Advantest Corporation

IR Fireside Chat Script

November 12, 2026



[Introduction / はじめに]

	English	日本語
Oike 尾池	Good afternoon, everyone. Thank you for joining today's Fireside Chat. Last year, we invited our CTO and Group CEO. This year, we have invited our Chief Supply Chain Officer to join the discussion about our supply chain strategy with our Group CEO. First, I would like to ask both of you to introduce yourselves.	皆様、こんにちは。本日は当社の Fireside Chat にご参加いただき、誠にありがとうございます。 昨年は CTO とグループ CEO による対談をお届けしましたが、今年は Chief Supply Chain Officer のリヒャルトを迎え、グループ CEO のダグとともに当社のサプライチェーン戦略について対談を行います。 それではまず、お二人から自己紹介をお願いします。
Lefever ラフィーバ	I think everybody knows me, so I don't need to give much of an introduction. I am the Group CEO and am responsible for all activities across the company. Lately, I have been working much more closely with my colleague Richard on the supply chain front because it represents a big opportunity for the company. Richard?	私のことはご存じだと思いますので、詳しい自己紹介は必要ないでしょう。私はグループ CEO として、当社のあらゆる事業活動に責任を負っています。 最近は、サプライチェーンが当社にとって大きな事業機会となっていることから、この分野で同僚のリヒャルトとこれまで以上に緊密に連携して取り組んでいます。それでは、リヒャルト、お願いします。
Junger ユンガー	Thank you. My name is Richard Junger, and I am the Chief Supply Chain Officer. I have worked in the semiconductor industry since 2006 in many different supply chain roles. This is a very special occasion to discuss the supply chain.	ありがとうございます。Chief Supply Chain Officer のリヒャルト ユンガーです。 私は 2006 年から半導体業界で働いており、これまでサプライチェーンに関するさまざまな職務を経験してきました。今回、こうしてサプライチェーンについてお話しできることを大変特別な機会だと感じています。よろしくお願いします。

[Structural Changes in the Market / マーケットの構造的変化]

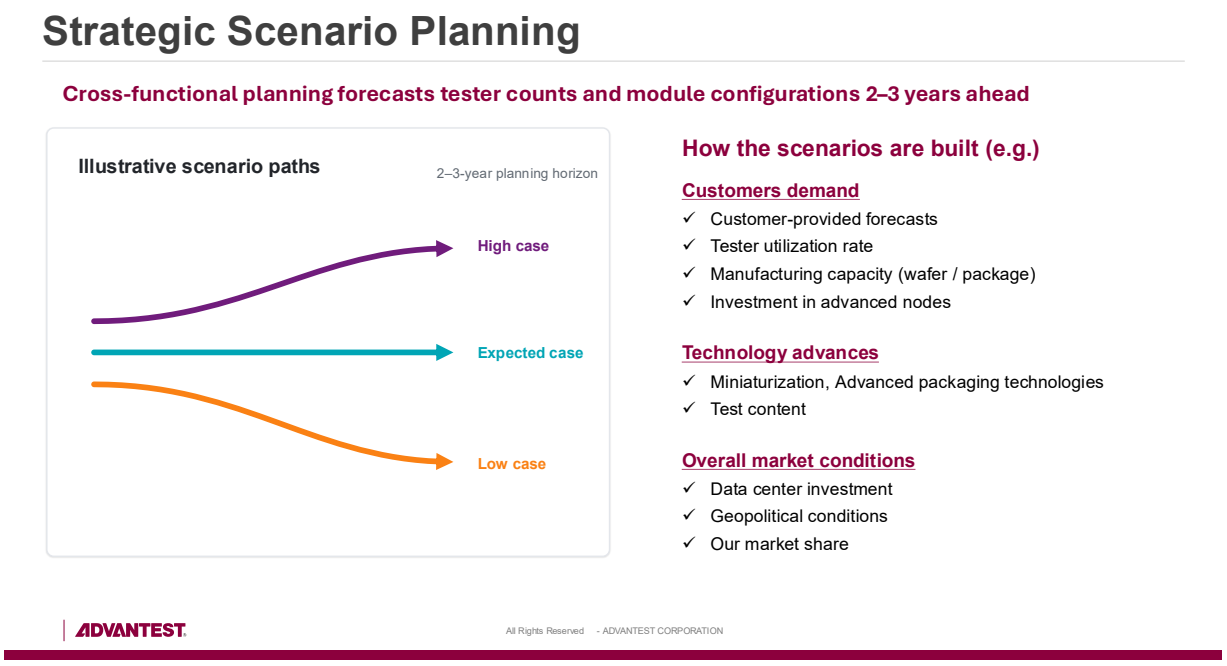
	English	日本語
Oike 尾池	Thank you very much. My first question. How has the rise of AI changed the environment surrounding Advantest's supply chain?	ありがとうございます。最初の質問です。AI の急速な普及によって、アドバンテストのサプライチェーンを取り巻く環境は、どのように変化してきたのでしょうか。
Lefever ラフィーバ	Probably the biggest change brought about by AI has been the shift to high-volume production of advanced packaging. That added a level of testing complexity that had not existed before. It resulted in increases in test time and test content that the test industry had never experienced. Semiconductor unit volume has always been a driver, along with increases in test content associated with transistor counts and Moore's Law. But this has now reached an entirely different level. In some cases, we are seeing test times increase by multiples from one generation to the next. That created an exponential ramp in test demand and the resulting challenge for us to meet that demand.	まず、AI によってもたらされた最大の変化は、おそらく先端パッケージの本格的な量産への移行です。これによって、それまでにはないレベルでテストの複雑化が生じました。その結果、テストタイムとテストコンテンツが、テスト業界でこれまで経験したことのないほど増加しました。 従来から、半導体の数量増加は需要を押し上げる要因でした。それに加えて、トランジスタ数の増加やムーアの法則に伴い、テストコンテンツも増加してきました。しかし、現在はそれとはまったく異なる次元に達しています。場合によっては、世代が一つ進むだけで、テストタイムが数倍に増加するケースも見られます。これによってテスト需要が指数関数的に急増し、その需要に当社はどう対応するかという課題が生じました。

	No one really predicted the extent of the increase in test content, so almost everyone, including our customers, was caught off guard. Fortunately, we were able to stay ahead of it, and Richard can talk more about that. The other factor, which perhaps could have been anticipated but has become increasingly apparent, is that our testers have a similar component mix to data-center racks. As a result, we sometimes find ourselves competing for components with the very customers we serve. PCBs, standard components, cables, connectors, and many other items used in data-center racks are also required for our testers. We therefore depend on many of the same supply chains. That creates a level of complexity that may not be fully understood. We work closely with our customers because they understand that they need testers to test the components that ultimately go into those racks. We therefore maintain constant communication on this issue. I think those are the two major factors behind the recent changes.	テストコンテンツがここまで増加するとは、実際には誰も予測していませんでした。そのため、当社のお客様を含め、多くの人にとって予想外の事態となりました。幸い、当社はそれに先んじて対応することができました。この点については、リヒャルトからさらに詳しく説明できると思います。 もう一つの要因は、ある程度は予想できたことかもしれませんが、最近になってますます明確になってきたことです。それは、当社のテスタがデータセンターのサーバーラックと似たような部品構成になっているという点です。その結果、場合によっては、当社のお客様と部品の確保を競い合う状況が生じています。 PCB（プリント基板）、汎用部品、ケーブル、コネクタをはじめ、サーバーラックに使用される多くの部品は、当社のテスタにも必要です。そのため、当社はお客様と多くの部分で同じサプライチェーンを共有しています。こうした事情により、外からは見えにくいサプライチェーン上の複雑さが生じています。 この問題については、お客様とも緊密に連携しています。お客様も、最終的にサーバーラックに搭載される部品をテストするためには、テスタが必要であることを理解しているからです。そのため、この問題については常にお客様とコミュニケーションを取っています。 これら２つの点が、最近の変化をもたらしている大きな要因だと見ています。
Junger ユンガー	I would echo what Doug said about the supply base, which has changed significantly. This is not like the disruptions we saw in 2021, when there were shortages. The industry is now undergoing a major transformation, as many suppliers of key commodities are shifting toward supporting AI. That creates another set of changes that we must address within our supply chain. As Doug said, we need to work with our customers and supply chain partners to anticipate these issues and respond to them as they arise.	サプライヤーの部品供給環境については、ダグが話したことに私も同感です。サプライヤーを取り巻く環境は大きく変化しています。 これは、部品不足が発生した 2021 年のようなサプライチェーンの混乱とは異なります。現在、業界は大きな変革期にあり、主要な部材を供給する多くのサプライヤーが、AI 関連の需要への対応にシフトしています。その結果、当社のサプライチェーンにおいても、新たに対応しなければならないさまざまな変化が生じています。 ダグが述べたように、こうした問題をあらかじめ見越し、実際に発生した際に適切に対応できるよう、お客様やサプライチェーンのパートナーと連携して取り組んでいく必要があります。

[Evolution of Advantest's Approach to Supply Chain Management ／ アドバンテストのサプライチェーンマネジメントの進化]

	English	日本語
Oike 尾池	As the business environment has changed, how has Advantest's approach to supply chain management evolved?	事業環境が変化する中、アドバンテストのサプライチェーンマネジメントに対する考え方は、どのように進化してきたのでしょうか。
Junger ユンガー	We have made several fundamental changes since 2021, when we faced significant supply shortages. Those challenges forced us to reconsider how we respond to the industry's dynamics. We moved away from a classical waterfall-style forecasting model (*) toward a top-down approach that we call "anticipating." This enabled us to make major and sometimes bold decisions to prepare and put capacity in place ahead of demand. Anticipating does not mean looking only at customer demand. It means examining the broader ecosystem, understanding how it is evolving, looking into the future. From there, we determine what steps and decisions we need to take to respond to and support the industry. Another major change came from recognizing the high degree of uncertainty in the market. Even our customers sometimes find it difficult to anticipate what they will need. We therefore decided to treat inventory as a key strategic tool. This means moving from a just-in-time environment, which limits the available bandwidth, to a just-in-case environment. That	2021 年に深刻な供給不足に直面して以降、私たちはいくつかの抜本的な変革を行ってきました。当時の課題をきっかけに、業界の変化にどう対応するかを改めて見直すことになりました。 従来のウォーターフォール型の需要予測モデル(*)から脱却し、私たちが「anticipating（将来の需要を見越して備える）」と呼ぶトップダウン型のアプローチへと移行しました。これによって、需要に先んじて準備を進め、必要な供給能力を確保するため、大規模で、時には大胆な意思決定を行えるようになりました。 「将来の需要を見越して備える」とは、単にお客様の需要だけを見るということではありません。より広いエコシステム全体を捉え、それがどのように変化しているのかを理解した上で、将来を見据えるということです。その上で、業界の変化に対応し、その発展を支えていくために、私たちがどのような行動を取り、どのような意思決定をしていくべきかを見極めます。 もう一つの大きな変化は、市場には非常に高い不確実性があると認識したことです。お客様自身も、将来何が必要になるのかを予測するのが難しい場合があります。そこで私たちは、在庫を重要な戦略的手段として活用することにしました。 これは、必要なものを必要な時に必要な量だけ確保する「ジャスト・イン・タイム型」から、不測の需要に備える「ジャスト・イン・ケース型」への移行を意味します。ジャスト・イン・タイム型では、供給

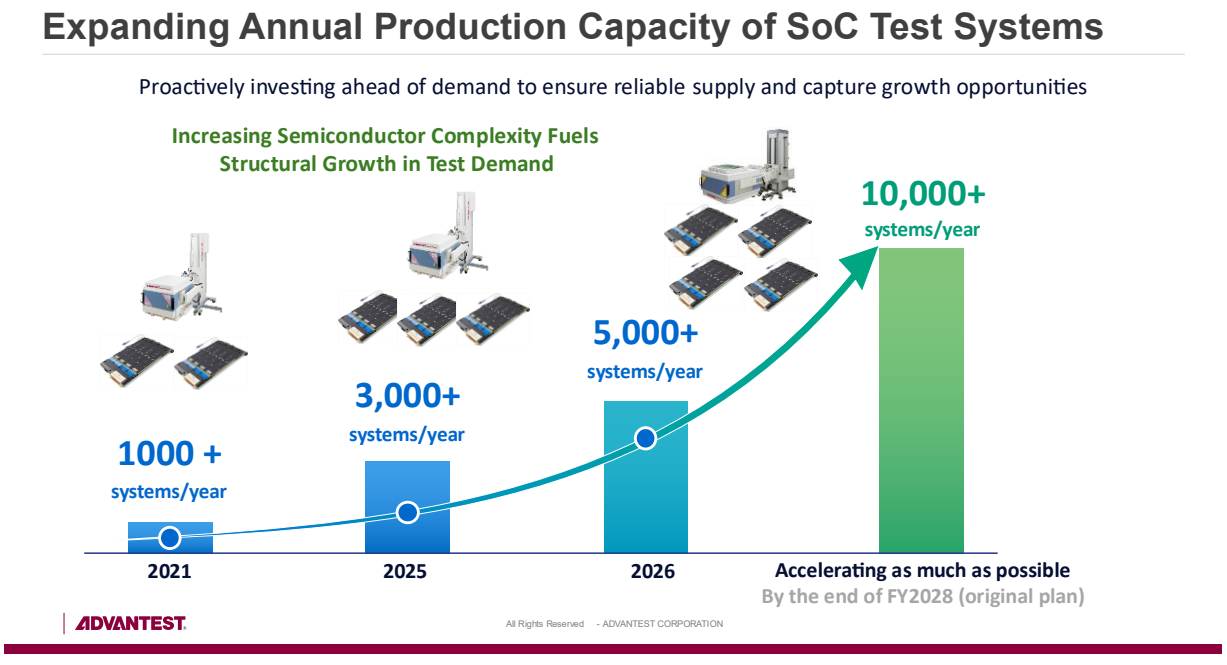
	required a substantial change in how we utilize our capital to support customers. Another result of anticipating the industry is top-down decision-making. We still collect bottom-up data from customers and the industry, but we know that this provides only a small window into what may happen. We therefore also take an ecosystem approach, and a top-down review and use it to guide the company in making bold decisions, including expanding capacity ahead of demand to support our customers. (*) building demand forecasts from customers and using them to make decisions on production, component procurement, and capacity expansion.	余力に限界があるためです。そのためには、お客様を支えるために当社の資金をどのように活用するかも大きく変える必要がありました。 業界の先行きを見越すことで生まれたもう一つの変化が、トップダウン型の意思決定です。もちろん、お客様や業界からボトムアップでデータを収集することは今も続けています。しかし、そうした情報だけでは、将来起こり得ることの一部分しか捉えられないことも分かっています。そのため、エコシステム全体を俯瞰するアプローチとトップダウンでのレビューを行い、それを経営判断に活かしています。こうした考え方に基づき、お客様を支えるために需要に先んじて生産能力を拡大するなど、大胆な意思決定を行っています。 (*)お客様から上がってくる需要予測を順番に積み上げ、それをもとに生産・部材調達・能力増強を決めていく方法
Lefever ラフィーバ	I would reinforce Richard's final point about the top-down approach. Over the last couple of years, we have relied much more on top-down decision-making. One reason is that customers are sometimes hesitant to provide the right forecasts. We have a highly experienced management team, and I give Richard a lot of credit for making decisions based on our conviction about the industry. We also have excellent customer relationships. Sometimes, executive-to-executive discussions provide information that does not match what we are hearing through bottom-up channels. In those cases, it is easy to decide that we should rely on the executive-level information. I will say that bottom-up visibility has improved over the past year. We are beginning to receive longer-term forecasts. In some cases, we receive 18-month forecasts, and some companies are even willing to provide multiyear forecasts. That helps tremendously. They are doing this because they are also adopting a top-down approach within their own companies. This has become part of the business, and I do not think it will change. Our top-down decisions are the reason we had the right capacity in place when these demand ramps occurred.	リヒャルトが最後に話したトップダウンアプローチについて、私からも強調したいと思います。ここ数年、私たちはトップダウン型の意思決定を以前にも増して重視するようになっています。 その理由の一つは、お客様は適切な需要予測を提示することに慎重になる場合があるということです。当社にはとても経験豊富な経営チームがそろっています。その中でも、業界の将来性に対する私たちの確信を基に意思決定をしてきたリヒャルトの貢献は大きいと思っています。 また、当社はお客様ととても良好な関係を築いています。時には、経営幹部同士の対話から得られる情報が、ボトムアップで得ている情報と一致しない場合もあります。そのような場合には、経営幹部レベルで得られた情報を重視するという判断がしやすくなります。 一方で、この 1 年ほどで、ボトムアップで把握できる情報も改善してきました。より長期的な需要予測を受け取れるようになっています。場合によっては 18 カ月先までの予測を受け取ることもありますし、数年先までの予測をご共有くださるお客様も出てきています。これはとても大きな助けになっています。 お客様がこうした情報を共有くださるようになった背景には、お客様自身も社内でトップダウンアプローチを取り入れていることがあります。これはすでに事業運営の一部となっており、今後も変わらないと考えています。需要が急増した際に、当社が必要な供給能力をあらかじめ確保できていたのは、こうしたトップダウン型の意思決定を行ってきたからです。
Oike 尾池	So, this change is occurring not only on the supply side but also on the customer side.	つまり、この変化は供給側だけでなく、お客様側でも起きているということですね。
Junger ユンガー	Yes. That is a major change. Managing demand and supply has become a much more strategic effort across companies rather than simply a technical process of saying, "I need a tester, so I will buy one." The discussion is now about securing long-term capacity to support customers. It has therefore become a strategic conversation at the executive level, although it continues to be complemented by tactical forecasting. I believe this is one of the biggest changes we have seen. We call it a top-down approach, but it has really become an exercise in strategic alignment across companies.	はい。これは非常に大きな変化です。 需要と供給の管理は、単に「テスタが必要だから 1 台購入する」といった実務的なプロセスではなく、企業間でより戦略的に取り組むテーマになっています。 現在の議論は、お客様を長期的に支えるために、必要な供給能力をどう確保するかというものになっています。そのため、ボトムアップで把握する実務レベルの需要予測を引き続き活用しつつも、経営幹部レベルで議論すべき戦略的テーマになっています。 これは、私たちが経験してきた中でも最も大きな変化の一つだと思います。私たちはこれをトップダウンアプローチと呼んでいますが、実際には、企業間で戦略的な方向性をすり合わせる取り組みへと発展していると言えるでしょう。



[Decision-Making Framework ／ 意思決定フレームワーク]

	English	日本語
Oike 尾池	Thank you for sharing that. So, with considerable uncertainty in the market, what indicators does Advantest look at when making capacity decisions? You have already touched on several of them, but do you have any additional comments?	ありがとうございます。では、市場の不確実性が非常に高まる中、アドバンテストでは、生産能力に関する意思決定を行う際、どのような指標を重視しているのでしょうか。すでにいくつかの点に触れていただきましたが、ほかに補足があればお聞かせください。
Lefever ラフィーバ	The whole world is asking this question. It seems to be discussed in every boardroom: How long will this continue? We monitor many different signals. We look at large language models and profit per token. We look at data-center capital expenditure and energy sources. We look at foundry and memory wafer starts, the amount of clean-room space being built, the semiconductor production equipment and materials industry, and even raw materials. We examine the entire supply chain stack and look for discontinuities to confirm that all of these areas are growing sufficiently. Ultimately, however, we rely on the customers we deal with face to face. More often than not, people overcompensate for cycles, whereas we take a long-term perspective on growth. There will be downward cycles, and we know how to manage them. The bigger risk is not having sufficient capacity. The AI and data-center market will eventually transition toward edge and physical AI. Everyone understands that this will happen, although no one knows the exact timing. It will create another significant tailwind for the industry, so we must be ready. There is a great deal of discussion about a supposed bubble. In the end, however, we continue to advance according to a very long-term vision for the company, somewhat independently of short-term cycles.	これは今、世界中の誰もが抱いている疑問です。どの会社の取締役会でも、「この状況はいつまで続くのか」という議論が行われていると思います。 私たちは、さまざまなシグナルを注視しています。例えば、大規模言語モデルやトークン（AI が処理する情報量の単位）当たりの収益性、データセンターの設備投資や電力供給能力を見ています。また、ファウンドリやメモリ半導体のウェーハ供給量、建設中のクリーンルームの規模、半導体製造装置・材料業界の動向、さらには原材料まで幅広く見ています。 つまり、サプライチェーン全体をくまなく精査し、その中に不連続性がないかを確認することで、これらの領域が十分に成長しているかを確かめています。 ただ最終的には、私たちが直接向き合っているお客様から得られる情報を重視しています。多くの場合、景気のサイクルに対して必要以上に反応しがちですが、私たちは長期的な成長という視点で捉えています。 もちろん、今後も需要が落ち込む局面はあるでしょう。しかし、そうした局面には十分対応できます。それよりも大きなリスクは、必要な供給能力を確保しないことです。 AI やデータセンター市場は、いずれエッジ AI やフィジカル AI へと広がっていくでしょう。それがいつ起こるのか、正確なタイミングは誰にも分かりませんが、いずれそうなることは誰もが理解しています。それは業界にとって新たな大きな追い風となるため、私たちはそれに備えておかなければなりません。 いわゆる「バブル」をめぐる議論も盛んに行われています。しかし、最終的には、私たちは短期的な景気サイクルに過度に左右されることなく、当社の非常に長期的なビジョンに基づいて事業を前に進めています。
Junger ユンガー	I would add that this is really about what we call scenario planning. We evaluate all those parameters and define different scenarios. That allows us to adjust and validate them over time while aligning our strategy with developments in the ecosystem. This goes beyond the detailed supply chain. We must also examine the global economy and geopolitical environment, understand how they could influence supply chain shifts and changes, and	付け加えると、これはまさに私たちが「シナリオプランニング」と呼んでいる考え方です。 先ほど挙げたさまざまな要素を評価した上で、複数のシナリオを設定しています。これによって、エコシステムの動向に合わせて当社の戦略を調整しながら、各シナリオを継続的に修正・検証することができます。 そして、見るべき範囲は個々のサプライチェーンの詳細だけにとどまりません。世界経済や地政学的な環境についても分析する必要があります。それらがサプライチェーンの構造や変化にどのような影響を及

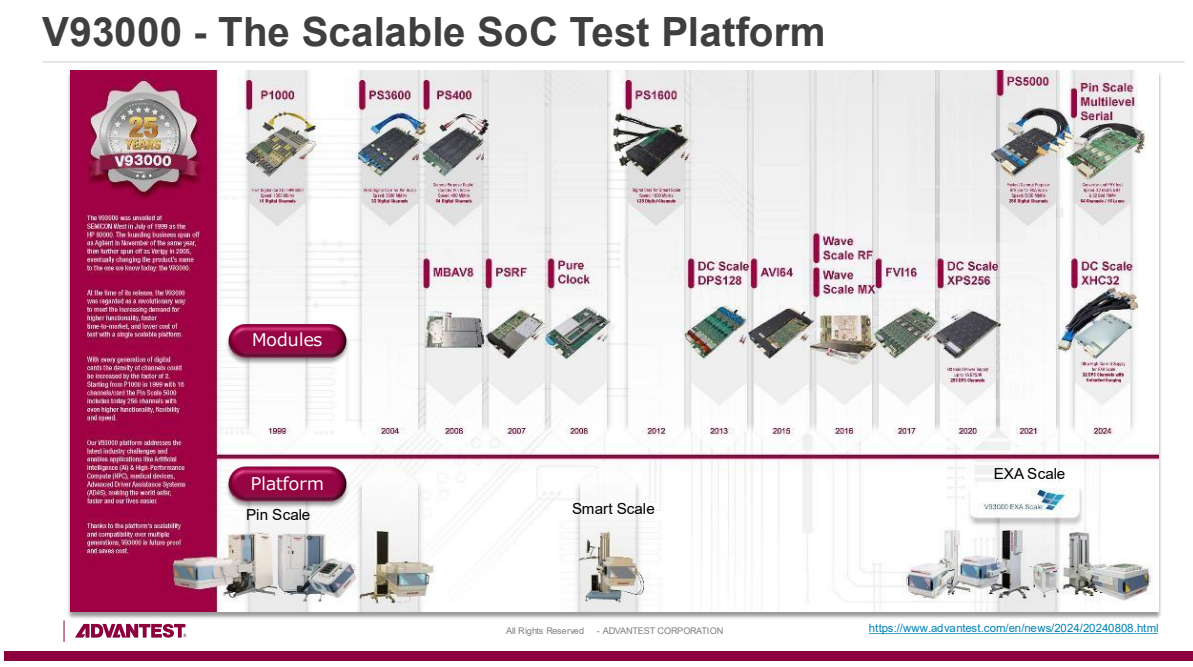
	incorporate those factors into our scenario planning.	ぼす可能性があるのかを理解し、そうした要素もシナリオプランニングに織り込んでいく必要があります。



［Execution / 実行力］

	English	日本語
Oike 尾池	Looking ahead, what gives you confidence that Advantest can deliver the next phase of capacity expansion?	今後、次のステージの生産能力拡大を着実に進めていけるという自信は、どこから来ているのでしょうか？
Junger ユンガー	The short answer is that we have done it before. Over the past five or six years, we have established a strong track record of significantly expanding our supply chain through the processes we have described. We prepared ourselves by ensuring that capacity would be available when needed, and we demonstrated that we could respond quickly. For some products, we increased capacity tenfold, and for some modules, as much as twentyfold. Taking capacity to the next level will require another major effort, but we already have the thought process and planning in place for the next step. We are confident because we have done this before, we have a strong track record, and we are already thinking ahead of time. We are not stopping where we are today.	端的に言えば、これまでにも実現してきた実績があるからです。 過去 5〜6 年にわたり、これまでご説明してきた取り組みを通じて、当社はサプライチェーンの供給能力を大幅に拡大してきた確かな実績があります。必要な時に十分な生産・供給能力を確保できるよう事前に準備し、需要の変化にも迅速に対応できることを実証してきました。 製品によっては供給能力を 10 倍に、また一部のモジュールでは最大 20 倍にまで拡大しました。 供給能力をさらに次のレベルへ引き上げるには、再び大きな取り組みが必要になります。しかし、次のステップに向けた考え方や計画はすでに整っています。これまでにも実現してきた経験と確かな実績があり、さらにすでに先を見据えて準備を進めているからこそ、自信を持っています。私たちは現状にとどまることなく、供給能力をさらに高めていきます。
Lefever ラフィーバ	Richard, perhaps you could talk about what we learned in 2021, during the COVID-19 pandemic, when we faced significant supply shortage.	リヒャルト、2021 年のコロナ禍で深刻な供給不足に直面した際に、私たちが何を学んだのかについても説明してもらえますか。
Junger ユンガー	It was a challenging period, but also a very valuable one because we learned many lessons. One lesson concerned supply chain visibility. We needed end-to-end visibility deep into the supply chain, sometimes down to the wafer level, so that we would have enough time to respond quickly to changes. Another lesson concerned buffer strategy. We accepted that the industry is so dynamic that we need to use different tools to prepare ourselves. Partnerships with suppliers were another key element. We began engaging much more deeply with our core and key suppliers at both strategic and tactical levels. Strategically, we intensified exchanges between executives, while we complemented this with digital transformation (DX) initiatives and tools that connect our companies and provide a more timely flow of information. We also adjusted our supply chain models. Many lessons from that period were incorporated into our strategy.	非常に厳しい時期でしたが、同時に多くのことを学んだという意味で、大変貴重な経験でもありました。 その一つが、サプライチェーンの可視性です。変化が起きた際に迅速に対応できるだけの時間を確保するためには、サプライチェーンの川上から川下まで一貫して状況を把握する必要がありました。場合によっては、ウェーハレベルまでさかのぼって把握する必要がありました。 もう一つの教訓は、バッファ戦略です。半導体業界は非常に変化が激しいため、そうした変化に備えるには、さまざまな手段を活用する必要があると認識しました。 サプライヤーとのパートナーシップも重要な要素でした。当社の中核的・主要なサプライヤーとは、戦略面、実務面の両方で、従来以上に深く連携するようになりました。戦略面では、経営幹部同士の対話を強化しました。それに加えて、当社とサプライヤーをつなぎ、よりタイムリーに情報を共有できるよう、デジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組みやツールも活用しました。 また、サプライチェーンのモデル自体も見直しました。当時得た多くの教訓を、その後の戦略に取り入れています。

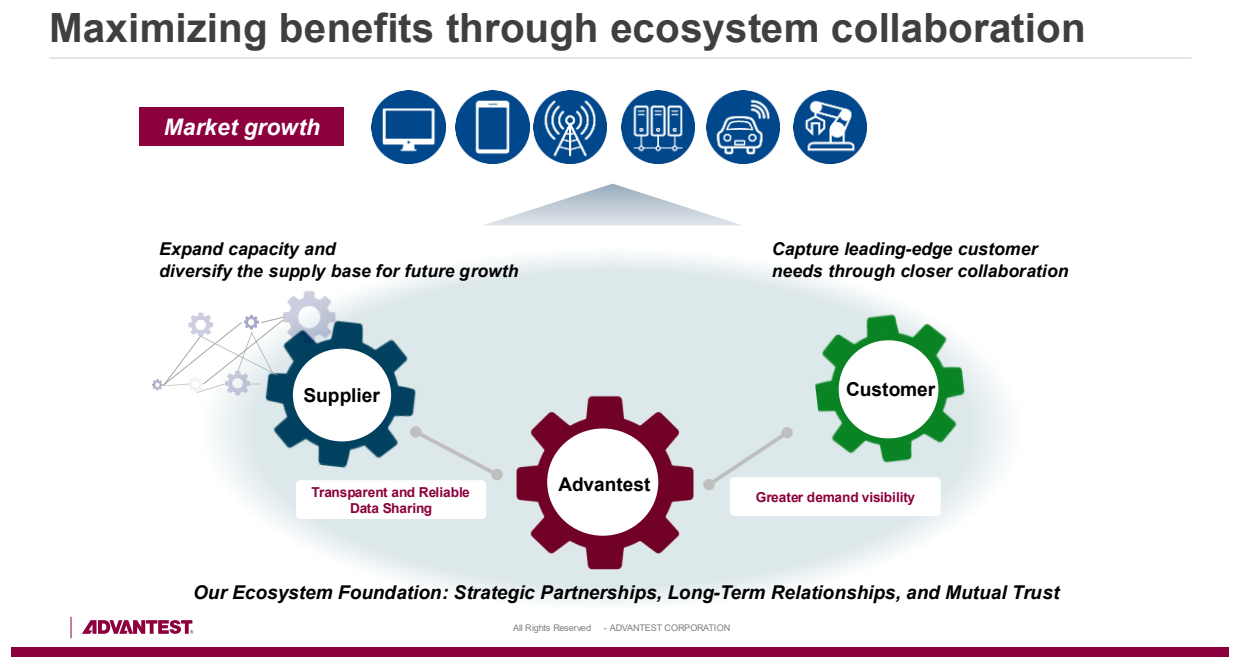
	Another element was the decision to put capacity in place ahead of demand and to use scenario planning. Advanced planning became another building block arising from those lessons. We continue to evolve because the industry does not stop, and neither do we. We must continue developing our capabilities in logistics, data management, and supplier engagement.	さらに、需要が顕在化する前に必要な供給能力を確保しておくこと、そしてシナリオプランニングを活用することも重要な要素となりました。こうした経験から、より高度な事前計画も新たな取り組みの柱の一つとなりました。 業界は絶えず変化しており、私たちも立ち止まることはありません。物流、データ管理、サプライヤーとの連携といった能力を継続的に高めていく必要があります。
Lefever ラフィーバ	When I look back, I sometimes have different memories because of all the escalations and daily calls. But we did several very important things. We established long-term agreements, or LTAs. These are now common, but at the time we were creating them for components we had never thought would require such agreements. We also moved toward multi-sourcing in many cases—not just two sources, but sometimes as many as half a dozen. We created a new procurement team and introduced DX initiatives and digital transformation tools. Another major change was the establishment of escalation channels and executive-level relationships with our suppliers. Traditionally, I spoke mainly with the top executives of our customers. Following what happened in 2021, I also needed relationships with the CEOs of our suppliers. Those relationships have become extremely useful as we deal with the current challenges of expansion. These are just some of the lessons we learned in 2021 that are benefiting us now as we face another period of shortages.	振り返ってみると、当時はエスカレーション対応や毎日の電話会議があまりにも多かったので、リヒャルトとは少し違った記憶もあります。ただ、非常に重要ないくつかの取り組みを実施しました。 まず、長期供給契約を締結しました。今では一般的になっていますが、当時は、それまで長期契約が必要になるとは考えてもいなかったような部品についても、こうした契約を結ぶようになりました。 また、多くの部品について複数購買へ移行しました。単に 2 社から調達するというレベルではなく、場合によっては最大 6 社程度の調達先を確保しました。さらに、新しい調達チームを立ち上げ、DX の推進やデジタルツールも導入しました。 もう一つの大きな変化は、問題発生時のエスカレーションルートを整備し、サプライヤー企業との経営幹部レベルの関係を構築したことです。従来、私は主にお客様の経営幹部と話をしていました。しかし、2021 年の経験を受けて、サプライヤー企業の CEO とも直接関係を構築する必要があると考えるようになりました。 こうして築いた関係は、現在の供給能力拡大に伴うさまざまな課題に対応する上で、非常に役立っています。これらは、2021 年に得た教訓のほんの一部です。そして今、私たちが再び供給不足の局面に直面する中で、当時の経験が大いに生かされています。

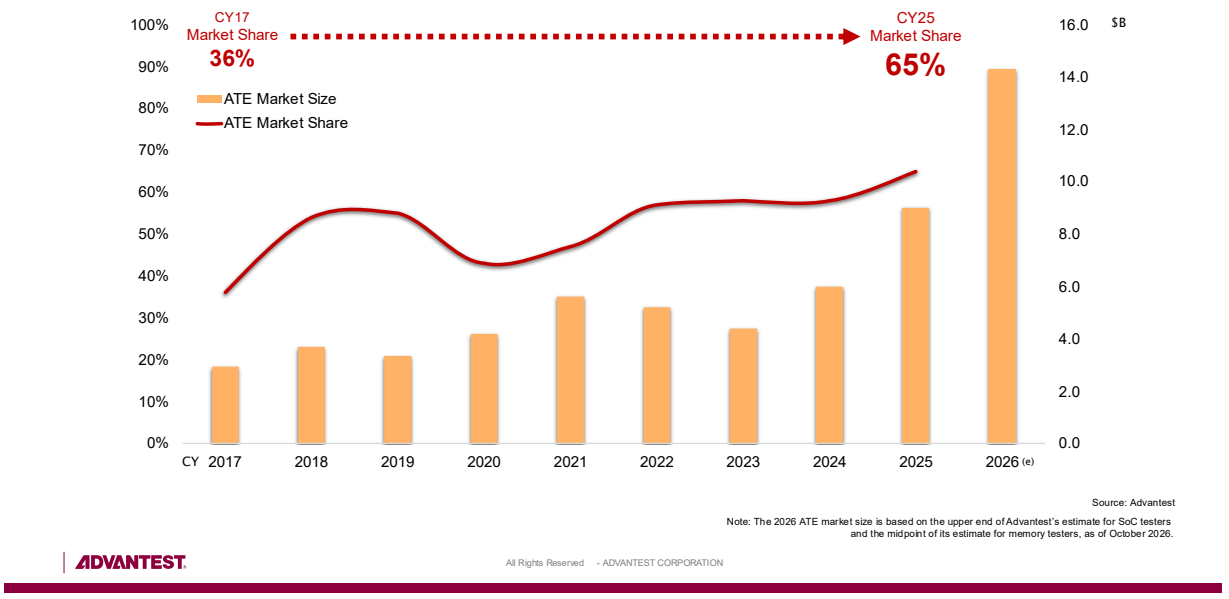


［Risk Management / リスクマネジメント］

	English	日本語
Oike 尾池	We need to be ready to capture growth opportunities. On the other hand, there is always a risk that demand will fall short. How do you balance the two?	成長機会に備える一方で、需要が下振れするリスクもあります。この両者のバランスをどのように取っているのでしょうか？
Junger ユンガー	It comes down to how we structure and use our supply chain. On the supply side, we use strategic inventory. As a company, we have adopted a just-in-case operating model, which gives us considerable flexibility in inventory management. It allows us, in a positive sense, to build inventory when business slows so that we are ready to capture the next wave of demand. This is enabled by our long-term platform strategy for our products. That strategy gives us confidence that inventory prepared for the next ramp will remain useful because the platform provides	重要なのは、サプライチェーンをどのように構築し、活用しているかということです。 供給面では、戦略的に在庫を保有しています。 当社は、会社全体としてジャスト・イン・ケース型のオペレーションモデルを採用しており、これによって在庫管理に大きな柔軟性を持たせています。 この仕組みによって、事業が減速した局面でも、次の需要拡大に備えて、将来の需要を取り込むための在庫をあらかじめ積み増すことができます。

	continuity in the use of supplies and materials. We complement this by using contract manufacturers. Their economies of scale help support us through business cycles. We have benefited considerably from this model because it keeps our fixed-cost structure low and allows our variable costs to follow the cycle. These two tools help us navigate business cycles.	これを可能にしているのが、当社製品における長期的なプラットフォーム戦略です。この戦略により、部材を継続的に使用できるため、次の需要拡大に備えて確保した在庫も引き続き有効に活用できるという自信を持っています。 さらに、これを補完する形で外部の製造委託先も活用しています。製造委託先が持つ規模の経済を活用することで、事業の変動にも柔軟に対応することができます。当社は、このモデルから大きなメリットを得ています。固定費を低く抑えながら、需要の変動に応じて変動費を増減させることができるからです。 この二つの仕組みによって、当社は事業サイクルに柔軟に対応しています。
Lefever ラフィーバ	I would add that our management team and Board of Directors understand that strategic inventory is gold. We do not view it simply in terms of obsolescence risk. We take the opposite view: we want to hold this inventory because we have strong conviction about the long term. As Richard said, our platform strategy includes platforms that can last 10 to 15 years. That makes the inventory liquid for us because it can be used. If there is a downturn, the inventory will still be useful when demand returns. This differs from the conventional business approach of focusing heavily on days inventory outstanding and the risk of excess and obsolete inventory. We take a different approach. We are much more concerned about our ability to meet demand than about the possibility of having to record write-downs. For the company, the risk-reward trade-off is very clear.	加えて、当社の経営チームと取締役会は、戦略在庫は非常に重要な資産であると理解しています。 私たちは、在庫を単純に陳腐化リスクの観点だけから捉えているわけではありません。むしろ逆です。長期的な需要に強い確信を持っているからこそ、積極的に在庫を持っておきたいと考えています。 リヒャルトが述べたように、当社のプラットフォーム戦略には、10 年から 15 年にわたって使用できるプラットフォームもあります。そのため、在庫は当社にとって活用可能性の高い資産となります。仮に市場が下降局面に入ったとしても、需要が回復すれば、その在庫を引き続き活用することができます。 これは、在庫回転日数や過剰在庫・陳腐化在庫のリスクを重視する従来型の経営アプローチとは異なります。 私たちは異なるアプローチを取っています。在庫評価減が発生する可能性よりも、需要が発生した際にそれに応えられないリスクのほうをはるかに重視しています。当社にとって、リスクとリターンのバランスは非常に明確です。
Oike 尾池	So, this is closely connected to the platform strategy.	つまり、これはプラットフォーム戦略と密接に結び付いているということですね。
Junger ユンガー	Yes. It is definitely enabled by the platform strategy.	はい。その通りです。プラットフォーム戦略があるからこそ、このような取り組みが可能になっています。





[Stakeholder Value Creation / ステークホルダー価値の創造]

	English	日本語
Oike 尾池	How does this supply chain transformation translate into real value for customers and business partners?	このようなサプライチェーンの変革によって、お客様やビジネスパートナーには、具体的にどのような価値を提供できるのでしょうか？
Junger ユンガー	It provides significant value to the ecosystem because we are closely connected with our partners, meaning both customers and suppliers. Customers benefit from our ability to provide systems when they need them because we are prepared. Suppliers also benefit from participating in and supporting this industry and from sharing the success we can generate together across the ecosystem. The foundation is executive-level partnership: strategic partnerships, long-term relationships, and a high degree of trust among the companies involved. Together, we can move the industry forward.	これはエコシステム全体に大きな価値をもたらしています。なぜなら、当社はお客様とサプライヤーの双方を含むパートナーと、緊密に連携しているからです。 お客様にとっては、当社が十分な準備を整えていることで、必要なときに必要なシステムを提供できるというメリットがあります。一方、サプライヤーにとっても、この業界に参画し、支えることで、エコシステム全体でともに生み出す成長の果実を分かち合うことができるというメリットがあります。 その基盤となっているのが、経営幹部レベルでのパートナーシップです。戦略的なパートナーシップ、長期的な関係、そして関係する企業間の高い信頼関係が重要です。こうした連携を通じて、私たちはともに業界を前進させることができます。
Lefever ラフィーバ	We have worked very hard to earn a high level of market share in both SoC and memory. In most cases, customers prefer to work with a single supplier because it is more efficient in terms of engineering resources and managing their installed base, provided they can obtain the testers and capacity they need. We never want to give customers a reason to look elsewhere. The real value for customers is the tangible efficiency gained by relying on a single vendor. We have earned that trust, and that is why Advantest's market share has continued to rise.	当社は、SoC とメモリの両分野において高水準のシェアを獲得するために、努力を積み重ねてきました。 多くの場合、お客様は必要なテスタと供給能力を確保できるのであれば、1 社のサプライヤーに集約することを望みます。 その方がエンジニアリング・リソースの効率的な活用や、すでに導入している装置の管理という面で効率が良いからです。 私たちは、お客様に他を探す理由を決して与えたくありません。お客様にとっての真の価値は、1 社のベンダーに集約することで、エンジニアリングや装置管理の効率を高められることにあります。 当社はそうした信頼を築いてきました。そして、その信頼こそが、アドバンテストの市場シェアが継続的に上昇している理由です。

[Closing / クロージング]

	English	日本語
Oike 尾池	There have recently been questions about the sustainability of AI investments and what that could mean for the market. As we conclude, what key message would you like investors to take away from today's discussion?	足元では、AI 関連投資の持続性と、それが市場に及ぼし得る影響について、さまざまな見方が示されています。最後に、本日の対談を通じて投資家の皆様に最もお伝えしたいメッセージは何でしょうか。
Junger ユンガー	We have been through many cycles in this industry, and one thing we have learned is that technology prevails. We experienced the dot-com cycle, and today everyone uses the Internet. We experienced the mobile-phone cycle, and today everyone uses mobile phones. We also experienced the cloud cycle. Over many years, Advantest has demonstrated its ability to manage these cycles. We are preparing ourselves to do the same in the future. This is reflected in all the strategies we discussed today and is intended to ensure that we can sustain ourselves through the next wave of cycles.	私たちは、この業界でこれまで数多くのサイクルを経験してきました。そして、そこから学んだことの一つは、最終的には技術の進化が市場の原動力となることです。 私たちはドットコム時代のサイクルを経験しましたが、今では誰もがインターネットを利用しています。携帯電話のサイクルも経験しましたが、今では誰もが携帯電話を使っています。そして、クラウドコンピューティングの普及に伴う成長サイクルも経験してきました。 アドバンテストは長年にわたり、こうしたさまざまなサイクルに対応できることを実証してきました。そして、今後も同じように対応できるよう準備を進めています。 本日お話ししたさまざまな戦略は、こうした考え方を反映したものであり、今後訪れる新たなサイクルにおいても、持続的な成長を実現していくためのものです。
Lefever ラフィーバ	Richard covered most of the main points. We have an experienced management team whose members have been through five or six major cycles during their careers. We know how to manage downturns. We still have the scars from those experiences. We know how to leverage our variable-cost model, and we know how to scale back. That is the easier part. Our main focus is scaling up because insufficient capacity is the only thing that could truly stop the progress the company is making. We are highly willing to act proactively, and that is something everyone should recognize about Advantest. Unlike many other companies, we have strong long-term conviction. I have always told my children, "No risk it, no biscuit." Part of that mindset has become ingrained in the company. We are very excited about the future. We believe this upward trend will continue well into the future, and we intend to be ready.	リヒャルトが主要なポイントのほとんどを説明してくれました。 当社には経験豊富な経営チームがあり、メンバーはそれぞれのキャリアの中で、これまで 5 回、6 回という大きな市場サイクルを経験してきました。市場が下降局面に入った際にどう対応すべきか、私たちは十分に理解しています。そうした経験から得た教訓は、今もしっかりと私たちの中に刻まれています。 また、変動費型のビジネスモデルをどう活用し、需要に応じて事業規模を縮小すべきかについても分かっています。むしろ、これは対応しやすい部分です。 私たちがより重視しているのは、需要の拡大に合わせて供給能力を引き上げていくことです。 なぜなら、十分な供給能力を確保できないことこそが、当社の成長を本当の意味で妨げ得る要因だからです。 私たちは、必要と判断すれば、積極的かつ大胆に行動することをためらいません。 これは、アドバンテストという会社について、ぜひ皆さんに理解していただきたい点です。多くの企業とは異なり、私たちは長期的な成長に強い確信を持っています。 私は子どもたちにいつも、「No risk it, no biscuit.」、つまり「リスクを取らなければ、成果は得られない」と言ってきました。そうした考え方は、当社の企業文化にも根付くようになりました。 私たちは将来に大きな期待を持っています。この成長トレンドは今後も長期にわたって続くと見ており、その成長機会を確実に捉えられるよう、しっかりと準備を進めていきます。

Note

1. This document contains "forward-looking statements" that are based on Advantest's current expectations, estimates and projections. These statements include, among other things, the discussion of Advantest's business strategy, outlook and expectations as to market and business developments, production and capacity plans. Generally, these forward-looking statements can be identified by the use of forward-looking terminology such as "anticipate," "believe," "estimate," "expect," "intend," "project," "should" and similar expressions. Forward-looking statements are subject to known and unknown risks, uncertainties and other factors that may cause Advantest's actual results, levels of activity, performance or achievements to be materially different from those expressed or implied by such forward-looking statements. Except as required by law, we do not intend to update or revise any forward-looking statements as a result of new information, future events or otherwise.
2. The content of this script may not necessarily correspond to the Fireside Chat.

※

1. 本資料には、将来の事象についての、当社の現時点における期待、見積りおよび予測に基づく記述が含まれております。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。
2. 本スクリプトの内容は Fireside Chat と必ずしも一致しない場合があります。