

# 中長期経営方針

## グランドデザインと中期経営計画 FY2018～FY2020

株式会社アドバンテスト  
代表取締役 兼 執行役員社長  
吉田 芳明

2018年4月26日

# グランドデザインおよび中期経営計画策定の目的

半導体が大きな役割を果たすデジタル革命の進展で  
当社の事業環境も大きく変化

中長期的な経営の方向性とゴールを示し、社員が一丸となって  
顧客価値の創造と企業価値の向上に取り組む指針となるよう

グランドデザイン（10年）ならびに

中期経営計画（FY2018~FY2020）を策定



**1** 経営環境

**2** 半導体テスタ市場の変化

**3** グランドデザイン

**4** 中期経営計画（FY2018～FY2020）

1

## 経営環境

データ爆発により半導体市場は新たな成長ステージへ

# メガトレンド

- ◆ 人口増加
- ◆ 高齢化
- ◆ 都市化
- ◆ 新興経済国の成長

- エネルギー
- 水
- 食料
- 環境
- 気候変動

+

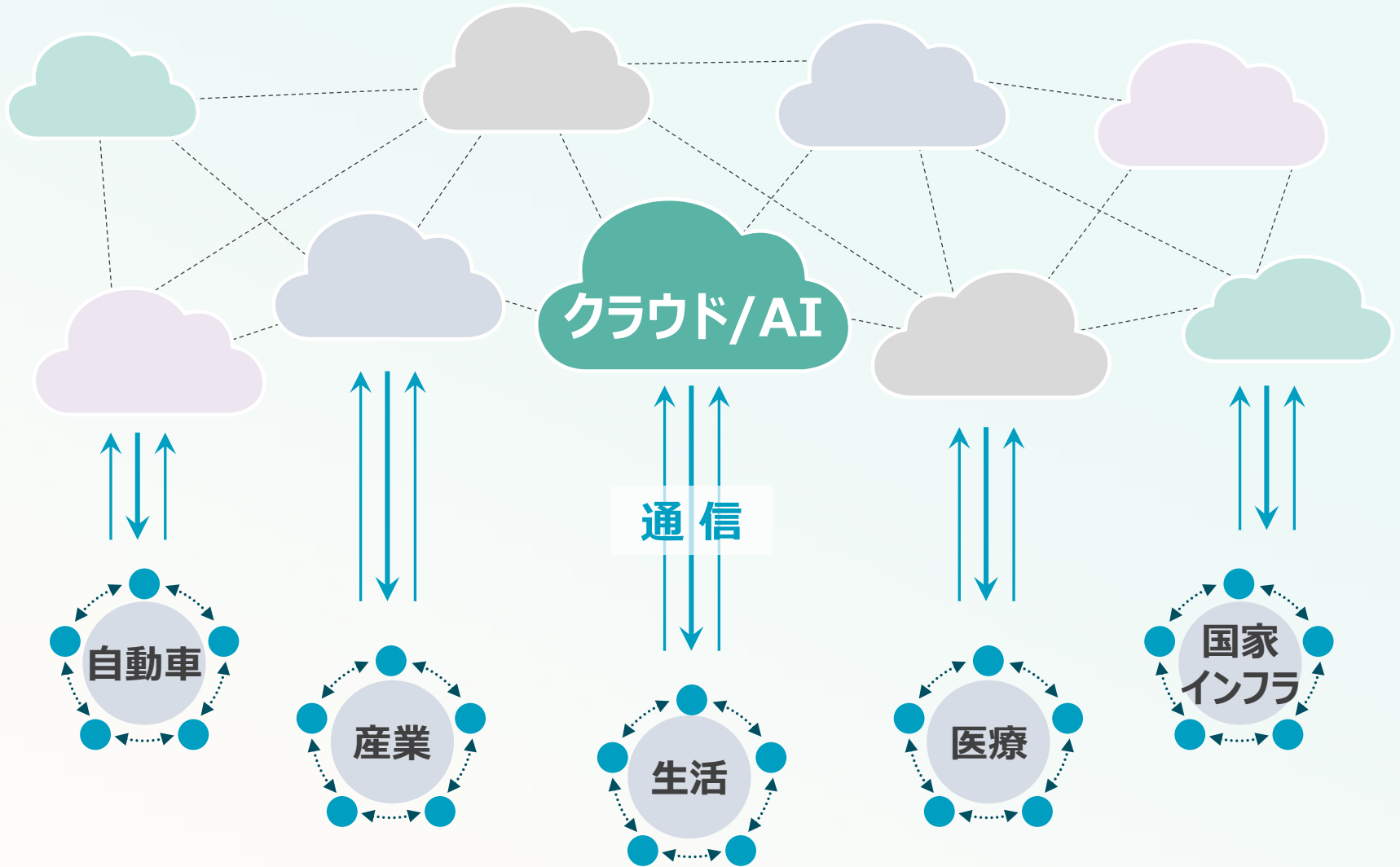
◆ スマート化

◆ グローバル化

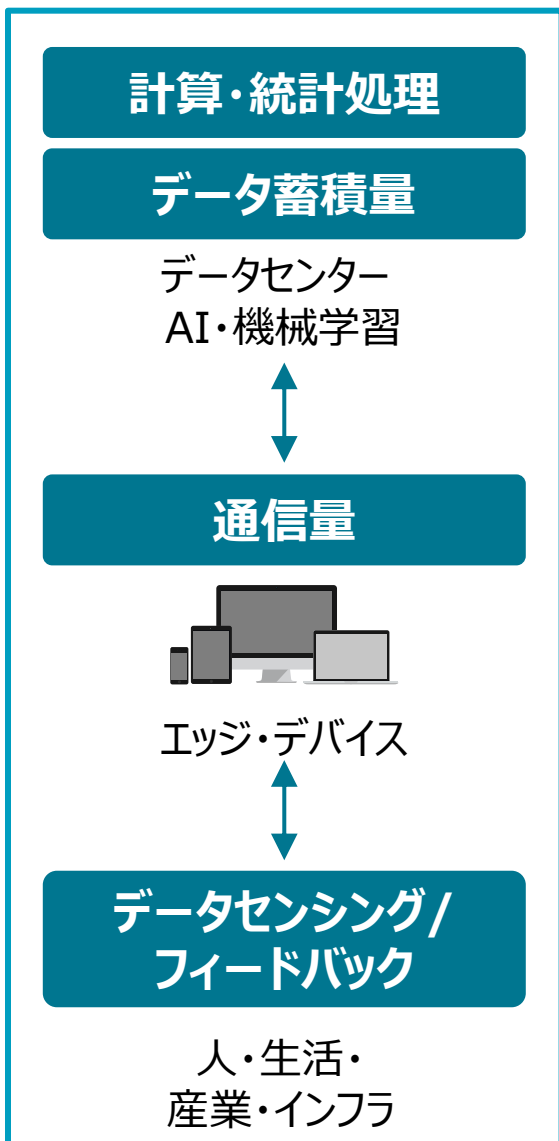
● セキュリティ

**デジタル革命： 様々な社会課題を半導体を使って解決**

# デジタル革命：データ爆発

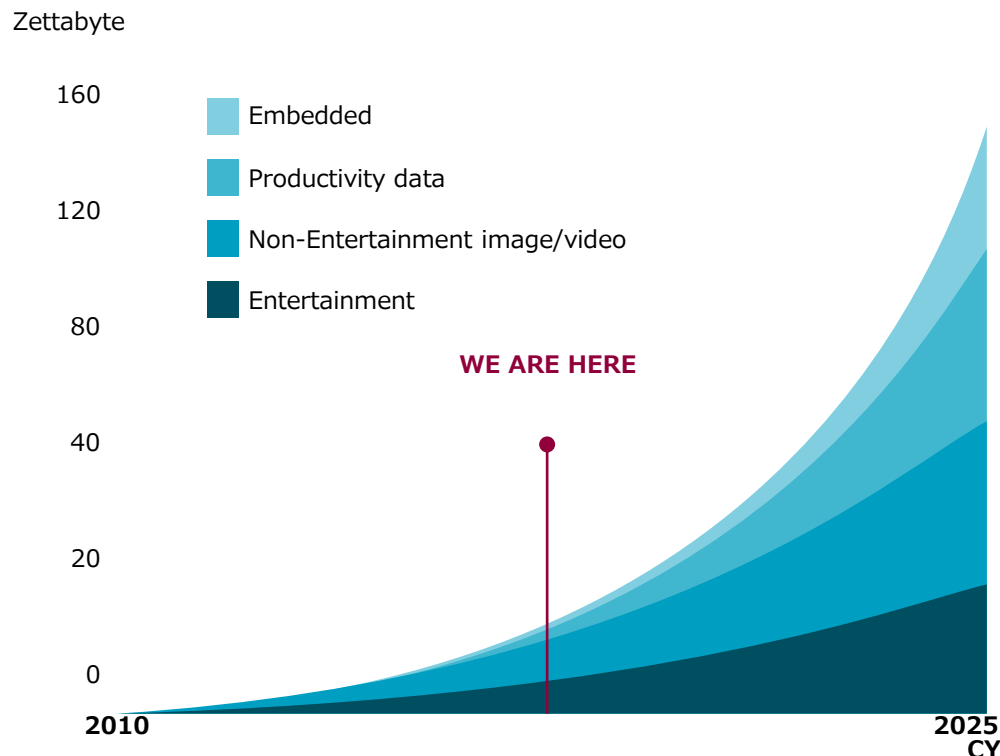


# データ爆発：半導体市場の新たな成長ステージ



## データ量の爆発、ゼタ・データの時代

Data Creation Growth  
**165 Zettabytes by 2025**



Source: IDC White Paper, sponsored by Seagate,  
Data Age 2025, April 2017

# 2

## 半導体テスト市場の変化 半導体市場と共に進化



# 半導体の需要変化に伴うテスト事業の環境変化

## ● 半導体需要の変化

従来

メインフレームコンピューター  
からPC・スマホへ

- 小型化、低価格化
- +
- テスタの高効率化



今後

データが主役に、半導体がインフラに  
(データセンター、5G通信、ヒューマンI/F)

- 半導体の高機能化、複雑化、大容量化
- 高信頼性



テスト項目・時間の増加×難易度上昇  
信頼性担保のためのテスト強化

**半導体テストの重要度向上・台数需要増**

シクリカルグロース市場への構造変化

# 3

## グランドデザイン

### 進化する半導体バリューチェーンで顧客価値を追求

注：本ページ以降におけるテスト市場規模の記述は、現在当社が事業外としているテスト装置も含めた、総半導体テスト装置の市場金額を推定したものです。またそれぞれの市場規模は暦年ベースの値です。

またその市場予測値および当社の将来の業績指標の予想に用いた数値の為替前提は、1米ドル=110円, 1ユーロ=135円です。

## 経営理念 「先端技術を先端で支える」

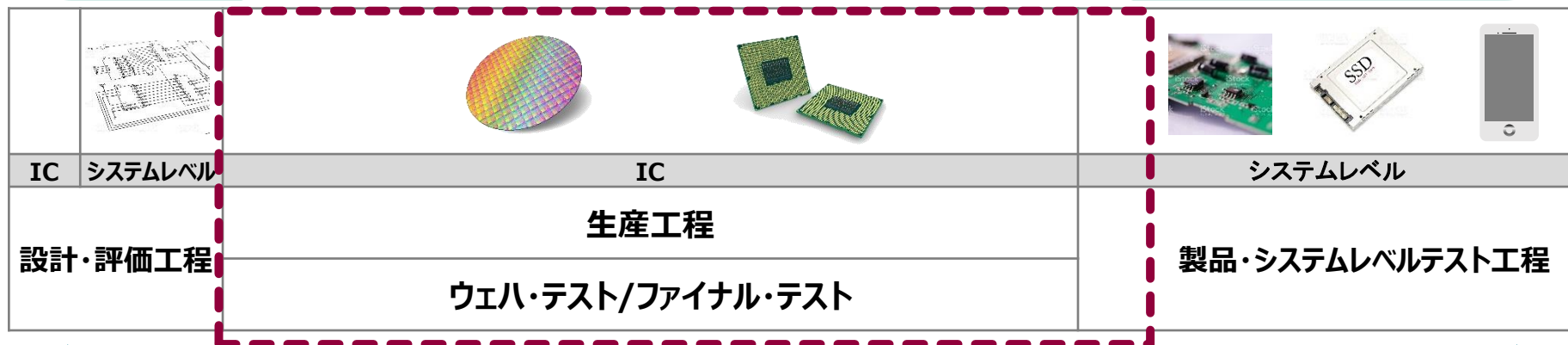
世界中のお客様にご満足いただける  
技術・製品・サービスを提供するために、  
たえず自己研鑽に励み、最先端の技術開発を通して  
社会の発展に貢献することを使命としています

## 「進化する半導体バリューチェーンで顧客価値を追求」

- ADVANTEST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更なる貢献を果たします

クラウド、ソフトウェア、データアナリティクス

当社の既存事業領域



半導体バリューチェーン

## グランドデザイン： 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

**1**

**コアビジネスの強化、重点投資**

**2**

**オペレーショナル・エクセレンスの追求**

**3**

**さらなる飛躍への価値探求**

**4**

**新事業領域の開拓**

# グランドデザイン： 売上シナリオ

- 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

# コスト・利益構造イメージ

	FY2017 (実績)		3,000億円レベルでの コスト構造モデル
売上高	2,072億円		<b>3,000億円</b>
売上原価率	49%		<b>46%</b>
売上高販管費比率	40%		<b>32%</b>
(うちR&D費比率)	16%		<b>13%</b>
営業利益率	11%		<b>22%</b>

## 成長投資とコスト構造のバランス

- 継続的な研究開発投資
- 売上原価率の改善
- 需要変動に即応する柔軟な生産体制
- 販管費効率の改善



# 4

## 中期経営計画 (FY2018~FY2020)

# 中期経営計画 事業別売上高

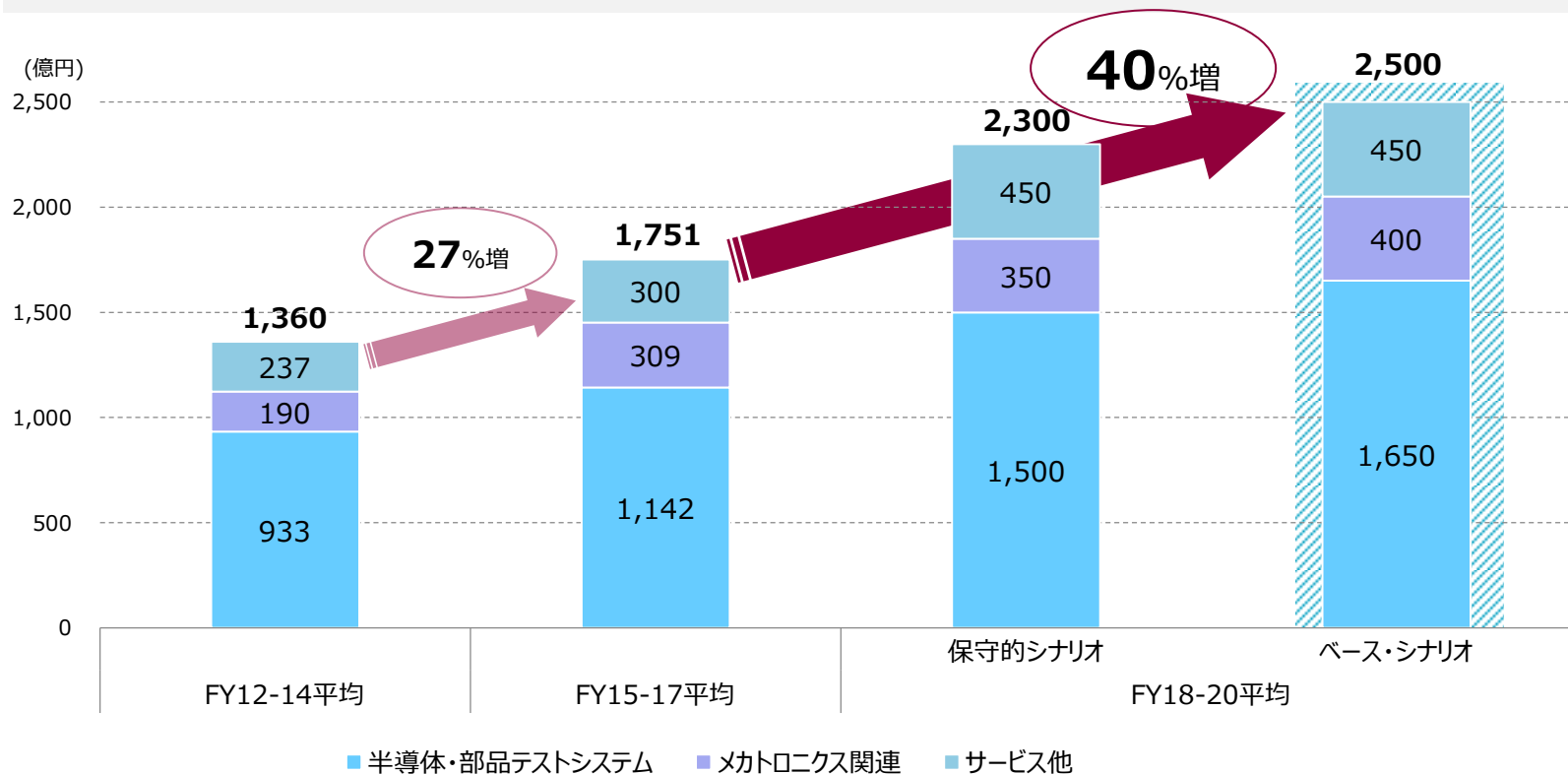
- 2018年 総テスト市場規模予測 約4,000億円
- 成長分野へのフォーカス、顧客とのパートナーシップ強化で市場シェアを年1%拡大

## 保守的シナリオ

市場成長率 年**0%**成長

## ベース・シナリオ

市場成長率 年**4%**成長



# 事業戦略ハイライト

## ● 新たなテスト需要に卓越したソリューションを提供

### 半導体・部品テストシステム

#### ● 次世代Human/Machine I/Fの波に乗る

- ✓ 5G
- ✓ HPC
- ✓ ADAS
- ✓ IoT/スマートデバイス
- ✓ クラウド/AI
- ✓ ストレージ
- ✓ モバイル
- ✓ VR/AR

- 半導体プロセスの微細化：  
-セル数の増加、複雑さ増大
- 半導体の社会インフラ化：  
-より高度な信頼性の要求

### メカトロニクス関連

- テスタビジネスとの連動、統合ソリューション
- 温度コントロール対応
- 高度な信頼性試験への対応

### サービス他（新規事業含む）

- 進化する顧客要求への対応  
-工場自動化 -トレーサビリティ
- SSD プラットフォームソリューション
- M&A、アライアンス
- オープンイノベーション

## 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：  
DRAM、NVM、High Performance Computing、ネットワーク

## 業界 No.1 の優良顧客基盤

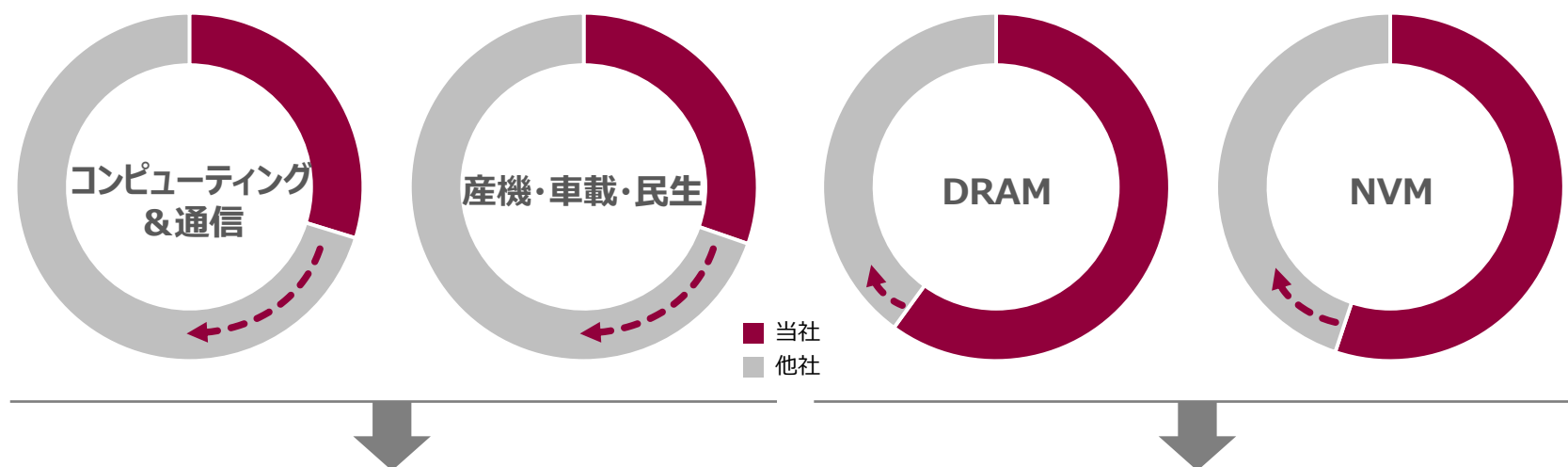
- 長年開拓し築き上げてきた顧客基盤
- 今後拡大の期待が大きいアジア市場でのプレゼンス

## 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

# 当社の競争力維持・強化

## CY2017 アプリケーション別市場シェア推定と今後のトレンド



### 非メモリ・テスト

- 5G等新テーマで支配的地位を確保
- 成長が期待されるHPCでの圧倒的シェア
- 車載市場でのシェア拡大

### メモリ・テスト

- 当社のシェアが高いDRAM需要の拡大：  
高信頼製品比率の向上、世代交代
- 全デバイス、工程をカバーした総合提案力

## 3カ年中期経営計画における数値目標

	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	<b>2,500億円</b>
営業利益率	-8%	9%	15%	<b>17%</b>
ROE	-7%	12%	15%	<b>18%</b>
1株当たり 当期利益(EPS)	-51円	74円	135円	<b>170円</b>

\* 2019年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債（300億円）全額転換の場合

### 期間損益の改善と資本の効率的活用を共に推進

- 売上高、営業利益率、ROE、  
1株当たり当期利益（EPS）をKPIとして管理

# 財務方針・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850～1000億
- **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

## 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

# ガバナンス、人財戦略

## 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  
-役員並びに経営幹部

## 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

# 中長期テーマへの挑戦

## 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
- お客様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





# 持続可能な未来への貢献

“Tested by Advantest”

世界中の様々な場面で使われる半導体のテストを通じて  
アドバンテストは社会の「安心・安全・心地よい」と  
持続可能な未来へ貢献してまいります

# まとめ

## トップライン

テストの重要度上昇  
シクリカルグロース市場へ

「データ爆発」  
「半導体のインフラ化」  
「半導体の複雑化、高度化」



マーケットシェア・  
ソリューションの拡大

「成長分野・当社が強みを持つ分野へのフォーカス」  
「半導体バリューチェーンを横断したソリューション展開」



## オペレーション

効率的な経営の追求

「ガバナンス強化」  
「ROIC導入による事業管理」  
「人財投資」



「グランドデザイン」「中期経営計画」の達成

# ご注意

## ◆会計基準について

本プレゼンテーション資料に記載されている見通し数値は、国際会計基準（IFRS）に基づいて作成しています。

## ◆将来の見通しに関する記述について

本プレゼンテーション資料およびアドバンテスト代表者が口頭にて提供する情報には、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又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います。

## ◆本資料の利用について

本プレゼンテーション資料に記載されている情報は、各国の著作権法、特許法、商標法、意匠法等の知的財産権法その他の法律及び各種条約で保護されています。事前に当社の文書による承諾を得ない限り、法律によって明示的に認められる範囲を超えて、これらの情報を使用（改変、複製、転用等）することを禁止します。