

# Continuous Growth with Sustainable Superior Profits

## 当期の好業績をふまえて

**Q** 当期(2013年3月期)のアンリツグループの業績は大きく拡大した前期に続き好調でした。その要因と、結果に対する評価をお聞かせください。

**A** 当期の売上高は、当初の計画のとおり前期比1.1%増の947億円となりました。前期(2012年3月期)に30%超の増収を達成していただけに、増収の継続はチャレンジングな課題でした。目標を達成できた最大のポイントは、主力の計測事業で成長ドライバーであるモバイル分野の需要を確実にとらえることができたことです。利益面でも、収益性の高い同分野が堅調だったことに加え、適切な投資・費用管理の徹底により、営業利益が前期比12.9%増の158億円と伸長し、攻守の両面で目に見える成果をあげることができたと考えています。

また、産業機械事業については、食品産業向けビジネスを中心に、国内外ともに堅調に推移し、重点戦略である海外ビジネスの拡大に向けた基盤構築に取り組むことができました。

当期から中期経営計画「GLP2014」(2013年3月期～2015年3月期)について、新たに取り組みを開始しました。第1年次の目標を全てクリアし順調なスタートを切ることができましたが、中間年で

アンリツグループは、「利益ある持続的成長」を基本戦略として、新たにスタートした中期経営計画「GLP2014」の第1年次である2013年3月期も、目標を順調に達成することができました。「GLP2014」の達成と中長期の指針である「2020 VISION」の実現に向け、将来にわたる持続的成長につながる戦略的投資を強化し、企業価値の一層の向上を追求していきます。

代表取締役社長  
**橋本 裕一**



ある今期が大切です。「始め良ければ終わりよし」、この言葉の意味する「始めが順調だからと最後まで気を緩めることなく、厳しく現実を直視し、足りないものを補ってこそ最終目標に到達できる」ということを社内に強く発信し、共有していきます。グローバルにダイナミックに変化する市場とそれに対する顧客ニーズを見逃さず、最適なソリューションを提供していくことが重要だと考えています。

## 競争に勝ち抜くアンリツの強み



計測事業の成長ドライバーについて具体的に説明をお願いします。競争力の源泉であるアンリツの強みをお聞かせください。

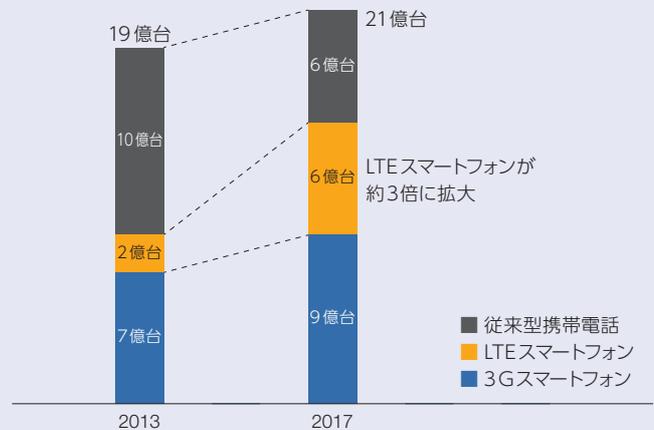
**A** 計測事業の成長ドライバーは、スマートフォンやタブレット端末などの普及拡大とともに急速に進展するモバイルブロードバンドサービスです。モバイル通信市場は、世界のオペレータがLTEの商用サービス開始や、エリア拡大そしてLTE-Advancedの導入計画を進めています。オペレータによる設備投資に加えてスマートフォンやチップセットの開発に向けた関連計測器の需要の継続が

期待されます。また、スマートフォンやタブレット端末の需要の高まりにより、製造市場の需要拡大が見込まれます。

この成長ドライバーに対して、当社は、大手オペレータからチップセットメーカー、スマートフォンベンダーなどを一連のサプライチェーンとして捉え、情報の一元化を図り、グローバルに事業を展開する顧客へ最適なソリューションを提供しています。

モバイル計測ビジネスは、製品を納入してプロジェクトが完了するわけではありません。国際標準規格団体(3GPP)により、3G・LTEなど同じ通信方式でも随時規格の更新が行われるため、顧客はそれに合わせながら、競争優位を確保するために、中期的な視点に基づく開発を進める必要があります。製品の納入後も、継続的に顧客の開発をサポートするのが計測ビジネスの特徴です。顧客が描く開発ロードマップに沿って、顧客ごとのニーズに対応した計測ソリューションの開発を行っています。「引き受けたからには必ず成し遂げる、そして長期にわたって満足していただけるだけの答えを出す」という当社の真摯な姿勢が、顧客から御支持をいただき、最先端技術開発に関わるロードマップを共有できる信頼関係の構築に結びついていると考えています。

携帯電話・スマートフォン出荷台数



出所: IDC、Gartnerデータを基に当社推定

## 独自の指標“ACE”を設定



アンリツは「利益ある持続的成長」を事業展開の基本戦略としています。利益体質強化のための施策についてお聞かせください。

**A** 当期の実績については、前期比1.1%の売上増に対し、営業利益は前期比12.9%増の158億円と伸長しました。当期利益は前期比74.9%増の139億円となり、過去最高益を大幅に更新しました。これには、本業の収益力を背景とした回収可能性の見直しにより、繰延税金資産を積み増したことも大きく作用しています。

私は2010年の社長就任時に「利益ある持続的成長」を基本方針として打ち出しました。当社の10年先を描いた「2020 VISION」の中で、「グローバル・マーケットリーダーになる」という目標を掲げ、「ワールドクラスの強靱な利益体質の実現」を要件の一つに据えています。強靱な利益体



質になるためには、投資に対するリターン目標KPI (Key Performance Indicators、重要業績評価指標) を明確にして、組織の共通目標として取り組んでいくことが重要です。従業員一人一人が、開発投資によって稼ぎ出すキャッシュの割合や、経費1円を使って製品をどれだけ生産したかといった生産性指標を意識することで、高付加価値を生み出す業務へ革新を図っています。その集大成の指標が、ACE (Anritsu Capital-cost Evaluation: 税引後営業利益-資本コスト) です。事業部門ごとに、投下資本が生み出す付加価値を示すACEを重要な評価指標とし、利益体質の強化を図っていきます。

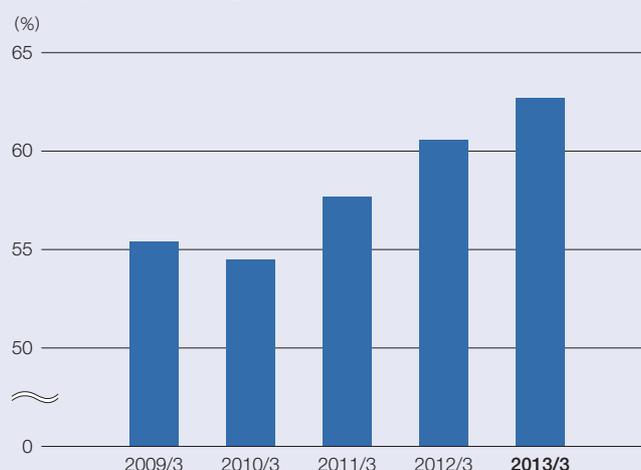
## 高まる海外市場の重要性



今期(2014年3月期)の事業環境および業績の見通しと、事業展開の基本方針についてお聞かせください。

**A** 今期も引き続き、モバイル計測がビジネスの中心軸になります。LTE-Advancedへの投資や中国でのTDD-LTEサービスの開始、製造市場ではスマートフォン市場の拡大と競争激化、また、IT企業がモバイル事業を強化するなど、市場環境と顧客は大きく変化しています。市場動向を的確に捉え既存顧客とのビジネス深耕を図るとともに、新しい顧客層との関係構築が重要な課題です。そのために、必要な開発・マーケティング投資を行うとともに、グローバルにビジネスを展開する顧客へのサポート体制を強化する戦略投資を拡大します。こうした取り組みを通じて、競争優位性を確保し、将来の大きな果実を得るための基盤を築くことが、今期の大きなテーマであると考えています。

海外売上高比率の推移(連結)



投資にはリスクも伴いますが、優先度の判断とともにリターンを重視したKPIにより適切にコントロールし、早期の成果獲得を目指します。

産業機械事業の今期の課題は、マーケットリーダーの地位にある日本市場で安定的な収益構造を維持するとともに、成長する海外市場でのビジネス拡大を図ることです。そのために海外販売・サポート体制の整備と、現地生産体制の拡充を通じた「地産地消」体制による競争力強化を推進します。タイ工場での生産拡充のほか、メガマーケットへの成長が期待される中国（上海）に工場を開設しました。グローバルな顧客ニーズを確実に取り込むため、スピーディな製造と顧客に密着したサポートを強化し、成長性が豊かな新興国市場において収益の伸長を目指します。

こうした事業方針に基づき、今期の連結売上高は前期比7.7%増の1,020億円、営業利益は前期比7.6%増の170億円を計画しています。当期利益は前期比17.5%減の115億円の計画ですが、これは当期（2013年3月期）の繰延税金資産の積み増しによる税金費用の減少要因がなくなることに伴い、今期の実効税率を約30%と見込んでいることによります。「GLP2014」の目標達成に向けて着実に取り組んでいきます。

#### 中期経営計画「GLP2014」第1年次レビュー

国際会計基準(IFRS)		GLP2014			
指標		FY2012 (GLP第1年次計画)	FY2012 (実績)	FY2013 (計画)	FY2014 (GLP計画)
売上高		945億円	947億円	1,020億円	1,100億円
営業利益		155億円	158億円	170億円	190億円
当期利益		100億円	139億円*1	115億円	130億円
ROE		20%	25%	17%	≥20%*2
ACE*3		70億円	94億円	75億円	90億円
計測	売上高	700億円	712億円	770億円	800億円
	営業利益	140億円	150億円	155億円	160億円
産業機械	売上高	150億円	144億円	155億円	180億円
	営業利益	10億円	8億円	10億円	15億円

\*1 繰延税金資産回収可能性の見直しにより、税金費用が減少

\*2 自己資本の充実が計画に対して早期に実現したことを背景に、FY2014のROE目標を17%に修正しました。

\*3 ACE (Anritsu Capital-cost Evaluation) : 税引後営業利益 - 資本コスト

## 環境変化に適応し新事業も



中期経営計画「GLP2014」の最終目標の達成から「2020 VISION」の具現化に至る、より長期的な成果も期待されます。アンリツの長期戦略についてご説明をお願いします。

**A** 計測事業の中長期的な成長ドライバーがモバイルブロードバンドサービスの進展であるという確信は「GLP2014」の策定時からさらに強くなっています。一方で、その牽引役は人と人、人と機械をつなぐスマートフォン、タブレット端末などのモバイル機器にとどまらず、機械と機械をつなぐM2M (Machine to Machine) や、データセンターを経由するクラウドサービスなどに拡がり、モバイルは社会インフラの一部になろうとしています。さらに、2020年までの間には現在から想像もつかないパラダイムシフトが訪れ、全く新しい端末やサービスが生まれ出されることでしょう。

こうした変化を着実に捉え、常に最適な計測ソリューションを提供し続け社会の発展に貢献するのが当社の使命です。LTEからLTE-Advanced、その先も進化を続けるモバイル技術やさまざまなサービスの発展を支えるのは、ソフトウェアによる計測ソリューションが中心になります。開発力とマーケティング力を強化し、市場や顧客ニーズの変化を先取りしてイノベーションにつなげ、高付加価値な計測アプリケーションを生み出し続けることが、当社の中長期的な成長の源泉であると考えています。

また、当社は、モバイル分野だけでなく、ネットワーク・インフラや、エレクトロニクス分野を含め、通信全体に関わるトータルなソリューションを持つ、業界でも数少ない計測プレイヤーです。先端のモバイル分野を継続的に強化しながら、基幹網の光ネットワークの高速、大容量化に対応するネットワーク・インフラ分野、モバイルブロードバンドサービス拡大により、情報家電、自動車などに応用が広がる多様な無線モジュールの開発、製造に対応するエレクトロニクス分野での計測ソリューションを充実させ、ビジネスの拡大と収益力改善を図ります。モバイル分野を軸に、各分野の競争力を向上することで強固なビジネス基盤を確立し、グローバル・マーケットリーダーを目指します。

一方、産業機械事業については、食の安心・安全に対する意識のグローバルな浸透がビジネス拡大の追い風となりつつあります。将来の成長に向けたカギは、海外ビジネスの拡大です。「地産地消」体制の推進や、グローバル顧客との関係強化により、現状は30%の海外売上比率を中長期的に50%まで高めていきたいと考えています。また、同時に収益性についても、グローバルなトッププレイヤーとして営業利益率12%を中期的な目標とし、原価低減と生産革新に継続的に取り組み、改善を図っていきます。計測事業ほど激しい環境変化がない点でも、産業機械事業は安定収益ビジネスとして当社の事業ポートフォリオには欠かせない柱の一つと位置づけ強化していきます。

さらに、「2020 VISION」では「事業創発で新事業を生み出す」という目標も掲げています。創発の仕掛けづくりが第一歩と考え、当期は社内にプロジェクトチームを発足させました。マーケティングとイノベーションを両輪とし、まだ顕在化していないニーズ、ひいてはウォンツをつかみ、2020年に向けて新たな事業の柱として育成する取り組みを強化し、事業ポートフォリオの最適化を追求します。

## 経営効率を高め株主価値の向上へ



資本政策と株主還元の方針についてご説明ください。買収防衛策の非継続と国際会計基準(IFRS)の任意適用についてもお聞かせください。

A 「GLP2014」では、「自己資本比率60%以上、有利子負債比率(D/Eレシオ) 0.3以下」を財務体質の改善目標としています。また、資本効率性を測る重要な経営指標は、独自指標であるACEとROEです。本業の収益性の改善が進んだことと、キャッシュ・フロー経営の取り組みにより、これらの経営指標は順調に向上しています。

堅調な業績進捗を背景に、2015年9月償還予定のユーロ円CB(100億円)の転換が前倒しで完了したことや、円高修正で為替換算調整勘定がプラスに転じたことなどにより、自己資本の充実が想定よりも早期に実現したことから、ROEの2015年3月期の目標を、従前の20%から17%に変更しました。資本効率性については、株主・投資家の皆さまの期待収益率であるROEスプレッド(ROE-株主資本コスト)10%以上を目標指標として、本業での収益力強化を軸に向上に取り組みます。中長期の目標として、ROE20%以上を目指します。

株主の皆さまに対する利益還元については、連結業績に応じた利益配分を基本方針としております。連結当期利益の水準に応じて親会社所有者帰属持分配当率(DOE)を上昇させることを基本に、企業価値を向上させる視点から諸般の事情を総合的に考慮して余剰金の配当を行うこととしています。急速に進展する技術革新や市場構造の変化に対応するための研究開発や設備投資、サポートサービスの拡充に向けた投資を企業価値の向上につなげるとともに、業績の拡大に応じて株主還元も充実させていきたいと考えています。

なお、当社は、株主・投資家の皆さまにとってより投資しやすい環境を整えることで、当社株式の流動性の向上と、投資家層の拡大を目的に、2013年4月1日から単元株式数を1,000株から100株へ変更しました。

あわせて、2013年6月の株主総会をもって有効期間を満了した買収防衛策について、継続しないことを取締役会で決議しました。企業価値向上への継続的な取り組みや株主還元の充実とともに、株主・投資家の皆さまとの対話を通じ、当社の企業価値を適正に評価していただくための取り組みをさらに充実させていきたいと考えています。

また、当社は当期より国際会計基準 (IFRS) を任意適用しました。国際的に統一された評価軸を採用することにより、グローバルな競合企業との比較や、世界各地に広がる現地法人の会計基盤の統一、将来的な海外市場での資金調達の可能性など、グローバル・マーケットリーダーとして企業価値の向上を実現していくうえでの基盤の一つが整えられたと考えています。

## 歴史ある企業の明日に向かって



橋本社長の企業経営に対する考え方をお聞かせください。

**A** 「アンリツが創業から110年以上も続いてきたのはなぜか?」、私はいつも企業という組織体が存続することの意義を考えています。またその答えを今後の経営に活かしたいと思っています。

世界の企業のなかで25年以上増配を続けている企業を見ると、3つの特徴が共通しています。それは、「グローバルに通用するブランドがある」「絶えず収益構造と事業ポートフォリオの変革に取り組み、企業価値を高めている」「キャッシュを稼ぎ出す卓抜したビジネスモデルを持っている」です。

こうした企業の存在や特徴こそ、私が考えていることへの答えに結びつくと思います。「2020 VISION」は、「世界中の顧客に信頼される先進のブランドとして、環境変化を社会の変革期ととらえてアンリツらしい顧客価値を提供し、その成果としてワールドクラスの強靱な高付加価値体質を獲得する」ことを主眼としています。

これからも「利益ある持続的成長」を基本戦略に、中期経営計画「GLP2014」を重要なマイルストーンとし、「2020 VISION」を実現することによって、皆さまの信頼とご期待に応えてまいります。

