められていくと考えられます。

### 半導体の技術革新が製造装置市場の成長を牽引

#### 半導体製造装置メーカーに求められる要件



エレクトロニクスやメカニクス、プロセス、ソフトウェアなどさまざまな領域の専門性



技術革新を実現する  
最高の性能を備えた装置の開発



お客さまとの確固たる信頼関係



優秀な人材の確保と育成



中長期視点での研究開発と、  
それを支える強固な経営・財務基盤



付加価値の高い技術サービスの提供



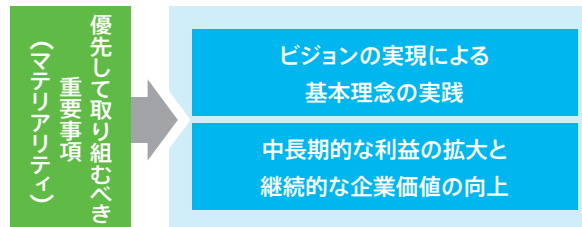
サステナブルなサプライチェーンの構築



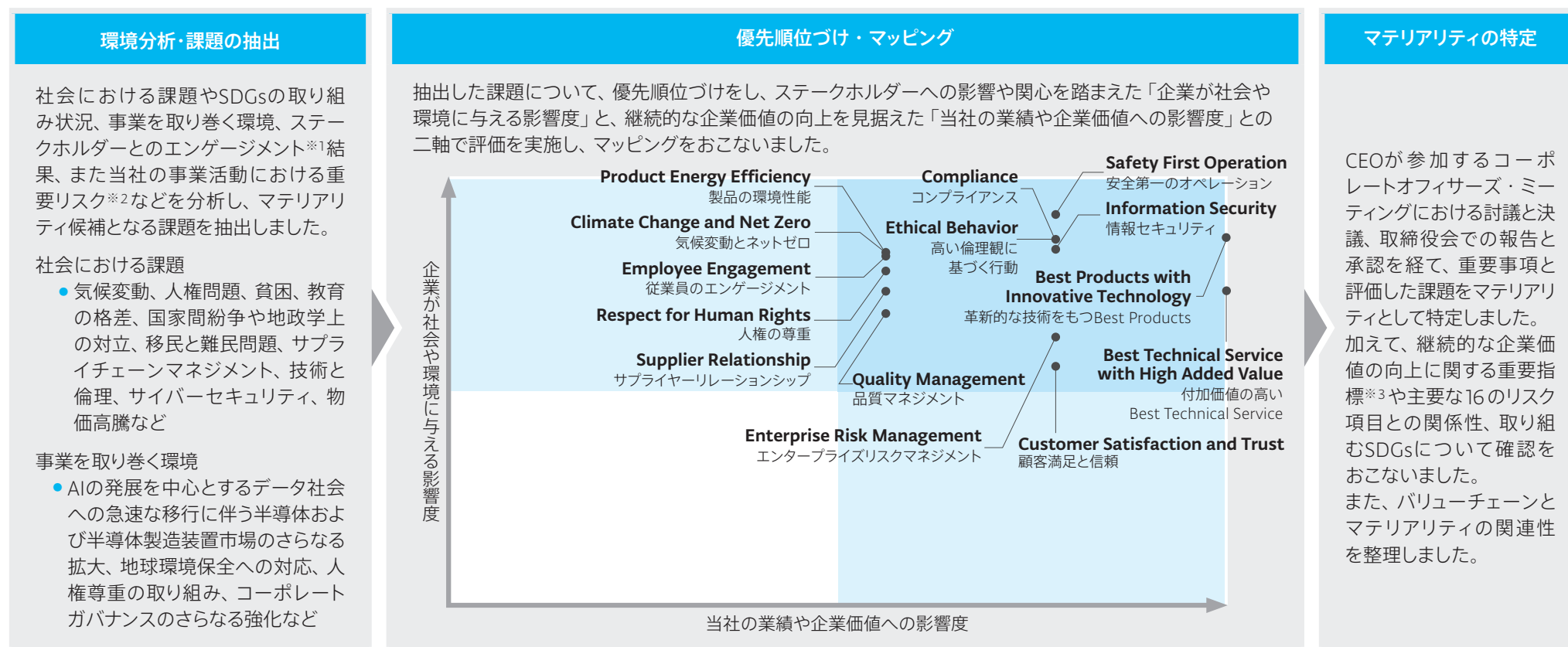
環境負荷低減への対応

# マテリアリティ

当社はビジョンの実現による基本理念の実践を通じ、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上で、優先して取り組むべき重要事項をマテリアリティとして位置づけ、毎年見直しをおこなっています。またマテリアリティを軸とした事業活動によるバリューチェーンの展開を通じて、新たな価値の継続的な創出に努めています。



## マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティの特定にあたり、そのプロセスの検討については第三者である専門家の助言を受けています。

※1 ステークホルダーエンゲージメント P.23

※2 リスクマネジメント P.71-72

※3 継続的な企業価値の向上に関する重要指標 P.19-20

## マテリアリティ

## 特定したマテリアリティ

| マテリアリティ                                                                                                                                                                 | 当社におけるインパクト                              | 社会におけるインパクト                        | 取り組むSDGs                                                                                                                                                                   | マテリアリティ                                                                                                                                      | 当社におけるインパクト                                  | 社会におけるインパクト                 | 取り組むSDGs                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Climate Change and Net Zero</b><br>気候変動とネットゼロ                                      | ネットゼロの達成に向けた事業活動や製品・サービスにおける環境負荷の低減      | 気候変動リスクの低減による新たな機会の創出              |       |  <b>Employee Engagement</b><br>従業員のエンゲージメント               | 個人が能力を最大限に発揮いきいきと活動できる職場環境の構築                | ステークホルダーとの信頼関係の構築による経済成長の促進 |                                                                                          |
|  <b>Product Energy Efficiency</b><br>製品の環境性能                                           | 製品の環境性能強化およびプロセス性能との両立                   | 環境に配慮した製品の提供による地球環境の保全             |       |  <b>Safety First Operation</b><br>安全第一のオペレーション            | 安全を最優先とすることで持続的なオペレーションを実現                   | 社会基盤としての安全の構築               |                                                                                          |
|  <b>Best Products with Innovative Technology</b><br>革新的な技術をもつ Best Products            | 革新的な技術をもつ付加価値の高い製品の創出による優位性の確立           | 半導体の進化によるイノベーションの促進と社会の発展          |       |  <b>Quality Management</b><br>品質マネジメント                    | 品質優先のオペレーションによる経営効率の追求                       | 品質向上による生産性や競争力の強化           |                                                                                          |
|  <b>Best Technical Service with High Added Value</b><br>付加価値の高い Best Technical Service | 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の提供による事業機会の拡大 | 半導体デバイスの歩留まりや生産性の向上と装置稼働率の最大化      |       |  <b>Compliance</b><br>コンプライアンス                            | 企業の信頼性と持続的な成長の基盤として法令や規制および業界行動規範などの遵守       | 社会的責任の実践による社会の健全性向上         |                                                                                          |
|  <b>Customer Satisfaction and Trust</b><br>顧客満足と信頼                                   | 唯一無二の戦略的パートナーとして顧客満足を追求し絶対的な信頼関係を構築      | 付加価値の提供による新たなイノベーションの創出と産業のさらなる活性化 |   |  <b>Ethical Behavior</b><br>高い倫理観に基づく行動                 | 社会的責任を自覚し従業員が誇りと幸せを感じることができる企業を目指す           | 公正で秩序のある社会の形成               |                                                                                        |
|  <b>Supplier Relationship</b><br>サプライヤーリレーションシップ                                     | 開発や改善、品質向上などの活動を協業により推進                  | 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        |   |  <b>Information Security</b><br>情報セキュリティ                | サイバー攻撃や情報漏洩などへの迅速な対応によりデータの活用と情報セキュリティの両立を実現 | 利便性を損なうことなく情報の安全性を確保        |                                                                                        |
|  <b>Respect for Human Rights</b><br>人権の尊重                                            | 事業活動における人権リスクの低減と個人の尊厳の尊重                | 差別や不平等、労働や安全などの社会課題の解決             |   |  <b>Enterprise Risk Management</b><br>エンタープライズリスクマネジメント | 事業上のリスクやその影響について適切に対応することで持続的な成長を図る          | リスクの排除や低減による経済や社会の継続的な発展    |   |

## 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っています。

### 成長の原動力

#### 原動力 1

業界のリーディングカンパニーとして育んだ豊かな技術力

積極的な研究開発投資により自社開発およびお客さまとの共同開発、また世界屈指のコンソーシアムとの協業を推進することで革新的かつ多様な技術を創出

#### 原動力 2

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

高品質かつ高効率なサービスの提供により顧客満足の上昇に努め、お客さまにとって唯一無二の戦略的パートナーとなる

#### 原動力 3

環境変化に柔軟かつ迅速に対応できる社員とそのチャレンジ精神

「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し夢と活力のある会社を実現

### 強み

#### 4つのキーププロセスに先端装置をもつ

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4つのキーププロセスの先端装置を提供するメーカー



#### 100%

半導体の進化に必要なEUV※1露光用の塗布現像装置のシェア※2が100%

※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



#### 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※3

1位もしくは2位を獲得

※3 当社推定

※4 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、パッチ成膜はALD (Atomic Layer Deposition) とCVD (Chemical Vapor Deposition)、メタル成膜は枚葉成膜、洗浄は枚葉洗浄とパッチ洗浄をそれぞれ含む



#### No.1

お客さまとの絶対的な信頼関係のもと、業界最大※5の出荷実績を生かして展開する技術サービスとマーケティング

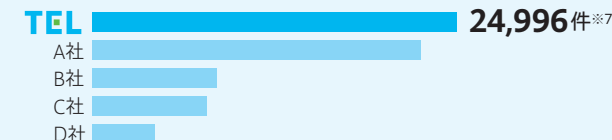
※5 当社推定

※6 2025年3月末時点

#### No.1

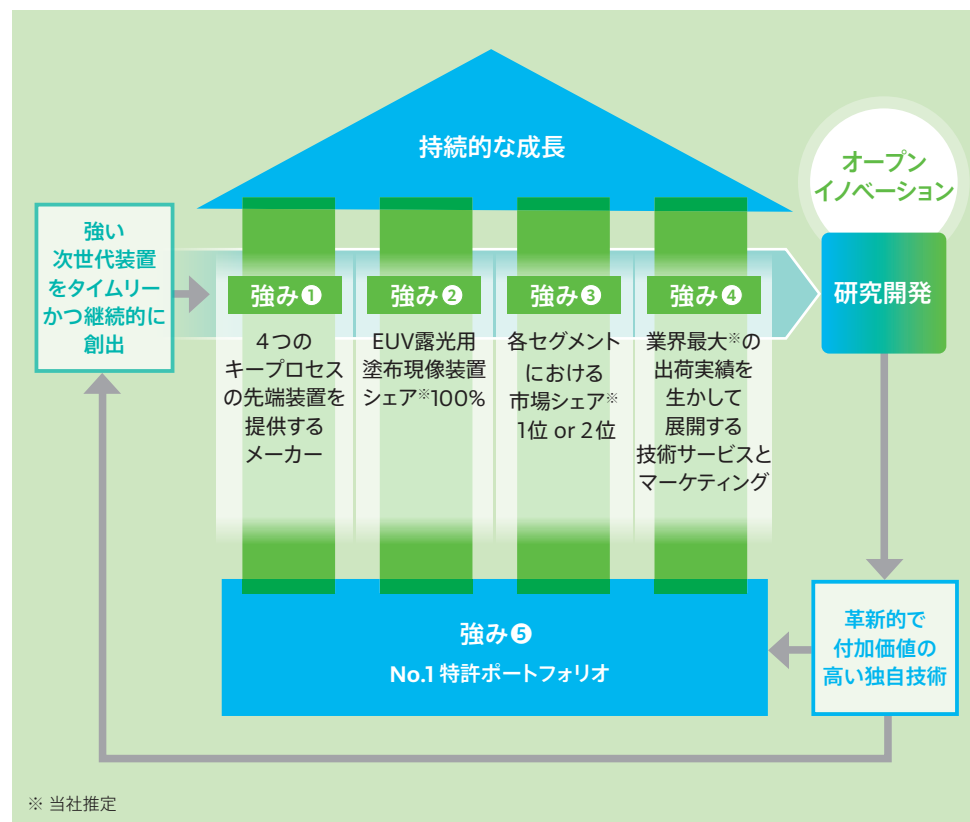
特許保有件数が半導体製造装置業界においてグローバルNo. 1

※7 2025年3月末時点。LexisNexis® PatentSight+データに基づき作成





## 知財・無形資産



### 知財・無形資産の位置づけと取り組み

技術革新が成長を牽引する半導体業界において、当社が持続的な成長を実現するためには研究開発力の強化が不可欠です。当社は4つの強み(図①～④)を生かして研究開発を進めており、これらの強みが卓越した製品競争力の源泉となっています。さらに、国内外のお客さま、コンソーシアムやアカデミアとの積極的な協業(オープンイノベーション)を推進し、多様な知見や技術を当社の研究開発に取り込むことで、革新的で付加価値の高い独自技術を

生み出しています。これにより、当社の生命線である次世代装置のタイムリーかつ継続的な創出と、5つ目の強みである特許ポートフォリオ(図⑤)の戦略的構築を可能としています。

当社では2024年に日本で1,331件、海外で296件の発明が創出され、グローバル特許出願率は6年連続で約75%を維持しています。許可率※1は、日本で77%、米国で86%に達しており、2025年3月末時点の特許保有件数は24,996件と、半導体製造装置業界でNo.1を維持しています。当社の特許ポートフォリオは、他社への影響力や技術的価値の上昇度においても高く評価されており、2024年に引き続き「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2025」および「LexisNexis Innovation Momentum 2025: The Global Top 100」に選出されています。こうした競争力のある特許ポートフォリオは、製品の差別化やお客さまとの絶対的な信頼関係の構築にもつながります。また、当社の4つの強みを支えることで、中長期的な企業価値向上の基盤として重要な役割を果たしており、当社の持続的な成長を後押ししています。

さらに、特許ポートフォリオの優位性を支えている発明者の知的財産創出活動を促進するため、独自の表彰制度※2を設けています。初めて特許出願に至った発明者から、特に優れた模範となる発明者まで、さまざまなステージに合わせて表彰をおこなうことで、積極的な知的財産創出活動や発明精神の継承を推進し、製品競争力の継続的な向上を図っています。

※1 2024年算出値

※2 [当社ウェブサイト「発明者表彰制度」](http://www.tel.co.jp/rd/intellectualproperty/index.html) [www.tel.co.jp/rd/intellectualproperty/index.html](http://www.tel.co.jp/rd/intellectualproperty/index.html)

Top 100  
Global  
Innovator  
2025

Clarivate

### 知的財産ガバナンス体制

当社は、国内外の主要開発拠点に配置された知的財産部門と本社の知的財産部が連携し、研究開発部門や事業部門とも密接に協働することで、技術革新と市場ニーズを的確に捉えた知的財産ポートフォリオの強化を進めています。また、取締役会やコーポレートオフィサーズ・ミーティングにおいて、知的財産活動や知的財産リスクに関する報告を定期的に実施し、経営層との連携を通じた知的財産ガバナンス体制の一層の強化に努めています。

## 中期経営計画

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、技術革新のスピードが著しいエレクトロニクス産業において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展開しています。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推進しています。

### 財務目標

中期経営計画においては、ワールドクラスの営業利益率とROE（自己資本利益率）のさらなる向上に向けて、2027年3月期までに売上高3兆円以上、営業利益率35%以上、ROE30%以上を目指す財務目標を設定しています。半導体の重要性が一段と高まり、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、当社はバリューチェーン全体におけるさまざまな取り組みを進めるとともに、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。

|       | 2025年3月期実績 | 財務目標<br>(達成時期: 2027年3月期) |
|-------|------------|--------------------------|
| 売上高   | 2兆4,315億円  | 3兆円以上                    |
| 営業利益率 | 28.7%      | 35%以上                    |
| ROE   | 30.3%      | 30%以上                    |

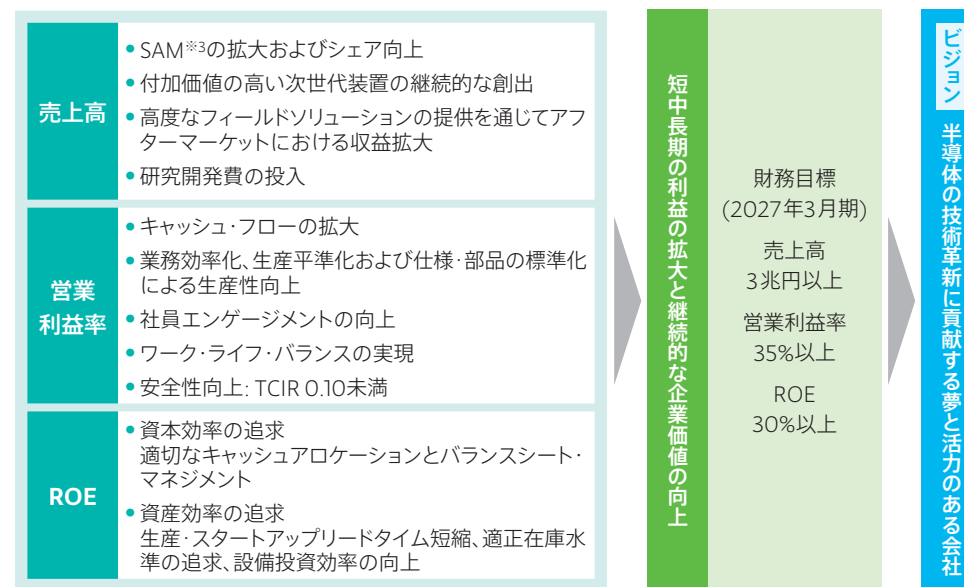
### 主な取り組み<sup>※1</sup>

- 当社が得意とする分野や蓄積された技術、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、最高水準の技術サービスを提供
- 積極的な研究開発投資を実施

- 当社がこれまで出荷した約96,000台<sup>※2</sup>の装置をもとにパーツ販売やアップグレード改造、稼働率向上に取り組み、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台以上となっていく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を活用した予知保全など、高効率かつ高付加価値サービスの構築にも注力
- 環境にフォーカスしたイニシアティブ「E-COMPASS」を展開し、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した活動を実施。2041年3月期までに温室効果ガス排出を実質ゼロにするネットゼロ目標を設定し、当社グループ内のみならず、お客さまやパートナー企業さまと連携しながら環境負荷低減を推進

※1 これらの取り組みに加え、さらなる高い利益の創出と企業価値の向上を目指し、2025年3月期からの5年間の成長投資、人材投資を計画。研究開発投資: 1.5兆円以上、設備投資: 7,000億円以上、人材採用: グローバルで累計10,000名の採用

※2 2025年3月末時点



※3 SAM: Served Available Market

## 中期経営計画 | 財務責任者メッセージ

当社はビジョンの実現と財務目標の達成に向けて、以下の戦略や政策を実践するとともに、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。

川本 弘  
常務執行役員  
ファイナンス本部  
ディビジョンオフィサー

1  
成長戦略

- 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
- 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、ROE向上など高い資本効率を追求
- 創出したキャッシュを社会の持続的な発展を支える半導体の技術革新を生み出すための成長投資、人材投資に活用

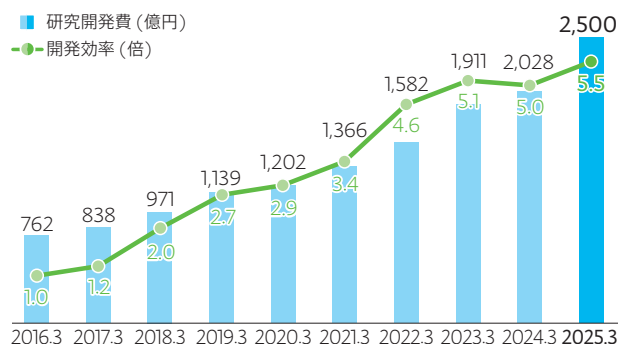
2025年3月期は、過去最高の2兆4,315億円の売上高、6,973億円の営業利益を達成し、ROEも目標とする30%以上となりました。さらなる成長に向け、以下の取り組みを2025年3月期からの5カ年計画として、進めております。

- 1.5兆円以上となる積極的な研究開発投資
- 研究開発および生産能力の拡大、生産性向上に向けた7,000億円以上の設備投資
- グローバルで累計10,000名の人材採用

同時に、将来に向けた成長投資の実行においては、効率をさらに高めていくことが重要であると認識しています。当社はお客さまや社外との多様な連携により、技術動向と顧客ニーズを的確に把握することに努め、これを研究開発活動に反映しております。またデジタル技術を活用した業務改善活動に

についても、取り組みを強化しています。右図は当社の開発効率の推移を示しており、競合他社を上回る水準を維持しています。今後も効率を意識しながら、付加価値の高い「ナンバーワン」、「オンリーワン」製品の創出と業務効率の向上を目指してまいります。

## 研究開発費と開発効率※の推移



※ 直近5カ年の営業利益の合計額を6～10期前の研究開発費の合計で割って集計

2  
財務戦略

- 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

当社はこれまで半導体製造装置業界におけるリーディングカンパニーとして大きな成長を遂げてきました。引き続き次の成長投資に向けてキャッシュを有効活用し、高い成長ポテンシャルをもつ分野でさらなる事業の拡大を追求することで、中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。そして中期財務目標の具現化に向けて、適切な財務戦略を実行してまいります。

2025年3月期については、開発費控除前の営業キャッシュ・フローとして8,321億円を創出し、そのおよそ半分を成長投資に、半分を株主さまへの還元として分配しました。今後も獲得したキャッシュをバランス良くアロケーションし、持続的な企業成長と株主価値の向上を両立してまいります。

3  
資本政策

- 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

4  
株主還元策

- 株主さまへの配当につい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連結配当性向50%を目処とする※
- 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

※ 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期連続で当期純利益を生まなかった場合は、配当金の見直しを検討

2025年3月期の株主さまへの総還元額（配当および自己株式取得額）は過去最高の4,227億円となりました。総還元比率は78%となり、高水準の還元をおこないました。

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引き続き高めてまいります。

## 中期経営計画

## 前工程事業本部

## 石田 博之

コーポレートオフィサー 常務執行役員  
前工程事業本部担当 兼 ディビジョンオフィサー

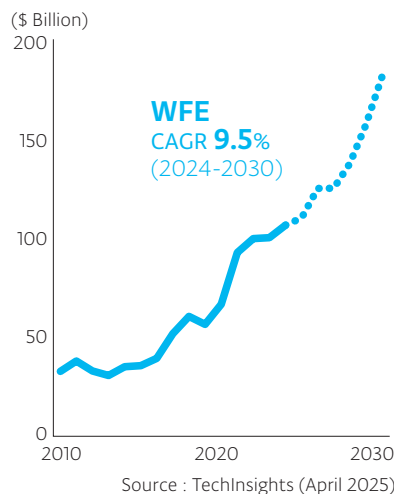


半導体市場は2030年頃に1兆米ドル程度の規模になると見込まれており、その成長ドライバーはAIです。AI半導体向けには、先端デバイス、先端パッケージやテストなど、その性能を担保するための手法は多様化していますが、その中でも半導体の高性能化や微細化が引き続き重要です。当社は、半導体の高性能化や微細化を実現するカギとなる多くの前工程製造プロセスを担う主要なプレイヤーであり、そのポジションをさらに強化すべく積極的な技術開発を進めています。セグメント別に見ると、エッチングや成膜などの分野においてWFE※1の成長率を上回る伸びが期待されており、前工程事業では多くの開発POR※2を獲得しています。今後も中長期的にWFEをアウトパフォームする成長を目指すとともに、積極的な技術開発への投資を通じて、半導体市場の成長に強く貢献してまいります。

## 事業機会

AIの進展に伴い、成長が期待される先端ロジックとDRAMにおいてはエッチングのTAM※3の成長率が一段と高まり、成膜においても先端ロジック向けでは高い成長が見込まれます。AI向けデバイスの用途の広がりによって市場が拡大する中、各デバイスのさらなる高性能化や微細化による高付加価値化が今後も継続していくことが予想されます。さまざまな技術変革点への対応は、当社にとって大きな成長機会となります。また1兆米ドル規模の市場における事業展開に向けて、人的リソース不足やネットゼロ達成などの産業構造的な課題に対応することも、成長機会の拡大につながります。

## 半導体製造装置市場

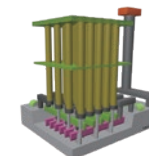


## 事業戦略

先端ロジックにおいては、成膜・エッチングの精密制御、高選択比のガスケミカルエッチング、ルテニウムなどの新材料やエアギャップなどの新構造への対応をおこなうとともに、露光での性能とコストの両立に向けた、EUVの高NA化、マルチパターニングとの併用、レジストへのMOR※4採用に加え、EUV適用回数の最適化に向けた異方性エッチングの評価を進めていきます。DRAMにおいては、2次元の微細化を成立させるキャパシタ容量の確保のため、高アスペクト比エッチングと、高難度なキャパシタ成膜へのニーズに対応するとともに、新構造の4F<sup>2</sup>縦型チャネルトランジスタや、3次元構造への変化における成膜、エッチング、ガスケミカルエッチングの技術開発も強化していきます。NANDにおいては、積層数の増加を実現するため、当社の深い穴スリット向けの極低温エッチング開発を強化することに加え、次世代遷移金属材料のワードラインへの適用や、チャネルシリコンの低抵抗化に対応します。高性能化と微細化において極めて重要な役割を果たす多くの技術開発を通じて、半導体の進化に大きく貢献するとともに、新製品の提供により当社事業の参入領域を拡大し、WFEの水準を上回る成長を目指します。さらに、デジタル化と地球環境保全に向けた脱炭素化の両立を図る「デジタル×グリーン」への対応も強化していきます。



先端ロジック: CFET※5



DRAM



NAND

※1 WFE: Wafer Fab Equipment. 半導体製造工程には、ウェーハ状態で回路形成・検査をする前工程と、そのウェーハをチップごとに切断し、組み立て・検査をする後工程がある。半導体前工程製造装置は、この前工程で使用する製造装置のこと。また半導体前工程製造装置は、ウェーハレベルパッケージング用の装置を含む

※2 POR: Process of Record

※3 TAM: Total Available Market

※4 MOR: Metal Oxide Resist

※5 CFET: Complementary Field Effect Transistor

## 前工程事業における当社の優位性

- 高性能化や微細化のカギとなるエッチング、成膜を強い開発体制で実現
- EUVを塗布現像装置と最適化技術で支える
- パターニングにおける4つのキープロセスの先端装置を駆使し全体最適の解を提供



## 中期経営計画

## 後工程事業本部

## 秋山 啓一

コーポレートオフィサー 常務執行役員  
後工程事業本部担当 兼 ディビジョンオフィサー

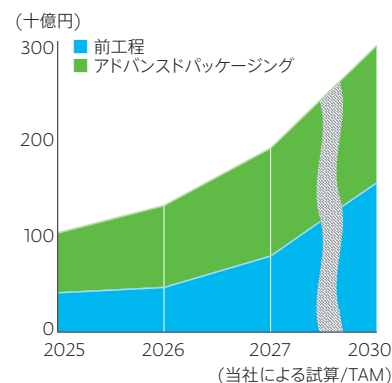


これまでHPC※1やAI向けデバイスにおいてトランジスタ数の増加を牽引してきたムーアの法則に加えて、近年ではその実現に大きく寄与する、複数チップを2次元、3次元方向に実装する先端パッケージング技術が注目されています。デバイス性能の向上に向けて、半導体製造工程ではこのような半導体同士を直接ボンディングする技術の導入が加速しており、次世代デバイス製造における重要な技術転換点として、今後もさらなる技術革新が期待されています。当社の強みは、実績のある前工程技術をボンディングに必要な各種技術に活用できる点にあります。加えて、お客さまに近接した場所に当社の開発評価センターを設置することで迅速な開発・サポートを実現し、エンゲージメントの強化を一層図っていきます。引き続き、お客さまの実デバイスでの評価を加速させ、量産化に向けた取り組みを推進してまいります。

## 事業機会

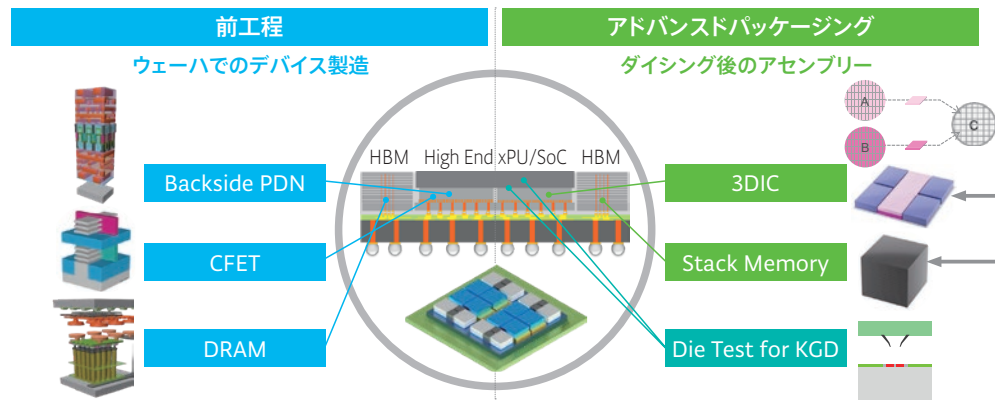
当社は、参入しているボンディング工程の製造装置市場規模が2025年から2030年までの年平均成長率(CAGR) 24%という高い成長を遂げると見込んでおり、2030年には3,000億円規模に達すると予測しています※2。前工程のすべての先端デバイスにおいてボンディング技術の採用が進むと見られており、例えばロジック半導体ではBackside PDN※3と呼ばれる裏面配線構造や次世代トランジスタ CFET、次世代DRAMにおいてはボンディング技術による開発が進んでいます。また、先端パッケージング工程の3DICやHBM※4を代表とするStack Memoryにおいてはすでに、ボンディング技術を用いた量産が進展しています。

ボンディング工程に関する製造装置市場規模



## 事業戦略

当社はボンディング市場でのシェアを最大化すべく、ウェーハボンディング装置「Synapse™ Si」、レーザエッジトリミング装置「Ulucus™ L」、先端レーザ剥離装置「Ulucus™ LX」に加え、複数チップを1つに実装する先端パッケージ (Die to Wafer) の製品開発も進めており、将来にわたる多くの事業機会に対して必要かつ効果的なプロセスをタイムリーに提案していきます。また先端パッケージ (Die to Wafer) で課題となる実装後の歩留まり向上には、KGD※5と呼ばれる個片化されたチップを100%良品に近付けることが重要であり、当社の最新ウェーハプロバ「Prexa™」による吸熱技術を用いた開発・評価にて、そのアプローチを実現していきます。ボンディング装置は、プラズマ制御や洗浄技術からなるプロセス技術と、メカニカルなアライメント技術が融合されてできるプロセス装置であり、当社の前工程事業で保有している成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄で培った先端技術やノウハウを取り入れることで、効率的な製品開発を継続していきます。



※1 HPC: High Performance Computing

※2 当社による試算

※3 Backside PDN: Backside Power Delivery Network

※4 HBM: High Bandwidth Memory

※5 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

## 後工程事業における当社の優位性

- 大きな成長が見込まれるボンディング市場に対し、革新的な製品群を幅広く投入
- 前工程事業で培った技術やノウハウを活用することで、迅速で効果的な開発が可能
- ボンディングとテスト技術を融合することによる、歩留まり向上へのアプローチ



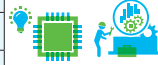
## 中期経営計画

## 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、これらの重要指標と関連する主なマテリアリティを確認しています。CEOが参加する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。

 当社ウェブサイト「サステナビリティ目標と実績」 [www.tel.co.jp/sustainability/goals-and-results/index.html](http://www.tel.co.jp/sustainability/goals-and-results/index.html)

○: 順調に進行中 △: 目標達成に向けて加速が必要

| 対象分野 |          | 指標                                                                                                                                        | 達成時期     | 2025年3月期実績                                                                                                                                                                    | 進捗評価 | 関連する主なマテリアリティ                                                                         |
|------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 財務   |          | ● 売上高: 3兆円以上                                                                                                                              | 2027年3月期 | ● 2兆4,315億円                                                                                                                                                                   | ○    |    |
|      |          | ● 営業利益率: 35%以上                                                                                                                            | 2027年3月期 | ● 28.7%                                                                                                                                                                       | ○    |                                                                                       |
|      |          | ● ROE: 30%以上                                                                                                                              | 2027年3月期 | ● 30.3%                                                                                                                                                                       | ○    |                                                                                       |
| 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 | ● 研究開発費 2,500億円 (2023年3月期からの累積6,440億円)                                                                                                                                        | ○    |    |
| 環境   | 事業所      | ● CO <sub>2</sub> 総排出量: 85%削減 (2019年3月期比)                                                                                                 | 2031年3月期 | ● 73%削減                                                                                                                                                                       | ○    |   |
|      |          | ● 再生可能エネルギー使用比率: 100%                                                                                                                     | 2031年3月期 | ● 89%                                                                                                                                                                         | ○    |                                                                                       |
|      |          | ● 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                                                                                                         | 每期       | ● 11事業所中、6事業所において達成                                                                                                                                                           | △    |                                                                                       |
|      |          | ● 各事業所における水使用量 (原単位): 各基準期水準を維持                                                                                                           | 每期       | ● 13目標中、10目標において達成                                                                                                                                                            | ○    |                                                                                       |
|      | 物流       | ● 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                                                                        | 2027年3月期 | ● 22.4%削減                                                                                                                                                                     | ○    |                                                                                       |
|      |          | ● 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)*<br>※ 2026年3月期より目標変更「製品の木材梱包の使用比率を40%以下に削減 (半導体製造装置の梱包) (2027年3月期まで)」                                | 2025年3月期 | ● 通期 65.3% (第4四半期 56.3%)                                                                                                                                                      | ○    |                                                                                       |
|      | 製品       | ● ウェーハ1枚当たりのCO <sub>2</sub> 排出量: 55%削減※ (2022年3月期比)<br>※ お客さまの再生可能エネルギー導入による削減を含む                                                         | 2031年3月期 | ● 21%削減                                                                                                                                                                       | ○    |                                                                                       |
| 社員   | エンゲージメント | ● 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       | ● スコア上昇: 19ポイント (グローバル全体、2016年3月期から2025年3月期)<br>● 各地域の状況: 7拠点中5拠点で他社平均を上回る                                                                                                    | ○    |  |
|      |          | ● 社員の定着率※ 日本: 99%<br>海外: 業界平均以上<br>※ 定年などによる退職は除く                                                                                         | 每期       | ● 日本: 99.1%<br>● 海外: 業界平均以上 (97.6%)                                                                                                                                           | ○    |                                                                                       |
|      | キャリア     | ● 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し成長することで、会社の成長や社会のために価値創出できる環境を構築※<br>※ 2026年3月期より目標追加「オンライン学習年間利用率 グローバル 60%」 | 2027年3月期 | ● キャリアの可視化、自立的なスキル取得の仕組み (仕事図鑑、トレーニングプログラムなど) を導入<br>● エンゲージメント・サーベイスコア「キャリア機会」<br>日本: 前回比+3ポイント<br>グローバル: 前回比+1ポイント<br>● キャリアに関するオンライン学習利用者の増加率 (年間)<br>グローバル: +24ポイント (56%) | ○    |                                                                                       |

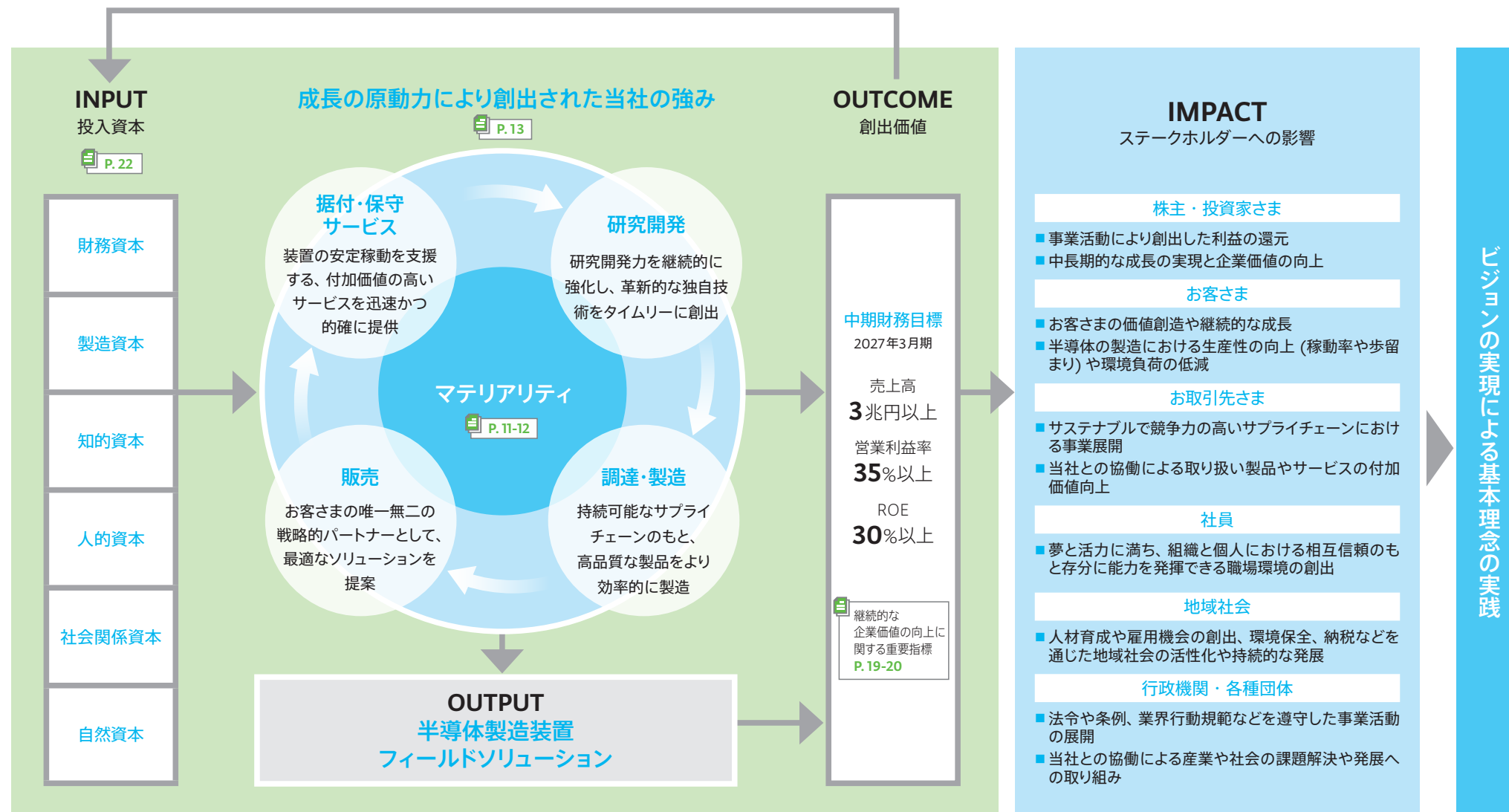
## 中期経営計画

○: 順調に進行中 △: 目標達成に向けて加速が必要

| 対象分野           |              | 指標                                                                                                                                                                                                    | 達成時期                                    | 2025年3月期実績                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 進捗評価 | 関連する主なマテリアリティ                                                                         |
|----------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 社員             | ワーク・ライフ・バランス | <ul style="list-style-type: none"> <li>有給休暇取得率 日本: ①80% ②90%<br/>海外: 前期実績と同等以上</li> </ul> ※ 2026年3月期より目標追加「男性育児休業取得率 日本: 85% (2030年3月期まで)」                                                            | 日本:<br>①2027年3月期<br>②2031年3月期<br>海外: 每期 | <ul style="list-style-type: none"> <li>日本: 78.9%</li> <li>海外: 78.9% (前期実績69.0%)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ○    |    |
|                | DE&I         | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率 日本: 5%<br/>グローバル: 8%※</li> </ul> ※ 本目標は当社グループの米国地域には適用されません                                                                                            | 2027年3月期                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>日本: 3.3%</li> <li>グローバル: 6.4%</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | △    |    |
| サプライチェーンマネジメント |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>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<br/>資材系: 調達額の85%以上<br/>物流系: 通関関連業者100%<br/>人材系: 派遣会社および請負会社 (構内請負) 100%</li> <li>アセスメント結果に応じた改善活動の実施</li> </ul>                     | 每期                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメント実施率: 調査票の改定および実施時期の見直しにより2025年3月期は実施なし (2025年5月に実施)</li> <li>改善活動: アセスメント結果から改善の優先度が高いお取引先さまに対し改善活動を要請、エンゲージメントの推進と進捗確認を実施</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ○    |    |
|                |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンBCPアセスメントの実施率<br/>資材系: 調達額の85%以上</li> <li>アセスメント結果に応じた改善活動の実施</li> </ul>                                                                               | 每期                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメント実施率: 資材系: 調達額の85%以上を達成</li> <li>改善活動: アセスメント結果から課題を把握し、是正に向けた計画を策定・実施</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ○    |    |
| 安全             |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>TCIR※ 0.10未満 (業界グローバル1位)</li> </ul> ※ 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                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>TCIR 0.23</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | △    |    |
| コーポレートガバナンス    |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                           | 每期                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>実効性の高い取締役会を目指して               <ul style="list-style-type: none"> <li>監査役会設置会社を継続<br/>社外取締役比率過半数 (7名中4名) を実現<br/>指名委員会で社外取締役候補者とコンタクト継続</li> <li>オフサイトミーティング 2回 (8月、3月)</li> <li>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</li> <li>CEOミッション: 取締役会メンバーと共有</li> <li>代表取締役評価に関するクローズドセッション: 2回</li> </ul> </li> <li>業務執行を支えるオペレーティングリズム               <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートオフィサーズ・ミーティング: 21回</li> <li>CSSミーティング: 2回</li> <li>四半期レビュー会議: 4回</li> </ul> </li> </ol> | ○    |   |
| リスクマネジメント      |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>「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</li> </ul> | 每期                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社の主要なリスクとして「ファイナンス」「M&amp;A」「IT &amp; オペレーション」「拠点展開」の4項目を追加し、全16項目のリスクに対してオーナーを明確化してグローバルでのリスクマネジメント体制を推進</li> <li>製品コンプライアンスリスク (禁止物質、輸出規制など) におけるグループ全体での対応力を強化するため、2024年12月に本社と国内製造拠点の情報交換会 (製品コンプライアンス定例会) の運用を開始</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             | ○    |  |

# 価値創造モデル

当社は保有する資本を最大限に活用し (INPUT)、強みを生かしながらマテリアリティを軸とした事業活動によるバリューチェーンを展開しています。これにより創出される価値 (OUTCOME) をステークホルダーに提供します。そしてビジョンの実現による基本理念の実践を通じ、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ます。



## 価値創造モデル

| 資本     | INPUT (投入資本) 2025年3月期                                                                                                                                                                                                                                 | OUTCOME (創出価値) 2025年3月期                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 財務資本   | <ul style="list-style-type: none"><li>純資産 <b>18,552</b> 億円</li><li>自己資本比率 <b>70.1%</b></li><li>総資産 <b>26,259</b> 億円</li></ul>                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>売上高 <b>24,315</b> 億円</li><li>営業利益率 <b>28.7%</b></li><li>当期純利益 <b>5,441</b> 億円</li><li>ROE <b>30.3%</b></li><li>年間配当総額 <b>2,727</b> 億円 (配当性向50.1%)</li></ul>                                              |
| 製造資本   | <ul style="list-style-type: none"><li>製造拠点 合計 <b>9</b> (国内6、海外3)</li><li>新工場建屋や設備など製造に関する設備投資</li><li>部品の標準化・生産の平準化</li><li>製造オペレーションにおける長年培ったノウハウや実績</li><li>製造基幹システム</li></ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>累計出荷台数 約<b>96,000</b> 台 (年間出荷台数 約4,000~6,000 台)</li><li>最先端技術を備えた高品質、高信頼性の製品</li><li>安全第一のオペレーション TCIR <b>0.23</b></li><li>生産リードタイムの短縮</li></ul>                                                         |
| 知的資本   | <ul style="list-style-type: none"><li>研究開発拠点 合計 <b>16</b> (国内8、海外8)</li><li>研究開発投資 <b>2,500</b> 億円</li><li>複数の領域における高い専門性とそれらを統合して製品化する能力</li><li>半導体製造プロセスにおける幅広い知見と総合的な技術力</li><li>お客さまのご要望や技術動向</li><li>デジタル技術やナレッジマネジメントにより蓄積された装置関連データ</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>革新的で付加価値の高い独自技術</li><li>市場シェア <b>1</b>位または<b>2</b>位の製品ラインアップ</li><li>半導体製造における最適なソリューション</li><li>特許保有件数 <b>24,996</b> 件</li><li>高品質かつ高効率なサービス</li></ul>                                                  |
| 人的資本   | <ul style="list-style-type: none"><li>従業員数 <b>19,573</b> 名</li><li>エンジニア比率 <b>68.7%</b></li><li>さまざまな専門分野の知見を備えた人材</li><li>グローバルに活躍できる人材</li><li>TEL UNIVERSITYによる人材開発</li></ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>定着率※1 <b>97.6%</b></li><li>価値創出の源泉である社員の成長意欲の向上とチャレンジ精神の発揮</li><li>エンゲージメントの高い社員によるステークホルダーとの信頼関係の構築</li><li>女性管理職比率※2 <b>6.4%</b></li></ul> <p>※1 離職率のデータを用いて算出<br/>※2 高度専門職と定年後再雇用者を含む</p>             |
| 社会関係資本 | <ul style="list-style-type: none"><li>長年の実績に基づくお客さまとの信頼関係</li><li>お取引先さまとの強固なパートナーシップ</li><li>地域社会における事業活動の基盤</li><li>業界団体における同業他社との連携</li></ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>顧客満足度調査「大変満足」・「満足」回答割合※3 <b>100%</b></li><li>事業活動を展開する地域における雇用機会の創出と国・地方自治体への納税</li><li>TEL FOR GOOD※4プログラム数 <b>287</b> 件</li></ul> <p>※3 ご回答いただいたすべてのお客さまのスコア平均値を設問ごとに算出<br/>※4 当社の社会貢献活動を表すブランドネーム</p> |
| 自然資本   | <ul style="list-style-type: none"><li>エネルギー使用量 <b>537,978</b>MWh</li><li>水使用量 <b>1,587</b> 千m<sup>3</sup></li></ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>自社のCO<sub>2</sub>排出量 <b>73%</b>削減 (2019年3月期比、再生可能エネルギー導入などによるCO<sub>2</sub>排出量127千t 削減)</li><li>製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量 (ウェーハ1枚当たり) <b>21%</b>削減 (2022年3月期比)</li><li>廃棄物リサイクル率 <b>99.2%</b></li></ul>    |

## ステークホルダーエンゲージメント

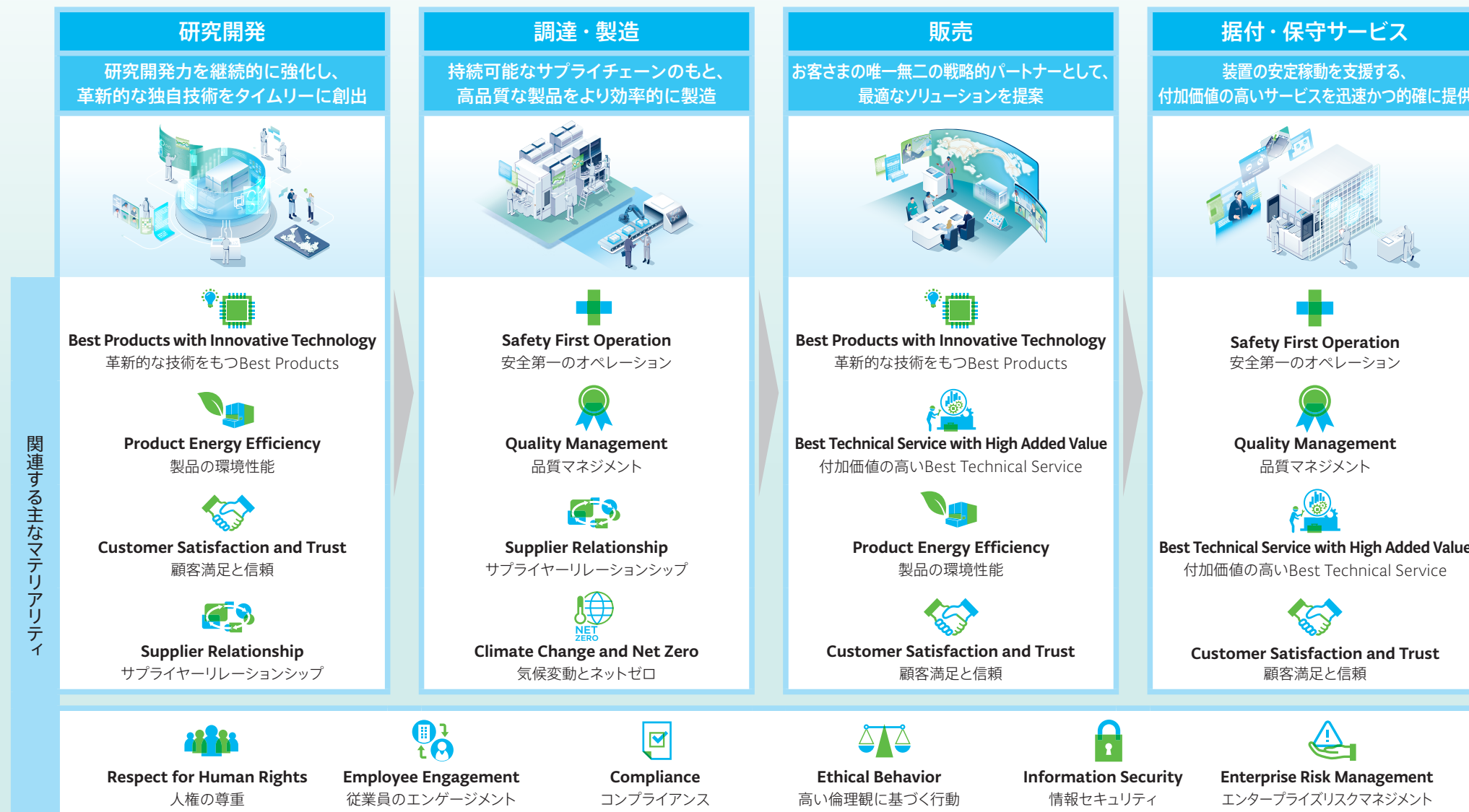
当社では、ステークホルダーとの対話の機会を積極的に設け相互コミュニケーションを図ることにより、ステークホルダーからの要請や期待を的確に把握し事業活動を展開しています。社会における役割と責任を確実に果たしていくことで、当社を取り巻くすべてのステークホルダーとの確固たる信頼関係の構築に努めています。

| ステークホルダー  | ステークホルダーとの関係性                                                                                                                                                                                                  | ステークホルダーへの提供価値                                                                                                                                                                     | 主なエンゲージメント機会                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 株主・投資家さま  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>  | <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による企業価値の向上</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>決算説明会/中期経営計画説明会/IR Day</li> <li>IRカンファレンス/IRロードショー※/個別IR取材</li> <li>株主総会</li> <li>国内外の主要な半導体やテクノロジー関連の展示会で併催される投資家向けイベント（CEO登壇）</li> </ul> <p>※ IRロードショー：株主・投資家さまを直接訪問するIR活動</p> |
| お客さま      | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまは、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</li> <li>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、お客さまと複数世代にわたる技術ロードマップを共創し、共同で技術開発を実施</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>革新的な技術をもつBest Products</li> <li>付加価値の高いBest Technical Service</li> <li>安全と品質を重視し、環境に配慮した製品やサービス</li> <li>多様なアプリケーションに対応するソリューション</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>技術交流会</li> <li>共同開発</li> <li>顧客満足度調査</li> </ul>                                                                                                                                  |
| お取引先さま    | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> | <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および社会課題への取り組みの推進</li> <li>半導体製造装置市場における事業機会</li> <li>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</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>生産動向説明会</li> <li>TELパートナーズデイ/TEL E-COMPASS Day</li> <li>サステナビリティアセスメント</li> <li>STQA※監査</li> </ul> <p>※ STQA: Supplier Total Quality Assessment</p>                              |
| 社員        | <ul style="list-style-type: none"> <li>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、企業価値の向上に寄与</li> <li>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</li> </ul>                                                                 | <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性を尊重し存分に能力を発揮できる職場環境</li> <li>キャリア形成やスキルアップの機会</li> <li>公正な人事評価と成果に見合った報酬</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>社員集会</li> <li>グローバル・エンゲージメント・サーベイ</li> <li>研修やワークショップ</li> </ul>                                                                                                                 |
| 地域社会      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成と雇用機会</li> <li>地域における環境保全の推進</li> <li>納税による財務的な貢献</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>TEL FOR GOOD (社会貢献活動)</li> <li>事業所見学会</li> <li>環境報告会</li> </ul>                                                                                                                  |
| 行政機関・各種団体 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>    | <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</li> <li>法令や条例、業界行動規範などを遵守した事業活動</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>政府・行政機関との連携</li> <li>国際的なイニシアティブやNGOなどとの協働</li> <li>業界団体における活動</li> </ul>                                                                                                        |



## 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よ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。



関連する主なマテリアリティ

## バリューチェーンの取り組み

## 研究開発



## Message

瀬川 澄江

執行役員  
コーポレートイノベーション本部  
ディビジョンオフィサー

技術革新のスピードが速い半導体業界においては、付加価値の高い技術や製品をタイムリーに開発し、市場に投入することが求められます。当社は、製品開発プロセスの初期段階に技術・人材・費用などのリソースを投じる「Shift Left」を推進し、積極的な開発投資をおこなうことで、革新的な技術の創出を進めています。また、日々の開発活動の効率を高める上で不可欠であるDXを推進するとともに、未来の製品付加価値や新たなビジネスの創出に向けた開発を強化しています。「デジタル×グリーン」のもと、環境への配慮と製造技術の進化を両立するためには、さまざまな専門性を備えた人材の確保と育成が重要です。今後さらなる成長が期待される半導体市場では、優秀な人材の確保に向けた競争がすでに始まっています。これまで産業を支えた人材に加え、多様な専門性をもつ人材との融合を通じて、より一層の成長を目指していきます。

## 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

開発効率のさらなる追求と人材育成の強化

## 投入する経営資源

## 知的資本

研究開発投資 2025年3月期から5年間で

1.5兆円以上



## 知的資本

研究開発拠点

16 (国内8、海外8)



## 人的資本

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

## 関連する主なリスク項目

リスク 2

研究開発

リスク 9

知的財産

リスク 11

人材

リスク 14

M&amp;A

リスクマネジメント P.71-72

## 差別化ポイント

戦略的な研究開発

開発効率

協業体制

知的財産

## 創出価値

最先端の半導体製造に寄与する  
革新的で付加価値の高い  
独自技術高スループット、高稼働率、  
省スペースなどにおいて  
優位性の高い装置ネットゼロの達成に貢献する  
環境性能

## バリューチェーンの取り組み | 研究開発

## 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

## 重要テーマ 開発効率のさらなる追求と人材育成の強化

## 研究開発力の強化

当社は、付加価値の高いnext-generation productsをタイムリーに市場に投入するため、研究開発を強化するShift Leftの推進に注力しています。Shift Leftは、製品開発プロセスの初期段階にリソースを集中させることで、お客さまの潜在ニーズを早期に把握し、量産試作機の迅速な納入を可能とする取り組みです。先端技術開発におけるお客さまとの緊密な連携は、製品の競争優位性を確保し、技術革新を迅速に市場へ反映させることに寄与します。

さらに、将来を見据えたDXの推進により、AIを用いたデータ解析やプロセスの自動化などを通して研究開発の効率化を図るとともに、イノベティブな製品創出に向けた開発を推進しています。同時に、DX人材の確保・育成に向けたプログラムの拡充にも取り組んでいます。

また各開発拠点と事業本部、コーポレートイノベーション本部が一体となり研究開発を進め、将来の先進的な技術開発と新たな価値創造に向け、グローバルなオープンイノベーションや産業界・アカデミアとの協業も強化しています。

こうした取り組みを通じて、グローバルな事業環境の変化と社会からの要請に対応し、お客さまの期待に応える品質と高い製品セキュリティの確保に努めています。そしてデジタル化と地球環境保全の両立に貢献し、半導体産業の進化を支えるとともに、企業としての持続的な成長を目指していきます。

## 研究開発拠点

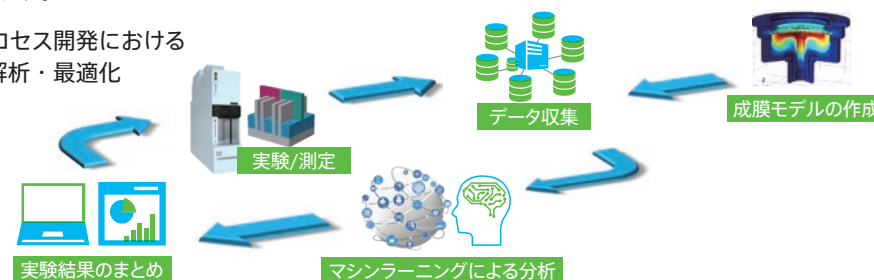


## 戦略的アプローチによる競争優位性の確立

東京エレクトロン テクノロジーソリューションズは、半導体デバイスのロードマップに基づき10年先を見据えたShift Leftのアプローチを積極的に展開しています。競争が激化する半導体市場においては、早期に問題を発見・解決し、差別化されたプロセスモデルを創出することが不可欠です。そのため、当社は材料スクリーニングセンターを設立し、最新技術を活用した材料特性の迅速な評価をおこなっています。さらに、シミュレーション技術の高度化やマテリアルズ・インフォマティクスの導入を推進し、膨大なデータを効率的に分析することで材料選定や設計の自動化を進めています。これにより、開発スピードの飛躍的な向上と、付加価値の高い製品の提供を実現しています。

また、DXの推進を通じて、さらなる付加価値の創出を図っています。日々の実験や設計から得られる膨大なデータを体系化し、機械学習をはじめとする技術を活用して解析・最適化をおこなうことで、業務効率を高めていきます。こうした業務効率の向上を実現することで、より創造的な人材の育成を促進し持続可能な成長に寄与します。

これらの戦略的アプローチにより、未来の半導体市場における競争優位性の構築を確実にするとともに、常に市場の変化に対応し、次世代テクノロジーを支える革新の実現を目指していきます。

成膜プロセス開発における  
データ解析・最適化

長谷部 一秀

執行役員  
東京エレクトロン  
テクノロジーソリューションズ  
テクノロジーオフィサー



## バリューチェーンの取り組み | 研究開発

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

重要テーマ 開発効率のさらなる追求と人材育成の強化

## Shift Left開発実践のために

お客さまの潜在的なニーズに応えるソリューションの開発において、開発の初期段階から他社に先んじてお客さまへ共同開発の提案をおこなうことを意識したマネジメントを心掛けていますが、これを実践することは容易ではありません。

開発の初期段階では技術の完成度が十分ではないため、お客さまへの技術紹介や共同開発の提案を判断しにくい場合があります。このような状況においては、開発環境をいち早く整備し、データを積み上げていくことが有効だと考えています。過去に実績のない新たな技術であったとしても、その妥当性を裏付ける十分なデータがあれば適切な判断をすることが可能となり、その後の開発フローに好循環をもたらします。

2030年頃に、世界の半導体市場は1兆米ドル程度の規模に成長すると見込まれており、その過程では、東京エレクトロン九州もさまざまな技術課題に直面することが予想されます。このような市場動向を踏まえ、当社では2025年10月の竣工を目指して開発新棟の建設を進めています。この新たな環境で有益なデータを積み上げ、唯一無二のソリューションをいち早く市場に提案できるよう努めていきます。



東京エレクトロン九州 開発新棟

**吉原 孝介**  
執行役員  
東京エレクトロン九州  
テクノロジーオフィサー

## 「Smart Factory」の実現に向けて

エッチング装置の製造・開発拠点である東京エレクトロン宮城では、2022年からSmart Factory構想を掲げ、①業務オペレーションのスマート化、②工場やインフラなどのスマート化+グリーン化、③人材や知識などのスマート化の取り組みを推進しています。これらは付加価値の高い技術と製品をタイムリーにお客さまへ提供するために、ますます重要な要素となっています。特に開発においては、Smart R&Dの実現に向けてさまざまな施策を展開しています。

例えばDXにより蓄積された社内データを分析・活用することで、経験値の浅いエンジニアでも熟練エンジニアの知見や経験則をいつでも学べる環境を整備し、新製品の開発へのタイムリーなフィードバックを可能としています。また、2025年4月に竣工した第3開発棟においては、社員が付加価値の高い業務に専念できるよう、デジタル技術を活用し、これまでエンジニアが繰り返しおこなっていた作業の自動化に取り組んでいます。こうしたDXの推進により、開発全体の効率化とShift Leftを進め、開発期間の短縮や開発品質の向上に努めています。

Smart Factory構想は現在も発展途上にありますが、このような取り組みを1つずつ着実に実現し、社員一人ひとりがより働きやすく、QOL (Quality of Life) や成長を実感できるような職場環境を整備していくことが、付加価値の高い技術・製品の創出につながると考えています。

**日向 邦彦**  
執行役員  
東京エレクトロン宮城  
テクノロジーオフィサー

## Smart Factoryの実現

業務オペレーションの  
スマート化工場/インフラなどの  
スマート化/グリーン化人材/知識などの  
スマート化

社員が幸福を感じる職場

Smart

×

R&amp;D

Production  
Manufacturing

Service

People

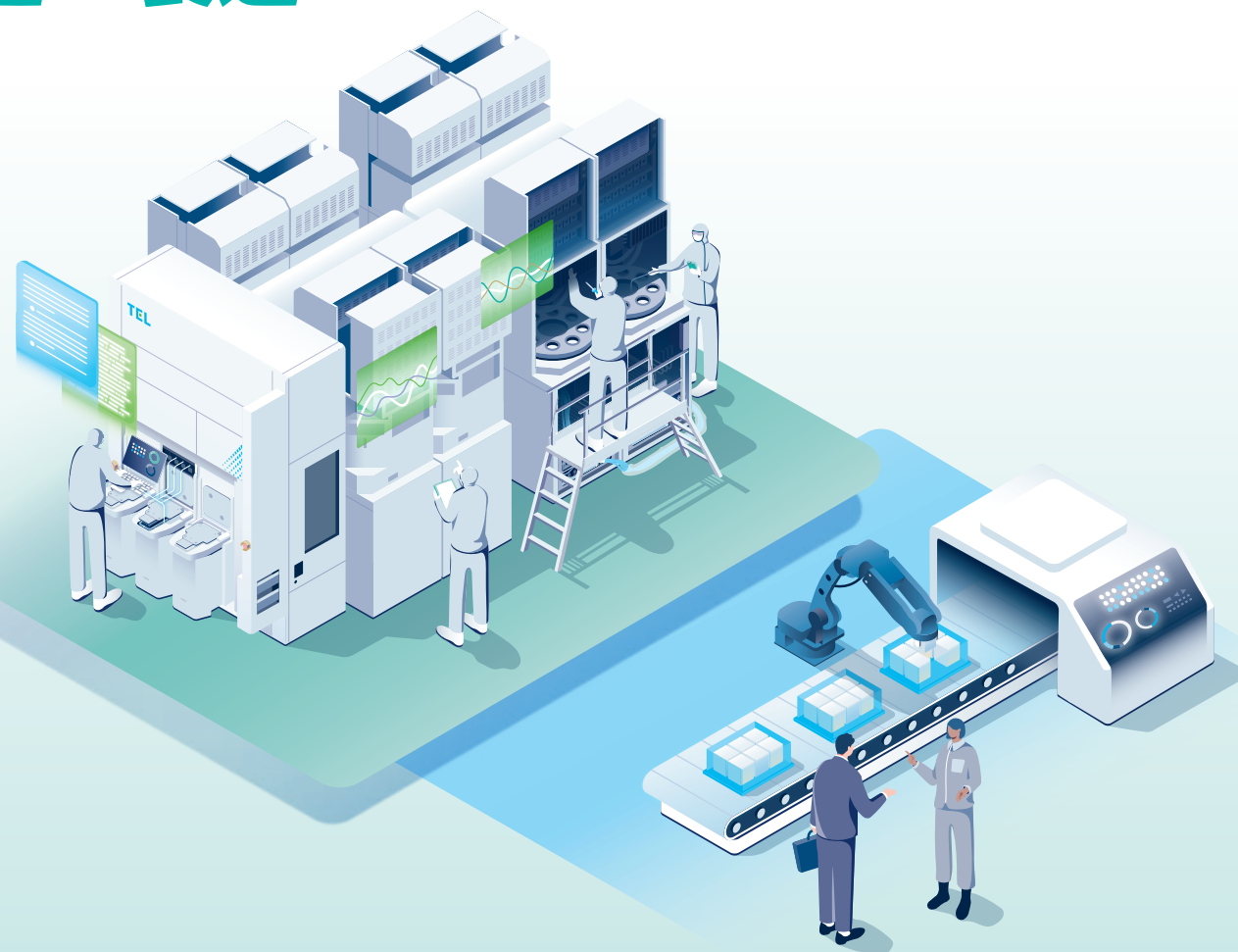
Workstyle

ECO  
Factory



## バリューチェーンの取り組み

# 調達・製造



### Message

林 伸一

常務執行役員  
コーポレート生産本部  
ディビジョンオフィサー



当社は、最先端の技術を駆使した高品質かつ高信頼性の製品を、安全かつ迅速にお客さまへお届けするため、生産革新を継続的に追求し、環境に配慮したサステナブルな生産体制の整備に取り組んでいます。また、さらなる生産性の向上を図るため、デジタル技術や自動化技術を取り入れたSmart Manufacturingを展開しており、各種リスクに対応できる安定的な部品調達の実現に向けて、お取引先さまとのパートナーシップを強化し、持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。当社は、ワールドクラスの製造オペレーションを確立し、お客さまにとって唯一無二のパートナーとなることを目指しています。

## 中長期的な価値創造における重要テーマ

お取引先さまとの確かな信頼関係に基づく価値の共創

Smart Manufacturing構想の実現によるワールドクラスの製造オペレーションの確立

## 投入する経営資源

## 製造資本・人的資本

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)

## 製造資本

最新のデジタル技術を駆使した  
製造基幹システム

## 社会関係資本

お取引先さまとの  
強固な協業関係

## 差別化ポイント

品質と信頼性

持続可能な調達活動

高生産性の追求

ネットゼロに向けた  
取り組み

## 創出価値

最先端技術を備えた  
高品質、高信頼性の製品安定的かつ効率的な  
製造オペレーションによる  
生産リードタイムの短縮

地球環境保全への貢献

## 関連する主なリスク項目

リスク 4

調達・生産・供給

リスク 5

安全

リスク 6

品質

リスク 7

環境対応

## 重要テーマ お取引先さまとの確かな信頼関係に基づく価値の共創

## 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より一層高まっています。このような中、当社がさらなる成長を目指していくためには、持続可能な調達活動を戦略的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、製造拠点による共同運営体制を構築し、サプライチェーンにおけるさまざまな課題解決に取り組んでいます。

- 安定調達、法規制遵守、リスク部品の把握に向けたサプライチェーンの可視化
- 各製造拠点間における部品補完体制の強化、調達プロセス・部品在庫の最適化

また、営業部門と製造部門の間で短中長期の受注予測を共有し、販売計画と生産・調達・在庫計画を調整することで、製造開始時の欠品削減や、生産およびスタートアップ工程の平準化に努めています。

これらの取り組みにおいて、安全や品質、効率性のさらなる向上を図りながら、持続可能な調達活動を展開していきます。



## お取引先さまとのコミュニケーション

当社は、持続可能なサプライチェーンの構築には、お取引先さまとの強固なパートナーシップが不可欠と考え、さまざまなコミュニケーションの機会を創出しています。

| 名称                | 開催頻度 | 主催         | 対象企業              | 主な内容               |
|-------------------|------|------------|-------------------|--------------------|
| TELパートナーズデイ       | 年1回  | コーポレート生産本部 | パートナー企業さま         | 経営方針、技術動向、調達方針など   |
| 生産動向説明会           | 年2回  | 各製造拠点      | 主要なお取引先さま         | 生産計画、サステナビリティの取り組み |
| NEW TELサプライヤーサミット | 不定期  | コーポレート生産本部 | コア技術に関わる重要なお取引先さま | 技術状況の協議、環境への取り組み   |

2025年より、コア技術に特化したパートナーシップ構築の場として「TELサプライヤーサミット」を開催し、お取引先さまとともに技術開発の発展とさらなるサプライチェーンの強化に取り組んでいます。また当社は、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、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。今後もお取引先さまとの連携・共存共栄を進めることで持続可能なサプライチェーンの構築と、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。

## 環境負荷低減の取り組み

当社は、2041年3月期のネットゼロ達成に向けE-COMPASS活動を積極的に展開し、事業所や物流、サプライチェーン全体においてさまざまな施策を実施しています。

各事業所では、エネルギーの見える化や省エネルギー施策の推進、再生可能エネルギー（電力）の購入を継続しています。物流においては、モーダルシフトの促進や環境負荷の少ない梱包材料の積極的な採用を推進しています。

また2025年3月期には、お取引先さまとの連携をさらに強化していくため、地域ごとにネットゼロに関する説明会を開催しました。当日は行政のご担当者さまにもご登壇いただき、ネットゼロに向けた活動をより身近に感じていただけるよう関連情報の共有をおこないました。

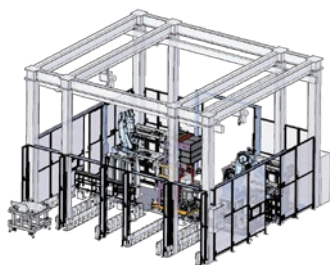
## 重要テーマ Smart Manufacturing構想の実現によるワールドクラスの製造オペレーションの確立

## ワールドクラスの製造オペレーション

## Smart Manufacturingによるものづくり改革

当社は、製造拠点における生産革新を継続的に追求し、製品品質と収益性の向上に努めています。そして、長年にわたり培った知見と蓄積したデータを活用することで、ワールドクラスの製造オペレーションを展開しています。

東京エレクトロン宮城では、2027年夏の生産新棟の竣工に向けて、高効率の製造ライン構築に向けた検証を進めています。具体的には、高品質の製品を安定的に生産するため、デジタル技術や自動化技術を駆使し、製造工程アーキテクチャ※1をSmart Manufacturing Lineとして構築することにより、お客さまのニーズへの対応力や市場での競争力を一層強化していきます。さらに、製造工程やそれらを支える管理・間接工程においてもSmart Productアーキテクチャ※2を構築することにより、開発から量産までのリードタイム短縮を可能とする業務フローを設計しています。これにより、省人化や定型業務の自動化を進め、生産性の飛躍的な向上を目指しています。



各モジュールのドッキング工程の自動化

※1 製造工程アーキテクチャ：製造プロセスの標準化や効率化

※2 Smart Productアーキテクチャ：生産キャパシティ管理・生産計画・顧客仕様設計・調達など、製造工程以外の間接部門の業務効率化

## One-touch立ち上げに向けた取り組み

当社はお客さまにおける装置の立ち上げ期間の短縮や、安全・品質の確保を目的に「One-touch立ち上げ」の実現に向けた継続的な改善活動を推進しています。設置・用力接続作業の簡素化や計測・制御技術の開発により、立ち上げ期間の短縮だけではなく、作業品質の向上、人為的な事故のリスク低減や作業ミスの防止に取り組んでいます。また、高品質の装置を短期間でお客さまへお引き渡しするため、装置立ち上げ後のプロセス性能チューニングの自動化や自律化技術の研究開発を推進しています。

実際に装置の立ち上げを担うエンジニアに対しては、装置の3Dモデルを活用し、VR技術を用いたグローバル共通のトレーニングプログラムを展開することで、据付・立ち上げにおける品質のさらなる向上を図っています。

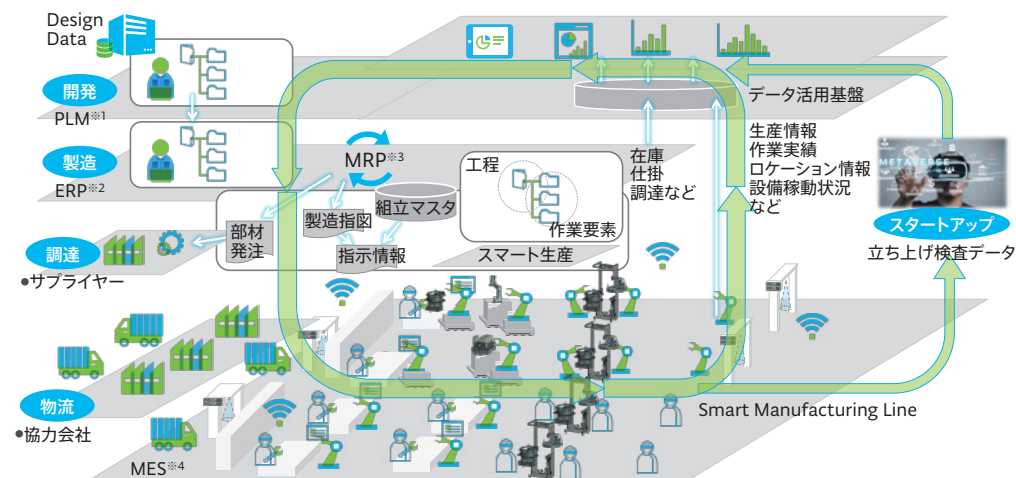


装置の3Dモデルを活用したトレーニングの一場面

## Smart化に向けての取り組み（データソリューション）

当社は各製造拠点における高効率の生産に向け、生産に関するあらゆるデータをリアルタイムで連携・情報化し、最適な意思決定と即時アクションが可能となる卓越した生産体制の構築に取り組んでいます。製造現場のセンシング機能を拡張し、そのデータを活用することで、適切かつ柔軟な生産計画の策定や高効率な製造ラインの運用を実現し、品質の高い装置の製造を目指しています。

## デジタルトランスフォーメーションによる革新的な生産体制



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

※2 ERP: Enterprise Resource Planning。経営資源計画

※3 MRP: Material Resource Planning。資材所要量計画

※4 MES: Manufacturing Execution System。製造実行システム



## バリューチェーンの取り組み 販売



### Message

**多田 新吾**常務執行役員  
Account Sales本部  
ディビジョンオフィサー

半導体製造工程において、当社が保有する多彩な製品ポートフォリオを生かし、お客さまの課題に対し、Best Products、Best Technical Serviceを単一工程のみならず総合的に提供することで、相互利益の拡大を目指します。このため常にお客さまの声に耳を傾け、寄り添うことで、長期的な成長とともに実現し、より良い未来の共創に取り組んでいきます。

### Message

**神永 文彦**常務執行役員  
Global Sales本部  
ディビジョンオフィサー

当社は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。Account Sales本部とGlobal Sales本部が、ビジネスユニットや海外現地法人、開発・製造部門、サービス部門などと緊密に連携し、顧客対応力の強化に努めています。お客さまの中長期的なロードマップに基づくタイムリーな提案を通じて、お客さまのさらなる価値の創造に貢献してまいります。



## 中長期的な価値創造における重要テーマ

Best Products、Best Technical Serviceの提供による相互利益の拡大

顧客対応力と顧客満足度の向上

## 投入する経営資源

## 知的資本

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

## 知的資本

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  
総合的な技術力

## 社会関係資本

長年の実績に基づく

お客さまとの信頼



## 差別化ポイント

お客さまとの共創

グローバルオペレーション

最適なソリューション

当社独自の  
顧客満足度調査

## 創出価値

4世代およびその先を見据えた技術の  
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  
製品やソリューショングループ全体での緊密な連携による  
唯一無二の戦略的パートナー

## 関連する主なリスク項目

リスク 1

市場変動

リスク 3

地政学

リスク 10

情報セキュリティ

リスク 16

拠点展開

## バリューチェーンの取り組み | 販売

## 重要テーマ

## Best Products、Best Technical Serviceの提供による相互利益の拡大

## グローバルオペレーションの展開

当社は、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、Account Sales本部とGlobal Sales本部を設置し、お客さまの求める技術やサービス、ソリューションなどの迅速な提供に努めています。Account Sales本部では、従来のお客さまである大手半導体メーカーよりメモリ、ロジック、ファウンドリなどにおける次世代最先端技術のニーズをご共有いただき新技術開発につなげていくとともに、Global Sales本部では、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しています。

これらの本部と前工程および後工程事業本部におけるビジネスユニット、また開発・製造部門、サービス部門、海外現地法人などが緊密に連携することで、包括的な販売活動をおこなっています。お客さまの経営層から現場のエンジニアまで広くコミュニケーションを図りながら対応力のさらなる強化に取り組み、ONE TELとしてグローバルオペレーションを展開しています。



## 幅広い製品ラインアップを生かした提案活動

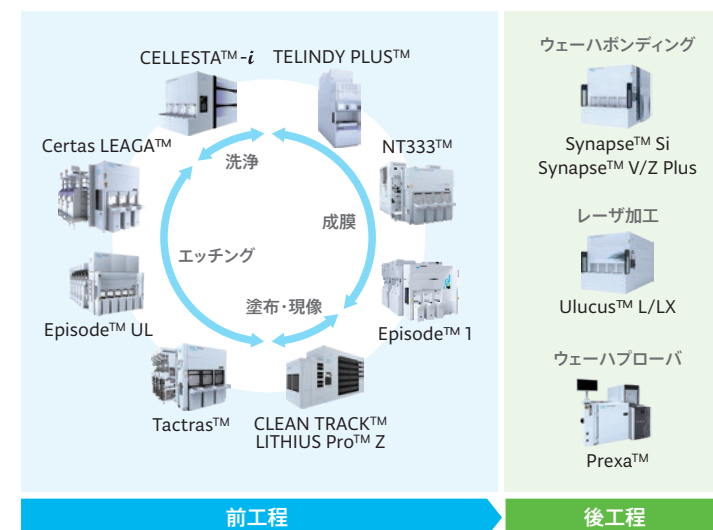
当社は、前工程における成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄といった4つのキープロセスの装置や、後工程における検査やボンディング/デボンディングプロセスの装置など、幅広い製品ラインアップを展開しています。これらを生かした提案活動をおこなうことでお客さまの課題を解決し、競争優位性の高い半導体製造の実現に貢献します。

前工程においては、①バッチ、セミバッチ、枚葉の特性を生かしながら新材料や新構造に

対応し、最適な膜厚および膜質制御を可能とする成膜装置、②最先端のEUV露光に対応する塗布現像装置、③微細な構造への精密加工や高選択比の深い穴や溝の加工を実現するエッチング装置、④微細なパターンを倒壊させることなく歩留まり低下の要因となる異物や残渣を除去する洗浄装置を中心に、革新的かつ究極のプロセス性能をもった装置開発を進めています。4つのキープロセスの装置を有することにより、前後の工程の理解に基づくプロセスインテグレーションをはじめ、さまざまなアプローチにより、お客さまの課題に対するソリューションの提案を可能にしています。

後工程においては、ウェーハ検査工程で使用するウェーハプローバや3次元実装を実現するボンディング/デボンディング装置なども取り揃えています。今後は生成AIサービスの性能向上と応用範囲の拡大に向けて先端ノードを用いた微細化技術とともに半導体のさらなる高性能化が求められます。その高性能化を実現するために、Chipletと呼ばれる個片化した半導体を組み合わせたアドバンスドパッケージング技術の導入が加速しています。これらの要求に応えるべく、当社ではChipletに不可欠なKGD※向けテスト装置の導入や、次世代の微細化技術とパッケージング技術のそれぞれに必要なボンディング工程へのソリューションの提供を積極的に進めています。

※ 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



## バリューチェーンの取り組み | 販売

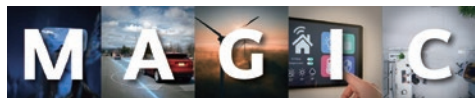
## 重要テーマ 顧客対応力と顧客満足の上

## 多様化する半導体市場への展開

近年、デジタル技術による仮想空間の普及や自動車の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。

当社では、これまで300mmウェーハに対応した装置の成熟 (レガシー) 世代市場におけるお客さまを中心に各ビジネスユニットによる機能改善の提案を継続的におこなってきました。そして、さらなる需要に対応するためDSS (Diverse Systems and Solutions) BUを設立し、今後も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、継続的な企業価値の向上に努めています。一例として、SiC<sup>※1</sup>パワーデバイス生産ラインの200mm化を見据えた最適な装置群の提供や、ARグラス<sup>※2</sup>およびSi Photonics<sup>※3</sup>向けの技術開発にも取り組んでいます。

また既存装置の活用を検討されているお客さまの多様なニーズに応えるため、既存装置に対する生産性向上のオプション提案や、装置のライフサイクルを延長するリニューアルモデルの拡充もおこなっています。



※1 SiC: シリコンカーバイド。シリコン (Si) と炭素 (C) で構成される化合物半導体材料

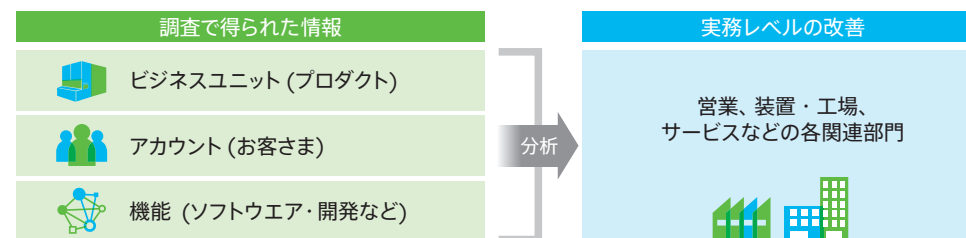
※2 ARグラス: 現実世界に仮想情報を重ねて表示する、メガネ型のウェアラブルデバイス

※3 Si Photonics: シリコン基板上に光導波路や光変調器、受光器などの光デバイスを集積する技術

## 顧客満足向上の取り組み

当社は、創業以来の重要なテーマである顧客満足向上の取り組みによりお客さまとの確固たる信頼関係の構築に努めています。お客さまである半導体メーカーと将来の技術ロードマップを共創し、4世代およびその先を見据えた技術の同時並行評価を推進することで、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や装置稼働率の最大化など、お客さまの生産性向上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当社のカスタマーエンジニアを配置し、納入装置が早期に最大限の性能で稼動するためのサポートを提供するとともに、特定した技術課題に対する効果的なソリューションの提案や次世代装置開発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<sup>※</sup>を毎年実施しています。2025年3月期の調査では約1,800名 (回答率82.4%) のお客さまからご回答いただき、得られた情報を分析して実務レベルの改善を実行するPDCAサイクルを展開しています。



このような活動が高く評価され2025年3月期も多くのお客さまから引き続きベストアワードを受賞しました。今後も革新的な技術をもつBest Productsと付加価値の高いBest Technical Serviceを提供し、顧客満足のさらなる向上を追求していきます。

※  当社ウェブサイト「顧客満足」 [www.tel.co.jp/sustainability/customer/satisfaction/index.html](http://www.tel.co.jp/sustainability/customer/satisfaction/index.html)

## バリューチェーンの取り組み

## 据付・保守サービス



## Message

## 郡 宗一郎

執行役員

Global Customer Engineering本部  
ディビジョンオフィサー

当社は、今後も拡大が見込まれる市場において、最先端技術を搭載した新規装置や業界最大規模の出荷済装置に対して、安全で高品質かつ付加価値の高いBest Technical Serviceを提供していきます。このため、現在グローバルでの安全活動や人的リソースの有効活用、DXツールによる業務効率の改善などに継続的に取り組んでいます。さらに、データ解析システムやナレッジマネジメントツールを活用しながら、お客さまのニーズを的確に理解し、迅速にソリューションを提供することで、絶対的な信頼の獲得を目指します。また、最先端装置のみならず、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と生産性向上に貢献するBest Technical Serviceを提供し、顧客満足および企業価値のさらなる向上に努めていきます。

## 中長期的な価値創造における重要テーマ

人材の育成強化と東京エレクトロンらしさの継承と進化

付加価値の高いBest Technical Serviceの提供による顧客満足の上向

## 投入する経営資源

## 知的資本

18 の国と地域・95 拠点  
におけるサービス  
サポートの基盤



## 知的資本

デジタル技術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



## 人的資本

Global Customer Engineering本部  
総勢約 6,300 名  
によるオペレーション



## 差別化ポイント

フィールドエンジニア

納入実績

DXによる効率化

装置のライフサイクル

## 創出価値

グローバル展開による  
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  
高い技術力を生かしたサービス

## 関連する主なリスク項目

リスク 5  
安全

リスク 6  
品質

リスク 11  
人材

リスク 16  
拠点展開

 リスクマネジメント P. 71-72



## 重要テーマ 人材の育成強化と東京エレクトロンらしさの継承と進化

## フィールドエンジニアの顧客対応力の強化

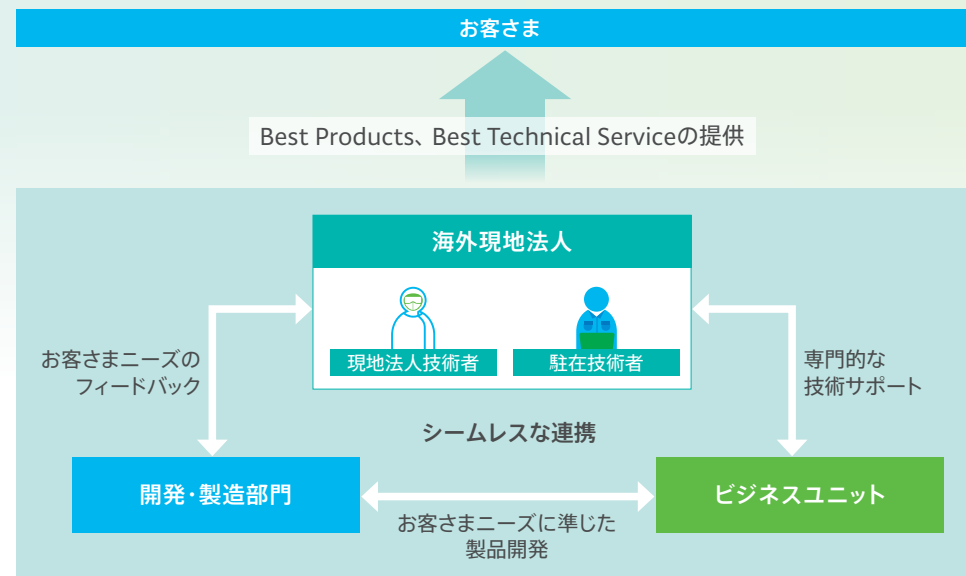
さらなる事業規模の拡大を見据え、フィールドエンジニアを増員し戦力としていち早く活躍できる人材の育成や、既存のフィールドエンジニアのスキル向上を効果的に図ることが極めて重要です。

当社ではSEMI（国際半導体製造装置材料協会）の基準を満たしたグループ共通のスキル管理体制を構築し、毎年細かく設定された目標に基づいて継続的なスキル向上に取り組んでいます。このように管理されたエンジニアのスキル情報を活用し、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てています。

さらに、海外現地法人向けエキスパートエンジニア教育として、一定期間、国内製造拠点でトレーニングを受けたエンジニアを帰国後に現場に再配置するプログラムを展開しています。このプログラムでは、エンジニアが装置技術に関する知識を深めることのみならず、開発・製造部門やビジネスユニットとのコミュニケーションの強化も図っています。プログラム期間中はトレーニングを受けるとともに、所属する海外現地法人のエンジニアからの要請に応じて技術的な課題やトラブルの解決に向けた支援をおこなうことで、お客さまに質の高いサービスを提供できるよう努めています。それにより、継続してお客さまの状況を的確かつタイムリーに把握することができ、帰国後も現場リーダーとしてさらなる活躍が期待されます。

このエキスパートエンジニア教育プログラムをより受講しやすくするため、内容を細分化し、特定のスキルや知識に特化した短期プログラムを開発して運用しています。エンジニアはニーズに応じてさまざまなプログラムを受講することで、帰国後に習得したスキルと知識を各現地法人内において共有し、現地法人全体のスキルの底上げを図っています。

今後は、お客さまの課題を迅速に解決するため、現場リーダーのスキルアッププログラムのさらなる拡充を進めていきます。



## 知識や経験の共有による新たな価値の創造

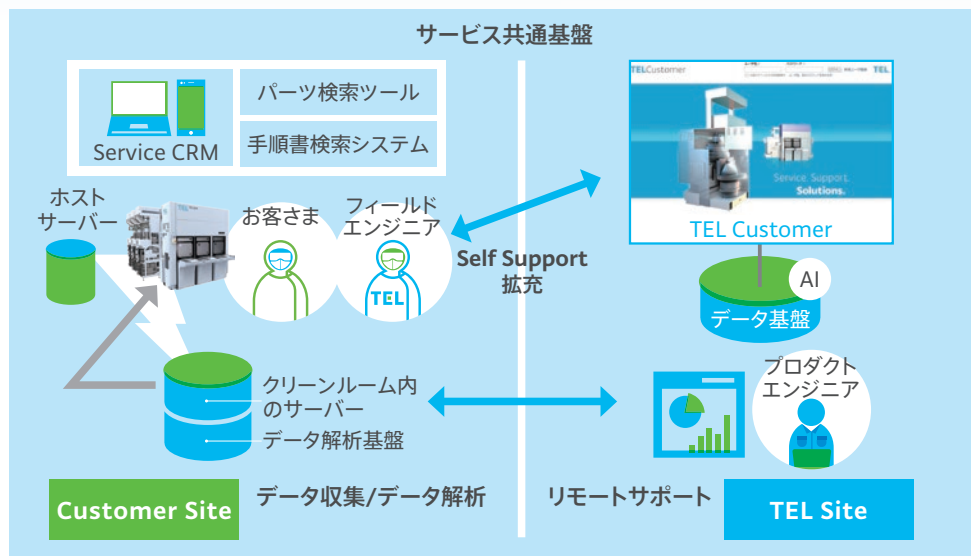
当社では、据付・保守サービスにおける業務経験の豊富な社員が、自身のキャリアを振り返り、習得した学びや気付きを社内イントラネットに公開する取り組みを始めました。この取り組みは、若手・中堅社員がキャリアパスや将来像を描く手がかりとなり、キャリアアップに向けた新たな挑戦やスキルアップを目指すきっかけとなっています。顧客第一主義や風通しの良さ、チームワークといった当社のDNAを若手・中堅社員に継承し、時代の変化に対応しながら新たな価値の創造を目指しています。

## バリューチェーンの取り組み | 据付・保守サービス

## 重要テーマ 付加価値の高いBest Technical Serviceの提供による顧客満足の上昇

## 付加価値の高いBest Technical Serviceの提供

近年では、半導体デバイスの微細化・高積層化を実現する製造プロセスに対する高度なサポート技術の提供や、さらなる生産性の向上、環境負荷の低減などがお客さまの求める要件となっています。これらのご要望にお応えする付加価値の高いBest Technical Serviceを提供するため、フィールドエンジニアの育成に加え、エンジニアの現場作業を支援するデジタル技術や情報通信技術を取り入れたシステム、および業務効率化ツールの開発・導入を推進しています。



日々の活動における装置対応などの大量な作業履歴をグローバルで一元管理するService CRMに蓄積し、ナレッジマネジメント活動として装置カルテ作成やトラブル対応の検索ツールを構築することで、現場のフィールドエンジニアによるお客さまへの迅速かつ質の高いサービスの提供に役立てています。また、フィールドエンジニアが現場で使用する作業手順書を一元

管理するとともに、作業手順書の作成効率や品質、検索性の向上を図るシステムを開発しグローバルに展開を進めています。加えて、お客さまのクリーンルーム内に設置するサーバーと当社のシステムを接続して、遠隔で作業支援を可能とするリモートサポートツールを活用することにより、お客さまのさまざまな課題解決に取り組んでいます。

当社では、お客さまの製造拠点に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) など、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。さらに、トラブル解決時間の短縮やプロセス性能の安定化を図るため、装置から出力されるデータを集約して分析し、主要部品の故障タイミングの予測や事前の交換提案をおこなうことで、お客さまの装置稼働率向上への貢献に努めています。

## さらなる現場の安全性向上に向けた取り組み※1

当社は、労働時間20万時間当たりの人身事故発生率を示すTCIR※2が0.23と半導体製造装置業界トップクラスの安全環境を実現しています。発生した事故の分析のみならず、フィールドエンジニアから報告されるヒヤリ・ハット事例(事故に直結する可能性があった危険な事象)を分析し、その情報を各現地法人の安全推進部門と共有することで、現場の安全活動の向上に取り組んでいます。世界各地で新設された半導体工場には、現地の安全担当者に加え、日本からも安全担当者を派遣し共同で現場巡視をおこなうことで、安全な作業環境を整え維持することに努めています。また、フィールドエンジニアへの安全教育を効果的かつ効率的におこなうため、VR技術や動画オンデマンド配信システムなど、デジタル技術を活用したツールの開発を推進しています。

※1 安全 P.67-68

※2 TCIR: Total Case Incident Rate

## 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。サステナビリティの取り組みについて以下のガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標からなる4つの枠組みで整理し、活動を推進しています。

|                  |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4つの枠組みにおける主な活動内容 | <b>ガバナンス</b><br>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ統括部を本社CEO直轄の経営戦略本部に設置し、グループ全体でサステナビリティの取り組みを推進</li> <li>● サステナビリティグローバル会議を年2回開催。国内グループ会社や海外現地法人において、サステナビリティ全般の取りまとめをおこなうサステナビリティマネージャーが参加し、全社方針に沿った取り組みの共有やグローバルプロジェクトの推進などについて討議</li> <li>● サステナビリティ担当執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会を年2回開催。ディビジョンオフィサーおよび国内グループ会社・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策定や個別テーマに関して討議。企業価値向上に関わる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・ミーティングで決議を実施</li> <li>● グループ全体のサステナビリティの取り組みについて適宜取締役会にて報告をおこない、取締役会はそれを監督</li> </ul>                                                                                       |
|                  | <b>戦略</b><br>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業の独自の資源と専門性を生かして社会課題を解決するCSV=TSV (TEL's Shared Value) の考えに基づき、事業活動において社会的価値と経済的価値の融合により中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上を実現</li> <li>● 優先して取り組む重要事項をマテリアリティとして特定※1し、成長の原動力により創出された強みを生かしながらマテリアリティを軸とした事業活動によるバリューチェーンを展開</li> <li>● 事業活動においてさまざまなサステナビリティの取り組みを推進するとともに、革新的な技術をもつBest Productsや付加価値の高いBest Technical Serviceの提供により、産業や社会の課題解決や発展に貢献</li> </ul> <p>※1  マテリアリティ P.11-12</p>                                                                                                   |
|                  | <b>リスク管理※</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体を取り巻く地政学や市場変化などのさまざまなリスクに適切かつ迅速に対応するとともに、持続的な成長を実現すべくリスクマネジメント体制を構築</li> <li>● より実効的な活動を推進するためコーポレート企画＆リスクマネジメント推進室 (CPRO) を経営戦略本部に設置し、エンタープライズ・リスクマネジメントを展開</li> <li>● 事業を遂行する上で直面し得るリスクについて、将来を見据えた十分な検討をおこなうことでその影響を最小化するとともに、それらを事業機会として捉え、適切に対応</li> <li>● 事業活動におけるさまざまなリスクを当社グループへの影響度と蓋然性から網羅的に洗い出し、主要な16のリスク項目として特定するとともに、各リスクオーナーを設置。またCEOや各ディビジョンオフィサーが参加する会議体において特に課題がある項目について取り組み状況の確認と改善策を討議</li> </ul> <p>※  リスクマネジメント P.71-72</p>                              |
|                  | <b>指標と目標</b><br>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 重要指標および年度目標の達成状況や今後の取り組みについてCEOが参加するレビュー会議にて定期的に確認</li> <li>● 各指標や目標における責任者のもと、達成に向けた活動を継続的に展開</li> </ul> <p>※1  継続的な企業価値の向上に関する重要指標 P.19-20</p> <p>※2  当社ウェブサイト「サステナビリティ年度目標と実績」 <a href="http://www.tel.co.jp/sustainability/goals-and-results/index.html">www.tel.co.jp/sustainability/goals-and-results/index.html</a></p> |

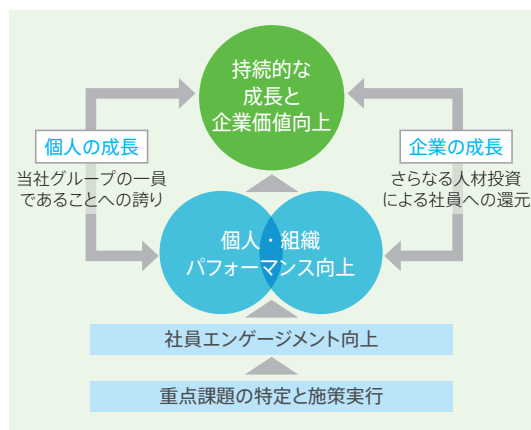
## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## 人材

## 企業の成長は人。社員は価値創出の源泉

当社は「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、社員一人ひとりがやる気に満ち、能力を十分に発揮できる人材マネジメントを実践しています。

高いエンゲージメントの維持と、安心して挑戦できる働きがいのある環境は、個人・組織のパフォーマンス向上を支え、その成果が当社の事業成長と企業価値の向上につながります。当社は、グループの一員であることへの誇りや人材投資による社員への還元によって社員のモチベーションを一層高めることで、新たな価値創出に向けた好循環の構築を目指していきます。



## 社員エンゲージメント

社員のパフォーマンスの最大化や持続的な成長に不可欠な要素である社員エンゲージメントの向上を図るため、当社では定期的にエンゲージメント・サーベイを実施しています。サーベイの結果をもとに、現状分析、重点課題の特定、施策実行のサイクルを循環させ、社員が個々の能力を最大限に発揮しながら、いきいきと働くことができる環境づくりに取り組んでいます。

これまで当社は、経営層による継続的なメッセージの発信や社員集会などを通じて、経営層と社員が会社の現状や将来について直接対話する機会の充実を図ってきました。こうした取り組みにより、社員の意欲を尊重しながら、会社と社員がともに成長し続けるための人材戦略を展開しています。その成果として、エンゲージメント・サーベイのスコアは2016年3月期以降、継続的に向上しており、2025年3月期までに19ポイント向上しました。

今後は、最新の分析結果を踏まえ「さらなる人材の獲得・活躍機会の拡大」、「生産性を高める業務推進環境の改善」、「組織間のコラボレーションの強化」に重点的に取り組んでいきます。



## 採用

当社は、半導体需要の高まりに加え、その性能向上や安定製造を支える製造装置の進化に対応するため、2025年3月期からの5年間ににおいて、グローバルで10,000名の採用を目指す大規模な増員計画を進めています。この計画を実現するためには、世界中の企業や研究機関が求める優れた半導体人材の確保が不可欠です。単なる採用競争にとどまらず、産学官連携を通じた次世代人材育成を促進する仕組みの構築が求められています。当社はこうした未来に向けた取り組みとして、日米大学間パートナーシップ「UPWARDS※1」に参画し、半導体技術分野における人材育成と研究開発を推進しています。さらに、大学や高等専門学校などのアカデミアに加え、日本人工知能学会、SEAJ※2、福岡半導体リスキリングセンターなどさまざまな半導体関連機関でセミナーを開催し、幅広い学びの機会を提供しています。これらの取り組みを通じて、将来の半導体技術革新を支える人材や研究者の育成に貢献するとともに、多様な視点をもつ人材が業界をリードしていくための基盤づくりを目指しています。

※1 UPWARDS: U.S.- Japan University Partnership for Workforce Advancement and Research & Development in Semiconductors



※2 SEAJ: Semiconductor Equipment Association of Japan。日本半導体製造装置協会

## 人材育成・キャリア

当社は、急速に変化するビジネス環境の中で、グローバルに活躍できる人材の育成に取り組んでいます。社員一人ひとりのパフォーマンスを最大化するために、組織的な人材開発の仕組みを構築し、多様なバックグラウンドをもつ社員の潜在能力を引き出すことで、企業全体のイノベーション力を高めています。また、社員の自発的なキャリア形成と自己実現を後押しする制度を整備し、社員が主体的に目標を設定し成長できる環境を提供することで、持続可能なモチベーションの確保を図っています。



## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## TEL UNIVERSITY

TEL UNIVERSITYは2007年に設立された内部教育機関であり、学びの文化の醸成や自己成長の機会を提供しています。



## TEL UNIVERSITY体系図

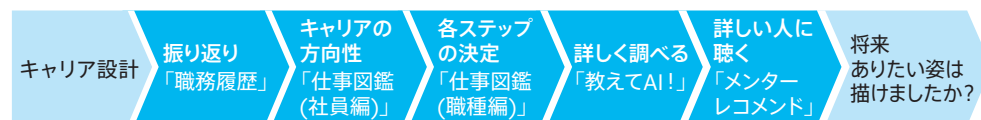
|       | 新人・若手               | 中堅     | 管理職・高度専門職・幹部 | 経営 |
|-------|---------------------|--------|--------------|----|
| 階層別教育 | 導入教育 (新卒・中途)        |        |              |    |
|       | OJTプログラム (新卒・中途)    |        |              |    |
|       | 若手育成                | 中堅社員教育 | マネージャー教育     |    |
|       |                     |        | 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          |        |              |    |

## 新しいキャリアデザイン

社員が将来のありたい姿を明確にし、その実現に向けたキャリアプランを設計して必要なスキルを効率的に習得できるよう支援する以下のような取り組みを2024年から始めています。

## ● キャリア設計

社員は上司や業務経験豊富な同僚のキャリアを参考にしながら、自身の方向性を定めます。職種情報を通じてありたい姿を実現するためのステップ (経験すべき職場) を確認できる他、生成AIやメンターを通じてキャリアに関する質問をおこなうことで理解を深めていきます。



## ● スキル獲得

社員は上司と相談し、自身のありたい姿の実現に必要なスキルを設定します。設定したス

キルに基づき、最適な学習コンテンツやメンターが推薦されます。得られた知見を実務に生かすことで、社員は効率的にスキルを習得することが可能です。



## ● キャリア形成の支援

## ● リーダー育成

当社は中長期的な企業価値向上を図るため、次世代リーダーの早期発掘と計画的な育成に注力しています。次世代経営者候補には、社外研修などを通じて他社とのネットワークの構築や広い視野を養う機会を提供しています。併せて経営層は計画的にアサインメントの検討やレビューをおこない、着実な育成支援に取り組んでいます。また、職責に応じた階層別研修を拡充し、実践的なスキル向上を図るとともに、ビジネス現場における人材育成サイクルを促進しています。

## ● 高度専門職

高度な専門技術とスキルを有する人材のキャリアパスとしてTCL (Technical Career Ladder) を導入しています。チーフエンジニア、エキスパートなどで構成されるTCLについては、社内外での認知度を高めるとともに、部門間の連携を強化し、高度な専門技術に関する知見の活用を促進します。これにより社員は自らの高い専門性と強みを生かすことができます。

## ● オンボーディングの強化

## ● 新卒/若手育成プログラム

当社では、企業理念の理解や社会人として必要なビジネスマナーなどの基礎知識・スキルの習得による、価値観の共有と成長の促進を図る研修プログラムを展開しています。入社1年目から3年目にかけて段階的に実施され、必須研修や実務を通じて、キャリア形成を支援しています。

このプログラムを通じて、当社グループの一員としての価値観の浸透を図るとともに、持続的な自己成長を促進しています。



## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## ● キャリア入社向けプログラム

当社は、2025年3月期にキャリア入社向けのオンボーディングプログラムを刷新し、国内全拠点から230名が参加しました。その一環として実施している「Welcome to TEL Meeting!」では、当社の歴史、企業文化、理念を学びながら、自社製品や技術への理解を深めることが可能です。またグループワークやディスカッションを通じて、部門を越えた仲間との連帯感を育む機会も提供しています。このプロセスにより当社に関する理解を深め、即戦力として業務に貢献できる環境を整えています。

## ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン (DE&amp;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重要な取り組みとして、DE&Iを積極的に推進しています。「ONE TEL, DIFFERENT TOGETHER™」をスローガンに、国籍、性別、世代を大きなテーマとして捉え、3G (Global・Gender・Generation) の考えをDE&I推進の軸としています。一方で、3Gのように目に見える多様性に加え、性格、考え方、働き方や価値観など、目に見えない多様性も数多く存在しています。このような背景から当社は、DE&Iを特別なものではなく、誰もがもっている多様性を理解し、それぞれの個性や価値観を認め合うことで、相互信頼できる風土の醸成が重要だと考え、その推進のためにさまざまな取り組みをおこなっています。



## ■ 「ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン・ウィーク (DE &amp; I Week)」の開催

2025年3月期で2回目となるDE & I Weekでは、計35のイベントをグローバルに開催しました。「Accelerating action in the 3Gs」をテーマに掲げ、インクルージョンを理解するだけでなく、実際にインクルーシブな環境を構築することの重要性を実感してもらうことを目的としています。社員がイベントに参加することで、当社のDE & Iのスローガン「ONE TEL, DIFFERENT TOGETHER™」を体現する取り組みとなりました。

具体的なプログラムの例として、各社の食堂において現地法人が所在する国の料理を提供した他、外国籍社員を招いたパネルディスカッションを実施し、グローバルな視点からの理解促進を図りました。また、日本語や英語が母国語ではない相手に対し、思いやりをもってコミュニケーションを図るための「Inclusive communication」の研修も実施しました。ジェンダー視点では、女性エンジニア交流会や男性の育児休業に関するワークショップ、LGBTQ+をテーマとした映画上映やトークイベントなどを開催しました。さらに、ジェネレーション視点では「半導体産業の40年: 何が産業を牽引したのか」と題する講演会を実施し、業界の成長と多様性に対する理解を深める機会となりました。こうした多様なイベントへの参加を通じて、社員一人ひとりがDE & Iへの関心と理解を深め、グループ全体のDE & I推進につなげています。



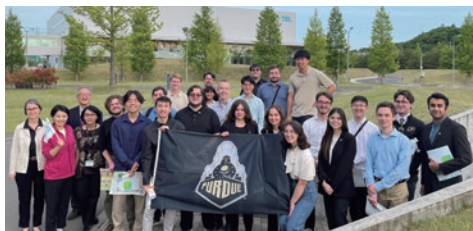
## ■ 男性育児休業 (育休) ワークショップ

当社グループでは、年に数回、男性育休ワークショップを開催しています。このワークショップでは、人事部による制度説明に加え、実際に育休を取得した社員による体験談の共有や、Q & Aセッションをおこなっています。参加者は、育休取得を検討している社員だけでなく、将来のライフデザインの参考や、育児中の部下や同僚のサポートをする目的で参加する社員も多く、毎回多くの関心を集めています。このような取り組みを通じて、社員がお互いの立場を理解するとともに、尊重し合う風土を醸成し、結果として当社の育児休業の取得率向上につながっています。

## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## ■ UPWARDS

UPWARDSは、日本側5大学および米国側6大学、そして支援企業のマイクロン・テクノロジーおよび当社との日米半導体連携事業です。2023年から2028年までの5年間にわたり半導体分野における人材育成の拠点の形成と研究開発の強化を目指しています。本取り組みでは、未来に向けて金銭的支援にとどまらず、大学におけるカリキュラム支援や組織支援、さらには学生向けにサマーキャンプやインターンシップの提供など、多面的な支援を実施しています。産学連携、そして日米連携により、これまでにない新たなアプローチで半導体業界にポジティブな影響をもたらすために日々活動を続けています。



## ワーク・ライフ・バランス

## ■ 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その取得の推進に取り組んでいます。中期目標として有給休暇取得率(日本)80%以上を掲げ、社員に対して計画的な取得を促す啓発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。2025年3月期の有給休暇取得率は78.9%と、中期目標に近い水準を維持しています。

また、当社の独自性の高い休暇制度として、各国の状況に応じたり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。日本においては、勤続10年以上の社員を対象に、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。2025年3月期には、日本

で819名、海外で890名の社員がリフレッシュ休暇を取得しました。2026年3月期からは、勤続5年以上および勤続30年の社員にも制度の適用範囲を拡大しています。さらに、育児休業、子の看護休暇<sup>※1</sup>、子育て応援休暇<sup>※2</sup>、有給の介護休暇など、さまざまなライフイベントに対応した柔軟な制度の構築にも注力しています。育児休業期間については、「子どもが満3歳に達する日」までの延長を認めており、育児による勤務時間短縮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 子の看護休暇: 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

※2 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

## ■ 健康経営

当社が継続的に発展していくためには、社員一人ひとりが充実した日々を送り、パフォーマンスを最大限に発揮することが重要です。そのため、当社では社員が健康で安心して働ける職場環境の整備に努めており、その考え方を「健康宣言<sup>※1</sup>」として取りまとめ公表しています。人事担当役員のもと、各事業所に産業医や保健師といった医療職を配置し、有効な健康管理体制を構築しています。具体的な取り組みとしては、法令に基づく各種健康診断や、担当産業医による長時間労働者への面接指導に加え、希望者には社外の産業カウンセラーによるカウンセリングの機会も提供しています。また、マネジメント層を対象にしたラインケア<sup>※2</sup>セミナーも定期的に開催している他、必要に応じて国内グループ会社の健康担当者や医療従事者との連絡会議を実施し、健康に関するサポート体制を強化しています。

さらにコラボヘルス<sup>※3</sup>の考え方に基づき、東京エレクトロン健康保険組合と連携して、健康診断の検査データを活用したデータヘルス<sup>※4</sup>の取り組みを積極的に展開し、社員個人の状況に応じた保健指導や効果的な予防・健康づくりを推進しています。

今後もウェルビーイングの観点から、社員が目的意識をもって主体的に業務に取り組みいきいきと働けるよう、健康に配慮した職場環境の整備を推進していきます。

※1 健康宣言: 「Eat」「Rest」「Walk」「Talk」の観点より、健康課題に応じたさまざまな取り組みを推進

※2 ラインケア: 管理職が、自身が管理する部下やチームメンバーの心の健康状態を気づかい、ケアをおこなうこと

※3 コラボヘルス: 健康保険組合などの保険者と企業が積極的に協力し合い、労働者やその家族の健康増進を効果的および効率的におこなうこと

※4 データヘルス: 医療保険者が電子的に保有された健康医療情報を活用し、分析した上で加入者の健康状態に即しておこなわれる、より効果的・効率的な保健事業を指す

## 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

## 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考えています。また人権の重要性と、企業として人権を尊重する責任を認識しています。創業以来とりわけ人権尊重を大切に、当社の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。そして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。また、人々の安全と健康を最優先とし、個人の尊厳を尊重しています。当社にとって人権の尊重は、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。

## 人権方針と推進体制

当社では、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」と、その中で言及されている「国際人権章典」「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、また「国連グローバル・コンパクトの10原則」および「RBA行動規範※1」を参照し、「東京エレクトロングループ人権方針※2」を制定しています。本方針では5つの重要と考える人権項目を定めています。当社では、すべての役員および従業員に対して本方針の周知を徹底するとともに、お取引先さまに対しても本方針に沿った事業活動の展開を要請しています。また、株主・投資家さまやお取引先さまをはじめとするすべてのステークホルダーと積極的に対話をおこなうことで、社会からの要請や期待に応えるよう努めています。

当社では、サステナビリティ統括部が中心となり、本社および関連会社のサステナビリティマネージャーが出席するサステナビリティグローバル会議においても、人権に関する課題や取り組み内容を共有し、活動を推進しています。また、企業価値向上に関わる重要事項は、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、人権に関する重要案件の状況や進捗、結果などについて取締役会に報告し、取締役会はそれを監督しています。

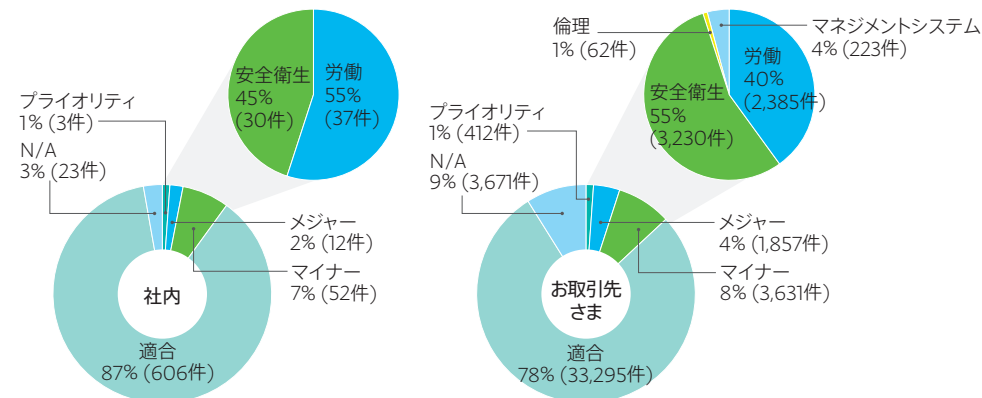
※1 RBA行動規範: RBA (Responsible Business Alliance) が、エレクトロニクス業界のサプライチェーンにおいて、労働環境が安全であること、労働者が敬意と尊厳をもって扱われること、製造プロセスや調達と与える環境負荷に対して企業が責任をもっていることを確実にするために規定した基準

※2  当社ウェブサイト「東京エレクトロングループ人権方針」  
[www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/human-rights/index.html](http://www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/human-rights/index.html)

## 人権デューデリジェンス

当社では、毎年、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、本社、グループ会社およびお取引先さまにおける人権への負の影響（人権リスク）を特定・評価しています。その上で、特定された負の影響を防止・軽減するための取り組みをおこない、それらの取り組みの実効性を追跡・評価する人権デューデリジェンスを積極的に実施しています。

## 2025年3月期の調査結果



RBAの監査基準に基づく当社の適合および人権リスクの分類と定義は以下のとおりです

優先: 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「設問内容が該当しない」と回答されたものを表す

## 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

## 優先度の高い人権リスクと是正のアクションおよび改善状況 (2025年3月期と2024年3月期の比較)

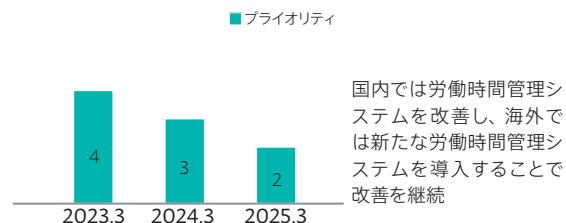
※1 : 課題あり —: 課題なし

※2 改善状況 ○: 顕著な改善が認められる △: 改善に向けた取り組みが必要

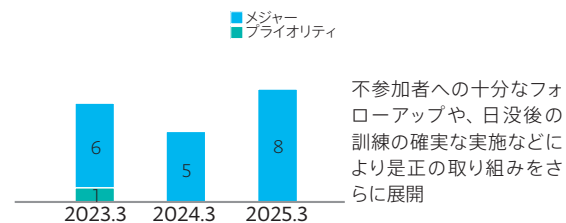
| 人権リスク      |  | 主な課題                                                                                                                                                | 社内※1 | お取引先さま※1 | 是正のアクション                                                                                                                    | 改善状況※2 |
|------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 労働         |  |                                                                                                                                                     |      |          |                                                                                                                             |        |
| 方針・手順      |  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 方針・手順の内容が不十分</li><li>● 効果測定プログラムが用意されていない</li><li>● 外国人労働者が理解できる言語で用意されていない</li><li>● 従業員への周知が不十分</li></ul> | —    | ✓        | お取引先さま <ul style="list-style-type: none"><li>● 「東京エレクトロングループ人権方針」の周知徹底</li><li>● 方針・手順の策定と多言語化、および社内周知徹底</li></ul>          | △      |
| 労働時間       |  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 労働時間の超過</li></ul>                                                                                           | ✓    | ✓        | 社内 <ul style="list-style-type: none"><li>● 労働時間に関する周知徹底</li><li>● 労働時間管理システムの改善</li><li>● 定期的なモニタリングによる注意喚起と効果の確認</li></ul> | ○      |
|            |  |                                                                                                                                                     |      |          | お取引先さま <ul style="list-style-type: none"><li>● 週単位での労働時間管理の実施</li></ul>                                                     |        |
| 安全衛生       |  |                                                                                                                                                     |      |          |                                                                                                                             |        |
| 避難訓練       |  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 従業員の参加率100%未達</li><li>● 日没後の訓練が未実施</li></ul>                                                                | ✓    | ✓        | 社内/お取引先さま <ul style="list-style-type: none"><li>● 手順の策定と運用</li><li>● 訓練の実行と不参加者へのフォロー対応</li><li>● 日没後の訓練計画と実行</li></ul>     | △      |
| 応急処置       |  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 応急処置手順が整備されていない</li><li>● 十分な数の応急処置要員がいない</li></ul>                                                         | —    | ✓        | お取引先さま <ul style="list-style-type: none"><li>● 手順の策定と運用</li><li>● 適正な数の応急処置要員の配備</li></ul>                                  | △      |
| マネジメントシステム |  |                                                                                                                                                     |      |          |                                                                                                                             |        |
| 苦情処理メカニズム  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 外国人労働者が理解できる言語で用意されていない</li><li>● 従業員への周知が不十分</li></ul>                                                     | —    | ✓        | お取引先さま <ul style="list-style-type: none"><li>● 多言語化での対応</li><li>● 苦情処理メカニズムとその運用についての社内周知徹底</li></ul>                       | △      |

 当社ウェブサイト「人権デューデリジェンス」 [www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/human-rights/index.html#dd](http://www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/human-rights/index.html#dd)

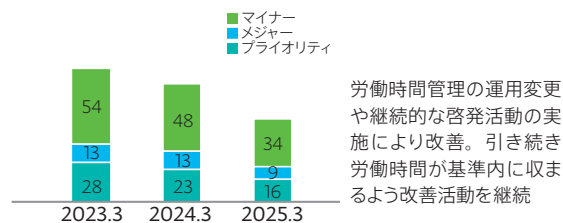
## 労働時間 社内 12社



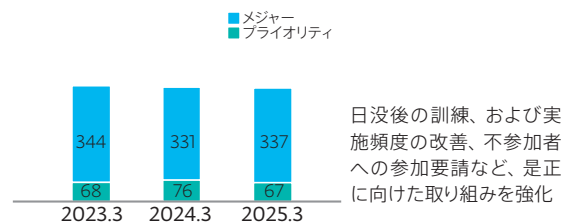
## 避難訓練 社内 12社



## 労働時間 お取引先さま 704社



## 避難訓練 お取引先さま 704社



## 救済

企業における人権の取り組みにおいては、人権侵害により被害を受けた人の救済へのアクセスを確実にすることが重要です。当社では現在、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に配慮した信頼性の高いグリーバンスメカニズム (苦情処理メカニズム) の構築に取り組んでいます。

従業員やお取引先さまから寄せられる声に真摯に向き合い、迅速かつ適切に対処できる体制の整備とその運用を進めることで、人権に特化したグリーバンスメカニズムの定着に努め、救済へのアクセスを提供していきます。



## 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

## 環境

## E-COMPASS

当社は半導体製造装置のリーディングカンパニーとして、環境にフォーカスしたイニシアティブであるE-COMPASS (Environmental Co-Creation by Material, Process and Subcomponent Solutions) を展開しています。E-COMPASSでは、半導体、製造装置、事業活動の3つの観点から、お客さまやパートナー企業さまと連携し、事業活動を通じて半導体の技術革新と環境負荷低減の実現を目指しています。E-COMPASSを中心に、サプライチェーン全体で技術的にも社会的にも価値ある製品・サービスを提供し、持続的な成長につなげていきます。



## ■ スコープ1、2 &amp; 3 2041年3月期までにネットゼロを実現

スコープ1、2: 事業活動における電力などのエネルギー使用による排出  
スコープ3: 販売した装置の使用や廃棄、資材の購入や物流などにおける排出

# E-COMPASS

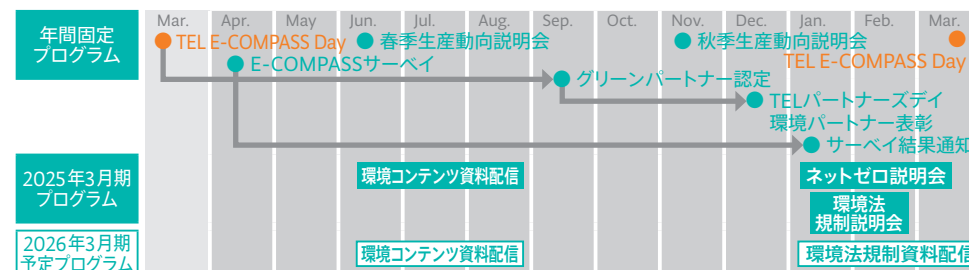
Environmental Co-Creation by Material, Process and Subcomponent Solutions

| 半導体                                                                                                     | 製造装置                                                                                                     | 事業活動                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| デバイスの高性能化と低消費電力化<br> | 装置のプロセス性能と環境性能の両立<br> | 事業活動全体におけるCO <sub>2</sub> 排出量削減<br> |

## ■ お取引先さまとの取り組み※

当社は、今後ますます発展するデータ社会と地球環境保全を両立するため、これまでの取り組みを一層加速させる必要があると考えています。E-COMPASSの活動を開始してから4年が経過し、多くのお取引先さまにおいても本活動の認知度が向上しています。またE-COMPASSにおける各プロジェクトを着実に進めており、ネットゼロ宣言企業の増加などより良い成果を上げています。こうした成果を生かし、お取引先さまとのさらなる連携強化を図るため、年間スケジュールを公開し、各種イベントを効果的に実施していきます。

※  当社ウェブサイト「E-COMPASS」  
[www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/environment/index.html#compass](http://www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/environment/index.html#compass)



## ■ TEL E-COMPASS Day 2025

すべてのお取引先さまを対象とした説明会「TEL E-COMPASS Day 2025」を2025年3月にオンラインと会場のハイブリッド形式で開催し、745名のお取引先さまにご参加いただきました。説明会では、当社のE-COMPASSの活動進捗やネットゼロに向けた取り組みについて共有するとともに、環境に関する教育資料やサポートプラン、環境パートナーやグリーンパートナーの選定基準などについても詳しく説明しました。また会場にお越しいただいた約100名のお取引先さまと活発に意見交換をおこないました。

## ■ パートナーシップ強化施策

パートナーシップの強化に向けて、お取引先さまごとの環境活動の把握と活動内容に応じたパートナー認定をおこなっています。

## ■ お取引先さまとの情報共有

当社が入手した環境に関する情報を提供し、それに基づいた活動内容をすべてのお取引先さまと共有しています。

2041年3月期までにネットゼロを達成するためには、自社におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に加え、お客さまやお取引先さまの製造現場におけるCO<sub>2</sub>排出量削減のご協力も欠かせません。当社では一部のお取引先さまと協議を開始し、この目標の実現に向けた施策の具体化に取り組んでいます。また、各製造拠点にネットゼロ担当者を配置し社内体制の整備を進めています。今後もお客さまやお取引先さまとのパートナーシップを通じて、サプライチェーン全体で地球環境の保全に積極的に取り組んでいきます。



## 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

## 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GMを責任者とするテクノロジービジョン＆環境ストラテジー部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、環境影響評価を実施し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、PFAS※などに関する規制の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2025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。

※ PFAS: Per and Poly Fluoroalkyl Substances。有機フッ素化合物のうち、ペルフルオロアルキル化合物およびポリフルオロアルキル化合物の総称

## 主な会議体

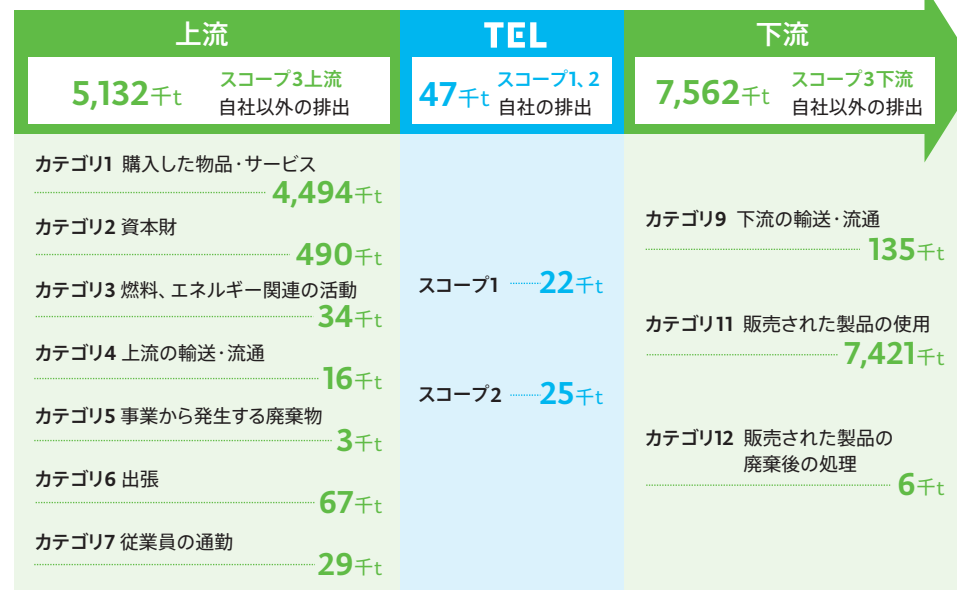
| 会議名           | 主な参加メンバー                | 会議内容                                     | 開催頻度 |
|---------------|-------------------------|------------------------------------------|------|
| 環境活動定例報告会     | CEO、コーポレートオフィサー、環境担当のGM | グローバル環境会議やTELコーポレート環境会議での討議事項の報告、承認案件の審査 | 4回/年 |
| 製造会社社長会※      | 製造会社社長、環境担当のGM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CO<sub>2</sub>排出量

当社は、「Technology for Eco Life」の環境スローガンのもと、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CO<sub>2</sub>排出量合計は47千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12,694千tと、全体の99.6%を占めています。中でも製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量が7,421千tと全体の約60%を占めていることから、稼働時のCO<sub>2</sub>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。

スコープ1、2、3におけるCO<sub>2</sub>排出量（2025年3月期）

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・サービスに関連する排出）に分けられる

## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

当社は、2023年10月に2031年3月期に向けて設定した温室効果ガス削減目標が科学的根拠に基づいたものであると認められ、SBT※認定を取得しました。さらに2025年1月には2041年3月期に向けて設定したスコープ1、2、3を含むバリューチェーン全体での温室効果ガス排出削減のネットゼロ目標も同様にSBT認定を取得しました。これにより、短期・長期目標のそれぞれにおいてSBT認定の取得となりました。

※ SBT: Science Based Targets。SBTはパリ協定が求める水準と整合した、5年~10年先を目標年として企業が設定する目標

## SBT認定目標

- 事業所のスコープ1および2の温室効果ガス排出量を2031年3月期までに70%削減 (2019年3月期比)
- 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2019年3月期の2%から100%に増加
- 販売した製品の使用によるスコープ3の温室効果ガス排出量を2031年3月期までにウェーハ1枚当たり55%削減 (2022年3月期比)
- 2041年3月期までにスコープ1、2、3における温室効果ガス排出の実質ゼロ (ネットゼロ)

## 環境目標と進捗状況

○: 順調に進行中 △: 目標達成に向けて加速が必要

| 項目  | 対象                             | 目標値    | 達成時期     | 2025年3月期              | 評価 |
|-----|--------------------------------|--------|----------|-----------------------|----|
| 事業所 | CO <sub>2</sub> 総排出量           | 85%減※1 | 2031年3月期 | 73%減                  | ○  |
|     | 再生可能エネルギー (電力)                 | 100%   | 2031年3月期 | 89%                   | ○  |
|     | エネルギー使用量 (原単位)                 | 前期比1%減 | 每期維持     | 6/11事業所において達成         | △  |
|     | 水使用量 (原単位)                     | 基準期維持  | 每期維持     | 10/13目標において達成         | ○  |
| 製品  | ウェーハ1枚当たりCO <sub>2</sub> 排出量※2 | 55%減   | 2031年3月期 | 21%減                  | ○  |
| 物流  | CO <sub>2</sub> 排出量            | 30%減   | 2027年3月期 | 22.4%減                | ○  |
|     | 木枠からSTW※3への切り替え                | 50%    | 2025年3月期 | 通期34.7% (第4四半期 43.7%) | ○  |

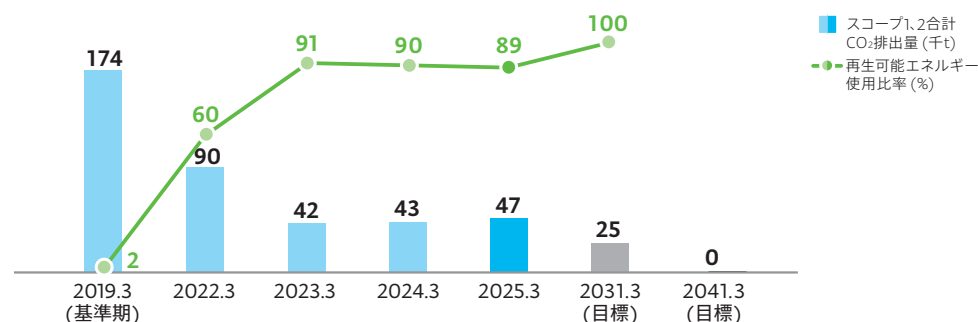
※1 2031年3月期70%削減の目標は2024年3月期に達成済みのため、2025年3月期に新たな目標を設定

※2 お客さまの再生可能エネルギー導入による削減を含む

※3 STW: Strong Triple Wall。3層からなる強化段ボール

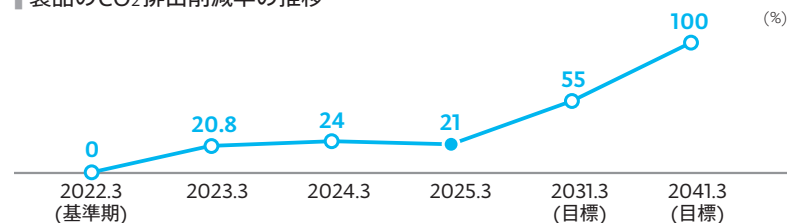
## ■ 自社の排出 (スコープ1、2) への取り組み

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CO<sub>2</sub>総排出量を2019年3月期比85%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2025年3月期の再生可能エネルギー使用比率は89%となりました。使用比率100%に向けてアジア地域における導入を推進します。また事業所のCO<sub>2</sub>総排出量については、省エネ活動の効果もあり、基準期から73%削減となりました。今後もCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みをさらに強化していきます。

再生可能エネルギー導入などによるCO<sub>2</sub>排出量の削減

## ■ 自社以外の排出 (スコープ3) への取り組み

製品使用時のウェーハ1枚当たりのCO<sub>2</sub>排出量 (お客さまの再生可能エネルギー導入による削減を含む) を2031年3月期までに2022年3月期比55%削減、さらに2041年3月期までのネットゼロの達成を目指しています。2025年3月期のウェーハ1枚当たりCO<sub>2</sub>排出量は、省エネ型の付属機器の開発や採用などにより、基準期比21%の削減となりました。

製品のCO<sub>2</sub>排出削減率の推移

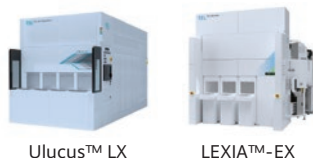
## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## ■ 物流における取り組み

当社はSTWの採用とモーダルシフトの推進に積極的に取り組んでいます。STWは軽量であるため輸送時のCO<sub>2</sub>排出量の削減が期待でき、またリサイクルが可能のため、木材と比べて環境負荷を低く抑えられます。このため2025年3月期は木枠梱包の50%以上をSTWへ切り替えることを目指して取り組み、通期で34.7%、第4四半期では43.7%の結果となりました。今後も、STW梱包の標準化を進め、お客さまへのさらなる展開に注力し、2027年3月期には60%以上と目標値を向上して活動を推進していきます。また、2025年3月期には大阪・福岡間で約5,000台のトラック輸送をフェリー輸送に切り替えるなど、フェリー活用を大幅に拡大し、モーダルシフトや共同配送化による物流分のCO<sub>2</sub>排出削減率は2024年3月期から4ポイント上昇の22.4%となりました。また、東京エレクトロン宮城および東京エレクトロン九州では、部材輸送において鉄道モーダルシフトを継続して推進しています。さらに、2025年3月期はEVトラックの活用を強化し、年間約500台となりました。

## ■ 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。2024年12月に販売を開始した新製品「Ulucus™ LX」は従来工程の裏面研削・エッジトリミング加工と比較して純水使用量を90%以上削減することが可能です。また、「LEXIA™-EX」は従来機と比較してスループット20%向上、フットプリント40%削減、CO<sub>2</sub>排出量14%削減を実現しています。



## 生物多様性および森林保全

当社は、2023年3月期に生物多様性および森林保全のためのコミットメントを策定しました。2024年3月期には自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) の理念に賛同し、その活動を支援するTNFDフォーラムに参画しました。さらに、TNFDの基本概要の理解と、TNFDの推奨するLEAPアプローチ※1に基づく優先地域の特定や現状の整理、およびお取引先さまにおける状況や認識を確

認するためのヒアリングをおこないました。

当社は、ネイチャーポジティブ※2への移行に向け、事業活動が自然に与える負荷や自然の損失によるリスクの検討をおこない、それらの適切な情報開示に努めます。また、ステークホルダーとも連携しながらバリューチェーン全体で自然資本や生物多様性への取り組みをおこなっていきます。

※1 LEAPアプローチ: Locate (発見する) Evaluate (診断する) Assess (評価する) Prepare (準備する) のアプローチ

 当社ウェブサイト「生物多様性および森林保全 (TNFD)」  
[www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/environment/index.html#tnfd](http://www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/environment/index.html#tnfd)

※2 ネイチャーポジティブ: 自然を回復軌道に乗せるために生物多様性の損失を止め、反転させること

## 廃棄物削減の取り組み

当社は廃棄物削減の取り組みとして、廃棄物排出量の抑制とリサイクルに努めています。廃棄物の適正管理を目的とした電子マニフェスト※1の運用の他、廃棄物の発生量の推移や発生する原因を把握するために、廃棄物集計状況や設備の現場確認をおこない、廃棄物発生量の多い建屋・工程・設備を特定し、分別や工程の追加を含む廃棄物量を削減するための施策を実施しています。具体的には、リサイクル率を向上し廃棄物量を削減するため、分別の徹底や、資源の無駄遣い防止の徹底、パーツ類の在庫の適正化、納入品の通い箱の利用、緩衝材の再利用、リサイクル可能な処分業者への委託などを実施し、埋め立て処理や単純焼却される廃棄物を削減しています。さらに廃棄物置場を改造して容積を増やし収集頻度を削減することで、廃棄物処理のコスト削減だけでなく、環境負荷低減に努めています。

これらの取り組みの結果、2025年3月期の単純焼却や埋め立て処分の対象となる廃棄物排出量は222t、リサイクル率※2はグローバル全体で99.2%となり、2007年3月期より19年連続で目標とする「リサイクル率97%以上」を達成しています。また海外事業所におけるリサイクル率も94.8%となり、高水準を維持しています。

※1 電子マニフェスト: 産業廃棄物管理票 (紙マニフェスト) に代えて、情報処理センターと排出事業者、収集運搬業者、処分業者が通信ネットワークを使用して、産業廃棄物の流れを管理する仕組み

※2 リサイクル率: (再資源化量/廃棄物排出量)×100



## 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

## 「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、TCFD提言に基づき気候変動が事業におよぼす影響について「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの枠組みで整理し、想定されるリスクや機会などについて検討をおこない、さまざまな対応策を講じています。

## 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2031年3月期、長期2051年3月期  
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

検討した内容 既存・新規事業に関する現在および新たな規制、技術リスク、法的リスク、訴訟リスク、市場リスク、評判リスク、急性的・慢性的な物理的リスク

| 種類 (シナリオ)           | リスクまたは機会の項目                  | 発現時期  | 想定されるリスクまたは機会                                                                                                                                                                         | 当社への影響                                                                                                                                                                     | 影響度の評価※1    | 当社の対応                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 移行リスク<br>(1.5℃シナリオ) | ●低炭素移行に係るコストの増加              | 短期～中期 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●以下の炭素税※2が課されると想定2041年3月期: 30,750円/t-CO<sub>2</sub>程度</li> <li>●各国の炭素排出目標/政策の強化</li> <li>●電気代/燃料代の高騰</li> <li>●グリーン電力/グリーン電力証書単価の高騰</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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2025年3月期と同水準であるとすると、炭素税は以下のとおり増加2041年3月期: 14億円/年増加</li> <li>●輸送費の増加</li> <li>●調達価格増加</li> </ul> | Low         | <ul style="list-style-type: none"> <li>●SBT認定目標に基づく中期環境目標達成に向けた取り組み (省エネ化の推進/再生可能エネルギー導入の促進) の実践</li> <li>●炭素税削減の取り組みにより、2041年3月期に想定される炭素税の負担増加額は、2025年3月期算定では54億円削減</li> <li>●Tokyo Electron Taiwanでの新築建屋における自家消費太陽光発電設備の設置</li> <li>●EVトラック導入、共同配送や鉄道・船舶輸送化などのモーダルシフト推進</li> </ul> |
|                     | ●低炭素移行に係るお客さまおよび市場からの要請の変化   | 短期～長期 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さま、投資家さま、求職者、NGO、地域社会からの評価の低下</li> <li>●環境対策の開発における不確実性</li> <li>●再生可能エネルギーの導入遅延</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●レピュテーションリスクの増加</li> <li>●設備投資・研究開発費の増加</li> <li>●売上高の減少</li> <li>●規制違反による訴訟や罰金の発生</li> </ul>                                       | Low～High    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●SBTネットゼロ目標の認定</li> <li>●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</li> <li>●各国で改訂される環境法規制に適切かつ迅速に対応</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>                                               |
| 物理リスク<br>(4℃シナリオ)   | ●洪水、土砂災害、風水害 (大雨・台風) などの異常気象 | 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)                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●調達額の増加</li> <li>●売上高の減少</li> <li>●保険料の増加</li> </ul>                                                                                | High        | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●取引先BCPアセスメントによるリスク対応の実施</li> <li>●風水害 (大雨・台風など) への全社的な対応基準を整理。全従業員を対象としたウェブ教育の実施、また災害発生に備えた保険への加入</li> <li>●被災状況の早期確認と速やかな復旧を目指した調達品生産拠点のデータベース化</li> </ul>                           |
|                     | ●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         | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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、革新的な技術をもつBest Productsをタイムリーかつ継続的に提供</li> </ul>                                                                            |
| 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        | <ul style="list-style-type: none"> <li>●社内の環境への取り組み事例を広く募集し、優れた取り組みには「Sustainability Award」として表彰</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
|                     | ●技術革新による製品・サービスにおける付加価値創出    | 中期～長期 | ●GHG低排出製品・サービス開発のためのイノベーション、低消費電力デバイスの製造に寄与する装置や技術の開発                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●売上高の増加</li> <li>●レピュテーションの向上</li> </ul>                                                                                            | Middle～High | <ul style="list-style-type: none"> <li>●E-COMPASSの取り組みにより、サプライチェーンにおける気候変動対応や環境規制への適応、環境技術革新を推進し、中長期的な環境目標の達成を目指す</li> <li>●グローバルレベルで最先端の研究開発をおこない、革新的な技術をもつBest Productsをタイムリーかつ継続的に提供</li> </ul>                                                                                   |

「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の詳細はこちら

当社ウェブサイト「TCFD」  
[www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/environment/index.html#tcfd](http://www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/environment/index.html#tcfd)

※1 影響度の評価: 当社内にてリスクや機会の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150円で換算



## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## サプライチェーンマネジメント

## サプライチェーンマネジメントについての考え方と体制

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、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ています。お取引先さまとの継続的なコミュニケーションを通じて、労働、安全衛生、環境、倫理などのあらゆる観点からサプライチェーンにおける課題を確認しています。これらの課題は、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きます。今後も、グローバルスタンダードに準拠したオペレーションをお取引先さまと協働で展開することで、サプライチェーンにおける価値創造に努めていきます。



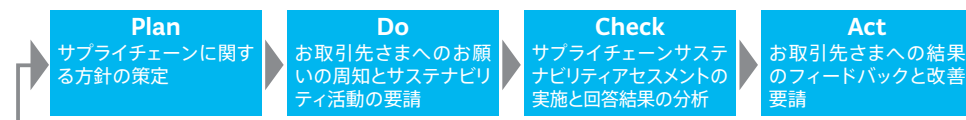
当社ウェブサイト「サプライチェーンマネジメントについての考え方と体制」  
[www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/supply-chain-management/index.html](http://www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/supply-chain-management/index.html)

## 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

当社では国内外の主要製造拠点においてRBA監査を順次受審しており、2025年3月期には東京エレクトロン九州の当社において最高評価であるプラチナ・ステータスを取得しました。また、お取引先さまを対象に、RBA監査基準に基づいて労働、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おこなっています。お取引先さま向けに説明会を実施し、最新のアセスメント結果と是正のポイントについてご説明するとともに、改善に向けた是正活動をお願いしています。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。今後もお取引先さまとともにRBA行動規範の遵守をさらに推進していきます。



当社ウェブサイト「サステナビリティの展開」  
[www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/supply-chain-management/index.html#sustainability](http://www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/supply-chain-management/index.html#sustainability)

## ■ 責任ある鉱物調達

当社は、人権侵害や労働問題を引き起こす要因となっている不正な方法により採掘・採取された鉱物調達への対応を企業の社会的責任であると捉え、責任ある鉱物調達調査をおこなっています。2025年3月期は3TG（タンタル、スズ、タングステン、金）にコバルトを対象鉱物に加え、11回目となる調査を実施しました。紛争非関与と判定する根拠の1つであるRMAP準拠製錬所は298社特定することができました。また、不正な方法で採掘・採取された3TG、コバルトを使用した調達品は確認されませんでした。

調査結果についてはお取引先さまへ共有し、調査の精度向上とRMAP認証を取得した製錬所への切り替えを要請するとともに、今後もデューデリジェンス活動を実施していきます。

当社ウェブサイト「責任ある鉱物調達」  
[www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/supply-chain-management/index.html#minerals](http://www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/supply-chain-management/index.html#minerals)

## ■ 調達BCP

当社は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。複雑化するサプライチェーンを適切に把握するためITシステムを活用しサプライチェーンの可視化を進めています。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ます。2025年3月期は、南海トラフ地震を想定したサプライチェーン上の地震・津波の影響を分析し、お取引先さまには南海トラフ地震防災・減災対策の推進をお願いしています。

当社ウェブサイト「調達BCP」  
[www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/supply-chain-management/index.html#bcp](http://www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/supply-chain-management/index.html#bcp)

## 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

## 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) の推進と体制強化

当社は、経営の重要事項であるマテリアリティを軸とした事業活動の加速・強化に向けて、2021年1月よりDX活動における商品改革と業務改革を開始しました。グローバル統合情報の活用や業務効率の改善を目的とした、グループ共通の新基幹システムの導入を進めており、本社および一部の製造拠点・現地法人では導入を完了しています。また、すでにグループ全体で数百件を超えるプロジェクトが終了し、グループ横断で全社員が業務改革DX活動を推進していく新たなフェーズでの取り組みを開始しています。

商品改革においては、開発から量産までのさまざまな場面で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度な課題を解決し、お客さまの価値創造への貢献を目指しています。その他にも、全社横断で30以上の取り組みを展開しており、市場環境や経営戦略の変化に柔軟に対応しながら、今後も取り組みを継続していきます。

業務改革においては、全社員による業務改革DX活動を推進し、すべての業務における資本効率向上を目指しています。今後さらなる拡大が見込まれる市場をアウトパフォームし当社が成長し続けるためには、DXの推進による業務改革と生産性の向上が不可欠です。業務改革によって効率化を図るとともに、新しい業務形態への移行を進めることで、利益の拡大と社員のワーク・ライフ・バランスの両立を実現させながら、持続的な企業価値の向上に貢献していきます。

また、DXのさらなる推進に向け、業務部門とIT部門が迅速かつシームレスに連携する体制を構築するため、本社およびグループ全社のIT部門を統合し再編するとともに、業務デザイン戦略本部として当社の重要な本部組織の1つに位置づけました。これにより、グローバルでのガバナンス強化とともに、DX推進体制を一層強固なものとしています。

## 業務改革DX推進戦略

当社グループのDXは、全社員がデジタルを活用したデータドリブンな業務をおこなうことで、利益の拡大と社員のワーク・ライフ・バランスを両立し、持続的な企業価値向上を目指す重要な取り組みです。業務デザイン戦略本部では、DX推進に向けた新たなミッション・ビジョン・バリューを策定し、具体的な目標を定めて取り組みを加速させています。



|                 |                                                             |
|-----------------|-------------------------------------------------------------|
| ミッション<br>(役割)   | 全社員の業務改革DX活動により、利益の拡大と社員のワーク・ライフ・バランスを両立させ、持続的な企業価値向上に貢献します |
| ビジョン<br>(ありたい姿) | 本質的な課題を見極めTELの将来に対して最適な一手を打てる組織                             |

当社グループにおける業務改革DX活動のアプローチには、トップダウンDXとボトムアップDXがあります。経営視点から重点課題を特定し、全社一体で解決していく「トップダウンDX」は、案件ごとにプロジェクト化して改革に取り組みます。また、現場主導で進める「ボトムアップDX」は、デジタル技術を活用しながら全社で連携して改革に取り組みます。トップダウンDXとボトムアップDXの両輪で取り組みを推進することで、経営および現場の双方で主体的かつ継続的にDXによる業務改革を実現していくことを目指しています。

現場主導でデジタル技術を活用しながら、全社で連携して改革に取り組むアプローチ

ボトムアップ  
DX

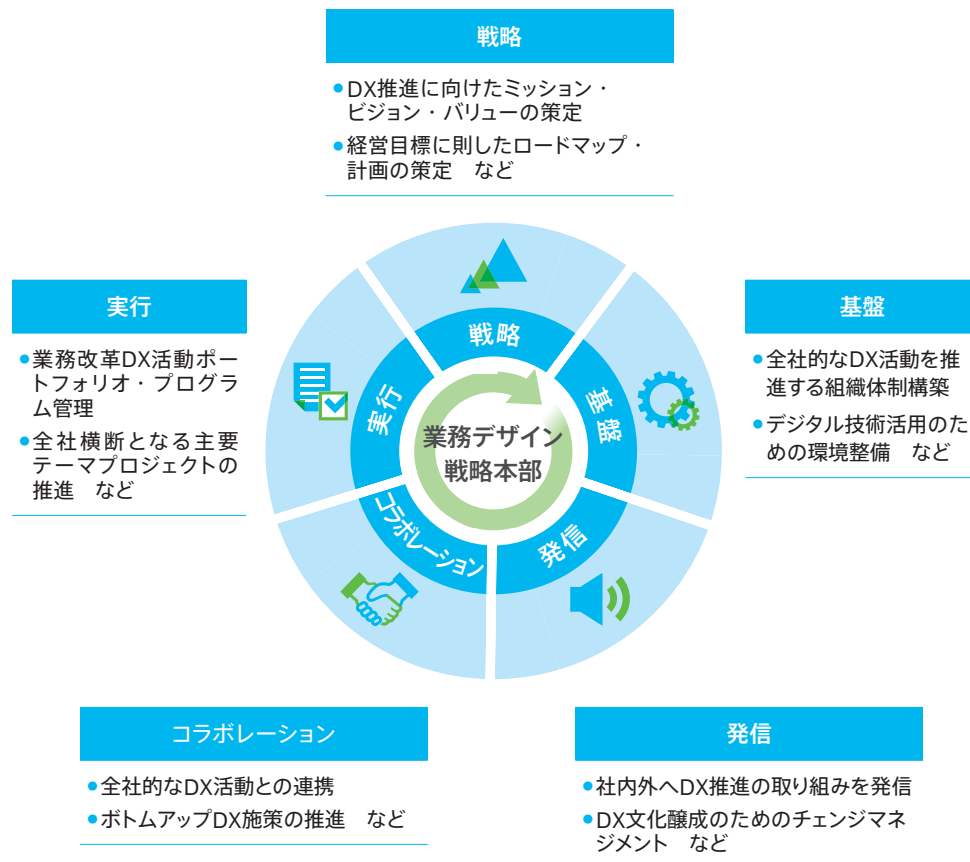
トップダウン  
DX

経営視点から重点課題を特定し、全社一体で解決に取り組むアプローチ

## 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

これらの取り組みにおいては、未来に向けて継承していく価値観であり行動規範であるTEL Valuesを、経営層から現場の社員一人ひとりが体現し続けることが重要です。その中で、業務デザイン戦略本部は、改革促進のキードライバーとして、経営目標に則したロードマップや計画の策定をはじめ、生成AIや市民開発などのデジタル技術を活用するための環境整備、また人材育成やDX文化を醸成するチェンジマネジメントなど、エコシステムの構築に向けた施策を主導しています。

## 持続的な成長を支えるエコシステムの構築



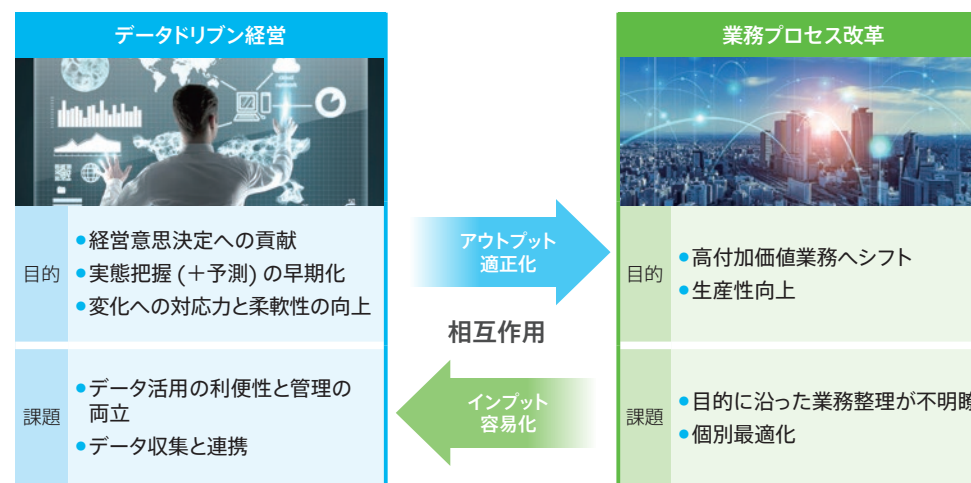
## 具体的な取り組み

当社では、これまで拠点や部門ごとにサイロ化されたシステムとデータ活用による個別最適の業務改善が中心でしたが、現在は業務工数の増大や投資の非効率性などの観点から課題を洗い出し、グループ全体での統合的な業務改善の実現に取り組んでいます。具体的には、「データドリブン経営」と「業務プロセス改革」の2つの柱を軸にグループ全体で業務改革DXを推進し、相互作用によるシナジー創出を目指した取り組みを加速しています。

データドリブン経営では、グループ全体のデータ基盤の整備や役割と機能に応じたKPIの設定を通じて、迅速かつ的確な意思決定プロセスの構築を進めています。

業務プロセス改革では、データドリブン経営に必要なデータを効率的に供給しつつ、可視化されたデータに基づいて業務課題を抽出し、デジタル技術を活用した業務プロセス最適化の実現を目指しています。

## 業務デザイン戦略における2つの柱



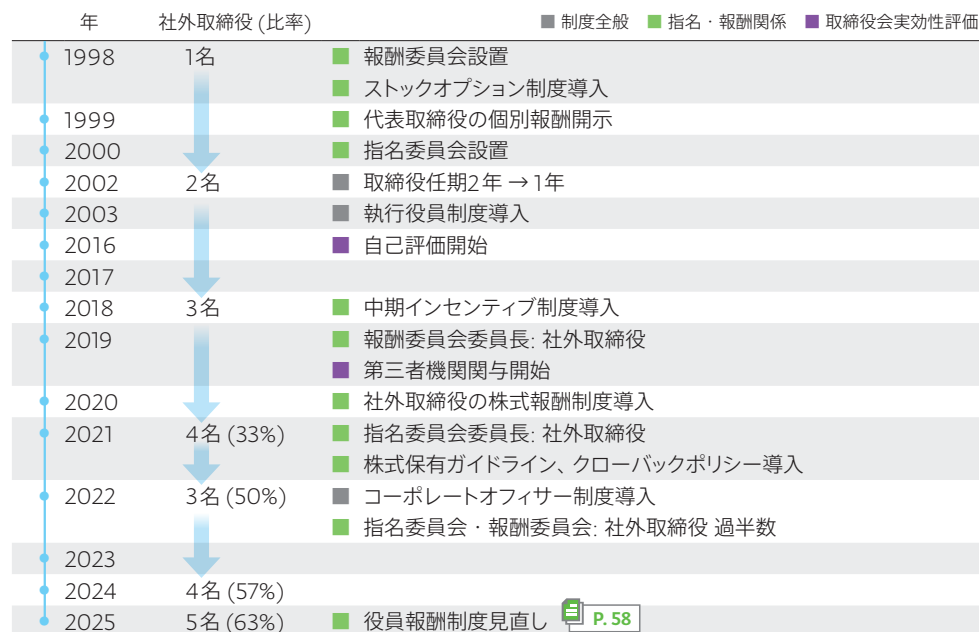
## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## コーポレートガバナンス

## ハイブリッド型のガバナンス体制

当社は、取締役会から独立した監査役会による監査機能を確保しつつ、取締役の過半数を社外取締役とすることで、取締役会の独立性を高め、監督機能を強化しています。また、指名委員会および報酬委員会を設置して、いずれも委員の過半数を社外取締役とし、委員長も社外取締役が務めています。さらに、コーポレートオフィサー制度を導入し、適切な権限委譲により、迅速な意思決定と機動的な業務執行による強い執行体制の整備を図っています。このように、監査役会設置会社の長所を活かしつつ、指名委員会等設置会社の要素も取り入れた、ハイブリッド型の実効性あるガバナンス体制を構築しています。

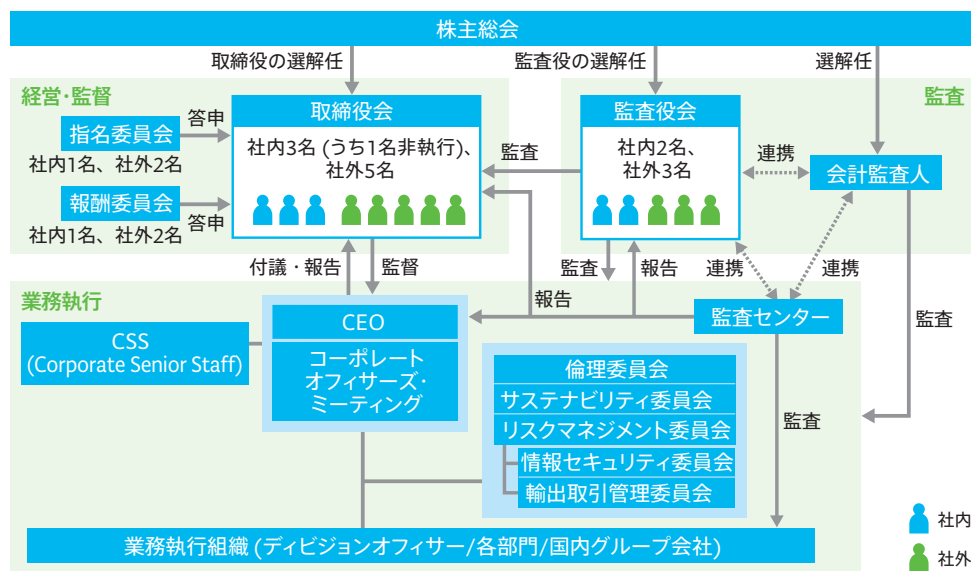
## コーポレートガバナンスの変遷



コーポレートガバナンスの枠組みについて詳細はこちら

 当社ウェブサイト「コーポレートガバナンス」 [www.tel.co.jp/about/cg/](http://www.tel.co.jp/about/cg/)

## コーポレートガバナンス体制図



| 執行側の各種委員会    |                                                                    |           |
|--------------|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 倫理委員会        | 倫理基準遵守の確実な実践のための企業倫理・コンプライアンスの推進と監督（体制の検討、教育・啓発活動推進、内部通報窓口利用状況の確認） | 年2回<br>開催 |
| サステナビリティ委員会  | 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の設定と管理、全社プロジェクトの推進（環境・人権・RBA）         |           |
| リスクマネジメント委員会 | 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 |           |
| 情報セキュリティ委員会  | 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の現状などの共有                                | 年1回<br>開催 |
| 輸出取引管理委員会    | 輸出コンプライアンス活動の推進                                                    |           |



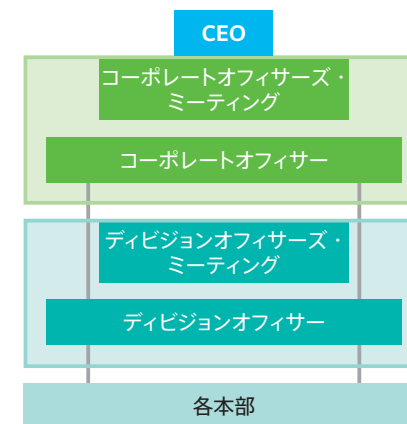
## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## コーポレートオフィサー・ディビジョンオフィサー

当社は、ガバナンスのさらなる強化と、より迅速な意思決定および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ています。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職位であり、CEOと同じ視座で、全社の経営執行に責任をもっています。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として設置したコーポレートオフィサーズ・ミーティングは、コーポレートオフィサーの他、社内取締役や社内監査役も参加して開催され、執行側の重要な事項を、素早く審議・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。(2025年3月期: 21回開催)

さらに、2024年7月に各本部組織の長である本部長をディビジョンオフィサーに改称しました。ディビジョンオフィサーは、各本部におけるグローバルなオペレーションの責任者であり、実効性ある戦略の立案と遂行を図るとともに、リスクマネジメントをはじめとする「攻めと攻めのガバナンス」を推進する役割を担います。ディビジョンオフィサーズ・ミーティングでは、各本部における重要テーマや将来に向けた変革と進化についてCEOも参画して、議論をおこなっています。(2025年3月期: 7回開催)



## コーポレートオフィサーメッセージ



## 池田 世崇

コーポレートオフィサー  
専務執行役員

執行側の最高意思決定機関としてのコーポレートオフィサーズ・ミーティング (COM) では、取締役会から権限委譲される項目が増えている中、素早い審議をもって実効性のある執行の意思決定ができています。2025年3月期は、さらにCOMの機動性を高める目的で新たにディビジョンオフィサー制度を設け、COがより一層CEOと同じ視座で議論できる環境も整いました。もちろん、COMの審議内容は取締役会でも共有しているので、取締役会による執行の監督役割も果たせていると考えます。

今後、中長期的な企業価値向上のため、数々のテーマについて、CEOと同じ視座で高次元議論を重ね、市場に求められている成長戦略をタイムリーに発信していけるように取り組んでまいります。

## ディビジョンオフィサーメッセージ



## 阿曾 達也

執行役員  
Global Business Platform本部 ディビジョンオフィサー

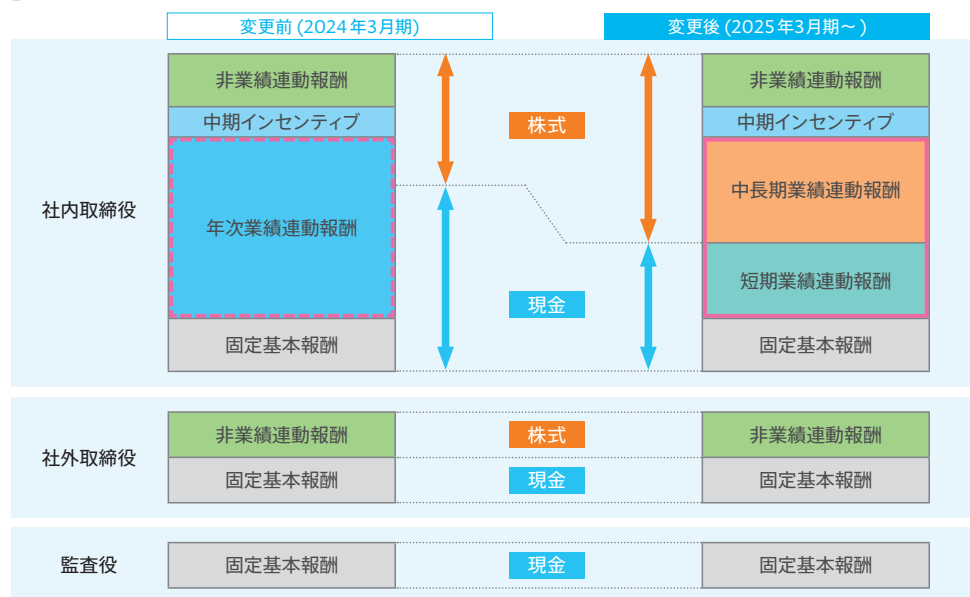
コーポレートオフィサーが全社目線で経営執行の判断をおこなうのに対し、私たちディビジョンオフィサー (DO) は、当社が掲げる「攻めと攻めのガバナンス」の基本姿勢を体現、推進するべく、各本部・機能のオペレーションに責任をもって日々の執行にあたっています。月次のディビジョンオフィサーズ・ミーティングでは、中期経営計画の達成に向けた取り組みはもちろんのこと、その先の世界ナンバーワンを目指した中長期的な当社の変革と進化に関するテーマをそれぞれが持ち寄り、自由闊達なディスカッションをおこなう場として定着しつつあります。また、各DOはCSS (Corporate Senior Staff) のメンバーとして現地法人のトップマネジメントとも連携し、グループの経営課題に取り組んでいます。

## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

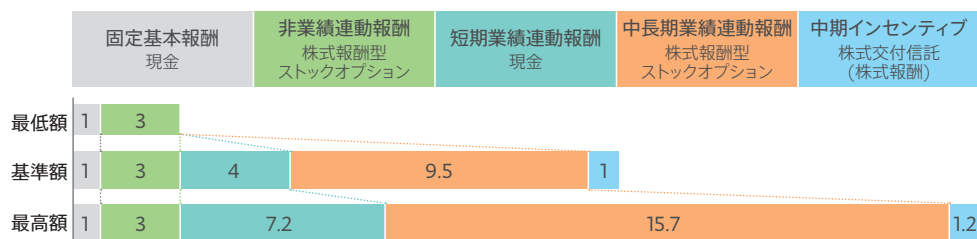
## 役員報酬制度

2025年3月期から、社内取締役の報酬について、中長期的な企業価値・業績向上との連動性を一層強めるために、これまでの「年次業績連動報酬」に代えて、現金報酬としての「短期業績連動報酬」及び株式報酬としての「中長期業績連動報酬」を導入しました。これにより、株式報酬の比率が向上し、より中長期的な成長を意識した報酬体系となります。

## 役員報酬制度の概要



## (参考) 報酬の構成割合 (2025年3月期におけるCEOの報酬構成)



※ 数字は固定基本報酬を1とした場合の構成割合

## 短期業績連動報酬 (現金)

- 単年度業績に連動
- 支給額の算定方法 (右図)  

$$\text{基準額} \times \text{財務を中心とした業績評価} \times \text{非財務業績評価} = \text{支給額}$$

職責の大きさ等に応じて設定      0～150%      ±20%      0～180%

〔財務を中心とした業績評価〕  
ワールドクラスの目標達成において重視している連結営業利益率等で評価

〔非財務業績評価〕  
個人別に設定されるミッション (評価項目) で評価。ミッションには、持続的な成長及び中長期的な企業価値向上に向けたサステナビリティに関する内容、並びに短期・中期経営戦略目標に対する取り組みに関する内容を含む

## 中長期業績連動報酬 (株式報酬型ストックオプション)

- 業績評価期間3カ年  
業績評価期間終了後に、業績評価に応じた割合が権利行使可能
- 権利行使可能株式数の算定方法 (右図)  

$$\text{基準額に基づく付与数} \times \text{定量評価} \times \text{定性評価} = \text{権利行使可能株式数}$$

職責の大きさ等に応じて設定      0～150%      ±10%      0～165%

〔定量評価〕  
フィラデルフィア半導体指数との比較による相対TSR (株主総利回り)、競合企業との連結営業利益率、連結営業利益成長率の比較で評価

〔定性評価〕  
長期的な企業価値向上に向けた取り組みを報酬委員会が評価

## 中期インセンティブ (株式交付信託)

- 対象期間 (3事業年度) における最終事業年度の業績目標の達成度に応じた支給率 (0%・50～120%) の範囲で支給
- 株式交付ポイントの算定方法 (下図)  
業績評価指標には、連結営業利益率と連結ROEを採用

$$\left( \text{基準ポイント (職責の大きさ等に応じて設定)} \times 70\% \times \text{連結営業利益率連動係数} \right) + \left( \text{基準ポイント (職責の大きさ等に応じて設定)} \times 30\% \times \text{連結ROE連動係数} \right) = \text{株式交付ポイント}$$

## 非業績連動報酬 (社内取締役: 株式報酬型ストックオプション、社外取締役: 株式交付信託)

- 社内取締役  
〔株式報酬型ストックオプション〕  
付与数は職責の大きさ等に応じて設定。3年間の権利行使制限期間を設定
- 社外取締役  
〔株式交付信託〕  
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

## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## サクセッションプラン

当社は、指名委員会活動ガイドラインにおいて、CEOや取締役役に求められる資質や適格性（右図）やCEOの選解任検討の起点となる事項を定めています。

CEOの後継者育成については、TELサクセッションプランに基づき、次世代経営人材の候補者群を形成し、CEOによる監督のもと、グループ経営に関わるミッション等を通じて、後継者の育成に努めています。代表取締役、指名委員、人事担当執行役員等が出席するトップマネジメント レビュー・ミーティングと、指名委員会、取締役会が連携して、具体的な後継者候補人材と育成計画及びその実行を進めています。なお、CEOは後継者候補となり得る階層の人材育成を進めるものの、後継者候補から具体的な候補者指名に進む段階においては、その過程に関与しない方針です。

## 指名委員会委員長メッセージ

## 佐々木 道夫

社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員長



「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」を基本理念に掲げ、ワールドクラスの高収益企業を目指す当社にとって、CEOのサクセッションプランの策定は重要な課題であり、指名委員長としての責任を重く感じて取り組んでいます。CEO、取締役、コーポレートオフィサー、指名委員、人事担当執行役員などの関係者と連携して、後継者候補人材の選抜をおこない、育成のために経験してもらうべき役割や期間を考慮の上、CEOの後継者へのサクセッションが、最適な人材、最適な時期におこなわれることを目標に、指名委員会で議論を進めています。また、その次の世代の経営人材の切れ目のない育成も重要であり、トップマネジメント レビュー・ミーティングにおける育成計画の策定や、TEL UNIVERSITYにおける経営者プログラム研修の実施の他に、新たに外部アセスメントを実施するなど取り組みをさらに強化しています。

## CEOに求める資質・適格性

グループ全体を  
牽引する実現力

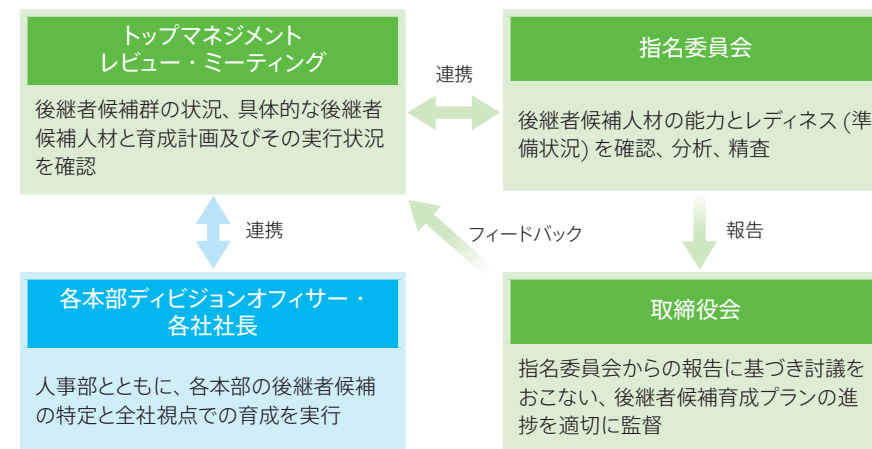
実行力を備えた  
強いリーダーシップ

高度な  
マネジメント能力

## 取締役役に求める資質・適格性

- 短・中・長期の企業価値増大に貢献する資質・判断力
- 取締役としてふさわしい能力・人格・品格・見識
- 公明正大さ、人望、人徳
- グローバルカンパニーにふさわしい倫理観
- リスクに対する感度と理解力

## サクセッションプランの体系図



## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## 取締役会実効性評価

当社は、ガバナンス及び取締役会の実効性をさらに高めるため、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。2025年3月期の活動を振り返り、アンケートおよび個別インタビューに基づく外部専門家による分析結果を踏まえて、社外役員による意見交換会や取締役会における討議を重ね、以下のとおり自己評価を実施しました。

 当社ウェブサイト「当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要について」 [www.tel.co.jp/news/ir/2025/q3jamb00000000hm-att/20250530\\_001.pdf](http://www.tel.co.jp/news/ir/2025/q3jamb00000000hm-att/20250530_001.pdf)

| 2024年3月期の課題と対応状況                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2025年3月期の評価結果の概要と今後の取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 課題                                                                                                                                                                                                                                                             | 対応状況                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 評価結果の概要                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>取締役会の機能と役割</b> <ul style="list-style-type: none"><li>持続的な成長という将来展望から逆算し、中長期視点での当社のありたい姿を取締役会及びオフサイトミーティングで共有し、取締役会が果たすべき機能・役割やガバナンス体制の在り方について継続的に議論していく。</li><li>当社の企業価値向上につなげていく観点から、今後も取締役会のアジェンダ設定を適切におこない、中長期の成長戦略に対する目線合わせと戦略的な議論のさらなる充実を図る。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>2025年3月開催のオフサイトミーティングで、取締役会及びコーポレートオフィサーズ・ミーティングのありたい姿、並びに取締役会と執行の役割等に関して討議を実施した。</li><li>原則、毎回の取締役会において、CEOより事業環境や中長期的な戦略の方向性について報告、討議を実施した。</li><li>オフサイトミーティング（年2回）では、中長期の技術トレンドや開発戦略、競合分析等について執行より報告、討議を実施した。</li><li>取締役会から執行側へのさらなる権限委譲を進めるべく、取締役会及びコーポレートオフィサーズ・ミーティングの付議基準の見直しを実施した。（2025年5月より施行）</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>外部専門家の分析・評価結果を踏まえ、持続的な成長に向けた会社のありたい姿に照らし、取締役会がどのような機能と役割を担うべきかについて継続的に議論していくとともに、執行側においては経営・執行機能のさらなる強化を図っていくことが必要であることを確認した。</li></ul>                                                                                 |
| <b>執行体制のさらなる強化と後継者計画の加速</b> <ul style="list-style-type: none"><li>従来のコーポレートオフィサーが本部長を兼務する体制を改め、新たにディビジョンオフィサー制度を導入する。これにより、CEOと視座を共にするコーポレートオフィサーはより高度な経営課題に注力するとともに、次世代経営人材を中心に構成されるディビジョンオフィサーが各本部の業務執行を統括する体制とする。</li></ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>コーポレートオフィサーズ・ミーティング（2025年3月期：21回開催）を通じて、重要な経営課題に対する意思決定と戦略に関する議論を実施した。</li><li>新たにディビジョンオフィサー制度を導入し、各本部を統括するディビジョンオフィサーとCEOによるディビジョンオフィサーズ・ミーティング（2025年3月期：7回開催）を通じて、各本部における重要テーマや将来に向けた変革と進化について議論を実施した。</li><li>次世代経営幹部人材に対する外部アセスメントを実施した。</li></ul>                                                             | <div>今後の取り組み</div> <div>（取締役会の機能と役割）</div> <ul style="list-style-type: none"><li>会社の成長・将来の姿に応じた取締役会の役割・目指す姿について、監督・執行間で目線合わせをおこなう。</li><li>当社のガバナンス体制について、機関設計を含め継続的な議論をさらに深化させる。</li></ul> <div>（執行体制）</div> <ul style="list-style-type: none"><li>執行人材の後継者計画の取り組みを加速する。</li><li>コーポレートオフィサー制度の総括をおこない、今後の執行体制の在り方を検討する。</li></ul> |

## 2025年3月期の取締役会およびオフサイトミーティングの主な議題

|       |                                                                                                                                                                                     |              |                                                                                                                                                         |             |                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CEO   | <ul style="list-style-type: none"><li>CEOの業務執行状況報告（毎回）</li><li>CEOミッションの共有</li></ul>                                                                                                | サステナビリティ     | <ul style="list-style-type: none"><li>新国際開示基準への対応</li><li>環境、ネットゼロへの取り組み</li><li>人権、サプライチェーンマネジメント</li><li>知的財産活動</li></ul>                             | コーポレートガバナンス | <ul style="list-style-type: none"><li>役員報酬制度の見直し</li><li>内部監査に関する報告</li><li>投資先・政策保有株式の状況</li><li>IR活動の状況</li><li>指名委員会、報酬委員会の活動状況</li><li>後継者育成計画の進展状況</li><li>取締役会規程の改訂</li><li>取締役会実効性評価の課題進捗確認</li><li>代表取締役評価クローズド・セッション</li></ul> |
| 中長期戦略 | <ul style="list-style-type: none"><li>中長期での市場環境と当社の成長計画</li><li>中期経営計画およびその先の成長戦略</li><li>競合分析</li><li>製品開発戦略</li><li>財務戦略、資本政策、人材戦略</li><li>国内外の開発・生産施設の増強</li><li>インド戦略</li></ul> | リスク・コンプライアンス | <ul style="list-style-type: none"><li>リスクマネジメント</li><li>グローバルリスク（地政学、Talent Warなど）</li><li>米国通商政策・輸出規制対応</li><li>法務・コンプライアンス</li><li>情報セキュリティ</li></ul> |             |                                                                                                                                                                                                                                         |



## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## 取締役、監査役、およびコーポレートオフィサー一覧 (2025年7月1日現在)

## 取締役

|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>かわい としき<br/><b>河合 利樹</b><br/>代表取締役社長<br/>CEO<br/>コーポレートオフィサー</p>                                                           |  <p>さ さ き さだお<br/><b>佐々木 貞夫</b><br/>代表取締役副社長<br/>コーポレートオフィサー<br/>東京エレクトロン テクノロジー<br/>ソリューションズ (株)<br/>代表取締役会長</p> |  <p>た は ら かずし<br/><b>田原 計志</b><br/>取締役<br/>取締役会議長</p>     |  <p>さ さ き みちお<br/><b>佐々木 道夫</b><br/>社外取締役<br/>(株) SHIFT 取締役会長</p> |
|  <p>いちかわ さ ち こ<br/><b>市川 佐知子</b><br/>社外取締役<br/>田辺総合法律事務所パートナー<br/>オリンパス (株) 社外取締役<br/>アズビル (株) 社外取締役<br/>公益社団法人会社役員育成機構 理事</p> |  <p>ジョセフ・クラフト<br/><b>ジョセフ・クラフト</b><br/>社外取締役<br/>Rorschach Advisory Inc. CEO<br/>ソニーグループ (株) 社外取締役</p>            |  <p>すずき<br/><b>鈴木 ゆかり</b><br/>社外取締役<br/>セコム (株) 社外取締役</p> |  <p>しのはら ゆきひろ<br/><b>篠原 幸弘</b><br/>社外取締役</p>                      |

## 監査役

|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>な な さ わ ゆたか<br/><b>七澤 豊</b><br/>監査役</p> |  <p>まつうら つくひこ<br/><b>松浦 次彦</b><br/>監査役</p>                                                           |  <p>み う ら りょうた<br/><b>三浦 亮太</b><br/>社外監査役<br/>弁護士法人三浦法律事務所<br/>パートナー<br/>エーザイ (株) 社外取締役</p> |
|  <p>えんどう ゆたか<br/><b>遠藤 寛</b><br/>社外監査役</p> |  <p>まきの あやこ<br/><b>牧野 あや子</b><br/>社外監査役<br/>牧野公認会計事務所 所長<br/>第一生命ホールディングス (株)<br/>社外取締役 (監査等委員)</p> |                                                                                                                                                                                 |

## コーポレートオフィサー

|                                                                                                                       |                                                                                                                      |                                                                                                                         |                                                                                                                           |                                                                                                                         |                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>ながくぼ たつや<br/><b>長久保 達也</b></p> |  <p>いけだ せいすう<br/><b>池田 世崇</b></p> |  <p>み た の よしのぶ<br/><b>三田野 好伸</b></p> |  <p>お お く ぼ たけし<br/><b>大久保 豪</b></p> |  <p>あきやま けいいち<br/><b>秋山 啓一</b></p> |  <p>いしだ ひろし<br/><b>石田 博之</b></p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 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

## スキルマトリックス

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、指名委員会及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、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    | ●     | ●          | ●             | ●            |   |
|     | 田原 計志     | 新任    | ●     | ●          | ●             | ●            |   |
|     | 佐々木 道夫    | 再任 社外 | ●     | ●          | ●             |              |   |
|     | 市川 佐知子    | 再任 社外 |       |            | ●             | ●            |   |
|     | ジョセフ・クラフト | 再任 社外 |       |            | ●             | ●            |   |
|     | 鈴木 ゆかり    | 再任 社外 | ●     | ●          |               |              |   |
|     | 篠原 幸弘     | 新任 社外 | ●     | ●          |               |              | ● |
| 監査役 | 七澤 豊      |       | ●     |            | ●             |              |   |
|     | 松浦 次彦     | 新任    | ●     | ●          | ●             |              |   |
|     | 三浦 亮太     | 社外    |       |            |               |              | ● |
|     | 遠藤 寛      | 社外    | ●     |            | ●             |              |   |
|     | 牧野 あや子    | 新任 社外 |       |            | ●             | ●            |   |
|     |           |       | 8     | 5          | 6             | 6            | 5 |

## 期待するスキル項目の定義及び選定理由

|               |                                                                                                       |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業経営          | 取締役会の監督機能を果たすとともに、攻めと攻めのガバナンスを実現するためには、企業経営の経験（代表取締役、会長・社長経験者）が必要である。                                 |
| 半導体市場         | 技術革新が速く、市場の変化も活発な半導体製造装置業界において攻めの経営をより一層推進していくためには、半導体市場に関する知見が必要である。                                 |
| 製造・開発         | 技術動向やお客さまのニーズを踏まえた研究開発力を強化するとともに、環境に配慮した効率的な製造オペレーションを構築していくためには、当社または他の製造業における製造・開発に関する知見・経験が必要である。  |
| 営業・マーケティング    | お客さまの唯一無二の戦略的パートナーとして、最適なソリューションの提案によるお客さまのさらなる価値創造に寄与するためには、当社または他の製造業における営業・マーケティングに関する知見・経験が必要である。 |
| 財務会計・資本市場との対話 | 成長戦略や財務戦略の策定と実行、資本効率の向上、株主還元を通じた株主価値のさらなる向上を目指していくためには、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・経験が必要である。   |
| 法務・リスクマネジメント  | 複雑化、多様化するリスクについて、ビジネスの成長の機会として、グループ全体で適切に対応するためには、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が必要である。                  |

## 取締役会議長メッセージ

## 田原 計志

新任取締役  
(取締役会議長)

東京エレクトロンのビジョンは、「半導体の技術革新に貢献する夢と活力のある会社」です。

半導体の技術革新を追求し、専門性を生かし、付加価値の高い最先端の装置と技術サービスを継続的に創出することで、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上を目指しております。このビジョンの実現に向け、取締役会は、公正で透明な経営をおこなうため、また変化し続けるさまざまなグローバルリスクを中長期的な視点で予測し対応するために、コーポレートガバナンス体制の整備・強化に継続的に取り組んでまいりました。

2023年3月期には、グローバルベースでの攻めの経営をより一層促進し、短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すべく「コーポレートオフィサー制度」を導入しました。取締役会は、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」に権限委譲を適切に進め、より監督機能に集中できる体制となりました。さらに2025年3月期には、「ディビジョンオフィサー制度」を導入しました。これにより、コーポレートオフィサーはより高度な経営課題に注力するとともに、次世代経営人材を中心に構成されるディビジョンオフィサーが業務執行を統括する体制となりました。また、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、当社取締役会の目指す姿、執行体制のありたい姿の議論を深め、適宜改善に向けた取り組みをおこなっております。

当社は、2025年3月期においては、創業以来最高となる売上高と営業利益を達成することができました。中期経営計画においては、2027年3月期までに売上高3兆円以上の規模で営業利益率35%以上、ROE30%以上を設定しております。オープンでフラット、風通しの良い企業風土が当社の強みです。取締役会においてもこの良き文化を大事にしながら、中期経営計画の達成に向け、スピード感のある議論を展開し、最善の意思決定を適時におこない、資本市場からの期待に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現すべく実効性のある取締役会を運営していく所存です。



## 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

## 新任役員メッセージ

**篠原 幸弘**

新任社外取締役

東京エレクトロンは、半導体業界を牽引するグローバルカンパニーであり、その取締役会の一員となることを光栄に思います。また、当社の企業理念に共感するとともに、技術力と革新性には、常に敬意を表してきました。私はこれまで、お客さまを大切にし、技術で事業をつくり発展させることに取り組んでまいりました。BtoBの仕事をする中で健全な成長をするには、いかに早く社会を創造しお客さまに貢献できる提案と実行をするかが重要と思います。不透明な時代ですが、一方で大きく変革や飛躍ができるチャンスでもあります。取締役として、グローバルの一人ひとりが、風通し良く間違いのないチャレンジができるよう、サポートしてまいりたいと考えます。

当社の基本理念である「夢のある社会の発展に貢献」し、企業価値を高めステークホルダーの皆さまに貢献できるよう、その責務を果たしてまいります。

**松浦 次彦**

新任監査役

東京エレクトロンの成長の源泉のひとつは挑戦し自らを変革していくところだと考えています。私が入社した約40年前は未だ創業時の技術専門商社の雰囲気の色濃く残していました。商社からメーカーへ、グローバル展開を経て、今なおイノベーションにより成長を続けています。われわれを取り巻く社会環境や求められる規範も大きく変化しており、ガバナンスやコンプライアンスに対する取り組みも常に変革していかなければなりません。監査役としてその責務は非常に重いものと認識しており、当社における事業部門や現地法人での経営の経験を活かし、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまの信頼に応えられるよう尽力してまいります。

**牧野 あや子**

新任社外監査役

社会の持続的な発展を支える半導体の技術革新を追求し、半導体製造装置の分野で世界をリードする東京エレクトロンの社外監査役に就任することを光栄に存じます。AIやIoTの普及に伴い半導体需要が急増する一方で、米国の関税政策が日本の半導体製造装置メーカーに影響をおよぼす可能性があり、経営判断は今後さらに慎重さを要すると考えます。

私は公認会計士として、大手監査法人で約30年にわたり企業の健全な成長と持続可能な経営を支援してまいりました。また、監査法人およびそのグループにおいて監査委員長を務め、コーポレートガバナンスの強化とリスク管理の徹底に尽力してまいりました。これまでの経験を活かし、監査役として企業価値の向上とステークホルダーの皆さまの信頼構築に貢献する所存です。公正性と透明性を確保しながら、コーポレートガバナンスをさらに充実させ、持続可能な成長を支える役割を果たしてまいります。



## 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

## 社外役員座談会

ジョセフ・クラフト

社外取締役  
報酬委員会委員

市川 佐知子

社外取締役

鈴木 ゆかり

社外取締役  
指名委員会委員

三浦 亮太

社外監査役

遠藤 寛

社外監査役

東京エレクトロンでは、持続的な成長と企業価値の向上を実現するためにコーポレートガバナンスを重要視しています。今回は5名の社外役員が取締役会の印象、「稼ぐ力」を追求する当社のガバナンス、「真のグローバルエクセレントカンパニー」になるための課題について議論しました。

社外役員から見た取締役会の印象を  
お聞かせください。

**鈴木取締役** 取締役会が開催される会議室のテーブルは、すべての出席者との距離が等しい「円形」となっており、このレイアウトそのものが当社の取締役会の姿勢を象徴しているように感じます。会議はオープンな雰囲気、すべての出席者が率直かつ建設的に意見を交わしており、組織全体の風通しの良さを感じられます。こうした環境は、経営課題の共有や意思決定の質を高める上で非常に有効です。今後は性別や国籍にとらわれず、さらに多様な視点をもつ人材の育成・登用を進めることで、ダイバーシティを高めていくことが期待されます。

**遠藤監査役** 鈴木取締役がおっしゃった風通しの良さには私も同感です。その一例が、代表取締役以外のコーポレートオフィサー（CO）が議決権をもたない形で出席するという点です。これにより、執行側の最新情報や問題意識が社外役員にも直接共有され、迅速かつ的確な意思決定が可能となっています。また、CEOによる経営概況の報告も、常に最新の情報に基づいており、社外役員との間で情報ギャップが生じないよう十分に配慮されています。このように適切な意思決定ができる運営体制は高く評価できます。地政学リスクや経済政策による不確実性が一層高まる中で、外部環境の変化にしたたかかつ賢明に対応し、持続可能な成長に向けた議論をさらに充実させていければと感じています。

**クラフト取締役** 当社はガバナンスに誠実に向き合っていると感じます。特に、現場に精通したCOから実務に裏打ちされた説明や意見が共有され、社外役員にとっては意思決定の精度を高める貴重な情報源となっています。先ほど遠藤監査役が触れた外部環境の変化への対応については、ゲームチェンジャーとなり得るテクノロジーへの対応や、それを見据えたビジネスモデルの変革、M&A戦略など、取締役会ではマクロな経営環境や中長期的な方向性に関してより本質的な議論に注力できるとよいと思います。国際情勢の変化を踏まえて、中長期的な視点から議論を深めていくことが、当社の持続的な成長につながると考えます。

**三浦監査役** 当社には、取締役会実効性評価を踏まえながら、取締役会の機能を継続的に改善・進化させようとする明確な姿勢を感じます。コーポレートオフィサーズ・ミーティングの創設、執行側への権限委譲、委譲によって生まれた時間を戦略・計画の議論に充てる新たな取り組み、さらにオフサイトミーティングの充実などにも、その姿勢が表れています。当社の取締役会は、経営陣と社外役員の間に上下関係や過度な緊張感のないフラットな関係性が築かれていることから、率直かつ建設的な議論が可能な点が大きな特長です。遠藤監査役やクラフト取締役がおっしゃったように取締役会の制度的な進化にとどまらず、議論の内容においても中長期的な経営戦略や国際情勢など、現場主導では議題に上がりにくいテーマを積極的に取り上げることでより多角的な議論が期待できます。



## 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



**市川取締役** 皆様のご意見を踏まえて一言申し上げますと、社外役員に就任して5年目になりますが、当社の取締役会は、緻密に設計された枠組みに基づき運営されており、事前説明の丁寧さや意思決定のプロセスには、特筆すべきものがあると感じます。執行部の説明には一貫性があり、取締役会としての安定感と企業としての統一感が保たれている点は高く評価できます。さらに今回、グローバルビジネス、金融、地政学、ダイバーシティといった専門性をもつ3名の方が新たに社外役員として加わったことは、変化の大きい半導体業界における当社のガバナンス強化に向けた大きな前進だと捉えています。取締役会に多様な知見が加わり、活発な議論が促進されることで、より強固なガバナンスが構築されることを期待しています。

「稼ぐ力」を追求する当社のガバナンスについて  
お聞かせください。

**三浦監査役** 当社の取締役会では、「稼ぐ力」に重点を置いたガバナンスが定着しており、利益に対する姿勢にも一貫性があります。経営陣は明確な業績目標を掲げ、それに対する達成度を取締役会で事後的に検証するサイクルが確立されています。特に、コスト削減に偏ることなく、売上拡大を通じて適切な利益率を確保しようとする健全な利益創出の考え方がCEOにより継続的に発信され全社に浸透している点は高く評価できます。さらに、取締役会では売上のトップラインをしっかりと確保することの重要性についても議論されており、ガバナンスが経営のブレーキとして機能するのではなく、

経営陣が適切なリスクを取りながら成長に向けてアクセルを踏むことができるための体制として機能していると感じます。当社は、業界特性と半導体市場の成長に支えられ毎期の業績への高いコミットメントと実行力を基盤に成長してきました。今後、急激な事業環境の変化などの不確実性に備えるには、中長期の成長戦略や潜在リスクに対する議論をより深めていく必要があると考えます。

**遠藤監査役** 三浦監査役がおっしゃったように、今後の持続的な成長を見据えた中長期視点での議論が重要だと感じます。例えば、短期・中期・長期の各時間軸において定量評価が難しいケイパビリティの強化については、特に若手エンジニアや研究者による自由な発想と挑戦がイノベーションの源泉となるため、それを持続的な競争力や利益成長へと結びつけていくことが重要です。その実現には、技術者の挑戦を後押しする企業文化の継続的な醸成が不可欠と考えます。さらに、不確実性が高まる経営環境においては、従来の直線的な成長予測に加え、想定外の技術革新や地政学リスクを織り込んだ多角的なシナリオを描く必要があると感じます。過去の成功体験にとらわれず、新たな視点で戦略を再構築することが、次のステージへの鍵になるのではないのでしょうか。

**鈴木取締役** 遠藤監査役が言及された企業文化の醸成については、組織構造や人材戦略の見直しなども含めた中長期的な対応の検討が望まれます。ダイバーシティの観点からは、労働人口の減少が著しい日本を拠点とする当社にとって、半導体市場の拡大に合わせた従来型の組織拡大では対応が難しい構造的な課題も想定されます。同質性の高い現状が組

織に一体感をもたらす反面、多様な人材の参画においては工夫が必要と感じています。今後、イノベーションを継続的に生み出していくためには、世界中から優秀な人材を惹きつけ、あらゆる階層で多様性を促進するとともに、異なる文化や価値観を尊重することで、それらを組織の力に変えていく柔軟な文化の醸成が不可欠と考えます。

**クラフト取締役** 先ほど遠藤監査役が言及された、想定外のリスクを織り込んだ多角的な予測という点は非常に重要だと思います。例えば、M&A戦略や人材戦略などマクロな視点での中長期戦略の強化が期待されます。また、リスクへの対応においては、問題発生時の対処であるリスクマネジメントにとどまらず、問題が起きる前のリスクアセスメントに取り組むことが、より強固な体制構築につながると感じています。当社が日々のKPIを重視し、地に足のついた経営を実践している点は大変強く、取締役会としても高く評価できます。こうした基盤の上で、さらに企業価値を高めていくためには、リスクアセスメントを踏まえた中長期の戦略や投資について、取締役会においてもより踏み込んだ議論ができるとよいと思います。



**市川取締役** 皆さんがおっしゃったように、当社の「稼ぐ力」は足元の業績だけでなく、将来の成長可能性を含めて評価すべきでしょう。その上で、ガバナンスの観点から、競争優位性の源泉が本当に持続可能なものかを問い続ける必要があると思います。当社の経営陣は、財務パフォーマンスに対する強いコミットメントを明確に示しており、「稼ぐ力」の追求

## 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

においては日本企業の中でも際立った存在であると評価しています。この強い推進力こそが、競争が激化する半導体業界において、当社の競争優位性を支える基盤になっていると実感しています。今後もこうした姿勢を原動力とし、戦略の実行力を一層強化していくことが期待されます。

## 「真のグローバルエクセレントカンパニー」になるための課題をお聞かせください。

**鈴木取締役** 当社はすでに海外売上高の比率が高く、世界のお客さまから広く支持されている点は高く評価できます。「真のグローバルエクセレントカンパニー」の目指す姿を社内でも共有することが、今後の成長に向けた最初のステップだと考えます。また、世界中から優秀な人材を惹きつけるには、当社の強みや魅力を言語化し、対外的に発信していくブランディングの取り組みも、企業価値の向上につながると考えています。企業の魅力を十分に伝えるために、従業員がやりがいをもって働ける理由や、技術者がいきいきと活躍できる環境など、当社ならではの魅力を言語化し、対外的に発信していくことが求められます。多様な人材の獲得と企業ブランディングの強化は、時間を要するため、グローバル競争の中で長期的に競争力を維持・強化していく上で、直ちに取り組むべき重要課題と考えます。



**市川取締役** 鈴木取締役が言及された、数字に表れにくい「組織の多様性」や「ブランド力の強化」は、当社がグローバル企業としてさらなる飛躍を遂げる上での本質的な課題だ

と認識しています。人によって目指す姿が異なるからこそ、それを言語化し、目指す方向を全社で共有することが、次の段階に進む上で不可欠となるでしょう。さらに、欧米を本拠とする競合企業は、課題認識から対応に至るスピードと実行力において優れています。当社は日本を拠点とする強みを生かしながらも、海外拠点の力を生かしたグローバルオペレーションの確立が今後の成長の鍵になると考えています。

**クラフト取締役** 「真のグローバルエクセレントカンパニー」を言語化するにあたり、『In Search of Excellence』(Tom Peters and Robert H. Waterman Jr.著)などに示される優良企業の特徴に立ち返り、当社の現在地と将来像について取締役会で再確認することは有意義であると考えます。また、業界の常識を覆すようなゲームチェンジャー的な発想で、イノベーション創出のための新たな取り組みやアイデアに目を向けていきたいところです。例えば、他社と連携して半導体を体系的に学べる教育機関を設立するという大胆な発想は、現実的ではないかもしれませんが、当社の社会的影響力を広げると同時に、将来の人材基盤の強化において有意義な試みとなるかもしれません。こうした発想を取締役会の議題に取り入れていくことが、多様な意見を尊重し、挑戦を後押しする企業文化の醸成にもつながると感じています。加えて、地政学リスクに対する高い感度と、それを中長期の成長戦略に反映させる柔軟性をもつことが、当社の持続的な成長を支える基盤になると考えます。

**遠藤監査役** 当社が、グローバルレベルで業界のトッププレーヤーとしての地位を確立していくためには、グローバル

な環境変化を迅速かつ的確に把握する情報力と、想定外の経済的な事態にも耐え得る強固な財務基盤の維持が必要と考えます。中長期的なビジョンや方向性について取締役会で議論を深め、共通認識をもつことで、先ほどクラフト取締役がご指摘されたような、海外人材の獲得や台湾有事などの国際情勢の変化を自分ごととして捉えることができるわけです。将来を見据えた地政学リスクへの高い感度を養うには、過去の事例から学ぶだけでなく、将来の変化を多角的に想定し、シナリオを描く力を備えた高度なインテリジェンス機能が必要と考えます。また、予期せぬ経済ショックを吸収して、必要な投資を続けられる強固な財務体力の確保も当社の優先課題として認識しています。



**三浦監査役** 皆さまのご指摘のとおり、競争が激化する半導体業界において、競合企業を上回る戦略を構築するには、これまでの延長線上の発想にとどまらない、多角的かつ柔軟な議論と地政学リスクを踏まえた非連続な成長戦略を描いていくことが求められるでしょう。そうした意味でも、新たに就任された社外役員の皆さまの幅広いご経験と専門的なご知見を取り入れながら、取締役会の実効性をさらに高め、当社の持続的成長を力強く後押ししていきたいと考えています。「真のグローバルエクセレントカンパニー」を目指すには、定量指標に加え、社会的存在意義や文化的多様性を内包した戦略的思考が不可欠であり、その推進役として取締役会の果たすべき役割は、今後さらに重要になると確信しています。



## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## 資本市場との対話

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営層が率先してIR (Investor Relations)・SR (Shareholder Relations) 活動に取り組んでいます。

IR活動においては、四半期ごとの決算説明会や中期経営計画説明会、IR DayにCEOおよび各担当役員が登壇し、事業戦略や成長ストーリーをステークホルダーの皆さまや機関投資家さまに共有しています。また、当社では投資家さまとの対話をより深めるためIR専門部署を設置しています。2024年3月期にはニューヨークにIR分室を開室して北米地域における投資家さまとの対面での対話の機会を増やし、当社をはじめとする日本の半導体製造装置業界についての認知拡大に努めています。

なお、2025年3月期における投資家さまの関心事項は、市場動向や業績の概況に加え、当社における最先端技術や競争優位性、地政学的影響などでした。

SR活動においても、当社役員を中心に主要な投資家さまや議決権行使助言会社との建設的な対話に取り組んでいます。株主総会前における議案の説明にとどまらず、年間を通してコーポレートガバナンス、環境・人権・DE&Iを含むサステナビリティへの取り組みなど、さまざまなテーマに関して対話を重ね、相互理解を深めるとともに、情報開示の充実につなげています。こうした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

|         |                              |                                                                                                                                     |
|---------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対話の機会※1 | IR活動                         | ●機関投資家さま向け個別ミーティング<br>国内投資家166件、海外投資家417件、証券会社カンファレンス218件、国内ロードショー※2 8件、海外ロードショー 55件、その他※3 48件 計912件<br>●工場・施設見学会11件 (うち海外研究所見学会2件) |
|         | SR活動                         | ●機関投資家さま向け個別ミーティング25件                                                                                                               |
| 情報の提供   | 決算説明会<br>中期経営計画説明会<br>IR Day | ●同時通訳を活用した配信<br>●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                                                                                |
|         | 定時株主総会                       | ●招集通知のウェブサイト掲載や早期発送<br>●プレゼンテーション資料、質疑応答集の開示                                                                                        |
| 資料の開示   | IR関連                         | ●有価証券報告書、統合報告書、データブック (各年1回)<br>●四半期報告書、決算短信、決算説明会資料、Investors' Guide (各年4回)                                                        |

※1 2025年3月期 ※2 ロードショー：株主・投資家さまを直接訪問するIR活動 ※3 SEMICON West、SEMICON Japanなど

## 安全

## 安全についての考え方

当社では、経営理念として安全第一の考え方を明文化しています。お客さまに、高い安全基準を満たした装置を提供し、信頼関係構築に努めるとともに、社会的責任を果たす企業として、「Safety First」のスローガンのもと、開発・製造・輸送・据付・メンテナンスなど各種の業務遂行において、経営層から現場担当者まですべての人が安全を最優先事項としています。この考え方のもと、安全性の向上に向けて、積極的かつ継続的な改善を推進し、中長期的な企業の成長を目指しています。



## 安全方針※1の改訂

当社は、管理者と従業員の責任をより明確にするため、2025年3月期に安全方針を改訂しました。

この改訂では、管理者は現場の意見をタイムリーかつ正確に把握し、従業員は安全を最優先に行動することで、相互の信頼関係の醸成と良好なコミュニケーションの形成を図ることを明文化しました。

さらにOHSMS※2に準じた管理システムを活用し、継続的な改善に取り組む方針を明文化しました。ISO 45001※3の認証取得を順次進めていくとともに、労働環境が安全であることを確認するためにRBA監査を受審しています。



※1  当社ウェブサイト「安全方針」 [www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/safety/](http://www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/safety/)

※2 OHSMS: Occupational Health and Safety Management System. 安全衛生管理水準の向上を図る経営の仕組み

※3 ISO 45001: 労働安全衛生マネジメントの国際規格。Tokyo Electron Korea、Tokyo Electron Taiwan、Tokyo Electron Europeが認証を受けています



## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## 安全教育

当社では安全に関する従業員の意識向上や安全な職場づくりのために、「基礎安全教育」と「上級安全教育」の2つのプログラムを軸として世界共通で展開し、対象となる従業員に受講を義務づけています。

「基礎安全教育」は、全従業員が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たものです。

一方、「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を対象とした専門性の高いプログラムであり、毎年内容を更新しながら継続的に実施しています。また、出張者や駐在予定者に対しては、各国の安全ルールや法令に関する教育を実施しており、グローバルでリスクの低減に取り組むとともに安全意識の向上につなげています。



## 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含めた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。また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は第三者審査機関による適合確認をおこなっています。さらに装置を納入する各国・各地域の法規制に適切に対応し、高品質・安全な装置を提供することで、お客さまとの信頼関係の構築につながっています。

※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、フラットパネルディスプレイ製造装置、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

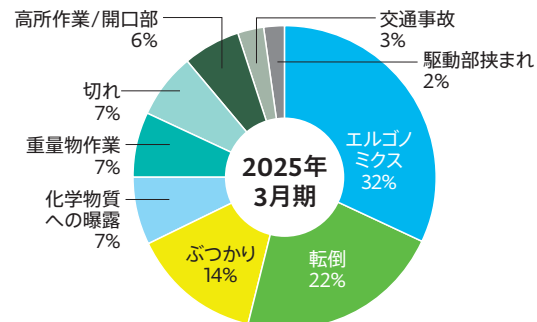
## 事故発生時の対応

事故が発生した際には事故報告システム (TIRS※) を用いて、経営層を含めた当社グループすべての安全関係者と速やかに情報を共有しています。事故への対応や再発防止策の実施状況については、当該部署が主体となって確認し、その結果は経営者が出席する会議で報告され、安全衛生委員会などを通じすべての従業員に共有されます。

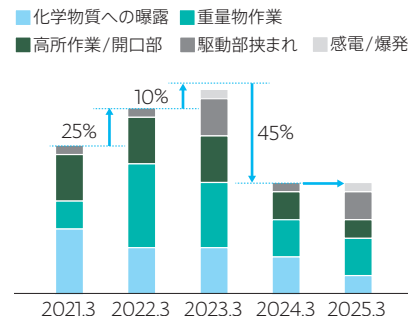
また高所や開口部、重量物取り扱い時の事故、化学物質への曝露、装置駆動部との接触など、身体に深刻な影響をおよぼす可能性のある人身事故を重点管理人身事故と定義し、徹底した事故分析と対策をおこなっています。2026年3月期においても、ストップワークの再教育、現場巡視の強化により、重点管理人身事故の撲滅を推進しています。

※ TIRS: TEL Incident Report System。事故発生後24時間以内に初期報告され関係者に共有されるシステム

## 人身事故種別割合



## 重点管理人身事故増減率



## 活動の成果と新たな取り組み

2025年3月期のTCIR※1は、代表的な製造業の中でトップクラスである0.23を維持しています。一方で、事故の未然防止をさらに推進するため、従来の体感教育に加えVRを使用した取り組みを実施しています。ストップワークの正しい知識の周知に加え、製造やサービスに関わるエンジニアに対する特別教育※2の導入など、新しい取り組みにも注力しています。

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

※2 特別教育: 学習した内容の理解度をより正確に判断するため、確認テストを選択式ではなくすべて記述問題式とし、AIにより正誤を判定



## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## 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を明確にした上で「品質についての考え方」と「品質方針※」を策定し、達成すべき品質指標を設定しています。これらの方針や考え方をもとに、品質の重要性を従業員に継続的に発信することで、目標の共有と意識の定着を図っています。さらに、品質に関する規程や基礎教育について適宜見直しをおこない、常に最新の内容を実践しています。また品質情報の見える化を進めることで従業員が常に自身の役割と目的を明確に認識し、日々の業務の中で主体的な品質活動を実践できる体制を整えています。これにより、製品の品質トラブルに対する未然防止を一層強化しています。加えて、従業員がさまざまな場面で相互に品質確認を徹底し、業務プロセスの継続的な改善に取り組むことで、事業の持続的な成長につなげています。こうした取り組みを通じて、お客さまの期待を上回る高品質の製品やサービスの提供を実現しています。

※  当社ウェブサイト「品質方針」 [www.tel.co.jp/sustainability/productivity/value-chain/](http://www.tel.co.jp/sustainability/productivity/value-chain/)

## 品質についての考え方

当社では、品質についての考え方を以下のように定義しています。

東京エレクトロングループは、提供する製品およびサービスが高い品質であることを目指します。それは開発に始まり製造・据付・保守すべての工程を含む、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。

当社では、全社共通の品質方針に基づくルールを、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)として体系化しています。これらのルールは、製造拠点を含む当社グループ全体やお取引先さまと共有し運用されています。

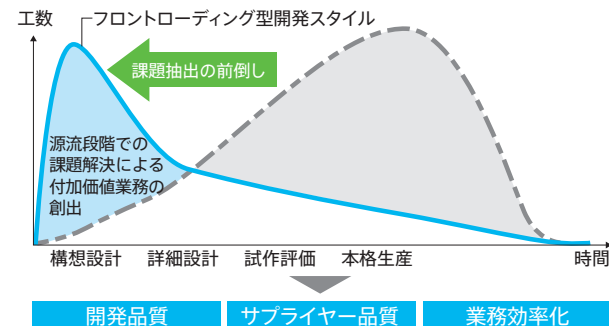
共通ルールの遵守は、製品およびサービスの品質確保における基本となることから、本社の品質統括部門が製造およびサービス拠点を対象に、運用ルールの理解度と運用状況を定期的に確認しています。加えて、各製造拠点では、お取引先さまへの品質監査を定期的実施することで、お取引先さまとともに品質向上における体制の強化に取り組んでいます。

また、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おり、国際規格ISO 9001:2015を取得しています。さら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、品質マネジメントシステムの継続的な改善活動に取り組んでいます。グループ各社の品質保証部門では、前期の実績をもとに毎年品質に関する目標を設定し、達成状況の定期的なレビューをおこなっています。具体的には、お取引先さまからの納入部品の不適合数をモニタリングし、不良率をKPIとすることで毎月の進捗状況を確認するとともに、前期に発生した納入部品の不具合件数をもとに削減状況を評価しています。

さらに自工程保証※1により、品質のリスクマネジメントや開発・設計審査を厳密に実施し、シミュレーションを用いた顧客運用の事前検証を徹底しています。この取り組みにより、各工程の精度を高め、手戻りによる対応コスト※2の低減に取り組み、上流工程における従業員の高付加価値業務への注力を可能にするShift Left (フロントローディング) ※3を推進しています。具体的には、開発設計プロジェクトごとにリスク抽出する設計プロセスから、リスクを一元化・共有化する設計プロセスへと移行することで、リスク抽出漏れの防止につなげています。また、過去のトラブル事例を踏まえ、新たに想定されるリスクを特定し、それを業務プロセスへ反映する仕組みを確立することで、革新的な開発の対応力を高めています。

- ※1 自工程保証: 各工程で不適合を生じさせない、後工程に流さないことを総的に進める取り組み
- ※2 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
- ※3  当社ウェブサイト「品質」  
[www.tel.co.jp/sustainability/productivity/value-chain/index.html#shift\\_left](http://www.tel.co.jp/sustainability/productivity/value-chain/index.html#shift_left)

## Shift Left (フロントローディング) の取り組み



## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

## コンプライアンス

## コンプライアンスの考え方

当社は業界のリーディングカンパニーとして、企業倫理およびコンプライアンスを重要な価値観と位置づけています。コンプライアンスは安全・品質と同様に、企業の信頼と持続的な成長の基盤となるものであり、個人や組織の行動においては、法令や規制の遵守のみならず、高い倫理観と誠実さが求められます。また、コンプライアンス違反の未然防止に向けてコンプライアンス意識の啓発と行動変革の仕組みを強化するとともに、実効性のあるプログラムを推進しています。これらの取り組みによって、企業価値のさらなる向上を支えています。

## コンプライアンス体制

当社では、グローバル企業として求められるコンプライアンスプログラムを効果的に推進するため、本社にチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）や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は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構築することで、グローバル全体でのコンプライアンス体制の強化を図っています。

## 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」を制定し、倫理委員会を設置することで、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。2025年2月に開催した倫理委員会では、コンプライアンス推進に関わる3カ年計画に基づいた各グループ会社の2025年3月期の目標に対する実践状況を共有し、より効果的な企業倫理・コンプライアンス体制に関する討議をおこないました。

## ■ 贈収賄防止および競争法に関する取り組み

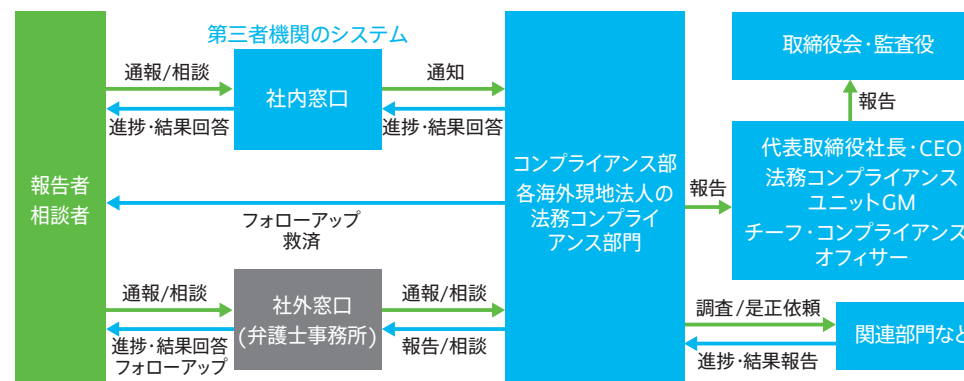
当社グループ共通の方針・ガイドラインとして、贈収賄防止においては「贈収賄・腐敗防止に関する基本方針」および「贈答・接待のガイドライン」を、競争法においては「競争法コンプライアンスに関する基本方針」および「ガイドライン」をそれぞれ制定しています。2025年3月には、インド市場の拡大にあたり、役員・従業員が贈収賄リスクに適切に対応できるよう「インド出張者向け手引書」を発行し、啓発活動を実施しました。



## ■ 内部通報制度

当社は、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、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通報・相談できる内部通報制度を確立しています。本制度では、「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、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は、懲戒処分などを減免できる「社内リニエンシー制度」を導入しています。これにより、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。

## ■ グローバル内部通報の対応フロー



## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

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第三者機関のシステムを活用した、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」および弁護士事務所に直接相談できる社外窓口を設置し、運用しています。社内窓口は、電話や専用サイト経由で24時間365日利用可能であり、従業員が使用するすべての言語に対応しています。

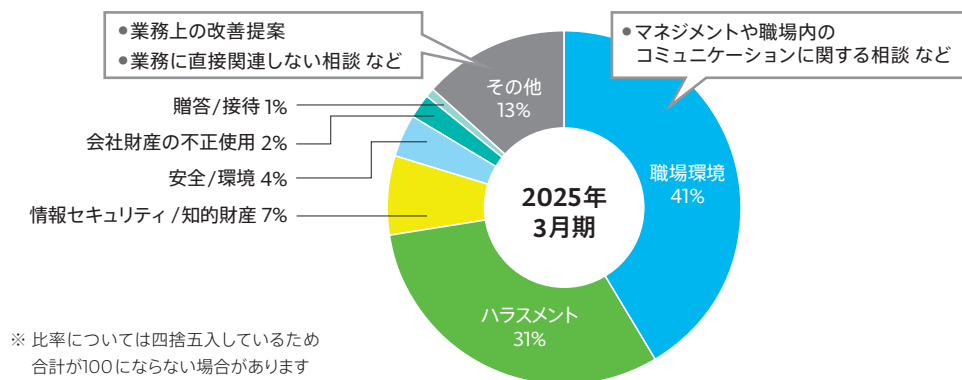
これらの窓口寄せられた通報・相談には真摯に対応し、社内規程に則って調査を実施しています。コンプライアンス違反が認められた場合、就業規則に基づく処分や職場環境の改善など、必要な正措置および再発防止策を講じています。

2025年3月期に内部通報窓口寄せられた通報・相談件数は181件、そのうちコンプライアンス違反と認定された事案は27件※でした。主な内容は、ハラスメントを含む職場環境に関するものであり、これを受けてハラスメント防止を目的とした定期的な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コンプライアンス研修を継続的に実施しており、風通しの良い職場環境構築の重要性を再認識する機会とし、ハラスメント防止を含むコンプライアンス意識を浸透させています。

なお、当社の事業および地域社会に深刻な影響を与えるような法令違反に関する通報や事案は確認されませんでした。

※ 当局に立件、起訴された事案なし

## 通報・相談内容の内訳※



## リスクマネジメント

## リスクマネジメントの考え方

当社グループでは、半導体を取り巻く地政学や市場変化などのさまざまなリスクに適切かつ迅速に対応するとともに、持続的な成長を実現すべくリスクマネジメント体制を構築しています。事業を遂行する上で直面し得るリスクについて、将来を見据えて十分に検討をおこない、その影響を最小化するだけでなく、それらを事業機会として捉え、適切に対応することが社会から信頼される企業であるために不可欠であると考えています。

## リスクマネジメントの体制と実行

グループ全体としてより実効的な活動を推進するため、コーポレート企画&リスクマネジメント推進室(CPRO)を本社の経営戦略本部に設置し、エンタープライズ・リスクマネジメント※1のさらなる推進に努めています。

事業活動における重要なリスクについては、以下のようなPDCAサイクルを展開しています。

1. CPROと各領域の担当所管部門が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当社グループへの影響度と蓋然性から網羅的に洗い出し、主要な16のリスク項目※2を特定するとともに各リスクオーナーを設置
2. 特定された主要な16のリスク項目については各リスクオーナーが参加するリスクマネジメント委員会において報告・議論を実施
3. リスクへの対応は業績向上に直接つながる機会であるという認識のもと、CEOならびにコーポレートオフィサーやディビジョンオフィサーが参加する四半期レビュー会議では、主要な16のリスク項目のうち特に課題がある項目について取り組み状況の確認と改善策について討議

当社グループにおけるリスクマネジメントに関する活動については定期的取締役会に報告しており、取締役会は各リスクオーナーを中心に実行されるさまざまな取り組みについての監督をおこなっています。

## バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

加えて、グループ全社を対象としたBCPの見直しや運用改善にも引き続き注力しており、緊急時における事業継続対応をおこなうための実践的な能力の向上を図るため、定期的にBCP訓練や防災訓練などを実施しています。

さらに、リスクマネジメント活動においても積極的にDXの推進をおこなっており、デジタル技術を活用したダッシュボードを導入しています。これにより、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、各オーナーと各担当所管部門間でのグローバルかつ横断的

な情報連携を実現しています。

今後も、自律性および実効性の高いリスクマネジメントの実践を目指し、主要な16のリスク項目に対して各オーナーが主体となり、グループ全体のリスクマネジメントをより強化する活動を展開していきます。

※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 主要な16のリスク項目およびリスクに対する取り組みの詳細はこちら

 当社ウェブサイト「リスクマネジメント」 [www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/risk-management/index.html](http://www.tel.co.jp/sustainability/management-foundation/risk-management/index.html)

## 主要な16のリスク項目

| 項目         | 想定される主なリスク                                                                     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1 市場変動     | 半導体市場の急激な縮小による過剰生産および在庫の増加。急激な需要の増加への対応不能による販売機会の損失                            |
| 2 研究開発     | 新製品の投入遅延や、お客さまのニーズとの不一致による製品競争力の低下                                             |
| 3 地政学      | グローバルな地政学的対立や地域紛争、各国・各地域の安全保障政策、産業政策などによるサプライチェーンの停滞やマクロ経済環境の悪化による事業活動の制約      |
| 4 調達・生産・供給 | お取引先さまの供給能力を上回る需要の増加、法改正や労働人口減少による部品調達の停滞、国内外の物流網の逼迫、自然災害による生産停止などに起因する製品の供給遅延 |
| 5 安全       | 当社製品の安全性に関する問題や、重大な人身事故の発生による損害賠償および社会的信用の低下                                   |
| 6 品質       | 製品不具合の発生による損害賠償や対策費用の発生および当社グループのブランドへの信頼低下                                    |
| 7 環境対応     | 各国・各地域の気候変動政策や環境法令への不適切な対応による追加対応費用の発生、製品競争力や社会的信用の低下および課徴金・損害賠償の発生            |
| 8 法令・規制    | 事業を展開する各国・各地域の法令・規制への抵触による業務停止・制限、社会的信用の低下および課徴金・損害賠償の発生                       |
| 9 知的財産     | 独自技術の専有化不足による製品競争力の低下および第三者が保有する知的財産権の侵害による生産・販売の制約や損害賠償の発生                    |

| 項目            | 想定される主なリスク                                                                                                     |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 情報セキュリティ   | 当社・お取引先さまに対するサイバー攻撃や内部不正に伴う情報漏洩などによる技術的優位性の棄損、業務の停止、社会的信用の低下および損害賠償の発生                                         |
| 11 人材         | 必要な人材の継続的な採用・維持が困難になり、多様な価値観・専門性を持った人材が活躍できる環境整備ができないことによる製品開発力や顧客サポートの質の低下                                    |
| 12 感染症・自然災害など | 全世界的または一部の地域で大規模な感染症や自然災害、テロなどが発生し、当社役員・従業員などやその家族の安全が脅かされ、各国間の移動が制限されることで発生する事業活動への影響                         |
| 13 ファイナンス     | 国際情勢や金利変動などの要因で急激な為替変動が発生することによる業績への影響。各国・各地域の税法などに関して各国当局との解釈の相違による追加の税負担の発生                                  |
| 14 M&A        | 買収対象企業や事業に対するデューデリジェンスまたはPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）が不十分なことによる企図した成果を実現できない。また、潜在的なターゲットを競合に先に買収されることなどによる競争力への影響 |
| 15 IT&オペレーション | 基幹システムにおける大規模な障害の発生によるビジネスへの影響。デジタル化や業務プロセス改革の遅延による成長分野・新規規への対応の非効率化                                           |
| 16 拠点展開       | 世界的な新規ビジネスの増加に対するグローバル拠点戦略の検討や計画の実行遅延などによる新規拠点の展開や既存拠点の強化・統制の非効率化                                              |



## 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

## 情報セキュリティ

当社が継続的かつ確実に事業を展開していくためには、安全・安心にデータを活用できる環境の整備が欠かせません。そのため、情報セキュリティの確保を経営上の重要課題と位置づけ、お客さまやお取引先さまの情報や先端技術に関する機密情報の保護を継続的に強化しています。さらにサプライチェーン全体の安定的な稼動を担保するべく情報セキュリティの強化に努めています。

## 主な活動

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                       |                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <b>情報セキュリティ体制</b><br>本社の執行役員が委員長を務めるTELグループ情報セキュリティ委員会ではグループ全体の情報セキュリティ戦略を策定しています。また各社の情報セキュリティ委員会と連携し共通認識をもつことで、グループ全体でセキュリティ対策に取り組む体制を構築しています。                                                |    | <b>セキュリティに対する脅威への対応</b><br>専門のセキュリティ技術者が24時間365日の体制でサイバー攻撃や内部不正などの脅威を監視しています。万が一インシデントが発生した場合は、速やかに関連部門で情報を共有し、迅速に対応できる体制を整えています。                    |
|    | <b>情報セキュリティマネジメント</b><br>情報資産をさまざまな脅威から保護するため、グローバル共通のセキュリティポリシーを定め、PDCAサイクルに基づく継続的な改善を図るとともにISO/IEC 27001※1の取得についても段階的に進めています。また、すべての従業員を対象とした情報セキュリティに関する教育を継続的に実施し、セキュリティ意識とリテラシーの向上を図っています。 |    | <b>製造拠点や製品におけるセキュリティ</b><br>製造システムが安全かつ安定的に稼動するよう、製造拠点のセキュリティ対策を強化しています。また、お客さまに安心して製品・サービスをご利用いただけるよう、製品のみならず製造工程およびフィールドサポートについてもセキュリティ対策を実施しています。 |
|  | <b>サプライチェーンセキュリティ</b><br>情報セキュリティへの脅威からサプライチェーン全体を保護するため、お取引先さまに対して定期的に情報セキュリティのアセスメントを実施しています。アセスメントで確認された課題については、お取引先さまとともに改善に取り組むことでセキュリティ対策の継続的な強化に努めています。                                  |  | <b>社外活動と情報セキュリティ人材の強化</b><br>SMCC※2におけるセキュリティ標準化に向けた取り組みなど、社外でのセキュリティ活動によって半導体業界や社会全体の情報セキュリティレベル向上に貢献しています。また、情報セキュリティを支える人材の採用と育成にも積極的に取り組んでいます。   |

※1 ISO/IEC 27001: 情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS: Information Security Management System) の国際規格

※2 SMCC: Semiconductor Manufacturing Cybersecurity Consortium。半導体業界の国際団体であるSEMIの中でサイバーセキュリティ強化を検討するコンソーシアム

## 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

## 外部からの評価

Dow Jones Best-in-Class  
Asia Pacific Index

2016年～(継続)



FTSE4Good

2003年～(継続)



2017年～(継続)

FTSE Blossom  
Japan

2017年～(継続)

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2017年～(継続)



2019年～(継続)

当社のサステナビリティへの取り組みは、「Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index (旧Dow Jones Sustainability Indices)」「FTSE4Good Index Series※1」「FTSE Blossom Japan Index※1」「MSCI Selection Indexes (旧MSCI ESG Leaders Indexes)※1」「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数※1」「ISS ESG Corporate Rating」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。また、「Sustainalytics' ESG Risk Ratings※2」では、昨年に引き続き「Low Risk」企業の評価を獲得しています。

「東京エレクトロン 統合報告書 2024」については、年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) の国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に4年連続で選定されています。

※1 使用ロゴの説明:  当社ウェブサイト「外部からの評価」 [www.tel.co.jp/sustainability/review.html](http://www.tel.co.jp/sustainability/review.html)

※2 Copyright ©2025 Sustainalytics, a Morningstar company. All rights reserved. This article includes information and data provided by Sustainalytics and/or its content providers. Information provided by Sustainalytics is not directed to or intended for use or distribution to India-based clients or users and its distribution to Indian resident individuals or entities is not permitted. Morningstar/Sustainalytics accepts no responsibility or liability whatsoever for the actions of third parties in this respect. Use of such data is subject to conditions available at <https://www.sustainalytics.com/legal-disclaimers>.

## 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に積極的に参画し、事業活動においてサステナビリティを推進しています。



2013年に国連グローバル・コンパクト (UNGC) に署名し、UNGCが掲げる4分野 (人権、労働、環境、腐敗防止) 10原則に則り、「健全なグローバル化」と「持続可能な社会」の実現に貢献しています。



2015年にRBA (Responsible Business Alliance) に加盟し、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」で構成されるRBA行動規範の遵守に取り組んでいます。



2020年に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に賛同し※1、気候変動が事業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」の枠組みに基づく情報開示をおこなっています。



2023年に自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価するための自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)※2の理念に賛同し、TNFDフォーラムに参画しています。



1978年から半導体産業のグローバルな発展を目指す国際半導体製造装置材料協会 (SEMI)※3のメンバー企業として参加し、国際基準の制定や標準化の推進、サステナビリティに関するイニシアティブの展開などに取り組んでいます。

※1  「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 P. 52

※2 TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

※3 SEMI: Semiconductor Equipment and Materials International

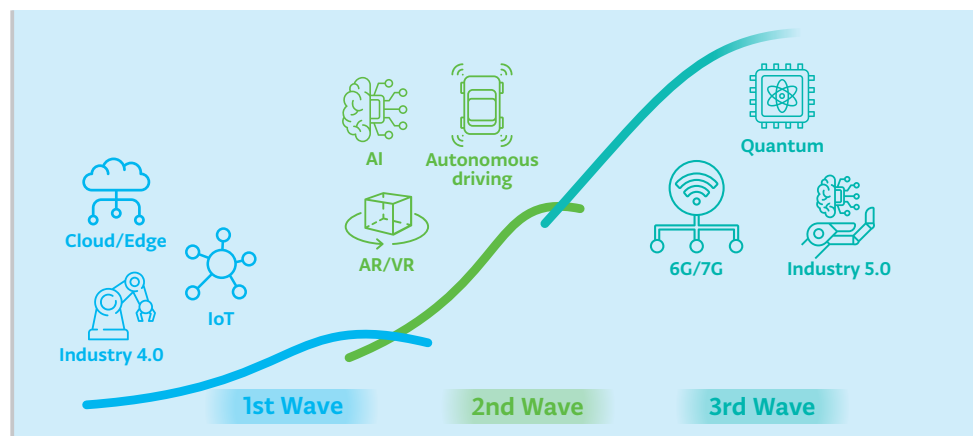
## 中長期的な展望

### テクノロジーの進化と半導体の未来

近年、情報通信産業は電子機器とネットワークインフラの進化に支えられ、IoTやCloud/Edgeコンピューティングなどを活用したインターネットサービスやプラットフォームビジネスが「1st Wave」として急成長を遂げました。現在は、こうしたサービスを通じて蓄積された膨大なデータや日々生成されるデータを活用する人工知能 (AI) の時代へと移行し、生成AIの実用化をはじめ、AR/VRや自動運転など、高度なコンピューティングを必要とするアプリケーションがテクノロジードライバーとなる「2nd Wave」を迎えています。これに伴い、半導体の需要はますます高まっており、半導体市場は2030年頃までに1兆米ドル程度の規模に達すると予想されています。

今後もコンピューティングに対する需要は拡大し続け、膨大なデータをやり取りするための通信インフラの高度化も加速します。量子コンピューティングや、6G/7G通信の実用化、自己学習型AIロボットを活用したIndustry 5.0などが次なる技術革新の「3rd Wave」を生み、半導体市場の成長とともに、製造装置を含む関連産業も力強く成長すると予想されています。

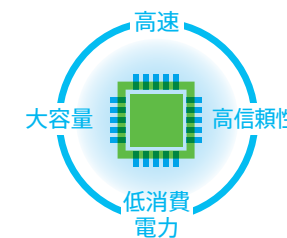
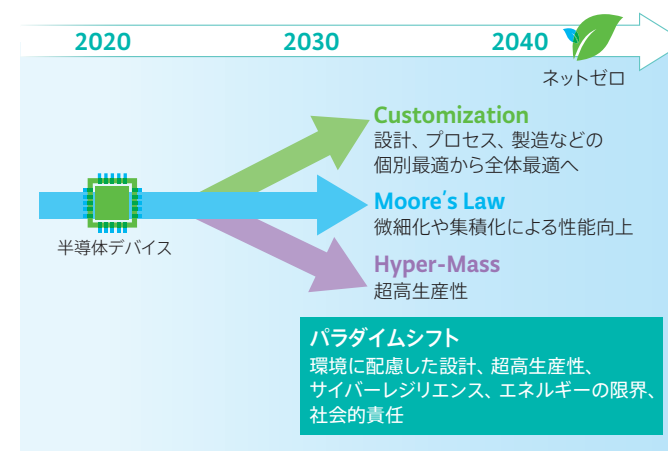
### 半導体市場の展望



半導体業界には大きな成長ポテンシャルがある一方、課題となるのがコンピューティングにおける消費電力の増加です。消費電力が現在のペースで指数関数的に増大し続けると、近い将来には需要が供給を上回り、世界で電力不足を招く可能性があります。さらに、消費電力の増加は温室効果ガス排出量の増加にもつながり、地球環境保全への影響が懸念されています。デジタル社会の持続可能な発展には、半導体の高速化や大容量化、高信頼性に加え、低消費電力化が不可欠です。

人々の生活を支える半導体は、今後より多様な形で進化していくと考えられています。半導体の性能はこれまで微細化や集積化によって向上してきましたが、膨大なデータを高速かつ低消費電力で処理できるコンピュータ技術の実現に向けて、さらなる性能向上への要求が高まっています。またアプリケーションやサービスの多様化に伴い、半導体の設計や製造技術およびシステム全体を用途に応じて最適化していくことが求められています。さらに大容量のデータ通信やそれらの処理・解析には大量の半導体が必要となることから、コンピュータ技術の恩恵を誰もが享受できる世界の実現に向けて規模の経済による半導体の低コスト化が必要です。

また中期的には市場においてさまざまなパラダイムシフトが予想されます。半導体製造装置メーカーにとっては、微細化や集積化における技術面およびコスト面での課題の解決、お客さまの多様なご要望に対する最良のソリューションの迅速な提案、そして極めて高い生産性と環境負荷の最適化を実現する製造方法の確立が、今後の価値創造における鍵となります。

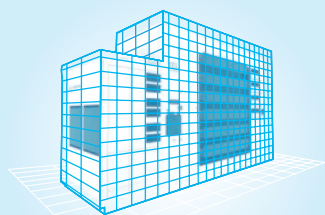


## 中長期的な展望

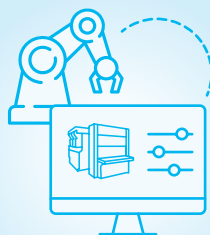
## 半導体製造装置の発展

半導体市場規模1兆米ドル時代、さらにはその先を見据えた半導体製造においては、デバイス構造や集積化技術の高度化に加え、開発・生産にかかるコストや時間の課題を解決していく必要があります。また、半導体の生産地域が広がる中で、装置納入後のグローバルな技術サポート体制のさらなる強化が求められます。このような状況において装置メーカーにとっては、AIやデジタル技術を駆使したデジタルトランスフォーメーション（DX）によるソリューションの提供が重要であると考えられます。

今後の装置開発においては、さまざまなシミュレーションを統合しておこなうサイバー空間での仮想化技術が鍵になります。現在は、実機試作による検証が主流となっており多くのリソースと労力を要していましたが、仮想化技術を用いた試作により、最適な設計をより早く、効率的におこなうことができます。また、半導体製造装置の据付や保守サービスの効率化には、遠隔オペレーションが有効なアプローチです。ARグラスによる装置状況の正確な把握や、現場のロボットによる修理・調整・パーツ交換作業の実施を進めることで、場所や時間を問わずタイムリーかつ的確な対応が可能となります。



仮想化技術を用いた試作機



遠隔オペレーション

## 夢と活力のある会社を目指して

どのような状況でも経済活動が止まらない、強くなやかな社会の構築に向けて、世界は今後も情報通信技術（ICT）を強力に実装するとともに、脱炭素化の実現に取り組んでいきます。

東京エレクトロンは、半導体製造装置メーカーとしての専門性と価値創出の源泉である社員をはじめとするあらゆる経営資源を生かし、付加価値の高い最先端の装置と技術サービスを継続的に創出します。そして社会における役割と責任を確実に果たすべく、半導体の技術革新への貢献を通じてデジタル化と地球環境保全の両立の実現に寄与していきます。

引き続き、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、ビジョンの実現による基本理念の実践につなげ、当社を取り巻くすべてのステークホルダーのご期待に応えていきます。

どのような状況でも経済活動が止まらない、強くなやかな社会の構築に向けて



ビジョンを実現し基本理念を実践することで、  
会社を取り巻くすべてのステークホルダーのご期待に応える



# 財務概況

## 世界経済および市場の動向

2025年3月期の世界経済については、依然として地政学的リスクの高まりによる影響が懸念されましたが、欧米諸国においては、物価上昇率2%程度の水準が維持されており、景気拡大が継続している米国を中心に全体としては底堅く推移しました。

当社グループが参画しているエレクトロニクス産業においては、PCやスマートフォンなどの最終製品の需要は軟調に推移する一方、生成AIの普及に伴うデータセンター向けAIサーバーの需要は拡大し、半導体市場全体の成長を牽引しました。

このような状況のもと、2025年3月期における半導体製造装置市場は、生成AI用途のメモリやアドバンスドパッケージ向け設備投資が顕著に伸長するとともに、中国における成熟世代向け設備投資も継続しました。また、先端世代向けロジック/ファウンドリの設備投資も前期を上回りました。

情報通信技術の進展に伴うデータ社会への移行、生産性向上や新たな価値の創出に向けたAIの進化、そして脱炭素社会の実現に向けた取り組みを背景に、半導体の役割とその技術革新の重要性が高まるとともに、半導体製造装置市場も中長期的にさらなる成長が期待されています。

## 経営成績の状況に関する認識および分析・検討内容

当社グループの2025年3月期の経営成績については、売上高は2兆4,315億6千8百万円(前期比32.8%増)、営業利益は6,973億1千9百万円(前期比52.8%増)と、前期から増収増益となりました。半導体製造装置市場においては、AIサーバーの需要拡大に伴う広帯域幅メモリ向けの設備投資や、高性能のPCやスマートフォンの需要を見据えた先端世代向けロジック/ファウンドリの設備投資などが市場成長を牽引し、当社の付加価値の高い製品の販売が好調に推移しました。また、中国における半導体の自給率向上に向けた成熟世代向けの設備投資も継続し、増収増益に寄与しました。

このような状況のもと、売上総利益率は過去最高の47.1%(前期比1.7ポイント増)となりました。また、営業利益率は、将来の成長に向けた積極的な研究開発投資を進める一方で、高

水準の売上総利益率を達成し、28.7%(前期比3.8ポイント増)となりました。なお、研究開発費の総額は、前期から471億4千3百万円増加(前期比23.2%増)し、2,500億1千7百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は5,441億3千3百万円(前期比49.5%増)となり、売上高に対する比率は、前期から2.5ポイント増加し、22.4%となりました。この結果、1株当たり当期純利益は、1,182円40銭となりました。

経営方針・経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標などについては、当社グループでは売上高、営業利益率、ROE(自己資本利益率)を中期経営計画上の財務モデルにおける指標として使用しています。

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

財政状態については、2025年3月期末における総資産が2兆6,259億8千1百万円となり、前期末から1,695億1千8百万円増加しました。これは主に、売上債権や有形固定資産の増加によるものです。なお、現金及び現金同等物の2025年3月期末残高は、前期末から234億6千3百万円増加し、4,850億7千2百万円となりました。

流動資産は、前期末に比べ1,003億4百万円増加し、1兆8,007億5千6百万円となりました。主に、顧客の設備投資の回復に伴う売上高の増加により、受取手形、売掛金及び契約資産が942億3百万円増加したことによるものです。棚卸資産は、在庫水準の適正化に努め、前期末から138億3千1百万円減少し、7,491億2千6百万円となりました。

固定資産は、前期末に比べ692億1千3百万円増加し、8,252億2千5百万円となりました。有形固定資産については、主に、熊本県合志市の開発棟や宮城県大和町の開発棟など各事業所の建設案件の推進や、最先端技術の研究開発に必要な機械装置の取得に伴い、前期末から1,043億3千9百万円増加し、4,417億6百万円となりました。投資その他の資産は、投資有価証券の時価評価額の減少などにより、前期末から385億9千2百万円減少し、3,476億6千8百万円となりました。

## 財務概況

流動負債は、前期末に比べ660億2千5百万円増加し、6,779億2千5百万円となりました。これは主に、未払法人税等の増加294億3千6百万円、未払消費税等の増加270億9千9百万円によるものです。

固定負債は、前期末に比べ84億6千3百万円増加し、928億4千6百万円となりました。

純資産は、前期末に比べ950億2千8百万円増加し、1兆8,552億9百万円となりました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益5,441億3千3百万円を計上したことによる増加、前期の期末配当および当期の中間配当2,362億7千6百万円の実施による減少、自己株式の取得による減少1,500億8百万円に加え、その他有価証券評価差額金の減少553億5千9百万円に起因しています。この結果、自己資本比率は70.1%となりました。

キャッシュ・フローについては、現金及び現金同等物に、満期日または償還日までの期間が3カ月を超える定期預金および短期投資を加えた残高が、前期末から236億9千万円増加し、4,962億3千8百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローについては、前期に比べ1,474億5千3百万円増加の5,821億7千4百万円の収入となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益7,061億1千4百万円、減価償却費621億4千8百万円がそれぞれキャッシュ・フローの収入となり、法人税等の支払額1,428億1千4百万円、売上債権及び契約資産の増加975億1千9百万円がそれぞれキャッシュ・フローの支出となったことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローについては、有形固定資産の取得による支出1,583億7千4百万円などにより、前期の1,251億4千8百万円の支出に対し1,696億9百万円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローについては、配当金の支払2,362億7千6百万円、自己株式の取得による支出1,500億8百万円などにより、前期の3,250億1千2百万円の支出に対し、3,888億3千6百万円の支出となりました。

2025年3月期においては、営業活動を通じて高水準のキャッシュを創出する一方で、将来の成長を見据え、競合との差別化を図ることができる革新的で付加価値の高い技術の創出のための研究開発投資や設備投資を継続しました。また、当社グループの株主還元政策である配当性向50%に基づく配当金の支払いと2025年3月期に2度実施した自己株式の取得によって、3,862億7千4百万円を株主に還元しました。これらは、事業運営を通じて獲得し

た手元資金によって賄っています。引き続き、高利益率によってつくり上げた強固な財務基盤を維持しながら、将来への成長投資と積極的な株主還元に取り組んでいきます。

なお、総資産回転日数※が前期の475日から381日へ減少したことに加え、利益率の改善も実現したことから、当社グループの経営指標の一つであるROE（自己資本利益率）については30.3%となり、中期経営計画の目標としている30%を超える水準となりました。

※ 総資産回転日数＝2025年3月期期首・期末の総資産の平均÷2025年3月期の売上高×365

## 生産、受注および販売の実績

当社グループは、市場の変化に柔軟に対応して生産活動をおこなっており、生産の実績は販売の実績と傾向が類似しているため、記載を省略しています。受注の実績については、短期の受注動向が顧客の投資動向により大きく変動する傾向にあり、中長期の会社業績を予測するための指標として必ずしも適切ではないため、記載していません。

なお、主な相手先別の販売実績および当該販売実績の総販売実績に対する割合は以下のとおりです。

## ■ 2024年3月期（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

| 相手先                           | 販売高（百万円） | 割合（%） |
|-------------------------------|----------|-------|
| Samsung Electronics Co., Ltd. | 237,441  | 13.0  |

## ■ 2025年3月期（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

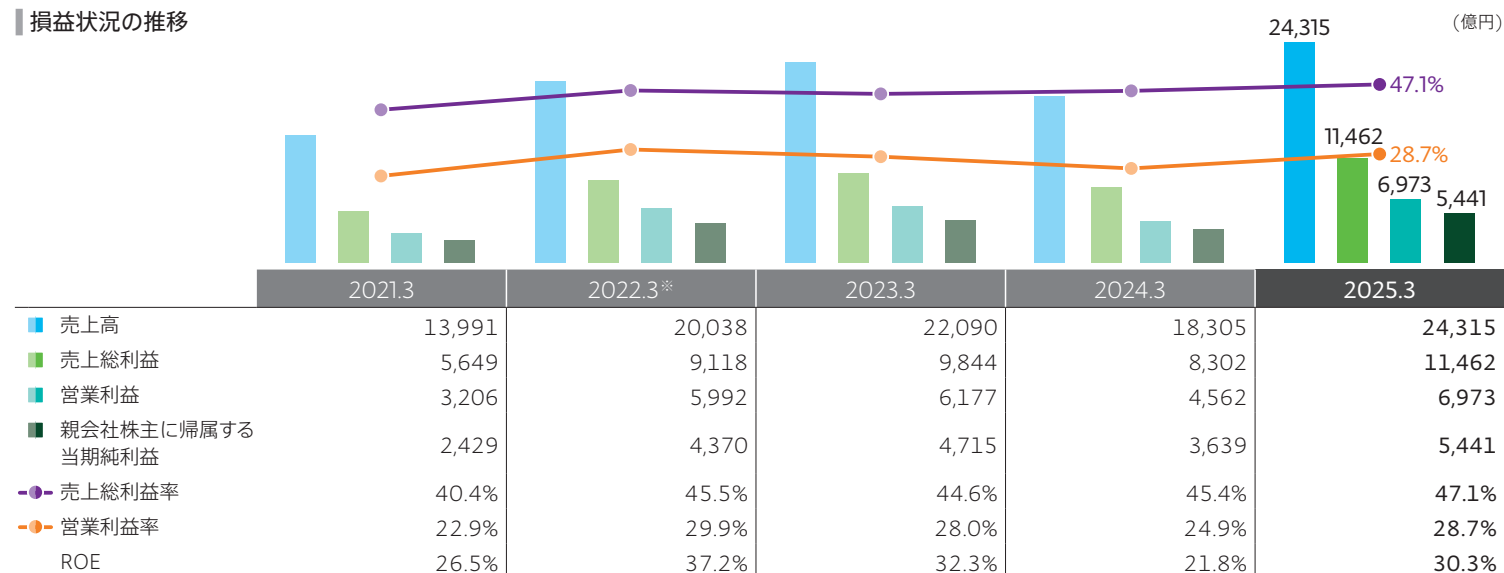
| 相手先                                             | 販売高（百万円） | 割合（%） |
|-------------------------------------------------|----------|-------|
| Samsung Electronics Co., Ltd.                   | 286,800  | 11.8  |
| Taiwan Semiconductor Manufacturing Company Ltd. | 280,618  | 11.5  |

※ 販売高には、当該顧客と同一の企業集団に属する顧客に対する販売高を含めています。

財務データの詳細については、当社ウェブサイトの「有価証券報告書」をご参照ください  
[www.tel.co.jp/ir/library/fs/](http://www.tel.co.jp/ir/library/fs/)

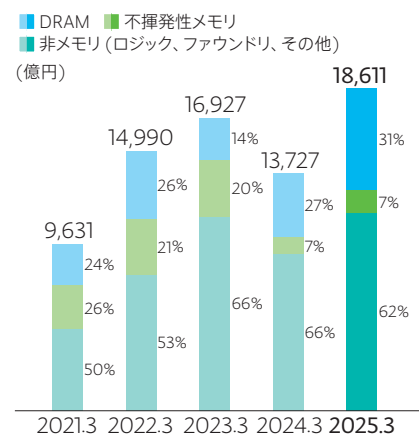
## 財務概況

## 損益状況の推移



※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しています

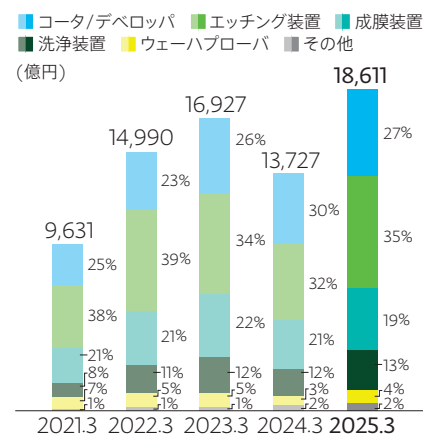
## SPE※1新規装置 アプリケーション別売上構成比※2



※1 SPE (Semiconductor Production Equipment): 半導体製造装置

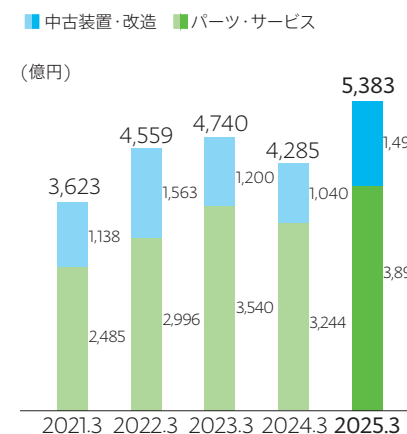
※2 グラフは新規装置の売上高における構成比を示しています。フィールドソリューションの売上高は含まれていません

## SPE新規装置 製品別売上構成比※

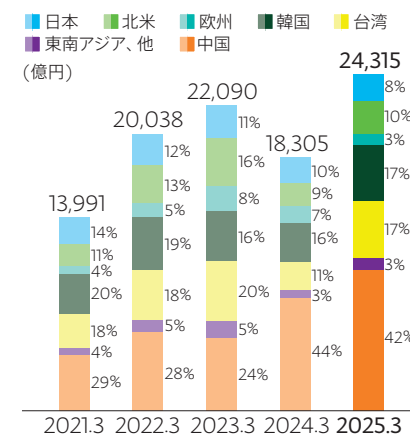


※ グラフは新規装置の売上高における構成比を示しています。フィールドソリューションの売上高は含まれていません

## フィールドソリューション売上高



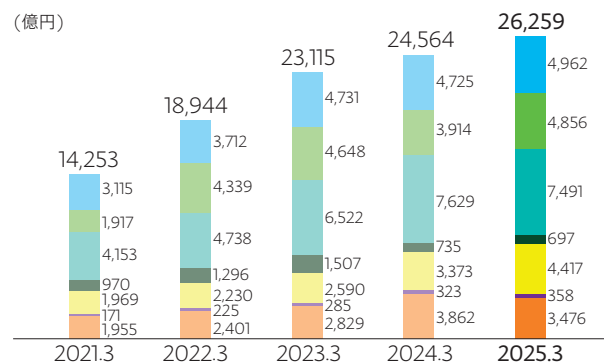
## 地域別売上高および構成比



## 財務概況

## 貸借対照表 資産

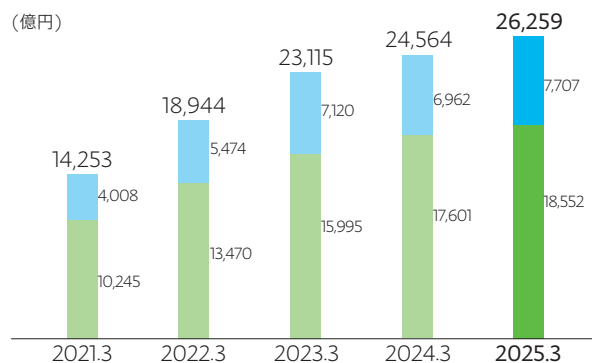
■ 現金及び現金同等物\* ■ 売上債権及び契約資産 ■ 棚卸資産  
■ その他の流動資産 ■ 有形固定資産 ■ 無形固定資産 ■ 投資その他の資産



※ 現金及び現金同等物: 現預金+短期投資等 (貸借対照表上の表示は有価証券)

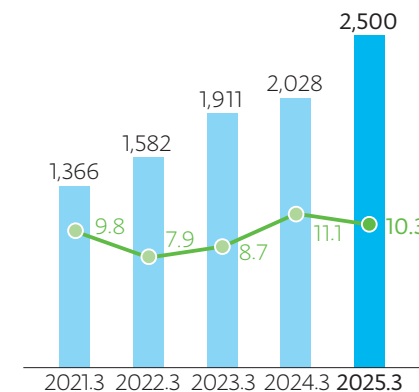
## 貸借対照表 負債・純資産

■ 負債 ■ 純資産



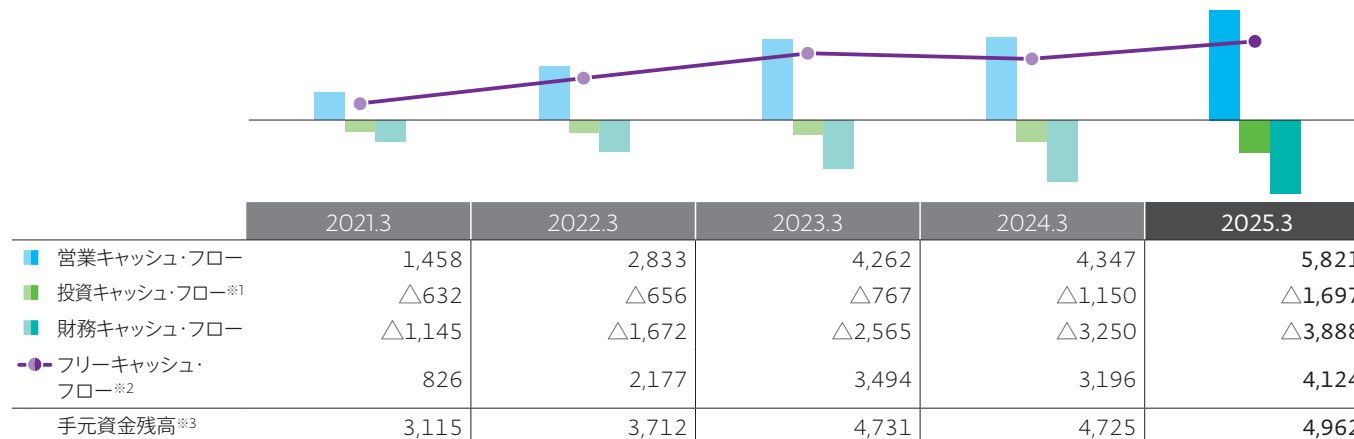
## 研究開発費および対売上高比率

■ 研究開発費 (億円) ● 対売上高比率 (%)



## キャッシュ・フロー

(億円)



※1 投資キャッシュ・フローは、定期預金および短期投資の増減を除いた金額です

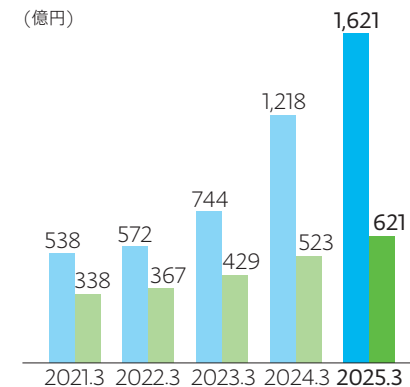
※2 フリーキャッシュ・フロー = 営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー (定期預金および短期投資の増減を除く)

※3 手元資金は、現金及び現金同等物と満期日または償還日までの期間が3カ月を超える定期預金および短期投資の合計額です

## 設備投資額および減価償却費

■ 設備投資額 ■ 減価償却費

(億円)





# 11年間の主要財務データ

東京エレクトロン株式会社および連結子会社  
2015年3月期から2025年3月期

2016年3月期以前まで四捨五入にて表示している百万円および千円単位未満の金額ならびに千株未満の株数は、2017年3月期より切り捨てで表示しています。このため、2017年3月期以降においては、合計値が各項目に表示された数値の合計と一致しない場合があります。

|                     | 2025.3      | 2024.3      | 2023.3      | 2022.3※ <sup>5</sup> | 2021.3      | 2020.3      | 2019.3※ <sup>4</sup> | 2018.3      | 2017.3    | 2016.3    | 2015.3    |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|-------------|-------------|----------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
|                     | (百万円)       |             |             |                      |             |             |                      |             |           |           |           |
| 売上高※ <sup>1</sup>   | ¥ 2,431,568 | ¥ 1,830,527 | ¥ 2,209,025 | ¥ 2,003,805          | ¥ 1,399,102 | ¥ 1,127,286 | ¥ 1,278,240          | ¥ 1,130,728 | ¥ 799,719 | ¥ 663,949 | ¥ 613,125 |
| 半導体製造装置             | —           | —           | 2,155,206   | 1,943,843            | 1,315,200   | 1,060,997   | 1,166,781            | 1,055,234   | 749,893   | 613,033   | 576,242   |
| FPD製造装置             | —           | —           | 53,674      | 59,830               | 83,772      | 66,092      | 111,261              | 75,068      | 49,387    | 44,687    | 32,710    |
| PV製造装置              | —           | —           | —           | —                    | —           | —           | —                    | —           | —         | —         | 3,618     |
| 電子部品・情報通信機器         | —           | —           | —           | —                    | —           | —           | —                    | —           | —         | —         | —         |
| その他                 | —           | —           | 144         | 131                  | 129         | 197         | 197                  | 425         | 438       | 6,229     | 555       |
| 営業利益                | 697,319     | 456,263     | 617,723     | 599,271              | 320,685     | 237,292     | 310,571              | 281,172     | 155,697   | 116,789   | 88,113    |
| 税金等調整前当期純利益         | 706,114     | 473,439     | 624,856     | 596,698              | 317,038     | 244,626     | 321,508              | 275,242     | 149,116   | 106,467   | 86,828    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益     | 544,133     | 363,963     | 471,584     | 437,076              | 242,941     | 185,206     | 248,228              | 204,371     | 115,208   | 77,892    | 71,888    |
| 包括利益                | 476,095     | 478,281     | 501,421     | 486,183              | 305,801     | 187,084     | 242,696              | 206,152     | 119,998   | 60,984    | 80,295    |
| 国内売上高               | 189,979     | 184,982     | 239,937     | 230,368              | 197,566     | 161,812     | 208,796              | 148,760     | 101,122   | 121,808   | 95,046    |
| 海外売上高               | 2,241,588   | 1,645,544   | 1,969,088   | 1,773,437            | 1,201,535   | 965,474     | 1,069,443            | 981,967     | 698,597   | 542,141   | 518,079   |
| 減価償却費※ <sup>2</sup> | 62,148      | 52,339      | 42,927      | 36,727               | 33,843      | 29,107      | 24,323               | 20,619      | 17,872    | 19,257    | 20,878    |
| 設備投資額※ <sup>3</sup> | 162,171     | 121,841     | 74,432      | 57,288               | 53,868      | 54,666      | 49,754               | 45,603      | 20,697    | 13,341    | 13,184    |
| 研究開発費               | 250,017     | 202,873     | 191,196     | 158,256              | 136,648     | 120,268     | 113,980              | 97,103      | 83,800    | 76,287    | 71,350    |
| 総資産                 | 2,625,981   | 2,456,462   | 2,311,594   | 1,894,457            | 1,425,364   | 1,278,495   | 1,257,627            | 1,202,796   | 957,447   | 793,368   | 876,154   |
| 純資産                 | 1,855,209   | 1,760,180   | 1,599,524   | 1,347,048            | 1,024,562   | 829,692     | 888,117              | 771,509     | 645,999   | 564,239   | 641,163   |
| 従業員数(名)             | 19,573      | 17,702      | 17,204      | 15,634               | 14,479      | 13,837      | 12,742               | 11,946      | 11,241    | 10,629    | 10,844    |

## 11年間の主要財務データ

|                     | 2025.3    | 2024.3    | 2023.3     | 2022.3 ※ 5 | 2021.3   | 2020.3   | 2019.3 ※ 4 | 2018.3   | 2017.3   | 2016.3   | 2015.3   |
|---------------------|-----------|-----------|------------|------------|----------|----------|------------|----------|----------|----------|----------|
| (円)                 |           |           |            |            |          |          |            |          |          |          |          |
| 1株当たり当期純利益          |           |           |            |            |          |          |            |          |          |          |          |
| 1株当たり当期純利益※6        | ¥1,182.40 | ¥ 783.75  | ¥ 1,007.82 | ¥ 935.95   | ¥ 520.73 | ¥ 390.19 | ¥ 504.53   | ¥ 415.16 | ¥ 234.09 | ¥ 153.70 | ¥ 133.69 |
| 潜在株式調整後1株当たり当期純利益※6 | 1,179.08  | 781.20    | 1,003.86   | 931.30     | 517.76   | 388.01   | 502.41     | 413.74   | 233.45   | 153.33   | 133.38   |
| 1株当たり純資産額※6         | 4,016.34  | 3,773.11  | 3,389.68   | 2,857.48   | 2,170.73 | 1,755.99 | 1,790.59   | 1,558.16 | 1,306.50 | 1,142.79 | 1,189.08 |
| 1株当たり配当額※6          | 592.00    | 393.00    | 1,711.00   | 1,403.00   | 781.00   | 588.00   | 758.00     | 624.00   | 352.00   | 237.00   | 143.00   |
| 発行済株式総数(千株)※6       | 471,632   | 471,632   | 157,210    | 157,210    | 157,210  | 157,210  | 165,210    | 165,210  | 165,210  | 165,211  | 180,611  |
| 株主総数(名)             | 83,023    | 48,167    | 51,723     | 34,258     | 29,547   | 30,348   | 50,843     | 35,186   | 21,937   | 24,664   | 20,829   |
| (%)                 |           |           |            |            |          |          |            |          |          |          |          |
| ROE(自己資本利益率)        | 30.3      | 21.8      | 32.3       | 37.2       | 26.5     | 21.8     | 30.1       | 29.0     | 19.1     | 13.0     | 11.8     |
| 営業利益率               | 28.7      | 24.9      | 28.0       | 29.9       | 22.9     | 21.0     | 24.3       | 24.9     | 19.5     | 17.6     | 14.4     |
| 自己資本比率              | 70.1      | 71.1      | 68.7       | 70.5       | 71.1     | 64.1     | 70.0       | 63.8     | 67.2     | 70.9     | 73.0     |
| 総資産回転率(回)           | 0.96      | 0.77      | 1.05       | 1.21       | 1.03     | 0.89     | 1.04       | 1.05     | 0.91     | 0.80     | 0.72     |
| (千円)                |           |           |            |            |          |          |            |          |          |          |          |
| 従業員1人当たり売上高         | ¥124,230  | ¥ 103,407 | ¥ 128,401  | ¥ 128,169  | ¥ 96,629 | ¥ 81,468 | ¥ 100,317  | ¥ 94,653 | ¥ 71,143 | ¥ 62,466 | ¥ 56,540 |

※1 2015年3月期より、連結子会社であった東京エレクトロン デバイス(株)が持分法適用会社へ異動したため、電子部品・情報通信機器を除いています。2016年3月期からは、PV製造装置は、その他に含まれています

※2 のれん償却額および減損損失は含まれていません

※3 設備投資額は、有形固定資産の増加分を示しています

※4 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2019年3月期の期首から適用しています

※5 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しています。2022年3月期以降にかかる主要財務データについては、当該会計基準などを適用した後の財務データとなっています

※6 当社は、2023年4月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しています。2015年3月期の期首に当該株式分割がおこなわれたと仮定し、1株当たり当期純利益、潜在株式調整後1株当たり当期純利益および1株当たり純資産額を算定しています。なお、2015年3月期から2023年3月期の1株当たり配当額、発行済株式総数については、当該株式分割前の配当金の額および株式数を記載しています

## サステナビリティデータ | Environment: 環境

環境データの算定対象範囲は、東京エレクトロングループ（連結26社）で、対象期間は2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日）です。

日本：東京エレクトロン株式会社、東京エレクトロン テクノロジーソリューションズ株式会社、東京エレクトロン九州株式会社、東京エレクトロン宮城株式会社、東京エレクトロンFE株式会社、東京エレクトロンBP株式会社

海外：連結子会社20社（Tokyo Electron America, Inc.、Tokyo Electron Europe Ltd.、Tokyo Electron Korea Ltd.、Tokyo Electron Taiwan Ltd.、Tokyo Electron (Shanghai) Ltd.、Tokyo Electron Singapore Pte. Ltd. 含む）

※ ●を付したデータにつきましては、「サステナビリティデータ2025」において第三者保証を受けています

※ 合計については四捨五入の関係で一致していないことがあります

温室効果ガス排出量<sup>※1</sup>

|                           |                                                            | 2021.3 | 2022.3               | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3          |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|--------|----------------------|--------|--------|-----------------|
| スコープ1排出量                  | スコープ1排出量 (千t-CO <sub>2</sub> )                             | 29     | 16                   | 22     | 21     | 22              |
|                           | 日本-エネルギー起源 <sup>※2</sup>                                   | 10     | 10                   | 10     | 10     | 11              |
|                           | 海外-エネルギー起源 <sup>※2</sup>                                   | 2      | 2                    | 2      | 2      | 2               |
|                           | エネルギー起源以外の温室効果ガス排出量合計 <sup>※3</sup> (千t-CO <sub>2</sub> e) | 17     | 4                    | 10     | 9      | 9               |
|                           | エネルギー起源以外の温室効果ガス排出量 (千t-CO <sub>2</sub> e) (日本)            | 17     | 4                    | 10     | 9      | 9               |
|                           | 日本-HFC類                                                    | 0.1    | 0.7                  | 3.4    | 2.3    | 1.9             |
|                           | 日本-PFC類                                                    | 13.2   | 1.3                  | 5.6    | 4.8    | 4.4             |
|                           | 日本-SF <sub>6</sub>                                         | 3.1    | 1.4                  | 1.2    | 1.1    | 1.6             |
|                           | 日本-その他                                                     | 0.6    | 0.4                  | 0.2    | 0.4    | 0.8             |
|                           | エネルギー起源以外の温室効果ガス排出量 (千t-CO <sub>2</sub> e) (海外)            | —      | 0.1                  | 0.0    | 0.0    | 0.1             |
|                           | 海外-HFC類                                                    | —      | 0.0                  | 0.0    | 0.0    | 0.0             |
|                           | 海外-PFC類                                                    | —      | 0.0                  | 0.0    | 0.0    | 0.0             |
|                           | 海外-SF <sub>6</sub>                                         | —      | 0.0                  | 0.0    | 0.0    | 0.0             |
|                           | 海外-その他                                                     | —      | 0.1                  | 0.0    | 0.0    | 0.0             |
| スコープ2 <sup>※4</sup> 排出量   | スコープ2排出量 (マーケット基準) (千t-CO <sub>2</sub> )                   | 157    | 74                   | 20     | 22     | 25              |
|                           | 日本                                                         | 128    | 55                   | 0      | 0      | 0 <sup>※5</sup> |
|                           | 海外                                                         | 29     | 19                   | 20     | 22     | 25              |
|                           | スコープ2排出量 (ロケーション基準) (千t-CO <sub>2</sub> )                  | 169    | 168                  | 180    | 192    | 200             |
|                           | 日本                                                         | 138    | 136                  | 144    | 155    | 158             |
|                           | 海外                                                         | 31     | 33                   | 36     | 37     | 42              |
| スコープ3 <sup>※6</sup> 排出量   | スコープ3排出量 (千t-CO <sub>2</sub> )                             | 9,386  | 13,251               | 14,335 | 11,829 | 12,694          |
|                           | カテゴリ1 購入した物品・サービス                                          | 2,395  | 3,332                | 4,053  | 3,239  | 4,494           |
|                           | カテゴリ2 資本財                                                  | 162    | 172                  | 224    | 366    | 490             |
|                           | カテゴリ3 燃料、エネルギー関連の活動                                        | 25     | 27                   | 29     | 31     | 34              |
|                           | カテゴリ4 上流の輸送・流通                                             | 9      | 15                   | 19     | 12     | 16              |
|                           | カテゴリ5 事業から発生する廃棄物                                          | 2      | 2                    | 3      | 3      | 3               |
|                           | カテゴリ6 出張                                                   | 1      | 7                    | 14     | 27     | 67              |
|                           | カテゴリ7 従業員の通勤                                               | 11     | 21                   | 14     | 15     | 29              |
|                           | カテゴリ9 下流の輸送・流通                                             | 80     | 121                  | 120    | 65     | 135             |
|                           | カテゴリ11 販売された製品の使用                                          | 6,696  | 9,548                | 9,854  | 8,068  | 7,421           |
|                           | カテゴリ12 販売された製品の廃棄後の処理                                      | 3      | 5                    | 5      | 4      | 6               |
|                           | スコープ1、2 (マーケット基準) 排出量合計                                    | 186    | 90                   | 42     | 43     | 47              |
| スコープ1、2 (マーケット基準)、3 排出量合計 |                                                            | 9,572  | 13,341 <sup>※7</sup> | 14,377 | 11,872 | 12,741          |

※1 温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、および排出係数の決定に関する不確実性ならびに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされています

※2 スコープ1:  
自社が所有または管理する燃料・ガス使用の排出源から発生する温室効果ガスの直接排出。算定方法: 排出量=Σ(燃料使用量×CO<sub>2</sub>排出係数)。排出係数は、地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく排出係数

※3 スコープ1:  
非エネルギー起源CO<sub>2</sub>およびCO<sub>2</sub>以外の温室効果ガス。算定方法: 排出量=Σ(使用量×単位使用量当たりの排出量－回収・適正処理量)×地球温暖化係数。地球温暖化係数は、地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく地球温暖化係数。2022年3月期より回収・適正処理量の数値を見直しました

※4 スコープ2:  
自社が購入した電気の使用に伴う温室効果ガスの間接排出。算定方法: 排出量=Σ(購入電力量×CO<sub>2</sub>排出係数)。日本の排出係数は、地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく電気事業者別の基礎排出係数。日本以外の排出係数は、国際エネルギー機関 (IEA) 発行のEmissions Factors 2023 editionを使用

※5 非化石証書「相当分」控除後の数値。非化石証書相当分控除前のスコープ2排出量10千t-CO<sub>2</sub>、非化石証書相当分10千t-CO<sub>2</sub>

※6 スコープ3:  
スコープ1、2を除く製品輸送、社員の業務上の移動、アウトソーシングした主な生産工程など企業のバリューチェーンからの排出。全体が15のカテゴリに分類されているうち「カテゴリ1・2・3・4・5・6・7・9・11・12」を算出。過去の数値について見直しました。自社の活動に含まれないもしくは他カテゴリで計上した「カテゴリ8・10・13・14・15」を除外

※7 数値を見直しました

## 水関連

|                         | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 取水量 (千m <sup>3</sup> )  | 1,397  | 1,417  | 1,495  | 1,542  | 1,587  |
| 日本                      | 1,183  | 1,204  | 1,255  | 1,293  | 1,288  |
| 地下水                     | 430    | 440    | 402    | 373    | 394    |
| 上水                      | 450    | 479    | 520    | 569    | 579    |
| 工業水                     | 303    | 285    | 333    | 350    | 315    |
| 海外                      | 214    | 213    | 240    | 249    | 298    |
| 水消費量 (千m <sup>3</sup> ) | 202    | 223    | 223    | 221    | 398    |
| 日本                      | 177    | 195    | 193    | 196    | 362    |
| 海外                      | 25     | 28     | 30     | 24     | 36     |
| 排水量 (千m <sup>3</sup> )  | 1,195  | 1,194  | 1,272  | 1,321  | 1,188  |
| 日本                      | 1,006  | 1,009  | 1,062  | 1,096  | 926    |
| 海外                      | 189    | 185    | 210    | 225    | 262    |

## エネルギー使用量・発電量

| エネルギー使用量・発電量           |                                          | 2021.3  | 2022.3  | 2023.3  | 2024.3  | 2025.3  |
|------------------------|------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| エネルギー                  | 使用量 (MWh <sup>※1</sup> ) 売上高原単位 (MWh/億円) | 29.9    | 21.9    | 21.0    | 27.1    | 22.1    |
|                        | 使用量 (MWh <sup>※1</sup> )                 | 417,779 | 439,465 | 464,234 | 496,107 | 537,978 |
|                        | 日本                                       | 344,582 | 362,852 | 379,750 | 402,788 | 428,436 |
|                        | 海外                                       | 73,196  | 76,613  | 84,484  | 93,319  | 109,542 |
| 電力                     | 使用量 (MWh)                                | 357,744 | 380,127 | 404,964 | 435,514 | 471,956 |
|                        | 日本                                       | 297,435 | 316,017 | 333,572 | 353,428 | 376,974 |
|                        | 海外                                       | 60,309  | 64,110  | 71,392  | 82,086  | 94,982  |
| ガス (都市ガス、LPG)          | 使用量 (MWh <sup>※1</sup> )                 | 41,129  | 40,870  | 41,968  | 40,787  | 42,801  |
|                        | 日本                                       | 29,371  | 29,479  | 29,888  | 30,682  | 33,053  |
|                        | 海外                                       | 11,757  | 11,391  | 12,080  | 10,105  | 9,748   |
| 燃料 (A重油、軽油、灯油、ガソリン)    | 使用量 (MWh <sup>※1</sup> )                 | 17,948  | 17,496  | 16,430  | 18,808  | 18,538  |
|                        | 日本                                       | 17,776  | 17,356  | 16,290  | 18,678  | 18,409  |
|                        | 海外                                       | 172     | 140     | 140     | 130     | 129     |
| 蒸気の購入 <sup>※2</sup>    | 使用量 (MWh)                                | 958     | 972     | 872     | 998     | 4,683   |
|                        | 日本                                       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        | 海外                                       | 958     | 972     | 872     | 998     | 4,683   |
| 再生可能エネルギー (電力)         | 購入量 (MWh)                                | 4,980   | 227,523 | 365,876 | 393,383 | 419,512 |
|                        | 日本                                       | 0       | 197,137 | 330,791 | 353,428 | 376,974 |
|                        | 海外                                       | 4,980   | 30,386  | 35,085  | 39,955  | 42,538  |
| 太陽光発電システム              | 発電量 (MWh)                                | 4,068   | 3,890   | 4,110   | 3,901   | 3,820   |
|                        | 日本                                       | 4,068   | 3,890   | 4,110   | 3,901   | 3,802   |
|                        | 海外                                       | 0       | 0       | 0       | 0       | 18      |
| オンサイト太陽光発電システムによる自家消費量 | 自家消費量 (MWh)                              | 2,783   | 2,695   | 2,780   | 2,837   | 2,677   |
|                        | 日本                                       | 2,783   | 2,695   | 2,780   | 2,837   | 2,659   |
|                        | 海外                                       | 0       | 0       | 0       | 0       | 18      |
| 販売した電力                 | 電力販売量 (MWh) <sup>※3</sup>                | 1,285   | 1,195   | 1,330   | 1,063   | 1,143   |
|                        | 日本                                       | 1,285   | 1,195   | 1,330   | 1,063   | 1,143   |
|                        | 海外                                       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |

※1 MWh表記に変更

※2 海外での蒸気購入を追加

※3 熱、蒸気は販売していません



|                        |            |   |    |     |     |     |
|------------------------|------------|---|----|-----|-----|-----|
| 再生可能エネルギー (電力)<br>使用割合 | 電力使用割合 (%) | 2 | 60 | 91  | 90  | 89  |
|                        | 日本         | 1 | 63 | 100 | 100 | 100 |
|                        | 海外         | 8 | 47 | 49  | 49  | 45  |

| 物流に関わる環境負荷       |                           | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
|------------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| CO <sub>2</sub>  | 排出量 (千t-CO <sub>2</sub> ) | 89     | 136    | 139    | 76     | 151    |
|                  | 日本                        | 9      | 15     | 19     | 12     | 16     |
|                  | 海外                        | 80     | 121    | 120    | 64     | 135    |
| 海運利用率 (海外向け) (%) |                           | 34.3   | 33.2   | 39.0   | 42.1   | 50.1   |
| 強化ダンボールの使用       | 木材使用量の削減 (t) 日本           | —      | —      | 2,000  | 1,915  | 3,581  |

| 廃棄物排出量                  |                      | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
|-------------------------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 廃棄物                     | 排出量 (t)              | 14,997 | 14,459 | 18,249 | 19,714 | 26,618 |
|                         | 日本                   | 13,705 | 12,921 | 17,047 | 18,527 | 25,310 |
|                         | 海外                   | 1,292  | 1,538  | 1,202  | 1,187  | 1,308  |
| リサイクル                   | 再資源化量 (t)            | 14,814 | 14,189 | 17,978 | 19,480 | 26,396 |
|                         | 日本                   | 13,587 | 12,789 | 16,912 | 18,376 | 25,157 |
|                         | 海外                   | 1,227  | 1,400  | 1,066  | 1,103  | 1,239  |
| 単純焼却・埋立処分               | 処分量 (t)              | 183    | 270    | 271    | 234    | 222    |
|                         | 日本                   | 118    | 132    | 135    | 151    | 153    |
|                         | 海外                   | 65     | 138    | 136    | 84     | 69     |
| 危険・有害な廃棄物               | 排出量 (t)              | 7,227  | 5,231  | 5,634  | 7,743  | 10,664 |
|                         | 日本 (特別管理産業廃棄物)       | 6,718  | 4,705  | 5,239  | 7,448  | 10,371 |
|                         | 海外 (国別に定める危険・有害な廃棄物) | 509    | 526    | 395    | 296    | 293    |
| 危険・有害な廃棄物<br>リサイクル      | 再資源化量 (t)            | 7,226  | 5,193  | 5,596  | 7,703  | 10,644 |
|                         | 日本                   | 6,718  | 4,705  | 5,239  | 7,448  | 10,370 |
|                         | 海外                   | 508    | 488    | 357    | 256    | 273    |
| 危険・有害な廃棄物<br>単純焼却・埋立処分※ | 処分量 (t)              | 1      | 38     | 38     | 40     | 21     |
|                         | 日本                   | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|                         | 海外                   | 1      | 38     | 38     | 40     | 20     |

※ 2025年3月期は単純焼却2トン、無害化処理後の埋立処分19トン

| 化学物質使用・排出量 (日本)  |                     | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
|------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| PRTR法第一種指定化学物質※1 | 取り扱い量 (t)           | 144    | 119    | 104    | 61     | 62     |
|                  | 塩化第二鉄               | 106    | 85     | 76     | —      | —      |
|                  | ふっ化水素およびその水溶性塩      | 24     | 22     | 16     | 47     | 49     |
|                  | メチルナフタレン            | 13     | 11     | 10     | 11     | 10     |
|                  | テトラメチルアンモニウム＝ヒドロキシド | —      | —      | —      | 2      | 1      |
|                  | VOC※2類              | 0.1    | 0.1    | 0.1    | 0.2    | 0.2    |
|                  | その他                 | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
|                  | 移動量 (廃棄物量) (t)      | 131    | 108    | 94     | 48     | 50     |
|                  | 移動量 (下水道) (t)       | 0      | 0      | 0      | 2      | 2      |
|                  | 消費量 (t)             | 13     | 11     | 10     | 11     | 10     |
| NOx              | 排出量 (t)             | 13.0   | 13.1   | 12.7   | 12.9   | 14.8   |
| SOx              | 排出量 (t)             | 4.9    | 4.8    | 4.5    | 4.6    | 4.5    |

※1 2024年3月期に対象物質の見直しをおこなない、追加物質、対象外物質あり

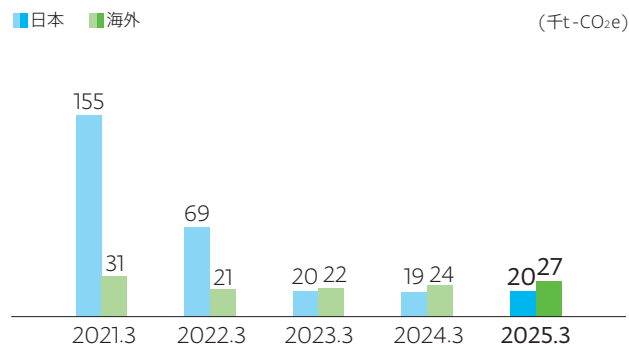
※2 VOC: Volatile Organic Compounds。揮発性有機化合物

## その他

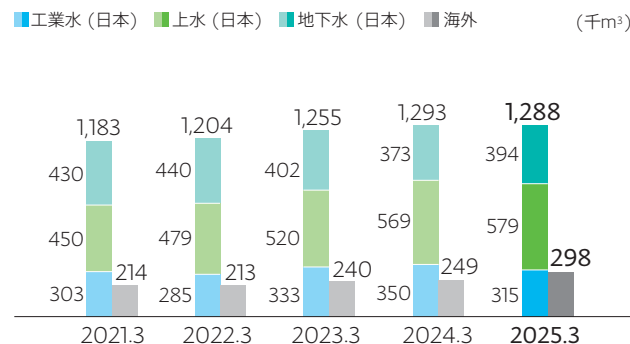
|                         |                              | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
|-------------------------|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ISO 14001               | 認証取得事業所数                     | 11     | 11     | 11     | 11     | 11     |
|                         | 日本                           | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
|                         | 海外                           | 6      | 6      | 6      | 6      | 6      |
| 環境投資                    | 環境投資の効果 (百万円)                | 32     | 30     | 31     | 16     | 9      |
|                         | 環境投資の効果 (t-CO <sub>2</sub> ) | 455    | 973    | 799    | 334    | 170    |
| 生物多様性                   | 生態観察会回数 <sup>※</sup>         | 18     | 16     | 22     | 20     | 19     |
|                         | 生態観察会参加人数 <sup>※</sup>       | 52     | 87     | 138    | 289    | 378    |
| 環境法規制                   | 環境法令違反数                      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|                         | 法令違反に対する罰金額                  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 製品総出荷量 (t) <sup>※</sup> |                              | 28,862 | 41,352 | 48,922 | 35,769 | 46,946 |
| コピー用紙 <sup>※</sup>      |                              |        |        |        |        |        |
|                         | 使用量 (t)                      | 38     | 32     | 138    | 88     | 59     |

※ 対象: 日本

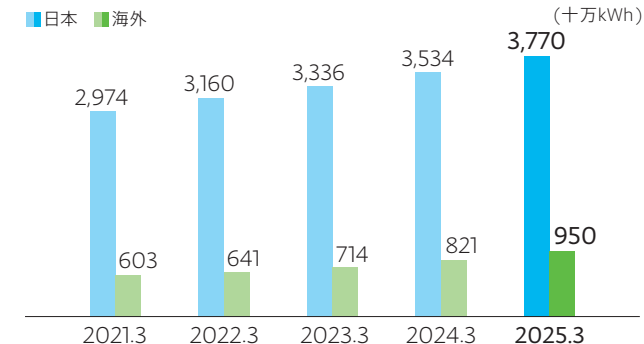
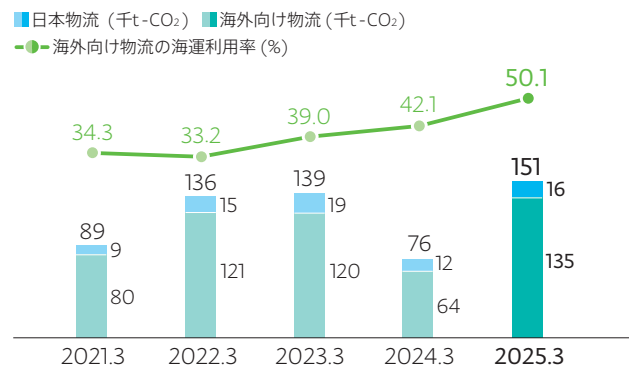
## ■ スcope1排出量とScope2排出量(マーケット基準)の合計の推移



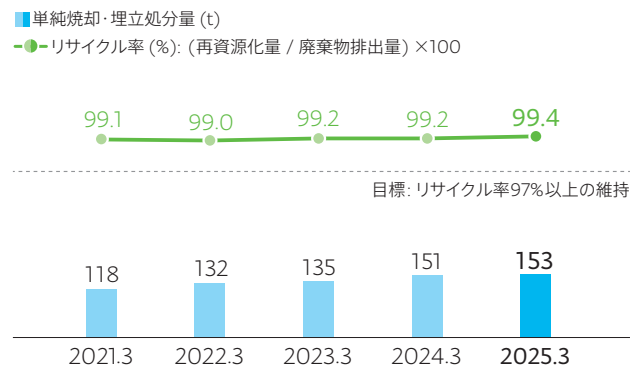
## ■ 水使用量の推移



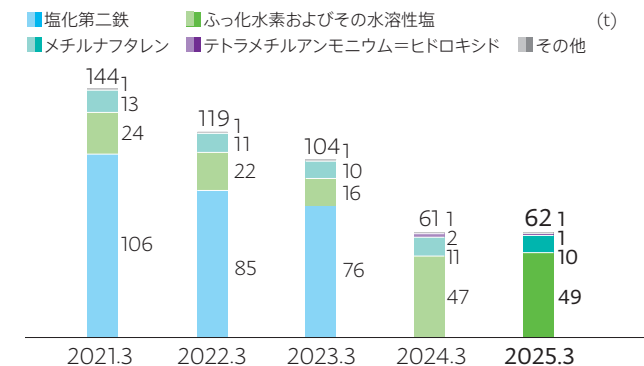
## ■ 電力使用量の推移

■ 物流におけるCO<sub>2</sub>排出量と海運利用率の推移

## ■ リサイクル率と単純焼却・埋立処分量の推移 (日本)



## ■ PRTR法第一種指定化学物質取り扱い量の推移 (日本)



## サステナビリティデータ | Social: 社会

社会データの算定対象範囲は、東京エレクトロングループ（連結26社）で、対象期間は2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日）です。

日本：東京エレクトロン株式会社、東京エレクトロン テクノロジーソリューションズ株式会社、東京エレクトロン九州株式会社、東京エレクトロン宮城株式会社、東京エレクトロンFE株式会社、東京エレクトロンBP株式会社

海外：連結子会社20社（Tokyo Electron America, Inc.、Tokyo Electron Europe Ltd.、Tokyo Electron Korea Ltd.、Tokyo Electron Taiwan Ltd.、Tokyo Electron (Shanghai) Ltd.、Tokyo Electron Singapore Pte. Ltd. 含む）

※ ●を付したデータにつきましては、「サステナビリティデータ2025」において第三者保証を受けています

※ 合計については四捨五入の関係で一致していないことがあります

| 従業員数 (グループ全体) |        | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 正規従業員 (地域別)   | 正規従業員数 | 14,022 | 15,140 | 16,605 | 17,071 | 18,893 |
|               | 日本     | 7,921  | 8,234  | 8,796  | 9,150  | 9,847  |
|               | その他アジア | 3,796  | 4,328  | 4,819  | 4,854  | 5,640  |
|               | 欧州・中東  | 509    | 578    | 669    | 708    | 739    |
|               | 北米     | 1,796  | 2,000  | 2,321  | 2,359  | 2,667  |

| 従業員構成 (日本)  |        | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 従業員 (雇用形態別) | 従業員数   | 8,296  | 8,661  | 9,325  | 9,746  | 10,488 |
|             | 正規従業員  | 7,921  | 8,234  | 8,796  | 9,150  | 9,847  |
|             | 男性     | 6,722  | 6,944  | 7,429  | 7,716  | 8,279  |
|             | 女性     | 1,199  | 1,290  | 1,367  | 1,434  | 1,568  |
|             | 非正規従業員 | 375    | 427    | 529    | 596    | 641    |
|             | 男性     | 348    | 403    | 490    | 553    | 591    |
|             | 女性     | 27     | 24     | 39     | 43     | 50     |

| 採用・雇用 (日本) |            | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
|------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 新卒採用       | 採用数        | 253    | 209    | 231    | 353    | 404    |
|            | 30歳未満      | 252    | 208    | 231    | 351    | 403    |
|            | 男性         | 207    | 177    | 193    | 304    | 320    |
|            | 女性         | 45     | 31     | 38     | 47     | 83     |
|            | 30歳以上50歳未満 | 1      | 1      | 0      | 2      | 1      |
|            | 男性         | 1      | 0      | 0      | 2      | 1      |
|            | 女性         | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      |
|            | 50歳以上      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|            | 男性         | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|            | 女性         | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|            | 女性比率       | 17.8   | 15.3   | 16.5   | 13.3   | 20.5   |

データセクション

Chapter 1  
東京エレクトロンについて

Chapter 2  
価値創造ストーリー

Chapter 3  
バリューチェーンによる価値創造

Chapter 4  
さらなる成長に向けて

データセクション

TOKYO ELECTRON  
INTEGRATED REPORT 2025

88

|                                |             |       |       |       |       |       |
|--------------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| キャリア採用                         | 採用数         | 191   | 400   | 580   | 271   | 627   |
|                                | 30歳未満       | 56    | 131   | 209   | 89    | 193   |
|                                | 男性          | 49    | 96    | 185   | 72    | 159   |
|                                | 女性          | 7     | 35    | 24    | 17    | 34    |
|                                | 30歳以上50歳未満  | 123   | 250   | 355   | 172   | 409   |
|                                | 男性          | 92    | 202   | 306   | 141   | 339   |
|                                | 女性          | 31    | 48    | 49    | 31    | 70    |
|                                | 50歳以上       | 12    | 19    | 16    | 10    | 25    |
|                                | 男性          | 11    | 17    | 13    | 8     | 23    |
|                                | 女性          | 1     | 2     | 3     | 2     | 2     |
|                                | 女性比率        | 20.4  | 21.3  | 13.1  | 18.5  | 16.9  |
| 障がい者雇用                         | 雇用率(単体)     | 2.43  | 2.32  | 2.03  | 2.18  | 2.44  |
|                                | 雇用率(国内グループ) | 2.30  | 2.37  | 2.27  | 2.34  | 2.46  |
| 再雇用制度                          | 利用者数        | 313   | 389   | 475   | 545   | 586   |
|                                | 男性          | 305   | 376   | 451   | 510   | 545   |
|                                | 女性          | 8     | 13    | 24    | 35    | 41    |
| 業績とキャリアについての定期的評価を受けている正規従業員比率 |             | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

女性管理職(グループ全体)

|             |        |        |        |        |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|             | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
| 人数          | —      | 163    | 182    | 221    | 253    |
| 比率          | —      | 5.5    | 5.7    | 6.3    | 6.4    |
| 人数(上級管理職※3) | —      | 10     | 16     | 20     | 21     |
| 比率(上級管理職※3) | —      | 2.2    | 3.3    | 3.7    | 3.5    |

※1 女性管理職比率 算定方法: 女性管理職人数/管理職人数×100 管理職人数には高度専門職(2022年3月期より)、定年後再雇用者(2024年3月期より)を含む  
※2 3月31日現在  
※3 グローバル人事制度による一定レベル以上または一定職位以上の社員

女性管理職(日本)

|    |        |        |        |        |        |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|
|    | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
| 人数 | 26     | 46     | 51     | 67     | 77     |
| 比率 | 2.2    | 2.6    | 2.7    | 3.1    | 3.3    |

※1 女性管理職比率 算定方法: 女性管理職人数/管理職人数×100 管理職人数には高度専門職(2022年3月期より)、定年後再雇用者(2024年3月期より)を含む  
※2 3月31日現在

社員の定着(日本)

|           |         |        |         |        |         |
|-----------|---------|--------|---------|--------|---------|
|           | 2021.3  | 2022.3 | 2023.3  | 2024.3 | 2025.3  |
| 入社3年後定着率※ | 94.1    | 94.7   | 92.7    | 93.1   | 94.6    |
| 男性        | 94.8    | 95.0   | 93.2    | 93.6   | 95.0    |
| 女性        | 89.3    | 93.5   | 90.6    | 90.9   | 92.1    |
| 平均勤続年数    | 17年4カ月  | 17年2カ月 | 16年8カ月  | 16年6カ月 | 15年10カ月 |
| 男性        | 17年7カ月  | 17年6カ月 | 16年10カ月 | 16年8カ月 | 16年0カ月  |
| 女性        | 15年10カ月 | 15年8カ月 | 15年7カ月  | 15年7カ月 | 14年11カ月 |

※ 直近5年平均

離職(グループ全体)

|              |        |        |        |        |        |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
| 離職者数(グループ全体) | —      | 589    | 599    | 415    | 431 ※2 |
| 男性           | —      | 507    | 509    | 351    | 347    |
| 女性           | —      | 82     | 90     | 64     | 83     |
| 離職率(グループ全体)  | —      | 4.2    | 3.9    | 2.5    | 2.4    |

※1 自己都合による離職  
※2 性別の申告なしを含む

※1 女性管理職比率 算定方法: 女性管理職人数/管理職人数×100 管理職人数には高度専門職(2022年3月期より)、定年後再雇用者(2024年3月期より)を含む

※2 3月31日現在

※3 グローバル人事制度による一定レベル以上または一定職位以上の社員

※1 女性管理職比率 算定方法: 女性管理職人数/管理職人数×100 管理職人数には高度専門職(2022年3月期より)、定年後再雇用者(2024年3月期より)を含む

※2 3月31日現在

※ 直近5年平均

※1 自己都合による離職

※2 性別の申告なしを含む



## 離職 (日本)

|      | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 離職者数 | 87     | 87     | 98     | 113    | 95     |
| 男性   | 75     | 69     | 81     | 93     | 76     |
| 女性   | 12     | 18     | 17     | 20     | 19     |
| 離職率  | 1.0    | 1.0    | 1.1    | 1.2    | 0.9    |

※ 自己都合による離職

## ワーク・ライフ・バランス (日本)

|                          | 2021.3    | 2022.3    | 2023.3    | 2024.3   | 2025.3    |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 年次有給休暇 取得率 <sup>※1</sup> | 62.5      | 64.6      | 70.0      | 80.6     | 78.9      |
| 取得者数                     | 688       | 512       | 1,731     | 630      | 819       |
| リフレッシュ休暇 男性              | 610       | 435       | 1,485     | 547      | 697       |
| 女性                       | 78        | 77        | 246       | 83       | 122       |
| 配偶者出産休暇 取得者数             | 148       | 137       | 149       | 169      | 161       |
| 取得者数                     | 41        | 70        | 96        | 153      | 213       |
| 男性                       | 16        | 36        | 57        | 122      | 167       |
| 女性 (取得率)                 | 25 (92.6) | 34 (97.1) | 39 (97.5) | 31 (100) | 46 (97.9) |
| 育児休業 復職者数                | 54        | 60        | 76        | 155      | 173       |
| 男性                       | 15        | 32        | 43        | 120      | 150       |
| 女性                       | 39        | 28        | 33        | 35       | 23        |
| 復職率                      | 96.4      | 95.2      | 98.7      | 100.0    | 99.4      |
| 定着率                      | 95.0      | 90.0      | 97.9      | 91.2     | 96.7      |
| 短時間勤務制度 利用者数             | 132       | 110       | 105       | 103      | 90        |
| 男性                       | 9         | 7         | 10        | 10       | 14        |
| 女性                       | 123       | 103       | 95        | 93       | 76        |
| 取得者数                     | 510       | 547       | 599       | 661      | 695       |
| 子の看護休暇 男性                | 353       | 373       | 424       | 513      | 555       |
| 女性                       | 157       | 174       | 175       | 148      | 140       |
| 取得者数                     | 86        | 80        | 98        | 113      | 121       |
| 子育て応援休暇 男性               | 29        | 23        | 33        | 45       | 77        |
| 女性                       | 57        | 57        | 65        | 68       | 44        |
| 取得者数                     | 2         | 1         | 4         | 6        | 3         |
| 介護休業 男性                  | 0         | 0         | 4         | 5        | 2         |
| 女性                       | 2         | 1         | 0         | 1        | 1         |
| 取得者数                     | 110       | 87        | 85        | 100      | 134       |
| 介護休暇 男性                  | 69        | 57        | 53        | 54       | 81        |
| 女性                       | 41        | 30        | 32        | 46       | 53        |
| 利用者数                     | 0         | 4         | 0         | 1        | 2         |
| 介護勤務制度 男性                | 0         | 2         | 0         | 1        | 2         |
| 女性                       | 0         | 2         | 0         | 0        | 0         |
| 配偶者転勤休業制度 利用者数           | —         | —         | —         | 3        | 7         |

※1 年次有給休暇取得率 算定方法: (従業員<sup>※2</sup>の有給休暇消化日数)/(従業員<sup>※2</sup>の有給休暇付与日数)×100

※2 非正規従業員含む

## 製品/イノベーション

製品やサービスについて発生した安全衛生インパクトに関する規制および自主的規範の違反事例の総件数

|                            | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3          | 2025.3          |
|----------------------------|--------|--------|--------|-----------------|-----------------|
|                            | 0      | 0      | 0      | 0               | 0               |
| 保有特許 (国・地域別) <sup>※1</sup> | 保有件数   | 18,692 | 19,572 | 21,645          | 24,996          |
|                            | 日本     | 5,484  | 5,703  | 6,307           | 7,069           |
|                            | 米国     | 4,822  | 4,988  | 5,360           | 5,803           |
|                            | 欧州     | 206    | 167    | — <sup>※2</sup> | — <sup>※2</sup> |
|                            | 韓国     | 3,363  | 3,731  | 4,683           | 5,717           |
|                            | 台湾     | 2,925  | 3,014  | 3,120           | 3,541           |
|                            | 中国     | 1,892  | 1,969  | 2,175           | 2,866           |

※1 2021年3月期～2022年3月期は社内データ、2023年3月期～はLexisNexis® PatentSight+データに基づき作成  
※2 欧州については集計対象外

グローバル特許出願率<sup>※1</sup>

|  | 2019.12 | 2020.12 | 2021.12            | 2022.12            | 2023.12            |
|--|---------|---------|--------------------|--------------------|--------------------|
|  | 74.3    | 74.6    | 80.1 <sup>※2</sup> | 79.9 <sup>※2</sup> | 77.3 <sup>※2</sup> |

※1 各年(暦年)において出願に至った発明件数のうち、日本以外へ出願された割合

※2 各国への出願分に特許協力条約 (PCT: Patent Cooperation Treaty) に基づく国際出願分を追加

特許許可率<sup>※</sup>

|    | 2020.12 | 2021.12 | 2022.12 | 2023.12 | 2024.12 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 日本 | 84.9    | 79.8    | 74.5    | 81.8    | 77.9    |
| 米国 | 87.3    | 83.9    | 81.5    | 80.7    | 86.1    |

※ 各年(暦年)において審査が完了したもののうち、許可された割合

## 顧客

|                                   | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 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 | 96.7   | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  |

## 安全

|                              | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 基礎安全教育受講率                    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| 上級安全教育受講率                    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| 労働時間100万時間当たりの休業災害度数率 (LTIR) | 0.63   | 0.66   | 0.83   | 0.31   | 0.32   |
| 労働時間20万時間当たりの人身事故発生率 (TCIR)  | 0.27   | 0.30   | 0.33   | 0.15   | 0.23   |

## 調達

|                                      | 2021.3    | 2022.3    | 2023.3    | 2024.3    | 2025.3                 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| 社会的クライテリアを使用してスクリーニングした新規重要サプライヤーの比率 | 100       | 100       | 100       | 100       | 100                    |
| サプライチェーンサステナビリティアセスメント改善率            | 23.1      | 31.5      | 30.5      | 29.2      | — <sup>※1</sup>        |
| サプライチェーンBCPアセスメント改善率                 | 20.3      | 24.4      | 22.2      | 20.4      | 19.3                   |
| 特定したRMAP準拠製錬所数 (特定率)                 | 236 (100) | 243 (100) | 234 (100) | 238 (100) | 298 (99) <sup>※2</sup> |

※1 調査票の見直しにより比較不可

※2 2025年3月期調査から対象鉱物に3TG (タンタル、スズ、タングステン、金) にコバルトを追加

| ガバナンス                                                     | 2021.3   | 2022.3   | 2023.3  | 2024.3  | 2025.3   |                          |
|-----------------------------------------------------------|----------|----------|---------|---------|----------|--------------------------|
| 取締役会に通知された重大な懸念事項の総数                                      | 0        | 0        | 0       | 0       | 0        | ※1 対象: 日本                |
| 組織の関与が明らかとなった反競争的行為、反トラスト法違反、独占禁止法違反により、法的措置を受けた事例の総数     | 0        | 0        | 0       | 0       | 0        | ※2 2022年3月期より対象団体を見直しました |
| 腐敗防止に関する研修を受講した執行役員数 <sup>※1</sup>                        | 15       | 20       | 28      | 0       | 26       |                          |
| 取締役のうち腐敗防止に関する組織の方針や手順の通達をおこなったメンバーの総数 (比率) <sup>※1</sup> | 11 (100) | 12 (100) | 6 (100) | 6 (100) | 7 (100)  |                          |
| 取締役のうち腐敗防止に関する研修を受講したメンバーの総数 (比率) <sup>※1</sup>           | 0 (0)    | 0 (0)    | 3 (50)  | 0 (0)   | 3 (42.8) |                          |
| 業界団体などへの支出 (千円) <sup>※2</sup>                             | 32,036   | 56,374   | 73,313  | 82,263  | 86,099   |                          |
| 政治関連団体への支出 (円)                                            | 0        | 0        | 0       | 0       | 0        |                          |
| 取締役の平均在任年数                                                | 6.09     | 6.58     | 5.16    | 6.16    | 5.57     |                          |
| 取締役会の平均出席率                                                | 98.96    | 99.50    | 98.62   | 99.09   | 99.15    |                          |

| コンプライアンス                                  | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3             | 2025.3 |                                  |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------|--------|----------------------------------|
| 倫理基準教育・誓約の実施率 <sup>※1</sup>               | 98.8   | 91.6   | 96.1   | 94.9 <sup>※2</sup> | 96.7   | ※1 対象: グループ全体                    |
| 情報セキュリティ規約遵守の同意書確認率                       | 99.4   | 99.9   | 100.0  | 99.3               | 100.0  | ※2 対象期間2024年3月~5月                |
| 社会経済分野の法規制違反により組織が受けた重大な罰金および罰金以外の制裁措置の総数 | 0      | 0      | 0      | 0                  | 0      | ※3 東京エレクトロングループ倫理基準、社内規程などの違反を含む |
| コンプライアンス違反により懲戒処分に至った件数 <sup>※1 ※3</sup>  | —      | —      | —      | 59                 | 43     |                                  |
| 贈収賄/腐敗行為                                  | —      | —      | —      | 0                  | 0      |                                  |
| 競争法/独占禁止法違反                               | —      | —      | —      | 0                  | 0      |                                  |
| マネーロンダリング/インサイダー取引                        | —      | —      | —      | 0                  | 0      |                                  |
| 情報セキュリティ違反/知的財産権侵害                        | —      | —      | —      | 3                  | 1      |                                  |
| 個人情報保護違反                                  | —      | —      | —      | —                  | 0      |                                  |
| 利益相反行為                                    | —      | —      | —      | 0                  | 0      |                                  |
| ハラスメント行為                                  | —      | —      | —      | 22                 | 12     |                                  |
| その他 (服務義務違反)                              | —      | —      | —      | 34                 | 30     |                                  |

| 社会貢献                          | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3           | 2025.3 |                           |
|-------------------------------|--------|--------|--------|------------------|--------|---------------------------|
| 社会貢献支出額 (百万円) <sup>※1</sup>   | 244    | 170    | 301    | 533              | 601    | ※1 災害義援金を除いた当社社会貢献活動の支出額  |
| 慈善寄附 (チャリティー団体への資金・物資の拠出)     | 13     | 15     | 9      | 7                | 9      | ※2 2025年3月期に現金寄附内訳の見直しを実施 |
| 現金寄附内訳比率                      |        |        |        |                  |        |                           |
| コミュニティ投資 (地域の活動を支援するための支出)    | 62     | 75     | 40     | 33 <sup>※2</sup> | 35     |                           |
| コマーシャル・イニシアティブ (自社事業成長に向けた支出) | 25     | 10     | 51     | 61 <sup>※2</sup> | 56     |                           |

# 株式情報 (2025年3月31日現在)

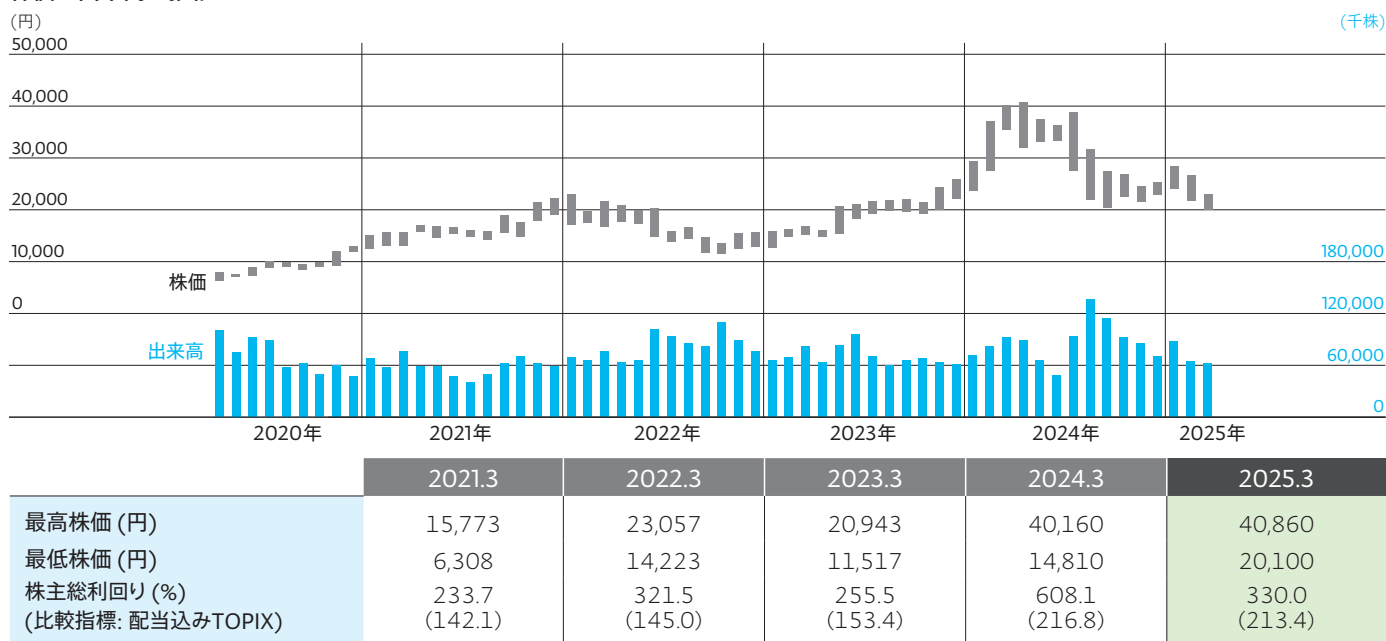
|                  |                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 社名               | 東京エレクトロン株式会社<br>〒107-6325<br>東京都港区赤坂5-3-1<br>赤坂Bizタワー                          |
| 設立               | 1963年11月11日                                                                    |
| 定時株主総会           | 6月                                                                             |
| 株式の状況            | 一単元の株式数 100株<br>発行可能株式総数 900,000,000株<br>発行済株式の総数 471,632,733株<br>株主総数 83,023名 |
| 上場証券取引所          | 東京証券取引所 プライム市場<br>(証券コード: 8035)                                                |
| 会計監査人            | 有限責任 あずさ監査法人                                                                   |
| 株主名簿管理人          | 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号<br>三井住友信託銀行株式会社                                              |
| 郵便物送付先・<br>電話照会先 | 〒168-0063<br>東京都杉並区和泉二丁目8番4号<br>三井住友信託銀行株式会社 証券代行部<br>0120-782-031 (フリーダイヤル)   |
| ウェブサイト           | www.tel.co.jp                                                                  |

## 大株主の状況

| 株主名                                                                | 持株数 (千株) | 持株比率 (%) |
|--------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)                                           | 115,962  | 25.23    |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)                                                | 47,496   | 10.33    |
| 株式会社TBSホールディングス                                                    | 15,112   | 3.28     |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632                                        | 12,987   | 2.82     |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234                      | 9,397    | 2.04     |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001                         | 9,257    | 2.01     |
| GOVERNMENT OF NORWAY                                               | 6,640    | 1.44     |
| HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C<br>ASIAN EQUITIES DERIVATIVES | 6,466    | 1.40     |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781                                        | 6,377    | 1.38     |
| JPモルガン証券株式会社                                                       | 5,688    | 1.23     |

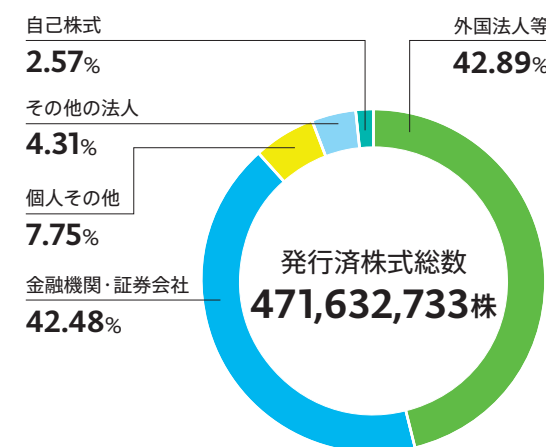
※ 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています

## 株価・出来高の推移



※ 当社は、2023年4月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しています。2021年3月期から当該株式分割がおこなわれたと仮定して株価を算出しています

## 所有者別株式分布状況







東京エレクトロン株式会社

〒107-6325  
東京都港区赤坂5-3-1 赤坂 Bizタワー  
Tel.03-5561-7000  
www.tel.co.jp

東京エレクトロンのロゴについて

東京エレクトロン（TEL）のコーポレートブランドロゴは、当社のさらなる成長に向けた象徴として、2015年に基本理念とビジョンをもとに考案されました。シンプルな造形は、誠実で公明正大な企業姿勢を示し、同時に企業としての存在感と信頼感を表しています。

ロゴの中心にある正方形は、産業のコアを担うテクノロジーの精度の高さを象徴し、若々しい生命感のあるグリーンが、私たちの事業の中心に人と自然環境があることを表しています。また、透明感のあるブルーのカラーは、先進性、未来感を表現しています。当社はこれからも最先端の技術と確かなサービスで、夢のある社会の発展に貢献します。

表紙のイメージ

当社の装置を中心に、半導体産業の成長を牽引する1st Wave (IoT、Cloud/Edgeコンピューティング、Industry 4.0)、2nd Wave (AI、AR/VR、自動運転)、3rd Wave (量子コンピューティング、6G/7G、Industry 5.0) を表しています。Best ProductsとBest Technical Serviceの提供により半導体の技術革新に貢献し、夢のある社会の発展を実現します。