

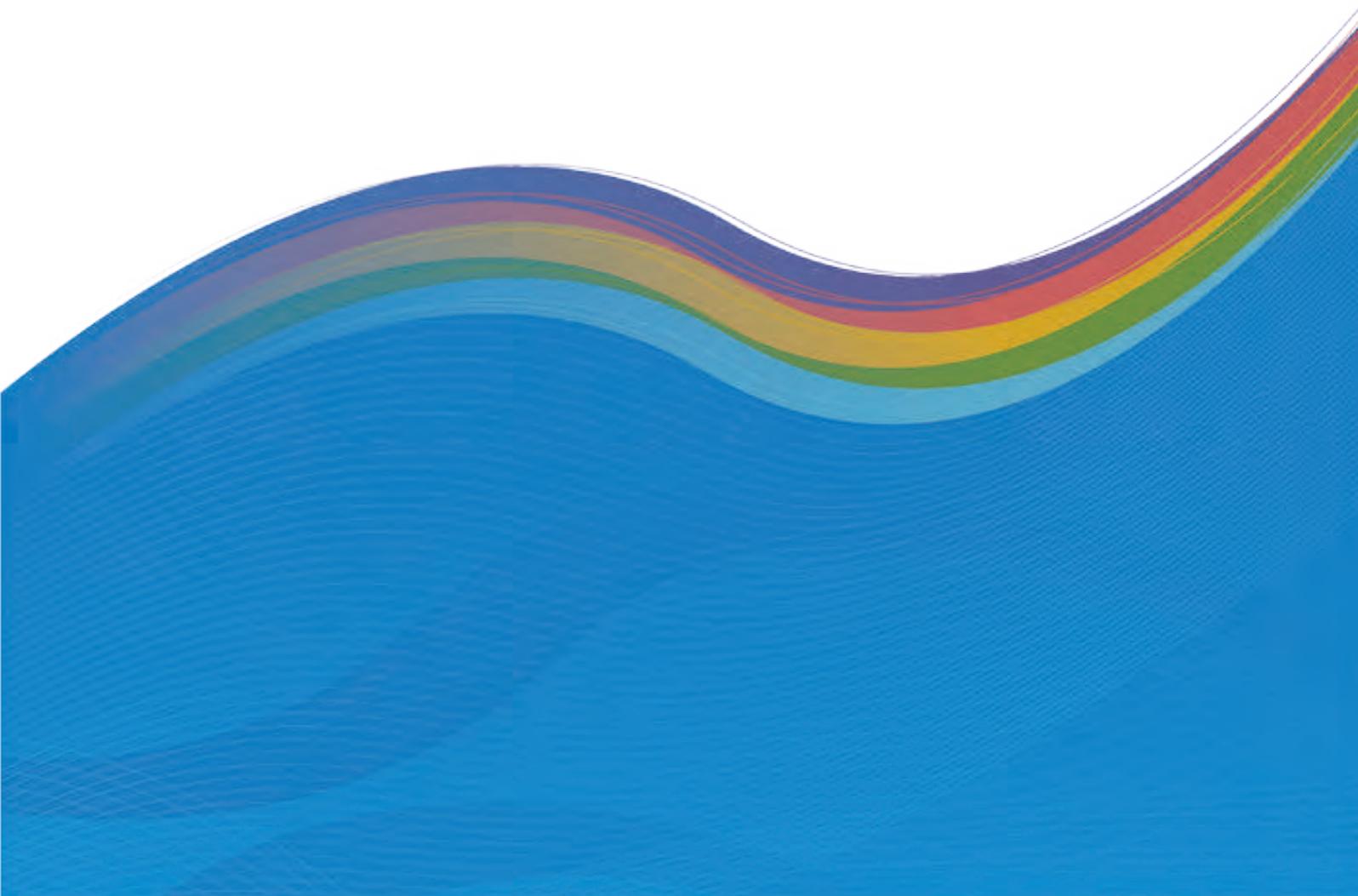
Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun

おもしろ  
おかし



# HORIBA Report 2018

2018年12月期



Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun

おもしろおかしく

眞峰





# はかることから すべてがはじまる

社会の持続的成長は、技術革新「イノベーション」が支える。

技術者たちの夢やおもい、たゆまぬ努力に  
投資の機会や社会からの要請など、様々な条件が絡み合う。

未知の物質や現象を解き明かす、「はかる」技術は  
技術者たちによるイノベーションを加速させる。

「はかることから すべてがはじまる」  
イノベーション創出の現場には、  
いつもHORIBAの「はかる」技術、分析・計測ソリューションがある。





## コーポレートフィロソフィ

### 事業

Business Operations

私たちHORIBAの使命は、高度に構築された計測技術と、最先端の分析技術を応用することで、独自性の高い製品の供給、分析・計測ソリューションやエンジニアリングサービスの提供を通じ、科学技術の発展と地球環境保全に貢献することと考えています。その事業は、主として自動車計測・理化学・環境・半導体・医療・健康・生物工学の関連分野において展開するものとし、派生製品・周辺製品の事業化についても、科学技術の発展あるいは社会生活の利便性向上をもたらし、かつ地球環境保全を阻害しないものでなければなりません。私たちが事業活動を進める上では、人の安全確保を最優先に行動します。また、私たちの事業活動は、法規制や定款を遵守するとともに、品質マネジメントシステムや環境保全システムなどを確立・運用しています。私たちは、グローバルに展開するグループ会社全社がそれぞれの強みを生かし、開発・生産・販売・サービスの各機能を分担し、世界中のお客様に、より付加価値の高い製品・サービスを最速納期で提供することに努めます。

また、お客様の様々な要求にきめ細かく対応するために、対象とする事業の選択に留意するとともに、事業資産を効率的・集中的に投入することによって、それぞれの事業・製品分野において世界市場のリーダーとなることを望んでいます。





## 顧客対応

Customer Responsiveness

私たちは、お客様の満足を得られる製品とサービスを提供し続けるために、極限まで技術を追求します。一方で、お客様のニーズを汲みとり、お客様が必要とするソリューションを積極的に提案します。また世界中のどの地域であっても同品質の製品・サービスの提供を保証し、同時にその品質は最高水準のものでなければならぬと考えています。

## 投資への責任

Responsibility to Shareholders and Investors

私たちは、HORIBAの企業価値を長期的かつ継続的に向上させることにより、株主の皆様からの投資に対して利益還元していくことを最重要課題の一つとして考えています。配当金と自己株式の取得額を含めた株主総還元額が純利益に対して一定比率となるよう還元方針を定め、継続的に運用します。また投資家・利害関係者とは建設的な対話の機会を積極的に設け、経営状況を定期的に報告するとともに、事業・経営に関する重要な事項がある場合には公正かつ迅速に開示し、経営の透明性維持に努めます。グループ会社には、統一性のある経理基準・システムが導入されており、共通の情報基盤による即時性のある経営管理システムとして運用されなければなりません。

また、グループ会社の経営陣は、利益確保と配当実施、内部統制システムの確立と運用、人財の開発に対する責任を共有しています。

## 従業員（ホリバリアン）

Employees (HORIBARIANS)

私たちは、HORIBAがベンチャー精神をもとに設立されたことに誇りを持っています。グループ従業員一人ひとりは起業家精神を維持し、個性的なアイデアや改革の実現に努力すると同時に、互いに人権尊重を意識した活動を実施することを期待されています。グループ従業員それぞれの個性と可能性を最大限に生かし目標を達成するために、安全と健康維持に留意したオープンでフェアな労働環境を提供します。グループ従業員は、互いの才能・個性を尊重し、受容することで多様性の強みを発揮することが求められます。同時に、個々のさらなる成長のために、異文化を相互に理解でき、伝えられる国際感覚を兼ね備えた人間であることが求められます。一人ひとりが自立して成長し、その能力を最大限に発揮できるためのステージを整え、その多様性を最大限に活かせる環境を育てます。具体的な取り組みとして、ダイバーシティ・マネジメントの加速や、国際基幹人材育成・交流プログラムをより一層充実させる他、業績評価に際しては、チャレンジ精神をもって業績の向上に努力している者に報いるため、加点主義をその根幹とします。



# HORIBA Report 2018

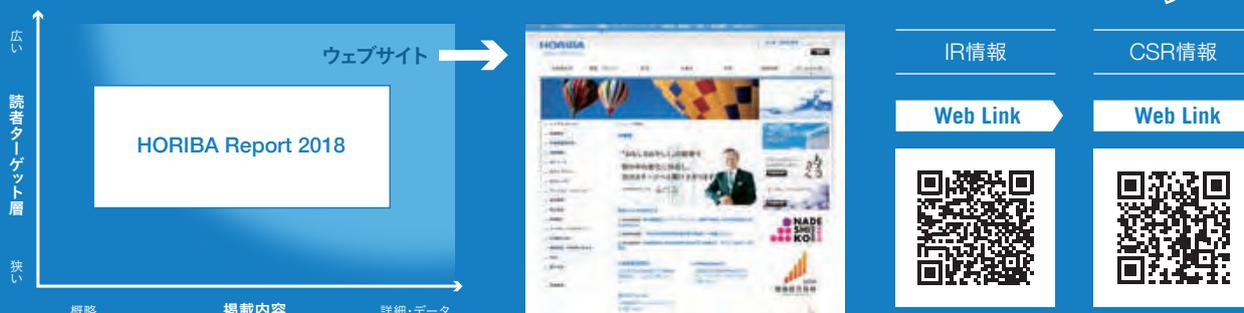
## 編集にあたって

統合報告書「HORIBA Report 2018」においては、HORIBAの见えない資産に対する投資が実際の事業成長にどのように貢献し、社会的価値を創出しているかをわかりいただけるように、各事業ページに関連のある活動を紹介しています。41ページ以降の事業概要のESGマークをご覧ください。

- 「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付けています。

## 重要性と網羅性について

HORIBA Report 2018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 2018はウェブサイトにてPDFデータを掲載しています。



### 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となっておりません。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。

### 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。

### 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、2019年2月12日の業績発表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。

### 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

2018年12月期における当社推定値です。

## INDEX

HORIBAの  
強み

- 01 社是／コーポレートフィロソフィ
- 07 長期の業績とグローバル展開
- 09 HORIBAを知る5つのユニークポイント
- 11 社会に欠かせない5つの「はかる」事業
- 13 HORIBAの価値創造サイクル

HORIBAの  
戦略

- 15 CEOメッセージ
- 21 COO／社長メッセージ
- 23 CFOメッセージ
- 特集**
- 25 持続可能なモビリティ社会に貢献する  
HORIBAのビジネス
- 見えない資産による価値創造**
- 29 ブランド・お客様
- 31 技術
- 33 組織・人財
- 35 HORIBAのCSR 見えない資産を形づくる
- コーポレート・ガバナンス**
- 37 コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方
- 40 社外取締役メッセージ
- 事業概要**
- 41 自動車計測システム機器部門
- 43 環境・プロセスシステム機器部門
- 45 医用システム機器部門
- 47 半導体システム機器部門
- 49 科学システム機器部門

HORIBAの  
実績

- 財務データ**
- 51 主要財務データ
- 55 連結貸借対照表
- 56 連結損益計算書
- 57 連結キャッシュ・フロー計算書
- 59 役員一覧



# 確かな技術と積極的な M&Aでグローバルに成長

HORIBAは、創業以来、「はかる」技術の追求と  
新たな市場への挑戦により、事業成長を続けてきました。  
世の中の様々な技術が大きな転換期を迎えるなか、  
新たな経営体制のもとでお客様・社会のご要望に確実に応え、  
さらなる企業価値の向上に取り組みます。



## HORIBAの礎となる技術・製品を開発



1950年  
国産初のガラス電極式  
pHメーター完成



1964年  
エンジン排ガス測定装置の  
世界ブランド「MEXA」誕生



1970年  
合併会社オルソン・  
ホリバ社(米)を設立  
海外展開の本格スタート



1975年  
米国EPA(環境保護局)へ  
エンジン排ガス測定装置を納入



1980年  
国産初のマスフロー  
コントローラーを発売

■ 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

1970

1975

1980

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

01

初代社長  
1953~1978年  
堀場 雅夫

02



### 学生ベンチャーとして起業

国産初のガラス電極式pHメーターを足掛かりに、  
8名の従業員とともに堀場製作所を創立。  
1978年には、社は「おもしろおかしく」を制定





## M&Aを活用しグローバルで成長



新経営体制発表会記者会見

1996年



ABX社(仏)買収  
(現ホリバABX社)

1997年



ジヨバンイボン社(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)

2018年



ローム株式会社の  
微量血液検査システム  
事業を承継

2019年



MANTA社(米)買収

売上高

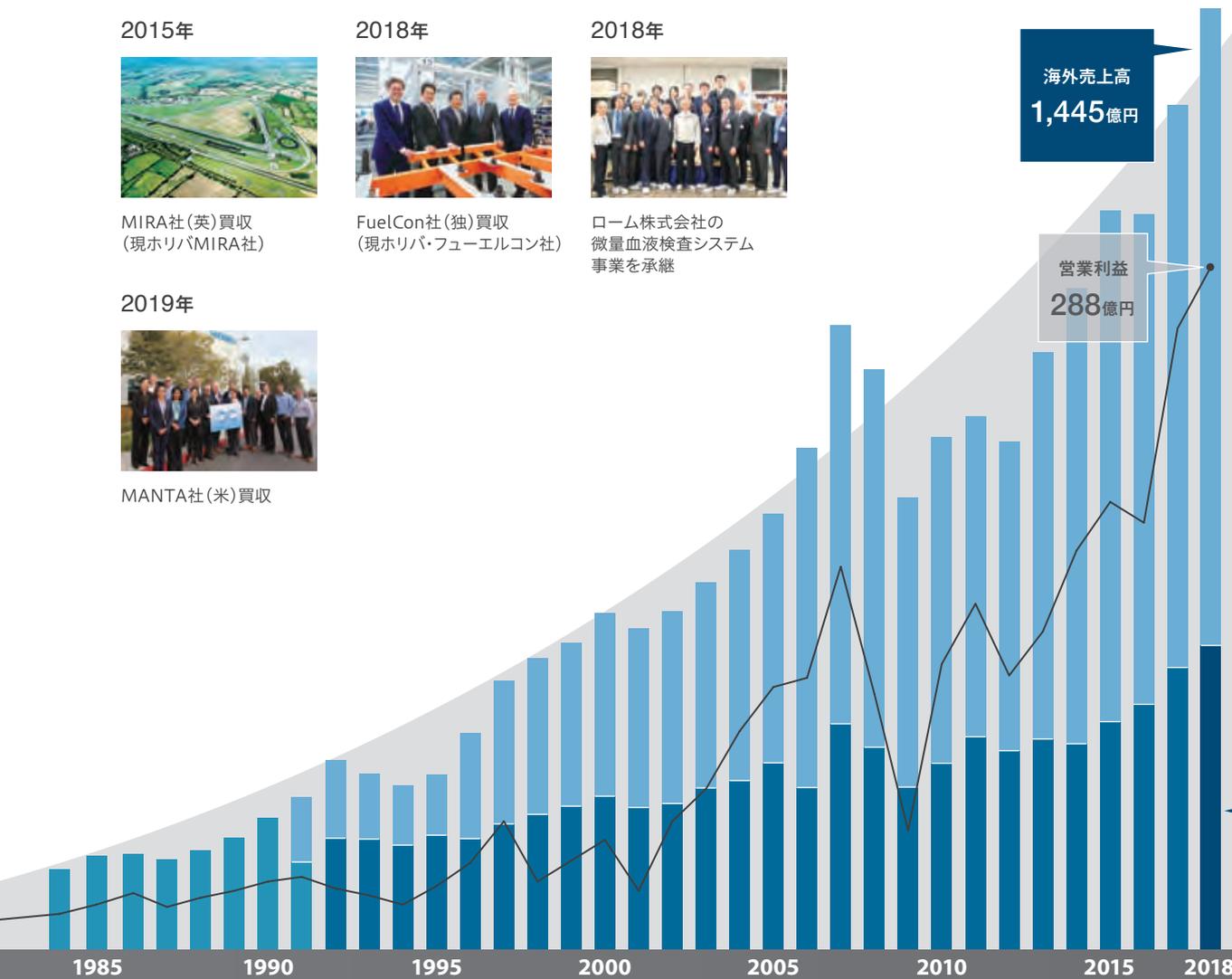
2,105 億円

海外売上高  
1,445 億円

営業利益  
288 億円

国内売上高  
659 億円

新経営体制で次のステージへ



2代目社長  
1978~1992年  
大浦 政弘

03

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)

04

4代目社長  
2018年~  
足立 正之

### 世界に広がるヒット製品を展開

今日のHORIBAの収益を支える  
エンジン排ガス測定装置やマス  
フローコントローラーを本格展開



### M&Aで事業拡大

積極的なM&Aとシナジーの最大化で、  
社長就任からの26年間で売上高は5倍以上に拡大



HORIBAのものづくりを牽引していく上で母港となる、びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」に掲げられている帆。

## 企業文化

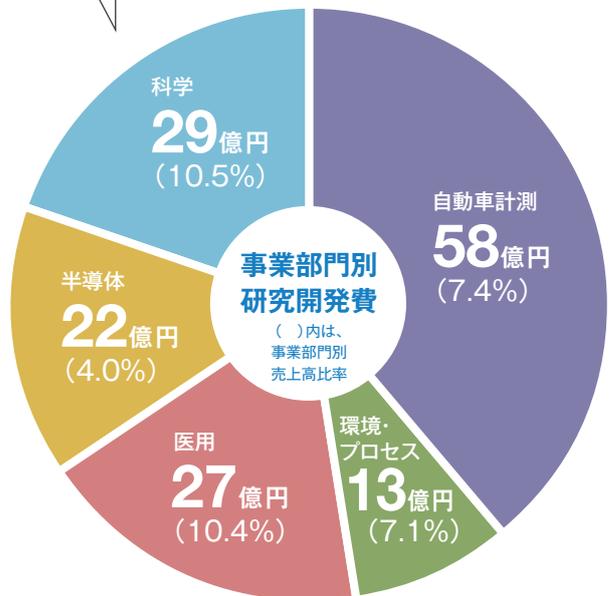
社是「おもしろおかしく」

# 01

HORIBAの社是は「おもしろおかしく」。この社是には、常に「やりがい」をもって仕事に取り組むことで、人生の一番良い時期を過ごす「会社での日常」を自らの力で「おもしろおかしい」ものにして、健全で爽やかな人生にして欲しいという前向きな願いが込められています。

2018年研究開発費

151億円 (7.2%)  
( )内は、売上高比率



## 02 バランス経営

5つの事業に  
バランスよく投資し、  
持続的に成長

HORIBAは自動車計測、環境・プロセス、医用、半導体、科学システム機器の5事業を展開する分析・計測機器メーカー。創業製品のpHメーターから始まり、幅広い技術・製品展開で大きく飛躍しました。



## 開発型企业

分析・計測のニッチ市場で  
存在感を発揮

# 03

HORIBAは、5事業部門から、様々な市場に1,000を超える製品を展開。自動車開発に不可欠なエンジン排ガス測定装置、半導体の製造に必要なマスフローコントローラー、多くの学術機関や研究所で使用されるラマン分光分析装置などは、グローバルトップレベルの市場シェアを誇ります。



※各製品の市場シェアは当社推定値

HORIBAを知る

HORIBA's 5 points of distinction

# 5つのユニークポイント

## 04 グローバル経営

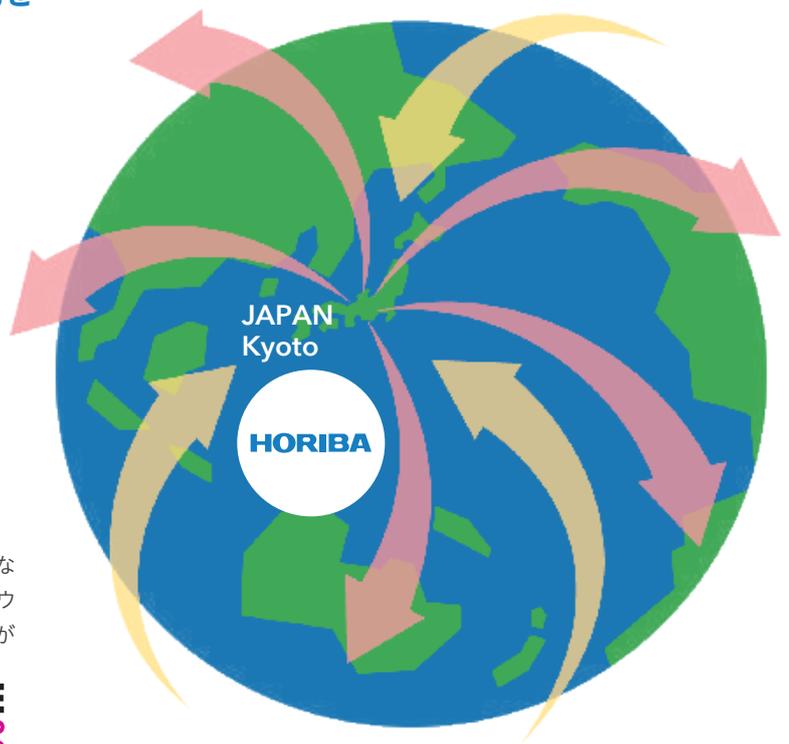
### 京都で生まれた企業文化をグローバルに

HORIBAは京都に生まれたベンチャー企業。オンリーワンを突き詰め、グローバルでシェアナンバーワンを勝ち取る独自の戦略で、事業成長を実現してきました。1990年代後半からはグローバルなM&Aで企業規模と事業エリアを拡大し、今や売上高と従業員の60%以上が海外に。買収事業の国内展開で日本でのビジネスも成長してきました。

## 05 多様な人財

### 多彩な個性と才能が企業成長を支える

グローバルにビジネス展開をするHORIBAでは、世界各国の様々な人財が働いており、常に新鮮なアイデアが飛び交い、技術・ノウハウも共有されています。また、ダイバーシティを推進する取り組みが評価され、なでしこ銘柄に選定(36ページで紹介)されました。



グループ会社数  
(2018年12月31日時点)



49社

海外売上高比率  
(2018年12月期)



69%

外国人従業員比率  
(2018年12月31日時点)



62%

博士号取得者数  
(2018年12月31日時点)



220名

# 社会に欠かせない5つの「はかる」事業



## Automotive Test Systems

自動車計測システム  
機器部門



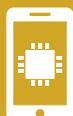
## Process & Environmental

環境・プロセスシステム  
機器部門



## Medical

医用システム  
機器部門



## Semiconductor

半導体システム  
機器部門



## Scientific

科学システム  
機器部門



主要製品

主要なお客様

製品用途

主要な業績変動要因

エンジン排ガス測定装置  
 使用過程車用排ガス分析計  
 車載型排ガス測定装置  
 ドライブラインテストシステム  
 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  
 運行管理システム  
 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



自動車メーカー  
 自動車部品メーカー  
 官公庁

新車・新エンジン開発  
 完成車検査  
 使用過程車車検

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

P.41  
 |  
 42

煙道排ガス分析装置  
 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



電力会社  
 官公庁  
 製造業

排水・排ガス測定  
 環境監視・調査

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.43  
 |  
 44

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.45  
 |  
 46

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



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.47  
 |  
 48

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  
 ラマン分光分析装置  
 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)



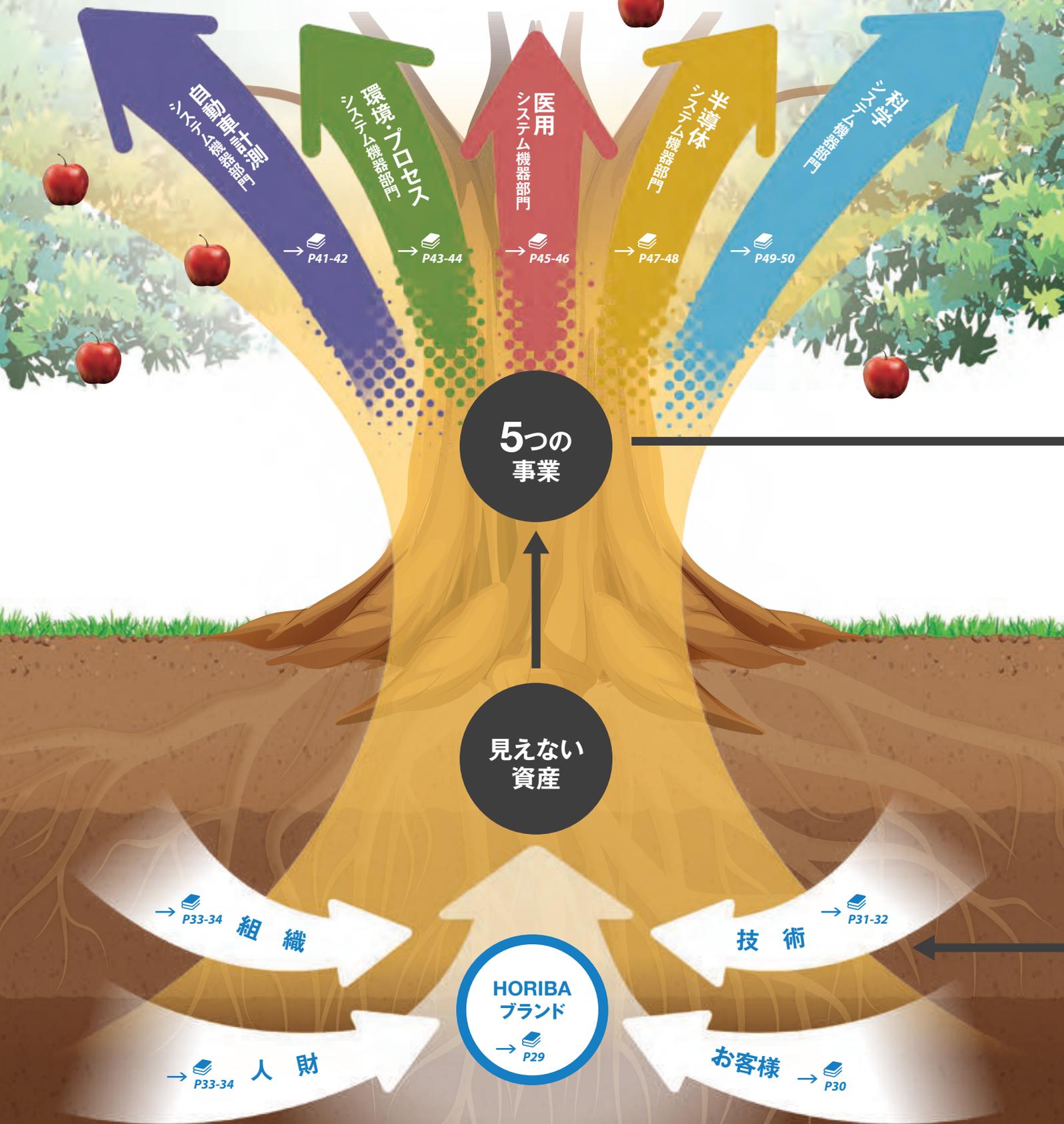
製造業／研究機関  
 大学／官公庁  
 電力会社

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.49  
 |  
 50

# 価値創造サイクル



豊かな土壌（企業文化）にしっかりと太い根（見えない資産）を張り巡らせ、根からの養分を得て、力強く伸びる幹（5つの事業）事業活動を通じて豊かな果実（経済的価値）が実り、さらに果実が生活に彩りを添える（社会的価値）  
果実の種はやがて土壌に戻り、新たな価値を創出する

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  
(10%台の営業利益水準を維持)



継続的投資による  
さらなる事業成長

経済的価値の創出

経済的・社会的  
価値の創出

HORIBAが向き合う  
社会課題

SDGs※で  
関連する目標

- 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



社会的価値の創出

※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」。



オーナーシップ  
チャレンジ精神

2

独自性あふれる  
製品とサービス

3

持続可能な  
サプライチェーン

4

ガバナンスの構築と  
スリムでリットな  
内部統制

1

Super Dream  
Team

6

社会への参画と  
個人の成長

5

社内外の  
ステークホルダー  
コミュニケーション

オープン  
&  
フェア

最先端の  
「はかる」技術で  
幸福な未来社会の  
実現に貢献する

社是

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun

おもしろ  
おかしく

眞峰

見えない資産を形づくる活動の  
CSRフレームワーク



P35



代表取締役会長兼グループCEO

堀均厚

# 「おもしろおかしく」の精神で 持続的成長を遂げ、 新たな時代を切り拓きます

新たな経営体制となった2018年は、創立65周年を迎え、  
売上高も2,000億円を突破しました。  
様々な分野において技術が大きな変化を遂げる時代のなかで、  
本業の「はかる」技術を軸に、高付加価値な製品・サービスの創出に挑み続けます。

## 売上高2,000億円を突破し、MLMAP2020達成に手応え

新しい経営体制となった2018年12月期の業績は、  
売上高2,105億円(前年比7.8%増)、営業利益288億円  
(同7.5%増)といずれも過去最高を更新しました。  
なかでも、売上高は2,000億円を突破し、2020年  
を目標年度とする中長期経営計画「MLMAP2020」  
(23ページで紹介)の達成に向けて、確かな手応えを  
感じています。

2018年を総括すると、株式会社堀場エステック阿蘇  
工場拡張後の本格稼働、北米ニュージャージー州に  
おける開発・生産拠点の強化、バッテリー試験装置や  
燃料電池試験装置の開発・製造を手掛けるFuelCon  
社(独)の買収など、将来に向けた積極投資を行い、  
新たなマーケットやビジネスモデルをつくるための  
大きな一歩を踏み出すことができた1年でした。

2019年12月期は、売上高2,180億円(前年比3.5%増)、

営業利益290億円(同0.6%増)と、どちらも過去最高  
を更新する予想<sup>※1</sup>です。引き続き半導体システム機器  
部門と自動車計測システム機器部門が業績を牽引し  
ながらも、環境・プロセスシステム機器、医用システム  
機器、科学システム機器の3部門においても前年比で  
増収増益となる見通しです。

現在の事業環境を見ると、世界的な排ガス規制・環境  
規制の強化が進んでいます。また、CASE<sup>※2</sup>という言葉  
に代表されるように、自動車産業においては100年に  
一度の変革期と呼ばれるほどダイナミックな変化が  
起きています。さらに、中国やインドを中心としたアジア  
諸国は、先進国に肩を並べる勢いで成長を遂げており、  
市場構造も大きく変わり始めています。今までとは違う  
ステージで戦うためにも、よりいっそう経営力に磨き  
をかけていきます。

※1:2019年2月12日発表時点の予想

※2:CASE…Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(シェアリング)、Electric(電動化)の頭文字を取った、次世代自動車技術の総称

# 長期視点による 「バランス経営」で 企業価値を 高めていきます



撮影場所:びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」内に設けられた茶室「雅遷庵」(18ページで紹介)

## 技術の潮目が変わる時代に多面的な視点で意思決定を強化

私が代表取締役会長兼グループCEO、齊藤壽一が代表取締役副会長兼グループCOO、足立正之が代表取締役社長という経営体制となり、1年が経ちました。齊藤はグローバル全体の経営と事業運営を、足立は事業部門を横断的に見ながら「技術のHORIBA」をさらに強化すべく基礎技術や研究開発を、私はグループ全体のバランスをみるという役割分担が機能してきました。私も、今まで以上に外に目を向けることができるようになり、グループ会社を精力的に訪問し、自身のおもいを直接伝えることで、企業文化のさらなる浸透を図るとともに、世界各国でより多くのお客様や学術機関・政府機関の方々とお会いし、幅広い関係を構築することができました。

外部環境に目を向けると、各分野の技術やお客様の

ニーズが、急激なスピードで変化し、まさに技術の潮目が変わっていくことを実感しています。このような状況のなか、買収や拠点強化、技術開発投資など、より多面的な視点から迅速な意思決定ができるようになった新体制には、大きな手応えを感じています。

2023年に迎える堀場製作所の創立70周年を見据えたこれからの5年間は、自動車産業をはじめとして、今まで以上に技術と市場の大きな変化が予想されます。我々も5つの事業部門で保有するリソースを組み合わせるなど、それらを有機的に活用してお客様のニーズをスピーディーにくみ取ります。そして新たなビジネスモデルを確立することで、次の時代を切り拓いていけるよう前進してまいります。

## 人と技術を育み、買収した企業との強力なシナジーを発揮

HORIBAは、自社で保有する技術や市場とのシナジーが見込まれるビジネスを行う企業をグループの一員に迎えることで、成長してきました。

企業買収において製品やサービスが重要であるのはもちろんのことですが、なにより大切なのはそこで働く「人」であり、その人たちが創り出す「知恵」や「技術」です。私は買収の際には、経営層はもちろんのこと、その会社で働く人たちがどのような特徴を持ち、どのようなモチベーションで仕事をしているのかを特に見るようにしています。この「人を見極める力」こそが、

グローバルマネジメントにおいて最も重要だと考えます。2015年のMIRA社(英)に続き、2018年10月にはFuelCon社(独)がHORIBAに加わりました。新しくグループの一員となった企業の従業員には、私を含めた経営陣が直接会いに行くようにしています。技術や人をブランド力の中心に据え、社是「おもしろおかしく(Joy and Fun)」を具現化させたユニークな企業文化を伝え、共感してもらうことで、力強い相乗効果を生み出し、ともに成長することができるかと確信しています。

## 長期視点の投資で持続的成長を

HORIBAでは、5つの事業部門にバランスよく投資をしてきました。かつて半導体産業が停滞した時には、医用システム機器部門と科学システム機器部門がカバーしてくれたおかげで赤字を回避することができました。そして、その際にも将来を見据えて半導体システム機器部門への投資を続けた結果、今では一番の収益源に育てることができました。また海外を中心に積極的に進めたM&Aにおいては、買収後もその企業

に継続的な投資を行うことで、グローバルに見てもバランスの良い事業成長を遂げることができました。持続的な成長を果たすためには、1つの視点にとらわれない、大局的な視点での投資が不可欠です。その成果が見えるまでには5年から10年のタイムラグが発生しますが、諦めずに粘り強い経営を続けていくことにより、将来の大きな果実を得ることができるのです。

### が せん あん 雅 遷 庵

「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」には、創業者である堀場雅夫の名前と、世代を超えて技術を伝承しようという考え方である「技術の遷宮」から文字を取り、「雅遷庵」と名付けた茶室を設けています。建材や部屋のつくりなど「ほんまもん」にこだわった室内で、国内外から訪れる多くのお客様に、日本文化とHORIBA独自のおもてなしを体感していただける場所となっています。



## 多様なお客様のニーズに応える個性輝く人財

HORIBAは、自動車や半導体など、高度な技術が求められる分野において世界の最先端をゆく多くの企業をお客様としています。当然ながら要求水準は非常に厳しく、そのニーズに応えていくためには常に技術力を磨き続けなければなりません。それも限られた分野ではなく、広範囲な産業に渡っており、今まで高めてきた技術力を駆使しながら常にグローバルトップレベルのお客様とビジネスをすることができる環境は、会社として非常に大きな魅力だと考えています。「自分の専門性を活かしてユニークな製品・サービスを生み出していきたい」と、新卒から中途入社者まで多くの優秀な人財が集まり、また新たなお客様のニーズに応えていくという循環ができあがっています。

現在のHORIBAは、グループ従業員約8,000名のうち60%以上が外国人であり、さらにグループ全体で220名の博士号取得者がいます。こうした多様な人財が、今日のHORIBAの成長を支えてくれています。また、

HORIBAステンドグラスプロジェクト(34ページで紹介)をはじめとして、様々なバックグラウンドや考え方を持った人たちがその能力を発揮し、働きやすい環境を構築する取り組みにも注力しています。

我々経営陣の使命は、次世代を担う人財をより多く輩出していくことであると認識しており、かつて私や齊藤、足立がそうしてきたように、早いうちから海外のビジネス環境で戦い、幅広い部署や地域でより多くの経験を得るべきであると考えています。海外勤務ではより多くの修羅場や失敗を経験することとなりますが、これに勝る人財育成はありません。また、日本から離れた場所で生活することにより、HORIBAが解決すべき新たな社会課題を見つけることもでき、ビジネスパーソンとしての視野を広げることもつながります。社内における取締役・執行役員の9割以上が海外赴任を経験しており、若い世代の従業員も多くのチャンスを得られるよう、公募による海外研修などの制度を整えています。



**堀場 厚**  
代表取締役会長兼  
グループCEO



**齊藤 壽一**  
代表取締役副会長兼  
グループCOO



**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



**大川 昌男**  
常務取締役  
管理本部長

## 「はかる」技術で社会へ貢献

2015年に策定された、国連が提唱する持続可能な開発目標(SDGs)では、様々な社会課題が挙げられていますが、その多くの社会課題の解決は、「はかる」ことから始まると考えています。

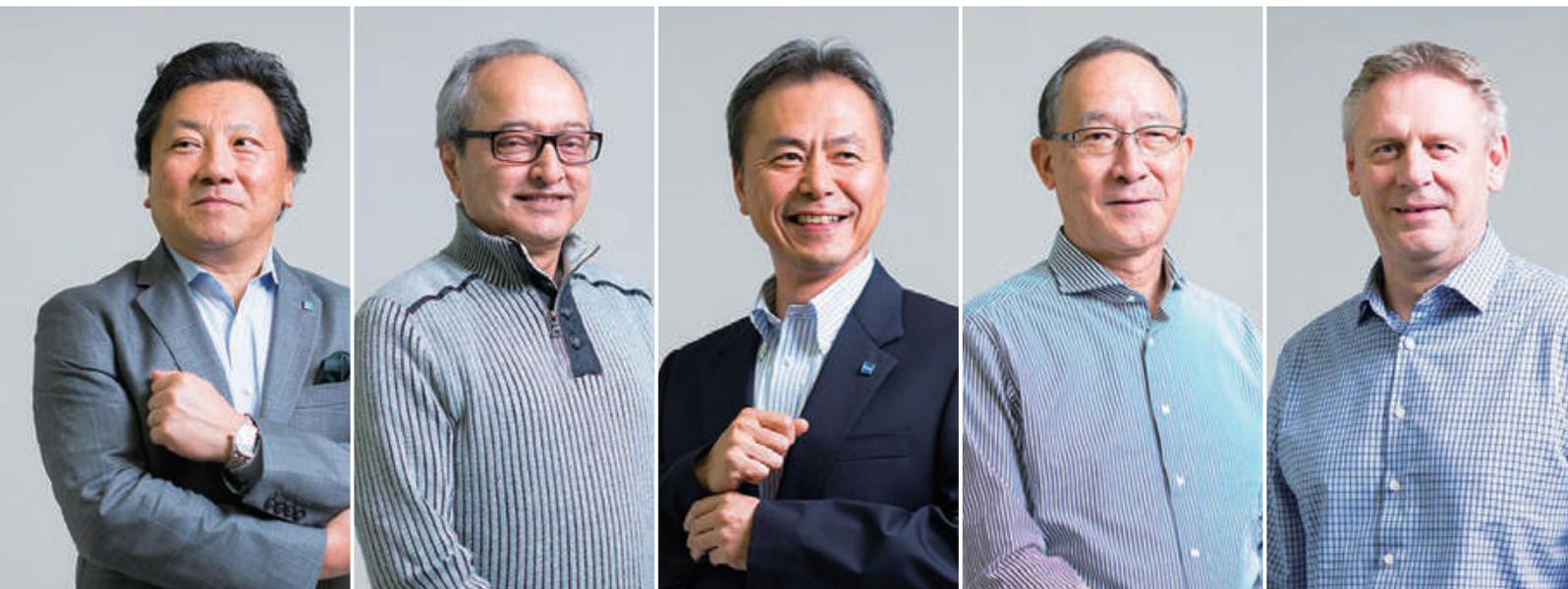
昨今、HORIBAはお客様から「サプライヤー」ではなく、「パートナー」だと言っていただけるようになりました。我々は自動車のエンジン排ガス測定装置や、工場からの排水モニタリング装置など、様々な分析・計測技術を駆使して、社会課題解決の一助となる製品を提供しています。つまり、お客様の真のパートナー

として質の高い「はかる」技術を提供していくことそのものが、社会への貢献になると考えています。事業成長を通じてどのように社会に活力をもたらすことができるかを常に考え、行動することで、社会的責任を果たしてまいります。

これからも「はかる」技術を通じて、すべての従業員が一丸となり、豊かな社会への貢献をめざすHORIBAを、末永くご支援くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

2019年4月

代表取締役会長兼グループCEO 堀場 厚



### 長野 隆史

取締役  
(GLOBAL ATS BOARD LEADER)

ホリバ・코리아社(韓国)  
代表取締役会長

### ジャイ・ハク 博士(工学)

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

### 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

### 室賀 裕一

常務執行役員

株式会社堀場テクノサービス  
代表取締役社長

### ジョージ・ギレスピー 博士(工学)

常務執行役員

ホリバMIRA社(英)  
エグゼクティブ チェアマン

# グローバルニッチ市場を極め、さらなる収益

## グループCOOとして、 より客観的な視点でHORIBAを見る

2018年1月よりグループCOOを拝命し、グローバル全体の経営をより高い目線でリードするようになりました。これにより、今まで以上にスピーディーにグループ各社の経営陣に事業運営の指示を出せるようになりました。

直近ではFuelCon社(独)やMANTA社(米)の買収、ローム株式会社からの事業承継を通じて、ビジネス拡大に取り組みました。また、HORIBAの経営戦略立案と実行を一元化するためにグローバル本部\*を新設するとともに、高度なマーケティングの知識や経験を持った人財を積極的に登用し、競争力強化の第一歩を踏み出しました。

持続的な成長に向けて、今後も攻めの経営を進めていきます。

※全事業部門及び全地域をグローバルに見渡し、グループ全体の最適化を推進すると同時に、マーケティング及び国内外への情報系統を統括することを目的として2018年1月に新設した組織。各事業の戦略部門・基幹情報システム担当部門・営業本部内に置かれていた新規開拓や改革の機能を集約しました。

## グローバルニッチ市場で、 トップレベルのシェアを獲得し続ける

HORIBAが勝てるニッチなビジネス領域を見極め、「高精度に」「速く」「簡単に」計測できる技術をお客様に的確に提供することで、多くの製品がグローバルトップレベルのシェアを獲得し、今日のHORIBAの成長をリードしてきました。この循環を幾度となく繰り返せるように継続的に投資を続けてきたことが、現在も多くのビジネスチャンスを獲得する結果につながっています。今後もグループ全体でのシナジーを発揮させながら、独自の製品・サービスを提供し続けることで、さらなる収益拡大に取り組みます。

# 技術を突き詰め、HORIBA

## 基礎技術の研鑽を継続し、開発力強化に注力

HORIBAは、創業から一貫して独創的な分析・計測のコア技術を、その時代の社会に必要とされる製品やソリューションとして提供することで、グローバルに成長してきました。この成長の源泉には基礎技術があります。社長を拝命し1年ほどではありますが、目先の製品開発だけに留まらず、製品の根幹にある原理原則についても突き詰めて技術者に学ばせることで、基礎技術も磨いています。またこの1年で、ヘッドクォーターである堀場製作所から「XGT-9000」(50ページで紹介)や「FTX-ONE」(22ページのリンクを参照)をはじめ、市場の期待に応える新製品を投入することもできました。技術を極めるには、それを生み出す技術人財の育成が最も重要となります。グローバルに“技術の遷宮”※を推し進めて開発力を強化し、高付加価値な製品・サービスを投入し続けていくことが私の使命と考え、今後も全力で取り組んでまいります。

※創業から70年にわたり京都で育てたコア技術を、次世代を担う若手技術者の手で新拠点に移管することで、先達の知識やノウハウを分解・吸収して技術の継承と生産量の拡大に向けた改革を進めています。HORIBAではこれを“技術の遷宮”と掲げ、技術革新に向けた原動力としています。

代表取締役社長

**足立 正之** 博士(工学)

# 拡大をめざす

## いつまでも挑戦の気持ちを忘れずに

今後、私が挑戦すべきことは次世代人財の育成であり、私が持ち続けてきたおもいを伝え、成長の糧にしてもらおうことです。

現在は好調な業績を維持していますが、技術トレンドや需要構造など、事業環境は目まぐるしいスピードで変化しています。この変化に機敏に対応し続けることができる組織を構築することが重要であり、そのためには組織を正しい方向へ導く経営人財の育成が必要です。グローバル化が進み多様性に富む人財が増えるなか、枯渇しない情熱をもって事業の経験を積み、マネジメント力を発揮してきた従業員をグループ会社での経営を担うポジションに登用し、より幅広い視野と対応力を養わせます。さらに、現経営陣がこれまでに得た成功体験・失敗体験双方を伝え続けることで、経営者としての資質を磨いてもらいます。私自身も常に挑戦を続けることで成功体験を得ていく。そしてそれをまた伝える。継続的に成長していくサイクルを産み出していくことが私の使命だと考えています。

2019年4月



代表取締役副会長兼グループCOO

齊藤 壽一

# にしかできないソリューションを提供

## 産学連携を強力に推進し、さらなる可能性を追求

HORIBAは、各地域や事業での先端研究にはアカデミアとの協力が重要であるとの考えから、世界各国での産学連携を推進しています。2018年には、米国カリフォルニア大学アーバイン校(以下、UCI)での新研究所設立について、支援契約(28ページで紹介)を結びました。UCIは高水準な教育・研究を提供しており、大学内に設立される新たな研究所では、エネルギー分野とモビリティ分野を統合的に考え、エネルギーを「作って・運んで・使う」一連の流れを機能的に評価する先進的な研究を進めます。我々はそのすべての過程で、分析・計測ソリューションを提供することができ、まさにHORIBAだからこそ可能な支援であると考えています。このようなアカデミアと連携した研究により、新たなビジネスの創出に取り組むとともに、大学との人的交流を通じた技術人財育成も推進します。

## データマネジメント分野へのビジネス拡大による社会への貢献

分析・計測という「はかる」技術は、イノベーションが創出されるうえで欠かすことのできない要素です。IoTやAI、自動化といった技術革新が急速に拡大・浸透するなかで、データの価値・重要性は高まり続けています。HORIBAの製品は、分析・計測を通じて膨大なデータを生み出す「データジェネレーター」としての役割も担っています。環境・エネルギー・ライフサイエンスといった分野において得られたデータは、社会課題の原因を特定し、解決に貢献できると考えています。

これからの社会に必要とされるソリューションを提供していくため、技術のHORIBAの旗振り役として、データ管理や運用といったデータマネジメントの分野なども視野に入れてビジネス領域を拡大していきます。

2019年4月

「FTX-ONE」の詳細はウェブサイトにてご覧ください。

Web Link



# 高水準な投資と 資産効率改善の取り組みで 長期的な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。



## 好調な業績を背景に、過去最高の一株当たり配当を実施

創立65周年となる2018年12月期は売上高が2,000億円を超え、営業利益・当期純利益とも過去最高、ROEは14.3%となりました。それに伴い、2018年12月期の株主還元として、普通配当金125円に、創立65周年記念配当金20円を加えて、過去最高の配当を実施しました。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とともに、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。

### 中長期経営計画「MLMAP2020」の数値目標

※2020年想定為替レート  
USドル115円、ユーロ125円

売上高

**2,500**億円

営業利益

**300**億円

ROE

**10%以上**

### 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「MLMAP2020」においては、ROEを重要な経営指標の一つとして位置付け、2020年に10%以上の水準を維持することをめざしています。

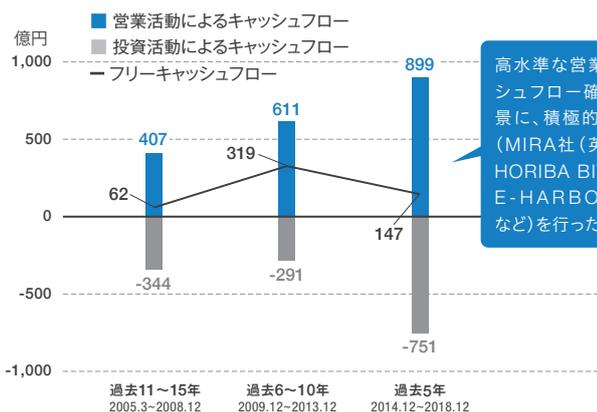
#### Point 2 利益成長に連動した株主還元

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。

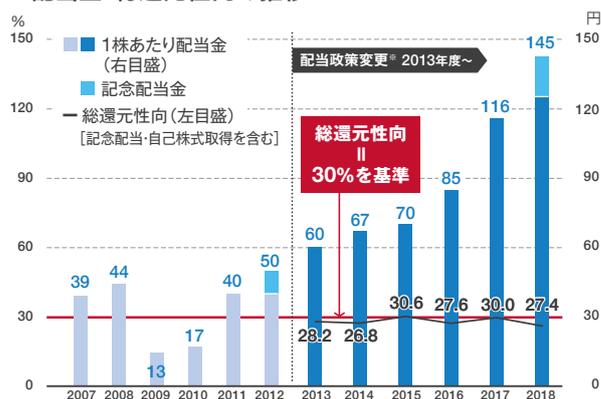
#### Point 3 資産効率向上による企業価値の最大化

将来の価値向上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。

#### ■フリーキャッシュフローの推移(5期毎)



#### ■配当金・総還元性向の推移



## グローバル視点で、財務面からグループをリード

拡大するHORIBAの事業運営を支え、財務面でリードしていくためには、よりグローバルな視点で機会とリスクを見ていく必要があります。リスク管理の視点では、HORIBAの強みの一つである5事業によるバランス経営がリスク分散としても機能しており、さらに私が統率する管理本部が事業を横断的にモニタリングしています。グローバルにHORIBAをリードしていくことはチャレンジングであり、とてもやりがいを感じています。

## 長期視点で効率的な投資を実施

2015年のびわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」建設、MIRA社(英)の買収、2016-2017年の株式会社堀場エステック阿蘇工場拡張に続き、2018年もFuelCon社(独)の買収など、長期的な視点から生産設備や研究開発、人材へ高水準の投資を行ってきました。2019年も設備投資・研究開発費それぞれで160億円の支出を予想<sup>※</sup>しています。

技術の潮目の急激な変化を乗り越えるためには、積極的な投資が必要です。しかしその投資にあたってはキャッシュフロー計画などの内容を十分に精査し、資産が有効に活用されているかを検証する必要があります。2017年には資産効率をこれまで以上に高めるために、営業利益と加重平均資本コスト(WACC)の考え方を組み合わせた独自指標「HORIBA Premium Value」を導入しました。この指標は各事業部門の投下資本に対するリターンを最大化することを目的とし、導入に当たっては決して投資を抑制することにならないように十分な配慮をしています。現在はグループ全体への浸透を図っているところです。

※2019年2月12日発表時点の予想

## より強力な財務体制確立のための施策

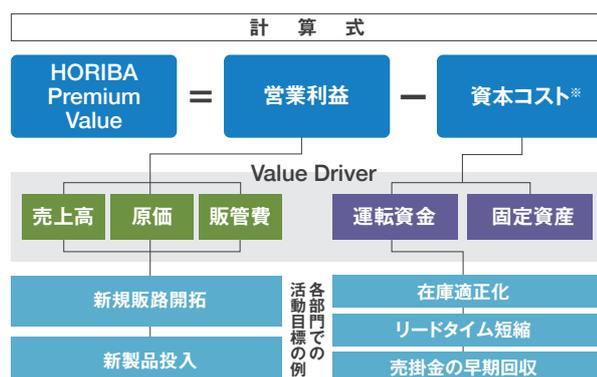
HORIBAでは、投資金額などの重要性を鑑みて、多くの投資案件を取締役会で検討する仕組みを作っています。俯瞰的に経営戦略を見るだけでなく、具体的な投資案件も精査することにより、HORIBAの取締役会はガバナンス機能を発揮していると言えます。

一方で、よりスピーディーな意思決定が実現できるような体制であることも重要です。管理部門から積極的に事業部門に働きかけ、その事業や各地域のビジネスの特徴を掴んでおく必要があります。その体制構築のため、現在は管理部門の従業員に、海外勤務を経験させるローテーションをより積極的にを行い、次世代人材の育成に努めています。

今後も、経営層や事業部門との連携を深めるための橋渡し役となり、資産効率改善や資産配分最適化に関する施策を推し進めることで、さらなる企業価値向上に結び付けていきます。

2019年4月

### ■HORIBA Premium Value



※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。

### ■資産効率の改善に向けた取り組み例

MCT<sup>※1</sup>ビジネスの生産拠点であるホリバ・ヨーロッパ社オルモウツ工場(チェコ)では、シャシダイナモメーターの生産工程・サプライチェーンを抜本的に見直し、プル生産<sup>※2</sup>方式を採用。生産リードタイムを約25%削減することに成功しました。

※1 MCT:自動車計測機器  
 ※2 プル生産:需要に応じた生産をする方式



# 持続可能なモビリティ社会に貢献する HORIBAのビジネス

世界の人口増加を背景に、乗用車の販売台数は今後も増加すると予想されています。そのなかでも主要な動力源であり続ける内燃機関においては、世界的な燃費・排ガス規制強化を背景にさらなる高効率化やクリーン化が求められています。ハイブリッド車やプラグインハイブリッド車といった電動化技術を搭載した車両も含め、今後も内燃機関は自動車産業の中核を担っていとされています。また、ゼロ・エミッションカーとして地球環境への寄与が期待される電気自動車の開発も、近年目覚ましいスピードで進んでおり、自動車開発は多様化の道を辿っています。一方で、自動車産業の発展に伴う地球環境への負荷という観点に目を向けると、「Well to Wheel」(油田からタイヤまで)の概念で各国や地域における資源・発電状況なども含めた、全体的なエネルギー効率の向上を考える必要があります。

HORIBAは、エンジン排ガス測定装置で世界シェア80%※1を有し、排ガスビジネスで高いシェアを占めるとともに、MCT※2ビジネスとあわせて、自動車計測事業全般をカバーしています。また、ホリバMIRA社(英)による自動車開発全般のエンジニアリングビジネスに加え、2018年にFuelCon社(独)を買収したことにより、電動化関連のビジネス領域も拡大しました。さらに、自動車計測以外の事業部門(環境・プロセス、半導体、科学)における技術も活用して、エネルギーの生産から消費に至るまで、多面的な分析・計測ソリューションを提供します。

HORIBAは、こうした多様な技術を組み合わせ、様々な方向に広がる需要にタイムリーに応えることにより、持続可能なモビリティ社会の構築に貢献していきます。

※1:当社推定値 ※2:MCT…自動車計測機器

持続可能な次世代モビリティ社会への変革には、

HORIBAは、エネルギーを「作って、



石油  
精製



発電



バッテリー、  
燃料電池

エネルギー  
消費までフロー

生産(作って)

変換・貯蔵(運んで)

対応する  
HORIBAの  
製品



プロセス計測設備  
(石油精製プロセスの管理)



煙道排ガス分析装置  
(発電所の効率向上)



燃料電池試験装置  
(燃料電池開発)



ラマン分光分析装置  
(バッテリー材料の  
成分分析・評価)

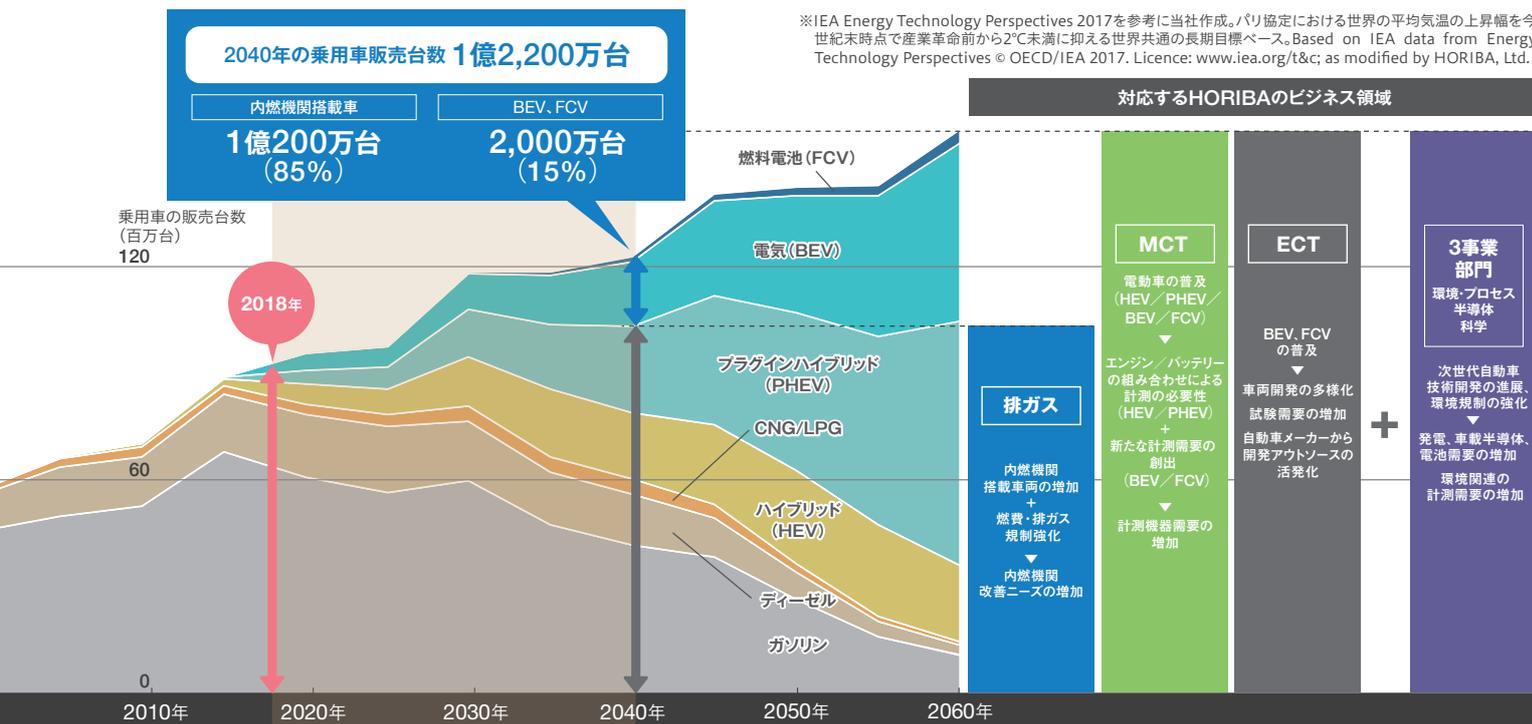
バッテリー試験装置  
(バッテリー開発)



## 次世代モビリティ社会への移行に向けた自動車市場の構造変化

乗用車の動力源別 市場予測 (IEA Energy Technology Perspectives 2017より当社作成\*)

\*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.



- 電動化技術の進展
- CO<sub>2</sub>排出規制の強化

BEV, FCVの普及促進

- HEV, PHEVの増加
- 新興国ではガソリン/ディーゼル車の販売が中心

内燃機は今後も主要な動力源

HORIBAの自動車計測システム機器部門の市場規模は2兆円以上 (当社推定値)

エネルギープロセス全体での効率向上が不可欠

運んで、使う」すべてのプロセスに貢献



オフィス・工場



ガソリン車・ハイブリッド車



電気自動車



燃料電池車

消費 (使う)



大気汚染監視用分析装置 (汚染物質の計測)

水質計測装置 (工場排水の計測)



エンジン排ガス測定装置 (内燃機関の性能向上)



四輪駆動試験システム (車両開発)



マスフローコントローラー (拡大する車載半導体需要に対応)

# 次世代自動車技術に対応する HORIBAの戦略

取締役 GLOBAL ATS BOARD LEADER

長野 隆史

Profile 1985年堀場製作所入社。エンジン計測システム統括部長、ホリバ・ヨーロッパ社(独)代表取締役社長などを経て、2005年堀場製作所執行役員、2016年取締役に就任。入社以来一貫して自動車計測システム機器部門を歩み、グローバルでの事業拡大を牽引。現在はGLOBAL ATS BOARD LEADERとして、積極的な投資や新たなビジネス創出をリードし、さらなる事業成長に取り組む。



## 新たなモビリティ社会の構築に向けた「エネルギー効率・環境・安全」の視点

HORIBAの自動車計測システム事業は、排ガス計測の歴史とともに歩んできました。規制強化に伴い複雑化してきた排ガス認証や内燃機関適合への対応において、分析・計測技術で世の中に貢献し続けてきたと自負しています。一方で、これからの新たなモビリティ社会が形作られるなかでは、「エネルギー効率・環境・安全」という3つの視点の重要性が増していると考えています。また、様々な方向への技術・製品開発を求められる自動車メーカーにおいては、開発効率の向上が急務であり、そのサポートをしてくれるパートナーが必要とされていることも事実です。

## 先を見据えた積極投資とお客様のニーズに応える技術力でビジネス拡大へ

こうした市場要求に対応できるよう、HORIBAは積極的な投資に取り組んでいます。直近では、FuelCon社(独)の買収(28ページで紹介)を通じて、バッテリー試験装置や燃料電池試験装置のリソースを手に入れたことで、既存の製品・サービスと組み合わせにより幅広く柔軟なアプリケーションが提供できるようになりました。2019年にびわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」で稼働予定の「CELL 0」(28ページで紹介)も活用し、電動化車両をはじめとして、エネルギー効率向上に向けた分析・計測ソリューションを数多く提案することで、新たなビジネスモデルの確立をめざします。

持続的な事業成長に向け、今後はより長期の視点に根ざした戦略が必要となります。米国カリフォルニア大学アーバイン校(以下UCI)の新研究所設立への支援(28ページで紹介)は、まさに「エネルギー効率・環境・安全」分野の新ビジネス創出の契機となる投資です。UCIとの連携を通じて、スマートグリッドと呼ばれる次世代送電網の普及とともにさらなる進展が予想される、電動化やサイバーセキュリティといった領域でのビジネス拡大もめざします。

また、多様化する自動車の技術・製品開発への対応に関しては、株式会社SUBARUとの共同プロジェクト(28ページで紹介)における、高精度なシミュレーション技術を用いたシステムの提供実績も生み出しており、開発サイクルの効率化に貢献しています。このようなビジネスモデルは、自動車メーカーに限らず、部品や素材メーカーといったお客様にもニーズがあると考え、ホリバMIRA社(英)のエンジンリング技術も活用し、さらなる事業領域の拡大に取り組んでいます。

## 「信頼できるパートナー」として、自動車産業が抱える課題解決に貢献

2018年からは、私に加えホリバMIRA社(英)とホリバ・インスツルメンツ社(米)の経営層の3名からなる、グループを統括する「GLOBAL ATS\* BOARD」が始動し、グローバル最適な視点での事業戦略の即断即決体制が整備されました。新組織での事業運営を通じて、開発の現場に寄り添った製品やサービス展開を推し進め、自動車産業における「信頼できるパートナー」としての地位を確立します。

※ATS:自動車計測システム(Automotive Test Systems)



## GLOBAL ATS BOARD メンバー

長野 隆史(写真中央)  
ジョージ・ギレスピー  
(ホリバMIRA社 エグゼクティブ チェアマン:写真右)  
ケン・ミテラ  
(ホリバ・インスツルメンツ社  
エグゼクティブ バイス プレジデント:写真左)

# 次世代自動車技術に関するビジネス拡大のために

## 01 FuelCon社を買収 ～電池試験分野を強化～

2018年9月、バッテリー試験装置や燃料電池試験装置の開発・製造販売を手掛けるFuelCon社(独)(現ホリバ・フューエルコン社)を買収しました。ドイツの自動車メーカーを中心に確かな納入実績を持つ同社と、HORIBAが従来より持つ分析・計測装置やエンジニアリング技術との統合によるシナジーを発揮し、電動化車両開発における最適な計測ソリューションを提供します。

買収を通じたビジネス領域の拡大

	電動化車両(HEV、PHEV、BEV、FCV等)*			
	車両	駆動系	エンジン	バッテリー/ 燃料電池
計測機器	HORIBA	HORIBA	HORIBA	HORIBA FuelCon
試験手順	HORIBA	HORIBA	HORIBA	HORIBA FuelCon
エンジニアリング	MIRA	MIRA	MIRA	MIRA

※HEV:ハイブリッド車、PHEV:プラグインハイブリッド車、BEV:電気自動車、FCV:燃料電池車

FuelCon社(現ホリバ・フューエルコン社)概要

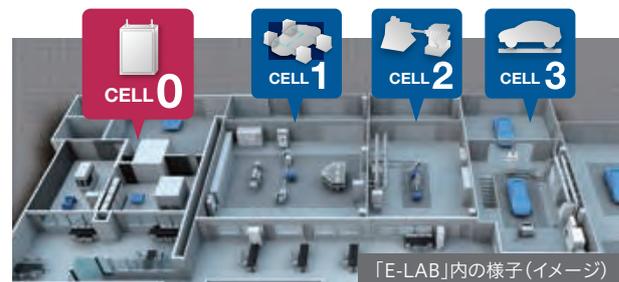
設立 2001年

従業員数 62名(2018年12月31日現在)

主要顧客 ドイツを中心とした自動車・自動車部品メーカー

## 02 電動化車両用バッテリーの 評価試験設備(CELL 0)を新設

びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」の自動車開発試験設備「E-LAB」内に、電動化車両用バッテリーや燃料電池などの評価試験室「CELL 0」を建設することを決定しました(2019年稼働予定)。本試験室には、ホリバMIRA社(英)が持つバッテリー開発試験のノウハウや、ホリバ・フューエルコン社の各種電池試験装置を導入し、電動化車両開発やモデルベース開発(32ページで紹介)など、次世代の自動車産業における様々な顧客ニーズに対応していきます。



CELL 0 導入により、様々な計測ソリューションを提供

- ①バッテリーの充放電性能試験やサイクル試験
  - ②車両・パワートレインとの連動試験(CELL 1-3と連携)
  - ③エネルギー最適化のためのトータル評価システムTest in the Loop\*
- \*各種試験装置とシミュレーションソフトウェアの組み合わせ評価によって車両性能の検証、開発ができるシステム

## 03 カリフォルニア大学アーバイン校 新研究所設立を支援

2018年8月、米国カリフォルニア大学アーバイン校(以下、UCI)の先端電力・エネルギープログラムにおいて、「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締結しました。EPA(環境保護局)をはじめとする米国規制当局から信頼が厚いUCIとの産学連携を強化します。この研究所では、これまで異なる領域として扱われてきたエネルギー分野とモビリティ分野を統合し、様々な環境課題の解決に向けた研究を進め、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。



支援契約調印式の様子

【HORIBAモビリティ・コネクティビティ研究所で取り組む3つの研究課題】

- ①汚染物質を排出しない自動車、燃料サプライチェーン、モビリティシステムの開発
- ②再生可能エネルギーを高い割合で組み入れる次世代送電網とゼロエミッション車を統合的につなぐシステムの構築
- ③周囲の状況を感じ、交通やエネルギーインフラとの交信が行える、次世代の輸送システムの創出

## 04 自動車開発サイクルの効率化に 貢献する試験システムを提供

株式会社SUBARUの自動車開発過程において抱える課題の解消にむけ、共同開発プロジェクトを実行。HORIBAの4輪駆動系システムをベースに、高精度な実路走行シミュレーションや網羅的で緻密なデータ収集を可能にすることで、車両試験の約7割をラボ内に置き換えることに成功しました。今後も、自動車開発における開発効率化に貢献する多彩なシステムを提供し続けます。



株式会社SUBARUへ提供した試験システム

株式会社SUBARUへの試験システム提供の詳細については、ウェブサイトでも詳しく紹介しています。

Web Link



# 見えない資産

見えない資産による価値創造は、HORIBAの大きな経営テーマのひとつです。見える資産からもたらされる経済的・社会的価値という毎年の果実や事業という幹・枝葉の状態はもちろん大切ですが、企業文化となる豊かな土壌に見えない資産というしっかりと太い根を伸ばさなければ、木自体が倒れることになりかねません。HORIBAは見えない資産を「ブランド」「組織」「人財」「技術」「お客様」とし、この資産への投資を継続的にしています。



**HORIBA  
ブランド**

**組織**  
Organizational Structure

**技術**  
Technologies

売上高や利益などの数値目標の達成をめざすと同時に、  
将来の収益を生み出す源泉であり企業の永続的成長に必要不可欠な  
人財や技術力、企業文化を大事に育成することで、  
これらを含むHORIBAブランドの価値を高めます。  
他の4つの見えない資産「組織」「人財」「技術」「お客様」を拡大するための様々な活動を継続することが、  
お客様のHORIBAに対する信頼(=ブランド)に  
つながっていると考えています。

**人財**  
Talents

**お客様**  
Customers

見えない資産

お客様

Customers

価値の源泉

HORIBAは、お客様に高品質の製品・サービスを提供することによって、持続可能な社会における生活の質向上に貢献します。国内外のグループ会社やサプライヤーと連携し、ハードウェア(機器)だけでなく、ソリューションまでトータルに提供しています。

## お客様の真のパートナーをめざして

HORIBAは技術を「見て」、「使って」、「体感して」いただける実験施設(ショールーム)を保有しています。お客様のご要望に沿った分析技術を提案し、最適なサービスを提供することで、真のパートナーとなることをめざしています。

### 迅速で柔軟な製品・サービスを提供する 「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」

HORIBAのガス計測技術に関わる開発・設計・生産機能が集約した拠点が滋賀県大津市にあるびわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」です。

2016年に本格稼働を開始したこの拠点では、「技術の遷宮」と称して、70年にわたり京都で育てたコア技術を、次世代を担う若手技術者の手で移管し、技術の継承と生産性の効率化に向けた改革を進めました。また、社外に分散していた部材の組立工程などを1つのフロアに集約する方式を導入。工程待ちの時間や、輸送による部材の停滞を減らし、迅速で柔軟な供給体制を構築することで、品質向上とともにリードタイム1/3、生産性2倍をめざしています。

#### 【E-LAB】

「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」には、「E-LAB」と呼ばれる自動車開発の試験設備を併設しています。CELL 1、2、3と名付けられた3つのラボでは、お客様が車両やエンジンなどの試験対象を持ち込み、HORIBAの最先端の計測設備を使用していただくことができます。さらに2019年には電動化車両用バッテリーの評価試験設備となるCELL 0が新たに加わります(28ページで紹介)。

また、全世界に9か所ある自動車開発試験設備の情報をE-LABに集約し、リアルタイムに各拠点での試験状況を把握するシステムを整えています。



「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」はお客様をはじめ行政や自治体、国内外の学校から多くの見学依頼をいただき、2018年8月には工場見学者数が延べ1万名を突破しました。



### 分析計測技術の価値を実感していただく HORIBAはかるLAB

「HORIBAはかるLAB」は、京都・東京の2拠点にあり、主に科学システム機器部門の製品を設置しています。製品の購入を検討されているお客様に対して、約20名の分析技術者がサンプル測定やデモンストレーションなどを実施しています。また、既に分析装置をご使用いただいているお客様には、装置の性能を最大限に発揮できるアプリケーションデータの提供や、分析方法のアドバイスなども行っています。HORIBAはかるLABはISO(国際標準化機構)の「ISO/IEC17025」の試験所認定を取得しており、提供するデータは、その認定範囲において国際的に信頼性が保証され、日本国内のみならず世界各国間の相互認証を得ることができます。



HORIBAはかるLAB(京都)

# 見えない資産 技術

# Technologies

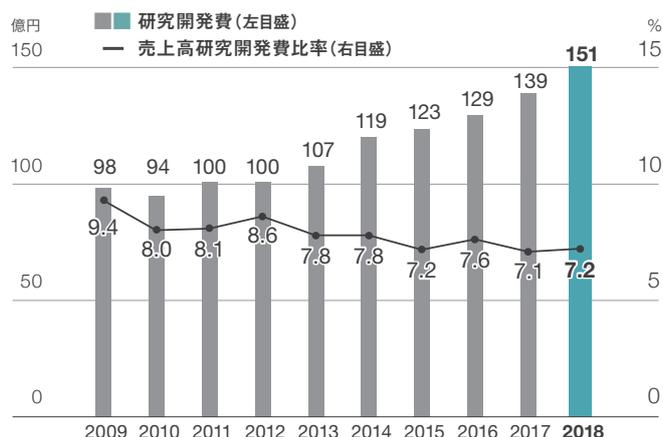
## 価値の源泉

技術開発はメーカーにとって価値創造の源泉であり、生命線です。人間に例えると、技術力はメーカーの基礎体力であり、トレーニングを怠るとすぐに衰え、瞬発力がなくなってしまいます。HORIBAは、継続的な投資姿勢が将来の成長と利益率の向上に貢献すると確信しています。研究開発投資効率を高め、高い営業利益の実現をめざします。

## 基礎技術への継続投資

HORIBAは、売上高の7～8%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。世界的な不況となった2009年には、半導体システム機器部門が赤字となりました。しかし、医用や科学システム機器部門の安定的な収益が下支えとなり、全社としての研究開発投資水準を維持し、半導体システム機器部門への投資を止めなかったことが、今日における同部門の好業績の要因となっています。HORIBAは、揺るぎない投資姿勢が技術力強化による将来の成長と利益率の向上に貢献すると確信しています。

研究開発費と売上高研究開発費比率



## コア技術の製品への展開

特定の分析・計測技術に絞り込んで開発資源を投入し、そのコア技術を応用展開して、市場が異なる5つの事業部門の製品開発を効率的に行っています。また製品化に際しては、一つの用途だけに留まらず、多岐にわたる柔軟なアプリケーション展開をするとともに、事業部門の枠を超えたリソースの活用により、お客様・社会の要望に応えています。

HORIBAが有する技術 (売上高規模を基準に抽出)

<b>赤外線計測</b> 気体中成分をリアルタイムに分析する技術					
<b>ガス流量制御</b> 流体の流量を測定し、流量を瞬時に制御する技術					
<b>粒子計測</b> 粒子(径・数・重さ・成分など)を測定する技術					
<b>分光分析</b> 紫外光、可視光、近赤外光を用いた分光分析技術					
<b>液体計測</b> 液体中の成分(pH、ナトリウム、酸・アルカリ、グルコースなど)を測定する技術					
	自動車計測	環境・プロセス	医用	半導体	科学

## 産学連携で最新鋭の技術を磨く

HORIBAはアカデミアとビジネスとの連携が産業の変化に対応する上で大きな強みになると考え、米国カリフォルニア大学アーバイン校での新研究所設立(28ページで紹介)をはじめ、各国の学術機関との連携を積極的に進めています。

### ホリバMIRA社に「MIRA Technology Institute」開校

2018年9月、ホリバMIRA社(英)の敷地内に「MIRA Technology Institute」を開校しました。コベントリー大学をはじめとする地元大学と連携し、2,000㎡を超える敷地のなかに充実した教育施設を備え、大学教員による講義だけでなく、ホリバMIRA社の設備を使った講義も開講されています。当校の運営を通じて、次世代の優秀な技術者の育成に取り組み、自動車産業発展に貢献します。



### ドレスデン工科大学との共同研究

現在、自動車産業では「モデルベース開発※」が普及しています。ドレスデン工科大学(独)との研究は、モデルベース開発におけるシミュレーション段階で精度の高い検証を行い、開発の効率化を図るものです。同大学からの学術的なノウハウの提供に対し、HORIBAは試験設備を提供。将来的な製品化をめざし、協働して開発を進めています。

※モデルベース開発:  
シミュレーション技術によりエンジンや車両を開発、実装しての検証を行い、最終的に量産へとつなげる開発技術



ドレスデン工科大学  
自動車工学教授

ギュンター・ブロッツ  
博士(工学)

HORIBAからの設備の提供に、「高度な技術を使った製品を最新の設備・技術で検証できる」と話しています。

### ジョバンイボン社創業200周年

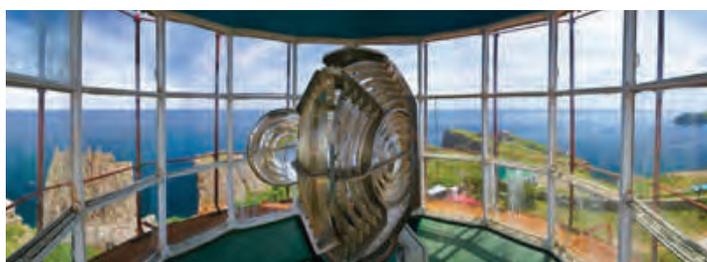
1997年にHORIBAグループの一員となった光学機器メーカーであるジョバンイボン社(現ホリバ・フランス社)が、2019年に創業200周年を迎えました。

ジョバンイボン社はオーギュスタン・ジャン・フレネル、フランソワ・アラゴなど歴史に残る著名な科学者たちと協力して数々の光学分野の製品を世に送り出してきました。現在はラマン分光分析装置といった光を使った分析機器のなかでも特に高機能な製品を提供しており、NASAをはじめとする世界の最先端研究機関で採用されています。また、フランス理工系最高教育機関であるエコール・ポリテクニークとの共同プロジェクトを通じた製品開発など、積極的な産学連携にも取り組んでいます。これからも光学装置のリーディングカンパニーとして、新製品開発や新しいアプリケーションの開拓を推進します。



HORIBAJOBIN YVON

Sharing Light and Passion  
200 Years of Optical Innovation



ジョバンイボン社  
創業時の製品  
「灯台用フレネル  
レンズ」



科学者との強い結びつきによりビジネスを拡大した  
アメデ・ジョバン(写真左)とグスタフ・イボン(写真右)

### 水質計測関連の技術を結集、ビジネス拡大へ



Beyond Water with You

日本国内で蓄積してきた水質計測の技術力やサービス・サポート体制をさらに強化するため、2017年1月に株式会社堀場アドバンスドテクノに国内のリソースを結集しました。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・計測技術や販売ネットワークを相互活用し、ビジネス拡大をめざしています。2018年には、水質計測装置を無償で設置、測定データ収集を行い、そのレポートを有償で提供する「はかるEXpress」の販売を開始。HORIBAの技術とサービスを組み合わせることで、工場などの水質管理の効率化に貢献する画期的なシステムとなっています。

#### 水質計測関連ビジネスの売上推移



## 見えない資産

## 組織・人財

価値の源泉  
組織

5つの事業部門を世界49社※で展開するHORIBAでは、各事業部門、各地域の人財が事業を推進しています。そのため社は「おもしろおかしく」をベースとした独自の企業文化を組織の隅々まで浸透させ、バランス経営、マトリックス組織、HORIBAステンドグラスプロジェクトを推進することでSuper Dream Teamを築きます。

※2018年12月31日時点

## マトリックス組織によるバランス経営

HORIBAは、5事業部門を縦軸に、アジア・欧州・米州の3地域を横軸にしたマトリックス体制で運営しています。国や地域などの壁を取り払い、事業部門単位で策定した戦略や計画の経営判断をするグローバル組織体制です。

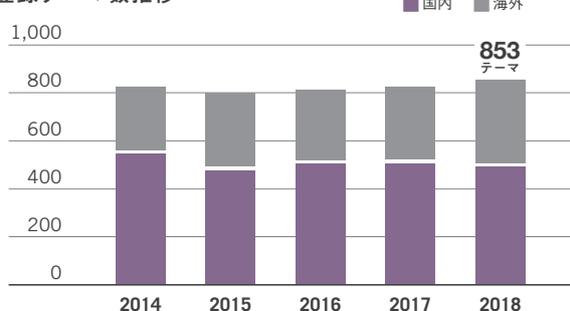
また、ひとつの事業部門の経営環境が低調な場合でも、経営資源を機動的に活用して各事業部門の投資を継続するバランス経営で、持続的な成長を実現してきました。

それぞれの強みや好事例を他の事業・地域と共有、応用することで企業価値を高めていきます。

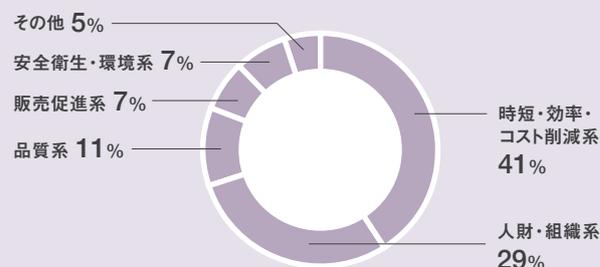
## 業務改革を通じて組織力強化 ブラックジャックプロジェクト

「従業員の意識と行動の変革」を目的として1997年に開始したHORIBA独自の業務改善活動で、当初から専任組織を設置して活動の促進を図ってきました。グローバルでの経験・知識を共有する大切な役割も担っており、Super Dream Team実現のための重要な活動のひとつです。この数年は毎年約800テーマが登録されており、20年を超える活動のなかで登録数は9,000テーマを超えました。製造現場での作業効率の向上やコスト削減から、異文化理解などコミュニケーションに関わるものまで、テーマは多岐にわたり、従業員自らが改革に取り組むHORIBAの企業文化を形成しています。マネジメントにとっても現場を知る最善の方法であるブラックジャックプロジェクトは、現在の好調な業績を支える重要な活動となっています。

登録テーマ数推移



2018年活動テーマ内訳 (例: 堀場製作所)



## ブラックジャックプロジェクトの主な活動成果

## BlackJack Award World Cup 2018

ブラックジャックプロジェクトは2006年には海外グループ会社にも活動を展開。2007年からは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し、経営陣へ成果発表する場を設けています。2018年は2014年以来4年ぶりに海外グループ会社のプロジェクトが金賞受賞となりました。

## 金賞テーマ スマホアプリ「HORIBA Care App」の導入

血球計数装置は、検体検査時に消耗する試薬の使用状況をモニタリングすることが重要です。管理工数の簡素化・低減のため、最終顧客のロケーションや装置の使用状況を把握することができるスマートフォンのアプリを開発・導入しました。最終顧客とアプリのプラットフォーム上でつながることにより、注文プロセスの簡素化や製品使用状況の情報収集が可能になりました。

急速に拡大するインド市場の需要に応えられるよう、供給システムを強化するとともに、お客様の利便性向上をめざします。



2018年はホリバインド社ジョディ・パント(写真左)のプロジェクトが金賞を受賞

価値の源泉  
人財

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。社は「おもしろおかしく」の企業文化をもとに従業員が自己実現していくために、5つの“おもい”を強く持ち、実践していくことを掲げています。多様な人財がこの5つの“おもい”に共感し、HORIBAに集うことが、強い組織力の源泉となっています。

5つの  
“おもい”

※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。

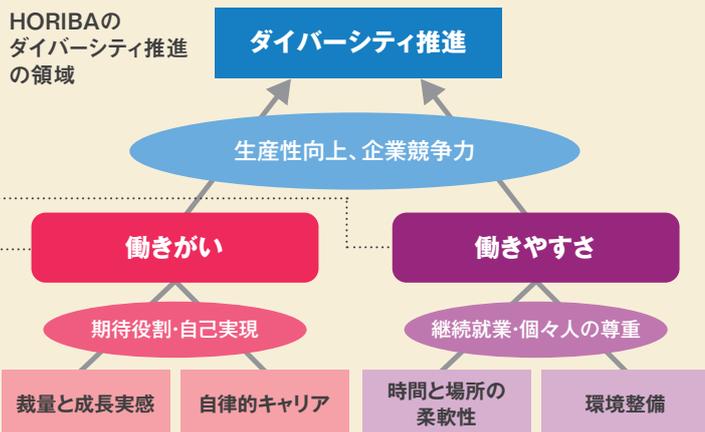
- ① 誰も思いつかないことをやりたい
- ② 技を究めたい
- ③ 世界を舞台に仕事をしたい
- ④ 自分の仕事や会社を誰かに伝えたい
- ⑤ 人や地球の役に立ちたい

## Super Dream Teamの構築

HORIBAは、2004年に掲げた“HORIBA Group is One Company.”(HORIBAグループは一つの会社)をスローガンに、マトリックス組織でのバランス経営により、グループ一体となった経営を行ってきました。このような経営体制において、人財の多様性の価値やその意味を従業員全員が意識し、一人ひとりの能力を最大限に活かすため、ダイバーシティ推進プロジェクト「HORIBAステンドグラスプロジェクト」を通じ、多様な人財によるSuper Dream Teamを実現し、既存ビジネスの変革や新ビジネスの創出を加速します。

## HORIBAステンドグラスプロジェクト

2014年1月より、「性別・年齢・国籍・障がいなどを乗り越えて多様な個性・才能が輝き、新たな価値を創造し続けることで強いHORIBAを実現する」をミッションに掲げたプロジェクトを開始しました。「働きがい」「働きやすさ」に視点を置いて、多様な人財がさらに活躍するための活動を日々推進し、2017年からは「ステンドグラスプロジェクト推進室」として組織を立ち上げて取り組みを強化しています。



### HORIBAステンドグラスプロジェクトの主な活動

#### テレワーク制度の実現～Good Place勤務制度の導入

2019年1月より、在宅勤務制度を拡充した「Good Place勤務制度」(テレワーク制度)を国内グループ全社に導入しました。HORIBAは2006年より、将来を嘱望されながらも出社が困難な従業員に対し在宅勤務を認め、育児や介護などと業務を両立できることで継続就業を支援してきました。さらに従業員のワークライフバランスを保ちつつ、生産性を今以上に向上することをめざし、本制度を導入しました。



#### プロジェクト活動の見える化～スペシャルウェブサイト開設～

ウェブサイト「ステンドグラスプロジェクト～HORIBAのダイバーシティ～」を2018年11月に開設しました。本サイトは、当社でダイバーシティを推進する「ステンドグラスプロジェクト」のめざす姿や、ダイバーシティに関する具体的な推進活動などを紹介しています。



Web Link



# HORIBAのCSR 見えない資産を形づくる

HORIBAはビジネス活動に加えて、あらゆる活動が相互に関係しあい、見えない資産を形づくっていると考えています。HORIBAが経営の基幹と考える3つのアイテムを中心に、HORIBAの様々な活動を整理、重要課題を特定しています。

HORIBAではこれらをCSRの原点と考えています。

## 経営の基幹と考える3つのアイテム

社は「おもしろおかしく」

オープン&フェア

オーナーシップ、チャレンジ精神



## HORIBAのCSRの活動の歩み

### 2016

- 堀場製作所CSR担当理事と各部門のコアメンバーによるESGワークショップを開始
- コーポレートフィロソフィやHORIBAの強みを確認し、社会課題の解決やステークホルダーとの関係において、HORIBAが貢献すべき、あるいは貢献できる分野とフレームワークを検討

### 2017

- 年間25回のESGワークショップを開催
- HORIBAグループCSR委員会にESG分科会を設定
- HORIBAのユニークなCSR活動のグローバルレベルでの活動把握(グループ各社ヒアリング実施)

### 2018

- 環境・ソーシャル・ガバナンス・広報の4分科会に分け、各分科会のミッションを策定、年間計画のもとに活動。報告の場としてESGワークショップを実施
- 各分科会協力のもと、顧客によるCSR監査や調査へ対応
- HORIBAのCSRに関するウェブサイトの再構築

### 2019 (計画)

- 中長期経営計画でHORIBAのCSRポリシーを明確化、社内外に発信
- CSRウェブサイトの強化による対外発信強化
- ESGワークショップの開催が50回を迎える



## 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2019」「なでしこ銘柄」の双方に初めて選ばれました。



**健康経営銘柄**  
HORIBAでは2012年に経営トップより「『ここからからだの健康づくり』宣言」を发布、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(34ページで紹介)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。

## 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**  
掘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。

※1 IMS:ISOなど複数のマネジメントシステム規格をひとつに統合したマネジメントシステムで運用すること。HORIBAグループは、「品質(ISO9001)・環境(ISO14001)・労働安全衛生(OHSAS18001)・道路交通安全(ISO39001)」のIMSを構築。さらに医療機器の品質(ISO13485)や事業継続(ISO22301)を加えスパイラルアップしています。

※2 CDP:機関投資家が連携して運営し、ロンドンに事務所を置く非営利団体CDPが、FTSEインデックスに該当するなかから選定した企業に対して、環境戦略や温室効果ガスの排出量の開示を求めているプロジェクト。CDPIは、世界の先進企業に情報開示を求めて質問状を送り、その回答を分析・評価して、投資家に開示している。

※3 HORIBA COLLEGE:2009年に開校した、従業員が学生として、あるいは講師として学びあい教えあう場。

Web Link

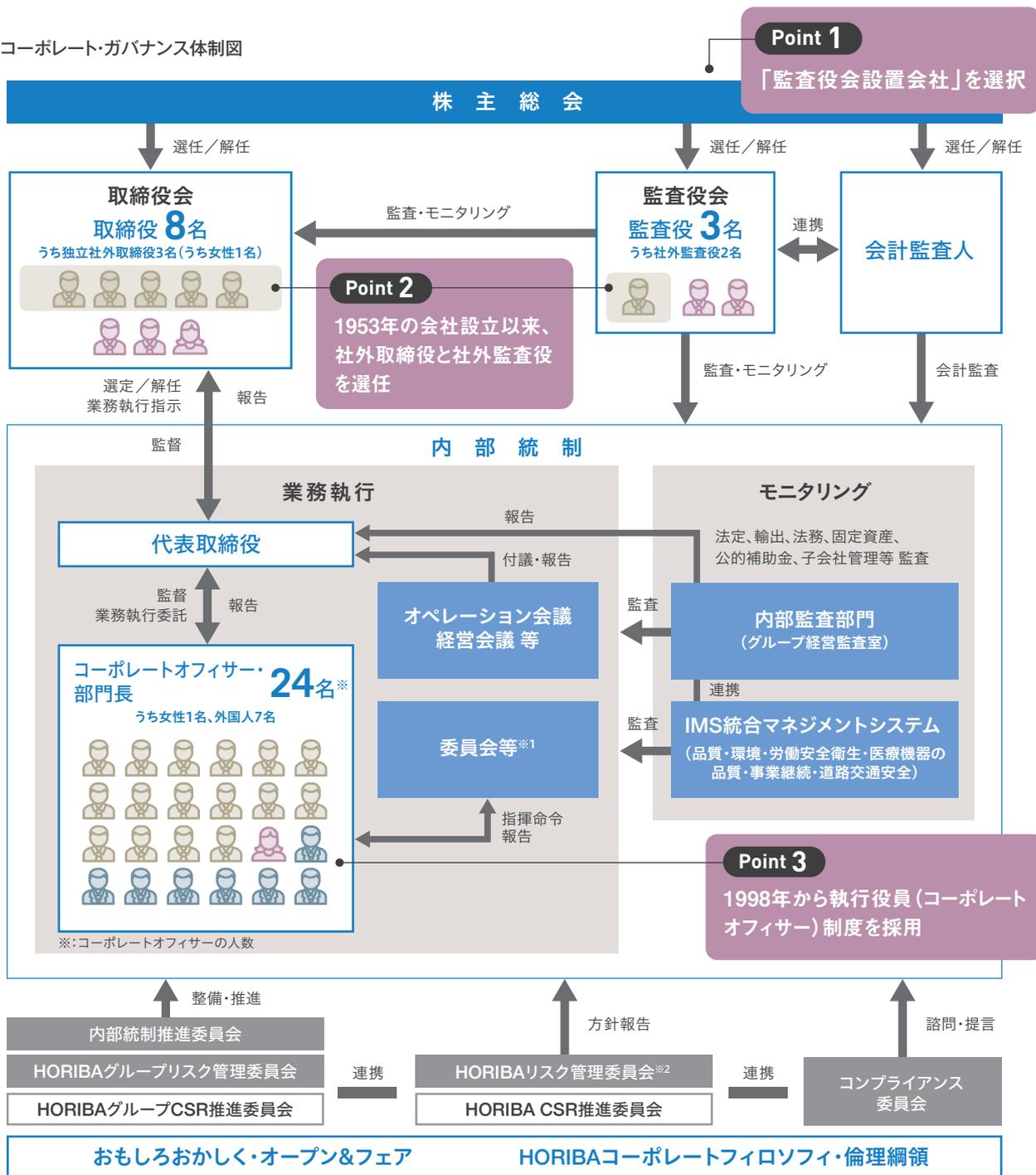


# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

HORIBAは、「オープン&フェア」を基本理念に、国際社会に通用するガバナンス体制を構築するため、経営環境の変化に迅速に対応できる組織体制の整備、経営監視機能の向上やコンプライアンスに関わる体制強化を図るとともに、オーナー（株主）をはじめ、お客様、従業員、地域社会等のステークホルダーと良好な関係を築くよう努めます。また、情報開示を適切に行うほか、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、オーナー（株主）との建設的な対話を積極的に進めます。

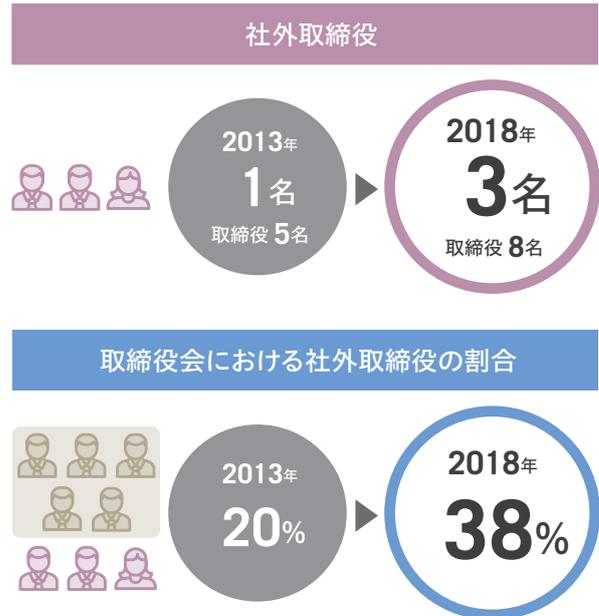
### II コーポレート・ガバナンス体制図



## コーポレート・ガバナンスの体制

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4月現在、8名で構成され、このうち3名が独立社外取締役（うち、1名が女性）です。取締役会は、2018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年から導入しており、2019年4月現在では24名（うち、1名が女性、7名が外国人）が国内外で活躍しています。

監査役会は、2019年4月現在、3名（うち2名が社外監査役）で構成されており、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）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。

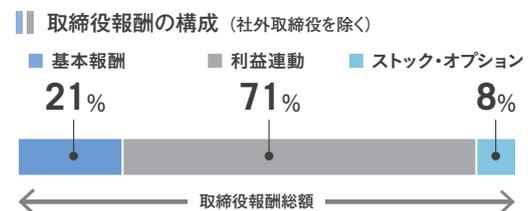


## 取締役会の実効性評価の実施

2018年12月から2019年1月にかけて「取締役会の実効性に関する質問票」を取締役8名全員に送付し、コーポレートガバナンス・コード基本原則4で例示された取締役会の3つの役割・責務や、取締役会の構成（人数、多様性、知識、経験、能力等）、開催回数、審議時間、審議事項、審議内容等に関する質問について、全員から回答を得ました。その結果、現在の取締役会のやり方でその実効性は確認されているとの評価でした。なお、審議内容については、定性的な業務執行状況報告の充実を求める声や、「取締役会前後に開催しているインフォーマルなディスカッションが取締役会の実効性を一層高めている」といった意見がありました。

## 取締役の報酬

取締役の報酬は、基本報酬（定期同額給与等）に加え、各期の業績に連動した「利益連動給与（賞与部分）」及び中長期的な業績に連動する「ストック・オプション（退職金部分）」により構成されています。ただし、社外取締役に対する報酬は、その職務の性格から業績への連動を排除した基本報酬（定期同額給与等）のみとしています。その上限はそれぞれ株主総会で承認を得ています。2018年の取締役（社外取締役を除く）報酬総額は686百万円となりました。



## 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、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。

### 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。

### IR活動への外部評価

HORIBAは2018年、世界的に著名な米国金融専門誌「Institutional Investor」において電子精密機器部門にて上位に選出されました。\*

※「Institutional Investor」が日本企業27部門を対象として、世界の機関投資家・証券アナリスト1,000名以上の投票をもとに優れたIR活動を行う日本の上場企業を選出

### 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

「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

Web Link

Click!



### Institutional Investor誌によりHORIBAが選出されたランキングの一覧

▶ Honored Companies (企業総合ランキング)	第4位
▶ Best IR Professionals (ベストIR責任者)	第1位 (経営管理部 IR担当副部長 上杉英大)
▶ Best Analyst Days (ベストIR企業説明イベント)	第3位

## 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



## 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。

## 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。



役職	氏名	取締役選任理由
代表取締役会長兼グループCEO	堀場 厚	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
代表取締役副会長兼グループCOO	齊藤 壽一	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
代表取締役社長	足立 正之 博士(工学)	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、当社の技術力をより一層強化し、グループを牽引するにあたり適任と判断、選任されました
常務取締役管理本部長	大川 昌男	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GLOBAL ATS BOARD LEADER	長野 隆史	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
取締役(社外)	杉田 正博	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(社外)	東伏見 慈晃	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(社外)	竹内 佐和子 博士(工学)／博士(経済学)	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

→取締役・監査役・コーポレートオフィサー 一覧は59-60ページを参照

&lt; 寄稿 &gt;

## 社外取締役が見たHORIBAと取締役会への期待

2019年4月



写真左より

社外取締役

**杉田 正博**

社外取締役

博士(工学)／博士(経済学)

**竹内 佐和子**

社外取締役

**東伏見 慈晃**

### 杉田 正博

#### 経営体制変更による変化と、今後への期待

テクノロジーの劇的な進化や、グローバルな政治・経済体制の変化に対応して、HORIBAが新たな道を切り拓いて成長していくための経営体制強化が図られたと認識しています。

経営の中枢には、創業以来のスピリットを体現した堀場さんがグループCEOとして引き続き立っています。さらなる企業規模の拡大に対応して、組織の強靱化をどのように実現するか。その構想を練ることも今後の重要な課題であると思います。齊藤さんはグローバルに経営を統括し、経営資源の有効活用と配分において中心的な役割を果たしています。多様な識見を、人財育成や経営に反映させることにも尽力しています。足立さんは、堀場製作所の社長としての活動に加え、技術トレンドの変化に目を凝らし、サイエンス・テクノロジーを基礎とするHORIBAの成長の新たな原動力となることに期待しています。

### 東伏見 慈晃

#### 取締役会での議論の様子

2016年3月に社外取締役に就任し3年が経ちました。HORIBAの取締役会は、堀場さんのお人柄から和やかななかにも緊張感があります。取締役会に上程される丁寧な説明が付された議案により、社外取締役は主要事項のすべてを把握できていると考えています。詳細な説明が文書や図式でわかりやすく示されることで、社外取締役から活発に質問が出されており、適切な回答を得ています。さらに最近では、取締役会で議論された問題点等について、別途担当部署の責任者と社外取締役の勉強会が設けられており、多くの知見を得るとともに、そこでも積極的に議論しています。

### 竹内 佐和子

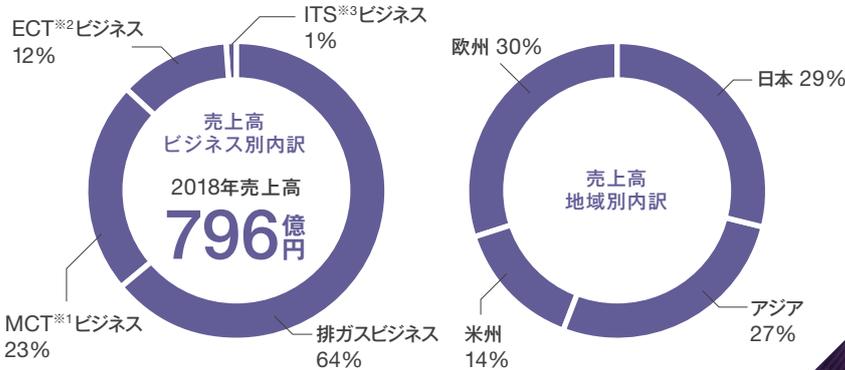
#### 「社内」取締役への期待

自動運転やIoTを活用した医療サービスなど、ものづくりと情報通信が融合する新しい動きが活発になっています。そのなかで取締役会は、「グローバルな生産体制」「新たなコア技術の開発と応用」「5つの事業部門のシナジーの追求」などの、戦略的な経営方針を打ち出し、経営のギアチェンジをかけることに成功しています。他方、このような変化に対応して、既存ビジネスのレベルアップ、新しい顧客網の開拓、人財の育成に、もっと大胆に取り組む必要があります。特に戦略的情報を社内で共有するシステム、失敗を活かして次のソリューションを引き出す方策、グローバルな技術開発体制の確立に向けて、社内外のシナジーを活用できる新しいチームが動き出すことに期待しています。



# 自動車計測システム機器部門

車両試験の効率化と開発の迅速化を  
強力にサポート



※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

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、電動化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。

※当社推定値

## 2018年実績

### ■ 排ガスビジネス好調で過去最高の売上高・営業利益

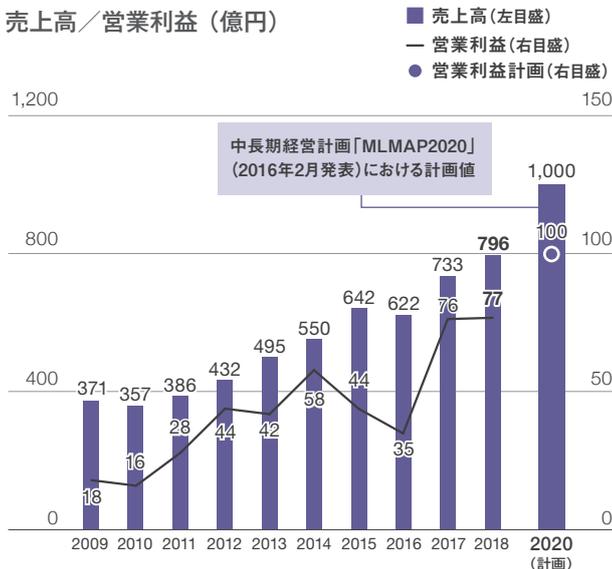
世界的な排ガス規制強化を背景に、エンジン排ガス測定装置の販売が増加しました。また、びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」のさらなる生産効率向上にも取り組みました。ECTビジネスにおいても排ガス規制強化や次世代自動車技術開発への対応を背景に販売が増加し、増収増益となりました。

## 2019年予想

### ■ 排ガス規制による堅調な需要継続 ■ MCTビジネスのさらなる拡大

排ガス規制強化の流れは継続し、エンジン排ガス測定装置の需要は堅調に推移すると予想。MCTビジネスは、2018年9月に買収した、電動化車両のバッテリーや燃料電池の試験装置の開発を行うホリバ・フューエルコン社(独)の貢献による販売の増加を予想しており、前期比増収増益となる見通しです。

## 売上高／営業利益(億円)



## 〉 中長期的な戦略

### 次世代の自動車産業へ トータルソリューションを提供する総合的サプライヤーへ

エンジン排ガス測定装置で世界シェア80%※を有するブランド力と確かな品質で、お客様の期待に確実に応えます。また、電動化や自動運転の開発が加速する次世代自動車技術の分野においても、排ガスやMCT、ECTビジネスのシナジーを発揮し、増大する試験・エンジニアリング需要に対してHORIBA独自の価値を創造し、提供していきます。

※当社推定値

## 業績変動要因

世界的な排ガス規制強化の傾向に加え、電動化、自動運転など次世代自動車の開発に注目が集まりつつあります。そのようななか、世界の自動車関連メーカーは積極的に開発投資を進めています。また、他業種や新興ベンチャーなど、新しいプレーヤーも自動車産業に参入しつつあります。このような自動車開発技術と産業構造の変化をHORIBAは事業機会と考えています。

## 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)

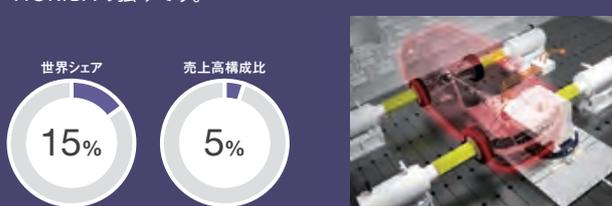
### Ⅰ エンジン排ガス測定装置

エンジン排ガス中の化学成分を広い濃度範囲にわたって同時かつ連続的に測定する装置です。自動車産業などにおける研究開発や製品検査で幅広く利用されています。世界シェア80%を獲得している屋内の実験室に設置する大型のエンジン排ガス測定装置や、路上試験用の車載型排ガス測定装置などを提供しています。



### Ⅱ 駆動系テストシステム

エンジンやモーターの動力をタイヤに伝えるトランスミッション等の駆動系は、自動車にとって非常に重要なパーツです。HORIBAの駆動系テストシステムは、最新のシミュレーション技術を用いて、各種試験に対応可能です。様々なアプリケーションに柔軟なシステムを提供できることがHORIBAの強みです。



## TOPICS

### 自動車関連の規制動向

#### 01 世界統一をめざした排ガス試験法 (WLTP) と実路走行排ガス試験 (RDE) 規制の導入

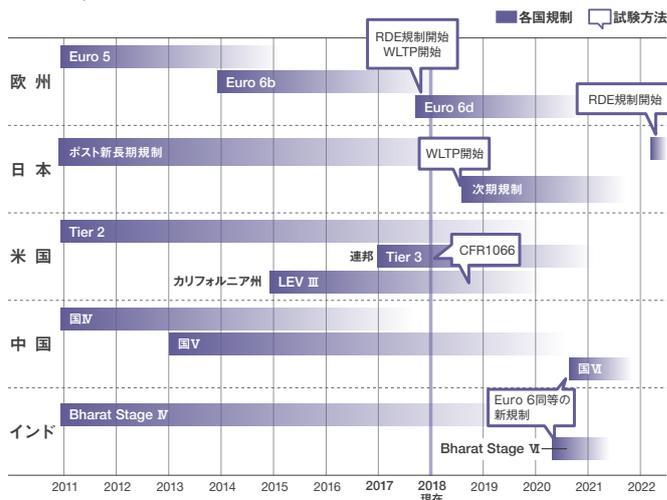
乗用車の排ガス・燃費の試験サイクル・試験法は各国や各地域で独自に設定されてきましたが、その国際調和を図るために、2014年に国連欧州経済委員会 (UNECE) にて「WLTP<sup>※1</sup>」が策定されました。欧州では2017年9月に新規制法規「Euro 6d」として、日本では2018年9月に施行されました。また、実路走行中の排ガス試験基準であるRDE<sup>※2</sup>規制も、欧州では同じく2017年9月に施行され、日本でも2022年の導入が予定されており、自動車関連メーカー各社において対応の準備が進められています。

さらに、中国・インドにおいても、2020年にはEuro 6同等の排ガス規制の導入を予定しており、次世代排ガス規制は今後も世界的に進展していく見通しです。

※1: WLTP…世界統一をめざした乗用車等の国際調和排出ガス・燃費試験法 (Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure)

※2: RDE…実路排ガス規制 (Real Driving Emissions)

#### 02 主要国・地域の乗用車排ガス規制レベルの推移



出典: 経済産業省資料、国土交通省資料、一般社団法人日本自動車工業会レポートなどから当社作成

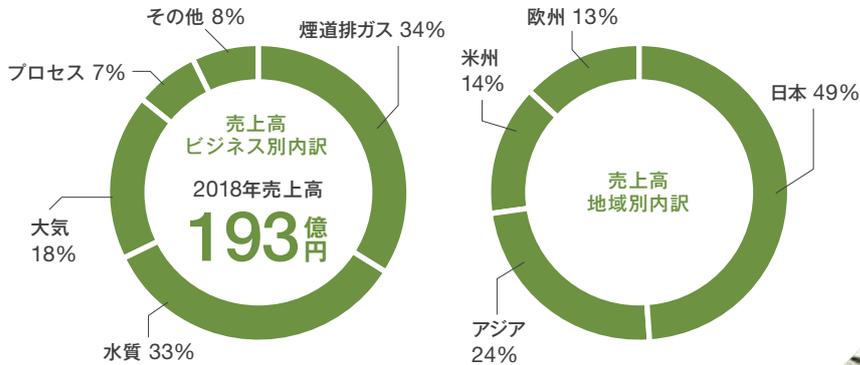
### HORIBA自動車計測システム機器部門の市場規模と成長領域

事業領域	ガソリン・ディーゼル車	ハイブリッド車	電気自動車・燃料電池車	市場規模 (当社推定)
排ガスビジネス	排ガス測定			550～650億円
MCT ビジネス	エンジン性能テスト			1,000～1,200億円
	車体・風洞実験・ブレーキテスト			150～200億円
	駆動系テスト			300～400億円
ITSビジネス	安全性・快適性			100～150億円
ECTビジネス	車両設計開発、車両性能試験、研究開発棟のリース			2兆円～



# 環境・プロセスシステム機器部門

## 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。

### 2018年実績

- アジアでの水質計測装置及び大気汚染監視用分析装置の販売堅調
- 米州でのプロセス計測設備ビジネスが回復

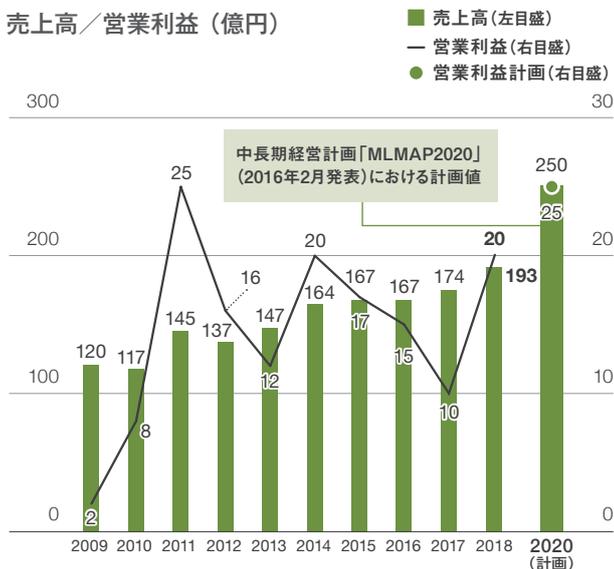
アジアにおいて水質計測装置や大気汚染監視用分析装置の販売が増加するとともに、米州において、プロセス計測設備事業の販売が堅調に推移しました。その結果、前期比増収増益となりました。

### 2019年予想

- アジアでの環境規制強化の流れ続く
- 日本での煙道排ガス分析装置ビジネスが回復

引き続き、アジア等新興国における環境規制の強化を背景とした、水質計測装置等の販売増加を予想しています。国内においては、煙道排ガス分析装置の販売回復を見込んでいます。一方で、グローバルでの研究開発投資を継続することなどから、前期比増収であるものの営業利益は同水準を見込んでいます。

売上高／営業利益 (億円)



### 中長期的な戦略

#### 環境規制と産業プロセス計測両面での価値創造

新興国での環境分析装置市場において、これまで日本・欧州・米州で培ってきたノウハウと経験を活かし、ビジネスの拡大を図ります。水質計測ビジネスでは、他事業部門の水関連分野と連携し、グローバルでのシェア拡大をめざします。さらに、プロセス計測設備ビジネスでは、石油精製や石油化学産業への事業拡大を図り、国内外でのHORIBAブランド向上を実現します。

#### 業績変動要因

新興国では経済発展が進むなか、環境規制が強化される傾向にあります。また、環境規制が整備された先進国では、工場や発電所での環境改善やエネルギー効率向上に注目が集まりつつあります。

このような環境規制や生産プロセスの変化をHORIBAは事業機会と考えています。

# 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)

## I 煙道排ガス分析装置

火力発電所やゴミ焼却場などでの煙道排ガスに含まれるNOx、SO<sub>2</sub>、CO、CO<sub>2</sub>、O<sub>2</sub>などを高感度・高精度に測定する装置です。1台でこれら多成分を同時に連続測定でき、国内トップの市場シェアを獲得し、グローバル市場でも販売拡大に注力しています。



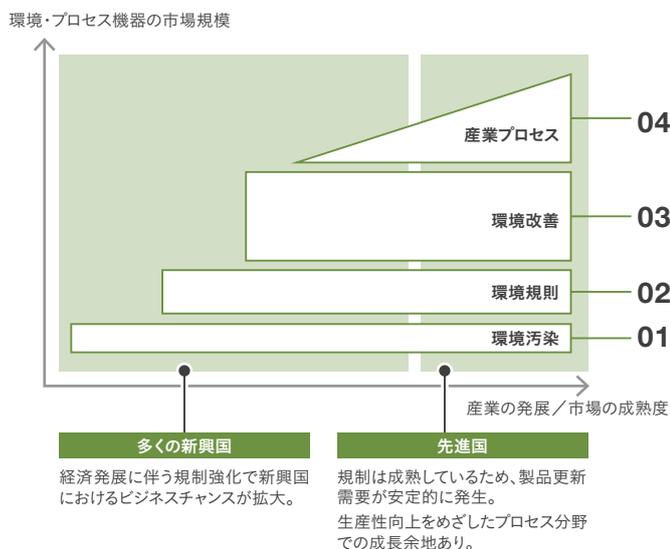
## II 工業用水質計「H-1シリーズ」

半導体や食品工場などで使う純水から、上下水道や工場排水の処理まで、広範囲に測定できる工業用の水質計です。排水を浄化する工程での進捗確認や水処理装置の制御に活用されており、化学溶液中でも傷みにくいpH電極を開発し、電極交換などのメンテナンス頻度を減らす“タフさ”を強化しました。上下水道分野での水質管理やプロセス監視における遠隔監視サービスにも対応し、グローバル市場での販売拡大をめざします。



## TOPICS

### I 主要製品と主な対象市場



#### 主な対象市場 01 大気汚染監視用分析装置

ppb<sup>\*</sup>レベルでの長期安定性と精度に優れた信頼性の高い分析装置として、高い評価を得ています。自治体や各企業による大気監視計測を目的として、世界50カ国以上で導入されており、PM2.5関連の監視目的でも需要が拡大しています。

※ppb: parts per billion. 10億分のいくらかという割合を示す数値。主に濃度を表す際に使用される。



#### 主な対象市場 02 煙道排ガス分析装置

工場などのばい煙発生施設の排ガス連続監視装置は国内トップシェア<sup>\*</sup>。多種多様なガスを連続測定するために不可欠なサンプリングシステムの応用設計力で幅広い信頼を得ています。電力、石油化学、鉄鋼、製紙など、様々な産業で活躍しています。

※当社推定



### ESG 社会的価値の創出 ENVIRONMENT

#### 東南アジア、南アジア地域での環境規制・モニタリングビジネス拡大

急速な経済発展に伴って、環境規制が強化されている新興国では、各国の地域性や産業基盤などにより、それぞれ異なる現地の規制が存在しています。HORIBAでは、各国で異なる規制に則した製品・ソリューションの提案を行うべく、現地でのエンジニアリング力の強化を通じ、各国のニーズに対応しています。また、新興国の環境調査官や専門家などに対する技術指導も実施しており、計測機器だけでなくソフト面での支援も行っています。

HORIBAは、現地のお客様に密着したビジネスの拡大とともに環境保全に貢献していきます。



マレーシア・クアラルンプール市に納入した水道水 品質監視装置



#### 主な対象市場 03 水質計測装置

水質の基本指標であるpHをはじめ、水質汚濁を監視するCOD(化学的酸素要求量)・全りん・全窒素測定装置など幅広いラインアップで水処理プロセスなどの水質計測に対応します。電力、ガス、石油化学、鉄鋼、製紙、食品、医薬品など様々な産業の水質計測分野で高い評価を得ています。



#### 主な対象市場 04 プロセス計測設備

石油化学の精製・分解・加工のプロセスにおける各種計測機器をシステム化し、一括で提供する体制を整え、事業を展開しています。米国の石油産業の中心地であるテキサスに本拠地を設け、石油産業における製造プロセス計測において、効率的な生産管理に貢献します。2017年には拠点をヒューストン郊外に移転増床し、ビジネス拡大に備えた準備を進めました。



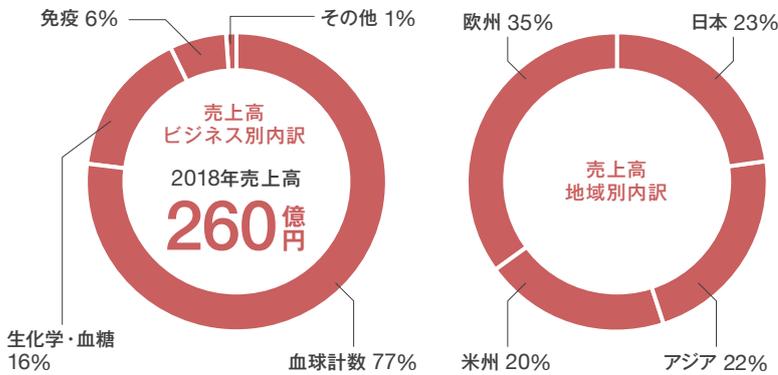
関連するSDGs





# 医用システム機器部門

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

## 2018年実績

- 中国・インドでの販売好調
- ローム株式会社からの事業承継による新技術の獲得

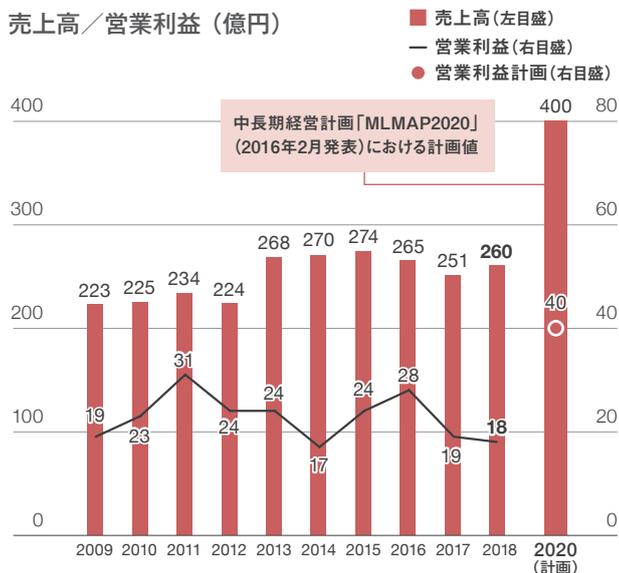
中国・インドでの血球計数装置の販売が好調に推移しました。また、さらなる事業拡大に向けて、ローム社より微量血液検査システム事業を承継し、競争力強化に向けた開発活動に取り組みました。これらの結果、前期比増収減益となりました。

## 2019年予想

- 新製品拡販による日本での増加
- アジアでの販売は引き続き好調

引き続き、承継した微量血液検査システム事業などの開発力の強化に取り組むとともに、日本での新製品拡販などによる堅調な販売を予想しており、前期比増収増益となる見通しです。

売上高／営業利益（億円）



## 中長期的な戦略

### 新製品の投入による販売拡大と新分野への展開

HORIBAの現在の強みは、日本とフランスの2拠点の開発機能と、収益の柱である検査試薬において、需要拡大が期待される中国・インド・ブラジルなどで、現地供給体制を整えていることです。日本で高い評価を得ている中/小型血球計数装置のグローバル展開とともに、フランスから投入した中/大型血球計数装置の販売拡大をめざします。また、M&AやOEMを含めた協業を進め、検体検査市場の新分野への展開も加速します。

## 業績変動要因

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の需要が高まりつつあります。それらの医療サービスを支える各国の医療保険制度が日々変化しています。このような医用機器の需要や医療制度の変化をHORIBAは事業機会と考えています。

## 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)

### I 自動血球計数装置

人間や動物の健康状態の判定に欠かせない血液検査で、血液中の赤血球・白血球の個数をはじめ、ヘモグロビン濃度、血小板の個数を測定します。



### II 自動血球計数CRP測定装置

世界で初めて、血球とCRPの同時測定を実現。体内に炎症がある場合に生まれるタンパク質の一種である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感染症診断に役立ちます。



## TOPICS

### I 検査カテゴリ別の事業展開

データ管理やオートメーション分野の強化、他社との協業を含めた製品展開の拡大により、診断ソリューションパートナーとしての地位確立をめざします。

検査カテゴリ		血球計測	生化学	免疫	凝固
市場規模 (当社推定)		3,500億円	2兆円	2兆円	2,000億円
病院	大病院 検査センター	血液検査システム	生化学検査		
	中小病院	中/小型 血球計数 装置			
開業医				CRP測定	凝固検査
病棟・手術棟			血糖測定		

■ HORIBAが強みを持つ領域

### ローム株式会社より 微量血液検査システム事業を承継

HORIBAは、長年にわたり培ってきた血液に関する分析・計測技術を保有し、POCT市場における、中/小型血球計数装置に強みを持っています。今回、ローム株式会社が培ってきた電子部品の微細加工技術を応用した微量血液検査システム事業を承継し、新たな技術導入を行いました。今後は、より小型で低コストな製品を開発し、院内市場に向けた製品ラインアップ拡充とともにシェア拡大をめざします。HORIBAは、既存技術と新規技術のシナジーやビジネス融合を図り、新たな価値を創造します。

### グローバルなR&Dと 販売・生産ネットワーク

HORIBAは、1996年にABX社(仏)を買収したことにより、日本とフランスに開発・生産拠点を持ち、グローバルな販売・生産ネットワークを有しています。2018年には、英国・ブラジルの大型検査センターなどで、中/大型血球計数装置「HELO Solution」の納入・稼働が進みました。日本では、検査室におけるデータ・精度管理関連業務をサポートする、リモートモニタリングサービス「HORIBA MEDISIDE LINKAGE」のバージョンアップを行い、効率改善へのソリューションを提供しています。

これからも、ホリバABX社(仏)が構築してきたグローバルな販売ネットワークや、大量消費地で試薬(消耗品)を安定供給できる生産拠点の強化に取り組むとともに、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、さらなるビジネス拡大をめざします。

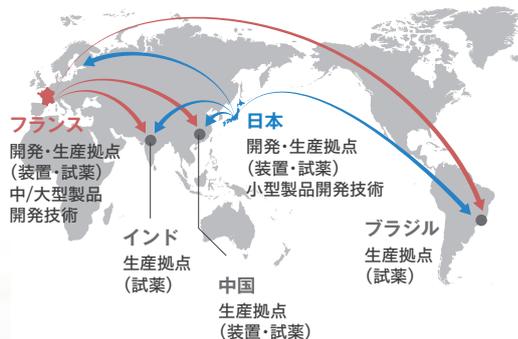
#### ■ フランス

#### 中/大型血球計数装置



#### ■ 日本

#### 自動血球計数 CRP測定装置



## ESG 社会的価値の創出 Social

### SDGs (持続可能な開発目標) に示されている マラリアの根絶に、HORIBA製品が貢献

HORIBAは、これまで蓄積してきた多くの検査データを解析し、血球計数測定装置にマラリア感染症の判定アルゴリズムを付与しました。これにより、通常血球計数測定プロセスのなかで、感染症のスクリーニングが可能になり、検査工数を低減させることができます。

2016年WHO統計によると、91カ国で2億名以上の方がマラリアに感染しました。マラリアの早期診断は早期治療につながり、さらなる感染伝播や重篤化を防ぐことができます。HORIBAは、感染症の早期発見に貢献するとともに、事業成長をめざします。



SDGsではマラリア根絶が謳われています

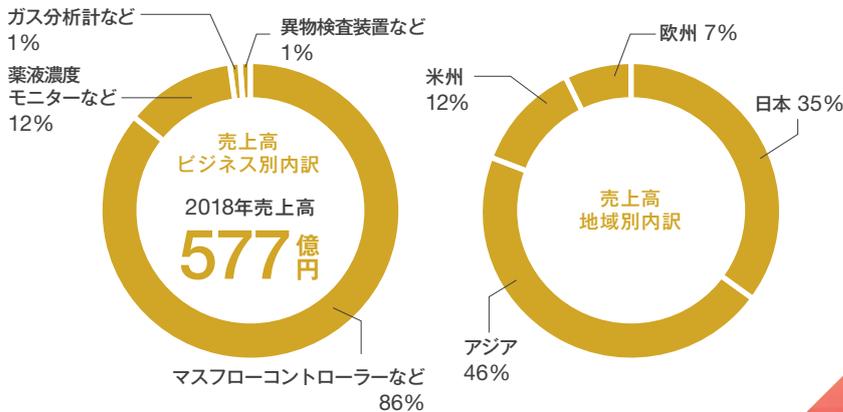
#### 関連する SDGs





# 半導体システム機器部門

## 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

### 2018年実績

■ 半導体メーカーの投資需要が堅調に推移するものの、年後半からは一服感

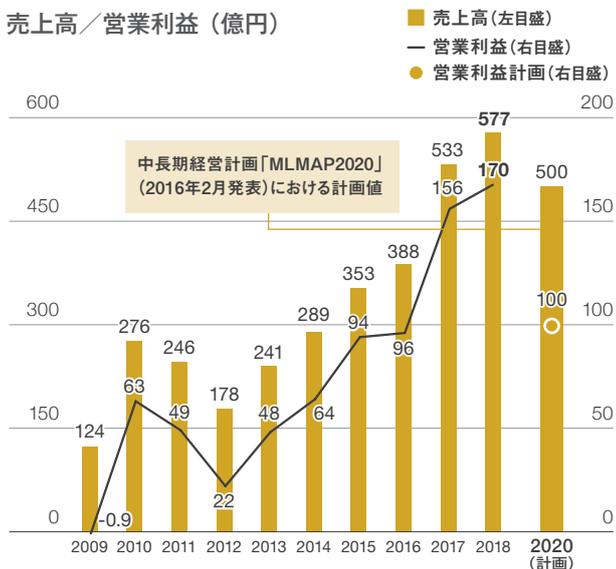
年後半にかけて販売が鈍化したものの、通年では半導体メーカーの高水準の設備投資を背景に、半導体製造装置メーカーへの販売が増加しました。この結果、売上高、営業利益ともに過去最高を記録しました。また、株式会社堀場エステック阿蘇工場の本格稼働や米国での研究開発拠点の立ち上げなど、供給力・開発力の強化に取り組みました。

### 2019年予想

■ 前半は半導体メーカーの投資調整局面継続も、年後半からの投資回復を期待

前半は半導体産業の投資調整局面が継続すると予想していますが、中長期的には需要の増加を見通しています。年後半にかけて、半導体メーカーの投資回復に伴う半導体製造装置メーカーの需要回復を期待しています。

売上高／営業利益 (億円)



### 中長期的な戦略

#### 主力製品のさらなる市場シェア拡大

マスフローコントローラーで培ってきた流量制御技術のさらなる強化と、半導体ウエハの洗浄工程に用いられる薬液濃度モニターの市場シェア拡大をめざします。さらに、流量制御技術と分析・計測技術の融合により、お客様のニーズに応える新たな製品展開を強化します。

一方、半導体産業以外の市場(エネルギー、石油化学、薬品、食品など)に対しての製品開発を推進し、流量制御技術の他産業への展開をめざします。

#### 業績変動要因

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。このような半導体需要や技術の変化を、HORIBAは事業機会と考えています。

## 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)

### Ⅰ マスフローコントローラー

成膜工程など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流量制御を行う機器であり、高品質な半導体やLED製造などのキーコンポーネントです。特に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、高精度化が進んでいます。



#### マスフローコントローラーの用途

(半導体製造プロセス/  
太陽電池製造プロセスなど)

[Web Link](#)



### Ⅱ 薬液濃度モニター

半導体洗浄工程で洗浄液濃度を監視する小型モニターです。洗浄液の無駄を省きプロセスの最適化及び生産ラインの歩留まり向上に貢献しています。



## TOPICS

### Ⅰ マスフローコントローラーの世界シェア拡大の背景

- 01 メモリ需要増、多層化に伴うエッチング装置の需要増と、次世代製造プロセスで本格採用されている差圧式マスフローコントローラー
- 02 需要減退期にも継続した開発・生産投資による安定した製品供給体制
- 03 グローバルな販売・サービスによるサポート力

シェア推移



データセンターやIoT、AIの普及によって半導体の需要が増加し、多層化といった技術変化の結果、エッチング装置の需要が増加しました。その需要の変化に応えたHORIBAの差圧式マスフローコントローラーは、最先端半導体の製造プロセスで本格的に採用され、市場シェア拡大に貢献しました。需要減退期にも新製品投入を継続し、半導体メーカーからの要求に応える技術力を常に高めてきたことや、生産能力拡大によりお客様のニーズにしっかりと応えてきた成果です。資金余力や生産設備の維持が可能なHORIBAのバランス経営の特長であると考えています。

### Ⅱ 半導体製造プロセスの現場をトータルサポート

材料評価から製造、品質管理に至るまで、半導体製造プロセス全般をカバーする豊富な製品ラインアップを備えています。半導体部門のみに関わらず、環境・プロセスや科学といった他事業部門の技術と製品も活用して、半導体産業に貢献していきます。



※製品は一例

## ESG 社会的価値の創出 Social

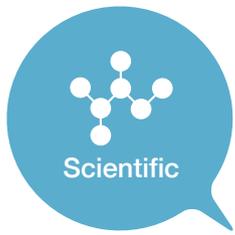
関連するSDGs



### グローバルR&Dの強化、米国に開発拠点を開設

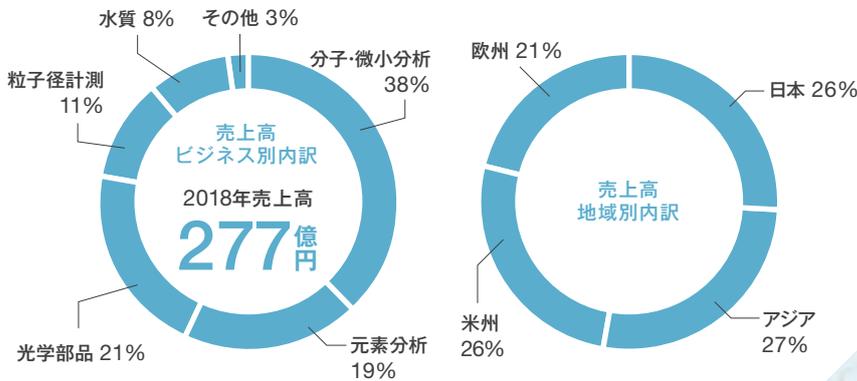
2018年7月、半導体・半導体製造装置メーカーが多数拠点を構える米国西海岸とアクセスの良いネバダ州リノ市に、開発拠点「HORIBA Reno Technology Center」を開設しました。1989年にマスフローコントローラーを中心とした販売拠点をシリコンバレーに開設して以来、現地のお客様に密着した活動を続けてきました。今後は市場のニーズを素早く取り込むことで開発力を強化し、半導体業界のさらなる発展に貢献します。





# 科学システム機器部門

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。

## 2018年実績

- 日本、欧州で販売好調
- 米州の拠点強化

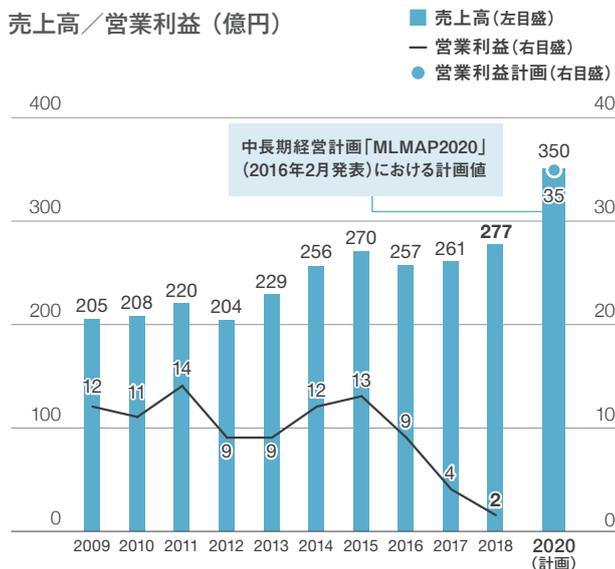
企業の活発な研究開発投資を背景に、バンドル販売や製品カスタマイズをはじめとした営業活動強化に取り組んだ結果、日本、欧州で販売が増加しました。一方で、米州での拠点強化（50ページで紹介）に伴う費用が発生したことなどから、前期比増収減益となりました。

## 2019年予想

- 拠点強化により、米州での販売増加
- 日本、欧州の需要環境は引き続き堅調

拠点強化による生産能力向上により、米州での販売増加、収益性向上を見込んでいます。日本、欧州での需要環境も引き続き堅調に推移することを予想しており、前期比増収増益となる見通しです。

売上高／営業利益（億円）



## 中長期的な戦略

### 市場を創造する高付加価値製品を開発

日本・フランス・米国の3拠点での強みとコア技術を活かした製品開発と、他事業で展開する販売ルートやアプリケーションとのシナジー効果により、さらなる成長をめざします。

また、お客様の抱える課題を把握し、確実な製品開発につなげるために、お客様と共同で独自製品の開発に取り組んでいます。マテリアル・エネルギー等、既存の事業領域に留まらず、バイオ・創薬市場といったライフサイエンス分野においても新たな分析・計測事業の価値創造に挑戦します。

## 業績変動要因

最先端技術開発をおこなう各国の政府の研究機関だけでなく、民間企業も積極的な投資をしています。

このような最先端技術開発のトレンドの変化を、HORIBAは事業機会と考えています。

## 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)

### I ラマン分光分析装置

ラマン分光法は、物質の化学組成の同定や分子構造の解析に有効で、近年は様々な分野の材料研究などにおいて注目を集めています。しかし、ラマン散乱光の強度は非常に微弱なため、高感度で最適化された光学設計が必要とされます。光学関連技術に優れた実績を持つホリバ・フランス社(仏)は、多様なラマン分光分析装置を開発し、常に最高の性能を追求しています。



### I pHメーター

HORIBAは、国内初のガラス電極式pHメーターの開発に成功して以来、常にpHメーターのトップブランドとして評価されています。研究を支援する卓上型から河川・地下水・排水などのフィールド測定対応型まで、充実した製品ラインアップでお客様の多様なニーズに応えます。



## TOPICS

### グローバル3拠点における開発・製造製品ならびに各拠点での施策

国	製品	主な施策
日本 (堀場製作所)	水質計測装置 粒子径分布測定装置 元素分析装置 蛍光X線分析装置  元素分析装置(炭素・硫黄)	<b>市場を切り開く新製品を積極的に投入</b> 多くの基礎技術を有する堀場製作所では、企業・大学・研究所と多岐に渡るお客様からのニーズを反映した新製品を積極的に投入し続けています。また、コア技術をベースにお客様からの細かな要望にも応え、製品のカスタマイズにも幅広く取り組んでいます。他の4部門への分析・計測技術提供という重要な役割を担いつつ、このような取り組みを通じて収益性の改善を実現します。  <b>新製品 XGT-9000</b> 非破壊・非接触で元素分析と光学像観察を同時に実施。リチウムイオン電池などの異物解析に加え、半導体集積回路といった微小部分の元素分析や膜厚を高精度に測定
フランス (ホリバ・フランス社)	ラマン分光分析装置 グロー放電発光分光分析装置 分光エリプソメーター グレーティング(回折格子)  分光器のコアパーツであるグレーティング	<b>ホリバ・フランス社のグレーティング、ノーベル博物館に展示</b> 2018年にノーベル物理学賞を受賞したジェラルド・ムル教授は、長年にわたって当社のグレーティングを使用し、レーザーの性能向上に関する研究において多大なる功績を上げられました。ムル教授は、今回の受賞を記念し、ノーベル博物館に展示する記念品に、実際に研究で使用していたホリバ・フランス社のグレーティングを選出されました。HORIBAは、今後も科学の発展と進歩のため、世界の研究者に貢献します。  <b>ESG Social</b>  ムル教授とホリバ・フランス社のグレーティング 関連するSDGs 4 質の高い教育をみんなに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
米国 (ホリバ・インストルメンツ社)	蛍光分光・寿命測定装置 蛍光吸光分光装置 分光器・検出器  蛍光吸光分光装置「Duetta」	<b>HORIBA New Jersey Optical Spectroscopy Center開設</b> ホリバ・インストルメンツ社の新拠点として2018年8月30日より本格稼働しました。旧拠点のおよそ2倍となる敷地面積を持ち、今後のさらなるビジネス成長に対応していきます。  <b>MANTA社を買収</b> 2019年1月24日、ナノ粒子計測機器を開発・製造・販売するスタートアップ企業、MANTA社(米)を買収しました。この技術は化粧品や触媒、半導体分野をはじめ、バイオ・ライフサイエンス分野や医薬品研究分野での活用が期待されています。今後、粒子計測機器において、さらなる事業拡大を図っていきます。  ナノ粒子径分布・濃度測定装置「ViewSizer™ 3000」

## Financial Data 11年間の主要財務データ

	2008.12	2009.12	2010.12	2011.12	2012.12	2013.12	
<b>▶ 会計年度</b>							
売上高	¥134,248	¥104,538	¥118,556	¥123,456	¥117,609	¥138,136	
営業費用	123,290	99,394	106,256	108,549	105,857	124,402	
営業利益	10,958	5,144	12,299	14,906	11,751	13,733	
親会社株主に帰属する当期純利益	6,039	3,161	7,927	8,664	7,396	8,999	
資本的支出	6,645	4,534	4,033	4,670	7,882	7,680	
減価償却費及び償却費	4,955	4,573	4,523	4,146	3,743	4,279	
研究開発費	10,662	9,831	9,480	10,060	10,092	10,774	
<b>▶ 会計年度末</b>							
総資産	¥133,279	¥129,580	¥137,290	¥144,649	¥153,836	¥189,269	
現金及び現金同等物	22,660	27,590	34,459	35,767	38,858	49,246	
受取手形及び売掛金	関係会社	63	6	1	126	4	25
	その他	37,330	34,505	36,425	39,249	37,516	47,386
たな卸資産	29,802	23,363	24,843	26,288	28,101	33,085	
有形固定資産	23,115	23,602	22,516	22,924	28,179	33,326	
支払手形及び買掛金	関係会社	40	52	60	0	-	-
	その他	11,063	10,515	13,423	13,196	11,829	16,409
有利子負債	20,984	18,348	17,128	18,358	18,083	24,577	
自己資本	76,829	79,906	84,019	90,232	99,248	114,209	
期末株価(円)	1,237	2,250	2,303	2,320	2,489	3,590	
連結従業員数(人)	5,146	5,133	5,202	5,448	5,530	5,787	
<b>▶ 1株当たり情報</b>							
当期純利益	¥142.76	¥74.77	¥187.46	¥204.88	¥174.87	¥212.76	
潜在株式調整後当期純利益	142.71	74.68	187.11	204.41	174.37	212.01	
純資産	1,816.96	1,889.58	1,986.77	2,133.44	2,346.45	2,699.88	
配当金	44.00	13.00	17.00	40.00	50.00	60.00	
<b>▶ 財務比率</b>							
売上高営業利益率(%)	8.2	4.9	10.4	12.1	10.0	9.9	
総資産当期純利益率[ROA](%)	4.2	2.4	5.9	6.1	5.0	5.2	
自己資本当期純利益率[ROE](%)	7.7	4.0	9.7	9.9	7.8	8.4	
自己資本比率(%)	57.6	61.7	61.2	62.4	64.5	60.3	
連結配当性向(%)	30.8	17.4	9.1	19.5	28.6	28.2	
個別配当性向(%)	30.0	30.0	30.3	30.5	37.5	48.9	

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、2018年12月末現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=111.00円で換算しています。

2. 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を行っていません。

株式会社堀場製作所及び連結対象子会社

2014.12	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12	2018.12
				単位:百万円	単位:千米ドル
¥153,065	¥170,898	¥170,093	¥195,399	¥210,570	<b>\$1,897,027</b>
135,851	151,526	151,593	168,565	181,731	<b>1,637,216</b>
17,214	19,372	18,499	26,834	28,838	<b>259,801</b>
10,589	12,882	12,962	16,281	22,313	<b>201,018</b>
11,001	16,309	13,796	11,639	10,239	<b>92,243</b>
4,905	6,110	6,816	7,534	7,240	<b>65,225</b>
11,986	12,341	12,933	13,911	15,183	<b>136,783</b>
				単位:百万円	単位:千米ドル
¥207,335	¥231,032	¥239,657	¥265,920	¥278,136	<b>\$2,505,729</b>
51,109	47,859	51,940	58,333	62,837	<b>566,099</b>
149	2	7	12	24	<b>216</b>
52,097	54,769	53,717	60,140	59,087	<b>532,315</b>
34,838	35,717	40,289	45,573	55,139	<b>496,747</b>
39,441	56,978	61,977	68,701	68,739	<b>619,270</b>
20	-	77	91	101	<b>909</b>
15,385	17,638	19,935	23,180	21,832	<b>196,684</b>
28,412	45,227	47,153	42,496	44,516	<b>401,045</b>
123,924	129,581	132,654	150,282	161,362	<b>1,453,711</b>
4,015	4,695	5,410	6,790	4,490	単位:米ドル <b>40.45</b>
5,965	6,831	7,149	7,399	7,943	
				単位:円	単位:米ドル
¥250.28	¥305.73	¥307.74	¥386.30	¥529.24	<b>\$4.76</b>
249.28	304.36	306.38	384.67	526.98	<b>4.74</b>
2,928.82	3,078.40	3,148.70	3,565.00	3,826.44	<b>34.47</b>
67.00	70.00	85.00	116.00	145.00	<b>1.30</b>
11.2	11.3	10.9	13.7	13.7	
5.3	5.9	5.5	6.4	8.2	
8.9	10.2	10.0	11.5	14.3	
59.8	56.1	55.4	56.5	58.0	
26.8	22.9	27.6	30.0	27.4	
38.5	35.1	46.7	53.8	50.7	

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

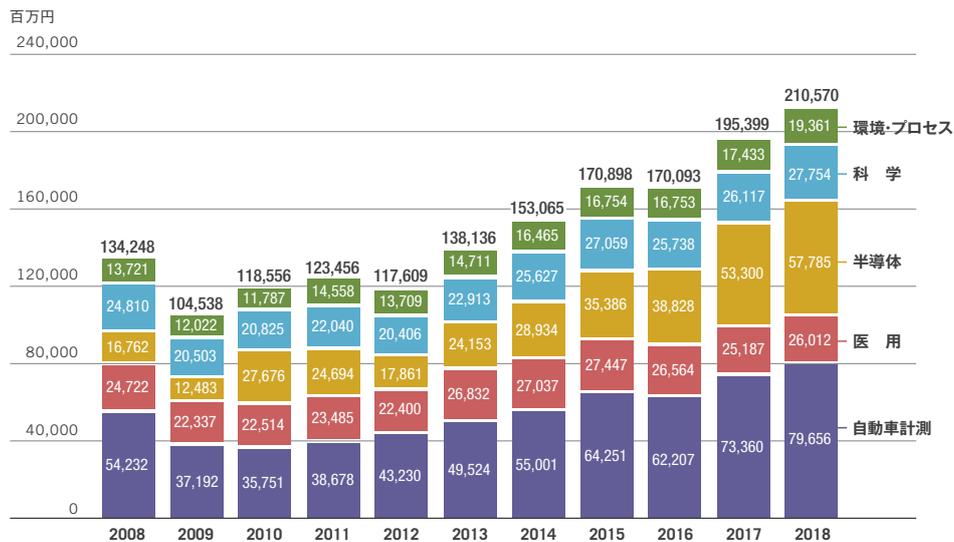
連結配当性向(%)＝配当金／親会社株主に帰属する当期純利益\*100

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

2018年12月期の売上高は、自動車排ガス規制の強化や年前半での半導体メーカーの投資集中を受けて、自動車計測システム機器部門や半導体システム機器部門が業績を牽引したことで、増収を達成し、過去最高売上高を更新しました。



親会社株主に帰属する当期純利益と自己資本当期純利益率(ROE)

2018年12月期の親会社株主に帰属する当期純利益は、増収に伴う過去最高の営業利益のほか、一時的な税率低下が寄与し、過去最高を更新しました。

※ROEは14.3%となり4年連続してMLMAP2020目標のROE10%以上を達成しました。



キャッシュ・フロー

2018年12月期は、海外での拠点強化を推し進めるなど高水準の投資を継続しました。過去最高益を更新する一方で、高水準の受注残を背景にたな卸資産が増加したことなどから、営業キャッシュフローは前期比減少し、フリーキャッシュフローは85億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



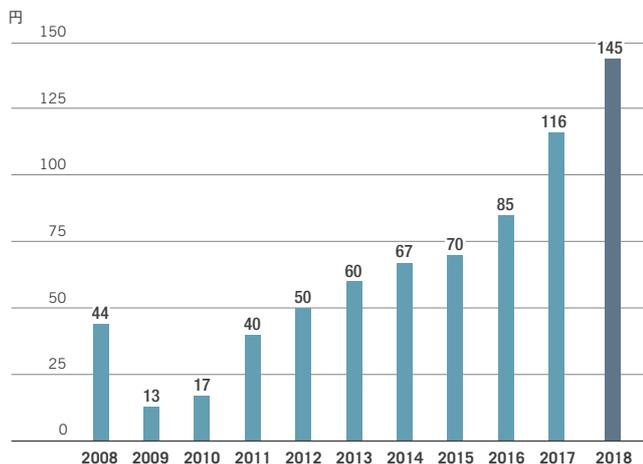
### 研究開発費と売上高研究開発費比率



### 資本的支出と減価償却費



### 1株当たり配当金



### 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)
	2017.12	2018.12	2018.12
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥58,333	¥62,837	\$566,099
受取手形及び売掛金	12	24	216
	関係会社		
	その他		
	60,140	59,087	532,315
貸倒引当金	(788)	(682)	(6,144)
有価証券	1,400	1,899	17,108
たな卸資産	45,573	55,139	496,747
繰延税金資産	4,331	4,312	38,846
その他	8,485	9,586	86,360
<b>流動資産合計</b>	177,487	192,203	1,731,558
<b>有形固定資産</b>			
土地	13,736	13,692	123,351
建物及び構築物	54,528	55,894	503,549
機械装置及び運搬具	24,166	24,784	223,279
建設仮勘定	3,468	3,018	27,189
その他	16,208	17,729	159,720
<b>合計</b>	112,109	115,118	1,037,099
減価償却累計額	(43,408)	(46,379)	(417,828)
<b>有形固定資産合計</b>	68,701	68,739	619,270
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	10,955	8,314	74,900
関係会社株式	45	44	396
繰延税金資産	1,549	1,092	9,837
貸倒引当金	(77)	(76)	(684)
その他	2,861	2,917	26,279
<b>投資その他の資産合計</b>	15,334	12,292	110,738
<b>無形固定資産</b>			
のれん	194	901	8,117
ソフトウェア	3,298	2,907	26,189
その他	904	1,092	9,837
<b>無形固定資産合計</b>	4,397	4,901	44,153
<b>総資産</b>	¥265,920	¥278,136	\$2,505,729
<b>負債及び純資産</b>			
<b>流動負債</b>			
短期借入金	¥7,773	¥10,458	\$94,216
1年以内返済予定長期債務	718	1,735	15,630
支払手形及び買掛金	91	101	909
	関係会社		
	その他		
	23,180	21,832	196,684
未払金	14,888	15,920	143,423
未払法人税等	6,277	3,514	31,657
前受金	13,519	17,475	157,432
繰延税金負債	61	1	9
賞与引当金	1,464	1,265	11,396
役員賞与引当金	63	-	-
製品保証引当金	1,932	2,012	18,126
災害損失引当金	49	-	-
その他	4,357	3,681	33,162
<b>流動負債合計</b>	74,378	77,999	702,693
<b>固定負債</b>			
長期債務	34,005	32,322	291,189
繰延税金負債	2,036	950	8,558
退職給付に係る負債	2,145	1,946	17,531
厚生年金基金解散損失引当金	640	640	5,765
その他	1,848	2,258	20,342
<b>固定負債合計</b>	40,675	38,118	343,405
<b>負債合計</b>	115,054	116,117	1,046,099
<b>純資産</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金	12,011	12,011	108,207
授権株式数 - 100,000,000株			
発行済株式数 2017年12月期 - 42,155,029株 (自己株式を除く)			
発行済株式数 2018年12月期 - 42,170,448株 (自己株式を除く)			
資本剰余金	18,717	18,717	168,621
利益剰余金	115,345	132,329	1,192,153
自己株式 (2017年12月期 - 377,723株、2018年12月期 - 362,304株)	(1,488)	(1,428)	(12,864)
<b>株主資本合計</b>	144,585	161,630	1,456,126
<b>その他包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金	4,636	2,788	25,117
繰延ヘッジ損益	-	(2)	(18)
為替換算調整勘定	1,151	(2,829)	(25,486)
退職給付に係る調整累計額	(90)	(224)	(2,018)
<b>その他包括利益累計額合計</b>	5,697	(267)	(2,405)
<b>新株予約権</b>	492	549	4,945
<b>非支配株主持分</b>	90	106	954
<b>純資産合計</b>	150,866	162,018	1,459,621
<b>負債及び純資産合計</b>	¥265,920	¥278,136	\$2,505,729

株式会社堀場製作所及び連結子会社

2017年12月31日及び2018年12月31日に終了した会計年度

## 連結損益計算書

	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2017.12	2018.12	2018.12
<b>売上高</b>	¥195,399	¥210,570	\$1,897,027
<b>営業費用</b>			
売上原価	112,107	120,630	1,086,756
販売費及び一般管理費	56,457	61,100	550,450
<b>合計</b>	168,565	181,731	1,637,216
<b>営業利益</b>	26,834	28,838	259,801
<b>その他収益(費用)</b>			
受取利息及び受取配当金	280	323	2,909
支払利息	(428)	(440)	(3,963)
為替差損益(純額)	(296)	(473)	(4,261)
固定資産売却益	58	537	4,837
固定資産売却損	(2)	(22)	(198)
固定資産除却損	(199)	(76)	(684)
助成金収入	81	11	99
投資有価証券売却益	0	0	0
事業譲渡益	-	115	1,036
負ののれん発生益	-	48	432
減損損失	(2,526)	-	-
投資有価証券評価損	(9)	-	-
厚生年金基金解散損失引当金戻入額	455	-	-
その他(純額)	138	56	504
<b>合計</b>	(2,448)	79	711
<b>税金等調整前当期純利益</b>	24,385	28,917	260,513
<b>法人税等</b>			
当年度分	7,647	6,375	57,432
繰延税額	439	203	1,828
<b>合計</b>	8,086	6,579	59,270
<b>当期純利益</b>	16,298	22,338	201,243
非支配株主に帰属する当期純利益	16	24	216
親会社株主に帰属する当期純利益	¥16,281	¥22,313	\$201,018

	単位:円		単位:米ドル(注記1)
	2017.12	2018.12	2018.12
<b>1株当たり情報</b>			
当期純利益	¥386.30	¥529.24	\$4.76
潜在株式調整後当期純利益	384.67	526.98	4.74
配当金	116.00	145.00	1.30

株式会社堀場製作所及び連結子会社

2017年12月31日及び2018年12月31日に終了した会計年度

## 連結包括利益計算書

	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2017.12	2018.12	2018.12
<b>当期純利益</b>	¥16,298	¥22,338	\$201,243
<b>その他の包括利益</b>			
その他有価証券評価差額金	1,708	(1,848)	(16,648)
繰延ヘッジ損益	-	(2)	(18)
為替換算調整勘定	3,452	(3,989)	(35,936)
退職給付に係る調整額	130	(133)	(1,198)
<b>その他包括利益合計</b>	5,291	(5,973)	(53,810)
<b>包括利益</b>	¥21,589	¥16,364	\$147,423
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥21,570	¥16,348	\$147,279
非支配株主に係る包括利益	19	16	144

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、2018年12月末現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=111.00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)
	2017.12	2018.12	2018.12
<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	¥24,385	¥28,917	\$260,513
<b>営業活動によるキャッシュ・フローと税金等調整前当期純利益との調整</b>			
減価償却費及び償却費	7,534	7,240	65,225
減損損失	2,526	-	-
貸倒引当金の増加(減少)	(75)	(69)	(621)
退職給付に係る負債の増加(減少)	(190)	(83)	(747)
厚生年金基金解散損失引当金の増加(減少)	(607)	-	-
受取利息及び受取配当金	(280)	(323)	(2,909)
支払利息	428	440	3,963
為替差損益	79	167	1,504
固定資産売却損益	(56)	(514)	(4,630)
固定資産除却損	199	76	684
投資有価証券評価損	9	-	-
受取手形及び売掛金の減少(増加)	(4,514)	(862)	(7,765)
たな卸資産の減少(増加)	(3,633)	(10,368)	(93,405)
支払債務の増加(減少)	2,588	(596)	(5,369)
その他(純額)	3,601	4,976	44,828
<b>(小計)</b>	<b>31,996</b>	<b>29,001</b>	<b>261,270</b>
利息及び配当金の受取額	279	305	2,747
利息の支払額	(466)	(439)	(3,954)
法人税等の支払額又は還付額	(3,521)	(9,331)	(84,063)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>28,287</b>	<b>19,536</b>	<b>176,000</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	(1,197)	(1,403)	(12,639)
定期預金の払戻による収入	1,395	1,202	10,828
拘束性預金の払戻による収入	32	32	288
有価証券の取得による支出	(1,901)	(2,200)	(19,819)
有価証券の売却及び償還による収入	701	1,701	15,324
有形固定資産の取得による支出	(11,664)	(9,667)	(87,090)
有形固定資産の売却による収入	266	1,420	12,792
無形固定資産の取得による支出	(354)	(611)	(5,504)
投資有価証券の取得による支出	(22)	(24)	(216)
投資有価証券の売却及び償還による収入	3	0	0
その他(純額)	(427)	(1,481)	(13,342)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(13,167)</b>	<b>(11,029)</b>	<b>(99,360)</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	(3,839)	2,792	25,153
長期借入金の返済による支出	(1,039)	(541)	(4,873)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(163)	(181)	(1,630)
自己株式の純増減額	(0)	(0)	(0)
配当金の支払額	(4,002)	(5,309)	(47,828)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(9,044)</b>	<b>(3,240)</b>	<b>(29,189)</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>317</b>	<b>(762)</b>	<b>(6,864)</b>
<b>現金及び現金同等物の純増加(減少)</b>	<b>6,393</b>	<b>4,503</b>	<b>40,567</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>51,940</b>	<b>58,333</b>	<b>525,522</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥58,333</b>	<b>¥62,837</b>	<b>\$566,099</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、2018年12月末現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=111.00円で換算しています。

## 企業概要

本社	〒601-8510 京都市南区吉祥院宮の東町2番地	
創業	1945年10月17日	
設立	1953年1月26日	
売上高	210,570百万円(連結)	2018年12月期
資本金	12,011百万円(連結)	2018年12月31日現在
従業員数	7,943名(連結)	2018年12月31日現在
決算日	12月31日	
定時株主総会	3月	
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社	
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人	
上場証券取引所	東京証券取引所第一部 証券コード：6856	

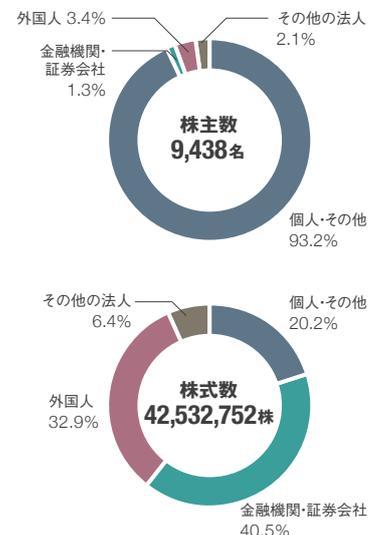
## 大株主一覧(上位10名)

2018年12月31日現在

株主名	持株数(千株)	持株比率※(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,652	6.29
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,194	5.20
全国共済農業協同組合連合会	1,682	3.99
828035ピクテアンドシーヨーロッパエスエールクセンブルクレフユーシツ	1,052	2.50
堀場 厚	1,039	2.47
京都中央信用金庫	830	1.97
株式会社京都銀行	828	1.96
ビーエヌワイエム アズ エージーテイ クライアンツ ノントリーティー ジャスデツク	798	1.89
堀場洛楽会投資部会	782	1.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	776	1.84

※:持株比率は自己株式(362,304株)を控除して計算しています。

## 株価の推移(各日終値)



## 取締役・監査役 (2019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  
 当社海外技術部長、  
 海外本部長などを経て、  
 1982年 当社取締役就任  
 1992年 当社代表取締役社長就任  
 2005年 当社代表取締役会長兼社長就任  
 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  
 当社エンジン計測企画開発部長、  
 ホリバ・インスツルメンツ社(米)  
 取締役社長などを経て、  
 2005年 当社取締役就任  
 2008年 株式会社堀場エステック  
 取締役副社長就任  
 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)

### 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  
 当社エンジン計測開発部長、  
 エンジン計測システム統括部長などを経て、  
 2006年 当社執行役員就任  
 2007年 ホリバ・インターナショナル社(米)社長就任  
 2014年 当社取締役就任  
 ホリバ・ジョバンイボン社(仏)  
 (現ホリバ・フランス社)代表取締役社長就任  
 2016年 ホリバ・ジョバンイボン社(仏)  
 (現ホリバ・フランス社)  
 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)

### 常務取締役 管理本部長

#### 大川 昌男 Masao Okawa

1988年 日本銀行入行  
 同行フランクフルト事務所長、  
 京都支店長などを経て、  
 2017年 当社入社、常務執行役員就任  
 2018年 当社常務取締役就任(現在)

### 取締役 GLOBAL ATS BOARD LEADER

#### 長野 隆史 Takashi Nagano

1985年 当社入社  
 当社エンジン計測企画開発部長、  
 エンジン計測システム統括部長、  
 ホリバ・ヨーロッパ社(独)  
 代表取締役社長などを経て、  
 2005年 当社執行役員就任  
 2011年 ホリバ・ヨーロッパ社(独)代表取締役社長兼CEO就任  
 2014年 ホリバ・코리아社(韓国)代表取締役社長就任  
 2016年 当社取締役就任(現在)  
 ホリバ・코리아社(韓国)  
 代表取締役会長就任(現在)  
 2018年 当社GLOBAL ATS BOARD LEADER(現在)

## コーポレートオフィサー (2019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 博士(工学) ホリバ・インスツルメンツ社(米)代表取締役会長  
 ホリバABX社(仏)代表取締役社長

### 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  
 室賀 裕一 株式会社堀場テクノサービス 代表取締役社長  
 ジョージ・ギレスピー 博士(工学) ホリバMIRA社(英)エグゼクティブ チェアマン

### コーポレートオフィサー(執行役員)

ケン・ミテラ ホリバ・インスツルメンツ社(米)  
 エグゼクティブ バイス プレジデント  
 ジェームス・テボ ホリバ・フランス社(仏)  
 代表取締役社長  
 クリスチャン・デュビュック ホリバABX社(仏)エグゼクティブ バイス プレジデント  
 中峯 敦 グローバル本部 副本部長  
 千原 啓生 株式会社堀場テクノサービス 副社長  
 中村 忠生 堀場儀器(上海)有限公司(中国) 董事長兼総経理  
 堀場(中国)貿易有限公司(中国) 董事長兼総経理

取締役(社外) 独立役員

**杉田 正博** Masahiro Sugita

1967年 日本銀行入行  
松本支店長、国際局長などを歴任  
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  
(現MSD株式会社)  
社外監査役(常勤)就任  
2006年 当社取締役就任(現在)  
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

1988年 株式会社埼玉銀行  
(現株式会社りそな銀行)  
東久留米支店長  
1993年 宗教法人青蓮院(京都市)入山  
同法人執事長を経て、  
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)

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)

1988年 エコール・ナショナル・デ・ボンゼシヨセ  
(フランス)国際経営大学院(MIB)副所長  
1998年 東京大学大学院工学系研究科助教授  
2004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)  
2005年 外務省参与・大使、  
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)

監査役(常勤)

**宇野 敏彦** Toshihiko Uno

1974年 当社入社  
当社ハード開発部長、  
生産センター長などを経て、  
2002年 当社執行役員就任  
2004年 当社常務執行役員就任  
2012年 当社監査役就任(現在)

監査役(社外)

**石角 完爾** Kanji Ishizumi

1971年 通商産業省(現経済産業省)入省  
1975年 弁護士登録  
1981年 千代田国際経営法律事務所  
所長 代表弁護士就任(現在)  
1995年 当社監査役就任(現在)

監査役(社外) 独立役員

**石田 敬輔** Keisuke Ishida

1978年 株式会社写真化学代表取締役社長就任  
2000年 株式会社写真化学代表取締役会長兼  
社長就任  
2001年 株式会社エスケーエレクトロニクス  
取締役会長就任  
2005年 当社監査役就任(現在)  
2016年 株式会社エスケーエレクトロニクス  
取締役相談役就任(現在)  
2019年 株式会社写真化学代表取締役会長就任  
(現在)

ジュニアコーポレートオフィサー(理事)

**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** 博士(工学) ホリバ・ヨーロッパ社(独)代表取締役社長  
**木下 明生** 博士(工学) グローバル本部 自動車技術担当副本部長  
**アルノー・プラデル** ホリバABX社(仏)  
エグゼクティブ バイス プレジデント  
**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  
**デール・プール** 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

**奥 成博** 品質安全統括センター QSR担当センター長  
**本川 仁** 営業本部長  
**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  
**佐竹 司** 開発本部 東京開発担当副本部長  
**西村 公志** グローバル本部 副本部長(中国戦略担当)  
**浦部 博行** ホリバ・コリア社(韓国) 代表取締役社長

**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)**

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