

Sustainability



Contents

- | | | | |
|----|-----------------------|----|------------------|
| 36 | サステナビリティ経営推進担当役員メッセージ | 55 | コーポレートガバナンス |
| 37 | ESGのさらなる推進 | 63 | 取締役一覧、スキル・マトリックス |
| 41 | 環境課題への取り組み | 65 | 新任社外取締役メッセージ |
| 48 | 社会課題への取り組み | 66 | 取締役対談 |

サステナビリティ経営推進担当役員メッセージ

社会の「安全・安心・心地よい」を目指して

2023年の世界経済は、欧州、米国、アジア各国の主要先進国において、金融引き締めとエネルギー価格上昇により景気後退懸念が高まっており、加えて、昨年に引き続き、新型コロナウイルス、ロシアによるウクライナ侵攻などの影響による成長の減速が足かせとなって新興途上国・地域での低迷や金融リスクも高まっています。従って、主要国を中心とした国レベルでのインフレ抑制、マクロ経済と金融の安定化政策を実施し、2024年以降も強固で持続可能な経済基盤確立のための改革が不可欠となっています。また、気候変動や地球環境問題に対応した脱炭素化や大気汚染物質の削減、生物多様性の保全、少子高齢化問題に対応した労働市場の流動化など人類が直面する課題が年を追うごとに深刻さを増しています。当社は、このような経済・社会環境を踏まえ、一企業として公正で節度ある企業活動を通じて、コア事業の半導体試験装置ビジネスにおいて、顧客ニーズを的確に捉えソリューションを提供することで顧客満足度の最大化に努めるとともに、長期的かつ持続的な視点から「Environment（環境）」「Social（社会）」「Governance（コーポレートガバナンス）」を重視したサステナブル経営を推進し企業価値向上に努めています。

ここで、2021年度に始めた第2期中期経営計画（MTP2）において、我々が取り組んできたESG活動を振り返ります。E（環境）分野では、GHG排出量削減、再生エネルギー導入、生産プロセス見直しによる工期短縮、グリーン製品の開発／販売強化、資源循環や生物多様性への対応などを重点テーマとし、ゴールを設定するとともにKPIによる評価と改善を行ってまいりました。S（社会）分野では、サプライチェーンにおける人権や安全衛生、紛争鉱物の不使用および公正な取引慣行と調達方針遵守などの企業が果たすべき社会的責任としてサプライチェーン全体で透明性や信頼性を高める活動の強化を図りました。また、グローバル人事施策として、ダイバー

シティの推進、人権方針の浸透と教育の強化、従業員エンゲージメントの強化、顧客に対しては顧客満足度の向上に努めてまいりました。G（コーポレートガバナンス）分野の取り組みとして、当社の取締役は、執行部門からの事業戦略に関する説明をベースに、取締役会の実効性をどのように高めていくかについて頻りに議論を重ね、経営陣のサクセッションプランを本格導入しました。また、全世界従業員へのThe Advantest Wayのさらなる浸透についても討議を重ね、コンプライアンスやリスクマネジメント体制についても強化を図ってまいりました。

一方、テクノロジーの急速な変化に代表されるコミュニケーション・ネットワークやデータセンターなどのデジタルインフラ領域におけるイノベーションとあらゆる電子機器に使用される半導体の高度化がその中核となって社会のデジタル・トランスフォーメーションを加速させています。当社は、半導体テストを通じて、世界中の「安全・安心・心地よい」をお届けする会社です。半導体は、工業品から日用品に至るさまざまな製品や社会インフラに組み入れられ、人々の生活の豊かさの増大、社会の利便性向上、社会課題の解決に貢献しています。あらゆる領域に採用されている半導体は、さらなる性能の向上に向け、日進月歩の技術進化が進んでいます。半導体の用途と使用量が拡大する中、その不良がさまざまな製品に混入することは、消費者や社会インフラが不都合を被るだけにとどまらず、自動車や医療機器、データサーバーなどに使われる半導体の場合は、より重大な社会的損失を招きかねません。そのため、半導体が設計どおりに動作するかを試験する検査工程や量産時の最終製品検査工程において、半導体の品質を入念に確認することは、半導体メーカーにとって不可欠であり、当社の製品やサービスが「安全・安心・心地よい」暮らしの一端を担っていると考える所以です。

今後のESG経営における「環境」面においては、さらなる気候変動課題への対応強化として、RE100への取り組みの

ロードマップを作成し、自社のCO₂排出量を2030年度までに2018年度比で60%削減させることを目指します。そして、顧客や取引先などのステークホルダーの皆さまとともに脱炭素社会の実現に向け努力していく所存です。また、「社会」面においては、まず当社の人的資本政策として、人種やジェンダーのみならず、異なる文化、背景を持つ人財を含めたさまざまな視点での多様化を推進するとともに、人財教育、能力開発、人財登用、報酬制度などさまざまな人事制度の改革を進めており、その改革精神は、当社のコア・バリューであり世界中の従業員の行動の基準として示される「INTEGRITY」が基礎となっております。また私たちを取り巻くさまざまなステークホルダーのすべてにおいて「人権」保護を意識した行動を心掛け、私たちの企業活動が「人権」に及ぼす影響のリスク排除に努め、コンプライアンスやリスクマネジメントの強化を図ってまいります。「コーポレートガバナンス」面では、グローバル経営の強化策として2021年に導入したCxO体制をさらに強化すべく2023年1月より代表取締役3名体制としています。サクセッションの一端であるとともに、グローバルな人財登用による人財の多様化を通じ経営体制のさらなる強化に向け取り組んでいます。

私たちは、「ESGのさらなる推進」を中長期経営方針の重点戦略の一つと定め、企業価値のさらなる向上とサステナブルな社会の構築に貢献してまいります。

今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



2023年9月

経営執行役員 CFO & CSO
経営戦略本部長
サステナビリティ経営推進担当
三橋 靖夫

ESGのさらなる推進

当社は経営理念体系を定めたThe Advantest Wayにおいて、「ESG推進によるサステナビリティ」を経営指針の1つに掲げています。

2021年度からスタートした第2期中期経営計画(MTP2)では、ESG行動計画2021-2023の策定と実践を通じ当社のESG要素の高度化を進めています。

当社のサステナビリティ課題に対する考え方

当社は半導体テストを通じて、世の中の「安全・安心・心地よい」をお届けする会社です。

半導体はさまざまな製品やインフラに組み入れられ、人々の生活の質的向上、社会の利便性向上、社会課題の解決に貢献しています。あらゆる領域に採用されている半導体は、さらなる性能の向上に向け、日進月歩で技術が進化しています。「安全・安心・心地よい」を実現しつつ、グローバルな半導体テスト市場でのポジションを維持・向上していくにあたり、「先端技術を先端で支える」を経営理念として掲げています。半導体の先端技術動向を踏まえて、常に世界中のあらゆるお客さまに製品・サービスを提供するため、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。

自社の事業を持続的に発展させるためには、地球環境を含む社会全体、顧客、株主、従業員、取引先などすべてのステークホルダーと良好な関係を構築すること、またその関係をバランスよく発展させることが重要と考えており、その結果として企業価値が向上し、ステークホルダー価値も高まるものと考えます。

半導体テストの価値は直接目に見える形で社会に届けられるわけではありませんが、当社の先端技術でテスト（性能保証、信頼性保証）された半導体が最終製品に組み込ま

れ、それが暮らしの隅々に浸透し、社会の「安全・安心・心地よい」を支える、そうしたつながりで当社は社会的価値をお届けします。当社を取り巻く事業環境は常に変化しています。地政学的リスクなどは不確実性がより増えていますし、最近では急速なインフレーションも見られます。カーボンニュートラルへの移行や、サプライチェーン全体の健全さの担保、コーポレートガバナンスの強化など、ESG対応を

企業に求める動きもさらに高まっています。技術面では、デジタル・トランスフォーメーションの一層の進展や省エネルギー化などの社会課題解決に向けて、半導体の需要増や活発な技術進化が見込まれます。半導体産業自体も一層複雑に進化していくと思われます。その中にあっても、100年企業となれるような、より強靱な経営基盤を築くことが、サステナブルな企業を目指す上で必要と認識しています。



ESGのさらなる推進

ESG行動計画2021-2023

社会価値実現のために

当社は持続的な企業価値の向上を常に目指しています。社会の期待に応え持続的な成長を続けるために、当社は地球環境を含む社会全体、顧客、株主、従業員、取引先などすべてのステークホルダーと良好な関係を構築すること、またその関係をバランスよく発展させることが重要と考えており、その結果として企業価値が向上し、ステークホルダー価値も高まるものと考えます。

ESG推進体制とESG行動計画2021-2023

これら当社グループにおける中長期的な企業価値向上の取り組みの中で、サステナビリティを高める活動については、「ESG推進によるサステナビリティ」の一環として推進しています。具体的には、ESGへの積極的な取り組みが自社と

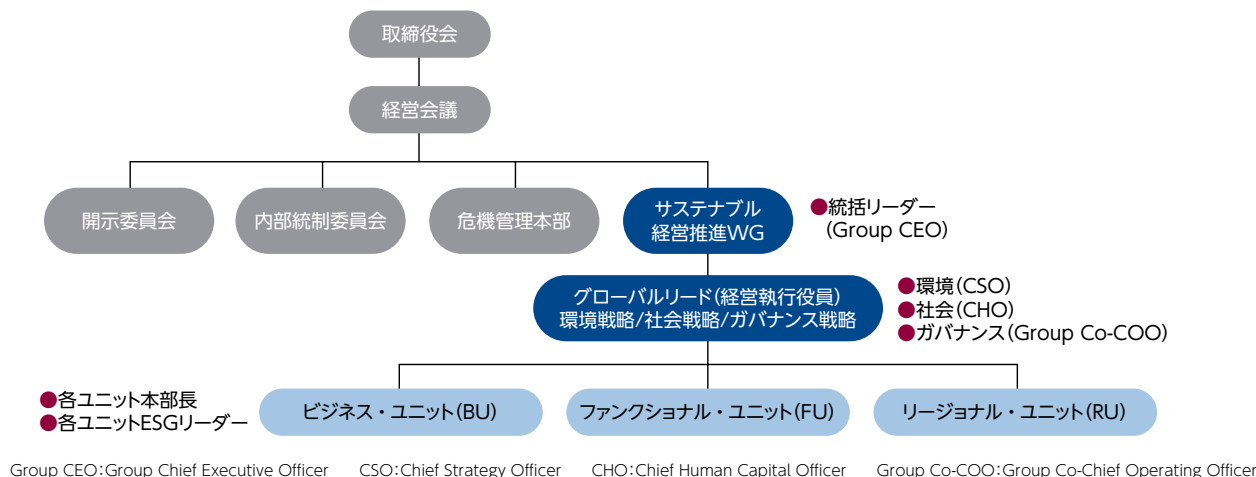
社会のサステナビリティの両立に不可欠であるとの認識に立ち、その責務を果たす上での基本的な行動原則となる「ESG推進基本方針」を定めています。

「ESG推進基本方針」に基づき、自社事業の成長と社会課題に対する貢献の双方を推進するため、経営会議直結の組織である「サステナブル経営推進ワーキンググループ(SMWG)」を2020年度より設置しています。この組織は、すべてのビジネス・ユニット、ファンクショナル・ユニット、リージョナル・ユニットのリーダーで構成される組織横断の委員会であり、環境・社会・ガバナンスに関する目標やKPIの設定を行いつつ重点課題への中長期的な対応を行います。

またSMWGのサポートの下、各ユニットにおけるESG課題の重要性分析等をもとに、当社グループはサステナビリティ課題に対処するための「ESG行動計画」を策定し、その推進に努めています。








— ESG推進基本方針 —

- 1) 当社は、「The Advantest Way」に掲げる企業理念の下、ESGへの積極的な取り組みが自社と社会のサステナビリティの両立に不可欠であるとの認識に立ち、中長期的な企業価値の向上を目指します。その責務を果たすため、ステークホルダーを尊重し、環境への配慮や社会との調和を図りつつ、稼ぐ力を透明性のある意思決定と行動でバランスよく強化・拡大していきます。また、SDGsへの貢献も意識し持続可能な社会の実現に取り組みます。
- 2) 当社は、以下の実践を基本方針とします。
 1. 環境保全および環境負荷の低減に取り組みます。
 2. 豊かな社会の実現のため、グローバル企業として社会的な責任を果たしていきます。
 3. 顧客を尊重し、顧客のニーズを満たす高品質の製品・サービスを安定的に提供します。
 4. 株主・投資家を尊重し、適正な利益還元と情報開示を行います。
 5. 従業員を尊重し、公正に処遇するとともに、働きやすい職場をつくります。
 6. 取引先を尊重し、相互の発展に向けて協力関係を築いていきます。
 7. 公平、効率的、かつ透明性の高いガバナンス体制を構築します。



ESGのさらなる推進

ESG行動計画2021-2023

ESG	重点テーマ	担当役員*1	目標	KPI	2021		2022		2023	2030
					目標値	結果	目標値	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	35%	34%	38%	46%	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	50%	54%	53%	63%	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)	15%	21%	25%	37%	30%	後日決定*2
	バリューチェーン (Scope 3)	CPO	部品調達先、生産委託先の再生可能エネルギー利用を推進する	再エネを導入したサプライヤーの数	10	12	20	22	40	後日決定*3
		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		→ 原単位算出定義決定済		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		→ 開発計画策定・方式決定済		リリース時期公表	次世代機種のPFAS全廃
	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:90% 海外:73%以上	日本:64% 海外:77%	日本:90% 海外:73%以上	日本:88% 海外:74%	→ 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	288,000 m ³ /年	236,405 m ³ /年	288,000 m ³ /年	242,129 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、ビーチクリーン等)	自然保護活動の企画と実施率	企画10件 実施率80%	企画11件 実施率73%	企画14件 実施率80%	企画14件 実施率100%	企画18件 実施率80%	企画20件 実施率80%
	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	90%	100%	95%	100%	100%
ダイバーシティ 人権の保護・尊重		CHO	ジェンダー間の公正な処遇	女性管理職比率	9.0%	9.6%	10.0%	9.0%	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)	100%	99.5%	100%	84%	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) 男性社員の育児休業取得率(日本)	100% 12%	100% 16%	100% 20%	94% 21%	100% 25%	100% 50%
		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*4	100%	63%	100%	65%	100%	100%

*1 CHO:Chief Human Capital Officer CPO:Chief Production Officer CSO:Chief Strategy Officer CTO:Chief Technology Officer
 *2 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
 *3 将来の主要サプライヤーを調査し目標値を設定
 *4 活動の実態に合わせKPIを変更

ESGのさらなる推進

ESG行動計画2021-2023

ESG	重点テーマ	担当役員*1	目標	KPI	2021		2022		2023	2030
					目標値	結果	目標値	結果	目標値	
S (社会)  	顧客満足度 従業員エンゲージメント	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	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	3.5	3.6	サーベイ 未実施のため 目標値なし	サーベイ 未実施のため 結果なし	3.8	4.1
	人財への投資	CHO	労働安全衛生の維持・向上	労働災害発生率(度数率)	0.00	0.35	0.00	0.47	0.00	0.00
			健康経営推進	ホワイト500認定(日本)	認定	認定済	認定	認定済	認定	認定
			従業員の能力開発	教育・研修費用(億円)	N/A	3.9	5.0	4.8	6.0	10.0
G (ガバナンス)  	取締役会の 実効性	Group CEO	社外取締役への情報提供強化 (事業レクチャーなど)	3回/年実施	3回/年	実施済	3回/年	実施済	3回/年	3回/年
			オフサイト・ミーティングによる 議論の活性化	2回/年実施	2回/年	実施済	2回/年	実施済	2回/年	2回/年
			サクセッション・プラン	方針・プロセス策定、 プラン、更新	指名報酬委員会 での審議 および取締役会 への報告	指名報酬委員会 での審議 および取締役会 への定期報告済	指名報酬委員会 での審議 および取締役会 への報告	指名報酬委員会 での審議 および取締役会 への定期報告済	指名報酬委員会 での審議 および取締役会 への報告	指名報酬委員会 での審議 および取締役会 への報告
			取締役会の多様性	社外取締役(40%以上)、 女性の参加	社外取締役 40%以上 女性1名以上	社外取締役 45% 女性1名	社外取締役 40%以上 女性1名以上	社外取締役 56% 女性2名		Goal continuation
			取締役・執行役員報酬へのESG評価導入	2021年度から適用	ESG指標を 連動させた 役員報酬制度の 導入	導入済	ESG指標を 連動させた 役員報酬制度の 導入	導入済		Goal continuation
	企業理念・行動規範 コンプライアンス リスクマネジメント	CHO	全従業員への教育研修の実施 (The Advantest Way、法令、規制、 情報セキュリティなど)	e-learningによる 受講率(100%)	100%	98%	100%	92%	100%	100%
		CCO	内部統制の徹底	内部統制案件の 討議を定例化する	定例討議	2回/ 年実施済	定例討議	2回/ 年実施済		Goal continuation
	活動支援・推進 (サステナブル経営推進 WG)	CSO	グループ全体の方針・重点施策策定、活動支援、 経営への報告	経営会議、取締役会への報告 (2回/年)	2回/年	2回/ 年実施済	2回/年	2回/ 年実施済		Goal continuation
適時適切な情報開示 (統合報告書、サステナビリティ・データブック等)			毎年発行	統合報告書、 サステナビリティ・ データブック等 の発行	発行済	統合報告書、 サステナビリティ・ データブック等 の発行	発行済		Goal continuation	

*1 Group CEO: Group Chief Executive Officer CCO: Chief Compliance Officer CCRO: Chief Customer Relations Officer CHO: Chief Human Capital Officer CSO: Chief Strategy Officer

環境課題への取り組み

当社は、The Advantest Wayの下、重要な社会課題である環境課題に事業を通して貢献していくため、長期的視点に立った気候変動の「緩和策」と「適応策」の取り組みを継続しています。
また、TCFDに賛同し、気候変動による事業リスクと機会の分析と情報開示の取り組みを進めています。

ESG行動計画「E(環境)」

ESG推進基本方針の策定に伴い、環境行動計画は2021年度より「ESG行動計画」の「E(環境)」カテゴリーとして策定しました。MTP2期間(2021~2023年度)3カ年におけるKPIを明確にし、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しています。

気候変動イニシアチブの取り組み





当社は、気候変動に関する国際的イニシアチブに積極的に参加しています。グローバル企業として、国際社会と連動した気候変動の緩和策に取り組んでいます。

重点テーマ	担当役員	目標	KPI	2021		2022		2023	2030
				目標値	結果	目標値	結果	目標値	
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	35%	34%	38%	46%	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	50%	54%	53%	63%	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)	15%	21%	25%	37%	30%	後日決定*1
バリューチェーン (Scope 3)	CPO	部品調達先、生産委託先の再生可能エネルギー利用を推進する	再エネを導入したサプライヤーの数	10	12	20	22	40	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		原単位算出定義決定済		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		開発計画策定・方式決定済		リリース時期公表	次世代機種のPFAS全廃
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:90% 海外:73% 以上	日本:64% 海外:77%	日本:90% 海外:73% 以上	日本:88% 海外:74%	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	288,000 m ³ /年	236,405 m ³ /年	288,000 m ³ /年	242,129 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、ビーチクリーン等)	自然保護活動の企画と実施率	企画10件 実施率80%	企画11件 実施率73%	企画14件 実施率80%	企画14件 実施率100%	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

気候変動に関する国際的イニシアチブとアドバンテストの取り組み

機関名	アドバンテストの取り組み
	IPCCの気温上昇シナリオに基づき、気候変動の影響による事業継続や法規制などによる経営リスクと機会を分析し、情報の開示に取り組んでいます。
	パリ協定で採択された気温上昇抑制目標に対し、科学的な知見に基づくCO ₂ 削減目標を策定し、削減の実行に取り組んでいます。
	事業運営で使用する電力を再生可能なエネルギーに移行する計画を策定し、取り組んでいます。
	TCFD、SBTi、RE100など、気候変動リスクに関する取り組みについての積極的な情報開示に取り組んでいます。

▶ 環境課題への取り組み

半導体気候関連コンソーシアムに参画

～半導体バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量削減へ～

当社は2022年、国際半導体製造装置材料協会 (Semiconductor Equipment and Materials International: SEMI) が設立した「半導体気候関連コンソーシアム (Semiconductor Climate Consortium: SCC)」に創設メンバーとして参加しています。SCCは、半導体バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量削減に焦点を当てたコンソーシアムであり、半導体エコシステムで初となる国際的コラボレーションです。



[半導体気候関連コンソーシアム (SCC) ミッション]

半導体気候関連コンソーシアムは、業界のバリューチェーンにおける気候変動問題の進展を促進し、パリ協定および1.5°Cの道筋を推進する関連協定を支援します。

協調

温室効果ガスの排出を継続的に削減するために共通のアプローチ、技術革新、コミュニケーション手段において足並みを揃える。

透明性

活動の進捗とScope 1、2、3の温室効果ガス排出量を年次発表する。

野心的目標

2050年までのネットゼロ・エミッション達成を目標に短期および長期の脱炭素化目標を設定する。

2022年11月に開催された国連気候変動枠組条約第27回締約国会議 (COP27) のSCCのセッションにおいて、当社は「We Commit」と題した動画を提供し、気候変動問題の解決に向け積極的に取り組む姿勢を示しました。

また、当社のSCC担当Colin Ritchieは、2023年1月にSEMI北米諮問委員会のメンバーに新たに任命され、北米に所在する会員企業のアドボケート (代弁者) としてサプライチェーンにおけるさまざまな課題に対処しています。

中国上海オフィスでもRE100を達成

アドバンテストグループでは、これまで、日本の群馬工場、ドイツのミュンヘンオフィス、アメリカのサンノゼオフィスの3拠点において、再生可能エネルギーへの移行が完了しておりましたが、2022年には、中国の上海オフィスでもRE100を達成することができました。他の拠点につきましても、2030年までにグループ全体で70%の導入率を達成できるよう、積極的に取り組んでいきます。



COP27で公開された、半導体気候関連コンソーシアム「We Commit」動画でプレゼンをする当社のColin Ritchie

環境課題への取り組み

TCFDに基づく気候変動関連の情報開示

TCFD提言への取り組み

当社はThe Advantest Wayの下、長期的な視点で「緩和策」と「適応策」の取り組みを継続し、重要な社会課題である気候変動に事業を通して貢献します。また、2020年4月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures : TCFD)」にも賛同し、気候変動による事業リスクと機会の分析、情報開示を進めています。

ガバナンス

アドバンテスは2020年度「サステナブル経営推進ワーキンググループ(Sustainable Management Working Group、以下SMWG)」を立ち上げました。ESG全体の統括リーダー(Group CEO) およびE/S/Gそれぞれのグローバルリード(経営執行役員)の下、ビジネス・ユニット、ファンクショナル・ユニット、リージョナル・ユニットの責任者で構成されています。SMWGは気候変動に関連する課題の特定や評価を行い、重点施策とその目標を「ESG行動計画2021-2023」にまとめ、活動を推進しています。「ESG行動計画2021-2023」の達成状況は年2回、経営会議および取締役会に報告され、議論、評価されます。またSMWGはコーポレートガバナンス体制において設置されている他委員会と適時適切に情報共有を行い、全社のリスク管理を行っています。

戦略

気候変動により将来発生し得ると予測される事象に対応する戦略を検討するために、シナリオ分析を実施しました。国連気候変動に関する政府間パネル (Intergovernmental

Panel on Climate Change : IPCC) 第6次評価報告書のSSP1-1.9、SSP1-2.6、SSP5-8.5、および国際エネルギー機関 (International Energy Agency : IEA) のNZEシナリオ、APSシナリオを参照しています。バリューチェーンの上流下流を含む事業に与える財務影響が特に大きい2050年までに発生が予見されるリスクを特定し、1.5℃/2℃未満シナリオと4℃シナリオを検討しました。

1.5℃/2℃未満シナリオ

脱炭素社会の実現に向け、カーボンプライシングが導入されるなど、気候変動対策の政策・法規制が強化されると仮定しました。また、企業による脱炭素への対応が顧客や投資家の意思決定に及ぼす影響度が高くなり、対応が不十分な場合は顧客の流出やレピュテーションリスクが上昇するなど、移行リスクは高まると予測しています。

一方、脱炭素社会では、再生可能エネルギー普及率の向上や、電気自動車などの脱炭素に貢献する製品の普及に伴い、これまで以上に半導体の必要性が高まると考え

られるため、ビジネス機会の拡張を予想しています。

産業革命以前に比べ1.1℃気温上昇している現在においても、すでに気候変動が気象現象や自然災害に影響を及ぼしていると考えられることを踏まえ、気温上昇を1.5℃/2℃未満に抑えられた場合でも物理的リスクが発生し得ると予測していますが、4℃シナリオと比較して物理的リスクは相対的に低くなると予想しています。

4℃シナリオ

気候変動対策の政策・法規制が強化されず、脱炭素に向けた取り組みは進展しないと仮定しました。このことから、移行リスクは低いと想定しています。

気候変動の影響により、極端な気象現象や自然災害の激甚化・頻発化等、急性あるいは慢性的な物理的影響が生じ、サプライチェーンや生産ライン、物流への影響が大きくなると仮定しました。また、物理的リスクに対応するための適応策および物理的影響が生じた後の復旧に要する額が大きくなると予想しています。

1.5℃/2℃未満シナリオで想定されるリスク

カテゴリー	主なリスク	対応・戦略	時間軸	
移行	政策・法規制	法規制による事業コスト増加 (炭素税・化学物質)	・サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減 ・環境破壊物質を使用しない製品開発	短期
	技術・市場	技術開発の遅れによる販売機会損失 (省エネ技術、新半導体へのテスト技術未確立)	・省エネ性能 (低電力 / 小型化) とテスト性能向上の両立 ・新たなテスト方式の研究とテスト装置の開発 ・次世代の省エネ研究・開発に対応する人材づくり	短・中期
	評判	ステークホルダーからの評判低下 (GHG排出量削減計画の遅延)	・ESG経営の推進 (ESG行動計画2021-2023目標の達成)	短・中期
物理	急性的・慢性的	大型台風や集中豪雨によるサプライチェーンの断絶	・事業継続計画による対応	短・中・長期

4℃シナリオで想定されるリスク

カテゴリー	主なリスク	対応・戦略	時間軸	
物理	急性的・慢性的	大型台風や集中豪雨によるサプライチェーンの断絶	・事業継続計画による対応	短・中・長期

▶ 環境課題への取り組み

気候変動のリスクと機会

気候変動がもたらす影響に対応するため、TCFDの分類に沿って、気候変動のリスクと機会を検討しました。これらのリスクと機会について「重要度」と「影響度」による評価を行うとともに、「短期（現在から2027年まで）・中期（現在から2030年まで）」と「長期（2050年まで）」の時間軸に分類しました。

気候変動関連のリスク

気候変動関連の事業リスクについては、①1.5℃/2℃未満シナリオで想定されるリスクと、②4℃シナリオで想定されるリスクについて、TCFDの分類に沿って検討しました。1.5℃/2℃未満シナリオにおいては「脱炭素社会への移行に関連したリスク」と「気候変動に伴う物理的影響に関連したリスク」、4℃シナリオにおいては「気候変動に伴う物理的影響に関連したリスク」について検討しています。

気候変動関連の機会

2030年までの半導体長期予測に基づき今後も市場拡大すると予想される中、半導体テスト市場の拡大も予想されます。

半導体市場の成長は気候変動だけでなく各国の経済成

長・GDPの伸び等さまざまな要因によるものと考えられますが、アドバンテストは、気候変動に起因した直接的な事業機会を以下のように整理しました。

気候変動対策が強化された脱炭素社会においては、半導体が大きく貢献します。デジタル・トランスフォーメーションによる半導体需要のすそ野の広がりなど、今後半導体生産量は増加の一途をたどることが想定できます。並行して半導体の技術進化・複雑化により、半導体試験の質と量が高まります。1チップ当たりのテスト内容の強化と半導体の物理的な増加、この2つの要素の掛け算で半導体テストの需要が増加することが見込まれ、当社は脱炭素社会を気候変動の機会と認識しました。こうした技術進化のための研究開発費や次世代に対応する人材づくりなど、先行的な投資も行い、アドバンテストは、半導体テストの事業と新たな半導体技術に対応する製品開発を通じて未来の脱炭素社会の実現に貢献していきます。

リスク管理

アドバンテストでは、事業経営の阻害要因となるものをリスクとして捉え、全社的なリスクマネジメントの体制を整備しています。気候変動が経営に及ぼすリスクもこの仕組みの中で対応されます。SMWGのサポートにより、気候変動に関連する緊急性のあるリスクと将来起こり得るリスクの分

析・評価を行い、全社的なリスクマネジメントの体制の中で、そのリスクを回避、軽減する対策を決定し、事業継続のための対応をしています。SMWGでは適時に意思決定をして特に重要と認識されたリスクがある場合には、関連部門を集約したタスクフォースを立ち上げ、迅速に対応します。

指標と目標

気候変動関連のリスクおよび機会への施策に対する指標と目標は「ESG行動計画2021-2023」において管理しています。「ESG行動計画2021-2023」の達成状況は年2回、経営会議および取締役会に報告され、議論、評価されます。その結果を踏まえ、SMWGは「ESG行動計画2021-2023」の指標や目標を見直し、更新します。

アドバンテストは、中期目標として、温室効果ガス排出量をScope 1+2において2030年度に2018年度比60%削減、Scope 3において2030年度に2018年度比15%削減することを掲げており、また、長期目標として、温室効果ガス排出量をScope 1+2において2050年度にゼロとすることを掲げています。これらの目標はSBTi認定を取得し、当社の温室効果ガス排出量削減目標が科学的根拠に基づいたものであると認められました。なお、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いるものの、Scope 3については、目標設定当時の想定よりも大幅に売上が増加したことにより、2022年度時点では目標に対して進捗が遅れています。排出量削減目標の達成に向けて、よりCO₂排出量の少ない製品開発や、バリューチェーンにおける排出量削減のための協働推進などの取り組みを一層強化していきます。

気候変動関連の機会

カテゴリー	主な機会	対応・戦略	時間軸
製品およびサービス・市場	エネルギー効率が重要な基幹半導体における、市場成長を上回るテスト需要の伸び	・省エネ性能（低電力/小型化）とテスト性能向上の両立 ・新たなテスト方式の研究とテスト装置の開発	短・中期
製品およびサービス・市場	EVなどの最終需要とするパワー半導体もたらす新規のテスト需要	・新たなテスト方式の研究とテスト装置の開発	短・中期
製品およびサービス・市場	グリーン製品の提供による当社の売上増	・ESG経営の推進（ESG行動計画2021-2023目標の達成）	短・中期

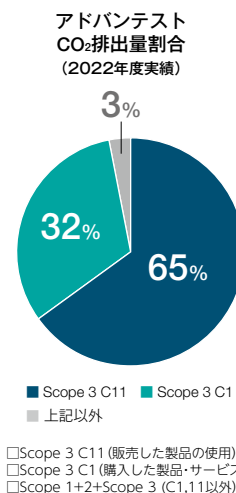
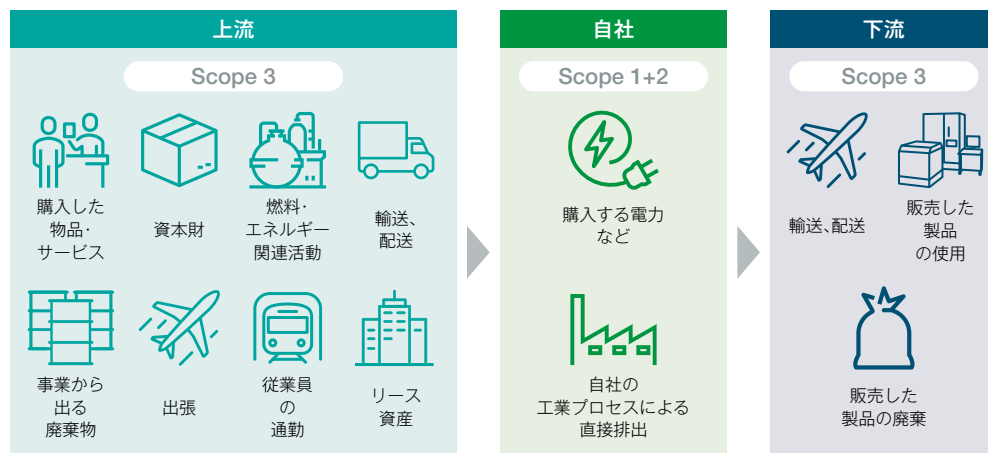
環境課題への取り組み

CO₂排出量削減の取り組み

気候変動への対応は、個社の努力のみでは効果が限定的であり、バリューチェーンや業界団体を巻き込んだ活動が求められます。アドバンテストグループは、CO₂排出量削減目標の達成に向けて、バリューチェーンを通じた中長期的な環境負荷低減に積極的に取り組みます。アドバンテストのバリューチェーン全体では、Scope 3「カテゴリ1(C1)：購入した製品・サービス」、「カテゴリ11(C11)」：

販売した製品の使用」におけるCO₂排出量が多くを占めていることから、ESG行動計画内の環境目標において、Scope 1+2のCO₂排出量削減に加えて、カテゴリ1と11のCO₂排出量削減を重点項目としています。重点項目の対策として2021年度よりこれらCO₂削減活動を推進するためのタスクフォースを立ち上げました。Scope 1+2,3のSBTi認定目標を達成するため、バリューチェーン全体でのCO₂削減活動を加速しています。

サプライチェーン全体におけるCO₂排出



CO₂削減活動を推進するためのタスクフォース

タスクフォース	アプローチ先	具体的な活動
TF1	Scope 3 C11 販売した製品の使用	製品開発におけるCO ₂ 削減
TF2	Scope 3 C1 購入した製品・サービス	取引先との協働によるCO ₂ 削減
TF3	Scope 3 C11 販売した製品の使用	顧客との協働によるCO ₂ 削減
TF4	Scope 1+2 購入する電力など自社の工業プロセスによる直接排出	省エネ設備、再エネ導入による事業活動上のCO ₂ 削減

タスクフォース1：製品開発におけるCO₂削減 (Scope 3 カテゴリ11)

重点テーマ	目標	KPI	2021	2022	2023	2030
バリューチェーン (Scope 3)	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)	目標値	原単位算出定義決定	20%	50%
		結果		原単位算出定義決定	NA	NA

タスクフォース1では、グローバルの開発部門と連携し、低消費電力、高効率の次世代製品開発によるCO₂排出の削減を推進します。具体的には主要製品の使用段階での1テスト (原単位) 当たりのCO₂排出量を2030年度までに50%削減することを目指します。当社のScope 3「カテゴリ11：販売した製品の使用」のCO₂排出量は最も多く、バリューチェーン全体の65%を占めます。このCO₂排出量を下げていくことは、当社のバリューチェーン全体でのCO₂排出量削減に重要です。販売した製品の使用に伴うCO₂排出量は、製品の売上高など市場の変動が大きく影響します。そのため中長期的な事業計画と連動した原単位削減の目標設定、毎年の見直しを行い、製品を通じたCO₂削減に貢献していきます。

環境課題への取り組み

タスクフォース2：取引先との協働によるCO₂削減 (Scope 3 カテゴリー1)

重点テーマ	目標	KPI		2021	2022	2023	2030
バリューチェーン (Scope 3)	部品調達先、生産委託先の再生可能エネルギー利用を推進する	再生エネを導入したサプライヤーの数	目標値	10	20	40	TBD (*)
			結果	12	22	NA	NA

(*)将来の主要サプライヤーを調査し目標を設定

タスクフォース2では調達部門と連携し、サプライヤーの再生可能エネルギー利用促進によるCO₂排出の削減を推進します。具体的には2023年度までに再生可能エネルギーを導入したサプライヤー数を40社にするを目標とします。当社は主要なサプライヤーを対象に「サプライチェーンCSR調査」を年1回実施しています。2021年度から再生可能エネルギーの導入状況および温室効果ガス排出量の実績調査を追加し、サプライヤーの気候変動への取り組みに対する調査を充実しました。本調査により、サプライヤーの再生可能エネルギーの導入状況を把握するとともに、調査結果の分析・評価に基づいた個別のフィードバックや気候変動基礎セミナーを開催しました。これらの活動を通じて、温室効果ガス排出量削減の必要性・重要性の理解を得ることにより、サプライヤーの再生可能エネルギー利用を促進し、サプライチェーン全体のCO₂削減に貢献します。

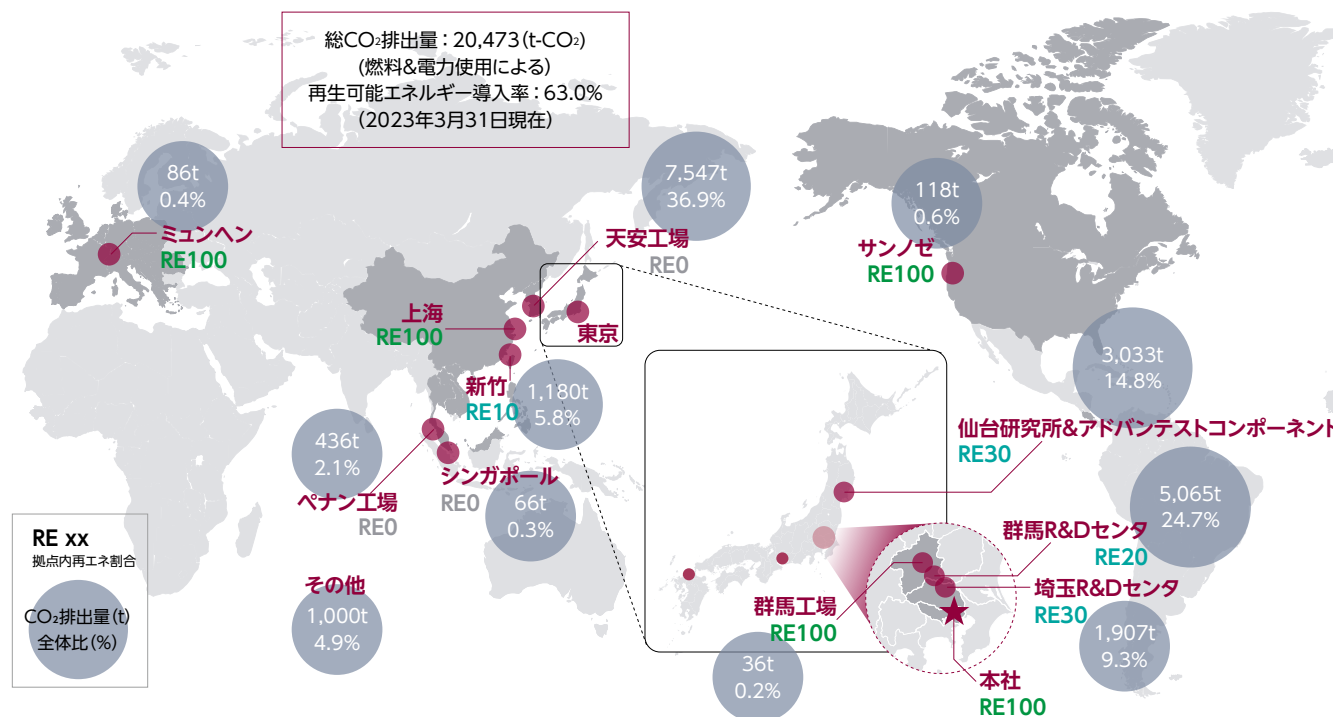
タスクフォース3：顧客との協働によるCO₂削減 (Scope 3 カテゴリー11)

タスクフォース3では営業部門と連携し、顧客との協働によるCO₂排出の削減を推進します。当社は主要な顧客を対象にアンケートを実施し、サプライヤーに対する要望や期待と、顧客が掲げる気候変動に対する方針・目標を調査しました。サプライヤーに対する要望や期待を踏まえて、当社が果たすべき役割や、当社の戦略に取り込むべき課題に落とし込

み、ESG活動に反映していきます。また、顧客が掲げる気候変動に対する方針・目標を理解し、サプライチェーンの一員として、顧客との協働によるCO₂削減に貢献します。

タスクフォース4：省エネ設備、再生エネ導入による事業活動上のCO₂削減 (Scope 1+2)

重点テーマ	目標	KPI		2021	2022	2023	2030
気候変動 (Scope1+2)	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	目標値	35%	38%	40%	60%
			結果	34%	46%	NA	NA
	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	目標値	50%	53%	55%	70%
			結果	54%	63%	NA	NA



環境課題への取り組み

ESG教育

当社では、従業員一人ひとりが常に世の中の課題を意識した行動ができるよう、環境 (E)・社会 (S)・企業統治 (G) を含むESG教育を2022年から実施しています。また、社内SNS「My LIFE.ON.」を運営し、世界中の従業員が互いの環境/社会への貢献活動をシェアし、共感しあえる場を提供しています。

2022年度 環境一般教育受講状況

	対象者 (名)	受講者 (名)	受講率 (%)
国内	2,767	2,567	92.8
海外	3,556	2,760	77.6
全体	6,323	5,328	84.3

動画による理解促進への働きかけ

当社と社会のサステナビリティ実現のため、「ESG推進によるサステナビリティ」を当社の経営理念体系である「The Advantest Way」の根幹としています。全社



教育動画の一画面

でESGを推進するためのESG推進基本方針を制定し、実行するための「ESG行動計画2021-2023」を策定しています。これらの目標達成にISO14001のマネジメントプログラムを用いることにしました。この考えの下、2022年からISO14001の環境一般教育として実施していた内容を、ESG教育として一新しました。

従来よりも幅広い内容の理解が必要となるため、動画形式で3回に分けて学習できるようにしました。「Part1 ESGの基礎」「Part2 気候変動と人権」「Part3 サステナビリティへの取り組み」はいずれもナレーションやアニメーションを駆使し、従業員が親しみながらESG教育を受講できるようになっています。

ビオトープでも資源循環を実現

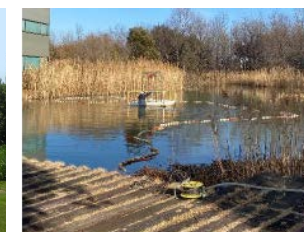
当社は、失われつつある昔ながらの関東平野の原風景を復元することを目指し、2001年に研究開発拠点である群馬R&Dセンタに、国内企業では最大級のビオトープを創設しました。以来20年以上にわたり、群馬大学のご指導の下、絶滅危惧植物の保護育成やビオトープの森林におけるCO₂固定速度の調査などを行い、生物多様性保全に重要な役割を果たしています。

2022年はビオトープの池の底に溜まった底泥を吸い上げる^{しゅんせつ}浚渫工事を実施し、その底泥から肥料を作り当社農園で使用しました。池は放っておくと底泥が堆積して水質が悪化するため、定期的に浚渫が必要です。底泥を含む池の水を特殊なポンプで吸い上げ、カルシウムを主成分とする凝集剤を加え底泥と水を分離して底泥を脱水すると、栄養豊富なサラサラの土になります。分離後の

きれいな水は池に戻り、また、池の水を抜く必要がないため、水辺の動植物を傷つけることなく生物多様性保全にも貢献することができました。通常、池の底泥は産業廃棄物になりますが、肥料に変えることで廃棄物を削減することにもつながりました。



ビオトープの池



底泥を吸い取る様子

30by30アライアンスに参加

当社は、2030年までに国土の30%を自然環境エリアとして保全することを目指す、環境省主導の有志連合「生物多様性のための30by30アライアンス」に2022年4月より参加しています。



社会課題への取り組み

アドバンテストは、The Advantest Way、経営理念である「先端技術を先端で支える」に基づき、事業を通じた社会課題の解決への貢献に積極的に取り組んでいます。2021年に策定した「ESG推進基本方針」では、グローバル企業としての社会的責任や、ステークホルダーに対して当社が果たすべき役割を示し、あわせて開示した「ESG行動計画2021-2023」において、具体的なテーマと目標、KPIを定めて、全社で活動を推進しています。

人権の尊重

アドバンテストグループ人権方針

アドバンテストグループは、「先端技術を先端で支える」ことで「安全・安心・心地よい」社会の実現に貢献しています。私たちは、グローバルに事業活動を行う中で影響を受けるすべての人の人権が守られなければならない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、私たちのあらゆる活動の基盤となっています。

2021年7月には、「The Advantest Way」に基づき、「アドバンテストグループ人権方針」を策定しました。アドバンテストグループの人権尊重へのコミットメントを示すものとして、Group CEOが署名し公開しています。この人権方針は、アドバンテストグループの役員と全従業員に適用されます。また、サプライヤーやその他のビジネスパートナーなどによる人権への負の影響が、アドバンテストグループの事業活動に直接つながっている場合は、当社の方針をご理解いただけるよう対話と協議を通じて人権尊重を働きかけてまいります。

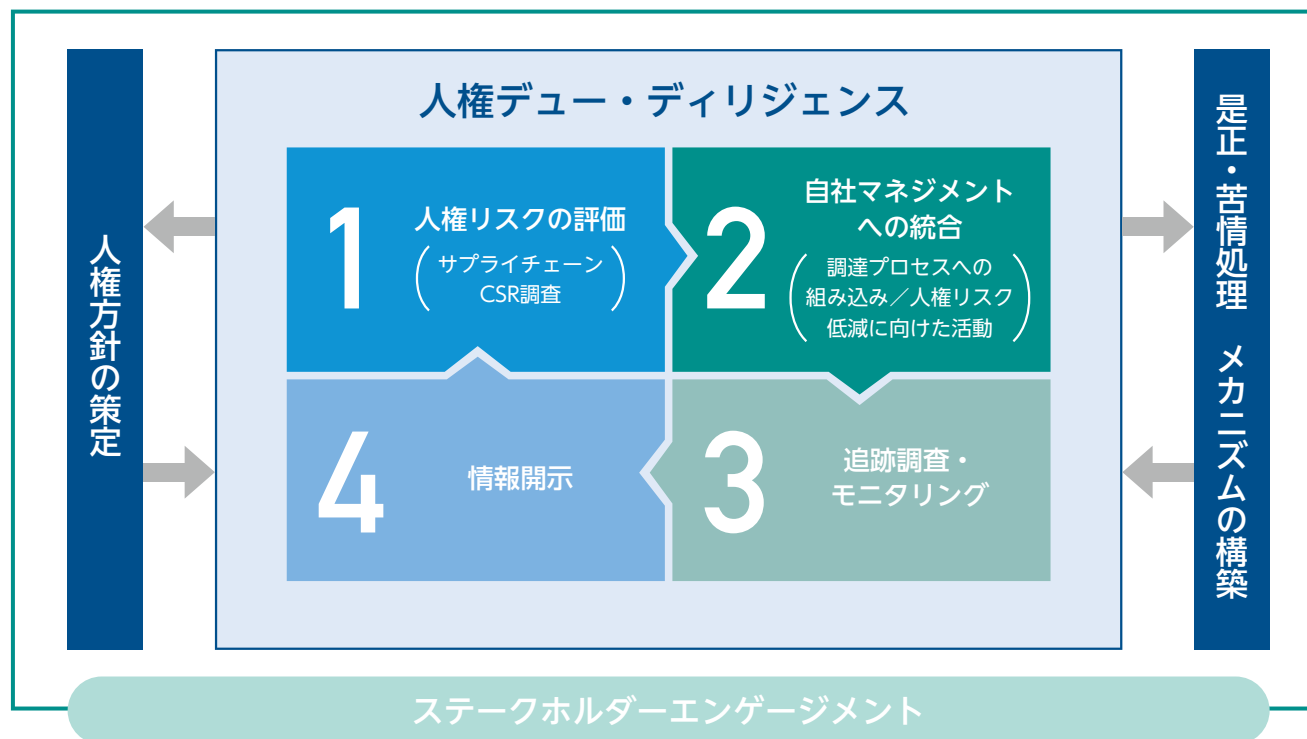
※アドバンテストグループ人権方針は下記URLをご参照ください。
<https://www.advantest.com/ja/sustainability/society/hrpolicy.html>



サプライチェーン上の人権デュー・ディリジェンス 調達プロセスへの組み込み

当社では、人権デュー・ディリジェンスを調達プロセスに組み込むために、バリューチェーンの重要な構成員であ

るサプライヤーに対しても明確な調達方針を公開し、人権や労働、安全衛生に関するガイダンスを「アドバンテストサプライチェーンCSR推進ガイドブック」にて提供しています。



社会課題への取り組み

アセスメントとモニタリング

当社では、サプライチェーン・デュー・ディリジェンスとして、全グループ会社の取引額の85%を占める取引先に対し、毎年「CSRアンケート調査」を実施しています。調査内容は、RBA行動規範、その他の国際的イニシアチブの指針に沿った「サプライチェーンCSR推進ガイドブック」の内容を中心とした設問になっており、気候変動対応として再生可能エネルギー導入やGHG排出量の報告も含まれます。2022年度は依頼した56社の企業のすべてから回答を得ました。人権に関する重大リスクは発見されませんでした。サプライチェーン全体で社会課題に取り組めるように、取引先ごとに回答結果をまとめた資料を提供するだけでなく、評価の高い点、改善をお願いする点などについてフィードバックする取り組み、また取引先にはテーマに分けた個別セミナーを実施しています。

責任ある鉱物調達

当社は、米国金融規制改革法第1502条（紛争鉱物条項）の対象外ですが、自主的に紛争鉱物問題に取り組んでいます。2013年から当社は毎年、取引先に対して、RMI*帳票（紛争鉱物報告テンプレート（CMRT））による鉱物調達の調査を実施しています。2022年度も、取引先に対する調査を実施、CMRTに記載の製錬所/精製所とRMI開示情報との照合を行い、集計の結果、コンフォーマント（適合）製錬所の比率は65.2%でした。

コンフォーマント（適合）製錬所からの調達を引き続き要請し、確認できていない取引先には、継続的に協力をお願いしています。2023年度は、体制を拡充して「紛争鉱物不含有を確認したサプライヤーの割合100%」を目指します。

* RMI: Responsible Minerals Initiative

・調査票（CMRT）回収率	99%
・精製所/製錬所総数	351
・コンフォーマント認証を受けた精製所/製錬所数	229
・コンフォーマント認証未取得の精製所/製錬所数（取得中を含む）	122

救済に関するプロセス

当社では、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、人権に関する苦情や相談を受け付けるサプライヤー専用の相談窓口を設置し、ウェブサイトにて公開しています。2022年の苦情申し立て実績は0件でした。

労働安全衛生の推進

アドバンテストグループは、安全衛生管理が重要課題の一つであることを認識し、安全衛生に関する方針・施策を決定する「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が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。加えて、各事業所間で課題の共有や改善策の水平展開をすることで全社的な安全衛生活動の強化を図っています。なお、2022年度のグローバルでの労働災害発生率（度数率）は、0.5になりました。（参考）産業計度数表：2.06（厚生労働省：令和4年度）

当社の主要工場である群馬工場が、労働安全衛生マネジメントシステムの国際的規格である「ISO45001認証」を取得しました。今後も労働環境の改善、快適な職場環境の実現を目指してまいります。



ウクライナ人道支援 ～ドイツから～

アドバンテストグループでは、海外現地法人各社が、地域社会との対話を行いながら、各国の社会情勢に合わせた人権への取り組みも行っていきます。

2022年2月、ロシアによるウクライナ侵攻が発生した後、多くの人々がごくわずかな荷物を片手にドイツへ逃れました。ドイツ現地法人のAdvantest Europe GmbHでは、「ウクライナ・タスクフォース・チーム」を社内で立ち上げ、現地の支援団体を通じて、難民の方々への宿泊施設、衣服、衛生用品の提供などの活動を行っています。地元の難民支援団体Freundeskreis Degerlochには中古のノートパソコンを寄贈し、モバイルWi-Fiの提供やユーザーサポートも行いました。難民にとってノートパソコンは学校教育へ再びつながることを可能にするだけでなく、さまざまな申請書（就職、資格の認定、住居など）を準備する上で役立っています。



ウクライナ情勢の影響で困難な状況に陥っている方々への人道支援として、日本、米国、ドイツ、シンガポールのさまざまな国際機関に総額9,000万円の寄付を行いました。ユニセフ（国際連合児童基金）への寄付では、公益財団法人日本ユニセフ協会より、紺綬褒章を受章しました。

社会課題への取り組み

従業員エンゲージメント



コア・バリュー「INTEGRITY」の深化と進化

アドバンテスグループでは、2019年に企業文化の変革に向けた取り組みを開始し、以来、着実に進化しています。当社がコア・バリュー“INTEGRITY”に込めた9つの価値観 (Innovation, Number One, Trust, Empowerment, Global, Respect, Inclusion and Diversity, Teamwork, Yes) は、私たちの日常に根付き始めていますが、さらなる深化（定着）と進化に向けた取り組みを継続しています。

2022年には新たに「The INTEGRITY Award」を創設しました。The INTEGRITY Awardは“INTEGRITY”を優れた行動で実践し、企業文化の変革に大きく貢献した従業員を peer to peer（仲間同士）で推薦し、感謝を伝えるためのワールドワイドな表彰制度です。四半期ごとに候補者の推薦募集と選考を行い、ここで選出された従業員は、年度ごとに発表される「社長賞」の候補者としてノミネートされます。2022年度のThe INTEGRITY Awardの推薦件数は400件、推薦された人々は1,203名にのぼり、そのうち、3名が社長賞のINTEGRITY部門で表彰されました。

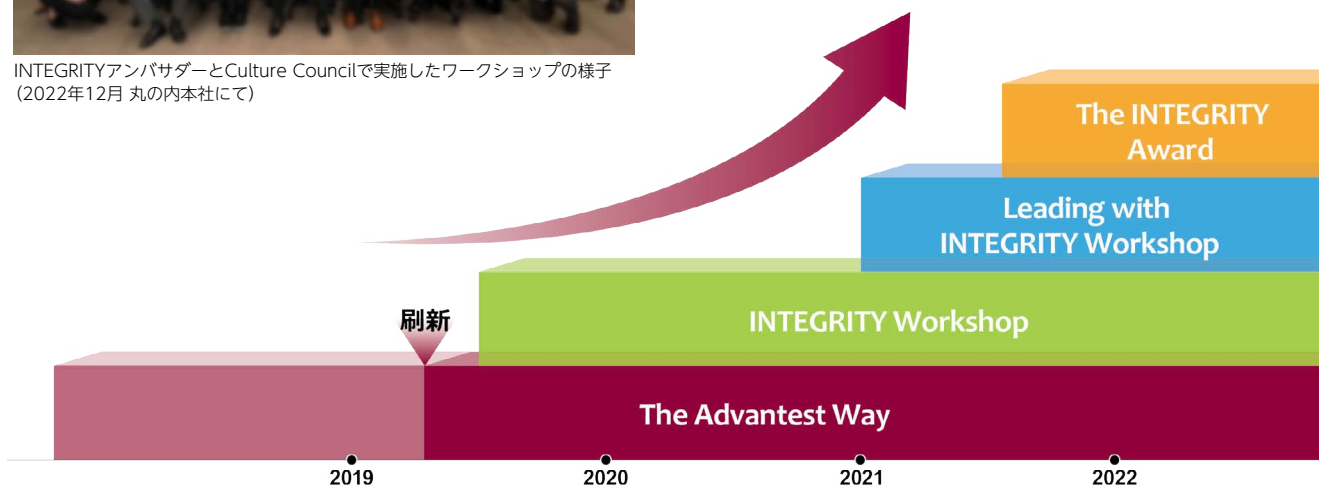
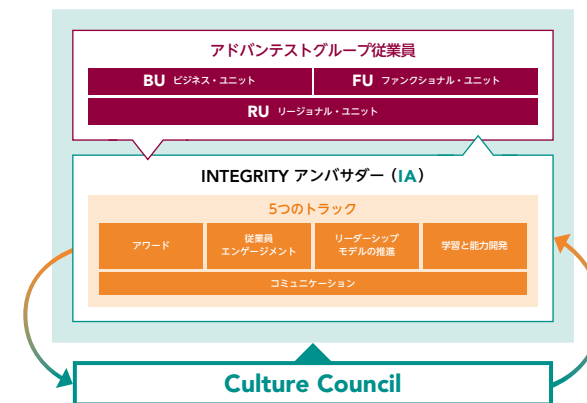
私たちアドバンテスグループでは、このように互いを認め合い、感謝を伝えることによって、個々の従業員の貢献や価値が認められ、尊重される文化を継続的に追求しています。こうした全社活動は、各組織やチームのレベルにまで浸透し、各組織内のみならず、組織を横断した自走活動にまで広がっています。

また、同じく2022年には「INTEGRITY」活動をさらに推進するために、吉田社長と数名の執行役員等からなる「Culture Council」を発足させ、各ビジネス・ユニット、ファンクショナル・ユニット、リージョナル・ユニットから推薦された代表者を「INTEGRITYアンバサダー（IA）」として任命しました。INTEGRITYアンバサダーは、7つの国・地域から選ばれた熱意あふれるメンバー35名(2023年8月現在)で構成され、「アワード」「従業員エンゲージメント」「リーダーシップモデルの推進」「学習と能力開発」「コミュニケーション」の5つのトラックに分かれて、アドバンテスグループ全体でのさらなるINTEGRITYの実践を目指して活動しています。



INTEGRITYアンバサダーとCulture Councilで実施したワークショップの様子 (2022年12月 丸の内本社にて)

INTEGRITY推進体制



社会課題への取り組み

取り組み事例①

「クロス1on1」

従来の1on1とは一味変え、組織の垣根を超えてメンター（助言する側）とメンティー（助言される側）が1対1で話し合う場です。メンティーは自分の部署や仕事だけでは得られない気づきを得て、能力を引き出してもらうことができます。メンターにとっても、リーダーシップ・モデルの最も重要な要素の一つであるコーチングスキルを向上させる機会になります。

2020年にATEビジネスグループ（日本）で10名からスタートしたこの活動の参加者は回を追うごとに増えています。INTEGRITYのEmpowermentを実践する取り組みと、その輪の広がりが評価され、2021年度のThe INTEGRITY Awardの社長賞の一つに選ばれたこともあり、2022年度の7クール目には参加者は140名超となりました。

取り組み事例②

サンクスレター活動

フィールドサービス本部では、マネジャーを対象に実施した、「チームメンバーとエンゲージメントするためにコミュニケーションのプロセスをデザインする」ワークショップをきっかけに、「マケレレ探し」をスタートさせました。

マケレレとは、かつてフランス代表としても活躍したサッカー選手で、献身的なプレーでチームの勝利に貢献した人物です。日常の業務においても、「目立たなくとも大切な役割をせつせと担ってくれている、縁の下の力持ち」がいます。グレーゾーン（部署間の役割があいまいなところ）を対応している人、人が嫌がる業務を率先してやっている人・・・こうした人に感謝の気持ちを伝え、モチベーションを上げてもらえたらと期待しました。マケレレ探しが発展して「サンクスレターを贈ろう!」と声が上がリ、サンクスレターを出すチームも現われました。レターの贈り先を社内だけでなく業務委託先にも広げたとこ非常に喜ばれ、当社のご担当者が業務委託先社内でのアワード受賞にもつながったという「うれしいの輪」が広がりました。

取り組み事例③

統合した新たな仲間とも
「INTEGRITY」

2023年1月1日付けで、アドバンテテストグループに統合された「R&D Altanova社（RDA）」。給与、福利厚生、その他のプラットフォームの統合だけでなく、米国、台湾、パキスタン、コスタリカのRDA従業員にThe Advantest Wayとコア・バリュー「INTEGRITY」を理解してもらう必要がありました。アドバンテテスト・アメリカのHRチームは、RDAのこれらの国や地域のオフィスで、コア・バリューについてのワークショップを11回、オンラインで6回の計17回実施し、新しいメンバーたちとも価値観の共有をすることができました。ワークショップ修了後には、参加者一人ひとりにコア・バリュー修了証が手渡されました。

なお、この取り組みは2023年4月に買収完了した、台湾のShin Puu社においても同様に進めています。



新たにアドバンテテストグループの仲間に加わったR&D Altanova社の従業員

2019年にコア・バリュー“INTEGRITY”導入から始まったアドバンテテスト企業文化の旅はこれからも続きます。

社会課題への取り組み

人的資本への投資

重点テーマ	担当役員	目標	KPI	2021		2022		2023	2030
				目標値	結果	目標値	結果	目標値	目標値
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	90%	100%	95%	100%	100%	100%
ダイバーシティ 人権の保護・尊重	CHO	ジェンダー間の公正な処遇	女性管理職比率	9.0%	9.6%	10.0%	9.0%	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)	100%	99.5%	100%	84%	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)	100%	100%	100%	94%	100%	100%
	男性社員の育児休職取得率(日本)		12%	16%	20%	21%	25%	50%	
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*	100%	63%	100%	65%	100%	100%	
顧客満足度従業員エンゲージメント	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	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	3.5	3.6	サーベイ未実施のため目標値なし	サーベイ未実施のため結果なし	3.8	4.1
人財への投資	CHO	労働安全衛生の維持・向上	労働災害発生率(度数率)	0.00	0.35	0.00	0.47	0.00	0.00
		健康経営推進	ホワイト500認定(日本)	認定	認定済	認定	認定済	認定	認定
		従業員の能力開発	教育・研修費用(億円)	N/A	3.9	5.0	4.8	6.0	10.0

*活動の実態に合わせKPIを変更

当社では、人財を「人的資本」ととらえています。事業環境の変化に対応して必要な人的資本を確保するとともに、人的資本に投資することにより、人財の成長を促し将来の価値創造の担い手となってもらうことが大切だと考えています。

2023年には、「人財育成基本方針」、「社内環境整備方針」を制定しました。「人財育成基本方針」には、当社が、人財を当社の持続的成長に不可欠な人的資本としてとらえ、人財の育成は人的資本への投資であり、育成により高めた「個人の力」とこれを活かす「組織の力」の両輪が従業員エンゲージ

ジメントを高め、当社の価値創造を推し進めると確信していること、また当社が、人財開発フレームワークに基づき、積極的、継続的かつ公正に人財の育成に取り組むことを明記しました。「社内環境整備方針」には、The Advantest Wayは多様性に富む当社従業員をグローバルに結束したチームとする礎であることやワーク・ライフ・バランスを実現できるよう多様な働き方を受け入れ奨励し、支援することなどを明記しました。



人的資本に関する方針

<https://www.advantest.com/ja/sustainability/society/hdpolicy.html>



「個人の力」を支援する教育・研修制度

人的資本への投資の重要な要素である教育・研修は、「個人の力」に直結するため特に力を入れています。アドバンテテストが従業員に求める基礎力、応用力、マネジメント能力、シニアマネジメント能力を「Advantest Development Framework」として分類し、「基礎」「応用」「マネジメント」「シニアマネジメント」の階層別に、従業員に求められる能力を定めています。このフレームワークに基づき、求められる能力を開発できるような教育プログラム・研修を提供しています。

▶ P.29 人的資本

e-learning・プラットフォームの拡大

アドバンテテストグループ全体で導入したe-learning・プラットフォームでは、会社が推奨するコンテンツを集めたコースを複数準備し、従業員のレベルに応じて紹介しています。オフィス・ツールの使い方からタイム・マネジメント、コーチング、コミュニケーション、チームのビジョン・戦略の決定まで、学んだことを日常の業務で活かすことのできる実践的な内容となっています。

女性社員の登用への取り組み

当社は、コア・バリューの一つとして「Inclusion and Diversity」を掲げ、誰もが働きやすい職場環境をつくり、プライベートと仕事を両立しながら能力を最大限に発揮し続けられる働き方を浸透させていくことが重要と考えています。

2023年3月現在、アドバンテテストグループ全従業員のうち女性の割合は全体の21.2%（前年度20.8%）、管理職における割合は9.0%（前年度9.6%）、アドバンテテスト単体では女性従業員割合16.1%（前年度16.5%）、女性管理職割合は3.6%（前年度3.4%）となっています。多くの指標で前年度より改善は見られるものの、女性従業員の採用と管理職に占める女性

▶ 社会課題への取り組み

比率のさらなる向上が課題です。

女性比率を上げる取り組みと長く働き続けられる制度の両輪を回すことで、女性管理職比率の向上にもつなげたいと考えています。

育児・介護の両立支援

当社は、誰もが働きやすく、働き続けられる仕組みを積極的に取り入れています。当社では、妊娠中の従業員は、100%有給保証の妊娠通院・妊娠障害休暇制度が利用でき、医師からの指導がある場合は短時間勤務制度を選択できます。育児休職や介護休職も法定を上回る水準で整備しています。配偶者の出産、育児、不妊治療、看護・介護等の目的で取得できる積立休暇等の休暇制度も広く活用されています。

また、子育てや介護に当たる従業員を対象に、育児・介護短時間勤務も可能です。育児短時間勤務は子供が小学校6年生まで利用でき、多くの子育て期の従業員が制度を活用しています。介護短時間勤務は個々の状況に応じて対応できるよう期間の上限を設けていません。ライフステージの変化により、やむを得ず退職せざるを得ないケースもあるため、一定の条件を満たす場合に再雇用する制度も整備しています。

これらの取り組みにより、女性の出産・育児休暇後の2022年度の復職率は94%でした。男性の積極的な育児参加支援にも取り組んでおり、子育て中の男性従業員やその上司向けの個別相談などのサポートをしています。2021年度には、対象となる男性従業員に育児休職を取得するかどうかの意思確認を始めるなど、サポート体制を強化しました。また、2022年度から子の出生後8週間以内に育児休職を取得した場合、4週間で限度として育児休職補助金を支給することを制度化しました。

その結果、2022年度の男性の育児休職取得率は21%と前年度の16%から大幅にアップしました。さらなる取得率向上を目指し、取り組みを継続していきます。

健康経営の推進

当社は2019年9月に「健康宣言」を制定し、「健康経営」の取り組みに力を入れています。社員の健康が最優先であるというメッセージの発信を経営トップ自らが先行し、健康診断の受診勧奨、特定保健指導実施率向上、健康ポータルサイト導入などに取り組むと同時に、オンラインダイエット・禁煙プログラム、健康増進アプリを利用した運動促進や健康リテラシー教育など従業員の健康に直接働きかける活動を積み重ねてきました。その結果、当社は経済産業省と日本健康会議が実施する健康経営優良法人認定制度において、健康経営優良法人の中でも上位500社のみが選ばれる「健康経営優良法人(大規模法人部門(ホワイト500))」に3年連続で認定されました。さらに今回は初めて、国内の全グループ会社7社を含め認定されました。

健康宣言

アドバンテストの経営理念実現のために、従業員一人ひとりが心身とも健康に働くことができる職場作りに取り組み、企業市民としてサステナブルな社会の発展に貢献することを宣言します。



| ステークホルダーとの対話

初のサステナビリティ説明会を開催

2023年3月、当社では初となる「サステナビリティ説明会」を開催しました。非財務情報につきましては、日頃より統合報告書やサステナビリティ・データブックなどを通じて開示の充実化に努めていますが、資本市場で関心の高いテーマについて、より有機的・立体的に当社を理解していただく機会が必要との考えから開催の運びとなりました。

今回は、当社の中長期的な成長において要となる「経営体制」と「人的資本」の2つを主テーマとして、Group CEOの吉田を筆頭に、Co-CSO (Chief Strategy Officer) の三橋、米国からCHO (Chief Human Capital Officer) の Keith Hardwick も同席して、質疑応答を交えながら行われました。ウェビナー形式で海外からも含め約90名が参加し、開発や顧客サポート人材、女性活躍推進、ラーニングやリテンションプログラムなど、幅広いテーマに話題が及びました。参加者からは、このような直接的な対話の機会について、好意的な反響が多数寄せられました。

(*役職は、開催当時のものです)



※サステナビリティ説明会の資料や動画は、当社ウェブサイトからご覧いただけます。

<https://www.advantest.com/ja/investors/ir-library/briefing.html>



社会課題への取り組み

半導体人材の育成

2010年代初頭、日本の半導体業界は、長らく続いた業界の業績低迷によって“斜陽産業”とも呼ばれる状況でした。学生の電子工学部への進学や、半導体関連企業への就職が敬遠される現実を前に、当社は、半導体産業が継続して発展できるような基盤づくりと半導体人材の育成をしていかなければ自社の持続的な成長も難しくなるとの危機感から、2012年にパワーデバイス^(※)の需要拡大を見込んで設立されたパワーデバイス・イネープリング協会 (PDEA) を構想段階から支援し、以後10年以上にわたって自動車メーカー、電子機器メーカー、半導体メーカーおよび公的機関などと共に活動を続けています。

2014年にPDEAが「半導体技術者検定」を開始した際には、この検定受検者をサポートすべく、半導体の基礎から開発、製造、テスト、品質保証までを網羅的に学習できる教本、「はかる×わかる半導体」(3部シリーズ)を制作しました。この教材は、おもに半導体の設計・製造・テスト、品質保証、回路設計に携わるエンジニア向けを想定していましたが、近年では、半導体業界を取り巻く環境の変化により、20代~30代の学習者の

需要も高まっており、熊本県内の工業高校や高等専門学校の特設カリキュラムや、大手デバイスメーカーの新人教育などでも活用いただいています。さらに、SEMI Japan、公益財団法人北九州産業学術推進機構 (FAIS)、大分LSIクラスター形成推進会議といった外部団体とも連携し、「はかる×わかる半導体」を使用した共催セミナーを開催するなど、この教材には一層多くの期待が寄せられるようになっていきます。

当社ではこれからも、半導体産業の持続的な発展と基盤づくりを目指して、未来の人材育成にも力を注いでまいります。

※パワーデバイス…パワー半導体とも呼ばれ、インバータ・コンバーターなどの電力変換器に用いられています。省エネ、低消費電力といった環境技術への関心が高まる昨今、ますます注目を集めている半導体です。



「はかる×わかる半導体」シリーズ
入門編・応用編・パワーエレクトロニクス編を発行



パワーデバイス・イネープリング協会主催のセミナーの様子
会員企業や学術団体、専門家とともに、パワーデバイスの実用化に向けた課題を共有するなど業界内での啓発活動を定期的に行っている

グローバルな産学連携で 半導体人材を育成

当社では2007年より、東京大学大規模集積システム設計教育研究センター (VDEC) において、アドバンテストD2T寄附研究部門を設立、その後VDECが2019年に東京大学大学院工学系研究科附属システムデザイン研究センター (d.lab) として生まれかわったのを機に、アドバンテストD2T寄附講座を開設し、「設計」と「テスト」の橋渡しを目的とした研究・教育活動を行っています。

また、2023年6月には、米国アリゾナ州に拠点を持つ世界的な半導体メーカー NXP Semiconductors社と共同で、アリゾナ州立大学にテスト・エンジニアリング・コースを開設しました。アリゾナ州には半導体産業が集積しており、多くの半導体メーカーが生産拠点を設けています。今後テスト・エンジニアの需要増が見込まれる中、地域に根差した半導体テスト人材の育成を目指していきます。

コーポレートガバナンス

アドバンテストのコーポレートガバナンス

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。

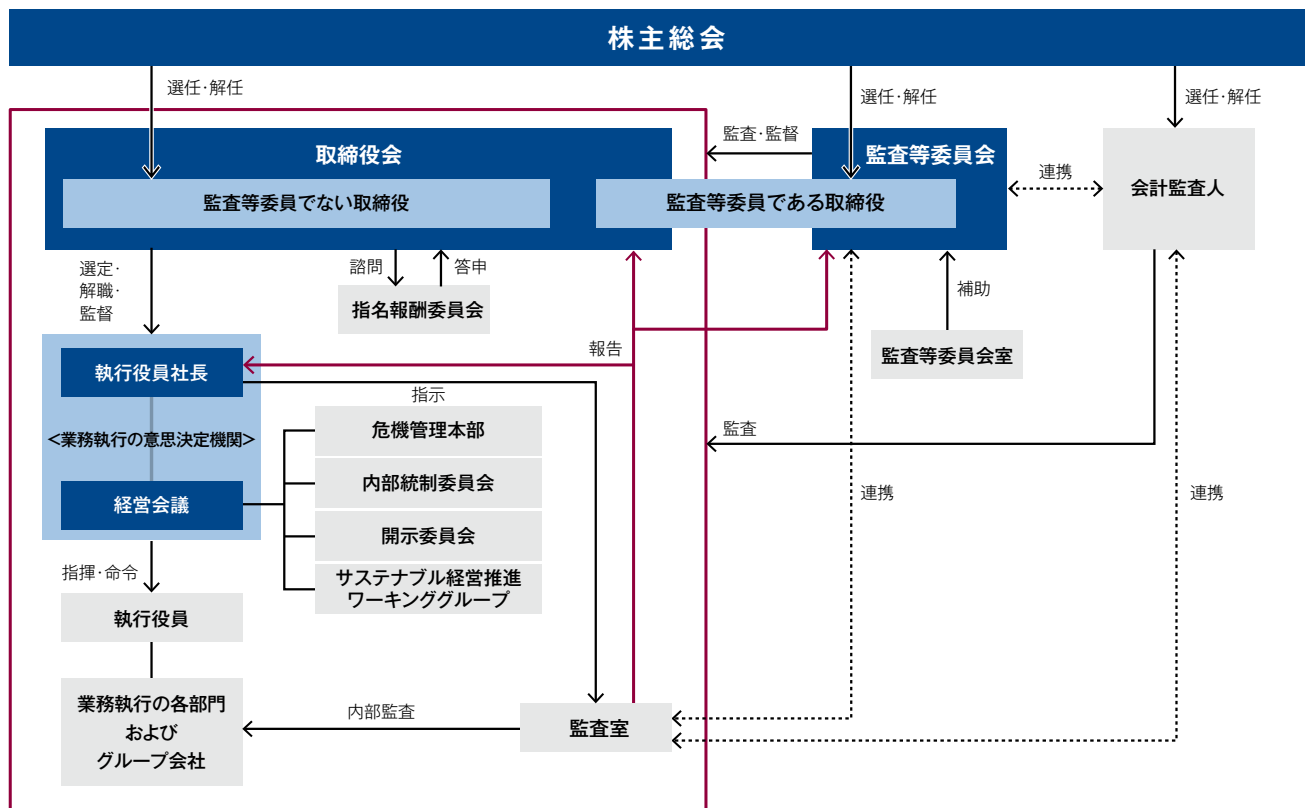
この経営理念に従い、当社グループは、すべてのステークホルダーに対して、常に心を開き、正直であり、お互いを尊敬することで、当社グループの持続的な発展と中長期的な企業価値の向上を目指します。また、あらゆる事象に対し、表層に現われている現象の「根源にあるものは何か」、そこに「内包される本質は何か」を厳しく追求し、正しいソリューション（解決）を見出すように努めます。これらを体現していくため、公平、効率的かつ透明性の高いガバナンス体制を構築することをコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方としています。

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。

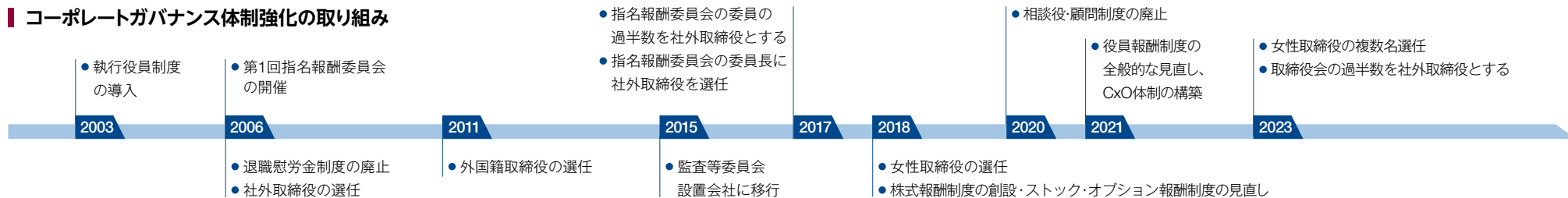

コーポレートガバナンス基本方針
https://www.advantest.com/ja/sustainability/governance/pdf/Corporate_Governance_Policy_20210623_J.pdf



コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス体制強化の取り組み



▶ 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進めるための大切な機会と考えています。

2023年の株主総会では、株主の皆さまの利便性を考慮し、4年ぶりに東京都で開催し、前年比約2倍の株主の方に出席いただきました。2020年から2022年まで新型コロナウイルスへの対応のため群馬にある当社施設で株主総会を開催していましたが、一部の株主の皆さまからの声を受けて東京開催に変更したものであります。

また、会社法改正により招集通知の電子提供制度が適用されたのを機に、今年から郵送物をアクセス通知と株主参考書類のサマリーのみとし、従来60ページほどの冊子だったものをA3一枚のみにしました。環境への配慮のために紙とインクの使用量を極力抑えるこの試みは、紙や印刷費のコストだけでなく、郵送費の大幅なコストダウンなどにもつながりました。さらに、本年もできるだけ多くの株主の皆さまが株主総会にご参加いただけるよう、本総会の模様をライブ配信しました。この他、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の受付を行うとともに、本総会のライブ配信でも株主の皆さま方からのメッセージをオンラインにてお受けしました。いただいた質問の内、株主の皆さまの関心が高いと思われる質問については本総会中に回答を行いました。

この他、株主の皆さまとの対話を進めるために、以下の取り組みを行いました。

- ・総会開催日の集中日以外での開催
- ・総会開催日の3週間以上前に招集通知および事業報告を開示
- ・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

今後も、地球環境に配慮した上で、多くの株主の皆さまに対しより開かれた株主総会を実現していきます。

株主総会情報

<https://www.advantest.com/ja/investors/shares-and-corporate-bonds/meeting/>



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。当社は、取締役会メンバーに複数の社外取締役を含めることで、取締役会の監視、監督機能を強化しています。定例の取締役会は月1回開催し、1回につき3～5時間程度かけて重要事項について議論しています。また、取締役会の中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。2022年度において取締役会を14回、オフサイトミーティングを2回開催し、全取締役がすべての回に出席しています。取締役会およびオフサイトミーティングでは、さまざまな議題に対して幅広い知識と経験を有する取締役がそれぞれの視点から意見を表明し、活発な議論が交わされています。

2023年6月27日の株主総会後の取締役会は、業務執行取締役（社内取締役）3名、非業務執行取締役（社内取締役）1名、非業務執行取締役（社外取締役）5名、計9名（いずれも監査等委員である取締役を含む）、うち2名は外国籍（米国籍）、2名は女性の取締役で構成されています。外国籍の取締役と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英訳を準備しています。

社外取締役の構成比率



取締役会の国籍比率



取締役会の男女比率



▶ コーポレートガバナンス

2022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

- 第2期中期経営計画（MTP2）の進捗について議論し、M&Aなどの成長投資やデジタル・トランスフォーメーションなどの重要性を確認するとともに、当社のMTP2における財務モデルの見直しを行いました。
- 米中対立に起因する半導体市場の変化や地政学リスクの変化など、当社を取り巻くビジネス環境の変化について報告したのち、その対応策について議論しました。
- 売上や利益、在庫高、キャッシュ・フロー等の現況について毎月報告し、業務執行状況をモニタリングしています。
- コミットメントライン契約の締結や長期借入の決議を行うにあたり、より効果的な資金調達方法について議論しました。
- 成長投資としてM&Aについて議論し、CREA Collaudi Elettronici Automatizzati S.r.l 社 および Shin Poo Technology Co., Ltd.の買収を決議しました。
- 内部監査報告を年2回、コンプライアンス報告を年2回行い、当社の内部監査体制と内部監査指摘事項や、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について取締役会に報告しました。
- 年2回IR報告を行い、投資家とのコミュニケーション状況や投資家が有している問題意識を取締役に報告しました。
- ESG報告を年2回行い、当社の気候変動対策をはじめとするESGの取り組み状況を取締役に報告しました。

取締役会の実効性

取締役会の役割は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です。これを実現するためには、取締役会では、外部との接点となる社外取締役から適切な助言を受け、それを執行側で事業活動に反映していくことが必要です。そのため、社外取締役の助言とその助言に対する執行側の対応が取締役会の実効性を向上させる上で重要だと考えています。当社では、これら2つを実現するため、以下の取り組みを行っています。

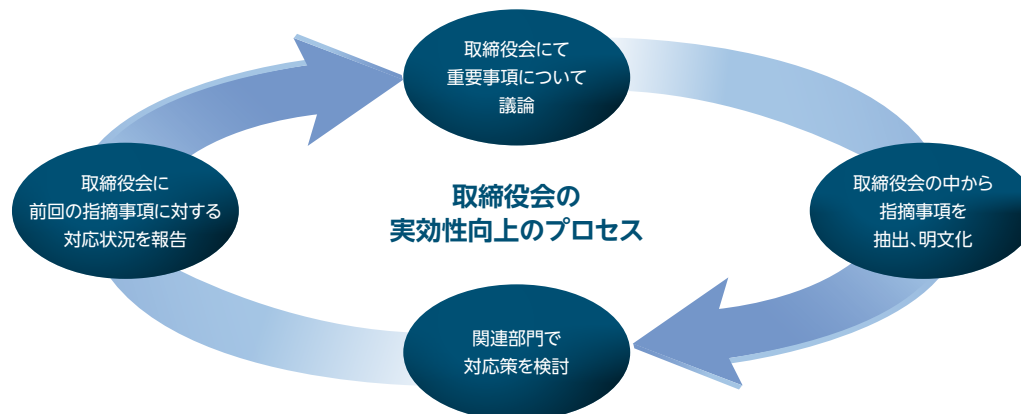
- ・ 取締役会での指摘事項の明文化。取締役会での議論の積み残しをなくすとともに、迅速に執行側で対応し、それを取締役会でモニタリングする。
- ・ 取締役会の実効性評価。一年間の取締役会の総括としてアンケート方式の評価を実施。

取締役会での議論の積み残しをなくすとともに、迅速に執行側で対応し、それを取締役会でモニタリングするため、取締役会での指摘事項を明文化しました。また、取締役会

の実効性評価は、一年間の取締役会の総括としての位置づけとし、アンケート方式の評価を実施しています。

取締役会での指摘事項の明文化

取締役会では、さまざまな重要なテーマについて議論しており、一つの議題で議論が一時間を超えることも多くあります。しかしながら、取締役会の議論が単なる議論で終わってしまっは意味がありません。取締役会で課題として指摘された事項がしっかりと執行側に伝わり、執行側が迅速に対応していくことが企業価値を向上させていくと考えています。そこで、当社では、取締役会事務局が執行役員社長の指示の下、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明文化しています。この課題に対し、関連部門は対応策を検討することとなっています。そして、指摘事項に対する対応状況を、翌月の取締役会にて執行役員社長が報告しています。このように、当社では、取締役会での議論が確実に執行側のオペレーションに反映される仕組みを取り入れています。



▶ コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会はその役割と責務の実効性を評価するため、毎年、取締役全員にアンケートを行い、取締役会の構成、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。

2021年度実効性評価の結果とその対応

2021年度の実効性評価では、取締役会の実効性をさらに高めるために、取締役会の審議においては報告の時間より議論する時間に重きを置き、より議論に多くの時間を割くこと、および外部環境をより意識して報告するとともに実効性評価自体も見直すことが重要であるという結論となりました。これらの評価結果に対し、2022年度は以下の対応を実施しました。

- ・取締役会では、説明者にエグゼクティブサマリーを使用して簡潔に述べるよう求め、議論に多くの時間を割けるように取り組んでいます。
- ・取締役会の実効性評価に関しては、取締役会が外部の知見を適切に取り入れることができているか、また、取締役会での議論を執行側で活かすことができているかという観点を中心に、アンケートの質問内容を大きく変更しました。

2022年度実効性評価の変更について

当社の実効性評価のアンケートは、2015年に初めて実施して以来、取締役会の構成や、審議内容、運営方法など総花的な質問で構成されてきました。2015年より、上記の質問内容で実効性評価のPDCAサイクルを回してきた結果、審議内容や運営方法については一定の改善に至っています。一方、VUCAの時代の中、当社が企業価値を向上させていくためには、外部の視点（社会の視点）を取り入れていくことが不可欠です。そこで、2022年度の実効性評価では、すでに一定の改善ができた質問項目は割愛し、取締役会が外部の知見を適切に取り入れることができているか、また、取締役会での議論を執行側で活かすことができているかについて確認する質問を中心とした構成に変更しました。

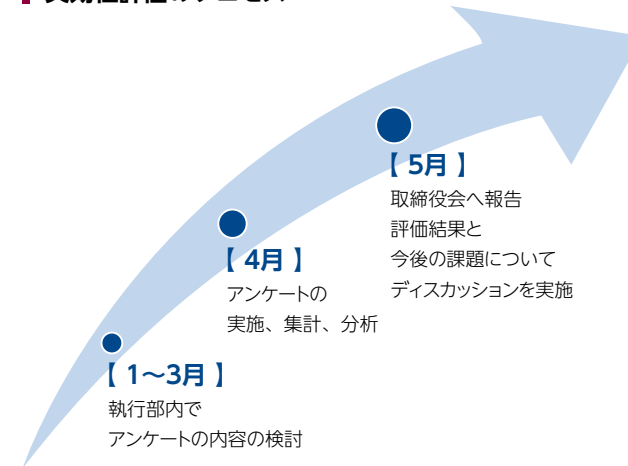
2022年度実効性評価の結果

各取締役は他のメンバーとは異なる視点で議論を交わしていることが確認できました。このことは、取締役会のダイバーシティは担保できていることを示していると考えています。

一方、より実効性の高い取締役会にするための改善事項として、以下の点があげられました。

- ・外部環境の変化（当社を取り巻くビジネス環境の変化）に関し、当社グループが属する半導体テスト業界についての感度は一定程度ある。それ以外（社会・政治・経済・産業全般など）の外部環境への感度がさらに高まると好ましい
- ・取締役会で報告される資料では、議論すべき事項が明確になっていることが好ましい

実効性評価のプロセス



2022年度取締役会実効性評価における社外取締役からの意見

取締役会の構成等	<ul style="list-style-type: none"> ・技術/業界知識に長けた人がいると好ましい。 ・クロスボーダー経営、事業や財務の分析、投資家の期待や考え方の理解などを経験した社外取締役がいると好ましい。 ・取締役会の好ましい構成については継続的に議論すべきである。
取締役会の審議、運営等	<ul style="list-style-type: none"> ・事業ポートフォリオ戦略に関する議論には、もう少し時間をかけた方が好ましい。 ・社会・政治・経済・産業全般の変化に対する感度がさらに高くなると好ましい。 ・各々の取締役の経験知を活かした多様な議論がなされていると思う。 ・バリューチェーンの広がりを含めた本業に関する分析・打ち手の検討等は、さらに深化させる余地がある。 ・後継者計画については、十分な議論・検討ができている。
執行側の対応	<ul style="list-style-type: none"> ・時間を費やした議論を、より具体的な事業活動の成果につなげられると好ましい。 ・半導体テスト業界についての感度はあるが、それ以外（社会・政治・経済・産業全般など）の外部環境への感度がさらに高まると好ましい。
取締役会を支える体制	<ul style="list-style-type: none"> ・会社からの情報提供に関しては十分である。 ・オフサイトミーティングは、もう少し議題を減らして、深度を深めた方が好ましい。 ・取締役会で報告される資料では、議論すべき事項が明確になっていることが好ましい。

監査体制

監査等委員会

当社は、2015年6月24日に監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会は1名の社内取締役と2名の社外取締役で構成されます。監査等委員である社内取締役の栗田優一氏は当社の経営企画、財務および管理担当役員における経験があり、監査等委員である社外取締役の住田清芽氏は公認会計士として監査法人での長年の勤務経験があり、両氏とも財務および会計に関する十分な知見を有する者です。また、監査等委員である社外取締役の中田朋子氏は法務に関する豊富な知見を有する者です。

監査等委員会は、監査等委員会で策定した監査方針、監査計画、重点監査項目、職務の分担等に従い、会社の内部監査部門その他の内部統制部門と連携の上、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、従業員等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査します。また、子会社については、子会社の取締役との面談、監査役等との意見交換会を実施することで意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けるほか、主な連結子会社の往査を実施し、その業務および財産の状況を確認します。これら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。

監査等委員会は、常勤監査等委員を選任し、監査・監督機能の実効性を高めています。監査等委員である社外取締役は、内部統制委員会への出席や、常勤監査等委員が行う業務執行部門に対する往査に必要に応じて参加し、当社の業務執行の状況等につき能動的に監査・監督を行っています。

2022年度において監査等委員会は13回開催され、全監査等委員がすべての回に出席しています。

会計監査人

会計監査人は、連結計算書類および計算書類等の会計監査を行い、監査報告書を作成します。当社はEY新日本有限責任監査法人と監査契約を結び、所定の監査を受けています。当社が東証2部に上場した1983年度より、EY新日本有限責任監査法人（当時、監査法人第一監査事務所）が継続して当社の上場監査を実施しています。2022年度において当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、松本暁之氏、太田稔氏および中田裕之氏です。業務執行社員のローテーションは適切に実施されており、業務執行社員については、連続して7会計期間を超えて会計監査業務に関与しておらず、筆頭業務執行社員については連続して5会計期間を超えて会計監査業務に関与していません。業務執行社員については、7会計期間の関与の後の、再度同じ会計監査業務に関与する場合には、5会計期間のインターバルを設けることとしています。また、筆頭業務執行社員については5会計期間の関与の後に、再度の関与は行わない運用としています。また、当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士を主たる構成員とし、システム専門家等の専門的知識を有する者を含んでいます。

内部監査

当社は、執行役員社長直轄の監査室を設置し、当社7名と海外グループ会社（米国、シンガポール、韓国）8名、合計15名（2023年7月1日現在）の内部監査担当の専任従業員において、当社グループ内の内部監査を行っています。なお、米国内の事業拠点の増加に伴い、2022年度に米国内の内部監査人員を増強しました。

内部監査部門は、各年度の監査計画に基づいて、リスクへの対応、法令・社内ルールの遵守、事業の有効性および効率性、情報セキュリティ、資産保全の監査項目について当社の各部門および国内外のグループ会社の業務監査を行い、問題点の把握・指摘・改善勧告を実施するとともに改善状況の把握に努

めています。また、内部監査部門は、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の評価および報告を行っております。

監査室は執行役員社長のみならず、取締役会および監査等委員会に対して直接報告を行う体制を整備しています。取締役会には半年ごと、監査等委員会には四半期ごとに定期報告を行っています。

監査等委員会、会計監査人、内部監査の相互連携

監査等委員会と会計監査人との連携

監査等委員会は、監査計画時および四半期ごとに会計監査人と定例面談を行っています。面談では、会計監査人から監査計画、グループ監査の状況、四半期レビューの結果、期末監査結果等の報告を受け、監査上の論点について適宜質疑を行っています。

監査上の主要な検討事項（KAM）については、会計監査人からKAMの文案の提示を受け、KAM項目の選定、固有情報の記述等に関して監査等委員会としての意見・要望を積極的に伝達しています。

監査等委員会と内部監査部門との連携

監査等委員会は、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制評価を含む、監査室の年間計画および四半期ごとの活動について定期的に説明を受領するとともに、質疑応答などを通じて意見交換を実施しています。また、個別テーマに関する内部監査の結果についても、必要に応じて随時意見交換を実施しています。

内部監査部門と会計監査人との連携

監査室長は、財務報告に係る内部統制監査に関し、年度計画および監査範囲を会計監査人と協議の上決定します。また、内部統制評価の状況について会計監査人との四半期ごとの定期的な打ち合わせを行うほか、必要に応じて随時打合せや意見交換を実施しています。

▶ コーポレートガバナンス

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、ならびに取締役および執行役員の報酬の公正性、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。

指名報酬委員会は、取締役会決議により、取締役の中から選定された委員によって構成されます。独立した視点を取り入れるため、委員の過半数は社外取締役により構成され、委員長も社外取締役です。指名報酬委員会の事務局は人事部門が務めます。2022年度において指名報酬委員会は14回開催し、占部利充氏、住田清芽氏および吉田芳明氏はいずれも14回出席しており、出席率は100%であります。

取締役および執行役員の選任について、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に答申しています。なお答申にあたり、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ます。また、独立社外取締役については、「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に答申するものとします。取締役会はそれらの答申について審議し、取締役候補者を決定、および執行役員を選任します。

取締役および執行役員の解任・解職については、指名報酬委員会から解任・解職相当との判断があった場合、または他の取締役から解任・解職基準に該当する旨の提案があった場合に取締役会でその旨審議します。

指名報酬委員会での主な検討事項

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

2022年6月以降の取締役・執行役員体制については、候補者を選定し取締役に提案するとともに、CxO体制の強化を含む経営体制に関する議論を行い、取締役会へ提案しました。業容拡大など経営環境変化への対応、さらなる成長の加速、将来の世代交代への備えを考慮した経営体制について議論を行い、代表取締役3名体制の移行を取締役に提案しました。2023年6月以降の取締役・執行役員体制については、取締役会の構成や候補者の選定に関する議論を行うとともに、代表取締役3名移行に伴う経営体制などの議論を行い、適宜取締役会に報告しました。

Group CEOの後継者計画について

当社の経営課題、Group CEOや経営チームに求める人材要件を再整理した上で、外部の人事コンサルティング会社による一部経営執行役員に対して実施したアセスメントや外部人材の調査結果の報告を受け、議論を行いました。また、毎年実施している非業務執行取締役による現Group CEOの評価や、非業務執行取締役と経営執行役員との面談結果を議論の参考としました。非業務執行取締役との議論も踏まえ、後継者候補および体制移行計画の案を策定し取締役に提出しました。

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

スキル・マトリックスは、経営環境の分析・予測から始まり、当社の経営戦略・事業戦略、それらを実行する執行体制、経営執行を監督、指導する取締役会体制への流れで執行体制および取締役会体制を検討する際に参照するツールであるとの認識の下、非業務執行取締役との議論も踏まえ、取締役、執行役員に求める知見・経験の要素を設定しました。

役員報酬制度の運用について

2021年度役員賞与個人別評価について議論、決定しました。2022年度の役員固定報酬、業績連動賞与の業績指標、株式報酬について議論し、取締役に提案しました。あわせて、各役員の役割および期待する成果を設定し、その結果を評価するプロセスを整備しました。2023年度役員固定報酬について議論を行いました。



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/ja/sustainability/governance/pdf/2_Nomination_Dismissal_Policy_and_Procedures_HP.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



サクセッションプラン

Group CEOの後継者計画については、指名報酬委員会で、(1) 求められる人材要件の整理、(2) 候補者の選定、(3) 候補者の人物評価、(4) 候補者の絞り込み、(5) 候補者の育成等について、経営執行役員から構成される経営チームの観点も考慮して、審議、実行しています。さらに、取締役会は指名報酬委員会が

らの報告を受け、主体的にその内容について議論しています。各ユニットのリーダー等キーポジションの後継者計画については、Group CEOを責任者とする検討委員会で毎年レビューされています。さらに、検討委員会で策定された方針に基づき、執行部門は後継者候補に対してトレーニングや育成計画を設計・実行し、指名報酬委員会および取締役に適宜状況を報告しています。

役員報酬

基本的な考え方

役員報酬制度の基本的な考え方は以下のとおりです。

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とすること
⇒グローバルレベルで複雑かつ高度に進化している半導体産業において成長を続けるため、世界各地の有能な人財を登用し、グローバル企業にふさわしい処遇を行います。
2. 業績連動を前提としたメリハリのある賞与とすること
⇒業績変動を前提に、業績好調時には役員の貢献に報い、業績下降局面においては当社の負担軽減を図ります。
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とすること
⇒中長期的企業価値向上の追求を株主と共有する譲渡制限付株式報酬（RS）と企業価値向上につながる中期経営目標実現を促す業績連動型株式報酬（PSU）を組み合わせます。

役員報酬の構成

当社の役員報酬制度は、固定報酬（金銭報酬）、業績連動賞与（金銭報酬）、株式報酬（非金銭報酬）から構成されています。固定報酬、業績連動賞与、株式報酬の基準額における比率は経営執行役員（社長を含む）においては概ね1：1：1を目安とし、他の役員においては1：0.8：0.8を目安とします。また、社外取締役および監査等委員である取締役については、その役割や独立性を考慮し、固定報酬（金銭報酬）のみとしています。

役員報酬の決定プロセス

取締役の報酬の総額枠は、指名報酬委員会が取締役会へ提案し、取締役会決議および株主総会の承認を経て運用しています。毎年支給する取締役の報酬（監査等委員を除く）については、株主総会の決議により決定した取締役の報酬総額枠の範囲内で、指名報酬委員会が取締役会へ提案し、取締役会の決議により決定します。監査等委員である取締役の報酬については、株主総会の決議により決定した監査等委員である取締役の報酬総額枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

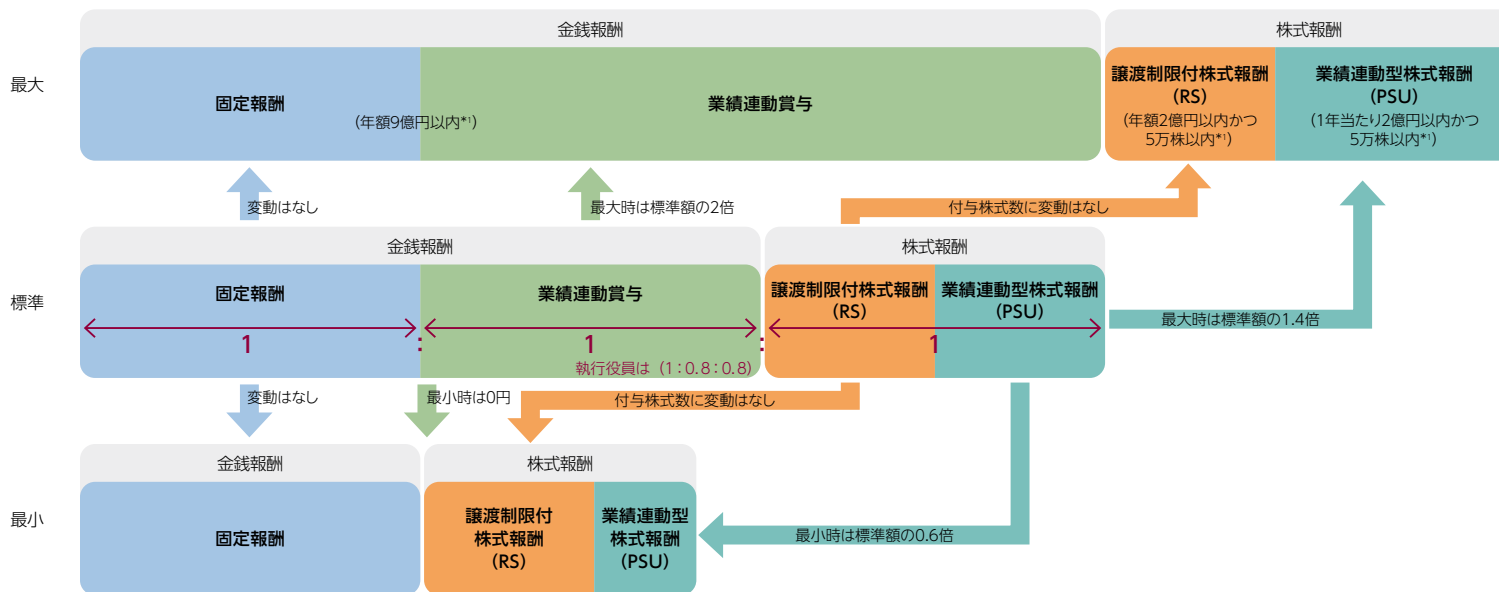
役員報酬の概要

	固定報酬		変動報酬	
	金銭報酬	業績連動賞与（金銭報酬）	譲渡制限付株式報酬：RS	業績連動型株式報酬：PSU
位置づけ	固定報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬
支給／付与方法	毎月支給する。	業績確定後に年1回支給する。	毎年付与する。ただし、役員在任中は譲渡制限を設ける（継続保有を義務付ける）。	中計終了後に3年分を一括付与する。 - 期中の就任は期間按分して追加権利付与する。 - 期中での退任は中計終了後に期間按分して支給する。
内容	外部の客観的データを参照しつつ、担っている職務・職責に応じた適切な水準で設定する。	当期業績および個人評価により支給する。	取締役および執行役員（社長を含む）の株式報酬のうち50%を譲渡制限付株式報酬とする。	取締役および執行役員（社長を含む）の株式報酬のうち50%を業績連動型株式報酬とする。3年間の中期経営目標（KPI）の達成結果に基づき、基準値の60%から140%を支給する。
指標／算定式	—	<p>【業績指標】 毎年の「利益計画目標達成率」をKPIとし、基準額の0%から200%とする。 ※経営執行役員の基準額は固定報酬の100%、他の執行役員の基準額は固定報酬の80%とする。</p> <p>【個人評価】 当年度の金銭賞与支給額の30%を個人評価対象原資とし、社長が行う個人別評価に基づき再分配する。評価・配分案は指名報酬委員会が審議、承認し、取締役会に報告する。社長の評価は、原則として全社全体の定量評価とするが、取締役会の判断により理由を示した上で増減することがある。</p>	—	<p>KPIは下記3項目とし、各項目のウエイトは以下のとおりとする。</p> <p>【EPS成長率】 中期経営計画3年間のEPS平均成長率である14%成長を目標とし、目標達成率に応じて基準値の70%から130%の範囲で変動する。</p> <p>【r-TSR】 TOPIXのTSRと当社のTSRを比較（当社TSR÷TOPIX TSR）し、その数値に応じて基準値の-5%から5%の範囲で変動する。</p> <p>【ESG評価】 S&P GlobalのCorporate Sustainability Assessmentの評価スコアを指標とし、その評価スコアに応じて基準値の-5%から5%の範囲で変動する。</p>

▶ コーポレートガバナンス

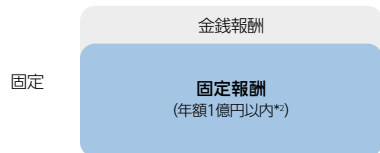
役員報酬イメージ

経営執行役員および執行役員

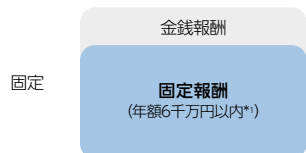


* 個人評価による業績連動賞与の再分配調整 (30%) の前とする。
 * 取締役を兼務している場合は、別途取締役報酬を支給する。

監査等委員である取締役



社外取締役 (監査等委員である取締役を除く)



* 2021年6月23日開催の第79回定時株主総会の決議によります。
 * 2015年6月24日開催の第73回定時株主総会の決議によります。

役員報酬の総額 (2022年度)

役員区分	会社区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)					対象となる役員の員数 (人)
			金銭報酬		非金銭報酬			
			固定報酬	業績連動報酬等	ストック・オプション	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬	
取締役 (監査等委員を除く。) (社外取締役を除く。)	当社	695	184	162	17	137	195	5
	連結子会社	145	70	75	0	0	0	
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く。)	当社	43	43	0	0	0	0	1
社外取締役 (うち監査等委員を除く。) (うち監査等委員)	当社	72	72	0	0	0	0	5
		(41)	(41)	(0)	(0)	(0)	(0)	(3)
		(31)	(31)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)

* 2023年3月31日時点における取締役 (社外取締役および監査等委員である取締役を除く。) の在籍人数は5名、社外取締役の在籍人数は5名です。
 * スtock・オプションは、2020年度までに付与したもののうち、2022年度の日本基準による費用計上額を記載しています。2022年度は、ストック・オプションは付与しておりません。譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬は、2022年度の日本基準による費用計上額を記載しています。

取締役一覧、スキル・マトリックス

 <p>吉田 芳明 代表取締役兼執行役員社長 Group CEO</p> <p>100%(14回) ◆ 100%(14回)</p>	 <p>ダグラス ラフィーバ 代表取締役兼執行役員 副社長 Group COO</p> <p>100%(14回)</p>	 <p>津久井 幸一 代表取締役兼執行役員 副社長 Group Co-CEO</p> <p>100%(14回)</p>	 <p>占部 利充 社外 取締役 日本ビジネスシステムズ株式会社 社外取締役</p> <p>100%(14回) 100%(14回) ◆</p>	 <p>ニコラス ベネシュ 社外 取締役 公益社団法人会社役員育成機構 代表理事</p> <p>100%(14回)</p>	 <p>西田 直人 社外 新任 取締役 株式会社東芝 特別囑託</p> <p>100%(14回)</p>	 <p>栗田 優一 取締役 常勤監査等委員</p> <p>100%(14回) 100%(13回)</p>	 <p>住田 清芽 社外 取締役 監査等委員 古河電気工業株式会社 社外監査役 日清オイリオグループ株式会社 社外監査役</p> <p>100%(14回) 100%(13回) ◆ 100%(14回)</p>	 <p>中田 朋子 社外 新任 取締役 監査等委員 東京ヘリテージ法律事務所 代表 ティ・エス テック株式会社 社外取締役 監査等委員</p> <p>100%(14回)</p>
---	--	---	---	---	--	--	---	--

所属する委員会 取締役会 監査等委員会 指名報酬委員会 100%(14回) 委員会出席率(委員会開催数) ◆議長

取締役および経営執行役員に求められるスキルセット

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。当社の事業は、社会の発展を支える半導体の製造に不可欠であり、また、社会・産業の設備・システムの安定稼働を支える重要な機能を担っており、周辺領域を含め大きな成長機会があります。このような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、右図の9つの経営活動領域を特定しています。

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 ^{1,2} としての経験
	事業投資・M&A経験・知見	事業投資・M&Aの経験・知見
② Semiconductor	半導体関連産業知見	半導体関連業界での勤務経験、半導体業界に関する知見
	産業・技術知見(地球環境・エネルギー含む)	電機・電子関連産業、ICT技術に関する知見
③ Technology	研究・開発	研究・開発部門責任者 ^{1,2} としての経験
	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 ^{1,2} としての経験
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 ^{1,2} としての経験
⑤ Finance & Accounting	財務・会計	財務・会計部門責任者 ^{1,2} としての経験/公認会計士業務経験
	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 ^{1,2} としての経験
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 ^{1,2} としての経験/法曹経験
⑦ Human Capital Management	人財マネジメント	人事部門責任者 ^{1,2} 、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
⑨ Digital Transformation	IT・DX	IT部門責任者 ^{1,2} としての経験、DX推進責任者 ^{1,2} としての経験

*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

取締役および経営執行役員のスキル・マトリックス

		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	
		国籍	属性 監査等委員 独立役員	経営 企業経営 経営戦略	事業投資・ M&A経験・ 知見	R&D・半導体・産業・技術 半導体関連 産業知見	産業・技術知見 (他産業・エレクトロニクス)	研究・開発	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 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	吉田 芳明	男性	日本			○	○	○				○				○	
	ダグラス ラフィーバ	男性	米国			○	○	○	○			○				○	
	津久井 幸一	男性	日本			○	○			○			○			○	
	栗田 優一	男性	日本	○			○	○			○		○			○	
社外取締役	占部 利充	男性	日本		○	○	○							○		○	○
	ニコラス ベネシュ	男性	米国				○	○					○	○		○	
	西田 直人	男性	日本					○	○	○	○					○	
	住田 清芽	女性	日本	○	○							○		○		○	
	中田 朋子	女性	日本	○	○								○			○	

※2023年6月27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。

経営執行役員	塚越 聡一	男性	日本					○			○	○				○	
	キース ハードウィック	男性	米国			○	○					○		○		○	
	三橋 靖夫	男性	日本			○	○	○					○			○	
	ユルゲン ゼラー	男性	ドイツ					○		○						○	
	サンジーヴ モーハン	男性	米国					○								○	
	リヒャルト ユンガー	男性	ドイツ					○								○	○
	徐 勇	男性	中国					○								○	
	中原 真人	男性	日本					○								○	

新任社外取締役メッセージ



取締役
西田 直人

研究開発の経験や技術的バックグラウンドを活かし、
取締役会の活性化に貢献していきます

半導体デバイスの製造にとってキーとなる装置やソリューションを世界中の半導体メーカーに提供している当社は大変貴重な存在であると認識しています。そのため、今回私が社外取締役として働けるチャンスをいただいたことを大変うれしく思っています。

私は大学でレーザー工学をテーマとする研究室に所属していたことから、東芝ではレーザー装置を研究開発する部門に配属されました。国の大型プロジェクトで国内初の高出力CO₂レーザーを開発したことから始まり、さまざまなレーザー装置の研究開発に取り組みました。中でも印象深かったのは、半導体プロセス用エキシマレーザーの開発で、この開発を通じて半導体の露光プロセスを学べたことは有意義であったと感じています。

入社後17年で研究開発の現場から離れ、それ以降は研究開発部門や生産部門などのマネジメントを経験し、最終的に全社技術統括の立場となりました。また、執行役退任後は内閣府のSIP光・量子プログラムの責任者を今年の3月まで5年間務めました。このプログラムでは多くの社会実装を含め大変大きな成果を上げることができました。

今後、これらの経歴で得られた知識、経験、そして人脈を最大限に活用して、当社の持続的な企業価値向上および取締役会の活性化に最大限貢献したいと考えています。



取締役 監査等委員
中田 朋子

法律家としての独立した視点で、
企業価値向上に資するモニタリングを行っていきます

1997年春に裁判官（判事補）となり、東京地方裁判所民事部で勤務した後、2000年夏から米国（ニューヨークおよびボストン）に2年間留学し、2002年夏に帰国後は、弁護士として仕事をしてきました。2021年6月からは、ある上場会社の取締役監査等委員も務めています。

20年以上法律家として仕事をきて、法的判断の前に背景事実やビジネスを把握することが一番重要だと認識しています。金融機関や事業会社の顧問弁護士をしており、相談事項は法律問題ではなく経営判断の範疇ということもよくあります。外国人・外国弁護士の依頼者も多く、日々英語を使って仕事をしています。

これらの、弁護士として法的判断の前に事実の把握を大事にする姿勢、顧問先企業にアドバイスをしてきた経験、英語力および外国人弁護士と協働してきた経験、裁判官時代からの周囲に忖度せず独立して意見を述べてきた経験が、当社の社外取締役監査等委員として、例えば経営判断の原則にそった意思決定がなされているかのモニタリング等に活かせると考えています。

これまでの知識と経験を活かし、社外からの新たな視点で当社を見直し、当社の中長期的な企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。

取締役対談

改善を追求し続けることこそが、 取締役会のあるべき姿

司会 2022年度を取締役会を振り返って、特に印象に残ったトピックや議論についてお話しいただけますか。

Lefever 2022年度に業界で起こった変化は、おそらく私のキャリアで経験した中で最も急激なものと言えるでしょう。コロナ禍の巣ごもり需要の下支えもあり、高成長していた半導体業界が2022年の半ばに急停止した様相は、いわゆるリーマンショックやITバブル崩壊と同じくらい衝撃的でした。それまで、取締役会の議論は部材不足への対応に集中していましたが、短期間のうちに外部環境が一変して、議論の的が棚卸資産の管理に移りました。取締役会での議論は、有益かつ記憶に深く刻まれるものとなりましたが、この突然の変化に即座に対応するための準備や管理体制が備わっていなかったことは認めざるをえません。企業の中では、こういったサプライチェーンの変化に過剰反応し、完全にブレーキを踏んだ所もあったようです。我々は幸いなことに、多種多様な製品セグメントを持つ幅広い顧客基盤を有していることが功を奏し、顧客からの納期の延伸や前倒しの要請を調整することで、この状況に対処することができました。急激な外部環境の変化に対しても過剰に反応することなく、適切なバランスをとるポイントを見

社外取締役
Nicholas Benes

代表取締役 Group COO
Douglas Lefever

(司会：経営戦略本部 IR部 部長 小林 良健)

■ 取締役対談

つけ出したことが重要だったのだと思います。そして、取締役会が経営陣をサポートするという点において実効性を持つのはまさにこのような部分にあると感じています。

Benes こういった厳しい環境下においても、当社の経営陣はかかる状況に適切に対処したと私は評価しています。取締役としての私の任務は、経営陣を監督し、確認を取り、後押しすることです。適切なデータの収集強化とデータに対する主観の排除を通じた分析と予測をすることで、ポリティティの管理の改善を追求できると感じています。当社



の経営陣は進化しつつありますが、過小反応や過剰反応のリスクを最小限に抑えることで、さらにもう一段の進化が可能だと思っています。

Lefever 難しい点としては、“確たる”データを入手したときには時遅しということが起こりえるのではないのでしょうか。先を見越した決断を下すために最も重要なことのひとつとして、顧客やサプライチェーンと緊密に連携しつつ、何が起きているのか注視することがあげられると思います。顧客やサプライチェーンから得た情報や洞察を取り込むことで、目先の予測に活かせるはずで

Benes 昨年、こうした変化のシグナルにもうちょっと早く気づけなかったことが残念でなりません。このような変化は1日で起きたわけではなく、もっと注意していれば気づけた兆候があったはずで

司会 Benesさんにとって、2022年度取締役会の議論で何が最も印象的だったのでしょうか。

Benes 今後、半導体需要の源泉である最終ユーザーの需要が今以上に多様化し、当社の顧客においてハイエンドの試験装置の価値が高まること、さらには、「データ・アナリティクス」という全く新しいビジネスが同時に加わる中で、長期的な戦略をどのように補正していくべきかという議論が最も印象的でした。当社の主力製品から生み出される膨大な価値あるデータを活用し、Advantest Cloud Solutions™を中心に新規事業として展開していくことに関する議論はエキサイティングであると同時に、チャレンジ

ングでもあります。また、従来の“ハードウェア志向”に対して、今後は“ソフトウェア&ソリューション志向”の姿勢を取り入れる必要があります。さらには、近い将来、当社の事業規模が拡大することはほぼ確実である中、その土台となる組織体制を先行的に拡充するためのステップにもつながります。これらの議論をまとめあげることは簡単ではありませんが、当社の長期的な持続可能性に直結することであり、やりがいを感じられる任務でもあります。多様な顧客や社会へ貢献する一助となる、当社の高収益性を伴う成長を企図することに、取締役としての自分の存在意義を見出しています。

司会 当社の株主や投資家が高い関心を示している分野の一つに、当社のM&A戦略とその遂行があげられます。当社は近年、複数の企業を買収・投資を進めてきましたが、これらの取引やM&A後の統合プロセス (PMI) において、ガバナンスはどのような役割を果たしたのでしょうか。

Lefever M&A、デュー・ディリジェンス、PMIを担当している各チームは、ガバナンスの観点からかなり標準化されたプロセスを有しています。デュー・ディリジェンスの一環として、我々が常に重視しているのは企業文化の適合性です。そのため、買収後は全従業員を対象にアドバンテストグループのコア・バリューについての研修を実施し、その後も定期的にフォローアップを実施しています。これらは順序立てた入念なプロセスで、これまで得てきた教訓をもとに磨きあげてきたものです。The Advantest Wayに異なる文化を注入することで、“有機的融合”を促進することができていると自負しています。

▶ 取締役対談

Benes 複雑かつ多拠点にまたがっている事業構造にもかかわらず、M&Aにおいて体系的な手法を確立できていることを、取締役として高く評価しています。取締役会では、M&A案件の事前検討や各段階での検討にかなりの時間を費やしています。また、具体的な案件が浮上する前から、さまざまな取引のオプションを常に模索しています。取引を締結する前からPMI計画を検討していることは言うまでもありませんが、どのような潜在的な問題が発生しうるかを話し合い、各PMIのフェーズを誰が担当するかなども確認しています。M&Aにおいて最も困難なことは、企業文化や倫理を“統合”し、真のグローバル企業の一員として他部門との連携を図ることであると、取締役会は十分に認識しています。Lefeverさんが言うとおり、簡単ではないにせよ、“有機的融合”のための基盤を整備することは、M&Aから得られる価値を最大化するための重要な手段の一つではないでしょうか。

当社のバリューチェーンの拡張およびシナジーやテストにおける周辺機器などのクロス・セリングの機会を最大化するためのM&Aを模索する上で、「ブランド・デザイン・マップ」をいかに進化および高度化し続けるかといった取締役会での議論が役に立ちました。

M&Aアドバイザーおよび投資銀行家としてのキャリアから学んだことは、M&Aに長けている企業は、とにかくM&Aの経験が多いということです。当社が日本企業の中でもグローバルM&Aの実績を数多く積み上げてきていることは、競争優位性の一つではないでしょうか。アドバンテストはもはや典型的な日本の企業ではなく、グローバルなマインドセットを有する国際的な企業への変革を遂げたということが当社のユニークな点だと感じています。

日本企業を見渡すと、グローバルM&Aを実行する企業は

少なくはありません。しかし、固定観念や硬直的な組織体制といった問題が立ちはだかり、M&Aの機能が発揮しきれていないという現状が多く見受けられます。実際のところ、標準化されたグローバルな組織がスピーディに動けるよう完全に統合されるのではなく、どちらかという“別組織”のまま孤立した形が維持されることが多いようです。対照的に、アドバンテストでは、国を跨いだリーダーの選出や“有機的融合”への注力が功を奏し、組織統合がスムーズに進み、海外の同僚から学び合う文化が醸成されたのではないかと思います。事実、当社の取締役会は、日本語と英語を織り交ぜた“ちゃんぽん”スタイルで行われることも少なくはありません。

Lefever 現地チームの力とグローバルな連携能力もM&Aの成功に一役買っています。M&Aチームが中心に、M&Aを進めていることは事実ですが、買収候補先との関係性の構築や案件遂行にあたっては、当社の現地チームを頼ることも多々あります。M&Aのターゲットとなる企業は世界各地に点在するため、現地メンバーと連携してターゲット企業とコミュニケーションをとっているからです。さまざまな拠点に人材がいることは、まさに我々の強みです。

なお、当社はコロナ禍の間も複数の企業を買収しましたが、パンデミックによる渡航制限のため、思うように“有機的融合”を進めることができませんでした。とはいえ、我々がこれまで学んだことの一つは、“有機的融合”を期待しつつも、時には自然に任せることも重要だということです。焦るがあまり“有機的融合”を強要すると、躓いてしまうリスクがあるからです。また、予想しない形でそれが実現することもあります。つまり、M&Aには辛抱が必要ということでしょう。



司会 Benesさんは投資銀行でのご経験に加え、現在はお自身が設立された公益社団法人会社役員育成機構の代表理事を務められていますが、これまでのご経歴はアドバンテストの社外取締役としての役割にどのように影響していますか。また、社外取締役として、どのようなことを心がけていらっしゃいますか。

Benes 確かに私のキャリアにおいて25年近くにわたりガバナンスの改善に個人的に注力してきたことは、社外取締役としての当社への関わり方に色濃く反映されていると思います。もちろん、時にはガバナンス手法について提言す

取締役対談

ることもあります。それが本当に必要不可欠でない限りは、他者の意見を押し切ってまで主張を通すことはもってのほかです。

幸いなことに、当社の取締役会は、各自が自由闊達に意見を発しつつも、良好な関係を維持できる“オープン・マインド”な場であって、これこそが何よりも大切と認識しています。私は投資銀行出身であることから、財務関連のトピックや疑問を意識する傾向が強く、トレンドの分析や分析の深掘りを促すことや株主の期待値について議論すること、またはM&A案件の発掘、検討、実行などが適切に進んでいるかといったことなどに強い関心を持っています。バンカーとエンジニアは同じスキルや視点を持っているわけではないので、時には衝突することもあります。一方にとって当たり前であることが、必ずしも他方にとってそうとは限りません。しかし、お互いを尊重しながら物事を突き詰めることで、より良い結果につながり、相互に学びが得られると感じます。これこそが、スキルや経験の多様性の価値なのではないでしょうか。例えて言うならば、私には新しいテスト・システムを設計する方法を提案することはできませんが、財務分析であれば改善する方法を提案することができます。ガバナンスには完成された最終形がありません。そのため、継続的に進化させることを意味する「カイゼン」のコンセプトを取締役に導入することを私は目標としています。取締役会として、常により良い方法を追求する姿勢を持つべきです。弁護士として、またMBAホルダーとしてキャリアを積んできたことと関係しているかもしれませんが、自由闊達なアイデア提言と徹底したデータ分析にもとづく活発な議論こそが、ガバナンスとマネジメントの双方にとって重要というのが、私の信条であります。そのためには、取締役会では資料を見れば分かるようなプレゼンテーションの時間を

減らし、その分、質問や討論により多くの時間を費やすなどして、運営の効率化を常に図る必要があると感じています。特に、10年後のあるべき姿については、もっと時間をかけて議論すべきです。

Lefever 確かに、できることなら将来予測の確度を上げたいですが、この業界の変化のスピードはあまりにも目まぐるしく、半年前でさえ生成AIの爆発的な成長を予期していた人はほとんどいませんでした。我々が常日頃からやり取りしている業界のリーダー企業でさえ、予測しきれていなかったようです。こういった実情を踏まえ、私は“stagility*”という考え方に注目しています。私は手帳に“stagility”というコンセプトについてメモをしていますが、それは①成長マインドセットを受け入れること、②戦略的能力を育成すること、③デジタル・トランスフォーメーションに投資すること、④部門を超えた連携を奨励すること、⑤レジリエントな文化を醸成することです。これらを実行すれば、何が起きても柔軟に解決策を打ち出すことができると考えられ、これこそが最も重要なことだと感じています。我々は起きていることのすべてを見通すことはできなくても、素早く適応できる企業になれるはずで

Benes それはいいコンセプトですね。エンジニアならまだしも、エンジニアではない人間として、私には数年後に技術革新が当社にどのような影響を与えるかについての感覚が持てません。唯一分かっているのは、半導体が社会のありとあらゆるところに普及し、その数量と複雑さが絶えず増大する昨今、半導体が設計どおりに確実に機能するよう支援することが、世界有数のテスト装置サプライヤーとしての当社の社会的義務であるということです。また、製品の信

頼性強化と省エネ化を進める必要もあります。こういった取り組みが、当社の長期的な持続可能な成長と利益を促進するだけでなく、ネットゼロ社会への貢献にもつながるでしょう。簡単ではありませんが、半導体の複雑性と用途の増大が加速する中で、10年先を常に考え、将来、誰が半導体の新たなユーザーになるのか、そして、当社にとってどのような新製品やソリューションの機会が浮上するのかを想像し、我々が潜在的な価値を十分に発揮できるように、迅速に動けるよう、備えておくことが必要だと思います。

Lefever おっしゃるとおり、特に半導体が世界のエネルギーと資源を大量に消費している現在、我々には世界と顧客に対して責任を果たす必要があります。これらはサステナビリティに関する主要な課題であり、同時に我々にとって大きなチャンスをもたらす可能性を秘めています。

Benes 言うは易く行うは難しですが、これらの新たな機会を見出し、投資するためには、アントレプレナーシップの精神と大局的な思考を持ち、長期的なビジョンを深め、世界がどこに向かっているのか、そしてより良い未来にどのように貢献できるのか、自問自答し続ける必要があります。私が申し上げていることはとても困難でチャレンジングなことではありますが、これが私たちのゴールでなければなりません。

*stagility = stability (安定性) + agility (機敏性)