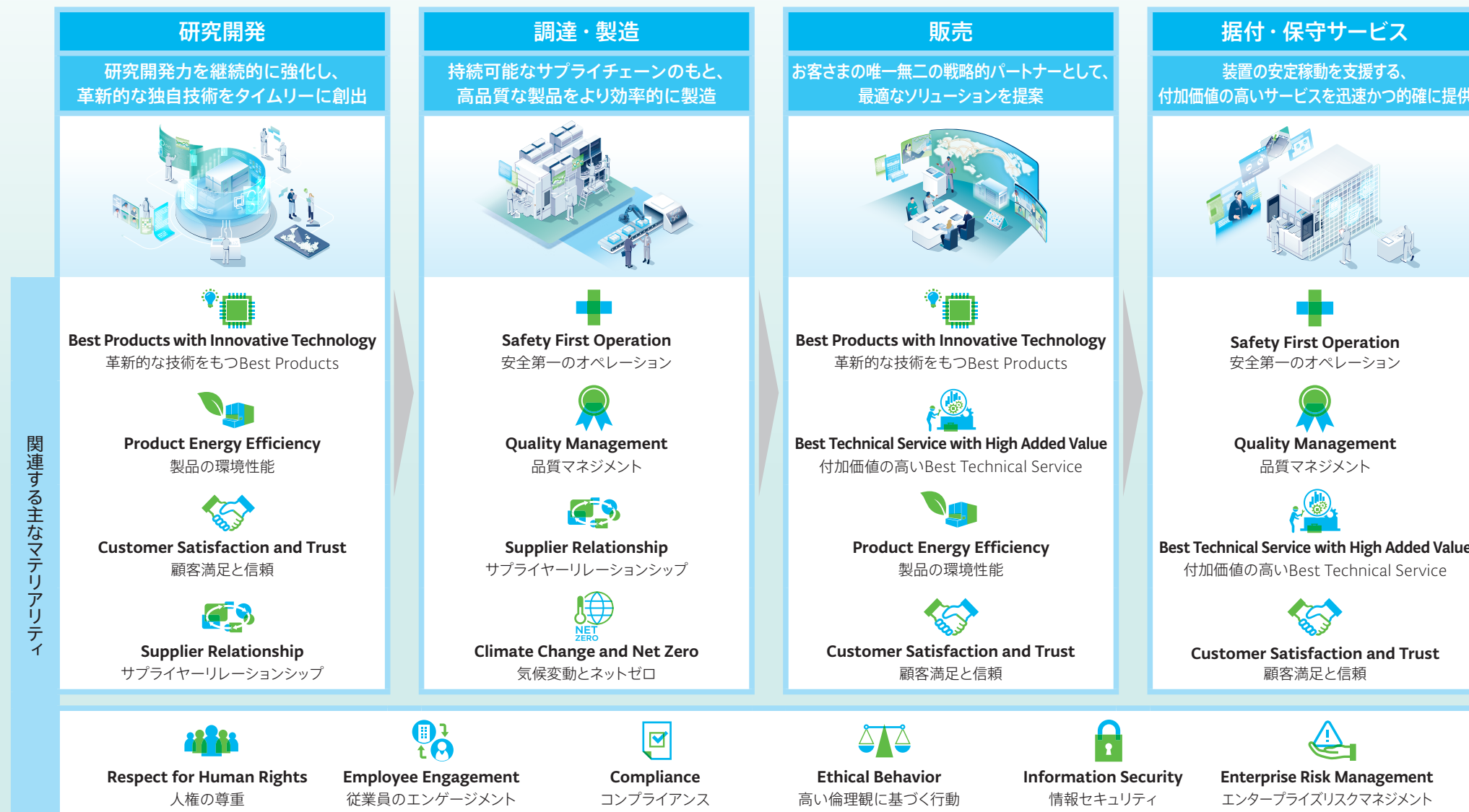


バリューチェーンの取り組み

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。

バリューチェーンの取り組み | 研究開発

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&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



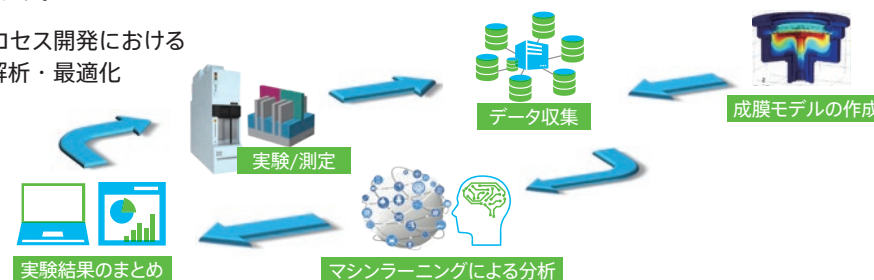
戦略的アプローチによる競争優位性の確立

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&D

Production
Manufacturing

Service

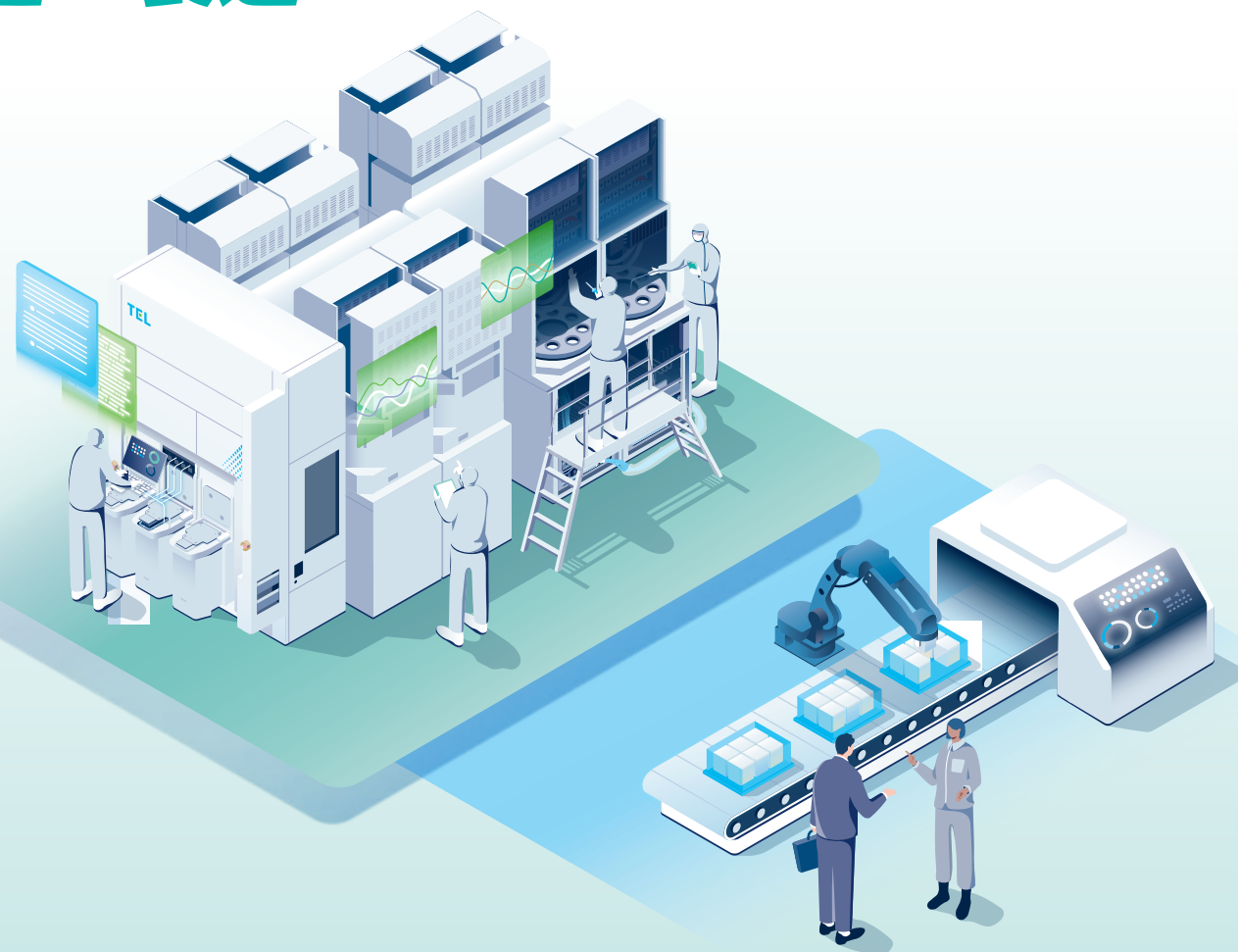
People

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

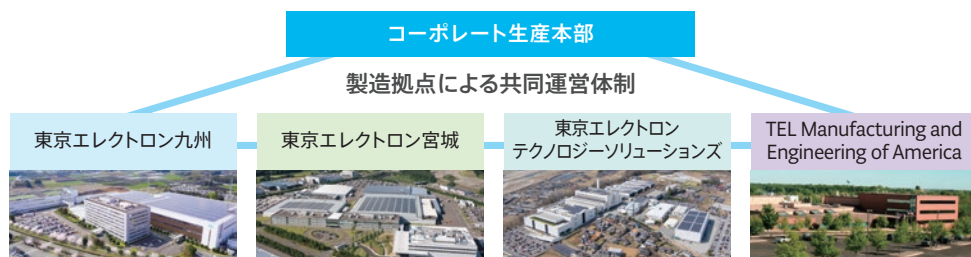
半導体製造装置事業においては、サプライチェーンマネジメントの重要性がより一層高まっています。このような中、当社がさらなる成長を目指していくためには、持続可能な調達活動を戦略的に推進していくことが極めて重要です。

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

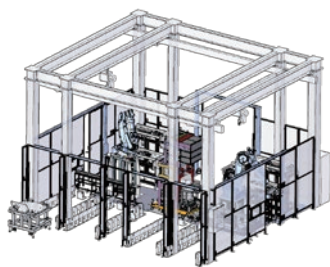
Smart Manufacturing構想の実現によるワールドクラスの製造オペレーションの確立

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。

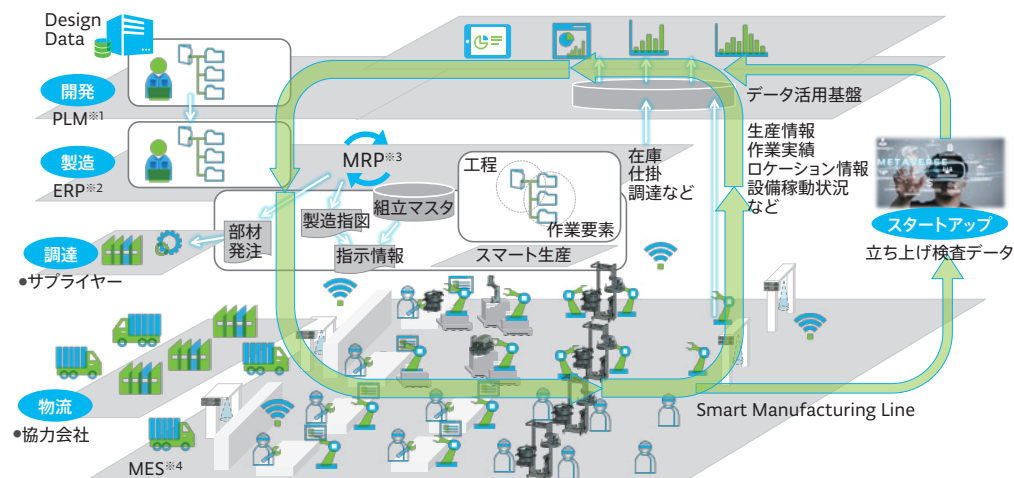


装置の3Dモデルを活用したトレーニングの一場面

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

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

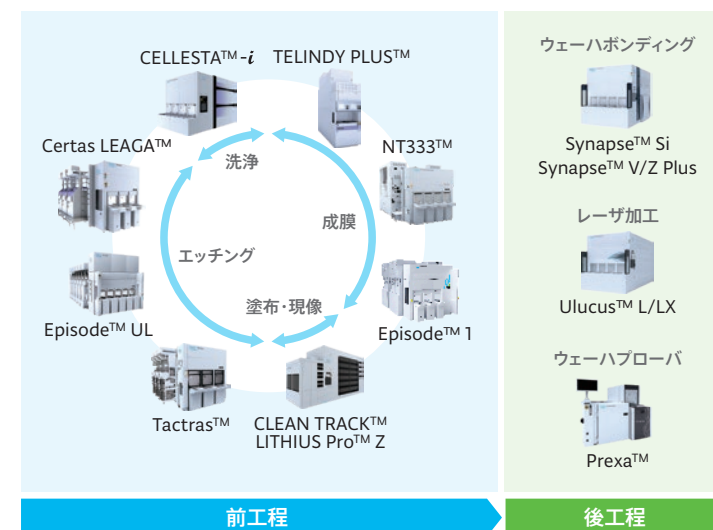
当社は、前工程における成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄といった4つのキープロセスの装置や、後工程における検査やボンディング/デボンディングプロセスの装置など、幅広い製品ラインアップを展開しています。これらを生かした提案活動をおこなうことでお客さまの課題を解決し、競争優位性の高い半導体製造の実現に貢献します。

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



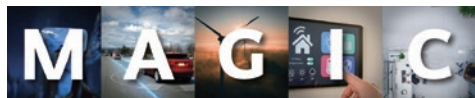
重要テーマ 顧客対応力と顧客満足の上

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※¹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※²およびSi Photonics※³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

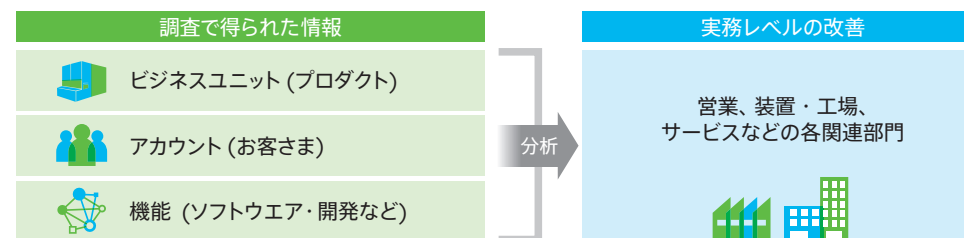
※² ARグラス: 現実世界に仮想情報を重ねて表示する、メガネ型のウェアラブルデバイス

※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※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

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

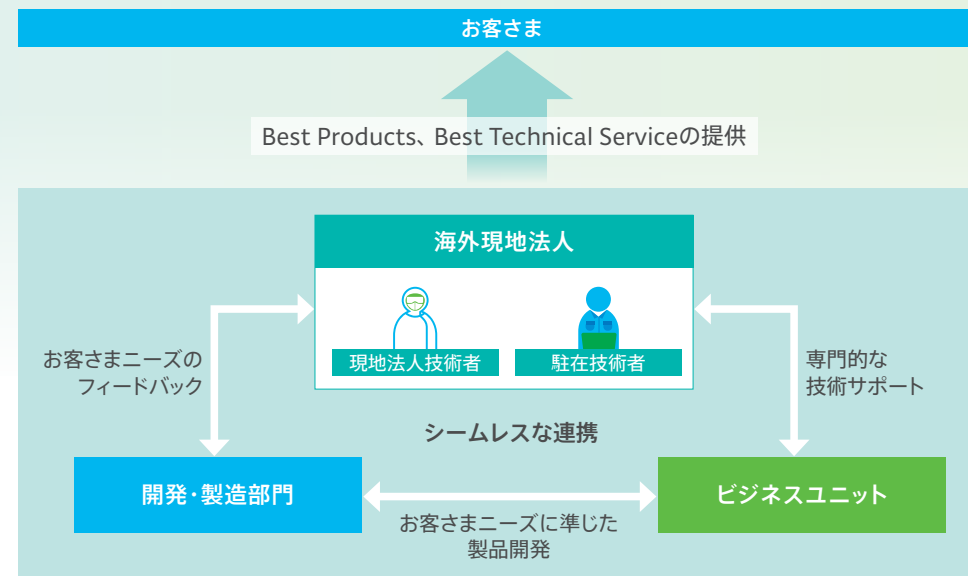
さらなる事業規模の拡大を見据え、フィールドエンジニアを増員し戦力としていち早く活躍できる人材の育成や、既存のフィールドエンジニアのスキル向上を効果的に図ることが極めて重要です。

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

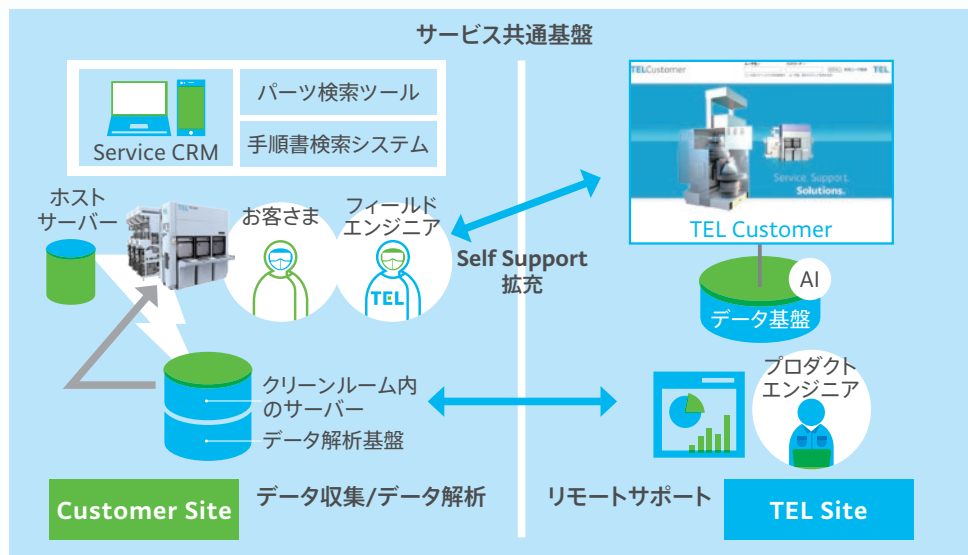
当社では、据付・保守サービスにおける業務経験の豊富な社員が、自身のキャリアを振り返り、習得した学びや気付きを社内イントラネットに公開する取り組みを始めました。この取り組みは、若手・中堅社員がキャリアパスや将来像を描く手がかりとなり、キャリアアップに向けた新たな挑戦やスキルアップを目指すきっかけとなっています。顧客第一主義や風通しの良さ、チームワークといった当社のDNAを若手・中堅社員に継承し、時代の変化に対応しながら新たな価値の創造を目指しています。

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	ガバナンス 	● 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 ● 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 ● 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 ● 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
	戦略 	● 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 ● 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 ● 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 ※1  マテリアリティ P.11-12
	リスク管理※ 	● 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 ● 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 ● 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 ● 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 ※  リスクマネジメント P.71-72
	指標と目標 	● 中期経営計画における継続的な企業価値の向上に関する重要指標※1およびサステナビリティ年度目標※2を設定 ● 重要指標および年度目標の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 ● 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 ※1  継続的な企業価値の向上に関する重要指標 P.19-20 ※2  当社ウェブサイト「サステナビリティ年度目標と実績」 www.tel.co.jp/sustainability/goals-and-results/index.html

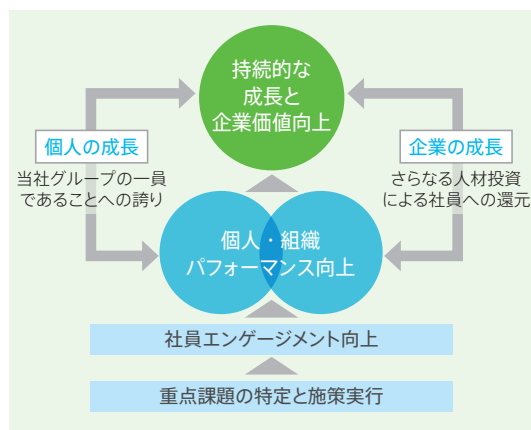
バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

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

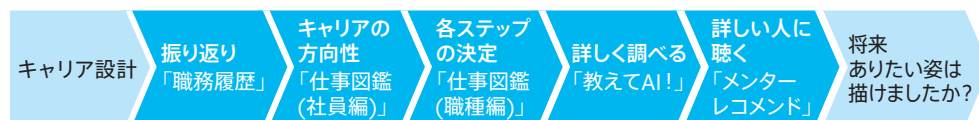
	新人・若手	中堅	管理職・高度専門職・幹部	経営
階層別教育	導入教育 (新卒・中途)			
	OJTプログラム (新卒・中途)			
	若手育成	中堅社員教育	マネージャー教育	
			リーダー教育	
目的別教育	技術教育 (セミナー・ワークショップ)			
	ビジネススキル			
	グローバルコミュニケーション			
	キャリアサポート			
	全社必須 ウェブ教育			

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&インクルージョン (DE&I)

当社では経営層の強いコミットメントのもと、継続的なイノベーションの創出や企業価値の向上につながる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&インクルージョン・ウィーク (DE & 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。



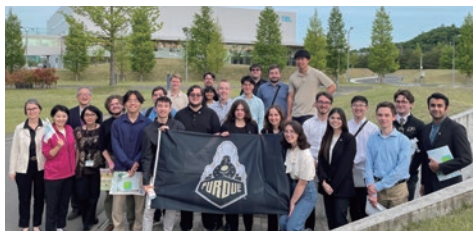
■ 男性育児休業 (育休) ワークショップ

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^{※1}、子育て応援休暇^{※2}、有給の介護休暇など、さまざまなライフイベントに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^{※1}」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^{※2}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^{※3}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^{※4}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。

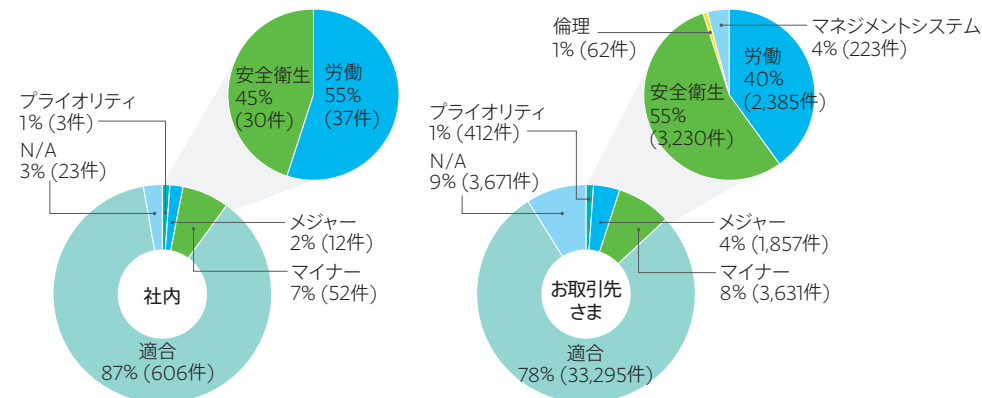
※1 RBA行動規範: RBA (Responsible Business Alliance) が、エレクトロニクス業界のサプライチェーンにおいて、労働環境が安全であること、労働者が敬意と尊厳をもって扱われること、製造プロセスや調達と与える環境負荷に対して企業が責任をもっていることを確実にするために規定した基準

※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

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)

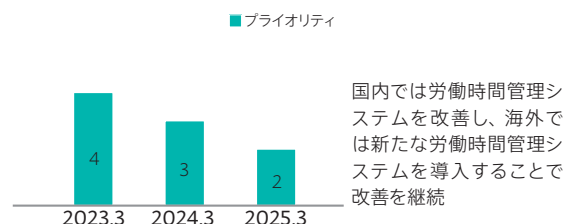
※1 ✓: 課題あり —: 課題なし

※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

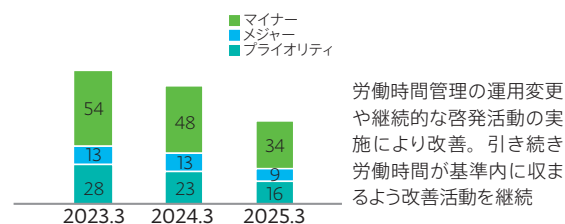
人権リスク	主な課題	社内※1	お取引先さま※1	是正のアクション	改善状況※2
労働					
方針・手順	- 強制労働・債務労働 - 児童労働 - 懲戒処分としての減給 - 宗教上の慣習 - 結社の自由	—	✓	お取引先さま 「東京エレクトロングループ人権方針」の周知徹底 - 方針・手順の策定と多言語化、および社内周知徹底	△
労働時間	労働時間の超過	✓	✓	社内 - 労働時間に関する周知徹底 - 労働時間管理システムの改善 - 定期的なモニタリングによる注意喚起と効果の確認 お取引先さま - 週単位での労働時間管理の実施	○
安全衛生					
避難訓練	- 従業員の参加率100%未達 - 日没後の訓練が未実施	✓	✓	社内/お取引先さま - 手順の策定と運用 - 訓練の実行と不参加者へのフォロー対応 - 日没後の訓練計画と実行	△
応急処置	- 応急処置手順が整備されていない - 十分な数の応急処置要員がいない	—	✓	お取引先さま - 手順の策定と運用 - 適正な数の応急処置要員の配備	△
マネジメントシステム					
苦情処理メカニズム	- 外国人労働者が理解できる言語で用意されていない - 従業員への周知が不十分	—	✓	お取引先さま - 多言語化での対応 - 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	△

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

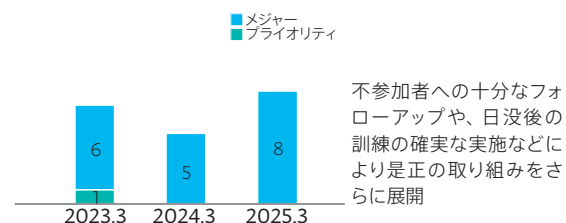
労働時間 社内 12社



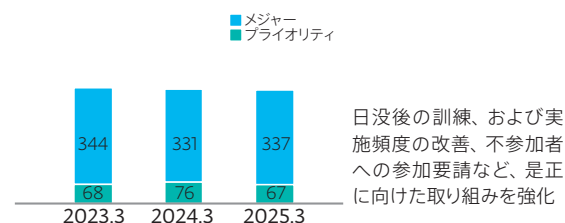
労働時間 お取引先さま 704社



避難訓練 社内 12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 & 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

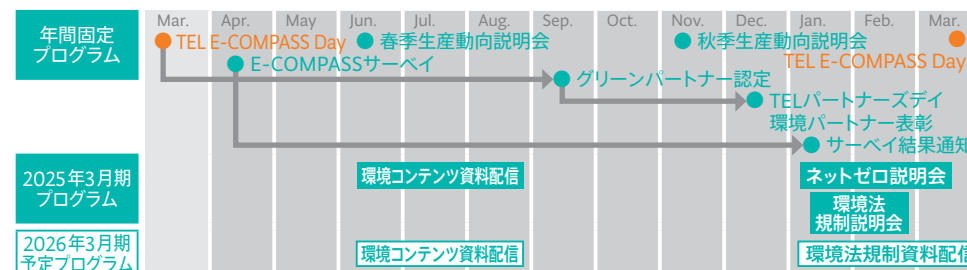
E-COMPASS
Environmental Co-Creation by Material, Process and Subcomponent Solutions

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 	装置のプロセス性能と環境性能の両立 	事業活動全体におけるCO ₂ 排出量削減 

■ 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



■ 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CO₂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CO₂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

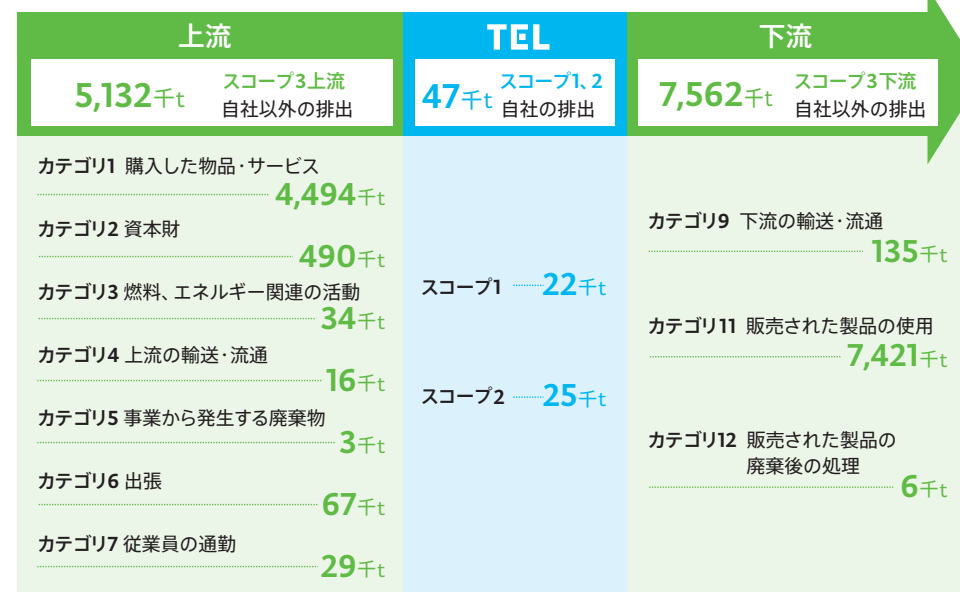
会議名	主な参加メンバー	会議内容	開催頻度
環境活動定例報告会	CEO、コーポレートオフィサー、環境担当のGM	グローバル環境会議やTELコーポレート環境会議での討議事項の報告、承認案件の審査	4回/年
製造会社社長会※	製造会社社長、環境担当のGMなど	環境課題への対応の進捗についてモニタリングや監督	4回/年
TELコーポレート環境会議	環境担当のGM、所属長など	グループ全体の環境活動の推進、グループ全体での目標設定	適宜開催
グローバル環境会議	本社とグループ会社の役員が任命したメンバー	環境課題に対する個別目標の設定、進捗のモニタリング、目標達成に向けた働きかけ	2回/年

※ 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CO₂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CO₂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CO₂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CO₂排出量の少ない製品の開発が重要であると考えています。

スコープ1、2、3におけるCO₂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 ₂ 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 ₂ 排出量※2	55%減	2031年3月期	21%減	○
物流	CO ₂ 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%)	○

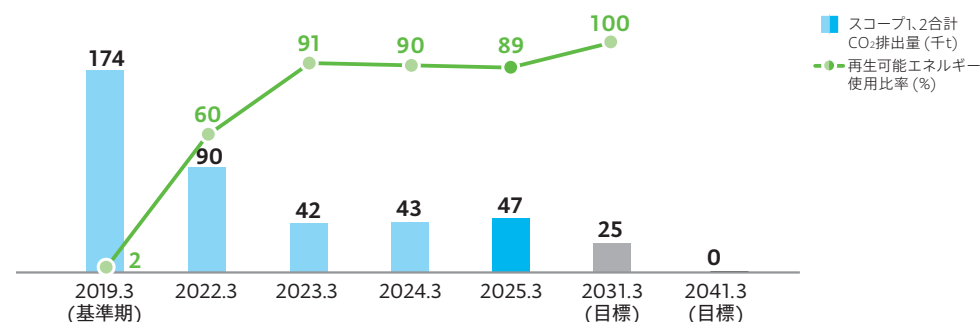
※1 2031年3月期70%削減の目標は2024年3月期に達成済みのため、2025年3月期に新たな目標を設定

※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

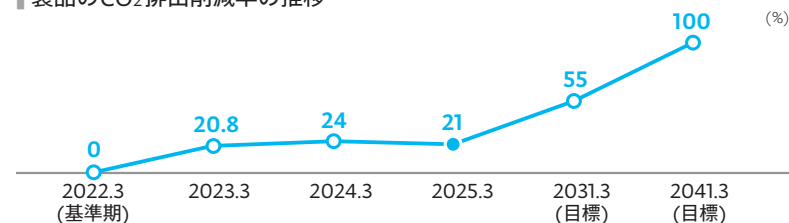
■ 自社の排出 (スコープ1、2) への取り組み

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CO₂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CO₂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CO₂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CO₂排出量の削減

■ 自社以外の排出 (スコープ3) への取り組み

製品使用時のウェーハ1枚当たりのCO₂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CO₂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CO₂排出削減率の推移

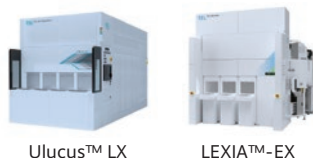
バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

■ 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CO₂排出量の削減が期待でき、またリサイクルが可能なため、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CO₂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、CO₂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

※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 (1.5℃シナリオ)	● 低炭素移行に係るコストの増加	短期～中期	● 以下の炭素税※2が課されると想定 2041年3月期: 30,750円/t-CO₂程度 ● 各国の炭素排出目標/政策の強化 ● 電気代/燃料代の高騰 ● グリーン電力/グリーン電力証書単価の高騰	● 当社の温室効果ガス (GHG) 排出量および再生可能エネルギー使用量が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 ● 輸送費の増加 ● 調達価格増加	Low	● 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 ● 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 ● 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 ● 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
	● 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	● 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 ● 環境対策の開発における不確実性 ● 再生可能エネルギーの導入遅延	● レピュテーションリスクの増加 ● 設備投資・研究開発費の増加 ● 売上高の減少 ● 規制違反による訴訟や罰金の発生	Low～High	● SBTネットゼロ目標の認定 ● 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 ● 各国で改訂される環境法規制に適切かつ迅速に対応 ● TCFDへの賛同と枠組みの活用により、リスクマネジメントを展開 ● 統合報告書やウェブサイトなどで上記の活動に関する情報開示を推進
物理リスク (4℃シナリオ)	● 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)	● 調達額の増加 ● 売上高の減少 ● 保険料の増加	High	● 事業継続マネジメント (BCM) に基づいた事業継続計画 (BCP) の更新と活動の実施 ● 取引先BCPアセスメントによるリスク対応の実施 ● 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 ● 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
	● 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	● 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 ● 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
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	● 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
	● 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	● 売上高の増加 ● レピュテーションの向上	Middle～High	● 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 ● 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

「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

※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

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

■ 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

■ 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

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 (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 (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

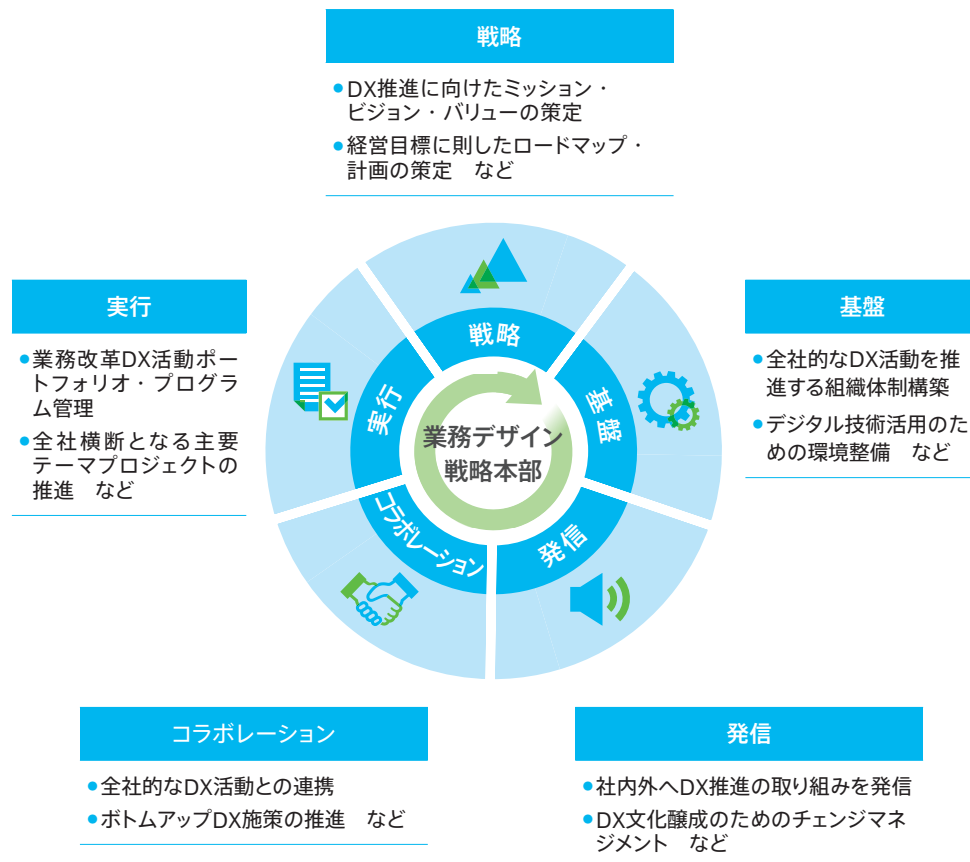
トップダウン
DX

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



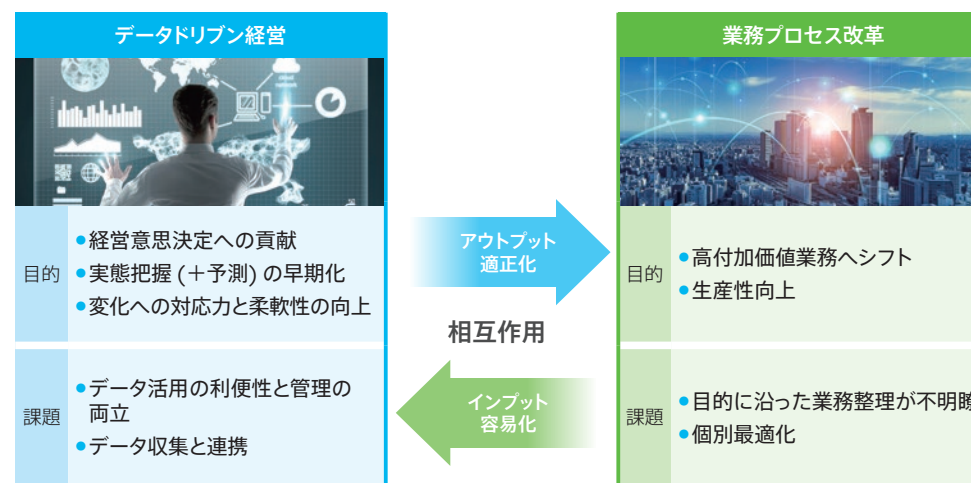
具体的な取り組み

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。

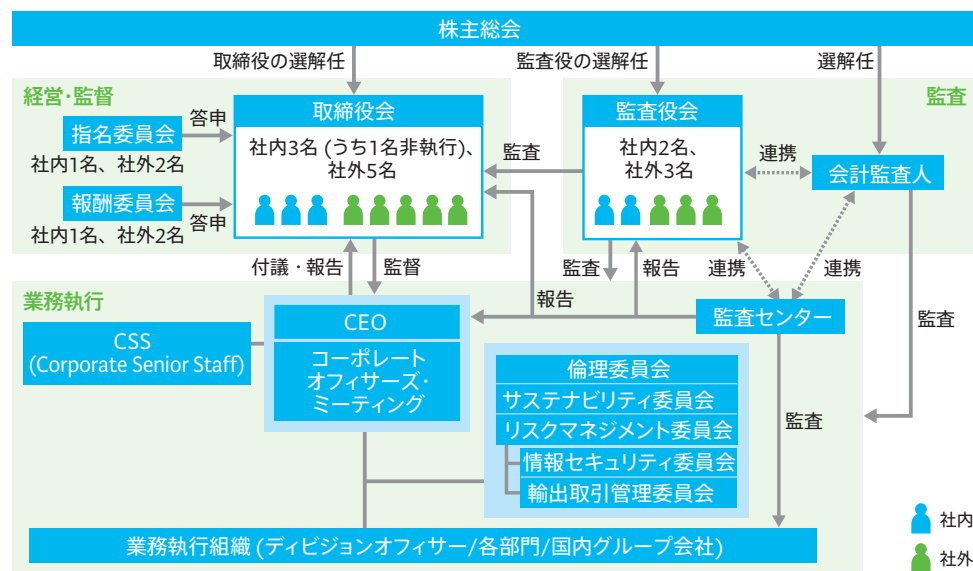
コーポレートガバナンスの変遷

年	社外取締役 (比率)	■ 制度全般 ■ 指名・報酬関係 ■ 取締役会実効性評価
1998	1名	■ 報酬委員会設置 ■ ストックオプション制度導入
1999		■ 代表取締役の個別報酬開示
2000		■ 指名委員会設置
2002	2名	■ 取締役任期2年 → 1年
2003		■ 執行役員制度導入
2016		■ 自己評価開始
2017		
2018	3名	■ 中期インセンティブ制度導入 ■ 報酬委員会委員長: 社外取締役 ■ 第三者機関関与開始
2019		
2020		■ 社外取締役の株式報酬制度導入
2021	4名 (33%)	■ 指名委員会委員長: 社外取締役 ■ 株式保有ガイドライン、クローバックポリシー導入
2022	3名 (50%)	■ コーポレートオフィサー制度導入 ■ 指名委員会・報酬委員会: 社外取締役 過半数
2023		
2024	4名 (57%)	
2025	5名 (63%)	■ 役員報酬制度見直し P.58

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/

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	

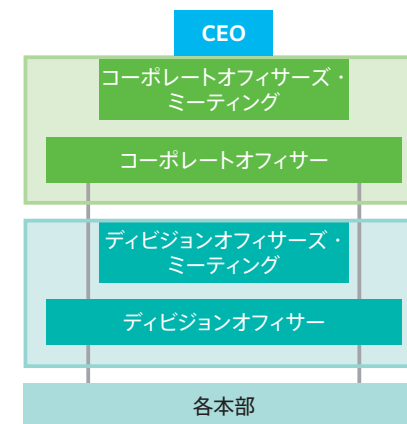
バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

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

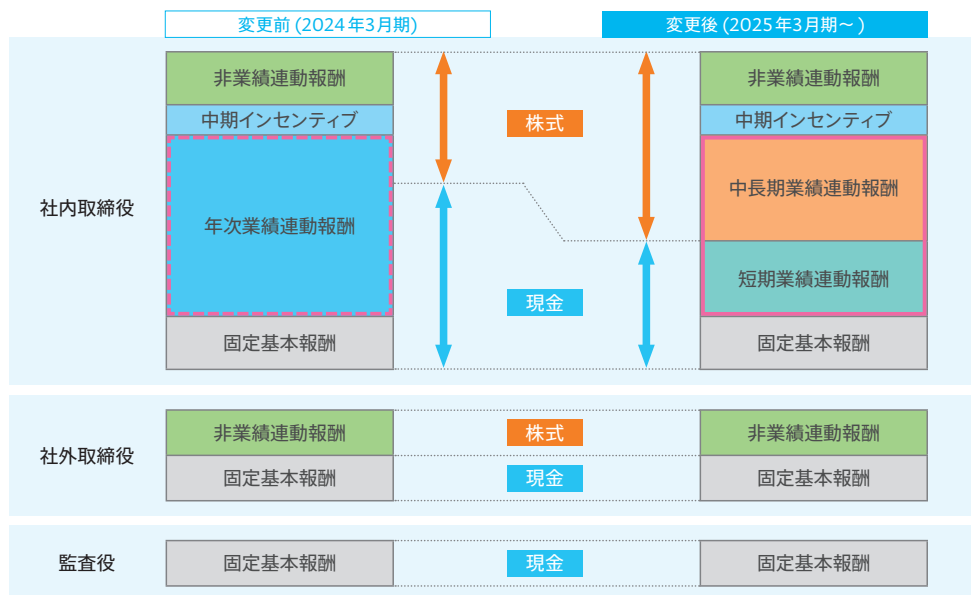
コーポレートオフィサーが全社目線で経営執行の判断をおこなうのに対し、私たちディビジョンオフィサー (DO) は、当社が掲げる「攻めと攻めのガバナンス」の基本姿勢を体現、推進するべく、各本部・機能のオペレーションに責任をもって日々の執行にあたっています。月次のディビジョンオフィサーズ・ミーティングでは、中期経営計画の達成に向けた取り組みはもちろんのこと、その先の世界ナンバーワンを目指した中長期的な当社の変革と進化に関するテーマをそれぞれが持ち寄り、自由闊達なディスカッションをおこなう場として定着しつつあります。また、各DOはCSS (Corporate Senior Staff) のメンバーとし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

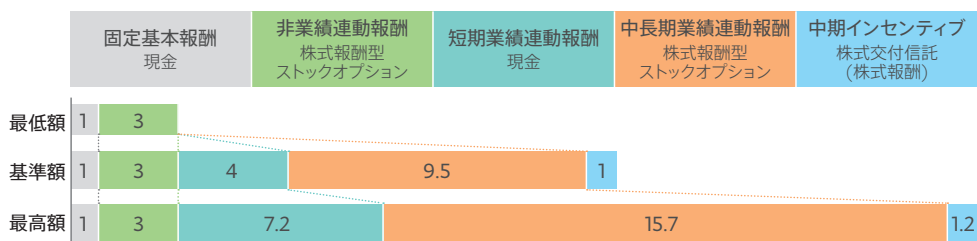
役員報酬制度

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)
[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

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

職責の大きさ等に応じて設定 0 ~ 150% ±20% 0 ~ 180%

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)
[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

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

職責の大きさ等に応じて設定 0 ~ 150% ±10% 0 ~ 165%

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

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

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

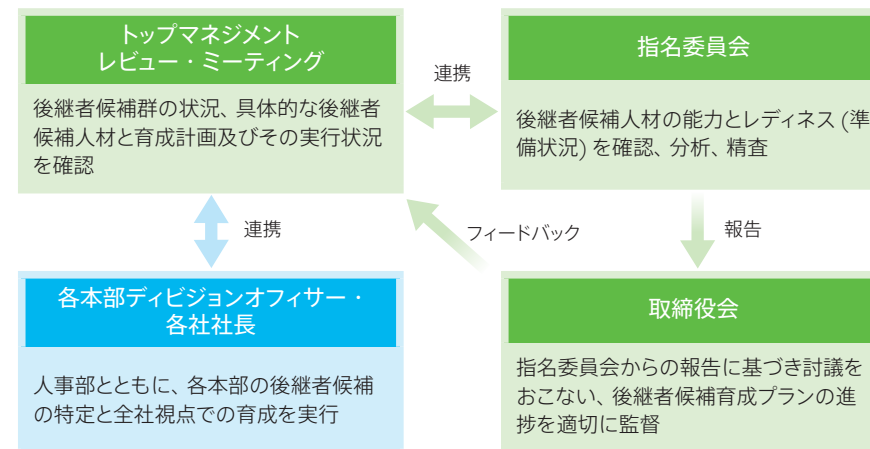
実行力を備えた
強いリーダーシップ

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

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
取締役会の機能と役割 - 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。 - 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。	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。 - 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。 - 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。 - 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）	- 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。 - 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。
執行体制のさらなる強化と後継者計画の加速 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。	- 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。 - 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。 - 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。	今後の取り組み （取締役会の機能と役割） - 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。 - 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。 （執行体制） - 執行人材の後継者計画の取り組みを加速する。 - 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。

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	- CEOの業務執行状況報告（毎回） - CEOミッションの共有	サステナビリティ	- 新国際開示基準への対応 - 環境、ネットゼロへの取り組み - 人権、サプライチェーンマネジメント - 知的財産活動	コーポレートガバナンス	- 役員報酬制度の見直し - 内部監査に関する報告 - 投資先・政策保有株式の状況 - IR活動の状況 - 指名委員会、報酬委員会の活動状況 - 後継者育成計画の進展状況 - 取締役会規程の改訂 - 取締役会実効性評価の課題進捗確認 - 代表取締役評価クローズド・セッション
中長期戦略	- 中長期での市場環境と当社の成長計画 - 中期経営計画およびその先の成長戦略 - 競合分析 - 製品開発戦略 - 財務戦略、資本政策、人材戦略 - 国内外の開発・生産施設の増強 - インド戦略	リスク・コンプライアンス	- リスクマネジメント - グローバルリスク（地政学、Talent Warなど） - 米国通商政策・輸出規制対応 - 法務・コンプライアンス - 情報セキュリティ		

バリューチェーンにおけるサステナビリティの取り組み

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

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

監査役

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

コーポレートオフィサー

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

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、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に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だと考えます。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 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 ●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 中期経営計画説明会 IR Day	●同時通訳を活用した配信 ●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 ●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) ●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/

※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

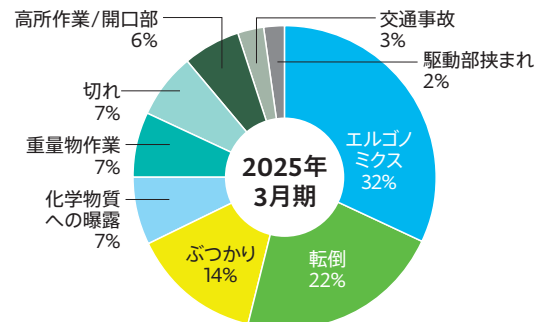
事故発生時の対応

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。

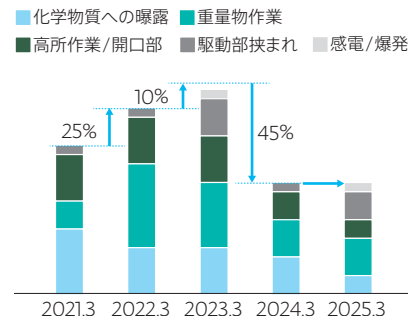
また高所や開口部、重量物取り扱い時の事故、化学物質への曝露、装置駆動部との接触など、身体に深刻な影響をおよぼす可能性のある人身事故を重点管理人身事故と定義し、徹底した事故分析と対策をおこなっています。2026年3月期においても、ストップワークの再教育、現場巡視の強化により、重点管理人身事故の撲滅を推進しています。

※ 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/

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。

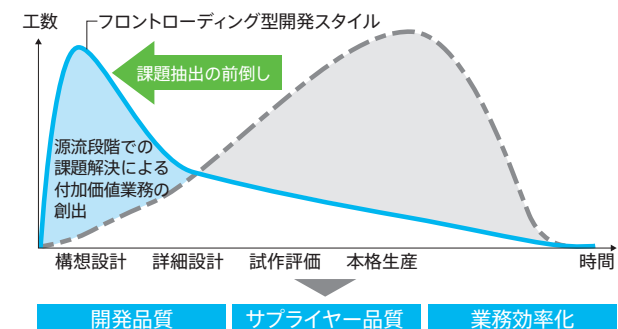
共通ルールの遵守は、製品およびサービスの品質確保における基本となることから、本社の品質統括部門が製造およびサービス拠点を対象に、運用ルールの理解度と運用状況を定期的に確認しています。加えて、各製造拠点では、お取引先さまへの品質監査を定期的実施することで、お取引先さまとともに品質向上における体制の強化に取り組んでいます。

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合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

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

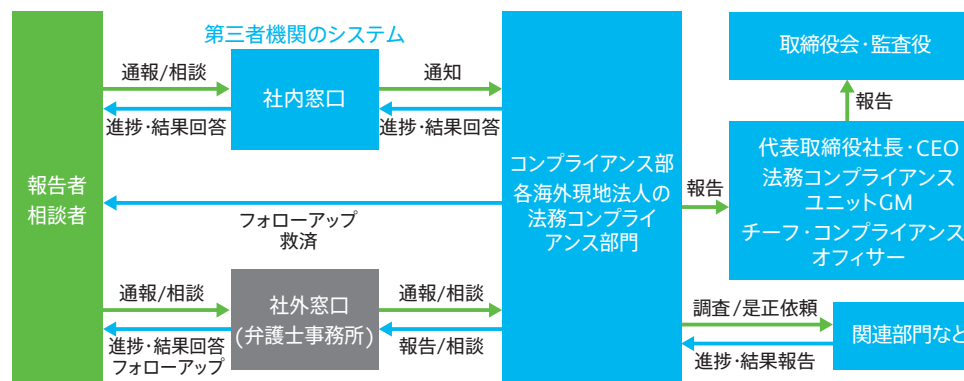
当社グループ共通の方針・ガイドラインとして、贈収賄防止においては「贈収賄・腐敗防止に関する基本方針」および「贈答・接待のガイドライン」を、競争法においては「競争法コンプライアンスに関する基本方針」および「ガイドライン」をそれぞれ制定しています。2025年3月には、インド市場の拡大にあたり、役員・従業員が贈収賄リスクに適切に対応できるよう「インド出張者向け手引書」を発行し、啓発活動を実施しました。



■ 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。

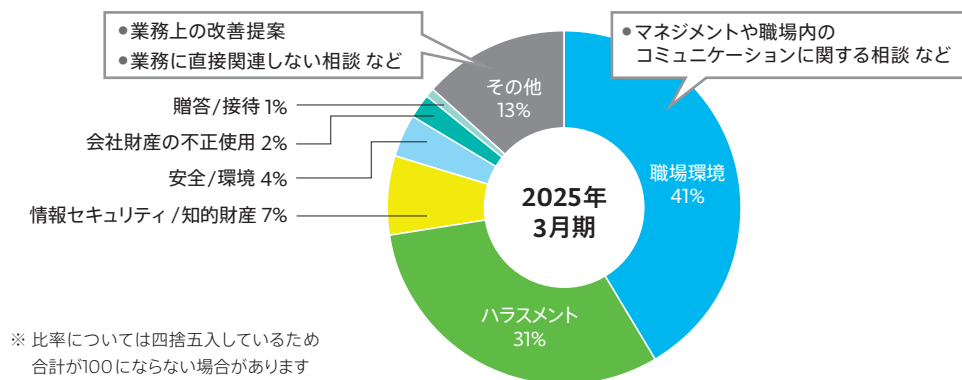
これらの窓口寄せられた通報・相談には真摯に対応し、社内規程に則って調査を実施しています。コンプライアンス違反が認められた場合、就業規則に基づく処分や職場環境の改善など、必要な正措置および再発防止策を講じています。

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

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・新規制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

	情報セキュリティ体制 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。		セキュリティに対する脅威への対応 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。
	情報セキュリティマネジメント 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。		製造拠点や製品におけるセキュリティ 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。
	サプライチェーンセキュリティ 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。		社外活動と情報セキュリティ人材の強化 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

※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