



代表取締役社長・グループCEO
橋本 裕一

「利益ある持続的成長」を実現するため、 アンリツがやるべきこと

アンリツは、情報通信の分野で数々の歴史を創ってきました。私たちが120年の歴史を積み重ねることができたのは、常に、社会に欠かせない存在感を示してきたからこそであり、社会やお客さまのニーズに応じて価値あるものを追求する「先進性」と、それを実現するためのコア技術に様々な角度から光を当て新たな事業を創造する「革新性」の2つをひたすらに追求してきたからにほかなりません。

この先進性と革新性の基盤となっているのは、経営理念で掲げている「誠と和と意欲」です。社会全体に対して誠意を尽くし、あらゆるステークホルダーの皆さまとの和を大切にして、社会的責任を果たすために意欲的に行動することが当社のDNAです。これからも「利益ある持続的成長」を実現するため、アンリツがやるべきことはたくさんあります。

「グローバル・マーケットリーダー」を目指し、創業以来受け継いできたビジネスモデルに一層磨きをかけ、「いつでも、どこでも、安全、安心で豊かなグローバル社会」の実現のために常にイノベティブな企業として、まい進していきます。

営業利益率 11%	ROE 10.2%	ACE 24億円	発行体格付け 「A-」 (R&I)
配当性向 43.1%	グローバルに見た 女性幹部登用率 44%	エネルギー使用量 (2005年比25%削減) 25%削減	エクセレントエコ 製品の累計登録数 32機種

ACE：アンリツ独自の企業価値向上KPI（税引後営業利益－資本コスト）
 エクセレントエコ製品：アンリツ独自の環境配慮型製品のガイドライン

2015年3月期(2014年度)の経営成績

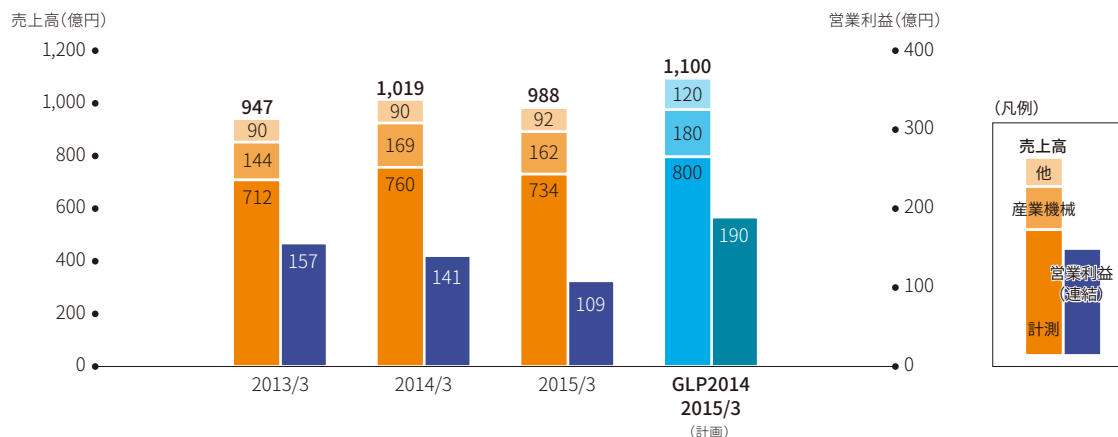
最初に2015年3月期の経営成績について、ご報告いたします。グループ全体の受注高は1,011億円（前期比3%減）、売上高は988億円（前期比3%減）で、営業利益は109億円（前期比23%減）となりました。減益の主な要因は、計測事業・産業機械事業ともに成長する海外市場での事業拡大に向けた開発投資の強化や、海外顧客対応の費用増によるものです。

なお、受注残高はグループ全体で197億円（前期比13%増）、計測事業で155億円（前期比7%増）と各事業とも第4四半期から回復基調にあります。

中期経営計画GLP2014の成果

当社グループのビジネスは、劇的な環境変化のただ中にあります。2012年～2014年は、それまで急成長していたモバイル市場の事業環境が大きく変化しました。端末の高機能化と汎用品化が同時かつ急激に進行したため、プレイヤー間の競争が激化し、合従連衡や事業からの撤退が進むことになりました。顧客の投資動向が不透明になる中、アンリツは最先端の開発向け計測需要に積極的な新製品投入で応えるとともに、効率化が求められる製造向け市場においても競争優位な最先端ソリューションを提供し、市場を獲得しました。

中期経営計画GLP2014レビュー(2013年3月期～2015年3月期)



一方、産業機械事業は、成長の見込める海外市場での事業拡大に向け、現地生産体制や販売サポート体制を強化するなど積極的な展開を図りました。その結果、産業機械事業の売り上げに占める海外売上比率は、2011年度の30%から2014年度には40%に拡大しました。

私は、「GLP2014」を推進する上で“Growth”と“Global”—この2つの「G」が重要テーマであることを訴えてきました。Growthはマーケットリーダーへの道であり、社会価値を創出し続ける企業であることを追求するもので、Globalは利益ある持続的成長の成長資源（新商品、利益体質、グローバル経営力）の獲得を追求するものです。我々の顧客はグローバル市場のプレイヤーであり、我々は顧客の世界戦略によってビジネスの地域別ポートフォリオが変わる情勢に迅速に対応し、さらなる成長を目指していきます。

また、2013年度からは、事業創発センターを中心に様々な市場調査を行い、新たなビジネス・パートナーの開拓、アライアンスなど、多様な手段を駆使した事業化計画をスタートさせています。

これら一連の取り組みにより、この3カ年で新商品を含め、次の「GLP2017」にバトンタッチするための布石を着実に打つことができたと考えています。

2020VISIONと中期経営計画GLP2017

長期経営ビジョン「2020VISION」の経営目標は、①グローバルマーケットリーダーになる、②事業創発で新事業を生み出す、の2本柱で構成されます。

「GLP2017」は、このビジョンの実現に向けたマイルストーンである2015年～2017年の事業計画であり、中長期の事業戦略の基本方針は、成長ドライバーを確実にキャッチし、“利益ある持続的成長”を実現することにあります。

計測事業の成長ドライバーとなるのは、「ブロードバンドの拡大と革新」です。人と人を繋ぐモバイル通信の時代の先に、あらゆるものが様々な形でインターネットに繋がる世界（IoT）が実現しようとしています。我々は、それを支える通信技術の発展の中で、事業機会を確実に捉えていきます。

2020VISIONとGLP2017



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

	市場年平均成長率	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 ①IoT (M2M) ②LTE-Advanced、5G、Connectivity ③新しい基地局ネットワーク	≧7%	≧20%
産業機械	3-5%	安全・安心と健康の増進 X線による品質保証ソリューション	≧7%	≧12%
連結	—	—	—	≧18%
ROE	—	—	≧15%	

産業機械事業の成長ドライバーは、「安全・安心と健康の増進」です。食品、医薬品関連市場を中心に、今後の成長が期待される海外市場での売上拡大をさらに加速していく方針です。

計測事業、産業機械事業ともに、市場全体の年平均成長率は3～5%と予想していますが、その中には2ケタ以上の成長が見込める分野が存在します。我々としてはそうした高い成長が見込める分野に対して集中的に強みを発揮していきます。そして、売上成長率7%と市場成長率を上回る水準を確保し、営業利益率18%・ROE15%の達成を中長期での目標としています。GLP2017の3ヶ年については、2015年は種まきの時期で2016年の後半あたりから成長性を回復していく。そのようなイメージを描いており、最終年度である2017年には、売上高1,200億円、営業利益170億円、営業利益率14%を目標としています。

GLP2017の達成に向けた事業戦略

上記の「GLP2017」経営目標をいかにして達成していくのか、より具体的な事業戦略をご説明いたします。

計測市場では、グローバルな事業機会を付加価値の高いソリューションで獲得し、グローバルマーケットリーダーとしての地位を確固たるものにします。成長機会は目の前にあります。

「いつでも、どこでも、安全、安心、快適につながる」ことで社会に寄与するブロードバンド環境を実現するための技術進化は、とどまるところを知りません。端末の測定にかかわる“モバイル事業”と、無線インフラの測定にかかわる“ネットワークインフラ事業”それぞれの分野で大きな成長機会が具現化してきています。

モバイル事業の成長機会を紹介すると、前述しましたように、現在のモバイル通信は人間同士のコミュニケーションが中心ですが、今後は様々な機器も含めた多様なサービスに拡大していくことが見込まれます。LTE方式は今後LTE-Advancedへと進化し、2020年に商用化される予定の“5G”に向けて継続して成長していくものと予想されています。

来るべき“5G”の時代には、より高速で大容量の通信が実現され、たとえば車の自動運転で従来よりも一層機敏な制御が可能となり、安全安心な社会の実現に貢献していくことになるでしょう。また、医療分野では高精細な3次元データを活用した遠隔地医療により、医療サービスの地域間格差を解消すると同時に、膨大なゲノム・データを活用した難治対策や健康増進等も期待されます。

このほか、大規模地震や津波、台風といった災害時に耐える強靱なコミュニケーションシステムを、5Gのテクノロジーで実現していくことも可能です。このような用途の広がり

に対応するためにネットワークそのものの、広帯域化、高速化、即時性(無遅延)はさらに進化することから、現行のソリューションの持続的イノベーション課題は続きます。

モバイル計測事業で、アンリツはグローバルマーケットリーダーです。今後、その位置を維持するだけでなく、通信事業以外の新たな産業ドライバーとの間で新たな事業を継続的に展開し、常に先駆者であり続けます。

一方、ネットワークインフラ事業では、品質保証のみならず顧客経験価値を見える化し、ネットワークの建設保守を最適化・効率化するイノベーションが求められます。ワイヤレス、ワイヤーライン両方の通信計測分野でソリューションを提供し続けてきたのはアンリツだけであり、その強みが次の3カ年の成長の原動力となります。とりわけ、光と無線の測定技術の優位性と、無線測定のトップサプライヤーとしての実績と顧客資産を活かし、新しい顧客ニーズにアクティブに応えていきます。

次に、計測事業の利益体質改善の目標と、その改善施策について述べます。粗利(売上総利益)の改善施策は、より高付加価値なソリューションとサービスの拡大です。また、精細なプロジェクト管理、戦略経費の選択投資や個々のKPIを用いた改善マネジメントを徹底し、業務プロセスを革新していきます。

産業機械事業では、先進の日本市場で築いたトップサプライヤーとしての地位を活かし、今後巨大な市場に成長する

ことが期待される北米およびアジア市場でのシェア拡大を図ります。長期目標として、海外売上高比率を50%まで引き上げることを目指し、海外の経営資源の拡充に努めてまいります。

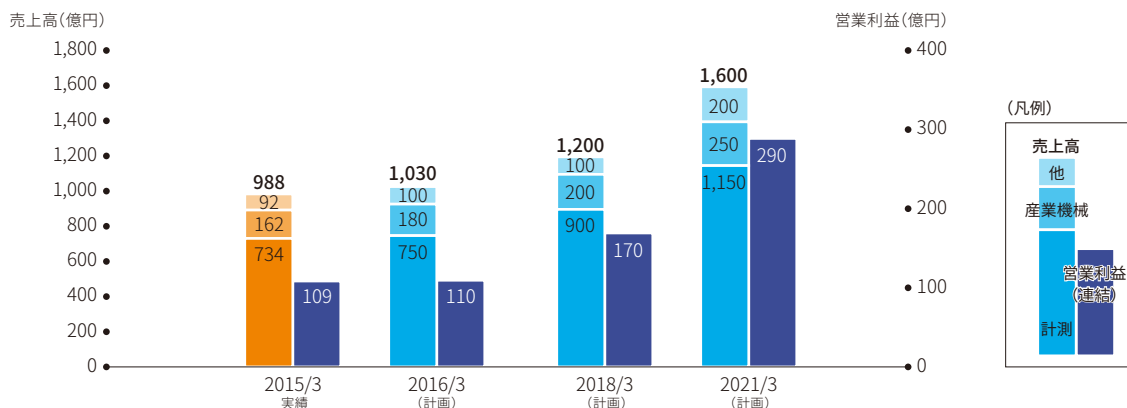
コーポレート・ガバナンスをさらに強化

コーポレート・ガバナンスは、仕組みを作れば、それで終わりというわけではありません。いかに機能させるかが大切です。優れた仕組みを構築しても、運用次第で状況は変わってきます。株主、投資家の皆様をはじめ、様々なステークホルダーと対話していく、そういう経営の透明性を発揮することが重要なポイントになってくるのではないかと思います。

しかし、それだけで企業価値を上げることはできません。ビジネスを成功に導くためには、戦略的な意思決定が必要となります。私は、チャレンジングな意思決定を実現するためには、社内だけでなく、社外の取締役を活用しなければならないと考えています。業界内の発想ではなく、我々になり知見とキャリアをもち、経営と事業戦略について独創的かつ客観的な提言ができる方たちに積極的な発言を頂き、社内のメンバーとともにしっかりと議論することが重要であると考えています。

その一環として、アンリツは「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行いたしました。これは、グローバルな視点でより透明性の高いガバナンス体制を目指す

中期経営計画(GLP2017)売上高/利益計画





— 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、それを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。



ともに、社外取締役の比率を高め、より一層のアカウントビリティの確保や株主視点を踏まえた議論を活発化させていくことを目的としています。監査役を監査等委員取締役として取締役会における議決権を付与し、取締役会の監査機能を強化します。

財務戦略と株主価値向上

当社グループの経営ビジョンである“利益ある持続的成長”を実現する財務戦略の骨子は以下の3点になります。

①資本効率と企業価値の向上及び株主還元の充実に努めます

- ②成長を実現する戦略投資にキャッシュを重点配分します
- ③引続き財務体質を強化し、自己資本比率60～70%、格付けA-以上を目指してまいります

とくに、企業価値を表す当社独自の指標として、「ACE」（税引後営業利益－資本コスト）の向上を目指し、その結果といえるROEを改善して、株主、投資家の皆様のご期待にお応えしていく所存です。当社グループは、企業価値、株主価値を持続的に向上させ、社会になくってはならない企業であり続けます。今後とも当社グループへの、ご理解、ご支援を心よりお願い申し上げます。

一株当たり配当金／配当予想について

