

トップインタビュー

中期経営計画「Anritsu Global LP 2008」の初年度となった当期は、情報通信事業の抜本的経営構造改革や計測器・産業機械のグローバル販売体制の強化をはじめ、積極的に諸施策に取り組んだ結果、大幅な増収増益を達成しました。

今後も高付加価値新製品による売上拡大と利益率の改善、サービス・アシュアランス分野の早期黒字化を進め、「Anritsu Global LP 2008」の達成にまい進します。



代表取締役社長
戸田 博道

2007年3月期は、売上高が前期比9.0%増の994億45百万円、営業利益は前期比39.8%増の63億58百万円と、まさに「利益ある成長」を着々と進めてきましたが、当期の業績について、戸田社長はどのように評価されているのでしょうか。

中期経営計画の1年目として、将来の「利益ある成長」を支えるNGN (Next Generation Networks) への移行対応の基礎を築きつつ、同時に直近の高い数値目標にチャレンジした1年でした。さまざまな経営課題に直面し、経営者として満足のものではありませんが、グループ全体として、大幅な増収増益を達成することができたことは、この1年の活動が実を結んだものであったとらえています。

この1年の主な成果として、まず、情報通信事業の黒字化(営業利益1億45百万円)が挙げられます。6期連続で赤字となり、前期の営業損失が約20億円に達した情報通信事業を立て直すため、分社化などによる抜本的経営構造改革を断行し、所期の目的を達成しました。しかし、この成果は何より、黒字化を合言葉に一丸となって奮闘してくれた社員の努力の賜物だと考えています。

主力の計測器事業では、柱としてきたワイヤレス計測分野の売上・利益の拡大に加え、NGN関連事業の拡大を目指して開発を進めた、超高速通信装置やそのデバイス用の計測器を発売し、一定の成果をあげました。とは言え、超高速通信用計測器のマーケットは現時点では限定的なものであり、また、今後拡大する需要をとらえるためには機能追加が必要なため、本格的な収益拡大を目指してさらなる開発に取り組んでいるところです。

一方、NGN関連事業の柱のひとつとして育成すべく、NetTest社(現Anritsu A/S)の買収により2005年に参入したサービス・アシュアランス分野は、残念ながら当社のビジネスモデルとの整合化の遅れにより、それ以外の計測器事業で得た増益効果を上回る損失を計上したため、計測器事業全体としては、増収ながら営業利益をわずかに減少させる結果となりました。従って、この分野をアンリツらしい特徴のある強いビジネスとして再生させ、収益を改善させることが現時点での最重要経営課題であると認識し、全力で取り組んでいます。

産業機械事業は、原油高による食品業界の設備投資抑制や、金属材料価格の高騰による製品の製造原価上昇など、逆風に見舞われた1年でした。売上高は、ほぼ前期並みの実績を維持しましたが、損益面ではわずかながら減益となりました。やはり、すでに成熟している国内食品市場では大きな成長は望めないため、中期経営計画で掲げているように、今後は海外市場への拡大が課題と考えています。

中期経営計画「Anritsu Global LP 2008」では、「顧客の期待を上回る迅速なサービスとサポートをグローバルに提供する」、「リソースの重点配分によるコア事業の強化」、「新しい市場動向をとらえた新規事業の開拓」の3つを基本方針として掲げていますが、まず1点目のグローバル展開についてお話しください。

「顧客の期待を上回る迅速なサービスとサポートをグローバルに提供する」という点については、当期は、日本市場での第3世代(3G)携帯電話関連投資の減速などもあり、国内売上高は前期比で微減となりました。一方、海外市場においては、米州・EMEA・アジアのすべての地域で大幅増収を実現し、連結売上高に占める海外市場の割合は54%に達しました。これは、単に日本市場より海外市場が活況であったことに起因しているだけでなく、海外市場での売上拡大を意図して進めてきた施策の効果が表れたものと考えています。そもそも、当社グループの事業分野における国内市場規模と海外市場規模の割合は、計測器事業で1:5、産業機械事業で3:7程度と推定されますが、当社のマーケットシェアは、国内では高く、海外では相対的に低い状態です。つまり、海外市場での販売・サポートを充実させることにより、より大きな成長を実現できると考えています。もちろん、グローバルな販売・サポートの充実には、各地域の市場動向や当社の製品戦略とも整合を図り、重点的に取り組む地域や分野を絞り込みながら、効率よく実行していくことを心掛けています。

当期の取り組みとして挙げられるのは、拡大する南欧・東欧・ロシア・中近東・アフリカ市場の販売活動を強化するため、計測器販売統括法人としてイギリスにAnritsu EMEA Ltd.を設立し、これらの地域で活動する販売代理店に対するサポートを拡充したことです。スペインとアラブ首長国連邦には新たに事務所を開設し、地域に根差した販売支援活動を実現しました。また、インド連絡事務所の陣容を強化し、現地でソフトウェア・アップグレードや修理・校正などの役務提供を可能にしました。ご存知のように、インド、特に当社が進出しているバンガロールは、携帯電話を含むソフトウェアの世界的開発拠点となっており、欧米にある携帯電話メーカーの本部からも、当社の計測器に対する現地サポートの拡充が求められていました。私は、昨年につき、この5月にもバンガロールに出張しましたが、町の雰囲気からも、わずか1年の間に進歩が目に見える形で進んでいると感じられ、ますますインドの重要性が増大していると感じました。このため、今期はこのインドを含む東南アジア・大洋州地域を中国圏と分けて、より地域の特性にあわせた販売・支援体制を構築するなど、アジア・太平洋地域全体に対する取り組みを強化していきます。



技術サポートの充実を目指し、
スキルアップに励むインド事務所のスタッフ

一方、アジアと並んで通信ネットワーク関連投資、電子機器製造関連投資の両方が拡大している中南米地域についても、手を打っています。2007年4月からメキシコに中南米地域を統括する販売法人をスタートし、従来から活動を続けてきたブラジル現地法人とあわせ、スペイン語・ポルトガル語を基調とした中南米ビジネス圏で、きめ細かな販売活動を推進します。

このように、計測器事業のグローバルな展開については、今後も成長が著しい市場を重点に、継続的に市場状況にあわせた施策を実行します。当期においても、計測器事業の海外売上比率は60%を超えていますが、中長期的には70%を海外市場での売上で占めることも視野に入れています。

産業機械事業については、国内食品市場が成熟期に差しかかりつつあり、海外市場でのシェア拡大が成長の鍵となっています。3年前にイギリスとアメリカに現地法人を設立するなど、販売保守網の拡充や現地マーケティング力の強化に取り組んでおり、確実にその効果が表れてきています。今後も、世界最高水準の検査機器を武器に、欧州をはじめとする活況な市場に本格参入し、事業を拡大していきたいと考えています。

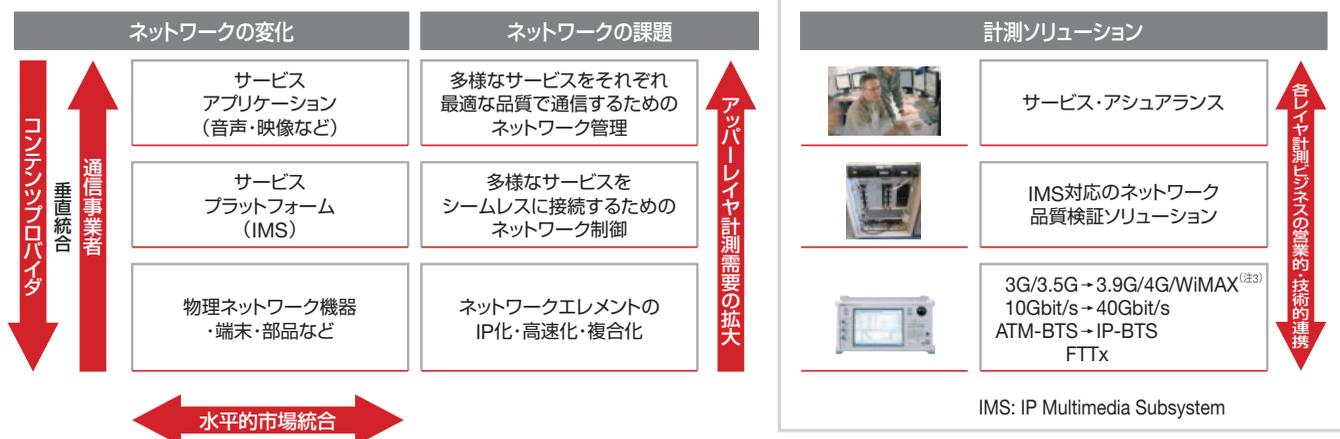
2点目の「リソースの重点配分によるコア事業の強化」についてはいかがですか。

通信業界は、世界中でNGNに向かって変化しています。IP (Internet Protocol) をベースにした比較的安価なシステムで、多様なコンテンツサービスがその品質に応じた価格で提供され、それによって加入者・サービスプロバイダ双方に納得性のあるビジネスを実現しようというのがNGNの目標です。そのためには、これからの数年間で、ネットワークは急増するトラフィックを支え、かつ、サービスの相互接続性をサポートできるものに変化していかなければなりません。また、それぞれのサービスの品質が、あらかじめ契約されたレベルで保証される仕組みも構築されなければなりません。そう簡単にはいかないだろうとの予測も一部にはあります。そこで、当社は、NGNの価値を高めることに貢献すると同時に、当社グループの価値も高めていくとの方針のもと、「Growing Value in Next Generation Networks」を合言葉に、NGNに移行する通信業界を支える計測器事業を強化してきました。

当社の強みとする保有技術を活かした取り組みとしては、ネットワークの超高速化を支える通信装置やデバイス用の光・デジタル計測器、第3世代(3G)携帯端末の発展形としてのFMC^(注1)への対応、さらに次世代の移動通信システム用の計測器やテストシステムの開発、提供を開始しています。また、End-to-Endのサービス品質を保証するソリューションが重要になると考え、ユニークな製品を持つデンマークの会社を買収し、サービス・アシュアランス分野に参入しました。技術革新を先導する主要な通信事業者に特化した営業チームの設立、および顧客や開発ターゲットの絞り込みなどにより、顧客要求との整合性も向上しています。

NGNは、計測器事業だけでなく、当期に黒字化を達成した情報通信事業の新たな成長分野でもあります。当社は、独自の技術を活かした小型帯域制御装置を、システムインテグレータとの協業により、企業内IPネットワーク向けに展開しています。

NGN 関連事業の拡大



一方、ワイヤレス計測分野は、これからも当社のコアビジネスのひとつです。2007年、世界の携帯電話業界のリーダーは、従来の第3世代(3G)、第3.5世代(3.5G)移動通信から、次世代通信規格(LTE)^(注2)に開発テーマを移していきます。当社グループも、世界最先端の計測ソリューションプロバイダとして、LTEに対応した計測器の開発や市場投入を進めていきます。また、基地局をフィールドで計測するためのハンドヘルド計測器群にも次々と新製品を追加し続けており、当社事業の柱として、着実に成長を続けています。

(注1) FMC(Fixed Mobile Convergence): 携帯電話を家の中では固定電話の子機として使えようといったような、移動体通信と有線通信を融合した通信サービスの形態。

(注2) 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通信規格。

(注3) WiMAX(Worldwide Interoperability for Microwave Access): 高速無線アクセスネットワークの規格。有線のADSLや光ケーブルと同等の高速データ通信を無線で行うものとして期待される。

3点目の「新しい市場動向をとらえた新規事業の開拓」について、進捗と成果をお聞かせください。

当社は、レーザー光線を用いた精密形状計測技術を保有し、20年以上前から光ファイバーの外径測定機などに応用してきました。近年、コンピュータや携帯電話、デジタルカメラなどのプリント基板が高密度化するにつれ、プリント基板に印刷される、はんだの体積や印刷箇所を管理することが非常に重要になってきています。当社はこの市場動向をとらえ、レーザー光線を用いた印刷はんだ検査機を市場に展開しています。当期は、新たな販売提携を締結したことにより、この精密計測事業で、想定を上回る成果をあげることができました。

また、今後の可能性を感じているのは、自動車や家電製品、コンピュータなどに応用される無線モジュールの開発・製造に関連する分野や、高速インターフェースバスの開発に関連する分野です。これら汎用計測分野に対しては、当社が従来保有している無線計測技術や高速デジタル計測技術などの応用により、計測器を提供することができます。

これまで、通信設備投資が物理レイヤからサービスレイヤに移る、つまりハードウェアの計測器需要からサービス・アシュアランスのようなソフトウェアソリューションに移ることを意識して、垂直方向の事業拡大を進めてきました。しかし一方で、このように通信以外の分野においても、保有技術を活かして事業を水平方向に拡大していくことは、通信の設備投資の波の影響を緩和する事業構造の構築という意味で重要であると考えています。

次に、2008年3月期の市場動向とアンリツグループの目標について説明してください。

重ねてのご説明になりますが、今年も当社の顧客においてはNGNへの移行準備が継続し、ネットワークの高速化、携帯電話サービスと固定電話サービスの融合などが進んでいきます。この市場の動きにより、NGN関連の計測器や携帯電話にIP電話を加えたネットワークのサービス・アシュアランスの需要が増大すると予想しています。また、ワイヤレス計測分野でも、欧州で引き続き3G、3.5G携帯電話の加入者が増大すると予想しており、欧米メーカーによる新型携帯電話の市場投入が続きます。中国ではTD-SCDMAという通信規格のトライアルサービスが10都市で始まり、トライアルと言いつつも端末出荷数は数百万台に達する見込みです。国内では、3.5Gの携帯電話開発に続き、LTEの開発が始まります。総じて、端末開発・製造用計測器、基地局建設・保守用計測器の需要は堅調と考えています。さらに、無線技術の家電、コンピュータ、自動車などへの応用が加速し、汎用計測器のビジネスチャンスが増加します。

情報通信事業に関連する市場も、防災関連設備投資や企業内IPネットワークの拡大にも後押しされ、堅調な需要が見込まれます。産業機械に関連する食品業界の検査設備需要は、国内では大きな変化がないと想定していますが、これまでアンリツが大きなビジネスを展開できなかった欧州などの海外で、ビジネスチャンスの拡大が見込まれます。

一方、市場の成長と同時に、競争は激化しています。また、3G携帯電話のように、開発フェーズから量産フェーズに移行している分野では、顧客からの価格低下圧力が増大すると予想しています。このような市場環境の中で、2008年3月期は、連結売上高1,035億円、営業利益70億円を見込んでいます。前期比の成長率で言えば、売上高は4%、営業利益は10%であり、どちらかと言えば、売上拡大よりも収益率の改善に経営の重点を置いています。

では、今期の数値目標を達成するための施策と、あるべき事業構造についてお考えをお聞かせください。

今期の収益性改善の最重要施策は、第一に、サービス・アシュアランス分野の早期黒字化です。この市場は成長していますから、受注・売上を拡大させ、開発費を吸収していくことが基本的な戦略です。しかし、やみくもに多くの顧客に販売促進活動を展開し、焦点の定まらない開発活動を実施しても成果はあがりません。その意味で、まず2006年下期に大手通信事業者を専門に扱う営業組織を整備し、EMEA地域の大手顧客に集中的に販売活動を実施してきました。今期は、その成果が出てくると期待しています。開発活動に関しても、戦略的に開発案件を整理し、開発効率を向上させています。さらに、長期的な売上計画に沿って組織を見直し人員を削減した結果、固定費を10%減少させました。このような取り組みを、強い意志を持って実行することにより、大幅に収益を改善できると手ごたえを感じています。

一方の側面として、サービス・アシュアランス分野は、まだ市場としても新しい領域であり、例えば市場環境の急速な変化や、新規参入者との激しい競争に直面するリスクがあることも十分に認識しています。この分野は現在デンマークの子会社を中心に主にヨーロッパで事業を展開していますが、本社からのガバナンスを強化することにより、改善の確度を向上させていきます。そして、中長期的には、EMEA地域の大手顧客で実践した先進的なサービス・アシュアランスのソリューションを、ほかの地域にも水平展開することにより、開発費投入を抑制できる収益性の高い事業に育成する計画です。

2点目の収益性改善施策は、付加価値の高い新製品の売上を早期に拡大することにより、利益率を改善することです。当期に当社は、NGN関連のソリューションとして新型計測器を市場投入しました。しかし、これらの計測器は基本的な機能に限定されていたため、まだ広範囲のお客様の需要を取り込んでいません。現在、追加機能の開発中で、これにより受注を急拡大させていく計画です。

この2つの施策でおわかりのように、私の考える、あるべき事業構造とは、最先端技術によって差別化された高付加価値製品を供給することと、高い開発効率をあわせ持つことです。当社ではこれを「オリジナル&ハイレベル」の言葉で、代々継承してきています。現在、当社の研究開発費が売上高に占める割合は14%を超えています。計測器業界の中では、突出した割合ではありませんが、多額の投資であることは確かです。そこで、社内では開発効率を改善するため、3つの方向で検討を進めています。

第一に、開発プロセスの見直しにより、少ない人数でより大きな効果を実現しようとする活動です。当社には、子会社も含め現在7つの事業部門がありますが、開発効率にかなりのばらつきがあります。そこで、効率のよい事業部門を手本にプロセスを改善することにより、全体としての開発効率を向上できると考えています。これは、深刻化するエンジニア不足に対応する手段としても、ぜひ進めておかなければならないことです。

第二に、基礎研究を担当するR&Dセンターの技術資産を、短時間で製品に展開する仕組みを構築することです。国内外の事業部門とR&Dセンターの交流を促進するとともに、2006年4月にR&Dセンター内に事業化推進部を設け、保有技術資産の事業化について検討を進めてきました。その中で、いくつかの製品展開が浮上ってきており、今後の展開に期待しているところです。

第三に、年々比率が高くなっているソフトウェア開発費の抑制です。ハードウェアと同様に、共通化・プラットフォーム化を推進するとともに、海外を含めた外部リソースの活用を増やしていきます。

持続的成長と企業価値の向上に向けての取り組みについて、お話しください。

アンリツグループは、誠実な企業活動を通じてこそ持続的な成長と真の企業価値の向上が実現されるものと考えており、CSR活動にも積極的に取り組んでいます。当社にとってのCSR活動は、本業の製品・サービスを通じた安全・安心な社会づくりへの貢献が第一義であると考えていますが、それだけにとどまらず、アンリツグループの企業活動を、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、地球環境、人権、リスクマネジメントなど、CSRの各領域からも見直すことで、経営活動のさらなる改善につなげていきます。

これらの継続的なCSR活動により、アンリツグループが到達すべき「あるべき姿」は、顧客、株主、従業員など、すべてのステークホルダーにとってアンリツの価値を向上させるものであり、ひいては中期経営計画の達成にも貢献するものと考えています。もちろん、こうした活動はグローバル企業としてのアンリツグループ全体に展開していくものであり、国際連合が提唱している「グローバルコンパクト」への賛同などはその好例です。

株主への利益還元方針についてご説明ください。

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営方針のひとつに掲げ、連結当期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、事業環境や次期以降の業績の見通しなど、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。

当期の期末配当は1株につき3.5円とし、中間配当とあわせ年間配当金は7円となりました。今期の配当につきましても、引き続き1株当たり年間7円(うち中間配当3.5円)を予定していますが、今後も最低限でもこの水準は維持し、さらに増配するよう努めていきます。

NGNの到来は、アンリツグループにとって、これまでの有形無形の資産を活用できる絶好のチャンスであり、これらを活かして、「Anritsu Global LP 2008」の最終年度となる2009年3月期の数値目標である、売上高1,200億円、営業利益125億円の達成に向けてまい進していきます。アンリツグループの海外売上高比率は、当期実績ですでに50%を大幅に超えており、グローバル化への対応にも経験を積んできました。世界のアンリツグループ各社は、「利益ある成長戦略」の実践に努め、企業価値を高めるよう取り組んでいます。

株主の皆様には、一層のご支援をお願い申し上げます。

2007年7月

代表取締役社長

戸田 博道

