統合報告書2020



アドバンテストに関するより詳細な情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。

● 投資家の皆さまへ



統合報告書



サスティナビリティ・データ・ブック



環境



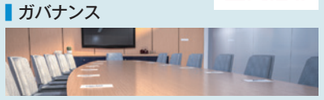
・気候変動の緩和
・グリーン製品
・環境データ

社会



・人財の育成と公正な評価・処遇
・人権の保護・尊重

ガバナンス



・リスクマネジメント
・コンプライアンス

株式会社アドバンテスト
〒100-0005　東京都千代田区丸の内1丁目6番2号
新丸の内センタービルディング
https://www.advantest.com/ja/

The Advantest Way

アドバンテストは創業以来、お客さまが求める最先端の計測技術を開発・提供し、エレクトロニクス製品の品質保証を通じて、「安心・安全・心地よい」社会の実現に貢献してきました。
当社は、創業65年を迎えた2019年、私たちの Mission、Vision、Core Values を「The Advantest Way」として体系化しました。
従業員一人ひとりの夢や能力は「The Advantest Way」により事業の推進になくてはならない駆動力へと変わり、アドバンテストの成長を支えています。







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?

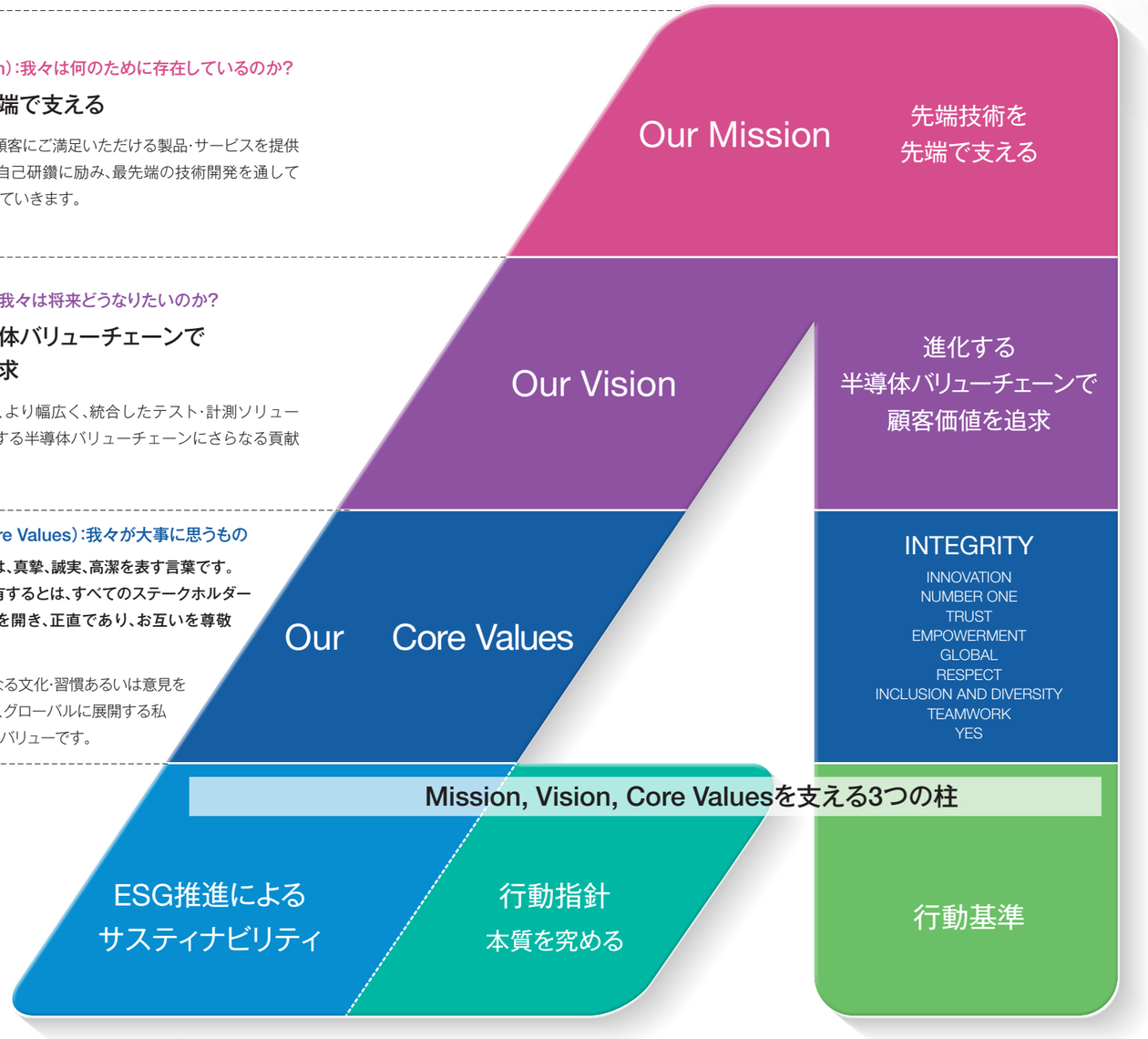
進化する半導体バリューチェーンで顧客価値を追求

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、高潔を表す言葉です。**
- **「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。



Core Values「INTEGRITY」

I — INNOVATION
私たちが起こすもの
- 私たちは、現状に満足せず常に挑戦し続けます。
- 私たちは、技術の利活用と起業家精神をもって、新たな顧客価値創出に努めます。

N — NUMBER ONE
私たちが目指すポジション
- 私たちは、我々の事業領域において、常にリーダーを目指します。
- 私たちは、業界のトップランナーとして、卓越したスタンダードを確立し続けます。

T — TRUST
私たちを一つにする礎
- 私たちは、全てのステークホルダーと共に信頼し合えるパートナーです。
- 私たちは、互いの能力、想いを認め合います。

E — EMPOWERMENT
私たちの成長の機会
- 私たちは、主体性を持って仕事に取り組みます。
- アドバンテストの成功は私たち一人ひとりにかかっています。

G — GLOBAL
私たちが活躍するフィールド
- 私たちは、絶え間なく変化する世の中に適応し続けます。
- 私たちは、常に素早く動きます。いつでも、どこでも。

R — RESPECT
私たちの信条
- 私たちは、さまざまな文化や慣習を尊重します。
- 私たちは、企業倫理に反する行為は絶対に行いません。

I — INCLUSION AND DIVERSITY
私たちの誓い
- 私たちは、アドバンテストの多様な人材と能力を誇りに思います。
- 私たちは、多様性を取り入れることで強くなると信じます。

T — TEAMWORK
私たちの仕事の進め方
- 私たちは、国や組織を越えたチームワークで、能力を最大限発揮します。
- 私たちは、お互いに心を開いて切磋琢磨し、お互いの成果をたたえ合います。

Y — YES
私たちの姿勢
- 私たちは、成果を残したいと思います。成果は、まずは始めてみることからです。
- 私たちは、「できない」は１つの考え方に過ぎず、想像力を通じて世の中を変えることが「できる」と信じます。

見通しに関する注意事項
本冊子には、当社の現在の計画、見積もり、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、すべて将来の業績に関わる見通しです。これらは、本冊子の発行時点で入手可能な情報から得られた当社の経営陣の判断および仮説に基づいています。
当社の主要事業である半導体テストシステム事業には常に市場変動があります。また、実際の業績に影響を与えうる重要な要素としては、経済の動向、急激な為替相場の変動、競合の激化ならびに災害のリスクなどがあります。これらのリスクと不確実性のために、将来の当社の業績は、本冊子に記述された内容と大きく異なる可能性があります。従って、本冊子で当社が設定した目標は、すべて実現することを保証しているものではありません。

報告期間・範囲　報告対象期間は、2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）です。
ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。データの集計範囲（バウンダリー）は、特に記載しているものを除いて、すべて連結決算対象範囲です。

CONTENTS

Introduction
01 The Advantest Way
03 アドバンテストとは?
05 アドバンテストのあゆみ
07 価値創造プロセスとビジネスモデル
09 CEOメッセージ

Our Strategy
15 私たちの市場の展望
19 グランドデザイン
21 マテリアリティ
25 リスクマネジメント
27 財務戦略・資本政策

Our Performance
31 中期経営計画と実績
33 ビジネスポートフォリオ
35 連結財務・非財務ハイライト
37 100年企業を目指して
1.研究開発の重点戦略
2.ものづくりが支える当社の強み
3.人財戦略

Sustainability
43 サスティナビリティ
ー 3つの社会的重要課題への取り組み
45 気候変動への取り組み
49 人権の保護・尊重
50 労働安全・健康経営
51 サプライチェーンとの協働
52 顧客とのエンゲージメント
53 人財への取り組み

Governance
55 取締役一覧
57 社外取締役メッセージ
59 ガバナンスについて思うこと
（社長・社外取締役対談）
61 コーポレートガバナンス
63 取締役会／取締役会の実効性評価
65 監査体制／指名報酬委員会／
任意委員会など
67 役員報酬／株主総会

Information
69 11年間の主要財務データ
71 SASB スタンダード 対照表
73 解説:半導体サプライチェーンと半導体テスト
75 グローバル・ネットワーク
77 会社概要／株式情報
78 発行責任者からのメッセージ／外部評価

アドバンテストとは?

アドバンテストは、電子計測技術を軸とするテスト・計測ソリューションカンパニーです。
主力製品である半導体試験装置は、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・高効率に計測、テストします。
半導体は世の中のさまざまな機器に搭載され、大量のデータの処理や記憶といった社会のインフラストラクチャーに相当する機能を担っています。アドバンテストは半導体の品質や信頼性を通じて、社会の持続可能な発展に寄与しています。





データセンター



温室効果ガス削減



自動車



医療機器



VR&ゲーム



基地局



スマート農業



スマートフォン



ロボティクス

アドバンテストのあゆみ

[はかる×みらい] ～アドバンテスト66年の歴史

アドバンテストは、時代の先をゆく計測技術で、大きな飛躍への道を拓きました。
これまでも、そしてこれからも、半導体の技術進化を「テスト」で支え、社会の持続的な発展に貢献してまいります。

1954　「タケダ理研工業株式会社」を従業員4名で創業
1957　周波数をデジタル計測するエレクトロニック・カウンタ「TR-124B」がヒット
1963　日本初のデジタル電圧計「デジタル・マルチメータ」を発売
1972　国産初の半導体試験装置「T-320/20」「T-320/30」を発売
1979　世界最高性能100MHz、384ピンの超LSIテスト・システムを発表


創業時の写真。前列左から2人目が創業者 武田郁夫


最初の当社製品
「マイクロマイクロ・アンメーター」


超LSIテスト・システム「T3380」

1982　米国に現地法人を設立、以降世界各地に拠点を展開
1985　社名を「株式会社アドバンテスト」に変更
　　半導体試験装置市場世界シェア第1位を獲得
　　（VLSIresearch社調べ）
1993　世界最高性能 1GHzのVLSIテスト・システム「T6691」を発表
1995　高速メモリ・テスト・システム「T5581」を発表、大ヒット製品に


米国顧客に納入された
LSIテスト・システム「T3340」（1982年撮影）


高速メモリ・テストシステム「T5581」

2003　日本エンジニアリング社を経営統合
2008　欧州Credence Systems社を買収
2011　半導体試験装置大手Verigy社を買収
　　テスト・システム「V93000 Smart Scale」を発表


オープン・アーキテクチャ採用の
テスト・システム「T2000」


半導体試験装置大手Verigy社買収記者会見
（2011年）

2018　中長期経営方針を発表
2019　米国 Astronics 社のシステム・レベルテスト事業を譲受
2020　米国Essai社を買収
　　米国PDF Solutions社と業務提携


ユーザーグループ会議「VOICE」（2018年）


システム・レベル・テスト・システム

当社売上高の推移

1954 - 1980

[はかる×みらい] で 半導体試験装置市場に参入

逓信省電気試験所出身の創業者・武田郁夫のもと、独創的な技術の計測器が次々とヒット。日本の電子産業と歩みを同じくして、当社の売上は創立当初から着実に伸びていきました。そして、半導体の未来を確信し、計測技術を応用した試験装置の開発に挑戦。途中経営危機を乗り越え、高速高精度の計測性能と、多数個の半導体を同時に計測可能な量産性能を兼ね備えた、世界最高クラスの性能を持つ半導体テスト・システムの開発に成功しました。

1981 - 2000

最先端の [はかる×みらい] で 半導体産業とともに成長

パソコンやインターネットの普及により半導体需要が大きく拡大したこの時代。最先端の計測技術と量産性を兼ね備えた当社の半導体テスト・システムは、半導体の進化と増産をサポートし、それがさらなるシステム需要を生み出すという好循環を生み出しました。1985年には世界半導体試験装置市場で初めてシェア1位を獲得。テスト・システム事業は当社の大黒柱となりました。

2001 - 2016

競争激化の時代を [はかる×みらい] の 優位性で乗り越える

ITバブル崩壊やリーマンショックを経て、半導体需要の主役もパソコンからより小型で低価格のスマートフォンへと移っていきました。それらを受けて、市場からのテストの効率化とコストダウンの要求が強まり、半導体試験装置業界は競争と淘汰の時代に入りました。当社は業界トップクラスの計測技術と量産コストの優位性、そして未来を見据えたM&Aでこの時代を乗り越えていきました。

2017 -

市場は再び成長軌道へ [はかる×みらい] が半導体の進化を支える

半導体は今や、スマートフォンのみならず自動車やデータサーバーをはじめとする、社会や暮らしの「安全・安心・心地よい」を支えるさまざまな機器の中心的機能を担うようになり、高機能化、複雑化、大容量化に加え高い信頼性が求められています。半導体のテスト項目やテスト時間は増加し、最先端のテスト技術へのニーズが再び高まっています。当社はこの機をとらえるべく2018年に「中長期経営方針」を策定。システム・レベル・テストやクラウドベースのサービスなど、半導体バリューチェーンでの新たな価値創造を通じて、100年続く企業を目指します。

価値創造プロセスとビジネスモデル

IoT社会の進展を背景に、豊かさを生む主役がモノからデータに移り、私たちが暮らす社会ではデジタル・トランスフォーメーション(DX)と呼ばれる大きな変化が起きています。データ量の爆発的な増加ならびにデータの利活用が果たす役割の拡大が半導体需要を加速度的に押し上げ、かつ半導体に求められる機能・性能を飛躍的に進化させています。当社は「はかる×みらい」の技術とイノベーションで半導体の信頼性を支え、社会の「安心・安全・心地よい」に貢献していきます。

Input

P33-34参照
広範な顧客基盤

P37-38参照
技術・研究開発力
「はかる×みらい」

P27-30参照
健全かつ強靭な財務体質

P41-42参照
人財力
(グローバル、ダイバーシティ)

P43-54参照
ESGを重視したサスティナブル経営

低コスト・高品質を支えるSCM

*SCM:Supply Chain Management

さまざまなニーズ、社会課題

デジタル革命	SDGs	ESG経営	価値還元
● 半導体の高機能化 ● 高信頼性の要求	● 気候変動 ● 都市化 ● 人権尊重 ● 高齢化	● 中長期の持続的成長への期待	● ステークホルダーへの価値還元

P31-32参照

中期経営計画
グランドデザイン
P19-20参照

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

マテリアリティ/リスクマネジメント
P21-26参照

クラウド、ソフトウェア、データ・アナリティクス

設計・評価 → 半導体の量産 → 製品・システムレベル

Mission	先端技術を先端で支える
Vision	進化する半導体バリューチェーンで顧客価値を追求
Core Values	INTEGRITY

ESG推進によるサスティナビリティ | 行動指針「本質を究める」 | 行動基準(17の行動規範)

The Advantest Way
P01-02参照 P41-42参照

ROIC*ベースの事業管理・投資効率管理による競争力のさらなる強化

*ROIC:Return On Invested Capital(投下資本利益率)

Output

創造する価値

「はかる×みらい」の技術で、
顧客のビジネスを支える
製品・ソリューションを提供。
P33-34参照

＋

半導体に
「はかる×みらい」の技術で
信頼性という命を吹き込む。
その半導体が社会の
インフラとして、
「安心・安全・心地よい」を支える。

Outcome

ステークホルダーへのリターン

株主
(配当、高効率な資本運用)

顧客
(高品質な製品、ソリューション)

従業員
(報酬、働きがい)

サプライチェーン
(ビジネス機会)

地域社会
(納税、雇用、環境保全)

地球
(SDGsへの貢献)

CEOメッセージ



一歩ずつ、確実にグランドデザインに向かっています

代表取締役兼執行役員社長

吉田芳明

期中に発生したCOVID-19（新型コロナウイルス感染症）のパンデミックが世界を未曾有の困難な事態に巻き込み、個人の暮らし、社会生活、経済、政治に実に多大な影響を及ぼしている事実を深く受けとめています。前例のない感染症の流行により制約を受ける生活は世界中でまだしばらく続くものと思われます。COVID-19の一日も早い事態の収束により、安心して健やかな生活を送れることを心より祈念しております。

このCOVID-19の想定を超えたスピードと規模での流行・拡大は、私たちの日々の生活スタイルにも急速な変化を促し、はからずも社会生活全体でのデジタライゼーションの流れを加速させています。社会インフラの基盤をなす半導体が活用されるすそ野は、国内においても教育やリモートワーク、電子決済など日常生活で急速な広がりをみせています。

半導体の信頼性保証を通じて、暮らしや社会の「安心・安全・心地よい」の実現を使命とするアドバンテスト・グループにとって、2020年度以降はこれまで以上にその真価を問われる局面を迎えています。

2019年度 業績

売上高	営業利益	営業利益率
2,759億円	587億円	21.3%

当期利益	自己資本利益率（ROE）	1株当たり当期純利益（EPS）
535億円	24.9%	270円

2019.3～2021.3 中期経営計画 目標値KPI（3年間の平均）

	売上高	営業利益率	ROE	EPS
ベース・シナリオ	2,500億円	17%	18%	170円
保守的シナリオ	2,300億円	15%	15%	135円
2018年度実績	2,825億円	22.9%	35.3%	302円
2019年度実績	2,759億円	21.3%	24.9%	270円

2019年度の市場環境と業績を振り返る

過去最高の受注高を記録し、中期経営計画（2019年3月期～2021年3月期）の目標値を2年連続で達成することができました。着実に進めてきた施策も奏効し業績に反映し始めています。一方、研究開発やM&Aへの投資は、中長期的な当社の成長に不可欠な戦略投資として位置づけており、先行投資として一時的に利益を押し下げる局面はあっても継続していく考えです。

市場環境

これまでおよそ2年ごとに需要のアップダウンを経験してきた半導体テスタ市場は、2015年頃からのデジタル・トランスフォーメーションのうねりがもたらした持続的な需要増に支えられ、当社においても堅調な右肩上がりの業績を上げてきました。しかしながら2019年に入ると、米中貿易摩擦や技術覇権争いの長期化懸念等を背景として、エレクトロニクス、自動車、産業機器など広範な領域で最終製品需要や設備投資が減少傾向に入り、多くの半導体メーカーが生産調整や製造装置の投資計画の見直しを進めました。一方で、5G通信の本格商用化に向けた需要が世界各地で盛り上がる中、先端プロセスを用いたスマートフォンやHPC（ハイパフォーマンス・コンピューティング）用などハイエンドSoC（System on Chip）半導体に関しては、高性能化や信頼性保証強化ニーズの高まりに呼応し、旺盛なテスト需要が継続しました。メモリや車載関連の半導体で進められた在庫調整も2019年度後半には復調局面に入り、いよいよ2020年度の伸びに大きな期待が集まりました。今後とも需要のアップ・ダウンは避けられないものの、全体的な半導体テストの需要は中長期的に伸びていくというグランドデザインで描いたシナリオに変わりはありません。想定外だったのはCOVID-19の感染拡大による世界経済への影響です。これは後述します。

グランドデザインの達成に向けて

中期経営計画の振り返りと特筆すべき進捗

高性能・高単価のハイエンド品向けテスタ市場が拡大する中で、着実に市場シェアを拡大した結果、中期経営計画（ベース・シナリオ）のすべての目標値を達成して、2019年度を締めくくることができました。



中長期経営方針（グランドデザイン）達成に向けた取り組み実績としては、「近縁市場への事業領域拡大」があげられます。当社はグランドデザインにおいて「進化する半導体バリューチェーンで顧客価値を追求」をビジョンに掲げ、シクリカルな市場環境に左右されにくい収益構造を目指しています。ビジョン達成に向けた4つの戦略のうちのひとつ「コア・ビジネスの強化、重点投資」の一環として、システム・レベル・テスト（SLT）*事業の強化を行いました。2019年2月にAstronics社より事業を譲り受け、2020年1月にはEssai社をグループに迎えました。SLT事業は、これまでのアドバンテストのコア・ビジネスであるチップテスト（ATE）よりも、半導体バリューチェーンの下流に位置する製品・システムレベル工程でのテストを担います。これにより、顧客企業に提供できるソリューション領域が拡大しました。同時に、Essai社の高精度ICソケットや、サーマル・コントロール・ユニットがポートフォリオに追加されたことで、他社とのソリューションの差別化も図ることができました。来期以降は、リカーリングビジネスの比重が大きいSLT事業が拡大することによって、当社の収益の安定化に寄与していくことを期待しています。

なお、研究開発投資と、エンジニアを中心とした増員による販管費の増加により営業利益は減少していますが、今後も中長期的な企業価値の向上に向けて、研究開発、人財、M&Aへの投資枠は引き続き確保していきます。

＊SLTとは、半導体の高機能化、複雑化により、高機能かつ信頼性が求められるスマートフォン、サーバー、車載電子機器などのモジュール・製品に半導体を組み込んで試験をし、半導体の信頼性を一層高める試験工程です。

中長期メガトレンド：リスクと事業機会

今や社会インフラの役割を担う半導体が今後さらに活躍の場を広げ、その信頼性を担保するための半導体テスタ需要はシクリカルなアップダウンはあるものの全体として持続的に伸びていくというグランドデザインで掲げた市場展望と成長戦略に変わりはありません。一方で強い危機感もあります。COVID-19が長期化することによる世界経済への影響、米中対立の激化に伴うサプライチェーンや取引の不安定化など、過去2年とは異なる環境変化に、より機動的な対応で臨みます。

COVID-19と米中対立激化による向かい風

COVID-19の感染拡大は、需要の面で、WFH（Work From Home）関連のデータセンター需要を押し上げる一方で、車載機器、産業機械、民生用半導体といった最終製品需要の減退を招いています。当社グループのオペレーションにおいても、世界各地の移動制限や都市封鎖などが長期化する場合、部材の確保、製品の供給やエンジニアによる顧客サポートなどで影響が出る懸念があります。また、米中対立の激化により、高度に分業化された半導体サプライチェーンは少なからず影響を受けます。例えば、米中間の対立に伴う規制強化の動きが、スマートフォン向けSoCテスタ顧客であるOSAT（Outsourced Semiconductor Assembly and Test）の投資意欲にも影響を及ぼします。米中経済のデカップリングが進行する場合には、リスクヘッジの観点から半導体関連産業においてもサプライチェーンの多重化が進行する可能性もありますが、先行きは非常に不透明です。

＊COVID-19の影響を含む当社のリスクマネジメントについて P25-26参照

ハイエンド半導体の需要拡大がもたらす追い風

一方で、5G商用化に代表されるデジタル・トランスフォーメーションの進展が、半導体の一層の高性能化と信頼性向上を促していくという流れは、一時的な需要の減速があっても、今後も強まることが予想されます。これに呼応し、ウエハ・レベルやパッケージ・レベルでのテストだけではなく、システム／モジュール・レベルでのテスト導入という形を通じて信頼性担保を強化する動きがハイエンド半導体や車載半導体で立ち上がりつつあります。

4つの戦略の具体的な施策

こうした不安定な環境のもと、中期経営計画の最終年度となる2020年度がスタートしています。当期も各事業で展開している戦略を継続し、半導体バリューチェーンにおけるソリューションの拡大・拡充と市場シェアの維持拡大に努め、グランドデザインの実現を目指していきます。そのために必要となる当社のコア・ビジネスの拡充と、M&Aを含めたソリューション拡大や研究開発に必要な投資は継続していきます。



コア・ビジネスの強化と近縁市場への重点投資

5Gのミリ波領域、高周波（RF）デバイス向け、ハイエンド・メモリなど、コア・ビジネスの中でも成長期待の高い領域での基盤強化施策は、順調に推移しています。引き続き、顧客とのエンゲージメント強化により、必要とされるソリューションをタイムリーに開発・提供できる体制をとり、市場シェアの維持・拡大に取り組みます。ハイエンドSoCテスタ事業では、2期連続で開発やサポートエンジニアといった人的リソースをグローバル規模で増強してきました。17の国と地域を横断したグローバル・

サポートネットワークで、ローカルでのサポート力を強化してきたことから、COVID-19の影響が長引いても、顧客への影響は少ないものと考えています。

新たなソリューション開発：クラウド・データ・アナリティクス領域への進出

次のアドバンテストの飛躍につなげるための新事業の準備や開発への取り組みを開始しています。その布石として、2020年7月にグランドデザインで掲げているデータ・アナリティクス分野への事業拡大に向け、米国のPDF Solutions（PDFS社）との業務提携と資本参加を決定しました。ハードウェア主体の当社の事業構造にPDFS社が持つデータベース、データ解析の技術を取り込むことによって、半導体の設計から製造、そしてチップテスト、システム・レベル・テストまで、顧客のワークフローから生成されるデータを活用して顧客価値を創造するという新たなビジネスに挑戦していきます。全社で部門横断的に取り組み、中長期的に当社の成長に貢献するクラウドプラットフォーム構築を目指します。

メリハリのある投資を実行するためにも、効率化・スリム化で無駄の少ないコスト構造へ

過去の2年間の中期経営計画の取り組みの中で、収益力の強化は着実に進んでいます。中期経営計画の累計期間に850億円から1,000億円のフリー・キャッシュ・フローを創出するという目標は、前倒しで達成しました。体力がついてきた今だからこそ、経営資源を中長期的な成長投資に振り向けるため、予算や採用計画の見直し、業務効率化を通じて筋肉質な経営体質に変えていく必要性があります。とりわけ、COVID-19の影響により、海外拠点間の人の移動は大幅に減り、カスタマーサポートの一部オンライン化、テレワークへの就業形態の移行など、私たちのオペレーション・スタイルも大きく変わりました。こうした変化に合わせて、半年前に立てた費用計画や人員計画は大きく見直しました。

また、グランドデザインの実現に向け、戦略的投資を行うと同時に、資本効率も意識しつつ事業や製品のポートフォリオの見直しも継続的に行います。7月のPDFS社との提携の背後では、プローブカード事業の売却を決断しました。変化への対応は必要に応じて恐れずに行いたいと考えています。

＊当社の資本政策については「財務戦略・資本政策」 P27-30参照

社会に必要とされる100年企業を目指して

私は2017年に当社の社長に就任してから「アドバンテストを100年企業にしたい」と言い続けてきました。創立100年まで2/3の地点を過ぎた今、この先も持続的な成長を遂げるには、短期の好業績を狙うだけでなく、ESG経営を強化・推進し、アドバンテストの存在の前提となる地球環境保護や、社会の健全さの向上にサプライチェーン全体で配慮することが不可欠です。先行きが不透明な時代に、「The Advantest Way」に体系化された経営理念や、ビジョン、コア・バリュー、行動指針は空港の灯火のような役割を果たし、アドバンテスト・グループが100年企業に向かって進むべき方向を示します。

経営理念「先端技術を先端で支える」

当社の「先端技術を先端で支える」という経営理念には、「世の中に無いものを作ろう」「誰もやらなかったことに挑戦しよう」といった志が込められています。当社創業の1954年当時はトランジスタが誕生したばかりの黎明期でしたし、グローバル化を進めていた1980年代後半においてはIoTやAIはまだ空想



の世界でした。今後の33年間では想像を超える概念や技術が誕生することは間違いなく、そうした先端技術を支えるビジネスこそがアドバンテストの事業の柱であり続けるべきだと考えています。

人財は「成長する」経営資源

経営理念の実現には、アドバンテストで働く一人ひとりが多様な能力をいかんなく発揮し、互いに創発し合い、時にはこれまで存在しなかった新たなニーズに対応していくチャレンジ精神が必要です。できない理由を並べるのではなく、できる可能性をとことんまで追求する姿勢、異なる意見やアイデアを受け入れ多様な他者と協働していく姿勢、そうした、グローバルな環境で働くすべての従業員が共有すべき価値観を「INTEGRITY」とそれを構成する9つの言葉にまとめました。人は装置とは違い、教育を受け、経験を積み、チームワークを学ぶことで、当初の何倍も成長します。そのために、私たち経営陣には、人事制度や研修の機会、働き方改革を通じて、従業員が働きやすく能力を発揮できる企業文化を作り維持していく責務があります。従業員が成長を続け、そこに終わりがないように、企業文化もまた従業員エンゲージメントや各種指標も利用し、常に見直しを繰り返していかなければならないと考えています。

持続的発展に向けたESG経営の推進

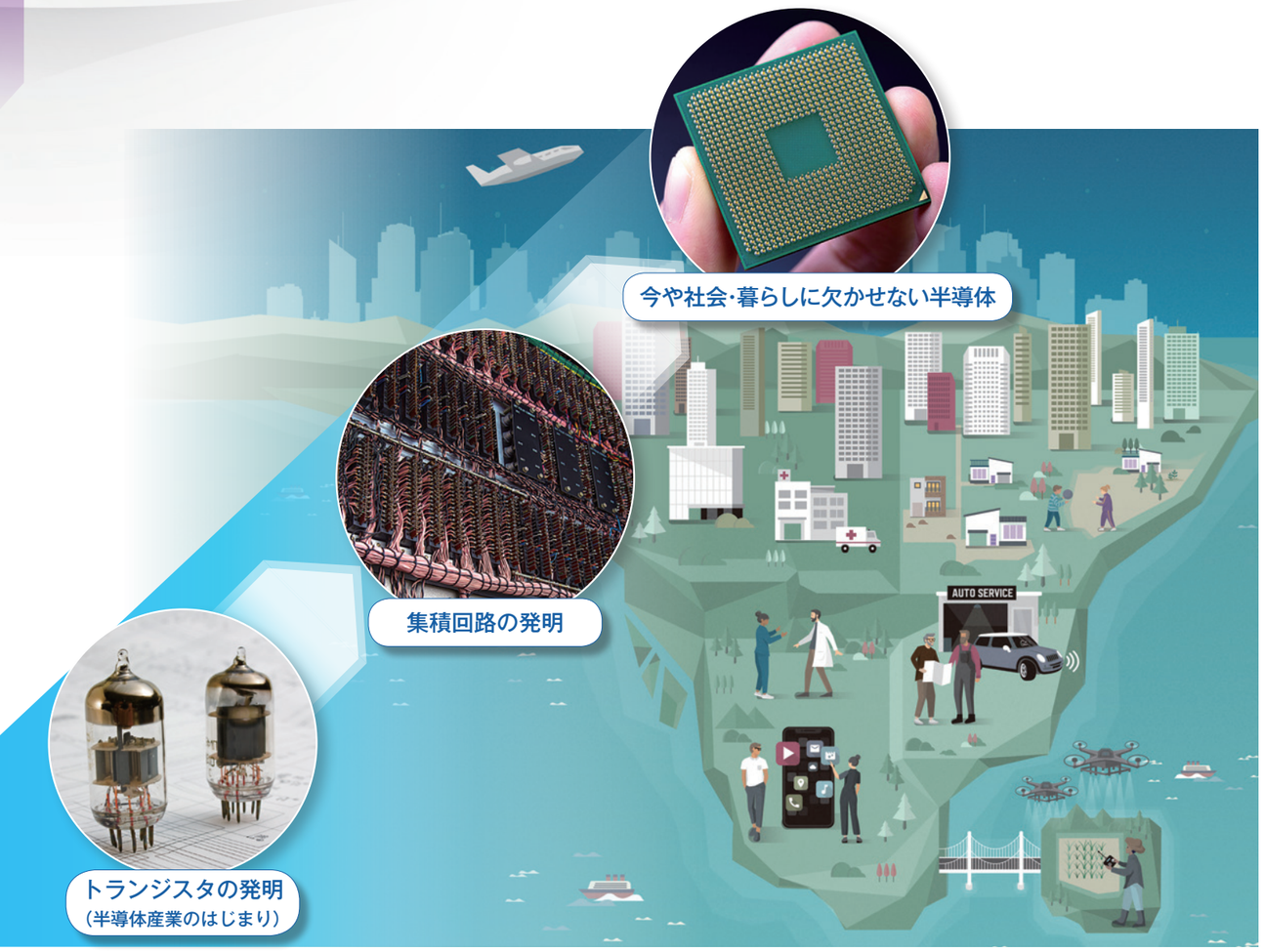
100年企業を目指して歩み続けていくためには、お客さまや取引先、地域社会の皆さま、そして従業員といったすべてのステークホルダーに対して当社の存在価値を共有できるESG経営の実践が求められます。社会が必要とするソリューションの提供を通じて、アドバンテストが社会にどんな価値を提供できるのか、という視座を持ち、半導体の信頼性を担保することで暮らしの「安心・安全・心地よい」を支え、社会に貢献していきます。今後はバリューチェーン全体で、そこに関る人たちの人権や働き方、地域社会や地球環境、顧客企業の環境負荷低減に向けた取り組みを強化していきます。また、「The Advantest Way」では、アドバンテスト・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。

最後に

2019年度は、半導体製造装置顧客満足度調査（VLSIresearch）において、当社がテスタ分野に加え、半導体製造装置全体においても第1位を獲得することができた記念すべき年でもありました。アドバンテスト・グループの従業員一人ひとり、お取引先の皆さま、そしてお客さまに、心から感謝を申し上げたいと思います。また日々事業活動を行う地域社会と、投資家の皆さまにも感謝の意を表します。

皆さまからいただいている信用や信頼に甘んじることなく、個々の従業員が日々誠実に業務にあたり、社会から必要とされる企業として100年存続できる会社を目指してまいります。

私たちの市場の展望



エレクトロニクス機器の進化を担ってきた半導体

「半導体」とはゲルマニウムやシリコンなど、電気伝導性のよい金属などの「導体」と電気抵抗率の大きい「絶縁体」の中間的な抵抗率を持った、ユニークな性質を持つ物質のことを本来指します。1947年、米国にあったベル研究所で、電気をスイッチするだけでなく電流を増幅することが可能な「トランジスタ」が、この半導体を用いて発明されました。半導体産業のはじまりです。

そして半導体産業の成長を決定付けたのは、1959年の「集積回路」の登場です。1枚の半導体基板上にトランジスタなどの半導体素子を集積することで、回路の小型化·高性能化を実現する技術です。集積回路はフォトリソグラフィーという光学技術を進化させることで集積度向上と大量生産が可能であったため、この集積回路は登場以降、設計·製造技術を高めながらその用途と生産量を広げていきます。それとともに、もともと素材を指す言葉であった「半導体」は、集積回路などの半導体を使った電子回路を指すことが一般的となりました。

そして集積回路の誕生から半世紀以上過ぎた今、コンピューター、スマートフォン、デジタル家電、自動車や産業機器、通信インフラなど、幅広い用途でさまざまな半導体が大量に使われるようになり、人々の暮らしに欠かせない存在となっています。

社会課題解決を支える半導体産業

現代の世界は、一層の人口増加、都市化などが進む一方、エネルギー·水·食料不足、そして環境問題などが起こっています。また社会のスマート化やグローバル化が急速に進展する一方、セキュリティーへの不安も大きな問題になっています。

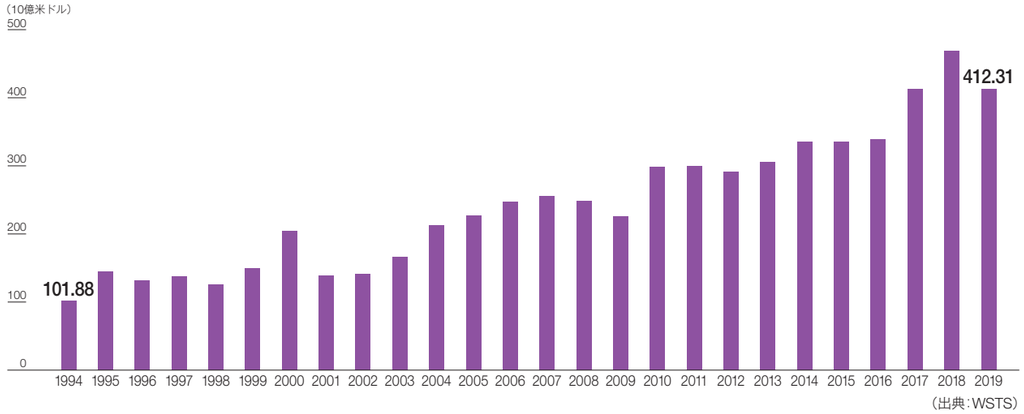
これらさまざまな社会課題に対し、テクノロジーを使って解決していくデジタル革命が進展しています。デジタル革命の基盤となるのが、ビッグデータです。今、私たちの周りのあらゆる事象がデータ化されつつあります。そして生活から産業まで、さまざまな現場を結ぶデータネットワークは日々広く、深いものとなっています。その結果、世界で日々生成されるデータ量は飛躍的に増え続けています。この、いわゆる「データ爆発」が、半導体市場を新たなステージへ導きます。

センサーから入力されるデータの取り込み、各端末における演算処理やデータ通信、そしてデータの格納·保存などのデジタル処理は、すべて半導体を用いて行われます。そのため、デジタル革命が進展するための前提として、今後あらゆる領域で半導体やセンサーの利用が進み、またデータを通信·処理するSoCやデータを格納するメモリなどの基幹半導体に対する性能改善の取り組みが続くと予想されています。



こうした潮流を背景に、ここ3年間、4,000億米ドル(1米ドル=100円として約40兆円)台で推移している半導体の市場規模は、数年後には5,000億米ドルの大台に達し、その後も発展を続けると期待されます。

半導体世界市場の推移(1994~2019年)



(出典:WSTS)

半導体市場の進化の方向と連動するテスタ市場

そうした中、当社の主力事業である半導体テスタ事業のビジネスチャンスは、主に以下の4つの半導体市場の変化によってもたらされます。

- **半導体の高性能化・次世代規格への移行**
  「テクノロジー・バイ」
- **半導体の生産量拡大**
  「キャパシティ・バイ」
- **社会インフラの根幹である半導体に対する、信頼性のさらなる強化**
  「クオリティ・バイ」
- **デジタル革命に伴う半導体需要のすそ野の広がり**
  「カーエレクトロニクス、IoTへの展開」

トランジスタの誕生から60年以上が経ちましたが、半導体の設計・製造技術は「ドッグ・イヤー」と言われる革新的なペースで継続しています。一例をあげると、スマートフォンの毎年の進化を支えるため、基幹部品となるアプリケーション・プロセッサと呼ばれる半導体に対しては、およそ20～40%のペースで内蔵トランジスタ数を増やすことで性能を高めるイノベーションが毎年なされています。また技術革新は、より経済的に半導体を量産可能にする方向でも進められています。これらにより半導体の需要はいっそう促され、その結果、半導体の生産量と性能は拡大・向上の一途をたどってきました。

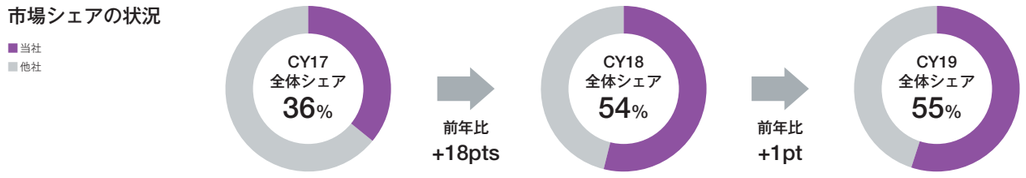
半導体テスタ市場においても、こうした半導体市場の方向性と同じく、半導体の性能向上やデバイスの複雑化に沿ってテストが長時間化することに伴う「テクノロジー・バイ」と、半導体生産量の伸びそれ自体に伴う「キャパシティ・バイ」が、これまでの市場成長をけん引してきました。

そしてデジタル革命が推進される中で、半導体のさらなる微細化によるデータセンターやAI能力の向上、ミリ波を使う5G通信用の半導体の開発、環境負荷の低減を意識した低消費電力性能の追求などを目指し、半導体の技術革新はたゆまず進められています。その結果、より高性能な半導体チップの実現にとどまらず、ロジックやメモリなどヘテロジニアス(異種)チップ同士を高度に集積した、従来なかった複雑なシステム半導体のテスト需要の台頭も今後期待されます。

こうした半導体市場の流れを受け、半導体テスタの「テクノロジー・バイ」は今後も活発に続くことが予想されます。半導体の使用領域が拡大することによる「キャパシティ・バイ」のペース増や、半導体の信頼性強化要求の高まりに伴う「クオリティ・バイ」需要の増加も、今後の市場拡大要因として期待されます。

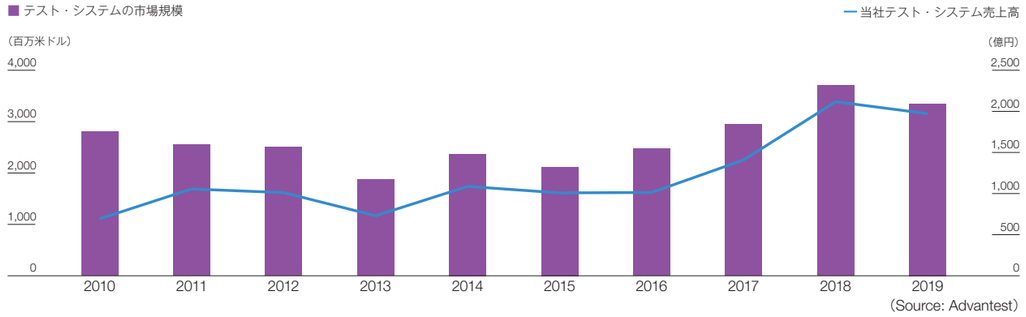
これらを総合し、半導体テスタ市場は今後、短期的にはアップダウンを繰り返しつつも、中長期的に成長していくものと当社は予想しています。

市場シェアの状況



(Source: Advantest)

テスト・システム市場規模の推移(2010～2019年)



(Source: Advantest)

さらなる価値提供を目指して

「導体」と「絶縁体」の中間的な抵抗値を持つ半導体の良品・不良品を判定するには、電気による試験を行うほかに手段がありません。半導体は基本的にその全量、半導体テスタを用いた電気試験が行われます。そして半導体の性能をより精密に診断するためには、半導体試験の現場に対して、将来の半導体の性能進化までを見据えた十分な精度を持つ計測・測定技術の提供が不可欠です。当社はテスタベンダーの技術力が最も試されるDRAM等の高速デバイス、コンピューティングデバイス、通信用プロセッサの量産試験工程で現状高い市場シェアを有しています。

これは、当社が業界で最も広い顧客基盤を有していることに由来します。半導体にはさまざまな品種が存在しますが、いずれの品種においても、その分野をリードする顧客と定期的に技術ディスカッションを行い、数年先のテストトレンドに関する知見を収集し、それを製品開発に応用する、というサイクルを通じてソリューションを磨いてきたことが、現在につながっています。

また当社は、半導体テスタのビジネスにおける顧客への提供価値とは、単に優れた半導体試験装置を販売するだけではないと考えています。新技術を用いることにより半導体の設計や構造が年々複雑になる中で、最新の半導体の適切なテスト手法を見出すことは、常に未踏領域での手探りとなります。そうした環境においては、どのような手法を用いれば新規開発された半導体の性能を的確にモニターできるのかを、テスタ本体のみならず周辺機器も含めて最適な試験手法・環境をコンサルティングし、最終的に顧客が求めるテスト品質やテスト・コスト水準を実現することが半導体テスタメーカーの重要なミッションとなります。このミッション実現こそが、当社の経営理念「先端技術を先端で支える」を体現するものです。

適切なコンサルティングには、顧客の顕在化された要求のみならず潜在要求までをも把握し、具現化しうる事業体制が必要となります。すなわち、緊密なパートナーシップの構築が非常に重要となります。そのため当社では、業界で最も幅広い顧客基盤を有するにとどまらず、その1社1社に対するコンサルテーション力についても、積極的な人財投資を通じ、サポートレベルを引き上げる取り組みを毎年重ねています。すでに半導体製造装置全体の中でも最高に近い満足度評価を当社は得ていますが、今後の成長機会の確保と経営理念の体現のため、顧客とのパートナーシップ強化と最先端の技術開発を重要な成長戦略の一部と位置付けています。P78参照

成長基盤と需要変動のリスクへの耐性を強化

前述のとおり、半導体テスタ市場は今後中長期にわたり成長すると当社は予想しています。

ただし、半導体テスタは基本的に半導体量産ラインに設置される資本財であることから、消費財である半導体よりも、毎年の需要変動の振幅が大きい傾向があります。具体的には、技術面および事業規模面で業界をリードする大手半導体メーカーの事業動向や技術投資の変化が、毎年の市場金額や市場シェアに与える影響が強い市場構造となっています。さらに当社は半導体関連装置としては比較的短いリードタイムとなる、受注後平均3カ月で半導体テスタを納入しており、最終製品の需要変化の影響を他装置よりも早く受けやすいポジションにあります。

これら市場構造に起因する業績変動要素の影響を軽減しつつ、拡大する半導体テスタ市場で収益拡大を図ることを目指し、当社は、中長期経営方針「グランドデザイン」で描いた成長戦略を実行しています。

グランドデザイン

概要

2018年4月に発表した中長期経営方針(グランドデザイン)では、私たちの市場ならびに私たちが暮らす社会のこの先10年のメガトレンドをもとに、当社が目指すべきありたい姿と戦略を紹介しています。

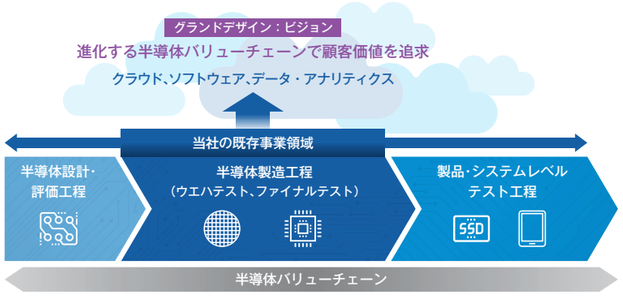
トップライン　　オペレーション

テストの重要度上昇 シクリカルグロース市場へ	×	マーケットシェア・ ソリューションの拡大	×	効率的な経営の追求
「データ爆発」 「半導体のインフラ化」 「半導体の複雑化、高度化」		「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」		「ガバナンス強化」 「ROIC導入による事業管理」 「人財投資」

ネットワークの高速化やセンサー等の発達により、さまざまな事象がデータとして活用される「データ爆発」が進行しています。その中で半導体は、データのセンシングから通信、演算そして記憶といった中心的役割を担うようになり、さらなる機能の高度化と複合化、大容量化、そして高い品質と信頼性が求められます。こうした背景のもと、半導体テストは高度化し、テスト時間も増加傾向にあります。テスト需要は質と量の両面でシクリカルながらも拡大していきます。

この好機をとらえ企業価値を高めるため、当社のコア・ビジネスである半導体量産用テスト市場でのシェアアップを図るとともに、設計・評価工程やシステム・レベル・テスト工程といった近隣市場でもビジネスを伸ばします。加えて、コーポレートガバナンスの強化、ROIC(投下資本利益率)ベースの事業マネジメント、人財投資やワークスタイル改革を通じ、経営の効率化を推進します。

ビジョン



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

当社はこれまで、半導体量産工程向けのテストを中心に事業を展開してきました。一方で、半導体の高度化・複雑化などを背景に、半導体バリューチェーンの上流にある設計・評価工程、および下流にあるシステムレベル工程にも、当社の「はかる×みらい」の技術とノウハウを活かせるビジネス機会が広がっています。また、これらの近縁市場も含めた半導体バリューチェーンで生成される膨大なデータの分析から、新たな顧客価値を創出するビジネスにも挑戦していきます。

戦略

コア・ビジネスの強化、重点投資

・最先端顧客とのエンゲージメント強化
・工場自動化対応など、テスト・セルの新たな価値を創造



オペレーショナル・エクセレンスの追求

・需要変動に対応する最適な生産システムの追求
・従業員の能力開発、部門や地域を超えたチームワークの推進
・ROIC(投下資本利益率)を用いた事業モニタリングプロセス確立



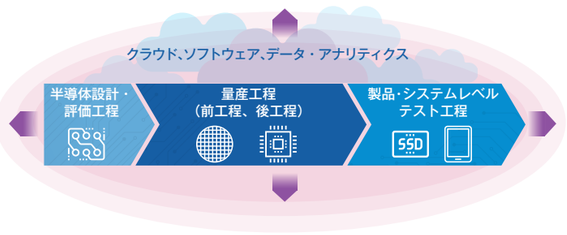
さらなる飛躍への価値探求

・半導体バリューチェーン全体へのソリューション展開
・AIやデータ解析の活用、サービスビジネスの拡充



新規事業領域の開拓

・ビジネスリサーチチームによる次世代技術、ビジネス探求
・ビジネス領域拡大や技術習得のためのM&Aや業務提携推進
・半導体の枠を超えた新企画商品の開発



売上シナリオとコスト構造

既存事業ではテスタ市場のシェアアップ、新規事業ではコア・ビジネスの周辺事業でM&Aやアライアンスを含めた施策を実行します。

保守的シナリオ
テスタ市場成長率　年0%成長前提

FY2027(予)	億円
テスタ市場	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
テスタ市場成長率　年4%成長
半導体と同ベースでテスタ市場も成長

FY2027(予)	億円
テスタ市場	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

	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	3,000億円
売上原価率	49%	46%
売上高販管費比率	40%	32%
(うちR&D費比率)	16%	13%
営業利益率	11%	22%

持続可能な未来への貢献 “Tested by Advantest”

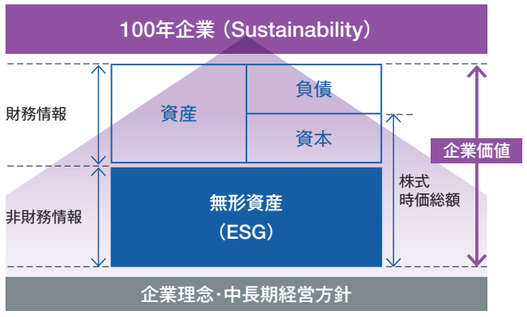
暮らしの中のさまざまな機器に搭載されている半導体の役割と、半導体の品質や信頼性を支えるテストの価値は、社会の持続的な発展にとってますます重要なものになっています。当社は計測技術を通じて、社会の「安心・安全・心地よい」と持続可能な未来へ貢献してまいります。



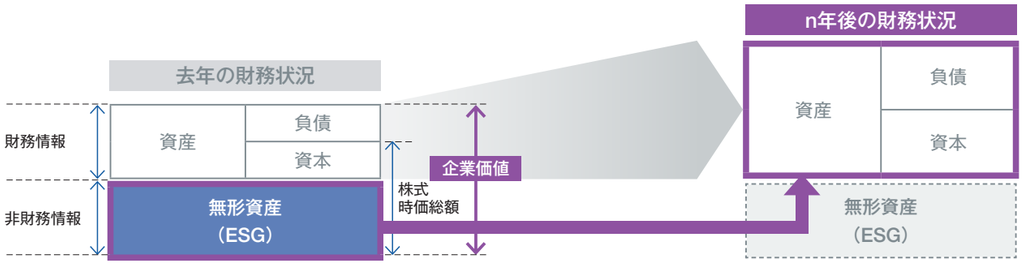
マテリアリティ

アドバンテストは、経営理念体系を定めた「The Advantest Way」において、「ESG推進によるサスティナビリティ」を経営指針の一つに掲げています。当社は今後とも半導体のテストという主力事業を通じて、社会の「安心・安全・心地よい」に貢献してまいります。マテリアリティは、ESG経営推進を礎に、当社事業の営みそのものを健全で強靭なものにしていくための重点課題であり、かつグランドデザインの達成を社会の持続的な成長とともに目指すアクション・アイテムとなります。

ESG経営推進の考え方



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。



注：上記の図は、福岡貴美著（2018）「自社に合ったESG戦略の考え方・進め方」（中央経済社）を参考に、当社で作図したものです。

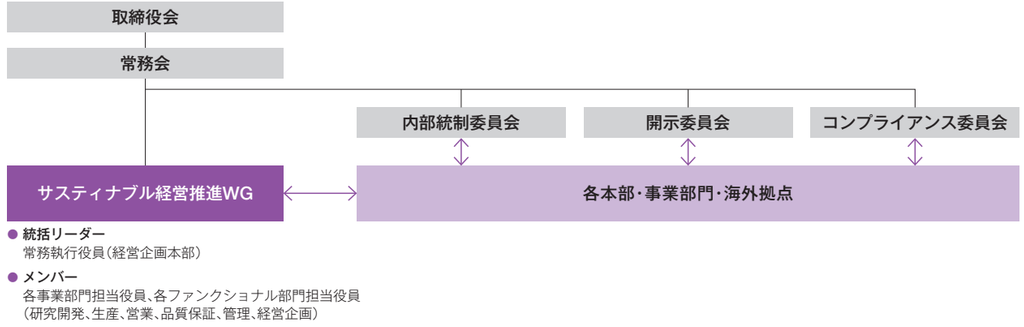
マテリアリティの考え方

2019～2020年度にかけて、マテリアリティを見直し刷新しました。従来のCSR視点の重点課題に加え、グランドデザインで目指す「ありたい姿」に呼応した経営課題を取り込み、計20項目を特定しました。また、それらを各本部・事業部門が実行するに当たっての実務的な指針として「サスティナビリティ目標（23項目）」を設定しました。



推進体制

2020年8月に「サスティ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。



マテリアリティ

中長期経営方針（グランドデザイン）で掲げた「6つのありたい姿」をベースに、「重点戦略、テーマ」としてマテリアリティを設定しました。また、マテリアリティに基づく個々の戦略実行、活動がどのような社会課題の解決・緩和につながっているかを明確にするため、SDGsとの関連を明記しました。

	カテゴリ	ありたい姿	重点戦略、テーマ	社会への貢献（SDGs）
マテリアリティ	顧客価値創造	**最先端顧客とのベストパートナー**	❶ 最先端顧客とのエンゲージメント強化 ❷ 顧客ワークフローソリューションへの展開	
	製品競争力	**先端技術開発** **テスト・測定ソリューションのNo.1プロバイダー**	❸ コア事業への重点投資 ❹ 積極的な開発投資の継続 ❺ ARTeamによる次世代技術、ビジネス探求 ❻ ビジネス領域拡張、技術習得のため、M&A、Make/Buy/Partner活用推進 ❼ サブスクリプションビジネスモデルの探求 ❽ 品質マネジメント（最適品質、品質向上） ❾ 需要変動に対応する最適な生産システムの探求	
	人財	**業界最先端の優秀な人財の育成**	❿ ローカルSAE、R&D、Marketing人員強化 ⓫ 従業員が持つ能力を最大限に活用	
		学習する組織	⓬ 従業員の学習機会、能力開発機会の提供・促進 ⓭ 部門・地域を越えたチームワークの奨励・推進	
	経営基盤	**財務KPIならびにESG向上に絶えず取り組む会社**	⓮ 中期経営計画目標達成 ⓯ 健全な財務基盤の維持 ⓰ ROICを用いた事業モニタリングプロセス確立 ⓱ ガバナンス・コンプライアンス強化 ⓲ 持続可能な社会への貢献 ⓳ 環境マネジメント ⓴ 人権の保護・尊重	

サスティナビリティ目標

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、サスティナビリティ目標を定めました。サスティナブル経営推進ワーキンググループは、このサスティ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。

■取締役兼専務執行役員 ■取締役兼常務執行役員 ■常務執行役員

カテゴリ	重点戦略、テーマ	サスティナビリティ目標	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違反件数	0件	0件	—	
		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	—	
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 ●ARTチームによる次世代技術、ビジネス探求 ●ビジネス領域拡張、技術習得のため、M&A、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（最適品質、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 3）削減	—	（策定中）	新規追加	
		製品およびサービス		グリーン製品自主基準クリア製品割合	100%	100%	バウンダリー拡大	
		有害物質	■ 塚越	取引先有害物質含有調査割合	100%	100%	バウンダリー拡大	
		製品品質	■ 佐々木	品質向上によるロス削減	2008年度比1/4以下	2008年度比で半減	新規追加	
		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	—	
		知的財産保護		知的財産に関するe-Learning受講者割合	100%	100%	—	
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 ●ダイバーシティとその活用	雇用		出産・育児休暇後の復職率	100%	100%	—	
		労働安全衛生		労働災害発生率（度数率）	0.2	0	—	
		研修および教育		従業員当たり年間平均研修時間	11.5時間	15時間	数値目標設定	
		多様性と機会均等	■ 藤田	女性管理職比率	—	8%	新規追加	
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		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の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	—	
	●ガバナンス・コンプライアンス強化	腐敗防止		不正行為の確認件数	1件	0件	—	
		独占禁止法の遵守		関連する法的措置事例件数	0件	0件	—	
		環境コンプライアンス	■ 三橋	環境コンプライアンス違反件数	0件	0件	—	
		コンプライアンス（社会）	■ 藤田	社会面におけるコンプライアンス違反件数	3件	0件	—	
	●人権の保護・尊重 ●持続可能な社会への貢献	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）	■ 塚越	評価実施新規サプライヤー	100%	100% 環境／人権／労働慣行／社会影響に関する評価項目を見直し、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当社調達方針の理解確認を強化する。	行動計画策定	
		紛争鉱物		紛争鉱物への対応は、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、業界団体と連携し、お取引先とともに紛争鉱物情報（製錬業者情報）の調査を行い、よりリスクの少ない部材を使用する努力を継続する	・対象取引先に対する調査実施と回答回収 ・JEITA「責任ある鉱物調査検討会」への継続参加	・対象取引先に対する調査実施と回答回収 ・JEITA「責任ある鉱物調達検討会」への継続参加	行動計画策定	
		非差別	■ 藤田	ヘルプライン問い合わせに対する解決件数	4件	全件解決	—	
	●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	■ 三橋	再生可能エネルギー電力比率	28%	2050年：100%（Scope 2）	新規追加	
		大気への排出		GHG排出量（Scope 1+2）	33,385t-CO_2 （-10.7%）	2030年：30%削減 （2018年度実績比）	—	
		排水および廃棄物		廃棄物リサイクル率	87%	リサイクル率90%以上	—	

リスクマネジメント

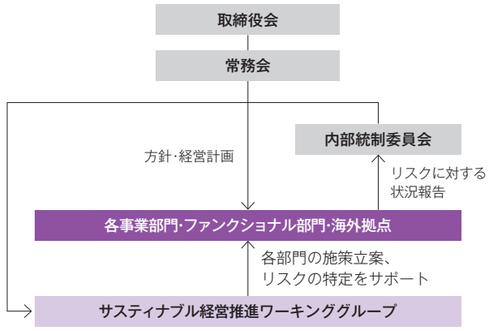
アドバンテストは多様化するリスクに対し、戦略的・継続的なリスクマネジメントを推進しています。また経営の重要課題(マテリアリティ)とリスクの関連性、責任の所在を明確にするために体制の見直し・再編を実施しました。

基本的な考え方

マテリアリティ（p.22参照）として定義した20項目の経営の重要課題に対し、それらを実現するための施策を各本部・事業部門・海外の地域統括会社の単位で策定します。その施策実現の阻害要因となるものをリスクととらえ、そのリスクを回避・軽減するための体制整備・対策の実行をマネジメントしていく手法をとっています。

リスクマネジメントの体制

常務会(および取締役会)で決定・承認された方針や経営計画を、全社委員会である「サスティナブル経営推進ワーキンググループ」が各本部・事業部門単位で重点施策に落とし込み、それに海外拠点(6拠点)を加えてリスクの特定、対策の立案を行い、内部統制委員会に報告します。内部統制委員会は原則2回／年開催され、特定されたリスクの現状と発生した事案の要因分析を行い、再発防止を含む今後の対応策を講じます。



主なリスクと対応策

2019年度に、各本部・事業部門・海外拠点が特定したリスクは400件を超えています。そのうちの主要なもの25件を以下に掲載します。

■代表取締役 ■取締役兼専務執行役員 ■取締役兼常務執行役員 ■常務執行役員

	主要なリスク	主な対応策	担当役員 対応するマテリアリティ
1	**半導体産業の顕著な需要変動**	半導体量産工程の前後にある近縁市場への事業拡大、生産のアウトソース化、リカーリングビジネスや新規事業の強化を図ります。	■ 三橋 6 7 9
2	**グローバル事業展開に伴う世界経済・政治の影響**	タイムリーな海外拠点のリスク情報収集、顧客およびサプライヤーとの関係強化、調達ルートや生産拠点の柔軟化を図ります。	■ 塚越 1 6 13
3	**新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大**	社長直轄の危機管理本部にて、(1)従業員の安全と健康確保、(2)顧客へのオンラインサポート、(3)生産・販売・在庫・物流状態の世界レベルでの把握、(4)感染者発生時のBCP対応、(5)グループ会社間の支援物資融通、(6)資金管理等を行います。	■ 藤田 18 20
4	**新製品がタイムリーにデリバリーできないことによるシェアの低下**	リーディングカスタマーとの関係強化により次の技術革新、新製品・新市場創出を的確にとらえビジネスチャンスにつなげていきます。	■ 津久井 1 4 5
5	**CEO等の後継者計画が策定されない場合、経営の安定性と持続可能性が確保できない**	指名報酬委員会で、(1)人材要件、(2)候補者の選定、(3)候補者の育成、(4)指名報酬委員による人物評価、(5)候補者の決定を行います。	■ 吉田 17
6	**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。	■ 塚越 8 9
7	**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、製品競争力を維持できるよう努めています。	■ 津久井 1 3 4 10
8	**策定した戦略や中長期の経営目標が達成できないリスク**	取締役会、常務会や内部統制委員会等でリスク分析を行い、変化や影響度のシナリオを継続的に検証し、目標達成できるよう努めています。	■ 三橋 14 16 17
9	**上位顧客への売上高の大きな依存**	新領域への参入を含め、新興市場や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。	■ 阪本 5 6 7
10	**当社製品への価格低下圧力**	独自技術、付加価値の高いソリューションの提供と、生産コスト低減による利益率向上により、リスクの軽減を図ります。	■ 阪本 3 4 7 9
11	**為替変動による収益性への影響**	保有通貨のバランス調整、為替予約取引等の活用、外貨建て資産負債が相殺されるようなバランスシート管理により、影響を少なくするよう努めています。	■ 藤田 14 15
12	**新製品の開発コストの回収性**	技術交流会等を通じた顧客ニーズを満たす製品ロードマップの策定、製品のプラットフォーム化推進による開発効率向上、ROICによる投資効果の事前評価等により回収率の向上を図ります。	■ 津久井 4 5 16
13	**製品市場の集中化による販売機会の限定**	多様なアプリケーションに対応した製品の展開により顧客とのパートナーシップを強化し販売機会を確保するとともに、新規事業立ち上げ、M&A等により事業領域の拡大を図ります。	■ 阪本 1 2 5 6
14	**のれんおよび無形資産の多額の減損損失**	資本コストを意識した回収可能性を十分考慮した投資判断を行うとともに、PMI(Post Merger Integration)計画を遂行し、シナジー効果の早期実現を目指しています。	■ 藤田 15 16
15	**当社やサプライヤーの主要施設が巨大な損害を被った場合の業績への影響**	BCP計画を策定し、生産拠点や外部サプライヤーの分散化、クラウド活用によるデータの分散保存等により、事業運営に支障が出ないように努めています。	■ 藤田 9 15
16	**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投資判断を行うとともに、投資後は事業成長率をベースにモニターし、資産の有効活用を図ります。	■ 藤田 15 16
17	**信用またはブランド力の毀損による財務状況および事業業績への影響**	高信頼性の製品を提供するため、設計段階のデザインレビューと品質管理部門のクロスチェックに努めています。またコンプライアンス委員会主導にて法令遵守の啓蒙を行っています。	■ 佐々木 12 17
18	**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。	■ 山下 8 17 18 19
19	**必要時に資金調達できないリスク**	急激な需要変動に耐えられるよう堅固な財務体質を築くとともに、必要時に即時の資金借り入れやコミットメントラインが設定できるよう、複数の金融機関と友好関係を維持しています。	■ 藤田 15
20	**当社が第三者の知的財産権を侵害することで多額の費用が発生するリスク**	製品開発時や製品出荷前において、他社の知的財産権侵害の有無を調査しています。	■ 藤田 17
21	**第三者による当社知的財産権の侵害が当社市場シェア、業績に影響を及ぼす可能性**	当社の権利を保護するため適正な法的手段を講じるとともに、今後も引き続き知的財産権の監視・権利行使に努めていきます。	■ 藤田 17
22	**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、働く環境の改善、エンゲージメント向上の取り組み等により人財の安定化を図っています。	■ 藤田 10 11 12
23	**IT基幹システムやプロセスのデジタル・トランスフォーメーションが後手に回った場合の業績への影響**	保有しているITシステムの用途・継続性確認と市場の新しい技術への代替えを検討しており、またDigital Workplace(デジタル技術が創造する職場)のコンセプトをグローバルに展開し組織のイノベーションを促しています。	■ 藤田 15
24	**ITシステムが被害を受けた場合の業務、社会的信用への影響や、費用の発生**	サイバー攻撃に対する常時監視による検知強化や組織体制の見直しによる事故への即応体制の構築のほか、従業員に対する定期的な情報セキュリティ教育を実施しています。	■ 藤田 12 17 20
25	**製品の欠陥などによる信用・ブランド力の低下**	品質管理部門のチェックにより信頼性の確保に努めています。	■ 佐々木 8

＊「対応するマテリアリティの番号」は、P22参照