

**Anritsu**  
envision : ensure

**アンリツ統合レポート 2018**  
Anritsu Integrated Report



## 目次

### 企業価値創造

- 2 Anritsu Way
- 4 Anritsu Value History
- 6 価値創造ストーリー
- 8 サステナビリティ マネジメント

### ビジネスレビュー

- 10 ビジネスサマリー
- 11 グループCEOメッセージ
- 17 CFOメッセージ
- 20 計測事業グループ  
プレジデントメッセージ
- 26 PQA事業グループ  
プレジデントメッセージ

### ESGトピックス

- 30 コーポレートガバナンス
- 38 ESGハイライト

### ファクトシート

- 40 11年間の要約財務・  
非財務情報
- 42 財務概況
- 44 グロッサリー
- 45 投資家向け情報

#### 業績予想の適切な利用に関する説明、 その他特記事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の情報に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

### 当報告書について

アンリツは2015年に創業120周年を迎え、次の時代へ歩み始めました。創業以来123年にわたり、有線・無線の通信機器や測定器で情報通信分野の発展に貢献してきたアンリツの強さの源泉は、脈々と社内に流れる2つのDNA「**誠と和と意欲**」、「**オリジナル&ハイレベル**」です。その重要性はコミュニケーションの発展が進む今日において一層高まっています。

本レポートはこの2つのDNAとそれに基づく中長期的成長戦略をステークホルダーの皆さまにご理解いただくため、経営戦略や業績等の財務要因と、ガバナンス改革、環境や社会との関係性等の非財務要因を一体的に伝える統合レポートとして発行いたしました。

これからも本業を通じた安全・安心で豊かなグローバル社会の実現に向け、強い意思をもって経営にまい進してまいります。

1. 組織の短・中・長期の価値創造能力に実質的な影響を与える事象に関する情報については、ビジネスレビュー(P10～)およびWebサイト(<https://www.anritsu.com/ir>)に掲載しています。
2. レポート作成にあたっては、IIRC(国際統合報告評議会)等の国際的なフレームワークおよびGRIのスタンダードを参考としています。

### 国連グローバル・コンパクトへの賛同

2006年3月、アンリツは「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」の掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則に賛同し、参加を表明しました。この原則をグループ全体のサステナビリティ活動と結びつけて推進しています。



### インデックスへの組み入れ状況

モーニングスター社会的責任投資株価指数



(2018年6月30日現在)

SNAMサステナビリティ・インデックス



### コミュニケーション・ツール



#### 統合レポート

業績ハイライト、トップメッセージ、事業概要、戦略や将来の方向性、過去の業績推移、財務・非財務情報などをまとめ、毎年発行しています。

#### サステナビリティレポート

2005年から、環境・経済・社会面の取り組みをCSR報告書として、2018年からサステナビリティレポートとして発行しています。



#### 有価証券報告書/ 四半期報告書

事業年度における、四半期毎の業績および年間の実績を報告しています。

#### 事業報告書

事業年度における中間期および通期の事業活動の概況、トピックスなどを簡単にまとめて報告しています。



#### 決算関連資料

決算短信と決算説明会資料、説明会での質疑応答の概要を掲載しています。

#### 株主総会資料

招集通知、決議通知など、株主総会に関連した資料を掲載しています。

コミュニケーション・ツールは、アンリツWebサイトの「ホーム」>「アンリツについて」>「投資家のみなさまへ」>「IR資料室」に掲載しています。どうぞご覧ください。

URL: <https://www.anritsu.com/ir>



# 安全・安心で豊かな グローバル社会の発展に向けた 価値創造を目指して

当レポートP2～9において、アンリツの価値観とそれを育んだ歴史を振り返ることで「企業価値の源泉と有形無形の資本」の関係性を明らかにするとともに、経営資源を活用して価値を創造する経営プロセスを紹介します。

## 「経営理念から価値創造プロセス」の体系

Anritsu Way

長寿企業アンリツが培った経営理念とそれをコアとする、企業像、企業姿勢ならびに企業価値向上指針を説明します。

P2～3

企業理念

アンリツが目指すサステナビリティ経営

**経営理念**  
誠と和と意欲をもって、「オリジナル&ハイレベル」な商品とサービスを提供し、安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献する

**経営ビジョン**  
衆知を集めたイノベーションで社会のサステナビリティに貢献し「利益ある持続的成長」を実現する

**経営方針**

1. 衆知を集めた全員経営でハツラツとした組織へ
2. イノベーションで成長ドライバーの獲得
3. グローバル市場でマーケットリーダーになる
4. 良き企業市民として人と地球にやさしい社会づくりに貢献



Anritsu Value History

「誠と和と意欲」を経営信条として育まれた「先進性と適応力」、そしてその根底にある「信頼性」が生まれた背景を「変革と挑戦の歴史」から紐解きます。

P4～5

123年の歩みが宿し紡いだ Anritsu Value History

光のアンリツ

モバイル&インターネットのアンリツ

5G/IoTのアンリツ

価値創造ストーリー

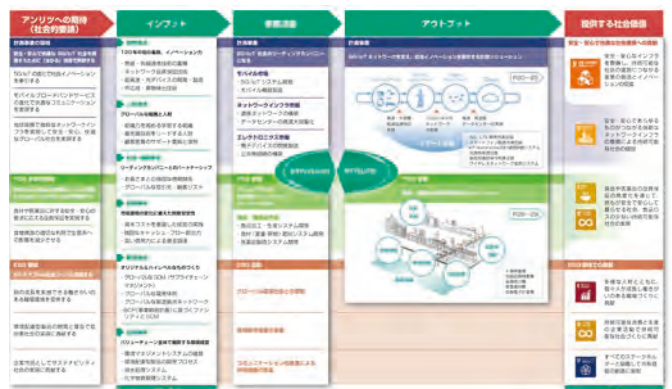
“オリジナル&ハイレベル”の企業価値の源泉を強みとする価値創造プロセスをとおり、社会的要請に応える共有価値を提供するストーリーです。

P6～7

サステナビリティ  
マネジメント

P8～9

価値創造ストーリー



# Anritsu Way

## 「誠と和と意欲」 “Original & High Level”

### 安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献する

アンリツが創業以来大切に育んできた当社らしさは、「誠と和と意欲」、「オリジナル&ハイレベル」という2つの言葉に凝縮されています。

「誠と和と意欲」とは、当社が事業を営む上での姿勢・想い・覚悟といった心の在り様と価値観を示す経営哲学であり、それぞれ

「誠」：お客さまやすべてのステークホルダーからの期待に応える信頼性

「和」：社内外の衆知を集めて事業環境や社会の要請の変化に機敏に対応する適応力

「意欲」：5G、IoTなど最先端の技術を磨き新たな価値を提供する先進性

を意味し、企業価値として歴史的に蓄積してきたものです。

“オリジナル&ハイレベル”は、(1) 商品・サービスが提供する社会価値・顧客価値がすぐれたものであること、(2) そのような成果物を生む企業文化、経営システムや仕事の進め方など、を意味します。すなわち、“オリジナル&ハイレベル”とは、アンリツの企業活動の上流から下流までを貫く企業としての在り様とも言えます。アンリツは、社会と顧客のニーズを汲み取った元祖草分け的な数々の商品を生み出し、社会の発展に貢献してきました。アンリツは、その変革力を活かしてグローバル社会が要請するサステナビリティ課題の解決に挑戦してまいります。

#### 企業理念

#### 経営理念

誠と和と意欲をもって、“オリジナル&ハイレベル”な商品とサービスを提供し、安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献する

#### 経営ビジョン

衆知を集めたイノベーションで社会のサステナビリティに貢献し“利益ある持続的成長”を実現する

#### 経営方針

1. 衆知を集めた全員経営でハツラツとした組織へ
2. イノベーションで成長ドライバーの獲得
3. グローバル市場でマーケットリーダーになる
4. 良き企業市民として人と地球にやさしい社会づくりに貢献

## ブランドステートメント envision:ensure

「お客さまと夢を共有しビジョンを創りあげるとともに、イノベーションによりお客さまの期待を超える確かなかたちあるものへと創りあげる」これが、envision:ensureに込めたメッセージです。それはまさに、世界初の実用無線電話機、日本初のラジオ放送受信機、テレビジョン放送機などの商品をお客さまの期待に応えながら社会に提供し、技術革新に貢献した当社の歩みそのものです。

そのパイオニア精神は、先人たちが信条として掲げた「我思うゆえに我実現する」の想いから脈々と受け継がれています。アンリツは、未来に向けても変革に挑戦するそのパイオニア精神を継承します。そしてステークホルダーの皆さまとともに、SDGs（詳細下記）をはじめとする社会のサステナビリティ課題を解決することにより、「安全・安心で豊かなグローバル社会」の実現に貢献してまいります。

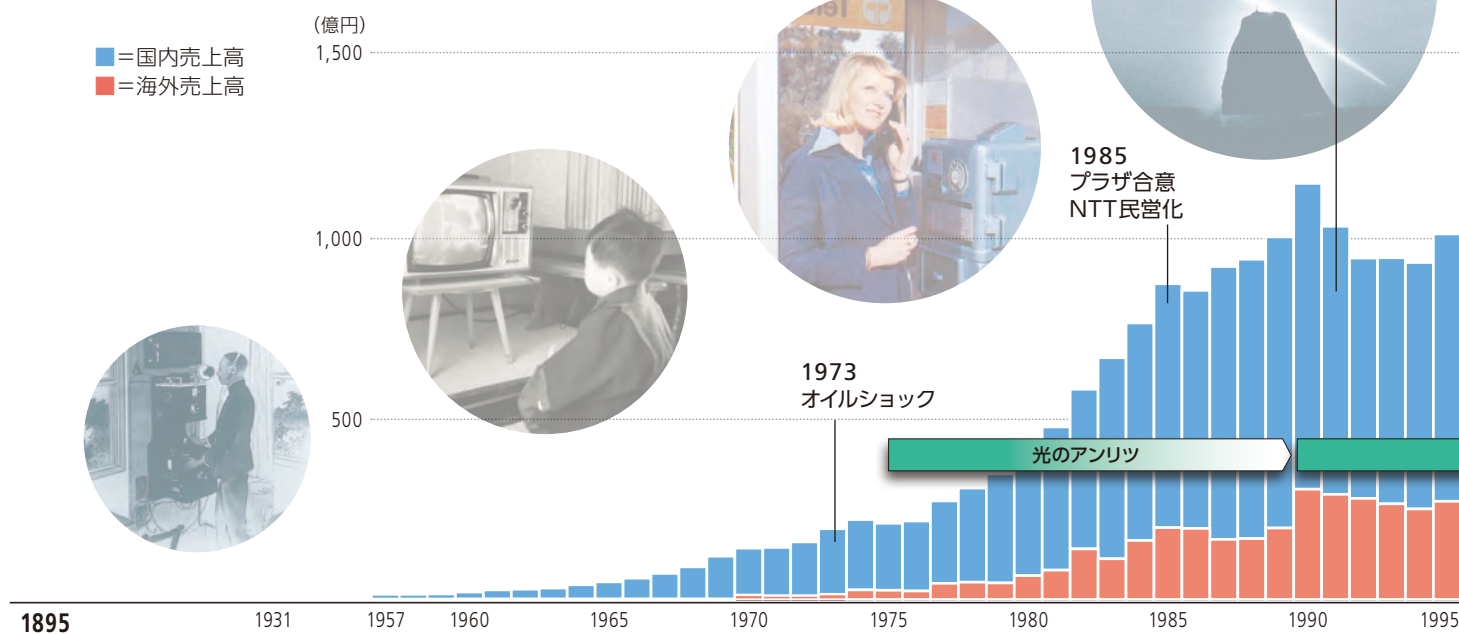
### アンリツが目指すサステナビリティ経営



2015年9月の国連サミットにおいて、SDGs（持続可能な開発目標）が全会一致で採択されました。アンリツグループは事業を通じてSDGsの達成に貢献していきます。

# Anritsu Value History

アンリツが「誠と和と意欲」をもって、「オリジナル&ハイレベル」な価値を社会に提供し続けて123年。アンリツグループの企業価値の源泉である創業以来の通信・計測・検査といった技術の蓄積、またその結果生み出されたお客さまからの厚い信頼。これら価値創造の歩みをご紹介します。



## 創業

## 安立電気株式会社設立

## アンリツ株式会社に社名変更

石杉社  
安中電機



安立電気株式会社  
Anritsu Electric Co., Ltd.

アンリツ  
Anritsu

Anritsu

## 黎明期 (1895-1930)

## 有線・無線の統合期 (1931-1949)

## 新生安立電気による再興期 (1950-1962)

## 多角化による事業拡大期 (1963-1974)

## 光のアンリツ (1975-1989)

### 誠と和と意欲の変革の歴史

日本の情報通信技術の黎明期を担う

関東大震災後の不景気、世界大恐慌、競争激化で経営危機に陥る

共立電気(石杉社)と安中電機製作所の合併で安立電気設立

日中戦争勃発より戦争の時代へ(軍需景気)

終戦とともに民需への転換で企業再建をはかる

企業再建法に基づく第2会社方式で再スタート

日本復興に向けた通信インフラの整備拡充を支える

東京本社オフィスの建設・厚木事業所(現在の本社地)の開設

6事業部体制で事業多角化を推進

日本の高度成長を支える通信インフラ拡大を支える

公衆電話機の輸出事業スタート

AT&Tにマイクロ波回線用測定装置の大量納入でアメリカに事業基盤を構築

光通信網の拡充投資で国内外の光計測事業が拡大

NTT民営化による通信市場の開放で計測市場拡大

公衆電話機の海外事業拡大

### Original & High Level への挑戦

日本の有線通信の先駆者となる(自動電話機の製造)

世界初の無線電話機の実用化を担う(TYK式無線電話機)

日本初のテレビジョン放送機の開発、製造

磁気録音機(交流バイアス方式)開発

公衆電話機・磁石式交換機の量産

計測事業の先駆けとなるマイクロ波回線用測定器開発

船舶用の無線装置開発

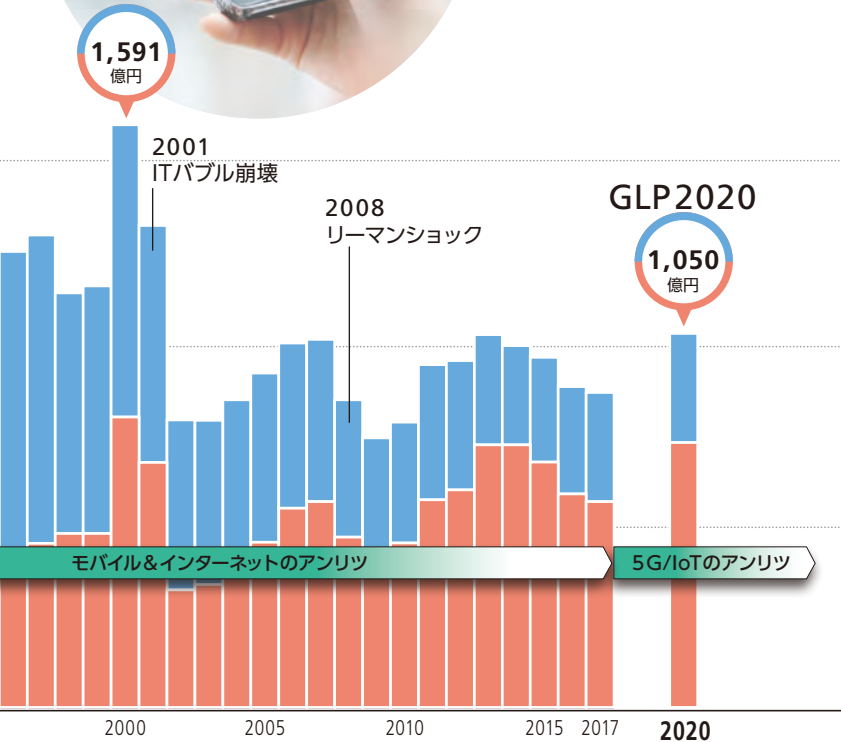
デジタル伝送向けの測定器開発

PQA事業の先駆けとなる重量選別機開発

コンピュータとその周辺機器開発

光通信向け測定器(世界初の光パルス試験器OTDR)開発

カード式公衆電話機



マルチナショナル企業としての  
基盤づくり (1990-2000)

21世紀 グローバルブランド  
への道 (2001-)

**創業100周年:** 21世紀経営ビジョン「グローバルの顧客に、グローバルの技術で、グローバルの企業に」  
ウィルトロン社買収による海外における開発・製造・販売拠点の統合と拡大  
平成大不況で赤字転落  
事業の選択と集中：ノンコア事業の撤退、譲渡を進める

北米ITバブルで史上最高益と大幅赤字転落  
経営構造改革(本社機構を厚木市に集中)  
モバイル計測分野のグローバル・リーディングカンパニーへ成長  
ネットテスト社買収でOSS市場参入

デジタル移動無線用測定器をシリーズ化  
高速大容量光デジタル通信市場向けのSONET/SDH/PDH/ATM アナライザ開発  
超高速半導体デバイス(MMIC) 開発  
光増幅器用励起光源(光デバイス) 開発、外販

世界初のW-CDMA コンフォーマンステストシステム開発  
世界最高効率のミリ波帯平面アンテナ開発  
世界初の3GPP規格準拠の5Gチップセット・端末検証用テスト開発

適応力

先進性

信頼性

**知的資本**  
120年の知の集積、イノベーション力

**人的資本**  
グローバルな組織と人材

**社会・関係資本**  
リーディングカンパニーとのパートナーシップ

**財務資本**  
市場環境の変化に備えた財務安定性

**製造資本**  
オリジナル&ハイレベルなものづくり

**自然資本**  
バリューチェーン全体で展開する環境経営

# 価値創造ストーリー

アンリツの企業価値の源泉は、アンリツらしさの「信頼性、適応力、先進性」の根源でもある有形、無形の各資本です。アンリツは、持てる資本を最大限に活用して、社会的課題の解決に応える企業活動を実践してまいります。



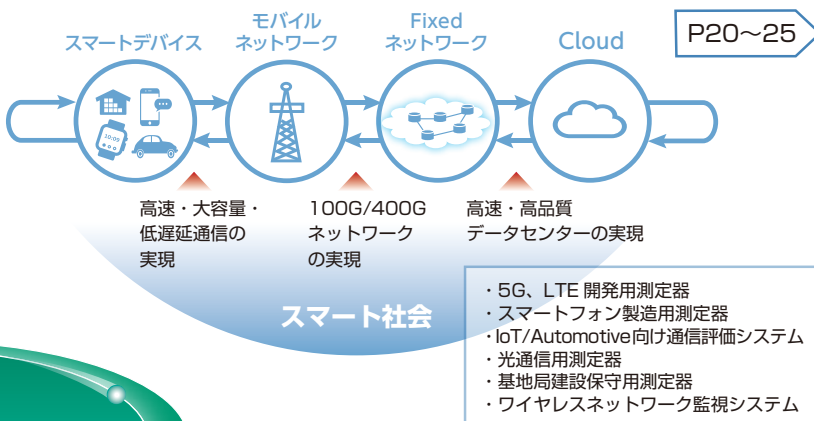


“envision : ensure” は、社会イノベーションへの終わりなき挑戦を表すとともに、価値創造の無限サイクルに取り組む姿勢を表しています。

## アウトプット

### 計測事業

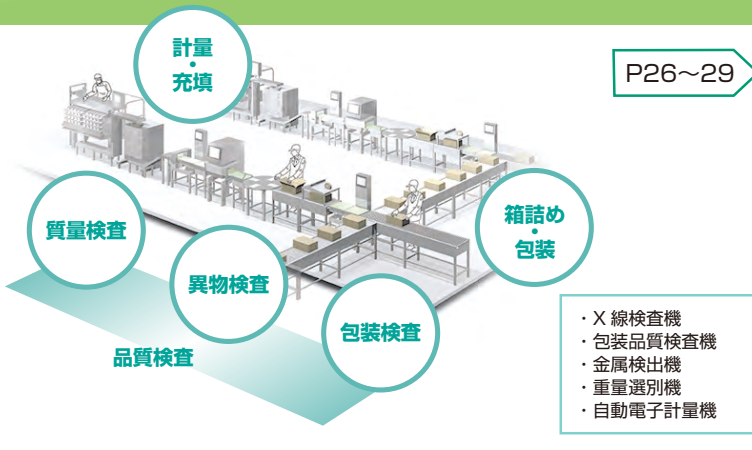
5G/IoT ネットワークを支え、社会イノベーションを牽引する計測ソリューション



ensure

### PQA 事業

食品、医薬品の品質を保証するソリューション



## 提供する社会価値

### 安全・安心で快適な社会構築への貢献



安全・安心なインフラを整備し、持続可能な社会の建設につながる産業の創造とイノベーションの促進



安全・安心であらゆるものがつながる強靱なネットワークインフラの整備による持続可能な社会の建設



食品や医薬品の品質保証の高度化を通じて、誰もが安全で安心して暮らせる社会、食品ロスのない持続可能な社会の実現



### ESG 領域での貢献



多様な人材とともに、個々人が成長し働きがいのある職場づくりに貢献



持続可能な消費と生産の企業活動で持続可能な社会づくりに貢献



すべてのステークホルダーと協働して共有価値の創造に貢献

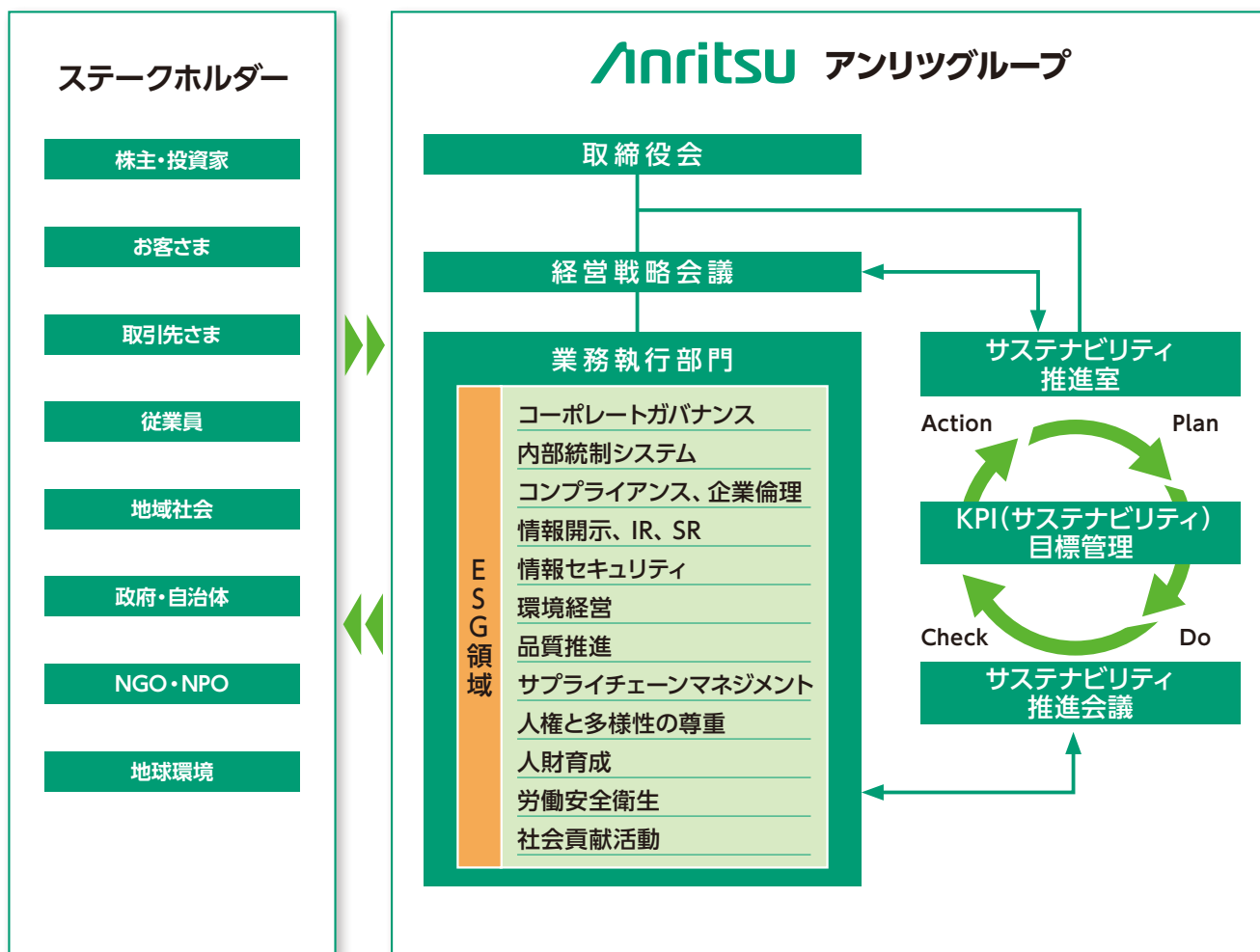
# サステナビリティ マネジメント

アンリツは、これまで、経営理念、経営ビジョンおよび経営方針に基づき、CSR活動を積極的に展開してまいりました。CSR活動の羅針盤となったものが、到達すべき目標として掲げた「CSR達成像」です。このたび、そのCSR達成像を発展させて、さらに“持続可能な社会”への貢献をより明確にした「サステナビリティ方針」を新たに制定しました。

同時に立ち上げたサステナビリティ推進室は、事業部門、ESG各領域の主幹部部門のメンバーで構成された「サステナビリティ推進会議」とともに、アンリツグループのサステナビリティ活動を推進してまいります。

サステナビリティ推進活動は、取締役会および経営戦略会議の企業価値向上方針に基づいた、新中期経営計画GLP2020目標(P9に掲載)に対するPDCA活動として展開します。また、事業を通じて解決する社会課題と合わせて設定したESG重要課題は、客観性と網羅性を担保するために、ステークホルダーごとの社会的な要請項目をもとに、社内関係部門と協働してレビューした上で、重要項目として抽出し、優先順位付けを行いました。

## サステナビリティ推進体制



経営理念  
経営ビジョン  
経営方針

サステナビリティ方針

私たちは「誠と和と意欲」をもってグローバル社会のサステナビリティに貢献することを通じて、企業価値の向上を目指します

- 1 長期ビジョンのもと事業活動を通じて、安全・安心で快適な社会構築に貢献します
- 2 誠実な企業活動を通じて、グローバル経済社会との調和を実践します
- 3 人と自然が共存する環境経営を推進して地球環境保護に貢献します
- 4 すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを推進して、強固なパートナーシップを構築します

GLP2020

主な財務目標

◆ 売上高	◆ 営業利益	◆ ROE	◆ ACE
1,050 億円	145 億円	12%	50 億円

1 事業を通じて解決する社会課題

安全・安心なインフラを整備し、持続可能な社会の建設につながる産業の構造とイノベーションの促進に貢献する

◆ 計測事業

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

11 住み続けられるまちづくりを

◆ PQA 事業

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

2 気候変動に具体的な対策を

12 つくる責任 つかう責任

ESG 重要課題

2 グローバル経済社会との調和

多様な人材とともに、個人々が成長し働きがいのある職場づくりに貢献する

- ・ 人権と多様性の尊重
- ・ 人財育成
- ・ 労働安全衛生
- ・ 人権に配慮した SCM

8 働きがいも経済成長も

3 すべての人に健康と福祉を

5 ジェンダー平等を實現しよう

3 地球環境保護の推進

持続可能な消費と生産の企業活動で持続可能な社会づくりに貢献する

- ・ CO<sub>2</sub>排出量(エネルギー使用量)・水使用量の削減
- ・ 高品質で環境に配慮した製品の開発・製造
- ・ 環境負荷を低減する SCM

12 つくる責任 つかう責任

13 気候変動に具体的な対策を

4 コミュニケーションの推進による共有価値の創造

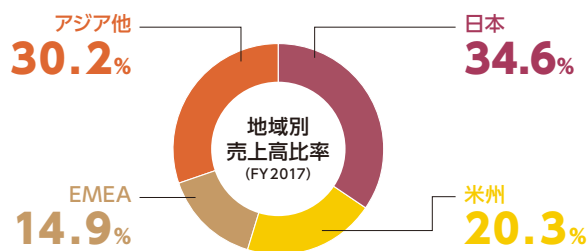
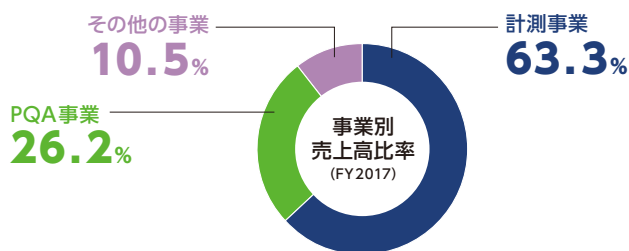
すべてのステークホルダーと協働して共有価値の創造に貢献する

- ・ ステークホルダーへの情報提供とコミュニケーション
- ・ コンプライアンスの定着
- ・ リスクマネジメントの推進

17 パートナーシップで目標を達成しよう

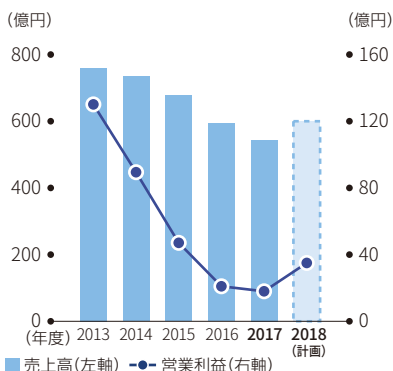
16 平和と公正をすべての人に

# ビジネスサマリー



売上高/営業利益	対象分野	主な顧客
----------	------	------

## 計測事業



### モバイル市場

- 5G、LTE等、モバイル通信規格の研究開発
- 通信用チップセット (スマートフォン等に組み込まれる通信用半導体) の研究開発
- スマートフォンやタブレット等、モバイル端末の研究開発・製造
- IoT/Automotive 向け通信評価

- スマートフォン/タブレット端末メーカー
- EMS (電子機器生産受託企業)
- チップセットメーカー
- IT系サービスプロバイダ
- 通信事業者
- 自動車および車載関連メーカー

### ネットワーク・インフラ市場

- 光・デジタル通信の研究開発・製造
- 通信装置の研究開発・製造
- 光ファイバー通信網の建設・保守
- 無線基地局の建設・保守
- ネットワーク品質保証 (障害モニタリング)

- 通信事業者
- 通信建設業者
- 通信装置メーカー

### エレクトロニクス市場

- 幅広い用途に使用される汎用計測
- 通信関連電子部品の研究開発・製造
- 無線通信装置の研究開発・製造
- 無線基地局の研究開発・製造
- 情報家電・車載関連等の研究開発・製造

- 電子デバイス/コンポーネントメーカー
- 通信装置メーカー
- 携帯端末メーカー
- 電子機器メーカー
- 自動車および車載関連メーカー

## PQA事業

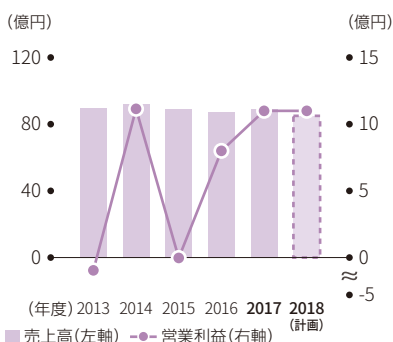


### 食品・医薬品の品質保証

- 混入異物や包装形状等の検査
- 金属異物の検出
- 計量、充填重量選別
- 質量検査

- 食品メーカー (農産物、畜肉、加工食品)
- 医薬品/化粧品メーカー (錠剤、カプセル、液剤、貼付薬)

## その他の事業



### 情報通信事業

- 河川・水道等の公共インフラに関わる監視・制御システム
- 金融システム、映像配信等の高品質ネットワーク向け帯域制御装置

- 官公庁・自治体
- 金融機関
- 映像配信事業者

### デバイス事業

- 光通信網、通信装置向けの光・超高速デバイス

- 電気機器メーカー
- 通信装置メーカー

※「その他」には、セグメント情報における「その他」と「調整額」を合わせて表示しております。

## グループCEOメッセージ



**“envision : ensure” で、  
社会のサステナビリティに  
貢献します**

**橋本 裕一**

代表取締役  
会長  
グループCEO

アンリツグループは、無線通信実験が世界で最初に成功した1895年に誕生し、2018年で創業123年を迎えます。その長い歴史は、情報通信分野におけるパイオニアとしての挑戦の歴史でした。通信インフラにおけるさまざまなイノベーションは、社会を劇的に変革するとともに、人類に「つながる」ことの豊かさを提供し、グローバル社会の進歩を生み出してきました。「我思うゆえに我実現する」を経営哲学とするアンリツは、情報通信分野の見える化のために研ぎ澄ませてきた「はかる」技術を、食品・医薬品分野にも水平展開してきました。ブランドステートメント“envision : ensure”は、「我思うゆえに我実現する」として夢に挑戦し続け、弛まない変革を実現してきた、アンリツの歴史を具現化したものでもあります。新中期経営計画GLP2020のスタートにあたり、グローバル社会に必要とされる存在として真価を発揮するために、“envision : ensure”の想いも新たに、社会のサステナビリティ課題に挑戦していきます。

### I. GLP2017の振り返り

**劇的な市場変動に耐久力を発揮し、  
5G/IoT社会に備える**

#### **計測事業：経営構造改革で端境期を越える**

中期経営計画GLP2017(2015年度～2017年度)は、主力の計測事業が売上高目標に対して、大幅な未達となる一方、PQA事業は目標を上回る結果となりました。スマートフォン製造市場の下降トレンドが急速に進むとともに、LTEならびにLTE-Advancedへの開発投資は想定を下回る状況が続きました。加えて、基地局建設投資も急激な抑制傾向となりました。主力市場の急激

な下降傾向に対抗するために、計測事業は経営構造改革に徹底して取り組みました。

経営構造改革は、製品の粗利率改善のためのトータルコストダウン施策と経費抑制策に加えて、①事業、②組織、③雇用の面からも各施策に取り組みました。①事業面では、収益の柱であるモバイル計測事業のキャッシュ・カウ化と、開発投資の優先順位づけの徹底です。とりわけ、規格策定が前倒しされている5G市場への準備に注力しました。②組織面では、従来のSBU(戦略的事業単位)マネジメントから事業部組織への再編成により、収益管理を徹底しました。③雇用面では、事業規模に見合う人員削減と組織スリム化、ソフトウェア開発機能のアジアシフトなどを行いました。この結果、計測

中長期事業戦略の基本方針

成長ドライバーを確実にキャッチして、「利益ある持続的成長」を実現する

	ビジョン/ 成長ドライバー	中長期ガイドライン	
		売上成長率	営業利益率
計測事業	5G/IoT 社会を支えるリーディングカンパニーになる ① 5G, LTE-Advanced ② IoT/Automotive, Connectivity ③ IP Data traffic/Cloud Services	≥7%	≥20%
PQA事業	ワールドクラスの品質保証ソリューションパートナーになる 異物検出から品質保証市場に拡大	≥7%	≥12%
連結	—	—	≥18%
ROE	—	≥15%	

GLP2020：売上高・営業利益計画

		GLP2020		
指標	FY2017	FY2018	FY2020	
売上高	860億円	920億円	1,050億円	
営業利益	49億円	66億円	145億円	
営業利益率	6%	7%	14%	
当期利益	29億円	50億円	110億円	
ROE	3.7%	7%	12%	
計測事業	売上高	544億円	600億円	700億円
	営業利益	18億円	35億円	100億円
	営業利益率	3%	6%	14%
PQA事業	売上高	225億円	235億円	260億円
	営業利益	20億円	20億円	30億円
	営業利益率	9%	9%	12%

(参考) GLP2020想定為替レート：1米ドル=105円、1ユーロ=125円

事業は、売上高の長期減少傾向にもかかわらず、利益体質を改善する成果を獲得しました。また、5Gの初期開発ニーズをサポートするソリューションの市場投入にも成功することができました。

PQA事業：3年間売上高成長率12%を実現する

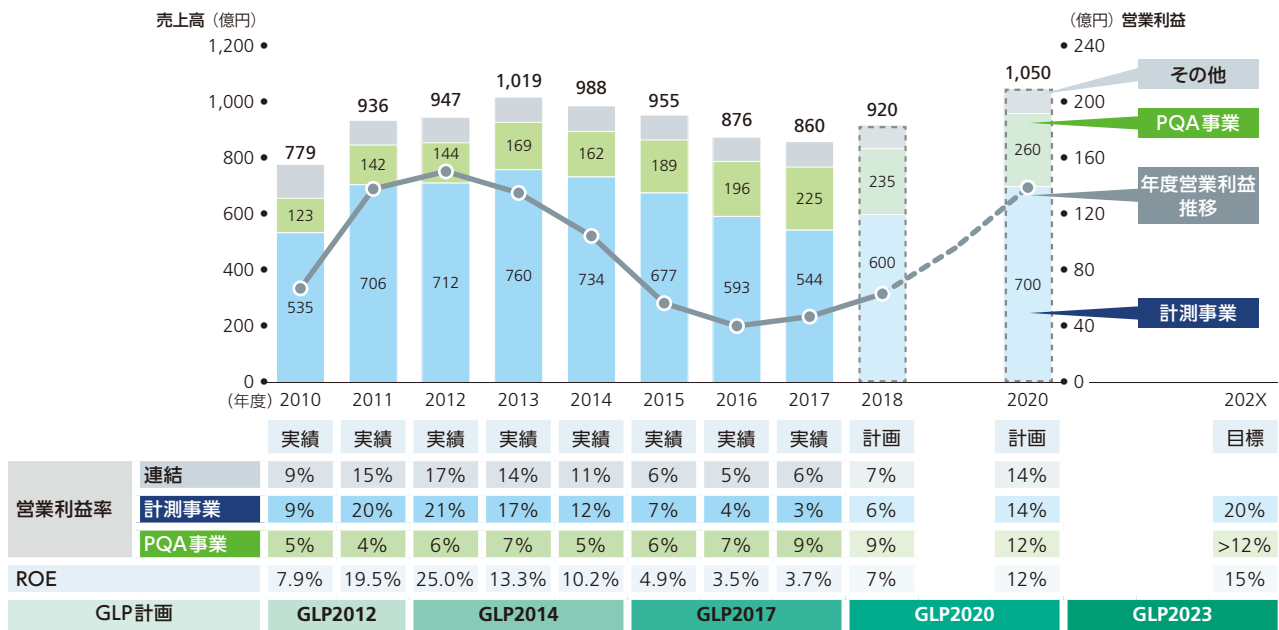
PQA事業は、拡大する品質保証ニーズをタイムリーにとらえて、3年間の売上高成長率12%を実現しました。成長ドライバーは、供給サイド、需要サイド双方でのニーズの変化です。供給サイドは、異物検査や重量選別のニーズに加えて、包装された商品の厳格な品質管理に対応するソリューションの高機能化です。また、生産効率化や人手不足対策を目的とする生産ラインの自動化、新設のための設備投資が背景にあります。需要サイドは、食の安全・安心への強い要求はもとより、個装された調理済み食品(中食)の普及拡大があります。PQA事業は、このような市場要求に応えるソリューションの市場投入で差別化を図るとともに、世界大手食品メーカーとの信頼関係構築に努めました。

強靱な回復力のある経営を目指す

PQA事業の躍進は、アンリツグループの事業ポートフォリオを変えるとともに、計測事業のモバイル計測事業の不振を補いました。PQA事業がターゲットとする食品産業分野は、従来は高い成長性は望めないが堅調に伸びて行く市場という認識でした。しかし、GLP2017では、品質保証ニーズの拡大に応えるソリューションと海外市場の開拓で、高い成長性を実現することができました。その結果、市場動向、顧客動向、技術革新などが激しく変動するために業績も大きく変動する計測事業の課題を補うことができました。一方、計測事業は、ピーク時点の2012年頃と比較して約40%程度にまで落ち込んだモバイル計測市場に対処するため、経営構造改革に果敢に取り組みました。

GLP2017計画期間での大きな成果は、①PQA事業を高い成長性が期待できる事業へと変貌させたことと、②計測事業が劇的な市場変動に耐える回復力を発揮して、次代に向けた成長投資を確実に遂行したことです。

しかしながら、経営の基本方針である真の「利益ある持続的成長」路線は、未だ道半ばであり、新中期経営計画GLP2020に継続する最重要課題です。



## II. GLP2020基本方針

### 収益力を回復し、利益ある持続的成長のための経営基盤を確立する

#### GLP2020は中長期経営目標に向けた一里塚である

新中期経営計画GLP2020(2018年度～2020年度)の基本目標は、まずは、「2012年度前後の連結業績に相当する収益力を回復すること」と、GLP2017からの継続課題「利益ある持続的成長のための経営基盤を確立すること」です。これらの経営目標を確実に遂行するために、「2020VISION」ならびに「中長期事業戦略の基本方針」で掲げている、以下の3つの課題に全力で取り組みます。

- (1) 成長ドライバーの確実な獲得
- (2) 強靱な利益体質の構築
- (3) 次世代事業の柱づくり

経営計画などの立案にあたってガイダンスとなるものが、「中長期事業戦略の基本方針」です。この基本方針の中長期ガイドラインに照らしてGLP2020計画を

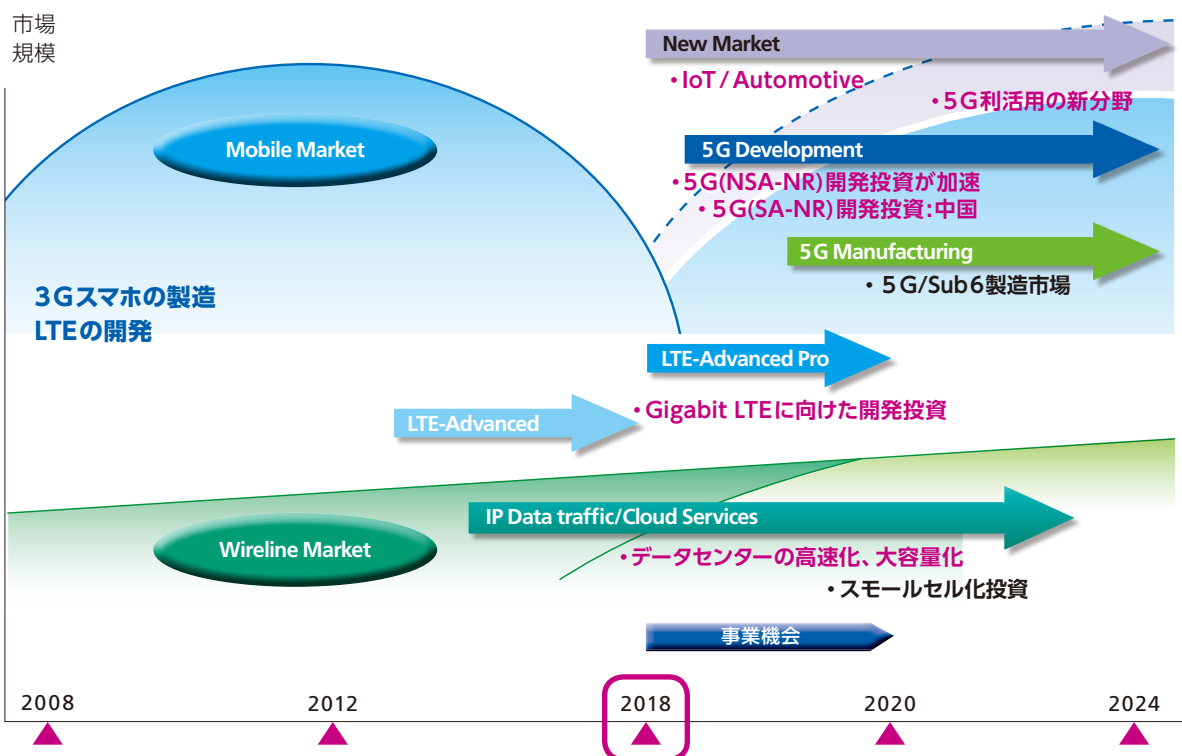
レビューすると、計測事業は「営業利益率 $\geq$ 20%」、PQA事業は「売上成長率 $\geq$ 7%」、全体としては「ROE $\geq$ 15%」の各目標に対して課題を残した水準です。このような計画立案になった背景には、外部環境の動向と社内体制の整備という課題があります。

#### GLP2020計画期間で次の飛躍に備える

計測事業の場合、成長ドライバーとして期待する5Gの商用化、量産化段階は2020年以降になるとみています。5Gの主な特徴は、①モバイルブロードバンドの高度化、②低遅延、③端末の多数接続です。このうち、GLP2020期間内は、①モバイルブロードバンドのさらなる高速化、大容量化への開発投資が中心になるとみられます。また②、③関連の規格がリリースされるタイミングは2020年頃となる予定です。については、5Gの特徴を最大限に活用したサービスやアプリケーションの普及拡大期は、2021年以降になる可能性があります。すなわち、5G活用領域の拡大による成長機会は、次の中期経営計画で具体的なビジネスプランを描くこととなります。

PQA事業が高い成長率を維持するためには、日本市

計測市場トレンドと事業機会



市場での競争優位を維持しつつ、海外市場、とりわけ欧米市場でのプレゼンスを拡大する必要があります。そのためには、海外での販売チャンネルとリソースの拡充、保守体制の整備拡充、ローカルエンジニアリング体制の拡充などが条件となります。GLP2020計画期間は、このような人的資源の拡充を軸とした経営資源への投資を行うステージと位置づけています。

以上のとおり、現時点の最大のミッションは、GLP2020経営目標を確実に遂行するとともに、2020年度までのプロセスの中で、中長期ガイドラインをターゲットとすることができる経営体質を獲得していくことです。GLP2020計画において、最終年度目標に追加して「202X年」の経営目標を設定している理由は、その中長期ガイドラインを目標とするタイミングを意味しています。そしてそのタイミングとは、次の中期経営計画GLP2023の計画期間(2021年度～2023年度)です。

5G/IoTの普及・進化による成長機会と、計測事業の多角化戦略

先述したとおり、GLP2020計画は、2021年以降の大きな飛躍を実現するための一里塚です。そのためには、計測事業の多角化が重要な経営課題です。

5G/IoT社会を牽引するドライバーは、モビリティ技術のさまざまな産業分野への適用拡大です。すでに、5Gの特徴である低遅延、多数接続を活かしたミッションクリティカルな用途、例えば、無人トラックの隊列走行、災害対策時の建設機械や危険作業現場のロボット操作、4K/8Kの高精細映像のリアルタイム伝送による監視制御などの商用実験が行われています。これらの用途分野は、アンリツがこれまで主戦場としてきた市場とは異なったものです。アンリツは、通信計測技術による通信ネットワーク市場という事業領域から、新たな産業領域で自社のコア技術を活かすことで、新たな事業の柱づくりに挑戦していきます。



### Ⅲ. サステナビリティ経営

#### 衆知を集めた経営で、「企業は社会の公器である」を実践する

##### サステナビリティ経営の真髄とは「企業は社会の公器である」

「アンリツらしさとは」の問いに対して、最初に頭をよぎるものは、長寿企業であるということです。しかしながら、123年の長い歴史の中で、経営危機を何度となく経験してきました。その危機を乗り越えてきたからこそ、今日があるのです。その危機突破力こそが、「企業は社会の公器である」の実践に他ならないと思います。

企業が社会の公器であるためには、企業活動において、①社会的使命を明確にして実践している、②事業を通じて社会共有価値を提供している、③「企業は人なり」を実践している、ことが肝要であると考えます。この3要素が揃った時、企業は社会で必要とされ続ける存在になると確信します。①と②を体現する考え方として、日本には近江商人の「三方よし（買い手よし、売り手よし、世間よし）」の伝統があります。

③の「企業は人なり」とは、まさに企業価値の源泉は多様な人財資本にあるということです。アンリツのような技術力をコア・コンピタンス（強み）とする企業にとって、人財の育成は経営の基本です。「企業は人なり」（働き手よし）を確かなものにするために、一人ひとりが働きがいを持って自らの成長を実感できるような職場づくりに、今まで以上に取り組んでいきます。組織の活力の基になる、人財の多様性を確保するための施策についても重点課題として取り組んでいきます。

今日においては、社会の持続可能な発展と経済発展との調和が、喫緊の共通課題となっています。すなわち、自然資本を意識した経営（自然よし）が求められています。以上を統合すると、「三方よし」に、「働き手よし」と「自然よし」を加えた「五方よし」の経営姿勢こそが、サステナビリティ経営が目指すものといえます。

##### グローバル社会の一員としてSDGsに取り組む

国際社会のサステナビリティ課題は、2015年9月、国連サミットにおいて「持続可能な開発目標(SDGs)」として定められました。2018年2月、アンリツが第1回から出展しているMWC2018（世界最大の国際モバイル産業見本市）は、国連に賛同して“Creating the Better Future”（より良い未来を創ろう）のスローガンの下、SDGsの9番を主目標として、「モバイル業界は社会変革を可能にする強靱なプラットフォームを提供します」と力強く宣言しました。

5Gという最先端のモバイルブロードバンドの開発が促進される一方で、世界人口の半分が未だにインターネットにつながっていません。アンリツは、世界のあらゆるステークホルダーと連携・協働した「衆知を集めた経営」で、「誰一人、取り残さない」情報格差の無い強靱なネットワークづくりに参画してまいります。

アンリツは、2018年4月から従来のCSR達成像を発展させた「サステナビリティ方針」を定めるとともに、「サステナビリティ推進室」を立ち上げました。取締役会、業務執行部門と連携したサステナビリティ・マネジメントの充実で企業価値向上の一翼を担ってまいります。



Mobile World Congress2018

GLP2020の基本方針

- 「利益ある持続的成長」路線を徹底する
- 2020VISIONの実現に全力で取り組む



## IV. コーポレートガバナンスの充実

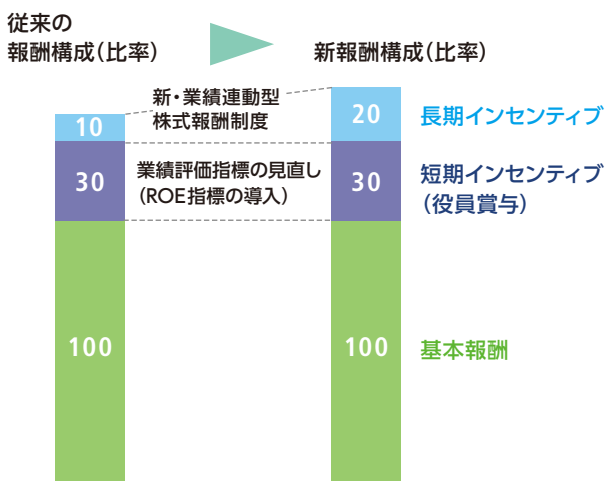
### GLP2020を完遂して、次代に飛躍するための経営基盤を構築する

#### ガバナンスの充実で企業価値の向上に取り組む

取締役会は、中長期戦略の基本方針の下、業務執行部門の適切なリスクテイクをサポートする環境と仕組みづくりに積極的に関与していきます。2018年度の主な取り組みは、下記のとおりです。

- (1) 執行役員の契約形態を雇成型から委任型に変更
- (2) 短期インセンティブにROEの達成度を反映する
- (3) 長期インセンティブに新株式報酬制度を導入する

#### 役員報酬制度改定の概要



#### 株主の皆さまと価値を共有する役員報酬制度

短期インセンティブ(役員賞与)は、「基本報酬の30%×賞与係数」で支給してきました。賞与係数は、①連結業績指標、②分担部門の財務業績指標、③個人の目標管理指標で構成されます。GLP2020のスタートにあたり、ROEをより意識した経営を推進するために、連結業績指標を見直し、従来の連結当期利益ベースからROEの水準で一律に決まる「ROE指標」としました。ちなみに「ROE指標」は1~2倍の範囲内とし、2倍水準はROE ≥ 15%の企業価値指標が求められます。

また、長期インセンティブの基本報酬に対する比率を従来の10%から20%にするとともに、新しい業績連動型株式報酬制度を導入しました。新株式報酬制度は、新中期経営計画GLP2020期間の経営目標(営業利益)の達成度に応じてポイント数が付与されるインセンティブ制度です。付与されたポイントは、退任時に転換される株数と連動した潜在的な保有株となります。については株価上昇への継続的な動機づけを図る制度ともなります。

アンリツの経営理念に掲げる「オリジナル&ハイレベル」は、コーポレートガバナンスの充実を核とする経営品質、企業価値向上経営にも求められます。利益ある持続的成長と企業価値向上にまい進することで、株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

## CFOメッセージ



### 成長投資と 資本効率化を推し進めて 企業価値の向上を 目指します

**窪田 顕文**  
取締役  
常務執行役員  
CFO

新中期経営計画GLP2020財務戦略の最大の課題は、本業での成長性を回復し、営業利益率を大幅に改善することを柱に、ROEを高めて企業価値を向上することと、モバイル通信方式のサイクルに左右されない事業ポートフォリオを構築するための成長投資を積極的に推進することです。

### 企業価値向上のために

財務戦略の基本方針は、下記のとおりです。

#### (1) 企業価値の向上

企業価値向上のためのマネジメントシステムの改善、向上に徹底して取り組む。すなわち、企業価値向上指数を明確にするとともに、その目標管理を徹底して、継続的に向上に取り組む。

#### (2) 機動的な戦略投資

企業価値向上のための戦略投資を着実に実行できる財務体質を構築するとともに、機動的な財務施策を行う。

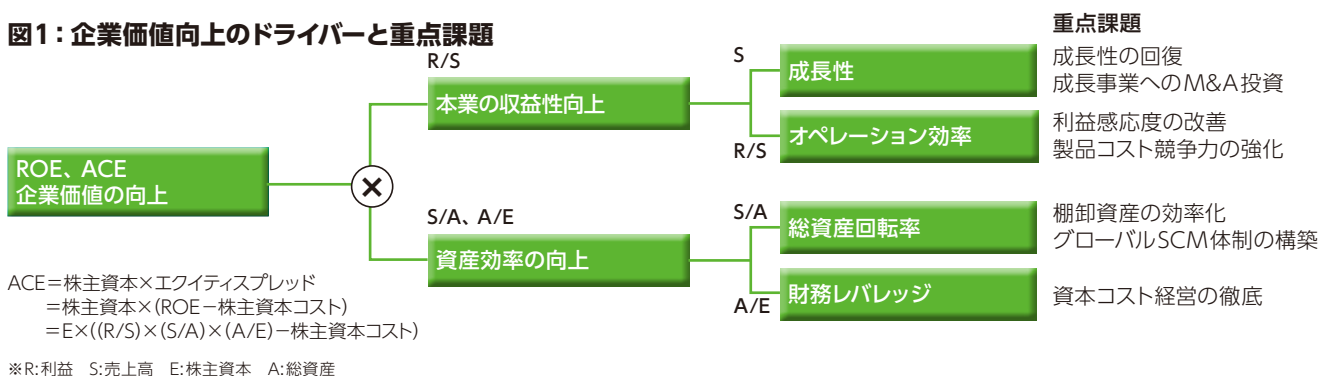
#### (3) 強靱な利益体質の構築

経営方針である「利益ある持続的成長」を推進する経営システムを経理財務面から構築する。

上記のうちの「企業価値向上マネジメントシステム」について説明します。

当社は、企業価値向上指数として2つのKPIを設定し、目標を管理しています。計数的目標としては、他社との比較可能性を持つROE、そして計量的目標としては、経済的付加価値を測る指標として、当社独自の指数、ACE (Anritsu Capital-cost Evaluation) を設定しています。ACEは、「税引後営業利益－資本コスト」で表されます。「資本コストを上回る税引後営業利益」の水準を確保しない限り、経済的付加価値はプラスにならない、すなわち企業価値を創造していないとみなすことができるわけです。ROEとACEを改善、向上させる要素(ドライバー)は、次頁図1のとおりです。それぞれの要素を改善していく観点から、中期経営計画GLP2017(2015年度～2017年度)を振り返ります。

図1：企業価値向上のドライバーと重点課題



## GLP2017の振り返り

主力の計測事業のモバイル計測市場環境は次のとおりでした。GLP2017計画期間内においては、スマートフォン製造市場の頭打ちや、LTE開発投資市場の飽和に加えて、4Gと5Gの端境期のため、モバイル計測市場は急激に縮小し、かつ長期的に下降する局面となりました。その結果、計測事業は売上高の大幅な減少に見舞われ、営業利益率は大幅な悪化となりました。この状況に対応するために、計測事業を中心に経営構造改革を実行しました。利益体質改善の基本的な施策は、「入るを量りて出ざるを制す」であり、目標とする最低売上高規模においても利益を確保するための費用マネジメントでした。目標とする損益分岐点比率を実現するための「組織のスリム化」「ビジネスプロセスの改善による費用削減の徹底」を図りました。その結果、目標とする利益を確保するとともに、開発投資の優先順位管理による投資、すなわち5Gに向けた積極投資も同時並行で進めました。GLP2017計画期間内での財務体質を振り返ると、営業キャッシュ・フロー創出力は一定水準を維持できたものの、資本効率が大きく悪化したため、ROEは5%以下、ACEはマイナスを継続させる結果となりました。経営構造改革による収益悪化時の耐久力の向上や利益体質の改善策には成果があったものの、資本効率の面では多くの課題を残すこととなりました。GLP2017の振り返りを基に整理した企業価値向上の視点からの重点課題は、図1のとおりです。

## GLP2020財務戦略

### ROEの改善に向けて

GLP2020計画では、ROEの2桁台回復と、ACEの黒字化を最重点テーマとして取り組みます。ROEの改善を図るための最優先施策は、各事業の収益性および営業利益率の改善です。それぞれの事業の収益性改善のための施策について整理します。

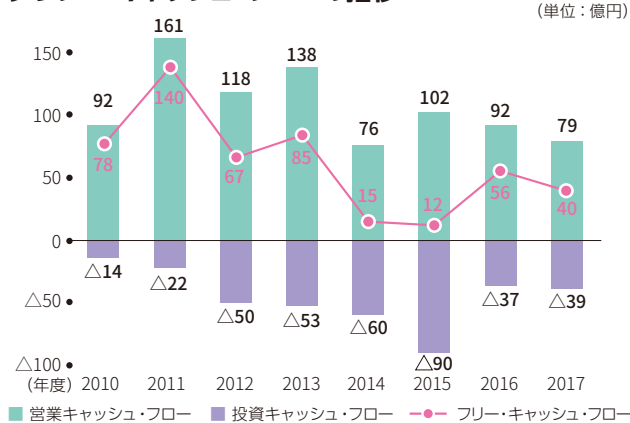
#### ■ 計測事業

計測事業の2017年度の営業利益率は3.4%でした。これを2020年度には14%まで回復させます。そのために、GLP2020成長戦略の成長ドライバーを着実に獲得して、売上高を700億円台まで回復させます。とりわけ、向こう3カ年の成長シナリオを支えるものは、5Gビジネスの立ち上がりを実際にとらえることです。アンリツの強みであるモバイル計測事業の成長率を回復させ、5Gへの開発投資を高いリターンで回収することで、営業利益率の飛躍的な改善を図っていきます。なお、開発投資効率をマネジメントする指標として、開発ROI (Return On Investment=売上総利益÷開発費) 管理を徹底しています。開発ROIの当面の目標は4以上です。

#### ■ PQA事業

PQA事業の2017年度の営業利益率は8.7%でした。四半期決算単位では10%を創出するまでに利益体質は改善してきています。PQA事業の営業利益率改善の最重要課題は、価格競争力の向上、すなわち売上総利

グラフ1：キャッシュ・フローの推移



益率の改善です。GLP2020で掲げた取り組みは次のとおりです。

- (1) X線検査機事業の差別化
- (2) 品質データ解析による新たなソリューションの提供
- (3) 欧州市場での事業拡大
- (4) 医薬品市場への本格参入
- (5) バリューチェーン全域にわたる業務の高付加価値化

これらの取り組みを確実に遂行することで、営業利益率12%以上がコンスタントに出せる利益体質へと変貌させていきます。

### ROE15%を目指して

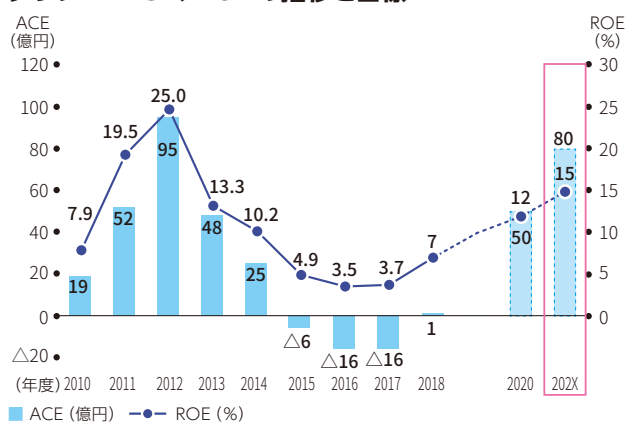
各事業の営業利益率目標の達成を軸に、まずは2020年度にROE12%を目指します。引き続き、資本効率経営の徹底、計測事業の営業利益率20%への挑戦を核に、GLP2020の次の中期経営計画GLP2023においては、中長期ガイドラインで掲げるROE15%の実現を目指していきます。

### 資本効率経営の推進

当社の資本コストは、株主資本コストについては7%、当社独自指標ACEで用いる加重平均資本コスト(WACC)は5%と計測しています。資本コストの観点からの「中長期の財務戦略における企業価値向上施策」は、株主資本コスト7%を上回るリターンを生み出す成長投資(含むM&A)および資本効率の改善です。

アンリツグループの資本コストの総計および企業価値の総計は、計測事業、PQA事業、その他の事業の総和です。さらに、各事業をブレイクダウンした事業部

グラフ2：ACE、ROEの推移と目標



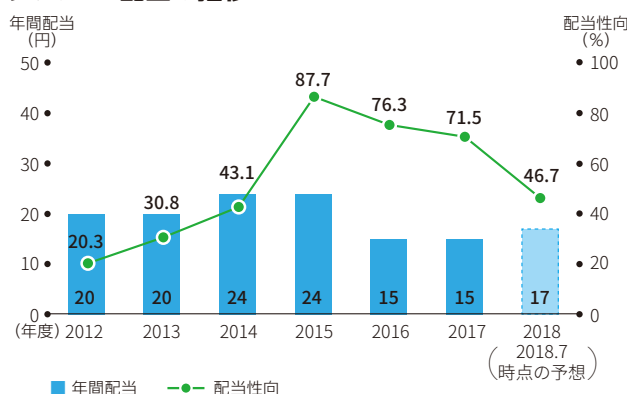
単位での総利です。「資本コストを意識した経営」を徹底していくために、事業部単位での資本効率管理を図っていく計画です。具体的なKPIとしては、ROBA (Return On Business Assets of division: 各事業部の営業資産に対する営業利益のリターン) を目標として設定し、改善をモニタリングしていきます。

### 株主還元

株主の皆さまに対する利益還元策については、連結当期利益の上昇に応じて、DOE (Dividend On Equity 配当利回り) を上げることを基本に、連結配当性向30%以上の配当を行うとともに、総還元性向も勘案した株主還元施策も機動的に行っていくことを基本方針としています。

また、剰余金については、5G/IoTを活用した産業分野への事業拡大やクラウドサービス市場等への事業展開に向けた戦略的投資(含むM&A)のための資金需要に備える計画です。このような新規事業への投資も含めて、企業価値を一層向上させて、株主の皆さまの期待に応えてまいります。

グラフ3：配当の推移



## 計測事業グループ プレジデントメッセージ



### 5G/IoTを支える リーディングカンパニーになる

～5Gの商用化を支える  
企業としての役割を果たす～

#### 濱田 宏一

代表取締役  
社長  
計測事業グループ プレジデント

計測事業は21世紀に入り3回の大波に襲われました。ITバブル崩壊、リーマンショック、そして現在は、LTEと5Gの端境期に突入し、利益率は長期計画目標を大きく割り込んで前途多難な時代の真ただ中にあります。

新中期経営計画GLP2020では、新たな5Gの波を確実にとらえ、下降トレンドにある業績を成長路線に乗せます。また、GLP2020の次の中期経営計画では、ボラタイルな波を受けやすい通信計測市場に加え、5Gを利活用する分野や、通信計測市場に頼らない分野など、新しい柱を育てることを目指していきます。

アンリツは“はかる”というコンピテンシーを持ち、安全・安心で豊かに暮らせる社会を支えていく役割を担った数少ない会社です。この役割にプライドを持ち、社会の発展、繁栄に貢献してまいります。

### GLP2017の振り返り

中期経営計画GLP2017(2015年度～2017年度)では、「グローバルな事業機会を付加価値の高いソリューションで獲得し、グローバルマーケットリーダーの地位を確固たるものとする」をビジョンとして掲げ、2017年度売上高900億円、営業利益率15%を設定し、取り組んでまいりました。

しかしながら、初年度の2015年度から、モバイル計測市場の激変(モバイル製造市場の縮小と、それに伴う主要プレイヤーの投資抑制)や、北米市場における基地局建設需要の低迷が当社の業績に大きな影響を与えました。2016年度になっても下降トレンドは続き、計測事業は業績の下方修正を余儀なくされ、GLP2017の計画を変更いたしました。

モバイル計測市場が大きく縮小する中、当社は経営

構造改革“REBORN-M”に取り組み、3つの重点施策「投資のメリハリ」「カネのメリハリ」「トキのメリハリ」を徹底しました。また、北米の組織スリム化策を断行するなど、利益確保に努めてまいりました。一方で、次の成長ドライバーである5G/IoTの波を確実につかみ取るための投資は怠りませんでした。

これらの結果、2017年度は売上高544億33百万円、営業利益率3.4%となりました。

### 5G/IoTが実現する「安全・安心で豊かな社会」

4Gまでのサービスは、主にスマートフォンを対象に、音声通話とデータ通信の高速化に進歩の主眼が置かれていました。

5Gでは、IoTや自動車、産業分野やスマートホームといった新しい分野に通信が浸透していきます。例え

## 5G/IoTが実現する「安全・安心で豊かな社会」



**超高速**  
速度  
**100倍**

2時間の映画を3秒でダウンロード

**超低遅延**  
遅延時間  
**1ms**

リアルタイムで遠隔地のロボットを精緻に操作

**多数同時接続**  
同時接続数  
**100倍**

身の周りのあらゆる端末・センサーがネットワークに接続

ば自動運転は、自動車産業に革命を起こそうとしています。5G通信を使った高速道路でのトラック隊列走行などの実験が始まっています。建築分野では5Gのリアルタイム性、大容量の特性を使って、4K映像を見ながらリアルタイムで重機を遠隔操作する試みが始まっています。

このように通信がさまざまな分野に広がっていく中で、通信の信頼性への要求も高くなっていきます。例えば、自動運転で通信が途切れて事故が起きることがあってはなりません。また、遠隔操作でも通信の品質が担保できなければ、実際の運用は困難となるでしょう。アンリツは、長年培ってきた通信計測のコンピテンシーを使い、5Gがさまざまな産業分野に使われていくことを支援していきます。

### 5Gの商用化を支えるために

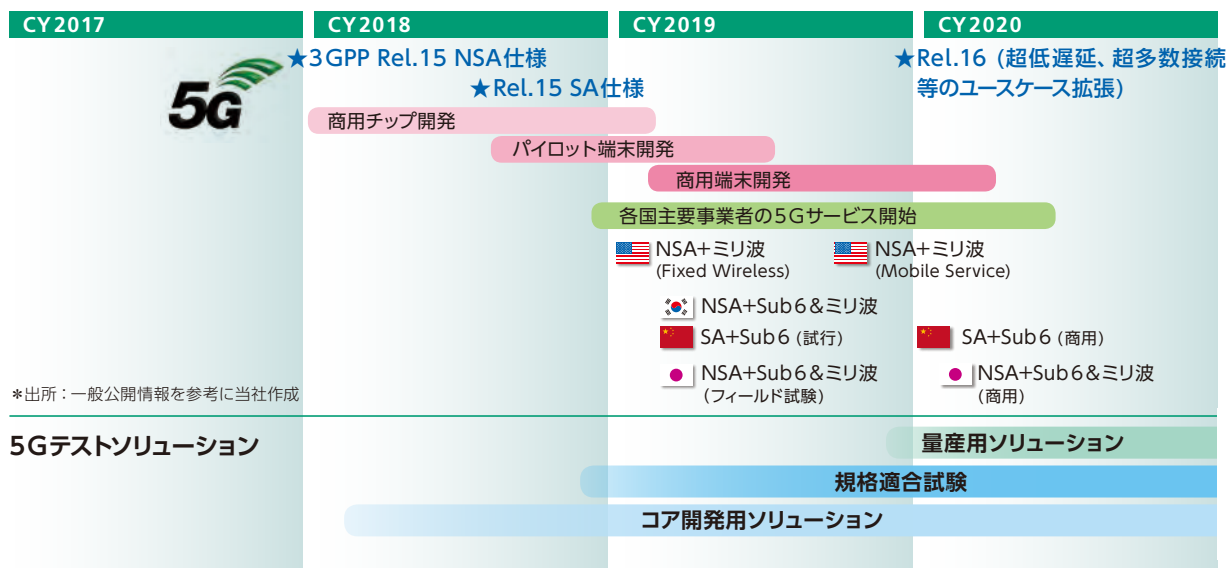
#### ■ モバイル計測市場環境

2012年、LTEの開発用測定器と3Gスマートフォン製

造用測定器の2つの需要の波が重なり、モバイル計測市場の規模はピークとなりました。その後、スマートフォン出荷台数の伸び率鈍化、チップセットベンダーや端末ベンダーの競争激化による合従連衡等で、モバイル計測市場規模は、2017年度終了時点でピーク時の40%までに縮小しました。今後のモバイル計測市場ですが、セルラー計測市場で5Gの初期開発の動きが前倒しとなり、2018年以降拡大していくことが予測されます。市場のピークは2022年～2023年辺りになると見込んでいますが、2012年と比較して約70%程度にとどまると予想しています。

一方、5Gはモバイルブロードバンドの拡大とともに、IoT/Automotive や5G利活用の普及によって、新たな需要が拡大していくことが期待されます。この新需要を加えると、2022年以降のモバイル計測市場は、2012年のピークを超える可能性もあると考えています。

## 5Gサービスのロードマップ



5Gテストソリューション

量産用ソリューション

規格適合試験

コア開発用ソリューション

### ■ 5Gサービスの最新のロードマップ

3GPPでは、2017年12月に5G NSA-NRの標準化が完了しました。引き続き、2018年6月に5G SA-NRの標準化が完了し、5Gの主要機能の全仕様が規定されました。

NSA-NRは、5G単独ではなく4Gとのセットを前提とし、5Gサービスを実現するための規格です。一方、SA-NRは、5G単独で5Gのサービスを実現するための規格です。世界の主流は、NSA-NRですが、中国ではSA-NRで5Gを展開する見込みです。

また、5Gで使用される周波数帯は、ミリ波帯と6GHz未満(Sub6GHz)の2つが検討されており、各国のオペレータにより使用する周波数帯が異なります。

アメリカでは、2018年後半からサービスが開始される予定です。韓国では2019年に、中国、日本では2020年に商用のサービスが予定されています。

5Gの商用化に向けて、2018年の前半に5G用チップセットがリリースされ、これを使って後半から、タブレットやスマートフォンなどのパイロット端末が開発されます。

### ■ 5Gチップセット、端末開発用テストMT8000A

当社は、2018年4月に、5G向けチップセットや端末などの開発用テストであるMT8000A ラジオコミュニケーションテストステーションを市場に投入しました。MT8000Aは、擬似基地局となる機能を有しており、チップセットやチップセットが搭載されたスマートフォンや通信デバイスと無線通信で接続し、機能・性能を評価するために使用されます。3GPPの最新の5G NRの規格に対応できるように、規格の進化に追従する柔軟な拡張性を持っており、さまざまなテスト要件に対応が可能です。また、5G NRで必要となるSub6GHzやミリ波の周波数にも対応しています。

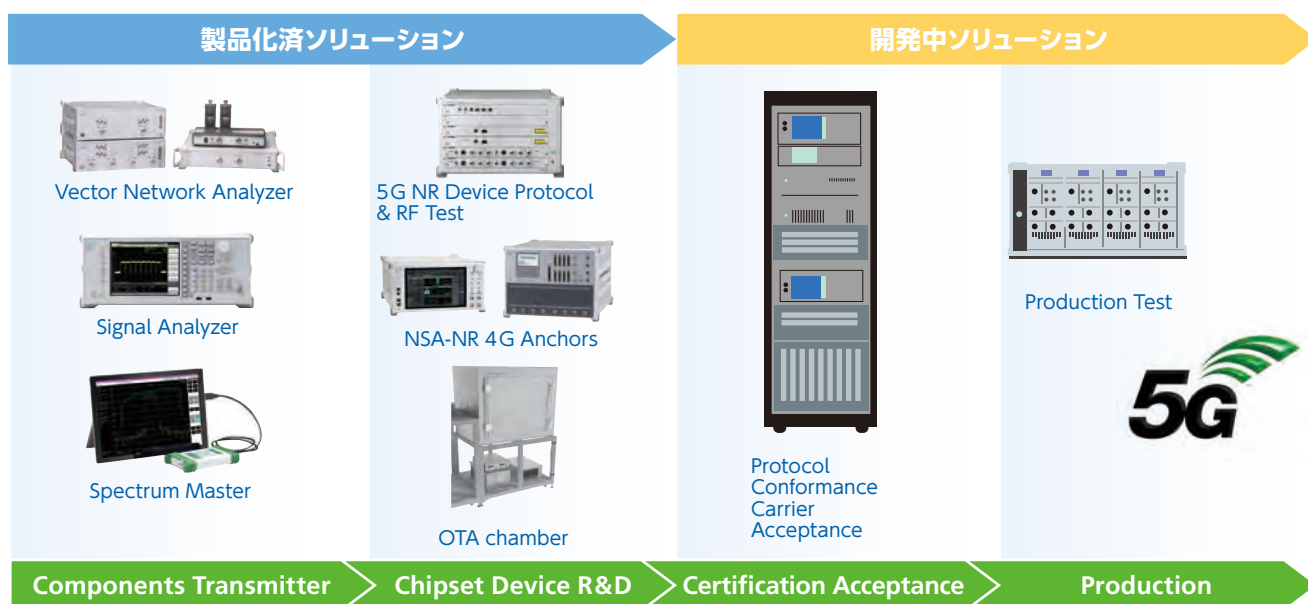
5G端末はミリ波帯を用いますが、周波数帯域幅が広く、アンテナエレメントの数が多いため、従来の測定用外部RFコネクタがありません。



MT8000A ラジオコミュニケーションテストステーション



## 5Gソリューションのロードマップ



## 高い周波数(ミリ波)の測定技術

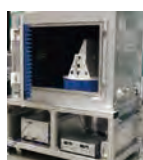
### 低い周波数の場合



ケーブル接続することによって正確に測定ができる

### 高い周波数(ミリ波)の場合

チャンバーを使ったOTA(Over The Air)で正確に測定ができる



また、ビームフォーミングを用いるため、その指向性を評価する必要があります。そこで、5G測定器では新たにOTA (Over The Air)、広帯域幅対応が求められます。

MT8000Aは、OTAチャンバー(電波暗箱)と組み合わせることで、3GPPで規定された呼接続によるミリ波帯のRF測定やビームフォーミング試験をサポートします。

### ■ 開発から製造まで当社が提供する5Gソリューション

当社は、開発から製造までの5Gのあらゆるビジネスフェーズで、お客さまをサポートする試験ソリューションの

展開を計画しています。2017年5月には、5Gの基地局や端末の開発、製造に必要な5G NR専用解析機能を搭載した、MS2850Aシグナルアナライザを市場に投入しています。先に紹介したMT8000Aは、チップセットや端末などの開発の段階で使用される測定器です。

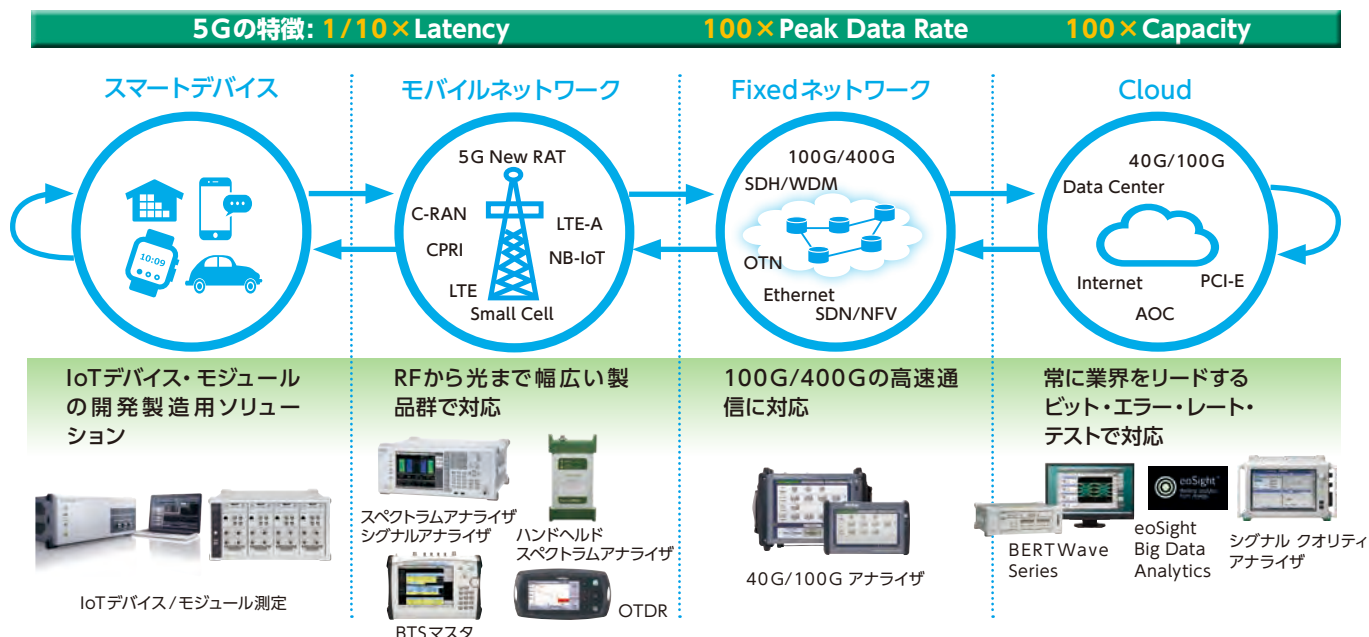
その後、5Gサービスに向けた端末開発が進み、パフォーマンステストシステムの需要が出てきます。また、5Gサービスが本格化すると5G端末の量産用ソリューションの需要が出てきます。5Gミリ波端末の量産検査工程においても、OTAによる測定が必要となります。ケーブル接続により測定できたこれまでのLTE端末に比べ、手間がかかる検査工程となり、OTA試験を効率よく実施するためのソリューションの提供が求められます。

当社は、これら5Gサービスの普及に不可欠な測定ソリューションを順次市場投入していく予定です。

### ■ 5G/IoTを支えるサービスインフラソリューション

5Gを実現するためには、無線ネットワークの進化だけにとどまりません。5Gの進化に併せて、有線ネットワークやクラウド、データセンターにかかる負荷も増加します。

## 5Gネットワークを支えるアンリツのソリューション



有線ネットワークも新たな技術を導入し、ネットワーク Capabilityの拡張が急ピッチで進んでいます。データセンターも、AIの活用やBig Dataの増加に対応するため、規模の拡張やさらなる高速化、信頼性向上が求められています。

当社は、これら5Gを支えるインフラストラクチャーについても、オリジナルでハイレベルな技術と幅広い商品ラインアップをお客さまに提供しています。

### GLP2020

#### ～5G/IoTを支えるリーディングカンパニーになる～

#### ■ GLP2020

GLP2020では、(1)5G,LTE-Advanced、(2)IoT/Automotive, Connectivity、(3)IP Data traffic/Cloud Servicesの3つを成長ドライバーとしました。

3GPPのRelease 15で5Gの主要機能の全仕様の標準化は完了しましたが、2020年までは、「高速大容量」を中心としたサービスが展開され、5Gの特長であるミッションクリティカルの用途を活かした普及は2021年以降になると考えています。従って、GLP2020の3年間は、5G開発の初期段階と考えており、5Gが本格

化する2021年以降を見据え、既存のLTEビジネスで収益を上げ、5Gに投資するフェーズと位置づけています。しかしながら、LTEは下降傾向にあり、LTE市場が想定以上に縮小することがリスクとなります。従って、LTEの市場動向を鑑みながら、開発投資を適切にコントロールする必要があります。

初年度の2018年度では、5Gの初期需要を確実にとらえ、売上高600億円、営業利益率6%を目指します。

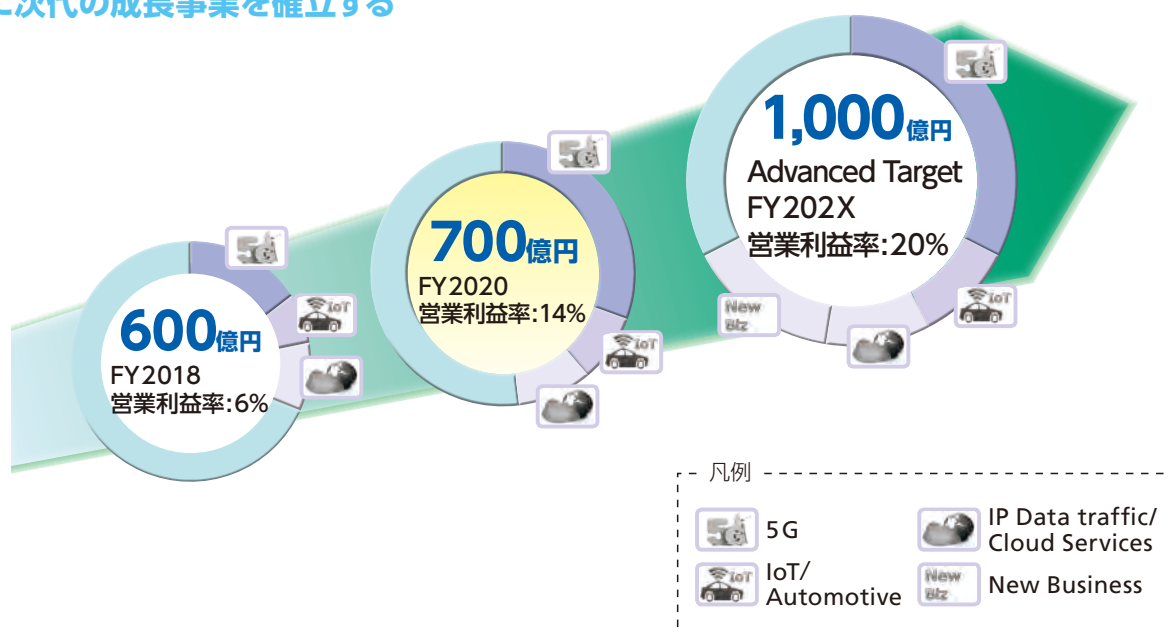
当社のモバイルビジネスは、ハードウェア納入後も3GPP等の規格の進化に対応し、ソフトウェアを提供して収益を稼ぐストック型のビジネスです。2018年～2019年は、5Gの初期需要の段階で、5G測定器のハードウェアをお客さまに購入いただき着実にシェアを獲得していきます。その後、ソフトウェアビジネスで確実に収益を上げ、2020年度には、売上高700億円、営業利益率14%を目指します。

#### ■ 次期GLP2023に向けて

GLP2020では、中長期経営目標のガイドラインである営業利益率 $\geq 20\%$ を目標とする計画を立案することができませんでした。次期GLP2023における課題

## GLP2020売上高・営業利益計画

### 5Gを軸に次代の成長事業を確立する



となります。2021年以降は、5Gセルラーテスト市場に加えて、5Gを活用したIoT/Automotiveなどの産業分野の新しいニーズが期待されます。GLP2023では、GLP2020で注力する3つの成長ドライバーをさらに加速させるとともに、新ビジネスを立ち上げて、売上高を成長させる計画です。そのために、GLP2020期間において、M&A施策を含む事業創発活動に精力的に取り組めます。

5Gセルラーテスト市場のピークは、2022年～2023年頃と予測しています。従って、あらかじめ、セルラー測定市場に依存しない成長ドライバーを立ち上げることは急務です。ターゲットとする市場や事業領域は、強みである「はかる」技術をコアとして、劇的な社会変革が予測されるAutomotive市場をはじめ、5Gの高信頼性や低遅延などの特長を活かした用途が普及する分野およびその周辺領域です。以上の成長シナリオを実現させて、売上高1,000億円、営業利益率20%を目指します。新ビジネスを簡単に立ち上げられるとは思っていませんが、次の発展への基礎を固め、安定した会社経営を目指すことに不退転の決意で取り組みます。

### 計測事業が提供する社会価値

情報格差のない強靱な通信ネットワークを構築し、安全・安心で快適な5G/IoT社会を実現することが大きな社会的課題となっています。

計測事業では、「はかる」技術で、5G/IoTシステムの開発・製造、通信ネットワークの構築、モバイル機器や電子デバイスの開発・製造等に寄与するソリューションを提供することにより、安全・安心であらゆるものがつながる強靱なネットワークインフラの整備に貢献していきます。例えば、IoT通信技術は、ITS(Intelligent Transport Systems: 高度道路交通システム)に応用されますが、渋滞解消や交通事故の減少にもつながり、快適な都市生活や移動手段の提供に貢献します。ネットワークインフラの高度化は、グローバルに各地域間のつながりを支援し、経済社会の発展に寄与します。

このように、計測事業は多くの社会価値を提供する可能性を秘めています。今後も安全・安心なインフラを整備し、持続可能な社会の建設につながる産業の創造とイノベーションの促進に貢献していきます。

## PQA事業グループ プレジデントメッセージ



### ワールドクラスの品質保証 ソリューションパートナー になる

～グローバル市場での  
First Call Companyをめざして～

#### 新美 眞澄

取締役  
常務執行役員  
PQA事業グループ プレジデント

PQA事業は、国内食品市場で、業界トップクラスの地位を獲得し、安定した収益基盤を確保しています。海外食品市場においても、X線ソリューションに対する高い評価を強みとして、市場平均を大きく上回る2桁成長率を勝ちとってきました。

新中期経営計画GLP2020では、グローバル市場での事業拡大を一層進めるために、事業基盤の整備強化に取り組めます。お客さまから高い評価を得ている品質保証ソリューションのみならず、販売-生産-保守サービスのサプライチェーンのグローバルなプラットフォームづくりに積極的に投資し、課題解決エキスパートとして、グローバルなお客さまから信頼を得る世界企業へと成長してまいります。

### GLP2017の振り返り

#### ～X線ソリューションと事業のグローバル化で 目標を上回る～

中期経営計画GLP2017(2015年度～2017年度)では、2017年度売上高200億円、営業利益率8%を設定し、オリジナル&ハイレベルなソリューションの創造と事業のグローバル化に取り組んできました。

GLP2017の3年間は、品質検査の自動化や高度化の機運が世界的に高まる中、日本市場では主力商品である重量選別機やX線検査機が、畜肉加工品、冷凍食品やレトルト食品などの調理済み食品の設備需要をとりえて伸長しました。また北米市場において取り組んできたX線検査機をキーソリューションとする顧客開拓が

進展したほか、中国や東南アジア、欧州など他の地域での販売も総じて好調に推移しました。

これらの結果、2017年度は売上高225億49百万円、営業利益率8.7%となり、GLP2017の目標を上回る成果となりました。

### 事業領域とソリューション

#### ■ 事業領域と社会価値

PQA事業は、主に加工食品・医薬品の生産ラインにおける品質検査システムの開発、製造、販売、保守サービスを行っており、売上高のおよそ8割が食品産業向けのビジネスです。スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどで販売されている加工食品の多くは、食品工場

で、ベルトコンベアの上を1分間に何十個という猛スピードで運ばれながら生産されています。PQA事業の製品はこのような生産ラインの中で、これまで人を介していた品質検査を自動化することにより生産性と品質の向上に貢献しています。

### ■ 強みと主なソリューション

「はかる」をビジネス領域とし、センシングと画像・信号処理技術をコアに持つアンリツは、食品・医薬品市場の顧客と「安全・安心」に係る品質保証の課題に取り組んできました。現在の主な製品は、食品を一定の重さに取り分ける自動電子計量機、内容量を検査する重量選別機、対象物への異物の混入をチェックする金属検出機やX線検査機などです。また、これらの機器から生成

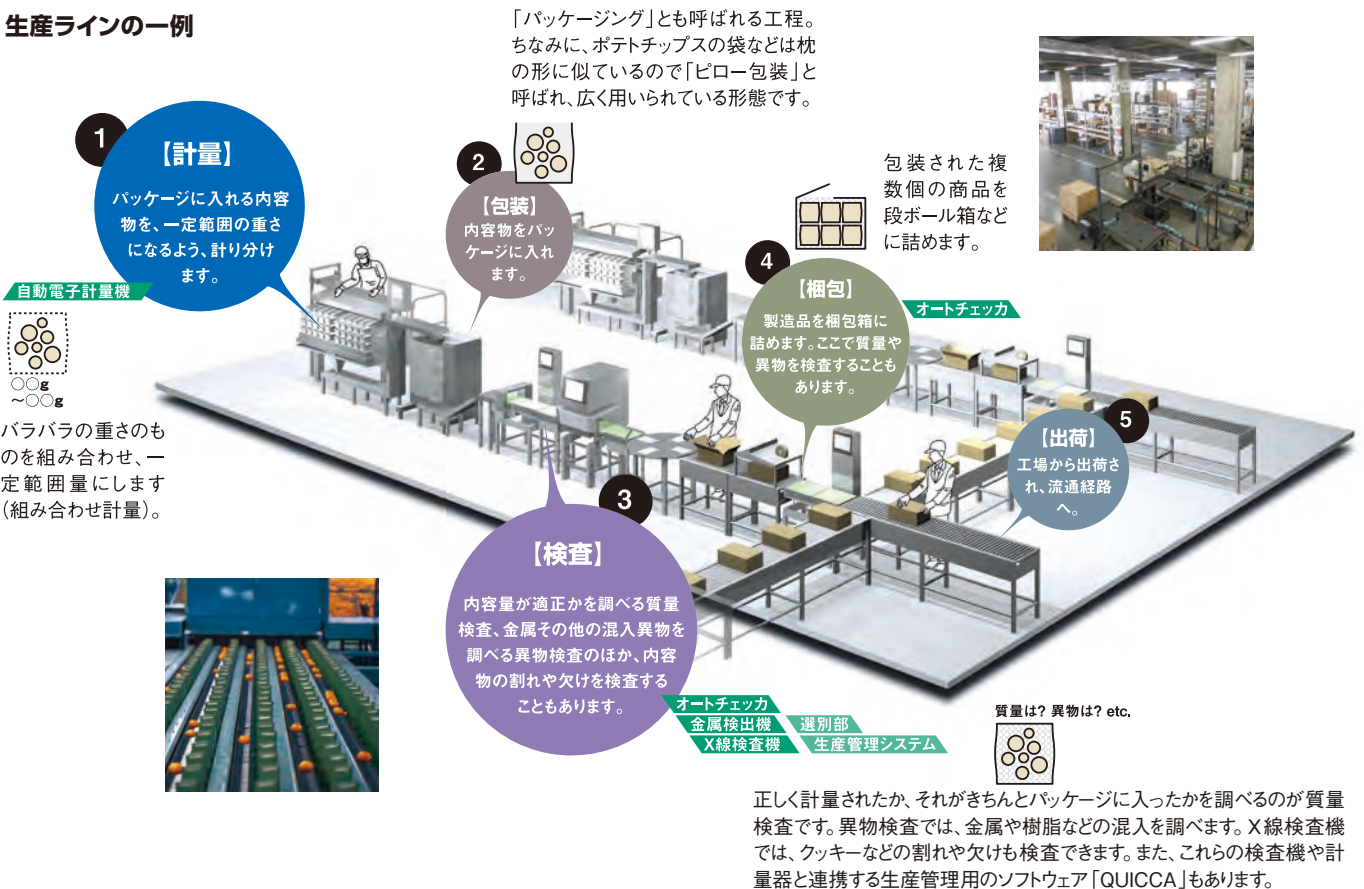
される品質データを分析し、不良原因の特定や生産性の向上、トレーサビリティの構築などに活用できるシステムソリューションを提供しています。

### ■ 顧客ごとに最適な品質保証をサポート

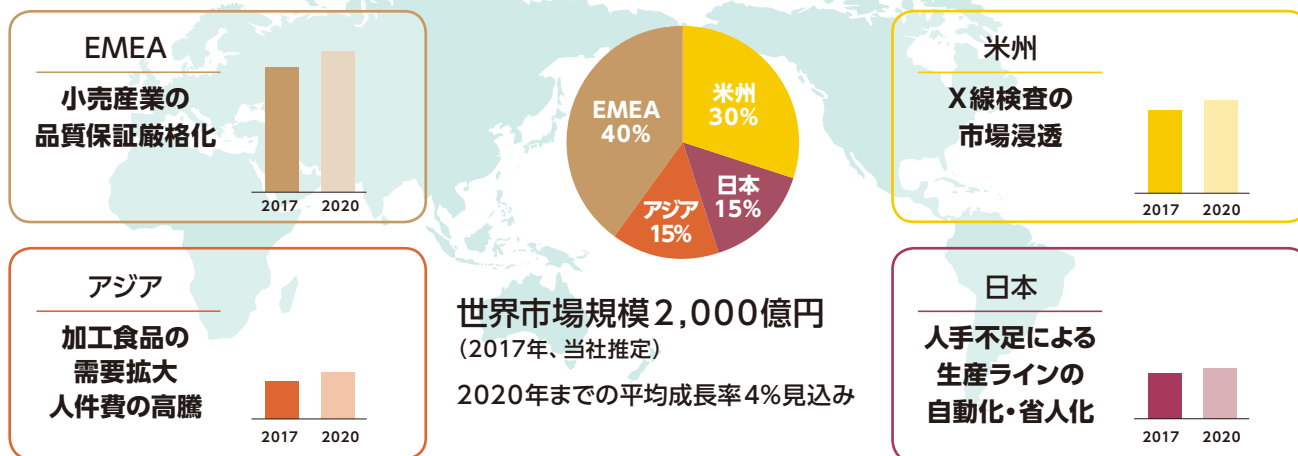
生産ラインの環境は、生産する品目や地域の消費文化によって大きく異なります。品質検査に対する顧客の要望もさまざまです。また生産ラインの一部となって昼夜稼働する検査機器には、損耗や故障によって生産がとまることがないように高い信頼性が求められます。

アンリツは、一つとして同じ環境はない多様な現場に、柔軟かつ迅速に対処するための一貫体制を実現し、顧客の要望や使用環境に最適な品質保証ソリューションを提供しています。

### 生産ラインの一例



PQA事業の対象市場の現状と見通し



市場環境

PQA事業の顧客である食品事業所は、グローバルベースで十数万社にのぼります。食品産業における品質保証のニーズは、先進国で高度化するとともに、新興国へと広がり続けています。

日本では、少子高齢化に伴う人手不足が深刻化しており、生産ラインの自動化、省人化のニーズが高まっています。また当社のソリューションパートナーでもあるコンビニエンスストアや総合スーパーなどは、「生産から販売までトータルに品質保証する」ことを目指したサプライチェーンを構築しています。

北米地域では、X線による検査が市場に浸透し、精肉の中に残ってしまった骨の検出や、菓子や調理済み食品の検査などを中心に需要が拡大しています。

欧州では、成熟した品質検査市場が形成されており、品質管理基準の標準化が進んでいます。国際基準の多くが欧州発であり、「食の安全・安心」に係る最先端の市場となっています。

中国、ASEAN諸国では、包装済み食品の流通拡大に伴って、安全な食に対するニーズが高まりつつあり、欧米のグローバル企業や地域トップの食品企業を中心に、今後も品質検査需要の拡大が見込まれます。

PQA事業の海外売上比率は約45%です。世界市場でのプレゼンスを高め、海外比率50%超を早期に実現していきます。

成長戦略

■ GLP2020基本方針

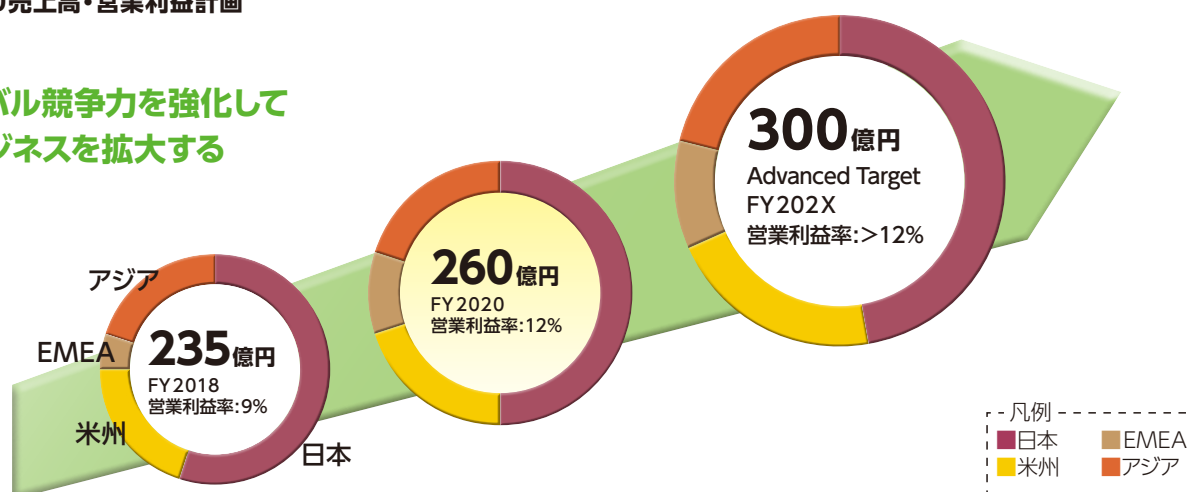
新中期経営計画GLP2020では、「グローバルな事業展開」「品質保証ソリューションの顧客価値創造」「先進顧客との共創・発展」を計画の柱とし、2020年までの3年間で、ワールドクラスの品質保証ソリューションパートナーとして、世界の顧客から最初にお声がけいただける、真のグローバル企業になるための重要な準備期間と位置づけています。

2020年度の売上高目標は、市場平均伸び率並みの260億円として、2020年以降での飛躍に備えるとともに、次期中期経営計画GLP2023期間内において、売上高300億円を射程に入れます。そのために、事業体制を整備し、生産性向上への投資強化と業務プロセスの最適化を進めます。また、2020年以降に成長を加速させるために、欧州市場と医薬品市場に本格参入します。

■ ソリューションの革新

食品の品質保証については、毛髪や虫などの生物由来の異物、残留農薬や毒物による化学的汚染などは、現在の技術では生産プロセス中の全数検出が困難です。また、消費期限切れや原材料の誤表示など、回収廃棄の原因ともなる品質不良の克服が課題となっています。これらを自らの課題として真摯に受け止め、センシング技術と品質データ解析技術を革新して、顧客とともに乗り

グローバル競争力を強化して  
海外ビジネスを拡大する



越えていきます。

医薬品は、食品と並んで「誰もが健康で安心して暮らせる社会」を実現するための重要な産業です。医薬品産業は、食品産業以上に厳格な品質保証を自らに課しています。医薬品市場へ事業を拡大することは、食品市場で培った高効率な品質検査手法を提供するだけでなく、当社の品質保証ソリューションを高めていく上でも極めて重要な取り組みです。医薬品市場のニーズに応えるソリューションの開発と充実、そしてサポート体制の整備を進め医薬品市場での事業拡大を図っていきます。

■ 営業利益率12%超に向けて

収益面では、事業のグローバル化に伴って激化する市場競争に打ち勝ち利益ある成長を持続することが課題です。品質保証をコンセプトとするシステムソリューションを強化し、検査機器主体のビジネスから、顧客の品質保証活動をトータルにサポートするソリューションへと、提供する価値を革新します。併せて、欧米市場や医薬品市場で付加価値の高いソリューションを拡大し、プロダクトミックスを改善します。

また、生産プロセスとサプライチェーンのグローバルな最適化、製品プラットフォームの刷新による開発効率の向上、小回りの利くモノづくりによる棚卸資産の圧縮など、グローバルベースでの財務体質改善に取り組み、営業利益率12%を実現します。

PQA事業が提供する社会価値

世界的な人口増加が進む中、とりわけ食糧需給については、限りある食物資源を無駄なく享受しつつ、飢餓を撲滅していくことが大きな社会的課題となっています。

PQA事業では、食品加工ラインに対し、高品質かつ高効率な品質保証システムを提供することにより、食品企業の食品ロス低減と安全・安心な食品の安定供給に貢献しています。これにより、食品メーカーは、調理残渣(ざんさ)を飼料等に二次利用でき、食材の有効活用や調理に関わるエネルギー効率の向上が可能となります。また、食品企業において、提供する食品の品質保証は最重要課題であり、万一の食品事故やリコールはブランド存続にも影響する大きなリスクです。万全の品質保証対策の実施は、リスク軽減策であると同時に、回収に伴う食品ロス、輸送エネルギー等の低減にもつながります。

一方、発展途上の国々において食品産業は、安定した食品の供給とともに、衣食住の一角を担う社会インフラとして、健全な雇用機会を提供し、経済発展を促すという極めて重要な社会的使命を負っています。先進国で培われた高品質かつ高効率な食品生産システムは、発展途上国の経済発展にとどまらず、地球規模の持続可能性を高める上で大きな可能性を秘めています。

PQA事業は、食品や医薬品の品質保証の高度化を通じて、誰もが安全で安心して暮らせる社会、食品ロスの少ない持続可能な社会の実現に今後も貢献していきます。

# コーポレートガバナンス

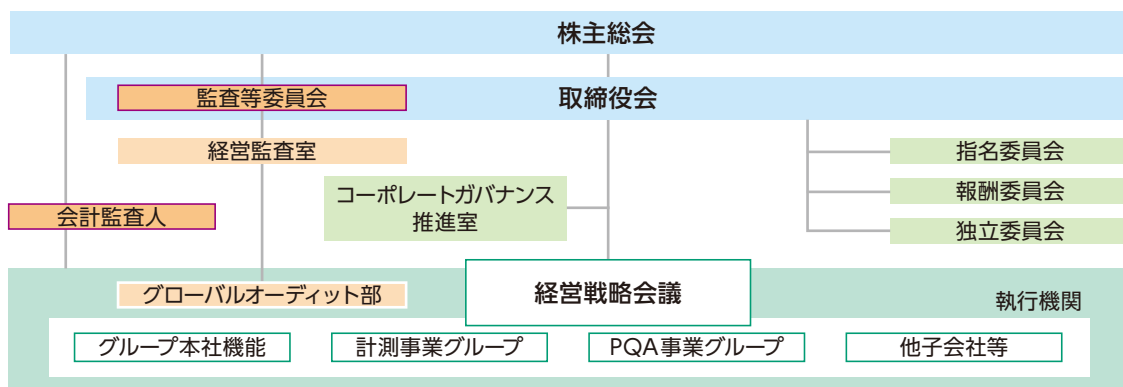
## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

アンリツは、経営環境の変化に柔軟かつスピーディーに対応し、グローバル企業としての競争力を高めることにより、“利益ある持続的成長”と“企業価値の向上”を目指します。

この目標を実現するために、①株主、従業員、顧客、

取引先、債権者、地域社会など、さまざまなステークホルダーと協働して取り組むこと、②透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定がなされること、③適切かつタイムリーな情報開示を行うこと、を目的として、コーポレートガバナンスの体制と仕組みを整備するとともに、その充実強化に継続して取り組みます。

## コーポレートガバナンス体制



当社は、監査監督機能を強化することを目的に監査等委員会設置会社を選択しています。また、迅速な業務執行を図るために執行役員制度を導入し、意思決定・監督を行う取締役会の機能と業務執行を行う執行役員の機能とを分離しています。

取締役10名のうち、独立社外取締役は4名で、取締役の半数にあたる5名は業務執行を行わない取締役で構成されています。なお、2017年度の社外取締役の取締役会への出席率は100%でした。

取締役会の機能を補完し、説明責任をより明確にするため、独立社外取締役を委員長とする指名委員会、報酬委員会を設置しています。また独立委員会は、社外取締役全員で構成され、筆頭独立取締役を互選し、社外取締役相互の円滑なコミュニケーションを促進する場となっています。自由で活発な議論と、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有の場は、コーポレートガバナンスの強化や業務執行の効率化など、さまざまな観点からの有益な提言をいただく土壌ともなっています。

## 最適かつ機動的な執行体制の構築

当社は、経営幹部層に迅速な意思決定と業務執行および的確な経営手腕を発揮させることにより、企業価値を継続的に向上させる経営システムとして、2000年から執行役員制度を導入しています。このたび、コーポレートガバナンスの一層の強化を図るため、意思決定と業務執行の分離を推し進め、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を取締役会が行い、執行役員に業務を執行させることをより明確にすることとしました。

そこで、最適かつ機動的な執行体制を構築するために、社長は執行役員の役位とし、執行役員の中から社長を選定する仕組みに変更しました。この措置により、取締役会の決議によって事業年度の開始に合わせて社長を選定することが可能となりました。社長は、事業年度のスタートから、自らのリーダーシップを発揮する執行体制づくりに取り組むとともに、年度目標や中長期経営計画へのコミットメントを明確にしていまいます。



## 2018年度 取締役と各委員会の構成

地位	独立役員	氏名	指名委員会	報酬委員会	独立委員会	監査等委員会
代表取締役		橋本 裕一	○委員	○委員		
代表取締役		濱田 宏一				
取締役		谷合 俊澄	○委員	○委員		
取締役		窪田 顕文				
取締役		新美 眞澄				
社外取締役	○	佐野 高志	◎委員長	○委員	○委員	
社外取締役	○	井上 雄二	○委員	◎委員長	◎筆頭独立取締役	
社外取締役(監査等委員)	○	関 孝哉	○委員	○委員	○委員	◎委員長
社外取締役(監査等委員)	○	五十嵐 則夫	○委員	○委員	○委員	○委員
取締役(監査等委員)		永田 修				○委員

## 社外取締役および業務執行取締役の選任理由

### 社外取締役

氏名	選任理由	重要な兼職の状況
佐野 高志	グローバル・ビジネスについて高い見識を有する経営者としての豊富な経験と幅広い知識、ならびに公認会計士としての財務および会計に関する幅広い見識を有することから、社外取締役として適任と判断しました。	佐野公認会計士事務所 所長 株式会社図研 社外取締役
井上 雄二	経営者としての豊富な経験と、財務および会計に関する幅広い見識、ならびに当社の監査等委員である取締役として得た知識、経験を有することから、社外取締役として適任と判断しました。	株式会社良品計画 社外監査役 協和発酵キリン株式会社 社外監査役
関 孝哉	グローバルなコーポレートガバナンスの専門家としての豊富な知識と卓越した見識を有することから、社外取締役として適任と判断しました。	コーポレート・プラクティス・パートナーズ株式会社 取締役 立正大学経営学部教授
五十嵐 則夫	公認会計士および大学教授としての財務および会計に関する専門的な知識と豊富な経験、ならびに上場企業における社外監査役等としての経験に基づいた経営に関する幅広い知識を有することから、社外取締役として適任と判断しました。	横浜国立大学成長戦略研究センター客員教授 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員)

### 業務執行取締役

氏名	選任理由
橋本 裕一	長年、代表取締役およびグループCEOとして、強いリーダーシップを発揮し、当社および当社グループの経営に関して豊富な経験と実績を有しています。さらに、財務および会計ならびにコーポレートガバナンスに関する幅広い知識を有しており、取締役として適任と判断しました。
濱田 宏一	当社グループの主力事業である計測事業部門で、商品開発および国内外のマーケティング業務に従事し、業界・技術動向を含めた事業に関する幅広い知識と経験を有しています。現在は、当社の代表取締役社長および計測事業グループの責任者として、リーダーシップを発揮してグローバルに展開する事業を牽引しており、取締役として適任と判断しました。
谷合 俊澄	営業部門ならびに人事総務部門での業務経験を経たのち、コーポレート総括としてグループ経営管理を担当し、経営企画、コーポレートガバナンス、コンプライアンスに関する幅広い知識と経験を有しており、取締役として適任と判断しました。
窪田 顕文	当社および海外子会社で経理・財務業務を担当し、現在はCFOならびにコーポレート総括として、財務戦略とグループ経営管理を担当しています。財務および会計ならびにコーポレートガバナンスに関する幅広い知識と経験を有しており、取締役として適任と判断しました。
新美 眞澄	当社グループの事業の柱に成長したPQA事業部門で、生産管理、経営企画、海外子会社経営等の業務に従事し、事業に関する幅広い知識と経験を有しています。現在は、PQA事業グループの責任者、および同事業を担う子会社アンリツインフィビス株式会社の代表取締役社長としてリーダーシップを発揮しており、取締役として適任と判断しました。

### 取締役会の実効性評価

#### 取締役会の実効性評価の方法

コーポレートガバナンス基本方針に掲げている各項目を評価軸として、毎年、取締役会の実効性についてレビューを行い、実効性の向上のための施策に取り組むこととしています。取締役会の実効性評価は、すべての取締役に対する調査票への記名記入方式の自己評価で行い、調査項目に対する5段階評価と評価のポイント、改善のための施策などを自由に記述する方法です。それらをすべて取りまとめた基礎資料を取締役に提出しています。取締役会では、再度、各取締役から評価のポイントや課題を説明してもらい、意見交換を行うことを通じて、議論を深め、取締役会としての課題の共有を図っています。

#### 取締役会の実効性評価に関する評価結果と課題

2017年度の主な評価結果は、次のとおりです。

経営に係る重要な事項についての建設的な議論および意思決定、ならびに業務執行の監督を行うための体制が整備されていることを確認いたしました。また、取締役会の構成については、グローバルな事業展開と経営体制を充実させていく上で、適切な社内外の経営人財と人数で構成されていると判断しましたが、さらなる多様性に向けた取り組みの必要性が確認されました。

取締役会、監査等委員会、独立委員会、指名委員会および報酬委員会の場合、各取締役の参画や貢献状況について、自己評価も含めて審議しました。その結果、各取締役とも、当社グループの企業価値の向上を図るために果たすべき役割を十分に理解して、多様な経験に基づく見識、高度な専門知識等を発揮させ、全員で活発な議論を展開していると判断しました。

とりわけ、2017年度は新中期経営計画GLP2020の編成にあたる年度であったことから、中長期経営計画ならびに成長シナリオの意思決定に関して、取締役

会として十分な審議を行ったか、経営陣が適切なリスクテイクをするための審議に貢献できたかなどについて、丁寧なレビューに努めました。その観点からも含めて、実効性をさらに高めていくために優先して取り組むべき主な課題として、次に掲げる提言が得られ、取締役会としてこれらを共有しました。

#### (1) 取締役会の多様性

取締役会は、特に今後の当社ビジネス分野やそのテクノロジーに関して知見のある社外取締役あるいは外部アドバイザー等の招聘を検討する。

#### (2) 社外取締役へのサポート施策

議題資料は、さらに早い段階から提供できるように努める。また取締役会への提案・報告の際、社外取締役の理解促進につながるよう、より一層の工夫をする。

#### (3) サステナビリティへの関与

取締役会は、社会のサステナビリティ課題への関与を一層充実していく。

### コーポレートガバナンス充実を担う新組織

取締役会の実効性を高めるために、コーポレートガバナンス推進室を設置しました。その主な役割は、社外取締役の活動と指名委員会、報酬委員会の運営を支援することにあります。具体的には、取締役会の議案や報告事項を検討していただくための事前の情報提供活動をはじめ、経営課題や内部統制システムなどについての提言を検討していただくための支援業務です。

また、新たに発足したサステナビリティ推進室は、サステナビリティ活動を推進するだけでなく、企業価値評価に関わるサステナビリティ投資、ESG投資のためにコミュニケーション活動の改善や充実にも取り組んでいきます。

## 経営幹部選抜・育成システム —新社長指名における指名委員会の役割



関 孝哉  
社外取締役 監査等委員会委員長



橋本 裕一  
代表取締役 会長 グループCEO



佐野 高志  
社外取締役 指名委員会委員長

アンリツは、次代を担う人財の育成に取り組み、取締役・執行役員クラスについては、指名委員会が提言・アドバイスを行っています。人財の選抜・育成システムの特徴および指名委員会の役割、そして企業価値を高めるための取締役会のリーダーシップについてご紹介します。

### つなぐ経営に向けて

**橋本:** 会社が持続的に成長していくことが、社会の発展に貢献していくための基本です。そのためには、当社の企業価値創造のDNAを継承し、さらに発展させていく人財を育成していかなければなりません。いわば、“つなぐ経営”の実践です。アンリツは経営幹部の選抜・育成システムを導入しています。このシステムについてご意見があればお願いします。

**佐野:** アンリツでは、各経営幹部が、自らの後継候補者を、①緊急時、②数年先のそれぞれについて複数名以上を選抜し、リスト化しています。グループCEOが定期的にレビューし、フォローアップしていますので、しっかりとしたサクセッションプランが回っているのではないのでしょうか。

**関:** その上で人選にあたっては指名委員会が提言・アドバイスを行っています。今回の社長人事でも指名委員会が3年にわたり議論してきましたので、質・量ともに十分な時間を掛けて選任できたのではないかと考えています。

**橋本:** 経営トップの在職期間が長くなると経験値ギャップが生じますし、新中期経営計画GLP2020にチャレンジするタイミングだからこそ、新しい体制を敷く好機だととらえました。この点についてはいかがでしょうか。



経営の基本は、「つなぐ経営」、  
「層としての経営」を  
持続することです。

橋本 裕一

**関:**いまだからこそ取るべきリスク、新たなチャレンジだと考えています。計測事業は4Gから5Gへという大きな転換点を迎えています。新しい技術が若い世代の手で生み出されていくように、企業価値の創造も同じように、若い力によって生み出されていくようなサイクルが回ることに、バトンタッチしていく意義があるとみています。

### 透明、公正にトップマネジメントを選ぶ

**橋本:**ここであらためて指名委員会の役割、重要なポイント、印象に残った議論などについてお聞かせください。

**佐野:**トップマネジメントの交代は最重要事項であり、その指名プロセスは、透明、公正でなければなりません。指名委員会の役割は、ここにあります。

**関:**キーワードはアカウンタビリティ(説明責任)です。株主のみならず、組織に関わるすべてのステークホルダーの関心事であり、決して“密室政治”で決めてはならないのです。

**佐野:**従って、独立した社外取締役の役割が非常に重要です。今回も我々が後継候補者と面談しましたし、助言や提言を行いました。これらのプロセスを通して透明性、公正性、客観性の高い選任ができたと考えています。

**橋本:**選任にあたっての指名委員会は、グループCEOと4名の社外取締役から構成されました。社外取締役の方が圧倒的に多いわけですから、説明責任と透明性は十分確保されていると考えています。



トップマネジメントとして最も重要な資質は、正直さ、分かりやすさ、そしてぶれないことです。

関 孝哉

トップマネジメントとして最も重要な資質は、戦略的思考と構想力です。



佐野 高志

**関:**印象的だったのは、委員全員が「公正にこの任務にあたろう」という使命感を持っていたことです。「取締役として、この会社をしっかり守っていこう」という意識が共有されていました。

**橋本:**私は、濱田さんの後継者に関する議論が印象に残っています。経営は次だけを考えるのではなく、次の次までを想定しなければなりません。このプロセスにおいて、社外取締役として意識したことなどがあれば、お聞かせください。

**佐野:**社外取締役は候補者の妥当性を判断するために、その資質や意思決定能力、マネジメント能力等を事前に理解しておかなければなりません。そのために、四半期単位で開催されるフリーディスカッションの場で、執行役員のみならず、次の後継となる事業部長クラスがプレゼンテーションをする機会は、大変、有効だとみています。

**関:**社外取締役は、会社に対する株主の期待、従業員の期待、そして社会からの期待を理解しておくことも重要です。その上で候補者となる人財を観察することになります。アンリツはそのような機会を提供することに努力しており、適切な判断ができていると思います。

**橋本:**次にお伺いしたいのは、評価軸です。トップリーダーとして最も重視した資質があればお話しください。

### トップリーダーの条件

**佐野:**アンリツは、次代を担う人財の評価軸として、「Anritsu Values for Leader」を定義しています。私はこれに非常に共感しています。Anritsu Valuesは「経

営ビジョン・経営方針への共鳴]、「人間力」、「戦略的思考、構想力」、「自発性、行動力、論理的思考」、「高い倫理観」の5つの要素から構成されます。そのすべてが重要ですが、中でも「戦略的思考と構想力」を重視しています。

**橋本:** その理由は为什么呢。

**佐野:** この2つは、グローバルな視点から時代の風を読み、ビジネスへの影響と成果を図る力です。アンリツの事業領域は変化の激しい先端テクノロジーの分野にあります。経営環境の変化に素早く対応するための戦略的意思決定こそが、非常に重要です。

**関:** 加えて、人格、コミュニケーション能力に秀でていることです。経営者の姿勢が正直であること、経営者の話が分かりやすいこと、そしてぶれないこと。この3つが私の判断軸になっています。

**橋本:** 経営手腕は実践の中で磨かれるもので、最初から完璧に備わっているわけではありません。「アンリツを輝かしいよい会社になりたい」という熱い思いがあれば、経営者として成長するものです。また、経営はカリスマ的な経営者に頼るものではありません。経営もチームで行うものです。私は、「層としての経営」が基本になると考えています。社外取締役も含めて経営陣の厚みを増す努力が求められます。

## リスクテイクこそ、取締役会の役割

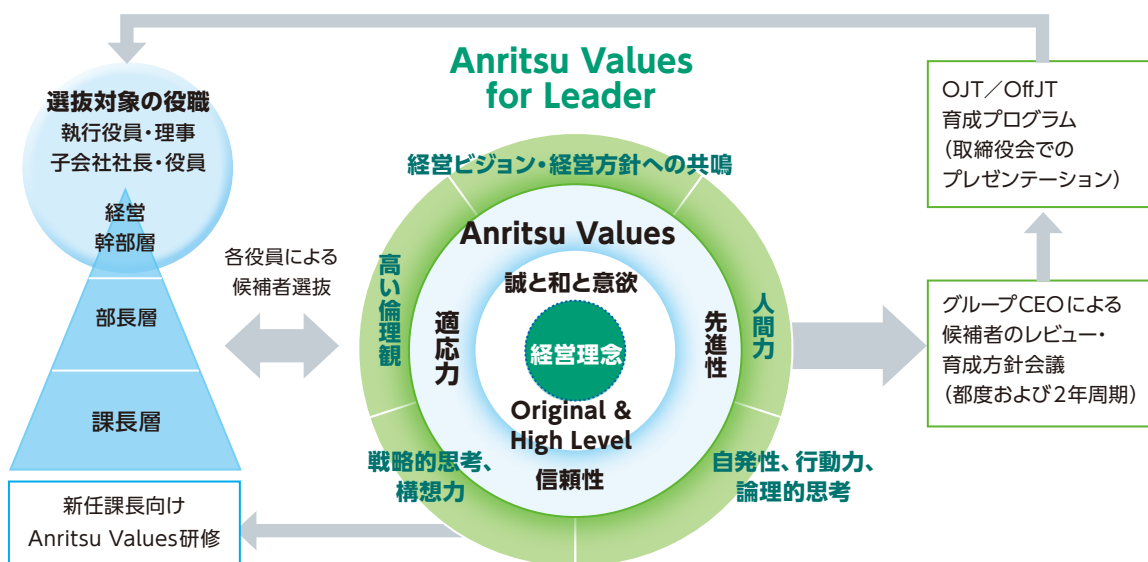
**橋本:** 取締役会は、企業価値向上のためにリーダーシップを発揮することが要請されています。リーダーシップという観点から、ご提言やご意見がありましたら、お願いします。

**佐野:** CEOその他業務執行取締役にはリスクテイクを促し、それを支える環境を整備することが重要だと考えます。日本企業は、リスクマネジメントには積極的に取り組んでいますが、成長のためのリスクテイクに課題があると考えています。

**関:** リーダーシップが十二分に発揮されるか否かは、リーダーが英語で言う“respect”（尊敬）されているか否かで決まると思います。リーダーもいつかはその立場を離れます。退職しても尊敬され続けられるような経営人財と、そのような人財を輩出する企業風土づくりが大切だと思います。

**橋本:** 後継者の人選にも当てはまりますが、何事もシナリオが1つではないということだと思います。“Don't put all your eggs in one basket（1つのかごにすべての卵を入れるな）”という英語のことわざがあるように、複数のシナリオ・代替案を検討することがリスクマネジメントです。これからもリスクを適切に取り、企業価値向上にしっかりと取り組んでまいります。

## 経営幹部の選抜・育成システム





社外取締役  
(監査等委員)  
**五十嵐 則夫**

社外取締役  
**井上 雄二**

社外取締役  
**佐野 高志**

社外取締役  
(監査等委員)  
**関 孝哉**

取締役  
(監査等委員)  
**永田 修**

取締役  
**窪田 顕文**

代表取締役  
**濱田 宏一**

代表取締役  
**橋本 裕一**

取締役  
**谷合 俊澄**

取締役  
**新美 眞澄**

**代表取締役  
橋本 裕一**

1973年 4月 当社入社  
1998年 4月 経理部長  
2002年 6月 取締役 執行役員  
2004年 4月 上席常務執行役員  
2006年 6月 専務執行役員  
2007年 6月 代表取締役  
2010年 4月 代表取締役社長  
グループCEO (現任)  
2018年 4月 代表取締役(現任)  
会長(執行役員) (現任)

**代表取締役  
濱田 宏一**

1988年 4月 当社入社  
2004年 4月 計測事業統轄本部IPネットワーク  
事業部第1開発部長  
2010年 4月 R&D統轄本部副本部長  
2011年 4月 Anritsu Company (米国)  
バイスプレジデント  
2015年 4月 当社執行役員  
計測事業研究開発総括  
R&D本部長  
2016年 4月 常務執行役員  
計測事業グループ副プレジデント  
計測事業本部長  
2017年 4月 専務執行役員  
計測事業グループプレジデント(現任)  
6月 取締役(現任)  
2018年 4月 代表取締役社長  
社長(執行役員) (現任)  
6月 代表取締役(現任)

**取締役  
谷合 俊澄**

1981年 4月 当社入社  
2004年 7月 営業本部営業支援部長  
2008年 4月 人事総務部担当部長  
2009年 4月 執行役員  
人事総務部長  
2011年 4月 コーポレート総括  
6月 取締役(現任)  
2013年 4月 経営企画室長  
2015年 4月 常務執行役員  
2017年 4月 専務執行役員  
アプライアンスビジネス部長  
2018年 4月 専務理事(現任)

**取締役  
窪田 顕文**

1983年 4月 当社入社  
2007年 4月 経理部長  
2010年 4月 執行役員  
財務総括(CFO) (現任)  
2013年 6月 取締役(現任)  
2017年 4月 常務執行役員(現任)  
CIO  
10月 Anritsu U.S. Holding, Inc.(米国)  
社長(現任)  
2018年 4月 コーポレート総括(現任)  
グローバルコーポレート本部長(現任)

## 取締役

### 新美 眞澄

1983年 4月 当社入社  
2006年 6月 アンリツ産機システム株式会社  
(現 アンリツインフィビス株式会社)  
製造本部製造部長  
2008年 6月 Anritsu Industrial Solutions  
Thailand Co.,Ltd. (タイ) 社長  
2011年 4月 アンリツ産機システム株式会社  
(現 アンリツインフィビス株式会社)  
企画室長  
2012年 4月 同社執行役員  
2016年 4月 当社執行役員  
PQA事業グループプレジデント  
(現任)  
アンリツインフィビス株式会社代表  
取締役社長(現任)  
2018年 4月 当社常務執行役員(現任)  
6月 当社取締役(現任)

## 取締役\*

### 佐野 高志

1973年10月 アーサー・アンダーセン会計事務所  
(現 有限責任 あずさ監査法人)  
入所  
1979年 2月 ネミック・ラムダ株式会社  
(現 TDKラムダ株式会社) 入社  
1986年 6月 ネミック・ラムダ(シンガポール)  
PTE.LTD. (現 TDK-Lambda  
Singapore Pte.Ltd.) 社長  
1992年12月 井上斎藤英和監査法人  
(現 有限責任 あずさ監査法人)  
入所  
1993年 1月 公認会計士登録  
1997年 8月 朝日監査法人(現 有限責任 あずさ  
監査法人) 代表社員  
2007年11月 あずさ監査法人(現 有限責任  
あずさ監査法人) 退職  
12月 佐野公認会計士事務所開設(現任)  
2011年 6月 株式会社図研 社外監査役  
2014年 6月 同社 社外取締役(現任)  
2015年 6月 当社 社外取締役(現任)

## 取締役\*

### 井上 雄二

1971年 4月 株式会社リコー入社  
1998年 4月 同社経理本部長  
10月 リコーリース株式会社 営業本部長  
1999年 6月 同社常務取締役  
2000年 4月 同社代表取締役社長  
6月 株式会社リコー グループ執行役員  
2004年 6月 同社 常務取締役  
2005年 6月 リコーリース株式会社 代表取締役  
社長執行役員  
2009年 6月 同社代表取締役 社長執行役員  
退任  
株式会社リコー 常任監査役  
2013年 6月 同社常任監査役退任  
2015年 6月 当社社外取締役(監査等委員)  
2016年 5月 株式会社良品計画 社外監査役  
(現任)  
2017年 6月 当社社外取締役(現任)  
2018年 3月 協和発酵キリン株式会社  
社外監査役(現任)

## 取締役\*(監査等委員)

### 関 孝哉

1977年 4月 東洋信託銀行株式会社(現 三菱  
UFJ信託銀行株式会社) 入行  
2001年 3月 同行退職  
みずほ証券株式会社入社  
10月 株式会社日本投資環境研究所  
調査部長兼首席研究員  
2006年 4月 明治大学専門職大学院  
グローバル・ビジネス研究科  
兼任講師(現任)  
2008年 6月 みずほ証券株式会社および  
株式会社日本投資環境研究所退職  
コーポレート・プラクティス・パート  
ナーズ株式会社 代表取締役  
2009年 3月 京都大学博士号(経済学) 取得  
2011年 6月 当社 社外取締役  
2015年 6月 当社 社外取締役(監査等委員)  
(現任)  
2017年 2月 コーポレート・プラクティス・パート  
ナーズ株式会社 取締役(現任)  
4月 立正大学経営学部教授(現任)

## 取締役\*(監査等委員)

### 五十嵐 則夫

1977年 4月 公認会計士登録  
1988年 7月 青山監査法人代表社員  
2006年 9月 あらた監査法人(現 PwCあらた  
有限責任監査法人) 代表社員  
2007年 3月 あらた監査法人退職  
4月 国立大学法人横浜国立大学大学院  
国際社会科学部研究科(現 同大学  
大学院国際社会科学部研究科) 教授  
2013年 3月 花王株式会社 社外監査役  
2014年 4月 国立大学法人横浜国立大学成長  
戦略研究センター客員教授(現任)  
2016年 6月 三菱UFJ証券ホールディングス  
株式会社 社外取締役(監査等委員)  
(現任)  
2017年 6月 当社社外取締役(監査等委員)  
(現任)

## 取締役(監査等委員)

### 永田 修

1981年 4月 当社入社  
2002年 7月 フォトニック メジャメント ソリュー  
ションズ マーケティング本部販売  
促進部長  
2003年 4月 グローバルビジネス本部欧州部長  
2008年 4月 営業・CRM戦略グループ アジア・  
大洋州営業本部長  
2010年 4月 執行役員  
グローバル営業総括  
2014年 4月 情報総括  
リスクマネジメント総括  
2015年 4月 常務理事  
経営監査室長  
2017年 6月 常務理事退任  
取締役(監査等委員)(現任)

\*会社法第2条15号に定める社外取締役

## 執行役員・理事

会長  
グループCEO  
**橋本 裕一**☆  
社長  
計測事業グループプレジデント  
**濱田 宏一**☆  
常務執行役員  
計測事業グループ副プレジデント  
計測事業戦略総括  
**清家 高志**  
常務執行役員  
CFO  
コーポレート総括  
**窪田 顕文**☆  
常務執行役員  
PQA事業グループプレジデント

## 新美 眞澄

執行役員  
日本営業総括

## 橋本 康伸

執行役員  
米国事業総括

## 脇永 徹

執行役員  
CTO

## 高橋 幸宏

執行役員  
環境・品質総括  
デバイス事業総括

## 高木 章雄

執行役員  
人事総務総括

## 武内 一郎

執行役員  
SCM総括

## 藤掛 博幸

執行役員  
グローバル営業総括

## 島 岳史

執行役員  
コーポレート副総括

## 内田 昇

執行役員  
APAC営業総括  
促進部長

## 天野 嘉之

専務理事  
コーポレートガバナンス推進室  
経営監査室

## 谷合 俊澄

常務理事  
経営監査室

## 川辺 哲雄

理事  
中国事業総括

## 高 深

理事  
コーポレート戦略総括

## 門脇 正彦

☆取締役兼務

# ESGハイライト

アンリツグループのESG重要課題に対する取り組みをダイジェストでお伝えします。取り組みの詳細については、「アンリツサステナビリティレポート2018」をご覧ください。

## ESG重要課題

### グローバル経済社会との調和

多様な人材とともに、個々人が成長し働きがいのある職場づくりに貢献する



人権と多様性の尊重

人財育成

労働安全衛生

人権に配慮したサプライチェーン  
マネジメント

### 地球環境保護の推進

持続可能な消費と生産の企業活動で持続可能な社会づくりに貢献する



CO<sub>2</sub>排出量(エネルギー使用量)・  
水使用量の削減

高品質で環境に配慮した製品の  
開発・製造

環境負荷を低減する  
サプライチェーンマネジメント

### コミュニケーション推進による 共有価値の創造

すべてのステークホルダーと協働して共有価値の創造に  
貢献する



ステークホルダーへの情報提供と  
コミュニケーション

コンプライアンスの定着

リスクマネジメントの推進



## 2017年度の主な取り組み

### 女性の活躍推進

女性社員や管理職へのアンケートを実施して現場の生の声を聞き、女性が教育や両立支援等の制度を滞りなく利用できる職場環境の整備に活用しています。このアンケートに寄せられた要望がきっかけになり、2017年度には女性キャリア形成支援の研修プログラムを実施し、定員を超える参加者が受講しました。

### 教育・研修制度の拡充

2017年度には「自ら選択し、自ら学ぶ(希望すれば、誰でも受講できる)」「自らの実力・強みを知る」の基本コンセプトに沿って、従来の通信教育講座と集合研修の大幅な見直しを行いました。国内アンリツグループ共通の人財育成プログラムとして、社員のライフスタイルに合わせたキャリアアップを支援しています。

### 健康経営優良法人2018認定

アンリツ(株)は、経済産業省の「健康経営優良法人2018」において、定期健康診断・ワークライフバランス・健康増進・生活習慣予防対策・メンタルヘルズ制度・施策の実施状況調査により、選定基準をクリアしたことから大規模法人部門(ホワイト500)に2年連続で認定されました。

### 英国現代奴隷法への対応

2016年度に「英国現代奴隷法」ステートメントをアンリツ(株)およびAnritsu EMEA Ltd.が開示し、2017年度は関係部門でタスクフォースを作り、サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスを実施しました。その結果、人権リスクが低いことを確認しました。

### 地球温暖化緩和施策の見直し

2017年度までは、アンリツグループとしてエネルギー使用量の削減に取り組んできた結果、直近の3年間で3.3%削減しました。2018年度からは、視点をCO<sub>2</sub>排出量削減に切り替え、2030年および2050年を見据えた長期計画策定に着手するとともに、暫定的に2015年度比で毎年2%のCO<sub>2</sub>排出量削減(2030年度までに26%削減)に取り組んでいます。

### 高品質で環境に配慮した製品の開発・製造

2017年度は、MP1900A シグナルクオリティアナライザ-R、米国のAnritsu Companyで開発したMS2760A ウルトラポータブル スペクトラムアナライザなど5機種のエクセレント エコ製品\*を創出しました。

\*エクセレント エコ製品:当社独自の環境配慮基準を満たした業界トップクラスの環境配慮型製品。国際規格「ISO14021 環境ラベルおよび宣言-自己宣言による環境主張(タイプII 環境ラベル表示)」に分類される。

### 環境パートナー企業認定制度

環境パートナー企業認定制度を設け、取引先さまの環境マネジメントシステムの構築や製品アセスメントの実施状況について評価し、三段階の格付けをするとともに、取引先さまの環境への取り組みの推進を図っています。2017年度は、特に含有化学物質(RoHS)評価において改善の余地がある取引先さま4社を選定し、改善活動を通じてすべての環境パートナーの格付けがランクアップしました。現在の環境パートナー企業認定企業数は245社です。(2018年4月末実績)

### 対話による信頼関係の構築

国内外機関投資家との個別面談は、当社から投資家に積極的にアプローチしており、国内投資家268件、海外投資家120件の面談を実施しました。2018年4月1日から施行されたフェア・ディスクロージャー・ルールの主旨を踏まえ、情報開示方針、社内規定や体制も整備しました。NPOとの協働も活発に行い、ジャパン・プラットフォーム「共に生きるファンド」への寄付による福島支援チャリティ募金活動も2016年度から継続しています。

### EU一般データ保護規則(GDPR)への対応

2018年5月25日に施行されたEU一般データ保護規則(GDPR)に対応するため、全アンリツグループ間で一般契約条項(SCC)を締結しています。GDPRに関する教育は、欧州圏内にData Protection Officerを選任し、順次行っています。SCCに関しては、社内のみならず、外部の委託先とも締結し、欧州圏内の個人情報の保護を図っています。

### グローバルリスクに関する強化活動の取り組み

「財務報告の信頼性にかかわる内部統制の枠組み」では捕捉が難しく、その重要性が高まるグローバルリスクを網羅的に把握し、グループのリスク対応力を強化することを目的として、リスクアシュアランスマップを作成しました。「ビジネス、コンプライアンス等のリスクカテゴリー毎に細目にまで分解したリスクの評価」と、「本社コーポレート部門および海外子会社の各組織が今迄に実施してきた統制活動の状況」をまとめて、今後の改善課題を明らかにしました。

# 11年間の要約財務・非財務情報

アンリツ株式会社および連結子会社(3月31日に終了した1年間)

日本基準→

## 財務情報

単位:百万円

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
<b>3月31日に終了した1年間:</b>					
売上高	100,485	83,940	73,548	77,853	93,586
売上原価	56,474	52,005	42,707	43,033	49,384
売上総利益	44,011	31,934	30,840	34,819	44,202
販売費及び一般管理費	38,655	31,029	26,257	27,825	29,787
営業利益(損失)	5,356	905	4,583	6,994	14,414
経常利益(損失)	△2,006	170	3,578	5,362	13,593
当期純利益(純損失)	△3,900	△3,540	385	3,069	10,180
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,251	6,916	7,970	9,229	15,871
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,373	△1,326	△498	△1,432	△1,963
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,625	△3,847	386	△6,049	△2,204
フリー・キャッシュ・フロー	3,877	5,589	7,471	7,797	13,908
減価償却費	3,373	3,099	2,979	2,589	2,555
設備投資額	2,790	2,236	1,134	1,549	3,165
研究開発費*1	14,115	11,704	9,387	9,380	10,012
<b>3月31日現在:</b>					
総資産	124,917	100,983	101,188	99,249	113,069
純資産	52,845	37,524	37,674	39,906	54,863
現金及び現金同等物	16,684	18,538	26,269	27,993	39,596
有利子負債	47,010	43,605	42,274	36,839	30,336

単位:円

## 1株当たり情報:

当期純利益(純損失)	△30.60	△27.78	3.02	24.09	79.39
潜在株式調整後当期純利益	—	—	2.77	22.08	71.01
配当金	7.00	3.50	—	7.00	15.00
純資産	414.16	294.29	295.49	313.09	399.56

## 主要な指標:

営業利益率(%)	5.3	1.1	6.2	9.0	15.4
ROE(%) <sup>*2</sup>	—	—	1.0	7.9	21.5
ACE(百万円) <sup>*3</sup>	△750	△4,936	△2,971	1,908	9,194
ROA(%) <sup>*4</sup>	—	—	0.4	3.1	9.6
自己資本比率(%)	42.3	37.1	37.2	40.2	48.5
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>*5</sup>	0.57	0.67	0.43	0.22	—
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) <sup>*6</sup>	6.2	9.8	12.7	13.2	30.7
配当性向(%)	—	—	—	29.1	18.9
純資産配当率(DOE)(%) <sup>*8</sup>	1.6	1.0	—	2.3	4.2

(注1) 当社は2013年3月期から国際会計基準(IFRS)に準拠して連結計算書類を開示しています。

(注2) 2013年の数値はIAS第19号の改定に伴い、変更後の会計方針を遡及的に適用し修正しております。

(注3) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 非財務情報

		2008年	2009年	2010年	
<b>社会:</b>	人財				
	従業員数 ( )内は海外グループ会社の従業員数(人)	3,963(1,508)	3,697(1,391)	3,589(1,315)	
	グローバルに見た女性幹部登用率*				
	日本	8%	9%	19%	
	米州	48%	68%	64%	
	EMEA	76%	97%	74%	
	アジア他	53%	37%	33%	
	グローバル計	44%	52%	50%	
	アンリツ(株) 育児休職取得者数(人)				
	男性	0	0	0	
女性	9	14	11		
アンリツ(株) 育児休職からの復職者数(人)					
男性	0	0	0		
女性	3	12	10		
労働安全衛生	労働災害度数率(100万時間当たり)	0.00	0.00	0.00	
<b>環境:</b>	エネルギー使用量(原油換算)(kL)	グローバル計	9,856	9,113	8,543
	水使用量(m <sup>3</sup> )	グローバル計	163,286	145,083	124,243
	エクセレント エコ製品 登録機種数(累計)		22	22	25

\*男性の幹部登用率を100とした女性の幹部登用率=(女性幹部職数÷女性社員数)÷(男性幹部職数÷男性社員数)

中期経営計画

GLP2014

GLP2017

GLP  
2020

国際会計基準(IFRS) →

財務情報

単位：百万円

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
<b>3月31日に終了した1年間：</b>							
売上収益	93,622	94,685	101,853	98,839	95,532	87,638	<b>85,967</b>
売上原価	44,397	43,715	46,897	46,147	46,557	45,168	<b>44,023</b>
売上総利益	49,225	50,969	54,955	52,692	48,974	42,469	<b>41,943</b>
販売費及び一般管理費	23,065	24,346	28,621	29,605	29,621	27,198	<b>26,563</b>
営業利益	14,000	15,714	14,123	10,882	5,897	4,234	<b>4,912</b>
税引前利益	13,094	16,139	14,239	11,591	5,434	3,628	<b>4,602</b>
当期利益	7,972	13,888	9,318	7,874	3,767	2,734	<b>2,898</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,143	11,771	13,792	7,582	10,195	9,246	<b>7,946</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,174	△5,030	△5,312	△6,049	△9,042	△3,665	<b>△3,932</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,264	△10,035	△4,359	△11,234	2,450	△2,758	<b>△8,201</b>
フリー・キャッシュ・フロー	13,968	6,740	8,480	1,533	1,153	5,581	<b>4,014</b>
減価償却費	2,469	2,562	2,863	3,186	3,736	3,935	<b>3,964</b>
設備投資額	3,200	4,562	5,355	9,612	5,399	2,588	<b>3,430</b>
研究開発費*1	9,842	10,323	12,488	13,366	13,089	11,212	<b>10,556</b>
<b>3月31日現在：</b>							
資産合計	111,287	115,095	127,149	126,893	124,624	125,054	<b>121,190</b>
資本合計	46,818	64,539	74,896	78,665	75,862	76,485	<b>78,313</b>
現金及び現金同等物	39,596	37,690	43,215	34,916	37,391	39,682	<b>35,452</b>
有利子負債	30,113	19,417	18,858	16,065	22,024	22,026	<b>15,944</b>

単位：円

1株当たり情報：

当期利益	62.17	98.41	64.93	55.72	27.38	19.65	<b>20.97</b>
希薄化後当期利益	56.33	97.03	64.89	55.72	27.38	19.65	<b>20.97</b>
配当金	15.00	20.00	20.00	24.00	24.00	15.00	<b>15.00</b>
親会社所有者帰属持分	341.43	450.36	522.54	572.04	552.26	556.40	<b>569.54</b>

主要な指標：

営業利益率(%)	15.0	16.6	13.9	11.0	6.2	4.8	<b>5.7</b>
ROE(%) <sup>*2</sup>	19.5	25.0	13.3	10.2	4.9	3.5	<b>3.7</b>
ACE(百万円) <sup>*3</sup>	5,163	9,440	4,759	2,453	△584	△1,569	<b>△1,610</b>
ROA(%) <sup>*4</sup>	7.5	12.3	7.7	6.2	3.0	2.2	<b>2.4</b>
親会社所有者帰属持分比率(%)	42.1	56.1	58.9	62.0	60.8	61.1	<b>64.6</b>
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>*5</sup>	—	—	△0.33	△0.24	△0.20	△0.23	<b>△0.25</b>
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) <sup>*6</sup>	20.8	24.9	54.2	41.7	52.0	68.4	<b>72.6</b>
配当性向(%)	24.1	20.3	30.8	43.1	87.7	76.3	<b>71.5</b>
親会社所有者帰属持分配当率(DOE)(%) <sup>*7</sup>	4.9	5.1	4.1	4.4	4.3	2.7	<b>2.7</b>

\*1 2012年(IFRS)～2018年の研究開発費は、一部資産化した開発費を含めて研究開発費投資額を記載しております。したがって、連結純損益及びその他の包括利益計算書で費用計上されている研究開発費とは一致しません。

\*2 ROE：親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社の所有者に帰属する持分(IFRS)、当期純利益／自己資本(日本基準)

\*3 ACE：税引後営業利益－資本コスト

\*4 ROA：当期利益／資産合計(IFRS)、当期純利益／総資産(日本基準)

\*5 ネット・デット・エクイティ・レシオ：(有利子負債－現金及び現金同等物)／親会社の所有者に帰属する持分(IFRS)、(有利子負債－現金及び現金同等物)／自己資本(日本基準)

\*6 インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー／利払い

\*7 親会社所有者帰属持分配当率(DOE)：年間配当金総額／親会社の所有者に帰属する持分

\*8 純資産配当率(DOE)：年間配当金総額／純資産

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
	3,614(1,374)	3,681(1,475)	3,771(1,577)	3,880(1,674)	3,926(1,714)	3,846(1,602)	3,788(1,539)	<b>3,717(1,466)</b>
	12%	14%	8%	9%	9%	8%	8%	<b>6%</b>
	64%	59%	59%	59%	56%	64%	72%	<b>66%</b>
	64%	60%	82%	74%	72%	83%	105%	<b>118%</b>
	44%	54%	57%	78%	66%	63%	73%	<b>73%</b>
	48%	48%	45%	47%	44%	44%	47%	<b>47%</b>
	0	0	1	1	1	2	0	<b>3</b>
	6	9	7	8	8	3	5	<b>8</b>
	0	0	1	0	2	2	0	<b>2</b>
	11	4	9	5	8	7	4	<b>2</b>
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.76	0.64	0.21	<b>0.00</b>
	9,013	8,345	8,064	7,987	7,962	8,265	7,983	<b>7,698</b>
	128,204	127,713	112,800	104,426	94,931	82,794	80,352	<b>70,837</b>
	27	28	29	30	32	39	44	<b>49</b>

# 財務概況

## ■ 業績全般の概況

計測事業の分野においては、情報通信市場でスマートフォンの普及拡大が頭打ち傾向になるとともに、スマートフォン製造市場は継続して縮小しています。一方、モバイル・ブロードバンド・サービスは質量ともに拡がりを見せ、データ通信量は急速に増加して、ネットワーク・インフラを逼迫させつつあります。それらの課題を解決するために、モバイル通信方式4Gは、LTE(Long Term Evolution)およびLTE-Advanced、そしてLTE-Advanced Pro(Gigabit LTE)と進化してきました。それらの開発投資は今後とも継続が期待されるものの、投資規模としては抑制気味に推移しています。一方で、次世代の通信方式5Gの仕様策定が前倒しで進行しています。その結果、4Gと5Gの端境期にあるモバイル計測市場の縮小傾向はさらに強まりました。このような環境の下、計測事業グループは、既存のモバイル・ビジネスを再構築するための経営構造改革に挑戦するとともに、次の成長ドライバーである5G/IoT(Internet of Things)ビジネスを獲得するための開発投資と組織体制の整備に取り組みました。

PQA事業の分野においては、加工食品生産ラインの自動化投資が進むとともに、X線を用いた異物検査需要の拡大に加えて、異物検出にとどまらない品質保証ニーズが高まっています。このような環境の下、PQA事業グループは、X線を軸としたソリューションの競争力強化と海外の販売体制の整備拡充に取り組み、事業を拡大させました。

## ■ 損益の状況

受注高は885億42百万円(前年同期比0.4%減)、売上収益は859億67百万円(同1.9%減)、営業利益は49億12百万円(同16.0%増)、税引前利益は46億2百万円(同26.8%増)、当期利益は28億98百万円(同6.0%増)、親会社所有者に帰属する当期利益は28億80百万円(同6.8%増)となりました。なお、米国税制改正に伴い、米国子会社において一時的な法人所得税費用が約3億円発生しています。

## ・ 営業利益

売上原価は、前年同期比2.5%減少し440億23百万円となり、売上原価率はほぼ前年同期並みの51.2%でした。売上総利益は、前年同期比1.2%減の419億43百万円となり、売上総利益率は48.8%でした。

販売費及び一般管理費は、前年同期比2.3%減の265億63百万円となり、研究開発費は、前年同期比6.9%減の101億56百万円で、売上高に対する比率は11.8%でした。以上の結果、営業利益は、前年同期に比べ6億78百万円、16.0%増加し49億12百万円となり、営業利益率は5.7%となりました。

## ・ 当期利益

税引前利益は前年同期比26.8%増の46億2百万円、法人所得税費用は17億3百万円となり、実際負担税率は37.0%でした。当期利益は前年同期比6.0%増の28億98百万円、親会社所有者に帰属する当期利益は前年同期比1億82百万円増の28億80百万円となりました。当期包括利益は前年同期比5億80百万円増の38億54百万円、1株当たりの当期利益は20.97円、ROEは3.7%となりました。

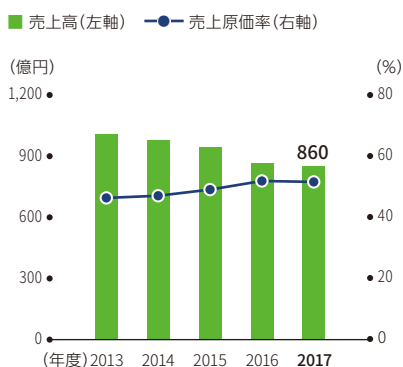
## ■ 利益配分に関する基本方針

株主の皆さまに対する利益還元について、連結業績に応じるとともに、総還元性向を勘案した利益処分を行うことを基本方針としています。

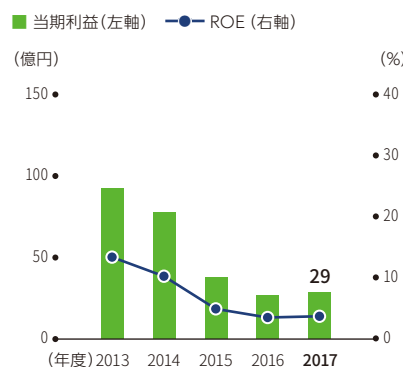
剰余金の配当については、連結当期利益の上昇に応じて、親会社所有者帰属持分配当率(DOE: Dividend On Equity)を上げることが基本にシフトし、連結配当性向30%以上を目標としており、株主総会決議もしくは取締役会決議により、期末配当および中間配当の年2回の配当を行う方針です。

自己株式の取得は、企業環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行するために、財務状況、株価の動向等を勘案しながら、必要に応じ適切に実施していく方針です。

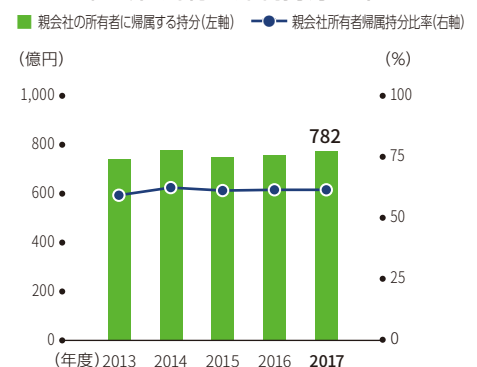
### 売上高および売上原価率



### 当期利益およびROE



### 親会社所有者に帰属する持分および親会社所有者帰属持分比率



内部留保資金は、急速に進展する技術革新や市場構造の変化に対応するための研究開発や設備投資、サポート・サービスの拡充を図るための投資、さらなる事業拡大を目指すための投資などに活用していく方針です。

## ■ 配当金

こうした考えに基づき、当期の年間配当金については、1株につき15円(うち中間配当金7円50銭)といたしました。2019年3月期の配当については、1株につき17円(うち中間配当金8円50銭)を予定しています。

## ■ 財政状態

### ● 資金需要と流動性の管理

当社グループの資金需要は、製品の製造販売に関わる部材購入費や営業費用などの運転資金、設備投資資金および研究開発費が主なものであり、内部資金のほか、直接調達・間接調達により十分な資金枠を確保しています。また、2017年3月に設定した借入枠75億円のコミットメントライン(2020年3月まで有効)により財務の安定性を確保しています。今後とも、大きく変動する市場環境の中で、国内外の不測の金融情勢に備えるとともに、運転資金、長期借入債務の償還資金および事業成長のための資金需要に迅速、柔軟に対応してまいります。

当期末の有利子負債残高(リース債務除く)は、159億44百万円(前期末の有利子負債残高は220億26百万円)となりました。また、デット・エクイティ・レシオは0.20(前期末は0.29)、ネット・デット・エクイティ・レシオは△0.25(前期末は△0.23)となっています。当期の売上収益に対する期末平均棚卸残高の回転率は4.9回となりました。

今後ともACEの改善(投下資本コストを上回る税引後営業利益の達成)とCCC向上によるキャッシュ・フロー創出およびグループ内キャッシュ・マネジメント・システム等による資金効率化を原資として、有利子負債の削減、デット・エクイティ・レシオの改善、株主資本の充実等、財務体質の強化に努めてまいります。

2018年3月期末の当社の格付(R&I:(株)格付投資情報センター)は、短期格付が「a-1」、長期格付が「A-」となっています。当社は、さらなる格付向上に向けて、財務安定性の改善に引き続き取り組んでまいります。

- ※1 デット・エクイティ・レシオ：有利子負債/親会社の所有者に帰属する持分
- ※2 ネット・デット・エクイティ・レシオ：(有利子負債-現金及び現金同等物)/親会社の所有者に帰属する持分
- ※3 ACE (Anritsu Capital-cost Evaluation)：税引後営業利益-資本コスト(5%)
- ※4 CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル

## ■ キャッシュ・フロー

当期末の現金及び現金同等物は、前期末に比べ42億29百万円減少して354億52百万円となりました。フリー・キャッシュ・フローは、40億14百万円のプラスとなりました。

### ● 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果獲得した資金は、純額で79億46百万円(前年同期は92億46百万円の獲得)となりました。これは、税引前利益ならびに減価償却費及び償却費の計上により資金が増加した一方、棚卸資産の増加により資金が減少したことが主な要因です。なお、減価償却費及び償却費は42億85百万円(前年同期比87百万円増)となりました。

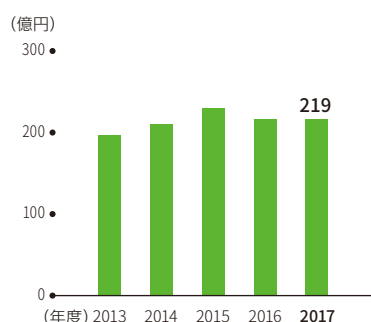
### ● 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は、純額で39億32百万円(前年同期は36億65百万円の使用)となりました。これは、有形固定資産の取得による支出が主な要因です。

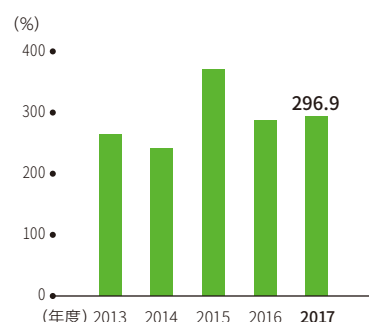
### ● 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は、純額で82億1百万円(前年同期は27億58百万円の使用)となりました。これは、普通社債60億円の償還および配当金の支払額20億59百万円(前年同期の配当金支払額は26億77百万円)が主な要因です。

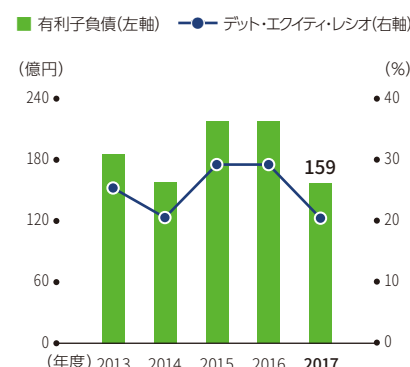
## 運転資本



## 流動比率



## 有利子負債/デット・エクイティ・レシオ



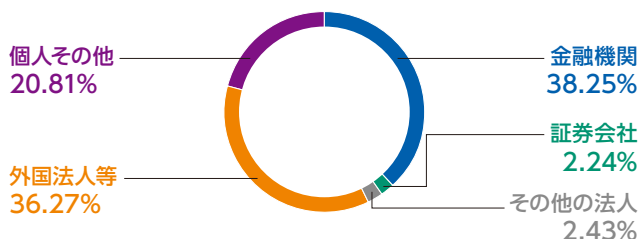
# グロッサリー

用語	解説
3GPP (3rd Generation Partnership Project)	第3世代移動通信方式の標準を策定するためのパートナーシップ・プロジェクト。第3世代携帯電話(3G)システムに続くLTEやLTE-Advanced、さらに次の世代の5Gの国際標準規格を策定している。
5G New RAT (5G New Radio Access Technology)	次世代移動通信方式である5Gを実現させるための新しい無線通信技術。
AOC (Active Optical Cable)	光電気変換部を内蔵した電気インターフェースコネクタと光ファイバーを一体化したケーブル。
Connectivity	携帯端末等の機器間を接続する手段の総称。Wi-Fi、Bluetooth、NFC (Near Field Communication) 等の接続手段について、セルラと区別して用いられる。最近では、車、デジタルカメラ、ホーム家電、ゲーム機器、ヘルスケア機器といったあらゆる機器に広がりを見せている。
CPRI (Common Public Radio Interface)	無線基地局の主要な内部インターフェースであるRadio Equipment Control(REC)とRadio Equipment(RE)間インターフェース仕様。CPRIは、本仕様を定義することを目的として設立された産業協業団体の名称。
C-RAN (Cloud Radio Access Network)	無線アクセスネットワーク技術の一つ。無線基地局に無線送受信装置のみが備えられており、無線制御部はネットワーク上での上流にあたる「収容局」に集約されていて、収容局側で通信に使う信号を処理する。
Ethernet	世界で最も普及しているLAN (Local Area Network) の規格。
IoT (Internet of Things)	コンピュータ等の情報・通信機器だけでなく、工場の生産設備や家電等、世の中に存在するあらゆるモノに通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することで、自動制御や遠隔計測等を行うこと。
LTE (Long Term Evolution)	第3世代携帯電話通信サービスの5倍から10倍の速度でデータ通信を可能とする高速移動通信サービス。
LTE-Advanced	ITU (国際電気通信連合) で承認された第4世代の移動通信規格。世界規模で普及しているLTEにキャリア・アグリゲーション等の新技術を導入することで高速化を実現。引き続き高速化等による能力拡大を目指して3GPPで国際標準規格の策定が進められている。
MIMO (Multiple-Input and Multiple-Output)	送受信ともに複数のアンテナを持ち、同一周波数軸上でデータの送受信を行う無線通信技術で、通信速度の高速化が可能となる。LTE-Advancedの主要技術の一つ。
NB-IoT (Narrow Band-IoT)	携帯電話網を活用したIoT通信手法で、3GPPで標準化が進められている。
NFV (Network Functions Virtualization)	ネットワーク機能仮想化。ネットワークを制御する通信機器の機能をソフトウェアとして実装し、汎用サーバの仮想化されたOS上で実行する方式。
NSA-NR/SA-NR (Non-Standalone New Radio/ Standalone New Radio)	3GPPで策定中の5Gの標準化規格。 NSA-NR: 既存のLTEと5Gをインターワーキングして動作させる方式。 SA-NR: 5G単独で動作させる方式。
OSS (Operation Support System)	携帯電話などの通信サービスを提供している通信事業者がサービスを構築し、運営していくために必要なシステム。
OTA (Over The Air)	RF (Radio Frequency) ケーブルを用いずに無線で試験を行う手法。
OTN (Optical Transport Network)	WDM伝送網に対応した転送技術で、SDH、イーサネット等さまざまなクライアント信号を収容し高信頼にデータを伝送する技術。
PCI-E (Peripheral Component Interconnect Express)	PCIは、コンピュータに拡張カードを挿入するために用いられる拡張バスインターフェースの規格。PCI-Eは、PCIの上位規格で、PCIに比べ最大30倍ものデータレートを実現。
RF (Radio Frequency) 測定	電磁波や電気信号のうち、無線信号に使用できる周波数の測定。
SDH (Synchronous Digital Hierarchy)	デジタル伝送システムにおける信号の階層多重方式の国際規格。
SDN (Software Defined Network)	コンピュータネットワークを構成する通信機器を単一のソフトウェアによって集中的に制御し、ネットワークの構造や構成、設定等を柔軟に、動的に変更することを可能とする技術の総称。
WDM (Wavelength Division Multiplexing)	波長分割多重方式と呼ばれる大容量の信号を伝送するための光通信技術。
スモールセル (Small Cell)	携帯電話基地局の種類の一つで、通常の基地局を補完するために用いられる、小出力でカバー範囲の狭い基地局のこと。大出力のマクロセル (macro cell) を補完するもので、地形や建築物の影響で最寄りのマクロセルの電波が届きにくい場所をカバーしたり、外からの電波が届きにくい建物の内部に設置されたりする。
ビームフォーミング	複数の素子を持ったアンテナを用いて、場所による電波の強度を動的に制御する技術。これにより電波空間や電力を効率的に利用できる。

# 投資家向け情報 (2018年3月31日現在)

本 社	アンリツ株式会社 〒243-8555 神奈川県厚木市恩名5-1-1 Tel : (046) 223-1111 URL : https://www.anritsu.com
創業(石杉社)	明治28年(1895年)
創立年月日	昭和6年(1931年) 3月17日
資本金	19,064百万円
従業員数	3,717名(連結) 844名(単独)
上場証券取引所	東京証券取引所第一部 (証券コード: 6754)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
株主総数	23,989名
格付情報	格付投資情報センター 長期債 A- 短期債 a-1
発行する株式の総数	400,000,000株
発行済株式数	138,134,794株

## 株式の所有者別状況



## 大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	19,047	13.85
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,021	7.29
BBH FOR MATTHEWS ASIA DIVIDEND FUND	9,384	6.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,785	2.03
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2,527	1.84
TAIYO HANEI FUND, L.P.	2,346	1.71
住友生命保険相互会社	2,314	1.68
NOMURA BANK (LUXEMBOURG) S.A. S/A NOMURA MULTI CURRENCY JAPAN STOCK LEADERS FUND	2,150	1.56
JUNIPER	2,094	1.52
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	2,032	1.48

\*持株比率は自己株式(645,759株)を控除して計算しています。

## 主要子会社

日 本	主な事業内容
アンリツインフィビス株式会社	PQA(開発・製造・販売・修理・保守)
東北アンリツ株式会社	計測、情報通信(製造)
アンリツカスタマーサポート株式会社	計測(校正・修理・保守)
アンリツエンジニアリング株式会社	ソフトウェア開発
アンリツネットワークス株式会社	情報通信(開発・販売・保守)
アンリツデバイス株式会社	デバイス(開発・製造・販売)
アンリツ興産株式会社	施設管理、厚生サービス、カタログ等制作
アンリツ不動産株式会社	不動産賃貸
株式会社アンリツプロアソシエ	シェアードサービス業務
ATテックマック株式会社	加工品(製造・販売)

米 州	主な事業内容
Anritsu U.S. Holding, Inc. (米国)	米州子会社を所有する持株会社
Anritsu Company (米国)	計測(開発・製造・販売・保守)
Azimuth Systems, Inc. (米国)	計測(開発・製造・保守)
Anritsu Electronics Ltd. (カナダ)	計測(販売・保守)
Anritsu Eletronica Ltda. (ブラジル)	計測(販売・保守)
Anritsu Company S.A. de C.V. (メキシコ)	計測(販売・保守)
Anritsu Infivis Inc. (米国)	PQA (販売・保守)

EMEA	主な事業内容
Anritsu EMEA Ltd. (英国)	計測(販売・保守)
Anritsu Ltd. (英国)	計測(開発・製造)
Anritsu GmbH (ドイツ)	計測(販売・保守)
Anritsu S.A. (フランス)	計測(販売・保守)
Anritsu S.r.l. (イタリア)	計測(販売・保守)
Anritsu AB (スウェーデン)	計測(販売・保守)
Anritsu A/S (デンマーク)	計測(開発・製造・販売・保守)
Anritsu Solutions S.r.l. (イタリア)	計測(開発)
Anritsu Solutions S.R.L.(ルーマニア)	計測(開発)
Anritsu Solutions SK,s.r.o. (スロバキア)	計測(開発)
Anritsu Infivis Ltd. (英国)	PQA (販売・保守)

アジア他	主な事業内容
Anritsu Company Ltd. (香港)	計測(販売・保守)
Anritsu Electronics (Shanghai) Co., Ltd. (中国)	計測(保守)
Anritsu (China) Co., Ltd. (中国)	計測(販売・保守)
Anritsu Company, Inc. (台湾)	計測(販売・保守)
Anritsu Corporation, Ltd. (韓国)	計測(販売・保守)
Anritsu Pte. Ltd. (シンガポール)	計測(販売・保守)
Anritsu India Private Ltd. (インド)	計測(販売・保守)
Anritsu Pty. Ltd. (オーストラリア)	計測(販売・保守)
Anritsu Philippines, Inc. (フィリピン)	計測(開発)
Anritsu Industrial Solutions (Shanghai) Co., Ltd. (中国)	PQA (販売・保守)
Anritsu Industrial Systems (Shanghai) Co., Ltd. (中国)	PQA (製造)
Anritsu Infivis (THAILAND) Co., Ltd. (タイ)	PQA (製造・保守)



#### グローバル本社棟と大山

先端技術を開発する企業が集う厚木市は、丹沢大山国定公園を背景とした自然豊かな地に広がっています。本社の後ろにそびえ立つ丹沢の山々は、テクノロジー、自然、そして人との共生とは何かを語っているかのようです。

# Anritsu

アンリツ株式会社

〒243-8555 神奈川県厚木市恩名 5-1-1

TEL: 046-223-1111

<https://www.anritsu.com>

2018年9月改訂