

トップインタビュー

当期は、市場環境の急激な変化の中、競争力強化と将来の収益力向上を目的に、「経営革新2008」に着手しました。今期は、この革新を定着させ、市場ニーズにあった最適なソリューションをタイムリーに提供する体制を整えて、経常利益と当期純利益の回復を実現します。



代表取締役社長 戸田 博道

初めに、「経営革新2008」に取り組むことになった背景とねらいについて説明してください。

技術革新が早く、グローバルな競争が激化している中で勝ち残っていくためには、市場ニーズの変化に素早く対応でき、コスト競争力のある体質を実現して、そこから生み出される強い商品でシェアを拡大し、収益力を高めなければなりません。今回の「経営革新2008」は、まさにこのための施策です。

当社の主力事業である通信計測器の市場環境は、携帯電話をはじめとする無線(ワイヤレス)システムの高度化、IP化によるトリプルプレイ、FMC^(注1)と言われるサービス統合の進展、NGN^(注2)への移行など、通信システムの根本的な革新とグローバルな競争激化で大きく変わってきています。こうした大きな変化は当社にとって大きなビジネスチャンスでもあります。それを活かすためには、変化に柔軟に対応できる力と体制が必要です。当社はここ数年、ビジネスチャンスのひとつである第3世代(3G)携帯電話システムの開発や、通信建設市場をうまくとらえ、大きな成果をあげてきました。しかし、この市場も一段落し、次のステージに向けて新たな変化を求められてきています。一方で、こうした変化に対応したビジネスばかりに頼るリスクを緩和し、安定した収益を確保するには、広範な顧客のニーズを満たす強い汎用製品を持つことも必要ですが、それにはグローバルに顧客のニーズを汲み上げる力と価格競争力を維持できるSCM(サプライ・チェーン・マネジメント)^(注3)の体制が重要です。

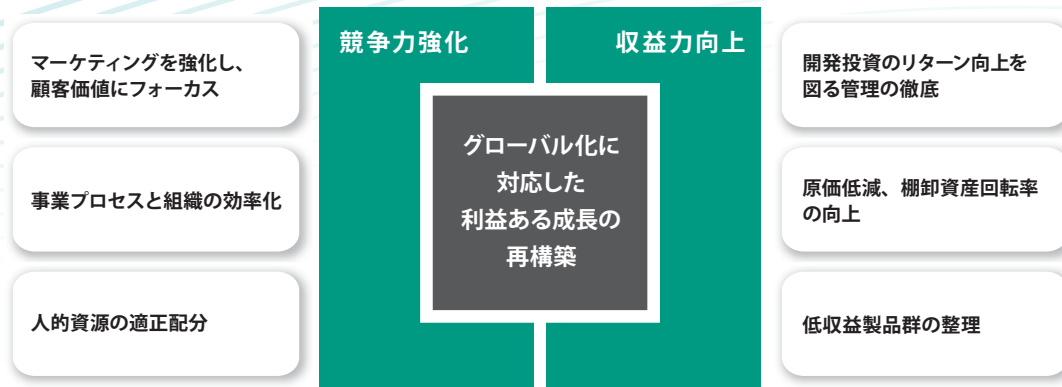
当社は、これまで有線通信分野と無線通信分野のそれぞれのニーズに対応する2つの日本の事業部と、マイクロ波領域での汎用性の高い計測器を得意とする米国の事業部で、計測器事業を展開してきました。しかし、先に述べたように、市場はこうした区分をまたがるソリューションの開発や提供を求めようになってきており、従来の体制では不都合なことも増えてきました。そこで、「経営革新2008」では、まず日本の2つの計測器事業部と関連部門をひとつにまとめ、リソースを効率よく使い最適なソリューションを生み出せる体制づくりをねらいました。また、グローバルに対応できる各ビジネスプロセスの強化、計測器事業に関係する子会社とのスムーズな連携をねらって、計測器事業を本社直轄の事業部門と位置付け、本社経営企画本部により全体のガバナンスを効かせることをねらっています。

(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るといったような、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) NGN (Next Generation Networks) : 次世代通信ネットワーク。

(注3) 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管理。

「経営革新2008」の概要



「経営革新2008」にかかわる組織再編について説明してください。

今回の経営革新の施策は、「競争力強化」と「収益力向上」の2つを大きな目的としています。これを実現するために、アンリツ本社の機能を計測器事業に集中し、ビジネスプロセスに応じた組織体制につくり変えることにより、迅速な意思決定と責任の所在の明確化を図ります。

具体的には、これまでの本社組織にあった日本の2つの計測器事業部門、営業部門、コーポレート部門を再編し、「営業・CRM^(注4)(カスタマ・リレーションシップ・マネジメント)」、「R&D」、「SCM」、「コーポレート」という、4つのビジネスプロセスに応じた大きな組織に括り直しました。

従来、とすればR&D主導に陥りがちであった商品企画をお客様主導に徹底させるために、商品企画センターを含むマーケティング本部を「営業・CRM」部門内に設け、顧客・市場の声を聞く体制を強化しました。顧客のビジネスパートナーとして、なくてはならない存在となり、市場ニーズにあった強い製品開発につなげていきます。

「R&D」については、海外にも広がっている2つの事業部の開発部門と、R&Dセンターの研究開発部門などを、ひとつの統轄本部のもとに統合しました。グループ内に分散していた多様なリソースを結集することで、TTM(製品を市場に投入すべき時間)にあった製品開発を実現するほか、開発プロセスの見直しを行い、開発投資全体の効率的なマネジメントを図ります。

「SCM」については、生産企画部門、生産技術部門、品質保証部門、資材調達部門、物流部門など、ものをつくり、お客様に届けることにかかわる部門をすべて統合しました。SCMの機能を統合することで、品質、原価、納期においてグローバルベースで競争力のある生産システムを構築し、生産革新により棚卸資産回転率を向上させ、キャッシュ・フローの創出に貢献します。

「コーポレート」については、内部統制、ガバナンスを効かせるとともに、企業価値を高める戦略本部として、少数精鋭の体制で運営していきます。

今回の組織再編で重要なことは、本社を計測器事業の各プロセスに対応する組織形態とすることにより、米国・EMEA^(注5)・アジアそれぞれの計測器事業推進部門とも一体となった、迅速な取り組みが可能となったことです。私は、グローバルな視点から計測器事業の“全体最適”を実現し、競争力、収益力を高めていくことが不可欠であると考えています。

(注4) CRM (Customer Relationship Management) : 顧客満足度を向上させるために、顧客との関係を構築することに力点を置く経営手法。

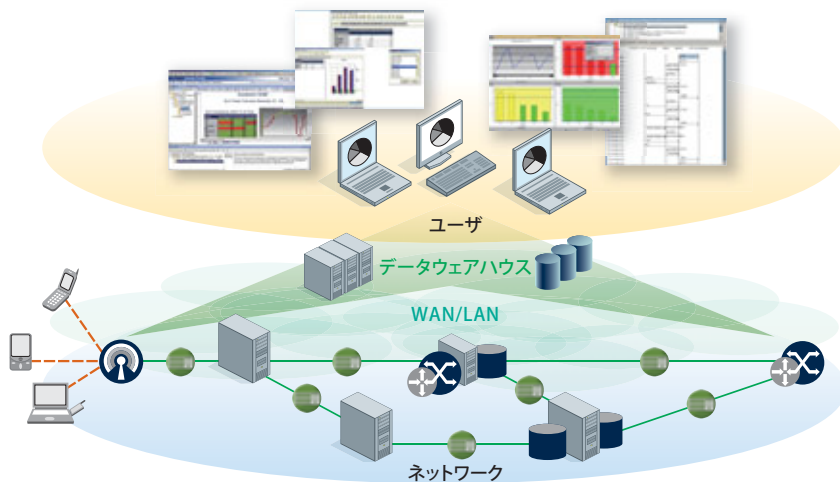
(注5) EMEA (Europe, Middle East and Africa) : 欧州、中近東、アフリカ地域。

計測器事業の組織再編以外の施策について説明してください。

当期に、低収益で比較的古い製品群の廃止を決定し、その棚卸資産を処分して、該当する製品群にかかわる部門の整理を行うことで、収益力の向上を図りました。また、サービス他の事業に分類されている精密計測部門を、2008年4月1日付でアンリツプレジジョン株式会社として分社し、独立採算経営による責任の明確化と意思決定の迅速化により、経営の効率化を行います。

当期の最重点課題であったサービス・アシュアランス事業については、収益改善を図ることができました。この1年間に実施した重点活動と、今後の成長性について教えてください。

サービス・アシュアランス事業のイメージ図



当社は、2005年のNetTest社(現Anritsu A/S)買収により、それまで経験のなかったサービス・アシュアランス事業に参入したわけですが、当初は、お客様である世界各国の通信事業者に向けた営業体制の整備が追いつかない面がありました。当期において特に大きく進捗した地域は、営業体制の構築に注力してきたEMEA地域であり、Tier1と分類される有力通信事業者に対して積極的な営業展開を図ったことにより、売上が大幅に伸長しました。

ネットワーク提供事業に求められるサービス・品質・価格面での競争が激化しており、いかに顧客満足度を高め、また、効率的にネットワーク

を運用するかが、通信事業者にとって大きな課題となっています。こうした課題を解決するために、サービス・アシュアランス事業については今後もますます需要が高まるものと考えています。

今期も引き続きTier1戦略を推進し、EMEA地域以外での取り組みも強化していきます。その布石として、当期は中南米地域を統括する販社をメキシコに設立しました。将来的には、当社グループの柱となる事業に成長するものと期待しています。

今期の業績見通しについてお話しください。また、中期経営目標の達成については、どのようにお考えですか。

今期については、新興国の経済拡大が引き続き世界経済を下支えするものと思われませんが、サブプライムローン問題を引き金とした世界的な金融市場の混乱、米国の景気後退懸念や日本、欧州などへの影響の波及、為替相場の動向、原油・原材料などの高騰、これらによる企業収益の悪化など、悪い材料も多く、楽観はできません。

こうした厳しい環境の中、計測器事業は、大幅な売上高の伸長がなくても確実に利益を得られるように「経営革新2008」を定着させ、その成果を出すことに専念します。具体的な取り組みとしては、本格化しつつある

業績推移

LTE^(注6) 端末開発用計測器分野に大きなチャンスがあると見て、その開発に注力します。NGNおよびインフラ関連分野では、基幹ネットワークの高速化やIPネットワークの進展などによる計測器需要を的確にとらえることで、ビジネスの拡大を図っていきます。汎用計測器分野では、カーエレクトロニクス、情報家電などの分野や無線関連の電子部品の計測器市場に対し、市場の声を反映した機能追加などを積極的に行い、最適なソリューションを提供していきます。

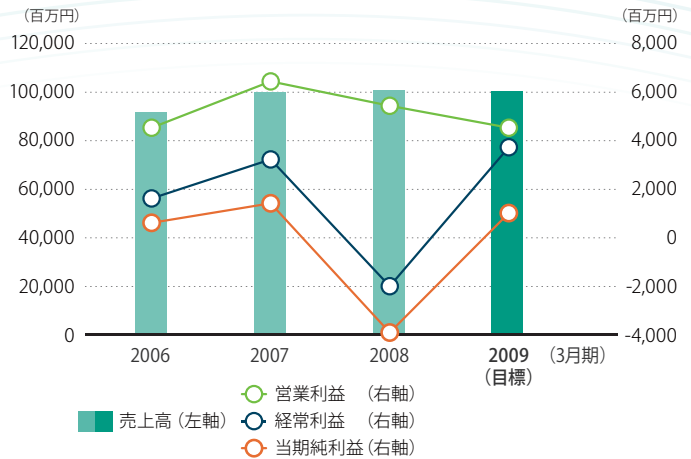
情報通信事業は、IPネットワークソリューションの競争力強化や、システムインテグレータとの関係強化を図ることで民需市場を積極的に開拓し、経営基盤の強化に取り組んでいきます。

産業機械事業は、コスト削減への取り組みを強化することで収益力の向上に努める一方、製品の高付加価値化、差別化戦略を進めていきます。海外市場への展開もさらに加速させ、事業の拡大を目指します。

こうした取り組みにより、今期の連結売上高については、サービス・アシュアランス分野での積み上げと産業機械事業での成長を見込む反面、顧客の設備投資抑制のリスクを織り込み、全体としてはほぼ当期並みの1,000億円となる見通しです。営業利益については、「経営革新2008」による損益改善を見込む一方、円高ドル安による収益悪化や、今期から「棚卸資産の評価に関する会計基準」が適用されることに伴い、従来、営業外費用に計上していた棚卸資産評価損が今後は売上原価として処理されることなどから、全体としては当期実績比16%減の45億円となる見通しです。なお、この会計基準の適用に伴い、棚卸資産の期首残高に含まれる変更差額(過去分)約15億円を特別損失として計上する予定であり、業績見通しに織り込んでいます。以上の結果、当期純利益は10億円を見込んでいます。

当社では中期経営目標として、営業利益率およびROE10%以上の高収益体質企業となることを目指しています。今期に定着させる「経営革新2008」を通じて、厳しい環境下においても利益を上げられる体質に改善し、次の飛躍に向け、邁進していきたいと考えています。

(注6) 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。



最後に、アンリツグループのCSR活動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企業価値の向上が実現されると考えており、CSR活動をグローバルに展開しています。当社の取り組みは、国内外の調査機関のみならず、顧客によるCSR監査でも高く評価されています。今後も、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の各領域からも今一度見直し、経営インフラのさらなる改善を図っていきます。

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る「あるべき姿」は、顧客、株主、従業員、取引先など、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、経営目標として常に意識し、達成を目指していくものです。