

# 社長メッセージ



ソリューションの域を超えた  
イノベーションで  
「利益ある持続的成長」をめざす  
2020VISIONを実現

代表取締役社長  
グループCEO  
橋本 裕一

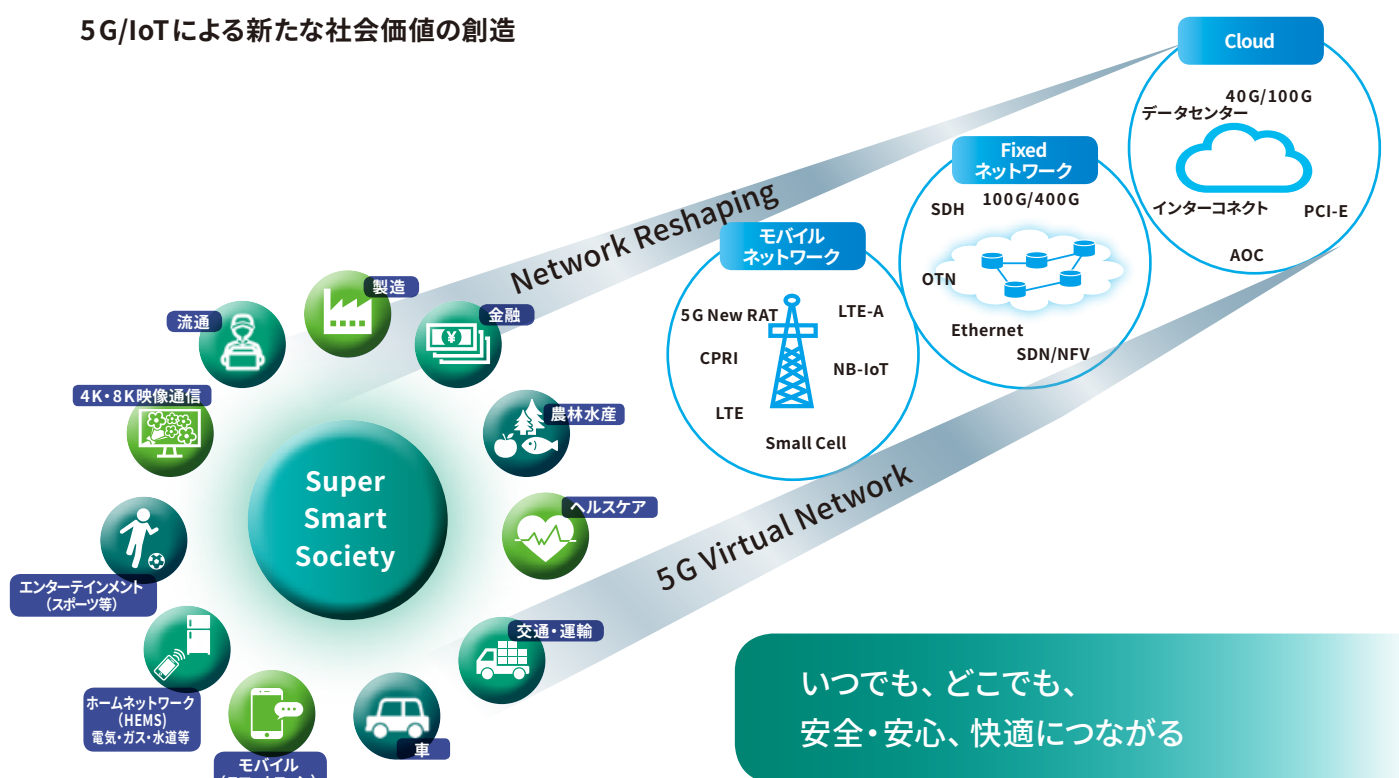
モバイルブロードバンドサービスの進化とIoT (Internet of Things) による新たな社会価値の創造が始まろうとしています。2016年度(2017年3月期)は、次世代5G方式の標準化と商用化前倒しの具体的な動きがありました。今後、超スマート社会やインダストリー4.0などに代表される5G/IoTを活用した新たな社会変革をめざす投資計画が急速に広がるものと予想されます。アンリツグループは、モバイル通信技術の革新からIoT分野まで、次世代ネットワーク社会にイノベーションを提供する先進の計測カンパニーとして着実に成果を積み上げてきました。ここに、経営構造改革をはじめとする2016年度の取り組み、2020VISIONの実現に向けた今後の経営戦略、コーポレート・ガバナンス実効性評価等についてご報告いたします。

## 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

| 事業ドメイン<br>項目 | 市場年平均<br>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<br>① LTE-Advanced、5G<br>② IoT、Connectivity<br>③ Network Reshaping | ≥7%   | ≥20%  |
| PQA          | 3-5%         | 安全・安心と健康の増進<br>X線による品質保証ソリューション                                                 | ≥7%   | ≥12%  |
| 連結           | —            | —                                                                               | —     | ≥18%  |
| ROE          | —            | —                                                                               | ≥15%  |       |

## 5G/IoTによる新たな社会価値の創造



### 次の成長に向けた経営構造改革を推進

2016年度は『衆知を集めた全員経営で信頼と成長を取り戻そう』をスローガンに掲げ、経営目標の達成を最優先課題として取り組みました。併せて、LTE (Long Term Evolution) から次世代通信方式5Gへの端境期にあって、次の成長機会を確実に獲得するため、経営構造改革 (REBORN2016) に積極的に取り組みました。

一方、モバイル計測市場の下降トレンドは2016年に入っても想定以上に進みました。とくに、北米・アジアでのスマートフォン開発・製造関連市場における主要プレイヤーの投資抑制が続いたことが大きく影響し、上半期の終了時点で業績の下方修正を余儀なくされました。全社を挙げて経営構造改革に取り組んでいただけない、非常に残念な結果となりました。しかし、厳しい状況下にあっても経営構造改革にしっかり取り組むことが、この困難

な状況を切り拓くとの強い信念をもち、施策の一層の徹底を図りました。その結果、第4四半期では業績の挽回につながる成果を生むことができました。

また、計測事業は減収減益でしたが、PQA (プロダクツ・クオリティ・アシュアランス) 事業は国内・海外市場ともに売上を拡大し、増収増益となりました。

通期の連結業績は、受注高889億34百万円 (前年同期比6.0%減)、売上高876億38百万円 (同8.3%減)、営業利益42億34百万円 (同28.2%減)、税引前利益36億28百万円 (同33.2%減)、当期利益27億34百万円 (同27.4%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益26億98百万円 (同28.3%減) となりました。

### 強靱な利益体質の構築に向けて

2016年度の経営構造改革 (REBORN2016) の重点施策は、以下の通りです。

- ①「投資のメリハリ」：投資の“選択と集中”のさらなる明確化、投資対効果の見極め、優先順位に基づく開発プロジェクト管理、開発体制の見直しによる人員削減。
- ②「カネのメリハリ」：製品の価格競争力の強化と利益感応度の改善、そして利益確保のための費用節減の徹底。
- ③「トキのメリハリ」：ビジネスプロセスの革新と生産性向上。また、働き方改革として、「朝活」運動、深夜残業の撲滅、会議の見直しと時間短縮など。

その経営構造改革の成果につきまして、概略をご説明します。まず、①「投資のメリハリ」、②「カネのメリハリ」をつけてきたことが、第4四半期の業績に顕在化しました。すなわち、市場停滞期への対処策として、より効率的な事業運営を徹底することで、過去2年間で最高の四半期業績を達成することができました。とくに、営業利益の

## REBORN2016からREBORN2017へ

### 経営構造改革(REBORN2017)を完遂して GLP2020計画の発射台を固める



向上に大きく寄与したと受け止めております。

③「トキのメリハリ」につきましては、生産性向上と時間管理の意識づけを社内に徹底いたしました。2016年8月より「朝の活力とともに元気に明るく働く」方針を掲げ、始業時間出社の励行、19:00以降原則退社とし消灯を実施、会議時間の短縮・効率化の推進など、施策を徹底しました。さらに「トキのメリハリ」の本丸はビジネスプロセスの革新にあるとして、イノベーションを起こし生産性を向上させて、企業価値向上へつなげることを目的とした働き方改革を推進し、着実に成果を上げております。

また、当社は、経済産業省の「健康経営優良法人2017」における、ホワイト500に認定されており、働き方改革の推進が生産性の向上のみならず、企業価値向上へとつながっております。

生産性向上と時間管理の徹底(残業の抑制)について、当社が2012年

から取り組んでいるソフトウェア開発プロセスXDDP<sup>\*1</sup>の導入と展開は非常に良い事例です。

市場変化に応じたソフトウェア開発をスピーディーに続けていくためには、個々の作業の必要性を吟味し、不可欠な作業により注力しなければなりません。XDDPはこれらを支援する重要な開発アプローチとなっています。

「トキのメリハリ」施策は、開発業務の平準化や効率化に対する意識の高まりにつながりました。現在、XDDPは多くのソフトウェア開発に適用されており、ソフトウェアバグが大幅に低減することが、開発工数削減に繋がり、生産性の向上のみならず、品質確保にも着実に成果を上げています。

\*1 XDDP(eXtreme Derivative Development Process):  
機能強化など、既存機能を改造して開発する際に生じる特有の問題に対し、合理的に対応する開発アプローチ。

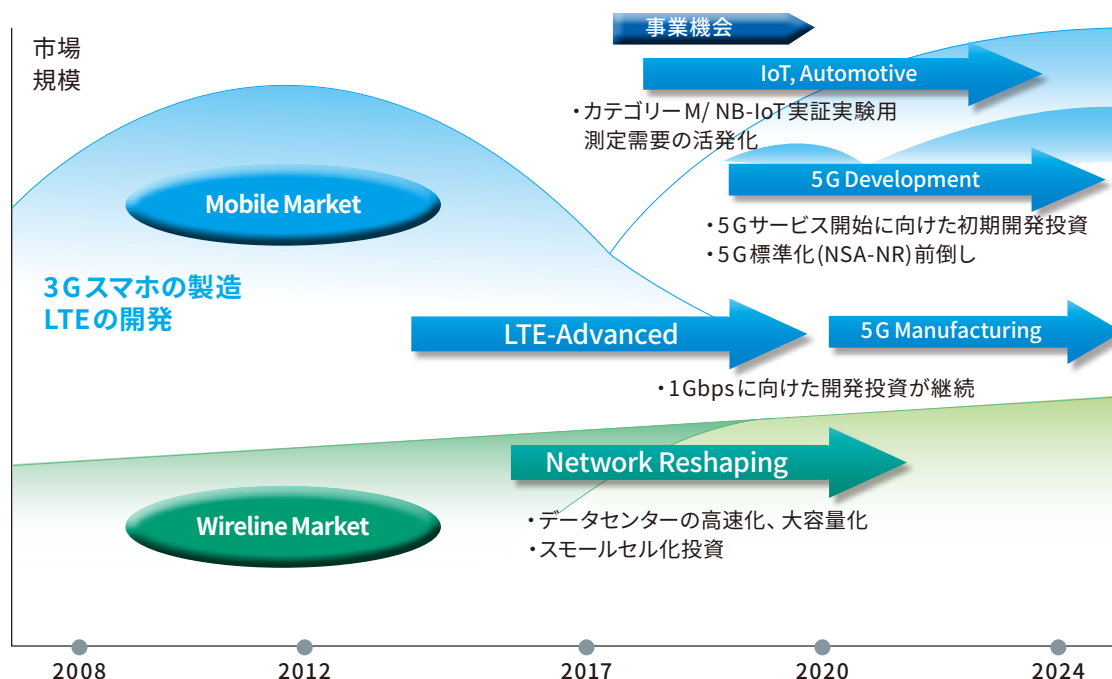
2017年度は経営構造改革への取り組みをさらに強化します。改革の狙いは、2つあります。1つは、市場の激変期を乗り越える緊急時対策(Contingency

Plan)、2つ目は本来の目的である「利益ある持続的成長」の経営基盤を築くことです。

中長期の視点に立つと、2017年度は次の3ヶ年経営計画GLP2020(FY2018-FY2020)の編成に向けた準備の年と捉えています。従って、2017年度の経営方針は『経営構造改革(REBORN2017)を完遂してGLP2020計画の発射台を固めよう』としました。狙いは、2016年度に取り組んだ重点施策をより一層深掘りし、強靱な利益体質を構築する2020VISIONの実現可能性を高めることにあります。

アンリツが強みを発揮し、将来性が期待される先端通信技術分野は、今般のモバイル計測市場の市場サイクルが示すように、市場変動の幅が大きく、変動に対応する耐久力が求められます。まさに、長期的に利益を創出できる経営体質をもつ企業しか生き残れない事業分野です。つまり、長期利益を創出できる事業戦略の推進と事業オペレー

## 計測市場トレンドと事業機会



シヨンの効率化が求められます。そのため、引き続き事業部体制の見直しと強化を図り、事業責任の明確化と意思決定のスピードアップに取り組んでいます。

さらに、昨年買収した米国アジマスシステム社とのシナジー効果が挙げられます。買収の主要目的は、RF\*2コンフォーマンステスト(適合試験)に必要なフェージング・シミュレータ\*3の開発戦力の強化にあります。4Gまでは、自社リソースで対応してきましたが、5Gの初期開発の前倒しや商用化の時期が早まる見込みの中、アジマスシステム社が持つ技術力を活かすことによって、開発期間を短縮化するTTM\*4に貢献してくれるものと期待しています。

\*2 RF: Radio Frequency、無線周波数

\*3 フェージング・シミュレータ: 無線通信機器の移動や時間経過により、無線通信機器での電波の受信レベルが変動する現象をシミュレーションする機器

\*4 TTM: time-to-market、製品の市場投入までに要する時間のこと

## 2020VISIONでめざす企業像

幅広いモバイルブロードバンドサービスのインフラとなることが期待される5Gの標準化の前倒しにより、国内外の主要オペレータが実証実験を発表するなど、5G商用化に向けた動きが具体化しつつあります。さらに、自動車業界の自動運転開発プロジェクトに代表されるように、さまざまな産業分野でIoTを活用した新たな社会インベーションへの投資計画も急拡大しようとしています。そのために必要なワイヤレス通信技術の開発も新たな事業機会として顕在化してきました。

このような事業環境のもと、アンリツは2020VISIONで「利益ある持続的成長」を実現するため、「グローバルマーケットリーダーになる」と「事業創発」を2本柱として掲げました。グローバルマーケットリーダーといってもさまざまな解釈がありますが、重要なことは、お客様から見て、最初に声をかけたい企業、もっとも頼りになる企

業、すなわち、First Call Companyになることです。それが真の「グローバルマーケットリーダー」であると考えます。

その想いをブランドステートメントとした「envision: ensure」を日々、実践することにより、計測事業、PQA事業とも、着実に成果を刻んでいくと確信しています。

「事業創発」も、自前開発、自社展開の枠組みを超えることが必要です。通信業界の垣根を越えて、多産業分野で「つながる」世界が現実のものとなる5G/IoT社会の到来を前にして、そのビジョンの実現性が問われています。この新たな成長機会、事業機会でアンリツの存在感を示すために、従来のソリューションの域を超えたイノベーションを実現していきます。アンリツは、超スマート社会を目指したイノベーション投資を追い風に、2020VISIONの確実な達成に全力を注いでまいります。

## 衆知経営4.0への進化

衆知4.0を集めた全員経営の実践で、  
利益ある持続的成長へ



### イノベーションを巻き起こす「衆知経営」

私は社長に就任した際、経営方針のトップに「衆知を集めた全員経営」を打ち出しました。昨年暮れには、社内ブログで5回にわたって「衆知経営が目指すもの」と題し、私の想いを論旨として展開しました。ブログの要約は以下のとおりです。

- 衆知経営は、現在の厳冬期を乗り越えるために欠かせない組織力そのものである
- 組織力は個人の能力を最大限に引き出す環境があってこそ現実のものになる
- 最大限に能力が発揮されれば、働く者一人ひとりが成長実感を伴う
- 衆知を集めるとは、多様な意見を集めるということではない。主体的な意見がさまざまな化学反応を起こし、問題解決につながるプロセスである
- 問題解決は社内知だけではなしえない、社内外のあらゆる知のコラボ

レーション、すなわちオープンイノベーションによって高い社会価値を生む「envision：ensure」の時代である

私は衆知経営のTo be Modelである「すべてのステークホルダーの知が協創し総合してイノベーションを起こす経営システム」を衆知経営4.0と名付けました。現在、そのレベルには至っていませんが、その実現をめざして切磋琢磨をしていきます。

### コーポレート・ガバナンスの実効性評価

次にコーポレート・ガバナンスについて、2016年度の重要な戦略上の意思決定である「アジマスシステム社買収」と関連させ、取締役会の実効性の成果と課題をご報告します。

この案件では、業務執行サイドが買収の可能性を検討し始めた段階で、買収の戦略上の位置づけを、取締役会で議論しました。従来であれば、具体的な事業計画を立案できる段階まで取締

役会の議論の場に持ち込まなかったでしょう。早い段階で、取締役会で議論したことにより、市場環境の分析と理解、事業戦略との整合性の判断、買収の必要性、事業価値の算定根拠など、さまざまなシナリオと仮説を議論するプロセスで、社外取締役の意思決定に対する関与度を高めることができたと考えています。

一方、社外取締役にとっても、最先端技術分野かつ専門性のある当社の事業モデルに対する理解を深める格好の機会となり、その後の取締役会の議論を活発化させることにもつながったと評価しています。M&A案件など機密性の高い案件は、どの段階で議論をスタートさせるか判断が難しいのですが、こうした試みは、今後のM&A案件のための良い事例にもなったと思います。今後は、総合的な事業戦略を立案するプロセスにおいても、最終結論ありきではなく、意思決定プロセスにも取締役会の関与する度合いを高めていく方策を検討していく方針です。

## GLP2020に向けて



以上のような取り組みを通じて、今後とも、「経営の透明性の向上」と「経営監督機能の強化」のための環境整備と意思決定プロセスの改善に努力してまいります。

### 皆さまのご期待に応えるアンリツへ

2017年度を最終年度とする3ヶ年経営計画「GLP2017」は、初年度の2015年度が終了した段階で、早々とその未達をご報告する結果となりました。現在がLTEと5Gの端境期にあるとは言え、多くのステークホルダーの皆さまのご期待を裏切ることとなり、誠に残念に思っております。

私が社長就任とともに掲げた「利益ある持続的成長」戦略と2020VISIONは、“いかなる外部環境の変化も乗り越える強靱な経営体質をつくる”ことをめざしたものです。2016年度の経営成績は不十分なものでしたが、私たちの取り組みは着実に成果を上げてきています。というのも、モバイル計測市場が2012年

のピーク時と比較し、2分の1以下に縮小する中であって、次の成長機会に向けた投資を継続することができたからです。

前述しましたように、2017年度も経営構造改革に継続して取り組み、次の3ヶ年経営計画の立案とその実現可能性を高める施策を積極的に展開してまいります。

具体的には、主力の計測事業では、次世代の5G/IoT事業への積極的投資を行い、モバイル市場における次なる収益基盤の足固めを強化します。また、ネットワーク・インフラ市場での売上拡大を図り、今期目標の達成に取り組めます。

モバイル市場では、引き続きLTE-Advancedの高速化(CA: Carrier Aggregation、MIMO: Multiple-Input and Multiple-Outputなど)向けソリューションの提供、新興市場開拓などを実行し収益の確保とともに、次世代の5G/IoT対応の新製品をタイムリーに市場投入できるよう努めます。

ネットワーク・インフラ市場では、サービスの拡大で爆発的に増加するデータ・トラフィックやデータセンター需要で拡大しつつあるネットワーク再構築(Network Reshaping)市場を獲得するために競争力強化を図っていきます。

PQA事業は、マーケットリーダーとしての日本市場における安定的な収益基盤を強化するとともに、成長する海外市場でのマーケットシェア拡大を図っていきます。さらに、海外市場での競争力を強化するために、販売体制の強化やグローバルなサプライチェーン体制を整備拡充していきます。

私たちは今、超スマート社会が実現する入口に立っています。5G/IoT技術は、間違いなく、その基盤となる社会インフラシステムの一つです。アンリツグループは、そのグローバルマーケットリーダーをめざして企業価値を高め、利益ある持続的成長を通して、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えする所存です。