

わが社の歴史

株式会社アドバンテスト

—「真のグローバルカンパニーへの変革」と「新たな成長への挑戦」—

当社は2011年7月、同業の Verigy Ltd. を買収し、従業員数4,900人（内海外4割強）、日米欧に R&D センタを持ち、18の国と地域に展開する、半導体試験装置分野でトップシェアの会社となりました。Verigy は、70年以上の歴史を持つ米国ヒューレット・パッカード社の計測器部門に源を発した会社です。当社の文化と Verigy の文化とを融合させながら「真のグローバルカンパニー」として更なる発展を目指しています。本稿「わが社の歴史」では1. 当社の草創期、2. 半導体試験装置ビジネスの拡大、3. グローバルビジネスの拡大、4. 「真のグローバルカンパニーへの変革」と「新たな成長への挑戦」への取り組みについてご紹介します。

1. 草創期

当社は1954年7月に「タケダ理研工業株式会社」（1985年に現社名「アドバンテスト」に社名変更）として東京都板橋区で産声をあげました。2014年に創業60周年を迎えます。最初の自社製品はマイクロ・マイクロ・アンメータ「MM-1」という微小電流計です。「マイクロ・マイクロ・アンメータ」は小型で振動に強いなど便利な測定器として評価されよく売れました。既存のカテゴリになく、業界でも注目されていなかった製品でしたが、ユーザーの要求を先取りしたことが成功要因でした。世の中になく切実に求められているものを提供すればビジネスは立派に成立する、ベンチャー精神が大切でありリスクを避けていては成功を得られない、常に新しい技術を創造し顧客に自由をもたらし製品を市場に提供して産業社会を変革するという創業時の経営方針が具現化した製品でした。1957年に日本最初のエレクトロニック・カウンタ TR-124B を開発、翌年にはネオンランプの数字列表示を使った周波数測定範囲150kHz ～ 1 MHz のエレクトロニック・カウンタ TR100シリーズを発売しました。この数字表示管の成功により他社との競争に打ち勝ち「デジタル・カウンタのタケダ理研」と評価されるようになりました。

その後もデジボル（デジタル電圧計）、トランジスタを全面的に採用した当時としては画期的なデジタル・マルチメータ TR6155/6255、デジタル電圧／周波数計 TR6154/6254 と製品ラインナップを広げていきました。

お客様の研究所、開発の現場を訪問すると「ADVANTEST（タケダ理研）」「Hewlett-Packard」の各種計測器が並んでいて、うちも御社の計測器を使っている

んですよという声をよく耳にします。本稿をお読みくださっている方の中にも当社の計測器を現役で使っていたりしている方、また使っていました、懐かしいですという方が多くいらっしゃると思います。

2. 半導体試験装置ビジネスの拡大

当社は IC 産業が今後も大きく発展すると予測し、社内で IC テスタに挑戦しようという声が上がりました。しかし、開発費が足りません。そこで公的補助金制度に着目、重要技術開発補助金を獲得すべく通商産業省（当時）に日参し、1968、69年のテーマとして補助金の承認を得ることができました。「世界一」という言葉に、開発陣は強いこだわりを見せ、若い情熱をたぎらせました。幾多の試練の後1972年に国産初、最高試験速度10MHz の LSI テスト・システム「T320/20」およびメモリ・テスト・システム「T320/30」を発売しました。当時 IC テスタといえば米国製の DC テスタが市場を席巻しており、それを国産機に置き換えることが可能になったと高い評価を受けました。電卓用 LSI の国産化が可能になり、カラーテレビの駆動回路に IC が採用され、IC テスタが求められていた時期でした。



テクニカルフェア LSI テストシステム「T320/20」のブース

しかしその後の1973年の第1次石油ショックにより大手ユーザーである通信機器、家電メーカーの設備投資が大幅に抑制され厳しい状況が続きましたが、1976年になって半導体市場に大型コンピュータ用の16K ビットのメモリが登場し、その試験のため半導体試験装置が急速に売れるようになり、国内市場での地位を築きました。

1976年、電電公社（当時）からその電子交換機用超 LSI

「DIPS」用に100MHz、384ピンのテスト共同開発の申し入れを受けます。従来の10倍もの100MHzという高速、T320/20の生産が軌道に乗りかかり他の製品開発もあり開発人員がさけない、そして当時の売り上げに対し30%もの開発予算を捻出しなければならない、経営状態も石油ショックの不況を乗り越えたばかりと厳しい状況でしたが、当時の社長の英断でこの開発に着手しました。目標があまりにも高く何から着手すべきかわからない状態からのスタートでしたが今日のテストの基礎となるアイデアを次々と出し課題を解決、1979年8月に納入し8か月かけ、ついに全ピンが動作するシステムを立上げました。この商品は「T3380」と名付けられ、世界に類のない画期的な商品として日刊工業新聞社「十大新製品賞」「大河内記念技術賞」を相次いで受賞しました。T3380が発表された翌年、同一アーキテクチャによる、高速大容量のメモリ市場向け40MHzメモリ・テスト・システム、翌年に40MHz、256ピンのロジック市場向けLSIテスト・システムを発表。T3380の技術を洗練させることで低価格化、コンパクト化に成功したこれらのシステムが大ヒットとなり1985年にはプライムデータ社の調査で世界トップシェア23.3%を獲得しました。

1990年代の初期から中期、パソコンなどの情報機器はハードウェア、ソフトウェアの性能向上が進み、搭載されるメモリには大容量化、高速化、多ビット化が強く求められ、新しい転送方式のシンクロナス DRAM (SDRAM)、その試験をするテストへの期待が高まってきます。開発では前世代のシステムの試験速度4倍、同時測定個数2倍、またサイズを40%にするという高い目標を掲げ、スケジュール変更を余儀なくされる幾多の困難にも直面しましたが、試験速度250MHzでかつ高精度のオンリーワン商品 T5581は1996年6月ついに初号機出荷に至りました。半導体メーカーが一斉にSDRAMへシフトしていった節目の年であり、時代の流れにマッチした製品で、SDRAM テスタにおけるシェアはほぼ100%を獲得、コンパチタの牙城であった米国メモリメーカーにもこの製品で参入できるようになりました。世界の標準機としてSDRAM業界を支えたT5581シリーズは結果的に5年間で1000台以上を販売する大ヒット商品になりました。

3. グローバルビジネスの拡大

半導体試験装置は内需を主体に好調に推移し、売上高は大幅に伸びました。しかし、より一層事業を拡大し、成長するためには、世界最大の半導体生産国である米国に進出し、事業を国際化することが求められました。1982年米国現地法人、現 Advantest America Inc. を設立、40MHz、256ピンのロジック市場向けLSIテスト・システム「T3340」を発売しました。日本ではメモリの比重が高かったのですが、米国ではロジックLSIの比率が高く、このシステム発

売によって米国市場への足掛かりをつかむことに成功しました。それまで当社では海外展開の成功例はありませんでしたが、簡単に引き下がるわけにはいかない、体力の続く限り限界に挑戦しようと決め、そこで「ビッグ・ネーム」を狙うという戦略を立てました。AT&T、IBM、DECなど当時の半導体世界トップレベルの有力企業を訪問し、半導体試験装置を売り込みました。極東の名もない企業のセールスマンが訪問したのだから門前払いが当然と思っていたら、そうでもなく、米国という国では実績や評判よりも、製品自体の新規性と性能に着目するというフェアな土俵がありました。とはいえ日本流の製品仕様書は全く通用しません。お客様の下に足しげく通って英文マニュアルを作ることから始めていきました。当時は「あなた達のシステム・ソフトウェアは漢字でできているんじゃないか」とジョークを言われたほどです。が、システム性能の優秀さが認められ、AT&T ベル研究所でついに採用を決断していただきました。これをきっかけに次々とユーザーが増え7か月で20億円を売り上げるまでにビジネスを拡大しました。



米国顧客に設置された T3340

1989年、当社の海外関係会社は7社、海外従業員数も270名となり全グループ従業員の9%を占めるまでになりました。これを背景に1989年8月、第1回グローバル・セールスミーティングを練馬本社で開催し、その後も今日まで毎年、各営業部門、海外拠点、各本部の代表が集まり営業拡販戦略、来期の戦略等を議論しています。1993年のミーティングにおいては経営トップより「アジアへ思い切ったパワーシフトを」と題してアジアシフトを明確に打ち出しました。当時、当社にはシンガポール、マレーシア、台湾に販売拠点があり、韓国にサポート拠点がありました。これらを充実させるとともに、マレーシアでハンドラ工場を立上げ、韓国、中国の拠点を整備していきました。アジアへの積極

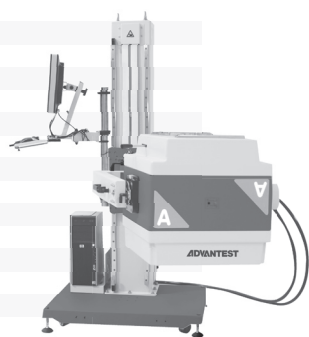
的なビジネス展開を裏付けるように、当社売り上げにおける海外比率は上昇し、その上昇分のほとんどをアジア地域が占めるようになりました。

現在当社の売上の約9割が海外向けビジネスとなっております。

4. 「真のグローバルカンパニーへの 変革」と「新たな成長への挑戦」>>>

T5581の大ヒットとその後継続してリリースしたテストにより、メモリ・テスト・システムでは市場で確固たる地位を築きましたが、2000年代後半になるとPCのメモリ搭載容量の成長率が鈍化し、より市場の大きいノンメモリ・テストビジネスを拡大する必要がでてきました。SoCテストの標準化を考える「セミコンダクタ・テスト・コンソーシアム」を米国に設立し、標準規格「OPENSTAR」に沿ったT2000を発売、CPU向け等の用途でヒット商品になりました。が、「Ichiban（一番）」を目指すには更なる取り組みが必要でした。

2011年7月、当社は同業のVerigy Ltd.を買収しました。メモリ分野および量産向け機種開発に強みを持つアドバンテストと、ノンメモリ分野および研究開発向け技術に強みを持つVerigyとの統合により、デバイス、地域、顧客における両社得意分野の相互補完により、半導体試験装置分野でマーケットシェアNo.1の会社になりました。統合と共にガバナンス体制、企業文化のグローバル化の必要性が一層高まりました。



V93000

1国1社の完全統合が完了した2012年より全社運動「ACT2014」を推進し、2014年度に「売上高2,500億円」、「営業利益率20%以上」、「テスト、ハンドラの合計シェア50%以上」を達成することを目標としています。これらの数値目標の背後には、テスト、ハンドラなど装置本体に関連するコア事業で圧倒的シェアを取り、利益を稼ぎながら、景気の動向に比較的左右されない本体周辺ビジネスを拡大させ、事業の長期安定化を図るとともに、新しい事業領域ヘリソー

ACT2014
Advantest Culture Transformation



全社運動 ACT2014のポスター

スをシフトすることによって、更なる成長を目指すという定性目標があります。

「ACT」は「行動する」と「Advantest Culture Transformation」の頭文字を意味します。Transformationには変化、変革、再定義等の意味があります。グローバルに環境が激変している中、真のグローバルカンパニーとして進化していくために活動しています。その一つが「Globish Initiative」です。グローバルビジネスでは主に「英語」が使われています。20億人が英語でコミュニケーションしていますが、そのうちネイティブスピーカーは4億人程度で残りは英語以外を母国語とし、Global English = Globishでコミュニケーションしています。アドバンテストにおいても80%以上の社員が英語を母国語としない人です。ローカル言語でのコミュニケーションは微妙なニュアンス、その国の文化を背景としたより深い表現を理解するために非常に大事です。しかしながらそのローカル言語を理解しない人が一人でもいるときはGlobishでコミュニケーションするというルールを作り、グローバルのコミュニケーションを強化しています。また「Advantest Culture Transformation」の一環として、Challengeを強力に推進するために新規ビジネスサポートプロセス「ADVenture」を開始し、全世界の従業員から新規ビジネス（新商品）のアイデアを募集しています。現在80以上のアイデアが提案され、うち80%以上は海外からの提案です。その中で有望なアイデア数件につき、具体的なビジネス検討を行っています。

アドバンテストは、半導体試験装置分野のリーディング・カンパニーとして、より一層技術力とサービスの充実を図り、顧客満足度の更なる向上を通じて企業価値の増大を目指してまいります。また、規模の拡大による豊富な経営資源を活かして、半導体試験装置分野にとどまらず、医療や環境、エネルギーなどの新規事業領域の開拓も推進し、業績拡大に取り組み、一回り骨太で、バランスの取れた、強くしなやかな企業になることを目指してまいります。

〈株式会社アドバンテスト 社長室 経営企画部 部長
田中 成郎〉