

グループCEO メッセージ

“「はかる」を超える。限界を超える。共に持続可能な FY2030 2,000億円企業を目指す

アンリツは売上の7割を通信計測事業に依存しており、この市場のボラティリティに大きく影響を受けます。たとえばスマートフォンの技術が3G→4G→5Gと推移するたびに業績は影響を受け、上下を繰り返してきました。このため、アンリツは、過去数十年間、売上高1,000億円付近を頭打ちに上下を繰り返し成長のジレンマにはまっています。この状況は、アンリツのお客さまや従業員、ステークホルダーにとって好ましいことではありません。今までの限界を超え、安定した収益を上げる企業となることはアンリツの長年の悲願でした。新たな成長に向け、2021年4月に刷新した経営ビジョン“「はかる」を超える。限界を超える。共に持続可能な未来へ。”のもとで、2030年度に2,000億円企業になることを目標に掲げました。GLP2023はそのビジョンに向けた最初の3カ年計画となります。

GLP2023の最終年度では、1,400億円の売上を目標にしています。2030年度、2,000億円企業となるためには、残りの7年間で600億円売上を増やさなければなりません。2030年、通信計測事業では、5Gの次の通信方式である6Gの需要が期待できます。また、PQA事業では、医療・医薬品分野の需要の拡大が期待できます。しかしながら、インハウスでの成長だけで2,000億円企業を目指すのは難しいと考えています。それゆえの新たな経営ビジョンです。これまでの概念にとらわれず、アンリツグループのコンピテンシーである「はかる」を生かした、新たな成長ドライバーを確立し、FY2030 2,000億円企業実現に向け尽力する所存です。

GLP
2023

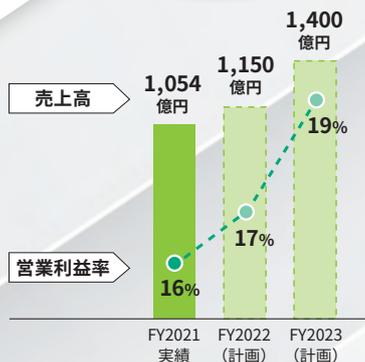
5Gピークに向けて 成長の3年

新たな芽を成長させる3年

2020
VISION

利益ある
持続的成長

強い財務体質を作った10年



未来へ。”

FY2030

4つのカンパニーと
研究所の成長により
安定した収益をあげる企業

売上高2,000億円
営業利益率20%

混沌とした不確かな時代に「はかる」を
通じて「安全、安心」をお届けします

新型コロナウイルス感染症の流行やロシア・ウクライナ危機、
地政学リスクの高まりや世界的な半導体不足など予測もでき
ない出来事が次々と起こる混沌とした時代となりました。

このような状況でアンリツのコンピテンシーである「はかる」
は、ますます重要性を増していきます。不確かな時代に、
「安全、安心」を届けるのは、5Gなどの先端テクノロジーを
使った通信技術です。例えばリモートワークでは遠隔の社
員同士のつながりをより強く、早くします。高齢者の見守り
では離れた家族とのつながりをより強く、確実にします。通信
技術の進歩は離れている人と人との絆をより強く結びつけ、
まるで目の前で会っているかのようなコミュニケーションを
生み出します。この通信技術の進歩にアンリツの「はかる」
テクノロジーは大きく貢献しています。

経営ビジョン

「はかる」を超える。

限界を超える。

共に持続可能な未来へ。



代表取締役 社長 グループCEO
濱田 宏一

グループCEOメッセージ



また、災害や感染症が発生すると食品や医薬品の安定供給が重要となります。アンリツの「はかる」技術は食品に異物が混入していないかを検出し大量の食品ロスを未然に防止します。またカプセルの中の薬が規定量であるかを「はかる」ことで、薬の安全性と高い信頼を人々に届けます。

混沌とした不確かな時代において、アンリツの役割はさらに重要性も増していきます。

「はかる」を通じて「安心・安全」をお届けし、共に持続可能な未来に向けて進んでいきます。

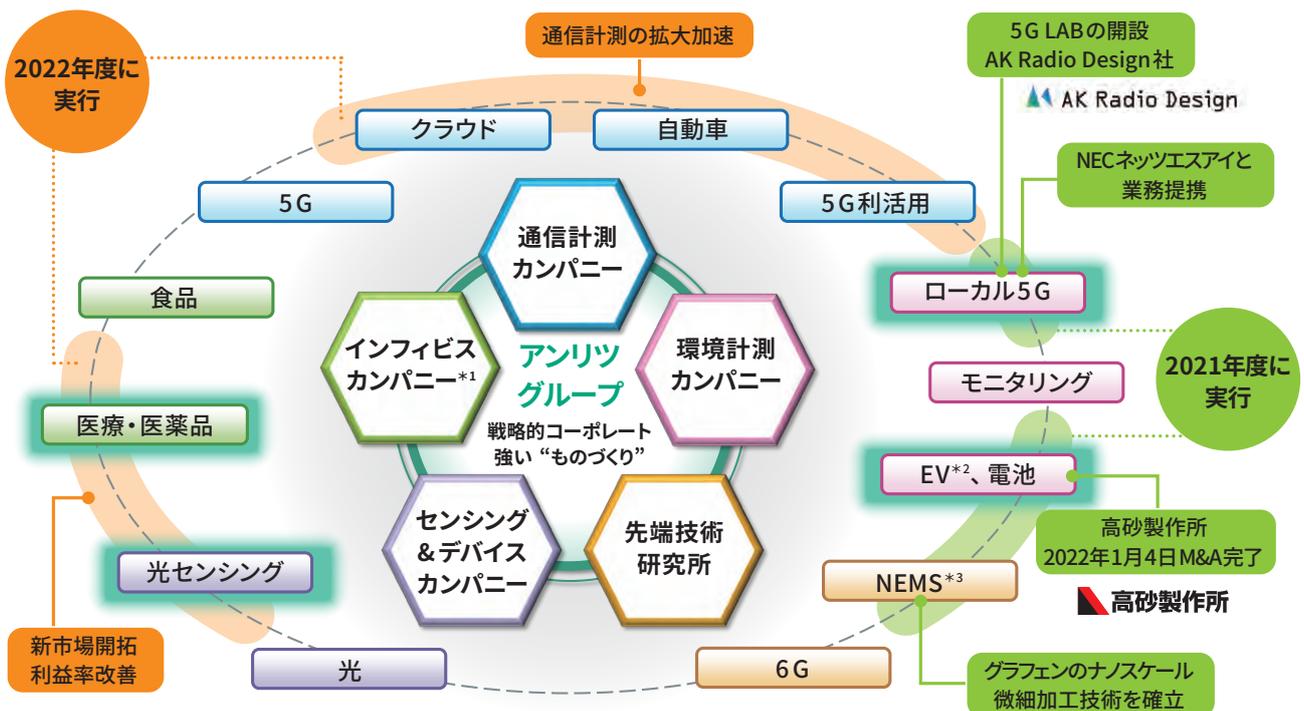
未曾有の危機を乗り越えるために

アンリツには通信インフラを支えたり、食品・医薬品の安全供給を支えたりする社会的な役割があります。地震や水害、感染症さらには世界的な半導体不足であっても、製品やサービスを持続的に供給していかなくてはなりません。この役割を確実に果たすために、災害に強い工場の新設や、従業員の80%がテレワークできるIT環境、さらには入手不可の部品への対応のために、20機種の300品目の部品を代替品に置き換えるなどの機動力により、安定した事業継続を図り、未曾有の危機を乗り越えていきます。

GLP2023の1年目は世界的な半導体不足や新型コロナウイルスによる上海ロックダウン等の影響により連結売上高1,140億円、連結営業利益205億円の計画に対し、連結売上高1,054億円、連結営業利益165億円と大幅に未達となりました。

しかしながら、海外市場の状況は通信計測事業もPQA事業も好調を維持しており、連結受注高は、1,107億円(前年度比3%増)で、昨年を上回っている状況です。今後、5Gは初期導入のフェーズから、機能拡充のフェーズに移っていき

|| GLP2023重点分野



*1 インフィビスカンパニー：PQA事業の推進

*2 EV: Electric Vehicle

*3 NEMS: Nano Electro Mechanical Systems

ます。当社の通信計測事業も、5Gスマートフォンの開発需要が成長ドライバーであった状況から、AutomotiveやIoTなど非通信の5G利活用分野の拡大や、次世代のミリ波の活用、基地局のO-RAN化やクラウドの光ネットワークの高速化など、次の成長ドライバーが加わってきています。

さらに中長期的には、ローカル5G/プライベート5Gやメタバース、衛星通信など、通信分野にとっての新たな起爆剤の出現が期待されており、また有線ネットワークの分野でもIOWNやクラウドのさらなる高速化など、6Gを含む次世代通信への投資も活発化すると考えています。

またGLP2023では、新たな成長分野への取り組みも掲げています。新たな成長分野として環境計測事業でのEV・電池測定市場の拡大や、PQA事業での医療・医薬品検査市場、センシング&デバイス事業での光センシングデバイス市場の拡大を見込んでおり、GLP2023において重点的に成長させる4つの分野として成長戦略を実行しています。

これらの新たな市場を取り込みながらGLP2023の目標、さらには「2030年度に2,000億円企業になる」ビジョンに向かって着実に進んでいきます。

SDGsの取り組みに関して

アンリツは、誠実な企業活動を通じてグローバルな社会の要請に対応し、社会的課題解決に貢献してこそ企業価値の

向上が実現されると考えており、GLP2023では、サステナビリティ課題への取り組みとその目標を掲げています。

環境の分野では、温室効果ガス排出量の削減のほか、太陽光発電設備の導入などの独自の再エネ自家発電の取り組みであるPGRE30*は計画どおり進んでいます。ダイバーシティ経営の推進については、幹部職に占める女性の割合が、グローバルで10.9%となっており、目標の実現に向けてまだ途上にあります。女性幹部職登用を促進する取り組みは、技術系の女性を核とした新卒採用や中途採用の強化、柔軟な働き方に向けた制度面の充実などにより展開していきます。

高齢者活躍の推進については、全従業員が働きがいを抱き、長く働き続けられることを主眼とした人事制度改革を2022年度から実施しています。また、特例子会社としてハピスマ社を立ち上げました。これにより、障がい者の法定雇用率充足の目標は達成しています。

アンリツは、SDGsを「自分ごと化」する活動を推進することで、世界共通の目標達成に寄与してまいります。当社グループは、「誠と和と意欲」をもってグローバル社会のサステナビリティとSDGsの実現に貢献し、さらに企業価値の向上を目指していく所存です。今後とも、株主の皆さま方より、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

* PGRE30: Private Generation of Renewable Energy (再エネ自家発電) の略。「30」は達成時期の2030年ごろと自家発電比率目標値の30%程度を意味します。

II GLP2023におけるサステナビリティ目標 (SDGs) の進捗状況

	KPI	GLP2023の目標	2021年度実績	進捗
E 環境	温室効果ガス (Scope1+2)	2015年度比 23%削減	17.7%削減	○
	温室効果ガス (Scope3)	2018年度比 13%削減	14.7%削減	◎
	自家発電比率 (PGRE 30)	13%以上 (2018年度電力消費量を基準)	16.8%	◎
S 社会	女性の活躍推進	女性幹部職比率 15%以上	10.9%(グローバル、2022年3月末)	○
	障がい者雇用促進	職域開発による法定雇用率 2.3%達成	特例子会社ハピスマ社立ち上げにより 2.54%達成 (2022年3月末)	◎
	サプライチェーン・デューデリ ジェンスの強化	3年累積 10社以上	6社実施	◎
G ガバナンス	取締役会の多様性の推進	社外取締役比率 50%以上	社外取締役比率 50%実現 (10人中5人)	◎

中期経営計画

2020VISION			
中長期 ビジョン	<p>グローバルマーケットリーダーになる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アンリツらしい価値創造 ・ワールドクラスの強靱な利益体質の実現 	<p>事業創発で新事業を生み出す</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新しい分野でアンリツの先進性を発揮 	
ビジョン	<p>GLP2014 (2012年度～2014年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・先進と信頼のグローバルマーケットリーダーを目指して 一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”を実現する一 	<p>GLP2017 (2015年度～2017年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Growth&Globalの継続的改善とGroup Management力の強化 一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”を実現する一 	<p>GLP2020 (2018年度～2020年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・“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 一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”を実現する一
計画骨子	<p>2014年度 連結売上高1,100億円、営業利益190億円</p> <p>通信計測事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モバイルブロードバンドサービス市場とアジア市場を軸に競争力の強化に努め、売上高成長率7%以上を達成 <p>PQA事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・食品、薬品の品質保証分野で、今後巨大な市場への成長が期待できるアジアおよび北米を軸に、売上高成長率7%以上を達成 	<p>2017年度 連結売上高1,200億円、営業利益170億円</p> <p>通信計測事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな事業機会を付加価値の高いソリューションで獲得し、グローバルマーケットリーダーの地位を確立 ・グローバル経営力強化による顧客に密着した事業展開 ・無線、光、システムの統合ソリューションでアンリツの強みを発揮 <p>PQA事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外ビジネスの拡大 ・北米、アジアにおけるX線異物検査機をキーソリューションとした市場開拓 	<p>2020年度 連結売上高1,050億円、営業利益145億円</p> <p>通信計測事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・5Gで競合に先行し、No.1T&Mベンダーになる ・5G活用として成長が期待されるIoT/クルマ分野で新たな収益の柱を育成 ・クラウドサービスの拡大を支えるテストソリューションの創出 <p>PQA事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・X線異物検査機をキーソリューションとした欧米市場の開拓 ・ローカライゼーションによる市場ニーズへの的確な対応とグローバルビジネス改革 ・高付加価値ソリューションと海外ビジネス拡大による利益体質の強化
振り返り	<p>通信計測事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スマートフォンの高機能化と汎用品化が同時に、かつ急激に進行したことによりプレイヤー間の競争が激化、合従連衡や事業撤退が進行。日本市場が縮小し、アジアのプレイヤーが躍進 ・モバイルブロードバンドの進化は継続。競争優位の最先端ソリューションの提供により開発需要を獲得 <p>PQA事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地生産体制や販売サポート体制の強化により海外売上比率を40%に拡大 	<p>通信計測事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スマートフォン市場の構造変化を背景にモバイル計測市場規模は、2012年のピークに対して40%まで低下 ・5G標準化の進展と5G商用化に向けた動きの具体化に合わせ、2018年2月に5Gの新製品をリリース ・フィリピンに開発センターを新設し、コストパフォーマンスの高い5Gのサポートサービス提供の準備を完了 <p>PQA事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新型X線検査機の投入や現地生産体制、販売サポート体制の強化などの積極的な展開により、売上高が1.4倍、営業利益が4倍に増加 	<p>通信計測事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2018年、3GPPによる5G規格制定直後から、5Gチップセット開発需要、およびスマートフォン開発需要が急激な立上り ・2019年、Intelの5Gモデム撤退により欧州市場が低迷。一方、中国スマートフォンベンダーがグローバル向け端末を自社開発方針に転換したことにより、アジアでの開発需要が拡大 ・2020年は新型コロナウイルスの影響で5G開発市場もスローダウン。米国のミリ波サービス拡大も技術的課題により遅延 <p>PQA事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「安全・安心」や社会課題(SDGs)である「生産性向上と食品ロスの削減」への投資が世界的に拡大傾向。ただし、2020年は新型コロナウイルスの影響から一部の顧客の設備投資に慎重な姿勢がみられ低迷
成果と課題	<p><計画></p> <p>2012年度：売上高945億円、 営業利益155億円、利益率16%</p> <p>2014年度：売上高1,100億円、 営業利益190億円、利益率17%</p> <p><実績></p> <p>2012年度：売上高947億円、 営業利益157億円、利益率17%</p> <p>2014年度：売上高988億円、 営業利益109億円、利益率11%</p> <p><課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・アンリツグループとして Growth&Globalの継続的改善 ・海外拠点のリソースのグループ内での最適活用 <p>通信計測事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モバイル市場でのリーディングポジションのさらなる向上 ・日本と北米の計測ビジネスを再び成長軌道へ ・中国、インドにおける新市場開拓 <p>PQA事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北米市場戦略実現に向けた経営資源の充実 ・ビジネスの利益改善シナリオ 	<p><計画></p> <p>2015年度：売上高1,030億円、 営業利益110億円、利益率11%</p> <p>2017年度：売上高1,200億円、 営業利益170億円、利益率14%</p> <p><実績></p> <p>2015年度：売上高955億円、 営業利益59億円、利益率6%</p> <p>2017年度：売上高860億円、 営業利益49億円、利益率6%</p> <p><課題></p> <p>通信計測事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営構造改革の徹底 ・5Gビジネスへの投資 ・IoTビジネスに注力する組織の設立 ・光デジタル新製品をTTMに投入 <p>PQA事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最先端の品質保証課題の克服のための積極的投資 ・品質保証に貢献する新商品の開発 ・グローバル企業との関係強化 	<p><計画></p> <p>2018年度：売上高920億円、 営業利益66億円、利益率7%</p> <p>2020年度：売上高1,050億円、 営業利益145億円、利益率14%</p> <p><実績></p> <p>2018年度：売上高997億円、 営業利益112億円、利益率11%</p> <p>2020年度：売上高1,059億円、 営業利益197億円、利益率19%</p> <p><課題></p> <p>通信計測事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・5G活用分野とネットワークインフラの事業拡大 ・5G一極集中、および物売りビジネスからの脱却 ・成長分野への投資拡大 <p>PQA事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客ニーズの変化の把握と最適ソリューションの提供 ・先進技術獲得に向けた投資の拡充 ・グローバル企業への変革 ・新たなビジネス領域として医薬品分野への参入

通信計測事業：旧計測事業

経営ビジョン

「はかる」を超える。限界を超える。
共に持続可能な未来へ。

—4つのカンパニーと研究所の成長により、2030年度には安定した収益をあげる企業としての2,000億円企業を目指す—

GLP2023 (2021年度～2023年度)

- 「5G計測市場のピークに向けた成長の3年」であり「新たな芽を成長させる3年」
- 5G計測市場での確実な収益の獲得
- 財務戦略として成長投資・株主還元強化
- 重点分野として「EV・電池測定」、「ローカル5G」、「光センシング」、「医療・医薬品」の4分野に注力

2023年度

連結売上高1,400億円、営業利益270億円

通信計測事業：ビジョン

5Gで構築される通信社会を支えるリーディングカンパニーになる

- 5G利活用分野とネットワークインフラ市場の売上比率向上
- 機器提供型ソリューションから価値提供型ソリューションへ
- 5G-Advanced、自動運転、O-RAN/IOWNの成長分野への投資拡大

PQA事業：ビジョン

持続可能な未来へ向けて、世界中のお客様から最も信頼される品質保証のFirst-to-Callカンパニーになる

- 顧客の重要課題を解消するソリューションの創造
- ローカライゼーションによる世界各地のニーズへの的確で迅速な対応
- X線検査機の高度化や医薬品市場向け商品開発への投資拡大

通信計測事業

- 2021年、5Gは初期導入フェーズから、機能拡充のフェーズに移行。アジアでの5Gサービスへの投資は緩やかだが堅調。米国では5Gの普及推進が期待されるCバンド(Sub6GHz)のサービス展開が電波干渉問題により遅延

PQA事業

- 2021年、海外では品質保証プロセスの自動化・省人化のための設備投資が堅調に推移。国内は新型コロナウイルスの影響から一部の顧客の設備投資に慎重な姿勢が継続

<計画>

2021年度：売上高1,140億円、
営業利益205億円、利益率18%

<実績>

2021年度：売上高1,054億円、
営業利益165億円、利益率16%

<2022年度の取り組み>

通信計測事業

- 欧米市場の5G需要獲得
- アジア・北米市場の5G IoT/自動車市場の顧客開拓
- O-RAN・6G向け等、次期ビジネスの足掛かり確保

PQA事業

新たな需要獲得とITを活用した利益改善

- 自動化/省力化ニーズへの対応
- 欧米の販売力強化と現地SE対応力強化による市場拡大
- 利益率改善に向け医薬品市場用の新製品を開発

売上高・営業利益計画

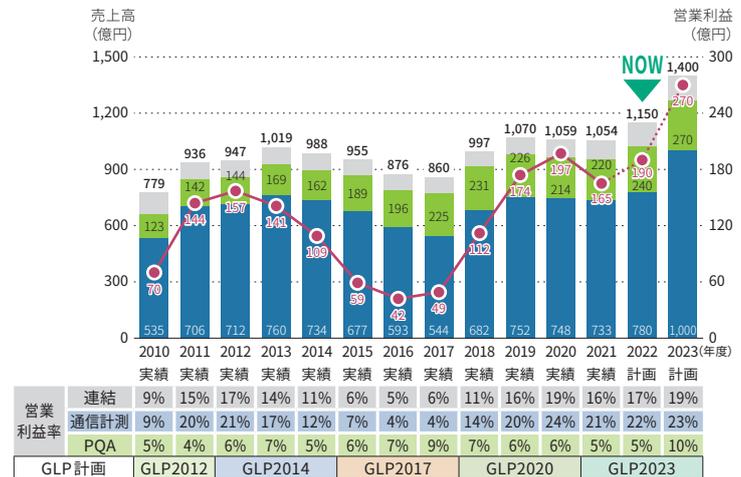
指標	2020年度 (実績)	GLP2023		
		2021年度 (実績)	2022年度 計画※2	2023年度 計画※1
売上高	1,059億円	1,054億円	1,150億円	1,400億円
営業利益	197億円	165億円	190億円	270億円
営業利益率	19%	16%	17%	19%
当期利益	161億円	128億円	140億円	200億円
ROE	16%	11%	12%	15%
通信計測 事業	売上高	748億円	733億円	780億円
	営業利益	177億円	152億円	175億円
	営業利益率	24%	21%	22%
PQA 事業	売上高	214億円	220億円	270億円
	営業利益	13億円	12億円	13億円
	営業利益率	6%	5%	10%

※1 GLP2023想定時為替レート：1米ドル=105円、1ユーロ=125円

※2 2022年度計画策定時為替レート：1米ドル=120円、1ユーロ=135円

売上高・営業利益の推移

■ 通信計測売上高 ■ PQA売上高 ■ その他売上高 ● 営業利益(連結)



* GLP20XX：中期経営計画の名称

通信計測事業：旧計測事業

サステナビリティ目標 (SDGs)

	KPI	GLP2023の目標	2021年度実績	進捗
E 環境	温室効果ガス (Scope1+2)	2015年度比 23%削減	17.7%削減	○
	温室効果ガス (Scope3)	2018年度比 13%削減	14.7%削減	◎
	自家発電比率 (PGRE 30*)	13%以上 (2018年度電力消費量を基準)	16.8%	◎
S 社会	女性の活躍推進	女性幹部職比率 15%以上	10.9% (グローバル、2022年3月末)	○
	高齢者活躍推進	70歳までの雇用及び新処遇制度確立	70歳までの雇用及び新処遇制度制定	◎
	障がい者雇用促進	職域開発による法定雇用率 2.3%達成	特例子会社ハビスマ社立上げにより2.54%達成 (2022年3月末)	◎
G ガバナンス	サプライチェーン・デューデリジェンスの強化	3年累積10社以上	6社実施	◎
	CSR調達に係るサプライヤーへの情報発信	2回/年以上、教育1回/年以上	情報発信3回、教育1回実施	◎
	取締役会の多様性の推進	社外取締役比率 50%以上	社外取締役比率50%実現 (10人中5人)	◎
	海外子会社の内部統制構築	全海外子会社が統制自己評価 (CSA) の基準を満たす	2023年度の評価に向けて、CSAの判断基準や各社に求められる水準を定義中 (2022年度完成予定)	○

* PGREはPrivate Generation of Renewable Energy (再エネ自家発電) の略であり、「30」は達成時期の2030年ごろと自家発電比率目標値の30%程度を意味します。

CFOメッセージ

2030年に向けて財務戦略の転換推進 成長投資と株主還元の強化を進める

新中期経営計画GLP2023財務戦略の最大の課題は、2030年度売上高2,000億円の達成を目指して、成長のための投資を加速させることです。これまで構築してきた強固な財務体質を活かして、モバイル通信方式のサイクルに左右されない事業ポートフォリオを構築するための成長投資を積極的に推進します。従来の「利益を確保するための費用マネジメント」から「成長を実現するための投資マネジメント」への進化を財務戦略の要とします。

GLP2023初年度振り返り

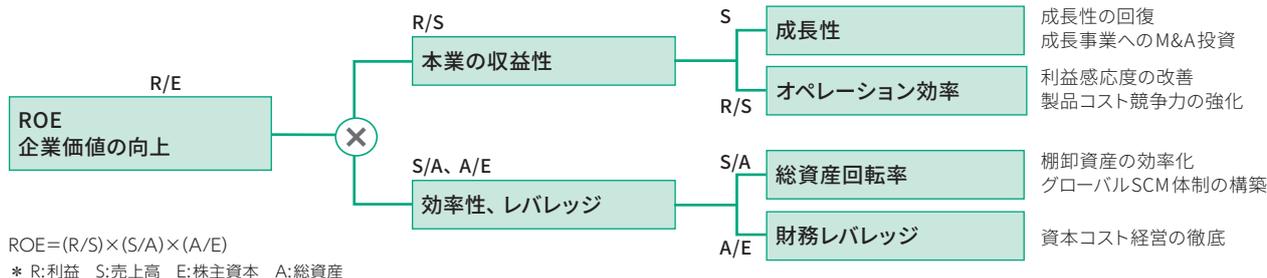
成長への投資強化と株主還元の一層の強化を主軸とした中期経営計画GLP2023がスタートして1年。初年度の成果としては①戦略投資としてのM&Aの実施、具体的には株式会社高砂製作所の買収と②50億円の自己株式取得（2021年9月～10月取得、2022年6月消却）の実行を挙げることができます。



取締役
専務執行役員
CFO

窪田 顕文

ROE/企業価値向上のドライバーと重点課題



①の株式会社高砂製作所の買収については、GLP2023で掲げた4つの新領域のうち、「EV、電池」分野での市場開拓を目的とした戦略遂行であり、2030年度売上高2,000億円達成に向けた大きな第一歩といえます。

また、②の自己株式取得により2021年度の総還元性向は81.3%まで上昇しました。配当に加えて自己株式取得も重要な株主還元の一つと考えていることを市場に明確に打ち出すことができました。なお、2022年6月～7月にさらに50億円の自己株式取得を実施するなど、株主還元を重視した財務戦略の徹底を図っています。

一方、GLP2023の最重要KPIであるROEは2021年度11.5%に終わり、目標とする15%に届きませんでした。

当社はROE15%達成を経営の最重要課題の一つに設定しています。グローバル市場で中長期的に成長するためには、投資の源泉である利益を着実に創出することが不可欠であり、グローバルスタンダードであるROE15%は、利益ある成長を実現するためのエンジンともいえます。ROEを改善、向上させるドライバーと主な重点課題は、上図の通りです。

(2) ROE15%を目指して

ROEは、「収益性」、「効率性」、「レバレッジ」の3要素に分解されます。

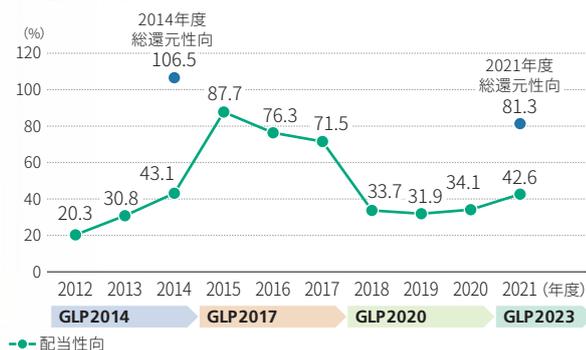
企業価値向上のために

成長加速に向けたGLP2023の財務戦略の基本方針は、下記のとおりです。

(1) 企業価値の向上

企業価値向上のためのマネジメントシステムの改善、向上に徹底して取り組みます。すなわち、企業価値向上指数としてROEをKPIと設定し、その継続的な目標管理を徹底します。

配当性向と総還元性向



ROE目標：要素分解

$$ROE = \frac{\text{当期利益}}{\text{自己資本}} = \frac{\text{当期利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$$

ROEの推移



ROE分解推移

	収益性	効率性	レバレッジ	ROE
2019年度	12.5%	0.79	1.50	14.9%
2020年度	15.2%	0.75	1.39	15.8%
2021年度	12.2%	0.69	1.34	11.5%
GLP2023モデルケース	13.0%以上	0.80以上	1.50	15.0%以上

CFOメッセージ

2021年度はGLP2023モデルケースと比較して収益性、効率性、レバレッジのすべての点で課題が残る1年でした。特に、収益性に関してはPQA事業の収益力改善、効率性に関しては通信計測事業の売上規模拡大、レバレッジについては、社債格付けAを活かした資金調達でGLP2023達成に向けた主な課題となります。

(3)-1 投資水準の基準設定とコスト構造改善への取り組み：収益性の改善

主力の計測事業においては、5Gにおける競争力強化、PQA事業については、グローバルビジネス展開を目的とした投資に主眼を置きます。

投資水準に関する基準としては、当社では開発ROI(Return on Investment)を取り入れており、開発ROI(売上総利益/開発投資額)4.0以上を目標に投資効率の向上を図っています。

収益性を向上させるため、コスト構造の改善にも積極的に取り組んでいます。例えば、受注高に対する経費率(CPO)を販売リージョンごとに的確に管理し、その改善を促進することで各事業セグメントのコスト構造見直しにつなげるなど、販売活動の効率化やコーポレート部門の業務プロセス改善に積極的に取り組んでいます。

(3)-2 キャッシュ・フロー・マネジメントの徹底：効率性の改善

持続的な成長投資を実現するうえで、キャッシュ・フロー創出力の強化は不可欠です。当社では営業キャッシュ・フロー・

マージン率を13%以上(営業利益率18%以上かつ運転資本を増加させないことで達成可能)に改善することを恒常的な目標としており、また、キャッシュ・フロー改善指標であるCCC*も2023年度末には121日(2011年度、直近の最善値)とすることを目指しています。これらは、コストダウンの推進や経費の効率化による収益率の向上および棚卸資産の圧縮や売掛金の回収促進などの資産効率の改善によって実現します。

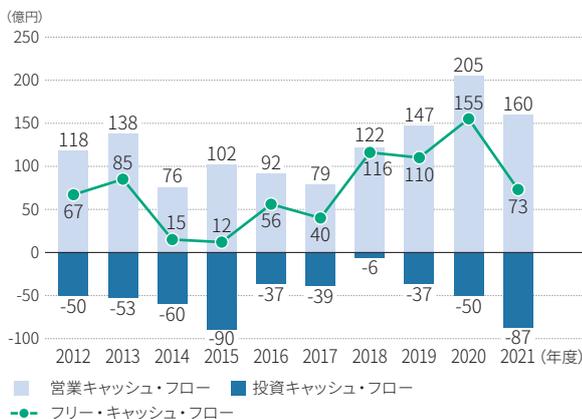
2021年度は世界的な半導体不足の影響もあり、顧客への納期対応を優先した結果、部品、仕掛品等を中心に棚卸資産が膨らみました。そのためCCCも2020年度と比較して8日間悪化しました。現在の取り組みとしては、取引先と強固な関係を構築し、情報を速やかに把握する仕組みづくりや、リスクの高い部品については代替品への変更などによりリスクの最小化を図っています。5G市場をはじめとして製品需要動向を適切に把握するとともに、部品調達環境の変化に応じた棚卸資産残高の最適化に取り組み、売上の拡大とCCCの短縮につなげていきます。

*CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル

(4) 成長実現に向けた戦略投資にキャッシュを重点配分

収益性と効率性の改善によって創出されたキャッシュを成長実現のための戦略投資に重点的に配分するとともに、機動的な財務施策を行います。GLP2020までは財務体質の改善が重要課題でしたが、GLP2023ではこれまでの成果をいかに有効活用するかが大きな経営課題であり、今後、成長分野により重点投資することを基本方針とします。まさにこれ

■ キャッシュ・フローの推移



■ CCCの推移

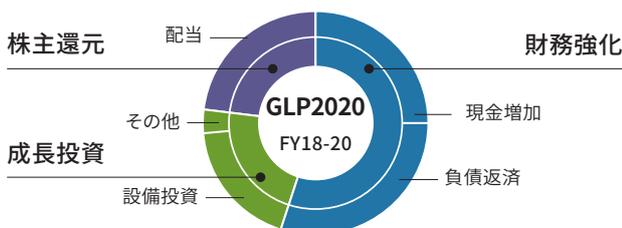


までの守り(ディフェンス)中心の資金戦略から攻撃(オフェンス)に軸足を移して成長実現を優先課題と捉えた財務戦略の遂行に取り組みます。

具体的には、過去3年間(GLP2020)においては、営業キャッシュ・フロー(3年間累計474億円)の50%超を財務体質の強化(負債の返済と現金の増加)に使用しましたが、これからの3年間(GLP2023)では、営業キャッシュ・フロー(3年間で約700億円創出予定)の50%超を成長実現のための戦略投資に活用する計画です。そして、従来と同様に積極的な株主還元にも次項の通り取り組む予定です。

II 営業キャッシュ・フローの配分

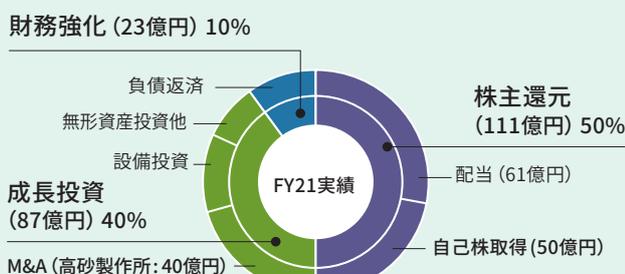
FY18-20営業キャッシュ・フローの配分(実績)



FY21-23営業キャッシュ・フローの配分(計画)



FY21営業キャッシュ・フローの配分(実績)



221億円(営業キャッシュ・フロー160億円分+手持ち現預金61億円)を株主還元と成長投資に重点配分

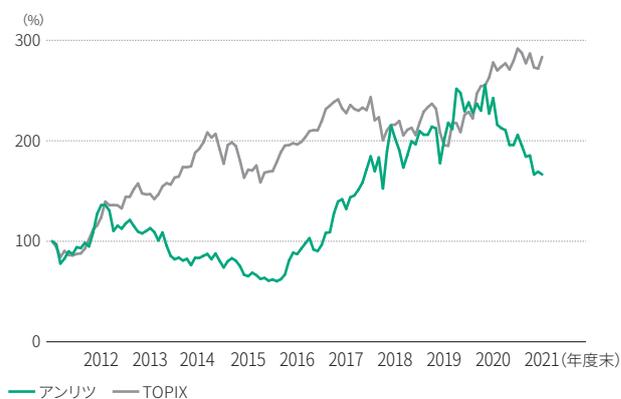
株主還元

株主の皆さまに対する利益還元策については、連結当期利益の上昇に応じて、DOE(Dividend On Equity 配当利回り)を上げることを基本に、連結配当性向30%以上の配当を行うとともに、総還元性向も勘案した株主還元施策も機動的に行っていくことを基本方針としています。

過去10年間の配当込みのTSR(株主総利回り)は次のような結果となっています。直近2021年度の当社の連結業績がGLP2023の1年目の計画値に対して未達となったことが株価に影響し、当社のTSRがTOPIXに対して下回ることになりました。引き続き、資本コスト(7%)を上回るTSRを実現できるよう、成長戦略と適正な財務資本政策を実施していきます。具体的には、5G市場における競争力強化、IoTを活用した産業分野への事業拡大、クラウドサービス市場などへの事業展開、新成長分野の開拓および6Gをはじめとした次世代技術の獲得などの戦略的投資と的確な財務戦略により、企業価値を一層向上させて、株主の皆さまの期待に応えていきます。

II TSR

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
アンリツ	-34.1%	-18.8%	-6.7%	104.9%	15.4%	64.7%	5.1%
TOPIX	2.0%	31.2%	9.5%	44.3%	7.6%	183.3%	11.0%



* Total Shareholder's Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当をあわせた総合投資収益率

* TSRの計算は、アンリツは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出(Bloombergデータ等により当社作成)

* グラフの値は、2012年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの(保有期間は2022年3月末まで)

CTO メッセージ

グラフェンで“はかる”を超える

アンリツは、2030年に“はかる”で社会に貢献する企業として存在するために、ビジネス領域の拡張、新規ビジネスの開拓とともに新たな技術の獲得に取り組んでいます。新たな技術として着目するのが“グラフェン”です。グラフェンは炭素の一つの形態であり、身近な存在の一種でありながら、21世紀になって作製方法が確立された物質で、今後広い分野で活用が期待されています。しかしながら、メカニズムには未解明の部分も多く、利活用の幅を広げるためにはその解明が不可欠です。アンリツは、未来のグラフェン活用に向けて2020年4月よりグラフェンの研究開発に取り組んでいます。

グラフェンとは

炭素(カーボン)原子が六角形(ハニカム、蜂の巣)に結合した原子一つ分の厚みのシート状の物質を、グラフェンと呼びます。チューブ状になったものはカーボンナノチューブと呼ばれ、燃料電池などに利用されます。私たちが子供のころから使用している鉛筆の芯は、グラフェンが層状に積み重なったもので、黒鉛と呼ばれます。物質を燃やした際に発生する煤も黒鉛の一つの形態です。ほかにもグラフェンが立体的に結合したものがダイヤモンドであるなど、身近にあって応用範囲の広い「奇跡の元素」と言われています。

グラフェンは古くから学術的に注目されてきましたが、入手が困難だったため研究が進みませんでした。2004年にその作製に成功して以降、応用研究が進みました。この時に発見されたグラフェン作製方法は“スコッチテープ法”と呼ばれ、鉛筆にセロハンテープを押し付けて黒鉛をテープに写し取り、はがしてはくっつけることを繰り返すことでグラフェンを得ることができるというものです。現在でもこの方法は使用されています。そして、2010年にアンドレ・ガイム氏とコンスタンチン・ノボセロフ氏が2次元物質グラフェンに関する革新的実験の功績を評価され、ノーベル物理学賞を受賞されました。

グラフェンの特長

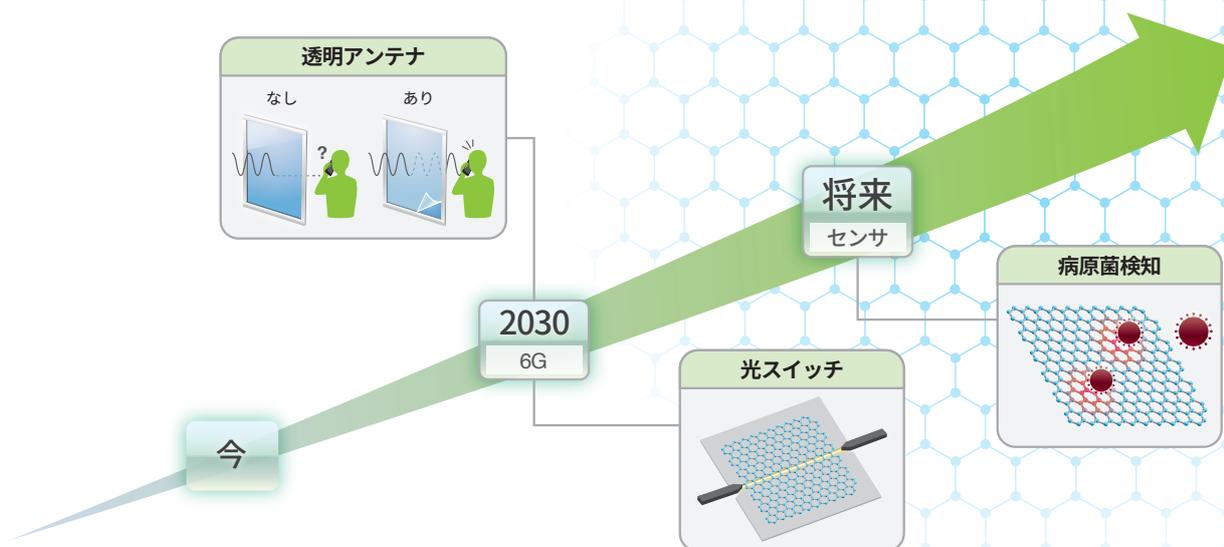
グラフェンはさまざまな優れた特性を持ちます。高い強度としなやかさ、金属より電気を通しやすい、熱伝導率が高い、薄いため透明度が高い、などが主な特長として挙げられます。強度について着目してみます。グラフェンはハニカム構造であるために伸縮性と衝撃分散性に富みます。サッカーゴールを

想像してください。サッカーゴールのネットには衝撃を分散させて破れにくくするためにハニカムが採用されています。グラフェンの厚みは0.3nmです。コピー用紙の厚みが0.1mm、髪の毛の細さが0.05mmですので、グラフェンの厚みは髪の毛の細さのおよそ10万分の1の厚みとなります。ほぼ厚みが0にもかかわらず、鉄の200倍の強度を持つとされています。グラフェン1層のハンモックが実現できれば、4kgの猫を載せても破れない程度だそうです。

理事
CTO
先端技術研究所長

野田 華子





グラフェン応用への期待

このようにさまざまな優れた特性を持つグラフェンの応用に向けて、世界中で研究開発が進められています。グラフェンの応用例の一つに透明導電性フィルムがあります。非常に薄いので透明度が高く、かつ電気を通しやすい性質を利用して、タッチパネル、太陽電池、液晶ディスプレイなどへの応用が期待されます。また、電気を通しやすい特徴と薬品などへの耐性の高さ、炭の表面積の大きさを活用した、バッテリー用途での活用も期待されます。さらに、スマートフォンなどあらゆる電子機器で信号を増幅したりOn/Offを切り替えるスイッチとして作用したりする半導体の代名詞であるトランジスタでの活用が期待されています。トランジスタとして使用される場合には、グラフェン利用による小型化の実現でさらなる高速性と低消費電力性が期待されます。6Gでの活用が期待されるテラヘルツ波に対応したトランジスタも研究成果として報告されています。

アンリツがグラフェンで描く未来

グラフェンは、その強靭さと軽さゆえ、携帯電話に代表されるデバイスには欠かせないMEMS (Micro-Electro Mechanical System) の高度化に寄与することを狙いとしています。また、グラフェンは覆うものがないため、分子などに直接接触して吸着し、性質を大きく変えることができます。そのためガスセンサとしての応用も検討され、最近ではPCR検査に勝る新型コロナウイルスの検査を目的とした研究もされています。さらに、紫外線からテラヘルツ波という広範囲にわたる波長の光を吸収するという光学特性を利用すると、テラヘルツ波や赤外光など電磁波のセンサにも活用可能です。光検出器や光変調器といった、通信に必須の部品の高度化への寄与も期待されます。さらに、電磁波に対するアンテナとすることで透明アンテナシートとして今後のデジタル社会への貢献も期待されています。このように、グラフェンは6Gでの活用が期待されるとともに、将来のセンシングの高度化、脱炭素社会の実現に寄与する技術です。アンリツは2020年よりグラフェンNEMS (Nano-Electro Mechanical System) の基礎研究に着手しました。そして、2021年度はグラフェンの微細加工技術を確立するという大きな成果を上げ、原子一つ一つの精度で加工することに成功しました。この成果は国際シンポジウム「The 9th International Symposium on Surface Science」にて発表しました。今後も外部と連携のうえ、グラフェン自体の性質を究明していきます。そして、将来のアンリツが「はかる」を超える」ためのセンサや6G向けデバイスとして活用されるよう、研究開発を進めていきます。

