

Strategic Focus on Innovation

2010年3月期は、減収ながらも大幅な営業増益および最終利益の黒字化を果たしました。
2011年3月期以降は、新体制のもと、引き続き財務基盤の強化に取り組むとともに、
アンリツグループの衆知を結集し、“利益ある持続的成長”を実現していきます。



社長就任にあたって

Q: 長年、財務担当役員としてアンリツの経営を担い、
2010年4月に社長に就任されました。
まずは新社長としての抱負をお聞かせください。

A: 財務基盤を強化するとともに、グループ一丸と
なってイノベーションに取り組めます。

私は取締役就任以来、8年にわたってアンリツの経営に携わりました。この間、通信バブルの崩壊や未曾有と言われた世界的金融危機により、まるでジェットコースターに乗っているかのような劇的な変化を、身をもって経験しました。情報通信産業全体の落ち込みに翻弄され、徐々に経営体力は弱体化していきました。

しかし、2008年から継続して取り組んできた経営革新の成果が着実に表れ、2010年3月期（当期）の最終利益は黒字化しました。この取り組みをさらに深化させ、たとえ外部環境が急激に変化したとしても、確実に利益を創出できる経営基盤・財務基盤をつくり上げることが、私の責任です。

この活動の核となるのが、経営ビジョンに盛り込んだ「イノベーション」です。私は社長就任以来、折々の機会でイノベーションの重要性を社員に発信しています。イノベーションは「技術革新」と訳されますが、本来は「創造的破壊」を意味します。技術ありきの発想から脱却し、例えば、省エネルギー化、デジタル・デバイド（情報格差）の解消といった社会的課題解決にいかに関与するかという視点で取り組むことが、次の成長ドライバーの獲得につながると確信しています。

アンリツグループ一丸となったイノベーション活動で、収益力、成長力のさらなる強化を図り、皆様の期待に応えてまいります。

代表取締役社長

橋本 裕一

1973年4月 当社計測器事業部 入社
2002年6月 取締役就任 執行役員兼務 経理部長委嘱
2006年6月 専務執行役員兼務
2007年6月 代表取締役就任
2010年4月 代表取締役社長就任

当期の事業環境と業績

Q: 当期の業績は減収となったものの、期初の利益目標を達成し、最終利益の黒字化を果たしました。この結果のポイントを説明してください。

A: 固定費の削減、営業費用の圧縮による営業利益の改善がポイントです。

当期の事業環境については、LTE^(注1)開発用途や中国における第3世代移動通信サービス(3G)の基地局建設用途など、堅調な計測需要はあったものの、総じて顧客の設備投資は抑制基調で推移しました。

こうした中で、当期は何よりも、厳しい事業環境にあっても利益を確保することに全力を注ぎました。緊急経営施策の実施による固定費削減に加え、経営目標必達に向け、主力の計測事業ではSCM^(注2)体制の総合整備を推し進めるとともに、国内営業体制の再編やKPI^(注3)によるマネジメント強化を図り、収益性改善と競争力強化に積極的に取り組んできました。また、成長分野に新製品を相次ぎ投入し、顧客需要の獲得に努めました。

この結果、当期の営業利益は当初計画の22億円を大きくしのぎ、46億円(前期比406.3%増)を上げることができました。痛みを伴う経営改革の主旨を理解し、一緒に取り組んでくれた社員の働きなくては実現できなかったと感謝しています。なお、当期純利益は、繰延税金資産の取崩しにより税金費用が増加したことから4億円(前期比40億円の改善)となりましたが、黒字化を果たすことができ、今期は復配を予定しています。

当期の計測事業におけるエリア別事業環境

地域	事業環境
全地域	●設備投資抑制が継続 ●グローバルなチップセット・端末ベンダーがLTEの開発投資を開始
日本	●エレクトロニクス市場での顧客の設備投資は慎重 ●需要回復は2010年後半以降の見込み
米州	●2009年第3四半期以降から無線インフラの建設保守用計測器需要が回復傾向
EMEA	●総じて顧客の設備投資抑制が継続
アジア他	●自国内通信インフラの整備・拡充における計測需要が堅調

当期の業績サマリー

(単位: 億円)

	前期実績	当期実績	前期比 増減額	前期比 増減率
受注高	815	761	△54	△7%
売上高	839	735	△104	△12%
営業利益	9	46	37	406%
経常利益	2	36	34	—
税引前当期純利益	△22	39	61	—
当期純利益	△35	4	39	—
フリー・キャッシュ・フロー	56	75	19	34%

(注1) LTE(Long Term Evolution): 現在標準化が進められている、3.5Gからさらに進化したワイヤレス通信規格。

(注2) SCM(Supply Chain Management): 取引先との受発注、資材調達から在庫管理、製品配送までの総合的なマネジメント。

(注3) KPI(Key Performance Indicators): 重要業績評価指標。詳細は10ページ参照。

当期の取り組みと新中期経営計画GLP2012の概要

Q: 当期は、中期的な方向性である“常に利益を生み出し続ける、強いグローバルアンリツになる”という指針を掲げ、事業活動を行ってきました。当期に実行した施策の成果と、今期からスタートする新中期経営計画GLP2012の概要について説明してください。

A: 営業利益率10%、ROE10%を目指します。

2008年1月からスタートした「経営革新2008」を通じてビジネスプロセスの革新を推し進めてきた成果の上に立って、財務体質の安定化を図ることに主眼を置き、リーマンショック以降は「緊急経営施策」による固定費の圧縮に取り組みました。特に、投資効率を向上させ経営体質の強化を図る方策として導入したKPIは、この2年間で浸透してきています。進捗状況のモニタリングを徹底して行った結果、利益感応度の高い損益構造に転換し始め、計測事業の当期の業績は、減収ながらも営業利益は前期に比べて30億円増の23億円を確保しました。

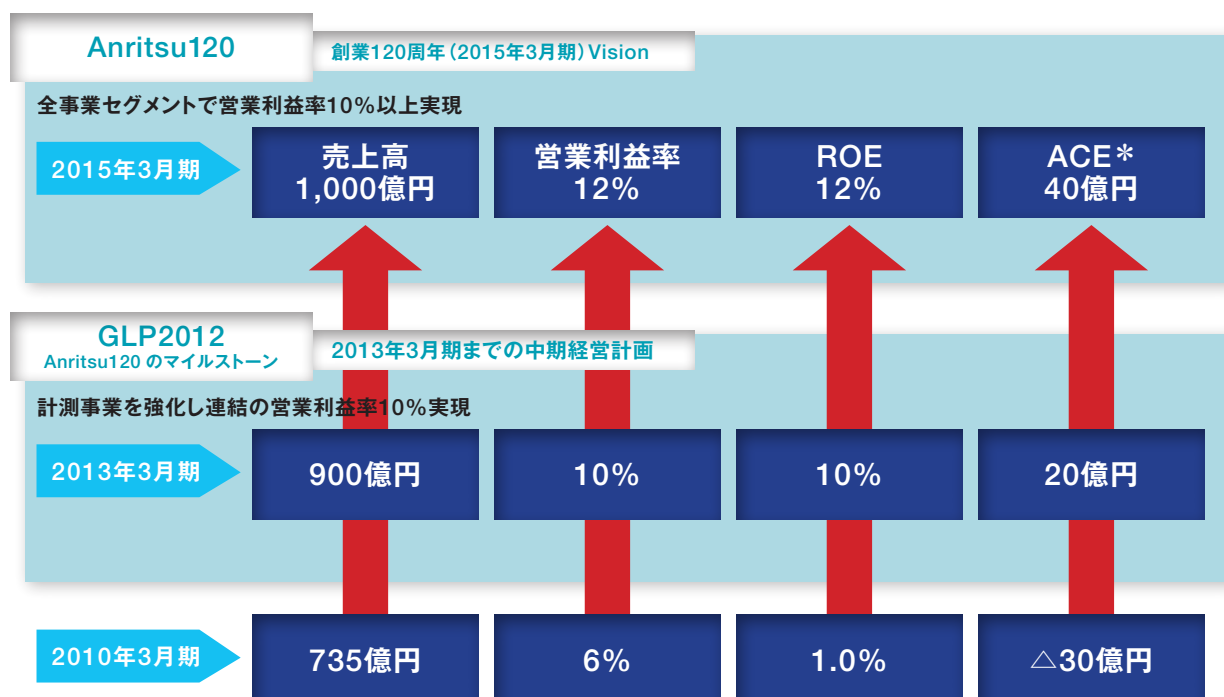
新中期経営計画GLP2012（以下、GLP2012）については、P12～17にて詳しくご説明していますが、これは5年後のアンリツ創業120周年のビジョン「Anritsu120」のマイルストーンとして策定したも

のです。

GLP2012では、当社の主力事業である計測市場の成長率を年3%程度と推定し、LTE関連のビジネスがけん引役となると見て、当社計測事業は年6～8%の成長率を計画しています。利益面については、投資に対するリターン効率を向上させるために、各ビジネスプロセスに業績評価指標となるKPIを設定し管理しています。KPIの徹底やビジネスプロセスのイノベーションなどにより、今以上に利益感応度を高め、2013年3月期に営業利益率10%の達成を目指します。その前提として、“経営環境の変化に柔軟かつ敏速に対応できるシンプルな経営の仕組み”を実現すべく、役割と責任を明確にしてグループ執行体制に改編しました。主力の計測事業は、代表取締役 専務執行役員の田中健二がプレジデントとして統轄します。

全社員の衆知を結集し、ビジネスプロセスのイノベーションを通じて、付加価値の創造、成長ドライバーの獲得、顧客の期待を上回るサービスやソリューションの提供などにより、利益ある持続的成長を実現し、企業価値向上を目指していきます。きたるべきアンリツ創業120周年（2015年3月期）には、目覚ましい利益体質へと変貌を遂げたいと決意しています。

新中期経営計画 GLP2012



*ACE (Anritsu Capital - cost Evaluation) : 税引き後営業利益－資本コスト

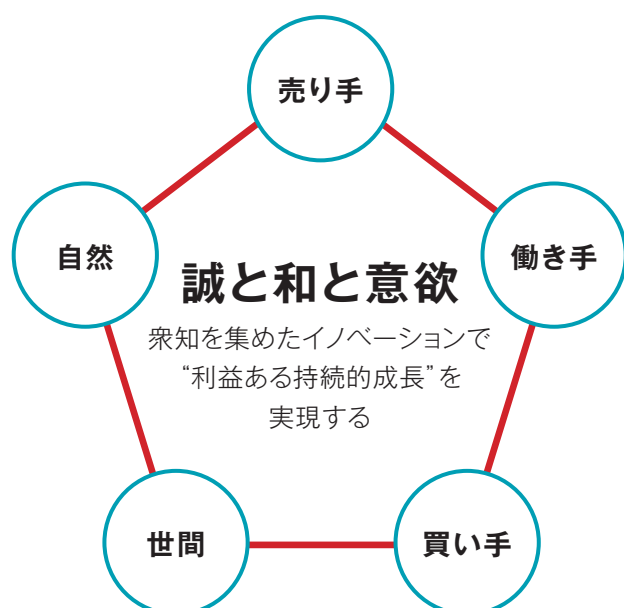
CSR経営の推進とコーポレート・ガバナンス体制

Q: 経営方針では、「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」を掲げていますが、どのような意図が込められたのでしょうか。また、新経営体制下でのコーポレート・ガバナンス体制についてもお聞かせください。

A: 「五方よし」の考え方の推進と、経営監督機能の強化を図ります。

アンリツの経営理念にある「誠と和と意欲」とは、私たちが常に行動の規範としなければならない普遍的な理念であり、企業としての価値観です。この精神を踏まえた上で、アンリツグループのステークホルダーとの関係性を明確にし、当事者の売り手と買い手だけでなく、その取引が社会全体の幸福につながるものでなければならないという、近江商人の経営理念であった「三方よし」に、「働き手」（社員）と「自然」（環境保護）を加え、「五方よし」という考え方を示しました。利益ある持続的成長を実現し、アンリツが提供する商品やサービスを通じて、安全・安心なグローバル社会の発展に貢献すること、さらには持続可能な地球の未来に貢献する企業でありたいとの思いを込めました。

コーポレート・ガバナンス体制では、経営監督機能の一層の強化を図るために、独立性のある社外取締役として、清田瞭氏に加え、新たに細田泰氏を迎えました。細田氏はソニー（株）に入社後、（株）ソニー・ピクチャーズエンタテインメントの社長や、（株）スカイ



パーフェクト・コミュニケーションズの社長および会長職を歴任され、海外でのビジネス経験も豊富であり、アンリツグループの利益ある成長に実効性ある進言をくださるものと期待しています。

株主還元

Q: 当期は財務体質の安定を優先させ、無配となりましたが、今後の株主還元の方針について説明してください。

A: 復配（年間4円）を予定しています。

当社は、株主の皆様に対する利益還元策として、連結当期純利益の水準に応じて連結純資産配当率（DOE）を上昇させることを基本に、事業環境や業績の見通しなど、諸般の事情を総合的に考慮して剰余金の配当を行う方針です。

当期の利益配当金につきましては、厳しい金融情勢に鑑みて、有利子負債の返済と手元流動性を高めることに傾注する必要があることから、誠に遺憾ながら、中間配当に引き続き無配とさせていただきます。内部留保資金につきましては、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費、設備投資に活用していく方針です。

今期の業績見通しとしましては、当期純利益15億円（当期実績の289.5%）を確保し、配当につきましては、1株当たり年間4円（うち中間配当2円）と復配を予定しています。

株主の皆様には、“衆知を集めた全員経営”でまい進するアンリツグループにご注目いただき、引き続きご支援とご指導を賜りますよう、お願い申し上げます。

2010年7月

橋本 裕一

代表取締役社長 橋本 裕一