

**Anritsu**  
envision : ensure

# アンリツ統合レポート 2020

Anritsu Integrated Report



## アンリツ統合レポートについて

アンリツは2015年に創業120周年を迎え、次の時代へ歩み始めました。創業以来125年にわたり、有線・無線の通信機器や計測器で情報通信分野の発展に貢献してきたアンリツの強さの源泉は、脈々と社内に流れる2つのDNA「誠と和と意欲」、「オリジナル&ハイレベル」です。

本レポートは、この2つのDNAとそれに基づく中長期的成長戦略をステークホルダーの皆さまにご理解いただくため、経営戦略や業績等の財務要因と、ガバナンス改革、環境や社会との関係性等の非財務要因を一体的に伝える統合レポートとして発行いたしました。

これからも本業を通じた安全・安心で豊かなグローバル社会の実現に向け、強い意思をもって経営にまい進してまいります。

1. 組織の短・中・長期の価値創造能力に実質的な影響を与える事象に関する情報については、ビジネスレビュー(P16～)に掲載しています。
2. レポート作成にあたっては、IIRC (国際統合報告評議会) 等の国際的なフレームワークおよびGRIのスタンダードを参考としています。

### 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の情報に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

## 国連グローバル・コンパクトへの賛同

2006年3月、アンリツは「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」の掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則に賛同し、参加を表明しました。この原則をグループ全体のサステナビリティ活動と結びつけて推進しています。

### WE SUPPORT



## コミュニケーション・ツール

### 統合レポート

Anritsu Way、トップメッセージ、企業価値創造、ビジネスレビュー、ESGなどをまとめ、毎年発行しています。



### サステナビリティレポート

2005年から、環境・経済・社会面の取り組みをCSR報告書として、2018年からサステナビリティレポートとして発行しています。



### 有価証券報告書/四半期報告書

事業年度における、四半期毎の実績および年間の実績を報告しています。

### 事業報告書

事業年度における中間期および通期の事業活動の概況、トピックスなどを簡単にまとめて報告しています。

### 決算関連資料

決算短信と決算説明会資料、説明会での質疑応答の概要を掲載しています。

### 株主総会資料

招集通知、決議通知など、株主総会に関連した資料を掲載しています。

コミュニケーション・ツールは、アンリツWebサイトの「ホーム」>「アンリツについて」>「投資家のみなさまへ」>「IR資料室」に掲載しています。どうぞご覧ください。

URL: <https://www.anritsu.com/ir>



## 目次

### Anritsu Way

- 1 Anritsu Way/ブランドステートメント

### トップメッセージ

- 2 グループCEOメッセージ
- 6 CFOメッセージ

### 企業価値創造

- 9 ビジネスサマリー
- 10 Anritsu Value History

- 12 アンリツ価値創造モデル
- 14 サステナビリティ マネジメント

### ビジネスレビュー

- 16 財務・非財務ハイライト
- 18 リスクと機会
- 20 中期経営計画
- 22 CTOメッセージ
- 26 計測事業
- 30 PQA事業

### ESG

- 34 コーポレートガバナンス
- 38 社長・社外取締役 鼎談
- 40 役員一覧
- 42 ESGハイライト

### ファクトシート

- 44 11年間の要約財務・非財務情報
- 46 グロッサリー
- 47 投資家向け情報

# Anritsu Way

アンリツが、創業以来変わらぬ姿勢で育み続けてきた当社らしさは、経営理念の中にある「誠と和と意欲」、「オリジナル&ハイレベル」という2つの言葉に凝縮されています。

## 企業理念

### 経営理念

「誠と和と意欲」をもって、「オリジナル&ハイレベル」な商品とサービスを提供し、安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献する

### 経営ビジョン

衆知を集めたイノベーションで社会のサステナビリティに貢献し「利益ある持続的成長」を実現する

### 経営方針

1. 衆知を集めた全員経営でハツラツとした組織へ
2. イノベーションで成長ドライバーの獲得
3. グローバル市場でマーケットリーダーになる
4. 良き企業市民として人と地球にやさしい社会づくりに貢献

## 「誠と和と意欲」

事業を営むうえでの姿勢・想い・覚悟といった心の在り様と価値観

「誠」 お客さまやすべてのステークホルダーからの期待に応える信頼性

「和」 社内外の衆知を集めて事業環境や社会の要請の変化に機敏に対応する適応力

「意欲」 5G、IoTなど最先端の技術を磨き新たな価値を提供する先進性

## “オリジナル&ハイレベル”

企業活動の上流から下流までを貫く企業としての在り様

- (1) 商品・サービスが提供する社会価値・顧客価値がすぐれたものであること
- (2) そのような成果物を生む企業文化、経営システムや仕事の進め方など



## ブランドステートメント envision : ensure

アンリツらしさを構成する2つのDNA、「誠と和と意欲」と「オリジナル&ハイレベル」をより具体的にイメージしていただくため、明瞭・簡潔で、かつグローバルな普遍性を持つ「envision : ensure」を、アンリツのブランドステートメントとして結実させました。

ここにはわたしたちの「お客さまと夢を共有しビジョンを創りあげるとともに、イノベーションによりお客さまの期待を超える確かなかたちあるものへと創りあげる」というメッセージが込められています。

今、社会には5G/IoTに代表される次世代の情報通信ネットワークである社会インフラの整備や、食の安全・安心を保証し、より効率的な食品流通を実現する、といったサステナビリティ課題が山積しています。

アンリツは世界初の実用無線電話機、日本初のラジオ放送受信機、テレビジョン放送機、などの商品をお客さまの期待に応えながら社会に提供し、技術革新に貢献してまいりました。このパイオニア精神を脈々と継承し、今後もSDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) をはじめとする社会課題の解決に向け、サステナビリティ経営を推進し、「安全・安心で豊かなグローバル社会」の実現に貢献してまいります。

## サステナビリティ方針

私たちは「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に貢献することを通じて、企業価値の向上を目指します。

1. 長期ビジョンのもと事業活動を通じて、安全・安心で快適な社会構築に貢献します。
2. 誠実な企業活動を通じて、グローバル経済社会との調和を実践します。
3. 人と自然が共存する環境経営を推進して、地球環境保護に貢献します。
4. すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを推進して、強固なパートナーシップを構築します。

## グループCEOメッセージ



### 「はかる」で 安全・安心な社会に貢献する

アンリツグループは、無線通信実験が世界で初めて成功した1895年に誕生し、2020年で創業125年を迎えました。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連続でした。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。

「誠と和と意欲」、「オリジナル&ハイレベル」を経営理念とするアンリツは、情報通信における品質の見える化のために研ぎ澄ましてきた「はかる」技術を、食品・医薬品分野にも水平展開し安全・安心な社会に貢献しています。これからもお客さまと夢を共有し、イノベーションにより、お客さまの期待を超える確かな形あるものへと創りあげていきます。“envision : ensure” アンリツにご期待ください。

代表取締役 社長  
グループCEO

濱田 宏一

### 新型コロナウイルスの影響に関して

新型コロナウイルス感染症に罹患された方々と、そのご家族および関係者の皆さまに謹んでお見舞いを申し上げますとともに、亡くなられた方々のご冥福を心よりお祈り申し上げます。

アンリツグループでは、2020年1月のWHOの緊急事態宣言を受け、新型コロナウイルス対策本部を設置し、早い段階から時差出勤、テレワーク、車通勤の推奨等を行い、感染防止の施策に取り組みました。新型コロナウイルスの感染状況は日々変化しています。テレワークは継続し、会議室・エレベータ・食堂等の利用におけるソーシャルディスタンスの確保、ならびに各職場の消毒徹底や非接触での業務のあり方などを浸透させる新常態への取り組みを実践しています。先行きは依然不透明ではありますが、今後も従業員とその家族の健康を確保しながら、事業への影響を最小限に抑えるべく努めていきます。

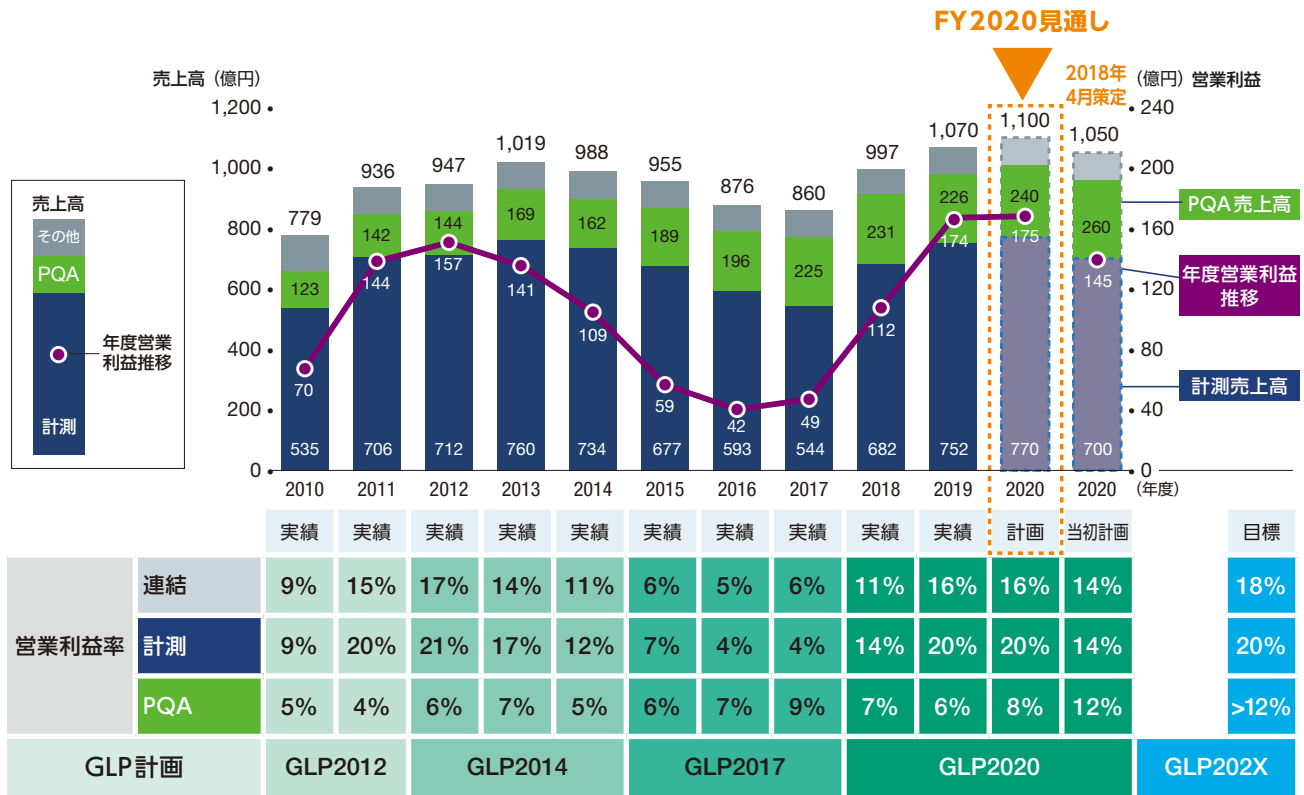
### GLP2020の進捗と最終年度に向けて

#### ■ GLP2020の進捗

計測事業：5Gサービスは米国、韓国、欧州に次いで中国でも開始されるなど、各国オペレータの商用化スケジュールは順調に進展しています。日本においても、2020年3月から都市部を中心とした一部のエリアで5Gサービスが開始されました。このような状況の中、当社のビジネスにおいても5Gチップセットおよび携帯端末の開発需要が順調に推移しました。特に日本およびアジア地域において5G商用化に向けた開発需要が拡大し、5Gビジネス伸長の原動力となりました。さらに2019年度下期からは各国のオペレータやテストハウス向けの5G用コンFORMANCEテストシステムの供給を開始しました。

なお、新型コロナウイルスの感染拡大による2019年度への影響は軽微でした。

## GLP2020:売上高・営業利益計画



\* GLP20XX: 中期経営計画の名称

この結果、GLP2020の2年目の2019年度は、期初の目標値である売上高690億円、営業利益80億円、営業利益率12%を上回る売上高752億円、営業利益151億円、営業利益率20%を達成しました。

**PQA事業:**食品市場の品質保証プロセスの改善強化、自動化、省力化、働き方改革に向けた設備投資需要が堅調に推移しており、X線を用いた異物検出に関する品質保証への投資は堅調でした。

この結果PQA事業グループは、このような状況下でX線を軸としたソリューションの競争力強化と海外の販売体制の整備拡充に取り組みました。しかしながら、顧客先での製品の受け入れ検収期間が長期化した影響等により目標未達となりました。

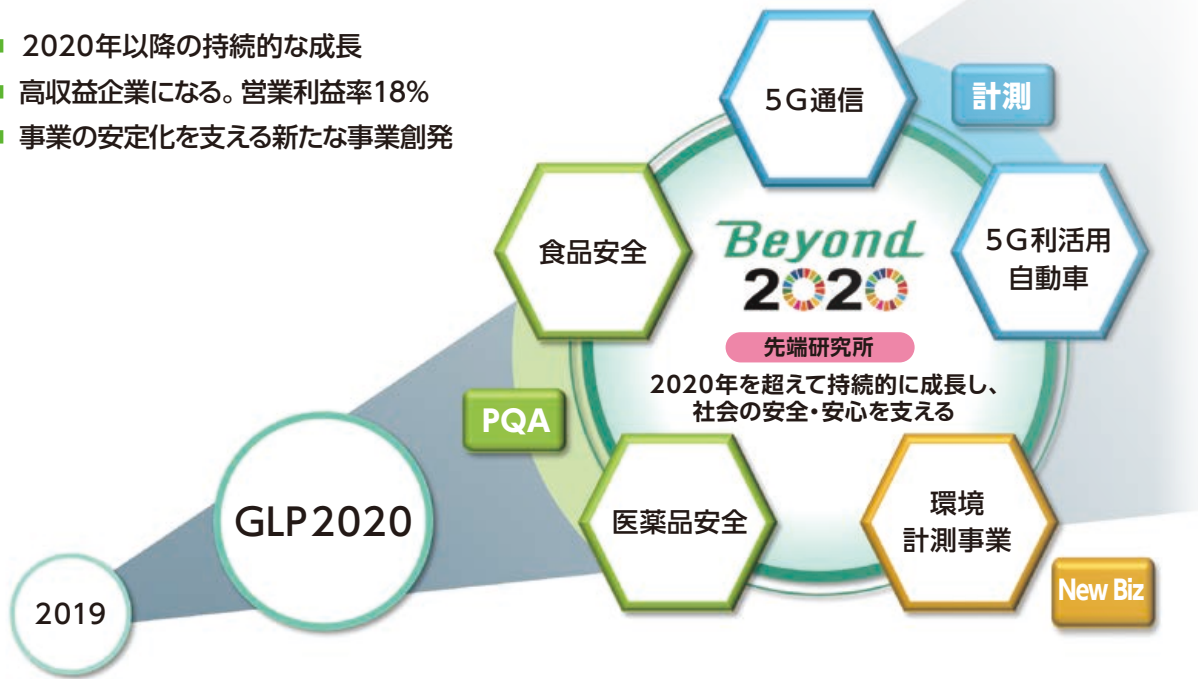
この結果、GLP2020の2年目の2019年度は、期初の目標値である売上高245億円、営業利益20億円、営業利益率8%に対し、売上高226億円、営業利益13億円、営業利益率6%となりました。

### ■ GLP2020最終年度に向けて

**計測事業:**計測事業は新型コロナウイルスの影響を受けることによる3つの大きな状況変化を想定しています。1つ目は5G市場です。これまで順調に拡大してきた5G市場ですが、2020年度上期から半年程度停滞すると想定しています。新型コロナウイルスの収束を予測するのは困難ですが、2020年度下期には経済活動がある程度、正常化すると見込んでいます。2つ目は、3GPP規格リリース16の開発投資の遅延です。本格的な5Gの多数同時接続や超低遅延を使ったユースケースを可能にするリリース16が、新型コロナウイルスの影響で当初の3月末標準化予定が遅延し、7月初旬の標準化となりました。これによりリリース16の開発投資は2021年度以降になると想定しています。3つ目は、テレワークによるネットワーク高速化に対応する需要の拡大です。データセンターのほか、ネットワークに使用するサーバーやルータなどの機器、それに使用する光デバイスなどの測定需要が増大して

## Beyond 2020に向けて始動

- 2020年以降の持続的な成長
- 高収益企業になる。営業利益率18%
- 事業の安定化を支える新たな事業創発



### Beyond 2020の実現を通じて社会課題を解決する

います。以上の通信計測市場の動向を踏まえ、5Gをビジネスの中心に、さらに5G利活用分野への広がりやネットワーク高速化の需要の拡大を捉え、GLP2020最終年度の目標達成に取り組んでいきます。

**PQA事業**：PQA事業では「食品・医薬品市場における品質保証ニーズの拡大」を成長ドライバーとし、長期的には海外売上比率を50%まで引き上げることにより事業拡大を目指しています。

しかしながら新型コロナウイルスの影響もあり、海外市場への取り組みが思うように進まない状況となっています。今後は経済活動の再開に伴い、アジア、北米市場を中心に海外への事業展開を加速し、GLP2020最終年度の目標に少しでも近づけるべく取り組んでいきます。

## Beyond 2020

### 次期10年ビジョンに向けて

#### ■ Beyond 2020に向けた取り組み

2020年以降の持続的な成長に向けて、Beyond 2020を

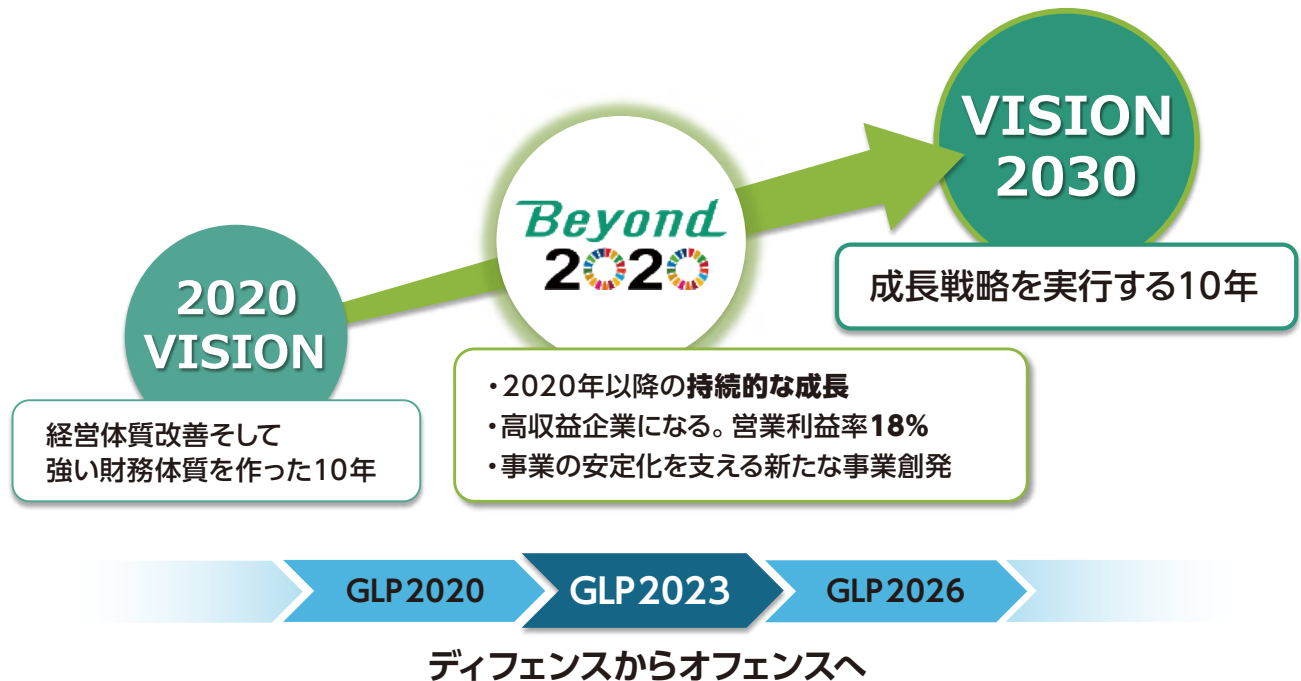
始動しています。現在は計測事業の5G通信と、PQA事業の食品安全がビジネスの主体となっていますが、事業のさらなる拡大、安定化を目指し、計測事業の5Gの利活用、自動車分野、PQA事業の医薬品安全、そして環境計測事業を新たな開拓分野として取り組んでいます。さらに10年後の社会課題の解決を、計測の面から支える新たな技術を獲得するべく、基礎技術の研究所として先端技術研究所を設立しました。先端技術研究所では6Gに向けた研究と次世代技術NEMSの研究に取り組んでいきます。外部からの研究者を積極的に受け入れ、アンリツの技術力の源を作り、「オリジナル&ハイレベル」を強化していきます。

#### ■ 次期10年ビジョンに向けて

今年度は2020VISIONの最終年度となります。2020VISIONでは経営体質の強化に取り組み、2019年度末の自己資本比率は68%、有利子負債残高は146億円となりました。また、ネット・デットはマイナス347億円であり、実質的に有利子負債がゼロの状況を維持しています。この経営基盤を生かし、次の10年は新たな成長戦略を実行していきます。ディフェンスからオフェンスに社内の体制を切り替え、攻めの姿勢をVISION2030に組み入れていきます。

## Beyond 2020 そしてVISION 2030へ

アンリツの次の10年を描く



## サステナビリティ経営について

### ■ SDGsの取り組みについて

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に貢献することを通じて、企業価値の向上を目指すサステナビリティ方針を、2018年4月に制定しました。

この方針のもと、SDGsと関連づけた目標を設定し、事業においては、産業と技術革新の基盤につながる安全・安心なインフラ整備を支える技術・製品・ソリューションを提供し、その結果として持続可能な社会の建設に関わる産業の創造とイノベーションを促進していくことを、グループ全体の取り組みとしています。ESGにおいては、「地球環境保護の推進」、「グローバル経済社会との調和」、「ガバナンスの強化と充実」のテーマで、対応すべき重要課題を掲げています。

この活動を適切に開示し、ステークホルダーの皆さまの理解や期待を企業価値向上に結び付けていくことを経営の重要課題としています。

当社は、SDGsの中でも重要課題である温室効果ガス削減に対する独自の取り組みとして、「Anritsu Climate Change Action PGRE 30」\*を策定し、2018年度の電力消費量の0.8%だった再生可能エネルギー自家発電比率を、2030年ごろまでに30%程度まで高めます。

当社は、SDGsを「自分ごと化」する活動を推進しています。PGRE 30もこの一環として取り組み、SDGsが掲げる目標達成に寄与していきます。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への貢献を通じて、企業価値の向上を目指していく所存です。

\* 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

## 企業価値の最大化を目指して キャッシュ・フローを重視し、 強靱な利益体質を構築する

GLP2020財務戦略の最大の課題は、本業での成長性を回復し、営業利益率を大幅に改善することでROEを高めるとともに、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することです。その達成に向けて資本コストを意識した経営に取り組み、キャッシュ創出力の最大化を図り、企業価値の向上を実現します。

取締役  
専務執行役員  
CFO

窪田 顕文

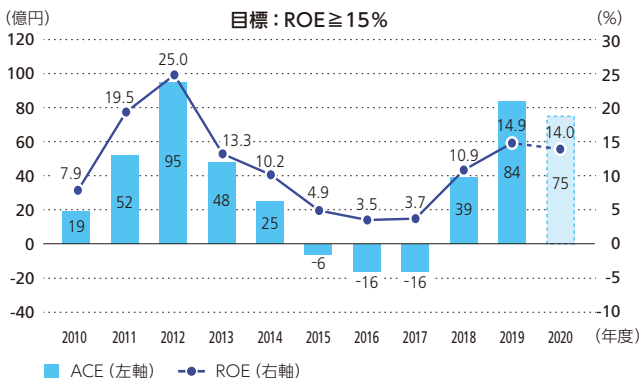


### 企業価値向上のために

当社は、企業価値向上指数として2つのKPIを設定し、目標を管理しています。計数的目標としては、他社との比較可能性を持つROE、そして計量的目標としては、経済的付加価値を測る指標として、当社独自の指数、ACE\*1 (Anritsu Capital-cost Evaluation) を設定しています。ACEは、「税引後営業利益－資本コスト」で表されます。「資本コストを上回る税引後営業利益」の水準を確保しない限り、経済的付加価値はプラスにならない、すなわち企業価値を創造していないと見なすことができるわけです。

\*1 ACE (Anritsu Capital-cost Evaluation) : 税引後営業利益－資本コスト。当社の資本コストは、株主資本コストについては7%、当社独自指標ACEで用いる加重平均資本コスト(WACC)は5%と計測しています。

#### ACE、ROEの推移



### ROE15%を目指して

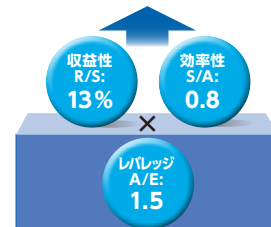
当社はROE15%達成を経営の最重要課題の一つに設定しています。グローバル市場で中長期的に成長するためには、投資の源泉である利益を着実に創出することが不可欠であり、グローバルスタンダードであるROE15%は、利益ある成長を実現するためのエンジンとも言えます。

ROEは、「収益性」、「効率性」、「レバレッジ」の3要素に分解されます。

#### ROE目標：要素分解

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

[モデルケース] ROE15% (Beyond2020目標)

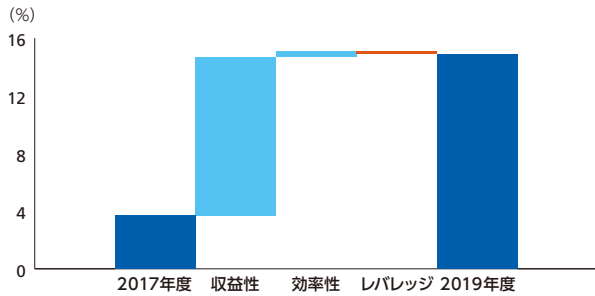


#### ROE分解推移

	収益性	効率性	レバレッジ	ROE
2017年度	3.4%	0.70	1.59	3.7%
2018年度	9.0%	0.79	1.53	10.9%
2019年度	12.5%	0.79	1.50	14.9%
Beyond2020	13.0%	0.80	1.50	15.0%



## ROE 差異分析(2017年度と2019年度の差異分析図)



収益性、効率性およびレバレッジの3要素に対する当社の取り組みは次の通りです。

## 収益性

## ■ 成長実現に向けた投資

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。

## ■ コスト構造改善への取り組み

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。

GLP2020における各事業の収益性改善の施策は次の通りです。

**計測事業:** 5Gビジネスの立ち上がりを実実に捉え、アンリツの強みであるモバイル計測事業の成長率を回復させ、5Gへの開発投資を高いリターンで回収する。

**PQA事業:** 価格競争力の向上、すなわち売上総利益率の改善が重要課題。具体的な施策としては(1)X線検査機事業の差別化、(2)品質データ解析による新たなソリューションの提供、(3)欧州市場での事業拡大、(4)医薬品市場への本格参入、(5)バリューチェーン全域にわたる業務の高付加価値化に取り組む。

## 効率性

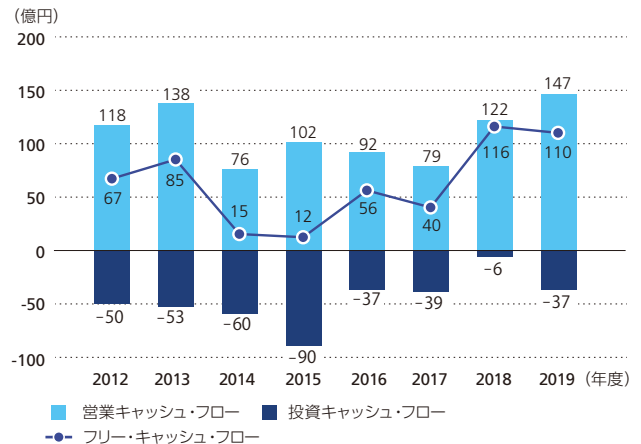
## ■ キャッシュ・フロー・マネジメントの徹底

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zin率を13% (営業利益率18%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\*2も2020年度末には120日(最近10年間での最善値)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等の資産効率の改善によって実現します。

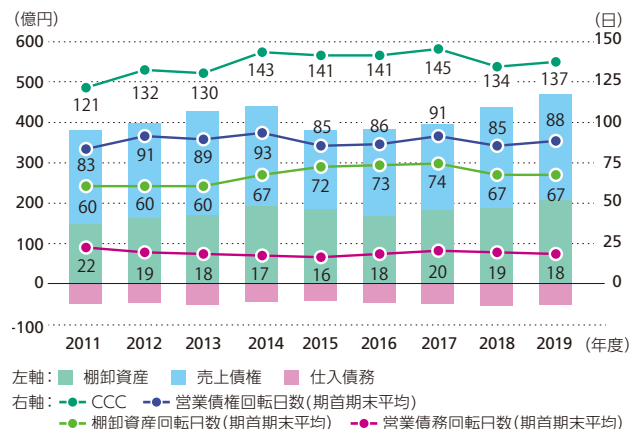
また、資本コストを意識した経営の一環として、事業部単位でのキャッシュ・フロー・マネジメントにも注力しています。具体的には、事業部別貸借対照表を作成し、現金や運転資本の推移の見える化を図る等、管理会計上の工夫を凝らしています。これらの施策によって事業部単位で資本効率管理の向上が図られています。

\*2 CCC: キャッシュ・コンバージョン・サイクル

## キャッシュ・フローの推移



## CCCの推移

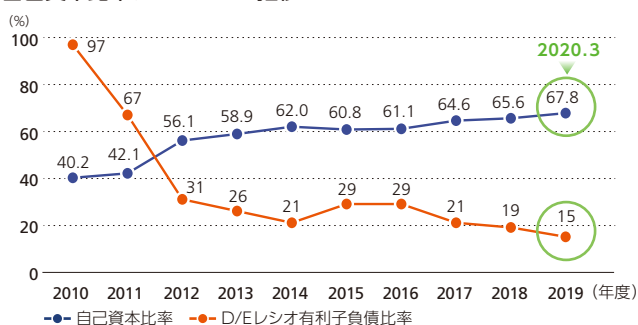


## レバレッジ

### ■ 強固な財務体質構築

強固な財務体質構築の基本方針としては、自己資本比率 $\geq 60\%$ 、デット・エクイティ・レシオ(D/E)<sup>\*3</sup> $\leq 30\%$ の維持を目指しています。変化の激しい市場において、中長期の成長を支える強固な財務基盤は極めて重要です。当社の強固な財務基盤が評価され、2019年度末の格付(R&I: 格付投資情報センター)は、短期格付が「a-1」、長期格付が「A-」となっています。

#### 自己資本比率、D/Eレシオ推移

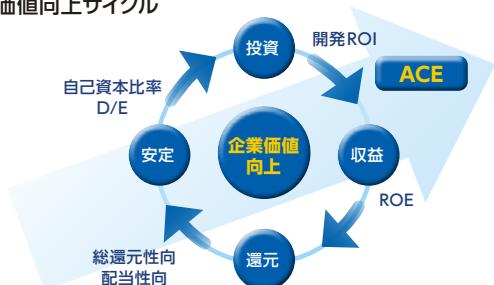


\*3 デット・エクイティ・レシオ(D/E): 有利子負債/親会社の所有者に帰属する持分

## 企業価値向上サイクルの回転

収益性と効率性の向上を追求し、キャッシュ創出力を最大化することが企業価値向上の基本です。新製品開発やM&Aなどの戦略投資を積極的に行い、ソリューションの競争力強化と事業基盤の整備に取り組むことで高いリターンを獲得するとともに、株主還元の充実と強固な財務体質を構築することで、企業価値向上サイクルを回転させます。

#### 企業価値向上サイクル



### ■ 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

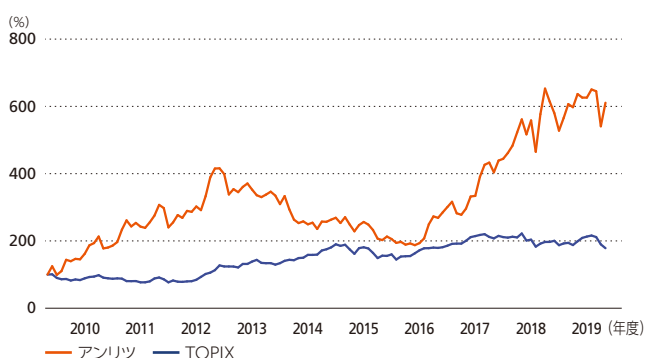
回り) を上げることを基本に、連結配当性向30%以上の配当を行うとともに、総還元性向も勘案した株主還元施策も機動的に行っていくことを基本方針としています。

過去10年間の配当込みの株主トータルリターン(TSR)は次のような結果となっています。

引き続き、株主資本コスト(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。

	過去1年	過去3年	過去5年	過去10年
TSR(年率)	-0.6%	35.1%	20.3%	19.8%
TOPIX配当込み	-9.5%	-0.1%	0.4%	6.0%

#### 株主トータルリターン(TSR)の推移(過去10年)



また、剰余金については、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等への事業展開および6Gをはじめとした次世代技術の獲得等の戦略的投資のための資金需要に使用する計画です。このような中長期的な成長に向けた積極投資により、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。

## TOPICS

### 2019年度の取り組みと成果

主力の計測事業において営業利益率20%を達成しました。これは主にアジア、日本地域で急拡大した5G開発需要を的確に獲得したことによります。この結果、全社の営業利益率は16.3%、ROEは14.9%に至りました。利益の改善を受けて、年間配当金を年初計画の22円/株から31円/株へと増額しました。また、収益性の改善と強固な財務体質が評価されて、2020年5月にR&Iによる長期格付(A-)の方向性が「安定的」から「ポジティブ」に変更されています。

# ビジネスサマリー

## 計測事業

### ネットワーク社会の進化・発展

- モバイル市場：5G、LTE
- ネットワーク・インフラ市場：有線・無線NW
- エレクトロニクス市場：電子部品、無線設備



## PQA事業

### 食の安全・安心

- X線検査機
- 金属検出機
- 重量選別機



## その他事業

- IPネットワーク機器
- 光デバイス



2019年度売上高実績（連結）：1,070億円

### ■ 事業別売上比率

計測事業 70%

モバイル 56%

ネットワーク・インフラ 25%

エレクトロニクス 19%

PQA事業 21%

その他事業 9%

### ■ 計測事業 地域別売上比率

日本  
22%

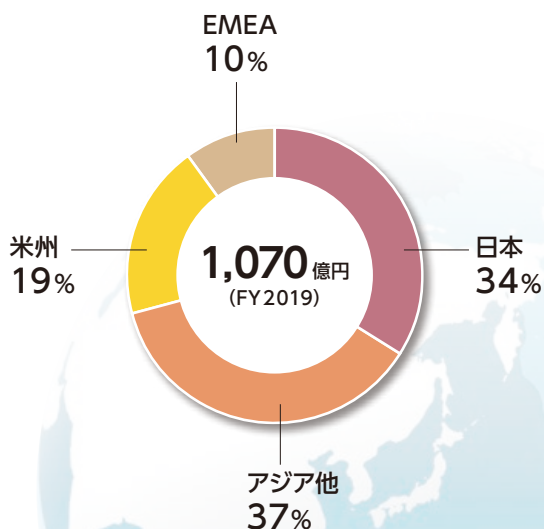
アジア他  
44%

米州  
22%

EMEA  
12%

PQA：Products Quality Assurance EMEA：欧州・中近東・アフリカ

### 地域別売上比率（連結）



### 主なお客さま

#### 計測事業

##### モバイル市場

- スマートフォン/タブレット端末メーカー
- EMS (電子機器生産受託企業)
- チップセットメーカー
- 通信事業者
- 自動車および車載関連メーカー

##### ネットワーク・インフラ市場

- 通信事業者
- 通信建設業者
- 通信装置メーカー
- IT系サービスプロバイダ

##### エレクトロニクス市場

- 電子デバイス/コンポーネントメーカー
- 通信装置メーカー
- スマートフォン/タブレット端末メーカー
- 電子機器メーカー
- 自動車および車載関連メーカー

#### PQA事業

##### 食品・医薬品の品質保証

- 食品メーカー (農産物、畜肉、加工食品)
- 医薬品/化粧品メーカー (錠剤、カプセル、液剤、貼付薬)

#### その他事業

##### 情報通信事業 (IPネットワーク機器)

- 官公庁・自治体
- 金融機関
- 映像配信事業者

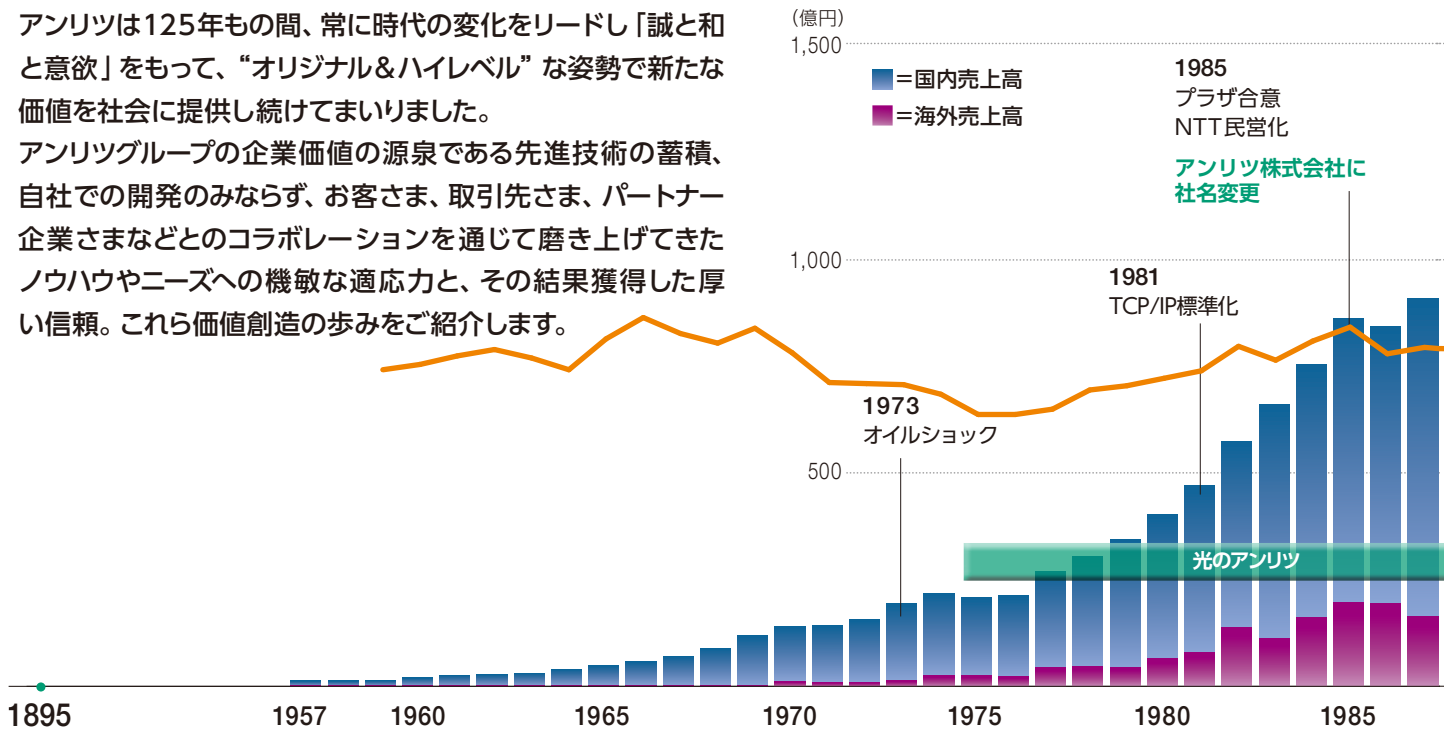
##### デバイス事業 (光デバイス)

- 電気機器メーカー
- 通信装置メーカー

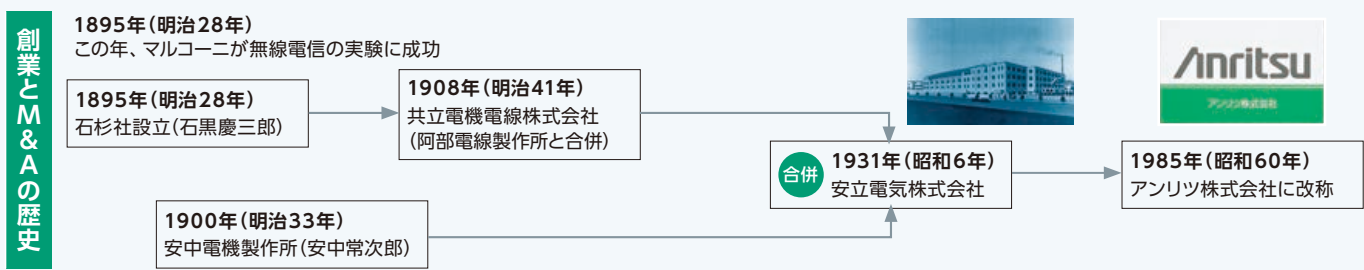
# Anritsu Value History

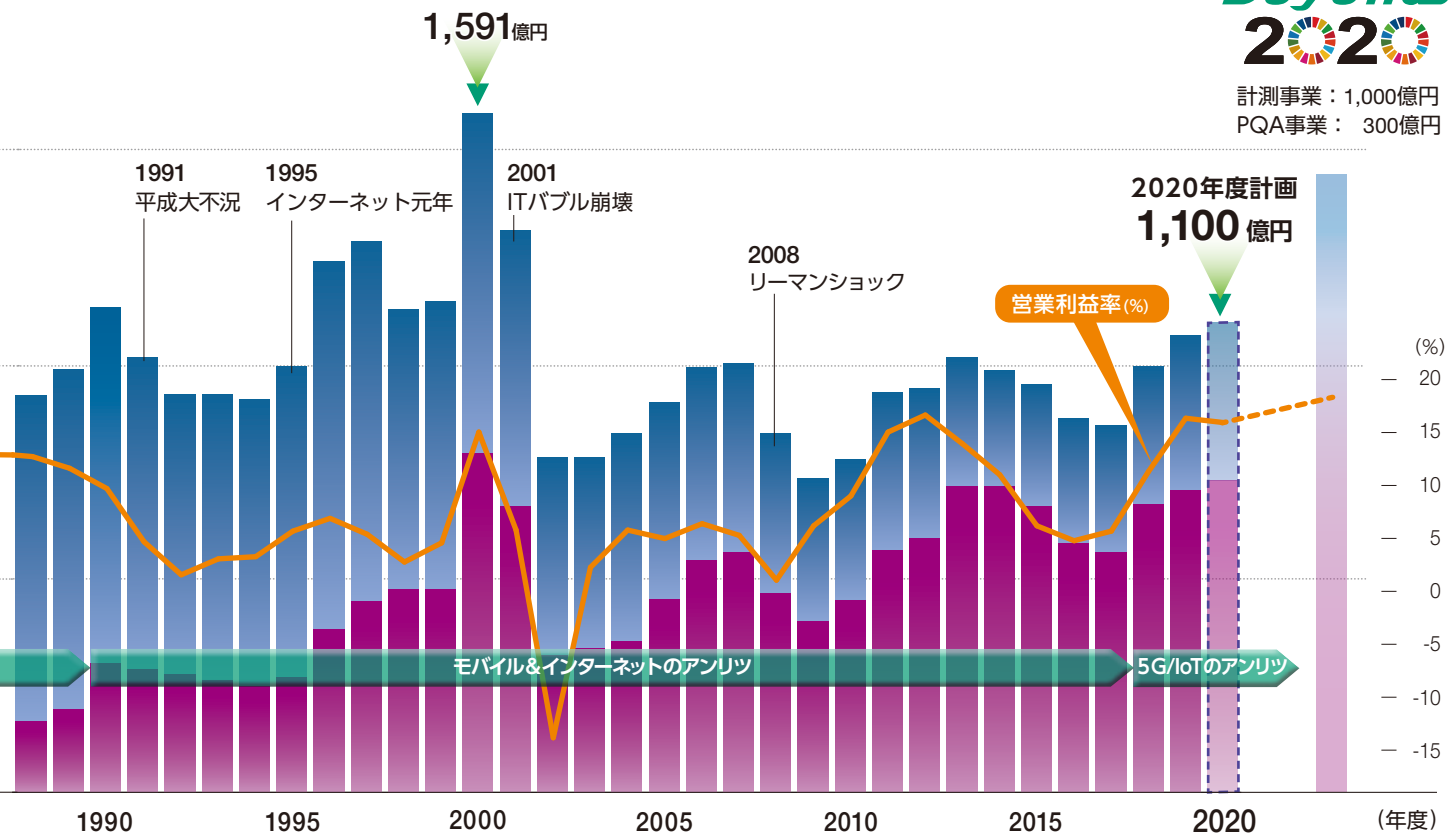
アンリツは125年もの間、常に時代の変化をリードし「誠と和と意欲」をもって、“オリジナル&ハイレベル”な姿勢で新たな価値を社会に提供し続けてまいりました。

アンリツグループの企業価値の源泉である先進技術の蓄積、自社での開発のみならず、お客さま、取引先さま、パートナー企業さまなどとのコラボレーションを通じて磨き上げてきたノウハウやニーズへの機敏な適応力と、その結果獲得した厚い信頼。これら価値創造の歩みをご紹介します。



- |                     |  |  |   |   |
|---------------------|--|--|---|---|
| <b>誠と和と意欲の変革の歴史</b> | <b>黎明期</b><br><b>1895-1930</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本の情報通信技術の黎明期を担う</li> <li>関東大震災後の不景気、世界大恐慌、競争激化で経営危機に陥る</li> </ul> | <b>有線・無線の統合期</b><br><b>1931-1949</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>共立電機(石杉社)と安中電機製作所の合併で安立電気設立</li> <li>日中戦争勃発により戦争の時代へ(軍需景気)</li> <li>終戦とともに民需への転換で企業再建をはかる</li> </ul> | <b>新生安立電気による再興期</b><br><b>1950-1962</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業再建法に基づく第2会社方式で再スタート</li> <li>日本復興に向けた通信インフラの整備拡充を支える</li> <li>東京本社オフィスの建設</li> <li>厚木事業所(現在の本社地)の開発</li> </ul> | <b>多角化による事業拡大期</b><br><b>1963-1974</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>6事業部体制で事業多角化を推進</li> <li>日本の高度成長を支える通信インフラ拡大を支える</li> <li>公衆電話機の輸出事業スタート</li> </ul> |
|---------------------|--|--|---|---|





### 光のアンリツの時代

1975-1989

- AT&T社にマイクロ波回線用測定装置の大量納入でアメリカに事業基盤を構築
- 光通信網の拡充投資で国内外の光計測事業が拡大
- NTT民営化による通信市場の開放で計測市場が拡大
- 公衆電話機の海外事業が拡大

### マルチナショナル企業としての基盤づくり

1990-2000

- 創業100周年：21世紀経営ビジョン「グローバルの顧客に、グローバルの技術で、グローバルの企業に」
- ウィルトロン社買収による海外における開発・製造・販売拠点の統合と拡大
- 事業の選択と集中：ノンコア事業の撤退、譲渡を進める

### 21世紀グローバルブランドへの道

2001-

- 北米ITバブルで史上最高益と大幅赤字転落
- 経営構造改革(本社機構を厚木市に集中)
- モバイル計測分野のグローバル・リーディングカンパニーへ成長
- ネットテスト社の買収でOSS市場参入
- アジマス社の買収で高度なフェージング技術を獲得



光通信向け測定器  
(世界初の光パルス試験器 OTDR) 開発



高速大容量光デジタル通信市場向けの SONET/SDH/PDH/ATMアナライザ開発



光増幅器用励起光源(光デバイス)の開発、外販



超高速半導体デバイス (MMIC) 開発 デジタル移動無線用測定器をシリーズ化



世界初のW-CDMA (3G)およびLTEコンフォーマンステストシステム開発



世界初の3GPP規格準拠の5Gチップセット・端末検証用テスト開発



5GのプロトコルコンフォーマンステストおよびRFコンフォーマンステストで業界初のGCF認証を取得



X線検査機



カード式公衆電話機

### 1990年

ウィルトロン社買収  
(米国カリフォルニア州)



- 海外における販売、開発、製造の拠点を統合グローバルにビジネスを展開する強固な基盤を構築
- マイクロ波、ミリ波帯の製品ミックスを強化
- ハンドヘルド製品ラインナップの獲得
- 顧客基盤の拡大

### 2005年

ネットテスト社買収  
(デンマーク)



- サービスアシュアランス事業を獲得
- ネットワークの品質保証まで含めたトータルソリューションの提供を実現

### 2016年

アジマス社買収  
(米国マサチューセッツ州)



- 5Gに不可欠なフェージング技術を獲得
- OTAなどのキーソリューションを構成可能に

# アンリツ価値創造モデル

アンリツの企業価値の源泉は、アンリツらしさの「信頼性、適応力、先進性」の根源でもある、有形、無形の各資本です。アンリツは、持てる資本を最大限に活用して、社会課題の解決に貢献する企業活動を実践してまいります。

## 計測事業

5G/IoTの進化で社会イノベーションを牽引する

モバイルブロードバンドサービスの進化で快適なコミュニケーションを実現する

地球規模で強靱なネットワークインフラを実現して安全・安心、快適なグローバル社会を実現する

## 知的資本

### 120年の知の集積、イノベーション力

- ・無線・有線通信技術の蓄積
- ・ネットワーク品質保証技術
- ・超高速・光デバイスの開発・製造
- ・秤応用・異物検出技術
- ・研究開発投資：開発ROI 4.0以上

## 人的資本

### グローバルな組織と人材

- ・組織力を高める学習する組織
- ・最先端技術をリードする人材
- ・顧客密着のサポート要員と体制
- ・連結従業員数：3,881人  
(うち海外人員：1,609人)

## 計測事業

5G/IoT社会のリーディングカンパニーになる

- モバイル市場
- ・5G/IoTシステム開発
  - ・モバイル機器製造

- ネットワークインフラ市場
- ・通信ネットワークの構築
  - ・データセンターの高速大容量化

- エレクトロニクス市場
- ・電子デバイスの開発製造
  - ・公共無線網の構築

## 計測事業

5G/IoTネットワークを

### スマートデバイス



高速・低遅延実現

## アンリツへの期待 (社会からの要請)

## インプット

## 事業活動

## PQA事業

食材や医薬品に対する安全・安心の要求に応える品質保証を実現する

食物資源の適切な利用で生態系への影響を減少させる

## 社会・関係資本

### リーディングカンパニーとのパートナーシップ

- ・お客さまとの強固な信頼関係
- ・グローバルな取引先・顧客リスト

## 財務資本

### 市場環境の変化に備えた財務安定性

- ・資本コストを意識した経営の実践
- ・強固なキャッシュ・フロー創出力
- ・高い信用力による資金調達
- ・フリー・キャッシュ・フロー：116.3億円  
(2018年度：GLP2020初年度)

## 製造資本

### オリジナル&ハイレベルなものづくり

- ・グローバルなSCM
- ・グローバルな開発体制
- ・グローバルな製造拠点ネットワーク
- ・BCP(事業継続計画)に基づくファシリティとSCM
- ・SCM拠点：13拠点  
(うち海外：7拠点)

## 自然資本

### バリューチェーン全体で展開する環境経営

- ・環境マネジメントシステムの徹底
- ・環境配慮型製品の開発プロセス
- ・排水処理システム
- ・化学物質管理システム
- ・自家発電比率：0.8%(2018年度実績)

## 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

- 食品・医薬品市場
- ・食品加工・生産システム開発
  - ・食材(重量・異物)選別システム開発
  - ・医薬品製造システム開発

## PQA事業

食品、医薬品の品質保証ソリューション



質量検査

## ESG

環境配慮型製品の開発と普及で低炭素社会の実現に貢献する

個の成長を実感できる働きがいのある職場環境を提供する

透明・公正で誠実な企業活動を行う

## ESG

地球環境保護の推進

グローバル経済社会との調和

ガバナンスの強化と充実

## ESG

- ・再生可能エネルギー
- ・CO<sub>2</sub>排出量(工)
- ・高品質で環境・環境負荷を低

- ・人権と多様性の
- ・人権に配慮した

- ・コーポレート
- ・リスクマネジ

## エンゲージメント

企業市民としてサステナビリティ社会の実現に貢献する

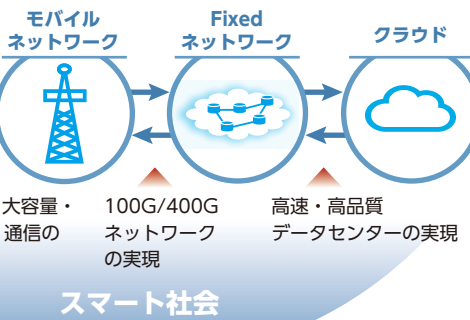
## エンゲージメント

コミュニケーションの推進による共有価値の創造

ステークホル

P26~29

支え、社会イノベーションを牽引する計測ソリューション



## 知的資本

- ・国内外の技術標準/規格団体への参加と貢献：11団体

## 人的資本

- ・女性役員比率：8.7%
- ・外国人役員比率：4.3%
- ・女性の幹部職登用率：日本1.8%  
全社10.4%

## 計測事業

P29



9 産業と技術革新の基盤をつくらう

安全・安心なインフラを整備し、持続可能な社会の建設につながる産業の創造とイノベーションの促進に貢献する



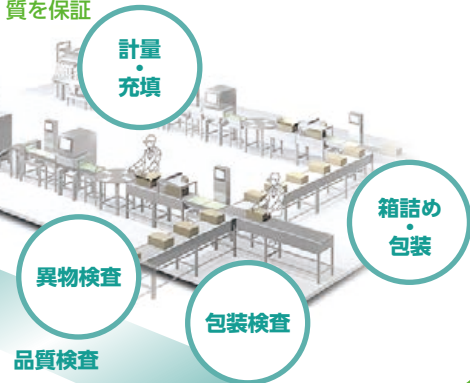
11 組み立てられるまちづくりを

安全・安心であらゆるものがつながる強靱なネットワークインフラを整備し、持続可能な社会の建設に貢献する

## アウトプット

P30~33

質を保証



## 社会・関係資本

- ・機関投資家・アナリストとのミーティング  
国内投資家：249回  
海外投資家：244回

## 財務資本

- ・フリー・キャッシュ・フロー：110.35億円

## 製造資本

- ・生産実績  
計測：781.7億円 (前年比112.2%)  
PQA：229.5億円 (前年比101.5%)  
その他：92億円 (前年比106.8%)

## 自然資本

- ・[Anritsu Climate Change Action PGRE 30]を策定  
再生可能エネルギー自家発電比率を2030年ごろまでに30%程度まで高める

## 提供する社会価値

(安全・安心で快適な社会構築への貢献)

## PQA事業

P33



9 産業と技術革新の基盤をつくらう

安全・安心なインフラを整備し、持続可能な社会の建設につながる産業の創造とイノベーションの促進に貢献する



12 つくろ責任 つかう責任

食品や医薬品の品質保証の高度化を通じて、誰もが安全で安心して暮らせる社会、食品ロスの少ない持続可能な社会の実現に貢献する

P34~43

ギ一自家発電比率向上  
エネルギー消費量/水使用量の削減  
に配慮した製品の開発/製造  
減するSCM

尊重・人財育成・労働安全衛生  
SCM(サプライチェーンマネジメント)

ガバナンス・コンプライアンスの定着  
メントの推進

## エンゲージメント

ダーへの情報提供とコミュニケーション

## ESG



12 つくろ責任

持続可能な消費と生産の企業活動で持続可能な社会づくりに貢献する



8 多様な人財

多様な人財とともに、個々人が成長し働きがいのある職場づくりに貢献する



16 透明性

透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定とリスク管理で誠実な企業活動を行う

## エンゲージメント



17 ステークホルダー

すべてのステークホルダーとともに協働して共有価値の創造に貢献する

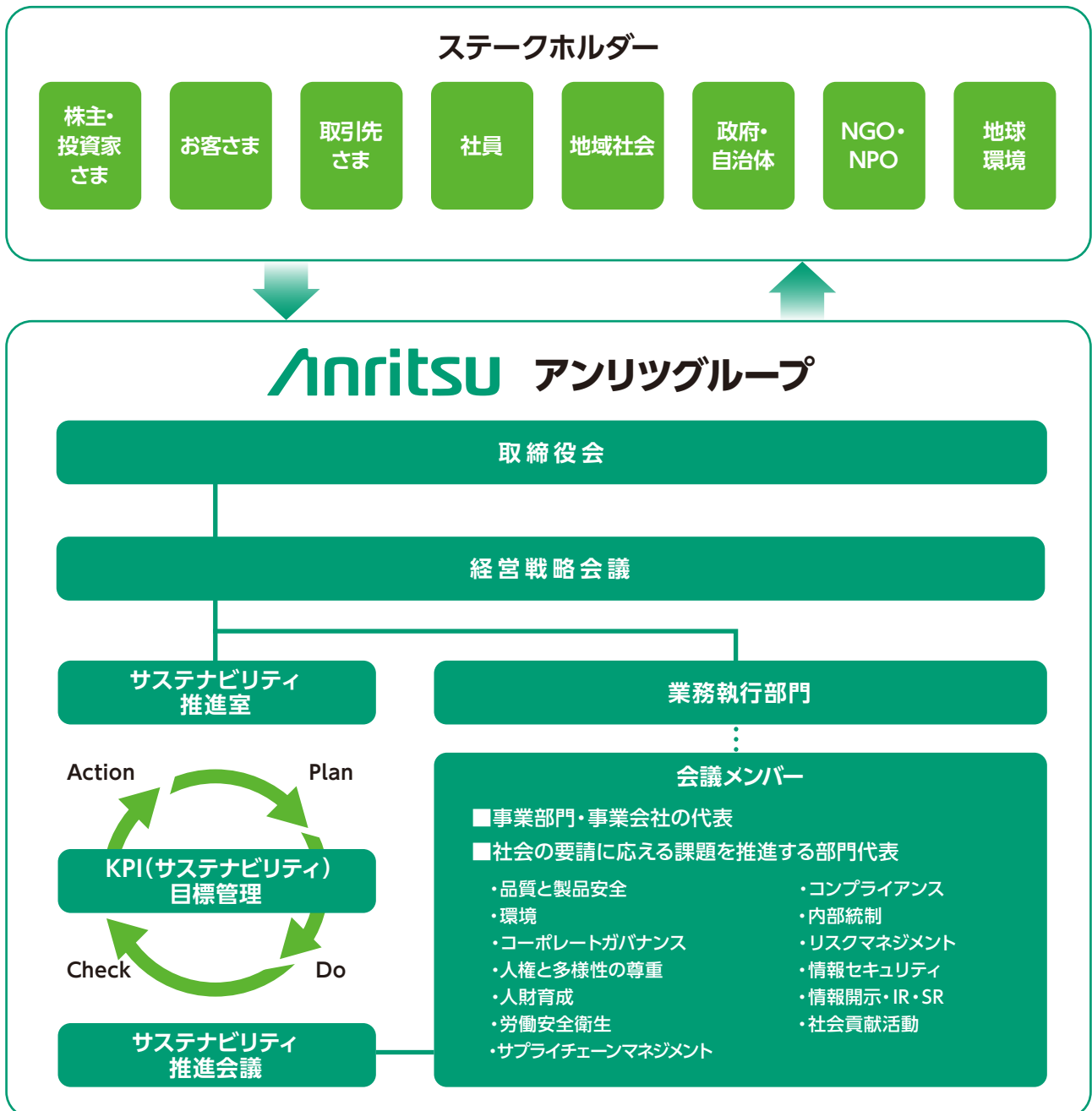
# サステナビリティ マネジメント

アンリツは、経営理念、経営ビジョン、経営方針および2018年4月に制定したサステナビリティ方針に基づき、サステナビリティ活動を積極的に展開しています。

同時に立ち上げたサステナビリティ推進室は、事業部門、事業会社、社会・環境・ガバナンス領域の主幹部門のメンバーで構成された「サステナビリティ推進会議」とともに、アンリツグループのサステナビリティ活動を推進しています。

サステナビリティ推進活動は、取締役会および経営戦略会議の企業価値向上方針に基づいた中期経営計画GLP 2020目標に対するPDCA活動として展開しています。また、事業を通じて解決する社会課題と合わせて設定した社会の要請に応える課題(ESG)は、客観性と網羅性を担保するために、ステークホルダーごとの社会的な要請項目をもとに、社内関係部門と協働してレビューしたうえで、重要項目として抽出し、優先順位付けを行いました。

## サステナビリティ推進体制





**安全・安心で快適な社会**

 自動運転	 遠隔医療	 遠隔制御	 生育支援	 VR/AR	 食品ロス低減 品質保証
---	---	---	--	--	---

**お客さま**

 モバイル市場	 ネットワーク インフラ市場	 エレクトロニクス 市場	 食品加工市場	 医薬品市場
---	---	---	--	--

**事業を通じて解決する社会課題**

アンリツグループ全体	計測事業	PQA事業
<p>安全・安心なインフラを整備し、持続可能な社会の建設につながる産業の創造とイノベーションの促進に貢献する</p> <p><b>9</b> 産業と社会課題の正数をつくらう</p> 	<p>安全・安心であらゆるものがつながる強靱なネットワークインフラを整備し、持続可能な社会の建設に貢献する</p> <p><b>11</b> 社会課題を解決する</p> 	<p>食品や医薬品の品質保証の高度化を通じて、誰もが安全で安心して暮らせる社会、食品ロスの少ない持続可能な社会の実現に貢献する</p> <p><b>12</b> つくる責任 つかう責任</p> 

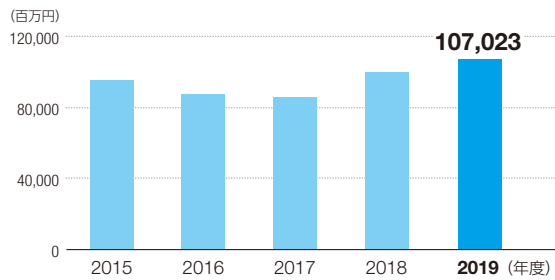
  

**社会の要請に応える課題 (ESG)**

<p><b>地球環境保護の推進</b></p> <p>持続可能な消費と生産の企業活動で持続可能な社会づくりに貢献する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー自家発電比率向上</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量(エネルギー消費量)/水使用量の削減</li> <li>高品質で環境に配慮した製品の開発/製造</li> <li>環境負荷を低減するSCM</li> </ul>	<p><b>12</b> つくる責任 つかう責任</p> <p><b>7</b> エネルギー転換</p> <p><b>13</b> 気候変動に具体的な対策を</p>
<p><b>グローバル経済社会との調和</b></p> <p>多様な人財とともに、個人が成長し働きがいのある職場づくりに貢献する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権と多様性の尊重</li> <li>人財育成</li> <li>労働安全衛生</li> <li>人権に配慮したSCM</li> </ul>	<p><b>8</b> 働きがいも経済成長も</p> <p><b>3</b> すべての人に健康と福祉を</p> <p><b>5</b> ジェンダー平等を推進しよう</p>
<p><b>ガバナンスの強化と充実</b></p> <p>透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定とリスク管理で誠実な企業活動を行う</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス</li> <li>コンプライアンスの定着</li> <li>リスクマネジメントの推進</li> </ul>	<p><b>16</b> 平和と公正をすべての人に</p>
<p><b>コミュニケーションの推進による共有価値の創造</b></p> <p>すべてのステークホルダーとともに協働して共有価値創造に貢献する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーへの情報提供とコミュニケーション</li> </ul>	<p><b>17</b> パートナリシップで目標を達成しよう</p>

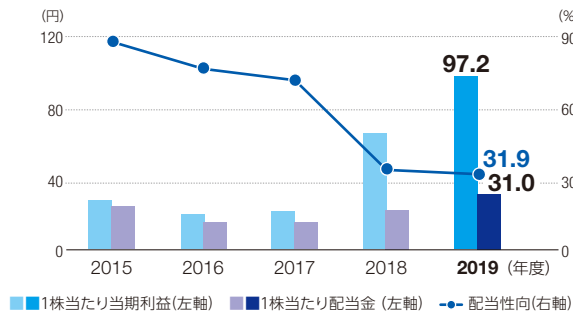
# 財務・非財務ハイライト

## 売上高



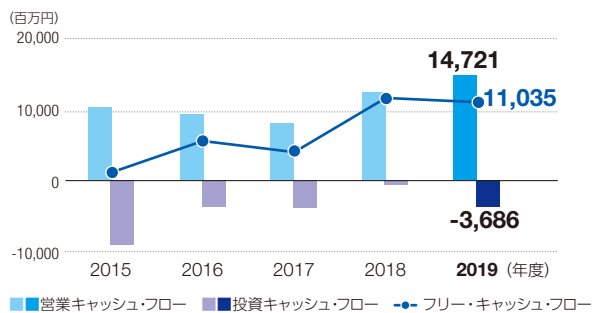
売上高は107,023百万円(前年度比7.4%増)となりました。計測事業においては、モバイル市場における5Gチップセットおよび携帯端末の開発需要が順調に推移し、特にアジアの5G開発需要が拡大しました。PQA事業においては、国内・海外とも食品市場の品質保証プロセスの改善強化、自動化、省力化に向けた設備投資需要は堅調であるものの、顧客先での製品の受入検収期間が長期化した影響等により売上高が前年同期を下回りました。

## 1株当たり当期利益 / 1株当たり配当金・配当性向



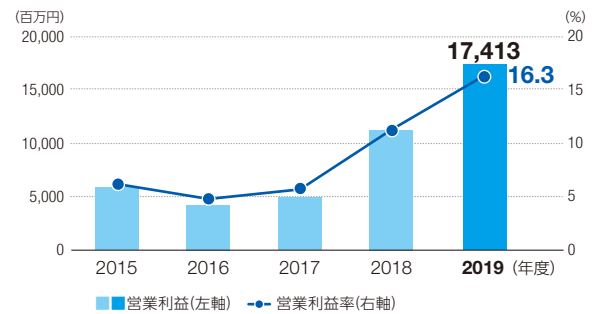
2019年度の1株当たり当期利益は97.2円(前年度比32円増)、年間配当金は31円(同9円増)、配当性向は31.9%となりました。連結当期利益の上昇に応じてDOE(親会社所有者帰属持分比率)を上げることが基本にシフト、配当性向30%以上を目標としており、期末配当および中間配当の年2回の配当を行う方針です。

## キャッシュ・フローの推移



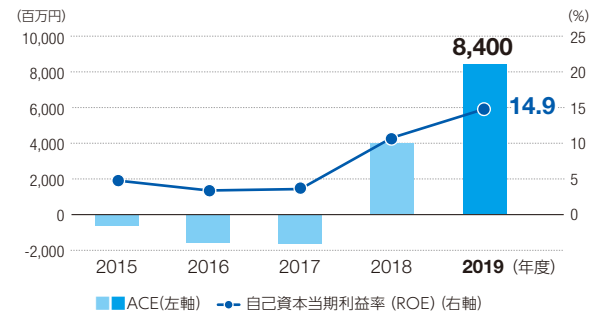
2019年度の営業キャッシュ・フローは、税引前利益ならびに減価償却費及び償却費の計上により資金が増加した一方、棚卸資産ならびに営業債権及びその他の債権の増加により資金が減少し、結果として14,721百万円のプラスとなりました。投資キャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出が主な要因となり、3,686百万円の支出となりました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは11,035百万円のプラスとなりました。

## 営業利益 / 営業利益率



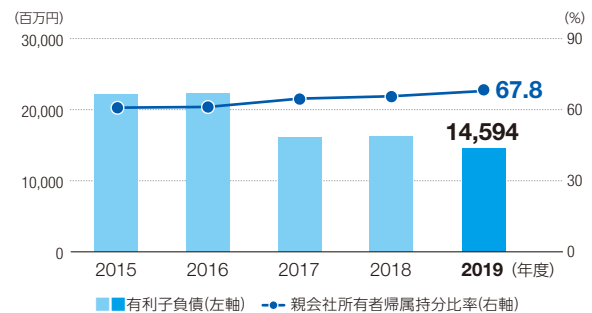
営業利益は17,413百万円(前年度比54.8%増)、営業利益率は16.3%となりました。計測事業は、収益性の高い5G開発用測定器の売上割合が増え、営業利益は15,148百万円(前年同期比60.9%増)、営業利益率は中長期のガイドラインである20%を達成しました。PQA事業は、前年同期比売上高が499百万円減少した影響で、営業利益は1,287百万円となり、前年同期比322百万円減少しました。

## ACE / 自己資本当期利益率(ROE)



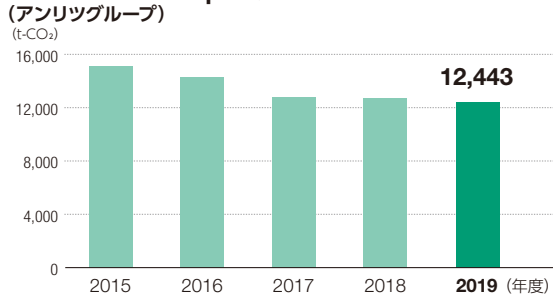
当社は、投下資本が生み出した付加価値を評価する当社独自の指標ACE(税引後営業利益-資本コスト)を各事業部門の業績評価の指標としています。2019年度のACEは8,400百万円(前年度比115%増)で、「GLP2020」最終年度の目標値である5,000百万円を上回りました。

## 有利子負債 / 親会社所有者帰属持分比率



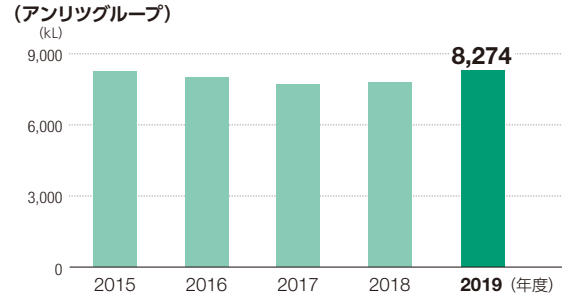
IFRS第16号の適用に伴い、当連結会計年度からリース債務の残高が増加したことにより、有利子負債が増加しました。しかし長期借入金を返済したため、有利子負債残高は14,594百万円(前期末比1,840百万円減)となりました。主に利益剰余金が増加した一方、その他の資本の構成要素が減少し、親会社所有者帰属持分比率は67.8%となりました。

## CO<sub>2</sub>排出量(Scope1,2)



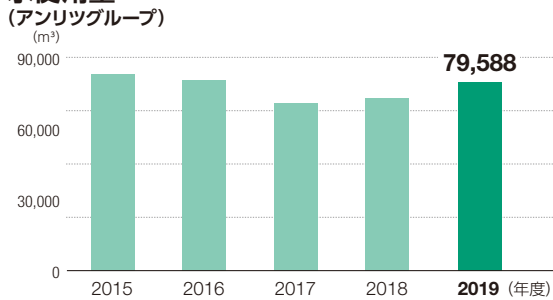
CO<sub>2</sub>排出量(Scope1,2)の98%以上を占めるエネルギー消費量の削減に取り組み、順調に推移しています。今後も再生可能エネルギーを積極的に導入し、自家発電・自家消費に努めていきます。2030年の長期目標を策定し、SBTイニシアチブから承認を取得しました。また、2050年の長期目標も策定しました。2019年度のCO<sub>2</sub>排出量は前年度から2.3%減少し、12,443t-CO<sub>2</sub>となりました。

## エネルギー消費量(原油換算)



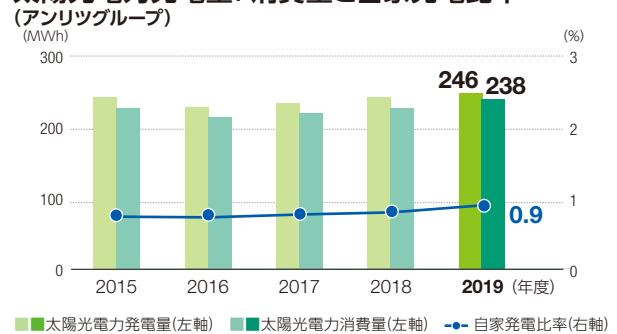
アンリツグループ全体の総エネルギー消費量(原油換算)は、2018年度比6.4%増加となりました。国内アンリツグループでも、総エネルギー消費量は2.9%増加となりましたが、空調設備の運転条件見直し、高効率の空調設備の更新などの削減施策においては、1.2%のエネルギー消費量を削減しています。

## 水使用量



2019年度は、アンリツグループの水使用量が、前年度比で9.4%増加しました。これは、生産量の増加に伴う時間外労働の増加のほか、Anritsu Company (米国カリフォルニア州)で、新規導入した生産プロセスでの水使用の増加、州の節水政策が緩和されたことにより、景観維持のための植栽への水やりを再開したことなどに起因します。

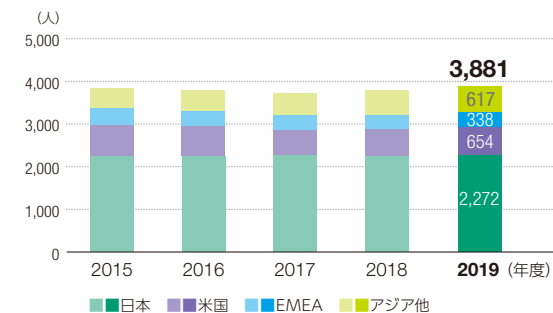
## 太陽光電力発電量/消費量と自家発電比率



再生可能エネルギーを重視し、2020年1月に厚木地区に57kWの太陽光発電を増設しました。当社では新たに「Anritsu Climate Change Action PGRE 30」を策定し、SBT目標の達成を目指します(詳細は「ESGハイライト」をご参照ください)。2019年度の太陽光電力発電量は、前年度から2.1%増加し、246MWh(自家発電比率:0.9%)となりました。

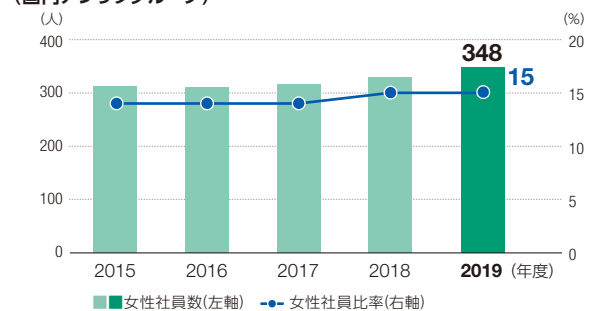
\*太陽光電力消費量=太陽光電力発電量-余剰電力(電力供給会社に無償提供)  
自家発電比率=太陽光電力消費量/電力消費量

## 地域別従業員数



日本、米州、EMEA及びアジアの各拠点における事業セグメント(計測、PQA、その他)ごとの人財リソースを適切に管理しています。人財は、「R&D」、「製造・サービス」、「セールス・マーケティング」および「スタッフ」のカテゴリで管理しており、四半期ごとに各拠点の従業員数の状況を取締役会で報告しています。2020年3月末時点で国内従業員の割合は59%、海外拠点従業員の割合は41%でした。

## 女性社員数と全社員に占める女性社員の比率



技術職、事務職を問わず、すべての職種で性別・ジェンダーを問わない採用を行っています。「2020年度に国内新卒採用に占める女性割合を20%以上にすることを目標に、2019年度の採用活動で女子学生に向けた広報活動などに注力した結果、2020年4月入社の新卒採用数34名のうち女性11名で、女性の割合は32%となりました。

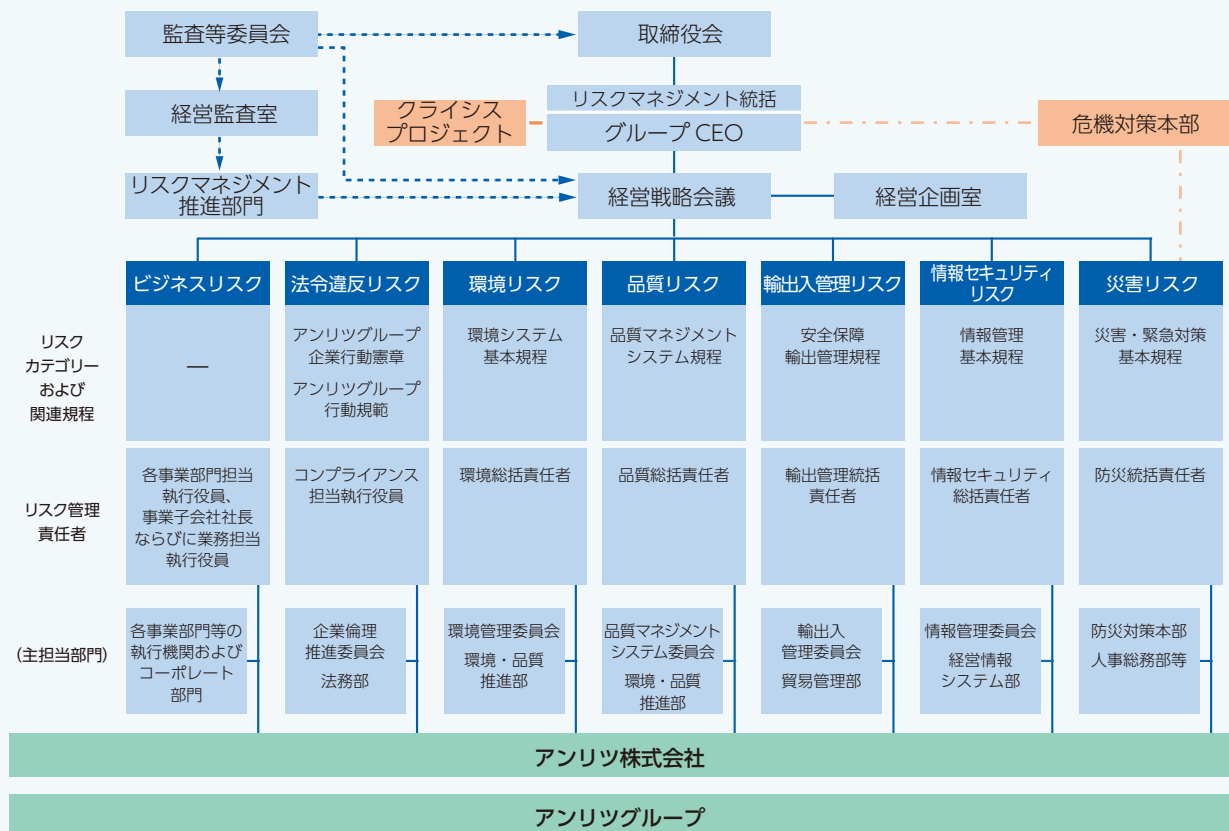
# リスクと機会

## アンリツグループのリスクマネジメント

近年の経済のグローバル化により、企業の事業機会はますます広がっています。この状況下で、社会的責務を担う企業には、より多面的なリスクマネジメント推進が求められています。アンリツグループが、グローバルに事業を展開し“利益ある持続的成長”を実現していくためには、事業に影響を与える可能性のあるさまざまなリスクに対処する体制を整え、リスクマネジメントを全社的に推進していくことが重要であると考えています。

アンリツグループは、リスクを「組織の収益や社会的信用など企業価値に影響を与える不確実な事象（必ずしも会社のマイナス要因となるだけではなく、適切に管理すればプラス要因ともなり得る事象）」と捉えています。リスクを適切に管理することは、経営上極めて重要な課題であると認識しており、アンリツグループとしてのリスク管理体制を整備しています。また、企業価値を維持、増大させ、企業の社会的責任を果たし、アンリツグループの持続的発展を図るため、経営者はもとより、全社員がリスク感性を向上させ、全員参加によりリスクマネジメントを推進する取り組みに注力しています。

リスクマネジメント体制図



## 当社に関連するリスクと機会

	リスクファクター	リスク・機会の内容	対応
市場環境	市場環境の変化に関連するリスク	<b>リスク</b> ・世界各地域での政治情勢の不安定化、景気の後退、天候不順、感染症の蔓延などによる市場環境悪化 <b>機会</b> ・新たな通信方式・手段による対象市場拡大	・市場環境の変化を捉えた迅速な対応
	為替相場・資金調達環境の変動に関連するリスク	<b>リスク</b> ・為替変動による製造コストの増加、円貨換算による業績への影響 ・金融機関の貸出姿勢や資金調達市場の状況変化による、資金調達コストの上昇	・為替変動に連動した最適調達・生産分担の構築、通貨ごとの輸出入バランス化など、為替変動に左右されない体質の構築
事業活動	人財確保に関連するリスク	<b>リスク</b> ・少子高齢化に伴う労働人口減少により、人財獲得競争が激化し、優秀な人財を確保できない	・国籍・性別、新卒・中途にこだわらない採用の強化 ・社内人財の育成強化
	技術・商品・サービスに関連するリスク	<b>リスク</b> ・新たな技術・商品・サービスの出現や、新規参入を含む競争激化などの急激な環境変化 <b>機会</b> ・新技術・新商品による需要創出・成長機会の獲得	・顧客ニーズの把握、開発の推進 ・オープンイノベーションの活用
	買収・他社との提携等に関連するリスク	<b>リスク</b> ・提携・連携・M&Aの実行後の市場環境の悪化 ・対象企業の経営資源を十分に活かさないこと、円滑な連携ができないこと <b>機会</b> ・新たな経営資源の獲得による、事業領域の拡大や事業構造の転換の加速	・案件実施前の事業計画検証、デューデリジェンスの実施 ・買収後のフォローアップの徹底、事業環境の変化に応じた追加施策の実行
	商品・サービスの品質と責任に関連するリスク	<b>リスク</b> ・商品の安全性に関する問題が発生した場合の賠償費用発生、ブランドイメージの低下 <b>機会</b> ・顧客満足の実現による、ロイヤルティの醸成	・品質マネジメントシステム、PDCAの徹底
	調達に関連するリスク	<b>リスク</b> ・サプライヤーの経営状況の悪化、自然災害や事故の発生等による原材料・部品の供給不足 ・急激な需給環境の変化や為替相場の変動による調達価格の高騰 <b>機会</b> ・新たな部材調達による競争力強化や利益拡大	・資材調達基本方針の遵守 ・サプライヤーの複数化・地域分散 ・長期契約の活用などによる調達価格の安定化
	法的規制に関連するリスク	<b>リスク</b> ・各地域における法規制の厳格化、法令解釈や運用方針の変更による事業活動の制限 ・法令違反が生じた際の課徴金等の行政処分、ブランドイメージの低下 <b>機会</b> ・各国の電波法対応による展開地域の拡大	・「リスクマネジメント推進部門」による課題の抽出と解決の促進
	情報セキュリティに関連するリスク	<b>リスク</b> ・不正アクセスやサイバー攻撃による機密情報の流出、生産ラインや物流システムの停止 ・損害賠償金や制裁金の支払い、対策費用の発生 <b>機会</b> ・新しいITシステム導入による生産性向上	・「情報管理委員会」による情報セキュリティ戦略の推進 ・情報セキュリティシステムの強化、秘密保持の徹底、外部からのアクセス制限、社内規定の整備や教育研修の実施
気候変動の環境	<b>リスク</b> ・地球環境問題の深刻化による温室効果ガスの使用・排出基準や省エネルギー基準の強化 <b>機会</b> ・環境ビジネスへの参入	・国際基準の遵守に加え、より厳しい自主基準の設定 ・市場動向・顧客ニーズの把握 ・徹底した省エネルギーの実践、老朽化した設備や建屋の更新によるエネルギーの効率化、再生可能エネルギーの積極的な導入	
その他	<b>リスク</b> ・地震・津波・台風・豪雨などの自然災害による被災 ・テロや暴動・戦争による、当社グループの事業拠点およびサプライチェーン、顧客の被害 ・感染症の拡大	・施設の耐震化の推進、津波・大雨・洪水への対策 ・自然災害に対する防災訓練の実施 ・在宅勤務の推進や職場衛生管理の強化	

# 中期経営計画

2020VISION

グローバルマーケットリーダーになる  
事業創発で新事業を生み出す

- アンリツらしい価値創造
- 新しい分野でアンリツの先進性を

## 中期経営計画の振り返り

	GLP2012 (2010年度~2012年度)	GLP2014 (2012年度~2014年度)	GLP2017 (2015年度~2017年度)
<b>ビジョン</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “利益ある持続的成長”を実現する</li> <li>■ 計測事業を強化し、連結の営業利益率10%を実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>— 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—</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Growth&amp;Globalの継続的改善とGroup Management力の強化</li> <li>— 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—</li> </ul>
<b>計画骨子</b>	<p>2012年度 連結売上高900億円、営業利益90億円</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 利益あるベースビジネスの拡大</li> <li>■ 現在の収益の柱である成長事業での収益拡大</li> <li>■ 新たな成長分野でのビジネスの確立</li> <li>■ 経営革新の継続によるコスト構造の改善</li> <li>■ 財務基盤の強化と企業価値の最大化</li> </ul>	<p>2014年度 連結売上高1,100億円、営業利益190億円</p> <p><b>計測事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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、売上成長率7%以上を達成</li> </ul> <p><b>PQA事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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、売上成長率7%以上を達成</li> </ul>	<p>2017年度 連結売上高1,200億円、営業利益170億円</p> <p><b>計測事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ グローバル経営力強化により顧客に密着した事業展開</li> <li>■ 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</li> </ul> <p><b>PQA事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外ビジネスの拡大</li> <li>■ 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</li> </ul>
<b>振り返り</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リーマンショックに伴う計測器需要の落ち込みからの回復</li> <li>■ スマートフォンの拡大と製造用測定器市場の活性化</li> <li>■ 日米でのLTEサービス開始による開発市場の成立</li> <li>■ 競合状況の好転、LTE開発市場に競争力の高い商品投入</li> <li>■ 有線ネットワーク用測定器の不振</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ PQA事業では、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が40%に拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ PQA事業では新型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</li> </ul>
<b>成果と課題</b>	<p>&lt;計画&gt;</p> <p>2010年度：売上高770億円、営業利益38億円、利益率5%</p> <p>2012年度：売上高900億円、営業利益90億円、利益率10%</p> <p>&lt;実績&gt;</p> <p>2010年度：売上高779億円、営業利益70億円、利益率9%</p> <p>2011年度：売上高936億円、営業利益144億円、利益率15%</p> <p>GLP2012の主な経営指標の目標値を1年前倒しで達成</p> <p>&lt;課題&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 汎用計測器のコモディティ化、デジタル化による価格競争への対応</li> <li>■ モバイル市場の好調の持続性への疑問とモバイル依存からの脱却</li> <li>■ 3G用基地局建設・保守測定器の成長鈍化と新たなソリューションの検討</li> </ul>	<p>&lt;計画&gt;</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>&lt;実績&gt;</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>&lt;課題&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アンリツグループとしてGrowth&amp;Globalの継続的改善</li> <li>■ 海外拠点のリソースのグループ内での最適活用</li> <li>■ 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</li> <li>■ 日本と北米の計測ビジネスを再び成長軌道へ</li> <li>■ 中国、インドにおける新市場開拓</li> <li>■ PQAの北米市場戦略実現に向けた経営資源の充実</li> <li>■ PQA事業の利益改善シナリオ</li> </ul>	<p>&lt;計画&gt;</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>&lt;実績&gt;</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>&lt;課題&gt;</p> <p><b>計測事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営構造改革の徹底</li> <li>■ 5Gビジネスへの投資</li> <li>■ IoTビジネスに注力する組織の設立</li> <li>■ 光デジタル新製品をTTMに投入</li> </ul> <p><b>PQA事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 最先端の品質保証課題の克服のための積極的投資</li> <li>■ 品質保証に貢献する新商品の開発</li> <li>■ グローバル企業との関係強化</li> </ul>

## 売上高・営業利益計画

		GLP2020			
指標		2018年度 (*)	2018年度 (実績)	2020年度 (*)	2020年度 (計画)
売上高		920億円	997億円	1,050億円	1,100億円
営業利益		66億円	112億円	145億円	175億円
営業利益率		7%	11%	14%	16%
当期利益		50億円	90億円	110億円	135億円
ROE		7%	11%	12%	14%
計測 事業	売上高	600億円	682億円	700億円	770億円
	営業利益	35億円	94億円	100億円	155億円
	営業利益率	6%	14%	14%	20%
PQA 事業	売上高	235億円	231億円	260億円	240億円
	営業利益	20億円	16億円	30億円	18億円
	営業利益率	9%	7%	12%	8%

(参考) GLP2020想定為替レート: 1米ドル=105円、1ユーロ=125円 \*2018年4月策定

## 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

	市場年平均 成長率 (当社推定)	ビジョン/成長ドライバー	中長期ガイドライン	
			売上成長率	営業利益率
計測	3-5%	5G/IoT社会の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	3-5%	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%

## ● ワールドクラスの強靱な利益体質の実現

発揮

## GLP2020

## GLP2020 (2018年度～2020年度)

- 「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  
—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—

2020年度  
連結売上高1,050億円、営業利益145億円

## 計測事業

- 5Gで競合に先行し、No.1 T&Mベンダーになる
- 5G利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

## PQA事業

- 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

## 経営戦略の基本方針

- 「利益ある持続的成長」路線を徹底する
- 2020VISION/GLP2020の実現に全力で取り組む



# CTOメッセージ

## 未来を“はかる”で支える 次世代技術を研究します

未来を“はかる”で支える技術力を培うために、2020年4月に先端技術研究所を設立しました。オープンでイノベーティブな研究環境下で研究開発を進め、アンリツの「オリジナル&ハイレベル」を強化していきます。

理事  
CTO  
先端技術研究所長  
**野田 華子**

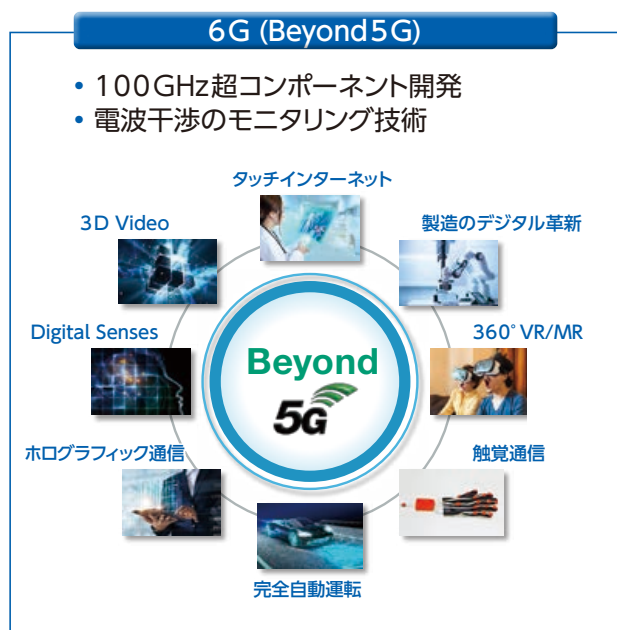


### 先端技術研究所の設立

アンリツが10~20年後の未来も“はかる”で社会を支え続ける企業であるために、“はかる”の高度化と領域拡張を目指して、2020年4月に先端技術研究所を設立しました。先端技術研究所では、10年後に必要な技術として6Gに向けた

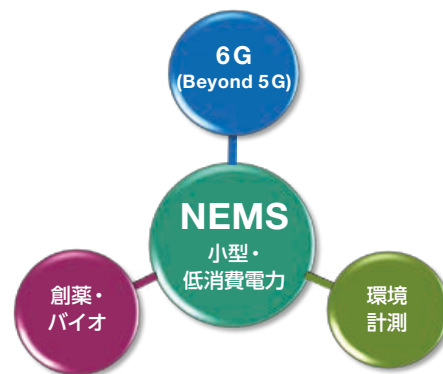
研究開発と、さらにその先に向けた基礎研究としてNEMSの実現に取り組みます。社外から研究リーダーを招聘するとともに、多様性に富むメンバーによるイノベーティブなチームで基礎的研究に取り組み、アンリツの「オリジナル&ハイレベル」を強化していきます。

### 先端技術研究所の取り組み



### 次世代技術の獲得

- 超高度感度センサへの期待の高い“NEMS<sup>\*</sup>”の実現



\*NEMS (ネムス、Nano Electro Mechanical Systems)は、半導体加工技術をベースとするマイクロマシン(MEMS: ヌムス、Micro Electro Mechanical Systems)をさらに小型化した、nmオーダーの機械構造を持つデバイス



## 2030年の6G商用化に向けた技術開発

2019年の5Gトライアルに始まり、海外では2019年から、日本でも2020年3月に5Gのサービスが開始されました。5Gの華々しいデビューが期待されていた東京2020オリンピック・パラリンピックは、残念ながら新型コロナウイルス感染症の影響により1年延期となってしまいました。その一方で、行動制限・新たな生活様式により、社会のデジタル化を支えるためのICTインフラの高度化の重要性が高まり、5Gへの注目が高まっています。関心が高まるローカル5Gは2019年12月に28GHz帯の免許申請が始まり、さらにSub 6GHz帯の割り当て、屋外利用を可能とする方向での議論、5G投資促進税制が整備されるなど、5Gの促進に向けた施策が打たれています。2021年は東京オリンピック・パラリンピック開催と同時に、満を持しての5Gブレイクの年となることを期待します。

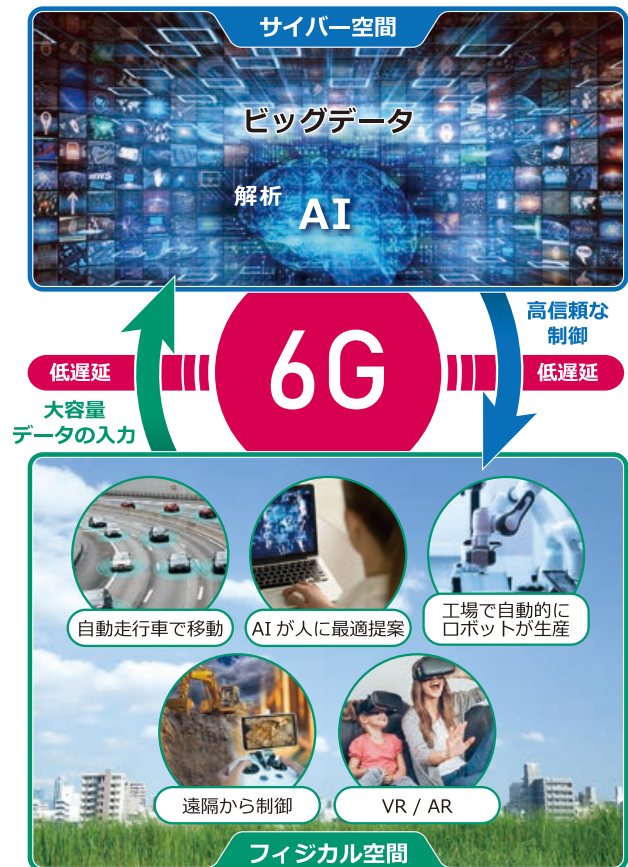
このように、5Gは始動したばかりですが、既に10年後を見据えた6Gへの準備が世界中で始められています。5Gの狙いは、4Gまでの通信基盤の高度化だけでなく、生活基盤の一つとして人工知能やIoTとともに社会を変革することです。6Gではさらにこれを発展させる基盤的技術を開発することが期待されています。

6Gのスタートは2028年ごろ、本格運用は2030年ごろと予想され、同時期の実現が目標とされるSociety5.0の社会では、フィジカル空間とサイバー空間の融合がさらに進みます。フィジカル空間とは私たちが暮らす現実空間、サイバー空間とはコンピューターやネットワークによって構築された仮想的な空間のことです。現在の情報社会、すなわちSociety4.0では、サイバー空間に存在するデータに人がインターネット経由でアクセスして情報やデータを分析して活用してきましたが、Society5.0では、大容量のデータが低遅延かつ高信頼でフィジカル空間とサイバー空間の間でやり取りされるようになります。これにより、いつでもどこでも

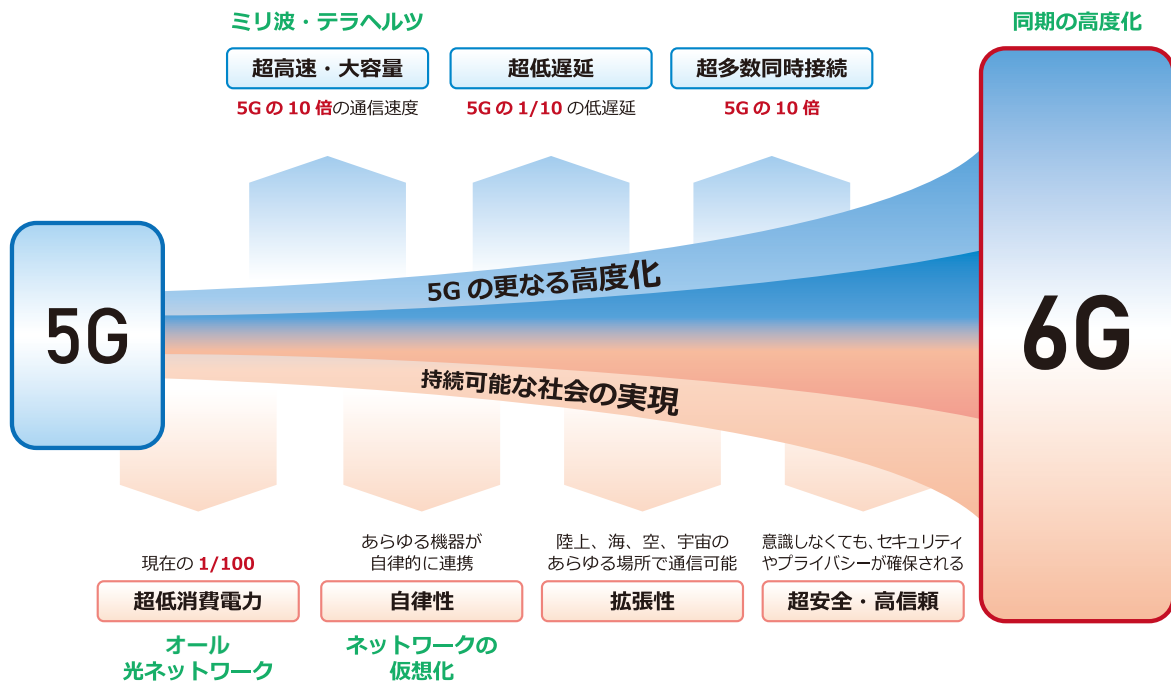
誰もが、超リアルに人・情報・モノにアクセスすることができるようになり、働く場所や時間の自由度が高まります。既に、コロナ禍のあり、業務ではオンライン会議が当たり前になり、プライベートではリアルタイム音楽セッションが楽しめるなど、フィジカル空間とサイバー空間の融合が進んでいます。さらに進むと、フィジカル空間の大量のデータがサイバー空間に吸い上げられることでフィジカル空間が再現され、未来が予測されます。それがフィジカル空間にフィードバックされることにより、次の行動の判断が可能となると言われています。このような社会を実現するためには、あらゆる場所における多種多様なセンサからのデータを瞬時に収集し、解析し、フィードバックさせる必要があります。この通信基盤として期待されているのが6Gなのです。

6Gにはカバレッジ向上のために、地上だけでなく空・海などあらゆる場所での通信を可能にすることが期待されます。

### CPS (Cyber Physical System)



5Gと6Gの違い

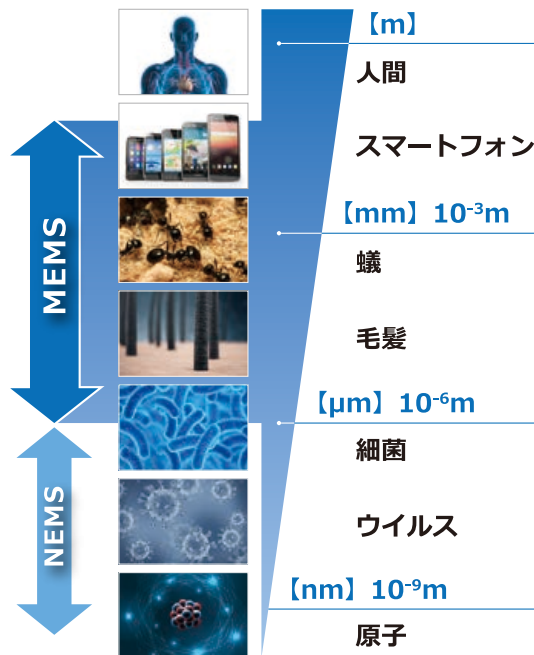


数値目標の一例としては、5G比で10倍の最高通信速度（1000億ビット/秒）、1/10の遅延（100マイクロ秒）、10倍の同時接続性（1000万デバイス/km<sup>2</sup>）とされています。そのほか、周波数有効利用、消費電力の低減、高信頼、高速移動についても目標を定めています。

これらの数値目標を実現する重要な技術に、ミリ波・テラヘルツ波の活用、時空間同期の高度化、ネットワークの完全仮想化、オール光ネットワークなどがあります。それぞれに技術課題があり、研究が進んでいます。これまでも通信の高速化のためには、多値変調、多重化（MIMOなど）、広帯域化などが取り入れられてきました。それぞれに改良の余地はありますが、1000億ビット/秒を実現するためには広帯域化が必須となります。広帯域化のためには、利用可能な連

続した周波数帯域が必要となり、例えば10GHzの連続した帯域を確保しようとする、100GHz以上の周波数帯を利用せざるを得ません。5Gで利用されるミリ波より周波数が高くなりますので、到達距離がさらに短くなり、直進性も高いために通信エリアが限られます。このため、Massive MIMOの技術の向上と反射を生かした通信エリアの拡張など様々なチャレンジがあります。また、周波数が高くなることで装置実現の難易度も上がります。アンリツではこれまでもミリ波測定技術を研鑽してまいりました。また、2019年よりBeyond 5Gに関する研究開発を開始するとともに、2020年から新たに6Gを指向したミリ波基盤技術開発に着手いたしました。今後も、通信技術の発展を支えることで、皆さまの生活基盤を支えてまいります。

## MEMSとは



### スマートフォンは MEMS のかたまり



\*1 BAW(Bulk Acoustic Wave)フィルター：高周波フィルターの種類

## NEMSの基礎研究への取り組み

中長期的な研究テーマとして、2020年4月よりNEMS実現に向けた基礎研究を開始しました。NEMSとはナノメートルオーダーの機械構造を持つデバイスを指します。NEMSより一回り大きなものはMEMS、もしくはマイクロマシンと呼ばれ、スマートフォンでも、RF回路を切り替えるためのスイッチ、向きや動きを検知するための加速度センサ、圧力センサなど、多数利用されています。髪の毛の太さは50マイクロメートルなので、髪の毛の太さほどの機械部品が既に実用化されているということです。NEMSはこれよりもさらに小さいため、より微小な変化を検出することが可能となり、例えば分子1つをセンシングすることができるようになります。また、小型

化による消費電力の低減、低ノイズ化による高感度化といった効果もあります。NEMSの実現により、コロナウイルスを含むウイルスやがんなどのバイオセンサ、花粉や放射線、二酸化炭素などの環境計測用センサ、ウェアラブルデバイスなど、非常に幅広い領域で応用が可能となります。このようにNEMSには大きな期待がかかりますが、MEMSと比較してより微細な加工技術が必要とされるため、まだ技術が確立されていません。NEMSは社会的にも学術的にも非常に意義が大きく、“夢”がある技術です。アンリツは、十数年先の未来に向けた技術と捉え、NEMSの実現を目指した基礎研究に取り組みます。

## 5Gの最先端技術で 通信ネットワークの高度化と拡充に貢献する

～5Gがもたらす新しい社会へ向かって  
事業の高付加価値化を推進～

インターネットの急速な発展とスマートフォンの普及により私たちの社会生活は大きく変わりました。5Gの実用化により、通信サービスはさらに高度化し広がりつつあります。また、世界的な新型コロナウイルスの感染拡大により、「新しい生活様式」が始まり、情報通信の存在は以前にも増して重要なものとなってきています。

アンリツの計測事業は通信技術の確立や普及に不可欠な測定システムをグローバルな市場に提供しています。お客さまのパートナーとして、5Gをはじめとする情報通信の発展に寄与するとともに、通信技術の新しい応用・活用領域での課題解決に向けたテストソリューションを創出していきます。

取締役 常務執行役員  
通信計測カンパニープレジデント  
**島 岳史**



### SWOT分析

- 光、伝送、無線、プロトコルにわたる通信・測定技術と製品群
- グローバルな開発・販売・サポートネットワーク
- 業界をリードするお客さまや取引先さまとのパートナーシップ

強み

S

- 5G/IoT 利活用市場の開拓が途上
- スマートフォン関連市場への依存度の高さ

弱み

W

- 5Gのサービス拡大にともなう開発・製造・建設保守向け設備需要の増加
- データトラフィックの増大によるネットワーク高速化や大容量化
- 社会生活のリモート化による非通信産業分野でのIoT利用促進

機会

O

- 新型コロナウイルスの感染拡大による経済活動の縮小
- 貿易と地政を巡る緊張の増大
- 急激な円高によるコスト競争力の低下
- 特定顧客の盛衰

脅威

T

### 事業領域

アンリツは今年125年を迎える長い歴史の中で、情報通信の未来を切り開くイノベーションを起こし、オリジナルでハイレベルな製品を社会に送り出すことで、通信技術の進化に貢献してきました。計測事業は通信用機器と設備の品質保証に不可欠な測定器群およびシステムを世界中のお客さまに提供しています。

- スマートフォンに代表されるモバイル通信市場で、チップセット開発、デバイス開発、国際規格適合試験、製造検査に至る全フェーズでテストソリューションを提供。
- モバイルネットワークを構成する基地局をはじめとする

各種通信装置・機器の製造や建設保守用の測定器を有線・無線の領域にわたって幅広く提供。

- クラウドコンピュータからインターネットを介して高精細な映像や画像を高速で提供するネットワークデバイスの性能評価用および製造検査用測定器を提供。
- IoT化する自動車、家電および産業用設備に搭載される通信モジュールのコネクティビティ品質の評価や保証に必要な測定器およびシステムを開発用、製造検査用に提供。
- 通信事業者のネットワーク稼働状況を可視化し、障害分析や容量拡充といったネットワークオペレーションの向上に貢献するモニタリングソリューションを提供。

## 市場環境と事業機会

### ■ 社会活動のリモート化が促進

2019年に米国、韓国から始まった5Gサービスはその後中国へ広がり、世界各国が本格導入に向けて動いています。新型コロナウイルスという、人類が経験している世界的な困難の中で、通信を利用した新しい生活形態が注目されています。対面型が前提であった多くの販売、サービス提供がオンライン型へと変わりつつあり、それは教育、医療にまで及びつつあります。このようなリモート型の社会活動(非対面経済)が今後促進されると、高精細な映像・画像情報を通信で提供するニーズが高まることが予想されます。

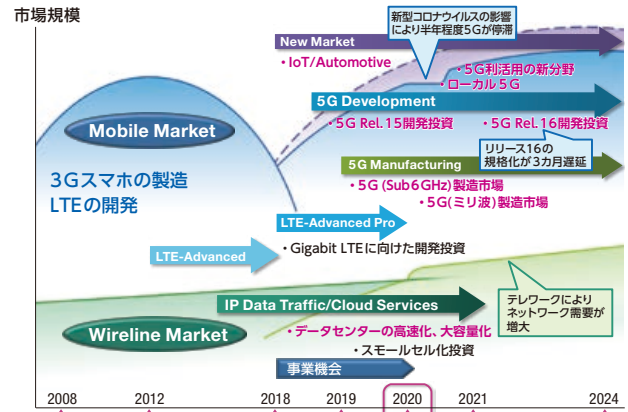
### ■ 多様化する情報通信利用

各種社会活動のリモート化により、SNSや動画共有、オンラインミーティングなどのデータトラフィックは急激に増加しています。4K/8K動画などのデータセンターからの大容量通信サービス、VRによるイベントの中継、自動運転に代表される各種IoTのサービスなどが実用化されてくるにつれ、ネットワークのさらなる高速化が求められます。現在でも見られる画像の乱れや遅延といった課題は一層大きなものになることが想定され、このような社会ニーズを満たす通信キャリア、通信機器・装置メーカーを品質面から支えるための測定技術も高度化・複雑化していきます。

### ■ より快適で高品質な情報化社会を目指して

より便利で快適な環境が情報通信に求められる中で、無線の5G、有線の400Gbpsイーサネット、各種小電力無線がその実現手段として期待されています。アンリツが培ってきた4G、5G、イーサネット、ワイヤレスLAN、Bluetoothの測定技術とモニタリングの技術はこれらの大容量・高速通信ネットワークの品質を漏れなく支えています。今後はローカ

## 計測市場トレンドと事業機会



ル5Gといったお客さまのユースケースの広がり・多様化に応じたテストソリューションの提案を進めるとともに、将来の6Gに向けた技術の習得・蓄積にも取り組んでいきます。

## 成長戦略

### ■ GLP2020基本方針

中期経営計画GLP2020では、(1)5G, LTE-Advanced, (2)IoT/Automotive, Connectivity, (3)IP Data Traffic, Cloud Servicesの3つを利益ある持続的成長のドライバーとして位置付けています。その中でも5Gはこの中核を担う事業でお客さまのユースケースの広がりに応じてテストソリューションの幅も広げていく必要があります。計測事業はR&D投資の対売上比率14%を維持しつつ、5Gと世界的なブロードバンドニーズに対応して高度化されるイーサネット、コネクティビティ等の発展に向けた投資を積極的に行います。サポート体制、販売体制といった製品開発以外の領域でも拡充を図り、お客さまとのパートナーシップを高めていきます。

## 計測事業の領域



モバイルコミュニケーション  
2G,3G,4G&5G



オートモーティブ  
IoTコネクティビティ



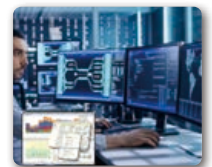
クラウドコンピューティング  
ハイスピードパス



ネットワーク建設・保守

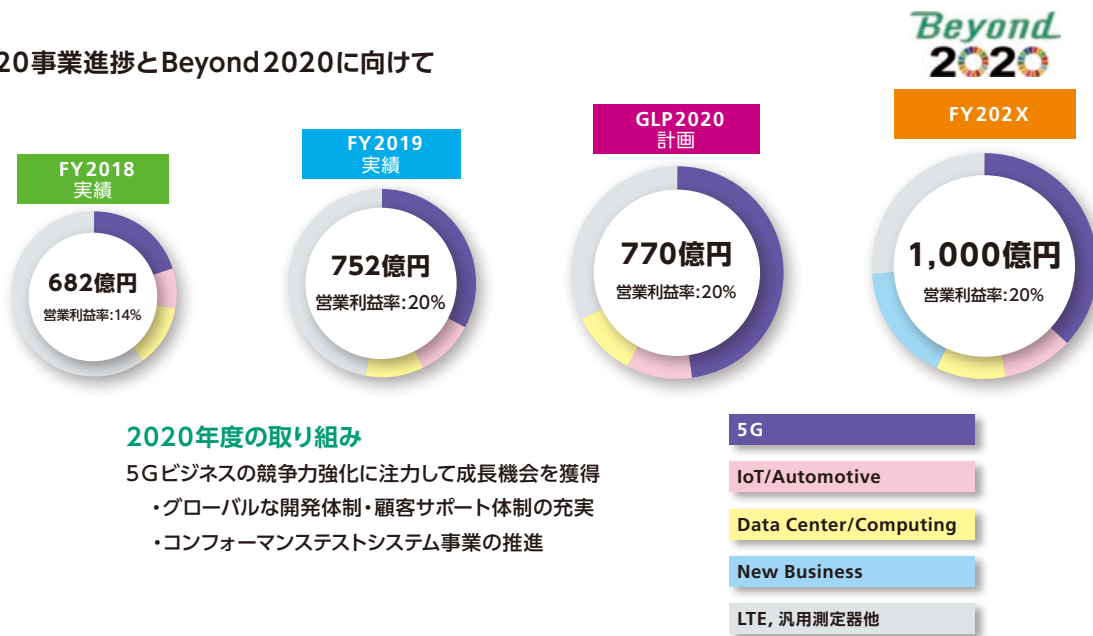


RF&micro/mmWave  
デバイス/コンポーネンツ



通信事業者  
ネットワークモニタリング

GLP2020事業進捗とBeyond2020に向けて



2019年度の成果

GLP2020の2年目である2019年度は売上高752億円、営業利益率20%となり、期初計画であった売上高690億円、営業利益率12%を大幅に上回りました。これは5G商用化の開発需要を捉えたことが主要因ですが、とりわけアジアを中心に立ち上がった5Gサービスに対応した通信機器の開発需要に応えたことが業績に大きく寄与しました。

GLP2020の最終年度の取り組みについて

2020年度は2019年度末から始まった新型コロナウイルスの影響が上半期まで及ぶものの、下半期ではその影響がなくなることを前提に、GLP2020の完遂とGLP2023に向けたガイドラインとしての目標である売上高770億円、営業利益率20%の達成に向けて邁進していきます。本年度は2019年度に取り組んだ5G商用開発のビジネスに商用サービスに関わるコンフォーマンス試験の需要が加わります。そして、サービスを開始する事業者の数が増えるに従い、需要は増加すると考えられることから、顧客基盤拡大に向けて取り組んでいきます。5Gの普及にともない、競争も激しくなると想定しており、関連製品の競争力強化にも注力していきます。また、5G以外にもさらに速度が上がる400Gbpsイーサネット、クラウドコンピューティング、ワイヤレスLAN等の分野に向けたテストソリューションへの積極投資も行い、通信ネットワーク全体の大容量・高速化を支える製品展開を進めます。

Beyond2020に向けて

5Gでは超低遅延や多数同時接続といった特徴があり、これにより今までは実現が困難だった自動車、医療、製造業、建設業等での情報通信技術の活用が可能となります。多くの実証実験が行われており、さまざまなユースケースが出てくると想定しています。当社は一部の先行するサービス事業者、製造関係のお客さまとの初期検証活動を行っており、従来からのスマートフォン関係以外の領域へと活動の幅を広げ始めています。当社計測カンパニーのコア・コンピタンスである「つなげる技術」と「はかる技術」を活かし、異業種でプレゼンスの高いお客さまとの協業やM&Aを通して5G利活用の分野での事業拡大を目指します。

収益面で成長を支える仕組みも強化していきます。具体的には、海外の開発拠点へのリソース配分強化による費用対効果の改善、販売チャネルの増加による顧客ベースの拡大(新市場からの収益増)、製造拠点の所在地に拘束されないフレキシブルな生産体制の構築(ロケーションフリー生産)、調達先各社との提携による主要部品の複数国生産(調達リスク回避)といった取り組みを強化し、全体最適化・効率化を推進していきます。

これら一連の取り組みにより、Beyond2020の目標として売上高1,000億円、営業利益率20%を目指します。

## 事業を通じて解決する社会課題



### 社会課題の背景

SNSや写真共有・動画配信など、インターネットを通じたコミュニケーションは、社会と「つながる」ツールとして欠かすことのできないものとなっています。その「つながり」を実現している通信ネットワークは日々進化を遂げ、高速・大容量、超低遅延、多数同時接続を実現する5Gの時代に入っています。5Gは、スマートフォンやタブレット端末の高度化に加え、医療、農業、自動車、防災などの産業分野で利活用され、情報格差、交通事故防止、労働者不足などさまざまな社会課題を解決し、社会のサステナビリティを実現する通信インフラとして期待されています。

### ■ アンリツの取り組み

計測事業が推進するオリジナルでハイレベルな製品づくりによる付加価値の提供は目標9(産業と技術革新の基盤を作ろう)に合致しています。IoTによる利活用を含めた5Gでのビジネス拡大を通じて目標11(住み続けられるまちづくりを)への貢献度を上げていきたいと考えます。また、お客さまとのパートナーシップ、環境配慮型の製品づくり、海外オペレーションの強化への取り組みにより、アンリツグループで取り組む「SDGsに代表される社会課題の解決」の一翼を担っていきます。

情報通信が高度に発展した社会では安全、省エネをはじめ、多くの社会的課題が解決できる可能性があります。当社の測定技術は、通信の品質を高めるソリューションの提供を通じて、便利で安心な生活の実現のために役立っていると考えています。引き続き、5Gのみならず保有する技術を最大限活用して持続可能な社会づくりに貢献していきます。



## ワールドクラスの 品質保証パートナーになる

～グローバル市場でのFirst Call Companyを目指して～

PQA事業は、食品や医薬品の品質保証に貢献するソリューションにフォーカスし、国内食品市場で業界トップクラスの地位と安定した収益基盤を確保しています。X線をはじめとする高速・高精度な検査ソリューションを強みに、グローバルビジネスへの変革に挑戦しています。

多彩な食文化を背景とするお客さまのさまざまな要望に対し、期待を上回るソリューションと快適なサービスをグローバルに提供するため、最適なサプライチェーンの構築に投資します。

品質保証に関わるお客さまからの課題を真摯に受け止め、ともに克服していくことで、世界中のお客さまから第一にお声がけいただける品質保証のパートナーへと成長していきます。

取締役 常務執行役員  
PQA事業グループ  
プレジデント

**新美 眞澄**



### SWOT分析

新型コロナウイルスの流行は、中長期的に生産ラインの自動化・省人化を促進すると考えられ、食品・医薬品の品質保証にまつわる需要は、今後も拡大していくと予測しています。

- 生産ライン上での高速・高精度な品質検査技術
- 多様な現場環境に検査機を適応させるエンジニアリング対応力
- 日本国内の充実した保守サービス体制と熟練技術者
- 国内食品検査市場における実績とトップクラスの市場地位
- X線検査機の米州におけるトップクラスのシェア

強み  
S

- 欧米などの大市場における市場認知度
- 欧米市場の要求にマッチする商品ラインナップ

弱み  
W

- 「安全・安心」な食品に関するニーズの世界的な高まり
- 衛生向上を目的とした生産ラインの無人化/省人化
- 家庭内消費へのシフトによる加工食品の需要拡大
- 人工知能やIoTなどの革新的技術の急速な発達
- 高度な品質保証を求める医薬品製造業への伸びしろ

機会  
O

- 欧米などの大市場における強力な競合
- 新型コロナウイルスの感染拡大による食品関連設備投資の一時的鈍化

脅威  
T

### 事業領域

PQA事業は、生産ラインにおける品質検査システムの開発、製造、販売、保守サービスを行っており、現在は売上高のおよそ8割が食品産業向けのビジネスです。

私たちが日常手にする加工食品の多くは食品企業の工場生産されており、「安全・安心の品質保証」と「生産性向上による安定供給」が、食品企業の社会的使命になっています。

PQA事業のソリューションは、お客さまそれぞれの生産環境にマッチする最適な品質検査方法の提案や、品質データを活用する情報システム、検査機器を常に良好な状態で使

用していただくための保守サービスなど、お客さまの品質保証活動をトータルにサポートし、生産性と品質向上に貢献しています。

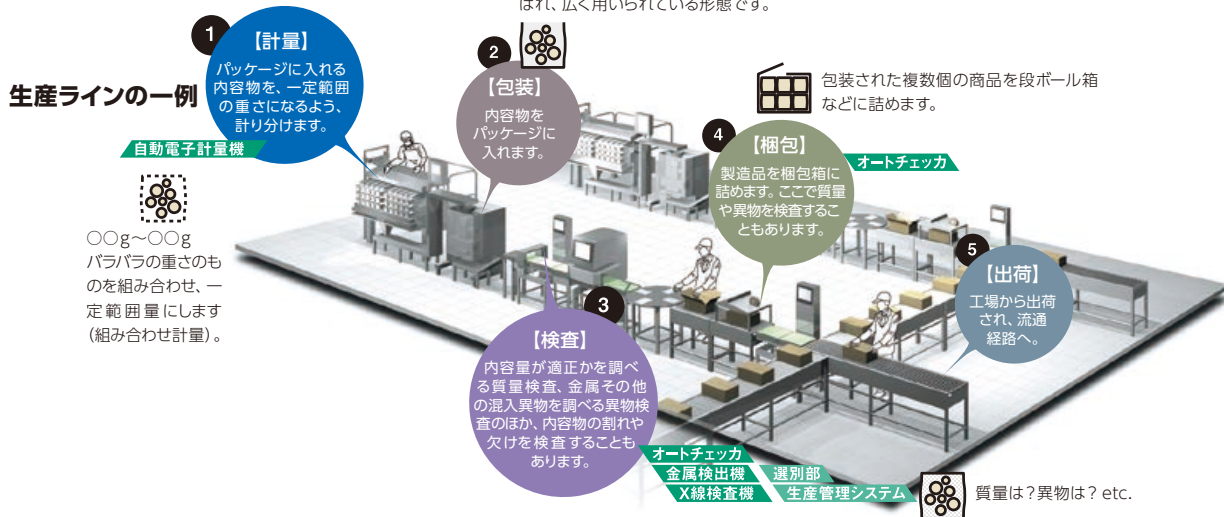
### 市場環境と事業機会

PQA事業の主なお客さまである食品加工産業は、グローバルベースで十数万事業所にのびります。食品産業における品質保証に関わるニーズはグローバルに広がり続けています。

2020年1月ごろから顕在化した新型コロナウイルスの流行は、短期的にはPQA機器の設備投資にもマイナスの影響を及ぼしますが、世界的な景気後退は否定できないもの



「パッケージング」とも呼ばれる工程。ちなみに、ポテトチップスの袋などは枕の形に似ているので「ピロー包装」と呼ばれ、広く用いられている形態です。



正しく計量されたか、それがきちんとパッケージに入ったかを調べるのが質量検査。異物検査では、金属や樹脂などの混入を調べます。X線検査機では、クッキーなどの割れや欠けも検査できます。また、これらの検査機や計量機と連携する生産管理用のソフトウェア「QUICCA」もあります。

の、中長期の視点では生産ラインの自動化・省人化を促進すると考えられ、食品・医薬品の品質保証にまつわる需要は、今後も拡大していくと予測しています。

PQA市場を地域別に見ると、日本の消費者は「安全でおいしく手軽な食品」を求める傾向が強く、大手食品企業はより確かな品質保証体制の構築に投資しています。トレーサビリティやフードディフェンスなど、食品サプライチェーン全体で安全・安心を保証する取り組みが進んでいます。

北米では、大手企業を中心にX線検査機の導入が続いており、特に食肉市場においては残骨の検査需要が拡大しています。最も古くから品質検査が定着し管理基準が標準化されている欧州では、安定的な品質検査需要が続いています。

中国やアセアン諸国では、包装済み食品の流通拡大により、「安全な食」に対するニーズが高まっています。グローバル食品企業や地域のトップメーカーを中心に今後も品質検査需要の拡大が見込まれます。

## 成長戦略

### ■ GLP2020の基本方針

GLP2020では2020年までの3年間でワールドクラスの品質保証ソリューションパートナーとして、世界のお客さまから最初にお声がけいただける企業に飛躍するための準備期間と位置付けています。

「グローバルな事業展開」、「品質保証ソリューションの顧客価値創造」、「先進顧客との共創・発展(envision : ensure)」を基本方針とし、2020VISIONの達成と、その

先へと続く利益ある持続的成長を目指します。

この目標を実現するための取り組みとして、「X線検査機をキーソリューションとする欧米先進国市場や医薬品製造市場の開拓」や、「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への変革」を進めています。

### ■ 2019年度の振り返り

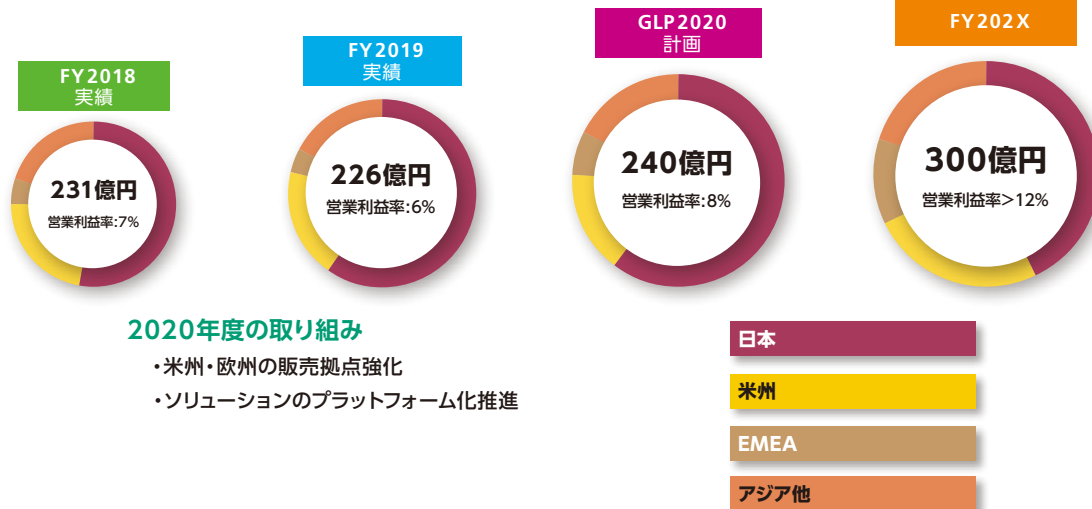
昨年未まで、市場環境は比較的良好であり、受注も堅調に推移しました。一方、納品からお客さまから検収をいただくまでの期間は長期化の傾向にあり、受注に比べて売上高は伸び悩みました。また、海外市場では、競争が激しさを増すなか、受注から納品までのリードタイムが原因となり、当社製品をお選びいただけなかったケースが目立ちました。

この状況を受け止め、持続的な成長軌道に再び乗るための取り組みとして、北米地域において、モジュール化したユニットの在庫を現地に保管し、お客さまの要望に応じて組み合わせることで、多種多様な製品を柔軟に提供できる体制を構築し、製品供給リードタイムの大幅な改善を図りました。

また、事業の付加価値を高め、収益性を改善する取り組みとして、人工知能や信号処理、ロボット搬送などの自動化技術の獲得に注力したほか、ターゲット市場に向けたソリューションの開発に取り組みました。2019年度に販売を開始した主な新製品は次の通りです。

- 鶏肉市場向けにサニタリー性を高めたデュアルエナジーセンサX線検査機「KXE7522」
- 医薬品市場向けに錠剤やカプセルの異物混入検査に特化した金属検出機「KDS1004PSW」

## GLP2020事業進捗とBeyond2020に向けて



- ・医薬品向け総合品質管理・制御システム「Quicca Pharma」



デュアルエネルギー  
センサX線検査機  
「KXE7522」



錠剤・カプセル用  
金属検出機  
「KDS1004PSW」



医薬品向け  
総合品質管理・制御システム  
「Quicca Pharma」

を目指し、世界各地のお客さまに柔軟かつ迅速に商品とサービスを提供する体制へ組織構造を改革していきます。

## Beyond 2020に向けて

PQA事業は「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」ことを目指しており、セグメント売上高300億円を当面の目標としています。

新たなセンサーの開発やAIのほか、画像・信号解析技術の研究開発に投資して、オリジナルでハイレベルな高付加価値ソリューションを追求するとともに、顧客価値の高い新製品を次々に商品化するための商品プラットフォームの整備を進めます。

食品市場と医薬品市場の二本柱に育てる方針のもと、欧米先進国市場や医薬品製造市場でのビジネスを優先的に拡大することで、目標である営業利益率12%の実現を目指します。

欧州では、既に活動しているオランダおよび英国の事業拠点を中核に、欧州主要各国に対する販売保守網を強化していく方針です。

医薬品市場については、食品市場で培ったインライン検査技術を基礎に、医薬品特有のご要求に適応した検査機の品揃えを拡充します。また、販売店やエンジニアリング企業との協業を推し進めることで、医薬品市場における事業の拡大を図ります。

## GLP2020最終年度の取り組みについて

2020年度については、前年度の業績と直近の厳しい外部環境から、GLP2020の目標に掲げたセグメント売上高260億円、営業利益30億円の実現は困難であると判断し、苦渋の決断ながら、業績予想を売上高240億円、営業利益18億円へと下方修正しました。

当面は、従業員とお客さまの新型コロナウイルスの感染防止に十分留意しながら、利益ある持続的成長を目指し、事業のグローバル化と高収益化に向けた構造改革を進めます。

食品産業に携わる企業の一員として、食品の安定供給に日々奮闘されているお客さまへの保守サービスを継続するとともに、対面営業に代わる販売促進策の強化、例えばウェブ上での製品説明会やセミナー、メールマガジンなどによる情報提供に注力します。

新型コロナウイルス収束後の需要回復・ニーズの変化を見据え、生産ラインの自動化・省人化に貢献する新たなソリューションの開発に努めます。また、海外事業比率50%の実現

## 事業を通じて解決する社会課題



### 社会課題の背景

近代に入って急速に発達した食品加工技術により、食品は食材を購入して家庭で調理するものから流通する商品へと姿を変え、人々の生活を便利で豊かなものにしてきました。

一方、食品が大量に流通するようになると、食べられることなく廃棄される、いわゆる「食品ロス」が増え、社会問題としてクローズアップされています。SDGsのターゲット12.3には、持続可能な消費と生産のパターンを確保するための具体的な目標として、「1人当たりの食料の廃棄を半減させ、収穫後損失などの生産やサプライチェーンにおける食品ロスを減少させる」ことが掲げられています。これにともない、多くの食品製造企業が、商品の「おいしさ」や「安全・

安心」に加え、いかに食品ロスを減らすかを重要な課題に挙げています。

### ■ アンリツの取り組み

食品工場では、ファクトリーオートメーションにより高速かつ大量に食品を加工して出荷しています。

商品である加工食品の「安全・安心」を保証するには商品一つひとつを検査する必要がありますが、以前は検査工程に多くの作業者を配置して出荷検査を行っていました。しかし、人手による検査は、個人差や疲労による集中力の低下などの問題もあります。

アンリツは、加工食品の生産ライン上での品質検査を自動化するとともに、食品ロスの減少につながるソリューションの提供を目指しています。これからも高度な品質保証ソリューションを提供し、お客さまとともに、誰もが安全で安心して暮らせる社会、食品ロスの少ない持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 社会課題の解決

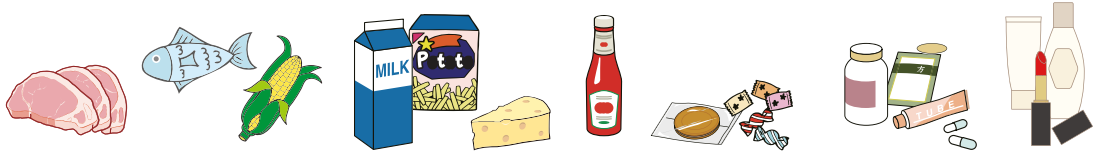


食品・医薬品の品質保証の高度化を通じて、

- ・安全で安心して暮らせる社会
- ・食品ロスの少ない持続可能な社会



### お客さま



### アンリツ

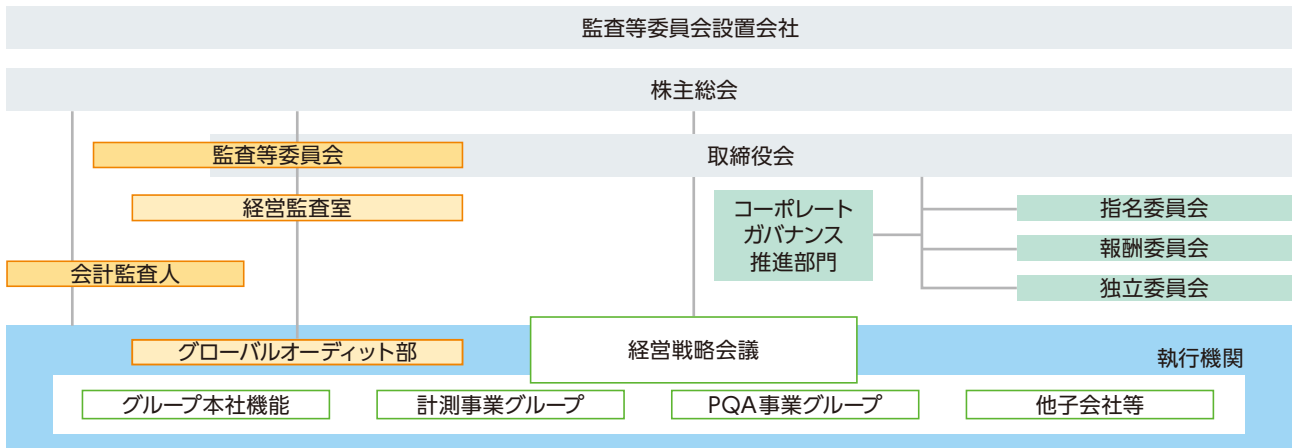


### 強み

- ・生産ライン上での高速・高精度な品質検査技術
- ・多様な食品製造環境に検査機を適応させるエンジニアリング力
- ・日本国内の充実した保守サービス体制と熟練した保守エンジニア
- ・日本国内の食品検査市場における実績とトップクラスの市場地位

# コーポレートガバナンス

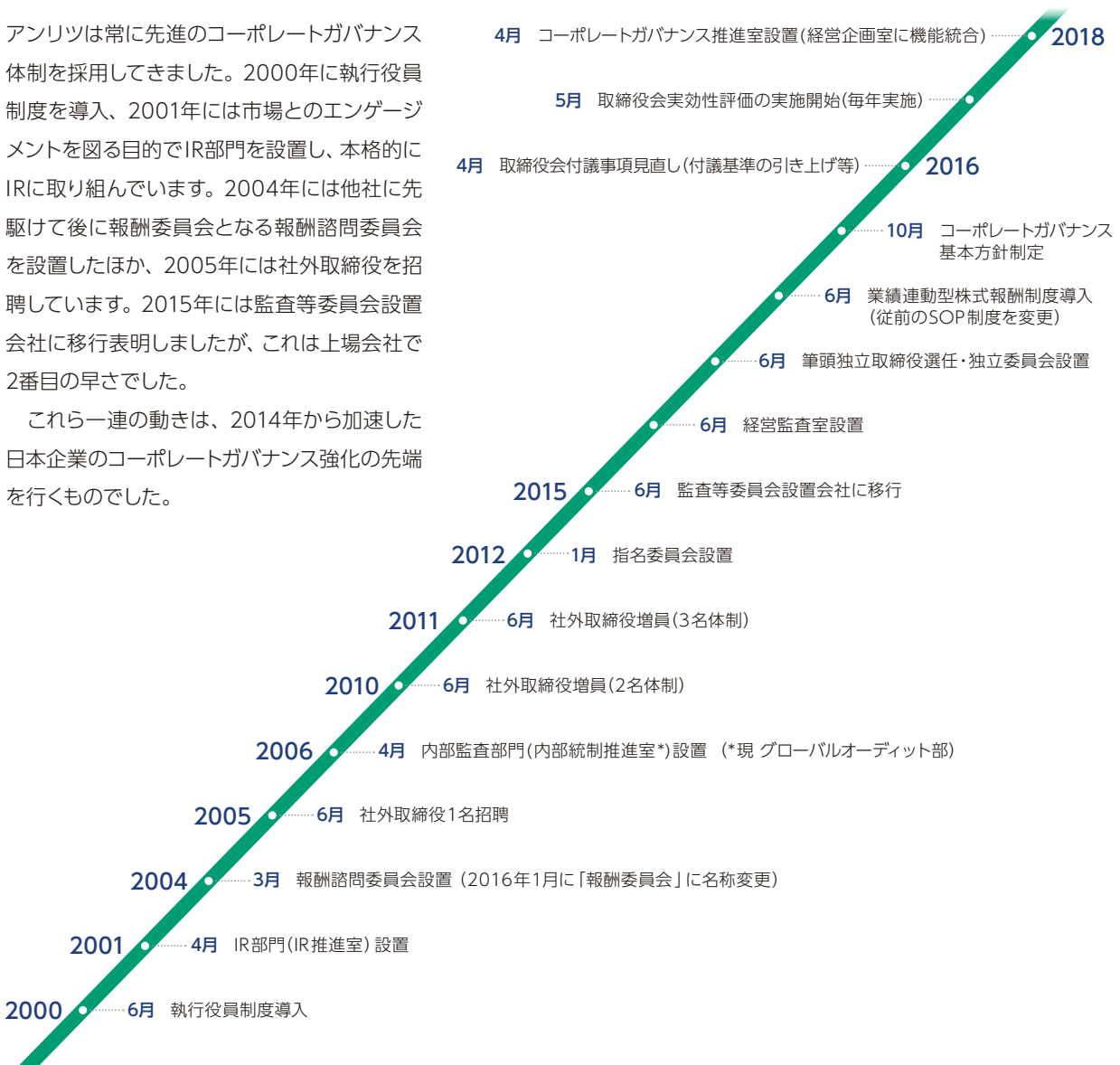
## コーポレートガバナンス体制図



## コーポレートガバナンス強化の取り組み

アンリツは常に先進のコーポレートガバナンス体制を採用してきました。2000年に執行役員制度を導入、2001年には市場とのエンゲージメントを図る目的でIR部門を設置し、本格的にIRに取り組んでいます。2004年には他社に先駆けて後に報酬委員会となる報酬諮問委員会を設置したほか、2005年には社外取締役を招聘しています。2015年には監査等委員会設置会社に移行表明しましたが、これは上場会社で2番目の早さでした。

これら一連の動きは、2014年から加速した日本企業のコーポレートガバナンス強化の先端を行くものでした。



## 取締役の選任基準

### ■ 社内取締役の選任

高度な専門知識を持ち、業務遂行における高い能力の発揮と業績への貢献が期待できる人財であることに加え、当社の人財観察軸である「アンリツバリュー」に照らし、当社のリーダーとしての自覚、経営理念への共感、人間力、行動力、構想力、高い倫理観などを基軸に総合的に評価して行うものとします。

### 社内取締役選任理由

氏名	選任理由
濱田 宏一	計測事業部門で商品開発および国内外のマーケティング業務に従事し、現在は代表取締役社長、グループCEOとしてグローバルに展開する当社グループの事業を牽引しています。業界・技術動向を含めた事業に関する幅広い知識と経験を有していることから、取締役として適任と判断しました。
窪田 顕文	当社および海外子会社で経理・財務業務を担当し、現在はCFOならびにコーポレート総括として財務戦略とグループ経営管理を担当しており、財務および会計ならびにコーポレートガバナンスに関する幅広い知識と経験を有していることから、取締役として適任と判断しました。
新美 眞澄	PQA事業部門で生産管理、経営企画、海外子会社経営等の業務に従事し、現在はPQA事業グループの責任者および子会社アンリツインフィビス株式会社の経営者としてリーダーシップを発揮しており、取締役として適任と判断しました。
島 岳史	グローバル・ビジネスに関する幅広い知識と豊富な経験を有し、現在は、通信計測カンパニーの責任者として当社グループの主力ビジネスである計測事業においてリーダーシップを発揮しており、取締役として適任と判断しました。
谷合 俊澄	コーポレート総括としてグループ経営管理を担当し、経営企画、コーポレートガバナンス、コンプライアンスに関する幅広い知識と経験を有していることに加え、取締役として当社の経営に関して豊富な経験を有していることから、取締役として適任と判断しました。





### ■ 社外取締役の選任

取締役会全体としての知識や経験のバランス、多様なステークホルダーの視点を当社グループの事業活動の監督・適正運営に取り入れる観点から、その専門分野、出身等の多様性に配慮し、かつ当社からの独立性を勘案したうえで、総合的に判断するものとします。

### 社外取締役選任理由

氏名	選任理由
関 孝哉	グローバルなコーポレートガバナンスの専門家としての豊富な知識と卓越した見識を有することから、社外取締役として適任と判断しました。
青木 和義	上場会社の会計財務部門の責任者としての経験に基づく財務および会計に関する専門的な知識と豊富な経験、グローバル・ビジネスに関する豊富な経験を有することから、社外取締役として適任と判断しました。
五十嵐 則夫	公認会計士および大学教授としての財務・会計に関する専門的な知識と豊富な経験、企業の社外監査役としての経験に基づく経営に関する幅広い見識を有することから、社外取締役として適任と判断しました。
清水 恵子	公認会計士および大学教授としての財務・会計に関する専門的な知識と豊富な経験、情報セキュリティ等の幅広い知見を有することから、社外取締役として適任と判断しました。

## 諮問委員会の構成員と活動

機関	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	独立委員会
構成	 <ul style="list-style-type: none"> <li>五十嵐 則夫☆</li> <li>清水 恵子</li> <li>谷合 俊澄</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>関 孝哉☆</li> <li>濱田 宏一</li> <li>窪田 顕文</li> <li>青木 和義</li> <li>五十嵐 則夫</li> <li>清水 恵子</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>青木 和義☆</li> <li>濱田 宏一</li> <li>窪田 顕文</li> <li>関 孝哉</li> <li>五十嵐 則夫</li> <li>清水 恵子</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>関 孝哉☆</li> <li>五十嵐 則夫</li> <li>青木 和義</li> <li>清水 恵子</li> </ul>
目的	監査等委員会規則およびその細則を定め、期初に委員長を選定、常勤の選定、監査業務の分担、その他監査等委員の職務を遂行するために必要となる事項を取り決め、前期の監査結果のレビュー、当期の経営課題としてのリスク評価等を行って、監査方針、重点監査項目、年間監査計画等について審議・立案しております。	取締役および執行役員の選任・選定、解任・解職にあたり取締役会の役割を補完し、取締役および執行役員の選任・選定、解任・解職の妥当性および透明性を向上させる責務を負います。	取締役および執行役員の報酬の決定にあたり取締役会の役割を補完し、報酬の公正性、妥当性および透明性を向上させる責務を負います。	4名の独立社外取締役のみで構成され、定例会を年2回開催するとともに、取締役会等の前後などに随時会合を持ち、独立した立場から当社の監督機能を確実なものとするを目的としています。
2020年3月期の開催回数	10回	3回	3回	2回

 社内取締役
  社外取締役
  委員長

### コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、経営環境の変化に柔軟かつスピーディに対応し、グローバル企業としての競争力を高めることにより、利益ある持続的成長と、中長期的な企業価値の向上を目指しています。

この目標を実現する過程で、株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会など、さまざまなステークホルダーに対する責務を負っていることを自覚しつつ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定と適切かつタイムリーな情報開示を行うことを目的として、コーポレートガバナンスの体制・仕組みを整備するとともに、今後、常にその進化を追求し、その充実に継続的に取り組みます。

### ■ コーポレートガバナンス体制

当社は、コーポレートガバナンスの体制として、監査・監督機能の一層の強化を目的として、監査等委員会設置会社を採用し、機関として取締役会、監査等委員会、会計監査人を置いています。

また、専門性が非常に高い製造業であり、業務執行には現場感覚と迅速性が求められるため、執行役員制度を導入し意思決定・監督を行う取締役会の機能と業務執行を行う執行役員の機能を分離しています。

取締役9名のうち、5名は業務執行を行わない取締役で構成されています(うち、4名は独立社外取締役)。なお、2019年度の社外取締役の取締役会への出席率は100%でした。

### 取締役会

取締役会は、経営の意思決定機関として、グループ全体の経営方針、経営戦略などの重要事項について決定するとともに、業務執行機関の業務執行を監視、監督します。

当社は、取締役会メンバーに複数の社外取締役を含めることで、取締役会の監視、監督機能を強化しています。取締役会では、経営陣から提案された議題に対して幅広い知識と経験を有する取締役がそれぞれの視点から意見を表明し、活発な議論が交わされています。現在の取締役会は、社内取締役5名、社外取締役4名、計9名(いずれも監査等委員である取締役を含む)で構成されます。

### ■ 取締役会の実効性評価の方法

コーポレートガバナンス基本方針に掲げている各項目を評価軸として、毎年、取締役会の実効性についてレビューを行い、実効性向上のための施策に取り組んでいます。取締役会の実効性評価は、毎年4～5ヵ月間かけて行っており、まず前年度

の課題の再確認と取り組みの状況・改善度合いなどを評価したうえで、当年度の評価方法・評価項目について前年度から変更すべき点があるかどうかの議論から始めています。取締役会での意見交換を通じて議論を深め、課題を共有し、次年度の取り組みにつなげています。

### ■ 取締役会の実効性評価の結果

取締役会は毎年、各取締役の自己評価等に基づく取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。2019年度の主な評価結果は、次のとおりです。

当社取締役会は、当社グループの企業価値の源泉を踏まえた事業展開に向けたグローバル経営体制を充実させるための適切な社内外の経営人財と人数で構成されていること、また、当社グループの経営に係る重要な事項についての建設的な議論および意思決定ならびに取締役の業務執行の監督を行うための体制が整備されていることを確認しました。また、取締役会、監査等委員会、独立委員会、指名委員会および報酬委員会のそれぞれの構成員である各取締役が、当社グループの利益ある持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために果たすべき役割を十分に理解し、それぞれの会議において、多様な経験に基づく見識、高度な専門知識等を発揮し、社外取締役を含む全員で活発な議論が展開されていることを確認しました。

一方、実効性をさらに高めていくための課題として、子会社の戦略およびその進捗状況、その他の経営課題について子会社の業務執行者から説明を受ける機会を増やすなど、取締役会として、グループ全体の業務執行等に対する適切な関与を深めていくこと等が抽出され、係る課題および改善に向けた取り組みを取締役全員で共有しました。

### 2019年度／取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	2019年度
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス・株主総会関連	20件
事業関連	26件
IR、SR	6件
予算・決算・配当・財務関連	26件
内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス関連	5件
人事・指名・報酬	14件
監査等委員会・会計監査人	3件
個別案件(投融資案件など)	1件
合計	101件

今後の対応として、当社取締役会は、今回の実効性についての評価レビューに基づく課題に対しては、取締役会のさらなる実効性の向上のために必要な取り組みを実施し、過去の慣例等にとらわれることなく改善に努めていきます。

なお、当社は、取締役会の実効性の評価を今後も定期的実施することを予定しており、より良いコーポレートガバナンスの実現を目指し、引き続き当社にとってのあるべき姿を追求していきます。

## 取締役会・諮問委員会などの開催実績(2019年度)

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
取 監 FD	取 監	取 監	取 監 FD	取 監 報	取 監	取 監 FD	取 指 独	取 取 監	取 監 FD	取 報 指	取 監 報 指 独

取 取締役会    監 監査等委員会    報 報酬委員会    指 指名委員会    独 独立委員会    FD フリーディスカッション

## 役員報酬体系

役員報酬については、次の方針を定めています。この方針の下、役員報酬等の構成・水準については外部調査機関による役員報酬データにも照らしつつ、各事業年度における業績の向上および中長期的な企業価値の増大に対するインセンティブとして有効に機能させることを主眼に、職責等に応じた固定報酬および業績連動報酬のバランスを勘案し、決定します。

- ・ 経営目標の達成と企業価値の持続的な向上への意欲の創出につながる制度・内容とする
- ・ グローバル企業の役員として望まれる優秀で多様な人財を確保することができる魅力的な制度・内容とする
- ・ 報酬等の決定プロセスおよび分配バランスの妥当性・客観性を確保する

役員の報酬等の現在の体系は、基本報酬の50%相当額を

業績連動報酬とし、当該役員が株主の皆様との利益意識を共有し、中長期的な視点での業績や株式価値を意識した経営を動機づける制度設計を取り入れています。ただし、業務を執行しない者(社外取締役を含む)については、固定報酬とすることを原則とします。

業績連動報酬は、金銭報酬(賞与:基本報酬の30%相当額)と信託を用いたインセンティブ・プランによる非金銭報酬(株式報酬:基本報酬の20%相当額)により構成されています。

評価対象とすべき事業年度における剰余金の配当の水準、経営指標に関する数値目標に対する達成度、各々があらかじめ設定した非財務的な観点を含む経営目標に対する達成度等に照らし、評価を実施します。

## 取締役の報酬等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬			
			賞与	株式報酬	小計	
取締役 (監査等委員・社外取締役を除く)	222	116	80	26	106	6
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	23	23	—	—	—	2
社外役員	30	30	—	—	—	6

(注1) 上記支給額のほか、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額(賞与を含む)が9百万円あります。

(注2) 当社は、監査等委員である取締役及び社外取締役に対して、賞与及び株式報酬を支給していません。

(注3) 上記人数には、2019年6月26日開催の第93期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である者を除く)4名(うち社外取締役2名)及び監査等委員である取締役2名(うち社外取締役1名)が含まれています。

(注4) 当社役員には、連結報酬等(主要な連結子会社の役員としての報酬等を含む)の総額が1億円以上である者はありません。

## 社長・社外取締役 鼎談



**関 孝哉**  
社外取締役



**濱田 宏一**  
代表取締役 社長  
グループCEO



**青木 和義**  
社外取締役

2020年度は、グローバルにビジネスを展開するアンリツのグループガバナンスの実効性向上に向けて、グローバルビジネスに造詣が深い社外取締役の関孝哉氏、青木和義氏と社長の濱田が、現状や課題などについて意見を交わしました。鼎談はリモート形式で行われました。(鼎談実施：2020年7月)

**濱田**：お忙しいところ、ありがとうございます。新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえ、本日はリモートで意見交換をさせていただくことになりました。コロナについては社員の生命を最優先とし、海外駐在員を呼び戻すなど、かなり先手を打ったつもりでしたが、結果として、早すぎたということはありませんでした。この経験から、安全面でもビジネス面でもリスクを避けられるよう、一歩先を考えて動くことの重要性を認識しました。

**青木**：テレワーク導入など、コロナに対する当社の対応は驚くほど迅速でした。ただし、社員の業務の最大効率という面からは、働き方の見直しは引き続き必要です。

**濱田**：テレワークは理想的な働き方だと考えていましたが、精神的な影響は未知数で、まだ多くの問題をはらんでいるようです。社員のアウトプットに対する評価方法も課題になるので、改めて見直していきます。

**関**：当社にとってテレワークの普及は、ビジネスチャンスでもあり、新しいワークスタイルの確立に拍車がかかったことによって、

ポテンシャルがさらに広がりました。危機を適切に恐れ準備するという原則に従い、今回の経験を最大限に活かして、将来のさらなる発展につないでいっていただきたいと思います。

**青木**：当社においてはコロナの影響は最小限で済んでいます。今後もリスクチェックは欠かさず行うべきです。

**濱田**：おっしゃる通りです。お客さまとのコミュニケーションが難しくなっていますが、状況を見極め、適切にハンドリングしていきたいと考えています。

### グローバル企業グループのガバナンスおよび財務管理について

**濱田**：社外取締役の皆さまのご意見に耳を傾け、経営に取り入れていこうと心がけています。当社のグループ経営におけるガバナンスについて、忌憚のないご意見をいただければと思います。



**関**：我々取締役の最も重要な責務は、企業の資産の適切な管理です。グループ企業は当社の投資資産そのものですから、グループ企業を一体のものとして管理しなければなりません。

**青木**：グローバル企業は、いかなる国・地域においても高い倫理性と遵法精神を持った経営を実現すべきですし、すべての内外子会社が統率された管理下で運営されなくてはなりません。そのためには「崇高な理念」、「活動を支援する組織」、「モニタリング」の3つが重要です。

大切なのはグローバル・キャッシュ・マネジメントの導入などによって資金を一元化し、資本コストを意識すること。当社がACE（税引後営業利益－資本コスト）を経営管理指標に用いていることは、この点から考えて共感できます。

**濱田**：海外のグループ会社の管理については、長い間苦勞し、試行錯誤しながら、一つひとつ積み上げてきました。今までは対面での意思疎通を重視してきましたが、現在は新型コロナウイルスの影響によって難しくなっています。今後どのようにガバナンスを利かせていくか、試行錯誤しながら進んでいかなければなりません。

**青木**：海外子会社とは良好なコミュニケーションを築いていると認識しています。ただし、現状が完璧ということではないので、さらなるブラッシュアップを期待します。

**関**：グループ経営においては、いかに分権化と集権化のバランスをとり、シナジーを最大化するかが重要な課題となります。当社が2015年に完成した本社新社屋を「グローバル本社棟」と名付けたことに、グローバル企業としてガバナンスを向上させていこうという気概が感じられます。

## 技術の進歩と当社のビジネスについて

**濱田**：当社には125年の歴史がありますが、常に最先端の技術を追い求めていかなければ存続する意義がありません。現在のビジネスに集中するのは当然のことですが、将来に目を向けて技術を蓄積していきたいと考えています。

**関**：技術の進歩は目まぐるしく、ビジネスチャンスである一方、リスクでもあります。事業をポートフォリオとして捉える戦略の立案、内部統制の実効性を確保するためのディフェンスラインの構築、そして本社のコーポレートガバナンスの実効性を意識しながら、有機的に活動を推進していくことが重要です。

**青木**：企業の大小にかかわらず、技術の進歩には大きなチャンスがあります。真の技術革新を起こそうという方向に、会社全

体を引っ張っていく必要があります。既存製品のブラッシュアップのための技術革新と、新規事業のための技術革新の2つを明確に分け、経営資源を投資していかなければなりません。

## アンリツのグループ経営が目指すところ

**濱田**：話は尽きませんが、最後に今後の目指すところについて、お聞かせください。

**青木**：企業の使命は中長期的な企業価値の増大です。すべてのステークホルダーを満足させるという前提で、最後に利益の分配を受ける株主にも同様に満足してもらわなければなりません。顧客には高い品質とサービス、社員には働きやすい職場を提供するなど、それぞれのステークホルダーを大切にしながら、株主の期待にも応えていくことが大切です。

**関**：私も同感です。当社は5年前、機動的執行体制の構築と監督機能の強化を目的に、監査等委員会設置会社に移行しました。この体制のもと、ステークホルダーが最大の恩恵を受けられるよう、経営陣が実力を発揮することが必要です。また、地域社会との関係も重要だと考えています。地域から信頼されていることを誇りにし、今後も良い関係を築いていけることを願っています。

**濱田**：ステークホルダーからの信頼がなければ、計測器をはじめとする当社製品も社会から信頼を得ることはできません。志のない利益を追求するのではなく、事業を通じて未来に貢献し、責任を果たしていく会社でありたいと思っています。経営理念で掲げる「誠と和と意欲」をこれからも引き継ぎ、社会にとって必要な会社、より良い未来を創るために役立つ会社を目指していきます。

### 関 孝哉

#### 社外取締役

東洋信託銀行株式会社（現三菱UFJ信託銀行株式会社）、みずほ証券株式会社等を経て、立正大学経営学部教授。京都大学博士（経済学）。2011年より当社社外取締役（現任）。グローバルなコーポレートガバナンスを主な研究領域とし、豊富な知識と卓越した見識を持つ。

### 青木 和義

#### 社外取締役

1979年、花王石鹸株式会社（現花王株式会社）入社、会計財務センターIR部長、会計財務部門管理部長、会計財務部門統括を経て、2019年より当社社外取締役（現任）。グローバル・キャッシュ・マネジメント、EVAなど先進的な管理手法導入を進めた実績を有する。

# 役員一覧



## 代表取締役

### 濱田 宏一

1988年 4月 当社入社  
 2004年 4月 計測事業統轄本部IPネットワーク事業部第1開発部長  
 2011年 4月 Anritsu Company (米国) バイスプレジデント  
 2015年 4月 当社執行役員 R&D本部長  
 2016年 4月 常務執行役員 計測事業グループ副プレジデント 計測事業本部長  
 2017年 4月 専務執行役員 計測事業グループプレジデント  
 6月 取締役  
 2018年 4月 代表取締役 社長 社長(執行役員) (現任)  
 6月 代表取締役(現任)  
 2019年 4月 グループCEO (現任)



## 取締役

### 窪田 顕文

1983年 4月 当社入社  
 2007年 4月 経理部長  
 2010年 4月 執行役員 財務総括(CFO) (現任)  
 2013年 6月 取締役(現任)  
 2017年 4月 常務執行役員  
 10月 Anritsu U.S. Holding, Inc.(米国) 社長  
 2018年 4月 コーポレート総括(現任) グローバルコーポレート本部長  
 2019年 4月 専務執行役員(現任)  
 10月 Anritsu U.S. Holding, Inc.(米国) 社長(現任)



## 取締役

### 新美 眞澄

1983年 4月 当社入社  
 2006年 6月 アンリツ産機システム株式会社 (現 アンリツインフィビス株式会社) 製造本部製造部長  
 2008年 6月 Anritsu Industrial Solutions Thailand Co.,Ltd. (タイ) 社長  
 2011年 4月 アンリツ産機システム株式会社 (現 アンリツインフィビス株式会社) 企画室長  
 2012年 4月 アンリツ産機システム株式会社 (現 アンリツインフィビス株式会社) 執行役員  
 2016年 4月 当社執行役員 PQA事業グループプレジデント (現任) アンリツインフィビス株式会社 代表取締役 社長(現任)  
 2018年 4月 当社常務執行役員(現任)  
 6月 取締役(現任)



## 取締役

### 島 岳史

1988年 4月 当社入社  
 2009年 4月 マーケティング本部販売促進部 APACチーム部長  
 2012年 4月 マーケティング本部ワイヤレスデバイス製造ソリューション部長  
 2014年 4月 マーケティング本部プロダクトマーケティング部プロジェクトチーム3部長  
 2016年 4月 計測事業本部グローバルビジネスデベロプメント部長  
 2017年 4月 執行役員 グローバル営業総括 グローバルセールスセンター長  
 10月 アジア・大洋州営業本部長  
 2019年 4月 Anritsu Americas Sales Company (米国) 社長  
 6月 当社取締役(現任)  
 2020年 4月 常務執行役員(現任) 通信計測カンパニープレジデント(現任) 同カンパニーグローバルビジネスデベロプメント部長(現任)



## 取締役\*

### 関 孝哉

1977年 4月 東洋信託銀行株式会社(現 三菱UFJ信託銀行株式会社) 入行  
 2001年 3月 同行退職  
 10月 みずほ証券株式会社入社 株式会社日本投資環境研究所 調査部長兼首席研究員  
 2006年 4月 明治大学専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科 兼任講師(現任)  
 2008年 6月 みずほ証券株式会社および株式会社日本投資環境研究所退職 コーポレート・プラクティス・パートナーズ株式会社 代表取締役  
 2009年 3月 京都大学博士号(経済学) 取得  
 2011年 6月 当社 社外取締役  
 2015年 6月 当社 社外取締役(監査等委員)  
 2017年 2月 コーポレート・プラクティス・パートナーズ株式会社 取締役(現任)  
 4月 立正大学経営学部教授(現任)  
 2019年 6月 当社社外取締役(現任)



## 取締役\*

### 青木 和義

1979年 4月 花王石鹼株式会社(現花王株式会社) 入社  
 1994年 2月 同社和歌山工場 経理課長  
 2001年 7月 同社会計財務センター IR部長  
 2003年 3月 同社家庭品国際事業本部 コントローラー  
 2005年 3月 花王(中国) 投資公司 副総経理兼副董事長  
 2007年 5月 花王株式会社社会計財務部門 管理部長  
 2012年 6月 同社執行役員 会計財務部門統括  
 2017年 1月 同社退職  
 2019年 6月 当社社外取締役(現任)



### 取締役\* (監査等委員)

#### 五十嵐 則夫

1977年 4月 公認会計士登録  
 1988年 7月 青山監査法人代表社員  
 2006年 9月 あらた監査法人(現 PwCあらた有限責任監査法人) 代表社員  
 2007年 3月 あらた監査法人退職  
 4月 国立大学法人横浜国立大学  
 大学院国際社会科学部研究科教授  
 2013年 3月 花王株式会社 社外監査役  
 2014年 4月 国立大学法人横浜国立大学成長戦略研究センター客員教授  
 2016年 6月 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)  
 2017年 3月 花王株式会社 社外監査役退任  
 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



### 取締役\* (監査等委員)

#### 清水 恵子

1979年 5月 プライス・ウォーターハウス会計事務所(現PwCあらた有限責任監査法人) 入所  
 1982年 2月 同事務所退職  
 4月 監査法人中央会計事務所(後のみずぎ監査法人) 入所  
 9月 公認会計士登録  
 2007年 4月 みずぎ監査法人退職  
 5月 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人) 入所  
 2010年10月 同監査法人退職  
 11月 株式会社コンシスト入社  
 2012年10月 同社退職  
 11月 清水公認会計士事務所開設(現任)  
 2016年 4月 帝京大学経済学部経営学科教授(現任)  
 2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



### 取締役(監査等委員)

#### 谷合 俊澄

1981年 4月 当社入社  
 2004年 7月 営業本部営業支援部長  
 2009年 4月 執行役員 人事総務部長  
 2011年 4月 コーポレート総括  
 6月 取締役  
 2013年 4月 経営企画室長  
 2015年 4月 常務執行役員  
 2017年 4月 専務執行役員  
 アプライアンスビジネス部長  
 2018年 4月 専務理事  
 2019年 6月 専務理事退任  
 取締役(監査等委員)(現任)

\*会社法第2条15号に定める社外取締役

## 執行役員・理事

代表取締役 社長  
 グループCEO  
**濱田 宏一**☆

専務執行役員  
 CFO  
 コーポレート総括  
**窪田 顕文**☆

常務執行役員  
 PQA事業グループプレジデント  
**新美 眞澄**☆

常務執行役員  
 通信計測カンパニープレジデント  
**島 岳史**☆

執行役員  
 センシング&デバイスカンパニープレジデント  
**橋本 康伸**

執行役員  
 SCM 総括  
**藤掛 博幸**

執行役員  
 グローバル営業統括  
**天野 嘉之**

執行役員  
 環境計測カンパニープレジデント  
**徳家 努**

執行役員  
 通信計測カンパニー営業統括  
 環境計測カンパニー営業統括  
**播本 彰大**

常務理事  
 経営監査室  
**川辺 哲雄**

常務理事  
 通信計測カンパニー副プレジデント  
 ネットワークモニタリングソリューション事業統括  
**高橋 幸宏**

常務理事  
 環境・品質総括  
**高木 章雄**

常務理事  
 経営監査室  
**脇永 徹**

常務理事  
 経営監査室  
**門脇 正彦**

理事  
 CBDO (Chief Business Development Officer)  
**オラフ・ジラー**

理事  
 CTO  
 先端技術研究所長  
**野田 華子**

理事  
 人事総務総括  
**坂本 貴司**

理事  
 事業戦略総括  
**杉田 俊一**

☆取締役兼務

## 地球温暖化防止への取り組み

### ■ 再生可能エネルギー自家発電比率30%程度を目指し、「Anritsu Climate Change Action PGRE 30」を策定

アンリツは、温室効果ガス削減の新たな取り組みとして、「Anritsu Climate Change Action PGRE 30<sup>\*1</sup>」(以下、PGRE 30)を策定しました。PGRE 30は、再生可能エネルギー(以下、再エネ)による直接的な温室効果ガス削減に取り組むものです。2018年度は0.8%だったアンリツグループの電力消費量<sup>\*2</sup>における再エネ自家発電比率を、2030年ごろまでに30%程度まで高めていきます。

2019年度は、2020年1月に厚木地区に57kWの太陽光発電パネルを増設したため、自家発電比率は0.9%となりました。2020年9月にはアメリカ地区に1,100kWの太陽光発電パネルを設置予定であり、この結果、2020年度末の自家発電比率は4.3%となる見込みです。

PGRE 30は、我が国が計画する2030年の再エネ比率22~24%(うち太陽光発電7%)をも大きく上回る野心的な目標となっています。

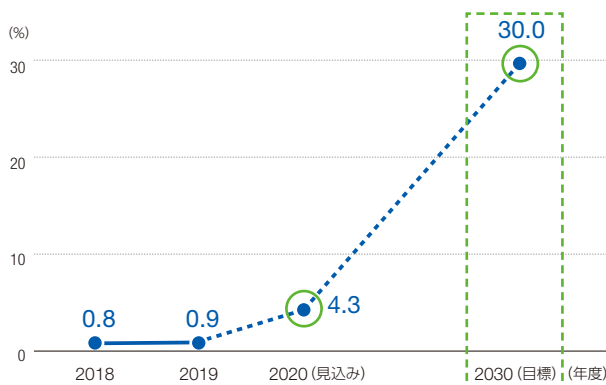
SDGsのゴール7番のターゲット7.2は、「2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再エネの割合を大幅に拡大させる」という目標を掲げています。PGRE 30は、



Morgan Hillに建設中の太陽光発電設備

アンリツグループの主要拠点(神奈川県厚木市、福島県郡山市、米国カリフォルニア州Morgan Hill)に太陽光発電パネルの導入

#### 自家発電比率



を推進し、自社消費することで、再エネの直接的な拡大に貢献していこうという当社独自の考えで進めていくものであり、SDGsのゴールやターゲット達成につながると考えています。

### ■ 取り組みの背景

気候変動問題や地球温暖化の対策として、2015年にパリで開催された第21回国連気候変動枠組条約締約国会議(COP21)で、温室効果ガス排出量を削減し、産業革命前と比べ平均気温の温度上昇を2℃以下に抑えることが策定されました。この取り組みは、国連で同年に採択されたSDGsの中でも最重要課題として捉えられています。

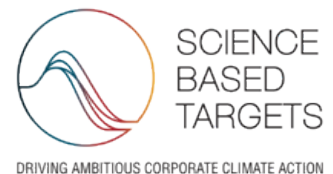


当社は、温室効果ガスの排出削減計画をSBTイニシアチブ<sup>\*3</sup>に提出し、2019年12月にIPCC<sup>\*4</sup>の気候科学に基づく削減シナリオに整合した目標であると承認されました。

SBTの承認を取得したアンリツグループの温室効果ガス排出量の削減目標は、下記の通りです。

- ・Scope1+2: 2030年度までに温室効果ガス排出量を2015年度比で30%削減
- ・Scope3: 2030年度までに購入した製品とサービスおよび販売した製品を使用することによる温室効果ガス排出量を2018年度比で30%削減

この計画を実行するにあたり、再エネに係る電力証書の購入も検討していましたが、SDGsへの取り組みの一環として、自社でできる再エネ自家発電を重視し、PGRE 30を策定しました。



<sup>\*1</sup> PGRE 30: 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。  
<sup>\*2</sup> ATテックマック(株)の電力消費量は100%子会社に該当しないため除きます。  
<sup>\*3</sup> SBTイニシアチブ: 平均気温の上昇を産業革命前に比べ2℃以下、できれば1.5℃に抑えるために、科学的知見と整合した削減目標を設定することを企業に働きかけている共同イニシアチブ  
<sup>\*4</sup> IPCC: 気候変動に関する政府間パネル(Intergovernmental Panel on Climate Change)の略

ESGに関する詳しい内容は「[アンリツサステナビリティレポート2020](#)」をご覧ください。

## グローバル経済社会との調和

### 社会課題に対する考え方

アンリツグループは、人権や労働などに関する普遍的な原則を支持し、実践する「国連グローバル・コンパクト」に2006年から参加し、SDGsをはじめとする社会課題の解決に向け、人権と多様性の尊重に向けた取り組みを推進しています。

少子高齢化の中で人財を確保し、多様化する市場ニーズやリスクへの対応力を高めるために、企業は「ダイバーシティ経営」を推進することが重要となっています。

海外売上高比率が66%を占めるアンリツグループとしても、事業活動を持続し、長期ビジョンである“グローバルなマーケットリーダー”であり続けるためには、多様な人財が価値観を共有し合い、活躍できる環境を整えることが重要であると考えています。



### アンリツの人財についての考え方

アンリツグループでは人財は企業における重要な資産であり、多様な人財イノベーションを起こし、事業を通じて社会課題を解決することで企業価値向上につながると考えています。この認識の下、ダイバーシティ方針を掲げ、ジェンダー平等、女性活躍推進、両立支援、障がい者雇用促進、外国籍社員の活躍推進、シニア社員の活躍などの多様化に取り組むとともに、社員がいきいきと生活と仕事を両立するための「働き方改革」にも取り組んでいます。

### 女性活躍推進

女性社員が仕事と生活を両立しながら活躍し、事業の成長と企業価値向上に、より直接的に関与できる取り組みを行っています。特に、育児や介護といったライフイベントとの両立に難しさがある女性社員のキャリア形成に注力しています。

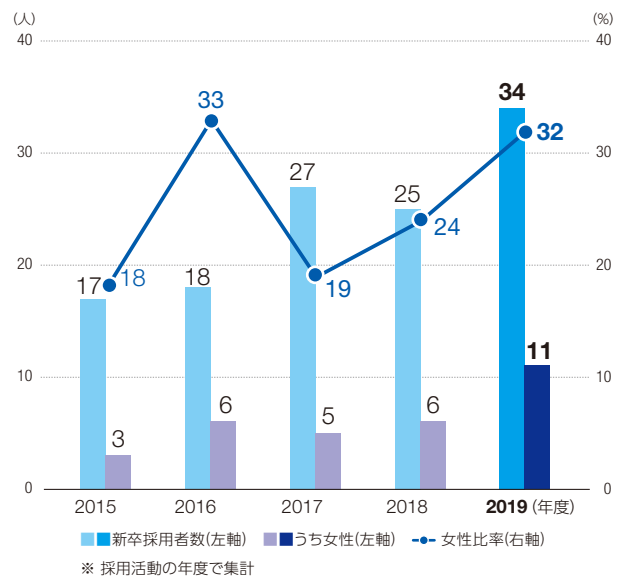
2016年度には、「2020年に国内新卒採用者に占める女性比率を20%以上とするとともに、環境整備を推進す

る」という目標を定め、2020年4月はこの目標を達成しました。キャリア形成においても、女性に向けた階層別研修受講の呼びかけや、女性向け研修会の開催などの取り組みにより、2019年度に3名の女性社員が幹部職となり、その結果、2019年度の女性幹部職比率は1.8%となりました。なお、2020年4月には2名の女性社員が幹部職となっています。

今後は、2023年度までの新たな目標として「幹部職に占める女性比率の2020年6月時点の産業平均値3.3%\*以上を目指す」ことを掲げ、女性社員数の継続した増加とキャリア形成支援に注力し、組織の中核を担う女性の人財を育成できる環境整備に努めます。

\*厚生労働省発表の資料による

### 新卒採用者数に占める女性比率の推移



### 働き方改革の取り組み

アンリツグループでは、少子高齢化やワークライフバランス、グローバル化への対応といった社会的要請に応え、働き方改革にもいち早く取り組んでいます。

時間、場所にとらわれないテレワークの推進や、それぞれの価値観、ワークスタイルに応じた働き方のための労働環境、システムの改革を推し進め、イノベーションを起こし、生産性を向上させ、さらには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促進していきます。

# 11年間の要約財務・非財務情報

アンリツ株式会社および連結子会社 (2010~2020年の各年3月31日に終了した1年間)

日本基準→

## 財務情報

	単位:百万円		
	2009年度	2010年度	2011年度
売上高	73,548	77,853	93,586
(国内)	33,490	32,952	36,898
(海外)	40,058	44,900	56,687
売上原価	42,707	43,033	49,384
売上総利益	30,840	34,819	44,202
販売費及び一般管理費	26,257	27,825	29,787
営業利益(損失)	4,583	6,994	14,414
経常利益(損失)	3,578	5,362	13,593
当期純利益(純損失)	385	3,069	10,180
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,970	9,229	15,871
投資活動によるキャッシュ・フロー	△498	△1,432	△1,963
財務活動によるキャッシュ・フロー	386	△6,049	△2,204
フリー・キャッシュ・フロー	7,471	7,797	13,908
設備投資額	1,134	1,549	3,165
減価償却費	2,979	2,589	2,555
研究開発費*1	9,387	9,380	10,012
総資産	101,188	99,249	113,069
純資産	37,674	39,906	54,863
現金及び現金同等物	26,269	27,993	39,596
有利子負債	42,274	36,839	30,336

## 1株当たり情報:

	単位:円		
当期純利益(純損失)	3.02	24.09	79.39
潜在株式調整後当期純利益	2.77	22.08	71.01
配当金	—	7.00	15.00
純資産	295.49	313.09	399.56

## 主要な指標:

営業利益率(%)	6.2	9.0	15.4
ROE(%) <sup>*2</sup>	1.0	7.9	21.5
ACE(百万円) <sup>*3</sup>	△2,971	1,908	9,194
ROA(%) <sup>*4</sup>	0.4	3.1	9.6
自己資本比率(%)	37.2	40.2	48.5
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>*5</sup>	0.43	0.22	—
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) <sup>*6</sup>	12.7	13.2	30.7
配当性向(%)	—	29.1	18.9
純資産配当率(DOE)(%) <sup>*8</sup>	—	2.3	4.2

(注1) 当社は2012年度から国際会計基準(IFRS)に準拠して連結計算書類を開示しています。

(注2) 2012年度の数値はIAS第19号の改定に伴い、変更後の会計方針を遡及的に適用し修正しています。

(注3) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

国際会計基準(IFRS)→

## 財務情報

	2011年度
売上収益	93,622
(国内)	36,933
(海外)	56,689
売上原価	44,397
売上総利益	49,225
販売費及び一般管理費	23,065
営業利益	14,000
税引前利益	13,094
当期利益	7,972
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,143
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,174
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,264
フリー・キャッシュ・フロー	13,968
設備投資額	3,200
減価償却費	2,469
研究開発費*1	9,842
資産合計	111,287
資本合計	46,818
現金及び現金同等物	39,596
有利子負債	31,417

## 1株当たり情報:

当期利益	62.17
希薄化後当期利益	56.33
配当金	15.00
親会社所有者帰属持分	341.43

## 主要な指標:

営業利益率(%)	15.0
ROE(%) <sup>*2</sup>	19.5
ACE(百万円) <sup>*3</sup>	5,163
ROA(%) <sup>*4</sup>	7.5
親会社所有者帰属持分比率(%)	42.1
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>*5</sup>	—
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) <sup>*6</sup>	20.8
配当性向(%)	24.1
親会社所有者帰属持分配当率(DOE)(%) <sup>*7</sup>	4.9

\*1 2011年度(IFRS)~2019年度の研究開発費は、一部資産化した開発費を含めて研究開発費投資額を記載しています。したがって、連結純利益及びその他の包括利益計算書で費用計上されている研究開発費とは一致しません。

\*2 ROE: 親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分(IFRS)、当期純利益/自己資本(日本基準)

## 非財務情報

	2009年度	2010年度	2011年度
<b>社会:</b>			
人財			
従業員数 ( )内は海外グループ会社の従業員数(人)	3,589(1,315)	3,614(1,374)	3,681(1,475)
日本	1.4%	1.3%	1.3%
米州	22.5%	23.1%	21.1%
EMEA	17.0%	16.0%	17.0%
アジア他	13.2%	15.3%	16.7%
グローバル	8.9%	8.7%	8.9%
アンリツ(株) 育児休職取得者数(人)			
男性	0	0	0
女性	11	6	9
アンリツ(株) 育児休職からの復職者数(人)			
男性	0	0	0
女性	2	10	4
アンリツ(株) 育児休暇後の復職率および定着率			
男性	—	—	—
女性	100%	100%	80%
労働安全衛生 労働災害度数率(100万時間当たり)	0.00	0.00	0.00
<b>環境:</b>			
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1,2)(t-CO <sub>2</sub> ) <sup>*</sup>	グローバル計	—	—
エネルギー消費量(原油換算)(kL)	グローバル計	8,543	9,013
水使用量(m <sup>3</sup> )	グローバル計	124,243	128,204
エクセレント エコ製品 登録機種数(累計)		25	27
		27	28

\*Scope2は、マーケットベースです。

## 中期経営計画

GLP2014

GLP2017

GLP2020

単位：百万円

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
94,685	101,853	98,839	95,532	87,638	85,967	99,659	107,023
35,293	30,133	27,116	28,565	29,338	29,753	32,183	36,293
59,391	71,720	71,723	66,966	58,299	56,213	67,475	70,729
43,715	46,897	46,147	46,557	45,168	44,023	48,807	48,948
50,969	54,955	52,692	48,974	42,469	41,943	50,852	58,075
24,346	28,621	29,605	29,621	27,198	26,563	27,944	28,036
15,714	14,123	10,882	5,897	4,234	4,912	11,246	17,413
16,139	14,239	11,591	5,434	3,628	4,602	11,362	17,181
13,888	9,318	7,874	3,767	2,734	2,898	8,991	13,397
11,771	13,792	7,582	10,195	9,246	7,946	12,247	14,721
△5,030	△5,312	△6,049	△9,042	△3,665	△3,932	△616	△3,686
△10,035	△4,359	△11,234	2,450	△2,758	△8,201	△2,052	△7,592
6,740	8,480	1,533	1,153	5,581	4,014	11,631	11,035
4,562	5,355	9,612	5,399	2,588	3,430	2,436	4,518
2,562	2,863	3,186	3,736	3,935	3,964	4,031	4,732
10,323	12,488	13,366	13,089	11,212	10,556	12,008	13,321
115,095	127,149	126,893	124,624	125,054	121,190	130,467	138,873
64,539	74,896	78,665	75,862	76,485	78,313	85,678	94,331
37,690	43,215	34,916	37,391	39,682	35,452	45,097	47,669
20,191	19,192	16,241	22,159	22,228	16,165	16,435	14,594

単位：円

98.41	64.93	55.72	27.38	19.65	20.97	65.20	97.20
97.03	64.89	55.72	27.38	19.65	20.97	65.16	97.16
20.00	20.00	24.00	24.00	15.00	15.00	22.00	31.00
450.36	522.54	572.04	552.26	556.40	569.54	622.87	685.25
16.6	13.9	11.0	6.2	4.8	5.7	11.3	16.3
25.0	13.3	10.2	4.9	3.5	3.7	10.9	14.9
9,440	4,759	2,453	△584	△1,569	△1,610	3,970	8,403
12.3	7.7	6.2	3.0	2.2	2.4	7.1	9.9
56.1	58.9	62.0	60.8	61.1	64.6	65.6	67.8
—	△0.32	△0.24	△0.20	△0.23	△0.25	△0.33	△0.35
24.9	54.2	41.7	52.0	68.4	72.6	124.2	143.3
20.3	30.8	43.1	87.7	76.3	71.5	33.7	31.9
5.1	4.1	4.4	4.3	2.7	2.7	3.7	4.7

\*3 ACE：税引後営業利益－資本コスト

\*4 ROA：当期利益／資産合計(IFRS)、当期純利益／総資産(日本基準)

\*5 ネット・デット・エクイティ・レシオ：(有利子負債－現金及び現金同等物)／親会社の所有者に帰属する持分(IFRS)、(有利子負債－現金及び現金同等物)／自己資本(日本基準)

\*6 インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー／利払い

\*7 親会社所有者帰属持分配当率(DOE)：年間配当金総額／親会社の所有者に帰属する持分

\*8 純資産配当率(DOE)：年間配当金総額／純資産

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
3,771(1,577)	3,880(1,674)	3,926(1,714)	3,846(1,602)	3,788(1,539)	3,717(1,466)	3,778(1,530)	3,881(1,609)
1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.0%	1.1%	1.8%
20.7%	20.5%	19.7%	22.7%	24.7%	23.0%	20.2%	18.3%
21.5%	17.4%	15.9%	17.0%	19.7%	22.1%	23.5%	21.6%
20.5%	21.3%	19.0%	18.2%	21.7%	21.6%	24.1%	23.4%
9.8%	10.1%	9.4%	9.6%	10.2%	9.9%	10.5%	10.4%
1	1	1	2	0	3	2	2
7	8	8	3	5	8	4	7
1	0	2	2	0	2	2	2
8	5	8	7	4	2	12	4
100%	—	100%	100%	—	100%	100%	67%
100%	71%	100%	88%	100%	100%	100%	100%
0.00	0.00	0.76	0.64	0.21	0.00	0.00	0.65
15,383	13,421	15,065	15,109	14,279	12,797	12,736	12,443
8,064	7,987	7,962	8,265	7,983	7,698	7,774	8,274
112,800	104,426	94,931	82,794	80,352	70,837	72,777	79,588
29	30	32	39	44	49	49	52

# グlossary

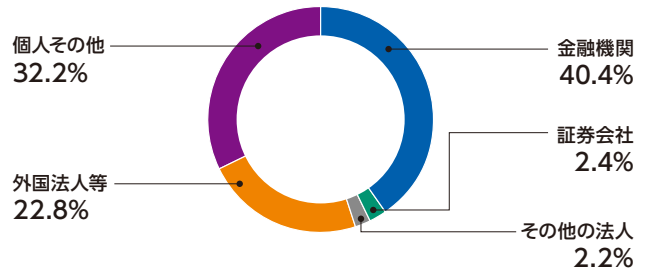
用語	解説
3GPP (3rd Generation Partnership Project)	第3世代の移動通信システムの標準を策定するために設立されたプロジェクト。第3世代移動通信システム(3G)に続く第4世代のLTE / LTE-Advanced (4G)、さらに第5世代(5G)の国際標準規格を策定している。
5G New RAT (5G New Radio Access Technology)	5Gで使われる新しい無線通信技術。10 Gbpsを超える超高速通信などに対応する。
6G (Six Generation)	第6世代移動通信システム。2030年ごろのサービス開始を目指し、各国で研究が開始された次世代移動通信システムの呼び名。
AOC (Active Optical Cable)	光電気変換部を内蔵した電気インターフェースコネクタと光ファイバーを一体化したケーブル。
Beyond 5G	5Gに続く移動通信システムのこと。6Gとほぼ同じ意味。
Connectivity	携帯端末等の機器間を接続する手段の総称。Wi-Fi、Bluetooth、NFC (Near Field Communication)等の接続手段について、セルラと区別して用いられる。最近では、車、デジタルカメラ、ホーム家電、ゲーム機器、ヘルスケア機器といったあらゆる機器に広がりを見せている。
CPRI (Common Public Radio Interface)	基地局の無線デジタル処理部 (BBU : Baseband Unit) と張出アンテナ部 (RRH : Remote Radio Head) を分離したシステムで、BBUとRRH間の通信で使用されるインターフェース仕様。
C-RAN (Centralized Radio Access Network)	無線アクセスネットワーク技術の一つ。無線基地局に無線送受信装置のみが備えられており、無線制御部はネットワーク上での上流にあたる収容局に集約されていて、収容局側で通信に使う信号を処理する。
Ethernet	世界で最も普及しているLAN (Local Area Network) の規格。
IoT (Internet of Things)	コンピュータ等の情報・通信機器だけでなく、工場の生産設備や家電等、世の中に存在するあらゆるモノに通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することで、自動制御や遠隔計測等を行うこと。
LTE/LTE-A (Long Term Evolution/LTE-Advanced)	ITU(国際電気通信連合)で承認された第4世代の移動通信規格(4G)。3Gの5倍から10倍の速度でデータ通信を可能とする高速移動通信システム。LTE-Advancedは、LTEにキャリア・アグリゲーション等の新技術を導入することでさらなる高速化を実現した規格。3GPPで国際標準規格の策定が進められた。
Massive MIMO	従来とは大きく異なる最大128本の圧倒的なアンテナ数により高度なビームフォーミングや空間多重などを実現し、一人ひとりに専用の電波を割り当てるようにする技術。通信速度が遅くなりがちだった駅や繁華街など、人が多く集まる場所でも快適な通信が実現できる。
MIMO (Multiple-Input and Multiple-Output)	送受信ともに複数のアンテナを持ち、同一周波数帯上でデータの送受信を行う無線通信技術で、通信速度の高速化が可能となる。LTE-Advancedの主要技術の一つ。
NB-IoT (Narrow Band-IoT)	携帯電話網を活用したIoT通信手法で、LTE規格の一部として3GPPで標準化された。
NFV (Network Functions Virtualization)	ネットワーク機能の仮想化。ネットワークを制御する通信機器の機能をソフトウェアとして実装し、汎用サーバの仮想化されたOS上で実行する方式。
NSA-NR/SA-NR (Non-Standalone New Radio/ Standalone New Radio)	3GPPで策定された5Gの国際標準規格。 NSA-NR : 5Gシステムで送るデータを既存のLTEシステムで制御する方式。 SA-NR : 5Gシステム単独でデータ通信から制御まですべてを賅う方式。
OSS (Operation Support System)	携帯電話などの通信サービスを提供している通信事業者やサービスプロバイダで使用される、ネットワーク運用を支援するためのシステムの総称。
OTA (Over The Air)	携帯端末を試験する際、ケーブルを用いずに無線で行う方法。
OTN (Optical Transport Network)	1対1の伝送に限られていたWDMをネットワークで利用できるようにした光通信規格。従来の電話に加えIPやイーサネット (Ethernet) 等の信号も統一的に扱えるようにした。
PCI-E (Peripheral Component Interconnect Express)	パソコンの拡張スロットのインターフェース仕様。2002年にPCI-SIGによって策定されたI/Oシリアルインターフェース規格。PCIeやPCI Expressと表記される場合もある。
SDH (Synchronous Digital Hierarchy)	デジタル伝送システムにおける信号の階層多重方式の国際規格。音声などの低速信号をあらかじめ決められた速度系列に多重化して伝送する技術。
SDN (Software Defined Network)	コンピュータネットワークを構成する通信機器を単一のソフトウェアによって集中的に制御し、ネットワークの構造や構成、設定等を柔軟に、動的に変更することを可能とする技術の総称。
Sub 6 (サブ6)	5Gシステムで用いられる周波数帯域の区分を示しており、ミリ波帯域に対して6GHz以下の帯域を指す呼び方。規格では6GHz以下の帯域をFR1、ミリ波帯域をFR2と定義している。
WDM (Wavelength Division Multiplexing)	波長分割多重方式。大容量の信号を伝送するための光通信技術。
スモールセル (Small Cell)	携帯電話の基地局の種類の一つで、小出力でカバー範囲の狭い基地局のこと。高周波数帯を使用する5Gでは高密度での基地局設置が求められることから注目されている。
ビームフォーミング	電波を細く絞って、特定の方向に向けて集中的に発射する技術。この技術を用いることで同一周波数の電波を使う通信同士の相互干渉が避けられ、空間多重度を上げられる。



# 投資家向け情報 (2020年3月31日現在)

本 社	アンリツ株式会社 〒243-8555 神奈川県厚木市恩名5-1-1 Tel : (046) 223-1111 URL : https://www.anritsu.com
創業(石杉社)	1895年(明治28年)
創立年月日	1931年(昭和6年) 3月17日
資本金	19,151百万円
従業員数	3,881名(連結) 855名(単独)
上場証券取引所	東京証券取引所第一部 (証券コード: 6754)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
株主総数	72,772名
格付情報	格付投資情報センター 長期債 A- 短期債 a-1
発行する株式の総数	400,000,000株
発行済株式数	138,257,294株

## 株式の所有者別状況



## 大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,270	12.55
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,850	8.61
BBH FOR MATTHEWS ASIA DIVIDEND FUND	6,610	4.80
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	4,367	3.17
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,620	1.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	2,498	1.82
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2,349	1.71
住友生命保険相互会社	2,314	1.68
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	2,126	1.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社・三井住友信託退給口	2,000	1.45

(注) 持株比率は自己株式(646,588株)を控除して計算しております。

## 主要子会社 (2020年8月31日現在)

日 本	主な事業内容
アンリツインフィビス株式会社	PQA(開発・製造・販売・修理・保守)
東北アンリツ株式会社	計測、情報通信(製造)
アンリツカスタマーサポート株式会社	計測(校正・修理・保守)
アンリツデバイス株式会社	デバイス(製造)
アンリツ興産株式会社	施設管理、厚生サービス、カタログ等制作
アンリツ不動産株式会社	不動産賃貸
ATテックマック株式会社	加工品(製造・販売)

米 州	主な事業内容
Anritsu U.S. Holding, Inc. (米国)	米州子会社を所有する持株会社
Anritsu Americas Sales Company (米国)	計測(販売・保守)
Anritsu Company (米国)	計測(開発・製造・販売・保守)
Azimuth Systems, Inc. (米国)	計測(開発・製造・保守)
Anritsu Electronics Ltd. (カナダ)	計測(販売・保守)
Anritsu Eletronica Ltda. (ブラジル)	計測(販売・保守)
Anritsu Company S.A. de C.V. (メキシコ)	計測(販売・保守)
Anritsu Infivis Inc. (米国)	PQA (販売・保守)

EMEA	主な事業内容
Anritsu EMEA Ltd. (英国)	計測(販売・保守)
Anritsu Ltd. (英国)	計測(開発・製造)
Anritsu GmbH (ドイツ)	計測(販売・保守)
Anritsu S.A. (フランス)	計測(販売・保守)
Anritsu S.r.l. (イタリア)	計測(販売・保守)
Anritsu AB (スウェーデン)	計測(販売・保守)
Anritsu A/S (デンマーク)	計測(開発・製造・販売・保守)
Anritsu Solutions S.r.l. (イタリア)	計測(開発)
Anritsu Solutions S.R.L.(ルーマニア)	計測(開発)
Anritsu Solutions SK,s.r.o. (スロバキア)	計測(開発)
Anritsu Infivis Ltd. (英国)	PQA (販売・保守)
Anritsu Infivis B.V. (オランダ)	PQA (販売)

アジア他	主な事業内容
Anritsu Company Ltd. (香港)	計測(販売・保守)
Anritsu Electronics (Shanghai) Co., Ltd. (中国)	計測(保守)
Anritsu (China) Co., Ltd. (中国)	計測(販売・保守)
Anritsu Company, Inc. (台湾)	計測(販売・保守)
Anritsu Corporation, Ltd. (韓国)	計測(販売・保守)
Anritsu Pte. Ltd. (シンガポール)	計測(販売・保守)
Anritsu India Private Ltd. (インド)	計測(販売・保守)
Anritsu Pty. Ltd. (オーストラリア)	計測(販売・保守)
Anritsu Philippines, Inc. (フィリピン)	計測(開発)
Anritsu Company Ltd. (ベトナム)	計測(販売・保守)
Anritsu Industrial Solutions (Shanghai) Co., Ltd. (中国)	PQA (販売・保守)
Anritsu Industrial Systems (Shanghai) Co., Ltd. (中国)	PQA (製造)
Anritsu Infivis (THAILAND) Co., Ltd. (タイ)	PQA (製造・保守)



東北アンリツ（福島県郡山市）



アンリツカンパニー（米国カリフォルニア州 Morgan Hill）



### Anritsu Climate Change Action PGRE 30

「Anritsu Climate Change Action PGRE 30\*」では、温室効果ガス削減の新たな取り組みとして2018年度のアンリツグループの電力消費量を基準に、2030年ごろまでに再生可能エネルギー自家発電比率を0.8%から30%程度まで高めていきます。当社は、主要拠点である神奈川県厚木市、福島県郡山市、米国カリフォルニア州Morgan Hillの3地区に自社消費のための太陽光発電パネルの導入を推進し、PGRE 30の達成に取り組んでいきます。

\* 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。

# Anritsu

アンリツ株式会社

〒243-8555 神奈川県厚木市恩名 5-1-1

TEL: 046-223-1111

<https://www.anritsu.com>

2020年10月改訂