

マテリアリティ (重要分野)

東京エレクトロンの持続的な成長におけるマテリアリティ

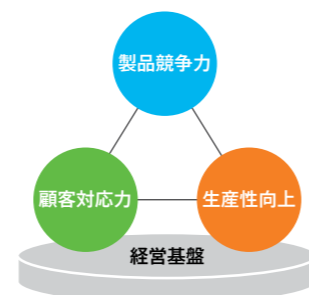
当社は半導体およびフラットパネルディスプレイ製造装置メーカーとして、中期経営計画における3つの強化項目である「製品競争力」「顧客対応力」「生産性向上」と事業活動全体を支える「経営基盤」を、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上の両面において、優先的に取り組むべきマテリアリティとして定義しています。

当社を取り巻く事業環境の変化に適切に対応するため、リスクと機会の検討やステークホルダーエンゲージメントなどを通じて、CEOを含む当社の経営陣がマテリアリティを特定し、定

期的なレビューをおこなっています。

また、2030年までの世界共通の目標であるSDGs※(持続可能な開発目標)への事業を通じた取り組みをマテリアリティごとに明確にし、グループ全体に展開しています。

※ SDGs: Sustainable Development Goals



SDGsへの取り組み



・イノベーションの促進により革新的な技術を創出し、また環境に配慮した製品やサービスを提供することで、サステナブルな社会の構築に寄与



・最適なソリューションの提案や、付加価値の高いサービスの提供、また安全・環境への配慮などにより、お客様のイノベーションの創出および価値創造に寄与



・生産性の向上を追求し、継続的に経営効率を高めるとともに、サステナブルな生産消費形態を推進することで、産業や社会の発展に貢献し、経済成長に寄与



・持続的な成長を実現する強固な経営基盤を構築し、人権尊重の取り組みや環境への配慮、サプライチェーンにおける価値創造などを推進

製品競争力

技術革新の要請に応えるべく、お客さまと複数世代にわたる技術ロードマップを共創することにより、最先端の研究開発をグローバルレベルで推進しています。装置メーカーとしての専門性とあらゆる経営資源を生かして、革新的な技術に基づく付加価値の高い次世代製品をタイムリーかつ継続的に創出していくことが重要です。

開発と生産部門の一元化により技術提案力を強化するとともに、単一製品の性能向上や保有する多種多様な技術の融合を図り、さまざまな用途に対応した装置を提供します。

顧客対応力

創業以来、重要な経営テーマとして取り組んでいる顧客満足度のさらなる向上に努め、お客さまにとって唯一無二の戦略的パートナーとなることを目指しています。そのために、お客さまのご要望を的確かつ迅速に把握し、先の世代を見据えた革新的な技術の提供を通じて、お客さまの最先端の半導体デバイスとディスプレイの製造に貢献します。

また多彩な製品ラインアップを有する装置メーカーとして、お客さまの価値創造に寄与する最適なソリューションの提案をおこないます。最先端のAIやデジタル技術、ナレッジマネジメントツールを駆使し、付加価値の高いサービスを提供することにより、お客さまのさまざまな世代の装置の安定稼働をサポートします。

生産性向上

企業価値を向上していく上で、業務の効率化や品質優先のオペレーションの実践に取り組む、経営効率を継続的に追求していくことが重要です。各部門における業務システムの統合やデータベースの一元化などにより、AIの活用やデジタルトランスフォーメーションを推進しながら、グループ全体での業務の標準化や効率化、自動化を進め、バリューチェーン全体における生産性の向上に取り組んでいます。

また、技術・市場動向の把握や分析に基づく綿密な生産計画の立案や安定的な部材調達、生産や据付の平準化などによる生産オペレーションの最適化に努めています。

経営基盤

事業活動における継続的な成長において、それを支える強靱で健全な経営基盤の構築が重要です。経営の意思決定と監督機能を十分に働かせるべく、実効性の高いコーポレートガバナンス体制の構築を図るとともに、コンプライアンスおよびリスクマネジメントのさらなる強化に努めています。

事業を通じた地球環境の保全や人権尊重の実践、またサステナブルなサプライチェーンの構築などにも取り組んでいます。さらに、「社員は価値創出の源泉」という考えのもと、多様性を尊重し、個々の能力が最大限発揮できる、夢と活力に満ちた職場環境を築いていくことにより、エンゲージメントのさらなる向上を目指しています。

マテリアリティの特定のプロセスと年度目標につきましては、「東京エレクトロン サステナビリティレポート 2021」をご参照ください www.tel.co.jp/csr/report

中期経営計画

財務モデルの概要と進捗状況

当社は、グローバル水準の強固な経営基盤による、継続的な企業価値の向上を目指しています。半導体製造装置産業が新たな成長ステージに入中、当社の売上高は、市場成長を大きく上回る伸びを示すなど、注力分野における事業活動は順調に進捗しています。

このような状況のもと、当社のさらなる成長に向けて財務モデルを達成することを中期経営計画の目標として掲げています。

2019年5月に改定した中期経営計画では、売上高2兆円、営業利益率30%以上を目指すモデルを新たに追加すると同時に、自己資本利益率 (ROE) は30%以上を目指すものとし、実現時期を2024年3月期までとしています。当社が示す財務モデルは、将来の売上高規模の予想ではなく、売上高規模ごとに目指すべき経営の効率性を示したものです。これらの財務モ

デルの実現を通して、経営効率と収益性の向上に努めるとともに、市場変動耐性の確保にも取り組んでいます。

また、成長投資に必要な資金の確保や積極的な株主還元などの継続的な取り組みを通じ、中長期的な成長を見据えた適切なバランスシート・マネジメントを実行することにより、資本効率の向上に努めています。

当社は、2021年3月期において、売上高1兆3,991億円、営業利益率22.9%、ROE26.5%となり、4期連続して売上高1兆円以上、営業利益率20%以上、ROE20%以上を達成しました。2022年3月期においては、売上高1兆8,500億円、営業利益率27.5%※を計画しており、中期経営計画の財務モデルに対して順調に進捗しています。引き続き、ワールドクラスの営業利益率とROEを目指していきます。

※ 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

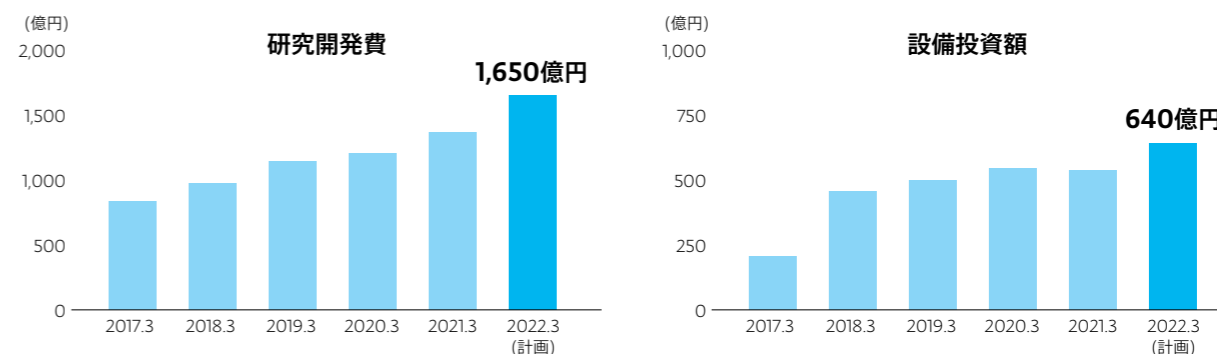
2021年3月期の実績と2022年3月期の予想※および中期経営計画の財務モデル

	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (予想)	財務モデル (~2024年3月期)		
			1兆5,000億円	1兆7,000億円	2兆円
売上高	1兆3,991億円	1兆8,500億円	1兆5,000億円	1兆7,000億円	2兆円
営業利益率	22.9%	27.5%	26.5%	28.0%	>30.0%
ROE	26.5%	—	>30.0%		

財務モデル達成に向けた今後の主な取り組み

- Best Productsの創出に向け、当社が得意とする分野、蓄積された技術、経営ノウハウが生きる半導体・フラットパネルディスプレイ (FPD) 製造装置分野でビジネスを展開
- お客さまが必要とする高付加価値の最先端技術製品をいち早く市場に投入し、Best Technical Serviceを提供
- 世界をリードする技術革新力を維持向上させるため、強い財務基盤を生かした積極的な研究開発投資を継続
- 業界最多となる装置出荷実績のもと、高度なフィールドソリューションの提供を通じた、アフターマーケットにおける収益拡大
- 装置データやAIの活用による高効率、高付加価値サービスの提供

研究開発費と設備投資額の推移



技術力

高度化する製造技術への当社のアプローチ

情報通信技術 (ICT) の発展を支える半導体およびディスプレイの進化を実現するため、より複雑な構造や新しい材料の採用が進み、製造装置メーカーには多種多様な技術に対応する総合力が求められます。

当社は、最先端の半導体デバイスの高性能化や低消費電力化に必要な成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄の連続する4つのキープロセスに対応する装置をはじめ、豊富な製品ラインアップを有しています。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。また、当社は、ウェーハ検査工程で使用されるウェーハプローバや3次元実装を実現するウェーハレベルのボンディング / デボンディング装置なども取り揃えています。

このような当社の幅広い製品カバレッジは、前後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してソリューションの提案を可能としています。具体的には、極めて狭いパターン加工に必要なハードマスクの成膜とエッチングにおけるプロセス手法の提案や、深穴エッチング後に生じる残渣物に応じた洗浄方法および洗浄後の表面状態に応じた前処理を含む成膜手法の提案などがあります。お客さまのデバイス特性や処理プロセスの周辺工程を的確に把握し、最適なソリューションの提供に努めています。

FPDにおいては、パターン精度の高度化や有機 EL ディスプレイに関する技術が進展する中、加工均一性とエネルギー

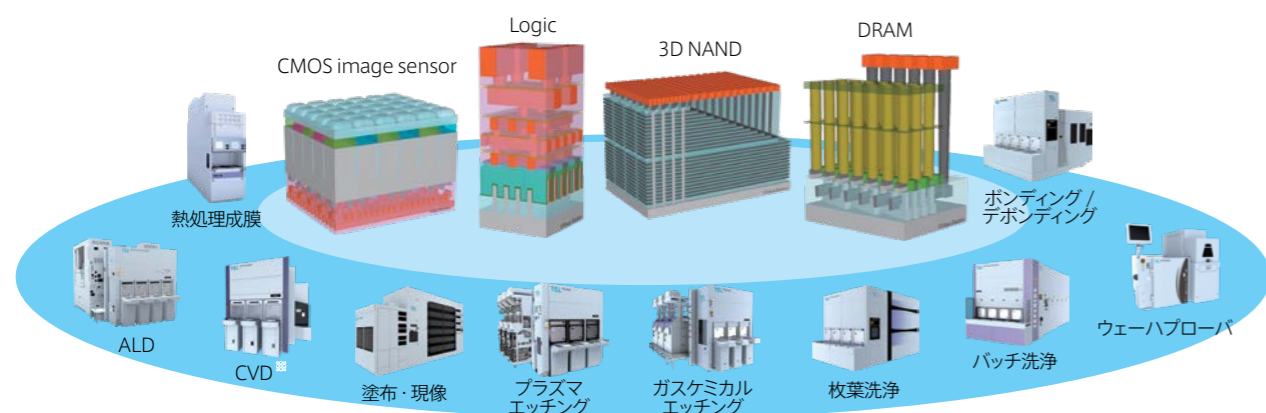
効率に優れたプラズマモジュールを搭載した PICP™ エッチング装置の展開を進める他、基板の大型化や材料の使用効率において優位性の高いインクジェット描画装置の量産適用に向けた開発および評価を加速しています。

また、各装置の単位面積当たりの生産性の向上や、省エネルギーに積極的に取り組んでいます。環境性能を装置の基本仕様の一つと位置づけ、主要機種のプロダクトロードマップに反映し、エネルギー、水、プロセスガスや化学物質の使用量の低減、製品の設置面積、体積、重量の軽減、パーツのメンテナンス頻度の軽減や長寿命化、さらには装置の据付期間の短縮なども含めた CO₂ 排出量削減を推進しています。

そして、累計約76,000台にのぼる納入済み装置に対して、安定稼動に向けた保守・点検や継続的な改善をおこなうとともに、フィールドソリューション事業を通じてお客さまのご要望を次世代技術の開発に反映していくことに努めています。デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進などによるサービスの強化をはじめ、付加価値の高いアップグレードの実施やリニューアルモデル*の提供により、お客さまの半導体デバイスおよびディスプレイの製造に貢献しています。

半導体および FPD 製造装置の開発・生産においては、プロセス、ハードウェア、ソフトウェア、品質管理、製造、フィールドエンジニアリングといった各分野のスペシャリストたちによる技術の融合が重要であり、それを実現する従業員の創造性、責任感、そして強いチームワークが当社の技術力の根幹となっています。当社は、長年育んだ豊かな技術力のもと、価値創出の源泉である従業員とともに、Best Products と Best Technical Service を継続的に追求していきます。

*リニューアルモデル: 既存プロセスとの互換性を保ちながら古いユニットや部品を新しく置き換え、また最新装置レベルの性能を備えた装置

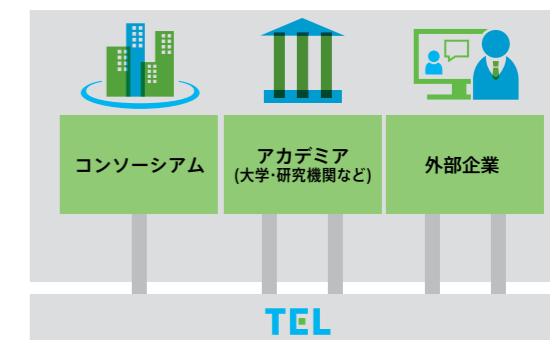


* CVD: Chemical Vapor Deposition

技術革新の実現に向けたさまざまな外部連携

当社の製品競争力をさらに強化するため、国内拠点や、米国、韓国、台湾などの海外拠点での最先端技術の開発に加え、国内外のお客さまや国際的な研究機関と協力し、次世代の半導体製造技術に関する研究を進めています。また、先端要素技術の発掘を目的に、国内の大学や研究機関との共同研究公募制度をはじめ、当事業領域における幅広い分野での学術連携を進めています。加えて、事業のさらなる成長に必要な新規技術の開拓や当社が保有する先端技術の異業種における活用に向けて、TEL Venture Capital を通じて外部企業への投資も実施しています。

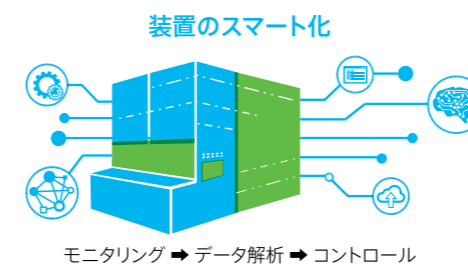
さまざまな外部機関との連携により、当社独自の革新的な技術を確立し、最先端の半導体および FPD 製造装置の継続的な創出に努めていきます。



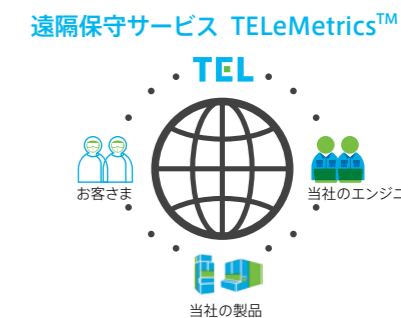
DX 推進による装置性能の最大化

お客さまの多様な技術ニーズに対応すべく、装置性能の確立や生産性の向上、および複数プロセスの相互最適化などの早期実現に向けて、DX を強化しています。

装置内に設置した多数のセンサーによって、稼動状況やプロセス状態をモニタリングし、そのデータを AI で解析して



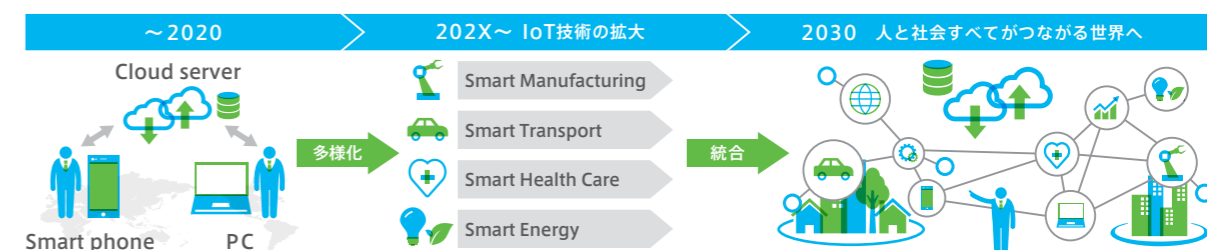
コントロールをおこなうことにより、性能向上につながる装置のスマート化や、納入済み装置における遠隔保守サービス「TELeMetrics™」を推進していきます。これらを通じて、装置の稼働率向上や生産性の改善、アップグレードなど、お客さまのニーズに合わせた機能やサービスを提供していきます。



将来を見据えた技術開発戦略の構築

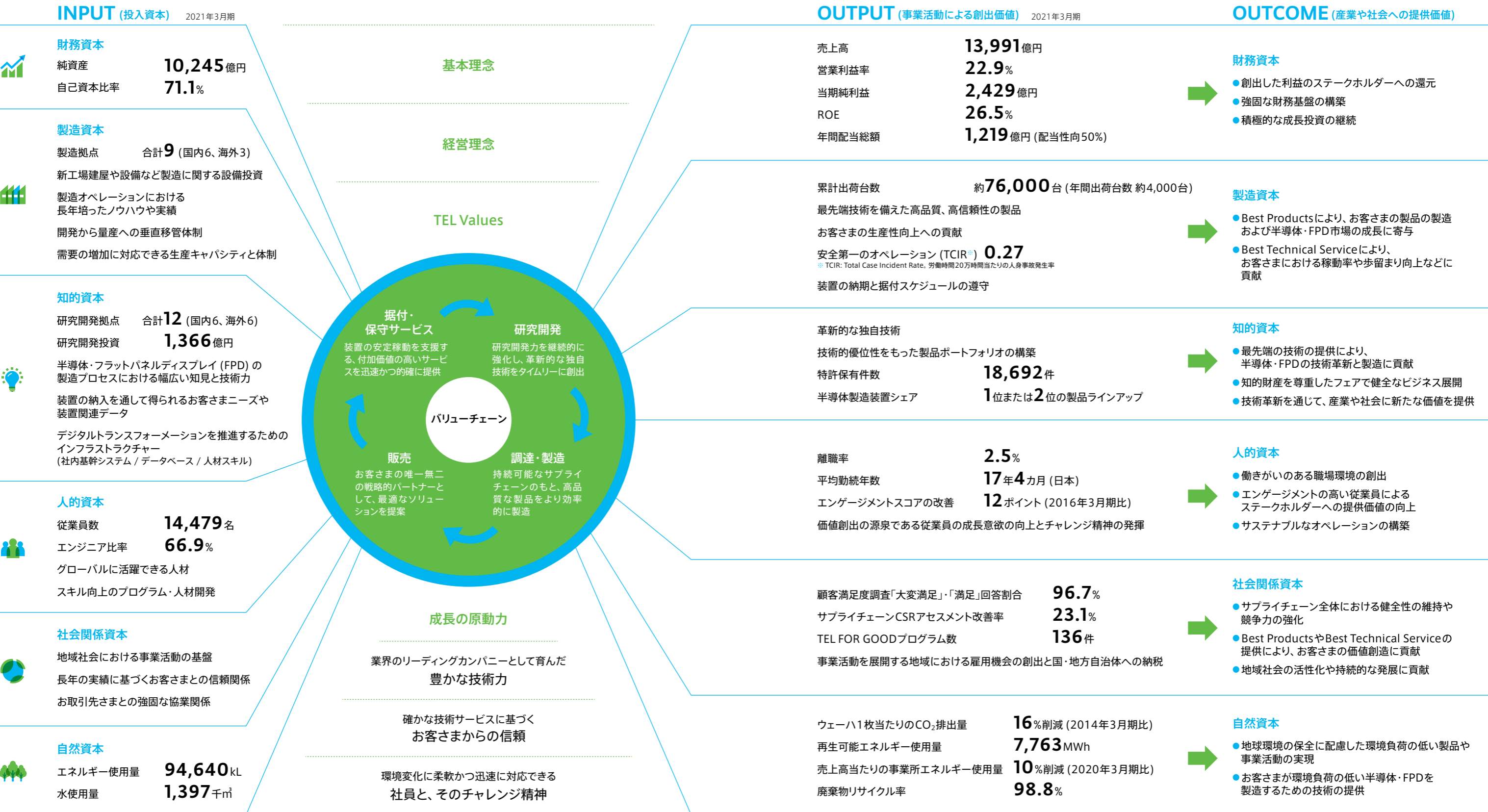
“デジタル×グリーン”社会の構築が進む中、新たなテクノロジーやサービスが創出されるのに伴い、ライフスタイルやビジネスモデルが大きく変化しています。これらの動きを支える半導体とディスプレイに求められる製造技術も、より一層、高度化、多様化していきます。当社では、将来の社会構造や人々の

価値観の変化に関する洞察を踏まえ、当社の持続的な成長に向けた技術開発戦略を常に議論しています。従業員一人ひとりが時代の変化をいち早く捉え、柔軟かつ適切に対応できるよう、中長期的なビジョンを当社グループ全体で共有しています。



価値創造モデル

当社が有する資本を最大限に生かし、バリューチェーンにおける研究開発、調達・製造、販売、据付・保守サービスの事業活動を通じて、産業や社会の課題解決と発展に貢献する新たな価値を継続的に提供していきます。



ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとのエンゲージメントの機会を積極的に設け、相互コミュニケーションを推進することにより、要請を的確に把握し、事業活動に反映しています。当社を取り巻くすべてのステークホルダーとの確固たる信頼関係の構築に努め、期待の一つひとつ応えていくことで、社会における役割と責任を果たしていきます。

ステークホルダー	ステークホルダーとの関係性	ステークホルダーへの提供価値	主なエンゲージメント機会
株主・投資家さま	<ul style="list-style-type: none"> 株主・投資家さまは、当社の事業展開を財務面から支えるとともに、議決権の行使などを通じて会社経営に関与します 当社は、経営ビジョンや成長シナリオを共有するとともに、建設的な対話を通して株主・投資家さまからいただいたフィードバックを経営に生かし、企業価値の向上を図ります 	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動により創出した利益の還元 中長期的な成長の実現と企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 決算説明会 / 中期経営計画説明会 / 非財務説明会 (IR Day) IRカンファレンス / IRロードショー* / 個別IR取材 株主総会 * IRロードショー: 株主・投資家さまを直接訪問するIR活動
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> お客さまは、当社が提供する半導体およびフラットパネルディスプレイ (FPD) 製造装置を購入するとともに、それら装置のメンテナンスなどに必要なサービスを利用します 当社は製品やサービスを提供するのみならず、次世代のデバイスおよびプロセスの開発に向けて、お客さまと複数世代にわたる技術ロードマップを共創し、共同で技術開発をおこないます 	<ul style="list-style-type: none"> 最先端技術を備え、世界一の性能をもつBest Products 付加価値の高いBest Technical Service 安全と品質を重視し、環境に配慮した製品やサービス 多様なアプリケーションニーズに応えるソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> 技術交流会 顧客満足度調査 共同開発
お取引先さま	<ul style="list-style-type: none"> お取引先さまは、当社の装置製造に必要な資材および人材、通関やロジスティクスなどの役割を提供します 当社は、お取引先さまと協働で製品・サービスの改善や品質向上に取り組むとともに、その業務環境などを必要に応じて監査し、改善活動を推進することで、労働、環境、安全衛生、倫理に配慮したサステナブルなサプライチェーンを構築します 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体における健全性の維持や競争力の強化 当社との協働による製品やサービスのさらなる付加価値の向上 半導体およびFPDの製造装置市場における事業機会 	<ul style="list-style-type: none"> 生産動向説明会 TELパートナーズデイ STQA*監査 * P. 30 お取引先さまとの取り組み 参照
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 従業員は、個々の能力やノウハウを生かし、またトレーニングなどによりスキルアップを図ることで、企業価値の向上に寄与します 当社では従業員が個々の能力を最大限に発揮できるようエンゲージメントの向上に努めています 	<ul style="list-style-type: none"> 夢と活力に満ち、従業員がチャレンジ精神を発揮できる職場環境 キャリア形成やスキルアップの機会 公正な人事評価と成果に見合った報酬 	<ul style="list-style-type: none"> 社員集会 グローバル・エンゲージメント・サーベイ 自己申告制度 (日本)
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> 当社は事業活動を展開する地域とともに発展することを目指します。雇用機会の創出や地場産業の育成、環境保全の取り組みを進めるとともに、事業活動の結果もたらされた収益に応じて納税をおこないます 	<ul style="list-style-type: none"> 雇用機会の提供 地域における環境保全の推進 納税などによる財務的な貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会貢献活動 事業所見学会 環境報告会
行政機関・各種団体	<ul style="list-style-type: none"> 当社が事業活動を展開する市場において、関連性の高い国際機関や業界団体、イニシアティブおよびNGOなどと協働することにより、社会の要請を的確に捉え、産業や社会が抱える課題の解決と、さらなる発展に貢献します 	<ul style="list-style-type: none"> 産業や社会の課題解決に寄与するソリューション 環境性能を高める装置技術、および製品や事業所におけるCO₂排出量の削減 人権尊重を基盤とした事業の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体活動 国際イニシアティブとの連携

成長の原動力

当社が長年培ってきた豊かな技術力や、確かな技術サービスに基づくお客さまからの信頼、また社員とそのチャレンジ精神をさらなる成長の原動力として生かし、中長期的な企業価値の向上に努めていきます。

原動力	主な取り組み	関連するデータ
原動力 1 業界のリーディングカンパニーとして育んだ豊かな技術力	<ul style="list-style-type: none"> 半導体およびフラットパネルディスプレイ (FPD) 市場をリードするお客さまとの共同開発や、世界屈指のコンソーシアムとの協業による革新的かつ多様な技術の創出 お客さまのニーズを的確に把握することにより、将来必要とされる圧倒的な付加価値と性能を有する次世代製品をいち早く市場に投入 最先端技術の創出を目指した積極的な研究開発投資の実施 データやAIを活用したデジタルトランスフォーメーションの推進による開発力および製品競争力の強化 多種多様な製品ラインアップを生かした最適なプロセス提案 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体製造装置シェア 1位または2位の製品ラインアップ (代表例: EUV対応塗布・現像装置シェア100%) 研究開発費: 2020年3月期からの3年間で4,000億円以上 特許保有件数: 18,692件 
原動力 2 確かな技術サービスに基づくお客さまからの信頼	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの唯一無二の戦略的パートナーになるため、顧客満足度の向上と信頼関係の構築に向けた活動を展開 さまざまな世代の装置の安定稼働や生産性向上を実現する高度なフィールドソリューションの提供により、お客さまの半導体デバイスやディスプレイの製造に貢献 AIやデジタル技術を活用した遠隔保守サービスや装置の稼働データを用いた予知保全など、高効率、高付加価値サービスの提供 お客さまの要望にタイムリーに対応するグローバルサービス体制の構築とお客さまと接するフロントラインエンジニア*のスキル強化 * P. 34 フロントラインエンジニアの強化 参照 	<ul style="list-style-type: none"> 事業展開: 世界18の国と地域・76拠点 フィールドエンジニア: 約4,000名 顧客満足度調査「大変満足」・「満足」回答割合: 96.7% 
原動力 3 環境変化に柔軟かつ迅速に対応できる社員と、そのチャレンジ精神	<ul style="list-style-type: none"> 創業時から大切にしてきた企業文化や従業員一人ひとりの心構えを行動規範としてまとめた「TEL Values」を従業員と共有 “社員の能力×やる気”の最大化を目指し、人材開発の強化とともに社員のやる気の向上に注力 会社の将来に期待もてる経営目標の設定、失敗を恐れずチャレンジできる機会の提供、成果に対する公正な人事評価制度の整備、チームワーク・風通しの良い職場づくり 定期的な従業員グローバル・エンゲージメント・サーベイによる課題の把握と施策の実行により、バリューチェーン全体の生産性向上やステークホルダーとの信頼関係の構築 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントスコアの改善: 12ポイント (2016年3月期比) 高い従業員の定着率*: 94.1% (日本) * 入社3年後、直近5年平均 低い離職率: 2.5% 