



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

取締役会長メッセージ

吉田 芳明
取締役会長

非業務執行取締役として取締役会議長に就任してからの1年を振り返って

2024年4月にGroup CEO兼執行役員社長を退任し、非業務執行の立場で取締役会長に就任しました。それまでは、私が執行側のトップと取締役会の議長を兼任していましたが、コーポレートガバナンスの観点から、執行と監督を分離することが望ましいと考え、Group CEOをダグラス ラフィーバ氏に、社長職をGroup COOの津久井幸一氏に引継ぎ、私は取締役会長として執行側を監督する立場となりました。これにより、社外取締役の方々と共に、執行側の意思決定とその執行が適切であるか、より客観的に監督できるようになりました。当社は2015年に監査等委員会設置会社となりましたが、名実ともにモニタリング型の取締役に移行したと認識しています。また、取締役会議長を非執行とし、それまで1人で担っていた執行の職務を2人で分担することで、執行側の意思決定のスピードも一層速まっていると感じています。

第3期中期経営計画(MTP3)の初年度が過去最高売上・最高利益でスタートできたことは、新たな経営陣が新たなガバナンス体制でその力を遺憾なく発揮できた結果といえます。

2024年度の実効性の運営について

当社では、取締役会を月に1回、数時間かけて開催し、月次決算の報告の他、当月の重要なトピックを含むさまざまな案件を議論しています。M&Aや戦略投資はもちろん、年度予算や役員報酬などについても、最終的な決議段階で取締役に上程するのではなく、その前段階から随時取締役に報告を行うことで、より十分な検討に基づく意思決定を行えるよう配慮しています。

取締役会で指摘を受けた事項については執行側が真摯に受け止め、取締役会後に別途ミーティングを行い、課題の抽出と対応策の検討・決定を行っています。その結果は文書にまとめた上で、次の取締役会に報告しており、その場で社外取締役が追加の論点や議題を提起することもあります。

こうした取り組みを重ねることで、取締役会の実効性の向上を図っています。

取締役会は形骸化することなく、十分に機能することが求められます。そのため当社では、毎年1回、すべての取締役にアンケートを実施し、率直な意見を収集することで、取締役会の実効性を評価しています。アンケート結果はすべての取締役に配付し、取締役会でも議題として取り上げています。2024年度の実効性評価では、取締役会議長の中立性が高まったことに加え、中長期的な企業価値向上に資するより建設的な議論が行われていることが明らかになりました。MTP3の策定や進捗状況に関する報告、MTP3の戦略に沿った投資等の説明が取締役会でなされたことが、このような評価につながったものと感じています。

今後、取締役会をどのように運営していきたいか(議長としての心がけ)

取締役会の実効性を高め、企業価値の向上に寄与することは取締役会議長としての重要な職務であると考えています。当社の取締役会は、社外取締役が過半数となっているため、議論が業務執行の細部まで深入りする必要はないと考えています。

社外取締役の皆さまがこれまでの豊富な経験に基づき、大局的な視点から経営方針や株主視点での留意点に関する助言をくださることは大変ありがたく、それらをできる限り引き出すことが、取締役会議長としての重要な役割の一つだと考えています。また、経営陣のサクセッションや役員報酬制度などガバナンスの基本事項に透明性を持たせることが重要と考えています。

そのためには、社外取締役の皆さまが必要な情報を執行側から適切に得られるよう、お互いに良好な関係を築くことも重要です。私としては、社外取締役と執行側の橋渡し役として、この役割を果たしていきたいと考えています。

一方で、社外取締役と執行側の間には、適度な緊張関係も必要と考えています。そのため、取締役会の議題設定にあたっては、重要な社内分析事項など広く社外取締役の意見も取り入れることで、執行側を適切に監督できるようにする必要があります。重要な経営方針に加えて、監査報告やコンプライアンス報告、サステナビリティに関する議題なども定期的に取締役会で議論できるよう引き続き取り組んでまいります。

会社にはさまざまなステークホルダーが存在します。MTP3ではすべてのステークホルダーにバランス良く価値を提供することを謳っています。経営陣の果敢かつ規律ある意思決定とその執行を支援、応援し、多様なステークホルダーに信頼され続ける会社となれるよう取締役会を運営してまいります。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

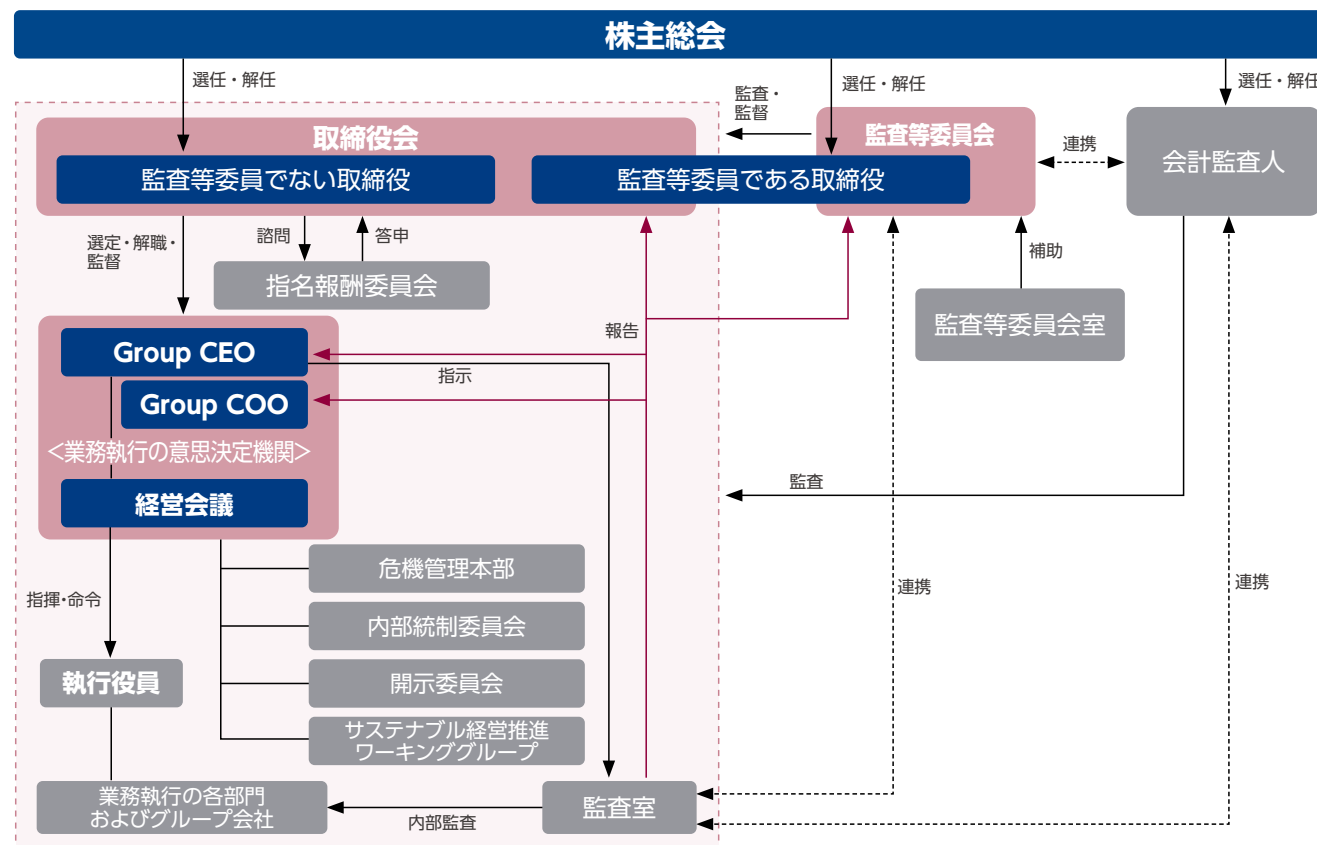
当社グループは、「先端技術を先端で支える」を経営理念とし、世界中のお客さまにご満足いただける製品・サービスを提供するために、たえず自己研鑽に励み、最先端の技術開発を通して社会の発展に貢献することを使命としています。

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

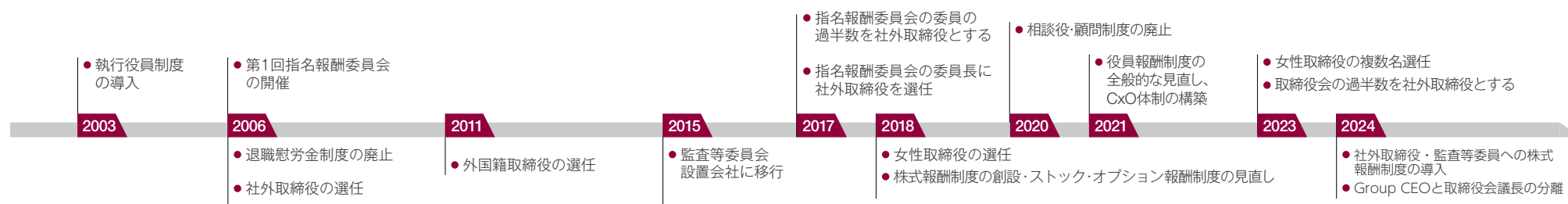
なお、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」は、以下の当社ウェブサイトにおいて公開しています。

 コーポレートガバナンス基本方針

●コーポレートガバナンス体制



●コーポレートガバナンス体制強化の取り組み



コーポレートガバナンス

株主総会

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

2025年の株主総会では、株主の皆さまの利便性を考慮し、当社が本店を置く東京都千代田区で株主総会を開催しました。また、本年もできるだけ多くの株主の皆さまが株主総会に参加できるよう、株主総会の模様をライブ配信し、配信を視聴している株主の皆さまからもメッセージとしてご意見をお受けしました。さらに、株主の皆さまとの対話を充実させるため、インターネットによる事前質問をお受けしました。本株主総会では、事前質問4問、議場での質問17問、ライブ配信視聴者からのコメント1問をお受けし、すべて回答しました。MTP3の進捗状況についてGroup CEOがプレゼンテーションを行い、株主さまからは当社の戦略に関する質疑応答もあり、当社の中長期的な経営の方向性についての理解を深めていただく良い機会となりました。株主総会終了後には、ご来場された株主の皆さまと当社役員との懇談の場を設け、株主の皆さまから直接さまざまな意見をいただくなど、双方向のコミュニケーションを行いました。



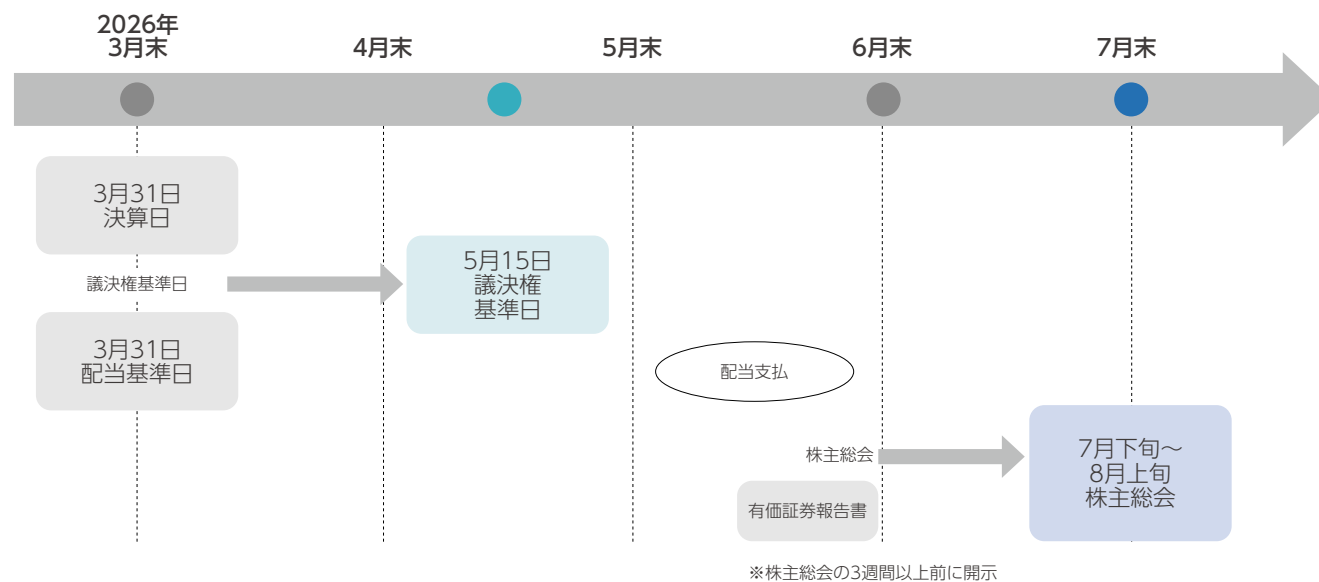
定款変更による株主総会の日程変更に向けた取り組み

当社は、株主の皆さまと建設的かつ実効的なエンゲージメントを図るためには、株主総会前に適切な期間を設けて十分な情報を提供することが重要であると考えています。この考えのもと、有価証券報告書と事業報告の一体開示を視野に入れるとともに、7月下旬～8月上旬での定時株主総会の招集を可能にするため、2025年6月27日開催の定時株主総会において、議決権基準日を現行の3月31日から5月15日に変更する定款一部変更の議案を提案し、承認可決されました。

なお、配当金の支払基準日に変更はなく、引き続き3月末および9月末の株主さまに配当金をお支払することになります。

この定款変更により、株主総会の開催日が1か月程度後ろ倒しになります。一方で有価証券報告書は6月末までに開示しますので、株主の皆さまは有価証券報告書を読んだ上で議決権行使をすることができるようになります。

●2026年の株主総会に係るスケジュール



コーポレートガバナンス

取締役会

取締役会は、経営の意思決定機関として、グループ全体の経営方針、経営戦略等の重要事項について決定するとともに、業務執行機関の業務執行を監視、監督します。当社では、取締役会の過半数を社外取締役とし、取締役会の監視、監督機能を強化しています。さらに、2024年4月より、Group CEOと取締役会議長を分離し、非業務執行取締役である吉田芳明氏が取締役会の議長を務めています。また、当社の取締役会は、2名の外国籍（米国籍）取締役と2名の女性取締役が在籍しており、一定の多様性を確保しています。外国籍の取締役も十分な意思の疎通が取れるよう、取締役会には同時通訳を配し、日本語、英語双方で自由に発言ができるよう配慮しています。

また、資料および議事録についても日本語と英語の両方の資料を準備しています。

2024年度は、定例の取締役会を13回開催し、1回につき3～5時間をかけて重要事項について議論しました。また、オフサイトミーティングをシンガポールで開催し、取締役会で議論しきれない中長期的な課題について議論するとともに、マレーシアにある関係会社および当社主力製品の外部製造委託先を視察しました。

その他、社外取締役への補完的な事業説明の機会として、個別事業および事業戦略に関するオンライン説明会を実施しました。

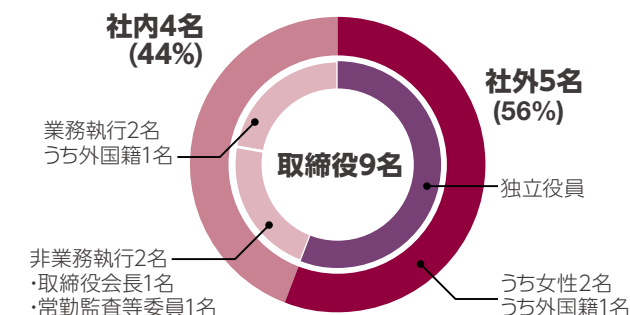


シンガポールにてオフサイトミーティングを開催

2024年度における取締役会およびオフサイトミーティングでの主な討議・報告事項

- ✓ 当社グループのさらなる発展に向けて、中長期経営方針「グランドデザイン」を見直し改めて長期的な視点で経営方針を改定するとともに、この改定したグランドデザインに則り策定した「第3期中期経営計画（2024年度～2026年度）」を決議しました。
- ✓ 第3期中期経営計画を踏まえ、当社グループの企業価値向上に資する健全なインセンティブの付与およびグローバルな競争力を持つ役員報酬制度への改定について指名報酬委員会から提案がなされ、取締役会で決議しました。
- ✓ 将来の顧客ニーズに応える高性能かつ包括的なトータル・テストソリューションを実現するためには、半導体サプライチェーンにおける重要な企業とのパートナーシップ構築が重要であるとの認識のもと、複数の戦略的パートナーシップについて執行側から提案がなされ、取締役会で議論しました。
- ✓ 好調な業績によりキャッシュ・フローの増加が見込まれることから、株主還元および資本効率の向上を目的とした自己株式取得を実施することを決議しました。
- ✓ 売上や利益、キャッシュ・フロー、棚卸資産残高等の現況について毎月取締役会で報告がなされました。
- ✓ IR報告として、投資家とのコミュニケーション状況や株主の保有状況について取締役会に報告がなされました。
- ✓ ESG行動計画2021-2023のレビュー結果に加え、第3期中期経営計画に連動したサステナビリティ行動計画2024-2026について報告がなされました。
- ✓ 2024年度に全社で実施した従業員エンゲージメントサーベイの結果および今後のエンゲージメント向上に向けた取り組みについて報告がなされました。
- ✓ コンプライアンス報告を年4回、内部監査報告を年2回行い、ヘルプラインからの通報を含むコンプライアンスに係るインシデントや内部監査体制と内部監査指摘事項について取締役会に報告がなされました。

●取締役会の構成（2025年7月1日現在）



■ コーポレートガバナンス

取締役会の実効性を高める取り組み

取締役会での指摘事項の明文化

当社は、取締役会の実効性を高めるためには、取締役会で議論された内容を確実に執行側の事業活動に反映していくことが重要だと考えています。この考えのもと、当社では、取締役会の議論の中で課題として指摘された事項を毎月書面化し、執行側へ共有しています。そして、その指摘事項に対する対応策または対応状況を、翌月の取締役会にて業務執行取締役が報告しています。

取締役会実効性評価

取締役会の実効性評価として、年に一度、アンケート方式の評価を実施しています。アンケートの評価項目は、取締役会の構成、審議・運営、執行側の対応、取締役会を支える体制の4項目とし、取締役会の運営、議論の状況等について意見の収集と分析を行っています。

2024年度の実効性評価では、新しい経営体制への移行に伴い、Group CEOと取締役会議長の役割が分離されたことで、取締役会議長の中立性が高まり、より適切な形で取締役会が運営されているという結果が得られました。また、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値向上に寄与する議論がなされていることが確認されました。

一方、より実効性の高い取締役会にするための改善事項として、外部環境の変化を迅速に捉え、ダウンサイドシナリオを含めた分析および対応策の検討が行われることが好ましいといった点があげられました。

実効性評価結果および改善事項は取締役会に報告され、より実効性を高めるための意見交換がなされました。当社は今後もより高い実効性を担保するため、引き続き改善に取り組んでいきます。

監査等委員会

監査等委員会は1名の社内監査等委員と2名の社外監査等委員で構成されており、委員長は社外監査等委員の住田清芽氏が務めています。監査・監督機能の実効性を高めるため、常勤監査等委員は、社内監査等委員が担っています。各監査等委員は監査方針、監査計画、重点監査項目、職務の分担等に従い、会計監査人、監査室、その他の内部統制部門と連携の上、常勤監査等委員を中心に重要会議（経営会議、Business Plan Meeting（予算会議）、内部統制委員会等）に出席し、取締役、執行役員および各ユニット、関係会社を含む業務執行部門から報告を受け、重要な決裁書類等を閲覧し、業務および財産の状況を調査しています。社外監査等委員は常勤監査等委員が行う実査に必要なに応じて参加し、当社の業務執行状況等につき能動的に監査・監督を行っています。

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

2024年度において監査等委員会は14回開催し、全監査等委員がすべての回に出席しました。

指名報酬委員会

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

2024年度において指名報酬委員会は14回開催され、全委員がすべての回に出席しました。また、2024年度の指名報酬委員会での主な検討事項は、以下のとおりです。

- ▶ 取締役および執行役員の候補者ならびに経営体制について
- ▶ 取締役、経営執行役員に求める知見・経験（スキルマトリックス）について
- ▶ 役員報酬制度の見直しと運用について

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



取締役および執行役員を選任・選定、解任・解職するに当たっての方針と手続



独立社外取締役の独立性判断基準

役員報酬

当社の役員報酬制度は、経営理念およびビジョンのもと、企業価値向上に資する制度とすることを目指し、以下の3つを基本的な考え方としています。

- ① 当社のグローバルな事業展開を支える国際人財を惹きつける報酬ミックスと報酬レベル
- ② 業績連動を前提としたメリハリのある賞与
- ③ 株主との価値共有および中長期視点での経営推進を促す株式報酬

この考え方にに基づき、2025年6月に役員報酬制度を以下のとおり一部変更しました。

- ・執行役員：ベンチマーク先の変更、ピアグループとの報酬比較に基づき、標準モデルを見直すとともに、インセンティブをより高めるため、報酬構成を見直し、株式報酬（譲渡制限付株式報酬、業績連動型株式報酬）の比率を引き上げました。
- ・社外取締役、監査等委員：株主との一層の価値共有を推し進めるとともに、社外取締役および監査等委員の報酬水準上昇に対応するため、報酬構成を見直し、譲渡制限付株式報酬の金額および比率を引き上げました。

●報酬構成

		金銭報酬		株式報酬	
		基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付 株式報酬	業績連動型 株式報酬
業務 執行者	経営執行役員 Group CEO	1	1	1	3
	経営執行役員 Group COO	1	1	1	1
	経営執行役員	1	1	0.5 ～ 0.75	0.5 ～ 0.75
	執行役員	1	1	0.5	0.5
非業務執 行者	取締役会長	1	-	1	-
	監査等委員	1	-	総報酬額の 1/3以内	-
	社外取締役 (監査等委員を除く)	1	-	総報酬額の 1/3以内	-

※基準額における目安
※取締役を兼務している執行役員には別途取締役報酬を支給します。

株式保有ガイドライン

当社は、執行役員に対し、次のとおり当社株式を保有（RS/RSUを含む）することを推奨しています。なお、中期経営計画開始時の基本報酬額および株価に基づき金額基準ならびに株式数基準を設定し、そのいずれかを満たすこととし、達成までの猶予期間は5年とします。

Group CEO	基本報酬の4年分
Group CEO以外の執行役員	基本報酬の2年分

報酬の返還等(クローバック)

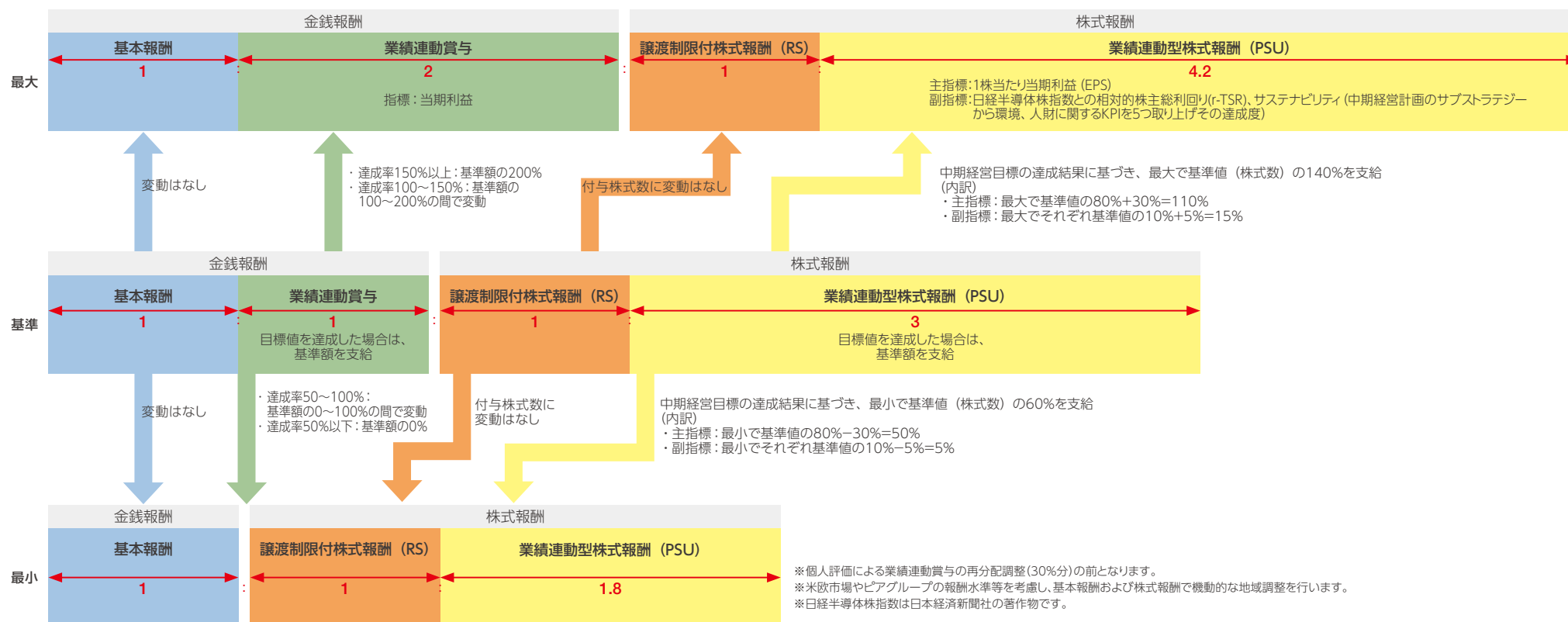
当社は、関係法令、社内規程違反または連結財務諸表について過誤による重要な過年度遡及修正の発覚等一定の事由が生じた場合に、取締役会の決議により報酬につき将来分の減額または過去分の返還をさせることがあります。



取締役および執行役員の報酬を決定するに当たっての方針と手続

■ コーポレートガバナンス

● Group CEOの報酬イメージ



取締役会のスキルマトリックス



代表取締役兼経営執行役員
Group CEO

ダグラス ラフィーバ



代表取締役兼経営執行役員社長
Group COO

津久井 幸一



取締役会長

吉田 芳明



取締役
常勤監査等委員

栗田 優一



社外 取締役

占部 利充



社外 取締役

ニコラス ベネシュ



社外 取締役

西田 直人



社外 取締役
監査等委員

住田 清芽



社外 取締役
監査等委員

中田 朋子

株主総会後の取締役会のスキルマトリックス

当社は、取締役や経営執行役員の人選にあたっては、当社の経営理念、経営戦略・事業戦略とともに、企業経営を巡り注目される諸問題およびステークホルダーとのコミュニケーションを考慮する必要があると認識しています。当社の事業は、社会の発展を支える半導体の製造に不可欠であり、また、社会・産業の設備・システムの安定稼働を支える重要な機能を担っており、周辺領域を含め大きな成長機会があります。このような当社の事業を中長期的に成長させ、企業価値の向上を実現する上で重要度が高い領域として9つの経営活動領域を特定しています（“企業経営・経営戦略 (Management & Corporate Strategy)” “半導体関連産業 (Semiconductor)” “テクノロジー (Technology)” “営業・マーケティング (Sales & Marketing)” “財務・会計 (Finance & Accounting)” “法務・コンプライアンス (Legal & Compliance)” “人財マネジメント (Human Capital Management)” “グローバルビジネス (Global Business)” “デジタル・トランスフォーメーション (Digital Transformation)”)。取締役会および指名報酬委員会において、これら9つの領域において業務執行または監督の責務を果たすために必要な「知見・経験」を議論し、経営執行役員や取締役に求められるスキルセットを設定しております。

●スキルの詳細

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

*1 大規模または複雑な事業やオペレーションを行う企業の責任者

*2 当該分野の専門サービス会社等の幹部

*3 サプライチェーンマネジメント

取締役会のスキルマトリックス

スキルマトリックス表

スキルマトリックス表					当社の経営執行や指導・監督を行う上で重要な基本的経営活動領域													当面の経営課題として特に重要な活動領域			
					① Management & Corporate Strategy			② Semiconductor	③ Technology			④ Sales & Marketing	⑤ Finance & Accounting		⑥ Legal & Compliance	⑦ Human Capital Management	⑧ Global Business	⑨ Digital Transformation			
					属性				経営			R&D・半導体業界・産業・技術				SCM・生産・品質保証	営業・マーケティング	財務・会計・監査・資本市場との対話		法務・リスクマネジメント・コンプライアンス	人材マネジメント
国籍	監査等委員	指名報酬委員	独立役員	企業経営	経営戦略	事業投資・M&A	半導体関連産業	産業・技術(地球環境・エネルギー含)	研究・開発	財務・会計・監査	資本市場との対話										
社内取締役	ダグラス ラフィーバ	男性	米国				○	○	○	○	○	○		○		○				○	
	津久井 幸一	男性	日本				○	○		○	○	○		○		○				○	
	吉田 芳明	男性	日本				○	○	○	○				○		○				○	
	栗田 優一	男性	日本					○	○	○	○				○	○				○	
社外取締役	占部 利充	男性	日本		委員長		○	○	○									○		○	○
	ニコラス ベネシュ	男性	米国					○	○							○	○			○	
	西田 直人	男性	日本						○	○	○	○								○	
	住田 清芽	女性	日本		委員長										○		○			○	
	中田 朋子	女性	日本														○			○	

※経営執行役員(取締役兼務者を除く)のスキルは次のとおりとなります。

経営執行役員	キース ハードウィック	男性	米国					○	○					○		○	○	○	
	三橋 靖夫	男性	日本				○	○	○				○		○			○	
	ユルゲン ゼラー	男性	ドイツ				○		○	○	○							○	
	中原 真人	男性	日本						○			○	○					○	
	サンジーヴ モーハン	男性	米国				○		○	○			○					○	
	リヒルト ユンガー	男性	ドイツ						○			○						○	○
	徐 勇 (シュー ヨン)	男性	中国						○				○					○	
	足立 敏明	男性	日本						○		○							○	○
	高田 寿子	女性	日本				○	○		○				○	○			○	

社外取締役インタビュー

多様性と対話が生む、実効性ある取締役会

実効性あるガバナンスの実現には、制度的な整備とともに、企業文化や現場を理解する視点も重要な要素の一つとなります。このような観点を踏まえ、2023年に就任した社外取締役の西田氏・中田氏に、取締役会のあり方や現場との接点から得られた気づき、企業価値向上に向けた期待などについてお話をいただきました。

Q 取締役会の実効性をどのように評価していますか？

西田：取締役会、監査等委員会、指名報酬委員会の三つが、それぞれの役割を果たしながらも連携し、執行側の意思決定にしっかりと目を配る仕組みになっているという実感を持っています。取締役会の人数も9名と議論にちょうど良い規模で、取締役一人ひとりが自分の意見をしっかりと述べやすい雰囲気があります。性別や国籍、専門分野もさまざまで、幅広い視点から建設的な議論が行われています。最近では執行側にも新たに女性執行役員が2名加わり、多様な視点を組織運営に反映させる取り組みが着実に進んでいると感じています。

また、昨年からGroup CEOと取締役会議長の役割が分離され、経営と監督の関係がより明確になったことも、取締役会の実効性を高めていると考えています。一方で、

指摘したにもかかわらず対応が不十分な点があったことや、報告が形式的に見える部分がある点、全体的に業績が好調な一方でダウンサイドが生じた分野への対応がやや薄かった点など、改善の余地も認識しています。

中田：社外取締役による指摘や提案が社内で真摯に検討され、実際の施策にも反映されていることから、取締役会が適切に機能していると受け止めています。例えば今年の

株主総会では、有価証券報告書の内容を理解した上で議決権行使ができるよう、株主総会の開催日を7月以降とすることを可能にする議案が可決されました。これは、社外取締役のベネシュさんをはじめとする取締役からの助言を受け、その後、執行側でさまざまな議論を経て実現したもので、国内でも先駆的な取り組みとして非常に意義深いことだと感じています。



取締役
西田 直人 氏

取締役
中田 朋子 氏

(聞き手：CEO Office, BoD Administrative Office 室長 石井 利幸)

■ 社外取締役インタビュー

Q Group CEOとの関係性について どのようにお考えですか？

中田：ダグさんは自ら先頭に立って事業を推進するリーダーであり、その行動力と統率力には非凡なものがあると感じています。一方で、社外取締役としては、必要に応じて執行側とは異なる視点から意見を述べ、慎重な検討を促す役割も担っていると認識しています。実際に、執行側からの提案について社外取締役からさまざまな意見が出され、最終的により良い判断につながったケースもあり、こうしたプロセスを通じて取締役会が健全に機能していることを実感しています。

西田：ダグさんについては、これまでアドバンテストで培ってきた豊富な経験や知識、人脈を存分に活かしながら、業績の飛躍に大きく貢献されている点を高く評価しています。特に主要顧客の経営層との信頼関係は非常に強固で、密接なコミュニケーションを通じてビジネスを前に進めている点は、他の誰にも代えがたい強みだと感じています。一方で、取締役会としてCEOと適切な緊張感を保持することは大変重要だと考えています。CEO本人から出された取締役会への提案に対して違和感を持つ場合は明確にそのことを伝え、議論を深めることを意識して取締役会に臨んでいます。

Q 当社の企業文化や雰囲気について どのように感じていますか？

中田：アドバンテストは外国籍の社員が6割を超えるグローバル企業でありながら、非常にアットホームな温かさのあ

る企業です。それを最初に実感したのは、2023年の取締役就任直後に参加した、懇親会でのことです。ダグさん以外は全員日本人でしたが、ダグさんが入ったとたん全員が英語を話し始めました。司会やスピーチもすべて英語で行われ、ダグさんはこのことを指して「自分はこの会社を“カンパニー”というより“ファミリー”と感じている」と語っていました。このような懇親会は年に数回行われていますが、そこには取締役だけでなく、執行役員や幹部従業員も参加しており、このような垣根を越えたコミュニケーションの場は非常に有意義で、日頃の信頼関係の醸成にもつながっていると感じています。また、去年は会社の創立70周年を記念して開催された「従業員感謝デー」にも参加しましたが、家族ぐるみのイベントで、皆が大きなファミリーの一員であるという一体感を感じました。こうした家庭的で温かい雰囲気が、取締役会における率直で前向きな議論の土壌にもなっていると思います。

西田：アドバンテストの企業文化で最も印象的なのは、形式的ではない、本当に自然体の多様性とINTEGRITYです。言語の面でも、役員会議では英語が共通語として定着しており、日本語話者同士でも、そこに1人英語話者が入るだけで自然と英語に切り替わる柔軟さがあります。これは強制されているのではなく、必要性から自然にそうになっている、という点がとてもユニークです。

また、旧Verigyの技術文化とアドバンテスト本体の技術文化が融合し、互いの強みを尊重し合いながら技術交流が進んでいることも、企業としての成熟を感じさせる部分です。加えて、韓国やシンガポールなどオフサイトミーティングで訪問した拠点でも、企業理念である「INTEGRITY（誠実さ）」が現場レベルにまで浸透していると実感しまし



た。これらの文化的な一体感は、グローバル企業にとって大きなアドバンテージだと思います。

Q これまでに印象に残っている 議論・出来事は何でしょうか？

中田：私は年に1回行われるオフサイトミーティングが印象に残っています。2023年秋に行った韓国の拠点では、幹部従業員の方々から個別にお話を伺いました。書類だけでは分からない現場の空気や思いを直接感じ取ることができ、大変有意義な時間でした。帰国後には、吉田社長（当

■ 社外取締役インタビュー

時) に対し、同じ社外取締役監査等委員の住田さんとともに改善に向けた意見を申し上げました。それが実現されたときには、ガバナンスに関与する立場として少しは貢献できたかもしれないと思いました。また、2024年秋にはシンガポールやマレーシアの拠点を訪れ、従業員集会にも参加しました。将来を見据えたさまざまな質問に対し、経営陣が一つひとつ真摯に答える姿が印象的でした。取引先を見学し、当社との強固な信頼関係を確認できたのも有益でした。このように現場を見聞きすることにより、取締役としての監督をより実効的に行うことが可能になったと感じています。



西田：印象に残っている事は二つあります。一つは、最初に中田さんもおっしゃっていましたが、株主総会の開催時期を有価証券報告書の開示後に後ろ倒しするという決定です。他社に先んじたこの動きは、日本ではまだあまり例がなく、こうした意思決定が取締役会でなされたことは、ガバナンスの観点からも評価できていると感じています。

もう一つは少し意外に思われるかもしれませんが、当社が2025年2月に日本経済新聞主催の「社歌コンテスト」に参加したことです。これは取締役会では話題にはならなかったのですが、最終的に決勝に進み、審査委員長だったシンガーソングライターの川嶋あいさんから特別賞をいただきました。実際に、各国の社員が一緒に歌っている映像があるのですが、温かく一体感のある雰囲気アドバンテストらしさを象徴していると思います。

Q 企業価値の向上に向けて、特に重視している点や期待されることは？

中田：私は株主の目線を特に意識しています。例えば、株主総会後の株主との懇談会で個人投資家の方から直接ご意見を承った際には、取締役としての使命や責任を改めて自覚しました。株主との対話から得た情報は貴重です。株主からご指摘を受けて実際に社内の対応策に生かした事例もあります。このように、社外取締役の役割を誠実に果たすことで、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

西田：半導体市場の変化は激しいため、短期的な対応力と長期的な視野の両立が求められます。その点において、ブランドデザインの新たなビジョン・ステートメントで掲げ

られた「テスト・ソリューション・カンパニー」への進化という方向性には強く共感しています。自前の開発だけでなくM&Aやパートナーとの提携を通じて戦略的に事業領域を広げることでバリューチェーン全体への貢献を目指す姿勢は、競合との差別化にもつながると考えています。

サステナビリティの観点では、KPIを明確に定めたサステナビリティ行動計画に着実な進捗が見られる点にも感心しており、今後の取り組みにも注目しています。また、将来的には拠点間での人材交流や国を越えたキャリア形成の仕組みがさらに整備されていくことを期待しています。日本国内での人材採用が難しくなっている中で、若手社員にとってもグローバルな環境で成長できる道筋が拓かれますし、企業としても組織全体の視野を一層広げることができるはずです。