

Special Feature

特集1: 財務戦略からの「経営革新2008」

「利益ある成長」戦略を再構築し、競争力強化と収益力向上のための施策「経営革新2008」について、特集1では当社の橋本財務・コーポレート総括が財務面からの取り組みをご説明します。

特集2では、新体制となったビジネスプロセスについて、各担当執行役員からご説明します。

収益機会を確実にとらえ、ビジネスプロセスの革新を通じて「利益ある成長」戦略を再構築し、企業価値を向上します。

(1) 「利益ある成長戦略」を再構築する

アンリツグループが経営の基本方針としている「利益ある成長」戦略は、現在の成長事業で生み出される利益と将来への投資とのバランスを取りつつ、企業価値を高めていくことに主眼があります。しかしながら、2008年3月期までの5年間の業績は増収基調を続けることができたが、営業利益率は最大でも6%程度にとどまっています。

この間、収益を牽引してきた事業ユニットは、移動体通信市場にフォーカスした高付加価値の製品群でした。その一方で、次世代通信ネットワークが進展する中、2005年8月には、ネットワークの品質を保証するサービス・アシユアランス分野が成長していくことを予期してM&Aにより当事業に参入するなど、積極的な先行投資も進めてきました。また、計測器事業のみならず、産業機械事業の積極的な海外市場への投資、情報通信事業の大手システムインテグレータと連携した減災ソリューションの開発など、次の飛躍に向けた投資も行ってきました。こうした投資は成果を生み出しつつありますが、株主・投資家の皆様の期待に応えるためには、まだまだ十分な成果ではなく、スピードも不足していると認識しています。

(2) 事業の変動リスクを競争優位に変える

「利益ある成長戦略」を再構築する上での1つ目の課題は、収益体質を向上することはもとより、それをより強靱かつ安定的なものとすることです。すなわち、通信ネットワークの先端分野でのマーケットリーダー



としての立場を活かして、より安定した収益源と組み合わせた最適な事業ポートフォリオをつくり出すことです。情報通信技術の急速な発展は、先端分野におけるビジネスチャンスを拡大させる一方、先端分野であるがゆえに業績の大きな変動リスクにもなります。

「経営革新2008」を通じて、業績変動リスクが少ない経営体質へと変革するとともに、投資に対するリターンが持続的に拡大していく事業戦略の立案・実施と経営資源管理の最適化を目指していきます。

(3) ビジネスプロセスを革新する

2つ目の課題は、投資がリターンを十分に回収できていない経営体質を革新することです。そのために、投資とリターンのスピードを上げるためのKPI (Key Performance Indicators : 重要業績評価指標) を設定し、その進捗状況をモニタリングするマネジメントを徹底させていきます。

「経営革新2008」により組織再編が成った各ビジネスプロセスの目標とKPIを整理すると、下記のようになります。

① マーケティング

市場変化に適合し、アンリツの強みを活かした事業ポートフォリオを、新しいSBU (戦略事業単位) として再編成します。それにより、個々のSBUの特徴を活かして、全体として「儲かる仕組み」をつくり出します。

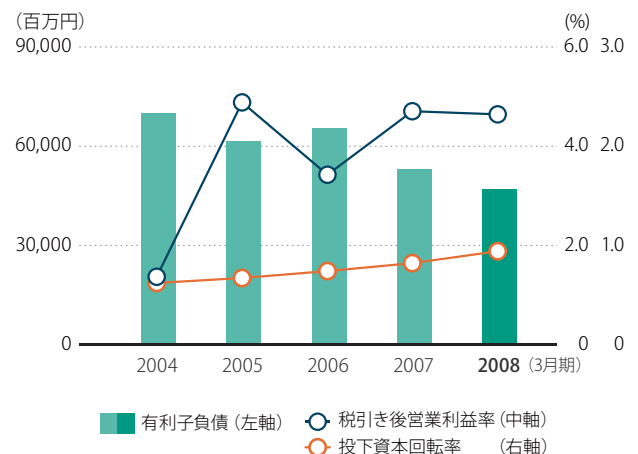
② 研究開発

従来の製品事業部の枠組みに制約された体制を廃止し、日本、米国、欧州の研究開発リソースを融合させ、差別化された製品を、タイムリーかつ高品質で開発する体制をつくり出します。開発プロジェクトの投資決定基準であるRF (リターンファクター)、NPV (事業価値額の算定) に加え、会計期間単位での投資効率指標である開発ROI (当期売上総利益 / 当期開発投資額)



代表取締役 専務執行役員
橋本 裕一
財務・コーポレート総括

有利子負債とACE改善ドライバーの推移



の向上に取り組みます。開発ROIは、全体の投資規模を決定する条件になるとともに、開発プロジェクトの投資優先順位を決定し、毎期の開発ポートフォリオを意思決定する総合指標ともなります。

③ SCM

SCM(サプライ・チェーン・マネジメント)の継続した改善は、大きな利益とキャッシュ・フローの源泉となります。とりわけ、価格競争が厳しい保守市場や汎用分野の計測器の低価格化に対抗するために、製品設計、販売政策とも連動した、部品調達および生産システムのトータルなコストダウン活動を推進していきます。

当期は、不採算製品群の整理によって多額の棚卸処分損を計上しましたが、今後は製品ライフサイクル管理を徹底し、製品ラインの明確な撤退基準による競争力評価をタイムリーに実施します。なお、今期から「棚卸資産の評価に関する会計基準」(「低価法」)が適用されます。この影響により、売上原価率を1.0～1.5%程度上昇させることが予想されます。原価低減活動と棚卸資産管理の改善により、この分の圧縮に努め、売上原価率の改善に取り組みます。

④ 販売および管理

販売費は、従来からのCPO(販社販売費/受注高)に加え、SPS(総販売費/売上高)管理を徹底し、営業組織の効率化に取り組みます。また、コーポレート部門は、本社機構に従来の計測器事業部門の管理部門を吸収統合することにより、シンプルな組織構造を実現させスリムな体質に変えるとともに、職務評価分析に基づく非付加価値業務の排除と生産性向上に取り組みます。

(4) ACEドライバーを活用して企業価値を向上する

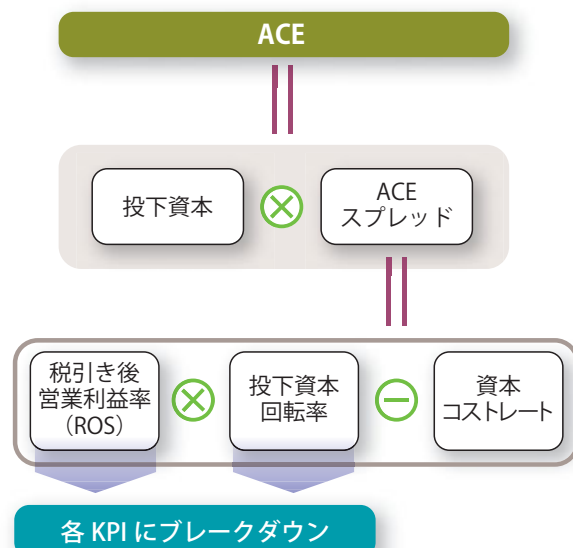
アンリツは、企業価値を測る指標としてACE(Anritsu Capital-cost Evaluation)の向上を重要な経営目標としています。

ACEを改善する方策は、税引き後営業利益率と投下資本回転率の向上に集約されます。ACE改善ドライバーはさらにブレイクダウンされ、各ビジネスプロセスのKPIとして割りあてられます。先述のKPIによるビジネスプロセスの革新を通じて、本業の収益力の改善に努めていきます。

財務マネジメントからのACEの改善課題は、有利子負債の削減と、その原資となるキャッシュ・フローの創出力を高めることです。ビジネスプロセスの革新に加えて、投下資本、とりわけ運転資本の効率的な運用により、キャッシュ・フローの最大化に努めていきます。

アンリツは、ACEの黒字化、すなわちキャッシュ・フローを生み出す経営を徹底させ、より一層の企業価値の向上を実現していきます。

ACE (Anritsu Capital-cost Evaluation) の構成要素



$$\text{ACE} = \text{投下資本} \times (\text{税引き後営業利益率} \times \text{投下資本回転率} - \text{加重平均資本コストレート})$$