ADVANTEST

70th

Facing the future together

Integrated Annual Report **2024**

統合報告書

先端技術を先端で支える

アドバンテストは最先端の「はかる技術」でイノベーションへの挑戦を続けます

当社の主力製品である半導体テスタは、半導体がきちんと動作するか、
また求められている性能や耐久性を満たしているかを高精度・高効率にテストします。
当社は、半導体の品質や信頼性の確保を通じて世の中の
「安全・安心・心地よい」を支えています。

目次

02 目次

03 編集方針

04 アドバンテストの事業

Value Creation

06 Group CEOメッセージ

11 Group COOメッセージ

13 アドバンテストのあゆみ

15 Learn about Advantest

17 中長期経営方針「グランドデザイン」

19 第3期中期経営計画（MTP3）

21 コラム：進化する半導体～複雑化する半導体試験に効率性をもたらす"Automation of Test"～

23 CFOメッセージ

25 リスクマネジメント

27 サステナビリティの取り組み強化

29 サステナビリティ行動計画2024-2026

Planet（環境）

33 ESG行動計画2021-2023　E(環境)結果

34 GHG排出量削減

37 国際イニシアチブへの参画

38 生物多様性

People（社会）

40 ESG行動計画2021-2023　S(社会)結果

41 人権の尊重

42 サプライチェーン上の人権尊重

43 人財戦略・従業員エンゲージメント

44 イノベーション人財の育成

45 労働安全衛生

46 コミュニティ活動

Governance（ガバナンス）

48 コーポレートガバナンス

53 取締役一覧・スキルマトリックス

55 指名報酬委員インタビュー

Company Highlights

60 11年間の主要財務データ

61 連結財務ハイライト

62 連結非財務ハイライト

編集方針

アドバンテストの統合報告書は、財務上の実績に加えて、経営理念、ビジネスモデル、戦略、ガバナンスなど、当社の価値創造をご理解いただく上で重要な内容を、統合思考の観点から整理したものです。株主や投資家の皆さまをはじめ、幅広いステークホルダーの方にお役立ていただける内容を目指しています。

製作にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合フレームワーク」などのレポーティングガイドラインを参考にしています。

なお、GRIスタンダードやSASB（米国サステナビリティ会計基準審議会）スタンダードなどへの対応については、当社ウェブサイト「ガイドライン参照表」をご参照ください。

https://www.advantest.com/ja/about/sustainability/gri-standard/

報告期間・範囲

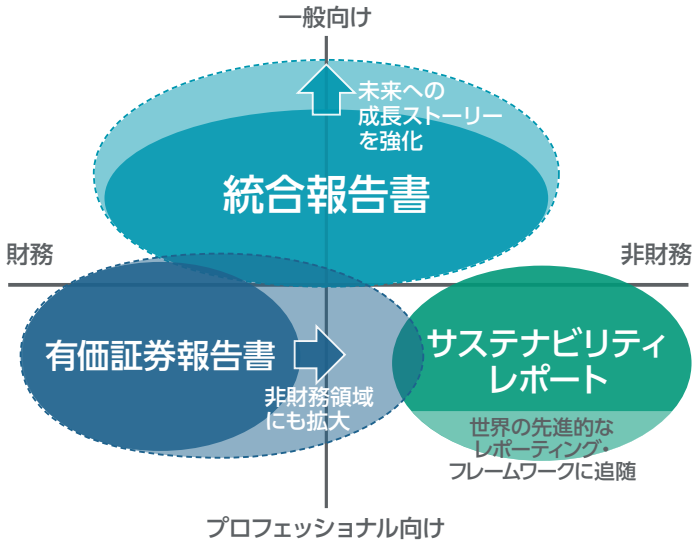
報告対象期間は2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）です。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。データの集計範囲（バウンダリー）は、特に記載しているものを除いて、すべて連結決算対象範囲です。

将来の事象に係る記述に関する注意

本冊子には、将来の事象についての、当社の現時点における期待、見積もりおよび予測に基づく記述が含まれています。これらの将来の事象に係る記述は、当社における実際の財務状況や活動状況が、当該将来の事象に係る記述によって明示されているものまたは暗示されているものと重要な差異を生じるかもしれないという既知および未知のリスク、不確実性その他の要因が内包されており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。

情報開示体系

当社の企業価値創造への取り組みと成果については、主に「有価証券報告書」「サステナビリティレポート」「統合報告書」で開示しています。有価証券報告書は財務の、サステナビリティレポートは非財務のプロフェッショナルをメインの想定読者としているのに対し、統合報告書は財務と非財務の双方をカバーしつつ、一般読者にも分かりやすい内容を心掛けています。

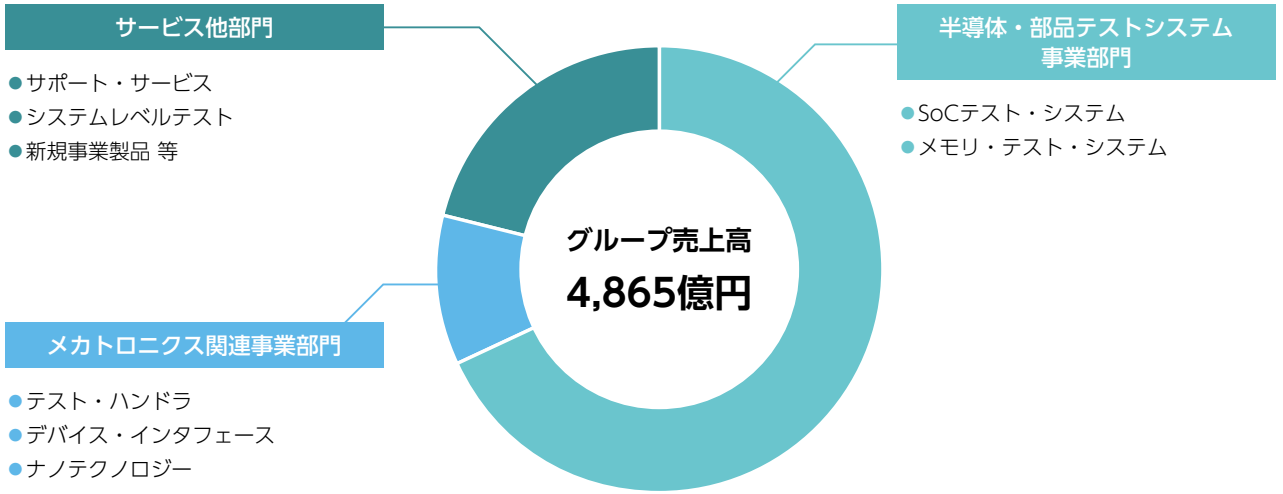


アドバンテストの事業

(2024年3月期)

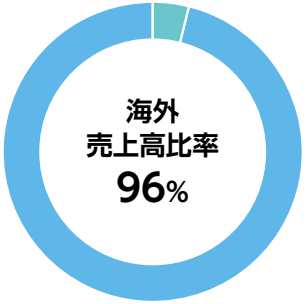
事業構成

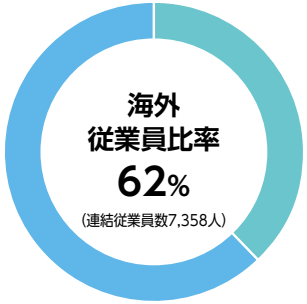
当社の事業セグメントは、売上高の約7割を占める「半導体・部品テストシステム事業」、テスト・システムの周辺機器などからなる「メカトロニクス関連事業」、顧客サポートとシステムレベルテストを主とする「サービス他」の三つで構成されています。これらの製品・ソリューションの組み合わせにより多種多様な半導体、そして幅広い顧客ニーズへの対応を可能にすることが、当社の競争力の源泉となっています。



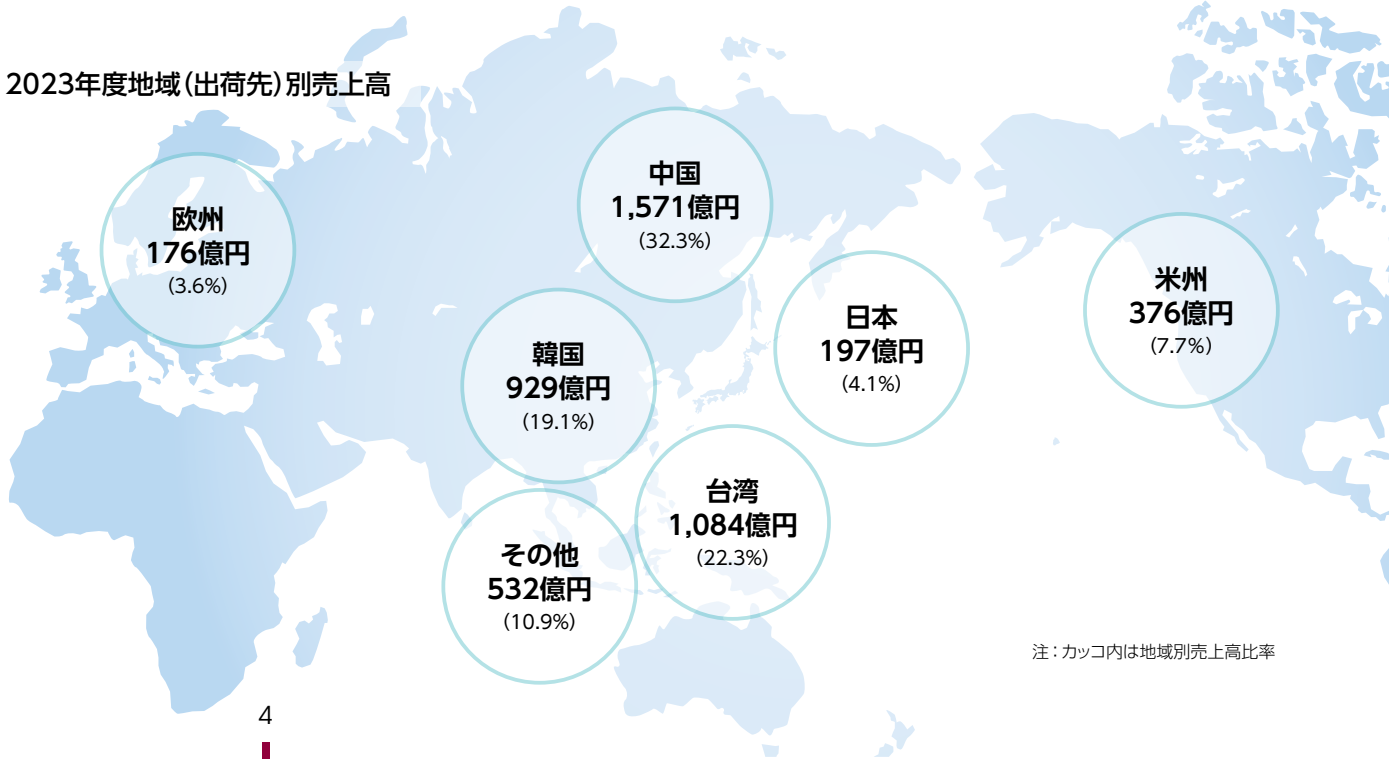
グローバルな事業展開

当社は多様な人財とグローバルなネットワークを活かし、世界中のお客さまの課題解決に取り組んでいます。

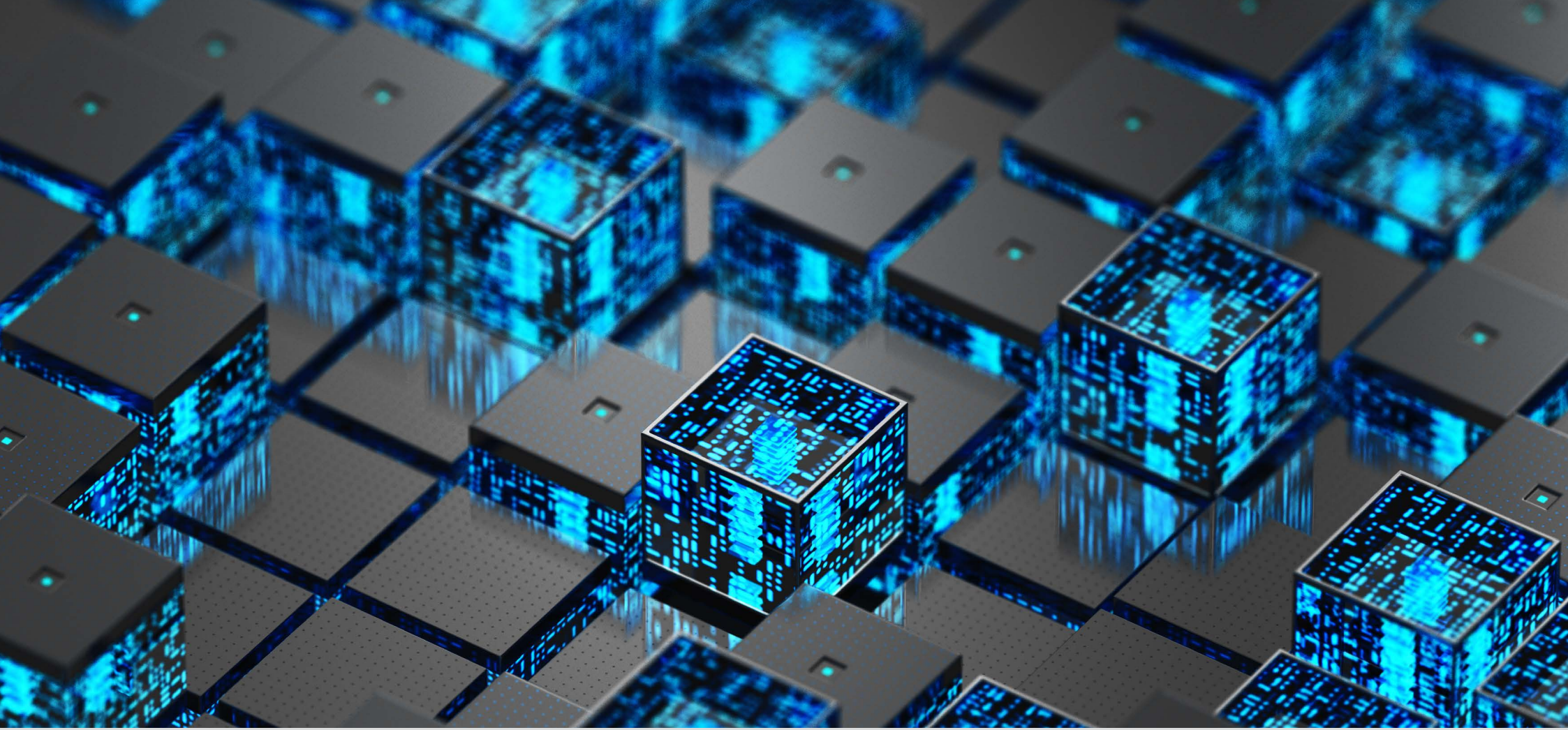




2023年度地域(出荷先)別売上高



注:カッコ内は地域別売上高比率



Value Creation

06 Group CEOメッセージ
11 Group COOメッセージ
13 アドバンテストのあゆみ
15 Learn about Advantest
17 中長期経営方針「グランドデザイン」
19 第3期中期経営計画（MTP3）
21 コラム：進化する半導体
〜複雑化する半導体試験に効率性をもたらす"Automation of Test"〜
23 CFOメッセージ
25 リスクマネジメント
27 サステナビリティの取り組み強化
29 サステナビリティ行動計画2024-2026

Group CEOメッセージ

ダグラス ラフィーバ
代表取締役兼経営執行役員
Group CEO

複雑性の時代における「信頼」と「イノベーション」による価値創造

半導体業界が複雑さを増す中で、バリューチェーン全体における信頼関係の強化と、装置サプライヤーのイノベーションがこれまで以上に必要とされています。当社は、こうした要求に応えるために優位なポジションを築いています。

新たな出発

私は1998年にアドバンテストに入社して以来、さまざまな役職経験を通じて、非常に優秀な方々から多くのことを学ばせていただきました。Group CEOとして新たな職責を担うにあたり、この25年間で培った知識や経験を共有できることを光栄に思います。私にとってアドバンテストは単なる会社ではありません。むしろ、私という人間の大きな部分を占めており、私の人生の根幹と言えるでしょう。この会社に対する私の強いコミットメントと情熱を、すべてのステークホルダーの皆さまと分かち合えることを大変嬉しく思います。

私は、幸運にもこれまでアドバンテストを率いてきた歴代のリーダーとともに働く機会に恵まれました。彼らが築き上げたレガシー、すなわち、世界中のお客さま、パートナー、地域社会からの信頼と尊敬を守ることに全力を尽くすとともに、アドバンテストがグローバル企業へと進化していく中で、当社のルーツとコア・バリューを継承していくことをお約束します。

“信頼とイノベーションは当社の成功の基本です。グローバル・チームと緊密に協力し、これらの柱をもとに前進してまいります。”

当社の未来に目を向けると、「信頼」と「イノベーション」という二つの言葉が強く響き合うはずです。私たちは長年にわたり、お客さまやステークホルダーの皆さまとの深い信頼関係を培ってきました。卓越したソリューションでお客さまから信頼を得るため、また、比類ない品質と経済的価値を備えた優れた製品を提供するために、当社は自己研鑽し続けなければなりません。また、複雑化する半導体デバイスに対応するためには、研究開発への投資が不可欠です。信頼とイノベーションは当社の成功の基本です。私はグローバル・チームと緊密に協力し、これらの柱をもとに前進してまいります。

過去の中期経営計画を振り返って

過去二つの中期経営計画（MTP1、MTP2）において、当社は三つの大きな成果を成し遂げました。

一つ目の成果は、半導体テスタ開発への投資により、業界随一の製品ポートフォリオを構築したことです。当社の半導体テスタで測定できない半導体はない、といっても過言ではありません。過去6年にわたるMTP1、MTP2において行ったコア事業への投資は、今後の当社の成長の基盤となるものです。

二つ目の成果は、主に近縁市場領域における、戦略的かつ相互補完的な投資です。既存市場における事業強化に加え、システムレベルテスト、テスト・インタフェースおよびソケット、そしてデータ・インフラストラクチャ領域においてビジネスを拡大しました。

三つ目は、半導体産業が盛んな主要地域に戦略的に当社拠点を設けたことです。開発、R&D、営業、サポートの各分野で存在感を高め、人材を強化することで、お客さまとの強固な関係を構築することができ、それが業界内における現在の当社のポジショニング優位性につながっています。

MTP1およびMTP2では、事業ポートフォリオ、製品提供、およびグローバル展開の拡大に重点を置いていました。このような取り組みを通してお客さまからの信頼をより一層獲得したことで、2017年から2023年にかけて市場シェアは36%から58%に、売上高は2.4倍に、時価総額は10倍にまで伸長し、大きな成長を遂げることができました。

MTP3のゴール

2024年6月、当社は新たなビジョン・ステートメント「半導体バリューチェーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーへ」を掲げ、グランドデザインのアップデートと第3期中期経営計画（MTP3）を発表しました。

私たちの世界は大きな変化の中にあります。技術の飛躍的進歩は、持続可能な世界を実現しようとする取り組みと相まって、イノベーションと高性能半導体への需要を促進しています。さらに、地政学的リスクの高まりは、半導体製造能力の増強と地理的な再配分につながっています。

高度な製造技術が求められる高性能半導体の需要増加と、バリューチェーンの多様化は、半導体産業に「複雑性の時代」をもたらしています。複雑さを極める半導体デバイスの開発において、最先端のテスト装置を提供するアドバンテストの役割はますます重要性を増しており、それは当社にとってさらなる成長のチャンスであると捉えています。そしてこの新たなグローバル・ビジネス環境のニーズに対処するためには、「効率

“高度な製造技術が求められる高性能半導体の需要増加と、バリューチェーンの多様化は、半導体産業に「複雑性の時代」をもたらしています。複雑さを極める半導体デバイスの開発において、最先端のテスト装置を提供するアドバンテストの役割はますます重要性を増しており、それは当社にとってさらなる成長のチャンスであると捉えています。”

性」が鍵になると考えています。自動化されたテスト・ソリューションでテストプロセスの改善とお客さまの課題解決に貢献することで、これまでにない効率性を実現し、最先端のデバイスを世の中に生み出していくお客さまを全力でサポートしてまいります。

“私たちは、地球を含むすべてのステークホルダーのニーズに応える持続可能な企業になることを目指しています。”

さらなるトレンドと機会

2023年に出現した市場傾向の多くが2024年も続くと予想され、それらは特にAIの継続的な進化に関連しています。大規模言語モデル（LLM）やその他の機械学習（ML）アプリケーションは、一つのモデルを動かすために数十万ものGPU/CPUプロセッサが並列動作するデータセンターを必要とします。一つのプロセッサが故障すると、モデル全体を再起動しなければならず、顧客にとって大きな負担となります。そのため、AI技術の発展には品質と信頼性が不可欠であり、不良品ゼロDPPM*を求める顧客が増えるにつれて、テストの必要性が非常に高まっています。

HBM（High Bandwidth Memory）は、データセンターでGPUと並んでAIアプリケーションに広く使用されています。HBMは、複数のDRAMモジュールを3D積層したものです。この技術は、低消費電力と小さなフットプリントを維持しながら、より高速なデータ処理を実現し、近年急速に普及しています。しかし、2.5D/3Dなどの先端パッケージは複雑で高密度であるため、信頼性を確保するために実使用時と同様な温度テストやシステムレベルテストが必要になることが多く、さまざまなテスト独自の課題が生じます。このような2.5D/3D積層デバイスは製造コストが高いため、歩留まりを向上させるために製造プロセス全体を通して、より多くのテストを行う必要性が高まっています。アドバンテストのエンジニアは、長年にわたりHBMの課題に取り組んできた実績があり、幅広いテスト・ソリューションを提供することで、このような新しい技術に伴う課題を克服することができます。

また、この先、エッジ・アプリケーションの出現により、業界の急成長に拍車がかかると見込んでいます。生成AIがスマートフォンやPCを通じて消費者の手に届くようになると、私たちの日常生活にAIが深く組み込まれるようになり、ハイエンド半導体の需要がさらに高まると予想されます。この市場を獲得するためには、準備が重要だと考えています。つまり、将来のエッジ・デバイスの需要に対応するためには、生産能力の拡大、研究開発への投資、近縁市場での新たなビジネス機会の創出が不可欠となるのです。

*Defective parts per million: DPPM、100万分の1単位の欠陥発生率

持続可能な社会に向かって

持続的な成長は当社の企業戦略の基盤となるものです。コンピュータ、スマートフォン、自動車など、半導体は私たちの日常生活において大きな役割を果たしており、その影響はAIアプリケーションの発展によってさらに深まることが予想されます。私たちは業界のリーダーとして、この技術の責任ある発展を促進し、持続可能な未来の実現に向けて対策を講じる必要があります。

当社は、ESG行動計画2021-2023で掲げた有害物質の排除や再生可能エネルギーの導入拡大といった多くの目標を達成し、サステナビリティの推進に積極的に取り組んでいます。また、当社は半導体気候関連コンソーシアム（SCC）の創設メンバーとして参画し、半導体バリューチェーン全体のGHG排出量削減を加速するため、業界のパートナーとともに積極的に活動を続けています。

MTP3と同期して策定した新たなサステナビリティ行動計画2024-2026では、取り組むべきテーマをステークホルダーへの提供価値拡大という観点に基づくものへ全面的に再編するとともに、それら各テーマに対する中期目標を新たに設定しました。さらに計画名称についても今後の取り組み内容と範囲により即したものに変更しました。このように、サステナビリティの取り組みに関するガイドラインを明確化し、社員を適切に巻き込むことで、それぞれのビジネス・ユニットが具体的な共通目標に向かってサステナビリティへの取り組みをワールドワイドで推進してまいります。

独自の企業文化を築き上げた70年

当社は、2024年7月1日に創立70周年を迎えました。アドバンテストは、1954年、わずか3名の従業員からスタートした計測器メーカーです。それから70年、長年の努力と技術革新により、半導体試験装置のグローバル・リーダーへと成長しました。アドバンテストは、数十年にわたる成功の積み重ねにより、グローバル企業へと変貌を遂げ、国際社会の多様なニーズに応えています。私たちのルーツである日本には、誠実さ、協調性、チームワーク、そして品質への揺るぎないコミットメントを重んじる優れた文化的基盤があります。アドバンテストは、「日本生まれのグローバル・カンパニー」として、社会の向上に資する先進的な半導体の開発をサポートし、最先端技術を支えるという当社の使命に誇りをもち、挑み続けています。

こういった当社のすべての行動の礎となっているのが、「INTEGRITY」です。多様な価値観を受け入れ、永続的な成長と成功を目指す独自の企業文化を発展させることを通して、地球を含むすべてのステークホルダーのニーズに応える持続可能な企業になることを目指しています。

私たちは、自信と決意を胸に、ともに未来に立ち向かってまいります。

Group COOメッセージ

企業文化「INTEGRITY」が育む、日本生まれのグローバル・カンパニー

当社は、社員一人ひとりが「INTEGRITY」(誠実・真摯・高潔の意)を実践することで、日本的な強みとグローバルなチームワークを活かし、半導体業界の課題解決に貢献することを目指しています。

2024年4月、経営執行役員社長 Group COOに就任しました。長年ともに理解し合い、ケミストリーを醸成してきたDouglas Lefever Group CEOとともに、さらなるグローバル経営体制の進化に挑戦できることを、とても楽しみにしています。

半導体市場は、AI関連技術での需要を下支えに今後も成長を続け、2030年代に市場規模は1兆ドルに達すると予想されています。また、半導体産業を取り巻く「複雑性」の増大は産業界の課題である一方で、当社にとって大きなチャンスになりえます。私たち経営チームの使命は、この複雑性の変化を捉え、新たな成長を加速させていくことだと認識しています。

アドバンテストは日本で生まれた会社ですが、海外売上高比率が96%、外国籍の社員が60%を超えるグローバル企業です。

I
INNOVATION
私たちが起こすもの

- 私たちは、現状に満足せず常に挑戦し続けます。
- 私たちは、技術の利活用と起業家精神をもって、新たな顧客価値創出に努めます。

N
NUMBER ONE
私たちが目指すポジション

- 私たちは、我々の事業領域において、常にリーダーを目指します。
- 私たちは、業界のトップランナーとして、卓越したスタンダードを確立し続けます。

T
TRUST
私たちを一つにする礎

- 私たちは、すべてのステークホルダーとともに信頼し合えるパートナーです。
- 私たちは、互いの能力、想いを認め合います。

E
EMPOWERMENT
私たちの成長の機会

- 私たちは、主体性を持って仕事に取り組みます。
- アドバンテストの成功は私たち一人ひとりにかかっています。

勤勉性や協調性、品質へのこだわりといった日本的な強みをベースにしつつ、世界のイノベーションをリードするIT・ハイテク企業へのアクセスやパートナーシップ力、そしてグローバルなサポート力を併せ持った稀有な企業だと言えます。当社の経営理念（パーパス&ミッション）は「先端技術を先端で支える」ですが、これからもこの優位なポジションを活かし、世界の最先端の半導体技術の課題や困りごとに真っ先に取り組み、解決していくことで、社会の発展に貢献していきたいと考えています。

一方で、どんなに科学技術が発達しようとも、「企業は人」であることは不変です。企業の戦略を実現し、事業を牽引するのは社員だからです。さまざまな知識や能力を持った人と人とが互いに信頼し、協働し、決断できる状態をつくることが何より重要です。

そのためにも当社ではコア・バリュー「INTEGRITY」（誠実・真摯・高潔）を掲げ、社員には日々の業務での実践を求めています。INTEGRITYな資質を備えた人財の育成こそが、長期的な当社のサステナブルな成長に繋がると考えており、これからも人財への投資に注力していきます。

アドバンテストの一番の強みは、グローバルなチームワーク力だと私は考えています。複雑に入り組んだ諸課題への取り組みには、国や部門を横断した緊密なコミュニケーションが必須となります。INTEGRITYの企業文化のもと世界中のアドバンテスト社員7,300名が心を一つにして、チームの力を最大化することができれば、きっとどんな難題でもクリアできるはずです。

また、グローバルなチームワーク力は、当社の経営チームにも当てはまることです。変化の激しい半導体産業の中で、当社は独自の経営体制を築き上げてきました。これからもGroup CEOのDougがリーダーシップを発揮し、グローバルな経営に専念できるよう、私はGroup COOそして社長として彼を支え、当社の経営チーム力を最大化することを目指していきます。

G

GLOBAL
私たちが活躍するフィールド

- 私たちは、絶え間なく変化する世の中に適応し続けます。
- 私たちは、常に素早く動きます。いつでも、どこでも。

R

RESPECT
私たちの信条

- 私たちは、さまざまな文化や慣習を尊重します。
- 私たちは、企業倫理に反する行為は絶対に行いません。

I

INCLUSION AND DIVERSITY
私たちの誓い

- 私たちは、アドバンテストの多様な人材と能力を誇りに思います。
- 私たちは、多様性を取り入れることで強くなると信じます。

T

TEAMWORK
私たちの仕事の進め方

- 私たちは、国や組織を越えたチームワークで、能力を最大限発揮します。
- 私たちは、お互いに心を開いて切磋琢磨し、お互いの成果をたたえ合います。

Y

YES
私たちの姿勢

- 私たちは、成果を残したいと思います。成果は、まずは始めてみることからです。
- 私たちは、「できない」は一つの考え方に過ぎず、想像力を通じて世の中を変えることが「できる」と信じます。

アドバンテストのあゆみ

創業期：1950s, 1960s

日本のエレクトロニクス産業の技術課題をとらえ、事業の足場を築く

アドバンテストは「タケダ理研工業株式会社」という社名で1954年に創業しました。創業者の武田郁夫は、大企業との競争に打ち勝つには新しい技術を柱に据えるべきと考え、直流電子技術とパルス技術を軸にした測定機分野に狙いを定めました。これらの技術は、その後当社が半導体テスト・システム事業に参入する際の基礎にもなっています。

同年、最初の自社製品として微小電流計「マイクロ・マイクロ・アンメータ」を発売しました。小型で振動に強いなど、従来製品の問題点を解決した当製品は順調に売り上げを伸ばし、当社のスタートアップに大いに貢献しました。そこで得られた、顧客の潜在的要求を見極め新たな技術でその要求に応える、狙った市場でナンバーワンを獲得するといった経験は、その後の当社の経営方針および戦略にも色濃く反映されています。

1960年代、日本経済は高度成長期に入り、日本のエレクトロニクス産業も大きく伸びていきました。当社は、当時世界最高性能の100MHzエレクトロニック・カウンタ(1962年)や、日本初のデジタル電圧計（1963年）など、先進的な電子計測器を世に送り出し、エレクトロニクス産業の技術開発を下支えしました。

創業時の写真。東京都板橋区の一角にあった数坪の事務所兼作業場から当社の歴史はスタートしました。前列左から2人目が創業者 武田郁夫

最初の飛躍：1970s～1990s

半導体産業の成長を予見しテスタ事業に進出、世界市場シェアナンバーワンに

当社は、半導体産業が今後大きく発展すると予測し、1968年に半導体テスト・システムの開発に着手しました。巨額の開発費を投じたものの、1973年に石油ショックが到来し業績は低迷、一時は経営の先行きも危ぶまれました。しかし、半導体の集積化が進み大型コンピューターなどに搭載されるとともにテスト・システムの需要が急増し、当社の業績も1976年に好転。テスト・システム事業の売上高が計測事業の売上高を上回り、その後当社は半導体テスタ市場でのポジションを築いていきます。

1979年、世界初の試験速度100MHzを実現したテスト・システムを発表し、業界内で評判を博しました。翌1980年にはその技術をブレークダウンし、市場ニーズの高いミッドレンジのシステムを短期間でリリースしたほか、1982年以降米国、欧州、アジア各地と世界市場に進出しました。1985年にはテスト・システム市場の世界シェア第1位を初めて獲得した後、1987年から1991年まで5年連続第1位に輝きました。

パソコンが半導体需要のけん引役となった1990年代、高速データ転送が可能なシンクロナスDRAMの時代を予見した当社は、1995年にそのテストが可能なメモリ・テスト・システムを他社に先駆けてリリースし、これが記録的ヒット商品となりました。

米国大手企業に納品された当社テスト・システム。1980年代初頭、当社は後発メーカーでしたが、米国市場で性能や信頼性を評価いただき、ビジネスを獲得することができました。

ビジネスの転換期：2000s, 2010s

半導体ビジネスの国際的分業化に対応し第二の成長期へ

半導体ビジネスのドライバーがパソコンからモバイル機器にシフトした2000年代、半導体バリューチェーンに設計と製造の国際的な分業化という新たなトレンドが到来しました。その影響は半導体テスタ市場でとりわけ大きく、テスタ・メーカーには半導体設計企業と製造企業それぞれの要望を、国境や時差を跨いで調整するグローバルなビジネス・オペレーション能力が求められるようになりました。2000年のインターネットバブルの崩壊や、2008年の世界金融危機といった大きな景気後退も加わり、半導体テスタ市場は買収や撤退など企業の再編が進みました。

当社は、半導体ビジネスの日本から海外へのシフトには対応したものの、国際的分業化への対応はスムーズに進みませんでした。テスト・システムのアーキテクチャーのオープン化などさまざまな施策を経た後、2011年に業界第3位のVerigy社の買収に踏み切りました。同社が得意としたグローバルなオペレーションと、当社の広範な開発および顧客サポートリソースを融合し、買収後数年間は将来の成長が見込める市場の開拓や顧客とのパートナーシップ強化に努めました。

2018年、当社初のグランドデザイン（中長期経営方針）および第1期中期経営計画（2018年度～2020年度）を発表しました。計画では、データの重要性が増す社会において半導体に品質と信頼性のさらなる向上が求められるようになり、テストビジネスが半導体ビジネス以上の成長が可能になるという想定のもと、10年後の売上高を4,000億円に倍増させるという、当時としては野心的な目標を立てました。その後半導体テスタ市場は急拡大。それまでのテスト・ソリューションや顧客ベースの強化策が実を結び、当社は新たな成長ステージに入りました。

Verigy社買収記者会見。交渉の大詰めで東日本大震災に見舞われたものの、震災発生から19日後に交渉をまとめあげ会見を行うことができました。右が松野晴夫社長（当時）

100年企業を目指して：2020s and beyond

価値あるテスト・ソリューションで半導体の進化に貢献

当初のグランドデザインで10年後と想定していた売上高4,000億円を、2021年度にクリア、第2期中期経営計画の3年間平均（2021年度～2023年度）で4,879億円を記録しました。テスタ市場における当社シェアは36%（2017年）から58%（2023年）、時価総額は4,000億円（2018年3月）から4兆円（2024年5月）と大幅に増加しました。

半導体ビジネスは、技術とサプライチェーンの両面で複雑化が進み、より高度なテスト・ソリューションが求められています。当社の第3期中期経営計画（2024年度～2026年度）では、ビジョン・ステートメントを「半導体バリューチェーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーへ」と再定義するとともに、3年間の平均売上高目標を5,600～7,000億円に設定しました。

データ中心の社会を支える半導体は、ますます高機能化・複雑化・大容量化し、これまで以上に高い信頼性が求められるようになっています。半導体がデジタル革命を推し進めるとともに、半導体バリューチェーンが一層進化・拡大する中、当社はシステムレベルテストやデータ・アナリティクス分野への事業拡大など、新しい顧客価値創造を通じて100年企業を目指します。

当社システムレベルテスト・システムの設計・販売を担う
Advantest Test Solutions, Inc.(米国カリフォルニア州)

Learn about Advantest

What we do：アドバンテストのビジネスフィールド

アドバンテストは、電子計測技術を活用して、産業界のさまざまな課題を解決する会社です。創業当初は、電圧電流計や周波数カウンタを開発・製造し、その後半導体テスタ事業にビジネスの軸足を移し、半導体バリューチェーンのグローバル化に追随し海外でのビジネスを伸ばしてきました。2023年度の総売上高のうち、半導体・部品テストシステム事業の売上高は68.1%、海外売上高は96.0%を占めています。

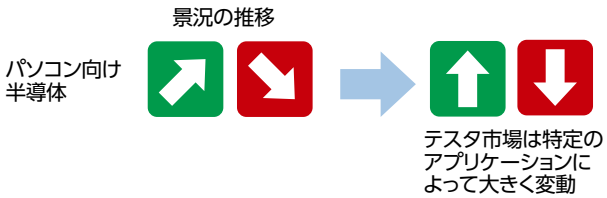
現在の主力製品である半導体テスト・システムは、半導体プロセスの進化に大きな役割を果たしています。テストは単に良品と不良品を判別するだけでなく、得られたデータから設計や製造プロセスに関わるさまざまな情報を読み取ることができます。データは前の工程にフィードバックされ、歩留まりの向上、製造プロセスの微調整、設計の改善など多方面に活用されます。とりわけ最先端の半導体は、いち早く市場に投入できれば大きな商機につながる一方で、確立途上の最新技術を用いるが故に品質や信頼性に課題があることが少なくありません。顧客は課題の原因を突き止めるために、量産工程はもちろんのこと、設計や製造プロセス評価の段階からテスト・システムを積極的に活用します。顧客にとってテスト・システムは、先端半導体の技術課題解決と迅速な市場デリバリーを可能にするという大きな価値をもたらします。

テスト・システムは半導体の品質や信頼性向上に役立てられていることの裏返しとして、製造プロセスの改善が進み歩留まりが向上すると、そのプロセスに必要なテスト・システムの台数は少なくなります。かつての半導体テスタ市場は、パソコンやモバイル端末の半導体需要に大きく依存し、その半導体の世代サイクルに連動して大きなアップダウンを繰り返してきました。しかし近年は、データトラフィック増加やAIの普及を背景としたデータサーバーの拡張、自動車の電動化・スマート化など、半導体需要のドライバーが広がりを見せています。また、半導体の技術的複雑化や信頼性要求の高まりが、テストのボリュームの増加や、システムレベルテストといった新たなテスト・アプローチの必要性にもつながっています。こうした背景により、半導体テスタ市場はかつてよりは小さな変動サイクルを含みつつも安定的に成長する、市場へと変貌しています。

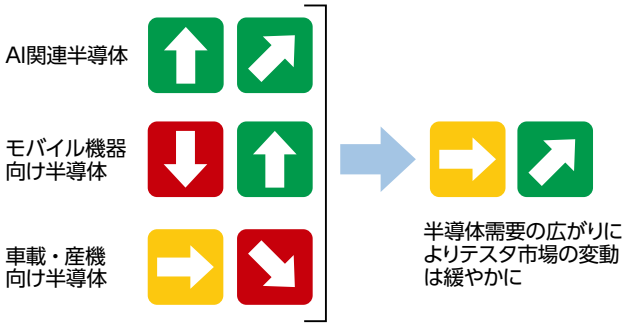
Why Advantest：強固なビジネスモデルの源泉は「技術力」と「グローバル・オペレーション」

当社のビジネスモデルの核心は、先端の計測技術で顧客の課題解決に貢献することです。業界の先端を行く顧客の声に耳を傾け、顧客の課題の根源にあるもの、内包される本質を追究し、的確なソリューションとサポートをアウトプットする。そしてアウトカムとして顧客の課題解決に貢献し、顧客との絆をより強くし、そして次の課題解決に取り組む。創業時の計測器ビジネスから、現在の半導体テスタビジネスに至るまで、このサイクルを70年回し続けています。

過去のテスタ市場のイメージ



現在のテスタ市場のイメージ

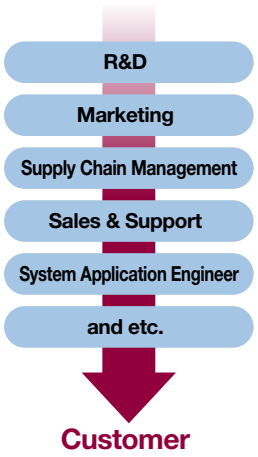


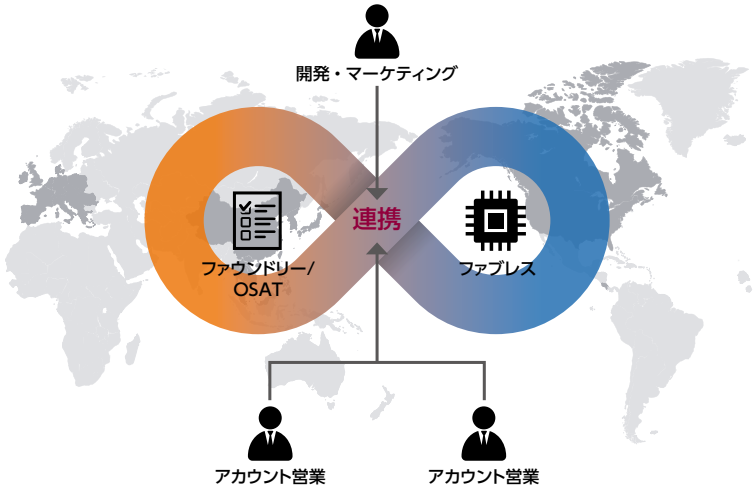
顧客との関係強化の好循環

しかしそれだけでは、高度化する顧客の課題に応えることや、競合企業との競争に打ち勝つには不十分です。当社が他社の追従を許さない真の強みは、チームワークを基礎とする「技術力」と「グローバル・オペレーション」にあります。

当社の技術力は、個々の社員の能力はもちろんのこと、各部門の優秀な社員によって構成されるプロジェクトチームが大きな役割を果たしています。当社のソリューション開発は、5年先にどのような課題が生じ、その解決にどのような技術が必要になるかを予測するところから始まります。AI半導体が急速に普及したように、半導体市場は非常に変化の激しい市場です。加えてテスト・システムが通常10年から15年にわたって使用されることを想定するとなると、必要な技術の予測は容易ではありません。また、半導体の進化とともに、パッケージング、チップレット、光学、熱処理、ソフトウェアなど技術的複雑さも指数関数的に増大し、そこで生じた課題の解決には分野を横断したアプローチが必要です。当社の開発プロジェクトは、マーケティング、研究開発、サポート、サプライチェーン・マネジメントなどさまざまな部門から多様な知見や経験を持つプロフェッショナルたちが集い、イノベーション、情報、技術を共有し、ソリューションの最適解を総合的に判断します。相互依存的に複雑化した課題をスピーディーに解決する上で、ウォーターフォール式組織によるアプローチでは限界があります。各組織の専門知識を統合しつつトレードオフの最適解を追究できるクロスファンクショナル・チームの優位性は、半導体テスタ市場における当社の高いシェアが裏打ちしています。

一方のグローバル・オペレーションについても、部門や地域を横断したチームワークが欠かせません。当社のテスト・システムの多くは、ファウンドリーやOSATと呼ばれる半導体の製造やテストを受託する企業に設置され、このような企業には自らが保有するテスト・システムの稼働率を向上させたいというインセンティブが存在します。しかしテストはその上流工程の設計評価段階から始まっています。ファブレスと呼ばれる設計専業企業が使用したものと同じ機種のテスタを量産用途でも採用することで、設計時のテスト・プログラムやデータを活用し新製品の量産をいち早く立ち上げることが可能になります。テスタビジネスはファウンドリーやOSATと話を進めるだけではなく、ファブレスの意向を調整し商談をまとめあげる必要があります。また、半導体サプライチェーンはグローバルに広がり、ファブレスは北米でファウンドリー／OSATはアジアといったような、各社が地理的に離れているケースが往々にしてあります。当社ではアカウント営業、マーケティング、システム・エンジニアやフィールド・サービス、さらには開発も加わり、地域横断でチームを組み顧客に相対します。顧客のニーズ、半導体市場やテスト技術の動向、当社のソリューション・ポートフォリオなどを統合し、ファブレスとファウンドリー／OSAT双方の要求をできるだけ満足するソリューションを提案します。このグローバル、シームレスかつきめ細かなサポートが、顧客とのパートナーシップの強化につながります。





卓越した技術力やグローバル・オペレーションを可能にする、ファンクションや地域を横断したチームワークは、単に人々が集まれば機能するわけではありません。チームメンバーが結束し同じ目標に向かうために、当社ではコア・バリュー「INTEGRITY」を社員全員で共有しています。INTEGRITYは「INNOVATION」「NUMBER ONE」「TRUST」「EMPOWERMENT」「GLOBAL」「RESPECT」「INCLUSION AND DIVERSITY」「TEAMWORK」「YES」の頭文字をまとめたものです。2019年の制定以来、研修、ワークショップ、全社表彰、モデルケースの紹介、さらにはオリジナルマスコットの公募と選定などさまざまな活動を通じて、INTEGRITYを企業文化のレベルにまで高めることに取り組み続けています。

中長期経営方針「グランドデザイン」

当社の経営理念は「先端技術を先端で支える」です。この経営理念を体現する会社であり続けるため、当社がどうありたいか、何をなすべきかを定めた中長期経営方針「グランドデザイン」を2018年度に策定し、企業価値の向上に取り組んでいます。
2024年6月、最新の長期事業環境見通しを踏まえて「グランドデザイン」を更新しました。ビジョン・ステートメントを改めたほか、ステークホルダーへの提供価値拡大を長期的な経営目標として定めました。また、2024年度から2026年度までの中期経営計画(MTP3)を制定しました。

(1)当社の中長期経営方針の構成

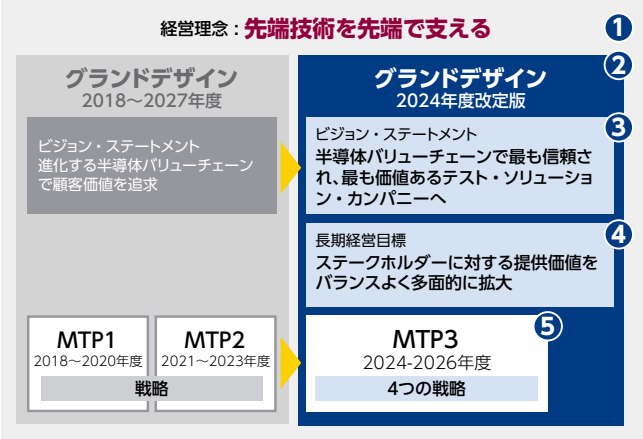
❶ 経営理念
1990年以来常に掲げ続けている、私たちの存在意義です。私たちは世界中の顧客にご満足いただける製品・サービスを提供するため、たえず自己研鑽に励み、最先端の技術開発を通して社会の発展に貢献していきます。

❷ グランドデザイン
経営理念を体現する会社であり続けるため、長期的にどうありたいか、そしてそのために何をなすべきかを定めた中長期経営方針です。全世界の従業員が一丸となって顧客価値創造と企業価値向上に取り組むための共通の経営目標として、2018年に初めて策定しました。

❸ ビジョン・ステートメント
当社グループが将来どのような姿になりたいかを示すものです。最新の長期事業環境見通しを下敷きとしつつ、どうすれば当社グループが顧客や社会にとって価値ある存在であり続けるかを改めて見直し、2024年6月に更新しました。

❹ 長期経営目標
2024年のグランドデザインの改定時に新たに設定したものです。

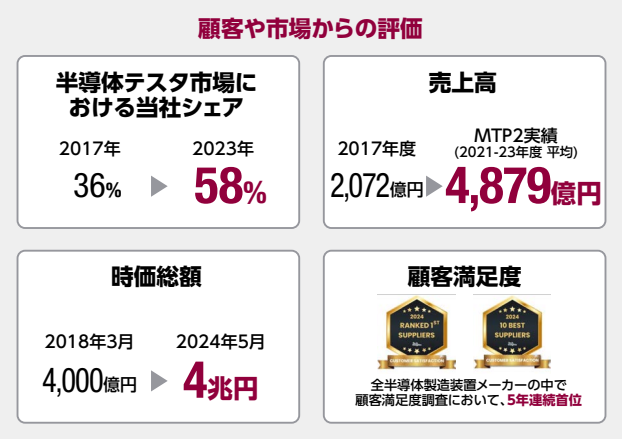
❺ 中期経営計画
グランドデザインで描いたありたい姿の実現に向けた取り組みと数値目標を具体的に定めた3年間の経営計画です。これまでに二つの中期経営計画を遂行し、2024年度からの新たな3年間に向けた「MTP3」を2024年6月に制定しました。



(2)グランドデザインのこれまでの取り組みによる3つの成果

(1)半導体テスタ開発への投資により、業界随一の製品ポートフォリオを構築
(2)近縁市場領域における、戦略的かつ相互補完的な投資
(3)グローバルサポート力増強

これらの成果は、市場シェア・売上・時価総額の拡大として現れたほか、お客さまからの当社ソリューションへの高い評価につながっています。



(3)グランドデザインの見直し

2018年の「グランドデザイン」策定時には、デジタル革命の進展、半導体が使われるアプリケーションの拡大という需要変化により、半導体テスタ市場は安定的に成長軌道を歩む市場に変化したことから、海外企業に対するM&Aの実施による製品ポートフォリオの拡大とグローバルな事業基盤の拡張を行いました。

一方で将来に目を転じてみると、半導体市場および半導体テスタ市場は2018年の「グランドデザイン」策定時に予想した方向に概ね沿って推移しているものの、現下の生成AIの急速な普及に代表されるように、半導体やエレクトロニクス関連産業はダイナミックに進化し続けています。また、当社グループが対応すべきサステナビリティ関連の課題も、過去に想定したよりも急ピッチで対応の強化・深化が求められていくと思われます。

こうした状況を総合し、当社グループが今後さらに発展を遂げるためには、より長期の視点に基づく経営方針が必要な状況にあると判断しました。そこで当社グループは、「グランドデザイン」の時間軸を延長するとともに、その内容をこれまでの経営・事業体制の変化や最新の長期事業環境見通しを踏まえたものへ2024年6月に更新しました。

最新の長期事業環境見通しを下敷きとしつつ、どうすれば当社グループが顧客や社会にとって価値ある存在であり続けるかを、改めて見直しました。その結果として次の2点の変更を行うこととしました。

①ビジョン・ステートメントを下記の内容に更新しました。

「半導体バリューチェーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーへ」

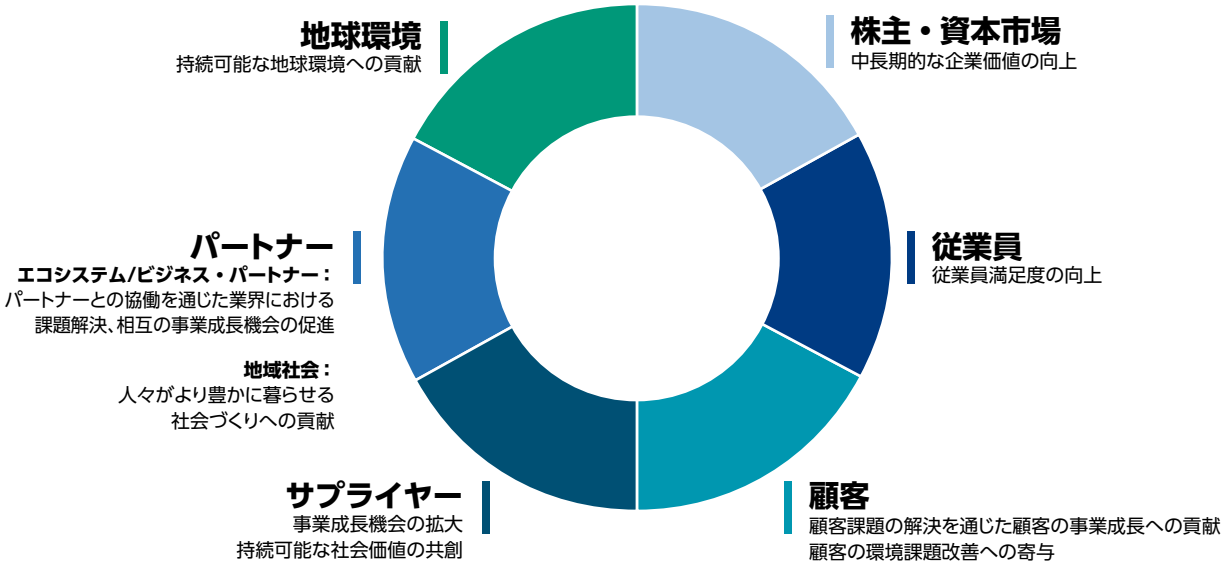
当社グループは、提供価値の拡大を通じ、すべてのステークホルダーから半導体バリューチェーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーとなることを目指します。半導体テスタというハードウェア製品をお客さまに販売するのみではなく、より複雑化する半導体試験に効率よくアプローチできる半導体テスト・ソリューションという新たな価値を提供し、半導体バリューチェーン全体にとって不可欠な企業となることを目指します。

②当社グループが主要なステークホルダーに対して提供すべき経済的・社会的価値を改めて定義し、それら提供価値の拡大を当社グループの経営における長期的な目標とすることを決定しました。

当社グループは、顧客課題の解決を軸としながら、サステナブルな社会実現につながる各種取り組みを今後一体的に推進します。そして同時に、当社グループを取り巻く各ステークホルダーの期待や要請を事業活動に適切に反映していくことで、当社グループの存在意義や提供価値を経済的にも社会的にもバランスよく、かつ多面的に拡大することを目指します。

ステークホルダーへの提供価値

ステークホルダーからさらなる信頼をかちえるよう努めます



第3期中期経営計画(MTP3)

新たなビジョン・ステートメント「半導体バリューチェーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーへ」を実現し、さらに長期的な目標を達成するため、2024年度から2026年度までの新たな中期経営計画を策定しました。

「第3期中期経営計画 [MTP3、2024～2026年度]」の概要

半導体テスト関連市場は、短期的なダウンサイクルを織り込みつつも、中長期的に成長を続けると見込んでいます。MTP3期間においてもそのシクリカルグロース構造に変化はなく、目下の半導体テスト関連市場は調整局面を未だ脱しきれていないものの、2024年度から再び成長サイクルを迎えると見込んでいます。また、半導体市場の拡大に加えて半導体の複雑性への対応が業界における構造課題となる中で、当社グループの事業機会は中長期的に拡大するものと考えています。そうした環境下、当社グループは新たに策定したビジョン・ステートメントに沿い、下記の4つの戦略を推し進めることで中長期的なステークホルダーへの提供価値拡大に取り組みます。

[戦略]

1. コア市場の成長率を上回る成長実現

これまでの成長戦略に沿い、当社グループは事業領域を年々拡大してまいりました。その結果、かつては半導体テスタ（ATE）市場が注力すべき市場の大半を占めていましたが、MTP3以降はATEを中核としつつも、これまで広げた領域をコア市場としながらさらなる成長に取り組みます。この拡大したコア市場においては今後、半導体の生産量増加、半導体の高性能化対応、そして半導体の複雑性進行への対応が重要な成長機会となると想定しています。これに対しては、個々のテスト・ソリューションの性能向上に加え、顧客に“Automation of Test”、すなわち半導体テストの効率性向上をもたらす新たな価値を、当社が擁する多様な製品・ソリューション群の有機的な結合や社外パートナーとの連携などを通じて創造します。これらにより、当社の今後のコア市場において、市場成長率を上回る事業成長を引き続き実現することを目指します。

2. 近縁市場・新規事業領域への展開

半導体の高性能化や複雑性が進行する中では、より広く、統合されたテスト・ソリューションが望まれます。当社グループはこれまでもシステムレベルテストやテスト周辺機器への事業展開を進めてきましたが、今後もこのアプローチを継続することで顧客への提供価値をさらに拡大します。具体的には、当社製品のインストールベースを活用したフィールド・サービスやAdvantest Cloud Solutions™の販促に取り組むほか、Applied Research Teamによる事業機会創生にも挑戦します。

3. オペレーショナル・エクセレンスへの取り組みを推進

当社グループは、Chief Technology Officerをはじめとした CxOがグループ全体のオペレーションを管掌するCxO体制へすでに移行しています。今後、各CxOの強いオーナーシップのもと社内技術の活用を部門横断的に進めることで、半導体業界におけるテスト課題を解決していきます。また、当社グループのステークホルダーすべてにとって価値がある企業となるためには、製品や技術面の優秀さだけではなく、あらゆるオペレーションの効率性と効果性を高めていく必要があると認識しています。それに向け、DXを通じた社内オペレーションの迅速化と省人化、強靭なサプライチェーンの構築、有能人財の登用や社員教育の拡充などによる人的資本強化、AIやデータ・アナリティクスを活用した社内生産性向上などに取り組みます。

4. サステナビリティの取り組み強化

当社グループにおける長期的な経営の目標は、ステークホルダーに対する提供価値をバランスよく多面的に拡大することにあります。気候変動や人権問題をはじめとするサステナビリティ課題に対する能動的かつ積極的なアクション、法令遵守や企業倫理の徹底を含めた責任ある事業活動の遂行、リスクマネジメントの強化やコーポレートガバナンスの高度化などを通じて企業価値向上基盤をさらに強化するとともに、各ステークホルダーからより厚い信頼を得られるよう努めます。これらによりサステナビリティ、すなわち現在の生活水準を維持しつつ、未来の世代が同等またはそれ以上の生活水準を享受できるようにすることに貢献します。またサステナビリティに関する取り組みの推進にあたっては、その根源となるものは企業内の共通カルチャーや価値観であることから、これらの醸成と浸透にも努めます。

経営指標

MTP3では、上記の4つの戦略を通じて収益拡大、収益性改善、資本効率向上を図ることで、企業価値の向上に取り組みます。これに沿い、MTP3において重視する経営指標を売上高、営業利益率、当期利益、投下資本利益率（ROIC）、基本的1株当たり当期利益（EPS）とし、これらの向上に努めます。なお各指標の進捗を中長期視点で評価するため、経営指標には市場変動の影響を平準化できる3カ年平均の値を用います。

コスト・利益構造

優れたテスト・ソリューションの販売促進、サプライチェーン・マネジメントや製造オペレーションの最適化などを通じ、売上総利益率の改善に取り組みます。また研究開発投資や人的資本強化投資など、持続的な価値創造の源泉となる費用については積極的に投下する一方、DX化などの経営効率や業務生産性を高める施策を展開することで収益構造の継続的な改善に努めます。他方で、世界経済や当社の市場環境における将来の不確実性は高い状態にあります。環境変化に即した機動的な財務マネジメントを遂行していくことで、経営目標の達成に努めます。

資本政策、株主還元

資本政策として、研究開発、設備増強、M&A等の成長に向けた事業投資を優先します。半導体市場の長期的拡大と半導体のさらなる高性能化に即して当社グループの将来キャッシュ創出力が拡大するよう、MTP3期間中に予想される累計6,000億円以上の営業キャッシュ・フロー（研究開発費控除前）を、中核事業におけるオーガニック成長投資ないしノン・オーガニック成長投資、および近縁市場への事業展開の加速に振り向けます。また、資本効率と資本コストに配慮したバランスシート管理の見地から、負債（デット）も柔軟に活用してまいります。さらに経営基盤の強化および持続的企業価値創造のために、財務健全性を維持した上で適正な資本構成を図る方針であります。

2024年4月から始まったMTP3の3年間における株主還元方針は、安定した事業環境を前提として、配当については1株当たり通期30円を最低限とする方針のもと、安定的・継続的な配当実施に努めてまいります。総還元性向*に関しては、MTP3期間の3年間合計で50%以上を目途とします。

また手元現金水準については、平時における目安を1,000～1,200億円と見積もっています。成長投資や運転資本への資金需要を超えて余裕資金が生じる場合は、配当や自己株式取得を通じて株主に還元します。

*総還元性向：(配当額+自己株式取得額)÷連結当期利益

	MTP2(2021～2023年度)平均実績	MTP3(2024～2026年度)平均目標*1
売上高	4,879億円	5,600 - 7,000億円
営業利益率	24.7%	22 - 28%
当期利益	933億円	930 - 1,470億円
投下資本利益率*2(ROIC)	25.5%	18 - 28%
基本的1株当たり当期利益(EPS)	124円	127 - 202円

*1 MTP3財務目標値の前提とした為替レートは1米ドル=140円、1ユーロ=155円
*2 投下資本利益率：NOPAT÷投下資本(期首・期末平均)。 NOPAT：営業利益×(1−税負担率25%)。 投下資本：借入金+社債+資本合計(リース負債含まず)

コラム：進化する半導体～複雑化する半導体試験に効率性をもたらす"Automation of Test"～

『複雑性の時代』を迎える以前の半導体業界

半導体業界に関連する最も著名な言葉の一つは、「微細化」でしょう。より微細な回路をシリコン上に形成するための技術改良が露光技術を中心に継続的かつ意欲的に行われてきました。またその結果、より小型・高性能・安価な半導体の実現と普及が進み、デジタル社会発展の礎となりました。

そして半導体の普及は、半導体を使うエレクトロニクス機器のさらなる高性能化とエレクトロニクス機器市場の成長を促し、半導体のさらなる需要拡大を促すことに繋がりました。これを受けて、技術投資だけでなく、半導体の生産量を一層引き上げるための投資も意欲的に行われ、半導体をより経済的かつ効率的に供給する体制が業界として整備されてきました。

さらなる進化が求められる半導体

しかし、半導体にさらなる性能向上を求める声は、近年ますます高まる一方です。その代表的なものは、AIの急速な社会実装を背景とした、生成AI用半導体デバイスの高性能化です。より適切な回答を導きだすAIを実現するためには、従来よりも大量のデータをさらに高速に計算・保存・通信できる、非常に高性能な半導体デバイスが必須です。さらに、単に半導体の処理能力を高めるだけでは不十分です。GHG排出量を抑制していくという社会的な要請にも半導体業界として応えていくためには、半導体が動作する際のエネルギー効率をこれまで以上に高めていく必要があります。

半導体業界の将来

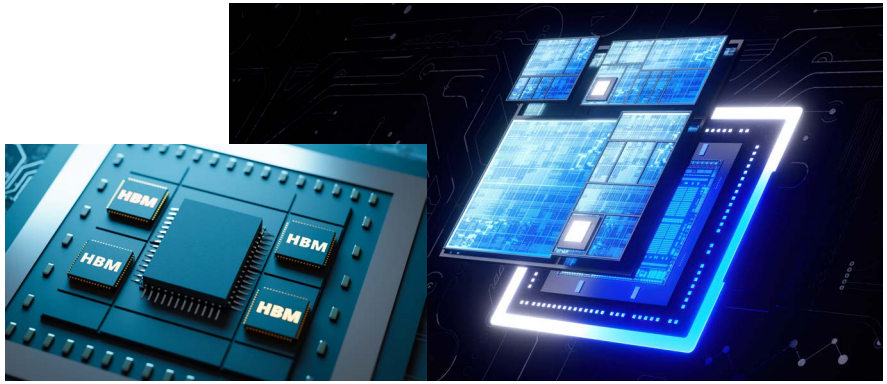
このような技術的・社会的な期待や要請を背景とし、半導体の高性能化とエネルギー消費効率の向上を両立したイノベーションをどのように実現していくかが、半導体業界の最大の課題となっています。

さらに微細な回路を形成するための技術開発に多くの努力が引き続き傾けられているほか、微細化以外の手法を通じたイノベーションとして、半導体の回路構造や素子形成技術の改良に向けた研究開発が進んでいます。これらを通じ、より多くのトランジスタを集積し、同時にエネルギー消費効率を高めた半導体デバイスが今後実現されていく見通しです。

また、微細化や回路形成技術の改善といった、半導体単体の性能向上を追求する取り組みと並行して、複数の半導体を一つのデバイスとして統合することで高性能化を実現する、いわゆる先端パッケージ技術に近年業界の注目が集まっています。中でも、異なる種類の半導体デバイスを一つの「システム」としてパッケージ化する「ヘテロジニアス・インテグレーション(異種統合デバイス)」に対する普及・実現に向けた取り組みが加速しています。

また複数の半導体デバイスを組み合わせる際に、垂直方向に半導体チップを積み上げて電気的に接続することで配線を短くし、さらなる半導体の高性能化を実現する技術の開発も進んでいます。

これらの取り組みはいずれも画期的なものですが、どれか一つだけ実現できれば良いというものではありません。今後の社会的ニーズに対し、業界として早期に応えていくためには、上記の取り組みのいずれもが実現される必要があります。半導体業界では、それぞれの手法の最適化を追求しつつ、複数の改善手法を同時に組み合わせることで、より複雑で高性能な半導体を実現していくことを目指しています。



コラム：進化する半導体～複雑化する半導体試験に効率性をもたらす"Automation of Test"～

半導体試験の複雑化

以上のような業界を挙げた取り組みを通じ、半導体デバイス内部の回路はより大規模でかつ、より複雑なものとなる方向へ進化しています。その結果、半導体の複雑性は、過去と比べて指数関数的に増加していく見通しですが、これは半導体業界に新たな課題をもたらすことにつながります。

例えば、半導体の性能を高めるための技術の相互依存性は、業界課題に拍車をかけることの代表的な例です。半導体は、数多くの設計・製造技術をすり合わせ、また技術間のバランスを高度にとることで、正確な動作を実現しています。しかし複雑化した半導体においては、局所的な技術変更の影響度を事前に完全に予測することは不可能であり、良かれと思って部分的に導入した新技術が半導体全体の動作に思わぬ悪影響を与えてしまうような事態が容易に起こりえます。

そうした不具合を事前に検証し除去するためのツールとして、半導体試験に対する期待は高まる一方です。半導体の複雑化に応じて、半導体の試験もまた、これまでよりも大規模で、複雑で、そして精密な試験が業界として求められていくこととなります。しかしこれは、多くの技術的な挑戦を必要とします。

とりわけ、異種統合デバイスの動作を確認する試験では、新たなテスト・チャレンジが起きます。例えば半導体デバイスを試験するために電流を流した時に生じた熱が、統合された他の半導体デバイスの試験に悪影響を及ぼすこともあります。この発熱への対応も含め、複雑性の時代における半導体試験は、これまでよりもより包括的で、洗練されたソリューションが求められていきます。

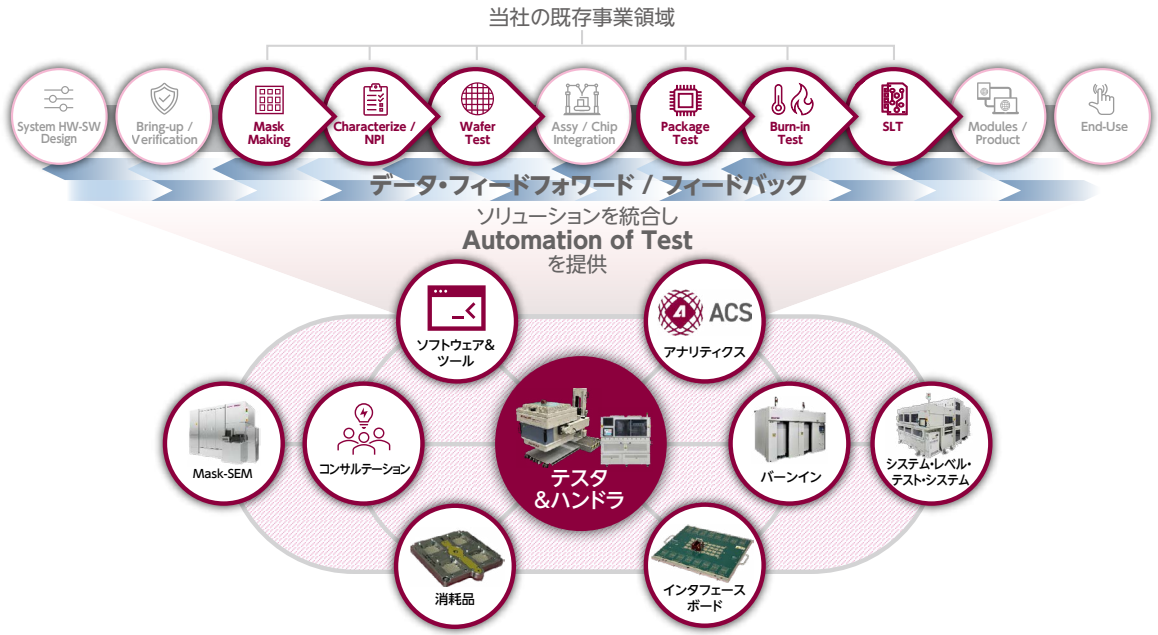
具体的には、複雑性を増した半導体に対して求められる試験とは、テストされる半導体がもつ複雑性を一つひとつ解きほぐし、確認していくことでもあります。すなわち、複雑化した半導体の試験プロセスにおいては、業界を横断する学際的なアプローチが必要です。

半導体テスト・ソリューションを提供する企業には、大規模な試験を正確かつ効率的に行える環境を実現することに加え、半導体の設計から量産までの各プロセスにおける課題を把握し、それらの分野に関わる企業と密接に連携していくことが求められていきます。

当社の取り組み

数あるさまざまな半導体製造装置の中で半導体テスタがユニークなのは、半導体の内部に複雑に形成された回路に対し、外部から実際にアクセスしながら動作を確かめることができる、という点です。試験を通じて取得したこのアクセス結果をデータ化し、それを設計工程にフィードバックすることで、回路の不具合を取り除いたり、さらなる性能改善をサポートしたりすることができます。さらには、半導体が組み込まれる最終製品の製造工程に半導体テスタの検証結果をフィードフォワードすることで、エレクトロニクス業界全体にさらなる効率化を提供することも今後可能と考えています。

当社は、これまでに拡充してきたプロダクト・ポートフォリオをお客さまの課題・要望に応じて組み合わせ、複雑化する半導体試験にさらなる効率性をもたらします。半導体テスタとインタフェース製品のコンビネーションといったハードウェア製品の組み合わせ最適化はもとより、ソフトウェアによる高速・高精度なアナリティクス技術や、当社が過去蓄積した知見を総合したテスト・コンサルテーションまでを一体的にパッケージしたソリューションを提供していきます。このように、複雑化する一方の半導体試験に対し的確なソリューションを届けることで、当社は半導体バリューチェーンの一段の効率向上と業界発展の加速に寄与します。



“Automation of Test”で半導体産業の課題解決に貢献

CFOメッセージ

未来を見据えた開発投資による成長とキャッシュ創出

経営指標について

今回のMTP3では、5つの財務KPIを掲げています。MTP2からの変更点としては、ROEをROICに変更しました。今後のM&Aを含めた成長投資や棚卸資産の戦略的確保などに機動的に対応する中で、借入金などの負債も活用することも考慮し、収益に対して資本と借入金を合わせた投下資本を使用することが、より経営の効率性評価に適するものと考えました。

市況の変化にも影響されますが、当社の資本コストを10%程度と想定し、MTP3でのROICは3カ年平均で18%から28%としております。エクイティスプレッドがプラスであるべきであるように、ROICが資本コストを大きく上回る想定です。収益性の向上だけではなく、棚卸回転期間を主とした効率的な資産運営の改善を実現することで、ROIC実績を高めていくことを計画しています。

MTP3の業績目標値のレンジについては、以前より売上高の規模は底上げされたものの、MTP2期間の最終年度である2023年度に想定以上の落ち込みを経験したように、市況および業績にも急激なアップダウンが起こりうる業界であることを考慮しております。下限の営業利益率として示した「22%」の数値の意味は、売上高が下限の5,600億円の時に22%になるということではなく、売上高が下限レベルに落ち込んだとしても最低限このレベルの営業利益を確保するための施策を打っていく考えを意味しております。

特に、売上高の伸びとともに増加してきた販売費及び一般管理費について、業務のさらなるデジタライゼーションなどで生産性の向上を図り、間接費についても増加を抑制していき、損益分岐点比率の改善につなげていく考えです。

MTP3発表後から特にAI関連などのSoC半導体について急激にテスタ需要が高まり、2024年度が当初の想定から大幅に伸長する見込みとなりました。MTP3では2024年度がやや低調に始まり、2025年度・2026年度に伸びていく姿を考えておりましたが、この2024年度の急峻なテスタ需要の増加がMTP3期間全体を引き上げるのか、単なる前倒しによる需要なのか、現在、慎重に見定めているところです。

MTP3 経営指標

	MTP2実績 (FY21-23平均)		MTP3目標*1 (FY24-26平均)
売上高	4,879億円	▶	5,600 – 7,000億円
営業利益率	24.7%	▶	22 – 28%
当期利益	933億円	▶	930 – 1,470億円
投下資本利益率*2 (ROIC)	25.5%	▶	18 – 28%
基本的1株当たり当期利益(EPS)	124円	▶	127 – 202円

*1 MTP3財務目標値の前提とした為替レートは1米ドル=140円、1ユーロ=155円
*2 投下資本利益率：NOPAT÷投下資本(期首・期末平均)。NOPAT：営業利益×(1−税負担率25%)。投下資本：借入金+社債+資本合計(リース負債含まず)

キャピタル・アロケーションについて

まず稼得する営業キャッシュ・フロー（営業CF）について、営業利益率こそMTP2と同等ですが、売上を大幅に伸ばす計画から、絶対金額ベースではMTP2から大きな伸びを見込んでいます。また、2024年度に支出する法人所得税が2023年度よりも少なくなる点、さらにMTP2期間に増加した戦略的在庫がキャッシュ化されることなども営業CFの伸びる要因として考慮しています。

今回のキャピタル・アロケーションでは、研究開発費を営業CFの見通し額から抜き出して記載しております。MTP3では「複雑性」がキーワードですが、その中に含まれる顧客の高度な半導体製造技術の進展に対し、半導体試験におけるソリューションをタイムリーに提供していくこと、つまり継続的な技術開発投資がこのビジネス機会を確実なものにしていくために非常に重要であるということを改めて強調します。

売上高も伸びる中で、売上高比での研究開発費率は低下しているように見えますが、研究開発は私たちの経営理念を支える重要な投資であります。したがって、研究開発費は2016年度から毎年増加させており、MTP2からMTP3期間でも360億円、約20%増加させる計画です。

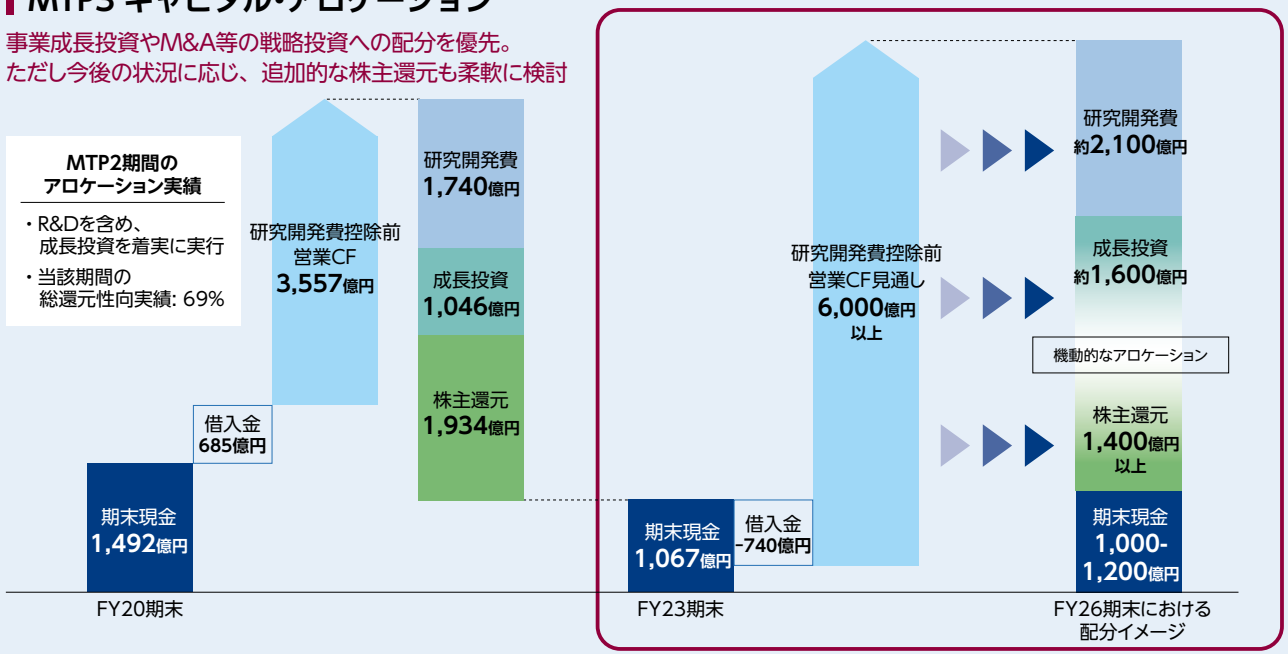
成長投資1,600億円のうち、設備投資が600億円、M&Aを含めた戦略投資が1,000億円で考えています。設備投資がMTP2の639億円から減額する予想となっていますが、MTP2では米国での生産工場に加え、業容拡大に応じたグローバル各拠点のオフィス拡張など一時的な投資がありました。開発・生産・販売など、ビジネス関係への投資は弱めない計画です。

株主還元の方針は、MTP2同様に総還元性向50%以上を目途にしていますが、あくまでも成長投資の機会を優先することになります。1株当たりの最低配当額は通期30円としています。これは2023年度実績の1株当たり34.25円から下げることを考えているわけではなく、減配せずに緩やかでも増配が継続できれば良いと考えています。配当額が総還元性向50%以上に届かない分については、自己株買いを機動的に実施していく予定です。

現預金平均保有残高について、MTP2での残高目安は1,000億円でしたが、MTP3では1,000億円から1,200億円と幅を持たせる形で少し増やすことを考えています。当社は、不透明感が高まる市場や政情不安などのビジネスリスク対応として現在600億円のコミットメントライン契約を保持しており、この契約継続についてはビジネス環境を勘案しながら検討していきます。

MTP3 キャピタル・アロケーション

事業成長投資やM&A等の戦略投資への配分を優先。
ただし今後の状況に応じ、追加的な株主還元も柔軟に検討



*成長投資: 設備投資+M&A等の戦略投資

*将来の投資機会や事業環境に応じ、追加的なデットを活用する可能性があります

リスクマネジメント

当社は世界中に拠点を持ち、各拠点の機能も多様化しています。
その中で効果的にリスクマネジメントを行うため、平常時は各ユニット(各事業部や地域統括会社等)が自律的にリスクマネジメントを行い、
緊急時はトップダウンでリスクに対応する体制を取っています。

基本的な考え方

当社は、データ爆発、AIを活用する新たなアプリケーションの台頭により一層促進されるデジタル革命、社会情勢の変化の加速など、事業環境が大きく変わろうとする中でも、ビジネスチャンスを確実にとらえ、挑戦をしていくために、現在および将来に存在するリスクを特定し、備え、適切な対応をすることが必要不可欠であると考えています。そこで、当社では、経営戦略とリスクマネジメントを結び付ける方法でリスクを抽出し、現在だけでなく将来に存在するリスクも網羅的に特定することとしています。各ユニットにおいて、経営戦略などの達成を阻害する要因としてのリスクを俯瞰的に特定し、リスクの重要度に応じて適切なリスク対応を取っています。

また、リスクが顕在化した場合に速やかに対応できるような体制を整えることも重要であると考えています。各ユニットは、いわゆる2線（管理部門等）、3線（内部監査部門）との連携を行い、日ごろからリスクの顕在化に備えています。

当社は、このように、各ユニットが自律的にリスクマネジメントを行い、その状況を経営陣が監督するリスクマネジメント体制を基本としています。

リスクマネジメントの体制

(1)組織

内部統制委員会が定めたリスクマネジメント方針の下、各ユニットがリスクマネジメントを行い、その状況を内部統制委員会が監督・評価してフィードバックを行います。

コンプライアンスに関するリスクはChief Compliance Officer (CCO) に情報が集約されます。その他、取締役会、経営会議に直接報告されるリスク情報もあります。

また、有事の際に迅速に対応するため、経営執行役員社長を本部長とする危機管理本部も設置されています。

(2)プロセス

取締役会、経営会議が策定した経営計画を、各ユニットが自部門の施策に落とし込みます。

内部統制委員会では、それらの施策達成を阻害する要因をリスクと定義し、各ユニット (各本部・事業部門・主要な海外拠点(6拠点)) にリスクの特定およびリスク対応の報告を求めるとともに、全社的な視点から各ユニットのリスク分析およびユニット間の情報共有等をサポートしています。各ユニットは、自部門におけるリスクマネジメントの状況を、年2回内部統制委員会に報告します。内部統制委員会は各ユニットのリスクマネジメント状況を確認し、各ユニットに対してフィードバックを行います。内部統制委員会事務局から、各ユニットに対し、適宜、リスク分析・対応の提案、情報提供等の支援も行っています。

また、コンプライアンスに関するリスクはCCOに情報が集約され、CCOを通じて取締役会・経営会議に定期的に報告されています。コンプライアンスに関するインシデント発生時には、CCOが迅速に関連ユニットに対応を指示し、対応状況を取締役会・経営会議に報告しています。リスクの性質に応じて、取締役会または経営会議に直接報告されるリスク情報もあります。取締役会または経営会議では、適時に意思決定をして関連ユニットに指示を出す等、コーポレートレベルでのリスク対応を行っています。

緊急の案件が生じた場合には、危機管理本部の指示のもと、より迅速な対応が可能となっています。

主要なリスクと対応

2023年度に、各本部・事業部門・海外拠点が特定したリスクは約350件あります。そのうち、第3期中期経営計画で掲げた4つの戦略を遂行する上で注視している主なリスクは以下のとおりです。

第3期中期経営計画 4つの戦略

1. コア市場の成長率を上回る成長実現
2. 近縁市場・新規事業領域への展開
3. オペレーショナル・エクセレンスへの取り組みを推進
4. サステナビリティの取り組み強化

	主要なリスク	関連する戦略	主な対応	責任者*
1	半導体産業の顕著な需要変動	1 3	・近縁市場への事業拡大 ・生産のアウトソース化、調達先の分散 ・リカーリングビジネスや新規事業を含むサービス他事業の強化 ・顧客、海外拠点等とのコミュニケーションを強化、正確な情報の収集	CSO
2	開発・設計の遅延、性能未達等に起因して新製品がタイムリーにデリバリーできないことによるシェアの低下	1 2 3	・リーディングカスタマーとの関係強化、情報収集 ・開発開始時の十分な検討および各フェーズでのデザインレビューの実施等により無駄の少ない開発の実施 ・半導体製造工程のデータ解析を活用した新製品の研究	CTO
3	部品が調達できず製品をタイムリーに提供できないことによるシェアの低下	1 3	・代替部品の選定、標準品の使用等、特定のサプライヤーに過度に依存しない体制の構築 ・サプライヤーの継続的な評価・見直し	CSCO
4	競合他社との競争、値下げ圧力による収益性の悪化	1	・顧客ニーズの把握 ・独自の機能、付加価値の高いソリューションの提供	CCRO
5	当社やサプライヤーの主要施設が天災等により通常の操業ができなくなった場合の影響	1 3 4	・BCP計画の策定、情報収集 ・サプライヤーのBCP対応状況の確認 ・生産拠点や外部サプライヤーの分散化	CSCO CCO
6	グローバル事業展開に伴う世界経済・政治の影響	3	・タイムリーなリスク情報の収集 ・顧客、サプライヤーとの関係強化 ・新たな出荷プロセスの確立、デュアルサプライの確立による調達ルート、生産拠点の柔軟化 ・調達基本方針の策定、サプライヤーに対する人権、労働安全への理解を求める働きかけ	CCO CSO CSCO
7	環境関連の法規制の厳格化により多額の対応費用が生じるリスク	1 4	・環境関連の法規制の動向をモニター ・代替技術の検討	CSO CTO
8	専門性の高い人財の不足	4	・中長期的な採用計画の策定 ・働く環境の改善、エンゲージメント向上 ・キーエンジニアに対するリテンション制度の導入 ・社員教育への投資、知識・技術伝承の仕組みづくり	CHO
9	法令や社会的倫理への違反、製品の信頼性や安全性の低下などによる当社への信用の毀損	4	・社内プロセスの適切な設定と監視 ・従業員のコンプライアンス教育強化 ・製品品質の定期的なレビュー、生産過程における品質確認および品質保証部門によるクロスチェック	CCO
10	当社グループの情報技術ネットワークやシステムが被害を受けることによる当社の業務停止、信用毀損リスク	4	・サイバー攻撃の検知強化 ・定期的な情報セキュリティ教育 ・情報セキュリティインシデントに対する初動体制の構築	CCO CIO

*CCO: Chief Compliance Officer　CCRO: Chief Customer Relations Officer　CHO: Chief Human Capital Officer　CSCO : Chief Supply Chain Officer
CSO: Chief Strategy Officer　CTO: Chief Technology Officer　CIO: Chief Information Technology Officer

サステナビリティの取り組み強化

アドバンテストは、企業理念体系「The Advantest Way」と中長期経営方針「グランドデザイン」に沿った経営を推進しています。「サステナビリティとは、将来のニーズを満たす能力を損なうことなく、現在のニーズを満たすこと」と捉え、当社グループの社会的貢献拡大とステークホルダーへの提供価値のさらなる創造を図るという観点のもと、The Advantest Wayの構成要素として「サステナビリティ基本方針」を策定し、これを基盤にサステナブル経営の推進に努めています。

サステナビリティ課題に対する考え方

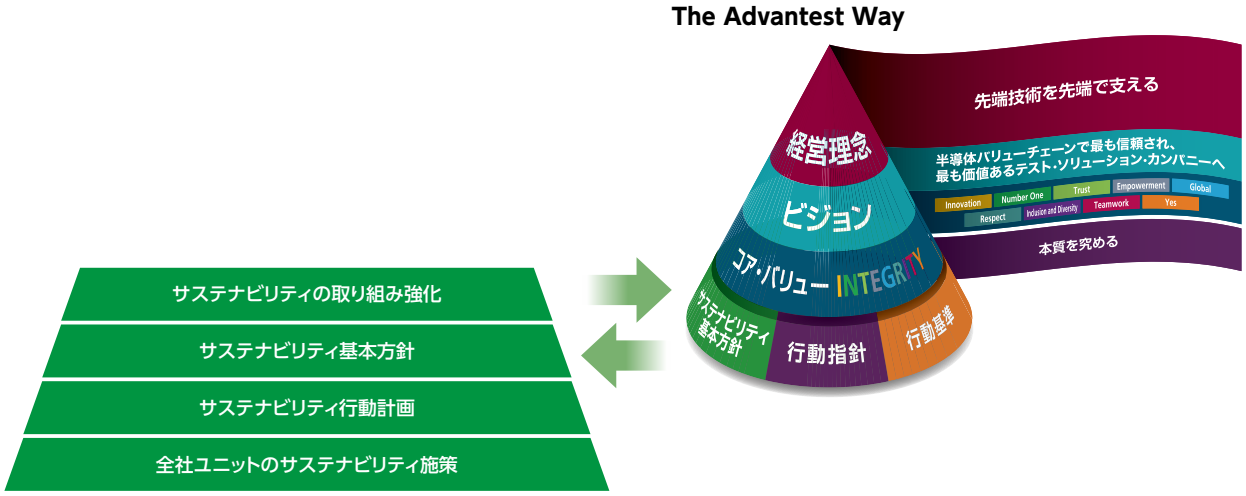
アドバンテストは、「先端技術を先端で支える」という経営理念のもと、常に自己研鑽を重ね、世界中のお客さまに満足していただける製品やサービスを提供しています。当社の測定技術は、エレクトロニクス技術の進化を支え、社会の発展に大きく寄与してきました。さらに、持続可能な未来社会の実現には、優れた半導体の開発・製造・普及が不可欠であり、これに貢献することが「安全・安心・心地よい」社会の構築と自社の成長に繋がると考えています。

こうした考えをもとに、当社は中長期経営方針「グランドデザイン」に沿った新たなビジョン・ステートメント「半導体バリューチェーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーへ」を掲げ、サステナビリティ強化を重要な戦略課題と位置づけました。私たちは、ステークホルダーの期待や要請を事業活動に適切に反映し、経済的・社会的価値をバランスよく提供することを目指していきます。

また、今期は、2024年度から2026年度までの中期経営計画（MTP3）の策定に合わせて、サステナビリティ行動計画も見直しました。主要なステークホルダーを6つのカテゴリーに分け、それぞれに提供すべき価値を定義し、新たな目標を設定しています。私たちは、ステークホルダーに価値を提供しつつ、負の影響を避け、信頼関係をより強固に築くことを目指します。

P.29-30 サステナビリティ行動計画2024–2026

同時に、持続可能な社会の実現と自社の成長を両立させるため、コーポレートガバナンスの強化にも注力し、法令遵守や企業倫理の徹底、リスクマネジメントの強化を継続的に進めていきます。



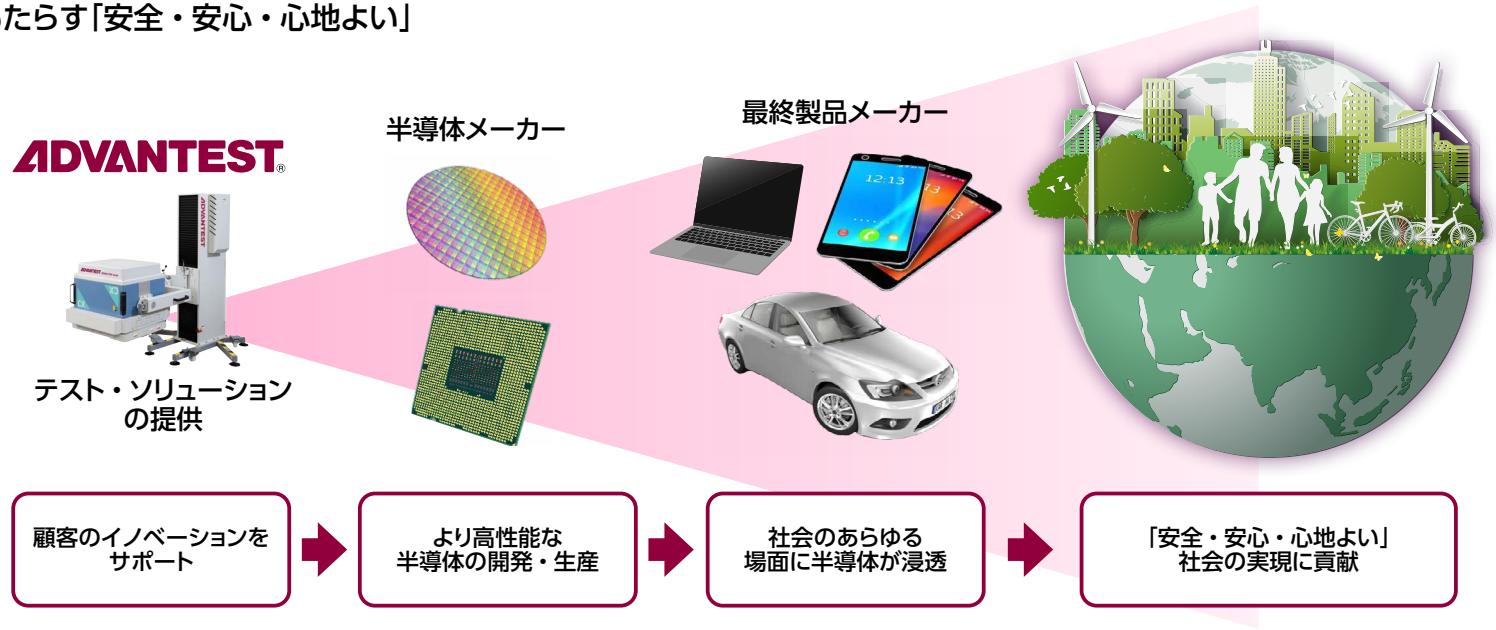
半導体とサステナビリティ

アドバンテストは、半導体がサステナブルな社会を支えると考えています。

半導体はパソコンやスマートフォンだけでなく、家電や自動車、産業機器などのキーパーツとして社会の隅々にまで浸透しています。あらゆるものがインターネットにつながり、ネットワークに接続される電子機器の増加とともに世界のデータ量も年々増加しています。

一方で、環境負荷低減への要求は半導体にも影響を与えています。半導体の小型化・高性能化と省エネルギー化が進むことで消費電力の伸びは抑制されています。また、パワー半導体の性能向上や普及も目覚ましいものがあります。より高性能な半導体を半導体メーカーが提供できるよう、アドバンテストはテスト・ソリューションを提供する役割を担っており、それが世の中の省エネに直結する関係であります。世の中のデジタル・トランスフォーメーション（DX）とグリーン・トランスフォーメーション（GX）の2軸によって導かれる半導体の進化に対して、顧客が抱える課題（高度な品質・性能保証、最短期間での垂直量産立ち上げ）に応え続けることがアドバンテストの使命です。その使命の遂行にあたっては、すべての役員および従業員が「The Advantest Way」を理解し、あらゆるステークホルダーの尊重と持続可能な社会の実現を目指すと同時に、当社の持続的な発展と中長期的な企業価値の向上に努めます。

半導体テストがもたらす「安全・安心・心地よい」



サステナビリティ行動計画2024-2026

ステークホルダーへの提供価値とインパクト創出のために

2024年度以降の当社グループのサステナビリティに関する中期的な取り組みの全体像およびそれぞれの中期目標として、「サステナビリティ行動計画2024-2026」を策定しました。
サステナビリティに関する新たな中期的な行動計画の策定にあたっては、中長期経営方針「グランドデザイン」および第3期中期経営計画（MTP3）と連動した取り組みとなるよう、取り組むべきテーマをステークホルダーへの提供価値拡大という観点に基づくものへ全面的に再編するとともに、それら各テーマに対する中期目標を新たに設定しました。

サステナビリティ行動計画2024-2026

ステークホルダー	重点テーマ	目標	担当役員（注1）	KPI	目標値（2026年度）
株主・資本市場	中長期かつ持続的な企業価値向上	さらなる収益の拡大、収益性の向上、資本の効率的活用の追求	CFO	MTP3経営指標に準じる	MTP3経営指標に準じる
	情報開示の強化	財務情報、非財務情報の適時適切な開示	CFO	ESG評価機関等による評価	主要な評価機関による評価の維持・向上
従業員	多様性の尊重	ジェンダー・ダイバーシティの推進	CHO	女性管理職比率（注2）	11%
			CHO	管理職候補（Level 6）における女性比率（注3）	16%
	従業員エンゲージメント	魅力ある企業文化の醸成、浸透	CHO	離職率	半導体業界平均を下回る状態を維持する
			CHO	Gallup社サーベイのスコア（注4）	3.8
			CHO	The INTEGRITY Awardノミネーション件数/年（注5）	400件
	人財への投資	健康経営、ウェルビーイング経営、ワークライフ・バランスの推進	CHO	日本：ホワイト500認定 グローバル：2024年度中に決定（注6）	日本：ホワイト500認定
		Advantest Development Frameworkに基づく育成推進	CHO	教育・研修費用	8億円
顧客	卓越したソリューションの提供	顧客課題を解決する新製品や統合ソリューションの提供	CTO	マーケット・ポジション	注力市場における業界No.1の維持
	顧客満足度向上と顧客との信頼関係強化	高付加価値かつ包括的なサポートを迅速かつ正確に提供	CCRO	マーケット・ポジション	注力市場における業界No.1の維持
	気候変動対策・環境負荷軽減	製品の環境性能向上	CTO	電力最適化製品の開発	2024年度中に決定
			CCRO	環境性能に優れた製品の販売促進	2024年度中に決定
			CSO	製品ライフサイクルアセスメントの強化	管理範囲の拡大とデータ精緻化

サステナビリティ行動計画2024-2026

ステークホルダー	重点テーマ	目標	担当役員（注1）	KPI	目標値（2026年度）
サプライヤー	サプライチェーンにおける人権の尊重、公正な取引	責任ある鉱物調達	CSCO	紛争鉱物調査に関する取引先からの回答の回収	99%
		サプライチェーンにおけるサステナビリティの浸透	CSCO	指定取引先に対するデュー・ディリジェンスの実施率（注7）	100%
			CSCO	指定取引先の社数（注7）	50社（指定取引先2023年度実績42社）（注7）
	GHG排出削減（Scope 3）	サプライチェーンの脱炭素化	CSCO	主要取引先に占める再生可能エネルギー導入率（注8）	60%
パートナー	イノベーションの創造、ローカルコミュニティ・グローバル社会への貢献	イノベーションやソーシャルグッドに関わる活動の実施	CSO	戦略的パートナーシップの件数	2023年度時点の水準を維持
			CCO	従業員が行った地域貢献活動の件数（業務内外問わず）	180件（2024年度～2026年度累計）
地球環境	GHG排出削減（Scope 1＋2）	Scope 1+2におけるGHG排出量削減	CSO	GHG排出量削減率	65%（2018年度比）
		再生可能エネルギーの導入	CSO	再生可能エネルギー導入率	80%
		主要製品の工期短縮を通じたエネルギー使用量削減	CSCO	生産プロセスの見直しによる生産工期削減率	20%減（2020年度比）
	サーキュラーエコノミーへの貢献	3Rの推進によるリサイクル率の向上 3R:Reduce/Reuse/Recycle	CSO	廃棄物リサイクル率（日本・海外）	日本: 90%以上 海外: 73%以上
		全社の水使用量を2016年度の水準に維持する	CSO	水資源使用量	288,000m³/年 以下
	生物多様性や自然資本の保全	生物多様性の保全、自然保護活動の推進（ビオトープでの絶滅危惧種の保護、植林、ビーチクリーン等）	CSO	自然資本に関する社会貢献活動の参加人数	延べ600名 （2024年度～2026年度累計）

	重点テーマ	目標	担当役員（注1）	KPI	目標値（2026年度）
ガバナンス	責任ある事業活動の徹底	国際/業界基準への対応	CSO	ビジネス行動規範およびマネジメントシステム規格への準拠	認証取得済ISOの維持・更新、RBA監査合格
		GCEP（全従業員を対象としたe-learning）の実施	CCO	e-learningによる受講率	100%
		公正かつ透明性の高い職場の実現	CCO	第三者機関による内部通報制度の認証取得を目指す	第三者機関による認証取得
		労働安全衛生の維持・向上	CHO	重大な（休職に至る）労働災害発生率(LTIR:Lost Time Incident Rate)	0%
		サステナビリティに関する社内理解の醸成	CSO	レイヤー別のサステナビリティ理解促進施策実施	施策の実施
	コーポレートガバナンスの高度化	実効性強化に向けた取締役会機構・統治の高度化	COO	取締役会の実効性確保	実効性評価結果の開示の充実
			COO	経営戦略、事業環境に即し必要となるスキルセットと多様性を充足する取締役会構成	取締役会における定期的な確認および必要に応じた見直し
	リスクマネジメントの強化	内部統制の徹底	CCO	年2回のリスクレビューに基づくリスクの明確化と改善	年2回のリスクレビューの実施

(注1) 役員一覧はP.54に記載しています。
(注2) 女性管理職比率および労働者の男女の賃金の差異は、2024年3月期有価証券報告書「第１ 企業の概況 ５. 従業員の状況」に記載しています。
(注3) 当社グループの資格制度はグローバル共通で10段階で、Level 6は一般社員層の最上位の資格です。
(注4) グループ全体でのサーベイは３年に１回実施しています。
(注5) INTEGRITYを体現している従業員を他の従業員の推薦により称える表彰制度です。
(注6) ホワイト500が日本における認定制度であるため当社および国内子会社が認定の対象となっています。
(注7) 取引金額ベースで上位85%を占めるTier1サプライヤーおよびそれらの主要サプライヤーであるTier2サプライヤーに対してデュー・ディリジェンスを実施します。これらのサプライヤーを指定取引先として定めています。
(注8) 取引金額ベースで上位85%を占めるTier1サプライヤーを主要取引先と定めています。

サステナビリティマネジメント

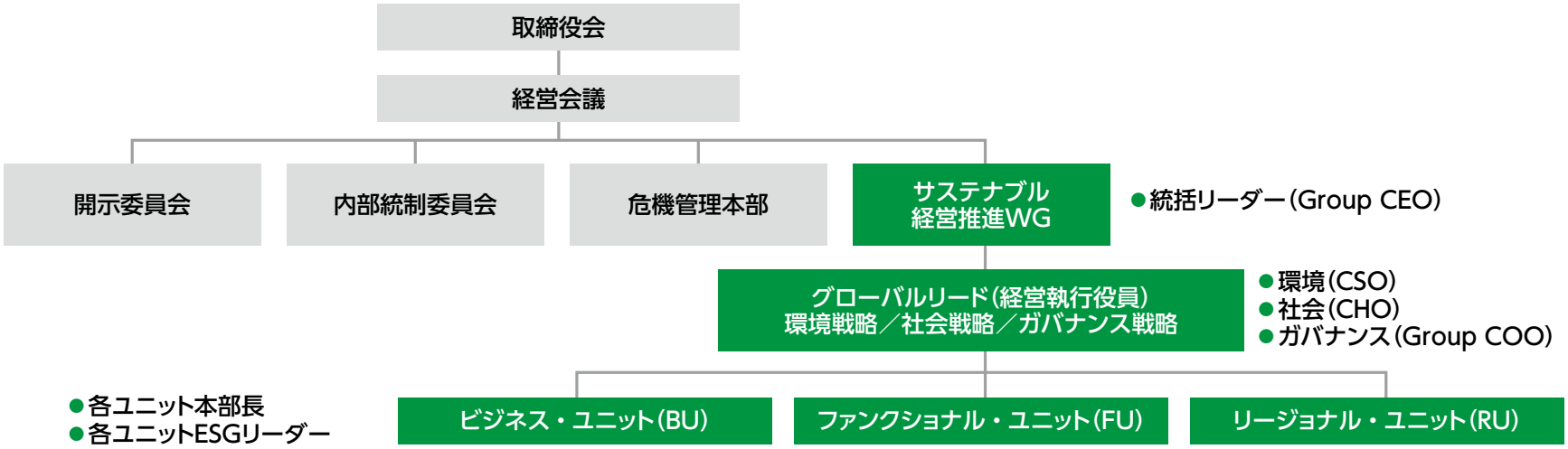
当社グループは、「サステナビリティ基本方針」に基づき、Group CEOを含めた各CxOを個々の課題ごとの責任者に設定しながら全体の活動を推進しています。さらに、「サステナビリティ行動計画」を各ユニット単位で毎年具体的な事業計画に落とし込むことで、全体の取り組みを着実に進捗させるよう努めています。

また、サステナビリティに関する取り組みをグループ全体で機動的に推進していくために、当社グループは、経営会議直結の組織である「サステナブル経営推進ワーキンググループ(SMWG)」を2020年度より設置しています。この組織は、すべてのビジネス・ユニット、ファンクショナル・ユニット、リージョナル・ユニットのリーダーで構成される全社委員会であり、その統括リーダーはGroup CEOが務めています。この委員会において、各ユニットにおけるESG課題の重要性分析等をもとに、全社横断的に対処すべきサステナビリティ課題についてのアップデートや議論を定期的に行うことで、サステナブル経営のさらなる推進と深化を図っています。

当社グループにおけるサステナビリティに関する取り組みは、案件の重要性に応じて個別に取締役会への報告や監督を受けるなど、取締役会関与のもとで推進されています。2024年度からスタートする第3期中期経営計画(MTP3)と同期して策定された「サステナビリティ行動計画2024-2026」においても、その内容および目標に対し、経営会議で審議・決定の上、取締役会に報告されました。

これに加え、サステナビリティに関する取り組みに対する経営レベルでの責任を明確にするため、第2期中期経営計画(MTP2)期間においては執行役員に対する業績連動型株式報酬の評価指標の一つとして、サステナビリティに関する外部の評価指標を採用しました。

サステナビリティ推進体制



Planet（環境）

33　ESG行動計画2021-2023　E（環境）結果
34　GHG排出量削減
37　国際イニシアチブへの参画
38　生物多様性

Planet ESG行動計画2021-2023 E(環境)結果

当社では、これまでの3年間、第2期中期経営計画(MTP2)に沿って策定された「ESG行動計画(2021-2023)」に従って、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)に関する取り組みを進めてきました。

≫ ESG行動計画 E(環境)振り返り

私たちは、気候変動対策や脱炭素社会の実現に向け、責任ある取り組みを推進することができました。特にScope 1+2のGHG排出量については国内外の再生可能エネルギーの導入率をさらに高めることにより、当初の目標をオーバー達成することができました。「2050年度のScope 1+2をゼロ」に向けて、さらに活動を推進していきます。

また、自社だけでなく、サプライチェーン全体のGHG排出量削減が社会的に求められている背景から、サプライヤーに対しても再生可能エネルギー導入の検討をお願いしてきました。多くのサプライヤーで再生可能エネルギー導入が進み、目標値を達成することができました。

一方、1テスト当たりのCO_2換算排出量(原単位)目標については、算出定義を一旦、決定したものの、AI半導体の需要増加といった市場動向の変化に目標の設定が追随できず、目標見直しとなりました。第3期中期経営計画(MTP3)のサステナビリティ行動計画において、「製品の環境性能向上」と新たに目標を定め、取り組んでいきます。

ESG行動計画2021-2023 E(環境)結果

ESG	重点テーマ	担当役員	目標	KPI	2021	2022	2023	2023	2030
					結果			目標値	
E(環境)	気候変動(Scope 1+2)	CSO	事業活動によるGHG排出量を2030年までに60%削減する(2018年度比)	GHG排出量削減量・率	34%	46%	53%	40%	60%
			再生可能エネルギー導入率を全社で2030年までに70%とする	再生可能エネルギー導入率	54%	63%	65%	55%	70%
		CPO	生産プロセスの見直しにより生産工期を30%削減する(2020年度比)	対象機種の工期短縮率(2020年度比)	21%	37%	28%	30%	後日決定*1
	バリューチェーン(Scope 3)	CPO	1テスト当たりのCO_2換算排出量(原単位)を2030年までに50%削減する	再エネを導入したサプライヤーの数	12社	22社	40社	40社	後日決定*2
		CTO	1テスト当たりのCO_2換算排出量(原単位)を2030年までに50%削減する	原単位削減率(2018年度比)	原単位算出定義決定		目標見直し中*3	20%	50%
	グリーン製品	CTO	環境破壊物質を使用しない製品開発を行う	冷却液のPFAS全廃	開発計画策定・方式決定		リリース時期未公表(公表時期検討中)	リリース時期公表	リリース時期未公表(公表時期検討中)
	資源循環	CHO	3Rの推進によりリサイクル率を向上させる	廃棄物リサイクル率(日本/海外)	日本:64% 海外:77%	日本:88% 海外:74%	日本:95% 海外:61%	日本:90% 海外:73%以上	日本:90% 海外:73%以上
			全社の水使用量を2016年度の水準を維持する	水資源使用量	236,405 m^3/年	242,129 m^3/年	279,740 m^3/年	288,000 m^3/年	288,000 m^3/年
	生物多様性	CSO	自然保護活動を推進する(ビオトープでの絶滅危惧種の保護、植林、ビーチクリーン等)	自然保護活動の企画と実施率	企画11件 実施率73%	企画14件 実施率100%	企画20件 実施率80%	企画18件 実施率80%	企画20件 実施率80%

*1 将来の製品ライフサイクルを考慮した製品および目標値を設定
*2 将来の主要サプライヤーを調査し目標値を設定
*3 原単位での削減率の算出が困難と判断したため、目標を見直しています。
TCFDに基づく気候変動関連の情報開示については、当社ウェブサイトをご参照ください。https://www.advantest.com/ja/about/governance/risk-manage/tcfd/

Planet GHG排出量削減

2030年 GHG排出量削減目標

当社はこれまで、Scope 1+2に関する目標を「2030年度までに60%削減（2018年度比）」としていましたが、このたび目標値を5%引き上げ、「2030年度までに65%削減（2018年度比）」としました。

また、再生可能エネルギー導入率の目標も「2030年度までに70%」から「2026年度までに80%」に引き上げ、自社による直接・間接排出量の削減を加速させる予定です。

	2030年度の削減目標
Scope 1+2 ▸	65%

	2026年度の導入目標
再生可能エネルギー ▸	80%

* 当社のGHG排出量は、GHG排出量の算定・報告をする際に用いられる国際的な基準、GHGプロトコルに基づいています。
* 環境パフォーマンス指標の一部については、報告数値の信頼性を高めるため第三者認証を取得しています。詳しくは、当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.advantest.com/ja/about/sustainability/third-party/

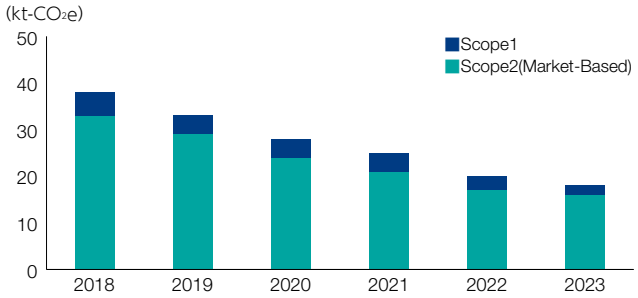
GHG排出量の推移と課題

< Scope 1+2 >

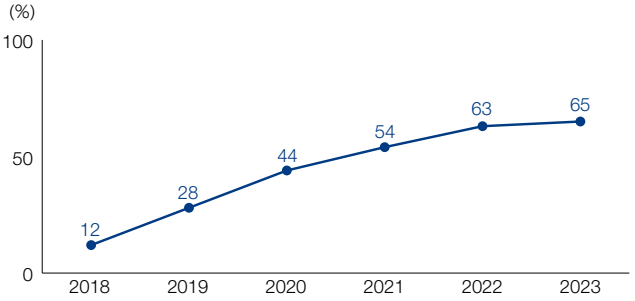
Scope 1+2については、再生可能エネルギーの導入などを通じ、順調に排出量削減を進めてきました。今後、一層の排出量削減を進めるために、さらなる再生可能エネルギーの導入が必要となりますが、韓国、台湾、シンガポール等、再生可能エネルギーの供給自体が少なく、購入困難な国・地域における再生可能エネルギーの調達が課題となります。

当社が加盟しているRE100を通じ、各国政府への再生可能エネルギーの供給増加の働きかけに期待しつつ、各国の再生可能エネルギーの状況調査を継続し、再生可能エネルギー導入推進の糸口を探ります。

Scope 1+2 排出量



再生可能エネルギー導入率



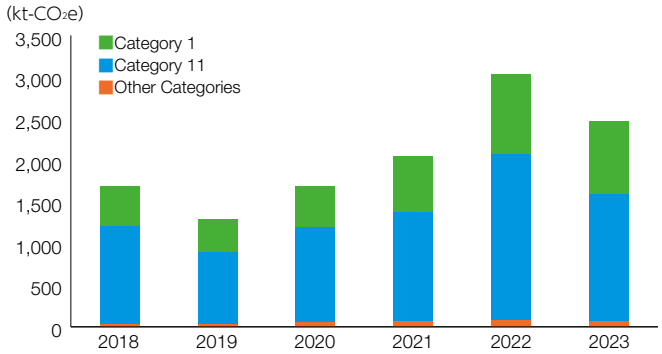
< Scope 3 >

Scope 3については、目標を設定した当初の想定よりも大幅に売上が増加したことにより、2023年度時点では目標に対して進捗が遅れています。Scope 3の内訳で大部分を占めるのはC1（購入した製品・サービス）とC11(販売した製品の使用）となります。

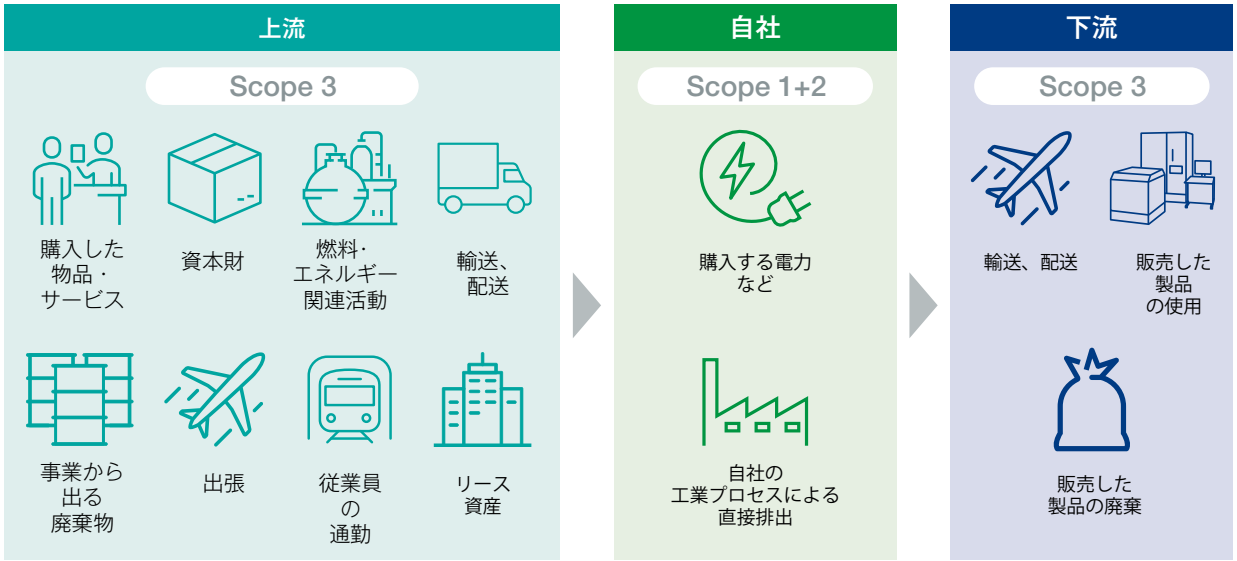
C1では、購入金額とC1が比例して増加する排出量の算出方式からの脱却が課題です。サプライヤーのScope 1,2,3の値がC1に反映される計算方法を確立し、サプライヤーのScope 1,2,3削減の協力を求めることで、GHG排出量の削減を推進します。

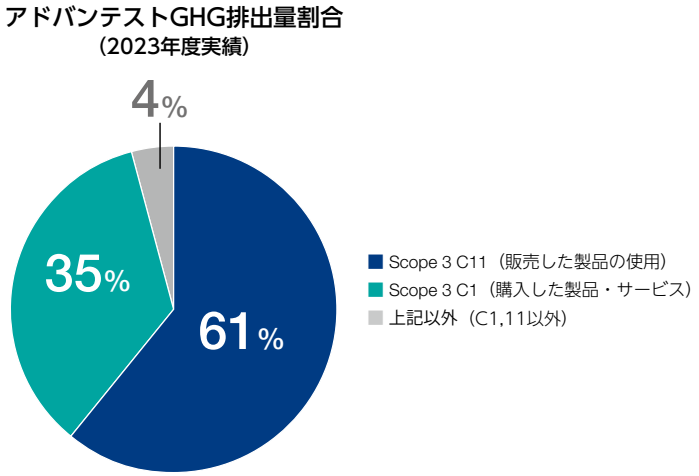
C11では、販売台数とC11が比例して増加する排出量の算出方式からの脱却が課題です。顧客の再生可能エネルギーの値がC11に反映される計算方法を確立し、顧客の再生可能エネルギー導入率の増加の協力を求めることで、GHG排出量の削減を推進します。

Scope 3 排出量

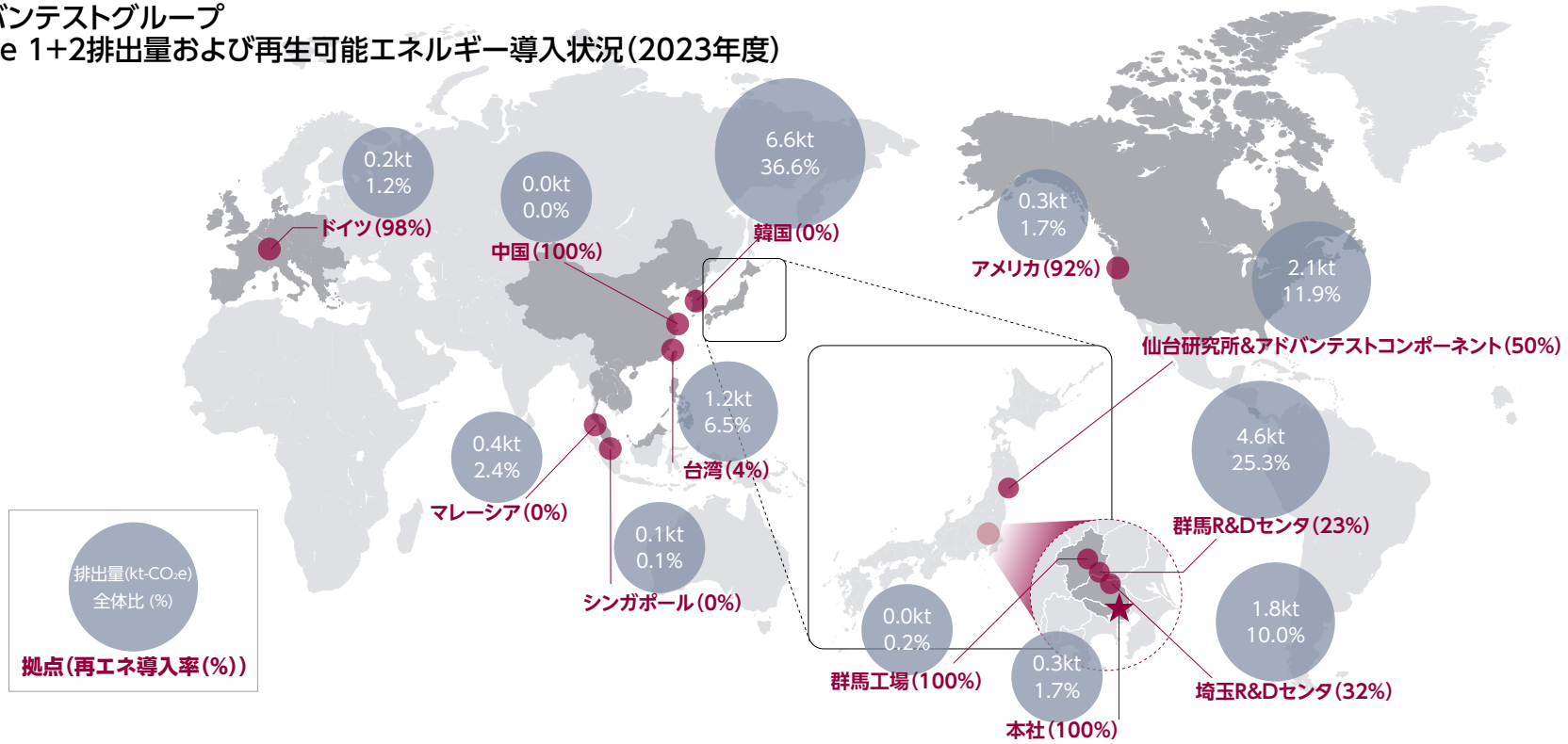


サプライチェーン全体における排出





アドバンテストグループ
Scope 1+2排出量および再生可能エネルギー導入状況(2023年度)



輸送におけるGHG排出量削減

当社の群馬工場、およびパーツセンターを有するアドバンテスト・シンガポール(ASP)では、DHLジャパン株式会社(DHL)が提供する持続可能な航空燃料 Sustainable Aviation Fuel (SAF)を使用した輸送サービス「GoGreen Plus」を導入しています。SAFは、持続可能な原料(トウモロコシやサトウキビなどの植物や飲食店・家庭で排出される廃食油など)から製造されるバイオマス燃料で、ジェット燃料などの化石燃料と比べ、GHG排出量を最大80%削減すると言われています。

当社は、このサービスを利用することで、マレーシアから日本への製品輸送で56.5トン相当、またシンガポールからの各国へのパーツ輸送で31.5トン相当、合わせて88.0トン相当のGHG排出量削減に貢献しました。これにより、GHG排出量Scope 3のカテゴリー4 (輸送、配送(上流))、およびカテゴリー9 (輸送、配送(下流))におけるGHG排出量削減につながっています。

Delivered by

DHL

GOGREEN PLUS

Planet　国際イニシアチブへの参画

アドバンテストグループでは、国際社会の要請や半導体業界の役割や期待を踏まえて、気候変動に関する国際的なイニシアチブに参加し、国内外のステークホルダーとともにサステナブルな社会の実現に向けて活動しています。

気候変動に関する国際イニシアチブへの参画

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

RE100

CDP
DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT

Semiconductor Climate Consortium
Founding Member

EPA GREEN POWER PARTNER

国連グローバル・コンパクト　年次フォーラム2024

2024年3月、国連グローバル・コンパクトの年次総会、ALNF(Annual Local Network Forum)が日本で開催され、国連グローバル・コンパクトと世界58カ国のローカル・ネットワークの職員約153名が来日しました。
ALNF期間中に併催されたハイレベルミーティングには、Group CEO(当時)の吉田芳明が出席し、当社の気候変動への取り組みについて、サンダ・オジャンボ国連事務次長補・国連グローバル・コンパクト事務局長兼CEOをはじめ各社のエグゼクティブに向けて報告を行いました。

©UN Global Compact/Robichon

Planet 生物多様性

生物多様性への取り組み

アドバンテストグループでは、豊かで健全な社会を支えるために生物多様性が重要であることを認識し、「アドバンテストグループ生物多様性行動指針」に基づいて、生物多様性への取り組みを展開しています。

特に注力しているのは、自社保有のビオトープにおける生物多様性の保全活動です。2001年、当社は失われつつある関東平野の原風景の復元を目指して、当社最大の敷地面積を有する群馬R&Dセンタに、国内企業最大級のビオトープを創設しました。以来20年以上にわたり、ビオトープは従業員の環境教育の場として、また、地域住民とのコミュニケーションの場として活用されています。

※生物多様性行動指針は、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.advantest.com/ja/about/sustainability/environment/environmental-communication/#anc-2

群馬R&Dセンタに隣接する当社ビオトープ

群馬大学とのビオトープモニタリング調査

当社のビオトープでは、群馬大学との共同研究として、毎年モニタリング調査を実施しています。学術的知見に基づいた絶滅危惧種の保護・育成や、ビオトープの林における炭素固定速度の算定を行うことで、地域の安定した自生環境の実現だけでなく地球温暖化防止にも重要な役割を果たしています。

30by30への参画

当社は2022年、「生物多様性のための30by30アライアンス*1」に参加しました。今後は、このイニシアチブの目標達成に向け、当社ビオトープの「自然共生サイト*2」認定を目指して保全活動を継続していきます。

*1: 2030年までに地球上の陸地と海域の30%を保護することを目指す国際的な取り組み
*2: 生物多様性の保全が図られている区域として国が認定するエリア

ビオトープに飛来し、池で休むオオタカ

フジバカマ

数字で見る生物多様性

Total biotope area
17,000 ㎡

120
native plant species identified in the biotope

38
exotic plant species identified in the biotope

Carbon fixation rate (estimated)
2.46 tons of CO_2 retained/year

People（社会）

40 ESG行動計画2021-2023　S（社会）結果
41 人権の尊重
42 サプライチェーン上の人権尊重
43 人財戦略・従業員エンゲージメント
44 イノベーション人財の育成
45 労働安全衛生
46 コミュニティ活動

People ESG行動計画2021-2023 S(社会)結果

当社では、これまでの3年間、「ESG行動計画(2021-2023)」に沿って、社会(S)の面では4つの重点テーマと11のKPIを掲げて活動をしました。
ここでは、これまでの主な成果と課題について振り返ります。

ESG行動計画 S(社会)振り返り

産休・育児休暇後の復職率と男性社員の育児休職取得率は目標を達成しました。特に男性社員向けには育児制度の案内や個別相談などのサポートを行い、育児休職補助金制度も導入しました。

一方、女性管理職比率の目標は達成できず、ジェンダー・ダイバーシティ改善に向けた取り組みは継続的な課題となっています。

顧客満足度では、TechInsights社が実施する顧客満足度調査で5年連続第1位を獲得することができました。

従業員エンゲージメントの向上は継続して注力しており、2024年にはGallup社のサーベイを全社で実施予定です。人財への投資では一部未達がありましたが、健康経営では「ホワイト500」に4年連続で選出されました。

労働安全衛生に関しては目標未達であり、サステナビリティ行動計画(2024-2026)の重点テーマの一つに据え置き、引き続き、安全で働きやすい職場の実現を目指します。

ESG行動計画2021-2023 S(社会)結果

ESG	重点テーマ	担当役員	目標	KPI	2021	2022	2023	2023	2030
					結果			目標値	
S(社会)	サプライチェーンにおけるESG推進と管理	CPO	ESG課題の共有と改善(リスクマネジメント、人権・労働安全、環境、公正な取引、コンプライアンス等)	主要取引先に対するデュー・ディリジェンスの実施率	100%	100%	100%	100%	100%
	ダイバーシティ人権の保護・尊重	CHO	ジェンダー間の公正な処遇	女性管理職比率	9.6%	9.0%	9.4%	10.5%	17.0%
			人権方針の浸透・実践	人権教育・研修の実施(参加率)	99.5%	84%	100%	100%	100%
			ワークライフ・バランス	産休・育児休暇後の復職率(日本) 男性社員の育児休暇取得率(日本)	100% 16%	94% 21%	100% 34%	100% 25%	100% 50%
		CPO	紛争鉱物の不使用	紛争鉱物不含有を確認したサプライヤーの割合	63%	65%	60%	100%	100%
	顧客満足度 従業員エンゲージメント	CCRO	New Normal対応の充実による顧客満足度の向上	TechInsights社 顧客満足度サーベイのランキング	1位	1位	1位	1位	1位
		CHO	魅力ある企業文化の浸透、維持、向上	Gallup社 サーベイのスコア	3.6	サーベイ未実施のため結果なし	サーベイ未実施のため結果なし 実施は3年に1回	3.8	4.1
	人財への投資	CFO	労働安全衛生の維持・向上	労働災害発生率(度数率)	0.35	0.47	1.03	0.00	0.00
			健康経営推進	ホワイト500認定(日本)	認定済	認定済	認定済	認定	認定
		CHO	従業員の能力開発	教育・研修費用(億円)	3.9	4.8	5.5	6.0	10.0

People 人権の尊重

アドバンテストグループ人権方針

グローバルに事業を展開している当社では、世界の人々の人権が守られなければ、当社ビジネスの持続的な成長が見込めなくなることを認識しています。その考え方は、「The Advantest Way」でも明文化され、国連グローバル・コンパクトの10原則、世界人権宣言およびビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)を含む、国際的に認められた人権に関する原則を支持し尊重するとともに、この行動基準を私たちの事業活動の基盤とすることを約束しています。

2024年4月のGroup CEOの交代に伴い、私たちはこれらの国際規範に基づいて、あらためてアドバンテストグループ人権方針の見直しを行いました。改定にあたっては、労働組合を含む社内の関連各部署のみならず、社外の人権専門家などのステークホルダーにもヒアリングを行い、ご意見やアドバイスを踏まえて更新しています。

*人権方針は、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.advantest.com/ja/about/sustainability/society/human-rights/#anc-1

アドバンテストグループ人権に関する重点課題

当社が事業との関連性を踏まえ、重点的に取り組んでいる人権課題は右表の6つです。

これらの重点課題において、私たちは人権に関するリスクを評価・特定し、人権への負の影響の防止と軽減を推進できるよう、さまざまな方法で人権デュー・ディリジェンスに取り組み始めています。

人権デュー・ディリジェンス 外部サステナビリティ評価機関を活用したアセスメント

当社では、自社の事業活動がサプライチェーン上のステークホルダーを含めた人々に対し、負の影響を与えていないかどうかを把握するため、下図のようなアセスメントの仕組みを取り入れ、人権リスクの特定・評価および防止、軽減措置に努めています。

また、自社の人権に関する取り組みが国際的に求められる基準になっているかどうかを把握するため、積極的に外部サステナビリティ評価機関のアセスメントも受けています。2023年度は、EcoVadis社が実施するセルフアセスメントに回答し、国際標準とのギャップ把握に努めました。同社のセルフアセスメントは、「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な調達」の4つのテーマで企業の持続可能性を包括的に評価しており、多くのグローバル企業が同評価をサプライヤー選定における重要な基準として参照しています。このたび当社は、上位35%の水準に相当する企業に与えられるブロンズメダルを獲得しましたが、今後はさらに高い評価をいただけるよう、人権に関する取り組みを進めてまいります。

人権に関する重点課題への対応

重要課題	従業員	サプライヤー	パートナー（地域社会）	アドバンテストの対応	
				リスクアセスメント	教育その他
1 差別	●	●	●	- コンプライアンス調査	- The Advantest Way - コンプライアンス教育
2 児童労働・強制労働	●	●	●	- サプライヤーCSR調査 - RBA セルフアセスメント・VAP監査 - EcoVadis　セルフアセスメント	- The Advantest Way - サステナビリティ教育
3 労働基本権	●	●	●	- サプライヤーCSR調査 - RBA セルフアセスメント・VAP監査 - EcoVadis　セルフアセスメント	- The Advantest Way
4 適切な賃金・労働時間	●	●	—	- サプライヤーCSR調査 - RBA セルフアセスメント・VAP監査 - EcoVadis　セルフアセスメント	- 各国法令遵守
5 安全な職場環境・健康管理	●	●	●	- 委託先CSR調査 - RBA セルフアセスメント・VAP監査 - EcoVadis セルフアセスメント - ストレス調査	- 労働安全衛生教育 - 産業医面談
6 暴力・ハラスメント	●	●	—	- コンプライアンス調査	- The Advantest Way - サステナビリティ教育

People　サプライチェーン上の人権尊重

私たちは、自社のみならずサプライチェーン上でも人権を尊重した事業活動が継続できるよう、サプライヤー選定や取引条件の中にも、人権の項目を取り入れ、責任ある企業行動への協力を要請しているほか、RBA行動基準をベースとした「サプライチェーンCSRガイドブック」を発行し、サプライヤーとともに人権や労働に関する国際基準に準拠していけるよう努力しています。

サプライチェーン・デュー・ディリジェンス

サプライチェーン・デュー・ディリジェンスでは、リスクベースにより、複数のアプローチでアセスメントとモニタリングを実施しています。特に、半導体や製造装置の原材料には、紛争や環境侵害、人権侵害を引き起こす可能性のある鉱物があることを認識しております。

半導体業界のサプライチェーンの上流から下流へと何階層にもわたって流通する紛争鉱物の連鎖を食い止める必要があるため、当社では、2013年から代表的な紛争鉱物とされている3TG（タンタル、錫、タングステン、金）の調査を実施してまいりました。2024年度は鉱物の対象をコバルト、マイカにも拡大しています。

サプライヤー評価方法

	対象	内容	評価&対応
一般サプライヤー **サプライチェーンCSR調査**	アドバンテストグループ全体の取引額の85%を占める取引先	RBA行動規範をベースに、主に「人権・労働」「労働安全」「環境保全」「公正取引・倫理」「事業継続計画」「サプライチェーン・マネジメント」などの状況を調査	スコア化、顕著なリスクの有無を確認、必要に応じて個別面談やセミナーを実施
戦略サプライヤー **サプライヤー・パフォーマンス・マネジメント評価**	売上や調達リスクを踏まえて特定した戦略サプライヤー約25社	TQRDCEB（Technology, Quality, Responsiveness, Delivery, Cost, ESG, Business）の項目で評価	0～4点で独自評価 評価結果（スコアと理由、改善要請など）をフィードバックし、翌年に向けた活動計画をともに作成
特定サプライヤー **紛争鉱物調査**	3TG、コバルト、マイカ 主要製品に対象鉱物を使用しているサプライヤー	RMI帳票（紛争鉱物報告テンプレート）を活用	コンフォーマント認証を取得している精錬所数の確認 顕著なリスクが確認された場合は、是正依頼を実施

People 人財戦略・従業員エンゲージメント

人財戦略：個人と組織の力を最大化

当社では、中長期経営方針「グランドデザイン」や中期経営計画（MTP3）の実現に向けて、人的資本を重要な基盤と位置づけています。人財戦略は経営戦略と密接に連携しており、「個人の力」と「組織の力」を両輪として、ともに成長させることを目指しています。さらに、この両者を結びつける役割として従業員エンゲージメントの向上を図り、常に人事制度を見直しながら、人的資本の総合力を強化しています。

私たちは、「人財育成基本方針」に基づいて、採用や能力開発、リテンションプログラムの改善を推進しています。また、「社内環境整備方針」に従い、企業文化の浸透や健康経営を進め、多様な人財が定着し活躍できる環境を整えています。

*人財育成基本方針など人財マネジメントに関する詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

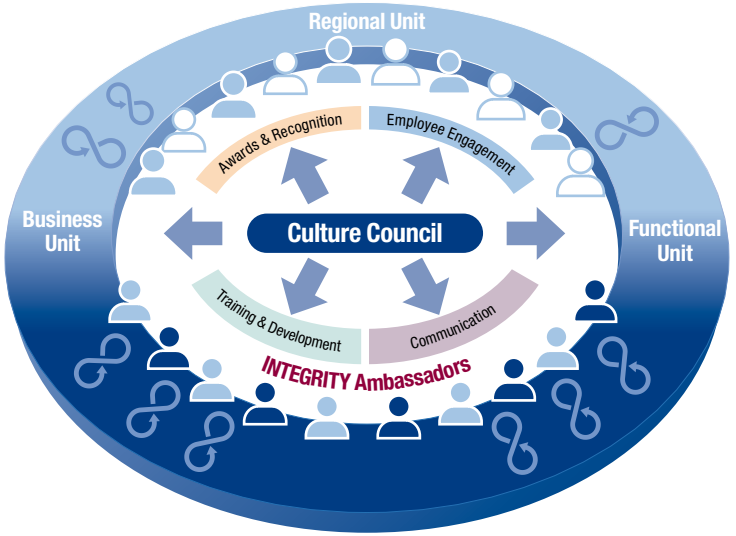
https://www.advantest.com/ja/about/sustainability/society/human-resources-management/#anc-1

成長を支えるコア・バリュー「INTEGRITY」の浸透

当社の人財戦略の基盤となるのが、コア・バリュー「INTEGRITY」の浸透です。アドバンテストグループがグローバルに事業を拡大する中で、当社では2019年にThe Advantest Wayを刷新し、全社で共有する価値観として「INTEGRITY」を定めました。INTEGRITY文化を従業員一人ひとりに根付かせるための活動は、過去5年間で進化を続け、当社の成長を支える重要な文化となっています。

P.11-12 Group COOメッセージ

INTEGRITY推進体制



＜INTEGRITY文化醸成に向けた主な取り組み＞

2019
・The Advantest Wayの刷新
・コア・バリュー「INTEGRITY」の制定

2020
・INTEGRITYワークショップを各グローバル拠点で開始
・組織を超えたメンター制度「クロス1on1」有志により開始

2021
・管理職向け「Leading with INTEGRITY Workshop」を実施
・The INTEGRITY Award*を創設「クロス1on1」がThe INTEGRITY AwardのCEOアワードを受賞

2022
・Group CEOをトップとする「Culture Council」発足
・INTEGRITYアンバサダー(38名)を任命

2023
・ドイツに続き、韓国のグローバル拠点も「働きがいのある会社」に認定

2024
・The Advantest Forest活動の立ち上げ(関連記事：P.46)

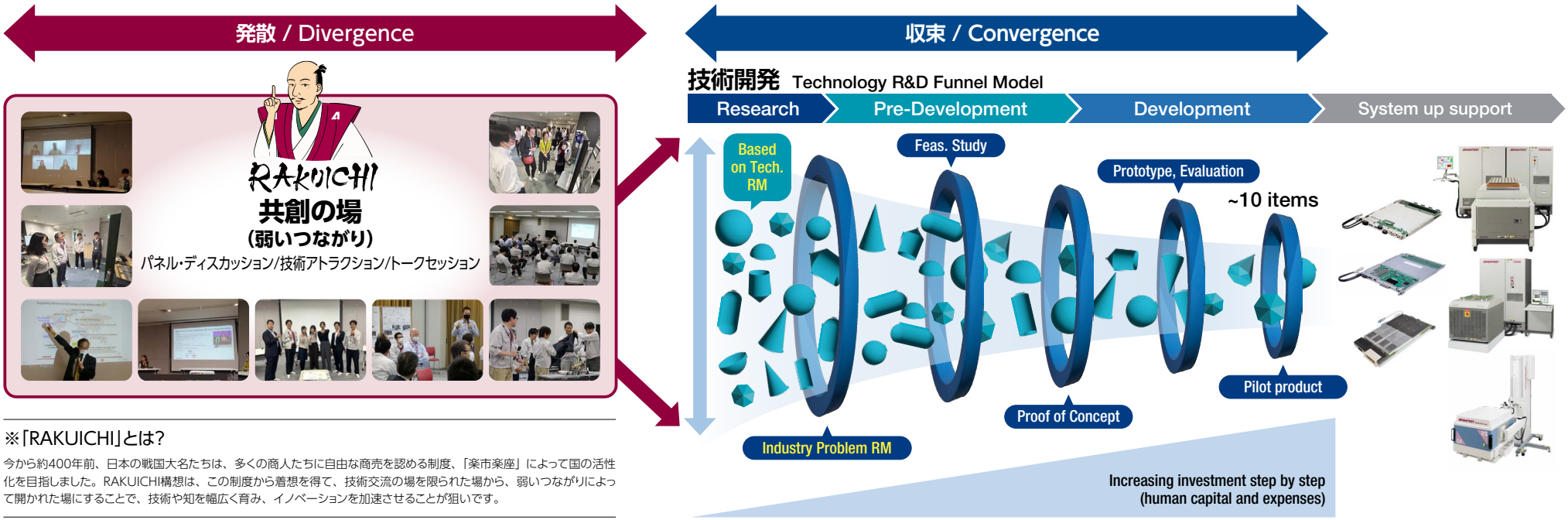
*The INTEGRITY Award:
日々の業務でINTEGRITY文化を実践する従業員を表彰する制度

People　イノベーション人財の育成

“RAKUICHI”構想、スタート!「弱いつながり」からイノベーション創出へ

当社は、「先端技術を先端で支える」という経営理念のもとに、常に先進的な技術開発を追求してきました。顧客や学術機関、業界団体との技術交流だけでなく、社内でもさまざまな技術の探究を続けてきましたが、複雑化する市場環境に対応するためには、より高度なイノベーションが求められています。そこで、社内技術交流をさらに拡大し、自由な発想と知識の交流、コミュニケーションの活性化を促進する「RAKUICHI構想」を開始しました。この構想は、技術のサイロ化を防ぎ、社内の専門性をオープンにして知識の交流を促進することで技術創出を目指すものです。2022年から約1年半にわたり、技術発表会を活用したトライアルを3回実施し、多くの参加者が共感と賛同を示したことから、RAKUICHIは定例イベントとして継続されることが決まりました。将来的には、ここで生まれた技術アイデアが組織横断的な活動となっていくことも視野に入れ、エンジニアだけでなく、コーポレート部門のスタッフも積極的に参加しています。これからもオール・アドバンテストで先端技術を支え続けるための挑戦を続けていきます。

RAKUICHI構想



※「RAKUICHI」とは?

今から約400年前、日本の戦国大名たちは、多くの商人たちに自由な商売を認める制度、「楽市楽座」によって国の活性化を目指しました。RAKUICHI構想は、この制度から着想を得て、技術交流の場を限られた場から、弱いつながりによって開かれた場にすることで、技術や知を幅広く育み、イノベーションを加速させることが狙いです。

出展:テクノロジー開発本部2024年度 方針説明会資料より

People 労働安全衛生

労働安全衛生基本方針

当社グループでは、すべての事業活動において、安全衛生管理が重要課題の一つであることを認識し、アドバンテストグループ労働安全衛生基本方針に基づき積極的かつ継続的に安全衛生活動に取り組んでいます。

*労働安全衛生基本方針は、当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.advantest.com/document/ja/about/sustainability/society/human-resources-management/pdf_HealthSafety-Policy_2024_J.pdf

サステナビリティ行動計画(2024-2026)

当社のサステナビリティに関する中期的な行動計画の中で、労働安全衛生に関して死亡・休業災害を未然に防止するべく、目標指標をLTIR(Lost Time Incident Rate)*ゼロとして労働災害の撲滅に努めています。

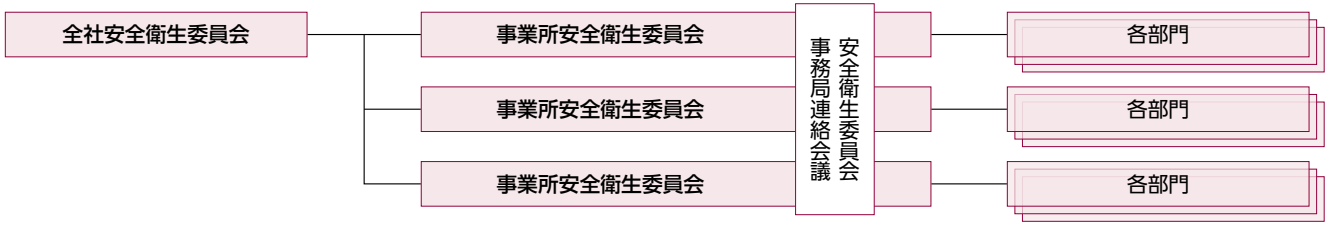
*LTIR (Lost Time Incident Rate) : 200,000延べ実労働時間当たりの休業災害件数率

P.30 サステナビリティ行動計画2024-2026

安全衛生委員会(日本国内)

当社では、グループ全体の安全衛生に関する施策や目標を決定する「全社安全衛生委員会」を毎年開催しています。ここで決定される重点活動テーマを基に各事業所の安全衛生委員会で年間目標や計画を策定し、安全衛生活動に取り組んでいます。

安全衛生委員会組織と役割



全社安全衛生委員会	事業所安全衛生委員会 (毎月開催)	安全衛生委員会事務局連絡会議 (隔月開催)	各部門
・安全衛生重要事項の決定 ・活動実績の評価 ・重点活動テーマの決定 ・労働災害の情報共有	・事業所目標の設定、進捗管理 ・法改正動向の調査、周知 ・労働災害の原因調査、再発防止対策 ・職場の安全管理対策 ・その他、安全衛生推進に関する事項	・各事業所の目標、活動の共有 ・活動テーマの進捗管理 ・共通取組課題の共有 ・事故事例、再発防止策の共有	・目標、活動の従業員への周知 ・安全衛生活動の推進 ・課題、事例の報告 ・職場の安全管理対策 ・その他、安全衛生推進に関する事項

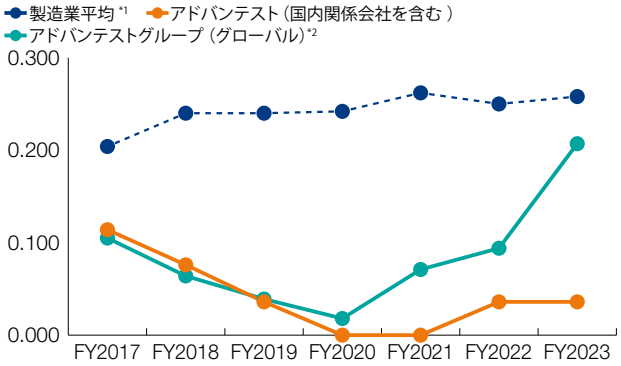
海外拠点との連携強化

アドバンテストグループでは、海外関係会社との情報共有および連携した取り組みの強化を始めています。グローバルで統一した基準に基づいた安全衛生活動を推進するため、海外各拠点でRBA* 行動規範 (B. 安全衛生) を参考とした現状分析を行い、具体的な目標および重点テーマの設定、実行につなげる活動を推進中です。

加えて、各拠点の独自活動や安全衛生対策、改善施策などをグローバルで共有することにより、グローバルでのレベルアップを図り、安心・安全な職場環境の実現を目指しています。

*RBA (Responsible Business Alliance) :
電子部品メーカーを中心に設立された世界最大のCSRイニシアチブ。労働、安全衛生、環境保全、企業倫理などの行動規範を掲げ、サプライチェーンにわたってその実現を目指す。

労働災害発生率(LTIR)推移



*1 : **製造業平均**
厚生労働省が公表した国内製造業の度数率平均値をLTIRに変換した値。

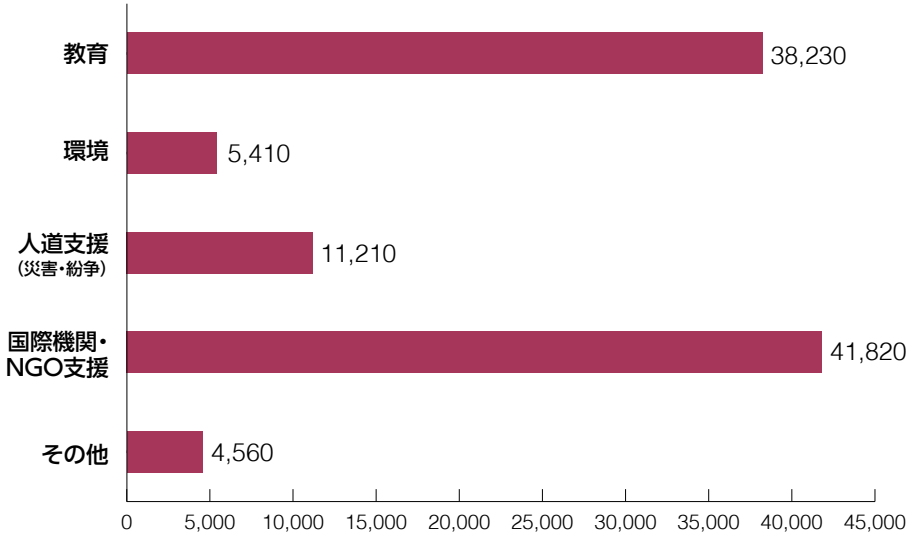
*2 : **アドバンテストグループ (グローバル)**
労働時間管理を行わない国・地域は、標準就業日数、平均在籍人数から総実労働時間を近似的に算出。

People　コミュニティ活動

アドバンテストグループでは、企業理念「The Advantest Way」に基づき、より良い社会を目指す企業市民として、世界各国で教育支援や人道支援、環境保護活動など、さまざまなコミュニティ活動に参加しています。
これらの活動にあたっては、各種国際機関への寄付のみならず、国や地域ごとの社会課題も踏まえながら、従業員参加型の人的、物的、経済的支援を実施しています。

コミュニティへの貢献（2023年度）

単位：千円



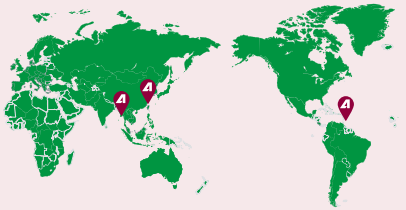
*金額にはボランティアなどの人的支援や物品の寄付などは含まれていません。

竹林保全活動（中国）

植樹活動（フィリピン）

〈 スポンサーツリー活動：The Advantest Forest 〉

当社では2024年度から「The INTEGRITY Award」プログラムの一環として、植林業者1社とNGO3団体のご協力のもと、エクアドル、フィリピン、タイで3,000本の植樹を支援する「The Advantest Forest」スポンサーツリー活動を開始しました。
この活動は、The INTEGRITY Awardのシステムと連携しており、アワードに同僚を推薦した人と推薦された人の両方が、「植林の証明書」を受け取れる仕組みとなっています。このように、当社のコア・バリューであるINTEGRITYの取り組みとサステナビリティ活動を組み合わせることで、当社の持続的な成長を支えるとともに、地域社会の発展と生物多様性の保全にも貢献していきたいと考えています。



The Advantest Forestを企画・支援したINTEGRITYアンバサダー

Governance（ガバナンス）

48　コーポレートガバナンス
53　取締役一覧・スキルマトリックス
55　指名報酬委員インタビュー

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

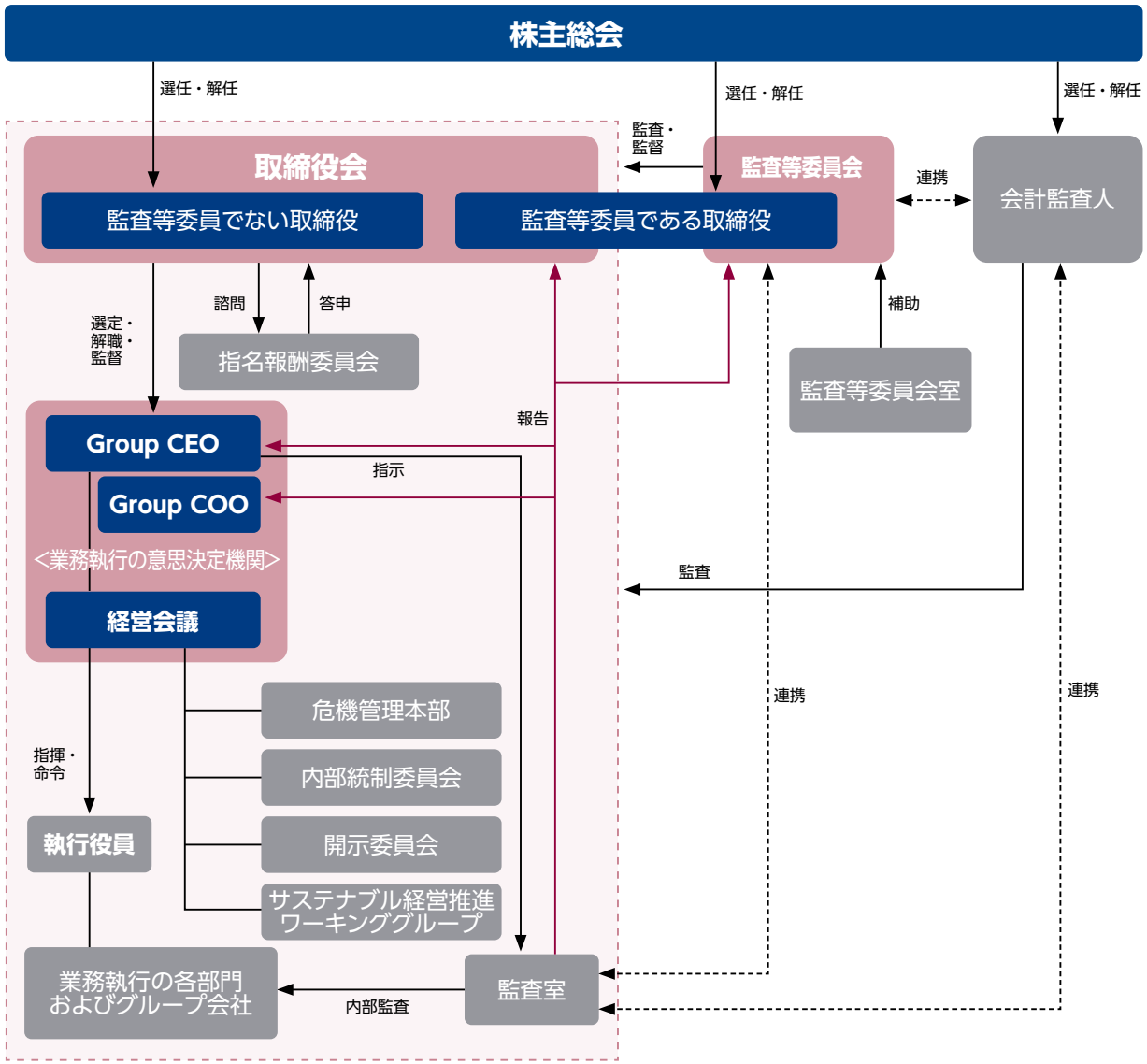
当社グループは、「先端技術を先端で支える」を経営理念とし、世界中のお客さまにご満足いただける製品・サービスを提供するために、たえず自己研鑽に励み、最先端の技術開発を通して社会の発展に貢献することを使命としています。

この経営理念に従い、当社グループは、すべてのステークホルダーに対して、常に心を開き、正直であり、お互いを尊敬することで、当社グループの持続的な発展と中長期的な企業価値の向上を目指します。また、あらゆる事象に対し、表層に現われている現象の「根源にあるものは何か」、そこに「内包される本質は何か」を厳しく追求し、正しいソリューション（解決）を見出すように努めます。これらを体現していくため、公平、効率的かつ透明性の高いガバナンス体制を構築することをコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方としています。

なお、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」は、以下の当社ウェブサイトにおいて公開しています。

コーポレートガバナンス基本方針
https://www.advantest.com/document/ja/about/governance/corporate-governance/document-list/Corporate_Governance_Policy_20210623_J.pdf

コーポレートガバナンス体制



株主総会

当社は、株主総会を株主の皆さまとの対話を深めるための大切な機会と考えています。

2024年の株主総会は、株主の皆さまの利便性を考慮し、当社が本店を置く東京都千代田区で株主総会を開催しました。また、本年もできるだけ多くの株主の皆さまが株主総会に参加できるよう、株主総会の模様をライブ配信し、配信を視聴している株主の皆さまからもメッセージとしてご意見をお受けしました。さらに、株主の皆さまとの対話を充実させるため、インターネットによる事前質問をお受けしました。ライブ配信中にお受けしたコメントと事前質問のうち、株主の皆さまの関心が高いと思われるものについては本総会中に回答を行いました。その結果、本総会では、事前質問4問、議場での質問10問、ライブ配信視聴者からのコメント7問となり、1時間を大きく超える質疑時間となりました。

この他、株主の皆さまとの対話を促進するために、以下の取り組みを行っています。

- 有価証券報告書の株主総会前開示
- 招集通知と有価証券報告書の全部英訳

取締役会

取締役会は、経営の意思決定機関として、グループ全体の経営方針、経営戦略等の重要事項について決定するとともに、業務執行機関の業務執行を監視、監督します。当社では、取締役会の過半数を社外取締役とし、取締役会の監視、監督機能を強化しています。さらに、2024年6月より、Group CEOと取締役会議長を分離し、非執行取締役である吉田 芳明氏が取締役会の議長を務めています。また、当社の取締役会は、2名の外国籍（米国籍）取締役と2名の女性取締役が在籍しており、一定の多様性を確保しています。外国籍の取締役とも十分な意思の疎通が取れるよう、取締役会には同時通訳を配し、日本語、英語双方で自由に発言ができるよう配慮しています。また、資料および議事録についても日本語と英語の両方の資料を準備しています。

定例の取締役会は、1度につき3～5時間程度行い、重要事項について十分な時間をかけて議論しています。また取締役会で議論しきれない中長期的な課題については、オフサイトミーティングを開催し、その中で取締役会メンバーが議論していきます。2023年度は、取締役会を13回、オフサイトミーティングを韓国で1回開催し、全取締役がすべての回に出席しました。

韓国でのオフサイトミーティング

2023年度における取締役会およびオフサイトミーティングでの主な討議・報告事項

- 2024年度から次期中期経営計画をスタートさせるにあたり、目まぐるしく変化しつつも成長が期待できる半導体市場において当社グループのより一層の飛躍を実現するため、2024年4月1日付でグループ経営執行の最高責任者（Group CEO）をダグラス ラフィーバ氏とし、Group COOおよび当社の社長を津久井 幸一氏に変更することを決議しました。
- 第2期中期経営計画（MTP2）の最終年度である当年度の取り組みの進捗、および中期経営計画期間全体における経営指標と戦略施策の達成度を総括し、取締役会に報告しました。
- 中長期経営方針「グランドデザイン」の改定および第3期中期経営計画（MTP3）の策定に向けて討議を重ねました。中でも中核テーマとなる、中長期的に当社がありたい姿について取締役会で議論を深めました。
- 当社株式の投資単位当たりの金額を引き下げることにより、より投資しやすい環境を整え、投資家層の拡大を図ることを目的に、2023年9月30日を基準日として、当社普通株式1株を、1株につき4株の割合をもって分割することを決議しました。
- 成長投資として過去実施したM&Aのレビューを報告し、今後のM&Aへの教訓等について議論しました。
- IR報告を行い、投資家とのコミュニケーション状況や株主の保有状況について取締役会に報告しました。
- ESG行動計画2021-2023の進捗について取締役会に報告するとともに、次期サステナビリティ行動計画や各種法令対応について議論しました。
- 売上や利益、キャッシュ・フロー等の現況について毎月取締役会で報告を行いました。棚卸資産残高の増加を受け、全体のオペレーションにおける課題について議論しました。
- コンプライアンス報告を年4回、内部監査報告を年2回行い、ヘルプラインからの通報を含むコンプライアンスに係るインシデントや内部監査体制と内部監査指摘事項について取締役会に報告しました。

取締役会の実効性を強化する取り組み

当社は、取締役会の実効性を高めるためには、取締役会で議論された内容を確実に執行側の事業活動に反映していくことが重要だと考えています。この考えのもと、当社では、取締役会の議論の中で課題として指摘された事項を毎月書面化し、執行サイドへ共有しています。そして、その指摘事項に対する対応策または対応状況を、翌月の取締役会にて執行側の取締役が報告しています。また、取締役会の実効性評価として、年に一度、アンケート方式の評価を実施しています。アンケートの評価項目は、取締役会の構成、審議内容、執行側の対応、取締役会事務局のサポートの4項目とし、取締役会の運営、議論の状況等について意見の収集と分析を行っています。2023年度の実効性評価では、取締役会の構成やサクセッションプランの実行については適切な対応が取れているという評価となりました。一方、さらなる改善事項としては、取締役会で議論すべき事項を事前に整理し、より充実した議論をできるようにすべきといった意見や、外部環境の変化に対し、迅速に対応策を議論すべきといったものがありました。より高い実効性を担保するため、これらについても引き続き改善に取り組んでいきます。

監査等委員会

監査等委員会は1名の社内監査等委員と2名の社外監査等委員で構成されており、委員長は社外監査等委員が務めています。監査・監督機能の実効性を高めるため、社内監査等委員を常勤監査等委員に選任しています。

各監査等委員は監査方針、監査計画、重点監査項目、職務の分担等に従い、会計監査人、監査室その他の内部統制部門と連携の上、常勤監査等委員を中心に重要な会議（経営会議、Business Plan Meeting、内部統制委員会等）に出席し、取締役、執行役員および各ユニット、関係会社を含む業務執行部門から報告を受け、重要な決裁書類等を閲覧し、業務および財産の状況を調査しています。社外監査等委員は常勤監査等委員が行う実査に必要に応じて参加し、当社の業務執行状況等につき能動的に監査・監督を行っています。

各監査等委員および監査等委員会の調査および監査活動の結果、フィードバックが必要であると認識した内容については、取締役や各部門の責任者に意見を伝えています。

2023年度において監査等委員会は13回開催し、全監査等委員がすべての回に出席しました。

取締役および執行役員を選任・選定、解任・解職するに当たっての方針と手続
https://www.advantest.com/document/ja/about/governance/corporate-governance/governance/Nomination_Dismissal_Policy_and_Procedures_20240521_J.pdf

独立社外取締役の独立性判断基準
https://www.advantest.com/ja/sustainability/governance/pdf/4_ICIODjp.pdf

指名報酬委員会

当社は、取締役および執行役員の選任・選定、解任・解職ならびに報酬の公正性、妥当性および透明性を向上させることを目的として、取締役および執行役員の選解任および報酬の決定にあたり取締役会の役割を補完する任意の機関として指名報酬委員会を設置しています。指名報酬委員は、取締役会決議により、取締役の中から選定し、委員の過半数は社外取締役により構成されています。また、委員長は社外取締役の占部利充氏が務めています。

2023年度において指名報酬委員会は14回開催され、全委員がすべての会に出席しました。また、2023年度の指名報酬委員会での主な検討事項は、以下のとおりです。

- Group CEO等の後継者の計画について
- 取締役および執行役員の候補者ならびに経営体制について
- 取締役、経営執行役員に求める知見・経験（スキルマトリックス）について
- 役員報酬制度の運用について

なお、取締役および執行役員の選任・選定については、指名報酬委員会は、取締役会の定める「取締役および執行役員を選任・選定、解任・解職するに当たっての方針と手続」に従い、当社グループの持続的な発展と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人物を候補者として取締役会に答申しています。この答申にあたり、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成する旨を考慮しています。また、独立社外取締役については、前述の「取締役および執行役員を選任・選定、解任・解職するに当たっての方針と手続」に加え、取締役会の定める「独立社外取締役の独立性判断基準」に従い、豊かな知見を持ち、取締役会への積極的な貢献が期待できる人物を候補者として取締役会に答申するものとしています。

サクセッションプラン

当社は、2024年4月にダグラス　ラフィーバ氏をGroup CEO、津久井 幸一氏をGroup COOとした新体制に移行しました。

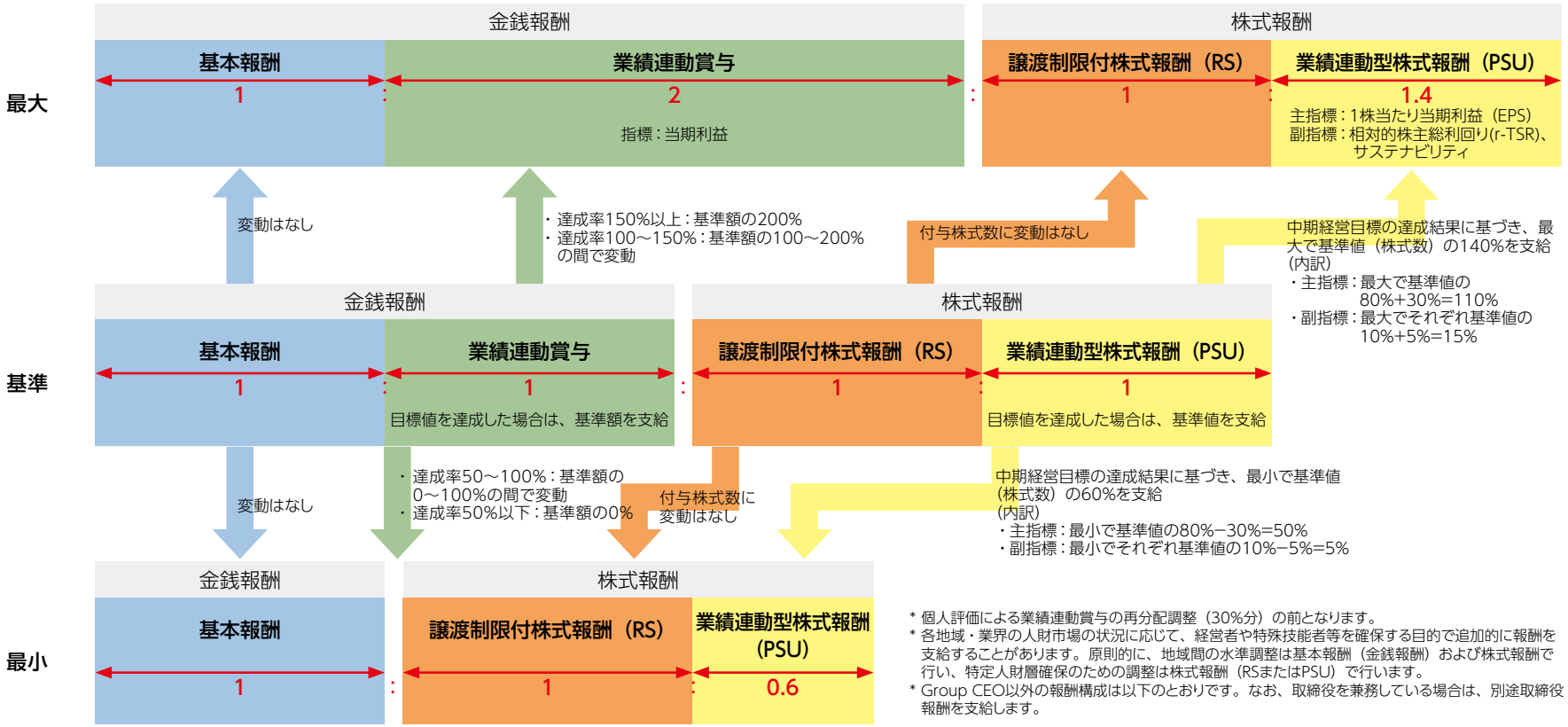
このサクセッションプランの検討は、前CEOの吉田 芳明氏がCEOに就任して4年経過する2020年頃に開始しました。サクセッションプランを策定する上で、将来の目指すべき会社の姿を抜きに考えることはできません。そのため、当社では、まず、指名報酬委員会にて取締役会で何度も議論してきた経営課題と、事業戦略上の課題を総ざらいしました。それらの課題を整理した上で、次世代のマネジメントに求められるものは何か、そのときのあるべき取締役会とはどのようなものかということを軸に、サクセッションプランについて議論していきました。また、これと並行し、指名報酬委員会を中心に、経営執行役員等の次期CEO候補者と個別面談を実施し、評価を行いました。ここで議論した事業面での課題と人財面の状況を取締役会に報告し、さらに議論を深めていきました。2022年度より、外部の専門家を起用し、それまで議論してきた課題を客観的に再整理しました。そして、その内容を指名報酬委員会から取締役会に報告し、次期CEOと経営チームに求められる要件を決めていきました。この要件に合う人物を社内と社外の両方から探し、候補となる人物に対して外部の専門家のアセスメントを実施した結果、ダグラス　ラフィーバ氏と津久井 幸一氏を中心にしたトップマネジメント体制が最も適切であるという結論に至りました。この構想に基づき、2023年1月からラフィーバ氏と津久井氏の両名を代表取締役兼執行役員副社長に任命し、1年間かけて両名の適性や組み合わせのシナジーを確認しました。その確認も十分に取れたことから、第3期中期経営計画（MTP3）にあわせた2024年4月から新体制に移行しました。今後の後継者計画についても、同様のプロセスで進めていく予定です。

役員報酬

当社の役員報酬制度は、経営理念およびビジョンのもと、企業価値向上に資する制度とすることを目指し、①当社のグローバルな事業展開を支える国際人財を惹きつける報酬ミックスと報酬レベル、②業績連動を前提としたメリハリのある賞与、③株主との価値共有および中長期視点での経営推進を促す株式報酬を基本的な考え方としています。この考え方に基づき、2024年6月に役員報酬制度を一部変更しました。一つ目として、目まぐるしく変化しつつも成長が期待できる半導体市場において当社グループのより一層の飛躍を実現するため、また、国籍、居住国にかかわらず、グローバルで最適な経営体制の構築を図るため、株主総会で取締役報酬額の上限を引き上げました。二つ目として、報酬構成（基本報酬と業績連動賞与（金銭報酬）、株式報酬）を見直し、Group CEO、Group COO、一部経営執行役員の株式報酬比率を引き上げました。三つ目として、社外取締役と監査等委員である取締役に譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。社外取締役や監査等委員である取締役に株式報酬制度を導入している企業は日本ではまだ少数ですが、これらの取締役も取締役会の一員として、グループ全体の経営方針、経営戦略等の重要事項を決定する責務があることから、株主目線を持つことが必要であり、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として導入したものです。

代表取締役の異動に関する記者会見
（2024年2月28日）

Group CEOの報酬イメージ



＊ 個人評価による業績連動賞与の再分配調整（30%分）の前となります。
＊ 各地域・業界の人財市場の状況に応じて、経営者や特殊技能者等を確保する目的で追加的に報酬を支給することがあります。原則的に、地域間の水準調整は基本報酬（金銭報酬）および株式報酬で行い、特定人財層確保のための調整は株式報酬（RSまたはPSU）で行います。
＊ Group CEO以外の報酬構成は以下のとおりです。なお、取締役を兼務している場合は、別途取締役報酬を支給します。

		金銭報酬		株式報酬	
		基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬
業務執行者	Group COO	1	1	0.75	0.75
	経営執行役員	1	1	0.5～0.6	0.5～0.6
	執行役員	1	1	0.4～0.5	0.4～0.5
非業務執行者	取締役会長	1	-	0.5	-
	監査等委員	1	-	0.3	-
	社外取締役（監査等委員を除く）	1	-	0.3	-

取締役一覧・スキルマトリックス

ダグラス ラフィーバ

津久井 幸一

吉田 芳明

占部 利充

ニコラス ベネシュ

西田 直人

栗田 優一

住田 清芽

中田 朋子

取締役および経営執行役員に求められる知見・能力

当社は、取締役や経営執行役員の人選にあたっては、当社の経営理念、経営戦略・事業戦略とともに、企業経営を巡り注目される諸問題およびステークホルダーとのコミュニケーションを考慮する必要があると認識しています。当社の事業を中長期的に成長させ、企業価値の向上を実現する上で重要度が高い領域として9つの経営活動領域を特定し、取締役や経営執行役員に求められるスキルセットを設定しております。なお、当社が求めるスキルは環境変化に応じて常時更新してまいります。

スキルの詳細

経営活動領域	スキル項目	期待する経験・知見・能力
❶ Management & Corporate Strategy	企業経営	企業経営の経験（会長、社長、代表取締役等）
	経営戦略	経営戦略責任者[*1,2]としての経験・知見
	事業投資・M&A	事業投資・M&Aの経験・知見
❷ Semiconductor	半導体関連産業	半導体関連産業での勤務経験、半導体業界に関する知見
❸ Technology	産業・技術（地球環境・エネルギー含）	電機・電子関連産業、ICT技術に関する知見
	研究・開発	研究・開発部門責任者[*1,2]としての経験・知見
	SCM[*3]・生産・品質保証	SCM[*3]・製造・生産技術・品質保証部門責任者[*1,2]としての経験・知見
❹ Sales & Marketing	営業・マーケティング	営業・マーケティング部門責任者[*1,2]としての経験・知見
❺ Finance & Accounting	財務・会計・監査	財務・会計・監査部門責任者[*1,2]としての経験・知見／公認会計士・監査業務経験・知見
	資本市場との対話	IR/SRなど、投資家、株主との対話部門責任者[*1,2]としての経験・知見
❻ Legal & Compliance	法務・リスクマネジメント・コンプライアンス	法務・リスクマネジメント・コンプライアンス部門責任者[*1,2]としての経験・知見／法曹としての経験・知見
❼ Human Capital Management	人財マネジメント	人事部門責任者[*1,2]、人財採用・育成、タレントマネジメントなどの経験・知見
❽ Global Business	グローバルビジネス	グローバル組織での勤務経験、母国以外での勤務経験、グローバルビジネスに関する知見
❾ Digital Transformation	IT・DX	IT部門責任者[*1,2]としての経験・知見、DX推進責任者[*1,2]としての経験・知見

*1: 大規模または複雑な事業やオペレーションを行う企業の責任者　*2: 当該分野の専門サービス会社等の幹部　*3: サプライチェーンマネジメント

スキルマトリックス表

		属性					当社の経営執行や指導・監督を行う上で重要な基本的経営活動領域												当面の経営課題として特に重要な活動領域	
							❶ Management & Corporate Strategy			❷ Semiconduc-tor	❸ Technology			❹ Sales & Marketing	❺ Finance & Accounting		❻ Legal & Compliance	❼ Human Capital Management	❽ Global Business	❾ Digital Transformation
		性別	国籍	役職	監査等委員	指名報酬委員	企業経営	経営戦略	事業投資・M&A	半導体関連産業	産業・技術(地球環境・エネルギー含)	研究・開発	SCM・生産・品質保証	営業・マーケティング	財務・会計・監査	資本市場との対話	法務・リスクマネジメント・コンプライアンス	人財マネジメント	グローバルビジネス	IT・DX
							経営			R&D・半導体・産業・技術					財務・会計・資本市場との対話					
社内取締役	ダグラス ラフィーバ	男性	米国	代表取締役兼経営執行役員 Group CEO（経営戦略、事業推進、技術管掌）			○	○	○	○	○	○		○		○			○	
社内取締役	津久井　幸一	男性	日本	代表取締役兼経営執行役員社長 Group COO（管理、サプライチェーン、業務革新管掌）			○	○		○		○		○		○			○	
社内取締役	吉田　芳明	男性	日本	取締役会長		■	○	○	○	○				○		○			○	
社内取締役	栗田　優一	男性	日本	取締役 常勤監査等委員	■			○	○	○					○	○			○	
社外取締役	占部　利充	男性	日本	取締役 日本ビジネスシステムズ株式会社　社外取締役		委員長	○	○	○									○	○	○
社外取締役	ニコラス ベネシュ	男性	米国	取締役 公益社団法人会社役員育成機構代表理事				○	○							○	○		○	
社外取締役	西田　直人	男性	日本	取締役 株式会社東芝特別嘱託						○	○	○	○						○	
社外取締役	住田　清芽	女性	日本	取締役 監査等委員 古河電気工業株式会社　社外監査役 株式会社日本取引所グループ社外取締役（監査委員）	委員長	■									○		○		○	
社外取締役	中田　朋子	女性	日本	取締役 監査等委員 東京ヘリテージ法律事務所　代表 テイ・エス テック株式会社　社外取締役 監査等委員	■												○		○	

*2024年6月28日付の経営執行役員（取締役兼務者を除く）のスキルは次のとおりとなります。

経営執行役員	キース ハードウィック	男性	米国	CHO (Chief Human Capital Officer) & CCO（Chief Compliance Officer）					○	○					○			○	○	
経営執行役員	三橋　靖夫	男性	日本	CFO（Chief Financial Officer）& CSO（Chief Strategy Officer）				○	○	○				○		○			○	
経営執行役員	ユルゲン ゼラー	男性	ドイツ	CTO（Chief Technology Officer）& ATEビジネスグループリーダー						○		○							○	
経営執行役員	中原　真人	男性	日本	CCRO（Chief Customer Relations Officer）						○			○	○					○	
経営執行役員	サンジーヴ モーハン	男性	米国	Co-CCRO（Co-Chief Customer Relations Officer）						○				○					○	
経営執行役員	リヒャルト ユンガー	男性	ドイツ	CSCO（Chief Supply Chain Officer）, CDO（Chief Digital Officer）& CIO（Chief Information Technology Officer）						○			○						○	○
経営執行役員	徐　勇(シュー ヨン)	男性	中国	China Business Strategy Advantest（China）Co., Ltd. 董事兼総経理（CEO）						○				○					○	
経営執行役員	足立　敏明	男性	日本	ATEビジネスグループ サプリーダー						○		○							○	○

指名報酬委員インタビュー

2024年4月、およそ7年ぶりに当社グループ経営執行の最高責任者が交代し、Group CEOにDouglas Lefever氏が、Group COOに津久井 幸一氏が就任しました。指名報酬委員会のメンバーとしてサクセッションに携わってきた社外取締役の占部利充氏と住田清芽氏に、今回のCEOサクセッションについて振り返っていただきました。

(聞き手：人事部　西脇智康・西山朝洋)

はじめに、いつ今回のCEOサクセッションの検討を始めたのか、また、検討を始めた背景について教えてください。

占部　次のトップはどうあるべきかということについては、取締役会等で常に考えるテーマです。今回の流れについては、2020年に、指名報酬委員会で取り組むべき重要テーマとして、CEOサクセッション、役員報酬制度、グローバル本社体制構築という三つのテーマを設定して取締役会で確認し、取り組みを始めました。CEOサクセッションについては有事の対応に加えて中長期的な視点で議論を始める方向感を共有しました。

2020年は役員報酬制度の見直しに力を入れ、2021年に新制度に移行した後、CEOサクセッションについて本格的に動き始めました。当時CEOの吉田さんは、就任から4年が経った頃で、Verigy社買収後のPMI(Post Merger Integration)などの成長戦略も軌道に乗っており、ボードメンバーも高く評価していました。しかし、会社としての継続性やこの先のもう一段の成長を見据えると、次の時代を率いていくリーダーには誰がふさわしいのかということを考えていく必要がありました。

当社は吉田さんがCEOの時代に初めてグランドデザインを策定し、半導体テスト・システム事業におけるシェア拡大も実現しました。これからはグランドデザインの内容をより具体化し、半導体バリューチェーン全体の中で当社が貢献できる領域を広げて、さらなる成長を実現していかなければなりません。それを実現するための経営チームはどうあるべきか、今回のCEOサクセッションの根底はそこにあります。

また、CEOサクセッションの検討に当たっては、今のマネジメントの仕事ぶりや課題について常時把握し、ボードメンバーで共有しなければ議論を進めることができません。

そこで、CEOや経営執行役員の業績評価とは別に、仕事ぶりや課題認識、人柄について、面談等を通じて非業務執行取締役からコメントを集め、取締役会で共有し、それを本人にフィードバックをするというベーシックな取り組みを重ね、検討に必要な材料を蓄積してきました。

住田　私は2020年にアドバンテストの社外取締役に就任して、2年目の2021年から指名報酬委員会に参加しました。初めに受けた印象は、指名・報酬に関して、とても開かれた先進的なプロセスで議論がなされており、コーポレートガバナンスコードで想定しているようなプロセスをきちんと踏んでいるなというものでした。当時CEOの吉田さんとの接点もまだあまりない中で、CEOに対するフィードバックを非業務執行取締役から行うということに正直驚きもありました。社外取締役から見えている部分は限られているとは思いますが、取締役会での仕切り方や説明の様子、あるいは社内役員の方から伺った情報などから、吉田さんのマネジメントスタイルや、CEOとしての吉田さんに周りが何を期待しているのかといったことを観察し、確認することができたので、当社の課題を認識する上でとても良いプロセスだったと思います。

占部　特にガバナンスコードを意識した訳ではありません。必要な材料を集めて議論や検討を尽くして最適解の合意形成をするために、当たり前のことをした結果だと思っています。CEOの仕事ぶりを非業務執行取締役が観察してフィードバックすることで、当社の課題が見えてきます。また、フィードバックを受けた吉田さんは、自分自身や経営チームがボードメンバーからどう見られているかを、他の経営執行

役員と共有する使い方もしていたようです。この取り組みはサクセッションにつながる以前に、会社の経営課題を可視化して共有する上で有益なプロセスだったと認識しています。

CEOの評価とフィードバックや経営執行役員との面談などがサクセッション検討の下地になっていたとのことですが、その後、具体的にはどのようなプロセスで検討を進めていったのでしょうか?

占部　まず、2021年の夏頃、それまで2年間かけて蓄積したデータをもとに、今後の時間軸や進め方を議論し、2023年くらいまでにはいつでも次世代にバトンを渡せる状況に持っていく、というコンセンサスを取締役会で形成しました。これは2023年に交代するという意味ではなく、2023年以降はいつでもそのプランを発動できるように準備をしておく、ということです。
また、経営はCEO1人でできるものではありませんので、次のCEOプラスそれを支える「経営チーム」としての要件を、インタビューなどを通して見えてきた当社の課題を分析した上でまとめていきました。
さらに社内である程度まとまってきたデータを外部の専門家にも見てもらい、外部の視点で再点検を行い、候補者のアセスメントを実施するなど、客観的な視点も取り入れながら後継者の選定を進めていきました。その過程では、社内の候補者だけでなく、海外も含めた社外人材も検討対象としました。
住田　CEO1人のサクセッションだけではなく、経営チーム全体のサクセッションを考えましょう、という視点で進められたのは本当に良かったと思っています。
また、私自身社外取締役といえども、同じ会社の中にいるとつい社内に目を向けがちなので、外部のコンサルタントの方に客観的にサクセッションに関する最新のアドバイスをいただいたことも非常に有益でした。外部コンサルタントによるアセスメントを通じて、これまで気がつかなかった各役員の一面が見えてきた点も非常に印象に残っています。

「経営チーム」という考え方は今回のサクセッションのキーワードだと思います。次に、Lefever／津久井の両氏を選んだポイントおよび経営チームとしての評価ポイントについてお聞かせください。

占部　当社のビジネスはグローバル化が非常に進んでいます。顧客がグローバルに広がっているのはもちろんのこと、開発や製造についても海外のオペレーションのウェイトが大きくなり、日本人以外の従業員比率は60%を超えました。
こうした状況下で、さらなる成長のための次の経営体制を考えるというのが今回のサクセッションのスタートでした。だからといって、日本人以外の人を選びましょうという議論があったわけではなく、グローバルに展開するオペレーションを統括して成長を実現するのにふさわしいのは誰か、という視点で考えていきました。
具体的にDougさんについて言えば、彼はエンジニア出身で、営業や新しい事業をつくり出すことに非常に長けており、世界中の人をモチベートして、国や地域を超えて多様な人を引っ張っていくリーダーシップとコミュニケーション能力を持っています。
当社の事業においても、テスタというハードだけではなく、テストを通して半導体バリューチェーン全体に効率性や安全・安心を提供するという広い視野で、システムレベルテストという複合的な事業のイニシアチブをとって進めた人物です。
さらに半導体関連業界での人脈も広く、当社のもう一段の成長を引っ張っていくのにベストな人物であると考えました。
また、日本生まれのアドバンテストに対して深い理解と愛着を持ち合わせています。2020年の取締役会オフサイトミーティングでグローバル体制について議論した際、彼が「当社が日本オリジンの会社であることを忘れてはいけない。日本企業の持つ絆“Bond”が大切だ」と話していたことを今でも鮮明に覚えています。
津久井さんはオールラウンドプレーヤーですね。開発、営業、それから経営企画といった、さまざまな経験を積んでいて、多様化した組織の中で極めて優れたリスナーであり、調整役だと思います。
象徴的なのは直近で担当していたATE事業の一本化です。旧Verigy社のV93000とアドバンテストのT2000という別々だった組織をATEビジネスグループリーダーとして一本化して、Juergen Serrerさんにバトンタッチしました。このようなことを短期間で上手に実行できる人はなかなかいないと思います。
住田　どんな組織でも、トップに立つ方は人間的にチャーミングでなければ、下の人がなかなかついていきません。お二人とも包容力があり、取締役会などで説明を求めたときにも、いつも誠実かつ真摯に答えてくれます。こういった普段のふるまいからも、トップに立つ資質が備わっていると自信を持って言うことができます。

新しい経営体制になり、何かが変わったと感じることはありますか?

占部　新しい経営体制下で2024年6月にグランドデザイン

の改定版とMTP3を発表し、ビジョン・ステートメントもアップデートしました。これは当社にとって象徴的な出来事だったと思います。これまでのグランドデザインは、半導体バリューチェーンに沿って当社の事業が広がっていくというイメージまでしか表現していませんでしたが、MTP3では背景にあるストーリーがより明確になったと思います。半導体の需要がますます拡大し、半導体に対する高度な要求が増し、それが半導体の複雑性をもたらし、かつ安全性や効率性という複雑性と相反することも求められるようになっている。そこでは、業界のエコシステムのハブとして、そしてパートナーとして、半導体関連のデータに広範なアクセスを持つアドバンテストが必要とされる。Dougさん、津久井さんがこういったストーリーのもとに戦略をまとめあげたのを見て、やっぱりこの二人を選んで良かったと思いました。もちろん発表しただけで実行はこれからなので、まだ評価をするには早いですが。

住田　Dougさんは、Group CEO就任の記者会見で「常に勝ち続ける」と発言するなど、自らが背負っている責任の重さからだと思いますが、強いメッセージを発していたのが印象的でした。日本人は一般的に控えめなところがありますが、今回MTP3のメッセージもクリアで力強いものになり、これもDougさんならではの強みだと思っています。

テスト機事業の強固な基盤を活かしながら半導体バリューチェーン全体の中で当社が貢献できる領域を広げ、もう一段の成長を実現するための経営チームはどうあるべきか、今回のCEOサクセッションの根底はそこにあります。

先ほど、日本人だから、または、外国人だからということはサクセッションに関係なかったとのお話がありましたが、一方で外国人であるDougさんをGroup CEOに指名することについて、考慮したところがあれば教えてください。

住田　もちろん国籍は関係なく、今このアドバンテストに最も必要な能力を持っている人にCEOをお任せするというのは筋論としては当然ですし、そうあるべきだと思います。一方で、アドバンテストは日本の会社なので、外国人のCEOがうまくやっていけるのかはやはり気になってはいました。結果的には日本法人としてのアドバンテスト社長というポジションを津久井さんにお願いしてバランスを取った形になりました。「日本生まれのグローバルカンパニー」は当社の特徴をとてもよく表している言葉ですが、ギアチェンジをスムーズに図りながら成長を加速させていくためには、この組み合わせは非常に良い選択だったと思います。Dougさんと津久井さんのコンビだからこその強みが発揮されると思います。
おそらく日本の多くの従業員も、そう受け止めているのではないかと思っています。

占部　従来型の日本企業であれば、グローバルにビジネス展開していても役員の大半はもとからその会社にいた日本人が務めていて、そこから誰かがCEOになるという流れが多かったと思いますが、当社の場合は先にグローバル経営体制を整備していたので、今回のCEOサクセッションが進めやすかったのです。当社でも以前から実際のオペレーションの相当部分は海外の幹部が行っていましたが、海外子会社のトップで止まっていた時代もありました。それが今では、この領域では誰がチャンピオンなのかという視点で、国籍や駐在地に関係なくその領域のトップを選んでいます。現在CxOやBUリーダー等を務める経営執行役員10人は、日本4、米国3、ドイツ2、中国1で、各地から担当分野の世界中の活動を統括しています。
そうした事業を率いて成長させる最適な人材を突き詰めた自然な解が、今回のLefever Group CEOだと思います。
また、これまでは吉田さんがGroup CEOとアドバンテスト日本法人社長の役割を兼務してきましたが、Group CEOというポジションは世界中のアドバンテストグループすべての執行における最高責任者であって、必ずしも日本法人に付随する業務まで対応する必要はないという考えで、今回Group CEOと日本法人の社長のポジションを二つに分けました。

今回のCEOサクセッションを振り返ってみていかがでしたか?

占部　サクセッションはどこかで区切りがあるものではなく、ずっと継続していくものだと考えています。今回のサクセッションが終わったというよりは次のフェーズに移ったに過ぎません。結果の評価もある程度時間が経過してからでないとできませんが、サクセッションプランの進め方については三つポイントがあったと考えています。一つ目は当たり前のことをきちんとやること。すなわち、事業課題や人材課題など、サクセッション検討に必要な情報を可視化して意思決定する人で共有すること。二つ目は、それを外部の目でも

客観的に検証すること。三つ目はそういったプロセスを通じてボード内で合意形成していくこと。これらのポイントはいつの時代でもどの会社でも必要なことであり、当社でも継続していきたいと考えています。また、グローバル本社体制の整備を半歩早く始めていたことも大きかったと思います。それから、指名報酬委員会は、会社の規模や構成によっても異なるとは思いますが、当社においては諮問機関でありボード全体で時間をかけて議論をしてサクセッションを進める形にしたのは、当社に適していたと思います。
そして、指名報酬委員にCEOの吉田さんが入っていたのも大きかった。CEOが入ることの是非はあるので、内容に応じてCEOには議論から外れて貰っていますが、CEOの問題意識や課題を組織的に共有でき、決めたことの実行も非常にスムーズだったので、メンバーとしてCEOが入っていたことは良かったと思います。

住田　今回のトップマネジメントの交代がスムーズにいった一つの要因は、キーポジション（執行役員クラス）のサクセッションプランを人事の人材育成プログラムの中でスタートさせていたことや、執行役員の半分以上が日本人以外であるという土台があったからこそだと感じています。
いきなりトップマネジメントのサクセッションだけを進めようとしても、グループ全体が同じ目線になっていなければうまくいかなかったと思います。アドバンテストは長い時間をかけた積み重ねの中で、会社自体が変わらざるを得なくなって変わってきたように感じています。その流れの中で、今後の課題としては、執行役員レベルのサクセッションのプログラムと、指名報酬でハンドルするトップマネジメントのサクセッションをどう繋げてサイクルを回していくかだと思っています。

「日本生まれのグローバルカンパニー」として、ギアチェンジをスムーズに図りながら成長を加速させていくためには、二人の組み合わせは非常に良い選択であり、このコンビだからこその強みが発揮されると思います。

占部　本来は、経営執行の主要メンバーが取締役である必要性はありませんが、トップの育成という観点においては、ただ説明者として取締役会に参加するよりも、ボードメンバーの一員として同じテーブルで同じ意識を持ち議論することも、適性の確認や育成の上で意義があったと思います。Dougさん、津久井さんも2020年にボードメンバーに加わり、二人の意識も変わったように見受けられました。会社の規模やビジネスの状況にもよりますし、取締役、特に社内の人数が一時的に増えることには議論もありましたが、今回のサクセッションにおいてはそれがプラスに働いたと思っています。

最後に、Dougさん、津久井さんへの期待について教えてください。

住田　なんといってもMTP3を軌道に乗せていただきたいというのが一番の期待です。もちろんボードもサポートしなければなりませんが、執行側がより多くの情報を集め、プロアクティブにいろいろ変化していかなければいけない。戦略自体も随時見直すのだと思いますが、ぜひMTP3として掲げた目標、そして2030年の目指す姿の実現に向けて、強いリーダーシップで引っ張っていただきたいと思います。
占部　住田さんがおっしゃったように、グランドデザインで掲げた新しいビジョン・ステートメント「半導体バリューチェーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーへ」で表現している高い志や視座を、マネジメントだけ でなくグローバル社員全員に根付かせて、単にテスト装置を作る会社ではなく、テスト・ソリューション企業に向けてもう一段飛躍できるよう引っ張っていくことを期待しています。
次に、「日本生まれのグローバルカンパニー」として、組織全体の絆“Bond”という当社の文化を、二人のそれぞれの個性を活かしながら、今後も長期視点で社内に浸透させていって欲しいです。
最後はやはり人材を財産として大切にしていくことに尽きると思います。製造業では人材はコストと考える思考になりがちな面もありますが、長期的には今言ったような、“Bond”といった文化をつくり出していくのも人材だし、技術開発を担い、テストソリューションカンパニーという事業モデルをつくっていくのも人材なわけで、そこを最大限意識した経営をしていって欲しいです。

本日はありがとうございました。

Company Highlights

60　11年間の主要財務データ
61　連結財務ハイライト
62　連結非財務ハイライト

11年間の主要財務データ

株式会社アドバンテストおよび連結子会社　各年4月1日から翌年3月31日までの1年間

		US GAAP / 米国会計基準	IFRS / 国際会計基準									
		FY2013 (2014/3)	FY2014 (2015/3)	FY2015 (2016/3)	FY2016 (2017/3)	FY2017 (2018/3)	FY2018 (2019/3)	FY2019 (2020/3)	FY2020 (2021/3)	FY2021 (2022/3)	FY2022 (2023/3)	**FY2023 (2024/3)**
連結財務関連データ												
会計年度	(単位)											
売上高	百万円	111,878	163,803	162,111	155,916	207,223	282,456	275,894	312,789	416,901	560,191	**486,507**
売上総利益	百万円	49,333	91,755	91,475	89,740	106,588	154,039	156,497	168,291	235,907	319,061	**246,030**
販管費など(*1)	百万円	85,702	74,897	78,878	75,835	82,101	89,377	97,789	97,565	121,173	151,374	**164,402**
営業利益	百万円	-36,369	16,858	12,597	13,905	24,487	64,662	58,708	70,726	114,734	167,687	**81,628**
EBITDA(*2)	百万円	-28,101	21,588	17,562	19,063	29,511	69,629	69,600	82,482	129,702	189,083	**107,732**
税引前利益(損失)	百万円	-35,501	20,767	11,767	15,022	24,282	66,211	58,574	69,618	116,343	171,270	**78,170**
親会社株主に帰属する当期利益(損失)	百万円	-35,540	16,753	6,694	14,201	18,103	56,993	53,532	69,787	87,301	130,400	**62,290**
営業キャッシュ・フロー	百万円	-3,776	24,481	7,728	15,833	28,254	44,792	66,475	67,830	78,889	70,224	**32,668**
投資キャッシュ・フロー	百万円	-4,711	-1,310	-2,395	-3,521	-2,329	-15,915	-38,819	-16,831	-46,907	-26,706	**-27,940**
財務キャッシュ・フロー	百万円	27,202	-1,298	-13,531	-1,002	-15,237	-13,724	-17,916	-30,415	-68,736	-77,434	**10,760**
フリー・キャッシュフロー(*3)	百万円	-8,487	23,171	5,333	12,312	25,925	28,877	27,656	50,999	31,982	43,518	**4,728**
現金および現金同等物の期末残高	百万円	68,997	97,574	85,430	95,324	103,973	119,943	127,703	149,164	116,582	85,537	**106,702**
会計年度末	(単位)											
株主資本	百万円	116,252	101,810	93,619	109,517	124,610	198,731	231,452	280,369	294,621	368,694	**431,178**
総資産	百万円	229,856	233,237	210,451	231,603	254,559	304,580	355,777	422,641	494,696	600,224	**671,229**
1株当たり情報(*4)	(単位)											
基本的1株当たり当期利益(損失)	円	(51.02)	24.04	9.59	20.27	25.49	75.59	67.53	88.47	112.39	174.35	**84.45**
希薄化後1株当たり当期利益(損失)	円	(51.02)	21.92	8.85	18.49	23.17	71.84	67.24	87.96	111.82	173.68	**84.16**
1株当たり株主資本	円	166.84	145.82	134.07	154.83	174.01	251.13	291.63	356.82	387.93	500.61	**584.25**
1株当たり配当金	円	3.8	3.8	5.0	6.3	8.0	23.0	20.5	29.5	30.0	33.75	**34.25**
発行済み株式数(期末)	株	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,169,060	766,169,060	**766,141,256**
経営指標	(単位)											
海外売上高比率	%	89.1	92.0	92.0	88.2	93.2	94.7	94.6	95.5	96.1	96.3	**95.9**
従業員1人当たり売上高	百万円	24.2	35.9	36.1	35.3	46.5	61.0	54.7	59.5	70.2	85.6	**71.9**
売上総利益率	%	44.1	56.0	56.4	57.6	51.4	54.5	56.7	53.8	56.6	57.0	**50.6**
売上高営業利益率	%	(32.5)	10.3	7.8	8.9	11.8	22.9	21.3	22.6	27.5	29.9	**16.8**
当期利益率	%	(31.8)	10.2	4.1	9.1	8.7	20.2	19.4	22.3	20.9	23.3	**12.8**
売上高販管費率	%	76.6	45.7	48.6	48.7	39.6	31.6	35.4	31.2	29.1	27.0	**33.8**
研究開発費	百万円	32,670	29,507	31,298	31,170	33,540	37,852	40,070	42,678	48,367	60,094	**65,492**
研究開発費売上高比率	%	29.2	18.0	19.3	20.0	16.2	13.4	14.5	13.6	11.6	10.7	**13.5**
設備投資	億円	56	42	40	48	54	66	99	137	180	250	**208**
減価償却費および償却費	億円	83	47	50	52	50	50	109	118	150	214	**261**
EBITDAマージン(*2)	%	(25.1)	13.2	10.8	12.2	14.2	24.7	25.2	26.4	31.1	33.8	**22.1**
キャッシュ・コンバージョン・サイクル	日	192	143	163	186	137	132	162	134	136	178	**272**
株主資本比率	%	50.6	43.7	44.5	47.3	49.0	65.2	65.1	66.3	59.6	61.4	**64.2**
自己資本利益率(ROE)	%	(27.6)	18.5	6.9	14.0	15.5	35.3	24.9	27.3	30.4	39.3	**15.6**
配当性向	%	—	15.6	52.2	30.8	31.4	30.4	30.4	33.3	26.7	19.4	**40.6**
為替データ(USドル)		100	108	121	108	111	110	109	106	112	134	**143**
(ユーロ)		133	140	133	119	129	129	121	123	130	140	**155**

(*1) 2013年度の販管費などは、研究開発費、販売費および一般管理費、減損費用の合計です。2014年度以降は、販売費および一般管理費、その他の収益・費用の合計です。
(*2) EBITDA=営業利益+減価償却および償却費、EBITDAマージン=EBITDA÷売上高
(*3) フリー・キャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー
(*4) 当社は、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。上記1株当たりの情報は2013年度期首に株式分割が行われたと仮定しての数値を記載しています。

	(単位)	CY2013	CY2014	CY2015	CY2016	CY2017	CY2018	CY2019	CY2020	CY2021	CY2022	**CY2023**
世界実質GDP伸び率(IMF)	%	3.4	3.5	3.4	3.3	3.8	3.6	2.8	-3	6	3.5	**3.2**
世界半導体市場(WSTS)	十億ドル	306	336	335	339	412	469	412	440	556	574	**527**
SoCテスタ市場規模(当社調べ)	百万ドル	1,450	1,950	1,650	2,000	2,200	2,550	2,700	3,000	4,300	4,000	**3,300**
メモリ・テスタ市場規模(当社調べ)	百万ドル	420	420	470	470	750	1,150	650	1,200	1,300	1,200	**1,100**

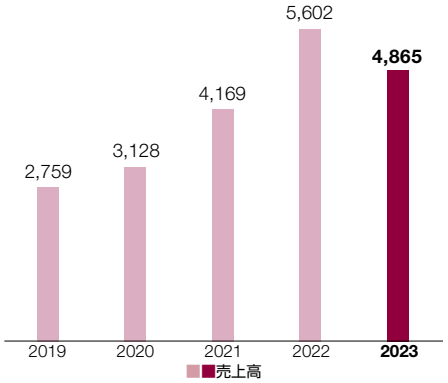
連結財務ハイライト

(4月1日からはじまる各会計年度)

財務ハイライト

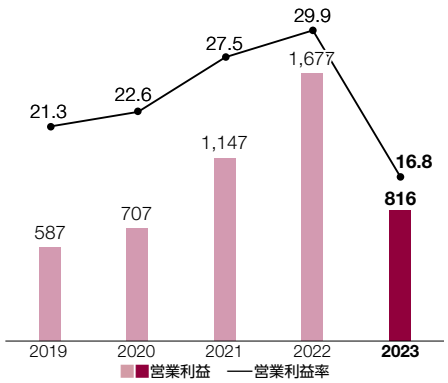
売上高
(億円)

半導体テスタ市場が弱含む中、
AI関連需要を捉え過去2番目の高水準



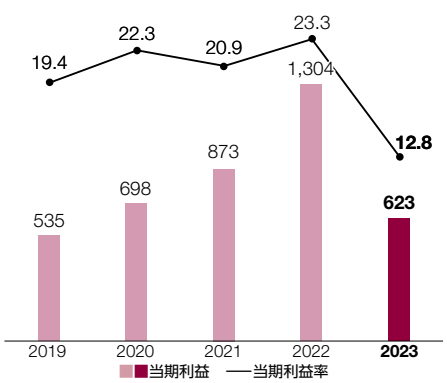
営業利益／営業利益率
(億円／%)

売上構成比率の変化、
のれんの一部減損損失等により減少



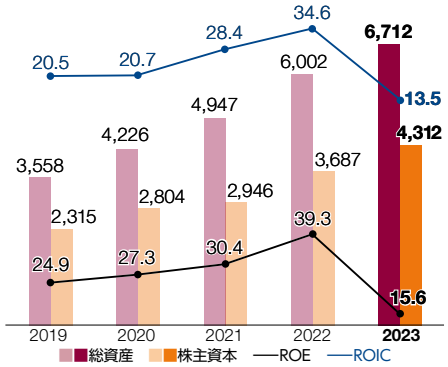
当期利益／当期利益率
(億円／%)

減収および営業利益率低下により減少



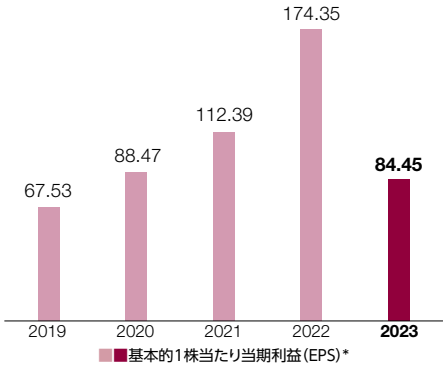
総資産／株主資本／ROE／ROIC
(億円／億円／%／%)

継続的な事業投資等により、
総資産6,500億円超に拡大



基本的1株当たり当期利益(EPS)
(円)

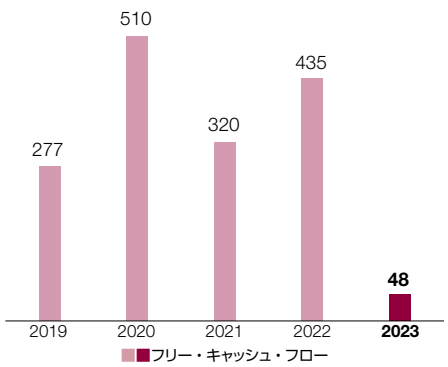
市場変動に伴う業績悪化の影響で減少



*当社は、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。上記基本的1株当たり当期利益(EPS)は2019年度期首に株式分割が行われたと仮定しての数値を記載しています。

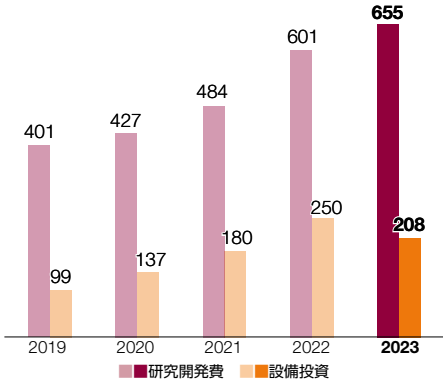
フリー・キャッシュ・フロー
(億円)

法人所得税支払い、棚卸資産増加により減少



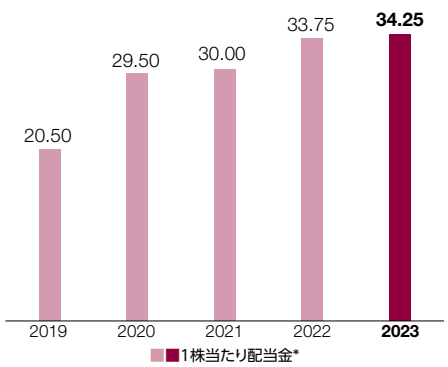
研究開発費／設備投資
(億円／億円)

中長期的な成長を見込み、積極投資を継続



1株当たり配当金
(円)

減益でも増配を継続し、安定配当を実現



*当社は、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。上記1株当たり配当金は2019年度期首に株式分割が行われたと仮定しての数値を記載しています。

連結非財務ハイライト

(4月1日からはじまる各会計年度)

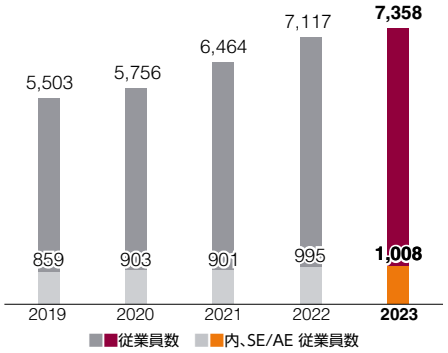
非財務ハイライト

従業員数*／SE/AE従業員数

(人)

*臨時従業員を含む。

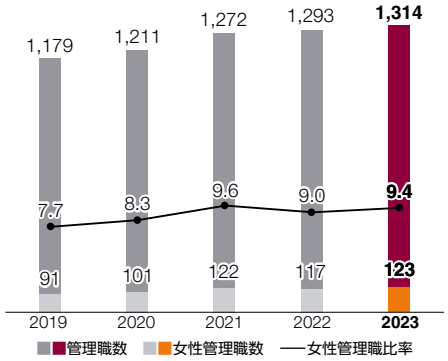
今後のビジネス拡大を見込み
人的資本への投資を継続



管理職数／女性管理職比率

(人／%)

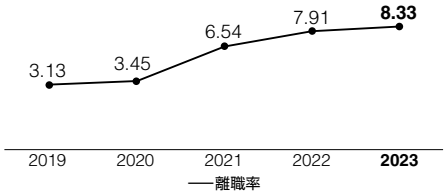
女性管理職比率は僅かだが
再び上昇へ



離職率

(%)

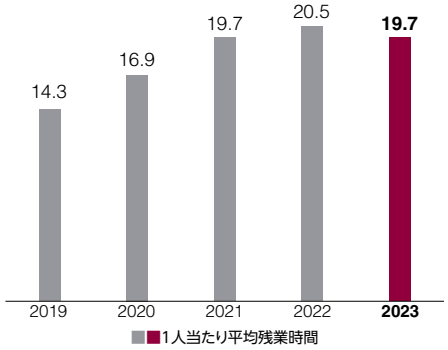
労働市場全体で離職率の高い生産部門を
持つ北米企業を2021年に買収



1人当たり平均残業時間
(日本・中国・韓国)

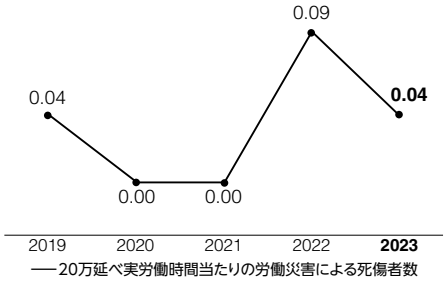
(時間／月)

増産や短納期対応が一服し
残業時間が微減



LTIR(20万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数)

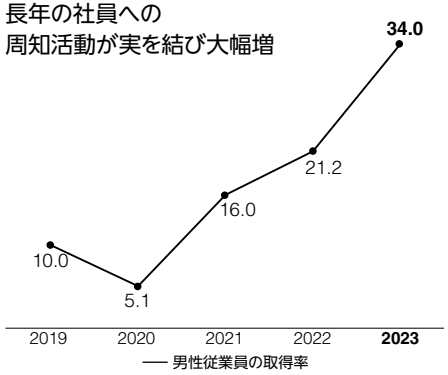
発生原因の特定、再発防止に努める。
災害ゼロを目指し職場環境改善を継続する



男性社員育児休業取得率(日本)

(%)

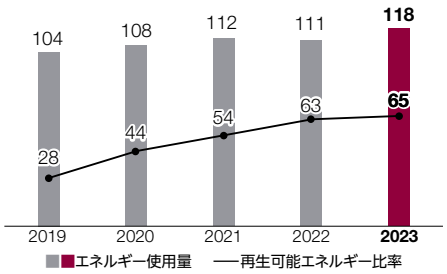
長年の社員への
周知活動が実を結び大幅増



エネルギー使用量／再生可能エネルギー比率

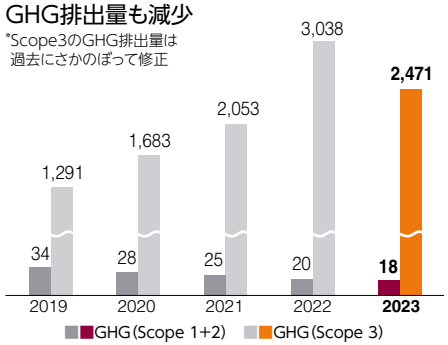
(GWh／%)

再生可能エネルギー比率、
2026年度目標値を80%に引き上げ



GHG(Scope 1+2／Scope 3)*排出量

(kt-CO_2)

テスタ生産高の減少に比例して
GHG排出量も減少

*Scope3のGHG排出量は
過去にさかのぼって修正