

ADVANTEST[®]

統合報告書 2025



*Trusted
Innovation*

*Navigating
Complexity*

目次

- 02 目次
- 03 編集方針
- 04 The Advantest Way

05 Overview

- 06 Group CEOメッセージ
- 09 Group COOメッセージ
- 11 FY2024 Highlights
- 12 沿革
- 13 What We Do
- 14 事業セグメント
- 16 連結財務ハイライト
- 17 連結非財務ハイライト

18 Strategy

- 19 中長期経営方針「グランドデザイン」
- 20 第3期中期経営計画（MTP3、2024～2026年度）の概要
- 22 CxOインタビュー
- 28 CFOメッセージ
- 30 CHOメッセージ
- 33 リスクマネジメント

35 Governance

- 36 取締役会長メッセージ
- 37 コーポレートガバナンス
- 43 取締役会のスキルマトリックス
- 45 社外取締役インタビュー

48 Sustainability

Introduction

- 49 CSROメッセージ
- 51 サステナビリティの取り組み強化
- 53 サステナビリティ行動計画2024-2026
- 56 マテリアリティ評価

Planet

- 57 サステナビリティ行動計画2024-2026 地球環境 2024年度 進捗状況
- 58 GHG排出量削減
- 60 主要イニシアチブへの参画
- 61 生物多様性

People

- 62 サステナビリティ行動計画2024-2026 社会 2024年度 進捗状況
- 63 人権の尊重
- 64 サプライチェーン上の人権尊重
- 65 企業文化の醸成がすべての源泉
- 67 イノベーション人財の育成
- 68 労働安全衛生
- 69 コミュニティ活動

70 Appendix

- 70 11年間の主要財務データ

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。

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

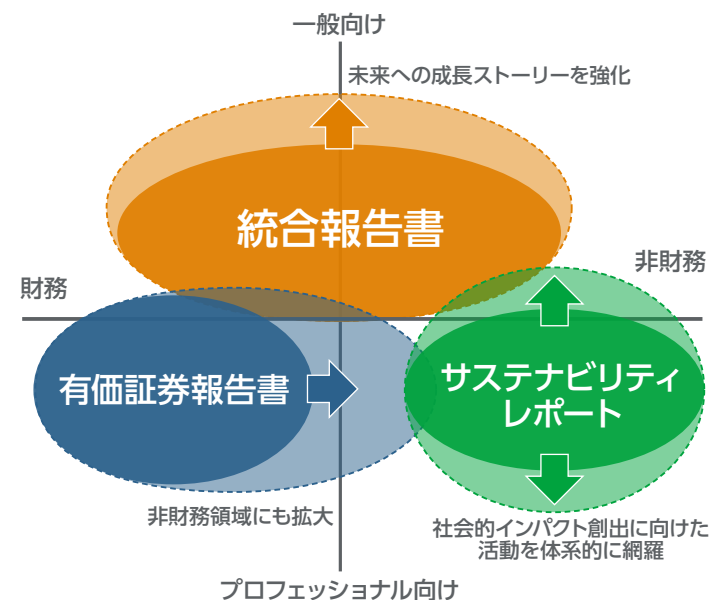
報告対象期間は2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）で、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。なお、StrategyおよびGovernance/パート（P.18～P.48）については、2025年11月1日現在のデータや情報を記載しています。データの集計範囲（バウンダリー）は、特に記載しているものを除いて、すべて連結決算対象範囲です。

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。法令により義務付けられている場合を除き、当社は、新たな情報、将来の出来事、またはその他の理由により、将来予想に関する記述を更新または修正することはありません。

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がけています。



The Advantest Way

アドバンテストは1954年の創業以来、計測技術を軸に成長し、半導体テストソリューションのリーディングカンパニーへと進化してきました。現在7,000名を超える従業員がグローバルに活躍する中、「The Advantest Way」は、地域や文化を超えて従業員が共有する基盤であり、当社の企業理念であると同時に、すべてのステークホルダーへのコミットメントでもあります。



経営理念 (パーパス&ミッション) : 我々は何のために存在しているのか?

先端技術を先端で支える

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していきます。

ビジョン : 我々は将来どうなりたいのか?

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。

コア・バリュー : 我々が大事に思うもの

「INTEGRITY」は異なる文化、習慣あるいは意見を受け入れる心であり、グローバルに展開する私たちが持つべきコア・バリューです。





Overview

- 06 Group CEOメッセージ
- 09 Group COOメッセージ
- 11 FY2024 Highlights
- 12 沿革
- 13 What We Do
- 14 事業セグメント
- 16 連結財務ハイライト
- 17 連結非財務ハイライト

Group CEOメッセージ

“アドバンテストは複数のテスト工程をカバーする包括的なソリューションの提供を目指しています。テストやテストセル単体ではなく、顧客のニーズに合わせたテストフロー全体をお届けする。これこそが私たちの使命です。”

実りある1年を振り返って

私がCEOとしての新たな任に就いてから、1年あまりが経ちました。当社のグローバルチームが成し遂げた成果を前に、改めて感謝の気持ちとともに、身の引き締まる思いを抱いています。この1年は、AIやハイ・パフォーマンス・コンピューティング（HPC）デバイスの需要拡大に伴い、テスト需要も大きく伸びました。私たちは、タイムリーな調達力と供給網の強化によって、売上高・営業利益・当期利益のいずれにおいても過去最高の結果を残すことができました。また、AIやHPCデバイス向けSoCテストソリューションにおけるリーダーシップを堅持しつつ、メモリ領域においてもシェアを着実に伸ばしています。



ダグラス ラフィーバ

代表取締役兼経営執行役員
Group CEO



■ Group CEOメッセージ

経営チームの連携で、 グローバルリーダーシップを強化

新たな経営体制についても大きな手応えを感じています。就任以来、Group COOの津久井さんとは緊密に連携しながら、強いシナジーを築いてきました。彼の支えによって、私は顧客との面会や対外活動に注力し、その間、津久井さんは社内のオペレーションに専念してくれています。私たちは頻繁に意見を交わし、互いに信頼して役割を分担することで、アドバンテストのようなグローバル企業の経営に伴う幅広い責任をしっかりと果たすことができています。

また、経営チーム全体が一体となり、当社が成功の道を確実に進み続けられるよう、日々の重要な意思決定に取り組んでいます。とりわけ、CTOの役割を拡充し、プロダクトユニットを包括的に統括する体制を整えたことで、部門の垣根を越えて技術や製品を横断的に活用したソリューションを生み出せる基盤が整いつつあり、組織としての着実な前進につながっています。

さらに今年は、経営チームに4名の新しい役員メンバーを迎えたことを喜ばしく思います。CFO(最高財務責任者)に高田寿子さん、Global General CounselにKesa Yorozuさんが就任するなど、経営陣により多様な専門性や経験、バックグラウンドを持つメンバーが加わり、今後の成長に欠かせない力になると確信しています。

私たち経営チームは、重要な顧客と常にコンタクトを取り、業界の最新動向や技術トレンドを学び続けています。率直に申し上げて、私は週に一度は顧客と直接話をしないと、自分の仕事が十分にできていないように感じます。こうした顧客との対話から得られる知見は極めて重要であり、経営チーム全体で共有し、戦略の議論に役立てています。私にとって最も難しいことは、「不完全な情報の中で意思決定すること」です。だからこそ、経営陣のネットワークをフル活用して可能な限り多くの

情報を収集し学ぶことが、意思決定において欠かせない要素となっています。

複雑性への挑戦

AI技術の急速な成長は、衰える兆しを見せていません。半導体により高い性能が求められる中で、AIはエッジ領域へも進展しており、エンジニアは進化する業界のニーズに対応するために、高度な半導体技術を用いて課題に挑んでいます。3Dパッケージング、ヘテロジニアス・インテグレーション、チップレットといった先端パッケージングや、シリコンフォトリソグラフィといった技術トレンドは、2026年以降も続いていくと予想されます。

また、これらの技術トレンドが融合することで、デバイスの複雑性は連鎖的に積み重なっていく状況をつくり出しています。最新のAIチップには数千億個のトランジスタが搭載され、さらに複数の異なるチップが一つのパッケージに組み込まれています。高帯域幅メモリ(High Bandwidth Memory: HBM)はロジック回路の上に積み重ねられ、さらにチップレットと隣接して配置されます。このような構造は性能や拡張性を向上させる一方で、新たな課題を生み出します。例えば、各デバイスで異なる温度管理が必要であったり、AI処理におけるデバイス間の通信速度が信号品質に影響したり、さらにHBMの活用によってコストが増大する、といったものです。

これらは単独の課題ではなく、複合的かつ相互に影響し合うものです。だからこそ、私たちはこれら全体を包括的に捉えたテストアプローチを構築する必要があります。中期経営計画(Mid-term Management Plan 3: MTP3)でも掲げているように、アドバンテストは複数のテスト工程をカバーする包括的なソリューションの提供を目指しています。テストやテストセル単体ではなく、顧客のニーズに合わせたテストフロー全体をお届けする。これこそが私たちの使命です。

勝ち続けるために必要なこと

この先、アドバンテストがマーケットリーダーであり続ける上で最大の敵は、「現状に満足し、油断してしまうこと」だと考えています。過去1年で多くの成果を上げることができましたが、だからこそ、慎重な楽観主義(Cautious Optimism)の姿勢で挑まなくてはなりません。成功の歩みを続けるためには、常に「バックミラー」で競合を捉えつつ、「死角」にある新たな技術の波を見落とさない視点が必要です。

先に申し上げたとおり、私は主要な顧客やサプライヤーと頻繁に面会し、CTOも市場アナリストや最先端技術の第一人者との対話を通じて、業界の変化や潜在的なリスクに常に注意を払っています。情報をいち早くつかみ、素早く対応し、成功への意欲を持ち続けること——それが、私たちのさらなる成長を支える力となります。

さらに、業界内での信頼関係や強固なパートナーシップを築くことは、リーダーシップを維持する上で欠かせません。顧客が当社に求めるのは品質・信頼性・効率であり、その期待に応えることが強いパートナーシップを築く上で重要です。当社は、高性能で優れた品質の製品を、顧客が目指す生産ボリュームに応じて安定的に供給することに全力を注いでいます。また、テストのタスクやコンテンツの自動化を推進することで、顧客に効率的なソリューションを提供することを目指しています。強固な顧客関係を維持することは、目の前の課題に対応するだけでなく、将来起こりうる課題を予測し、備える上でも極めて重要です。

長期視点で描く、持続的な成長戦略

昨年、アドバンテストは創立70周年を迎えました。数人のエンジニアから始まった当社は、いまや世界をリードする半導体テスト

■ Group CEOメッセージ

ソリューション企業へと成長を遂げました。そして、昨年度の記録的な業績が示すとおり、私たちは歩みを止めるつもりはありません。

私たちが長く成長を続けていくためには、これから業界内でどんなトレンドや課題が生まれていくのかを先回りして捉え、長期的な成功につながる技術に投資をしていくことが大切です。そこで導入したのが、3年間で軸にした中期経営計画の仕組みです。これにより、長期的なメガトレンドをしっかりと見据えながらも、短期的には目の前の機会に機動的に対応することで、競争力を維持することが可能になります。言い換えれば、長期的な視点と短期的な実行力のバランスを取りながら成長を目指す、それが変化の激しい業界で私たちが磨き上げてきた考え方です。中期経営計画では、重点となる戦略を掲げ、具体的な目標を定めました。そして、その目標を一つひとつ確実に実行してきたことが、今日の成長につながっていると考えています。

近年、当社は大きな成長を遂げてきましたが、私たちはその成長を持続可能なものにしていかなければなりません。AIの台頭に伴い、テストの役割も進化を続けており、テストソリューションの提供者であるアドバンテストは、先端技術の発展においてますます重要な存在となっています。だからこそ、今日の投資が明

日の成長を損なうことのないようにしていく必要があります。短期的に利益が見込める判断であっても、それが長期的な視点でも本当に有益なのかどうかを常に問う必要があります。当社にとって、サステナビリティは単なる「目標」ではなく、70年を超えて成長を支えてきた「理念」であり、100年企業に向けた航路を示す「指針」でもあります。

未来への挑戦

データセンターの規模拡大や先端AIアプリケーションの進展を背景に、半導体テスト需要は今後も堅調に推移すると見込んでいます。特に、先進的なパッケージング技術の可能性にも注目しており、R&Dへの先行投資を推進し、将来の市場ニーズを満たす新たな製品や機能の開発にも取り組んでいます。

また、グローバルなサプライチェーンの強化にも力を入れており、世界的な通商政策や地政学的情勢が変化した場合でも、機動的かつ安定的に対応できる体制の整備を進めています。これからの時代には、リスクを恐れずに挑戦していく姿勢がより一層求められると考えています。私は、この「失敗を恐れない考

え方」を企業文化の一部として当社に浸透させていきたいと思っています。実際、私も過去のさまざまな経験から、「早く失敗して、早く学ぶ」ことの重要性を学んできました。当社がリーダーとして業界をけん引する立場にあるからこそ、新しいことに挑戦し、失敗から学び、成長していくことが可能であり、それが当社の優位性にもつながります。このマインドセットを、グローバルチーム全員と共有していきたいと思います。

複雑性が増す時代だからこそ、創造的な発想が未来を拓きます。私自身、散歩やサイクリングの後にアイデアが浮かぶことがよくあります。従業員にも、気持ちをリフレッシュさせ、新しい発想の余地をつくる時間を大切にしてほしいと思っています。創造性があるこそ、イノベーションは生まれるのです。そして、当社独自の問題解決アプローチが、これからも業界での存在感を高めていくことにつながると考えています。

私たちの前には、確かに多くの課題が立ちはだかっています。しかし、当社はこれからも、顧客やパートナーと力を合わせ、複雑性を乗り越え、成長の機会をつかんでいきます。失敗を恐れずに学び、常にイノベーションに挑戦していく。こういった姿勢が私たちを他にはない存在にし、明るい未来へと導いてくれると信じています。

“

強固な顧客関係を維持することは、目の前の課題に対応するだけでなく、将来起こりうる課題を予測し、備える上でも極めて重要です。”



Group COOメッセージ

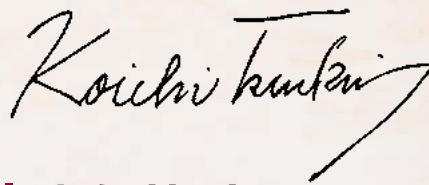
“アドバンテストは、計測技術を通じて産業に「基準となるものさし」という価値を提供する企業です。妥協を許さず正確に計測することへのこだわりや責任感が、技術力を育み、世界中の顧客からの信頼を築いてきました。”

新グローバル経営体制での 力強いスタート

2024年4月にGroup COOとして新たな一歩を踏み出してから1年余りが経ちました。力強いスタートを切ることができたのも、顧客からの揺るぎない信頼、社員一人ひとりのたゆまぬ努力のおかげであり、心から感謝しています。

この間、半導体テストの需要増に伴う生産能力の増強をはじめ、多くの課題に直面しましたが、部門や地域を超えた連携によって一定の成果を上げることができました。また、これによって、社員の結束力やエンゲージメントが高まっていることを大変嬉しく感じています。

現在、Group CEOのダグさんが米国を拠点に顧客との面会や対外活動を主導する一方で、私は日本を拠点に社内オペレーションの統括と、アジアの顧客やサプライチェーンへの対



津久井 幸一

代表取締役兼経営執行役員社長
Group COO



■ Group COOメッセージ

応を担っています。この役割分担により、バランスの取れたグローバル経営体制が実現できていると考えています。

ステークホルダーの皆さまとの対話の中でも、当社のユニークな経営体制や企業文化への関心が高まっていることを実感しています。「なぜアドバンテストの経営体制が機能しているのか?」という問いに対して、私は当社のコア・テクノロジーである「計測」と、コア・バリューである「INTEGRITY（誠実・真摯・高潔）」にその答えがあると考えています。

計測とINTEGRITYのDNAが紡ぐ アドバンテストの競争優位性

アドバンテストは、計測技術を通じて産業に「基準となるものさし」という価値を提供する企業です。物や事象を計測し、可視化することは、産業の発展に欠かせないものです。妥協を許さず正確に計測することへのこだわりや責任感が、技術力を育み、世界中の顧客からの信頼を築いてきました。こうした誠実な姿勢、すなわちINTEGRITYは、社員一人ひとりのDNAとして脈々と受け継がれています。

同時に、当社は71年の歴史の中で、計測器から半導体テストへの事業転換、グローバル拠点の拡充、M&Aなどを通じて絶えず変化を重ねてきました。多様な仲間との文化融合を経て進化してきたこの歴史が、互いの価値観をリスペクトしつつ全体最適を追求し、グローバルでチームワークを発揮できるという当社の強みにつながっていると感じています。「現場の課題解決をグローバルで実行する力」と申しましょうか。それこそが、当社の競争優位性だと信じています。

スピードとスケールへの挑戦

一方で、技術革新と市場環境の変化は、今後さらに加速していくでしょう。半導体市場の拡大は、当社が2018年に中長期経営方針「グランドデザイン」を策定した当時の想定を遥かに超えるスピードとスケールで進展しています。過去の経験則にとらわれることなく、こうした変化に柔軟・迅速・大胆に対応していくことが、今まさに求められています。

当社では、「オペレーショナル・エクセレンス」を中期経営計画の重要戦略の一つに位置付けています。DXやITの積極的な

活用を通じて、迅速かつ効率的なオペレーション体制を高次元に構築することが、変化への対応力を高める鍵となると考えています。

この「スピード」と「スケール」への挑戦は、当社にとって難題であると同時に、次の成長に向けた歓迎すべき好機でもあります。これまで当社も、幾多の試練を乗り越えることで進化を遂げてきました。今後も「グローバルな現場実行力」を武器に、この難題を乗り越え、さらなる発展を目指してまいります。

最後に、アドバンテストは71年にわたり、変化に挑み続けてきた企業です。足元の売上高や市場シェアに満足することなく、また、今の体制やオペレーションを完成されたものと錯覚することなく、常に危機感を持って進化を続けてまいります。「完成の錯覚」は停滞の始まりです。これからも、変化を恐れず、挑戦を続ける企業であり続けます。

“

半導体市場の拡大は、当社が2018年に中長期経営方針「グランドデザイン」を策定した当時の想定を遥かに超えるスピードとスケールで進展しています。過去の経験則にとらわれることなく、こうした変化に柔軟・迅速・大胆に対応していくことが、今まさに求められています。”



FY2024 Highlights

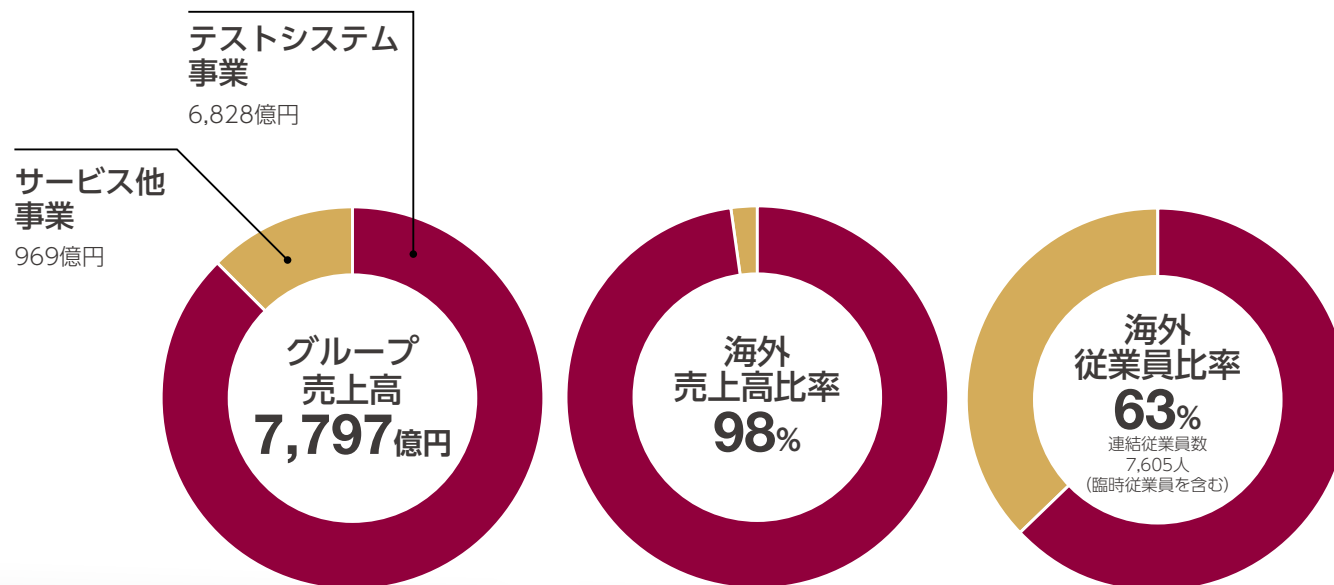
2024年度業績概況

半導体市場はAIの普及に関連する需要がけん引し、前年度から一転して回復傾向となりました。

AI関連の半導体は複雑性や性能向上が従来品よりもさらに著しく、当社のテストビジネスは高性能SoCテストおよびメモリテストを中心に需要が急拡大しました。

当社では顧客の要求納期に最大限応えるべく部材調達および製品供給能力を強化し、コア部品に対する既存サプライヤーとの長期契約やサプライチェーン複線化などの施策が奏功しました。

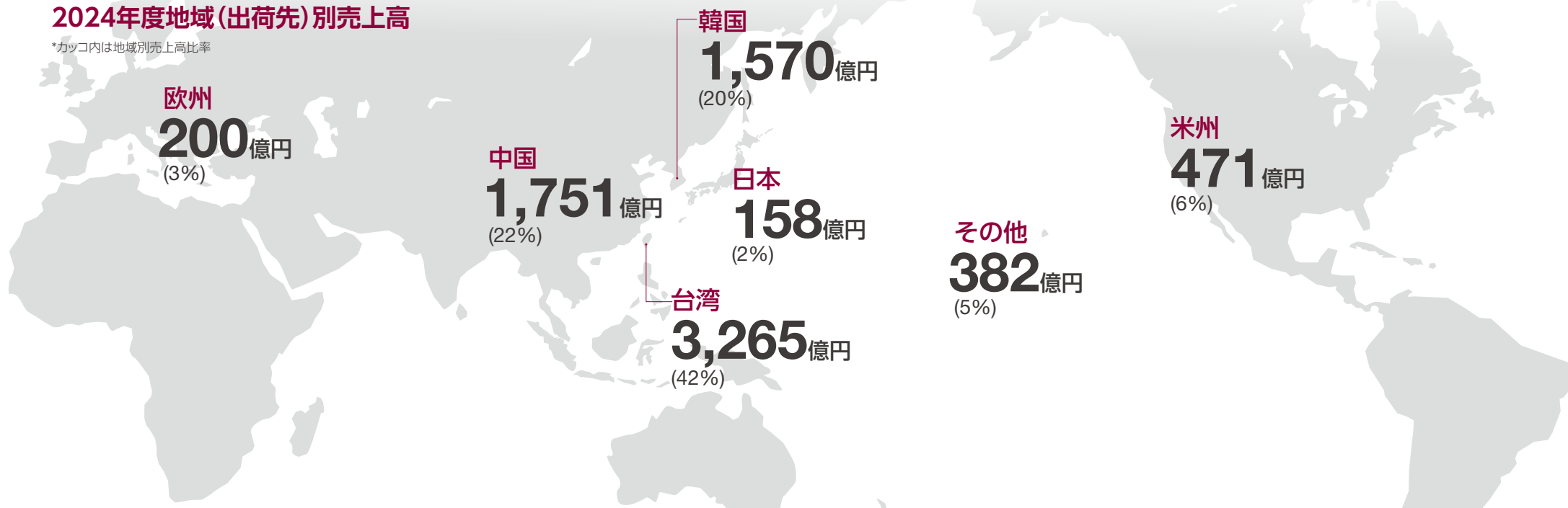
この結果、当連結会計年度における売上高は7,797億円（前年度比60.3%増）、当期利益は1,612億円（同2.6倍）と、いずれも過去最高の数字を達成しました。



(2025年3月31日現在)

2024年度地域(出荷先)別売上高

*カッコ内は地域別売上高比率



沿革

アドバンテストは1954年に創業しました。デジタル計測技術を活用した周波数カウンターや電流電圧計などの電子計測器を開発し、日本の高度経済成長やエレクトロニクス産業の成長といった追い風を受け事業の礎を築きました。1960年代半ばからは、単品の計測器から計測システムへの移行を目指し多額の開発資金を投入。オイルショックも重なり一時的に経営が厳しい局面もありましたが、いくつかの製品開発に取り組む中で、「半導体テスタ」が日本の半導体産業立ち上がりの好機を捉え、事業化に成功しました。

1979年には世界最高速の半導体テストシステムを発表し海外市場へ進出、1985年にはテスタ市場の世界シェア第1位を獲得しました。1990年代はパソコンやインターネットの普及を背景に半導体産業が大きく発展。当社は市場サイクルによる影響を受けつつも、力強く業績を伸ばしました。特にメモリテスタ市場では圧倒的なポジションを確立し、それが現在の優位性へとつながっていきました。



1960～ 電子計測器の開発現場



1980～ 米国に赴任した半導体テストシステム開発メンバー



2011 Verigy社買収記者会見



2020～ ユーザーグループ会議「VOICE」

2000年代に入ると、半導体市場は拡大を続ける一方で、テスタ市場の成長は鈍化。当社も、設計と製造の分業化という市場構造の変化に直面しました。そこで2011年、分業化に対応した新たなビジネスモデルを擁しテスタ市場第3位の位置にいたVerigy社を買収し、幅広い顧客とのパートナーシップ強化に努めました。

半導体市場は2010年代後半からデジタルデータのトラフィック増加や、5G関連需要の高まりなどを受けて成長が加速。半導体デバイスのさらなる高速化や複雑化がテスタ市場の再成長をもたらす中で、当社が進めてきた顧客基盤の強化が、業績として顕在化していきます。

2018年に発表したグランドデザインおよび第1期中期経営計画で掲げた、2027年度までに売上高4,000億円に達成するという目標は2021年度に前倒しで達成。さらに、生成AIというビジネスドライバーを得て、当社は新たな成長ステージへと踏み出しています。



● 売上高の推移(1954年度～2024年度)

What We Do

当社は創業以来70余年、The Advantest Wayに掲げているように顧客の先端技術開発を先端の計測技術で支えてきました。顧客価値の提供を通じて、現在では半導体のバリューチェーンにおいて最も信頼されるテスト・ソリューション・カンパニーであり続けようと日々向上に努めています。

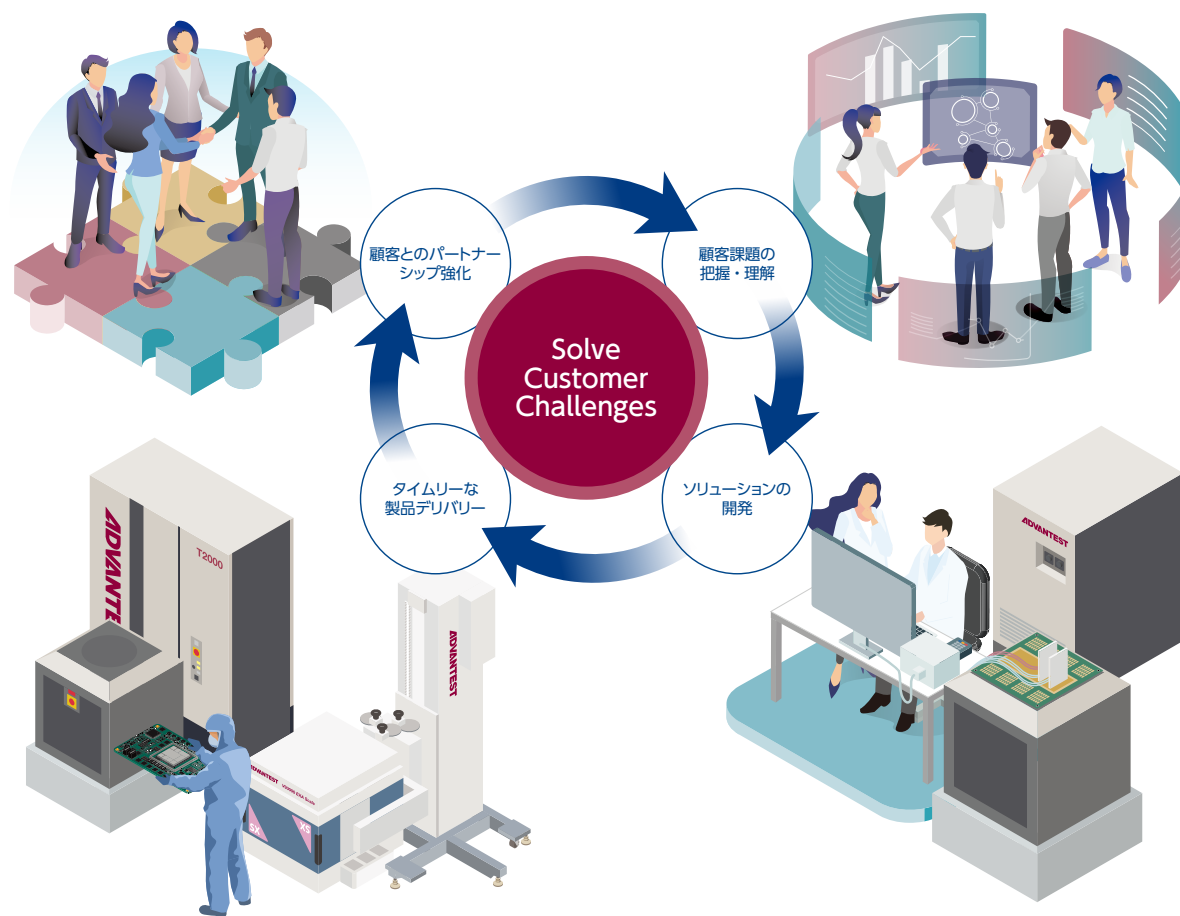
当社のビジネスプロセスの出発点は、顧客の課題を深く理解することです。そしてグローバルに広がる先端の技術開発の現場に最適なソリューションを開発・提案し、タイムリーに製品を納品し、顧客から高い満足と信頼を獲得することで次の商談へとつながります。このサイクルを積み重ねることで半導体バリューチェーンに広く築き上げた、強固な顧客基盤とグローバルなサポート体制は、新たな顧客がテストソリューションの導入を検討する際の訴求力となります。このような顧客に対する姿勢が評価され、当社は半導体市場調査会社TechInsights社による「半導体製造装置メーカー顧客満足度調査」において、6年連続第1位を獲得しています。

半導体テストシステムの大きな商機は、半導体メーカーが新製品をリリースするタイミングに訪れます。テストシステムはデバイスの設計段階から使用されますが、特に製造プロセスの立ち上げ時に多く導入されます。半導体デバイスはナノメートル単位の微細な技術でつくられるため、特にプロセス立ち上げ初期において一定量の良品を確保するのは容易ではありません。そのため、半導体メーカーは多くのテストシステムを用いて大量のテストデータを収集・分析することでプロセス改善を図り、一刻も早くデバイスを安定供給できる水準にまで良品率を引き上げるよう努めます。良品率が向上し、ビジネスとして確立した後は、量産用にさらに多くのテストシステムが導入されます。

近年、半導体の高度化と複雑化の進行が、当社のテストシステムの中長期的な事業機会の拡大をもたらしています。当社は、こうした需要に応えるため、顧客ごとのニーズに最適化された

ワンストップのターンキー・ソリューションを実現する、最先端の幅広い製品ポートフォリオを展開しています。AIを活用したデータ解析などの新たなテスト手法も取り入れ、テストフロー

の自動化やサプライチェーン全体にわたるイノベーションの実現にも取り組んでいます。



事業セグメント

アドバンテストの事業セグメントは「テストシステム事業」と「サービス他事業」の2つに大別されます。

主力製品であるテストシステムに周辺機器等を統合したテストソリューションで、半導体デバイスの複雑化に伴う業界ニーズに応えるとともに、さまざまな顧客課題の解決に貢献します。

テストシステム事業

当社の主力製品であるテストシステムに加え、半導体デバイスをテストシステムに搬送するテストハンドラ、デバイスとテストシステムを電気的に接続するデバイスインタフェース、半導体やモジュールのシステムレベルテストのソリューションが含まれます。

■ テストシステム

主に半導体プロセスのウェーハテスト工程またはパッケージテストの工程で用いられ、大量の半導体デバイスを自動かつ同時にテストします。テストデータからは単なる良品・不良品の判定のみならず、半導体プロセスの改善につながるさまざまな洞察を得ることができます。半導体は大きく、SoC（システムオンチップ）とメモリに大別され、当社はこの両方に対応するテストシステムを展開しています。SoC向けのテストシステムでは機能ボードを交換可能なモジュール構造を採用し、さまざまな種類の半導体デバイスに柔軟に対応することが可能です。一方でメモリ向けには、同じ規格のデバイスを一度に大量にテストすることができる専用装置を提供しています。

■ テストハンドラ、デバイスインタフェース

半導体テストにおいては、生産性やスループットを向上させるため、オートメーション化による効率化が鍵となります。これを実現するために、当社ではテストシステムにデバイスを搬送し、デバイスに温度などの試験条件を印加する「テストハンドラ」と、デバイスの仕様や形状に合わせてテストシステムと電気的に接続する「デバイスインタフェース」を揃えています。アドバンテストは、これらのソリューションを統合した「テストセル」をワンストップで提案することができます。

■ システムレベル・テストシステム

半導体デバイスの複雑化が進むにつれて、デバイス単体の試験では良品が保証された場合でも、最終製品に組み込んだ際に不具合が発生するケースが生じています。システムレベル・テストシステムは、最終製品と同様の環境でデバイスをテストすることでテストカバレッジを拡大し、デバイスの品質や信頼性向上に貢献します。



サービス他

顧客へのサポート・サービスの提供、半導体ウェーハ向けSEMおよび消耗品販売等で構成されます。

■ サポート・サービス

高度な技術を要する半導体テストにおいてより高い精度と信頼性を実現するため、当社サポートエンジニアが世界各地の拠点から、テストシステムの迅速な立ち上げや稼働率向上など、テストに関わるあらゆる局面をサポートします。

■ 測長SEM/欠陥レビューSEM

半導体ウェーハにパターンを転写する際に用いるフォトマスクの配線パターンを、高精度かつ安定的に測定・レビューする走査型電子顕微鏡（SEM）です。微細な線幅や構造が要求される先端デバイスのプロセスで活用されています。

■ Advantest Interconnect Solutions™

2020年に買収したEssai社と、2021年に買収したR&D Altanova社のソリューションを統合した新たな製品ユニットです。高性能・高密度デバイス向けインタフェースボード、サブストレート、ソケット、サーマルコントロール・ユニットを当社のテストシステムと組み合わせることで、テストシステムからテストデバイス端のトータルソリューションをさらに拡充します。

■ 事業セグメント

半導体テストを軸に、
シナジーを生み出すソリューション群

サービス他

サポート・サービス



事業セグメントの変更

当社グループの事業セグメントは、従来、「半導体・部品テストシステム事業」「メカトロニクス関連事業」および「サービス他」の3つでしたが、マネジメント・アプローチの視点により当社グループにおける収益の源泉を再分類し、2025年度からは「テストシステム事業」および「サービス他」の2つに再編しました。

測長SEM/欠陥レビューSEM

E3660
MASK CD-SEM



テストシステム

V93000
SoCテストシステム

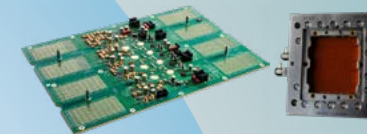


T5801
メモリテストシステム



Advantest Interconnect Solutions™

テスト用
インタフェースボード テストソケット



テストハンドラ

M6242
メモリ・テストハンドラ



デバイスインタフェース

HiFIX
ファイナル・テスト用



システムレベル・テストシステム

7038
大規模同測SLTおよび
バーンインプラットフォーム

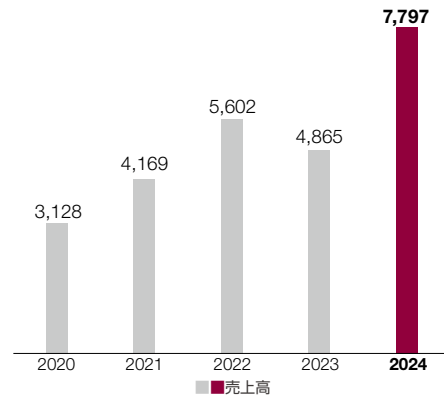


テストシステム事業

連結財務ハイライト (4月1日から始まる各会計年度)

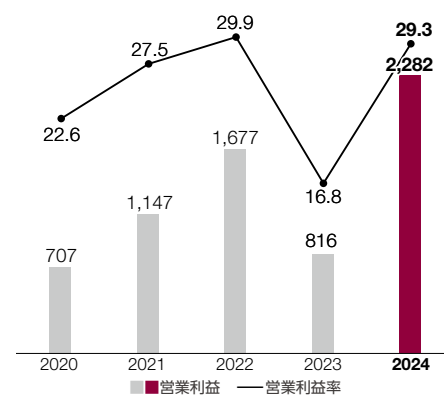
売上高 (億円)

AI関連製品の旺盛な需要を背景に、過去最高を大幅更新



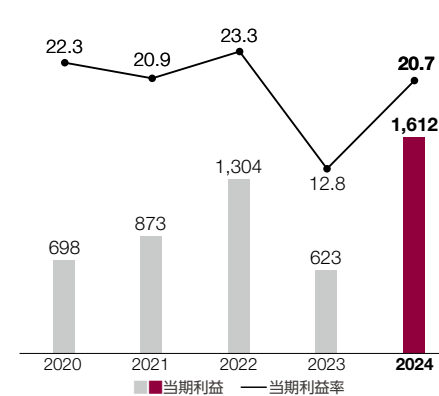
営業利益／営業利益率 (億円／％)

のれんおよび無形資産で減損損失を計上したものの、過去最高額を達成



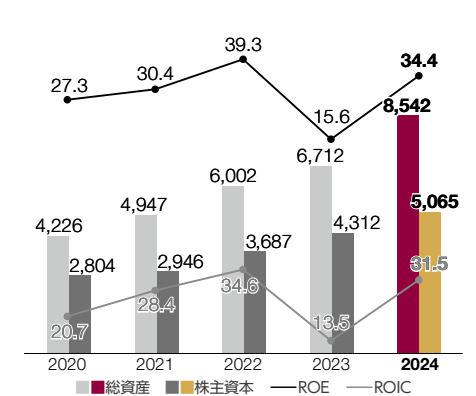
当期利益／当期利益率 (億円／％)

過去最高額を達成し、20%台の利益率に回復



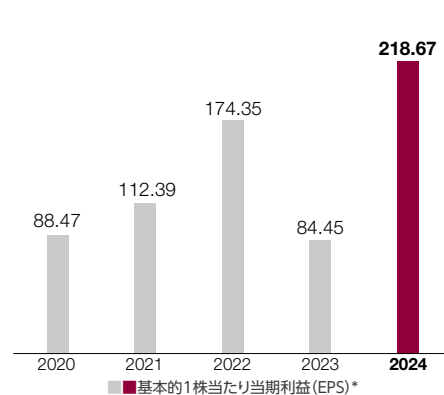
総資産／株主資本／ROE／ROIC (億円／億円／％／％)

収益性を伴った売上成長の結果、現総資産・株主資本が拡大。ROE・ROICともに30%超え



基本的1株当たり当期利益 (EPS) (円)

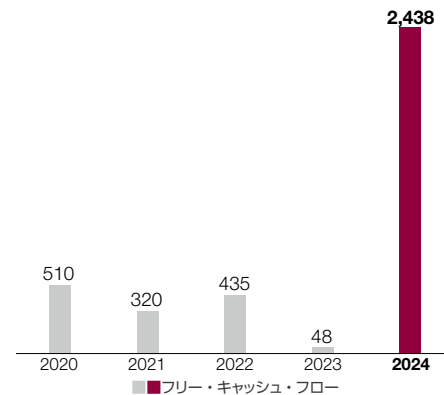
過去最高額の利益により、大幅増加



*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2020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。

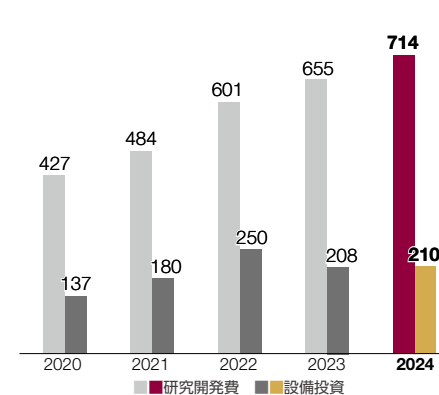
フリー・キャッシュ・フロー (億円)

過去最高益により、キャッシュ・フローが大幅に改善



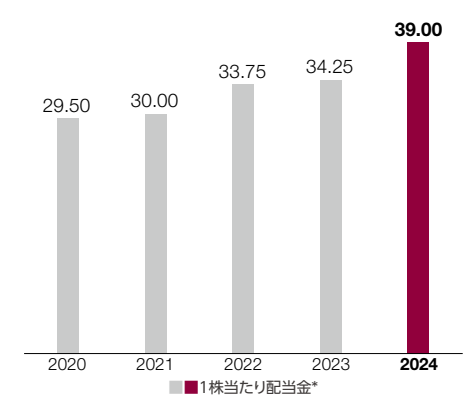
研究開発費／設備投資 (億円／億円)

さらなる成長を見据え、研究開発の強化を継続



1株当たり配当金 (円)

1株当たり年間4.75円の増配で5期連続の増配

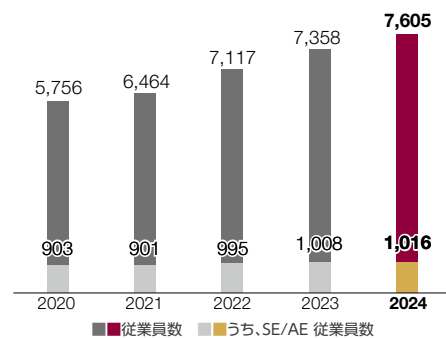


*当社は、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。上記1株当たり配当金は2020年度期首に株式分割が行われたと仮定しての数値を記載しています。

連結非財務ハイライト (4月1日から始まる各会計年度)

従業員数*1／SE*2／AE*3 従業員数 (人)

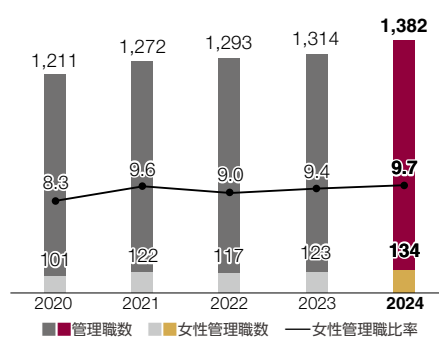
今後のビジネス拡大を見込み
人的資本への投資を継続



*1 臨時従業員を含む。
*2 システムエンジニア
*3 アプリケーションエンジニア

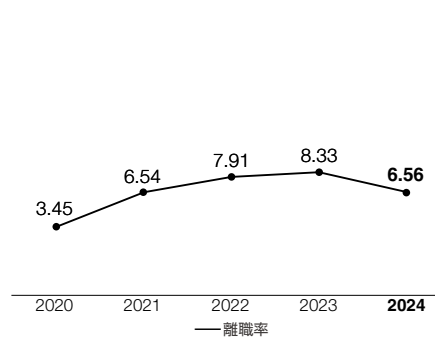
管理職数／女性管理職比率 (人／%)

女性管理職比率は僅かだが上昇基調



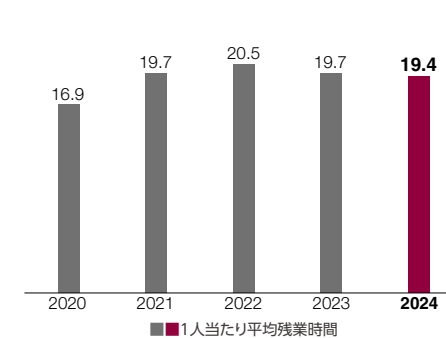
離職率 (%)

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



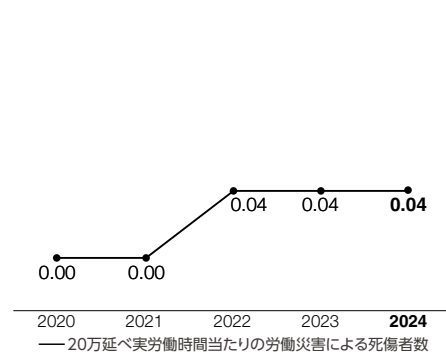
1人当たり平均残業時間 (日本・中国・韓国) (時間／月)

増産や体制が整い、出荷増にもかかわらず
残業時間を削減



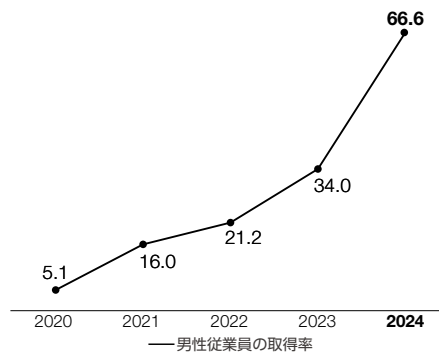
LTIR (20万延べ実労働時間当たりの 労働災害による死傷者数) (日本) (人)

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



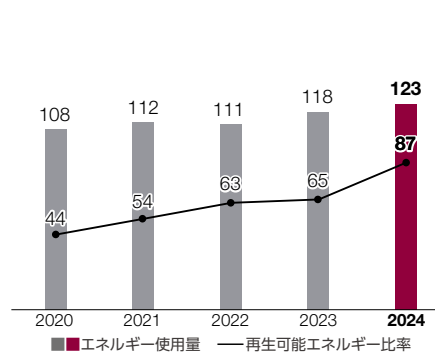
男性社員育児休業取得率(日本) (%)

長年の社員への周知活動が実を結び大幅増



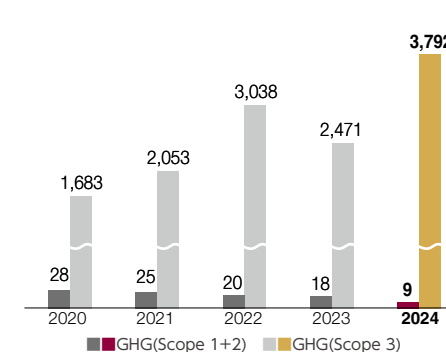
エネルギー使用量／ 再生可能エネルギー比率 (GWh／%)

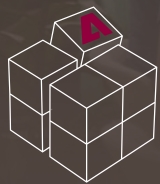
サステナビリティ行動計画の
2026年度目標値80%を前倒しでオーバー達成



GHG (Scope 1+2／Scope 3) 排出量 (kt-CO₂)

テスト生産高に比例してGHG排出量も増加





Strategy

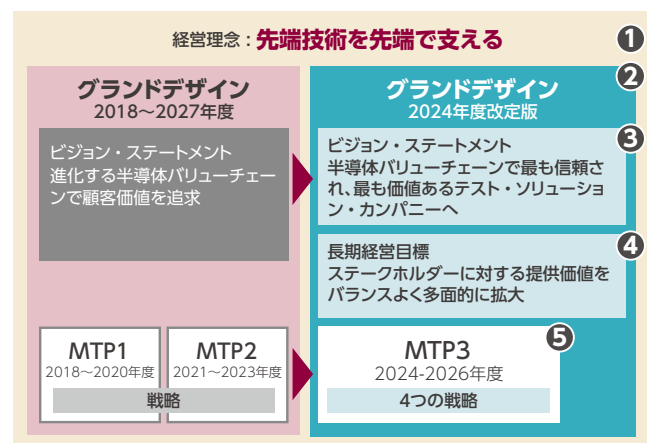
- 19 中長期経営方針「グランドデザイン」
- 20 第3期中期経営計画（MTP3、2024～2026年度）の概要
- 22 CxOインタビュー
- 28 CFOメッセージ
- 30 CHOメッセージ
- 33 リスクマネジメント

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ものが中長期経営方針「グランドデザイン」です。

2018年度に初めて策定し、2024年度には最新の事業環境見通しを踏まえて改定を行いました。

グランドデザインのもとに3年間の中期経営計画を策定し、現在は第3期中期経営計画(Mid-term Management Plan 3: MTP3)に取り組んでいます。



当社の中長期経営方針の構成

① 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。

② 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です。

③ 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」

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。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。半導体テスト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良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。

④ 長期経営目標

当社グループの経営における長期的な目標です。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。

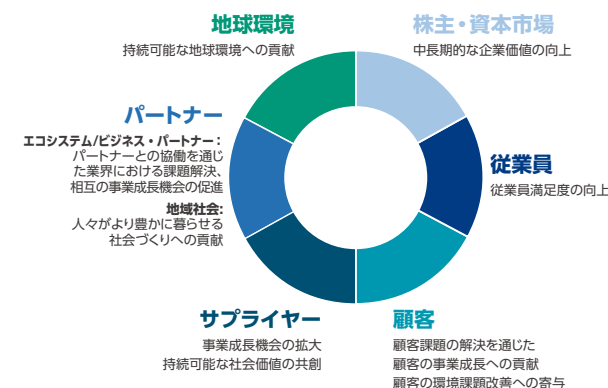
⑤ 中期経営計画

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2つの中期経営計画を遂行し、2024年度からの新たな3年間にに向けた「MTP3」を制定し、現在取り組みを進めています。

●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勝ち取るよう努めます



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。また半導体市場の拡大に加え、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。

そうした環境下で、当社グループは、改定版「ブランドデザイン」に則って策定した第3期中期経営計画を推進することで、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めます。

経営指標

MTP3期間における当社グループは、4つの戦略の推進を通じて収益拡大、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んでいます。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ています。各指標の進捗を中長期視点で評価するため、右記の経営指標は市場変動の影響を平準化できる3か年平均の値を用いています。

MTP3の初年度となった2024年度は、HPC/AI半導体に対する旺盛なテスト需要を背景に、当社グループは過去最高の業績を収めました。また2025年10月、MTP3策定時に掲げた経営指標を超過する可能性が高まったことから、MTP3の経営指標をそれまでの業績進捗と2025年10月時点の外部環境認識に沿った内容へ修正しました。

	2024～2026年度(平均) ^{*1,2} (2025年10月修正)	2024年度実績 ^{*2}	2024年6月公表値 ^{*1}
売上高	8,350～9,300億円	7,797億円	5,600～7,000億円
営業利益率	33～36%	29.3%	22～28%
当期利益	2,070～2,480億円	1,612億円	930～1,470億円
投下資本利益率 ^{*3} (ROIC)	34～39%	31.5%	18～28%
基本的1株当たり当期利益 (EPS)	284～341円	218.67円	127～202円

^{*1} 2024年6月公表時の前提とした為替レート、および2025年10月の修正において2025年度第3四半期～第4四半期と2026年度の業績予想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} 2024年度の為替レート実績は1米ドル=153円、1ユーロ=164円。2025年度第1四半期の実績は1米ドル=146円、1ユーロ=162円。
2025年度第2四半期の実績は1米ドル=146円、1ユーロ=155円。

^{*3} 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）



2025年10月に実施したMTP3のアップデート内容の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

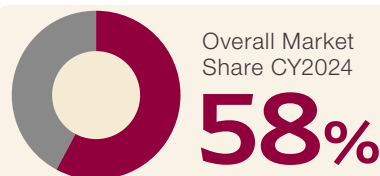
第3期中期経営計画（MTP3、2024～2026年度）の概要

MTP3の4つの戦略：狙いと2024年度の成果

1 コア市場の成長率を上回る成長実現

当社グループの今後のコア市場においては、半導体の生産量増加、半導体の高性能化、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、当社グループ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、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。

- テスト需要の変化を先読みした顧客訴求力ある製品の拡販や重点顧客・地域戦略を通じ、引き続き半導体テスト市場において過半のシェアを維持
- AI/HPCデバイス用新電源モジュールや 次世代メモリ向けテストなど、新たなキーテストソリューションを複数発表
- 今後の半導体の技術展望に基づき、成長領域に向けた研究開発投資やマーケティング施策を積極的に実施



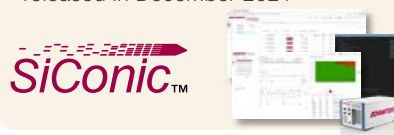
▶ P.22-27 CxOインタビュー

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 & Venture Teamによる事業機会創生にも挑戦します。

- シリコン検証を自動化する画期的なソリューション「SiConic™」の提供開始により、半導体の設計検証工程とシリコン検証工程における当社グループの事業機会を拡大
- 顧客の将来のニーズに応える高性能かつ包括的なテストソリューション実現に向け、プロローブカード・メーカーであるTechnoprobe S.p.A.（イタリア）、FormFactor, Inc.（米国）、株式会社日本マイクロニクス（日本）と戦略的パートナーシップ契約を締結
- テストエンジニアリングサービス強化に向けた戦略投資として、Salland Engineering International B.V.社（オランダ）を買収

SiConic: Automated Silicon Validation released in December 2024



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、技術、ノウハウ、リソース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、強靱なサプライチェーンの構築、有能人材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。

- サプライチェーン管理の高度化により、テスト需要の旺盛な伸びに対する追従力を強化
- 社内オペレーションの迅速化と業務効率向上に向け、積極的なIT投資を実施
- 価値創造の源泉である人的資本の強化に向け、従業員エンゲージメント向上施策を展開

▶ P.30-32 CHOメッセージ

Production Capacity

3x

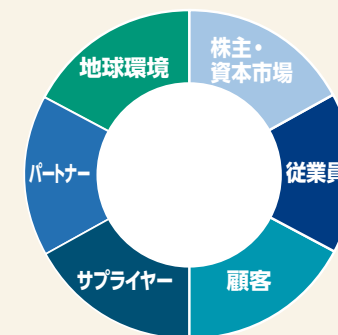
in last several years

4 サステナビリティの取り組み強化

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。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。

- ステークホルダーに対する提供価値の拡大に向け、サステナビリティに関する基本方針や行動計画を刷新するとともに新たな中期KPIを設定

▶ P.49-50 CSROメッセージ



サステナビリティ基本方針

CxOインタビュー

Trusted Innovation, Navigating Complexity



CxOインタビュー

AI技術の急速な発展と業界の複雑性が進む新たな時代において、アドバンテストのグローバル経営チームは、最適な戦略を見極めるために緊密に連携しています。本インタビューでは、アドバンテストが「信頼」と「イノベーション」でどのように複雑性の時代をナビゲートしようとしているのかをテーマに、Chief Technology Officer (CTO) のユルゲン ゼラー、Chief Supply Chain Officer (CSCO) のリヒャルト ユンガー、そしてChief Customer Relations Officer (CCRO) のサンジーヴ モーハンが、協働を通じた意思決定のあり方や未来を見据えた戦略について語ります。

Q 複雑性とは何ですか——半導体業界ではどのような課題として現れているのでしょうか？

ゼラー: 私たちの顧客は、複数の新しい技術が同時に積み重なることで新たな課題が生まれるという状況に直面しています。例えば、複数の異なるチップが組み合わさりの小型高性能ICとして動作する「チップレット」は、通常、他の複数のチップレットとともに一つのパッケージにまとめて実装されます。チップレットは半導体の性能や拡張性、歩留まりを高めることができる一方で、複数のチップレットが積層・集積されることで熱がこもりやすくなるなど、故障につながる独自の問題も生じ、顧客にとって大きな課題となっています。

さらに、High Bandwidth Memory (HBM) といった大容量メモリやシリコンフォトニクスなど、異なる分野の新技術が半導体の進化を同時に加速させています。加えて、顧客は市場投入までの時間との競争に直面しています。こうしたさまざまな要素が複雑に絡み合った結果が、まさに「複雑性」と呼ばれるものです。

ユンガー: 顧客が設計・製造する半導体デバイスの複雑さは、

顧客自身のサプライチェーンにも複雑さをもたらし、それが結果として当社のサプライチェーンにも影響を及ぼしています。また、AI産業の急速な進化に伴う地政学的な影響や貿易規制によって、半導体の部品や素材、製造設備などを供給する企業は一層複雑な状況にさらされています。つまり、私たちは顧客側とサプライチェーン側の双方で、複雑性に直面しているのです。

Q 複雑性の高まりは業界やアドバンテストにとって何を意味しますか？

モーハン: 複雑性が高まるにつれて、顧客はアドバンテストに対してさらに多くの期待を寄せています。これまで当社は単なるAutomated Test Equipment (ATE) 分野のリーディングカンパニーとみなされてきました。しかし、デバイスがますます複雑になるにつれ、顧客は部品管理やデバイスハンドリング、熱による消費電力の課題、その他の懸念事項を含めた総合的なソリューションと、当社の幅広い専門知識を求めようになっています。

ゼラー: 現在、業界で顕在化している問題は、多分野にまたが



ユルゲン ゼラー
経営執行役員
Chief Technology Officer (CTO)



CTOインタビュー動画はこちら

CxOインタビュー

る学際的な性質を持っています。以前であれば、設計上の問題は設計部門で解決され、テスト上の問題はテストチームで対応することができました。しかし、今日私たちが直面している課題は、さまざまな分野が協力しなければ解決できません。複雑性の時代には、工程全体にわたる解決策が求められ、その解決策は学際的である必要があります。だからこそ、私たちはEDA企業と密に対話し、プローブカード会社ともパートナーシップを結ぶなど、パートナー企業との連携を深めています。当社は、テストを提供するだけでなく、顧客が必要とするインターフェースや周辺機器を含めた総合的なソリューションを提供できるよう取り組んでいるのです。

この複雑性は当社にとって好機です。なぜなら、より多くのテストコンテンツや、追加のテスト機能、新たなテスト手法の開発が必要となるからです。つまり、この複雑性は、決して脅威ではなく、アドバンテストにとって独自の成長機会をもたらすものだと考えています。

Q テストの役割はどのように進化しており、顧客ニーズの複雑化に対応するためにアドバンテストはどのように変革すべきでしょうか？

ゼラー: 先ほども述べたように、顧客が直面する課題は学際的な性質を持っています。あらゆる技術が積み重なり、顧客は私たちにより高い効率を求めています。アドバンテストはそれをどう実現するかを考えなくてはなりません。

過去の半導体テストは、単なる「GO (合格)」か「NO GO (不合格)」の判定でしたが、デバイスが複雑化するにつれて、テストの役割はより幅広く、重要なものへと進化しています。現在では、テストで得られたデータをもとにデバイスの設計を調整したり、製造プロセスの改善に活用したりするなど、歩留まりの向上にも貢献しています。

近年では複数のチップレットやメモリデバイスが積層され一つ

のデバイスとして動作するようになり、テストもあらゆる手法や機能を進化させて、デバイスごとに異なるニーズに対応することが求められています。当社は、半導体の設計から前工程でのウェーハテスト、後工程でのファイナル (パッケージ) テスト、さらにシステムレベルテストに至るすべての工程を一連の流れとして統合し、効率的かつ効果的なソリューションを提供することを目指しています。

今年新たに発表したシリコン検証の課題を解決するソリューション「SiConic™」は、効率化において非常に重要な役割を果たします。SiConicは、ATEとEDA企業や設計の間の橋渡しを可能にすることで、テスト内容のデバッグや再利用を容易にし、試験中に取得したデータを設計や製造プロセスの改善に生かすことができます。

こうした取り組みは、テストの効率を高めると同時に、顧客が市場投入までの時間を短縮し、製品品質を向上させることを目的とするもので、MTP3における「Automation of Test」の戦略を具現化したものです。

Q ここ数年で当社が市場シェアを高めることができた要因は何だと考えますか？

ゼラー: アドバンテストは、業界内で「他にはない独自のポジション」を築いていると思います。私たちは、将来の変化を先読みして適切な分野に投資し、最良のタイミングで最適なソリューションを届けるという点で確かな実績を重ねてきました。その出発点は常に、顧客が抱える課題を深く理解することにあります。技術的な問題であれ運用上の課題であれ、徹底的に掘り下げる。そして、その理解を形にするのが、情熱を持ったグローバルチームです。研究開発からアプリケーションサポート、稼働サポートに至るまで、あらゆる領域で実行力を発揮しています。

モーハン: 私たちの成功は、一朝一夕に得られたものではありません。

市場シェア58%という数字は、長年の積み重ねの成果です。アドバンテストは顧客との関係を何よりも大切に、長期的な協力関係の構築に努めています。中には数十年にわたる長期的なパートナーシップも少なくありません。私たちは顧客が今必要としていることだけに目を向けるのではなく、次に求められるものまで考慮しています。そのために、営業チームを中心に、顧客の現状の課題から将来のニーズまで深く理解する体制を整えています。こうした関係性が、業界をリードするソリューションの創出と高い市場シェアの維持につながっていると考えています。

Q アドバンテストの強みは何でしょうか。また、AIやHPC向けテストにおける具体的な優位性はどのような点にありますか？

モーハン: アドバンテストが昨年大きく成長を遂げた背景には、AI関連マーケットにおける当社の強いポジションがあります。この成功には多くの要因がありますが、まず、長年にわたりハイ・パフォーマンス・コンピューティング (HPC) 分野で業界をリードしてきたSoCテストシステム「V93000」製品シリーズの存在があります。V93000を用いてAI半導体のテストに数十年取り組んできた中で、この種のデバイスをどのようにテストすべきかについて多くの知見を積み上げてきました。また、当社は次世代AIデバイスの性能向上に不可欠なHBMをはじめとする先端メモリデバイスのテストにおいても、幅広い経験を蓄積しています。HPCテストで培った長年の実績とメモリテスト分野におけるリーダーシップを融合することで、当社はAIの急速な成長を支える独自の立場を確立しています。SoCとメモリの両領域をカバーするこの二重の強みと、顧客との緊密な協働が、差別化されたソリューションの提供を可能にしています。

こうした技術的な専門性により、HPCデバイスの主要メーカー

CxOインタビュー



リハルト ユンガー

経営執行役員
Chief Supply Chain Officer (CSCO),
Chief Digital Officer (CDO) &
Chief Information Technology Officer (CIO)



CSCO, CDO & CIOインタビュー動画はこちら

との強固な関係を長年にわたって築くことができています。前述のとおり、私たちは顧客との関係を非常に重視しており、顧客の技術面のニーズだけでなく、ビジネス・商業面のニーズに至るまで幅広くカバーしています。こうした取り組みにより、顧客の製品戦略に沿った製品を開発することで、顧客とともに進化しながら、この分野で優位性を確保することが可能になっています。

Q 半導体業界は需要変動が大きくダイナミックな業界です。これに対してアドバンテストはどのように柔軟に対応しているのでしょうか？

ユンガー: この業界では、顧客が必要なときにテストキャパシティを充足させられるよう、出荷能力が何よりも重要です。出荷ができなければ競争の土俵に立つことすらできません。また、当社のテストは100万点を超える数多くの部品から成り立っており、その1点でも揃わなければ製品は完成しません。こうしたことから、当社は従来の「just in time」型のモデルから、「just in case」型へと大きく方針転換しました。具体的には、需要が大きく伸びるケース、予想通りのケース、低調なケースといった複数のシナリオを立て、詳細な計画を策定しています。サプライヤーとも緊密に連携し、バッファ戦略や「見える化」ツールを活用することで、市場変動に迅速に対応できるようにしています。こうした取り組みにより、過去数年で生産能力を約3倍に拡大することができました。

戦略的なバッファを確保することで、需要の急増にも即座に対応することができます。また、その在庫管理において特に神経をとがらせる必要があるのが、新旧製品の入れ替え（ロールオーバー）時です。事業部門と綿密に連携し、成長への備えを進めつつ、在庫の陳腐化リスクを徹底して抑えています。さらに、当社の生産は外部委託と自社製造を組み合わせたハイブリッド生産モデルを採用しています。製品ごとに最適なサ

プライチェーンを構築し、両者の最適なバランスを実現しています。例えば、少品種大量生産の製品、もしくは組み込むボードに応じて自在にカスタマイズできる製品は、EMS（製造受託サービス）のパートナー企業に全面的に生産を委託し、彼らの規模と製造ノウハウを活用しています。一方で、少量生産で高度な複雑性を持つ製品については自社製造で対応しています。いずれの製品も設計・生産の両面で高度な専門性が求められるため、当社の設計、エンジニアリング、サプライチェーンの各チームが緊密に連携し、製品の精度と品質を担保しています。こうしたアプローチにより、ビジネスサイクルや市場環境の変化に応じて柔軟に生産をスケールアップする体制を整えています。ここで重要なのは、「将来を見据えた投資」です。常に一歩先を行くために、私たちは積極的に先行投資を行い、この業界の成長を確実に捉えられるようにしています。

ゼラー: 私たちは、新しい技術開発を進める際にも、半導体業界のダイナミックな性質を考慮しています。アドバンテストでは、製品開発を「3つの段階的な計画の時間軸」で進めています。まずは、5～8年先の動向から、市場を変革し得る技術を特定します。次に、3～5年先を見据えて、将来のソリューションや機能に向けた技術の先行開発を開始します。そして最後に、残りの3年で実際の製品・ソリューションとして開発を進めていきます。このようなアプローチによって、私たちは市場の変化を先取りし、業界のダイナミズムを柔軟に受け止め、変化をチャンスへと転換しています。

Q アドバンテストは、グローバルな顧客基盤にどのように対応していますか？

モーハン: アドバンテストは、世界のさまざまな国や地域に拠点を持つグローバル企業です。実際、私たちの顧客の多くもグローバルに事業を展開しており、世界中に開発拠点や製造拠

■ CxOインタビュー

点を構えています。顧客ニーズの進化に合わせたサポートが求められる中、当社では各地域に強力なアプリケーションエンジニアリングチームと営業チームを整備しています。さらに、R&Dリソースも戦略的に世界各地に配置することで、顧客に常に寄り添い、密接な関係を維持しています。

私がグローバルな顧客対応を考えると、まず思い浮かべるのが当社の企業文化である「INTEGRITY」です。その中の“T”は“Teamwork”を意味します。私たちは真のグローバルチームを築くことに注力しており、世界中の仲間と緊密に連携することで、顧客の変化するニーズに迅速に応え、ともに成長することを目指しています。

また、アドバンテストの営業チームの報酬制度はユニークで、成果連動のコミッション制ではありません。私たちは「個人の成果」ではなく「成功の共有」と「市場シェア拡大」に重きを置いています。全員が一体となり、顧客の課題解決に取り組む——それがアドバンテストの強みです。

Q 今後どのようなトレンドがアドバンテストの事業に影響を与えていると考えますか？また、競争力を維持するためにどのようなことに投資していくことが必要でしょうか？

ゼラー: ここ数年、私たちは業界のトレンドを的確に先読みしてきたと自負しています。その成果は、HPC、AI、HBMといったマーケットにおけるリーダーシップにも表れています。現在注目している主要なトレンドは、テストコンテンツの増加、高速化、熱や電力の課題、そしてそれに伴うテスト手法の変化です。これらに対応するため、今後も効率性と最適化に向けての投資を継続していきます。同時に、ASIC開発、高速インターフェース技術、ダイレベル・ハンドリング・ソリューションなど、技術リーダーシップを支える分野にも力を注ぎます。また以前から取り組んでいるシリコンフォトリソグラフィのテスト分野への投

資についても、引き続き強化していく予定です。

社内でのオペレーションにおいても、AI市場の急速な成長に歩調を合わせるため、より効率的に進化することが不可欠です。Test System Business Groupでは市場セグメントごとに事業部を設け、迅速な学習と的確な対応を可能にしています。そして、私のリーダーシップのもと、各事業部の視点や要素を連携させ、お客さまにとって一貫したテスト戦略を実現できるよう取り組んでいます。

ユンガー: 当社の「MTP3」戦略の柱であるオペレーショナル・エクセレンスの推進に基づき、サプライチェーン全体のデジタルトランスフォーメーション(DX)を加速させています。この役割は、私がChief Supply Chain Officer(CSCO)、Chief Information Technology Officer(CIO)、そしてChief Digital Officer(CDO)として担います。現在注力しているのは「Connected Supply Chain」の構築です。需要、注文状況、生産、納品といったプロセス全体をリアルタイムで可視化する、完全統合型のデータ・ドリブン・エコシステムを実現しようとしています。このデジタル基盤により、パートナーとデータを共有し、迅速な意思決定と柔軟な対応が可能になります。

さらに付加価値を引き出すため、AIや先端的な分析技術を活用し、従来は検知できなかった課題を特定・解決しています。これにより、品質、生産性、そして市場対応力の大幅な向上が期待できます。私たちはDXを将来の競争力の重要な要素として位置付けています。

Q サステナビリティの観点から、環境や社会の課題に対する取り組みをどのように事業に反映させていますか？

ユンガー: 当社では製品設計のサイクルにおいてもサステナビリティを重視しています。製品を開発する際には、製造のリードタイムや作業効率、エネルギー削減の対策といったプロセス

**サンジーヴ モーハン**経営執行役員
Chief Customer Relations Officer (CCRO)

CCROインタビュー動画はこちら

C×Oインタビュー

を考慮しています。また、新製品の設計段階では、PFAS(有機フッ素化合物)などへの各種規制にもしっかりと対応します。

さらに、サプライヤー選定時にもこうした環境や社会の持続可能性を考慮しています。また主要サプライヤーに対しては少なくとも年1回、当社の調達方針や外部の法的要件に沿ってサステナビリティへの対応状況を確認しています。

ゼラー: 一般的に、半導体製造装置は非常に多くの電力を消費します。ATEも例外ではありませんが、私たちはテストが消費する電力を効率的に活用することで、持続可能な未来に向けたサポートを行っています。

当社のこれまでの歴史を振り返ると、チャンネル密度の向上に積極的に取り組んできました。これにより、テスト機能の拡張と効率的なテストを実現し、より少ない消費電力でより多くのテストが行えるようになっていきます。つまり、消費電力の効率的な活用を通じて、テストプロセスにおいて顧客により多くの価値を提供しているのです。

Q 信頼の積み重ねは、バリューチェーンでのパートナーシップにどのような力をもたらすのでしょうか?

ユンガー: サプライチェーンにおいては、信頼とコミュニケーションが何よりも重要です。私たちはさまざまな段階やレベルで連携を図っています。

まず、物流やオペレーションの現場レベルでは、情報へのアクセスを容易にし、情報の流れを円滑にするため、可能な限り自動化を進めています。次に、より戦略的なレベルでは、サプライヤーやその先のパートナーとも密接に連携し、長期的な戦略計画を共有することで、サプライチェーンの増減にも全員が一体となって対応できるよう努めています。

信頼はとても重要です。パートナーとの間に長期的な信頼関係を築くことで、双方にとってWin-Winの関係性をつくり出し、

今後起こり得る困難な局面を乗り越えていけるのです。「信頼」が当社のビジョンにおける重要なテーマになっているのは、まさにこうした理由からです。

モーハン: 私たちの業界では、トレンドや企業の状況が急速に変化します。パートナーとの信頼関係を築くことで、変化が表れる前にその兆しを察知することができると思っています。

当社は業界をリードするさまざまな企業と常に連携し、長期的

な視点で戦略的に考えることを重視しています。現時点で誰が優勢かということよりも、私たちは常に新しく革新的な技術に目を向け、それらをいち早く特定し、パートナーシップを築くことを心がけています。このように、「信頼」は、顧客が最新かつ最高の技術を活用できる製品を開発する上で、欠かせない要素となっているのです。

リーダーシップの哲学についてお聞かせください。 この業界で成功するために必要なものは何でしょうか?

私は、成功を導く原動力は、人が持つ「好奇心」であると考えます。技術的にも経済的にも困難な課題に、本気で取り組む情熱も必要です。そして何より、多様な人たちと一緒に働くことを楽しめるかどうか。ハードウェアやソフトウェア、営業、カスタマー、マネジメント、そしてアプリケーションエンジニアやSEなどのエンジニア仲間——そのすべての人と関わりながら進んでいくことこそが、成功の鍵だと思います。



ゼラー



ユンガー

私はよく「グラスに半分水が残っている」という例えを使います。半分しかないと思うか、まだ半分あると喜ぶか、ではなく、それが自分に与えられたすべてであると受け止めて、どう生かすかを考えることが重要です。議論ばかりしていると、水は蒸発してなくなってしまいます。大事なのは、手元にある資産をどう使って価値をつくり出すかを素早く決断することです。

私は根っからの競争好きです。スポーツでも仕事でも何でも、負けるのは性分に合いません。しかし、たとえ負けたとしても、そこから学び直して次に活かせば状況を好転させられると考えています。長期的に粘り強く挑戦し続ける姿勢、それは私自身に限らず、会社にとっても大事なことです。私たちは常に前進し、改善を重ねていくのです。



モーハン

CFOメッセージ



高田 寿子

経営執行役員
Chief Financial Officer (CFO)

多様な経験を活かし、安定と成長を両立する 財務体制を築いてまいります

資産の状況について

第3期中期経営計画（MTP3）の策定時には、最低保有現金を1,000～1,200億円と想定しておりましたが、足元の業績が当初計画を大幅に上回って推移していることから、保有現金残高は想定を上回る水準まで積み上がっています。R&Dや設備投資といった成長投資は、引き続き優先度を高く位置付け、予定通り実行しています。一方、2024年度は売上・利益において過去最高水準を達成したこともあり、現預金残高は依然として高水準で推移しました。今後も、半導体規制や地政学といったリスク要因はもちろんのこと、顧客の需要の高まりによる急激な変化への対応やM&A戦略なども、当社のキャッシュポジションを考える上で大きな要素となります。当社では金融機関とコミットメントラインや当座貸越契約を締結しています。帳簿上の保有現金だけでなく、必要に応じて負債も活用することによって、このような変動にも迅速な対応ができる流動性を引き続き確保し、成長の機会をしっかりとつかんでいきます。一方で、投資機会と事業に必要な運転資本と財務健全性のバランスを考慮した上で、余剰と考えられる現金については株主の皆さまに還元していくなど、機動的な対応を取っていきたいと考えています。

CFO就任にあたって

2025年4月にアドバンテストのCFOに就任しました。この重要な役割を仰せつかり、日々責任とやりがいを感じながら職務に取り組んでいます。これまで投資銀行や事業会社などで経験を積んでまいりましたが、当社とは以前からご縁があり、ファイナンシャルアドバイザー時代には当社の複数の買収案件に携わったこともございます。当時は外部の立場から客観的に当社のビジネスを理解する機会に恵まれ、また、案件を進める中で知り合った方々が現在も経営陣のメンバーであることから、自

然な形で経営チームの一員としてスタートが切れたと感じています。もちろん、当時とは当社の業容が大きく変わっていますので、社内の運営や統制プロセスなどについては4月の着任以来しっかりと理解を深めているところです。今後も過去の職歴から得たコーポレートファイナンスの専門的視点を持って、事業部門のみならずサプライチェーン部門、研究開発部門など、社内のあらゆる部署を支え、当社のさらなる発展と持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

CFOインタビュー

株主還元について

MTP3では、配当と自己株式購入を合わせた「総還元性向」*を3年間で「50%以上」を目途とするという方針を掲げています。これは、より激しく変化する事業環境に柔軟に対応するため、第2期中期経営計画(MTP2)で設定していた単年度の目標から、3年間の累計ベースへと変更したものです。2024年度は、年間39円の配当に加え、500億円の自己株式取得を行ったことで、総還元性向は49%となりました。MTP3初年度として、

まずは平均的なスタートを切ったと認識しています。配当については、年間最低額30円を基本の考え方としつつ、安定的かつ継続的な配当実施に加え、継続的に増配していく配当成長という点を意識しています。実際、2023年度に業績が低下した時も増配を行い、2024年度まで5年連続での増配を実施しました。アップダウンのある業界ではありますが、増配を継続できるような利益成長を図ってまいります。今後は、増配の継続に加え、資本残高や当期利益に対する配当額である「株主資本配当率（DOE）」や「配当性向」も考慮しながら、配当水準を決定していきたいと考えています。

株主総利回り(TSR)について

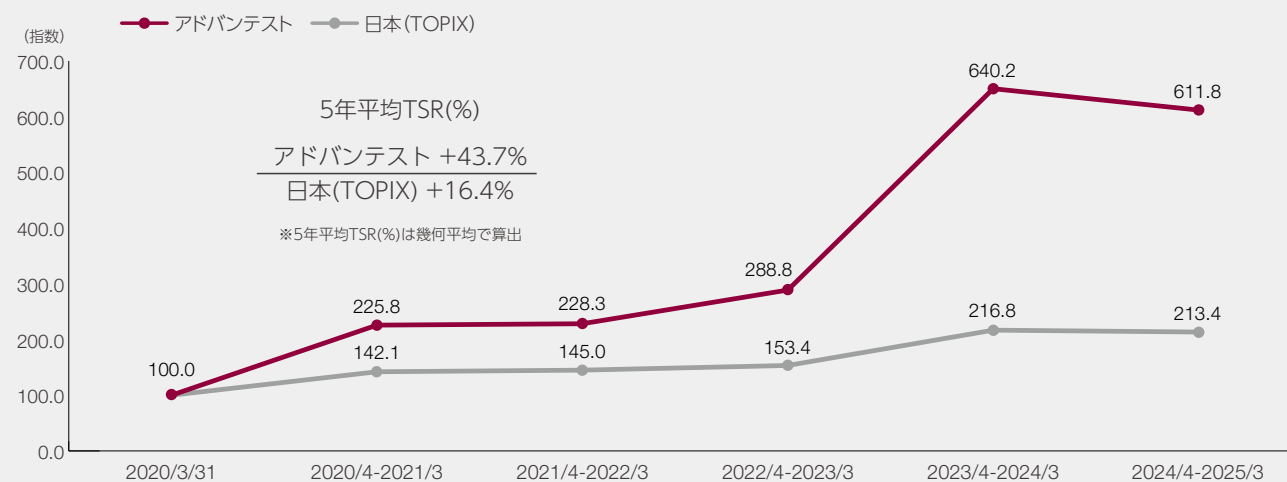
2024年度単年度で見ると、TSRはマイナスとなりました。需要変動が大きい業界であることから、当社では中期経営計画において単年の数値ではなく、3年間の平均値を経営指標としています。TSRについても同様に、単年結果ではなく、過去3年から5年のスパンで評価することが適切であると考えています。今後も、投資家の皆さまの期待に応える業績を継続して実現するため、CFOとして全力を尽くしてまいります。

最後に

さらなる企業価値向上の実現に向け、事業成長を力強く支えつつ、当社株式を長く保有したいと感じていただけるような財務戦略を進めてまいります。引き続きのご理解とご期待を賜りますようお願い申し上げます。

*総還元性向:(配当額+自己株式取得額)÷連結当期利益

● Total shareholder return (TSR)



各期間のTSR(%)	2020/4-2021/3	2021/4-2022/3	2022/4-2023/3	2023/4-2024/3	2024/4-2025/3
アドバンテスト	+125.8%	+2.5%	+60.5%	+351.4%	-28.4%
日本(TOPIX)	+42.1%	+2.9%	+8.4%	+63.4%	-3.4%

※TSRの株価は、2020年3月31日から2025年3月31日までの期末指数データを使用

CHOメッセージ



キース ハードウィック

経営執行役員

Chief Human Capital Officer (CHO) &
CCO (Chief Compliance Officer)

当社では時間をかけて継続的に成長できる環境づくりに力を注いでいます。そのため、「従業員エンゲージメント」は当社の最優先課題の一つとなっています。



CHO & CCOインタビュー動画はこちら



業界のダイナミックな変化に迅速に対応できる組織づくりを進めていきます。

エンゲージメントを高め、 ともに成長する

2022年3月以降、採用やM&Aを通じて1,500名を超える新たな従業員を迎え入れました。従業員にはアドバンテストで長期的なキャリアを築いてほしいと考えており、当社では時間をかけて継続的に成長できる環境づくりに力を注いでいます。そのため、「従業員エンゲージメント」は当社の最優先課題の一つとなっています。

2024年度には、Gallup社のモデルを活用したグローバルエンゲージメントサーベイを実施しました。その結果、エンゲージされた従業員の比率は前回の調査から6ポイント改善しましたが、まだ中期経営計画（MTP3）の目標達成には道半ばです。エンゲージメント向上の施策の多くは、目標や期待をより明確にするため、マネージャーとチームメンバーのコミュニケーション強化に重点を置いています。加えて、従業員が成長するためのリソースを提供し、従業員の声を社内で反映させていくといった、これまで着実に実践してきた取り組みについても、さらに磨きをかけていきます。

業界の変化に対応する人財戦略

アドバンテストにとって、従業員は最も重要な財産です。一人ひとりがそれぞれ持つ経験や能力が、当社を未来へと導くイノベーションと成長を生み出す原動力となっています。私はChief Human Capital Officer (CHO) として、Human Capital (HC) チームと緊密に連携しながら、従業員一人ひとりの仕事と会社のビジョンを結び付けることで、グローバルチームとしての目標を達成できるよう努めています。

半導体業界の複雑性が増す中で、従業員へのサポートのあ

り方も進化が求められています。当社のグローバルなオペレーションは、ビジネスユニット (BU)・ファンクショナルユニット (FU)・リージョナルユニット (RU) をまたがって行われており、効率性、生産性を維持するためにはそれぞれのニーズに沿った支援が不可欠です。私たちは「Global Human Capital Transformation」の一環として人事のシステムやプロセスの標準化を進めるために、各ユニットのリーダーと意見交換を重ねてきました。その結果明らかになったのは、各ユニットに専任のHCパートナーを置くことの必要性です。現場のユニットにHCの代表者を置くことで、会社全体へのサポート体制を強化し、

CHOメッセージ

INTEGRITYが育む グローバルチーム力

従業員のエンゲージメントを考えると、グローバルなチーム全体を束ねる大切な拠り所となっているのがINTEGRITYです。

アドバンテストにとってINTEGRITYは単なる価値観の集合ではなく、長期的な価値創造を支える基盤であり、グローバルチームをひとつに結びつける存在です。6年前に導入されたINTEGRITYは、当社で最も成果を上げている従業員たちに共通する資質を汲み取って生まれました。アドバンテストの売上高の98%以上、従業員の60%以上は日本以外である中で、INTEGRITYは多様なチーム、地域、部門を超えて信頼を築き、効果的な協働を促進する上で極めて重要な役割を担っています。当社の顧客はグローバルであり、私たち自身もまたグローバルです。例えば米国の顧客が当社の台湾サポートチームを頼り、そのチームが韓国の同僚と密接に連携するといったことも珍しくありません。グローバルであること、協働すること、チーム志向であることは、当社の成功に不可欠です。この共通のコミットメントがあるからこそ、世界中の組織が一体となって動き、どの地域においても高品質なサービスを届ける際に一貫したメッセージを発信することができます。つまり、アドバンテストの顧客やパートナーは、世界中のどこで従業員と接しても、同じ価値観に基づく一貫した姿勢や印象を受け取るでしょう。

さらに、当社の確固たる企業文化は、魅力的な職場環境づくりも後押ししています。採用イベントではINTEGRITYを積極的に紹介し、新入社員全員に当社のコア・バリューをしっかりと教育し、理解を深めてもらっています。INTEGRITYを通じて、すべての従業員が私たちの仕事に深く結び付いた共通の価値観のもとで結束することで、個人の成長が促され、組織の成功を推進しているのです。

一方で、私たちは未来を見据え、INTEGRITYの精神そのものを守りつつも、業界の成長に合わせてその価値を進化させる

必要があると考えています。今後は、当社のビジネスを取り巻く環境により強く響く価値に注力していきます。例えば、INTEGRITYの最初の「I」は「Innovation（イノベーション）」を意味し、複雑化する半導体デバイスに対応する革新的な解決策の必要性を示しています。また、アドバンテストはすでに市場シェアで「Number One」（INTEGRITYの「N」）の地位を確立していますが、この価値を改めて意識することで、従業員のモチベーションを高めつつ、慢心することなく挑戦を続けられます。真の「Number One」であり続けるためには、謙虚さと貪欲

さを併せ持つことが求められます。INTEGRITYの原則は、その姿勢を私たち自身に思い起こさせる道しるべとなるのです。

INTEGRITYが進化を続けることで、その意味は従業員一人ひとりとってより深いものとなり、私たちの企業アイデンティティや大切にしている価値観をさらに豊かにしていくものと考えています。

未来を見据えた人財開発

今日の半導体業界は急速に変化しており、将来に備えた組織づ

● Advantest Employee Lifecycle



CHOメッセージ

くりは持続的な成長のために欠かせません。当社では、複雑化が進む環境を乗り越えるには、イノベーションを推進できるスキルや柔軟性、マインドセットを備えた人材が必要であると考えています。

まず、適切な人材を引きつけ、定着させることが最も重要です。採用活動にとどまらず、メンター制度や知識共有、グローバルチーム間での協働を促進する環境づくりに取り組んでいます。このアプローチは、従業員のエンゲージメントを高めるだけでなく、競争の激しい市場における組織のレジリエンスをより高めることにもつながります。

私たちは、従業員が当社とともに歩むキャリアの全段階で一貫して支援することを信念としています。そこで、「Advantest Employee Lifecycle」という包括的な戦略を確立しました。まずは、適切な人材を「Attraction（引きつけ）」、効果的な採用活動によって「Recruiting（採用する）」ことから始まります。次に、新入社員が当社の企業文化や事業、仕組み、仕事の進め方などを理解できるよう支援する「Onboarding（受け入れプロセス）」を行い、その後、選りすぐりの研修プログラムを通じてスキルを育む「Development（育成）」に進みます。さらに、「Rewards（報酬）」やエンゲージメント施策によって従業員の「Retention（定着）」を促し、最後は後継者計画を通じてスムーズなキャリアの移行「Transition（退職）」まで支えます。このライフサイクルは、従業員一人ひとりがキャリアのあらゆる段階で支援を受けることで、個人の成長と会社の事業目標が一体となる継続的な発展を促します。

さらに、2024年度には、「Advantest Development Framework」を活用することで、この戦略をさらに拡充しました。このフレームワークは、技術系・非技術系を問わず、従業員一人ひとりに明確なキャリアパスと、目的に応じた学習プログラムを提供する仕組みです。従業員が重要なスキルやリーダーシップ能力を身につけられるよう支援することで、将来の成長をけん引する次世代の人材を育成しています。

スキル開発への投資は、「個人の力」と「組織の力」を両輪としてその双方を高める私たちの戦略の一環です。従業員一人ひとりの強みを伸ばすことで「個人の力」を磨き、その積み重ねが「組織の力」となり、この両輪から成る人的資本が従業員エンゲージメントを向上させ価値創出を実現します。このよ

うな戦略的な人材投資を通じて、明日への課題に対応できる人材基盤を着実に整えています。アドバンテストの人的資本に関する取り組みは、長期的な価値創造の基盤であり、業界でのリーダーシップを持続するための重要な差別化要因です。

● Advantest Development Framework



*学習プログラムは各地域のルールや慣行に基づいて実施されます

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、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実に捉え、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ことでリスクを抽出し、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、いわゆるセカンドライン（人事・経理・法務等の管理部門）、サードライン（内部監査部門）との連携を行い、日頃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もと、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、Group CEO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から取締役会・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。

重大かつ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。

■ リスクマネジメント

主要なリスクと対応

2024年度に、各本部・事業部門・海外拠点が特定したリスクは約370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	リスクの影響を受ける戦略	主な対応	責任者*
1 半導体産業の顕著な需要変動	①③	・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	CSCO CCRO
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	①②③	・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	①③	・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 CDO
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 CTO
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	①③④	・BCP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	CEO CSCO
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	CEO CFO
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	①④	・環境関連の法規制の動向をモニター ・代替技術の検討	CSRO CTO
8 専門性の高い人材の不足	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 ・キーマン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	COO CCO CTO
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	CDO CIO

*CxO一覧(2025年11月1日 現在)

Group CEO(Chief Executive Officer)	ダグラス ラフィーバ
Group COO(Chief Operating Officer)	津久井 幸一
CHO(Chief Human Capital Officer)& CCO(Chief Compliance Officer)	キース ハードウィック
CSRO(Chief Stakeholder Relations Officer)	三橋 靖夫
CTO(Chief Technology Officer)	ユルゲン ゼラー
CCRO(Chief Customer Relations Officer)	サンジーヴ モーハン
CSCO(Chief Supply Chain Officer), CDO(Chief Digital Officer) & CIO(Chief Information Technology Officer)	リヒャルト ユンガー
CFO(Chief Financial Officer)	高田 寿子