

Our Strategy

私たちの市場とビジネス機会

社会のさまざまな機器に搭載され、あらゆるシーンで使われている半導体。
その半導体がきちんと動作するか、また求められている性能、耐久性を満たしているかを、
“高精度の電気信号”を流して試験する。それが“半導体テスタ”の役割です。



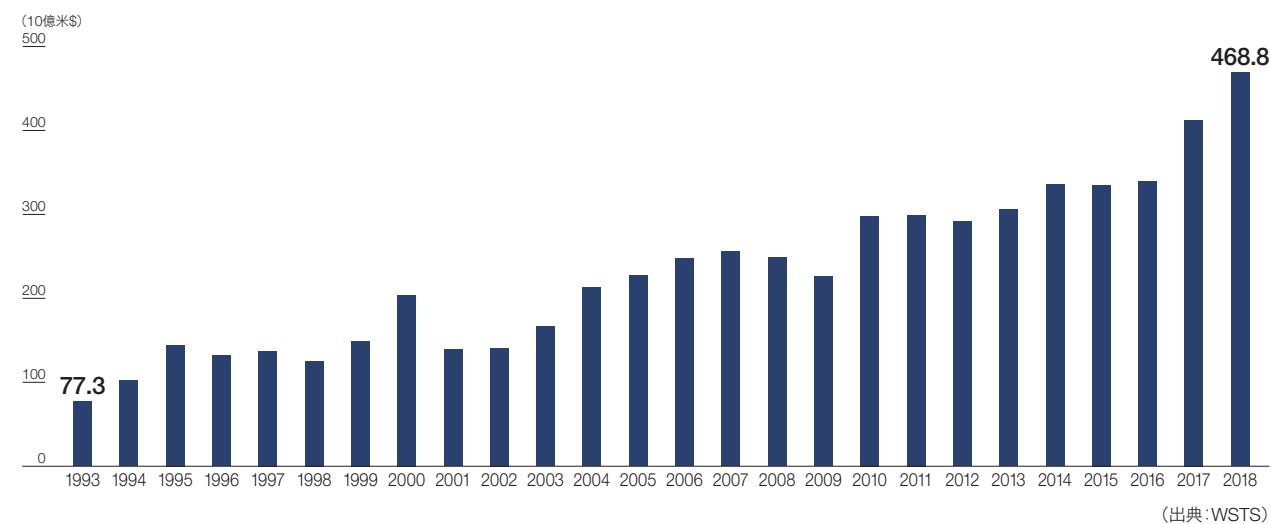
社会の進化を担う半導体

半導体は、スマートフォン、コンピューター、家電製品、ゲーム機、自動車、産業用機器などさまざまな機器に搭載され、また通信、スマートシティ、SNSなど社会のあらゆるシーンで使われています。2018年の半導体世界市場は25年前の約6倍に成長し、過去最大の規模となりました。今後も5G、ADASをはじめとする技術の進化に伴い、半導体市場は大きく成長していくと想定しています。

半導体市場の成長は、ムーアの法則に代表される、回路

幅の微細化、それによるチップの小型化、動作の高速化・省電力化に支えられてきました。そして、それが電子機器の機能や性能の発展にも大きく貢献してきました。今後もEUV露光(波長の短い極端紫外線を用いて回路を描画する技術)、回路の3次元積層化などの革新的な技術の普及により、ますます半導体の性能は向上し、それが使われるシーンもさらに広がっていくことでしょう。

半導体世界市場の推移(1993~2018年)



半導体の種類

では一口に半導体といってもどういうものがあるのでしょうか。大きくはデータを保存する「メモリ」と、演算処理、通信、データのセンシング、オーディオ等メモリ以外のデバ

イスを意味する「SoC」に分かれます。SoCでは一つの半導体にいろいろな機能が組み込まれているものも多くなっています。以下はその半導体の種類と対応するテスタです。

メモリ半導体

データの保持・記憶に機能を特化した半導体です。

【主な品種】

●DRAM

高速動作が可能で主にコンピューターの記憶保持(作業領域)で使用されます。高速動作の一方、電源を切るとデータは消えてしまいます。



●不揮発性メモリ

電源を切ってもデータを保持することができることから、コンピューター、スマートフォンの記憶装置(ストレージ)として用いられます。NANDはその代表的なもので、NORというプログラム格納等に用いられるデバイスもあります。

【対応テスタ】

T5503HS2, T5830, T5833, B6700など

SoC半導体

データの演算処理、通信、データのセンシング、オーディオ等さまざまな処理をする半導体です。多種多様な機能ごとに、多くの半導体メーカーが市場を分割しています。

【主な品種】

●アプリケーション・プロセッサ(AP)

スマートフォンの主動作をコントロールします。

●通信IC

データを無線通信するベースバンドプロセッサやRFトランシーバの総称です。

●マイクロ・プロセッサ/マイクロ・コントローラ(MPU/MCU)

サーバ、パソコン、自動車等のコントローラ

●GPU

ゲーム等の高速のグラフィック処理に優れ、その演算性能の高さからAIにも使用されています。

●CMOSイメージセンサ

光の強弱を電気信号に変換し映像化します。カメラ機能を担う半導体です。

●ディスプレイ・ドライバIC(DDI)

スマートフォンやテレビなどのディスプレイ表示をコントロールします。

【対応テスタ】

V93000、T2000、T6391など



Our Strategy

私たちの市場とビジネス機会

半導体テストの役割

半導体テストは設計、シミュレーション、評価、製造の長い工程を経て作られた半導体に、高精度の電気信号を流すことで命を吹き込み、それが動作するか、そしてその所定の性能、耐久性を満たすかを試験できます。そのため半導体、回路の設計専門企業から、量産テスト工程まで、半導体テストのユーザは多岐にわたります。さらに良品／不良品を選別するばかりでなく、スマートフォンに代表されるように、最終製品のサイクルが短くなりかつ発売時のボリュームが大きくなってきている中で、収益機会の最大化にも貢献しています。



半導体テストのビジネスドライバー

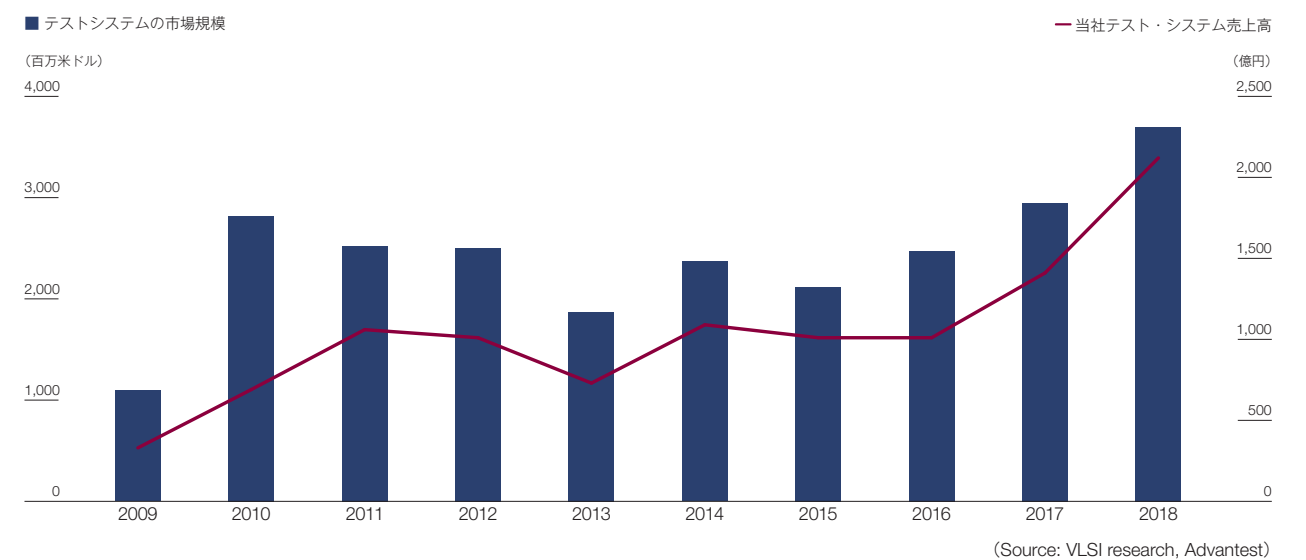
半導体テストのビジネスチャンスは、主に以下の要因によってもたらされます。

- | | |
|--|--|
| 1 半導体の生産量拡大
「キャパシティ・バイ」 | 3 デジタル・トランスフォーメーション
「カーエレクトロニクス、IoTへの展開」 |
| 2 半導体の技術進化・次世代規格への移行
「テクノロジー・バイ」 | 4 社会インフラの一部となった
半導体への信頼性要求の高まり |

これまで、半導体テストビジネスは技術の変化に基づく、新機能の追加やデバイスの複雑化によりテスト時間が増加することに伴う「テクノロジー・バイ」と、生産量の拡大「キャパシティ・バイ」によりけん引されてきました。

最近では、半導体の使用領域が拡大することによる新たな需要による増加、半導体の主役が機器から社会インフラに移行していく中での信頼性要求の高まりによるテスト項目の増加が、新たなビジネスドライバーになっています。

半導体需要の波によりテストビジネスもシクリカルでしたが、需要の幅が広がったことで、シクリカルでありながらも中長期的には成長する、シクリカルグロースの市場へと構造変化していくと見込んでいます。



Our strategy

中長期経営方針の全体像(2018年度～2027年度)

2018年4月に中長期経営方針を発表しました。これは、グランドデザイン(今後10年)と中期経営計画(当初3年間)の2部から構成されます。半導体が大きな役割を果たすデジタル革命の進展により当社の事業環境は大きく変化し、半導体テストの需要も今後増加していくものと見込んでいます。この事業機会を確実に捉えていくための経営指針として策定しました。

経営環境(メガトレンドと半導体テスト市場の変化)

今社会では、人口増加、都市化、グローバル化などの急速な進展や、気候変動、セキュリティ対策などさまざまな社会課題が深刻化しています。これらの社会課題の解決に半導体を活用するのが「デジタル革命」であり、いわゆるビッグデータの処理・活用技術の普及・浸透が基盤となります。**図1**
図2に示す通り、今後データ生成量は急激かつ加速的に増加していくことが見込まれ、このデータ爆発(データエクスプロージョン)と呼ばれる新しい環境が半導体市場を新たなステージへと導きます。

従来、半導体需要を牽引してきたのは、メインフレームコンピュータや、PC、デジカメ、スマートフォンなどの最終機器需要でした。しかし、今後の半導体需要の主役は、機器ではなく、データそのものになっていきます。価値の源泉となるデータを扱う半導体は、私たちの周りのあらゆる現場に普及・浸透し社会インフラとしての働きを持つようになり、とりわけデータセンター、自動車、人体に関わる半導体については高い信頼性が求められるため、半導体はより一層高機能化、複雑化、大容量化し、結果としてテストの強化(テスト項目・時間の増加)が不可欠となります。

つまりデータ爆発により急激に増加していく莫大なデータが半導体の量を牽引し、さらに半導体の複雑化・高度化による高信頼性への要求が加わって、今後の半導体テスト市場の成長につながるのです。

グランドデザイン

グランドデザインは、上述のメガトレンドを確実に事業機会獲得につなげていくための、10年計画の経営指針です。そのビジョンステートメントとして「進化する半導体バリューチェーンで顧客価値を追求」を掲げました。現在の当社の事業領域は、**図3**に示す半導体量産用のテストやテスト環境に関わる部分です。これを上流の設計・評価工程、および下流の製品・システムレベル工程といった近縁市場に事業領域を拡大すること、さらにはデータアナリティクスやAIの活用による新規市場の創出で、ビジネスを伸ばしていきます。

図1

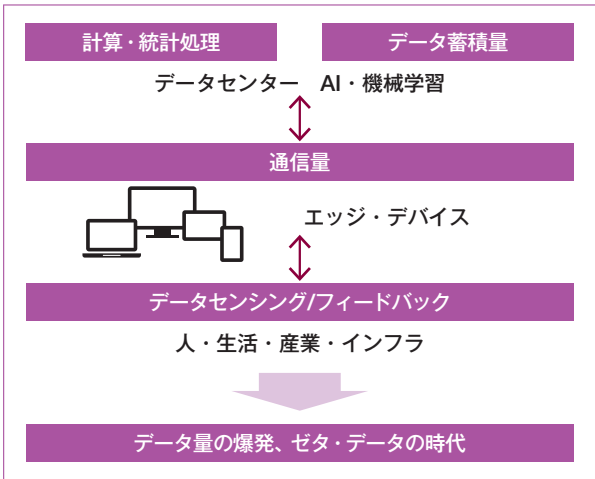


図2

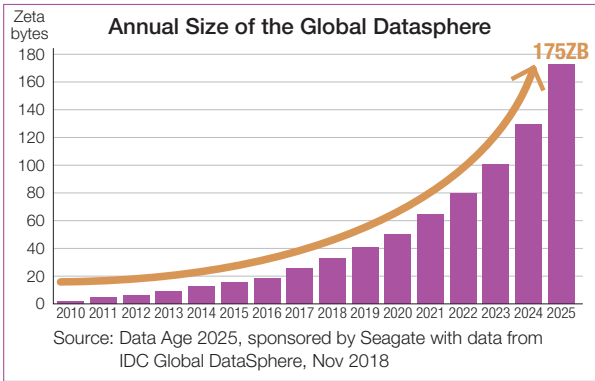
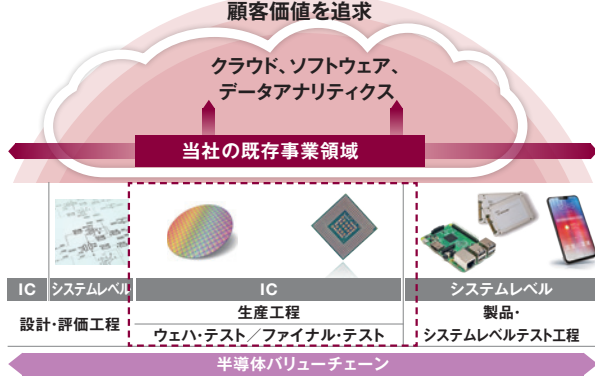


図3



このビジョンを実現するための、6つの「ありたい姿」を策定し、戦略立案の指針としました。

- 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

また、ビジョン達成に向け、4つの戦略を立てました。

- 1

コアビジネスの強化、重点投資

●半導体テスト需要の新たな波(メガトレンド)に乗り、コアビジネスとその近縁市場に重点投資していきます。
- 2

オペレーショナル・エクセレンスの追求

●研究開発、生産などを中心にあらゆる社内プロセスの効率化、品質向上を図ります。
●テスト・ソリューションの拡充を強化します。
●AI、新データ解析手法の活用により、ソリューションの幅を広げます。
●サービス化のビジネスモデルを追求します。
- 3

さらなる飛躍への価値探求

●当社の「測る」技術を活用した新ビジネス開拓に努めます。
- 4

新事業領域の開拓

売上の成長シナリオ

さまざまな調査を踏まえ、半導体市場の今後10年の成長率を年4%と考えています。半導体テスト市場の伸びも同様に年4%と仮定し、当社におけるコアビジネスの強化・拡大、M&Aを含めた近縁市場の獲得を念頭におくと、10年後の2027年度には売上高4,000億円が視野に入ります。これをベース・シナリオとしました。また保守的シナリオとして、仮に半導体市場が伸びる中テスト市場の伸びが年0%だと仮定しても、売上高3,000億円を目指せると考えてい

図4

売上シナリオ

保守的シナリオ		ベース・シナリオ	
テスト市場成長率 年0%成長前提		テスト市場成長率 年4%成長	
FY2027(予)		FY2027(予)	
億円		億円	
テスト市場	3,800	テスト市場	5,800
当社市場シェア	46%	当社市場シェア	46%
既存事業	2,400	既存事業	3,400
新規事業	600	新規事業	600
売上高	3,000	売上高	4,000

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		

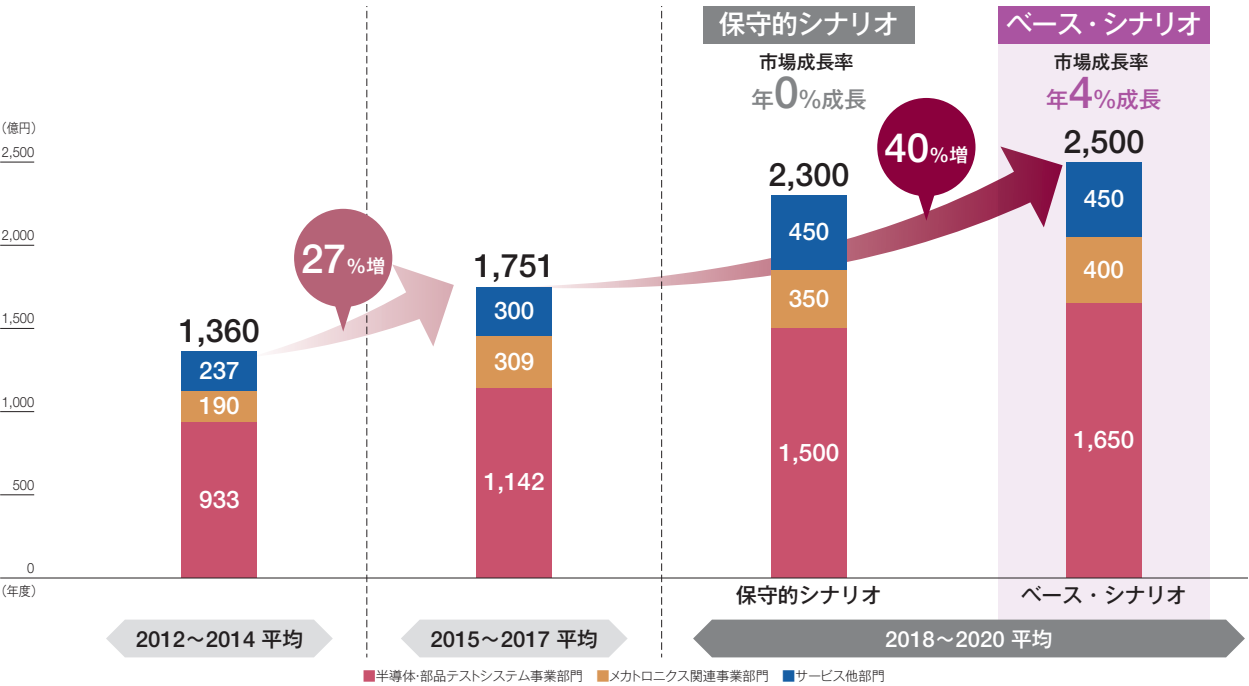
中期経営計画 (2018年度～2020年度)

グランドデザイン(長期経営方針)の実現に向けて、2018年度を初年度とするむこう3ヵ年の中期経営計画を策定し、遂行しています。

中期経営計画の考え方

グランドデザインで述べた通り、今後10年にわたりテスト需要が大きく伸びていくと見込んでいますが、半導体製造装置業界の場合、毎年右肩に上がる成長ではなく、アップ・ダウンを周期的に繰り返しながら成長するシクリカル・グロース(Cyclical Growth)の傾向があります。よって、2018年度から始まる当初3年間の中期経営計画の

立案においても、各年度に数値目標を設けるのではなく、3ヵ年平均での達成目標を定めました。その際、前頁の「保守的シナリオ」と「ベースシナリオ」の2通りを想定しています。前述(p.28)の通り、いずれのシナリオにおいても当社が毎年1ポイントのペースで市場シェアを伸ばしていくことを前提としています。



市場シェア伸長を目指す上で、半導体テスト市場における当社の強みは以下の通りです。

業界No.1の製品ポートフォリオ

- 拡張性あふれるモジュール・アーキテクチャー・プラットフォーム
- 成長分野での支配的なポジション

業界No.1の優良顧客基盤

- 長年開拓し築き上げてきた顧客基盤
- 今後拡大の期待が大きいアジア市場でのプレゼンス

周辺機器を含めた総合提案力、グローバルサポート能力

- デバイスI/F等の周辺機器を含めた総合テスト環境の提供

経営指標 (KPI)

期間損益の改善と資本の効率的活用の双方を意識しつつ企業価値の向上に取り組むことを念頭におき、中期経営計画期間における当社の重要な経営指標を「売上高」、「営業利益率」、「親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)」、

「1株当たり当期利益(EPS)」としました。各KPIの目標(3ヵ年平均)は以下となります。2018年度の実績は、ベース・シナリオの全てのKPIを大きく上回り、手応えのある初年度となりました。

	保守的シナリオ (2018～2020 平均)	ベース・シナリオ (2018～2020 平均)	2018年度実績
(テスト市場成長率)	年0%	年4%	—
売上高	2,300億円	2,500億円	2,825億円
営業利益率	15%	17%	22.9%
ROE	15%	18%	35.3%
EPS	135円	170円	302円

主な施策

半導体・部品テストシステム事業部門

- HPC(High-Performance Computing)や5G通信向けなど、複雑化・高度化する次世代のテスト需要の波を先駆的に捕捉
- DRAM、NVM(Non-Volatile Memory)での強固なビジネス基盤を堅持

メカトロニクス関連事業部門

- テスタとの統合ソリューションの提供や高度な環境試験需要への対応による販売機会の拡大

サービス他部門

- 工場自動化要求対応などによるポストセールス増収、SSDテストの拡販、M&Aによる近縁市場への展開

事業マネジメントの強化

- 社内での事業業績評価にROIC(投下資本利益率)ベースの事業管理・評価ツールを導入し、事業マネジメントを強化

財務方針と株主還元

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850～1,000億円

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など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

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、自己株式取得などの総株主還元を検討

ガバナンス、人財戦略、中長期テーマへの挑戦

コーポレートガバナンス強化

- 取締役会のダイバーシティ向上(国籍、性別)
- 業績連動型株式報酬制度導入(役員ならびに経営幹部)

事業マネジメント体制強化

- ROIC導入による採算性重視の事業管理

人財投資

- グローバル、フロンティア人財の育成
- ワークスタイル改革

さらなる飛躍への価値探求

- Next waveビジネスリサーチチーム組成
- 顧客の工程により深く入り込み各工程へのテストソリューションの探求
- AI、データ解析導入と活用
- リカーリングビジネス比率拡大

Financial Strategy

財務戦略 CFOメッセージ

攻守のバランス感を重視しつつ
スピード感に呼応する財務戦略を進めています

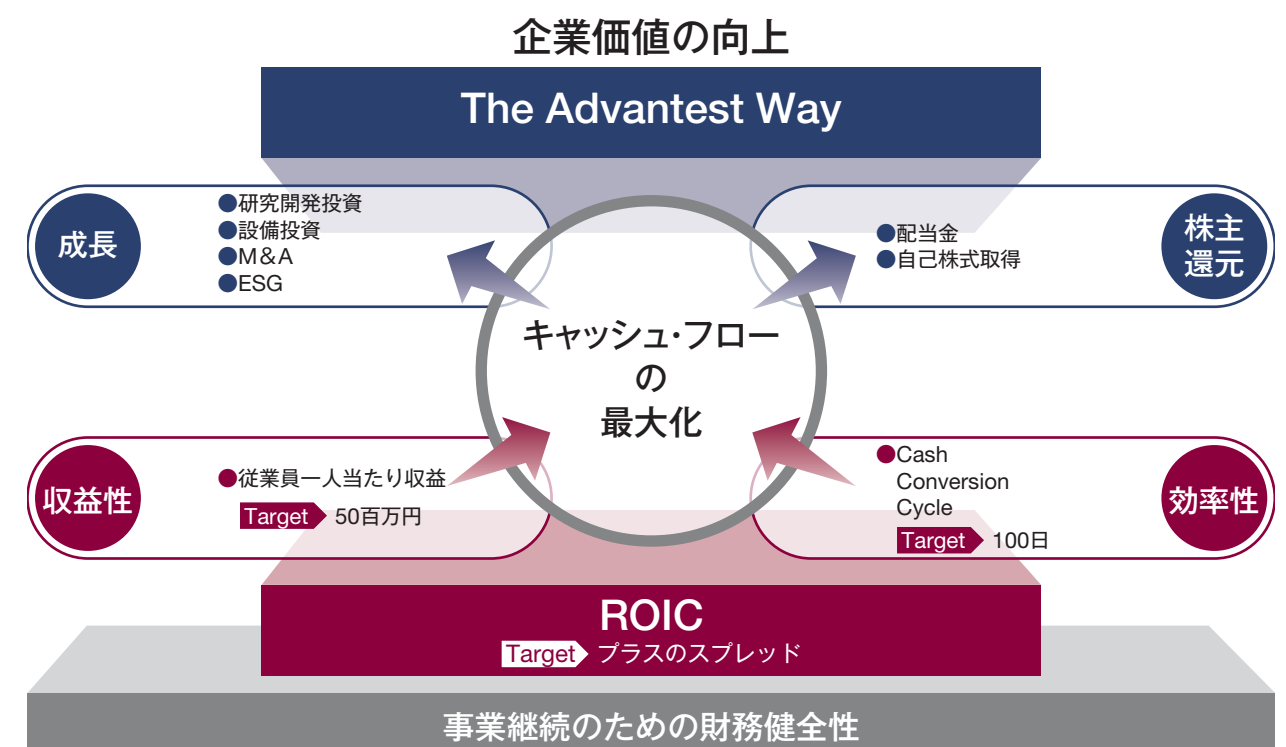
財務の基本方針とCFOとしての私の役割

私は1983年にアドバンテストに入社して以来、8年間の海外勤務に加え、経理部門を中心に、人事・総務と管理畑を歩んできました。管理部門というと、今まで通りの仕事をするという保守的な考えに陥りがちですが、私は当社の行動指針である「本質を究める」を念頭に、投下資本利益率（Return on Invested Capital “ROIC”）をベースにした業績評価制度、グローバルワンプラットフォームの会計システム、グローバルキャッシュマネジメントシステムといった、今まで当社に無かった考え・仕組みを、世の中の潮流などを勘案しながら新しく取り入れることを意識して推進してきました。財務の基本方針としては、今や社会のインフラともいえる「半導体」の信頼性保証を支える当社の事業継続を基盤とし、当社のミッション、ビジョン、コア・バリューを定めた「The Advantest Way」を会社経営の方向性を決める基本姿勢として、ROICをベースにした収益性・効率性を追求することで、まずキャッシュ・フローの最大化を図ります。そうして得られ

たキャッシュを株主還元として株主の皆さまと分かち合うとともに、事業の成長や社会の一員としての責務を果たす活動に振り向けることによって、株主価値をより一層高めることが最優先課題であると考えています。アドバンテストにおけるCFOとしての私の具体的な役割としては、事業評価やグローバル展開における資産配分・管理、M&Aや開発などの新規投資案件の評価、機関投資家などとの対話を通じて企業価値を高めていくことです。さまざまな考え方を考慮し、アドバンテストの企業価値向上のために最適なアプローチを常に模索し、時代の要請に合った戦略を行ってまいります。

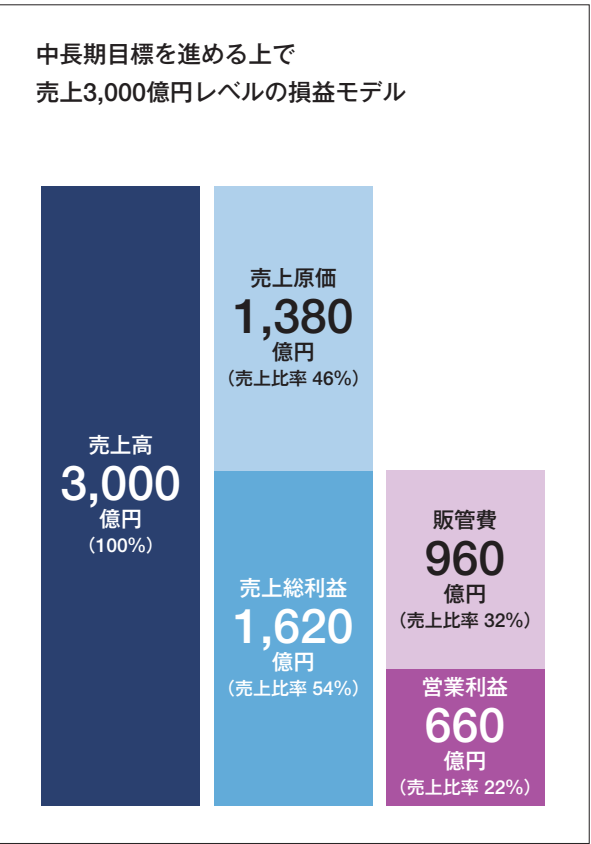
グランドデザインに対する財務アプローチ

当社は、2018年4月に今後10年のグランドデザインを発表しました。グランドデザインで描いた通り、データ爆発を背景に社会における半導体の用途・需要が急拡大しており、当社事業のさらなる成長環境が整いつつあり



Financial Strategy

財務戦略 CFOメッセージ



ます。その中で10年後の2027年度の売上をベース・シナリオで4,000億円としております。2018年度に当社の過去最高となる売上2,825億円を記録しましたが、4,000億円の達成にはここから毎年4%の売上成長が必要となります。一方で、当社の属する半導体業界は、毎年右肩上がりに伸びるのではなく、アップ・ダウンを繰り返しながら成長していく傾向があり、当社もその影響は避けられません。そういった業界特性を踏まえ、当社は、単年の4%成長達成を積み上げる考えではなく、M&Aも含めて数年先の状況を勘案した成長投資を実行していきます。グランドデザインで描いたシナリオを達成する上では、継続的な研究開発投資や売上原価率の改善、需要変動に即応する柔軟な生産体制、販管費率の改善を利益構造における重要な課題と捉え、シングルAレベルの格付がとれるような財務健全性に留意していきます。今後の事業成長が大いに期待できる環境にある中、中長期戦略を踏まえた資金投下による企業価値向上を果たしつつ、配当

性向30%という方針を維持し、株主の皆さまに報いていく考えです。ただし、そのような事業成長施策展開においても、資金もしくは資本が余剰と考えられる場合は、成長投資も勘案した上で、配当性向の見直しや自己株式取得などの総株主還元を機動的に検討していきます。

健全な財務基盤を維持しつつ、 中長期的な投資を実行

10年後を見据えたグランドデザインの一里塚として発表した2021年3月期までの中期経営計画では、売上高、営業利益率、自己資本純利益率(ROE)、1株当たり当期利益(EPS)の4つをKPIとして管理し、期間損益の改善と資本の効率的活用を推進していきます。特にROEが株主資本コストを上回ること、つまりエクイティ・スプレッドがプラスになることを強く意識しているため、利益を生み出す各製品の評価についてはROICの考え方を採用しています。具体的には、各製品に損益だけではなく使用資産に対しても一定のハードルレートを超える収益性を求めています。各製品に対するハードルレートの数値は、株主資本コストをベースにした加重平均資本コスト(“WACC”)に、直接的な利益を生まない間接部門のコストをカバーするスプレッドを上乗せ、全社で要求されるWACCよりも高いものとしております。ハードルレートを超えない製品があった場合は、売上の拡大、原価低減、経費節減といった収益性向上策の実施に加え、設備や棚卸といった資産が過剰になっていないか確認と改善を行っていきます。このことは、ROEの要素である利益率・資産回転率・レバレッジにおいて、特に利益率と資産回転率を上げることと同義であり、結果として全社のROE向上につながります。

健全な財務基盤の維持に向けては、フリー・キャッシュ・フローを中計期間の3年間で850～1,000億円創出し、短期的なリスク対応向けのネットキャッシュを500～600億円を保有しつつ、超過資金を成長投資やM&Aなどの事業投資に優先的に活用していきます。当社のグローバルな資産配分・管理については、キャッシュ・プーリングなどを活用し、資金が必要な地域に円滑に用意できるようにする一方、為替ヘッジなどを活用することで、為替変動

による資金損失が発生しないように配慮しております。研究開発投資においては、年間300億円以上を継続的に投資する予定であり、M&A投資は半導体バリューチェーンにおけるソリューション拡充に向けて1,000億円を枠として設定しており、M&Aや開発案件の評価については、ROICと同様に一定のハードルレートを課した上での回収可能性を判定することで、投資によるロスが発生しないようにしていきます。

また、売上拡大、原価低減、コスト削減による収益性向上とともに、ROICやキャッシュ・コンバージョン・サイクル(“CCC”)を意識して効率性を高めることで、早期に資金が手許に集まるように取り組んでおります。CCCの日数を短くすることで、資金を素早く動かせるようにして、いち早く開発投資などに着手し、競合との争いにも勝って収益性を高めるキャッシュの好循環を形成していきます。

将来への投資

企業価値を高める上で、無形資産投資、特に当社の事業特性から人的資本と研究開発投資を積極的に行っていきます。当社の競争力の源泉である研究開発には今後も年間300億円以上を継続的に投資していきます。当社が競合に対する優位性を保ち、半導体テスター業界のナンバー1であり続けるために、幅広い製品ラインアップの充実を図る開発投資は必須となります。また、世界的な高齢化社会の到来が懸念される中、今後は人財の獲得がより困難になっていくことが想定されます。顧客との関係を支えるエンジニアをはじめとして、社内外人財の獲得・開発にも積極的に投資していく方針です。さらに、デジタル社会の進展により、既存ITシステムの維持に多大なコストが掛かることやシステムそのものの陳腐化懸念があり、デジタル・トランスフォーメーションを意識して、生産システムや社内インフラをはじめとしたITシステムの刷新計画を推進しております。

株主価値向上

エクイティ・スプレッドをプラスにするという点で、当社はROEの向上に取り組んでおりますが、一方で資本コストを下げることでエクイティ・スプレッドを大きくプラスにすることができるという面があります。当社が属する半導体セクターは、株式市場全体の変動と比較して株価の増減幅が大きい傾向にあり、その分資本コストが高くなりやすい業界です。当社の売上も景気の動向による顧客の設備投資意欲に左右される面がありますが、年間保守契約のようなサブスクリプション・モデルの強化などを通じて、業績の安定化に努めています。また、過去に資産の減損によって業績が悪化したこともあり、ROICの考えを社内浸透させることで過剰資産に対する意識付けを高めています。

株主の価値向上については、自己株式取得による施策も常に頭に入れてはおりますが、半導体業界は成熟ではなく成長産業だという考えのもと、当社事業の拡大による企業価値によって実現していくものだと考えます。配当は、ステークホルダーの一部である従業員向けの賞与と同様に、業績に連動した方針に基づいておりますが、今後会社が成長することにより結果として増配されて株主の皆さまに還元されていくものと考えております。

Our Strategy in Action 1

戦略特集 1 “Waves” にフォーカスした研究開発



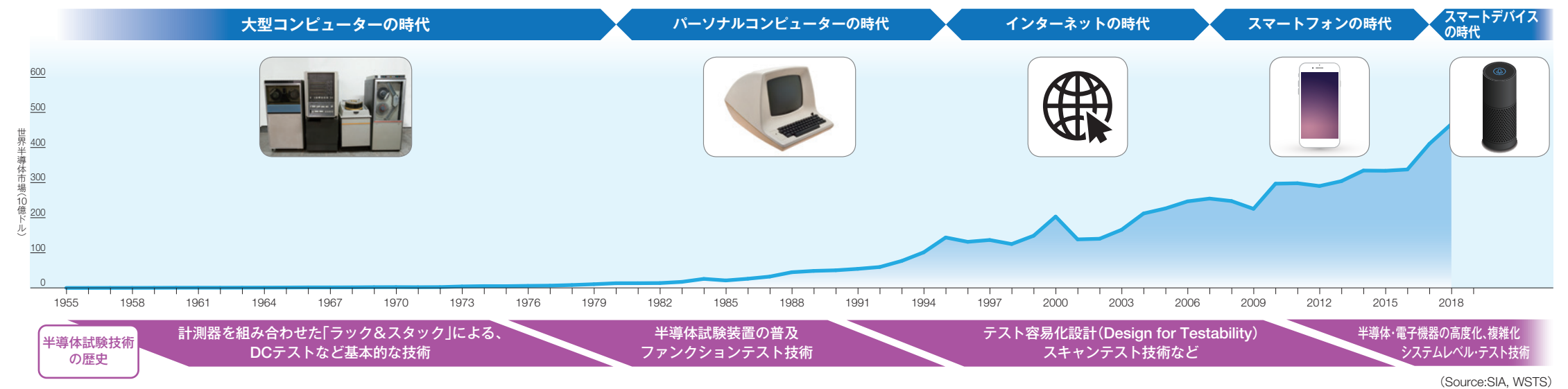
Waves (波) を的確に読み、強みをより強く

当社がミッションとして掲げる「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。常に最先端の技術を磨き保有していることは重要ですが、それらが製品化あるいはソリューション化され、かつそれらを必要とする十分な規模のユーザー（市場）に受け入れられなければ事業として成功したとは言えません。この将来の事業機会をいち早く的確に捉え、開発計画に落とし込み事業として成功させることが当社事業部門(Business Unit)の使命であり、その組織の中で夢を形にするミッションを担っているのが研究開発部門です。

取締役兼常務執行役員
テストテクノロジー担当 ATEビジネスグループリーダー

ハンス ユルゲン ヴァーグナー
Hans-Juergen Wagner

Wavesがもたらした TESTING 技術の変遷



リーディング・カスタマーとの協業を通して、“Waves(波)”を読む

景気の変動を別にすれば、半導体製造技術の進化と生産量の増加が、半導体テスト事業の成長ドライバーとなっています。それらは幾重にも打ち寄せる「波」のような連鎖を伴って訪れます。半導体プロセスの微細化進展に伴い、半導体がより低コストかつ複雑化・高機能・高性能化していきます。それを実現するための新しい積層・パッケージ技術が開発され、今までになかった最終製品を産み出し、新しい市場やビジネスモデルを創出していきます。同時にサプライチェーンにおいても技術革新やプレーヤーの交代などのダイナミックな変化が起きます。これらの大きな変化が、また次の技術革新、新製品・新市場の創出をドライブしていくのです。これが“Waves(波)”です。このWavesをいち早く的確に捉えるためには、リーディング・カスタマー（ある製品、技術分野で世界No.1である顧客またはパートナー）とのコラボレーション（協業）が不可欠です。リーディング・カスタマーの「挑戦」は、その先進性と投資規模、さらに現市場やサプライチェーンへの影響力という点で、やがて来る大きなWavesを捉え当社の研究開発の進むべき方向を決めるための羅針盤となります。事業部門(Business Unit)の最大のミッションはこのリーディング・カスタマーとのコラボレーションを実現し、そこから得られたニーズを事業化に向け具体的な開発計画に落とし込むことであると言えます。

開発部門をグローバルに統合

当社のコアビジネスはATE事業(ATE: Automated Test Equipment)であり、2018年(暦年)はATE市場シェアNo.1、これを支える製品ポートフォリオならびに顧客基盤は、ともに業界No.1のポジションを確立していると自負しています。今後とも当社の収益源としてまた企業価値向上の牽引役として、ATE事業部門の強化は最重要課題です。2011年のVerigy社買収以降、これまでV93000の開発部門とT2000やメモリスタの開発部門が分かれていましたが、2018年度にこれを1つの組織に統合しました。これによる技術の共有、開発スピードの向上の期待効果は大きく、すでにグローバルな人事ローテーションを展開しています。

2018年度～2019年度における、主な研究開発部門の成果は、以下の通りです。

- 1 NANDフラッシュ、DRAM向けにメモリ・バーンイン・テスト新製品群を市場投入(B6700シリーズ)
- 2 パワー系および車載系半導体向けソリューションによるV93000の市場拡大(AVI64 & FVI16)
- 3 高速NAND向けシステムレベル・テスト・システムを市場投入(T5851 STM16G)
- 4 5G-NRデバイス向けソリューション(V93000 Wave Scale Millimeter)を発表
- 5 V93000の事業領域をプロセス・モニタ／開発工程へ拡張(V93000 SMU8)

- 6 SSDテスト・システム(MPT3000 ARC)

- 7 メモリ・テスト・システムによる、磁気ランダム・アクセス・メモリ(STT-MRAM)のスイッチング電流測定技術確立

近縁市場の取り込み

2018年4月に発表したグランドデザインにおいて示した通り、当社のコアビジネスの近縁には、当社の計測技術を活かし開拓できる未着手の市場があるとみています。2019年2月にAstronics社からSLT(System Level Test)事業を譲り受けたのも、こうした近縁市場へのビジネス拡大施策の1つです。さらに2018年7月には、コアビジネスはもとより、近縁市場でやがて来るWavesを感度よく捉え研究開発計画に落とし込んでいくため、研究開発部門を越えた組織体制で、ARTeam (Applied Research & Venture Team)を立ち上げました。技術力のみならず、起業家精神旺盛なメンバーを集めています。これにより、大学や研究機関とのコラボレーションも含め、当社のまだ知らない未来を切り開いていきたいと思っています。

戦略特集 2 業界最先端の優秀な人財の育成に向けて



常務執行役員
Global HR

キース ハードウィック
Keith Hardwick

新たな企業文化の下、グローバル人財を グローバルな制度の中で育成し、 活用していきます

(2017年度実績12.8時間)と、労働時間の伸びを抑えることができたことも、特筆すべき成果として挙げられます。このように、働き方改革について世界各国の拠点それぞれでプログラムを実施しているほか、業績連動型株式報酬、ジョブローテーションプログラム、海外駐在の機会を広く提供するなど、革新的な取り組みを進めています。

社員の能力を引き出す文化

アドバンテストは、学び続け、成長し続ける意欲のある全ての従業員にトレーニングの機会を提供することに重きを置いています。同時に、社員が自分の強みを発揮したり、弱点の改善に取り組んだりする機会も積極的に作っています。これらのトレーニングや成長により、アドバンテストの従業員は主体性を持って意思決定を行うことを奨励されています。アドバンテストは成功を実現させることだけでなく、失敗から学び改善する姿勢を持っていることに誇りを持っています。このようなトレーニング、成長、そして主体性を持った行動の奨励により、従業員一人ひとりがアドバンテストの成功を担えるようにしています。

従業員エンゲージメント

アドバンテストは、全ての従業員が価値を認められ、尊重され、共通の目標を達成するために共に働くという文化を継続的に追求しています。2018年は、従業員の91%がグローバルな従業員エンゲージメント調査に参加しました。その結果、従業員が仕事や職場に対してどのように感じているかを知るとともに、会社としてどのようなサポートができていくかのヒントを得ることができました。

2019年度に入り、アドバンテストは、グローバル全体、国ごとに、そして部門ごとに、エンゲージメントを改善するための行動を始めています。また、従業員エンゲージメント調査に基づき、アドバンテストは数年をか



けて企業文化のグローバルな刷新に取り組んでいくべきであるとの認識にも至りました。私たちの新しい企業文化は、9つの単語の頭文字をとった「INTEGRITY」によって表されます。INTEGRITYは、私たちが会社の中で、そして会社を代表して行う全ての行動において重視すべき価値を定義しています。

企業文化の刷新に伴い、世界中の同僚、お客様、パートナーと共に、よりよくコミュニケーションし、仕事を進め、切磋琢磨しあえるよう、全従業員の理解を深めるためのワークショップを実施していきます。



Innovation	私たちが 起こすもの
Number One	私たちが 目指すポジション
Trust	私たちを 一つにする礎
Empowerment	私たちの 成長の機会
Global	私たちが 活躍するフィールド
Respect	私たちの 信条
Inclusion and Diversity	私たちの 誓い
Teamwork	私たちの 仕事の進め方
Yes	私たちの 姿勢

グローバル人財マネジメント

アドバンテストは、グローバルな顧客基盤をサポートするために、戦略的に人財を配置しています。当社のグローバルな人財のプレゼンス(影響力・存在)は、当社の成功の秘訣の要因であると考えています。長年にわたり、収益の大部分は日本以外によってもたらされており、現在は売上の95%以上が日本以外によるものとなっています。このビジネス状況に基づいて、4,936人の総従業員の48%が、顧客をサポートするため世界各地に配置されています。当社のグローバル人財の活用は、海外の各拠点ではローカル出身者が社長となり、当社の執行役員伴っていることや、その結果として当社の執行役員の42%が日本国外の出身者となっているところからも見て取れます。

なお、当社ではグローバルの従業員を公平に扱い、把握するために、資格制度や人事考課制度を統一するとともに、利益配分のインセンティブとしてのグローバルボーナス制度を共通で持っています。また、昨年度には

グローバル共通の中長期のインセンティブ報酬制度として、業績連動型株式報酬制度を導入しました。これらの業績連動報酬は事業部門や国・地域で区切らず、会社全体の業績をベースに算出する仕組みとしています。これにより、グローバルの社員全員が会社全体の利益を考え協力しながら行動する体制が整っています。

また、2014年度以降、グローバルな人事データベースを整備し、グローバル規模でのプロジェクトチームの組成やスムーズな人事異動などに有効活用しています。また、2015年度からはグローバルな人事考課システムを導入し、利用を開始しました。今後も、グローバルな人財開発システムの整備や、多様な人財の積極的な雇用・登用によるダイバーシティの推進、各国の事業戦略などに即した人財採用戦略の策定にも積極的に取り組んでいきます。

このようにアドバンテストでは人財投資に継続的に多額の投資を行っています。2019年度には減収減益が見込まれますが、今後も、研究開発、システムエンジニア、営業など、幅広い海外人財投資を継続し、中期経営計画の最終年度である2020年度やそれ以降に向け市場シェアの維持・拡大を目指します。



リスクマネジメント

アドバンテストはグローバルかつ多様化するリスクに対し、戦略的・継続的なリスクマネジメントを推進しています。

基本的な考え方

アドバンテストは、グローバルな事業展開に伴い、内的要因・外的要因を問わず多様なリスクに直面します。当社の事業活動、企業経営、業績、株主価値、対外的評価に大きな影響を与えるおそれがあるそれらのリスクを主要なリ

スクとして予見し、その影響を分析し、継続的に適切な対策を講じることで、リスク発生の抑制および発生した場合の被害最小化を図っています。

内部統制

当社は、内部統制委員会を置き、アドバンテストグループの内部統制活動を統括しています。内部統制委員会は、事業部門、コーポレート部門、主な国外関係会社のそれぞれのトップにより構成され、社長が委員長を務めています。

委員会の各委員は、自らのユニットにおけるリスクア

セスメントを定期的を実施し、経営環境、事業活動、および会社財産に対する潜在的なリスクの認識、評価および改善活動を通じて適切なリスクマネジメントを行っています。内部統制委員会では、半期ごとにグループ全体のリスクのモニタリングを行い、主要なリスクについての評価と対策を行っています。

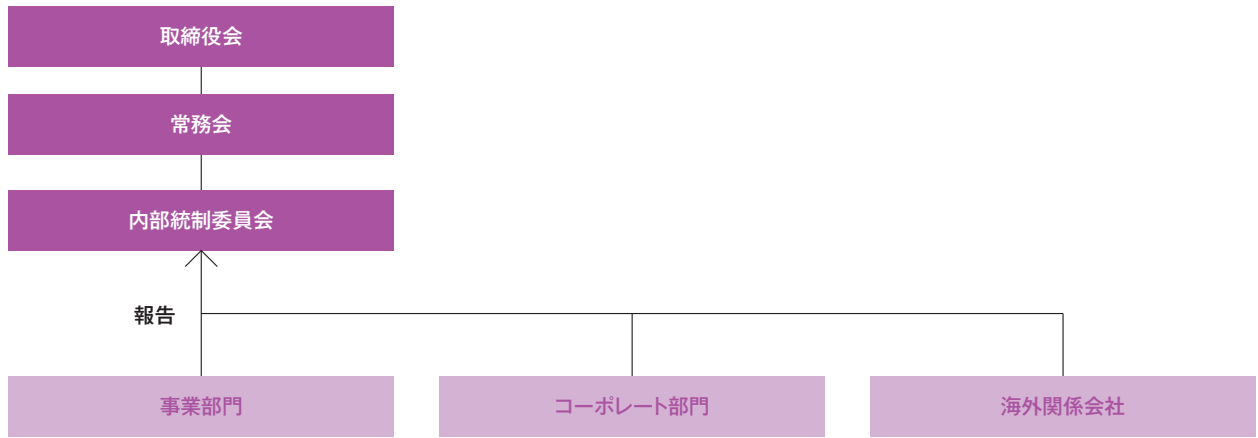
主要なリスク

	主要なリスク	主な対応策
①	半導体産業に対する需要の顕著な変動	生産のアウトソース化を推進することで、需要の変動にも対応できる体制を構築するとともに、サービスの強化や半導体産業以外の事業領域への事業拡大を図ります。
②	グローバル事業展開に伴う世界経済・政治の影響	世界経済、国際政治の動向に注意を払うとともに、顧客価値を第一に考えた対応をしています。
③	新製品がタイムリーにデリバリーが出来ないことによるシェアの低下	顧客との緊密なコミュニケーションを通して、顧客ニーズを早期に捉えるように努めています。
④	少数サプライヤーへの依存による機会損失	部品・設計の標準化を図り、特定のサプライヤーに過度に依存しない体制を構築しています。
⑤	激しい競争によるシェアの低下	独自の機能、付加価値の高いソリューションを提供することで、製品競争力が維持できるよう努めています。
⑥	上位顧客への売上高の大きな依存	新規顧客の開拓により、幅広い顧客層を獲得することを目指しています。
⑦	製品の価格低下圧力	独自の機能、付加価値の高いソリューションを提供することで、適正な製品価格が維持できるよう努めています。
⑧	為替変動による収益性への影響	保有通貨のバランスを調整することで、為替変動による影響を少なくするよう努めています。
⑨	新製品の開発コストの回収性	マーケティング強化と汎用的な製品開発により回収率の向上を図っています。



リスクマネジメントの体制

当社はリスクマネジメント体制の体系化とマネジメント、事業部門、コーポレート部門の役割の明確化を図っています。



	主要なリスク	主な対応策
⑩	製品市場の集中化による限定的な販売機会	新規事業の開発、M&Aなどにより、事業領域の拡大を目指していきます。
⑪	のれんおよび無形資産の多額の減損損失	M&Aなどの資産の取得に際しては、資本コストを十分に考慮した上で投資判断を行っています。
⑫	自然災害や当社情報システムへの攻撃被害などによる事業運営の停止	BCP計画を策定するとともに、生産拠点や外部サプライヤーの分散化、クラウドの活用によるデータの分散保存などにより、事業運営に支障が出ないように努めています。
⑬	設備投資の回収性	資本コストをベースとした回収可能性を十分に吟味した上で投資判断を行っています。
⑭	製品欠陥などによる信用・ブランド力の低下	設計段階でのレビューや品質管理部門のクロスチェックなどを通して、信頼性の高い製品の提供ができるように努めています。
⑮	化学物質規制強化による対策費用の発生	環境規制に係る化学物質の動向についてモニターするとともに、代替技術の検討を行っています。
⑯	当社による第三者の知的財産権の侵害、および第三者による当社知的財産権の侵害	当社従業員を対象に定期的に教育を行っているほか、製品開発の時点で特許侵害の有無を確認しています。また、第三者による当社知的財産権の侵害に対しては、当社の権利を主張し厳正に対処します。
⑰	専門性の高い人財の不足	中長期的な採用計画の策定、グローバルローテーションなどにより人財の安定を図っています。
⑱	当社ITシステムの陳腐化による業務効率の停滞	優秀なITシステム人財を確保するとともに、現在保有しているITシステムを洗い出し、用途・継続性と市場の新しい技術を比較しています。