



Governance

取締役会長メッセージ	38
------------	----

コーポレートガバナンス	39
-------------	----

取締役一覧	46
-------	----

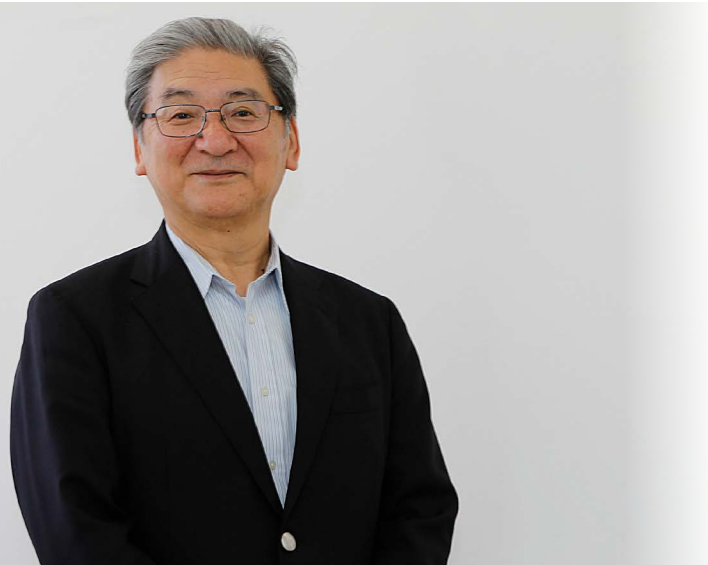
取締役会のスキルマトリックス	47
----------------	----

新任社外取締役メッセージ	49
--------------	----

社外取締役対談	50
---------	----

取締役会長メッセージ

吉田 芳明
取締役会長



MTP3の進捗を取締役会はどう評価しているか

2026年度は、第3期中期経営計画（MTP3）の最終年度にあたります。AI技術の急速な進展とそれを支えるデータセンターへの投資が先端半導体の需要を牽引する一方、地政学リスクやサプライチェーンの不確実性など、当社を取り巻く環境は一段と複雑化しています。こうした中、当社は「先端技術を先端で支える」という経営理念のもと、将来の成長を見据えた投資と事業基盤の強化を進めています。

MTP3開始以降、当社は半導体市場拡大の波を的確に捉え、ハイペースで業績を伸ばしています。テスト市場の拡大に加えマーケットシェアを拡大することができたことが好業績につながっており、当社の競争優位性はさらに高まったと言えるでしょう。取締役会は経営陣とグループ従業員全員の努力を高く評価しています。業容の急拡大に伴い現場には相当の負荷がかかっているはずですが、顧客課題に真摯に向き合う当社グループ従業員の姿勢は多くの顧客の信頼を

得ているものと確信しています。

AI関連市場の拡大はまだ初期段階であり、当社にとって大きな成長機会です。ただ、市場環境の変化はこれまで以上に速く、不確実性も増しています。取締役会は執行側の事業推進を力強くサポートしていくと同時に、将来を見据えた投資判断やリスク管理が適切に行われているかを監督していく必要があると考えています。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み等

取締役会が企業価値向上に貢献するためには、取締役一人ひとりがその知見や経験を十分に発揮し、率直で建設的な議論を行える環境を整えることが重要です。

2025年度の実効性評価は、当社として初めて第三者機関の支援を得て実施しました。全取締役へのアンケート実施に加え、第三者機関による一人ひとりへの個別インタビューを行うことで、各取締役の率直な問題意識を把握し、それらに基づいて取締役会で議論を行いました。将来のあるべき取締役会に向けた改善点の抽出と具体的な対応を進めてまいります。

また、2025年7月より、取締役会事務局を所掌する部署としてBoD* Administrative Officeを設置し、取締役会が実効性のある議論の場となるような環境整備を行う組織を明確にしました。私自身も議長として、必要な情報が適時適切に共有されるよう努めています。

さらに、海外拠点を訪問してのオフサイトボードミーティングも毎年継続しております。社外取締役が海外拠点の現場で働く従業員やマネジメント層と直接対話し、当社グループ事業の実態やグローバルな企業文化を肌で感じる機会を設けることは、監督機能の実効性を高める上で大きな意義があると考えています。

アドバンテストの取締役会では、多様な経験とバックグラウンドを持つ社外取締役と執行側が、相互の信頼関係のもとで自由闊達な議論を行っています。私た

ちは、この文化をさらに発展させ、取締役会の実効性を一層高めてまいります。

企業価値向上に向けて取締役会が重視すること

企業価値の向上は、単年度の業績の積み上げだけで実現できるものではありません。技術革新の加速、AI関連市場の急成長、地政学リスクの高まりなど、事業環境が大きく変化する中においても、持続的な成長を可能にする経営基盤を構築することが、取締役会の重要な責務であると考えています。2026年に改定されたコーポレートガバナンス・コードにおいても、取締役会には、企業戦略の大きな方向性を示すこと、経営陣による適切なリスクテイクを支えること、そして独立した立場から実効性の高い監督を行うことが求められています。

私は議長として、執行側と非執行側、特に社外取締役との間の橋渡し役を担うことを強く意識しています。当社の取締役会では、AI・HPC時代を見据えた成長投資、人財戦略や後継者計画、サプライチェーンの強靱化、地政学リスクへの対応などについて、多様な経験を持つ社外取締役と執行側が率直かつ建設的な議論を重ねています。こうした議論を通じて、将来の成長機会を積極的に追求するとともに、リスクを客観的に評価し、より質の高い意思決定につなげていければと思います。

また、株主及び投資家との建設的な対話は、取締役会の監督機能を高める上でも重要な要素です。当社は2026年6月に日本初となる有価証券報告書兼事業報告書を株主総会の35日前に提出しました。株主総会での議案審議に先立ち株主が経営方針と業績を十分検討できるように昨年度から準備を進めてきたものです。

投資家からの質問に受動的に対応するのではなく、当社の長期的な価値創造ストーリーの道筋を当社側から主体的に発信することは、より建設的な対話につながるものと考えています。取締役会は今後も、株主及び投資家との対話を通じて得られる視点を経営判断に生かしながら、透明性の高いガバナンスの実現と中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。

*BoD: Board of Directors



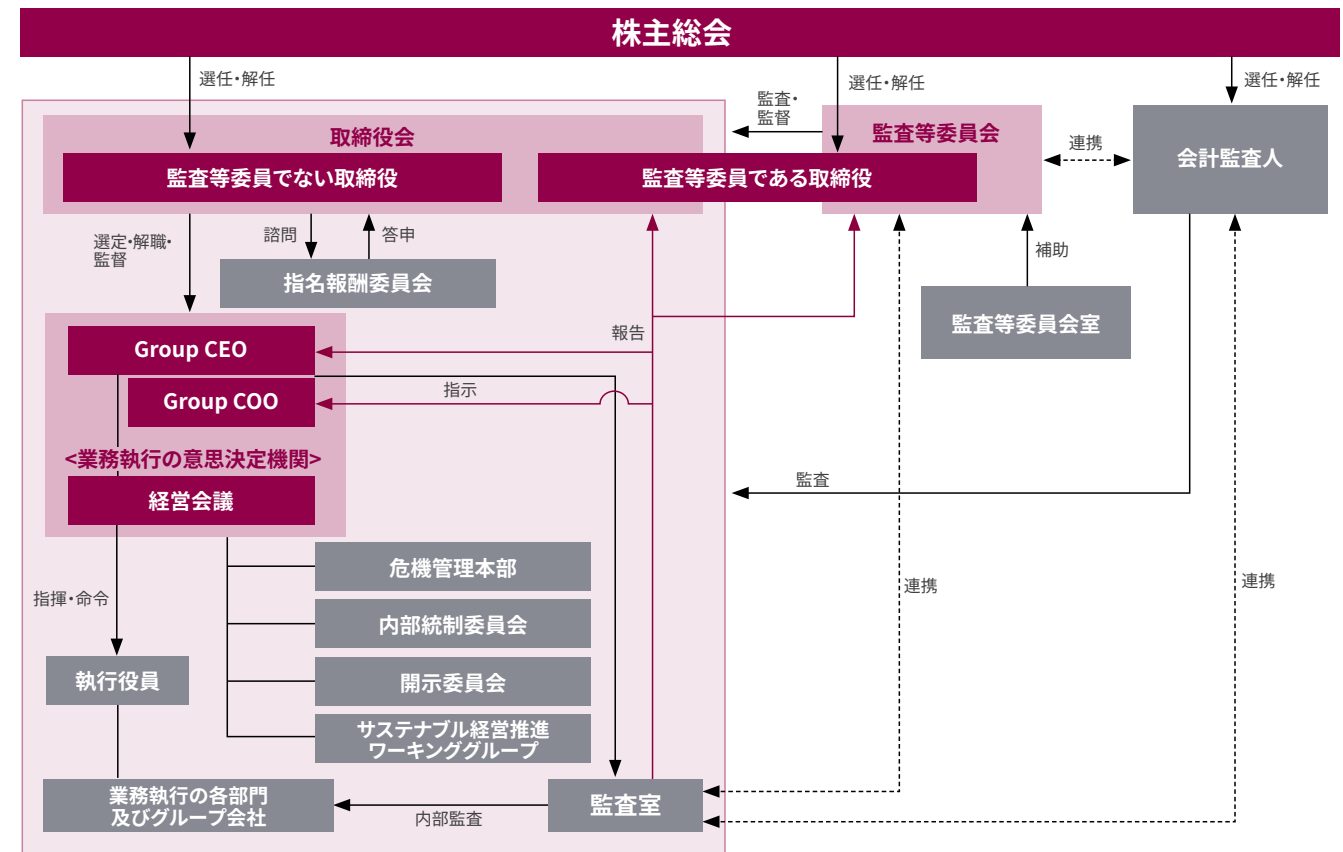
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

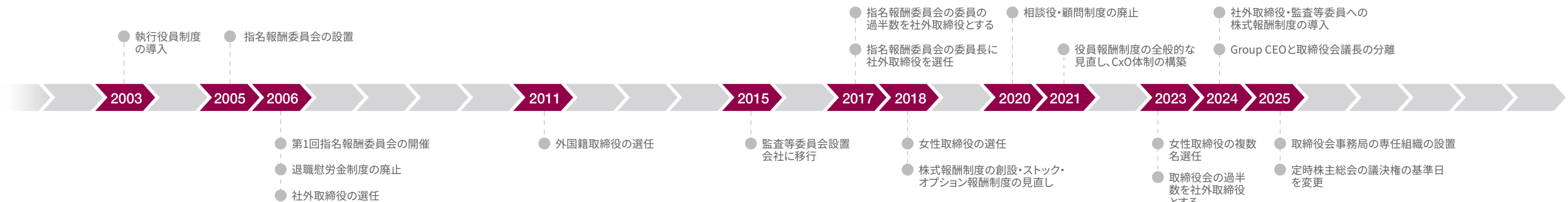
当社グループは、「先端技術を先端で支える」を経営理念とし、世界中の顧客にご満足いただける製品・サービスを提供するために、たえず自己研鑽に励み、最先端の技術開発を通して社会の発展に貢献することを使命としています。この経営理念に従い、当社グループは、すべてのステークホルダーに対して、常に心を開き、正直であり、お互いを尊敬することで、当社グループの持続的な発展と中長期的な企業価値の向上を目指します。また、あらゆる事象に対し、表層に現われている現象の「根源にあるものは何か」、そこに「内包される本質は何か」を厳しく追求し、正しいソリューション(解決)を見出すように努めます。これらを体現していくため、公平、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。2026年の株主総会では、株主の皆さまの利便性を考慮し、当社が本社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3問、議場での質問16問、ライブ配信視聴者から寄せられたコメントの中から2問を紹介し、回答しました。また、Group CEOによる「アドバンテストのいまとこれから」と題したプレゼンテーションを実施しました。2025年度の成果を振り返るとともに、当社が推進してきた統合テストソリューションプロバイダーへの進化のあゆみや、持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて説明し、株主の皆さまに当社グループ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。



株主の皆さまの議案検討を支える取り組み

当社は、株主の皆さまとの建設的かつ実効的なエンゲージメントの実現に向け、株主の皆さまが有価証券報告書兼事業報告書の内容を十分に確認した上で議案を検討できる環境の整備に取り組んでいます。

株主総会前の情報提供と検討期間の拡充

当社は、2025年6月27日開催の定時株主総会において、定時株主総会の議決権基準日を従来の3月31日から5月15日に変更する定款一部変更議案について承認をいただき、定時株主総会の開催時期を従来より約1か月後ろ倒しできるようにしました。これにより、有価証券報告書兼事業報告書の開示から株主総会開催までの期間を3週間以上確保しています。また、株主総会の開催時期を7月とすることで、株主総会が集中する時期を避け、より多くの株主の皆さまにご参加いただける環境も整備しました。2026年の定時株主総会は7月31日に開催し、約200名の株主の皆さまにご参加いただきました。

有価証券報告書兼事業報告書の開示

当社は、有価証券報告書と事業報告を一体化した有価証券報告書兼事業報告書を作成・開示しました。

有価証券報告書は金融商品取引法に基づき、事業報告は会社法に基づき作成され、その一体化は国内で前例のない挑戦でした。当社では約1年前から社内プロジェクトとして検討を開始し、経理・総務部門を中心に、関係省庁、監査法人、弁護士、開示支援会社など多くの関係者と連携しながら一体化に向けた課題解決に取り組み、日本初となる有価証券報告書兼事業報告書を実現しました。

この取り組みにより、株主の皆さまは、有価証券報告書兼事業報告書記載内容を参照して議決権行使ができるようになりました。また、当社にとっても、来年以降の重複作業の削減による業務効率化など、オペレーショナル・エクセレンスの推進につながるものと考えています。



コーポレートガバナンス

取締役会

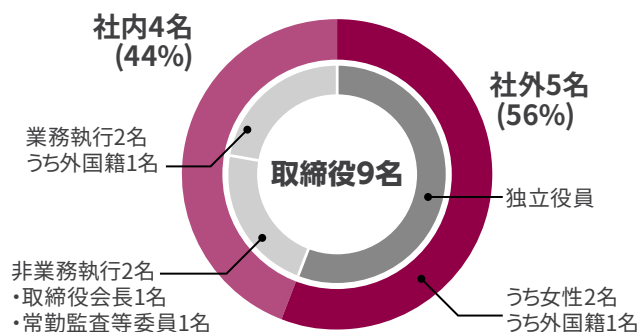
取締役会は、グループ全体の経営方針、経営戦略などの重要事項について決定するとともに、業務執行機関の業務執行を監督する役割を担っています。当社は、取締役の過半数を社外取締役とし、2024年4月以降はGroup CEOと取締役会議長の役割を分離し、非業務執行取締役が取締役会議長を務めることで、取締役会の監督機能の強化を図っています。

また、取締役会は、外国籍（米国籍）取締役2名、女性取締役2名が在籍しており、多様な知見や視点を生かした議論を行っています。外国籍の取締役も円滑にコミュニケーションが取れるよう、取締役会には日英同時通訳を配するとともに、会議資料及び議事録は日本語と英語の両言語で提供しています。

2025年度は取締役会を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年1回開催し、取締役会の中で議論しきれない中長期的な課題について議論しました。取締役会及びオフサイトミーティングでは、さまざまな議題に対して幅広い知識と経験を有する取締役がそれぞれの視点から意見を表明し、活発な議論が交わされました。

加えて、2025年7月に取締役会事務局を所掌する部署としてCEO OfficeのもとにBoD Administrative Officeを設置し、独立社外取締役への情報提供等を含む各種支援を通じて、取締役会の実効性向上に向けた支援体制を強化しています。

取締役会の構成（2026年7月現在）



ドイツにてオフサイトミーティングを開催

2025年度における取締役会及びオフサイトミーティングでの主な討議・報告事項

- 長期的視点に基づき2024年に見直した中長期経営方針「グランドデザイン」を踏まえ、近年の外部環境変化や業績進捗に沿った内容とすべく、「第3期中期経営計画(2024年度～2026年度)」における経営指標の修正を取締役会で決議しました。
- 取締役会の実効性向上を図るため、全取締役へアンケート方式で評価を実施し、2025年度取締役会の運営、議論の状況等取締役会全体についての評価・分析結果の報告を受け、当該結果について、取締役会で議論しました。
- 経営の公正性及び透明性の確保並びに迅速な意思決定を可能にする権限委譲を進めるため、取締役会付議事項及び付議基準について議論し、取締役会規則及び経営会議規程の改定を取締役会で決議しました。
- 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及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答申がなされ、取締役会で決議しました。
- 2026年7月以降の取締役会の構成や候補者の選定に関して、指名報酬委員会からの報告書を基に取締役会で議論しました。
- 執行役員兼務者を除く取締役により実施されたGroup CEO評価について、指名報酬委員会から取締役会へGroup CEOの評価とそれに対するGroup CEOのコメントが報告されました。
- 指名報酬委員会で議論されたGroup CEOやCxO後継者計画につながる次世代、次々世代経営人材の育成・強化を加速する施策について、取締役会でも議論しました。
- 将来の顧客ニーズに応える高性能なトータル・テストソリューションの提供実現のため、半導体サプライチェーン上における戦略的パートナーシップ構築のためのさまざまな戦略投資案件の進捗状況について執行側から報告がなされ、取締役会で議論しました。
- 成長戦略に基づくキャピタルアロケーションを検討し、成長戦略投資、株主還元と財務の安定性を踏まえた中長期的な資本政策について、取締役会で議論しました。
- 生成AIの急速な普及に伴う高性能演算チップや高速メモリ(HBM)の需要が大幅に拡大する中、これに対応するテスト及び技術サービスの供給力増強に向け、開発、生産、営業及びフィールドサービスの各部門が連携し、調達から顧客サポートに至るビジネス全体の強化に係る取り組みについて、執行側から報告がなされ、取締役会で議論しました。
- グランドデザインにおける4つ目の戦略課題である「サステナビリティの取り組み強化」に基づき、第3期中期経営計画において策定されたサステナビリティ行動計画2024-2026の具体的な施策及び進捗状況について、取締役会に報告がなされました。
- 経営陣が年間を通じて実施した株主及び投資家との対話等をはじめ、IR活動により得られたフィードバックや市場からの評価について、取締役会に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。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上を図るため、毎年取締役会の実効性評価を行っております。2025年度の実効性評価は、グローバル企業の実践例も参考にしながら、実効性評価の客観性及び独立性向上を鑑み、独立した第三者機関の支援を受け、全取締役を対象とするアンケート及び個別インタビューを通じて実効性の分析・評価を行いました。主な評価対象は、取締役会の役割・機能、構成、審議・運営、執行側の対応、議題の重要度及び充足度、取締役会事務局のリソースと有効性等です。

評価の結果、当社の取締役会は概ね実効的に機能していることが確認されました。また、同時に、当社の取締役会は、さらなる事業拡大に適応していく必要がある旨、取締役会として認識が共有されていることも確認されました。当該結果は取締役会に報告され、第三者機関からの説明を踏まえ、全取締役による討議を行いました。

当該実効性評価の内容は以下のとおりです。

1. 実効性評価の実施プロセス



結果報告及び討議実施

- 取締役会で第三者機関から分析結果の報告を行い、討議を実施しました。分析結果の報告の際には、海外企業における取締役会の構成、議長の属性、取締役のバックグラウンド等に関する現状が報告され、当社との差異を認識しました。
- 評価結果の内容及び今後の取締役会における課題を確認、討議しました。

2. 実効性評価結果の概要

当社の実効性を支える重要な要素である当社の特徴

実効性評価の結果、当社の取締役会は全体として実効的に機能していることが確認されました。特に、以下の3点が当社の実効性を支える重要な要素であり、当社の特徴として、第三者機関から報告されました。

- 急拡大する市場の成長を取り込めるグローバル経営体制への変革を取締役会がスピード感を持って後押ししていること
- 高い時間的・精神的コミットメントをもち、貢献している社外取締役が複数存在すること
- 指名報酬委員会が経営幹部との面談を行い、執行報告の観察を通じて評価結果の記録を丁寧に行い、後継者計画のプロセスに能動的に関与していること

今後の課題

一方で、当社の取締役会は、事業環境の構造的変化を捉え、拡大市場での持続的成長を支えるべく、経営執行体制の監督を実効的に行う取締役会構成を実現する、より高度な段階へと移行する転換期にあると認識がなされました。具体的には、以下の3点が今後の課題として抽出されました。

- 取締役会の目指す姿・運営のあり方に関する方向性の共有及び認識の醸成
- 取締役会の目指す姿を踏まえた取締役会構成及びボード・サクセッションの実行
- 指名報酬委員会の活動を踏まえた取締役会によるGroup CEOの後継者計画の継続的検討

コーポレートガバナンス

監査等委員会

監査等委員会は1名の社内取締役と2名の社外取締役で構成されており、委員長は社外監査等委員の住田清芽氏が務めています。日々の業務執行の監視、社内情報の迅速な収集及び非常勤の委員に情報を共有することで監査の実効性を確保するため、常勤監査等委員は社内監査等委員が担っています。2025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。

監査等委員会は、策定した監査方針、監査計画、重点監査項目及び職務分担等に基づき、取締役及び執行役員その他業務執行機関の職務執行を監査しております。常勤監査等委員による往査、重要会議（経営会議、Business Plan Meeting（予算会議）、内部統制委員会等）への出席及び執行部門からの業務報告の聴取を通じた情報は監査等委員会全体で共有しています。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。これらの調査及び監査活動の結果、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への意見陳述に加え、経営会議においても提言を行っています。

また、監査等委員会は、内部監査部門及び会計監査人との緊密な連携に加え、監査等委員以外の社外取締役やグループ会社の監査役等との意見交換を通じて、多角的な視点から監査・監督機能の強化を図っています。

指名報酬委員会

当社は、取締役及び執行役員の選任・選定、解任・解職並びに報酬の公正性、妥当性及び透明性を向上させることを目的として、取締役及び執行役員の選解任及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。

2025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、2025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。

取締役及び執行役員の候補者並びに経営体制について

2025年6月以降の取締役体制及び2026年4月以降の執行役員体制について、候補者を選定し取締役会に提案しました。また、2026年7月以降の取締役体制について、各取締役の意見も聴取の上、取締役会の構成や候補者の選定に関する議論を行い、適宜取締役会に報告しました。

Group CEOの評価について

執行役員兼務者を除く取締役から、2025年度のGroup CEOの活動に対する評価を聴取することに加え、CEOのコメントも聴取した上で報告書を作成し、取締役会に提出して討議・意見交換を行いました。

Group CEO及びCxO後継者計画について

Group CEO及びCxOの後継者計画につながる次世代、次々世代の経営人材の育成・強化を加速するための施策に関する提案書を作成し、取締役会で討議・意見交換を行いました。

役員報酬制度の運用について

あらかじめ設定された各役員の役割及び期待する成果に対する実績を評価した上で、2025年度における役員賞与個人別評価について協議、決定し、取締役会に報告しました。

2025年度の役員基本報酬、業績連動賞与の業績指標、株式報酬について議論し、取締役会に提案しました。

また、役員報酬に関する外部ベンチマークデータ等を踏まえ、2026年度の役員報酬制度の一部見直し並びに役員基本報酬及び株式報酬について議論を行い、取締役会に提案しました。

株式保有ガイドラインの制定について

株主との利益共有の観点から、株式保有ガイドラインを制定し、Group CEOは基本報酬の4年分、Group CEO以外の執行役員は基本報酬の2年分の当社株式を保有することを推奨しました。

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



コーポレートガバナンス

役員報酬

当社の役員報酬制度は、経営理念及びビジョンのもと、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 株主との価値共有及び中長期視点での経営推進を促す株式報酬

役員報酬は、基本報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬及び業績連動型株式報酬で構成されています。報酬は、指名報酬委員会の審議を経て取締役会に提案され、取締役会決議及び株主総会の承認に基づき決定・運用しています。

また、株主との価値共有を一層促進するため、執行役員に対して一定水準以上の当社株式の保有（RS/RSUを含む）を推奨する株式保有ガイドラインを定めています。中期経営計画開始時の基本報酬額及び株価に基づき金額基準並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年としています。

- 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

さらに、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は、取締役会の決議により、将来の報酬の減額または過去分の返還を求めるクローバック・マルス制度を設けています。

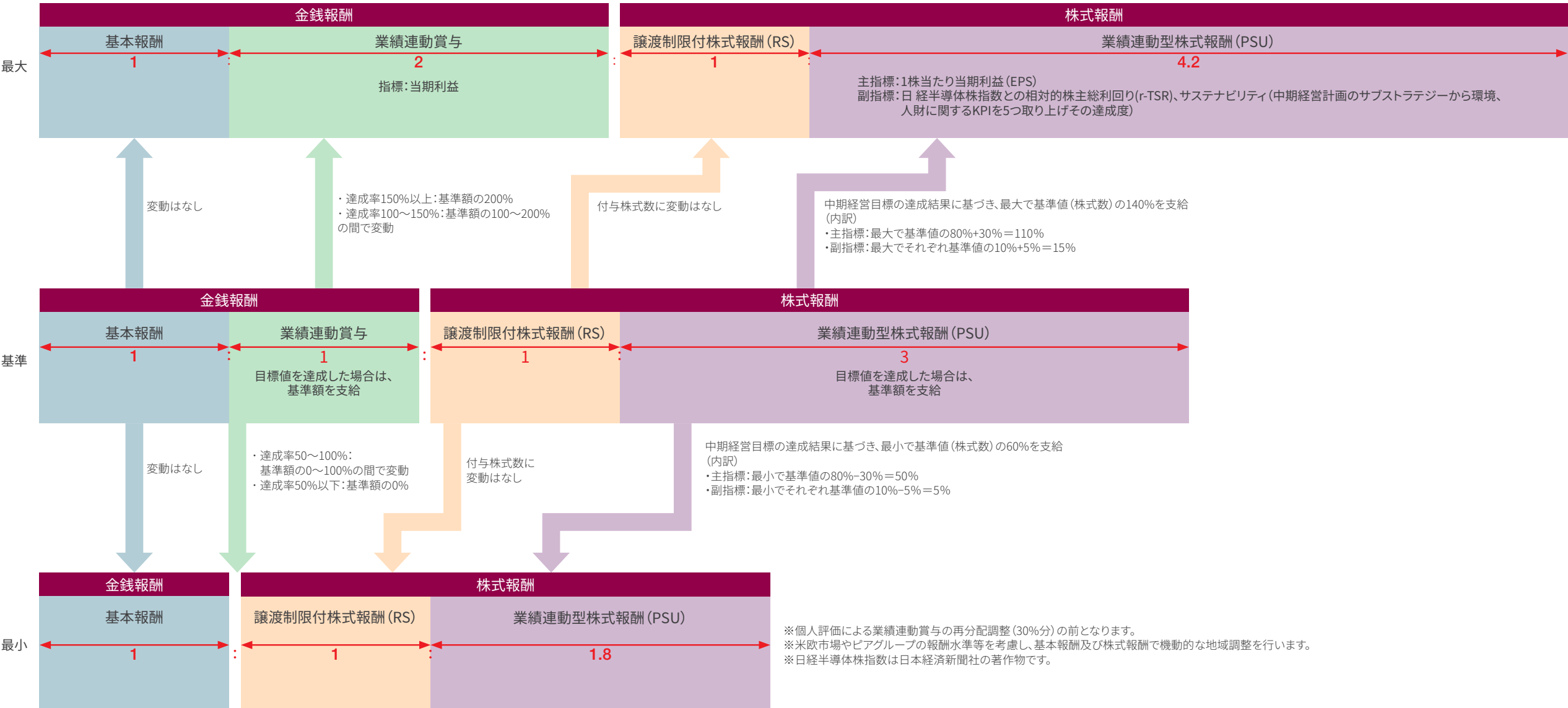
報酬構成		金銭報酬		株式報酬	
		基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬 (RS)	業績連動型株式報酬 (PSU)
業務執行者	経営執行役員 Group CEO	1	1	1	3
	経営執行役員 Group COO	1	1	1	1
	経営執行役員	1	1	0.5 ～ 0.75	0.5 ～ 0.75
	執行役員	1	1	0.5	0.5
非業務執行者	取締役会長	1	-	1	-
	監査等委員	1	-	総報酬額の 1/3 以内	-
	社外取締役 (監査等委員を除く)	1	-	総報酬額の 1/3 以内	-

※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。
※PSUは中期経営計画満了時、3年に一度の支給



コーポレートガバナンス

Group CEOの報酬イメージ



取締役一覧

ADVANTEST

取締役
常勤監査等委員

栗田 優一

社外 取締役
監査等委員

住田 清芽

社外 取締役

占部 利充

社外 取締役

ラー マイクスナー

代表取締役兼経営執行役員社長
Group COO

津久井 幸一

代表取締役兼経営執行役員
Group CEO

ダグラス ラフィーバ

取締役会長

吉田 芳明

社外 取締役

西田 直人

社外 取締役
監査等委員

中田 朋子

取締役会のスキルマトリックス

株主総会後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及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)”）。取締役会及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		事業投資・ M & A	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	人財 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	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	○	○	○									○	○	○	
	西田 直人	男性	日本						○	○	○	○						○		
	ラリー マイクスナー	男性	米国			○	○	○		○	○						○	○		
	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				○		○	○			○		○			○		
	リヒャルト 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				○	○	○	○				○	○			○		
	ケサ ヨロズ	女性	米国					○	○							○		○		
	ロバート ラインデル	男性	ドイツ						○			○	○					○	○	



新任社外取締役メッセージ

私は長年、アドバンテストに深い敬意を抱いてきました。類を見ないほど熾烈な競争が繰り上げられる半導体業界において、アドバンテストは数十年にわたり先頭を走り続けてきました。それは、過去の成功に甘んじることなく、絶えず変革を重ねてきたからこそ成し得たことです。そしてそれは、決して終わることのない戦いです。

私は、スタンフォード大学での博士研究を出発点として、キャリアの大半を半導体産業と関わる分野で歩んできました。一見静かなシリコンチップの内側に広がる、精緻で複雑な世界に魅了され続けています。同時に、アドバンテストのような企業が業界の進化を先導し続けるためには、イノベーションと卓越した研究開発をひたむきに追求することが不可欠だと、今も確信しています。

私と日本との縁は、25年前、矢崎総業株式会社の米国研究開発拠点の責任者を務めたことに始まります。その後、シャープ株式会社では、同社最大の海外研究開発子会社の社長を経て、本社の副CTOを務めました。続いて、日本最大の化学企業である三菱ケミカルグループ株式会社では、7年間にわたり執行役常務CTOとして職責を担いました。立場や環境は異なっても、日本ならではの視点とグローバルな視点を経営と技術の両面で融合させることで、企業は大きな強みを得られます。現在はアルバート・インベント・ジャパン株式会社の創業社長として、データサイエンスとAIの活用によるR&D加速の最前線に立っています。

アドバンテストにとって、テクノロジーは成長の心臓部です。そして、研究開発と経営の両面で本当にグローバルな視点を持つことでこそ、アドバンテストは真の力を発揮できると、私は信じています。私自身のこうした視点を取締役会にもたらし、アドバンテストがこれからも成長を重ね、企業価値を高め続けていくあゆみに貢献できることを、心から楽しみにしています。

“

日本と海外双方の経営スタイルの強みを融合させる情熱で、アドバンテストの競争力向上に貢献してまいります。”

ラリー マイクスナー

社外取締役



社外取締役対談

事業と人財がともに成長する企業へ

事業戦略と連動するグローバル人財戦略

アドバンテストは、テスト装置単体の提供にとどまらず、半導体バリューチェーン全体を支える「統合テストソリューションカンパニー」を目指しています。 ▶ P. 15-16 事業セグメント

また、この事業の進化をグローバルで実行するため、CxOやBusiness Unit、Functional Unit、Regional Unitが連携し、グローバル経営体制の強化を進めています。 ▶ P. 9-11 Group COOメッセージ

半導体の複雑化・高度化が進み、当社の事業規模も大きく拡大する中、事業を支える人財に求められる専門性や組織能力も、より幅広く、多様になっています。こうした変化に対応し、人財戦略を中長期的な競争力の強化と価値創造にどのようにつなげていくのか。社外取締役（指名報酬委員長）の占部利充氏と経営執行役員 Chief Human Capital Officer (CHO) のKeith Hardwickが、グローバル人財活用、リーダー育成、企業文化、従業員の成長機会、そしてAIがもたらす可能性について議論しました。

（司会：執行役員 Co-CHO 吉本 康志）



占部 利充
社外取締役

キース ハードウィック
経営執行役員
Chief Human Capital Officer(CHO)

事業戦略と人財戦略を相互に連動させる

吉本 社会や産業を支える必需品である半導体需要が急拡大する中で、半導体バリューチェーンに不可欠なテストの役割は、ますます重要になっています。こうした環境のもと、当社は売上の98%を日本以外の市場で生み出し、従業員の約70%以上が日本以外の地域で働いています。このグローバルな事業特性を踏まえたとき、当社の人財戦略をどのように考えるべきでしょうか。

占部 人財戦略と事業戦略・成長戦略は、相互に連動し、呼応するものです。“Structure follows Strategy”という考え方がある一方で、“Strategy follows structure”という側面もあります。事業戦略を支える人財戦略でなければ意味

がありませんが、事業戦略もまた、その会社が有する人財、組織、企業風土によって形づくられます。

当社では、INTEGRITYというコア・バリューを基盤に、将来の市場や顧客の変化を予測して、長期ビジョンであるグランドデザインや中期経営計画を策定し、その実行における重要な要素として人財戦略を位置付けていると認識しています。

さらに、アドバンテストの今後の人財戦略を考える上で重要な観点が二つあると思っています。一つ目は、グランドデザインのビジョンでもある、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・カンパニーへの進化です。統合的なソリューションを提供するためには、ハードウェア、ソフト

ウェア・サービス等の技術分野に加え、法務や財務を含む、これまで以上に幅広い専門性が必要になります。複雑化する顧客ニーズに応じて市場をリードするためには、外部の専門性を活用するとともに、必要な能力を社内で育成・蓄積していかなければなりません。人財戦略には、こうした取り組みを通じて、さまざまな分野で多様なプロフェッショナルが活躍できる組織を築く役割が求められます。

二つ目は、それを可能にするグローバル人財登用です。グローバル化はそれ自体が目的ではありません。当社は世界各地の顧客ニーズに応えるために最適な組織をつくり、国籍や勤務地にかかわらず、役割に最も適した人財を登用してきました。売上や従業員構成の海外比率の高さも、当社が半導体産業や顧客ニーズの変化に的確に対応し、事業と組織を進化させることで生き残り成長してき



社外取締役対談

た結果の一つです。今後も顧客や市場の変化に応じて、最適な体制を追求し続ける必要があります。

取締役会としては、人財戦略がこの二つの変化をさらに発展させ、当社の中長期的な競争力と価値創造につながっているかを注視していきたいと考えています。

吉本 事業戦略の変化に応じて必要な専門性や組織のあり方も変わり、人財戦略もそれに合わせて進化させる必要があるということですね。Keithさん、人財部門では、この事業戦略と人財戦略のつながりを、具体的にどのような仕組みに落とし込んでいるのでしょうか。

Keith 占部さんがおっしゃったように、人財部門が事業戦略を理解し、事業の変化に対応できる人財や組織能力を先回りして考えることが重要です。そのために、2026年9月からHuman Capital Business Partner (HCBP) という新たな役割を導入しました。HCBPは、担当するBU・FUの会議や戦略の議論に参加し、事業がどこに向かい、どのような人財や能力が必要になるのかを理解します。その上で、事業側のニーズを、採用、報酬、人財育成などを担う専門組織や、各地域の人財部門につなぎます。これまでの人財部門は、地域ごとに事業を支援する傾向が強くありました。今後は、各地域が持つ優れた人財や専門性を、グローバルな組



人財戦略と事業戦略・成長戦略は、相互に連動し、呼応するものです。事業戦略を支える人財戦略でなければ意味がありませんが、事業戦略もまた、その会社が有する人財、組織、企業風土によって形づくられます。”



織全体のために活用する体制へ移行していきます。HCBPは、事業と人財部門を双方向につなぎ、人財戦略を事業戦略の実行に結び付ける役割を担います。

占部 HCBPによって、人財部門が事業を理解するだけでなく、事業部門が人財マネジメントを学ぶ機会も生まれます。将来の経営人財が一定期間、人財戦略の企画・実行を経験することも有効でしょう。どのように人を採用し、育成し、配置するかという人財マネジメントを理解することは、将来経営を担う上で重要な経験になります。HCBPを通じて事業部門と人財部門の双方向の対話が深まり、人財戦略が事業戦略の実行を支えるだけでなく、事業を理解する人財の専門家や、人財を理解する事業リーダーの育成にもつながることを期待しています。

急成長を支える人財と組織能力

吉本 当社の事業規模は、ここ数年で大きく拡大しました。こうした急速な成長を持続させる上で、人財や組織能力にはどのような課題があるとお考えですか。

占部 急成長の局面では、事業の拡大に人財や組織能力が追いつかなくなることがあります。コア事業の領域では、事業の成長に合わせて人財も比較的早く強化される傾向があります。一方、一般的に法務、財務、人財などのコーポレート機能は、事業部門よりも成長に対する対応が遅れがちです。これは、単に人員数の問題ではありません。事業規模が大きくなれば、コーポレート機能が処理する仕事の量が増えるだけでなく、提供すべきサービスや必要となる知見も変化します。例えば、従来のハードウェア中心の事業に、ソフトウェア、サービス、データ活用、サブスクリプション型のビジネスなどが加われば、契約や会計・資金を含め、法務や財務にもこれまでとは異なる知識や経験が求められます。

すべてを最初から社内だけで対応することには限界があります。特に新しい領域では、外部の専門人財や知見を積極的に活用する必要があります。ただし、外部に依存するだけでは、会社の組織能力にはなりません。外部から得た知見を社内に蓄積し、既存の人財や仕組みと結び付けることで、組織全体の力に変え



当社にとって最も価値のある資産は従業員です。従業員がイノベーションを生み出し、将来の顧客ニーズに応えるソリューションをつくっています。”



社外取締役対談

ていくことが重要です。

Keith 人財部門でも、事業の成長と変化に対応するため、採用と社内育成の両方を進めています。現在は、AI関連、光電融合などの技術領域に加え、生産能力の拡大やサプライチェーンマネジメントにも、新たな知見を持つ人財が必要です。製造体制の変化に伴い、社内の製造だけでなく、外部の製造パートナーを効果的に活用できる経験やスキルも重要になっています。

一方で、新しい人財を採用するだけでは十分ではありません。外部から加わった人財の専門性を、既存の従業員や組織の能力向上につなげる必要があります。また、急成長を支えるには、単純に人員を増やし続けるのではなく、仕事の進め方そのものを変えることも必要です。設計やテストプログラムの生成をはじめとする幅広い業務にAIを活用し、効率性を高めています。

占部 重要なのは、外部人財の獲得と内部育成を適切に組み合わせることです。新たに加わった人財が持つ知見を社内に広げることができれば、採用は単なる人員補充ではなく、会社全体の能力を高める機会になります。

同時に、事業規模が拡大し、人財の専門性やバックグラウンドが多様になるほど、それを率いるリーダーの役割も重要になります。これは経営レベルだけではなく、部門やチームのレベルでも、異なる専門性や価値観を持つ人財をまとめ、共通の目標に向かわせるリーダーが必要です。外部から経営人財を獲得



重要なのは、外部人財の獲得と内部育成を適切に組み合わせることです。新たに加わった人財が持つ知見を社内に広げることができれば、採用は単なる人員補充ではなく、会社全体の能力を高める機会になります。”

占部 利充
社外取締役

することも必要ですが、社内の経営人財を育成することは、引き続き最重要テーマです。意欲と能力のポテンシャルが高い人財に、事業や組織の変革を伴う難しいミッションを計画的に経験させることが、最も有効な育成方法の一つだと思います。

Keith その考え方は、現在執行側で強化しているサクセッションプランニングにも反映しています。各CxOがGroup CEO、Group COO、人財部門とともに、将来の後継者候補について議論し、必要な経験を踏まえた育成計画を策定しています。また、直近の後継者候補だけでなく、現在の役職や在籍年数にかかわらず、高いポテンシャルを持ついわゆる「Rising Stars」にも早い段階から挑戦の機会を与え、将来のリーダー候補として育成していくことが重要だと考えています。

占部 サクセッションプランニングでは、直近の後継者だけでなく、「次の次」の世代まで見据え長期的な視点が求められます。



現在の役職や在籍年数に関わらず、高いポテンシャルを持つ「Rising Stars」にも早い段階から挑戦の機会を与え、将来のリーダー候補として育成していくことが重要だと考えています。”

キース ハードウィック
経営執行役員 CHO

取締役会や指名報酬委員会でも、直近の後継者だけでなく、その次、そのさらに次の世代まで見据えた経営人財育成の重要性を議論してきました。CEOが会社全体の次の経営人財を考え、各CxOがそれぞれの領域で後継者を育成する。この連鎖を継続していくことが、強い組織につながると考えて、CEOサクセッションに加えて執行幹部のサクセッションプランにも注目しています。

最先端の現場で磨かれる人財と組織

吉本 アドバンテストは、半導体テスト市場をリードしています。その競争力を支える人財の強みを、どのように捉えていますか。

占部 人財が会社の競争力を支える一方で、会社の仕事の人財の成長機会につながるという、双方向の関係があります。当社は、半導体製品の品質と信頼性を支えるとともに、テストを通じて得られるデータや情報が、半導体の開発、設計、製造の各プロセスにも活用されるという、半導体産業のエコシステムにおいて重要なポジションにあると捉えています。さらに、当社がハードウェアにとどまらず、ソフトウェア、サービス、データ活用など、より幅広いソリューションを提供する企業へと進化することで、従業員が関わる領域や活躍の機会も一層広がっていくと思います。



社外取締役対談

“世界をリードする半導体企業と日々向き合い、最先端の技術や高い要求水準に触れながら仕事ができることは、当社で働く大きな魅力です。こうした経験を通じて、従業員は知識や専門性を磨き、自らの可能性を広げることができます。”

キース ハードウィック
経営執行役員 CHO

Keith 当社にとって最も価値のある資産は従業員です。従業員がイノベーションを生み出し、将来の顧客ニーズに応えるソリューションをつくっています。

同時に、アドバンテストは従業員に非常に恵まれた成長機会を提供できる会社です。世界をリードする半導体企業と日々向き合い、最先端の技術や高い要求水準に触れながら仕事ができることは、当社で働く大きな魅力です。こうした経験を通じて、従業員は知識や専門性を磨き、自らの可能性を広げることができます。

吉本 こうした恵まれた環境や経験を、一人ひとりの専門性の向上や、組織全体の能力の強化にどのようにつなげていますか。

Keith 従業員の育成では、経験豊富な従業員と実際の仕事に取り組みながら学ぶOJTが非常に重要です。特に技術分野では、経験豊富な従業員とともに実際の顧客課題に取り組むOJTを通じて、専門性を高めています。

また、一人ひとりが得た知識や経験を、その人だけのものにせず、他の従業員にも広げていくことが重要です。世界をリードする顧客との仕事を通じて得た知見を組織内で共有することで、それをアドバンテスト全体の能力へとつなげることができます。

大学や研究機関との連携も拡大しています。インターンシップを通じて学生に当社の技術やソリューションに触れてもらうほか、大学と共同でカリキュラムをつくり、当社の装置を使って学ぶ機会も提供しています。こうした取り組みは、当社への採用だけを目的とするものではありません。卒業後にアドバンテストで働く場合だけでなく、顧客企業を含む半導体産業全体で活躍するエンジニアが育つことにも、大きな価値があると考えています。

占部 当社の強みの一つは、エンジニアが顧客の開発・設計段階から課題解決に関わっていることだと思います。こうした顧客との近さは、競争優位性であると同時に、従業員の成長機会でもあります。取締役会としては、世界中の従業員に、それぞれの領域でNo.1のプロフェッショナルを目指せる仕事や成長機会が提供されているかを見ていきたいと思います。

“一貫性と多様性は、どちらか一方を選ぶものではありません。従業員は、それぞれの地域の社会、文化、生活環境の中で暮らしながら、グローバルに定義された役割を担っています。したがって、仕事に対する期待値は共通にしながら、地域や個人の多様性を尊重することが大切です。”

占部 利充
社外取締役

グローバルな一貫性と地域の多様性を両立する

吉本 当社の組織がグローバルに拡大する中で、世界共通で求めるものと、地域や個人の多様性を尊重すべきものを、どのように整理すべきでしょうか。

占部 当社顧客から厚い信頼を得ながら、より高い価値を提供する統合テストソリューションカンパニーとして、世界各地の顧客ニーズに応えていくためには、組織、機能、役割、ポジションを、所在地にかかわらず合理的に設計し、顧客や市場の変化に応じて常に見直していく必要があります。同じ役割を担うのであれば、どの国や地域で働いていても、求められる責任やアウトプット、能力水準は基本的に共通であるべきです。そのためには、仕事を軸とした考え方や仕組みをグローバルに共通化し、統合的、体系的なジョブ体系を構築することが求められます。

一方で、働き方やビジネス慣行、法制度、経済環境、社会や文化は地域によって異なります。従業員は、それぞれの地域の社会、文化、生活環境の中で暮らしながら、グローバルに定義された役割を担っています。したがって、すべてを画一的にそろえるのではなく、仕事に対する期待値は共通にしながら、地域や個人の多様性を尊重することが大切です。



社外取締役対談

Keith 顧客の事業がますますグローバルになる中、当社にも、地域を越えて一貫した形で顧客を支えることが求められています。同時に、各地域の文化や商慣行、顧客との関係性を理解し、それぞれの市場に適した形で対応することも欠かせません。

今後の人財部門は、Center of Expertise、HCBPといったグローバルな機能と、Regional HCを組み合わせた体制を目指しています。グローバルで共通する仕組みや専門性を強化しながら、Regional HCが各地域の法制度、文化、労働市場、事業上のニーズに対応していきます。

私は、地域の多様性は、統一を妨げるものではなく、当社の強みだと考えています。顧客の期待や仕事の進め方は地域によって異なり、現地の文化を理解しているからこそ、それぞれの市場で顧客をよりよく支えることができます。また、世界各地の優れた人財や知見を取り入れられることも、グローバル企業としての大きな強みです。

占部 一貫性と多様性は、どちらか一方を選ぶものではありません。何をグローバルで共通にし、何を地域や個人に委ねるのかを明確にすることが大切です。

人財の多様化が進むほど、同時に、全員が共有すべき価値観を明確にする必要があります。その基盤となるのが、当社のコア・バリュー「INTEGRITY」です。各人が担う専門領域・職務領域でNo.1を目指すプロフェッショナルリティも、異なる価値観や文化を尊重する姿勢も、INTEGRITYにつながるものだと思います。

アドバンテストは、こうした企業文化を土台として、顧客や市場の変化に対応して独自の形でグローバル化を進めてきた会社だと捉えています。

Keith INTEGRITYは、単なるスローガンではなく、日々の判断、リーダーシップ、チームでの協働を支える基盤です。そのため、採用やオンボーディング、全従業員を対象としたワークショップ、管理職向けの研修などを通じて、INTEGRITYを具体的な行動につなげています。特にリーダーには、自らの行動を通じてINTEGRITYを示すことが求められます。

グローバルで一貫した軸を持ちながら、各地域の強みや多様性を生かすことで、アドバンテストらしい人財戦略を実行していきたいと考えています。

“市場価値の高いプロフェッショナルたちが活躍することで企業価値が向上すると同時に、彼ら自身の市場価値もさらに高まっていく。そうした好循環を生み出せているかを問い続けたいと思います。”



企業の価値創造が人財を育て、人財が次の価値を創る

吉本 人的資本を、会社の競争力や持続的な価値創造につなげていく上で、何が重要だとお考えですか。

占部 企業経営の視点から考えると、人財戦略は、事業戦略や成長戦略を実現するための重要な基盤です。一方、従業員にとって働くことは、経済的な対価を得るだけでなく、自己実現を図り、専門性と人財市場における価値を高める機会でもあります。

企業が顧客や社会に高い付加価値を提供しながら成長すれば、その過程で、従業員にとっても新しい仕事や役割、挑戦の機会が生まれます。従業員は、その役割を果たすことを通じて成長し、専門性や市場価値を高めていく。その従業員の成長が、さらに会社の競争力と成長を支えます。こうした価値創造の好循環をつくるのが、人財戦略の大切な役割だと考えています。

Keith 当社は現在、半導体テスト市場でNo.1のポジションにあります。しかし、現在の成功に満足してしまえば、成長は止まります。経営陣がよく話しているのが、常に「humble and hungry」であり続けることです。「humble」とは、No.1という現在のポジションを当然のものと考えず、常に謙虚であり続けることです。「hungry」

“現在の成功に満足してしまえば、成長は止まります。経営陣がよく話しているのが、常に「humble and hungry」であり続けることです。”



社外取締役対談

とは、現状に満足せず、改善、イノベーション、成長を続ける意欲を持つことです。会社が好調なときほど、経営陣がこの姿勢を従業員に伝え続け、従業員が現在の水準を超えていこうとする意欲を持てるようにすることが重要です。

占部 会社の成長と従業員の成長がつながる好循環は、自然に続くものではありません。事業環境が変化すれば、これまで価値を生んでいた仕事や能力が、そのままでは通用しなくなることもあります。だからこそ、会社は新たな成長機会や役割をつくり、従業員が変化に合わせて成長できる環境を提供し続ける必要があります。

また、会社の成長を支えるのは、最先端の技術領域で活躍する従業員だけではありません。事業や組織の基盤を支える仕事が、着実かつ効率的に遂行されて初めて、会社は持続的に成長できます。目立ちやすい仕事だけでなく、さまざまな領域の役割を適切に評価することも重要です。取締役会としては、経営執行陣が常に環境変化を捉えて事業の成長機会を追求し、そこで市場価値の高いプロフェッショナルたちが活躍することで企業価値が向上すると同時に、彼ら自身の市場価値もさらに高まっていく。そうした好循環を生み出せているかを問い続けたいと思います。

AIを組織能力に組み込み、価値創造を加速する

吉本 先ほどは、AIによる業務効率の向上について触れていただきましたが、より長期的な視点から、AIと人財、組織能力、価値創造との関係を、どのように捉えるべきでしょうか。

Keith AIによって人財が必要なくなるとは考えていません。AIは、人の経験や専門性、判断力を支援し、その力を広げるものです。だからこそ、従業員にはAIを積極的に使いこなし、自らの能力を高めてほしいと考えています。AIによる支援



「AI対ヒト」という構図ではなく、AIを組織能力の一部として適切に組み込むことができれば、人と組織の力を飛躍的に高めることができます。それを実現できるかどうか、今後の企業の成長力と競争力を左右すると考えています。」

占部 利充
社外取締役

と、人の経験、専門性、判断力を組み合わせることで、より効率的に、より高い価値を生み出せるようになります。

占部 Keithさんがお話しされたように、「AI対ヒト」という構図ではなく、AIと人の力を組み合わせることが重要です。その上で、経営の視点からは、AIを個々の従業員が使うツールにとどめず、組織能力を構成する要素として捉えていく必要があると思います。

これまでのIT技術は、主に人間の思考や行動を補強し、その能力を広げる役割を担ってきました。一方、AIは、人間の思考プロセスの一部を担う可能性を持っています。だからこそ、ヒトがAIをツールとして使うという発想からさらに進み、「ヒト+AI」が、業務プロセス、知識蓄積、意思決定の仕組み等を進化させて、組織全体の能力を高めていくことが求められます。

例えば、企業には、長年にわたり蓄積されてきた経験や判断、ノウハウ、価値観など、十分に言語化されていない知識が数多くあります。AIは、こうした暗黙知を可視化し、言語や文化、地域を越えて共有できる組織知へと変えていく上でも、大きな可能性を持っています。

もちろん、AIには光と影の両面があるとも思います。AIの出力を十分に検証せずに利用することで誤った判断につながる可能性や、AIへの過度な依存など

にも注意が必要です。国や社会レベルでは促進と同時に一定の規制も検討されるでしょうが、ビジネスにおいては有効活用を起点に考えるのが良いと思います。人財と組織の能力を高めながら、テクノロジー、経営戦略、人財戦略、組織設計を一体として考え、AIのプラスの効果を最大化するとともに、マイナスの影響を最小化していくことが重要です。その上で、AIを組織能力の一部として適切に組み込むことができれば、人と組織の力を飛躍的に高めることができます。それを実現できるかどうか、今後の企業の成長力と競争力を左右すると考えています。

吉本 本日の対談を通じて、人財戦略は、事業戦略を支える基盤であると同時に、従業員の成長を会社の持続的な価値創造につなげる重要な経営テーマであることが改めて明確になりました。また、グローバルな一貫性と地域の多様性を両立させながら、INTEGRITYを土台に人と組織の力を高め、さらにAIを組織能力の一部として取り込んでいくことが、アドバンテストがさらなる成長を実現する上で重要であることも示されました。本日はありがとうございました。

