

アンリツ統合レポート

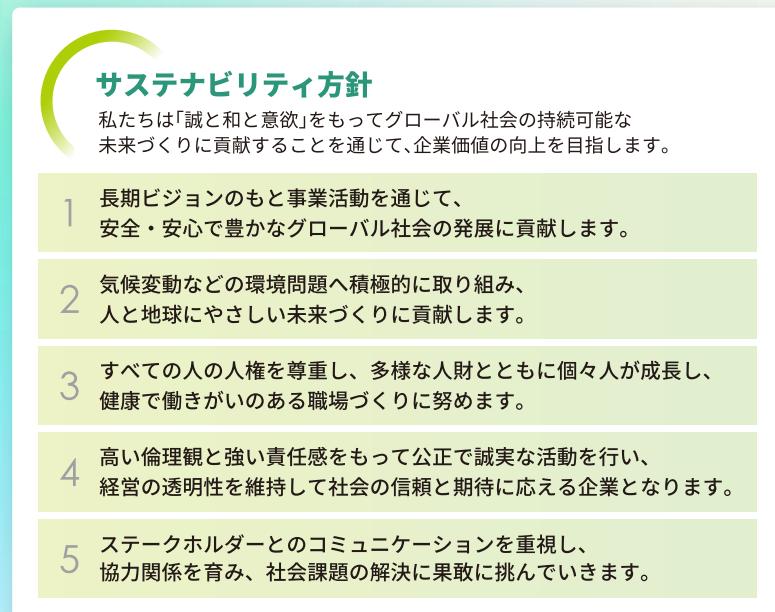
Anritsu Integrated Report

2025

(2024年度)

アンリツビジョン

企業理念



経営ビジョン

「はかる」を超える。限界を超える。共に持続可能な未来へ。

「はかる」を超える。

アンリツは、「はかる」を極めていくと同時に、外部の異なる発想や技術をさらに掛け合わせ、従来の「はかる」を超えた、更に高い価値や新領域を創造していく。

限界を超える。

社員一人ひとりの情熱と挑戦で、自らの殻を打ち破り技術だけでなく、組織のあらゆる場面でブレークスルーを生み出し、事業のこれまでの限界を超えて、アンリツは変貌し続けていく。

共に持続可能な未来へ。

これからのアンリツは、持続可能で魅力的な未来を次世代につなぐため、社員、お客さま、そして関係するあらゆる人々と共に、社会課題の解決に果敢に挑んでいく。

目次

アンリツビジョン

イントロダクション

目次、この統合レポートの読み方

2 社会を支えるアンリツ

3 つなぐ技術、進化の歴史

5 アンリツの事業構成

6 At a Glance

7 アンリツの強み

8 アンリツロードマップ

9 社長メッセージ

12「経営の重要課題」と
「リスクと機会」

14 アンリツ価値創造モデル

15 ビジネスマネジメント

技術と事業を、磨き続けて未来へ

18 中期経営計画振り返り

19 中期経営計画 GLP2026

21 CFOメッセージ

25 人材戦略

28 アンリツはAIをどう使うか
—CTO×現場技術者座談会

30 研究開発/知財戦略

31 通信計測事業

34 PQA事業

37 環境計測事業

40 センシング&デバイス事業

価値創造を支える

43 ステークホルダー・
エンゲージメント45 サプライチェーンにおける
人権の尊重

46 環境・気候変動への取り組み

48 社外取締役対談

50 コーポレートガバナンス

58 役員一覧

60 コンプライアンス

61 リスクマネジメント

データ

63 非財務ハイライト

64 ESGデータ

66 財務ハイライト

67 11年間の要約財務情報

69 MD&A

71 用語解説

72 第三者保証/外部評価

73 真正表明

74 投資家向け情報

コミュニケーション・ツール

ストーリー重視

統合レポート

非財務情報

・事業報告書

有価証券報告書

・決算短信

財務情報

編集方針

お客さま、株主・投資家、取引先、従業員をはじめとするステークホルダーの皆さんに、アンリツグループが目指す安全・安心で豊かなグローバル社会を実現するための取り組みについてより一層ご理解いただきたことを目的として、2015年度より財務要因と非財務要因を一体的に伝える統合レポートを発行しています。本レポートの制作にあたっては、IIRC^{*1}などの国際的なフレームワーク、GRI^{*2}のスタンダード、経済産業省の「価値協創ガイドライン」などを参考としています。

また、本レポートでは、「アンリツグループ」「アンリツ(株)」「国内アンリツグループ」「海外アンリツグループ」を以下の意味で使用しています。
 ・「アンリツグループ」:アンリツグループ会社全体
 ・「アンリツ(株)」:アンリツ株式会社単体
 ・「国内アンリツグループ」:アンリツ株式会社および日本国内に拠点を置くグループ会社
 ・「海外アンリツグループ」:海外に拠点を置くグループ会社

*1 IIRC: International Integrated Reporting Council (国際統合報告評議会)。2022年6月にIFRS財団のISSBに統合

*2 GRI: Global Reporting Initiative (グローバル・レポートイング・イニシアティブ)

コミュニケーション・ツールは、アンリツWebサイトの「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>



この統合レポートの読み方

■アンリツのビジョンについて

アンリツは、創業以来変わらぬ姿勢ではぐみ続けてきた経営理念のもと、新たな経営ビジョンと経営方針およびサステナビリティ方針を掲げました。中期経営計画GLP2023からGLP2026、そして2030年度 2,000億円企業達成に向けた成長戦略を「アンリツロードマップ」として示しています。

➡ P.21 アンリツビジョン、P.8 アンリツロードマップ

■価値創造の仕組み

アンリツは、保有する技術や資本を活用し、社会課題の解決に貢献する企業活動を行っています。最先端技術を継続的に取得し、当社のポジションを確立するビジネスモデルで、通信計測・PQA・環境計測・センシング&デバイスの4事業を開拓しています。

➡ P.14 アンリツ価値創造モデル、P.15 ビジネスマネジメント

■中期的な成長に向けた取り組み

中期経営計画GLP2026は、GLP2023で育てた新しい芽を事業の柱へと成長させ、ビジョンである2030年度に2,000億円企業となるための重要なマイルストーンです。6Gと3つの新領域のビジネス「EV/電池」、「産業計測」そして「医薬品/医療」のビジネスを重点的に拡大します。

➡ P.19 中期経営計画GLP2026

■財務の状況

GLP2026では、企業価値向上の指標としてROEを重視し、収益性の改善、M&Aによる効率性向上、社債格付けAを活

かした資金調達により、ROE12%の達成を目指しています。厳しい環境下でもROE10%以上を維持し、持続的成長を図ります。

➡ P.21 CFOメッセージ

■人材戦略

経営戦略である新領域ビジネスの重点的な拡大に向け、そのための人材確保と育成を人材戦略の最重要課題として人的資本を最大化するための取り組みを進めています。

➡ P.25 人材戦略

■気候変動への対応

気候変動への対応を重要課題と位置づけ、環境課題の解決に取り組んでいます。取締役会が気候変動全般に関する課題や取り組みを監督し、再生可能エネルギーの導入や温室効果ガス削減目標の設定・進捗管理を推進しています。2024年度には再生可能エネルギー自家発電比率12.5%を達成、また、CDPの最高評価「Aリスト企業」に初めて選定されるなど、持続可能な経営に国際的な評価を得ています。

➡ P.46 環境・気候変動への取り組み

■取締役会の役割とコーポレートガバナンス体制

取締役会は経営の重要な意思決定を行い、業務執行の監視・監督を通じてコーポレートガバナンス体制を支えています。「コーポレートガバナンス」では、取締役会の構成や委員会の活動、役員報酬、リスク管理、サステナビリティに関する取り組みなどを包括的に説明しています。

➡ P.50 コーポレートガバナンス

レポートの対象期間

2024年度 (2024年4月1日～2025年3月31日)

*2025年4月以降の活動内容等を含む。

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、アンリツ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、その達成をアンリツ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。

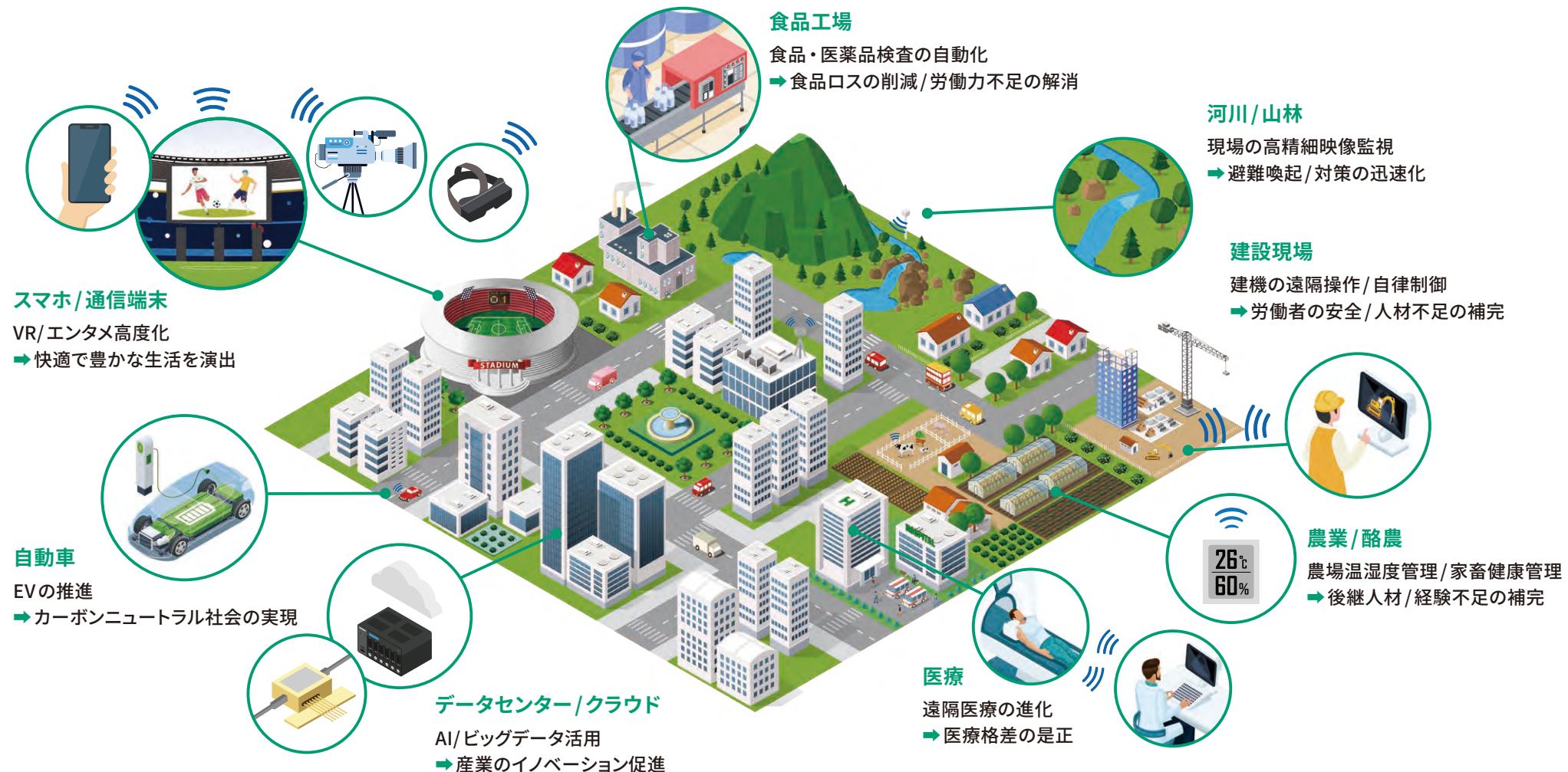


This is our Communication on Progress in implementing the principles of the United Nations Global Compact and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.

社会を支えるアンリツ

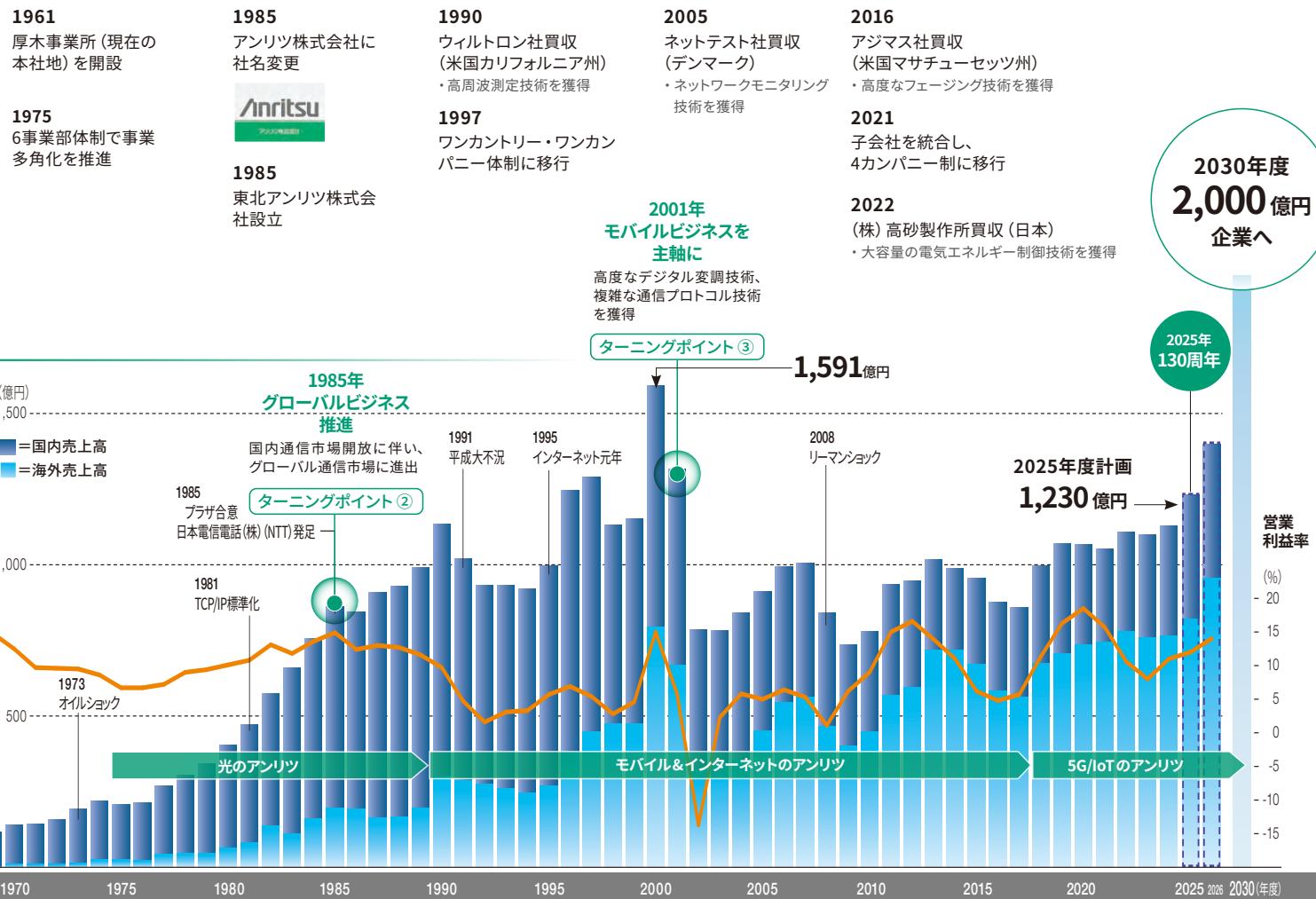
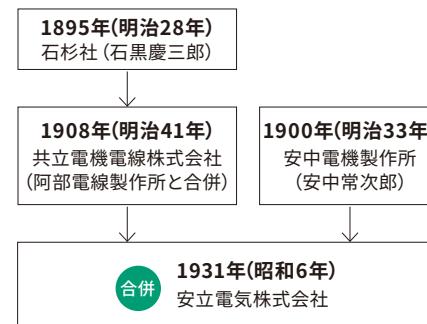
アンリツは、最先端の技術を獲得し続けることで、市場や顧客が要求するソリューションをいち早く提供することを目指しています。安全・安心で豊かなグローバル社会の発展のために、「はかる」を超えた価値や新領域を開拓していきます。



つなぐ技術、進化の歴史

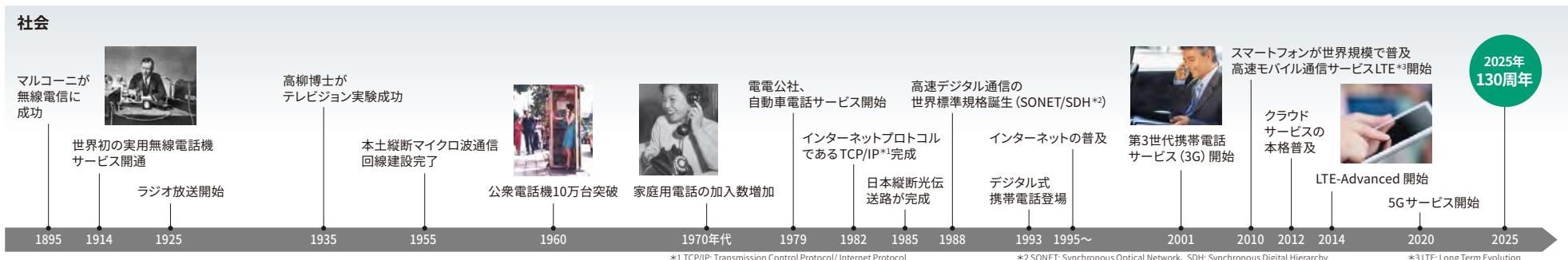
「誠と和と意欲」を経営理念として、これまでに育んだ「先進性と適応力」そして根底にある「信頼性」を生んできた「変革と挑戦」の歴史があります。これからも、その変革力を生かしてグローバル社会が要請する課題解決に挑戦してまいります。

組織の進化



つなぐ技術、進化の歴史

技術の進化



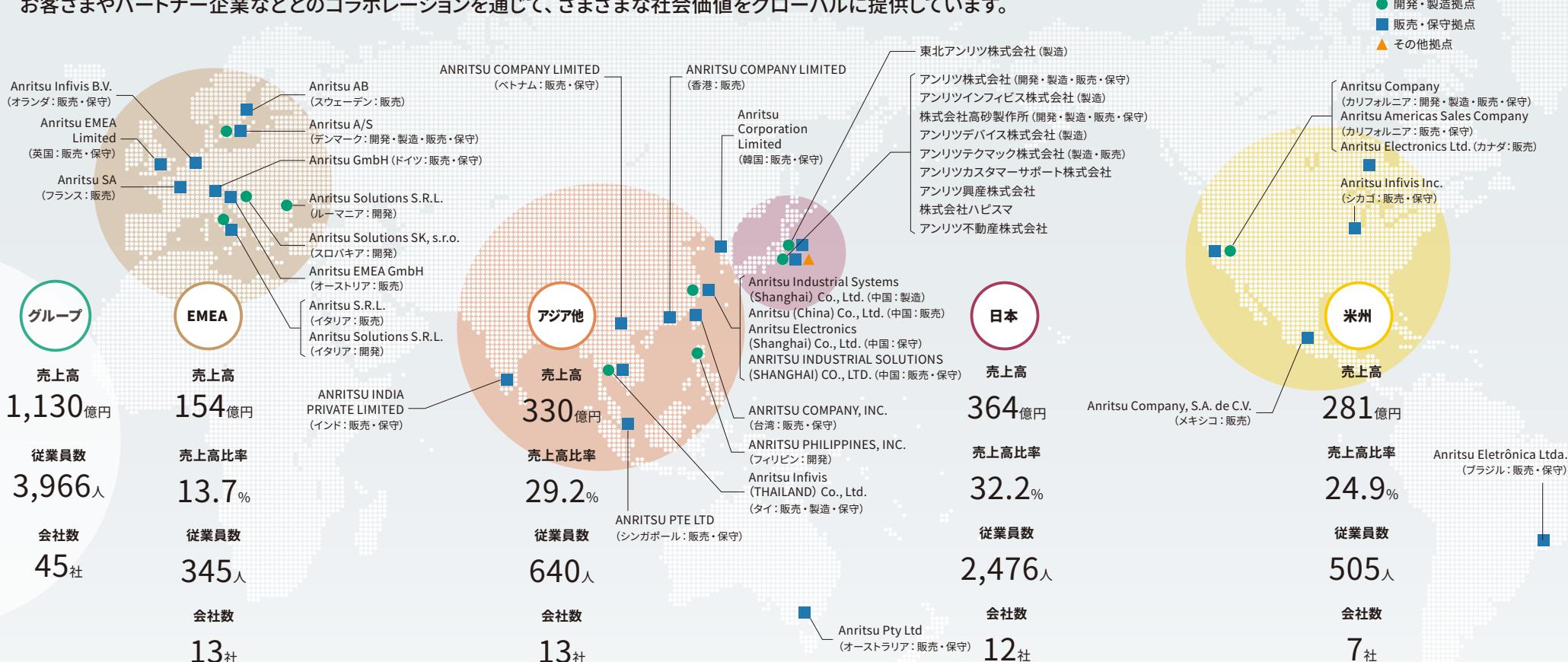
アンリツ



アンリツの事業構成

(2024年度もしくは2025年3月末時点)

アンリツグループの売上高は、67.8%が海外での売上で構成されています。当社は、蓄積した先進技術と積極的な自社開発に加え、お客様やパートナー企業などとのコラボレーションを通じて、さまざまな社会価値をグローバルに提供しています。



EMEA

2024年度は通信計測事業ネットワークインフラ市場のデータセンター関連需要が堅調であったものの、サービスアシュアランスビジネスが低調であったため、売上高は前年同期比5%減の154億円となりました。

アジア他

2024年度は通信計測事業のモバイル関連需要が低調であったものの、データセンター関連需要が堅調に推移したことにより、2024年度売上高は前年同期比1%減に留まり330億円となりました。

日本

2024年度はPQA事業がインバウンドによる食品検査需要が好調であったことに加え、環境計測事業の自動車メーカー向けEV用電源需要が好調であり、売上高は前年同期比6%増の364億円となりました。

米州

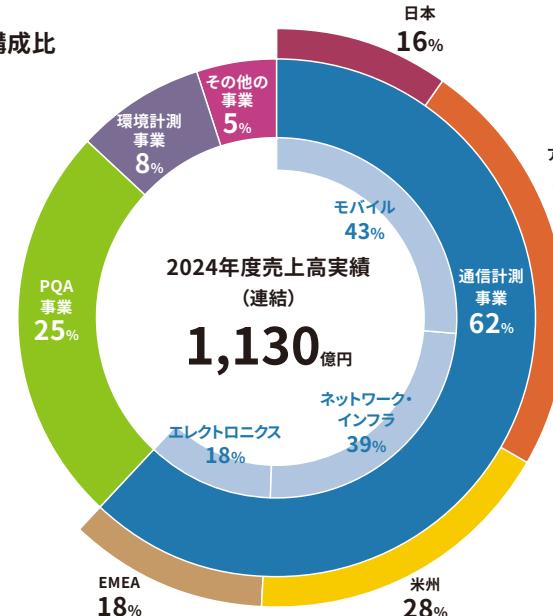
2024年度は通信計測事業のデータセンター関連需要が堅調に推移したことにより、売上高は前年同期比9%増の281億円となりました。

At a Glance

(2024年度もしくは2025年3月末時点)

アンリツは蓄積した先進技術と積極的な自社開発に加え、お客さまやパートナー企業などとのコラボレーションを通じて、さまざまな社会価値をグローバルに提供しています。

売上高構成比



	目指す姿	主な注力領域
通信計測事業	ネットワーク社会の進化・発展	<ul style="list-style-type: none"> モバイル市場: 5G/6G、5G利活用 ネットワーク・インフラ市場: データセンター、光/無線ネットワーク、サービス・アシュアランス エレクトロニクス市場: 電子部品、無線設備、研究開発
PQA事業	食品と医薬品の安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> 食品検査市場 医薬品検査市場
環境計測事業	脱炭素社会を目指して	<ul style="list-style-type: none"> EV/電池市場 社会インフラIT市場
その他事業	—	<ul style="list-style-type: none"> センシング&デバイス その他

海外売上高比率	営業利益	営業利益率	自己資本当期利益率 (ROE)	1株当たり配当金	親会社所有者 帰属持分比率
67.8 %	121 億円	10.7 %	7.4 %	40 円	77.8 %
自家発電比率 (PGRE 30)	CO ₂ 排出量 (Scope 1 + 2)	CO ₂ 排出量 (Scope 3)	女性管理職比率 (グローバル計)	働きがい (国内アンリツグループ)	女性取締役比率
12.5 %	10,711 t-CO ₂	110,552 t-CO ₂	12.0 %	71.8 %	10 %

アンリツの強み

アンリツは、最先端の技術を獲得し続けることで、市場や顧客が要求するソリューションをいち早く提供することを目指しています。これにより市場の成長に貢献とともに、市場の初期の段階からお客さまとのリレーションシップを構築し、パートナーのポジションを獲得するというビジネスモデルで事業を展開しています。

高い技術力と先進性

情報通信分野において高い技術力を保有

通信業界は日々進化を遂げ、絶え間なく次世代の革新的な技術が研究・開発されています。この急速な変化に対応するため、計測器を提供する当社には、高い適応力と、的確な製品・ソリューションの提供力が求められます。また、計測器には最先端技術だけでなく、長年培われたノウハウが不可欠であり、参入障壁が極めて高い業界です。

特にモバイル通信や光通信の分野では、高度な技術力と迅速な適応力を兼ね備えた企業が世界市場を牽引しています。アンリツは「高度な技術の蓄積」「有線・無線双方の技術の保有」「キーデバイスの自社開発」という3つの強みを活かし、通信計測業界のリーディングカンパニーとしての地位を確立しています。

この優位性を維持し、さらなる成長を遂げるために、当社は「人的資本」の確保・育成に注力し、従業員エンゲージメントの向上を推進しています。また、独自のKPIである開発ROI(売上総利益/開発投資) ≥ 4.0 のポリシーを設定し、適切な投資戦略を展開しています。

➡ P.30 研究開発/知財戦略、P.31 通信計測事業

通信計測事業のソリューション



グローバルな事業展開

グローバルなリーディングカンパニーとの信頼関係

アンリツは、世界の情報通信分野のリーディングカンパニーとの強固な協力関係を最大の強みとし、卓越した顧客エンゲージメントを築いています。特にモバイル通信分野では、サービス開始に向け規格を制定している3GPPの会合に参加し、最新規格にいち早く対応することで、リーディングカンパニーのパートナーとして、お客さまが開発するデバイス(通信用モジュールチップ、スマートフォンなど)が当該規格に適合しているかを検証するための計測ソリューションを提供しています。

当社は、3G(第3世代移動通信システム)の規格策定時(1998年頃)から、業界の進化を支えてきました。新規格の立ち上げ時には、世界のリーディングカンパニーとの緊密な連携を図りながら規格の策定にも参画し、さらにお客さまに密着することでお客さまの要望をいち早く計測器に実装する体制を確立しています。その結果、技術革新の最前線で、お客さまの開発を強力に支援する存在となっています。

➡ P.5 アンリツの事業構成

アンリツのモバイルビジネスモデル



130年の歴史を持つ長寿企業

社会に必要な存在である長寿企業

アンリツは、1895年に創業した130年の歴史を持つ長寿企業です。長寿企業は、社会に必要な存在であるからこそ、存続します。アンリツがそれを可能にしてきた企業価値の源泉は、「経営理念」にあります。

アンリツの経営理念は「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」です。

誠 信頼性：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

和 適応性：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

意欲 先進性：5G、6Gなど最先端の技術を磨き、新たな価値を提供する“Original & High level”

130年の「変革の歴史」により育まれた「誠と和と意欲」が、当社のブランドの根幹であり、企業価値を向上させる強みとなります。

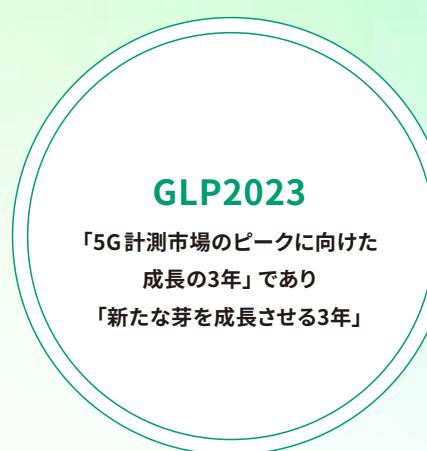
➡ アンリツビジョン

Anritsu
Advancing beyond



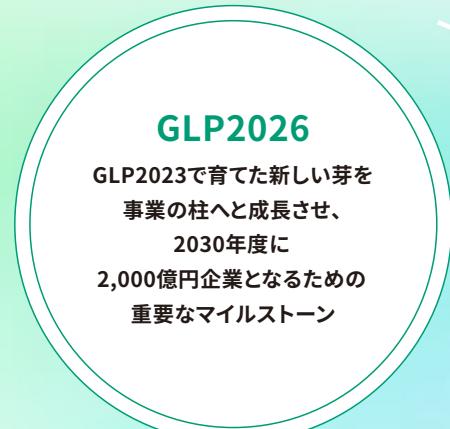
アンリツロードマップ

アンリツは、2030年度売上高2,000億円の実現に向け、6Gや「EV/電池」、「産業計測」、「医薬品/医療」を成長ドライバーと位置付け、事業構造の進化を図っています。環境やダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みなども進め、財務・非財務の両面から企業価値の向上を目指します。



財務目標と実績	FY2023 (実績)	
売上高	1,100億円	
営業利益	90億円	
営業利益率	8.2%	
当期利益	77億円	
ROE	6.3%	

非財務目標と実績	FY2023 (実績)	
温室効果ガス (Scope1+2)	36.6%削減 (2015年度比)	
温室効果ガス (Scope3)	39.3%削減 (2018年度比)	
自家発電比率 (PGRE 30)	10.4% (2018年度電力消費量を基準)	
女性の活躍推進: 女性管理職比率	12.1% (グローバル、2024年4月1日) (2021年3月末実績10.8%)	



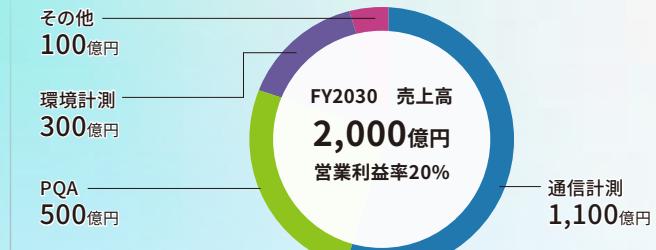
E 環境	S 社会	G ガバナンス
温室効果ガスの削減	ダイバーシティ経営の推進	グローバルなガバナンス向上
自家発電比率の向上 (PGRE 30)	働きがいのある労働環境の実現	
資源循環 (サーキュラーエコノミー) の実現	グローバルなCSR (環境、労働環境、人権などにおける企業の社会的責任) 調達の推進	

FY2023 (実績)	FY2024 (実績)	FY2026 (目標)
売上高	1,130億円	1,400億円
営業利益	121億円	200億円
営業利益率	10.7%	14%
当期利益	93億円	150億円
ROE	7.4%	12%

温室効果ガス (Scope1+2)	31.1%削減 (2021年度比)	23%以上削減 (2021年度比)
温室効果ガス (Scope3)	37.3%削減 (2019年度比)	17.5%以上削減 (2019年度比)
自家発電比率 (PGRE 30)	12.5% (2018年度電力消費量を基準)	14%以上 (2018年度電力消費量を基準)
女性の活躍推進: 女性管理職比率	12.3% (グローバル、2025年4月1日)	15%以上

「はかる」を超える。限界を超える。
共に持続可能な未来へ。

—6G+新領域のビジネスで安定した収益をあげる
2,000億円企業を目指す—



通信計測成長ドライバー

- 6G、IOWN • 5G利活用 (自動運転、スマートシティ、スマートファクトリー、メタバース、衛星通信)
- O-RAN、V-RAN • 生成AIによるネットワーク高速化

PQA成長ドライバー

- 食品市場でのグローバル事業拡大 • 医薬品市場への浸透
- AIを活用した品質検査ビジネス

環境計測成長ドライバー

- EV/電池、社会インフラの脱炭素化 • 産業DX、ローカル5G、スマートファクトリー
- 社会インフラのスマート化 • グローバル展開

FY2030 (目標)
売上高
営業利益
営業利益率

温室効果ガス (Scope1+2)	42%以上削減
温室効果ガス (Scope3)	27.5%以上削減
自家発電比率 (PGRE 30)	2030年ごろまでに30%程度まで高める

社長メッセージ



代表取締役 社長 グループCEO
濱田 宏一

“はかる”力で応える社会課題への挑戦

通信計測に次ぐ事業基盤の確立へ。第二・第三の柱を育て、安定的な成長と社会課題の解決を両立

通信計測事業の業績変動を支える、多様なポートフォリオの実現へ。

6Gと3つの新領域ビジネスへの挑戦で、社会課題に応える技術ソリューションパートナーとしての進化を続けます。

オールアンリツとしての実力を発揮

2024年度は、主力の通信計測事業のモバイルビジネスが、5Gと6Gの端境期に入り、業績への貢献度が限定的である状態でスタートしました。そのような中、生成AIの爆発的な普及で、通信計測事業のもう一つの柱であるデータセンター関連のビジネスが急成長しました。しかしながらモバイルビジネスの停滞を補うまでには至らず、通信計測事業としては、減収増益という結果になりました。一方で、全社としては最終的に増収増益を確保することができました。これは、通信計測事業以外のPQA事業、環境計測事業、そして、センシング&デバイス事業の成長によるもので、オールアンリツとして、その実力を発揮できた1年であったと自負しています。

私は、2018年の社長就任時から特定の市場サイクルに業績が大きく左右される体質に強い危機感を持っており、変革する必要があると考えてきました。そこで、最初の一手として、これまで子会社に分散していた事業構造の見直しを進めました。

2024年度、好業績であったPQA事業は、かつて子会社として切り離していました。しかし、それでは全社のリソースを十分に活かすことができず、市場の変化に柔軟に対応する体制にはなり得ません。そこで、2021年に本体に統合し、人的・資金的リソースを集中的に投下することで本格的な成長戦略を始動しました。PQA事業が対象とする食品の品質保証・異物検査の市場は、通信計測事業のモバイル市場に比べ、安定成長が見込めます。また、当社のグローバルな市場シェアは10%程度であり、シェアを拡大するポテンシャルがあります。現状、米国においては、昨今的人件費高騰に伴う省人化・自動化のトレンドの高まりで、大手企業との取引が拡大しつつあります。これは、長年にわたる地道な提案活動の結実です。グローバル展開をさらに加速させ、PQA事業が、当社の柱になることを期待しています。

社長メッセージ

通信計測事業においては、2027年度後半から需要が出ると予想される6Gビジネスに期待しており、そのための準備を疎々と進めています。しかし、6Gの需要が立ち上がるまでの数年間も成長できる土台づくりが必要です。2024年度の成果はその第一歩であり、今後さらなる飛躍に向けて準備を整えていきます。

2030年度 売上高2,000億円企業に向け 社会課題に技術で応える ソリューションパートナーへ

「2030年度2,000億円企業を目指す」——この目標は、現状の延長線上には存在しません。これまで当社を支えてきた通信計測事業のモバイルビジネスの成長性がゆるやかになる中で、新しい成長戦略が求められています。この目標達成に向けて、中期経営計画GLP2026では「産業計測」「EV/電池」「医薬品/医療」という3つの新領域ビジネスを成長の柱として位置付けています。

産業計測分野：通信計測事業の汎用計測器が主なソリューションとなります。当社は、当該ソリューションを主に通信分野のお客さまに向けてビジネスをしてきました。しかし、産業計測分野はすこ野が広く、例えば、自動車関連のお客さまにもソリューションとして提供できます。現状は、競合企業に圧倒的なシェアを握られていますが、アジアを中心に市場の構図が変化しております、今まさに再挑戦の好機を迎えています。汎用計測器は、基礎研究において活用される場面が多く、大学や研究機関との関係性強化を通じて、次世代の顧客基盤づくりを進めます。さらに、創業から130年、通信分野の最先端を追求してきた当社の歴史や技術力をブランド価値として活かし、新たな展開を仕掛けていきます。

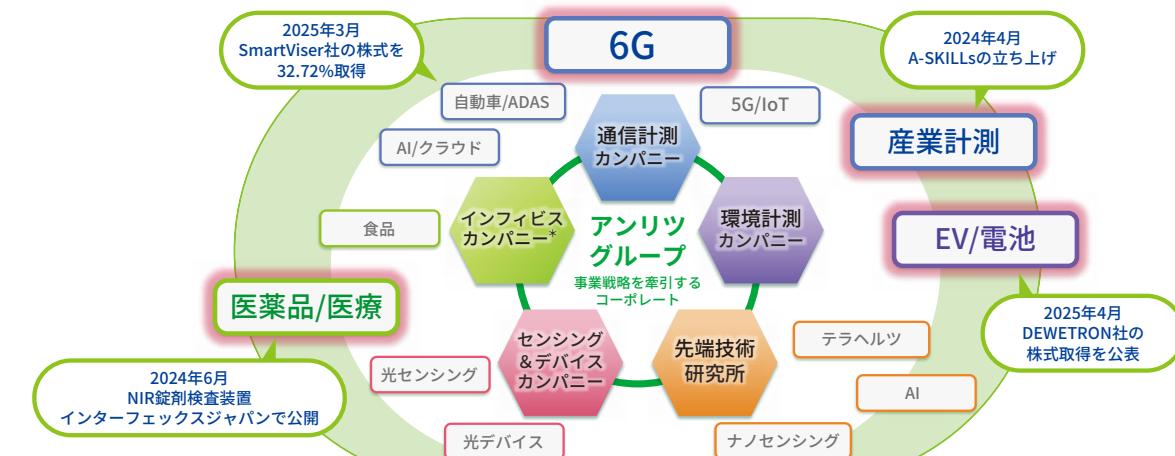
EV/電池分野：アンリツは、2022年に、電力制御技術に強みを持つ(株)高砂製作所を当社グループに迎え入れました。そして、2025年4月、電力計測技術を有するオーストリアのDEWETRON社を当社グループに迎え入れるデシジョンを行いました。(株)高砂製作所は、高性能な電源装置の開発・製造に強みを持ちますが、製品はあくまで「電源」そのものです。DEWETRON社は、電流や電圧といった電力を「測る」技術に長けており、特にEVやHEVの駆動部の計測や電池関連の計測において世界的なプレゼンスを持っています。両社のソリューションを組み合わせ、アンリツは「電源の出力」と「電力計測」の両面をカバーするトータルソリューションを提供していきます。また、課題である海外展開は、DEWETRON社が有するグローバル市場への販売ネットワークと同社の国際的なブランド力を活かすことで、(株)高砂製作所の製品を世界に届ける道筋もひらけます。

医薬品/医療分野：食品検査で培った知見を生かし、安全・

安心のニーズに応える新製品を展開していきます。医薬品市場では、より高度な品質検査への投資意欲が高く、当社のソリューションとの親和性も極めて高いと感じています。今後は販路拡大のために外部パートナーとの連携も含め、確実な成長領域として育ててまいります。

そしてもう1つ、2025年3月フランスのSmartViser社の株式を32.72%取得し、同社との協業体制をさらに強化するデシジョンを行いました。同社が保有する端末組込型ソリューションは、スマートフォンに搭載することにより、当該スマートフォンの基地局との通信状態をモニタします。当社のモバイル試験ソリューションと組み合わせることで、スマートフォンの通信を制御しつつ、その時の通信状態をモニタする試験ソリューションの構築が可能となります。この新たなソリューションにより、従来の「ハードウェアとしての計測器の箱売り」から「ソフトウェアによる計測の提案」へと、ビジネスモデルを転換していきます。

GLP2026 6Gと3つの新領域ビジネスと進捗



NIR: Near Infrared (近赤外) ADAS: Advanced Driver-Assistance System (先進運転支援システム) IoT: Internet of Things

* インフィビスカンパニー: PQA事業

社長メッセージ

これは単なる製品ラインナップの拡充ではなく、私たちの計測文化そのものを変革する一歩です。計測を「どのように実現するか」をお客さまとともに設計・提案する。そのプロセスを通じて、これまでにない付加価値を届けられると考えています。アンリツは、単なる装置メーカーではなく、社会課題に技術で応えるソリューションパートナーとしての役割を担っていきます。

技術の裾野を広げ、 多様な人材の学びと挑戦を支える

テクノロジー企業であるアンリツにとって、最も重要な経営資源は人材です。技術力は一朝一夕で築けるものではなく、現場での経験や蓄積によって初めて真価を発揮します。だからこそ、社員一人ひとりの学びと成長を全力で支える環境を整えることが、企業としての持続的成長に直結します。

近年、私は社内に対してある種の危機感を抱いています。モバイルビジネスにリソースを集中した結果、専門性がモバイル技術に偏ったエンジニアが増えてしまい、例えば有線や光関連技術への転換が困難なケースが顕在化してきました。今、私たちは社員が専門性にとらわれず、常に新しい知識を取り入れ、視野を広げていくための仕組みづくりに注力しています。

例えば、新入社員は入社後3年間、さまざまな領域の製品開発プロジェクトで経験を積み、基礎スキルを身に付ける機会を与えられます。複数領域の知識、経験を持つことは非常に重要で、ここで身に付いた「仕事のやり方」が基盤となり、今後、新たな領域にも対応できるエンジニアが育っていくことを期待しています。

また、グローバル化に伴い、海外子会社やM&A先との協業が進む中、多様な価値観を受け入れる姿勢や心理的安全性の

確保がますます重要となっています。当社では、誰もが安心して意見を言える風土づくりに努め、失敗を恐れず挑戦する文化を醸成しています。

人材戦略に終わりはありません。常に進化し続ける市場に対応するため、今後も学びの場を拡充し、多様な人材がそれぞれの強みを活かせる職場づくりを進めていきます。

経営の質を高めながら社会課題の解決に挑む

経営において何より重要なのは、「質」を高め続けることだと私は考えています。経営環境が複雑化し、変化のスピードが増す今、制度や仕組みの整備だけではなく、その運用の中身、すなわち“経営の質”そのものをどう高めていくかが問われています。

社外取締役のメンバーには、形式的なチェック機能を超えて、戦略的思考をもった対話のパートナーとしての役割を期待しています。当社では近年、経営の重要論点に社外取締役が積極的に関与し、多面的な問いや示唆を通じて、経営陣が論点を深掘りする場面が増えています。彼らは他社での豊富な経験をもとに、当社の延長線上にはない視点をもたらしてくれる貴重な存在です。特に事業ポートフォリオのような、社内で正解を出しにくい領域では、その意味はなおさら大きいと実感しています。こうした対話の積み重ねが、企業としての深みと広がりをもたらす原動力になっています。

こうしたガバナンスの深化は、ESG経営にも直結します。当社では「PGRE 30」をはじめとするサステナビリティ目標を明確に掲げ、気候変動対応や自家発電比率の向上にもトップマネジメントが先頭に立って取り組んでいます。今年はさらに、SDGsをいかにビジネスに取り込むかをテーマに掲げています。例えば、古い製品の回収・リサイクルや、製品開発の際に社会的役

技術と誠実さで
社会課題の解決に
取り組んでいきます。



割を定義し、それを営業現場まで共有する仕組みなどがその一例です。重要なのは、SDGsを「外から与えられる目標」と捉えるのではなく、自社の強みと照らし合わせながら、“どう貢献できるか”を自ら定義し、そこにリソースを投下していくことです。ESGを経営の制約条件ではなく成長機会ととらえ、アンリツは今後も技術と誠実さで社会課題の解決に取り組んでいきます。

「あってよかった」と思われる企業を目指して

アンリツの使命は、「はかる」技術を通じて社会の課題に応えることです。通信、医療、食品、エネルギーなど、私たちの技術が関わる分野は年々広がっており、それだけ社会的責任は大きくなっています。私たちはこれからも、技術の力でより良い社会を築いていくという信念のもと、ステークホルダーの皆さまと誠実に向き合い、対話と共創を重ねてまいります。社会とともに歩む企業として、持続可能な未来の実現に貢献すると同時に、「アンリツがってよかった」と日本や世界に思っていただけるような存在を目指します。今後とも、皆さまのご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

「経営の重要課題」と「リスクと機会」

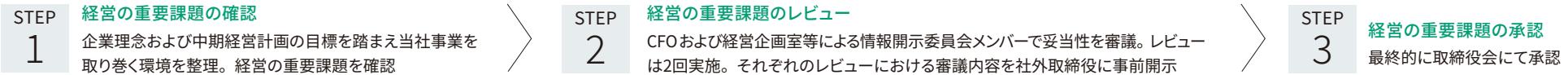
アンリツは、社内外の環境変化からアンリツにとってのリスクと機会、その時間軸の分析・評価を実施し、経営として対応すべき重要課題を特定しました。今後も継続的に、アンリツが社会に与える影響とアンリツが社会から受ける影響を分析し、取り組みに反映させることで課題解決に向けた活動を推進していきます。

認識している時間軸 短～2025年度 中～2030年度 長～2031年度～

アンリツの視点	経営の重要課題	関連する資本	ステークホルダー	リスク リスクマネジメント ▶ P.61	時間軸	機会
成長投資、事業の運営	強固なビジネス基盤の構築 <ul style="list-style-type: none">適切な財務マネジメント新領域の開拓による事業ポートフォリオの最適化	  	・株主・投資家 ・従業員	<p>①ビジネスリスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客の投資抑制や投資戦略の変更による市場環境悪化による利益の減少 新たな技術・商品・サービスの出現、新規参入を含む競争激化などの急激な環境変化による利益の減少 M&A実行後の事業環境の悪化、PMIの失敗 	短 中 長	<ul style="list-style-type: none"> 新しい事業機会への進出 新技術・新製品による需要創出・成長機会獲得 新たな経営資源の獲得 (M&A) による、事業領域の拡大や事業構造の転換の加速
顧客・ビジネス環境	デジタル革新による新しい事業機会への進出 <ul style="list-style-type: none">強靭なITインフラ整備に貢献するソリューションの提供DX技術革新への対応自然災害に対する防災・減災脱炭素社会へ貢献する製品の提供	  	・顧客 ・従業員 ・協力会社 ・サプライヤ	<p>①ビジネスリスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客の投資抑制や投資戦略の変更による市場環境悪化 新たな技術・商品・サービスの出現、新規参入を含む競争激化などの急激な環境変化 各地域における法規制の厳格化、法解釈や運用方針変更による事業活動の制限 M&A実行後の事業環境の悪化、PMIの失敗 <p>②法令違反リスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> 各地域における法規制の厳格化、法解釈や運用方針変更への対応漏れ 商品の安全性に関する問題が起きた場合の賠償費用発生 <p>④品質リスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品の安全性に関する問題が起きた場合のブランドイメージの低下 <p>⑦感染症・災害リスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> 感染症の拡大や災害による事業活動の制限や市場環境の悪化 	短 中 長	<ul style="list-style-type: none"> 新しい事業機会への進出 新技術・新製品による需要創出・成長機会獲得 高品質のソリューションの提供による顧客満足度の実現とロイヤリティの醸成 各國電波法対応による展開地域の拡大 新たな経営資源の獲得 (M&A) による、事業領域の拡大や事業構造の転換の加速 顧客サイドのHACCP等食品品質関連法令に対応した製品・サービスの提供機会 新たなバッテリ安全規格策定の貢献
	安全で安心できる食品や医療・医薬品への貢献 <ul style="list-style-type: none">食品ロスの低減に貢献するソリューションの提供品質保証ソリューションの提供健康的な生活の確保	  				
環境	気候変動への対応 <ul style="list-style-type: none">温室効果ガスの削減再エネ自家発電の導入	  	・顧客 ・従業員 ・協力会社 ・サプライヤ	<p>②法令違反リスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> 地球環境問題の深刻化による温室効果ガスの使用・排出規制や省エネルギー基準の強化への対応漏れ <p>③環境リスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> 地球環境問題の深刻化による温室効果ガスの使用・排出規制や省エネルギー基準の強化への対応 	短 中 長	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーの環境に対する取り組みの意識向上
人材 人的視点の強化等	成長を支える人材の確保 <ul style="list-style-type: none">多様性の推進健康経営人権の尊重		・従業員 ・協力会社	<p>①ビジネスリスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> アンリツグループの持続的成長に必要な能力および多様性を持った人材の獲得困難、もしくは流出 	短 中 長	<ul style="list-style-type: none"> 従業員のスキルアップ、働き方の見直しなどによる多様な人材の獲得とインベーション
ガバナンス	ガバナンスの強化 <ul style="list-style-type: none">経営の透明性維持	 	・株主・投資家 ・従業員 ・顧客 ・協力会社 ・サプライヤ	<p>①ビジネスリスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営の透明性が低いと判断された場合の企業価値の低下 <p>②法令違反リスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営管理上の問題や透明性の低さによる法令対応漏れやその隠ぺいなど <p>⑤輸出入管理リスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営管理上の問題や透明性の低さによる輸出入管理上の手続き漏れ、その隠ぺいなど <p>⑥情報セキュリティリスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営管理上の問題や透明性の低さによる社内情報の漏洩やその隠ぺいなど 	短 中 長	—

「経営の重要課題」と「リスクと機会」

経営の重要課題の承認プロセス



アントリツの視点	経営の重要課題	会社の対応	KPI*1	2024年度の実績・進捗	2024年度評価
成長投資、事業の運営	強固なビジネス基盤の構築 ▶ P.21 <ul style="list-style-type: none"> 適切な財務マネジメント 新領域の開拓による事業ポートフォリオの最適化 	<ul style="list-style-type: none"> 6Gと3つの新領域に対し、成長への投資の強化 4つのカンパニーと1つの研究所体制を構築 最適資本構成による事業の運営 M&Aによる成長機会の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 格付け(格付投資情報センター):「A」以上 売上成長率: 27% 営業利益率: 14% ROE: 12% 	<ul style="list-style-type: none"> 格付け「A」の維持 売上成長率 2.8% 営業利益率 10.7% ROE 7.4% 	<input type="radio"/> <input type="triangle"/> <input type="circle"/> <input type="circle"/>
顧客・ビジネス環境	デジタル革新による新しい事業機会への進出 ▶ P.31、P.37 <ul style="list-style-type: none"> 強靭なITインフラ整備に貢献するソリューションの提供 DX技術革新への対応 自然災害に対する防災・減災 脱炭素社会へ貢献する製品の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のニーズに応えるソリューションの開発 顧客サポート体制の構築および強化 業界団体(特に規格制定団体)の活動への参画 最先端の技術を牽引する顧客との信頼関係を築ける人材の確保・維持 技術獲得のためのM&Aおよびアライアンスの推進 キーデバイスの内製化 	<ul style="list-style-type: none"> 売上成長率 <ul style="list-style-type: none"> 通信計測: 27% PQA: 18% 環境計測: 75% 営業利益率 <ul style="list-style-type: none"> 通信計測: 17% PQA: 12% 環境計測: 11% 新製品開発数 研究開発費 特許数 M&A、アライアンスの公表数 業界団体への参画と貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 通信計測事業 <ul style="list-style-type: none"> 売上成長率 -1.3% 営業利益率 11.9% 新製品開発数 8 研究開発費売上収益比率 10.4% PQA事業 <ul style="list-style-type: none"> 売上成長率 11.3% 営業利益率 10.0% 新製品開発数 8 研究開発費売上収益比率 5.9% 環境計測事業 <ul style="list-style-type: none"> 売上成長率 14.9% 営業利益率 10.5% 新製品開発数 5 研究開発費売上収益比率 6.0% センシング&デバイス事業 <ul style="list-style-type: none"> 新製品開発数 5 	<input type="x"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
環境	気候変動への対応 ▶ P.46 <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガスの削減 再生エネ自家発電の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス削減を目指した企業ファシリティ 再エネルギー自家発電の導入 (PGRE 30) 温室効果ガス削減に向けたソリューション開発(省電力に向けたソリューション開発) 	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス削減(Scope1+2):*2:2021年度比 23%以上削減 温室効果ガス削減(Scope3):*2:2019年度比 17.5%以上削減 自家発電比率:14%以上(2018年度電力消費量を基準) 資源循環に対応した製品をリリースする プラスチックごみを100%マテリアルリサイクルする 	<ul style="list-style-type: none"> Scope1+2 31.1%削減 Scope3 37.3%削減 自家発電比率 12.5% 環境循環対応製品の実現施策を検討中 77%マテリアルリサイクル 	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
人材 人的視点の強化等	成長を支える人材の確保 ▶ P.25 <ul style="list-style-type: none"> 多様性の推進 健康経営 人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 人種、性別、年齢にとらわれない採用の実施 価値観の多様性に対応した労働環境の整備 アントリツグループ健康経営方針の制定 従業員の自発的成長を支援する教育研修体系の整備 各自の能力が発揮できる働きやすい職場環境の整備 サプライチェーン・デューデリジェンスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率: 15%以上 障がい者雇用促進: 職域開発による法定雇用率2.7%達成 従業員満足度調査の働きがいポジティブ回答率: 80%以上 サプライチェーンデューデリジェンスの強化: 10社以上 CSR調達に係るサプライヤへの情報発信: 3回/年、教育2回以上/年 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 12.3% (2025年4月1日) 障がい者雇用率 2.9% (2025年3月末) 従業員満足度 71.8% サプライチェーンデューデリジェンス 10社実施 情報発信3回実施、教育: 2回実施 	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
ガバナンス	ガバナンスの強化 ▶ P.50 <ul style="list-style-type: none"> 経営の透明性維持 	<ul style="list-style-type: none"> 経営の透明性の向上 適正かつタイムリーな情報開示 経営に対する監督機能の強化 経営人財の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の多様性の推進: 女性取締役比率 20% 取締役会における経営課題の集中討議: 6回/年 	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役比率 10% 集中付議件数 6件 	<input type="triangle"/> <input type="radio"/>

*1 KPI: 数値のあるものはGLP2026の目標値

*2 Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)、Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、Scope3: カテゴリ1(購入した製品・サービス) + カテゴリ11(販売した製品の使用)における間接排出

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。



*数値は注記がない場合2023年度

*数値は注記がない場合2024年度

ビジネスモデル

アンリツは、最先端の技術を獲得し続けることで、市場や顧客が要求するソリューションをいち早く提供することを目指しています。これにより市場の成長に貢献するとともに、市場における当社のポジションを確立するというビジネスモデルで事業を展開しています。今後も、グローバル社会の持続可能な未来づくりに貢献するために、従来の「はかる」を超えた価値や新領域を開拓していきます。

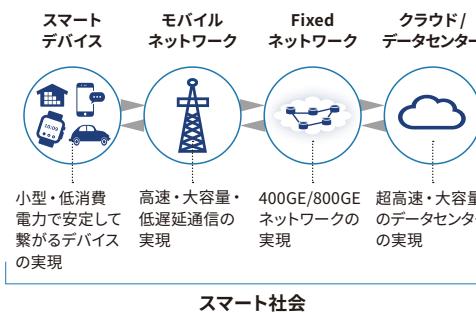
通信計測事業



通信計測カンパニー

通信計測事業は、3つの市場でビジネスを展開しています。①スマートフォンに代表されるモバイル通信用携帯端末に組み込まれる通信用モデムチップセットの開発、および携帯端末の開発・製造向けの計測器を提供するモバイル市場。②データセンターに設置されるサーバ等の機器に搭載されるデバイスの高速通信部の開発や光通信用の光トランシーバーの製造向けの光・デジタル用計測器を主に提供するネットワーク・インフラ市場。③電子部品の開発・製造や大学・研究機関向けに汎用通信計測器を提供するエレクトロニクス市場。

モバイル用計測器と光・デジタル用計測器では、当社と競合であるアメリカのキーサイト・テクノロジー社とで市場の大部分をシェアしています。



提供するソリューション

スマートフォン開発

アンリツの計測器が擬似的な基地局となり、スマートフォンと接続して無線および通信プロトコルの動作のデバッグを実施する環境を提供しています。

●実環境



●試験環境



光トランシーバーの製造

生成AIの普及によるデータセンターの新設・大容量化に伴い、通信の高速化が急速に進んでいます。

アンリツは100GE/400GE/800GE光トランシーバーの量産向けに性能評価の環境を提供しています。



* 出典: Yole社の市場調査レポートより



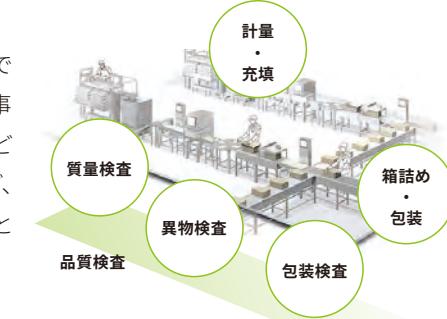
PQA事業



インフィビスカンパニー

PQA事業は主として、食品検査市場と医薬品検査市場の2つの市場を対象として、主に重量選別機、金属検出機、X線検査機の3種類の検査機器を提供しています。当社が培ってきた信号処理やノイズ除去技術、精度の高いセンサや画像解析、さらには最新のAI技術を組み合わせることで、超高速での重量計測や微細な異物の検出、欠品検査で人手不足を補うなど、お客さまが製造する食品や医薬品の品質向上に貢献してきました。

アンリツは、日本においては(株)イシダと並んでトップクラスのシェアを得ているほか、海外でも事業成長を加速しています。北米や欧州、中国などの市場において、メトラー・トレド社や(株)イシダ、OCS社、LOMA社、上海太易社などの競合企業とシェアを競っています。



提供するソリューション



食の安全・安心

KXH7534ASGCD 検査品の内部を透過するX線による検査であり、異物検出用に開発した深層学習型AIを搭載することで、より確実で高度な異物検出を可能としています。さまざまな食品の生産ラインにおいて、異物だけでなく、検査品の形状不良や数量不足の検査が可能です。



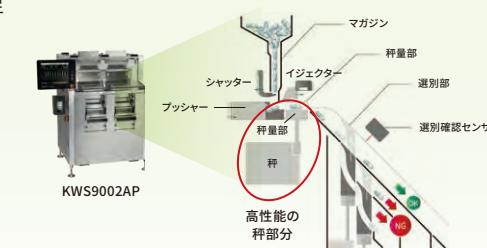
異物検査 食品などに含まれる石やプラスチック、残骨などを検出します。



医薬品市場向け

カプセル医薬品の重量を高速・高精度で全数検査します。高性能の秤は、業界最高ランクの測定精度[※]を実現しており、医薬品の製造効率の向上に貢献します。

※ 当社調査結果による



ビジネスモデル

環境計測事業

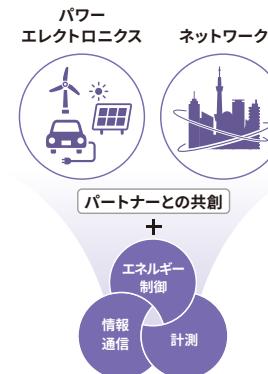


環境計測カンパニー

環境計測事業は、脱炭素化社会の実現を目指すパワーエレクトロニクスの領域と、情報通信社会の基盤を支えるネットワークの領域の2つの領域でビジネスを展開しています。

パワーエレクトロニクスにおけるビジネスでは、子会社である(株)高砂製作所が持つ「エネルギーを自在に制御する技術」を活用し、EVを始めとした電動モビリティの開発を支援することで電動モビリティの普及と性能向上に貢献します。

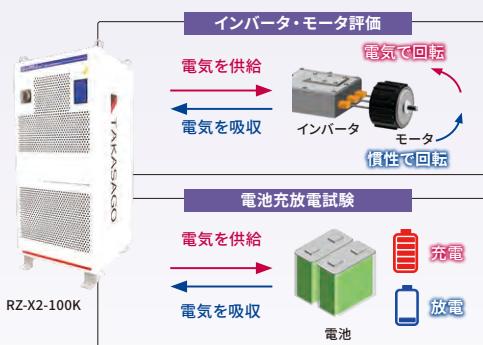
海外展開はこれからであり、アンリツのグローバルなビジネス基盤を活かすことで、海外市場への拡大を目指しています。海外市場においては、台湾のクロマ社やドイツのエレクトロ・オートマティカ社などが同様の装置を展開しています。



提供するソリューション

EVの駆動系や電池の試験をサポートする高性能電源の提供

数百ボルトにもなるEVの駆動系の試験用高電圧電源を、これまで培った高精度・高速応答・高安定・高効率・電力制御技術により実現しました。EVで使われる電池やモータなどを安全・安心に利用するための試験をサポートしています。



センシング&デバイス事業



センシング&デバイスカンパニー

センシング&デバイス事業は、化合物半導体をコアとするデバイス技術で、光通信市場において事業を展開するとともに、自社の通信計測事業向けにキーデバイスを提供。一方で、事業拡大に向けてセンシング市場の開拓を進めています。

光通信用の半導体光增幅デバイス(SOA)においては、そのチップオンキャリアタイプでの提供と高温動作対応で、光トランシーバーおよびデータセンターの省電力化に貢献しています。また、当社の広帯域なSLD(Super Luminescent Diode)や高コヒーレンスな波長掃引光源を眼科OCT装置や眼軸長測定器に組み込むことで、高精度な網膜検査を可能とし、目の病気の早期発見、早期治療に貢献しています。



提供するソリューション

光・超高速電子デバイスの開発・製造とその利活用技術の開拓により、強靭な通信インフラの構築や安全で精密な眼科検査などを実現することで、通信をはじめ幅広い分野に貢献しています。

産業用光センシング

各種産業用途に最適な光源を提供します。



医療用光センシング

網膜断面の観測や眼軸長測定に最適な光源を提供します。



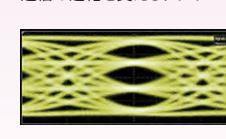
通信用光デバイス

長距離伝送に最適な光信号の増幅器を提供します。



通信用電子デバイス

通信の進化を支えるドライバー、アンプを提供します。



技術と事業を、磨き続けて未来へ

アンリツは、2030年度のありたい姿、売上高2,000億円を見据え、中期経営計画GLP2026のもとで持続的な成長に挑んでいます。本章では、CFOやCTOの視点も交えながら、資本戦略・人材戦略・研究開発戦略を軸に、企業価値を高める取り組みを紹介。加えて、各セグメントにおける注力領域や成長への道筋を示し、技術と事業を磨き続けるアンリツの姿を描きます。

18 中期経営計画振り返り

19 中期経営計画 GLP2026

21 CFOメッセージ

25 人材戦略

28 アンリツはAIをどう使うか — CTO × 現場技術者座談会

30 研究開発 / 知財戦略

31 通信計測事業

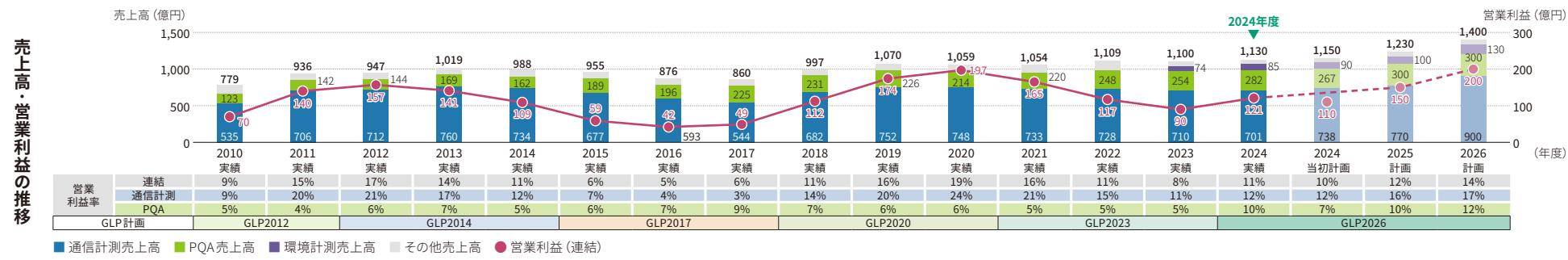
34 PQA事業

37 環境計測事業

40 センシング&デバイス事業

中期経営計画振り返り

		2020VISION			経営ビジョン			
ビジョンと計画	中期期	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	「はかる」を超える。限界を超える。共に持続可能な未来へ。				
		GLP2014 (2012年度～2014年度)	GLP2017 (2015年度～2017年度)	GLP2020 (2018年度～2020年度)	GLP2023 (2021年度～2023年度)	GLP2026 (2024年度～2026年度)		
2014年度	結果	連結売上高1,100億円、営業利益190億円	2017年度	結果	2020年度	2026年度		
結果	課題	通信計測事業 ・スマートフォンの高機能化と汎用品化が同時に、かつ急速に進行したことによりプレイヤー間の競争が激化、合併連携や事業撤退が進行。日本市場が縮小し、アジアのプレイヤーが躍進 PQA事業 ・現地生産体制や販売サポート体制の強化により海外売上比率を40%に拡大 通信計測事業 ・モバイルプ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	結果	通信計測事業 ・スマートフォン市場の構造変化を背景にモバイル計測市場規模は、2012年のピークに対して40%まで低下 ・5G標準化の進展と5G商用化に向けた動きの具体化に合わせ、2018年2月に5Gの新製品をリリース ・フィリピンに開発センターを新設し、コストパフォーマンスの高い5Gのサポートサービス提供の準備を完了 PQA事業 ・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	結果	通信計測事業 ・5G規格制定直後から、5Gチップセット開発需要およびスマートフォン開発需要が急増 ・新型コロナウイルスの感染拡大やミリ波のエリア展開の遅延により5Gの普及が滞る中、中国では5Gユーザーの増加により中華系スマートフォンベンダーからの開発需要が急拡大 PQA事業 ・「安全・安心」や社会課題(SDGs)である「生産性向上と食品ロスの削減」への投資が世界的に拡大傾向 ・新型コロナウイルスの感染拡大では、一部の顧客が設備投資に慎重な姿勢	結果	通信計測事業 ・5G計測市場のピークに向けた成長の3年」であり「新たな芽を成長させる3年」 ・5G計測市場での確実な収益の獲得 ・財務戦略として成長投資・株主還元の強化 ・重点分野として「EV、電池測定」「ローカル5G」「光センシング」「医療・医薬品」の4分野に注力 PQA事業 ・人手不足や人件費高騰から自動化・省人化のための設備投資が堅調に推移。2022年度には現地工場の稼働もあり、アメリカでの売上は5割増しと成長
課題	課題	通信計測事業 ・モバイル市場でのリーディングポジションのさらなる向上 ・日本と北米の計測ビジネスを再び成長軌道へ ・中国、インドにおける新市場開拓 PQA事業 ・北米市場戦略実現に向け経営資源の充実 ・ビジネスの利益改善シナリオ	課題	通信計測事業 ・経営構造改革の徹底 ・5Gビジネスへの投資 ・IoTビジネスに注力する組織の設立 ・高デジタル新製品をTime to marketに投入 PQA事業 ・最先端の品質保証課題の克服のための積極的投資 ・品質保証に貢献する新商品の開発 ・グローバル企業との関係強化	課題	通信計測事業 ・製品強化によるネットワーク高速化需要の確実な獲得 ・高周波向け計測器のラインナップ拡充 ・パートナシップ強化によるソフトウェアビジネスの拡大 PQA事業 ・AIなど先端技術獲得による顧客価値の高いソリューションの創出 ・医薬品事業など新領域拡大による事業ポートフォリオの改善 環境計測事業 ・EV/電池試験ビジネスのグローバル展開	課題	



中期経営計画GLP2026

GLP2026は、GLP2023で育てた新しい芽を事業の柱へと成長させ、ビジョンである2030年度に2,000億円企業となるための重要なマイルストーンです。6Gと3つの新領域のビジネス「EV/電池」、「産業計測」、「医薬品/医療」のビジネスを重点的に拡大します。

中期経営計画GLP2026の基本方針

当社グループは、2024年4月に、新たな3カ年の中期経営計画GLP2026をスタートしました。GLP2026では、前中期経営計画GLP2023で育てた新しい芽を事業の柱へと成長させ、計画最終年度(2026年度)で、連結売上高1,400億円、営業利益200億円、営業利益率14%を目指します。

GLP2026の3年間は、5Gから6Gへの移行期であり、2030年度に売上高2,000億円企業となるための重要なマイルストーンと位置付けています。

GLP2026では、6Gと3つの新領域のビジネス「EV/電池」、「産業計測」、「医薬品/医療」の成長に向け重点的に取り組みます。オーガニックな成長への取り組みとM&Aで新領域ビジネスの成長を加速し、さらにはきたるべき6Gビジネスで先行するための準備を行います。

基本方針

- 1 成長投資に400億円以上 (M&A+設備投資)
- 2 ROE $\geq 10\%$ を安定的に達成する事業ポートフォリオの構築
- 3 2026年度の営業利益の25%を通信計測事業以外で創出
- 4 新領域ビジネスの人材強化、全社での人材育成体制を構築
- 5 事業活動における資源循環(サーキュラーエコノミー)の実現
- 6 株主還元では配当性向50%以上を目指す

目標と2024年度の実績振り返り

2024年度の実績としては、通信計測事業が低調な中、PQA事業、環境計測事業およびセンシング&デバイス事業が好調に推移したため、連結売上高1,130億円、営業利益121億円となりました。連結売上高に関しては計画未達だったものの、営業利益は計画比で11億円増を達成することができ、モバイル事業依存からの脱却に向け一歩前進しました。

通信計測事業においては、生成AI向けデータセンターの高速化需要が好調に推移しましたが、5G開発市場の低迷、汎用計測器への投資が低調であったことから売上高・営業利益は

ともに計画未達となりました。

PQA事業においては、アメリカでの大手顧客の自動化・省人化のための設備投資需要を獲得したことなどにより、売上高・営業利益ともに計画値を達成しました。

環境計測事業においては、旺盛な国内自動車メーカーのEV/電池の開発需要を獲得できること等により、売上高は計画未達でしたが、営業利益は計画を達成しました。

当社グループは、引き続き、中長期的な経営戦略および中期経営計画の実現を図り、資本コストを意識した成長投資(含むM&A)と資本効率の改善でROE(自己資本利益率)の向上を目指します。

GLP2026			
	FY2024実績	FY2025計画 ^{※1}	FY2026計画 ^{※2}
売上高	1,130億円	1,230億円	1,400億円
営業利益	121億円	150億円	200億円
営業利益率	10.7%	12%	14%
当期利益	93億円	110億円	150億円
ROE	7.4%	9%	12%
通信計測事業	売上高	701億円	770億円
	営業利益	84億円	120億円
	営業利益率	11.9%	16%
PQA事業	売上高	282億円	300億円
	営業利益	28億円	30億円
	営業利益率	10.0%	10%
環境計測事業	売上高	85億円	100億円
	営業利益	9億円	9億円
	営業利益率	10.5%	9%

※1 FY2025想定為替レート：1米ドル145円、1ユーロ160円

※2 GLP2026計画時想定為替レート：1米ドル145円、1ユーロ155円

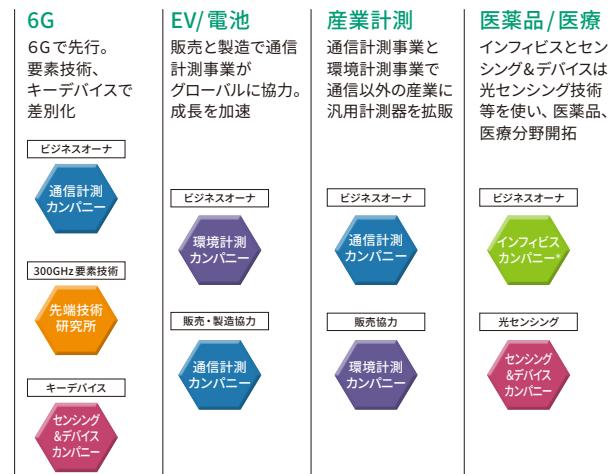
中期経営計画 GLP2026

新領域ビジネスにおける戦略の進捗

GLP2026においては、既存事業の拡大と合わせて6Gと3つの新領域のビジネス「EV/電池」、「産業計測」、「医薬品/医療」の成長に向け重点的に取り組みます。

“EV/電池”分野については、2022年に当社グループに加わった(株)高砂製作所の高い電力制御技術をもとに、国内の顧客にEV/電池開発向けの高性能な電源装置を提供してきました。2025年度は、旺盛な国内の需要に応えつつ、これまでの課題であった海外展開に踏み出す計画でいます。

加えて、2025年4月にM&Aを公表したオーストリアのDEWETRON社の電力測定技術を組み合わせることで、高電圧電源と電力測定の両面をカバーするトータルソリューションの提供を目指します。また、DEWETRON社はグローバル市場への販売ネットワークを有していることから、同社の国際的なブランド力を活かすことで、(株)高砂製作所の製品の海外展開にも



*インフィビスカンパニー:PQA事業

弾みをつけることができます。

“産業計測”分野については、通信計測事業の汎用計測器が主なソリューションとなります。汎用計測器に関する技術知識および販売スキルを向上させる人材育成強化のための「Anritsu Skills Training Center (A-SKILLS)」が2024年10月より教育を開始しており、A-SKILLSの卒業生が今期より活動を開始することになります。

汎用計測器についてはソリューションを増やすことも課題の一つとなっています。これに対しては、先のDEWETRON社が持つデータアクイシジョン(DAQ)用の計測器は、データ収集という幅広い領域で使われる汎用計測器であり、新たな顧客層の獲得に向けた活動のトリガーとなり得るものになります。

“医薬品/医療”分野については、食品検査で培った知見を生かし、安全・安心のニーズに応える新製品を展開していきます。医薬品市場ではより高度な品質検査への投資意欲が高く、当社のソリューションとの親和性は極めて高いと想定しております。今後は販路拡大のために外部パートナーとの連携も進めています。

そして、“6G”に向けた強化策として2025年3月にフランスのSmartViser社の株式取得を実施しました。同社が保有する端末組込型ソリューションは、従来の「ハードウェアとしての計測器の箱売り」から「ソフトウェアによる測定の提案」へと、ビジネスモデルの転換を進められるものになります。これは当社の測定文化そのものを変革する一歩であり、これまでの単なる装置メーカーではなく、社会課題に技術で応えるソリューションパートナーとしての役割を担うことを目指していきます。

サステナビリティ目標の進捗

当社は社会課題の解決に向けて、GLPでサステナビリティ目標を掲げて取り組みを進めています。GLP2026(2024年度から2026年度の3年間)の目標と2024年度の実績・進捗は、次表の通りです。

GLP2026におけるサステナビリティ目標(SDGs)の進捗

	KPI	GLP2026の目標	2024年度実績	進捗
環境	温室効果ガス(Scope1+2)	2021年度比23%以上削減	31.1%削減	○
	温室効果ガス(Scope3)	2019年度比17.5%以上削減	37.3%削減	○
	自家発電比率(PGRe 30)	14%以上(2018年度電力消費量を基準)	12.5%	○
社会	女性の活躍推進	女性管理職比率15%以上	12.3%(グローバル、2025年4月1日)	○
	障がい者雇用促進	職域開発による法定雇用率2.7%達成	2.9%	○
	社員満足度調査の働きがいポジティブ回答率	80%以上	72%	○
ガバナンス	サプライチェーン・デューデリジェンスの強化	10社/年以上	10社実施	○
	CSR調達に係るサプライヤへの情報発信	3回/年、教育2回/年以上	情報発信3回、教育2回実施	○
	取締役会の多様性の推進	女性取締役比率20%以上	10%	△
	取締役会における重要経営課題の集中討議	6回/年	6回実施	○

* Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)、Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、Scope3: カテゴリ1(購入した製品・サービス) + カテゴリ11(販売した製品の使用)における間接排出

* 温室効果ガス排出量削減については、2022年12月にSBTイニシアチブからScope1+2では1.5度目標、Scope3ではCategory1、Category11でWell-below2°C目標の認証を取得しています。

* 温室効果ガス排出量削減は、2030年度で、Scope1+2は42%以上、Scope3は27.5%以上削減が目標。再エネ自家発電比率の向上については、2030年ごろまでに30%程度まで高めることが目標。

CFOメッセージ



2024年4月に新中期経営計画GLP2026が始動しました。GLP2026は2030年度に売上高2,000億円企業となるための重要なマイルストーンと位置付けています。2024年度はほぼ計画通りの業績を実現しましたが、目標達成にはさらなる成長の加速が必要です。現在に至るまでに複数の成長投資を行いましたが、健全な財務体質を維持し続けています。引き続き、この強みを生かして成長投資と株主還元の両立を高次元で実現します。また、2030年を見据えた社内インフラの構築にも力を入れています。たとえば、組織としてはIR部門をCFO直下に設置しており、その機能を活かしてCFOが多くの株主、投資家と直接個別ミーティングを通じて対話をを行い、株主の皆さまのご意見を伺うとともに情報発信を行い、透明性の高い経営を推進しています。また、ESG情報の発信にも注力し、持続可能な経営を目指しています。強固な財務基盤とグループの総合力を活かし、キャッシュ・フロー創出により成長戦略を加速させ、すべてのステークホルダーの期待に応える企業へと進化を続けます。

主な財務指標

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
総資産(百万円)	144,100	153,261	152,238	161,085	159,826
株主資本*(百万円)	109,258	114,196	117,286	125,520	124,268
自己資本比率	75.8%	74.5%	77.0%	77.9%	77.8%
D/E レシオ	5%	6%	6%	6%	5%
ROE	15.8%	11.5%	8.0%	6.3%	7.4%
ROA	11.4%	8.6%	6.1%	4.9%	5.8%
発行体格付け	A-	A	A	A	A

*「親会社の所有者に帰属する持分」を記載しています。

GLP2026初年度の振り返り

2024年度は、中期経営計画GLP2026の初年度であり、当社にとって極めて重要な1年となりました。不安定な世界経済の下、為替レートの大幅な変動、地政学的リスクの高まりなど、複雑な外部環境の中でのスタートでした。また、半導体・電子部品の需給変動は落ち着きを見せたものの、過去の戦略的投資により増加した棚卸資産が課題となり、不透明な経営環境もありました。

こうした状況に対し、当社は迅速かつ柔軟に対応しました。特に、主力セグメントである通信計測分野では、5Gの成長停滞や6Gの初期投資が始まつばかりという厳しい状況の中、モバイルセグメントの回復が待たれる局面でした。しかし、データセンター関連ソリューションやその他の事業領域で補完し、アーリツグループ全体の総合力を活かすことで、増収増益を達成、ROEも計画通りに向上させることができました。

また、事業ポートフォリオの見直しや成長分野への投資、株主還元施策にも取り組み、財務基盤の安定性を損なうことなく経営を推進しました。その結果、営業利益およびキャッシュ・フローを計画通りに確保し、安定的な配当を実施することで、強固で健全な財務体質を維持しながら、成長投資と株主還元の充実を両立させることができました。

企業価値向上に向けた施策

(1) 企業価値向上指標としてのROE

当社は企業価値向上の指標としてROEをKPIに設定し、長期目標としてROE15%の達成を掲げています。2023年度は外部

CFOメッセージ

環境の影響で6.3%に低下しましたが、2024年度はデータセンター関連ビジネスの好調や自己株式取得の効果により7.4%まで回復しました。中期経営計画GLP2026ではROE \geq 10%を安定的に実現し、段階的に12%の水準まで持ち上げることを計画しています。さらに2030年度に向けて、継続してROE \geq 15%の実現に向け取り組みます。

ROEの3要素のうち①収益性に関しては、通信計測以外の事業におけるさらなる収益性向上、②効率性に関しては、M&Aなどの成長投資による売上規模拡大、③レバレッジに関しては、社債格付けAを活かした資金調達、そして④資本効率化の各種施策が2030年度の売上高2,000億円達成に向けた主要課題となります。

GLP2026期間のROE計画



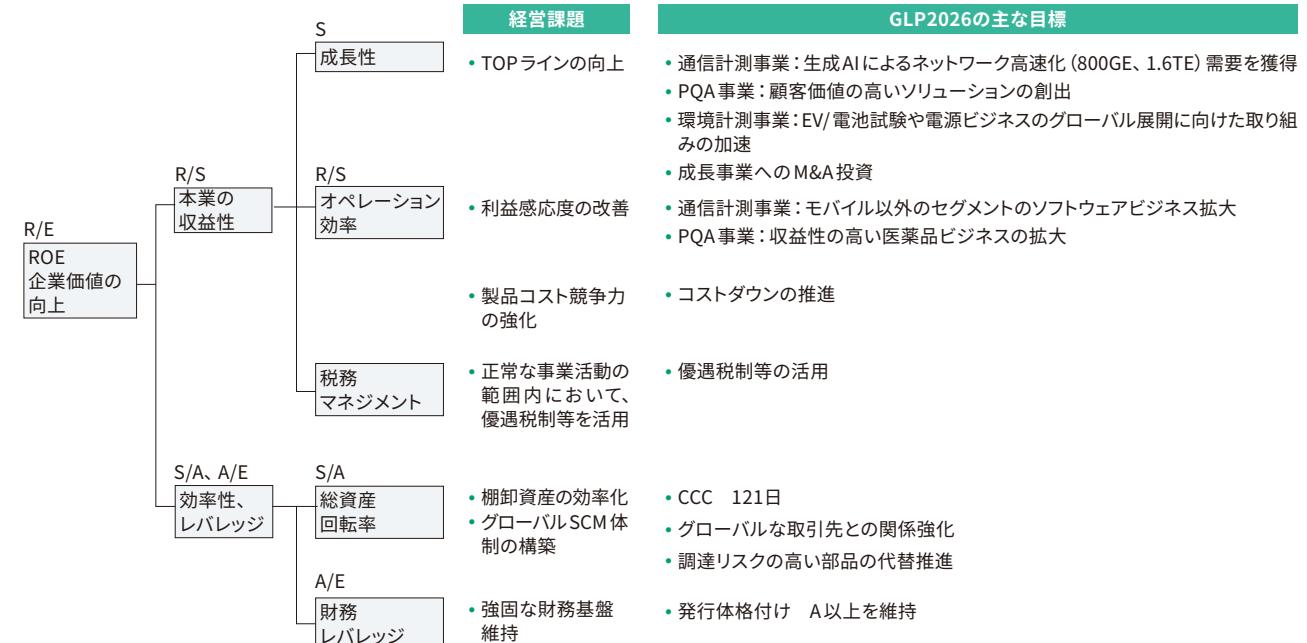
ROE分解推移

	収益性	効率性	レバレッジ	ROE
2022年度	8.4%	0.73	1.32	8.0%
2023年度	7.0%	0.70	1.29	6.3%
2024年度	8.2%	0.70	1.28	7.4%
2025年度(公表値)	8.9%	0.76	1.28	9%
GLP2026モデルケース	10.7%	0.82	1.36	12%以上
2030年度 ROE15%モデルケース	13%以上	0.80以上	1.50	15%以上

ROE目標:要素分解

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

ROE/企業価値向上と経営課題およびGLP2026の主な目標



$$ROE = (R/S) \times (S/A) \times (A/E)$$

* R: 当期利益 S: 売上高 E: 自己資本 A: 総資産

(2) コスト構造改善への取り組み

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) \geq 4.0を目標に投資効率の向上を図っています。

収益性を向上させるため、コスト構造の改善にも積極的に取り組んでいます。例えば、受注高に対する経費率 (Cost Per Order) を販売リージョンごとに的確に管理し、その改善を促進することで各事業セグメントのコスト構造見直しにつなげる

など、販売活動の効率化やコーポレート部門の業務プロセス改善に積極的に取り組んでいます。

(3) キャッシュ・フロー・マネジメントの徹底(効率性の改善)

当社は、健全な財務体質を維持しつつ成長投資と株主還元を両立するため、キャッシュ・フロー (CF) 創出力の強化を重視しています。営業CFマージン率13%以上、CCC121日を目標に、収益性と資産効率の改善に取り組んでいます。2024年度は部

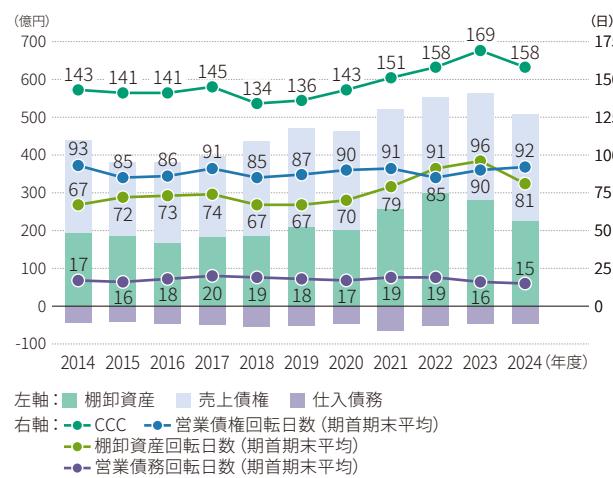
CFOメッセージ

品在庫の影響でCCCが一時悪化しましたが、4Qには定常水準に回復しました。現在は、取引先との連携強化や代替部品の活用などにより調達リスクを最小化し、棚卸資産の最適化を推進しています。引き続き5G市場などの需要動向を的確に捉え、売上拡大とCCC短縮を目指します。

* CCC:キャッシュ・コンバージョン・サイクル

(年度)											
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
7.7%	11.0%	10.5%	9.2%	12.3%	13.8%	19.3%	15.2%	5.5%	15.1%	18.6%	

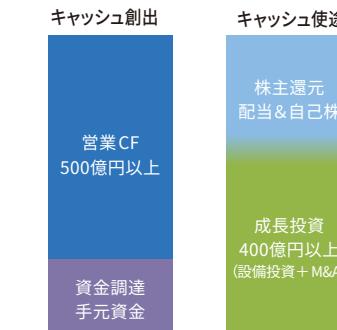
CCCの推移



(4) キャピタルアロケーションの最適化

GLP2026では、創出キャッシュの50%超を成長投資に重点配分し、機動的な財務施策を展開します。6Gと新領域（産業計

GLP2026期間のキャピタルアロケーション



戦略投資

2030年度の目標達成に向け、当社は成長投資を加速していきます。発行体格付け「A」の維持により、低資本コストでの資金調達が可能となっており、これを有効に活用していきます。

現在進行中の出資・買収案件においては、早期のPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）と既存事業とのシナジー創出を積極的に推進していきます。CFO直轄の組織では、M&A、PMI、FP&A（財務計画・分析）機能の強化を目的として人材の再配置を実施しました。これにより、迅速な成長戦略の実行と早期のシナジー創出を実現します。また、アナリシス機能の強化を通じて、経営戦略および事業戦略への関与を一層深めることができます。

加えて、従業員の多様性推進や教育制度の整備など、非財務分野への投資にも注力しています。これらの取り組みにより、生産性と競争力の向上を図り、企業価値の向上につなげていきます。

さらに、ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取り組みを強化することで、持続可能な経営の実現を目指していきます。

測、EV/電池、医薬品/医療）への投資を基本方針とし、初年度の2024年度から設備投資やM&A、アライアンスを実行しました。GLP2023では183億円を投資しましたが、GLP2026では400億円以上を予定しています。また、株主還元も継続し、企業価値向上を図ります。

(5) 最適な事業ポートフォリオの構築

グループ連結の企業価値評価として、グローバルスタンダードであるROEを重視していますが、企業価値向上のために最適な事業ポートフォリオの構築とその評価のために事業別のROIC（投下資本利益率）の導入を試行しています。この事業別ROICを用いてグループ内の各種リソース配分を、その時々の市場環境や自社の状況に合わせて、ダイナミックにそして的確に行なうことがROE向上に有効な手段と考えています。GLP2026では当社独自の事業部別企業価値KPIを定めることを目指しており、このKPIを元にROEの改善を図るとともに、成長による事業拡大と収益性の向上、ならびに事業の生産性の向上を目指します。

株主還元

GLP2026の財務戦略の基本方針として連結配当性向を「50%以上」にしています。この基本方針は、財務体質強化の成果を次の財務戦略に活かすため、そして新しい財務戦略の柱の一つである株主還元の一層の明確化を図るためです。2021年度には社債の格付けも過去最高の「A」となり、この評価は現在に至るまで維持されています。

このように強固で健全な財務体質が構築され、株主還元の一層の強化を実行するステージになったことにより、連結配当性向

CFOメッセージ

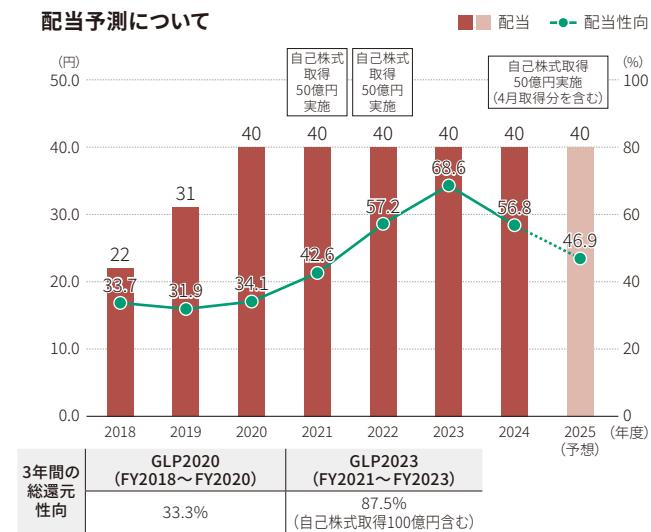
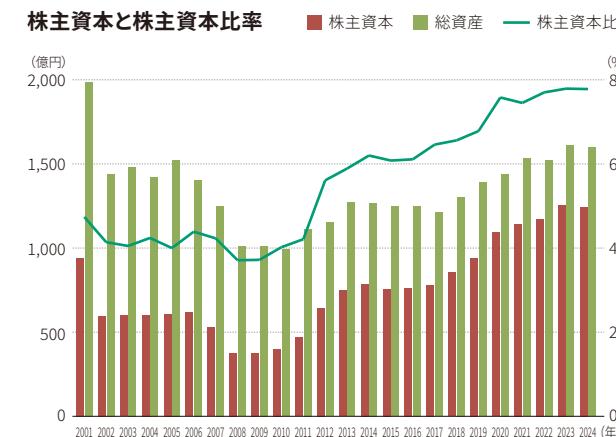
の目標については、DOE(株主資本配当率)を向上させることを基本方針として連結配当性向50%以上とすることに見直しました。連結配当性向の目標「50%以上」は、次の計算式を根拠としています。

$$\text{連結配当性向 } 50\% \times \text{ROE } 15\% = \text{DOE } 7.5\% > \text{株主資本コスト } 7\%$$

当社グループは、ROE15%を重要な経営目標の一つと考えています。また、株主資本コストは7%と認識しており、ROE15%達成時に株主資本コストを上回るDOEとなるためには、連結配当性向50%以上が必須となります。

自己株式の取得は、企業環境の変化に対応した資本政策の遂行および企業価値向上のために、外部環境、自社の財務状況、成長戦略の進捗状況、株価を勘案しながら機動的に実施していく方針です。

過去10年間の配当込みのTSR(株主総利回り)は右図のような結果となっています。GLP2023 3年間の当社連結業績予想が計画値に対して未達となったことが株価に影響し、当社のTSRがTOPIXに対して下回ることになりました。しかしながら、1年間のTSRは、TOPIXを上回っており、GLP2026初年度におけるオールアンリツとしての実力が発揮できたと考えております。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、成長戦略と的確な財務戦略を実施していきます。具体的には、GLP2026の目標である、既存事業の拡大と合わせて6Gと3つの新領域のビジネス「EV/電池」、「産業計測」、「医薬品/医療」の成長に向け重点的に取り組み、戦略的投資と株主還元の充実により、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。



TSR

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
アンリツ	+11.9%	-5.7%	-1.9%	-23.0%	-5.1%	+96.8%	+7.0%
TOPIX	-1.5%	+47.2%	+13.8%	+113.4%	+16.4%	+117.4%	+8.1%



* Total Shareholder Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資收益率

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

* グラフの値は、2015年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2025年3月末まで)

人材戦略

経営戦略のもと人材戦略を策定し、人的資本を最大化するための取り組みを進めています。GLP2026における人材戦略として「成長事業・重点領域の人材確保と育成」「若年/リーダー層の積極採用と育成、およびシニア層活用強化」「経営/人材ビジョン実現に向けた職場風土醸成」の3つを重点施策として掲げています。

経営の重要課題	
成長を支える人材の確保	
KPIと目標	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 新領域ビジネス人材数: 2倍 (連結) ■ 新規採用者数に占める経験者採用者割合: 30%以上 ■ 新卒採用者確保率: 80%以上 ■ 従業員満足度調査ポジティブ回答率 <ul style="list-style-type: none"> - 働きがい: 80%以上 - 成長・挑戦: 80%以上 - 多様性受容: 90%以上 - ライフワークバランス: 90%以上 ■ PRIDE指標「ゴールド」認定の取得、プラチナくるみん認定の取得、健康経営優良法人ホワイト500認定の継続 	
2024年度の実績	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 新領域ビジネス人材の育成を目的とした「Anritsu Skills Training Center (A-SKILLS)」を立ち上げ、国内グループにおける対象者の45%が教育を受講 ■ 新規採用者数に占める経験者採用者割合: 38% ■ 新卒採用者確保率: 70% ■ 従業員満足度調査ポジティブ回答率 <ul style="list-style-type: none"> - 働きがい: 71.8% - 成長・挑戦: 73.6% - 多様性受容: 92.1% - ライフワークバランス: 84.9% ■ PRIDE指標「ゴールド」認定、プラチナくるみん認定、健康経営優良法人2025 (ホワイト500) 認定継続取得 	

成長事業・重点領域の人材確保と育成

経営戦略である「新領域ビジネス(産業計測、EV/電池、医薬品/医療)の重点的な拡大」に向け、そのための人材確保と育成を最重要課題としています。その中で、「より戦略的な人員計画策定体制の構築」、「Anritsu Skills Training Center (A-SKILLS)」の始動、「3年間の若手ソフトウェアエンジニア育成プログラム」などをはじめとする各種施策を実施しています。

より戦略的な人員計画策定体制の構築

GLP2026において人員計画策定体制を見直し、経営戦略に基づきトップダウンで人員計画を策定して採用、配置、育成を実行する体制を構築しました。

これまで事業部門主体によるボトムアップ型の人員計画策定でしたが、今回の体制見直しにより経営層、経営戦略部門、人事部門が連携して人員計画を主導し、中長期の経営ビジョンに基づく全社最適を意識したリソースの検討が可能となりました。

本体制のもと、2030年のありたい姿の実現に向けてより戦略的な人材確保や育成を推進しています。

「Anritsu Skills Training Center (A-SKILLS)」の立ち上げと教育プログラムの始動

新領域でのビジネス拡大に向けた人材育成強化を目的として、2024年4月に「Anritsu Skills Training Center (A-SKILLS)」を立ち上げました。A-SKILLSは、新領域ビジネス人材を3年間で

約2倍(グローバル)に増強することを目標として、EV/電池や汎用計測器に関する技術知識および販売スキルを向上するための教育の企画・実行を担っています。

初年度となる2024年度は主に国内アンリツグループ従業員の営業・マーケティング部門を対象として技術教育や営業教育を実施し、国内アンリツグループにおける対象者の45%が受講しました。2025年度からは海外のアンリツグループ従業員も受講対象とする予定であり、新領域ビジネス拡大に向けた人材育成の中核機関としてさまざまな取り組みを進めていきます。

Anritsu Skills Training Center (A-SKILLS)

● 新領域ビジネスの“技術”と“販売力”的スキルを身に着ける ● EV/電池、産業計測分野の人材をグローバルで増強



3年間の若手ソフトウェアエンジニア育成プログラム

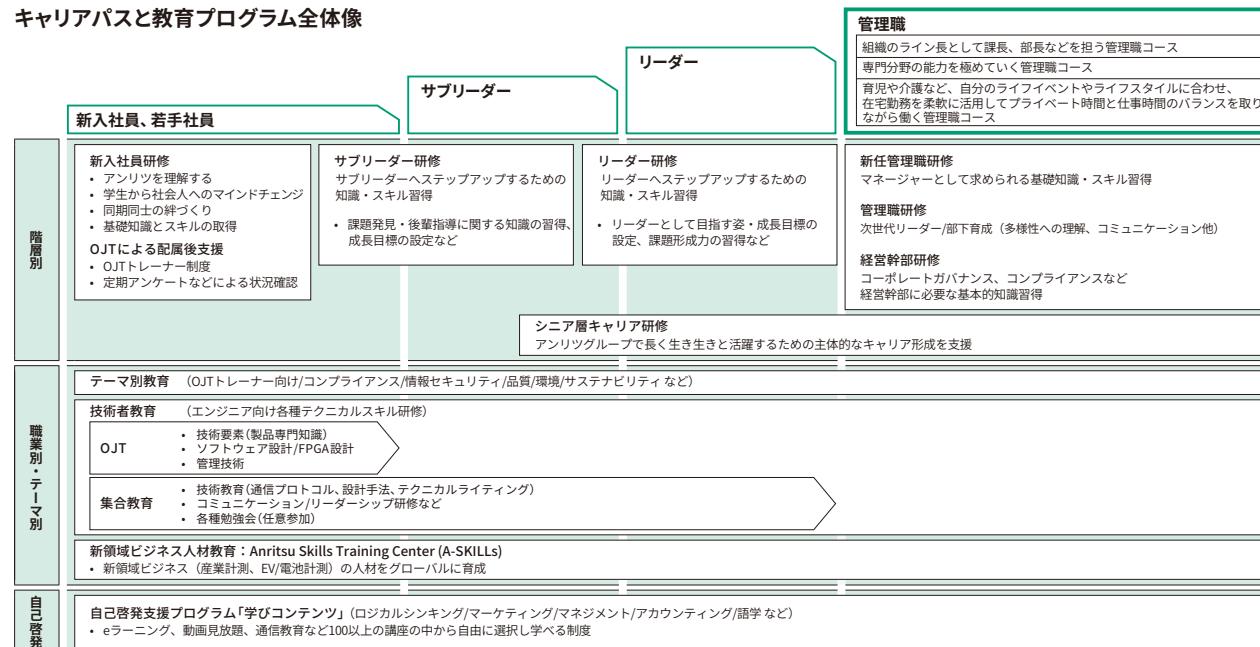
変化する事業環境の中で、さまざまな製品開発に対応できる経験を積んだエンジニアが必要であることから、ソフトウェアエンジニアを目指す新入社員を対象とした3年間の育成プログラムを導入しています。

対象となる新入社員はエンジニアリング本部 (各カンパニー

人材戦略

のソフトウェア開発、AI/クラウド/データ分析等の先端技術開発を担当するカンパニー横断のシェアード開発部門)に配属され、3年間さまざまな製品開発プロジェクトに参画することでソフトウェアエンジニアとしての基礎知識とスキルを身に付けます。加えて、カンパニー横断の開発業務に携わることで、各カンパニー内技術のサイロ化防止とイノベーション創出、将来的な人脈づくりにつなげることも狙いとしています。育成プログラムはOJTと集合教育で構成され、当社独自のスキル標準で成長目標を明確化し、一人ひとりの育成計画をデザインしています。

キャリアパスと教育プログラム全体像



グローバル人材の育成

アンリツにとって、海外事業を推進する人材の育成は重要な課題です。近年は海外駐在を通じた人材育成を推進しており、国際的ビジネススキルの習得や人脈形成を図っています。海外ビジネスを展開している事業部のみならず、コーポレート部門においても海外アンリツグループの従業員と連携した業務を行うため、駐在員を積極的に派遣しています。

デジタル人材の育成

2024年4月に立ち上げたエンジニア育成の専門組織を中心となり、全社的なデジタル人材育成施策を推進しています。2024年度はAIリテラシー教育、生成AIリテラシー教育を実施し、延べ440人が受講しました。

また、2025年4月にはAI利活用を推進する専門組織である「AI推進室」を新設しました。AI利活用の推進と育成施策の拡充により、職種を問わずデジタル人材の育成を推進します。

階層別研修の拡充

より体系的な次世代リーダー育成を目的として2024年度に管理職向けの研修を拡充し、課長層および部長層向けの研修を導入しました。課長層向けは主に部下育成スキルの向上、部長層向けはミッションの策定と組織デザインや後継者育成に関する内容としています。

従業員1人当たりの研修時間と研修費用の推移



若年/リーダー層の積極採用と育成、シニア層活用強化

過去の新卒採用数の変動が大きかったことを背景として当社の年代別入社数構成が均等ではないことから、2030年に向けてリーダーおよび管理職層の不足や、60代以上のシニア層の増大が予測されており、「若年/リーダー層の積極採用と育成」によるコア人材の確保と「シニア層活用強化」による事業推進力の維持・向上を重要課題としています。

人材戦略

採用活動においては「新卒採用確保率80%以上」および「新規採用者数に占める経験者採用者割合 30%以上」をGLP2026人材戦略におけるKPIとし、人材獲得に向けた取り組みを積極的に推進しています。

経験者採用の強化

以前はリーダー層から管理職層を主要ターゲットとしていた経験者採用を若年～中堅層にも広げ、積極的な採用活動を推進しています。2024年度の経験者採用比率は37.8%であり、目標の30%を上回りました。

経営/人材ビジョン実現に向けた職場風土醸成

当社は人材ビジョンとして“会社と多様な従業員がベクトルを合わせ、事業（社会）貢献意識を持ち、仕事と私生活のバランスを取りながら生き生きと働いている”を掲げています。

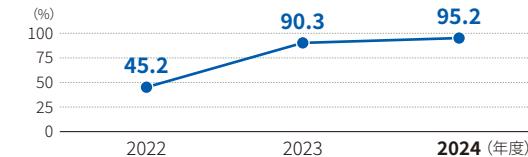
人材ビジョンならびに経営ビジョン、経営戦略の実現に向けては職場風土の醸成が必要不可欠であり、GLP2026の重点取り組みとして「成長・挑戦の促進」、「多様性の受容促進」「ライフワークバランス、就業環境整備」を推進しています。

生活と仕事を両立できる環境づくり

多様な従業員が生活と仕事を両立しながら生産性を高めることができる環境づくりは全ての施策の基盤となるものであり、近年の重点的な取り組みとして「男性育児休業取得の積極推進」や「管理職コースの新設による多様なキャリアの推進」を行っています。

男性育児休業取得の積極推進においては、公的な給与保障制度が開始される以前の2022年度から当社独自で育児休業を取得した男性社員に対する給与補填制度の導入を行うなどの施策を行っています。2023年度より男性育児休業取得率90%以上を維持しており、2024年度は95.2%でした。

男性育児休業取得率（アンリツ（株））



これらの取り組みにより、高い水準の子育て支援を行っている企業として「プラチナくるみん」認定を取得しています。

多様なキャリアの推進においては、育児や介護と両立しやすい勤務形態を選択できる管理職コースを新設したことにより、社員が自分のライフステージやライフスタイルに合わせてキャリア形成を行うことが可能になりました。この取り組みに加えて女性の経験者採用強化などの施策を行うことで女性の管理職数が増え、国内アンリツグループの女性管理職比率は2023年度で3.8%でしたが、2024年度末は6.2%に増加しました。

男女間賃金格差

2022年度より、男女間賃金格差を開示しています。なお、同一労働の賃金に差はなく、職位や職能等級別の人数構成の差によるものであり、女性管理職数の増加等により賃金格差は改善傾向にあります。2024年度は昨年度より2.8ポイント改善し79.7%でした。

引き続き女性管理職増加に向けた取り組みや、経験者採用の推進による人数構成の差の低減により男女間賃金格差の改善を図ります。

	2023年度	2024年度
男女の賃金格差（アンリツ（株））	76.9%	79.7%

従業員満足度調査

国内アンリツグループ全体で全従業員に対する従業員満足度調査を毎年実施しています。本調査は非常に重要な調査として位置づけており、過去5年以上継続して回答率90%以上を維持しています。結果は経営戦略会議ならびに取締役会で報告を行うほか、各組織に対して個別にフィードバックを行い、組織課題の抽出に活用されます。

これまで本調査の「働きやすさ」「働きがい」満足度を注視していましたが、GLP2026においては人材戦略KPIとして「成長・挑戦」「多様性受容」「ライフワークバランス」に対するポジティブ回答率（満足度）を新たに加えました。本調査結果のさらなる活用により、人材戦略のPDCA強化を図ります。

従業員満足度調査の結果（国内アンリツグループ）

	2023年度	2024年度
働きやすさ満足度	88.7%	88.4%
働きがい満足度	71.1%	71.8%
成長・挑戦ポジティブ回答率	—	73.6%
多様性受容ポジティブ回答率	—	92.1%
WLBポジティブ回答率	—	84.9%

満足度＝ポジティブな回答（「とてもそう思う」+「そう思う」の比率）

アンリツはAIをどう使うか — CTO × 現場技術者座談会



野田 華子
常務理事 CTO 先端技術研究所長



池邊 誉澄
通信計測カンパニー モバイルソリューション事業部 第一商品開発部



中嶋 大貴
インフィビスカンパニー 開発本部
商品開発部



井貝 智行
AI推進室



本田 良彦
東北アンリツ(株) DX推進部



和泉 遼
先端技術研究所 第3研究室

AIによる効率化と価値創出を通じて、人と技術がともに進化する未来を目指す

製品開発、製造、研究、そして全社的な仕組みづくりまで——アンリツでは現場と経営が一体となり、AI活用が進んでいます。

今回はCTOを交え、最前線で挑戦を続ける技術者たちに、AIによって何が変わり、これから何を実現していきたいのかを語っていただきました。

野田 業務の中でどのようにAIを活用しているのか、またどのような手応えや課題を感じているのかをお聞かせください。

和泉 先端技術研究所では、通信システムに組み込まれるAIが通信規格を満たしているかを評価する技術の研究を行っています。将来的には、ベンダーが提供するAIの性能を定量的に評価し、AIの性能向上を支援する技術を提供することが目標です。現在は、その周辺技術の開発や、AI関連特許の出願にも力を入れています。

池邊 私は移動体端末開発用の計測器の開発を担当しています。不具合解析にかかる時間と工数がお客様にとっても当社にとっても大きな課題でした。AIを導入することで、お客様から問い合わせをいただいたりから、1日～1週間かかっていた解析を短時間で対応できるのではないかと考えており、実用化に向けて検討を進めています。

中嶋 私が所属するPQA事業では、X線検査機の画像解析にAIを活用しています。検査対象や条件が顧客ごとに異なるため、その都度AIを学習させる必要があるのが課題です。将来的には、学習の手間を最小限に抑え、幅広い条件に対応可能な柔軟なモデルの構築を目指しています。また、AIの活用により、開発効率の大幅な向上を目指しています。将来的には従来比で数倍の生産性向上も視野に入れています。

本田 東北アンリツでは、生産現場のロボット化を目指していく、そこにAIも活用できるのではないかと考えています。特に重要なのは、作業の優先順位付けなど熟練者の判断に頼っていた部分の標準化です。まだ試行錯誤中ですが、人とAIの役割分担を模索し、「作業者が悩まない工場」を実現していきたいですね。

井貝 AI推進室では、業務におけるAIの利活用を推進するための活動を行っています。業務改革を目的として、さまざまな部

門の業務におけるAIの利活用を支援するとともに、ガバナンスの検討やIT環境の整備など、制度面と技術面の両面から、関連部門と協力して環境整備を進めています。また、AIに関しては、日々新しい技術やサービスが登場しているため、継続的な情報収集や知識のアップデートも重要な活動の一つとなっています。

野田 社内では、AI活用への期待が高まっており、著作権やセキュリティの課題を踏まえつつ、慎重を期しながら運用ルールを策定し、利活用をすすめてきました。新たなAIツールが次々と登場する現在は、まだAIの過渡期にあると認識しています。優れたツールを有効活用し、安全性と業務効率を両立する仕組みづくりが求められています。

井貝 AI推進室では、制度面に加えて現場に浸透する仕組みづくりを強化しています。活用事例の共有や教育機会の創出によって、会社全体がAIを活用して業務をどんどん効率化していく

アンリツはAIをどう使うか— CTO × 現場技術者座談会

くような風土をつくりたいと考えています。



本田 AIを便利に使いたいということは当然ありますが、現場目線ではそのAIが「信頼できるかどうか」が導入の鍵になります。社内で実績が積み上がれば、自ずと使われるようになるはずです。今後も現場での

声を反映して制度設計してもらえるとありがたいですね。

野田 今後、AIをどのように活用していきたいと考えていますか？ 製品や業務、事業そのものに与えるインパクトについてもぜひお聞かせください。

池邊 計測器の世界では、ユーザーが細かな設定を行わなくとも、測定対象や状況をAIが自動で判断し、最適な測定条件を提示してくれる「自律型計測器」の実現が理想です。たとえば、通信規格や設定などをAIが解析し、最適な測定パラメータに切り替えるような仕組みがあれば、技術者の負担は大きく軽減されると思います。



中嶋 X線画像の検査では、AIによる判定結果について、お客さまから「なぜそう判断されたのか」を問われることがあります。そうしたニーズに応えるには、AIの判断根拠を、現場の理解を助ける形で提示する技術の重要性が高まっています。現場の納得感や信頼性を高めるうえでも、AIの判断過程を説明可能にする技術は、現場の信頼性向上に不可欠であり、今後ますます重要になると考えています。

本田 製造現場では、目の前の課題に対応するだけでなく、「そもそも問題を起こさない仕組み」をどうつくるかが重要です。AIの導入によって、過去のデータから傾向を学習し、作業ミスや設備のトラブルを未然に防ぐような仕組みも、今後は可能になってくると考えています。

和泉 AIの活用は、製品や業務の効率化だけでなく、将来的にはお客さまに提供できる価値そのものにも影響してくると感じています。たとえば、装置の稼働状況や測定結果といったデータを蓄積し、活用することで、メンテナンスの最適化や付加価値のある新サービスの展開といった可能性も考えられます。AIは、製品機能の一部にとどまらず、アンリツの将来の事業そのものに関わるテーマだと捉えています。

井貝 現場でのAI活用は着実に進んでいますが、部門ごとに使用しているツールや進め方が異なることで、横断的な連携や共有化に課題が生じています。AI推進室では、そうした“部分最適”を乗り越え、全社的に統一された活用基盤の構築を進めています。

野田 AIをはじめとする技術開発は、中長期的な視点が欠かせません。アンリツでも技術ロードマップを作成し、将来の競争力の源泉となる技術テーマの選定をしています。AIをどう組み込んでいくかは、いま重要な検討課題に位置づけています。AIは事業や価値の源泉として位置づけていく必要があると考えています。

井貝 海外では、AIを業務効率化の道具にとどめず、事業成長の原動力として位置づける企業も多く見られます。アンリツも、従来のやり方にとらわれず、業務そのものをどう変革し、AIをどう位置づけていくかと

いう視点が欠かせません。AI活用が当たり前と考える人が増えれば、AIを核とした新たなビジネス創出も見えてくるはずです。

野田 AIが当たり前の世界になっていく中で、皆さんがどのような未来を思い描いているのかをお聞かせください。AIの活用によってどんな革新を実現したいと考えていますか？



池邊 移動体端末向けの計測器は、操作が複雑で使いこなすには専門知識が必要です。AIを活用することで、不具合解析だけでなく、ユーザーインターフェースそのものを進化させ、誰でも使える計測器を実現したいです。



中嶋 AIにより単純作業が自動化されれば、技術者は全体設計や要件定義に集中できるようになります。その分業によって開発全体の質が高まり、企業の競争力も向上するはずです。

和泉 アンリツがAIを搭載した製品を提供するだけでなく、AIを活用したサービスまで展開できるようになると面白いと思います。そのためには、少ないデータからでも高性能なモデルを得るための技術の確立が鍵を握ります。

本田 製造現場としても、AIを搭載した製品は、AIによって最適化された製造現場から生まれるべきだと思っています。製造プロセス自体が作業者のスキルに依存しないAIを活用した製造技術のショーケースになれば、お客さまへの説得力も増すでしょう。

井貝 単なる業務改革だけでなく、AIを核とした新たなビジネス創出を目指していきたいと考えています。そのためには、単に技術を導入することにとどまらず、挑戦を後押しする文化や意識を社内に根付かせていくことが重要だと考えています。AIによって効率化できる部分はAIに任せ、人間が本来持つ創造性や価値発揮の場を広げられる会社を目指していきたいですね。

野田 AIはあくまで手段で、意思を持ち、未来を描くのは人間です。これからも、人と技術の可能性を信じて、挑戦を続けていきましょう。



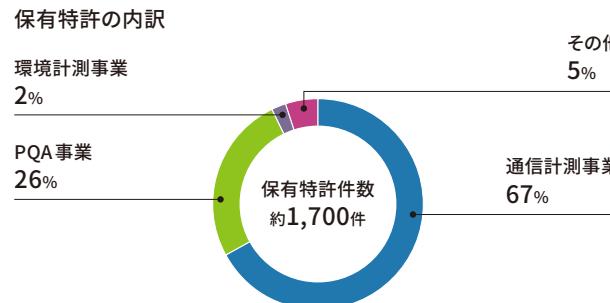
研究開発 / 知財戦略

アンリツの研究開発

アンリツの開発ポリシーは、時代の先を読む柔軟性と、革新を追求する姿勢に基づいています。最先端技術と高品質な製品・サービスの創出を通じて、「はかる」を超える新たな価値を提供し、持続可能な社会に貢献します。研究開発は開発 ROI ≥ 4.0 を目標にマネジメントを徹底し、通信計測分野では売上高の12～14%を開発投資に充てることで、技術競争力と市場適応力を両立しています。

知的財産

アンリツは、知的財産を現在および将来にわたる企業存続のための重要な経営資源の一つととらえ、自社の知的財産を保護するとともに、第三者の知的財産権を尊重し、アンリツグループの競争力と企業価値を向上させることを基本方針としています。国内アンリツグループ会社を含む2024年度の国内外の出願を合わせた特許出願件数は約180件で、特許保有件数は1,700件強です。なお、外国特許については、事業のターゲットに沿って戦略的に増加させています。



2024年度の事業別研究開発活動の成果

事業	型名	開発プロジェクト名	用途	社会への貢献
通信計測	ME7873NR/ ME7834NR	RF/プロトコル コンフォーマンス試験・通信事業者受入試験システムの規格追従による機能強化	RFとプロトコルそれぞれで5Gの相互接続性を評価するコンフォーマンス試験用のシステム。GCFおよびPTCRBの認証試験に使用される。	RF、プロトコルそれぞれで、5G IoT機器向けの通信規格RedCapや衛星通信のNTNの認証に対応。さらに、次世代車載緊急通報システム NG-eCallのGCF認証も取得。5G端末の品質向上に貢献。
	新製品 MX844030PC	Virtual Signaling Testerの開発	仮想環境で5Gネットワークをシミュレートするソフトウェア。モジュールチップの設計の初期段階で行われる検証プロセスに使用される。	シフトレフト化が進む通信用モジュールチップセットの開発においては半導体設計の初期段階での検証が重要。仮想環境での5Gネットワークシミュレータを提供することで、Beyond5G/6Gの社会実装に貢献。
	MT8862A	IEEE802.11be (Wi-Fi 7) MIMO機能追加	WLAN規格 (IEEE 802.11x) 対応のデバイスを評価する計測器。ネットワークモードにより実動作状態での試験に使用される。	WLAN規格 IEEE 802.11be (Wi-Fi 7) の2x2 MIMO ^{*2} に対応。ネットワークモードの使用によりデバイスを実動作状態とし、受信感度や送信パワー測定を実行。WLAN搭載機器の通信品質向上に貢献。
	MP1900A	USB4 v2対応ソリューションの開発	高性能BERT ^{*1} 。高速ネットワークインターフェースやPCIeなどのバスインターフェースの物理層測定に使用される。	最新規格のUSB4 v2に対応。コンプライアンステストもサポート。USB Type-Cケーブルを介するスマートフォンや周辺機器の高速通信をサポートすることで、USB搭載機器の接続性改善、通信品質向上に貢献。
PQA	新製品 XR76シリーズ	異物検査の精度と安定性を高めたX線検査機の開発	食肉や冷凍食品に混入している骨や金属、石などの異物を高精度に検出するX線検査機	高感度・高精細化した新型X線センサーと画像処理アルゴリズム技術の高度化により検査精度を向上、誤検出率も低減。異物検査の安定化により再検査作業の省力化やフードロスの抑制といった課題の解決を支援。
環境計測	RZ-X2シリーズ	実車試験を模擬したパワートレイン/バッテリ評価ソリューションの開発	自動車・自動車部品メーカーのEV開発におけるパワートレインおよびバッテリ評価用設備として使用されるハイブリッド電源	モデルシミュレーションと電源装置を連携、実車試験に近いパワートレイン/バッテリ評価ソリューションを実現。設計評価時の手戻り発生を抑制し、EV開発の期間とコストを削減。EVの普及を通じて脱炭素社会の実現に貢献。

*1 BERT : Bit Error Rate Tester

*2 MIMO : Multiple Input Multiple Output

GLP2026およびGLP2026以降に向け開発中の主な技術 (2025年7月現在)

事業	開発投資基本方針	開発テーマ
通信計測	3GPP等の規格動向やデータセンターでの高速化動向、マーケティングの市場調査結果に加え、パートナー顧客との協業を通じて得たインプット情報から開発テーマを選定し、収益性を考慮してからプロジェクトの優先順位を付けて開発投資	<ul style="list-style-type: none"> NTNなどの5G規格追従、およびeRedCap、SDV等の5G利活用領域に向けた製品開発 急激に高速化が進むデータセンター関連需要に向けた1.6TbE対応や次世代高速バス対応の製品開発 産業計測分野への展開に向けた汎用計測器拡充のための製品開発 クラウド化/バーチャル化のソリューションとなるソフトウェア商品拡充のための開発 サブテラヘルツ帯の高周波デバイスや、APNを実現するための光電融合デバイスの測定技術の確立
PQA	医薬品市場および新領域市場への投資割合を高めて、顧客のニーズに沿った競争力の高い製品のための開発投資	<ul style="list-style-type: none"> AI活用によるXR高度化などによる不良率の低減、食品ロスの最小化のための検査機の開発 生産データを活用した生産性向上ソリューションの開発 NIR(近赤外)錠剤検査装置など医薬品の検査に特化したソリューションの開発 人手に頼っている検査(外観検査:目視、官能検査:においなど)を自動化する検査機の開発 微生物や微細な金属異物の検出技術の確立
環境計測	内燃機関電動化で獲得した知見を応用ソリューションに活用し、パワーレクトロニクス領域で事業展開を加速するための開発投資	<ul style="list-style-type: none"> RZ-X2-100Kの北米規格対応および認証取得実現に向けた開発 大容量電源システムのベースとなる新プラットフォームの開発 パワーヒル^{*3}に活用できる高精度なパワーエレクトロニクス計測技術の確立

*3 HIL : Hardware-in-the-Loop

通信計測事業

**最先端技術で
テストソリューションを高度化し、
通信社会の発展に貢献**

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



高齢化社会による労働力不足と人件費の高騰化に直面している各国では、省人化への取り組みがさまざまな形で行われており、DXを使用した社会サービスの自動化が検討されています。とりわけ、社会問題の解決のための通信技術を使ったインフラ構築は多くの業界で本格的に動き出しつつあり、物流や交通での利用が現実化してきています。しかしながら、この実現のためには無線の見える化による不具合要因の解析と対処など、多くの課題があります。当社は新しい社会ニーズを的確に捉え、安全・安心な生活環境を提供する情報通信の発展に寄与すべく、最先端技術を用いたオリジナル&ハイレベルなテストソリューションを創出していきます。

経営の重要課題

デジタル革新による新しい事業機会への進出

- 強靭なITインフラ整備に貢献するソリューションの提供
- DX技術革新への対応

KPI

	2024年度実績	2025年度予想 (2025年4月発表)	2026年度目標 (2024年4月発表)
売上高 (百万円)	70,109	77,000	90,000
売上高成長率*	△1.3%	10%	27%
営業利益 (百万円)	8,375	12,000	15,000
営業利益率	11.9%	16%	17%
新製品開発数	8機種	—	—
研究開発費 (百万円)	7,276	—	—
研究開発費売上高比率	10.4%	—	—

*2026年度の売上高成長率はGLP2026 3年間での成長率

主な市場・お客さま

モバイル市場

- ・スマートフォン/タブレット端末メーカー
- ・モデムチップセットメーカー
- ・EMS (電子機器生産受託企業)
- ・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

- ・光デバイス/モジュールメーカー
- ・通信装置メーカー
- ・IT系サービスプロバイダー
- ・通信事業者
- ・通信建設業者

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
- ・電子機器メーカー
- ・官公庁
- ・大学/研究機関

事業の強み

130年以上かけて育ってきた有線(光と電気)、無線、プロトコルにわたる通信用測定機器・システムとモニタリングから成るワンストップソリューション

光と電気通信、有線と無線の融合が進む6G、IoTといつた次世代の通信は、多くの自動化されたサービスを制御することから常時接続性が必須条件となります。この条件を満たすには高品質な通信環境を構築する必要があります。当社は、その環境を支えるためのテストやモニタリングを提供できます。

最先端の開発から製造、保守まで、顧客のビジネスをシームレスに支援

新しくかつ高度な技術を使ったサービスを提供するサービスプロバイダーやシステムベンダーは、サービスや機器の開発・製造・保守の各ステージで品質を保証する体制と不具合防止のための仕組みが従来以上に必要となり、当社のテストソリューションベンダーとして果たす役割も重要度が増しています。

グローバルな開発・販売体制で、各リージョンの顧客要求をタイムリーにサポート

お客さまのサービスや機器開発とその製造がグローバル化するにつれ、各拠点間での情報共有や活動の連携・連動は効率化という点で必須条件となります。このような中で当社が提供するサポートとサービスは、当然のことながら、各国の言語や社会慣習に関係なく、高いレベルで均一化されたものとなっています。

キー顧客やサプライヤとのパートナーシップにより、最先端技術をいち早く提供

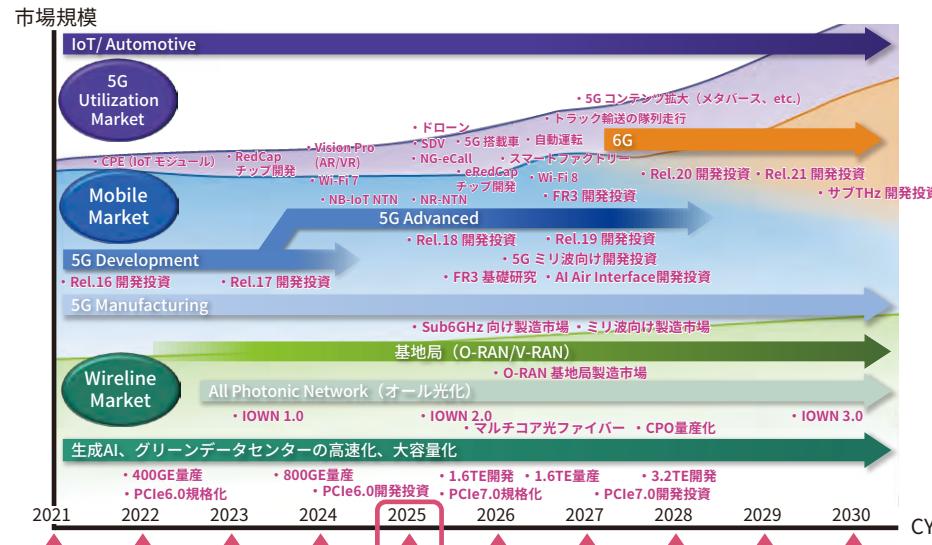
変化が速い現代では、新しい技術を使ったサービス・製品であってもその変化に追随しなければならず、それがお客さまの競争上の優位性を決めてしまうケースが少なくありません。当社は、お客さまと並走し、ニーズを早期に把握することにより、必要なソリューションをタイムリーに提供しています。

通信計測事業

外部環境の認識と事業領域、事業機会

5Gの登場により、通信がコミュニケーションの手段という位置付けから人々の生活と社会活動を支えるインフラという位置付けに変わりました。多くの先進国で物価と人件費の上昇、そして少子高齢化からくる労働力不足が進んでおり、産業における自動化・省人化の環境構築では多くの場合、通信ネットワークが利用されることになると考えられ、そのサービス提供において確かな品質が求められます。今後、自動運転をはじめとするさまざまな自動化されたサービスが通信ネットワークを経由して発展していくと、常時接続性の確保、遅延の減少によるリアルタイム性の実現といった、従来は求められなかった要素が安全性と効率性確保のための最重要課題となります。

通信計測市場トレンドと事業機会



このような環境下では無線・有線あるいは基地局周りといった部分ごとの最適化ではなく、End-to-Endでのトータル品質が問われ、ネットワークの総合保証が求められていきます。すべての領域をカバーできる商品群を保有する当社は、ワンストップでお客様にソリューションを提供することができ、通信を使って自動化された社会システムの発展のために一つひとつのソリューションに磨きをかけ、その品質向上に貢献していきます。

GLP2026の進捗 2024年度の実績と今後の課題

GLP2026では売上高900億円、営業利益150億円(営業利益率17%)を目指しています。最初の年である2024年度は売上

高が701億円、営業利益が84億円(営業利益率11.9%)でした。生成AIの普及拡大によりデータセンター関連と利活用分野における自動車関連への投資が好調でしたが、通信事業者の基地局建設・保守への投資が低調で前年度比9億円の減収となりました。しかしながら、営業利益は下半期からの5G関連の開発投資が回復し、対前年度比で9億円増加しました。2025年度はデータセンターへの投資が引き続き順調に伸び、ネットワークの高速化(400Gbps → 800Gbps)に加え、光海底ケーブルの増設といった投資が期待できます。モバイルについても衛星を利用した通信システム(NR-NTN)の商用化、2026年から欧州で義務化されるNG-eCallへの対応、6Gの初期版と言われているFR3への研究開発の初期投資が見込まれています。これらの需要を獲得し、中間地点となる業績を達成していく計画です。

Voice

最先端分野の研究を安全・安心につなげる

ハードウェア中心であった計測ソリューションをソフトウェアにより実現することを目指す開発に取り組んでいます。お客様との共同検証を通じ、最先端分野で求められる通信品質のニーズに応える技術を磨けることが大きなやりがいです。ハードウェアのソフトウェア化という流れは、事業の付加価値向上やGLP2026に掲げるソフトウェアビジネスの拡大にも貢献しており、自分の業務が会社の成長につながっていると実感しています。今後も、安全・安心な通信環境の実現に挑戦していきます。



サービスインフラストラクチャ
ソリューション事業部
商品開発部

千葉 紗彩

通信計測事業

GLP2026の3年間は、5Gから6Gへの移行期ということもあります。オーガニックな成長に加え、M&Aを積極的に行うことで目標の900億円に届く計画を進めていきます。M&Aのターゲットは高周波の技術を保有する企業で6G、IoT、利活用といった事業領域の拡大に直結する効果を出したいと考えています。

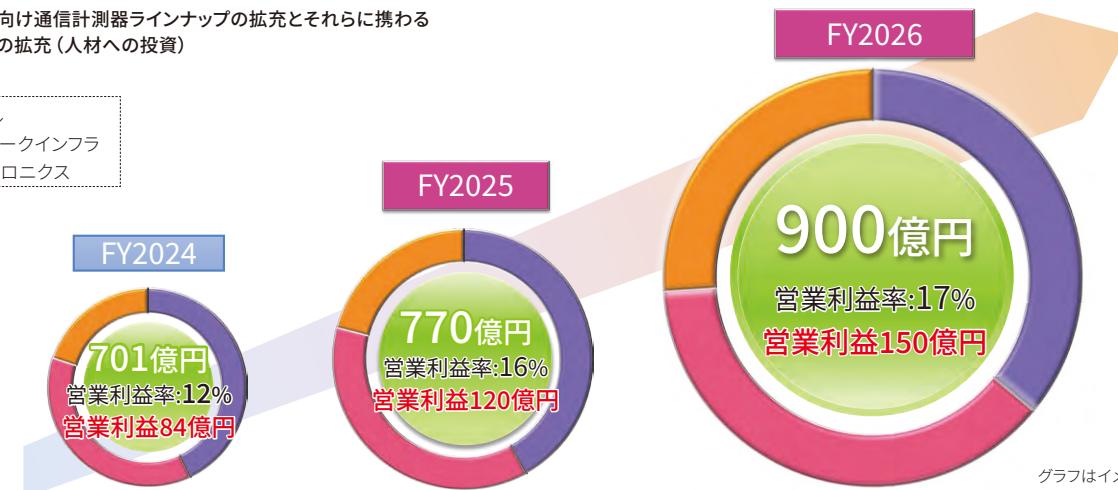
2030年度2,000億円に向けて取り組む成長分野

2030年度に向けて取り組むテーマとしては大きく3つあります。1つ目は言うまでもなく6Gです。300GHz以上の周波数を

通信計測事業: GLP2026 売上高・営業利益計画

- ・生成AIによるネットワーク高速化 (800GE, 1.6TE) 需要を獲得
- ・ソフトウェアビジネスを拡大し営業利益率を改善
- ・高周波帯向け通信計測器ラインナップの拡充とそれに携わる技術体制の拡充 (人材への投資)

凡例
■ モバイル
■ ネットワークインフラ
■ エレクトロニクス



使用するテラヘルツ帯の社会実装は不確定ではあるものの、100GHz以上を対象とするサブテラヘルツ帯の商用化は始まる見ています。2つ目はデータセンタのさらなる発展です。セキュリティや電力負荷の地域的な偏りを避けるためにデータセンターの分散化が進むうえ、通信速度が1.6Tbpsとなります。また、電力消費量の削減と遅延解消 (分散化されたデータセンターの高速接続と同期) を目的としたAPN (オール光ネットワーク) が実現する予定です。3つ目はこれらと密接に関連しますが、完全自動運転の実用化です。5Gで始まったNTNが進化する形で自動運転を補強すると考えられます。

2030年までにこれらが商用化され、宇宙から地上までの領域がカバーされる超高速ネットワーク社会となるとすると、「切れないネットワーク」の実現が必須となります。そのためにはネットワークの構築がバーチャルで設計・検証され、現実環境

で実装・検証されるというデジタルツインの仕組みが構築される必要があります。

例えば、自動運転のようなサービスは、フィールドでのトライ＆エラーから始まるのではなく、AIを活用したシミュレーションとバーチャル実験を繰り返して完成度を上げ、最終段階としてフィールド実車試験を行ったうえで、モニタリングで安全性を担保するという仕組みになっていくと考えられます。当社はこのような安全・安心を確立するプロセスの中核となるソリューション開発にお客さまあるいはパートナーとの協業を通じて取り組んでいます。この過程において当社のソリューションのあり方も、ハードウェアを中心としたものからソフトウェアの比重が高いものへと変わってきており、GLP2026の期間中に各種モデルを上市していく予定です。従来のいわゆる「測って結果を出す」ビジネスだけではなく、このような「通信の安心・安全を担保する」ソリューションビジネスを2030年まで増やし、全社売上目標2,000億円に貢献すると同時に、ビジネスモデルの変革を通じて、ボラタリティを最小化した安定成長事業の実現を目指します。

通信計測事業が取り組む応用分野

ソフトウェアビジネスに関する取り組み

アンリツは、従来はハードウェアビジネスが中心でしたが、ソフトウェアビジネスの拡大を目指しています。5G向けIoTチップセットやデバイスの開発向けのテスタなどの商品では、ソフトウェア化することで消費電力や導入コストを削減しています。今後は、仮想化されたネットワークなど、ハードウェアテスターが設置困難な環境に対応したソフトウェアテスター、シミュレーションやAI技術を利用したソフトウェア測定ソリューションの開発を進め、ソフトウェアビジネスを拡大させます。

PQA事業

持続可能な未来に向けて、
世界中のお客さまから最も信頼される
品質保証のFirst to Callカンパニーになる

執行役員
PQA事業グループプレジデント
村田 繁一



食と健康にかかわる安全・安心は人類共通の願いです。自然環境とのバランスを維持しながら良質な食品や医薬品を効率よく生産・消費する持続可能な社会システムの構築が喫緊の課題です。

PQA事業は、半世紀以上にわたり食品や医薬品の製造企業とともに、安全・安心を担保する品質保証に取り組んできました。当事業は世界中のお客さまやパートナー企業から、最初にお声がけいただけた「品質保証のFirst to Callカンパニー」としてご信頼いただけるよう、お客様の重要課題を解決するソリューションの創造に挑戦します。

世界の多様な市場ニーズに的確かつ迅速に対応するために、事業体制のグローバル化を進めるとともに、食品分野で培った技術を医薬品分野に拡張して、事業価値の向上と利益体質の改善を行っていきます。

経営の重要課題

安全で安心できる食品や医療・医薬品への貢献

- 食品ロスの低減に貢献するソリューションの提供
- 品質保証ソリューションの提供

KPI

	2024年度実績	2025年度予想(2025年4月発表)	2026年度目標(2024年4月発表)
売上高(百万円)	28,241	30,000	30,000
売上高成長率*	11.3%	6%	18%
営業利益(百万円)	2,836	3,000	3,600
営業利益率	10.0%	10%	12%
新製品開発数	8機種	—	—
研究開発費(百万円)	1,663	—	—
研究開発費売上高比率	5.9%	—	—

*2026年度の売上高成長率はGLP2026 3年間での成長率

主な市場・お客さま

食品検査市場

- 農産物、水産物、肉加工品、パン・菓子、冷凍食品、レトルト、弁当・惣菜など

医薬品検査市場

- 錠剤・カプセル剤、注射薬、点鼻薬、貼付薬、軟膏薬など

事業の強み

生産ライン上の高速・高感度な品質検査技術

工場で大量生産される食品を全数検査するために、検査対象物が原料段階から、出荷されるまでの各工程において、品質を検査する独自の動的検査技術を培ってきました。重量、異物混入、外観、包装状態などの品質項目を、高速・高感度でありながら安定して検査できる機器を提供することで、お客様の生産性向上に貢献します。

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

多様な食文化を背景に、世界には数多くの食品製造企業があり、生産ラインの環境もさまざまです。お客様の現場に必要な品質検査を快適・確実に実施していただくために、それぞれの現場の状況に応じて検査機をカスタマイズしてご提供するエンジニアリング体制を整えています。

質の高い保守サービスの提供体制と熟練した保守エンジニア

食品生産ラインの一部として稼働する品質検査機器は、過酷な環境に耐え、長期間安定稼働できる信頼性が重要です。検査機を常に良好な状態に保つために、また、万一の故障の際に迅速に復旧するために、熟練した保守エンジニアによる24時間対応のサポートなど、質の高い保守サービスを提供しています。

食品検査市場での豊富な実績と日本におけるトップクラスの市場地位

PQA事業は創業以来、常に食品製造の現場に立ち、お客様とともに「安全・安心」のための品質課題の克服に取り組んできました。これまで培ってきた日本市場でトップクラスの実績と信頼を基盤に、グローバル市場での事業を成長させていきます。

PQA事業

外部環境の課題と認識

2024年度の食品製造市場は、世界的な物価の高騰が徐々に落ち着きを取り戻す中、上昇した光熱費や原材料コスト、人件費や輸送コストの価格転嫁が進みました。食品企業は収益性の確保と人手不足の解消を図るべく、生産ラインの自動化に投資しています。

2025年度以降も引き続き品質保証と生産性の向上を目的とした自動化の動きが持続すると見ており、底堅い設備投資を見込んでいますが、4月に米国政府が発表した相互関税が各国の市場に及ぼす影響は依然不透明です。

GLP2026の進捗 2024年度の実績と今後の課題

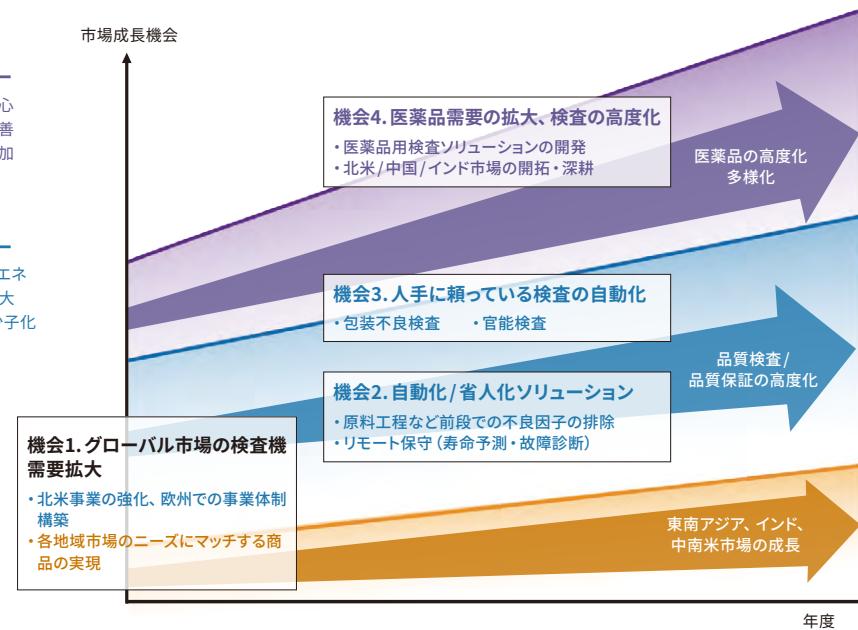
2024年度は、海外市場を中心にX線検査機の販売が好調に推移したほか、米州において大手顧客の開拓が進んだことが事業の成長につながりました。利益面では商品力の向上による原価率改善や、業務効率の改善を行って利益率の改善を図りました。その結果、2024年度の業績はGLP2026の初年度目標を上回って進捗しています。成長機会への取り組み状況は次の通りです。長期的に拡大していく市場ニーズを着実に捉えてGLP2026の目標達成を目指します。

グローバル市場の検査機需要拡大

アジアを中心とした人口増加を背景に、今後も食品や医薬の安全・安心にかかる需要は拡大していきます。世界各国の多様な市場ニーズに沿った商品とサービスを提供するための体制整備を進めています。

2024年度は、アジア各国の販売店と戦略と課題に関する意見交換を行ったほか、市場特性に最適化したX線検査機の販売開始や、各国市場への製品供給網の効率化に取り組みました。

GLP2026 市場の成長機会



Voice

全世界の食品の安全性確保を目指す

私は、従来の画像処理技術では検出困難な異物を検出するため、AIおよび画像処理技術を活用した検査アルゴリズムの開発を進めています。開発した検査アルゴリズムをお客さまの工場でテストし、対象異物を検出できたときには、大きなやりがいを感じます。誤検出や異物検出感度に関する課題をいただくことがありますですが、これからもこうした技術的チャレンジを乗り越えながら、食品の安全性を確保するための高度な検査アルゴリズムを搭載した検査機を全世界で提供し、食の安全や食品ロス低減に貢献していきます。

インフィニスカンパニー
開発本部 商品開発部
マカダエグ モニカ



PQA事業

生産ラインの自動化・省人化ニーズ

慢性的な人手不足は食品企業を悩ませる深刻な問題です。これまで人が行っていた検査や作業を自動機に置き換え、ラインの生産性を高めるソリューションの開発に注力しています。

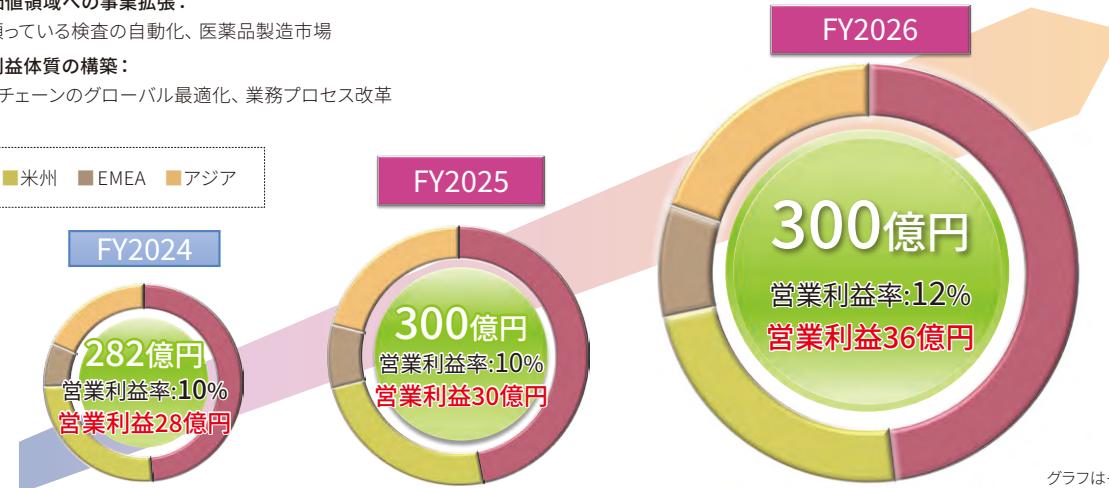
2024年度は「XR76シリーズX線検査機」を開発し、2025年4月から販売を開始しました。高精度で安定した異物検査を実現したこの新製品は、誤検出を低減して生産ラインの歩留まりを向上させるなど、生産現場の課題解決を支援し、生産性と品質の向上に貢献します。

PQA事業: GLP2026 売上高・営業利益計画

- 顧客価値の高いソリューションの創出:
AIなど先端技術の獲得、生産ラインの自動化・省人化
- 高付加価値領域への事業拡張:
人手に頼っている検査の自動化、医薬品製造市場
- 強靭な利益体质の構築:
サプライチェーンのグローバル最適化、業務プロセス改革

凡例

■ 日本	■ 米州	■ EMEA	■ アジア
------	------	--------	-------



2030年度2,000億円に向けて取り組む成長分野

食品や医薬品の品質保証にはまだ多くの課題があります。これらの課題解決に貢献するべく、新たな検査技術の獲得と、より厳格な品質保証を必要とする医薬品向け検査機の開発に投資しています。

人手に頼っている検査の自動化

食品製造の現場ではまだ多くの検査を人の五感に頼っています。このような検査は、体調や疲労が検査結果に影響するなどの問題があり、これらの検査を機械に置き換えて品質の定量的

な測定と管理をできるようにする手段が求められています。

2024年度から販売を開始した「におい検査機」は、においの情報を可視化することで被検査品の合否判断をサポートします。これにより質の高い生産の維持、生産工程の検査員の負荷軽減、人員不足の解消に貢献します。

医薬品市場への事業拡大

健康に直結する医薬品には、高精度な品質検査と厳格なデータ管理が欠かせません。医薬品には微小異物の混入や異種混同、成分異常など、食品とは異なる品質リスクがあります。これらの項目をオンラインで全数検査する装置を提供し、医薬品の安全・安心に貢献していきます。金属検出機や重量選別機の販売は、日本やインド市場で好調に推移しており、事業が拡大しています。

PQA事業が取り組む応用分野

自動捕捉式はかりの検定受託サービス

計量制度の改正により重量選別機が特定計量器に追加され、取引または証明に使用する場合は指定検定機関による検定に合格していることが条件となりました。

アンリツの100%子会社であるアンリツイシフィビス(株)は、経済産業省の「器差検定を中心とした指定検定機関」の指定を受け、自動捕捉式はかりの検定受託サービスを提供しています。アンリツは検査機器の提供だけでなく、運用面でもお客様の品質保証をサポートしています。



環境計測事業

エネルギー制御と情報通信の技術で
安全・安心で豊かなグローバル社会の
発展に貢献する

執行役員
環境計測カンパニープレジデント
安城 真哉



アンリツは長年にわたり、社会インフラサービスを支える高品質な情報通信ソリューションの提供を通じて人々の安心・安全で豊かな暮らしの実現に貢献してまいりました。近年、地球温暖化に伴う自然災害の頻発・激甚化から、災害に強い街づくりがこれまで以上に求められるとともに、その背景にある温室効果ガスの排出抑制も喫緊の社会課題として注目されています。

環境計測事業は、これらの社会課題に向き合い、これまでに培ってきた技術力と実績を活かして、災害に強い街づくりにもつながる通信ネットワークの高度化に貢献しています。また、グループ会社である(株)高砂製作所が有する優れた電力制御技術を活用して、EVの普及・性能向上などを通じた脱炭素社会の実現にも寄与しています。

経営の重要課題

デジタル革新による新しい事業機会への進出

- 自然災害に対する防災・減災
- 脱炭素社会へ貢献する製品の提供

KPI

	2024年度実績	2025年度予想(2025年4月発表)	2026年度目標(2024年4月発表)
売上高(百万円)	8,545	10,000	13,000
売上高成長率*	14.9%	17%	75%
営業利益(百万円)	900	900	1,400
営業利益率	10.5%	9%	11%
新製品開発数	5機種	—	—
研究開発費(百万円)	512	—	—
研究開発費売上高比率	6.0%	—	—

*2026年度の売上高成長率はGLP2026 3年間での成長率

主な市場・お客さま

EV/電池市場

- EV関連メーカー
- 電池関連メーカー

社会インフラIT市場

- 官公庁/公共機関
- IT系サービスプロバイダー

事業の強み

通信制御と電源技術を融合した、
卓越したエネルギー制御技術

(株)高砂製作所が持つ通信制御と電源技術を融合したエネルギー制御技術を活用した試験用電源は、高い性能と品質からEV開発に必要不可欠な設備として、EV/電池市場で高く評価されてきました。さらに、EVモデルの拡大に伴う試験仕様の多様化に対応する高い柔軟性と適用性が、(株)高砂製作所の電源が高く評価される新たな要因となっています。

アンリツの通信計測技術と測定/分析ソリューションは世界の最先端を誇っています。この技術は、最先端の技術開発だけではなく、5G利活用分野での普及拡大にも大きな貢献を果たします。高速大容量、超低遅延、多数同時接続という5Gの優れた特性を、効率化が求められる今日の製造現場で快適に活用できる環境の構築を支援します。

世界トップクラスの5G測定/
解析技術と専用測定ソリューション

信頼性の高い通信ネットワークにおいて、急激なトラフィック増加への対応力は極めて重要な要件の1つです。アンリツは、トラフィック増加時に優先度の高いデータを選別し、ネットワークの処理能力を超えないよう制御する装置を開発。通信障害が許されないミッションクリティカルな現場で広く採用されています。

社会の安全・安心を支える独自の
高信頼性ネットワーク技術

環境計測事業

外部環境の認識と事業領域、事業機会

環境計測事業は、脱炭素化社会の実現を目指すパワーエレクトロニクス事業と、情報通信社会の基盤を支えるネットワーク事業の2つの事業から成り立っています。パワーエレクトロニクス事業はエネルギーを自在に制御する技術で、EVをはじめとした電動モビリティの開発を支援することで、電動モビリティの普及と性能向上に貢献しています。ネットワーク事業は、社会インフラサービスなど、高い信頼性が求められる通信網の構築・維持を支援しています。情報通信社会の高度化や災害に強い街づくりへの貢献を通じて、安全・安心で豊かな社会の実現を目指します。

環境計測事業のミッション

エネルギー制御と情報通信の技術で安全・安心に住み続けられる豊かな社会の実現を目指す

パワーエレクトロニクス事業

脱炭素社会実現への貢献



- 電動モビリティの性能向上と普及
- 内燃機関電動化の加速
- 再生可能エネルギー活用促進
- 脱炭素社会に向けたインフラ整備

社会インフラの強靭化



- 社会インフラ監視の高度化
- 防災・減災センサネットワーク
- 金融ネットワークの信頼性向上
- 建設工事の安全性向上

ネットワーク事業

ものづくりの効率化・省人効率化



- ものづくり現場の情報高度化
- 遠隔監視技術による人手不足対応
- ローカル5G/無線LAN活用促進
- 作業者動線分析/異常検知

GLP2026の進捗 2024年度の実績と今後の課題

環境計測事業の2024年実績は、活発な国内EV開発投資を背景に(株)高砂製作所の業績が大きく伸長したことから、売上高が前年度比15%増となり、同社が連結対象となって以降3年連続の増収増益となりました。通信計測事業が減収となる中、アンリツグループの増収増益達成に貢献できたことは大きな成果と考えています。

2024年度は、EV/電池領域における顧客基盤を強化するとともに新たな成長に向けた取り組みをスタートさせました。

二輪や商用車、農機・建機など、電動モビリティの開発が加速

する中、技術ブランド「MEDT」(Mutual Energy Drive Technologies)を立ち上げ、(株)高砂製作所の技術力を訴求します。さらに、100KWクラスの大型電源に加えて、10KWクラスの電源ラインナップを拡充することで、幅広いお客様のニーズにお応えできる体制を強化しました。

GLP2026において残された課題の1つは、海外市場への挑戦です。主力製品の北米規格対応と並行して、北米市場における販売体制やサポート体制の構築を進めています。2つ目の課題は、(株)高砂製作所の優れた電源技術を活用して、より付加価値の高いEV/電池評価ソリューションを開発し、お客様のEV開発期間短縮に貢献することです。

ネットワーク事業においては、2024年度から国交省の支援を

Voice

カーボンニュートラルに「はかる」技術で挑む

私はxEVに代表される、次世代モビリティ市場におけるハイエンド製品の電動化技術開発を支える評価用電源のハードウェア開発および製品設計を担当しています。この仕事のやりがいはパワーエレクトロニクス技術の理論を自社製品に応用し、実際の製品として形にできたときに強く感じます。

今後は、電源の高電力密度化に加え、高精度かつ高速な制御技術の開発を推進し、市場競争力の高い製品開発を通じて、お客様の期待に応えるとともに、脱炭素社会実現にも寄与していきます。

株式会社高砂製作所
技術本部 商品技術部
田中 秀典



環境計測事業

受けてパートナー企業と共にLPWA(低消費電力広域ネットワーク)を使用したセンサーネットワークの実証実験を行っています。2024年度は主にネットワークの設計を行い、2025年度に敷設を行う計画です。今後は、AIやシミュレーション技術を活用して、センサーネットワークをより効果的なシステムへ進化させる取り組みにも力を入れていきます。

2030年度2,000億円に向けて取り組む成長分野

サステナブルな社会を目指す動きは、これからも世界規模で拡

大を続けます。環境計測事業は、これまでの経験と実績を基に新たな技術と事業領域を創出して人々が安全に豊かに暮らし続けることができる社会の実現に貢献していきます。

パワーエレクトロニクス事業では、EV/電池開発に関わる多様な機器・ソフトウェアベンダーとの連携を強化して、より付加価値の高いソリューションを供給することで市場でのポジションを高め、グローバルでのビジネスを加速させます。また、モビリティの電動化と並行して、再生可能エネルギーの効率的な活用や、大型施設や地域単位での系統電力の負荷変動を低減する電力リソースマネジメントシステムの実現・普及を目指します。エネルギーを使う側と供給する側の脱炭素化を両輪として取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

ネットワーク事業は、最新の通信技術や情報処理技術の社会実装を支援することで、情報通信がもたらす社会への恩恵の最大化に貢献してまいります。

信頼性の高い5G無線技術を活用した生産現場の効率化や安全性向上、LPWA技術を活用した災害に強いまちづくりなど、安全・安心で豊かな社会の実現に向けた取り組みを、AK Radio Design(株)とともに実行していきます。

また、現在、社会インフラサービスを提供している多くのアノログ通信ネットワークは、今後、拡張・維持が困難になり、IP通信ネットワークへの置き換えが必要になります。既存ネットワークが提供するサービスを途切れさせることなく、新しい通信ネットワークに置き換えていくことが求められます。当社は、高い情報通信技術とこれまで培った経験と実績を活かし、IP通信ネットワークへの経済的でシームレスな移行を支援していきます。

環境計測事業は、これらの取り組みを通じて、安全・安心で豊かな社会の実現に貢献することで、2030年度に売上高300億円を達成し、アンリツグループの売上高2,000億円実現を目指します。

環境計測事業: GLP2026 売上高・営業利益計画

- ・国内EVパワートレイン試験およびEV関連の裾野市場で優位なポジションを維持
- ・EV/電池試験や電源ビジネスのグローバル展開に向けた取り組みの加速
- ・製造現場における人手不足解消への貢献
- ・人々の安全と安心を守るネットワークソリューションの拡充

凡例
■パワーエレクトロニクス事業
■ネットワーク事業



グラフはイメージ

FY2026
130億円
営業利益率:11%
営業利益14億円

環境計測事業が取り組む応用分野

海外市场への挑戦

(株)高砂製作所は、HEV黎明期の1990年代より、EV/電池評価用の大型電源や充放電試験装置の開発・供給を進めてきました。現在ではその高い性能と信頼性が広く認められ、多くの自動車・部品メーカーに採用されています。今後は、(株)高砂製作所の電源ソリューションを海外市場に展開し、グローバルなEV開発分野での貢献を目指します。環境計測事業は(株)高砂製作所とともに、EV開発の効率化をグローバルに支援し、脱炭素社会の早期実現に貢献していきます。

センシング&デバイス事業

さまざまな産業製品のコアとなるデバイスを世界中に供給し、人々の暮らしを便利にして、安全・安心で快適な社会をつくる

理事

センシング&デバイスカンパニー プレジデント

中村 賢一



通信が人々の生活と社会活動を支えるインフラとなりAI技術が進歩する現在、社会課題解決のためにさまざまなデータを収集する重要性が増しており、現実世界から情報を抽出するセンシング技術への期待が高まっています。中でも対象物に触れることなく高精度な測定が可能な光センシング技術は、光デバイスの小型化や高性能化にともない、医療、インフラ監視や環境計測などさまざまな分野に応用が拡大しています。

センシング&デバイス事業では、化合物半導体デバイス技術を基盤とし、高速・大容量化が進む通信市場向けの光増幅器や高速電子デバイス、および光センシングを支える各種光源を開発・製造しています。当社はさまざまな産業製品のコアとなるデバイスを世界中に供給し、人々が安全に安心して快適に暮らせる社会づくりに貢献していきます。

経営の重要課題

強靭なインフラ整備に貢献するソリューションの提供

■ デジタル革新による新しい事業機会への進出

健康的な生活の確保

■ 安全で安心できる医療への貢献

事業の強み

化合物半導体のデバイス設計技術、ウエハプロセスからモジュール組立まで一貫して行える製造ラインを所有

非接触や非侵襲が求められる医用検査器や遠隔や広域のモニタリングが必要な社会インフラ監視などの分野で光センシング技術の社会実装が進んでいます。求められる光デバイスは、機器の種類、必要となる測定精度やセンシング範囲によってアプリケーションごとにさまざまです。当社は長年、通信向けデバイス供給で培った化合物半導体のデバイス設計技術と、ウェハプロセスから光源モジュールの組立まで自社内で行える製造ラインを所有しており、多様なニーズに対応した最適なデバイスを供給することができます。

主な市場・お客さま

通信計測市場

・通信計測器向け

通信市場

・通信モジュールメーカー ・通信装置メーカー ・電子機器メーカー

センシング市場

・センシングモジュールメーカー ・センシング装置メーカー

・医療検査機器メーカー

外部環境の認識と課題

通信分野では長距離伝送における光信号の劣化を防ぐための半導体光増幅デバイスに加え、AIデータセンター間をつなぐ光通信網向けのデバイス需要が伸びており、今後さらなる高速化や新方式への対応も重要となっています。

光センシング分野では、光デバイスの小型化やコストダウンにともない、高性能な光センシング技術が医療、インフラ監視や環境計測などさまざまな分野に応用されています。眼科検査の分野では、非接触かつ高精度な検査で患者負担を軽減する光学式検査機器が普及し、各検査機器の種類に適した光源デバイスが求められます。またインフラ監視の分野では、光ファイバセンシングが施設の遠隔モニタリングに使用され、施設までの距離や測定精度に適した光源デバイスが求められます。このようにセンシング向けでは、各アプリケーションに適した光源を提供することが重要となります。

アンリツは化合物半導体のデバイス設計技術、ウェハプロセスから組立まで自社内で行える製造ラインを強みとして持ち、お客さまごとに最適なデバイスを供給することで通信分野および光センシング分野に貢献していきます。

センシング&デバイス事業

GLP2026の進捗 2024年度の実績と今後の課題

センシング&デバイス事業は、通信市場で培ってきたデバイス技術で新たな価値を生み出し、それをベースに社会が求めるセンシング領域の開拓を進め、持続可能な未来に貢献していくことを目指しています。

2024年度は、実績を積み上げてきた光通信市場での新しい動きに主力の光増幅デバイスで対応するとともに、自社の通信計測事業向けにデバイスを供給することで業績に貢献しました。また眼科検査機器や光ファイバセンシング向けの光源を中心に光センシング市場での事業開拓を進めました。

GLP2026では通信向けデバイスをビジネスの基盤とし、各種眼科検査機器向け光源デバイス、橋梁・トンネルなどの大型構

造物やエネルギー施設などの維持管理を目的に導入される光ファイバセンシングや、街や道路の安全確保への応用も期待されるFMCW-LiDARに最適な光源デバイスの新製品開発によりビジネス開拓を進めます。また、2030年度に向かう成長ドライバーとして、6G、IOWN向けデバイスの開発にも取り組みます。

2030年度2,000億円に向けて 取り組む成長分野

センシング&デバイス事業では、化合物半導体デバイス技術を基盤とし、高速・大容量化が進む通信市場向けに光増幅器や高速電子デバイスを供給する一方で、事業拡大に向けて光センシングを支える半導体光デバイスの市場開拓を進めています。

通信分野では生成AIなどの新技術にともなうデータ通信量や消費電力の増加が課題となっています。半導体光デバイスの高温動作対応、また高速電子デバイスにおいてはInP HBT素子技術による高速化により省電力化に貢献していきます。

眼科分野では高齢化により増加する目の病気を早期発見、早期治療することが今後ますます求められます。眼科検査機器向け光源であるSLD (Super Luminescent Diode) や波長掃引光源の継続的な性能向上を通じて検査機器の高性能化に寄与することで人々の健康を守る医療へ貢献していきます。また光ファイバセンシングやFMCW-LiDAR向けには各種インフラ監視システムに最適な半導体光デバイスを提供することで安全で安心な社会に貢献していきます。

センシング&デバイスカンパニーの主な事業領域

センシング		通信		
インフラ監視/ 産業応用	医療検査	環境モニタリング	通信インフラ	通信計測
光ファイバセンシング・LiDAR/ 厚み・振動計測向け 光デバイス	眼科OCT・眼軸長測定器など 医用検査機器向け 光デバイス	ガスセンシング・ プラスチック分別向け 光デバイス	大容量・長距離伝送を支える 光増幅デバイス	通信インフラを支える 通信計測器向け 高速電子デバイス
				
				

Voice

6GやIOWNといった通信インフラの発展に貢献

私は現在、通信インフラの高速化・省電力化に向けた次世代半導体製造技術の開発をしています。GLP2026に掲げる「6Gに対応可能な高速電子デバイスを計測器に供給」すべく、InP HBT素子の高速化を目標にプロジェクトを推進してきました。数年にわたる研究開発の成果として、世界トップクラスの性能を備えた6G対応デバイスの試作に成功し、大きな達成感を覚えています。今後はこの製造技術を基盤に、次世代計測器向けのキーデバイス開発を本格化させ、6GやIOWNといった通信インフラの発展に貢献していきます。

センシング&デバイスカンパニー
開発本部 第2開発部
鈴木 雅也



価値創造を支える

持続的な成長を実現するには、戦略を支える堅固な基盤が不可欠です。本章では、ステークホルダーとの対話やサプライチェーンにおける人権尊重、環境への責任ある対応といった取り組みに加え、社外取締役と有識者による対談やガバナンス体制、コンプライアンス・リスクマネジメントなど、多面的な視点からアンリツの経営の質を高める仕組みを紹介します。外部の視点も交え、信頼される企業の姿を浮き彫りにします。

- 43 ステークホルダー・エンゲージメント**
- 45 サプライチェーンにおける人権の尊重**
- 46 環境・気候変動への取り組み**
- 48 社外取締役対談**
- 50 コーポレートガバナンス**
- 58 役員一覧**
- 60 コンプライアンス**
- 61 リスクマネジメント**

ステークホルダー・エンゲージメント

アンリツは経営理念、経営ビジョン、経営方針およびサステナビリティ方針に基づき、ステークホルダーの皆さまとともに共創価値を創出し、グローバル社会の持続可能な未来づくりに貢献することを目指しています。そして、常に価値の創出を深化させるための課題に向き合い、取り組むことで、グローバル社会の発展に向けて貢献してまいります。

ステークホルダー	関連資本	ステークホルダーのニーズ	深化のための取り組み	目標・KPI	共創価値(目指すアウトカム)
お客様	社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> ・タイムリーなソリューションの提供 ・高精度で安定した試験結果の提供 ・コストパフォーマンスの高いソリューションの提供 ・迅速なサポートの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・業界をリードする顧客とのパートナーシップ強化 ・最先端技術動向キャッチアップのため業界団体への参画 ・パートナーシップで生み出したソリューション・サービスの展開 ・安全性・品質・先進性の高い製品・サービスの創出、適切な製品・サービス情報の提供、問い合わせ窓口の充実など 	<ul style="list-style-type: none"> ・売上成長率 ・営業利益率 ・新製品開発数 ・研究開発費 ・特許数 ・M&A、アライアンスの公表数 ・業界団体への参画と貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客が必要とするソリューションの提供 ・新製品のリリース ・安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献 ・安全・安心な通信インフラの構築 ・食品ロス低減 ・脱炭素社会の実現
従業員	人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ・働きがい ・賃金アップ ・働きやすい職場環境 ・スキルアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・価値観の多様性に対応した労働環境の整備 ・各自の能力が發揮できる働きやすい職場環境の整備 ・従業員の自発的成長を支援する教育研修体系の整備 ・上司と部下の役割共有面談の実施(年2回) ・従業員満足度調査の実施(年1回) ・倫理アンケートの実施(年1回) 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域別人員数、女性比率、女性管理職比率 ・障がい者雇用率、エンジニア比率、新卒採用に占める女性比率、新規採用者に占める経験者採用率 ・有給休暇取得率、離職率 ・従業員満足度 ・社外からの評価(くるみんマーク取得、ホワイト500企業認定など) 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社と多様な従業員がペクトルを合わせ、事業(会社)貢献意識を持ち仕事と私生活のバランスを取りながら生き生きと働ける環境の構築 ・多様な関係から創出されるイノベーティブな発想の共有 ・従業員満足度の充実 ・従業員教育の充実 ・女性管理職比率の向上
取引先(協力会社・サプライヤ)	社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> ・公正・公平・透明性のある取引 ・社会・環境に配慮した取引 ・人権尊重を遵守する取引 ・CSR調達の推進 ・災害発生時の連携 ・最先端の技術・先進デバイスの採用 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業方針や資材調達方針の説明、表彰などを実行する取引先との懇親会、情報交換会の実施 ・CSR調達・グリーン調達の推進、人権デューデリジェンスの実施 ・取引先製品展示会、セミナー、技術交流会(オンライン開催含む)などを通じたビジネス機会創出 ・取引先からの改善・要望などの提案:「パートナーQU活動」の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・サプライチェーン・デューデリジェンス実施企業数 	<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能なサプライチェーンの構築 ・適切な取引先との関係の継続
地域社会、NPO、NGO	社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会との共存共栄 ・雇用の創出、地域社会発展への貢献 ・認定NPO法人との災害発生時の情報共有や寄付 ・気候変動対策を推進するイニシアチブとの連携 ・CO₂排出量削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・「青少年教育との連携」「地域社会への貢献」「環境保護活動(生物多様性保全)」を3本柱とした地域密着型の社会貢献活動を展開 ・災害被災地への支援活動 ・パラリンピック協賛を継続。作品6点を社内展示 ・Race to Zeroへ加盟、電機・電子温暖化対策連絡会との情報共有 ・カーボンニュートラルに向けた活動(Scope1,2,3対応、PGRE 30) 	<ul style="list-style-type: none"> ・温室効果ガス削減量(Scope1,2,3) ・太陽光発電量/消費量、自家発電比率 ・環境配慮型製品数 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会の活性化 ・環境負荷低減、自然環境の保全
株主・投資家	財務資本	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の成長 ・適正な株主還元 	<ul style="list-style-type: none"> ・配当性向30%から50%にアップ(2023年度から) ・トップ層による海外投資家様向けのIR活動 ・証券会社主催のカンファレンス参加:6件(国内開催:4件、香港開催:1件、シンガポール開催:1件) ・海外IRロードショー:1件(北米) ・合計47社(米州:17社、欧州:4社、アジア他:26社)の投資家と面談 ・国内投資家227件、海外投資家145件、合計372件の面談を実施 ・個人投資家向け説明会の開催:1回 ・株主総会の開催 ・株主・投資家の声を取締役会、経営戦略会議へフィードバックし、さらに管理職向け社内インストラで周知 ・統合レポートのさらなるブラッシュアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・格付け(格付投資情報センター) ・売上成長率 ・営業利益率 ・ROE 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業価値向上 ・1株当たりの配当金

*2024年度実績

ステークホルダー・エンゲージメント

お客さまとの対話

TECHNO PLAZA 2025の開催

アンリツは2025年7月、総合技術展「TECHNO PLAZA 2025」を開催しました。本展示会では、130年にわたり先端分野を切り開いてきたアンリツグループの叡智と創造力を結集し、ビジョンである2030年度2,000億円企業の実現に向けた技術革新の加速を力強く発信。お客さまとの貴重な対話の場となりました。

展示会では、「会いに行こう。明日をつくる技術」をスローガンに掲げ、次世代を担う最新ソリューションや先端テクノロジーをグループ全体で一堂に披露。市場でのリーダーシップをさらに強化するとともに、持続可能な社会の実現に向けた当社の貢献姿勢を広くアピールしました。来場者は、約900人でした。



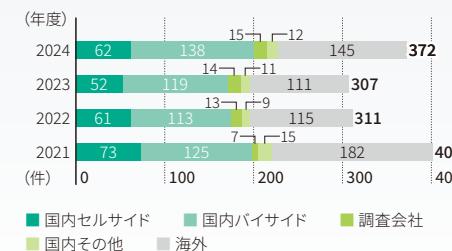
「TECHNO PLAZA 2025」の様子

株主・投資家との対話

株主・投資家との信頼関係構築のための活動

アンリツは、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を重要な経営課題と位置づけています。その目的は、「公正かつ適時・適格な情報開示」により透明性を高め、「企業の信頼性向上」および「当社への理解促進」を実現することです。具体的な取り組みとして、四半期毎に決算説明会の開催、そしてその後、機関投資家や株主とのIR個別面談を実施しています。また、株主総会の開催、統合レポートの(8月和文、9月英文)発行、証券会社主催カンファレンスへの参加、北米・アジア地域へのIRロードショーの実施、さらにウェブサイトを通じた情報発信など、多様なコミュニケーション手段を活用し、継続的な情報共有と信頼関係の構築に努めています。

投資家との面談件数



従業員との対話

リーダ研修におけるグループCEOとの対話

アンリツグループの次世代を担うリーダー・サブリーダー層の育成を目的として、階層別研修を実施しています。受講者は研修前に360度サーベイやアセスメントを通じて自己のスキルレベルを把握し、自身の強みや課題から目標を設定して、職場で実践することで各自の成長につなげます。研修のプログラムには、グループCEOとの対話のセッションがあり、経営方針等のレクチャーや受講生からの質疑の時間が設けられています。受講者からは忌憚のない質問、意見が出され、マネジメントとのエンゲージメント向上が図られています。

受講生からの質問例：

- ・女性管理職比率の数値目標達成に向けた施策
- ・経営判断をするときに重視する価値観



CEOとの対話セッション

サプライヤとの対話

サプライヤとの情報交換会等実施

アンリツは最先端ソリューションを提供するために、「先進的なデバイス」をいち早く見つけ活用することを重視しています。その実現に向けて、当社はサプライヤとの間で最新の技術動向やビジネスロードマップの情報を積極的に交換しています。複数のサプライヤによる当社エンジニアを対象とした「取引先製品展示会」(2024年度：59社)、展示会併設の出展企業による「技術セミナー」(2024年度：4社実施、聴講者37名)や「情報交換会」(2024年度：349社)や「アンリツグループ取引先様懇親会」(2024年度：147社)を毎年実施し、相互理解と協力関係の強化およびトップマネジメントによる対話の機会を設け、戦略的パートナーシップの深化を図っています。



サプライヤとの情報交換会

サプライチェーンにおける人権の尊重

WEB サプライチェーンマネジメント

<https://www.anritsu.com/ja-jp/about-anritsu/sustainability/supply-chain-management>

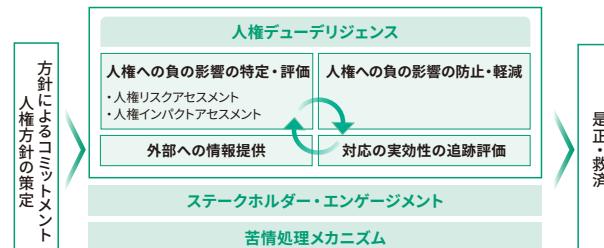
アンリツは、人権の尊重を重要課題と認識し、アンリツグループ人権方針のもと、サプライチェーン全体で取り組んでいます。

経営の重要課題		
人権の尊重		
サプライチェーンに関する目標とKPI		
目標	KPI	2024年度実績
グローバルなCSR調達の推進（環境、労働環境、人権などにおける社会的責任）	サプライチェーン・デューデリジェンスの強化：10社/年以上 CSR調達に係るサプライヤへの情報発信：3回/年、教育2回/年以上	サプライチェーン・デューデリジェンス実施企業数：10社 情報発信：3回実施 教育：2回実施

サプライチェーン全体における人権リスクの特定と対応

アンリツは、サプライチェーン全体を対象とする人権リスクアセスメントを実施しています。その結果、優先して取り組む人権リスクとして、「職場における多様性の受容」「労働環境や働き方の変

人権デューデリジェンスPDCAサイクル



化への対応」「部品・機器調達先の労働環境調査の推進」の3点を特定し、対策を行っています。

サプライチェーン上の人権尊重については、この調査の「強制的な労働の禁止」「児童労働の禁止」「若年労働者への配慮」「労働時間への配慮」「適切な賃金と手当」「非人道的な扱いの禁止」「差別の禁止」「結社の自由、団体交渉権」で評価しています。

サプライチェーンにおける方針

アンリツグループは調達活動において、サプライヤをサステナビリティ方針で掲げている社会課題の解決に取り組むためのパートナーとして位置づけています。人権関連では、資材調達基本方針、アンリツグループCSR調達ガイドラインで、人権の尊重、安全衛生、責任ある鉱物調達への対応を定めるとともに、2022年12月に制定したアンリツグループ人権方針で掲げる取り組みをサプライヤへも要請しています。

サプライチェーン・デューデリジェンス

CSR調達調査

アンリツは、新規サプライヤに対して、与信管理、品質管理・環境管理調査を行っています。既存のサプライヤに対しては、アンリツグループCSR調達ガイドラインへの取り組み状況のアンケート調査と、その回答に基づき対象を選定して、現地調査を行っています。2023年度からは人権リスクアセスメントで備えるべき人権リスクがあるとされた中国、タイの生産拠点の調達先を対象に加えました。CSR調達調査では、「法令遵守・国際規範の尊重」「人権・労働」「安全衛生」「環境」「公正取引・倫理」「品質・安全性」「情報セキュリティ」「事業継続計画」の取り組みを評価します。サ

CSR調達調査の結果

	2022年度	2023年度	2024年度
実施社数	422	399	339
回答社数	363	356	335
未回答社数	59	43	4
回答率	86.0%	89.2%	98.8%

サプライヤの現地調査

2024年度は日本・中国・タイのサプライヤ10社に対して現地調査を行いました。これにより、GLP2026のFY24目標である10社の現地調査を達成することができました。いずれのサプライヤも人権・労働、安全衛生について重大なリスクがないことを確認しました。

2025年度は、国内で7社、海外で5社の現地調査を予定しています。

今後の取り組み方針

アンリツはグローバルな調達活動において、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際規約を遵守し、各種方針、ガイドラインの適切な運用、アンケート調査や現地調査等を通じてサプライチェーンにおける人権尊重の取り組みを充実させていきます。

環境・気候変動への取り組み

WEB 環境

<https://www.anritsu.com/ja-jp/about-anritsu/sustainability/environment>

アンリツは、気候変動、生物多様性、水資源、環境汚染予防、資源循環の分野で、環境負荷低減に注力しています。特に、気候変動は生活やビジネスの重大なリスクであり、その対応をマテリアリティとしています。カーボンニュートラルを目指す活動と製品を通じた環境負荷低減を両輪として、気候変動の抑制に貢献します。

経営の重要課題	
気候変動への対応	
KPIと目標	
目標	KPI
温室効果ガスの削減	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス (Scope1+2)^{*1} : 2021年度比 23%以上削減 温室効果ガス (Scope3)^{*1} : 2019年度比 17.5%以上削減
自家発電比率の向上 (PGRE 30)	<ul style="list-style-type: none"> 自家発電比率 : 14%以上 (2018年度電力消費量を基準)
資源循環 (サーキュラーエコノミー) の実現	<ul style="list-style-type: none"> 資源循環に対応した製品をリリースする プラスチックごみを100%マテリアルリサイクル
2024年度の実績	
<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス (Scope1+2)^{*1} : 2021年度比 31.1%削減 温室効果ガス (Scope3)^{*1} : 2019年度比 37.3%削減 自家発電比率 : 12.5% (2018年度電力消費量を基準) 	<p>※1 Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (燃料の燃焼、工業プロセス)、Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、Scope3: Scope1・Scope2以外の間接排出 (事業者の活動に関連する他社の排出)。アンリツではScope3のKPIにCategory1および11を採用。</p>

環境マネジメントの方針と体制

アンリツグループは、サステナビリティ方針で「気候変動などの環境問題へ積極的に取り組み、人と地球にやさしい未来づくりに貢献します」と宣言しています。環境方針も定め、さまざまな環境課題の解決に取り組んでいます。気候変動、資源循環、水資源、生物多様性、環境汚染に関する社会課題については、事業活動との関りを踏まえて目標を掲げて取り組んでいきます。

アンリツは、取締役会が環境経営を監督し、環境総括役員が推進活動とリスク管理の責任者を務めています。環境総括役員は、アンリツグループの環境戦略を担う環境・品質推進部を所管するとともに、環境管理委員会の委員長、グローバル環境管理会議の主宰者を務め、リスクと機会をグローバルに評価・管理しています。同役員は、経営戦略会議および取締役会にマネジメントサイクルの結果を定期的に報告し、意見や必要な指示を受けています。

2024年度の経営戦略会議、取締役会では次のテーマが報告され、議論を行いました。

- 2024年8月 : 2024年度環境活動報告 (中間報告)
- 2024年12月 : サステナビリティ経営の進捗
- 2025年2月 : 2024年度環境活動報告

アンリツグループは今後もグローバルなマネジメントシステムのもと、環境負荷低減に取り組んでいきます。

気候変動への対応

TCFD 提言に沿った開示

アンリツはTCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) に賛同し、その提言に準拠して気候変動に関する取り組みを開示しています。

WEB TCFD 提言に準拠した情報開示

<https://www.anritsu.com/ja-jp/about-anritsu/sustainability/environment/climate/tcf>

ガバナンスとリスク管理

アンリツでは取締役会が気候変動全般に関する課題や取り組みを監督しています。各種活動の推進は、グループCEOおよびCFOが責任を負っています。リスクと機会の管理は、グループ全体のリスクマネジメントシステムに組み込まれ、環境総括役員がリスク管理責任者としての責務を負っています。

取締役会は、経営戦略会議において審議されたSBT (Science based Targets) イニシアチブへの計画申請やAnritsu Climate Change Action PGRE 30 (以下 PGRE 30) に基づいて実施する再生可能エネルギー発電設備や省エネルギー設備導入などの投資案件を決議するとともに、温室効果ガス排出量削減目標やPGRE 30の進捗を確認しています。また、気候変動に関する情報開示や、中期経営計画 (GLP) の策定もしくはレビューとして毎年度経営戦略会議で審議・承認し、取締役会に報告し、その監督のもとで行います。

環境・気候変動への取り組み

役員報酬における短期インセンティブの報酬の算定には、各人の貢献度をはかる指標として、売上高、営業利益、およびサステナビリティ目標の達成度を用いています。サステナビリティ目標には気候関連課題の目標が含まれています。

戦略

アンリツグループは気候変動への対応を経営の重要課題とし、気温が1.5°Cあるいは4°C上昇する場合のシナリオをベースに短期(1年)・中期(3年)・長期(～30年)のリスクと機会を抽出し、分析を実施しています。この結果を基に、事業戦略と財務計画への影響を考慮した対応策を定めています。

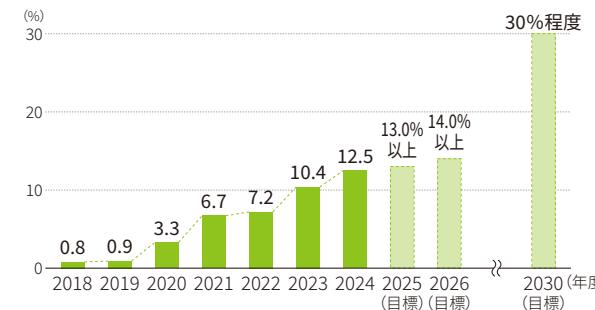
太陽光自家発電比率向上への取り組み

「Anritsu Climate Change Action PGRE 30」の進捗

アンリツはCO₂排出量の削減を進める取り組みとして、PGRE 30を2019年度に策定しました。PGRE 30は2018年度に0.8%だった太陽光自家発電比率を、2030年ごろに30%程度まで高める取り組みです。2024年度は、厚木地区、東北地区、川崎地区、

Anritsu Company(米国)の太陽光発電設備が3,088kW、1年間を通して稼働しました。東北地区では、定格容量2,400kWhの蓄電池も導入しており、夜間に必要な電力の一部を蓄電した再生可能エネルギーで貯っています。この取り組みにより、2024年度の再生可能エネルギー発電比率は12.5%となりました。

PGRE 30: 太陽光自家発電比率



製品を通じた環境への貢献

事例1 普及拡大に向けて加速するEV・PHVの開発に貢献

世界中で多種多様なEV・PHVの開発が加速しています。その主要部品であるバッテリ、インバータ、モータの性能や信頼性評価は多様化しており、評価期間の短縮は普及に向けた課題になっています。(株)高砂製作所のハイブリッド電源は、これら主要部品の複雑な挙動を再現可能なため、実車がなくてもテストを行える環境が構築でき、評価期間を大幅に短縮できます。この電源機器は、発生した電力を再利用する電力回生技術によって電力使用量を抑制できることから、発電に伴うCO₂発生の削減にも貢献しています。



ハイブリッド電源 RZ-X2シリーズ

事例2 異物混入による加工食品の廃棄ロス抑制に貢献

食品を加工する際、原材料に異物が混入したまま加工してしまうと最終検査工程で不良品として排除され、廃棄ロスが生じます。2025年4月から販売を開始した新製品「XR76シリーズX線検査機」は、高感度・高精細化した新型X線センサーと画像処理アルゴリズムの高度化により、さらなる検査精度の向上を実現しました。これにより誤検出率を従来機種の1/7に低減、再検査の手間を削減し生産ラインの歩留まりを改善し、不良品の発生と廃棄ロスの抑制、消費電力削減に貢献しています。



X線検査機 XR76シリーズ

CDPによる気候変動調査結果

CDP(旧Carbon Disclosure Project)は企業や自治体に質問書を送付し、その回答から気候変動対策、水資源保護、森林保全などへの取り組みを評価する英国の非営利団体です。アンリツは2024年度気候変動に関する調査において、最高評価である「Aリスト企業」に初めて選定されました。Aリスト企業は、気候変動対策の優れた実績と情報開示の透明性が評価された企業に与えられるものであり、本選定はアンリツの持続可能な経営の取り組みが国際的に認められたことを示しています。



Voice

PGRE 30達成に向けた実践

私はPGRE 30の目標達成に向けて取り組んでいます。

具体的にはSBTイニシアチブに認証された温室効果ガス削減目標の達成に向けて、アンリツ本社、東北アンリツ川崎地区、米国Anritsu Companyの4拠点に太陽光発電設備を導入しています。東北アンリツでは、東北電力管内で初となるNAS電池(蓄電池)を導入し、アンリツ本社では大規模なソーラーカーポートを設置しました。これにより温室効果ガスの削減を図るとともに、アンリツの環境への取り組みが社内外で高く評価されていることに、大きなやりがいを感じています。

今後も自家発電比率の向上と温室効果ガス排出量の削減を通じて、持続可能な未来の実現に貢献してまいります。

環境・品質推進部 環境推進チーム

澤田 昌幸



社外取締役対談



社外取締役 上田 望美

青山学院大学名誉教授 北川 哲雄

社外の視点で見たアンリツの強み

アンリツでは、社外取締役の独立した視点や建設的な対話を通じて経営の質を高め、実効性あるガバナンスを担うための仕組みを整えています。本対談では、ガバナンスの専門家である北川 哲雄氏と社外取締役の上田 望美氏が、議論を深める仕組み、人材育成の考え方、信頼に基づく企業文化、そして、社外取締役としてのリアルな視点を共有します。

社外取締役に求められる役割と 議論を深めるための仕組み

北川 企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、ガバナンスのあり方も変わってきました。単なる法令遵守やチェック機能にとどまらず、経営の質を高めるための対話や戦略議論への関与が、社外取締役により一層求められるようになっています。

上田 アンリツでは、社外取締役に対して「各人の専門性を活かした議論への参加」は勿論のこと、「専門以外の分野でも積極的な議論の参加」を求められていると感じています。そのため、

取締役会での議題に係る、背景の理解や事前準備のための情報提供も丁寧で、会社として議論の深さを重視していることが伝わってきます。

北川 社外取締役の導入自体は日本企業でも定着しつつありますが、その実効性が問われる時代です。単に外部の目を加えればよいという話ではなく、その「目」がどのように使われ、経営に反映していくかが重要です。アンリツのように、事前説明や議論の枠組みがしっかり整っている企業は、社外取締役が能力を発揮しやすいでしょうね。

上田 おっしゃる通りです。議案の事前説明においては、前提事

社外取締役 上田 望美

1999年弁護士登録。2013年より紀尾井坂テミス法律特許事務所(現紀尾井坂テミス総合法律事務所)パートナー、2019年より株式会社ミクシィ(現株式会社MIXI)社外監査役を務める。2021年当社社外取締役(監査等委員)を経て、2023年当社社外取締役就任。

青山学院大学名誉教授 北川 哲雄

青山学院大学名誉教授・東京都立大学特任教授。シンクタンク研究員、運用機関のリサーチャーなどを経て現職。専門分野はコーポレートガバナンス、コーポレート・コミュニケーション、ファイナンシャル・レポートинг。

実を理解するための質疑の時間も十分に設けられており、私たち社外取締役がきちんと理解したうえで取締役会に臨めるようになっています。事前説明の機会以外においても、監査等委員による監査への同行などを通じ、事業部門の担当者から直接説明を受ける場も設けられており、非常にありがとうございます。これらの機会を通じて疑問点をできる限り解消しておくことで、取締役会では建設的な議論に集中できます。

北川 社外取締役にとって、事前の情報提供と補足説明があるかどうかで議論の深さがまるで変わってきます。専門的な内容は分かりにくいのが当然ですし、だからこそ、事前に丁寧に説明する体制が整っていることは非常に大切だと思います。

上田 役員同士の関係もフラットで、異なる視点を歓迎する雰囲気があるのはアンリツの強みです。外からの視点を受け入れる素地があることで、私たちも忌憚のない意見を出しやすくなっています。また、私は指名委員会の委員長を務めているのですが、経営幹部候補者については、それらの候補者の活動状況を知る役員が、これまでの育成過程や具体的なエピソードも交えて説明していただきます。単なる経歴だけでなく、その人の姿勢や強みを理解したうえで、指名委員の皆さんと議論を進めるに、最初は視点がばらついていても、回を重ねる中で共通の見方ができるようになってくると感じています。

社外取締役対談

北川 指名・報酬委員会が形式で終わってしまっている企業も多い中で、それは貴重な機能ですね。委員長が社外の方というのも、実効性を高めるうえで重要です。

上田 報酬委員会でも同様に、何を報酬にひもづけるのか、どのような行動や成果を評価すべきかという点について、社外取締役が委員長となって丁寧な議論を行っています。ただ制度を運用するのではなく、どうすれば企業価値向上に資する報酬制度を機能させられるか、常に見直しと改善が図られていると感じています。さらに、社外取締役だけで構成される「独立委員会」があり、そこで取締役会運営を振り返るとともに、「もっと深掘りすべきだった議論は何か」など、内省の機会にもなっています。このように、形式ではなく本質的に機能する仕組みにしたいと、社外役員全員が強く意識していると感じています。

社外から見た企業文化と、共感できる価値観

上田 アンリツは誠実でロジカルな企業文化があると感じています。議案の背景資料も非常に丁寧に作られていて、数字やデータをもって論理的に説明する姿勢が窺えます。だからこそ、社外取締役として安心して判断できます。



健全だと感じます。

それと、印象に残ったのが、人材の評価に使われている「人材観察軸」です。行動や考え方といった定性的な面をきちんと捉える工夫がされていて、単なる業績評価にとどまらない視点

がある。理念を「掲げる」だけでなく、「評価と育成」にまで反映されている点に、企業としての懐の深さを感じました。

上田 ご指摘の「人材観察軸」は、「経営幹部バリュー」として、経営リーダーを選抜・育成するための人材評価軸です。会社全体が同じ軸を持って人材育成に臨んでいます。私たち社外取締役が後継者候補の議論をするときにも、この軸があるおかげで評価の視点がぶれずに済みますし、「この人がどういう人材か」を多面的に理解しやすくなります。定性的な評価が言語化されているのは、非常にありがたいですね。

北川 最近では、人的資本経営が企業の価値評価に直結するテーマになってきました。単に制度を整えるだけでなく、従業員がやりがいを持って働く環境をどう作るかが問われています。

上田 女性活躍推進活動の一環として、社内で活躍している女性社員の皆さんとの懇談会に参加する機会がありました。その場には海外ご出身の方も含めてたくさんの女性社員がいらっしゃいましたが、皆さんとてもエネルギッシュで、それぞれの部門で何が必要か自分で考えて、自律的に判断しながら仕事をされていて、本当に頼もしく感じました。

北川 それはいいですね。自律的に動ける人がきちんと評価されて、活躍の場が用意されていることは、とても大事なことです。そういう方々が海外ビジネスで活躍されているのは、日本企業にとっても価値のあることだと思います。

上田 アンリツでは、自分で考えて動く人、自分で課題を見つけてチャレンジする人に対して、会社として相応しい機会を与えようと、経営陣全体で取り組んでいます。また、社員一人ひとりが活躍できるようにするために、どのような制度で支えていくべきか、という点は取締役会の議論でも常に意識されています。女性社員や中途入社の方々を含めたダイバーシティの推進が着実に進んでいると感じています。

信頼と対話に基づく、実効性あるガバナンスへ

北川 最終的にコーポレートガバナンスの本質は、「信頼をベースとした対話」に尽きると思います。形式や制度ももちろん大切ですが、それが機能するためには、人ととの関係性が前提にあるべきです。

上田 私も同感です。アンリツでは、社内外を問わず「信頼関係の上に成り立つ議論」が根付いていると感じます。取締役会でも、異なる意見があっても対立ではなく「建設的な問いかけ」として受け止められる。これはガバナンスの質を高めるうえで非常に重要な点です。



北川 多様な視点が活かされる場では、意見の違いはむしろ前向きな材料になりますからね。信頼があるからこそ、厳しい問い合わせも受け入れられ、それが経営の精度を高めていくでしょう。

上田 実際、社外取締役として関与する中で、会社側からも株主をはじめ、多くのステークホルダーの視点からの意見の提示を期待されているのを感じます。それに応えることで、少しづつ自分の役割が深まっていくように思います。

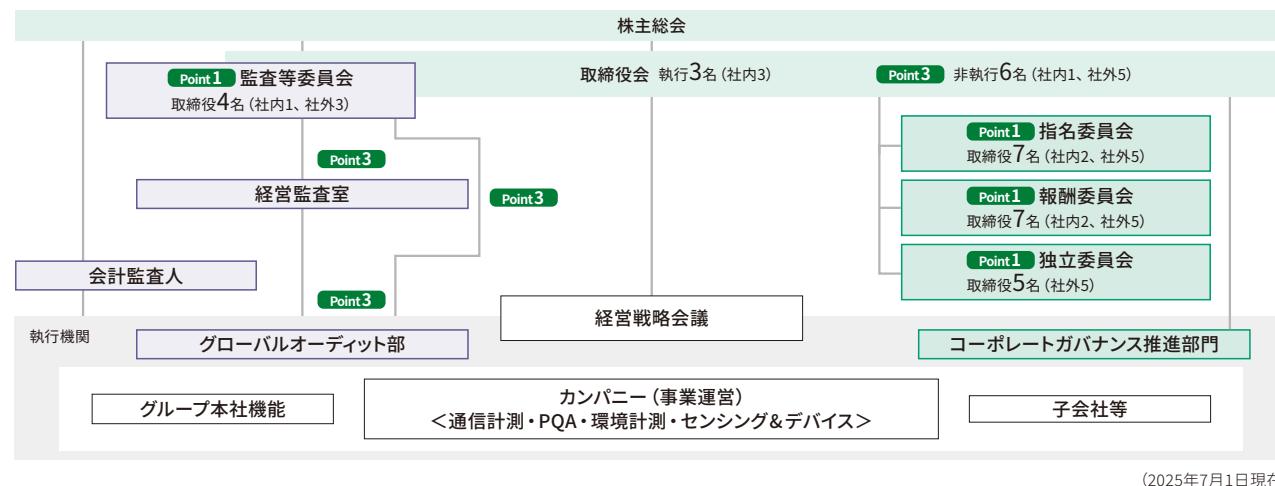
北川 ガバナンスは「誰かが担う」ものではなく、「全員でつくる」ものだと私は考えています。社外取締役も経営陣も、それぞれの立場で責任を持ちながら、対話を重ねていく。そのプロセス自体が企業の強さになります。

上田 これからも、取締役会を中心に、信頼と対話を土台にした実効性あるガバナンスをさらに深めていきます。社外取締役としての視点を活かしながら、会社の前進に少しでも貢献できればうれしく思います。

コーポレートガバナンス

アンリツは、監査等委員会設置会社を採用しています。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、継続的に企業価値を向上させていくことは、アンリツの経営にとって最重要課題です。当面の課題として、4つの視点からコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

アンリツのコーポレートガバナンス体制の特長と進化



Point1 経営の透明性の向上

監査等委員会と、指名・報酬・独立委員会の3つの委員会を設置しています。指名・報酬の各委員会では、委員の過半数を社外取締役が占め、なおかつ委員長を社外取締役が務めることで、経営の透明性の向上を図っています。

Point2 適正かつタイムリーな情報開示

ステークホルダーとのコミュニケーションを重視し、「すべてのステークホルダーに対して、正しい情報を、その内容や開示環境の良し悪しに問わらず、関連法規に従い、誠意ある対応をもって公正かつ積極的に開示します。」とのディスクロージャー・ポリシーのもと、適切かつタイムリーな情報開示に努めています。

Point3 経営に対する監督機能の強化

取締役9名のうち、6名は業務執行を行わない取締役であり、取締役の半数は社外取締役です。また、経営の監督と執行を分離することで、監督機能を十分に発揮できる体制を実現しています。さらに、監査等を支える体制を強化しています。

Point4 経営人財の育成

次世代経営幹部育成プログラムを設け、経営リーダーの育成を進めています。候補者が経営リーダーとして必要な資質（経営幹部バリュー）を身に付けているか、グループCEOがレビューを行います。 [▶P.54]

	1999～2004年	2005～2010年	2011～2015年	2016～2020年	2021～2025年
方針			●2015年6月 監査等委員会設置会社に移行 ●2015年10月 コーポレートガバナンス基本方針制定		●2022年4月 東証の新市場区分で「プライム市場」を選択 ●2023年12月 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を開示
社外取締役		●2005年6月 社外取締役1名招聘	●2010年6月 社外取締役増員（2名体制） ●2011年6月 社外取締役増員（3名体制） ●2015年6月 筆頭独立取締役選任・独立委員会設置		●2021年2月 監査等委員会の実効性の評価実施開始（毎年実施） ●2021年6月 監査等委員である社外取締役増員（4名体制、うち社外3名）、取締役会の半数が社外
社外監査役監査等委員会					
制度の導入	●2000年6月 執行役員制度導入		●2015年6月 業績運動型株式報酬制度導入（従前のSOP制度を変更） ●2016年4月 取締役会付議事項見直し（付議基準の引き上げ等） ●2016年5月 取締役会実効性評価の実施開始（毎年実施）		
委員会ほか	●2001年4月 IR部門（IR推進室）設置 ●2004年3月 報酬諮問委員会設置（2016年1月に「報酬委員会」に名称変更） ●2006年4月 内部監査部門（内部統制推進室*）設置（*現 グローバルオーディット部）	●2012年1月 指名委員会設置 ●2015年6月 経営監査室設置		●2018年4月 コーポレートガバナンス推進室設置（経営企画室に機能統合）	

コーポレートガバナンス

取締役会

アンリツは、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。

当社取締役会は、意思決定プロセスの充実と実効性を確保するために必要かつ適切な人数で構成することを基本としており、現在の取締役会は、社内取締役4名、社外取締役5名、計9名（いずれも監査等委員である取締役を含む）で構成されています。現行の体制は、当社グループの事業領域を背景に、取締役会において充実した議論を展開し、迅速な意思決定を進めて

いくうえで、当社にふさわしい適正な規模であると考えています。

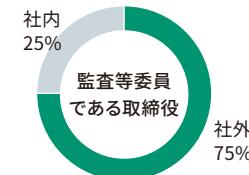
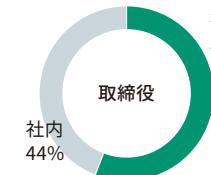
取締役の選任は、性別・国籍等を問わず、知識・経験・能力のバランスを踏まえた取締役会における多様性の確保の観点にも配慮して決定します。また、取締役会メンバーは、社外取締役を3分の1以上とすることで、取締役会の監視、監督機能を強化しています。

取締役会では、経営陣から提案された議題に対して取締役がそれぞれの幅広い知識と経験から意見を表明し、活発な議論が交わされています。2024年度は定時12回、臨時4回の合計16回取締役会が開催されました。定時取締役会には取締役全員が出席しましたが、4回中1回の臨時取締役会で1名が欠席しました。

WEB 取締役の選任基準は、株主総会招集通知をご覧ください。
<https://www.anritsu.com/ja-jp/about-anritsu/investor-relations/ir-library/general-meeting-of-share-holders>

取締役・監査等委員である取締役の構成（2025年7月1日現在）

社外役員比率



取締役会における社外取締役・監査等委員である取締役の比率

2024年

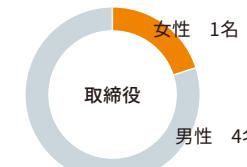
50%
(10名中5名)

2025年

56%
(9名中5名)

社外役員の比率アップ

女性取締役の人数



取締役会における女性比率

2024年

10%
(10名中1名)

2025年

11%
(9名中1名)

女性の比率アップ

監査等委員会および任意の委員会の役割

機関	目的・役割	2024年度出席率	2025年度構成員
監査等委員会	監査結果のレビューや経営課題としてのリスク評価などを行い、監査方針、重点監査項目、年間監査計画などについて審議・立案します。2024年度は、内部統制システムの整備運用状況および経営課題への取り組み状況を重点監査項目として監査活動を実施しました。	100%	青柳 淳一（委員長） 西郷 英敏 小林 昭夫 天野 嘉之
指名委員会	取締役・執行役員・理事の選任・解任や、経営幹部の育成に関する助言・提言などをを行う、取締役会の諮問機関です。取締役などの選任・解任や、代表取締役の進退などに関する透明性・客観性・公正性を高めるため、社外取締役全員が委員として関与し、取締役会の役割を補完します。	100%	上田 望美（委員長） 正村 達郎 青柳 淳一 西郷 英敏 小林 昭夫 濱田 宏一 杉田 俊一
報酬委員会	取締役・執行役員・理事の報酬などについて答申する取締役会の諮問機関です。賞与の業績連動報酬額や役員報酬スキーム、内容、水準、配分バランスなどについて審議します。社外取締役全員が委員として関与し、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。	100%	正村 達郎（委員長） 上田 望美 青柳 淳一 西郷 英敏 小林 昭夫 濱田 宏一 杉田 俊一
独立委員会	5名の独立社外取締役のみで構成される委員会です。取締役会などの前後に随時会合を持ち、独立した立場からアンリツの監督機能を確実なものとすることを目的としています。	100%	正村 達郎（委員長） 上田 望美 青柳 淳一 西郷 英敏 小林 昭夫

コーポレートガバナンス

取締役会(各種委員会)の開催実績と主な審議内容

月	開催実績	取締役会における主な審議内容
4月	取 監 FD	予算・決算・配当・財務関連、中期経営計画関連、人事、監査等委員会実効性関連、個別案件
5月	取 取 監 監	予算・決算・配当・財務関連、株主総会関連、内部統制関連、IR、リスク管理関連、事業関連、個別案件
6月	取 監 監 指	予算・決算・配当・財務関連、人事・指名・報酬、IR、事業関係、個別案件
7月	取 監 FD	予算・決算・配当・財務関連、人事、リスク管理関連、事業関係、個別案件
8月	取 監 報 指	予算・決算・配当・財務関連、内部統制関連、株主総会関連、IR、サステナビリティ関連、事業関連、個別案件
9月	取 監	予算・決算・配当・財務関連、製造関連、人事、リスク管理関連、IR、事業関連、個別案件
10月	取 監 独 FD	予算・決算・配当・財務関連、製造関連、人事、事業関連、個別案件
11月	取 取 指	予算・決算・配当・財務関連、リスク管理関連、IR、個別案件
12月	取 取 監	予算・決算・配当・財務関連、リスク管理関連、IR、サステナビリティ関連、事業関連
1月	取 監 独 FD	予算・決算・配当・財務関連、取締役会実効性関連、事業関連、個別案件
2月	取 取 報 指 独	予算・決算・配当・財務関連、サステナビリティ関連、取締役会実効性関連、人事、IR、個別案件
3月	取 監 報	予算・決算・配当・財務関連、人事・指名、取締役会実効性関連、コンプライアンス関連、IR、事業関連

取締役会 監 督査等委員会 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

社外取締役のサポート体制

取締役会の開催に際しては、事前に法務部から社外取締役に招集通知を配付するとともに、取締役会用のウェブサイトを活用し、社外取締役が、社外においても取締役会関連資料を閲覧できる環境を設けることにより、効率的に議論を行う仕組みとしています。

また、コーポレートガバナンス推進部門が社外取締役に、取締役会における重要な付議案件について事前説明を行っています。

四半期ごとに取締役会終了後、執行役員・理事および事業部門

長等から社外取締役にプレゼンテーションを行い、主に中長期的な経営課題等をテーマに設定し、出席者全員で活発な議論を実施する取り組みとして「フリー・ディスカッション」を開催しています。プレゼンテーションを担う執行役員等にとって、社外取締役から寄せられる質疑、意見等への対応を通じて多様な視点に触れられる機会となり、経営人財育成の観点で有意義な取り組みとなっています。また、これらの取り組みは、社外取締役がアンリツグループの事業および経営環境などの理解を深めることにつながり、ひいては、アンリツグループの企業価値向上に向けて社外取締役としての責務を適切に果たしていく上で意義があるものと考えています。

取締役会の実効性評価

毎年1月から、取締役全員を対象にアンケート形式による取締役会の実効性評価を行い、その結果を取締役会において議論しています。2024年度は、引き続き適切な社内外の経営人材と人数で構成され、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、各取締役が、アンリツグループの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、多様な経験や専門知識に基づき、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。

また、実効性をさらに高めていくための課題を抽出し、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。今後も、取締役会での効率的で実りある議論を展開し、指名委員会および報酬委員会の活用を促すなどにより、実効ある経営の監督につなげていきます。

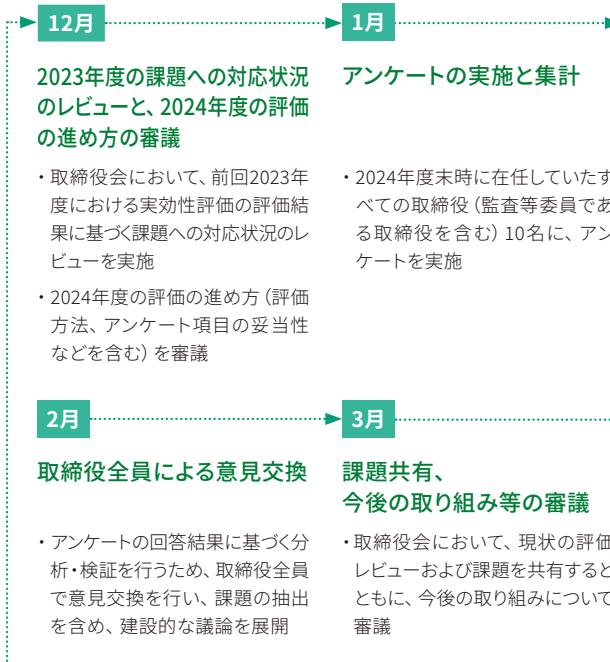
なお、取締役会の実効性の評価を今後も定期的に実施することを予定しており、より良いコーポレートガバナンスの実現を目指し、引き続き当社にとってのるべき姿を追究してまいります。

議案数と平均審議時間の推移



コーポレートガバナンス

分析・評価のプロセス



アンケートの主な項目

- 取締役会の役割・責務（審議・決議事項の適切性等）
- 各取締役の参画・貢献状況
- 取締役（会）の知識、経験、力量、バランス、多様性
- 取締役会の運営（情報提供、時間配分、自由闊達な議論ができる環境）
- ステークホルダーの視点
- 監査等委員会・独立委員会・指名委員会・報酬委員会の運営等の状況

なお、このたびのアンケートでは、各取締役が、経験、専門性、幅広い視点による洞察をもって期待されている役割を發揮させ、取締役会で実りある議論を進めていくための役員トレーニングのあり方等に関する設問を新たに設け、自由筆記による回答を受けることとしました。

取締役の実効性評価結果（2024年度）

2023年度の主な共有課題	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役自らが認識している経営課題を持ち寄り、これらの中から、取締役会で優先して議論すべきテーマを選定のうえ、これに対する議論の場を設定する。 限られた時間内で効率的な議論に集中できるよう、提案、報告等の重要な点を簡潔に整理した資料の作成に努めるほか、サマリーを活用するなどの明快で分かりやすい説明の仕方を工夫する。 指名委員会の年間アジェンダをあらかじめ策定し、年間を通してより効果的な審議ができるような環境を整える。策定に際しては、社外取締役に期待される役割を踏まえた評価のあり方、当社にふさわしい社外取締役候補者を招聘していく方法等を含めて検討する。指名委員会の活動状況については、委員会の構成メンバー以外の取締役に対しても適宜適切な情報提供を行う。
上記課題への対応	<p>一例として、前回の改善課題に掲げていた事項に対して、取締役会で優先して議論すべき課題と認識しているものについて項目立てし、年度初めの取締役会で年間でのアジェンダを設定したうえで、これに基づき、テーマごとに議論を集中させる取り組みを開始しました。これらにより、取締役会として、人材戦略、M&A戦略の深掘りや自社を取り巻くリスクに対する執行サイドのマネジメントの状況の把握に進展が見られたことが挙げられます。</p>
2024年度評価の総括	<ul style="list-style-type: none"> 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、適切な社内外の経営人財と人数で構成されていること、ならびに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。 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させ、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。
2024年度に特定された課題と今後の対応	<ul style="list-style-type: none"> 3ヵ年の中期経営計画GLP2026に向けたものにとどまらず、2030年あるいはそれ以後に向けた長期戦略をテーマに掲げ、質の高い議論を目指す。その際、計画の実現に向けた戦略の担い手である人材戦略その他長期戦略上の重要事項に対し、グループ全体の視点からの議論を展開する。 今後の新領域ビジネスの進展やM&A等により拡充が進む各ビジネスの動向にも注視しつつ、主力セグメント以外の領域の各事業について、定期的な報告またはフリー・ディスカッションの機会を設けるなどにより、取締役会として、事業ポートフォリオの最適化を常に意識した経営の監督に努める。 取締役会において従前から実施しているリスクごとに定めている各担当執行役員からのリスク管理状況についての報告に加え、取締役会として、グループ全体を俯瞰して優先度を上げて対処すべき課題を抽出し、そこに焦点を当てたテーマでの議論を展開させることで、グループ全体のリスクマネジメントの強化を図る。 <p>今後の対応としては、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ます。</p>

コーポレートガバナンス

取締役会での具体的な議論

2024年度は、取締役会で優先して議論すべき課題と認識しているものについて項目立てし、テーマごとに議論を集中させる取り組みを実施しました。輸出入管理、災害、情報セキュリティ、品質、環境についてのリスク管理状況の報告に加え、人材戦略、M&A戦略等をテーマに掲げ、取締役会で議論を行いました。

M&A戦略

■取締役会での報告内容

- 対象企業の企業概要、事業内容、業績、保有技術、市場シェア、競合優位性、顧客、買収によるメリット、デメリット、当社とのシナジーなどについて説明した。

■取締役会での主な議論内容

- 事業ポートフォリオ最適化の観点からのM&Aの位置づけと成長シナリオ、ほかの選択肢の有無、競争環境の変化、デューデリジェンス、潜在的なリスク、PMI、中長期的なビジネス計画などを議論した。

人材戦略

■取締役会での報告/議論内容

- 採用計画と実績、採用方針、採用活動、選考プロセスなどについて説明した。
- 中長期的な成長戦略と採用戦略との整合性、採用計画人数の算出方法、求める人材像の定義、採用プロセスの妥当性、キャリアパスなどを議論した。

GLP2026の課題と対策

■取締役会での報告内容

- 新領域ビジネスとして取り組む産業計測分野のリソース配分について説明した。

■取締役会での主な議論内容

- 産業計測分野に限らず、EV/電池、医薬品/医療分野も含めた製品開発における国内外の役割分担や開発リソースの効率的な配分ならびに、特に産業計測分野における営業等のリソースの人材育成について議論した。

サクセッションプラン

グループの持続的成長と企業価値向上を目指すため、グループCEO（以下「CEO」）の選解任および後継者の育成を経営の重要課題の一つと位置づけ、サクセッションプランを定めています。

CEOの選任基準

下記の取締役選任基準を十分に満たす者

- ✓ 経営ビジョン・経営方針に対する共鳴性、自覚
- ✓ 人間力
- ✓ 自発性、行動力、論理的思考
- ✓ 戦略的思考、構想力
- ✓ 高い倫理観

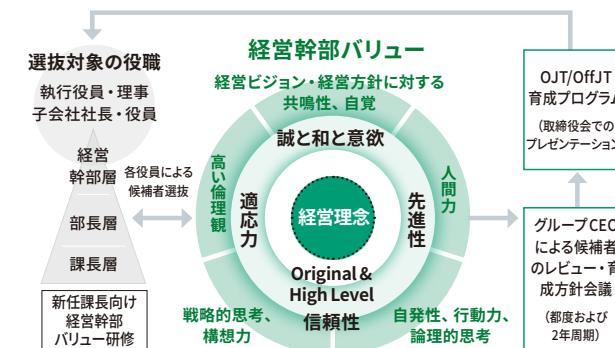
CEOの選任プロセス

- ①「経営幹部バリュー」のレビュー
候補者は都度および2年周期で「経営幹部バリュー」の発揮状況に関してレビューを受ける。取締役会のフリー・ディスカッションでのプレゼンテーションなどの機会を通して、指名委員会で候補者の育成状況を確認。
- ②CEOによる推薦
- ③指名委員会の審議
- ④取締役会の決議

後継者育成プログラム

アンリツは、次世代経営幹部育成プログラムを設け、次期経営者候補の育成に努めています。2030年の目指す姿実現の先頭に立つ経営リーダーを選抜するために、候補者の観察軸として5つの「経営幹部バリュー」を定めています。候補者は、CEOのレビューを受けます。評価状況を踏まえて設定されたOJT/OffJT育成プログラムに従い、次世代幹部となるための経験を積んでいきます。

経営幹部の選抜・育成システム



5つの人材観察軸

経営ビジョン・経営方針に対する共鳴性、自覚	アンリツグループの経営理念や価値観、経営ビジョンと経営方針に共鳴することとともに、自らが組織のために何をなすべきかを自覚し、高い志を持っている。
人間力	経営リーダーとして、常にプラス思考をして組織を鼓舞している。部下に対して、対等の人間関係に立って、相手の人格を尊重し思いやることをモットーとする。そして自分とチームメンバーが共に仕事を通じて成長するための仕掛けづくりをしている。
自発性、行動力、論理的思考	他人をまねることをよしとせず、常に自分の頭で考え行動する自発性と論理的思考を持つ。「需要ありき」の「守りの姿勢」ではなく、顧客視点から新しい需要を創り出すために、新しい価値の創造に挑戦する「攻めの姿勢」と行動力を持つ。
戦略的思考、構想力	グローバルな視点から、時代の風を読み、ビジネスへの影響と成果を測る力を持つ。ビジネス機会を個々の戦術レベルのアクションプランにとどめることなく、戦略的な構想力をもって、経営リーダーとしてより大きなビジネスプランを描き、組織全体で共有して、成長戦略のストーリーにフィットさせている。
高い倫理観	アンリツグループは、社会的使命を果たし永続するために、「誠と和と意欲」を実践する「品格ある企業」でなければならない。経営リーダーが、率先垂範して誠実なる態度と行動を示してこそ、誠実な企業としての組織風土は醸成されることを自覚し、高潔な品性、厚い人望、高い倫理観を備え、多様な価値観を許容する包容力を持つ。

コーポレートガバナンス

役員報酬

基本方針

アンリツの役員報酬制度は、業績の向上と中長期的な企業価値の増大に対するインセンティブとなることを目的に設計されています。報酬の構成・水準については、①職責などに応じた固定報酬と業績連動報酬のバランスと、②外部調査機関による役員報酬データを基準に検討しています。

報酬の決定プロセス

アンリツでは報酬委員会が役員の報酬の制度、支給条件、水準や分配バランスなどについて審議し、その答申を受けて、株主総会決議で承認された範囲内で取締役会が報酬額を決定します。

報酬体系

アンリツの役員報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成されており、業績連動報酬は、基本報酬の50%相当額としています。

役員の報酬体系イメージ



年間報酬総額の比率

		2024年度
従業員の年間報酬総額の中央値と組織の最高額の報酬受給者の年間報酬総額の比率	アンリツ(株)	1:10
従業員の年間報酬総額の中央値の増加率と、組織の最高額の報酬受給者の年間報酬総額の増加率の比率 (2023年度→2024年度)	アンリツ(株)	1:1

株式報酬の内容

株式交付信託の仕組みを用いた株式報酬制度を導入しており、業績等に基づき在任時に付与されたポイントに相当する株式の交付時期は、原則、役員退任時となります。

財務指標 (2024年度)

	計画	実績	計画比
売上高	1,150億円	1,130億円	-20億円
営業利益	110億円	121億円	+11億円
営業利益率	10%	10.7%	+0.7ポイント
ROE	7%	7.4%	+0.4ポイント

業績連動報酬の主な評価指標

業績との非連動部分を除き、目標達成度に応じて0~100%の範囲で支給額または交付株式数(ポイント数)が変動します。

非財務指標 (2024年度)

	KPI	GLP2026の目標	2024年度実績	進捗
				○
E 環境	温室効果ガス (Scope1+2)	2021年度比 23%以上削減	31.1%削減	○
	温室効果ガス (Scope3)	2019年度比 17.5%以上削減	37.3%削減	○
	自家発電比率 (PGRE 30)	14%以上	12.5%	○
S 社会	女性の活躍推進	女性管理職比率 15%以上	12.3% (グローバル、2025年4月1日)	○
	障がい者雇用促進	職域開発による法定雇用率2.7%達成	障がい者雇用率2.9%	○
	社員満足度調査の働きがいポジティブ回答率	80%以上	72%	○
	サプライチェーンDDの強化	10社/年以上	2024年度は10社実施	○
	CSR調達に係るサプライヤへの情報発信3回/年以上、教育2回/年以上		情報発信3回、教育2回実施	○
G ガバナンス	取締役会の多様性の推進	女性取締役比率20%以上	10%	△
	取締役会における重要経営課題の集中討議	6回/年	6回実施	○

取締役の報酬等の総額

区分	人数	報酬等の額			合計
		金銭報酬		非金錢報酬	
		基本報酬	賞与(業績連動)	株式報酬(業績連動)	
取締役(監査等委員であるものを除く)	7名	145百万円	65百万円	18百万円	228百万円
うち社外取締役	2名	19百万円	—	—	19百万円
取締役(監査等委員)	4名	53百万円	—	—	53百万円
うち社外取締役	3名	29百万円	—	—	29百万円
合計	11名	199百万円	65百万円	18百万円	282百万円
うち社外取締役	5名	49百万円	—	—	49百万円

(注1) 非金錢報酬等につきましては、株式報酬制度により交付されることとなるアンリツ株式がその内容となります。

(注2) アンリツは、監査等委員である取締役および社外取締役に対して、賞与および株式報酬を支給していません。

(注3) アンリツ役員には、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おりません。

コーポレートガバナンス

短期インセンティブ報酬（賞与）の評価指標

- ・全社業績目標達成度：当該事業年度における連結ROE
- ・担当職域部門などの業績の会社業績への貢献度：売上高、営業利益およびESG/SDGs目標の達成度
- ・各人の設定した財務業績以外の目標に対する実績

中長期インセンティブ報酬（株式報酬）の評価指標

- ・対象期間における各事業年度の期初に定める営業利益目標
- ・中期経営計画に掲げる営業利益目標

政策保有株式

アンリツは、中長期的な企業価値向上に資する目的で、事業戦略、営業政策等を総合的に勘案し、主に取引先を中心に政策的に上場株式を保有する場合があります。政策的に保有している上場株式については、保有先の経営状況をモニタリングするとともに、毎年保有継続の意義および合理性を検証し、保有の必要性が希薄となるなど、継続して保有する意義が認められない場合、株価や市場動向等を勘案し、適宜売却等の処分の検討を行うこととします。保有の適否の検証の内容、ならびに売却等の処分を実施した場合における当該処分の内容その他の政策保有株式に関する事項については、毎年および隨時取締役会に報告を行います。

また、アンリツでは、上場株式の政策保有について、重要な

銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	12	134
非上場株式以外の株式	2	123

(注) 2024年度において株式数が増加または減少した銘柄はありません。

事業戦略を遂行するうえで必要なものに限り保有することとし、その縮減に努めています。

なお、現在、アンリツは保有目的が純投資目的である投資株式を保有しておりません。

内部統制

企業の不適切会計やコンプライアンス違反が社会問題となっており、企業の内部統制の強化が求められています。アンリツグループは、財務報告の信頼性確保とコンプライアンス体制の整備・充実を主な目的として、取締役会にて決議した「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、体制整備と確実な運用を図っています。事業内容の変化やビジネス環境の複雑化・多様化に対応するため、内部統制システムを継続的に見直し、その実効性を確保していきます。

アンリツグループでは、リスクカテゴリーごとに執行機関を設置しています。各執行機関は諸施策の審議、国内外のグループ会社を横断した内部統制システムの整備と運用、実効性確保に向けた活動を推進しています。活動内容は各執行機関から経営戦略会議に報告され、必要に応じて取締役会へ報告されています。

内部統制の有効性については、アンリツの監査等委員会・経営監査室・内部監査部門と各グループ会社の内部監査部門が主体となり、部門やグループ会社に対して経営者インタビュー・データ分析・現場往査などを実施することで評価を行っています。

税務ガバナンス

アンリツグループは、事業を行う国や地域において適用される税務関連法令を遵守し、タックスヘイブンを利用した意図的な租税回避や法令の趣旨を逸脱した解釈による節税は行っていません。国外関連取引については、OECD移転価格ガイドライ

ンに基づいた独立企業間価格を算定し、各国の法令に従い移転価格文書を作成しています。アンリツグループは、正常な事業活動の範囲内において、優遇税制を活用し、適正な税負担となるように努めています。税務当局や税務専門家への事前相談や関連する情報開示を行うことで、税務の不確実性の低減に努めています。

税務ガバナンス体制

アンリツグループは、CFOがアンリツグループの税務ガバナンスの構築・維持、税務リスク管理および重大な税務問題について、最終的な責任を負うこととしています。税務課題に直面した際は、必要に応じて各地域の統括会社や対象となるグループ会社と連携し、課題に対処しています。重要性が高いと判断された課題については、取締役会に上程し審議したうえで意思決定を行い、税務の透明性の確保に努めています。

アンリツグループ全体の税務管理は本社経理部門が行い、本社関係部門と各グループ会社との間で十分なコミュニケーションが行われる体制と環境を整備しています。取締役会は業務執行機関を監督しており、その対象項目には税務に関する事項が含まれます。税務に係る業務執行の監視については、財務・会計・法務に関する専門知識を有する者で構成される監査等委員会が担っています。

地域別納税額

地域	納税額(億円)
日本	9
海外	6

コーポレートガバナンス

取締役のスキルマトリックス

アンリツグループの取締役および監査等委員である取締役が有する主な知識・経験・専門性ならびに期待する分野は次の通りです。

①一般的に求められるスキル

企業経営・経営戦略・M&A
財務・会計
法務・コンプライアンス

②当社のグローバルな事業展開に必要なスキル

グローバル・国際経験

③現在の当社の事業環境を踏まえた、事業変革および市場が重視している課題への対応に必要なスキル

営業・マーケティング	業界知識
技術・研究開発	ESG・サステナビリティ

社内取締役の選任については、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材であることに加え、当社の人才観察軸である「経営ビジョン・経営方針に対する共鳴性・自覚」「人間力」「戦略的思考、構想力」「自発性、行動力、論理的思考」「高い倫理観」の5つの要素を基軸に総合的に評価するものとします。社外取締役の選任については、取締役会全体としての知識・経験のバランスや、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、出身等の多様性等に配慮し、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。

取締役および監査等委員である取締役が有する専門性等・期待する分野の選定理由および定義

分野	選定理由
企業経営・経営戦略・M&A	変化の激しい事業環境の中で適切な経営判断を行うため、また、中期経営計画GLP2026のもと、M&Aを含めた成長投資を実行し企業価値の向上に繋げるためには、企業経営、経営戦略およびM&Aに関する知見や経験が必要だと考えています。
グローバル・国際経験	国際市場において事業展開を行っている企業の取締役として、グローバルな実務経験を有することが必要だと考えています。
営業・マーケティング	お客様のニーズに対応し当社の事業を拡大、発展させるため、営業・マーケティングに関する知見や経験が必要だと考えています。
技術・研究開発	当社のコンピテンシーである「はかる」技術を極め、さらに内外の異なる発想や技術を掛け合わせ、新領域を開拓していくにあたっては、技術・研究開発に関する知見や経験が必要だと考えています。
業界知識	重要案件の最終意思決定においては、事業領域に対する深い理解が求められることから、通信計測事業をはじめとする当社事業のほか、今後の成長を狙う事業領域に関する専門的な知見や経験が必要だと考えています。
財務・会計	正確な財務報告、強固な財務基盤の構築、持続的な企業価値向上に向けた成長戦略・投資戦略の推進にあたっては、財務会計に関する知識・経験が必要だと考えています。
法務・コンプライアンス	事業環境の変化により生じるリスクを管理し、時代の変化に即したコーポレートガバナンス体制の強化を実行するには、法務・コンプライアンス、コーポレートガバナンスに関する知識・経験が必要だと考えています。
ESG・サステナビリティ	サステナビリティ方針のもと、事業活動を通じた持続可能な社会課題の解決を推進していくためには、ESG・サステナビリティに関する知見や経験が必要だと考えています。

スキルマトリックス

	氏名	生年月日	取締役在任年数	企業経営 経営戦略 M&A	グローバル 国際経験	営業 マーケ ティング	技術 研究開発	業界知識	財務会計	法務 コンプライ アンス	ESG サステナ ビリティ
取締役	濱田 宏一	1964年8月17日	8年	○	○	○	○	○			○
	杉田 俊一	1961年7月29日	1年	○		○	○	○	○	○	
	島 岳史	1964年5月25日	6年	○	○	○		○			
	正村 達郎 (社外)	1951年4月2日	4年	○			○	○			
	上田 望美 (社外)	1974年2月19日	4年*							○	○
監査等 委員である 取締役	青柳 淳一 (社外)	1963年5月11日	4年		○				○		
	西郷 英敏 (社外)	1952年9月3日	2年	○			○	○			
	小林 昭夫 (社外)	1963年10月2日	—	○	○				○	○	
	天野 嘉之	1963年4月28日	—	○	○	○		○			

(注) 上記一覧表は各氏が有するすべての知識、経験等を表すものではありません。

*うち監査等委員である取締役として2年

役員一覧

取締役

代表取締役
濱田 宏一



出席状況
取締役会 16/16
指名委員会 4/4
報酬委員会 3/3

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
2017年 6月 取締役
2018年 4月 代表取締役社長
社長(執行役員)(現任)
2018年 6月 代表取締役(現任)
2019年 4月 グループCEO(現任)

取締役*
正村 達郎



出席状況
取締役会 15/16
指名委員会 4/4
報酬委員会 3/3
独立委員会 3/3

1976年 4月 日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社)入社
1999年 1月 同社NTT未来ねっと研究所企画部長
2002年 4月 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ(現株式会社NTTドコモ)ワイヤレス研究所長
2005年 5月 日本無線株式会社 顧問
2005年 6月 同社取締役 研究開発担当
2006年 4月 同社取締役 研究開発本部長
2011年 4月 同社取締役執行役員 事業担当補佐
2012年 6月 同社取締役執行役員 品質保証本部長 兼 研究所担当
2014年 4月 同社取締役執行役員 研究開発統括
2015年 6月 同社顧問
2018年 6月 同社退職
2021年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役
杉田 俊一



出席状況
取締役会 13/13

1986年 4月 当社入社
2005年10月 計測事業統轄本部戦略マーケティング本部戦略企画部長
2006年 4月 経営企画室事業戦略部長
2009年 4月 マーケティング本部商品企画センター企画チーム4部長
2010年 4月 経営企画室部長
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1部長
2017年 4月 計測事業本部サービスインフラストラクチャーソリューション事業部長
2019年 4月 アンリツエンジニアリング株式会社代表取締役社長
2020年 4月 当社理事
事業戦略統括
経営企画室長
2022年 4月 執行役員
2024年 4月 常務執行役員(現任)
CFO(現任)
2024年 6月 取締役(現任)

取締役*
上田 望美



出席状況
取締役会 16/16
指名委員会 4/4
報酬委員会 3/3
独立委員会 3/3

1999年 4月 弁護士登録
東京テーミス法律事務所(現紀尾井坂テーミス総合法律事務所)入所
2013年 3月 紀尾井坂テーミス法律特許事務所(現紀尾井坂テーミス総合法律事務所)パートナー(現任)
2019年 6月 株式会社ミクシィ(現株式会社MIXI)社外監査役(現任)
2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)
2025年 6月 株式会社鳥羽洋行社外監査役(現任)

取締役
島 岳史



出席状況
取締役会 16/16

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ップメント部長
2017年 4月 執行役員
グローバル営業統括
グローバルセールスセンター長
2017年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
2019年 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)
2021年 2月 Anritsu A/S(デンマーク)Chairman(現任)

(注) 取締役会、監査等委員会、各委員会への出席回数は、2024年4月1日～2025年3月31日までに開催したものについて記載しています。

* 会社法第2条15号に定める社外取締役

役員一覧

取締役（監査等委員）



取締役*（監査等委員）

青柳 淳一

所有株式
なし

出席状況

取締役会	16/16
監査等委員会	12/12
指名委員会	4/4
報酬委員会	3/3
独立委員会	3/3

1986年10月 サンワ・等松青木監査法人（現 有限責任監査法人トーマツ）入社
1990年 3月 公認会計士登録
1997年 7月 デロイト&トウシュ オランダ駐在 ジャパンデスク・マネジャー
2001年 9月 監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）東京事務所
2004年 4月 金融庁 公認会計士・監査審査会 事務局 審査検査室
2006年 7月 監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）社員（パートナー）
2020年 8月 同監査法人退職
2020年 9月 青柳淳一 公認会計士事務所開設 同事務所代表（現任）
2021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）

小林 昭夫

所有株式
なし

出席状況

取締役会	-/-
監査等委員会	-/-
指名委員会	-/-
報酬委員会	-/-
独立委員会	-/-

1987年 9月 青山監査法人入所
1991年10月 公認会計士登録
1993年12月 Price Waterhouse Singapore 事務所出向
1999年 7月 青山監査法人社員
2006年 9月 あらた監査法人（現 PwC Japan 有限責任監査法人）代表社員
2024年 6月 PwC Japan 有限責任監査法人退職
2024年 7月 小林昭夫 公認会計士事務所開設 同事務所代表（現任）
2024年 7月 東邦チタニウム株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）
2025年 5月 イオンフィナンシャルサービス株式会社 社外監査役（現任）
2025年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

（注）取締役会、監査等委員会、各委員会への出席回数は、2024年4月1日～2025年3月31日までに開催したものについて記載しています。



取締役*（監査等委員）

西郷 英敏

所有株式
なし

出席状況

取締役会	16/16
監査等委員会	12/12
指名委員会	4/4
報酬委員会	3/3
独立委員会	3/3

1977年 4月 日本電信電話公社（現 日本電信電話株式会社）入社
1998年 7月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 BU事業部 IPNW サービス部長
2004年 7月 同社 理事 BBIP事業部長
2007年 7月 沖電気工業株式会社 執行役員 情通グループ EVP
2010年 4月 同社 常務執行役員 通信システム事業本部長
2011年 4月 株式会社OKIネットワークス 代表取締役社長
2015年 4月 沖電気工業株式会社 顧問
2017年 8月 同社退職
2023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）

天野 嘉之

所有株式
2,300株

出席状況

取締役会	-/-
監査等委員会	-/-
指名委員会	-/-
報酬委員会	-/-
独立委員会	-/-

1986年 4月 当社入社
2008年 4月 グローバルオーディット室長
2011年 4月 株式会社アンリツプロソシエ（2020年4月 当社へ吸収合併）代表取締役 社長
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） 営業本部 海外営業部長
2014年 4月 同社海外事業本部 海外営業グループ統括
2018年 4月 当社執行役員 APAC営業統括
アジア・大洋州 営業本部長
2020年 4月 グローバルセールスセンター長 Anritsu Americas Sales Company (米国) 社長
2022年 4月 当社常務理事 経営監査室
2025年 6月 当社取締役（監査等委員）（現任）

執行役員・理事

社長

グループCEO

濱田 宏一☆

常務執行役員

CFO

杉田 俊一☆

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

事業戦略室

徳家 努

執行役員

SCM 総括

藤掛 博幸

執行役員

通信計測カンパニー 営業室

播本 彰大

執行役員

インフィビスカンパニー 日本事業室

中村 賢一

総括

執行役員

コアポレート

早見 浩平

執行役員

グローバル営業室

田中 憲次

執行役員

インフィビスカンパニー プレジデント

村田 勲一

執行役員

インフィビスカンパニー グローバル

事業室

エリック ブレイナード

執行役員
環境計測カンパニー プレジデント
EV・電池事業開拓担当

安城 真哉

執行役員
人事総務室
太田 耕平

常務理事
CIO
高橋 幸宏

常務理事
経営監査室
内田 昇

常務理事
CTO
野田 華子

理事
センシング&デバイスカンパニー プレジデント

中村 賢一

理事
コーポレート
早見 浩平

☆取締役兼務

コンプライアンス

アンリツグループは倫理的な企業集団であり続けるために、アンリツグループで働くすべての従業員に、あらゆる活動の場面で法令を遵守し、社会的要請に適応した行動をとることを求めています。

コンプライアンスに関する考え方と推進体制

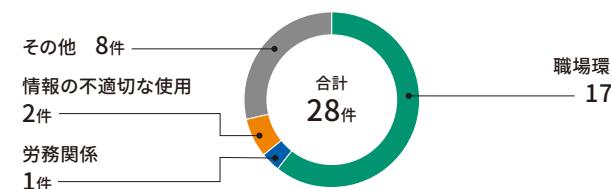
アンリツグループにおけるコンプライアンスの推進は、取締役会の監督のもと、経営戦略会議の議長であるグループCEOが率先垂範しています。そして、経営戦略会議のもとにコンプライアンス担当執行役員を委員長とし、国内アンリツグループ各社の代表者がメンバーとして参加する企業倫理推進委員会がコンプライアンス推進活動を総括しています。また、企業倫理推進委員会およびその事務局である法務部は、海外グループ各社のコンプライアンス責任者と連携して、グローバルな推進体制を構築しています。

会委員長の監督のもと、調査方法を精査し、窓口担当部門が関連部署と連携し適切な解決処理を行います。通報・相談内容によっては、窓口担当部門からコンプライアンス担当執行役員・グループCEOへの報告を行い、改善活動などは正措置を講じます。寄せられた情報は全て秘密に扱われ、通報・相談者が不利益を被ることはありません。通報・相談者や関係者への報復行為があった場合には、厳しく処分されます。

ヘルplineの受付件数
(単位:件)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社外窓口「職場のヘルpline」	18	17	23	11
社内窓口「ヘルpline」	4	9	19	17

ヘルpline受付件数分類別 (2024年度)



研修・啓発活動

国内アンリツグループでは、従業員のコンプライアンス意識向上、自身の行動や職場の状況を総点検する目的で、全従業員(正規従業員・嘱託・パート・アルバイト・派遣社員)を対象に各種研修や啓発活動を行っています。2024年度の実施内容は次の通りです。

〈4月:企業倫理推進強化週間〉

- ・アンリツグループ行動規範に関するテストおよび確認書の提出(国内外全従業員)
- ・契約書棚卸
- ・通報・相談窓口の周知
- ・階層別コンプライアンス研修(新入社員向け/新任管理職向け)

〈10月:企業倫理推進月間〉

- ・企業倫理調査(モニタリング)
- ・ハラスメント防止ガイドラインを用いた部門内啓発活動
- ・eラーニング(下請法、情報セキュリティ、商標権・著作権、製品安全、SDGsなど)

企業倫理調査

国内アンリツグループでは毎年、企業倫理調査を実施しています。この調査は、国内グループ従業員を対象としたものと、派遣従業員やサブライヤを対象に、外部の視点でアンリツグループ従業員の行動について意見を聞くものの2種類があります。企業倫理推進委員会では、その結果から問題の解決、問題発生を未然に防ぐための対応、今後取り組むべき重点課題の抽出を行っています。

企業倫理調査対応数
(単位:件)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
企業倫理調査 自由筆記への対応	7	6	6	2

リスクマネジメント

WEB リスクマネジメント

<https://www.anritsu.com/ja-jp/about-anritsu/sustainability/risk-management>

アンリツグループは、リスクを適切に管理することは、企業価値を継続的に高め、社会的責任を果たすために、極めて重要な経営課題であると認識しており、リスクマネジメント体制を整備しています。

リスクマネジメントに関する考え方と推進体制

社会のグローバル化とともに企業を取り巻くリスクは多様化しています。アンリツグループは、事業を継続し社会への責任を果たしていくために、リスクマネジメントの強化が極めて重要な経営課題であると認識しています。この考えに基づき、アンリツグループのリスクマネジメント方針を策定しています。

事業活動に関わる主要なリスクは右表にある7つのカテゴリーに区分され、これらのリスクマネジメントは取締役会が監督し、グループCEOの統括のもと、当該カテゴリーの担当執行役員がリスク管理責任者として責務を負います。リスク管理責任者は関連部門を指揮して委員会活動を実行させ、委員会ではリスクアセスメント、内部統制構築支援、監査を実施しています。

WEB リスクマネジメント体制図

<https://www.anritsu.com/ja-jp/about-anritsu/sustainability/risk-management#structure>

グローバルリスク管理

アンリツは、アンリツグループが経営において最低限厳守すべき要求事項をまとめたガイドラインを制定しています。海外グループ会社ではこのガイドラインに基づく統制自己評価を毎年実施しており、アンリツの各カンパニー（事業運営）の内部統制部門は、その結果から各社の管理レベルを評価し、優先的に対処すべき事項を海外グループ会社へフィードバックしています。

想定されるリスクと対応

主要リスク項目	想定されるリスク	対応
1 経営の意思決定と業務の執行に係るビジネスリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・アンリツグループの技術・マーケティング戦略に関するリスク ・市場の変動に関するリスク ・戦略投資に関するリスク ・海外事業展開に関するリスク ・製品の供給に関するリスク ・外国為替変動に関するリスク ・在庫陳腐化のリスク ・人材確保に関するリスク ・繰延税金資産に関するリスク ・確定給付制度債務に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・M&Aによる戦略的成長投資の強化。事前の事業計画の検証やデューデリジェンスの実施による投資判断。投資後のPMI (Post Merger Integration) 計画の策定および実行。事業環境の変化に応じた追加施策の実行 ・資材調達基本方針の遵守。サプライヤの複数化・地域的分散。長期契約の活用などによる調達価格の安定化 ・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 ・国籍・性別・年齢・仕事観などにこだわらない多様な人材の積極的な採用、社内人材の育成強化、多様な人材に対応した労務環境の整備
2 法令違反リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・海外事業展開に関するリスク ・コンプライアンスに関するリスク ・訴訟に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・行動指針としての「アンリツグループ行動規範」の制定 ・教育啓発活動を隨時実施 ・海外に対しては、各社のコンプライアンス責任者と連携して、グローバルな推進体制を構築
3 環境リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・環境問題に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際基準の遵守に加え、より厳しい自主管理基準の設定 ・環境問題に関する市場動向、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効率化、再生可能エネルギーの積極的な導入
4 製品・サービスの品質リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の品質に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質マネジメントシステム、PDCAの徹底
5 輸出入管理リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・海外事業展開に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・法遵守の徹底、教育研修の実施
6 情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティに関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
7 感染症・災害リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の供給に関するリスク ・感染症の蔓延に関するリスク ・災害等に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先との強固な関係の構築、戦略的な部品在庫の確保や代替部品への変更 ・状況を速やかに把握する仕組みの構築 ・各部門におけるBCP (Business Continuity Plan) の作成

*詳細は有価証券報告書を参照ください。

データ

本章では、アンリツの多様な取り組みの裏付けとなる財務・非財務のデータを集約しました。統合レポート全体の内容を客観的に補完し、ステークホルダーの皆さまに対して透明性と信頼性の高い情報を提供します。

63 非財務ハイライト

64 ESGデータ

66 財務ハイライト

67 11年間の要約財務情報

69 MD&A

71 用語解説

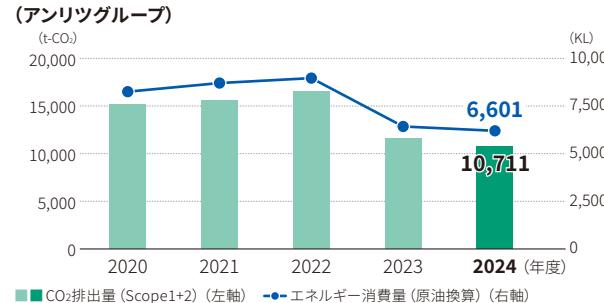
72 第三者保証/外部評価

73 真正表明

74 投資家向け情報

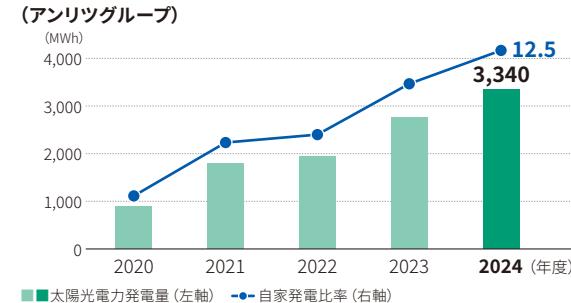
非財務ハイライト

CO₂排出量 (Scope 1+2) / エネルギー消費量 (原油換算)



アンリツグループのCO₂排出量 (Scope 1+2) のうち、98%以上がエネルギー消費に起因しています。太陽光発電の導入や省エネ活動に加え、再生可能エネルギー由来の電力やJ-クレジット制度を活用した排出量のオフセットにも取り組んでいます。これらの施策により、2024年度のCO₂排出量は2021年度比で31.1%の削減を達成しました。

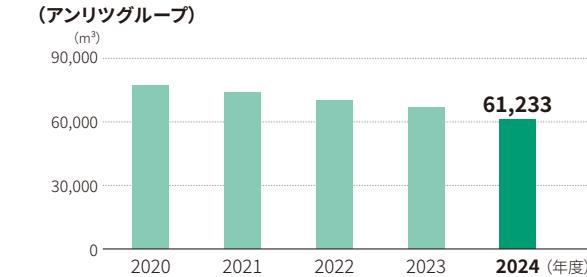
太陽光電力発電量 / 自家発電比率



2024年1月に厚木地区へ導入したソーラーカーポートの運用開始により、2024年度の太陽光発電量は前年から20.8%増加し、3,340MWhとなりました。これに伴い、自家発電比率は前年度の10.4%から12.5%へと向上しました。

* 自家発電比率=太陽光電力発電量/2018年度の電力消費量

水使用量



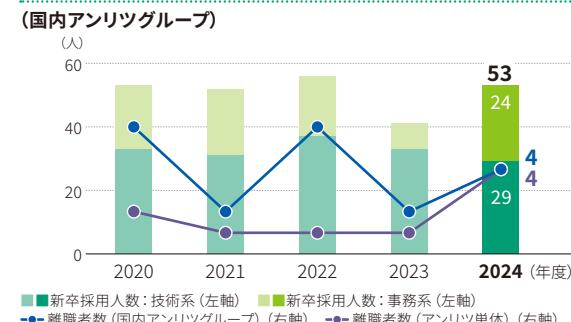
2024年度、Anritsu Company (米国) では、デバイス製造工程で多量に使用される洗浄水の循環利用を目的として、2023年度に導入したろ過装置を通常で活用しました。また、東北地区では節水型トイレの利用を通じて、水資源の有効活用に取り組みました。これらの施策により、2024年度の水使用量は61,233m³となり、前年から8.3%の削減を達成しました。

女性管理職従業員数 / 女性管理職比率



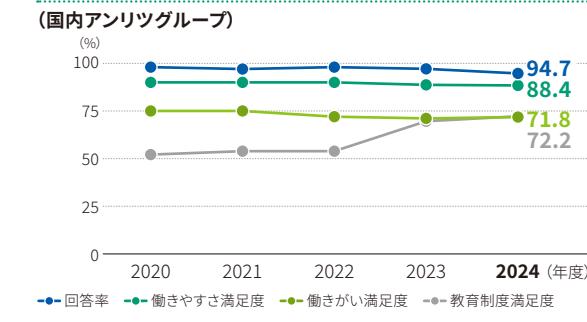
2026年度までにグローバルで女性管理職比率15%以上を目指しています。国内の女性管理職増が課題であり、生活と仕事を両立したキャリア形成の支援をはじめとした積極的な施策を推進しています。その結果、国内の女性管理職比率は前年度の3.8%から6.2%に増加。グローバルでは前年度11.2%から12.0%に増加しました。

新卒採用人数 / 入社3年目の離職者人数



若年層の積極採用を人材戦略における重点施策として新卒採用を強力に推進しています。国内アンリツグループの2024年度新卒採用者 (2025年度入社) は、前年度の41名を12名上回る53名となりました。入社3年以内離職者数 (2022年4月新卒採用者の3年以内離職数) は4名でした。

従業員満足度調査



毎年1回全従業員に対する満足度調査 (ESサーベイ) を実施しております。回答率は90%以上の高水準を維持しています。働きがい満足度 (ポジティブ回答率) 80%以上をサステナビリティ目標のKPIとして掲げており、2024年度の働きがい満足度は前年度から0.7ポイント増の71.8%でした。

ESGデータ

非財務情報

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
人材						
従業員数(正規従業員)(人)						
グローバル計	3,954	4,168	4,144	4,083	3,966	
()内は海外アンリツグループ会社の人数	(1,657)	(1,662)	(1,659)	(1,609)	(1,490)	
日本	2,297	2,506	2,485	2,474	2,476	
米州	640	632	599	597	505	
EMEA	340	341	362	350	345	
アジア他	677	689	698	662	640	
平均年収(千円)	アンリツ(株)	7,833	7,609	7,551	7,442	7,304
平均年齢(才)	アンリツ(株)	44.7	44.2	44.5	45.1	45.8
男女の賃金格差 - 全労働者(%) *1	アンリツ(株)	—	—	74.7	76.9	79.7
従業員の年間報酬総額の中央値と 組織の最高額の報酬受給者の年間報酬総額の比率	アンリツ(株)	—	—	1:11	1:10	1:10
従業員の年間報酬総額の中央値の増加率と、 組織の最高額の報酬受給者の年間報酬総額の増加率の比率	アンリツ(株)	—	—	1:0.9	1:0.9	1:1
年間休日数(日)	アンリツ(株)	125.0	124.0	124.0	127.0	126.0
新卒採用人数(国内アンリツグループ)(人) *2	技術系	35	31	37	33	29
	事務系	18	21	19	8	24
	合計	53	52	56	41	53
経験者採用比率(%) *3	アンリツ(株)	20.9	44.2	36.5	28.8	37.8
うち女性比率(%) *4		11.1	32.4	30.4	70.6	47.1
管理職に占める女性の割合(%) (女性管理職数 ÷ 全管理職)	グローバル計	10.8	10.9	10.5	11.2	12.0
	日本	2.3	2.8	3.1	3.8	6.2
	米州	17.9	21.6	17.4	22.7	23.0
	EMEA	24.2	20.3	20.3	17.3	17.1
	アジア他	24.0	23.7	22.3	21.6	19.6
女性管理職社員数(人)	国内アンリツグループ	9	12	13	16	27
	グローバル計	75	81	79	84	90
アンリツ(株)育児休業取得者数(人)	男性	4	7	14	28	20
	女性	5	7	9	8	10
アンリツ(株)育児休業取得率(%)	男性	17.4	36.8	45.2	90.3	95.2
	女性	166.7	100	100	114.3	100
アンリツ(株)育児休業からの復職者数(人)	男性	4	6	12	23	26
	女性	7	8	5	9	5
アンリツ(株)育児休業後の復職率(%)	男性	100	100	100	100	100
	女性	100	100	100	100	83.3
アンリツ(株)育児休業復職1年後の定着率(%)	男性	100	100	100	100	100
	女性	100	100	100	100	100
業務上災害件数(件)	国内アンリツグループの合計	5	4	6	9	3
うち休業(4日以上)災害件数(件)	国内アンリツグループの合計の内数	0	0	0	0	1

*1「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。出向者は、出向先の従業員として集計しています。賃金は、基本給および賞与等のインセンティブを含んでいます。なお、同一労働の賃金に差はなく、職位や職能等級別の人數構成の差によるものです。

*2翌年度4月1日入社の人数を示しています。

*3 経験者採用比率: 経験者採用数 ÷ 新規採用数

*4 経験者採用のうちの女性比率: 経験者採用のうちの女性採用数 ÷ 経験者採用数

ESGデータ

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
人材						
労働安全衛生 労働災害度数率 (100万時間当たり)	国内アントリツグループ	0.22	0.00	0.23	0.24	0.25
従業員一人当たり教育時間 (時間)	アンリツ (株)	—	—	14.0	15.8	17.3
従業員一人当たり教育費用 (円)	アンリツ (株)	—	—	40,430	36,510	44,750
従業員満足度調査 (国内アントリツグループ) (%)	回答率	97.6	97.2	98.3	97.1	94.7
	働きやすさ満足度	90.0	90.4	89.5	88.7	88.4
	働きがい満足度	74.5	75.0	71.9	71.1	71.8
	教育制度満足度*5	52.1	53.9	53.9	69.6	72.2
環境						
CO ₂ 排出量 (Scope1,2) (t-CO ₂) *6	グローバル計	15,175	15,543	16,512	11,572	10,711
CO ₂ 排出量 (Scope3) (t-CO ₂) *7	グローバル計	134,874	136,358	137,656	115,505	110,552
エネルギー消費量 (原油換算) (kL)	グローバル計	8,436	8,841	9,072	6,804	6,601
組織内の総エネルギー消費量合計 (GJ)	グローバル計	331,766	351,066	362,383	276,222	273,345
非再生可能エネルギー源由来総燃料小計 (GJ) *8		23,268	22,248	22,657	20,973	18,672
太陽光電力発電量 (MWh)	グローバル計	892	1,791	1,941	2,765	3,340
太陽光電力消費量 (MWh)	グローバル計	891	1,790	1,929	2,701	3,268
自家発電比率 (%) (2018年度電力消費量を基準)	グローバル計	3.3	6.7	7.2	10.4	12.5
太陽光自家発電電力 (GJ)		3,208	6,443	6,943	9,724	11,767
購入電力 (GJ) *9		305,290	322,376	332,782	245,526	242,907
水使用量 (m ³)	グローバル計	77,085	73,911	70,101	66,797	61,233
総排水量 (m ³)	グローバル計	63,105	59,117	57,681	55,183	52,246
下水排水量 (m ³)		53,497	48,566	47,184	46,229	44,416
河川排水量 (m ³)		9,608	10,551	10,497	8,954	7,830
エクセレント エコ製品 登録機種数 (累計)		53	53	55	56	56
ガバナンス						
アンリツグループ納税実績 (億円)	国内計	44	36	37	9	—
	海外計	9	6	6	6	—
	合計	53	42	44	15	—

*5 2023年度の調査より、教育研修制度に加えて、上司や同僚からの支援についても設問に加えています。

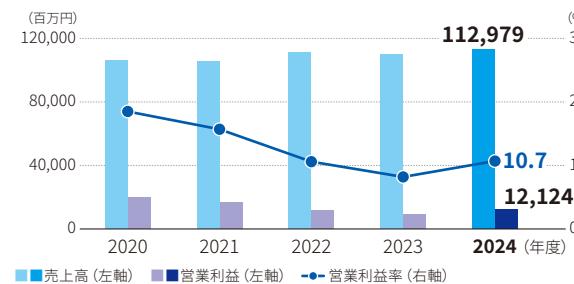
*6 Scope1+2: Scope1は直接的なCO₂排出。Scope2はエネルギー起源の間接的なCO₂排出*7 Scope3 (Category1, 11): Scope3はエネルギー起源以外の間接的なCO₂排出。Category1は購入した製品・サービス。Category11は販売した製品の使用

*8 A重油、軽油、ガソリン等

*9 変換係数情報源: 資源エネルギー庁「省エネルギー法定期報告書・中長期計画書(特定事業者等)記入要領」

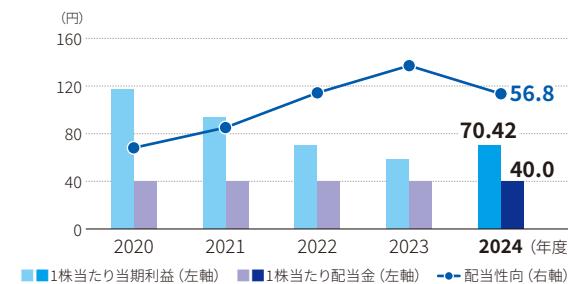
財務ハイライト

売上高/営業利益/営業利益率



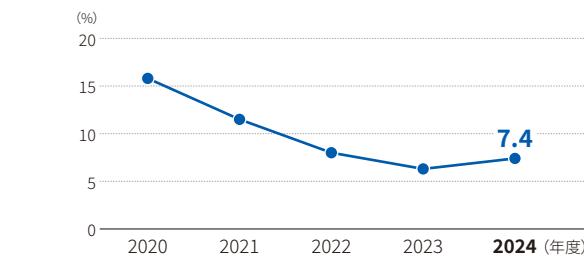
2020年度から、連結売上高はフラットであるものの、主力の通信計測事業のモバイル製品の需要低調により、営業利益の減少が続いていましたが、2024年度においてはPQA事業等の通信計測以外の事業が好調であったため、全社として前年同期比、売上高は2.8%増の112,979百万円、営業利益は35.0%増の12,124百万円で増収増益となりました。営業利益率は2.6ポイント増の10.7%となりました。

1株当たり当期利益/1株当たり配当金/配当性向



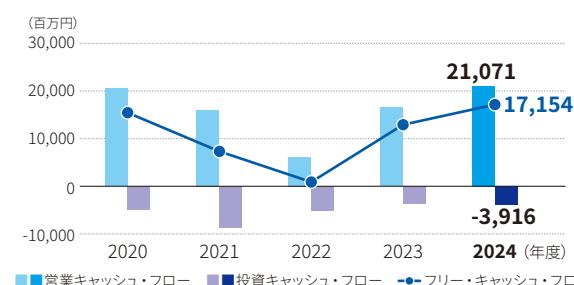
2024年度の1株当たり当期利益は70.42円(前年同期比12.13円増)、年間配当金は40円(前年同等)、配当性向は56.8%となりました。連結当期利益の上昇に応じてDOE(親会社所有者帰属持分比率)を上げることを基本としつつ、配当性向50%以上を目指しており、期末配当および中間配当の年2回の配当を行う方針です。

自己資本当期利益率 (ROE)



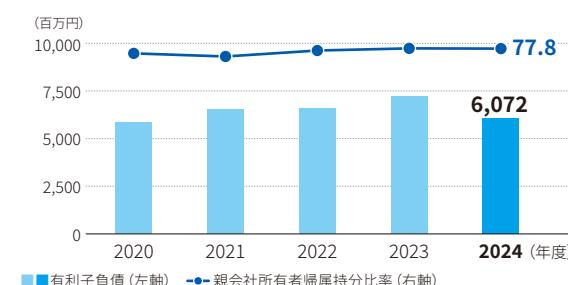
当期利益の減少により、自己資本当期利益比率(ROE)は2020年度の15.8%をピークとして減少が続いていましたが、2024年度は当期利益の前年同期比1,585百万円増によりROE 7.4% (前年同期比1.1ポイント増)となりました。

キャッシュ・フロー



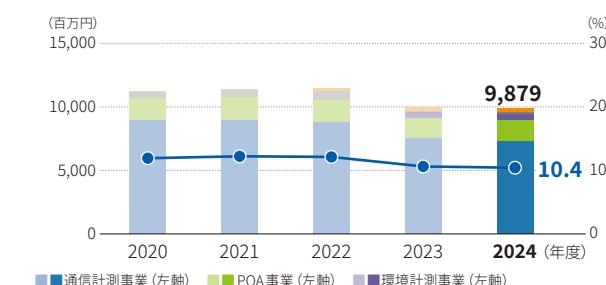
2024年度は税引前利益の計上および棚卸資産の減少により、営業キャッシュ・フローは過去最高の21,071百万円のプラスとなりました。フリー・キャッシュ・フローについては過去5年間プラスを維持しています。

有利子負債/親会社所有者帰属持分比率



2024年度はリース負債および借入金の減少により、有利子負債残高は6,072百万円(前期末比1,121百万円減)となりました。親会社所有者帰属持分比率は、前年度同水準の77.8% (前年期末比0.1ポイント減)となりました。

研究開発費



2024年度の研究開発費は、9,879百万円(前年同期比64百万円減)でした。研究開発費は売上高見合いで管理しており、通信計測事業では通常売上高の12~14%でコントロールしています。2024年度は、顧客の5G開発投資抑制が続いたため開発案件が減少し、対売上高比率は10.4% (前年期末比0.2ポイント減) でした。

11年間の要約財務情報

アンリツ株式会社および連結子会社 (2014年度～2024年度の各年3月31日に終了した1年間)

国際会計基準 (IFRS)	GLP2014		GLP2017		GLP2020		GLP2023		GLP2026		
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
財務情報											単位:百万円
売上高	98,839	95,532	87,638	85,967	99,659	107,023	105,939	105,387	110,919	109,952	112,979
売上原価	46,147	46,557	45,168	44,023	48,807	48,948	48,734	49,915	56,864	58,333	58,003
売上総利益	52,692	48,974	42,469	41,943	50,852	58,075	57,204	55,472	54,054	51,618	54,975
販売費及び一般管理費	29,605	29,621	27,198	26,563	27,944	28,036	26,793	27,913	31,578	32,703	33,390
営業利益	10,882	5,897	4,234	4,912	11,246	17,413	19,651	16,499	11,746	8,983	12,124
税引前利益	11,591	5,434	3,628	4,602	11,362	17,181	19,838	17,150	12,438	9,951	12,737
当期利益	7,874	3,767	2,734	2,898	8,991	13,397	16,143	12,841	9,256	7,674	9,259
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,582	10,195	9,246	7,946	12,247	14,721	20,481	16,031	6,114	16,573	21,071
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,049	△9,042	△3,665	△3,932	△616	△3,686	△5,029	△8,706	△5,216	△3,643	△3,916
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,234	2,450	△2,758	△8,201	△2,052	△7,592	△14,458	△13,395	△11,409	△6,578	△12,257
フリー・キャッシュ・フロー	1,533	1,153	5,581	4,014	11,631	11,035	15,452	7,324	897	12,929	17,154
設備投資額	9,612	5,399	2,588	3,430	2,436	4,518	5,449	5,658	5,369	4,167	3,371
減価償却費	3,186	3,736	3,935	3,964	4,031	4,732	4,545	4,628	5,128	5,338	5,188
研究開発費 ^{*1}	13,366	13,089	11,212	10,556	12,008	13,321	11,246	11,386	11,420	9,943	9,879
資産合計	126,893	124,624	125,054	121,190	130,467	138,873	144,100	153,261	152,238	161,085	159,826
資本合計	78,665	75,862	76,485	78,313	85,678	94,331	109,455	114,442	117,516	125,525	124,268
現金及び現金同等物	34,916	37,391	39,682	35,452	45,097	47,669	49,810	45,689	36,833	45,657	50,094
有利子負債	16,241	22,159	22,228	16,165	16,435	14,594	5,848	6,521	6,584	7,193	6,072
1株当たり情報:											
当期利益	55.72	27.38	19.65	20.97	65.20	97.20	117.18	93.98	69.98	58.29	70.42
希薄化後当期利益	55.72	27.38	19.65	20.97	65.16	97.16	117.12	93.95	69.97	58.29	70.42
配当金	24.00	24.00	15.00	15.00	22.00	31.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
親会社所有者帰属持分	572.04	552.26	556.40	569.54	622.87	685.25	794.88	846.15	890.75	952.66	963.38
主要な指標:											
営業利益率 (%)	11.0	6.2	4.8	5.7	11.3	16.3	18.5	15.7	10.6	8.2	10.7
ROE (%) ^{*2}	10.2	4.9	3.5	3.7	10.9	14.9	15.8	11.5	8.0	6.3	7.4
ROA (%) ^{*3}	6.2	3.0	2.2	2.4	7.1	9.9	11.4	8.6	6.1	4.9	5.8
親会社所有者帰属持分比率 (%)	62.0	60.8	61.1	64.6	65.6	67.8	75.8	74.5	77.0	77.9	77.8
デット・エクイティ・レシオ (倍) ^{*4}	0.20	0.29	0.29	0.20	0.19	0.15	0.05	0.06	0.06	0.06	0.05
配当性向 (%)	43.1	87.7	76.3	71.5	33.7	31.9	34.1	42.6	57.2	68.6	56.8
親会社所有者帰属持分配当率 (DOE) (%) ^{*5}	4.4	4.3	2.7	2.7	3.7	4.7	5.4	4.9	4.6	4.3	4.2

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

*1 研究開発費は、一部資本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、連結純損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

*3 ROA: 当期利益 / 資産合計

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

*5 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

11年間の要約財務情報

国際会計基準 (IFRS) 財務情報	GLP2014		GLP2017		GLP2020		GLP2023		GLP2026		
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
セグメント情報：											
通信計測事業											
売上高	73,443	67,729	59,333	54,433	68,168	75,165	74,809	73,320	72,753	71,005	70,109
営業利益	8,943	4,706	2,130	1,825	9,413	15,148	17,714	15,202	10,874	7,544	8,375
営業利益率 (%)	12.2	6.9	3.6	3.4	13.8	20.2	23.7	20.7	14.9	10.6	11.9
PQA事業											
売上高	16,198	18,891	19,588	22,549	23,074	22,575	21,419	21,978	24,849	25,373	28,241
営業利益	824	1,194	1,302	1,969	1,609	1,287	1,340	1,173	1,331	1,295	2,836
営業利益率 (%)	5.1	6.3	6.6	8.7	7.0	5.7	6.3	5.3	5.4	5.1	10.0
環境計測事業*6											
売上高	—	—	—	—	—	—	—	—	6,376	7,438	8,545
営業利益	—	—	—	—	—	—	—	—	51	537	900
営業利益率 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	0.8	7.2	10.5
その他の事業											
売上高	9,198	8,910	8,716	8,984	8,416	9,282	9,709	10,089	6,939	6,134	6,081
営業利益	1,963	575	992	1,458	1,145	1,900	1,797	1,123	560	810	1,456
営業利益率 (%)	21.3	6.5	11.4	16.2	13.6	20.5	18.5	11.1	8.1	13.2	23.9
セグメント別売上比率 (%)											
通信計測	74	71	68	63	68	70	71	70	66	64	62
PQA	16	20	22	26	23	21	20	21	22	23	25
環境計測*6	—	—	—	—	—	—	—	—	6	7	8
その他	10	9	10	11	9	9	9	9	6	6	5
地域別売上高：											
国内	27,116	28,565	29,338	29,753	32,183	36,293	32,202	31,036	33,042	34,236	36,378
海外	71,723	66,966	58,299	56,213	67,475	70,729	73,736	74,350	77,876	75,715	76,600
米州	24,367	23,246	19,633	17,419	26,429	20,773	21,380	23,065	24,799	25,903	28,129
EMEA	15,885	13,537	12,520	12,781	12,170	10,693	11,021	11,605	14,732	16,328	15,449
アジア他	31,470	30,182	26,145	26,012	28,876	39,262	41,334	39,679	38,344	33,483	33,022

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

*6 「その他事業」に含まれていた「環境計測事業」を2022年度より報告セグメントとして記載しています。

MD&A

2024年度業績総括

売上高	1,130 億円
営業利益	121 億円
営業利益率	10.7 %
当期利益	93 億円
ROE	7.4 %

2024年度は、受注高は112,585百万円（前年同期比4.9%増）、売上収益は112,979百万円（同2.8%増）、営業利益は12,124百万円（同35.0%増）、税引前利益は12,737百万円（同28.0%増）、当期利益は9,259百万円（同20.7%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は9,257百万円（同20.6%増）となりました。

当連結会計年度末の資産合計は、159,826百万円となり、前期末に比べ1,258百万円減少しました。負債合計は、35,558百万円となり、前期末に比べ1百万円減少しました。資本合計は、124,268百万円となり、前期末に比べ1,257百万円減少しました。

セグメント別概況

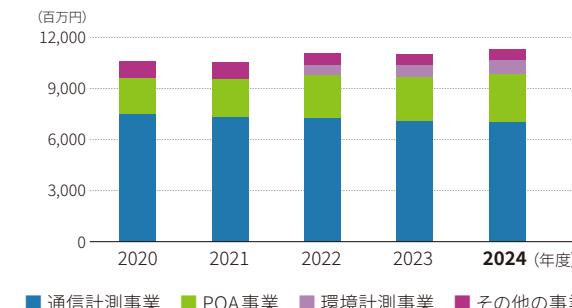
① **通信計測事業**：通信計測事業は、アンリツグループの売上収益の62%を占めています。当事業は、サービス・プロバイダ、ネットワーク機器メーカー、保守工事業者などへ納入する、多機種にわたる通信用および汎用計測器、測定システム、サービス・アシュアランスの開発、製造、販売を行っています。2024年度は、生成AIの普及拡大によるデータセンター等でのネットワーク高速化に向けた測定需要が好調に推移ましたが、通信事業者の基地局建設・保守用計測器への投資が低調であり、前年同期比で減収となりました。一方、プロダクト・ミックスの変化により収益性が改善しました。この結果、売上収益は70,109百万円（前

年同期比1.3%減）、営業利益は8,375百万円（同11.0%増）の減収増益となりました。

② **PQA事業**：PQA事業は、アンリツグループの売上収益の25%を占めています。当事業は、高精度かつ高速の各種自動重量選別機、自動電子計量機、異物検出機などの食品・医薬品・化粧品産業向けの生産管理・品質保証システム等の開発、製造、販売を行っています。2024年度は、食品市場の品質保証プロセスの自動化、省人化を目的とした設備投資需要が好調に推移しました。米国において大手顧客のX線検査機需要を獲得したこと等により、前年同期比で増収増益となりました。この結果、売上収益は28,241百万円（前年同期比11.3%増）、営業利益は2,836百万円（同119.0%増）となりました。

③ **環境計測事業**：環境計測事業は、アンリツグループの売上収益の8%を占めています。当事業は、EV/電池向け試験装置、ローカル5G向け支援サービス、道路やダム・河川等の映像監視用モニタリングソリューションの開発、製造、販売を行っています。2024年度は、国内においてEV/電池向け試験需要が好調に推移し、前年同期比で増収増益となりました。この結果、売上収益は8,545百万円（前年同期比14.9%増）、営業利益は

セグメント別売上高



900百万円（同67.6%増）となりました。

④ **その他の事業**：その他の事業は、センシング&デバイス事業、物流、厚生サービス、不動産賃貸等からなっております。2024年度は、売上収益は6,081百万円（前年同期比0.9%減）、営業利益は1,456百万円（同79.7%増）となりました。

販売費及び一般管理費

(年度)	(百万円)		前年同期比 (%)
	2024	2023	
人件費	22,705	22,180	2.4
旅費交通費	1,104	1,130	△2.3
広告宣伝費	1,743	1,927	△9.5
減価償却費及び償却費	2,094	2,081	0.6
その他	5,743	5,383	6.7

営業利益・営業利益率の推移



流動性と財政状態

キャッシュ・フローの状況

2024年度における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）の期末残高は、50,094百万円となり、前期末に比べ4,437百万円増加しました。なお、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合わせたフリー・キャッシュ・

MD&A

フローは、17,154百万円のプラス（前期は12,929百万円のプラス）となりました。

キャッシュフローの内訳



* 自己株式取得：業績連動型株式報酬制度に係る自己株式取得分2億円を含む

財政状態

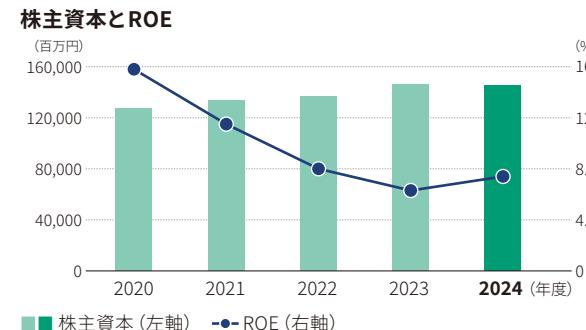
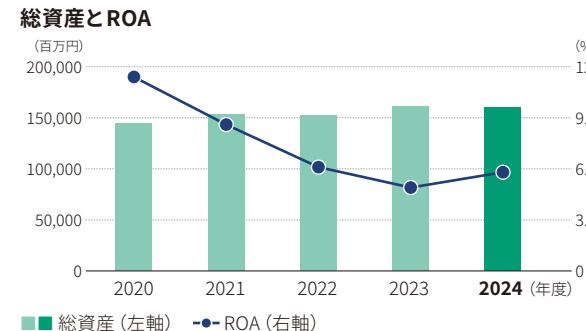
① **資産**：資産合計は、159,826百万円となり、前期末に比べ1,258百万円減少しました。主な減少要因は、棚卸資産の減少5,434百万円です。一方で、現金及び現金同等物が4,437百万円増加しました。

② **負債**：負債合計は、35,558百万円となり、前期末に比べ1百万円減少しました。主な減少要因はその他の流動負債の減少697百万円、その他の金融負債の減少612百万円、社債及び借入金の減少526百万円です。一方で、未払法人所得税が1,951百万円増加しました。

③ **資本**：資本合計は、124,268百万円となり、前期末に比べ1,257百万円減少しました。これは、主に自己株式の取得による資本の減少3,819百万円です。一方で、利益剰余金が3,210百万円増加しました。この結果、親会社所有者帰属持分比率

は77.8%（前期末は77.9%）となりました。有利子負債残高は6,072百万円（前期末は7,193百万円）、デット・エクイティ・レシオは0.05（前期末は0.06）となりました。

（注）デット・エクイティ・レシオ：有利子負債／親会社の所有者に帰属する持分



減価償却費 / 研究開発費

当連結会計年度の減価償却費は、5,707百万円（前年同期比3.1%減）となりました。一方、設備投資額は、3,371百万円（前年同期比19.1%減）となりました。主に主力の通信計測事業を中心に技術革新と販売競争に対処するための新製品開発と原

価低減に向けた投資を継続しました。研究開発投資については、9,879百万円（前年同期比0.6%減）となりました。主に新製品開発とソリューションの競争力強化に向けた投資を実施しました。これらの設備投資額及び研究開発投資は、主に自己資金によって賄われました。

減価償却費

（年度）	（百万円）		前年同期比（%）
	2024	2023	
通信計測事業	4,314	4,534	△4.9
PQA事業	766	740	3.5
環境計測事業	207	201	3.0
小計	5,289	5,476	△3.4
その他の事業	431	424	1.7
合計	5,707	5,888	△3.1

研究開発費

（年度）	（百万円）		前年同期比（%）
	2024	2023	
通信計測事業	7,276	7,496	10.6
PQA事業	1,663	1,625	6.4
環境計測事業	512	417	5.6
その他の事業	142	129	2.1
基礎研究開発	284	274	—
合計	9,879	9,943	9.0

2026年3月期の見通し

2025年度の連結通期業績見通しは、売上収益は1,230億円（前年同期比9%増）、営業利益は150億円（同24%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は110億円（同19%増）としています。

用語解説

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規格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-Advanced	3GPPにて定められた、リリース18以降の5G規格に対して使用する呼称。6Gを先取りする新技術を導入することでさらなる高速化を実現した5Gの拡張規格。
5G NR/5G New RAT (5G New Radio Access Technology)	第5世代移動通信方式 (5G) で使われる無線通信技術。10Gbpsを超える超高速通信などに対応する。
6G (Six Generation)	第6世代移動通信方式。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通信方式の呼称。
EV (Electric Vehicle)	電気自動車のこと。充電式電池 (バッテリ) を搭載し、蓄電された電気を使用しモータを駆動させて走る車を指す。ハイブリッド電気自動車 (HEV) や燃料電池自動車もEVに含まれる。
FMCW (Frequency Modulated Continuous Wave) 方式	レーダーなどに用いられる送信波の方式。周波数変調した連続波を送信し、送信波と反射波の周波数差から距離を求める。パルス方式ではパルス幅によって距離分解能が決まるのに対し、本方式では周波数の偏移幅によって決まる。パルス方式よりも低い送信出力でも十分な信号雑音比が得られる。
FR3	5G NRで運用される600MHz-7.125GHzをFR1、24.25GHz-43.5GHzをFR2と定義しているのに対し、6Gに向け、新たに7.125GHz-24.25GHzの帯域を定義するにあたって使われている呼称。
GCF (Global Certification Forum) 認証	通信事業者、携帯端末メーカーおよび試験業者からなる団体であるGCFにて、3GPP標準仕様に準拠していることが認められた携帯端末もしくはその試験環境に出される認証。ただし、北米においては、PTCRB (PCS Type Certification Review Board) による認証が必要な場合がある。
GLP (Global Long-term management Plan)	当社の中期経営計画の呼称。
HACCP (ハサップ)	Hazard (危害) Analysis (分析) Critical (重要) Control (管理・制御) Point (点) の頭文字をとった言葉で、食品の安全を確保するための衛生管理手法のこと。すべての食品等事業者はHACCPに沿った衛生管理の実施が必要とされている。
InP HBT	高速の光通信用デバイスに用いられるInP (インジウムリン) 半導体を用いたヘテロ接合バイポーラトランジスタ (Heterojunction Bipolar Transistor) のこと。次世代のフォトニックネットワークを構成する集積回路技術として期待されている。
IOWN (Innovative Optical and Wireless Network)	IOWN Global Forumが検討を進めている、オール光ネットワークなど革新的な技術を用いた新しい通信基盤。
LiDAR (Light Detection And Ranging)	レーザー光を照射して、その反射光の情報をもとに対象物までの距離や対象物の形などを計測する技術。
NAS電池	負極にナトリウム (Na)、正極に硫黄 (S)、両電極を隔てる電解質にファインセラミックスを用いた蓄電池 (二次電池)。大容量、高エネルギー密度、長寿命を特長とし、鉛蓄電池の約3分の1のコンパクトサイズで、長期にわたって安定した電力供給が可能。
NG-eCall (Next Generation emergency Call)	従来のeCallを進化させた、4G/5GなどのIPベース通信技術を活用した高度な車両緊急通報システムであり、欧州では2026年1月1日以降の新規登録車への搭載が義務化される。
NTN (Non-Terrestrial Network)	非地上系ネットワーク。通信衛星だけではなく、高高度通信プラットフォーム (HAPS: High Altitude Platform System) やドローン、船舶など、地上の移動体に限定せず、海や空、宇宙に至るすべての移動体を多層的につなげるシステム。
OCT (Optical Coherence Tomography)	光干渉断層計の略で、光の干渉現象を利用して、ものの立体構造を知る技術。この装置を目に使うと、簡単に目の奥の網膜などの断層面の観察ができる、緑内障や黄斑疾患などのさまざま目の疾患の早期発見や精密な検査が可能となる。
O-RAN (Open-Radio Access Network)	O-RAN Allianceが策定している、基地局を構成する各ユニットの仕様、およびユニット間のインターフェース仕様。ベンダーごとに異なっていた仕様の標準化を目指す。
PGRE 30	アンリツ独自の太陽光自家発電比率向上への取り組み「Anritsu Climate Change Action PGRE 30」のこと。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30%程度を意味する。
RedCap (Reduced Capability)	3GPPリリース17規格で導入された仕様。ウェアラブルデバイスや監視カメラ、産業用センサなどの機器で利用が容易になるよう、5G仕様をより狭い帯域や低いピークデータレート、少ないアンテナで運用できるようにした。NR-Lightとも呼ばれる。
SDV (Software Defined Vehicle)	ソフトウェアによって主要な機能や性能が定義・制御される次世代の自動車。ソフトウェアによる機能制御やOTA (Over-The-Air) アップデート対応、クラウド連携、継続的な進化などの特徴を持つ。
SLD (Super Luminescent Diode) 光源	発光ダイオード (LED) と半導体レーザー (LD) の2つの特性を持った広帯域光源。LEDのように幅広いスペクトルを持ちながら、LDのように位相の揃った光を発することができる。OCTなどに用いられている。
SOA (Semiconductor Optical Amplifier)	半導体光増幅器。半導体レーザーの両端面に反射防止処理を施すことで共振器構造をなくして、半導体外部からの入射光に対し誘導放出により光増幅を行う半導体素子のこと。
サブテラヘルツ	おおむね100GHzから10THzの電磁波領域をテラヘルツと呼ぶが、その内100GHzから300GHz帯域をサブテラヘルツと呼ぶ。6Gにおいて、無線通信帯域としての活用が目指されている。
電力回生	機器で発生する余剰エネルギーを電気に変換して再利用する技術のこと。例えば電車の場合、モータに通電することで回転力を得て車両を前進させるのが通常であるが、これに対して車両が減速しているとき、モータは発電機として働く。この発電された電力を再利用することを「回生」と呼ぶ。
パワートレイン	エンジンで発生した回転エネルギーを効率よく駆動輪に伝えるための装置類の総称。具体的には、エンジン、電気モータ、クラッチ、トランスミッションなどを指し、走る、曲がる、止まるといった車の動きはすべてこのパワートレインを介して行われる。
光トランシーバー	電気信号と光を相互変換する光送受信機の役割を持つデバイス。单一のデバイスで、光送信機と光受信機がパッケージ化されており、送信・受信のどちらの場面でも使用できる。
ローカル5G	3GPPリリース16規格で導入された非公共ネットワークを活用して通信環境を構築する総務省策定の制度。電波の利用に際して免許取得が必要な点が同様の仕組みとして検討されているプライベート5Gと異なる。

第三者保証/外部評価

第三者保証

アンリツグループは、「アンリツ統合レポート 2025」に開示する情報の信頼性の確保のため、掲載する下記の情報に関して、株式会社サステナビリティ会計事務所から国際保証業務基準ISAE3000およびISAE3410に準拠した第三者検証を受けています。

- CO₂排出量 (Scope1+2+3) (P.6、8、13、14、20、46、55、63、65)
- エネルギー使用量 (P.6、8、13、14、20、46、55、63、65)
- 再生可能エネルギー年間発電量 (P.6、8、13、14、20、46、47、55、63、65)

WEB 独立第三者の保証報告書

<https://anritsu.com/ja-jp/about-anritsu/sustainability/opinion>

組み入れINDEX、外部評価



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指數

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指數



MORNİNGSTAR GenDi J
Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index
TOP CONSTITUENT 27/27



S&P/JPX カーボン・エフィシェント指數



2025
Sompo Sustainability Index



Member 2023/2024
Platinum Career Index

STOXX Indices by Orixigo

Member 2023/2024
Platinum Career Index

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指數*

MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指數*

Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指數 (除くREIT) (GenDi J) *1

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指數

SOMPO サステナビリティ・インデックス

iSTOXX MUTB ジャパン プラチナキャリア150 インデックス



最高評価である
「A:リーダーシップレベル」
のスコアを獲得



サプライヤーエンゲージメント評価で最高評価の
「サプライヤーエンゲージメントリーダー」に選定



MSCI ESG Ratings



Sustainalytics
ESG Risk Ratings*



環境省主催
ESG関連表彰制度で
特別賞受賞



健康経営優良法人
(ホワイト500)



えるぼし認定



プラチナくるみん認定



かながわ
子育て応援団



かながわ
サポートケア企業



PRIDE 指標2024におけるゴールド認定

* 免責事項参照ページ: <https://www.anritsu.com/ja-jp/about-anritsu/sustainability/evaluation#morningstar-disclaimer>

真正表明

「アンリツ統合レポート2025」の発行にあたって

アンリツは、2015年度より「統合レポート」を発行しており、「アンリツ統合レポート2025」は11回目の制作・発行となりました。経営理念に掲げる『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ための中長期的な取り組みをお伝えし、アンリツが目指す価値創造ストーリーについてステークホルダーの皆さんにご理解を深めていただくため、進化を続けています。

「アンリツ統合レポート2025」では、当社が目指す、2030年度2,000億円企業となるためのシナリオと、2024年4月に策定した中期経営計画GLP2026の進捗状況について詳しく説明しています。また、当社にとっての経営の重要な課題とそれに対する目標を明確にし、年度ごとの取り組みやKPIをお示しすることで、当社の課題解決に対する考え方を明示しています。さらに、社会からの要請に応えて、環境や気候変動、人材に対する考え方や、コーポレートガバナンスに関する情報など、ESG情報のさらなる開示の充実を図っています。

本レポートは、IR部が中心となり、関係部署と真摯な議論を交わしながら制作しました。私は、レポートの制作責任を担うIR部担当役員として、その制作プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

本レポートをご一読いただき、ぜひご感想や忌憚のないご意見をお寄せください。これからも内容のさらなる充実に努め、ステークホルダーの皆さんとの対話に役立てまいります。本レポートが、アンリツグループをより一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。

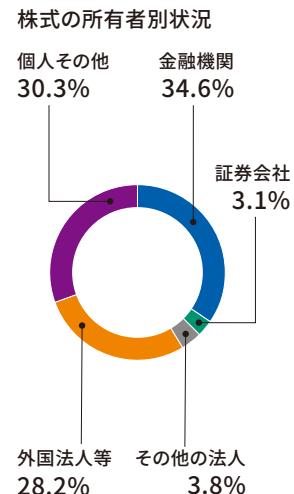


取締役 常務執行役員 CFO

杉田 俊一

投資家向け情報 (2025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) せきさんしゃ	1895年 (明治28年)
創立年月日	1931年 (昭和6年) 3月17日
資本金	19,219百万円
従業員数	3,966名 (連結) 1,713名 (単独)
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (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	51,122名
格付情報	格付投資情報センター 発行体格付 A 短期格付 a-1
発行する株式の総数	400,000,000株
発行済株式数	135,870,594株



株式の所有者別状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	22,201	17.17
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	14,565	11.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,839	2.20
JUNIPER	2,377	1.84
住友生命保険相互会社	2,314	1.79
株式会社日本カストディ銀行・三井住友信託退給口	2,000	1.55
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE UKUC UCITS CLIENTS NON LENDING 10PCT TREATY ACCOUNT	1,994	1.54
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,890	1.46
JP モルガン証券株式会社	1,732	1.34
GOLDMAN,SACHS & CO.REG	1,701	1.32

(注) 持株比率は自己株式 (6,546,422株) を控除して計算しております。

主要子会社 (2025年3月31日現在)

子会社	主な事業内容
東北アンリツ株式会社	通信計測、環境計測 (製造)
アンリツカスタマーサポート株式会社	通信計測 (校正・修理・保守)
アンリツインフィビス株式会社	PQA (製造)
株式会社高砂製作所	環境計測 (開発・製造・販売・保守)
アンリツデバイス株式会社	センシング&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
株式会社ハピスマ	製造請負
アンリツテクマック株式会社	加工品 (製造・販売)
米州	Anritsu U.S. Holding, Inc. (米国) 米州子会社を所有する持株会社
	Anritsu Company (米国) 通信計測 (開発・製造・販売・保守)
	Anritsu Americas Sales Company (米国) 通信計測 (販売・保守)
	Anritsu Electronics Ltd. (カナダ) 通信計測 (販売)
	Anritsu Eletrônica Ltda. (ブラジル) 通信計測 (販売・保守)
	Anritsu Company, S.A. de C.V. (メキシコ) 通信計測 (販売)
	Anritsu Infivis Inc. (米国) PQA (販売・保守)
EMEA	Anritsu EMEA GmbH (オーストリア) 通信計測 (販売)
	Anritsu EMEA Limited (英国) 通信計測 (販売・保守)
	Anritsu GmbH (ドイツ) 通信計測 (販売・保守)
	Anritsu SA (フランス) 通信計測 (販売)
	Anritsu S.R.L. (イタリア) 通信計測 (販売)
	Anritsu AB (スウェーデン) 通信計測 (販売)
	Anritsu A/S (デンマーク) 通信計測 (開発・製造・販売・保守)
	Anritsu Solutions S.R.L. (イタリア) 通信計測 (開発)
	Anritsu Solutions S.R.L. (ルーマニア) 通信計測 (開発)
	Anritsu Solutions SK,s.r.o. (スロバキア) 通信計測 (開発)
アジア他	Anritsu Infivis B.V. (オランダ) PQA (販売・保守)
	ANRITSU COMPANY LIMITED (香港) 通信計測 (販売)
	Anritsu (China) Co., Ltd. (中国) 通信計測 (販売)
	Anritsu Electronics (Shanghai) Co., Ltd. (中国) 通信計測 (保守)
	Anritsu Corporation Limited (韓国) 通信計測 (販売・保守)
	ANRITSU COMPANY, INC. (台湾) 通信計測 (販売・保守)
	ANRITSU PTE LTD (シンガポール) 通信計測 (販売・保守)
	ANRITSU INDIA PRIVATE LIMITED (インド) 通信計測 (販売・保守)
	Anritsu Pty Ltd (オーストラリア) 通信計測 (販売・保守)
	ANRITSU COMPANY LIMITED (ベトナム) 通信計測 (販売・保守)
その他	ANRITSU PHILIPPINES, INC. (フィリピン) 通信計測 (開発)
	ANRITSU INDUSTRIAL SOLUTIONS (SHANGHAI) CO., LTD. (中国) PQA (販売・保守)
	Anritsu Industrial Systems (Shanghai) Co., Ltd. (中国) PQA (製造)
その他	Anritsu Infivis (THAILAND) Co., Ltd. (タイ) PQA (製造・販売・保守)



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>

2025年9月改定