



# HORIBA Report 2017

| 2017年12月期 |

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun





**HORIBA**



はかることから  
すべてが始まる



社会の持続的成長は、技術革新「イノベーション」が支える。

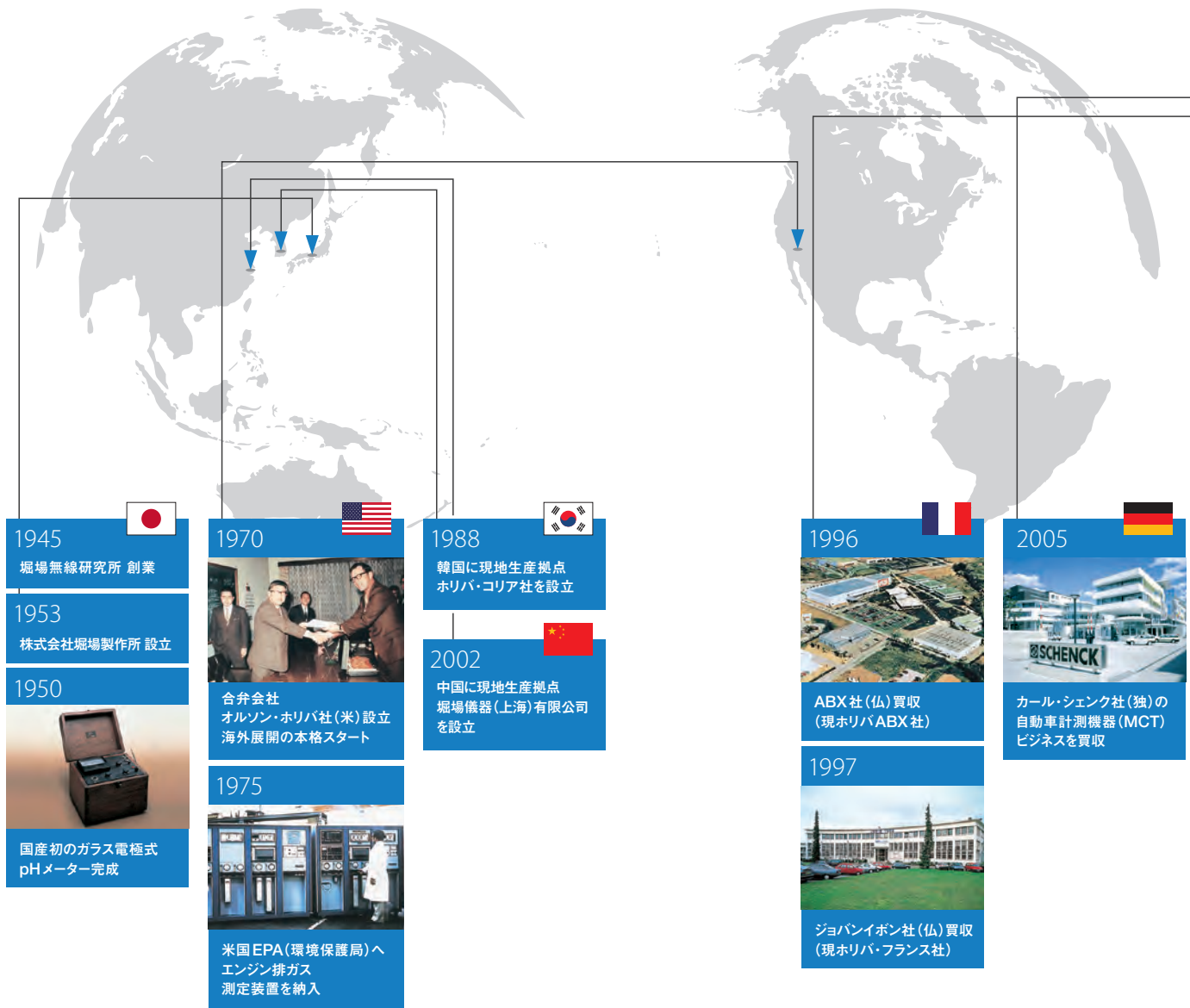
技術者たちの夢やおもい、たゆまぬ努力に  
投資の機会や社会からの要請など、様々な条件が絡み合う。

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。

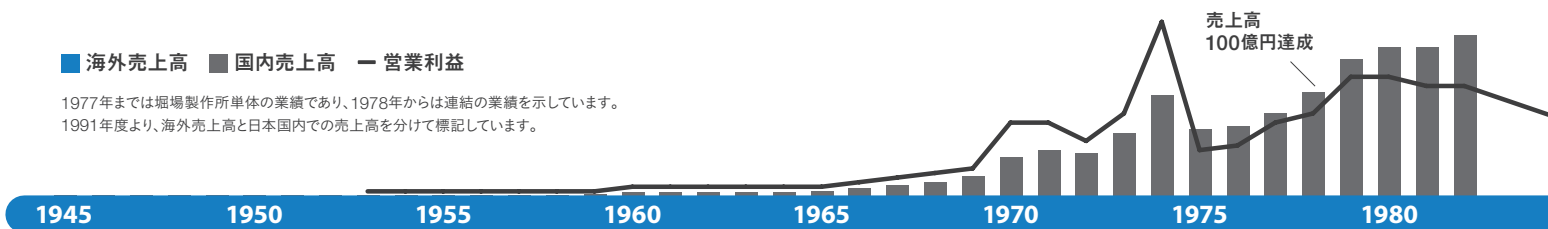
# M&Aを活用しグローバルで成長

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。社是「おもしろおかしく」のもと、HORIBAの企業文化をグローバルに浸透させ、さらなる成長を続けます。



■ 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年度より、海外売上高と日本国内での売上高を分けて標記しています。





売上高  
1,953億円

海外売上高  
1,303億円

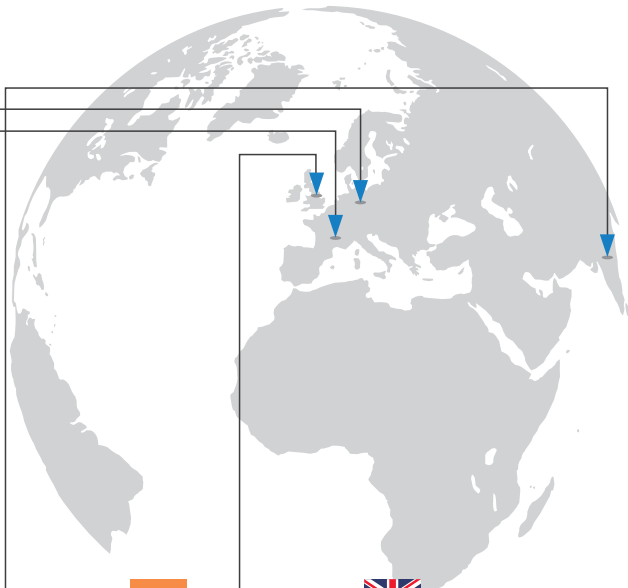
営業利益  
268億円

国内売上高  
650億円

売上高  
1,500億円達成

売上高  
1,000億円達成

売上高  
500億円達成



2014




インドで血液検査用  
試薬工場稼働

2015

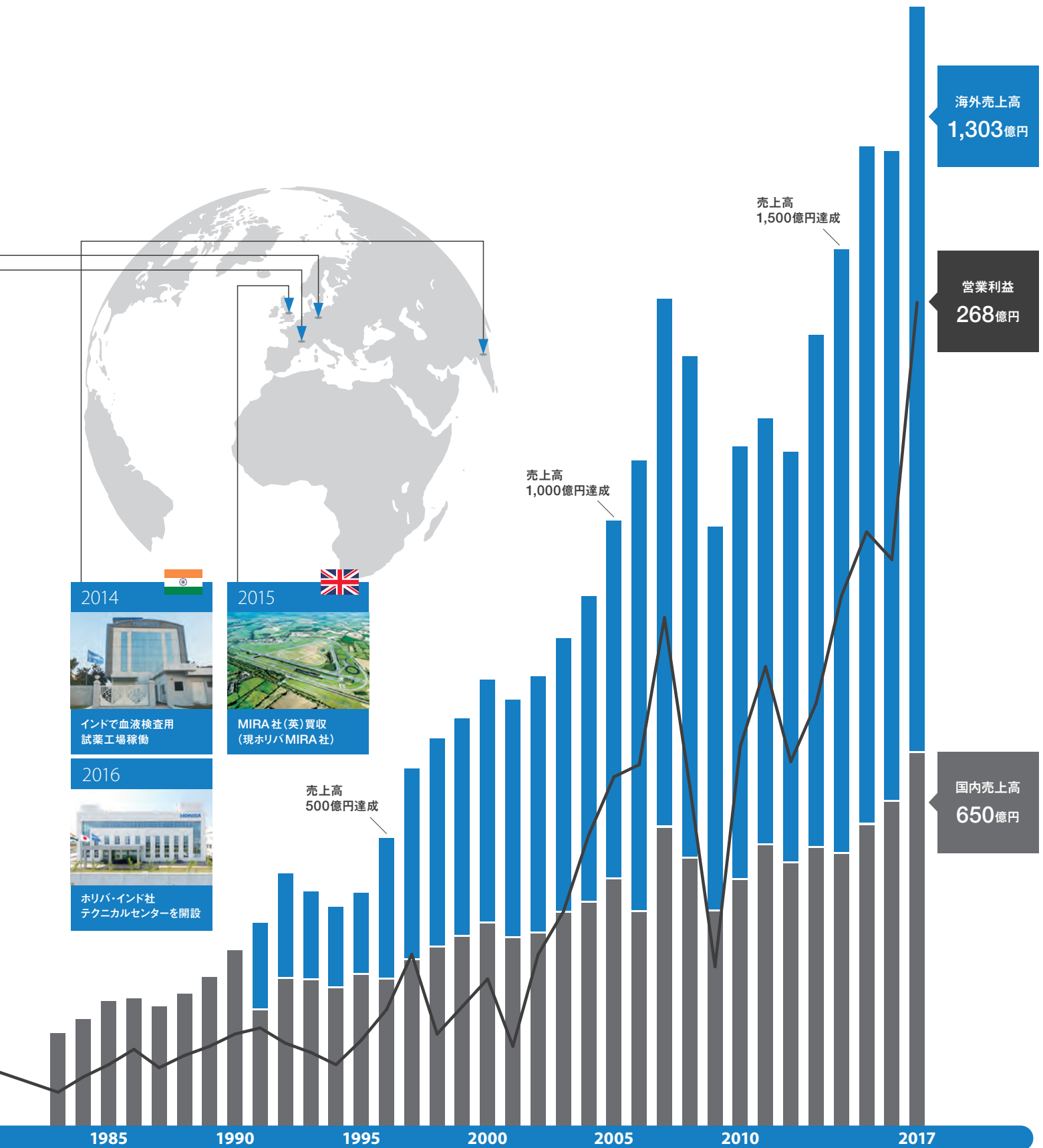



MIRA社(英)買収  
(現ホリバMIRA社)

2016



ホリバ・インド社  
テクニカルセンターを開設



# H O R I B A の 価値創造 サイクル



## 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  
(10%レベルの営業利益水準を維持)  
詳しくは7-8ページで紹介

継続的投資によるさらなる  
事業成長

## 企業文化

HORIBAの価値創造サイクルを  
木を使って表現しています。

事業活動を通じて  
豊かな果実を实らせる

経済的・社会的  
価値の創出

果実

頑丈な根から養分を得て  
力強く伸びる幹

5つの事業

幹

果実の種が土壌に帰り、  
また新たな価値を創出していく

豊かな土壌の中に  
しっかりと張り巡らせた根

見えない資産

根

社は“おもしろおかしく”の  
精神が育んできた豊かな土壌

企業文化

土壌

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun

おもしろ  
おかしく





## 社会的価値の創出 P37

SDGs17項目のうち、  
HORIBAが注力する項目をピックアップ。

**ESG**



環境  
ENVIRONMENT

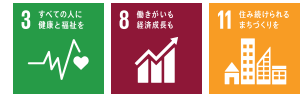
持続可能な循環型社会の構築と、  
地球環境の改善に貢献  P29-30



**ESG**


社会  
SOCIAL

安全で快適な社会の実現  P19-22  
地域の活性化と雇用の創出  P33-34



**ESG**

ガバナンス  
GOVERNANCE

一人ひとりが輝く  
ダイバーシティの実現  P39-40



## 5つの事業

-  自動車計測システム機器部門  
Automotive Test Systems
-  環境・プロセスシステム機器部門  
Process & Environmental
-  医用システム機器部門  
Medical
-  半導体システム機器部門  
Semiconductor
-  科学システム機器部門  
Scientific

## 見えない資産

### お客様

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。ハードウェア(機器)だけでなく、ソリューションを提供することが重要と考え、国内外のグループ会社やサプライヤーと連携し、品質向上に取り組んでいます。

### 技術

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、景気回復時の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。

### 人財

HORIBAでは、従業員をかけがえ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、HORIBAでは「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。

### 組織

5つの事業部門を世界27カ国で展開する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」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。

※各プロジェクトや経営の考え方については、39-40ページで紹介しています。

### ブランド

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、企業文化といった「見えない資産」を大事に育成することで、これらを包括するHORIBAブランドの価値を高めます。HORIBAは、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で、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。

#### 5つの“おもい”

- 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

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。



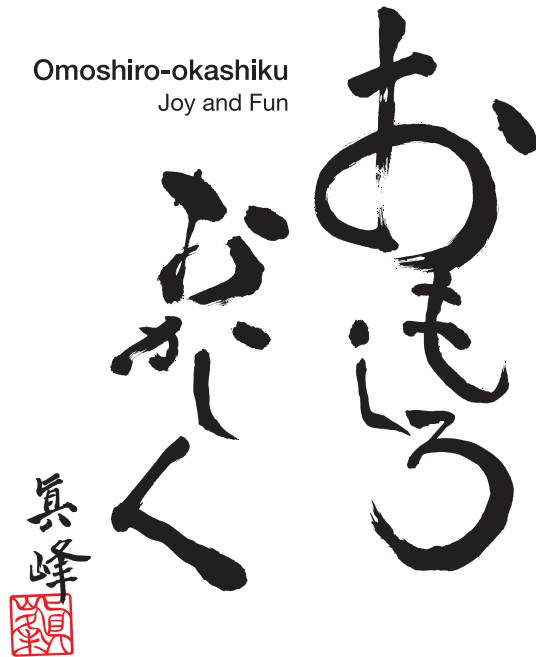
# 1

## 企業文化

### 社は「おもしろおかしく」

HORIBAグループの社は「おもしろおかしく」。この社には、人生のもっとも活動的な時期を費やす仕事にプライドとチャレンジマインドを持ち、エキサイティングに取り組むことで、人生の満足度を高めて欲しいという願いが込められています。

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun



# H O R I B A を 知 る

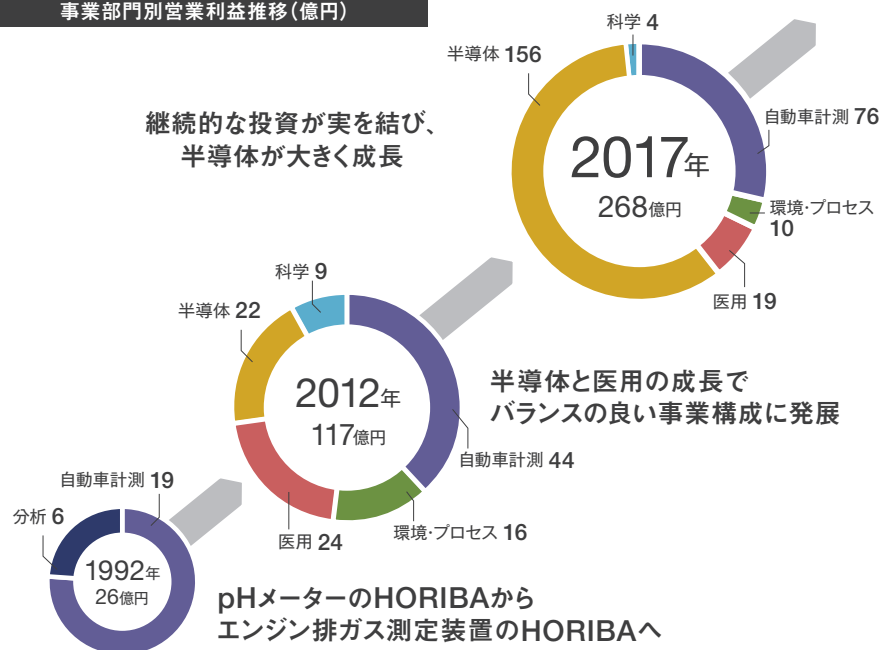
# 2

## 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。創業製品であるpHメーターからエンジン排ガス測定装置の開発を通じて大きく飛躍しました。2008年からのリーマン・ショック時にも継続的に投資を続けることができたことで、半導体システム機器部門が一番の収益源として大きく成長しました。

事業部門別営業利益推移(億円)



HORIBAの主なKPI  
(2017年12月期)

売上高

**1,953**億円

営業利益

**268**億円

営業利益率

**13.7%**



### 主なグローバルM&A



医用システム機器部門

1996年  
ABX社(仏)買収  
(現ホリバABX社)



科学システム機器部門

1997年  
ジョバンイボン社(仏)買収  
(現ホリバ・フランス社)



自動車計測システム機器部門

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)

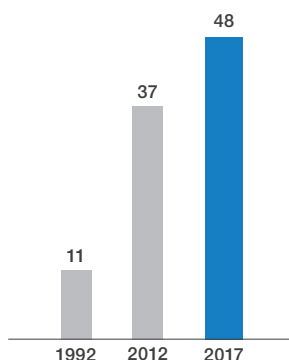
#### 海外売上高比率



#### 従業員比率



#### グループ会社数



# 3

## グローバル経営

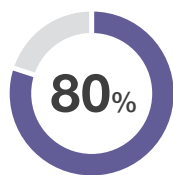
### 京都の文化をグローバルに

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企業文化をベースに、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のM&Aで企業規模と事業エリアを拡大。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国内のビジネスも成長してきました。

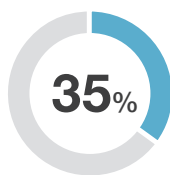
# 4つのユニークポイント

### 主要製品の市場シェア(当社推定値)

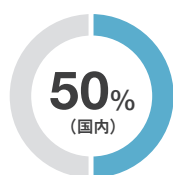
#### エンジン排ガス測定装置



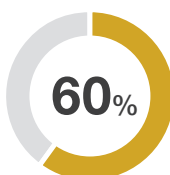
#### グレーティング (回折格子)



#### pHメーター



#### マスフローコントローラー



# 4

## 開発型企業

### 分析・計測の様々な ニッチ市場に製品を投入

HORIBAは、5事業部門から1,000を超える製品を提供し、様々な市場に事業展開をしています。創業製品であるpHメーター、自動車開発に不可欠なエンジン排ガス測定装置、200年の歴史を誇るホリバ・フランス社が開発・製造するグレーティング(回折格子)、半導体の製造に必要なマスフローコントローラーなどは、グローバルトップレベルの市場シェアを誇ります。

ROE

**11.5%**

自己資本比率

**56.5%**

売上高研究  
開発費比率

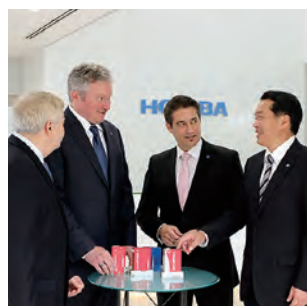
**7.1%**

従業員数  
(2017年12月31日時点)

**7,399人**

## 編集にあたって

“はかる”技術の提供による事業成長そのものが、HORIBAのCSRの本質と考えています。統合報告書「HORIBA Report 2017」においても、HORIBAの見える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ているか一目でおわかりいただけるように、各事業ページにも関連のある活動を紹介しています。(事業ページのESGマークをご参照ください)制作する過程においても、HORIBAのあらゆる活動が企業成長につながっていることを改めて実感しました。





## 「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。

詳しくは『見えない資産による価値創造』(37ページ以降)で紹介しています。

## 「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。

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、堀場製作所およびグループ会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、2018年2月13日の業績発表時点で入手可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見通しによるものです。

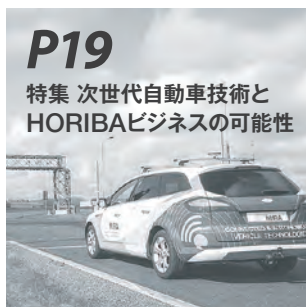
このため実際の業績は、様々な外部環境の要因などにより、当初の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご了承ください。

### 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おりません。

### 本レポートに記載のシェアについて

2017年12月期における当社推定値です。



「おもしろおかしく」の精神で  
世の中の変化に対応し、  
次のステージへと駆け上がります

代表取締役会長兼グループCEO

堀内 厚



撮影場所：びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」



HORIBAは、73年前の創業以来、  
本業である“はかる”技術を通じた  
社会課題の解決に挑戦し続けてきました。  
世の中のあらゆる技術が大きな転換期を迎える中、  
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めます。

## 2018年より新たな経営体制で臨みます

2018年1月1日より、私が代表取締役会長兼グループCEOに、  
齊藤壽一が代表取締役副会長兼グループCOOに、足立正之が  
代表取締役社長に就任し、新しい経営体制が始動しました。  
新経営体制では、私と齊藤がグループ全体を、足立がヘッドクォー  
ターとしての堀場製作所をリードしていきます。(15-16ページで紹介)  
今回の経営体制変更に至ったきっかけは大きく2つあります。  
一つは企業規模の拡大です。私が社長に就任した1992年から、  
およそ26年が経過しました。企業買収なども実施してグローバル  
にビジネスを成長させることができましたが、グループ全体でのマ  
ネジメントの重要性が鮮明になりました。今後私は、現在の  
HORIBAのビジネスの中心であるグループ会社のマネジメントに  
加え、これからの成長を支える新興国にHORIBAの企業文化  
である「おもしろおかしく」の精神を周知・浸透させていくため、  
グループ全体の統括に軸足を移してまいります。副会長の齊藤は、  
グローバルレベルでの経営戦略・事業戦略の立案・実行を通じて、  
HORIBAの経営を実質的に主導します。  
もう一つは技術力の強化です。HORIBAはこれまで様々なアプ  
リケーションへの展開により、「多品種少量グローバル」なビジネ  
スモデルを構築してきました。このスタンスは変えないまま、一方  
で新しく生まれる需要に柔軟に対応していくためには、基礎技術  
力の強化を忘れてはなりません。技術面で幅広い知識を有し、  
グループ会社でのマネジメントにおいても実績を積み上げてきた  
社長の足立はまさに適任であり、事業部門の枠を超えたリソース  
活用と技術力強化に取り組めます。  
好調な業績で推移している今だからこそ、勇気を持って一歩前に  
踏み込む必要があります。新しい経営体制のもと、さらなる成長を  
めざして前進してまいります。

## 自動車産業の潮目の変化に対応し、 次世代技術の開発に貢献します

百年に一度の変革期といわれる自動車産業においては、電動  
化や自動運転技術の開発の波が押し寄せる中、車載バッテ  
リーのマネジメントや半導体数の増加だけでなく、効率的な充  
発電のシステム構築など、従来の枠組みに収まらない多岐に渡る  
ビジネスの拡がりを見せています。2015年に買収したホリバ  
MIRA社(英)は、自動運転技術や電気自動車用のバッテリー  
開発などに加え、様々な実証実験サービスを提供するなど、  
豊富なリソースとスキルを持っています。エンジンとバッテリーの  
組み合わせによるハイブリッド車やプラグインハイブリッド車に  
対しては、エンジン排ガス測定装置をはじめとした、確かな実績を  
持つ各種計測器がフルラインアップされています。さらに、科学  
システム機器部門の製品を応用し、バッテリー開発における  
分析・評価にも対応することができます。事業部門の枠を超えた  
技術の活用により、次世代自動車技術の開発に全方向で貢献  
してまいります。(次世代自動車技術開発への取り組みは19-22ページ  
で紹介)

## 「タイミング、スピード、継続」をキーワードに 事業を加速させます

このような様々な社会の変化に対応していくためには、「タイミン  
グ、スピード、継続」のどれか一つでも欠けてはなりません。  
まずは「タイミング」です。2017年5月で、びわこ工場「HORIBA  
BIWAKO E-HARBOR」の本稼働から1年が経ちました。常に  
高水準での稼働が続いていますが、もし少しでも投資判断や  
稼働時期が遅れていたならば、お客様のニーズに応えることが  
できなかったかもしれません。また、次世代自動車技術開発に  
強みを持つホリバMIRA社の買収についても、自動車産業の  
地殻変動に世の中が気づいた後では実現できなかったかもしれ  
ず、投資判断のタイミングの重要性を強く実感しています。  
次に「スピード」です。小さな体のゴルファーでも飛距離を出せる  
のは、力やスピードだけではなく、ゴルフクラブのヘッドの加速度  
の違いです。私は、経営も同じだと思います。2017年10月にホ  
リバABX社(仏)が新製品発表から間を空けずに、シーメンス



ヘルスケア・ダイアグノスティクス社(米)と長期的なパートナー契約を締結するという、販売面でのダイナミックな変化が生まれました。そのビジネス展開のスピード感はHORIBAグループ全体の良い刺激になると考えています。(シーメンスヘルスケア・ダイアグノスティクス社との契約については31-32ページで紹介)

そして、「継続」です。現場からの改善活動を称え、共有するHORIBA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2017年に20周年を迎えました。我々の企業文化として定着しており、現在の好調な業績を支えていると言っても過言ではありません。2014年に発足した「HORIBAステンドグラス・プロジェクト」では、色鮮やかに輝くステンドグラスのように、「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を実現すること」をミッションに、働き方改革を含め、経営の土壌としての人材の多様性をさらに豊かにするための活動を進めています。この活動も継続することで、持続成長を牽引すると期待しています。(ブラックジャックプロジェク

トとHORIBAステンドグラス・プロジェクトについては39-40ページで紹介)

## 製品供給力のさらなる強化に取り組みます

2017年12月末、半導体システム機器部門を牽引する株式会社堀場エステック阿蘇工場の過去最大となる拡張工事が完了しました。技術革新のスピードが速まる中で、「必要な時に、必要な量を、高い品質で」届けられるかが競争力を左右する時代が来ていると思います。我々の生産力だけでなく、長年培ってきた生産協力会社や販売会社との関係が益々大切になってきています。まさに、「製作所」の価値が出る時代になってきたのではないのでしょうか。今後もさらなる供給力強化に向け、生産ライン自動化の検討などを含め、積極的な投資を続けてまいります。

## 2018年も最高益更新をめざします

2017年12月期の業績は、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の好調を原動力に、売上高は1,953億円(前年比15%増)、営業利益は268億円(同45%増)となりました。

2018年12月期は、売上高2,100億円(前年比7%増)、営業利益290億円(同8%増)と、どちらも過去最高を更新する予想<sup>※</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。

※2018年2月13日発表時点の予想

## 「見えない資産」を磨き続け、成長を加速します

HORIBAは、これまで景気の良い時も悪い時も、人財の採用と育成、研究開発、設備に投資を続けてきました。様々な産業において技術の潮流が大きく変わるなか、これらの変化に対応するために必要な投資を継続的に行うことがますます重要である、と私は考えます。景気サイクルの異なる事業や地域においてマトリックス組織でのバランス経営(39-40ページで紹介)を実践するHORIBAは、長期視点で継続して投資をすることで、世界

のビジネスパートナーからの信頼を高め、グローバルにHORIBAブランドを拡大していきます。

またHORIBAは、2011年に「国連グローバル・コンパクト」に署名しています。それぞれの国・地域の多様な文化・習慣・価値観を理解し、現地従業員と共にその地に根ざした事業を展開しています。

コーポレート・ガバナンスの面では、「オープン&フェア」の基本理念の下、多様な経験・スキルと独自の見識を持つ3名の社外取締役を擁しており、取締役会での活発な発言を通じて、企業価値向上に貢献しています。(コーポレート・ガバナンスと社外取締役メッセージについては43-48ページで紹介)

HORIBAが持つ様々な「見えない資産」を磨き上げていくことにより、経済的価値の創出はもちろんのこと、国連が提唱する持続可能な開発目標(SDGs)の中で、HORIBAが注力する分野の達成にも貢献します。(HORIBAの価値創造については、5-6ページで紹介)

私事ですが、2016年末に足首のけがをして、車いすや松葉杖が手放せない不自由な生活を半年以上送り、けがをした部分以外にまで痛みを感じ、身体の不調を覚えるという体験をしました。現在は完全に回復しましたが、この経験は、小さなことを見逃すとそこから大きなバランスを崩してしまう、という大きな示唆を与えてくれました。HORIBAの経営においても、業績好調な今、大きなチャレンジに挑むと同時に、日々の仕事に細心の注意を払って臨んでまいります。

今後も、チャレンジ精神を持って「おもしろおかしく」という私たちの社是を具現化しながら仕事に取り組み、“はかる”技術を通じて社会に貢献していきます。豊かな未来に向かって継続的な企業価値向上をめざすHORIBAを、末永くご支援くださいますようお願い申し上げます。

代表取締役会長兼グループCEO 堀場 厚





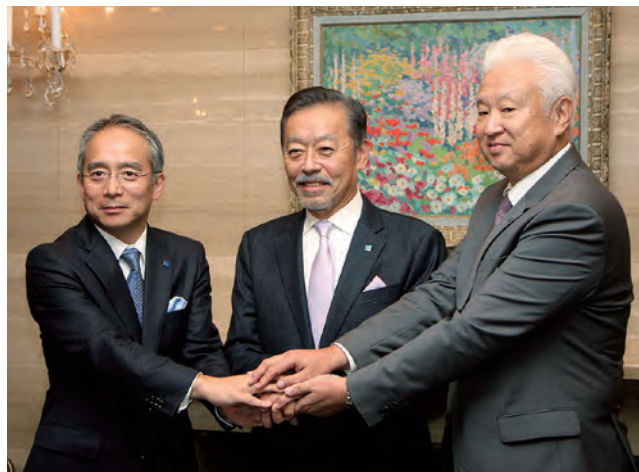
特集

# さらなる成長に向けて — 新たな経営体制が始動 —

2018年1月1日より、新たな経営体制が始動しました。堀場厚が社長としてリードした1992年からの26年間では、M&Aを活用してグローバルな成長を遂げることができました。事業規模の拡大とともに、グループ全体でのマネジメントの重要性が増す中、新経営体制ではより強固な経営力強化に取り組み、さらなる成長をめざして挑戦し続けます。

## 新経営体制の狙い

- グループ経営力の強化
- グループ経営体制の明確化
- グループヘッドクォーターとしての堀場製作所の更なる技術力と開発力の強化



新経営体制発表記者会見(2017年10月24日)

|       | 2018年1月1日～       | 前役職        | 新役職での役割                        |
|-------|------------------|------------|--------------------------------|
| 堀場 厚  | 代表取締役会長兼グループCEO  | 代表取締役会長兼社長 | ガバナンスの強化や企業文化の浸透を通じて、グループ全体を統括 |
| 齊藤 壽一 | 代表取締役副会長兼グループCOO | 代表取締役副社長   | グループ全体を統括し、具体的な戦略をリード          |
| 足立 正之 | 代表取締役社長          | 専務取締役      | 堀場製作所の経営に注力し、ヘッドクォーターとしての機能を強化 |

## 新経営体制における所信表明

攻めの経営を断行し、次世代経営者の育成に取り組みます

齊藤 壽一  
代表取締役副会長兼グループCOO



技術力の強化を通じて、「真の開発型企業」確立に挑戦します

足立 正之 博士(工学)  
代表取締役社長



これまでHORIBAは、長年に及ぶ人材・技術・ものづくりへの継続した投資と、先を見据えた積極的なM&Aを活用してグループの規模を拡大してきました。これら一つひとつを実行する際の決断が、現在の好調な業績につながっていることは言うまでもありません。さらなる成長に向けて、今後も積極的な投資の継続は不可欠です。成長著しい中国・インドなどの新興国市場を含め、グローバルなレベルで勝つために、勇気を持って決断し、グループ全体での戦略を推し進めていきます。一方で、次の世代を担う経営人材も欠かすことはできません。経営者としての資質を磨くためには、何よりも「経験」が必要です。今年から導入したHORIBA Premium Value (17-18、23-24ページで紹介)を活用して、各マネージャーが投資をする意義からどのようにリターンを刈り取っていくかまでを考え、提案し、実行する、「顔の見える投資」ができる仕組みを作り、未来のHORIBAを担う経営人材の育成に取り組みます。

社長就任にあたり、私の最大の使命は、グループの中核会社としてさらなる技術力強化に取り組み、HORIBAをリードしていくことであると認識しています。現在当社を取り巻く環境は目まぐるしく変化していますが、これは我々にとってのチャンスでもあります。HORIBAはこの変化に対し、Well to Wheel (油田からタイヤまで)というエネルギー循環全体の効率性向上を実現する考え方の中で、5事業部門で保有する多様な分析・計測技術を駆使して総合的なソリューションが提供できる唯一の企業であると自負しています。さらなる技術力強化のためには、技術の源泉となる「基礎」に一層の磨きをかけていく必要があります。基礎技術の洗練により、また新しいアプリケーションを生み市場の変化に柔軟に対応していく循環を構築し、HORIBAを「真の開発型企業」へと成長させていきます。技術者としての誇りとこだわりを忘れず、全身全霊で経営にあたり、前体制で築いた成長の勢いを加速させます。



## 社外取締役 杉田正博が見る新経営体制

### 新社長誕生までのプロセス

足立さんは2014年の取締役就任以来、取締役会の場において会社の将来像について積極的に提言され、早くから経営者としての能力を発揮してこられました。人物像としては、技術者としての深い見識を持ちながら開発をリードしてきただけでなく、グループ会社での経営においても実績をあげたように、優れたバランス感覚をお持ちだと見ています。

入社後は一貫して技術畑を歩まれてきましたが、今日のHORIBAを支える主力製品の開発に携わるとともに、仕事と両立して博士号を取得するなど、常に自己を高める姿勢を貫いてきました。また米国・フランスのグループ会社の経営にあたった際には、現地従業員に対して仕事の考え方・進め方を押し付けることをせず、多くの経験に裏づけされた知識・スキルをもとに十分に納得をさせた上で業績を引き上げました。

まさに、技術を大切にグローバルなビジネス展開を続けていくHORIBAのDNAを受け継いだ人物であり、その看板を背負うにふさわしい資質を備えていると思います。今回新社長候補として取締役会に上がった際も、全会一致での承認となりました。

### 新体制への期待

堀場さん、齊藤さんには、今後さらに企業規模が拡大していく中でグループの顔としてしっかりと企業文化や全体戦略を行き渡らせ、マネージしていただきたいと思います。足立さんには、堀場製作所を技術・体制面で強化し、グループの底上げを図っていただきたいと思います。

またHORIBAにはこの三人だけでなく、次の時代を担う多様性に富んだ人財が豊富に存在しています。個性豊かなマネジメントたちがオープンな議論を闊達に進めていき、より強いHORIBAを作ることができるよう、私も取締役会での提言などを通じて尽力していきたいと思います。



取締役(社外) 杉田 正博

1967年に日本銀行に入行。支店長や国際局長、監事を歴任。製薬会社や銀行の監査役・取締役を務めるなど、企業でのマネジメント経験も豊富。2006年より当社取締役。

## 未来のHORIBAを担う経営人財

HORIBAの事業成長を支える見えない資産、それらを築きあげてきたのは従業員一人ひとりであり、誰もがかけがえのない財産、すなわち「人財」です。一方で、その人財をマネジメントし、正しい方向へ導いてゆく経営人財の存在を欠かすことはできません。常に次の時代への成長を見据え、経営人財育成に全力を注いでいます。

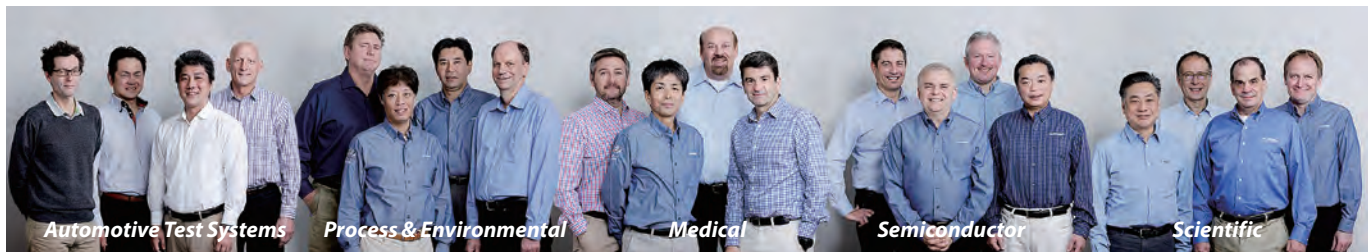
### HORIBA流 経営人財登用・育成の考え方

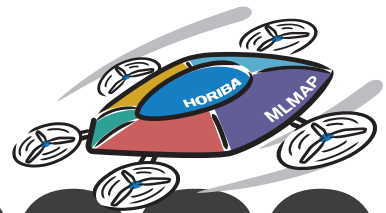
- 1 おもしろおかしくの精神を体現している  
=常に挑戦を続け、枯渇しない情熱を持っている
- 2 事業の経営を経験し、実績を出している  
=経営者としてのバランス感覚を備えている
- 3 グローバルレベルでトップ水準の顧客と対峙してきた  
=27カ国に事業を展開するHORIBAでマネジメント力が発揮できる

登 用 育 成

- 1 やりたいと手をあげたことを評価する  
=若手・ベテラン関係なく挑戦するものには平等にチャンスを与える
- 2 失敗経験を積ませる  
=修羅場経験に勝る人財育成はない  
失敗の経験を繰り返し、経営者としての資質を磨かせる

### HORIBAのビジネスを牽引する各事業部門リーダー





特集 中長期経営計画

# MLMAP2020

Mid - Long Term Management Plan

2020年を目標年度とする中長期経営計画「MLMAP2020」の2年目となる2017年は、

半導体システム機器部門の大幅な成長により、目標達成に大きく近づきました。

一方、他事業部門の目標に対する売上高や営業利益の進捗については課題が残り、事業のスピードアップが必要と認識しています。

方針

HORIBAの技術を新分野・新市場に展開し、次なるステージへ

## “ONE STEP AHEAD”

### 重点施策

1

HORIBA Technologyを  
新分野・新市場に展開し、  
分析・計測の真のパートナーに

2

バランス経営／マトリックス組織／  
HORIBAステンドグラス・プロジェクトで、  
Super Dream Teamによる  
企業成長の加速

3

資産効率の向上により、  
企業価値の最大化を実現

### 数値目標

※2020年想定為替レート USD115円、ユーロ125円

売上高

**2,500**億円

2017年通期実績:1,953億円

営業利益

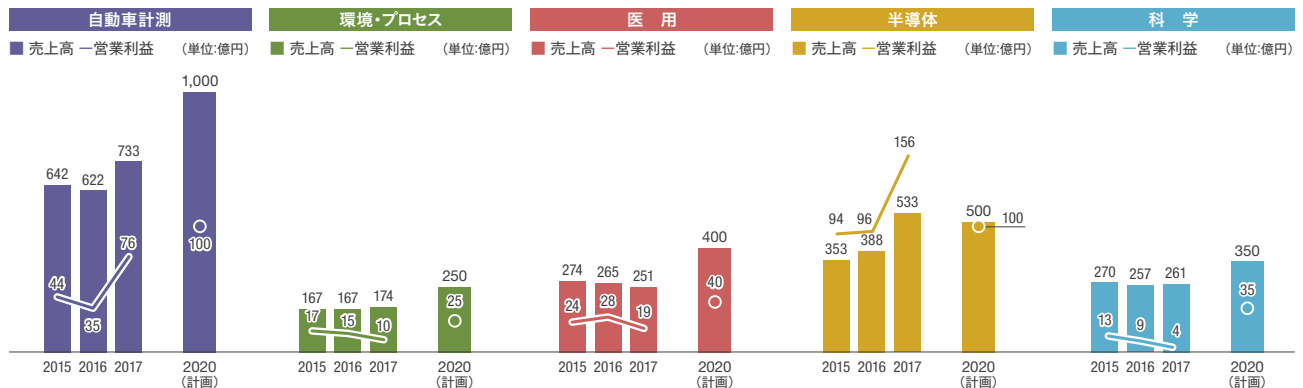
**300**億円

2017年通期実績:268億円

ROE

**10%以上**

2017年通期実績:11.5%



2017年に  
開始・達成した  
事業部門別  
重点実施事項

#### 自動車計測

次世代自動車開発に向けたホリバMIRA社での投資／  
びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」での生産効率改善／  
インドでのテクニカルセンターの開設

#### 環境・プロセス

北米プロセス計測設備ビジネスの新拠点を開設／水質関連ビジネスの組織改編

#### 医用

日仏での新製品投入／長期的な大型パートナーシップ契約の締結

#### 半導体

阿蘇工場拡張／グローバルな販売・サービスネットワークの拡充

#### 科学

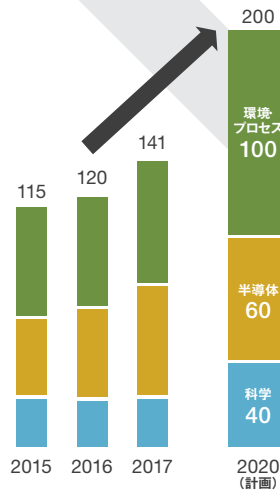
新市場(バイオ・ライフサイエンス)向け新製品の開発

# 1

## 水質計測関連ビジネスのグローバルな成長を加速

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、水質計測関連ビジネスの拡大をめざします。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。また、グローバルな事業成長をめざし、2018年1月にホリバ・インストルメンツ社(米)のトップとしてHORIBAの米国事業をリードしてきた堀場弾が同社の代表取締役社長に就任しました。

水質関連ビジネスの売上高(単位:億円)



Beyond Water with You

HORIBA水質関連ビジネスの  
スローガン



株式会社堀場アドバンスドテクノ  
代表取締役社長 堀場 弾

# 2

## Super Dream Team実現に向けて ~HORIBAステンドグラス・プロジェクト~

HORIBAは多くのアプリケーションを保有しており、分析計測分野においてニッチな専門市場でグローバルに事業を展開しています。各分野において、高いシェアを維持しながら持続的な成長を実現するのが、多様な人材が集まるSuper Dream Teamです。Super Dream Team実

現に向けて、HORIBAでは「HORIBAステンドグラス・プロジェクト」が2014年にスタート。プロジェクト推進のための専任部署である「ステンドグラスプロジェクト推進室」を2017年1月に設立しました。2017年は「カエル会議」など様々な活動をスタートさせました。(39-40ページで紹介)

# 3

## 資産効率をはかる独自の経営指標「HORIBA Premium Value」の運用を開始

資産効率をはかる独自の経営指標「HORIBA Premium Value」の導入を2017年2月に決定し、国内外のグループ会社や各事業部門への展開を図り、2018年に本格導入しました。(23-24ページで紹介)

### HORIBA Premium Value

計 算 式

営業利益

資本コスト

(投下資本×社内資本コスト率)

特集

# 次世代自動車技術とHORIBAビジネスの可能性

—— 多様な技術を組み合わせ、内燃機関の改善から電動化・自動運転車開発までトータルでカバー ——

人口増加を背景に、世界中で使用される乗用車の台数は今後も増加すると予想されています。さらに、ハイブリッド車やプラグインハイブリッド車の台数増加も加速することで、従来のガソリン・ディーゼル車を含めた内燃機関を搭載した車両は今後も増加する見通しです。また、燃費規制は年々強化される傾向にあり、内燃機関の改善ニーズは高まる傾向にあります。

一方で、持続可能な自動車社会の構築に向けて、様々な次世代技術開発への取り組みがなされています。なかでも、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や、誰もが安全・快適に車を操れるようになる自動運転車の開発は、近年目覚ましいスピードで進んでいます。このように自動車開発が多様化する

中で、各自動車メーカーが従来型の自社開発から、一部をアウトソースする動きも活発になっています。

HORIBAは排ガスビジネスで高いシェアを占め、MCT<sup>※</sup>ビジネスの買収により、自動車計測事業全般に事業を拡大してきました。そして2015年にホリバMIRA社(英)を買収し、自動車開発全般のエンジニアリングビジネスに進出しました。環境・プロセスや半導体、科学システム機器部門で培ってきた技術を応用して、電動化や自動化により重要性が高まる発電、車載半導体、電池開発といった分野にも対応していきます。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、自動車社会の次の時代への変革に貢献します。

※MCT:自動車計測機器

## 電気自動車開発をめぐる世界の動き

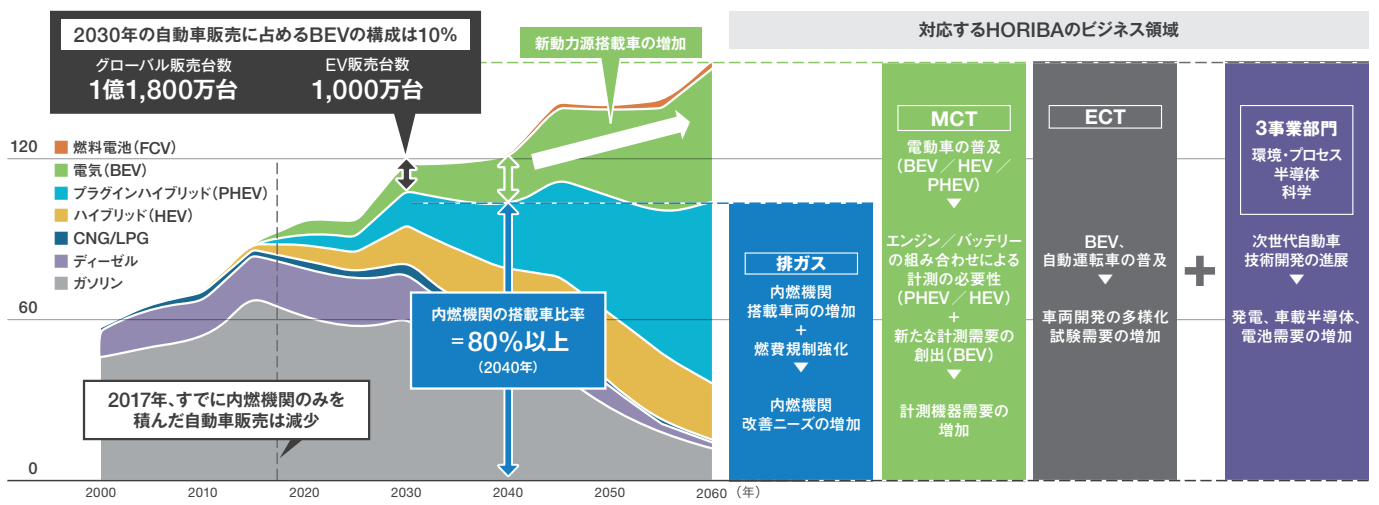
- ・フランス、英国、中国などで政府が電気自動車やハイブリッド車などの普及をめざす、電動化シフトの方針を発表
- ・各自動車メーカーが、電動化対応への大規模な投資を計画
- ・充電時間の短縮および長距離航続を可能にする次世代電池への注目度が上昇

## 自動運転車開発をめぐる世界の動き

- ・各自動車メーカーの自動運転車開発の動きが活発化(投資計画・市販計画公表、各種実証試験の実施等)
- ・多種多様な業界から様々な企業が業界参入
- ・日本政府は、2020年東京オリンピック・パラリンピックでの自動運転車の実用化をめざす方針を発表

## 乗用車の駆動方式別成長予測 (IEA Energy Technology Perspectives 2017より当社作成\*)

乗用車の市場規模(百万台)  
180



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)

※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.



## Interview

# ホリバMIRA社(英)CEOの ジョージ・ギレスピーに、次世代自動車技術開発 への対応についての考えを聞きました。

ホリバMIRA社では、車両開発エンジニアリング、試験エンジニアリング、研究開発棟リースの3ビジネスを手掛けています。我々のビジネスの強みとして、以下3つがあげられます。

- ① 1946年の設立以来、70年以上にわたる投資を通じて培ってきた試験設備・技術・知見
- ② 様々な資格・知識・経験をもつ豊富な人財
- ③ どのグループにも属さない独立系というポジション

これらの強みを活かして、世界の自動車メーカーのトップおよび現場のエンジニアとの強い信頼関係を構築してきました。

私は2009年にMIRA社(当時)のCEOに就任するまでは、ドイツでHORIBAの自動車計測システム機器部門に属していました。

HORIBAとMIRA社の相性の良さやシナジーの大きさを確信していたので、MIRA社のCEOとして2015年のHORIBAグループ入りを強く希望して現在に至っています。

英国のEUからの離脱など短期的な逆風もありますが、買収後の継続した積極投資により最先端の開発・試験を提供できる環境を維持し続けるとともに、従業員の士気向上にもつながっています。

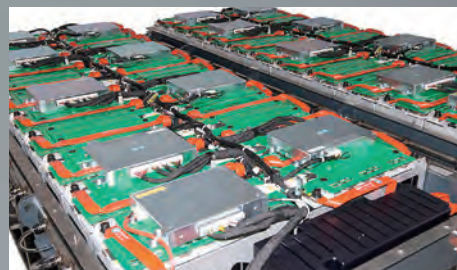
電動化や自動運転をはじめとした次世代自動車技術開発の加速は、特定の自動車メーカーに属さない中立的な立場で、長きにわたって自動車開発に関わる最先端のエンジニアリングサービスを提供してきた当社にとっては、大きなチャンスです。また当社が運営するMIRA Technology Parkでは、約40のメーカーが研究開発や試験に取り組むなど多くの英知が集結しており、常に最新のトレンドを把握し、提案できる体制が整っています。

自動車の電動化に対しては、普及に向けたカギとなるバッテリーの航続距離や耐久性といった性能の向上が求められています。また自動運転車の開発においては、自動車そのものの機能や安全性を進化させる「ハード」と、IT・AI技術やサイバーセキュリティ対策などを含む「ソフト」の融合が重要になります。

HORIBAはモノづくりに、ホリバMIRA社はソフト・サービスに強みがあります。自動車計測に留まらず、環境・プロセス、半導体、科学システム機器部門と多岐にわたるHORIBAの計測技術とホリバMIRA社の高いエンジニアリング力を有機的に組み合わせ、次世代自動車技術開発に関わる分野で事業を拡大するのが私のミッションであると考えています。

ホリバMIRA社(英)CEO ジョージ・ギレスピー 博士(工学)

Ricardo社(英)、カール・シェンク社(独)でキャリアを積み、ホリバ・ヨーロッパ社(独)で戦略商品開発担当副社長を務めた後、2009年1月より英国MIRA社CEO。2015年7月よりホリバMIRA社CEO。



# 次世代モビリティへのシフトにおいて起こる エネルギー生成と消費場所の変化。 その全ての過程でHORIBAの分析・計測技術が貢献します。

環境・プロセス

科学

## 大気汚染 モニタリング



大気環境の常時  
モニタリングや成  
分分析で活躍

環境・プロセス

半導体

科学

## 水質計測



自然環境から工場  
排水までの様々な  
液体計測で活躍

エネルギー消費のフロー

科学



**オイル分析**  
石油採掘現場でのオイル中硫黄分析  
等に貢献

環境・プロセス



**石油精製プロセス監視**  
石油精製を行うオイルプラント等での  
プロセス計測設備事業で貢献

環境・プロセス



**火力発電**  
排ガス規制や発電プロセス監視で効  
率発電に貢献

半導体

科学



**太陽光発電**  
発電モジュールの開発に貢献

# エンジン車



# 電気自動車





地球規模でのエネルギーの効率利用を考える際に大切なのは、「Well to Wheel」(油田からタイヤまで)という概念。例えばガソリン車なら、油田から油をくみ上げ、精製してガソリンを作りだし、クルマのタイヤを動かすまでを意味します。電気自動車なら、どのような電力を用いてバッテリーを充電し、タイヤを動かしたか、その全ての過程で発生するエネルギーを合計します。エネルギーを有効に活用するためには、消費の断面だけでなく、生成まで含めた全ての過程における効率の改善を考える必要があります。HORIBAの分析・計測技術は、エネルギーを作って使う、全ての過程において、現状の解析・改善と新技術の開発に貢献します。



自動車計測

**排ガス計測/エンジン開発**  
エンジン開発や排ガス規制に貢献



自動車計測 科学

**自動車用触媒評価・素材分析**  
排ガス浄化システム等の開発に貢献

HORIBAが強い領域



自動車計測

自動車の開発に関する試験環境の提供や自動車開発コンサルティングを提供

自動車計測  
**運行管理支援**  
車両の運行管理と映像・音声記録で効率運行に貢献



内燃機関の開発にも、電気自動車の開発にも、自動運転にも、HORIBAの分析・計測技術が活躍



自動車計測

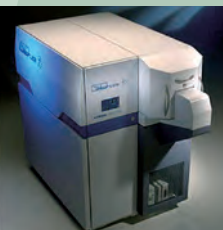
**モーター評価/電池評価**  
電動車の開発に必要な駆動系開発に貢献

これから拡大する領域



科学

**電池材料評価**  
二次電池の開発・評価に貢献



自動車計測 半導体

**IoTやAI**  
自動運転車の増加による車載半導体やサーバー需要の大幅な増加





**常務取締役 管理本部長 大川 昌男** 1988年日本銀行入行。2003年フランクフルト事務所長、2013年高松支店長、2015年京都支店長等を経て、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、管理本部長兼東京支店長として、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。

## 投資拡大と資産効率改善を両立 長期的な企業価値の向上をめざします

常務取締役 管理本部長

**大川 昌男**

管理本部長としてHORIBAのグローバルな財務戦略の執行を担当している大川です。私は、日本銀行在籍時に、支店長として組織運営、法務課長として法務やガバナンスに携わっていました。また、日本銀行フランクフルト事務所長やスイス（バーゼル）の国際決済銀行への出向経験などを通じて、国際金融業務を経験しました。製造業は初めての経験ですが、これまでの知見を活かし、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、HORIBAの企業価値向上をめざします。

### 長期視点で積極的な投資を行います

HORIBAは、長期的な視点で生産設備や研究開発、人材への投資を行っています。過去5年間の営業活動によるキャッシュインは約850億円になりますが、それは10年以上前から不況時にも投資を続けてきた結果だと考えています。近年は、2015

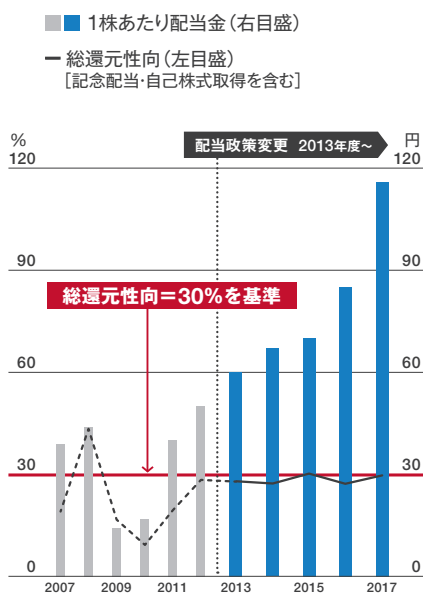
年のびわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」の建設、ホリバMIRA社（英）の買収、2016-2017年のホリバMIRA社での積極的な設備投資、半導体システム機器部門の阿蘇工場拡張など、高水準の投資が続いています。これらの投資が次の10年のキャッシュを生み出す原動力になると確信しています。

### 連結純利益の30%を目途に株主還元を実施

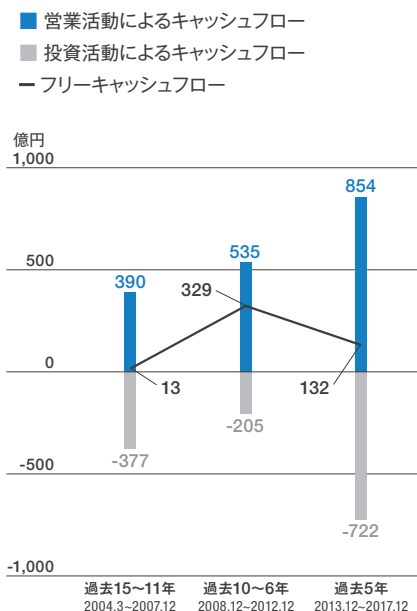
HORIBAは、東京証券取引所第二部に上場した1974年から配当性向をベースとした株主還元を継続してきました。2013年からは、連結業績に連動した株主還元を実施するため、株式会社堀場製作所単体の個別純利益30%を基準とした配当方針から、配当金と自己株式の取得を合わせた株主総還元額が連結純利益の30%を目途とする方針に変更しました。これに基づき、2017年12月期の年間配当金は、前年比31円増配の



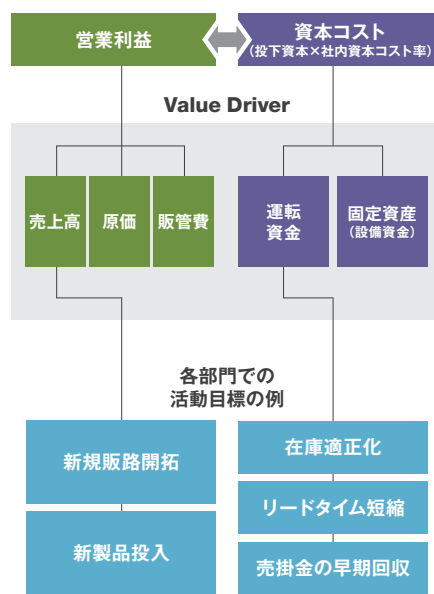
## 配当金・総還元性向の推移



## フリーキャッシュフローの推移 (5年毎)



## 資産効率向上のためのアプローチ



## 資本政策の基本的な考え方

### 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%以上の水準を実現することをめざしています。

### 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、連結純利益の30%を用途に配当と自己株式の取得による株主還元を行っています。

### 3 資産効率向上による企業価値の最大化

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効率の高い運営を行うことによって、HORIBAとしての企業価値の最大化をめざします。ただし、将来の価値向上につながる投資は積極的に実行します。

一株当たり116円としました。2018年12月期は前年比で4円増配の一株当たり120円を予定しています。今後とも事業の成長による企業価値向上と共に、オーナー(株主)の皆様への持続的な還元を行っていきたくと考えています。

### 資産効率向上のための取り組み:

#### 独自指標「HORIBA Premium Value」の導入

これまでHORIBAは、ROEの目標や各事業部門での営業利益率の目標は明示してきましたが、各事業部門の投下資本に対するリターンをはかる統一したものさしがありませんでした。HORIBA BIWAKO E-HARBORの建設やホリバMIRA社の買収とその後の投資など、HORIBAとしては大型の投資が続いており、資産効率をこれまで以上に高めていく必要性を感じています。

企業の資産効率をはかる方法には様々な手法がありますが、シンプルに、「金利水準が高くなっても利益を出せるような体質にしていこう」という考えを徹底することをめざし、2017年より、独自指標「HORIBA Premium Value」を導入しました。いかに効率よく投資し、運転資金をコントロールして利益を上げていくかというグループの共通指標で、各社・各事業部門のパフォーマンスを評価するものです。

2018年から、各グループ会社や事業部門ごとにHORIBA Premium Valueの目標を算定し、その向上をめざします。「資本を使って、投資をした」という事実を常に意識して、リターンの刈り取り意識を高める狙いです。しかし、単年度の数字が全てではなく、必要であれば一時的にHORIBA Premium Valueが悪化しても先行投資し、将来の大きなリターンをめざします。HORIBAは今後も将来に向けた投資を積極的に行っていきます。

# グローバルに 展開する 5つの事業

*Automotive Test Systems  
Process & Environmental  
Medical  
Semiconductor  
Scientific*



## 自動車計測システム機器部門

### 主要製品

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  
ドライバ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  
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

### 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

### 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

### 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・プロセスシステム機器部門

### 主要製品

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

### 主要なお客様

電力会社  
官公庁  
製造業

### 製品用途

排水・排ガス測定  
環境監視・調査

### 主要な業績変動要因

官公庁による環境関連の  
法規制の動向

事業部門別売上高構成比  
(2017年12月期)

自動車計測

38%

地域別売上高構成比  
主な取引通貨  
(2017年12月期)

33%

日本

円



### 医用システム機器部門

#### 主要製品

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

#### 主要なお客様

血液検査センター  
中小病院  
開業医

#### 製品用途

病気診断  
健康診断

#### 主要な業績変動要因

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



### 半導体システム機器部門

#### 主要製品

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

#### 主要なお客様

半導体製造装置メーカー  
半導体デバイスメーカー

#### 製品用途

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

#### 主要な業績変動要因

半導体の急激な需要変動による  
半導体メーカー等の設備投資及び  
半導体製造装置メーカーの  
生産状況の動向



### 科学システム機器部門

#### 主要製品

pHメーター  
粒子径分布測定装置  
蛍光X線分析装置  
金属分析装置  
ラマン分光分析装置  
蛍光分光分析装置  
分光器  
グレーティング(回折格子)

#### 主要なお客様

製造業／研究機関  
大学／官公庁  
電力会社

#### 製品用途

研究開発  
製品品質検査  
犯罪捜査

#### 主要な業績変動要因

官公庁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

環境・プロセス

9%

医用

13%

29%

アジア

USD

半導体

27%

17%

米州

ユーロ

科学

13%

21%

欧州

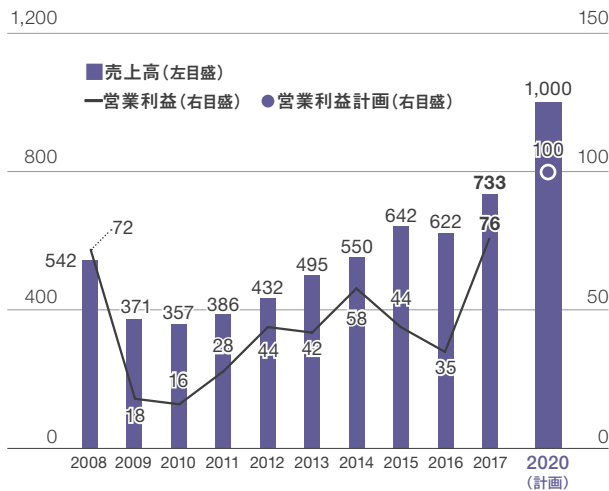
# 自動車計測システム機器部門

## 自動車開発の現場を強力にサポート

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%<sup>\*1</sup>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。2015年7月に自動車車両の開発や試験のエンジニアリングビジネスを展開しているホリバMIRA社(英)をグループに迎え、分析・計測からエンジニアリング(ECT<sup>\*2</sup>)ビジネスへ領域を広げました。車両性能試験や研究開発ノウハウの提供から、電気自動車・自動運転車の開発に至るまで、幅広い自動車開発需要に応えることが可能となりました。

※1:当社推定 ※2:ECT…ホリバMIRA社のビジネス(Engineering Consultancy & Testing)

## 売上高/営業利益(億円)



### 2017年実績

- 排ガスビジネス好調で過去最高の売上高
- MCTビジネス<sup>\*</sup>も復調

### 2018年予想

- 排ガス規制需要は継続
- ECTビジネスのさらなる拡大

2017年は、排ガス規制強化による需要の高まりに対し、びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」の生産効率を高めることで、エンジン排ガス測定装置の販売が増加しました。また、ECTビジネスにおいて、自動運転を含む次世代自動車技術の開発などの領域へ事業拡大をめざし、積極的な投資を実施しました。それらに加え、MCTビジネスの売上高が増加した結果、前期比増収増益となりました。

2018年は、排ガス規制強化の流れを受け、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しています。また、次世代自動車開発分野では、ECTビジネスにおいて売上高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。

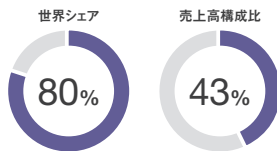
※MCT:自動車計測機器

## 主要製品と市場シェア

注:各製品の市場シェアは当社推定値

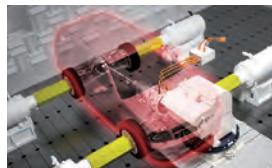
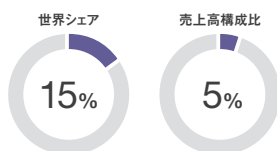
### エンジン排ガス測定装置

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。



### 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。



### 中長期的な戦略

#### 自動車開発の製品プロバイダーからエンジニアリング機能を備えた開発パートナーへ

排ガスやMCT、ITS<sup>\*</sup>ビジネスの既存の自動車計測技術とECTビジネスのシナジーによる事業領域の拡大をめざします。欧州では2017年9月に乗用車向けに路上走行中での排ガス測定試験を義務付けた新規制(Real Driving Emissions:RDE)が始まり、日本でも2022年の開始が予定されています。屋内で試験するエンジン排ガス測定装置で世界シェア80%を有しているHORIBAブランドを生かし、RDE分野でも高い市場シェアをめざします。さらに、電動車や自動運転車などの次世代自動車技術のニーズに応える開発パートナーとして、新製品・サービスを展開します。

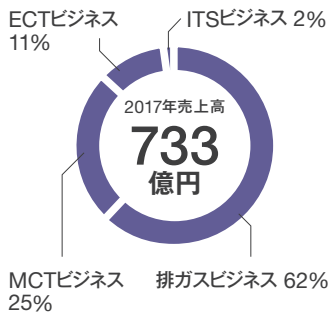
※ITS:自動車運行管理システム

### 業績変動リスク

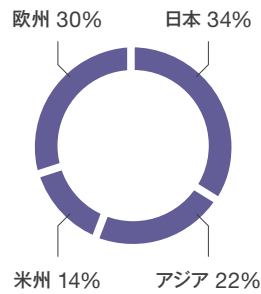
世界各国で排ガス規制が強化される傾向にあることに加え、電動化、自動運転など次世代自動車の開発に注目が集まりつつあります。そのような中、世界の自動車メーカーならびに部品メーカーは積極的に開発投資を進めています。また、従来の自動車メーカーのみならず、新しいプレーヤーが自動車産業に参入しつつあります。このような自動車開発技術と産業構造の変化をHORIBAは事業機会ととらえています。



売上高 ビジネス別内訳



売上高 地域別内訳



自動車関連の規制動向

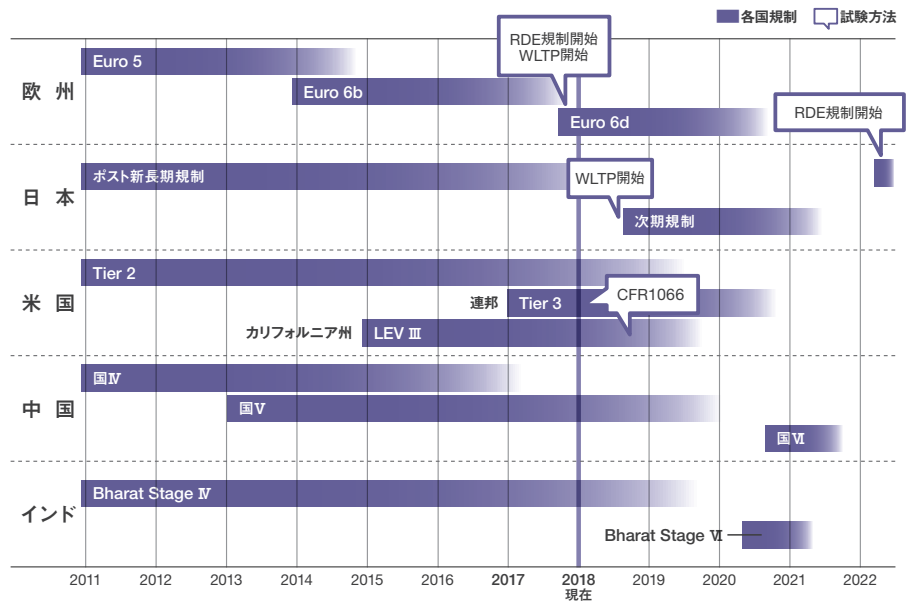
1 世界統一をめざした排ガス試験法 (WLTP)の策定と実路排ガス規制 (RDE)

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国連欧州経済委員会(UNECE)にてWLTP<sup>※</sup>が2014年に策定されました。欧州では2017年9月にEuro 6dにて開始、日本でも2018年10月の導入が予定されており、今後世界各国に展開していく見通しです。

また、欧州と日本においては、乗用車の排ガス試験において、車載型排ガス測定装置を使用したRDE規制の導入が決まり、自動車関連メーカー各社は準備を進めています。

※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 主要国・地域の乗用車排ガス規制レベルの推移



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              | ハイブリッド | 電気・燃料電池 | 市場規模(億円)<br>(当社推定) |
|---------|-------------------------|--------|---------|--------------------|
| 排ガスビジネス | 排ガス測定                   |        |         | 550~650            |
|         | エンジン性能テスト               |        |         | 1,000~1,200        |
| MCTビジネス | 車体・風洞実験・ブレーキテスト         |        |         | 150~200            |
|         | 駆動系テスト                  |        |         | 300~400            |
| ITSビジネス | 安全性・快適性                 |        |         | 100~150            |
| 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 |        |         | 20,000~            |

先進的排ガス試験設備 (Advanced Emissions Test Centre : AETC) 開設

2017年7月、英国ホリバMIRA社の敷地内に、「先進的排ガス試験設備」を開設しました。最新鋭の排ガス試験装置を備えたこの設備では、路上走行中での排ガス測定試験を義務付けたRDE規制に対応しており、室内での路上走行の再現が可能です。その他にも、摂氏-20度から35度までの温度変化や、高度5,000mまでのシミュレーションなど、あらゆる環境条件でのデータ収集ができ、自動車メーカーの開発スピード加速に貢献します。

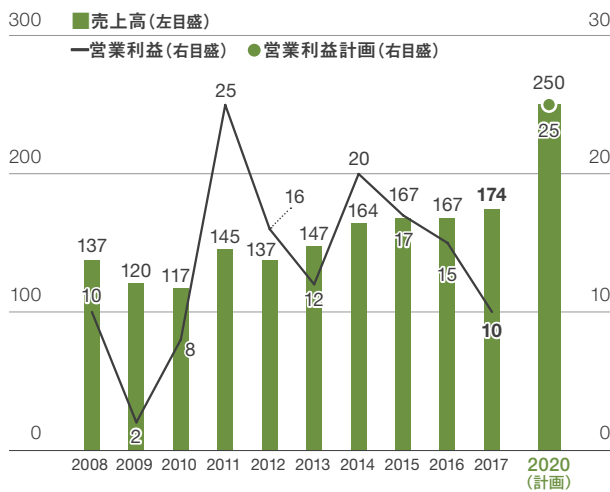


## 環境・プロセスシステム機器部門

### 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。  
 地球環境保全と共に、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でも訴えられている持続的な開発の実現に貢献しています。

### 売上高／営業利益（億円）



#### 2017年実績

- 日本、中国での煙道排ガス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不調

#### 2018年予想

- 煙道排ガス分析装置の販売は引き続き堅調
- 米州でのプロセス計測設備ビジネスが回復

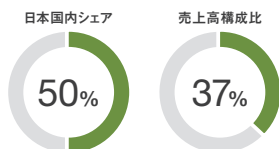
2017年は、日本や中国において、発電所や工場向けに煙道排ガス分析装置等の販売が堅調に推移しました。また、米州におけるプロセス計測設備ビジネスの販売が低調に推移しましたが、石油精製市場での事業拡大をめざし、ヒューストン工場を移転・拡張しました。これらの結果、前期比増収減益となりました。  
 2018年は、引き続き煙道排ガス分析装置等の販売は堅調に推移すると予想しています。また、米州におけるプロセス計測設備ビジネスの需要が回復し販売増加を予想しており、前期比増収増益となる見通しです。

### 主要製品と市場シェア

注：各製品の市場シェアは当社推定値

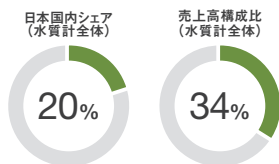
#### 煙道排ガス分析装置

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。



#### 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。



#### 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

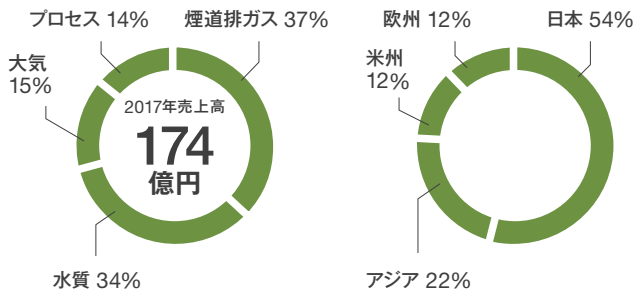
新興国での環境分析装置市場において、これまで日本・欧州・米州で培ってきたノウハウと経験を生かし、ビジネスの拡大を図ります。水質計測ビジネスでは他事業部門の水関連分野と連携し、グローバルでのシェア拡大をめざします。さらに、プロセス計測設備ビジネスでは、石油精製・石油化学産業への事業拡大を図り、国内外でのHORIBAブランドの向上を実現します。

#### 業績変動リスク

新興国では経済発展が進む中、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。

売上高 ビジネス別内訳

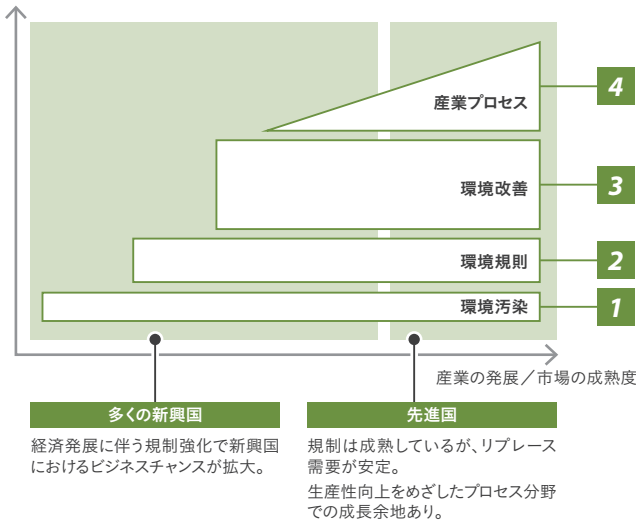
売上高 地域別内訳



主要製品と主な対象市場

環境・プロセス機器の事業展開モデル

環境・プロセス機器の市場規模



大気汚染監視用分析装置

主な対象市場 1

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。10億分のいくらである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。



煙道排ガス分析装置

主な対象市場 2

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実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、食品、医薬品など、様々な産業で活躍しています。

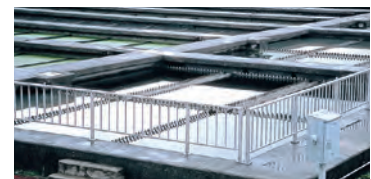
※当社推定



水質計測装置

主な対象市場 3

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。



プロセス計測設備

主な対象市場 4

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。



ESG

ENVIRONMENT

大気汚染物質の分析・モニタリングを通じて、環境保全・改善に貢献



PM2.5自動成分分析装置「PX-375」

大気中の微小粒子状物質、PM2.5を24時間連続で測定するとともに成分分析を行い、発生源の推定につなげます。大気汚染の原因究明や効果的な対策を進める環境省にも導入されています。



直挿式レーザー塩化水素計「TX-100」

ゴミ焼却場などで発生する塩化水素をレーザーで測定します。塩化水素は強い刺激臭であり、人体にも影響を及ぼす排ガスであることから、新興国を中心に環境問題の一つとなっており、高い需要を得ています。



## 医用システム機器部門

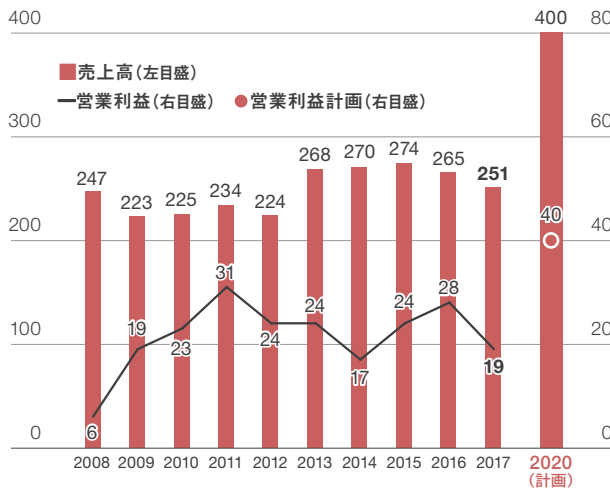
### 検体検査機器を通じて人々の健康な生活を支える

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<sup>※</sup>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、専門医の診察室、病棟およ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

### 売上高／営業利益（億円）



#### 2017年実績

- 米州における販売低調
- 事業拡大の足掛かりとなる新製品投入と業務提携

#### 2018年予想

- 新製品投入に伴い販売は堅調

2017年は、米州における販売が低調に推移しましたが、フランスと日本において自社開発による血球計数分野の新製品を投入しました。また、新市場進出の足掛かりとして長期的な業務提携を結ぶなど、血液計測分野における事業拡大戦略を加速させました。これらの結果、前期比減収減益となりました。

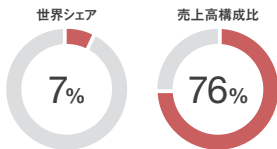
2018年は、引き続き製品ラインアップ拡充に向けて、業務提携や開発力を強化します。新製品投入に伴い販売は堅調に推移すると予想しており、前期比増収増益となる見通しです。

### 主要製品と市場シェア

注：各製品の市場シェアは当社推定値

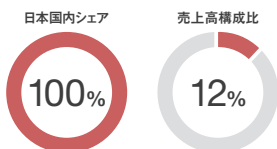
#### 自動血球計数装置

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。



#### 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。



#### 中長期的な戦略

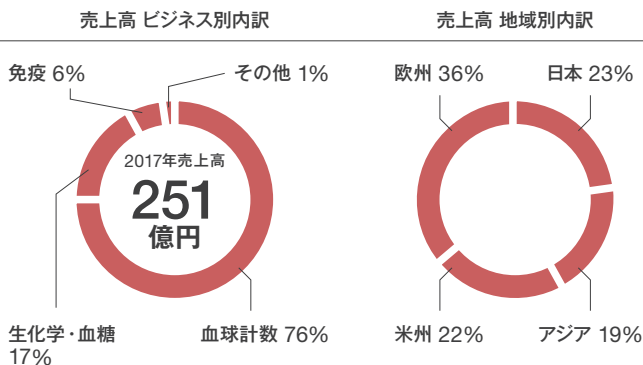
#### 新製品の投入による販売拡大と新分野への展開

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共に、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図ります。

#### 業績変動リスク

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。



検査カテゴリー別の事業展開

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。

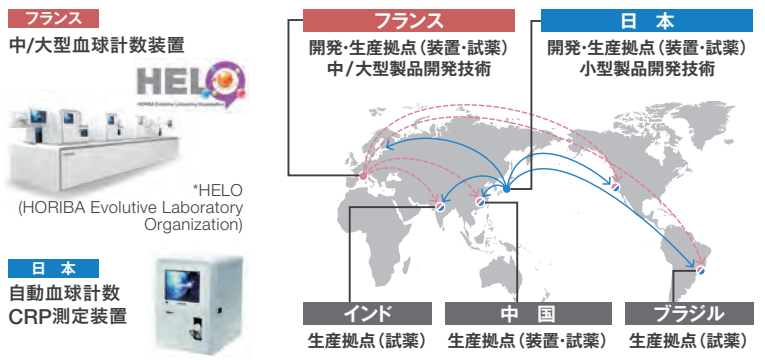
| 検査カテゴリー            | 生化学   | 血球計測         | 免疫    | 凝固             |
|--------------------|-------|--------------|-------|----------------|
| 市場規模(当社推定)         | 2兆円   | 3,500億円      | 2兆円   | 2,000億円        |
| ② 大病院 検査センター<br>病院 |       | 血液検査システム     |       |                |
| 中小病院               | 生化学検査 | ① 中/小型血球計数装置 | CRP測定 | 凝固検査           |
| 開業医                |       |              |       |                |
| 病棟・手術棟 (POCT)      | 血糖測定  |              |       | HORIBAが強みを持つ領域 |

② シーメンスヘルスケア・ダイアグノスティクス社(米)と長期的なパートナーシップ契約を締結

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、欧州を拠点としてグローバルに展開してきました。一方、シーメンスヘルスケア・ダイアグノスティクス社は、検査装置だけでなく、画像診断装置、治療システムなど総合的なヘルスケアを提案し、世界中に販売ネットワークを保有しています。両社の革新的な技術の融合により、検体検査市場において医療現場の様々なニーズに対応します。

① グローバルなR&Dと販売・生産ネットワーク

HORIBAは、ホリバABX社(仏)と堀場製作所の両国に開発・生産拠点を有しており、日仏間での技術交流を重ねています。2017年には、お客様のワークフローに合わせて製品台数やレイアウトを組み替えることが可能な搬送装置を備えた検査システム、HELO Solutionをフランスで投入しました。HELO Solutionは、検査室のパフォーマンスを最大限に引き出す中/大型血球計数装置を用いることで、検査室の効率改善に役立つ統計データの提供など、最適なソリューションを提供します。日本では、血球とCRPを同時測定する小型自動血球計数CRP測定装置の新製品を投入しました。また、ホリバABX社が構築してきたグローバルな販売ネットワークと、大量消費地で試薬(消耗品)を安定供給できる生産拠点も有しています。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。



ESG SOCIAL

NICU(新生児集中治療管理室)でHORIBA製品が貢献

HORIBAの自動血球計数CRP<sup>※1</sup>測定装置は、NICUでも採用されています。NICUでは、低出生体重児の患者が多く、微量採血での検査が必要となります。また、患者は免疫力が低下しており、感染症にかかりやすい状況にあります。本装置は、30μlという米粒ほどの採血量<sup>※2</sup>で測定ができ、かつ血球数とCRPを同時計測することで、感染症がNICU内で発生していないかを確認することが可能になりました。また、病院内の中央検査室に測定を依頼すると60分かかかる検査が、本装置を使えば4分<sup>※2</sup>で結果を得ることが可能になりました。

HORIBAは、検体検査装置の提供を通じて、乳幼児の感染症の早期発見に貢献していきます。

※1: CRP(C反応性蛋白): 体内で炎症がおこっている時に、血液中に増加するタンパク質。感染症等の目安になります。  
 ※2: 採血量や測定時間については、機種や使用条件によって変化します。

早川昌弘先生  
 名古屋大学医学部附属病院  
 総合周産期母子医療センター  
 新生児部門 病院教授  
 (NICUへHORIBA製品を導入)

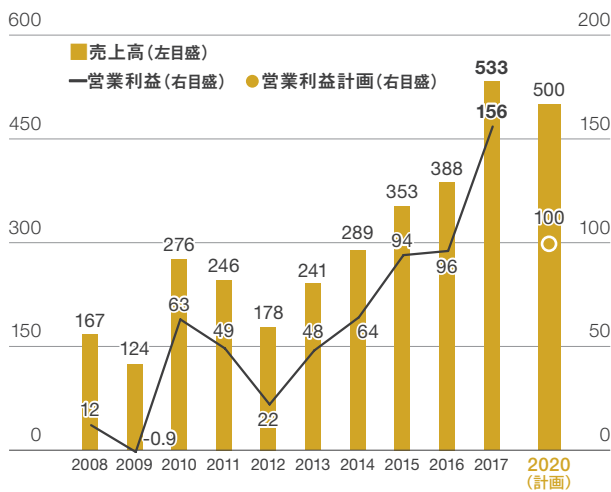
## 半導体システム機器部門

### 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)におけるガス・液体の流量制御機器であ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<sup>※</sup>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共に、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、半導体産業への貢献をめざします。

※:当社推定

### 売上高／営業利益 (億円)



2017年実績

■ 半導体メーカーの投資需要が堅調に推移

2018年予想

■ 好調な半導体市場においてシェア堅守

2017年は、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向けの販売が大幅に増加しました。需要の高まりに対応するため進めていた阿蘇工場の増設拡張工事を完了させ、マスフローコントローラーの生産能力拡大を進めました。また、韓国と台湾の拠点を移転拡充し、顧客へのサービスサポート体制の更なる強化を進めました。これらの結果、前期比増収増益となりました。

2018年は、半導体製造装置の需要が引き続き高い水準で推移することが予想されることから、売上高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。

### 主要製品と市場シェア

注:各製品の市場シェアは当社推定値

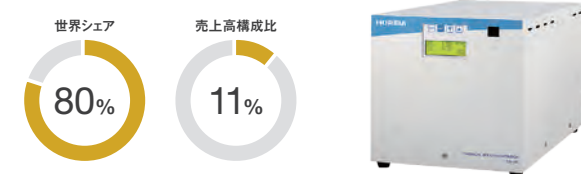
#### マスフローコントローラー

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す。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。



#### 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および生産ラインの歩留まり向上に貢献しています。



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、また、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。

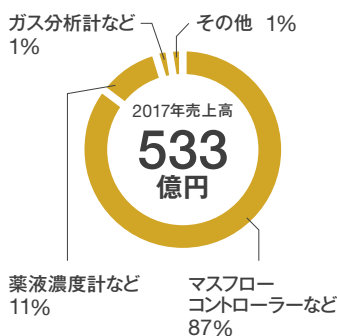
#### 業績変動リスク

半導体業界では、データセンターの処理量増加およびAIやIoT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。

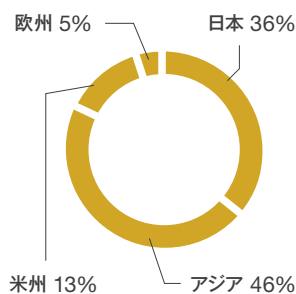




売上高 ビジネス別内訳

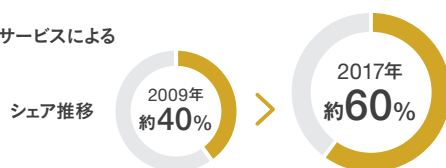


売上高 地域別内訳



## マスフローコントローラーの世界シェア拡大の背景

- 1 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
- 2 景気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
- 3 グローバルな販売・サービスによるサポート力



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。

## 韓国と台湾に新拠点を開設

2017年、韓国と台湾にアプリケーション開発から生産まで可能なクリーンルームをそなえた新拠点を開設しました。

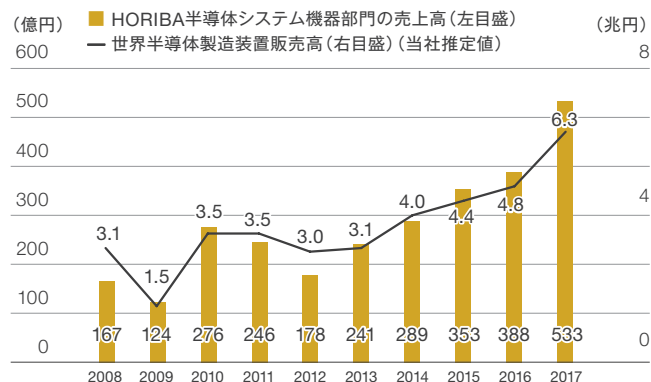
HORIBAでは、1991年と1996年に、それぞれ韓国と台湾に半導体事業のサービス拠点を開設して以来、営業やメンテナンスを中心とした拠点として、お客様と密な関係を築くことで半導体システム機器部門のブランド力向上に貢献してきました。

今後も、現地のお客様に密着した高い対応力と最先端技術の提供により、ビジネス拡大につなげます。



堀場エステック・コリア社(韓国)新社屋

## 世界の半導体製造装置販売高とHORIBAの半導体システム機器部門の売上高の比較



## SOCIAL

## 継続的な投資により、地域に根付いた成長を実現

マスフローコントローラーを製造する株式会社堀場エステック阿蘇工場(熊本県西原村)は、1988年の竣工以来、熊本県の皆様に支えられて成長してきました。2016年4月に発生した熊本地震によって工場も被災しましたが、従業員だけでなく、地元の皆様からも給水支援や電力回復に尽力いただき、わずか2週間で生産復帰しました。この地域と共に成長してきた力を活かし、さらにHORIBAの半導体システム機器部門を成長させるために、震災からわずか3か月後の2016年7月に過去最大の拡張を決定しました。2017年12月に拡張工事は完成し、延床面積は約1.5倍となりました。さらなる安定供給体制を構築することで、半導体市場におけるHORIBAブランド成長の原動力として躍進します。



阿蘇工場の歴史

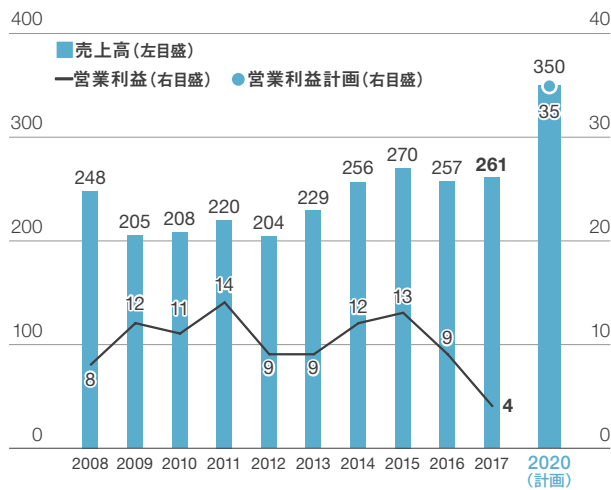
|       |        |       |         |
|-------|--------|-------|---------|
| 1988年 | 阿蘇工場竣工 | 2012年 | 第4期拡張   |
| 1992年 | 第2期拡張  | 2016年 | 熊本地震で被災 |
| 2005年 | 第3期拡張  | 2017年 | 第5期拡張   |

## 科学システム機器部門

### HORIBAのコア技術を創出し、最先端技術分野を支える

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線を用いた固体分析、ラマン分光・蛍光分光などの分光技術を用いて、未知の領域へ挑む最先端の研究を支援しています。さらに研究開発分野以外でも、医薬品・食品・電子部品の異物検査や不良解析、犯罪捜査、考古学分野などに、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・計測技術を供給する役割も担っています。

### 売上高／営業利益（億円）

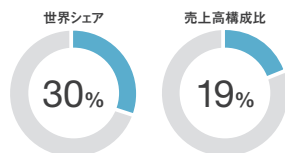


### 主要製品と市場シェア

注：各製品の市場シェアは当社推定値

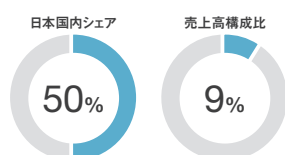
#### ラマン分光分析装置

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、各種の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。



#### 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。



#### 2017年実績

- 中国における大学向け等の研究開発用分析装置の販売堅調
- 新製品投入に伴う開発投資増加

#### 2018年予想

- 日本を中心に需要回復

2017年は、日本や欧州において販売が低調に推移しました。中国で大学や学術機関へラマン分光分析装置等の販売体制を強化したほか、従来の技術を応用して新市場への事業拡大を進めた結果、中国と米州においては堅調に推移しました。また、各事業部門における技術リソースや顧客ネットワークの相互利用を図り、顧客層の拡大に注力しました。一方で、研究開発費用が増加したことなどから、前期比増収減益となりました。

2018年は、日本を中心に、民間企業の設備投資や研究開発費の増加等により需要が回復し、売上高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。

#### 中長期的な戦略

#### お客様の声を取り入れた製品開発で市場創造

ニッチ市場での製品販売に留まらず、製品の活用分野を広げ、エネルギー、自動車、バイオ、創薬市場などでのあらたな分析・計測事業の価値創造に挑戦します。お客様の抱える課題を把握し、確実な製品開発に生かすため、お客様との共同プロジェクトによる独自製品の開発を加速します。

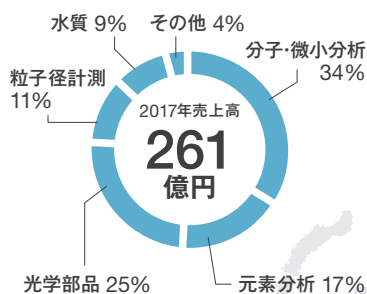
日本・フランス・米国の3拠点それぞれの強みを生かした製品開発により、企業の研究部門や大学などの研究機関の研究・開発現場で幅広く活躍していますが、HORIBAが他事業部門で展開する販売ルートやアプリケーションに新たな成長のチャンスがあると考えています。

#### 業績変動リスク

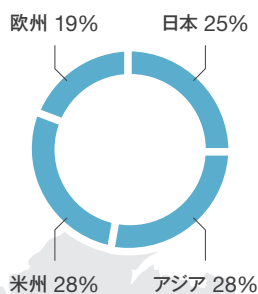
最先端技術の開発のため、国家予算をもつ世界各国政府だけでなく、製造業、研究機関といった民間企業も投資しています。このような最先端技術の変化を、HORIBAは事業機会と考えています。



売上高 ビジネス別内訳



売上高 地域別内訳



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



ESG

SOCIAL

ホリバ・フランス社としての新しい船出

HORIBAは、1997年に1819年創立のジョバンイボン社(現ホリバ・フランス社)を買収し、統合20周年を迎えました。現在、本社のあるパリ郊外の拠点は、フランス理工系最高教育機関であるエコール・ポリテクニックと隣接し、大学との共同プロジェクトを通じた製品開発や、近隣高等教育機関からの人財の確保など、地域と密着した事業成長を実現してきました。HORIBAの光学分析技術のグローバル展開をより加速させます。



ホリバ・フランス社 ヨーロッパ・リサーチセンター

顧客のニーズをつかみ  
カスタマイズ製品の開発を加速

多くの基礎技術を有する堀場製作所は、各企業や大学・研究室のニーズに合った、カスタマイズ製品の開発を進めています。例として、貴金属メーカーのお客様特注の装置や、最先端の研究を実施している大学研究室向けの専用装置などを開発し、お客様からのニーズに応えています。これらの製品開発を通じ、技術を磨き、他の4事業部門への分析・計測技術提供という重要な役割を担いつつ、収益性の改善を実現します。



貴金属メーカー向けカスタマイズに使われた蛍光X線分析装置

蛍光吸光分析装置  
「DUETTA」を発売

HORIBAは、特にマテリアル/アース/ライフサイエンスなどの分野をターゲットとした、物質の分子構造等の分析を行う、新しい蛍光吸光分析装置「DUETTA」を発売しました。本製品は、2014年に買収した旧Photon Technology International社(米)と旧米国ホリバ・ジョバンイボン社の技術を融合して誕生しました。

特徴

- ① 蛍光分光測定と吸光分光測定を一つの装置で行い、測定コストと時間を削減
- ② 広範囲の波長領域をカバーし、正確な分析を実現
- ③ 簡単な操作性を追求した新しいソフトウェアで効率化に寄与



新製品「DUETTA」



# Creating Cor

## HORIBAのCSRについての考え方

# 事業成長を通じてCSRを実現する

### マテリアリティ HORIBAとしての重要課題の抽出

HORIBAは、1945年の創業以来、分析・計測技術の提供を通じて科学技術の発展に貢献することを使命として事業成長に取り組んでいます。急速なグローバル化や、AI・IoTの浸透が社会に与えるインパクトをHORIBAにとってのリスクとチャンスと見据え、あらゆるステークホルダーの期待に応える高付加価値を創出する企業であり続けるために、中長期経営計画MLMAP2020やさらに長期的視点での貢献分野と重要課題の特定に取り組んでいます。



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。  
<http://www.horiba.com/jp/to-our-stakeholders/>

### 重要課題特定 のプロセス



- 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
- SDGs<sup>※1</sup>やESG投資等のガイドラインを参考に、HORIBAの様々な活動を洗い出し(約100件)
- 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(デザインすごろく)を検討
- フレームワークに現状の取り組みを分類し、HORIBAグループCSR推進委員会(43-44ページ)で承認
- 年間25回のESGワークショップを開催
- CDP<sup>※2</sup>に参画
- 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(世界各社ヘヒアリング実施)
- 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と2018年の活動計画を策定
- 次期中長期経営計画でHORIBAのCSRポリシーを明確化して社内外に発信
- HORIBAのCSRウェブサイト再構築と同時に対外発信強化

### 1 Super Dream Team

バランス経営とマトリックス組織による  
事業基盤の強化

P39-40

HORIBAステンドグラスプロジェクトを通じた、  
性別・国籍・世代の違いや障がいの有無<sup>※3</sup>に  
よらないタレント発掘と組織の成長

P39-40

高い品質を支える社内教育体制

### 2 独自性あふれる製品とサービス

事業部門間の壁を取り払った  
技術共有と製品開発によるアプリケーションの  
拡大、水関連事業での統合と成長

P41-42

グローバルに大学・研究機関と連携した  
共同プロジェクトの推進

グローバルM&Aを活用した  
製品・サービス提供

### 3 持続可能なサプライチェーン

HORIBA BIWAKO E-HARBORでの  
生産プロセス改革による効率性の向上

半導体・医用システム機器部門での  
ISO22301認証取得や、  
熊本地震対応の教訓展開

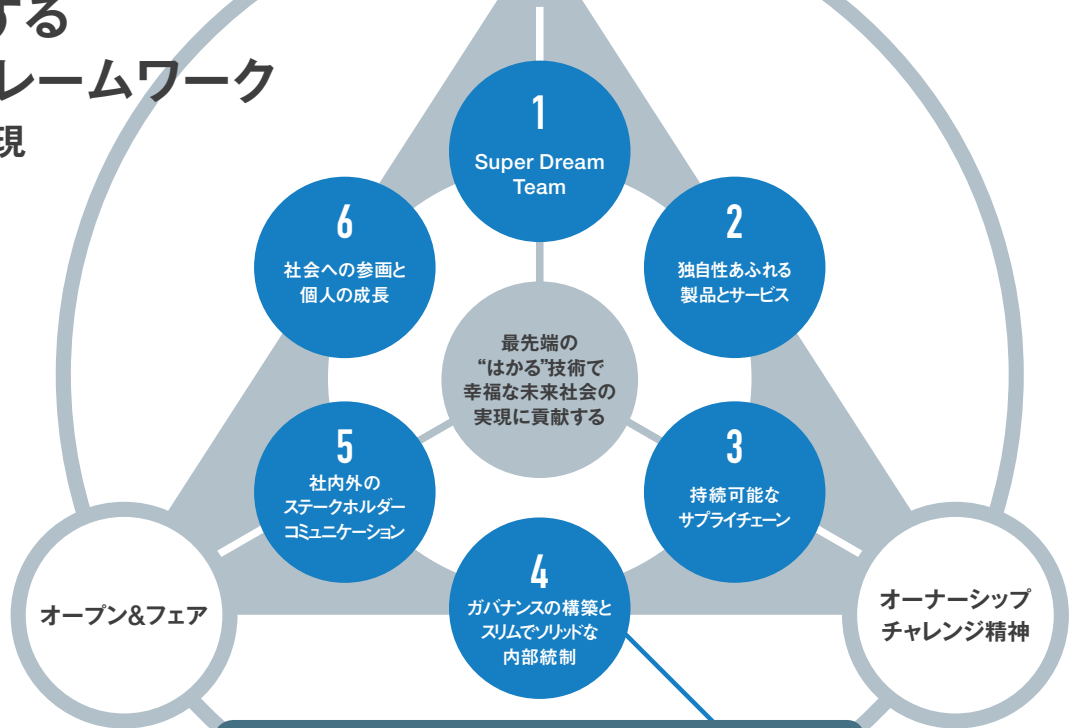
腐敗防止の取り組みと  
強制労働や児童労働の排除

※1 SDGs：2015年9月の国連総会で採択された『我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ』と題する成果文書で示された具体的行動指針。持続可能な開発のための17の目標と169のターゲット(達成基準)からなる。 <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development/2030agenda/> ※2 CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)とは、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中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。 <https://www.cdp.net/ja/>

# Corporate Value



## HORIBAが実践する 企業価値創造のフレームワーク 「デザインすごろく」で表現



HORIBAが経営の基幹と考える3つのアイテム

社是「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」  
これらを中心に、HORIBAの様々な活動を整理しました。

### デザインすごろくを応用!

デザインを考える場合、考慮する必要がある項目をシステムティックに配したチェックリスト。例えば、名刺のサイズを変更した場合、名刺入れやスーツのポケットまでもが影響を受けることに配慮できなければならない、というように、関与する様々な事象を検討しなければならないことが一目瞭然に見えるフレームワークです。HORIBAにおいては、ビジネス活動に加えて見えない資産を形づくるあらゆる活動が相互に関係しあっていると考え、すごろくに当てはめて関係性を整理しています。

### 4 ガバナンスの構築とスリムでリットな内部統制

- 会社設立時から続く社外役員の選任
- グローバル基幹業務システムの導入  
IMS<sup>※4</sup>による経営基盤の強化
- 資産効率向上を実現する指標  
「HORIBA Premium Value」の導入
- 海外グループ会社トップの堀場製作所  
執行役員就任  
日本のマネジメントスタイルの共有や海外グループ会社のモチベーション向上をめざす

### 5 社内外のステークホルダーコミュニケーション

- 重要情報の特定とオープンでフェアなIR活動による積極的な開示  
UNGC<sup>※5</sup>署名やCDPなど外部機関との対話
- 取引先・顧客とのグローバルな対話の促進  
販社・協会の社会議の継続、技能オリンピック、顧客向け技術セミナーなど
- 従業員・製品誕生会等を通じた  
経営トップとの社内コミュニケーション

### 6 社会への参画と個人の成長

- ブラックジャックプロジェクトや  
HORIBA COLLEGE<sup>※6</sup>を活用した  
個人と組織の成長
- 働き方改革による  
豊かな人生設計支援
- HORIBA Blueberry Farm  
“Joy & Fun”<sup>※7</sup>等を活用した  
自然との共生、地域活性化

※3 一般社団法人企業アクセシビリティ・コンソーシアム (ACE) に加盟して、障がい者の活躍を推進しています。HORIBAウェブサイトでも紹介しています。http://www.horiba.com/jp/about-horiba/diversity/diversity-and-equality/ ※4 ISOやOHSAS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。 ※5 UNGC：国連グローバル・コンパクト。http://ungcn.org/gc/index.html ※6 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 ※7 HORIBA Blueberry Farm “Joy & Fun”：滋賀県高島市の休耕地を借り上げて2012年4月に開園。新入社員による農作業、従業員やその家族参加によるブルーベリーをはじめとした野菜の収穫体験等を実施しています。

# Organization

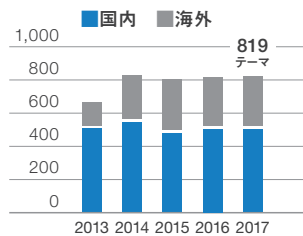
## Super Dream Teamの構築

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。中長期経営計画MLMAP2020では、この体制をさらに発展させるため、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。

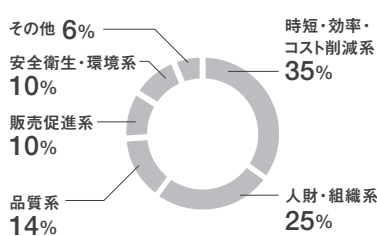
## ブラックジャックプロジェクト

「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。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。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。グローバルでの経験・知識を共有する大切な役割を担っており、Super Dream Team実現のための重要な活動のひとつです。2017年で20周年を迎え、これまで8,000を超えるテーマが登録されました。従業員自らが改革に取り組むHORIBAの企業文化を形成するとともに、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HORIBA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



### 2017年活動テーマ内訳 (例: 堀場製作所)



## マトリックス組織によるバランス経営

HORIBAは、5事業部門と3地域を横断する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。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し、持続的な成長を実現してきました。これにより、グローバルに一貫した事業運営の推進が可能となりました。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。

## BJ

### ブラックジャックプロジェクト

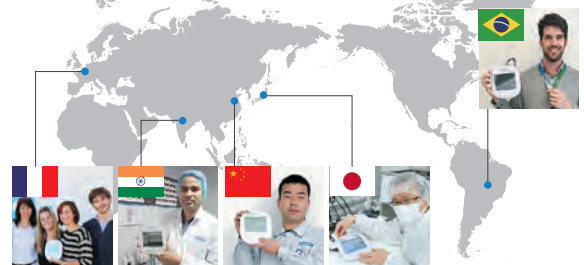
#### 「LAQUA」導入による試薬工場での検査方法統一 (BlackJack Award World Cup 2017 金賞テーマ)

HORIBAの医用システム機器部門では、世界5カ国の工場グローバルに試薬の生産を行っています。pH値などの成分測定におけるばらつきを最小限に抑えるため、自社製品であるpHメーター「LAQUA」を使って測定機器・方法を統一しました。これにより、試薬の生成過程における工場間の測定値の差が縮小されました。また、標準化の過程で得られた経験を中心に、効果的な試薬検査の方法をお客様にも提案することで、工場・製品双方での質の向上につなげることができました。



受賞者: 辻本 敏行 (写真右)  
(堀場製作所 生産本部)

#### 世界5カ国の試薬工場で検査方法を統一



# structure an



## 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。

働き方改革を含め、人財の多様性をさらに豊かに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。

## プロジェクトの3本柱

| 1                      | 2                | 3        |
|------------------------|------------------|----------|
| 個性豊かな人財というHORIBAの強みを磨く | 働き方のフレキシビリティを高める | 生産性を向上する |

## ステンドグラス・プロジェクト活動の推移

|                 |  |
|-----------------|--|
| STEP 1<br>2014~ | 活動立ち上げ<br>「女性活躍推進」にスポットを当ててスタート              |
| STEP 2<br>2015~ | 「働き方改革」ワークショップ開始<br>テーマ「一人ひとりの行動変化」          |
| STEP 3<br>2017~ | 経営・人事・現場をつなぐため、専任組織を発足<br>現場・組織毎の特徴を生かす活動を展開 |

## 2017年の主な活動

### カエル会議

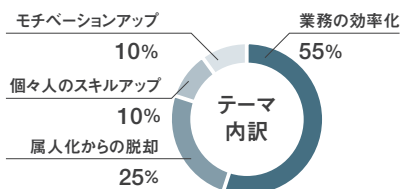
3つの「カエル」をキーワードに、チーム単位で参加する「カエル会議」を全社的に開催しています。チームや個人が感じている課題の洗い出しから解決のためのアクションプラン立案までを共有することで、生産性を上げ、結果としてより良い働き方ができるよう、現場に根付いた議論をしています。

### 3つの「カエル」



カエル会議

### 年間300個のアクションプランが登録



年間34回実施  
(340名参加)

「会議の効率化」が  
共通課題と判明

### アクションプランの例

- 朝一番にやることを共有し、優先順位を付ける
- 昼礼で進捗を共有し、業務シェアを進める
- 各自の業務マニュアルを作成し、そこからスキルマップを作成
- 1つの業務を2人で担当し、業務の属人化から脱却する

## 柔軟性をもった働き方実現に向けた取り組み

現場の生の声を拾い上げ、反映できるプロジェクトにするために、若手メンバーが自ら考え、活動テーマを設定するワーキンググループ活動を継続しています。2017年は「仕事と介護の両立」をテーマに、介護支援制度に関わる情報の開示やセミナーの開催に積極的に取り組んでいます。また、多様性や働き方に関する全社アンケートの実施により、現状を把握し社員の理想とする働き方に近づくようステンドグラスプロジェクト推進室と人事部門が連携して各種制度整備に向けた検討も行っています。



ワーキンググループのメンバー

## 2018年の取り組み

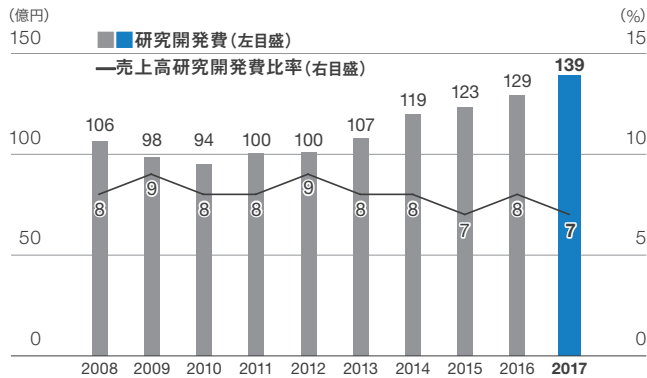
- 効率化に向けた会議運営方法策定と全社展開
- 現場に沿った柔軟な働き方実現に向けた制度導入の検討
- 人財の多様性促進に向けた各種人事や研修制度の強化

# Technologies

## 基礎技術への継続的投資



研究開発費と売上高研究開発費比率



基礎技術と製品化技術の開発は、分析・計測機器メーカーであるHORIBAの生命線です。売上高の7~8%を研究開発投資に充当する方針を貫き、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、現在の主力事業部門である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。さらに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。

## 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、多岐に渡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り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)                             | 自動車計測 | 環境・プロセス | 医 用 | 半 導 体 | 科 学 |
|---|-------|---------|-----|-------|-----|
| <b>赤外線計測</b><br>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><br>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><br>粒子(径・数・重さ・成分など)を測定する技術                 |       |         |     |       |     |
| <b>分光分析</b><br>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><br>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 |       |         |     |       |     |

高い性能と独創性を持つ技術への外部からの認定・評価

継続的な投資を通じて長きに渡って突き詰めてきたHORIBAの技術は、その性能や独創性が認められ、外部機関からも数多くの認定や評価・表彰を受けています。京都に生まれたベンチャー企業としての誇りを胸に独自の技術を磨き続け、高い競争力を持つ製品を投入し続けていきます。

全国発明表彰(主催:公益社団法人発明協会)  
「発明賞」を受賞

全国発明表彰は、科学技術の向上と産業の発展に寄与することを目的として1919年から始まり、多大な功績を挙げた発明等や、その優秀性から今後大きな功績を挙げることが期待される発明等を表彰しています。2017年度の表彰では、EGR(排ガス再循環)率を高速かつ高精度に計測するHORIBAの技術が評価され、「発明賞」を受賞しました。なお、この発明は、優れた発明をHORIBAグループ全体で表彰するHORIBA Group IP<sup>※</sup> World Cupの2012年度GOLD AWARDを受賞した案件でもあり、このような優れた知的財産を積み上げ、高性能な製品作りに活かしていきます。

※ Intellectual Property(知的財産)

受賞者: 吉村友志(堀場製作所 開発本部)



ガス質量流量校正において  
国際規格ISO/IEC17025の認定を取得

国内外を問わず製品やサービスへの信頼性の要求が高まっており、国際規格であるISO/IEC17025認定を受けた試験成績書・校正証明書の提示を求められる傾向にあります。株式会社堀場エステック京都福知山テクノロジーセンターでの校正がISO/IEC認定を取得し、自社内で最上位のガス質量流量標準を持つことが可能となりました。今後、この認定取得を生産に活用し、半導体産業に欠かせないマスフローコントローラーの高性能化と再現性の向上につなげていきます。

株式会社堀場エステック  
京都福知山テクノロジーセンター



ESG

SOCIAL

自動車の機能安全に関する規格ISO26262制定に貢献

機能安全とは、現在の自動車に搭載されている数々の電気電子システムが故障しても、フェールセーフなどの安全機能を設けることにより、ドライバーや乗員、交通参加者等に危害を及ぼす危険を最低限にするという考え方です。自動車の電動化や自動運転車の安全性を確保するうえで、機能安全の重要度は高まっています。ISO 26262は、自動車の電気電子システムを安全に稼働させるための規格として2011年11月に制定・運用されていますが、この規格制定にホリバMIRA社(英)も参画し、自動車の安全性の確保に貢献しています。



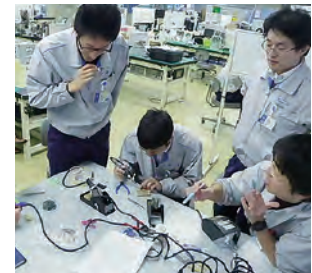
BJ

ブラックジャックプロジェクト

“ほんまもん”のHORIBAの技術を遷宮  
Project H~新しいStandardをつくる~

本質を理解しながら製品開発ができる、次世代のHORIBAをリードする骨太のエンジニアの育成に取り組んでいます。例えば、社内のベテランエンジニアの知見を得ながら、コア技術の性能向上について、テーマ設定から実際のものづくりまで、一連のプロセスを実践しています。

原理・原則に踏み込んだ「技術の遷宮」を通じ、探究心あふれる若手技術者が、自らHORIBAのコア技術の進化にチャレンジしています。





# コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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係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。

## 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。

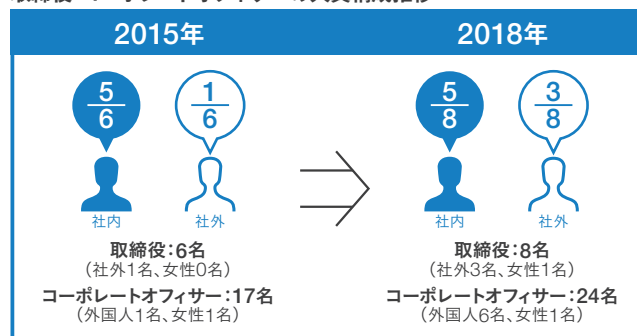
HORIBAの取締役会は、2018年4月現在、8名で構成され、このうち3名が独立社外取締役（うち、1名が女性）です。取締役会は、2017年には12回開催され、活発に議論し、迅速に意思決定を行ってきました。なお、HORIBAでは、内向きの論理に偏る経営を避けるため、1953年の会社設立以来、社外取締役と社外監査役を選任してきました。

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、2018年4月現在では24名（うち、1名が女性、6名が外国人）が国内外で活躍しています。

一方、監査役会は、2018年4月現在、3名（うち1名が独立社外監査役）で構成されており、2017年には、13回開催されました。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直轄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、監査役、執行役員の紹介は、45ページ参照）

### 取締役・コーポレートオフィサーの人員構成推移



### 取締役会の実効性評価の実施

2017年11月から12月にかけて「取締役会の実効性に関する質問票」を取締役7名（当時）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。

① <http://www.horiba.com/jp/investor-relations/ir-policy/>

② <http://www.horiba.com/jp/investor-relations/ir-news/article/40961/>

なお、審議内容については、「事前説明会で予め詳細が説明されている」、「決議、報告されない機密事項があるとは思えない程、オープンである」といった意見も一部に聞かれました。

## オーナー（株主）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。

### オーナー（株主）との建設的な対話

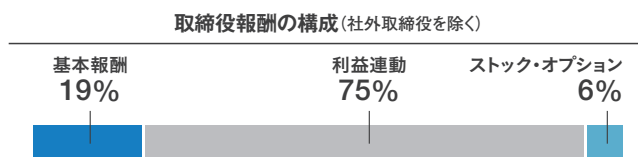
HORIBAの経営方針や経営状況、企業文化をわかりやすく説明し、オーナーの皆様にご理解を得て、HORIBAファンとして継続的にご支援いただけるように努めます。また、あらゆるステークホルダーの皆様と同質の情報を届けられるよう、フェアディスクロージャーの視点に基づき、情報開示を行います。「株主との建設的な対話に関する方針」を策定し、当社ウェブサイトにて別途公表しています。①

## 買収防衛策

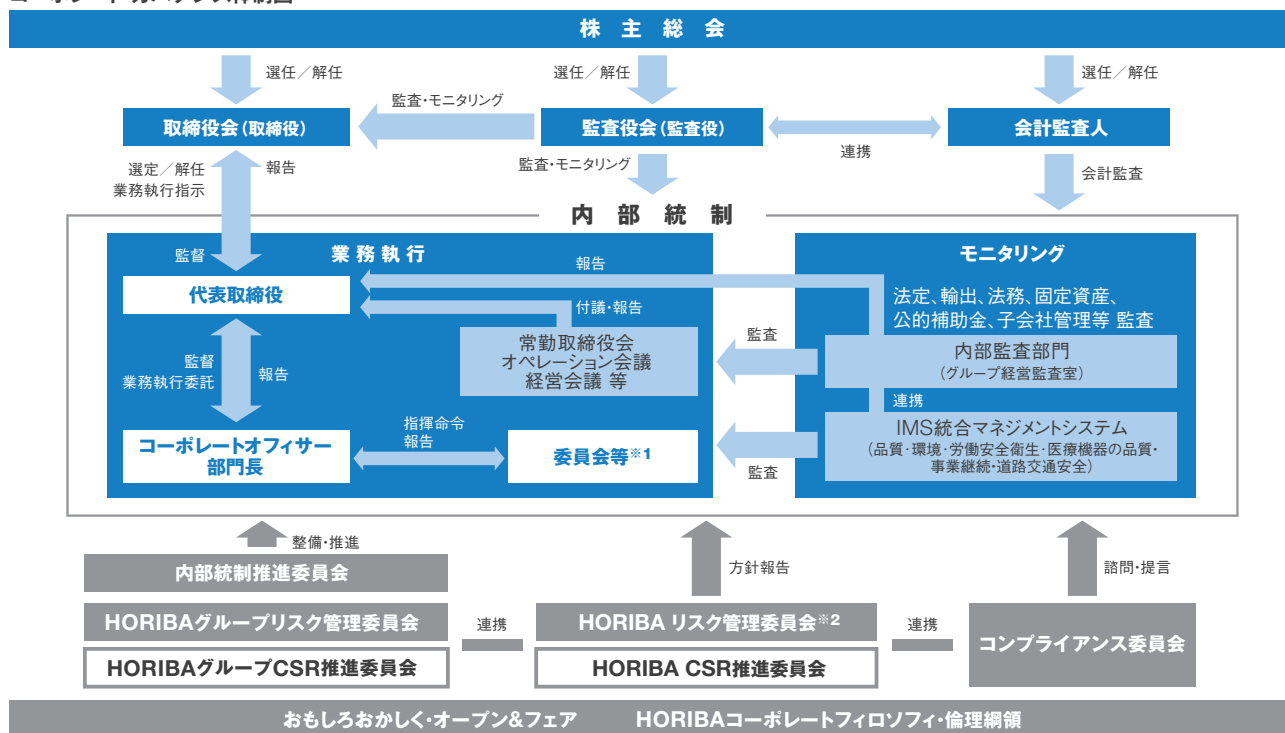
買収防衛策は導入していません。「当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」を定め、当社ウェブサイトにて別途公表しています。②

## 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。2017年の取締役（社外取締役を除く）報酬総額は667百万円となりました。



## コーポレート・ガバナンス体制図



※1：委員会等とは、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：HORIBAリスク管理委員会は、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。

## 取締役・監査役 (2018年4月1日時点)

| 代表取締役会長兼グループCEO  | 代表取締役副会長兼グループCOO   | 代表取締役社長   |
|--|--|---|
| <p><b>堀場 厚</b> Atsushi Horiba</p> <p>1971年 オルソン・ホリバ社(米)入社<br/>1972年 当社入社。当社海外技術部長、海外本部長などを経て、<br/>1982年 当社取締役就任<br/>1992年 当社代表取締役社長就任<br/>2005年 当社代表取締役会長兼社長就任<br/>2018年 当社代表取締役会長兼グループCEO就任(現在)</p> | <p><b>齊藤 壽一</b> Juichi Saito</p> <p>1982年 当社入社<br/>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、<br/>2005年 当社取締役就任<br/>2008年 株式会社堀場エステック取締役副社長就任<br/>2013年 当社取締役副社長就任<br/>2016年 当社代表取締役副社長就任<br/>2018年 当社代表取締役副会長兼グループCOO就任(現在)</p> | <p><b>足立 正之</b> 博士(工学) Dr. Masayuki Adachi</p> <p>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、<br/>2006年 当社執行役員就任<br/>2007年 ホリバ・インターナショナル社(米)社長就任<br/>2014年 当社取締役就任<br/>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<br/>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<br/>2018年 当社代表取締役社長就任(現在)</p> |

| 常務取締役 管理本部長   | 取締役 GLOBAL ATS BOARD LEADER   |
|---|---|
| <p><b>大川 昌男</b> Masao Okawa</p> <p>1988年 日本銀行入行<br/>同行フランクフルト事務所長、京都支店長などを経て、<br/>2017年 当社入社、常務執行役員就任<br/>2018年 当社常務取締役就任(現在)</p> | <p><b>長野 隆史</b> Takashi Nagano</p> <p>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、<br/>2005年 当社執行役員就任<br/>2013年 ホリバ・ヨーロッパ社(独)CEO就任<br/>2014年 ホリバ・コリア社(韓国)代表取締役社長就任<br/>2016年 当社取締役就任(現在)<br/>ホリバ・コリア社(韓国)代表取締役会長就任(現在)<br/>2018年 当社GLOBAL ATS BOARD LEADER(現在)</p> |

## コーポレートオフィサー (2018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)  | コーポレートオフィサー(執行役員)  |
|---|--|
| <p>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<br/>ホリバABX社(仏)代表取締役社長</p>                                    | <p>ケン・ミテラ ホリバ・インスツルメンツ社(米)執行副社長<br/>ジェームス・テボ ホリバ・フランス社(仏)代表取締役社長<br/>クリスチャン・デュビュック ホリバABX社(仏)執行副社長<br/>中峯 敦 グローバル本部 副本部長<br/>河邨 浩 品質安全統括センター センター長<br/>千原 啓生 生産本部長<br/>中村 忠生 堀場儀器(上海)有限公司(中国)董事長兼総経理<br/>堀場(中国)貿易有限公司(中国)董事長兼総経理</p> |
| シニアコーポレートオフィサー(常務執行役員)  |  |
| <p>小石 秀之 株式会社堀場エステック 代表取締役社長<br/>室賀 裕一 株式会社堀場テクノサービス 代表取締役社長<br/>ジョージ・ギレスピー 博士(工学) ホリバMIRA社(英)CEO</p> |  |



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)  
Dr. Sawako Takeuchi

1988年 エコール・ナショナル・デ・ボンゼンジョセ  
(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(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  
2011年 当社常務執行役員退任  
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(現在)  
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)

**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  
**アルノー・ブラデル** ホリバABX社(仏)執行副社長  
**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

ジュニアコーポレートオフィサー(理事)

**奥 成博** 開発本部 医用開発担当副本部長  
**本川 仁** 営業本部長  
**西分 英行** グローバル本部 副本部長  
**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  
**大堀 謙一** 開発本部 検出技術担当  
**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  
**西村 公志** 生産本部 副本部長

## 社外取締役メッセージ

社外取締役 竹内佐和子が見る

# HORIBAの多様性と コーポレート・ガバナンスの特徴

2016年3月の株主総会で社外取締役に就任してから約2年、HORIBAがグローバルにビジネスを展開する各現場に足を運び、この会社のパワーの源泉がどこにあるのかを見てきました。HORIBAの主要拠点がある欧州に10年以上、本社のある京都にも住んだ経験を生かして、HORIBAにユニークな知見を提供すべく、日々チャレンジしています。世界の技術の潮目が変わり、様々なビジネスチャンスが凄まじい勢いで生まれる中、HORIBAが世界最先端の分析・計測機器メーカーとして、どのように新しい潮流を作りだしていくのか、経営陣に問題提起するのが私の仕事です。

### HORIBAの経営と 取締役会の運営について

取締役会ではオープンな雰囲気では活発な議論がなされます。議案は、買収や投資案件に加え、戦略の方向性や経営課題が、多角的かつタイムリーに取り上げられます。社外取締役は、多様な経験を生かして、投資機会の見極め、リスクとチャンス、課題の解決方法を深いレベルで議論します。社外取締役は、石橋を叩く役割もありますが、ブレーキ役ではなく、企業価値向上のために必要な視点を明確にしつつ、グローバル化、人材育成、経営改革のギアチェンジ(=加速)を促します。

### グローバル人材の登用・育成の進化

2018年1月からの新経営体制への移行により、堀場さんと齊藤さんがグループCEO、COOとしてグローバル経営をリードし、足立さんが堀場製作所の社長としてグローバルにコア技術の育成を見る体制ができました。世界を日本の堀場製作所から見るのではなく、国内と海外に複数のアンテナを立てて、現地の人財を活かして経営する体制ができたわけです。最大の課題は、グローバル人材の育成・登用です。社外取締役として、日本の人材育成だけではなく、世界からの人材登用を含め、HORIBAの進化を促していきます。

### 「おもしろおかしく」 シンフォニーを奏でる HORIBAの経営

私が社外取締役として、コーポレート・ガバナンスと同様に大切にしているのが、HORIBAの企業価値創造の源泉、「おもしろおかしく」の精神です。私は工学と経済の両博士号をもっていますが、音楽大学でも教鞭をとっています。HORIBAの企業文化をあえて音楽にたとえると「低音」がしっかりしていることです。中世時代の抑圧された面白みのない単音の教会音楽が、ルネッサンス期に低音との調和が生まれて多層化し、やがてオーケストラへと進化しました。ダイナミックな低音がメロディーを見事に引き立ててオーケストラを完成させるように、HORIBAも各人が個性を「おもしろおかしく」発揮して、強固な基盤(=低音)を生み出し、それをベースに、経営トップが強い方針でメロディラインをリードすれば、大きな価値を生み出すユニークな会社になると感じています。



**竹内 佐和子** 1988年エコール・ナショナル・デ・ボンゼシヨセ(仏)国際経営大学院(MIB)副所長に就任。株式会社社長銀総合研究所主席研究員を経て、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エコノミスト(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を歴任。2011年より5年間、パリ日本文化会館(国際交流基金)の館長としてフランスへの日本文化の発信に尽力。2016年、文部科学省顧問。同年、当社取締役就任。現在、山形大学工学部(学術院)特任教授、東京音楽大学客員教授。博士(工学)、博士(経済学)

社外取締役の2017年活動内容

竹内 佐和子

2017年に開催の取締役会12回のうち11回に出席。フランスの現地法人へ出張し現状把握に努めるとともに、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、幅広い国際経験に基づき、当社の経営について貴重な指摘、意見をいただいています。



杉田 正博

2017年に開催の取締役会12回のうち11回に出席。国際経験豊かで、金融に関する造詣も深いうえ、他社の取締役や監査役としての経験も有しており、当社の経営について貴重な指摘、意見をいただいています。



東伏見 慈晃

2017年に開催の取締役会12回のうち11回に出席。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等に基づく当社の経営についての貴重な指摘、意見をいただいています。



# Financial Data

11年間の主要財務データ

|                    | 2007.12  | 2008.12  | 2009.12  | 2010.12  | 2011.12  | 2012.12  |        |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| <b>会計年度</b>        |          |          |          |          |          |          |        |
| 売上高                | ¥144,283 | ¥134,248 | ¥104,538 | ¥118,556 | ¥123,456 | ¥117,609 |        |
| 営業費用               | 127,753  | 123,290  | 99,394   | 106,256  | 108,549  | 105,857  |        |
| 営業利益               | 16,530   | 10,958   | 5,144    | 12,299   | 14,906   | 11,751   |        |
| 親会社株主に帰属する当期純利益    | 8,691    | 6,039    | 3,161    | 7,927    | 8,664    | 7,396    |        |
| 資本的支出              | 9,336    | 6,645    | 4,534    | 4,033    | 4,670    | 7,882    |        |
| 減価償却費及び償却費         | 4,161    | 4,955    | 4,573    | 4,523    | 4,146    | 3,743    |        |
| 研究開発費              | 9,474    | 10,662   | 9,831    | 9,480    | 10,060   | 10,092   |        |
| <b>会計年度末</b>       |          |          |          |          |          |          |        |
| 総資産                | ¥154,367 | ¥133,279 | ¥129,580 | ¥137,290 | ¥144,649 | ¥153,836 |        |
| 現金及び現金同等物          | 20,565   | 22,660   | 27,590   | 34,459   | 35,767   | 38,858   |        |
| 受取手形及び売掛金          | 関係会社     | -        | 63       | 6        | 126      | 4        |        |
|                    | その他      | 45,873   | 37,330   | 34,505   | 36,425   | 39,249   | 37,516 |
| たな卸資産              | 33,734   | 29,802   | 23,363   | 24,843   | 26,288   | 28,101   |        |
| 有形固定資産             | 24,071   | 23,115   | 23,602   | 22,516   | 22,924   | 28,179   |        |
| 支払手形及び買掛金          | 関係会社     | 53       | 40       | 52       | 60       | 0        | -      |
|                    | その他      | 16,792   | 11,063   | 10,515   | 13,423   | 13,196   | 11,829 |
| 有利子負債              | 25,177   | 20,984   | 18,348   | 17,128   | 18,358   | 18,083   |        |
| 自己資本               | 80,377   | 76,829   | 79,906   | 84,019   | 90,232   | 99,248   |        |
| 期末株価(円)            | 4,100    | 1,237    | 2,250    | 2,303    | 2,320    | 2,489    |        |
| 連結従業員数(人)          | 4,976    | 5,146    | 5,133    | 5,202    | 5,448    | 5,530    |        |
| <b>1株当たり情報</b>     |          |          |          |          |          |          |        |
| 当期純利益              | ¥205.01  | ¥142.76  | ¥74.77   | ¥187.46  | ¥204.88  | ¥174.87  |        |
| 潜在株式調整後当期純利益       | 204.39   | 142.71   | 74.68    | 187.11   | 204.41   | 174.37   |        |
| 純資産                | 1,892.64 | 1,816.96 | 1,889.58 | 1,986.77 | 2,133.44 | 2,346.45 |        |
| 配当金                | 39.00    | 44.00    | 13.00    | 17.00    | 40.00    | 50.00    |        |
| <b>財務比率</b>        |          |          |          |          |          |          |        |
| 売上高営業利益率(%)        | 11.5     | 8.2      | 4.9      | 10.4     | 12.1     | 10.0     |        |
| 総資産当期純利益率[ROA](%)  | 6.1      | 4.2      | 2.4      | 5.9      | 6.1      | 5.0      |        |
| 自己資本当期純利益率[ROE](%) | 11.4     | 7.7      | 4.0      | 9.7      | 9.9      | 7.8      |        |
| 自己資本比率(%)          | 52.1     | 57.6     | 61.7     | 61.2     | 62.4     | 64.5     |        |
| 連結配当性向(%)          | 19.0     | 30.8     | 17.4     | 9.1      | 19.5     | 28.6     |        |
| 個別配当性向(%)          | 30.1     | 30.0     | 30.0     | 30.3     | 30.5     | 37.5     |        |

注記：記載金額は2009年12月期より百万円未満を切り捨てて表示していますが、それ以前の年度については百万円未満を四捨五入して表示しています。

1. 米ドル金額は、便宜上、2017年12月末現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル=113.00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を行っていません。

| 2013.12  | 2014.12  | 2015.12  | 2016.12  | 2017.12  | 2017.12             |
|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| 単位:百万円   |          |          |          |          | 単位:千米ドル             |
| ¥138,136 | ¥153,065 | ¥170,898 | ¥170,093 | ¥195,399 | <b>\$ 1,729,194</b> |
| 124,402  | 135,851  | 151,526  | 151,593  | 168,565  | <b>1,491,725</b>    |
| 13,733   | 17,214   | 19,372   | 18,499   | 26,834   | <b>237,469</b>      |
| 8,999    | 10,589   | 12,882   | 12,962   | 16,281   | <b>144,079</b>      |
| 7,680    | 11,001   | 16,309   | 13,796   | 11,639   | <b>103,000</b>      |
| 4,279    | 4,905    | 6,110    | 6,816    | 7,534    | <b>66,672</b>       |
| 10,774   | 11,986   | 12,341   | 12,933   | 13,911   | <b>123,106</b>      |
| 単位:百万円   |          |          |          |          | 単位:千米ドル             |
| ¥189,269 | ¥207,335 | ¥231,032 | ¥239,657 | ¥265,920 | <b>\$ 2,353,274</b> |
| 49,246   | 51,109   | 47,859   | 51,940   | 58,333   | <b>516,221</b>      |
| 25       | 149      | 2        | 7        | 12       | <b>106</b>          |
| 47,386   | 52,097   | 54,769   | 53,717   | 60,140   | <b>532,212</b>      |
| 33,085   | 34,838   | 35,717   | 40,289   | 45,573   | <b>403,300</b>      |
| 33,326   | 39,441   | 56,978   | 61,977   | 68,701   | <b>607,973</b>      |
| -        | 20       | -        | 77       | 91       | <b>805</b>          |
| 16,409   | 15,385   | 17,638   | 19,935   | 23,180   | <b>205,132</b>      |
| 24,577   | 28,412   | 45,227   | 47,153   | 42,496   | <b>376,070</b>      |
| 114,209  | 123,924  | 129,581  | 132,654  | 150,282  | <b>1,329,929</b>    |
| 3,590    | 4,015    | 4,695    | 5,410    | 6,790    | <b>単位:米ドル 60.08</b> |
| 5,787    | 5,965    | 6,831    | 7,149    | 7,399    |                     |
| 単位:円     |          |          |          |          | 単位:米ドル              |
| ¥212.76  | ¥250.28  | ¥305.73  | ¥307.74  | ¥386.30  | <b>\$ 3.41</b>      |
| 212.01   | 249.28   | 304.36   | 306.38   | 384.67   | <b>3.40</b>         |
| 2,699.88 | 2,928.82 | 3,078.40 | 3,148.70 | 3,565.00 | <b>31.54</b>        |
| 60.00    | 67.00    | 70.00    | 85.00    | 116.00   | <b>1.02</b>         |
| 9.9      | 11.2     | 11.3     | 10.9     | 13.7     |                     |
| 5.2      | 5.3      | 5.9      | 5.5      | 6.4      |                     |
| 8.4      | 8.9      | 10.2     | 10.0     | 11.5     |                     |
| 60.3     | 59.8     | 56.1     | 55.4     | 56.5     |                     |
| 28.2     | 26.8     | 22.9     | 27.6     | 30.0     |                     |
| 48.9     | 38.5     | 35.1     | 46.7     | 53.8     |                     |

## 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

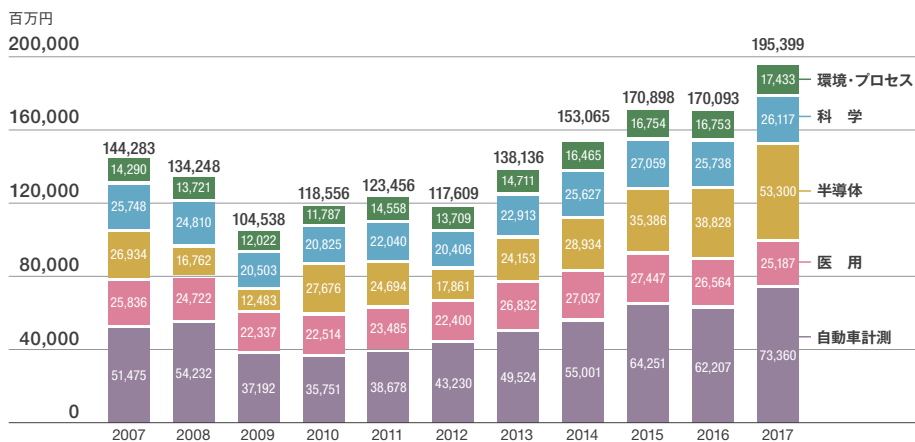
自己資本比率(%) = 自己資本 / 総資産 \* 100

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

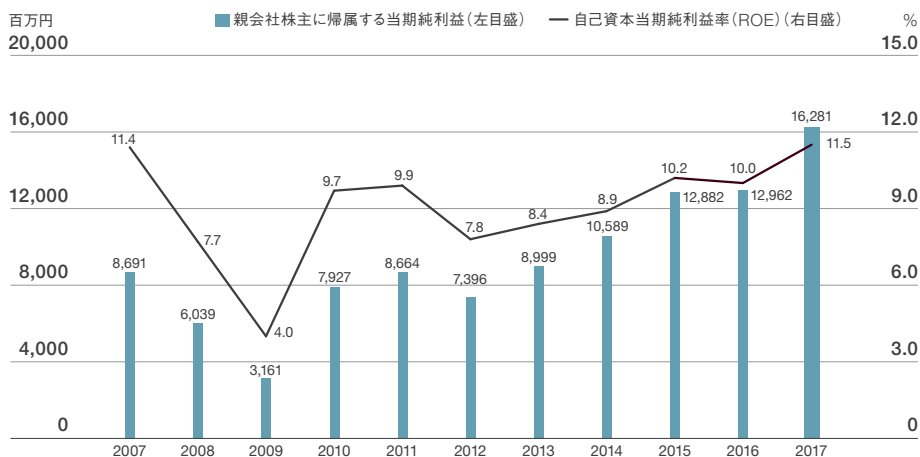
## 11年間の主要財務データ

### 事業部門別売上高



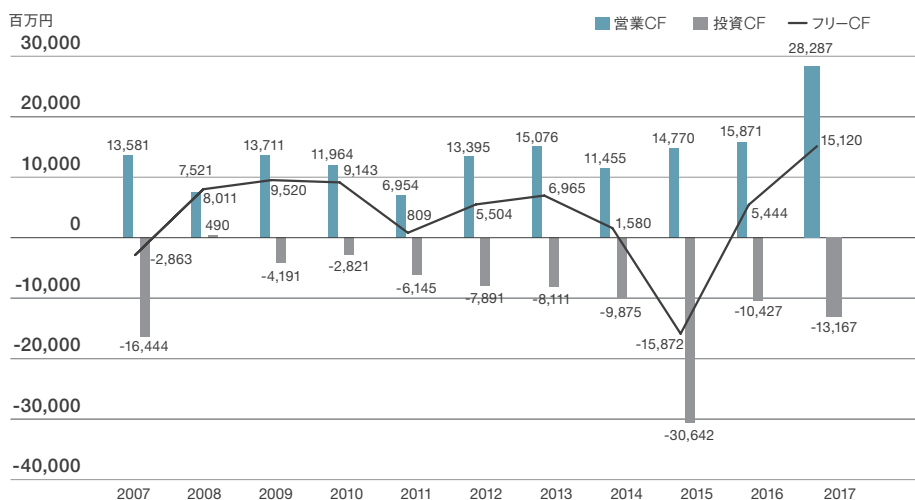
2017年12月期の売上高は、自動車排ガス規制の強化や半導体メーカーの投資増加により、自動車計測・半導体システム機器部門が業績を牽引したことで、前年に比べ大幅な増収を達成し、過去最高売上高を更新しました。

### 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)



2017年12月期の営業利益は、前年比増益となり、親会社株主に帰属する当期純利益が過去最高となりました。ROEは11.5%となり3年連続で中長期経営計画MLMAP2020目標のROE10%以上を達成しました。

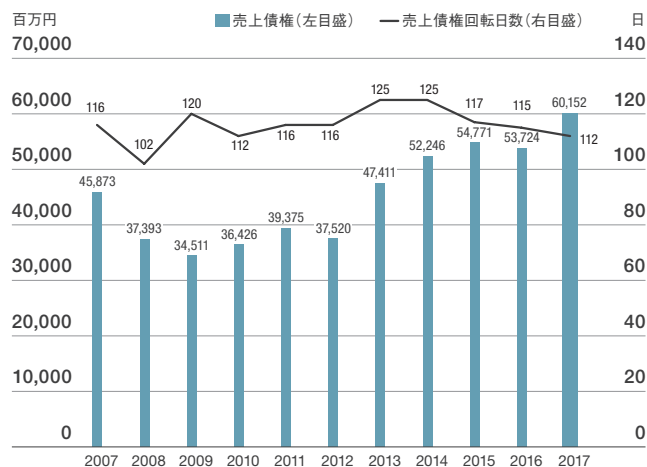
### キャッシュ・フロー



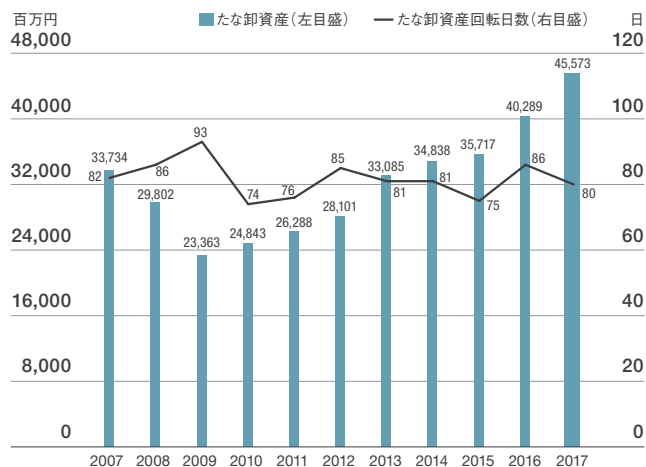
2017年12月期は、ホリバMIRA社(英)での設備投資や、阿蘇工場の拡張など積極的な投資を続けましたが、半導体システム機器部門での増益など営業キャッシュフローが増加したことにより、フリーキャッシュフローは151億円のプラスとなりました。



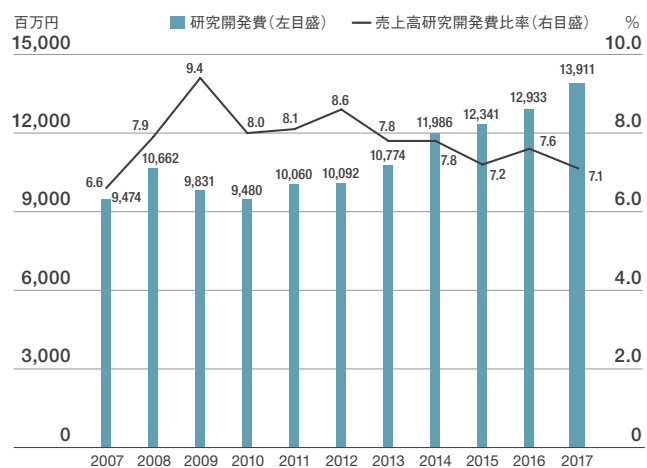
### 売上債権と売上債権回転日数



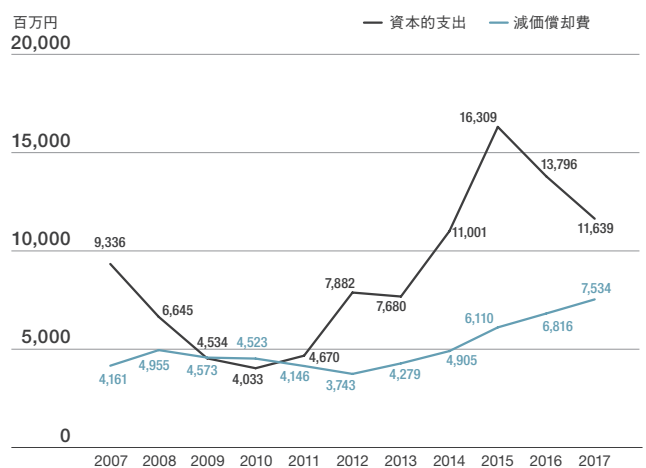
### たな卸資産とたな卸資産回転日数



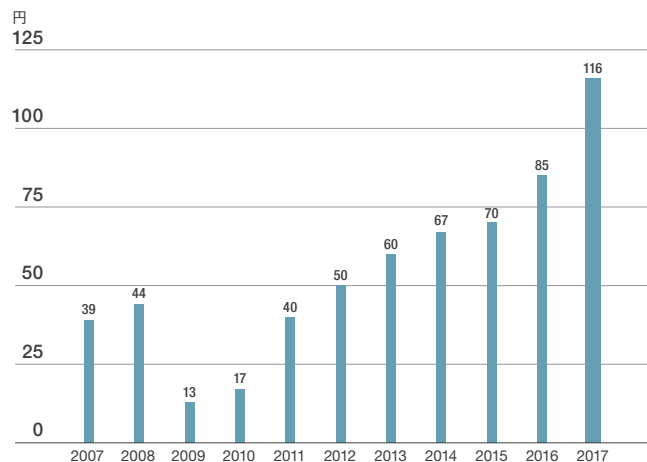
### 研究開発費と売上高研究開発費比率



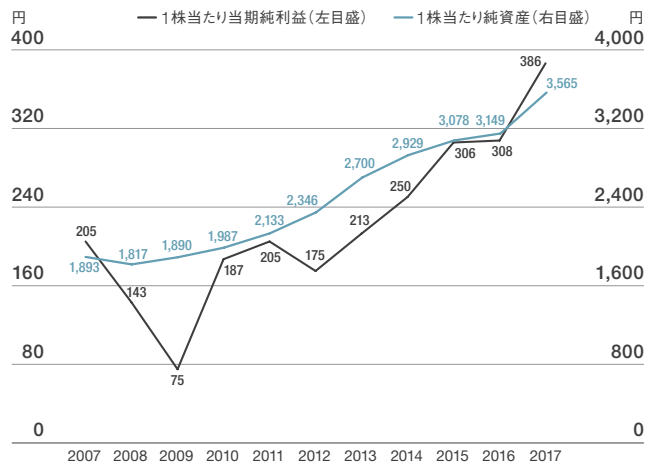
### 資本の支出と減価償却費



### 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

株式会社堀場製作所及び連結子会社  
2016年12月31日及び2017年12月31日に終了した会計年度

| 資 産  | 単位:百万円          |                 | 単位:千米ドル(注記1)       |
|--|-----------------|-----------------|--------------------|
|  | 2016.12         | 2017.12         | 2017.12            |
| <b>流動資産</b>                                      |                 |                 |                    |
| 現金及び現金同等物  | ¥51,940         | ¥58,333         | \$516,221          |
| 受取手形及び売掛金  | 7               | 12              | 106                |
|  | 関係会社            |                 |                    |
|  | その他             |                 |                    |
|  | 53,717          | 60,140          | 532,212            |
| 貸倒引当金  | (842)           | (788)           | (6,973)            |
| 有価証券   | 200             | 1,400           | 12,389             |
| たな卸資産  | 40,289          | 45,573          | 403,300            |
| 繰延税金資産   | 4,160           | 4,331           | 38,327             |
| その他  | 7,339           | 8,485           | 75,088             |
| <b>流動資産合計</b>                                    | <b>156,812</b>  | <b>177,487</b>  | <b>1,570,681</b>   |
| <b>有形固定資産</b>                                    |                 |                 |                    |
| 土地   | 13,065          | 13,736          | 121,557            |
| 建物及び構築物  | 48,850          | 54,528          | 482,548            |
| 機械装置及び運搬具  | 20,307          | 24,166          | 213,858            |
| 建設仮勘定  | 3,453           | 3,468           | 30,690             |
| その他  | 15,768          | 16,208          | 143,433            |
| <b>合計</b>  | <b>101,445</b>  | <b>112,109</b>  | <b>992,115</b>     |
| 減価償却累計額  | (39,468)        | (43,408)        | (384,141)          |
| <b>有形固定資産合計</b>                                  | <b>61,977</b>   | <b>68,701</b>   | <b>607,973</b>     |
| <b>投資その他の資産</b>                                  |                 |                 |                    |
| 投資有価証券   | 8,472           | 10,955          | 96,946             |
| 関係会社株式   | 46              | 45              | 398                |
| 繰延税金資産   | 1,726           | 1,549           | 13,707             |
| 貸倒引当金  | (66)            | (77)            | (681)              |
| その他  | 2,764           | 2,861           | 25,318             |
| <b>投資その他の資産合計</b>                                | <b>12,943</b>   | <b>15,334</b>   | <b>135,699</b>     |
| <b>無形固定資産</b>                                    |                 |                 |                    |
| のれん  | 387             | 194             | 1,716              |
| ソフトウェア   | 4,082           | 3,298           | 29,185             |
| その他  | 3,453           | 904             | 8,000              |
| <b>無形固定資産合計</b>                                  | <b>7,923</b>    | <b>4,397</b>    | <b>38,911</b>      |
| <b>総資産</b>                                       | <b>¥239,657</b> | <b>¥265,920</b> | <b>\$2,353,274</b> |
| <b>負債及び純資産</b>                                   | <b>2016.12</b>  | <b>2017.12</b>  | <b>2017.12</b>     |
| <b>流動負債</b>                                      |                 |                 |                    |
| 短期借入金  | ¥11,449         | ¥7,773          | \$68,787           |
| 1年以内返済予定長期債務                                     | 1,158           | 718             | 6,353              |
| 支払手形及び買掛金  | 77              | 91              | 805                |
|  | 関係会社            |                 |                    |
|  | その他             |                 |                    |
|  | 19,935          | 23,180          | 205,132            |
| 未払金  | 14,041          | 14,888          | 131,752            |
| 未払法人税等   | 1,838           | 6,277           | 55,548             |
| 前受金  | 10,162          | 13,519          | 119,637            |
| 繰延税金負債   | 76              | 61              | 539                |
| 賞与引当金  | 914             | 1,464           | 12,955             |
| 役員賞与引当金  | 58              | 63              | 557                |
| 製品保証引当金  | 1,672           | 1,932           | 17,097             |
| 災害損失引当金  | 227             | 49              | 433                |
| その他  | 4,462           | 4,357           | 38,557             |
| <b>流動負債合計</b>                                    | <b>66,076</b>   | <b>74,378</b>   | <b>658,212</b>     |
| <b>固定負債</b>                                      |                 |                 |                    |
| 長期債務   | 34,545          | 34,005          | 300,929            |
| 繰延税金負債   | 931             | 2,036           | 18,017             |
| 退職給付に係る負債  | 2,191           | 2,145           | 18,982             |
| 厚生年金基金解散損失引当金                                    | 1,247           | 640             | 5,663              |
| その他  | 1,474           | 1,848           | 16,353             |
| <b>固定負債合計</b>                                    | <b>40,389</b>   | <b>40,675</b>   | <b>359,955</b>     |
| <b>負債合計</b>                                      | <b>106,466</b>  | <b>115,054</b>  | <b>1,018,176</b>   |
| <b>純資産</b>                                       |                 |                 |                    |
| <b>株主資本</b>                                      |                 |                 |                    |
| 資本金 授權株式数 - 100,000,000株                         | 12,011          | 12,011          | 106,292            |
| 発行済株式数 2016年12月期 - 42,129,766株 (自己株式を除く)         |                 |                 |                    |
| 発行済株式数 2017年12月期 - 42,155,029株 (自己株式を除く)         |                 |                 |                    |
| 資本剰余金  | 18,717          | 18,717          | 165,637            |
| 利益剰余金  | 103,104         | 115,345         | 1,020,752          |
| 自己株式 (2016年12月期 - 402,986株、2017年12月期 - 377,723株) | (1,588)         | (1,488)         | (13,168)           |
| <b>株主資本合計</b>                                    | <b>132,244</b>  | <b>144,585</b>  | <b>1,279,513</b>   |
| <b>その他包括利益累計額</b>                                |                 |                 |                    |
| その他有価証券評価差額金                                     | 2,928           | 4,636           | 41,026             |
| 為替換算調整勘定   | (2,297)         | 1,151           | 10,185             |
| 退職給付に係る調整累計額                                     | (221)           | (90)            | (796)              |
| <b>その他包括利益累計額合計</b>                              | <b>409</b>      | <b>5,697</b>    | <b>50,415</b>      |
| <b>新株予約権</b>                                     | 466             | 492             | 4,353              |
| <b>非支配株主持分</b>                                   | 71              | 90              | 796                |
| <b>純資産合計</b>                                     | <b>133,191</b>  | <b>150,866</b>  | <b>1,335,097</b>   |
| <b>負債及び純資産合計</b>                                 | <b>¥239,657</b> | <b>¥265,920</b> | <b>\$2,353,274</b> |

## 連結損益計算書

株式会社堀場製作所及び連結子会社  
2016年12月31日及び2017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) |
|------------------|----------|----------|--------------|
|                  | 2016.12  | 2017.12  | 2017.12      |
| 売上高              | ¥170,093 | ¥195,399 | \$1,729,194  |
| <b>営業費用</b>      |          |          |              |
| 売上原価             | 100,339  | 112,107  | 992,097      |
| 販売費及び一般管理費       | 51,254   | 56,457   | 499,619      |
| 合計               | 151,593  | 168,565  | 1,491,725    |
| 営業利益             | 18,499   | 26,834   | 237,469      |
| <b>その他収益(費用)</b> |          |          |              |
| 受取利息及び受取配当金      | 294      | 280      | 2,477        |
| 支払利息             | (574)    | (428)    | (3,787)      |
| 為替差損益(純額)        | (206)    | (296)    | (2,619)      |
| 固定資産売却益          | 33       | 58       | 513          |
| 固定資産売却損          | (0)      | (2)      | (17)         |
| 固定資産除却損          | (219)    | (199)    | (1,761)      |
| 減損損失             | -        | (2,526)  | (22,353)     |
| 投資有価証券売却益        | 0        | 0        | 0            |
| 投資有価証券評価損        | (68)     | (9)      | (79)         |
| 関係会社株式売却益        | 240      | -        | -            |
| 助成金収入            | 149      | 81       | 716          |
| 厚生年金基金解散損失引当金繰入額 | (177)    | -        | -            |
| 厚生年金基金解散損失引当金戻入額 | -        | 455      | 4,026        |
| 受取保険金            | 139      | -        | -            |
| 災害による損失          | (1,098)  | -        | -            |
| 為替換算調整勘定取崩益      | 113      | -        | -            |
| その他(純額)          | 116      | 138      | 1,221        |
| 合計               | (1,256)  | (2,448)  | (21,663)     |
| 税金等調整前当期純利益      | 17,243   | 24,385   | 215,796      |
| <b>法人税等</b>      |          |          |              |
| 当年度分             | 3,372    | 7,647    | 67,672       |
| 繰延税額             | 906      | 439      | 3,884        |
| 合計               | 4,278    | 8,086    | 71,557       |
| 当期純利益            | 12,964   | 16,298   | 144,230      |
| 非支配株主に帰属する当期純利益  | 1        | 16       | 141          |
| 親会社株主に帰属する当期純利益  | ¥12,962  | ¥16,281  | \$144,079    |

|                | 単位:円    |         | 単位:米ドル(注記1) |
|----------------|---------|---------|-------------|
|                | 2016.12 | 2017.12 | 2017.12     |
| <b>1株当たり情報</b> |         |         |             |
| 当期純利益          | ¥307.74 | ¥386.30 | \$3.41      |
| 潜在株式調整後当期純利益   | 306.38  | 384.67  | 3.40        |
| 配当金            | 85.00   | 116.00  | 1.02        |

## 連結包括利益計算書

株式会社堀場製作所及び連結子会社  
2016年12月31日及び2017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) |
|-----------------|---------|---------|--------------|
|                 | 2016.12 | 2017.12 | 2017.12      |
| 当期純利益           | ¥12,964 | ¥16,298 | \$144,230    |
| <b>その他の包括利益</b> |         |         |              |
| その他有価証券評価差額金    | 304     | 1,708   | 15,115       |
| 繰延ヘッジ損益         | 0       | -       | -            |
| 為替換算調整勘定        | (4,153) | 3,452   | 30,548       |
| 退職給付に係る調整額      | (288)   | 130     | 1,150        |
| その他包括利益合計       | (4,137) | 5,291   | 46,823       |
| 包括利益            | ¥8,826  | ¥21,589 | \$191,053    |
| (内訳)            |         |         |              |
| 親会社株主に係る包括利益    | ¥8,828  | ¥21,570 | \$190,884    |
| 非支配株主に係る包括利益    | (1)     | 19      | 168          |

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、2017年12月末現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル= 113.00円で換算しています。



## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社堀場製作所及び連結子会社  
2016年12月31日及び2017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)     |
|---|-----------------|-----------------|------------------|
|   | 2016.12         | 2017.12         | 2017.12          |
| <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                             | ¥17,243         | ¥24,385         | \$215,796        |
| <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                              | 6,816           | 7,534           | 66,672           |
| 減損損失                                    | -               | 2,526           | 22,353           |
| 貸倒引当金の増加(減少)                            | 110             | (75)            | (663)            |
| 退職給付に係る負債の増加(減少)                        | 349             | (190)           | (1,681)          |
| 厚生年金基金解散損失引当金の増加(減少)                    | (19)            | (607)           | (5,371)          |
| 受取利息及び受取配当金                             | (294)           | (280)           | (2,477)          |
| 支払利息                                    | 574             | 428             | 3,787            |
| 為替差損益                                   | 42              | 79              | 699              |
| 固定資産売却損益                                | (32)            | (56)            | (495)            |
| 固定資産除却損                                 | 219             | 199             | 1,761            |
| 投資有価証券評価損                               | 68              | 9               | 79               |
| 受取手形及び売掛金の減少(増加)                        | (5,454)         | (4,514)         | (39,946)         |
| たな卸資産の減少(増加)                            | (1,461)         | (3,633)         | (32,150)         |
| 支払債務の増加(減少)                             | 3,333           | 2,588           | 22,902           |
| その他(純額)                                 | 837             | 3,601           | 31,867           |
| <b>(小計)</b>                             | <b>22,330</b>   | <b>31,996</b>   | <b>283,150</b>   |
| 利息及び配当金の受取額                             | 298             | 279             | 2,469            |
| 利息の支払額                                  | (569)           | (466)           | (4,123)          |
| 法人税等の支払額又は還付額                           | (6,187)         | (3,521)         | (31,159)         |
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>                 | <b>15,871</b>   | <b>28,287</b>   | <b>250,327</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                            | (2,857)         | (1,197)         | (10,592)         |
| 定期預金の払戻による収入                            | 3,014           | 1,395           | 12,345           |
| 拘束性預金の払戻による収入                           | 32              | 32              | 283              |
| 有価証券の取得による支出                            | (103)           | (1,901)         | (16,823)         |
| 有価証券の売却及び償還による収入                        | 1,414           | 701             | 6,203            |
| 有形固定資産の取得による支出                          | (13,001)        | (11,664)        | (103,221)        |
| 有形固定資産の売却による収入                          | 53              | 266             | 2,353            |
| 無形固定資産の取得による支出                          | (373)           | (354)           | (3,132)          |
| 投資有価証券の取得による支出                          | (48)            | (22)            | (194)            |
| 投資有価証券の売却及び償還による収入                      | 4               | 3               | 26               |
| 関係会社株式の売却による収入                          | 256             | -               | -                |
| その他(純額)                                 | 1,180           | (427)           | (3,778)          |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>                 | <b>(10,427)</b> | <b>(13,167)</b> | <b>(116,522)</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                              | 130             | (3,839)         | (33,973)         |
| 長期借入れによる収入                              | 3,690           | -               | -                |
| 長期借入金の返済による支出                           | (1,078)         | (1,039)         | (9,194)          |
| ファイナンス・リース債務の返済による支出                    | (195)           | (163)           | (1,442)          |
| 非支配株主からの払込みによる収入                        | 60              | -               | -                |
| 自己株式の純増減額                               | (0)             | (0)             | (0)              |
| 配当金の支払額                                 | (3,058)         | (4,002)         | (35,415)         |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>                 | <b>(451)</b>    | <b>(9,044)</b>  | <b>(80,035)</b>  |
| <b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>                 | <b>(911)</b>    | <b>317</b>      | <b>2,805</b>     |
| <b>現金及び現金同等物の純増加(減少)</b>                | <b>4,081</b>    | <b>6,393</b>    | <b>56,575</b>    |
| <b>現金及び現金同等物の期首残高</b>                   | <b>47,859</b>   | <b>51,940</b>   | <b>459,646</b>   |
| <b>現金及び現金同等物の期末残高</b>                   | <b>¥51,940</b>  | <b>¥58,333</b>  | <b>\$516,221</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、2017年12月末現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル=113.00円で換算しています。

## 企業概要

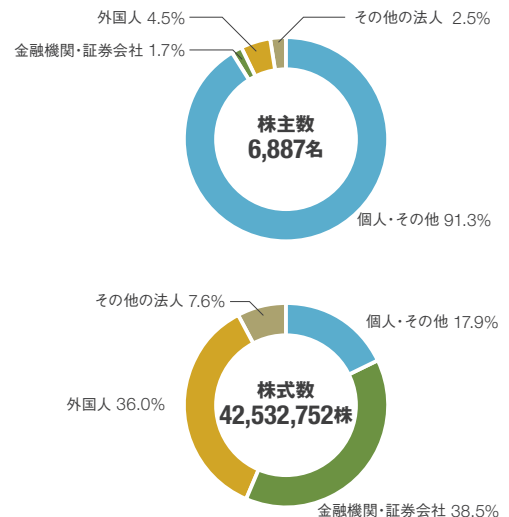
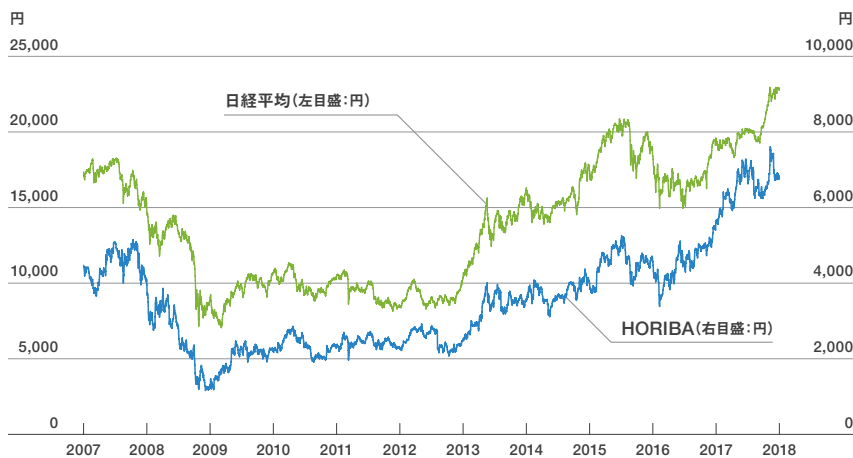
|         |                           |               |
|---------|---------------------------|---------------|
| 本社      | 〒601-8510 京都市南区吉祥院宮の東町2番地 |               |
| 創業      | 1945年10月17日               |               |
| 設立      | 1953年1月26日                |               |
| 売上高     | 195,399百万円(連結)            | 2017年12月期     |
| 資本金     | 12,011百万円(連結)             | 2017年12月31日現在 |
| 従業員数    | 7,399名(連結)                | 2017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)

2017年12月31日現在

| 株主名                                  | 持株数(千株) | 株式数比率(%) |
|--------------------------------------|---------|----------|
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)            | 2,685   | 6.31     |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)              | 2,291   | 5.39     |
| 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 | 1,649   | 3.88     |
| 全国共済農業協同組合連合会                        | 1,287   | 3.03     |
| 堀場 厚                                 | 879     | 2.07     |
| 京都中央信用金庫                             | 830     | 1.95     |
| 株式会社京都銀行                             | 828     | 1.95     |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)           | 808     | 1.90     |
| 堀場洛楽会投資部会                            | 769     | 1.81     |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)           | 755     | 1.78     |

## 株価の推移(各日終値)



## ■事業

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す、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・サービスを最適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

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ないと考えています。

## ■投資への責任

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、統一性のある経営基準・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

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に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。

## 社 是

# おもしろ おかしく

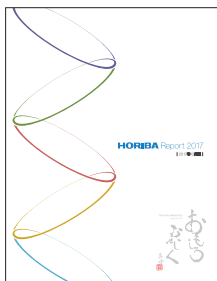
人生のもっとも活動的な時期を費やす仕事に  
プライドとチャレンジマインドを持ち、  
エキサイティングに取り組むことによって人生の満足度を高め、  
よりおもしろおかしく過ごせる。



---

## HORIBA Report

冊子



事業や財務情報を中心に、見え  
ない資産(人財、技術など)の情報を  
簡潔にまとめました。

---

## ステークホルダーのみなさまへ

ウェブサイト



HORIBAが取り組む活動を紹介。  
冊子に載せきれない情報をホーム  
ページに掲載しています。



<http://www.horiba.com/jp/to-our-stakeholders/>

J O Y  
a n d  
F U N

HORIBA Report 2017

J O Y  
a n d  
F U N



**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/>