



(ノート部記載なし)

## 注 記

本資料に記載されている、アンリツの現在の計画、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは将来の業績等に関する見通しであり、リスクや不確実な要因を含んでおります。将来の業績等に関する見通しは、将来の営業活動や業績に関する説明における「計画」、「戦略」、「確信」、「見通し」、「予測」、「予想」、「可能性」やその類義語を用いたものに限定されるものではありません。実際の業績は、さまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

実際の業績に影響を与えうる重要な要因は、アンリツの事業領域を取り巻く日本、米州、欧州、アジア等の経済情勢、アンリツの製品、サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場の中でアンリツが引き続き顧客に受け入れられる製品、サービスを提供できる能力、為替レートなどです。

なお、業績に影響を与えうる要因はこれらに限定されるものではありません。また、法令で求められている場合を除き、アンリツは、あらたな情報、将来の事象により、将来の見通しを修正して公表する義務を負うものではありません。

(ノート部記載なし)

## 目 次

1. GLP2020の基本方針
2. 中長期の事業戦略の基本方針
3. GLP2020: 売上高・営業利益計画
4. GLP2020: 財務戦略
5. GLP2020: T&M事業
6. GLP2020: PQA事業

Blank slide



GLP2017計画の期間(FY2015～FY2017)は、T&M事業がスマートフォン製造市場の飽和並びにLTE基地局網投資とLTE開発投資の収斂を背景としたモバイル計測市場の急激な下降トレンドへの対策として経営構造改革を徹底して参りました。一方で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急成長を実現しました。しかしながら全体としてはT&M事業の落ち込みが大きく、GLP2017目標の未達となりました。

2020年度を最終年度とする3ヶ年計画GLP2020は、GLP2017期間の結果をもとに、あらためて、下記の基本方針に取り組めます。

- (1) 『利益ある持続的成長』路線を徹底する。
- (2) 2020VISIONの実現に全力で取り組む。

## 2. 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

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

中期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、「中長期の事業戦略の基本方針」です。

本基本方針に照らしてGLP2020計画をレビューしますと、T&M事業は「営業利益率 ≥20%」、PQA事業は「売上成長率 ≥7%」、全体としては「ROE ≥15%」の各目標に対して課題を残した水準になっておりますが、次の中計GLP2023で実現できるように、GLP2020期間内での基盤づくりに鋭意、取り組んでまいります。

### 3. GLP2020 : 売上高・営業利益計画 (1/2)

|           |       | 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%      |
| T&M<br>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<br>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

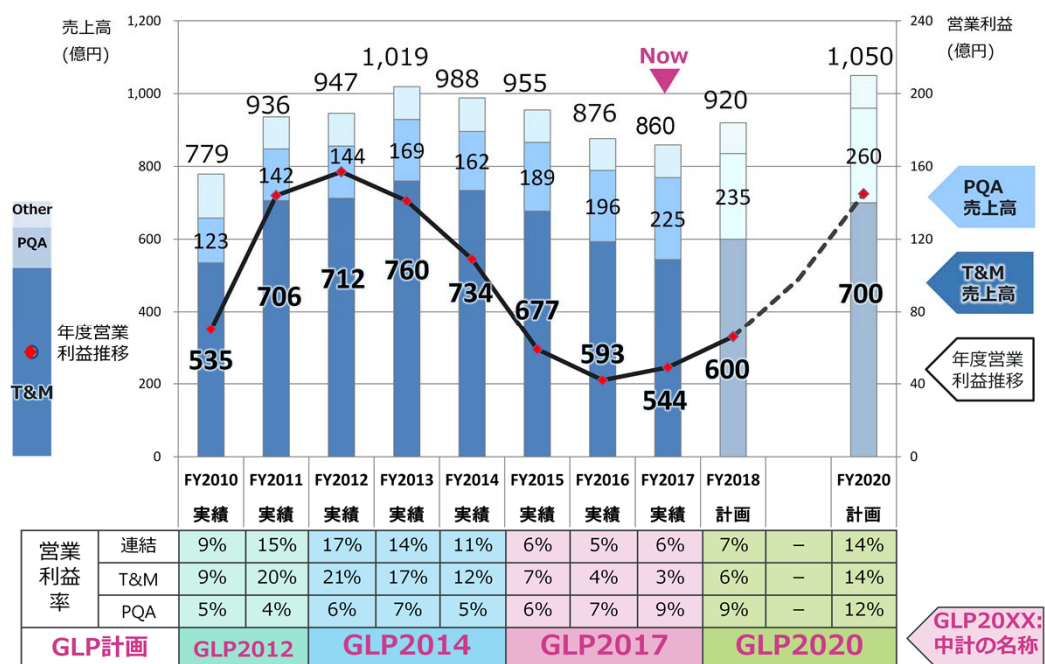
Anritsu envision:ensure

7

GLP2020  
Copyright© ANRITSU CORPORATION

2020年度のグループ目標として連結売上高1,000億円超え、当期利益100億円超え、連結営業利益率14%、ROE12%の目標達成に取り組みます。

### 3. GLP2020 : 売上高・営業利益計画 (2/2)



2020年度においては、T&M事業の営業利益率目標は14%です。  
PQA事業の営業利益率目標12%と合わせて、2011年度から2013年度に記録した過去最高の利益水準までの回復に取り組んで参ります。

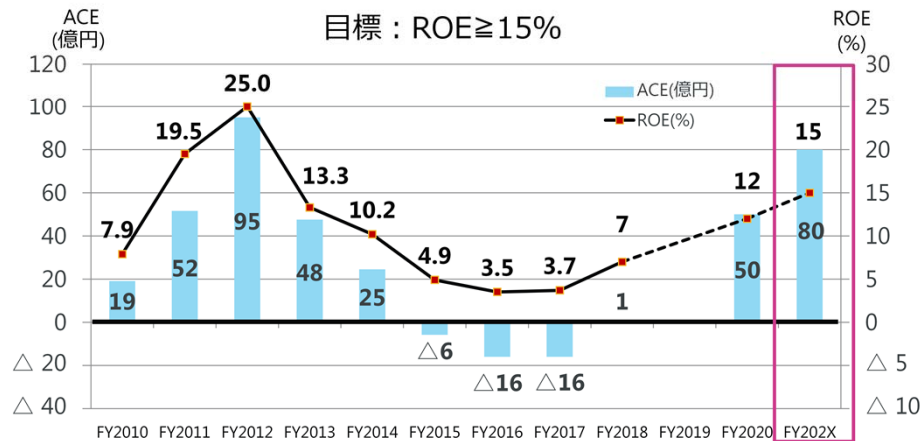


## 4. GLP2020：財務戦略

### 基本方針

**株主資本コスト7%を上回るリターンを生み出す  
成長投資（含むM&A）と資本効率の改善で、  
企業価値KPI(ACE & ROE)を向上する**

\* ACE（Anritsu Capital-cost Evaluation）：税引後営業利益-資本コスト(WACC, 5%)



Anritsu envision:ensure

9

GLP2020  
Copyright© ANRITSU CORPORATION

ROEの中長期目標は15%以上ですが、まずはGLP2020目標として、12%を目指します。

ROE改善ドライバーとしては、本業における利益率向上に注力するとともに株主資本比率60%台を維持しつつ、総資産回転率の向上並びに資本コストを意識した財務施策にも取り組み、ROEの改善を図ってまいります。

## 5.GLP2020 T&M事業

アンリツ株式会社  
代表取締役 社長  
計測事業グループプレジデント

**濱田 宏一**

(ノート部記載なし)

## 5-1. T&M事業：中期経営計画(GLP2017) レビュー

| 事業環境                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 施策と成果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>モバイル計測市場の大幅な落ち込み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ モバイル計測市場の規模は、2012年のピークから40%まで落ち込む</li> <li>■ LTEの基地局の設備投資が一巡</li> <li>■ LTEの進化は継続 <ul style="list-style-type: none"> <li>- LTE-Advanced/ Pro</li> </ul> </li> <li>■ 5Gの初期開発の動きが前倒し <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5G NSA規格が18年3月末完了</li> </ul> </li> <li>■ IoTへの投資は揺籃期</li> </ul><br><b>光・デジタル計測市場は堅調に推移</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ データセンター高速化、大容量化実現のための光モジュールの需要拡大</li> </ul> | <b>経営構造改革と5G開発投資を強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営構造改革 “REBORN-M” の徹底</li> <li>■ 北米の組織スリム化策実行</li> <li>■ 5Gビジネスへの投資 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2018年2月、5G新製品のリリース</li> <li>- Azimuth Systems社の買収</li> <li>- サポート体制の強化：フィリピン開発センターの設立</li> </ul> </li> <li>■ IoTビジネスに注力する事業部の設立</li> </ul><br><b>光デジタル新製品をTTMに投入</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ R&amp;D用(400G対応)、製造用(100G対応)の新製品を投入し、市場の要求に応える</li> </ul> |

2015年～2017年は、モバイル計測ビジネスにおいて、スマートフォン市場の構造変化を背景として、事業環境は大きく変化しました。

中国市場のLTE高速化の投資抑制や、北米のLTE基地局投資の一巡などにより、モバイル計測市場の規模は、2012年をピークとすると、40%まで落ち込みました。

一方で、5G NSAの標準化が2018年3月に完了し、国内外の主要オペレータの5G商用化に向けた動きが具体化してきました。

このようにモバイル計測市場が、大きく縮小するなか、当社は経営構造改革 “REBORN-M” を徹底して、利益確保に努めてまいりました。

同時に、次の成長ドライバーである5Gビジネスの投資を積極的に行い、2018年2月に5Gの新製品をリリース致しました。

また、フェージング技術を保有するAzimuth Systems社を2016年9月に買収し、5Gのコンフォーマンステストシステムの準備も整えました。

経営構造改革で、欧米のサポート体制をスリム化しましたが、2018年3月に新設したフィリピンの開発センターで、コストパフォーマンスの高い5Gのサポートサービスを提供するための準備を整えました。

IoT関連ビジネスは、産業界で利活用に不透明感があり、IoTの導入や投資が、活発になっておりません。

当社は、IoTビジネスに注力する事業部を設立し、IoT市場の立上りを確実に捕らえる準備を整えました。

## 5-2. T&M事業： GLP2020 基本戦略

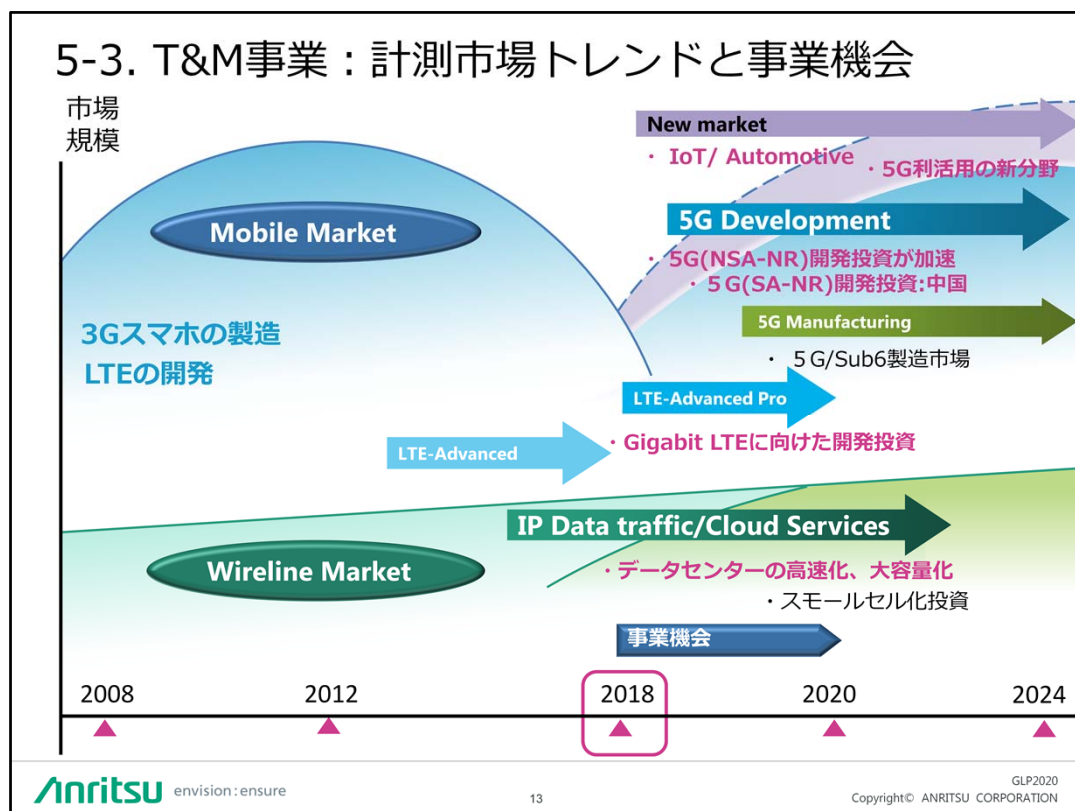
### ビジョン

5G/IoT社会を支えるリーディングカンパニーになる

### セグメント別戦略の要点

- 4G市場でのビジネスを維持しつつ、5Gで競合に先行しNo.1 T&Mベンダになる
- 5G利活用として成長が期待されるIoT/Automotive分野で新たな収益の柱に育成する
- 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を創出する

総合的なIoT基盤としての5Gネットワークの発展に貢献し、進化するネットワークおよびデバイスの開発、製造さらには建設/保守でビジネスを拡大し、「5G/IoT社会を支えるリーディングカンパニーとなる」ことを目指します。



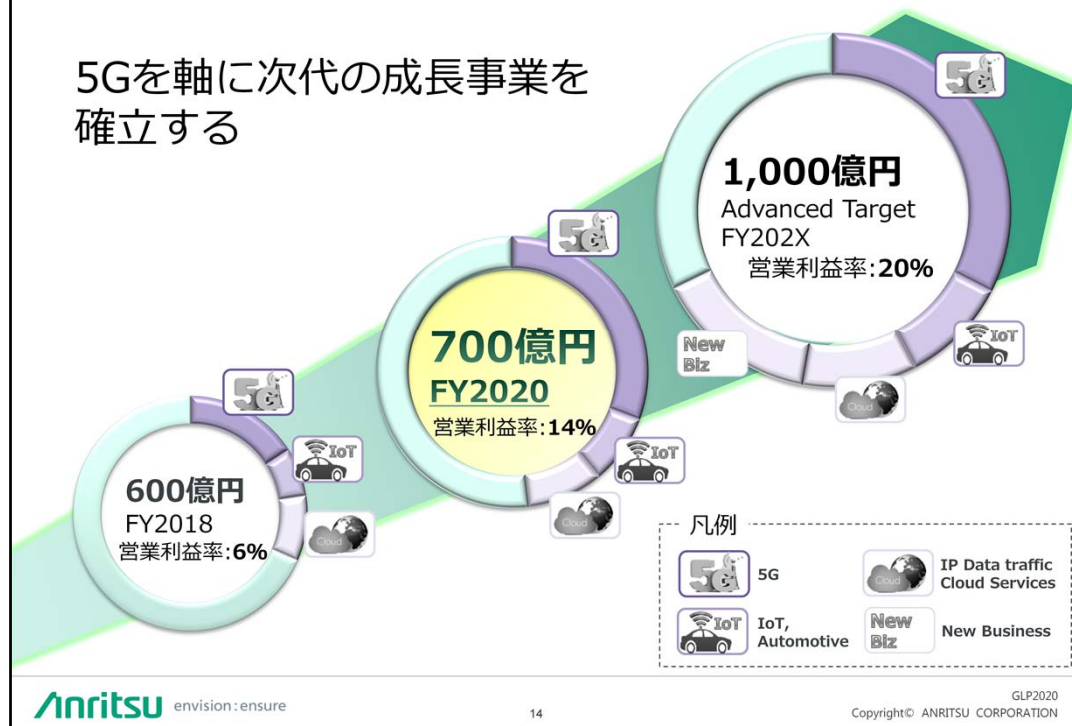
モバイル計測市場のうち、セルラーテスト市場は5Gの初期開発投資と共に拡大していくことが予測されます。

またそのピークは5年先あたりと見ており、4G開発投資のピークと比較して約70%程度に留まると予想しております。

一方、モバイルブロードバンドの拡大とともに、IoT/Automotive や5G利活用の普及によって、新たな 需要が拡大していくことが期待されます。

## 5-4. T&M事業：GLP2020売上高・営業利益計画

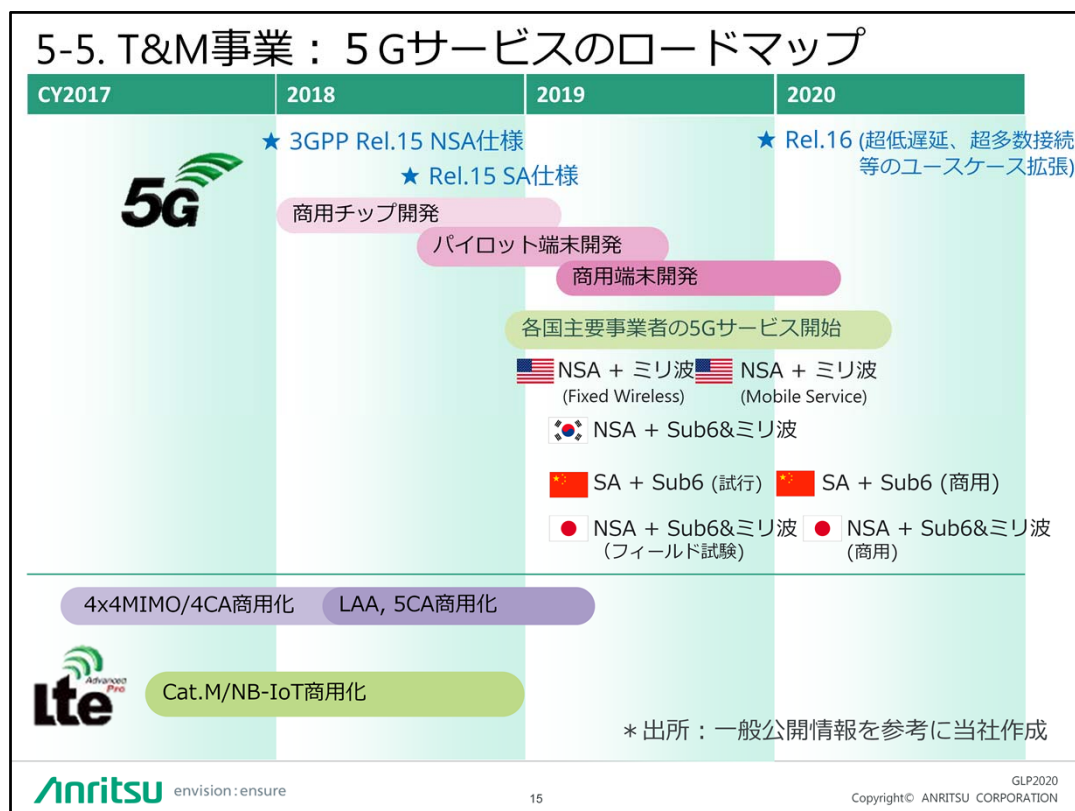
5Gを軸に次代の成長事業を  
確立する



T&M事業のGLP2020売上高・営業利益計画です。

FY2020に3つの成長ドライバーである5G、IoT/Automotive、IP Data traffic/Cloud Servicesの売上割合を概ね5割まで拡大し、売上高700億円、営業利益率14%の達成を目指します。

次期中期経営計画GLP2023で、次代の成長事業を立上げます。3つの成長ドライバーに次代の成長事業を加えた4つのビジネスで、売上割合を概ね6割まで拡大し、中長期目標である営業利益率20%を達成する予定です。



5Gサービスの最新のロードマップを紹介します。

3GPPでは、2018年3月に5G NSA－NRの標準化が完了し、引き続き、2018年9月に5G SA－NRの標準化が完了する予定です。

5Gの標準化完了に伴い、各国キャリアの5G商用化開始時期が、前倒しの傾向となってきました。

各国が想定している5Gの方式、使用周波数帯は下表のとおりです。

| 方式  | Sub6GHz | ミリ波      |
|-----|---------|----------|
| NSA | 日本、韓国   | 米国、日本、韓国 |
| SA  | 中国      |          |

米国では2018年後半に5Gのサービスが開始される予定です。

その後、2019年には韓国、2020年には日本および中国で5Gのサービスが開始される予定です。

当社は、5Gチップセット開発に必要な測定器およびその後のコンフォーマンステストシステムを市場に提供していきます。

## 6. GLP2020 PQA事業

アンリツ株式会社  
常務執行役員  
PQA事業グループプレジデント

**新美 眞澄**

(ノート部記載なし)



## 6-1. PQA事業：中期経営計画(GLP2017) レビュー

| 事業環境                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 施策と成果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>「安全で安心な食」に対する関心が世界的に高まる</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 加工食品の需要増、消費期限の長期化</li> <li>■ HACCPなどの衛生管理手法が浸透</li> <li>■ 抜き取り検査から全数検査へ<br/>ヒトによる検査から自動検査へ</li> </ul> <p><b>品質向上と生産性の両立を求め、検査の自動化が世界的に進行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産量の増大、ラインの高速化</li> <li>■ 慢性的な人手不足、人件費高騰</li> <li>■ 原材料の高騰、食品ロス低減</li> </ul> | <p><b>最先端の品質保証課題の克服に積極投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大手食品企業、コンビニエンスストアなど品質保証に先進的な顧客と課題を共有</li> <li>■ 虫、樹脂、細い骨等の自動検査に投資</li> </ul> <p><b>品質保証に貢献する新商品を開発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 長寿命で低ランニングコストなX線検査機</li> <li>■ 包装シール不良検査用X線検査機</li> <li>■ 検査性能を飛躍的に高めた金属検出機</li> <li>■ トレーサビリティ構築と生産性向上に貢献するデータ管理システム</li> </ul> <p><b>グローバル企業との関係を強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界最大手の食品・飲料企業や、菓子企業との関係を強化して実績を拡大</li> </ul> |

GLP2017期間中におけるPQA事業は、食品・医薬品メーカーの品質保証への関心は高く、国内・海外市場ともに安定的な成長が持続しました。国内市場においてはより厳格な品質保証や人手不足に伴う効率化、合理化投資が継続し、海外市場ではトップアカウント企業の合理化、効率化投資に加え、品質保証への積極的投資がグローバルに広がっています。

このような事業環境のもと、当社は、新型X線検査機の投入や、成長の見込める海外市場での事業拡大に向けて現地生産体制や販売サポート体制を強化するなど、積極的な展開を進めました。その結果、PQA事業の売上高は2014年度の162億円から2017年度には225億円と約1.4倍に増加し、営業利益は2014年度の5億円から2017年度には20億円と約4倍増加しました。

## 6-2. PQA事業：GLP2020 基本戦略

### ビジョン

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

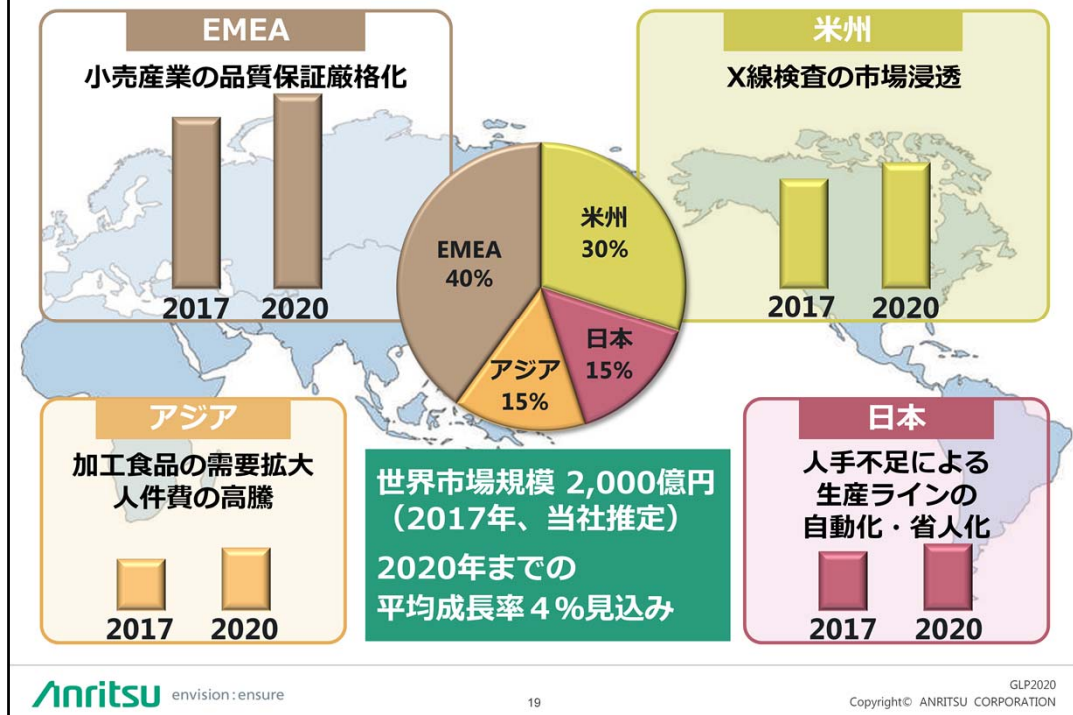
### 基本戦略

- X線検査機をキー・ソリューションとした欧米先進市場の開拓
- 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

PQA事業の基本戦略を紹介します。

- ① 新たなセンサーの開発やAIをはじめとする画像認識・信号解析技術を追求して、お客様価値を高めるNo.1性能のソリューションを継続提供。
- ② 世界各地域の顧客ニーズにマッチしたマーケティング、販売、エンジニアリング、製造、保守サービスなどのビジネスプロセスに変革する。
- ③ オリジナルでハイレベルな高付加価値商品の市場への積極的投入とともに、欧州大陸市場と、薬品品質検査市場でマーケットシェアを向上させて、市場ミックスを改善していく。

### 6-3. PQA事業：PQA市場の現状と見通し



PQA市場は、国内約2万、世界推定十数万の顧客事業所からなる分散した市場で、グローバル市場全体の8割以上が海外です。

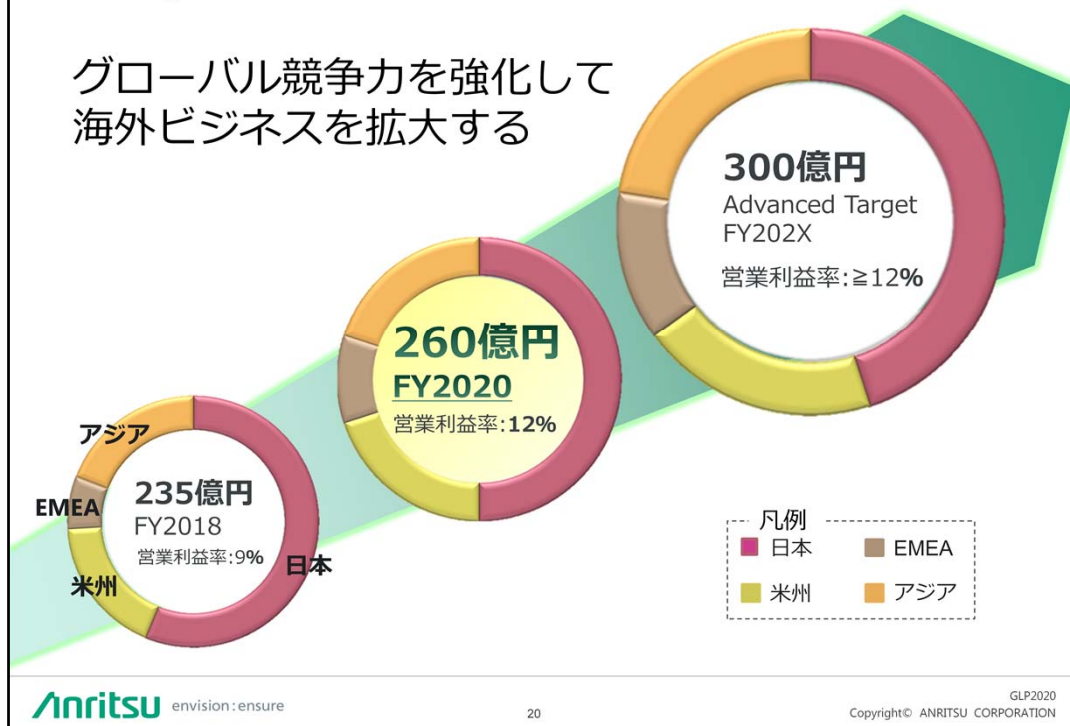
日本やEMEAは、品質保証の厳格化、大手企業への集約が進む成熟市場です。北米は、成熟期の巨大市場でありながら、X線においては需要拡大が見込まれる成長市場です。

アジアは、ハイペースで成長を続ける将来の有望市場です。

畜肉や鮮魚などの一次産品から、菓子、冷食、弁当まで多種多様な検査対象や現場環境に応じた品揃えとエンジニアリング改造が必須の要件です。加えて保守サービスの提供力が、機器選択の重要な要素になっています。

## 6-4.PQA事業：GLP2020売上高・営業利益計画

グローバル競争力を強化して  
海外ビジネスを拡大する



PQA事業のGLP2020売上高・営業利益計画です。

GLP2020において、真のグローバル企業になるためのグローバルな事業体制を整備し、生産性向上への投資強化と業務プロセスの整備を進めます。また、2021年度以降の成長再加速に向けて欧州市場と医薬品市場へ本格参入します。長期目標として、海外売上高比率を55%まで引き上げることを目標に、海外の経営資源の拡充策に努めます。

