

**ADVANTEST**<sup>®</sup>

株式会社アドバンテスト 新中期経営計画説明会

## 第2期中期経営計画（MTP2, FY2021～FY2023）

2021年5月24日

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



## 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実績や見通し数値は、国際会計基準（IFRS）に基づいて作成しています。

### 将来の事象に係る記述に関する注意

- 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、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。

### 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。

## アジェンダ

---

- 1 前中期経営計画（FY2018-FY2020）の振り返り
- 2 事業環境認識&グランドデザインのアップデート
- 3 新中期経営計画 (FY2021-FY2023)
- 4 ESGのさらなる推進

### ○ 本日のアジェンダ

- 吉田です。本日はお忙しい中ご参加ありがとうございます。
- 当社にとって2期目の中期経営計画となる新中期経営計画の概要は、先週金曜日に適時開示させていただいております。
- 本日はこのような順番で、新中期経営計画と当社が中長期的に目指す姿についてご説明申し上げます。

# 前中期経営計画（MTP1）、FY2018-FY2020）の振り返り

## 前中期経営計画 全指標を達成

ベース・シナリオを大きく上回る業績を達成

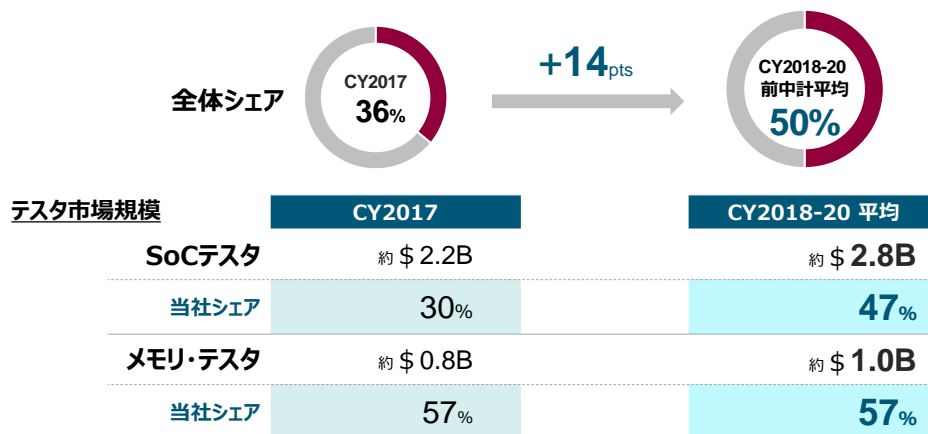
	前中計・経営指標			前中計・実績			
	FY2015-17 平均	FY2018-20 平均		FY2018 実績	FY2019 実績	FY2020 実績	FY2018-20 平均
		保守的シナリオ	ベース・シナリオ				
売上高	1,751億円	2,300億円	<b>2,500億円</b>	2,825億円	2,759億円	3,128億円	<b>2,904億円</b>
営業利益率	9%	15%	<b>17%</b>	22.9%	21.3%	22.6%	<b>22.3%</b>
ROE	12%	15%	<b>18%</b>	35.3%	24.9%	27.3%	<b>29.1%</b>
1株当たり利益 (EPS)	74円	135円	<b>170円</b>	302円	270円	354円	<b>309円</b>

### ○ 前中期経営計画の振り返り

- まずは前中計を振り返ります。
- 当社は、当社がどうありたいか、何をなすべきかを定めた中長期経営方針「グランドデザイン（10年）」を、2018年4月に発表しました。
- またグランドデザインの実現に向けた最初の3カ年計画「第1期中期経営計画（2018～2020年度）」（略称：MTP1）を、グランドデザインと同時に策定し、この3年間、中期経営計画の達成に努めて参りました。
- MTP1の経営指標と実績は、ご覧のとおりです。
- 2015から17年までの実績と比べると意欲的な数字を目標に掲げましたが、結果として、全指標で目標を大きく上回る業績を達成できました。
- 米中貿易摩擦、COVID-19と想定しない大きな変化があった3年間でしたが、旺盛な需要に対応し、生産能力拡大やローカルサポート強化などをタイムリーに行い、変化に機敏に対応した結果の業績だと自負しています。

## 達成要因：半導体テスト市場拡大フェーズにおける的確な取り組み

要因 1: 市場が拡大する中、過去から積み上げた顧客拡大戦略・製品戦略が奏功。シェア伸長へ



6 | ADVANTEST

All Rights Reserved - ADVANTEST CORPORATION

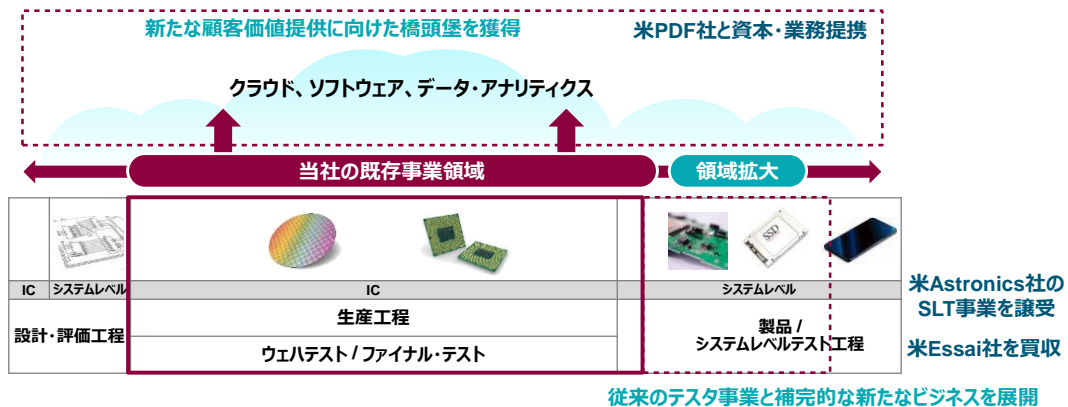
### ○ MTP1の達成を支えた要因 1

- MTP1の目標達成要因は大きく 2 点です。
- 1つ目は、半導体テスト市場が拡大する中で、半導体テスト事業において、市場シェアをしっかりと伸ばし、市場成長以上の売上成長を果たしたことです。
- 大手半導体メーカーの投資動向によって、テスト市場のシェアは暦年ベースではかなり変動する場合がありますが、結果的には、3年平均で、14ポイントと大きくシェアを伸ばすことができました。
- SoCテストでは、この3年間、4G/5Gスマートフォン関連向けを中心に、多様な地域でさまざまな半導体向けのテスト需要が活発に伸びました。
- その中であって、顧客基盤を広げてきたこと、多彩なニーズに応えられるようソリューションの幅を広げてきたことにより大きくシェアを拡大することができました。
- メモリテストでは、顧客基盤の広さ、ソリューションの多彩さを活かし、長年キープしてきた高シェアを維持することができました。

## 達成要因：事業領域拡大の進展

### 要因 2: システムレベル・テスト (SLT) 事業の早期業績貢献

- 中長期経営方針「グランドデザイン」に沿い、周辺事業領域への展開を着々と実行
- M&Aを行ったSLT事業が、半導体の高性能化を背景に想定以上の成長
- PDFソリューションズ社との資本・業務提携により、中長期的なビジネスモデル変革への足掛かりとなる事業インフラを獲得



### ○ MTP1の達成を支えた要因 2

- MTP1の達成要因の2つ目は、事業領域拡大の取り組みによるものです。
- グランドデザインのビジョンに沿って過去3年で、2件のM&Aと1件の資本・業務提携を実行しました。
- その中で、SLT分野で実施した2件のM&Aは、高性能な半導体の需要拡大に伴い、当社の業績拡大に大きく貢献しました。
- MTP1においては戦略的投資枠1,000億円を設定しました。消化は約半分ですが、効果としては期待以上のものとなりました。また需要拡大に呼応した生産増強については、EMSの活用等で大きな設備投資を抑えて対応しました。結果として、手元キャッシュが積み上がりました。

## 非財務での取組み

### “The Advantest Way”

#### 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

#### コア・バリュー (Core Values)

我々が大事に思うもの

#### INTEGRITY

- 「INTEGRITY」とは、真摯、誠実、高潔を表す言葉です。
- 「INTEGRITY」を有するとは、全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。



### 前中計期間における主なESGの取組み

- コーポレートガバナンスの高度化
- The Advantest Wayの全社員への啓蒙活動
- 働き方改革の推進
- 統合報告書の発行開始
- 国連グローバル・コンパクトに加盟、TCFDへ賛同、SASBに準拠した開示を開始

## ○ MTP1の達成を支えた要因3

- 8ページをご覧ください。
- この3年間の非財務面での取組み強化についても触れておきます。
- グランドデザインの達成に向け、当社の事業活動の指針となる”The Advantest Way”を大幅に見直し、グローバルオペレーションのための企業文化醸成と人財育成に力を入れ、世界中の全社員が同じゴールに向かって活動していく体制作りにも努力いたしました。
- ESGの面では取締役の多様性確保、執行役員の一層のグローバル化、TCFDへの賛同、グローバルコンパクトへの加盟、働き方改革等の施策を進めました。また、2019年から統合報告書を発行し情報開示も充実させました。
- こうした取組みは、製品需要の急拡大への追従であったり、コロナ禍で大きく環境が変化する中での顧客サポートの充実であったり、当社の事業のクオリティをグローバルに維持する原動力となり、中期経営計画目標の達成につながったと考えています。



# 事業環境認識&ブランドデザインのアップデート

## 当社を取り巻くメガトレンドと社会情勢 ①前中計策定時と現時点での見方

前中計策定時点（2018年4月）の見方



現時点（2021年5月）の見方

- 「メガトレンド」全体としては継続
  - 人口増加は鈍化
  - 環境、気候変動の加速と対応強化
- 「スマート化、グローバル化、セキュリティ」
  - グローバル化の反動：地政学的リスク  
デカップリング、経済安全保障
  - コロナによる社会の変容：セキュリティリスクの増大
- 「データ量の爆発」は継続、加速
- 「デジタル革命」様々な課題を半導体を使って解決の進展、加速
- 資本主義の見直し機運
  - ステークホルダー資本主義
  - ミレニアル世代、Z世代の影響力・環境主義

### ○ 事業環境認識

- ・ 次に事業環境認識に話題を移します。10ページをご覧ください。
- ・ 3年前、グランドデザインを策定するにあたり、社会のメガトレンドとそれらが当社事業に及ぼす影響を検証し、それに基づいて中長期の戦略を検討しました。
- ・ それから3年がたち、メガトレンド全体としてはほぼ想定通りに推移していますが、米中摩擦の先鋭化、コロナによる影響等、あまり想定していなかった大きな変化が起こり、不確実性が高まり、リスクも多様化しました。
- ・ グローバル化の反動やステークホルダー資本主義など、従来は社会において固定的と思われた価値を見直す動きも出てまいりました。

## 当社を取り巻くメガトレンドと社会情勢 ②グランドデザインの更新

FY2021-23およびそれ以降

グランドデザインの更新

技術

**デジタル革命進展継続**  
省エネルギー化等、多様な社会課題解決に向けた半導体の貢献は今後も拡大



既存の「ありたい姿」および「戦略」を踏襲

社会情勢

**社会、産業構造、生活様式の変化が加速**  
・ グローバル化の反動、経済安全保障を巡る動きの台頭  
・ コロナによる社会の変容  
・ ミレニアル世代、Z世代の影響力



情報収集・分析力の強化  
変化に柔軟に対応する能力を磨く

ESG

**ESGへの関心の高まりが継続**  
・ カーボンニュートラル対応  
・ コーポレートガバナンス・コード改訂



ESGの強化

### ○ 今後のメガトレンド認識

- ・ 前頁でレビューした通り、今後の10年で見るとまず技術、ビジネス面ではデジタル革命の一層の進展が見込まれ、半導体の役割は増していきます。
- ・ 社会情勢面では、国際関係や産業構造、そして人々の生活様式もめまぐるしく変わることが予想されます。
- ・ 地政学的リスクなど、不確実性はより増していきます。
- ・ そしてESGをどう当社が実践していくかの重要性も、より高まります。
- ・ これらを総合しますと、従来の成長戦略を継続しつつ、リスク・機会対応力とESGの強化を中長期経営方針、グランドデザインに取り込んでいくことが必要です。

## グランドデザイン: 経営理念、ビジョンを踏襲

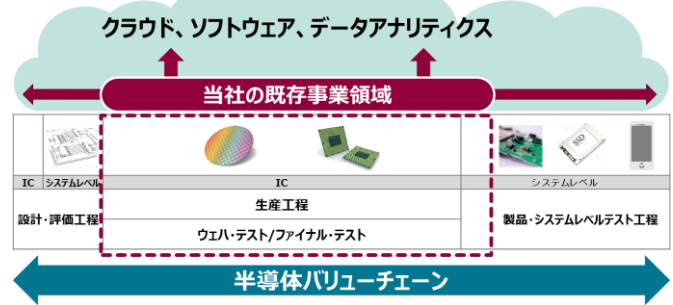
経営理念 (パーパス&ミッション)

**先端技術を先端で支える**

ビジョン・ステートメント

**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



### ○ 経営理念とビジョンを踏襲

- 当社の経営理念は「先端技術を先端で支える」です。
- 当社は、先端技術を磨き顧客と社会の発展に貢献する、というこの経営理念を過去30年間掲げ、事業を続けてまいりました。
- それはまったく古びることなく、むしろ今後ますます当社が当社らしくあるために重要な観点と認識しています。
- この経営理念、「パーパス&ミッション」の下、事業活動を通じ、半導体業界の発展と社会の持続的発展に貢献し、ステークホルダーの期待に応えていきたいと思えます。
- グランドデザインのビジョン・ステートメントについても変更はありません。今後も「半導体バリューチェーンで顧客価値を追求」し続けていくために、M&Aなども活用しながら事業領域の拡大を目指していきます。

## グランドデザイン更新: ありたい姿 & 戦略

### 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. 先端技術の開発に常に取り組む
4. 業界最先端の優秀な人材の育成
5. 学習する組織
6. 財務KPI向上に絶えず取り組む会社

### 戦略

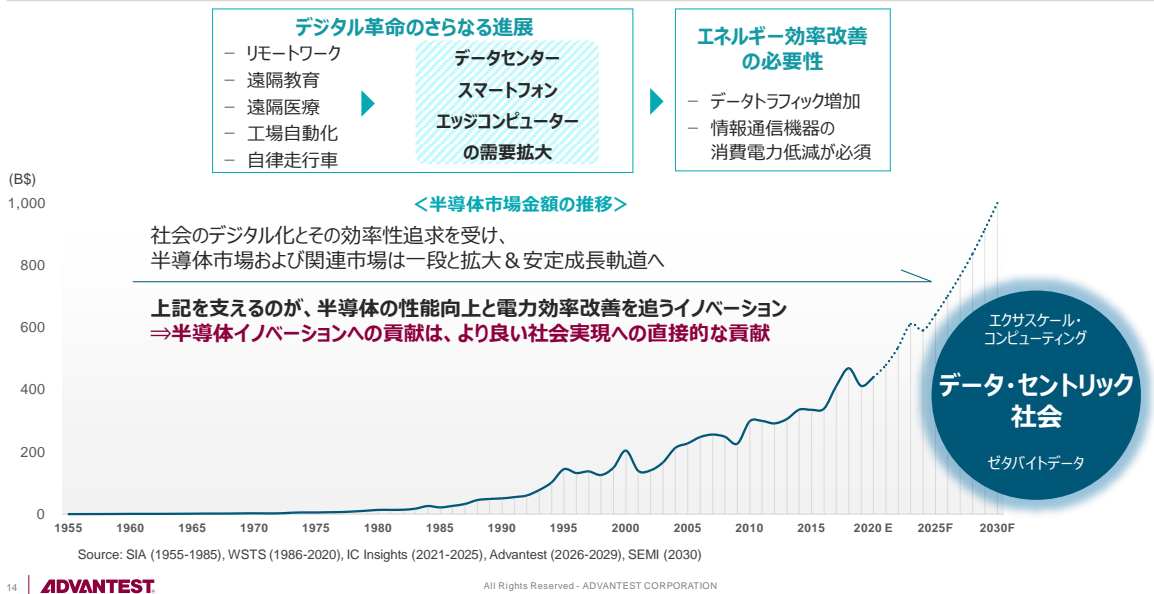
- 1 コアビジネスの強化、重点投資
- 2 オペレーショナル・エクセレンスの追求
- 3 さらなる飛躍への価値探求
- 4 新事業領域の開拓
- 5 ESGのさらなる推進

**外部環境予測を踏まえ、既存の基本方針を踏襲しつつ、5つ目の戦略を追加  
事業活動を通じ、サステナブルな社会の実現に貢献**

### ○ グランドデザインの戦略を追加

- グランドデザインでは、当社がどうありたいのか、何をなすべきかも掲げています。
- 外部環境予測も踏まえ、「ありたい姿」・「戦略」は踏襲していきますが、気候変動への対応強化など、社会のESGへの意識の高まりに対応するため、「ESGのさらなる推進」を5つ目の戦略として追加し、事業活動を通じてサステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

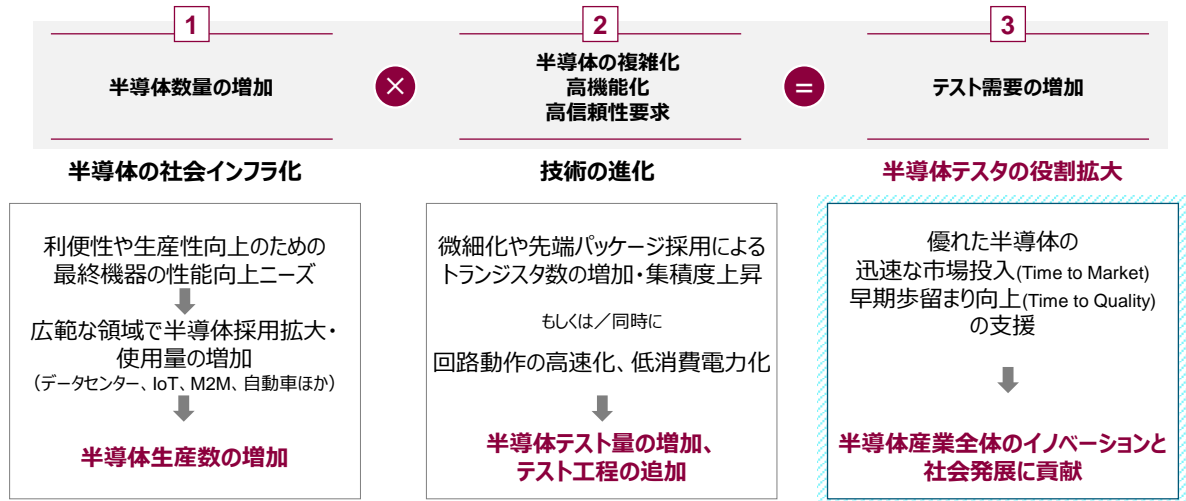
## 社会の利便性向上・課題解決になくてはならない半導体



### ○ 半導体市場の方向性

- 14ページをご覧ください。
- ここからは、売上目標の説明に向け、事業環境の話をしていきます。
- 昨今の半導体不足もあり、半導体が社会の利便性向上や課題解決になくてはならない、ということは、すっかり認知された印象があります。
- 今後はデジタル革命のもと、“M2M”、Machine to Machine のデータ・トラフィック量が大幅に拡大していき、それに伴い半導体市場は、個々の半導体のさらなる性能向上という技術進化を伴いながら、中長期にわたり一層成長していくと予想しています。
- 同時に、環境低負荷な社会が求められていく過程で、半導体自身のエネルギー効率改善も進んでいくでしょう。
- 半導体のイノベーションに貢献することは、半導体市場のみならず、より良い社会づくりへの貢献になるということが出来ます。

## 半導体テスト需要・役割の拡大

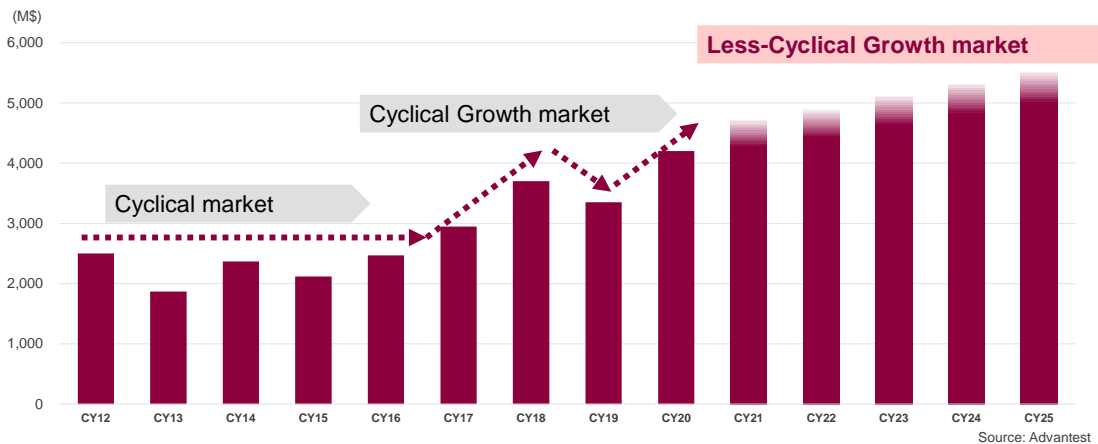


### ○ 半導体テストの方向性

- 半導体市場が持続的に伸びる中、半導体テストの役割はどのように変わっていくでしょうか。
- 半導体の社会インフラ化が進み、半導体生産数は増加の一途をたどります。
- 並行して行われる半導体の技術進化は、半導体の複雑化進展などを通じ、テストすべき対象の質と量を高めていきます。
- この2つの要素の掛け算で、半導体テストの需要が伸びていきます。
- また、顧客にとって、高性能な半導体が安定して量産されるまでの時間、Time To Market、Time To Qualityがより一層重要になっています。
- 半導体の設計難易度や製造難易度が加速度的に上がっている中、実際に電気を流して動作させ、性能や信頼性を実地で検証・修正するプロセス、つまりテストの役割は、ますます重要になっていきます。

## 長期的なテスト市場の構造変化

半導体の複雑化に伴い、信頼性確保の必要性が増大。加えて半導体需要の裾野が拡大し、テスト需要が持続的に増加  
また半導体の微細化、複雑化、低消費電力化へのチャレンジで、テスト効率改善の難易度が上昇



### ○ テスタ市場の構造変化

- ・ 今、申し上げたトレンドを、テスト市場の推移として整理します。
- ・ 過去、半導体テストの需要は、PC等の最終製品市場の動向に左右され、半導体の生産量や技術が伸びる年は膨らみ、そうでない年は効率改善が進んでテスト需要が下がるという、シクリカルな市場でした。
- ・ しかし、半導体を使うアプリケーションの広がり、社会インフラ化やデジタル革命が進んだ2017年以降は、需要変動しつつ成長していくという、シクリカル・グロースな市場へと変化しました。
- ・ そして今後、社会でますます半導体が必要とされ、一層のインフラ化が進み、市場を牽引していきます。また半導体の技術進化は今後も継続して進んでいきます。
- ・ テスト効率改善等による需要のアップダウンは今後も継続しますが、技術難易度の高まりもあり、過去に比べてその影響は小さくなると見込んでいます。
- ・ 総合すると、半導体テスト市場は、今後より安定的に成長していく方向と見込んでいます。



## テスト技術は、今後の半導体イノベーションのキー・イネーブラー

### 半導体イノベーションの方向性

#### 回路集積度向上

- 微細化
- 先端パッケージ
- ヘテロジニアス・インテグレーション\*  
\*異種デバイスの統合

#### エネルギー効率向上

- 低消費電力化
- 高電圧化

#### 高速化・広帯域化

- ミリ波アンテナ
- メモリ

Time to Marketのため  
モジュール実装後まで見据えた  
統合システムとしての半導体性能・品質管理の導入

### 当社の機会

#### TAM拡大を伴ったテスト工程の増加



#### より高精度な計測能力需要の増加



#### 当社の「AT Cloudソリューション」\*を用いた 工程を横断したテスト解析データの提供



\*資本・業務提携先である米PDFソリューションズ社のプラットフォームをベースとしたソフトウェア・プラットフォーム

### ○ テスト技術は半導体イノベーションのキー・イネーブラー

- このスライドでは、半導体の具体的な進化と、当社の機会のつながりを整理しています。
- まず回路集積度の向上ですが、今後は微細化に加え、先端パッケージやヘテロジニアス・インテグレーションを併用して回路集積度を上げていくケースが増加します。
- これにより半導体は複雑化をいっそう増します。その結果として、テスト工程の追加とあいまったテスト需要の拡大に期待しています。
- エネルギー効率改善やデータ伝送の高速化には、それらを精度よく電気計測できる能力が必須になります。新たな試験のために既存のテスト装置の置き換えや更新が進みます。
- 3つ目の「統合システムとしての半導体性能や品質管理の導入」は、新しい概念です。当社は「AT Cloudソリューション」というクラウド環境を構築しました。
- システムレベルテスト需要の取り込みに加え、細分化した半導体の製造工程を横断した品質管理を導入することでTime to Market短縮が可能にならないか、お客様と模索しながら、ハードウェアとソフトウェアを統合した斬新なソリューションの開発に努めてまいります。

## グランドデザイン達成に向け、新中計を策定

前中計（MTP1）の進捗と半導体テスト市場の中期予測を踏まえ、新中計（MTP2）目標を設定  
最終目標「売上高4,000億円」へ、その早期達成を目指す

	前中計（MTP1）		新中計（MTP2）		グランドデザイン目標
	為替実績: 1米ドル=109円		為替前提: 1米ドル=105円		
	FY2017 実績	FY2018-20	FY2021-23 予想		FY2027以前
		テスト市場CAGR: 9% (vs CY17)	CAGR 7%ケース (vs MTP1 平均値)	CAGR 8%ケース (vs MTP1 平均値)	
テスト市場規模	約\$ 3.0B CY17	約\$ 3.8B 暦年ベース・3年平均	約\$ 4.6B 暦年ベース・3年平均	約\$ 4.8B 暦年ベース・3年平均	> \$ 5.0B
当社市場シェア	36% CY17	50% 暦年ベース・3年平均	> 50% 暦年ベース・3年平均	> 50% 暦年ベース・3年平均	> 50%
売上高	2,072億円	2,904億円	3,500億円	3,800億円	>4,000億円
既存事業	—	2,724億円	3,150億円	3,400億円	>3,400億円
新規事業 (SLT事業等)	—	180億円	350億円	400億円	600億円

### ○ グランドデザイン達成に向けて

- ここまでご説明したように、当社の成長の源泉である半導体市場は持続的拡大が見込まれます。
- また半導体テストの役割拡大が期待される中、良好な環境が当面続くと予想しています。
- これを踏まえ、グランドデザイン達成に向けた道筋をより確実なものとするために、今年度を起点とする2期目の3カ年計画「中期経営計画（2021～2023年度）」（略称：MTP2）を策定しました。
- 売上高の目標は、3年平均で 3,500-3,800億円（FY21-23平均）です。
- 市場シェアについては、当初長期目標とした47%を既に超過したため、今後は50%以上を目指します。
- グランドデザインの目標値については、MTP1で掲げた保守的シナリオの売上3,000億円は既に2020年度において達成しておりますので、ベースプランで掲げた「売上高4,000億円」の早期達成を目指すことに変更します。

## 新中期経営計画 (MTP2, FY2021-FY2023)

○ 新中計の説明

- ここからは、MTP2の説明になります。

## 新中期経営計画の狙い：前中計路線を踏襲しつつ、一段の飛躍を目指す

### 1 コアビジネスの拡大

⇒市場拡大環境のもと、既存事業拡大に注力

### 2 新事業領域でのビジネス拡大

⇒①半導体バリューチェーンを中長期の視座で探求  
②非半導体領域の事業機会を探索

### 3 積極的な成長投資の維持とさらなる資本効率の追求

### 4 ESGの推進



企業価値向上

持続的成長に向けた基盤強化

半導体テストを通じ、顧客・パートナーと、半導体の高性能化・信頼性強化・低消費電力化を実現

より高速な  
データ送信



より高い  
計算能力  
記録密度



より高い  
信頼性



より低い  
消費電力

## ○ 新中計の狙い

- MTP2の骨子を先にご紹介します。
- MTP2では、最終目標であるグランドデザイン達成に向け一段の飛躍を目指していきます。
- 成功裡に終わった前中計の路線を踏襲し、コアビジネスや、新事業領域のビジネスの拡大を図ります。
- そのために積極的な成長投資を維持すると共に、資本効率の改善も追求します。
- そしてESGの推進を進め、企業価値向上、持続的成長に向けた基盤強化を図ります。

## 新中期経営計画 主要施策

### グランドデザインの5つの戦略を着実に実行

#### 1 コアビジネスの強化、重点（積極）投資

- 業界リーダー顧客との関係強化
- 競争力あるテスト・プラットフォーム投入とそれに連動したストックビジネス伸長

#### 2 オペレーショナル・エクセレンスの追求

- 継続的なR&D投資によるコアテクノロジー強化
- ビジネス拡大に対応した生産体制強化、高品質の維持
- 人材開発・育成の強化
- 収益状況に即したバランスシート・マネジメントとキャッシュ・マネジメントの向上

#### 3 さらなる飛躍への価値探求

- 半導体の設計検証からシステム・レベルまで、統合的なテスト・ソリューションの提供
- AT Cloudソリューションの展開を始めとした、事業領域拡大の取り組みを継続

#### 4 新事業領域の開拓

- 当社技術を応用し、半導体バリューチェーン外の新ビジネスを長期的観点から開拓

#### 5 ESGのさらなる推進

- 事業をより健全で強靱なものへ、そして「安心・安全・心地よい」暮らしと持続可能な未来に貢献

### ○ 新中計の主要施策

- MTP2の達成に向けては、5つの戦略を推進していきます。
- ①~④は、前中計の路線を踏襲するものですが、⑤は新たに加える戦略です。
- 前中計期間には、米中貿易摩擦、新型コロナウイルスの拡大など、あまり想定していなかった大きな変化が起きました。今後もそのような変化に対応する能力は高めなければなりません。社会や産業構造の大きな変化はリスクでもあり、機会でもあります。今後の環境変化への追従力や不確実性への対応力を磨いていくとともに、ESGをさらに強化していきます。

## 半導体テスト市場における当社の強みをさらに高める

### 新中計施策

#### 業界 No.1 の製品ポートフォリオ

- 拡張性の高いモジュール・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
- 地域を問わず、またシステムベンダーから川下まで半導体市場を網羅

#### 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

#### 新ソリューション投入による次世代アプリケーション対応

- 最先端半導体向けテスト・プラットフォーム「V93000 EXA Scale」
- 新メモリテスト・プラットフォーム
- 多様なアプリケーションに対するきめ細やかなソリューション拡充

#### 顧客基盤のさらなる強化

- ポテンシャルを持つエマージング・プレイヤー  
(新興ファブレス、ITサービス企業)の深耕に努める

#### AT Cloudソリューションによるデータ連携・活用

#### 新たな価値創出の模索

#### ローカル人材、リソースの充実

### ○ コアビジネス全体の強化施策について

- ・ 当社の半導体テスト事業全体としての強みは、3点です。これをさらに強化します。
- ・ 製品ポートフォリオについては現状も全方位的に需要を取り込める態勢にありますが、半導体の進化に沿ったソリューション提供を継続し、ポジションをさらに強固にします。
- ・ 顧客基盤については、ここ数年増えている半導体市場に参入する大手IT企業や、有望なファブレス企業など、エマージング・プレイヤーの取り込みを加速させ、中長期の成長基盤固めを図ります。
- ・ IDM、ファブレス、ファウンドリー、OSATと、半導体製造に関わる多くの顧客を持つ当社は、SPE業界の中でも特異な存在です。この顧客基盤を活かす新たなソリューションを開発していきます。
- ・ またテストノウハウの総合的なコンサルティング力も、当社の武器です。高品質なコンサルティングを顧客に近いところで提供できるよう、ローカルリソースの充実を図ります。

## 半導体テスト市場 新中計目標前提

単位：米ドル	CY2017 実績	CY2018-20 実績 年平均	CY2021-23 CAGR7%ケース 年平均	CY2021-23 CAGR8%ケース 年平均
<b>市場規模</b>	約3.0B	約3.8B	約 <b>4.6B</b>	約 <b>4.8B</b>
増減率 VS CY18-20平均			<b>+21%</b>	<b>+26%</b>
<b>SoCテスト</b>	約2.2B	約2.8B	約 <b>3.3B</b>	約 <b>3.4B</b>
シェア実績/目標	30%	47%	<b>&gt;50%</b>	<b>&gt;50%</b>
<b>メモリ・テスト</b>	約0.8B	約1.0B	約 <b>1.3B</b>	約 <b>1.4B</b>
シェア実績/目標	57%	57%	<b>60%</b>	<b>60%</b>

### ○ 中期半導体テスト市場モデル

- こちらは、SoCテスト、メモリ・テストの今後の成長予測に基づく、MTP2の前提としたテスト市場の中期モデルです。
- 前中計期間3年平均と比較し、およそ20%~25%の伸びとなる見通しです。
- テスタ投資は、Fabの設備投資計画とは違い、当社の顧客、その顧客のアプリケーション動向により、数か月先の短期での実需に沿って行われています。
- このフォーキャストは現時点でのアプリケーション、技術動向、顧客からの情報をベースとしていますが、長期のトレンドでは、前工程装置と同様の需要推移となりますので、中期的にそこがしっかり見えてくれば、今の前工程装置各社の積極的な数字に近い数字もそのうち視野に入ってくると思っています。
- 市場シェアについては、今後3年間でより高性能な半導体が普及することから、前中計で達成したシェアからもう一段伸ばした水準を目指していきます。

## 新中計における各事業のフォーカス

### 半導体・部品テストシステム事業

#### SoCテスト

- 微細化進展／先端パッケージ普及が高性能なSoCテストの需要を中期的に拡大。最新製品V93000 EXA Scaleの強みを活かし、これまでもプレゼンスの高かったスマートフォン関連SoCとHPC\*デバイス・テスト需要をさらに取り込む。
- 5G規格の進化に伴い、ミリ波関連の半導体テスト需要が22年以降本格拡大する見通し。この技術変革をゲームチェンジの好機とし、今後の5G RFテストにおけるリーダーポジションを確立。
- 民生エレクトロニクス、自動車、FA機器向けでMCU、アナログIC、センサー、ディスプレイ・ドライバーIC等の数量増、高性能化、高精度化が進展。顧客の投資意欲が改善する中、きめ細やかに顧客ニーズを汲みシェア伸長。

#### メモリ・テスト

- DRAM、不揮発性メモリともに全プレイヤー、全テスト工程にソリューション提供可能な唯一のテストベンダーというポジションは不変。大容量化と高速化がテスト需要を拡大する中、競争力あるソリューションを投入しシェアを維持・向上。

\*HPC: ハイパフォーマンス・コンピューティング (High Performance Computing)

### ○ MTP2における各事業のフォーカス

- ここからは、各事業セグメントごとの施策です。
- SoCテストは、微細化の進展、先端パッケージと5Gのミリ波デバイスの普及が大きな機会になると考えています。
- 先端プロセス以外でも、SoCテスト市場は、多数の成長テーマがあります。世界のイノベーションをリードする当社顧客のベストパートナーとして、テストソリューションを協力して開発していきます。
- メモリ・テストは、全プレイヤー、全テスト工程にソリューション提供可能な唯一のテストベンダーというポジションを活かし、市場の過半を取り続けていきたいと思えます。



## 新中計における各事業のフォーカス（２）

### メカトロニクス関連事業

- 半導体の信頼性担保の重要性がクローズアップされる中、テスト品質向上につながるテストセル環境を提供。
- EUV露光が拡大する中、EUVマスク検査向けのビジネスを拡大。

### サービス他

- AT Cloud環境を活用したOEE\*改善ソリューションの提供等で、ポストセールスを拡大。
- 半導体の信頼性向上ニーズ拡大を背景に、ミッションクリティカルな用途でのシステムレベルテストの注目が高まる。モバイル向け、HPC向け、車載向け、メモリストレージ向け等で顧客拡大。
- システムレベルテスト事業は、本体拡販に加えてコンタクター等の消耗品販売を増やし、リカーリング売上も拡大。
- データ・アナリティクス事業は、価値の高いソリューション構築と斬新なビジネスモデルの探索を当面継続。

\*OEE: 設備総合効率 (Overall Equipment Effectiveness)

### ○ MTP2における各事業のフォーカス

- ・ メカトロニクス関連事業では、テストセル販売の推進を図ります。
- ・ ナノテクノロジー部門ではEBテクノロジーを活用し、マスク検査向け装置に注力すると共に、他のアプリケーションも探索いたします。
- ・ サービス他事業では、この2年の伸びが目覚ましかったSLTでは、引き続き顧客拡大による事業拡大に取り組むとともに、リカーリング売上を高めるため、コンタクターなどの消耗品販売も拡大し、本体販売の伸びとの相乗効果を追求してまいります。
- ・ データ・アナリティクスの領域では、「AT Cloudソリューション」をベースに、ハードウェアとソフトウェアを統合した斬新なソリューションを顧客と協力しながら開発していきます。

## 新中期経営計画 財務目標

	前中計 (MTP1) 目標 ベースシナリオ：FY2018-20平均	前中計 (MTP1) 実績 FY2018-20平均	新中計 (MTP2) 目標 <sup>*2</sup> FY2021-23平均
売上高	2,500 億円	2,904 億円	3,500~3,800 億円
営業利益率	17%	22.3% <sup>*1</sup>	23~25%
当期純利益	—	601 億円	620~700 億円
ROE	18%	29.1%	20%以上
1株当たり利益 (EPS)	170円	309円	320~370円

<sup>\*1</sup> FY2018-20の3か年度で累計約120億円の一過性営業利益を計上  
<sup>\*2</sup> 新中計財務目標値の前提とした為替レート: 1米ドル=105円

26 | ADVANTEST

All Rights Reserved - ADVANTEST CORPORATION

### ○ MTP2 財務目標

- MTP2の財務面の経営指標はご覧の通りです。
- 売上高はテスト市場の状況に応じて、3,500~3,800億円
- 営業利益率は 23~25%
- 当期純利益は 620~700億円
- ROEは 20%以上
- 1株当たり利益は 320~370円 をそれぞれ想定しています。
- 営業利益率については、今後もビジネス拡大のために開発費、ローカルサポート人員強化の費用がかかること、MTP1の期間内にあった一過性の利益を見込んでいないこと等により、大きくは伸びませんが、高まった利益率を維持・拡大してまいります。
- 当期純利益の伸び率が低めなのは、繰越欠損金がなくなり、税率が正常化するため、MTP1よりも税負担が高まることの影響しています。
- EPSについては自社株取得による株主還元を一部織り込んでおります。

## コスト・利益モデル

成長の源泉であるR&D投資を維持しつつ、業務効率改善で持続的に収益性を向上

- 価値創造と社会貢献実現の原動力として、高いR&D投資水準を維持。新中計では累計約1,500億円を想定（前中計累計実績：約1,200億円）
- 競争力あるプラットフォーム投入で、グロスマージンを維持・向上
- オペレーショナル・エクセレンスの追求を通じた販管費比率の上昇抑制

	FY2020 実績	前中計平均 (FY2018-20)	新中計平均 (FY2021-23)
売上高	3,128億円	2,904億円	3,500~3,800億円
売上原価率	46%	45%	45~46%
売上高販管費比率 (うちR&D費比率)	31%	33%	30~31%
営業利益率	23%	22%	23~25%

### ○ MTP2 コスト・利益モデル

- ・ 半導体テスト需要の伸びが見込まれる中で、MTP2では、成長の源泉となるR&D投資についてはこれまでの高い水準を維持していきます。
- ・ また、先ほど述べたように、有望なエマージングプレイヤーの台頭が予想される中、将来有望な顧客開拓にかかる投資を積極的に行い、事業基盤をより堅固にしたいと考えています。
- ・ 当社の強みであるサポート力をさらに強化するには、優秀な人材投入が不可欠です。
- ・ 顧客開拓が続くことで、販管費効率を高めるのが難しいフェーズにありますが、業務効率向上も進め、全体としては収益性を引き上げていきたいと考えています。

## MTP2における成長投資、株主還元

### 積極的な成長投資を優先しつつ、株主還元を拡大

#### M&A等の戦略投資

- End-to-Endのテストソリューション事業強化につながる領域でシナジーを見込める良好な案件を探索
- 新事業立ち上げなど、中長期視座の戦略に沿った取り組みも実施

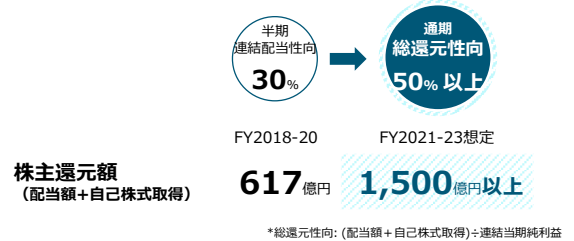
#### 設備投資

- 成長基盤強化に向けた開発力、生産力、業務効率向上用途、および社員のエンゲージメント向上のための投資を主に予定

	FY2018-20 実績	FY2021-23 投資枠
M&A等戦略投資	477 億円	1,000 億円
設備投資	302 億円	400 億円

#### 株主還元方針の変更

- 従来の業績連動の半期配当性向30%から、安定的・継続的配当とすべく、1株当たり配当金半期50円/通期100円を最低額とする金額基準に変更
- 自己株式取得を含めた通期総還元性向\*は、50%以上を目標  
(ただし、想定以上の資金を要する成長投資機会の発生や、事業環境の変化による業績悪化などにより、これらの株主還元を実行できない場合があります)



### ○ MTP2 成長投資、株主還元

- 研究開発費以外の成長投資としては、M&A等の投資枠で1,000億円を、設備投資枠で400億円を計画しています。
- M&A先は、グランドデザイン ビジョンの領域を中心にシナジーを発現できる案件を探索したいと考えています。
- 株主還元に関しては、MTP2期間の安定的な事業環境を前提とし、これまでの業績連動の半期配当性向30%から、安定的・継続的配当とすべく1株当たり配当金半期50円、通期100円を基準とする金額基準に改定し、また自己株取得を含めた「通期総還元性向50%以上を目標にします。MTP2期間での株主還元額は1,500億円以上を想定しています。
- ただし、大型の成長投資機会の発生や想定外の事業環境の変化があった場合には、株主還元方針を見直す場合があります。

## 資本政策、キャッシュ・アロケーション

財務健全性を維持しつつ創出したキャッシュ・フローを成長投資と株主還元に分し、資本効率向上

### 営業キャッシュ・フロー見通し

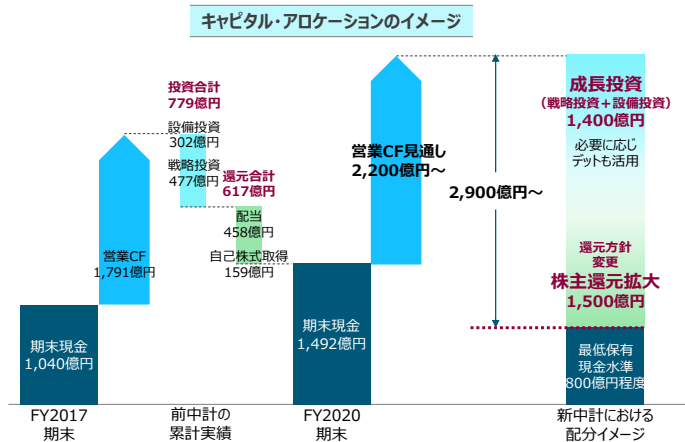
- 今後3年累計で2,200億円以上を見込む  
(前中計実績 約1,800億円)

### 最低保有現金水準

- 平時の事業環境においては800億円程度を想定
- 超過分は、機動的に還元拡大を検討

### バランスシートKPI：成長と株主還元の土台

- 財務健全性：株主資本比率50%以上
- 資本効率：ROE 20%以上
- ROICベースの事業・投資管理



## ○ MTP2 資本政策とキャッシュ・アロケーション

- MTP2でのバランスシート・マネジメントの骨子は、財務の健全性を維持しつつ、創出したキャッシュ・フローを投資と還元に分する、というものです。
- 財務健全性に向けては、株主資本比率50%以上を指標とします。また資本効率性指標はROE 20%以上とし、この2つをKPIとします。
- キャッシュ・マネジメントに関しては、MTP2期間における平時の最低保有現金は、800億円程度と見込みます。MTP2期間累計の営業キャッシュ・フローを2,200億円と想定し、それに現有のキャッシュの超過分を合わせた額、図のイメージでは2,900億円を、3年間の成長投資と株主還元の原資とします。
- 積極的に成長投資機会を狙いますが、株主還元もバランス良く行うつもりです。資金ポジションによってはデットの活用も検討いたします。また、前ページで申しあげました通り、事業環境によっては還元規模を縮小することもあり得ることはご留意いただきたいと思います。

## ESGのさらなる推進

- ESGのさらなる推進について
  - 最後に、当社の企業価値の定義と、ESGの考え方について触れます。

## 当社の目指す企業価値向上：事業活動を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献

3つの軸を意識したバランスのとれた活動を通じ、将来利益額（キャッシュフロー）を持続的に拡大

### 1 株主価値

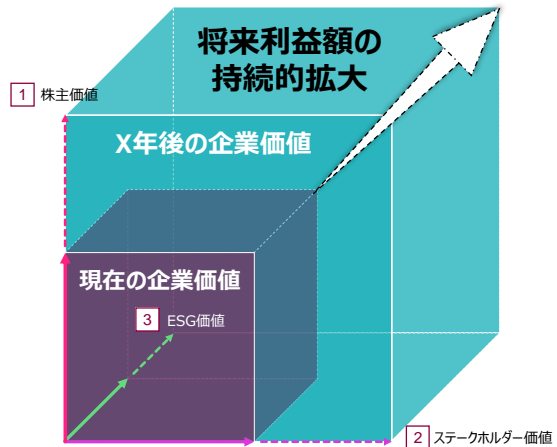
- ROE - EPS
- ROIC

### 2 ステークホルダー価値

- 顧客価値向上
- サプライチェーンとのパートナーシップ
- 従業員エンゲージメント、人財開発・育成

### 3 ESG価値

- 気候変動対応
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 人権の保護、尊重
- 公正な取引
- 将来世代への対応



## ○ 当社の目指す企業価値向上

- 当社は事業活動を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。
- まず当社の目指す企業価値向上の姿を図の通り、株主価値、ステークホルダー価値、ESG価値の3つの軸をバランス良く追求することで、キューブを拡大していくイメージで、将来利益を持続的に拡大していきたいと考えています。
- ESGのさらなる推進が他の2軸の成長を促し、結果として企業価値を向上させると考えています。

## 当社の企業価値向上を支える無形資産: コーポレートガバナンス&人財

変化する社会における今後の企業のあり方を見据え、“稼ぐ力”を基本に置く

### 経営・執行体制

- 稼ぐ力を強化していくための経営・執行体制整備
- 他に類例のない事業構造となっている中、グローバル事業展開に即した経営体制の推進、およびその継続的な見直し

### ガバナンス強化への取り組み

- 株主のみならず、ステークホルダー全体のバランスを見据えたガバナンスの実現
- グローバル競争力を意識し、海外人材を惹きつける取締役・執行役員報酬制度の改定
- サステナブルな成長のため、サクセッションプランの確立と運用

### 人的資本に関する サステナビリティ要素の強化

- サプライチェーンを含め、一段高いレベルの多様性実現や人権尊重など社会的責任の実践を推進
- グローバル公平な従業員の処遇、従業員エンゲージメントレベルの向上

### 人財開発・育成

- 従業員の成長のため全世界で研修機会を拡充
- グローバル企業にふさわしい新リーダーシップモデルの浸透
- 専門人財・スペシャリストの獲得とリテンション

### ○ 当社の企業価値向上を支える無形資産

- ESGのさらなる推進を図るためまず大事なものは、G ガバナンスです。
- 社会が大きく変化する中で、企業がどうあるべきかを考え、稼ぐ力を強化する経営・執行体制を追求していきます。
- そのためにグローバルな事業展開に即した経営体制の推進、役員報酬制度の改定、サクセッションプランの確立と運用等、ガバナンス体制を強化し、株主のみならずステークホルダー全体のバランスを見据えたガバナンスの実現を目指していきます。
- S 社会の面ではサプライチェーンも含め人権尊重などのアクティビティを推進していくと共に、当社の成長の源泉である人材の開発、育成を強化してまいります。



## 気候変動への取り組み

ネットゼロ社会の実現に向け、環境目標値を改訂

サプライチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>排出



### 自社での取り組み (Scope 1 + Scope 2)

- 事業活動におけるGHG排出量削減率  
2023年40% 2030年60% 目標\*
- 再生可能エネルギー導入率(全社)  
2023年55% 2030年70% 目標\*

### 当社バリューチェーンでの取り組み (Scope 3)

- 1 test当たりのCO<sub>2</sub>換算排出量(原単位)削減率  
2023年20% 2030年50% 目標\*



TCFD、RE100に加盟し(2020年)活動を展開。SBT (Science Based Targets) 認定へ準備中

\*目標値はいずれも2018年比

### ○ 気候変動への取り組み

- 気候変動への取組みについては、ネットゼロ社会の実現に向けて、自社での取組みとなるScope1+2、バリューチェーンでの取組みとなるScope3の目標を立て直しました。
- またTCFDやRE100に加え、現在SBT認定の準備も行っています。
- 社会においても、当社の属する半導体セクターにおいても、気候変動への対応は急務となっています。積極的に取組みを進めていきます。

## ESGに対する評価と今後の取り組み

### コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2020 Winner Company 受賞（日本取締役協会）



「当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。」

#### ワークスタイルへの評価



#### 株式インデックスへの採用



### 第三者の主なESG評価（2020年度）

VLSIresearch Customer Satisfaction Survey	Ranked #1 SPE Supplier
CDP Climate	B
CDP Supplier Engagement	B-
MSCI	BBB
Sustainalytics	TOP RATED
S&P Global Sustainability Award	Industry Mover 2021

新中計期間においても  
社会の動向・要請に応じたより高度なESGを推進  
今後は第三者評価を当社のESGの進捗モニタリングに併用

## ○ ESGに対する外部評価

- 当社は3年間ずつ8次にわたる環境行動計画を実行し、また2019年からは統合報告書を発行するなど、ESGと非財務情報の開示に努めてまいりました。
- その積上げた努力の結果、今年の1月にはコーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2020 winner companyを、ドイツではGreat Place to Workを受賞する等、グローバルで数々のESG関連の表彰を受けています。
- また評価機関のESG評価においても、SustainalyticsのTop rated等、高評価を得ております。
- まだまだ改善の余地がある上、社会の動向や要請は日々変わっていきます。MTP2期間も変化に対応し、ESGをさらに推進し、評価を高めていきたいと思っております。

## まとめ

- 前中計では、半導体テスト市場拡大、市場シェア伸長、M&Aを通じた事業拡大により、全ての財務目標を達成。
- デジタル革命を背景とした半導体の重要性上昇、半導体市場の拡大、半導体の高性能化・複雑化・信頼性強化が進展する中、事業環境は当面ポジティブに推移すると予想。
- 新中計では、中長期経営方針「グランドデザイン」の最終目標である売上高4,000億円に至るステップとして、①当社の強みを活かした既存事業拡大と、②中長期テーマである新規事業育成の2軸を追求し、中長期的な収益基盤強化に注力。
- 新中計期間は、グランドデザイン達成に向けた積極的な投資を継続しつつ、資本効率改善と株主還元も強化。
- 前中計期間には、米中貿易摩擦、新型コロナウイルスの拡大など従来なかったリスクが台頭、不確実性高まる。今後の環境変化への追従力や、リスクと機会への対応力を磨く。ESGの推進も強化。

### ○ まとめ

- 最後にまとめとなります。
- 前中計では、半導体テスト市場拡大の中、市場シェア伸長、M&Aを通じた事業拡大により、全ての財務目標を達成しました。
- デジタル革命を背景とした半導体の重要性上昇、半導体市場の拡大、半導体の高性能化・複雑化・信頼性強化が進展する中、事業環境は当面ポジティブに推移すると予想しています。
- 新中計では、中長期経営方針「グランドデザイン」の最終目標である売上高4,000億円に至るステップとして、①当社の強みを活かした既存事業拡大による収益拡大と、②中長期テーマである新規事業育成の2軸を追求していきます。
- 新中計では、グランドデザイン達成に向けた積極的な投資を継続しつつ、資本効率改善と株主還元も強化してまいります。
- 他方、前中計期間では、米中貿易摩擦、新型コロナウイルスの拡大など、従来なかったリスクも台頭してきました。不確実性が高まっています。今後の環境変化への追従力や、リスクと機会への対応力を磨いてまいります。また、ESGの推進も強化していきます。
- 長くなりましたが、私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。