

Strategy

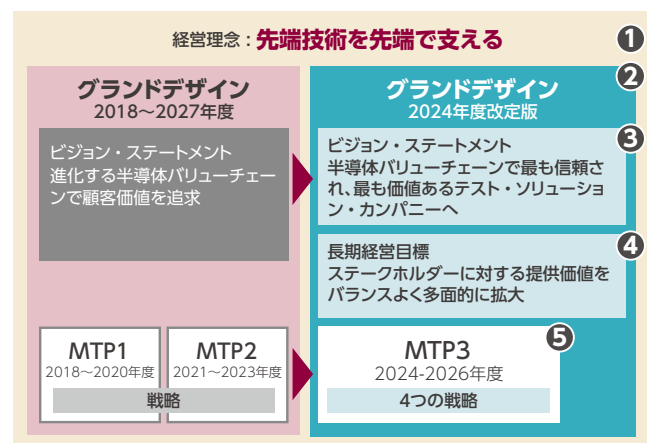
- 19 中長期経営方針「グランドデザイン」
- 20 第3期中期経営計画（MTP3、2024～2026年度）の概要
- 22 CxOインタビュー
- 28 CFOメッセージ
- 30 CHOメッセージ
- 33 リスクマネジメント

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。

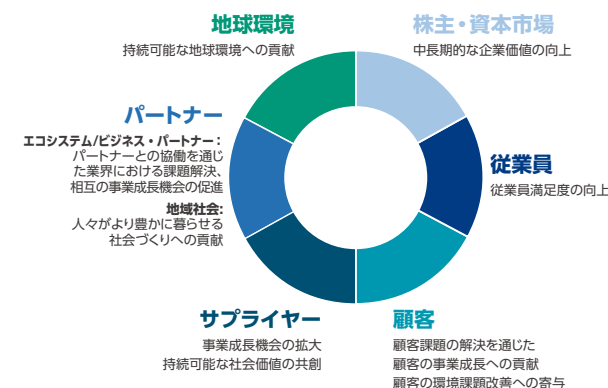
⑤ 中期経営計画

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。

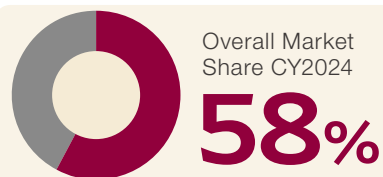
第3期中期経営計画（MTP3、2024～2026年度）の概要

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



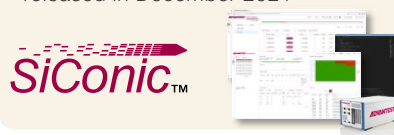
▶ P.22-27 CxOインタビュー

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

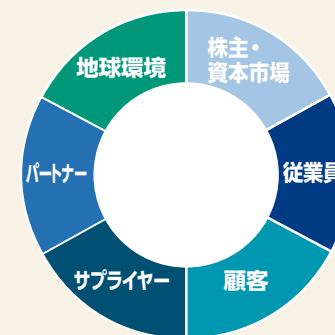
in last several years

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るようになっていきます。

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ニクステスト分野への投

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

CxO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。半分しかないと嘆くか、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

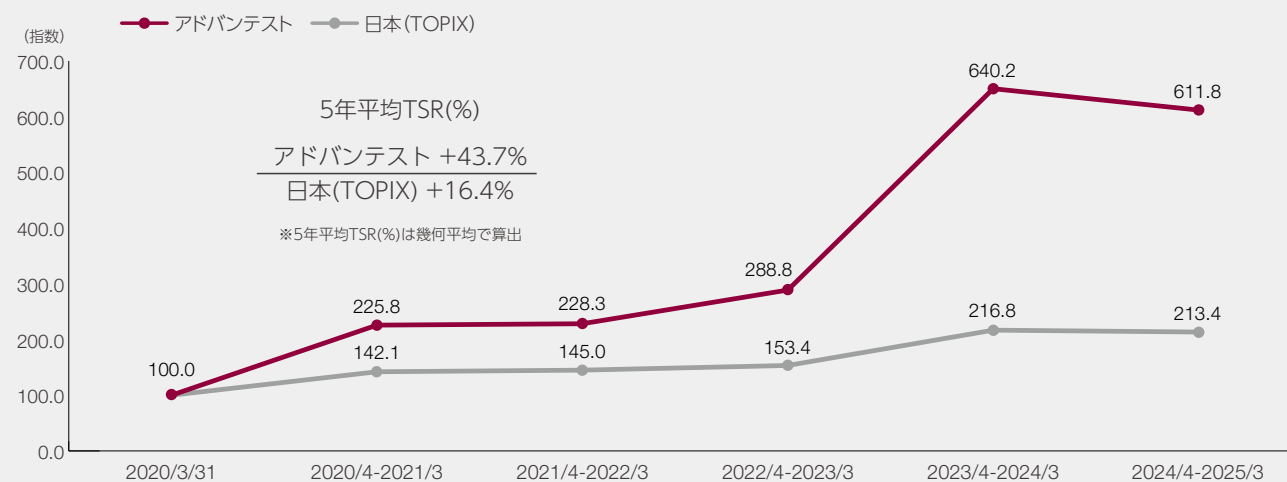
2024年度単年度で見ると、TSRはマイナスとなりました。需要変動が大きい業界であることから、当社では中期経営計画において単年の数値ではなく、3年間の平均値を経営指標としています。TSRについても同様に、単年結果ではなく、過去3年から5年のスパンで評価することが適切であると考えています。今後も、投資家の皆さまの期待に応える業績を継続して実現するため、CFOとして全力を尽くしてまいります。

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



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。

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 & CCOインタビュー動画はこちら



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

うな戦略的な人財投資を通じて、明日への課題に対応できる人財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。

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*	*CxO一覧 (2025年11月1日 現在)	
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	Group CEO(Chief Executive Officer)	ダグラス ラフィーバ
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	Group COO(Chief Operating Officer)	津久井 幸一
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	CHO(Chief Human Capital Officer)& CCO(Chief Compliance Officer)	キース ハードウィック
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	CSRO(Chief Stakeholder Relations Officer)	三橋 靖夫
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	CTO(Chief Technology Officer)	ユルゲン ゼラー
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	CCRO(Chief Customer Relations Officer)	サンジーヴ モーハン
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	CSCO(Chief Supply Chain Officer), CDO(Chief Digital Officer) & CIO(Chief Information Technology Officer)	リヒャルト ユンガー
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 ・キープ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	CFO(Chief Financial Officer)	高田 寿子
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		