

# Value Creation



## Contents

- |    |                  |    |               |
|----|------------------|----|---------------|
| 24 | 価値創造プロセス         | 29 | 人的資本：CHOメッセージ |
| 25 | 研究開発資本：CTOメッセージ  | 31 | 財務資本：CFOメッセージ |
| 27 | 顧客関係資本：CCROメッセージ | 33 | 製造資本：CPOメッセージ |

# 価値創造プロセス

## 価値創造のドライバー

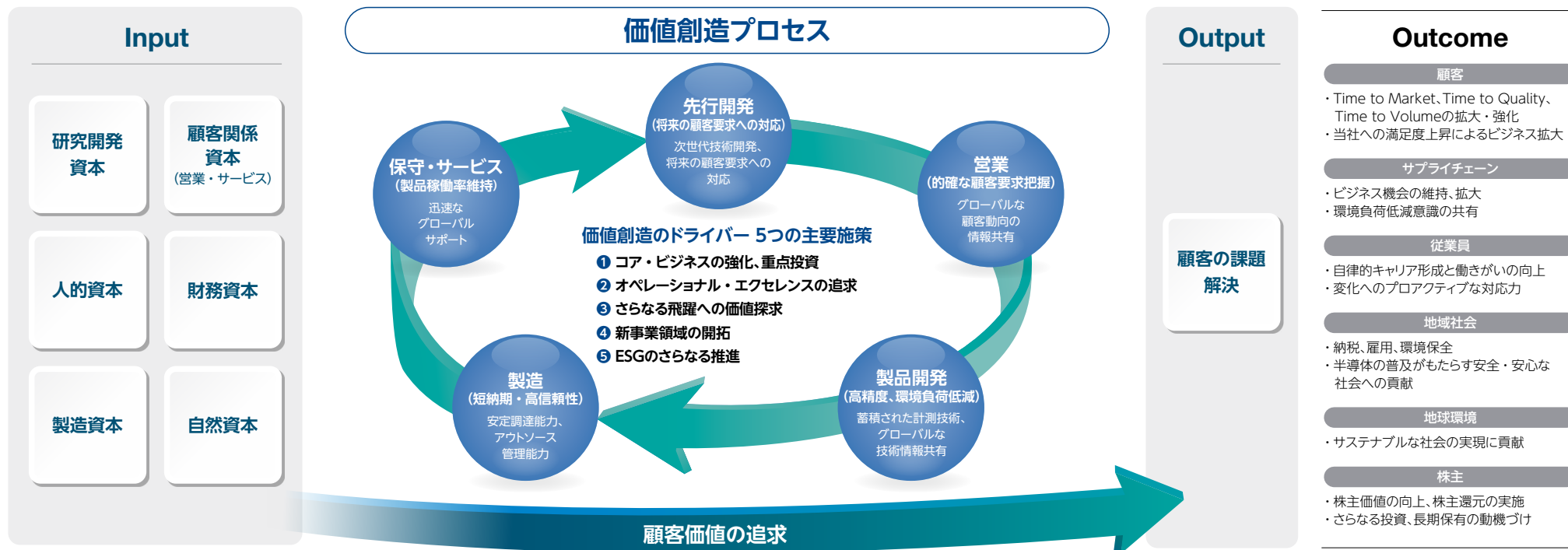
当社では、デジタル革命などを背景に半導体テスト市場が中長期的に大きく成長することを見据え、「グランドデザイン」および「中長期経営計画」を経営の中軸に据えています。その中で、特に注力すべき5つの経営課題を戦略に掲げ、そこに財務および非財務資本を重点的に投下することで、企業価値の向上を図っています。

## 価値創造プロセスの基礎を成す企業文化

当社は、グループ社員全員が共有すべき企業文化として、パーパス&ミッションやビジョン、コア・バリュー等で構成される「The Advantest Way」を定めています。これらは当社従業員がその能力を最大限に発揮し、グランドデザインを達成するための基礎を成すものでもあります。

## アウトプットは「顧客の課題解決」

当社はテスト・システムをはじめとする各種製品やソフトウェア、サポートやサービスを提供していますが、それらはいくまで手段です。当社が目指すのは、私たちの「先端技術を先端で支える」ソリューションを、顧客における問題や課題の解決に役立てていただき、アウトカムとして顧客および社会にとっての価値を創造していくことです。



## The Advantest Way

**Purpose & Mission**

先端技術を先端で支える

**Vision**

進化する半導体バリューチェーンで顧客価値を追求

**Core Values**

INTEGRITY

## 研究開発資本：CTOメッセージ



経営執行役員  
CTO(Chief Technology Officer)  
**Juergen Serrer**

### 長年かけて築いたテスト資産の アドバンテージ

当社は1960年代末に半導体テスト・システムの開発に着手、1985年には世界市場シェア第1位を獲得し、その後40年近くにわたり市場をリードしています。当社には長年にわたり築いてきた、さまざまな種類の半導体をカバーする豊富なソリューション・ポートフォリオや、テスト・プログラムやノウハウなどの膨大な資産があります。また、テスト・システムは将来のテストニーズに必要なスペックを先読みして設計されており、ユーザーは1つのシステムを10年以上使い続けることができます。これらはユーザーにとって、当社のテスト・システムを使い続けるインセンティブとなり、当社の競争優位性に大きく効いています。

加えて、当社には顧客のテストプラン策定を支援してきたコンサルティングの実績もあります。ハイパースケーラーと呼ばれる世界的IT企業が続々と半導体開発に新規参入する今の局面では、テスト工程の立ち上げに必要なソリューションやサービスをワンストップで包括的に提供できる当社の価値は一層増しています。

### 顧客との議論が技術力を鍛える

当社は顧客の課題解決を起点に物事を考え、顧客の期待に技術で応え続けてきました。技術開発は製品ライフサイクル、機能、性能、デリバリー時期、コスト等、複数の要因が複雑に絡み合い容易ではありません。当社はコア・バリュー「INTEGRITY」に込められているとおり、Trust

(信頼)とRespect(尊敬)をベースに顧客と議論を重ね、顧客の課題にNumber Oneのソリューションを提案します。お互いの技術力と信頼関係が、深い議論を通じて的確なソリューション開発へと導き、その成果が各々の技術力と信頼関係を強化するという循環が、当社の強固なビジネス基盤の一因となっています。

スイッチングコストの高い半導体テスト市場にも、新興勢力が時折参入してきます。しかし当社には顧客との長年にわたる信頼関係があり、テストニーズの把握や、ニーズに応える要素技術の開発で常に彼らの先を行っています。また、当社はテスト・システムに特化した専用の半導体を自ら開発しており、先端半導体向けのテスト・システムにおいて性能面で圧倒的な差をつけています。

### テスト・システム開発におけるクロス・ファンクショナル・アプローチの優位性

半導体ビジネス、とりわけSoCのビジネスは状況が頻繁に変化し、そのテスト技術開発には不確実性が伴います。当社の主力製品であるテスト・システム「V93000」の開発では、プロジェクトの最初のタスクとして、業界や顧客を徹底的に研究し、彼らの最大の課題が何かを定義し、課題解決の戦略を策定します。ここではマーケティング部門と顧客担当営業が主導的な役割を果たします。課題定義にリソースを注力することで、下流工程での戻りを抑制し、プロジェクト全体の工期は相対的に短くなります。また、顧客を早期に深く理解することは競合に対する差別化要因にもなります。

## ▶ 研究開発資本：CTOメッセージ

とはいえ、その後状況が大きく変化してしまうことが往々にあります。策定した戦略はプロジェクトの期間中継続的に見直し、変化に際して早急にソリューション・ポートフォリオや技術ロードマップを組み替えます。ここでは変化に速やかに対応することが優先されます。

これらのタスクや対応に限られた部門が担うのは限界があります。プロジェクトでは開発部門だけでなく、マーケティング、試作、量産立ち上げ、顧客サポートなど、製品のライフサイクルに関わるすべての部門から、プロジェクトに適切なスキルや経験を有するメンバーが「クロス・ファンクショナル・チーム」を編成します。性能、コスト、納期などのトレードオフを突き詰めていくと、それらの部門の境界は曖昧になり、顧客の課題解決に立ち向かうワンチームとなります。組織がサイロ化になりがちなウォーターフォール式的開発プロセスでは難しい、クロス・ファンクショナル・アプローチの優位な点です。

## 人財育成制度と企業文化が 技術力の源泉

最先端のテスト技術はさまざまな理論やノウハウの集合体であり、その開発は社外から装置やソフトウェアを導入することでは到底実現できません。それを支えるのは結局のところ人であり、顧客のニーズを深く理解しソリューションに落とし込むことのできる人財の育成がとても重要です。以前の当社の人財育成は「先達の背中を見て学ぶ」、いわゆるOJTが主であり、それはそれで重要ですが、それだけではスピードが速い技術進化についていくことは困難です。現在の当社は、世界中でエンジニアの教育を進めるために、

その成長段階に応じた基礎教育プログラムを実施しています。研究開発プロセスの重要なステップではデザインレビューを実施し設計品質の早期向上を図っていますが、ここでは「マイスター」と呼ばれる専門分野に優れたエンジニアが参加し、若手の指導育成もあわせて行っています。また、目に見えにくいものですが、社員が上下の隔たりなく自由に議論し、若手社員にも権限を与えて挑戦を促し、失敗しても責めることなく糧とする社風があります。この独自の制度と企業文化が人を育て、当社の強さを作り出しています。

当社には、ドイツのポブリンゲン郡と群馬県にテスト・システムの主要開発拠点が 있습니다。新しいアイデアを取り入れた製品を開発するために、その両地点間で定期的にテクノロジー・エクスチェンジ・ミーティングを開催し、開発のヒントを多々得ています。実際、ドイツが開発を主導している当社のフラッグシップ機「V93000」には、日本で開発した部品やソフトウェアも採用されています。こうした技術交流による開発の融合は、この2拠点間だけでなくアメリカや他の拠点間でも行われています。また、仙台にある研究所や、ドイツや日本など世界各地の大学での寄付講座にて基礎研究も推進しています。ここでの研究成果からテストの先行要素技術開発につながるものもあり、製品の競争力強化に寄与しています。



ドイツと日本の共同開発によって実現した、テスト・システム「V93000 EXA Scale」のテスト・プロセッサ

## AIの商機を捉える

現在、テストビジネスにおけるAIの存在感が急速に大きくなっています。ChatGPTに代表される生成AIが今後さまざまなアプリケーションに実装され社会に普及していけば、テストビジネスのドライバーとしてスマートフォンに匹敵するまで成長することが期待できます。当社は、生成AIのプロセッサの大手各社と長年にわたるビジネスの実績があり、AI関連半導体のテストで市場をリードするポジションにいます。引き続き顧客とのエンゲージメントを深め互いに成長するとともに、半導体テストを通じてAIの社会実装に貢献していきます。

また、AIは半導体そのものにとどまらず、半導体産業をも変革するポテンシャルを持っています。バリューチェーン全体からデータを収集・解析することで、プロセスのどこをどう改善すべきかがたちどころに分かるようになれば、半導体の生産性は劇的に改善します。幸いにも当社が扱う半導体テストのデータは、半導体プロセスに関するあらゆる情報が凝縮されている宝の山でもあります。そのデータを活用するには、テスト・システムだけでなくソフトウェアの力も必要です。当社は、半導体プロセスのリアルタイムな機械学習を可能にするソフトウェアとサービスの集合体「Advantest Cloud Solutions™」を立ち上げ、先端半導体の顧客を中心に提案中です。このような取り組みを重ねることで、AIがもたらすかもしれないあらゆるビジネス機会を確実にとらえていきます。

## 顧客関係資本：CCROメッセージ



経営執行役員  
CCRO(Chief Customer Relations Officer)

中原 真人

### 半導体業界の分業化に即した 独自の顧客関係資本

半導体バリューチェーンは分業化が進み、設計を担当するファブレス、ウェーハ製造を担当するファウンドリー、パッケージングとテストを担当するOSAT(Outsourced Semiconductor Assembly and Test)がそれぞれ別の会社であることも少な

くありません。当社のテスト・システムの多くは、量産工程を担うファウンドリーやOSATに設置されます。テストはその上流の設計評価段階から始まっており、ファブレスで使用したものと同一テストを量産用途でも使用することで、設計時のテスト・プログラムやデータを活用し新製品の量産をいち早く立ち上げることが可能になります。一方で、ファウンドリーやOSATには、自らが保有するテスト・システムの稼働率を向上させたいというインセンティブが存在します。テスト・システムのビジネスでは、ファウンドリーないしOSATと1対1で話を進めるのではなく、ファブレスも含めた各社の意向を調整し商談をまとめあげる必要があります。加えて、半導体サプライチェーンはグローバルに広がっていて、ファブレスは北米でファウンドリー・OSATはアジアという具合に、各社が地理的に離れているケースが往々にしてあります。

当社では、ファブレスを担当するアカウント営業と、ファウンドリーやOSAT等を担当するアカウント営業、さらにはマーケティングやBusiness development、顧客を現地でサポートするシステム・エンジニアやフィールド・サービス、さらには開発も加わり、地域横断でチームを組みます。アカウントチームが持つ顧客の体制やテストニーズの情報に加え、マーケティングからは市場や技術の動向、Business developmentからは顧客ニーズに対する当社のソリューションの特長が情報提供され、それらを総合してファブレスとファウンドリー／OSAT双方の要求を満たすソリューションを提案します。このグローバルかつシームレスなサポートこそが、他社の追随を許さない顧客関係資本の確立の源泉です。

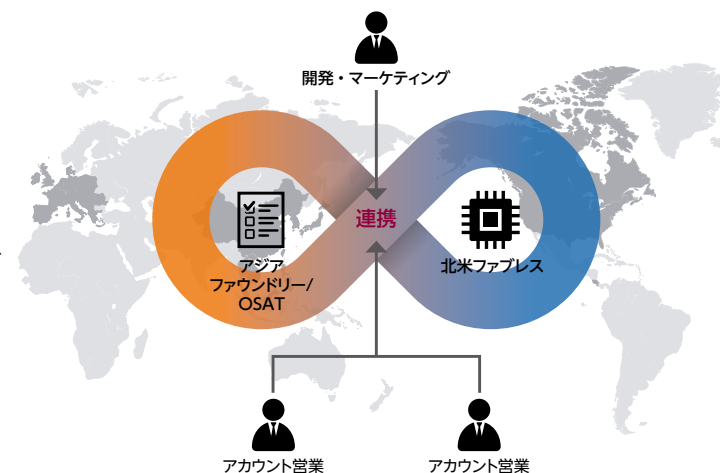
当社もかつてはIDM(Integrated Device Manufacturer)のビジネスが中心でした。2011年のVerigy社買収後、同社のファブレス／ファウンドリー／OSATに対するビジネスのノウハウと、買収により拡充された製品ポートフォリオおよびサポー

ト体制、そして顧客の困りごとを解決しようという両社に共通した企業文化のシナジーにより、バリューチェーン分業化のトレンドをうまくつかむことができました。

### 信頼関係構築がすべての活動の原点

当社のアカウント営業はハードウェアやソフトウェアの販売に加え、テスト・プログラムの作成、テスト・システムの設置、故障修理の手配など一連のプロセスに関わっています。顧客の声を漏らさず聞き、結果にコミットすることで顧客満足度を高めるのが営業の役割です。そうしたコミットメントの積み重ねが、顧客との信頼関係構築、そして顧客関係資本の強化につながっていきます。

お客さまとの信頼づくりのために、担当者レベルだけでなくトップをはじめあらゆる階層で信頼関係を作っています。一つの商談で複数のお客さまが関係する場合にはすべての関係者に対して信頼関係を作ります。また、受注は営業だけで獲得できるものではありません。社内関係部署の協力が必要に



▶ 顧客関係資本：CCROメッセージ

なるため、とりまとめ役である営業は社内でも良い信頼関係を持つことが重要となります。

## 競争力強化につながる人財育成

セールスパーソンに求められる能力は、①顧客の要求を正しく理解し、社内にフィードバックする能力、②顧客や社内関係者と協議しながら、顧客にとって最も価値のあるソリューションを組み上げていく能力、③顧客に対し我々のソリューションがもたらす価値を正確に伝え理解していただく能力が挙げられます。それらを実践するには、当社製品や技術を理解するだけでなく、半導体および半導体テスト市場の動向を調査分析し、顧客の製品やテスト戦略の情報収集に努め、顧客の組織体制と意思決定フローを把握し、時にはタフな交渉をこなしていく必要があります。そうした経験を積み重ねることで、顧客のリクエストの背後にある真のニーズを見極め、性能・コスト・納期のトレードオフの中で最適解にたどり着くことができるようになります。

当社ではセールスパーソン向けにさまざまな研修や能力アップの機会を設けています。能力が属人的になるのを防ぐために、部門内で過去から蓄積してきたノウハウを共有することで営業力の底上げを図っています。また、市場やテスト技術の動向を収集・分析するマーケティングや、幅広い当社製品群の販売推進策を立案するBusiness Developmentなどと頻りに情報交換をしながら、顧客価値を提案するための能力向上を目指しています。

## お客さまの困りごとを解決する

当社は、半導体に関する市場調査会社TechInsights社が2023年5月に発表した顧客満足度調査において、4年連続

で半導体製造装置メーカー顧客満足度第1位を獲得しました。また、半導体製造装置（ラージサプライヤー）部門の「10 BEST Suppliers」を35年連続で受賞しました。半導体の先端技術を支える世界中の製造装置企業がノミネートされる中、私たちとお客さまとのエンゲージメント構築に対し第三者機関から最高の評価をいただきました。

調査において当社が高い評価を得ているのは、信頼度、技術リーダーシップ、パートナーシップ、コミットメントといった項目です。しかしセールスパーソンが日頃から意識していることはもっとシンプルに、顧客の困りごとの解決に真摯に取り組むことです。その取り組みを分解すると、言葉遣いや商談の進め方など一つひとつは当たり前のことが大半です。しかし、それらを真面目に取り組むことにより、顧客との信頼関係が形成され当社の顧客関係資本につながっていくと考えています。

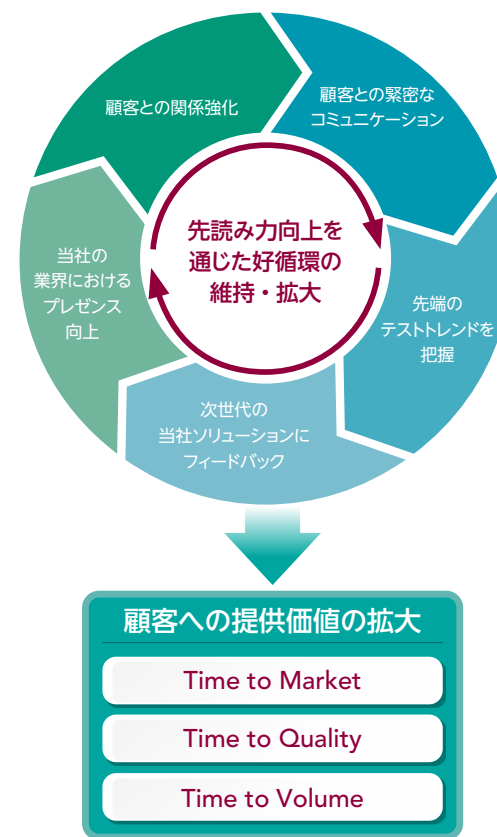
顧客の課題解決に寄り添う真摯さは、長年の事業活動の成果として当社の文化のようなものになっています。しかし当社はこれを所与のものとして安住するのではなく、当社が大事にすべき価値観としてさらなる定着を目指しています。その活動がThe Advantest Wayであり、人的資本の項で詳しく述べるコア・バリュー「INTEGRITY」です。

## 顧客やパートナー企業をつなぐ「声」

当社は毎年5月頃、顧客有志による組織との共催で、ユーザーグループ会議「VOICE」を開催しています。世界各地の顧客やパートナー企業が一堂に会し、技術プレゼンテーションやワークショップなどを通じて最新のテスト技術動向と当社テスト・ソリューションの情報を共有するイベントです。技術進化と品種展開のスピードが著しい半導体業界において、テストに関するノウハウを社内に囲い込むよりも他社と互いに交

換することでビジネスを早く前に進めよう、という半導体業界の共通認識が背景にあります。また、当社と顧客、ユーザー企業とが互いに交流し関係構築する場としても機能しており、当社の顧客関係資本強化にもつながっています。

コロナ禍の時期は、VOICEも開催中止やバーチャル開催限定を余儀なくされました。しかし2022年にオンサイト開催が復活して以降、2022年と2023年の2年連続で過去最高の来場者を記録しました。VOICEはこれからも、当社と顧客、パートナー企業をつなぐ「声」として続いていきます。



## 人的資本：CHOメッセージ



経営執行役員  
CHO(Chief Human Capital Officer) &  
CCO(Chief Compliance Officer)

**Keith Hardwick**

### 人的資本経営の重要性

当社は、経営理念「先端技術を先端で支える」を体現する会社であり続けることを目指し、中長期経営方針「グランドデザイン」を策定し、それを実現するための戦略課題に取り組んでいます。これらの戦略課題実現にあたっては、人的資本、研究開発資本、製造資本、顧客関係資本等の整備、強化が必須です。人的資本は、これらの資本の基盤となるものでもあります。したがって、当社の人事戦略は、経営戦略と密接に結びついたものである必要があります。

そのため当社は、人的資本の総合力を高めるべく、「個人の力」と「組織の力」を両輪として、さまざまな取り組みを進めています。

### 個人の力を高める

まず、「個人の力」では、能力開発に一層力を入れていきます。当社では、「Advantest Development Framework」において、従業員に求められる能力を「基礎スキル」「高度スキル」「管理職スキル」「役員/上級管理職スキル」の階層別に定めています。このフレームワークに基づき、LinkedIn、Franklin Covey、Udemyという3つのe-learning・プラットフォームを用意し、従業員の自発的な能力開発をサポートしています。また、各種の社員研修だけでなく、次世代、次々世代の経営人財の育成を図るため、選抜研修も強化しています。

2023年には、「人財育成基本方針」を制定し、当社が、人財を当社の持続的成長に不可欠な人的資本としてとらえ、人財の育成は人的資本への投資であることを示しました。育

成により高めた「個人の力」とこれを活かす「組織の力」の両輪が従業員エンゲージメントを高め、当社の価値創造を押し進めると確信していることに加え当社が、人財開発フレームワークに基づき、積極的、継続的かつ公正に人財の育成に取り組むことを明記しました。

必要な人財の確保としては、世界を俯瞰し、必要な地域で必要な人財を採用できるよう活動を強化し、新卒採用だけでなく、キャリア採用も積極的に行っています。また、優秀な従業員、特に優秀なエンジニアが当社に残ってもらえるよう、リテンションのための株式報酬制度も実施しています。

### 組織の力を高める

当社では、2019年にThe Advantest Wayを改定してから、コア・バリュー「INTEGRITY」浸透の取り組みを進めてきました。そのきっかけは、2011年のVerigy社統合にまでさかのぼります。この統合は、当社にとって大きな転換点でした。現在では、従業員の6割以上が日本以外で働き、異なる文化・背景を持つ人財からなる会社となりました。あわせて、グローバルでのジョブレベルの統一や、連結業績で変動するグローバル・ボーナス制度導入などの変更も実施し、クロスボーダー、クロスファンクショナルなオペレーションを支える経営基盤を強化してきました。

次のステップとして、グローバル企業への転換を促すべく、共通の企業文化の構築に取り組みました。当社には従来から「本質を究める」という行動指針があり、ヒューレット・パッカード社を起源に持つVerigy社にも「HP Way」がありました。そこで、互いの精神を尊重しつつ、統合企業としてのポテンシャルを引き出す新たな企業文化を構築するため、グ

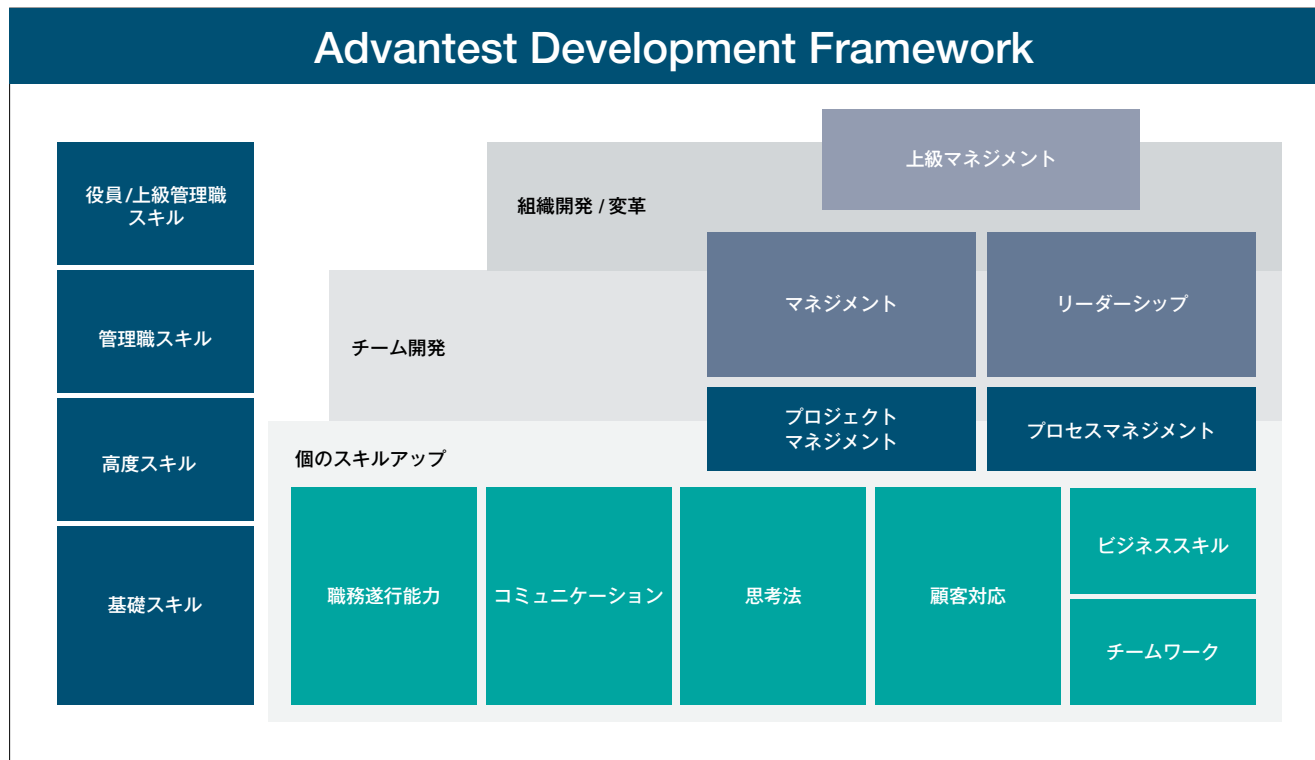
▶ 人的資本：CHOメッセージ

グローバルなチームをつくり、ブレインストーミングや議論を重ね、その結果、コア・バリューINTEGRITYにたどり着きました。

The Advantest Wayの改定後、まずは、世界中のすべての拠点、全従業員を対象にワークショップを開催し、新しいINTEGRITYを含むThe Advantest Wayの理解を深めました。2021年度には、「リーダーシップ」に焦点を当て、世界中のすべての管理職に「Leading with INTEGRITY」ワークショップを開催し、リーダーとしての成長を促しました。次に、日々の業務でINTEGRITYを体現すること、INTEGRITYを真の企業文化とすることを目指す取り組みとして、INTEGRITYを体現している従業員を、周りの従業員の推薦により表彰し称える「The INTEGRITY Award」をはじめるとともに、企業文化に確実に取り込む体制として、従来の短期的なプロジェクトではなく、Group CEOをトップとして、全世界に「INTEGRITY Ambassador」を置く体制を整えました。今年度は、「Leading and Living with INTEGRITY」をキーワードに、「リーダーシップ」「人材開発」「表彰制度等」「エンゲージメント」そしてこれらについての「コミュニケーション」を軸に、活動の継続、深化を行っていきます。

## 両輪をつなぐもの

個人の力と組織の力の両輪をつなぐものとして、人事制度の強化・刷新にも取り組みます。目先の課題に対処するのではなく、中長期的な経営戦略に基づき、5年後、10年後にアドバンテスタがやりたい姿のために今必要な人事制度は何か、という観点から考えていきます。例えば、日本では、Human Capital Strategy Initiatives (HCSI) という目指すべき人事制度の体系をつくり、順次導入を進めていきます。



\*必要に応じて現地の慣習およびルールに適応し実施されます。

今は職務に基づく等級・評価・報酬制度を管理職に導入する準備を進めています。また、年齢にとらわれずにやる気と能力のある従業員を管理職に登用するため、Management Program 1 (MP-1) というプログラムを導入します。これは管理職として求められるスキルを幅広く習得するプログラムで、完全挙手制で受講者を募集し、一定レベルに達しないと修了できません。今後は、管理職への登用はMP-1の修了を条件とする予定です。これらの新しい制度の運用から得た知見も活かし、グローバルな人事制度の変革につなげ

ていきたいと考えています。

また、人材育成等により高めた「個人の力」を最大限引き出すことが当社の企業価値向上に直結することを認識し、積極的、継続的かつ公平に人的資本に関する社内環境の整備にも取り組んでいきます。2023年に制定した「社内環境整備方針」では、The Advantest Wayは多様性に富む当社従業員をグローバルに結束したチームとする礎であることやワーク・ライフ・バランスを実現できるよう多様な働き方を受け入れ奨励し、支援することなどを明記しました。



## 財務資本：CFOメッセージ



経営執行役員  
CFO(Chief Financial Officer) &  
CSO(Chief Strategy Officer)

三橋 靖夫

### CFOとしての私の役割

2023年6月よりCFOの職務を新たに拝命しました。1991年に当社へ入社してから5年間のアメリカ赴任経験も含めて30年弱、営業・マーケティング担当としてグローバルビジネスの frontline で当社テストがどうすれば差別化ができ、

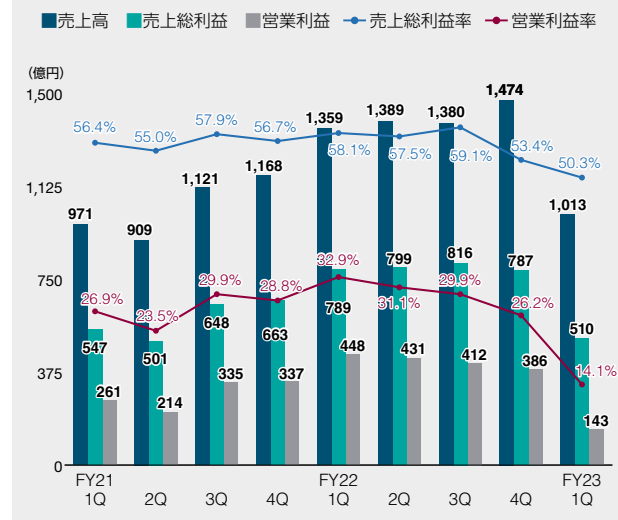
お客さまに受け入れられるかに注力してきました。そして2019年からは社長室長として、全社の競争戦略立案に関わってきました。M&A案件における当社ビジネスとの関連性・シナジー評価・投資対効果の検証や、当社のESG計画に従事するとともに、IR担当として会社説明会や海外IR活動も含めた面談を通してアナリストや投資家の皆さまとの対話も積み重ねてきました。現在はChief Strategy Officer(CSO)も兼任しており、その役割を投資やM&Aの財務分析とより密接に結びつけたいと考えています。また、財務部分だけでなくこれから要件が拡大していく非財務領域の開示においても当社の取り組みをしっかりと説明していきます。

### 足元のビジネス状況と売上総利益率(粗利率)の低下

2023年度は世界経済の低迷により最終需要が減少していることで、半導体市場においては余剰在庫や生産調整が発生しています。需要減速を受けて、当社においても減収減益を予想していますが、来年度以降に成長を見込むプロジェクトやアプリケーションへの対応に向けた投資は継続していきます。売上が減少する状況を鑑み経費等の削減を行っていきますが、主に粗利率の低下が影響し、営業利益は前年度から大きく減少する見通しです。2022年度の第4四半期では一部製品に対する棚卸資産の評価損計上もあり、粗利率は直近の四半期トレンドと比較して低下し、足元の2023年度の第1四半期でも前年同期比と比較すると大きく悪化しました。前年同期比較では、製品の販売ミックスで収益性の高い製品の売上割合が下がったことに加え、売上の絶対額が減少する中でアメリカを中心とした製造拠

点の強化によって原価の発生額が増加したことから、粗利率の低下を招きました。製品の販売ミックスによって粗利率が変動するのは、テストする半導体のタイプに応じて、当社製品の収益性が異なるためです。特に、足元ではスマートフォン需要が弱含んでおり、このアプリケーションの回復も粗利率改善の要素となります。原価低減努力は継続していますが、インフレを受けた仕入材料価格が上昇している影響もあります。材料価格の上昇に対しては販売価格へ転嫁する努力も継続しています。2023年度の粗利率は前年度から悪化する見通しですが、粗利率は収益性などビジネスの強さを示す指標と考えており、その改善には継続的に取り組んでいきます。

### 売上高/売上総利益/営業利益



財務資本：CFOメッセージ

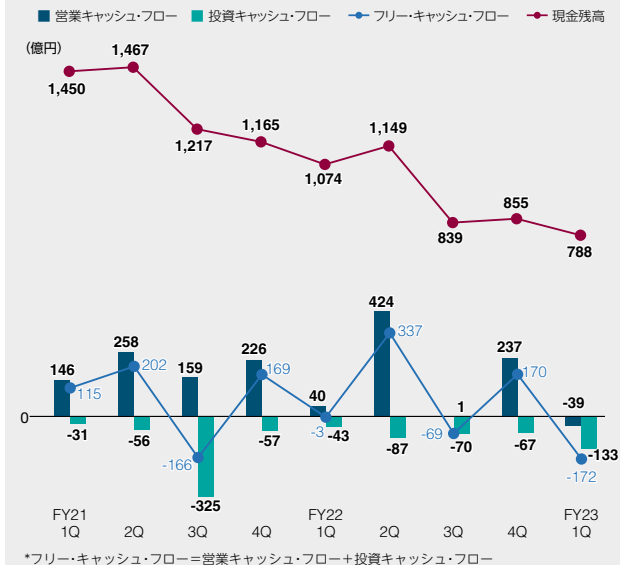
## 資金の状況

資金に関する基本的な考え方は、従来と変わらず、キャッシュ・フローの最大化を実現するために収益性・資産の活用効率性を高め、「先端技術を先端で支える」というパーパス&ミッションの実現に向けてM&Aも含めながら将来の成長・技術開発投資に資金を振り向けていくというものです。また手許資金に遊びを持たせることなく、余裕がある時には自己株式取得など株主へ還元するなどの財務施策をとります。足元の資金は、2022年度に過去最高の利益を達成しながらも、それほど余裕がある状況ではありません。昨年来より行っていた在庫の確保に向けた戦略的取り組みの影響が継続しており、営業キャッシュ・フローは在庫の増加によって利益ほど伸びていない状況です。2023年度は半導体市場が前年比でダウンすることが予想されており、在庫をうまく消費しながらキャッシュ・フローの改善に努めています。キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮化はキャッシュ・フロー最大化の大きな課題と考えていますが、足元のビジネス状況と保有棚卸資産のバランスをとりながら進めていきます。足元の資金はタイトですが、成長への投資は継続できるように、機動的な手段として金融機関とコミットメントライン契約を結んで流動性を確保しています。

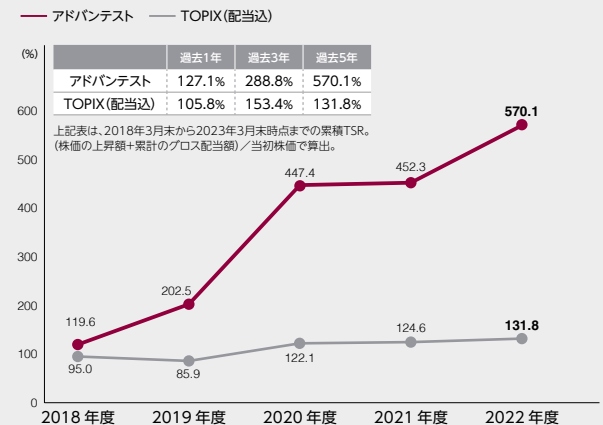
## 資本コストについて

日本取引所グループ（JPX）が5月26日に発表した「JPXプライム150指数」の構成銘柄に当社も選出されました。本指数はエクイティ・スプレッドとPBRを指標に選定されていますが、当社は両基準をクリアしています。エクイティ・スプレッドについて、JPXはいわゆるCAPMを用いて計算していますが、当社も自社の資本コストを推定する上で同様の考え方を用いています。市場リターンは多種多様ですが、当社では6%程度を見込んでいます。リスクフリーレートは日本の10年国債利回りを用いてそれほど影響がないものの、β値に関して半導体セクターは業界的に高い傾向にあり、今の状況では1.5程度を考へることから、CAPMの計算により9から10%程度が当社の資本コストになると推定しています。プラスのエクイティ・スプレッドを出すために、当社ではこの全社的な資本コストをベースに、主要事業に対して各々の事業特性に合わせたハードルレートを設定して価値創造ができているかどうかを評価しています。具体的には、企業の価値創造を測る経営指標EVAをベースにした独自の指標AVA（Advantest Value Added）を事業評価指標の一つとしており、棚卸資産や固定資産などの事業用投下資本とハードルレートと事業収益性から、価値創造の評価を行っています。AVAは導入以後、投下資本や損益管理などのやり方について議論を重ねて、当社の事業展開などに合わせて随時アップデートしています。

## キャッシュ・フロー



## 株主総利回り(TSR)の推移



## 製造資本：CPOメッセージ



経営執行役員  
CPO(Chief Production Officer)

塚越 聡一

### ハイブリッド生産方式が当社の強み

当社のものづくりにおける最大の強みは、EMS（製造受託サービス）への外部委託と、自社による生産を効果的に使い分けていることです。EMSへ委託することにより、ビジネスサイクルや市場要求に応じて生産ラインを柔軟に拡大／縮小できることや、EMSの豊富な製造技術やノウハウを活用できます。一方で自社生産では、新製品の生産ラインを速やかに立ち上げ可能であるほか、製造技術やノウハウを自社に蓄積することができます。当社では両方を比較した上で、それぞれのデメリットを把握してメリットとなる部分を最大限活かす方法を選択しています。

以前の当社は、ほぼ100%自社生産していましたが、2011年のVerigy社買収を契機に、同社が採用していたEMS生産のものづくりを学び、自社生産していた製品を徐々に外部委託生産に転換していきました。今ではテスト・システムやテスト・ハンドラの全生産量の約90%にまでEMS生産を拡大しています。それまで自社生産を追求してきた日本の生産部門の意識も大きく変化し、自社生産の拠点である群馬工場は、EMSとともに製造の全体プロセスを相互でオペレーションしていくマザー工場の機能へと大きく進化しつつあります。

### 部材調達戦略の振り返り

2021年中頃からの部材不足は、半導体サプライチェーン全体に大きな影響を及ぼしました。当社もその例外ではなく、急増する受注に部材調達が追いつかず、当社製品のリードタイムの長期化を余儀なくされました。そこで当社は、以下の戦略に基づいて、製品調達体制の強化を図りました。

- 重要なサプライヤーやEMS向けに調達責任者をアサインし、キーパーソンとエクゼクティブレベルかつフェーストゥフェースのコミュニケーションを定期的に設けパートナーシップを強化
- 購入量の多い部品についてリスクヘッジを行い、特定サプライヤーと長期購入契約を締結
- カスタム部品の汎用部品への切り替えや、部品調達のマルチソース化を推進し、調達リスクを大幅に削減
- サプライチェーンの状況を可視化し、スピーディーな決断を可能にするIT活用

パートナーシップの強化については、今回のような極めて逼迫した調達環境においても過去最高の売上高を達成できるなど、調達能力の維持向上に有効であったと認識しています。部材供給が改善した現在も、リードタイム短縮の交渉などやるべきことは山積しており、また一部の部品需要が再び盛り上がりつつある事態も十分考えられます。引き続きサプライヤーとの関係強化に努めるとともに、当社の調達機能をよりグローバルに、よりプロフェッショナルなものに進化させて、サプライヤーと当社それぞれの立場や戦略を最適解で取りまとめる交渉力の強化を図ります。M&Aで新たな企業が当社に加わる際にも、各社の個別最適に陥るのではなくグローバルかつ俯瞰的な視点で調達戦略を進めていきます。

長期購入契約については、一時的に棚卸資産増加の一因になっていますが、不良資産ではなく、むしろ在庫を持つことで顧客要求に対応することができます。調達リスク削減についても、開発部門と協力して共通化や汎用部品への切り替え、マルチソース化を進めています。加えて、昨今の地政学的動向を踏まえて、調達リスクのある原材料やその生産国についての分析も開始しました。

## ▶ 製造資本：CPOメッセージ

## IT活用はこれからが正念場

IT活用については、単に新たなツールやデジタル化を構築すればよいのではなく、先立って全社の業務フローを見直し、業務の断捨離を行った上で最適化することが必須です。ものづくりの考え方やフローを部門横断で標準化し、サイロ化した状況を解消してこそIT化の大きな効果が得られます。

当社は2022年10月に「Global Business Operations本部」を新設しました。中長期的に売上高が2022年の5,000億円台からさらに伸びていく可能性を見越して、全社グローバルで調達や製造データの可視化を進めた結果、生産に関わる多くのデータをリアルタイムで参照できる体制を構築することができました。ディスプレイ上のボタンをクリックすれば、現在の在庫の状況や今後の部材の所要量などが、世界各地の拠点から一目で確認できる、サプライヤーに対しては、各プロダクトを合計した全社の所要量をリアルタイムで伝えたい、というありたい姿にかなり近づいています。現在の活動は、リアルタイムで得たデータをもとに在庫管理、生産調整、調達交渉などのプロセスをどのように見直し、業務プロセスをどのように改革していくかという段階に入っています。これは社員のマインドセットも含めてシステム構築よりもはるかに難易度が高いと認識しており、産業界の先進事例から学びつつチャレンジを続けてまいります。

サステナブルなものづくり：  
BCP、環境配慮、人権

安定した供給体制を構築するには、部材調達だけでなく

EMSも複数確保することが求められます。それは大規模な地震や洪水といった自然災害が発生しても継続的な供給責任を果たす、BCP（事業継続計画）の観点からも望ましいです。複数のEMSに効率よく仕事を依頼するためには、先に述べた業務フローの標準化とIT活用が重要になってきます。それはM&Aによってアドバンテストグループに加わった会社のサプライチェーンにも当てはまります。共通のIT環境を導入し、いかなる状況にも対応可能なサプライチェーン管理体制を目指します。

最近、製品選定で環境負荷を重視する顧客や、率先して再生エネルギーを導入する外注先など、半導体バリューチェーンにおいて環境保護への意識が高まっています。また、サプライチェーンにおける人権も最近の大きなテーマです。当社では製造部門とESG部門が連携し、製造プロセスでの省電力や再生エネルギー導入、外注先への職場環境配慮の要請などに努めています。

オペレーショナル・エクセレンスで  
サステナブルな成長を目指す

ここ数年、部材不足をはじめとするさまざまな困難を経験して痛感したことは、ものづくりにおける最大の顧客価値は製品の安定供給だということです。製品の安定供給で最も効果的なのはさらなる工期の短縮です。工期が短縮可能となれば、受注のキャンセルや納期の延伸、構成変更による手戻りの可能性が低くなります。供給面以外にも、キャッシュ・フローの改善、工場のフロアや電力消費の削減など、多くのメリットがあります。

一方で、製品の品質を保ちながら工期を短縮するには発想の転換が必要だと思います。長年積み重ねてきたものづくりのフローをゼロベースで隅々まで見直し、EMSなど社外のリソースや知見をさらに活用し、競合他社が分かっている真似できないオペレーショナル・エクセレンスを実現することが将来的な課題です。引き続きサプライヤーやEMSの皆さまのご支援を賜り、共にサステナブルな成長を目指していきたいと思っています。

