



Planet (環境)

- 33 ESG行動計画2021-2023 E(環境)結果
- 34 GHG排出量削減
- 37 国際イニシアチブへの参画
- 38 生物多様性

// Planet ESG行動計画2021-2023 E(環境)結果

当社では、これまでの3年間、第2期中期経営計画(MTP2)に沿って策定された「ESG行動計画(2021-2023)」に従って、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)に関する取り組みを進めてきました。

» ESG行動計画 E(環境)振り返り

私たちは、気候変動対策や脱炭素社会の実現に向け、責任ある取り組みを推進することができました。特にScope 1+2のGHG排出量については国内外の再生可能エネルギーの導入率をさらに高めることにより、当初の目標をオーバー達成することができました。「2050年度のScope 1+2をゼロ」に向けて、さらに活動を推進していきます。

また、自社だけでなく、サプライチェーン全体のGHG排出量削減が社会的に求められている背景から、サプライヤーに対しても再生可能エネルギー導入の検討をお願いしてきました。多くのサプライヤーで再生可能エネルギー導入が進み、目標値を達成することができました。

一方、1テスト当たりのCO₂換算排出量（原単位）目標については、算出定義を一旦、決定したものの、AI半導体の需要増加といった市場動向の変化に目標の設定が追随できず、目標見直しとなりました。第3期中期経営計画（MTP3）のサステナビリティ行動計画において、「製品の環境性能向上」と新たに目標を定め、取り組んでいきます。

I ESG行動計画2021-2023 E(環境)結果

ESG	重点テーマ	担当役員	目標	KPI	2021	2022	2023	2023	2030
					結果	結果	結果	目標値	
E (環境)	気候変動 (Scope 1+2)	CSO	事業活動によるGHG排出量を2030年までに60%削減する(2018年度比)	GHG排出量削減率・率	34%	46%	53%	40%	60%
			再生可能エネルギー導入率を全社で2030年までに70%とする	再生可能エネルギー導入率	54%	63%	65%	55%	70%
		CPO	生産プロセスの見直しにより生産工期を30%削減する(2020年度比)	対象機種の工期短縮率(2020年度比)	21%	37%	28%	30%	後日決定 ^{*1}
	バリューチェーン (Scope 3)	CPO	1テスト当たりのCO ₂ 換算排出量(原単位)を2030年までに50%削減する	再エネを導入したサプライヤーの数	12社	22社	40社	40社	後日決定 ^{*2}
		CTO	1テスト当たりのCO ₂ 換算排出量(原単位)を2030年までに50%削減する	原単位削減率(2018年度比)	原単位算出定義決定		目標見直し中 ^{*3}	20%	50%
	グリーン製品	CTO	環境破壊物質を使用しない製品開発を行う	冷却液のPFAS全廃	開発計画策定・方式決定		リリース時期未公表(公表時期検討中)	リリース時期未公表(公表時期検討中)	リリース時期未公表(公表時期検討中)
資源循環	CHO	3Rの推進によりリサイクル率を向上させる	廃棄物リサイクル率(日本/海外)	日本:64% 海外:77%	日本:88% 海外:74%	日本:95% 海外:61%	日本:90% 海外:73%以上	日本:90% 海外:73%以上	
		全社の水使用量を2016年度の水準を維持する	水資源使用量	236,405 m ³ /年	242,129 m ³ /年	279,740 m ³ /年	288,000 m ³ /年	288,000 m ³ /年	
生物多様性	CSO	自然保護活動を推進する(ビオトープでの絶滅危惧種の保護、植林、ビーチクリーニング等)	自然保護活動の企画と実施率	企画11件 実施率73%	企画14件 実施率100%	企画20件 実施率80%	企画18件 実施率80%	企画20件 実施率80%	

*1 将来の製品ライフサイクルを考慮した製品および目標値を設定

*2 将来の主要サプライヤーを調査し目標値を設定

*3 原単位での削減率の算出が困難と判断したため、目標を見直しています。

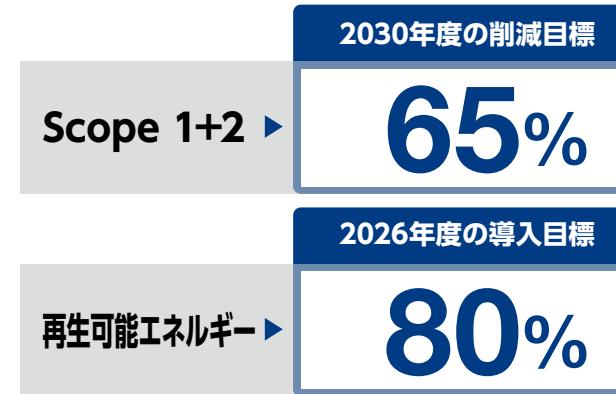
TCFDに基づく気候変動関連の情報開示については、当社ウェブサイトをご参照ください。<https://www.advantest.com/ja/about/governance/risk-manage/tcfcd/>

// Planet GHG排出量削減

» 2030年 GHG排出量削減目標

当社はこれまで、Scope 1+2に関する目標を「2030年度までに60%削減（2018年度比）」としていましたが、このたび目標値を5%引き上げ、「2030年度までに65%削減（2018年度比）」としました。

また、再生可能エネルギー導入率の目標も「2030年度までに70%」から「2026年度までに80%」に引き上げ、自社による直接・間接排出量の削減を加速させる予定です。



* 当社のGHG排出量は、GHG排出量の算定・報告をする際に用いられる国際的な基準、GHGプロトコルに基づいています。
* 環境パフォーマンス指標の一部については、報告数値の信頼性を高めるため第三者認証を取得しています。詳しくは、当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.advantest.com/ja/about/sustainability/third-party/>

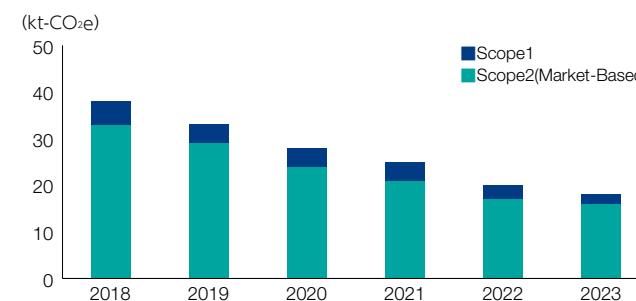
» GHG排出量の推移と課題

< Scope 1+2 >

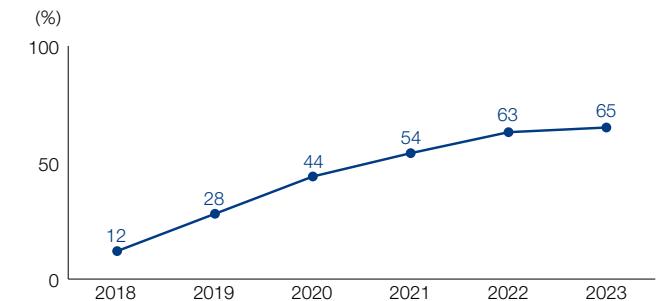
Scope 1+2については、再生可能エネルギーの導入などを通じ、順調に排出量削減を進めてきました。今後、一層の排出量削減を進めるために、さらなる再生可能エネルギーの導入が必要となります。韓国、台湾、シンガポール等、再生可能エネルギーの供給自体が少なく、購入困難な国・地域における再生可能エネルギーの調達が課題となります。

当社が加盟しているRE100を通じ、各政府への再生可能エネルギーの供給増加の働きかけに期待つつ、各国の再生可能エネルギーの状況調査を継続し、再生可能エネルギー導入推進の糸口を探ります。

Scope 1+2 排出量



再生可能エネルギー導入率



■ GHG排出量削減

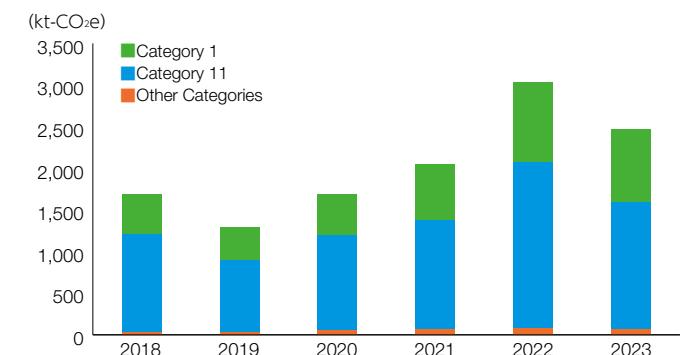
< Scope 3 >

Scope 3については、目標を設定した当初の想定よりも大幅に売上が増加したことにより、2023年度時点では目標に対して進捗が遅れています。Scope 3の内訳で大部分を占めるのはC1(購入した製品・サービス)とC11(販売した製品の使用)となります。

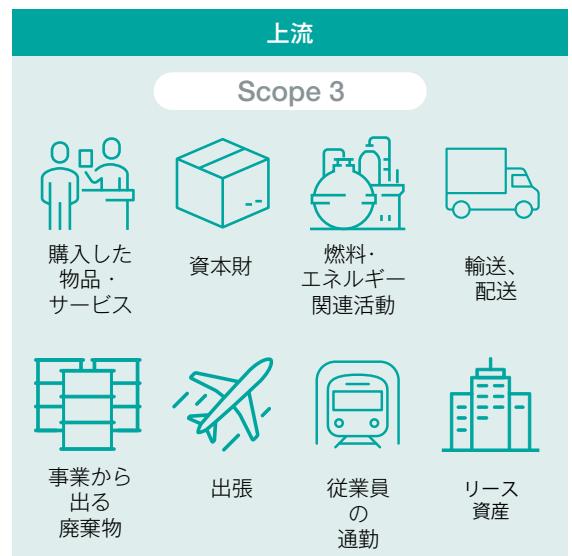
C1では、購入金額とC1が比例して増加する排出量の算出方式からの脱却が課題です。サプライヤーのScope 1,2,3の値がC1に反映される計算方法を確立し、サプライヤーのScope 1,2,3削減の協力を求ることで、GHG排出量の削減を推進します。

C11では、販売台数とC11が比例して増加する排出量の算出方式からの脱却が課題です。顧客の再生可能エネルギーの値がC11に反映される計算方法を確立し、顧客の再生可能エネルギー導入率の増加の協力を求めることで、GHG排出量の削減を推進します。

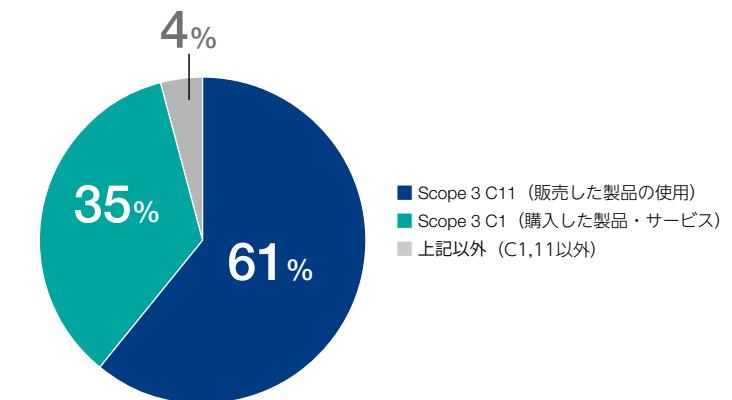
■ Scope 3 排出量



■ サプライチェーン全体における排出



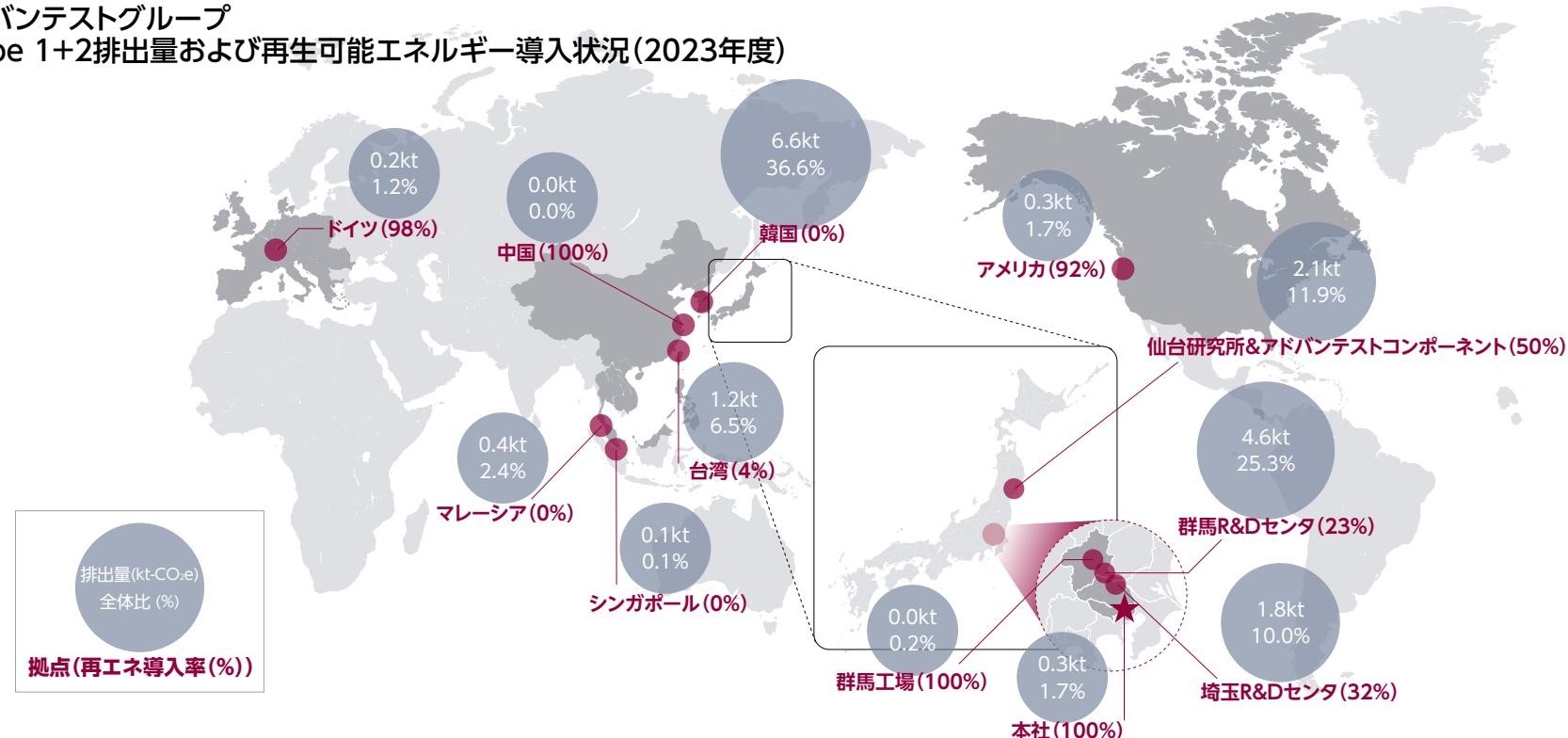
アドバンテストGHG排出量割合
(2023年度実績)



■ GHG排出量削減

アドバンテストグループ

Scope 1+2排出量および再生可能エネルギー導入状況(2023年度)



輸送におけるGHG排出量削減

当社の群馬工場、およびパートセンターを有するアドバンテスト・シンガポール(ASP)では、DHLジャパン株式会社(DHL)が提供する持続可能な航空燃料 Sustainable Aviation Fuel (SAF)を使用した輸送サービス「GoGreen Plus」を導入しています。SAFは、持続可能な原料(トウモロコシやサトウキビなどの植物や飲食店・家庭で排出される廃食油など)から製造されるバイオマス燃料で、ジェット燃料などの化石燃料と比べ、GHG排出量を最大80%削減すると言われています。

当社は、このサービスを利用することで、マレーシアから日本への製品輸送で56.5トン相当、またシンガポールからの各国へのパート輸送で31.5トン相当、合わせて88.0トン相当のGHG排出量削減に貢献しました。これにより、GHG排出量Scope 3のカテゴリー4(輸送、配送(上流))、およびカテゴリー9(輸送、配送(下流))におけるGHG排出量削減につながっています。

Delivered by



GOGREEN
PLUS

// Planet 国際イニシアチブへの参画

アドバンテストグループでは、国際社会の要請や半導体業界の役割や期待を踏まえて、気候変動に関する国際的なイニシアチブに参加し、国内外のステークホルダーとともにサステナブルな社会の実現に向けて活動しています。

| 気候変動に関する国際イニシアチブへの参画



RE100



国連グローバル・コンパクト 年次フォーラム2024

2024年3月、国連グローバル・コンパクトの年次総会、ALNF (Annual Local Network Forum)が日本で開催され、国連グローバル・コンパクトと世界58カ国のローカル・ネットワークの職員約153名が来日しました。

ALNF期間中に併催されたハイレベルミーティングには、Group CEO(当時)の吉田芳明が出席し、当社の気候変動への取り組みについて、サンダ・オジヤンボ国連事務次長補・国連グローバル・コンパクト事務局長兼CEOをはじめ各社のエグゼクティブに向けて報告を行いました。



©UN Global Compact/Robichon

// Planet 生物多様性

» 生物多様性への取り組み

アドバンテストグループでは、豊かで健全な社会を支えるために生物多様性が重要であることを認識し、「アドバンテストグループ生物多様性行動指針」に基づいて、生物多様性への取り組みを展開しています。

特に注力しているのは、自社保有のビオトープにおける生物多様性の保全活動です。2001年、当社は失われつつある関東平野の原風景の復元を目指して、当社最大の敷地面積を有する群馬R&Dセンタに、国内企業最大級のビオトープを創設しました。以来20年以上にわたり、ビオトープは従業員の環境教育の場として、また、地域住民とのコミュニケーションの場として活用されています。

*生物多様性行動指針は、当社ウェブサイトをご参照ください。

 <https://www.advantest.com/ja/about/sustainability/environment/environmental-communication/#anc-2>



群馬R&Dセンタに隣接する当社ビオトープ

» 群馬大学とのビオトープモニタリング調査

当社のビオトープでは、群馬大学との共同研究として、毎年モニタリング調査を実施しています。学術的知見に基づいた絶滅危惧種の保護・育成や、ビオトープの林における炭素固定速度の算定を行うことで、地域の安定した自生環境の実現だけでなく地球温暖化防止にも重要な役割を果たしています。

» 30by30への参画

当社は2022年、「生物多様性のための30by30アライアンス¹」に参加しました。今後は、このイニシアチブの目標達成に向け、当社ビオトープの「自然共生サイト²」認定を目指して保全活動を継続していきます。

*1: 2030年までに地球上の陸地と海域の30%を保護することを目指す国際的な取り組み

*2: 生物多様性の保全が図られている区域として国が認定するエリア



| 数字で見る生物多様性



Total biotope area
17,000 m²



120 native plant species identified in the biotope



38 exotic plant species identified in the biotope



Carbon fixation rate (estimated)
2.46 tons of CO₂ retained/year



People (社会)

- 40 ESG行動計画2021-2023 S(社会)結果
- 41 人権の尊重
- 42 サプライチェーン上の人権尊重
- 43 人財戦略・従業員エンゲージメント
- 44 イノベーション人財の育成

- 45 労働安全衛生
- 46 コミュニティ活動

// People ESG行動計画2021-2023 S(社会)結果

当社では、これまでの3年間、「ESG行動計画(2021-2023)」に沿って、社会(S)の面では4つの重点テーマと11のKPIを掲げて活動をしました。ここでは、これまでの主な成果と課題について振り返ります。

» ESG行動計画 S(社会)振り返り

産休・育児休暇後の復職率と男性社員の育児休職取得率は目標を達成しました。特に男性社員向けには育児制度の案内や個別相談などのサポートを行い、育児休職補助金制度も導入しました。

一方、女性管理職比率の目標は達成できず、ジェンダー・ダイバーシティ改善に向けた取り組みは継続的な課題となっています。

顧客満足度では、TechInsights社が実施する顧客満足度調査で5年連続第1位を獲得することができました。

従業員エンゲージメントの向上は継続して注力しており、2024年にはGallup社のサーベイを全社で実施予定です。人財への投資では一部未達がありましたが、健康経営では「ホワイト500」に4年連続で選出されました。

労働安全衛生に関しては目標未達であり、サステナビリティ行動計画（2024-2026）の重点テーマの一つに据え置き、引き続き、安全で働きやすい職場の実現を目指します。

| ESG行動計画2021-2023 S(社会)結果

ESG	重点テーマ	担当役員	目標	KPI	2021	2022	2023	2023	2030
					結果	結果	結果	目標値	
S (社会)	サプライチェーンにおけるESG推進と管理 	CPO	ESG課題の共有と改善（リスクマネジメント、人権・労働安全・環境・公正な取引、コンプライアンス等）	主要取引先に対するデュー・ディリジェンスの実施率	100%	100%	100%	100%	100%
			ジェンダー間の公正な待遇	女性管理職比率	9.6%	9.0%	9.4%	10.5%	17.0%
			人権方針の浸透・実践	人権教育・研修の実施(参加率)	99.5%	84%	100%	100%	100%
			ワークライフ・バランス	産休・育児休暇後の復職率(日本) 男性社員の育児休暇取得率(日本)	100% 16%	94% 21%	100% 34%	100% 25%	100% 50%
	ダイバーシティ 人権の保護・尊重 	CPO	紛争鉱物の不使用	紛争鉱物不含有を確認したサプライヤーの割合	63%	65%	60%	100%	100%
		CCRO	New Normal対応の充実による顧客満足度の向上	TechInsights社 顧客満足度サーベイのランキング	1位	1位	1位	1位	1位
		CHO	魅力ある企業文化の浸透・維持・向上	Gallup社 サーベイのスコア	3.6	サーベイ未実施のため結果なし 実施は3年に1回	3.8	3.8	4.1
人財への投資	CFO	労働安全衛生の維持・向上	労働災害発生率(度数率)	0.35	0.47	1.03	0.00	0.00	
		健康経営推進	ホワイト500認定(日本)	認定済	認定済	認定済	認定	認定	
	CHO	従業員の能力開発	教育・研修費用(億円)	3.9	4.8	5.5	6.0	10.0	

// People 人権の尊重

» アドバンテストグループ人権方針

グローバルに事業を展開している当社では、世界の人々の人権が守られなければ、当社ビジネスの持続的な成長が見込めなくなることを認識しています。その考え方は、「The Advantest Way」でも明文化され、国連グローバル・コンパクトの10原則、世界人権宣言およびビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)を含む、国際的に認められた人権に関する原則を支持し尊重するとともに、この行動基準を私たちの事業活動の基盤とすることを約束しています。

2024年4月のGroup CEOの交代に伴い、私たちはこれらの国際規範に基づいて、あらためてアドバンテストグループ人権方針の見直しを行いました。改定にあたっては、労働組合を含む社内の関連各部署のみならず、社外の人権専門家などのステークホルダーにもヒアリングを行い、ご意見やアドバイスを踏まえて更新しています。

*人権方針は、当社ウェブサイトをご参照ください。

 <https://www.advantest.com/ja/about/sustainability/society/dei/#anc-4>

» アドバンテストグループ人権に関する重点課題

当社が事業との関連性を踏まえ、重点的に取り組んでいる人権課題は右表の6つです。

これらの重点課題において、私たちは人権に関するリスクを評価・特定し、人権への負の影響の防止と軽減を推進できるよう、さまざまな方法で人権デュー・ディリジェンスに取り組み始めています。

» 人権デュー・ディリジェンス » 外部サステナビリティ評価機関を活用したアセスメント

当社では、自社の事業活動がサプライチェーン上のステークホルダーを含めた人々に対し、負の影響を与えていないかどうかを把握するため、下図のようなアセスメントの仕組みを取り入れ、人権リスクの特定・評価および防止、軽減措置に努めています。

また、自社の人権に関する取り組みが国際的に求められる基準になっているかどうかを把握するため、積極的に外部サステ

ナビリティ評価機関のアセスメントも受けています。2023年度は、EcoVadis社が実施するセルフアセスメントに回答し、国際標準とのギャップ把握に努めました。同社のセルフアセスメントは、「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な調達」の4つのテーマで企業の持続可能性を包括的に評価しており、多くのグローバル企業が同評価をサプライヤー選定における重要な基準として参照しています。このたび当社は、上位35%の水準に相当する企業に与えられるブロンズメダルを獲得しましたが、今後はさらに高い評価をいただけるよう、人権に関する取り組みを進めてまいります。

人権に関する重点課題への対応

重要課題	従業員	サプライヤー	パートナー(地域社会)	アドバンテストの対応	
				リスクアセスメント	教育その他
1 差別	●	●	●	- コンプライアンス調査	- The Advantest Way - コンプライアンス教育
2 児童労働・強制労働	●	●	●	- サプライヤーCSR調査 - RBA セルフアセスメント・VAP監査 - EcoVadis セルフアセスメント	- The Advantest Way - サステナビリティ教育
3 労働基本権	●	●	●	- サプライヤーCSR調査 - RBA セルフアセスメント・VAP監査 - EcoVadis セルフアセスメント	- The Advantest Way
4 適切な賃金・労働時間	●	●	—	- サプライヤーCSR調査 - RBA セルフアセスメント・VAP監査 - EcoVadis セルフアセスメント	- 各国法令遵守
5 安全な職場環境・健康管理	●	●	●	- 委託先CSR調査 - RBA セルフアセスメント・VAP監査 - EcoVadis セルフアセスメント - ストレス調査	- 労働安全衛生教育 - 産業医面談
6 暝力・ハラスメント	●	●	—	- コンプライアンス調査	- The Advantest Way - サステナビリティ教育

// People サプライチェーン上の人権尊重

私たちは、自社のみならずサプライチェーン上でも人権を尊重した事業活動が継続できるよう、サプライヤー選定や取引条件の中にも、人権の項目を取り入れ、責任ある企業行動への協力を要請しているほか、RBA行動基準をベースとした「サプライチェーンCSRガイドブック」を発行し、サプライヤーとともに人権や労働に関する国際基準に準拠していけるよう努力しています。

» サプライチェーン・デュー・ディリジェンス

サプライチェーン・デュー・ディリジェンスでは、リスクベースにより、複数のアプローチでアクセスメントとモニタリングを実施しています。特に、半導体や製造装置の原材料には、紛争や環境侵害、人権侵害を引き起こす可能性のある鉱物があることを認識しております。

半導体業界のサプライチェーンの上流から下流へと何階層にもわたって流通する紛争鉱物の連鎖を食い止める必要があるため、当社では、2013年から代表的な紛争鉱物とされている3TG（タンタル、錫、タングステン、金）の調査を実施してまいりました。2024年度は鉱物の対象をコバルト、マイカにも拡大しています。

■ サプライヤー評価方法

	対象	内容	評価&対応
一般サプライヤー サプライチェーン CSR調査	アドバンテストグループ全体の取引額の85%を占める取引先	RBA行動規範をベースに、主に「人権・労働」「労働安全」「環境保全」「公正取引・倫理」「事業継続計画」「サプライチェーン・マネジメント」などの状況を調査	スコア化、顕著なリスクの有無を確認、必要に応じて個別面談やセミナーを実施
戦略サプライヤー サプライヤー・ パフォーマンス・マネジメント評価	売上や調達リスクを踏まえて特定した戦略サプライヤー約25社	TQRDCEB(Technology, Quality, Responsiveness, Delivery, Cost, ESG, Business)の項目で評価	0~4点で独自評価 評価結果(スコアと理由、改善要請など)をフィードバックし、翌年に向けた活動計画とともに作成
特定サプライヤー 紛争鉱物調査	3TG、コバルト、マイカ 主要製品に対象鉱物を使用しているサプライヤー	RMI帳票(紛争鉱物報告テンプレート)を活用	コンフォーマント認証を取得している精錬所数の確認 顕著なリスクが確認された場合は、是正依頼を実施

// People 人財戦略・従業員エンゲージメント

» 人財戦略:個人と組織の力を最大化

当社では、中長期経営方針「グランドデザイン」や中期経営計画（MTP3）の実現に向けて、人的資本を重要な基盤と位置づけています。人財戦略は経営戦略と密接に連携しており、「個人の力」と「組織の力」を両輪として、ともに成長させることを目指しています。さらに、この両者を結びつける役割として従業員エンゲージメントの向上を図り、常に人事制度を見直しながら、人的資本の総合力を強化しています。

私たちは、「人財育成基本方針」に基づいて、採用や能力開発、リテンションプログラムの改善を推進しています。また、「社内環境整備方針」に従い、企業文化の浸透や健康経営を進め、多様な人財が定着し活躍できる環境を整えています。

*人財育成基本方針など人財マネジメントに関する詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

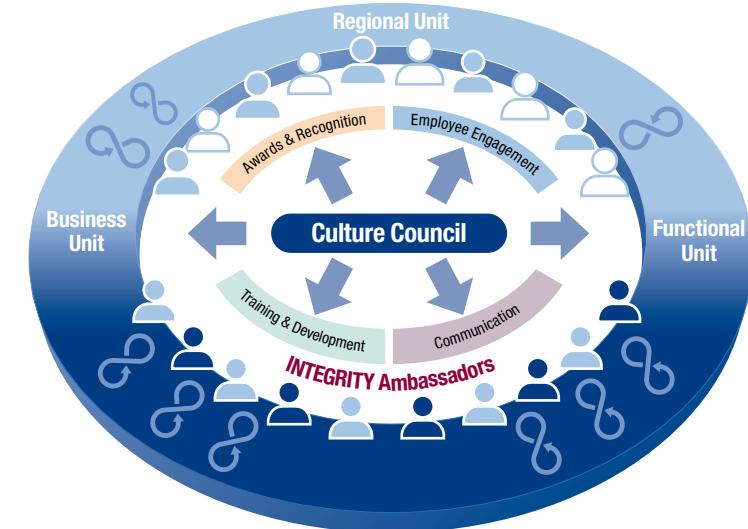
 <https://www.advantest.com/ja/about/sustainability/society/human-resources-management/#anc-1>

» 成長を支えるコア・バリュー 「INTEGRITY」の浸透

当社の人財戦略の基盤となるのが、コア・バリュー「INTEGRITY」の浸透です。アドバンテストグループがグローバルに事業を拡大する中で、当社では2019年にThe Advantest Wayを刷新し、全社で共有する価値観として「INTEGRITY」を定めました。INTEGRITY文化を従業員一人ひとりに根付かせるための活動は、過去5年間で進化を続け、当社の成長を支える重要な文化となっています。

▶ P.11-12 // Group COOメッセージ

| INTEGRITY推進体制



< INTEGRITY文化醸成に向けた主な取り組み >

2020

- ・INTEGRITYワークショップを各グローバル拠点で開始
- ・組織を超えたメンター制度「クロス1on1」有志により開始

2019

- ・The Advantest Wayの刷新
- ・コア・バリュー「INTEGRITY」の制定

2022

- ・Group CEOをトップとする「Culture Council」発足
- ・INTEGRITYアンバサダー(38名)を任命

2024

- ・The Advantest Forest活動の立ち上げ(関連記事:P.46)

2021

- ・管理職向け「Leading with INTEGRITY Workshop」を実施
- ・The INTEGRITY Award*を創設
「クロス1on1」がThe INTEGRITY AwardのCEOアワードを受賞

2023

- ・ドイツに続き、韓国のグローバル拠点も「働きがいのある会社」に認定

*The INTEGRITY Award:
日々の業務でINTEGRITY文化を実践する従業員を表彰する制度

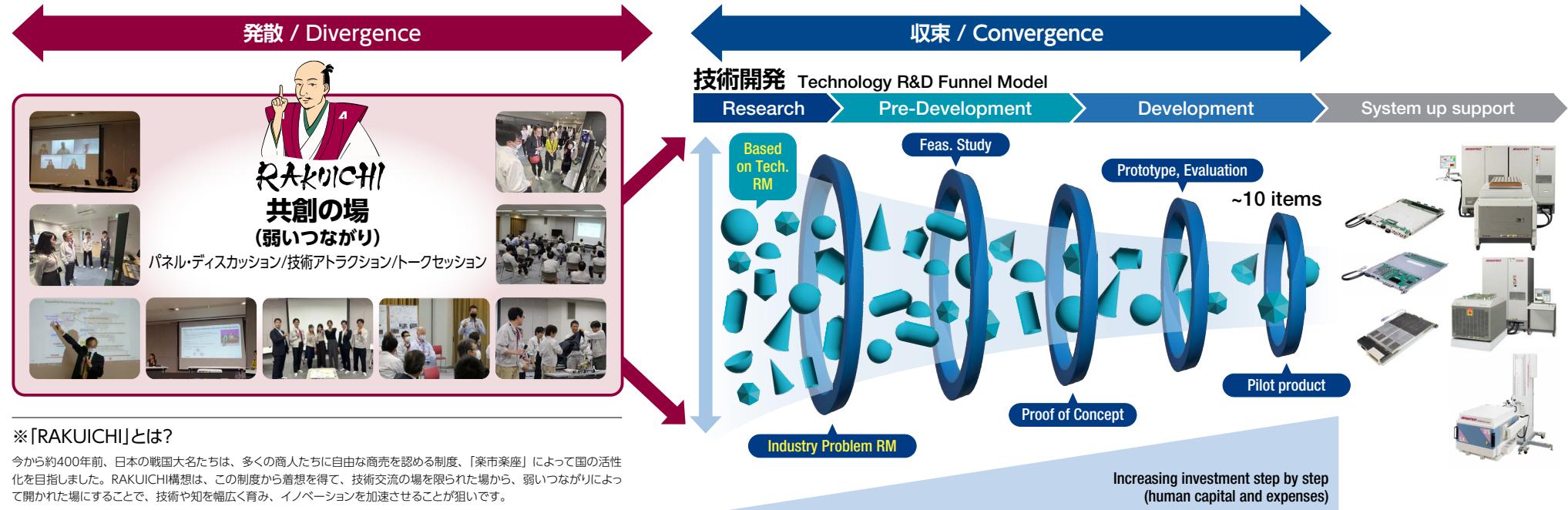
// People イノベーション人財の育成

» “RAKUICHI”構想、スタート! 「弱いつながり」からイノベーション創出へ

当社は、「先端技術を先端で支える」という経営理念のもとに、常に先進的な技術開発を追求してきました。顧客や学術機関、業界団体との技術交流だけでなく、社内でもさまざまな技術の探究を続けてきましたが、複雑化する市場環境に対応するためには、より高度なイノベーションが求められています。そこで、社内技術交流をさらに拡大し、自由な発想と知識の交流、コミュニケーションの活性化を促進する「RAKUICHI構想」を開

始しました。この構想は、技術のサイロ化を防ぎ、社内の専門性をオープンにして知識の交流を促進することで技術創出を目指すものです。2022年から約1年半にわたり、技術発表会を活用したトライアルを3回実施し、多くの参加者が共感と賛同を示したことから、RAKUICHIは定例イベントとして継続されることが決まりました。将来的には、ここで生まれた技術アイデアが組織横断的な活動となっていくことも視野に入れ、エンジニアだけでなく、コーポレート部門のスタッフも積極的に参加しています。これからもオール・アドバンテストで先端技術を支え続けるための挑戦を続けていきます。

RAKUICHI構想



// People 労働安全衛生

» 労働安全衛生基本方針

当社グループでは、すべての事業活動において、安全衛生管理が重要課題の一つであることを認識し、アドバンテストグループ労働安全衛生基本方針に基づき積極的かつ継続的に安全衛生活動に取り組んでいます。

*労働安全衛生基本方針は、当社ウェブサイトをご参照ください。

 https://www.advantest.com/document/ja/about/sustainability/society/human-resources-management/pdf_HealthSafety-Policy_2024_J.pdf

» サステナビリティ行動計画(2024-2026)

当社のサステナビリティに関する中期的な行動計画の中で、労働安全衛生に関して死亡・休業災害を未然に防止するべく、目標指標をLTIR(Lost Time Incident Rate)*ゼロとして労働災害の撲滅に努めています。

*LTIR (Lost Time Incident Rate) : 200,000延べ実労働時間当たりの休業災害件数率

 P.30 // サステナビリティ行動計画2024-2026

» 安全衛生委員会(日本国内)

当社では、グループ全体の安全衛生に関する施策や目標を決定する「全社安全衛生委員会」を毎年開催しています。ここで決定される重点活動テーマを基に各事業所の安全衛生委員会で年間目標や計画を策定し、安全衛生活動に取り組んでいます。

】 安全衛生委員会組織と役割



全社安全衛生委員会	事業所安全衛生委員会 (毎月開催)	安全衛生委員会事務局連絡会議 (隔月開催)	各部門
<ul style="list-style-type: none"> ・安全衛生重要事項の決定 ・活動実績の評価 ・重点活動テーマの決定 ・労働災害の情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所目標の設定、進捗管理 ・法改正動向の調査、周知 ・労働災害の原因調査、再発防止対策 ・職場の安全管理対策 ・その他、安全衛生推進に関する事項 	<ul style="list-style-type: none"> ・各事業所の目標、活動の共有 ・活動テーマの進捗管理 ・共通取組課題の共有 ・事故事例、再発防止策の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標、活動の従業員への周知 ・安全衛生活動の推進 ・課題、事例の報告 ・職場の安全管理対策 ・その他、安全衛生推進に関する事項

】 海外拠点との連携強化

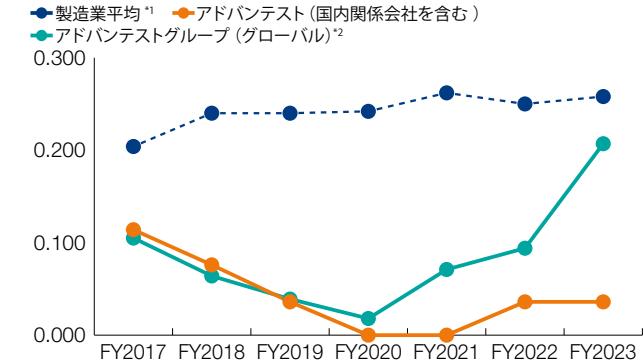
アドバンテストグループでは、海外関係会社との情報共有および連携した取り組みの強化を始めています。グローバルで統一した基準に基づいた安全衛生活動を推進するため、海外各拠点でRBA* 行動規範 (B. 安全衛生) を参考とした現状分析を行い、具体的な目標および重点テーマの設定、実行につなげる活動を推進中です。

加えて、各拠点の独自活動や安全衛生対策、改善施策などをグローバルで共有することにより、グローバルでのレベルアップを図り、安心・安全な職場環境の実現を目指しています。

*RBA (Responsible Business Alliance) :

電子部品メーカーを中心に設立された世界最大のCSRイニシアチブ。労働、安全衛生、環境保全、企業倫理などの行動規範を掲げ、サプライチェーンにわたってその実現を目指す。

】 労働災害発生率(LTIR)推移



*1: 製造業平均

厚生労働省が公表した国内製造業の度数率平均値をLTIRに変換した値。

*2: アドバンテストグループ (グローバル)

労働時間管理を行わない国・地域は、標準就業日数、平均在籍人数から総実労働時間を近似的に算出。

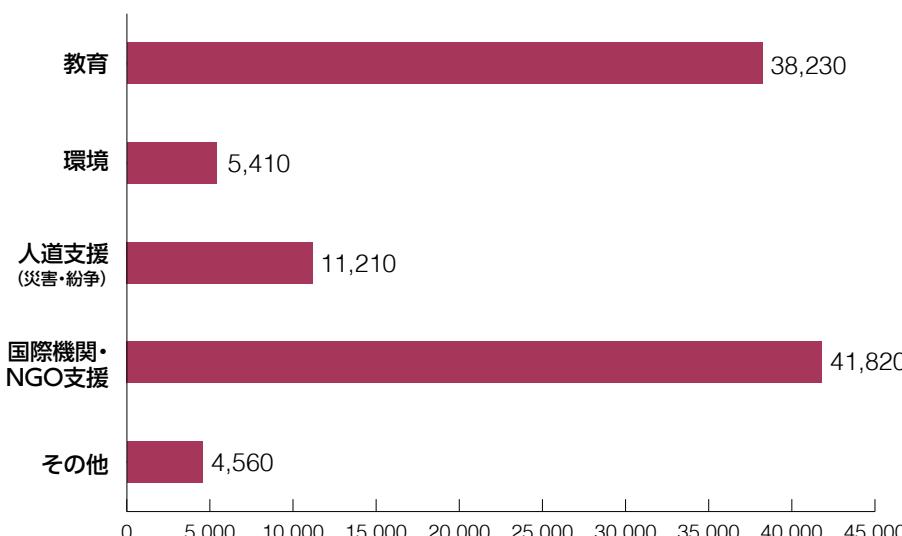
// People コミュニティ活動

アドバンテストグループでは、企業理念「The Advantest Way」に基づき、より良い社会を目指す企業市民として、世界各国で教育支援や人道支援、環境保護活動など、さまざまなコミュニティ活動に参加しています。

これらの活動にあたっては、各種国際機関への寄付のみならず、国や地域ごとの社会課題も踏まえながら、従業員参加型の人的、物的、経済的支援を実施しています。

■ コミュニティへの貢献(2023年度)

単位:千円



*金額にはボランティアなどの人的支援や物品の寄付などは含まれていません。



竹林保全活動(中国)



植樹活動(フィリピン)

〈スポンサーシリー活動 : The Advantest Forest〉

当社では2024年度から「The INTEGRITY Award」プログラムの一環として、植林業者1社とNGO3団体のご協力のもと、エクアドル、フィリピン、タイで3,000本の植樹を支援する「The Advantest Forest」スポンサーシリー活動を開始しました。

この活動は、The INTEGRITY Awardのシステムと連携しており、アワードに同僚を推薦した人と推薦された人の両方が、「植林の証明書」を受け取れる仕組みとなっています。このように、当社のコア・バリューであるINTEGRITYの取り組みとサステナビリティ活動を組み合わせることで、当社の持続的な成長を支えるとともに、地域社会の発展と生物多様性の保全にも貢献していきたいと考えています。



» The Advantest Forestを企画・支援したINTEGRITYアンバサダー





Governance (ガバナンス)

- 48 コーポレートガバナンス
- 53 取締役一覧・スキルマトリックス
- 55 指名報酬委員インタビュー

// コーポレートガバナンス

» コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

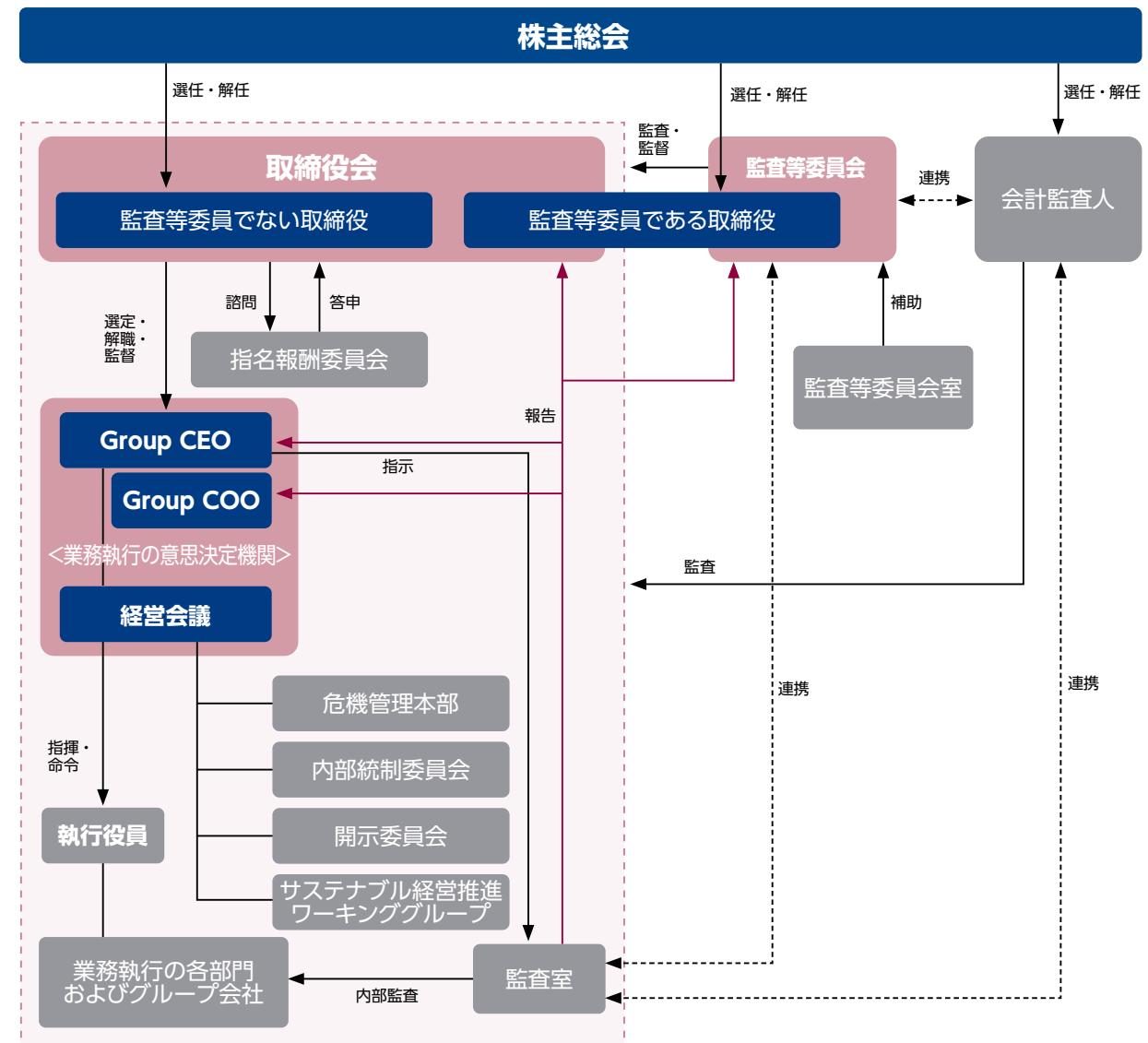
当社グループは、「先端技術を先端で支える」を経営理念とし、世界中のお客さまにご満足いただける製品・サービスを提供するために、たえず自己研鑽に励み、最先端の技術開発を通して社会の発展に貢献することを使命としています。

この経営理念に従い、当社グループは、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、当社グループの持続的な発展と中長期的な企業価値の向上を目指します。また、あらゆる事象に対し、表層に現われている現象の「根源にあるものは何か」、そこに「内包される本質は何か」を厳しく追求し、正しいソリューション（解決）を見出すように努めます。これらを体現していくため、公平、効率的かつ透明性の高いガバナンス体制を構築することをコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方としています。

なお、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」は、以下の当社ウェブサイトにおいて公開しています。



■ コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス

» 株主総会

当社は、株主総会を株主の皆さまとの対話を深めるための大切な機会と考えています。

2024年の株主総会は、株主の皆さまの利便性を考慮し、当社が本店を置く東京都千代田区で株主総会を開催しました。また、本年もできるだけ多くの株主の皆さまが株主総会に参加できるよう、株主総会の模様をライブ配信し、配信を視聴している株主の皆さまからもメッセージとしてご意見をお受けしました。さらに、株主の皆さまとの対話を充実させるため、インターネットによる事前質問をお受けしました。ライブ配信中にお受けしたコメントと事前質問のうち、株主の皆さまの関心が高いと思われるものについては本総会中に回答を行いました。その結果、本総会では、事前質問4問、議場での質問10問、ライブ配信視聴者からのコメント7問となり、1時間を大きく超える質疑時間となりました。

この他、株主の皆さまとの対話を促進するために、以下の取り組みを行っています。

- ・有価証券報告書の株主総会前開示
- ・招集通知と有価証券報告書の全部英訳

» 取締役会

取締役会は、経営の意思決定機関として、グループ全体の経営方針、経営戦略等の重要事項について決定するとともに、業務執行機関の業務執行を監視、監督します。当社では、取締役会の過半数を社外取締役とし、取締役会の監視、監督機能を強化しています。さらに、2024年6月より、Group CEOと取締役会議長を分離し、非執行取締役である吉田 芳明氏が取締役会の議長を務めています。また、当社の取締役会は、2名の外国籍（米国籍）取締役と2名の女性取締役が在籍しており、一定の多様性を確保しています。外国籍の取締役とも十分な意思の疎通が取れるよう、取締役会には同時通訳を配し、日本語、英語双方で自由に発言ができるよう配慮しています。また、資料および議事録についても日本語と英語の両方の資料を準備しています。

定例の取締役会は、1度につき3～5時間程度行い、重要事項について十分な時間をかけて議論しています。また取締役会で議論しきれない中長期的な課題については、オフサイトミーティングを開催し、その中で取締役会メンバーが議論していま

す。2023年度は、取締役会を13回、オフサイトミーティングを韓国で1回開催し、全取締役がすべての回に出席しました。



韓国でのオフサイトミーティング

2023年度における取締役会およびオフサイトミーティングでの主な討議・報告事項

- 2024年度から次期中期経営計画をスタートさせるにあたり、目まぐるしく変化しつつも成長が期待できる半導体市場において当社グループのより一層の飛躍を実現するため、2024年4月1日付でグループ経営執行の最高責任者（Group CEO）をダグラス ラフィーバ氏とし、Group COOおよび当社の社長を津久井 幸一氏に変更することを決議しました。
- 第2期中期経営計画（MTP2）の最終年度である当年度の取り組みの進捗、および中期経営計画期間全体における経営指標と戦略施策の達成度を総括し、取締役会に報告しました。
- 中長期経営方針「グランドデザイン」の改定および第3期中期経営計画（MTP3）の策定に向けて討議を重ねました。中でも中核テーマとなる、中長期的に当社がありたい姿について取締役会で議論を深めました。
- 当社株式の投資単位当たりの金額を引き下げるにより、より投資しやすい環境を整え、投資家層の拡大を図ることを目的に、2023年9月30日を基準日として、当社普通株式1株を、1株につき4株の割合をもって分割することを決議しました。
- 成長投資として過去実施したM&Aのレビューを報告し、今後のM&Aへの教訓等について議論しました。
- IR報告を行い、投資家とのコミュニケーション状況や株主の保有状況について取締役会に報告しました。
- ESG行動計画2021-2023の進捗について取締役会に報告するとともに、次期サステナビリティ行動計画や各種法令対応について議論しました。
- 売上や利益、キャッシュ・フロー等の現況について毎月取締役会で報告を行いました。棚卸資産残高の増加を受け、全体のオペレーションにおける課題について議論しました。
- コンプライアンス報告を年4回、内部監査報告を年2回行い、ヘルプラインからの通報を含むコンプライアンスに係るインシデントや内部監査体制と内部監査指摘事項について取締役会に報告しました。

» 取締役会の実効性を強化する取り組み

当社は、取締役会の実効性を高めるためには、取締役会で議論された内容を確実に執行側の事業活動に反映していくことが重要だと考えています。この考え方のもと、当社では、取締役会の議論の中で課題として指摘された事項を毎月書面化し、執行サイドへ共有しています。そして、その指摘事項に対する対応策または対応状況を、翌月の取締役会にて執行側の取締役が報告しています。また、取締役会の実効性評価として、年に一度、アンケート方式の評価を実施しています。アンケートの評価項目は、取締役会の構成、審議内容、執行側の対応、取締役会事務局のサポートの4項目とし、取締役会の運営、議論の状況等について意見の収集と分析を行っています。2023年度の実効性評価では、取締役会の構成やサクセッションプランの実行については適切な対応が取れているという評価となりました。一方、さらなる改善事項としては、取締役会で議論すべき事項を事前に整理し、より充実した議論ができるようにすべきといった意見や、外部環境の変化に対し、迅速に対応策を議論すべきといったものがありました。より高い実効性を担保するため、これらについても引き続き改善に取り組んでいきます。

» 監査等委員会

監査等委員会は1名の社内監査等委員と2名の社外監査等委員で構成されており、委員長は社外監査等委員が務めています。監査・監督機能の実効性を高めるため、社内監査等委員を常勤監査等委員に選任しています。

各監査等委員は監査方針、監査計画、重点監査項目、職務の分担等に従い、会計監査人、監査室その他の内部統制部門と連携の上、常勤監査等委員を中心に重要な会議（経営会議、Business Plan Meeting、内部統制委員会等）に出席し、取締役、執行役員および各ユニット、関係会社を含む業務執行部門から報告を受け、重要な決裁書類等を閲覧し、業務および財産の状況を調査しています。社外監査等委員は常勤監査等委員が行う実査に必要に応じて参加し、当社の業務執行状況等につき能動的に監査・監督を行っています。

各監査等委員および監査等委員会の調査および監査活動の結果、フィードバックが必要であると認識した内容については、取締役や各部門の責任者に意見を伝えています。

2023年度において監査等委員会は13回開催し、全監査等委員がすべての回に出席しました。

» 指名報酬委員会

当社は、取締役および執行役員の選任・選定、解任・解職ならびに報酬の公正性、妥当性および透明性を向上させることを目的として、取締役および執行役員の選解任および報酬の決定にあたり取締役会の役割を補完する任意の機関として指名報酬委員会を設置しています。指名報酬委員は、取締役会決議により、取締役の中から選定し、委員の過半数は社外取締役により構成されています。また、委員長は社外取締役の占部利充氏が務めています。

2023年度において指名報酬委員会は14回開催され、全委員がすべての会に出席しました。また、2023年度の指名報酬委員会での主な検討事項は、以下のとおりです。

- Group CEO等の後継者の計画について
- 取締役および執行役員の候補者ならびに経営体制について
- 取締役、経営執行役員に求める知見・経験（スキルマトリックス）について
- 役員報酬制度の運用について

なお、取締役および執行役員の選任・選定については、指名報酬委員会は、取締役会の定める「取締役および執行役員を選任・選定、解任・解職するに当たっての方針と手続」に従い、当社グループの持続的な発展と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人物を候補者として取締役会に答申しています。この答申にあたり、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成する旨を考慮しています。また、独立社外取締役については、前述の「取締役および執行役員を選任・選定、解任・解職するに当たっての方針と手続」に加え、取締役会の定める「独立社外取締役の独立性判断基準」に従い、豊かな知見を持ち、取締役会への積極的な貢献が期待できる人物を候補者として取締役会に答申するものとしています。



取締役および執行役員を選任・選定、解任・解職するに当たっての方針と手続
https://www.advantest.com/document/ja/about/governance/corporate-governance/governance/Nomination_Dismissal_Policy_and_Procedures_20240521_J.pdf



独立社外取締役の独立性判断基準
https://www.advantest.com/ja/sustainability/governance/pdf/4_ICIODjp.pdf



■ コーポレートガバナンス

» サクセッションプラン

当社は、2024年4月にダグラス ラフィーバ氏をGroup CEO、津久井 幸一氏をGroup COOとした新体制に移行しました。

このサクセッションプランの検討は、前CEOの吉田 芳明氏がCEOに就任して4年経過する2020年頃に開始しました。サクセッションプランを策定する上で、将来の目指すべき会社の姿を抜きに考えることはできません。そのため、当社では、まず、指名報酬委員会にて取締役会で何度も議論してきた経営課題と、事業戦略上の課題を総ざらいしました。それらの課題を整理した上で、次世代のマネジメントに求められるものは何か、そのときのあるべき取締役会とはどのようなものかということを軸に、サクセッションプランについて議論してきました。また、これと並行し、指名報酬委員会を中心に、経営執行役員等の次期CEO候補者と個別面談を実施し、評価を行いました。ここで議論した事業面での課題と人財面の状況を取締役会に報告し、さらに議論を深めていきました。2022年度より、外部の専門家を起用し、これまで議論してきた課題を客観的に再整理しました。そして、その内容を指名報酬委員会から取締役会に報告し、次期CEOと経営チームに求められる要件を決めていきました。この要件に合う人物を社内と社外の両方から探し、候補となる人物に対して外部の専門家のアセスメントを実施

した結果、ダグラス ラフィーバ氏と津久井 幸一氏を中心としたトップマネジメント体制が最も適切であるという結論に至りました。この構想に基づき、2023年1月からラフィーバ氏と津久井氏の両名を代表取締役兼執行役員副社長に任命し、1年間かけて両名の適性や組み合せのシナジーを確認しました。その確認も十分に取れたことから、第3期中期経営計画（MTP3）にあわせた2024年4月から新体制に移行しました。今後の後継者計画についても、同様のプロセスで進めていく予定です。

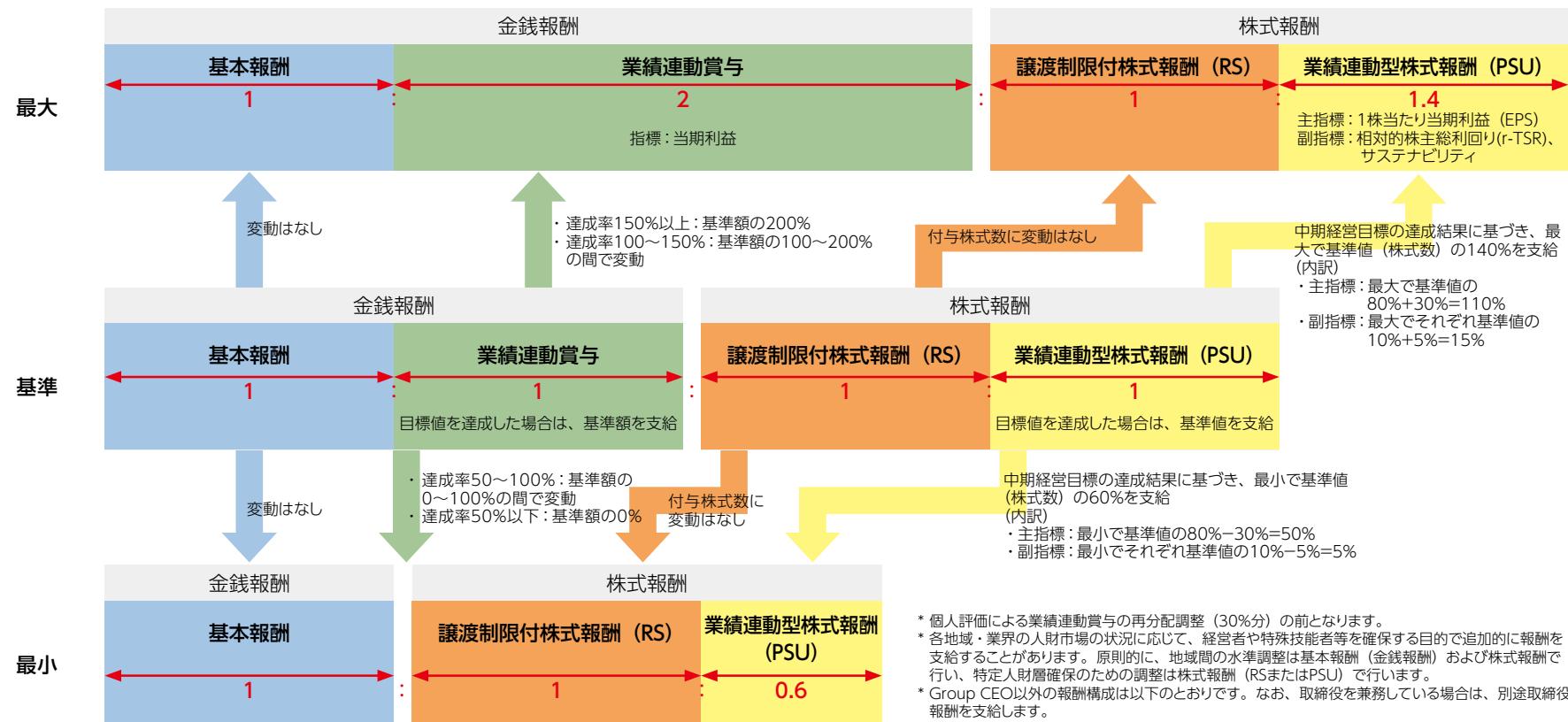
» 役員報酬

当社の役員報酬制度は、経営理念およびビジョンのもと、企業価値向上に資することを目指し、①当社のグローバルな事業展開を支える国際人財を惹きつける報酬ミックスと報酬レベル、②業績連動を前提としたメリハリのある賞与、③株主との価値共有および中長期視点での経営推進を促す株式報酬を基本的な考え方としています。この考え方に基づき、2024年6月に役員報酬制度を一部変更しました。一つ目として、目まぐるしく変化しつつも成長が期待できる半導体市場において当社グループのより一層の飛躍を実現するため、また、国籍、居住国にかかわらず、グローバルで最適な経営体制の構築を図るために、株主総会で取締役報酬額の上限を引き上げました。二つ目として、報酬構成（基本報酬と業績連動賞与（金銭報酬）、株式報酬）を見直し、Group CEO、Group COO、一部経営執行役員の株式報酬比率を引き上げました。三つ目として、社外取締役と監査等委員である取締役に譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。社外取締役や監査等委員である取締役に株式報酬制度を導入している企業は日本ではまだ少数ですが、これらの取締役も取締役会の一員として、グループ全体の経営方針、経営戦略等の重要事項を決定する責務があることから、株主目線を持つことが必要であり、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として導入したものです。



代表取締役の異動に関する記者会見
(2024年2月28日)

| Group CEOの報酬イメージ



		金銭報酬		株式報酬	
		基本報酬	業績連動賞与	RS (Restricted Stock)	PSU (Performance-based Stock Unit)
業務執行者	Group COO	1	1	0.75	0.75
	経営執行役員	1	1	0.5~0.6	0.5~0.6
	執行役員	1	1	0.4~0.5	0.4~0.5
非業務執行者	取締役会長	1	-	0.5	-
	監査等委員	1	-	0.3	-
	社外取締役 (監査等委員を除く)	1	-	0.3	-

// 取締役一覧・スキルマトリックス

ダグラス
ラフィー

津久井 幸一



吉田 芳明



占部 利充

ニコラス
ベネシュー

西田 直人



栗田 優一



住田 清芽



中田 朋子

» 取締役および経営執行役員に求められる知見・能力

当社は、取締役や経営執行役員の人選にあたっては、当社の経営理念、経営戦略・事業戦略とともに、企業経営を巡り注目される諸問題およびステークホルダーとのコミュニケーションを考慮する必要があると認識しています。当社の事業を中長期的に成長させ、企業価値の向上を実現する上で重要度が高い領域として9つの経営活動領域を特定し、取締役や経営執行役員に求められるスキルセットを設定しております。なお、当社が求めるスキルは環境変化に応じて常時更新してまいります。

■ スキルの詳細

経営活動領域	スキル項目	期待する経験・知見・能力
① Management & Corporate Strategy	企業経営	企業経営の経験（会長、社長、代表取締役等）
	経営戦略	経営戦略責任者 ^{①②} としての経験・知見
	事業投資・M&A	事業投資・M&Aの経験・知見
② Semiconductor	半導体関連産業	半導体関連産業での勤務経験、半導体業界に関する知見
③ Technology	産業・技術（地球環境・エネルギー含）	電機・電子関連産業、ICT技術に関する知見
	研究・開発	研究・開発部門責任者 ^{①②} としての経験・知見
	SCM ^③ ・生産・品質保証	SCM ^③ ・製造・生産技術・品質保証部門責任者 ^{①②} としての経験・知見
④ Sales & Marketing	営業・マーケティング	営業・マーケティング部門責任者 ^{①②} としての経験・知見
⑤ Finance & Accounting	財務・会計・監査	財務・会計・監査部門責任者 ^{①②} としての経験・知見／公認会計士・監査業務経験・知見
	資本市場との対話	IR/SRなど、投資家、株主との対話部門責任者 ^{①②} としての経験・知見
⑥ Legal & Compliance	法務・リスクマネジメント・コンプライアンス	法務・リスクマネジメント・コンプライアンス部門責任者 ^{①②} としての経験・知見／法曹としての経験・知見
⑦ Human Capital Management	人財マネジメント	人事部門責任者 ^{①②} 、人財採用・育成、タレントマネジメントなどの経験・知見
⑧ Global Business	グローバルビジネス	グローバル組織での勤務経験、母国以外での勤務経験、グローバルビジネスに関する知見
⑨ Digital Transformation	IT・DX	IT部門責任者 ^{①②} としての経験・知見、DX推進責任者 ^{①②} としての経験・知見

*1: 大規模または複雑な事業やオペレーションを行う企業の責任者 *2: 当該分野の専門サービス会社等の幹部 *3: サプライチェーンマネジメント

取締役一覧・スキルマトリックス

» スキルマトリックス表

												当社の経営執行や指導・監督を行う上で重要な基本的経営活動領域								当面の経営課題として特に重要な活動領域		
												① Management & Corporate Strategy	② Semiconductor	③ Technology		④ Sales & Marketing	⑤ Finance & Accounting		⑥ Legal & Compliance	⑦ Human Capital Management	⑧ Global Business	⑨ Digital Transformation
												事業投資・M&A	R&D・半導体・産業・技術	SCM・生産・品質保証	営業・マーケティング	財務・会計・資本市場との対話	法務・リスクマネジメント・コンプライアンス	人財マネジメント	グローバルビジネス	IT・DX		
	性別	国籍	役職	監査等委員	指名報酬委員	企業経営	経営戦略	事業投資・M&A	R&D・半導体・産業・技術	SCM・生産・品質保証	営業・マーケティング	財務・会計・資本市場との対話	法務・リスクマネジメント・コンプライアンス	人財マネジメント	グローバルビジネス	IT・DX						
社内取締役	ダグラス ラフィーバ	男性	米国	代表取締役兼経営執行役員 Group CEO (経営戦略、事業推進、技術管理)				○	○	○	○	○	○						○			
	津久井 幸一	男性	日本	代表取締役兼経営執行役員社長 Group COO (管理、サプライチェーン、業務革新管理)				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○		
	吉田 芳明	男性	日本	取締役会長			○	○	○	○	○			○	○	○	○			○		
	栗田 優一	男性	日本	取締役 常勤監査等委員			○	○	○					○	○	○	○			○		
社外取締役	占部 利充	男性	日本	取締役 日本ビジネスシステムズ株式会社 社外取締役		委員長	○	○	○									○	○	○		
	ニコラス ベネシュ	男性	米国	取締役 公益社団法人会社役員育成機構代表理事			○	○							○	○	○	○				
	西田 直人	男性	日本	取締役 株式会社東芝特別嘱託						○	○	○	○							○		
	住田 清芽	女性	日本	取締役 監査等委員 古河電気工業株式会社 社外監査役 株式会社日本取引所グループ社外取締役 (監査委員)	委員長										○	○	○	○		○		
経営執行役員	中田 朋子	女性	日本	取締役 監査等委員 東京ヘリテージ法律事務所 代表 ティ・エヌ テック株式会社 社外取締役 監査等委員															○	○		

*2024年6月28日付の経営執行役員（取締役兼務者を除く）のスキルは次のとおりとなります。

キース ハードウィック	男性	米国	CHO (Chief Human Capital Officer) & CCO (Chief Compliance Officer)					○	○						○				○	○
三橋 靖夫	男性	日本	CFO (Chief Financial Officer) & CSO (Chief Strategy Officer)				○	○	○						○	○				○
ユルゲン ゼラー	男性	ドイツ	CTO (Chief Technology Officer) & ATEビジネスグループリーダー					○			○			○						○
中原 真人	男性	日本	CCRO (Chief Customer Relations Officer)						○			○		○	○	○				○
サンジーヴ モーハン	男性	米国	Co-CCRO (Co-Chief Customer Relations Officer)						○			○		○						○
リヒャルト ユンガー	男性	ドイツ	CSCO (Chief Supply Chain Officer), CDO (Chief Digital Officer) & CIO (Chief Information Technology Officer)					○			○		○						○	○
徐 勇(シュー ヨン)	男性	中国	China Business Strategy Advantest (China) Co., Ltd. 董事兼総経理 (CEO)					○			○		○						○	○
足立 敏明	男性	日本	ATEビジネスグループ サブリーダー					○			○								○	○

// 指名報酬委員会インタビュー

2024年4月、およそ7年ぶりに当社グループ経営執行の最高責任者が交代し、Group CEOにDouglas Lefever氏が、Group COOに津久井 幸一氏が就任しました。指名報酬委員会のメンバーとしてサクセションに携わってきた社外取締役の占部利充氏と住田清芽氏に、今回のCEOサクセションについて振り返っていただきました。

はじめに、いつ今回のCEOサクセションの検討を始めたのか、また、検討を始めた背景について教えてください。

占部 次のトップはどうあるべきかということについては、取締役会等で常に考えるテーマです。今回の流れについては、2020年に、指名報酬委員会で取り組むべき重要テーマとして、CEOサクセション、役員報酬制度、グローバル本社体制構築という三つのテーマを設定して取締役会で確認し、取り組みを始めました。CEOサクセションについては有事の対応に加えて中長期的な視点で議論を始める方向感を共有しました。

2020年は役員報酬制度の見直しに力を入れ、2021年に新制度に移行した後、CEOサクセションについて本格的に動き始めました。当時CEOの吉田さんは、就任から4年が経った頃で、Verigy社買収後のPMI(Post Merger Integration)などの成長戦略も軌道に乗っており、ボードメンバーも高く評価していました。しかし、会社としての継続性やこの先のもう一段の成長を見据えると、次の時代を率いていくリーダーには誰がふさわしいのかということを考えいく必要がありました。

当社は吉田さんがCEOの時代に初めてグランドデザインを策定し、半導体テスト・システム事業におけるシェア拡大も

実現しました。これからはグランドデザインの内容をより具体化し、半導体バリューチェーン全体の中で当社が貢献できる領域を広げて、さらなる成長を実現していくなければなりません。それを実現するための経営チームはどうあるべきか、今回のCEOサクセションの根底はそこになります。また、CEOサクセションの検討に当たっては、今のマネジメントの仕事ぶりや課題について常時把握し、ボードメンバーで共有しなければ議論を進めることができません。

そこで、CEOや経営執行役員の業績評価とは別に、仕事ぶりや課題認識、人柄について、面談等を通じて非業務執行取締役からコメントを集め、取締役会で共有し、それを本人にフィードバックをするというベーシックな取り組みを重ね、検討に必要な材料を蓄積してきました。

住田 私は2020年にアドバンテストの社外取締役に就任して、2年目の2021年から指名報酬委員会に参加しました。初めに受けた印象は、指名・報酬に関して、とても開かれた先進的なプロセスで議論がなされており、コーポレートガバ



社外取締役
(指名報酬委員会委員長)

占部 利充

社外取締役
(指名報酬委員)

住田 清芽

(聞き手：人事部 西脇智康・西山朝洋)

ナンスコードで想定しているようなプロセスをきちんと踏んでいるなどというものでした。当時CEOの吉田さんとの接点もまだあまりない中で、CEOに対するフィードバックを非業務執行取締役から行うということに正直驚きもありました。社外取締役から見えている部分は限られているとは思いますが、取締役会での仕切り方や説明の様子、あるいは社内役員の方から伺った情報などから、吉田さんのマネジメントスタイルや、CEOとしての吉田さんに周りが何を期待しているのかといったことを観察し、確認することができたので、当社の課題を認識する上でとても良いプロセスだったと思います。

占部 特にガバナンスコードを意識した訳ではありません。必要な材料を集めて議論や検討を尽くして最適解の合意形成をするために、当たり前のことをした結果だと思っています。CEOの仕事ぶりを非業務執行取締役が観察してフィードバックすることで、当社の課題が見えてきます。また、フィードバックを受けた吉田さんは、自分自身や経営チームがボードメンバーからどう見られているかを、他の経営執行

▶ 指名報酬委員インタビュー

役員と共有する使い方もしていたようです。この取り組みはサクセションにつながる以前に、会社の経営課題を可視化して共有する上で有益なプロセスだったと認識しています。

CEOの評価とフィードバックや経営執行役員との面談などがサクセション検討の下地になっていたことですが、その後、具体的にはどのようなプロセスで検討を進めていったのでしょうか？

占部 まず、2021年の夏頃、それまで2年間かけて蓄積したデータをもとに、今後の時間軸や進め方を議論し、2023年くらいまでにはいつでも次世代にバトンを渡せる状況に持っていく、というコンセンサスを取締役会で形成しました。これは2023年に交代するという意味ではなく、2023年以降はいつでもそのプランを発動できるように準備をしておく、ということです。

また、経営はCEO1人でできるものではありませんので、次のCEOプラスそれを支える「経営チーム」としての要件を、インタビューなどを通して見えてきた当社の課題を分析した上でまとめていきました。

さらに社内である程度まとまってきたデータを外部の専門家にも見てもらい、外部の視点で再点検を行い、候補者のアセスメントを実施するなど、客観的な視点も取り入れながら後継者の選定を進めてきました。その過程では、社内の候補者だけでなく、海外も含めた社外人材も検討対象としました。

住田 CEO1人のサクセションだけではなく、経営チーム全体のサクセションを考えましょう、という視点で進められたのは本当に良かったと思っています。
また、私自身社外取締役といえども、同じ会社の中にいる

といつも目を向けがちなので、外部のコンサルタントの方に客観的にサクセションに関する最新のアドバイスをいただいたことも非常に有益でした。外部コンサルタントによるアセスメントを通じて、これまで気がつかなかった各役員の一面が見えてきた点も非常に印象に残っています。

「経営チーム」という考え方方は今回のサクセションのキーワードだと思います。次に、Lefever／津久井の両氏を選んだポイントおよび経営チームとしての評価ポイントについてお聞かせください。

占部 当社のビジネスはグローバル化が非常に進んでいます。顧客がグローバルに広がっているのはもちろんのこと、開発や製造についても海外のオペレーションのウェイトが大きくなり、日本人以外の従業員比率は60%を超えるました。こうした状況下で、さらなる成長のための次の経営体制を考えるというのが今回のサクセションのスタートでした。だからといって、日本人以外の人を選びましょうという議論があったわけではなく、グローバルに展開するオペレーションを統括して成長を実現するのにふさわしいのは誰か、という視点で考えてきました。

具体的にDougさんについて言えば、彼はエンジニア出身で、営業や新しい事業をつくり出すことに非常に長けており、世界中の人がモチベートして、国や地域を超えて多様な人を引っ張っていくリーダーシップとコミュニケーション能力を持っています。

当社の事業においても、テスタというハードだけではなく、テストを通して半導体バリューチェーン全体に効率性や安全・安心を提供するという広い視野で、システムレベルテストと

いう複合的な事業のイニシアチブをとって進めた人物です。さらに半導体関連業界での人脉も広く、当社のもう一段の成長を引っ張っていくのにベストな人物であると考えました。また、日本生まれのアドバンテストに対して深い理解と愛着を持ち合わせています。2020年の取締役会オフサイトミーティングでグローバル体制について議論した際、彼が「当社が日本オリジンの会社であることを忘れてはいけない。日本企業の持つ絆“Bond”が大切だ」と話していたことを今でも鮮明に覚えています。

津久井さんはオールラウンドプレーヤーですね。開発、営業、それから経営企画といった、さまざまな経験を積んでいて、多様化した組織の中で極めて優れたリスナーであり、調整役だと思います。

象徴的なのは直近で担当していたATE事業の一本化です。旧Verigy社のV93000とアドバンテストのT2000という別々だった組織をATEビジネスグループリーダーとして一本化して、Juergen Serrerさんにバトンタッチしました。このようなことを短期間に上手に実行できる人はなかなかいないと思います。

住田 どんな組織でも、トップに立つ方は人間的にチャーミングでなければ、下の人がなかなかついていきません。お二人とも包容力があり、取締役会などで説明を求めたときにも、いつも誠実かつ真摯に答えてくれます。こういった普段のふるまいからも、トップに立つ資質が備わっていると自信を持って言うことができます。

新しい経営体制になり、何かが変わったと感じることはありますか？

占部 新しい経営体制下で2024年6月にグランドデザイン

▶ 指名報酬委員インタビュー

の改定版とMTP3を発表し、ビジョン・ステートメントもアップデートしました。これは当社にとって象徴的な出来事だったと思います。これまでのグランドデザインは、半導体バリューチェーンに沿って当社の事業が広がっていくというイメージまでしか表現していませんでしたが、MTP3では背景にあるストーリーがより明確になったと思います。半導体の需要がますます拡大し、半導体に対する高度な要求が増し、それが半導体の複雑性をもたらし、かつ安全性や効率性という複雑性と相反することも求められるようになっている。そこでは、業界のエコシステムのハブとして、そしてパートナーとして、半導体関連のデータに広範なアクセスを持つアドバンテストが必要とされる。Dougさん、津久井さんがこういったストーリーのもとに戦略をまとめあげたのを見て、やっぱりこの二人を選んで良かったと思いました。もちろん発表しただけで実行はこれからなので、まだ評価をするには早いですが。

住田 Dougさんは、Group CEO就任の記者会見で「常に勝ち続ける」と発言するなど、自らが背負っている責任の重さからだと思いますが、強いメッセージを発していたのが印象的でした。日本人は一般的に控えめなところがありますが、今回MTP3のメッセージもクリアで力強いものになり、これもDougさんならではの強みだと思っています。



半導体バリューチェーン全体の中で当社が貢献できる領域を広げ、もう一段の成長を実現するための経営チームはどうあるべきか、今回のCEOサクセションの根底はそこにあります。

先ほど、日本人だから、または、外国人だからということはサクセションに関係なかったとのお話がありましたが、一方で外国人であるDougさんをGroup CEOに指名することについて、考慮したところがあれば教えてください。

住田 もちろん国籍は関係なく、今このアドバンテストに最も必要な能力を持っている人にCEOをお任せするというのは筋論としては当然ですし、そうあるべきだと思います。一方で、アドバンテストは日本の会社なので、外国人のCEOがうまくやっていけるのかはやはり気になっていました。結果的には日本法人としてのアドバンテスト社長というポジションを津久井さんにお願いしてバランスを取った形になりました。「日本生まれのグローバルカンパニー」は当社の特徴をとてもよく表している言葉ですが、ギアチェンジをスムーズに図りながら成長を加速させていくためには、この組み合わせは非常に良い選択だったと思います。Dougさんと津久井さんのコンビだからこそ強みが発揮されると思います。おそらく日本の多くの従業員も、そう受け止めているのではないかと思っています。

占部 従来型の日本企業であれば、グローバルにビジネス展開していても役員の大半はもとからその会社にいた日本人が務めていて、そこから誰かがCEOになるという流れが多くたと思いますが、当社の場合は先にグローバル経営

体制を整備していたので、今回のCEOサクセションが進めやすかったのです。当社でも以前から実際のオペレーションの相当部分は海外の幹部が行っていましたが、海外子会社のトップで止まっていた時代もありました。それが今では、この領域では誰がチャンピオンなのかという視点で、国籍や駐在地に関係なくその領域のトップを選んでいます。現在CxOやBUリーダー等を務める経営執行役員10人は、日本4、米国3、ドイツ2、中国1で、各地から担当分野の世界中の活動を統括しています。

こうした事業を率いて成長させる最適な人材を突き詰めた自然な解が、今回のLefever Group CEOだと思います。また、これまで吉田さんがGroup CEOとアドバンテスト日本法人社長の役割を兼務していましたが、Group CEOというポジションは世界中のアドバンテストグループすべての執行における最高責任者であって、必ずしも日本法人に付随する業務まで対応する必要はないという考え方で、今回Group CEOと日本法人の社長のポジションを二つに分けました。

今回のCEOサクセションを振り返ってみていかがでしたか？

占部 サクセションはどこかで区切りがあるものではなく、ずっと継続していくものだと考えています。今回のサクセションが終わったというよりは次のフェーズに移ったに過ぎません。結果の評価もある程度時間が経過してからでないとできませんが、サクセションプランの進め方については三つポイントがあったと考えています。一つ目は当たり前のことを見直すこと。すなわち、事業課題や人材課題など、サクセション検討に必要な情報を可視化して意思決定する人で共有すること。二つ目は、それを外部の目でも

▶ 指名報酬委員インタビュー

客観的に検証すること。三つ目はそういうプロセスを通じてボード内で合意形成していくこと。これらのポイントはいつの時代でもどの会社でも必要なことであり、当社でも継続していきたいと考えています。また、グローバル本社体制の整備を半歩早く始めていたことも大きかったと思います。それから、指名報酬委員会は、会社の規模や構成によっても異なるとは思いますが、当社においては諮問機関でありボード全体で時間をかけて議論をしてサクセッションを進める形にしたのは、当社に適していたと思います。そして、指名報酬委員にCEOの吉田さんが入っていたのも大きかった。CEOが入ることの是非はあるので、内容に応じてCEOには議論から外れて貰っていますが、CEOの問題意識や課題を組織的に共有でき、決めたことの実行も非常にスムーズだったので、メンバーとしてCEOが入っていたことは良かったと思います。

住田 今回のトップマネジメントの交代がスムーズにいった一つの要因は、キーポジション（執行役員クラス）のサクセッションプランを人事の人材育成プログラムの中でスタートさせていたことや、執行役員の半分以上が日本人以外であるという土台があったからこそだと感じています。

いきなりトップマネジメントのサクセッションだけを進めようとしても、グループ全体が同じ目線になっていなければうまくいかなかったと思います。アドバンテストは長い時間かけた積み重ねの中で、会社自体が変わらざるを得なくなつて変わってきたように感じています。その流れの中で、今後の課題としては、執行役員レベルのサクセッションのプログラムと、指名報酬でハンドルするトップマネジメントのサクセッションをどう繋げてサイクルを回していくかだと思っています。

「日本生まれのグローバルカンパニー」として、ギアチェンジをスムーズに図りながら成長を加速させていくためには、二人の組み合わせは非常に良い選択であり、このコンビだからこそ強みが発揮されると思います。

占部 本来は、経営執行の主要メンバーが取締役である必要性はありませんが、トップの育成という観点においては、ただ説明者として取締役会に参加するよりも、ボードメンバーの一員として同じテーブルで同じ意識を持ち議論することも、適性の確認や育成の上で意義があったと思います。Dougさん、津久井さんも2020年にボードメンバーに加わり、二人の意識も変わったように見受けられました。会社の規模やビジネスの状況にもよりますし、取締役、特に社内的人数が一時的に増えることには議論もありましたが、今回のサクセッションにおいてはそれがプラスに働いたと思っています。

最後に、Dougさん、津久井さんへの期待について教えてください。

住田 なんといってもMTP3を軌道に乗せていただきたいというのが一番の期待です。もちろんボードもサポートしなければなりませんが、執行側がより多くの情報を集め、プロアクティブにいろいろ変化していかなければいけない。戦略自体も隨時見直すのだと思いますが、ぜひMTP3として掲げた目標、そして2030年の目指す姿の実現に向けて、強いリーダーシップで引っ張っていただきたいと思います。

占部 住田さんがおっしゃったように、グランドデザインで掲げた新しいビジョン・ステートメント「半導体バリュー



チーンで最も信頼され、最も価値あるテスト・ソリューション・カンパニーへ」で表現している高い志や視座を、マネジメントだけではなくグローバル社員全員に根付かせて、単にテスト装置を作る会社ではなく、テスト・ソリューション企業に向けてもう一段飛躍できるよう引っ張っていくことを期待しています。

次に、「日本生まれのグローバルカンパニー」として、組織全体の絆 “Bond” という当社の文化を、二人のそれぞれの個性を活かしながら、今後も長期視点で社内に浸透させていって欲しいです。

最後はやはり人材を財産として大切にしていくことに尽きます。製造業では人材はコストと考える思考になりがちな面もありますが、長期的には今言ったような、“Bond”といった文化をつくり出していくのも人材だし、技術開発を担い、テストソリューションカンパニーという事業モデルをつくっていくのも人材なわけで、そこを最大限意識した経営をしていって欲しいです。

本日はありがとうございました。



Company Highlights

- 60 11年間の主要財務データ
- 61 連結財務ハイライト
- 62 連結非財務ハイライト

// 11年間の主要財務データ

株式会社アドバンテストおよび連結子会社 各年4月1日から翌年3月31日までの1年間

	US GAAP / 米国会計基準			IFRS / 国際会計基準							
	FY2013 (2014/3)	FY2014 (2015/3)	FY2015 (2016/3)	FY2016 (2017/3)	FY2017 (2018/3)	FY2018 (2019/3)	FY2019 (2020/3)	FY2020 (2021/3)	FY2021 (2022/3)	FY2022 (2023/3)	FY2023 (2024/3)
連結財務関連データ											
会計年度											
売上高	百万円	111,878	163,803	162,111	155,916	207,223	282,456	275,894	312,789	416,901	560,191
売上総利益	百万円	49,333	91,755	91,475	89,740	106,588	154,039	156,497	168,291	235,907	319,061
販管費など ^{(*)1}	百万円	85,702	74,897	78,878	75,835	82,101	89,377	97,789	97,565	121,173	151,374
営業利益	百万円	-36,369	16,858	12,597	13,905	24,487	64,662	58,708	70,726	114,734	167,687
EBITDA ^{(*)2}	百万円	-28,101	21,588	17,562	19,063	29,511	69,629	69,600	82,482	129,702	189,083
税引前利益(損失)	百万円	-35,501	20,767	11,767	15,022	24,282	66,211	58,574	69,618	116,343	171,270
親会社株主に帰属する当期利益(損失)	百万円	-35,540	16,753	6,694	14,201	18,103	56,993	53,532	69,787	87,301	130,400
営業キャッシュ・フロー	百万円	-3,776	24,481	7,728	15,833	28,254	44,792	66,475	67,830	78,889	70,224
投資キャッシュ・フロー	百万円	-4,711	-1,310	-2,395	-3,521	-2,329	-15,915	-38,819	-16,831	-46,907	-26,706
財務キャッシュ・フロー	百万円	27,202	-1,298	-13,531	-1,002	-15,237	-13,724	-17,916	-30,415	-68,736	-77,434
フリー・キャッシュフロー ^{(*)3}	百万円	-8,487	23,171	5,333	12,312	25,925	28,877	27,656	50,999	31,982	43,518
現金および現金同等物の期末残高	百万円	68,997	97,574	85,430	95,324	103,973	119,943	127,703	149,164	116,582	85,537
会計年度末	(単位)										
株主資本	百万円	116,252	101,810	93,619	109,517	124,610	198,731	231,452	280,369	294,621	368,694
総資産	百万円	229,856	233,237	210,451	231,603	254,559	304,580	355,777	422,641	494,696	600,224
1株当たり情報 ^{(*)4}	(単位)										
基本的1株当たり当期利益(損失)	円	(51.02)	24.04	9.59	20.27	25.49	75.59	67.53	88.47	112.39	174.35
希薄化後1株当たり当期利益(損失)	円	(51.02)	21.92	8.85	18.49	23.17	71.84	67.24	87.96	111.82	173.68
1株当たり株主資本	円	166.84	145.82	134.07	154.83	174.01	251.13	291.63	356.82	387.93	500.61
1株当たり配当金	円	3.8	3.8	5.0	6.3	8.0	23.0	20.5	29.5	30.0	33.75
発行済み株式数(期末)	株	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,267,080	798,169,060	766,169,060	766,141,256
経営指標	(単位)										
海外売上高比率	%	89.1	92.0	92.0	88.2	93.2	94.7	94.6	95.5	96.1	96.3
従業員1人当たり売上高	百万円	24.2	35.9	36.1	35.3	46.5	61.0	54.7	59.5	70.2	85.6
売上総利益率	%	44.1	56.0	56.4	57.6	51.4	54.5	56.7	53.8	56.6	57.0
売上高営業利益率	%	(32.5)	10.3	7.8	8.9	11.8	22.9	21.3	22.6	27.5	29.9
当期利益率	%	(31.8)	10.2	4.1	9.1	8.7	20.2	19.4	22.3	20.9	23.3
売上高販管費率	%	76.6	45.7	48.6	48.7	39.6	31.6	35.4	31.2	29.1	27.0
研究開発費	百万円	32,670	29,507	31,298	31,170	33,540	37,852	40,070	42,678	48,367	60,094
研究開発費売上高比率	%	29.2	18.0	19.3	20.0	16.2	13.4	14.5	13.6	11.6	10.7
設備投資	億円	56	42	40	48	54	66	99	137	180	250
減価償却費および償却費	億円	83	47	50	52	50	50	109	118	150	214
EBITDAマージン ^{(*)2}	%	(25.1)	13.2	10.8	12.2	14.2	24.7	25.2	26.4	31.1	33.8
キャッシュ・コンバージョン・サイクル	日	192	143	163	186	137	132	162	134	136	178
株主資本比率	%	50.6	43.7	44.5	47.3	49.0	65.2	65.1	66.3	59.6	61.4
自己資本利益率(ROE)	%	(27.6)	18.5	6.9	14.0	15.5	35.3	24.9	27.3	30.4	39.3
配当性向	%	—	15.6	52.2	30.8	31.4	30.4	30.4	33.3	26.7	19.4
為替データ(USD)		100	108	121	108	111	110	109	106	112	134
(ユーロ)		133	140	133	119	129	129	121	123	130	140
(^{(*)1}) 2013年度の販管費などは、研究開発費、販売費および一般管理費、減損費用の合計です。2014年度以降は、販売費および一般管理費、その他の収益・費用の合計です。											
(^{(*)2}) EBITDA=営業利益+減価償却および償却費、EBITDAマージン=EBITDA÷売上高											
(^{(*)3}) フリー・キャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー											
(^{(*)4}) 当社は、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。上記1株当たりの情報は2013年度期首に株式分割が行われたと仮定しての数値を記載しています。											

(単位)	CY2013	CY2014	CY2015	CY2016	CY2017	CY2018	CY2019	CY2020	CY2021	CY2022	CY2023
世界実質GDP伸び率(IMF)	%	3.4	3.5	3.4	3.3	3.8	3.6	2.8	-3	6	3.5
世界半導体市場(WSTS)	十億ドル	306	336	335	339	412	469	412	440	556	574
SoCチップ市場規模(当社調べ)	百万ドル	1,450	1,950	1,650	2,000	2,200	2,550	2,700	3,000	4,300	4,000
メモリ・チップ市場規模(当社調べ)	百万ドル	420	420	470	470	750	1,150	650	1,200	1,300	1,200

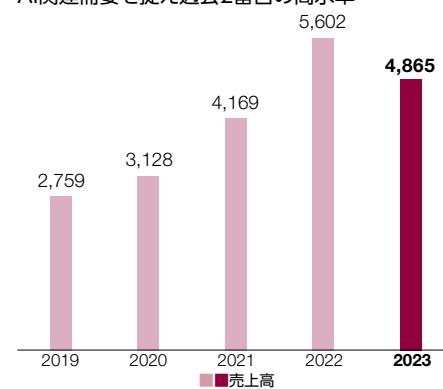
連結財務ハイライト

(4月1日からはじまる各会計年度)

財務ハイライト

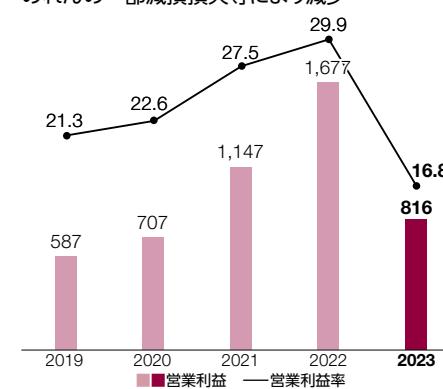
» 売上高 (億円)

半導体テスラ市場が弱含む中、
AI関連需要を捉え過去2番目の高水準



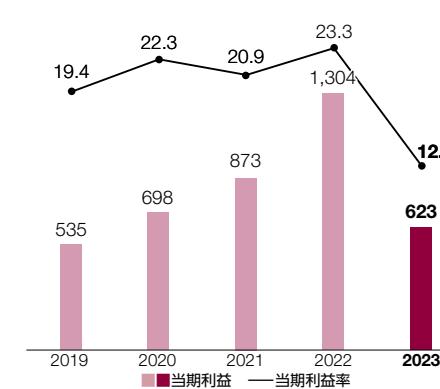
» 営業利益／営業利益率 (億円／%)

売上構成比率の変化、
のれんの一部減損損失等により減少



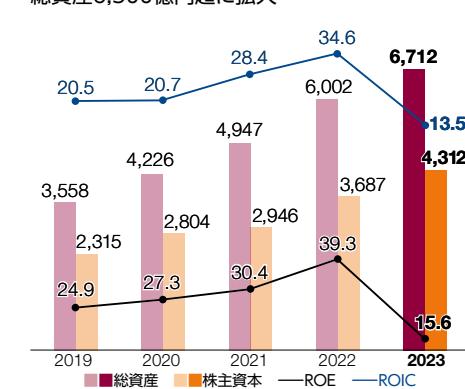
» 当期利益／当期利益率 (億円／%)

減収および営業利益率低下により減少



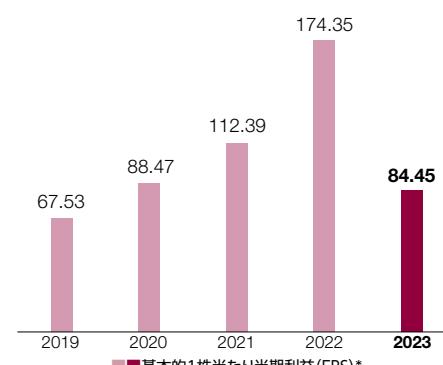
» 総資産／株主資本／ROE／ROIC (億円／億円／%／%)

継続的な事業投資等により、
総資産6,500億円超に拡大



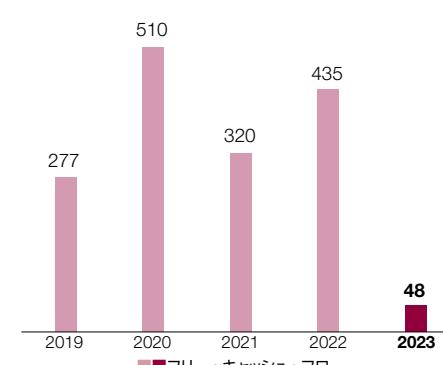
» 基本的1株当たり当期利益 (EPS) (円)

市場変動に伴う業績悪化の影響で減少



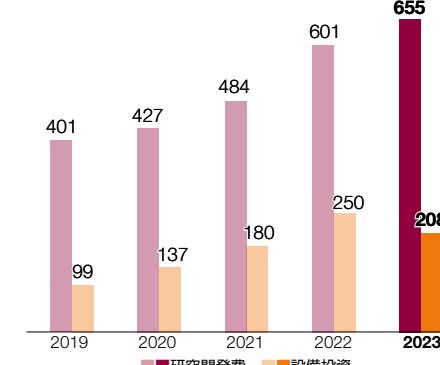
» フリー・キャッシュ・フロー (億円)

法人所得税支払い、棚卸資産増加により減少



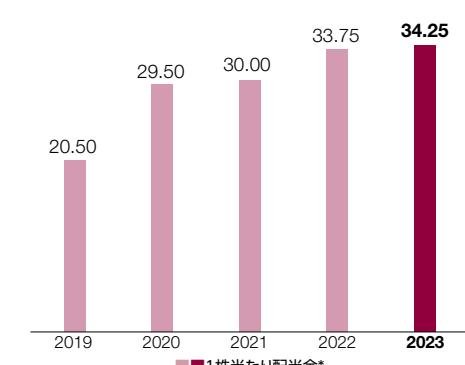
» 研究開発費／設備投資 (億円／億円)

中長期的な成長を見込み、積極投資を継続



» 1株当たり配当金 (円)

減益でも増配を継続し、安定配当を実現



*当社は、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。上記基本的1株当たり当期利益(EPS)は2019年度期首に株式分割が行われたと仮定しての数値を記載しています。

*当社は、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。上記1株当たり配当金は2019年度期首に株式分割が行われたと仮定しての数値を記載しています。

連結非財務ハイライト

(4月1日からはじまる各会計年度)

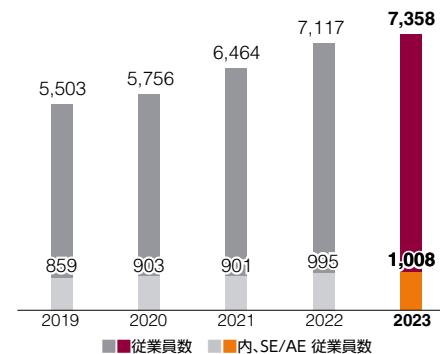
非財務ハイライト

» 従業員数*／SE/AE従業員数

(人)

*臨時従業員を含む。

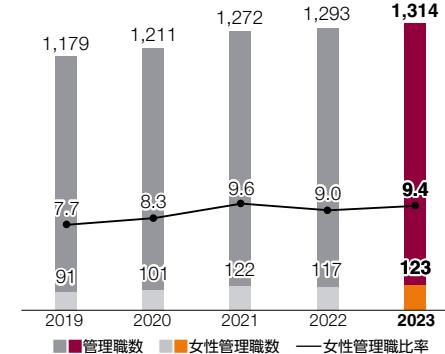
今後のビジネス拡大を見込み
人的資本への投資を継続



» 管理職数／女性管理職比率

(人／%)

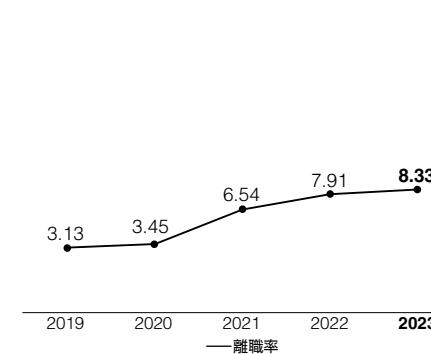
女性管理職比率は僅かだが
再び上昇へ



» 離職率

(%)

労働市場全体で離職率の高い生産部門を
持つ北米企業を2021年に買収

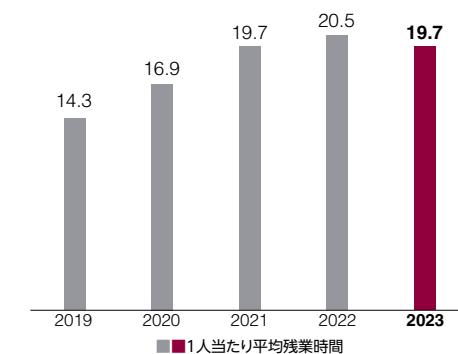


» 1人当たり平均残業時間

(日本・中国・韓国)

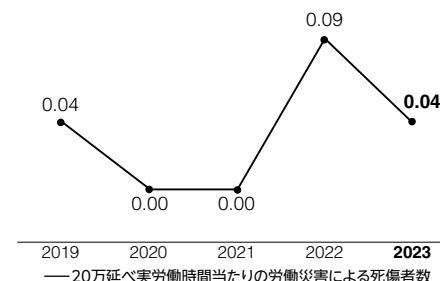
(時間／月)

増産や短納期対応が一服し
残業時間が微減



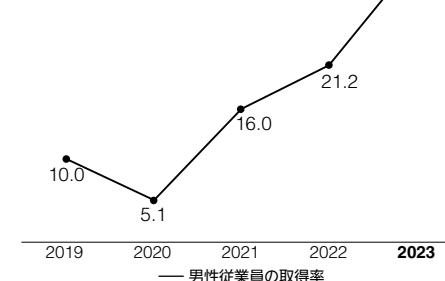
» LTIR(20万延べ実労働時間当たりの 労働災害による死傷者数)

発生原因の特定、再発防止に努める。
災害ゼロを目指し職場環境改善を継続する



» 男性社員育児休業取得率(日本) (%)

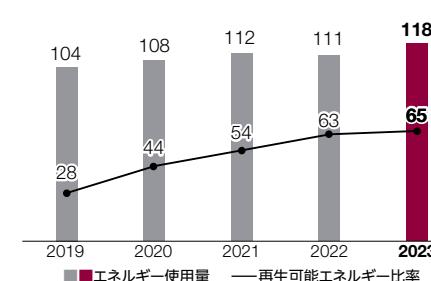
長年の社員への
周知活動が実を結び大幅増



» エネルギー使用量／ 再生可能エネルギー比率

(GWh／%)

再生可能エネルギー比率、
2026年度目標値を80%に引き上げ



» GHG(Scope 1+2／Scope 3)* 排出量

(kt-CO₂)

テヌタ生産高の減少に比例して
GHG排出量も減少

*Scope3のGHG排出量は
過去にさかのばって修正

