

## 2017 アンリツレポート

Anritsu Integrated Reporting



# 企業理念とミッション

## 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“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

## envision : ensure に込めた思い

スマートフォンの元祖となった世界初の実用無線電話機「TYK式無線電話機」。

公衆電話の礎である自働電話機。国産初のラジオ放送受信機、テレビジョン放送機。

海を越え、国境を越え張り巡らされている光・デジタルネットワーク、そして今日のモバイルブロードバンドサービスを支えている革新的な通信用計測器。

常に情報通信社会の発展を支えてきたアンリツはいま、「グローバル・マーケットリーダー」への道を歩みをより確かなものにするために、新たな約束を掲げました。

それが、envision : ensure に込めた『アンリツの約束』です。



Anritsu  
envision : ensure

### — アンリツの約束 —

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。

## 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120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 (P16～) およびホームページ (<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G4サステナビリティレポートガイドライン (第4版) を参照しました。

## コミュニケーション・ツール

### 統合レポート/アニュアルレポート

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



### CSR情報

2005年から、従来の環境報告書に経営面、および社会面の取り組みを加え、CSR報告書として作成しています。



### 有価証券報告書/四半期報告書

事業年度における、四半期毎の実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、アンリツサイトの「アンリツについて」>「投資家のみさまへ」>「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>



## 国連グローバル・コンパクトへの賛同

アンリツはグローバルな社会の要請に、事業を通じて積極的に応えています。

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CSR活動と結びつけて推進しています。



## 目次

### 2 企業価値創造

2 120年の歩みを越えて

4 価値創造モデル

6 社長メッセージ

12 CFOメッセージ

14 CTOメッセージ

16 ビジネスレビュー

17 計測事業

22 PQA事業

24 コーポレート・ガバナンス

28 社外取締役対談

30 取締役

31 執行役員

32 CSRマネジメント

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



2015年9月の国連総会において、持続可能な開発目標(SDGs)が全会一致で採択されました。アンリツグループの事業が社会に与える影響を、これに基づき考慮することで、グローバルレベルでCSVを推進していきます。

### 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及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。

# 120年の歩みを越えて

つながる時代の進化に向けて、モバイルブロードバンドサービスの進化とIoT (Internet of Things) による新たな社会価値の創造が始まろうとしています。アンリツは創業以来、その技術で「つなぐ」ことを追い求め、社会課題の解決に力を尽くしてまいりました。この先もまた、超スマート社会やインダストリー4.0などに代表される5G/IoTを活用した新たな社会変革に向けて、価値創造への歩みを進めてまいります。



## 産業と技術の基盤をつくる

マルコーニが世界初の無線電話実験に成功し、通信手段の技術革新が産業・経済の発展につながることを社会が意識したのは、アンリツが創業したのと同じ1895年のことでした。以来、コミュニケーションの発展による価値創造の歴史は、そのまま(ステーキホルダーと)私たちのCSVの歩みに重なります。



世界の公衆電話



TYK式無線電話機



モールス印字機

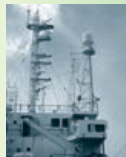


共電式自働電話機



## 住み良い街をつくる

コミュニケーションの発展を通じて経済・文化が成熟すると、人口増と共に、安全・安心に暮らせる社会という課題が生まれます。アンリツは街と街、国と国、陸だけではなく、空や海の上でも宇宙でもつながる通信ネットワーク実現に向けて、そのインフラ整備を支えるソリューションを提供してきました。



インマルサット



光回線用測定器



マイクロ波回線用測定器



## 技術で「つなぐ」、 技術で「つくる」

今や世界中ほとんどの地域で普及しているケータイ・スマホ、日本でのパーソナルモバイル端末の始まりは1979年の自動車電話でした。その後もモバイル通信システムは技術革新で社会からの要求に応え、働き方やライフスタイルの変化を促しています。アンリツは時代の最先端に立ち、端末や通信ネットワークの研究開発・製造に欠かせない測定ソリューションの提供を通じて、これら通信システムの技術革新を支えてきました。また、食品の安全を消費者に「つなぐ」というコンセプトから、食品の生産ラインで活躍する金属検出・X線などの検査機・計量機を通じて、食品・薬品の生産効率向上に貢献しています。



40億人

30億人

20億人

世界人口の推移

**1895**  
アンリツの前身  
石杉社創業

**1931**  
安立電気株式会社  
設立

**1985**  
アンリツ株式会社に  
社名変更

アンリツの歴史

1900年

1960年

1970年

1980年

### グローバル展開始動

商社・海外代理店を通じて公衆電話・通信用計測器を輸出。

### 顧客対応力の強化

AT&Tへの納入を機に米国現地法人を設立。その後も現地法人を増やし、販売・サービス対応強化。



## すべての人に安全・安心で豊かに暮らせる社会を

IoTやAIなどの技術革新がもたらす超スマート社会/インダストリー4.0の世界は社会を豊かにし、ライフスタイルを変えていくでしょう。

アンリツはステークホルダーの皆様の力を得て、モバイルブロードバンドサービスを支えた「つなぐ」技術や安全・安心な“ものづくり”を支える品質保証ソリューションをさらに進化させ、すべての人が豊かに暮らせる社会の実現にこれからも寄与していきます。



5G用測定器

基地局シミュレーター



X線異物検査機



金属検出機



スマートフォン用測定器



持続可能な産業化とイノベーションを拡大する暮らしをより便利に快適に

すべての人々の健康的な生活を確保する暮らしに安心を

安全、かつ持続可能にする暮らしのインフラを支える

創業  
**122**  
年

70億人

60億人

50億人

**2000**  
環境報告書  
発行

**2006**  
UNGC  
参加表明

**2013**  
東証:企業価値向上表彰  
優秀賞 受賞

**2015**  
統合報告書  
発行

**1999**  
アニュアルレポート  
発行

**2005**  
CSR報告書  
発行

**2012**  
IFRS  
適用

**2014**  
「誠実な企業」賞  
-Integrity Award- 受賞

**1990**  
Wiltron社買収  
計測器メーカー  
本社:米国

**2005**  
NETTEST社買収  
ネットワーク監視  
ソリューション  
本社:デンマーク

**2016**  
Azimuth Systems社  
買収  
計測器メーカー  
本社:米国

1990年

2000年

2010年

2017年

### マルチナショナル企業へ

米国企業買収を契機として、グローバルな販売-サービス-開発-製造体制を確立。

### グローバルブランドへの道

モバイル・インターネットの発展と共に Think Global, Act Localを実践し、“envision:ensureのステートメントの下、貢献地域をさらに拡大。

# 価値創造モデル

新たな社会価値の創造に向けたアンリツの取り組みが始まっています。「ステークホルダーの皆さまと共に社会的課題を捉え、解決する」それがenvision:ensureであり、創業以来の価値創造活動です。私たちはこのブランドステートメントそのままに安全・安心で豊かに暮らせる社会の実現に貢献してまいります。



## 社会的課題

|                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>1</b> 貧困をなくそう            | <b>10</b> 人や国の不平等をなくそう      |
| <b>2</b> 飢餓をゼロに             | <b>11</b> 住み続けられるまちづくりを     |
| <b>3</b> すべての人に健康と福祉を       | <b>12</b> つくる責任 つかう責任       |
| <b>4</b> 質の高い教育をみんなに        | <b>13</b> 気候変動に具体的な対策を      |
| <b>5</b> ジェンダー平等を実現しよう      | <b>14</b> 海の豊かさを守ろう         |
| <b>6</b> 安全な水とトイレを世界中に      | <b>15</b> 陸の豊かさも守ろう         |
| <b>7</b> エネルギーをみんなにそしてクリーンに | <b>16</b> 平和と公正をすべての人に      |
| <b>8</b> 働きがいも経済成長も         | <b>17</b> パートナーシップで目標を達成しよう |
| <b>9</b> 産業と技術革新の基盤をつくろう    |                             |

## 価値の源泉

|                                         |
|-----------------------------------------|
| <b>財務資本</b><br>資本コストを意識した経営             |
| <b>製造資本</b><br>グローバルなサプライチェーン体制         |
| <b>知的資本</b><br>120年の「知」の集積とイノベーション活動    |
| <b>人的資本</b><br>グローバルとローカルが融合したチームマネジメント |
| <b>社会資本</b><br>「誠実な企業」表彰に輝くCSR経営        |
| <b>自然資本</b><br>ライフサイクルシンキングによる環境経営      |

## 企業活動

ステークホルダー

信頼

誠・和・意欲

**経営理念**

安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献する

Original & High Level

地球環境保護の推進

革新性

ステークホルダーとのコミュニケーション活動

グローバル経済社会との調和

先進

envision:ensure

ステークホルダー

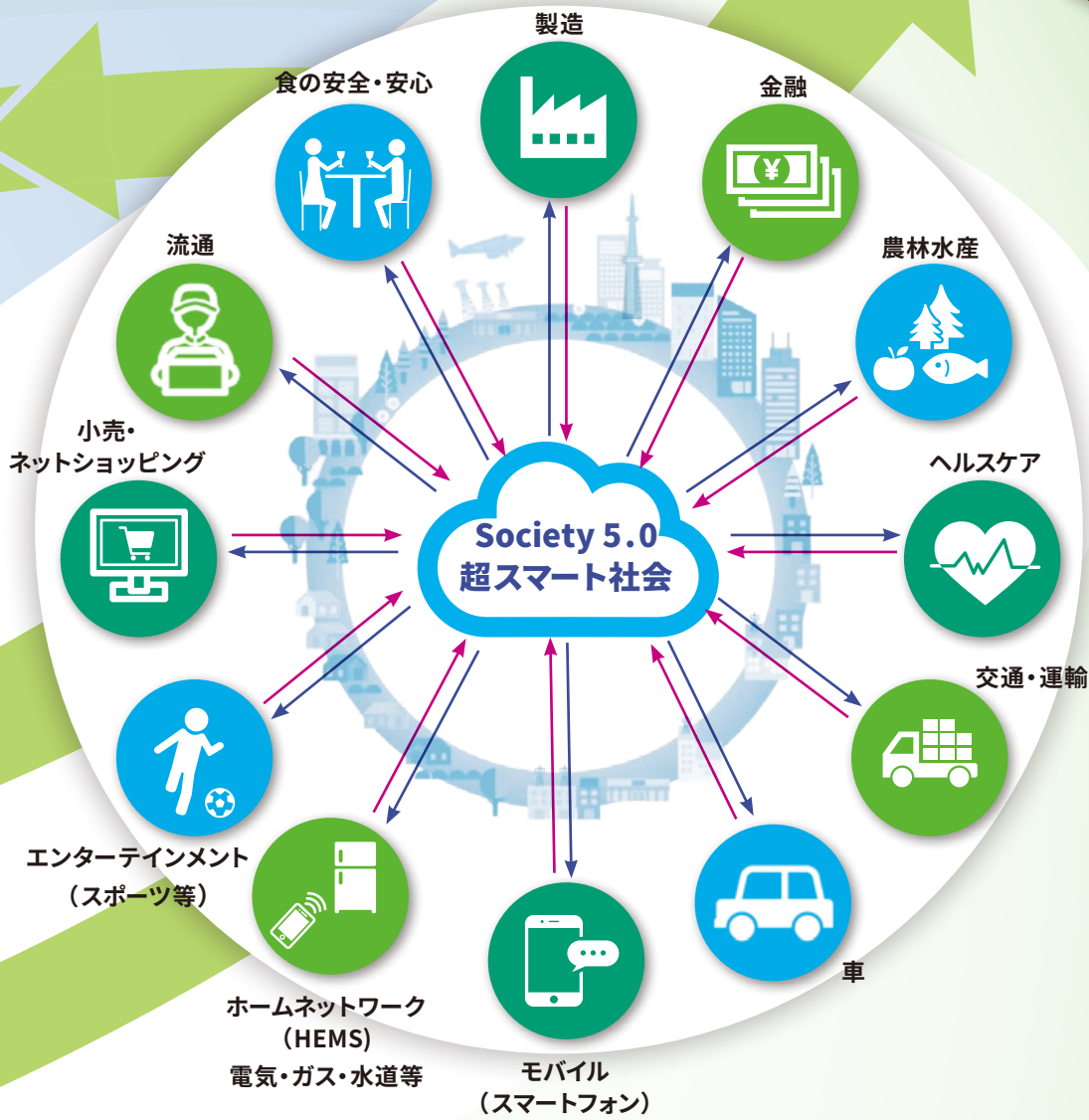
# ソリューション

## 提供価値

持続可能な産業化と  
イノベーションを拡大する  
暮らしをより便利に  
快適に

すべての人々の  
健康的な生活を確保する  
暮らしに安心を

安全、  
かつ持続可能にする  
暮らしのインフラを  
支える



# 社長メッセージ



ソリューションの域を超えた  
イノベーションで  
「利益ある持続的成長」をめざす  
2020VISIONを実現

代表取締役社長  
グループCEO  
橋本 裕一

モバイルブロードバンドサービスの進化とIoT (Internet of Things) による新たな社会価値の創造が始まろうとしています。2016年度(2017年3月期)は、次世代5G方式の標準化と商用化前倒しの具体的な動きがありました。今後、超スマート社会やインダストリー4.0などに代表される5G/IoTを活用した新たな社会変革をめざす投資計画が急速に広がるものと予想されます。アンリツグループは、モバイル通信技術の革新からIoT分野まで、次世代ネットワーク社会にイノベーションを提供する先進の計測カンパニーとして着実に成果を積み上げてきました。ここに、経営構造改革をはじめとする2016年度の取り組み、2020VISIONの実現に向けた今後の経営戦略、コーポレート・ガバナンス実効性評価等についてご報告いたします。

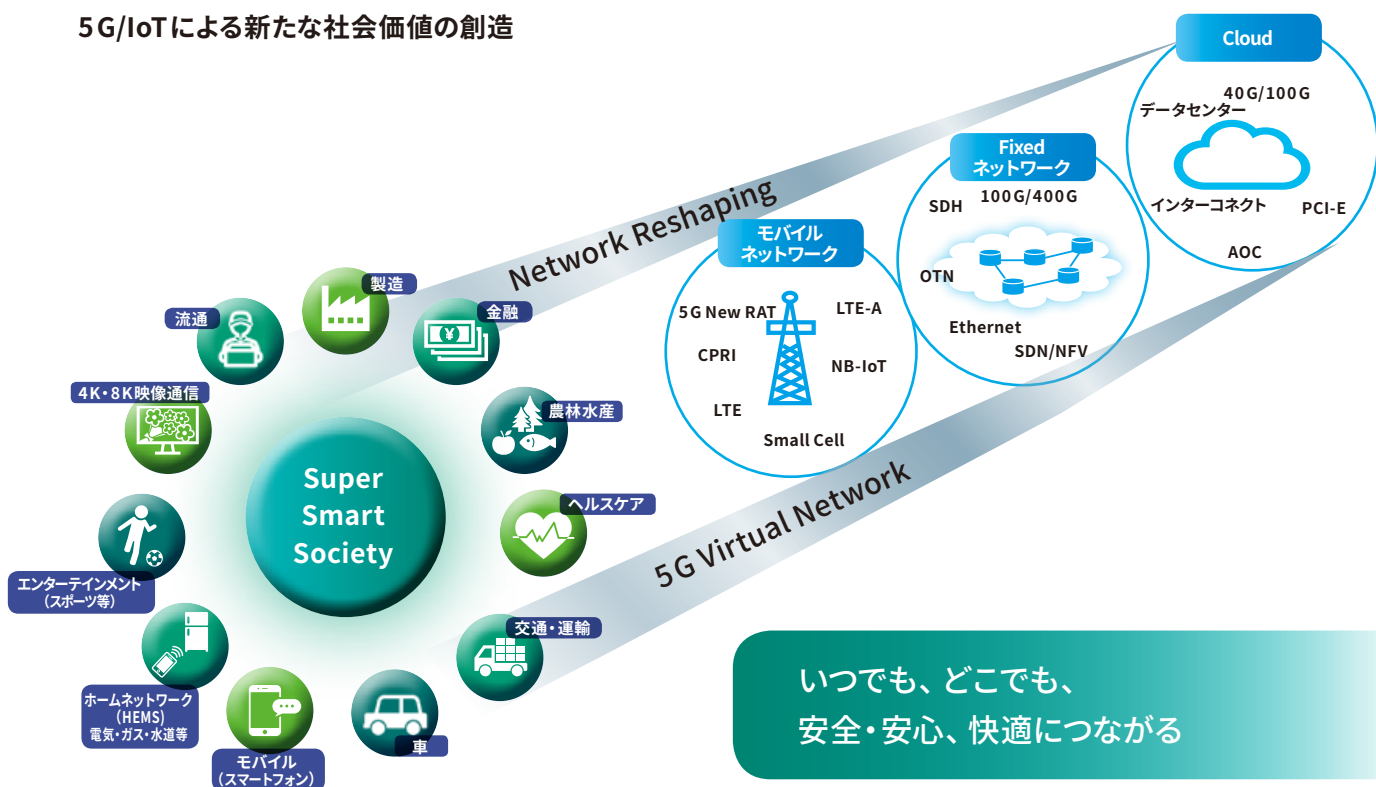
## 中長期の事業戦略の基本方針

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

| 事業ドメイン<br>項目 | 市場年平均<br>成長率 | 成長ドライバー                                                                       | ターゲット |       |
|--------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
|              |              |                                                                               | 売上成長率 | 営業利益率 |
| 計測           | 3-5%         | ブロードバンドの拡大と革新<br>①LTE-Advanced、5G<br>②IoT、Connectivity<br>③ Network Reshaping | ≥7%   | ≥20%  |
| PQA          | 3-5%         | 安全・安心と健康の増進<br>X線による品質保証ソリューション                                               | ≥7%   | ≥12%  |
| 連結           | —            | —                                                                             | —     | ≥18%  |
| ROE          | —            | —                                                                             | ≥15%  |       |



## 5G/IoTによる新たな社会価値の創造



いつでも、どこでも、  
安全・安心、快適につながる

### 次の成長に向けた経営構造改革を推進

2016年度は『衆知を集めた全員経営で信頼と成長を取り戻そう』をスローガンに掲げ、経営目標の達成を最優先課題として取り組みました。併せて、LTE (Long Term Evolution) から次世代通信方式5Gへの端境期にあつて、次の成長機会を確実に獲得するため、経営構造改革 (REBORN2016) に積極的に取り組みました。

一方、モバイル計測市場の下降トレンドは2016年に入っても想定以上に進みました。とくに、北米・アジアでのスマートフォン開発・製造関連市場における主要プレイヤーの投資抑制が続いたことが大きく影響し、上半期の終了時点で業績の下方修正を余儀なくされました。全社を挙げて経営構造改革に取り組んでいただけに、非常に残念な結果となりました。しかし、厳しい状況下にあつても経営構造改革にしっかり取り組むことが、この困難

な状況を切り拓くとの強い信念をもち、施策の一層の徹底を図りました。その結果、第4四半期では業績の挽回につながる成果を生むことができました。

また、計測事業は減収減益でしたが、PQA (プロダクツ・クオリティ・アシュアランス) 事業は国内・海外市場ともに売上を拡大し、増収増益となりました。

通期の連結業績は、受注高889億34百万円 (前年同期比6.0%減)、売上高876億38百万円 (同8.3%減)、営業利益42億34百万円 (同28.2%減)、税引前利益36億28百万円 (同33.2%減)、当期利益27億34百万円 (同27.4%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益26億98百万円 (同28.3%減) となりました。

### 強靱な利益体質の構築に向けて

2016年度の経営構造改革 (REBORN2016) の重点施策は、以下の通りです。

- ①「投資のメリハリ」：投資の“選択と集中”のさらなる明確化、投資対効果の見極め、優先順位に基づく開発プロジェクト管理、開発体制の見直しによる人員削減。
- ②「カネのメリハリ」：製品の価格競争力の強化と利益感応度の改善、そして利益確保のための費用節減の徹底。
- ③「トキのメリハリ」：ビジネスプロセスの革新と生産性向上。また、働き方改革として、「朝活」運動、深夜残業の撲滅、会議の見直しと時間短縮など。

その経営構造改革の成果につきまして、概略をご説明します。まず、①「投資のメリハリ」、②「カネのメリハリ」をつけてきたことが、第4四半期の業績に顕在化しました。すなわち、市場停滞期への対処策として、より効率的な事業運営を徹底することで、過去2年間で最高の四半期業績を達成することができました。とくに、営業利益の

REBORN2016からREBORN2017へ

経営構造改革(REBORN2017)を完遂して  
GLP2020計画の発射台を固める



向上に大きく寄与したと受け止めております。

③「トキのメリハリ」につきましては、生産性向上と時間管理の意識づけを社内に徹底いたしました。2016年8月より「朝の活力とともに元気に明るく働く」方針を掲げ、始業時間出社の励行、19:00以降原則退社とし消灯を実施、会議時間の短縮・効率化の推進など、施策を徹底しました。さらに「トキのメリハリ」の本丸はビジネスプロセスの革新にあるとして、イノベーションを起こし生産性を向上させて、企業価値向上へつなげることを目的とした働き方改革を推進し、着実に成果を上げております。

また、当社は、経済産業省の「健康経営優良法人2017」における、ホワイト500に認定されており、働き方改革の推進が生産性の向上のみならず、企業価値向上へとつながっております。

生産性向上と時間管理の徹底(残業の抑制)について、当社が2012年

から取り組んでいるソフトウェア開発プロセスXDDP<sup>\*1</sup>の導入と展開は非常に良い事例です。

市場変化に応じたソフトウェア開発をスピーディーに続けていくためには、個々の作業の必要性を吟味し、不可欠な作業により注力しなければなりません。XDDPはこれらを支援する重要な開発アプローチとなっています。

「トキのメリハリ」施策は、開発業務の平準化や効率化に対する意識の高まりにつながりました。現在、XDDPは多くのソフトウェア開発に適用されており、ソフトウェアバグが大幅に低減することが、開発工数削減に繋がり、生産性の向上のみならず、品質確保にも着実に成果を上げています。

\*1 XDDP(eXtreme Derivative Development Process):  
機能強化など、既存機能を改造して開発する際に生じる特有の問題に対し、合理的に対応する開発アプローチ。

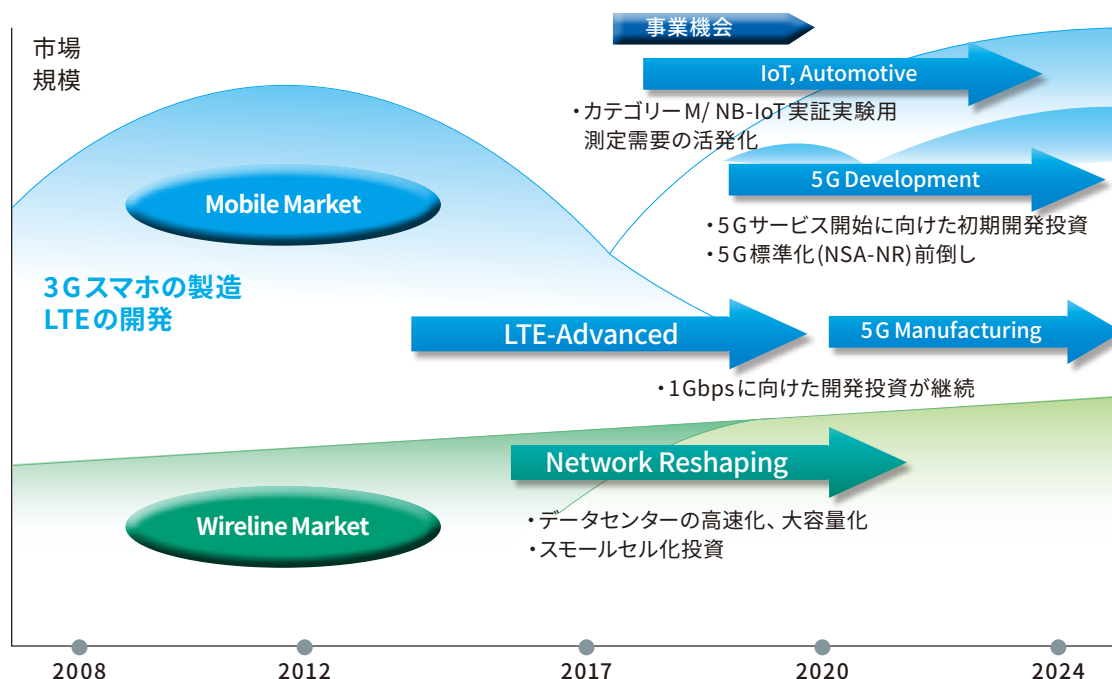
2017年度は経営構造改革への取り組みをさらに強化します。改革の狙いは、2つあります。1つは、市場の激変期を乗り越える緊急時対策(Contingency

Plan)、2つ目は本来の目的である「利益ある持続的成長」の経営基盤を築くことです。

中長期の視点に立つと、2017年度は次の3ヶ年経営計画GLP2020(FY2018-FY2020)の編成に向けた準備の年と捉えています。従って、2017年度の経営方針は『経営構造改革(REBORN2017)を完遂してGLP2020計画の発射台を固めよう』としました。狙いは、2016年度に取り組んだ重点施策をより一層深掘りし、強靱な利益体質を構築する2020VISIONの実現可能性を高めることにあります。

アンリツが強みを発揮し、将来性が期待される先端通信技術分野は、今般のモバイル計測市場の市場サイクルが示すように、市場変動の幅が大きく、変動に対応する耐久力が求められます。まさに、長期的に利益を創出できる経営体質をもつ企業しか生き残れない事業分野です。つまり、長期利益を創出できる事業戦略の推進と事業オペレー

## 計測市場トレンドと事業機会



シヨンの効率化が求められます。そのため、引き続き事業部体制の見直しと強化を図り、事業責任の明確化と意思決定のスピードアップに取り組んでいます。

さらに、昨年買収した米国アジマスシステム社とのシナジー効果が挙げられます。買収の主要目的は、RF\*2コンフォーマンステスト(適合試験)に必要なフェージング・シミュレータ\*3の開発戦力の強化にあります。4Gまでは、自社リソースで対応してきましたが、5Gの初期開発の前倒しや商用化の時期が早まる見込みの中、アジマスシステム社が持つ技術力を活かすことによって、開発期間を短縮化するTTM\*4に貢献してくれるものと期待しています。

\*2 RF: Radio Frequency、無線周波数

\*3 フェージング・シミュレータ: 無線通信機器の移動や時間経過により、無線通信機器での電波の受信レベルが変動する現象をシミュレーションする機器

\*4 TTM: time-to-market、製品の市場投入までに要する時間のこと

### 2020VISIONでめざす企業像

幅広いモバイルブロードバンドサービスのインフラとなることが期待される5Gの標準化の前倒しにより、国内外の主要オペレータが実証実験を発表するなど、5G商用化に向けた動きが具体化しつつあります。さらに、自動車業界の自動運転開発プロジェクトに代表されるように、さまざまな産業分野でIoTを活用した新たな社会インベーションへの投資計画も急拡大しようとしています。そのために必要なワイヤレス通信技術の開発も新たな事業機会として顕在化してきました。

このような事業環境のもと、アンリツは2020VISIONで「利益ある持続的成長」を実現するため、「グローバルマーケットリーダーになる」と「事業創発」を2本柱として掲げました。グローバルマーケットリーダーといってもさまざまな解釈がありますが、重要なことは、お客様から見て、最初に声をかけたい企業、もっとも頼りになる企

業、すなわち、First Call Companyになることです。それが真の「グローバルマーケットリーダー」であると考えます。

その想いをブランドステートメントとした「envision: ensure」を日々、実践することにより、計測事業、PQA事業とも、着実に成果を刻んでいくと確信しています。

「事業創発」も、自前開発、自社展開の枠組みを超えることが必要です。通信業界の垣根を越えて、多産業分野で「つながる」世界が現実のものとなる5G/IoT社会の到来を前にして、そのビジョンの実現性が問われています。この新たな成長機会、事業機会でアンリツの存在感を示すために、従来のソリューションの域を超えたイノベーションを実現していきます。アンリツは、超スマート社会を目指したイノベーション投資を追い風に、2020VISIONの確実な達成に全力を注いでまいります。

衆知経営4.0への進化

衆知4.0を集めた全員経営の実践で、利益ある持続的成長へ



イノベーションを巻き起こす「衆知経営」

私は社長に就任した際、経営方針のトップに「衆知を集めた全員経営」を打ち出しました。昨年暮れには、社内ブログで5回にわたって「衆知経営が目指すもの」と題し、私の想いを論旨として展開しました。ブログの要約は以下のとおりです。

- 衆知経営は、現在の厳冬期を乗り越えるために欠かせない組織力そのものである
- 組織力は個人の能力を最大限に引き出す環境があってこそ現実のものになる
- 最大限に能力が発揮されれば、働く者一人ひとりが成長実感を伴う
- 衆知を集めるとは、多様な意見を集めるということではない。主体的な意見がさまざまな化学反応を起こし、問題解決につながるプロセスである
- 問題解決は社内知だけではなしえない、社内外のあらゆる知のコラボ

レーション、すなわちオープンイノベーションによって高い社会価値を生む「envision : ensure」の時代である  
 私は衆知経営のTo be Modelである「すべてのステークホルダーの知が協創し総合してイノベーションを起こす経営システム」を衆知経営4.0と名付けました。現在、そのレベルには至っていませんが、その実現をめざして切磋琢磨をしていきます。

コーポレート・ガバナンスの実効性評価

次にコーポレート・ガバナンスについて、2016年度の重要な戦略上の意思決定である「アジマスシステム社買収」と関連させ、取締役会の実効性の成果と課題をご報告します。

この案件では、業務執行サイドが買収の可能性を検討し始めた段階で、買収の戦略上の位置づけを、取締役会で議論しました。従来であれば、具体的な事業計画を立案できる段階まで取締

役会の議論の場に持ち込まなかったでしょう。早い段階で、取締役会で議論したことにより、市場環境の分析と理解、事業戦略との整合性の判断、買収の必要性、事業価値の算定根拠など、さまざまなシナリオと仮説を議論するプロセスで、社外取締役の意思決定に対する関与度を高めることができたと考えています。

一方、社外取締役にとっても、最先端技術分野かつ専門性のある当社の事業モデルに対する理解を深める格好の機会となり、その後の取締役会の議論を活発化させることにもつながったと評価しています。M&A案件など機密性の高い案件は、どの段階で議論をスタートさせるか判断が難しいのですが、こうした試みは、今後のM&A案件のための良い事例にもなったと思います。今後は、総合的な事業戦略を立案するプロセスにおいても、最終結論ありきではなく、意思決定プロセスにも取締役会の関与する度合いを高めていく方策を検討していく方針です。

## GLP2020に向けて



以上のような取り組みを通じて、今後とも、「経営の透明性の向上」と「経営監督機能の強化」のための環境整備と意思決定プロセスの改善に努力してまいります。

### 皆さまのご期待に応えるアンリツへ

2017年度を最終年度とする3ヶ年経営計画「GLP2017」は、初年度の2015年度が終了した段階で、早々とその未達をご報告する結果となりました。現在がLTEと5Gの端境期にあるとは言え、多くのステークホルダーの皆さまのご期待を裏切ることとなり、誠に残念に思っております。

私が社長就任とともに掲げた「利益ある持続的成長」戦略と2020VISIONは、「いかなる外部環境の変化も乗り越える強靱な経営体質をつくる」ことをめざしたものです。2016年度の経営成績は不十分なものでしたが、私たちの取り組みは着実に成果を上げてきています。というのも、モバイル計測市場が2012年

のピーク時と比較し、2分の1以下に縮小する中であって、次の成長機会に向けた投資を継続することができたからです。

前述しましたように、2017年度も経営構造改革に継続して取り組み、次の3ヶ年経営計画の立案とその実現可能性を高める施策を積極的に展開してまいります。

具体的には、主力の計測事業では、次世代の5G/IoT事業への積極的投資を行い、モバイル市場における次なる収益基盤の足固めを強化します。また、ネットワーク・インフラ市場での売上拡大を図り、今期目標の達成に取り組めます。

モバイル市場では、引き続きLTE-Advancedの高速化(CA: Carrier Aggregation、MIMO: Multiple-Input and Multiple-Outputなど)向けソリューションの提供、新興市場開拓などを実行し収益の確保とともに、次世代の5G/IoT対応の新製品をタイムリーに市場投入できるよう努めます。

ネットワーク・インフラ市場では、サービスの拡大で爆発的に増加するデータ・トラフィックやデータセンター需要で拡大しつつあるネットワーク再構築(Network Reshaping)市場を獲得するために競争力強化を図っていきます。

PQA事業は、マーケットリーダーとしての日本市場における安定的な収益基盤を強化するとともに、成長する海外市場でのマーケットシェア拡大を図っていきます。さらに、海外市場での競争力を強化するために、販売体制の強化やグローバルなサプライチェーン体制を整備拡充していきます。

私たちは今、超スマート社会が実現する入口に立っています。5G/IoT技術は、間違いなく、その基盤となる社会インフラシステムの一つです。アンリツグループは、そのグローバルマーケットリーダーをめざして企業価値を高め、利益ある持続的成長を通して、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えする所存です。

# CFOメッセージ



取締役  
常務執行役員  
CFO

窪田 顕文

当社は、変化の激しい市場環境において、利益ある持続的成長の実現に向けた投資を最優先にしています。そして、収益性の向上と資本の効率化を追求し、キャッシュ創出力を最大化して成長投資を着実に実行することが財務戦略の基本と考えます。5Gビジネス機会獲得に向けて新製品開発やM&Aなどに戦略投資を積極的に行い、ソリューションの競争力強化と事業基盤の整備に取り組みます。また、持続的に企業価値を向上させるため、企業価値向上サイクルを回転させ、株主還元の充実と強固な財務体質維持を図ります。

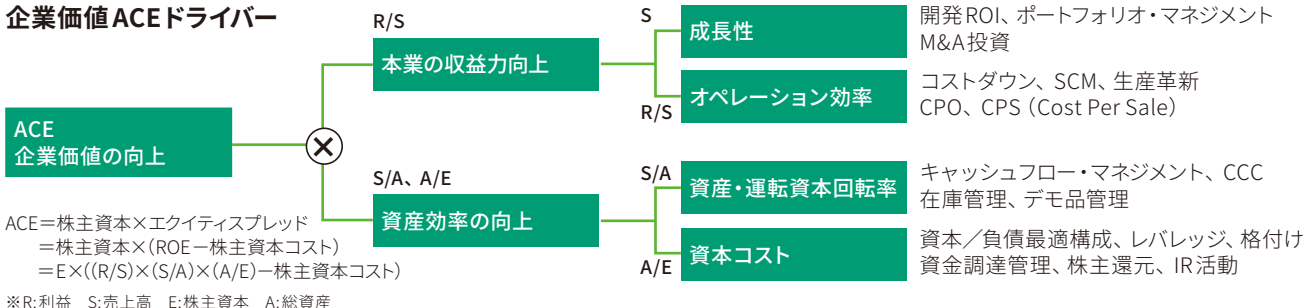
## 企業価値向上のために

当社は企業価値を表す独自の経営指標としてACE (Anritsu Capital-cost Evaluation)<sup>\*1</sup>を開発、採用しています。ACEは、「営業利益－税金費用－資本コスト」の計算式で表わされます。例えば、ACE>0、これ

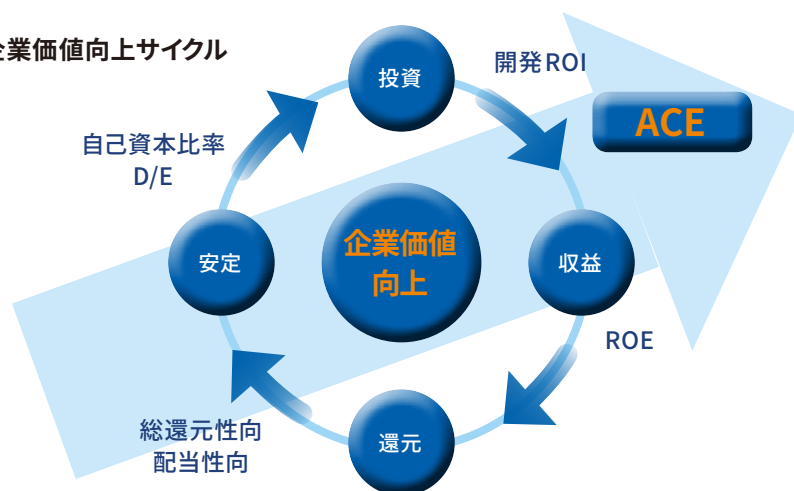
は資本コストと税金費用を上回る営業利益の獲得を示しており、これではじめて企業価値を創出したこととなります。一方、ACE<0の場合は、企業価値を破壊したということがわかるのです。

当社はACEの改善によるROE $\geq$ 15%の達成を中長期の経営目標としています。ROEは、「収益性」、「効率性」、「レバレッジ」の3要素に分解されますが、当社は「収益性」と「効率性」を改善することでROE $\geq$ 15%を目指します。

## 企業価値ACEドライバー



## 企業価値向上サイクル



### ■ 収益性

#### コスト構造改善への取り組み

収益性を向上させるため、コスト構造の改善にも積極的に取り組んでいます。例えば、受注高に対する経費率(CPO)を販売リージョンごとに的確に管理し、その改善を促進することで各事業セグメントのコスト構造見直しにつなげるなど、販売活動の効率化やコーポレート部門の業務プロセス改善に積極的に取り組んでいます。

### ■ 効率性

#### キャッシュフロー・マネジメント

持続的な成長投資を実現する上で、キャッシュ・フロー創出力の強化は、重要な戦略上の鍵となります。そのため、当社では営業キャッシュフロー・マージン率を13%に改善することを目標としています。また、CF改善指標であるCCC<sup>\*2</sup>も2018年3月期には、120日とすることを目指しています。これらは、コストダウンの推進や経

費の効率化による収益率の向上、および、棚卸資産の圧縮や売掛金の回収促進等の資産効率の改善によって実現します。また、事業部ごとのキャッシュフロー・マネジメントが積極的に行われるように、事業部別貸借対照表を作成し、現金や運転資本の推移の見える化を図る等、管理会計上の工夫も凝らしています。

### ■ レバレッジ

#### 強固な財務体質の維持

財務・資本戦略についての基本方針としては、自己資本比率 $\geq 60\%$  デット・エクイティ・レシオ(D/E)<sup>\*3</sup> $\leq 0.3$ の維持を目指しています。変化の激しい市場において、中長期の成長を支える強固な財務基盤は極めて重要です。当社の強固な財務基盤が評価され、2017年3月期末の格付(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。

### ROE目標：要素分解

$$ROE = \frac{\text{当期利益}}{\text{自己資本}} = \frac{\text{当期利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$$

## 成長実現に向けた投資

主力の計測事業においては、5Gにおける競争力強化、PQA事業については、グローバルビジネス展開を目的とした投資に主眼を置きます。M&Aも重要な事業戦略と捉えており、2016年度には5Gでのさまざまなシナジー効果を狙って、アジマスシステム社(米国)を買収しました。

投資水準に関する基準としては、当社では開発ROI(Return on Investment)を取り入れており、開発ROI(売上総利益/開発投資額)4.0以上を目標に投資効率の向上を図っています。

## 株主還元

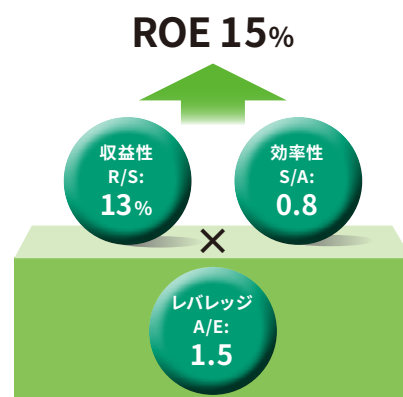
株主の皆さまに対する利益還元策については、連結業績に応じるとともに、配当性向(30%以上)と総還元性向を勘案した利益処分を行うことを基本方針としています。

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。

\*1 ACE (Anritsu Capital-cost Evaluation) : 税引後営業利益-資本コスト

\*2 CCC : キャッシュ・コンバージョン・サイクル

\*3 デット・エクイティ・レシオ(D/E) : 有利子負債/親会社の所有者に帰属する持分



# CTOメッセージ

## 2020年 5G Society がはじまる

執行役員  
CTO  
高橋 幸宏



2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、5G（第5世代移動体通信）を世界に先がけて実用化する—総務省は超高速・大容量の5Gを実現するロードマップを示し、産学官による取り組みが加速しています。アンリツはこの5Gシステムを活用し、身の回りのあらゆるモノがネットワークとつながるIoT（Internet of Things）社会に寄与する企業グループとなるため、先進のネットワークソリューションを提供していきます。

アンリツの最も大きな事業分野である通信マーケットでは、2G（1990年代）、3G（2000年代）、4G（2010年代）とほぼ10年ごとにモバイル通信の変革が起きました。ちなみに、「G」とはジェネレーション（世代）の略称です。2Gでは

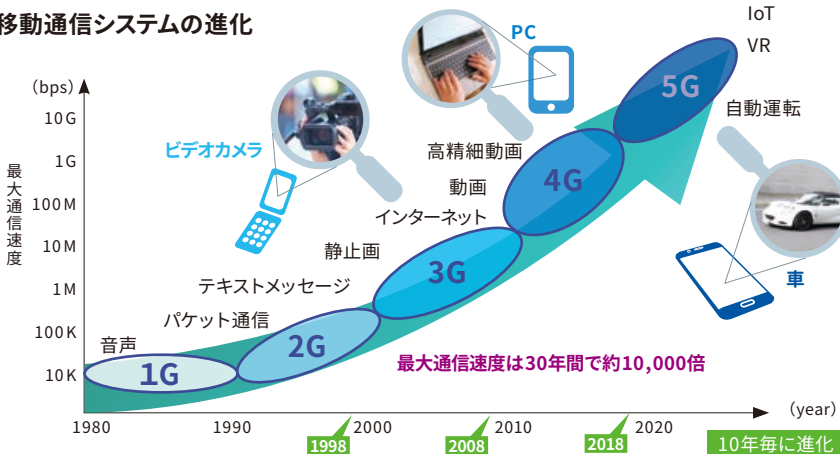
カメラが、3Gではビデオカメラが搭載され、4GではPCが搭載されました。5Gでは車が搭載されるかもしれませんが、「まさか!」と思われるかもしれませんが、通信技術の発展による安全・安心な自動運転は夢物語ではないのです。

各国政府、各モバイルオペレータは、5Gを世界に先駆けて実現しようと互いにしのぎを削っています。日本政府も2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピックに向けて、5Gの開発・実用化をオールジャパンで推進しています。

5Gは、モバイルブロードバンドを超高速化・広帯域化するだけでなく、超低遅延や大量端末の同時接続など数々の特長を備えています。では、5Gの代表的な技術をみていきましょう。

1つ目はマイクロ波、ミリ波の活用です。ともに非常に広い周波数を一度に利用できることが特徴で、高速通信を実現します。5Gでは時間当たりのデータ処理能力を高めるため、

### 移動通信システムの進化





## 5GはIoT社会を支える新技術

### 5Gの特長



超高速：20Gbps

2時間の映画を3秒でダウンロード



超低遅延：1ms以下

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：  
100万台 / km<sup>2</sup>接続

身の回りのあらゆる端末・センサーがネットに接続

28GHz, 39GHzあるいは6GHz以下の周波数が候補に上がっています。

4G (LTE) では20MHzの帯域が使用されてきましたが、5Gでは(周波数にもよりますが) 1GHzの帯域を一度に利用することが可能です。つまり、単純計算で4Gの約50倍に当たる20Gbps (ギガビット/秒) の通信速度が達成可能になります。これなら、ハイビジョン映像の映画を数秒でダウンロードすることができます。スマートフォンの映像配信サービスは、人々の娯楽のあり方を大きく変えましたが、5Gでは大容量を生かした画期的なサービスが生まれるでしょう。

2つ目の技術は、アンテナの小型化とアレー(多素子)化です。複数のアンテナ素子の位相を制御することで、所定方向に電波の指向性を高める技術(ビームフォーミング)を実

現し、必要な人に向けて電波を無駄なく送信することが可能になります。この技術は、マイクロ波、ミリ波活用の課題であった伝送損失を抑え、通信エリアを広げることもできます。

以上のほか、IoTを支える大量接続技術や、高精細映像の伝送等による遠隔医療に役立つ超低遅延ネットワークなどが導入される予定です。

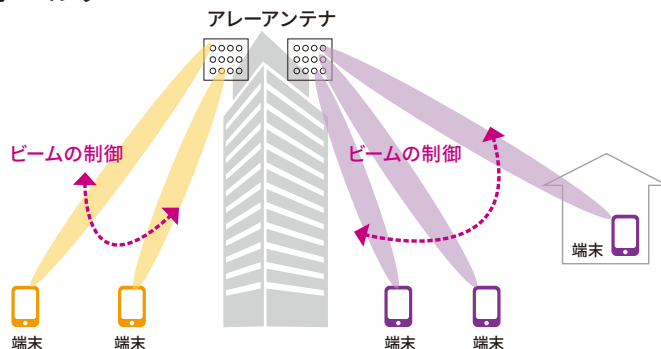
新たな応用分野では、前述した車の自動運転をあげることができます。昨今、ドライバーの高齢化が社会問題になっていますが、レーダーやカメラで見える範囲を監視するだけでは安全とは言い切れません。自分の車は停止できても、後ろから来る車に衝突される危険があるからです。この問題を解決するには車両間の無線通信DSRC (Dedicated Short Range Communications) の普及が不可欠

ですが、その有力候補として5Gがあげられています。5Gは通信が完了する目安として、往復遅延時間を1ミリ秒以下に短縮することを目指しています。目の前の車だけではなく、複数台前の車の情報を正確に把握し、また自分の車の挙動を後ろの車に伝えることで安全を確保します。最終的にはAI (人工知能) などを活用し、データ学習を通して未来を予測できるようになること、さらに周囲の環境と協調することで完全な自動運転が実現されるでしょう。そうなれば、人々は大きな労力や時間から解放されることとなります。

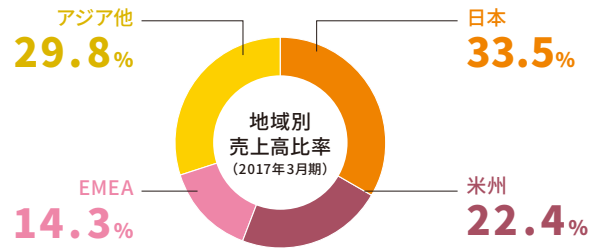
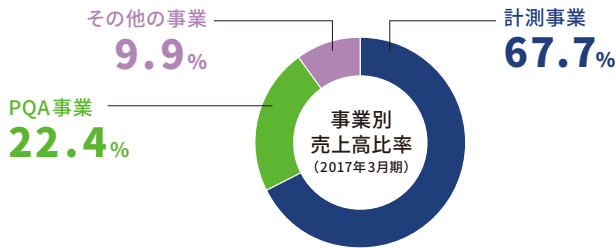
アンリツは、ワイヤレス通信の進歩はもちろん、5G社会が活用するクラウド、データセンターおよびバックボーンネットワークの発展を力強く支えていきます。

5G社会では多くのモノがつながり、予測精度が大幅に向上します。それにより、時間、エネルギー、食料の損失などが減少していきます。たとえば、冷蔵庫にカメラが搭載され、いつどんな食材を買ってきたか、どの程度残っているかモニターできるようになり、残りの食材を使ったおすすめ料理のレシピを教えてくれる時代がくるかもしれません。5Gは通信分野だけではなく、社会の変革を示す言葉になるでしょう。また、5G Societyではビッグデータなどを活用することで利便性が高まる反面、データ管理の一層の厳格化が予想されます。アンリツは、それらデータ管理の強化にも取り組みながら、より安全・安心で豊かな社会に貢献してまいります。

### ビームフォーミング

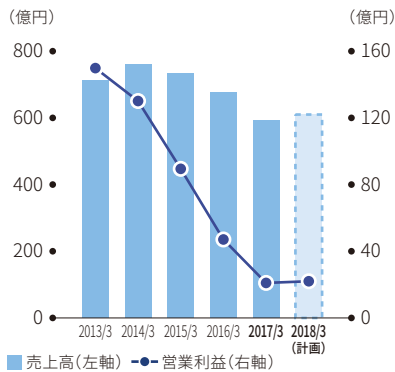


# ビジネスレビュー



| 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

- LTE、LTE-Advanced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

- 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

### ネットワーク・インフラ市場

- 光・デジタル通信の研究開発
- 通信装置の研究開発・製造
- 光ファイバ通信網の建設・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)

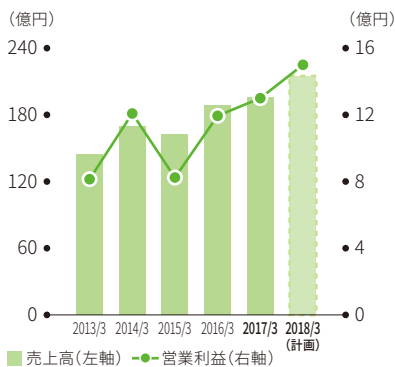
- 通信事業者
- 通信建設業者
- 通信装置メーカー

### 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開発・製造
- 通信装置の開発・製造
- 無線基地局の開発・製造
- 情報家電・カーエレクトロニクス関連等の研究開発・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

## PQA事業



### 異物検査

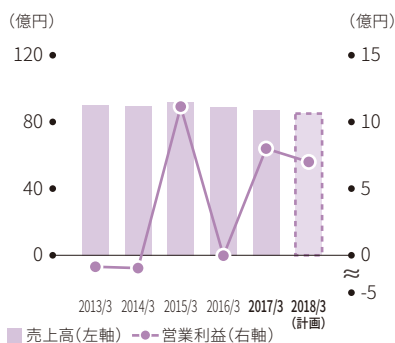
- 混入異物や形状等の検査

- 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)

### 質量検査・計量

- 計量、重量選別やパッケージ等の検査

## 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

※1 「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。  
 2016年3月期より、「PQA」は従来の「産業機械」から名称変更しております。  
 過年度においても、変更後の名称で表示しております。  
 2013年3月期より、情報通信事業は「その他」に含めて開示しております。  
 ※2 2013年3月期の数値はIAS第19号の改訂に伴い、変更後の会計方針を遡及的に適用し修正しております。

## 計測事業



取締役  
専務執行役員  
計測事業グループプレジデント

濱田 宏一

“大きな時代の波が動き始めました。我々は5G/IoTを支えるリーディングカンパニーとして、さらなる成長戦略を打ち出しています。”

### 5G/IoTのニーズを確実にキャッチ

#### ■2017年3月期の振り返り

当期はLTE方式と5G方式の端境期にあり、モバイル市場の落ち込みが激しく、第3四半期まで前年同四半期比、減収減

益が続いていました。しかし、第4四半期に入り、5G/IoTへの移行に向け、LTE-Advancedが重要な役割を担うことが再認識され、モバイル市場の落ち込みにブレーキがかかり、前年同四半期比増収となりました。結果として計測事業グループの売上高は593億33百万円(前年同期比12.4%減)、営業利益は21億30百万円(同54.7%減)でした。

#### ■計測事業グループのVISION

アンリツは、5Gの商用化を支える企業として期待されています。我々は、「5G/IoTを支えるリーディングカンパニーになる」というビジョンのもと、高付加価値製品で20%の利益率達成を目指しています。

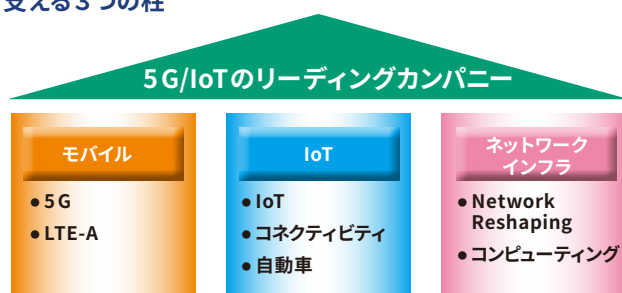
このVISION達成のため計測事業グループは、3つの成長ドライバーの獲得に向けて取り組んでいます。

まず1つ目は5G市場の獲得です。5GはLTEに変わるまったく新しい方式ではなく、LTEと5Gが共存し、10Gbpsを超えるデータ速度、100倍の収容力、そして超低遅延を実現する方式です。つまり当社が今まで培ってきたLTEでの強みが十分に引き継がれ、高いシェアを維持できる可能性があります。一方で、インフラ設備を全部入れ替えるというわけではないので、2020年頃の市場規模はLTEのピーク時の7割程度となると予想しています。従って、5Gの事業のみで、2020VISIONが達成できると甘くは見ていません。そこで2つ目、3つ目の取り組みが大切となります。

2つ目はネットワーク・インフラビジネスの拡大です。クラウドサービスの拡大によるネットワークトラフィックの増加で、ネットワークの再構築(Network Reshaping)が進んでいます。ネットワークの高速化や高品質化、データセンター市場の拡大、進化で、今後も市場の伸びが期待されます。この市場では当社はハンドヘルド測定器やビットエラーレート測定器、光スペクトラムアナライザなど特徴のある製品群を有しており、高いシェアを維持しています。市場の伸びを捉え、持続的成長を維持していきます。

そして3つ目がIoT、自動車の新市場開拓になります。スマートフォンに依存する体質から抜けだし、広く通信が使われる5Gの時代に向け、IoTデバイスに搭載されるWLAN測定ソリューションや自動車の自動運転のために使われる通信方式“V2X”などに対応したソリューションを投入し、新たな市場を切り拓き当社の新たなビジネスの柱を築いていきます。

### VISIONを支える3つの柱



VISIONを支える3つの柱を成長させる

計測事業

5Gネットワークを支えるアンリツのソリューション

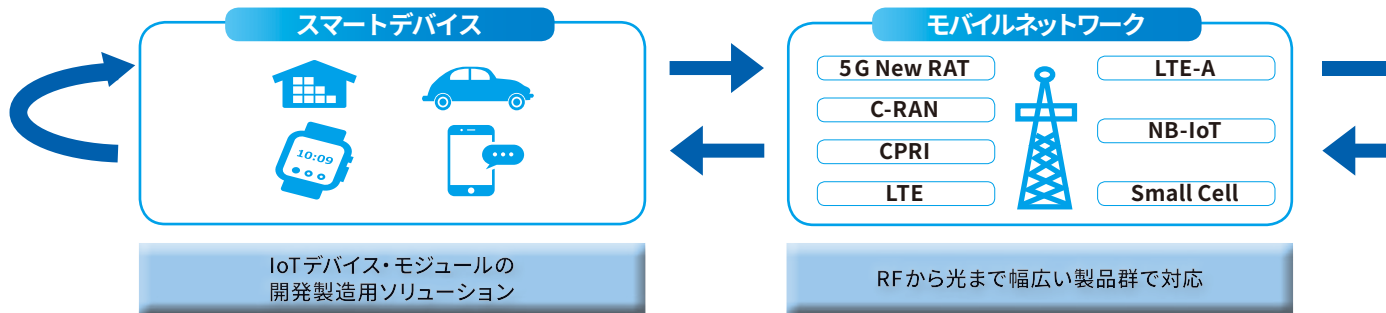
5Gの特徴 1/10×Latency

VISIONを支える  
3つの柱

モバイルソリューション事業

IoTテストソリューション事業

ネットワークインフラ事業



■組織体制を刷新

5G/IoTの方向性を踏まえ、より実効力のある事業部構成に進化させるために、モバイル、IoT、ネットワークインフラの事業部体制に再編しました。5G、IoTおよびNetwork Reshapingという3つのドライバーをバランスよく成長させるとともに、既存のLTE-Advanced、スマートフォン製造ビジネスなどで確実に利益を上げていきます。

■利益体質を強化

新たなコストダウンのプロセスを作り、開発段階から部品などのコストダウンに計画的に取り組んでいきます。特に製品化のコストダウンに重点を置き、利益体質を強化します。

また、開発の効率化においては、今後レガシーとなっていくLTEのビジネスをローコストの開発拠点に移管することで、キャッシュカウ化し、ここでの利益を5Gの開発へと循環していきます。

2017年度は第4四半期から5GのR&D測定器の需要が立ち上がり、LTE-Advanced関連の投資が回復基調となると考えております。IoT、自動車関連も市場の成長が期待できます。当社は、先に述べました成長ドライバーを獲得し、2020VISIONの実現に向けて取り組んでいきます。

モバイルソリューション事業



モバイルソリューション事業部長  
徳家 努

“さまざまな産業分野で5G/IoT関連の投資計画が急拡大する動きを見せています。我々はこの機を逃さず、大きな事業成長を目指します。”

■顧客ニーズに合わせたソリューションをタイムリーに提供

モバイルソリューション事業部は、通信用チップセット、通信モジュール、そしてスマートフォンに代表される通信端末を対象に、その開発サイクルにわたって活用されるテストソリューション群をグローバル市場に提供しています。具体的には、通信プロトコル(通信規約)や無線性能の評価に必

要な測定器、標準規格への適合性を確認するコンFORMANCEテストシステム、通信事業者の端末受け入れ試験用システム等があります。

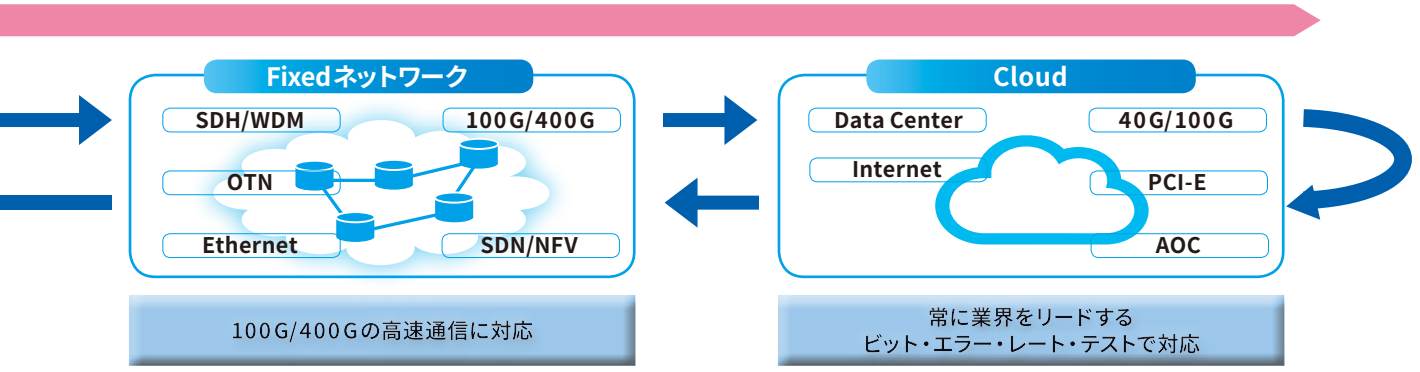
当社の強みは、最新のモバイル通信技術の検証課題解決に不可欠なテストソリューションを、業界のニーズに合わせてタイムリーに提供できることです。長年にわたり通信全般にわたる技術力を培い、グローバルな販売とサポート体制を構築してきました。

その結果、業界をリードする通信事業者、技術開発で先行するチップセットベンダ、大手スマートフォンベンダと、開発計画段階から協力関係を築いています。また、モバイル通信技術の規格適合性評価に関わる標準化活動にも参加しており、通信サービスの品質向上に貢献しています。

■5G/IoT社会の到来は事業拡大のチャンス

5Gは、さらなる高速化や大容量化を実現するだけでなく、さまざまなモノやサービスがネットワークに繋がるIoTの通信基盤となることが期待されています。それに伴い、広帯域信号の利用、高いリアルタイム性を実現するための低遅延性能など、技術的な要件も高度になっています

**100×Peak Data Rate 100×Capacity**



が、2018年には標準規格に基づく5Gの商用開発が開始される見込みです。

こうした中、当社はこれまで以上に顧客との連携を深め、最適なテストソリューションを共創する取り組みを強化していきます。5Gの普及期においては、生活のさまざまなシーンにおけるユースケースが増加し、また、多様な産業でIoT応用が進むことが予想されます。

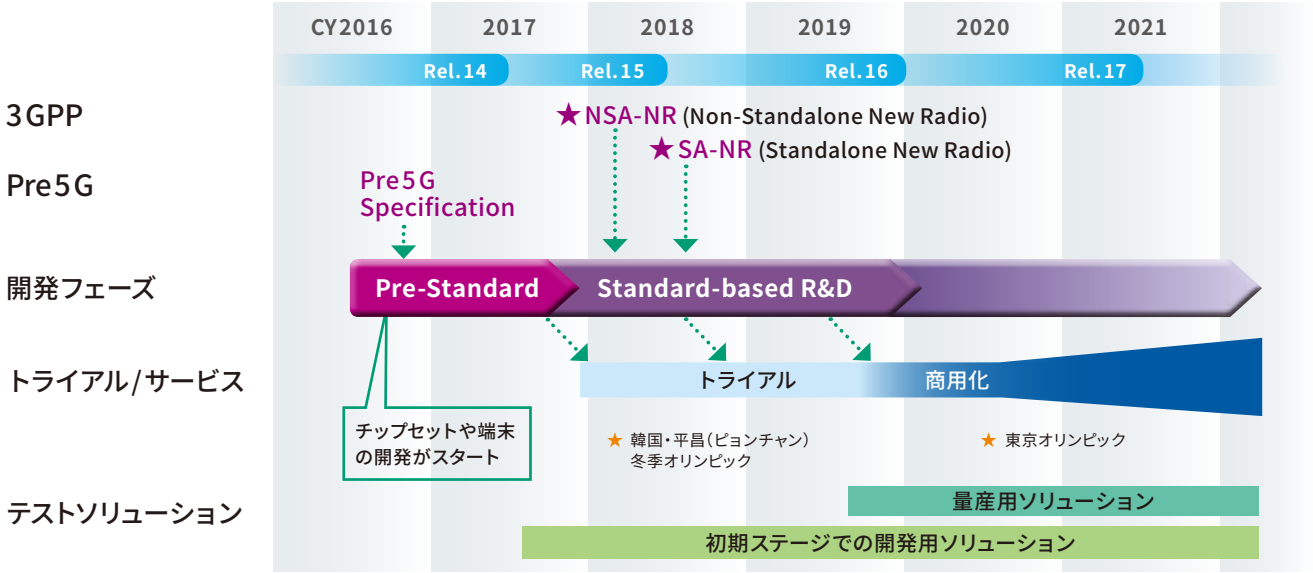
このことは、当社にとって事業領域拡大の好機であり、IoTに不可欠な通信技術の

強みを挺に、新たな顧客やパートナーとの協力関係を深めることで、応用分野の検証課題に応えるソリューションを拡充していきたいと考えています。

一方、モバイル通信市場では、勢力図がダイナミックに変化し、変化の波に乗り遅れることが、ビジネス機会の損失に直結します。4Gが世界中に普及したことで、利用される周波数帯が増加し、事業者が差別化を図るための技術の選択肢も多様化しています。

また、IoTに向けた通信方式も複数の技術が提案されています。さらに、5Gはさまざまな周波数帯の利用や柔軟なネットワーク展開を可能とするためのオプションが用意されています。当社は主流となる新技術を見極め、市場の変化に応じて柔軟にポートフォリオを最適化することで、このビジネスチャンスを実際にとらえていきます。

**5Gロードマップ**



計測事業

IoTテストソリューション事業



IoTテストソリューション事業部長

安城 真哉

“IoTビジネスは、既存顧客の深耕に加え、新しい企業との接点を生み出します。我々はより高付加価値なソリューションで「安全・安心で快適な社会」の実現に貢献します。”

■「安全・安心で快適な社会」を実現する

IoTテストソリューション事業部は、円滑で効率よくIoTサービスが運用されるために必要な試験ソリューションを提供しています。

具体的には、“モノ”をインターネットに接続するために、LTEやWLAN、Bluetoothなどを使用した無線通信機器の機能や性能を評価するソリューション、その量産試験用のソリューション、基地局信号のエリア評価のためのソリューションなどを、通信キャリアや通信機器メーカー、モジュールメーカーなどに提供しています。

あらゆるモノがネットワークに繋がることで、新たな価値を創造しながら継続的に発展していく社会、これがIoT社会です。IoT社会では、自動車や家電、産業機械などが無線通信で繋がり、新しいサービスが提供され、さまざまな新しい課題や市場ニーズが発生すると予想しています。当社は、これまで培った高い技術と

豊富な経験でこれらの課題に取り組み、IoTがもたらす「安全・安心で快適な社会」の実現に貢献していきます。

■自動車関連市場への取り組み

自動車が通信機能を有することは、IoTのユースケースの一つです。自動車とインターネットを繋ぐテレマティクスサービスは、既に普及期に入りさまざまなサービスが提供されています。欧州では、eCall（車両緊急通報システム）が、2018年4月より義務化されます。

当社は、自動車関連市場を新たな成長分野と定め、自動車メーカー、車載機メーカー向けに、当社が得意とする無線通信技術を活用したテレマティクス評価ソリューションや、eCall評価ソリューションを開発・提供し、お客様から高い評価を頂いています。

今後、自動車の安全性を高めて事故の低減を図るADAS（先進運転支援システム）の普及・発展に向けたレーダー機能の拡張や、車車間通信/路車間通信（V2X）の導入など、当社の強みを活かせる分野がさらに拡大していくと期待しています。

■2020VISIONの達成のために

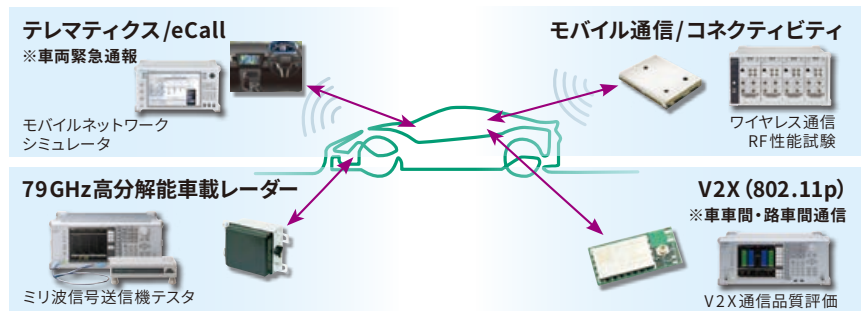
自動車市場では、自動車メーカーだけでなく、新興のメーカーやOTT（Over The Top）が積極的に市場をけん引し、自動運転車の実用化に取り組んでいます。自動運転車の実現には、無線通信による外部システムとの連携・調和がますます重要になります。

また、IoTや自動運転車が発達・普及し、人々のプライバシーや安全に大きく関わるようになると、通信機器の評価だけでは対応できない新たな課題が発生します。そのため、これまで以上に、サービスを実現するEND to END環境\*でのシステム評価が重要になってきます。近年注目されているサイバーセキュリティ対策などは、その代表例といえます。これらの試験ニーズは、機器メーカーではなく、サービスを提供する、通信事業者やサービスプラットフォームベンダのものとして顕在化するはずで

当社は、顧客に密着して、新たな市場ニーズをいち早く取り込み、新たな顧客価値を提案することでビジネスを拡大し、社会の発展に貢献して、2020VISIONの達成に向けて取り組んでまいります。

\*モノとモノをつなぐネットワーク環境を実験室内で実現すること

自動車市場における新技術の導入とアンリツの取り組み



## ネットワークインフラ事業



サービスインフラストラクチャーソリューション  
事業部長

杉田 俊一

“通信回線を利用するデータ量の膨大化に対応し、ネットワーク・インフラの再構築が求められています。そこに我々のビジネスチャンスがあります。”

### ■ 5G/IoTネットワークを支えるソリューションの提供

サービスインフラストラクチャーソリューション事業部は、5G/IoT社会の実現に向け成長するネットワーク・インフラ市場向けに光・デジタル関連の測定ソリューションを提供しています。モバイルサービスやIoTの拡大、クラウドコンピューティングの普及に伴い、データ通信量は驚異的に増大しています。それに伴い、ネットワークの再構築 (Network Reshaping) と呼ばれる、基地局のsmallセル化、光インターフェースの利用、データセンターの増設/拡大、それらを結ぶデータ通信網の高速化、高品質化などさまざまなイノベーションがネットワークインフラ構築において推進されています。

当社は、Network Reshaping市場の獲得に注力し、5G/IoTネットワークを支えるソリューションを提供していきます。

### ■ Network Reshapingとデータセンター市場の変化を捉える

当社は、Network Reshapingが円滑に行われるために、モバイルインフラ機器やデータセンター内機器の設置、ネットワークの敷設を円滑に行うためのハンドヘルドタイプの測定ソリューションの提供、データセンター内で使用される機器の開発・製造用ソリューションを提供しています。モバイルの進化とそれを支えるネットワーク・インフラの進化は一對となっており、双方がバランスよく成長することによって、さまざまなサービスがさらに進展していきます。当社が持つ技術を通じて、ネットワーク・インフラの構築と品質保持のためのソリューションを提供し、安全・安心で快適な社会の実現に貢献していきます。

また、データセンター内の通信量は、クラウドコンピューティングサービスの広がりが増大しています。それに伴い、サーバとネットワーク機器間を通信する100Gbpsイーサネット、400Gbpsイーサネットの高速化が進む一方、PCI-Eなどの機器内シリアルBUSインターフェースも高速化が進んでいます。さらにコンピューティング用インターフェースとして、USB 3.1などの高速化も進んでおり、これらは既にハ

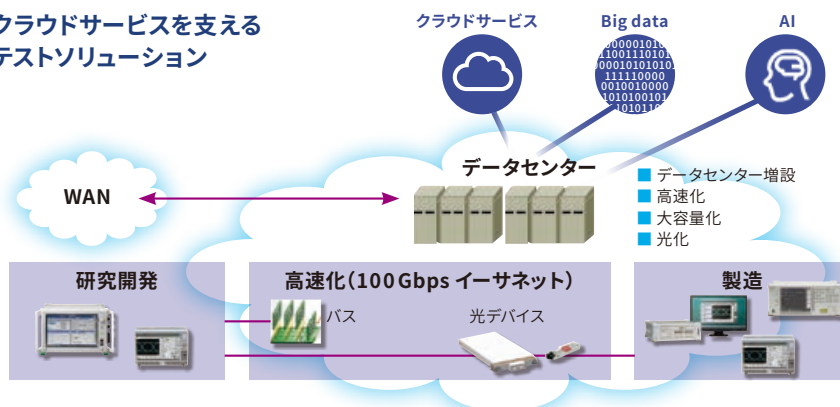
イエンド・コンシューマー製品への搭載が始まっています。当社は、得意とする超高速デジタルデータ転送技術と、測定のキーとなる高速デバイスを自社開発・製造できる強みを活かして、ハイスピードシリアルBUSインターフェーステスト市場へもソリューションを提供していきます。

Network Reshapingとデータセンター市場の変化を捉え、社会基盤であるネットワーク・インフラから個人のコンピュータまで、データの高速化と高品質化に貢献してまいります。

### ■ US事業部とのコラボレーション

Network Reshapingにおいて、測定ソリューションはモバイル技術と有線光技術の双方を組み合わせる必要があります。当社は1895年の創業以来、無線通信、有線通信の技術を蓄積しており、サービスインフラストラクチャーソリューション事業部は、光通信技術、有線通信技術、超高速デジタルデータ転送技術を得意としています。これに無線技術、特にマイクロ波技術に精通するUSの事業部と連携し、双方の技術融合を図りながら、5G/IoTネットワークを支える新たなソリューションの提供に向けて取り組んでまいります。

### クラウドサービスを支える テストソリューション



PQA事業



執行役員  
PQA事業グループプレジデント

新美 眞澄

品質保証の新たな挑戦を、  
お客様とともに。

“ どの時代もお客様の安全と安心の “ものづくり” を支える 確かなパートナーでありたい。 だから私たちは、培ってきた技術力と 知見を礎として品質保証の 限りない可能性に挑戦します。 ”

■ PQA事業の市場環境

世界的な人口の増加が進むなか、安全で安心な食品や医薬品の安定供給は、持続可能な社会の実現に向けて、国際社会が協調して取り組むべき課題となっています。

ソーシャルネットワークが発達した現代社会において、異物混入などの品質事故は企業の存続を揺るがしかねない重大なリスクであり、食品や医薬品の供給に携わる企業は、安全・安心を約束する品質保証を企業価値向上の最重要課題に挙げています。

このようなお客様企業の品質保証に対する取り組みは、先進国市場から新興国市場へと波及し続けており、品質検査機器の需要は地域的な差はあるものの年率3~7%の持続的成長が見込まれています。

食品・医薬品に対する安全・安心志向が強い国内市場では、近年の人手不足を背景に従来人手に頼っていた検査工程を自動化する動きが加速しており、原料工程でのガラス、プラスチックなどの硬質異物、食肉の骨検出、さらには包装工程における噛み込み検出やシール不良検査など、X線検査を応用した自動検査機の需要が拡大しています。

北米地域では、X線検査の有用性が市場に浸透し、大手企業を中心にX線検査機の導入が進んでおり、特に食肉市場においては加工工程で取り除けなかった骨の検査需要が拡大しています。

最も古くから品質検査が定着した欧州地域では、成熟した品質検査市場が形成されており、安定的な品質検査需要のもと品質管理基準の標準化が進んでいます。

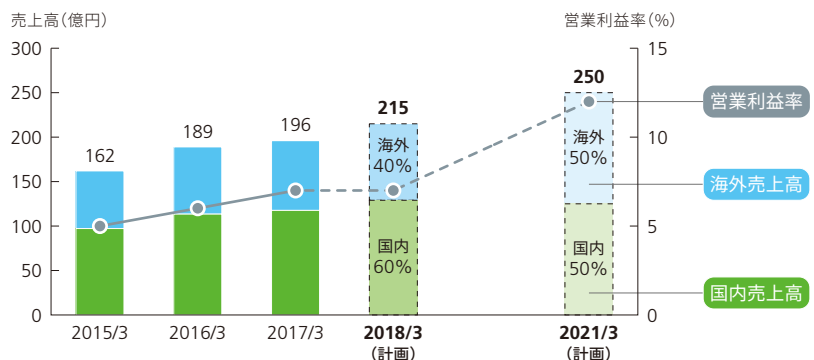
中国やアセアン諸国では、生活水準の向上に伴って包装済み食品の流通が拡大しており、それにつれて安全な食に対するニーズが高まり始め、グローバル企業や地域トップの食品企業を中心に、今後も品質検査需要の拡大が見込まれています。

■ PQA事業の事業領域と強み

当社のPQA事業は、食品や医薬品の生産ラインにおいて、お客様が出荷品質を保証するための品質検査を主な事業領域としています。

1960年代の高度成長期に始まったこの事業は、常にお客様に寄り添い課題を共有・克服することで、社会の要請や技術の進歩に対応してきました。50年以上にわたって積み上げた知見は、高速で搬送しながら瞬時に品質を検査するオリジナルなセンシング技術や、多様な食品や現場環境に対応するノウハウとなり、当事業の強みになっています。

成長するPQA事業





## ■ 2017年3月期の振り返り

2016年度は、国内および海外の各市場で品質検査機器に対する旺盛な需要が続きました。

良好な市場環境を背景に、長寿命化と消費電力の低減により大幅な生涯コスト削減を実現した新製品「XR75シリーズ X線検査機」の普及が進んだことに加え、米州、欧州、中国など海外各地での事業体制強化が功を奏しキアアカウントの開拓が進展したことが売上拡大に貢献しました。

その結果、売上高は195億88百万円（前年同期比3.7%増）、営業利益は13億2百万円（同9.0%増）となりました。

## ■ 2020VISIONの達成とその先の利益ある成長に向けて

PQA事業は、2014年に2020VISIONとして、「ワールドクラスの品質保証ソリューションパートナー」の地位を確立し、連結売上高250億円、海外売上比率50%以上、営業利益率12%を達成することを目標としています。

当事業は、国内市場においてお客様から厚い信頼をいただき業界トップクラスのシェアを得ていますが、海外市場でのシェアはまだ低く挑戦者の立場にあります。欧米をはじめとする海外市場でお客様の信頼を得て事業を拡大するためには、先行する競合企業とは一線を画する新たな顧客価値の創造と、世界の主要市場において当社のソリューションを高品質かつ安定的に提供する体制の整備が必要です。

当社は、検査機器のご提供にとどまらず、品質保証プロセスの構築、IoTやAIなどの最新技術を駆使した機器の維持管理、品質データの分析によるライン改善提案など、お客様の品質保証活動をトータルにサポートする品質保証ソリューションの創造を目指します。

中長期的に品質保証のニーズが高まる市場に注目し、お客様との対話を深めて品質保証に関する最新の課題を真摯に受け止めます。

お客様の期待を超えるレベルの課題解決に全力を注ぐとともに国内外市場での販売チャネルの強化や、エンジニアリングと保守サービス体制の充実をはかります。

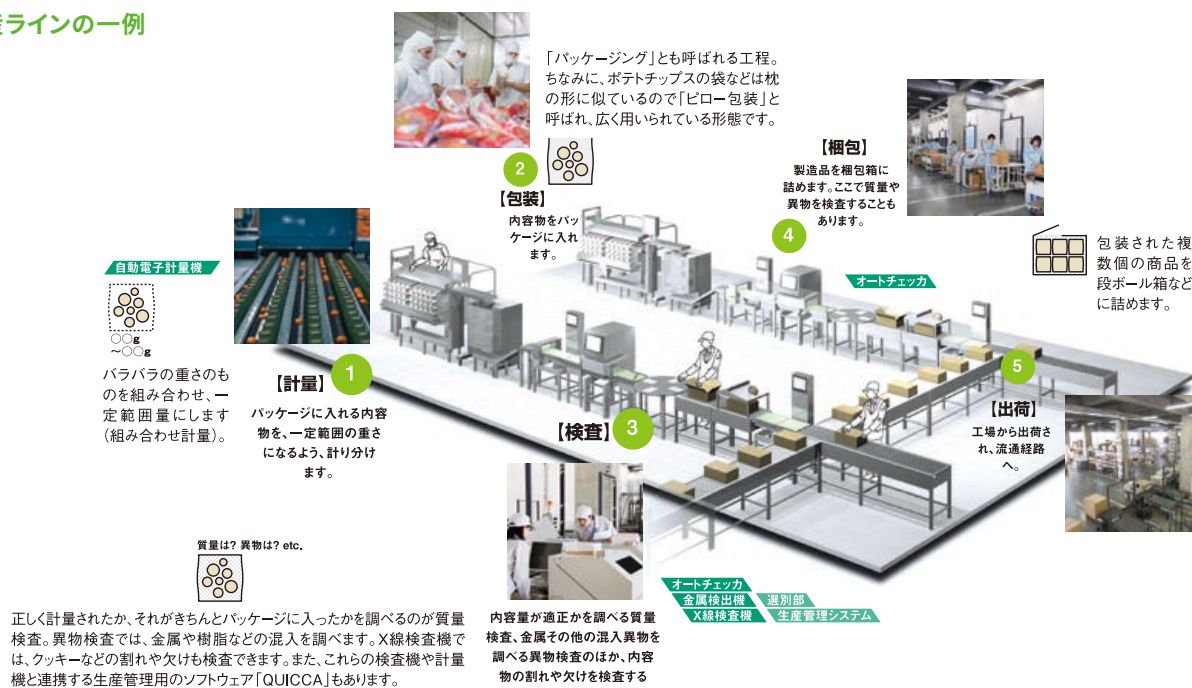
これらの取り組みを確実に前進させるために、「部分最適」から「全体最適」のマトリクス組織を創り上げ、顧客価値の創造に向けて全社の衆知を結集するイノベティブな組織風土を醸成していきます。

また、事業のグローバル化に求められる人財の育成と事業インフラの高度化をはかり、2020VISIONの先までを見据えた持続的成長の基盤づくりに取り組みます。

以上の取り組みを通じ、2020VISIONに至るマイルストーンとして2018年3月期は、PQA事業売上高215億円、営業利益率7%を目指します。

社会から必要とされるお客様価値の創造を基軸とし着実に歩みを進めることで、いつの時代もお客様から信頼され、選ばれ続ける「ワールドクラスの品質保証ソリューションパートナー」としてブランドの確立に邁進いたします。

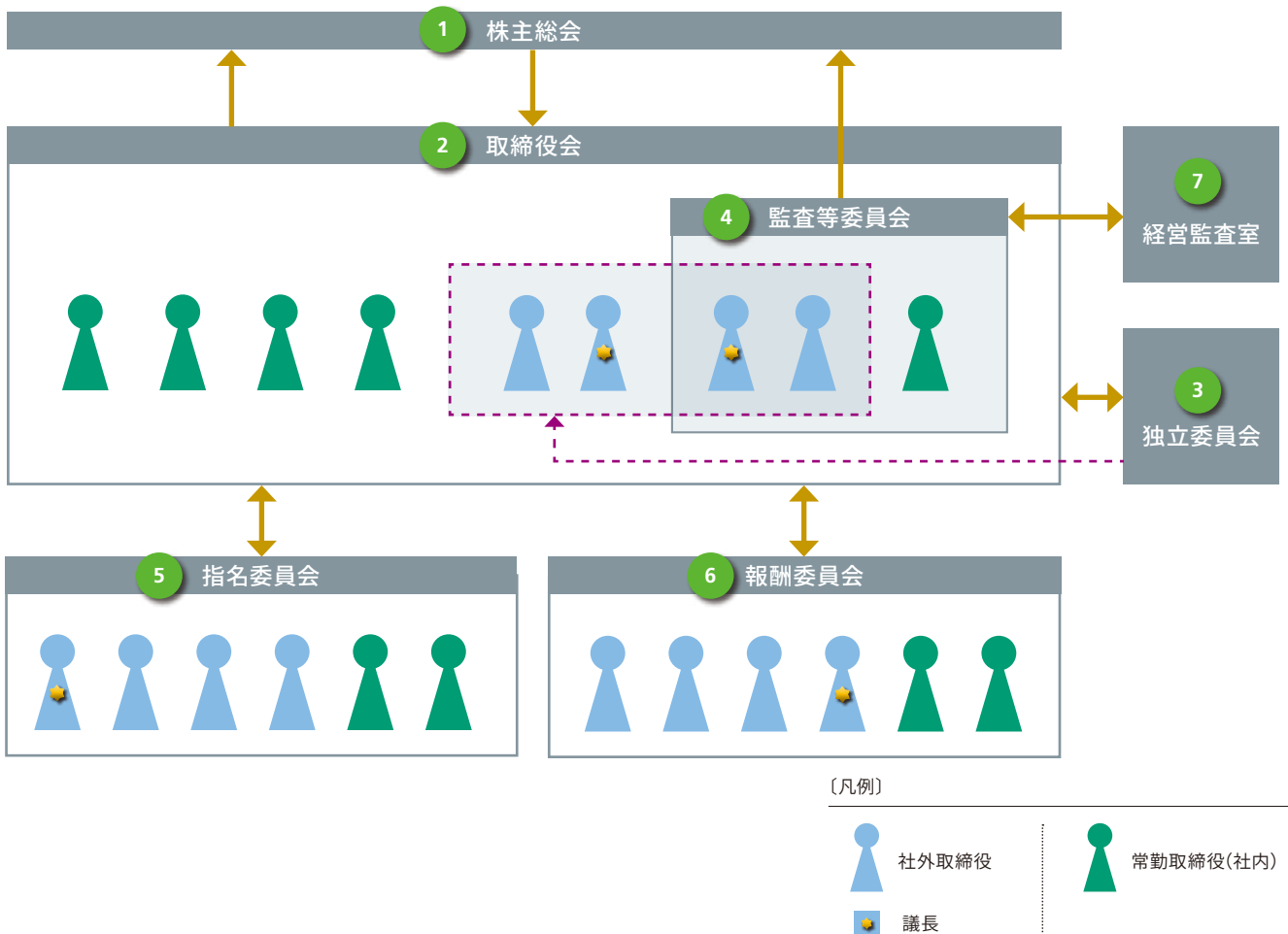
## 生産ラインの一例



# コーポレート・ガバナンス

アンリツは、経営理念に掲げる「誠と和と意欲」をもって、株主、顧客、従業員をはじめとする、すべてのステークホルダーに対する使命を果たすことをミッションとしています。そのため、透明性の高いコミュニケーションを図り、迅速・果敢な意思決定を行うためのコーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

## コーポレート・ガバナンス体制



### コーポレート・ガバナンスに関する考え方・基本方針

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、継続的に企業価値を向上させていくことを経営の最重要課題としています。その目標達成に向け、実効性あるコーポレート・ガバナンス体制を構築し、経営理念に根ざした事業を遂行することで、安全・安心で豊かな社会の発展に貢献し続けていきます。

アンリツは、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」の諸原

則における考え方を支持しており、各原則をすべて実施しています。また、アンリツグループにおける、より良いコーポレート・ガバナンスの実現を目指して、その基本的な考え方、それを支える組織体制、仕組み等について明らかにするため、「アンリツ株式会社 コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定しています。

この基本方針は、ステークホルダーの皆さまとの適切な協働、透明性のある適切な情報開示を推進するための取り組み、取締役会の役割と責務等について基本的な考え方を整理したものです。この

基本方針に則り、今後とも、取締役会の監査・監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制を一層充実させることで、より透明性の高い経営の実現を目指してまいります。

### 1 株主総会

アンリツは、株主総会が当社と株主の皆様との建設的な対話の場として極めて重要であると認識し、当社への理解を深めていただけるよう、本社における開催、および集中日を避けた開催日の設定を行っています。

## 2 取締役会

取締役会は、経営戦略や経営計画等のアンリツグループの経営に関する重要な事項についての建設的な議論を交わし、意思決定を行うと同時に、取締役の業務執行を監督します。

また、当社グループの利益ある持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営の意思決定過程を合理的なものとし、透明・公正でスピーディーな意思決定を促します。

取締役会では、事前に情報収集及び分析・検討を適切かつ合理的に行った上で提案事項に関わる審議を尽くし、議決を行うこととします。

### 2016年度取締役会で議論された議題

取締役会は、当社グループの事業展開に向けたグローバルな経営体制を充実させるために、適切な社内外の人財・人数で構成されていること、ならびにグループ経営に係る重要事項についての建設的な議論と意思決定、および取締役の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しました。

また、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構成員である各取締役が、当社グループの利益ある持続的成長と中長期的な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、それぞれの会議において、多様な経験に基づく見識、高度な

専門知識等を発揮させ、社外取締役を含む全員で活発な議論が展開されていることを確認しました。

### 取締役の報酬

監査等委員を除く取締役の報酬等については、取締役会の諮問機関である報酬委員会において、取締役報酬の制度、内容、水準および分配バランス等について審議され、取締役会が同委員会の答申を受け、株主総会決議により承認された範囲内でこれを決定しております。

業務執行取締役の報酬等の体系は、固定報酬の40%相当額を業績連動報酬とし、当該取締役が株主の皆様と利益意識を共有し、中長期的な視点での業績や株式価値を意識した経営を動機付ける制度設計となっています。

## 3 独立委員会

自由で活発な議論の場を醸成し、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図ることを目的として、独立委員会を設置します。

独立委員会は、監査等委員会である取締役を含め、独立社外取締役全員で構成され、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とともに、以下の事項等を通じて、企業価値向上に貢献します。

- 1) グループの企業価値向上に関する提言
- 2) 代表取締役との意見交換
- 3) 個別テーマに係る業務執行責任者等との意見交換

### 経営理念

アンリツは、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します。

### 社会的責務

アンリツは、中長期的な企業価値の向上を実現する過程において、さまざまなステークホルダーに対する責務を負っていることを自覚しつつ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定と適切かつタイムリーな情報開示を行います。

### 企業価値向上

アンリツは、“オリジナル&ハイレベル”を核とし、衆知を集めたイノベーションをとおして企業価値を向上し、社会全体から成長・発展を望まれる企業となることを目指します。

### コーポレート・ガバナンスの実効性

当面の課題として、経営の透明性の向上、適正かつタイムリーな情報開示、経営に対する監督機能の強化、経営人財の育成という4つの観点からコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

### 選任理由

| 氏名     | 選任理由                                                                                                         |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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。            |
| 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。                                            |
| 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。                                                     |
| 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等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。 |

**コーポレートガバナンス・コード**  
実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることで、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられます。

### コーポレート・ガバナンス 基本方針

本方針はコーポレート・ガバナンスについてのアンリツグループの考え方、それを支える組織体制、仕組み等について明らかにするため、2015年度に決めました。

- 4) 取締役会の実効性についての提言
- 5) 内部統制システムに関する提言
- 6) 当社株式の大規模買付行為が行われた場合の当社の対応に関する提言
- 7) その他、取締役会から諮問された事項の答申

#### 4 監査等委員会

監査等委員会は、会計監査人、経営監査部門(経営監査室)、内部統制部門(グローバルオーディット部)と連携して業務にあたるものとします。監査等委員会監査については、監査等委員会として監査および四半期レビュー計画概要書、四半期レビュー概要報告書、期末における監査概要報告書、監査報告書および会社計算規則第131条に基づく通知を受領する際に、会計監査人より内容の説明を受け、意見交換を実施するほか、監査等委員は往査報告の聴取を含め随時、会計監査人との情報交換、意見交換を行います。

#### 5 指名委員会

コーポレート・ガバナンスにおける重要事項である取締役の選任・解任および代表取締役の進退に関する透明性、客観性および公正性を高め、併せて経営幹部の育成に関する助言、提言等を得るために、取締役会の諮問機関として指名委員会を設置します。

指名委員会は、社外取締役である委員長の下、監査等委員を除く全ての社外取締役と社長および社長が指名する業務執行取締役を委員とし、以下の事項等につき審議し、答申を行います。

- 1) 取締役候補の選解任案
- 2) 取締役会の構成メンバー案(社内外の人数比、構成メンバーの専門分野、キャリア等)
- 3) 取締役に要求される資質、選任基準の検討・作成
- 4) 社長(グループCEO)の進退、サクセッション・プランに関する助言、提言

- 5) 役員全般(執行役員を含む)に関する諸制度(任期、年齢制限、その他)の管理運用および改定についての助言、提言
- 6) 次世代経営幹部育成プログラムおよび、取締役、執行委員またはその後継者の育成についての助言、提言

#### 6 報酬委員会

コーポレート・ガバナンスにおける重要事項である取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等について、制度、内容、水準および配分バランス等について審議するため、取締役会の諮問機関として報酬委員会を設置します。

報酬委員会は、社外取締役である委員長の下、全ての社外取締役(監査等委員を除く)と社長および社長が指名する業務執行取締役を委員とし、以下の事項等につき審議し、答申を行います。

- 1) 取締役および執行役員の報酬体系
- 2) 取締役および執行役員の報酬水準
- 3) 取締役および執行役員の個別報酬の内容
- 4) その他、上記に関連する事項

#### 7 経営監査室

監査等委員会における監査品質の維持・向上のため、監査等委員会の業務を支援する経営監査室を設置しています。経営監査室は、監査等委員会、会計監査人およびグローバルオーディット部門と連携して業務にあたるものとします。

国内外に複数の子会社を傘下に置くアンリツは、これら子会社を含めたグローバルな企業集団における統制を重視しているため、常勤の監査等委員である取締役と経営監査室幹部が、分担して国内外の主要な子会社の監査役(監査役を置いていない会社においては非業務執行取締役)に就任し、子会社に対する監査・監督機能を強化します。

これらに加え、監査役および監査役会を設置していた従前からの監査ノウハウなどを活用し、長年培ってきた有用な取り組みは継承しつつ、監査等の品質の一層の向上と効率化を図っていきます。

## 取締役会の実効性に関する評価の結果の概要および今後の対応

取締役会は、①当社グループの企業価値の源泉を踏まえた事業展開に向けたグローバル経営体制を充実させるための、適切な社内外の経営人財と人数で構成されていること、②当社グループの経営に係る重要な事項についての建設的な議論及び意思決定ならびに取締役の業務

執行の監督を行うための体制が整備されていること、③取締役会、監査等委員会、独立委員会、指名委員会及び報酬委員会のそれぞれの構成員である各取締役が、当社グループの利益ある持続的成長と中長期的な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、それぞれの会議において、多様な経験に基づく見識、高度な専門知識等を発揮さ

せ、社外取締役を含む全員で活発な議論が展開されていること、を確認しました。当社取締役会は、今回の実効性についての評価レビューに基づく課題に対しては、取締役会のさらなる実効性の向上のために必要な取り組みを実施し、改善に努めてまいります。

## 取締役会実効性の評価と改善の取り組みについて

| 設問                          | 現状の評価                                                                                                         | 改善の取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会の役割・責務（審議・決議事項の適切性）について | 取締役会における審議・決議事項については適切であり、取締役会は、その役割及び責務を果たしていると評価されている。                                                      | 社外取締役として業務執行サイドのリスクテイクを支援するために、中長期戦略の討議には関係する執行役員も討議に参加させて、議論を深める工夫をする。<br>取締役会のディスカッションに、事業に関わる執行役員を参加させる取り組みを進めてきたが、さらに内容の充実を図るため、来年度は事業開発戦略会議をテーマとして、担当事業部門の執行役員を参加させ、ディスカッションを深めることとする。<br>また、定時取締役会の中では時間的な制約もあるため、四半期に一度のフリーディスカッションにおいて、コーポレート部門（人事、資材、ITなど）の執行役員または子会社社長のプレゼンの場を設けることとする。 |
| 各取締役の参画・貢献状況                | 活発な意見交換がなされており、各取締役の参画・貢献状況は良好である。                                                                            | 業務執行取締役は、業務執行プロセスで討議に参加した既知の案件についても自らの意見を積極的に述べて、取締役会の審議の充実に努める。<br>取締役会上程案件については、経営戦略会議での議論を議事録に残し、取締役会が参照できるようにする。                                                                                                                                                                              |
| 取締役（会）の知識、経験、力量、バランス、多様性    | 適切であるとの評価がある一方で、当社の事業特性・ビジネスモデル及び重要な市場である北米市場に知見を持つメンバーの参画も検討する必要があるとの意見があった。                                 | 取締役会は、その力量向上に努めるとともに、適切な経験、知見を持つ社外取締役候補者の情報収集に努め、候補者リストの作成を支援する。<br>また、会社は年間を通して候補者リストを準備する。                                                                                                                                                                                                      |
| 取締役会の運営（情報提供）               | 資料提供の早期化や、内容の工夫により、大きく改善した。                                                                                   | 取締役会の前段での議論を確認したり、その他の経営課題を参照するために、経営戦略会議のテーマや議題資料等の閲覧環境の改善と充実に努める。                                                                                                                                                                                                                               |
| 取締役会の運営（時間配分）               | 会議終了時刻を柔軟にし、また、重要案件については、決議に至る前に数回の取締役会にまたがり議論することにより、早期の情報提供と十分な審議時間が確保できていた。                                | 今後とも前例や過去の形式に捉われずに、柔軟な運営に努める。                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 取締役会の運営（自由闊達な議論のできる環境）      | 自由闊達な議論のできる環境が形成されている。                                                                                        | 今後とも自由闊達な議論のできる環境の醸成に努める。                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ステークホルダーの視点                 | 投資家の視点をくみ取るための情報は執行サイドからの報告によって共有されているが、株主以外のステークホルダーとの協働についての情報共有には工夫の余地がある。<br>また、株主アンケートを実施したらどうかとの意見があった。 | 社外取締役は四半期決算説明会を傍聴することに努める。<br>IR活動の中で、社外取締役との対話を希望する投資家の有無を調査し、その結果に応じて適切な対話の場を検討する。<br>その他、中期経営計画の編成（発表）に連動したタイミングで株主アンケートを実施する。また、重要なステークホルダーである、従業員について、従業員の働きがいおよびより良い職場風土の醸成を重要なテーマとして取り組み、その実態調査と分析を取締役会で共有することとする。                                                                         |
| 委員会（独立委員会）                  | 独立委員会は有効に機能している。                                                                                              | 議案についての意見交換にとどまらず、目的を設定し、行動計画を立てて活動する。                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 委員会（指名委員会）                  | 監査等委員である社外取締役がオブザーバーとして参加し、より透明性が進んだ。                                                                         | 取締役会からの諮問に応えることにとどまらず、答申内容を充実させるための調査、研究活動にも取り組む努力をする。<br>監査等委員である取締役も委員として参画することとする。<br>指名委員会は、適切な経験、知見を持つ社外取締役候補者の情報収集に努め、候補者リストの作成を支援する。                                                                                                                                                       |
| 委員会（報酬委員会）                  | 監査等委員である社外取締役がオブザーバーとして参加し、より透明性が進んだ。                                                                         | 取締役会からの諮問に応えることにとどまらず、答申内容を充実させるための調査、研究活動にも取り組む努力をする。<br>監査等委員である取締役も委員として参画することとする。                                                                                                                                                                                                             |
| 委員会（監査等委員会）                 | 緻密にしっかりと活動し、適切に役割を果たしている。                                                                                     | 海外共同監査等においても、内部監査部門と連携して活動する。                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## 社外取締役対談



取締役 専務執行役員  
谷合 俊澄

社外取締役  
佐野 高志

社外取締役(監査等委員)  
関 孝哉

社外取締役  
井上 雄二

アンリツはコーポレート・ガバナンスの充実にいち早く取り組み、取締役会の監督機能強化に努めています。さらに、社外取締役と経営全般にわたる情報を共有し、意見交換を密に行うことで、中長期的な企業価値向上にも大きな役割を果たしています。今回、3人の社外取締役にご出席いただき、アンリツの取締役会や委員会の運営状況と今後の実効性向上に向けた課題等について議論していただきました。

### より良いコーポレート・ガバナンスの実現へ

**谷合:**はじめに、取締役会の役割・責務についてのお考え、さらに社外取締役としてのビジョンをお聞かせください。

**佐野:**私自身、中長期的な企業価値向上のための戦略について助言し、経営陣の意思決定の後押しをすることが重要と考えています。アンリツは独立社外取締役の社外の視点を活かした経営強化に取り組んでいます。具体的には独立委員会、指名委員会、報酬委員会と任意の委員会を設置し、独立社外取締役が委員長となって議論を深めています。より良いコーポレート・ガバナンスの実現に向かって前進している企業といえるのではないのでしょうか。

**関:**ここ数十年、取締役会の監督機能が重視されてきました。アンリツは、かなり早い時期から、そうした取締役会の本来のあり方を実践してきました。特に利益相反が起こりやすい指名・報酬・監査に関わる説明責任を明確化している点を高く評価したいと思います。



“アンリツでは重要案件について社外取締役に活発に発言していただき、会議が活性化していると感じています。”

谷合 俊澄

**井上:**取締役会は広いスパンで物事を判断し、第三者の多様な意見を受けて、最善の方向に導いていくべきです。その意味で、社外取締役は企業価値の向上、新分野への展開等に対して、積極的に提案や意見を述べ、経営をサポートする立場にあります。アンリツでは議案の説明や討議がフランクに行われ、我々が意見を述べやすい環境づくりができています。

### 情報を共有し、議論を尽くす

**谷合:**次に、取締役会の運営に話を移します。アンリツでは重要案件について社外取締役に活発に発言していただき、会議が活性化していると感じています。例えば、アジマス社の買収でも、買収を検討したいという早い段階でご報告し、議論を重ねていただきました。



“このアンリツ・モデルに磨きをかければ、ベンチマークしようという企業がさらに増えてきます。”

井上 雄二

**関:** この案件は、取締役会が企業価値を高めるために責任を果たすケーススタディーになったのではないのでしょうか。執行側に早い段階から情報をいただき、議論に参加できたことは、我々にとっても大きな意欲づけになりました。

**佐野:** 4カ月の時間をかけて審議したわけですが、経営の意思決定プロセスで合理性・透明性が確保されたと感じています。

**井上:** M&Aは、執行サイドで話し合いがなされ、ほぼ形が決まった段階で取締役会にかけのが一般的です。しかし、初期の段階から我々にも説明があり、例えばPMI（M&A成立後の統合プロセス）の心構えなどを話す時間をいただき、お役に立たたという充足感がありましたね。

**谷合:** 我々も、やはり最初の段階から議論していただくほうが、より有効な審議になると考えたわけです。

**佐野:** 買収に慎重な見方もありましたが、それも一つの参考意見として最終的な方向性がまとまっていきました。

**谷合:** 取締役会は、企業の最高意思決定を最終的に判断するところですので、当社では社内の経営戦略会議の資料にも自由にアクセスしていただけるようにしてあります。我々と同等の情報を共有していただき、立場を同じくして、同じ情報の下で判断していただけるようにしているつもりです。

**関:** 取締役会は、株主に対する説明責任を高めていかなければなりません。その意味で、会社から提供される情報開示については、十分満足しています。

**井上:** 監査等委員や監査役が行う監査等の諸活動に対して、社外取締役が積極的に参加しており、また、アンリツから現場の情報提供も非常にオープンで助かっています。

**佐野:** イントラネットを通じてかなりの情報が社外取締役にもディスクローズされています。こういうことを継続していくことが大切なんじゃないかと思います。

## 上場企業のガバナンス向上に寄与

**谷合:** 次に委員会について、ご意見を伺います。

**佐野:** 独立委員会は、ほぼ毎月、取締役会の1時間前に集まり、皆さんで情報を交換し、懸案事項を討議するという形で活発に運営されています。私が委員長を務める指名委員会は、人事プロセスに客観性・公正さを担保する役割を担っています。指名案が委員会で審議・答申され、取締役会を経て公明・公正に決定されていると感じています。

**関:** 監査等委員会は、従来からの監査業務以外に指名・報酬のプロセスにも関わっています。最初はオブザーバーとして参加していましたが、いまはメンバーとして出席し、意見を述べるという位置づけに変わりました。アンリツは、監査役協会の研究会にも参加し、他社との情報交換に努めながら、自社だけでなく日本の上場会社のガバナンスの向上にも寄与していると思います。

**井上:** 個人的には、取締役会の肝となるのは独立委員会ではないかと考えています。社外取締役が互いに垣根を外して情報をシェアし、それぞれのキャリア、バックグラウンドを駆使した形で討議をしています。このアンリツ・モデルに磨きをかければ、ベンチマークしようという企業がさらに増えてくるのではないのでしょうか。



“アンリツはより良いコーポレート・ガバナンスの実現に向かって前進している企業といえるのではないのでしょうか。”

佐野 高志



“アンリツは、自社だけでなく日本の上場会社のガバナンスの向上にも寄与していると思います。”

関 孝哉

## 変化に対応できるグローバルな人材育成を

**谷合:** 最後に取締役会の実効性評価と今後の改善ポイントについてご意見をお聞かせください。私としては、皆様のこれまでのお話しから伺えるように、実効性は着実に上がっていると感じています。

**関:** 取締役会の監督機能の向上に加え、例えばさらに企業価値を高めるための戦略あるいは取締役会としての意見をブラッシュアップしていくことが大事だと思います。例えば5Gといったアンリツのキーワードに向けての理念、また、中期経営計画に基づき、全員が同じ方向を向いているか。そうしたことを節目、節目で、きちんと確認していく作業が必要です。それによって、さらに実効性を高められるでしょう。

**井上:** 取締役会でも話したのですが、これから5Gの世界は裾野が非常に広がる。取引先もユーザーも変わる可能性があり、アンリツのビジネスのあり方も変化します。こうした多様性に対応し、人をどう育てていくかも重要です。

**佐野:** 私も同感です。計測器ビジネスは売上高の4分の3が世界、グローバルです。これからは、グローバルな人材を育成していくことが非常に大切です。

**谷合:** 全ての企業が取締役会の実効性向上に取り組んでおり、これからベストプラクティスも出てくるでしょう。その中で、社外取締役の皆様が我々には見えにくい外からの改革をご指摘いただき、改善につなげていきたいと思っています。今後とも忌憚のないご意見をいただきますよう、よろしくお願いたします。

取締役



社外取締役  
(監査等委員)  
五十嵐 則夫

取締役  
窪田 顕文

社外取締役  
井上 雄二

代表取締役社長  
橋本 裕一

社外取締役  
佐野 高志

取締役  
谷合 俊澄

社外取締役  
(監査等委員)  
関 孝哉

代表取締役社長

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 執行役員兼務  
経理部長委嘱  
2004年 4月 上席常務執行役員兼務  
2006年 6月 専務執行役員兼務  
2007年 6月 代表取締役  
2010年 4月 代表取締役社長(現)  
グループCEO(現)

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(現)  
6月 取締役(現)  
執行役員兼務  
2013年 4月 経営企画室長委嘱(現)  
2015年 4月 常務執行役員兼務  
2017年 4月 専務執行役員兼務(現)  
アプライアンスビジネス部長委嘱(現)

取締役

窪田 顕文

1983年 4月 当社入社  
2004年 4月 経理部担当部長  
2007年 4月 経理部長  
2010年 4月 執行役員  
財務総括(CFO)(現)  
2013年 6月 取締役(現)  
執行役員兼務  
経理部長委嘱  
2015年 4月 IR部長委嘱  
2016年 3月 IR部長解嘱  
9月 経理部長解嘱  
2017年 4月 常務執行役員兼務(現)  
CIO(現)

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 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)  
6月 取締役(現)  
専務執行役員兼務(現)  
計測事業本部長委嘱(現)

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12月 佐野公認会計士事務所開設(現)  
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)  
2015年 6月 当社 社外取締役(現)





取締役  
濱田 宏一

取締役  
(監査等委員)  
永田 修

**取締役\***

**井上 雄二**

- 1971年 4月 株式会社リコー入社
- 1997年 1月 同社 経理本部副本部長
- 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
- 2014年 6月 インフォテリア株式会社 社外監査役
- 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)
- 2017年 6月 インフォテリア株式会社 社外監査役退任  
当社 社外取締役(現)

**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
- 10月 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)
- 2008年 6月 みずほ証券株式会社及び  
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  
ナース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
- 2012年 4月 明治大学商学部特任講師  
麗澤大学経済学部客員教授
- 2014年 4月 明治大学国際連携機構特任講師
- 2015年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現)
- 2017年 2月 コーポレート・プラクティス・パート  
ナース株式会社 取締役(現)
- 4月 立正大学経営学部教授(現)

**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  
国際社会科学研究所(現同大学大学  
院国際社会科学研究院)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)
- 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)
- 2017年 3月 花王株式会社 社外監査役退任
- 6月 当社 社外取締役(監査等委員)(現)

**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)

\*会社法第2条15号に定める社外取締役

**執行役員**

- 社長  
グループCEO  
**橋本 裕一**<sup>☆</sup>
- 専務執行役員  
コーポレート総括  
**谷合 俊澄**<sup>☆</sup>
- 専務執行役員  
計測事業グループプレジデント  
**濱田 宏一**<sup>☆</sup>
- 常務執行役員  
計測事業戦略総括  
**清家 高志**
- 常務執行役員  
CFO  
CIO  
**窪田 顕文**<sup>☆</sup>
- 常務執行役員  
計測事業グループ副プレジデント  
SA事業総括  
EMEA営業総括  
**ゲラルド・オストハイマー**
- 執行役員  
日本営業総括  
**橋本 康伸**
- 執行役員  
米州事業総括  
**脇永 徹**
- 執行役員  
CTO  
新事業開発総括  
**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  
PQA事業グループプレジデント  
**新美 真澄**
- 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  
APAC営業総括  
**島 岳史**

☆取締役兼務

# CSR マネジメント

## CSRの基本的な考え方

アンリツグループは、「誠と和と意欲」を掲げた経営理念のもと、法令・倫理・社会規範の遵守をベースに、事業活動によるCSRを通して、経済・社会・環境面の企業責任を果たします。また、コミュニケーションによってステークホルダーの皆さまとのより良い関係を構築し、企業価値の向上をつねに目指しています。

### 2020VISION

#### 1 Global Market Leaderになる

- アンリツらしい価値創造
- ワールドクラスの強靱な利益体質の実現

#### 2 事業創発で新事業を生み出す

- 新しい分野でアンリツの先進性を発揮

### アンリツグループのCSR達成像

#### 達成像 1

#### 安全・安心で快適な社会構築への貢献

1. お客さまへのサービス
2. 社会課題の解決
3. 社会要請への対応

#### 達成像 2

#### グローバル経済社会との調和

4. コンプライアンス定着
5. リスクマネジメントの推進
6. サプライチェーンマネジメント
7. 人権の尊重と多様性の推進
8. 人財育成
9. 労働安全衛生
10. 社会貢献活動の推進

#### 達成像 3

#### 地球環境保護の推進

11. 環境経営の推進

#### 達成像 4

#### コミュニケーションの推進

12. ステークホルダーとのコミュニケーション

## CSR推進体制

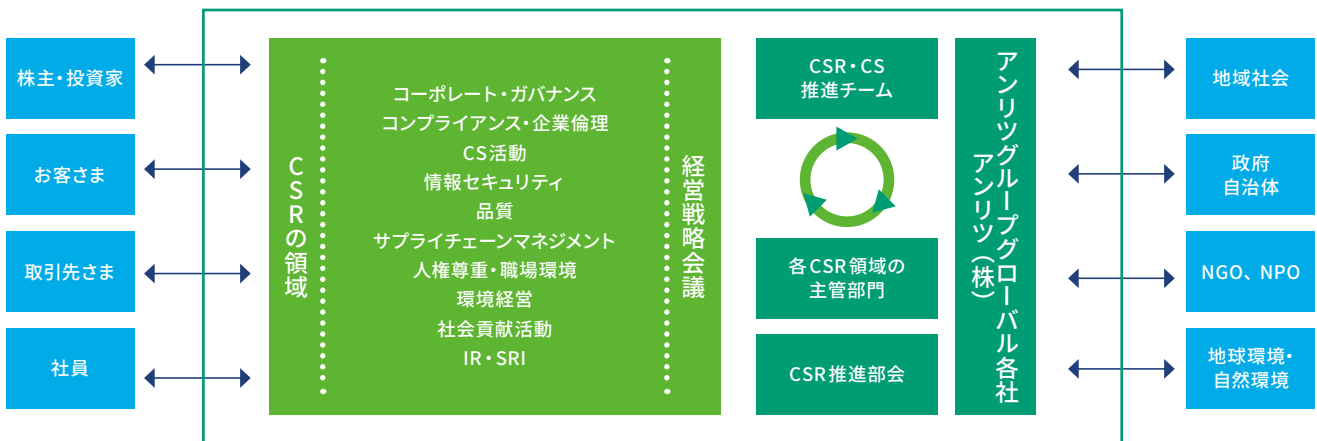
2004年に発足したCSR推進委員会では、社長が委員長を務め、経営トップ自らがCSR活動を推進していました。また、多岐にわたる部門の取り組みを統一的に推進するために、専任部門としてCSR推進室を組織しました。2016年4月より、CSR

(ESG)の課題は経営の重点項目の一つとして、経営戦略会議において審議する体制としました。

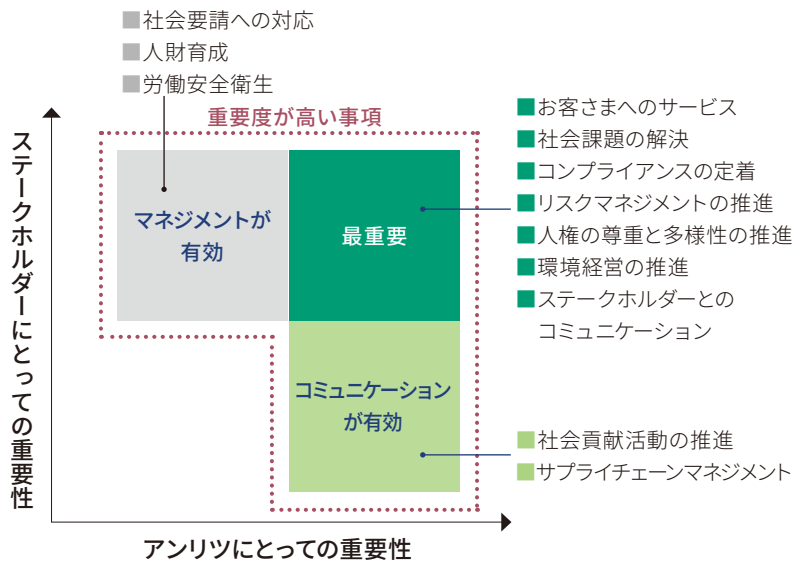
現在はコーポレートコミュニケーション部CSR・CS推進チームが、経営戦略会議の方針のもとアンリツのCSR活動を推進しています。実効性ある活動を進めるた

めに、CS、品質、人権、社会貢献など、CSRの各領域を主管するアンリツ(株)の担当部門を中心に、グループ会社と横断的な連携をとり、活動を推進しています。各領域についてCSRの視点で現状を把握・分析し、今後対処すべき課題を各主管部門が取り組んでいます。

## Anritsu アンリツグループ



## マテリアリティ



アンリツは、客観性と網羅性に配慮し、ステークホルダーごとに分類した社会から要請される142項目について、社内のキーパーソンへのヒアリングなどを通じて重要性測定を行いました。この結果、142項目のうち特に重要性が高いと識別された12項目を、アンリツにとっての重要課題と捉えました。また、国連が掲げる「持続可能な開発目標(SDGs)」を社会課題と捉え、事業を通じて積極的に貢献してまいります。



株式会社アイディアシップ 代表取締役  
後藤 大介様

### “社会課題解決に向けて、事業とリンクした中長期の目標設定に期待”

アンリツのCSR重要課題は、ステークホルダーとアンリツの関係性を丁寧に分析し、社会的責任に十分に配慮した内容となっています。社会の多様化が加速するなか、本業が社会に与える影響を踏まえ、マテリアリティを見直す時期にきているのかもしれませんが、特にアンリツに大きな期待を持ち、影響が大きなステークホルダーと能動的に対話を重ねることが重要です。

近年では国連がSDGsを掲げ、企業もその責任を果たすことが求められています。SDGsの達成年度に設定された2030年に向けて、アンリツの中長期の経営計画に反映させるための材料と捉えるべきでしょう。

## 4つの達成像の実現に向けたアプローチ

### アンリツグループのアプローチ

### 関連する達成像

#### Social

アンリツグループは、時代の変化に適応した革新的な商品やサポートを継続的に提供することで、世界中のお客さまに信頼され、グローバルに選ばれ続けるブランドになりたいと考えています。人々の暮らしや安全に役立つ製品を提供するとともに、グローバルに事業活動を行うことによる、社会的影響を認識し、ステークホルダーとの関わりをなかで、サステナビリティに配慮した事業活動を行っていきます。

達成像  
1

お客さまへのサービス、社会課題の解決、社会要請への対応

達成像  
2

サプライチェーンマネジメント、人権の尊重と多様性の推進、人財育成、労働安全衛生、社会貢献活動の推進

達成像  
4

ステークホルダーとのコミュニケーション

#### Environment

地球環境保護は、気候変動問題などの世界の課題を解決するための重要なテーマです。アンリツグループ環境理念のもと、バリューチェーン全体に及ぶグローバルな環境経営の推進を通じて、人と自然が共存できる豊かな社会づくりに貢献します。

達成像  
3

環境経営の推進

#### Governance

アンリツグループは、企業の社会的責任を強く自覚し、倫理・法令遵守はもちろん、社会的要請に適応した健全で誠実な行動を推進します。また、経営に影響を及ぼすリスクを適切に管理することで、企業価値向上を図り、持続的発展を目指します。

達成像  
2

コンプライアンスの定着  
リスクマネジメントの推進

Social

達成像  
1

安全・安心で快適な社会構築への貢献

| 中期目標 | 重要課題       | 中期経営計画2017                    |
|------|------------|-------------------------------|
|      | お客さまへのサービス | グローバルで、お客さまから信頼され、選ばれるブランドになる |
|      | 社会課題の解決    | グローバル推進体制の確立                  |
|      | 社会要請への対応   | 事業による社会的課題解決を評価するKPIの策定と目標設定  |

持続可能な社会の実現に向け、社会とお客さまのネットワーク課題を解決

アンリツは120年以上にわたって激動するネットワーク社会の進化に対し、先進の計測技術で応えてきました。これからも、「いつでも、どこでも、安全、安心、快適につながる」社会構築に貢献していきます。また、国連グローバル・コンパクトへの賛同やSDGsなどのグローバルな社会要請に対し、事業を通じて貢献してまいります。

便利で快適な社会の実現に貢献

5Gにみられるモバイルブロードバンドサービスの進化や、あらゆるモノがつながるIoT社会が到来しつつあります。これらの技術は、自動車の自動運転や、家庭内のさまざまなモノを監視・操作することによる犯罪の防止・お年寄りの見守り、遠隔医療など、あらゆる分野での応用が期待されており、通信事業者にとどまらず、自動車や家電製品のメーカーなど幅広いプレーヤーが次世代の通信技術開発に取り組み、新たな社会価値の創造を目指しています。

アンリツは、無線通信における確かな技術と長年培った有線の測定技術をもとに、お客さまと連携して研究開発に不可欠なテストソリューションの構築に取り組み、データ通信量の増大や高速化を支えるネットワーク・インフラの構築などにおいて独自の技術力を発揮することで、いつでも、どこでも、安全・安心、快適につながる社会の実現に貢献しています。



食の安全・安心に貢献

世界的な人口の増加が進むなか、食品包装の業界では食品を長期に保存できるアルミ蒸着包装や、消費する分だけ開封できる小袋包装の研究開発が進んでいます。このような新しい包装技術は、食品ロスを軽減できる優れた価値を有する一方で、これまでの目視やカメラでの検査が困難になるほか、一度に大量の商品を包装・検査する必要が生じるなど品質保証について新たな課題を投げかけました。

アンリツインフィビスは、不透明包装でも異物や包装不良を高精度に検査できるX線検査機や、同時に最大12列の質量検査ができる複連用重量選別機など、包装技術の進化に適応した製品の提供を通じて、食品ロスを軽減する包装の普及に貢献しています。



お客さま満足の追求

‘envision : ensure’、アンリツは、時代の変化に適応した革新的な商品やサポートを継続的に提供することで、世界中のお客さまから不可欠な存在になる。この‘envision : ensure’の実現に向けて、「あらゆる国・地域で、お客さまから信頼され、選ばれ続けるブランドになる」ことを、2020年にCSの目指す姿として掲げました。グローバルで、お客さまとのコミュニケーションを通じて、お客さまの事業課題とアンリツが提供すべき価値の形を共有し、アンリツらしい商品やサポートによりお客さまの事業に貢献し続けることで、お客さまに信頼され、グローバルで選ばれ続けるブランドになりたいと考えています。

品質方針

▶ 顧客と社会に満足される製品を誠と和と意欲をもって造る。

品質方針に関する行動指針

- ▶ 不具合品を出さぬよう、仕事に誠心誠意取り組む。
- ▶ 後工程はお客さま。全体の調和を配慮し行動する。
- ▶ 意欲をもって、改善提案する。

## Social

達成像  
2

### グローバル経済社会との調和

#### 中期目標

| 重要課題              | 中期経営計画2017                        |
|-------------------|-----------------------------------|
| サプライチェーンマネジメント    | CSR調達戦略のPDCA展開、SCM全体でのBCP体制の確立    |
| 人権の尊重と多様性の推進・人財育成 | 人権デューデリジェンス<br>採用の多様化と評価・処遇制度の見直し |
| 労働安全衛生            | 災害発生ゼロの実現                         |
| 社会貢献活動の推進         | 主要グローバル拠点における社会貢献活動の推進            |

#### グローバル・バリューチェーン

事業活動の上流から下流に至るまで、強力なバリューチェーン体制がアンリツの事業活動を支えています。取引先さまとともに成長して社会課題の解決に取り組む一方、販売フェーズではコンプライアンスを強化して、厳格な手続きを実行しています。これらのバリューチェーンを災害時でも維持できるよう、BCPの取り組みを着実に強化しています。

#### グローバル体制の充実

アンリツグループはグローバルでのCSR活動を推進し、全世界のステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを深めるために各リージョンの体制を定め、年間スケジュールに基づく情報交換を進めています。

下記の10項目について毎年、年度総括が各リージョン担当から本社CSR・CS推進チームに報告されます。

#### 活動項目

- CS Activities
- Quality Improvement
- Health and Safety
- Compliance
- Supply Chain
- Information Security
- Protecting Human Rights
- Valuing Employees
- Promotion of Environmental Management
- Conducting Social Contribution Activities

また、事業のグローバル化に伴い、事業部門や管理部門各部の連携がこれまで以上に求められています。厚木本社、郡山、米州、欧州、アジアの主要拠点を結んだグローバル会議を、定期・不定期に開催しています。

#### グローバルSCM体制の構築

アンリツは、グローバルに取引先さまとさまざまな活動で連携することで、より強固なパートナーシップを構築し、関係する法律や商習慣、社会規範を遵守することを基本に、サプライチェーン全体で社会の期待・要請に応えていくよう努めています。

アンリツは、主に米国、中国、日本に調達拠点を構えており、部品の採用における公平な評価基準をグローバルで統一化する活動を進めています。

また、グループ企業全体で共通して取引できる取引先さまを、グローバル推奨サプライヤ(Global Preferred Supplier)として相互認定し、取引先さまと開発ロードマップや技術的課題を共有することで、製品開発のTTM(Time To Market)短縮を実現していきます。

また、CSR調達の状況を確認する「CSRアンケート」による調査を主要サプライヤ97社に実施し、良好な結果を確認しています。



CSRアジア 東京事務所 日本代表  
赤羽 真紀子様

#### “取引先とのさらなるコミュニケーションの強化と透明性の一層の向上に期待”

アジアの企業は、困難を乗り越えて確固たる信頼関係を構築すると、非常に頼れる存在となります。アンリツが長い時間をかけて地道に取引先とコミュニケーションを続け、強力なパートナーシップを構築していることは高く評価できる点であり、社会に高い価値を提供していくために、これからも取り組みを継続してほしいと思います。

アンリツは、グローバルSCMにおいて、すでに高いレベルで取り組みを行っています。今後は、グローバル企業として、定量的な情報に加えてより具体的な活動内容を国内外に発信し、これまで以上に透明性を向上させてほしいと考えています。

## Social

達成像  
2

## グローバル経済社会との調和

## バリューチェーンでの人権への配慮

アンリツグループは、国連グローバル・コンパクトをはじめとする、人権に関する国際規範に基づいて、社内規範となる「企業行動憲章」、「行動規範」を制定し、「人権尊重」および児童労働、強制労働を認めない方針を明確にしてCSR経営に取り組んできました。

すべての人々の人権を尊重し、人種、性別等による差別的扱いや、個人の尊厳を損なう行為を行いません。また、児童労働、強制労働を認めません。

(アンリツグループ企業行動憲章より抜粋)

私達は、人間尊重の立場に立って、すべての人の基本的人権を尊重し、人種、国籍、宗教、信条、性別、年齢、身分、心身障害等による偏見と差別を行いません。

(アンリツグループ行動規範より抜粋)

「人権課題への対応」をCSR戦略課題の一つとして設定し、関連部門が参加する横断的なワーキング・グループを立ち上げて、グローバルでの人権デューデリジェンスの実施を計画しています。

人権リスクについては、グローバルな取引先さまに「アンリツグループCSR調達ガイドライン」を配布し、理解を求めるとともに、CSR調達方針を尊重し取り組みにご賛同いただく同意書を受領しています。また、企業倫理アンケートや相談窓口の利用を通じて、人権に関わる課題の解決や改善に繋げています。

2016年度には、「英国現代奴隷法」(UK Modern Slavery Act 2015)に係るステートメントをアンリツならびにAnritsu EMEA Ltd.が開示し、この中で人権に関するアンリツグループの方針を表明しています。2017年度には、サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの実施を目指すとしています。

## 女性活躍推進

アンリツは、生活の充実と自らのキャリア形成を追求することができる、安全・安心で快適な職場環境を築き上げることを重視しています。女性の活躍促進については、出産・育児の前後における休暇・休業・職場復帰制度、時短勤務制度等の諸制度を設ける等、仕事と育児の両立支援に向けた職場環境の整備に積極的に取り組んでいます。

## 女性活躍推進計画の実施策

アンリツは、2015年8月に成立した女性活躍推進法に則り、厚生労働省の女性活躍推進企業のデータベースに自社の女性の活躍状況を公表しています。2020年に新卒採用者に占める女性割合を20%以上とする目標をたて、達成すべく環境整備を実施しました。その結果、2016年度の新卒採用者に占める女性の割合は約30%となりました。また、女性社員や管理職の生の声を聴き、女性が教育や両立支援等の制度を利用しやすい職場環境の整備に努めています。2017年度には、新たに女性キャリア形成支援の研修プログラムを実施する予定です。

## 社会貢献活動の推進

アンリツは事業活動を通じて社会に貢献するとともに、地域の発展に寄与する活動を推進しています。「青少年教育との連携」、「地域社会への貢献」、「環境推進活動(生物多様性保全)」を3本柱とした地域密着型の社会貢献活動を軸に、社員が主体的に参画する活動を継続的に展開しています。

2016年度は、神奈川県主催の「かながわサイエンスサマー」事業の一環として、小学生を対象に「わくわく体験教室」“みんなでラジオを作ってみよう!”を開催しました。



## 労働安全衛生の推進

アンリツは、企業行動憲章で「従業員の尊重」を掲げています。社員一人ひとりが、その資質を最大限に発揮できるよう、社員の健康と安全を第一に、快適で働きやすい職場や環境づくりを進めていくことが重要と考えています。

国内アンリツグループでは、労働安全衛生法に基づく安全衛生管理体制を確立しており、施行令や細則においても、逸脱することなく遵守しています。さらにアンリツ(株)健康管理室に所属する産業医、産業カウンセラーを中心とする産業保健スタッフが、定期的な職場巡視や定期検診後の事後処置、リフレッシュトークやアドバイス等、グループ社員の健康確保や増進に向けたさまざまな取り組みや支援活動を行っています。



経済人コーポレート会議 日本委員会 ディレクター  
山口 俊宗様

## “ステークホルダー視点の取り組みと情報開示が重要”

人権に関わる取り組みは、経営の質をいかに向上させていくかという課題に直結します。アンリツのこれまでの取り組みや事業特性を踏まえると、人権に関わる問題が経営を大きく揺るがすようなリスクに直結した経験はまだ無いかもしれません。しかし人権リスクが無いと言い切ることはできません。

今後は、グローバルな報告基準や投資家向けのベンチマークを念頭に置き、アンリツの事業がステークホルダーにどのようなインパクトを与えているのかという視点で、方針を策定し、活動のPDCAを回していったらいいと思います。情報開示・発信は非常に重要です。透明性をさらに向上させ、アンリツの本気度を社内外に示していくことを期待しています。

## Social

達成像  
4

### コミュニケーションの推進

中期目標

重要課題

中期経営計画2017

ステークホルダーとのコミュニケーション

統合思考に基づくコミュニケーションの確立  
GRIに準拠したサステナビリティ情報の継続的な開示

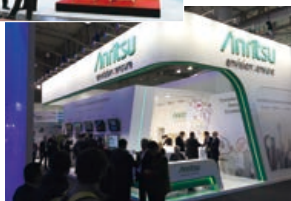
### ステークホルダーとのコミュニケーション

アンリツは事業活動全体を通じて、ステークホルダーへの積極的な情報開示と対話を行い、良好なパートナーシップを構築します。

#### 各種展示会への参加

お客さまをはじめ、多くのステークホルダーの皆さまに当社の製品を紹介する各種展示会に積極的に参加しています。

世界最大級の携帯通信技術の展示会 Mobile World Congress 2017や、光通信とネットワーク技術のグローバルカンファレンス Optical Fiber Communication Conference (OFC)、国際食品工業展「FOOMA JAPAN 2017」などに出展しています。



#### 機関投資家とのコミュニケーション

アンリツは、事業構造や収益を創出する仕組み、業績に影響を与える要因を株主・投資家の皆さまに正しくご理解いただくことを意識しながら、IR活動を実施しています。

これらのIR活動には、経営層が積極的に参加しております。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、2016年度は、

国内投資家215件、海外投資家94件の面談を実施しました。海外投資家に向けたIR活動として、国内でのカンファレンスに3回参加しました。

また、四半期ごとに株主・投資家の皆さまに向けた決算説明会を開催しコミュニケーションを図っています。



#### NGO/NPOとの関わり

アンリツでは、東北アンリツ(株)の所在地でもある福島県を支援したいという考えの下、東日本大震災復興支援活動の一助となることを願い、有志による支援金の募集を2016年12月に実施しました。集められた支援金は、認定NPO法人ジャパン・プラットフォーム(JPF)へ寄付され、JPFが審査・認定した福島県の被災者支援事業を行う団体に対する助成金として使われています。



東北アンリツ第二工場(郡山市)

#### 社外からの評価

非財務分野への取り組みにおいて、外部評価機関から高い評価を受けています。

モーニングスター社会的責任投資株価指数(MS-SRI)の構成銘柄に選定

(2017年6月30日現在)



アジアで最も持続可能な企業100社



SNAMサステナビリティ・インデックス



健康経営優良法人2017(ホワイト500)に認定



環境コミュニケーション大賞で優良賞を受賞



Environment

達成像  
3

地球環境保護の推進

| 重要課題            | 中期経営計画2017                                         |
|-----------------|----------------------------------------------------|
| 中期目標<br>環境経営の推進 | <b>総エネルギー使用量</b><br>2015年3月期比3%以上削減(グローバルアンリツグループ) |
|                 | <b>水使用量</b><br>2015年3月期比3%以上削減(グローバルアンリツグループ)      |
|                 | <b>環境配慮型製品の開発</b><br>対象製品の全てを環境配慮型製品にする            |

環境経営の推進

アンリツは、環境に配慮した製品の開発と生産を追求し、人と自然が共存できる豊かな社会づくりに貢献します。バリューチェーン全体に及ぶ環境経営をグローバルに推進しています。

アンリツの環境経営

アンリツは、グローバルに環境経営を展開し、『エコマネジメント』と、一人ひとりの『エコマインド』で、『エコオフィス』『エコファクトリー』『エコプロダクツ』の実現に向けた取り組みを、さらに進めています。

エコマネジメント

社会やお客さまの環境負荷低減に貢献するために、事業活動における法規制順守と環境負荷の低減、環境負荷の小さい製品の提供、環境負荷低減に貢献できる製品の提供などに向け、経営者は必要な経営資源を投入し、推進しています。

エコマインド

社員一人ひとりが製品のライフサイクルの一部を担っていることを認識し、業務の中で環境改善を実践し、社会に貢献する良き企業市民になることを目指します。

エコオフィス・エコファクトリー

省エネルギー、省資源、3Rを実践して環境負荷低減に努めるとともに、法規制順守と環境汚染リスクの低減を図っています。

エコプロダクツ

省エネルギー、省資源、有害物質削減を製品のライフサイクル全体で配慮するとともに、お客さまの使用環境においても環境改善に貢献できる製品を開発していきます。

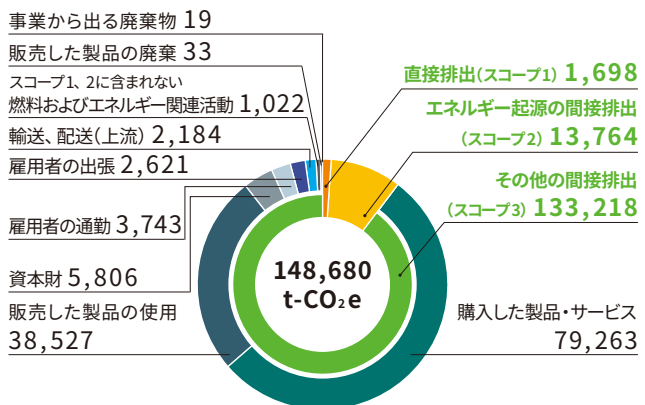
バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量

アンリツは、バリューチェーン全体で排出した温室効果ガスをGHGプロトコルのスコープ3として算定しています。2016年度の排出実績値についても、第三者検証を受けています。



独立第三者の保証報告書

バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量





## Governance

達成像  
2

### グローバル経済社会との調和

#### 中期目標

#### 重要課題

#### 中期経営計画2017

コンプライアンスの定着

全社員へのコンプライアンス研修の実施・継続

リスクマネジメントの推進

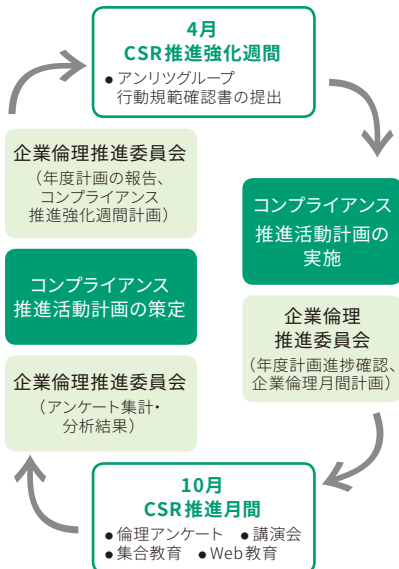
リスクのグローバル一元管理体制および監査体制の整備

### コンプライアンス推進活動

国内アンリツグループでは、各企業倫理関係部門とグループ会社の代表で構成される企業倫理推進委員会を設置し、国内アンリツグループのコンプライアンス推進活動を企画・支援・実施しています。

各組織は、活動計画に基づき、それぞれが改善活動を実施します。そして、1年後に実施されるアンケートにて効果の確認を行い、コンプライアンス活動の継続的な改善を図っています。

### コンプライアンス推進活動



### 贈収賄防止に向けた取り組み

ビジネスをグローバルに展開するアンリツグループにとって、贈賄等の腐敗を防止することはコンプライアンス上の重要な課題と認識しており、社会要請に適應した健全で誠実な企業行動を推進するため、腐敗防止に取り組んでいます。

2015年度にはアンリツグループの関連部署の部門員およびその他の部署の部門長以上の社員約1,450人(国内約750人、海外約700人)を対象にした贈収賄防止WBT (Web based Training) を実施しました。

また、これまでの「アンリツグループ贈収賄防止方針」を補足する「Anritsu Group Anti-bribery and Corruption Rules」を策定しました。事業活動を行う地域の特性を加味して規程を現地化したうえで、それらの防止活動を地域ごとに行っています。

### 贈収賄防止に関わる

#### これまでの取り組み

- 2012年度** ▶ 「アンリツグループ贈収賄防止方針」を制定、国内・海外アンリツグループへ贈収賄禁止の周知
- 2014年度** ▶ 贈収賄防止WBT (Web based Training) をグローバルで実施
- 2015年度** ▶ 贈収賄防止WBTの継続。Anritsu Group Anti-bribery and Corruption Rulesを策定
- 2016年度** ▶ Anritsu Group Anti-bribery and Corruption Rulesをグローバルで運用開始

### リスクマネジメント推進体制

当社グループは、7つの主要リスクについて、リスクごとに当該専管事項の総括(統括)責任者または担当執行役員がリスク管理責任者を兼任するマネジメント体制を構築しています。リスク管理責任者は、関係部門の責任者およびグループ会社管理責任者で構成する委員会を主管し、当該リスクマネジメントに関わるグループ会社全体を統括するとともに、リスクマネジメントの対策、計画、実施状況および年間を通じたマネジメントサイクルの結果を、適時に経営戦略会議に報告しています。

|   |                         |
|---|-------------------------|
| 1 | 経営の意思決定と業務の執行に係るビジネスリスク |
| 2 | 法令違反リスク                 |
| 3 | 環境保全リスク                 |
| 4 | 製品・サービスの品質リスク           |
| 5 | 輸出入管理リスク                |
| 6 | 情報セキュリティリスク             |
| 7 | 災害リスク                   |

### 事業継続マネジメント

アンリツでは災害・緊急時の被害最小化と事業活動の早期回復を図り、円滑な事業活動を継続することを目的として、各部門がBCP (事業継続計画) を作成しています。

当社グループの製造拠点である東北アンリツ(株)では、重要なリスクの一つとして地震などの自然災害に対してBCPを策定しています。実際の大規模災害での教訓を受け、より幅広いリスクに備えるとともに、各リスク発生時の対応手順の精緻化を行っています。

# 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)

←国際会計基準(IFRS)

## 財務情報

単位：百万円

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

単位：円

## 1株当たり情報：

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

## 主要な指標：

|                                     |        |       |       |       |       |       |
|-------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 営業利益率(%)                            | 4.8    | 6.2   | 11.0  | 13.9  | 16.6  | 15.0  |
| ROE(%) <sup>*2</sup>                | 3.5    | 4.9   | 10.2  | 13.3  | 25.0  | 19.5  |
| ACE(百万円) <sup>*3</sup>              | △1,570 | △585  | 2,454 | 4,759 | 9,495 | 5,163 |
| ROA(%) <sup>*4</sup>                | 2.2    | 3.0   | 6.2   | 7.7   | 12.3  | 7.5   |
| 親会社所有者帰属持分比率(%)                     | 61.1   | 60.8  | 62.0  | 58.9  | 56.1  | 42.1  |
| ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>*5</sup>  | △0.23  | △0.20 | △0.24 | △0.33 | —     | —     |
| インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) <sup>*6</sup>   | 68.4   | 52.0  | 41.7  | 54.2  | 24.9  | 20.8  |
| 配当性向(%)                             | 76.3   | 87.7  | 43.1  | 30.8  | 20.3  | 24.1  |
| 親会社所有者帰属持分配当率(DOE)(%) <sup>*7</sup> | 2.7    | 4.3   | 4.4   | 4.1   | 5.1   | 4.9   |

(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

|      |                               | 2017年  | 2016年  |
|------|-------------------------------|--------|--------|
| 社会性： | 人財                            |        |        |
|      | 従業員数                          | 3,788  | 3,846  |
|      | グローバルに見た女性幹部登用率 <sup>*1</sup> |        |        |
|      | 日本                            | 8%     | 8%     |
|      | 米州                            | 72%    | 64%    |
|      | EMEA                          | 105%   | 83%    |
|      | アジア他                          | 73%    | 63%    |
|      | グローバル計                        | 47%    | 44%    |
| 環境：  | 安全                            |        |        |
|      | 労働災害度数率(100万時間当たり)            | 0.21   | 0.64   |
|      | エネルギー使用量(原油換算)(kL)            | 7,983  | 8,265  |
|      | 水使用量(m <sup>3</sup> )         | 80,352 | 82,793 |
|      | エクセレント エコ製品 登録機種数(累計)         | 44     | 39     |

\*1 男性の幹部職登用率を100とした女性の幹部職登用率=(女性幹部職数÷女性社員数)÷(男性幹部職数÷男性社員数)

日本基準→

|                       | 単位：百万円  |        |         |         |         |         |
|-----------------------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|
|                       | 2012年   | 2011年  | 2010年   | 2009年   | 2008年   | 2007年   |
| <b>3月31日に終了した1年間：</b> |         |        |         |         |         |         |
| 売上高                   | 93,586  | 77,853 | 73,548  | 83,940  | 100,485 | 99,445  |
| 売上原価                  | 49,384  | 43,033 | 42,707  | 52,005  | 56,474  | 55,786  |
| 売上総利益                 | 44,202  | 34,819 | 30,840  | 31,934  | 44,011  | 43,659  |
| 販売費及び一般管理費            | 29,787  | 27,825 | 26,257  | 31,029  | 38,655  | 37,300  |
| 営業利益(損失)              | 14,414  | 6,994  | 4,583   | 905     | 5,356   | 6,358   |
| 経常利益(損失)              | 13,593  | 5,362  | 3,578   | 170     | △2,006  | 3,193   |
| 当期純利益(純損失)            | 10,180  | 3,069  | 385     | △3,540  | △3,900  | 1,375   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー      | 15,871  | 9,229  | 7,970   | 6,916   | 6,251   | 2,488   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー      | △1,963  | △1,432 | △498    | △1,326  | △2,373  | 420     |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー      | △2,204  | △6,049 | 386     | △3,847  | △6,625  | △13,974 |
| フリー・キャッシュ・フロー         | 13,908  | 7,797  | 7,471   | 5,589   | 3,877   | 2,908   |
| 減価償却費                 | 2,555   | 2,589  | 2,979   | 3,099   | 3,373   | 3,599   |
| 設備投資額                 | 3,165   | 1,549  | 1,134   | 2,236   | 2,790   | 2,319   |
| 研究開発費*1               | 10,012  | 9,380  | 9,387   | 11,704  | 14,115  | 14,072  |
| <b>3月31日現在：</b>       |         |        |         |         |         |         |
| 総資産                   | 113,069 | 99,249 | 101,188 | 100,983 | 124,917 | 140,395 |
| 純資産                   | 54,863  | 39,906 | 37,674  | 37,524  | 52,845  | 61,619  |
| 現金及び現金同等物             | 39,596  | 27,993 | 26,269  | 18,538  | 16,684  | 19,946  |
| 有利子負債                 | 30,336  | 36,839 | 42,274  | 43,605  | 47,010  | 53,033  |

|                 | 単位：円   |        |        |        |        |        |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>1株当たり情報：</b> |        |        |        |        |        |        |
| 当期純利益(純損失)      | 79.39  | 24.09  | 3.02   | △27.78 | △30.60 | 10.79  |
| 潜在株式調整後当期純利益    | 71.01  | 22.08  | 2.77   | —      | —      | 9.72   |
| 配当金             | 15.00  | 7.00   | —      | 3.50   | 7.00   | 7.00   |
| 純資産             | 399.56 | 313.09 | 295.49 | 294.29 | 414.16 | 483.25 |

|                                    |       |       |        |        |      |        |
|------------------------------------|-------|-------|--------|--------|------|--------|
| <b>主要な指標：</b>                      |       |       |        |        |      |        |
| 営業利益率(%)                           | 15.4  | 9.0   | 6.2    | 1.1    | 5.3  | 6.4    |
| ROE(%) <sup>*2</sup>               | 21.5  | 7.9   | 1.0    | —      | —    | 2.2    |
| ACE(百万円) <sup>*3</sup>             | 9,195 | 1,908 | △2,972 | △4,936 | △750 | △1,397 |
| ROA(%) <sup>*4</sup>               | 9.6   | 3.1   | 0.4    | —      | —    | 0.9    |
| 自己資本比率(%)                          | 48.5  | 40.2  | 37.2   | 37.1   | 42.3 | 43.9   |
| ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>*5</sup> | —     | 0.22  | 0.43   | 0.67   | 0.57 | 0.54   |
| インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) <sup>*6</sup>  | 30.7  | 13.2  | 12.7   | 9.8    | 6.2  | 1.9    |
| 配当性向(%)                            | 18.9  | 29.1  | —      | —      | —    | 64.9   |
| 純資産配当率(DOE)(%) <sup>*8</sup>       | 4.2   | 2.3   | —      | 1.0    | 1.6  | 1.5    |

\*1 2012年(IFRS)～2017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比率(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

| 2015年  | 2014年   | 2013年   | 2012年   | 2011年   | 2010年   | 2009年   | 2008年   | 2007年   |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 3,926  | 3,880   | 3,771   | 3,681   | 3,614   | 3,589   | 3,697   | 3,963   | 3,990   |
| 9%     | 9%      | 8%      | 14%     | 12%     | 19%     | 9%      | 8%      | 8%      |
| 56%    | 59%     | 59%     | 59%     | 64%     | 64%     | 68%     | 48%     | 59%     |
| 72%    | 74%     | 82%     | 60%     | 64%     | 74%     | 97%     | 76%     | 66%     |
| 66%    | 78%     | 57%     | 54%     | 44%     | 33%     | 37%     | 53%     | 50%     |
| 44%    | 47%     | 45%     | 48%     | 48%     | 50%     | 52%     | 44%     | 45%     |
| 0.76   | 0.00    | 0.00    | 0.00    | 0.00    | 0.00    | 0.00    | 0.00    | 0.00    |
| 7,962  | 7,987   | 8,064   | 8,345   | 9,013   | 8,543   | 9,113   | 9,856   | 10,404  |
| 94,931 | 104,426 | 112,800 | 127,713 | 128,204 | 124,243 | 145,083 | 163,286 | 159,714 |
| 32     | 30      | 29      | 28      | 27      | 25      | 22      | 22      | 17      |

# 財務概況

## ■ 業績全般の概況

情報通信ネットワークの分野においては、VR（仮想現実）を活用したスマートフォンのアプリケーションに代表されるとおり、さまざまなモバイルブロードバンドサービスが広がっています。急速に増加するデータ通信量をはじめ、逼迫するネットワーク環境の課題を解決するために、モバイル通信方式として、LTE（Long Term Evolution）及びLTEをさらに拡張したLTE-Advancedの開発とサービス展開が実施されてきました。しかしながらスマートフォンの普及速度の鈍化は、全体としてスマートフォン関連市場の縮減を生み、顧客の投資計画の見直しやリストラの動きとなっています。加えて、足元のスマートフォン関連市場は、一部新興国向けでは活発な動きがあるものの、中国における3CA（3波キャリアアグリゲーション）導入時期の延期などもあり、全般的に顧客の投資抑制が継続しています。

一方で、幅広いモバイルブロードバンドサービスのインフラとなることが期待される次世代の通信方式（5G）の標準化の前倒しにより、国内・海外の主要オペレータが実証実験を発表するなど、5G商用化に向けた動きが具体化しつつあります。さらには、自動車業界の自動運転開発プロジェクトに代表されるとおり、さまざまな産業分野でIoT（Internet of Things）を活用した新たな社会イノベーションの投資計画も急速に拡大する動きとなっています。そのために必要なワイヤレス通信技術の開発も新たな事業機会として顕在化してきました。

このような環境のもと、当社グループは、2016年9月に米国のAzimuth Systems, Inc.を買収するなど、成長市場や新たな事業機会を軸に戦略投資を行い、ソリューションの競争力強化と事業基盤の整備に取り組みました。また、一層の利益体質改善に向けた組織のスリム化と費用削減に全社を挙げて取り組んでおります。

## ■ 損益の状況

当期は、計測事業において、光デジタル関連計測器の需要が堅調であったものの、北米・アジアでのスマートフォン開発・製造関連市場における主要プレーヤーの投資抑制の継続により、前連結会計年度比減収減益となりました。PQA（プロダクツ・クオリティ・アシユアランス）事業は国内・海外市場ともに売上を拡大させ、前連結会計年度比増収増益となりました。なお、外貨建ての

営業債権等に対して為替差損（為替予約時価評価等を含む）5億29百万円を金融収益費用に計上しております。

この結果、受注高は889億34百万円（前年同期比6.0%減）、売上収益は876億38百万円（同8.3%減）、営業利益は42億34百万円（同28.2%減）、税引前利益は36億28百万円（同33.2%減）、当期利益は27億34百万円（同27.4%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は26億98百万円（同28.3%減）となりました。

## ● 営業利益

売上原価は、前期に比べ13億88百万円、3.0%減少し451億68百万円となり、売上原価率は前期比2%増の51.5%でした。売上総利益は、前期に比べ65億05百万円、前期比13.3%減の424億69百万円となり、売上総利益率は48.5%でした。

販売費及び一般管理費は、前期比8.2%減の271億98百万円となり、研究開発費は、前期14.9%減の109億6百万円で、売上高に対する比率は12.4%でした。以上の結果、営業利益は、前期に比べ16億63百万円、28.2%減少し42億34百万円となり、営業利益率は4.8%となりました。

## ● 当期利益

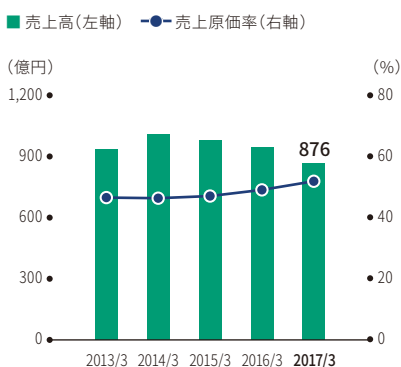
税引前当期利益は前期比33.2%減少の36億28百万円、法人所得税費用は8億93百万円となり、実際負担税率は24.6%でした。当期利益は前年同期比10億32百万円減の27億34百万円となり、当期包括利益は前年同期比26億40百万円増の32億74百万円、1株当たりの当期利益は、19.65円となりました。

## ■ 利益配分に関する基本方針

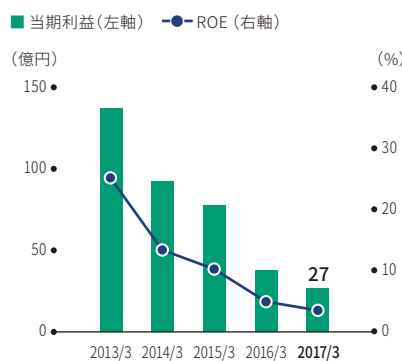
株主の皆様に対する利益還元について、連結業績に応じるとともに、総還元性向を勘案した利益処分を行うことを基本方針としております。

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分配当率（DOE：Dividend On Equity）を上げることを基本にしつつ、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、期末配当及び中間配当の年2回の配当を行う方針です。

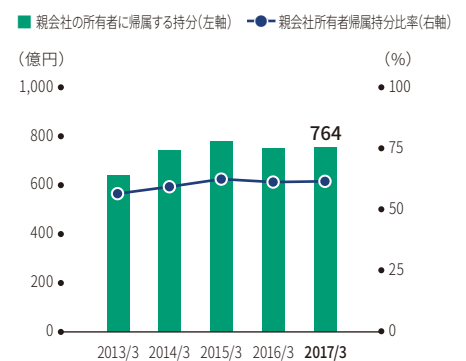
## 売上高および売上原価率



## 当期利益およびROE



## 親会社の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



※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。

※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。

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。

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。2018年3月期の配当については、1株につき15円(うち中間配当金7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、設備投資資金及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なかで、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及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。

当期の有利子負債残高(リース債務除く)は、220億円(前期末の有利子負債残高は220億円)となりました。また、デット・エクイティ・レシオは0.29(前期末は0.29)、ネット・デット・エクイティ・レシオは△0.23(前期末は△0.20)となっております。当期の売上収益に対する期末平均棚卸残高の回転率は5.0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・フロー創出及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。

2017年3月期末の当社の格付(R&I:㈱格付投資情報センター)は、短期格付が「a-1」、長期格付が「A-」となっております。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  
 ※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22億90百万円増加して396億82百万円となりました。フリー・キャッシュ・フローは、55億81百万円のプラスとなりました。

営業活動の結果獲得した資金は、純額で92億46百万円(前期は101億95百万円の獲得)となりました。これは、税引前利益の計上に加え、減価償却費及び償却費の計上ならびに棚卸資産の減少により資金が増加したことが主な要因です。なお、減価償却費及び償却費は41億97百万円(前年同期比2億27百万円増)となりました。

投資活動の結果使用した資金は、純額で36億65百万円(前期は90億42百万円の使用)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。

財務活動の結果使用した資金は、純額で27億58百万円(前期は24億50百万円の獲得)となりました。これは、配当金の支払額26億77万円(前期の配当金支払額は32億96百万円)が主な要因です。

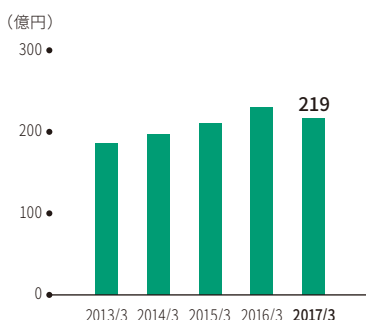
## ■ 設備投資

当期は、計測事業では、急速な技術革新や販売競争に対処するための新製品開発と原価低減に向けた投資を実施しました。

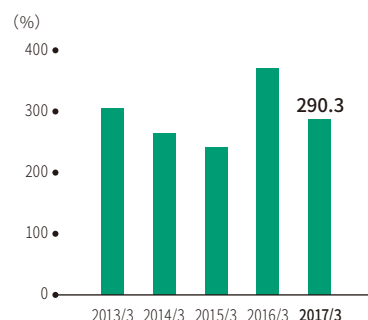
PQA事業では、主として製造環境効率化及び情報システム環境整備を目的とした投資を実施しました。

その他の事業では、情報通信事業において、主として新製品開発・評価環境整備及び製品品質向上のための投資を実施しました。

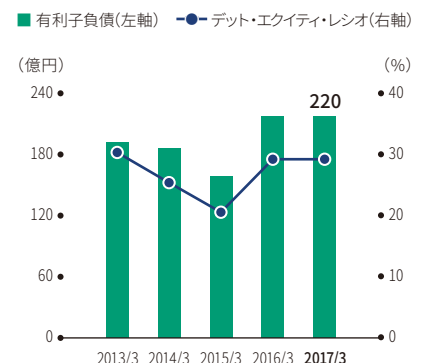
## 運転資本



## 流動比率



## 有利子負債/デット・エクイティ・レシオ



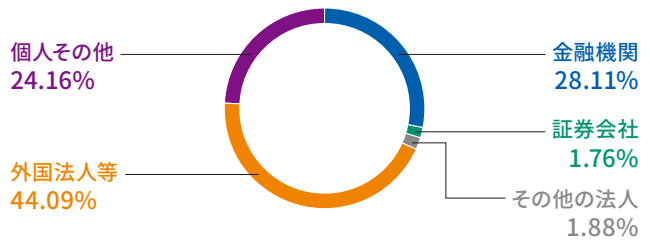
# グlossary

| 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。LTEやLTE-Advanced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。                                                                                                             |
| Carrier Aggregation<br>3CC 4CC 5CC                            | 複数の割当周波数を組み合わせ、より広い帯域幅を仮想的に作り出す技術。帯域幅が広ければ広いほど、高速に大容量のデータを伝送できる。LTE-Advancedの主要技術の一つ。                                                                   |
| Connectivity                                                  | 携帯端末等の機器間を接続する手段の総称。Wi-Fi、Bluetooth、NFC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。                                                                                                                |
| ICT (Information and Communication Technology)                | 情報や通信に関連する科学技術の総称。特に、電気、電子、磁気、電磁波等の物理現象や法則を応用した機械や器具を用いて情報を保存、加工、伝送する技術のこと。                                                                             |
| 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。<br>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。<br>SA-NR: 5G単独で動作させる方式。                                                                     |
| 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。                                                                  |
| 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。                                                                                                                       |
| WLAN (Wireless LAN)                                           | 無線方式を用いて接続されたLAN (構内通信網)。無線LANを実現する方式としてIEEE 802.11規格が普及している。                                                                                           |
| インターコネクト                                                      | 半導体チップや電子回路間を接続し、信号やデータを相互に送受信できるようにするための伝送路 (信号線や通信規格等) のこと。                                                                                           |
| 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。 |

# 投資家向け情報 (2017年3月31日現在)

|                                  |                                                                                                                                        |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 本 社                              | アンリツ株式会社<br>〒243-8555<br>神奈川県厚木市恩名5-1-1<br>Tel : (046) 223-1111<br>URL : <a href="https://www.anritsu.com">https://www.anritsu.com</a> |
| 創業(石杉社)<br><small>せきさんしゃ</small> | 明治28年(1895年)                                                                                                                           |
| 創立年月日                            | 昭和6年(1931年) 3月17日                                                                                                                      |
| 資本金                              | 19,052百万円                                                                                                                              |
| 従業員数                             | 3,788名(連結)<br>815名(単独)                                                                                                                 |
| 上場証券取引所                          | 東京証券取引所第一部<br>(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                             | 21,927名                                                                                                                                |
| 格付情報                             | 格付投資情報センター<br>長期債 A-<br>短期債 a-1                                                                                                        |
| 発行する株式の総数                        | 400,000,000株                                                                                                                           |
| 発行済株式数                           | 138,115,294株                                                                                                                           |

## 株式の所有者別状況



## 大株主の状況

| 株主名                                                                              | 所有株式数<br>(千株) | 出資比率<br>(%) |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                                                        | 8,134         | 5.92        |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                                                          | 7,106         | 5.17        |
| BBH FOR MATTHEWS ASIA DIVIDEND FUND                                              | 7,080         | 5.15        |
| NOMURA BANK (LUXEMBOURG) S.A. S/A NOMURA MULTI CURRENCY JAPAN STOCK LEADERS FUND | 4,282         | 3.12        |
| THE CHASE MANHATTAN BANK 385036                                                  | 3,615         | 2.63        |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)                                                       | 2,831         | 2.06        |
| TAIYO HANEI FUND, L.P.                                                           | 2,823         | 2.05        |
| BBH FOR FSP - TECHNOLOGY                                                         | 2,745         | 2.00        |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)                                                       | 2,676         | 1.95        |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019                                       | 2,601         | 1.89        |

\*出資比率は自己株式(645,252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 (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            |
| Mテックサポート株式会社      | 計測(校正・保守)           |
| 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 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) |



世界各地の計測ビジネス拠点から関係者が集結する、グローバルトレーニング風景

**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>

2017年11月改訂