

ADVANTEST®

自社の価値創造プロセスについて (価値創造ガイダンスより) HFLP Bコース課題

株式会社アドバンテスト

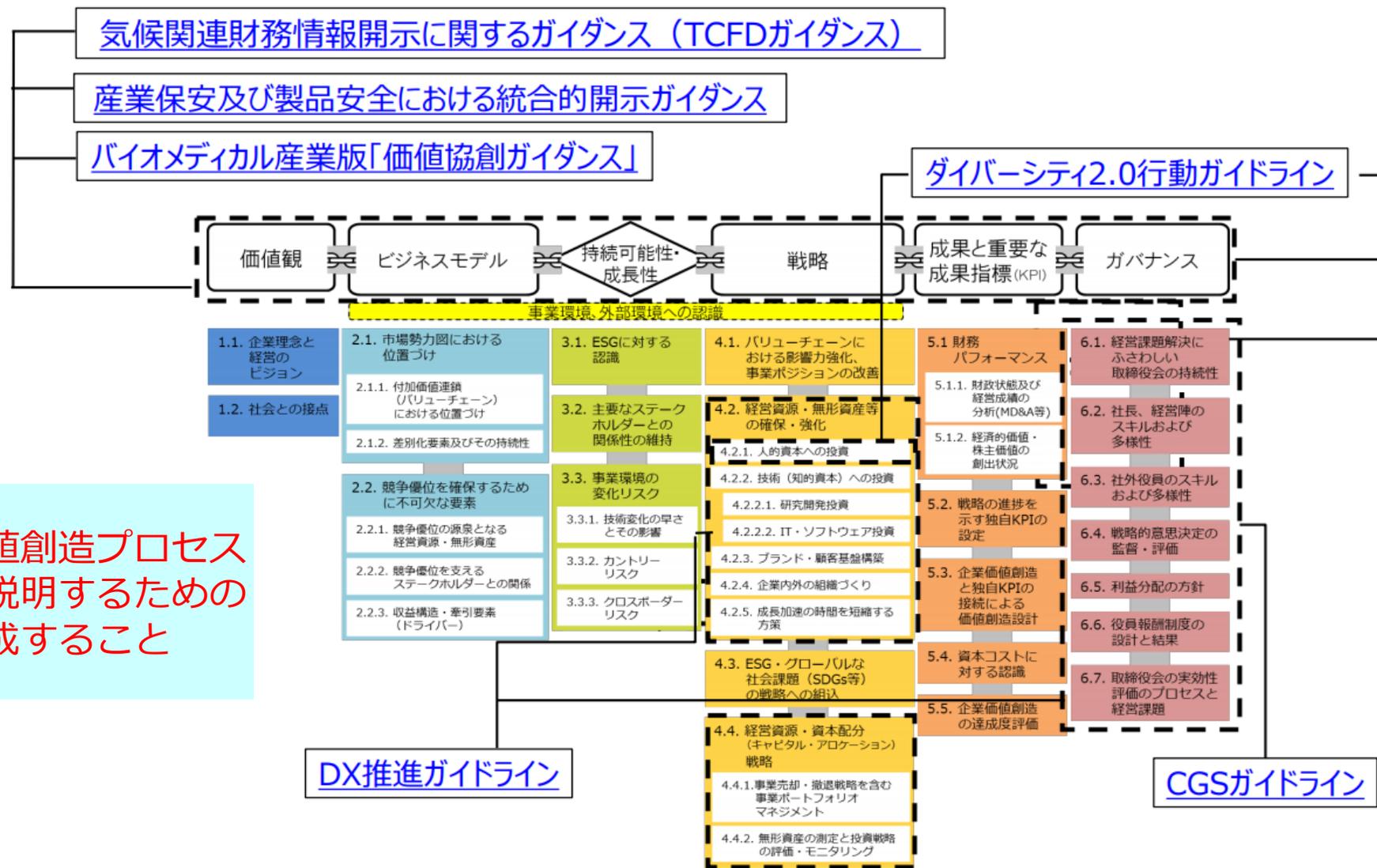
管理本部 Global Cost Management Center (GCMC)

荒木隆俊

2021/3/8

All Rights Reserved - ADVANTEST CORPORATION
CONFIDENTIAL

価値創造ガイダンス（全体像より）



＜課題＞
 自社の価値創造プロセスについて説明するための資料を作成すること

目次

1、価値観	P4 - 5
2、ビジネスモデル	P6 - 9
3、持続可能性・成長性	P10 - 12
4、戦略	P13 - 18
5、成果と重要な成果指標（KPI）	P19 - 23
6、ガバナンス	P24 - 28
7、あるべき姿について（まとめ）	P29 - 32

1、価値観

<1.1 企業理念と経営のビジョン>

○当社は、従来より企業としての経営理念を「先端技術を先端で支える」としており、行動指針としては「本質を究める」としておりました。

○2019年度にこれらを体系化し「**The ADVANTEST Way**」と致しました。

The Advantest Way の構造



円錐の上の3つの部分は当社が目指す姿、ありたい姿を示しています。一方、土台にある3つの部分は上の3つを支える基礎を示しています。

経営理念 (Mission): 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 (Vision): 我々は将来どうなりたいのか?

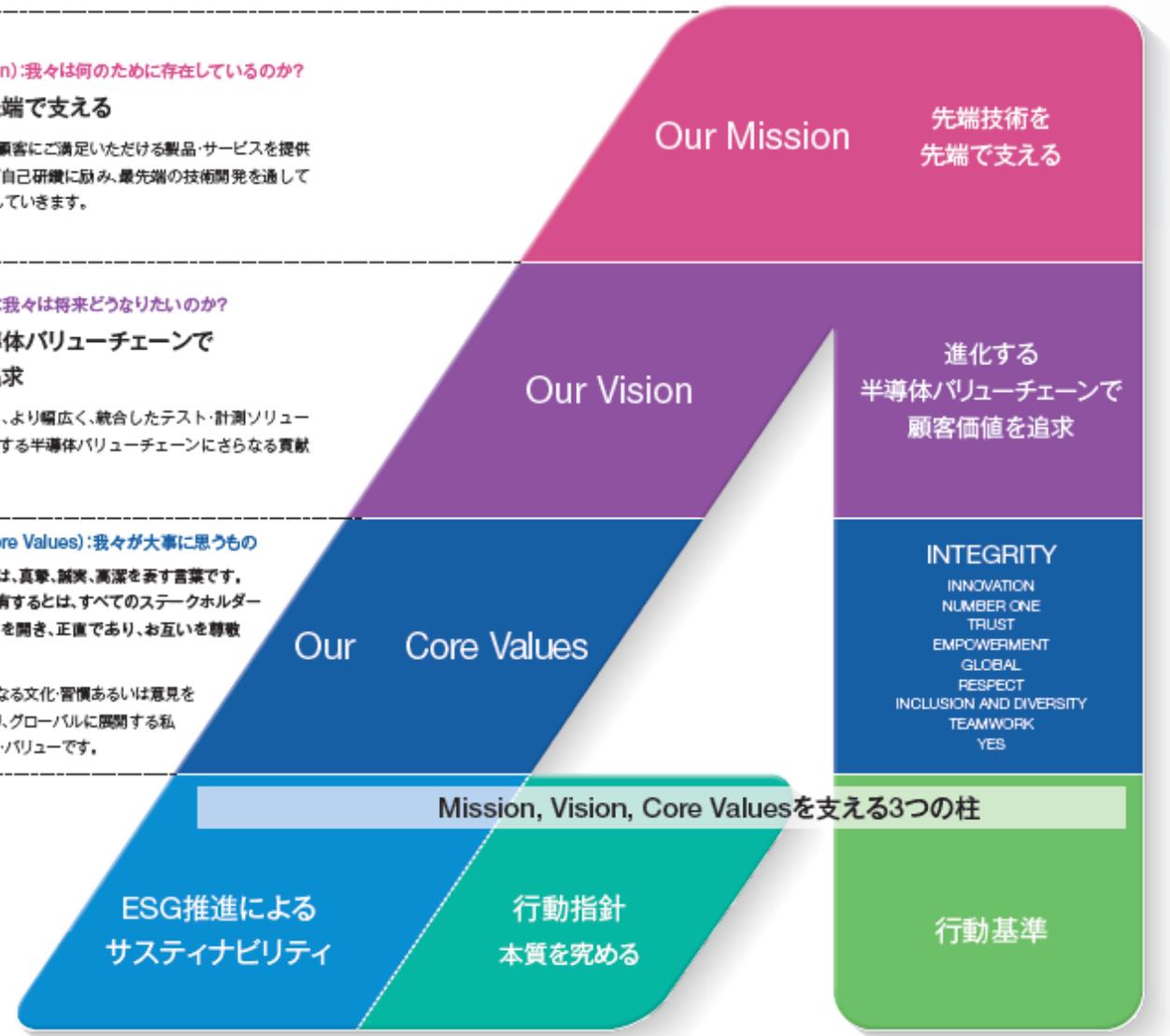
進化する半導体バリューチェーンで顧客価値を追求

私たちは、より深く、より幅広く、統合したテスト・計測ソリューションにより、発展する半導体バリューチェーンにさらなる貢献を果たします。

コア・バリュー (Core Values): 我々が大事に思うもの

- 「INTEGRITY」とは、真摯、誠実、高潔を委す言葉です。
- 「INTEGRITY」を有するとは、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す。

「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。



1、価値観

<1.2 社会との接点>

○当社は、3つの社会的重要な課題を選定し、事業を通じた社会課題の解決とESGを意識して社会とともに発展していくことを目指しています。

3つの社会的重要な課題について

サステナビリティに関する国際的ガイドラインをはじめ、CSR評価機関が重要としている社会的課題の中から、ステークホルダーとの対話を踏まえ、SDGs(持続可能な開発目標)への貢献にもつながる3つの課題を選定しました。

1. 気候変動に対する取り組み

近年、気候変動の進行が要因と考えられる異常気象や環境変化が顕著となっています。このため、気候変動への対応が、持続可能な社会の実現に対する大きな課題とされています。

2. 人権の保護と尊重

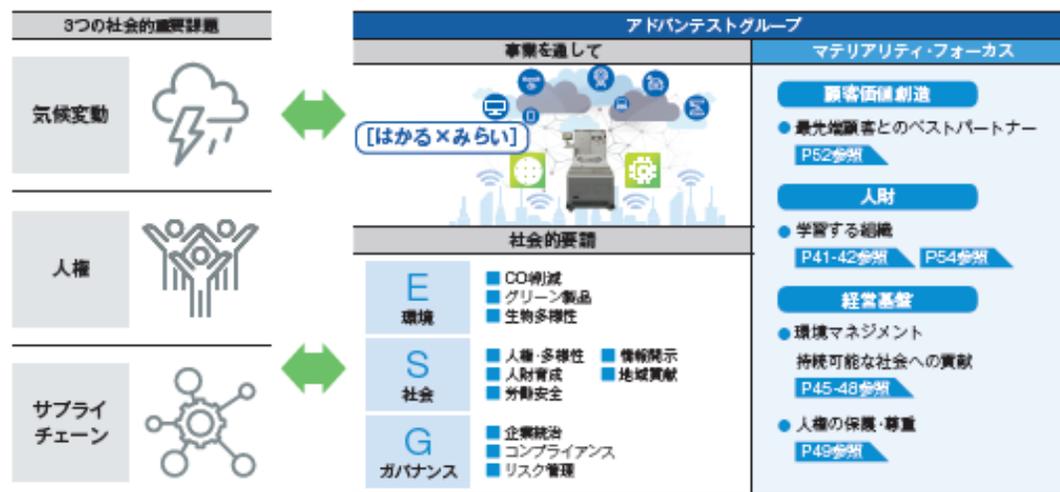
国際的な人権に対する関心の高まりを背景に、従業員や取引先をはじめとした事業活動に関係するすべてのステークホルダーの人権の尊重および適正な労働慣行の確保が求められています。

3. サプライチェーンとの協働

ビジネスのグローバル化に伴い、企業はサプライチェーン全体の人権や労働、環境に配慮した責任ある対応が求められています。責任あるサプライチェーン・マネジメントを実現するためには、公正、公平で透明性の高い取引関係に基づいて、サプライヤーとの協働による社会的課題への取り組みが重要です。

サステナビリティ活動の概要

アドバンテストでは、事業を通じた社会課題の解決と社会の要請に対して、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)に注目し、社会とともに発展していくことを目指しています。そして、気候変動への対応や人権の保護・尊重のための姿勢や行動などを重要課題として、サプライチェーンの皆さまとの協働により、社会の「安心・安全・心地よい」と持続可能な未来の実現に貢献してまいります。



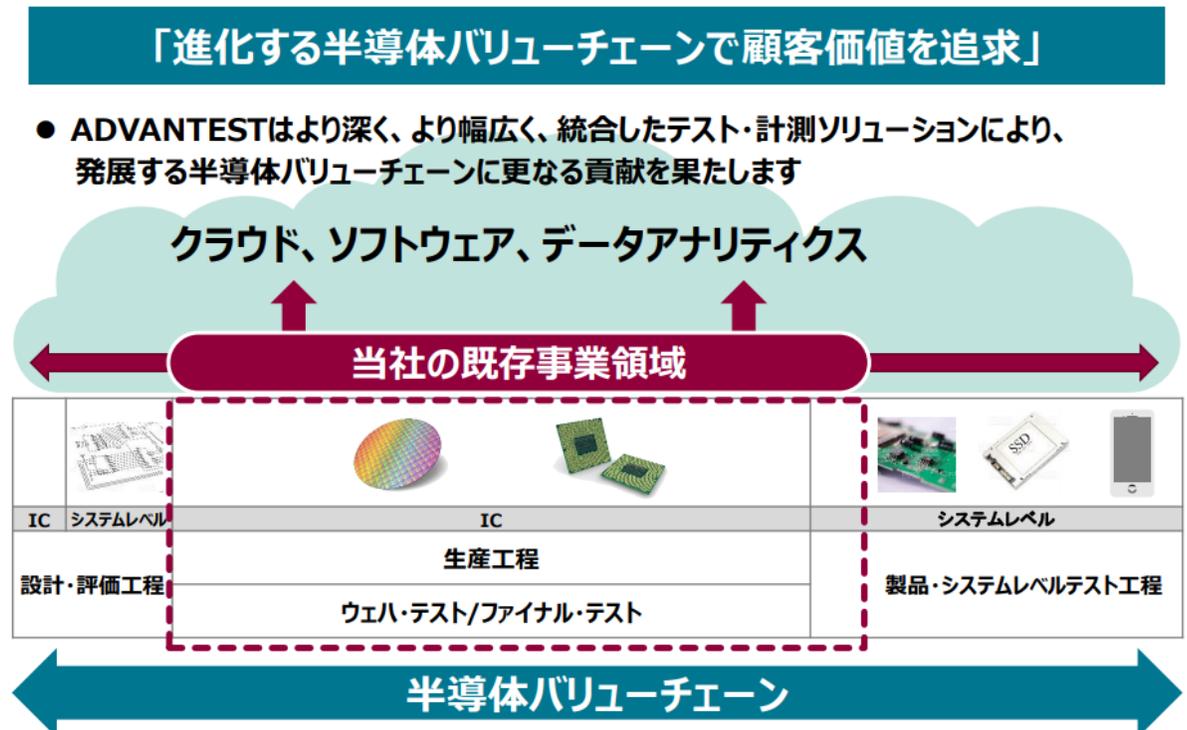
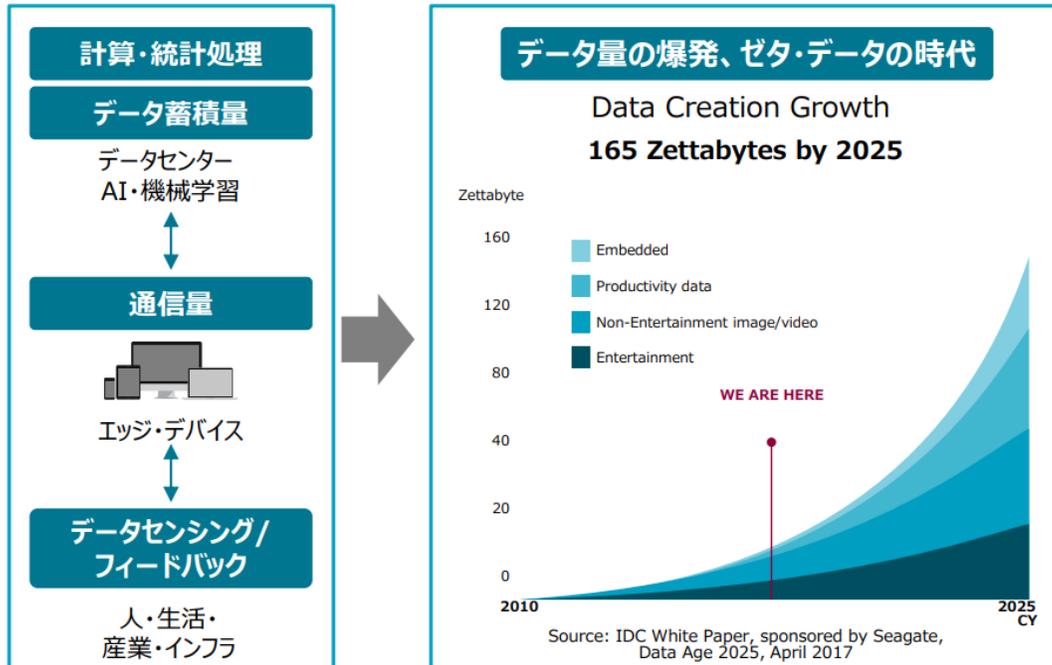
2019年5月に、国連グローバル・コンパクト (UNGC) に署名しました。
2020年4月に、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」に賛同を表明しました。

2、ビジネスモデル

<2.1 市場勢力図における位置づけ>

- 半導体市場は、データ爆発に伴い、新たな成長ステージを迎えている。
- 一方で、市場参入企業も多く、半導体バリューチェーンも進化を続けている。
- (半導体測定→システムレベルテスト等)

データ爆発：半導体市場の新たな成長ステージ



2、ビジネスモデル

<2.1 市場勢力図における位置づけ>

○当社は、半導体バリューチェーンの「試験」分野に軸足を置いており。市場は数社の寡占状態。

→ ニッチな市場で高いシェアと、付加価値率を実現している。

市場シェアの状況

■ 当社
■ 他社



○主要な競合は、米国のテラダイン社で、高い業績を残している。

<テラダイン社の業績(2020年度(CY)) ※1ドル100円で換算>

売上高:約3,121億円、営業利益:約928億円(営業利益率 29.7%)、当期利益:約784億円

<当社業績予想(2020年度(3月決算))>

売上高:3,050億円、営業利益:670億円(営業利益率 22.0%)、当期利益:615億円

⇒ 業績面では後塵を拝している (= 当社がまだ成長できる余力があるということ)

2、ビジネスモデル

<2.2 競争優位を確保するために不可欠な要素>

○競争優位の源泉として、無形資産の重要性は認識しています。

ESG経営推進の考え方



○しかし、具体的な事例を示せていないと考えます。

⇒ 今後、具体的な事例を示し、積み重ねていくことでステークホルダーの理解を得ていきたい。

2、ビジネスモデル

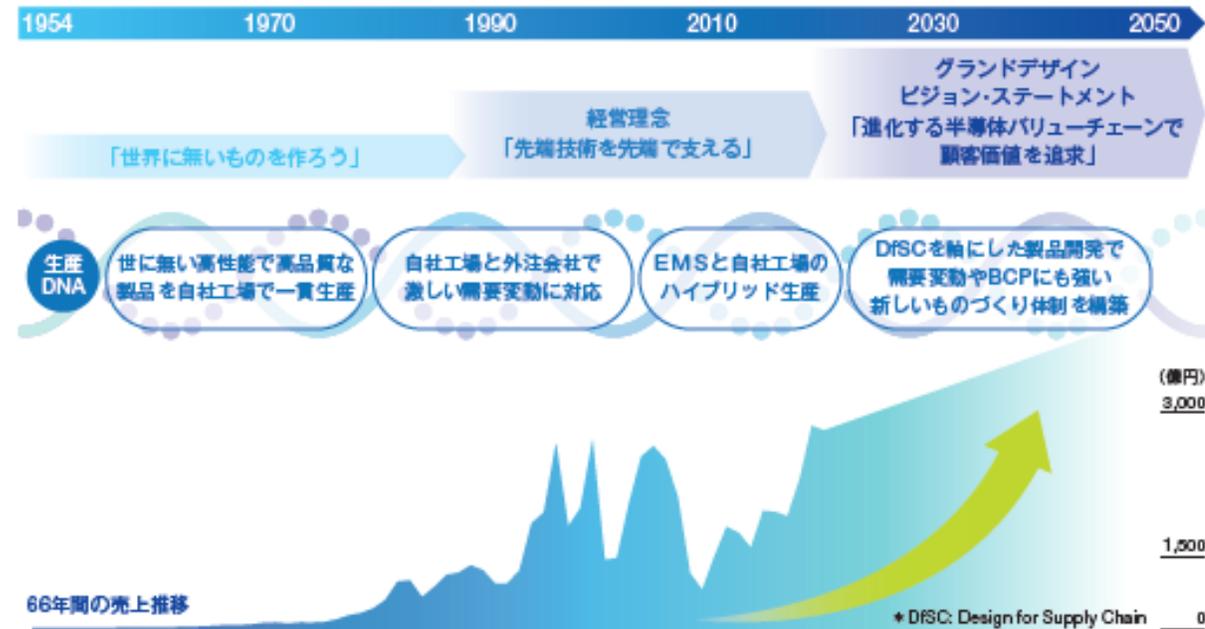
<2.2 競争優位を確保するために不可欠な要素>

○競争優位を支えるステークホルダーとの関係(サプライチェーン)

- ・当社は製造業である以上、「ものづくり」の強みにはこだわっております。
- ・特に当社ならではの「高効率なアウトソースの活用と自社製造のバランス」が重要と考え、その鍵はDFXと考えております。

グランドデザイン 達成のための 「ものづくり」は DFXが鍵。

グランドデザインが想定する売上規模(4,000億円)は、過去最高を記録した2018年度(2,825億円)の約1.5倍に相当します。この要求に応えるための生産能力拡充は、必ずしも自社工場・生産要員の増強だけを意味するわけではありません。とりわけ需要変動の激しい半導体テスト市場においては、需要のピーク時に想定される生産規模を見込んだ設備投資・人員増強は、固定費を押し上げ、損益分岐点を上昇させることに直結してしまいます。当社ならではの「ものづくり」の強みと高効率なアウトソースの活用のバランスが重要であり、その鍵は「DFX(Design for X)」にあると考えています。



3、持続可能性・成長性

<3.1 ESGに対する認識>

○当社は「The Advantest Way」において「ESG推進によるサステナビリティ」を経営指針の1つに掲げています。2019-2020年度にかけてマテリアリティを刷新し、各本部・事業部門が実行するにあたっての実務的な指針として「サステナビリティ目標23項目」を設定しました。

(吉田社長)

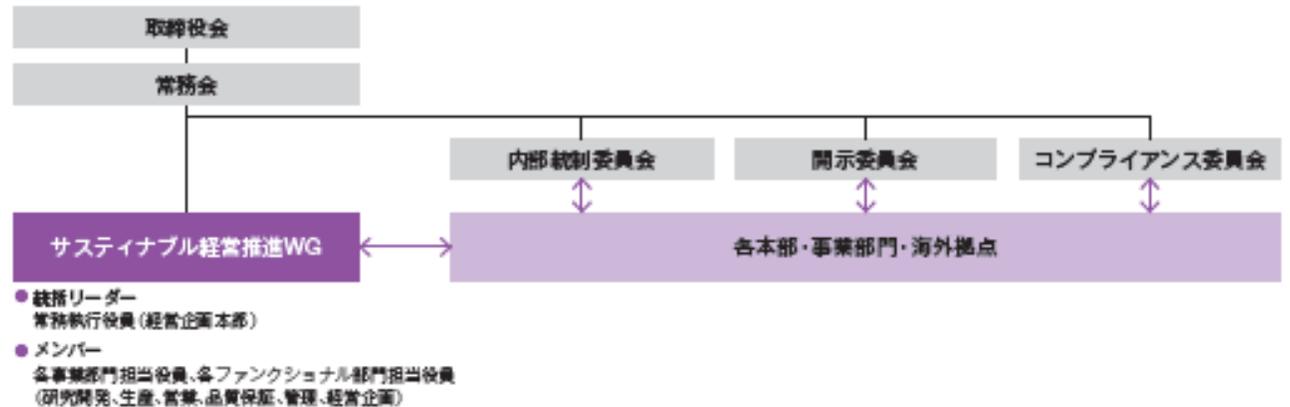


持続的発展に向けたESG経営の推進

100年企業を目指して歩み続けていくためには、お客さまや取引先、地域社会の皆さま、そして従業員といったすべてのステークホルダーに対して当社の存在価値を共有できるESG経営の実践が求められます。社会が必要とするソリューションの提供を通じて、アドバンテストが社会にどんな価値を提供できるのか、という視座を持ち、半導体の信頼性を担保することで暮らしの「安心・安全・心地よい」を支え、社会に貢献していきます。今後はバリューチェーン全体で、そこに関わる人たちの人権や働き方、地域社会や地球環境、顧客企業の環境負荷低減に向けた取り組みを強化していきます。また、「The Advantest Way」では、アドバンテスト・グループの全従業員が遵守すべき17項目からなる倫理規範を定めた行動基準を含めています。どんなに素晴らしい業績であったとしても、法令上、倫理上で問題のある行動を起こせば、一気に信用を失います。100年企業を目指し歩み続けていく上ではグループのコンプライアンス意識のたゆまぬ向上が不可欠です。

推進体制

2020年8月に「サステナブル経営推進ワーキンググループ(WG)」を新設しました。このWGは、常務会等で決定された方針や経営計画を各本部・事業部門の重点施策・戦略に展開するに当たり、ESGやSDGs関連の目標・施策を盛り込む支援を行うとともに、その活動に伴うリスクへの対応、情報開示につき、関連する委員会と連携してPDCAを回す役割を担っています。



⇒ これから活動を具体化していきます。

3、持続可能性・成長性

<3.2 主要なステークホルダーとの関係性の維持>

○主要なステークホルダーへのリターンとして、以下の通り考えています。

- 1)株主 :安定配当(配当性向30%)、高効率な資本運用(ROIC活用)
- 2)顧客 :高品質な製品・ソリューションを提供(顧客の付加価値創造を支援)
- 3)従業員 :報酬(業績に応じた報酬制度)、働きがい
- 4)サプライチェーン :ビジネス機会を逸しないように強固なサプライチェーン体制を敷く
- 5)地域社会 :納税(移転価格税制により各国での納税)、雇用、環境保全
- 6)地球 :SDGsへの貢献

⇒ 整理は出来ているものの、特に5)地域社会、6)地球、という点の具体化がポイントだと考えます。

3、持続可能性・成長性

<3.3 事業環境の変化リスク>

○当社ビジネスが半導体バリューチェーンにある以上、顧客やサプライヤーからの情報含め、IoTにおける技術革新およびトレンドについてはキャッチアップしております。

○また、半導体業界自体がグローバルな広がりがあるため、カントリーリスクおよびクロスボーダーリスクは認識しており、しかるべき対応を目指します。

<有価証券報告書の「事業等のリスク」より>

- ・半導体産業の変動リスク
- ・国際的事業展開に伴う経済的・政治的リスク
- ・顧客要求に応えるタイムリーな製品提供できなかった場合の陳腐化リスク
- ・CEO等の後継者リスク
- ・特定サプライヤ依存による調達リスク

など

⇒ そもそも「半導体」が終焉し、次世代デバイスが台頭する世の中となることが大きな脅威

4、戦略

<4.1 バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善>

○半導体バリューチェーン全体からすると、当社の位置する「試験」の領域は非常に小さく、かつ最終工程でもあるため、バリューチェーンでの影響力は限定的である。

(半導体市場)

世界の半導体市場は2020年で約44兆円、2021年度は+6.2%増の47兆円が見込まれる。(WSTS予測より)

(半導体製造装置市場)

半導体製造装置の世界販売額は2020年で約6.7兆円、2021年度は約7.4兆円が見込まれる。(SEMI予測より)

⇒ そのような中でも「測る」という得意分野を広げ、新たなバリューチェーン上の価値を模索している。

○半導体試験装置業界の中では、大手2社(当社とテラダイン社)の寡占の状況で事業ポジションとしては良いと考えるが、顧客の市場動向によっては、シェアが一気に失われる可能性がある。

⇒ 半導体を「つくる」ではなく、「測る」という付加価値をどう訴えていけるか？(稼げるか？)

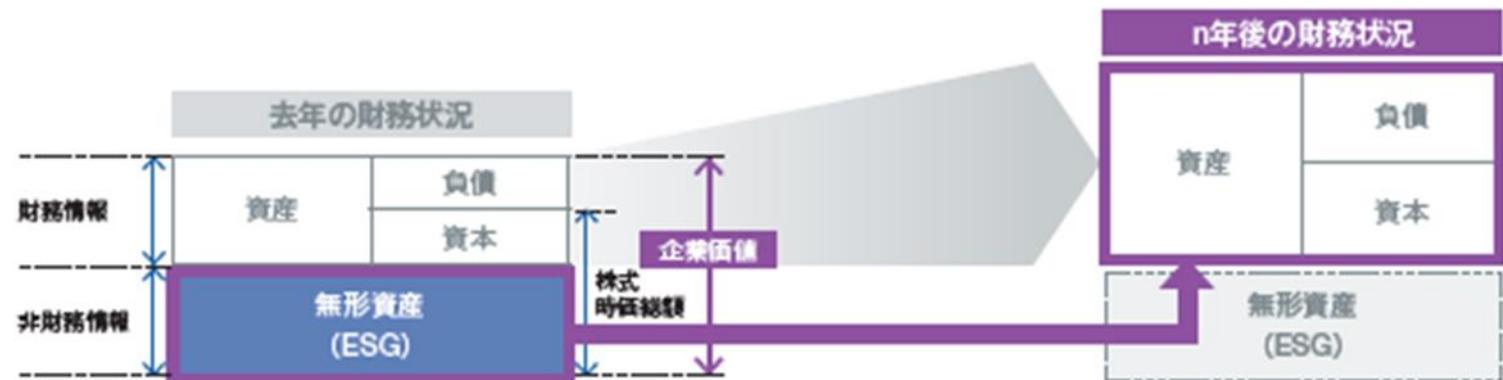
4、戦略

<4.2 経営資源・無形資産等の確保強化>

○当社は、企業価値を「財務情報で表される資産価値」と、「財務情報で表現できない無形資産価値」の2要素と考えております。

○この「無形資産価値」は、企業理念・行動規範をはじめ、中長期戦略、人財、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(S)に関する活動、社内体制などからなり、これを増大させることをESG経営の推進と位置付けております。

企業価値は、業績として財務情報で表される資産価値と、財務情報では表現できない無形資産価値の2要素からなります。後者は、企業理念・行動規範をはじめ、中長期戦略や人財、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)に関する投資や各種活動、社内体制などからなり、非財務情報によって表現される無形資産価値の増大の推進をESG経営と位置付けています。下図のとおり、ESG経営への取り組みは決して財務情報の陰にある見えない価値ではなく、中長期的には業績(財務情報)として表れるべき価値だと考えています。



4、戦略

<4.2 経営資源・無形資産等の確保強化>

○人的資本への投資

- ・当社は、企業の持続的な発展と成長を担うのは「人財」と捉え、「学習する組織」を目指しています。

○技術(知的資本)への投資

- ・当社は、企業理念(ミッション)として「先端技術を先端で支える」とし、研究開発投資は業績が悪い時期でも可能な限り継続してきました。

経営理念 (Mission) :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。

戦略特集 3 人財戦略

企業の持続的な
発展と成長を
担うのは
「人財」です。

当社の企業理念体系である「The Advantest Way」を共通の価値規範とし、グローバル人財の強化育成に努めています。

戦略特集 1 研究開発の重点戦略

半導体テストを
極める。

「はかる×みらい」技術

経営理念で掲げる「先端技術を先端で支える」は、研究開発部門にとって誇りであると同時に責任でもあります。超高精度微小電流測定から創業し磨き続ける「はかる」技術と、顧客価値向上に向けた高効率な半導体デバイス測定を実現する「みらい」の技術との融合が当社の半導体テストの価値です。今や半導体なくして私たちの暮らしや社会の「安心・安全・心地よい」をかなえることはできません。信頼性を保証された半導体が世界の隅々に行き渡る。それを支えるのが「先端技術を先端で支える」私たちの使命だと考えています。ダイナミックに変化する半導体市場において、この「はかる×みらい」の技術をベースに、リーディング・カスタマーに寄り添いコラボレーションすることで将来の事業機会をいち早くとらえ、開発計画に落とし込みソリューションを実現することが鍵となります。

4、戦略

<4.2 経営資源・無形資産等の確保強化>

○ブランド・顧客基盤構築

・半導体バリューチェーンにおいては(業界内においては)、確固たる地位を築いていると考えます。

業界No.1の優良顧客基盤

アドバンテストには、長年グローバルに築き上げてきた、IDMからファブレス、ファウンドリ、OSATに至るさまざまな業態の半導体企業ならびに大学・研究機関等との強固なパートナーシップがあります。とりわけ、先進的な半導体を手がける企業はほぼ全て当社のお客様であり、お客様とともに次世代のテスト技術に挑戦し続けています。また、韓国、台湾、中国をはじめ、今後市場の拡大が期待されるアジア地域で強いプレゼンスを持っています。

周辺機器を含めた総合提案力、グローバルサポート能力

アドバンテストは、半導体のパッケージテストに不可欠なテスト・システム、テスト・ハンドラ、デバイス・インタフェースの全てをワンストップで提供可能です。また、世界各地の拠点から、グローバルに分業化された半導体サプライチェーンをサポートします。
これらの長年にわたる取り組みをお客様に評価いただき、米国VLSIresearch社による半導体製造装置メーカー顧客満足度調査において、顧客満足度の高いサプライヤーである「10 BEST」に32年連続で選ばれています。



○企業内外の組織づくり

・業界団体として「半導体製造装置協会(SEAJ)」があり、要職を務めるなど責務を果たしています。

○成長加速の時間を短縮する方策

・2011年に競合であったVerigy社を買収した後、成長に必要な投資をM&A等により稼得しています。

4、戦略

<4.3 ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込>

○ESG経営推進として、グランドデザインで掲げた「6つのありたい姿」をベースとしてマテリアリティ設定し、サステナビリティ目標として、担当役員とKPIを明確にしています。

当社のありたい姿

- 1 テスト・測定ソリューションのNo.1プロバイダー
- 2 最先端顧客のベストパートナー
- 3 先端技術開発
- 4 業界最先端の優秀な人財の育成
- 5 学習する組織
- 6 財務KPI向上に絶えず取り組む会社



サステナビリティ目標

マテリアリティを個々の本部・事業部門における重点施策に展開しやすくするため、サステナビリティ目標を定めました。サステナブル経営推進ワーキンググループは、このサステナビリティ目標をもとに、施策の決定、KPIの設定等の支援を行います。

カテゴリ	重点戦略・テーマ	サステナビリティ目標	担当役員	KPI	2019実績	2020目標	追加/変更	社会への貢献(SDGs)	
顧客価値創造	●最先端顧客とのエンゲージメント強化 ●顧客ワークフローソリューションへの展開	顧客の安全衛生	佐々木	安全性に関する自主基準達成件数	0件	0件	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		顧客のプライバシー	藤田	情報セキュリティに関するクレーム件数	0件	0件	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
製品競争力	●コア事業への重点投資 ●積極的な開発投資の継続 ●AR/Teamによる次世代技術、ビジネス探求 ●ビジネス領域拡張、技術習得のため、MSA、Make/Buy/Partner活用推進 ●サブスクリプションビジネスモデルの探求 ●品質マネジメント(最終品質・品質向上) ●需要変動に対応する最適な生産システムの探求	製品の環境貢献	津久井	製品使用によるGHG排出量(Scope 2削減)	-	(予定中)	新規追加	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		製品およびサービス	藤田	グリーン製品自主基準クリア製品割合	100%	100%	パワダンディー拡大	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		有害物質	藤田	取引先有害物質含有標準適合	100%	100%	パワダンディー拡大	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		製品品質	佐々木	品質向上によるロス削減	2008年度比14%以下	2008年度比で半減	新規追加	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
人財	●ワークライフバランス ●安全衛生 ●ローカルSAE、R&D、Marketing人員強化 ●ダイバーシティ化の活用	コンプライアンス(製品/サービス)	津久井	製品/サービスに関するコンプライアンス違反件数	0件	0件	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		知的財産保護	藤田	知的財産に関するe-Learning受講者割合	100%	100%	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		雇用	藤田	出社: 育児休暇後の復職率	100%	100%	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		労働安全衛生	藤田	労働災害発生率(度数率)	0.2	0	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
経営基盤	●中期経営計画目標達成 ●健全な財務基盤の維持	経済パフォーマンス	藤田	売上高、営業利益率、ROE、EPS	売上高 : 2,759億円 営業利益率 : 21.3% ROE : 24.9% EPS : 270円	2018~2020(3年平均) (ベース: シナリオ)	売上高 : 2,500億円 営業利益率 : 17% ROE : 18% EPS : 170円	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17
		買収防止	藤田	独占禁止法の遵守	0件	0件	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		調達コンプライアンス	三橋	調達コンプライアンス違反件数	0件	0件	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		コンプライアンス(社会)	藤田	社会におけるコンプライアンス違反件数	3件	0件	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		サプライチェーンマネジメント(環境・人権・労働慣行・社会への影響)	藤田	新採掘物 新規サプライヤー	100%	100%	環境/人権/労働慣行/社会影響に関する新採掘項目を見直し、新規サプライヤー評価時にも適用する。新規サプライヤー採用時の利益調達方針の理解確認を強化する。	行動計画策定	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17
		紛争動物	藤田	紛争動物への対応は、お取引先に材料・部材等の調達先の透明性の確保を要請し、業務関係と連携し、お取引先とともに紛争動物情報(紛争動物情報)の調査を行いよりリスクの少ない取引を実現する	4件	全件解決	行動計画策定	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
経営基盤	●環境マネジメント ●持続可能な社会への貢献	気候変動の緩和	藤田	再生可能エネルギー電力比率	28%	2050年: 100%(Scope 2)	新規追加	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		大気への排出	三橋	GHG排出量(Scope 1+2)	33,265tCO ₂ e (-10.7%)	2020年: 30%削減 (2018年度実績比)	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
		排水および廃棄物	三橋	廃棄物リサイクル率	97%	リサイクル率90%以上	-	8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17	

4、戦略

<4.4 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略>

○事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

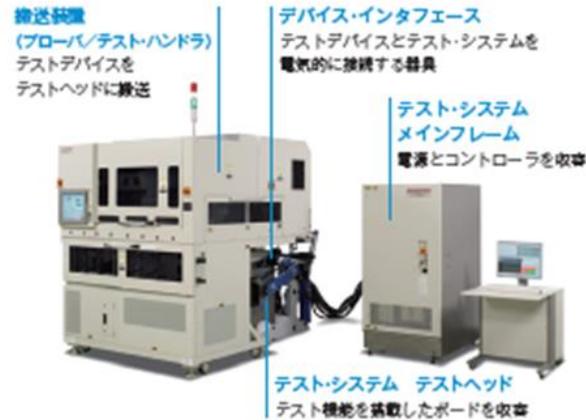
・当社の業績測定については、事業セグメント区分の下に位置するビジネスユニット単位で、資本コストを考慮したROIC測定を行っており、常務会および取締役会に報告しています。

・当社の顧客に対する「強み」は、業界No.1の製品ポートフォリオに基づくサポートと考えます。

業界No.1の製品ポートフォリオ

アドバンテストは、SoC、メモリを主に、ナノテクノロジー、システム・レベル・テストといった半導体のさまざまな品種、テスト・ニーズに対応したテスト・ソリューションをそろえています。中でも、テストの技術力が最も試されるDRAMなどの高速デバイス、コンピューティングデバイス、通信用プロセッサの量産テスト市場で、支配的な市場ポジションを築いています。

また、テストデバイスの品種変更にも容易に対応可能なモジュール構造のテスト・プラットフォームにより、お客様のビジネスをスピーディかつフレキシブルにサポートします。



・2000年に導入した当社流経済付加価値 (Advantest Value Added) を、2018年度にビジネスユニット単位で資本コストも考慮した制度「AVA2.0」に刷新しました。

⇒ 今後、このルールでの測定ルールの明確化および社内での啓発活動が重要と考えます。

○無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

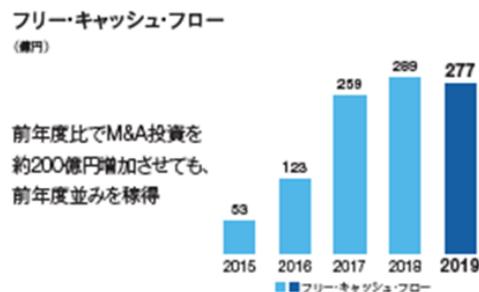
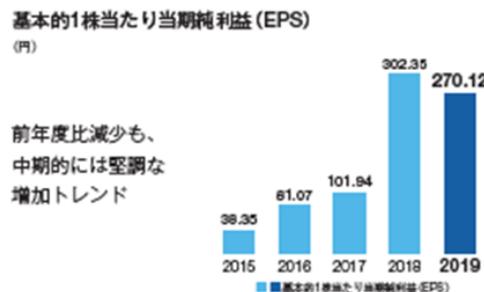
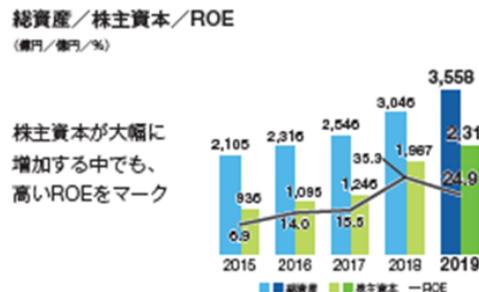
⇒ 今後の課題と認識しています。

5、成果と重要な成果指標 (KPI)

<5.1 財務パフォーマンス>

○財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)

(中長期経営方針より)



健全な財務基盤の維持

- **安定的なフリー・キャッシュ・フロー創出**
 - ・3年間で850~1000億
- **最低現金保有レベル**
 - ・短期的なリスク対応力として、ネットキャッシュ500~600億円を保有
 - ・超過資金は成長投資、M&A等の事業投資に優先的に活用

中長期的な投資による企業価値向上

- **研究開発投資**
 - ・年間300億円以上を研究開発に継続的に投資
- **M & A 投資枠**
 - ・1,000億円 ・半導体バリューチェーンにおけるソリューション拡充

・当社は半導体市場の動向に大きく影響を受け、過去、いわゆるシリコンサイクルと言われた「波」により、業績が大きく落ち込む年度がありました。
(営業損失を過去7度(1992,1993,2001,2002,2008,2009,2013)経験しています)
・このため、手元キャッシュはリスク対応として5~600億円を保有することとしております。

5、成果と重要な成果指標（KPI）

<5.1 財務パフォーマンス>

○経済的価値・株主価値の創出状況

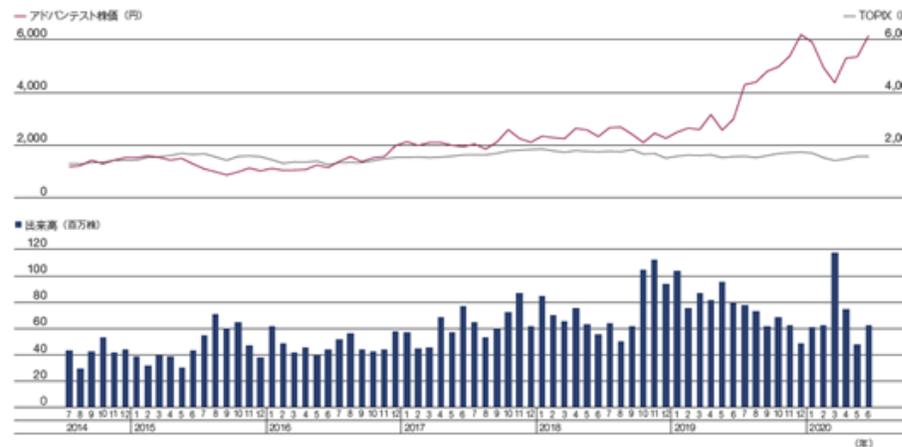
- ・当社は、半導体セクターそのものに対する期待に支えられている部分ではありますが、株主総利回り（TSR）はTOPIXを上回っており、中長期的に株主資本コストを上回るROEを継続的に出していくことが株主価値向上につながると考えております。
- ・また、当社を取り巻く業界環境はまだまだ成長過程にあるという考えのもと、**成長投資とのバランスを勘案しつつ株主還元を考慮していきます。**
- ・配当については、従業員向けの賞与と同様に半期の連結業績に連動させ、**配当性向30%として分配**します。
- ・自己株式取得については、中長期的なROEへの影響を勘案した資本状況の残高を考慮し、2020年7月には13年ぶりの自己株式取得を実行しました。

■株主総利回り (TSR)

— アドバンテスタ — TOPIX (配当込)



株価および売買高の推移



今後も引き続き、
中長期視点での株
主価値向上を図っ
ていきます。

5、成果と重要な成果指標 (KPI)

<5.2 戦略の進捗を示す独自KPIの設定>

(グランドデザイン(～FY2027))

- 成長分野へのフォーカス、顧客とのパートナーシップ強化でシェアを年1%ペースで改善
- 新規事業として、現在のコアビジネスの周辺分野の開拓

FY2017 (実績)	億円
テスト市場	3,630
当社市場シェア	36%
売上高	2,072

保守的シナリオ	
テスト市場成長率 年0%成長前提	
FY2027 (予)	億円
テスト市場	3,800
当社市場シェア	46%
既存事業	2,400
新規事業	600
売上高	3,000

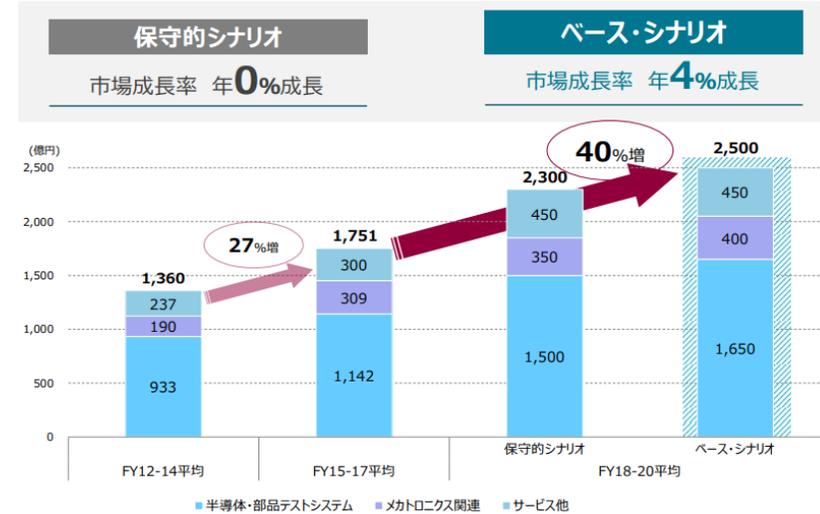
ベース・シナリオ	
テスト市場成長率 年4%成長	
●半導体と同ペースでテスト市場も成長	
FY2027 (予)	億円
テスト市場	5,800
当社市場シェア	46%
既存事業	3,400
新規事業	600
売上高	4,000

2018年4月度に、当社としては初めてとなる「中長期経営計画」を公表致しました。

(従来は、半導体業界自体の将来予測が難しく、当社はその動向に著しく左右されるため業績予測が困難でしたが、近年は比較的安定的に業界自体が推移するようになったこともあり、一定の市場成長率を前提に予測を公表致しました)

(中期計画(FY2018～FY2020))

- 2018年 総テスト市場規模予測 約4,000億円
- 成長分野へのフォーカス、顧客とのパートナーシップ強化で市場シェアを年1%拡大



(数値目標 KPI)

	FY2012-2014 平均	FY2015-2017 平均	中期経営計画 (FY2018-FY2020 平均)	
			保守的シナリオ	ベース・シナリオ
売上高	1,360億円	1,751億円	2,300億円	2,500億円
営業利益率	-8%	9%	15%	17%
ROE	-7%	12%	15%	18%
1株当たり当期利益(EPS)	-51円	74円	135円	170円

5、成果と重要な成果指標（KPI）

<5.3 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計>

○会社としてのKPIは4つ（売上高、営業利益率、ROE、EPS）としておりますが、各ビジネスユニットでは、事業利益、資本コストを織り込んだ独自のAVA指標に加え、新たにCCC（Cash Conversion Cycle）を加えました。これらは、年2回の予算会議にて全ユニットから報告され、ディスカッションされています。

○また、これらの結果指標（KGI）だけでなく先行指標（KPI）も設定しています。
（例えば、顧客満足度、納期関連指標、品質指標、従業員サーベイ、等）

⇒ KPIの設定を詳細にすればするほど、その集計や管理に時間を要し効率が悪化してしまうことがあるため、バランスが重要。

5、成果と重要な成果指標（KPI）

<5.4 資本コストに対する認識>

○2018年度から、ビジネスユニットごとに資本コストを意識したAVA2.0を導入しました。事業部門に対する分かりやすさを優先させ、単純に「ビジネスユニット資産 × 資本コスト率」としています。

○従来は、事業利益が出ていればよかったものが、資本コストを回収して「初めて合格」となることになり、ビジネスユニット長の考え方は、少しずつ全社のROEに近づいてきています。

⇒ 今後は、ビジネスユニットのコーポレート・ファイナンス・リテラシーをどう高めるか？

人財育成および啓発活動を通じて、結果として企業価値創造に繋がるように取り組んでいきます。

<5.5 企業価値創造の達成度評価>

○2018年に当社としては初めてとなる「中長期経営計画（3年）」を発表し、各年度ごとに進捗を開示しています。

6、ガバナンス

<6.1 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性>

○取締役会は月1回行われており、経営課題解決に向けた闊達な議論が行われています。

(活動実績)

■ 取締役会の活動実績

2019年度の実績

■ 「The Advantest Way」の改定

社外取締役や海外の執行役員の意見も取り入れ、取締役会でも議論しながら、当社の経営理念、ビジョン、コア・バリュー、行動指針や行動基準を明記した「The Advantest Way」を刷新しました。社外取締役からも全世界の社内の従業員に対して認識を向上させる必要がある旨のアドバイスがありましたので、認識向上のためのワークショップをワールドワイドで開催しています。

P41-42参照

■ 重要規定の見直し

取締役会規則をはじめとした重要規定の見直しを取締役会で行いました。社外取締役にはあらかじめ送付して意見を確認するというプロセスをとることにより、より適切な規定となるようにしました。

■ 内部通報制度の拡充

社外取締役より内部通報制度の拡充の提案がありましたので、匿名の通報を受け付けるようにしました。さらに社外からの通報を可能とするよう外部通報窓口を設けました。 P49参照

■ COVID-19への対応

COVID-19をめぐる当社内の状況と事業への影響について取締役会に報告し、議論を行いました。

(社外取締役の選任基準)

■ 社外取締役の選任・選定基準

当社の定める独立性判断基準に該当し、かつ次のいずれかの経歴または能力を有する者の中から、人格、他社役員の兼任状況、当社社外取締役としての在任年数などを総合的に勘案し、候補者とします。

- 弁護士などの法律の専門家
- 会社の経営に関与した経験を有する者
- 財務および会計に関する相当程度の知見を有する者
- 半導体関連業界など、当社ビジネスに関連する業界の知識や経験を有する者
- 研究、開発の豊富な経験を有する者
- その他上記各項目に準じた経歴または能力を有する者

6、ガバナンス

<6.2 社長、経営陣のスキルおよび多様性>

<6.3 社外役員スキルおよび多様性>

○取締役はそれぞれ、その分野の第一人者であり、責任を果たすに十分な知識と経験を持ち合わせております。また、多様性も担保されていると考えます。

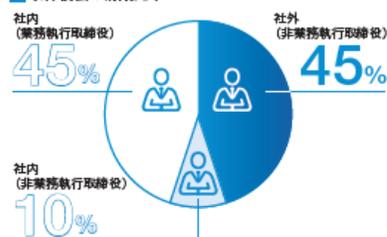
経験とスキル 該当人数

経営		3名
財務・会計		3名
半導体業界知見		7名
研究開発		3名
グローバルオペレーション		10名
法務		2名

*1 当社株保有数は2020年3月末現在

ガバナンス・ハイライト

取締役会の構成比率



取締役の在任期間(通算) 2020年6月25日現在



取締役男女比率



外国籍取締役比率



⇒ ただ、欲を言えば、半導体バリューチェーン全体に精通している方が居ないと思われる。
(コンプライアンスに偏重している感がある)

6、ガバナンス

<6.4 戦略的意思決定の監督・評価>

○毎月の取締役会において闊達な議論がなされ、適切に執行にフィードバックされています。

<6.5 利益配分の方針>

株主還元

●還元方針

- ・半期連結配当性向30%
- ・長期にわたり留保された余剰資金は、配当性向の見直し、自己株式取得等の総株主還元を検討

<6.6 役員報酬制度の設計と結果>

■ 2019年度の指名報酬委員会での主な検討事項

- 取締役および執行役員の候補者について
- 固定報酬、業績連動賞与、株式報酬の水準の妥当性と今後の在り方について
- 顧問制度について
- 取締役および執行役員の任用契約について

企業価値向上に向けた報酬の設計

■ 報酬決定方針とプロセス

取締役および執行役員の報酬については、以下のとおり、「取締役および執行役員の報酬を決定するに当たっての方針と手続」に記載しています。また、業務執行取締役および執行役員の報酬内容については、固定報酬に加え、業績に連動させた賞与および株式報酬からなり、それらの適切な割合を指名報酬委員会にて審議し、取締役会で決定しています。なお、監査等委員である取締役および社外取締役にについては固定報酬のみとなっています。

6、ガバナンス

<6.7 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題>

○当社は、取締役会の実効性評価として、毎年全取締役に対して、アンケートを実施しております。

取締役会の実効性評価

当社では、毎年3月から4月にかけて全取締役に対して、質問形式のアンケートを配布し、取締役会の実効性評価を実施しています。主な評価項目は以下のとおりです。

■ 取締役会の構成

人数、構成員の多様性、社外取締役の兼任状況など

■ 取締役会の運営

資料配布時期、資料の内容、議題の事前開示、議案の分量、取締役会の開催頻度、議長の議事進行、WEB会議・同時通訳の質など

■ 取締役会の議題

経営戦略、執行側への委任、後継者計画、報酬制度、リスク、利益相反、取締役の選解任、コンプライアンスなど

■ 取締役会を支える体制

指名報酬委員会からの答申、社外取締役への情報の提供、取締役へのトレーニング、専門家の使用など

2019年度の実効性評価についても、2020年5月の取締役会で議論を行いました。その際、取締役会の構成については適切であること、および取締役会では自由闊達な意見交換がなされていることが確認できました。一方で、今後の改善事項について、以下の点があげられました。

- 取締役会で配布する資料および説明方法
- 指名報酬委員会からの報告方法
- 社外取締役による外部専門家の活用方法

取締役会では、自由闊達な意見交換がされており、経営課題に関しては、適宜、執行役員を通じフィードバックがなされております。

6、ガバナンス

＜コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー 2020 Winner Companyを受賞＞



(写真左)吉田芳明 株式会社アドバンテスト代表取締役社長
(写真右)宮内義彦 一般社団法人日本取締役協会会長



伊藤先生よりコメント

Winner Companyに選出された、株式会社アドバンテストについて、審査委員の伊藤邦雄氏（一橋大学CFO教育研究センター長）は、「ガバナンスに対する取り組みが極めて真摯に実行されており、評価できる。取締役会では毎回3-4時間、社外も積極的に参加してフランクに活発な議論が行われている。取締役会の後押しで、はじめて中期計画で数字の目標値を定めることができたことに象徴されるように、経営トップも取締役会の価値を高く評価している。特に、同社が属する半導体製造装置業界は業績変動が大きいビジネスだが、同業界に特有のリスクや成長可能性を意識した資本コストの設定、それに基づく投資決定に工夫が凝らされている点が注目できる」と述べました。

- ・当社の取り組みを評価して頂き大変光栄です。
- ・大賞が受賞できるよう、引き続き取り組みます。

7、あるべき姿について（まとめ）

＜参考＞GPIFが選ぶ「優れた統合報告書」

2021年2月24日



年金積立金管理運用独立行政法人

GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は、国内株式の運用を委託している運用機関（以下、運用機関）に対して、「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」の選定を依頼しました。

今回も運用機関に対して、それぞれ最大10社の選定を依頼し、5ページのリストの通り、「優れた統合報告書」については延べ77社（前回71社）、「改善度の高い統合報告書」については延べ94社（前回91社）が選ばれました。

そのうち、多くの運用機関から「優れた統合報告書」、「改善度の高い統合報告書」として高い評価を得た企業は以下の通りでした。

【4機関以上の運用機関から高い評価を得た「優れた統合報告書」】

- ◇ 伊藤忠商事 6機関
- ◇ 日立製作所 5機関
- ◇ 東京海上ホールディングス 5機関
- ◇ キリンホールディングス 4機関
- ◇ 不二製油グループ本社 4機関
- ◇ 三井化学 4機関
- ◇ 三菱ケミカルホールディングス 4機関
- ◇ 花王 4機関
- ◇ オムロン 4機関
- ◇ リコー 4機関
- ◇ 丸井グループ 4機関

【4機関以上の運用機関から高い評価を得た「改善度の高い統合報告書」】

- ◇ 日本ペイントホールディングス 6機関
- ◇ 大東建託 4機関
- ◇ 味の素 4機関
- ◇ みずほフィナンシャルグループ 4機関

【GPIFの運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」】

コード	社名	コード	社名	コード	社名
1812	東武建設	4523	エーザイ	6965	浜化パナソニック
1925	大和ハウス工業	4536	伊藤忠商事	7332	リコー
1928	積水ハウス	4565	ダスキン	7951	ヤマハ
1963	日産ホールディングス	4612	日本ペイントホールディングス	7956	ビジョン
2267	ヤクルト本社	4901	富士フイルムホールディングス	8001	伊藤忠商事
2269	明治ホールディングス	4902	コニカミノルタ	8031	三井物産
2282	日本ハム	5020	E N E O Sホールディングス	8053	住友商事
2502	アサヒグループホールディングス	5332	T O T O	8113	ユニ・チャーム
2503	キリンホールディングス	5401	日本製鉄	8252	丸井グループ
2607	不二製油グループ本社	5411	ジェイ・エフ・イーホールディングス	8303	新生銀行
2802	味の素	5412	エフ・エス・シーホールディングス	8306	三井住友フィナンシャルグループ
3086	J、フロントリタイリング	5009	リクルートホールディングス	8308	リネオホールディングス
3116	トヨタ紡織	5104	東洋紡織	8309	三井住友トラストホールディングス
3401	伊人	5268	ナブラスコ	8591	オリックス
3407	旭化成	6361	信濃製作所	8601	大和証券グループ本社
3626	T I S	6471	日本精工	8630	S O M P Oホールディングス
4005	住友化学	6479	エネアエミツエ	8725	M S & A Dインシディアランスグループホールディングス
4021	日産化学	6501	日立製作所	8750	第一生命ホールディングス
4183	三井化学	6645	オムロン	8766	東京海上ホールディングス
4186	東洋の化学工業	6674	フーニス・ユアサ コーポレーション	8802	三菱商事
4204	積水ハウスホールディングス	6701	日本電気	8920	日本郵政
4204	積水ハウス	6702	富士通	9101	日本郵船
4307	野村総合研究所	6758	ソニー	9201	日本郵船
4452	花王	6770	アルプスアルパイン	9613	エヌ・ティ・ティ・データ
4507	旭化成	6869	システムックス	9719	S C S K
4519	中外製薬	6963	ローム		

*上記は運用機関から「優れた統合報告書」として選ばれた企業の一覧（証券コード順）

色塗りされている企業は、複数の運用機関が選定

【GPIFの運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」】

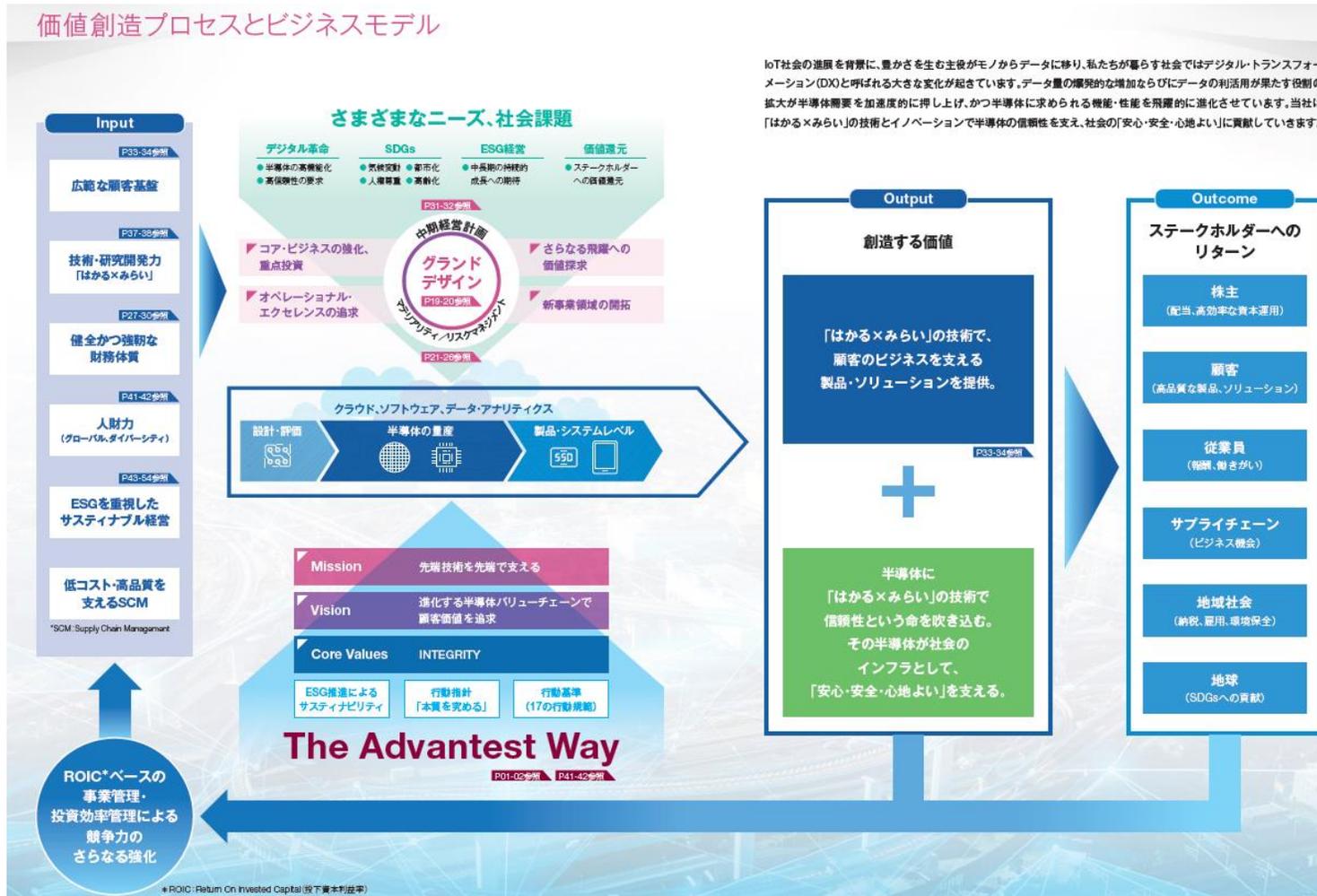
コード	社名	コード	社名	コード	社名
1878	大東建託	4612	日本ペイントホールディングス	7994	オカムラ
1925	大和ハウス工業	4665	ダスキン	8001	伊藤忠商事
1928	積水ハウス	4689	Zホールディングス	8012	長瀬産業
1979	大塚社	4739	伊藤忠テクノソリューションズ	8031	三井物産
2181	パナソニックホールディングス	4755	東芝	8053	住友商事
2269	明治ホールディングス	4901	富士フイルムホールディングス	8056	日本ユニシス
2282	日本ハム	4912	カシオ	8060	住友商事
2502	アサヒグループホールディングス	4917	マツダ	8113	ユニ・チャーム
2503	キリンホールディングス	4922	ユーセー	8252	丸井グループ
2590	ダイドールグループホールディングス	5020	E N E O Sホールディングス	8283	P A L T A C
2607	不二製油グループ本社	5401	日本製鉄	8303	新生銀行
2802	味の素	5411	ジェイ・エフ・イーホールディングス	8309	三井住友トラストホールディングス
2811	カゴメ	5713	住友金属鉱山	8316	三井住友フィナンシャルグループ
3086	J、フロントリタイリング	5741	U A C	8331	千葉銀行
3101	旭硝子	5801	古河電気工業	8363	北越銀行
3231	野村総合研究所ホールディングス	5841	日立製作所	8411	三井住友フィナンシャルグループ
3269	東急不動産ホールディングス	6009	三井工業	8725	M S & A Dインシディアランスグループホールディングス
3401	伊人	6301	小松製作所	8766	東京海上ホールディングス
3407	旭化成	6479	エネアエミツエ	9005	東急
3591	ワコールホールディングス	6645	オムロン	9062	日本通運
3941	レンゴウ	6770	アルプスアルパイン	9101	日本郵船
4021	日産化学	6902	デンソー	9107	川崎汽船
4063	信越化学工業	6952	カシオ計算機	9201	日本郵船
4091	日本製薬ホールディングス	6971	東セウ	9202	A N Aホールディングス
4183	三井化学	6988	日産電気	9302	三井住友ホールディングス
4186	東洋の化学工業	6993	日立製作所	9503	東電電力
4204	積水ハウス	7272	ヤマハ発動機	9504	中電電力
4206	宇部興産	7532	フタバパルパル・インテグレーションホールディングス	9513	電源開発
4452	花王	7701	信濃製作所	9531	東京瓦斯
4523	エーザイ	7741	H O Y A	9613	エヌ・ティ・ティ・データ
4536	伊藤忠商事	7912	大日本印刷	9843	ニトリホールディングス
4540	フムラ				

・何故、当社が選ばれていないか？

⇒ 改善の余地あり

7、あるべき姿について（まとめ）

<現在の当社「価値創造プロセスとビジネスモデル」>



⇒ 一見、綺麗に出来ているが、何か足りない・・・(はず)



・志してからの月日が浅く、練り上げられていない？
(このことを見透かされている?)

⇒ 地に足付いた(腹落ちした)ものに仕上げていきたい。

7、あるべき姿について（まとめ）

<今後、強化していくべき課題（私見）>

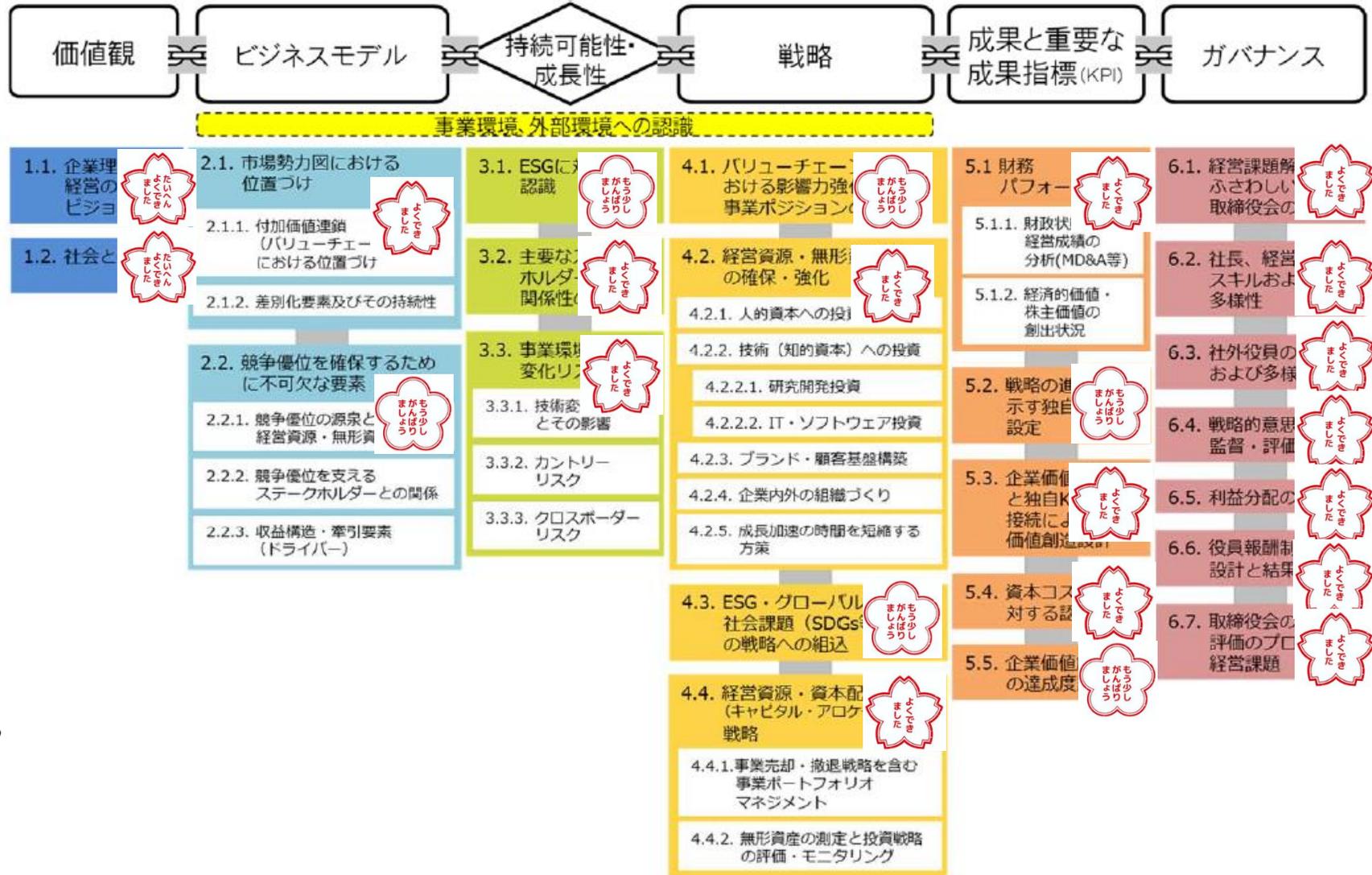
- ✓ 競合と比較して、まだ成長余力があるため、差別化も意識しつつ取り組む
- ✓ 競争優位となる無形資産の具体的なものを示す
- ✓ ESG推進によるサステナビリティの具体的活動を示す（地域社会や地球環境等）
- ✓ 半導体が貢献できる社会課題の解決について訴える（業界団体として）
- ✓ 半導体バリューチェーンのどこを攻めるかを明確にする
- ✓ 決算説明資料において、市場動向だけでなくもっと戦略を示す
- ✓ AVA2.0活動（当社の事業業績評価）の更なる啓発、浸透
- ✓ 事業部門の中にファイナンスリテラシーを持つ人財の育成
- ✓ 業界事情に精通した社外取締役の登用

⇒ 価値協創ガイダンスを読み込み、自社のものに肉付けしていくこと

7、あるべき姿について（まとめ）

＜自己採点＞ （私見）

＜本ガイダンスの全体像＞



65
ぐらいかな・・・？