

# 中期経営計画

橋本 裕一  
アンリツ株式会社  
代表取締役社長 グループCEO

2015年4月28日



東証第1部：6754  
<http://www.anritsu.com>

**Anritsu**  
envision : ensure

(ノート部記載なし)

## 注 記

本資料に記載されている、アンリツの現在の計画、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは将来の業績等に関する見通しであり、リスクや不確実な要因を含んでおります。将来の業績等に関する見通しは、将来の営業活動や業績に関する説明における「計画」、「戦略」、「確信」、「見通し」、「予測」、「予想」、「可能性」やその類義語を用いたものに限定されるものではありません。実際の業績は、さまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

実際の業績に影響を与えうる重要な要因は、アンリツの事業領域を取り巻く日本、米州、欧州、アジア等の経済情勢、アンリツの製品、サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場の中でアンリツが引き続き顧客に受け入れられる製品、サービスを提供できる能力、為替レートなどです。

なお、業績に影響を与えうる要因はこれらに限定されるものではありません。また、法令で求められている場合を除き、アンリツは、あらたな情報、将来の事象により、将来の見通しを修正して公表する義務を負うものではありません。

(ノート部記載なし)

## 目次

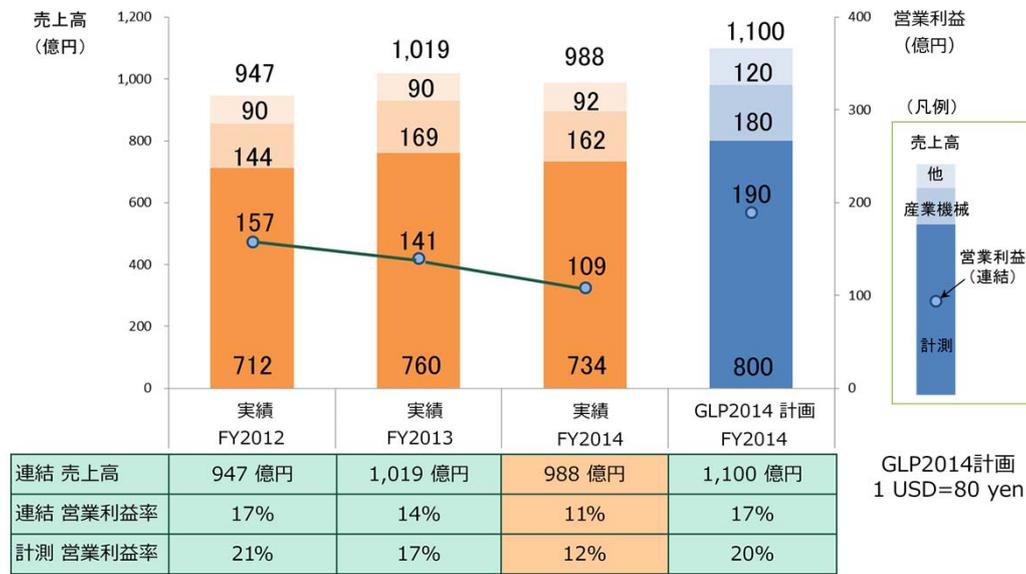
1. 中期経営計画GLP2014レビュー
2. 新3ヶ年経営計画GLP2017と2020VISION
3. GLP2017 売上高・営業利益計画
4. 計測事業の戦略と成長機会
5. 産業機械事業の成長戦略
6. 財務戦略
7. ガバナンス強化施策

アンリツグループの中長期の経営ビジョン「2020VISION」と、「NEXT10」と呼称する2010年代のプロセスを通じての経営基本方針と成長ドライバー、数値目標を説明します。

Blank slide

# 1-1. 中期経営計画(GLP2014) レビュー

国際会計基準(IFRS)



前中期経営計画(GLP2014)について売上高(セグメント別)、営業利益(連結)、営業利益率の計画値と実績値を説明します。

## 1-2. 中期経営計画(GLP2014) レビュー

### < 計測事業 >

| 事業環境  | 施策と成果  |
|---|--|
| <p><b>モバイル市場の劇的な変化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●スマホはハイエンドからローエンドまですそ野が広がる</li> <li>●グローバル競争の激化           <ul style="list-style-type: none"> <li>- プレーヤーの入れ替わり</li> <li>- 合従連衡、再編、事業撤退</li> <li>- 日本市場は縮小</li> <li>- アジアのオペレータ、チップセット、端末ベンダーが躍進</li> <li>- スマホのコモディティ化進展</li> <li>端末製造市場は約30%縮小</li> </ul> </li> <li>●モバイルブロードバンドの進化継続           <ul style="list-style-type: none"> <li>- LTE-Advanced</li> <li>- Connectivity</li> </ul> </li> </ul> | <p><b>市場構造の劇的な変化に対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●市場をリードするプレーヤーや新たなチップベンダーとパートナーシップ強化           <ul style="list-style-type: none"> <li>- FD-LTE TD-LTE LTE-Advancedのサービス導入にTTMで応える</li> <li>- 開発環境や生産効率向上に貢献する最適なソリューションを提供</li> <li>- アジアの新興端末ベンダー市場の開拓</li> </ul> </li> <li>●グローバルサポート体制の強化</li> </ul> <div data-bbox="790 757 1289 929" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>ME7873LA</b><br/>           LTE-Advanced<br/>           RF test system</p> <p><b>3 DL CA</b><br/>           キャリアアグリゲーション対応</p>  </div> |

2012年～2014年はモバイル計測市場に於いて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に且つ急激に進行した為、プレーヤー間の競争は激化し、合従連衡や事業からの撤退が進みました。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研究開発で応えるとともに、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。

## 1-2. 中期経営計画(GLP2014) レビュー

### < 産業機械事業 >

| 事業環境  | 施策と成果  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●日本市場の需要は安定的</li> <li>●北米での異物検査需要増大</li> <li>●アジア・新興国における品質検査市場拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバル顧客との関係強化</li> <li>●グローバルサプライチェーン構築                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- タイ工場の生産と開発機能の拡充</li> <li>- 中国（上海）に工場開設</li> </ul> </li> </ul> |

#### ▶ 計測事業 新製品

ユニバーサルワイヤレス  
テストセット  
MT8870A



スマホ製造用テスタ。各種無線方式に対応し、4台同時に測定可能

ネットワークマスタシリーズ  
MT1000 / MT1100A



ネットワークの開発、製造、建設、保守に対応

#### ▶ 産業機械事業 新製品

X線異物検出機  
XR75シリーズ



保守費用を抑え生涯コストを低減

金属検出機  
M5シリーズ



高コストパフォーマンス

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進めました。

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。

期間中に発表した計測と産業機械事業の代表的な新製品を紹介します。

## 2-1. 新3ヶ年計画 GLP2017 と 2020VISION



中長期にアンリツのあるべき姿を示した2020VISIONは、経営の基本戦略「利益ある持続的成長」を軸に、大きく2本の柱で構成されます。

そのVISIONの実現に向けたステップである2015年から2017年の事業計画がGLP2017です。また今年は創業120周年となる記念すべき年でもあります。

グローバル・マーケット・リーダーにふさわしいアンリツらしいオリジナル&ハイレベルな顧客価値、社会価値を創造していきます。

## 2-2. 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<br>年平均<br>成長率 | 成長ドライバ  | ターゲット     |           |
|----------|------------------|---|-----------|-----------|
|          |                  |   | 売上<br>成長率 | 営業<br>利益率 |
| 計測       | 3-5%             | <b>ブロードバンドの拡大と革新</b><br>①IoT(M2M)<br>②LTE-Advanced、5G、<br>Connectivity<br>③新しい<br>基地局ネットワーク | ≥7%       | ≥20%      |
| 産業<br>機械 | 3-5%             | <b>安全・安心と健康の増進</b><br>X線による品質保証ソリューション  | ≥7%       | ≥12%      |
| 連結       | —                | —   | —         | ≥18%      |
| ROE      | —                | —   | ≥15%      |           |

中長期の事業戦略の基本方針は成長ドライバを確実にキャッチし利益ある持続的成長を実現する事です。

主力の計測事業の成長ドライバーは「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方式でインターネットに繋がる世界(IoT)が実現されようとしています。その世界の実現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。

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。

中長期の経営基本戦略において目標とする成長率、利益率、ROEは上記のとおりです。

### 3. GLP2017 : 売上高・営業利益計画

|       |  | GLP2017 |         |          |
|-------|--|---------|---------|----------|
| 指標    |  | FY2014  | FY2015  | FY2017   |
| 売上高   |  | 988 億円  | 1030 億円 | 1,200 億円 |
| 営業利益  |  | 109 億円  | 110 億円  | 170 億円   |
| 営業利益率 |  | 11 %    | 11 %    | 14 %     |
| 当期純利益 |  | 79 億円   | 80 億円   | 130 億円   |

|      |       |        |        |        |
|------|-------|--------|--------|--------|
| 計測   | 売上高   | 734 億円 | 750 億円 | 900 億円 |
|      | 営業利益  | 89 億円  | 90 億円  | 135 億円 |
|      | 営業利益率 | 12 %   | 12 %   | 15 %   |
| 産業機械 | 売上高   | 162 億円 | 180 億円 | 200 億円 |
|      | 営業利益  | 8 億円   | 11 億円  | 16 億円  |
|      | 営業利益率 | 5 %    | 6 %    | 8 %    |

(参考) GLP2017想定為替レート：1米ドル=115円、1ユーロ=130円

本スライドでは、2018年3月期、2017年度を最終年度とする3ヶ年計画、GLP2017の数値目標を紹介します。

## 4. 計測事業の戦略と成長機会

グローバルな事業機会を付加価値の高いソリューションで獲得し、グローバルマーケットリーダーの地位を確固たるものとする。

### 成長機会

1. IoT (M2M)拡大で創造される新しい社会インフラ分野でのカスタマ・エクスペリエンス
2. LTE-Advancedの進化、5G、Connectivity
3. スマートセルを支える“新しい基地局ネットワーク”の建設需要

FY2020目標

売上高 US \$ 1B

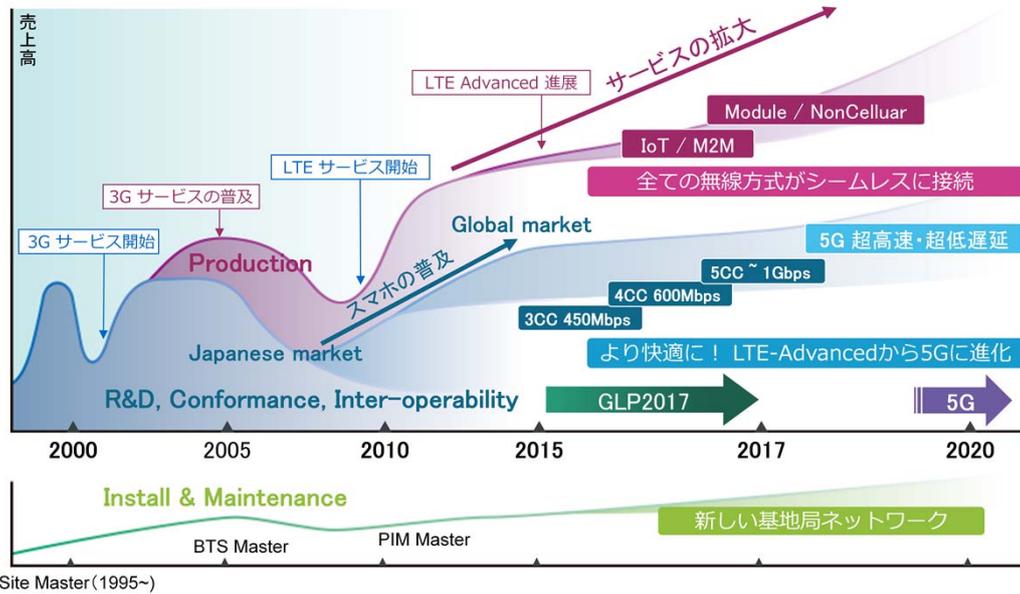
営業利益率 20%以上

GLP2017における計測事業の戦略と成長機会を紹介します。

「いつでも、どこでも、安全、安心、快適につながる」ことにより社会価値と顧客経験価値(カスタマ・エクスペリエンス)を提供するブロードバンド環境を実現する為の技術進化は、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” 其々の分野で大きな成長機会が具現化してきています。

## 4-1. 計測事業 モバイル事業戦略

### グローバル経営力強化による顧客密着と事業展開



Anritsu envision: ensure 12 GLP2017 Copyright© ANRITSU CORPORATION

モバイル事業の事業戦略を紹介します。

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様々なサービスへと拡大していく事が見込まれます。

その拡大を実現するために、LTE方式は今後LTEアドバンスドへと進化し、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きます。

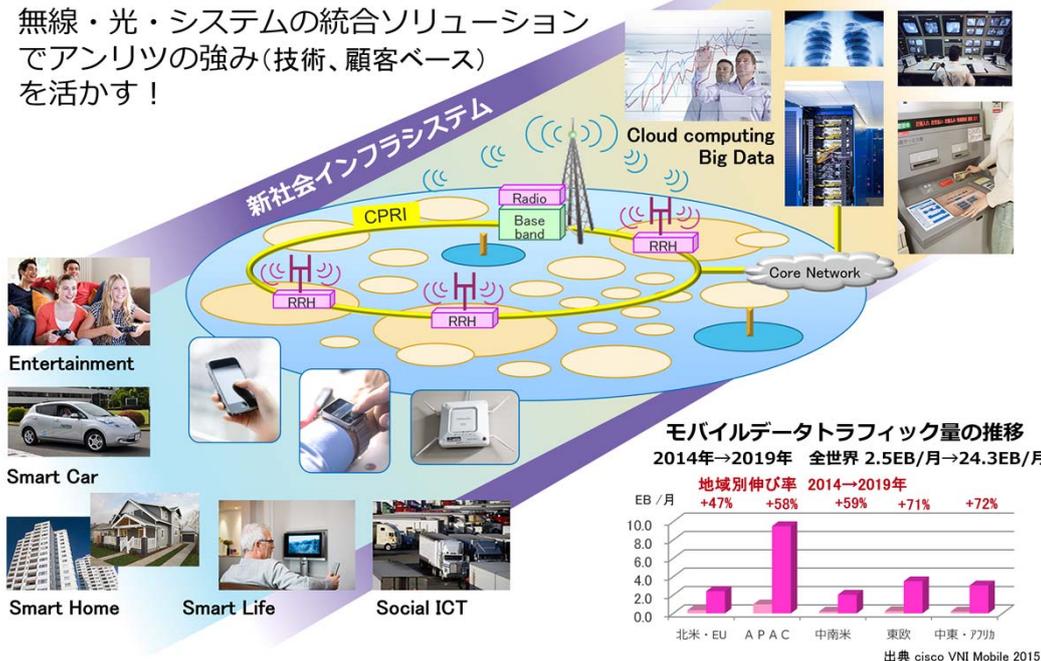
来るべき”5G”の時代には、より高速かつ低遅延の通信が実現され、例えば車の自動運転で従来より一層機敏な制御が可能となり、安全安心な社会の実現に貢献していくことになるでしょう。

また医療分野の事例では高精細な3次元データを活用した遠隔地医療により地域間格差を解消したり、膨大なゲノム・データを活用した難治対策や健康増進などが期待されます。

モバイル計測事業に於いてアンリツはグローバルマーケットリーダーです。今後もその位置に留まるだけでなく、新たな産業ドライバーとの間で新たな事業を展開し続ける事で先駆者であり続けます。

## 4-2. 計測事業 ネットワーク・インフラ事業戦略

無線・光・システムの統合ソリューション  
でアンリツの強み(技術、顧客ベース)  
を活かす！



Anritsu envision:ensure

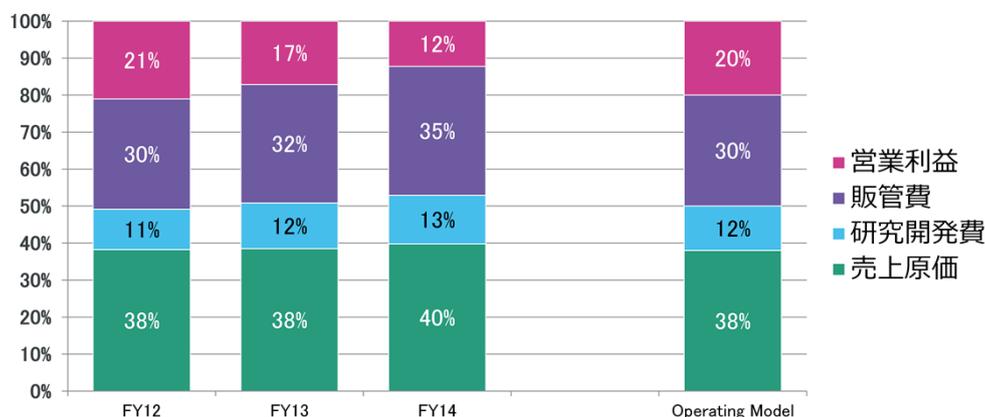
13

QLP2017  
Copyright© ANRITSU CORPORATION

全てのものがインターネットにつながる時代の実現には、柔軟で且つ堅牢な、そして大量の接続を支える事が出来る無線ネットワークが必要になります。

今後は従来のマクロセルに重層して膨大な数のスモールセルが設置され、その接続には光ファイバーが使われます。アンリツは 自社内に保有する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としての顧客ロイヤリティを活かして、新しい顧客ニーズに応じていきます。

### 4-3. 計測事業 利益体質改善目標



#### コスト構造の改善施策

- ・高付加価値ソリューションの投入(プロフェッショナルサービス、ソフトウェア)
- ・開発 ROI & ROIC マネジメントの徹底
- ・販管費 : 顧客動向の変化に対応した組織体制と人的資源の最適配分

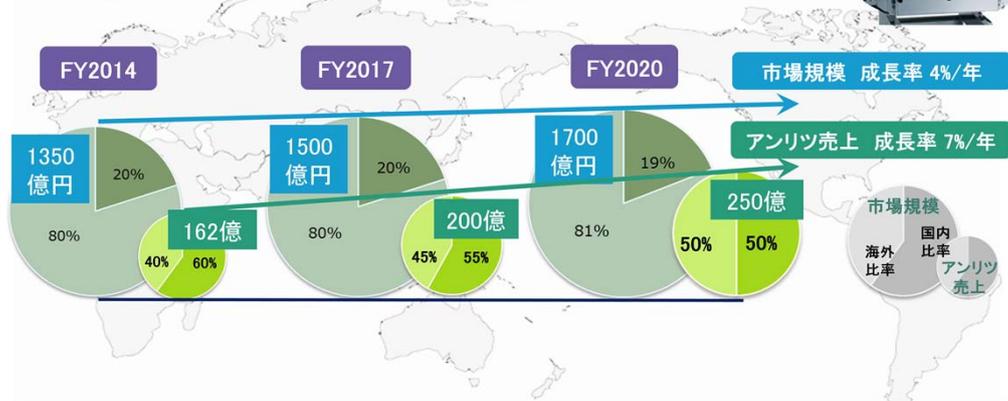
計測事業の利益体質改善の目標とその改善施策を説明いたします。

粗利(売上総利益)の改善施策は、ソフトで機能を実現する高付加価値なソリューションやクラウドソリューションの投入やお客様の開発を支援するプロフェッショナルサービスなど、高付加価値なソリューションとサービスの拡大です。

開発マネジメントは開発ROIやROICを用いたプロジェクト管理、販管費は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て、業務プロセスを革新していきます。

## 5-1. 産業機械事業 海外ビジネスの拡大

食品・医薬品関連の品質保証市場は  
年平均成長率4%で安定的に推移する（当社推測）



| 市場     | 主な取り組み                            |
|--------|-----------------------------------|
| 北米・アジア | X線异物検出機をキーソリューションとした市場開拓          |
| 日本     | 最先端ニーズに応える高付加価値の品質保証ソリューションでシェア向上 |

産業機械事業の事業戦略を紹介します。

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て、今後巨大な市場に成長する事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標に海外の経営資源の拡充策に努めます。

# Anritsu Infivis

アンリツ インフィビス

新社名に込めた思いは、これからも

**Infi nite** : 無限に

**Vis ion** : お客様とビジョンを共有して

ワールドクラスの品質保証ソリューション  
パートナーとして事業を展開



**Anritsu** envision:ensure

16

GLP2017  
Copyright© ANRITSU CORPORATION

前スライドでご説明した成長戦略をより確固たるものとするため、ブランド戦略の一環として、アンリツ産機システム から アンリツ インフィビス に 社名を変更します。

(2015年10月1日予定)

## 6. 利益ある持続的成長を実現する財務戦略

### 1. ROE/ACE改善目標

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。

|           | FY2014 | FY2015 | ~ | FY2017 |
|-----------|--------|--------|---|--------|
| ROE       | 10%    | 10%    |   | 14%    |
| ACE       | 24億円   | 30億円   |   | 80億円   |
| 営業CFマージン率 | 8%     | 9%     |   | 13%    |

### 2. 戦略投資計画（キャッシュ・ベース）

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。

|          | FY2014 | FY2015-17計 |
|----------|--------|------------|
| 通常投資（注1） | 31億円   | 110億円      |
| 戦略投資（注2） | 29億円   | 100億円      |

（注1）通常投資：ソフトウェアを含む

（注2）戦略投資：B C P投資を含む

### 3. 引続き財務体質の強化（自己資本比率：60%~70%、格付けA-以上）に取り組みます。

当社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

企業価値を表す当社独自の指標

「ACE」（税引後営業利益—資本コスト）と

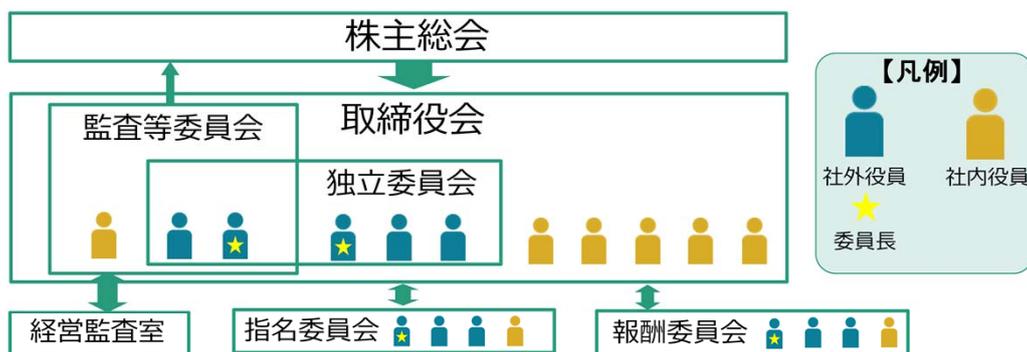
ROEの目標は上記の通りです。

#### 2. 成長を実現する戦略投資にキャッシュを重点配分。FY15~FY17の

3年間の投資計画（キャッシュベース）は上記の通りです。

#### 3. 引続き財務体質を強化（自己資本比率：60%~70%、格付けA-以上）

## 7-1. 監査等委員会設置会社へ移行後の新体制



### 監査等委員会設置会社への移行の目的

- ・グローバルな視点で経営の透明性の高いガバナンス体制を目指す
- ・社外取締役の比率を高め、より一層のアカウンタビリティの確保や株主の視点を踏まえた議論を活発化させる
- ・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・監督機能を強化する

当社は、平成27年1月29日付けの「監査等委員会設置会社への移行に関するお知らせ」にて開示しました通り、本年6月25日開催予定の定時株主総会において承認されることを前提に、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行いたします。

なお、本件に関連する定款の一部変更につきましては、平成27年4月27日付けの「定款の一部変更に関するお知らせ」にて別途開示しております。

## 7-2. コーポレート・ガバナンス強化の主な施策

1. 独立社外取締役の増加(3名→5名)
2. 取締役会付議事項の絞り込みによる取締役会における審議の充実化
3. 任意の2委員会(指名委員会・報酬委員会)の設置継続
4. 監査等委員会の委員長として社外取締役を任命
5. 常勤の監査等委員の選定
6. 独立委員会の設置
7. 筆頭独立社外取締役の選定
8. 監査等委員会を支援する組織として経営監査室を設置
9. 子会社の監査・監督機能の強化
10. 取締役の報酬体系の改定(業績連動報酬としての株式報酬制度の導入)

当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化をはかり、企業価値を向上させることを目的とした「監査等委員会設置会社」への移行に伴う所要の手続きに併せて、コーポレートガバナンスの実効性を高めるため、上記の施策を実施する予定です。

詳細は平成27年4月27日付けの「役員の変動及び新体制並びにコーポレート・ガバナンス推進施策に関するお知らせ」をご参照ください。

## 2020 VISION



Anritsu envision:ensure

20

GLP2017  
Copyright© ANRITSU CORPORATION

アンリツグループは、お客さまからベストパートナーとして選ばれるために、先進的で信頼されるグローバル・マーケット・リーダーを目指します。

アンリツグループは、今回、発表した中長期目標を達成するために一層の努力を重ねてまいります。

株主、投資家の皆様の叱咤激励とご支援をお願い申し上げます。



**Anritsu**  
envision : ensure