

グループCEOメッセージ



**“envision : ensure” で、
社会のサステナビリティに
貢献します**

橋本 裕一

代表取締役
会長
グループCEO

アンリツグループは、無線通信実験が世界で最初に成功した1895年に誕生し、2018年で創業123年を迎えます。その長い歴史は、情報通信分野におけるパイオニアとしての挑戦の歴史でした。通信インフラにおけるさまざまなイノベーションは、社会を劇的に変革するとともに、人類に「つながる」ことの豊かさを提供し、グローバル社会の進歩を生み出してきました。「我思うゆえに我実現する」を経営哲学とするアンリツは、情報通信分野の見える化のために研ぎ澄ませてきた「はかる」技術を、食品・医薬品分野にも水平展開してきました。ブランドステートメント“envision : ensure”は、「我思うゆえに我実現する」として夢に挑戦し続け、弛まない変革を実現してきた、アンリツの歴史を具現化したものでもあります。新中期経営計画GLP2020のスタートにあたり、グローバル社会に必要とされる存在として真価を発揮するために、“envision : ensure”の想いも新たに、社会のサステナビリティ課題に挑戦していきます。

I. GLP2017の振り返り

**劇的な市場変動に耐久力を発揮し、
5G/IoT社会に備える**

計測事業：経営構造改革で端境期を越える

中期経営計画GLP2017(2015年度～2017年度)は、主力の計測事業が売上高目標に対して、大幅な未達となる一方、PQA事業は目標を上回る結果となりました。スマートフォン製造市場の下降トレンドが急速に進むとともに、LTEならびにLTE-Advancedへの開発投資は想定を下回る状況が続きました。加えて、基地局建設投資も急激な抑制傾向となりました。主力市場の急激

な下降傾向に対抗するために、計測事業は経営構造改革に徹底して取り組みました。

経営構造改革は、製品の粗利率改善のためのトータルコストダウン施策と経費抑制策に加えて、①事業、②組織、③雇用の面からも各施策に取り組みました。①事業面では、収益の柱であるモバイル計測事業のキャッシュ・カウ化と、開発投資の優先順位づけの徹底です。とりわけ、規格策定が前倒しされている5G市場への準備に注力しました。②組織面では、従来のSBU(戦略的事業単位)マネジメントから事業部組織への再編成により、収益管理を徹底しました。③雇用面では、事業規模に見合う人員削減と組織スリム化、ソフトウェア開発機能のアジアシフトなどを行いました。この結果、計測

中長期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

	ビジョン/ 成長ドライバー	中長期ガイドライン	
		売上成長率	営業利益率
計測事業	5G/IoT 社会を支えるリーディングカンパニーになる ① 5G, LTE-Advanced ② IoT/Automotive, Connectivity ③ IP Data traffic/Cloud Services	≥7%	≥20%
PQA事業	ワールドクラスの品質保証ソリューションパートナーになる 異物検出から品質保証市場に拡大	≥7%	≥12%
連結	—	—	≥18%
ROE	—	≥15%	

GLP2020：売上高・営業利益計画

		GLP2020		
指標	FY2017	FY2018	FY2020	
売上高	860億円	920億円	1,050億円	
営業利益	49億円	66億円	145億円	
営業利益率	6%	7%	14%	
当期利益	29億円	50億円	110億円	
ROE	3.7%	7%	12%	
計測事業	売上高	544億円	600億円	700億円
	営業利益	18億円	35億円	100億円
	営業利益率	3%	6%	14%
PQA事業	売上高	225億円	235億円	260億円
	営業利益	20億円	20億円	30億円
	営業利益率	9%	9%	12%

(参考) GLP2020想定為替レート：1米ドル=105円、1ユーロ=125円

事業は、売上高の長期減少傾向にもかかわらず、利益体質を改善する成果を獲得しました。また、5Gの初期開発ニーズをサポートするソリューションの市場投入にも成功することができました。

PQA事業：3年間売上高成長率12%を実現する

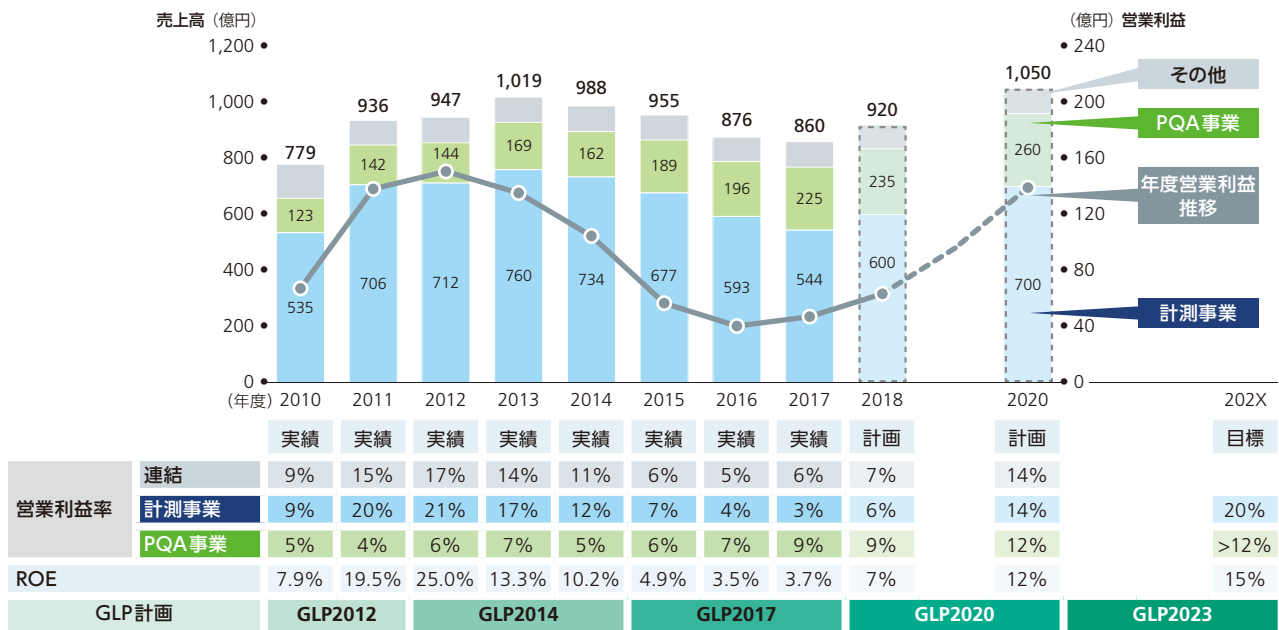
PQA事業は、拡大する品質保証ニーズをタイムリーにとらえて、3年間の売上高成長率12%を実現しました。成長ドライバーは、供給サイド、需要サイド双方でのニーズの変化です。供給サイドは、異物検査や重量選別のニーズに加えて、包装された商品の厳格な品質管理に対応するソリューションの高機能化です。また、生産効率化や人手不足対策を目的とする生産ラインの自動化、新設のための設備投資が背景にあります。需要サイドは、食の安全・安心への強い要求はもとより、個装された調理済み食品(中食)の普及拡大があります。PQA事業は、このような市場要求に応えるソリューションの市場投入で差別化を図るとともに、世界大手食品メーカーとの信頼関係構築に努めました。

強靱な回復力のある経営を目指す

PQA事業の躍進は、アンリツグループの事業ポートフォリオを変えるとともに、計測事業のモバイル計測事業の不振を補いました。PQA事業がターゲットとする食品産業分野は、従来は高い成長性は望めないが堅調に伸びて行く市場という認識でした。しかし、GLP2017では、品質保証ニーズの拡大に応えるソリューションと海外市場の開拓で、高い成長性を実現することができました。その結果、市場動向、顧客動向、技術革新などが激しく変動するために業績も大きく変動する計測事業の課題を補うことができました。一方、計測事業は、ピーク時点の2012年頃と比較して約40%程度にまで落ち込んだモバイル計測市場に対処するため、経営構造改革に果敢に取り組みました。

GLP2017計画期間での大きな成果は、①PQA事業を高い成長性が期待できる事業へと変貌させたことと、②計測事業が劇的な市場変動に耐える回復力を発揮して、次代に向けた成長投資を確実に遂行したことです。

しかしながら、経営の基本方針である真の「利益ある持続的成長」路線は、未だ道半ばであり、新中期経営計画GLP2020に継続する最重要課題です。



II. GLP2020基本方針

収益力を回復し、利益ある持続的成長のための経営基盤を確立する

GLP2020は中長期経営目標に向けた一里塚である

新中期経営計画GLP2020(2018年度～2020年度)の基本目標は、まずは、「2012年度前後の連結業績に相当する収益力を回復すること」と、GLP2017からの継続課題「利益ある持続的成長のための経営基盤を確立すること」です。これらの経営目標を確実に遂行するために、「2020VISION」ならびに「中長期事業戦略の基本方針」で掲げている、以下の3つの課題に全力で取り組みます。

- (1) 成長ドライバーの確実な獲得
- (2) 強靱な利益体質の構築
- (3) 次世代事業の柱づくり

経営計画などの立案にあたってガイダンスとなるものが、「中長期事業戦略の基本方針」です。この基本方針の中長期ガイドラインに照らしてGLP2020計画を

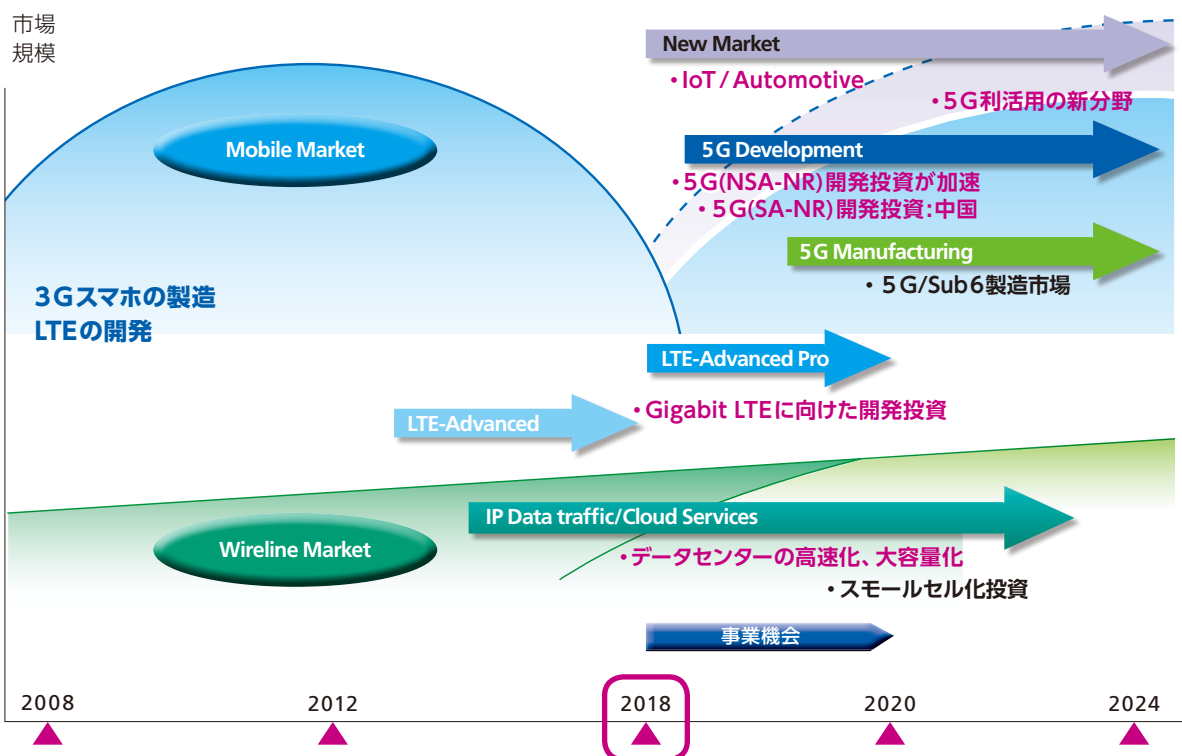
レビューすると、計測事業は「営業利益率 $\geq 20\%$ 」、PQA事業は「売上成長率 $\geq 7\%$ 」、全体としては「ROE $\geq 15\%$ 」の各目標に対して課題を残した水準です。このような計画立案になった背景には、外部環境の動向と社内体制の整備という課題があります。

GLP2020計画期間で次の飛躍に備える

計測事業の場合、成長ドライバーとして期待する5Gの商用化、量産化段階は2020年以降になるとみています。5Gの主な特徴は、①モバイルブロードバンドの高度化、②低遅延、③端末の多数接続です。このうち、GLP2020期間内は、①モバイルブロードバンドのさらなる高速化、大容量化への開発投資が中心になるとみられます。また②、③関連の規格がリリースされるタイミングは2020年頃となる予定です。については、5Gの特徴を最大限に活用したサービスやアプリケーションの普及拡大期は、2021年以降になる可能性があります。すなわち、5G活用領域の拡大による成長機会は、次の中期経営計画で具体的なビジネスプランを描くこととなります。

PQA事業が高い成長率を維持するためには、日本市場

計測市場トレンドと事業機会



市場での競争優位を維持しつつ、海外市場、とりわけ欧米市場でのプレゼンスを拡大する必要があります。そのためには、海外での販売チャンネルとリソースの拡充、保守体制の整備拡充、ローカルエンジニアリング体制の拡充などが条件となります。GLP2020計画期間は、このような人的資源の拡充を軸とした経営資源への投資を行うステージと位置づけています。

以上のとおり、現時点の最大のミッションは、GLP2020経営目標を確実に遂行するとともに、2020年度までのプロセスの中で、中長期ガイドラインをターゲットとすることができる経営体質を獲得していくことです。GLP2020計画において、最終年度目標に追加して「202X年」の経営目標を設定している理由は、その中長期ガイドラインを目標とするタイミングを意味しています。そしてそのタイミングとは、次の中期経営計画GLP2023の計画期間(2021年度～2023年度)です。

5G/IoTの普及・進化による成長機会と、計測事業の多角化戦略

先述したとおり、GLP2020計画は、2021年以降の大きな飛躍を実現するための一里塚です。そのためには、計測事業の多角化が重要な経営課題です。

5G/IoT社会を牽引するドライバーは、モビリティ技術のさまざまな産業分野への適用拡大です。すでに、5Gの特徴である低遅延、多数接続を活かしたミッションクリティカルな用途、例えば、無人トラックの隊列走行、災害対策時の建設機械や危険作業現場のロボット操作、4K/8Kの高精細映像のリアルタイム伝送による監視制御などの商用実験が行われています。これらの用途分野は、アンリツがこれまで主戦場としてきた市場とは異なったものです。アンリツは、通信計測技術による通信ネットワーク市場という事業領域から、新たな産業領域で自社のコア技術を活かすことで、新たな事業の柱づくりに挑戦していきます。

Ⅲ. サステナビリティ経営

衆知を集めた経営で、「企業は社会の公器である」を実践する

サステナビリティ経営の真髄とは「企業は社会の公器である」

「アンリツらしさとは」の問いに対して、最初に頭をよぎるものは、長寿企業であるということです。しかしながら、123年の長い歴史の中で、経営危機を何度となく経験してきました。その危機を乗り越えてきたからこそ、今日があるのです。その危機突破力こそが、「企業は社会の公器である」の実践に他ならないと思います。

企業が社会の公器であるためには、企業活動において、①社会的使命を明確にして実践している、②事業を通じて社会共有価値を提供している、③「企業は人なり」を実践している、ことが肝要であると考えます。この3要素が揃った時、企業は社会で必要とされ続ける存在になると確信します。①と②を体現する考え方として、日本には近江商人の「三方よし（買い手よし、売り手よし、世間よし）」の伝統があります。

③の「企業は人なり」とは、まさに企業価値の源泉は多様な人財資本にあるということです。アンリツのような技術力をコア・コンピタンス（強み）とする企業にとって、人財の育成は経営の基本です。「企業は人なり」（働き手よし）を確かなものにするために、一人ひとりが働きがいを持って自らの成長を実感できるような職場づくりに、今まで以上に取り組んでいきます。組織の活力の基になる、人財の多様性を確保するための施策についても重点課題として取り組んでいきます。

今日においては、社会の持続可能な発展と経済発展との調和が、喫緊の共通課題となっています。すなわち、自然資本を意識した経営（自然よし）が求められています。以上を統合すると、「三方よし」に、「働き手よし」と「自然よし」を加えた「五方よし」の経営姿勢こそが、サステナビリティ経営が目指すものといえます。

グローバル社会の一員としてSDGsに取り組む

国際社会のサステナビリティ課題は、2015年9月、国連サミットにおいて「持続可能な開発目標(SDGs)」として定められました。2018年2月、アンリツが第1回から出展しているMWC2018（世界最大の国際モバイル産業見本市）は、国連に賛同して“Creating the Better Future”（より良い未来を創ろう）のスローガンの下、SDGsの9番を主目標として、「モバイル業界は社会変革を可能にする強靱なプラットフォームを提供します」と力強く宣言しました。

5Gという最先端のモバイルブロードバンドの開発が促進される一方で、世界人口の半分が未だにインターネットにつながっていません。アンリツは、世界のあらゆるステークホルダーと連携・協働した「衆知を集めた経営」で、「誰一人、取り残さない」情報格差の無い強靱なネットワークづくりに参画してまいります。

アンリツは、2018年4月から従来のCSR達成像を発展させた「サステナビリティ方針」を定めるとともに、「サステナビリティ推進室」を立ち上げました。取締役会、業務執行部門と連携したサステナビリティ・マネジメントの充実で企業価値向上の一翼を担ってまいります。



Mobile World Congress2018

GLP2020の基本方針

- 「利益ある持続的成長」路線を徹底する
- 2020VISIONの実現に全力で取り組む



IV. コーポレートガバナンスの充実

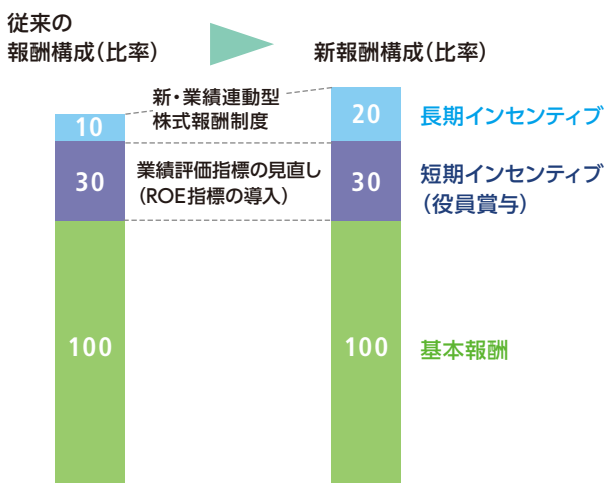
GLP2020を完遂して、次代に飛躍するための経営基盤を構築する

ガバナンスの充実で企業価値の向上に取り組む

取締役会は、中長期戦略の基本方針の下、業務執行部門の適切なリスクテイクをサポートする環境と仕組みづくりに積極的に関与していきます。2018年度の主な取り組みは、下記のとおりです。

- (1) 執行役員の契約形態を雇成型から委任型に変更
- (2) 短期インセンティブにROEの達成度を反映する
- (3) 長期インセンティブに新株式報酬制度を導入する

役員報酬制度改定の概要



株主の皆さまと価値を共有する役員報酬制度

短期インセンティブ(役員賞与)は、「基本報酬の30%×賞与係数」で支給してきました。賞与係数は、①連結業績指標、②分担部門の財務業績指標、③個人の目標管理指標で構成されます。GLP2020のスタートにあたり、ROEをより意識した経営を推進するために、連結業績指標を見直し、従来の連結当期利益ベースからROEの水準で一律に決まる「ROE指標」としました。ちなみに「ROE指標」は1~2倍の範囲内とし、2倍水準はROE ≥ 15%の企業価値指標が求められます。

また、長期インセンティブの基本報酬に対する比率を従来の10%から20%にするとともに、新しい業績連動型株式報酬制度を導入しました。新株式報酬制度は、新中期経営計画GLP2020期間の経営目標(営業利益)の達成度に応じてポイント数が付与されるインセンティブ制度です。付与されたポイントは、退任時に転換される株数と連動した潜在的な保有株となります。については株価上昇への継続的な動機づけを図る制度ともなります。

アンリツの経営理念に掲げる「オリジナル&ハイレベル」は、コーポレートガバナンスの充実を核とする経営品質、企業価値向上経営にも求められます。利益ある持続的成長と企業価値向上にまい進することで、株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。