

## 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みます。

### ■ 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。

## CEOメッセージ



代表取締役社長・CEO  
河合 利樹

### 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

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。

東京エレクトロンは、1963年に極めて旺盛なベンチャースピリットをもった数人の若者でスタートしました。それ以来、このベンチャースピリットは当社の歴史の中で途絶えることなく燃え続け、技術革新の激しい半導体や液晶などの分野において、さまざまなイノベーションを起こしてきました。

そして今、IoT、AI、5Gなどの普及からデータ社会への移行が加速し、留まることのない技術革新への要求を背景に、さらなる事業機会の拡大が見込まれます。

このような中、当社の社会における存在意義“Purpose”である「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」という基本理念を常に意識し、世界をリードする付加価値の高い技術を創出していくことで、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上に努めていく所存です。

### 基本理念の実践：“デジタル×グリーン” 社会における半導体とディスプレイ

昨年2020年は、新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延、また、日本における集中豪雨、北米でのハリケーンや寒波など、気候変動による自然災害が多く発生しました。加えて、貿易摩擦に代表される地政学的問題、また人権問題などグローバルにさまざまなことが起こり、社会や人々の生活に大きな影響をおよぼした歴史に刻まれる年となりました。

一方、私たちの日常やあらゆる産業でデジタルトランスフォーメーション (DX※1) が進み、改めて情報通信技術 (ICT※2) に必須である半導体の重要性が際立った一年でもありました。

かつてないスピードでデータ社会への移行が進む中、地球環境問題への解決に向けた取り組みもあり、“デジタル×グリーン”が世界の大きな潮流となっています。ここで言うグリーンとは、“カーボンニュートラル”すなわち、二酸化炭素の排出量を抑える“脱炭素化”を目指すことです。(図A)

※1 DX: Digital Transformation

※2 ICT: Information and Communication Technology

このように、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、世界は今、ICT、DX を強力に実装するとともに、脱炭素社会の実現に取り組んでいます。

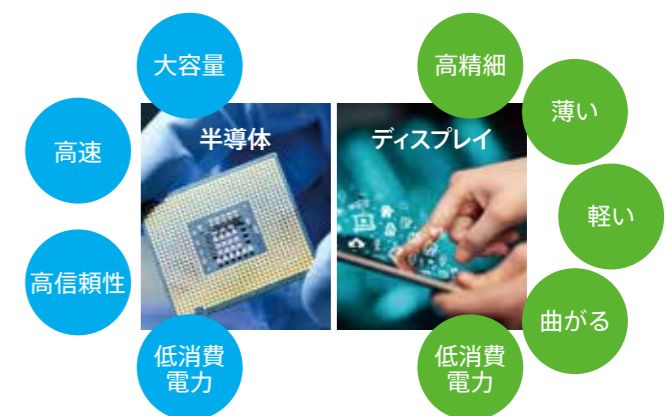
今後、自動運転などの新たなテクノロジーの進化やスマート工場、農業、医療、そしてスマートシティなど、あらゆる産業のデジタル化が社会に広く浸透していきますが、そのすべての根幹に位置し支えるものは、“半導体”です。半導体は、コンピュータやテレビに使われ、さらに携帯電話へと広がっていきましたが、もはや、その存在はモノを動かす単なるチップではなく、社会すべてのインフラとなっています。半導体があってこそ、社会のデジタル化が可能になります。その半導体に対する技術要求は、さらなる大容量、高速、高信頼性、低消費電力など、留まるところを知りません。

そして、半導体とともに進化するのが、人とデータのインターフェイスとなる“ディスプレイ”です。有機ELを中心として技術革新は継続し、その用途は、単なるモニターの概念を超えて広がっていきます。ディスプレイに、映像の美しさと使いやすさが追求される限り、ディスプレイの技術革新も止まりません。(図B)

図A: 未来への潮流



図B: 半導体とディスプレイに求められる技術



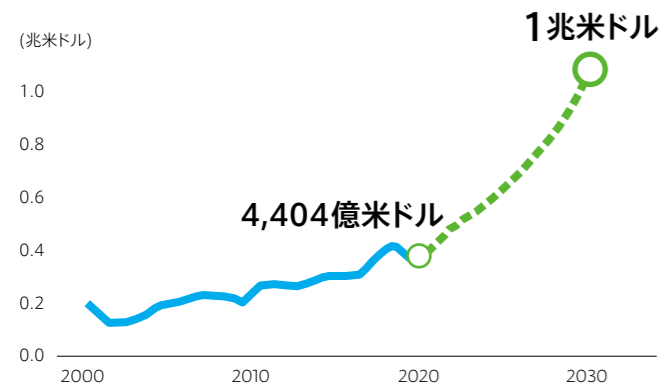
過去を振り返ると、1990年代はコンピュータセントリックと呼ばれ、PCが半導体市場を牽引してきました。そして、2000年代に入るとモバイルセントリック、すなわち、スマートフォンが市場を牽引してきました。しかし、これからは何十億という“モノ”がインターネットにつながって、それらの“モノ”が生み出すビッグデータが社会を牽引する“DXの時代”と言われており、世界のデータ通信量は、年率26%※1の急カーブで増えていくことが予想されています。

この爆発的に増加するデータ通信量を支えるために、半導体の市場は大きく拡大していきます。1947年のトランジスタの誕生から約70年、世界の半導体市場の規模は、2020年は約4,400億米ドルでしたが、2030年には1兆米ドルになると見込まれています。これは、70年かけて成長してきた現在の市場の倍以上に当たります。つまり、今後10年で、今の市場と同等以上の市場がもう一つ立ち上がることを意味しています。(図C)

東京エレクトロンが参画する製造装置 (WFE※2) 市場は、今年2021年には市場規模が900億米ドルを超える※3と予想しておりますが、未来に向けて、ICT、DX、脱炭素化、EV、自動運転、そしてポスト5Gの流れから、

図C: 半導体市場の展望

半導体市場は今後10年で倍以上に成長



出所: 2000~2020 (WSTS), 2021~2030 (IBS, April 2021)

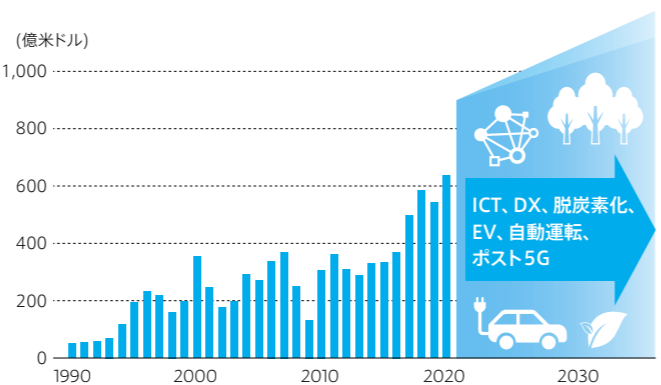
さらなる成長が見込まれ、半導体市場が1兆米ドルになるように、製造装置市場も“Big Years”、新たな成長フェーズに入っていきます。(図D)

当社は、このような技術革新の波を取り込み、付加価値の高い、われわれだからできる世の中にない技術を創造し、さらなる成長を実現していきたいと考えております。業界のリーディングカンパニーとして培った装置メーカーとしての専門性を生かして、価値創出の源泉である社員をはじめ、あらゆる経営資源を活用し、デジタルとグリーンの両立という社会における共有価値の実現に貢献していくことで、基本理念の実践と持続的な成長を図り、会社を取り巻くすべてのステークホルダーの期待に応えていく所存です。

※1 年率26%: Omdia社による2020年から2030年までの年平均成長率の予測  
 ※2 WFE: Wafer fab equipment (半導体前工程製造装置)。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ります。WFEは、この前工程で使用される製造装置を指します。(P. 14 半導体製造プロセスおよび当社の主要製品 参照)  
 ※3 2021年の市場規模は、2021年8月16日時点の当社の予想

図D: WFE市場の変遷

技術革新の波を取り込み、新たな成長フェーズへ



出所: VLSI Research (1990~2020)

中期経営計画

東京エレクトロンは、2019年5月に中期経営計画を上方修正しました。売上高の規模別に営業利益率、自己資本利益率 (ROE) の関係を示す目指すべき財務モデルを定めたもので、2024年3月期までに売上高2兆円、営業利益率30%以上、ROE 30%以上というシナリオをその中核目標に掲げました。成長ポテンシャルを最大限取り込みながら、同時に、財務体質を着実に強化していくことを指向し、ワールドクラスの利益とROEの達成を目指したモデルです。(図E)

そして、この利益により、どのような状況下でも、株主満足や社員の安定した豊かな生活を実現するとともに、継続的な成長に向け、技術開発への投資や優秀な人材の確保に努めてまいります。また、利益に基づく強固な財務基盤を構築することで必要な際には有利な条件で資金調達を図るとともに、適正な税金を納めることで企業としての責任を果たしてまいります。

なお、今期2022年3月期は、売上高1兆8,500億円、営業利益率27.5%※を見込んでおり、目標に向け、順調に進捗していると判断しておりますが、引き続き、全社一丸となって、この財務モデルの達成を目指してまいります。

※ 2022年3月期の売上高と営業利益率は、2021年8月16日時点の予想

図E: 中期経営計画の財務モデル

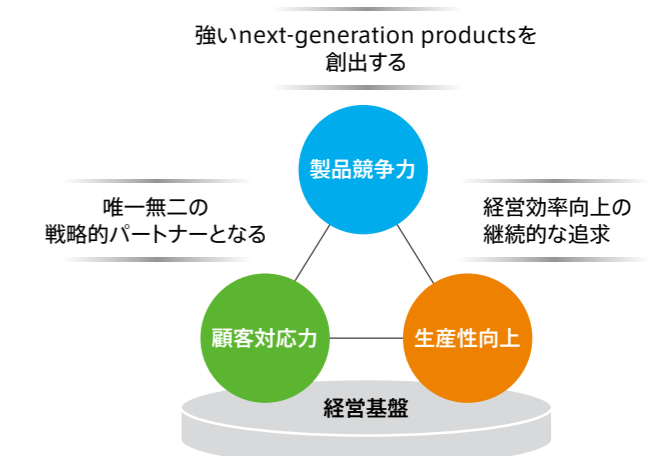
ワールドクラスの利益とROEを目指す

中期経営計画 財務モデル(～2024年3月期)			
売上高	1.5兆円	1.7兆円	2兆円
営業利益率	26.5%	28.0%	>30.0%
ROE	>30.0%		

マテリアリティ (重要分野)

中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上を目指すにあたり、東京エレクトロンのマテリアリティ (重要分野) を定義しています。事業活動を根底で支える安全や品質、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントなどの“経営基盤”のもと、“製品競争力”、“顧客対応力”、“生産性向上”で構成されています。メーカーである当社が常に念頭に置くのは、究極の技術ニーズを満たす、性能が世界一の装置の販売とサポート、すなわち、Best ProductsとBest Technical Serviceの提供を通じ、Only One、Number Oneを目指すことです。最先端の技術動向およびニーズの変化をいち早く捉え、将来お客さまが必要とする圧倒的な付加価値と性能を有する次世代製品 (next-generation products) を創出すること、当社が誇る顧客対応力で唯一無二の戦略的パートナーになること、加えて、経営効率の継続的な追求に基づく生産性向上で、利益体質をさらに強化してまいります。(図F)

図F: マテリアリティ (重要分野)



### 専門性と強みを生かす

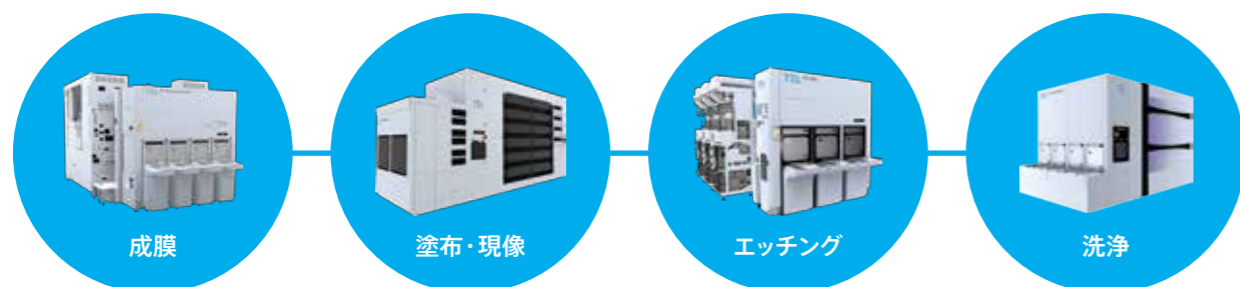
前述のような考えのもと、東京エレクトロンの専門性と強みを最大限に生かした戦略をとってまいります。その強みについて以下に整理します。①半導体の微細加工に必要な連続した4つのキープロセス装置をもつ世界で唯一のメーカーであること、②それらの製品シェアがNo. 1またはNo. 2であること、③特に、最先端の微細化に不可欠なEUV露光用の塗布・現像装置がシェア100%であること、④年間約4,000台、累計約76,000台を誇る世界最大の納入実績を生かすことで、販売した装置が新たな事業機会になり、価値を生むフィールドソリューションのビジネスモデルを構築していること、が挙げられます。(図G)

このような中、研究開発投資につきましては、今期2022年3月期に過去最高となる1,650億円を予定しています。前述の中期経営計画を改定した際、2020年3月期から3年間で約4,000億円の研究開発投資を発表し、その計画に沿って、遂行しております。今後も、利益に基づく強い財務基盤のもと、積極的な成長投資をおこなってまいります。

当社の装置を通らない半導体とディスプレイは、世の中に“ほぼない”といっても過言ではありません。強みをさらに伸ばし、成長機会を最大限に取り込んでまいります。

図G: 連続した4つのキープロセス装置

#### 技術革新を支える最先端装置



### サステナビリティの取り組み

東京エレクトロンにおけるサステナビリティの取り組みは、基本理念の実践そのものです。装置メーカーとしての独自の専門性とあらゆる経営資源を生かし、産業や社会の発展に貢献していくことで、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

#### 環境について

そのような考えのもと、当社では、脱炭素社会の構築に向けて、3つの視点で取り組んでおります。

1つ目は、世界中で使用される半導体デバイスの高性能化と低消費電力化に貢献することです。お客さまとともに、技術革新を推進することで、“デジタル×グリーン”の両立という社会の共有価値を創造してまいります。

2つ目は、装置の稼働時における省エネルギー化です。昨年12月、2030年に向けた中期環境目標を改定し、ウェーハ1枚当たりのCO<sub>2</sub>排出量を、2018年比で30%削減する目標を公表しております。

3つ目は、事業所における活動です。2030年までに再生可能エネルギーの使用比率を100%とし、CO<sub>2</sub>総排出量を2018年比で70%削減する目標を掲げております。(図H)

これらの業界トップクラスの目標のもと、脱炭素化に向けた当社の使命と責任を果たしてまいります。

また、今年6月には、持続可能なサプライチェーンの構築に向けた新たな取り組みとして、E-COMPASS (Environmental Co-Creation by Material, Process and Subcomponent Solutions) を立ち上げました。サプライチェーン全体で、地球環境保全の継続的な取り組みを推進してまいります。(図I)

#### 人材 (=人財) について

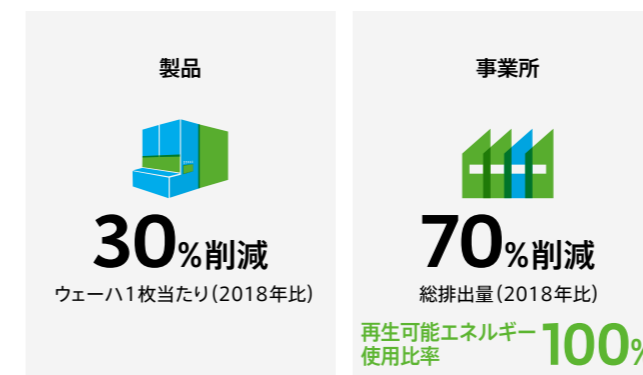
「企業の成長は人。社員は価値創出の源泉」という考えのもと、人材について、以下の3つを重要視しております。

1つ目は、創業時から大切にしてきた企業文化や行動規範です。当社では、これを“TEL Values<sup>※1</sup>”として、まとめました。この“TEL Values”を常に意識して、夢と活力に満ちた会社の醸成に努めております。

2つ目は、“やる気重視経営”です。会社の発展には、“社員の能力×やる気”が不可欠であり、TEL UNIVERSITY<sup>※2</sup>など人材開発の強化とともに、社員のやる気向上に注力しております。社員のやる気は、①会社の将来に対する夢と期待、②チャレンジできる機会、③成果に対する公正な評価、④風通しの良い職場、などの要素が強いと考えております。これらのことを踏まえ、上司と部下の対

図H: 中期環境目標

#### CO<sub>2</sub>排出量 削減目標 (2030年)



話の充実を推進するために、2017年7月に新人事制度を導入しました。また、執行役員および海外現地法人などの経営幹部で構成されるCSS (Corporate Senior Staff) では、四半期ごとにグループ全体の成長戦略に対する進捗や追加施策のレビューをおこなうことで、組織間の風通しと機動性の向上を図っております。そして、拠点別に開催する社員集会では、私自身から会社の目指す姿を伝えるとともに、社員からも現場の意見や提案を得ることで、迅速かつ的確な経営判断に努めております。

3つ目は、“人材の多様性”です。世界18の国と地域、76拠点に展開する中、社員の外国人比率は42%であり、海外現地法人の社長や経営幹部は、現地採用者を中心に構成するなど、グローバル・ダイバーシティの取り組みを積極的に展開しております。また、ジェンダーにつきましても、今後より一層取り組むことで、ダイバーシティとインクルージョンを推進し、当社のさらなる成長につなげていく所存です。

※1 P. 12 TEL Values 参照  
 ※2 TEL UNIVERSITY: 社内共通の教育機関。従業員が主体的にキャリアを形成し、自己実現することを支援

図I: E-COMPASS

#### サプライチェーン全体で“デジタル×グリーン”を両立



### コーポレートガバナンスについて

コーポレートガバナンスにつきましては、経営の意思決定と監督機能を十分に働かせるべく、企業文化と事業の特色を考慮しながら、サステナブルな成長を実現する実効性の高い体制の構築を図っております。当社では、今期よりスキルマトリックスを導入しており、取締役会メンバーの多様性の促進や審議のさらなる充実化を進めてまいります。また、コンプライアンスおよびリスクマネジメントのより一層の強化を図るべく、バリューチェーン全体における13項目の事業等のリスクを定め、常にPDCA※サイクルを回せる体制強化に努めております。攻めと守りのガバナンスを構築し、当社の成長ポテンシャルを最大限取り込んでまいります。

※ PDCA: Plan, Do, Check, Actのサイクルを継続的に実施し、業務の改善をおこなうこと

### 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さらなる成長フェーズに入りました。

企業の成長は人。社員は価値創出の源泉。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、付加価値の高い、われわれだからできる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、すべてのステークホルダーに愛され、高く信頼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。

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




P. 53 Chapter 4「さらなる成長に向けて」も併せてご参照ください

## TEL Values

「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、創業時から積み重ねてきた、当社の価値とは何か、当社らしさとは何かを振り返り、未来に向けて大切にしたい行動規範をまとめたものが「TEL Values」です。

当社では、2022年4月より第60期がスタートしますが、未来に向けさらに発展し、夢と活力に満ちた会社であり続けるため、「TEL Values」を基盤とし、新しい時代を切り拓いていきます。



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。

### 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目指します。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。

### 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。

### 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。

### 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お互いに信頼し、成長できる関係を築きます。

### 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。

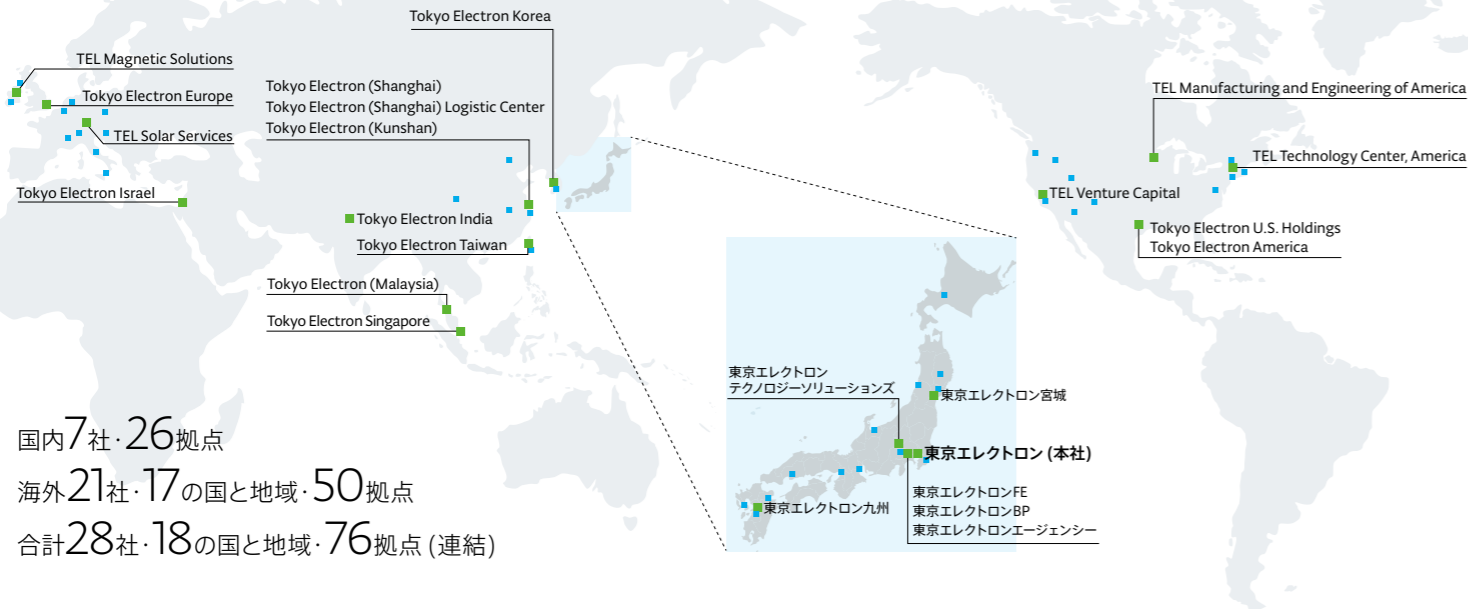
法令と社会のルールを遵守します。安全と健康および地球環境への配慮を最優先に考えます。地域社会から高く評価される会社であるよう心がけます。

# 会社概要

当社は、半導体およびフラットパネルディスプレイ (FPD) 製造装置の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 (2021年3月31日現在)

■本社 ■支社、事業所、営業所、サービス拠点



国内7社・26拠点  
 海外21社・17の国と地域・50拠点  
 合計28社・18の国と地域・76拠点(連結)

## 沿革

1960s 1970s 1980s 1990s 2000s 2010s 2020s~

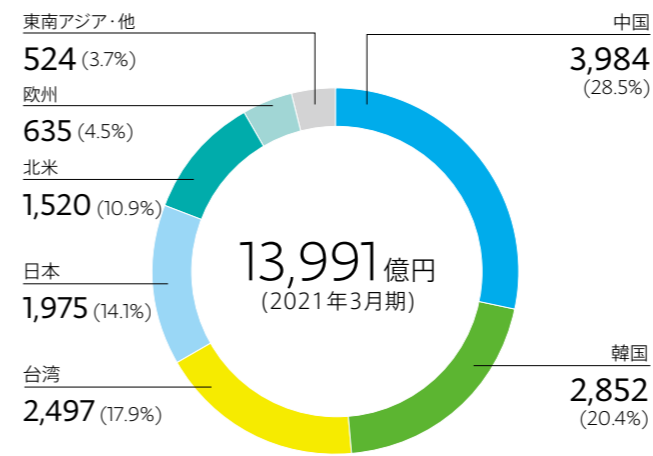


技術専門会社として創業 → 本格的にメーカーへ移行 → グローバリゼーションを加速 → イノベーションと成長を志向

- 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** 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
- 1980** 東京証券取引所市場第二部に上場
- 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
- 2015** 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)
- 2019** 企業価値のさらなる向上を目指し中期経営計画を改定

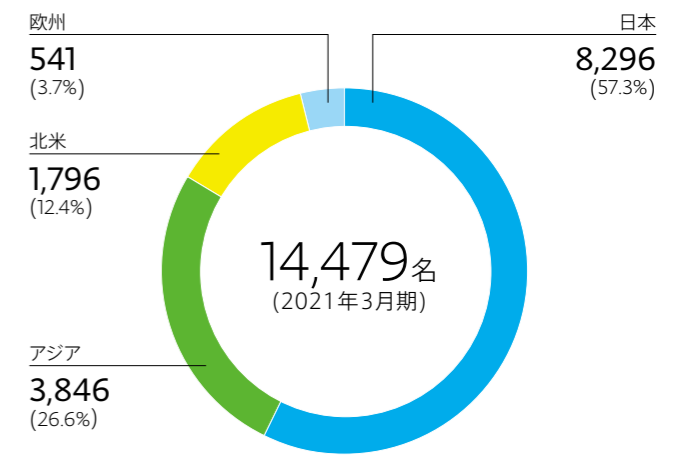


## 地域別売上高(連結)

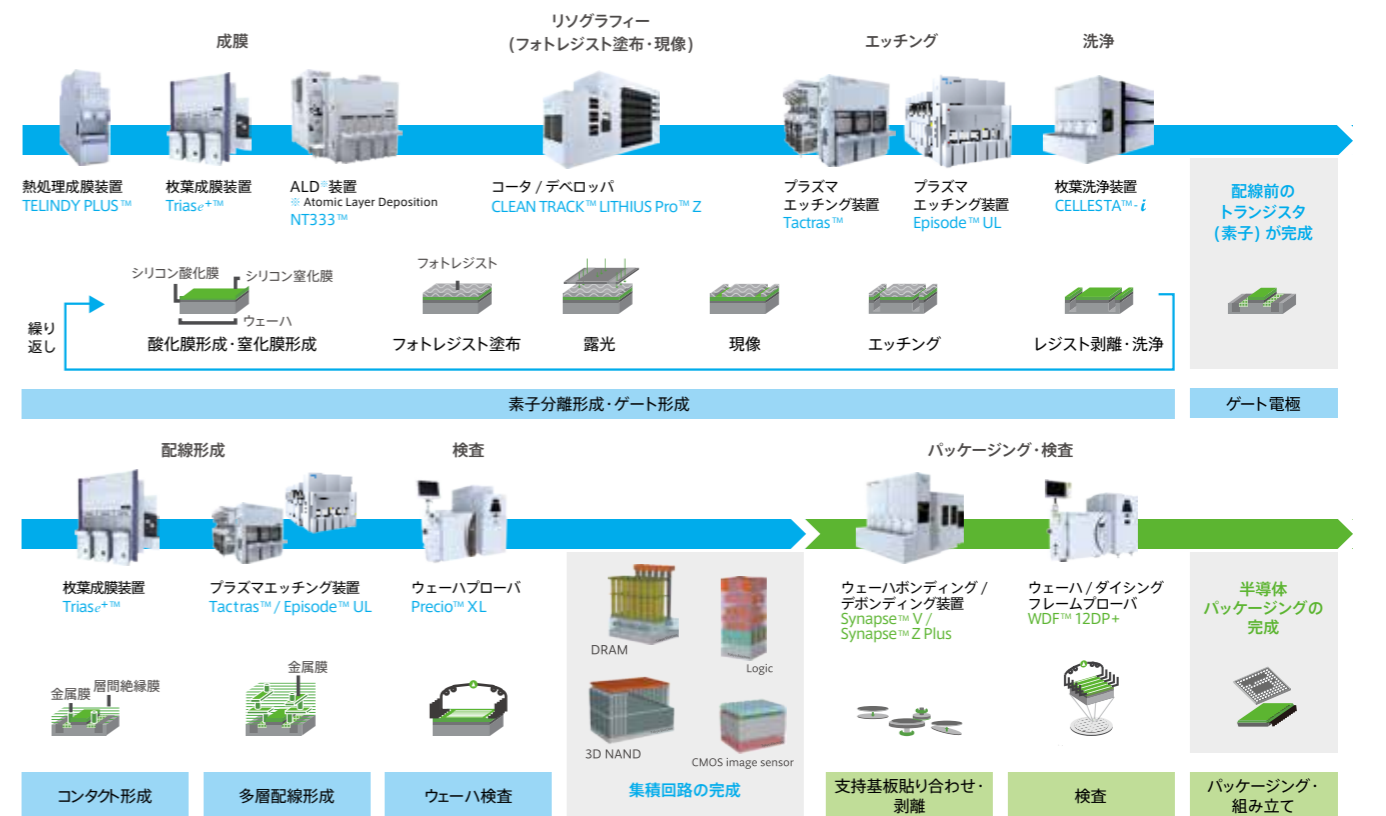


※ 億円未満を切り捨てて表示しています

## 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



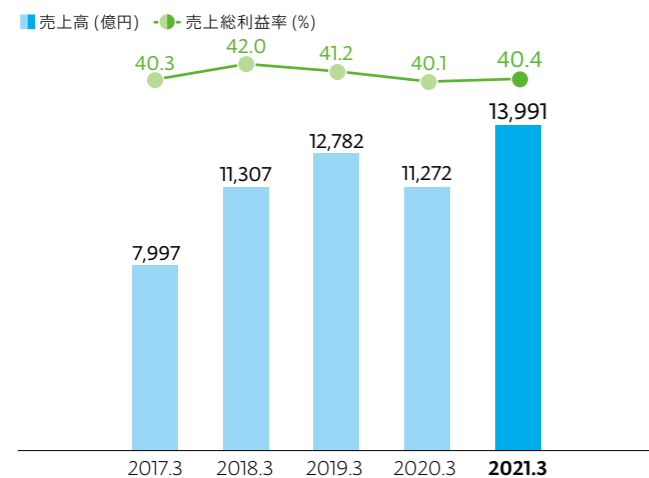
## FPD製造装置



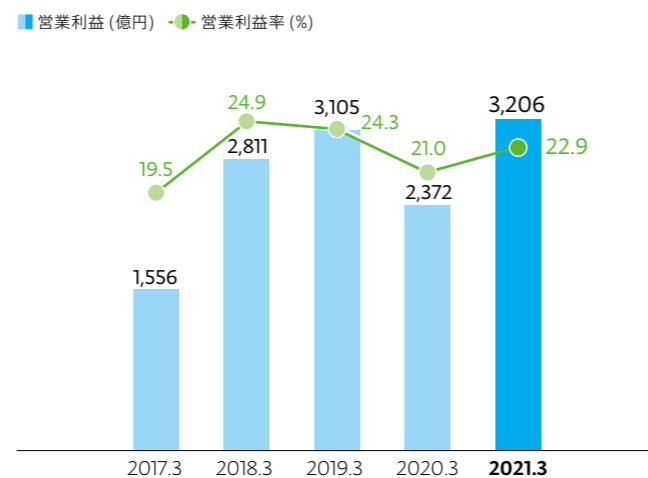
# 財務・非財務ハイライト

## 財務

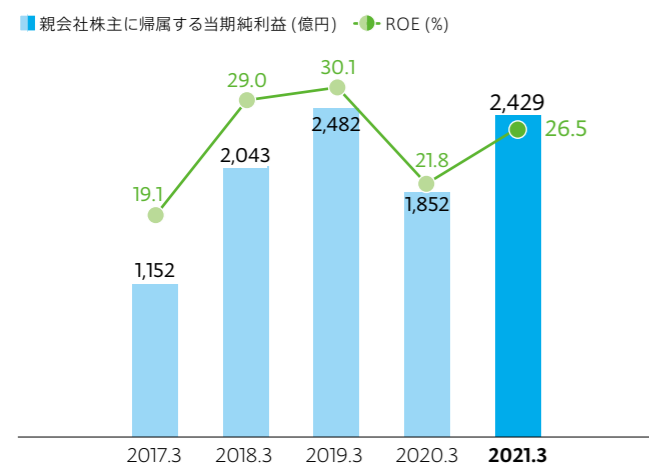
### 売上高および売上総利益率



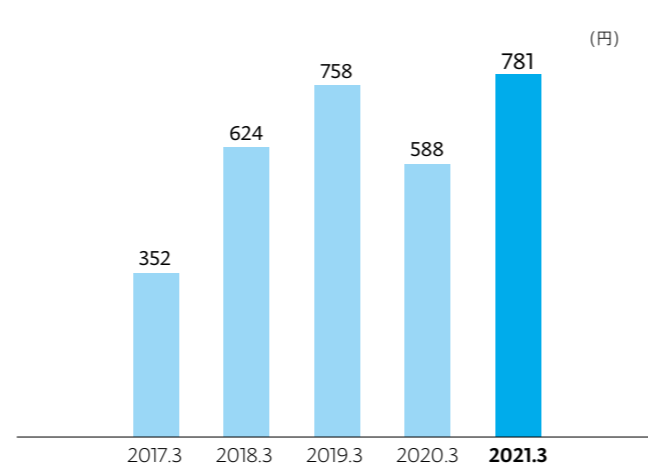
### 営業利益および営業利益率



### 親会社株主に帰属する当期純利益およびROE



### 1株当たり配当金



\* 記載された金額は単位未満を切り捨て、比率は1円単位の金額で計算した結果を四捨五入して表示しています

## 非財務

2021年3月期

<b>研究開発の取り組み</b> 研究開発費 <b>1,366</b> 億円	<b>特許保有件数</b> <b>18,692</b> 件	<b>半導体製造装置シェア</b> *1 1位または2位	<b>顧客満足度調査</b> 「大変満足」・「満足」回答割合 <b>96.7</b> %
ISO 9001**2 / 14001**3 認証 国内主要製造拠点 <b>100</b> %	<b>廃棄物リサイクル率</b> <b>98.8</b> %	<b>離職率</b> *4 <b>2.5</b> %	<b>TEL FOR GOOD</b> **5 プログラム数 <b>136</b> 件

\*1 当社推定。対象装置: 塗布・現像 (1位)、洗浄 (2位)、プラズマエッチング (2位)、ガスケミカルエッチング (1位)、拡散炉 (1位)、バッチ成膜 (1位)、メタル成膜 (2位)、ウェーハブローバ (1位)  
 \*\*2 ISO 9001: お客さまへより良い製品とサービスを提供するために、常に品質マネジメントシステムの維持 / 改善を推進していくための国際標準規格  
 \*\*3 ISO 14001: 組織の活動、製品およびサービスの環境に対する直接的・間接的影響を改善するために定められた環境マネジメントシステムの国際標準規格  
 \*4 自己都合による離職  
 \*\*5 TEL FOR GOOD (テル・フォー・グッド): 当社の社会貢献活動を表すブランドネーム

# 製造装置事業の特徴

## 技術革新が製造装置市場の成長を牽引、最先端の技術とそれを支えるサービスの提供が不可欠

### 技術革新の追求

IoT、AI、5Gの普及により、データ社会への移行が加速する中、半導体が担う役割はますます重要になっています。ビッグデータ時代には、大量かつ多様な半導体が必要になると同時に、さらなる高性能化も求められます。大容量化、高速化、信頼性の向上、低消費電力の実現など半導体の技術革新は止まりません。そして、人とデータのインターフェイスであるディスプレイについても、高精細・低消費電力・大型化やフレキシブルな形状を生かしたデザイン性の向上により用途の拡大が期待されます。技術革新が継続する限り、半導体およびフラットパネルディスプレイ (FPD) 市場は成長します。そして、それを支える製造装置市場もさらなる成長が見込まれます。

### 製造装置メーカーに求められる要件

半導体および FPD の進化に伴い、新しい材料や、より複雑な構造が採用され、その製造の技術的難易度が高まっています。最先端の半導体チップには数百億個ものトランジスタが集積されており、ナノメートルレベルの微細加工技術を駆使し、1,000 を超える工程を経て製造されます。このような中、半導体および FPD 製造装置への技術要求は、より一層高度化しています。

製造装置メーカーにとっては、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における専門性を駆使し、半導体および FPD の技術革新を実現する最高の性能の装置を開発することが極めて重要です。そのため、顧客との確固たる信頼関係に基づき、ニーズを早期に把握するとともに、自社内に留まらず顧客やコンソーシアムと協働し、継続的に研究開発をおこなう必要があります。また、将来を見据え、複数世代にわたる研究開発を実施するためには、強固な経営・財務基盤も不可欠です。さらに、装置の安定稼働を支える技術サービスの重要性も高まっており、より付加価値の高いサービスの提供に向けて、AI などの活用も積極的に進められています。

また事業活動においては、部品・材料の供給、装置の組み立てや調整、通関・物流など、さまざまなサプライヤーとのパートナーシップに基づくサステナブルなサプライチェーンの構築も欠かせません。

これらに加えて、“デジタル×グリーン”社会が推進される中、環境負荷低減の要請も高まっています。製造装置メーカーには、持続可能な社会の実現に向けて、低消費電力の半導体および FPD の開発への貢献や、製造装置の生産性向上、事業所におけるオペレーションの効率化などを通して、地球環境の保全に貢献していくことが求められています。

