

## CEOメッセージ

## 新ビジョン

## 半導体の技術革新に貢献する夢と活力のある会社

代表取締役社長・CEO  
河合 利樹

## 事業の状況

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、誠にありがとうございます。

昨今の世界情勢を振り返りますと、新型コロナウイルス感染症の蔓延や気候変動による自然災害、加えて貿易摩擦や国際的な紛争に代表される地政学リスク、それに伴う人権問題などが産業や社会、そして人々の生活に大きな影響をおよぼしています。

一方、このような状況におきまして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、ICT(情報通信技術)を強力に実装するとともに、地球環境の保全に向けた脱炭素化など、さまざまな取り組みが進められています。

IoT、AI、5Gの普及やあらゆる産業のスマート化、自動運転の展開、また注目を集めているメタバースの実用化など、かつてないスピードでデータ社会への移行が進む中、デジタル技術の活用が一段と広がっています。

その根幹を支える半導体におきましては、さらなる大容量、高速、高信頼性、低消費電力など、技術革新への期待は留まるところを知りません。

半導体市場は、2021年に初の5,000億米ドルを超えましたが、2030年には1兆米ドルを超え、現在の市場の倍以上に成長すると予想されています。

そして、当社が参画する半導体製造装置市場につきましては、2021年に前年比40%程度増加の約900億米ドルとなり、今後もさらなる市場の拡大が見込まれています。

そのような中、当社は2019年5月に中期経営計画を策定し、2024年3月期までに売上高2兆円、営業利益率30%以上、ROE30%以上という財務モデルの実現に取り組んでまいりました。当社の注力分野における事業展開が順調に進捗したことで、市場成長を大きくアウトパフォーマンスし、2022年3月期は売上高2兆38億円、営業利益率29.9%、ROE37.2%と過去最高の業績となり、目標とする財務モデルを2期前倒しで達成いたしました。

この背景には、市場変動に関わらず過去5年間で約6,000億円の研究開発費を投入するなど積極的な成長投資により、付加価値の高い製品やサービスを継続的に創出してきたことがあります。また、当社の原動力である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、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、そして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が発揮されたことによります。

上記の成果を収めることができましたのは、日頃から当社をご支援くださるステークホルダーの皆さまのおかげでございます。心より感謝申し上げます。

## 企業価値のさらなる向上を目指して

当社は、2022年に節目となる第60期を迎え、さらなる飛躍を遂げるべく、新たなビジョンとして

“半導体の技術革新に貢献する夢と活力のある会社”

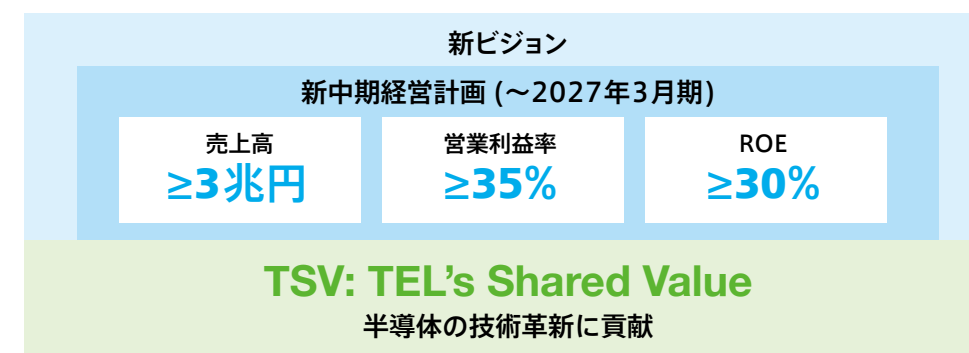
を掲げました。この1行に込めた想いを、以下の3つの文章で表しています。

- 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すること
- 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くこと
- 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、ビジョンの実現に向けて活動してまいります。

この新ビジョンにつきましては、CSV(Creating Shared Value)の考えに基づいています。CSVとは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です。半導体製造装置メーカーとして、夢のある社会の発展に不可欠な半導体の技術革新に貢献するという当社におけるCSV、すなわちTSV(TEL's Shared Value)に基づく事業活動を展開し、世界共通の目標であるSDGsへの貢献や豊かな未来に向けて、取り組んでまいります。

このような考えのもと、さらなる高い目標を設定し成長を図るため、当社ではワールドクラスの利益を目指した新たな中期経営計画を策定しました。2027年3月期までに、メーカーとして売上高3兆円以上の規模で、営業利益率35%以上、ROE30%以上を創出する強靱な財務体質の構築を目標としています。“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、当社だからできる、付加価値の高い、世の中にない技術の創造を目指していきます。また、ESGなどを含む継続的な企業価値の向上に関する重要指標の達成に向けて、一層の努力を重ねてまいります。

上述したワールドクラスの営業利益率とROEを達成することは、当社における“攻め”の経営です。同時に、安全、品質、法令遵守、社員エンゲージメント、そして、リスクマネジメントおよびセキュリティにも継続的に注力していきます。これらの項目は、一般的には守りであると捉えられていますが、さらなる充実を図ることで当社の強みになると考えています。今後も、守りを強みとする“攻めと攻め”の経営に取り組み、企業価値のさらなる向上を目指してまいります。



## 攻めと攻めの経営に対する取り組み

### マテリアリティを軸とした事業活動

新中期経営計画の達成を目指すにあたり、4つの項目から構成される当社のマテリアリティ (重要分野) にさらなる磨きをかけてまいります。

#### ● 製品競争力

メーカーである当社の成長を牽引するのは、将来お客さまが必要とする付加価値の高い next-generation productsの継続的な創出です。

#### ● 顧客対応力

唯一無二の戦略的パートナーとして、お客さまとの絶対的な信頼関係のもと、半導体の技術革新を追求します。

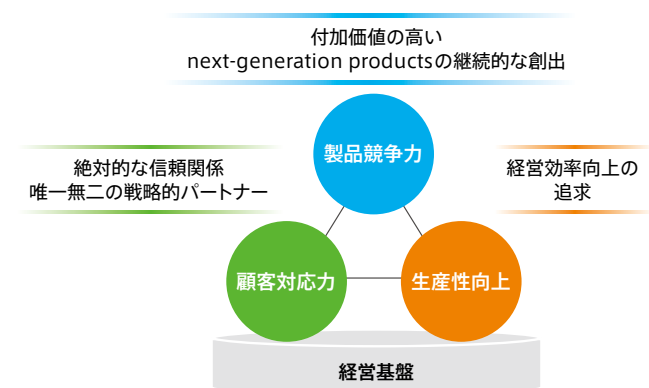
#### ● 生産性向上

事業規模が飛躍的に拡大する中、研究開発、調達・製造、販売、据付・保守サービスなど、あらゆる事業活動において、経営効率を追求していきます。

#### ● 経営基盤

利益に基づく強い財務基盤のもと、上記3つのマテリアリティを支えるガバナンス、リスクマネジメント、社員エンゲージメントおよびワーク・ライフ・バランスなど、経営基盤の充実を図ってまいります。

### 4つのマテリアリティ



### コーポレートオフィサー制度の導入

技術革新が速く、市場変化も活発な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、さらなる成長を図るためには、より一層スピーディーかつ最適な意思決定が不可欠です。そのような中、当社はコーポレートオフィサー制度を導入し、執行側の最高意思決定機関としてコーポレートオフィサーズ・ミーティングを設置いたしました。

コーポレートオフィサーは、CEOと同じ視座で当社グループ全体の経営執行に責任をもち、取締役会から適切な権限委譲を受けたコーポレートオフィサーズ・ミーティングにおいて、迅速な経営の意思決定と機動的な業務執行を推進します。コーポレートオフィサーが取締役会に出席して業務執行に関する説明をおこなうことにより、取締役会はその活動を適切に監督いたします。また、コーポレートオフィサーは取締役会で議論された内容を適切かつスピーディーに実践していきます。

半導体産業のさらなる発展とともに、当社の事業規模も現在の18の国と地域における77拠点から、近い将来には100拠点以上になると見込まれる中、コーポレートオフィサー制度に基づく、攻めの経営を推進してまいります。(詳細はP. 49 コーポレートガバナンス 参照)

### コーポレートオフィサーズ・ミーティングの位置づけ



### E-COMPASSの展開

当社は2021年6月、E-COMPASS (Environmental Co-Creation by Material, Process and Subcomponent Solutions) という環境にフォーカスしたイニシアティブを立ち上げました。主に以下の3つの観点において、お客さまやパートナー企業さまと連携し、サプライチェーン全体で半導体の技術革新と環境負荷低減に取り組んでまいります。

- 半導体の高性能化と低消費電力化に貢献
- 装置のプロセス性能と環境性能の両立
- 事業活動全体におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減

また、当社は2030年までの中期環境目標に加えて、2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロ、すなわちネットゼロの実現に向けた長期環境目標を掲げました。自社による排出であるスコープ1とスコープ2において2040年までに、自社以外の排出であるスコープ3においては2050年までに実現できるよう、さまざまな活動を推進します。環境マネジメントのリーディングカンパニーとして、E-COMPASSを展開することにより、地球環境の保全に貢献します。(詳細は P. 41 E-COMPASS 参照)

### 人材に関する取り組み

「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、以下のような5つの観点で社員のやる気を重視した経営を推進しています。

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

前述に基づき、以下のような取り組みをおこなっております。

- 新たなビジョンの策定と TSV (TEL's Shared Value) の推進
- 新中期経営計画に基づくグローバルに通用する財務目標の設定
- 今後5年間で1兆円以上の研究開発投資を計画
- 継続的な企業価値の向上に向けた ESGへの取り組み
- グローバル共通の人事制度および業績連動型報酬の展開
- 社員集会や拠点訪問などを通じた積極的な対話機会

これらの活動を、東京エレクトロンの価値観および社員一人ひとりの心構えや行動規範を明示した TEL Values とともに実践してまいります。

### 皆さまに愛され信頼される企業を目指して

東京エレクトロンは、装置メーカーとしての専門性と多様な経営資源を生かし、当社だからできる付加価値の高い世の中になく技術を創造し、社会に提供してまいります。そして、これからも挑戦と進化を続け、世界 No. 1を目指し、すべてのステークホルダーに愛され、高く信頼され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、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

代表取締役社長・CEO

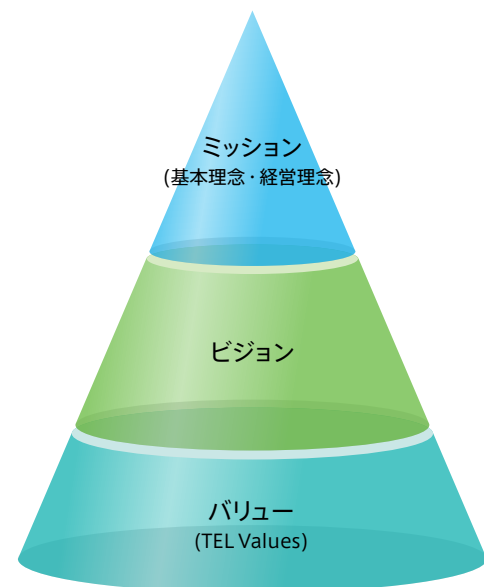
利樹



## 企業理念体系

東京エレクトロンは変化の激しい業界の中で、技術革新を繰り返しながら時代とともに成長を続けてきました。2013年には、創業時に制定された当社の原点である「経営理念」を改定するとともに、当社の存在意義や社会的使命を新たに「基本理念」として定義しました。

そして2022年には、今後のさらなる成長に向けた新たな「ビジョン」を掲げ、中長期的な視点からミッション・ビジョン・バリューで構成される企業理念体系を再定義しました。



### 基本理念

基本理念は、東京エレクトロンの存在意義 (Purpose)、社会的使命を定義したものです。企業活動の拠り所となる最も基本的な考え方です。

## 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

経営理念は、基本理念を実現するために、東京エレクトロンが大切にしている経営の規範を8つの項目で明示したものです。

■ **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。

■ **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。

■ **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めます。

■ **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。

■ **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。

■ **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。

■ **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。

■ **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。

### ビジョン

東京エレクトロンが中長期的に実現したい事業像やあるべき将来像を指し示し、基本理念を実践するための重点事項としてまとめたものです。

## 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。

### TEL Values

東京エレクトロンの価値観および社員一人ひとりの心構えや行動規範を明示したものです。

**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。  
最先端の技術製品を最高の品質・技術サービスとともに提供し、お客さまの真の満足を追求します。利益は製品・サービスの価値の大きさを示す尺度であると考え、それを大切にします。

**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。  
常に問題意識をもち、課題には情熱と責任感をもって取り組みます。意思決定を早くし、良いと考えることはすばやく実行します。

**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。  
法令と社会のルールを遵守します。安全と健康および地球環境への配慮を最優先に考えます。地域社会から高く評価される会社であるよう心掛けます。

**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。  
変化をチャンスと捉え、柔軟かつ積極的に行動します。失敗に対して寛容であるとともに、そのプロセスと結果から学ぶことを重視します。

**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。  
オープンに意見を交わし、風通しの良い職場をつくります。ビジネスパートナーと互いに信頼し、成長できる関係を築きます。



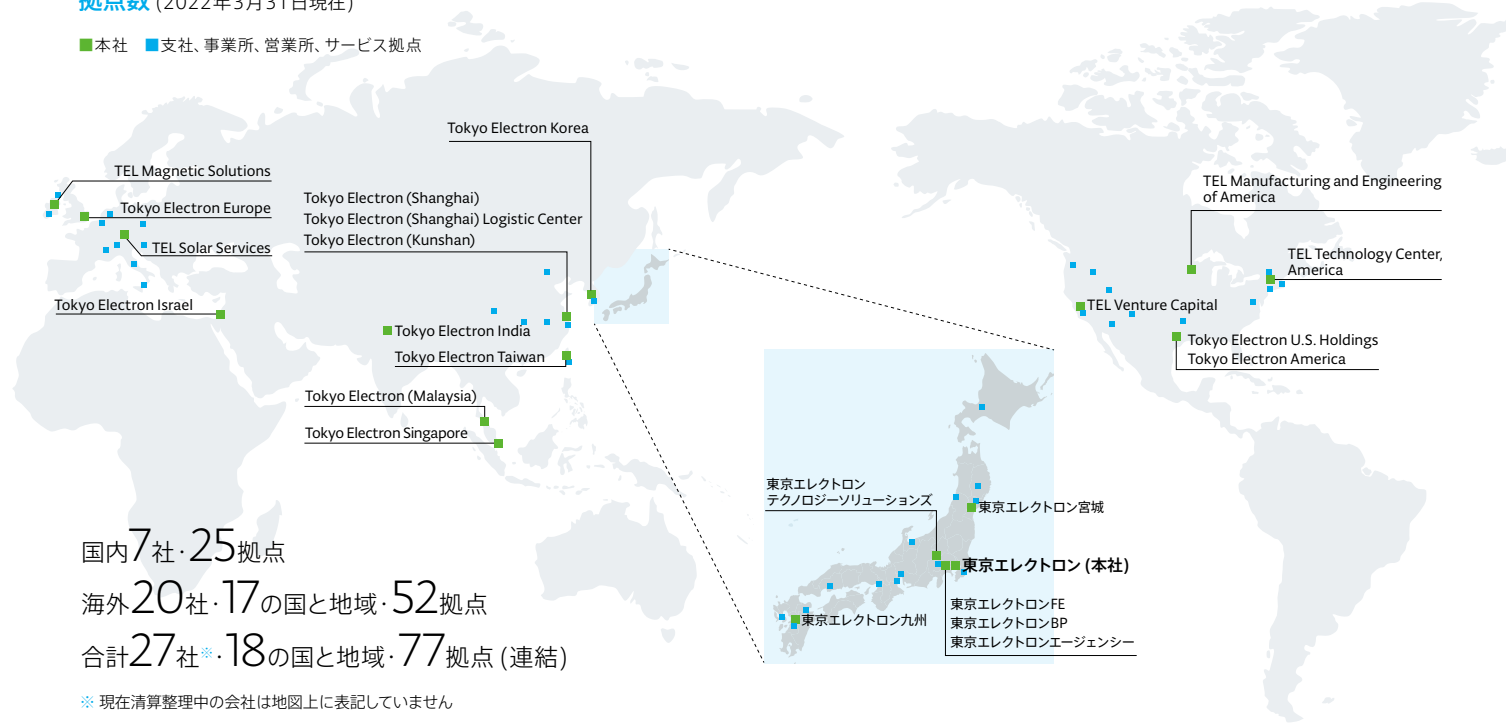
TEL Values は、私たちが積み上げてきたものであり、これからも自分たちの手によって積み上げていくものです。

# 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 と 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。事業を通じて持続可能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 (2022年3月31日現在)

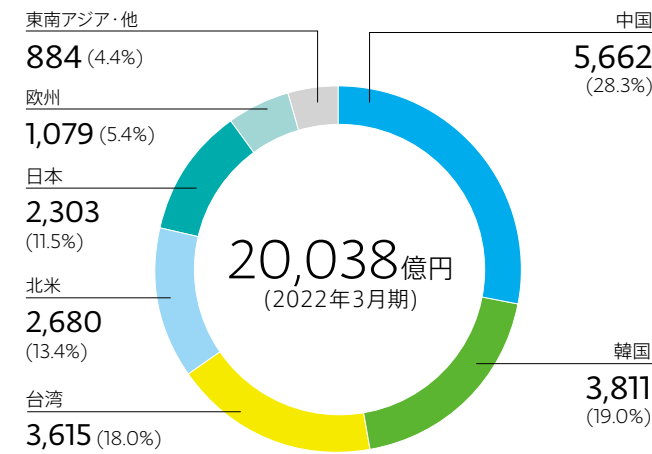
■本社 ■支社、事業所、営業所、サービス拠点



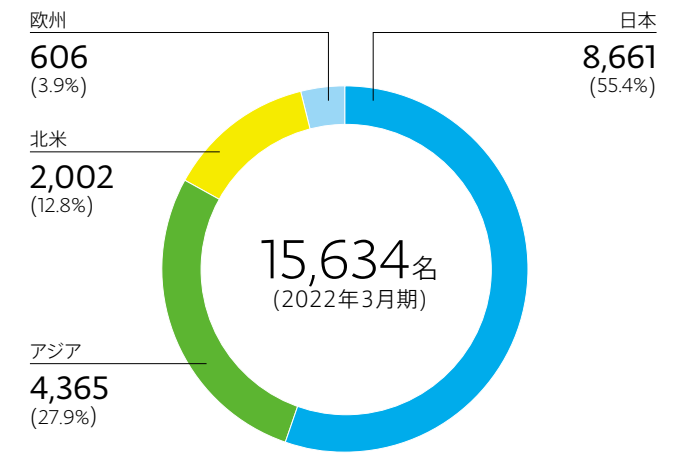
## 沿革

1960s~	1980s~	2000s~	2020s~
<p>半導体の代表的な用途の変遷</p> <p>Mainframe Computer Single Chip Microprocessor Personal Computer Mobile Phone Digital Consumer Electronics Big Data</p> <p>技術専門商社として創業</p>	<p>本格的にメーカーへ移行</p>	<p>グローバル化を加速</p>	<p>イノベーションと成長を志向</p>
<p><b>1963</b> (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</p> <p><b>1964</b> 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</p> <p><b>1968</b> テル・サムコ(株)で拡散炉の国内生産を開始</p>	<p><b>1978</b> (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</p> <p><b>1980</b> 東京証券取引所市場第二部に上場</p> <p><b>1984</b> 東京証券取引所市場第一部に指定替え</p> <p><b>1986</b> 半導体製造装置の輸出を開始</p>	<p><b>1990s</b> 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</p> <p><b>1990</b> フラットパネルディスプレイ製造装置市場へ本格参入</p> <p><b>1994</b> 海外での直接販売・サポート体制を開始</p> <p><b>1999</b> 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</p> <p><b>2006</b> 行動規範として「TEL Values」制定</p> <p><b>2007</b> 人材開発強化のため「TEL UNIVERSITY」設立</p> <p><b>2015</b> 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</p> <p><b>2019</b> 企業価値のさらなる向上を目指し中期経営計画を策定</p>	<p><b>2021</b> 統合報告書の発行を開始</p> <p><b>2022</b> 東京証券取引所プライム市場に指定替え</p> <p>新たなビジョンと中期経営計画を策定</p> <p>コーポレートメッセージとしてTechnology Enabling Lifeを制定</p> <p>Technology Enabling Life</p>

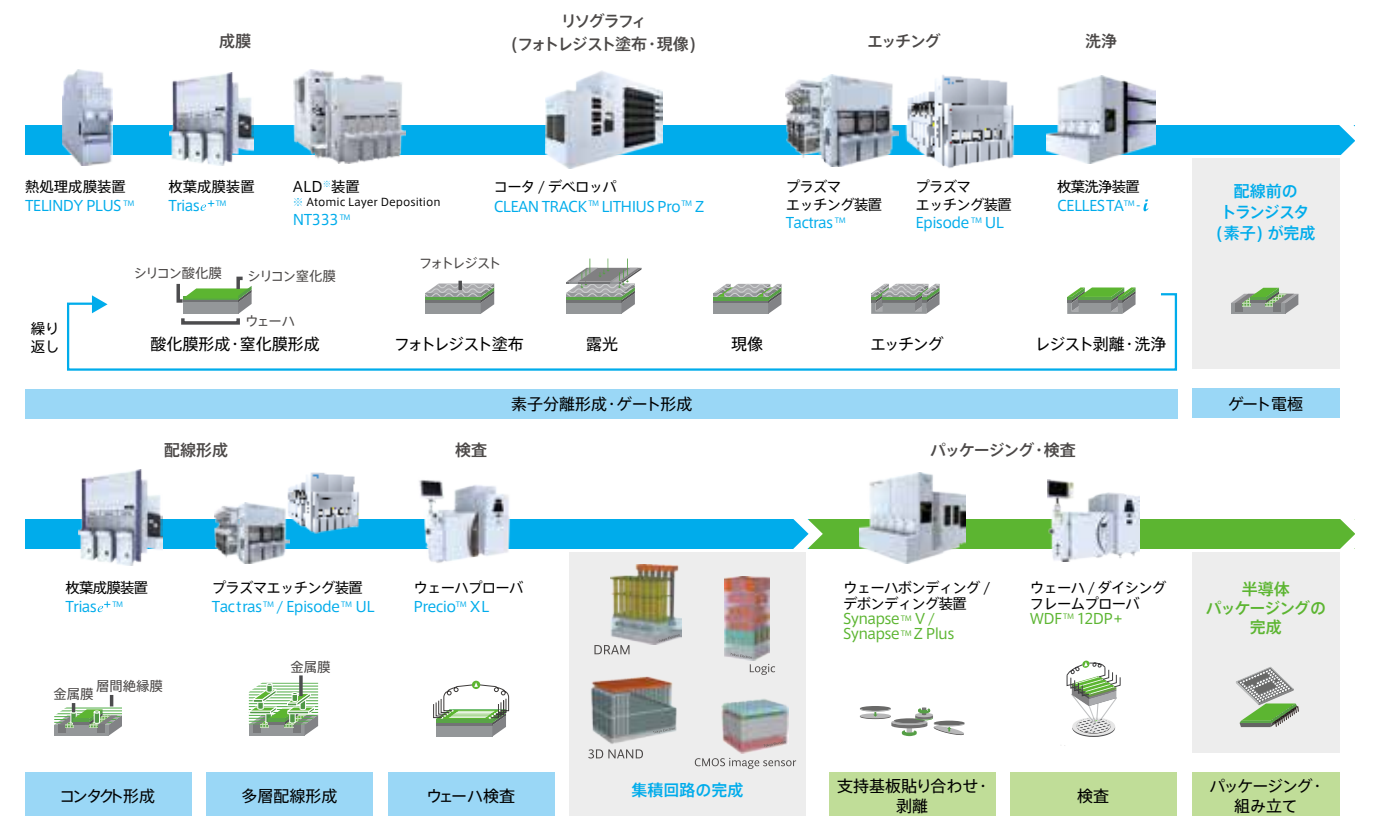
## 地域別売上高(連結)



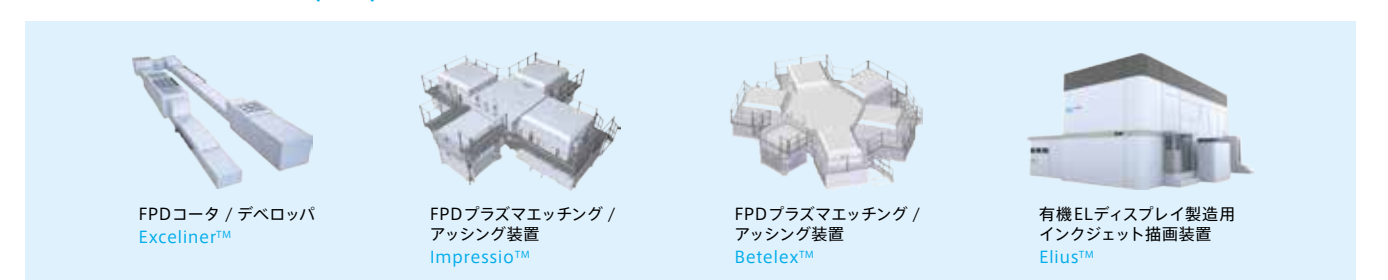
## 地域別従業員数(連結)



## 半導体製造プロセスおよび当社の主要製品



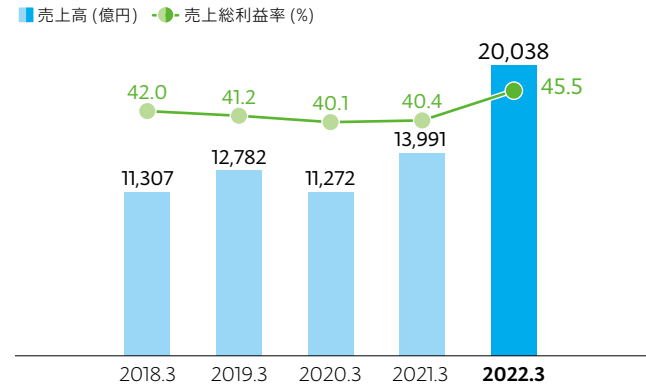
## フラットパネルディスプレイ (FPD) 製造装置



# 継続的な企業価値の向上に関する重要指標ハイライト

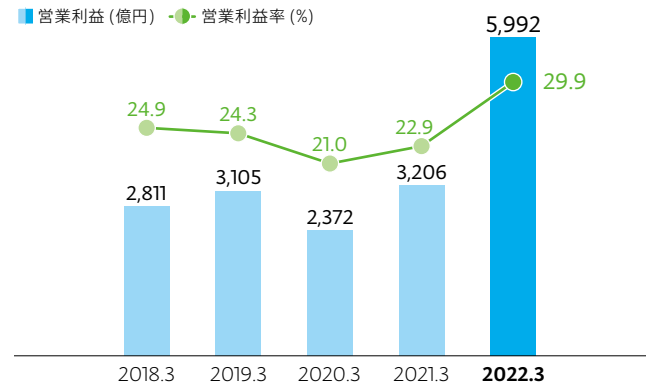
当社では、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上において重要である経営上の指標を明確にし、モニタリングや分析を実施することにより、事業活動における方針の決定やさまざまな判断をおこなっています。

## 売上高と売上総利益率



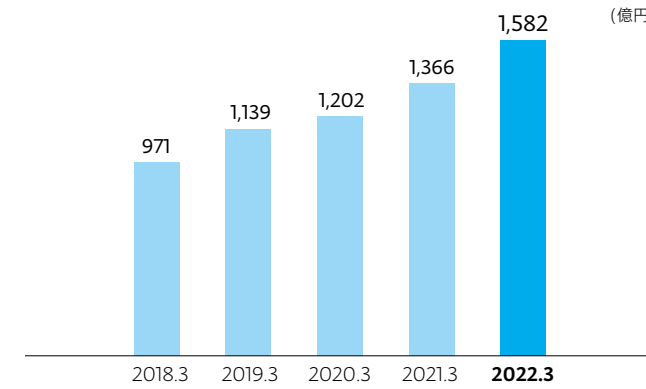
半導体製造装置市場の急激な拡大と市場シェアの上昇により、売上高は過去最高を更新。新規に獲得した工程の売上貢献と売上高の増加により売上総利益率も過去最高を更新

## 営業利益と営業利益率



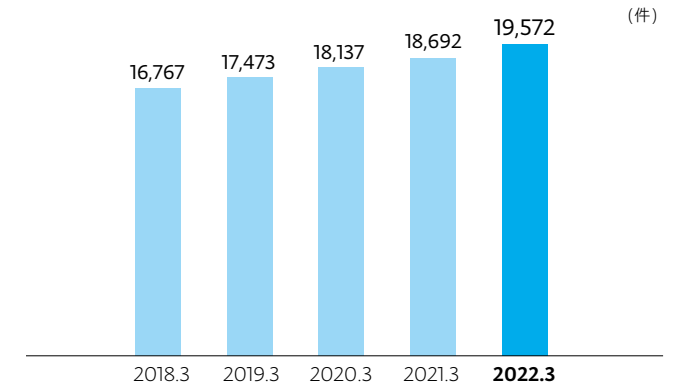
急速に高まった半導体製造装置の需要へ着実に対応できた結果、売上高が大幅に増加。固定費率が低下し、営業利益および営業利益率が過去最高を更新

## 研究開発費



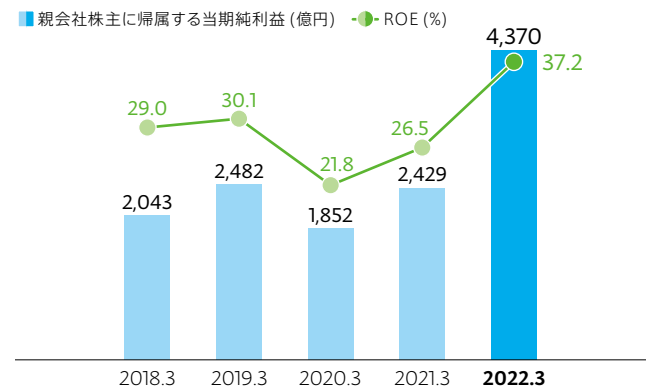
世界をリードする技術革新を維持向上させるため、2022年3月期には過去最大となる1,582億円の研究開発投資を実施。2018年3月期から5年間で約6,000億円の投資計画を実行

## 特許保有件数



2022年3月31日時点の特許保有件数は19,572件であり、半導体製造装置業界でNo.1。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し、製品競争力の維持向上に貢献

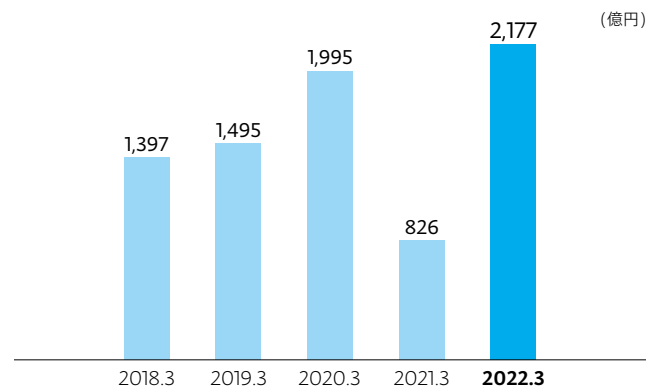
## 親会社株主に帰属する当期純利益とROE<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> 自己資本利益率 (ROE) = 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

営業利益が大幅に増加したことに伴い、親会社株主に帰属する当期純利益も過去最高を更新。純資産に対する親会社株主に帰属する当期純利益が大きく上昇した結果、ROEも過去最高を更新

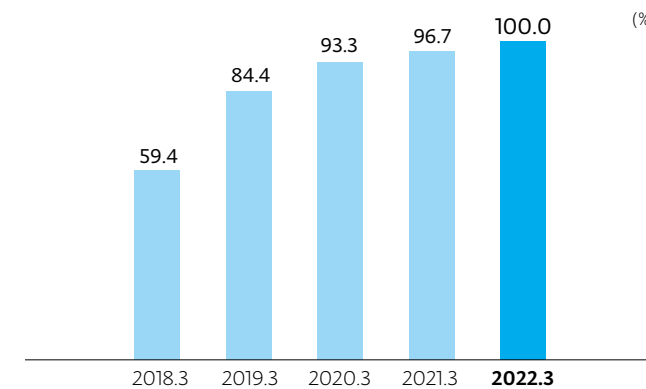
## フリーキャッシュ・フロー<sup>\*2</sup>



<sup>\*2</sup> 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)

市場成長に迅速に対応するため、調達量と棚卸資産が増加したものの、売上高が大きく増加したため、フリーキャッシュ・フローは前期から大きく伸長

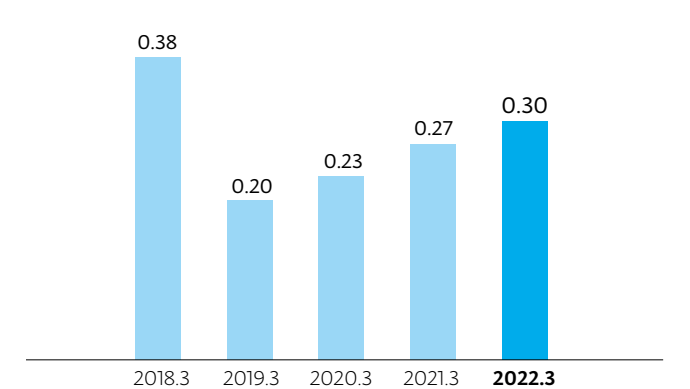
## 顧客満足度調査「大変満足」・「満足」回答割合<sup>\*3</sup>



<sup>\*3</sup> 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

2022年3月期は「大変満足」・「満足」の回答を選択した割合100%を達成。創業以来の重要テーマである顧客満足のさらなる向上に取り組み、お客さまとの確固たる信頼関係を構築

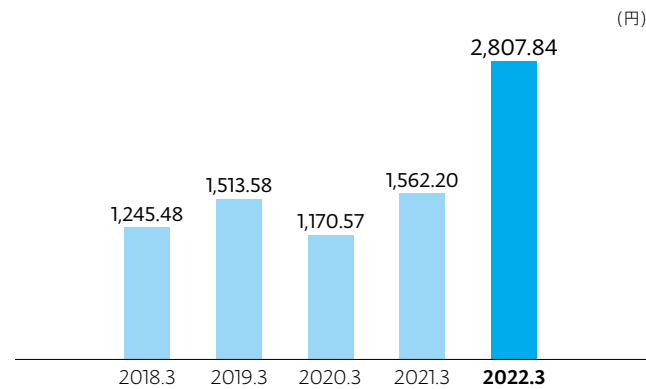
## 労働時間20万時間当たりの人身事故発生率 (TCIR<sup>\*4</sup>)



<sup>\*4</sup> TCIR: Total Case Incident Rate

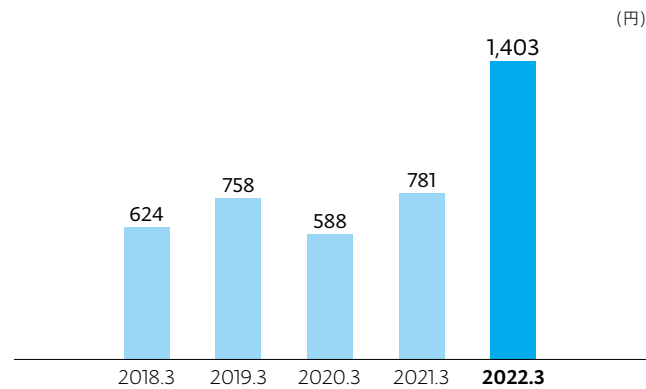
2022年3月期は0.30を達成。メーカーである当社においては「Safety First」をスローガンに掲げ、今後もワールドクラスの水準を維持しながら、安全意識の徹底と継続的な改善活動を推進

## 1株当たり当期純利益



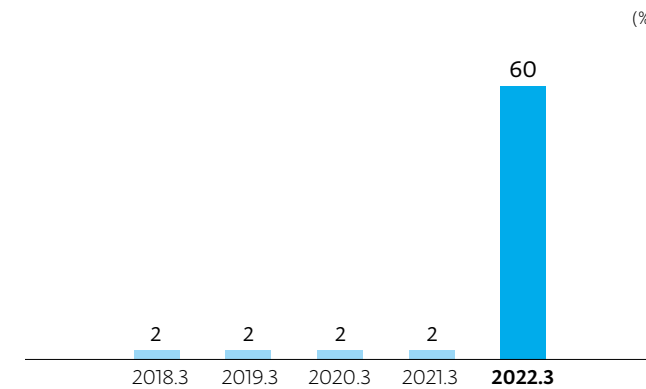
親会社株主に帰属する当期純利益の上昇により、1株当たり当期純利益も上昇

## 1株当たり配当金



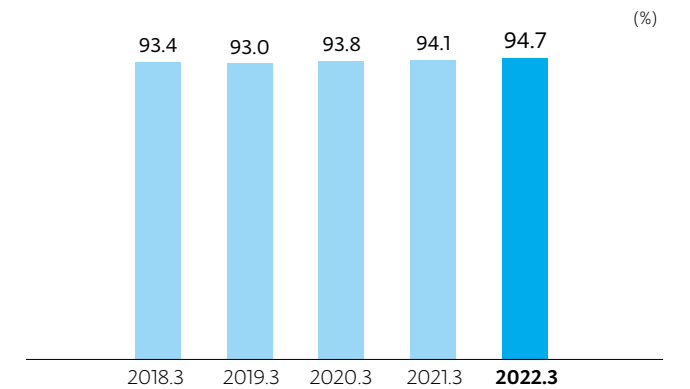
株主還元方針に基づき、親会社株主に帰属する当期純利益の50%を配当。1株当たりの配当金は過去最高を更新

## 事業所における再生可能エネルギー導入率



2022年3月期は60%の導入を完了。事業所のCO<sub>2</sub>総排出量を2031年3月期までに70%削減(2019年3月期比)およびその先のネットゼロの目標達成に向けた取り組みを全社レベルで推進

## 入社3年後定着率<sup>\*5</sup> (日本)



<sup>\*5</sup> 直近5年平均

社員が価値創出の源泉であるとの認識のもと、継続的な社員エンゲージメント向上の取り組みにより、2022年3月期は94.7%の高い定着率を維持