

ADVANTEST[®]

統合報告書 2025



*Trusted
Innovation*

*Navigating
Complexity*

目次

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

05 Overview

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

18 Strategy

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

35 Governance

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

48 Sustainability

Introduction

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

Planet

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

People

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

70 Appendix

- 70 11年間の主要財務データ

編集方針

アドバンテストの統合報告書は、財務上の実績に加えて、経営理念、ビジネスモデル、戦略、ガバナンスなど、当社の価値創造をご理解いただく上で重要な内容を、統合思考の観点から整理したものです。株主や投資家の皆さまをはじめ、幅広いステークホルダーの方にお役立ていただける内容を目指しています。

なお、GRIスタンダードやSASB（米国サステナビリティ会計基準審議会）スタンダードなどへの対応については、当社ウェブサイト「ガイドライン参照表」をご参照ください。

<https://www.advantest.com/ja/about/sustainability/gri-standard/>

報告期間・範囲

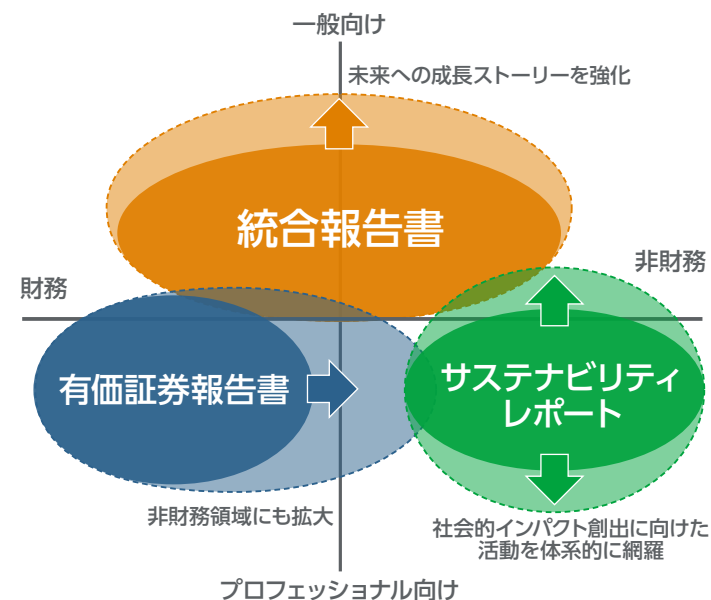
報告対象期間は2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）で、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。なお、StrategyおよびGovernance/パート（P.18～P.48）については、2025年11月1日現在のデータや情報を記載しています。データの集計範囲（バウンダリー）は、特に記載しているものを除いて、すべて連結決算対象範囲です。

将来の事象に係る記述に関する注意

本冊子には、将来の事象についての、当社の現時点における期待、見積もりおよび予測に基づく記述が含まれています。これらの将来の事象に係る記述は、当社における実際の財務状況や活動状況が、当該将来の事象に係る記述によって明示されているものまたは暗示されているものと重要な差異を生じるかもしれないという既知および未知のリスク、不確実性その他の要因が内包されており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。法令により義務付けられている場合を除き、当社は、新たな情報、将来の出来事、またはその他の理由により、将来予想に関する記述を更新または修正することはありません。

情報開示体系

当社の企業価値創造への取り組みと成果については、主に「有価証券報告書」「サステナビリティレポート」「統合報告書」で開示しています。有価証券報告書は財務の、サステナビリティレポートは非財務のプロフェッショナルをメインの想定読者としているのに対し、統合報告書は財務と非財務の双方をカバーしつつ、一般読者にも分かりやすい内容を心がけています。



The Advantest Way

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



経営理念 (パーパス&ミッション) : 我々は何のために存在しているのか？

先端技術を先端で支える

私たちは、世界中の顧客にご満足いただける製品・サービスを提供するために、たえず自己研鑽に励み、最先端の技術開発を通して社会の発展に貢献していきます。

ビジョン : 我々は将来どうなりたいのか？

半導体バリューチェーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーへ

当社グループは、提供価値の拡大を通じ、すべてのステークホルダーから半導体バリューチェーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーとなることを目指します。

コア・バリュー : 我々が大事に思うもの

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





Overview

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

Group CEOメッセージ

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

実りある1年を振り返って

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



ダグラス ラフィーバ

代表取締役兼経営執行役員
Group CEO



■ Group CEOメッセージ

経営チームの連携で、 グローバルリーダーシップを強化

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

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

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

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

情報を収集し学ぶことが、意思決定において欠かせない要素となっています。

複雑性への挑戦

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

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

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

勝ち続けるために必要なこと

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

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

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

長期視点で描く、持続的な成長戦略

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

■ Group CEOメッセージ

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

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

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

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

未来への挑戦

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

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

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

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

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

“

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



Group COOメッセージ

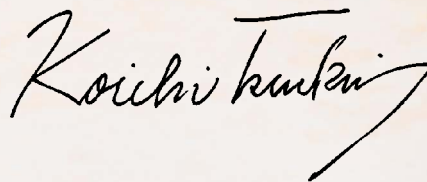
“アドバンテストは、計測技術を通じて産業に「基準となるものさし」という価値を提供する企業です。妥協を許さず正確に計測することへのこだわりや責任感が、技術力を育み、世界中の顧客からの信頼を築いてきました。”

新グローバル経営体制での力強いスタート

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

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

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



津久井 幸一

代表取締役兼経営執行役員社長
Group COO



■ Group COOメッセージ

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

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

計測とINTEGRITYのDNAが紡ぐ アドバンテストの競争優位性

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

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

スピードとスケールへの挑戦

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

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

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

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

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

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



FY2024 Highlights

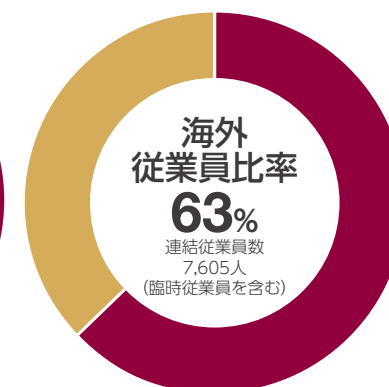
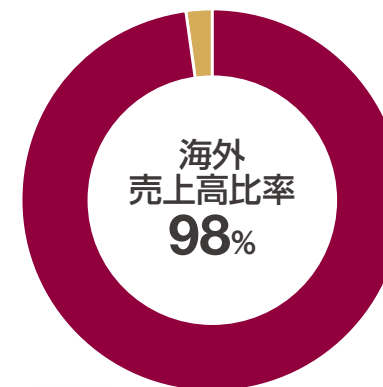
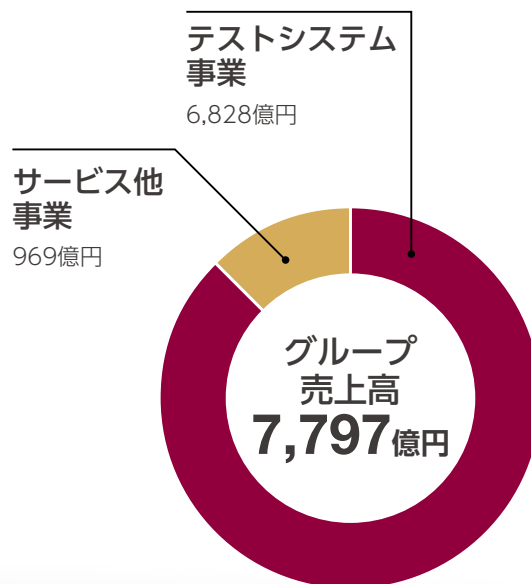
2024年度業績概況

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

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

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

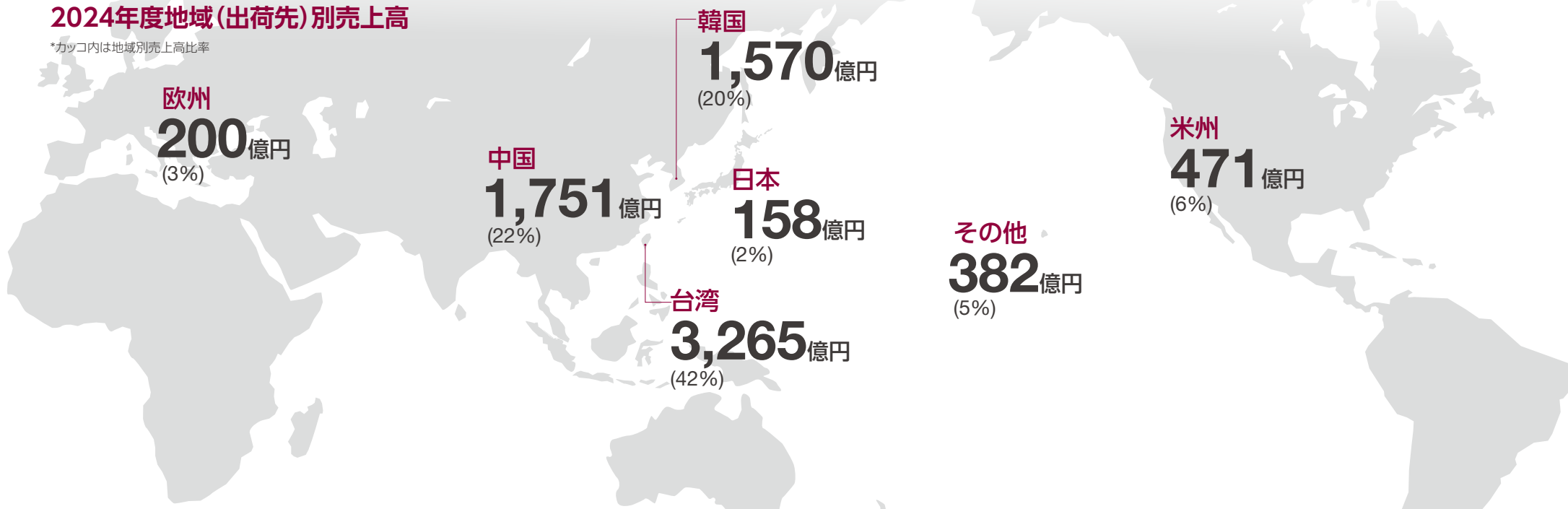
この結果、当連結会計年度における売上高は7,797億円（前年度比60.3%増）、当期利益は1,612億円（同2.6倍）と、いずれも過去最高の数字を達成しました。



(2025年3月31日現在)

2024年度地域(出荷先)別売上高

*カッコ内は地域別売上高比率



沿革

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

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

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

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

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



1960～ 電子計測器の開発現場



1980～ 米国に赴任した半導体テストシステム開発メンバー



2011 Verigy社買収記者会見



2020～ ユーザーグループ会議「VOICE」



What We Do

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

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

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

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

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

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



事業セグメント

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

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

テストシステム事業

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

■ テストシステム

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

■ テストハンドラ、デバイスインタフェース

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

■ システムレベル・テストシステム

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



サービス他

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

■ サポート・サービス

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

■ 測長SEM/欠陥レビューSEM

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

■ Advantest Interconnect Solutions™

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

事業セグメント

半導体テストを軸に、
シナジーを生み出すソリューション群

サービス他

サポート・サービス



事業セグメントの変更

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

測長SEM/欠陥レビューSEM

E3660
MASK CD-SEM



テストシステム

V93000
SoCテストシステム

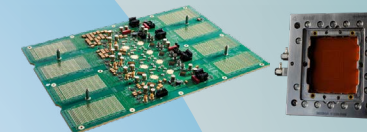


T5801
メモリテストシステム



Advantest Interconnect Solutions™

テスト用
インタフェースボード テストソケット



テストハンドラ

M6242
メモリ・テストハンドラ



デバイスインタフェース

HiFIX
ファイナル・テスト用



システムレベル・テストシステム

7038
大規模同測SLTおよび
バーンインプラットフォーム

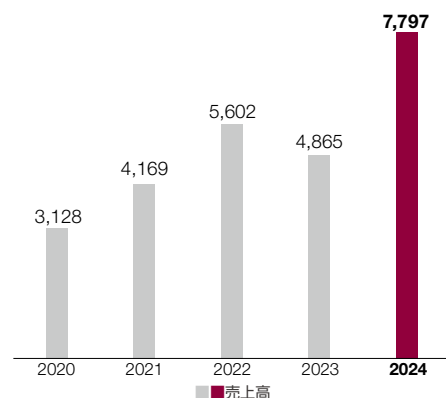


テストシステム事業

連結財務ハイライト (4月1日から始まる各会計年度)

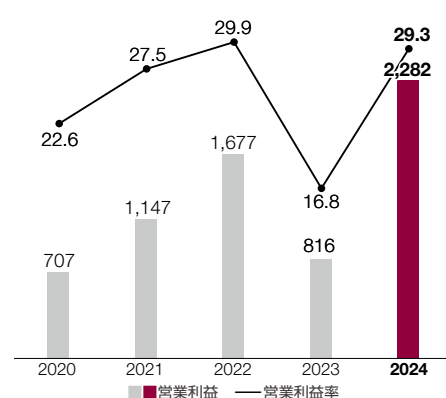
売上高 (億円)

AI関連製品の旺盛な需要を背景に、過去最高を大幅更新



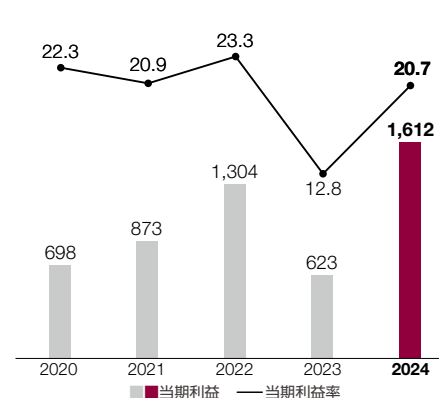
営業利益／営業利益率 (億円／％)

のれんおよび無形資産で減損損失を計上したものの、過去最高額を達成



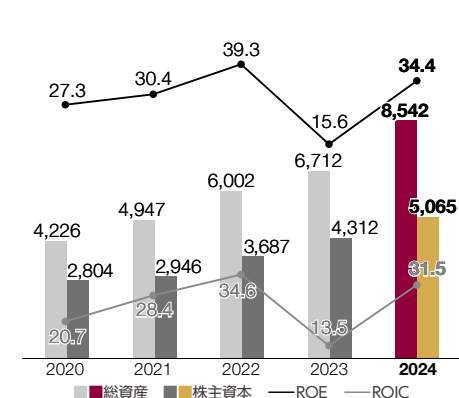
当期利益／当期利益率 (億円／％)

過去最高額を達成し、20%台の利益率に回復



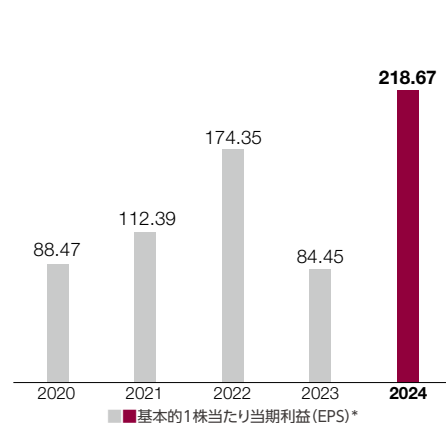
総資産／株主資本／ROE／ROIC (億円／億円／％／％)

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



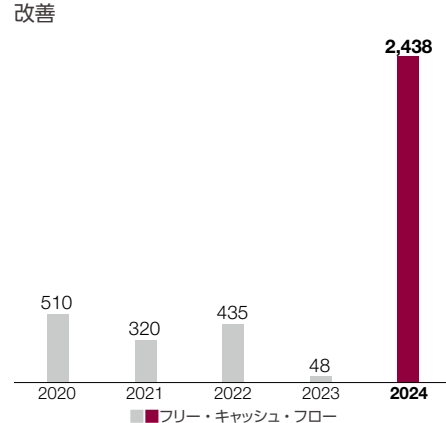
基本的1株当たり当期利益 (EPS) (円)

過去最高額の利益により、大幅増加



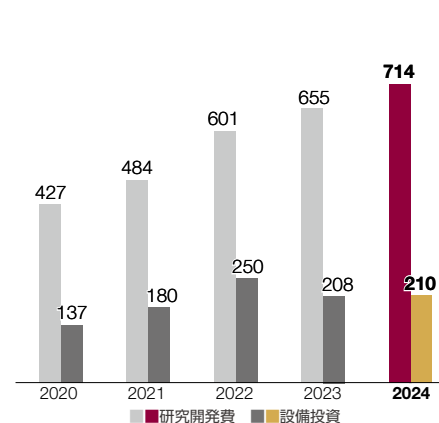
フリー・キャッシュ・フロー (億円)

過去最高益により、キャッシュ・フローが大幅に改善



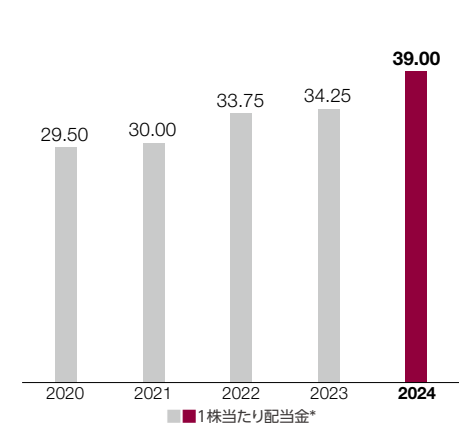
研究開発費／設備投資 (億円／億円)

さらなる成長を見据え、研究開発の強化を継続



1株当たり配当金 (円)

1株当たり年間4.75円の増配で5期連続の増配



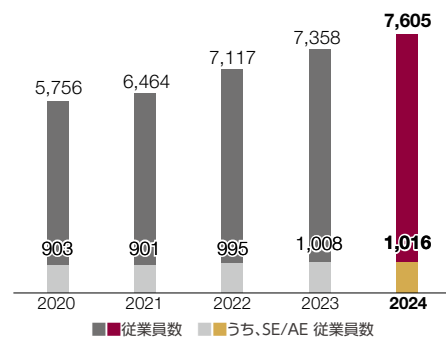
*当社は、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。上記基本的1株当たり当期利益 (EPS) は2020年度期首に株式分割が行われたと仮定しての数値を記載しています。

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

連結非財務ハイライト (4月1日から始まる各会計年度)

従業員数*1／SE*2／AE*3 従業員数 (人)

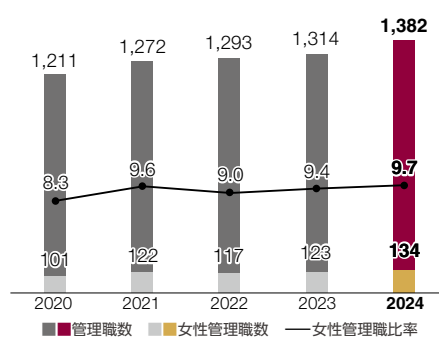
今後のビジネス拡大を見込み
人的資本への投資を継続



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

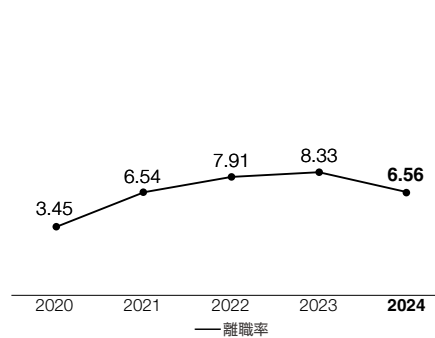
管理職数／女性管理職比率 (人／%)

女性管理職比率は僅かだが上昇基調



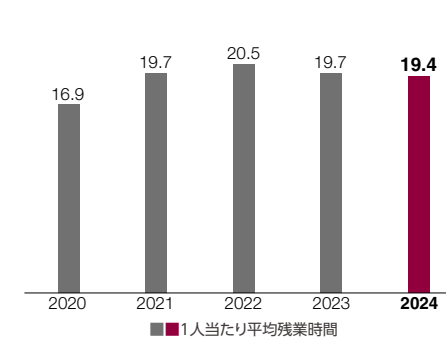
離職率 (%)

労働市場全体で離職率の高い生産部門を
持つ北米企業を2021年に買収



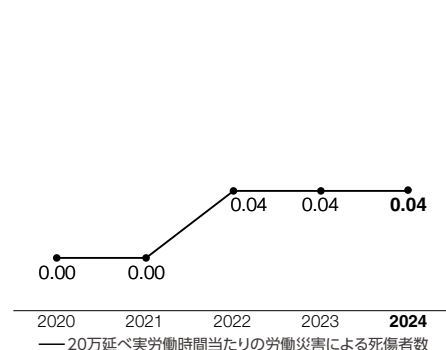
1人当たり平均残業時間 (日本・中国・韓国) (時間／月)

増産や体制が整い、出荷増にもかかわらず
残業時間を削減



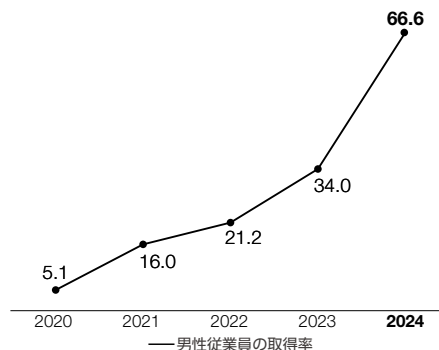
LTIR (20万延べ実労働時間当たりの 労働災害による死傷者数) (日本) (人)

発生原因の特定、再発防止に努める。
災害ゼロを目指し職場環境改善を継続する



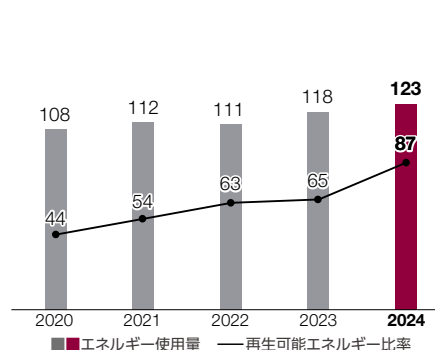
男性社員育児休業取得率(日本) (%)

長年の社員への周知活動が実を結び大幅増



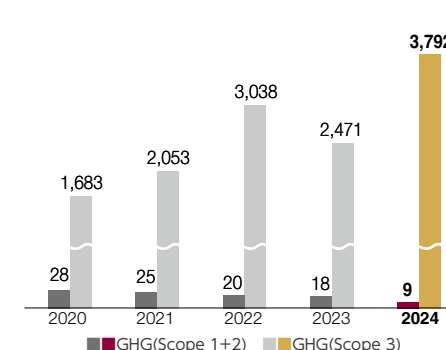
エネルギー使用量／ 再生可能エネルギー比率 (GWh／%)

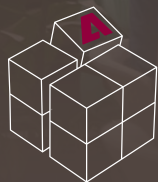
サステナビリティ行動計画の
2026年度目標値80%を前倒しでオーバー達成



GHG (Scope 1+2／Scope 3) 排出量 (kt-CO₂)

テスト生産高に比例してGHG排出量も増加





Strategy

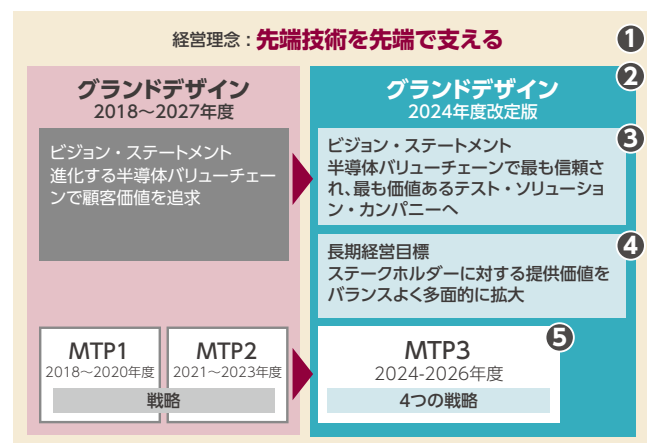
- 19 中長期経営方針「グランドデザイン」
- 20 第3期中期経営計画（MTP3、2024～2026年度）の概要
- 22 CxOインタビュー
- 28 CFOメッセージ
- 30 CHOメッセージ
- 33 リスクマネジメント

中長期経営方針「グランドデザイン」

当社の経営理念は「先端技術を先端で支える」です。この経営理念を体現する会社であり続けるため、当社がどうありたいか、何をなすべきかを定めたものが中長期経営方針「グランドデザイン」です。

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

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



当社の中長期経営方針の構成

① 経営理念

1990年以来常に掲げ続けている、私たちの存在意義です。私たちは世界中の顧客にご満足いただける製品・サービスを提供するため、たえず自己研鑽に励み、最先端の技術開発を通して社会の発展に貢献していきます。

② グランドデザイン

経営理念を体現する会社であり続けるため、長期的にどうありたいか、そしてそのために何をなすべきかを定めた中長期経

営方針です。全世界の従業員が一丸となって顧客価値創造と企業価値向上に取り組むための共通の経営目標です。

③ ビジョン・ステートメント

「半導体バリューチェーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーへ」

当社グループが将来どのような姿になりたいかを示すものです。当社グループは、提供価値の拡大を通じ、すべてのステークホルダーから半導体バリューチェーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーとなることを目指します。半導体テストというハードウェア製品をお客さまに販売するのみではなく、より複雑化する半導体試験に効率良くアプローチできる半導体テストソリューションという新たな価値を提供し、半導体バリューチェーン全体にとって不可欠な企業となることを目指します。

④ 長期経営目標

当社グループの経営における長期的な目標です。当社グループは、顧客課題の解決を軸としながら、サステナブルな社会実現につながる各種取り組みを今後一体的に推進します。そして同時に、当社グループを取り巻く各ステークホルダーの期待や要請を事業活動に適切に反映していくことで、当社グループの存在意義や提供価値を経済的にも社会的にもバランスよく、かつ多面的に拡大することを目指します。

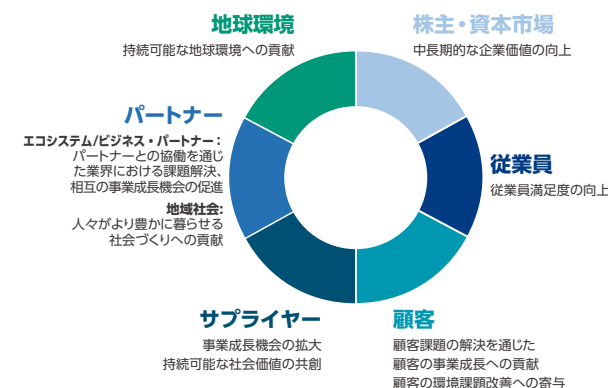
⑤ 中期経営計画

グランドデザインで描いたありたい姿の実現に向けた取り組みと数値目標を具体的に定めた3年間の経営計画です。

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

●ステークホルダーへの提供価値

ステークホルダーからさらなる信頼を勝ち取るよう努めます



第3期中期経営計画（MTP3、2024～2026年度）の概要

半導体テスト関連市場は、短期的なダウンサイクルを織り込みつつも、中長期的に成長を続けると見込んでいます。また半導体市場の拡大に加え、半導体の複雑性への対応が業界における構造課題となる中で、当社グループの事業機会は中長期的に拡大するものと考えています。

そうした環境下で、当社グループは、改定版「ブランドデザイン」に則って策定した第3期中期経営計画を推進することで、中長期的なステークホルダーへの提供価値拡大に取り組めます。

経営指標

MTP3期間における当社グループは、4つの戦略の推進を通じて収益拡大、収益性改善、資本効率向上を図ることで、企業価値の向上に取り組んでいます。これに沿い、MTP3において重視する経営指標を、売上高、営業利益率、当期利益、投下資本利益率（ROIC）、基本的1株当たり当期利益（EPS）とし、これらの向上に努めています。各指標の進捗を中長期視点で評価するため、右記の経営指標は市場変動の影響を平準化できる3か年平均の値を用いています。

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

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

^{*1} 2024年6月公表時の前提とした為替レート、および2025年10月の修正において2025年度第3四半期～第4四半期と2026年度の業績予想の前提とした為替レートは1米ドル=140円、1ユーロ=155円。

^{*2} 2024年度の為替レート実績は1米ドル=153円、1ユーロ=164円。2025年度第1四半期の実績は1米ドル=146円、1ユーロ=162円。
2025年度第2四半期の実績は1米ドル=146円、1ユーロ=155円。

^{*3} 投下資本利益率：NOPAT÷投下資本（期首・期末平均）。NOPAT：営業利益×(1-税負担率25%)。投下資本：借入金+社債+資本合計（リース負債含まず）



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

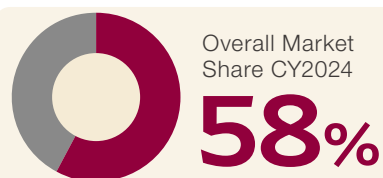
■ 第3期中期経営計画（MTP3、2024～2026年度）の概要

MTP3の4つの戦略：狙いと2024年度の成果

1 コア市場の成長率を上回る成長実現

当社グループの今後のコア市場においては、半導体の生産量増加、半導体の高性能化、そして半導体の複雑性進行への対応が重要な成長機会となると想定しています。これに対しては、個々のテストソリューションの性能向上に加え、顧客に“Automation of Test”、すなわち半導体テストの効率性向上をもたらす新たな価値を、当社グループが擁する多様な製品・ソリューション群の有機的な結合や社外パートナーとの連携などを通じて創造します。これらにより、市場成長率を上回る事業成長を引き続き実現することを目指します。

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



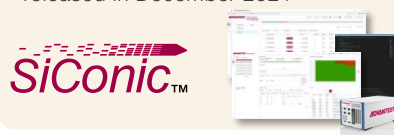
▶ P.22-27 CxOインタビュー

2 近縁市場・新規事業領域への展開

半導体の高性能化や複雑性が進行する中では、より広く、統合されたテストソリューションが望まれます。当社グループはこれまでもシステムレベルテストやテスト周辺機器への事業展開を進めてきましたが、今後このアプローチを継続することで顧客への提供価値をさらに拡大します。具体的には、当社製品のインストールベースを活用したフィールドサービスや Advantest Cloud Solutions™の販促に取り組むほか、Applied Research & Venture Teamによる事業機会創生にも挑戦します。

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

SiConic: Automated Silicon Validation released in December 2024



3 オペレーショナル・エクセレンスへの取り組みを推進

当社グループは、技術、ノウハウ、リソースの活用を部門横断的に進めることで、半導体業界におけるテスト課題を解決していきます。また、当社グループのステークホルダーすべてにとって価値がある企業となるためには、製品や技術面の優秀さだけでなく、あらゆるオペレーションの効率性と効果性を高めていく必要があると認識しています。それに向け、DXを通じた社内オペレーションの迅速化と省人化、強靱なサプライチェーンの構築、有能人材の登用や社員教育の拡充などによる人的資本強化、AIやデータアナリティクスを活用した社内生産性向上などに取り組みます。

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

▶ P.30-32 CHOメッセージ

Production Capacity

3x

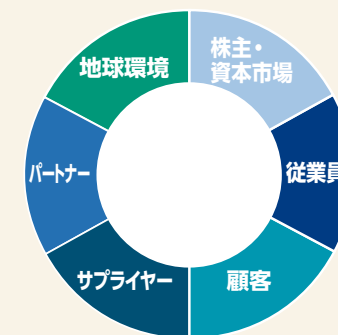
in last several years

4 サステナビリティの取り組み強化

気候変動や人権問題をはじめとするサステナビリティ課題に対する能動的かつ積極的なアクション、法令遵守や企業倫理の徹底を含めた責任ある事業活動の遂行、リスクマネジメントの強化やコーポレートガバナンスの高度化などを通じて企業価値向上基盤をさらに強化するとともに、各ステークホルダーからより厚い信頼を得られるよう努めます。またサステナビリティに関する取り組みの推進にあたっては、その根源となるものは企業内の共通カルチャーや価値観であることから、これらの醸成と浸透にも努めます。

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

▶ P.49-50 CSROメッセージ



サステナビリティ基本方針

CxOインタビュー

Trusted Innovation, Navigating Complexity



CxOインタビュー

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

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

ゼラー: 私たちの顧客は、複数の新しい技術が同時に積み重なることで新たな課題が生まれるという状況に直面しています。例えば、複数の異なるチップが組み合わさる一つの小型高性能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リソグラフィのテスト分野への投

資についても、引き続き強化していく予定です。

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

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

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

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

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

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

CCROインタビュー動画はこちら

C×Oインタビュー

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

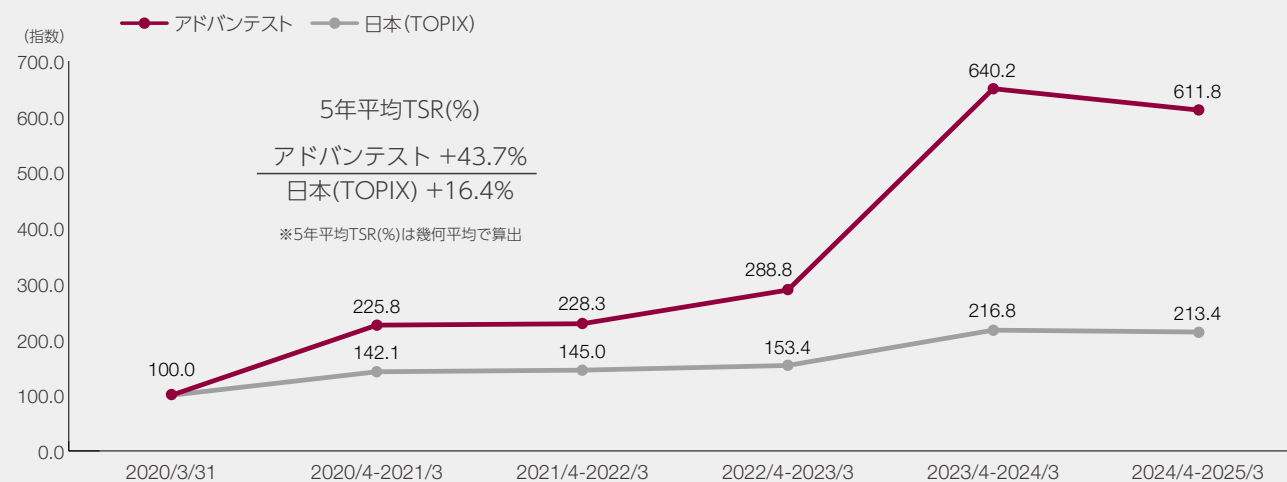
2024年度単年度で見ると、TSRはマイナスとなりました。需要変動が大きい業界であることから、当社では中期経営計画において単年の数値ではなく、3年間の平均値を経営指標としています。TSRについても同様に、単年結果ではなく、過去3年から5年のスパンで評価することが適切であると考えています。今後も、投資家の皆さまの期待に応える業績を継続して実現するため、CFOとして全力を尽くしてまいります。

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。

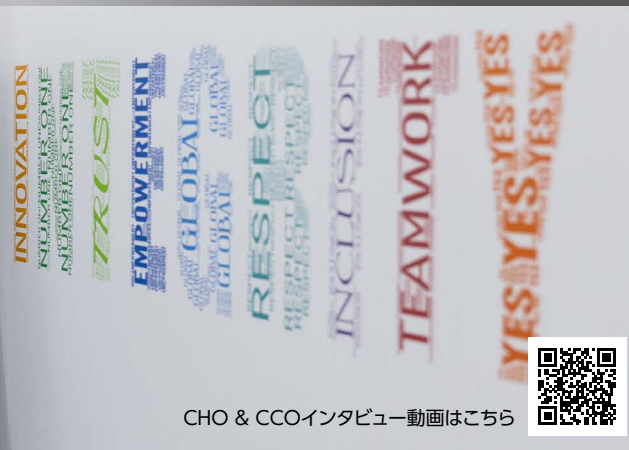
2024年度には、Gallup社のモデルを活用したグローバルエンゲージメントサーベイを実施しました。その結果、エンゲージされた従業員の比率は前回の調査から6ポイント改善しましたが、まだ中期経営計画（MTP3）の目標達成には道半ばです。エンゲージメント向上の施策の多くは、目標や期待をより明確にするため、マネージャーとチームメンバーのコミュニケーション強化に重点を置いています。加えて、従業員が成長するためのリソースを提供し、従業員の声を社内で反映させていくといった、これまで着実に実践してきた取り組みについても、さらに磨きをかけていきます。

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。

リスクマネジメント

主要なリスクと対応

2024年度に、各本部・事業部門・海外拠点が特定したリスクは約370件あります。そのうち、第3期中期経営計画で掲げた4つの戦略を遂行する上で注視している主なリスクは以下のとおりです。

第3期中期経営計画 4つの戦略

- ① コア市場の成長率を上回る成長実現
- ② 近縁市場・新規事業領域への展開
- ③ オペレーショナル・エクセレンスへの取り組みを推進
- ④ サステナビリティの取り組み強化

主要なリスク	リスクの影響を受ける戦略	主な対応	責任者*
1 半導体産業の顕著な需要変動	①③	・近縁市場への事業拡大 ・生産のアウトソース化、調達先の分散 ・リカーリングビジネスや新規事業を含むサービス他事業の強化 ・顧客、海外拠点等とのコミュニケーションを強化、正確な情報の収集	CSCO CCRO
2 開発・設計の遅延、性能未達等に起因して新製品がタイムリーにデリバリーできないことによるシェアの低下	①②③	・リーディングカスタマーとの関係強化、情報収集 ・開発開始時の十分な検討および各フェーズでのデザインレビューの実施等により無駄の少ない開発の実施 ・半導体製造工程のデータ解析を活用した新製品の研究	CTO
3 部品が調達できず製品をタイムリーに提供できないことによるシェアの低下	①③	・代替部品の選定、標準品の使用等、特定のサプライヤーに過度に依存しない体制の構築 ・サプライヤーの継続的な評価・見直し	CSCO CDO
4 競合他社との競争、値下げ圧力による収益性の悪化	①	・顧客ニーズの把握 ・独自の機能、付加価値の高いソリューションの提供	CCRO CTO
5 当社やサプライヤーの主要施設が天災等により通常の操業ができなくなった場合の影響	①③④	・BCPの策定、情報収集 ・サプライヤーのBCP対応状況の確認 ・生産拠点や外部サプライヤーの分散化	CEO CSCO
6 グローバル事業展開に伴う世界経済・政治の影響	③	・タイムリーなリスク情報の収集 ・顧客、サプライヤーとの関係強化 ・新たな出荷プロセスの確立、デュアルサプライの確立による調達ルート、生産拠点の柔軟化 ・調達基本方針の策定、サプライヤーに対する人権、労働安全への理解を求める働きかけ	CEO CFO
7 環境関連の法規制の厳格化により多額の対応費用が生じるリスク	①④	・環境関連の法規制の動向をモニター ・代替技術の検討	CSRO CTO
8 専門性の高い人材の不足	④	・中長期的な採用計画の策定 ・働く環境の改善、エンゲージメント向上 ・キーマンエンジニアに対するリテンション制度の導入 ・社員教育への投資、知識・技術伝承の仕組みづくり	CHO
9 法令や社会的倫理への違反、製品の信頼性や安全性の低下などによる当社への信用の毀損	④	・社内プロセスの適切な設定と監視 ・従業員のコンプライアンス教育強化 ・製品品質の定期的なレビュー、生産過程における品質確認および品質保証部門によるクロスチェック	COO CCO CTO
10 当社グループの情報技術ネットワークやシステムが被害を受けることによる当社の業務停止、信用毀損リスク	④	・サイバー攻撃の検知強化 ・定期的な情報セキュリティ教育 ・情報セキュリティインシデントに対する初動体制の構築	CDO CIO

*CxO一覧(2025年11月1日 現在)

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



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

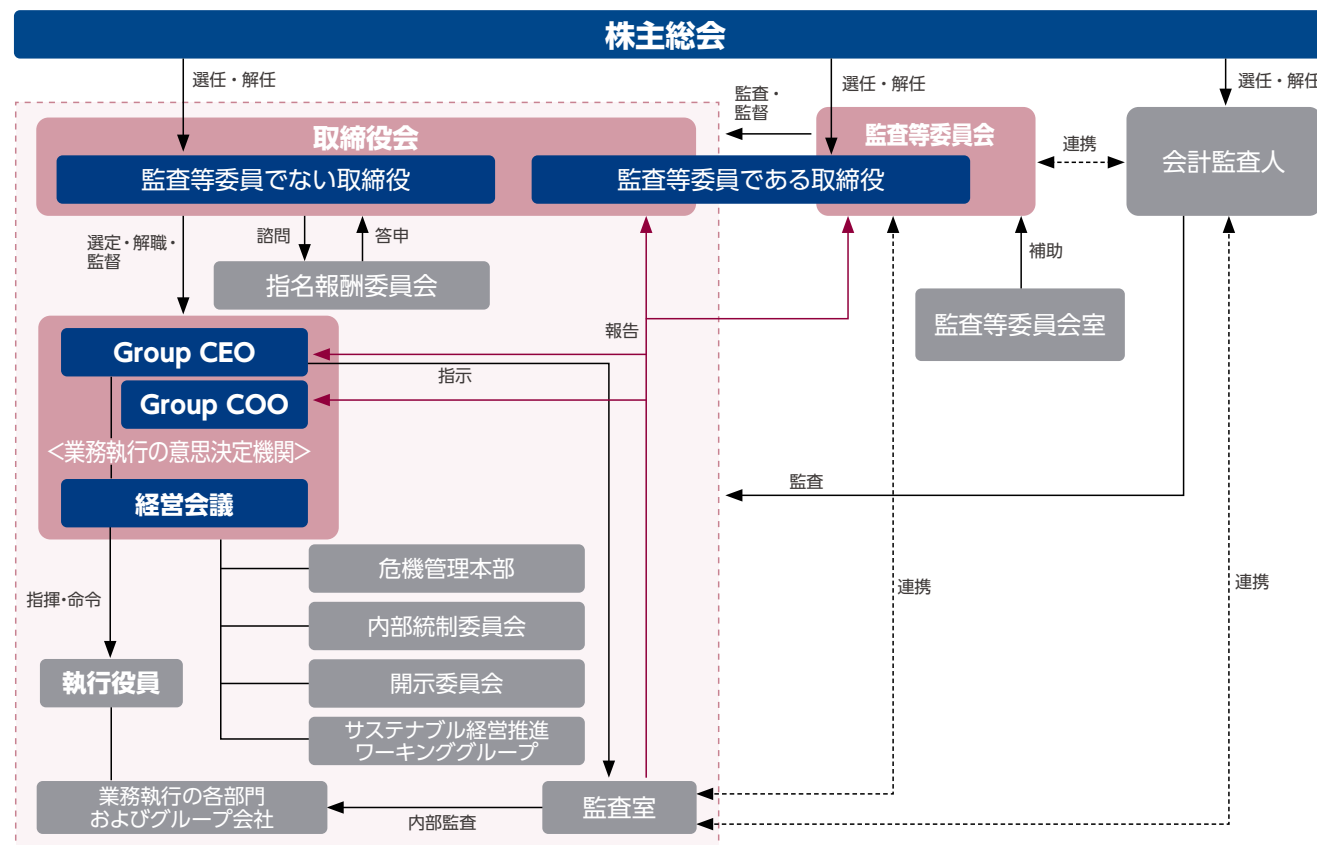
当社グループは、「先端技術を先端で支える」を経営理念とし、世界中のお客さまにご満足いただける製品・サービスを提供するために、たえず自己研鑽に励み、最先端の技術開発を通して社会の発展に貢献することを使命としています。

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。

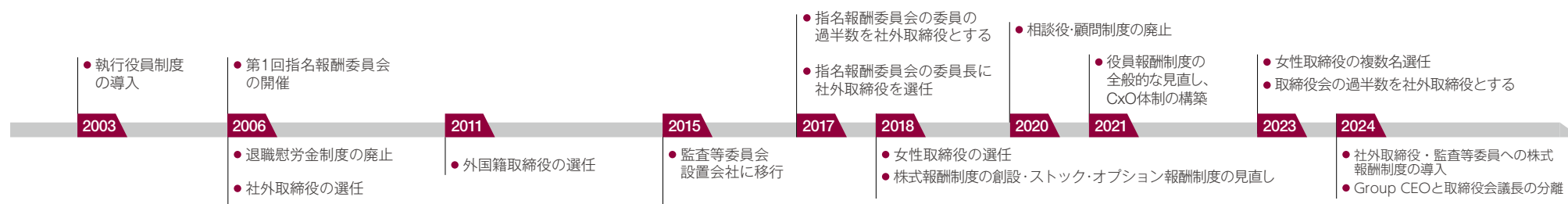
なお、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」は、以下の当社ウェブサイトにおいて公開しています。

 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。



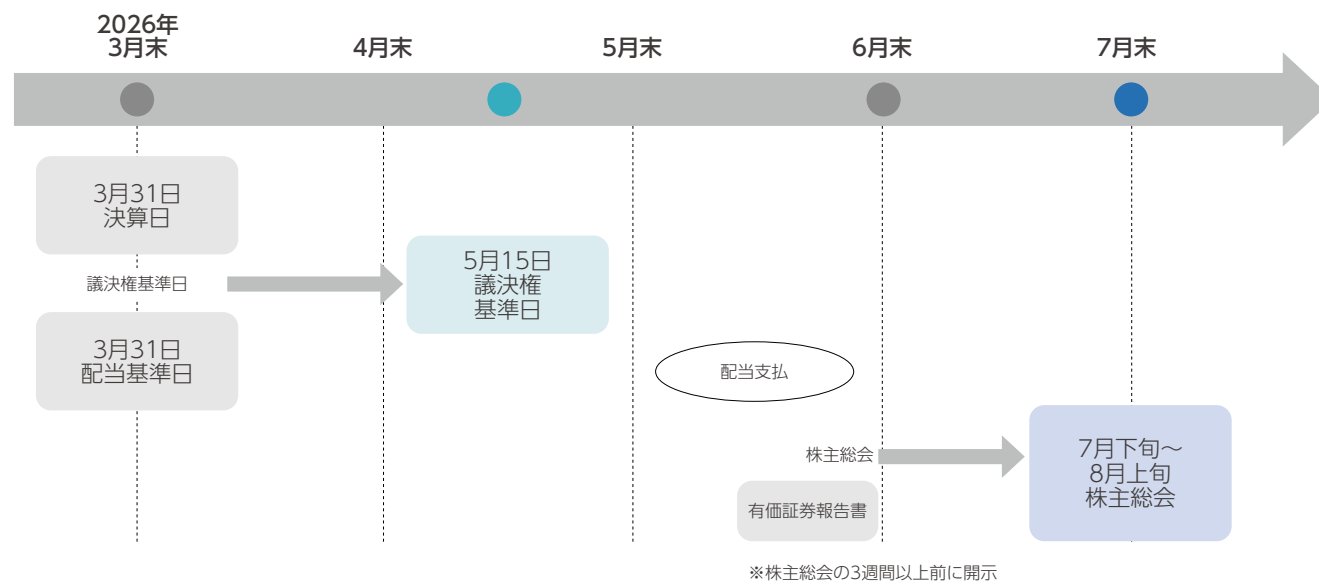
定款変更による株主総会の日程変更に向けた取り組み

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。

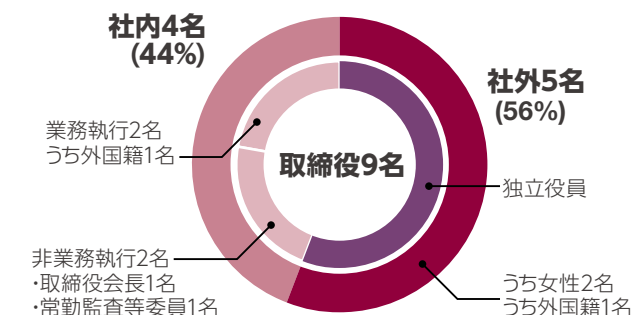


シンガポールにてオフサイトミーティングを開催

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)

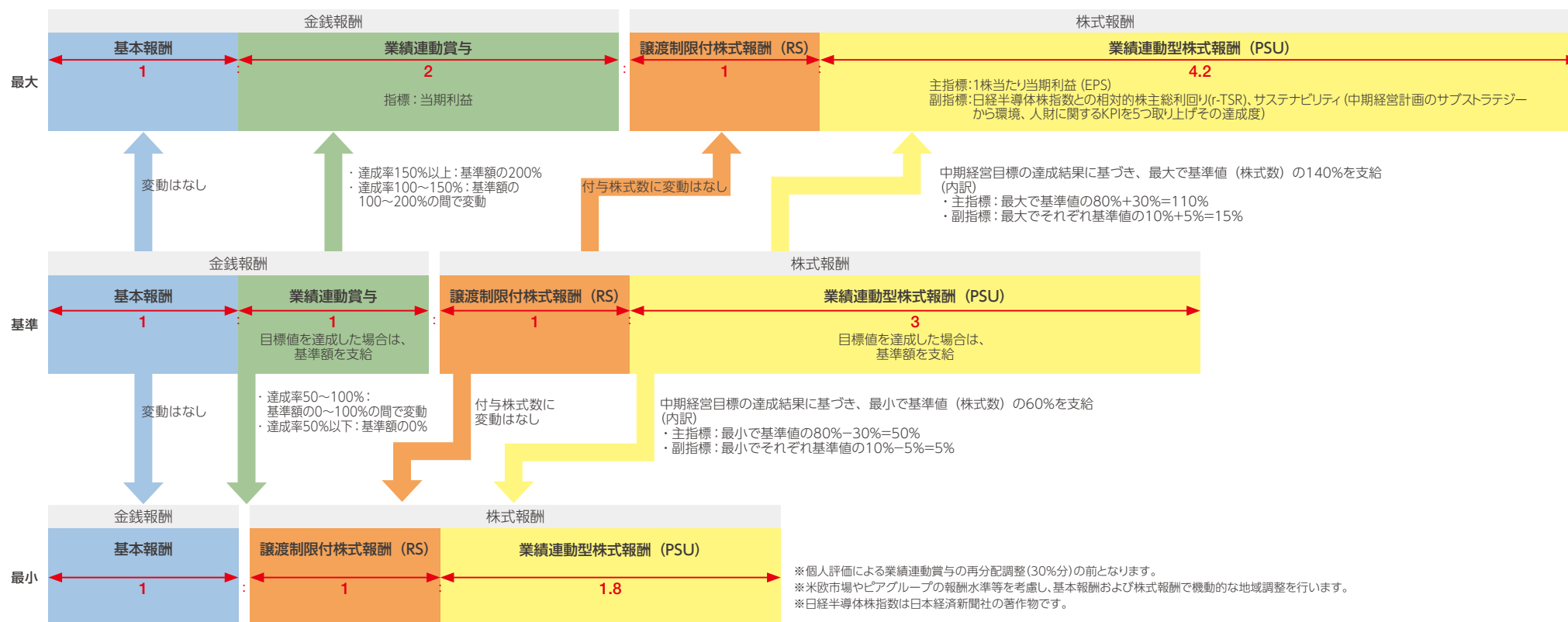
当社は、関係法令、社内規程違反または連結財務諸表について過誤による重要な過年度遡及修正の発覚等一定の事由が生じた場合に、取締役会の決議により報酬につき将来分の減額または過去分の返還をさせることがあります。



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		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	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				○	○		○				○	○			○	

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。



Sustainability

Introduction

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

Planet

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

People

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

CSROメッセージ



三橋 靖夫

経営執行役員

Chief Stakeholder Relations Officer (CSRO)

サステナビリティの課題は、気候変動や人権、サプライチェーンなど多岐にわたります。これらは互いに連動する歯車のようなものであり、どれかが止まれば、全体の機能が損なわれてしまいます。アドバンテストは、サステナビリティの歯車が確実に回り続けるよう、取り組みを進めてまいります。

テナビリティ推進の根幹にあるべき姿勢だと考えています。

つながりで動かす、サステナビリティの歯車

半導体は、技術進化のスピードが非常に速く、地政学的な制約も多いことから、極めてセンシティブなビジネス領域であると考えています。こうした厳しい事業環境下においても、私たちの顧客である半導体企業は、常に新たなイノベーションを追求し、技術の力で社会をより良くしようと尽力しています。アドバンテストは、創業以来、計測事業を核とした事業を展開してきました。その中で私たちは、世の中に確かなものを届け、「安全・安心・心地よい」社会に貢献するという信念のもと、半導体サプライチェーンにおける品質と信頼性の担保という重要な責務を果たしてきました。先進半導体に対応する高度な

共感から始まるサステナビリティの実践

近年、自然災害の激甚化や頻発化などを通じて、気候変動の影響を身近に感じる機会が増えています。自然環境の変化がこれほどまでに急激であることに、私は強い危機感を抱いています。私たちの生活は確かに便利になりましたが、それが本当に持続的な発展につながっているのか、改めて問い直す時が来ていると感じています。

世界的にも、サステナビリティに関する世界的な取り組みの

中で、関連する法令や規制の整備も進んできました。こうした流れは歓迎すべきものですが、私たちが持続可能な環境や社会の実現に向けて真に貢献し、また、サステナブルな企業であり続けるためには、「規制があるからやる」という受動的な姿勢では不十分です。私たち自身が「そうあるべきだ」と心から共感し、自発的にサステナビリティに取り組むことが何より重要だと考えています。その共感の輪を社内外に広げ、関係者の意識と行動を前向きに引き出しながら、社会をより良くするための新たな挑戦に取り組むことが、私たちアドバンテストのサス

CSROメッセージ

計測ソリューションの提供や、効率的な量産への貢献を通じて、私たちは社会の持続的な発展に寄与していきたいと考えています。

サステナビリティの課題は、気候変動や人権、サプライチェーンなど多岐にわたります。これらは互いに連動する歯車のようなものであり、どれか一つが止まれば、全体の機能が損なわれてしまいます。アドバンテストは、半導体サプライチェーンの中で顧客やサプライヤーと密接に関わりながら、こうした課題に全方位で取り組んでいます。気候変動への対応はもちろんのこと、人権に関する責任についても、サプライヤーを含めた連携のもとで果たしていく必要があります。人事部門や調達部門と連携しながら、サステナビリティの歯車が確実に回り続けるよう、取り組みを進めてまいります。

積み重ねた歩み、そしてこれからの挑戦

当社はこれまで、環境意識の高まりや企業の社会的責任（CSR）への関心の高まりを背景に、現在のサステナビリティ活動につながる取り組みを長年にわたり積み重ねてきました。近年ではサステナビリティに関する世界的な取り組みにおいて、企業に求められる対応も一層高度化・複雑化していますが、当社はそうした変化に対しても、実直に取り組みを重ねてきました。これらの取り組みを支えてきたのは、社内の各部門で多様な経験を積んできた従業員一人ひとりです。彼ら・彼女らは、必ずしもサステナビリティの専門的なバックグラウンドを持っているわけではないものの、真摯な姿勢でサステナビリティに向き合い、地道に、そして着実に取り組みを進めてきました。その結果として、外部のステークホルダーの皆さまからも、当社のサステナビリティ活動に対して高い評価をいただけるようになったことは、大きな励みとなっています。

一方で、今後に向けた課題も明確になってきています。例

えば、環境問題に関しては、さまざまな取り組みを進めているものの、半導体業界全体の成長が著しい中で、温室効果ガス排出量の総量を削減することは容易ではありません。また、気候変動への対応に加え、人権に関する取り組みについても、サプライヤーを含めた責任を果たしていく必要があります。

今後もアドバンテストの誠実な企業文化のもとで、私たちは一つひとつの課題に真摯に向き合い、持続可能な社会の実現に向けて、取り組みを深化させていきます。

技術で築く持続可能な未来

私たちは今、改めて「自分たちが何をしているのか、何をしなければいけないのか」を見つめ直すべき時に来ていると感じています。

2030年には、AIデータセンターによる電力消費が1ペタワットアワーに迫ると予測されています。これは、今日の日本全体の電力消費量を上回る、極めて膨大なエネルギーです。一部試算では、シリコンフォトニクスが導入されれば、この消費電力を約10%削減できると見込まれていますが、その実現には、私たちが新たな技術の正確な動作を保証できる計測システムを提供できるかどうか、極めて重要な鍵となると考えています。

さらに視点を未来に向ければ、2050年には人口増加に伴う資源不足やエネルギー問題の深刻化が予測されています。そうした社会において持続的な発展を実現するには、効率的な社会インフラを支える技術の進化が不可欠です。私たちは、技術に軸足を置きながら、社会の持続可能性を支える存在であり続けたいと考えています。

気候変動が進行し、もはや待ったなしの状況にある今、製品の省電力化や効率化といった環境面での取り組みをさらに推し進めるとともに、サプライチェーン全体における人権尊重、労

働環境の改善、公正な取引の確保といった社会課題への対応も、当社が責任を持って取り組むべき喫緊の課題であると認識しています。これらを着実に実行し、継続的に改善していくためには、透明性の高いガバナンス体制のもとで、リスクを適切に管理し、ステークホルダーへの説明責任を果たしていくことが不可欠です。当社は、責任ある企業として、これらの取り組みを着実に前進させていきます。

そして、技術が極めて速いスピードで発展し続ける今、私たちに求められているもう一つの重要な責任は、革新的な技術を社会に確実に実装するためのテストソリューションを提供し続けることです。それこそが、アドバンテストの果たすべき本質的な役割だと考えています。

アドバンテストはこれからも、技術と誠実さをもって、持続可能な未来の実現に貢献してまいります。

サステナビリティの取り組み強化

アドバンテストは、企業理念体系「The Advantest Way」と中長期経営方針「グランドデザイン」に沿った経営を推進しています。「サステナビリティとは、将来のニーズを満たす能力を損なうことなく、現在のニーズを満たすこと」と捉え、当社グループの社会的貢献拡大とステークホルダーへの提供価値のさらなる創造を図るという観点のもと、「The Advantest Way」の構成要素として「サステナビリティ基本方針」を策定し、これを基盤にサステナブル経営の推進に努めています。

■ 当社のサステナビリティ課題に対する考え方

アドバンテストは、「先端技術を先端で支える」を経営理念としています。すなわち、世界中の顧客にご満足いただける製品やサービスを提供するために、たえず自己研鑽に励み、先端のエレクトロニクス技術の開発を当社グループの測定技術で支えることによって社会の発展に一貫して貢献してきました。

そして、現在の当社グループにおけるほぼすべての事業は半導体と関連するものとなっていますが、各産業の今後の発展や、よりサステナブルな未来社会の実現には、半導体は必要不可欠な存在となっています。よって当社グループが経営理念に基づく事業活動を展開し、より性能に優れた半導体の実現と普及に貢献していくことは、今後とも人々の「安全・安心・心地よい」社会への貢献と自社の成長実現の双方に直接的に資する行為であり続けると考えます。

この考えに基づき、当社グループは、中長期経営方針「グランドデザイン」にて、「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」をビジョン・ステートメントとしています。このビジョンを体現する企業であるべく、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良く、かつ多面的に拡大するこ

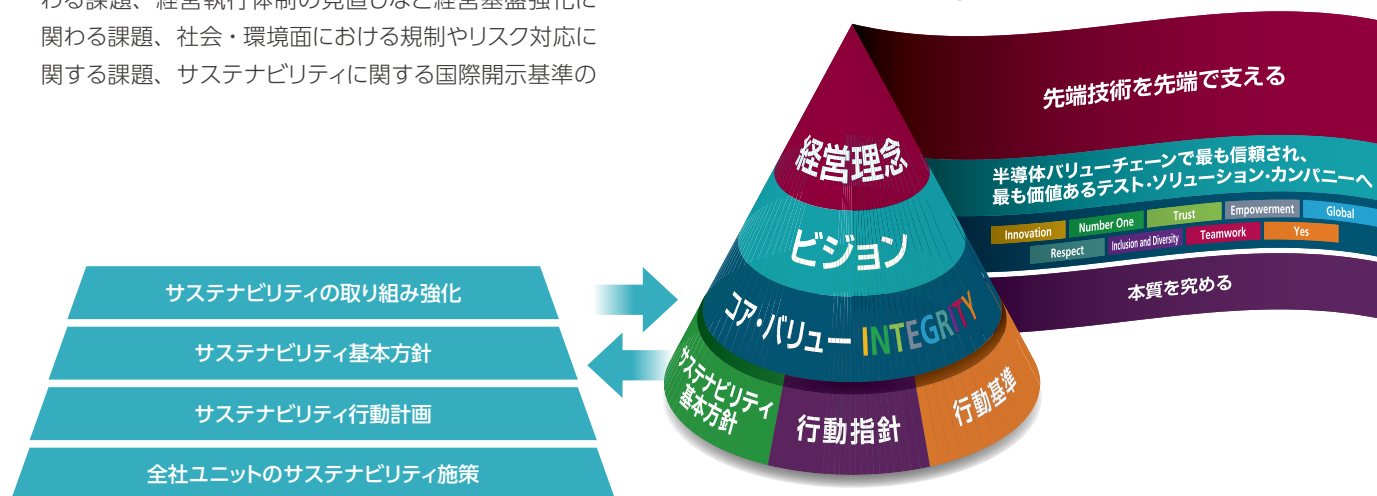
とを目指します。

当社グループは、サステナビリティ課題への対応を中期経営計画における戦略の一つと位置付けています。サステナビリティに関する中長期的なリスク分析や課題について、マテリアリティ評価を実施し、経営会議において審議しています。また、個々の目標やありたい姿を中期的な行動計画として設定することで事業成長戦略と社会課題解決に向けた取り組みを一体的に推進しています。

具体的には、顧客価値向上など事業上の価値創造に関わる課題、人的資本高度化など事業基盤の強化に関わる課題、経営執行体制の見直しなど経営基盤強化に関わる課題、社会・環境面における規制やリスク対応に関する課題、サステナビリティに関する国際開示基準の

動向などを踏まえ、ステークホルダーと自社の双方の観点から今後重要と認識した課題を抽出し、これを中期経営計画の下位計画となる「サステナビリティ行動計画」として整理しています。さらに「サステナビリティ行動計画」において個々の課題ごとに設定した目標の達成に向け、活動を戦略的に推進しています。当社グループにおける重要性の変化に応じ、「サステナビリティ行動計画」における活動項目および目標は定期的に見直されます。

● The Advantest Way



■ サステナビリティの取り組み強化

半導体とサステナビリティ

アドバンテストは、半導体がサステナブルな社会を支えると考えています。

半導体はパソコンやスマートフォンだけでなく、家電や自動車、産業機器などのキーパーツとして社会の隅々にまで浸透しています。あらゆるものがインターネットにつながり、ネットワークに接続される電子機器の増加とともに世界のデータ量も年々増加しています。

一方で、環境負荷低減への要求は半導体にも影響を与えています。半導体の小型化・高性能化と省エネルギー化が進むことで消費電力の伸びは抑制されています。また、パワー半導体の性能向上や普及も目覚ましいものがあります。より高性能な半導体を半導体メーカーが提供できるよう、アドバンテストはテストソリューションを提供する役割を担っており、それが世の中の省エネに直結する関係があります。世の中のデジタルトランスフォーメーション（DX）とグリーン・トランスフォーメーション（GX）の2軸によって導かれる半導体の進化

に対して、顧客が抱える課題（高度な品質・性能保証、最短期間での垂直量産立ち上げ）に応え続けることがアドバンテストの使命です。その使命の遂行にあたっては、すべての役員および従業員が「The Advantest Way」を理解し、あらゆるステークホルダーの尊重と持続可能な社会の実現を目指すとともに、当社の持続的な発展と中長期的な企業価値の向上に努めます。



サステナビリティ行動計画2024-2026

ステークホルダーへの提供価値とインパクト創出のために

当社グループのサステナビリティに関する取り組みの全体像およびそれぞれの中期目標として、「サステナビリティ行動計画2024-2026」を策定しました。

サステナビリティ行動計画の策定にあたっては、中長期経営方針「ブランドデザイン」および第3期中期経営計画（MTP3）と連動した取り組みとなるよう、ステークホルダーごとに取り組むべき重点テーマ、目標、担当役員、KPI、目標値（2026年度）を定めました。ステークホルダーへの提供価値とインパクト創出のために、目標値（2026年度）の達成を目指します。

●サステナビリティ行動計画2024-2026

ステークホルダー	重点テーマ	目標	担当 CxO*1	KPI	目標値（2026年度）	進捗状況（2024年度）
株主・資本市場	中長期かつ持続的な企業価値向上	さらなる収益の拡大、収益性の向上、資本の効率的活用の追求	CFO	MTP3経営指標に準じる	MTP3経営指標に準じる	中計期間である3年間の平均として設定したすべての経営指標の目標数値を上回る結果
	情報開示の強化	財務情報、非財務情報の適時適切な開示	CFO	ESG評価機関等による評価	主要な評価機関による評価の維持・向上	主要な評価機関による評価水準を維持
従業員	多様性の尊重	ジェンダー・ダイバーシティの推進	CHO	女性管理職比率*2	11%	9.7%
			CHO	管理職候補（Level 6）における女性比率*3	16%	15.5%
	従業員エンゲージメント	魅力ある企業文化の醸成、浸透	CHO	離職率	自己都合離職率がMTP2期間平均（5.9%）を下回る	4.4%
			CHO	Gallup社サーベイのスコア*4	3.80	3.76
			CHO	The INTEGRITY Awardノミネーション件数/年*5	400件	465件
	人財への投資	健康経営、ウェルビーイング経営、ワークライフ・バランスの推進	CHO	日本：ホワイト500認定*6	日本：ホワイト500認定	認定取得
		Advantest Development Frameworkに基づく育成推進	CHO	教育・研修費用	8.0億円	6.8億円
顧客	卓越したソリューションの提供	顧客課題を解決する新製品や統合ソリューションの提供	CTO	マーケット・ポジション	注力市場における業界No.1の維持	維持
	顧客満足度向上と顧客との信頼関係強化	高付加価値かつ包括的なサポートを迅速かつ正確に提供	CCRO	マーケット・ポジション	注力市場における業界No.1の維持	維持
	気候変動対策・環境負荷軽減	製品の環境性能向上	CTO	ATイノベーション当たりのGHG排出量の削減率*7	86%削減 （FY2021-FY2023の平均値とFY2024-FY2026の平均値の比較）	84%削減
			CCRO	環境性能向上した製品を含むATE製品におけるMarket Share	58%以上	58%
			CSRO	製品ライフサイクルアセスメントの強化	管理範囲の拡大とデータ精緻化	取り組み開始

サステナビリティ行動計画2024-2026

ステークホルダー	重点テーマ	目標	担当 CxO*1	KPI	目標値(2026年度)	進捗状況(2024年度)
サプライヤー	サプライチェーンにおける人権の尊重、公正な取引	責任ある鉱物調達	CSCO	紛争鉱物調査に関する取引先からの回答の回収率	99%	99%
		サプライチェーンにおけるサステナビリティの浸透	CSCO	指定取引先に対するデュー・ディリジェンスの実施率*8	100%	100%
			CSCO	指定取引先の社数*8	50社 (指定取引先2023年度実績42社)*8	44社
	温室効果ガス排出削減(スコープ3)	サプライチェーンの脱炭素化	CSCO	主要取引先に占める再生可能エネルギー導入率*9	60%	52%
パートナー	イノベーションの創造、ローカルコミュニティ・グローバル社会への貢献	イノベーションやソーシャルグッドに関わる活動の実施	CSRO	戦略的パートナーシップの件数	2023年度時点の水準を維持	維持
			CCO	従業員が行った地域貢献活動の件数(業務内外問わず)	180件(2024年度～2026年度累計)	90件
地球環境	温室効果ガス排出削減(スコープ1+2)	スコープ1+2におけるGHG排出量削減	CSRO	GHG排出量削減率	65%減(2018年度比)	76%減
		再生可能エネルギーの導入	CSRO	再生可能エネルギー導入率	80%	87%
		主要製品の工期短縮を通じたエネルギー使用量削減	CSCO	生産プロセスの見直しによる生産工期削減率	20%減(2020年度比)	40%減
	サーキュラーエコノミーへの貢献	3Rの推進によるリサイクル率の向上 3R:Reduce/Reuse/Recycle	CSRO	廃棄物リサイクル率(日本・海外)	日本: 90%以上 海外: 73%以上	94% 67%
		全社の水使用量を2016年度の水準に維持する	CSRO	水資源使用量	288,000m³/年 以下	297,771m³/年
	生物多様性や自然資本の保全	生物多様性の保全、自然保護活動の推進(ビオトープでの絶滅危惧種の保護、植林、ビーチクリーン等)	CSRO	自然資本に関する社会貢献活動の参加人数	延べ600名 (2024年度～2026年度累計)	2,449名

	重点テーマ	目標	担当 CxO*1	KPI	目標値(2026年度)	進捗状況(2024年度)
ガバナンス	責任ある事業活動の徹底	国際/業界基準への対応	CSRO	ビジネス行動規範およびマネジメントシステム規格への準拠	認証取得済ISOの維持・更新、 RBA(Responsible Business Alliance) 監査合格	ISO認証取得済維持・更新 RBA監査合格
		GCEP(全従業員を対象としたe-learning)の実施	CCO	e-learningによる受講率	100%	96.4%
		公正かつ透明性の高い職場の実現	CCO	コンプライアンスサーベイ*10における『内部通報窓口の利便性が向上した』との回答率*11	50%以上	82.8%
		労働安全衛生の維持・向上	CHO	重大な(休職に至る)労働災害発生率 (LTIR:Lost Time Incident Rate)	0	0.35
		サステナビリティに関する社内理解の醸成	CSRO	レイヤー別のサステナビリティ理解促進施策実施	施策の実施	実施
	コーポレートガバナンスの高度化	実効性強化に向けた取締役会機構・統治の高度化	COO	取締役会の実効性確保	実効性評価結果の開示の充実	実効性評価結果をCG報告書にて開示
			COO	経営戦略、事業環境に即し必要となるスキルセットと多様性を充足する取締役会構成	取締役会における定期的な確認および必要に応じた見直し	取締役会にて確認
	リスクマネジメントの強化	内部統制の徹底	CCO	年2回のリスクレビューに基づくリスクの明確化と改善	年2回のリスクレビューの実施	年2回実施

*1 CxO一覧はP.34に記載しています。
*2 女性管理職比率および労働者の男女の賃金の差異は、2025年3月期有価証券報告書「第1 企業の概況 5. 従業員の状況」に記載しています。
*3 当社グループの資格制度はグローバル共通の10段階で、Level 6は一般社員層の最上位の資格です。
*4 グループ全体でのサーベイは3年に1回実施しています。
*5 INTEGRITYを体現している従業員を他の従業員の推薦により称える表彰制度です。
*6 ホワイト500が日本における認定制度であるため当社および国内子会社が認定の対象となっています。
*7 ATイノベーション当たりのGHG排出量とは、スコープ3 カテゴリー11のGHG排出量をATイノベーション(アドバンテストのシェアに基づくトランジスタ数、各年の売上8割を占めるシステムにおけるピン数、周波数、DPS電流、システム台数)で割った値となります。
*8 取引金額ベースで上位85%を占めるTier1サプライヤーおよびそれらの主要サプライヤーであるTier2サプライヤーに対してデュー・ディリジェンスを実施します。これらのサプライヤーを指定取引先として定めています。
*9 取引金額ベースで上位85%を占めるTier1サプライヤーを主要取引先と定めています。
*10 グループ全体でのコンプライアンスサーベイは3年に1回実施しています。
*11 全従業員が内部通報窓口の利用を希望するものではないことを踏まえ、内部通報窓口の利便性向上について「知らない」とした回答を除き算出しております。

サステナビリティ行動計画2024-2026

サステナビリティマネジメント

当社グループは、「サステナビリティ基本方針」に基づき、Group CEOを含めた各CxOを個々の課題の責任者に設定しながら全体の活動を推進しています。さらに、「サステナビリティ行動計画」を各ユニット単位での毎年の具体的な事業計画へ落とし込むことで、全体の取り組みを着実に進捗させるよう努めています。

また、サステナビリティに関する取り組みをグループ全体で機動的に推進していくために、当社グループは、経営会議直結の組織である「サステナブル経営推進ワーキンググループ

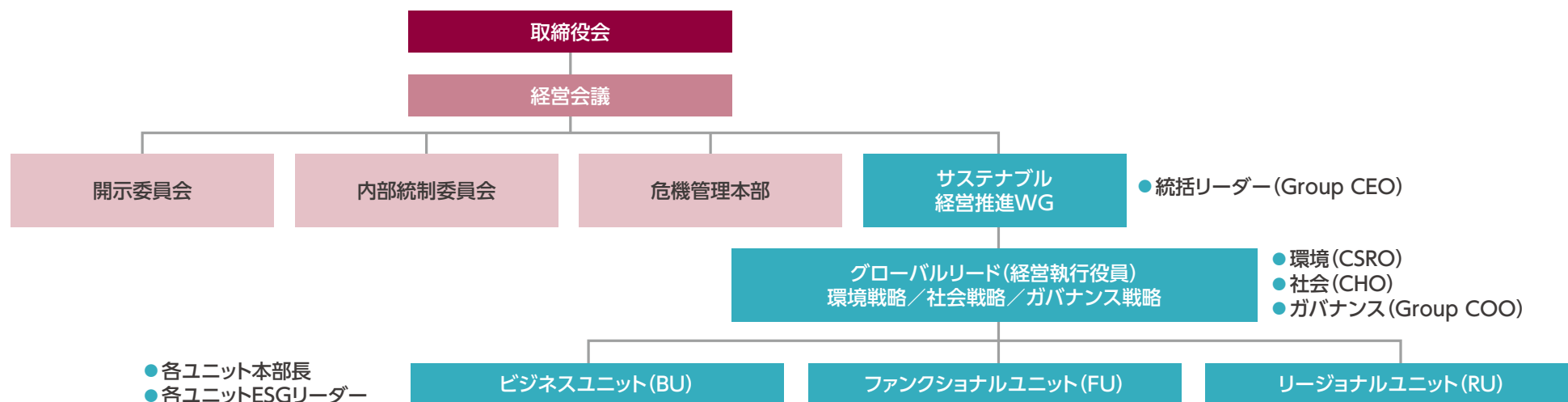
(SMWG)」を2020年度より設置しています。この組織は、すべてのビジネスユニット、ファンクショナルユニット、リージョナルユニットのリーダーで構成される全社委員会であり、その統括リーダーはGroup CEOが務めています。この委員会において、各ユニットにおけるESG課題の重要性分析等をもとに、全社横断的に対処すべきサステナビリティ課題についてのアップデートや議論を定期的に行うことで、サステナブル経営のさらなる推進と深化を図っています。

当社グループにおけるサステナビリティに関する取り組みは、案件の重要性に応じて個別に取締役会への報告や監督を受けるなど、取締役会の関与のもとで推進されています。サステナ

ビリティ基準委員会（SSBJ）によるサステナビリティ開示基準を参照し、当社グループ全体を対象に実施したマテリアリティ評価においても、その内容に対し、経営会議で審議の上、取締役会に報告されました。

これに加え、役員報酬制度として、当社グループの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、2024年6月に報酬制度を一部変更し、業績連動型株式報酬の副指標の一つとしてサステナビリティ評価を採用しています。

サステナビリティ推進体制



マテリアリティ評価

マテリアリティ(重要課題)の特定

当社グループは、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）の発行したサステナビリティ開示基準を参考に、当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況等に重要な影響を与え、投資家の判断に影響を与える合理的な可能性があるサステナビリティ関連リスクおよび機会の識別を行いました。当社グループは、マテリアリティ評価を実施する上で、気候変動に係る検討において一部シナリオ分析を行っております。

マテリアリティ評価を実施するにあたり、当社グループのバリューチェーンを整理した上で、SASB(サステナビリティ会計基準審議会)スタンダードや欧州連合（EU）の企業サステナビリティ報告指令（CSRD）に定められる「欧州サステナビリティ報告基準」（ESRS）、当社グループと同じ産業において事業を営む企業による開示情報等を参照し、当社グループにとって重要である可能性のあるサステナビリティ関連リスクおよび機会を識別しました。識別したサステナビリティ関連リスクおよび機会をもとに、社外ステークホルダーとのコミュニケーションや関連するCxOおよび部署との協議を通じて各リスクおよび機会の重要性を判定しました。サステナビリティ関連リスクおよび機会の重要性は、発生可能性および発生した場合の財務的影響を踏まえ評価しております。マテリアリティ評価のプロセスおよび重要であると判定したサステナビリティ関連リスクおよび機会については、経営会議において審議の上、取締役会に報告を行っています。マテリアリティ評価は毎年度実施し、具体的な目標をサステナビリティ行動計画に反映していく予定です。

マテリアリティ評価の結果、当社グループとして優先的に取り組むべき項目を右記のように特定しています。

●サステナビリティ関連のリスクと機会

項目	リスク	機会
気候変動	移行リスク - 気候変動関連規制への対応や再生可能エネルギー導入拡大に伴う事業コスト増加 - 当社製品のエネルギー効率が顧客要求水準を満たさないことによる販売への影響 物理的リスク - 気候変動に起因する災害による物流インフラや生産への影響、甚大な損失の発生、事業機会の喪失	- 環境性能に優れた製品開発による顧客からの信頼性向上を通じた、競争優位性維持と事業成長 - 主要製品の工期短縮、物流最適化、サプライチェーンのローカライゼーションを通じたエネルギー使用量削減による事業コスト削減および環境負荷軽減
汚染	汚染や対策規制要件を満たすための対応費用や、未処理水等の水域への流出や有害物質等の土壌への流出が発生した場合の対応費用の発生	—
サーキュラーエコノミー	—	製品の再利用戦略による、サステナビリティに係る新たなビジネスモデルの創出、ブランドイメージの向上や環境意識の高い顧客の開拓
自社の従業員	- 会社の魅力低減による人材流出、採用難、それに伴う労働生産性・技術優位性の低下 - 労働安全衛生管理の不備・怠慢に起因する労働災害・事故による、従業員の安全および事業継続への影響 - コンプライアンス違反や人権侵害が発生した場合の事業への影響および信用の低下 - ジェンダーエクイティ推進の不足に起因する従業員エンゲージメントやモチベーションへの悪影響、また、これに伴う効率的な事業運営の阻害	- 充実した育成制度やワークライフ・バランスによる採用機会の拡大および継続的なトレーニング・研修を通じたさらなる競争力の強化 - 多様な人材の活用によるイノベーションや成果、課題解決力の向上 - ポジティブな職場環境の促進および労使間のオープンなコミュニケーションを通じた従業員のコミットメントとパフォーマンスの向上
バリューチェーン内の労働者	児童労働、劣悪な労働環境、紛争鉱物の使用等、サプライチェーンにおける人権侵害に関わる事象に伴う事業への影響および信用の低下	—

Planet サステナビリティ行動計画2024-2026 地球環境 2024年度 進捗状況

当社では、第3期中期経営計画(MTP3)に沿って策定された「サステナビリティ行動計画(2024-2026)」に沿い、地球環境に関する取り組みを進めています。

サステナビリティ行動計画2024-2026 ステークホルダー「地球環境」活動の振り返り

気候変動対策や脱炭素社会実現への貢献など、当社が進めている環境関連の取り組みにおける2024年度の進捗は次のとおりです。

重点テーマ「温室効果ガス排出削減」(スコープ1+2)に関する取り組みについては、「スコープ1+2におけるGHG排出量削減」、「再生可能エネルギーの導入」、「主要製品の工期短縮を通じたエネルギー使用量削減」のすべての目標において、2026年度の目標値を2024年度に前倒して達成しました。さらなる社会的貢献に向け、目標値の再設定を今後検討していきます。

重点テーマ「サーキュラーエコノミーへの貢献」に関する取り組みについては、次のとおりです。「3Rの推進によるリサイクル率の向上 (3R:Reduce/Reuse/Recycle)」において、国内での廃棄物

リサイクル率は2026年度目標を達成しました。一方、海外の廃棄物リサイクル率改善は停滞しました。海外におけるリサイクル率目標の達成にはアメリカ拠点の水準底上げが課題と分析しており、現地の状況の精査を進めながら改善に努めます。

また「全社の水使用量を2016年度の水準に維持する」では、2024年度の水使用量が前年度比増となりました。増加理由は、過去買収を行った企業の拠点別水使用量を新たに集計対象に追加したことによるものです。従業員一人ひとりの節水努力をはじめとした取り組みを進め、水資源の有効利用に努めていきます。

重点テーマ「生物多様性や自然資本の保全」に関連する取り組みについては、2026年度の目標値を2024年度に前倒しで達成しました。温室効果ガス排出削減(スコープ1+2)と同様、本テーマについても目標値の再設定を今後検討していきます。

●サステナビリティ行動計画2024-2026 地球環境 重点テーマ一覧

ステークホルダー	重点テーマ	目標	担当CxO*	KPI	目標値(2026年度)	進捗状況(2024年度)
地球環境	温室効果ガス排出削減 (スコープ1+2)	スコープ1+2におけるGHG排出量削減	CSRO	GHG排出量削減率	65%減(2018年度比)	76%減
		再生可能エネルギーの導入	CSRO	再生可能エネルギー導入率	80%	87%
		主要製品の工期短縮を通じたエネルギー使用量削減	CSCO	生産プロセスの見直しによる生産工期削減率	20%減(2020年度比)	40%減
	サーキュラーエコノミー への貢献	3Rの推進によるリサイクル率の向上 3R:Reduce/Reuse/Recycle	CSRO	廃棄物リサイクル率(日本・海外)	日本: 90%以上 海外: 73%以上	94% 67%
		全社の水使用量を2016年度の水準に維持する		水資源使用量	288,000m ³ /年 以下	297,771m ³ /年
	生物多様性や自然資本の 保全	生物多様性の保全、自然保護活動の推進(ビोटープでの絶滅危惧種の保護、植林、ビーチクリーン等)	CSRO	自然資本に関する社会貢献活動の参加人数	延べ600名(2024年度～2026年度累計)	2,449名

*1 CxO一覧はP.34に記載しています。

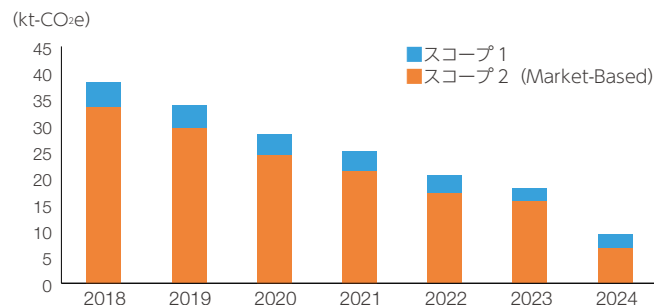
Planet GHG排出量削減

GHG排出量の推移と課題

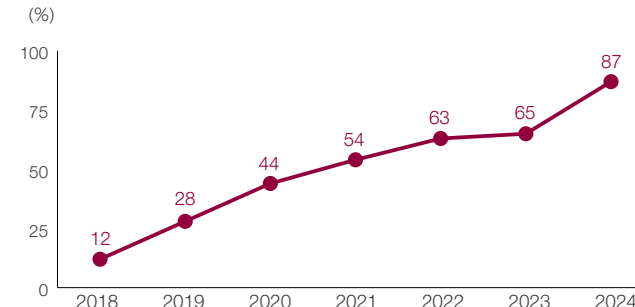
<スコープ1+2>

スコープ1+2については、再生可能エネルギーの導入などを通じ、順調に排出量削減を進めてきました。特に国内拠点における再生可能エネルギー導入率がほぼ100%に達成し、スコープ2排出量の大幅な削減を実現しました。また、2024年度から韓国拠点において再生可能エネルギー導入を開始しました。今後、排出量削減を進めるために、海外拠点における再生可能エネルギーの導入がさらに必要となりますが、韓国、台湾、シンガポール等、再生可能エネルギーの供給自体が少なく、購入困難な国・地域における再生可能エネルギーの調達が課題となります。当社が加盟しているRE100を通じ、各国政府への再生可能エネルギーの供給増加の働きかけに期待しつつ、各国の再生可能エネルギーの状況調査を継続し、再生可能エネルギー導入推進の糸口を探ります。

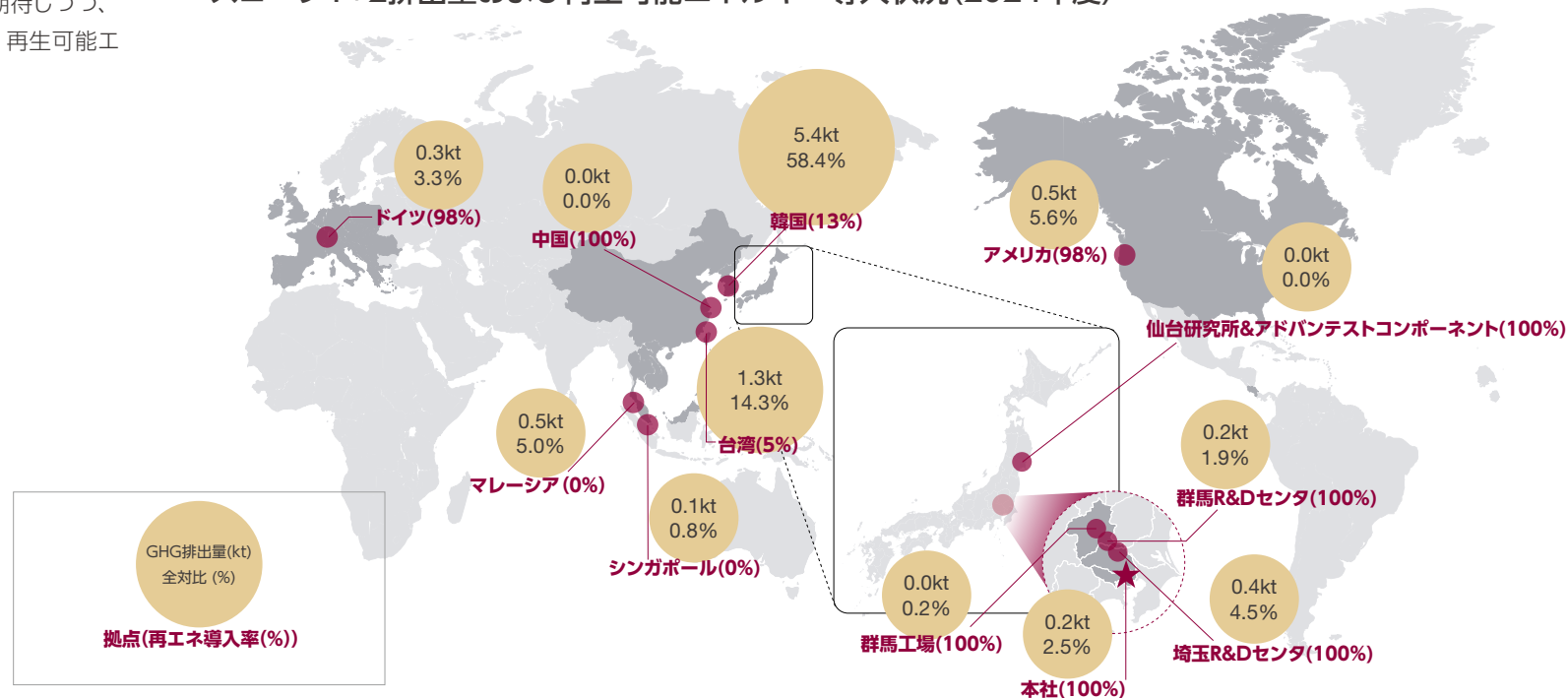
●スコープ1+2排出量



●再生可能エネルギー導入率



●アドバンテストグループ スコープ1+2排出量および再生可能エネルギー導入状況(2024年度)



Planet GHG排出量削減

<スコープ3>

スコープ3については売上高に比例し、年々増加傾向にあります。スコープ3の内訳で大部分を占めるのはカテゴリ1（購入した製品・サービス）とカテゴリ11（販売した製品の使用）となります。

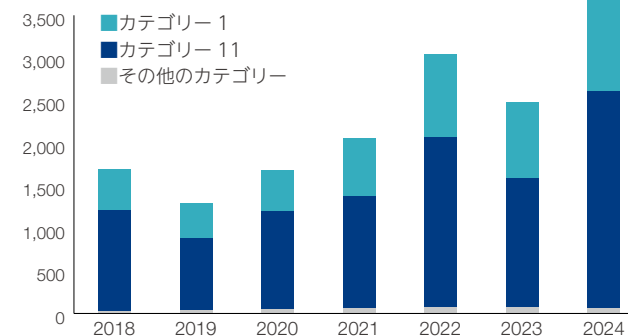
カテゴリ1では、サプライヤーからの購入金額とカテゴリ1が比例して増加する排出量の算出方式からの脱却が課題です。サプライヤーのスコープ1,2,3の値がカテゴリ1に反映される計算方法を確認し、サプライヤーのスコープ1,2,3の削減の協

力を求めることで、GHG排出量の削減を推進します。

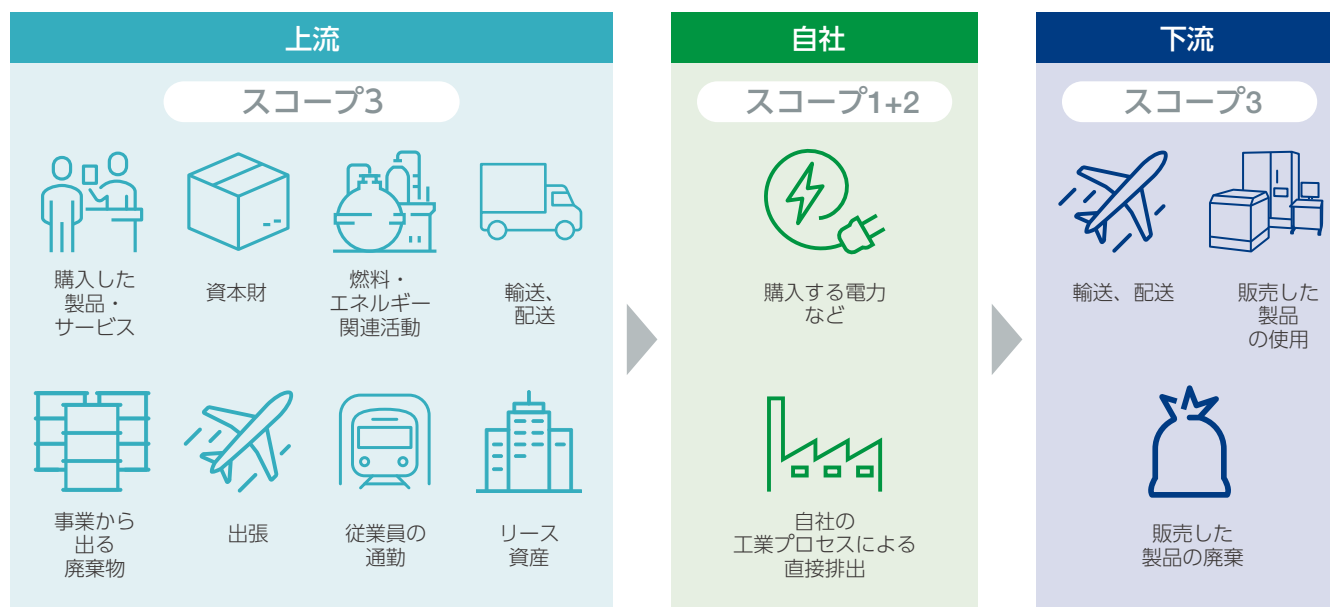
カテゴリ11では、顧客への販売台数とカテゴリ11が比例して増加する排出量の算出方式からの脱却が課題です。顧客の再生可能エネルギーの値がカテゴリ11に反映される計算方法を確認し、顧客の再生可能エネルギー導入率の増加の協力を求めることで、GHG排出量の削減を推進します。

●スコープ3排出量

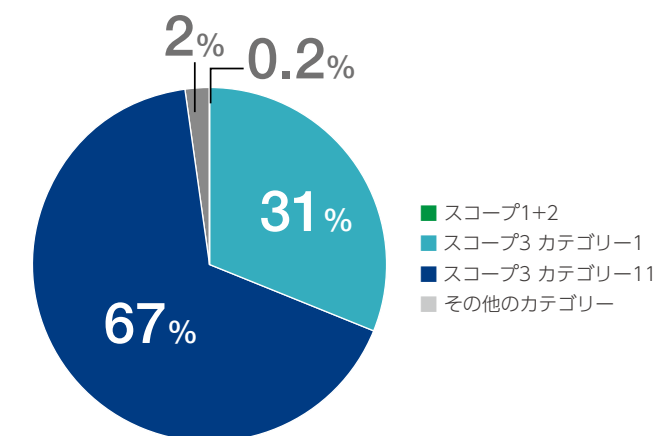
(kt-CO₂e)



●サプライチェーン全体における排出



アドバンテストGHG排出量割合
(2024年度実績)



Planet 主要イニシアチブへの参画

アドバンテストグループでは、国際社会の要請や半導体業界の役割や期待を踏まえて、気候変動に関する国際的なイニシアチブに参加し、国内外のステークホルダーと共にサステナブルな社会の実現に向けて活動しています。

●気候変動に関する主要イニシアチブへの参画



Semiconductor
Climate Consortium
Founding Member



Planet 生物多様性

生物多様性への取り組み

アドバンテストでは、第3期中期経営計画（MTP3）にて掲げているとおり、持続可能な地球環境への貢献意識を軸とし生物多様性への取り組みを展開しています。豊かで健全な社会を支えるために生物多様性が重要であることを認識し、「アドバンテストグループ生物多様性行動指針」に基づいて、現在の生活水準を維持しつつ、未来の世代が同等またはそれ以上の生活水準を享受できるよう推進しています。特に、群馬R&Dセンタにあるビオトープを通じて、地域住民とのコミュニケーションを図りながら地球環境の大切さを学び、持続可能な地球環境への貢献意識をさらに強化するよう努めています。



アドバンテストグループ生物多様性行動指針



ビオトープに生息し地域のシンボルにもなっているフクロウ



水質や湿地環境の良さを示す指標種のチョウトンボ

群馬ビオトープフォーラムを通じた地域との自然の共創

当社は2017年より群馬大学が主導する「群馬ビオトープフォーラム」に継続的に参加しています。本フォーラムは、群馬県内の企業や団体が連携し、生物多様性保全に関する情報共有や意見交換を行う場として機能しています。2024年度は10月28日に開催され、群馬大学をはじめとする約20名の参加者が集いました。当社からはビオトープにおける動植物のモニタリング調査、落ち葉や枯れ枝の活用、自社農園の取り組み、障がい者雇用との連携など、自然環境と社会的価値の両立を目指した活動について報告しました。今後も地域との協働を通じて、生態系の保全とその持続可能な活用に取り組んでいきます。

群馬大学とのビオトープモニタリング調査

当社は群馬R&Dセンタ敷地内に、国内企業最大級となる約17,000㎡のビオトープを設けています。2001年の創設以来、池や沼地、小川などを中心に周辺の自然環境とのつながりを意識した空間づくりに取り組み、昆虫や小鳥など多様な生きものが集まる生態系の形成に寄与するとともに、群馬大学との共同研究として毎年モニタリング調査を実施しています。学術的知見に基づいた絶滅危惧種の保護や育成、ビオトープにおける炭素固定速度の算定を行うことで、地域の安定した自生環境の実現だけでなく気候変動対応にも重要な役割を果たしています。



2026年で25周年を迎える国内企業最大級のビオトープ



総ビオトープ面積

17,000㎡



ビオトープ内で確認された**在来植物種**

119種



ビオトープ内で確認された**外来植物種**

40種



CO₂吸収量(推定)

年間**2.46**トン *1年あたり

People サステナビリティ行動計画2024-2026 社会 2024年度 進捗状況

当社では、「サステナビリティ行動計画2024-2026」において個々の課題ごとに設定した目標の達成に向け、活動を戦略的に推進しています。社会の面では従業員、顧客及びサプライヤーに対する提供価値として5つの重点テーマと11のKPIを掲げて活動しています。ここでは、2024年度の主な成果と今後の課題について振り返ります。

今後、当社グループにとってのマテリアリティ評価に基づき、行動計画の内容も随時更新されます。

サステナビリティ行動計画2024-2026 社会2024年度振り返り

ジェンダー・ダイバーシティの推進に向けた取り組みは継続して注力しており、女性管理職比率は9.7%、管理職候補における女性比率も一般社員層の最上位の資格Level 6の女性比率は15.5%まで達成しています。

顧客満足度では、TechInsights社が実施する顧客満足度調査で6年連続第1位を獲得することができました。

魅力ある企業文化の醸成、浸透は着実に進捗しており、2024年度実施のGallup社サーベイのスコアは3.76でした。INTEGRITYを体現している従業員を他の従業員の推薦により称える表彰制度であるThe INTEGRITY Awardノミネーションの件数も年間465件を達成しています。

人財育成の取り組みについては、Advantest Development Frameworkに従い、さまざまな育成施策を推進しました。健康経営では「ホワイト500」に5年連続で認定されました。

責任ある鉱物調達に向けた紛争鉱物調査に関する取引先からの回答の回収率は99%、指定取引先に対するデュー・ディリジェンスの実施率は100%を達成しています。

●サステナビリティ行動計画2024-2026 社会 重点テーマ一覧

ステークホルダー	重点テーマ	目標	担当役員*1	KPIs	目標値(2026年度)	進捗状況(2024年度)
従業員	多様性の尊重	ジェンダー・ダイバーシティの推進	CHO	女性管理職比率*2	11%	9.7%
			CHO	管理職候補(Level 6)における女性比率*3	16%	15.5%
	従業員エンゲージメント	魅力ある企業文化の醸成、浸透	CHO	離職率	自己都合離職率がMTP2期間平均(5.9%)を下回る	4.4%
			CHO	Gallup社サーベイのスコア*4	3.80	3.76
			CHO	The INTEGRITY Awardノミネーション件数/年*5	400件	465件
	人財への投資	健康経営、ウェルビーイング経営、ワークライフ・バランスの推進	CHO	日本:ホワイト500認定*6	日本:ホワイト500認定	認定取得
		Advantest Development Frameworkに基づく育成推進	CHO	教育・研修費用	8.0億円	6.8億円
顧客	顧客満足度向上と顧客との信頼関係強化	高付加価値かつ包括的なサポートを迅速かつ正確に提供	CCRO	マーケット・ポジション	注力市場における業界No.1の維持	維持
サプライヤー	サプライチェーンにおける人権の尊重、公正な取引	責任ある鉱物調達	CSCO	紛争鉱物調査に関する取引先からの回答の回収率	99%	99%
		サプライチェーンにおけるサステナビリティの浸透	CSCO	指定取引先に対するデュー・ディリジェンスの実施率*7	100%	100%
			CSCO	指定取引先の社数*7	50社(指定取引先2023年度実績42社)*7	44社

*1 CxO一覧はP.34に記載しています。

*2 女性管理職比率および労働者の男女の賃金の差異は、2025年3月期有価証券報告書「第1 企業の概況 5. 従業員の状況」に記載しています。

*3 当社グループの資格制度はグローバル共通で10段階で、Level 6は一般社員層の最上位の資格です。

*4 グループ全体でのサーベイは3年に1回実施しています。

*5 INTEGRITYを体現している従業員を他の従業員の推薦により称える表彰制度です。

*6 ホワイト500が日本における認定制度であるため当社および国内子会社が認定の対象となっています。

*7 取引金額ベースで上位85%を占めるTier1サプライヤーおよびそれらの主要サプライヤーであるTier2サプライヤーに対してデュー・ディリジェンスを実施します。これらのサプライヤーを指定取引先として定めています。

People 人権の尊重

アドバンテストグループ人権方針

グローバルに事業を展開している当社では、世界の人々の人権が守られなければ、当社ビジネスの持続的な成長が見込めなくなることを認識しています。その考え方は、The Advantest Wayでも明文化され、国連グローバル・コンパクトの10原則、世界人権宣言およびビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)を含む、国際的に認められた人権に関する原則を支持し尊重するとともに、この行動基準を私たちの事業活動の基盤とすることを約束しています。

2024年4月の現Group CEO就任に伴い、国際的規範に基づいて、アドバンテストグループ人権方針の見直しを行いました。改定にあたっては、労働組合を含む社内に関連各部署をはじめ、社外の人権専門家にもヒアリングを行い、意見やアドバイスを踏まえて案を作成し、経営会議で審議・承認の上、改定しました。

また、人権に関しては国または地域ごとの法令対応も必要になるため、法務部門とも連携しながら人権に関する法令を遵守しています。

アドバンテストグループ人権方針

アドバンテストグループ人権に関する重点課題

当社が事業との関連性を踏まえ、重点的に取り組んでいる人権課題は以下の6つです。これらの重点課題において、私たちは人権に関するリスクを評価・特定し、人権への負の影響の防止と軽減ができるよう、さまざまな方法で人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。

- (1) 差別の排除
- (2) 児童労働・強制労働の禁止
- (3) 労働基本権の尊重
- (4) 適切な賃金の支払いおよび労働時間の管理
- (5) 安全な職場環境の確保および健康管理
- (6) 差別的言動、暴力行為、ハラスメントの禁止

アドバンテストグループ人権に関する重点課題の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

人権デュー・ディリジェンス 外部サステナビリティ評価機関を活用したアセスメント

当社グループは、自社の事業活動がサプライチェーン上のステークホルダーを含めた人々に対し、負の影響を与えていないかどうかを把握するため、アセスメントの仕組みを取り入れ、人権リスクの特定・評価および防止、軽減措置に努めています。グローバル共通の企業倫理ヘルプラインを設置し、職場だけでは解決が難しい人権についての問題や相談がある場合に、企業倫理相談室に報告・相談できる制度を設けています。匿名での報告・相談が可能な仕組みを取り入れており、また、主要な言語である16言語での報告を受け付けています。

また、自社の人権に関する取り組みが国際的に求められる基準になっているかどうかを把握するため、積極的に外部サステナビリティ評価機関のアセスメントも受けています。2023年度からは、EcoVadis社が実施するセルフアセスメントに回答し、国際標準とのギャップ把握に努めました。同社のセルフアセスメントは、「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な調達」の4つのテーマで企業の持続可能性を包括的に評価しており、多くのグローバル企業が同評価をサプライヤー選定における重要な基準として参照しています。当社は、2023年度および2024年度において、上位35%の水準に相当する企業に与えられるブロンズメダルを獲得しましたが、今後ともさらに高い評価をいただけるよう、人権に関する取り組みを進めてまいります。

●人権に関する重点課題への対応

重要課題	従業員	サプライヤー	パートナー (地球社会)	顧客	アドバンテストの対応
1 差別	●	●	●	●	・ The Advantest Wayの社内浸透 ・ コアバリュー-INTEGRITYによる企業文化の醸成 ・ コンプライアンス調査
2 児童労働・強制労働	●	●	●	—	・ サプライヤーCSR調査 ・ RBA SAQ*およびVAP* ² 監査 ・ EcoVadisのセルフアセスメントを活用した是正措置
3 労働基本権	●	●	●	—	・ コンプライアンス教育 ・ RBA SAQおよびVAP監査 ・ EcoVadisのセルフアセスメントを活用した是正措置
4 適切な賃金・労働時間	●	●	—	—	・ RBA SAQおよびVAP監査 ・ EcoVadisのセルフアセスメントを活用した是正措置
5 安全な職場環境・健康管理	●	●	●	—	・ 労働安全衛生教育実施 ・ 委託先CSR調査 ・ RBA SAQおよびVAP監査 ・ EcoVadisのセルフアセスメントを活用した是正措置 ・ 健康診断 ・ ストレス調査および産業医面談
6 暴力・ハラスメント	●	●	—	—	・ コンプライアンス調査 ・ コンプライアンス教育 ・ コンプライアンス窓口の設置（救済措置）

*1 当社の事業活動による人権リスクを把握し、負の影響の防止・軽減していくためのしくみ

*1 Self-Assessment Questionnaire

*2 Validated Assessment Program

People サプライチェーン上の人権尊重

私たちは、「自社の従業員」および「バリューチェーン内の労働者」の人権を優先的に取り組むべき重要な項目であると認識しています。自社のみならずサプライチェーン上でも人権を尊重した事業活動が継続できるよう、サプライヤー選定や取引条件の中にも、人権の項目を取り入れ、責任ある企業行動への協力を要請しています。

サプライチェーン・デュー・ディリジェンス

サプライチェーン・デュー・ディリジェンスでは、リスクベースにより、複数のアプローチでアセスメントとモニタリングを実施しています。

特に、半導体や製造装置の原材料には、紛争や環境侵害、人権侵害を引き起こす可能性のある鉱物があることを認識しています。半導体業界のサプライチェーンの上流から下流へと何階層にもわたって流通する紛争鉱物の連鎖を食い止める必要があるため、2013年から続けている3TG（タンタル、錫、タングステン、金）の調査だけでなく、2024年度は鉱物の対象をコバルト、マイカにも拡大しました。

● サプライヤー評価方法

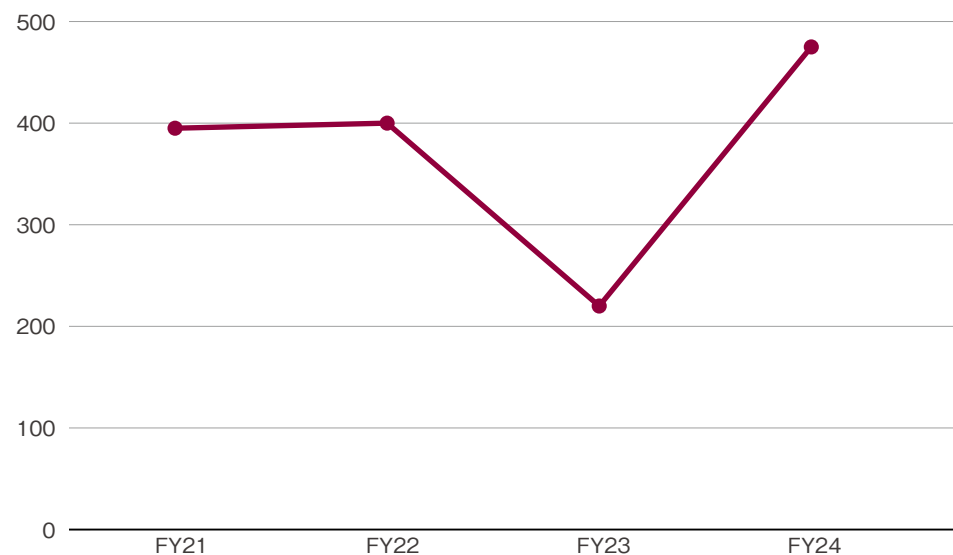
	対象	内容	評価&対応
サプライチェーン CSR調査 (サプライヤー全般)	アドバンテストグループ全体の取引額の85%を占める取引先	RBA行動規範をベースに、主に「人権・労働」「労働安全」「環境保全」「公正取引・倫理」「事業継続計画」「サプライチェーン・マネジメント」などの状況を確認するもの	スコア化、顕著なリスクの有無を確認、必要に応じて個別面談やセミナーを実施
サプライヤー・パフォーマンス・マネジメント評価 (戦略サプライヤー)	売上や調達リスクを踏まえて特定した戦略サプライヤー約25社	TQRDCEB(Technology, Quality, Responsiveness, Delivery, Cost, ESG, Business)の項目で調査	0～4点で独自評価 評価結果（スコアと理由、改善要請など）をフィードバックし、翌年に向けた活動計画を共に作成
紛争鉱物調査 (特定サプライヤー)	3TG、コバルト、マイカ	RMI帳票（紛争鉱物報告テンプレート）を活用	コンフォーマント認証を取得している精錬所数の確認 顕著なリスクが確認された場合は、是正依頼を実施

People 企業文化の醸成がすべての源泉

INTEGRITYが育む成長 — 個の力を組織の力へ

当社は、人的資本を、戦略課題の実現に不可欠なあらゆる資本の基盤と位置付けています。企業価値の持続的な向上を図るには、「個人の力」と「組織の力」の両輪で人的資本を強化していくことが重要です。そのため、充実した教育体系や研修制度を通じて個人の力を高めるとともに、その力を組織全体の力へと昇華させるために、従業員が働きやすく、エンゲージメントを高めながら活躍できる環境づくりを推進しています。こうした取り組みを支える土台となっているのが、当社のコア・バリューであるINTEGRITYです。INTEGRITYは、グローバルに展開する当社の従業員が、国や文化、職種を超えて共有する価値観であり、日々の行動の指針となるものです。私たちは、INTEGRITYを中心とした企業文化を育むことで、個人と組織の成長を相互に高め合い、持続的な企業価値の創出へとつなげています。

● The INTEGRITY Award ノミネーション件数



成長を支えるコア・バリュー「INTEGRITY」の深化

アドバンテストグループの規模がグローバルに拡大する中で、私たちの事業活動は、企業文化が源泉となるとの考えから、当社は2019年にコア・バリュー「INTEGRITY」を定め、INTEGRITYを基盤にしたさまざまな取り組みを積み重ねてきました。2020年以降取り組んでいるINTEGRITYワークショップやLeading with INTEGRITYも、新たに入社した従業員に対し、継続して実施しています。INTEGRITY活動は、Group CEOをトップとして数名の執行役員などで構成されたCulture Councilと、全世界で44名（2025年5月時点）のINTEGRITYアンバサダー（IA）の活動により、各拠点や部門の状況に応じたアクションプランへと具体化されています。こうしたアクションプランを通じて、INTEGRITY活動は、国や文化の垣根を越えて年々広がりを見せており、さまざまな活動や取り組みが展開されています。特に2024年度からは、よりINTEGRITYを身近なものにする動きが活発となり、活動の内容も一層ダイナミックに進化しています。

お互いを認め合うINTEGRITY文化の発展

2021年には、INTEGRITYを体現している従業員を、周りの従業員の推薦により表彰し称える「The INTEGRITY Award」を創設しました。The INTEGRITY Awardへのノミネーション件数は年々増加し、2024年には過去最高の465件に達しました。The INTEGRITY Awardによりお互いを認め合う文化が醸成され、各国や拠点ごとに独自のAwardが設定される動きもあります。INTEGRITY文化は単なる理念にとどまらず、日常の対話や行動に根ざした実践的な価値観として、世界中の職場に浸透しつつあります。



詳細は、サステナビリティホームページを参照ください。

People 企業文化の醸成がすべての源泉

● INTEGRITY文化醸成に向けた主な取り組み



韓国の受賞の様子



Ethnic Dayの様子

- The Advantest Wayの刷新
- コア・バリュー「INTEGRITY」の制定
- 中国にてコーヒートークを初開催

2019

- 管理職向け「Leading with INTEGRITY Workshop」を開始
- The INTEGRITY Award*を創設

2021

- ドイツに続き、韓国も「働きがいのある会社」に認定

2023

- 世界各地の拠点でEthnic Dayの同時開催

2025

INTEGRITY

2020

2022

2024

70th
Facing the future together

- INTEGRITYワークショップを各拠点で開始
- 組織を超えたメンター制度「クロス1on1」が有志により開始

- Group CEOをトップとする「Culture Council」発足
- INTEGRITYアンバサダー(38名)を任命

- The INTEGRITY Award - 400件ノミネーション目標達成
- Advantest Forest活動の立ち上げ、同年に300本を達成
- ミステリーランチの規模拡大(日本、韓国)
- 日本で第1回RAKUICHI開催
- 日経社歌コンテストで受賞



中国のコーヒートークの様子



INTEGRITYアンバサダー



韓国のミステリーランチの様子



Advantest Forest 300本記念



*The INTEGRITY Award:
日々の業務でINTEGRITY文化を実践する従業員を表彰する制度

People イノベーション人財の育成

「RAKUICHI」構想、スタート！ 「弱いつながり」からイノベーション創出へ

当社は、「先端技術を先端で支える」という経営理念のもとに、常に先進的な技術開発を追求してきました。顧客や学術機関、業界団体との技術交流だけでなく、社内でもさまざまな技術の探究を続けてきましたが、複雑化する市場環境に対応するためには、より高度なイノベーションが求められています。そこで、社内技術交流をさらに拡大し、自由な発想と知識の交流、コミュニケーションの活性化を促進する「RAKUICHI構想」を開始しました。この構想は、技術のサイロ化を防ぎ、社内の専門性をオープンにして知識の交流を促進することで技術創出を目指すものです。2019年にはドイツで実施されているマーケットプレイスという交流イベントも参考に、実施形態を検討しました。2022年から約1年半にわたり、技術発表会を活用したトライアルを3回実施し、多くの参加者が共感と賛同を示したことから、RAKUICHIは定例イベントとして継続されることが決まりました。生まれた技術アイデアが組織横断的な活動となっていくことも視野に入れ、エンジニアだけでなく、コーポレート部門のスタッフも積極的に参加しているのが大きな特徴です。

2025年7月の第2回RAKUICHIでは、約30件のキオスク出展があり、技術紹介・スキルアップ系・コミュニケーションといった多彩なものでした。会場では自由な交流と会話が進み、キオスクの英語インタビュー動画も撮影され、次につながるヒントやひらめきが海外にも届けられるようにしました。今後もオール・アドバンテストで、多種多様な人財の交流を深め、先端技術を支え続けるための挑戦を深めていきます。



*「RAKUICHI」とは？

今から約400年前、日本の戦国大名たちは、多くの商人たちに自由な商売を認める制度、「楽市楽座」によって国の活性化を目指しました。RAKUICHI構想は、この制度から着想を得て、技術交流の場を限られた場から、弱いつながりによって開かれた場にするすることで、技術や知を幅広く育み、イノベーションを加速させることが狙いです。

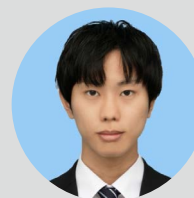
カードゲーム「from Me」でサステナビリティを体感

当社では、カードゲーム「from Me」を使ってサステナビリティの社内浸透や従業員のエンゲージメント向上に役立てています。「from Me」とは、特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会が提供している体験型カードゲームです。寄付・投資・消費・貯蓄などさまざまなお金の使い方を通して自分のウェルビーイング（幸福）の向上とお金の使い方、社会の動きの関係性を疑似体験できます。従業員に楽しみながら主体的に参加してもらうことで、当社のサステナビリティ行動計画2024-2026に沿った人的資本の価値向上にも貢献できると考えています。

当社では、2名の社員が公認ファシリテーターとして登録しており、社内で5回程ワークショップを実施しております。直近では、新入社員研修の機会にワークショップを実施しました。また、外部研修でもその活動の輪を広げ、教育現場や複数の企業からワークショップを開催してほしいとの依頼も寄せられています。

「RAKUICHI構想」と合わせ、先端技術を先端で支え続けるための企業文化を醸成していきます。

参加者からの声



人事部
(入社1年目)

「from Me」を通じて、経済的行動とウェルビーイング、社会課題との関係性を楽しく学ぶことができました。また、個人の意思決定が社会全体に与える影響を体系的に理解することもでき、自身の些細な行動を見直す良いきっかけになりました。



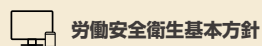
販売支援部
(入社1年目)

一人ひとりの行動は小さくても、それが積み重なることで社会を変える力になることを学びました。ゲームを通じて、疑似的に寄付や投資などを体験し、参加者全員のアクションがゲーム(社会)の状況を大きく変化させていくことを、楽しく体感することができました。

People 労働安全衛生

労働安全衛生基本方針

当社グループでは、すべての事業活動において、安全衛生管理が重要課題の一つであることを認識し、アドバンテストグループ労働安全衛生基本方針に基づき積極的かつ継続的に安全衛生活動に取り組んでいます。



労働安全衛生基本方針

サステナビリティ行動計画(2024-2026)

当社のサステナビリティに関する中期的な行動計画の中で、労働安全衛生に関して死亡・休業災害を未然に防止するべく、目標指標をLTIR(Lost Time Incident Rate)*ゼロとして労働災害の撲滅に努めています。

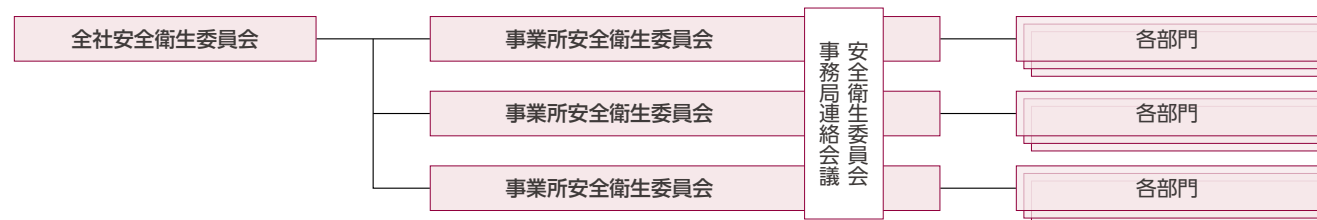
*LTIR (Lost Time Incident Rate) : 200,000延べ実労働時間当たりの休業災害件数率

▶ P.53 // サステナビリティ行動計画2024-2026

安全衛生委員会(日本国内)

当社では、グループ全体の安全衛生に関する施策や目標を決定する「全社安全衛生委員会」を毎年開催しています。ここで決定される重点活動テーマを基に各事業所の安全衛生委員会で年間目標や計画を策定し、安全衛生活動に取り組んでいます。

●安全衛生委員会組織と役割



全社安全衛生委員会	事業所安全衛生委員会 (毎月開催)	安全衛生委員会事務局連絡会議 (隔月開催)	各部門
- 安全衛生重要事項の決定 - 活動実績の評価 - 重点活動テーマの決定 - 労働災害の情報共有	- 事業所目標の設定、進捗管理 - 法改正動向の調査、周知 - 労働災害の原因調査、再発防止対策 - 職場の安全管理対策 - その他、安全衛生推進に関する事項	- 各事業所の目標、活動の共有 - 活動テーマの進捗管理 - 共通取組課題の共有 - 事故事例、再発防止策の共有	- 目標、活動の従業員への周知 - 安全衛生活動の推進 - 課題、事例の報告 - 職場の安全管理対策 - その他、安全衛生推進に関する事項

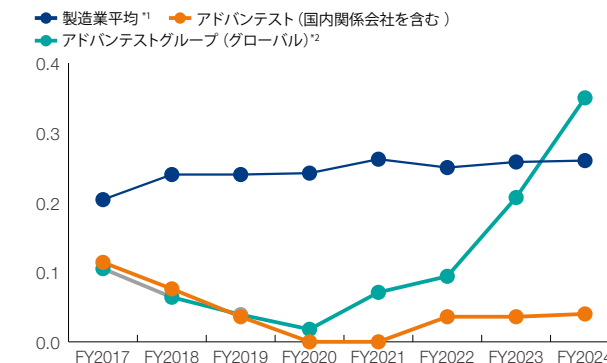
海外拠点との連携活動の推進

アドバンテストグループでは、海外関係会社との情報共有および連携した取り組みの強化を始めています。グローバルで統一した基準に基づいた安全衛生活動を推進するため、海外各拠点でRBA* 行動規範 (B. 安全衛生) を参考とした現状分析を行い、具体的な目標および重点テーマの設定、実行につなげる活動を推進中です。加えて、各拠点の独自活動や安全衛生対策、改善施策などを共有することにより、安全・安心な職場環境の実現に向けてグローバルでのレベルアップを目指しています。

*RBA (Responsible Business Alliance) :

電子部品メーカーを中心に設立された世界最大のCSRイニシアチブ。労働、安全衛生、環境保全、企業倫理などの行動規範を掲げ、サプライチェーンにわたってその実現を目指す。

●労働災害発生率(LTIR)推移



*1: 製造業平均

厚生労働省が公表した国内製造業の度数率平均値をLTIRに変換した値

*2: アドバンテストグループ (グローバル)

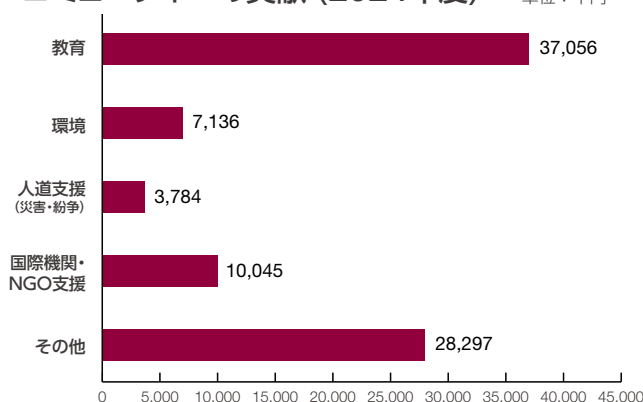
労働時間管理を行わない国・地域は、標準就業日数、平均在籍人数から総実労働時間を近似的に算出

People コミュニティ活動

アドバンテストグループは、企業理念The Advantest Wayに基づき、持続可能でより良い社会の実現に貢献する責任ある企業市民として、世界各地で多様な社会貢献活動を展開しています。単なる寄付にとどまらず、教育支援、人道支援、環境保護など、地域社会のニーズに即した活動を重視し、各国・各地域が抱える社会課題に真摯に向き合い、従業員一人ひとりが主体的に参加する支援活動を推進しています。その活動は国際機関への寄付に加え、現地の教育機関との連携や災害被災地への支援、植林活動やビーチクリーンなど、多面的支援へと広がっています。また、この活動をとおりて従業員のエンゲージメント向上や多様性の尊重、グローバルな視野の醸成にもつながっています。今後も地域社会との対話を重ねながら、より持続的かつ意義ある活動を継続していきます。

●コミュニティへの貢献 (2024年度)

単位：千円



*金額にはボランティアなどの人的支援や物品の寄付などは含まれていません。



ビーチクリーンに参加した従業員 (アメリカ)



植樹活動を行った従業員 (マレーシア)

歴史的建造物の再生を通じた地域貢献

アドバンテスト・アメリカは、Habitat for Humanityとの連携のもと、米国カリフォルニア州 サンノゼにおける住宅建設・改修プロジェクトに継続的に参加しています。2024年10月と2025年6月には、従業員ボランティアが築100年を超える歴史的建造物「Pallesen Apartments」の再生に携わり、地域社会への貢献を果たしました。このプロジェクトは、再開発により取り壊される予定だった建物を保存し、手頃な価格での住宅提供を実現する取り組みです。

アドバンテストの従業員は、屋根材や窓枠の塗装準備、内装工事などに従事し、地域の家族が安心して暮らせる住まいづくりを支援しました。過去の活動に参加したことがある従業員もプロジェクトの進展を実感しながら、地域とのつながりを深める貴重な機会となりました。今後も、地域社会との協働を通じて、持続可能な社会づくりと社会貢献の両面から、企業としての責任を果たしていきます。



プロジェクトに参加した従業員

11年間の主要財務データ

株式会社アドバンテストおよび連結子会社 各年4月1日から翌年3月31日までの1年間

		FY2014 (2015/3)	FY2015 (2016/3)	FY2016 (2017/3)	FY2017 (2018/3)	FY2018 (2019/3)	FY2019 (2020/3)	FY2020 (2021/3)	FY2021 (2022/3)	FY2022 (2023/3)	FY2023 (2024/3)	FY2024 (2025/3)
連結財務関連データ												
会計年度	(単位)											
売上高	百万円	163,803	162,111	155,916	207,223	282,456	275,894	312,789	416,901	560,191	486,507	779,707
売上総利益	百万円	91,755	91,475	89,740	106,588	154,039	156,497	168,291	235,907	319,061	246,030	445,085
販管費など*1	百万円	74,897	78,878	75,835	82,101	89,377	97,789	97,565	121,173	151,374	164,402	216,924
営業利益	百万円	16,858	12,597	13,905	24,487	64,662	58,708	70,726	114,734	167,687	81,628	228,161
EBITDA*2	百万円	21,588	17,562	19,063	29,511	69,629	69,600	82,482	129,702	189,083	107,732	255,236
税引前利益(損失)	百万円	20,767	11,767	15,022	24,282	66,211	58,574	69,618	116,343	171,270	78,170	224,774
親会社株主に帰属する当期利益(損失)	百万円	16,753	6,694	14,201	18,103	56,993	53,532	69,787	87,301	130,400	62,290	161,177
営業キャッシュ・フロー	百万円	24,481	7,728	15,833	28,254	44,792	66,475	67,830	78,889	70,224	32,668	285,971
投資キャッシュ・フロー	百万円	-1,310	-2,395	-3,521	-2,329	-15,915	-38,819	-16,831	-46,907	-26,706	-27,940	-42,189
財務キャッシュ・フロー	百万円	-1,298	-13,531	-1,002	-15,237	-13,724	-17,916	-30,415	-68,736	-77,434	10,760	-82,818
フリー・キャッシュ・フロー*3	百万円	23,171	5,333	12,312	25,925	28,877	27,656	50,999	31,982	43,518	4,728	243,782
現金および現金同等物の期末残高	百万円	97,574	85,430	95,324	103,973	119,943	127,703	149,164	116,582	85,537	106,702	262,544
会計年度末	(単位)											
株主資本	百万円	101,810	93,619	109,517	124,610	198,731	231,452	280,369	294,621	368,694	431,178	506,539
総資産	百万円	233,237	210,451	231,603	254,559	304,580	355,777	422,641	494,696	600,224	671,229	854,210
1株当たり情報*4	(単位)											
基本的1株当たり当期利益(損失)	円	24.04	9.59	20.27	25.49	75.59	67.53	88.47	112.39	174.35	84.45	218.67
希薄化後1株当たり当期利益(損失)	円	21.92	8.85	18.49	23.17	71.84	67.24	87.96	111.82	173.68	84.16	218.01
1株当たり株主資本	円	145.82	134.07	154.83	174.01	251.13	291.63	356.82	387.93	500.61	584.25	690.80
1株当たり配当金	円	3.75	5.00	6.25	8.00	23.00	20.50	29.50	30.00	33.75	34.25	39.00
発行済株式数(期末)	株	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,169,060	766,169,060	766,141,256	766,141,256
経営指標	(単位)											
海外売上比率	%	92.0	92.0	88.2	93.2	94.7	94.6	95.5	96.1	96.3	95.9	98.0
従業員1人当たり売上高	百万円	35.9	36.1	35.3	46.5	61.0	54.7	59.5	70.2	85.6	71.9	111.4
売上総利益率	%	56.0	56.4	57.6	51.4	54.5	56.7	53.8	56.6	57.0	50.6	57.1
売上高営業利益率	%	10.3	7.8	8.9	11.8	22.9	21.3	22.6	27.5	29.9	16.8	29.3
当期利益率	%	10.2	4.1	9.1	8.7	20.2	19.4	22.3	20.9	23.3	12.8	20.7
売上高販管費率	%	45.7	48.6	48.7	39.6	31.6	35.4	31.2	29.1	27.0	33.8	27.8
研究開発費	百万円	29,507	31,298	31,170	33,540	37,852	40,070	42,678	48,367	60,094	65,492	71,399
研究開発費売上高比率	%	18.0	19.3	20.0	16.2	13.4	14.5	13.6	11.6	10.7	13.5	9.2
設備投資	億円	42	40	48	54	66	99	137	180	250	208	210
減価償却および償却費	億円	47	50	52	50	50	109	118	150	214	261	271
EBITDAマージン*2	%	13.2	10.8	12.2	14.2	24.7	25.2	26.4	31.1	33.8	22.1	32.7
キャッシュ・コンバージョン・サイクル	日	143	163	186	137	132	162	134	136	178	272	207
株主資本比率	%	43.7	44.5	47.3	49.0	65.2	65.1	66.3	59.6	61.4	64.2	59.3
自己資本利益率(ROE)	%	18.5	6.9	14.0	15.5	35.3	24.9	27.3	30.4	39.3	15.6	34.4
投下資本利益率(ROIC)*5	%	8.7	6.4	7.1	11.9	27.5	20.5	20.7	28.4	34.6	13.5	31.5
配当性向	%	15.6	52.2	30.8	31.4	30.4	30.4	33.3	26.7	19.4	40.6	17.8
為替データ (USD/円)		108	121	108	111	110	109	106	112	134	143	153
(ユーロ)		140	133	119	129	129	121	123	130	140	155	164

*1 販管費などは、販売費および一般管理費、その他の収益・費用の合計です。

*2 EBITDA=営業利益+減価償却および償却費、EBITDAマージン=EBITDA÷売上高

*3 フリー・キャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー

*4 2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。1株当たり情報は、2014年度期首に株式分割が行われたと仮定しての数値を記載しています。

*5 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)

	(単位)	CY2014	CY2015	CY2016	CY2017	CY2018	CY2019	CY2020	CY2021	CY2022	CY2023	CY2024
世界実質GDP伸び率(IMF)	%	3.5	3.4	3.3	3.8	3.6	2.9	-2.7	6.6	3.8	3.5	3.3
世界半導体市場(WSTS)	十億ドル	336	335	339	412	469	412	440	556	574	527	631
SoCテスト市場規模(当社調べ)	百万ドル	1,950	1,650	2,000	2,200	2,550	2,700	3,000	4,300	4,000	3,300	4,100
メモリ・テスト市場規模(当社調べ)	百万ドル	420	470	470	750	1,150	650	1,200	1,300	1,200	1,100	1,900