



# **HORIBA** Report 2019-2020

2019年12月期

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun

おもしろ  
楽しく

## Cover Story

おもしろおかしくとは？

## 無限の力をとことん引き出す

1945年、日本が終戦を迎えるなか、大学で研究を行うことに限界を感じた創業者・堀場雅夫は、自らの研究を続けるため「堀場無線研究所」を創業。1953年に「株式会社堀場製作所」を設立し、初代社長に就任しました。経営者になって10年が過ぎたころ、堀場雅夫は新たな分野への進出をめざして、医学の勉強を始めました。そのなかで、ロジック(論理)では割り切れない人体の仕組みを知ることになりました。これが、堀場雅夫の価値観を大きく変えたのです。「人間は科学の力で解明しきれない能力を持っている、それならばとことん引き出してみよう。自分自身、創造的なアイデアで成果を上げることができたのは、おもしろおかしく働いているときだった」。こう考えた堀場雅夫は、従業員が「おもしろおかしく」働ける会社をめざすようになりました。

1950年  
国産初のガラス電極式  
pHメーター完成



## 信念を貫き、自己実現の喜

堀場雅夫の経営哲学「おもしろおかしく」を具現化したのが、当時、排ガス測定装置の開発は、堀場雅夫の意向により中止大浦政弘は密かに研究開発を継続。ほどなくそれが明るみに出、その熱意に押された堀場雅夫は開発を許可するのです。結果、



初代社長  
1953~1978年  
堀場 雅夫



1945年  
堀場無線研究所  
を創業



1953年  
株式会社  
堀場製作所設立

■ 海外売上高 ■ 国内売上高 — 営業利益

1977年までは堀場製作所単体の業績であり、1978年からは連結の業績を示しています。  
1991年より、海外売上高と日本国内での売上高を分けて表記しています。

1945

1950

1955

1960

1965

## 「おもしろおかしく」を社是に

創立25周年を迎えた1978年、2代目社長として大浦政弘が就任すると同時に、「おもしろおかしく」を社是に制定。創業以来変わることがなかった「仕事は『おもしろおかしく』なければいけない」というおもいが、いよいよ明文化されました。

## 「おもしろおかしく」を実現させる ツールを、従業員自らが運営

創立25周年を祝う席で発表されたのが従業員の福利厚生を担う会社、HOCOMの発足です。従業員が楽しく仕事に打ち込める環境づくりの一つとして設立されたHOCOMは、「HORIBAで生み出した利益を公正に分配するため、従業員全員がHOCOMの経営に参加して、自らが納得できるようにルールを作り運営していく」という考えがもとになりました。今でも全従業員がHOCOMの株主となり、会社を運営しています。



1978年 HOCOM発足

## びを得る

1965年に誕生したエンジン排ガス測定装置「MEXA」です。が言い渡されましたが、後に2代目社長となる開発部長の厳しい叱責にあうも、「どうしても開発を続けたい」と直訴。このMEXAはHORIBAを支える主力製品となりました。



1965年  
エンジン排ガス測定装置の  
世界ブランド「MEXA」誕生

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun

おもしろ  
おかしく

眞峰  
眞

## 一体感の育成による成長

計測に必要な標準ガス発生機の技術確立を目的に、HORIBAをはじめとする複数の会社が共同出資し、堀場雅夫が社長に就任して設立されたのがスタンダードテクノロジー社、のちの株式会社堀場エステックです。複数の会社の出向者からなるこの会社は当時、企業風土のギャップなどの悩みがありましたが、全従業員でこの悩みを共有し、一体感を育成、がんばる空気が生まれました。そこから1980年に誕生したのが、標準ガス発生機の製造で培った技術を応用したマスフローコントローラーです。



1980年  
国産初のマスフロー  
コントローラーを発売

2代目社長  
1978～1992年  
大浦 政弘



1978年  
社は「おもしろおかしく」  
制定

1970

1975

1980

1985

1990

## グローバルでの成長

1992年に堀場厚が社長に就任してから、急速にグローバル化が進展しました。HORIBAでは、自社で持ち合わせていない技術やそれに付随する市場を、買収によって拡大してきました。しかし、なにより大切なのは買収先で働く「人」です。「おもしろおかしく」働くことで、従業員の無限の能力を引き出し、それを会社の推進力にしていく。このフィロソフィーを伝え、共感を得ることで、日本とは全く異なる背景や文化を持つ海外においても、互いに寄り添い信頼できる関係を築くことができます。その結果、力強い相乗効果を生み出すことに成功しています。



1996年



ABX社(仏)買収  
(現ホリバABX社)

1997年



ジョバンイボン社(仏)買収  
(現ホリバ・フランス社)

2005年



カール・シェンク社(独)の  
自動車計測機器(MCT)  
ビジネスを買収

2015年



MIRA社(英)買収  
(現ホリバMIRA社)

2018年



FuelCon社(独)買収  
(現ホリバ・フューエルコン社)



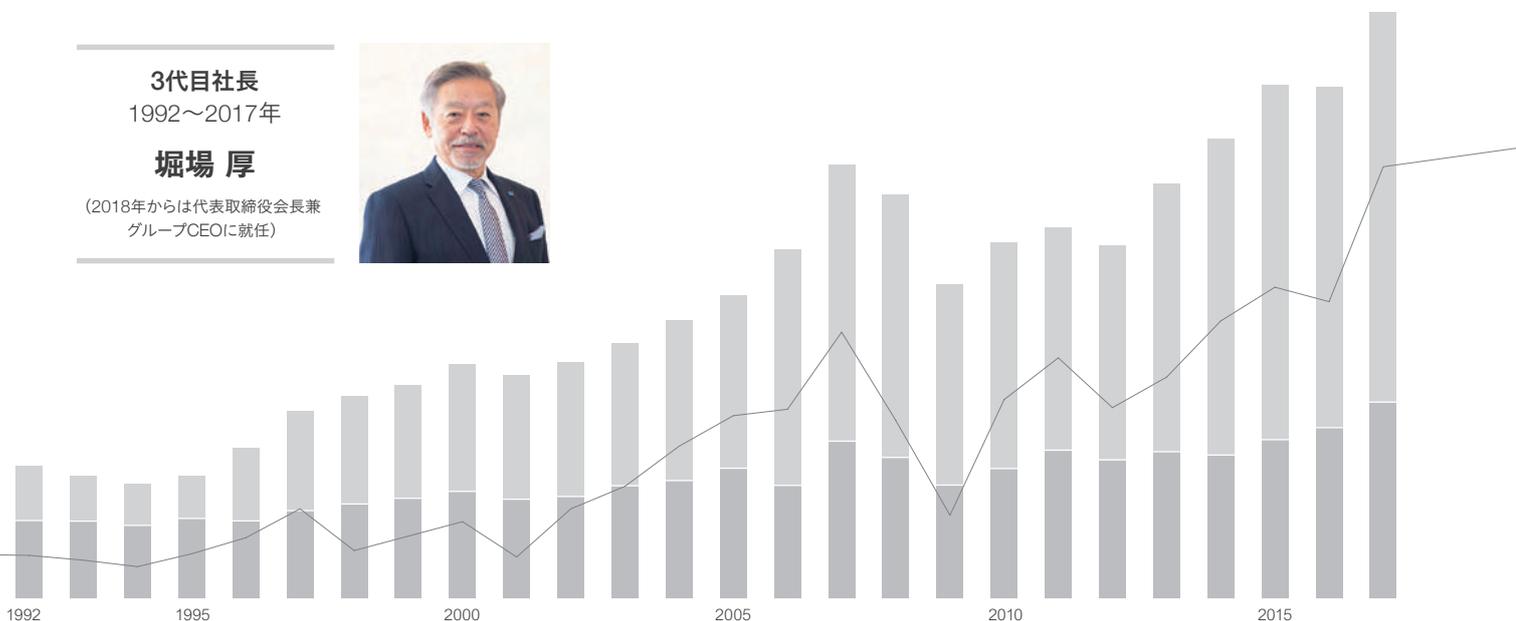
## オーナーシップマインドを もって仕事に取り組む

2016年に稼働した、びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」。この拠点開設の真の目的は「技術の遷宮」でした。次世代を担う若手技術者が、70年にわたり京都で培われたコア技術をベテラン技術者たちから引き継ぐ。その過程で技術とともに暗黙知も若い世代に伝えられ、さらに若手の新たな発想によって新しい技術が生み出されるという効果が出ています。「技術の遷宮」は一人ひとりが仕事に対してのオーナーシップ、つまり自分の頭で考え、行動していくことで初めて前に進みます。オーナーシップマインドを持って仕事に取り組む大切さ、そしてやりがいを、今、多くの従業員が実感しています。

3代目社長  
1992～2017年

堀場 厚

(2018年からは代表取締役会長兼  
グループCEOに就任)



## ベンチャー精神をもって チャレンジし続けること

2018年より、新たな経営体制をスタート。堀場製作所の社長に足立正之が就任しました。創業者以来のベンチャー精神を持って「技術のHORIBA」をさらに強化すべく、新しい製品・サービスの創出にチャレンジする研究開発体制を構築していきます。

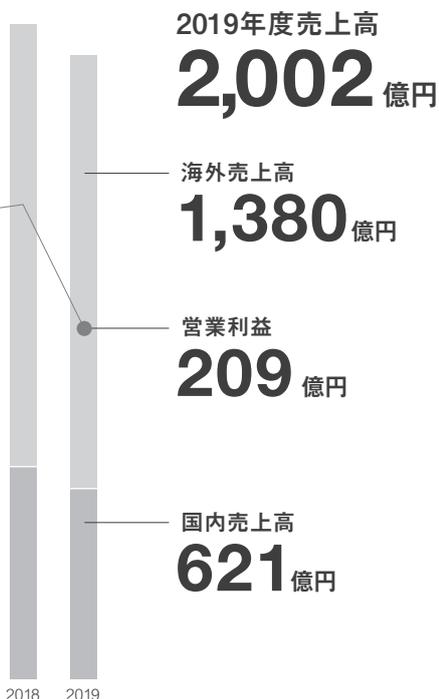
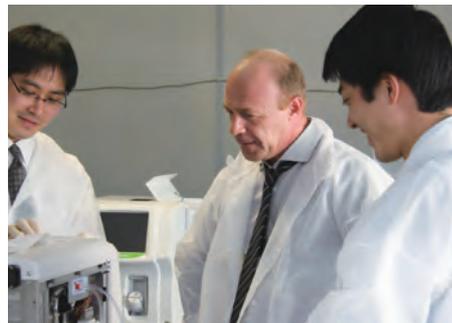


写真右より、代表取締役副会長兼グループCOO・齊藤壽一、代表取締役会長兼グループCEO・堀場厚、代表取締役社長・足立正之



HORIBAは毎年、売上高のおよそ10%近くを研究開発費として投入しています。また、従業員約8,000名のうち200名以上は博士号取得者です。技術にも人財にも絶えず投資をし、専門性を大切にする研究開発型企業であることは、HORIBAが大切にしてきたビジネスのあり方であり、このあり方を保ち続けることによって、社は「おもしろおかしく」の実現に近づくと考えています。

## 技術と人財を礎とした 研究開発型企業であること



4代目社長  
2018年～  
足立 正之





新しい中長期経営計画「MLMAP2023」を掲げた2019年。  
それまで掲げていた目標の達成が現実的となり、  
前提としていた事業環境が大きく変わるなかで新たな目標を持つことは必然でした。  
HORIBAが取り組まなければならない課題との乖離が生じていたからです。  
ダイナミックに変化する世界において、お客様の「パートナー」として  
一緒に時代の荒波を乗り越えていくことで、HORIBAの存在価値を示していきます。

# 社会の様々な変化のなかで、 「はかる」技術で価値を築いてきた HORIBAの真骨頂が、 いまこそ発揮される時代に

代表取締役会長兼グループCEO

堀均厚

## HORIBAの強みは、独自の技術と新しい発想を持った人財

21世紀も約20年を過ぎ、気候変動や資源・エネルギー問題、アジア圏における急速な経済成長と発展、5G時代の到来など、世界が揺れ動くなか、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大に伴う混乱が新たに生じ、今、世の中はかつてないほどの激流の渦中にあると言ってよいでしょう。HORIBAのコア事業である自動車産業や半導体産業では、変化の影響を顕著に受けており、我々もこの変化に対応することが求められています。

しかし、HORIBAがこのような激動に強いことはこれまでの会社の歴史が示しています。なぜ強いのか。それは本質を見極める力と、技術への誇りを持っているから、です。

創業以来、ひたむきに努力を重ね発展させてきた私たち独自の技術は、今やグローバルに認められるまでに至りました。世界に約50のグループ会社を持ち、グループの従業員約8,000名のおよそ6割が外国人という現状も、それを裏付ける事実の一つと言えるでしょう。

今のHORIBAへ至る過程で私たちが重視してきたのは、本質は何かを見極めることができる確かな眼を持ち、これまでの常識や前例にとらわれない、新しい発想で挑戦しつづける人財を育成することです。これが現在のHORIBAの大きな強みになっています。

## サプライヤーから「パートナー」へ、よりお客様に寄り添った存在に

2019年12月期の売上高は2,002億円(前年比4.9%減)、営業利益は209億円(前年比27.5%減)と、過去最高だった2018年12月期からは減少しました。半導体市況による影響が非常に大きかったわけですが、そのなかで営業利益率10%を確保できたのは、これまで持続的成長を実現してきたHORIBAのバランス経営が、今回もうまく機能した結果だと考えています。

また、2019年には計画を2年前倒して、2023年に売上高3,000億円をめざす中長期経営計画「MLMAP2023」を策定しました。

先に述べたような社会情勢の大きな変化に、私たちのお客様も、今後の方向性をどう見定めるべきか、難しい判断を迫られているように感じる場面が多々

あります。今こそ、HORIBAの力が発揮されるときです。これまでは主として、「はかる」技術とその技術を活かした「製品」で貢献してきましたが、「MLMAP2023」では、HORIBAの製品によって得られるデータを解析し、新たなアプローチからお客様の課題解決に貢献する、データマネジメントの領域へのビジネスの拡大を進めています。つまり、これまで「サプライヤー」であったHORIBAが、お客様と一緒にこの荒波を乗り越えていく「パートナー」になる、ということです。

「MLMAP2023」は、これからのHORIBAが向かう道筋を示すものであり、我々自身がここで大きく変わるための目標であり、よりどころになります。



今こそ、HORIBAの力が発揮されるとき。  
「MLMAP2023」は、  
これからのHORIBAが向かう道筋を  
示すものです。

## さらなるグローバル化の鍵は「情報戦に勝つ」こと

市場も人財も、日本国内だけに目を向けていたのでは、成長はあり得ません。HORIBAでは既に多くのいわゆる「グローバル人財」が活躍していますが、そこで感じるのは日本と海外の教育の違いです。記憶力や知識量を重視しがちな日本とは違い、欧米はもちろん中国をはじめとするアジア諸国では、学生の独創的な発想を育てる教育に主眼が置かれています。何かに挑戦して失敗しても、その理由をきちんと分析することが意識されている。まさに、HORIBAが大事にしてきた「チャレンジの繰り返し」にふさわしい人財を育てる教育であると言えるでしょう。

HORIBAが積極的に海外企業を買収する理由の一つが、このような教育を受けた優秀な人財を得ること。新しい発想を大事にするHORIBAグループのなかでこそ、彼らの知見やアイデアをより活かすことができるのです。こうしたHORIBAの考え方は、いま

グローバルに認識されつつあると感じています。それにより、一般的には難しいと言われることの多い日本企業による海外企業を買収において、HORIBAは、互いにメリットを得ることができる形で実現できているのだと考えます。

また、グローバル化に関してさらに思うことは、価値のある情報は国内にいたるだけでは得られないという点です。社会のIT化が進み、伝達される情報の量・スピードともに圧倒的に増えているのですが、大事なことは、価値ある情報が何で、それがどこにあるのかを知ることです。そのためには、第三者からの情報ではなく自身の目と耳で、新しくかつ正確な情報を得ること、つまり「情報戦に勝つ」ことでしょう。情報を見極める眼力と感性を磨き、5年、10年先を見ていかななくてはならないと考えています。

## 「文化を持つ」企業であれ!

企業には「文化」が必要であると私は感じています。京都の企業は、二番煎じを嫌い、オリジナリティを重視する風潮が強い傾向にありますが、HORIBAも例に漏れませぬ。差別化を図る、単なる「ブランド」とは少々趣を異にする、どちらかといえば「会社の品格」のようなものではないかと思えます。海外買収において、相手側からすすんでHORIBAグループに加わることを希望される背景には、HORIBAのそうした「品格」の存在があると感じています。

この品格を具現化するのには、ほかならぬ従業員“ホリバリアン<sup>※</sup>”の資質と日頃の姿勢ではないでしょうか。

会社を訪れた方がよく「皆さんが実に楽しそうに、いきいきと働いていますね」と口にされます。HORIBAでは、社歴や地位に縛られる社風はなく、入社したばかりのキャリア採用の人財を、生え抜きのホリバリアンが温かく迎えます。それは、HORIBAに必要な能力を持った人財が増えた喜びを、皆が心から分かち合えるからなのです。

社会のため、世界のために貢献でき、自分がしたいことに挑戦できる環境。「このような環境に身を置ける幸せ」と「個々人の夢」が相まって、会社を明るくするのです。

※ホリバリアン: HORIBAで働くすべての人を同じファミリーであると考え、ホリバリアンと呼んでいます

## センスを磨いて従来の概念にとらわれないスケールの大きな発想を

HORIBAは、売上高の約10%を研究開発費に投じてきました。これからもこの姿勢は変わりません。繰り返しになりますが、失敗を恐れずチャレンジをしなければ新しいものは生まれません。そのためには、チャレンジ精神に満ちた人財が不可欠です。研究開発費というのは実は、「人を育てる・獲得する」ための費用でもあると考えています。

HORIBAの価値の源泉は「はかる」技術です。このコアとなる部分はこれからも変わることはないでしょう。しかし、製品はもちろん、営業の方向性や展開の仕方といった枝葉の部分は当然変化していきます。その可変部分には、前例や知識ではなくセンスが問われるのです。そのセンスは、HORIBAの社是“おもしろおかしく”に則り仕事をしていけば、磨かれていきます。何事にも隙間やゆるみといった「あそび」

が必要であると、一般的に言われます。“おもしろおかしく”が意味することの一つは、そうしたあそびのスケールの大きさ、つまり従来の概念にとらわれない発想のスケールではないかと感じています。

もちろん売上や利益など、会社の業績を無視することはできません。しかし、ただ販売数を伸ばせば良いというだけではありません。HORIBAを本当に気に入って必要としてくれるお客様をどれだけ増やせるか、つまり、価値を分かってくださるお客様を大切に、たとえるなら老舗の割烹料理屋のような経営精神が必要ではないかと思えます。私自身、赤字にならないことだけを目的としたオペレーションをしようと思ったことは、ただの一度もありません。それはHORIBAの在り方に相反するでしょうし、「長い目で見る」ことが疎かになりかねないからです。

### 私にとっての“おもしろおかしく”

やはり「チャレンジする」ことです。それが一番おもしろい。チャレンジしても、うまくいかないことが多い。でも、時々うまくいく。うまくいかないことが多ければ多いほど、成功した時の充実感は大きい。だから失敗してもかまわない。命を取られない範囲であれば、若いうちにむしろ失敗を繰り返すほうが良いと思います。



(写真左より)

**堀場 厚**

代表取締役会長兼  
グループCEO

**足立 正之 博士 (工学)**

代表取締役社長  
ホリバ・フランス社 (仏)  
経営監督委員会議長

## 探求心を育てることで「夢」が生まれる

社会には解決すべき様々な課題がありますが、その根源にあるのはやはり「人」だと思います。企業での人財育成に加え、その企業に将来加わる可能性のある子どもたちへの教育を向上させることも、経営者である私がなすべきことではないかと考え、2008年より京都教育懇話会\*の会長を務めています。

2019年末に、京都のとある小学校の5年生に向けて講演を行いました。講演後に質疑応答があったのですが、核心に迫る直観的・直接的な質問をたくさん受けました。私が一つ目の質問にどうにか回答するとまたサッと手があがる。その繰り返しでした。

\*京都教育懇話会：企業に加え、学校やそこに集う教職員・学生、さらには塾などの教育産業も含め、地域や立場を問わず、ともに集い、学び、研鑽し、そして情報発信する「場」づくりをめざす、有志による会

探求心を育てる教育が日本でも行われていることに感心したのと同時に、皆が夢を持っていることを強く感じました。

HORIBAも、そしてホリバリアンも、夢を持つことを大切にしています。

「MLMAP2023」が掲げる目標を背景に、それぞれの夢を描き実現に向けて取り組んでいく。その繰り返しが、良い結果をもたらすと信じ、今年度も邁進していきたいと気持ちを新たにす次第です。2020年もこれまでと変わらぬご理解とご支援をよろしくお願い申し上げます。

2020年4月

代表取締役会長兼グループCEO 堀場 厚



朽木研修センター「FUN HOUSE」にて

### 齊藤 壽一

代表取締役副会長兼  
グループCOO  
ホリバ・ヨーロッパ・  
ホールディング社(仏)  
代表取締役社長

### 大川 昌男

常務取締役  
管理本部長

### 長野 隆史

取締役  
ホリバ・コリア社(韓)  
代表取締役会長



(写真左より)

### 小石 秀之

常務執行役員  
株式会社堀場エステック 代表取締役社長

### ジャイ・ハク 博士(Engineering)

専務執行役員  
ホリバ・インストルメンツ社(米) 代表取締役会長  
ホリバABX社(仏) 代表取締役社長  
ホリバ・インド社(印) 会長

### ジョージ・ギレスピー 博士(Engineering)

常務執行役員  
GLOBAL ATS BOARD LEADER  
ホリバMIRA社(英) エグゼクティブ チェアマン

2019年12月、海外拠点の幹部が一堂に会して次年度の計画を話し合うGlobal Budget Meeting (GBM)で撮影。GBMについては45ページからのCFOメッセージで紹介しています。

なお、2020年4月からは、千原啓生(株式会社堀場テクノサービス代表取締役社長)、堀場弾(株式会社堀場アドバンスドテクノ代表取締役社長)の2名が新たに常務執行役員に就任しています。

# HORIBA Report

## 2019-2020

### 統合報告書「HORIBA Report 2019-2020」の発行にあたって

HORIBA Reportは「長期目線の機関投資家」にご興味を持っていただき、HORIBAをよりよくご理解いただけるようにと願って制作をしています。そして、長期目線の機関投資家にご理解いただけるメッセージは、すべてのステークホルダーの皆様にご理解いただける内容となると考えています。

HORIBAのステークホルダーは、機関投資家をはじめ、お客様、取引先、各グループ会社が拠点を構える地域、そして従業員など、多種多様な皆様で構成されています。

このような多様なステークホルダーの皆様は、HORIBAの成長により利益を享受することが可能な、極めて長期目線を持ったHORIBAへの投資家であると言い換えることができます。ユーザーとして、部材の納入取引先として、事業所が立地する地域住民として、そして事業を支える従業員として、長期に渡りサステナブルな成長を実現するために投資いただいているのです。

結果として、HORIBAに対する期待は長期目線の機関投資家と同じ方向を向いていると言えるでしょう。これが、HORIBAが「長期目線の機関投資家」を対象とした統合報告書HORIBA Reportを発行し続ける理由です。

また、本レポートより、年度表記を2年間に跨ぐ形の表記に変更しました。

HORIBA Reportは、過年度の事業概要を報告する有価証券報告書の英語版であるアニュアルレポートが前身であり、そのタイトルには終了年度が記載されていました。また、堀場製作所の決算期が12月期であることも、報告書の表記が単年度になっている理由の一つでした。

一方、HORIBA Reportは、統合報告書としてHORIBAの将来の企業価値に投資する長期目線の機関投資家の方々にHORIBAの経営の考え方や将来戦略をご理解いただくことが主目的です。過年度実績の解析と同時に、未来を見据えて投資を進める本年度でのトピックスや将来の考え方を伝える努力をご理解いただけるよう、本レポートより「2019-2020」という年度表記に変更しました。

## HORIBAの フィロソフィー



- 01 Cover Story
- 05 CEOメッセージ
- 11 編集方針
- 13 HORIBAの価値創造サイクル

#### ■「人財」の表記について

HORIBAでは、従業員を大切な財産と考えて「人財」と表現しています。

#### ■「オーナー(株主)」の表記について

HORIBAでは、株主を「オーナー」と呼び、重要なステークホルダーとして位置づけています。

#### ■HORIBAと堀場製作所の表記について

本冊子において、HORIBAグループ全体を指す場合には「HORIBA」、株式会社堀場製作所を指す場合には「堀場製作所」と表記を統一しています。

#### 重要性と網羅性について

HORIBA Report 2019-2020は、財務情報・非財務情報で重要度が高いと考えるものを選定し掲載しています。

詳細な情報については、ウェブサイトをご覧ください。また、HORIBA Report 2019-2020はウェブサイトにてPDFデータを掲載しています。

HORIBA Report



## HORIBAの 戦 略



- 15 HORIBAを取り巻く環境の変化
- 17 5つの「はかる」事業
- 19 特集 MLMAP2023
- 35 事業概要

## HORIBAの ガバナンス



- 45 CFOメッセージ
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 53 役員一覧

## HORIBAの 実 績



- 55 財務データ
- 62 企業データ

■ **日本語版HORIBA Reportの作成と監査の位置づけについて**  
日本語版と英語版で内容上の重要な差異が生じないように配慮して作成しています。本冊子(日本語版)に掲載しています連結財務諸表は、監査法人の監査済み英文財務諸表の和訳であり、監査法人の監査対象になっていません。よって当連結財務諸表は、英語版が正規であり日本語版には注記事項が記載されていません。注記事項に関しては有価証券報告書をご参照ください。

■ **収益認識基準の変更について**  
堀場製作所及び国内連結子会社は、従来、主として出荷日に収益を認識していましたが、2016年12月期より、契約条件等に基づき主として据付完了日もしくは着荷日に収益を認識する方法に変更しました。なお、2015年12月期以前の数値は遡及修正を行っていません。

■ **HORIBA Reportに記載の市場シェアについて**  
2019年12月期における当社推定値です。

■ **将来の見通しに関する注意事項**  
本冊子には、堀場製作所及びグループ会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は、2020年4月末時点で入手可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見通しによるものです。このため実際の業績は、様々な外部環境の要因などにより、当初の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご了承ください。



IR情報

CSR情報

Web Link

Web Link

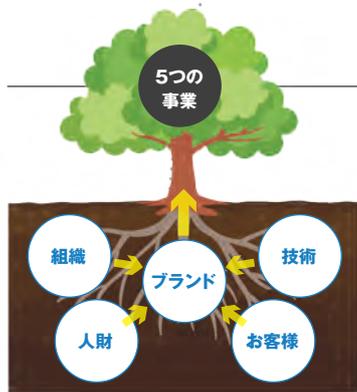
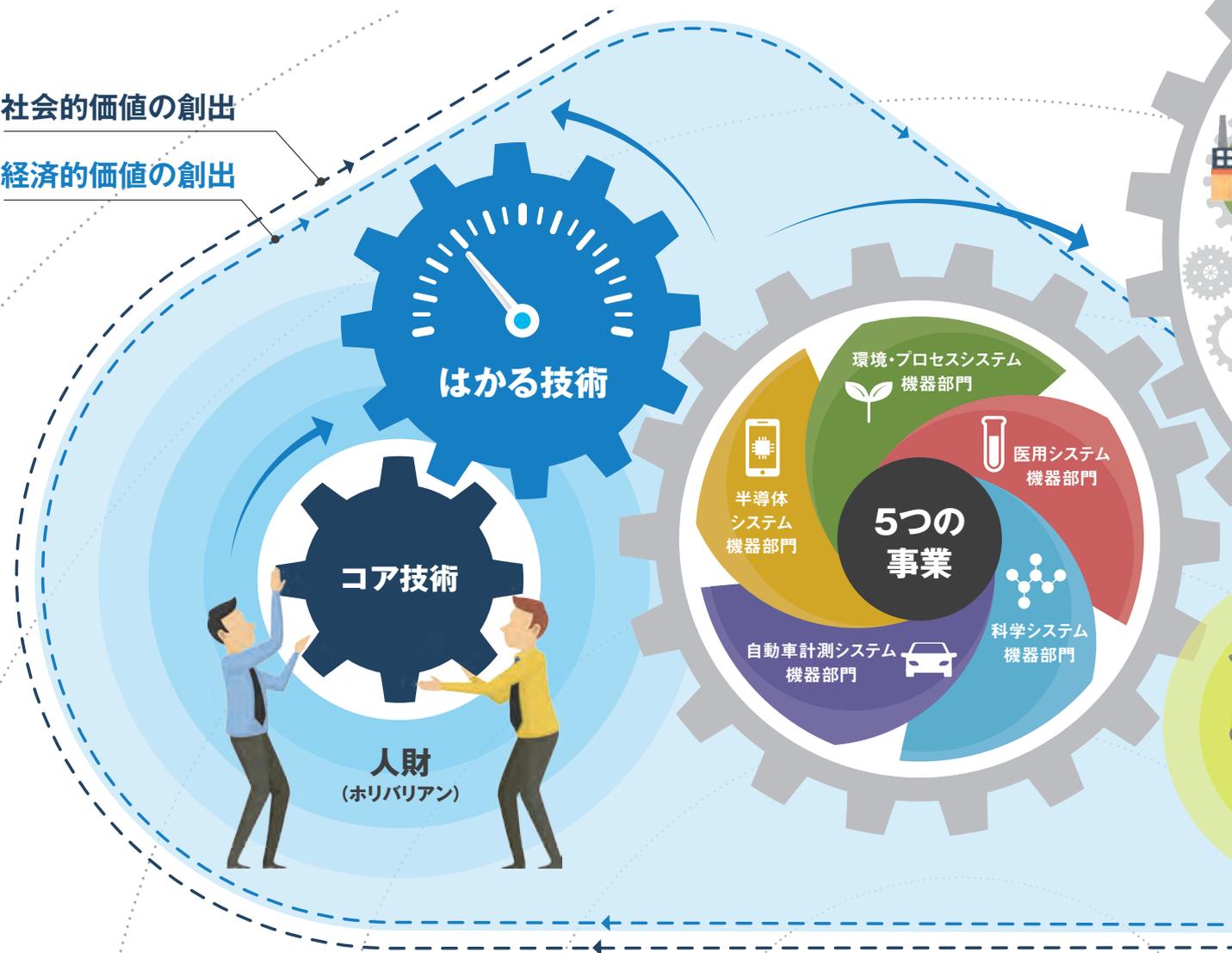


# 「はかることからすべてがはじまる」 HORIBAの技術が社会課題解決をサポート

HORIBAは分析・計測技術を活用して、様々な社会課題解決をサポートする製品を提供しています。  
HORIBAの分析・計測ソリューションをお客様に活用いただき、HORIBA自身が成長していくことが、  
持続可能な社会を作り出し、社会的な責任を果たすことにつながると考えています。

社会的価値の創出

経済的価値の創出



## 見えない資産

売上高や利益といった財務面での向上をめざすと同時に、企業の永続的成長には人財や技術をはじめとする非財務面の資産を大切にすることも必要です。

HORIBAは「組織」「人財」「技術」「お客様」「ブランド」を見えない資産とし、この資産への投資を継続的に行っています。

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun

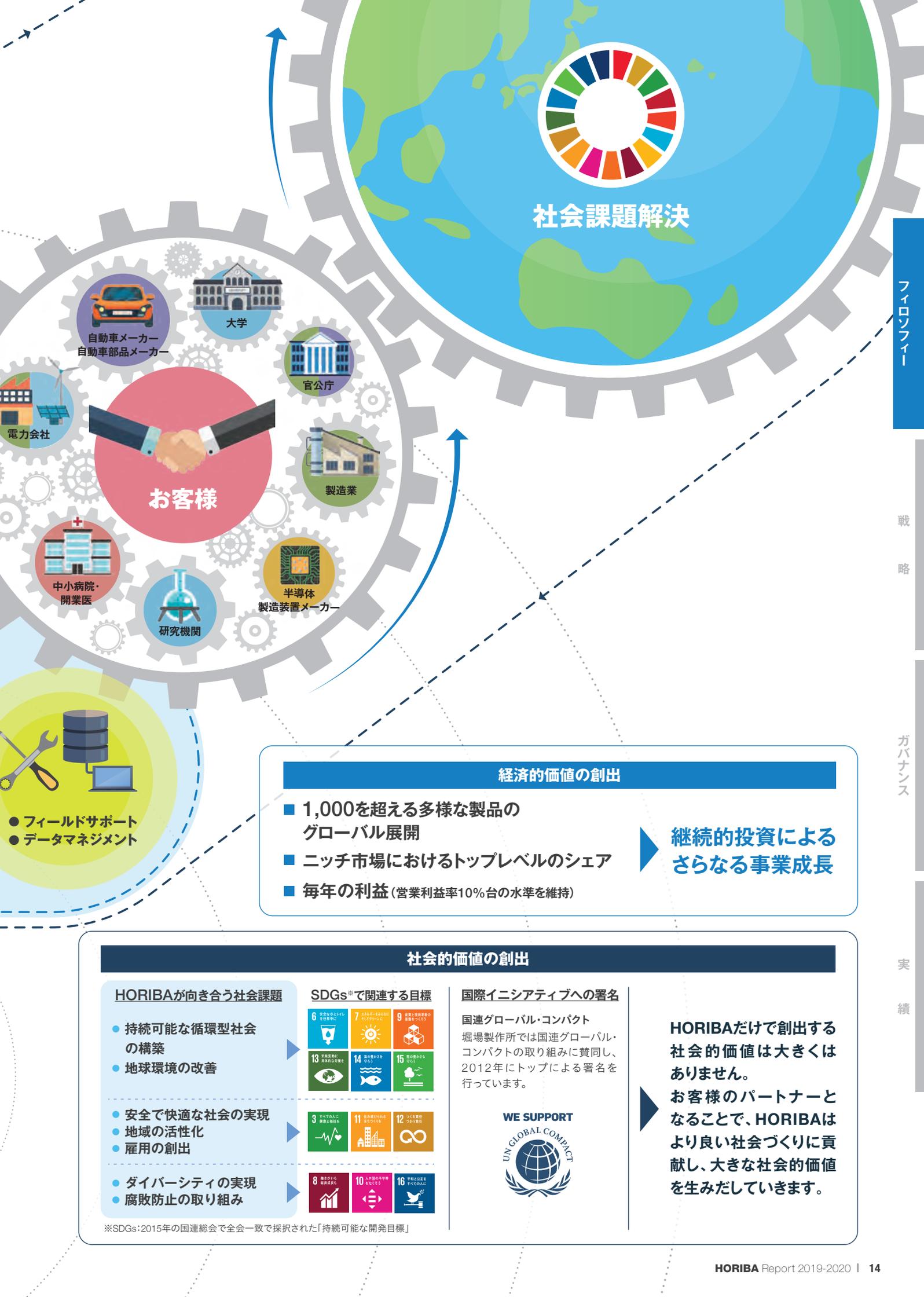


HORIBAが取り組むCSR活動については、  
ウェブサイトでも詳しく紹介しています

Web Link

Click!





## 社会課題解決

## お客様

### 経済的価値の創出

- 1,000を超える多様な製品のグローバル展開
- ニッチ市場におけるトップレベルのシェア
- 毎年の利益(営業利益率10%台の水準を維持)

▶ 継続的投資によるさらなる事業成長

### 社会的価値の創出

#### HORIBAが向き合う社会課題

- 持続可能な循環型社会の構築
- 地球環境の改善
- 安全で快適な社会の実現
- 地域の活性化
- 雇用の創出
- ダイバーシティの実現
- 腐敗防止の取り組み

#### SDGs<sup>®</sup>で関連する目標



#### 国際イニシアティブへの署名

国連グローバル・コンパクト  
堀場製作所では国連グローバル・コンパクトの取り組みに賛同し、2012年にトップによる署名を行っています。



▶ HORIBAだけで創出する社会的価値は大きくはありません。  
お客様のパートナーとなることで、HORIBAはより良い社会づくりに貢献し、大きな社会的価値を生みだしていきます。

※SDGs:2015年の国連総会で全会一致で採択された「持続可能な開発目標」

# HORIBAを取り巻く環境の変化

外部環境の変化



パンデミック(感染症の世界的大流行)からの回避をはじめとする社会課題解決への関心の高まり、先進技術の加速や自動車産業の構造変化など、HORIBAを取り巻く環境は加速度を増して変化しています。この変化により大きな影響を受けているのが通信とエネルギーのネットワークです。

HORIBAの「はかる」技術は様々な側面から通信・エネルギーネットワークの変革、さらに人と社会の発展を支えています。

# エネルギー循環社会にHORIBAの分析・計測技術が貢献

多様な技術を組み合わせ、市場のニーズにマッチした製品やサービスを提供することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます



フィロソフィー

戦略

ガバナンス

実績

## HORIBA モビリティ・コネクティビティ研究所

2018年8月「HORIBAモビリティ・コネクティビティ研究所」(HORIBA Institute for Mobility and Connectivity)を設立するための支援契約を米国カリフォルニア大学アーバイン校と締結しました。この研究所を中心に、次世代のエネルギーネットワーク、さらにそのなかでのモビリティという観点から、社会課題に挑戦し、エネルギー産業全体に貢献するビジネスの創出に取り組みます。

## 堀場雅夫賞の開催

HORIBAは「堀場雅夫賞」を2003年に創設しています。第16回目となった2019年のテーマは「電力及び電池を最大限に活用する効率的な制御のための先端分析・計測技術」。審査委員長にノーベル化学賞受賞者の吉野彰氏を迎え、エネルギー社会構築に重要な研究を顕彰しました。今後も研究者・学術機関との連携を強化し、電動化ビジネスの拡大をめざします。



# 5つの「はかる」事業



## 自動車計測システム 機器部門

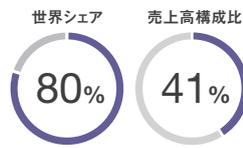


## 環境・プロセスシステム 機器部門

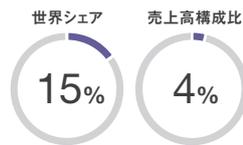
### 主要製品と 市場シェア

(各製品の市場シェアは  
当社推定値)

#### エンジン排ガス測定装置



#### ドライブラインテストシステム



- ・使用過程車用排ガス分析計
- ・車載型排ガス測定装置
- ・エンジンテストシステム
- ・ブレーキテストシステム
- ・燃料電池試験装置
- ・バッテリー試験装置
- ・車両開発エンジニアリング
- ・試験エンジニアリング
- ・研究開発棟リース

#### 煙道排ガス分析装置



#### 工業用水質計「H-1シリーズ」



- ・水質計測装置
- ・大気汚染監視用分析装置
- ・環境放射線測定器
- ・プロセス計測設備

### 主要なお客様

自動車メーカー  
自動車部品メーカー  
官公庁

電力会社  
官公庁  
製造業

### 製品用途

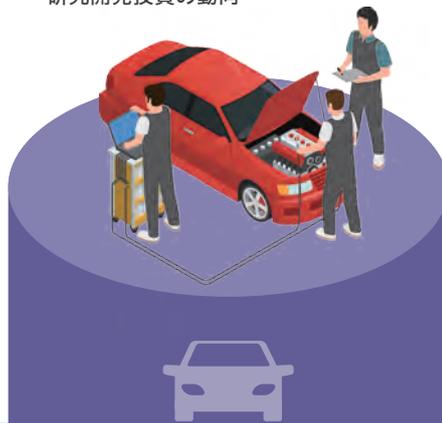
新車・新エンジン開発  
完成車検査  
使用過程車車検

排水・排ガス測定  
環境監視・調査

### 主要な 業績変動要因

排ガス規制の動向  
自動車産業の設備投資及び  
研究開発投資の動向

環境関連の法規制の動向  
工場や発電所での  
エネルギー効率改善の動向



>> P.35



>> P.37



## 医用システム 機器部門

### 自動血球計数装置



- ・自動血球計数CRP測定装置
- ・血球計数装置
- ・免疫測定装置
- ・生化学用検査装置
- ・血糖値検査装置

血液検査センター  
中小病院  
開業医

病気診断  
健康診断

人口変動等による  
医療費総額の動向  
各国の医療保険制度の動向

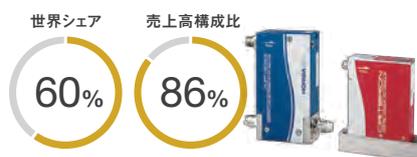


≫ P.39



## 半導体システム 機器部門

### マスフローコントローラー



### 薬液濃度モニター

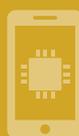


- ・半導体異物検査装置
- ・残留ガス分析装置
- ・液体材料気化器

半導体製造装置メーカー  
半導体デバイスメーカー

半導体製造工程における  
ガス流量制御・洗浄薬液濃度モニタリング  
半導体・液晶の品質検査

半導体の需要変動に伴う  
半導体メーカー等の設備投資  
半導体製造装置メーカーの生産状況の動向



≫ P.41



## 科学システム 機器部門

### ラマン分光分析装置



### pHメーター



- ・水質計測装置
- ・粒子径分布測定装置
- ・蛍光X線分析装置
- ・元素分析装置
- ・蛍光分光・寿命測定装置
- ・分光器・検出器
- ・グレーティング(回折格子)

製造業／研究機関  
大学／官公庁  
電力会社

研究開発  
製品品質検査  
犯罪捜査

官公庁及び大学・研究機関の  
研究開発予算の動向  
民間企業の研究開発及び生産向けの  
設備投資の動向



≫ P.43



MLMAP  
Mid-Long Term Management Plan  
2019-2023

中長期経営計画

**MLMAP2023**  
Mid - Long Term Management Plan

# ONE ST



代表取締役社長 **足立 正之** 博士(工学)

### 私にとっての“おもしろおかしく”

苦難を乗り越えた後、振り返ったときに感じることができるおもしろいと考えています。米国のグループ会社で社長を務めていた時期にリーマンショックが起きました。当時はこの時期に米国社長をしている自分は運が悪いと思いながらも、生き残りをかけて必死に日々の経営課題に立ち向かっていました。現地のメンバーと一体となって難局を乗り越えたあときの喜びが今では大きな財産となっています。現在も感染症という大きな危機に立ち向かっていますが、その前にリーマンショックという100年に一度の危機を米国社長として経験できたことは、むしろ幸運であったと思っています。

## 「はかる」技術で社会の発展

### 「MLMAP2023」に込めたおもしろい

2019年8月、HORIBAは新たな中長期経営計画「MLMAP 2023」を発表しました。2年前倒しをして新計画へと舵を切った背景には、二つの理由があります。一つは、2016年から進めてきた「MLMAP2020」の目標に対し、2018年12月期に達成水準へ近づいたことです。バランス経営の考え方に基づいた長期視点での投資が結実した一定の区切りとなりました。そしてもう一つは、加速度を増して変化する事業環境です。自動車産業の構造変化やAI、IoTをはじめとした先進技術の普及促進など、世界が大きく変わるなかで生まれるビジネスチャンスをつかみ、さらに上のステージへと登るためには、今までの延長線上にない抜本的な改革が必要であると強く認識しました。2018年よりスタートした新経営体制(4ページで紹介)のもとにHORIBAの力を結集し、環境変化にスピーディーに対応することで、新たな時代を切り拓いていく。こうしたおもしろいから、「ONE STAGE AHEAD」をスローガンとして、「MLMAP2023」へ移行することを決めました。

### 3つの重点施策を軸に計画達成へと突き進む

「MLMAP2023」では、3つの重点施策を掲げています。一つ目は、「メガトレンドをリードする3フィールドへの注力」です。3フィールドとは、「Energy / Environment」「Materials / Semiconductor」「Bio / Healthcare」であり、社会の発展と人々の豊かな暮らしを実現するために不可欠な要素です。HORIBAが持つ5事業の連携をさらに強化し、新たな枠組みで各フィールドへのビジネスを展開していきます。二つ目は、「製品導入からリプレースまで、全方位でのお客様サポート」です。お客様が持つ試験設備の効率改善に寄与する稼働データをモニタリングするシステムから、計測データをHORIBAが解析し、課題解決につなげるコンサルティングまで、データマネジメントビジネスの強化に取り組みます。

# AGE AHEAD

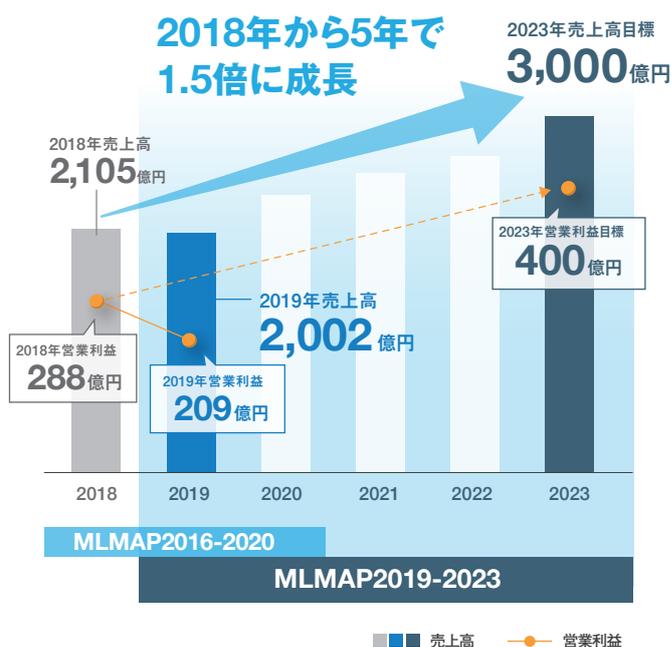
## を支え、新たなHORIBAへと変革します

開発サイクルの早期化や働き方改革などを背景に拡大するオートメーションやアウトソースといったニーズに応え、常にお客様の側に寄り添ったビジネスモデルを築いていきます。そして三つ目は、「強い人財を作る組織体制の確立」、つまり人財の価値を強化する育成施策の展開です。事業活動を推進していく原動力は人財にあります。ブラックジャックプロジェクトやステンドグラスプロジェクト(31-32ページで紹介)といったHORIBA独自の取り組みをよりグローバルに浸透させ、現場の最前線と経営層をつなぐフラットな体制を構築するとともに、従業員一人ひとりがより働きやすく、より働きがいを感知される職場づくりを推進していきます。併せて、資産効率最大化を実現するために導入した独自の経営指標であるHORIBA Premium Value(47ページで紹介)を活用し、投資を継続しながら利益拡大を実現するバランスの取れた成長をめざします。

### 安住を捨て、果てなき挑戦の先に成功がある

「MLMAP2023」の推進責任者として私が徹底して推し進めていくこと。それは社は「おもしろおかしく」の精神に則り、スピード感をもって多くのチャレンジを繰り返していくことです。過去の成功体験に固執したり、現状の高収益事業のみに安住してしまう先に未来はありません。一人ひとりが確かなオーナーシップと熱いベンチャースピリットをもち、失敗を恐れずに新たな挑戦へと向かっていけるよう、私自身がこの姿勢を体現するとともに、HORIBA独自の人事制度の一つであり、チャレンジを評価する「加点主義」(31ページで紹介)のシステムをさらに突き詰めていきます。事業面においても、電動車両のバッテリー・燃料電池評価試験設備「CELL<sup>セル</sup>0」の開設及び、中国新拠点や株式会社堀場テクノサービスの新社屋建設を開始するなど、2019年は、大きな成長に向けた勢いを感じることでできた一年でした。

また、様々な取り組みの推進力を高めていくためには、産学



官連携ならびに、企業間による産産連携の強化も必要です。質の高い教育機関と独創的な技術力を誇る企業が数多く存在し、知の集積地としての強みを持つ京都の特色を最大限に活かし、新たな連携のかたちを世界に発信していくパイオニアをめざしていきたいと考えています。

「はかる」技術で総合的なソリューションを提供するHORIBAは、お客様が困っているときに頼っていただける、常に身近に寄り添った存在であると自負しています。今後も産業の発展とともに生じる様々な課題に応え続けることで、イノベーションの加速に貢献する企業への変革をめざしていきます。5年後に今を振り返った時、社会が、会社が、自分が、「信じられないぐらい変わったな」と思えたら、私たちの描いた目標はきっと達成できていることでしょう。その実現に向け、自ら先頭に立ち、全身全霊で経営にあたっていきます。

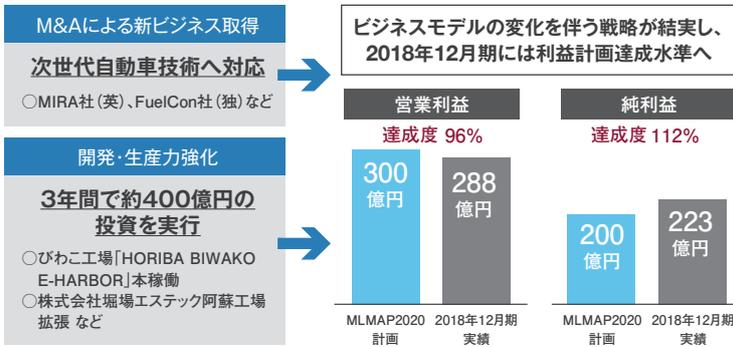
2020年4月

# 「MLMAP2023」の全体像

## 「MLMAP2023」に移行する背景

### 「MLMAP2020」(2016年～) 達成水準への到達

産業構造が大きく変革するなか、  
事業規模／領域拡大へ向けた投資を実行



加速度を増して変化する事業変化への対応は  
「待ったなし」の状態

1. 自動車産業の 潮目変化	電動化／自動運転	新規プレイヤー参入	
2. 先進技術の 加速	AI / IoT	バイオ/ ヘルスケア	先端材料
3. 社会課題解決への 関心の高まり	環境保全	SDGs/ ESG投資	働き方改革/ ダイバーシティ

中長期経営計画

# MLMA

Mid - Long Term

スローガン:

# ONE STAG

2018年からスタートし  
HORIBAの  
創立70周年となる  
新たな時代

- 売上高
- 営業利益
- 純利益
- ROE
- 総還元性向

### これまでのMLMAPにおける 取り組みと成果

- ・One Company経営の推進  
(マトリックス組織浸透、外国人役員登用など)
- ・バランス経営による成長  
(医用、半導体事業の収益拡大)



MLMAP2010  
(2006-2010年)

- ・One Company経営／マトリックス組織体制の完成  
(シェアドサービス、基幹業務システムのグローバル展開)
- ・高収益事業への投資による成長加速  
(自動車計測、半導体事業)

MLMAP2015  
(2011-2015年)



**P2023**  
Management Plan

**E AHEAD**

た新経営体制のもとに  
力を結集し、  
2023年に向けて  
を切り拓く

**3,000**億円

**400**億円

**300**億円

**10%以上**

**30%目途**

為替前提：USドル=110円、ユーロ=125円

重点施策 1

**Market Oriented Business**

メガトレンドをリードする3フィールドに、  
コア技術をフル活用した分析・計測ソリューションを展開

重点施策 2

**Solution Provider Beyond  
Life Cycle Management**

製品導入からリプレイス まで、  
全方位でお客様のコアビジネスをサポート

重点施策 3

**HORIBA Core Values**

“The Next Stage of Super Dream Team”

事業活動推進の原動力となる「強い人財」を作る組織体制

▶ **事業戦略**

バランス経営による  
5事業での長期的な成長戦略

▶ **地域戦略**

急成長する中国、インド市場での  
ビジネス拡大

▶ **技術戦略**

独創的なコア技術で  
新たなる価値創造に挑む

▶ **人財戦略**

「人」の力を信じて  
最大限に引き出す人財育成

- ・M&Aによる新ビジネス取得、開発・生産力強化※  
※21ページ【「MLMAP2020」(2016年～)  
達成水準への到達】参照
- ・水質計測関連ビジネス拡大  
(株式会社堀場アドバンスドテクノにリソースを結集)
- ・ダイバーシティ推進活動の強化  
(ステンドグラスプロジェクト)

MLMAP2020  
(2016-2020年)

MLMAP2023  
(2019-2023年)



シンボルマーク：Hawk(鷹/タカ)  
高い視点から目標を見定め、  
最速で実現する

## 重点施策

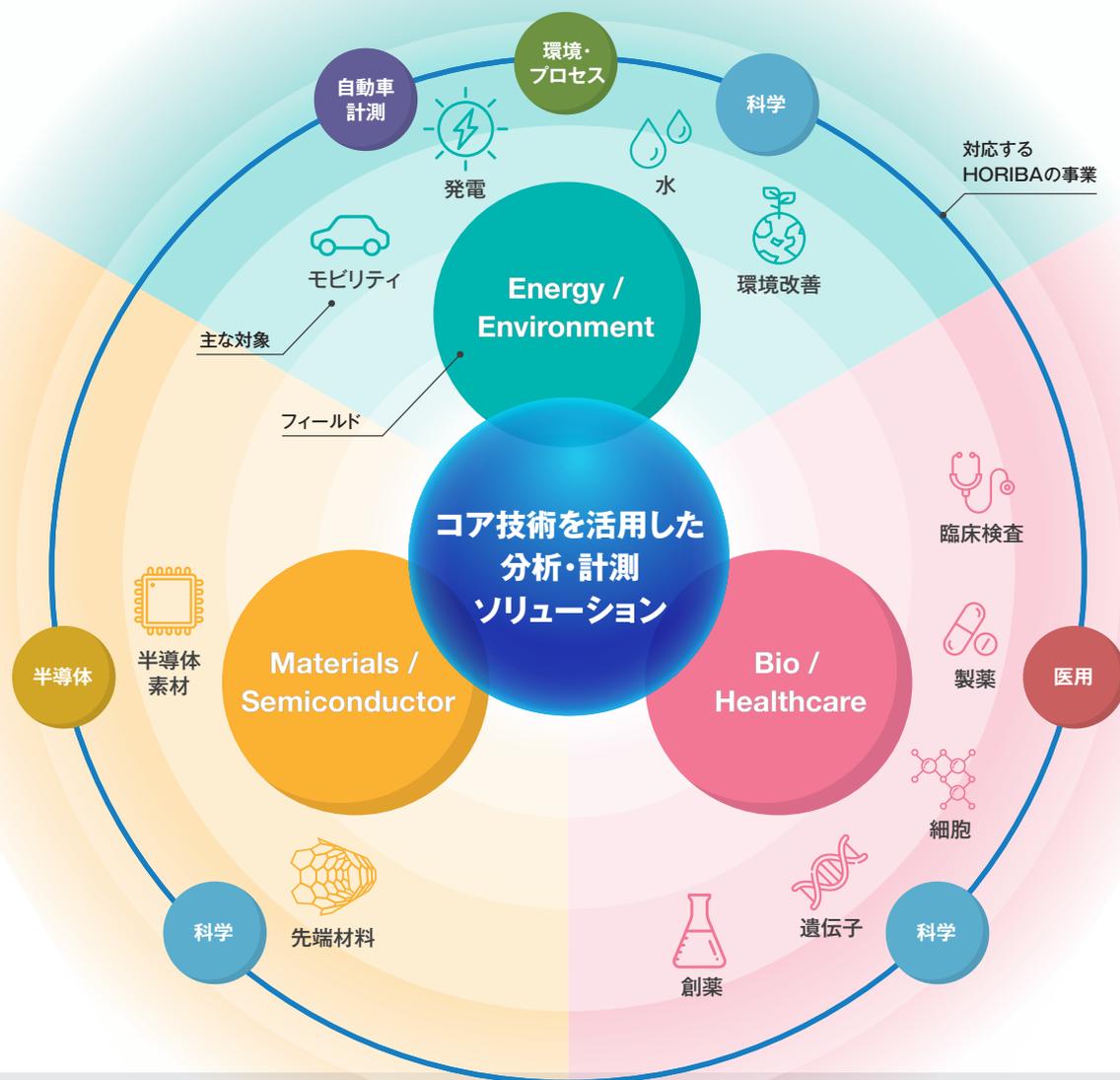
### 重点施策 1

# Market Oriented Business

メガトレンドをリードする3フィールドに、  
コア技術をフル活用した分析・計測ソリューションを展開

5つの事業部門でグローバルに保有する技術、営業チャネル、生産拠点、顧客ネットワークを有機的に組み合わせ、お客様のニーズに応える独自の分析・計測ソリューションを提供します。

## 「はかる」技術でイノベーションを加速させる 企業体への変革をめざす



## 重点施策 2

# Solution Provider Beyond Life Cycle Management

製品導入からリプレイスまで、全方位でお客様のコアビジネスをサポート

HORIBAは、1,000を超える製品群のなかからお客様に最適なソリューションパッケージを提供し、保守点検からリプレイスまでトータルにサポートするビジネスモデルを築いてきました。今後は、今まで見えなかった情報の定量化により、新たなアプローチからお客様の課題解決に貢献する、データマネジメントの領域にもビジネスを拡大します。



**Always with You**  
お客様に常に寄り添ったソリューションを提供

## 重点施策 3

# HORIBA Core Values “The Next Stage of Super Dream Team”

事業活動推進の原動力となる「強い人財」を作る組織体制

事業活動を推進していく原動力となる人財。ブラックジャックプロジェクトやステンドグラスプロジェクトといった、HORIBA独自の取り組みをより強化し、既存ビジネスの変革や新ビジネスの創出加速につなげます。また、HORIBA Premium Valueを用いて資産効率の最大化に取り組み、利益拡大と継続投資双方のバランス成長を実現します。

現場と経営をつなぐ	ダイバーシティ推進	資産効率を測る独自の経営指標
<b>ブラックジャックプロジェクト</b> →31-32ページで紹介	<b>ステンドグラスプロジェクト</b> →31-32ページで紹介	<b>HORIBA Premium Value</b> →47ページで紹介



## 事業戦略

MLMAP2023 Segment Strategy

### 自動車計測システム機器部門

2023年  
計画

売上高	1,200億円
営業利益	120億円

#### Application driven business

4ビジネス領域に最適アプリケーションの課題を提供。  
お客様の課題を徹底解決し、自動車開発の現場に欠かせないパートナーとしての地位を確立します。



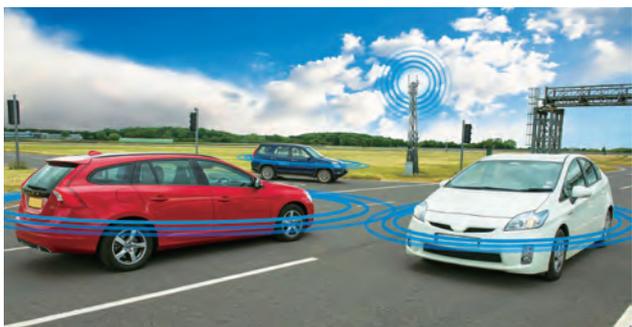
#### ① Emissions : エンジン／排ガス

- 既存領域強化: 燃費・排ガス規制に対応する豊富なラインアップと、開発サイクル短縮に貢献するシステムを提供
- 成長領域挑戦: 電動化進展により、エンジン・バッテリー・モーターの開発・組み合わせ最適化に貢献するソリューションパッケージを提供

#### ② Energy Efficiency : 電動化

- CELL 0: 電動車両用バッテリー・燃料電池の評価・試験需要に対応
- Test in the Loop<sup>TM</sup>\*1: 高効率な電動車両開発環境を提案 (CELL 0、Test in the Loop<sup>TM</sup>については、36ページで紹介)

※1 Test in the Loopは堀場製作所の商標です

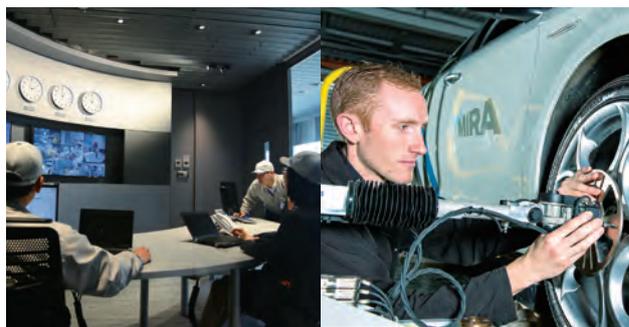


#### ③ CAV<sup>\*2</sup> : コネクテッド／自動運転

- 「走る・曲がる・止まる」: 自動運転車の多目的試験設備と自動駐車機能の実証試験設備(2021年稼働予定)を活用したビジネス拡大
- 「守る」: Vehicle Resilience<sup>\*3</sup>技術センターを開設し、サイバーセキュリティや機能安全などの領域を組み合わせた総合的アプローチを展開

※2 CAV: Connected and Autonomous Vehicle

※3 Vehicle Resilience: 車両の高度技術化に伴う脅威を排除するソリューション



#### ④ Enterprise Data Management for Development : 自動車開発全般

- フロントローディングへの貢献: 分析・計測データを統合・管理運営する基幹システムと、ホリバMIRA社が持つエンジニアリング・テストの知見を組み合わせ、開発プロセスの短縮・早期化(フロントローディング)に貢献する高付加価値サービスを提供

MLMAP2023 Segment Strategy

**環境・プロセスシステム機器部門**

2023年  
計画

売上高

280億円

営業利益

28億円

**HORIBA as a worldwide player who analyzes the entire earth**

環境規制対応から生産性向上まで、多様なソリューションをグローバル市場に提供。  
地球上の環境に関わる計測すべてにおいて必要とされる存在へと成長します。



**① 新興国での事業成長：  
環境規制対応**

- 各国のニーズに柔軟に対応するエンジニアリング・生産の現地化強化
- 現地パートナーとの連携を活かして拡大してきた、水質計測におけるビジネスモデルのグローバル展開

**② 先進国市場の開拓：  
産業プロセス改善**

- 発電所やプラント、半導体製造工場などの環境改善・効率向上へのニーズ対応
- データマネジメント分野を強化し、現場のコスト削減や省人化に貢献

**③ 水質計測関連ビジネスの  
グローバル成長**

- アジア市場でのシェア拡大
- 技術とサービスを組み合わせ「はかるEXpress」による新たなビジネスモデルの構築

「はかるEXpress」については、  
ウェブサイトをご覧ください

Web Link



MLMAP2023 Segment Strategy

**医用システム機器部門**

2023年  
計画

売上高

400億円

営業利益

40億円

**To be a Preferred Partner**

小型計測機器から大型検査システムまで製品ポートフォリオを拡大し、グローバル展開を加速。  
検体検査分野におけるさらなる事業成長を実現します。



**① 中小型市場での製品展開**

- ローム株式会社より承継した、微量血液検査システム技術を用いた製品ラインアップ拡充
- アライアンスを活用した生化学分野でのビジネス拡大

**② 大型領域への挑戦**

- 中／大型血球計数装置の拡販
- シーメンスヘルスケア・ダイアグノスティクス社(米)との長期的パートナー契約による大型市場開拓

**③ 成長市場(インド・中国)の取り込み**

- 市場ニーズに根差した製品開発及び、販売ネットワークの拡大
- 現地生産体制、試薬供給体制の強化

## 事業戦略

### MLMAP2023 Segment Strategy

## 半導体システム機器部門

2023年  
計画

売上高

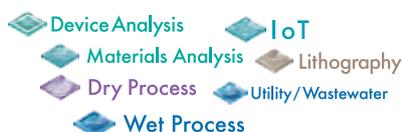
770億円

営業利益

177億円

### Shape the market, sell the solution

開発からサービスに至る全プロセスで高付加価値なソリューションを提供。総合的サプライヤーへと変革し、新たな市場を開拓します。



#### ① 既存領域強化

- 日・米・アジア3極でのグローバルな開発/供給体制強化
- 積極的な新製品投入を通じた、主力製品(マスフローコントローラー、薬液濃度モニター)のさらなるシェア拡大

#### ② 対応レンジ拡大

- 半導体製造装置の制御プロセス効率化に貢献するアプリケーションを展開
- EUV技術\*の開発に貢献する、異物検査分野での製品展開

\* EUV技術:  
極端紫外線にて露光する次世代リソグラフィ技術

#### ③ 新領域挑戦

- 半導体製造装置周辺に搭載されるHORIBAの計測/制御機器が生み出す様々なデータ。そのデータを活用できる環境を提供し、半導体生産プロセス改善に貢献

### MLMAP2023 Segment Strategy

## 科学システム機器部門

2023年  
計画

売上高

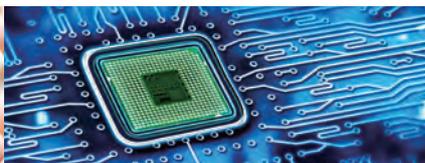
350億円

営業利益

35億円

### Core Technology Provider

創業ビジネスとして培ってきたコア技術をメガトレンド市場で効果的に投入。各事業と連携しながらシナジーを最大化させ、「技術のHORIBA」をリードする役割を果たします。



#### ① 先端材料/バイオ

- 日・仏・米3拠点のシナジーを最大化し、革新的なソリューションを提供(ナノレベルの分光解析技術の高度化、製薬・創薬における分析に対応するアプリケーション展開など)

#### ② エネルギー/半導体/水

- 各事業が保有する販売チャネルを活かしたビジネス拡大を実現(二次電池開発、次世代半導体材料評価/解析、浄水場の上下水管理効率化など)

#### ③ カスタマイズ&グローバルエンジニアリング

- 生産プロセスや品質モニタリングの効率化に貢献する製品カスタマイズの展開(自動計測、解析データのイメージングなど)
- 顧客ニーズに即した製品展開を実現するグローバルエンジニアリング(シンガポールでのpHメーター開発)

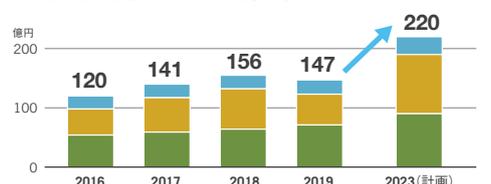
### TOPICS

#### 水質計測関連のビジネスを拡大



水質計測に関わるビジネスを結集した株式会社堀場アドバンステクノは、環境・プロセス、半導体、科学システム機器の3事業部門にある水質関連の分析技術や販売ネットワークを総合活用し、ビジネス拡大を図っています。今後、海外を中心に水質計測需要は拡大していくと見込まれ、グローバル展開を加速させます。

水質計測関連ビジネスの売上高推移



## 地域戦略

### MLMAP2023 Regional Strategy

## 中国

2023年  
計画

売上高

470億円

### 潮目の変化に対応する、新たなる成長への挑戦

今までにない規模の積極投資を断行。

「スピード・融合・進化」をキーワードとした戦略展開を通じて、大きな成長を実現します。

#### 中国新拠点の建設開始



中国上海市嘉定区に建設  
2021年完成予定 / 総工費:約90億円

#### 自動車計測ラボ

- バッテリー・燃料電池評価装置、シャシーダイナモ、駆動系評価装置などを導入
- 車両と実機、シミュレーションを自在に組み合わせた試験を可能に

#### アプリケーションセンター

- 新エネルギー開発拠点に立地するメリットを活かし、大学や企業とアプリケーション開発を行う
- 材料解析やテストサポート、分析トレーニングを提供

#### 生産工場

- 生産の現地化、ガス・水質モニタリング装置の供給体制強化
- 半導体事業では中国市場向けに生産する体制を整備

#### テクニカルセンター

- 導入からアフターサービスまで、製品ライフサイクルを総合的にサポート
- 自社、販売会社双方におけるサービスエンジニアのトレーニング

### MLMAP2023 Regional Strategy

## インド

2023年  
計画

売上高

130億円

### Think Big. Grow Bigger.

現地に根差した販売とサービス網を強化。

高付加価値な分析・計測技術の提供を実現します。

#### エンジニアリング・拠点強化

##### 自動車計測



- ▶ エンジニアリング能力強化に向けた拠点整備
- ▶ 現地ニーズに適合した製品や技術の提供

2019年7月に増設した車両試験室

##### 環境・プロセス

#### 供給ネットワーク強化

##### 医用



- ▶ 人口増加によって増大する検査需要の確実な取り込み
- ▶ 安定した量と品質を維持する供給ネットワークの強化

ハリドワールの試験工場

#### TOPICS

ソリューション提案ビジネスへの転換のために ~株式会社堀場テクノサービス 新社屋建設開始~

- ▶ 各機能の集約による、情報の収集/発信能力強化
- ▶ 分析ラボや校正/メンテナンス設備、研修スペースなどの拡充

MLMAP  
2023

稼働データを使用したメンテナンスサービス

計測データを活用したコンサルティング

機器販売と高付加価値サポートの融合

2020年完成予定  
総工費:約38億円



## 技術戦略

HORIBAの技術は、「どうすれば、人や地球のためになるものができるか」というおもしろい挑戦と常に向き合いながら成長を遂げてきました。国産初のガラス電極式pHメーターに始まり、高い市場シェアを誇るエンジン排ガス測定装置やマスフローコントローラーに至るまで、分析・計測のコア技術を掛け合わせ、木が枝葉を伸ばしていくように、世の中に必要とされる製品・アプリケーションを展開し続けています。今後も、5事業で保有するリソースのシナジーを強化するとともに、技術と人財を軸にした買収や、産学官・産産連携も活用しながら、「はかる」技術でイノベーションを加速させる企業体へと変革を遂げていきます。

### MLMAP2023の達成に向けて注力する取り組み

#### お客様と一体となった開発推進加速

HORIBAの特徴である、「お客様に寄り添ったものづくり」の体制をより強化するため、開発部門と営業部門の連携を深めた組織改正を実施。お客様とともに仕様を検討し、フィードバックを受けながら進めていく体制でスピーディな製品・アプリケーション開発に取り組んでいます。

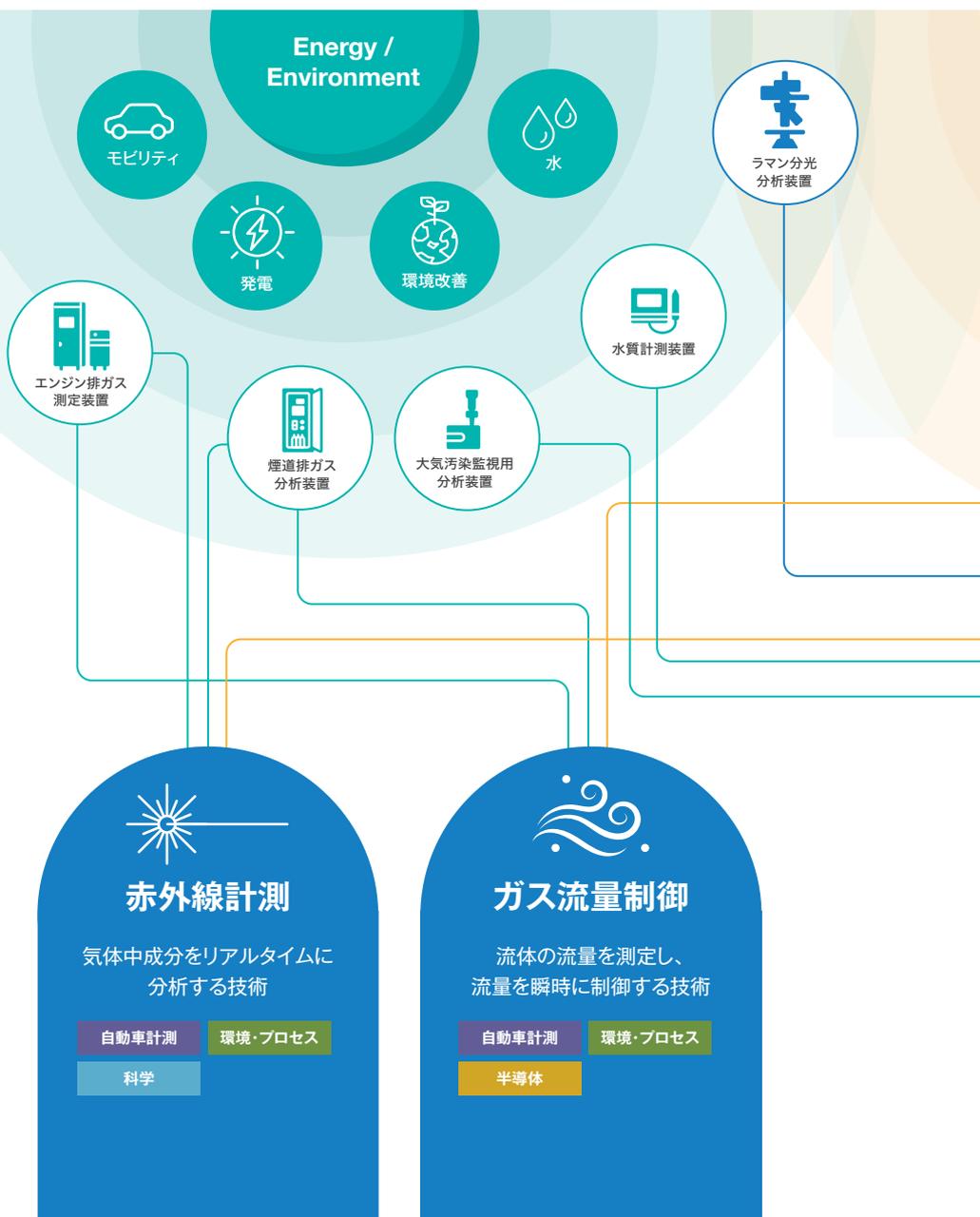
#### データマネジメント領域の技術強化

分析・計測における「良質なデータ」を生み出す強みを活かしたビジネス拡大をめざします。効率的なデータ管理・運用を実現するアプリケーションのラインアップ拡充や、分析・計測機器のIoT化にともないニーズの高まりを見せるデータインテグリティ（データの完全性）を担保したソフトウェア開発などに取り組んでいます。

MLMAP2023で注力する  
3フィールドに投入する  
HORIBAのコア技術と代表的な製品

MLMAP2023で注力する  
3フィールド  
(23ページで紹介)

HORIBAが有する  
コア技術  
(売上高規模を基準に抽出)



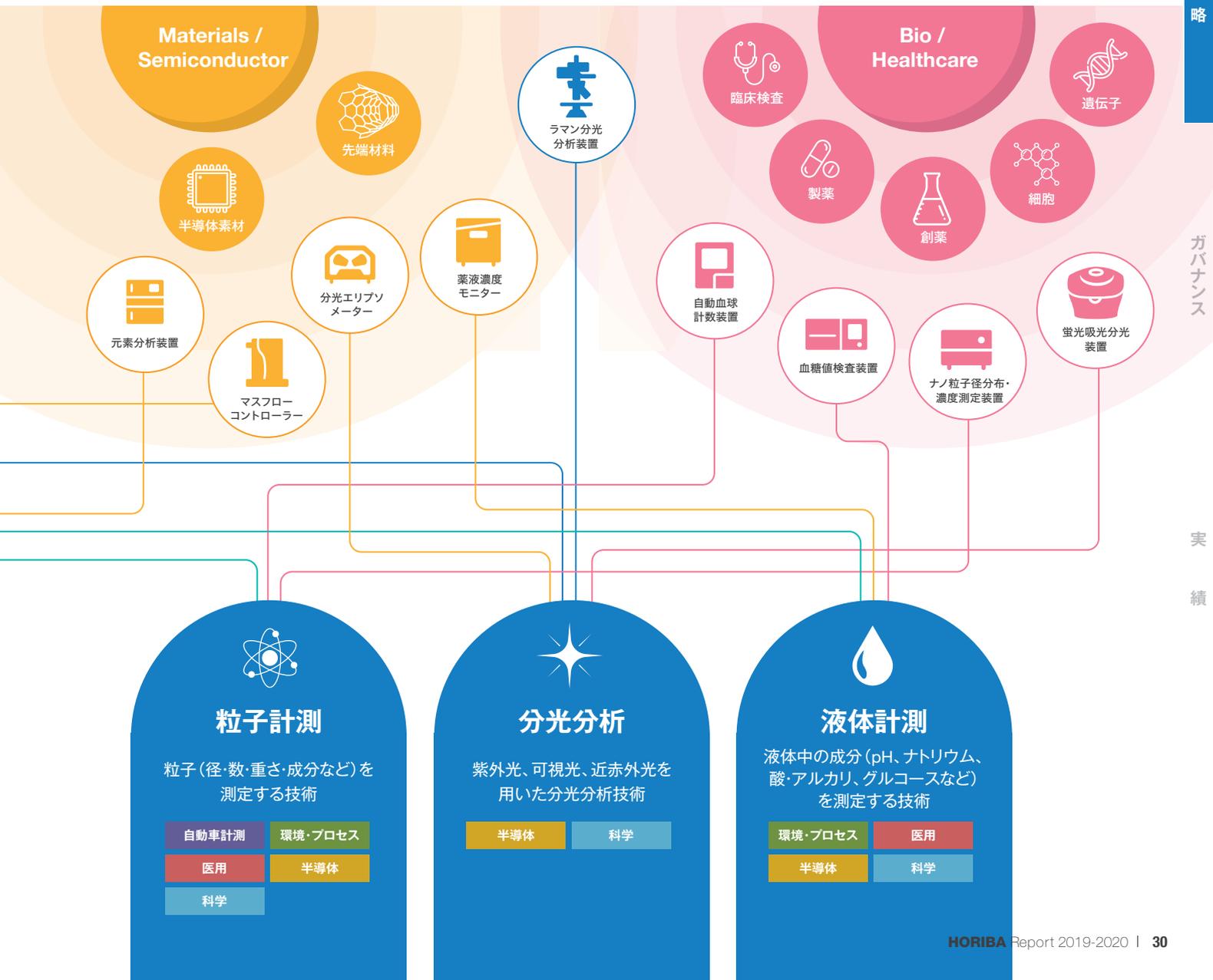
# 独創的なコア技術で新たな価値創造に挑む

## 産学・産産連携の強化を通じた新たな技術とビジネスの創出

HORIBAは、創業時より大学・研究機関との協力を通じて数多くの製品を世に送り出してきました。これまでの成長を支えてくれた分析・計測業界への恩返しのおもいも含め、2003年に堀場雅夫賞を創設。国内外の若手研究者・技術者支援を通じて、産学連携のさらなる深化を図りながら、長期成長を見据えたテーマでの研究を促進し、イノベーションの加速へ貢献しています。毎年の授賞式では、受賞者やHORIBAの開発メンバーと、各界の有識者が直接議論することで新たな関係が構築されるなど、オープンイノベーションの場としても機能しています。今後は、企業間での共同開発や技術提携といった産産連携においても独自の取り組みを深め、今までにないスピード感で新たな技術・ビジネスの創出に取り組めます。

近年の堀場雅夫賞における募集テーマ

- 2018年 **Materials / Semiconductor**  
半導体製造プロセスにおける先端分析・計測技術
- 2019年 **Energy / Environment**  
電力及び電池を最大限に活用する効率的な制御のための先端分析・計測技術
- 次回 **Bio / Healthcare**  
ライフサイエンス分野の分光分析・計測技術



## 人財戦略

事業成長を果たしていくための原動力となるのは「人」の力。HORIBAでは、従業員をかけがえのない大切な財産と考え「人財」と表現しています。これまで、ブラックジャックプロジェクトやステンドグラスプロジェクトに代表されるように、個性・才能を最大限に引き出す取り組みを続けてきました。これからもHORIBA独自の人財戦略を通じて、社は「おもしろおかしく」を具現化し、一人ひとりがより強く輝く仕組みを構築します。



### 人事の基本方針

学生ベンチャーのはしりとして創業したHORIBAでは、起業家精神にあふれる人財育成を行っています。

#### オープン&フェア

社内において自由で活発なコミュニケーションができるよう、必要な情報やルールはオープンに。個性あふれる多様な人財に、チャレンジの機会をフェアに提供しています。

#### 加点主義

HORIBAの加点主義は、チャレンジしなければたとえ失敗しなくても0点。チャレンジすることで加点され、それが成功すればまた加点と、ベンチャースピリットを大切に、チャレンジする人財を支援・評価しています。

#### 2Wayコミュニケーション

情報は「伝達」ではなく「共有」するもの。役職や組織の壁を取り払い、真の双方向コミュニケーションを実現するため、経営陣と直接おもしろいを伝え合うグローバル会議や従業員向け誕生会など、様々な仕組みづくりをしています。

#### 5つの“おもしろ”※

社は「おもしろおかしく」を従業員一人ひとりが自己実現していくために、5つの“おもしろ”を強く持ち、実践していくことを掲げています。

- 誰も思いつかないことをやりたい
- 技を究めたい
- 世界を舞台に仕事をしたい
- 自分の仕事や会社を誰かに伝えたい
- 人や地球の役に立ちたい

※英語でもOmoiと表記し、世界中の従業員が価値観を共有しています

# 「人」の力を信じて、最大限に引き出す

## “おもい”を育て、グローバルに開花させる 人財育成施策

1980年代から長年続く海外公募派遣制度などを通じて、チャレンジ精神あふれるグローバルリーダー育成に早期から取り組んでいます。また、国内・海外におけるグループ会社間相互の人財交流を積極的に推進。互いに刺激を与えあい、視野を広げることで、人財の成長スピードを加速させています。

ホリバ・インストルメンツ社(シンガポール)でASEAN地域におけるビジネス拡大に取り組んできたウィルソン・チャンは、2020年より堀場製作所の科学・半導体事業戦略部門責任者に就任。幅広いマネジメント経験を積み、グローバルリーダーとしての資質を磨いています。



## 多様な個性・才能を輝かせる ステンドグラスプロジェクト

ダイバーシティ推進を担うステンドグラスプロジェクトでは、3つの行動指針を策定するとともに、グループ会社間での人財交流活性化を通じて、グローバルレベルでの活動を強化しています。また、2019年1月より国内グループ全社に導入した「Good Place勤務制度」(テレワーク制度)をより浸透させ、ワークライフバランスと生産性向上の両立をしながら、外部環境変化にも柔軟に対応できる働き方の確立に取り組んでいます。

3つの  
行動指針

- 1 「無意識の壁」を超え、個の能力を最大限発揮する
- 2 2Wayコミュニケーションによる相互理解でチーム力を最大化する
- 3 チャレンジ精神で働きがい追求する

## 強固な組織力を支える ブラックジャックプロジェクト

独自の業務改善活動であるブラックジャックプロジェクトは、現場の最前線の情報を経営陣と共有するシステムとして機能し、HORIBAの企業文化として根付いてきました。今後は、成長著しいアジア地域での活動を強化し、全グループへのさらなる浸透を進め、経営目標を現場につなげる活動を推進していきます。



各国の代表テーマより最優秀賞を決めるワールドカップを毎年開催。2019年は前年に続き海外グループ会社のプロジェクトが金賞を受賞。全体で見ても、受賞者4名のうち3名を海外勢が占め、グローバルな活動の浸透を示す結果となりました。



## 社外からの評価

経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」「なでしこ銘柄」の双方に2019年から2年連続で選定されました。



### 健康経営銘柄

HORIBAでは2012年に経営トップによる「『こころとからだの健康づくり』宣言」を發布、この宣言を具現化するために様々な取り組みを行っており、これが評価されました。



### なでしこ銘柄

ステンドグラスプロジェクトを中心とした、ダイバーシティを推進する取り組みが評価されました。

代表取締役副会長兼グループCOOが語る人財育成の考え方

## グローバルでの人財育成を推し進め、 持続的な成長を実現します



代表取締役副会長兼グループCOO **齊藤 壽一**

### 「MLMAP2023」達成に向け、人財育成に注力

経営計画というものは、外部環境の変化や事業の状況を確実に見極め、時勢に即してアップデートをしながら対応を講じていかなければなりません。こうした点において、今回「MLMAP2023」を2年前倒しにして策定したことには、大きな意義と手ごたえを感じています。達成に向けた私の使命は、旗振り役である社長の足立を支えながら、事業推進の原動力となる人財育成に心血を注ぐことにあると考えています。激動の時代において確かな成長を実現するには、ヘッドクォーターである日本から多くのグローバルリーダーを輩出し、グループ全体への求心力をさらに高めていく必要があります。バランス感覚に長け、事業を牽引していく能力は、幅広い経験の

なかで養われます。リーダーとしての資質を持った人財には、アジアと欧米双方でのマネジメント経験を積ませるなどのキャリアパスを構築していきます。一方で海外に目を向けると、特定の市場や技術への深い見識をもつなど、スペシャリスト型人財の豊富さが挙げられます。そうした長所を伸ばしながらも、我々トップマネジメントの考え方や今まで得てきた経験、ユニークな企業文化といったことを伝えていくことで、HORIBA流の経営術を浸透させています。このようにそれぞれの長所、特性にマッチしたリーダーの育成を通じて、「強い人財作り」を推進していきます。

## 対話を通じて見えた、次世代の人財に向けて成すべきこと

経営者として私が最も重視していること、それは「対話」を徹底することです。今でも色々な部署に足を運んだり、社内イベントの場などで若い世代の従業員と直接話す機会を大切にしています。そこから感じ、学んだことは、働き方や優先順位の置き方の変化です。収入や地位だけでなく、自分の仕事がかつだけ社会に貢献できているのかを重視する傾向が現代のジェネレーションにはあります。それは、地球環境問題が取り沙汰され、社会情勢が

大きく変化してきたことの影響もあるでしょう。世界に、地球に良いことをしたい。こうした思いから、海外志向が高く、バイタリティをもった人財が多く入ってくることもHORIBAの特徴です。この価値観を大事にし、伸ばしていくためにもグローバル会議でのプレゼンテーションを若手層に経験させたり、自ら手を上げた人には早いタイミングで海外赴任のチャンスを与えたりと、次代を担う人財がより輝ける多くの「舞台」を設けています。

## 勇気ある挑戦を後押しし、HORIBAの未来を照らす

これからも持続的な成長を果たしていくためには、今まで以上に多くの手を打っていかねばなりません。高い技術力をコアに新たな市場を開拓する研究開発型企業として、思い切った投資が必要となる局面もあるでしょう。また、長期投資を信条とするHORIBAは、一旦投資をしたら、すぐに止めるような会社ではありません。その分、覚悟を持ってスタートをしなければなりません。勇気をもってその一步を踏み出すための後押しをすること。それこそが私の役割であると考えています。私はこれまでのキャリアでHORIBAの5事業すべてを経験してきました。その経験を活かして徹底的に対話し、より良い

プランの策定に寄り添っていきます。時には実行に至らないことも、失敗することもあるかもしれません。しかし、私も、HORIBAも、今まで多くの失敗を超えて成功にたどり着き、成長をしてきました。次代を担う経営人財にも、こうした経験を通じてよりたくましく、強いHORIBAを作り上げていってほしいと考えています。「MLMAP2023」の達成に向けて、そしてその先の限らない成長に向けて、これからも愚直に自らの使命を果たしていきます。

2020年4月

私にとっての

“おもしろおかしく”

自分一人では絶対にできない、ダイナミックな仕事に積極的にトライすることです。時には失敗もしてきました。しかし、その失敗が今の自分の大きな財産になっています。若い世代にもより多くの修羅場をくぐり、失敗を恐れない挑戦を続けてほしいですね。もし失敗をしても、「大きな傷」にならないようにしっかりと見守りながらサポートをすることが、我々経営陣の役目です。



モビリティ × はかる



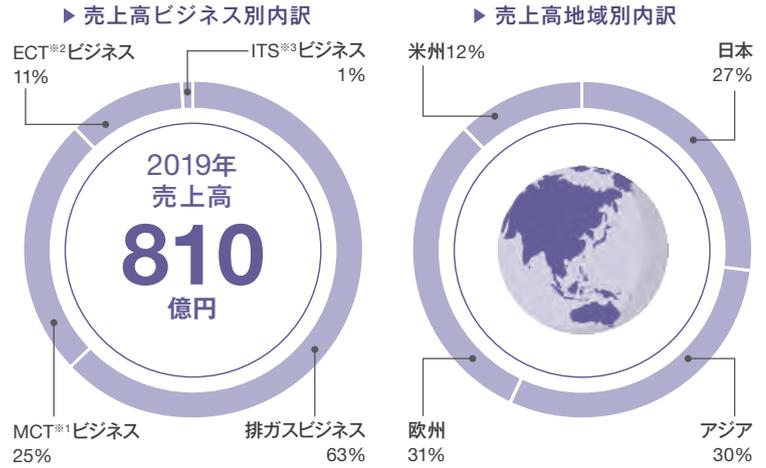
# 自動車計測システム機器部門

Automotive Test Systems

## 2019年実績

- 排ガス新規制導入に向けて  
アジア向け販売が拡大
- 燃料電池試験装置の需要増加

エンジン排ガス測定装置の販売が堅調に推移するとともに、MCTビジネスでの販売が拡大しました。利益面では、販売地域構成の変化などに伴う利益率の低下及び研究開発費の増加などにより、減益となりました。2019年は、びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」内に電動車両用バッテリー及び燃料電池の評価試験設備「CELL 0」を開設し、車両の電動化に関わるビジネスの拡大に取り組みました。

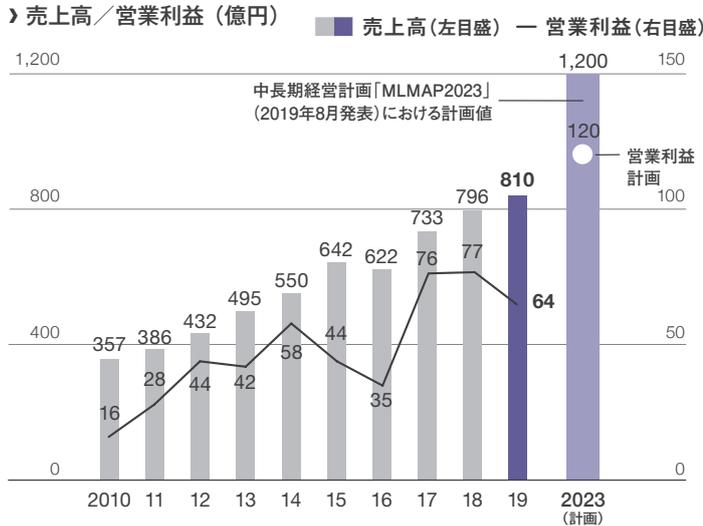


※1 MCT:自動車計測機器 ※2 ECT:自動車全般に関するエンジニアリング・試験事業 ※3 ITS:自動車運行管理システム

## 見通し

## 中期市場動向

自動車業界では世界的な環境規制強化を背景とした、さらなる自動車のクリーン化や、社会の変革にもつながる次世代モビリティ開発が進んでいます。排出ガス低減、電動化やコネクテッド・自動運転といった様々な技術要求に対応するための計測機器市場は今後も成長することが期待されています。また開発過程の複雑化に伴って自動車関連メーカーでの負荷が増大するという課題に対して、高精度な分析・計測装置に加え、効率化・省力化を提供する計測ソリューションへの需要は堅調に推移すると予想しています。



## 積極投資により電動化領域での成長をめざす



完成イメージ(2021年末完成予定) - 2023年をめどに生産能力を約3倍に増強

2019年11月に、バッテリー・燃料電池評価試験装置の開発・製造・販売を行うホリバ・フューエルコン社(ドイツ)の新社屋建設を決定しました。世界的な電動車両需要の高まりを背景に、バッテリーや燃料電池の評価装置の市場も成長が見込まれており、今回の生産能力強化を通じて、HORIBAのグローバルネットワークを活かしたさらなるビジネス拡大に取り組みます。

# 車両試験の効率化と開発の迅速化を強力にサポート

多くの国家認証機関や世界の主要自動車メーカーなどで採用され、世界シェア80%\*を有するエンジン排ガス測定装置をはじめ、エンジンや駆動系、ブレーキ、触媒などの自動車開発用計測装置を、研究開発・品質管理の現場に提供しています。また、エンジニアリング(ECT)ビジネスの領域においても、車両性能試験や研究開発ノウハウを提供するだけでなく、電動車両用バッテリーから自動運転技術の開発に至るまで、幅広い需要に応えることができます。

※当社推定

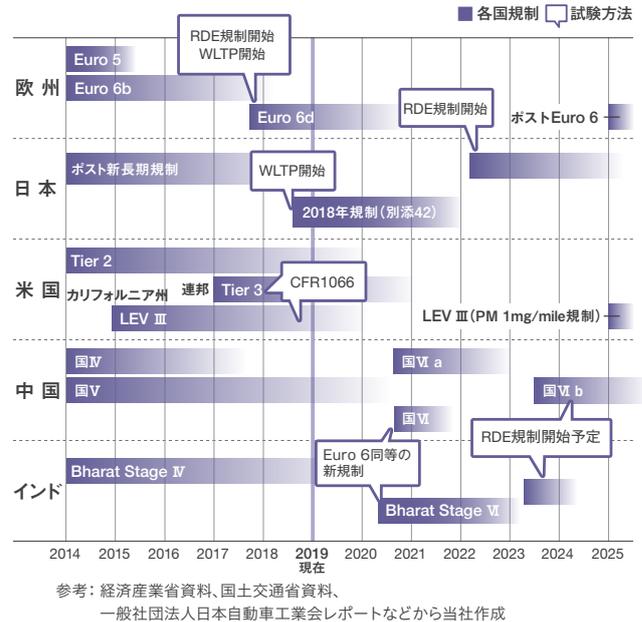
## BUSINESS TREND

### 01 電動車両用バッテリー及び燃料電池評価試験設備「CELL 0」を開発



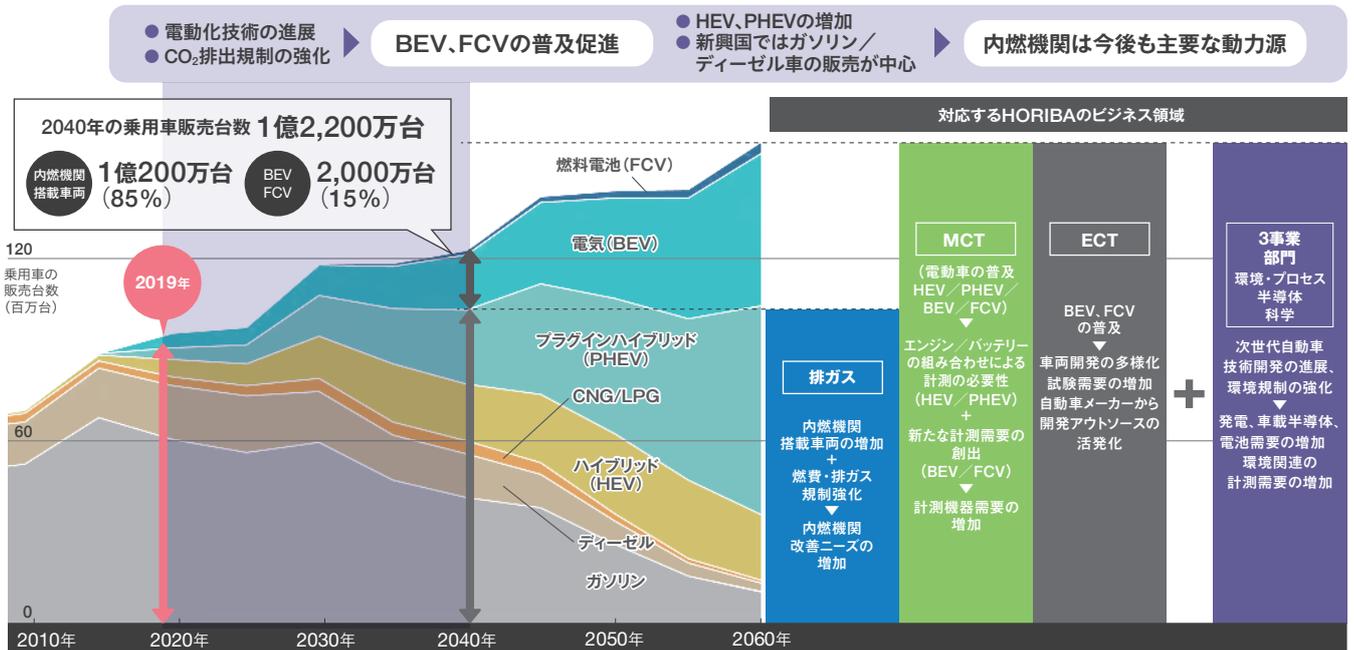
次世代モビリティ開発へのアプローチ Test in the Loop™  
 びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」に新設した「CELL 0」では、バッテリー、燃料電池の性能評価試験に加えて、隣接する試験室のモーター、パワートレイン、エンジン、車両の実機やモデルと各試験装置を自由に接続できます。これにより、実使用環境を再現した状態で、車両開発、設計段階でのコンポーネントやシステムの確度の高い性能検証、システムの最適化が可能となり、効率的な電動車両開発をサポートします。

### 02 主要国・地域の乗用車排ガス規制レベルの推移



### 03 乗用車の動力源別 市場予測※

※IEA Energy Technology Perspectives 2017を参考に当社作成。パリ協定における世界の平均気温の上昇幅を今世紀末時点で産業革命前から2°C未満に抑える世界共通の長期目標ベース。Based on IEA data from Energy Technology Perspectives © OECD/IEA 2017. Licence: www.iea.org/t&c; as modified by HORIBA, Ltd.



フィロソフィー

戦略

ガバナンス

実績



# 地球環境 × はかる



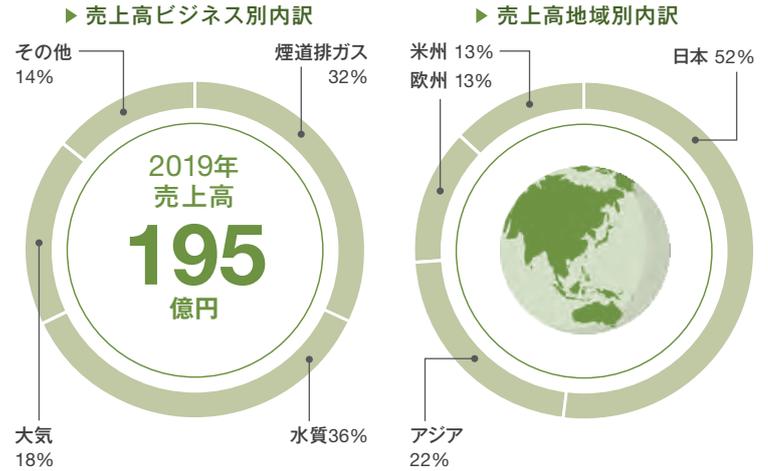
## 環境・プロセスシステム機器部門

Process & Environmental Instruments & Systems

### 2019年実績

- 日本での水質計測装置販売増加
- 研究開発費用増加などにより減益

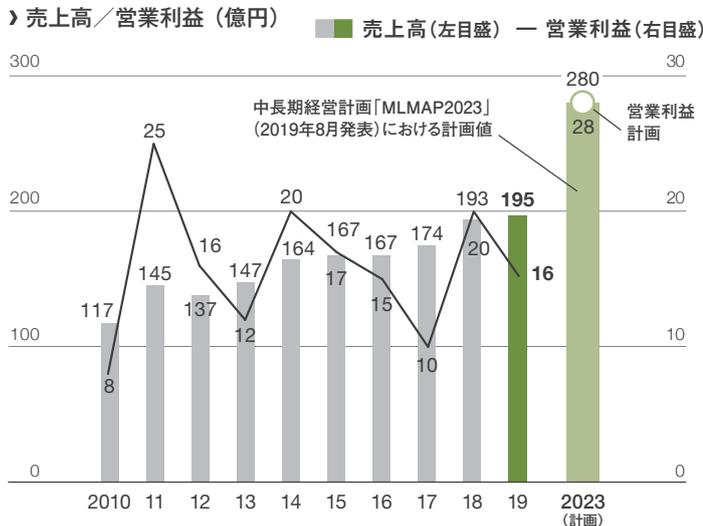
日本において水質計測装置が、欧州において大気汚染監視用分析装置の販売が増加したことなどから、増収となりました。利益面では、研究開発費用が増加したことなどから減益となりました。2019年は、船舶を対象とした環境規制強化を受けて、船舶排ガス浄化装置用水質モニターの販売を開始し、新たな市場の獲得に努めました。



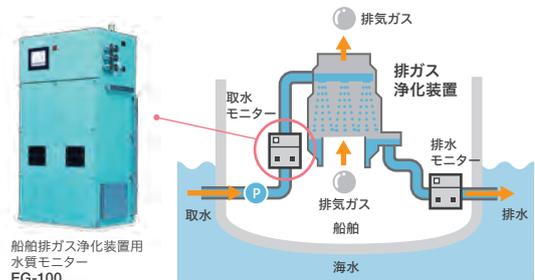
### 見通し

### 中期市場動向

気候変動抑制に関するパリ協定、SDGs(持続可能な開発目標)が2015年に採択され、環境保全に対する意識は世界規模で高まっています。新興国では規制や環境改善への対応が必要とされ、堅調な需要が見込まれます。環境規制が成熟した先進国では、製品の更新需要に加えて、品質改善、経済効率向上などをめざした製造生産プロセス改善の分野での成長の可能性があります。社会の成長フェーズの変化に合わせて変わる様々な需要にHORIBAは応えていきます。



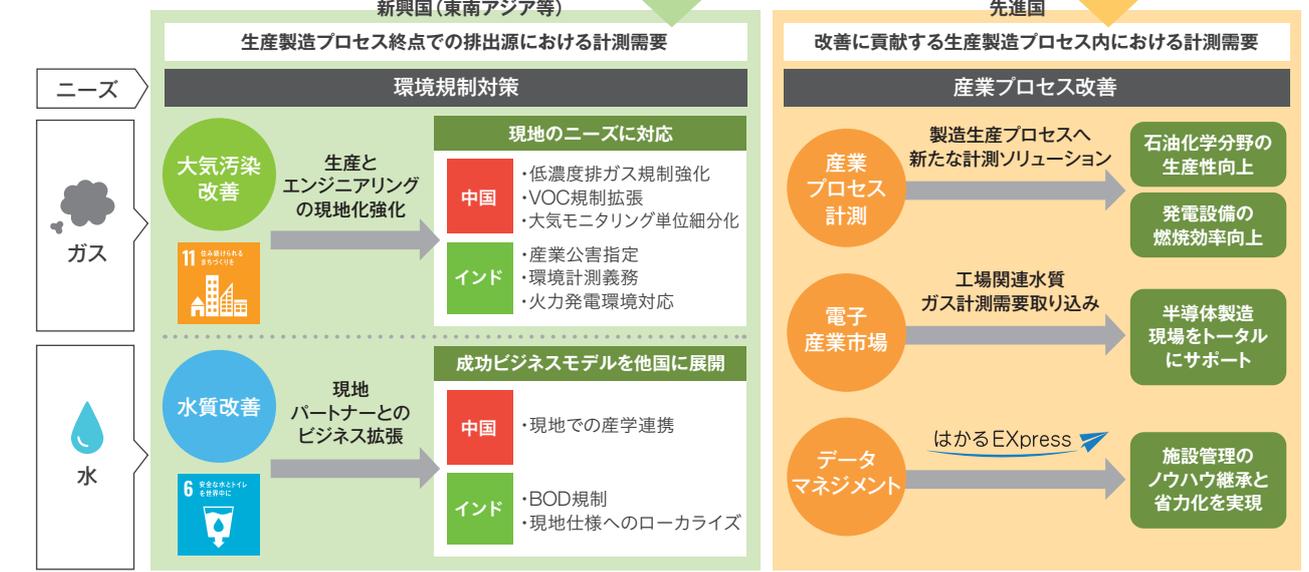
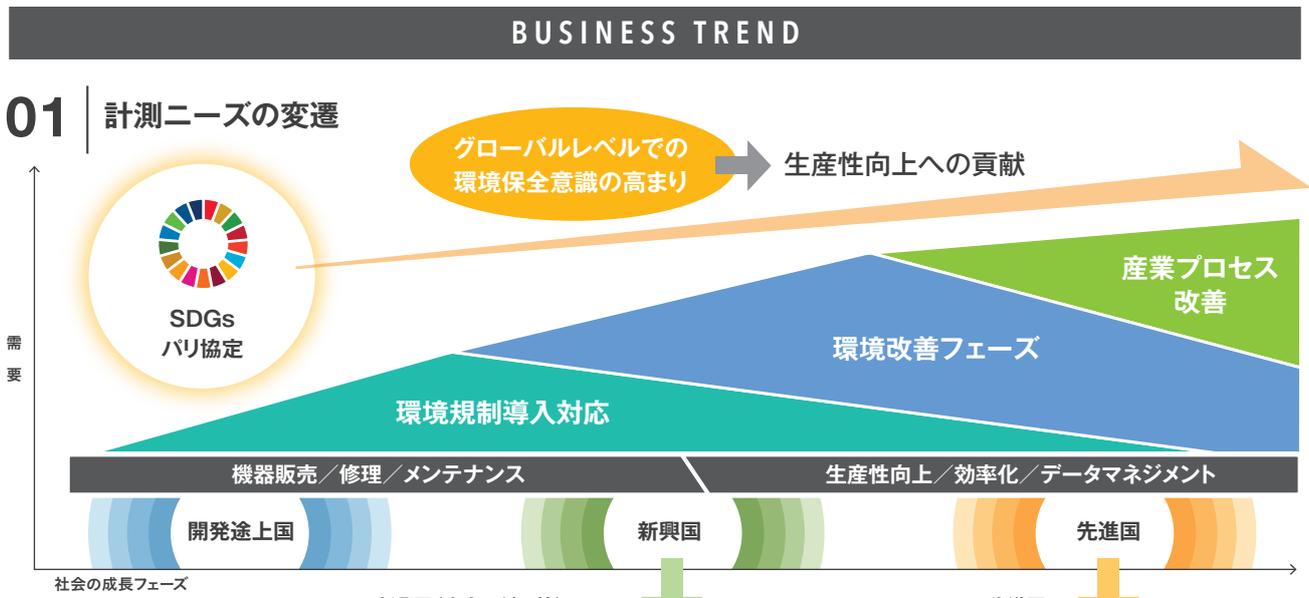
### 船舶排ガス規制対応水質モニター



排ガスに関する規制は海洋を航行する船舶にまで及び、船舶の燃料油中の硫黄分濃度の環境規制が強化されています。排ガスの浄化に使用されるスクラバーが、既存エンジンに追加で導入される動きが広がっており、HORIBAではスクラバーの取水・排水を計測する水質モニターを提供しています。これからも地球環境の保全にむけて、「はかる」技術で社会に貢献します。

# 地球環境保全と生産や品質管理プロセスでの計測技術の発展に貢献

大気・水質・土壌の計測に幅広く対応する分析・計測機器を供給しています。HORIBAの装置は電力、鉄鋼、石油化学などエネルギー、重化学産業でのガス計測や工場排水監視に、また医療用水、半導体産業での純水管理や食品・化粧品分野の各種水質の常時監視・制御に重要な役割を担っています。地球環境保全とともに、人々の安心・安全・健康を支える技術イノベーションをリードする分析・計測技術を提供することで、SDGs(持続可能な開発目標)でも示されている持続可能な社会の実現に貢献しています。



## 02 【ガス計測】大気汚染モニタリングによりグローバルに広がる環境規制に対応

グローバルでの共通課題となっている微小粒子状物質 (PM2.5) をはじめとする大気汚染問題は、その発生メカニズムを解き明かすことではじめて、根本的な対策を講じることが可能になります。PM2.5自動成分分析装置・PX-375はPM2.5の質量濃度測定に加え、含有元素の成分分析も1台で同時のできる装置であり、新興国・先進国いずれにおいても大気汚染モニタリング用に採用されています。

PM2.5をはじめとした大気汚染問題はグローバルでの共通課題

大気汚染源を特定 発生メカニズムを解明

迅速かつ適切な是正措置へ

PM2.5自動成分分析装置 PX-375



健康 × はかる



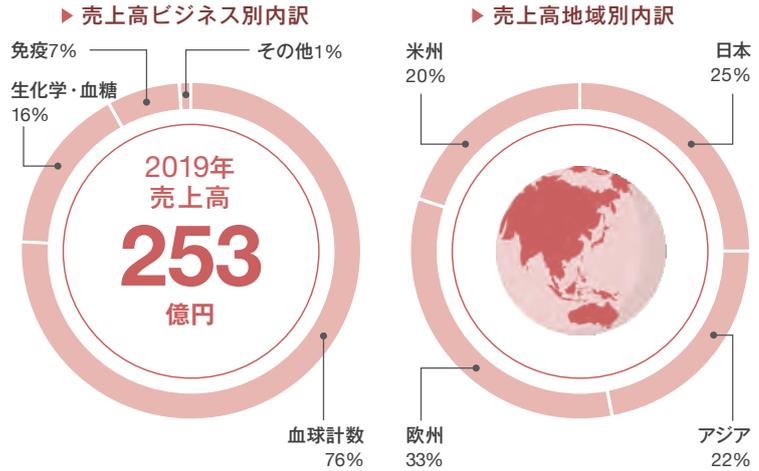
# 医用システム機器部門

Medical-Diagnostic Instruments & Systems

## 2019年実績

### ■ 日本での開業医市場向け販売堅調

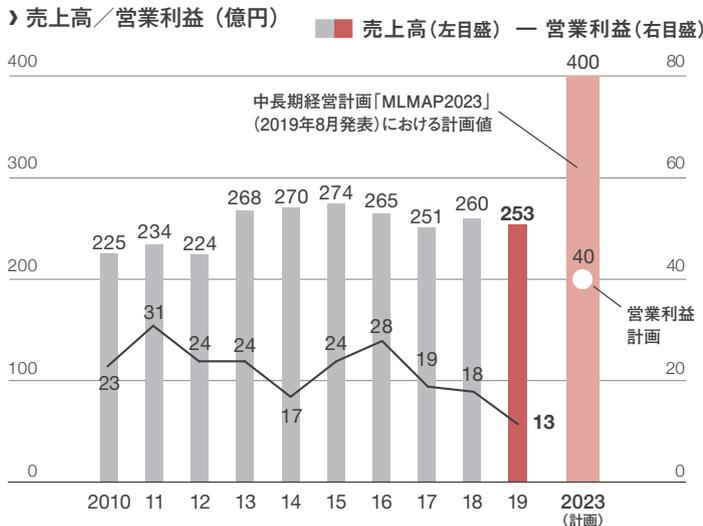
日本において開業医市場向けの販売が増加したものの、ユーロ安により売上が円換算で目減りしたことなどから、減収となりました。利益面では、研究開発費用が増加したことなどから減益となりました。2019年は、国内開業医市場での製品ラインアップ拡充や、病院市場向けの販売体制構築に取り組みました。



## 見通し

## 中期市場動向

新興国を中心に世界の人口は拡大し、医療費総額は増加する傾向にあります。また、先進国ではより効率的な医療サービスを提供すべく、高精度かつ効率的な医療機器への需要が高まりつつあります。さらに、日本をはじめとする先進国においては、高齢化社会への対応、医療費の抑制、予防医療への取り組みなどが進んでいます。専門病院での診療や多くの検体が集まる検査センターによる医療の集中化と、地域診療による医療の分散化という、それぞれの方向でニーズが高まっており、検査の二極化が進むと予想されます。



### IT活用による医療現場での効率改善に貢献

中/小型血球計数装置（開業医）向け	大型血球計数装置向け	
<b>機器の安定稼働</b> ・予知保全サポート ・メンテナンス	<b>業務効率化</b> ・電子カルテ化 ・データ連携	<b>検査効率向上</b> ・測定データ管理 ・結果検証の自動化

医療現場では身体の能力値をはかる「検査」と、健康状態や病状を判断する「診断」という両面での効率改善が進んでいます。HORIBAでは国内の開業医向けに、機器の稼働を止めないための予知保全を目的とした保守管理システムや電子カルテ連携システムを提供しています。加えて、大型血球計数装置を導入する病院向けには、業務プロセス改善や検査品質などのデータ管理をサポートするアプリケーションを提供しています。検査・診断双方の効率化に貢献しています。

# 検体検査機器の提供を通じて人々の健康な生活を支える

人体からの採取物に対して分析・計測を行う検体検査市場において、主に血液検査機器と検査時に使用される検査試薬（消耗品）を販売しています。ビジネスモデルは、検査試薬の販売で収益を上げるもので、機器の累積設置台数を増やすことで、検査試薬の販売増により安定した収益確保を実現します。特に中小規模の病院・検査センターや開業医、手術室など、POCT\*市場に特色のある中/小型血球計数装置に強みを持っています。

※POCT(Point of Care Testing)：開業医、診察室や、病棟及び外来患者向け診療所など「患者に近いところ」で行われる検査の総称

## BUSINESS TREND

### 01 検体検査市場における社会課題と事業機会



社会の成長に合わせて医療インフラは拡充され、その形を変えていきます。新興国においてはまず医療インフラの導入がはじまり、徐々に拡充していきます。先進国では医療費削減を背景として、検査単位当たりの効率改善を追求した検査の集中化が進むと同時に、迅速診断や慢性疾患への定常対応を目的とした検査の分散化、ローカル化も起きており、検査市場の二極化が起きています。また、患者の求めるニーズは多様化してきており、より患者個人に寄り添った医療の提供が進んでいくと予想しています。

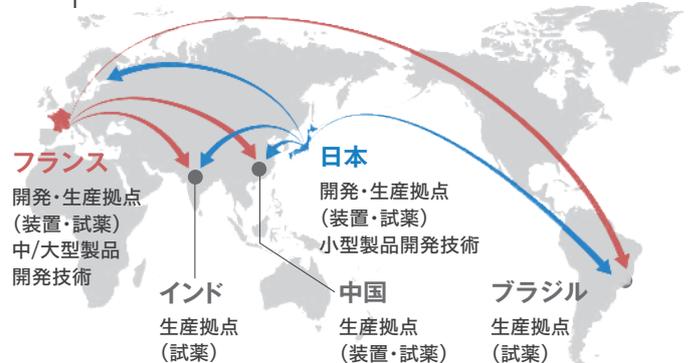
HORIBAは、開業医向けといった患者に近いところで使われる検査機器を得意とする一方で、大型血球計数装置による効率改善へのソリューションも提供しています。今後も社会課題の解決に貢献する製品・サービスを提供していきます。

### 02 信頼性の高い迅速診断を提供

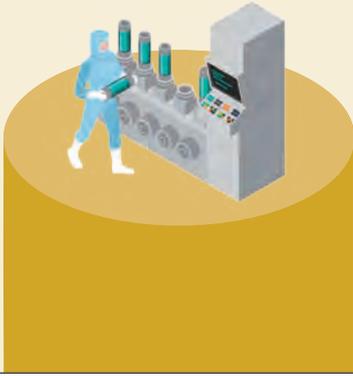


POCTの診断効率を向上させるには、検査の迅速性ととも信頼性の高さも重要になります。HORIBAは血球とCRPの同時測定が可能な装置を販売。体内に炎症がある場合に生まれるたんぱく質の一種であるCRPは、血球と同時に測定することで、より迅速で信頼性の高い診断に役立っています。これからもユニークな技術を提供し、人々が健康に暮らせる社会の実現をめざします。

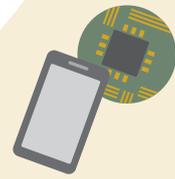
### 03 製品開発と試薬生産のグローバルネットワーク



HORIBAはフランスと日本の両国に開発拠点を有し、グローバルに製品を供給しています。また、消耗品である検査試薬の大量消費地で安定供給できるように、試薬の生産体制を構築しています。これからも、市場のニーズに対応した新製品開発を加速させ、グローバルネットワークを活かし、新興国、そして成長を続ける新興国市場での事業拡大をめざします。



# 半導体産業 × はかる



## 半導体システム機器部門

### Semiconductor Instruments & Systems

#### 2019年実績

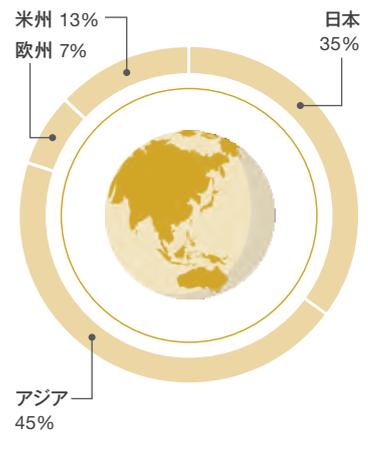
#### ■ 半導体メーカーの投資調整局面継続も 年末からゆるやかな回復

半導体メーカーのロジックIC(論理素子)製造向け先端プロセスへの設備投資は堅調に推移したものの、メモリIC(記憶素子)向け関連設備投資は調整局面が継続しました。半導体製造装置メーカー向けの販売は年末にかけてゆるやかに回復したものの、通年では減収減益となりました。2019年は、一部工程の自動化や市場の立ち上がりに向けた生産ラインの整備など、工場での生産プロセス改善や、新規サプライヤーの開拓による材料コストの見直しなどに取り組みました。

#### ▶ 売上高ビジネス別内訳



#### ▶ 売上高地域別内訳



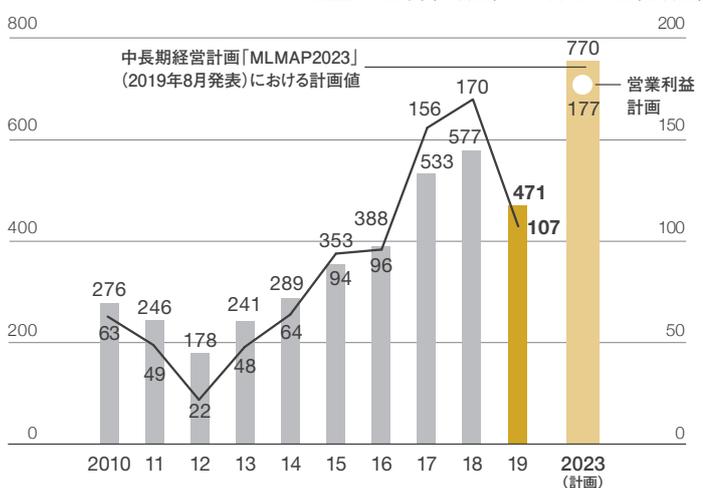
2019年  
売上高  
**471**  
億円

#### 見通し

#### 中期市場動向

半導体業界では、データセンターの処理量増加及びIoTやAIの浸透により、半導体の利用範囲と需要が大幅に増加しています。また、微細化や多層化といった半導体の技術変化や製造プロセスの変化が、半導体製造装置の需要に大きな影響を及ぼしています。最新の半導体製造プロセスにおいては、高度なガス流量制御が求められており、今後も高精度な精密流量制御の需要が続くと予想しています。

#### ▶ 売上高／営業利益 (億円)



#### マスフローコントローラーの用途



#### 半導体製造プロセス

ドライエッチング

CVD/ALD

スパッタリング

半導体製造プロセスにおいて、ガス・液体供給ラインの精密制御を行います。成膜、エッチング、熱処理などのプロセスで使われる、半導体製造装置のコンポーネントとして採用されています。メモリICやロジックICの多層化、微細化の進展により、製造ラインに占めるエッチャーの台数が増加するとともに、高精度で高速応答かつ省スペースなマスフローコントローラーが求められ、販売を拡大してきました。これからも最先端のキーコンポーネントを供給しつづけ、半導体産業に貢献します。

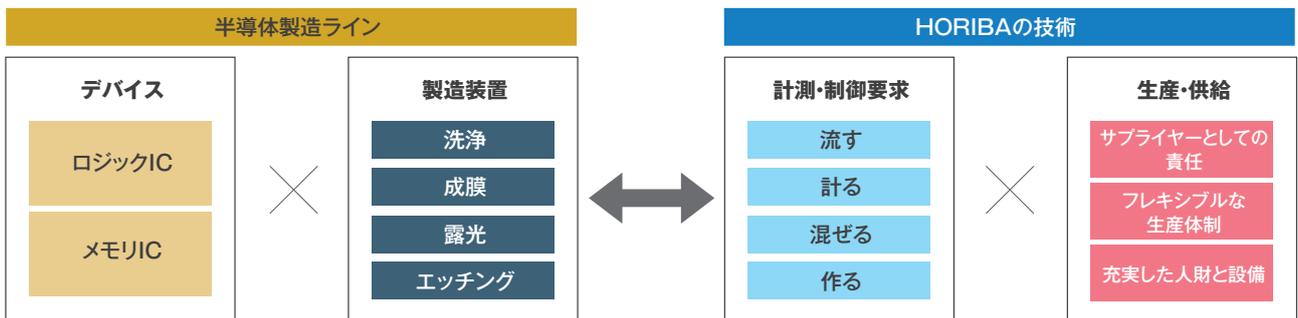
# 半導体製造プロセスの歩留まり向上や技術革新に、流量制御や計測技術で貢献

半導体などの製造プロセス(前工程)に使用されるマスフローコントローラーが半導体システム機器部門の主力製品です。マスフローコントローラーは世界トップシェア\*を誇り、最先端の流量制御技術によって、半導体製造における歩留まり向上や微細化技術に貢献しています。薬液濃度モニターなどの計測装置とともに、半導体製造工程での技術進化に対応するソリューションを提供し、成長する半導体産業において重要なポジションを確立していきます。

\*当社推定

## BUSINESS TREND

### 01 半導体製造プロセス市場とHORIBA技術のマトリックス

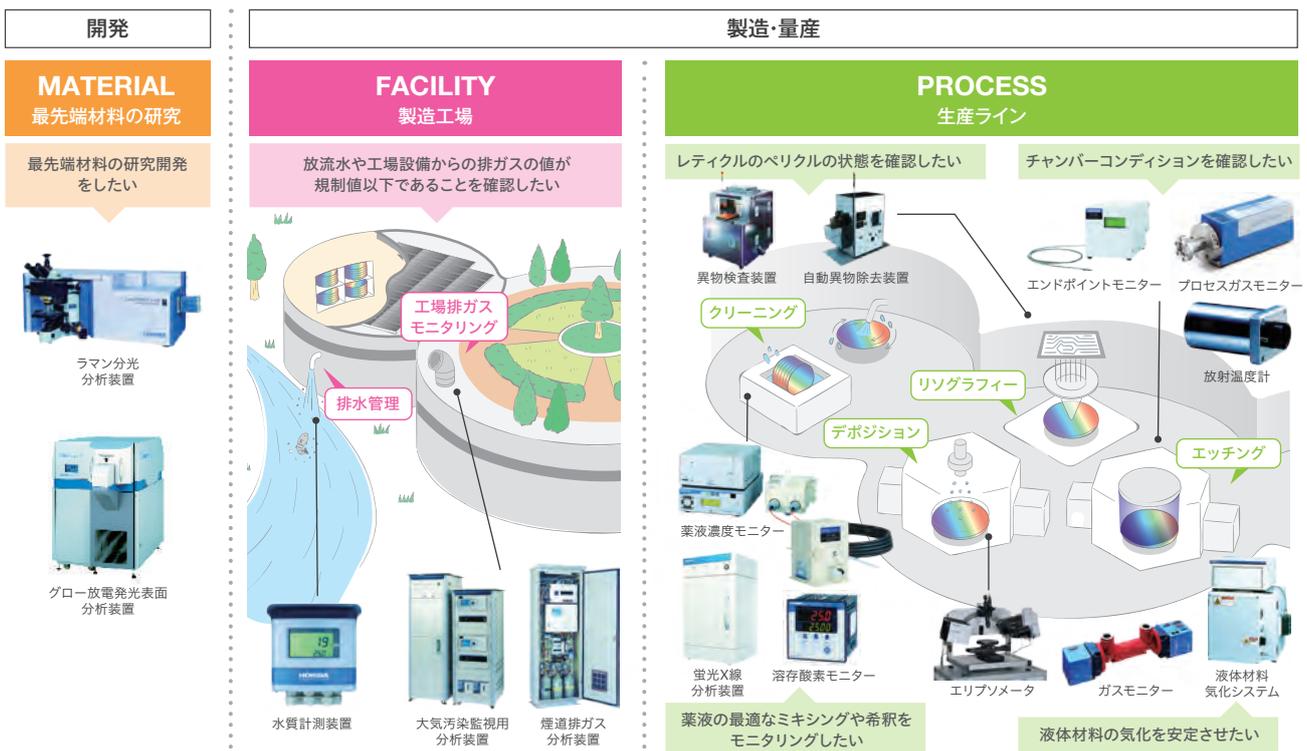


個人による通信利用の拡大やIoTの浸透は、膨大なデータを生成するとともに機械学習などの解析ニーズや情報保存の需要を飛躍的に高めています。このような旺盛な最終需要を背景にした情報処理に必要なロジックICや情報保存に必要なメモリICの生産量が拡大し、半導体製造装置市場の成長が続いています。

HORIBAは半導体製造装置のキーコンポーネントを提供するサプライヤーとして、微細化や多層化といった半導体製造プロセスの技術進展に対応しながら技術を磨き、安定した供給を行うことが使命だと考えています。

また、分析・計測機器を提供するデータジェネレーターとして、機械学習に必要なデータを創出し、製造プロセスでの故障予知などの効率改善に貢献できると考えています。

### 02 半導体産業の需要環境





# 研究開発 × はかる



## 科学システム機器部門

Scientific Instruments & Systems

### 2019年実績

#### ■ アジアでの販売減少

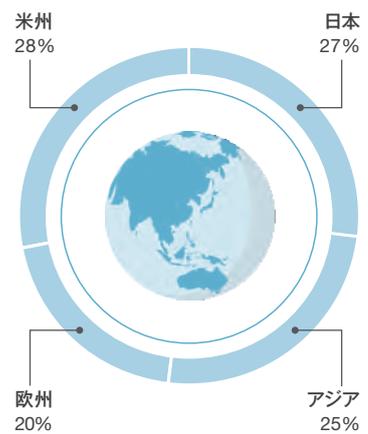
#### ■ 顧客に合わせた高付加価値製品の販売拡大

米州において新製品の販売が拡大したものの、アジアや日本向けの販売が減少し、減収となりました。利益面では、顧客ニーズに合わせた高付加価値製品の販売が増加したことなどから増益となりました。2019年はジョバンイボン社(現ホリバ・フランス社)が創業200周年を迎え、歴史あるブランドのさらなる浸透を狙ったプロモーションに取り組みました。

▶ 売上高ビジネス別内訳



▶ 売上高地域別内訳

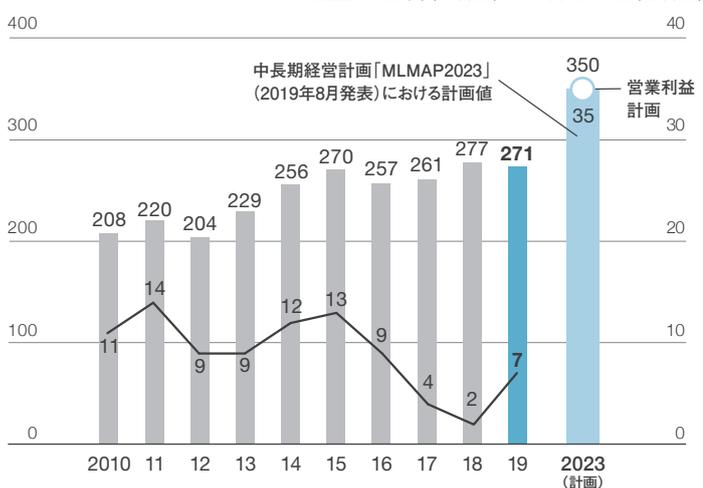


### 見通し

### 中期市場動向

社会課題の解決がグローバルに求められるなか、「先端材料」「バイオ」「エネルギー」「半導体」「水」といった分野では最先端の技術開発・研究への期待が高まっています。また、IoTや機械学習の進化を背景に、データを活用した産業プロセスの効率改善を目的とした、より正確で精密な計測・分析データへの需要が拡大していくことが予想されます。最先端の研究開発活動は組織体を越えた連携が進み、産学官のオープンイノベーションの動きが加速しており、計測分析機器メーカーが果たす役割は大きくなると予想しています。

#### ▶ 売上高／営業利益 (億円)



#### 素材・新材料解析



ラマン分光分析装置



ナノ粒子解析装置

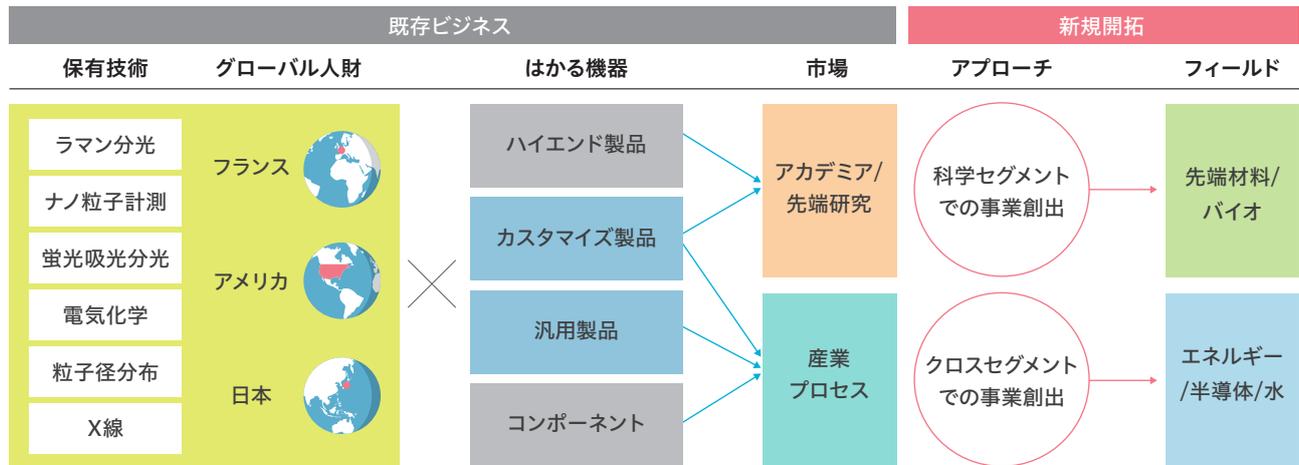
エネルギー・モビリティ分野における技術の変化や、半導体の高性能化といったトレンドは、素材や新材料の解析評価などの計測・分析へのニーズを拡大させています。科学セグメントは、他セグメントと連携しながら、保有する計測・分析技術をマーケットに展開していきます。

# HORIBAのコア技術を支え、最先端分野を開拓

国内初のガラス電極式pHメーターの研究開発から始まったHORIBAの分析装置は、赤外線によるガス分析、X線を用いた元素分析、分光技術を用いたラマン分光・蛍光分光分析などにより、未知の領域へ挑む最先端の研究に貢献しています。さらに研究開発分野以外でも、医薬品・食品・電子部品などの異物検査や不良解析、犯罪捜査、考古学の研究などに、HORIBAの分析機器が幅広く活用されています。また、基礎技術開発を通じて、他の4事業部門へ新たな分析・計測技術を提供する役割も担っています。

## BUSINESS TREND

### 01 科学システム機器部門ビジネスモデル



#### ▶ ライフサイエンス向け分析装置

<b>透過型ラマン分光分析装置</b>  ● 錠剤中の薬効成分定量分析 パーキンソン病治療薬の分析	<b>顕微レーザーラマン分光測定装置</b>  ● ラベルフリーでの細胞状態分析 ES細胞・iPS細胞などの分化状態評価	<b>ナノ粒子径分布・濃度測定装置</b>  ● エクソソーム*の粒子径分布分析 ワクチン・抗体医薬品の凝集性品質評価	<b>蛍光分光分析装置</b>  ● 分子間相互作用分析 ● 吸光と蛍光の同時測定 抗体医薬品の生産に用いる培地の品質管理
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

※エクソソーム：様々な細胞から分泌される直径50-150nmの顆粒状物質

### 02 1997年にHORIBAグループの一員となった光学機器メーカー、ジョバンイボン社（現ホリバ・フランス社）が、2019年に創業200周年を迎えました



HORIBA JOBIN YVON

Sharing Light and Passion  
200 Years of Optical Innovation



新たな時代に応えるコンセプトの新製品まもなく発表



2019年11月に開催の記念式典には465名が参加。2018年にノーベル物理学賞を受賞したジェラルド・ムル教授からは基調講演をいただきました

# 長期視点での投資と 資産効率改善の取り組みで 企業価値向上をめざします

常務取締役 管理本部長 **大川 昌男**



## Profile

1988年日本銀行入行。ハーバード・ロー・スクール(LL.M. '94)、国際決済銀行(スイス・バーゼル)への出向、フランクフルト事務所長、京都支店長などを経て、2017年堀場製作所に入社。日本銀行でのファイナンスやガバナンスに関する知見とグローバルな経験を活かし、管理本部長として、グローバル財務戦略の構築ならびにコンプライアンスやコーポレートガバナンスの強化に取り組む。

## HORIBAの業績 —2019年12月期の振り返り—

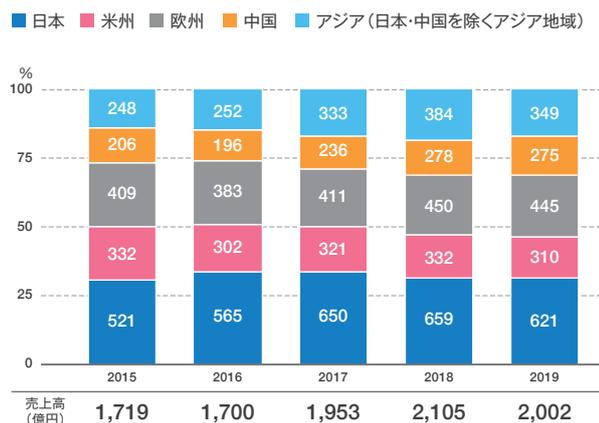
2019年12月期の売上高は、前年比で103億円減少(前年比4.9%減)の2,002億円となりました。主に半導体メーカーの設備投資調整などによる需要の一時的な減少を受け、日本やアジア地域での売上高が減少しました。利益面では、売上高の減少に加え自動車セグメントでの売上地域構成の変化や新分野における研究開発費の増加などを受け、前年比で79億円減少(同27.5%減)し、209億円となりました。

2019年12月期の株主還元としては、普通配当金を一株あたり130円としました。HORIBAは、配当金と自己株式の取得を合わせた株主総還元性向を連結純利益の30%を目途とする方針をとっています。今後も事業の成長による企業価値向上、オーナー(株主)の皆様への持続的な還元を行いたいと考えています。

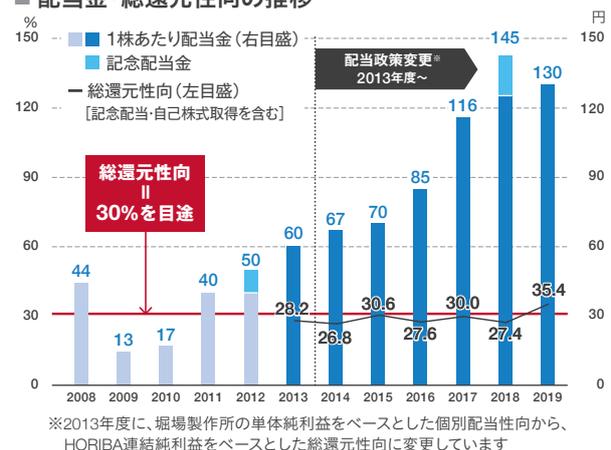
## HORIBAの成長サイクル

HORIBAは開発型のベンチャー企業として出発し、技術力を高め、社会のニーズに応える製品を提供することで成長してきました。保有する幅広い技術を活かし、5事業にわたるポートフォリオを組んでのバランス経営を推進、高付加価値な製品を販売し続けることで利益を創出しています。これらの事業活動で得た利益はオーナー(株主)へ還元するとともに、事業発展のための研究開発へ投資し、次なる成長の種を継続的に産み出しています。このように事業活動による利益の創出、その利益を投資へ回し、キャッシュフローをコントロールしながら事業を成長させるというサイクルが円滑に回るように支えることが、私の役割だと考えています。

### ■ 売上高地域構成変化



### ■ 配当金・総還元性向の推移



## 「MLMAP2023」に向けた財務部門の役割

社会を取り巻く外部環境は大きく変わってきており、HORIBAに求められている役割も変化してきています。中長期経営計画「MLMAP2023」では、グループ全体で経営資源を適切に配分しながら、新しいビジネスへの挑戦や事業構造の変革を推し進めます。同時に、事業活動を支援する財務部門においても、新たな挑戦が必要だと感じています。

その挑戦の一つ目は、「**資産効率向上**」です。積極投資による成長戦略を成し遂げるために、HORIBA Premium Value(47ページで紹介)を活用して、より資産効率を重視した経営を推進していきます。

二つ目は、「**グローバル財務体制の強化**」です。新興国を中心として事業のグローバル化はさらに進展しています。ビジネス環境が大きく変化していくなかでも、安定した事業活動を支える財務体制の強化に取り組みます。また、現地に根差した組織作りを推し進め、新興国における財務リスクの低減をめざします。

そして、三つ目は「**ビジネスモデル変革のサポート**」です。今後拡大をめざすデータビジネスは製品のライフサイクルに寄り添うものであり、分析・計測機器という高付加価値なハードを提供してきた、これまでのビジネスとは異なる領域になります。世の中に受け入れられ、持続的成長を可能とするビジネスモデルの構築をサポートしていきます。

### 資本政策の基本的な考え方

#### Point 1

#### 高水準のROEを継続

中長期経営計画「MLMAP2023」においては、ROEを重要な経営指標の一つとして位置づけ、2023年に10%以上の水準を維持することをめざしています。

#### Point 2

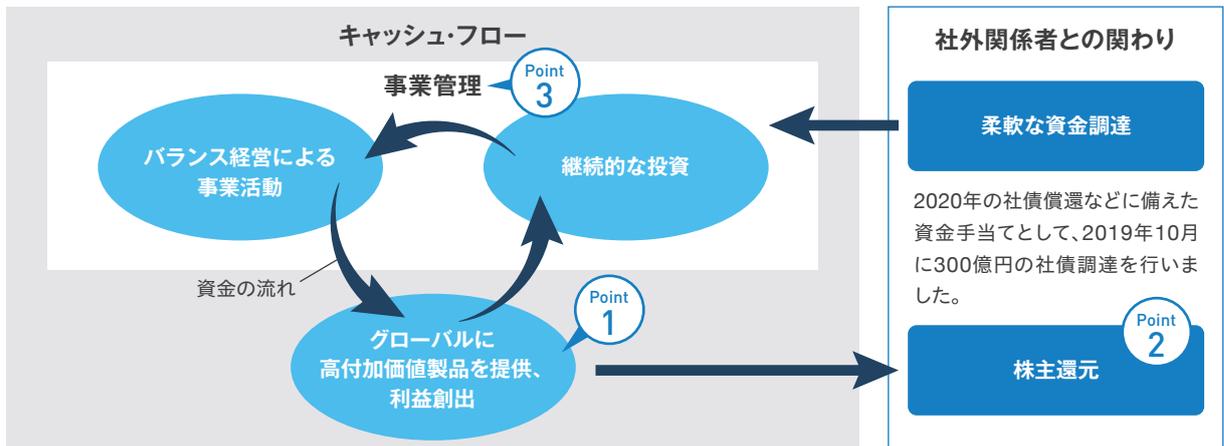
#### 利益成長に連動した株主還元

経営の安定性と積極的な事業展開のための自己資本を確保しつつ、配当と自己株式の取得による株主還元を連結純利益の30%を目途に行います。

#### Point 3

#### 資産効率向上による企業価値の最大化

将来の成長につながる投資を積極的に実行すると同時に、グループ会社や事業部門がそれぞれに資産効率目標を設定して運営を行うことによって、企業価値の最大化をめざします。



### 継続的な投資を実施するための考え方

#### 研究開発投資

売上高の10%を研究開発投資に充当し、多くの企業が投資を削減する不況時にも投資を継続することで、需要回復時に市場シェアを伸ばしてきました。研究開発投資の継続が競争力の源泉であると考えています。

#### 設備投資

短期的な資産効率の低下にとらわれず、中長期的な目線から、将来に向けての投資を行います。市場環境の変化に対応するための高水準な投資が継続するなか、投資案件ごとに資産回転率やキャッシュフローなどを勘案しながら、数年後の投資回収の最大化をめざしています。

#### M&Aの考え方

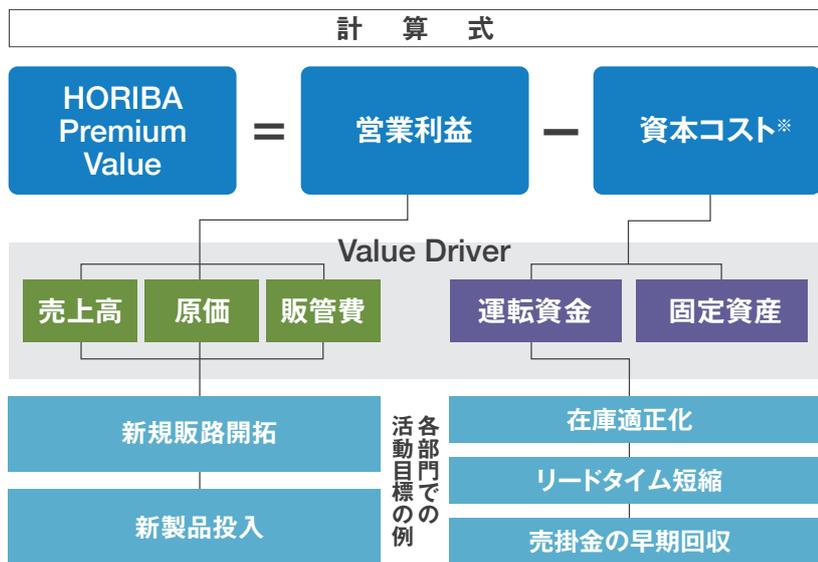
長期的な視野に基づき、HORIBAが保有する技術ポートフォリオを補完する、またはシナジーが見込まれるユニークな技術を持つ事業体の友好的な買収を行っています。デューデリジェンスなどの投資プロセスには法務・知財・財務が連携して積極的に関与しています。

## HORIBA Premium Value

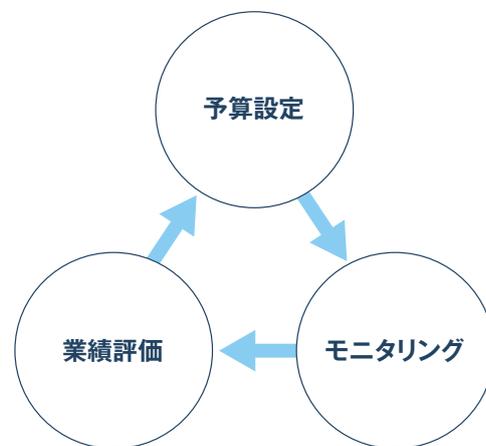
資産効率の向上に向けた独自指標「HORIBA Premium Value」の導入から3年が経過しました。このHORIBA Premium Valueは、予算編成、モニタリング、業績評価などのKPIプロセスに組み込むとともに、人財教育を通じて従業員への浸透を積極的に行いました。各業務レベルでのPDCAサイクルもしっかりと回りはじめ、複数の具体的な改善事例が出てきました。これからも全社一体となって活動を加速させていきます。

他方、現状は外部環境の激変に対応するために投資が必要なフェーズにあります。短期的には指標が指し示す成果がネガティブとなっても、長期的なビジネス育成の目線を忘れず、一方的な投資抑制にならないように十分な配慮をしています。

### ■ 資産効率指標ツリー



※資本コスト：投下資本×社内資本コスト率。ターゲットとする資本コストには、HORIBAのWACCをベースに、営業利益と比較可能な独自指標を採用しています。現在は全事業・地域で同一のレートを採用し、その改善度をモニタリングすることで評価を行っています



### ■ 【事例紹介】HORIBA Premium Valueを通じた意識改革

HORIBAではブラックジャックプロジェクト(32ページで紹介)を通じた業務改善活動を推進しています。HORIBA Premium Valueを導入後、従業員への浸透が進み、財務諸表の貸借対照表を意識した活動が増えてきました。

例えば、堀場製作所での在庫管理においては、材料在庫のモニタリングの徹底や統計的手法を用いた適正在庫水準の見直しなどを通じ、在庫回転日数を圧縮することができました。生産活動においても、工程改善によるリードタイムの短縮化や原価改善の事例が出てきています。

これらの活動成果を横展開し、さらなる利益率改善や在庫の適正化をめざします。



財務教育を通じてHORIBA Premium Valueの浸透を図る

### 私にとっての“おもしろおかしく”

アメリカンフットボールを観戦することが趣味の一つです。クリエイティブなアイデアを活かしつつ、幅広い選択肢の中から戦術を選択し、チーム一丸となって実行する、相手の戦術には一人ひとりが自ら考え、臨機応変にチームで対応するゲームは見ていて面白いです。HORIBAでは、従業員一人ひとりがやりがいをもってチャレンジしており、私もその一人として、どんなときにも熱量高く臨機応変に対応しながら仕事に取り組んでいます。それを後になって振り返ったときに、おもしろおかしく思い返せれば幸せなことだと思います。



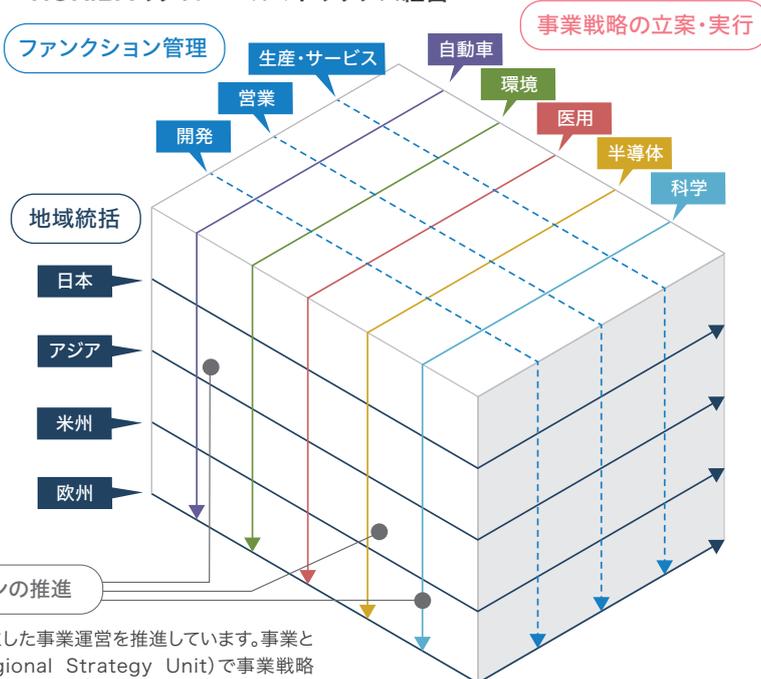
## ユニークなグローバルオペレーション

HORIBAは5つの事業を広くグローバルに展開しており、組織先端のオペレーションは小さな単位で動いています。そのため、現地に根差した組織を構築することで、現地で自律的に動ける組織を構築しています。その一方で、現場の情報を本社に集約し、フィードバックするシステムも必要です。その仕掛けとして、HORIBAでは半年に一度、海外拠点のマネジメントが一堂に会するグローバル会議(Global Strategy Meeting/Global Budget Meeting)を開催しています。この会議により、現地の自主性を尊重しながらグループとしての一体感を高めることにも成功しています。HORIBAはM&Aを活用して成長を続けてきました。グローバルに拡大するHORIBAの財務部隊もまた、現地主義の方針を取っています。世界に約220名の財務部隊があり、各拠点のCFOはすべて現地の人間が担当しています。また、トップマネジメントと同様に、財務部門の責任者が集まるグローバル会議、International Controllers' Meeting (ICM)を開催しています。2019年のICMでは、投資効率向上に向けた施策の討議を行いました。現地を尊重した組織作りを進めるとともに、Face to Faceのコミュニケーションを重視することで、グループ方針を確実に浸透させています。ビジネスモデルの変革にチャレンジする「MLMAP2023」の達成に向けて、財務部門が確実に事業をサポートできるよう、体制強化に努め、さらなる企業価値向上を図りたいと考えています。



International Controllers' Meeting:  
各社のCFOを集めHORIBAの財務課題について議論、共有しています

### ■ HORIBAのグローバルマトリックス経営



#### グローバルオペレーションの推進

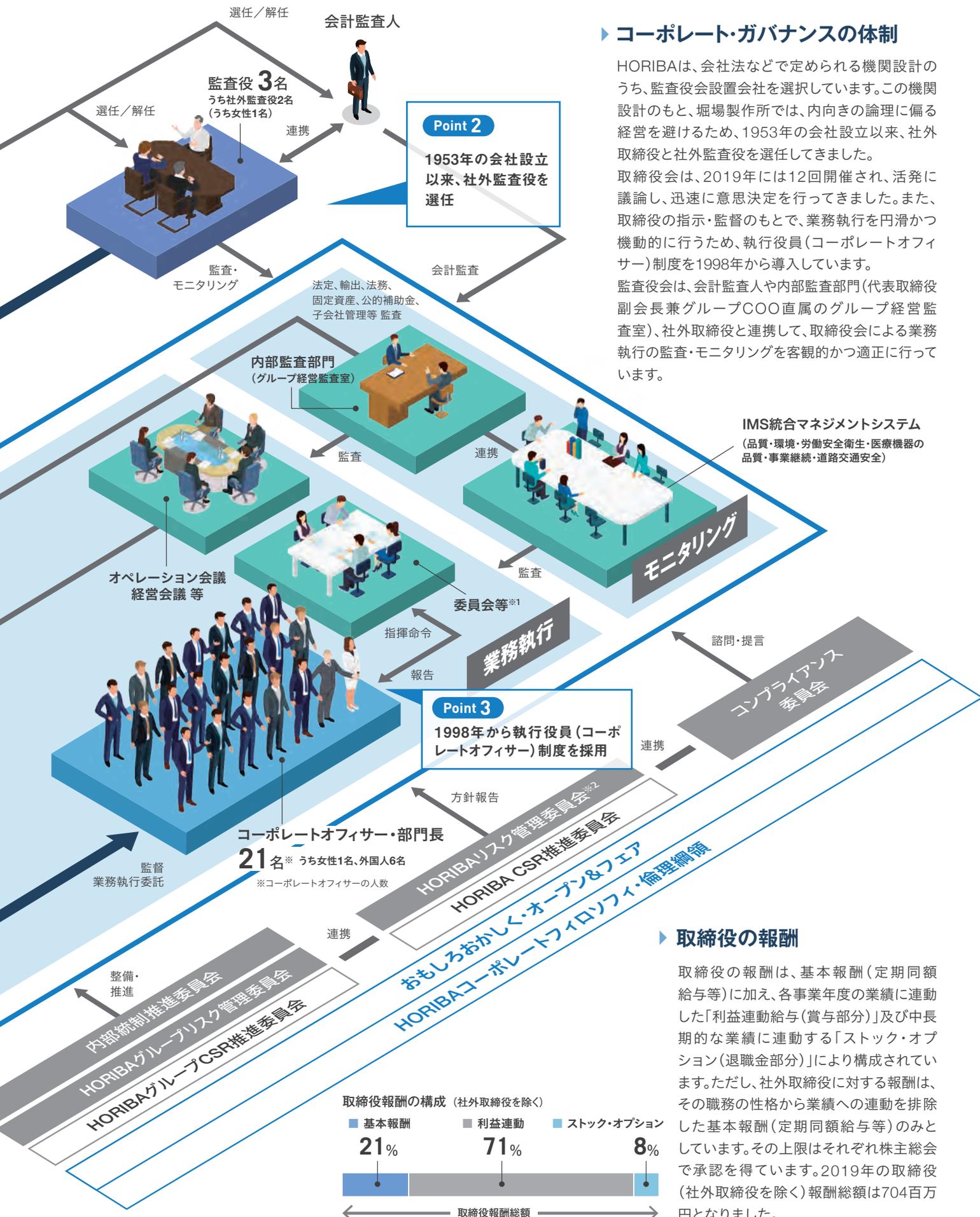
HORIBAは世界各地域での自立した事業運営を推進しています。事業と地域で細分化したユニット (Regional Strategy Unit) で事業戦略を立案・実行するとともに、グループの一体感を生み出すグローバル会議をマネジメントレベル、さらにはファンクションレベルでも行っています。

## キャッシュフローをより重視して

“Cash is King. Cash Flow is Queen!” 危機に直面した際に耳にするフレーズです。新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的拡大とそれに伴う経済活動の縮小により、世界経済は危機モードに移行しました。幸いにもHORIBAは2019年に6年振りに社債を発行し、手元の流動性は確保しています。しかしながら、この経済危機に対応するのみならず、危機後を見据えた投資を継続するには、それを支えるキャッシュフローが必要です。グローバルな財務部隊は、オンライン会議を活用したICM開催などによりコミュニケーションを取りながら、臨機応変に対応し、キャッシュフローをより重視する形で、中長期的な事業の成長を支えていきたいと考えています。

2020年4月





## コーポレート・ガバナンスの体制

HORIBAは、会社法などで定められる機関設計のうち、監査役会設置会社を選択しています。この機関設計のもと、堀場製作所では、内向きの論理に偏る経営を避けるため、1953年の会社設立以来、社外取締役と社外監査役を選任してきました。取締役会は、2019年には12回開催され、活発に議論し、迅速に意思決定を行ってきました。また、取締役の指示・監督のもとで、業務執行を円滑かつ機動的に行うため、執行役員（コーポレートオフィサー）制度を1998年から導入しています。監査役会は、会計監査人や内部監査部門（代表取締役副会長兼グループCOO直属のグループ経営監査室）、社外取締役と連携して、取締役会による業務執行の監査・モニタリングを客観的かつ適正に行っています。

**IMS統合マネジメントシステム**  
(品質・環境・労働安全衛生・医療機器の品質・事業継続・道路交通安全)

**モニタリング**

**業務執行**

**コンプライアンス委員会**

**HORIZAリスク管理委員会**<sup>※2</sup>  
**HORIZA CSR推進委員会**  
**おもしろおかしく・オープン&フェア**  
**HORIZAコーポレートファイロソフィ・倫理綱領**

※1 委員会等：グループ公的補助金管理推進委員会、安全衛生委員会等「会議・委員会規程」に基づき設置、登録された会議、委員会をいう  
※2 HORIZAリスク管理委員会：リスク管理に関わる課題や対応策について、協議、承認する

## ▶ オーナー（株主）・投資家との関係

### 開かれた株主総会

1971年の大阪証券取引所第二部上場以来、多くのオーナーにご出席いただきたいという考えから、株主総会は、オーナーの皆様が参加しやすい土曜日に開催しています。また、株主総会終了後に役員との株主懇談会も開催しています。（2020年開催の定時株主総会では新型コロナウイルス（COVID-19）感染症拡大の影響で株主懇談会の開催はありませんでした）

### 政策保有株についての考え方

HORIBAは事業戦略、取引先との関係強化、地域社会との関係維持などを総合的に勘案し、中長期的な企業価値を向上させるために必要と考える企業の株式を保有しています。毎年、取締役会で株式保有に伴う利益と投資額等を総合的に勘案し、その投資継続の可否を判断しており、保有の妥当性が認められないと考えられる場合には縮減する等の方針を定めています。

### 買収防衛策

買収防衛策は導入していません。「当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」を定め、コーポレートガバナンス報告書にて別途公表しています。

「コーポレートガバナンス報告書」については、ウェブサイトをご覧ください



### 建設的な対話

HORIBAの経営方針や経営状況、企業文化をわかりやすく説明し、オーナーの皆様にご理解を得て、HORIBAファンとして継続的にご支援いただけるように努めています。また、あらゆるステークホルダーの皆様と同質の情報を届けられるよう、フェアディスクロージャーの視点に基づき、情報開示を行います。「株主との建設的な対話に関する方針」を策定し、当社ウェブサイトにて別途公表しています。

「株主との建設的な対話に関する方針」については、ウェブサイトをご覧ください



### IRに関する活動状況

#### アナリスト・機関投資家向け

- 決算説明会 年4回開催  
(うち、第1・3四半期決算は  
電話・オンラインでの説明会)
- 訪問・個別取材(国内) 約250件
- 訪問・個別取材(海外) 約80件

#### 個人投資家向け

説明会等 年4回程度開催

## ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

HORIBAではリスク管理体制の強化を目的にグループリスク管理規程を制定して、事業に関するリスク、開発・製造に関するリスク、販売に関するリスク、財務に関するリスクと大きく分類し、それらのリスクの管理体制・危機発生の際の責任体制等について定めています。

また、リスク管理に関わる課題、対応策を協議、承認する組織としてHORIBAグループリスク管理委員会がその任に当たることとしています。この委員会は、国内主要グループ会社からメンバーを集め、リスク管理及びコンプライアンス（法令遵守）体制の強化を図っています。

国内主要グループ会社ではコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに関する啓発や事案の審議、内部通報された内容の審理・答申・是正勧告などの機能を担っています。

HORIBAコーポレートフィロソフィー、コンプライアンス管理規程、倫理綱領を制定して、コンプライアンスに関わる体制強化を図り、違法行為を未然に防止するとともに、違法行為を早期に発見是正するため内部通報制度として、社外弁護士窓口や内部通報メールシステムなどを導入し、社内の法令遵守意識を高めています。加えて、管理職に対してコンプライアンスに関するセミナーを開催し、受講者を通じて所属員への指導を行っています。

## ▶ 監査役の選任

2020年3月の株主総会にて、新たな監査役3名が選任されました。



写真左より

### 中峯 敦(常勤)

**選任理由** 経理部門での勤務経験やフランスでの海外グループ会社の経営経験を有していることに加え、2018年からは補欠監査役として選任されており、監査業務を務めることに適任と判断、選任されました。

### 田邊 智子(社外監査役 独立役員)

**選任理由** 医師としての医療における高度な専門知識や知見及び企業の経営に関する高い見識を当社の経営に活かしていただけたとの考えのもと、選任されました。

### 山田 啓二(社外監査役 独立役員)

**選任理由** 地方行政における豊富な経験を通じて培われた幅広い見識を当社経営に活かしていただけたとの考えのもと、選任されました。

# 社外取締役から見たHORIBA

2020年4月



社外取締役  
杉田 正博

## リープフロッグ(蛙跳び)のように旧来の枠を超えて

近年のHORIBAの変貌を自動車計測システム機器部門に見てみると、排ガス測定装置を中心とした事業戦略から変革し、コネクテッド(Connected)、自動化(Autonomous)、シェアリング(Shared)、電動化(Electric)というCASEをキーワードとした自動車技術の変化のなかで、戦略的ニッチを占めるポジションを自らのものにしつつあると言えます。優れた技術を基盤にグローバルでのM&Aを積極的に行ったことで、「リープフロッグ」とも言える、テクノロジーの旧来の枠を超えていくことが可能になりました。M&Aでの成功体験が、HORIBA全体としての視野を拡大し、状況を的確に見定め、次のステージへと飛躍していくのを目の当たりにすることはまことにスリリングな体験です。他の取締役が有する専門分野の知見を学びつつ、技術、経営、経済全般にわたる幅広い経験と知識から、取締役会での総合的判断に寄与していくのが、社外取締役としての私の務めであると認識しています。



社外取締役  
東伏見 慈晃

## 宝はすぐ側に

就任5年目となりましたが、この間、あらゆる機会を捉えてHORIBAを知ることに努めてきました。HORIBAの本質をしっかりと理解することなしに、直面する経営判断に参画することはできないと考えてきたからです。就任4年目となった2019年に策定された中長期経営計画「MLMAP2023」は5年で事業規模を1.5倍に成長させる戦略です。これを成し遂げるには、各事業部門において従来の延長線上では到底考えられない、極めて大きな変革が求められていると痛感しています。電動化をはじめ自動車開発の多様化という潮流に対し、ホリバMIRA社(英)の買収をはじめ、様々な対策を打ってきてはいますが、具体的な新分野での事業拡大はまだ道半ばです。全従業員、とりわけ中堅マネジャーや現場の若手従業員が強烈な危機意識をもち、事業セグメントを超えて、課題に取り組むことを切に願います。「顧客の望んでいるものは何か」を念仏のように唱え、それに基づいて行動すること。宝はすぐ側にあると思います。



社外取締役  
博士(工学)／博士(経済学)

竹内 佐和子

## 人財戦略推進は未来への投資

ここ数年、HORIBAは「はかる」から「計測データの活用」を考えた提案型ビジネスにシフトしています。環境と人命は「守る」だけでは不十分で、計測データを活用して課題を発見し、解決するシステムの開発や、これまでにない高性能・高機能な分析・計測装置需要の取り込みも進んでいます。こうしたビジネスモデルの変化に合わせて、異分野統合型の産業ニーズに対応するための開発と営業双方に長けた人財が求められています。さらに、ライフサイエンス分野での研究成果とHORIBAのコア技術の統合も視野に入り、従来の枠を超えた顧客ネットワークの開拓や、人財のレベルアップに向けた組織改革が進みつつあります。人財戦略をさらに推し進める鍵は取締役会にあります。将来のHORIBAをリードする人財の育成・活用を考える組織をトップマネジメント主導で整備していくことは、長期的なガバナンスを定めていくことであり、未来への投資につながると考えます。

## 取締役・監査役 (2020年4月1日時点)

代表取締役会長兼グループCEO

**堀場 厚** Atsushi Horiba

1971年 オルソン・ホリバ社(米)入社  
 1972年 当社入社  
 1977年 当社海外技術部長  
 1981年 当社海外本部長  
 1982年 当社取締役就任  
 1988年 当社専務取締役就任  
 1992年 当社代表取締役社長就任  
 1995年 株式会社エステック(現株式会社堀場エステック)代表取締役社長就任  
 2002年 厚利巴儀器(上海)有限公司(中)(現堀場儀器(上海)有限公司(中))取締役会長(董事長)就任  
 2005年 当社代表取締役会長兼社長就任  
 2016年 株式会社堀場エステック代表取締役会長就任(現在)  
 2018年 当社代表取締役会長兼グループCEO就任(現在)

代表取締役副会長兼グループCOO

**齊藤 壽一** Juichi Saito

1982年 当社入社  
 1997年 当社エンジン計測企画開発部長  
 2002年 ホリバ・インストルメンツ社(米)取締役社長就任  
 当社コーポレートオフィサー就任  
 2004年 株式会社エステック(現株式会社堀場エステック)取締役就任  
 2005年 当社取締役就任  
 株式会社堀場エステック 常務取締役就任  
 2008年 同社取締役副社長就任  
 2012年 当社経営戦略本部長  
 2013年 当社取締役副社長就任  
 2016年 当社代表取締役副社長就任  
 2018年 当社代表取締役副会長兼グループCOO就任(現在)  
 ホリバ・ヨーロッパ・ホールディング社(仏)代表取締役社長就任(現在)

代表取締役社長

**足立 正之** 博士(工学)

Masayuki Adachi (Dr. Engineering)

1985年 当社入社  
 1999年 当社エンジン計測開発部長  
 2003年 当社エンジン計測システム統括部長  
 2005年 当社自動車計測システム統括部長  
 2006年 当社コーポレートオフィサー就任  
 2007年 ホリバ・インターナショナル社(米)(現ホリバ・インストルメンツ社(米))社長就任  
 2010年 当社シニアコーポレートオフィサー就任  
 2011年 当社開発本部長兼開発統括室長  
 2014年 当社取締役就任  
 ホリバ・ジョパンイボン社(仏)(現ホリバ・フランス社(仏))代表取締役社長就任  
 2016年 同社経営監督委員会議長就任(現在)  
 当社専務取締役就任  
 2018年 当社代表取締役社長就任(現在)

**取締役選任理由**

1992年から2017年まで26年に渡り当社代表取締役社長を務め、2018年からは当社代表取締役会長兼グループCEOとして、グローバルに当社グループの成長をリードする等、豊富な経営経験を有しており、グループCEOとして、より一層のグループ力の強化やグローバル展開を進めるにあたり適任と判断、選任されました。

**取締役選任理由**

経営戦略本部長として事業戦略や企業買収を中心となって推進した経験に加え、アメリカ子会社の経営をはじめとした海外経験を有しており、グループCOOとしてグループ全体を統括し、より一層のグローバル展開を進めるにあたり適任と判断、選任されました。

**取締役選任理由**

開発本部での豊富な経験やアメリカ・フランスの子会社の経営をはじめとした海外経験を有しており、2018年からは当社代表取締役社長として当社の経営を担い、さらなる技術力強化を通じ企業価値向上を実現するにあたり適任と判断、選任されました。

取締役(社外) 独立役員

**杉田 正博** Masahiro Sugita

1967年 日本銀行入行  
 1989年 同行松本支店長  
 1996年 同行国際局長  
 1998年 日本輸出入銀行海外投資研究所長  
 1999年 日本銀行監事就任  
 2003年 萬有製薬株式会社社外監査役(常勤)就任  
 2006年 当社取締役就任(現在)  
 2007年 株式会社七十七銀行社外監査役就任  
 2009年 萬有製薬株式会社社外監査役就任  
 2010年 MSD株式会社社外監査役就任  
 2013年 株式会社七十七銀行社外取締役就任(現在)

取締役(社外) 独立役員

**東伏見 慈晃** Jiko Higashifushimi

1966年 株式会社埼玉五銀行(現株式会社りそな銀行)入行  
 1988年 同行東久留米支店長  
 1993年 宗教法人青蓮院(京都市)入山  
 1994年 同法人執事長就任  
 2003年 同法人代表責任役員 門主就任(現在)  
 2016年 当社取締役就任(現在)  
 2019年 株式会社片岡製作所社外監査役就任(現在)

取締役(社外) 独立役員

**竹内 佐和子** 博士(工学)/博士(経済学)

Sawako Takeuchi (Dr. Engineering / Economics)

1984年 フランス応用数理経済研究所客員研究員  
 1988年 エコール・ナショナル・デ・ボンゼンジョセ(仏)国際経営大学院(MIB)副所長  
 株式会社社長銀総合研究所首席研究員  
 1994年 東京大学大学院工学系研究科助教授  
 1998年 東洋大学経済学部教授  
 2002年 世界銀行アジア太平洋部門都市開発セクター(中国担当)  
 2004年 外務省参事・大使  
 2005年 京都大学工学研究科客員教授  
 2011年 パリ日本文化会館(国際交流基金)館長  
 2016年 当社取締役就任(現在)  
 文部科学省顧問就任  
 2017年 山形大学工学部(学術院)特任教授  
 2018年 東京音楽大学客員教授(現在)  
 山形大学工学部(学術院)客員教授(現在)  
 2019年 サクサホールディングス株式会社社外取締役就任(現在)

**取締役選任理由**

豊富な国際金融経済の経験や、他社の取締役としてのビジネス面での見識等を当社の経営に活かしていただいていることから推薦、選任されました。

**取締役選任理由**

宗教法人青蓮院の門主としての卓見に基づく倫理的観点からの助言や、金融機関での勤務経験を当社の経営に活かしていただいていることから推薦、選任されました。

**取締役選任理由**

工学博士としての見識や、当社の主要な拠点があるフランスをはじめとした国際経験を当社の経営に活かしていただいていることから推薦、選任されました。

## コーポレートオフィサー (2020年4月1日時点)

**エグゼクティブコーポレートオフィサー(専務執行役員)**

**ジャイ・ハク** ホリバ・インストルメンツ社(米)代表取締役会長  
 博士(Engineering) ホリバABX社(仏)代表取締役社長  
 ホリバ・インド社(印)会長

**シニアコーポレートオフィサー(常務執行役員)**

**小石 秀之** 株式会社堀場エステック 代表取締役社長  
**ジョージ・ギレスピー** ホリバMIRA社(英)エグゼクティブ チェアマン  
 博士(Engineering) GLOBAL ATS BOARD LEADER  
**千原 啓生** 株式会社堀場テクノサービス 代表取締役社長  
**堀場 弾** 株式会社堀場アドバンスドテクノ 代表取締役社長

**コーポレートオフィサー(執行役員)**

**ケン・ミテラ** ホリバ・インストルメンツ社(米)  
 エグゼクティブ バイス プレジデント  
**中村 忠生** 堀場儀器(上海)有限公司(中) 董事長兼総経理  
 堀場(中国)貿易有限公司(中) 董事長兼総経理  
 堀場科技(蘇州)有限公司(中) 董事長兼総経理  
**東野 敏也** ホリバ・インストルメンツ社(米)代表取締役社長  
**山下 泰生** 管理本部 副本部長兼秘書室長  
**中村 博司** ホリバ・ヨーロッパ社(独)代表取締役社長  
 博士(工学)

常務取締役

**大川 昌男** Masao Okawa

1988年 日本銀行入行  
 2003年 同行フランクフルト事務所長  
 2013年 同行高松支店長  
 2015年 同行京都支店長  
 2017年 当社入社  
 当社シニアコーポレートオフィサー就任  
 当社管理本部部長兼東京支店長(現在)  
 2018年 当社常務取締役就任(現在)

取締役

**長野 隆史** Takashi Nagano

1985年 当社入社  
 1999年 当社エンジン計測企画開発部長  
 2001年 当社エンジン計測システム統括部長  
 2003年 ホリバ・ヨーロッパ社(独)代表取締役社長就任  
 2005年 当社コーポレートオフィサー就任  
 2006年 当社シニアコーポレートオフィサー就任  
 2011年 当社営業本部長  
 ホリバ・ヨーロッパ社(独)代表取締役社長兼CEO就任  
 2013年 同社CEO就任  
 2014年 ホリバ・コリア社(韓)代表取締役社長就任  
 2016年 当社取締役就任(現在)  
 ホリバ・コリア社(韓)代表取締役会長就任(現在)  
 2018年 当社GLOBAL ATS BOARD LEADER

取締役選任理由

前職の金融機関でのグローバルな経験から、グローバル財務戦略の構築並びに当社のコンプライアンスやコーポレート・ガバナンスを強化するにあたり適任と判断、選任されました。

取締役選任理由

自動車計測システム機器部門や営業本部での豊富な経験やドイツ・韓国の子会社の経営をはじめとした海外経験を有しており、激動する自動車業界へ対応するにあたり適任と判断、選任されました。

監査役(常勤)

**中峯 敦** Atsushi Nakamine

1978年 当社入社  
 2001年 ABX社(仏)(現ホリバABX社(仏))  
 取締役副社長兼COO就任  
 2002年 当社コーポレートオフィサー就任  
 2005年 ホリバABX社(仏)取締役社長兼CEO就任  
 2005年 当社シニアコーポレートオフィサー就任  
 2008年 ホリバ・ヨーロッパ・ホールディング社(仏)  
 取締役社長就任  
 2011年 当社コーポレートオフィサー就任(現在)  
 2013年 当社グループ生産統括室長  
 2014年 当社業務改革推進センター長  
 2018年 当社グローバル本部副本部長  
 当社補欠監査役  
 2020年 当社監査役就任(現在)

監査役(社外) 独立役員

**山田 啓二** Keiji Yamada

1977年 自治省(現・総務省)入省  
 1992年 内閣法制局参事官  
 1999年 京都府総務部長  
 2001年 京都府副知事  
 2002年 京都府知事(1期)  
 2006年 京都府知事(2期)  
 2010年 京都府知事(3期)  
 2011年 全国知事会会長(1期)  
 2013年 全国知事会会長(2期)  
 2014年 京都府知事(4期)  
 2015年 全国知事会会長(3期)  
 2017年 全国知事会会長(4期)  
 2018年 京都産業大学学長補佐、  
 法学部法政策学科教授(現在)  
 公益財団法人京都文化財団理事長(現在)  
 2019年 川崎汽船株式会社社外取締役就任(現在)  
 2020年 当社監査役就任(現在)

監査役(社外) 独立役員

**田邊 智子** Tomoko Tanabe

1996年 京都府立医科大学付属病院第一内科研修医  
 1998年 ベス・イスラエルメディカルセンター内科レジデント  
 2001年 同チーフレジデント  
 2002年 ペンシルベニア大学総合内科フェローシップ  
 2004年 カリフォルニア大学サンディエゴ校医学部  
 内科臨床准教授  
 退役軍人局サンディエゴ医療センター総合内科  
 カリフォルニア大学サンディエゴ校医学部  
 3回生臨床クラークシップ副ディレクター  
 2005年 医療法人坂崎診療所中之島クリニック  
 (現・医療法人知音会中之島クリニック)副院長  
 2008年 医療法人知音会御池クリニック  
 レディースドック長(現在)  
 2009年 医療法人知音会御池クリニック  
 レディースドック長(現在)  
 2010年 親友会ホールディングス株式会社取締役就任(現在)  
 京都府立医科大学男女共同参画推進センター  
 委員(現在)  
 2017年 株式会社京都メディカルクラブ  
 代表取締役副社長就任  
 2018年 同社代表取締役社長就任(現在)  
 2020年 当社監査役就任(現在)

※監査役選任理由は51ページで紹介

**木下 明生** グローバル本部 電動化ビジネス担当副本部長  
 博士(工学) 開発本部 モビリティ技術担当副本部長  
**アルノー・プラデル** ホリバABX社(仏)ジェネラルマネージャー  
**デーブル・プー** ホリバ・インスツルメンツ社(米)  
 エグゼクティブ バイス プレジデント  
**ラジーブ・ゴータム** ホリバ・インド社(印)社長  
 博士  
 (Bio-Technology)

ジュニアコーポレートオフィサー(理事)

**奥 成博** 医用事業本部 医用品質担当  
**本川 仁** 営業本部長  
**浦部 博行** ホリバ・コリア社(韓) 代表取締役社長  
**西分 英行** 株式会社堀場テクノサービス グローバル戦略本部 本部長  
**野崎 治子** 管理本部 HORIBA COLLEGE学長兼CSR担当  
**西村 公志** グローバル本部 副本部長(中国戦略担当)  
**佐竹 司** 開発本部 東京開発担当副本部長

# Financial Data

11年間の主要財務データ

	2009.12	2010.12	2011.12	2012.12	2013.12	2014.12	
<b>▶ 会計年度</b>							
売上高	¥104,538	¥118,556	¥123,456	¥117,609	¥138,136	¥153,065	
営業費用	99,394	106,256	108,549	105,857	124,402	135,851	
営業利益	5,144	12,299	14,906	11,751	13,733	17,214	
親会社株主に帰属する当期純利益	3,161	7,927	8,664	7,396	8,999	10,589	
資本的支出	4,534	4,033	4,670	7,882	7,680	11,001	
減価償却費及び償却費	4,573	4,523	4,146	3,743	4,279	4,905	
研究開発費	9,831	9,480	10,060	10,092	10,774	11,986	
<b>▶ 会計年度末</b>							
総資産	¥129,580	¥137,290	¥144,649	¥153,836	¥189,269	¥207,335	
現金及び現金同等物	27,590	34,459	35,767	38,858	49,246	51,109	
受取手形及び売掛金	関係会社	6	1	126	4	25	149
	その他	34,505	36,425	39,249	37,516	47,386	52,097
たな卸資産	23,363	24,843	26,288	28,101	33,085	34,838	
有形固定資産	23,602	22,516	22,924	28,179	33,326	39,441	
支払手形及び買掛金	関係会社	52	60	0	-	-	20
	その他	10,515	13,423	13,196	11,829	16,409	15,385
有利子負債	18,348	17,128	18,358	18,083	24,577	28,412	
自己資本	79,906	84,019	90,232	99,248	114,209	123,924	
期末株価(円)	2,250	2,303	2,320	2,489	3,590	4,015	
連結従業員数(人)	5,133	5,202	5,448	5,530	5,787	5,965	
<b>▶ 1株当たり情報</b>							
当期純利益	¥74.77	¥187.46	¥204.88	¥174.87	¥212.76	¥250.28	
潜在株式調整後当期純利益	74.68	187.11	204.41	174.37	212.01	249.28	
純資産	1,889.58	1,986.77	2,133.44	2,346.45	2,699.88	2,928.82	
配当金	13.00	17.00	40.00	50.00	60.00	67.00	
<b>▶ 財務比率</b>							
売上高営業利益率(%)	4.9	10.4	12.1	10.0	9.9	11.2	
総資産当期純利益率[ROA](%)	2.4	5.9	6.1	5.0	5.2	5.3	
自己資本当期純利益率[ROE](%)	4.0	9.7	9.9	7.8	8.4	8.9	
自己資本比率(%)	61.7	61.2	62.4	64.5	60.3	59.8	
連結配当性向(%)	17.4	9.1	19.5	28.6	28.2	26.8	
個別配当性向(%)	30.0	30.3	30.5	37.5	48.9	38.5	

注記：記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

- 米ドル金額は、便宜上、2019年12月末現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル=109.56円で換算しています。
- 当社及び国内連結子会社は、従来、主として出荷日に収益を認識しておりましたが、2016年12月期より、契約条件等に基づき主として据付完了日もしくは出荷日に収益を認識する方法に変更しました。なお、2015年12月期以前の数値は遡及修正していません。
- 2019年12月期より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を適用しており、2018年12月期の数値は当該会計基準等を遡って適用しております。なお、2017年12月期以前の数値は遡及修正していません。

2015.12	2016.12	2017.12	2018.12	2019.12	2019.12
				単位:百万円	単位:千米ドル
¥170,898	¥170,093	¥195,399	¥210,570	¥200,241	<b>\$1,827,683</b>
151,526	151,593	168,565	181,731	179,325	<b>1,636,774</b>
19,372	18,499	26,834	28,838	20,916	<b>190,909</b>
12,882	12,962	16,281	22,313	15,481	<b>141,301</b>
16,309	13,796	11,639	10,239	12,834	<b>117,141</b>
6,110	6,816	7,534	7,240	8,794	<b>80,266</b>
12,341	12,933	13,911	15,183	16,254	<b>148,357</b>
				単位:百万円	単位:千米ドル
¥231,032	¥239,657	¥265,920	¥277,368	¥315,133	<b>\$2,876,350</b>
47,859	51,940	58,333	62,837	96,064	<b>876,816</b>
2	7	12	24	-	-
54,769	53,717	60,140	59,087	59,121	<b>539,622</b>
35,717	40,289	45,573	55,139	51,613	<b>471,093</b>
56,978	61,977	68,701	68,739	75,929	<b>693,035</b>
-	77	91	101	-	-
17,638	19,935	23,180	21,832	19,861	<b>181,279</b>
45,227	47,153	42,496	44,516	73,889	<b>674,415</b>
129,581	132,654	150,282	161,362	170,953	<b>1,560,359</b>
4,695	5,410	6,790	4,490	7,330	単位:米ドル <b>66.90</b>
6,831	7,149	7,399	7,943	8,288	
				単位:円	単位:米ドル
¥305.73	¥307.74	¥386.30	¥529.24	¥367.09	<b>\$3.35</b>
304.36	306.38	384.67	526.98	365.44	<b>3.33</b>
3,078.40	3,148.70	3,565.00	3,826.44	4,053.30	<b>36.99</b>
70.00	85.00	116.00	145.00	130.00	<b>1.18</b>
11.3	10.9	13.7	13.7	10.4	
5.9	5.5	6.4	8.2	5.2	
10.2	10.0	11.5	14.3	9.3	
56.1	55.4	56.5	58.2	54.3	
22.9	27.6	30.0	27.4	35.4	
35.1	46.7	53.8	50.7	46.4	

計算式：自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分

1株当たり当期純利益(円)＝親会社株主に帰属する当期純利益／(期中平均発行済株式総数-期中平均自己株式数)

1株当たり純資産(円)＝自己資本／(期末発行済株式総数-期末自己株式数)

売上高営業利益率(%)＝営業利益／売上高\*100

総資産当期純利益率(%) (ROA)＝親会社株主に帰属する当期純利益／前期当期平均総資産\*100

自己資本当期純利益率(%) (ROE)＝親会社株主に帰属する当期純利益／前期当期平均自己資本\*100

自己資本比率(%)＝自己資本／総資産\*100

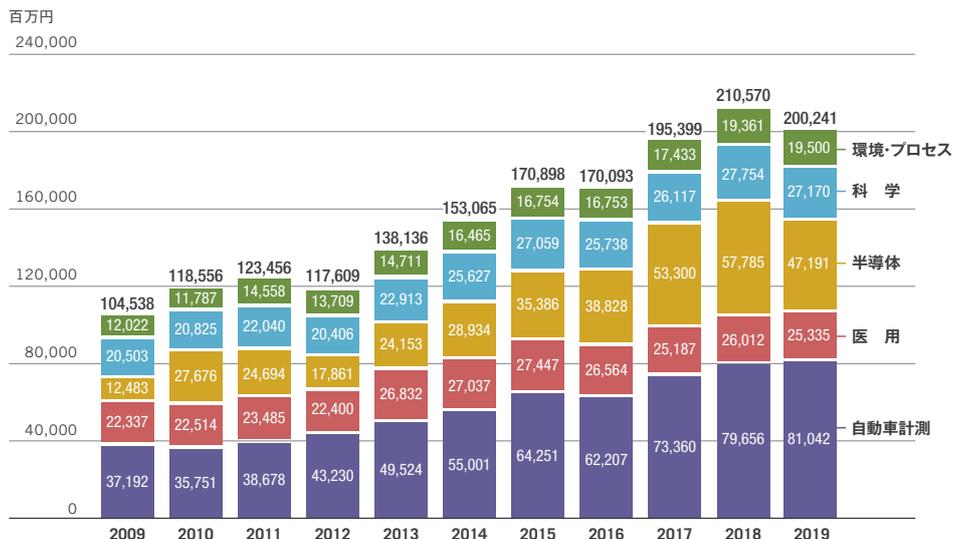
連結配当性向(%)＝配当金／親会社株主に帰属する当期純利益\*100

個別配当性向(%)＝配当金／個別当期純利益\*100

11年間の主要財務データ

事業部門別売上高

2019年12月期の売上高は、半導体メーカーの設備投資の調整を背景に、日本やアジアを中心に販売が減少したことなどから、3期ぶりの減収となりました。



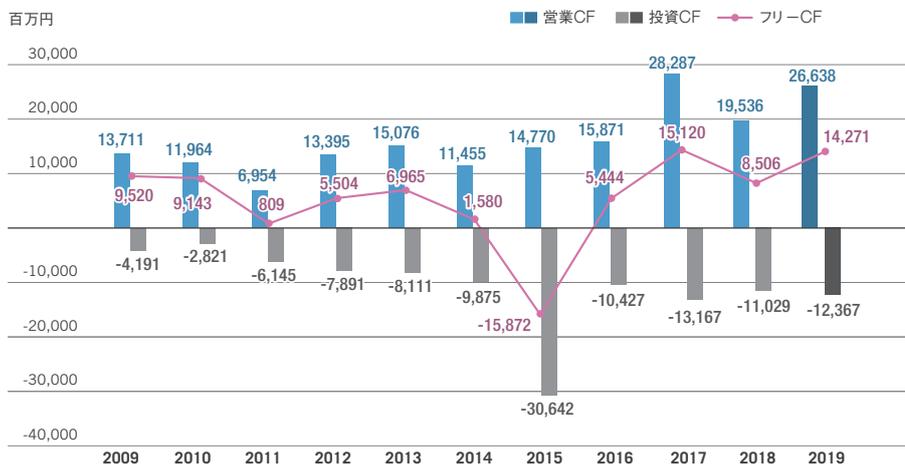
当期純利益と自己資本当期純利益率 (ROE)

2019年12月期の親会社株主に帰属する当期純利益は、減収に伴う営業利益の減少などにより、7期ぶりの減益となりました。ROEは9.3%となりました。

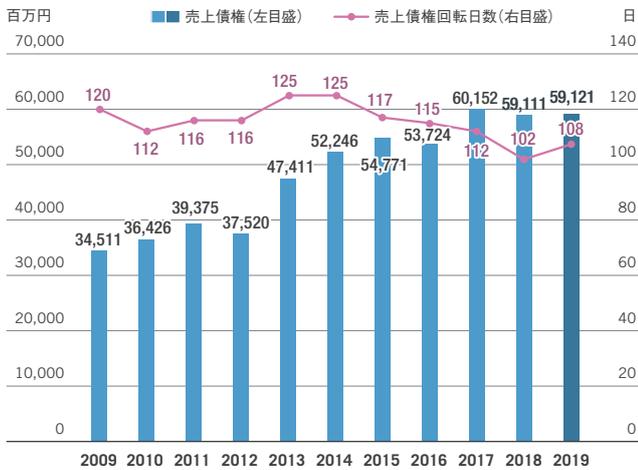


キャッシュ・フロー

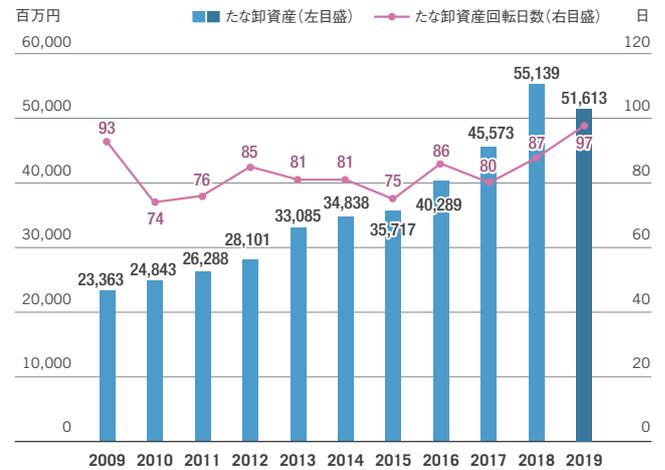
2019年12月期は、自動車の電動化需要に対応した設備やグローバルでの拠点強化を推進するなど高水準の投資を継続しました。一方で、半導体産業の投資調整を背景にたな卸資産が減少したことなどから、営業キャッシュフローは前期比増加し、フリーキャッシュフローは142億円のプラスとなりました。



### 売上債権と売上債権回転日数



### たな卸資産とたな卸資産回転日数



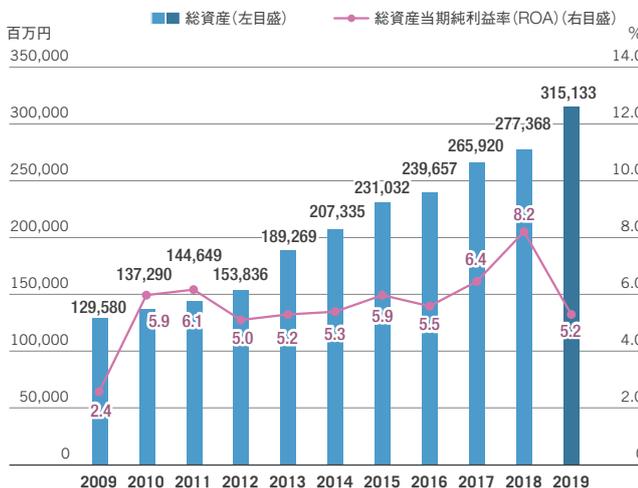
### 研究開発費と売上高研究開発費比率



### 資本的支出と減価償却費



### 総資産と総資産当期純利益率(ROA)



### 1株当たり当期純利益と1株当たり純資産



## 連結貸借対照表

資産	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2018.12	2019.12	2019.12
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥62,837	¥96,064	\$876,816
受取手形及び売掛金	24	-	-
	関係会社		
	その他		
	59,087	59,121	539,622
貸倒引当金	(682)	(796)	(7,265)
有価証券	1,899	1,998	18,236
たな卸資産	55,139	51,613	471,093
その他	9,586	8,551	78,048
<b>流動資産合計</b>	187,891	216,553	1,976,569
<b>有形固定資産</b>			
土地	13,692	15,177	138,526
建物及び構築物	55,894	61,039	557,128
機械装置及び運搬具	24,784	27,517	251,159
建設仮勘定	3,018	3,604	32,895
その他	17,729	19,394	177,017
<b>合計</b>	115,118	126,732	1,156,736
減価償却累計額	(46,379)	(50,803)	(463,700)
<b>有形固定資産合計</b>	68,739	75,929	693,035
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	8,314	10,571	96,485
関係会社株式	44	40	365
繰延税金資産	4,636	3,605	32,904
退職給付に係る資産	-	13	118
貸倒引当金	(76)	(51)	(465)
その他	2,917	2,933	26,770
<b>投資その他の資産合計</b>	15,836	17,114	156,206
<b>無形固定資産</b>			
のれん	901	1,254	11,445
ソフトウェア	2,907	2,734	24,954
その他	1,092	1,546	14,110
<b>無形固定資産合計</b>	4,901	5,535	50,520
<b>総資産</b>	¥277,368	¥315,133	\$2,876,350
<b>負債及び純資産</b>			
<b>流動負債</b>			
短期借入金	¥10,458	¥8,099	\$73,922
1年以内返済予定長期債務	1,735	16,069	146,668
支払手形及び買掛金	101	-	-
	関係会社		
	その他		
	21,832	19,861	181,279
未払金	15,920	16,164	147,535
未払法人税等	3,514	2,004	18,291
前受金	17,475	19,169	174,963
賞与引当金	1,265	1,188	10,843
製品保証引当金	2,012	2,369	21,622
その他	3,681	3,545	32,356
<b>流動負債合計</b>	77,997	88,472	807,520
<b>固定負債</b>			
長期債務	32,322	49,720	453,815
繰延税金負債	184	613	5,595
退職給付に係る負債	1,946	2,017	18,410
厚生年金基金解散損失引当金	640	-	-
その他	2,258	2,692	24,571
<b>固定負債合計</b>	37,352	55,044	502,409
<b>負債合計</b>	115,349	143,517	1,309,939
<b>純資産</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金	12,011	12,011	109,629
授権株式数 - 100,000,000株			
発行済株式数 2018年12月期 - 42,170,448株 (自己株式を除く)			
発行済株式数 2019年12月期 - 42,176,228株 (自己株式を除く)			
資本剰余金	18,717	18,599	169,760
利益剰余金	132,329	141,689	1,293,254
自己株式 (2018年12月期 - 362,304株、2019年12月期 - 356,524株)	(1,428)	(1,405)	(12,824)
<b>株主資本合計</b>	161,630	170,894	1,559,821
<b>その他包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金	2,788	4,344	39,649
繰延ヘッジ損益	(2)	0	0
為替換算調整勘定	(2,829)	(4,042)	(36,893)
退職給付に係る調整累計額	(224)	(244)	(2,227)
<b>その他包括利益累計額合計</b>	(267)	58	529
<b>新株予約権</b>	549	651	5,941
<b>非支配株主持分</b>	106	10	91
<b>純資産合計</b>	162,018	171,615	1,566,401
<b>負債及び純資産合計</b>	¥277,368	¥315,133	\$2,876,350

注記：記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

1. 米ドル金額は、便宜上、2019年12月末現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル=109.56円で換算しています。

## 連結損益計算書

堀場製作所及び連結子会社  
2018年12月31日及び2019年12月31日に終了した会計年度

フィロソフィー

戦略

ガバナンス

実績

	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2018.12	2019.12	2019.12
<b>売上高</b>	¥210,570	¥200,241	\$1,827,683
<b>営業費用</b>			
売上原価	120,630	117,624	1,073,603
販売費及び一般管理費	61,100	61,701	563,170
<b>合計</b>	181,731	179,325	1,636,774
<b>営業利益</b>	28,838	20,916	190,909
<b>その他収益(費用)</b>			
受取利息及び受取配当金	323	422	3,851
支払利息	(440)	(496)	(4,527)
為替差損益(純額)	(473)	(439)	(4,006)
固定資産売却益	537	113	1,031
固定資産売却損	(22)	-	-
固定資産除却損	(76)	(44)	(401)
助成金収入	11	43	392
外国税還付金	-	148	1,350
社債発行費	-	(154)	(1,405)
投資有価証券売却益	0	9	82
事業譲渡益	115	-	-
負ののれん発生益	48	-	-
厚生年金基金解散損失引当金戻入額	-	137	1,250
その他(純額)	56	78	711
<b>合計</b>	79	(182)	(1,661)
<b>税金等調整前当期純利益</b>	28,917	20,734	189,247
<b>法人税等</b>			
当年度分	6,375	4,956	45,235
繰延税額	203	268	2,446
<b>合計</b>	6,579	5,225	47,690
<b>当期純利益</b>	22,338	15,508	141,548
非支配株主に帰属する当期純利益	24	26	237
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	¥22,313	¥15,481	\$141,301
		単位:円	単位:米ドル(注記1)
	2018.12	2019.12	2019.12
<b>1株当たり情報</b>			
当期純利益	¥529.24	¥367.09	\$3.35
潜在株式調整後当期純利益	526.98	365.44	3.33
配当金	145.00	130.00	1.18

## 連結包括利益計算書

堀場製作所及び連結子会社  
2018年12月31日及び2019年12月31日に終了した会計年度

	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2018.12	2019.12	2019.12
<b>当期純利益</b>	¥22,338	¥15,508	\$141,548
<b>その他の包括利益</b>			
その他有価証券評価差額金	(1,848)	1,555	14,193
繰延ヘッジ損益	(2)	3	27
為替換算調整勘定	(3,989)	(1,220)	(11,135)
退職給付に係る調整額	(133)	(20)	(182)
<b>その他包括利益合計</b>	(5,973)	318	2,902
<b>包括利益</b>	¥16,364	¥15,827	\$144,459
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥16,348	¥15,807	\$144,277
非支配株主に係る包括利益	16	19	173

注記: 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

1. 米ドル金額は、便宜上、2019年12月末現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル=109.56円で換算しています。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2018.12	2019.12	2019.12
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥28,917	¥20,734	\$189,247
減価償却費及びのれん償却費	7,240	8,794	80,266
貸倒引当金の増加(減少)	(69)	105	958
退職給付に係る負債の増加(減少)	(83)	1	9
受取利息及び受取配当金	(323)	(422)	(3,851)
支払利息	440	496	4,527
為替差損益	167	89	812
固定資産売却損益	(514)	(113)	(1,031)
固定資産除却損	76	44	401
投資有価証券売却損益	(0)	(9)	(82)
受取手形及び売掛金の減少(増加)	(862)	(935)	(8,534)
たな卸資産の減少(増加)	(10,368)	2,852	26,031
支払債務の増加(減少)	(596)	(1,760)	(16,064)
その他(純額)	4,976	3,196	29,171
<b>(小計)</b>	<b>29,001</b>	<b>33,075</b>	<b>301,889</b>
利息及び配当金の受取額	305	434	3,961
利息の支払額	(439)	(465)	(4,244)
法人税等の支払額又は還付額	(9,331)	(6,405)	(58,461)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>19,536</b>	<b>26,638</b>	<b>243,136</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の預入による支出	(1,403)	(2,418)	(22,070)
定期預金の払戻による収入	1,202	3,018	27,546
拘束性預金の払戻による収入	32	-	-
有価証券の取得による支出	(2,200)	(2,000)	(18,254)
有価証券の売却及び償還による収入	1,701	1,900	17,342
有形固定資産の取得による支出	(9,667)	(11,762)	(107,356)
有形固定資産の売却による収入	1,420	262	2,391
無形固定資産の取得による支出	(611)	(1,172)	(10,697)
投資有価証券の取得による支出	(24)	(24)	(219)
投資有価証券の売却及び償還による収入	0	13	118
その他(純額)	(1,481)	(182)	(1,661)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(11,029)</b>	<b>(12,367)</b>	<b>(112,878)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額	2,792	(2,205)	(20,125)
長期借入れによる収入	-	313	2,856
長期借入金の返済による支出	(541)	(1,561)	(14,247)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(181)	(831)	(7,584)
自己株式の純増減額	(0)	(0)	(0)
配当金の支払額	(5,309)	(6,110)	(55,768)
社債の発行による収入	-	29,845	272,407
非支配株主への配当金の支払額	-	(7)	(63)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	(226)	(2,062)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(3,240)</b>	<b>19,215</b>	<b>175,383</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>(762)</b>	<b>(259)</b>	<b>(2,364)</b>
<b>現金及び現金同等物の純増加(減少)</b>	<b>4,503</b>	<b>33,227</b>	<b>303,276</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>58,333</b>	<b>62,837</b>	<b>573,539</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥62,837</b>	<b>¥96,064</b>	<b>\$876,816</b>

注記：記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

1. 米ドル金額は、便宜上、2019年12月末現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル=109.56円で換算しています。

**企業概要**

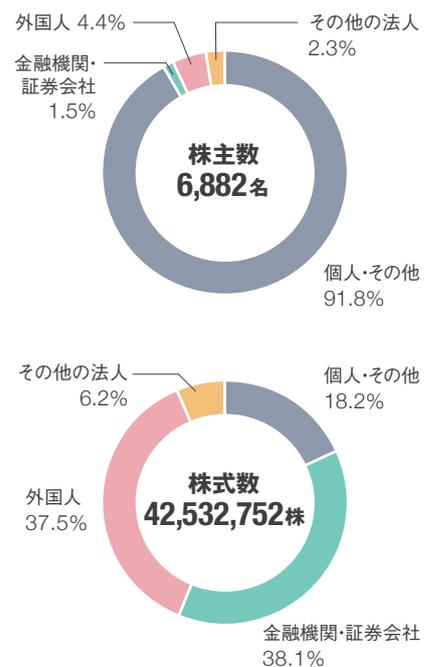
<b>本社</b>	〒601-8510 京都市南区吉祥院宮の東町2番地	<b>決算日</b>	12月31日
<b>創業</b>	1945年10月17日	<b>定時株主総会</b>	3月
<b>設立</b>	1953年1月26日	<b>株主名簿管理人</b>	三井住友信託銀行株式会社
<b>売上高</b>	200,241百万円(連結) <span style="float:right">2019年12月期</span>	<b>会計監査人</b>	有限責任 あずさ監査法人
<b>資本金</b>	12,011百万円(連結) <span style="float:right">2019年12月31日現在</span>	<b>上場証券取引所</b>	東京証券取引所第一部 証券コード：6856
<b>従業員数</b>	8,288名(連結) <span style="float:right">2019年12月31日現在</span>		

**大株主一覧(上位10名)** 2019年12月31日現在

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)	2,446	5.80
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,397	5.68
ピクテ アンド シエ ヨーロッパ エスエー ルクセンブルク レフ ユーシッツ	2,252	5.34
全国共済農業協同組合連合会	1,682	3.99
堀場 厚	1,040	2.47
京都中央信用金庫	837	1.98
株式会社京都銀行	828	1.96
堀場洛楽会投資部会	804	1.91
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	802	1.90
堀場グループ従業員持株会	710	1.69

※持株比率は自己株式(356,524株)を控除して計算しています

**株価の推移(各日終値)**



**TSR\*指標**

投資期間	1年		3年		5年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	
HORIBA	118.7%	175.9%	20.7%	196.2%	14.4%	
TOPIX(配当込み)	112.1%	137.4%	11.2%	136.4%	6.4%	

※Total Shareholders' Return: キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

**株式会社堀場製作所** HORIBA, Ltd.

〒601-8510 京都市南区吉祥院宮の東町2番地 TEL: 075-313-8121

**お問い合わせ: [ir-info@horiba.com](mailto:ir-info@horiba.com)**

**<https://www.horiba.co.jp>**