

株式会社アドバンテスト サステナビリティ説明会 質疑応答要旨

2023年3月30日(木)

Q: 2011年のVerigy社の買収以降、御社はPost Merger Integration(PMI)が相当うまくいったと感じる。PMIが成功した秘訣、背景は何か。あわせて最近も複数社買収されているが、今後の見通しはどうか。

A: 当社はSoCテスト市場への参入を確実にするという思いから2011年にVerigy社を買収した。SoCテスト市場がメモリ・テスト市場よりも早期拡大していく中で、この買収を通じ当社がその市場を着実に取り込めたことから、結果として買収後の統合は大きな成功を収めたといえる。

しかしながら、異なる文化、事業展開をするVerigy社との統合は簡単なものではなかった。苦労はかなりあったが、一番の成功要因は両社ともにテストビジネスで長年競い合った経験があり、テストビジネスを理解していたことだと考える。

当初は、アドバンテストのT2000とVerigy社のV93000のどちらの製品プラットフォームを優先するのか、開発部門のコストをいかに削るか、などの事業再編の話も出たが、両社を活かす道を探ったことで、結果として当社が市場を大きく獲得できた。様々なアプリケーションに合った2つのプラットフォームを有したことが大きな成功体験につながり、その成功体験がまた従業員を一体化させるように働いた。これは非常に大きなポイントだった。

最近も複数社買収を行っているが、PMIは容易ではないと思っている。ただし、半導体顧客へのテスト・ソリューション提供という目的は共有しやすい。その目的を追求することで各従業員が成長を実感できることが、成功への一番の要因だと考える。Verigy社統合で学んだことをさらに適用して、新たに買収した会社にもそういった成功体験を共有していけると信じている。

Q: 従業員のエンゲージメント・スコアは目標値に未達とのことだが、その要因、背景を御社がどのように分析しているか。

A: 世界中の従業員の意識を確認したいため、米国企業のGallup社のエンゲージメント・サーベイを採用した。この調査は、国によってかなり点数にばらつきがあるということがわかっている。一般的に、日本や韓国といった国では点数が非常に低く、逆にヨーロッパやインド、中国などは高めに出る。そのような傾向のもと、当社のエンゲージメント・スコアを国ごとに見ると、各国のスコアは決して低いわけではないと認識している。しかしながら、当社の目標はその国ごとのレベル感ではなく、全体レベルでのスコア上昇を目標としている。その設定した目標値に未達というのは事実なので、エンゲージメントを高める努力は継続して行っていく。

Q: ユニット制について教えてほしい。リージョン、ビジネス、ファンクションの各マトリックスのボーダーを越えた異動はあるのか。The Advantest Way を基盤としたグローバルでの価値観の共有が、マトリックス組織においても連携をスムーズにさせているとの理解で正しいか。

A: 頻繁に異動は発生している。ファンクション・ユニット(FU)においてセールスには CCRO(Chief Customer Relations Officer)、プロダクションやクオリティは CPO(Chief Production Officer)などといった CxO が存在し、横串ですべてのビジネスユニット(BU)あるいは各リージョンに存在する部下を率いるというスタイルで運営している。リージョン内における人事異動や、欠員ポストへ社内公募する制度もあり、リージョンおよびビジネスの各ユニット内において、あるいはユニットを越える異動は頻繁に起きている。

一般論として、マトリックス組織の運営は非常に難しいと認識されていると思う。事業を推進する上での主体は BU であるが、それをサポートするファンクション部隊が全社のために BU を支える意識にならないと、全体のパフォーマンスは上がらない。そのために一番大事なのはコミュニケーションである。BU と FU、あるいは CxO と BU 長が地理的および時差を越えて会社を良くしていこうとしっかり話し合える、コミュニケーションの基盤が社風であり、企業文化だと考えている。その強化のために取り組んでいるのが、「INTEGRITY」を軸にした人事制度の展開である。コロナ禍においても生産、営業面で滞ることなく売上を伸ばすことができたのは、このような取り組みがうまく機能した証だと思っている。

Q: テスタの環境性能が差別化要因となる点や、顧客への価値提供能力、提案力が競争力につながるという説明において、何か具体的な事例があれば教えてほしい。

A: 進化する半導体の複雑な機能やスペックをしっかりとテストすることと、CO2 排出量削減を同時に果たす製品を開発、提供することが当社の務めである。一方、テストは半導体の製造プロセスの中で常にコスト面での効率化要求もある。具体的には、同時測定数の上昇と消費電力の低減、テスト周波数の上昇などの取り組みにより、テスト効率の向上を図っている。ESG 行動計画に掲げている、2030 年までに 1 テスト当たりの CO2 換算排出量(原単位)50%削減する、といった目標は、効率向上の指標の1つである。

Q: 先読み力が重要との説明があった。例えばハイ・パフォーマンス・コンピューティング(HPC)デバイス関連のテスト市場で、御社が支配的な地位を築くまでにはどのように先読み力が発揮されたのか。

A: 当社だけで半導体の先を読むことは不可能。当社の顧客関係資本を活用し、それをベースに製品開発していくことが当社ビジネスの源泉。当社のテストの製品ライフサイクルは、マーケティング、開発、生産、デリバリーまで、3-5 年の製品開発の期間が必要で、デリバリー以降、次世代の半導体に対してその製品を 10 年以上支えるということを根拠にしている。トータルすると 15 年ほどの製品ライフサイクルを検討しながら事業を行っている。15 年先にどのような半導体が出てきて、そのためにどのような機能・スペックがテストに求められるかを幅

広い顧客とコミュニケーションを継続し、製品開発に活かすことが、当社の差別化につながっている。

人的資本の観点で、当社の差別化を維持させるうえでの重要な課題は3つある。まず優秀な人財の採用。2022年度には前年度比で10%ほどの人財を増員し、2023年度に向けてはさらに5%の増員を狙っている。その人財が顧客サポートと研究開発に携わることで、当社の将来的な成長に貢献すると考える。2つ目は人財のリテンション。2022年度は従業員400人を選び、事後交付型譲渡制限付株式ユニット(RSU)を彼らに付与するという新しいプログラムを展開した。2023年度以降も継続する予定。最後は優秀な人財の育成。当社は研修プログラムで従業員の能力強化のサポートをしている。eラーニングプラットフォームのクラス数からも従業員が自らの成長のために努力していることが確認できている。

Q: Verigy社統合の効果について説明があったが、特に2018年のグランドデザイン策定後にさらに進化していった印象がある。2017年に吉田社長が社長就任時に感じた課題と、これまで行ってきた施策をあらためて聞かせてほしい。

A: 私が社長に就任したのは2017年。業績のボラティリティが大きく、中長期計画を立て、市場の皆さまにお伝えしても、その結果を受け止める自信がなかった。しかし中長期目線で会社の方向性を定めるべきであると社外取締役からの後押しを受け、経営層で1年間議論してグランドデザイン、ビジョンステートメントを磨き上げた。事業環境としても、データ社会・デジタル化の進展により、半導体市場、半導体テスト市場が成長軌道に入り、我々はコア事業である半導体試験装置ビジネスでまだまだ成長していけると確信することができたことも、グランドデザインの策定をサポートした。

その後を振り返ると、製品戦略と市場の伸びが非常にうまく回った5年だったと思う。その要因として、デジタル化が進化し、データを扱う半導体が非常に多く求められたこと。V93000 EXA Scaleが伸びる需要を捉え、加えて車載向けなどの需要の伸びもT2000で捉え、2つのプラットフォームで広範囲な半導体と顧客をしっかりとカバーできていることが優位に働いている。メモリ・テストにおいても、DDR5向けテストの製品戦略と市場成長が合致した。

Q: 今後も2つのプラットフォームは継続していくのか。今後長期で見た時にどちらか一方に寄せていくことは可能か。

A: 例えば車載半導体では、一度決めたプラットフォームを変更することは非常に難しい。T2000では、車載向けに限らずイメージ・センサ向けなどの市場においても広範囲な顧客を抱えている。顧客が希望する限りは、現在使用しているT2000を継続して提供していく。開発体制においては、V93000とT2000の2つのプラットフォームの様々なところで融合が進んでいる。拡大するSoCテスト市場において、両方のプラットフォームを合わせても開発人財は不足しており、2023年度も人財の増強を行っていく。

- Q: 御社は本当の意味でのグローバルカンパニーを目指す、数少ない日本企業と認識している。Verigy 社統合を機にさまざまな取り組みを実践してきたと思うが、意図せざるネガティブな結果が出た時に、それをどのように克服し、軌道修正し、現在のように高みを目指していけるようになったのか。
- A: 決して平坦な道のりではなかった。2社のやり方のどちらを選ぶのか、どちらをやめるのか、という議論になりがちだが、両社の良いところを取り合う、真ん中を見つけるのではなく、新しい何かを作り出すということを、皆が知恵を出してやってきた結果が、今につながっていると思う。例えば開発では、T2000とV93000のどちらのプラットフォームを取るかの議論において、2社の開発部隊の間で摩擦が起き、非常にネガティブな状況となった。これをどう克服したかと言うと、営業やフィールド・サービス部門の意見を集約し、社内でプラットフォームを決めるのではなく、顧客にとって有益な選択をしていただくことにした。顧客が選んだプラットフォームを提供する判断により、最終的には両社が持つ幅広い市場を確保できた。生産においても、Verigy社はEMSの採用、アドバンテストは自社工場で生産と、異なるビジネスモデルに関して、長く議論が続いた。現在は互いの良いところを取り入れ、自社工場に加え、EMSの活用も図っている。EMS側の一部の部品調達状況が見えにくいという課題があったが、部品調達をEMS生産分も含め統合することで、部品が逼迫する中でも物量をカバーしている。
- Q: T2000、V93000それぞれの営業担当を同じ顧客へ提案させに行かせたのか。
- A: 顧客1社に対して、アドバンテスト側とVerigy側の営業がいたが、どちらを優先するか議論したうえで、最終的には顧客が選択した。顧客からの信頼を損なわないためにも、双方の営業を顧客に向かわせたり、社内で競争させたりはしなかった。
- Q: ジェンダーの多様性は全ての企業にとって重要だと思う。しかし半導体業界でジェンダーの多様化はとても困難だと思う。御社はどのように高めていくのか。
- A: ご指摘の通り、半導体業界では女性管理職比率が少ないという課題を抱えている。2021年度における当社の女性管理職比率は9.6%。当社はこの比率を2030年までに17%まで引き上げたいと思っている。業界内では当社を上回る比率の会社も存在し、当社も女性管理職比率を高める努力を継続することで、女性管理職数を増やしていきたい。

以上

※本資料に記載されている内容は、サステナビリティ説明会の質疑をもとに当社の判断で要約したものです。また本資料には、将来の事象についての、当社の現時点における期待、見積りおよび予測に基づく記述が含まれております。これらの将来の事象に係る記述は、当社における実際の財務状況や活動状況が、当該将来の事象に係る記述によって明示されているものまたは暗示されているものと重要な差異を生じるかもしれないという既知および未知のリスク、不確実性その他の要因が内包されており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。