ADVANTEST®

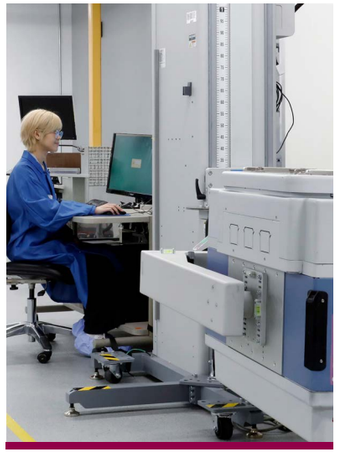
TESTING THE FUTURE

26

Integrated Annual Report 2026

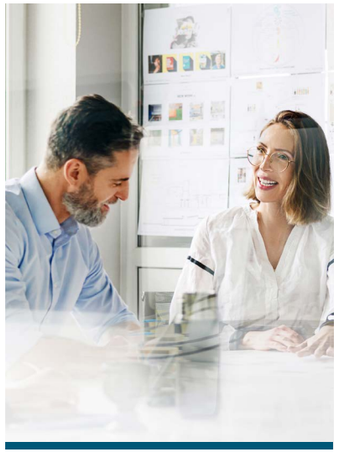
目次

目次 02
編集方針 03
The Advantest Way 04



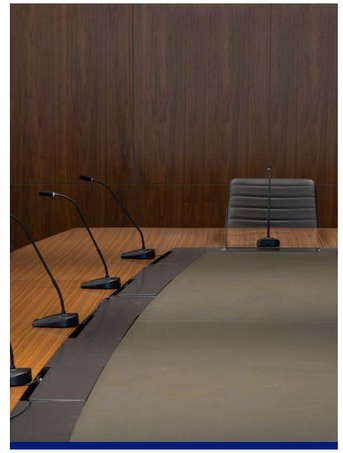
Overview

Group CEOメッセージ 06
Group COOメッセージ 09
FY2025 Highlights 11
History 12
How We Create Value 13
事業セグメント 15
連結財務ハイライト 17
連結非財務ハイライト 18



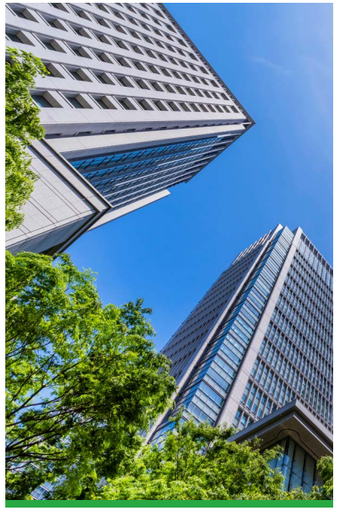
Strategy

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 21
CFOメッセージ 23
研究開発 25
顧客関係 27
サプライチェーンの拡張性とレジリエンス強化に向けた戦略 29
人財戦略の実行を支える仕組みと施策 32
リスクマネジメント 34



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





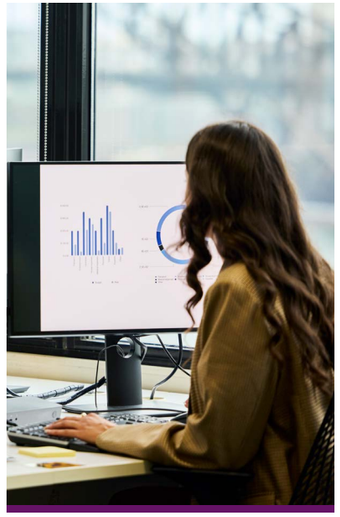


Sustainability

Introduction
サステナビリティの取り組み強化 57
サステナビリティマネジメント 59
サステナビリティ行動計画2024-2026 60
サステナビリティ関連のリスク及び機会 62

Planet
サステナビリティ行動計画2024-2026（地球環境）2025年度 進捗状況 63
GHG排出量削減 64
主要イニシアチブへの参画 67
自然資本への取り組み 68

People
サステナビリティ行動計画2024-2026（社会）2025年度 進捗状況 69
人権の尊重 70
サプライチェーン上の人権尊重 71
次世代人財の育成 72
イノベーションを生み出す人財の育成 74
労働安全衛生 75



Data

11年間の主要財務データ 77

編集方針

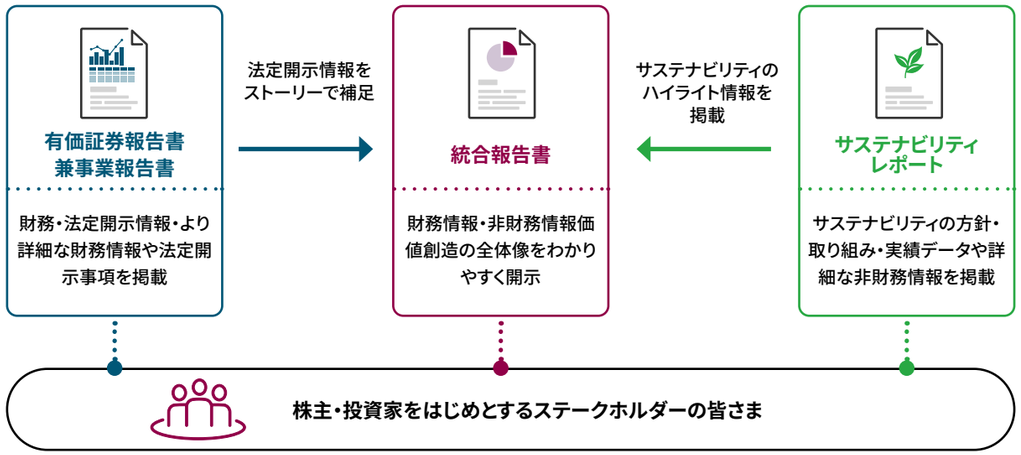
半導体の進化が社会や産業の可能性を大きく広げる中、アドバンテストは、テスト技術を通じてその発展を支えています。本統合報告書では、私たちがどのような価値を生み出し、それを次の成長へいかにつなげていくのかを、財務・非財務の両面から描いています。株主・投資家の皆さまをはじめとする幅広いステークホルダーに、法定開示書類だけでは伝えきれない当社の考え方や取り組みを、分かりやすくお伝えすることを目指しています。

また、経営陣のメッセージや対話を通じて、戦略の背景にある考え方や意思決定、将来に向けた課題認識をお伝えするとともに、定量情報だけでは表現しきれない当社の価値観や企業としての個性が伝わる内容を目指しています。

情報開示体系

当社は、企業価値創造に向けた取り組みとその成果を、主に「有価証券報告書兼事業報告書」「サステナビリティレポート」「統合報告書」を通じて開示しています。

統合報告書では、財務情報と非財務情報を結び付け、当社の事業、戦略、価値創造の全体像をお伝えしています。より専門的かつ詳細な財務・法定開示情報については「有価証券報告書兼事業報告書」を、サステナビリティに関する方針、取り組み、実績データについては「サステナビリティレポート」をご参照ください。



報告期間・範囲

報告対象期間は2025年度（2025年4月1日～2026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。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き、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、見積もり及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及び未知のリスク、不確実性その他の要因を内包しており、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。

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、地域や文化を越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にとり半導体バリューチェーンで最も信頼でき、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。

I	N	T	E	G	R	I	T	Y
Innovation is our Lifeblood	**Number One** is our Aspiration	**Trust** is our Foundation	**Empowerment** is our Motivation	**Global** is our Reach	**Respect** is our Heart	**Inclusion and Diversity** is our Commitment	**Teamwork** is our Approach	**Yes** is our Attitude



Overview

Group CEOメッセージ 06
Group COOメッセージ 09
FY2025 Highlights 11
History 12
How We Create Value 13
事業セグメント 15
連結財務ハイライト 17
連結非財務ハイライト 18

Group CEO メッセージ

成果を礎に、さらなる成長へ

2025年度も、アドバンテストは着実に成果を積み重ねることができました。AI向け半導体やハイ・パフォーマンス・コンピューティング（HPC）用途に対する旺盛な需要が続く中、売上高、営業利益、当期利益はいずれも過去最高を更新しました。

これらの成果は、私たちが優れたテストソリューションを通じて長年にわたり顧客を支えてきた、その積み重ねが強固な事業基盤として結実したものと受け止めています。先を見据えた計画と重要技術への戦略的な投資により、この1年に生まれた大きな事業機会を捉え、複雑化する高性能デバイスに対応する競争力のあるソリューションを提供することができました。

また、拡大する需要に応えるため生産規模を拡大する顧客を確実に支えるべく、当社自身の生産能力の増強や新たなパートナーシップの構築にも取り組んできました。

AI市場は、2026年度以降も引き続き成長していくと見込んでいます。複雑に絡み合う今日のさまざまな課題に向き合い、顧客が新たなイノベーションを迅速に市場へ送り出すことを支援する上で、当社は独自の強みを発揮できる立場にあります。こうした認識から、私は2026年度を、さらなる成長機会を切り拓く1年と捉えています。

テストフロー全体にイノベーションを

私たちの今後の成長を方向づけるのは、引き続きAIに対する需要だと考えています。AI関連の投資は、特定の用途や特定の世代のデバイスだけに限られるものではありません。その影響は、半導体業界全体、さらにはその先のさまざまな分野へと広がっています。

AIチップは、多彩な革新技術が組み合わされた、いわばイノベーションの結晶です。高速プロセッサと広帯域メモリが組み合わされ、現在では光インターコネクトやフォトニクス技術も取り込まれつつあります。さらに、次世代の先端パッケージング技術は、今後一段と複雑化すると予想されています。

こうした技術には、それぞれ固有のニーズや要件があります。温度制御、電力効率、信頼性、性能など、さまざまな要素が複雑に重なり合うにつれ、高性能デバイスに求められるテスト要件もますます高度化しています。そしてこれは、当社にとって中長期的に大きな事業機会となると考えています。業界最高水準のテストソリューションを提供することで、顧客の歩留まりと品質の向上を支え、より多くの製品を、より迅速に市場へ送り出すことに貢献していきます。

当社の成長機会は、特定の製品領域にとどまりません。SoCテスト、メモリテスト、デバイスインタフェース、ハンド



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

“私たちが目指しているのは、従来のテスト装置メーカーという役割から一歩進み、統合テストソリューションを提供する企業へと進化することです。”

ラ、システムレベルテスト、ソフトウェアツール、データアナリティクス、関連サービスに至るまで、当社は幅広いポートフォリオを有しています。

顧客要求が広がる中、私たちはこの幅広いポートフォリオを活用し、テスト工程の各段階で優れたソリューションを提供する、統合されたテストフローの構築に取り組んでいます。各テスト工程を統合テストセルによってつなぐことで、テストフロー全体の自動化が可能になります。

この考え方の重要な要素の一つが、半導体業界において「Distribution of Test」として認識されるアプローチです。これは、テスト内容を工程間で柔軟に移行・配分できるようにすることで、顧客がそれぞれのニーズに応じ、効率、テストカバレッジ、コストを最適化しながら、各工程でどのテストを実施するかを決定できるようにするものです。

私たちが目指しているのは、従来のテスト装置メーカーという役割から一歩進み、統合テストソリューションを提供する企業へと進化することです。当社が蓄積してきた専門性を生かし、End to Endで一貫したテストフローを提供することで、需要の拡大に対応して生産規模を拡大する顧客のテスト時間短縮と市場投入期間の短縮に貢献していきます。

当社は、顧客の技術的な要求を深く理解し、テストフロー全体を通じて支援できる強みを備えています。一方で、今後、業界にとって最も大きな課題の一つとなるのは、供給能力であると考えています。AIデバイスに対する需要が加速し続ける中、この前例のない成長を支えるためには、私たち自身も顧客と歩調を合わせ、供給体制を拡大していかなければなりません。

一度に数台の半導体テスタを提供することと、数千台規模で供給する場合とでは、求められるオペレーション体制は大きく異なります。今日の半導体テスタは、百万点以上に及ぶ部品から構成され、生産、システム統合、サービスの各面で高度な能力を必要とする、極めて複雑なシステムです。さらに、原材料や部品の不足など、現時点では想定していない新たな制約が、将来生じる可能性もあります。こうした課題を先取りするため、私たちは生産能力の拡大とサプライチェーンの強化を継続しています。今から先手を打って投資を進めることで、拡大する顧客の需要に対応するとともに、将来的な供給制約のリスクを低減し、今後求められる供給規模と信頼性を確保していきます。

自動化、効率性、テストアーキテクチャの高度化に取り組む一方で、顧客の需要拡大に対応するために必要な生産能力、サプライチェーン、オペレーション能力にも投資しています。業界がAI主導による次の成長段階へと進む中、技術革新と、拡張性を備えた確実な事業遂行力を両立することが、これまで以上に重要になると考えています。

協働が生み出す新たな価値

半導体技術が高度化する中、あらゆる課題を一社だけで解決することはできません。顧客との関係をさらに深め、さまざまなパートナーとの協働を強化することが、これまで以上に重要になっています。

新たに生まれる要求をより深く理解し、顧客のニーズに即したソリューションを開発するためには、開発の初期段階から顧客と連携する必要があります。Applied Materials社との戦略的パートナーシップに基づくEPIC Platformへの参画は、その重要な例です。

先端パッケージングや新たなデバイスアーキテクチャが複雑化する中、私たちは、前工程の製造と後工程のテストとのつながりを一層強化することを目指しています。この協働を通じて知見を共有し、より早い段階から当社のテストに関する専門性を効果的に生かすことで、前工程から後工程までを視野に入れた統合ソリューションの開発に貢献していきます。

また、長期的な成長が期待される新たな分野を育てる上でも、パートナーシップを積極的に活用しています。その一つが、シリコンフォトニクスです。

AIやHPCの処理規模が拡大する中、光インターコネクト技術は、データセンターのアーキテクチャにおいて、ますます重要な役割を担うと予想されています。この変化に対応するためには、開発段階でのデバイス検証から量産段階でのテストに至るまで、新たなアプローチが求められます。

当社は業界のパートナーと協力し、シリコンフォトニクス及びCo-Packaged Optics（CPO）デバイス向けの革新的なテストセルを開発しました。これにより、ウェーハレベルでの検証からファイナルテストまで、顧客を一貫して支援しています。

Group CEO メッセージ

“私は、アドバンテストを一つの庭のようなものだと考えることがあります。それは、絶えず姿を変えながら息づく、生きた存在です。私たちはグローバルチームとして、この庭全体を大切に育てています。ともに土を耕し、水や肥料を与え、枝を整えながら、一つひとつの木を健やかに育てています。強靭なサプライチェーン、人財の育成、安定的なキャッシュ・フローといった経営資源は、この庭を持続的に成長させるために欠かせない力となります。”

研究開発や共同開発に早期から取り組むことで、シリコンフォトニクスデバイスの量産に対応した、差別化されたテストソリューションのポートフォリオを構築してきました。光インターコネクト技術の採用が加速する中、これまで築いてきたパートナーシップ、技術的な専門性、市場におけるリーダーシップを生かし、新たな成長機会を着実に捉えるとともに、急速に進化するこの市場における当社の役割をさらに広げていきたいと考えています。

ここでご紹介したのは、当社が市場に提供するテストソリューションの幅を広げてきたパートナーシップの一例です。今後も、設計からシステムレベルテスト、さらにその先まで、End to Endの量産ニーズをカバーできるよう、エコシステム全体にわたって戦略的なパートナーシップを構築していきます。私たちにとって、協働は将来の成長を支える不可欠な力です。

季節を重ね、未来の成長を育む

今日の半導体業界は、かつて誰も想像できなかったほどの速さで変化しています。これから訪れる機会を確かな成長につなげるためには、長期的な成長と価値創造を支える経営資源への投資を継続することが極めて重要です。

私は、アドバンテストを一つの庭のようなものだと考えることがあります。それは、絶えず姿を変えながら息づく、生きた存在です。

当社の半導体テスタは、長年にわたる丹念な手入れを経て、大きく健やかに育った木々にたとえることができます。一方、シリコンフォトニクスなどの新たな投資分野は、ようやく根を張り始めた若木のようなものです。

私たちはグローバルチームとして、この庭全体を大切に育てています。ともに土を耕し、水や肥料を与え、枝を整えながら、一つひとつの木を健やかに育てています。強靭なサプライチェーン、人財の育成、安定的なキャッシュ・フローといった経営資源は、この庭を持続的に成長させるために欠かせない力となります。

経営の役割は、この庭を適切に手入れし、将来にわたって価値が育ち続ける環境を整えることです。持続的な成長とは、目の前の収穫を最大化することだけではありません。年を重ねるごとに、新たな価値が着実に育っていく環境をつくることです。そのためには、経営資源を適切に配分し、将来を見据えて新たな機会に投資するとともに、短期的な業績と長期的な目標を規律をもって両立させなければなりません。季節の移り変わりに応じて私たち自身も変化し、次の世代、さらにその先の世代まで花開く種をまいていく必要があります。

INTEGRITYは、当社の長きにわたる成長を支えてきた礎であり、すべての営みを育む土壌です。70年以上にわたり、敬意と信頼を育み、企業としての私たちらしさを形づくってきました。また、顧客との信頼関係を深め、組織や地域を越えた協働を支え、急速な変化の中でも着実に前進する力を私たちにもたらしています。当社が成長を続ける中、イノベーションと規律ある事業運営を両立させることは、引き続き重要な課題です。こうした中で、INTEGRITYに対する共通のコミットメントが、地域、機能、事業の違いを越えて私たちを一つに結び付け、私たちが大切にする価値観を損なうことなく、持続的な成長を追求する力となっています。健やかな土壌が庭を支えるように、INTEGRITYは、アドバンテストが今日も成長を続けながら、明日の機会を育んでいくための揺るぎない基盤なのです。

未来の成長を支える基盤づくり

2026年度は第3期中期経営計画の最終年度に当たりますが、当社の成長に向けた取り組みは、その先を見据えています。

アドバンテストの経営理念は、「先端技術を先端で支える」ことです。AIの時代を迎え、その意義はこれまで以上に大きくなっています。顧客やパートナーとの緊密な連携を深め、技術的なリーダーシップをさらに高め、オペレーションと供給能力を強化するとともに、70年以上にわたり当社を支えてきた企業文化を守り、次の世代へと受け継いでいく。こうした取り組みを通じて、私たちは次世代のイノベーションと成長に向けた種をまいています。強固な基盤と明確な目的意識のもと、私たちはこれからも持続的な価値を創出し、半導体バリューチェーンにおいて最も信頼され、価値あるテストソリューション・カンパニーであり続けることができると確信しています。

Group COO メッセージ

グローバルオペレーションを支える、明確な責任と連携の力

アドバンテストは、半導体市場の成長と技術革新の進展を背景に、グローバルに事業を拡大してきました。こうした環境の中で重要になるのは、多様化する顧客のニーズや変化の速い市場に対して、迅速かつ的確に対応できる経営とオペレーションの基盤をいかに構築するかです。私は、この基盤こそが当社の競争力を支える重要な要素であると考えています。

半導体業界では、技術革新や市場変化のスピードが加速し、開発、生産、販売、サポートに至るバリューチェーンもグローバルに広がっています。こうした環境に的確に対応するため、当社では、意思決定を一部に集中させるのではなく、各領域を最も深く理解するCxOに必要な権限と責任を委譲する体制をとっています。専門性に基づく意思決定の質とスピードを高め、グループ全体が最も力を発揮できる経営を実現することが、グローバルに事業を展開する当社にとって最も実効性の高い経営のあり方だと考えているからです。

この体制のもとで、当社は各経営領域における説明責任を果たしながら、専門性に基づく質の高い意思決定と、部門や地域をまたいだ機動的な連携を実現しています。その結果、グローバルに事業が拡大する中でも、スピード、スケール、一貫性を兼ね備えたオペレーションを維持し、変化に強い経営基盤を築くことができています。

RU・BU・FUの連携が支える実行力

当社のグローバルオペレーションは、Regional Unit（RU）、Business Unit（BU）、Functional Unit（FU）がそれぞれの役割を担いながら、緊密に連携することで成り立っています。RUは、顧客や市場に最も近い立場で、営業、サポート・サービス、サプライチェーンを含む地域オペレーションを担い、各地域の実情に即した迅速な判断と対応を行います。BUは、製品・技術・ソリューションの競争力を高める役割を担い、FUは、財務、人事、ITなどの専門機能を通じて全社共通の基盤を支えています。とりわけ、BUやFUが地域を越えて連携・実行できるよう、RUが各地域の市場や顧客ニーズに即して自律的に支えることで、グローバルで最適なオペレーションを実現している点は、当社の事業運営モデルの重要な特長です。こうした相互連携の積み重ねが、当社のグローバルな実行力の源泉です。



Koichi Tsukui

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

“現場に近い迅速な意思決定とグループ全体の力の最大化を両立させながら、より生産性が高く、強靭で、信頼される事業基盤の構築に取り組んでいきます。そして、INTEGRITYを土台に、一人ひとりの実行力を結集することで、持続的な成長と企業価値の向上を推進してまいります。”

Group COOとして担う役割

その中で、Group COOである私の役割は、主としてRUを統括する立場から、グローバルオペレーション全体の実効性を高めることにあります。各地域の自律性を生かしつつ、BUやFUとの連携を通じてそれを全社戦略と結び付け、グループ全体が最も力を発揮できる形へと導いていくことが重要な責務です。そうした実行力を通じて、顧客、パートナー、株主をはじめとするステークホルダーへの提供価値を高めていくことが、最終的に目指すべき姿であると考えています。

また、私はITを含むグローバルビジネスオペレーションの領域も管掌しており、オペレーション効率の向上にも継続的に取り組んでいます。事業の成長を支えるためには、組織体制を整えるだけでなく、日々の業務や意思決定の質とスピードを高める仕組みづくりが不可欠です。デジタルトランスフォーメーションの推進、業務プロセスの見直し、サプライチェーン改革、ITアーキテクチャとセキュリティの強化、AI活用の推進などを通じて、より生産性が高く、強靭で、変化に対応しやすいオペレーションへの進化を進めています。

こうした取り組みは、単なる効率化にとどまりません。サプライチェーンのレジリエンス向上、リスク対応力の強化、コスト競争力の改善、さらには顧客への提供価値の向上にもつながっています。オペレーションの質を高めることは、経営の土台を強くすることであり、企業価値の向上に直結するテーマであると認識しています。

INTEGRITYが支える分散型の意思決定

もっとも、各領域の責任者に権限と責任を委ねる体制は、制度や仕組みだけで機能するものではありません。そこに共通の価値観が伴って初めて、分散された意思決定は組織としての強さになります。当社においてその基盤となっているのが、コア・バリューである「INTEGRITY」です。

INTEGRITYとは、単に誠実であるということにとどまらず、事実に真摯に向き合い、正しいことを正しく行い、透明性をもって判断し、責任を果たす姿勢そのものです。各CxOが明確な責任のもとで意思決定を行い、各地域・各機能が自律的に動く当社の経営において、この価値観は不可欠です。共通の価値観があるからこそ、判断の前提がそろい、組織全体としての一貫性が保たれます。そしてそれが、顧客や社会からの信頼にもつながっています。

当社は創業以来、「計測」を通じて産業や社会の進化を支えてきました。精度を追求し、事実を正しく捉え、その上で価値を生み出すという姿勢は、まさにINTEGRITYと重なります。私は、このDNAがあるからこそ、当社はグローバルに広がる事業体制の中でも、高い実行力と信頼性を両立できているのだと考えています。

未来を見据えて

今後も、当社を取り巻く事業環境は大きく変化していくでしょう。だからこそ私たちは、変化に対応するだけでなく、変化を前提とした経営とオペレーションをさらに磨いていかなければなりません。CxO体制のもとで責任と権限をさらに明確にし、地域・事業・機能の連携をより強固なものにすることで、グローバルオペレーションの実効性を一段と高めていきます。

Group COOとして、私は引き続き、現場に近い迅速な意思決定とグループ全体の力の最大化を両立させながら、より生産性が高く、強靭で、信頼される事業基盤の構築に取り組んでいきます。そして、INTEGRITYを土台に、一人ひとりの実行力を結集することで、持続的な成長と企業価値の向上を推進してまいります。

FY2025 Highlights

1兆1,286億円
売上高（過去最高）

44.2%
営業利益率
営業利益4,991億円（過去最高）



-76%
GHG排出量削減率
（スコープ 1+2、2018年度比）



2倍超
生産能力（2022年比）



7,200人超
グローバル従業員数



3,754億円
当期利益（過去最高）



54.4%
ROIC（投下資本利益率：
Return On Invested Capital）

65%
市場シェア
（CY前年比＋7ポイント）



No. 1
TechInsights社顧客満足度調査

50カ所以上
グローバル拠点数

History

半導体の主な用途

1950s~ Mainframe Computer

1980s~ Personal Computer

2000s~ Mobile Phone

2020s~ Big Data/AI

1954
東京で創業



1969
半導体テスタ市場に参入



1990s
半導体産業の拡大とともにグローバルに展開



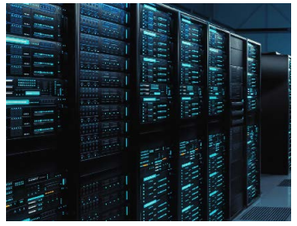
2011
Verigy買収によりグローバルでの競争力を強化



2018
中長期経営方針「グランドデザイン」を策定



2020s
先端半導体需要の高まりを受け成長加速



2025
初の売上高1兆円を達成



How We Create Value

先端計測技術と統合的なテストソリューションを通じて、顧客の課題解決に貢献

アドバンテストは70年以上にわたり、先端計測技術を通じて顧客のイノベーションを支えてきました。半導体がますます高度化し、社会的役割が拡大する中、テストの重要性も一段と高まっています。テストは、もはや品質を確認するためだけの工程ではありません。半導体の性能向上、信頼性の確保、歩留まりの改善、そして市場投入までの期間短縮を支える、半導体イノベーションに不可欠な役割を担っています。

当社の事業の中心にあるのは、顧客の課題を解決するという姿勢です。私たちは、顧客の技術面・オペレーション面のニーズを深く理解し、それぞれの課題に応じたソリューションを開発し、グローバルに提供・サポートするとともに、信頼に基づく長期的な関係を通じて、顧客とのパートナーシップをさらに深めています。





A 先端計測技術の開発

当社の事業の基盤は、先端計測技術にあります。創業以来、私たちは高精度かつ信頼性の高い計測技術を磨き、先端技術の発展を支えてきました。この技術力は、次世代半導体デバイスに求められる、ますます複雑なテスト要件に対応する上で、当社の重要な強みとなっています。 ▶ P. 25-26 研究開発



B 幅広く統合されたテストソリューションポートフォリオ

当社は、SoC及びメモリ向けテストシステムに加え、テストハンドラ、デバイスインタフェース、システムレベルテスト、インターコネクトソリューション、SEMメトロロジー製品、サポート・サービス、データを活用したソリューションなど、幅広いポートフォリオを有しています。これらの機能を統合することで、顧客ごとのテストフローやデバイス要件に最適化された包括的なソリューションの提供を目指しています。 ▶ P. 15-16 事業セグメント



C 信頼に基づくカスタマーリレーション

継続的で密接な対話を通じて、当社は顧客の現在のニーズ、将来の技術ロードマップ、生産上の優先課題、戦略的課題を理解することに努めています。開発段階から量産、フィールドサポートに至るまで顧客に寄り添い、先端半導体技術の市場投入を支える長期的なパートナーとして顧客を支援しています。 ▶ P. 27-28 顧客関係



D 需要変動への柔軟な生産対応力

当社は、自社工場と外部委託先を組み合わせたハイブリッド生産により、柔軟で拡張性のある供給体制を構築しています。また、主要部品を安定的に確保するため、サプライヤーとの長期的な関係構築にも取り組んでいます。この体制により、需要変動に対応しながら、品質、信頼性、供給継続性を維持しています。 ▶ P. 29-31 サプライチェーンのレジリエンス強化に向けた戦略



E グローバル人財とINTEGRITY

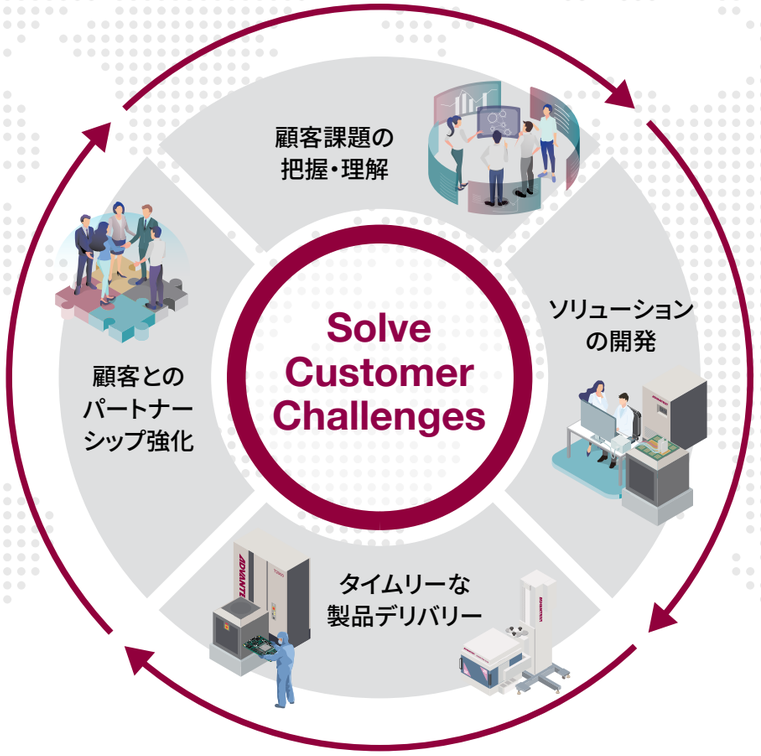
当社の事業の強みを支えているのは人財です。エンジニア、フィールドサービス、営業、サプライチェーン、コーポレート部門など、多様な人財が地域や事業部門を越えて連携し、顧客の課題解決に取り組んでいます。当社のコア・バリューであるINTEGRITYは、意思決定、協働、信頼の共通基盤となっています。 ▶ P. 32-33 人財戦略の実行を支える仕組みと施策

How We Create Value

アドバンテストの価値創造エンジン

当社の事業のコアにあるのは、顧客の課題を解決するという揺るぎない姿勢です。この姿勢が、顧客のニーズを深く理解し、最先端のソリューションを開発し、グローバルに提供・サポートし、顧客からの信頼をさらに深めるという継続的なサイクルを生み出しています。





このサイクルを通じて、アドバンテストは先端半導体デバイスの開発と生産を支えています。当社の役割は、ますます複雑化するテスト要件に顧客が対応できるよう支援するとともに、イノベーションに不可欠なソリューション、グローバルな対応力を通じて、半導体エコシステムを支えることにあります。

このサイクルを通じて生まれる価値

当社は、顧客の製品開発から量産までを通じて、以下のような成果の実現に貢献しています。

- 品質と信頼性の向上
- 生産性の向上
- 歩留まりの改善
- 市場投入までの期間短縮

当社の事業基盤をさらに磨き上げることで、アドバンテストは、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・カンパニーであり続けることを目指します。

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ファイナル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。当社は、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及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マスクの配線パターンを、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。

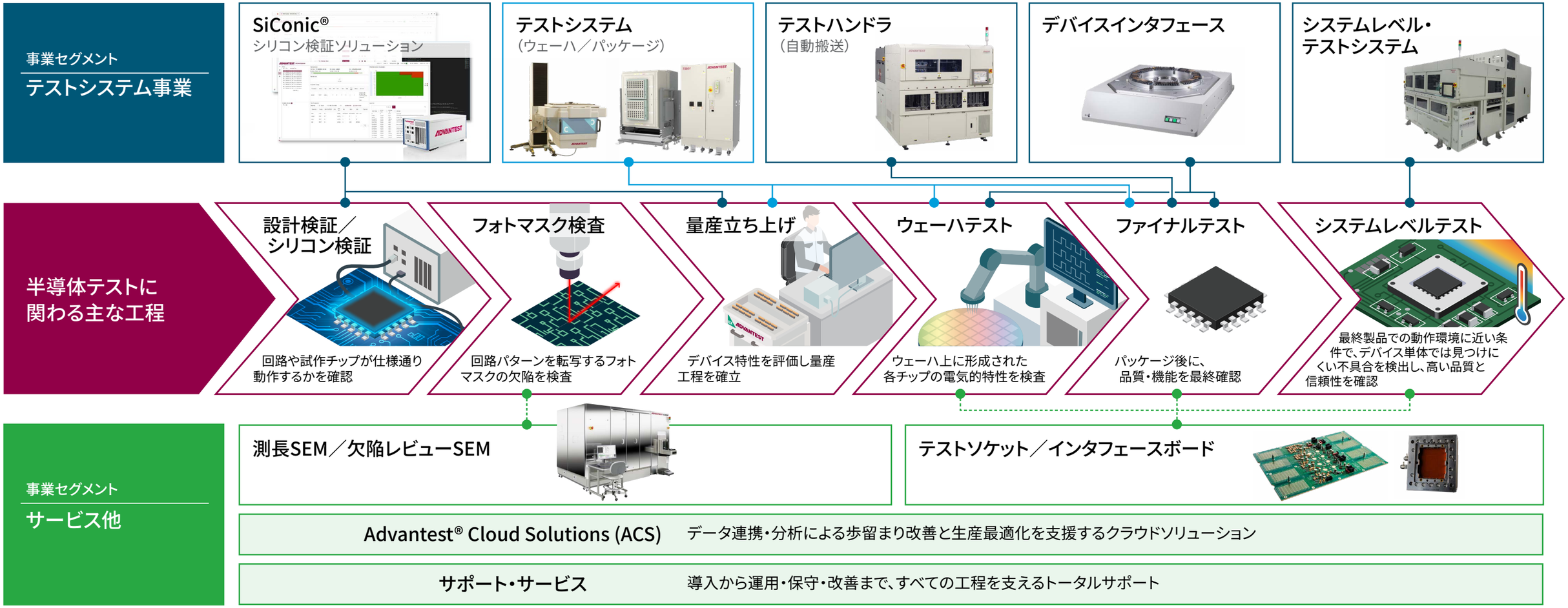
■ Advantest Interconnect Solutions™

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

半導体の進化と品質を支えるアドバンテストのテストソリューション

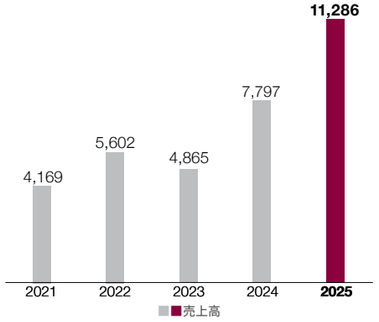
半導体の開発・製造プロセスにおける主なテスト工程と、当社の製品・ソリューションの位置付け



連結財務ハイライト（4月1日から始まる各会計年度）

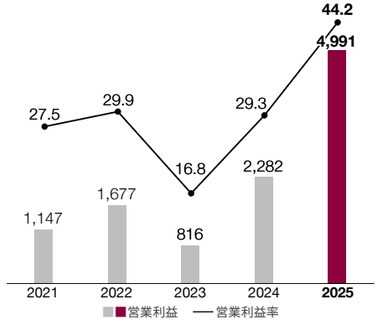
売上高
（億円）

AI関連需要の拡大と、当社の供給能力増強により過去最高を更新



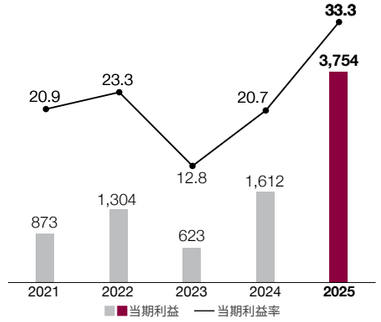
営業利益／営業利益率
（億円／%）

製品ミックス改善とコスト規律強化により収益性が大幅に向上



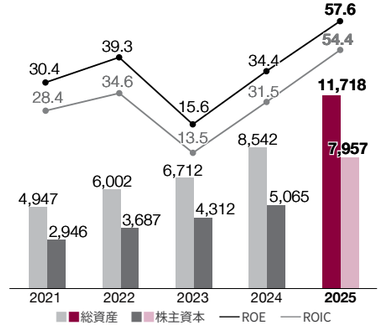
当期利益／当期利益率
（億円／%）

当期利益率は30%台に到達



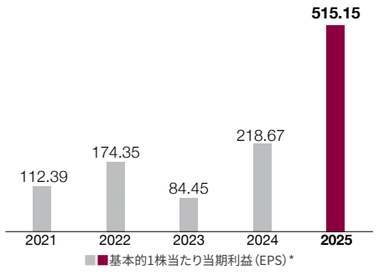
総資産／株主資本／ROE／ROIC
（億円／億円／%／%）

総資産の拡大とともに資本効率も向上し、ROE・ROICは高水準を維持



基本的1株当たり当期利益（EPS）
（円）

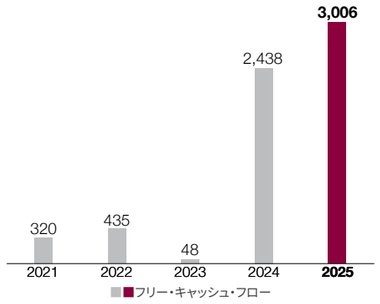
過去最高益を受けEPSは大きく伸長



*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2021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。

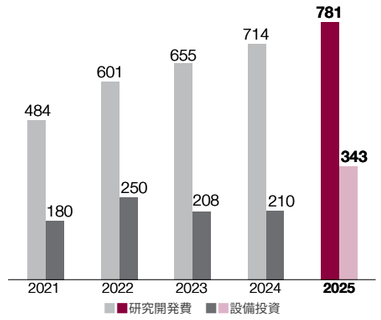
フリー・キャッシュ・フロー
（億円）

キャッシュ創出力の向上によりフリー・キャッシュ・フローも過去最高を記録



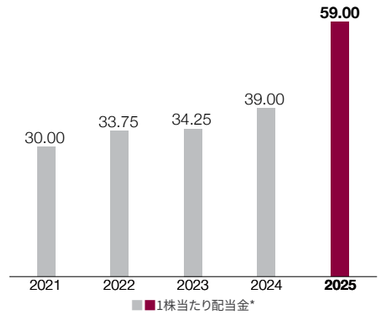
研究開発費／設備投資
（億円／億円）

成長投資として研究開発・設備投資を一貫して拡大



1株当たり配当金
（円）

6期連続の増配、株主還元を着実に遂行

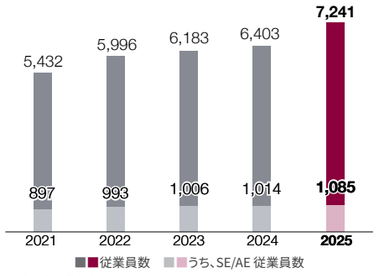


*当社は、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。上記1株当たり配当金は2021年度期首に株式分割が行われたと仮定しての数値を記載しています。

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）

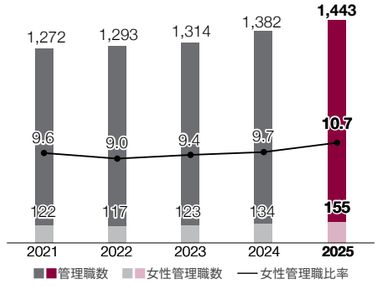
今後のビジネス拡大を見込み
人的資本への投資を継続



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

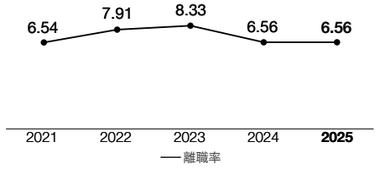
管理職数／女性管理職比率
（人／%）

女性管理職は確実に増加



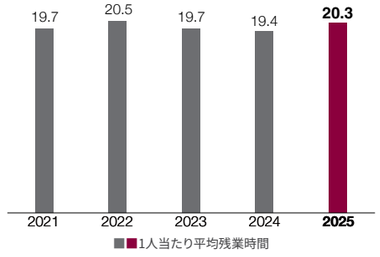
離職率
（%）

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



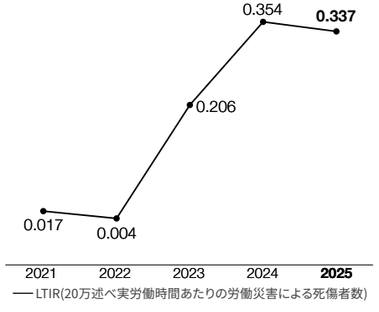
1人当たり平均残業時間
（日本・中国・韓国）
（時間／月）

業容の大幅拡大もあり前年度比微増



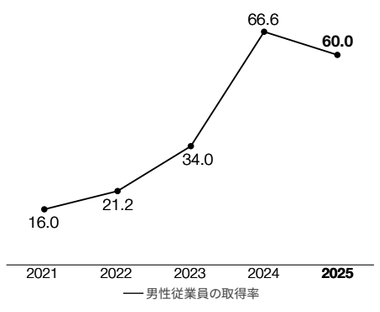
労働災害発生率（LTIR：グローバル）
（人）

各拠点から持ち寄った安全課題を継続的に協議
し、職場環境改善を推進する。



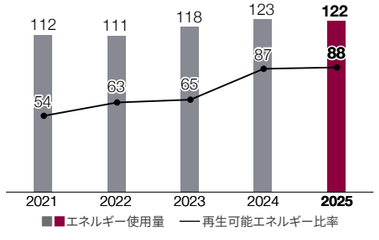
男性社員育児休業取得率（日本）
（%）

育児参加への意識が男性社員に定着



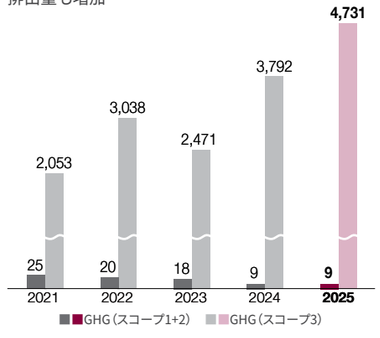
エネルギー使用量／再生可能エネルギー比率
（GWh／%）

サステナビリティ行動計画の
2026年度目標値80%を前倒しで達成



GHG（スコープ1+2／スコープ3）排出量
（kt-CO_2）

テスタ生産高に比例してGHG（スコープ3）の
排出量も増加





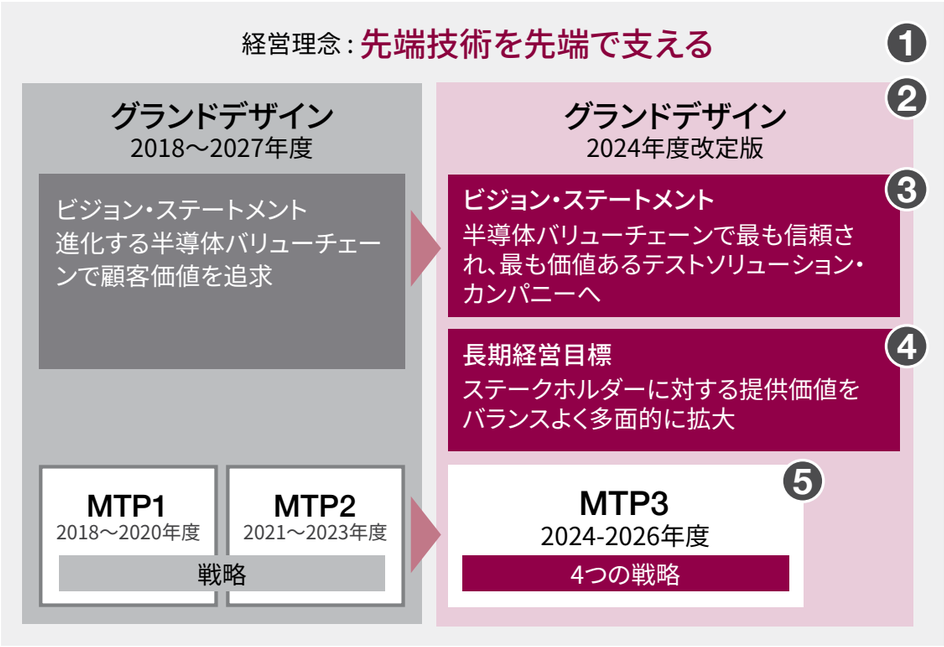
Strategy

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 21
CFOメッセージ 23
研究開発 25
顧客関係 27
サプライチェーンの拡張性とレジリエンス強化に向けた戦略 29
人財戦略の実行を支える仕組みと施策 32
リスクマネジメント 34

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年には最新の事業環境見通しをもとに改定を行いました。

グランドデザインのもとに3年間の中期経営計画を位置付け、現在は第3期中期経営計画に取り組んでいます。



当社の中長期経営方針の構成

❶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。

❷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。

❸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にとり、半導体バリューチェーンで最も信頼でき、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。半導体テスタというハードウェア製品を顧客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よ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。

❹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。

❺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。
これまでに二つの中期経営計画を遂行し、2024年度からの新たな3年間に向けた「MTP3」を2024年6月に制定し、現在取り組みを進めています。

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。

このような環境のもと、当社グループは、改定した「グランドデザイン」に則り策定した、第3期となる3か年中期経営計画（MTP3）を2024年度より展開しています。

MTP3で掲げた各戦略施策については、"Automation of Test"の提供実現に向けた取り組みや、その基盤となる業界内エコシステムの構築を筆頭に、総じて想定を上回る進捗と認識しています。MTP3の最終年度となる2026年度は、中長期的な企業価値向上に向けた各種の取り組みを引き続き推進いたします。

MTP3の4つの戦略：狙いと2025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。

2025年度取り組み成果

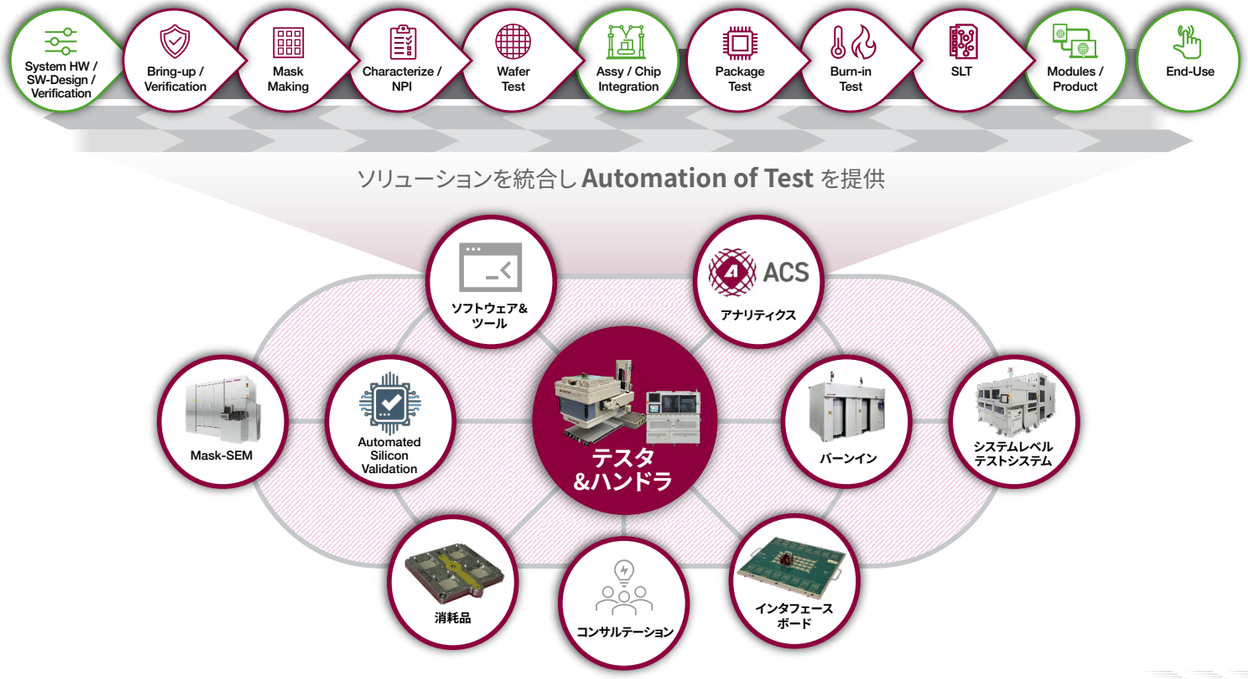
- テスト需要の変化を先読みした顧客訴求力ある製品の拡販や重点顧客・地域戦略を通じ、半導体テスタ市場における市場シェアをさらに拡大（市場シェア：暦年2024年 58%、暦年2025年 65%）
- 複数の次世代テストソリューションを新たに展開
- 中長期的な業界課題の解決に向け、研究開発体制を充実。また、次世代DRAM向けやシリコンフォトニクス向けなど今後期待の高い領域における高付加価値テストソリューションの市場投入準備が進捗。シリコンフォトニクスは大規模量産向け用途で初受注

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、今後も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、当社の近縁市場における顧客価値向上に向けた新規の取り組みを通じた事業機会創生にも挑戦します。

2025年度取り組み成果

- シリコン検証を自動化する画期的なソリューション「SiConic®」の業界内認知が拡大
- テスト価値のさらなる創出に向け、「Advantest Innovation Center」の開設や、Applied Materials, Inc.社のEPIC(Equipment and Process Innovation and Commercialization) プラットフォームへの参画など、業界横断的な協働の取り組みを拡充
- 顧客の将来のニーズに応える高性能トータルテストソリューション実現に向けて、プローブカードメーカー3社との戦略パートナーシップを深耕



第３期中期経営計画（MTP３、2024～2026年度）の概要

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はなく、あらゆるオペレーションの効率性と有効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、強靭なサプライチェーンの構築、有能人財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。

2025年度取り組み成果

- 先駆的なサプライチェーン管理高度化とサプライヤーとの強固な協業を通じ、急峻な製品需要の伸びに追従
- 業務の迅速化と効率向上に向け、ガバナンスを確保したAI利活用を本格化
- 今後の成長実現に向け、人財採用・育成・定着力の強化と魅力あふれる職場づくりを推進

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。

2025年度取り組み成果

- 事業規模が拡大する中でも、GHG排出量（スコープ1+2）を前年度実績と同等水準に抑制
- 半導体業界に精通し、かつ高度な専門的知見と経験を有する多彩な人財を幹部として複数登用することで、当社グループの経営執行能力を強化するとともに事業環境の複雑化に対応

経営指標

MTP3では、4つの戦略を通じて収益拡大、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みます。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ます。各指標の進捗を中長期視点で評価するため、下記の経営指標は、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。

なお2025年10月、AI/HPC半導体のテスト需要が想定した以上に力強く推移する見通しとなったこと、及び市場シェア拡大等の社内戦略施策の進捗を踏まえ、2024年6月に公表した当初の内容から全指標を上方修正しています。

	MTP3(2024～2026年度)平均目標*1	2024年度実績*2	2025年度実績*2
売上高	**8,350～9,300億円**	7,797億円	11,286億円
営業利益率	**33～36%**	29.3%	44.2%
当期利益	**2,070～2,480億円**	1,612億円	3,754億円
投下資本利益率*3（ROIC）	**34～39%**	31.5%	54.4%
基本的1株当たり当期利益（EPS）	**284～341円**	218.67円	515.15円

*1 2025年10月時点での修正値。修正値は、2024年度及び2025年度上期の実績値に、その時点における2025年度下期及び2026年度の業績予想を加味したもの。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年度の為替レート実績は1米ドル=150円、1ユーロ=173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。

CFO メッセージ



高田 寿子
経営執行役員
Chief Financial Officer (CFO)

CFO就任から1年を振り返って

私がアドバンテストに入社しCFOに就任してから1年が経ちました。この1年を通して当社が向き合うべき経営課題の一つとして強く認識したのは、半導体業界に特有の高いボラティリティです。売上や利益に加え、株価も大きく変動します。こうした変動に備えるためには、将来の急激な需要増に対応するバッファー在庫の確保や、バランスシートの流動性と安定性の維持が必要となります。一方で、それらはさまざまなコストの上昇を伴うため、資本効率とのバランスが求められます。財務の安定性を確保しながら、いかに効率性を高めていくか。その両立が、当社にとって極めて重要な経営課題であると認識しました。

こうした課題について、この1年間、取締役会も含めた議論を重ねてきました。例えば棚卸資産については、必要となるバッファーの水準とその考え方を明確にした上で定期的に見直し、適正水準を超えた場合には速やかに対策を講じるという、基本的な枠組みと方針を定めました。また、1年間にわたる自己株式購入のプログラムを完了するなど、資本構成や資本残高も含めたバランスシート全体の適正化にも取り組んでいます。

足元の具体的な取り組み

「適正化」という言葉からは単なる「調整」を想起されるかもしれません。しかし、現在の良好な市場環境を踏まえれば、当社は現在成長投資と株主還元の両面に対応していくべき局面にあると考えています。特に、半導体市場特有の需要変動への対応や、機を捉えた戦略投資の実施は、短期的な事業機会を捉えるだけでなく、当社の持続的な成長を確かなものにするために欠かせません。現在、こうした判断を機動的かつ規律ある形で行うための枠組みを整備しています。

具体的には、以下の3点です。
・在庫水準や流動性の適正水準設定
・資本効率と財務安定性のバランス管理
・市況変動を前提としたシナリオベースの経営判断

これらの取り組みにより、変動を前提としながら必要な戦略投資を着実に実行することで、中長期的に安定した財務基盤を維持する方針としています。

近年、当社では利益率やROEといった指標が高水準で推移し、売上高も大きく成長してきました。その結果、2025年度には総資産が初めて1兆円を超え、総資産や資本の規模から見ても、新たな成長段階に入りつつあります。この点は、2026年7月に格付投資情報センター（R&I）による当社の発行体格付が「A＋」から「AA－」へと引き上げられた際にも、評価要素の一つとなったと認識しています。近年の好調な業績が当社の財務健全性をより高め、将来の成長に向けた積極的な投資を可能としている状況にあります。

転換社債発行

2026年4月、当社は1,000億円の転換社債を発行しました。その背景には大きく三つの考えがあります。

1. 将来のさらなる需要増に対する迅速な備え

調達資金のうち、700億円を生産能力の拡大と在庫の確保に充当する予定です。中長期的な需要拡大を見据える中で、顧客が要求する製品を当社が提供できなければ、当社自身が半導体市場成長のボトルネックになってしまう、といった可能性も考えられる状況です。半導体市場の健全な発展を支え、当社の競争力を維持・強化するためにも、必要な資金をあらかじめ確保し、迅速に投資を実行することが重要であると判断しました。

2. 負債活用

半導体セクターは業績の変動幅が大きく、多額の負債による財務レバレッジを恒常的に活用することには慎重であるべき業界であると考えています。一方で、当社は近年の好業績によって財務健全性が大きく向上し、負債を活用できる余地が生まれました。資金調達にあたっては、社債や銀行借入も比較検討しましたが、現在のような金利が上昇する局面において、ゼロクーポンでの調達が可能な転換社債の特性は、その選択を決定づける重要な要因となりました。また、発行金額は当社の時価総額に対して限定的な水準ではあるものの、資本構成に転換社債を入れることで、資本コストの低減が期待できるという点も考慮しました。

CFO メッセージ

3. 上昇した株価の有効活用

転換社債を選択したもう一つの大きな理由は、市場からの高い期待を背景に株価が上昇し、仮にすべてが株式に転換された場合でも希薄化率を極めて低い水準に抑えられる環境にあったことです。2014年に発行した転換社債は全額が株式に転換され、発行時に想定された希薄化率は8.3%でした。これに対し、今回は0.4%程度にとどまる見通しであり、既存の株主の皆さまへの影響を限定的な水準に抑えることができたと考えています。さらに、転換制限条項を付与することで、短期間のうちに希薄化が生じにくい設計としました。

当社株式はボラティリティが高いことから、アップ率※も60%という高い水準になりました。それにもかかわらず、投資家からは発行額の約8倍に相当する需要があったと聞いており、当社の将来に対する市場の大きな期待を改めて感じています。

業績も好調でキャッシュ・フローも良好な状況にはありましたが、タイムリーな成長投資や株主還元など、今後も旺盛な資金需要が見込まれます。今回の転換社債の発行はそうした将来の選択肢を確保し、財務戦略の柔軟性を高めるための調達となりました。

※アップ率（%）＝（転換価格 ÷ 発行時点株価 − 1）× 100

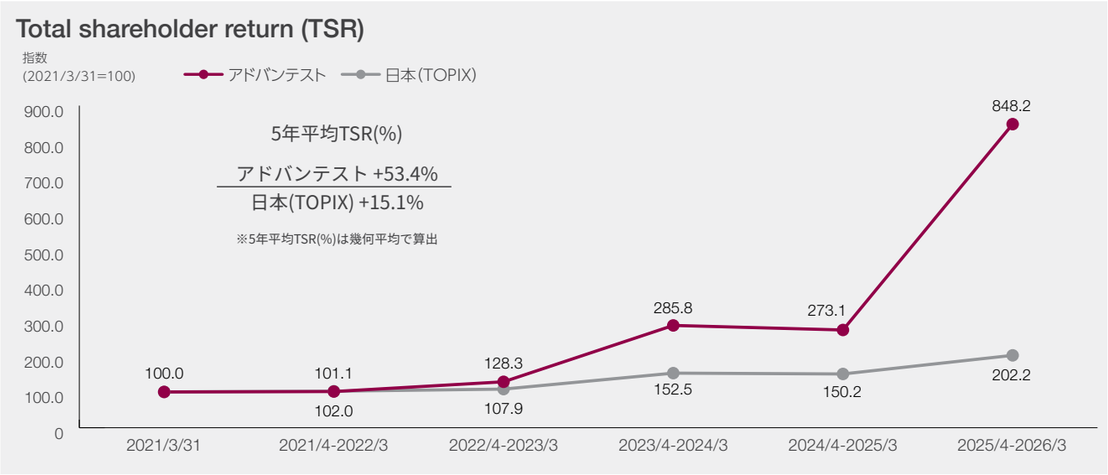
有価証券報告書兼事業報告書の発行

2026年6月26日、当社は有価証券報告書兼事業報告書を開示しました。日本企業として初めての取り組みであったと認識しております。当社は、4年前から有価証券報告書を株主総会前に開示してきました。しかし、監査プロセスに加え、従来から実施している英文翻訳版の同時発行などを考慮すると、株主総会の2営業日前での開示が実務上の限界でした。

こうした中、当社は昨年の株主総会で定款を変更し、株主総会を7月に開催できる体制を整えました。これにより、株主の皆さまが議決権を行使する前に有価証券報告書を十分にお読みいただける時間を確保することが可能となりました。さらに、有価証券報告書と事業報告書の一体開示について、担当部門から次のような提案がありました。

「初年度は大変になるだろうが、一度作成できれば翌年以降は二重作業になる部分を解消して効率的になる。オペレーショナル・エクセレンスを体現するためにも、是非挑戦させてほしい」

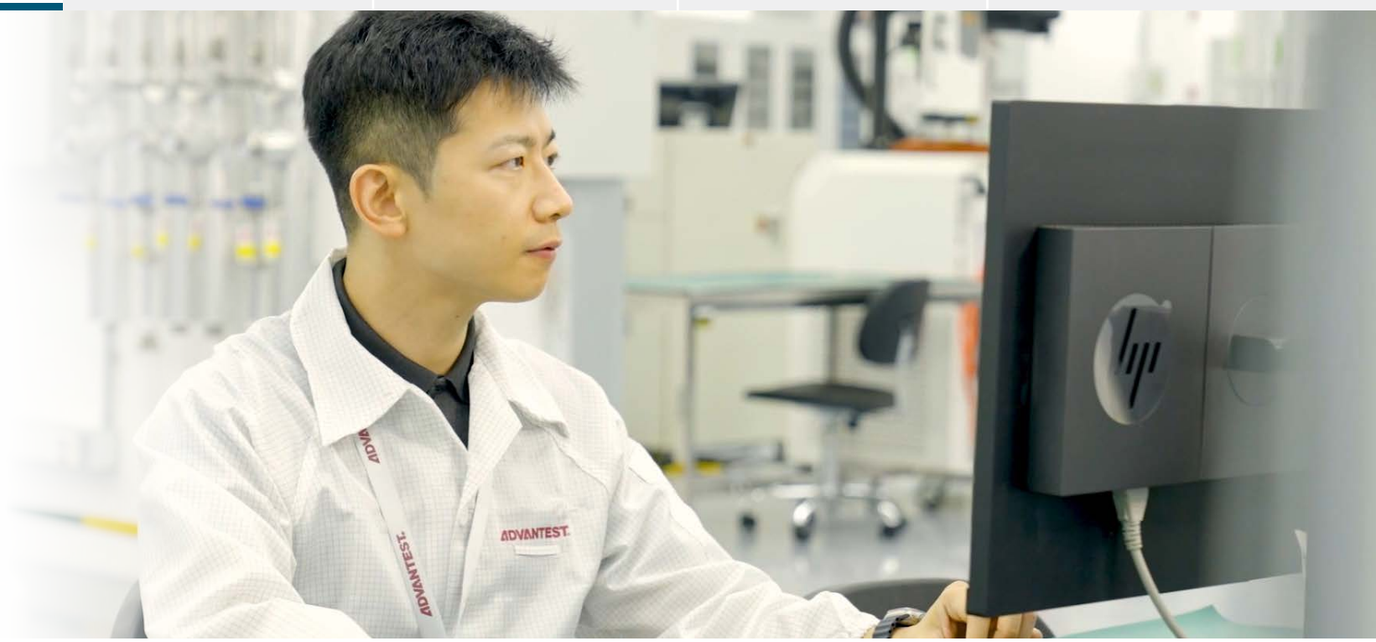
この前向きな声を受け、会社として一体開示に取り組むことを決めました。実現に向けては、社内の各部署のみならず、金融庁や法務省などの規制当局、開示支援会社、監査法人など、社外関係者とも勉強会を重ねながら緊密にコミュニケーションを図りました。前例がないからこそ生じる課題を一つひとつ整理し、関係者の知見と協力を得ながら発行にこぎ着けることができました。今回の発行を一つの到達点とするのではなく、投資家をはじめとする皆さまに、より有用で分かりやすい情報をお届けできるよう、引き続き改善を重ねてまいります。



各期間のTSR(%)	2021/4-2022/3	2022/4-2023/3	2023/4-2024/3	2024/4-2025/3	2025/4-2026/3
アドバンテスト	+1.1%	+27.2%	+157.5%	-12.7%	+575.1%
日本(TOPIX)	+2.0%	+5.9%	+44.6%	-2.3%	+52.0%

※TSRの株価は、2021年3月31日から2026年3月31日までの期末指数データを使用

研究開発



グローバルな連携で次世代のテスト課題を先読みする

アドバンテストの先端計測技術は、蓄積された技術的専門性と、顧客の技術ロードマップが緊密に連動するグローバルな研究開発体制によって支えられています。半導体デバイスがますます高度化・複雑化する中、テストに求められる精度、性能、対応領域、スピード、効率性は拡大し続けています。当社の役割は、こうした変化を先取りし、半導体バリューチェーン全体で顧客が直面する複雑な課題に対応するためのソリューションを開発することにあります。



イノベーションを支える統合的な開発アプローチ

半導体アーキテクチャが進化する中、テスト課題は単一のデバイス、プロセス、またはテスト工程に限定されるものではなくなっています。チップレット、先端パッケージング、HBM、シリコンフォトニクスなどの技術は、熱特性、信号品質、電力管理、データ量、システムレベルの性能にまたがる新たな要件を生み出しています。こうした課題に対応するためには、複数の技術的視点を組み合わせ、複雑化する顧客要求に応えるソリューションを統合的に開発していくことが重要です。

同時に、半導体業界における変化のスピードは加速し続けており、開発サイクルの短縮がこれまで以上に重要になっています。当社は、高度な開発ツール、並行開発、先行技術開発などの取り組みを通じて、市場機会を的確に捉える力を強化しています。

顧客起点の研究開発を通じた価値提供

顧客ニーズと将来の技術トレンドに密接に結び付いた研究開発を通じて、当社は、当社事業の基盤となる計測技術と統合的なテスト能力を継続的に強化しています。こうした取り組みにより、当社は先端半導体デバイスの開発と生産を支え、半導体エコシステム全体のイノベーションに貢献しています。

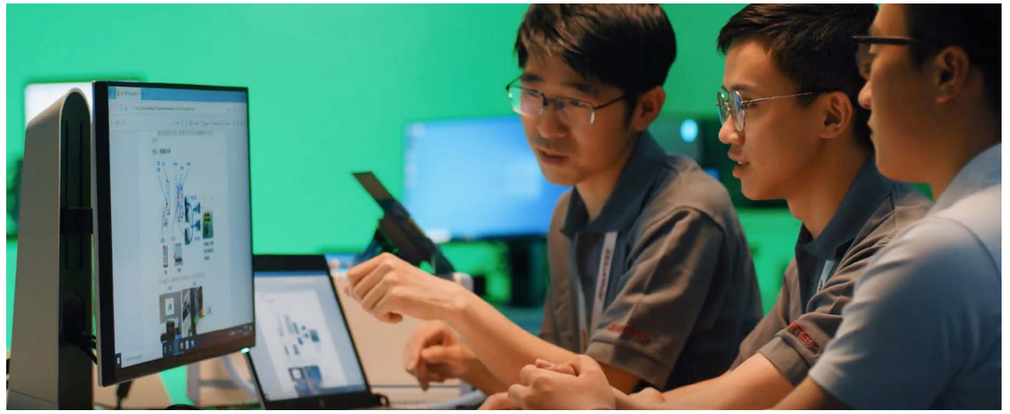
研究開発

開発拠点間のグローバルな連携



当社の研究開発における強みの一つは、ドイツ・ボブリンゲンと日本・群馬県にある主要開発拠点の連携にあります。両拠点は、それぞれ異なる専門性、経験、製品開発力を有しています。それぞれの相互補完的な強みを生かし、緊密に連携することで、当社は地域を越えて、各拠点が蓄積してきた技術力と開発リソースを一体的に活用することができます。また、この連携により早い段階からの専門的知見の共有やより効率的な並行開発が可能になり、開発サイクルの短縮にもつながっています。

部門横断的な連携



当社の研究開発の強みは、ハードウェア、ソフトウェア、アプリケーション、プロダクトエンジニアリング、顧客対応チームにまたがる部門横断的な連携にあります。こうした連携により、顧客のニーズを早期に開発プロセスに取り込み、多様な技術的知見を生かすことで、顧客に長期的な価値をもたらす統合ソリューションの創出へとつなげています。

“アドバンテストの研究開発は、高度な計測技術に関する深い専門性と、顧客の将来の技術ロードマップに緊密に連動するグローバルな開発体制を基盤としています。半導体業界の変化がこれまで以上に加速する中、市場投入の適切なタイミングを逃さず、技術の進化に対応するためには、開発サイクルの短縮が不可欠です。そのために、私たちは高度な開発ツールを活用し、並行開発、先行技術開発、そしてグローバル開発拠点間の連携を推進しています。私たちはこうした取り組みを通じて次世代のテスト課題を先取りしたソリューションを創出し、最先端の半導体をいち早く世の中に届けようとする顧客の取り組みをサポートしています。”



ユルゲン ゼラー

経営執行役員

Chief Technology Officer(CTO)

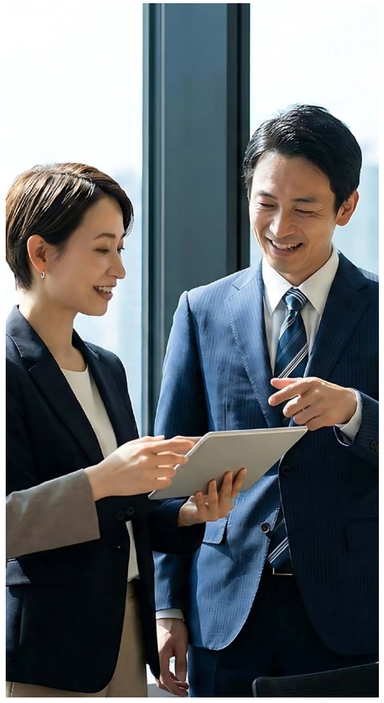
顧客関係



顧客との密接なエンゲージメントを通じて信頼を築く

顧客との信頼関係は、アドバンテストの事業の重要な基盤です。技術、市場環境、顧客要件が急速に変化する半導体業界において、カスタマーリレーションは、単に製品を紹介したり、目の前の需要に対応したりする活動にとどまりません。顧客の技術ロードマップ、生産上の優先課題、ビジネスモデル、戦略的課題を早期に理解するための重要な活動です。





顧客の現在と将来のニーズを理解する

当社は、半導体デバイスの複雑化に伴い顧客が直面する課題を理解するため、世界中の主要な半導体企業と密接に連携しています。当社の顧客基盤は、ファブレス企業、IDM、ファウンドリー、OSATなど、半導体バリューチェーン全体に広がっています。こうした幅広い顧客接点により、当社は設計、製造、組立、パッケージング、テストに至る多様な要件を理解し、半導体エコシステムのさまざまな領域で生じる課題に対応するソリューションを提供しています。

特に、当社はAI及びHPC関連の半導体イノベーションを牽引するリーディング顧客と強固な関係を築いています。AIデバイスがますます複雑化し、求められる性能が高まる中、これらの顧客が求めているのは、テストシステム単体だけではありません。テスト内容、デバイス・ハンドリング、熱・電力課題、量産立ち上げ、供給対応力、フィールドサポート、データを活用した改善など、幅広い領域にわたる総合的な専門性が求められています。

顧客との継続的で密接な対話を通じて、当社は、顧客が現在必要としているものだけでなく、将来必要とするものを理解することに努めています。こうした顧客エンゲージメントにより、新たな要件を早期に把握し、顧客の長期的な技術・事業上の優先課題に沿ったソリューションを提供することが可能になります。

長期的なパートナーとして信頼を深める

長期的な信頼関係により、当社は現在のプロジェクトだけでなく、将来の機会についても顧客と対話することができます。業界をリードする顧客との密接な関係を維持し、技術や市場の変化を把握することで、当社は新たなニーズを早期に捉え、戦略的なパートナーとして顧客を支援することができます。

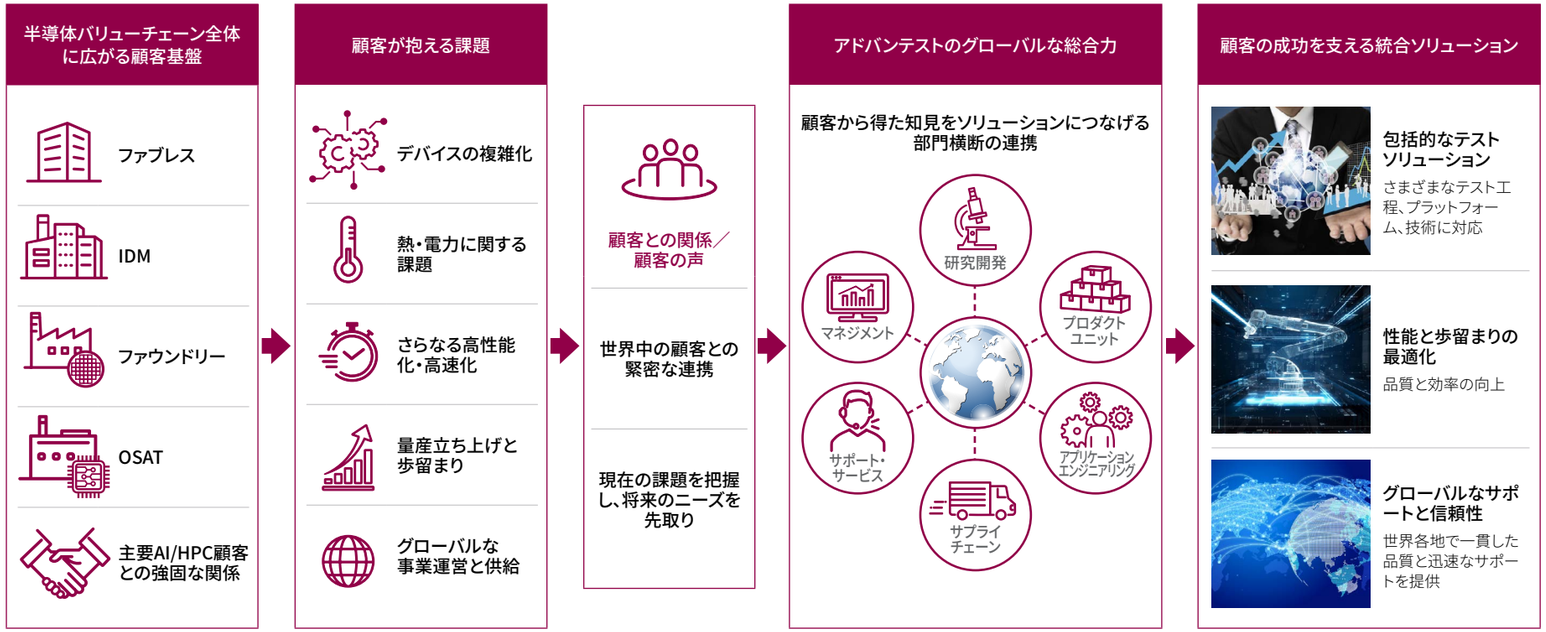
信頼に基づくカスタマーリレーションを通じて、当社は顧客課題を解決する力を高め、半導体イノベーションを支え、半導体バリューチェーンにおける役割をさらに拡大していきます。

顧客関係

顧客課題をアドバンテストのグローバルな連携力につなげる

カスタマーリレーションの重要な役割の一つは、顧客の声を社内の各機能に橋渡しし、当社のグローバルな連携力につなげることです。顧客との密接な対話を通じて、当社は顧客の技術ロードマップ、生産上の優先課題、新たに生まれる課題を把握します。これらの知見は、研究開発、アプリケーション・エンジニアリング、サプライチェーン、サポート・サービスなど、社内の各機能に共有されます。

顧客と社内組織をつなぐ橋渡し役を担うことで、当社の顧客接点チームは、顧客要件がソリューション開発や事業遂行に反映されるよう支援しています。このクロスファンクショナルなアプローチにより、当社は、各機能の専門性を結集した統合的なソリューションで、ますます複雑化する顧客課題に対応しています。



“信頼は、継続的な対話を通して、顧客が目指す方向を深く理解することから生まれます。当社は顧客の技術開発の初期段階から関わることで、新たなニーズを先取りし、アドバンテストのグローバルな技術、ソリューションにつなげています。これにより、現在顧客が抱える課題の解決に貢献するとともに、次世代の半導体イノベーションに向けた長期的なパートナーとして顧客を支援しています。”



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

サプライチェーンの拡張性とレジリエンス強化に向けた戦略

将来の成長を支え、競争力強化を実現するサプライチェーン高度化戦略

2025年度は、AI関連の高性能半導体向けテスタ需要が大幅に拡大し、過去最高の売上高を記録しました。当社は需要が具体化する以前より、中長期の成長トレンドを見据えて先行的に供給能力を増強してきました。こうした備えが、急速な需要拡大局面における着実な供給につながったと考えています。

半導体バリューチェーン全体の複雑化が進む中で、当社が関係を深めている顧客数は増加しており、当社の製品供給能力の重要性は一層高まっています。このような環境下において、顧客需要を捉え、必要なタイミングで製品を確実に出荷できること自体が競争優位となるという認識のもと、当社サプライチェーンの供給能力とスケーラビリティ（拡張性）の継続的な強化に取り組んでいます。

2025年度の成果として私が特に誇りに思う取り組みの一つが、当社のサプライチェーンにおけるデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進です。当社は、業務プロセスそのものを見直し、デジタル技術を活用して意思決定の速度と実効性を高めています。

特にハイライトすべき取り組みとして、先進的なS&OP（Sales and Operations Planning：販売・操業計画）及び戦略的なシナリオプランニングの継続的な導入に加え、当社の「Just in Case」戦略を支える在庫管理の強化が挙げられます。

これらの取り組みを通じて、当社は強固なクロスファンクショナル（組織横断的）体制を構築しました。これにより、顧客やサプライヤーを取り巻く環境の変化を迅速に把握し、その洞察を具体的なアクションへと結び付けるとともに、市場環境の変化にも機動的かつ柔軟に対応することが可能となっています。サプライチェーンネットワーク全体における情報連携の高度化を進めることで、当社はあらゆる将来の変化に備える力と機動的な対応力を一段と磨き上げていきます。

こうした取り組みに加え、当社は長年にわたるサプライヤーとの協働を通じ、双方の持続可能な成長を支える長期的な信頼関係を築いてきました。この信頼関係により、今後起こりうる困難な局面も乗り越えていけると考えています。あわせて、サプライチェーンネットワークの拡大と多様化を通じ、サプライチェーンのレジリエンス（強靭性）を一層高めてまいります。

複雑化する事業環境

当社の供給体制が直面する課題は、技術、顧客及び当社のサプライチェーンの3つの側面から捉えることができます。

技術面では、AI産業の急速な進化を背景に、AI関連の半導体において高性能化を追求する動きが加速しています。加えて、3D実装技術など先端パッケージ技術を用い、ロジックやメモリなど異なるチップ同士の高度な集積により、半導体が複雑化しています。こうした半導体の高度化に伴い、半導体の設計や製造上の課題は増大する一方で、顧客はより短期間での製品開発サイクルを求められています。

また顧客の視点では、半導体の高性能化、複雑化に伴い、顧客自身のサプライチェーンの管理は一層難しくなっています。地政学的要因を背景に顧客は地域ごとのサプライチェーンの最適化や分散化を進めており、調達・生産・供給といった、一連の体制の再構築が必要となっています。加えて、半導体の設計・製造難易度の上昇に伴い、顧客自身がテスタの必要台数を把握することも一段と難しくなっています。特に、次世代半導体の立ち上げ時には不確実性が高く、歩留まりやテスト時間などの製造条件は大きく変動する可能性があります。

当社もまた、自社のサプライチェーンにおいてさまざまな課題に直面しています。当社のテスタは多種多様な部品で構成されており、たった一つの部品が欠けるだけでも製品を完成させることができません。さらに、当社製品の製造に必要な部材について、産業全体で需給が逼迫し、部材の調達競争が生じる場



リヒャルト ユンガー
経営執行役員
Chief Supply Chain Officer (CSCO)

サプライチェーンの拡張性とレジリエンス強化に向けた戦略

面もあり、安定的かつ機動的な調達の難易度は高まっています。そのため、サプライチェーン全体を最適に統括・運営するための新たな手法が求められています。

サプライチェーン高度化戦略

このような変化する事業環境を踏まえ、当社はスケール、レジリエンス、スピードの3つの追求を軸としたサプライチェーン高度化戦略を推進しています。

まずスケールですが、この業界では出荷能力の確保が重要な競争力の源泉となります。そのため当社では、サプライチェーン全体を対象に「Just in Case」のアプローチを採用しています。その中核となるのが「戦略的なシナリオプランニング」です。具体的には、顧客需要、業界動向、ウェーハ投入量、技術トレンド、供給能力など幅広い市場指標を取り入れて、需要が大きく伸びるケース、予想どおりのケース、低調なケースといった複数のシナリオを策定し、継続的に見直しています。当社内のクロスファンクショナルチームに加え、サプライヤーとも緊密に連携し、適切なバッファー戦略やサプライチェーンの状況の可視化を通じて、市場変動に迅速かつ効果的に対応できる能力の強化を図っています。

レジリエンスの観点では、当社はサプライヤー基盤及び生産拠点の分散・多様化を進めており、今後も継続していきます。具体的には、重要部材のマルチソーシング、複数拠点での生産体制、長期供給契約の活用に加え、サプライチェーン各層におけるバッファー在庫戦略を組み合わせることで、安定供給体制の強化を図っています。これらは単なるリスクに備えた対応ではなく、不確実性の高い環境下でも顧客への供給責任を果たすための戦略的な投資です。特に在庫の戦略的な確保は、突発的な需要増加への対応と供給途絶リスクへの備えの両面を担っており重要な施策です。一方、当社製品の世代切り替え時には、在庫の陳腐化リスクにも十分配慮し、事業部門と緊密に連携しながら供給力確保と在庫効率の最適なバランスを図っています。

最後に、顧客の製品開発サイクルが一段と短期化する中で、スピードの重要性は一層増しています。当社は、顧客の技術開発のスピードに的確に対応し、新たな成長機会を確実に捉えるため、製品ごとに設計の初期段階から最適な供給体制を見極め、量産立ち上げ時のスケーラビリティも織り込んだ体制を構築しています。また、当社は市場投入までの期間（Time to Market）の短縮と量産体制確立までの期間（Time to Volume）の迅速化を図り、需要拡大局面にも機動的かつ効果的に対応できる供給能力の構築に取り組んでいます。

組織横断連携とパートナー協業による競争力強化

上述したサプライチェーン高度化戦略には、2つの重要な要素が根底にあります。

まず、R&D、事業部門、サプライチェーン、営業チームが一体となって価値創出に取り組むクロスファンクショナルな連携体制を構築しています。各部門が個別最適ではなく、全体最適の視点で意思決定を行うことで、市場環境の変化にもより迅速かつ柔軟に対応することが可能となっています。

こうした連携は、製品ライフサイクルの初期段階から始まります。当社は、製品の設計段階から、生産立ち上げ、顧客対応まで、一貫してQCD*の観点を考慮しています。品質は最終工程で確保するものではなく、製品設計・調達・製造にいたるすべてのプロセスに組み込むことが重要であると考えています。この統合的なアプローチにより、顧客が当社に期待する高い品質を維持しながら、供給能力の拡大を実現しています。

急速な技術革新や需要変動、供給制約など事業環境の不確実性はますます高まっています。こうした環境変化に対応するため、当社は前述の「戦略的シナリオプランニング」のもと、部門横断で情報を共有しながら複数のシナリオを検討・

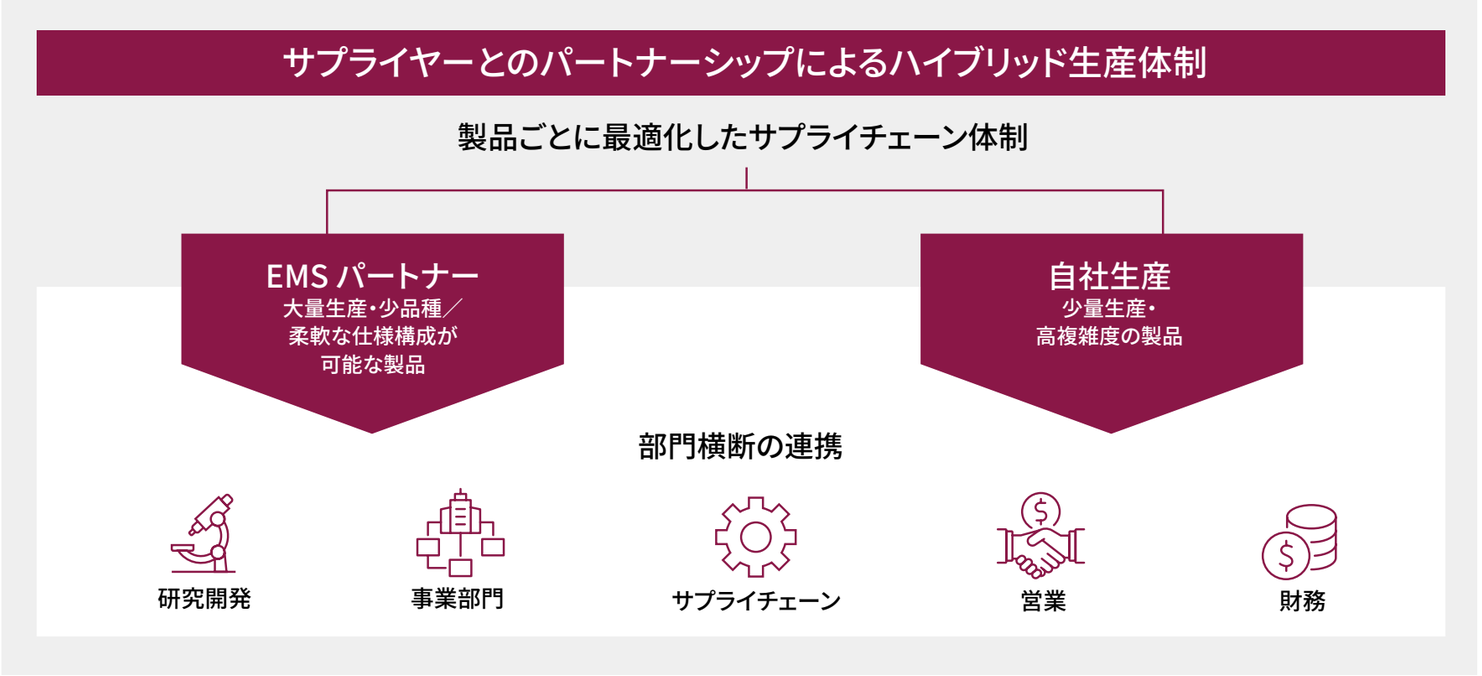


サプライチェーンの拡張性とレジリエンス強化に向けた戦略

評価し、事業動向や市場環境の変化に応じてサプライチェーンを機動的に最適化しています。このような連携は単なる部門間協力にとどまらず、全社的な実行力を高めるとともに、当社の競争力の源泉となっています。

*QCD：Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期）

2つ目の要素は、サプライヤーとの協働の深化です。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おり、製品ごとに最適なサプライチェーンを構築し、両者のバランスを図っています。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（電子機器受託製造サービス）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。外部委託と自社製造を戦略的に組み合わせることで、需要変動への柔軟な対応を可能にするとともに供給途絶リスクの分散にも寄与しており、当社のスケーラビリティとレジリエンス強化の両立を支える強固な基盤となっています。



提供価値（アウトカム）

最後に、当社の提供価値について整理します。当社は、顧客及びサプライヤーを重要なステークホルダーと位置付けており、それぞれに提供すべき価値は以下と分析しています。

顧客

- 顧客課題の解決を通じた顧客の事業成長への貢献
- 顧客の環境課題改善への寄与

サプライヤー

- 事業成長機会の拡大
- 持続可能な社会価値の共創

これらの提供価値を生み出すためには当社自身が、「持続的な成長を実現できる企業」である必要があります。その実現に向け、当社は最先端のテストソリューションを顧客が必要なときに適切に提供し、課題解決に貢献することで、半導体のイノベーションを支えながら、より良い社会の実現に貢献していきます。

サプライヤーとの関係においても、安定した需要創出と中長期の成長機会を共有しながら、持続可能な調達・供給基盤をともに築き、社会価値の共創を実現していきます。当社はこのような価値を提供することで、顧客とサプライヤーからさらなる信頼をかち得るよう今後も邁進してまいります。



人財戦略の実行を支える仕組みと施策

アドバンテストは、共通の価値観であるINTEGRITYを基盤に、従業員一人ひとりの成長と組織能力の向上を支える人財施策をグローバルに展開しています。

事業部門を支える体制の整備、役割やキャリア段階に応じた能力開発、採用から育成、リテンション、キャリアのトランジションまでを一連のプロセスとして捉えた支援を通じて、多様な人財が継続的に能力を発揮できる環境づくりを進めています。

1. 事業を支えるグローバルHC体制

事業のグローバルな拡大や急激な変化、組織の多様化に伴い、人財部門に求められる役割も変化しています。各地域の法制度や労働市場に対応することに加え、事業部門が必要とする人財や能力を把握し、グローバルに蓄積された専門性や人財施策を効果的に活用することが求められています。

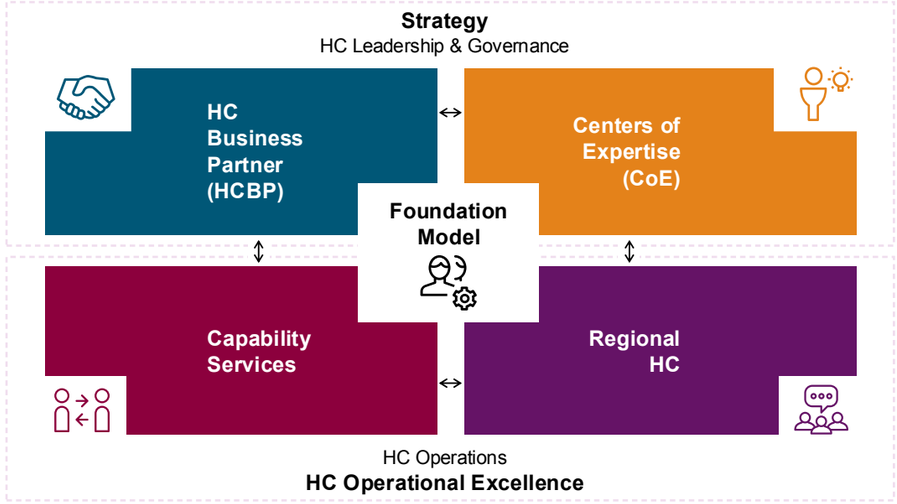
従来、人財部門による事業支援は地域単位を主軸に行われる傾向がありました。今後は、地域ごとの事情に対応しながら、各地域が持つ人財や専門性を必要に応じて組織全体で活用できる、よりグローバルな支援体制への移行を進めています。

当社では、事業部門と人財部門の連携を強化するため、Global Human Capital Transformation（GHCX）という考え方に基づき、2026年9月よりHuman Capital Business Partner（HCBP）を新たに設けています。HCBPは、担当するBU・FUの戦略を理解し、事業側のニーズを各地域の人財部門につなぎます。また、BU・FUにおける会議や戦略に関する議論に参加することで、事業の方向性や、将来必要となる人財・能力を明確化し、準備を進めます。

グローバルなHC体制では、「HCBP」に加え、各人財領域の専門分野を担う「Center of Expertise」と、グローバルオペレーションを担う「Capability Service」、各地域でのオペレーションを担う「Regional HC」が連携します。

Center of Expertiseは、人財に関する専門的な知見やグローバル共通のポリシーを提供します。Capability Serviceはグローバルで標準化されたオペレーションを担いつつさらなる効率化と付加価値創出を進めます。Regional HCは、それぞれの地域における制度や文化、事業環境や労働市場を踏まえ、現地の従業員や組織を支援します。HCBPが把握した事業側のニーズをこれらの機能につなぐことで、事業に必要な人財施策の検討と実行を支えます。

Global Human Capital Transformation（GHCX）のフレームワーク



人財戦略の実行を支える仕組みと施策

2. 体系的な人財育成と専門性の向上

当社では、従業員一人ひとりの能力を高める「個の力」と、人財の知識や経験を組織全体の成果につなげる「組織の力」の両輪を強化することを、人財育成の基本的な考え方としています。この二つを継続的に高めることで、人的資本の蓄積を進め、従業員エンゲージメントの向上と中長期的な価値創造につなげています。

従業員がそれぞれの役割やキャリア段階に応じて必要な能力を身につけられるよう、Advantest Development Frameworkに基づく人財育成を進めています。同フレームワークでは、すべての従業員に共通して求められる基礎スキルから、上級スキル、リーダースキル、シニアリーダー及び経営層に求められるスキルまでを体系的に整理しています。技術系・非技術系を問わず、従業員に明確なキャリアパスを示すとともに、それぞれの目的や成長段階に応じた学習機会を提供しています。

能力開発においては、研修などの体系的な学習機会と、実務を通じた育成を組み合わせています。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、業務に必要な知識や専門性を高めています。

また、個人が業務を通じて得た知識や経験を、チームや部門、地域を越えて共有することも重視しています。一人ひとりの専門性を高めるだけでなく、その知見を組織の中に蓄積し、他の従業員の学習や業務改善に生かすことで、「個の力」を「組織の力」へとつなげています。

こうした取り組みを通じて、従業員の継続的な成長を支援するとともに、将来の事業成長を担う人財と組織能力の強化を進めています。

Advantest Development Framework

3. Employee Lifecycleを通じた成長とエンゲージメントの支援

当社は、従業員との関係を、採用前の接点から入社、能力開発、リテンション、キャリアの移行までを含む一連のライフサイクルとして捉えています。Advantest Employee Lifecycleに基づき、各段階に応じた施策を切れ目なく展開することで、従業員一人ひとりの成長を支え、個人の成長と会社の事業目標が連動する環境づくりを進めています。

Attraction（引きつけ）では、当社の事業、職務内容、企業文化、働く環境について情報を発信し、将来の人財との接点を形成します。続くRecruiting（採用）では、事業や組織が必要とする能力や専門性を踏まえ、適切な人財の獲得に取り組んでいます。

入社後のOnboarding（受け入れプロセス）では、当社の企業文化や事業、組織の仕組み、仕事の進め方、社内制度などへの理解を促進します。The Advantest WayやINTEGRITYについて学ぶ機会も設け、従業員が組織の一員として円滑に力を発揮できるよう支援しています。

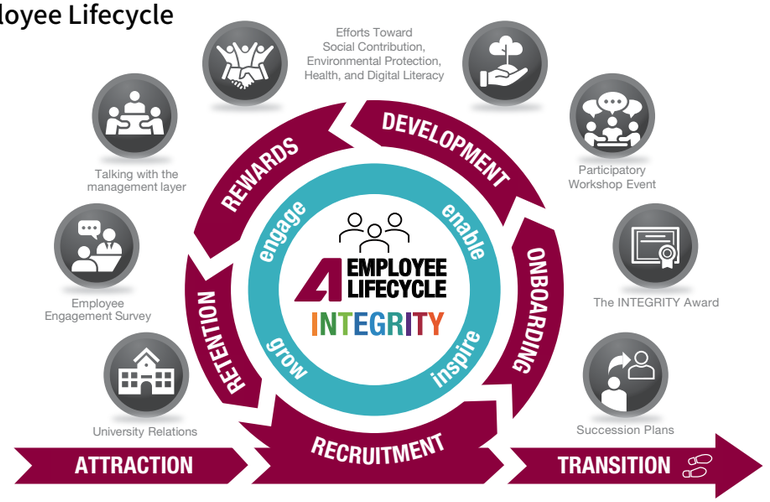
その後のDevelopment（育成）では、Advantest Development Frameworkに基づく学習プログラムやOJTを通じて、役割やキャリア段階に応じた能力開発を行います。また、マネージャーとの継続的な対話やフィードバックを通じて、業務上の目標、能力開発、今後のキャリアについて確認する機会を設けています。

Rewards（報酬）及びRetention（定着）の段階では、従業員の貢献を適切に評価するとともに、エンゲージメントを高め、継続的に能力を発揮できる職場環境の整備に取り組んでいます。従業員エンゲージメントサーベイを継続的に実施し、その結果をグローバル、地域、組織などの単位で分析することで、それぞれの課題に応じた改善活動につなげています。

さらに、従業員が次の役割やキャリアへ円滑に移行できるよう、オフボーディングを含むTransition（移行）もEmployee Lifecycleの重要な段階として位置付けています。キャリアの各段階を通じて継続的に支援することで、従業員一人ひとりの成長と、組織の持続的な発展の両立を目指しています。

INTEGRITYの浸透についても、採用、オンボーディング、能力開発、評価、日々のマネジメントなど、Employee Lifecycleの各段階を通じて取り組んでいます。従業員向けのワークショップや管理職向け研修などを通じて、INTEGRITYを日々の判断や行動、リーダーシップ、チームでの協働につなげています。

Advantest Employee Lifecycle



リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループでは、コーポレート・ビジョンである「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（Be the most trusted and valued test solution company in the semiconductor value chain）」の体現を阻害する要因をリスクファクターと定義し、その低減を図ることにより中長期的な企業価値向上を目指しています。

その中でも、各国法令及び「The Advantest Way」に反する行為については、当社グループの価値基盤を毀損するものとして許容しない（ゼロトレランス）方針を採っています。他方で、戦略目標の達成及び価値創造に資するリスクについては、許容可能な範囲を踏まえつつ、各ステークホルダーからの期待を経営会議における検討を通じて成長施策に落とし込み、当社として中長期的にありたい姿を実現することを重視しています。

リスクユニバース

当社グループでは、コーポレート・ビジョンの体現を阻害するリスクファクターを一元的に整理した「リスクユニバース」を策定しています。リスクユニバースは、マクロ経済、業界動向、法規制、ステークホルダーの期待等の情報を踏まえて構成しており、内部要因・外部要因を問わず、当社が認識するリスクを体系的に整理したものです。戦略的リスク、オペレーショナルリスク、財務リスク、法務・コンプライアンス・グループガバナンス・知的財産権リスクの4つのリスクカテゴリーから構成されます。戦略的リスクは「外部環境変化や事業上の重要な判断等、企業価値創造および成長戦略の達成に影響を及ぼすリスク」を指し、その他は「経営基盤の維持および経営方針・戦略の円滑な遂行に影響を及ぼすリスク」を指します。また、変化の激しい事業環境を踏まえ、当面は発生確率が低いと見なされるものの大きな影響を及ぼし得る極端リスク（エクストリームリスク）についても、リスクユニバースに包含し、有事への備えの強化に努めています。

リスクユニバースに包含される各リスクの詳細については、2026年3月期有価証券報告書兼事業報告書「第2　事業の状況　3. 事業等のリスク」をご参照ください。

リスクユニバース

1.戦略的リスク				
a.市場変動	b.顧客からの信頼	c.政治・地政学	d.成長投資	e. 顧客ポートフォリオ

2.オペレーショナルリスク	3.財務リスク	4.法務・コンプライアンス・グループガバナンス・知的財産権リスク
a.情報セキュリティ及び業務効率	a.為替変動	a.人権・ハラスメント・DEI※
b.サプライチェーン	b.信用格付	b.倫理及びコンプライアンス
c.製品ライフサイクル	c.税務	c.責任ある事業運営
d.自社の事業継続		d.貿易管理
e.人財		e.グループガバナンス及び内部統制
		f.知的財産権
		g.訴訟

※DEI：Diversity, Equity and Inclusion（多様性、公平性及び包摂性）

リスクマネジメント

戦略的リスクに対して、当社では下記のような取り組みを行い、リスクの低減を図っております。

リスクの概要	リスク低減策
a. 市場変動 半導体設備投資水準の変動により、当社グループの業績及び将来業績に大きな影響が生じる可能性	• 当社グループは、開発フェーズから量産フェーズまで、半導体のテスト需要を網羅する製品ポートフォリオの構築や、リカーリング商材を含むサービス事業の強化を通じて、半導体及びその関連装置市場の変動影響の緩和を図っています。 • あわせて、半導体市場の動向や技術トレンド、試験装置需要見通しの継続的な把握を通じて、市場変動への対応力向上に努めています。これらを踏まえ、サービスエンジニアや開発エンジニアの人員配置についても、機動的な最適化を図っています。販売プロセス、サプライチェーン管理及び製販間の連携については、デジタルツールの活用等を通じて改善を進めているほか、与信管理及び売上債権回収リスクについても適切な管理に努めています。 • さらに、当社製品の需要が急峻に増加した場合の供給対応力を高めるため、また中長期的な需要増加見通しを踏まえ、戦略的な在庫バッファの保有及び計画的な生産キャパシティの増強に取り組んでいます。 • 財務面においては、半導体及びその関連装置市場の変動が短期間で複合的に顕在化する可能性がある事業環境を前提として、コスト構造の変動費化、資金調達枠の確保に係る契約の締結、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善等を通じ、半導体市場の減速局面における業績の下方耐性強化及び財政健全性の確保に平時より取り組んでいます。
b. 顧客からの信頼 顧客対応が顧客の期待水準に達しない場合、当社グループに対する信頼が低下し、取引の継続や成長機会獲得が制約される可能性	• 顧客からの信頼を維持・向上させる基盤として、当社グループは、技術理解力及び顧客対応力の強化に取り組んでいます。具体的には、主要顧客と将来のテストソリューションに関する技術情報交換の機会を設けることで、次世代半導体の技術、製品仕様、将来の顧客課題、及び顧客課題を解決するテストソリューションの洞察に努めています。さらに、長期を見据えた要素技術の基礎研究や次期自社製品の量産技術の開発を並行して進めることで、顧客の期待に応える製品・ソリューションをタイムリーに提供する体制を構築しています。 • また、顧客対応力を高めるためには、顧客のニーズをより的確に捕捉する能力の涵養と、汲み取ったニーズをソリューション提案として具現化する能力の実装が、ともに不可欠です。当社グループにおいて顧客に対し最も密な対応が求められるシステムエンジニア（SAE）に対しファシリテーション能力強化研修を実施しているほか、AIを活用した顧客対応能力や製品開発能力の拡充も推進しています。 • これらの取り組みを通じ、当社グループは、半導体テスタを核とした当社のテストソリューションの価値を、これまでより広い範囲の半導体バリューチェーンですでに訴求し始めています。直近事例としては、シリコン検証を自動化する画期的なソリューション「SiConic®」の提供を開始しています。またプローブカード・メーカーやプローバ・メーカーなどの外部パートナーとの協業や技術提携を通じて、顧客課題を解決する新たな製品・ソリューションの開発に取り組んでいるほか、サービスの充実にも取り組んでいます。 • これら製品・ソリューション群を拡充する取り組みを通じ、顧客製品の品質・信頼性向上や顧客の設計・製造オペレーションにおける生産性向上により多くの貢献を果たすことで、今後も業界で顧客から最も厚い信頼を寄せられる企業となることを目指しています。

リスクマネジメント

リスクの概要	リスク低減策
c. 政治・地政学 地政学的緊張や経済安全保障を背景とした各国の規制環境の変化により、当社グループの調達・製造・販売等の事業活動が制約を受ける可能性	• 地政学的リスクの高まりに伴い、各国における貿易・投資・技術管理に関する規制環境が変化する可能性に備え、当社グループは、事業活動への影響を適切に把握し、必要な対応を講じています。 • 具体的には、関税、輸出管理規制、経済制裁等に関する動向について、信頼性の高い情報源を活用し、地政学動向を継続的にモニタリングしています。また、地政学的リスクが事業に与える影響を多面的に把握するため、地域別のリスクを踏まえたシナリオ分析を行い、事業への影響を評価しています。 • さらに、業界団体や専門委員会等への参画を通じて、半導体産業を取り巻く政策動向や規制議論に関する情報収集及び意見交換を行うとともに、半導体産業に対する過度な規制の回避や影響の低減に向けた取り組みを行っています。
d. 成長投資 成長投資において想定した成果が十分に実現せず、中長期的な企業価値の向上が制約される可能性	• 当社グループは、今後当社が有すべき技術若しくは事業ポートフォリオ、ビジネスモデル、オペレーティングモデルの方向性を、業界におけるテクノロジー・リーダー企業や有識者とのコミュニケーションを通じて把握することに努めています。また得られた知見をもとに、"Automation of Test" をキーワードとした提供ソリューション群の革新、近縁市場における成長機会の具体化、新たな半導体関連の事業領域の探索等、事業と収益源の拡充につながる取り組みを行うことで、当社グループの中長期的かつ持続的な発展に努めています。 • さらに、投資判断プロセスにおける規律を整備することでも、投資計画の精度向上及び投資リスクの低減を図っています。特に研究開発投資は、将来の事業成長性と事業収益性を左右する重要な投資であり、顧客ニーズを満たす製品ロードマップの策定とそれに基づく人員計画の策定、製品のプラットフォーム化等による開発効率向上、ROICベースの投資効果予測と判断等により、投資回収率の向上と投資リスクの軽減を図っています。企業買収や資本業務提携についても、投資効果予測の他、対象企業の技術優位性、当社グループのコアコンピタンスとの整合性、企業カルチャーの親和性等を総合的に検討した後に投資判断を行っています。
e. 顧客ポートフォリオ 売上高において上位顧客の数社が大きな割合を占めるため、大口顧客の投資判断や取引関係の変化が当社グループの業績に大きな影響を及ぼす可能性	• 当社グループは、顧客ポートフォリオに起因する業績変動リスクを低減するため、既存顧客とのさらなる関係強化と将来の成長機会へのアクセスの両面から、収益機会の多様化と収益の安定拡大に努めています。 • 具体的には、既存顧客の満足度をさらに引き上げるべく、顧客ごとの中長期的な技術動向や事業戦略、設備投資計画に対する理解を継続的な対話を通じて深め、さらにそれらに対する適切な対応を行っています。あわせて、規模の大小を問わず多様な顧客の成長を支援する観点から、既存顧客に加えて将来の重要顧客に対しても専任体制の構築を含むサービス体制を整備し、顧客ごとの課題やニーズに応じたきめ細かなサービスの提供を通じて当社グループへの信認拡大に取り組んでいます。さらに顧客基盤の拡大に向け、成長が期待されるインド等の市場において現地法人のオペレーション体制を強化したほか、一部地域で外部パートナーとの戦略的な提携を通じ、有望顧客や新たな成長機会へのアクセス強化に取り組んでいます。



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



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。テスタ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年度の取締役会実効性評価は、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靭化、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

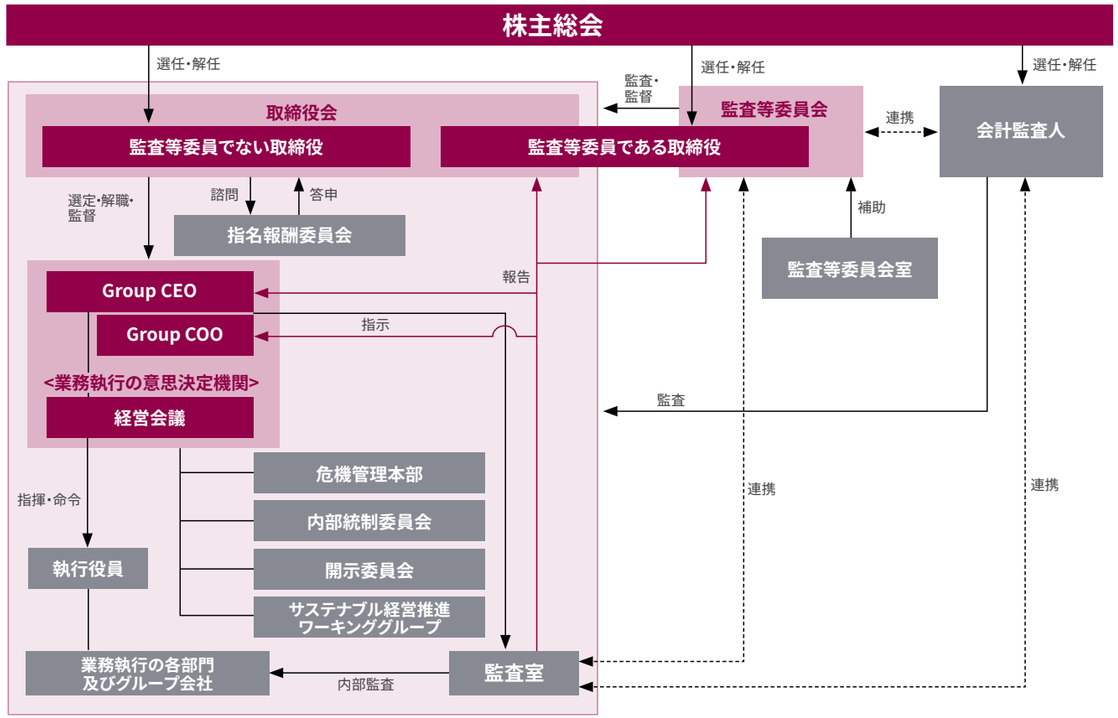
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

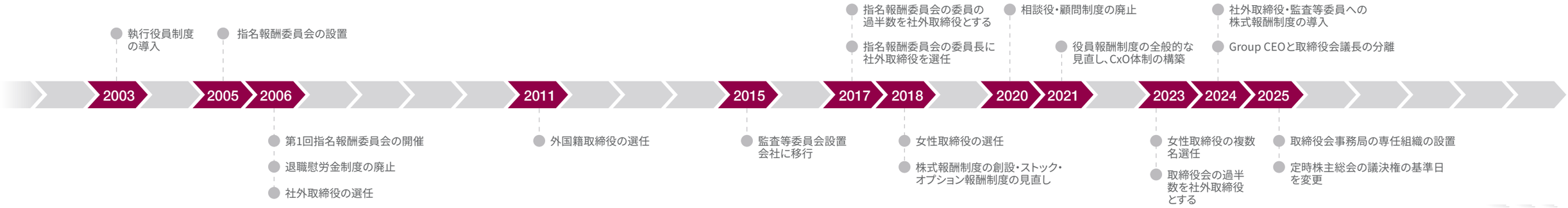
当社グループは、「先端技術を先端で支える」を経営理念とし、世界中の顧客にご満足いただける製品・サービスを提供するために、たえず自己研鑽に励み、最先端の技術開発を通して社会の発展に貢献することを使命としています。この経営理念に従い、当社グループは、すべてのステークホルダーに対して、常に心を開き、正直であり、お互いを尊敬することで、当社グループの持続的な発展と中長期的な企業価値の向上を目指します。また、あらゆる事象に対し、表層に現われている現象の「根源にあるものは何か」、そこに「内包される本質は何か」を厳しく追求し、正しいソリューション（解決）を見出すように努めます。これらを体現していくため、公平、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

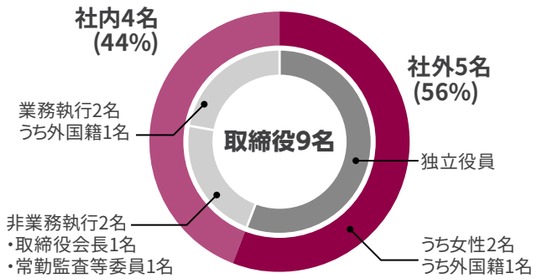
取締役会は、グループ全体の経営方針、経営戦略などの重要事項について決定するとともに、業務執行機関の業務執行を監督する役割を担っています。当社は、取締役の過半数を社外取締役とし、2024年4月以降はGroup CEOと取締役会議長の役割を分離し、非業務執行取締役が取締役会議長を務めることで、取締役会の監督機能の強化を図っています。

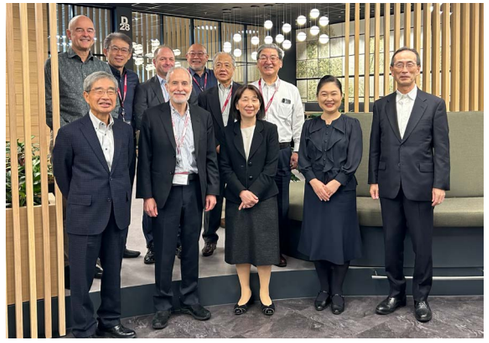
また、取締役会は、外国籍（米国籍）取締役2名、女性取締役2名が在籍しており、多様な知見や視点を生かした議論を行っています。外国籍の取締役も円滑にコミュニケーションが取れるよう、取締役会には日英同時通訳を配するとともに、会議資料及び議事録は日本語と英語の両言語で提供しています。

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タ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性がある旨、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

評価対象及び方法の決定

(1) 評価対象
取締役会

(2) 評価方法
全取締役（9名）へのアンケート及び第三者機関による個別インタビューの実施

事前ヒアリング・準備の実施

- 実施に先駆けて、現状整理や問題意識等について、第三者機関が、取締役会議長、Group CEO及びGroup COO並びに取締役会事務局へ個別にヒアリングを実施しました。
- 過去2年間の取締役会議事録等の資料を第三者機関にて閲覧しました。

対象者への評価プロセスの実行

- 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に関するアンケートを、全取締役に対して実施しました。
- 全取締役に対する個別インタビュー(Peer Review*を含む)を実施しました。
  * 取締役相互での個人別評価

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。

1. 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
2. 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
3. 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。

1. 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
2. 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
3. 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

取締役会の実効性評価

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。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。

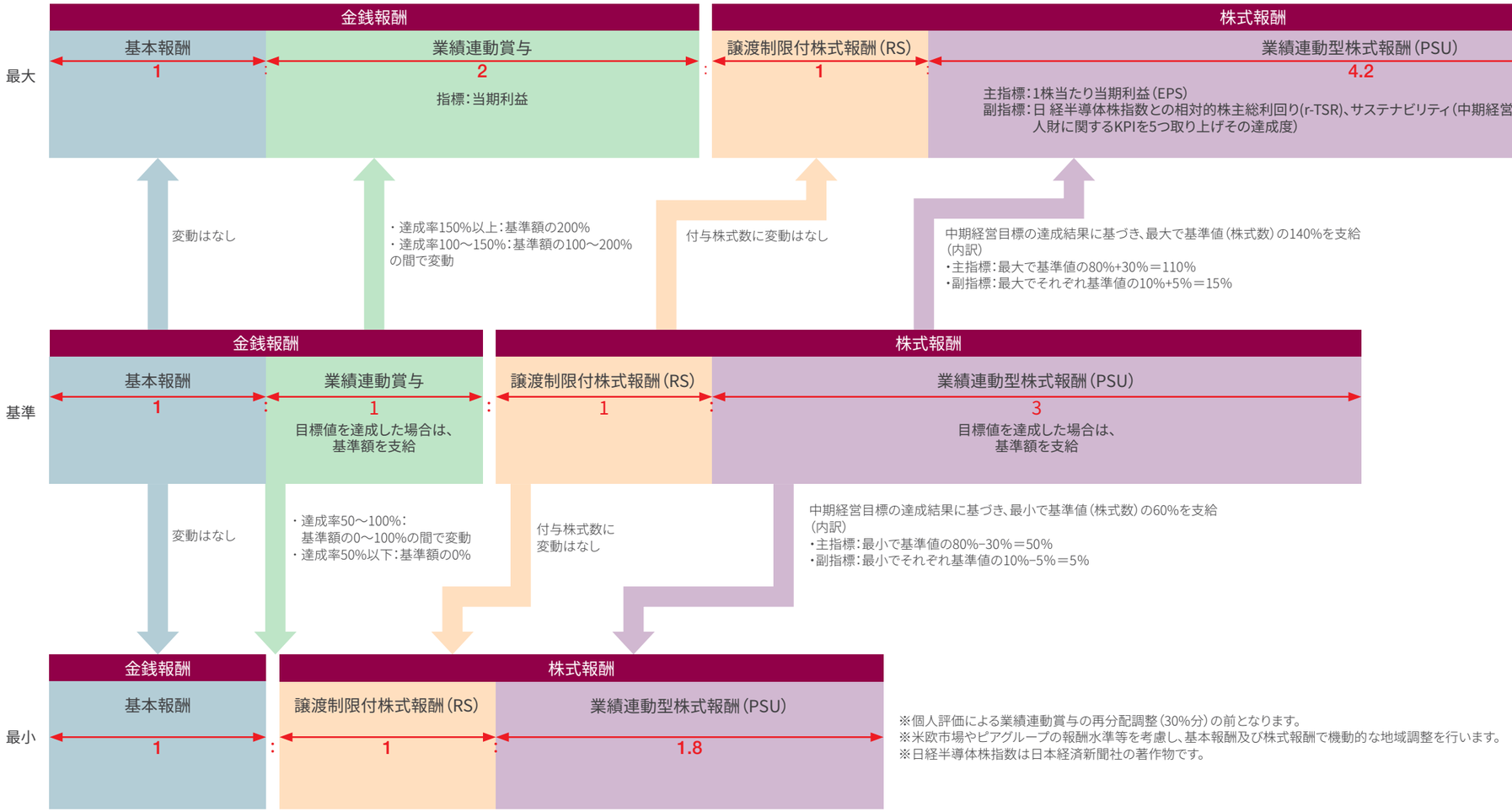
報酬構成

		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



※個人評価による業績連動賞与の再分配調整（30%分）の前となります。
※米欧市場やピアグループの報酬水準等を考慮し、基本報酬及び株式報酬で機動的な地域調整を行います。
※日経半導体株指数は日本経済新聞社の著作物です。

取締役一覧



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
ラリー 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
❶ 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
❷ 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
❸ 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
❹ 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
❺ 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
❻ 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
❼ 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
❽ 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
❾ 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

			属性				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	
							❶ Management & Corporate Strategy			❷ Semiconductor	❸ Technology			❹ Sales & Marketing	❺ Finance & Accounting		❻ Legal & Compliance	❼ Human Capital Management	❽ Global Business	❾ Digital Transformation
							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	グローバルビジネス	IT・DX
			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				○	○	○	○	○	○		○		○			○	
社内取締役	津久井 幸一	男性	日本				○	○		○		○	○	○		○			○	
社内取締役	吉田 芳明	男性	日本		■		○	○	○	○				○		○			○	
社内取締役	栗田 優一	男性	日本	■				○	○	○					○	○			○	
社外取締役	占部 利充	男性	日本		委員長	■	○	○	○									○	○	○
社外取締役	西田 直人	男性	日本			■				○	○	○	○						○	
社外取締役	ラリー マイクスナー	男性	米国			■	○	○	○		○	○							○	○
社外取締役	住田 清芽	女性	日本	委員長	■	■									○		○		○	
社外取締役	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						○	○					○		○	○	○	
経営執行役員	三橋 靖夫	男性	日本					○	○	○				○		○			○	
経営執行役員	ユルゲン ゼラー	男性	ドイツ					○		○	○	○		○					○	
経営執行役員	中原 真人	男性	日本					○		○			○	○					○	
経営執行役員	サンジーヴ モーハン	男性	米国					○		○	○			○		○			○	
経営執行役員	リヒャルト ユンガー	男性	ドイツ							○			○						○	○
経営執行役員	徐 勇（シュー ヨン）	男性	中国							○				○				○	○	
経営執行役員	足立 敏明	男性	日本							○		○	○						○	○
経営執行役員	高田 寿子	女性	日本					○	○	○	○				○	○			○	
経営執行役員	ケサ ヨロズ	女性	米国						○	○							○		○	
経営執行役員	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広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）



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え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。

“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。”



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。



“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。”

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

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ありません。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、半導体テスタ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、会社の仕事が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。

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。

> *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*

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。



“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。”



“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。”

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。

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ことが、人財戦略の大切な役割だと考えています。

Keith　当社は現在、半導体テスタ市場で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」

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。

> *「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が、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*

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が、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。



Sustainability

サステナビリティの取り組み強化 57
サステナビリティマネジメント 59
サステナビリティ行動計画2024-2026 60
サステナビリティ関連のリスク及び機会 62
サステナビリティ行動計画2024-2026（地球環境）2025年度 進捗状況 63
GHG排出量削減 64
主要イニシアチブへの参画 67
自然資本への取り組み 68
サステナビリティ行動計画 2024-2026（社会）2025年度 進捗状況 69
人権の尊重 70
サプライチェーン上の人権尊重 71
次世代人財の育成 72
イノベーションを生み出す人財の育成 74
労働安全衛生 75

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、「将来の世代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

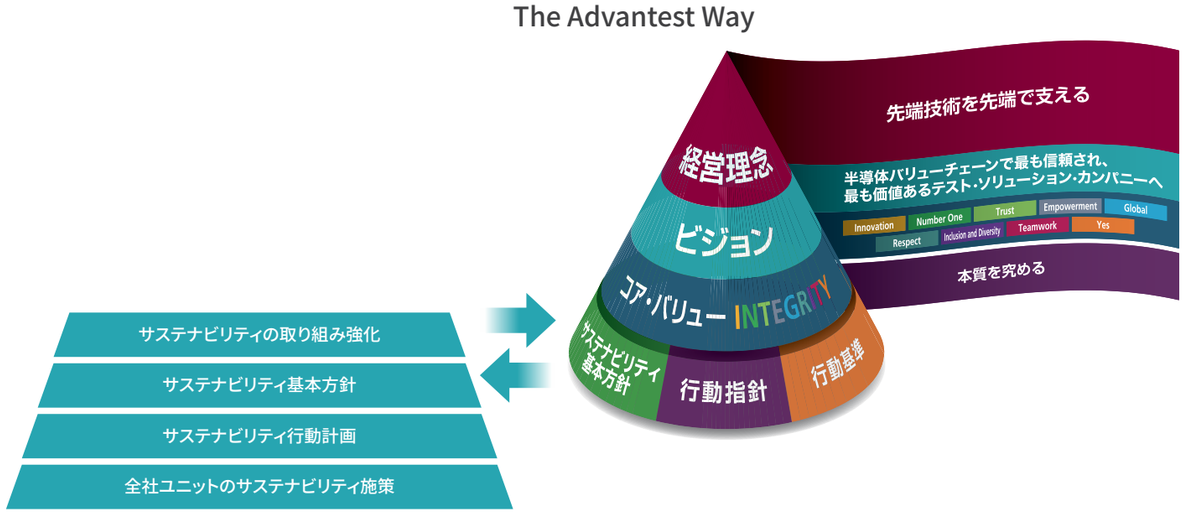
アドバンテストは、「先端技術を先端で支える」を経営理念としています。すなわち、世界中の顧客にご満足いただける製品やサービスを提供するために、たえず自己研鑽に励み、先端のエレクトロニクス技術の開発を当社グループの測定技術で支えることによって社会の発展に一貫して貢献してきました。

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よく、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1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及び機会を識別し、それらの重要性について評価を実施した上で、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



サステナビリティの取り組み強化

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」における活動項目及び目標は定期的に見直されます。

また、直近のサステナビリティ関連のリスク及び機会の重要性評価の結果、気候変動、バリューチェーン内の労働者、自社の従業員を特に重要な領域として位置付け、関連する取り組みを強化しています。

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の構築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。より高性能かつエネルギー効率に優れた半導体の実現に向けて、アドバンテストはテストソリューションを通じて、顧客の品質・性能保証や量産立ち上げを支えています。こうした取り組みは、半導体バリューチェーン全体における環境負荷低減への要請に応えるものであり、顧客からの信頼向上と事業機会の拡大にもつながると考えています。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、すべての役員及び従業員が「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同時に、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。

半導体テストがもたらす「安全・安心・心地よい」



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として、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。

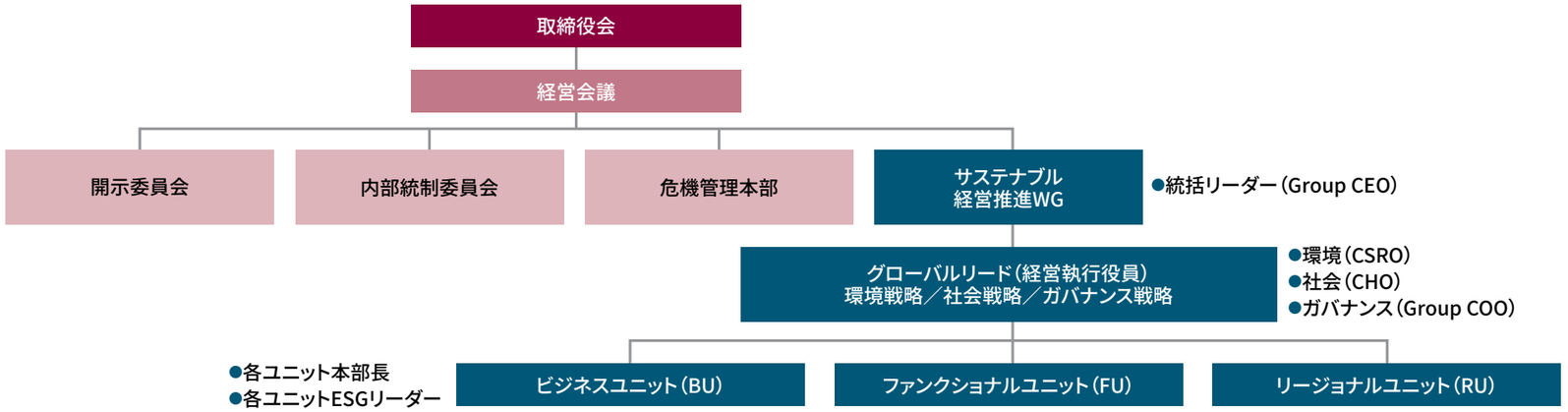
また、サステナビリティに関する取り組みをグループ全体で機動的に推進していくために、当社グループは、経営会議直結の組織である「サステナブル経営推進ワーキンググループ（SMWG）」を2020年度より設置しています。この組織は、主要なビジネス・ユニット、ファンクショナル・ユニット、リージョナル・ユニットのリーダーで構成される全社委員会であり、Group CEOが統括リーダーを務めています。環境についてはCSRO（Chief Stakeholder Relations Officer）、社会についてはCHO（Chief Human Capital Officer）、ガバナンスについてはGroup COOが、それぞれ所管領域に関する責任を担っています。

SMWGにおいて、当社グループとしてのサステナビリティ関連のリスク及び機会の重要性分析や、各ユニットにおいて認識されたサステナビリティ関連の課題等を基に、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定期的に協議し、アップデートを行うことで、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、その全体の進捗状況が定期的に経営会議に報告され、必要に応じて是正策の検討がなされています。また、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も参照しながら実施した重要性評価において、重要と判定したサステナビリティ関連のリスク及び機会、並びに重要性判定のプロセスについては、経営会議において審議の上、取締役会に報告されています。

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、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



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及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「グランドデザイン」及び第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）	進捗状況（2025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	進捗良好につき、中計期間である3年間の平均として設定した経営指標を上方修正。さらに25年度の単年業績は、上方修正後の目標をすべて超過して着地
	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	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%	10.7%
			CHO	管理職候補（Level 6）における女性比率*3	16%	15.5%	15.3%
	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%	4.5%
			CHO	Gallup社サーベイのスコア*4	3.80	3.76	サーベイ未実施のため結果なし
			CHO	The INTEGRITY Awardノミネーション件数/年*5	400件	465件	590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	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	8.1億円
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	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	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	88% 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%	65%
			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	取り組み中

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）	進捗状況（2025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%	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%	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	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%	50%
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	維持
			CSRO	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	170件（2024年度～2025年度累計）
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	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%	88%
		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	21%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%	94% 71%
		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	288,000m^3/年 以下	297,771m^3/年	286,571m^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	3,199名 （2024年度～2025年度累計）

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）	進捗状況（2025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	ビジネス行動規範及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	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	CLO	e-learningによる受講率	100%	96.4%	94.9%
		公正かつ透明性の高い職場の実現	CLO	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%	サーベイ未実施のため結果なし
		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	0.34
		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	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	実効性評価結果を当社ウェブサイトにて開示
			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及び必要に応じた見直し	取締役会にて確認	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	CLO	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	年2回実施

*1 役員一覧及び職責については当社ウェブサイトをご覧ください。
*2 提出会社の女性管理職比率は「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及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 Category 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、各年の売上の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サプライヤー及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。

サステナビリティ関連のリスク及び機会

当社グループは、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況等に注視すべき影響を与え、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のリスク及び機会の識別を行いました。当社グループは、サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別する上で、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。

サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別するにあたり、当社グループのバリューチェーンを整理した上で、国内外における各種公表資料及び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のリスク及び機会を網羅的に整理・把握しました。これらのリスク及び機会を基に、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及び部署との協議を通じて各リスク及び機会の重要性を判定しました。サステナビリティ関連のリスク及び機会の重要性は、発生する可能性が高い時間軸を短期・中期・長期のいずれかに区分した上で、発生した場合に財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況等に与え得る影響を踏まえて評価しております。重要と判定したサステナビリティ関連のリスク及び機会、並びに重要性判定のプロセスについては、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。サステナビリティ関連のリスク及び機会の重要性については毎年度再評価を行い、必要に応じて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。

サステナビリティ関連のリスク及び機会の重要性を評価した結果、当社グループとして優先的に取り組むべき項目を以下のように特定しています。そのうち、特に重要と思われる、気候変動、バリューチェーン内の労働者、自社の従業員について、「気候関連の取り組み」「人権の尊重」「人的資本」において、それぞれ現状の課題認識及び取り組みを記載しています。

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	・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、甚大な損失の発生及び事業機会の喪失 ・気候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 ・当社グループ製品のエネルギー効率が顧客の要求水準を満たさない、あるいは、他社に劣る場合の販売への悪影響	・当社グループ製品の高いエネルギー効率の実現を通じた、顧客の信頼向上と事業機会の拡大
汚染	・環境関連規制遵守のための費用や環境事故等が発生した場合の対応費用の発生、及び評判の毀損	—
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財流出、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、従業員の安全及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及び信用の低下 ・ジェンダーエクイティ推進の不足に起因する従業員満足度やエンゲージメント、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及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 ・多様な人財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及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及び信用の低下	—

サステナビリティ行動計画2024-2026（地球環境）2025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の実現への貢献をはじめとする環境課題への対応は、当社の重要な経営課題の一つです。

当社は「サステナビリティ行動計画2024-2026」に基づき、温室効果ガス排出削減、資源循環の推進、水資源保全及び生物多様性保全に取り組んでいます。2025年度の主な進捗は以下のとおりです。

重点テーマ「温室効果ガス排出削減（スコープ1＋2）」に関連する取り組みについては、「スコープ1＋2におけるGHG排出量削減率」、「再生可能エネルギー導入率」及び「主要製品の工期短縮を通じたエネルギー使用量削減率」のすべてにおいて、前年度に引き続き2026年度目標を上回る水準を維持しました。温室効果ガス排出削減率は2018年度比76%減、再生可能エネルギー導入率は88%となり、気候変動対策に向けた取り組みが着実に成果につながっています。今後も省エネルギー施策の推進や再生可能エネルギーの活用拡大を通じて、脱炭素化に向けた活動を継続していきます。

重点テーマ「サーキュラーエコノミーへの貢献」に関連する取り組みについては、「3R（Reduce、Reuse、Recycle）の推進によるリサイクル率向上」において、国内の廃棄物リサイクル率は94%となり、2026年度目標を継続して上回りました。また、海外の廃棄物リサイクル率は71%となり、前年度から改善しました。一方で、2026年度目標の達成に向けては、一部拠点におけるリサイクル率向上が課題であると認識しています。特に米国拠点においては、廃棄物管理体制のさらなる改善に向け、現地の運用状況の分析と対策の具体化を進めています。

また、「全社の水使用量を2016年度の水準に維持する」の取り組みについては、水使用量が286,571m^3/年となり、2026年度目標を前倒しで達成しました。今後も従業員一人ひとりの節水意識向上に加え、生産活動における効率的な水利用を推進し、水資源の有効活用と保全に努めていきます。

重点テーマである「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、ビオトープ保全活動、植林活動、ビーチクリーン活動などを継続的に実施しました。その結果、2024年度から2025年度までの自然資本に関する社会貢献活動への参加延べ人数は3,199名となり、2024年度～2026年度累計目標を大幅に上回りました。今後も地域社会や関係団体と連携しながら、生物多様性の保全及び自然資本の維持・回復に貢献する活動を継続していきます。

当社は今後も、事業活動を通じた環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に向けて、環境課題への取り組みを着実に進めるとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、環境価値と企業価値の向上を目指していきます。

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*1	KPI	目標値（2026年度）	進捗状況（2025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%	88%
		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）	21%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% 71%
		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	288,000m^3/年 以下	286,571m^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）	3,199名 （2024年度～2025年度累計）

*1 役員一覧及び職責については当社ウェブサイトをご覧ください。

GHG排出量削減

GHG排出量の推移と課題

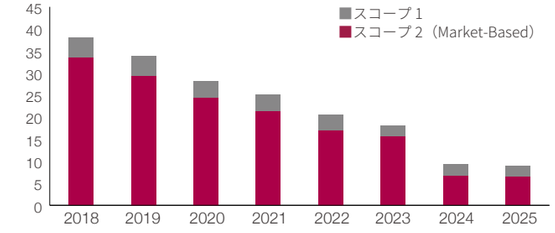
<スコープ1+2>

スコープ1＋2のGHG排出量については、再生可能エネルギーの導入拡大や省エネルギー施策の推進により、継続的な削減を実現しています。

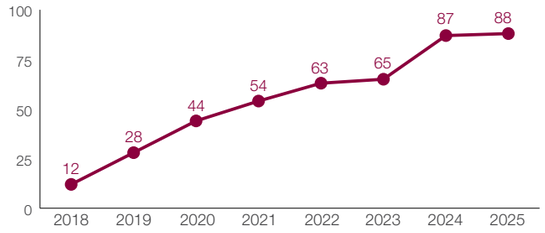
2025年度においては、日本、米国、中国及びドイツの主要拠点で100%に近い再生可能エネルギー導入率を維持するとともに、韓国拠点における再生可能エネルギー導入率を前年度の13%から33%へ拡大しました。これらの取り組みにより、スコープ2排出量を中心としたGHG排出量の削減が進み、当社グループ全体の排出量削減に大きく貢献しました。

一方で、今後さらなる排出量削減を実現するためには、海外拠点における再生可能エネルギー導入の拡大が重要な課題となっています。特に、韓国、台湾、シンガポールなどでは再生可能エネルギーの供給量が限られており、十分な調達機会を確保することが容易ではありません。このような状況を踏まえ、当社は各地域における再生可能エネルギー市場や調達制度の動向を継続的に調査するとともに、多様な調達手法の検討を進めています。また、当社が加盟するRE100などの国際的なイニシアチブを通じて、再生可能エネルギーの普及拡大や各国における供給環境の改善に向けた働きかけにも取り組んでいます。今後も各地域の実情に応じた再生可能エネルギー調達の可能性を追求しながら、GHG排出量のさらなる削減を推進し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

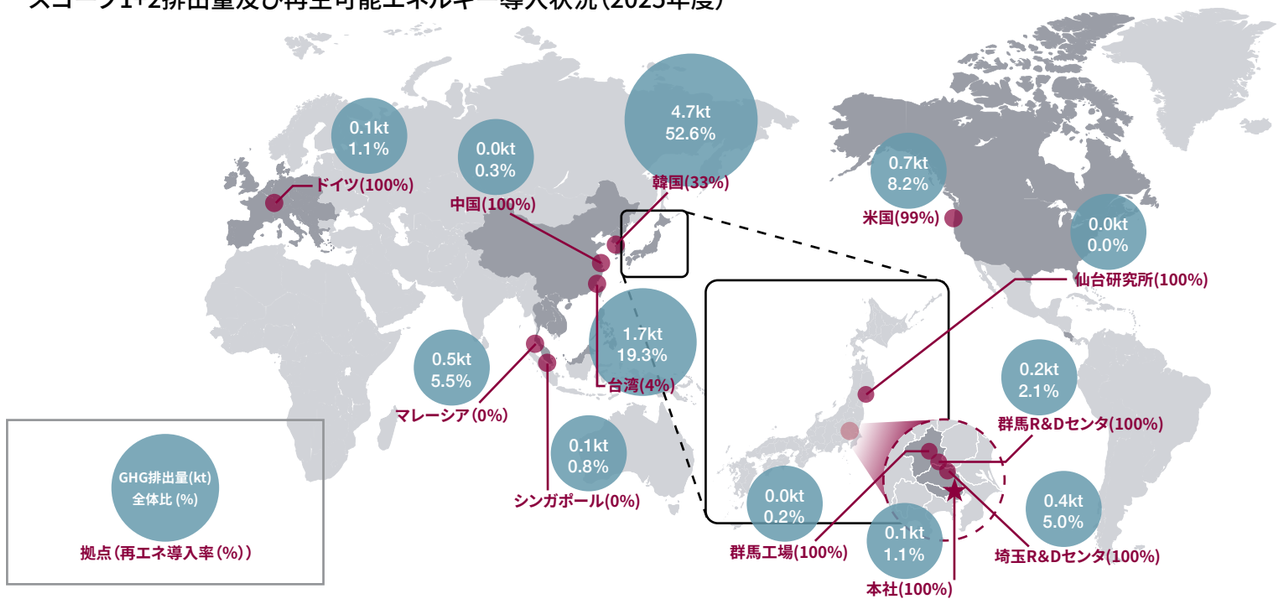
スコープ1+2排出量



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排出量及び再生可能エネルギー導入状況（2025年度）



GHG排出量削減

<スコープ 3>

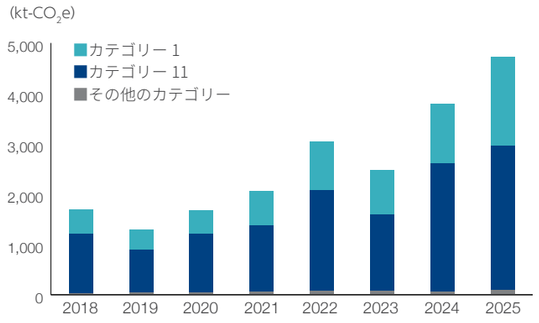
スコープ3排出量については、事業成長に伴う売上高及び製品出荷台数の増加を背景に、中長期的に増加傾向が続いています。当社グループのスコープ3排出量の大部分は、カテゴリー1（購入した製品・サービス）及びカテゴリー11（販売した製品の使用）によって構成されています。

カテゴリー1については、現在、購入金額に基づく算定手法を用いているため、サプライヤーからの調達額の増加に応じて排出量も増加する構造となっています。一方で、この手法ではサプライヤーによる実際の排出削減努力や再生可能エネルギー導入の成果を十分に反映することができません。そのため、今後は主要サプライヤーから一次データを収集し、各社のスコープ1、スコープ2及びスコープ3排出量データを活用した、より実態を反映した算定手法の構築を進めます。あわせて、サプライヤーとの対話を通じてGHG排出量削減や再生可能エネルギー導入を促進し、サプライチェーン全体の脱炭素化を推進していきます。

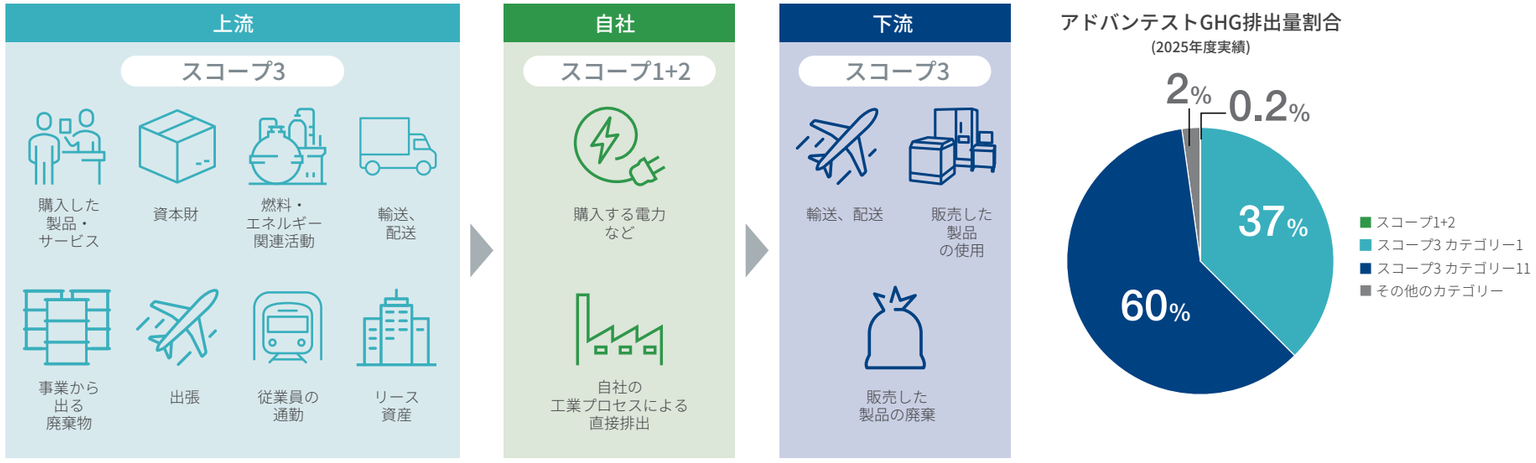
カテゴリー11については、販売した製品の使用時における電力消費量を基に算定しており、販売台数の増加に伴い排出量も増加する傾向にあります。しかしながら、実際の排出量は製品の販売台数だけでなく、顧客が利用する電力のエネルギー構成にも大きく影響を受けます。このため、顧客による再生可能エネルギー利用状況をより適切に反映できる算定手法の検討を進めています。また、製品の省エネルギー性能向上やテスト効率の改善を継続し、製品使用段階におけるGHG排出量の削減に取り組んでいきます。

当社は今後も、スコープ3排出量の算定精度向上に向けたデータ整備を進めるとともに、サプライヤー及び顧客との協働を通じて、バリューチェーン全体におけるGHG排出量削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

スコープ3排出量



サプライチェーン全体における排出



GHG排出量削減

製品ライフサイクル

製品ライフサイクルを通じたGHG排出量の可視化

アドバンテストでは、製品ライフサイクル全体におけるGHG排出量を定量的に把握するため、製品カーボンフットプリント（PCF: Product Carbon Footprint）の算定基盤構築を進めています。PCFは、原材料調達から生産、輸送、使用、廃棄・リサイクルまでの各段階におけるCO_2排出量を可視化する手法であり、製品に関する環境負荷を把握するための重要な取り組みです。

グローバル連携によるPCF 算定基盤の整備

現在、ドイツと日本のチームが連携し、製品ライフサイクルのGHG排出量算定と、算定手法の標準化を推進しています。グローバルに展開する事業において、一貫性、比較可能性及び監査への対応可能性の確保に向けた取り組みを進め、信頼性の高い環境データ基盤の構築を進めています。これにより、第三者認証を含めて、欧州、北米、アジアなど各地域での法規則に対応可能な体制の整備を目指しています。

PCF 活用に向けた基盤づくり

当社は、PCFを製品ライフサイクル全体の排出量データを意思決定につなげるための、グローバル連携による取組みとして推進しています。各国・地域の環境規制や情報開示要求に対応するとともに、サプライヤーとの連携強化や製品データの品質・トレーサビリティの向上を進めることで、製品ライフサイクル全体の排出量における重要領域（ホットスポット）を特定するための一貫した基盤を構築していきます。これらの知見は、より環境負荷に配慮した製品設計を支援するとともに、事業環境の変化や将来的な顧客からの要求への対応力向上に貢献します。また、バリューチェーンパートナーとの対話と協働を深化させることで、PCFデータを活用した環境負荷低減の取組みを進めていきます。

製品のライフサイクル







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とも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

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

RE100

Semiconductor Climate Consortium Founding Member

30by30

SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

CDP DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

EPA GREEN POWER PARTNER

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

自然資本への取り組み

持続可能な地球環境を未来の世代へ

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。

アドバンテストグループ生物多様性行動指針

ビオトープを通じた地域社会・自然環境との共生・共創

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。 また、地域との連携を深める取り組みとして、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、群馬県内の企業・団体と生物多様性保全に関する情報共有や意見交換を行っています。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。



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



2026年で25周年を迎える国内企業最大級のビオトープ

INTEGRITYと森林再生をつなぐ「The Advantest Forest」

「The Advantest Forest」は、従業員表彰制度である「The INTEGRITY Award」と連動し、生物多様性の保全に貢献する取り組みです。推薦した人と推薦された人への感謝のしるしとして植樹を行い、世界各地の環境プロジェクトを支援しています。当社では、生態系の再生に取り組むパートナーとともに、この活動を通じて生息地の保全や地域社会の持続可能な生計向上に貢献しています。植樹活動を通じて、生物多様性の維持・向上に貢献するとともに、従業員一人ひとりが地球環境課題を身近に感じ、持続可能な未来づくりに参画する機会を創出しています。

The Advantest Forestの植樹活動実施地域



サステナビリティ行動計画2024-2026（社会）2025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、2025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2025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2024年度の9.7%から2025年度は10.7%に上昇しました。管理職候補層である一般社員最上位資格Level 6における女性比率は15.3%となり前年と同水準を維持しています。今後も、女性管理職のさらなる拡大に向けて、管理職候補層の拡充及び女性人財の育成・登用を推進していきます。

顧客満足度では、TechInsights社が実施する顧客満足度調査で7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と浸透に向けた取り組みは、着実に進展しています。「INTEGRITY」を体現する従業員を、他の従業員からの推薦により称える表彰制度「The INTEGRITY Award」では、年間の推薦件数が前年度の465件を125件上回る590件となりました。また、2024年度に実施したGallup社のサーベイでは、スコア3.76を記録しました。人財育成の取り組みについては、「Advantest Development Framework」に従い、2025年度は8.1億円の人財育成施策を実施しました。健康経営では「ホワイト500」に6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CxO*1	KPI	目標値（2026年度）	進捗状況（2025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%	10.7%
			CHO	管理職候補（Level 6）における女性比率*3	16%	15.3%
	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	4.5%
			CHO	Gallup社サーベイのスコア*4	3.80	サーベイ未実施のため結果なし
			CHO	The INTEGRITY Awardノミネーション件数/年*5	400件	590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	8.1億円
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 役員一覧及び職責については当社ウェブサイトをご覧ください。
*2 提出会社の女性管理職比率は「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及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サプライヤー及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。

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グループでは、事業活動を行う中で影響を受けるすべての人の人権が守られなければ、当社グループの持続的な成長は実現できないと認識しています。その考え方は「The Advantest Way」でも明文化されており、「アドバンテストグループ人権方針」は、「The Advantest Way」に基づき、アドバンテストグループの人権尊重の責任を表明するものです。

当社グループは、「世界人権宣言」「国連グローバル・コンパクト10原則」「国際人権章典」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」等の人権に関する国際規範を支持、尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権尊重の取り組みを推進しています。

2024年4月のGroup CEOの交代に伴い、国際的規範に基づいて、改め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の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、人権に関しては各国・地域の法令対応も必要となるため、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、人権への負の影響を防止・軽減できるよう、さまざまな方法で人権デュー・ディリジェンスの取り組みを進めています。

(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及び労働時間の管理
(5) 安全な職場環境の確保及び健康管理
(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・評価及び防止、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沿ったものとなっているかを把握するため、外部サステナビリティ評価機関のアセスメントも積極的に活用しています。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ています。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、2024年及び2025年の評価において、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、さらに2026年の評価では上位5%の水準に相当する企業に与えられるゴールドメダルを獲得しました。今後も、人権に関する取り組みのさらなる向上を目指してまいります。

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*1 及び 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 及び 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 及び 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 及び 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 ・ストレス調査及び産業医面談
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）

*■・・・当社の事業活動による人権リスクを把握し、負の影響を防止・軽減していくための仕組み
*1 Self-Assessment Questionnaire
*2 Validated Assessment Program

サプライチェーン上の人権尊重

**私たちは、「自社の従業員」及び「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年度から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ともに作成
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

次世代人財の育成

多様な人財が活躍する半導体産業の未来に向けて

AI技術の進化や社会のデジタル化を背景に、半導体産業を支える高度な専門人財の育成は、世界共通の課題となっています。当社は、次世代人財の育成を重要な社会的責任と捉え、理工系分野への関心の醸成、高度な専門性の育成、産業への理解を深める機会の提供など、各地域で幅広い取り組みを進めています。

次世代人財育成に向けたアプローチ

将来の半導体産業を支えるため、すそ野の拡大から高度専門人財の育成まで、
多様な人財との接点づくりを通じて、持続可能な人財基盤を構築していきます。

理工系分野への興味・関心の醸成

次世代人財の創造性を伸ばす

- 群馬県明和町での小学生向け理科教室
- Advantest EuropeでのGirls’ Dayの開催

大学・教育機関との連携

高度専門人財の育成

- 東京大学での寄付研究・寄付講座の実施
- 米国・アリゾナ州立大学でのテスト・エンジニアリング・コースの開設

理工系分野を志す学生へのキャリア支援

産業への理解を深める機会の提供

- 台湾でのアカデミープログラム
- シンガポール・ポリテクニックの学生の日本訪問

理工系分野への興味・関心の醸成

Girls’ Dayを通じて次世代人財の創造性を伸ばす

ドイツ | Advantest Europe

Girls’ Dayは、ドイツ全土で毎年実施されている職業・進路探索プログラムです。女子生徒が、女性の参画が比較的少ない技術職や理工系分野に触れることで、将来の進路やキャリアの選択肢を広げる機会を提供しています。Advantest Europeは20年以上にわたりGirls’ Dayに参画し、女子生徒がSTEM（科学・技術・工学・数学）分野や半導体産業への関心を深めるための実践的なプログラムを実施しています。

2026年4月には、ドイツのボブリンゲン事業所に20名の女子生徒を迎えました。参加者は、当社の事業や製品、現代社会における半導体テストの役割を学ぶとともに、ラボや研究開発施設の見学、電子部品を用いたリアルタイムクロックの製作を体験しました。



次世代人財の育成

大学・教育機関との連携

実践的なテスト・エンジニアリング教育を通じた高度専門人財の育成

米国｜アリゾナ州立大学、サンノゼ州立大学

Advantest Americaは、大学との連携、インターンシップや実務研修プログラム、産業界との協働、小・中・高校生向けのアウトリーチ活動などを通じて、米国における次世代の半導体産業人財の育成に積極的に取り組んでいます。

サンノゼ州立大学では、工学部の教員と連携し、現在の半導体テストに求められる実践的な知識と技能を学生が習得できるよう、「Analog and Mixed-Signal IC Test Development」コースの開発を進めています。学生と教員は、Advantest Americaのサンノゼの拠点において、SoCテストシステム「V93000」を使用した実習を行っています。専門的なテスト・エンジニアリング環境での実践経験を通じて、卒業後に主要なエンジニアリング職で活躍するための力を養っています。

アリゾナ州立大学では、Advantest AmericaがNXP Semiconductors社と連携し、ミクスド・シグナル及びRFのテスト手法、テストプログラムの開発、データ分析、テストの自動化などを学ぶテスト・エンジニアリング・コースを開設しました。同大学のMTW Centerには、当社のSoCテストシステム「V93000」が設置されており、学生は先端的な量産テスト技術に直接触れながら、半導体テストに関する実践的な専門性を身につけています。



理工系分野を志す学生へのキャリア支援

実際の産業現場に触れる機会を通じて、理工系を志す学生を支援

シンガポール｜シンガポール・ポリテクニック

Advantest Singaporeは、2021年からシンガポール・ポリテクニック（SP）と、人財育成や半導体産業を支える人財基盤の強化に向けた連携を進めています。2022年には、SPキャンパス内に、V93000とM4841を統合したテストセルを備える研修施設「Test Engineering Center」を共同で開設しました。

同センターでは、当社のSoCテストシステム「V93000」を活用し、電気・電子工学を専攻する学生を対象に、ICテストや半導体製造について学ぶための専門カリキュラムを提供しています。また、インターンシップ、継続教育プログラム、産業界向けイベントなどを通じた連携機会を提供し、シンガポールの半導体エコシステムを支える人財の育成に取り組んでいます。

この連携の一環として、2025年9月、SPの学生20名と教職員3名が当社の群馬R&Dセンタを訪問しました。参加者は、当社の事業やテストシステムの製造プロセスについて学ぶとともに、実験フロアでメモリテストシステムやテストハンドラの実機を見学しました。また、ミュージアムでは、1950年代の単機能計測器から現代の高度な半導体テストシステムに至る、当社のテストソリューションの進化の歴史をたどりました。



イノベーションを生み出す人財の育成

当社は、「先端技術を先端で支える」という経営理念のもと、常に先進的な技術開発を追求しています。半導体技術が高度化し、当社の事業領域も広がる中、イノベーションを生み出すためには、一人ひとりが専門性を高めるだけでなく、従来の枠を越えて新たな視点や発想を取り入れることが重要です。当社では、社員が互いに学び、刺激を受けながら視野を広げ、新たな価値を生み出す人財へと成長できる環境づくりを進めています。

多様な知見と専門性を結び付ける「RAKUICHI」

当社は、部門を越えた交流を促進し、新たなイノベーションにつなげる取り組みとして、2022年に「RAKUICHI」を開始しました。社内の専門性や取り組みをオープンに共有することで、サイロ化を防ぎ、知識の交流やコミュニケーションを活性化し、新たな協働や価値創出を促しています。





「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**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。

価値創出を支える知見共有文化の源泉「Marketplace」

「RAKUICHI」の着想の一つとなったのが、Advantest Europeのボブリンゲンの拠点で開催する「Marketplace」です。各部門が新技術やプロジェクトなどを紹介し、自由な交流を通じて、組織横断のつながりと知見共有を促進します。こうした活動の積み重ねが、新たな協働や価値創出を促す企業文化を育んでいます。





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。

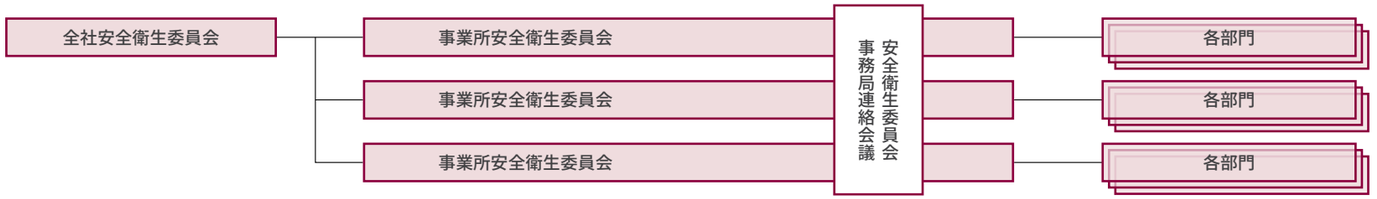
*LTIR（Lost Time Incident Rate）：200,000延べ実労働時間当たりの休業災害件数率

▶ P. 60-61 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



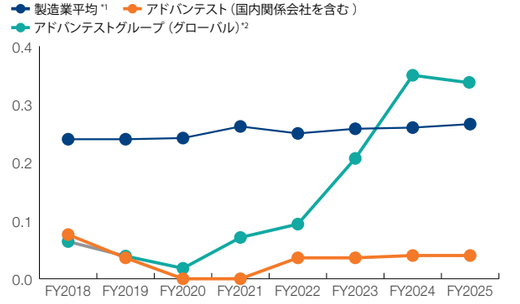
全社安全衛生委員会	事業所安全衛生委員会（毎月開催）	安全衛生委員会事務局連絡会議（隔月開催）	各部門
・安全衛生重要事項の決定 ・活動実績の評価 ・重点活動テーマの決定 ・労働災害の情報共有	・事業所目標の設定、進捗管理 ・法改正動向の調査、周知 ・労働災害の原因調査、再発防止対策 ・職場の安全管理対策 ・その他、安全衛生推進に関する事項	・各事業所の目標、活動の共有 ・活動テーマの進捗管理 ・共通取組課題の共有 ・事故事例、再発防止策の共有	・目標、活動の従業員への周知 ・安全衛生活動の推進 ・課題、事例の報告 ・職場の安全管理対策 ・その他、安全衛生推進に関する事項

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及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、具体的な目標及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



Data

11年間の主要財務データ 77

11年間の主要財務データ

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

		IFRS / 国際会計基準										
		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)	FY2025 (2026/3)
連結財務関連データ												
会計年度	(単位)											
売上高	百万円	162,111	155,916	207,223	282,456	275,894	312,789	416,901	560,191	486,507	779,707	**1,128,610**
売上総利益	百万円	91,475	89,740	106,588	154,039	156,497	168,291	235,907	319,061	246,030	445,085	**726,107**
販管費など*1	百万円	78,878	75,835	82,101	89,377	97,789	97,565	121,173	151,374	164,402	216,924	**226,987**
営業利益	百万円	12,597	13,905	24,487	64,662	58,708	70,726	114,734	167,687	81,628	228,161	**499,120**
EBITDA*2	百万円	17,562	19,063	29,511	69,629	69,600	82,482	129,702	189,083	107,732	255,236	**524,732**
税引前利益(損失)	百万円	11,767	15,022	24,282	66,211	58,574	69,618	116,343	171,270	78,170	224,774	**516,720**
親会社株主に帰属する当期利益(損失)	百万円	6,694	14,201	18,103	56,993	53,532	69,787	87,301	130,400	62,290	161,177	**375,353**
営業キャッシュ・フロー	百万円	7,728	15,833	28,254	44,792	66,475	67,830	78,889	70,224	32,668	285,971	**335,182**
投資キャッシュ・フロー	百万円	-2,395	-3,521	-2,329	-15,915	-38,819	-16,831	-46,907	-26,706	-27,940	-42,189	**-34,552**
財務キャッシュ・フロー	百万円	-13,531	-1,002	-15,237	-13,724	-17,916	-30,415	-68,736	-77,434	10,760	-82,818	**-230,550**
フリー・キャッシュ・フロー*3	百万円	5,333	12,312	25,925	28,877	27,656	50,999	31,982	43,518	4,728	243,782	**300,630**
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	85,430	95,324	103,973	119,943	127,703	149,164	116,582	85,537	106,702	262,544	**339,966**
会計年度末	(単位)											
株主資本	百万円	93,619	109,517	124,610	198,731	231,452	280,369	294,621	368,694	431,178	506,539	**795,726**
総資産	百万円	210,451	231,603	254,559	304,580	355,777	422,641	494,696	600,224	671,229	854,210	**1,171,816**
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	9.59	20.27	25.49	75.59	67.53	88.47	112.39	174.35	84.45	218.67	**515.15**
希薄化後1株当たり当期利益(損失)	円	8.85	18.49	23.17	71.84	67.24	87.96	111.82	173.68	84.16	218.01	**513.30**
1株当たり株主資本	円	134.07	154.83	174.01	251.13	291.63	356.82	387.93	500.61	584.25	690.80	**1,097.50**
1株当たり配当金	円	5.00	6.25	8.00	23.00	20.50	29.50	30.00	33.75	34.25	39.00	**59.00**
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	798,169,060	766,169,060	766,141,256	766,141,256	**732,000,000**
経営指標	(単位)											
海外売上比率	%	92.0	88.2	93.2	94.7	94.6	95.5	96.1	96.3	95.9	98.0	**97.8**
従業員1人当たり売上高	百万円	36.1	35.3	46.5	61.0	54.7	59.5	70.2	85.6	71.9	111.4	**155.9**
売上総利益率	%	56.4	57.6	51.4	54.5	56.7	53.8	56.6	57.0	50.6	57.1	**64.3**
売上高営業利益率	%	7.8	8.9	11.8	22.9	21.3	22.6	27.5	29.9	16.8	29.3	**44.2**
当期利益率	%	4.1	9.1	8.7	20.2	19.4	22.3	20.9	23.3	12.8	20.7	**33.3**
売上高販管費率	%	48.6	48.7	39.6	31.6	35.4	31.2	29.1	27.0	33.8	27.8	**20.1**
研究開発費	百万円	31,298	31,170	33,540	37,852	40,070	42,678	48,367	60,094	65,492	71,399	**78,140**
研究開発費売上高比率	%	19.3	20.0	16.2	13.4	14.5	13.6	11.6	10.7	13.5	9.2	**6.9**
設備投資	億円	40	48	54	66	99	137	180	250	208	210	**343**
減価償却及び償却費	億円	50	52	50	50	109	118	150	214	261	271	**256**
EBITDAマージン*2	%	10.8	12.2	14.2	24.7	25.2	26.4	31.1	33.8	22.1	32.7	**46.5**
キャッシュ・コンバージョン・サイクル	日	163	186	137	132	162	134	136	178	272	207	**177**
株主資本比率	%	44.5	47.3	49.0	65.2	65.1	66.3	59.6	61.4	64.2	59.3	**67.9**
自己資本利益率(ROE)	%	6.9	14.0	15.5	35.3	24.9	27.3	30.4	39.3	15.6	34.4	**57.6**
投下資本利益率(ROIC) *5	%	6.4	7.1	11.9	27.5	20.5	20.7	28.4	34.6	13.5	31.5	**54.4**
配当性向	%	52.2	30.8	31.4	30.4	30.4	33.3	26.7	19.4	40.6	17.8	**11.5**
為替データ(USドル)		121	108	111	110	109	106	112	134	143	153	**150**
(ユーロ)		133	119	129	129	121	123	130	140	155	164	**173**

*1 販管費などは、販売費及び一般管理費、その他の収益・費用の合計です。
*2 EBITDA=営業利益+減価償却及び償却費、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、2015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)	CY2015	CY2016	CY2017	CY2018	CY2019	CY2020	CY2021	CY2022	CY2023	CY2024	CY2025
世界実質GDP伸び率(IMF)	%	3.4	3.3	3.8	3.6	2.9	-2.7	6.6	3.8	3.5	3.3	**3.5**
世界半導体市場(WSTS)	十億ドル	335	339	412	469	412	440	556	574	527	631	**796**
SoCテスタ市場規模(当社調べ)	百万ドル	1,650	2,000	2,200	2,550	2,700	3,000	4,300	4,000	3,300	4,100	**6,900**
メモリ・テスタ市場規模(当社調べ)	百万ドル	470	470	750	1,150	650	1,200	1,300	1,200	1,100	1,900	**2,100**

ADVANTEST CORPORATION
Shin-Marunouchi Center Bldg.,
1-6-2, Marunouchi, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005
https://www.advantest.com/ja/