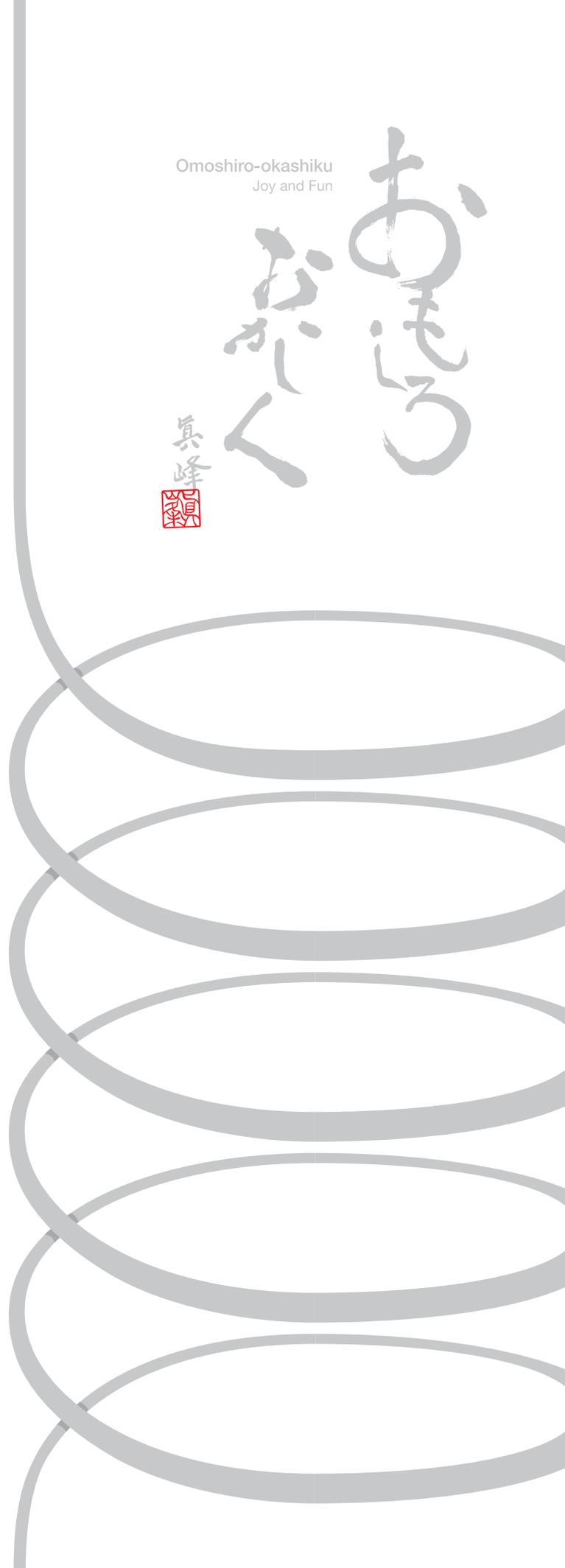


Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun



**HORIBA** Report 2016  
[2016年12月期]



# はかる ことから すべてが はじまる



Automotive Test Systems

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。



Scientific

**HORIBA**



Medical



Process & Environmental



Semiconductor

# M&Aを活用し グローバルで成長

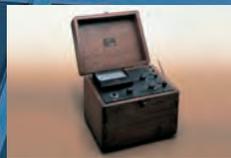
創業以来、“はかる”技術の追求と新たな市場への挑戦により、事業成長を続けてきました。社是「おもしろおかしく」のもと、HORIBAの企業文化をグローバルに浸透させさらなる成長を続けます。

□ 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。

1950 

国産初のガラス電極式  
pHメーター完成



1970 

合併会社オルソン・ホリバ社(米)設立  
海外展開の本格スタート



1975 

米国EPA(環境保護局)へ  
エンジン排ガス測定装置を納入



1945 堀場無線研究所 創業  
1953 株式会社堀場製作所 設立

売上高  
100億円達成

1945 1950 1955 1960 1965 1970 1975 1980

1988



韓国に現地生産拠点  
ホリバ・コリア社を設立

2005



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



MIRA社(英)買収  
(現ホリバMIRA社)



1996



ABX社(仏)買収  
(現ホリバABX社)



2014



インドで初めての  
血液検査用試薬工場稼働



2016



ホリバ・インド社  
テクニカルセンターを開設



1997



ジョバンイボン社(仏)買収  
(現ホリバ・フランス社)



売上高  
1,700億円

海外売上高  
1,135億円

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

営業利益  
184億円

国内売上高  
565億円

海外売上高

国内売上高

1985

1990

1995

2000

2005

2010

2016

# HORIBAの価値創造

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**

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun

おもしろ  
がく

眞峰  
眞

# スパイラル

## 社会的価値の創造 (Outcome)

### 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。

### 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。そのために社是「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、35-36ページで紹介しています。

### 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。社是「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。

#### 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。

### 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う。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。

### 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な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、これらを含む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。

## 1 イノベーション創出の パートナー

技術革新はすべて  
“はかる”ことから始まる  
「見えないものの見える化」で  
生産性の向上を実現し、  
グローバル経済の発展に貢献

## 2 地球環境の保全・改善

持続可能な  
循環型社会の構築と、  
地球環境の改善に貢献

## 3 人類の幸福への貢献

一人ひとりが輝く  
ダイバーシティと  
ディーセント・ワーク<sup>※</sup>の推進

※ ディーセント・ワーク(Decent work)  
働きがいのある人間らしい仕事。1999年に国際労働機関(ILO)総会において21世紀のILOの目標として提案され支持された。SDGs(持続可能な開発目標)でも持続可能な経済成長の一環としてディーセント・ワークの促進を掲げている。

# 1

## 企業文化

### 社は おもしろおかしく

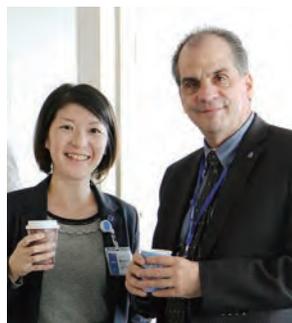
人生のもっとも活動的な時期を費やす仕事に  
プライドとチャレンジマインドを持ち、  
エキサイティングに取り組むことによって人生の満足度を高め、  
よりおもしろおかしく過ごせる。

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun



## HORIBAを知る

# 3つの ユニーク ポイント



# 2

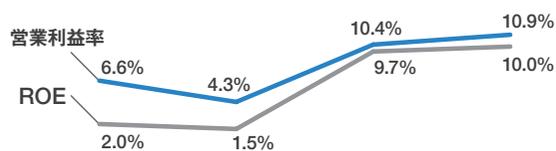
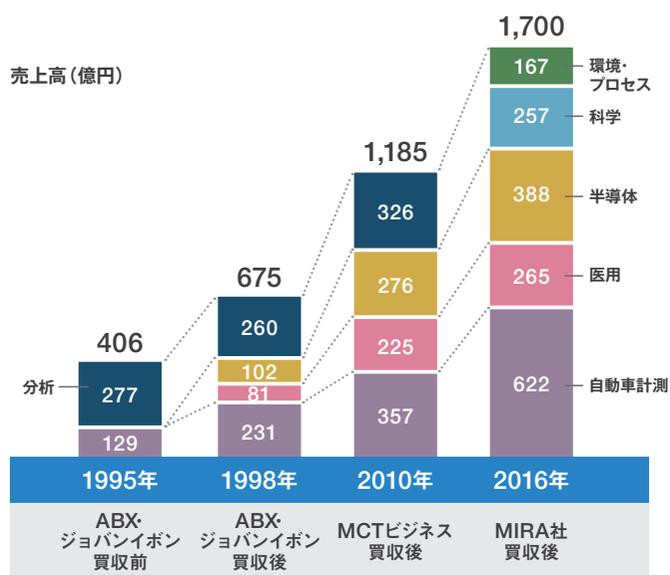
## HORIBA流グローバル経営

### 京都の文化をグローバルに

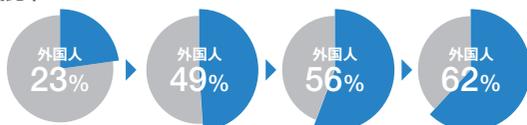
HORIBAは京都に生まれたベンチャー企業。オンリーワンを突き詰め、グローバルでシェアナンバーワンを勝ち取る。このような京都の土壌で育った独自の企業文化をベースに、事業成長を実現してきました。

### グローバルM&Aで成長

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。



### 従業員比率



# 3

## ニッチ市場で高いシェア

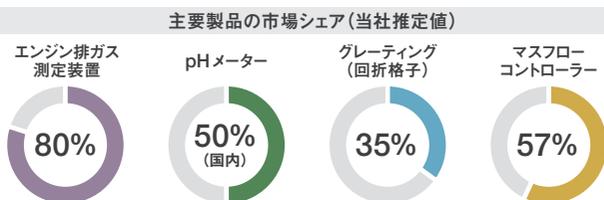
### 分析・計測の様々なニッチ市場に製品を投入

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。

### 各分野で必要不可欠な製品

低燃費自動車の開発や排ガス規制制定の基準値設定などに自動車排ガス測定装置が不可欠です。

フラッシュメモリや超微細プロセスを使った半導体などの製造に、マスフローコントローラーは欠かせない存在となっています。





## 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 2016」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「見える資産による価値創造」（33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、2017年2月14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直しによるものです。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。

### 決算期の変更について

2006年12月期から決算期を従来の3月20日から12月31日に変更しました。それに伴い、2006年12月期は堀場製作所および株式会社堀場アドバンステクノが2006年3月21日から2006年12月31日までの9ヶ月+11日、株式会社堀場エステックが2006年4月1日から2006年12月31日までの9ヶ月の変則決算となりました。その他の連結対象子会社につきましては、決算期が以前から12月31日であったため、12ヶ月の決算に変更ありません。業績比較の際にはご注意ください。また、2006年3月期以前の年度表記において、2006年3月期を2005年、2005年3月期を2004年、2004年3月期を2003年と表記しています。



## 目次

- P01 はかることからすべてがはじまる
- P03 長期の業績とグローバル展開
- P05 HORIBAの価値創造スパイラル
- P07 HORIBAを知る3つのユニークポイント
- P11 社長メッセージ
- P15 特集 中長期経営計画MLMAP2020の進捗
- P17 CFOメッセージ
- P19 事業概要
- P33 見えない資産による価値創造
- P39 コーポレート・ガバナンス
- P45 財務データ
- P52 コーポレートデータ
- P53 コーポレートフィロソフィ

### 収益認識基準の変更について

掘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、当連結会計年度より、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ております。この変更は、海外連結子会社が、従来から国際会計基準または米国会計基準に従って、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していること、及び、据付作業に長期間を要する製品の売上が増加傾向にあることから、新たな基幹業務システムの導入を契機として、収益の実態をより適切に反映させるために行いました。

当該会計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。

この結果、遡及適用を行う前と比べて、前連結会計年度の売上高は1,017百万円、営業利益は769百万円、経常利益及び税金等調整前当期純利益は790百万円、それぞれ増加しております。また、前連結会計年度の期首の純資産に累積的影響額が反映されたことにより、利益剰余金の遡及適用後の期首残高は3,223百万円減少しています。

ただし、HORIBA Report 2016においては、注記が無い場合、2015年実績については遡及修正した数値ではなく、2016年2月に発表した2015年決算数値の公表数値を使用しています。

### 本レポートに記載のシェアについて

2016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、 技術と人財への投資を続け、 見えない資産を磨き続けます

代表取締役会長兼社長

埴野 厚

HORIBAは、72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。

2020年に向けた

「中長期経営計画 MLMAP2020

(以下、MLMAP2020)」で、

新たな領域、新たな地域、新たなステージに  
一歩踏み出しました。

### 絶え間ない投資で成長を加速します

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。一つの産業や狭い地域に特化してい  
る企業が不況時に投資をできなくなるなかで、景気サイクルの  
異なる事業や地域においてバランス経営・マトリックス組織(35  
ページ参照)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、  
グローバルなHORIBAブランドを確実に拡大しています。

### 自動車産業の潮流の変化を“はかる”技術でリードします

自動車産業においては、自動運転をはじめとしたITとの融合や、  
燃料電池などによるエネルギー革命により、今後の数年間に  
これまでにない大きな進歩を遂げ、それに伴い、自動車に関する  
開発テーマも大きく変わってくるでしょう。私自身、車の愛好  
家ですが、ここ数年の電気自動車の進化に驚いています。  
2015年に買収したホリバMIRA社(英)は、自動運転車両  
の技術開発や様々な実証試験サービスを提供しており、世界

シェア80%のエンジン排ガス測定装置など機器(ハード)が主力であるこれまでのHORIBAのビジネスモデルを変えていく原動力となる会社です。自動車産業の地殻変動が起きる前にホリバMIRA社をHORIBAグループに迎えることができて良かったと確信しています。短期的には英国のEUからの離脱問題などがありますが、中長期的には、ここに継続して投資し、多様化する顧客のニーズに応えていくことは、HORIBAの競争力を圧倒的に高めるために不可欠であり、自動運転など次世代モビリティの開発分野で成長を加速させます。

#### 半導体産業の需要増に応える投資を行います

半導体製造装置向けマスフローコントローラーの主力生産工場である株式会社堀場エステック阿蘇工場の拡張も決定しました。長期に渡って成長する市場に対して、安定して製品を供給できる体制を築くことがお客様に安心感を与え、HORIBAブランドを高めると考えての投資です。長期的なお客様との関係においては、安定した供給力が重視されます。2016年に発生した熊本地震では、阿蘇工場も大きな被害を受けました。しか

し地元の皆様をはじめ、お客様や生産協力会社など、様々なステークホルダーの皆様からの多大なる支援により早期にマスフローコントローラーの供給を再開することができたことで、お客様から高い評価をいただくことができました。絶え間ない技術革新、人財投資、設備投資による競合との差別化により、HORIBAのマスフローコントローラーの世界シェアは2000年代前半の20%台から、2016年には57%にまで上昇しました。ただし、我々はこの水準に満足しているわけではありません。現状でも、HORIBAのシェア拡大の余地が大きい分野があります。長期的にはLED(発光ダイオード)や太陽電池など、新しい分野での需要拡大が予想されますが、これらの分野でも、常に最新の技術を搭載した製品提供ができる体制を整えているHORIBAが、高いシェアを獲得できると考えています。

#### 水質計測分野での成長を加速します

MLMAP2020では、燃料電池などの代替燃料やバイオ・ライフサイエンス分野、水質計測など成長が期待される分野への投資を積極的に行います。中でも水質計測分野に関しては、HORIBAの創業製品であるpHメーターを含め、グループ内で分散していた製品や技術、開発・生産・営業の経営資源を、グループ会社で水質計測事業の中核を担う株式会社堀場アドバンステクノに集約し、売上高を2016年の約120億円から、2020年に200億円まで拡大することをめざします。株式会社堀場アドバンステクノは、半導体産業向けビジネスに特化することで大きく成長したグループ会社、株式会社堀場エステックのように活気に溢れており、私自身、今後の成長を楽しみにしています。

#### HORIBAの 価値創造の 考え方

- ・ HORIBAの全従業員をひとつのファミリーと考え、「人財」と表記する
- ・ 重要な資産である人財と技術に絶え間なく投資することで、競争力を磨き続ける
- ・ オーナー(株主)を含めたすべてのステークホルダーと共に企業価値を高める

### 資本効率の向上をめざして新指標を導入します

今後も積極的な投資を続け、必要な時に迅速な意思決定ができるようにするためにも、「資本効率の向上」についての意識をこれまで以上に高めていきます。具体的な施策として、各事業部門やグループ各社の経営指標に、加重平均資本コスト(WACC)を加味した指標を導入することを決定しました。2017年中にグループ各社に浸透させ、KPIとしてどのように活かしていくかを検討し、2018年以降に適用していく計画です。投資を絞ること

で高い目標を実現するのではなく、事業ごとに投資に対する適正なりターンを得ることで、一段の成長につなげていきます。  
(資本効率向上をめざした取り組みに関しては17-18ページのCFOメッセージで説明しています)

### 2017年は最高益更新をめざす

2016年12月期の売上高は1,700億円(前年比1%減)、営業利益は184億円(同8%減)となりました。自動車計測システム機器部門の営業利益が、円高やびわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」稼働による費用増などにより前年比32%減となったことが主な要因です。一方で、半導体システム機器部門では、半導体メーカーの旺盛な設備投資や半導体製造装置向けマスフローコントローラーの世界シェア上昇などにより、事業部門として過去最高の利益を達成しました。

2017年は、USドル110円、ユーロ120円を前提に、売上高1,770億円(同4%増)、営業利益200億円(同8%増)と、どちらも過去最高を更新<sup>\*</sup>する計画です。自動車計測システム機器部門は、世界的な排ガス規制強化を背景とした排ガス測定装置需要の好調、MCT(自動車計測機器)ビジネスの需要回復により、大幅な増収増益を見込んでいます。半導体システム機器部門も、少なくとも前半は高水準の需要が続くとみられることから、2017年も増収増益を計画しています。先行投資をする医用システム機器部門は減益、科学システム機器部門と環境・プロセスシステム機器部門は増益を計画しています。

MLMAP2020では、2020年の売上高2,500億円、営業利益300億円の達成を目標としています。詳細と進捗は15-16ページをご覧ください。

\*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着荷日に収益を認識する方法に変更しました。2015年12月期実績を遡及修正して比較した場合、2017年2月14日発表時点の2017年12月期の利益予想は過去最高となりません。本文においては、遡及修正前の数値と比較しています。



1



3



5



7



9

- 1 堀場 厚** 代表取締役会長兼社長
- 3 足立 正之** 専務取締役 開発本部長  
ホリバ・フランス社(仏) 経営監督委員会議長
- 5 ジャイ・ハウ** 専務執行役員  
ホリバ・インターナショナル社(米) 会長兼社長  
ホリバ・インストルメンツ社(米) 会長  
ホリバABX社(仏) 代表取締役社長
- 7 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
- 9 ジョージ・ギレスピー** 常務執行役員 ホリバMIRA社(英) CEO



2



4



6



8



10

- 2 齊藤 壽一
- 4 長野 隆史
- 6 橋川 温
- 8 室賀 裕一
- 10 大川 昌男

代表取締役副社長 経営戦略本部長  
 取締役 営業本部長  
 ホリバ・コリア社(韓国) 代表取締役会長  
 常務執行役員 財務本部長  
 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  
 常務執行役員 管理本部長

## 「見えない資産」を磨き、企業価値を高めます

HORIBAでは、経営の強い意志を込めて、重要な「見えない資産」と考える従業員を「人財」と表記しています。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、経営の土壌としての人財の多様性をさらに豊かにすることや働き方改革を進めています(36ページで紹介)

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、1953年の会社設立来、社外取締役と社外監査役を選任してきましたが、2016年より社外取締役を2名増員して3名に体制強化しました(監査役を含めた独立役員は4名)。社外取締役は、多様な経験、独自の見識を持っており、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。

HORIBAでは、株主の皆様をオーナーと呼び、重要なステークホルダーと位置づけ、やはり設立以来、当時の日本企業では珍しく配当性向主義による利益分配を進めてきました。現在は、好況、不況に関わらず投資を続けられる財務体質の維持とROE10%を実現するバランスの中で、総還元性向30%(配当金+自己株式取得=連結純利益×30%)を目処とする方針を採っています。2016年度の年間配当は、過去最高の一株当たり85円としました。2017年度は一株当たり90円への増配を予定しています。

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。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。

2017年4月

代表取締役会長兼社長 堀場 厚



特集 中長期経営計画

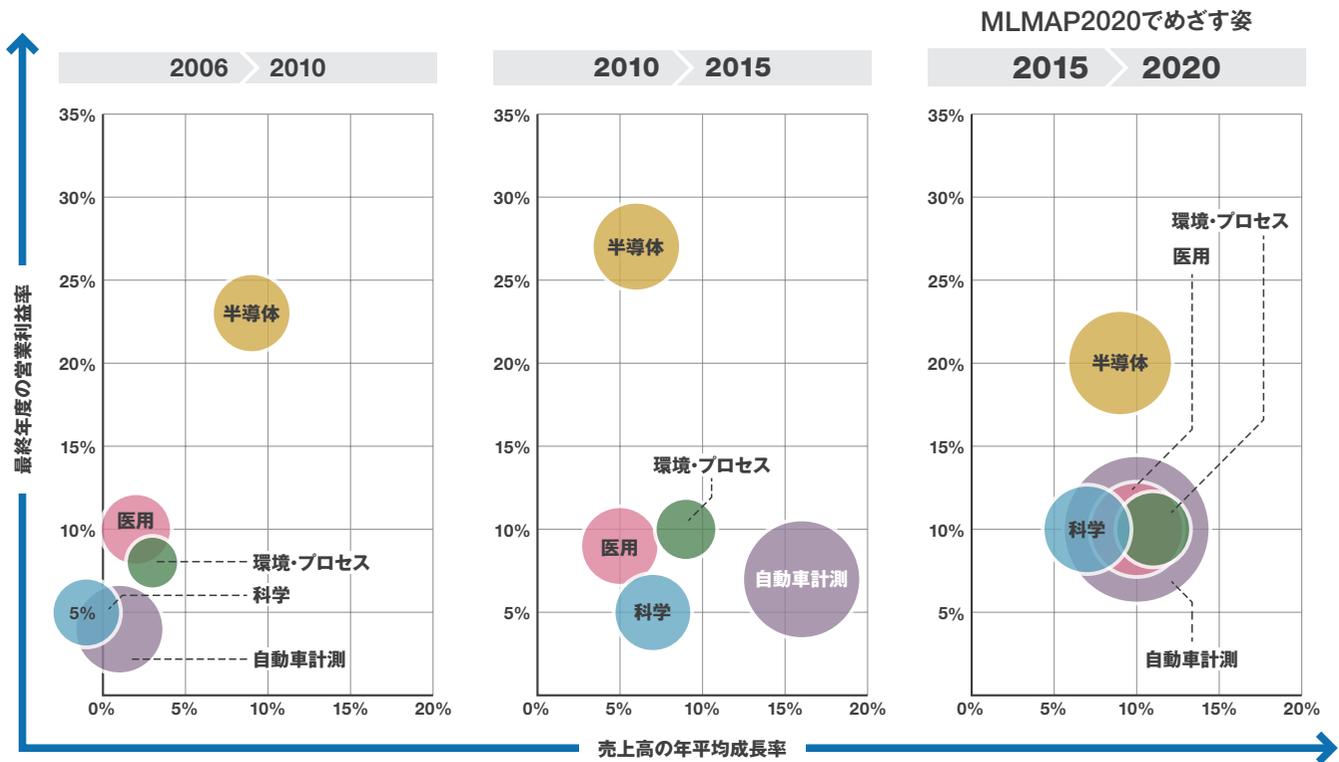
# MLMAP2020

## Mid - Long Term Management Plan

2015年に前・中長期経営計画[2011-2015]が終了したことを受け、  
2016年に、2020年を目標年度とする中長期経営計画MLMAP2020を策定しました。  
初年度である2016年の進捗を報告します。

### めざす事業ポートフォリオ

MLMAP2020で2020年にめざす姿は、全事業部門のバランスの良い成長と収益性の確保です。  
各事業部門の規模拡大に加え、事業部門の技術と販売ネットワークの相互活用を強化することで  
新しいアプリケーションの提供に挑戦します。  
全ての事業部門で営業利益率10%以上となる収益体制をめざします。



縦軸 最終年度の営業利益率      横軸 売上高の年平均成長率      ●の大きさ 売上高に比例  
 ●自動車計測      ●環境・プロセス      ●医用      ●半導体      ●科学

# MLMAP2020概要

## 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

売上高 **2,500億円**  
 営業利益 **300億円**  
 ROE **10%以上**

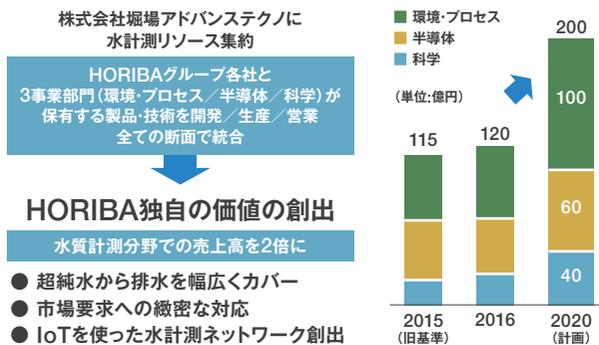
※2020年想定為替レート USD/115円、ユーロ125円

## 2016年の注カポイント

### 1 水計測分野での成長加速

水関連の分析・計測事業を展開している環境・プロセス、半導体、科学システム機器3部門の壁を越え、各事業部門の技術と販売ネットワークを相互活用し、水計測分野での事業拡大をめざします。水・液体計測のエキスパートとして活躍している株式会社堀場アドバンステクノに国内のリソースを結集し、生活水から産業用精密水、環境汚染検査まで、お客様の水計測に関する需要に対応します。

2017年1月には2社の水計測分野の事業統合を完了したことで、堀場製作所の京都本社には水計測メンバーが集まるフロアの整備が完成し、開発スピードの加速を実現します。



### 2 Super Dream TeamによるMLMAP2020目標の達成

HORIBAは、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展開しています。多くのアプリケーションを保有していますが、それぞれの市場規模は大きくはありません。事業の継続的な拡大においては、現在の500億円前後の規模の事業をいくつも保有し継続的に各事業に投資を行うことで、持続的な事業成長と高いシェアを実現します。これらの事業を6つ、7つと増やしていくことで、結果的に企業規模は成長し、各分野で高いシェアを維持しながら持続的な成長を実現します。それを実現するのが多様性に富んだSuper Dream Teamです。



### 3-1 資産効率の向上をめざした指標の導入

MLMAP2020の目標達成に向けて、どのような経営指標を目標として推し進めるべきか議論してきましたが、重要な経営指標である営業利益と資本効率の両面を測定できる指標導入の準備を進めています。

詳しくは17-18ページ

#### 指標導入のスケジュール

2017年2月	指標の導入を決定
2017年春～夏	国内外のグループ会社や各事業部門に説明
2017年秋	2018年予算策定作業スタート
2017年冬	2018年予算として設定

### 3-2 英国と米国に金融子会社を設立

2016年12月と2017年1月に、英国と米国に金融子会社を設立しました。各地域におけるグループファイナンスを強化し、より効率よく資金を活用します。

詳しくは17-18ページ



## 資産効率向上に向けた 新たな取組みで、 長期的な企業価値の 向上をめざします

常務執行役員 財務本部長 **橘川 温**

**常務執行役員 財務本部長 橘川 温** 1974年堀場製作所に入社。1982年ホリバ・インストルメンツ社（米）に出向、1988年米国より帰任の後、1996年堀場製作所経理部長、2007年常務執行役員に就任。HORIBAのグローバル化に伴い経理業務のグローバル展開を推進。現在は常務執行役員 財務本部長としてグループ内の資本戦略や管理業務の効率化に注力。

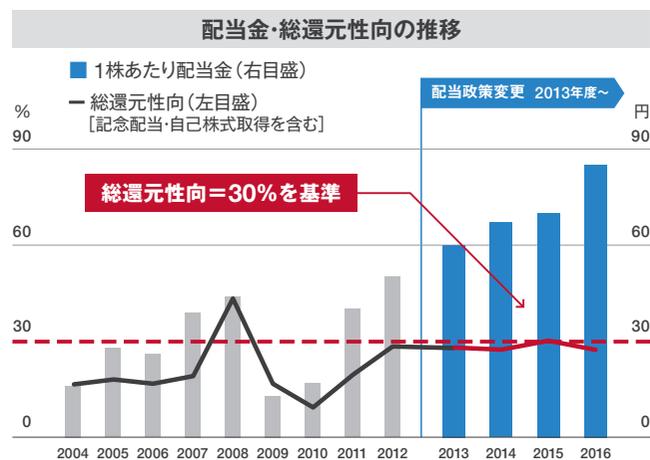
### 長期視点で積極的な投資を行います

HORIBAは、長期的な視点で生産設備や研究開発、人財への投資を行っています。2015年には1拠点としては過去最高の約100億円を新拠点 HORIBA BIWAKO E-HARBOR へ投じ、また、過去最高の資金を投じ、英国MIRA社（現ホリバMIRA社）を買収しました。2016年は大型のM&Aは行いませんでしたが、ホリバMIRA社の投資等により、100億円を超える設備投資を継続しました。2017年もホリバMIRA社への投資を継続するほか、半導体システム機器部門において株式会社堀場エステック阿蘇工場での追加投資を計画しており、高水準の投資が続く見込みです。M&Aについても、HORIBAの成長を助ける案件があれば積極的に検討していく方針です。

### 連結純利益の30%を目途に株主還元を実施

HORIBAは2013年度以降、配当金と自己株式の取得を合わせた株主還元総額を連結純利益の30%を目途に行うことを

オーナー（株主）の皆様への還元方針としています。これに基づき、2016年度の一株当たり年間配当金は、2015年度比15円増配の85円としました。2017年度は2016年度比で5円増配の一株当たり90円の予定としています。今後とも事業の成長による利益の成長と共に、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。



## 1 継続的に高水準のROEを実現します

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を実施します

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%を目途に配当と自己株式の取得による株主還元を行っていきます。

## 3 資産効率の向上による企業価値の最大化を実現

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。

### 資産効率の向上を実現する指標の導入

MLMAP2020においては、2020年に売上高2,500億円、営業利益300億円、ROE10%以上の実現を目標に掲げています。また、重点施策の一つとして、資産効率の向上による企業価値の最大化を掲げています。

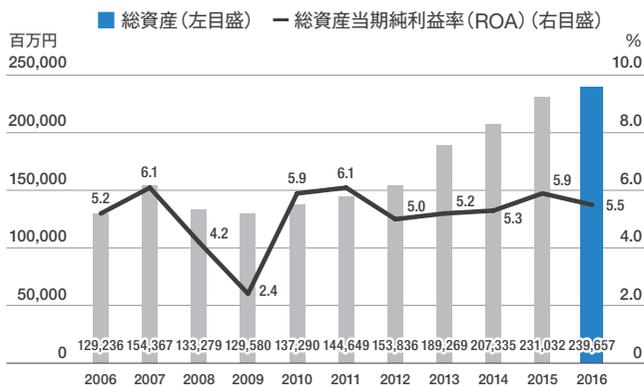
この実現に向けて独自の経営指標を導入することを決定しました。これまでHORIBAは、ROEの目標や各事業部門での営業利益率(半導体システム機器部門は20%、他事業部門は10%)の目標は明示してきましたが、バランスシートや投資、投下資本に対するリターンについては、ケースバイケースの評価にとどまり、リターンを測る統一したものさしがありませんでした。HORIBA BIWAKO E-HARBORの建設、ホリバMIRA社の買収とその後の投資など、HORIBAとしては大型の投資が続いており、今後の事業成長に加えて資産効率の面についてもより効率性を高めていく必要性を感じています。指標は、営業利益と加重平均資本コスト(WACC)の考え方を組み合わせたものを検討しています。HORIBAとして大きな投資を実行する際には、そのリターンを実現しなくてはならないという自覚を、各事業部門に促すメッセージです。例えばホリバMIRA社の事業は、戦略的なM&Aである一方でそのれんの計上額も大きく、投下資本に対するリターンを測る指標が必須であると考えました。

指標は、2017年中にグループ各社に浸透させながらどのように活かせるかを検討し、2018年以降に適用していく計画です。投資案件ごとに、資産回転率やキャッシュフロー等を勘案しながら数年後の回収イメージを描き、資産効率の上昇につなげます。重要なのは、指標の導入によって投資を抑制することではなく、リターンを最大にすることです。経営と現場が有機的に目標を共有することで、成果に結び付けていきたいと思えます。

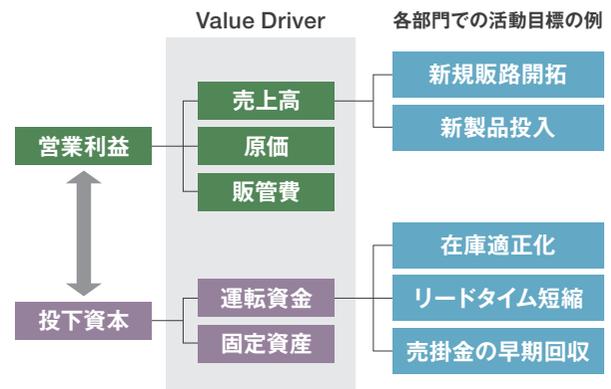
### 英国と米国に金融子会社を設立

2016年12月と2017年1月に、100%出資の子会社、ホリバ・UK ファイナンス社(英)と、ホリバ・アメリカス・ホールディング社(米)を設立しました。海外グループ会社の規模が拡大してきており、現地で財務を管理し、資金を外貨のまま柔軟に動かせるようにすることが目的の一つです。また、従来、海外グループ会社の資金需要に対しては、要請を受けて堀場製作所が供給する形が主でしたが、今後は、投資リターンを意識した詳細な投資計画をもとに、これらの金融子会社が事業会社に貸し付ける形となります。グループファイナンス体制の導入によって、海外グループ会社が独立性を持って資金・資産を管理し経営していく規律を維持しつつ、グループとしての資金効率を向上させることがこれら金融子会社設立の大きな狙いです。

総資産と総資産当期純利益率(ROA)



資産効率向上のためのアプローチ



# グローバルに展開する5つの事業

## 自動車計測システム機器部門 Automotive Test Systems

世界の多くの国の認証機関で採用され、世界シェア80%<sup>\*</sup>を有するエンジン排ガス測定装置をはじめとした自動車開発用計測システムや車両開発エンジニアリングなどを、世界の自動車メーカーや自動車部品メーカーなどの研究開発・品質管理の現場に提供しています。  
※当社推定

### 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  
車載型排ガス分析装置  
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  
ドライブレコーダー  
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



### 主要な業績変動要因

世界の自動車産業の研究開発投資の動向

## 環境・プロセスシステム機器部門 Process & Environmental

世界各地の環境規制に伴う環境計測と、産業の発展を計測技術で支えるプロセス計測の2つの分野を事業の両輪とし、人々の安全と健康を支えます。

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  
環境放射線モニター



各種環境規制動向による需要変動

## 医用システム機器部門 Medical

全世界で5兆円を超える検体検査市場において、病院・検査センターや開業医、手術室など、患者の皆様に近いところで活躍する血液検査機器と、検査時に使用される検査試薬を提供しています。

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  
凝固検査装置



各国の医療保険制度の変更

## 半導体システム機器部門 Semiconductor

半導体・太陽電池・LED（発光ダイオード）などの製造工程で使用されるガス・液体の流量制御機器（マスフローコントローラー）と各種モニタリング装置を中心に半導体産業の発展に貢献しています。

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



半導体産業の景気変動（シリコンサイクル）による需要の急激な変化、太陽電池等新エネルギーやLEDなどへの投資動向

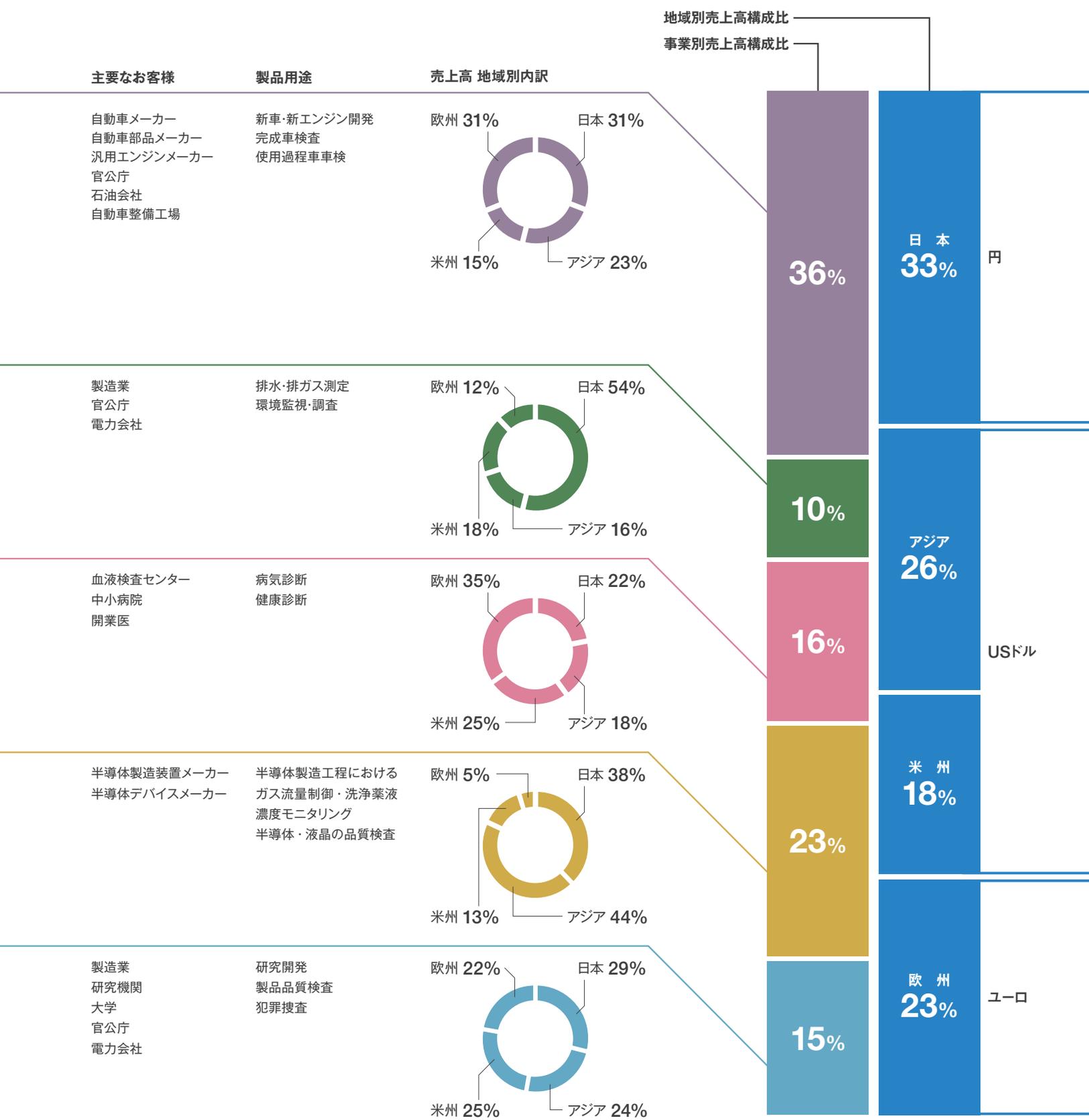
## 科学システム機器部門 Scientific

500種類以上の製品を最先端科学技術分野に提供し、専門（ニッチ）市場で高いシェアを獲得しています。また、基礎技術開発を通じて、他の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。

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

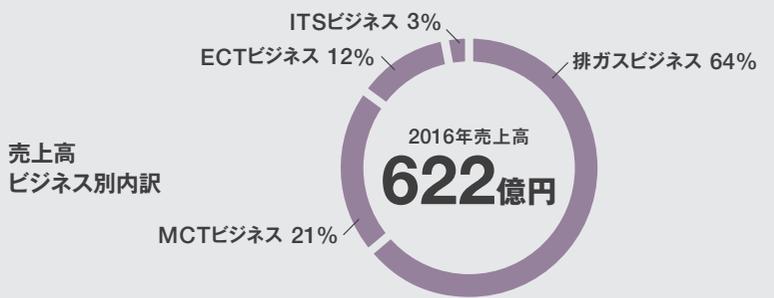


各国政府機関などの投資動向  
各種環境規制動向による需要変動





## 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、駆動系や触媒、ブレーキ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。車両性能試験や自動運転車両、研究開発ノウハウの提供など、今後のさらなる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)

#### 2016年実績

ECTビジネスが通年寄与もMCTビジネス不調で減収減益、排ガスは堅調

#### 2017年予想

排ガス新規制で需要堅調、MCTビジネスの復調と収益性向上実現

2016年は、世界的な自動車排ガス規制強化を背景に、エンジン排ガス測定装置の売上が増加したことに加え、ECTビジネスが通年で売上に寄与しました。一方で、円高の影響により海外での売上高が円換算で減少したほか、MCT(自動車計測機器)ビジネスにおいては、顧客の投資姿勢が一時的に慎重となったことなどから減収となりました。利益面では、2016年5月に稼働したHORIBA BIWAKO E-HARBORへの移転に伴う費用や、MCTビジネスの売上減などにより、減益となりました。

2017年は、排ガス規制強化の流れの中で、エンジン排ガス測定装置は堅調に推移し、MCTビジネスにおいても需要の回復により売上の大幅な増加を見込んでおり、増収増益となる見通しです。

#### 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、日本では2022年より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)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。

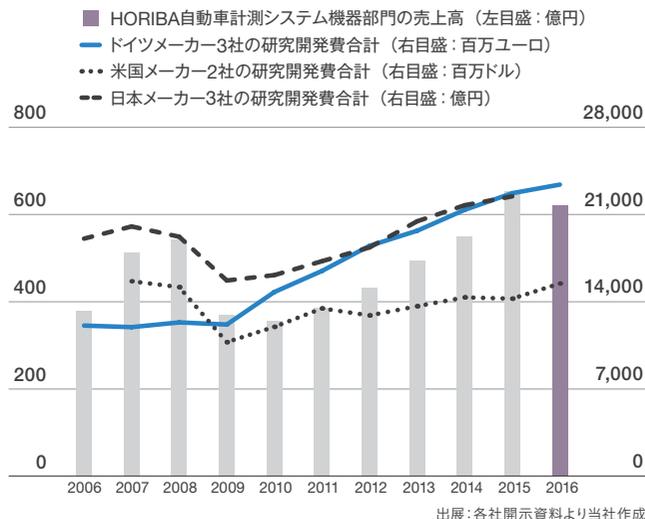
※ITS:自動車運行管理システム



## 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) (当社推定)
排ガスビジネス	排ガス測定			500~600
	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 研究開発様のリース			20,000~

## 世界主要自動車メーカーの研究開発費と HORIBA自動車計測システム機器部門の売上高の比較



## 自動車関連の規制動向

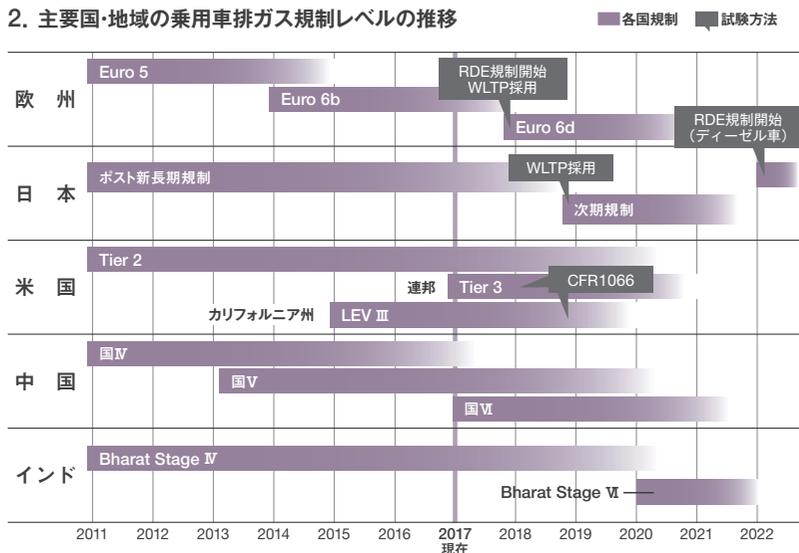
### 1. 世界統一をめざした排ガス試験法(WLTP)の策定と 実路排ガス規制(RDE)

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\*が2014年に策定されました。欧州では2017年9月、日本では2018年10月に、排ガスや燃費の試験方法にWLTPを導入していくことが予定されており、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、普通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



## 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システム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。



## 自動車の技術変化とHORIBAの自動車計測ビジネスの成長戦略

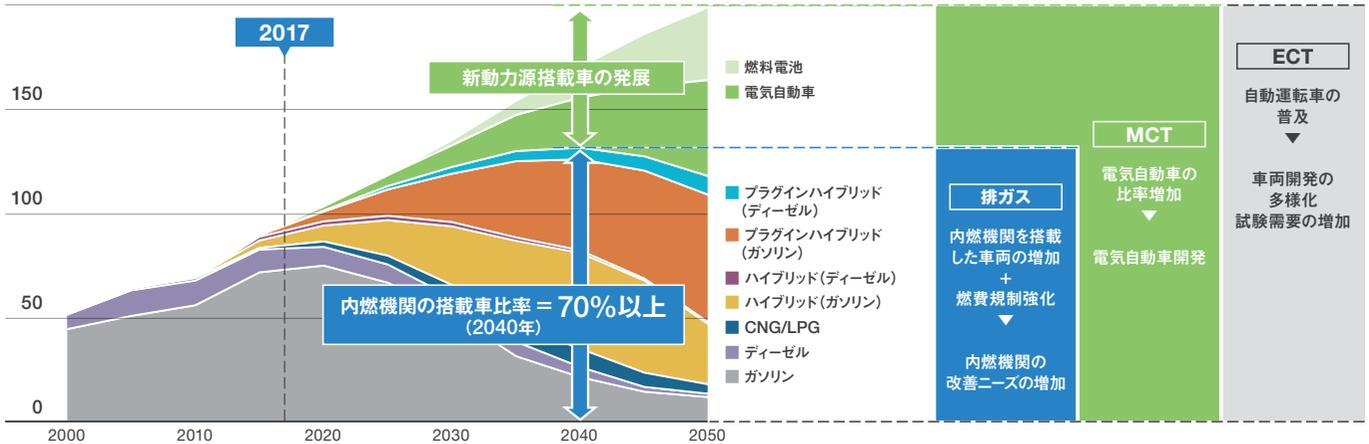
人口増加を背景に世界で普通自動車の台数は今後も増加すると予想されています。ハイブリッド車やプラグインハイブリッド車の台数の増加は加速し、従来のガソリン・ディーゼル車を含めた内燃機関を搭載した車両は今後も増加する見通しです。また、燃費規制は年々強化される傾向にあり、内燃機関の改善ニーズは増加する傾向です。加えて、電気自動車の開発は今後さらに加速し、自動運転に関する技術開発も不可欠になると考えています。

HORIBAは排ガスビジネスで高いシェアを占め、MCTビジネスの買収により、自動車計測ビジネス全般に事業を拡大してきました。そして2015年にECTビジネスを買収し、自動車開発全般のエンジニアリング事業に進出しました。ECTビジネスにおいては、今後大きく成長が期待される自動運転技術の開発・試験の分野での貢献をめざしています。

### 普通自動車の駆動方式別成長予測 (IEA Energy Technology Perspectives 2012の資料から)

200 普通自動車の市場規模(百万台)

HORIBAの自動車計測システム機器部門の市場規模 2兆円以上



### 内燃機関の効率向上

提供サービス 「より高度な排ガス規制対応のための試験環境」

世界各国で排ガス規制・燃費規制が強化されると同時に、使用設備や試験環境などの要件がより厳格に規定されるようになってきています。ガソリン車、ディーゼル車、ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車と自動車開発が多様化し、それぞれの規制対応が必要となる中、HORIBAは、これらの規制に適合した計測環境を提供します。



HORIBA BIWAKO E-HARBORの排ガス試験ラボと集中管理室

### 電気自動車開発

提供サービス 「パワートレイン試験」「バッテリー／電気モーターのシミュレーション」「モーターの出力試験」「シミュレーターによるバッテリー充放電評価」

ハイブリッド車や電気自動車など電動化が進み、複雑さが増した車両開発のための排ガス試験に加え、駆動系の評価の重要度が増し、さらには駆動系単体ではなく、エンジンやモーターと組み合わせたパワートレイン全体のシステム試験に重点が置かれるようになってきています。HORIBAは、駆動系の単体・システム評価と、さらには電気モーターの評価に共用できる柔軟なシステムを提供します。



HORIBA BIWAKO E-HARBORの電気モーター試験設備

### 自動運転車両開発

提供サービス 「自動運転技術の開発」「試験環境の提供」

2015年に買収したECTビジネスでは、自動走行や遠隔操作技術等を利用した自動運転車両の開発や、ホリバMIRA社のテストコースを使った自動運転の試験環境を提供します。



ホリバMIRA社全景



ホリバMIRA社での自動運転技術のデモンストレーション

## 新興国戦略「ホリバ・インド社テクニカルセンター」開設

2016年11月、自動車産業の集積地域であるインド西部のブネに「ホリバ・インド社テクニカルセンター」を開設しました。排ガス測定装置やエンジン試験設備を備え、お客様が実際に製品をご覧いただける、デモンストレーション機能を兼ね備えた施設となっており、HORIBA BIWAKO E-HARBORとリアルタイムにモニター接続が可能です。また、お客様のニーズを反映させたエンジニアリングサービスも提供します。大気汚染が深刻化し、より高効率な自動車開発ニーズの高まるインドで、現地での対応能力を強化します。



ホリバ・インド社テクニカルセンター全景

## ブラックジャックプロジェクトが支えた「技術の遷宮」※

2016年5月にHORIBA BIWAKO E-HARBORが本稼働。この移転においては、ブラックジャックプロジェクトを活用し、部署の垣根を越えた改善活動を実施することでスムーズな移転を完了しました。若手メンバーのリードによる「技術の遷宮」が実現しました。

※技術の遷宮

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ます。

Black Jack



ブラックジャックプロジェクトについては  
35ページで紹介しています。

HORIBA BIWAKO E-HARBORへの移転に関する  
ブラックジャックプロジェクトのテーマ例

1. 接着ラインの淀みをなくそう
  2. 淀みのないエージング
  3. STOPしない材料投入実現！
- など、他にも多くの活動で移転を完遂！

### ブラックジャックプロジェクトの事例

## 結成! One Team MCT!

Proactiveな行動でリードタイム削減!

日本で販売するMCT製品の一部は、お客様と堀場製作所の営業部門、設計部門で調整を行い仕様が決定されます。HORIBA BIWAKO E-HARBORに移転し、京都本社では離れていた各部署がワンフロアに集まったことをきっかけにコミュニケーションを活性化させ、各部署の業務の相互理解を深めました。その結果、調整時間の削減や仕様書の標準化を実現し、営業手配から仕様確定までのリードタイムを50%削減しました。

このような活動事例をHORIBA BIWAKO E-HARBOR内で他部署に展開し、さらなるお客様満足度の向上を実現します。



### 活動の成果

HORIBA 1 社内工数削減

- 2 部署間のコミュニケーションが円滑になり、ストレスフリーな労働環境を実現

お客様 1 デリバリータイム短縮



チームリーダー 岡田 諭

(堀場製作所 生産本部生産管理部自動車/環境チーム)

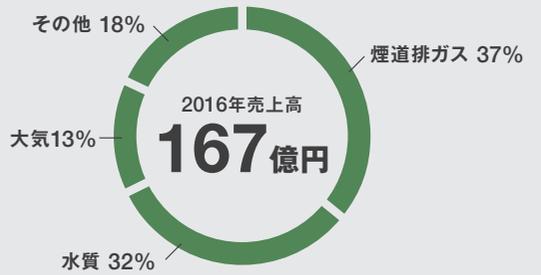


HORIBA BIWAKO E-HARBORのオフィスパノラマ写真



## 環境・プロセスシステム機器部門

売上高  
ビジネス別内訳



### 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・健康を支えています。

#### 2016年実績

日本での煙道排ガス分析装置と米州でのプロセス計測設備事業の販売堅調

#### 2017年予想

煙道排ガス分析装置の販売は堅調、水関連事業拡大に注力

2016年は、日本で火力発電所や工場向けなどで、煙道排ガス分析装置の販売が堅調に推移しました。また、米州でのプロセス計測設備ビジネスが堅調に推移しました。利益面では、海外案件の収益率が悪化したことなどにより、前期比増収減益となりました。

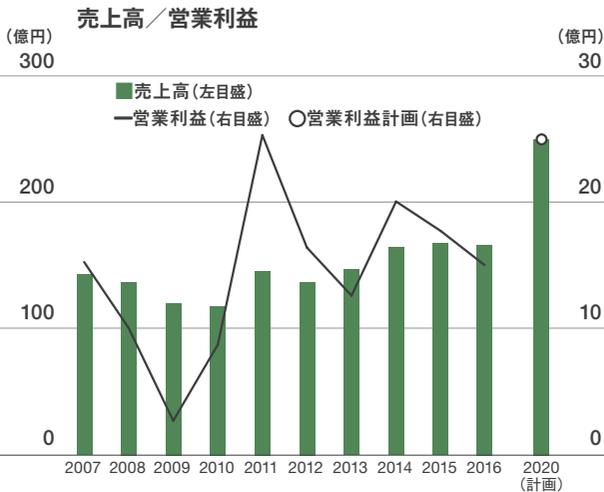
2017年は、煙道排ガス分析装置の販売が引き続き堅調に推移することに加え、MLMAP2020の重点施策の一つである水関連事業を主に日本やアジアで拡大することで、増収増益をめざします。

HORIBAの水事業についてはMLMAP2020(16ページ)で紹介しています。

#### 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。





## 主要製品と対象市場

### 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、食品、医薬品など、様々な産業で活躍しています。



※当社推定

### 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。

### 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。



## ミャンマーでの環境省モデル事業で排水処理設備に水質モニタリング機器を導入

ミャンマーでは、工場排水に対する規制や基準、罰則規程が定まっておらず、工場には排水処理設備がほとんど無い状況です。ミャンマーでの環境調査を進めていたHORIBAが提案者となり、日立造船株式会社と共同で実施している環境省のアジア水環境改善モデル事業において水質モニタリング機器を導入しました。新興国における環境保全の推進に貢献し、HORIBAブランドの向上を図ります。

ミャンマーでの分析機器のメンテナンス作業



## 北米でのプロセス計測設備ビジネスは堅調に推移

2013年にキャメロン社(米)から買収したプロセス計測設備ビジネスは、2016年の売上高が約18億円となり、営業利益でも2年連続で黒字を達成しました。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。

2017年3月には、拠点のある米国の石油化学産業の中心地、ヒューストンで新拠点に移転拡張し、プロセス計測分野での事業拡大を加速します。



アナライザーハウス



ヒューストンオフィス

## 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。



日本国内  
シェア  
50%

売上高構成比  
36%

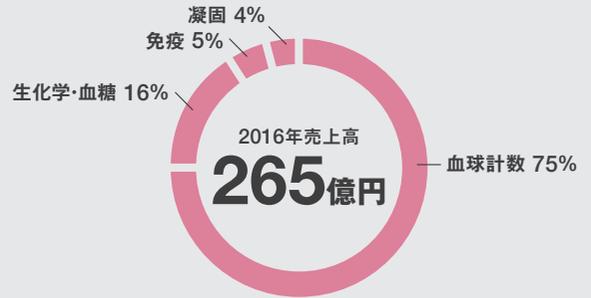
日本国内シェア  
(水質計全体)  
20%

売上高構成比  
(水質計全体)  
32%



## 医用システム機器部門

売上高  
ビジネス別内訳



### 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※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

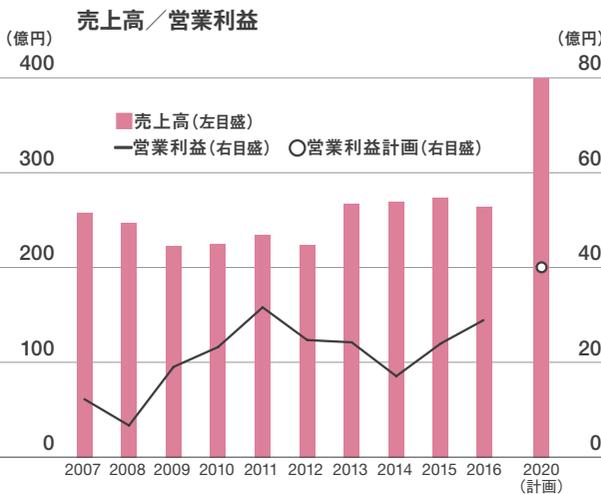
2016年実績  
日本国内での新製品販売堅調  
2017年予想  
欧州において新製品販売開始

2016年は、日本国内において2015年に発売した自動血球計数CRP測定装置の販売が高い水準で推移しましたが、円高ユーロ安の影響などにより欧州での売上高が円換算で減少したため、前期比減収増益となりました。

2017年は、引き続き日本国内での自動血球計数CRP測定装置による販売拡大をめざすことに加え、欧州で中/大型血球計数装置の新製品の投入を予定しています。一方で、欧米での需要環境は低調に推移する見込みで売上減少を想定しており、減収減益となる見通しです。

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、中/大型血球計数装置において新製品の早期市場投入をめざします。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。



## 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	2兆円	3,500億円	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	HORIBAが強みを持つ領域	
	中小病院	中/小型血球計数装置	CRP測定	凝固検査
開業医	血糖測定			
病棟・手術棟 (POCT)				

### 1 中/大型血球計数分野での新製品投入

#### 中/大型血球計数分野での新製品「HELO Solution」

HORIBAは、日常検査に加え、緊急検査、特殊な検査などあらゆる場面での検査室のパフォーマンスを最大限に引き出すHELO Solutionを搭載した中/大型血球計数装置を2017年に販売します。HELO Solutionは搬送システムを備え、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検査システムです。検査データの一括管理に加え、検査室の効率改善に役立つ統計データの提供などのサポート機能を通して、検査室に最適なソリューションを総合的に提供します。



\*HELO (Horiba Evolutive Laboratory Organization)

**SOCIAL**

### 第6回アフリカ開発会議 (TICADVI) に HORIBAが参加

HORIBAは、2016年8月に開催された第6回アフリカ開発会議 (TICAD VI) に参加しました。HORIBAではホリバABX社(仏)が約30年前からフランス語圏を中心に北部アフリカに進出。計画停電など電力供給が不安定かつ浄水を確保するのが難しいアフリカでは、洗浄を必要としない使い捨て消耗品を利用する製品が採用されています。マラリアなどの感染症を含めた様々な疾患による負荷を低減するために、HORIBAは検体検査装置の提供を通じて、アフリカの皆様の生活向上に貢献していきます。

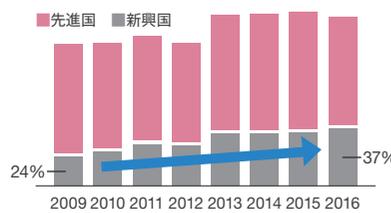
アフリカで活躍するHORIBAの血球計数装置

### 2 グローバルネットワークを活用した新興国開拓

#### グローバル戦略と新興国展開



新興国での医用システム機器部門の売上高推移



#### 新興国におけるHORIBAの強み

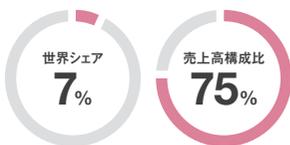
- 1 ホリバABX社が構築してきたグローバルネットワーク
- 2 様々な環境でも安定した精度の高い測定が可能な製品
- 3 大量消費地での生産による試薬(消耗品)の安定供給体制

## 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。



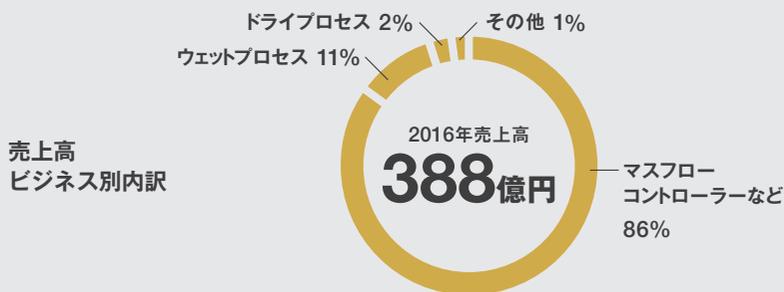
### 自動血球計数CRP測定装置

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。





## 半導体システム機器部門



### 半導体製造プロセスの歩留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

**2016年実績**  
**半導体メーカーの投資需要が堅調に推移**  
**2017年予想**  
**好調な半導体市場においてシェア堅守**

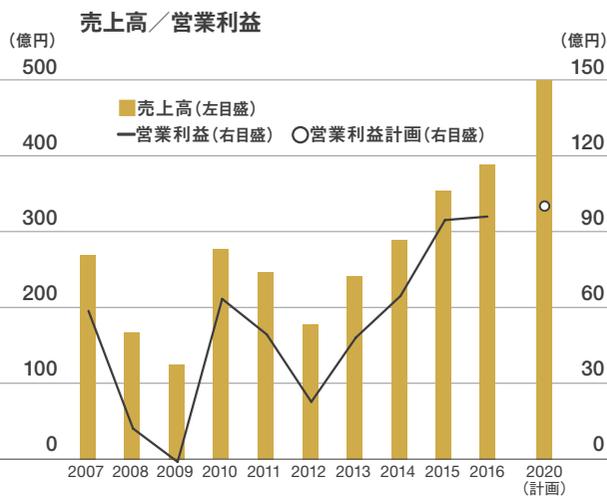
2016年は、円高の影響を受けたものの、半導体メーカーの高水準の設備投資を背景に、日本やアジアにおける半導体製造装置メーカーへのマスフローコントローラーの販売が大幅に増加しました。この結果、売上高、営業利益共に過去最高を記録しました。

2017年は、前半は引き続き半導体産業の設備投資が高い水準で推移すると予想していますが、年後半にかけては、半導体メーカーの投資動向を慎重に見極める必要があると考えています。好調な半導体市場においてお客様のニーズに素早く応えてシェアを堅守していきます。

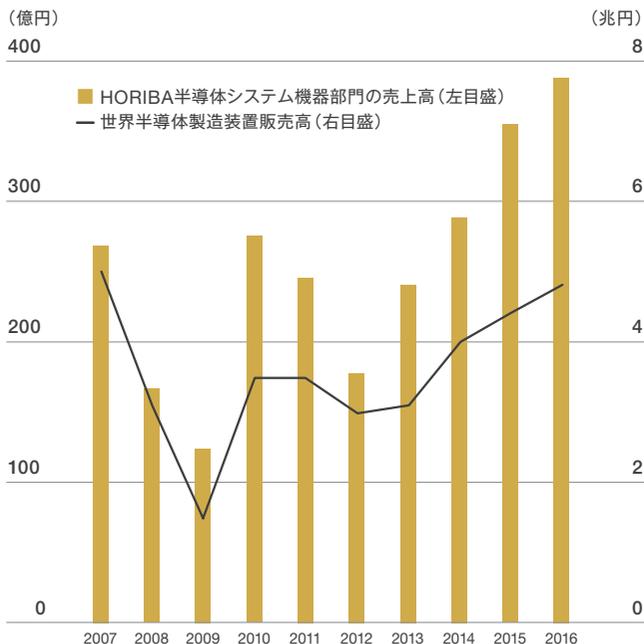
**中長期的な戦略**  
**主力製品のさらなる市場ポジション強化**

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。



## 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



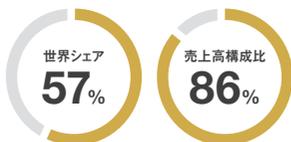
## HORIBAのマスフローコントローラーの世界シェア推移

HORIBAのマスフローコントローラーは、2009年以降、40%以上の世界シェアを維持しています。これは、2009年の半導体産業の投資減少期から2010年の回復期にかけて、新製品投入と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。直近では、半導体製造プロセスの微細化や多層化による製造技術変化に応えた製品投入により、市場シェアを拡大してきました。特に差圧式マスフローコントローラーは、半導体の次世代製造プロセスで本格的に採用されています。これは、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、需要減退期にも新製品開発を継続できる資金余力や生産設備の維持が可能なバランス経営の成果と考えています。

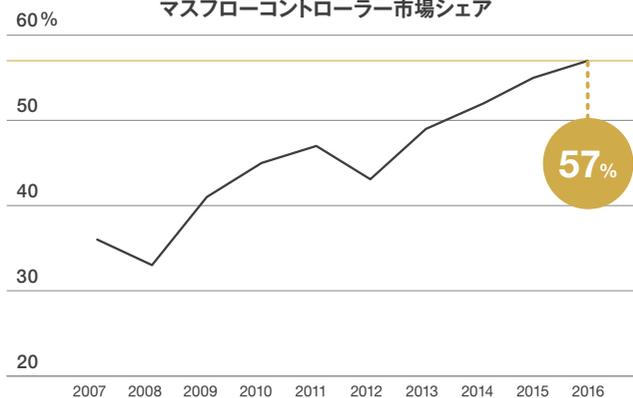
## 主要製品と市場シェア

### 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。



## マスフローコントローラー市場シェア



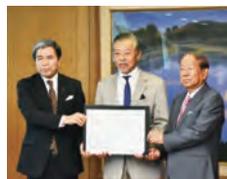
### 薬液濃度モニター

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り向上に貢献しています。



## 継続的な投資により、地域に根付いた成長を実現

2016年7月に、半導体システム機器部門を牽引している株式会社堀場エステック阿蘇工場(熊本県西原村)の拡張を決定しました。今回の拡張によって延床面積は約1.5倍となり、今後も需要が拡大するマスフローコントローラーのさらなる安定供給体制を構築します。堀場エステック阿蘇工場は、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、地元従業員だけでなく、給水支援や電力回復に尽力いただくなど地元の皆様の支援を受けて、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、今回の阿蘇工場拡張を決定しました。



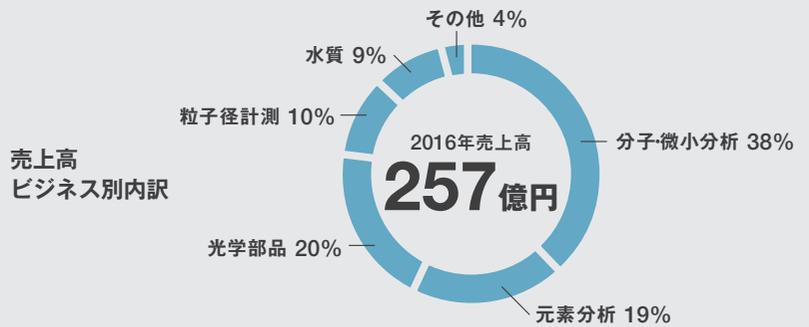
2016年7月30日、立地協定を熊本県庁において締結。



2017年11月完成予定



## 科学システム機器部門



### 500種類以上の製品を最先端科学技術分野に提供

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・計測技術を提供する役割も担っています。

#### 2016年実績

日本や中国で大学向け等の研究開発用分析装置の販売堅調

#### 2017年予想

アジアでの需要堅調、グループの技術を融合した製品投入で販売増加

2016年は、日本や中国において大学向け等の研究開発用途で販売が堅調に推移しました。また、欧州では円高ユーロ安の影響により売上高が円換算で減少したことなどから前期比減収減益となりました。

2017年は、アジアにおける需要は堅調に推移する見通しで、顧客のニーズにあった製品販売を積極的に進めます。

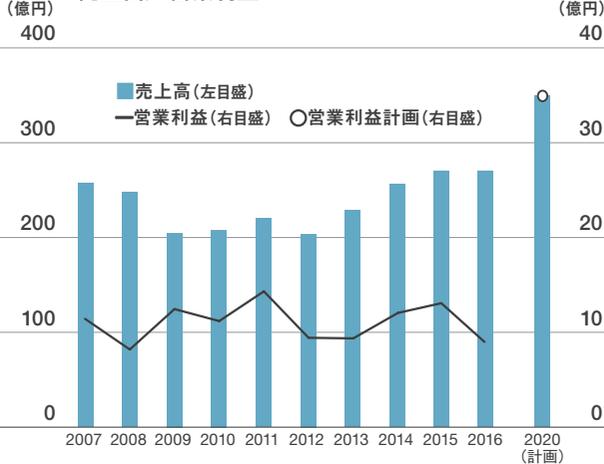
#### 中長期的な戦略

#### 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。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。

従来より担っている、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に加え、科学システム機器部門における収益性改善も同時に実現します。

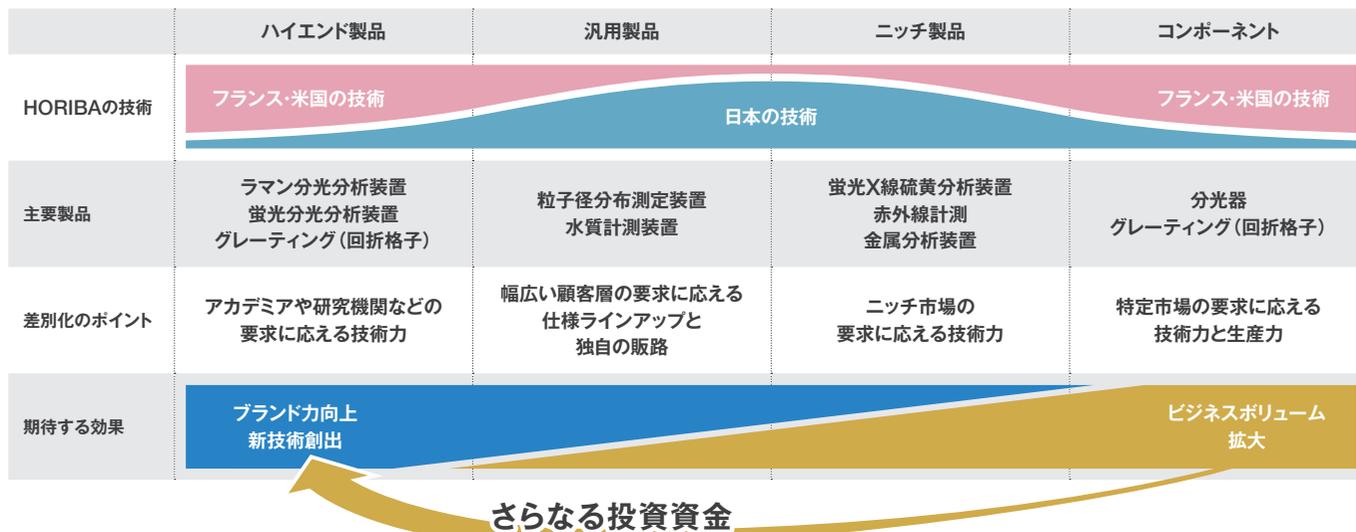
#### 売上高／営業利益



## 日・仏・米3拠点の技術力を新たな市場に展開し、持続的な成長を実現する

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成長をしてきた科学システム機器部門の製品は、最先端技術を提供し、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。ハイエンド製品からコンポーネント製品まで幅広い製品ラインアップを揃えるHORIBAは、ハイエンド製品で培った技術力やブランド力を、ボリュームゾーン（汎用製品やニッチ製品、コンポーネントなど）に展開し、そこで作りだした資金を再投資することで、持続的な成長をめざします。

### 科学システム機器部門のビジネスモデル



## SOCIAL

### フランス最高水準の理工系教育機関 エコール・ポリテクニークと東京大学によるハッカソン※に協賛

東京大学とエコール・ポリテクニークの学生が参加するHORIBA協賛のハッカソンが2017年2月に開催されました。本ハッカソンは「研究所やものづくりのためのツール開発」のテーマで開催され、ネックレス型情報端末など革新的な試作品が発表されました。ホリバ・フランス社はエコール・ポリテクニークに隣接する敷地にHORIBA Europe Research Centerを建設し、インターンシップ活動などを通じて産官学の連携を進めてきました。HORIBAはグローバルなネットワークを活用しながら、今後も科学システム機器部門の事業成長を通じて科学技術の発展に貢献していきます。



※広い意味でソフトウェアのエンジニアリングを指す「ハック」(hack)とマラソン(marathon)を組み合わせた米IT業界発祥の造語。もともとはプログラマーやデザイナーから成る複数の参加チームが、数時間から数日間の与えられた時間を徹してプログラミングに没頭し、アイデアや成果を競い合う開発イベントのこと。

## 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。



HORIBAのCSRについての考え方

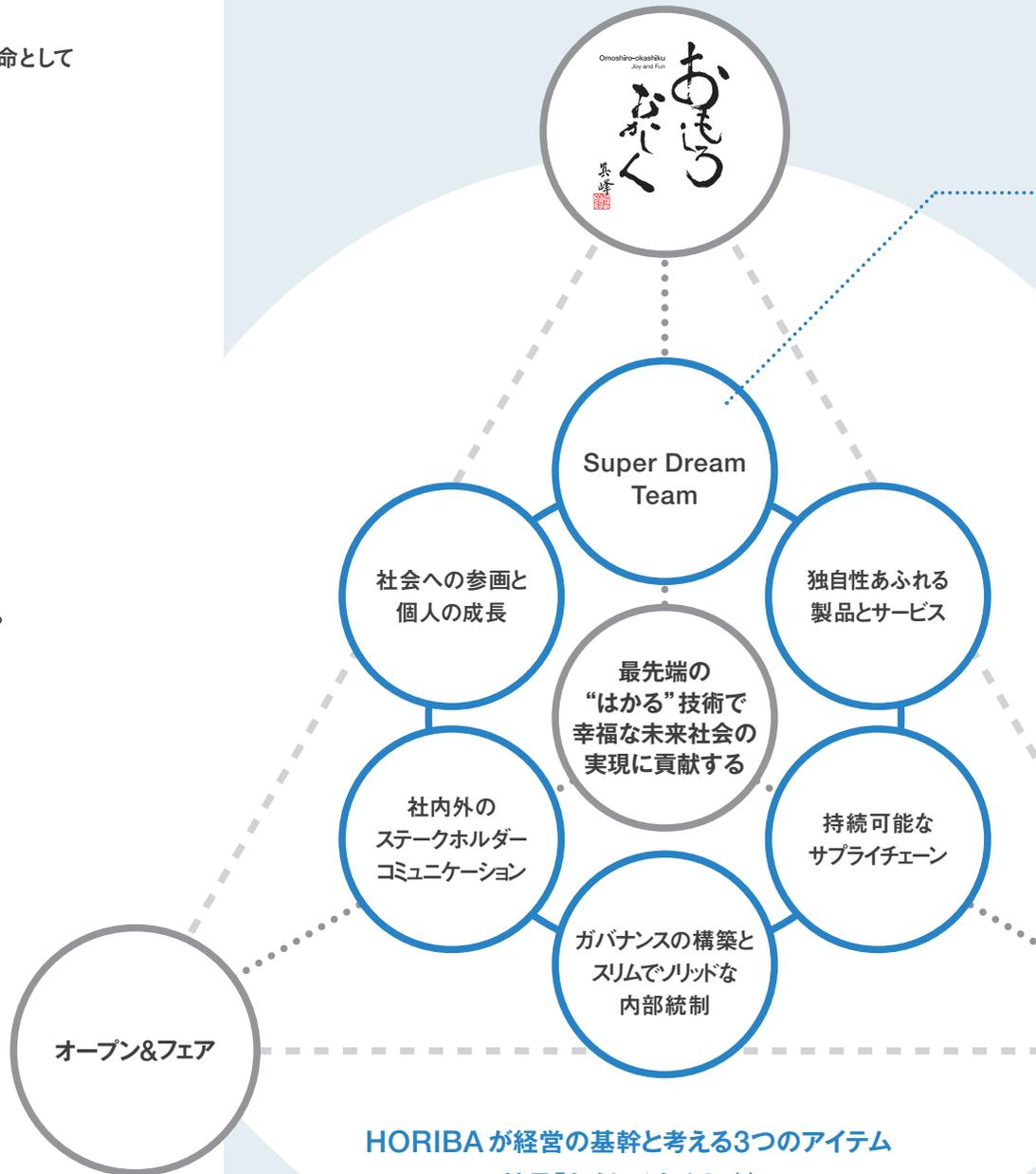
# 事業活動を通じてCSRを推進する

## HORIBAとしての重要課題 (マテリアリティ)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IoTが  
社会に与えるインパクト、  
HORIBAにとってのリスクと  
チャンスを見据え、  
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



デザインすごろくを応用!

デザインすごろくとは 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マ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、名刺入れや背広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。

HORIBA が経営の基幹と考える3つのアイテム

社是「おもしろくおかしく」

「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。



## Super Dream Team

- 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>※1</sup>によらないタレント発掘と組織の成長 [Web Link](#)
- 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 [P35](#)
- 高い品質を支える社内教育体制 [Web Link](#)



## 独自性あふれる製品とサービス

- グローバルレベルでの環境計測機器の提供
- 事業セグメント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 [P16](#)
- 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 [P32](#)
- グローバルM&Aを活用した製品・サービス提供 [P3](#)



## 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 [P24](#)
- 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 [Web Link](#)
- 腐敗防止の取り組みと強制労働や児童労働の排除 [Web Link](#)

[Web Link](http://www.horiba.com/jp/to-our-stakeholders/) <http://www.horiba.com/jp/to-our-stakeholders/>



- ※1 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、障がいの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/human-resources/>
- ※2 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。
- ※3 UNGC：国連グローバル・コンパクト。 <http://ungcn.org/gc/index.html>
- ※4 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。CDP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/>



## ガバナンスの構築とスリムでソリッドな内部統制

- 設立時から続く社外役員の選任 [P39](#)
- IMS<sup>※2</sup>による経営基盤の強化 [Web Link](#)
- グローバルレベルでの基幹業務システムの導入によるオペレーション情報の統合管理 [Web Link](#)
- 資産効率向上を実現する指標の導入 [P16](#)



## 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
- 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
- UNGC<sup>※3</sup>署名やCDP<sup>※4</sup>など外部機関との対話
- 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



## 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を活用した個人と組織の成長 [P35](#)
- 働き方改革によるディーセント・ワークと豊かな人生設計支援 [Web Link](#)
- HORIBA Blueberry Farm “Joy & Fun”等を活用した自然との共生、地域活性化 [P36](#)

## 重要課題特定のプロセス

- 1 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(2016年9月)
- 2 SDGs<sup>※</sup>やESG投資等のガイドラインを参考に、HORIBAの様々な活動(約100件)を洗い出し
- 3 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
- 4 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(40ページ)で承認

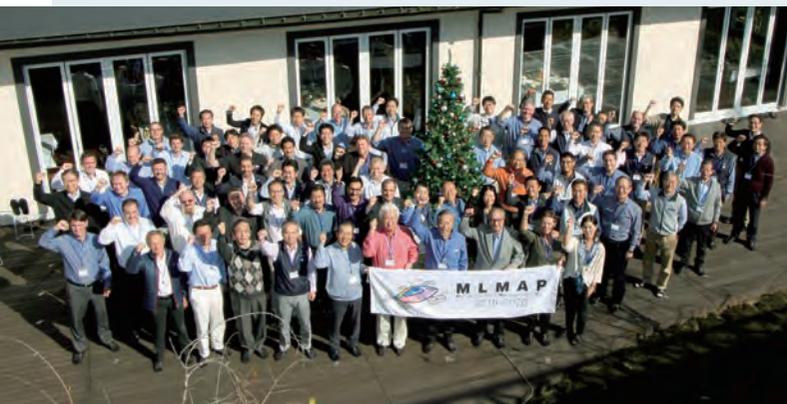
### 今後の活動

- 1 MLMAP2020とステークホルダーや社会の視点など、重要度が高い取り組みを特定。また、今後さらなる注力が必要な活動を抽出して行動計画を策定。
- 2 堀場製作所取締役会の承認を得て、MLMAP2020におけるグローバルなCSRのフレームワークと重要課題を決定
- 3 グローバルでの活動状況の把握
- 4 本業とリンクしたアクションプランを原則に、具体的なゴールと優先順位付け、KPIを定めて活動を推進
- 5 進捗や計画の修正は定期的にHORIBAグループCSR推進委員会でとりまとめ、適宜、取締役会に上程

オーナーシップ  
チャレンジ精神

※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.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/](http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/)



## 組織・人財

### 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、バランス経営とマトリックス組織により、グループ一体となった経営を行ってきました。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。

### バランス経営



HORIBAは、5つある事業部門の持続性のある成長を実現するため、ひとつの事業や地域に依存するのではなく、グループ全体としてバランスがとれた経営をめざしています。ひとつの事業部門の事業環境が低調となった場合でも、経営資源を機動的に活用し、投資する事業のバランスをとることで、持続的な成長を実現してきました。

### マトリックス組織



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された戦略や計画に対して経営判断をしていくグローバル組織体制です。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・地域と共有し、応用することでHORIBAの企業価値を高めていきます。

## ブラックジャックプロジェクト

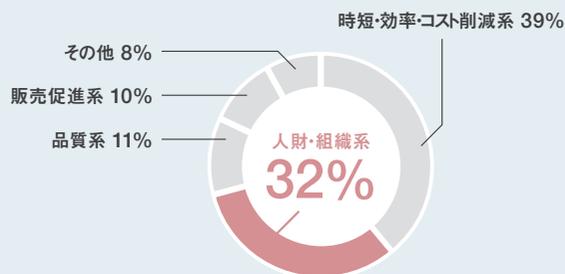
### 1 プロジェクトの紹介・考え方

HORIBAは、「従業員の意識と行動の変革」を目的として1997年にブラックジャックプロジェクトを開始しました。2016年は819のプロジェクトテーマが登録されました。業務効率の改善やコスト削減に加え、人財育成や組織力強化などのテーマが多く、従業員自らが組織改革に取り組むHORIBAの企業文化のひとつだと考えています。毎年、各国の代表テーマから最優秀賞を決めるワールドカップを開催し、経営陣に対し、成果を発表する場を設けています。グローバルでのHORIBAの企業文化・経験・知識の共有にブラックジャックプロジェクトは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。

2016年5月に本稼働したHORIBA BIWAKO E-HARBORへの移転は、「技術の遷宮」を掲げて完遂させましたが、組織を横断したプロジェクトの遂行により移転を完遂しました。本HORIBA Report 2016においては、自動車計測システム機器部門のページ(24ページ)において具体的な事例を紹介しています。

### 2 活動テーマ推移

2016年活動テーマ内訳(例:掘場製作所)



### 登録テーマ数推移



## 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。女性の活躍推進、働き方改革、ホリバリアンが輝くグローバルコミュニケーション、を目的に活動を推進し、2017年から組織として立ち上げました。

SOCIAL



### 休耕地を活用した 地域活性化と、 教育・福利厚生の充実



HORIBA Blueberry Farm “Joy & Fun”は、滋賀県高島市の休耕地を借り上げて2012年4月に開園しました。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。びわこ工場、朽木研修センターFun Houseと並ぶHORIBAの重要な活動拠点です。休耕地を有効活用することで、従業員の福利厚生だけでなく、地域の活性化に貢献することが大きなポイントと考えています。

### HORIBAステンドグラス・プロジェクトの

リーダー(2017年1月からはステンドグラス・プロジェクト推進室長)である森口に、プロジェクト活動のポイントやめざす姿などを聞きました。

Interview

私は、2014年のプロジェクト発足時からこの取り組みのリーダーとして推進してきました。実は、堀場社長は20年ほど前から、ステンドグラスのように個性溢れる人財が多様に輝き、それぞれ力を発揮しているのがHORIBAの強みであるという考え方を持ち、社外にメッセージを発信してきました。プロジェクトとしては、社員がその強みを再認識し、また各種人事制度の利用やコミュニケーションでダイバーシティマネジメントを加速させる仕組みづくりを継続的に進めています。日本では「働き方改革」という大きな潮流がありますが、2014年からプロジェクトで取り組みを始めたことで、働き方に対する新しい考え方が現場にも浸透してきています。今後はプロジェクトを通じて、一人ひとりがさらに「自分がSuper Dream Teamの重要な一員である」という実感を持てるような仕掛けをしていきたいと考えています。ステンドグラスの観点から見えた現場の課題については、ブラックジャックプロジェクトとも連携し、改善がチームとして継続され、ビジネスにも貢献できるよう連携していますし、またその成功事例から学ぶことも多くあります。課題は、活動をどのようにグローバルに浸透させるか。これまでの活動は日本が中心でしたが、ステンドグラスの考え方はグローバルなHORIBA全体で共有すべきものです。2016年には、グローバルレベルで開催している人事担当者とのミーティングに参加しました。欧州の人事担当者から、「女性活躍推進については、管理職数値目標よりもオープン＆フェアや育成プロセスを重視して進めるべきではないか」という経験の共有に基づく示唆を得るなど、手ごたえを感じています。

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

#### 森口 真希

1996年堀場製作所に入社。1998年より社長秘書を務め、2度の産休を経て、2014年より秘書室マネジャー。2014年HORIBAステンドグラス・プロジェクトを発足させ、プロジェクトリーダーに就任。現在はステンドグラスプロジェクト推進室長としてHORIBAのダイバーシティ推進に注力。

## 技 術

### 基礎技術への投資と アプリケーションへの展開を加速

#### コア技術への投資

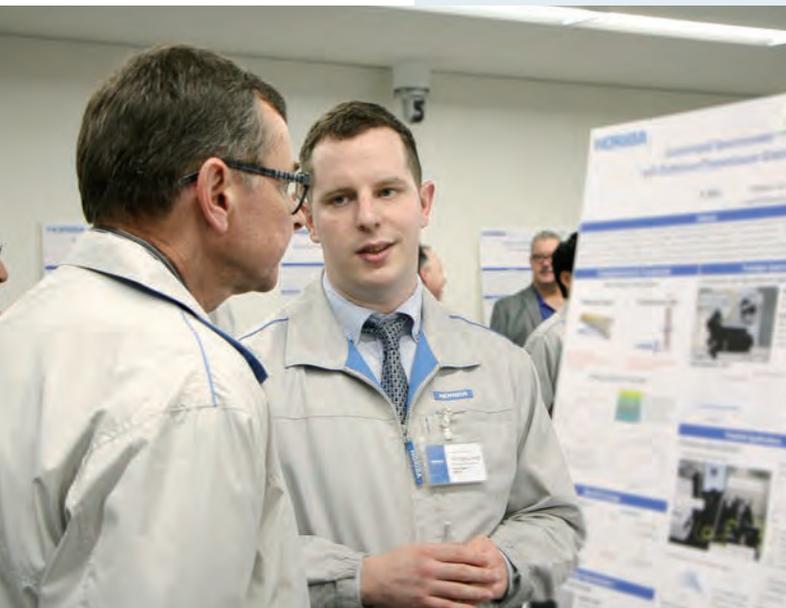
基礎技術と製品化技術の開発は、分析・計測機器メーカーであるHORIBAの生命線です。売上高の7~8%を研究開発投資に充当する方針を貫き、多くの企業が投資を削減する不況時にも投資を行うことで、需要回復時に市場シェアを伸ばしてきました。世界的な不況となった2009年には、現在の主力事業部門である半導体システム機器部門が赤字となりました。しかし、医用や科学システム機器部門の安定的な収益が下支えとなり、全社としての研究開発投資水準を維持し、半導体システム機器部門への投資を止めなかったことが、今日における同部門の好業績の要因となっています。

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。

#### 新技術・新サービスへの投資

自動車計測システム機器部門においては、2005年にMCTビジネスを、2015年にはECTビジネスを買収して事業に加え、技術範囲を次世代自動車開発におけるエンジニアリング分野に拡大しました。IoT技術を利用し、HORIBAがもつ分析・計測機器の遠隔監視やデータ管理を進め、新たな付加価値を提供すると同時に、お客様の省力化・効率化に貢献することで、事業成長を実現します。

#### 研究開発費と売上高研究開発費比率



Technology Summit



## コア技術の製品への展開

HORIBAは、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。

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	科学	医用	半導体
<b>赤外線計測</b> 気体中成分のリアルタイム分析に適した技術	●	●	●		●
<b>ガス流量制御</b> 気体の流量を測定し、流量を瞬時に制御する技術	●	●			●
<b>粒子計測</b> 粒子径とその粒子分布を測定する技術	●	●	●	●	●
<b>分光分析</b> 可視光線の分光分析技術			●		●
<b>液体計測</b> 電気化学を用いてpH、ナトリウム、カリウムなどのイオンを計測する技術		●	●	●	●

## HORIBA Group IP<sup>※</sup> World Cup 2016 & Technology Summit

HORIBA Group IP World Cupは、次なる成長のきっかけとなる技術・知的財産の創出を目的として2011年に創設されました。HORIBAで生まれた数々の独創的な技術や知的財産は、事業の推進力となっています。6回目となる2016年は海外からの11件を含む19件の応募があり、世界各拠点から優秀者3名を京都本社に招いて授賞式及び社内セミナーを開催しました。

同時に開催したTechnology Summitでは、HORIBAのコア技術とエンジニアリング技術のさらなる有効活用によるグループ一体となった開発を加速するため、事業部門を越えた技術交流をめざしました。グループ会社からのテーマを含め34テーマのポスターセッションが行われ、技術者の意見交換の場となりました。MLMAP2020の達成に向けて「Technical Super Dream Team」として一丸となり、HORIBAだけが生み出せる技術シナジーの創出につなげています。



Technology Summit



IP World Cup 2016



HORIBA Group IP World Cup創設からの6年間の応募総数  
**世界15拠点から計104件**

※IP=Intellectual Property(知的財産)

～その他の技術・品質関連トピックスはウェブサイトにて詳細を紹介しています～

### サステナビリティを実現する統合マネジメントシステム (IMS) の運用

<http://www.horiba.com/jp/about-horiba/integrated-management-system/>

### 長寿命や省エネルギーを実現する“環境適合製品”の開発

<http://www.horiba.com/jp/about-horiba/environmental-activities/environmental-compliance/>

# 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、2017年4月現在、7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、2016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、2017年4月現在では21名（うち、1名が女性、5名が外国人）が国内外で活躍しています。一方、監査役会は、2017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、2016年には、14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（社長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、41ページ参照）

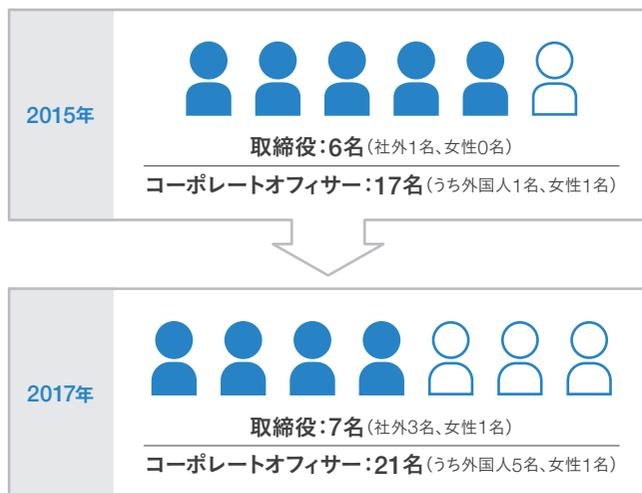
## 取締役会の実効性評価の実施

2016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」を取締役全員に送付し、全員から回答を得ました。その結果は、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あり、取締役会においても当該報告に基づき議論しました。

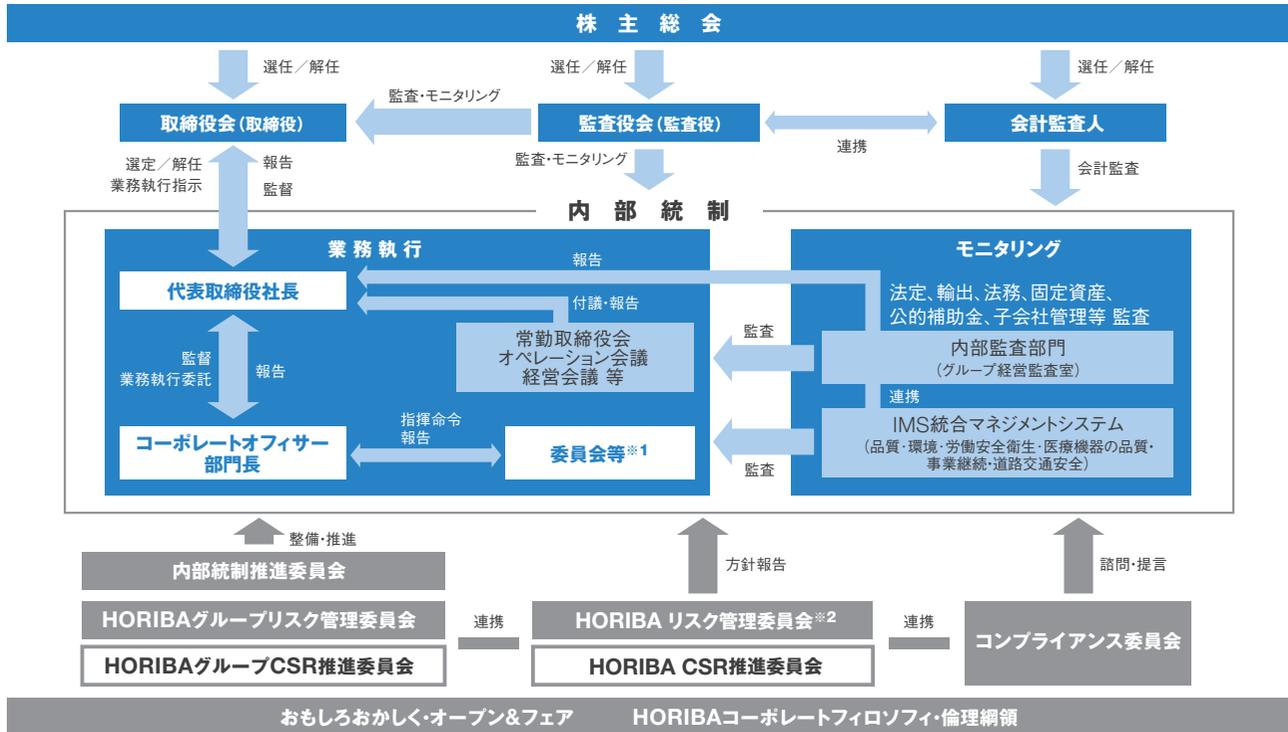
## オーナー（株主）との関係

### 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親会も開催しています。



## 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。

### 利益に連動した還元政策

日本の上場企業では最も早く、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配当を継続してきました。2013年からは、連結業績とより直接的に連動した株主還元を実施するため、個別純利益の30%を基準とした配当方針から、配当金と自己株式取得を含めた株主総還元額が連結純利益の30%を目処とする方針に変更しました。2015年3月に自己株式取得(218,400株、9.9億円)を実施し、2016年度は85円の配当を実施しました。

### 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。「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。

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

### 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あり方に関する基本方針」を見直し、当社ウェブサイトにて別途公表しています。

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

### 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。2016年の取締役(社外取締役を除く)報酬総額は680百万円となりました。



## 取締役・監査役 (2017年5月1日時点)

代表取締役会長兼社長	堀場 厚
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(現在)

代表取締役副社長 経営戦略本部長	齊藤 壽一
1982年	当社入社。当社エンジン計測企画開発部長、ホリバ・インストゥルメンツ社(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(現在)

専務取締役 開発本部長兼開発統括室長	足立 正之
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(現在)

取締役 営業本部長	長野 隆史
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
2013年	ホリバ・ヨーロッパ社(独)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)

取締役(社外)	独立役員	杉田 正博
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
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
1988年	エコール・ナショナル・デ・ポンゼシヨセ(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(現在)	

監査役(常勤)	宇野 敏彦
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
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
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)	

# コーポレートオフィサー (2017年5月1日時点)

---

## エグゼクティブコーポレートオフィサー(専務執行役員)

---

ジャイ・ハク	ホリバ・インターナショナル社(米)会長兼社長 ホリバ・インスツルメンツ社(米)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)

---

橘川 温	財務本部長
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	ホリバMIRA社(英)CEO
大川 昌男	管理本部長兼東京支店長

---

## コーポレートオフィサー(執行役員)

---

河邨 浩	ホリバ・ヨーロッパ・ホールディング社(仏)代表取締役社長 ホリバ・ヨーロッパ社(独)CEO
中峯 敦	業務改革推進センター長
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)シニアダイレクター
ケン・ミテラ	ホリバ・インスツルメンツ社(米)執行副社長

---

## ジュニアコーポレートオフィサー(理事)

---

千原 啓生	生産本部長兼グループ生産統括室長
奥 成博	開発本部医用担当副本部長
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
佐竹 司	品質保証統括センター長
山下 泰生	管理本部副本部長兼秘書室長兼総務部長
大堀 謙一	開発本部学術担当
西分 英行	営業本部海外営業統括副本部長
野崎 治子	管理本部HORIBA COLLEGE学長兼CSR担当
東野 敏也	株式会社堀場アドバンスドテクノ代表取締役社長
本川 仁	営業本部副本部長

## 社外取締役メッセージ



### 社外取締役から見たHORIBA

#### HORIBAの経営と取締役会の運営について

私は、2016年3月の株主総会で社外取締役に就任しましたが、それ以前からHORIBAと接する様々な機会があり、そのビジネスや企業文化をなるべく深く知ろうと努力してきました。その中で、最も印象的なことは、社是の「おもしろおかしく」をはじめとするコーポレートフィロソフィの浸透の深さです。例えば、従業員がそれぞれの部署で任されたことを創意工夫して推進する、上長であっても肩書きで呼ぶことはなく自由に対話をするなどの企業文化があります。これは取締役会においても同じで、役員が自らの担当責務を精緻に様々な角度から分析して役割遂行しているだけでなく、自分の責任範囲を超え全社の企業価値を見据えて発言をしています。

宗教法人青蓮院 門主  
ひがしふしみ じこう  
東伏見 慈晃



## のコーポレートガバナンス

### 自らの役割

社外取締役としての私の役割は、経営執行の監督というコーポレートガバナンス面が中心ですが、同時に、経営の視点の多様性に貢献したいと思っています。私は、現在、宗教法人の責任者として組織を運営していますが、前職は銀行員で、刻々と変化する市場の中で意思決定を求められるディーリング業務や、個人のお客さまと対峙するリテール業務、支店長としての組織経営などの経験を積んできました。宗教家としては、社会と企業・個人がどのように繋がっていくべきか、という問いかけをしていき、HORIBAの独自性の醸成に貢献できればと考えています。

### 持続的な成長を実現するために HORIBAに期待すること

持続的な成長はHORIBAにとって最大のテーマであり、取締役会でもよく議題にあがります。“はかる”という分析・計測ソリューションを提供するHORIBAには、現在手掛ける産業の他、地球環境に直接かかわる分野やバイオ・医療分野など、成長産業での活躍も期待されます。他社のマネをしない京都の独自性を最大限に発揮し、社会やお客様にとって必要なサービスの提供を極めて成長することを期待しています。付和雷同ではなく、自ら考え、教科書に出ていない新しい方法、今まで誰もやっていないことにチャレンジする精神を大切にすれば、その成長を実現できると信じています。

### 社外取締役選任理由



杉田 正博

豊富な国際金融経済の経験や他社の取締役及び監査役としての経験・見識などをHORIBAの経営に活かすことを期待。



東伏見 慈晃

宗教法人青蓮院の門主として、そ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を当社の経営に活かすことを期待。



竹内 佐和子

工学博士としての見識や、HORIBAの主要な拠点があるフランスをはじめとした国際経験に加え、文部科学省顧問としてアカデミアとの連携及び経験を当社の経営に活かすことを期待。

# Financial Data

## 11年間の主要財務データ

	2006.12	2007.12	2008.12	2009.12	2010.12	2011.12	
<b>会計年度</b>							
売上高	¥116,099	¥144,283	¥134,248	¥104,538	¥118,556	¥123,456	
営業費用	104,392	127,753	123,290	99,394	106,256	108,549	
営業利益	11,707	16,530	10,958	5,144	12,299	14,906	
親会社株主に帰属する当期純利益	6,510	8,691	6,039	3,161	7,927	8,664	
資本的支出	5,059	9,336	6,645	4,534	4,033	4,670	
減価償却費及び償却費	3,246	4,161	4,955	4,573	4,523	4,146	
研究開発費	6,136	9,474	10,662	9,831	9,480	10,060	
<b>会計年度末</b>							
総資産	¥129,236	¥154,367	¥133,279	¥129,580	¥137,290	¥144,649	
現金及び現金同等物	15,673	20,565	22,660	27,590	34,459	35,767	
受取手形及び売掛金	関係会社	-	63	6	1	126	
	その他	42,485	45,873	37,330	34,505	36,425	39,249
たな卸資産	30,947	33,734	29,802	23,363	24,843	26,288	
有形固定資産	21,700	24,071	23,115	23,602	22,516	22,924	
支払手形及び買掛金	関係会社	44	53	40	52	60	0
	その他	14,917	16,792	11,063	10,515	13,423	13,196
有利子負債	16,224	25,177	20,984	18,348	17,128	18,358	
自己資本	72,371	80,377	76,829	79,906	84,019	90,232	
期末株価(円)	4,400	4,100	1,237	2,250	2,303	2,320	
連結従業員数(人)	4,697	4,976	5,146	5,133	5,202	5,448	
<b>1株当たり情報</b>							
当期純利益	¥154.23	¥205.01	¥142.76	¥74.77	¥187.46	¥204.88	
潜在株式調整後当期純利益	153.70	204.39	142.71	74.68	187.11	204.41	
純資産	1,710.75	1,892.64	1,816.96	1,889.58	1,986.77	2,133.44	
配当金	26.00	39.00	44.00	13.00	17.00	40.00	
<b>財務比率</b>							
売上高営業利益率(%)	10.1	11.5	8.2	4.9	10.4	12.1	
総資産当期純利益率[ROA](%)	5.2	6.1	4.2	2.4	5.9	6.1	
自己資本当期純利益率[ROE](%)	9.4	11.4	7.7	4.0	9.7	9.9	
自己資本比率(%)	56.0	52.1	57.6	61.7	61.2	62.4	
連結配当性向(%)	16.9	19.0	30.8	17.4	9.1	19.5	
個別配当性向(%)	30.0	30.1	30.0	30.0	30.3	30.5	

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。

- 米ドル金額は、便宜上、2016年12月末現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル=116.49円で換算しています。
- 2006年12月期は、決算期を3月20日から12月31日に変更したことにより、当社並びに株式会社堀場アドバンスドテクノが9ヶ月+11日、株式会社堀場エステックが9ヶ月の変則決算となっています。
- 当社及び国内連結子会社は、従来、主として出荷日に収益を認識しておりましたが、2016年12月期より、契約条件等に基づき主として据付完了日もしくは出荷日に収益を認識する方法に変更しました。これに伴い、本ページにおいては、2015年12月期の情報を、旧基準と新基準の両方を掲載しています。

2012.12	2013.12	2014.12	2015.12 (旧基準)	2015.12 (新基準)	2016.12	2016.12
単位:百万円						単位:千米ドル
¥117,609	¥138,136	¥153,065	¥170,898	¥171,916	¥170,093	<b>\$1,460,151</b>
105,857	124,402	135,851	151,526	151,774	151,593	<b>1,301,339</b>
11,751	13,733	17,214	19,372	20,142	18,499	<b>158,803</b>
7,396	8,999	10,589	12,882	13,282	12,962	<b>111,271</b>
7,882	7,680	11,001	16,309	16,309	13,796	<b>118,430</b>
3,743	4,279	4,905	6,110	6,110	6,816	<b>58,511</b>
10,092	10,774	11,986	12,341	12,341	12,933	<b>111,022</b>
単位:百万円						単位:千米ドル
¥153,836	¥189,269	¥207,335	¥231,032	¥232,121	¥239,657	<b>\$2,057,318</b>
38,858	49,246	51,109	47,859	47,859	51,940	<b>445,875</b>
4	25	149	2	2	7	<b>60</b>
37,516	47,386	52,097	54,769	50,126	53,717	<b>461,129</b>
28,101	33,085	34,838	35,717	40,190	40,289	<b>345,858</b>
28,179	33,326	39,441	56,978	56,978	61,977	<b>532,037</b>
-	-	20	-	-	77	<b>661</b>
11,829	16,409	15,385	17,638	17,675	19,935	<b>171,130</b>
18,083	24,577	28,412	45,227	45,227	47,153	<b>404,781</b>
99,248	114,209	123,924	129,581	126,774	132,654	<b>1,138,758</b>
2,489	3,590	4,015	4,695	4,695	5,410	<b>46.44</b>
5,530	5,787	5,965	6,831	6,831	7,149	
単位:円						単位:米ドル
¥174.87	¥212.76	¥250.28	¥305.73	¥315.23	¥307.74	<b>\$2.64</b>
174.37	212.01	249.28	304.36	313.81	306.38	<b>2.63</b>
2,346.45	2,699.88	2,928.82	3,078.40	3,011.71	3,148.70	<b>27.02</b>
50.00	60.00	67.00	70.00	70.00	85.00	<b>0.72</b>
10.0	9.9	11.2	11.3	11.7	10.9	
5.0	5.2	5.3	5.9	6.0	5.5	
7.8	8.4	8.9	10.2	10.7	10.0	
64.5	60.3	59.8	56.1	54.6	55.4	
28.6	28.2	26.8	22.9	-	27.6	
37.5	48.9	38.5	35.1	-	46.7	

## 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

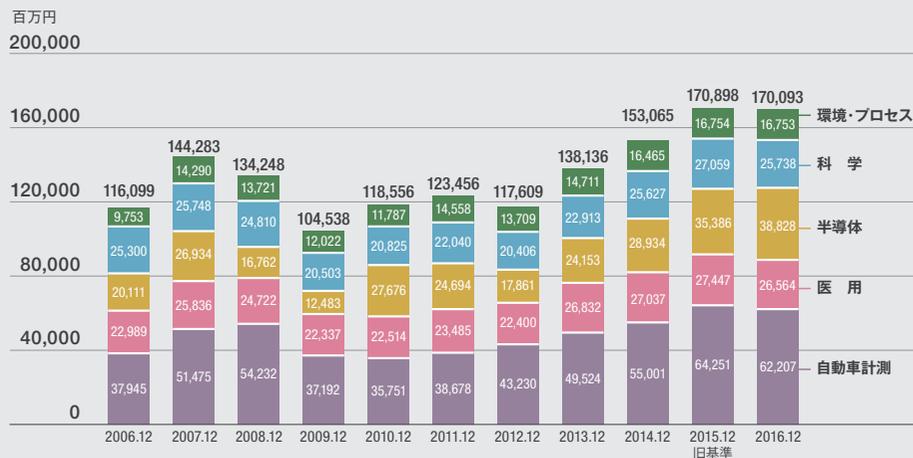
自己資本比率(%)＝自己資本／総資産\*100

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



2016年12月期の売上高は、半導体システム機器部門において、半導体メーカーの投資増加により過去最高売上高を更新しましたが、為替の円高推移などにより前年比減少しました。2015年12月期に次ぐ過去2番目の結果となりました。

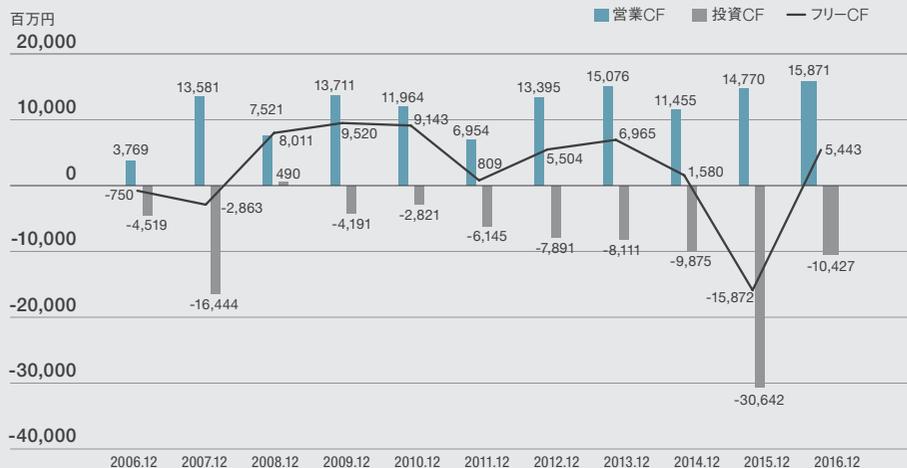
### 親会社株主に帰属する当期純利益と自己資本当期純利益率 (ROE)



営業利益は前年比減益となりましたが、一時的な税率低下により、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高となりました。\*ROEは10.0%となり去年に続きMLMAP2020目標のROE10%以上を達成しました。

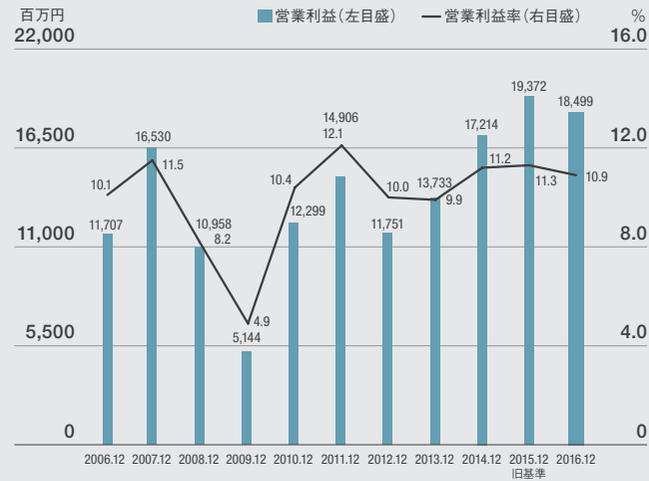
※2016年決算からの収益認識基準の変更により、2015年度実績を新基準で再計上した場合は2015年度が過去最高

### キャッシュフロー

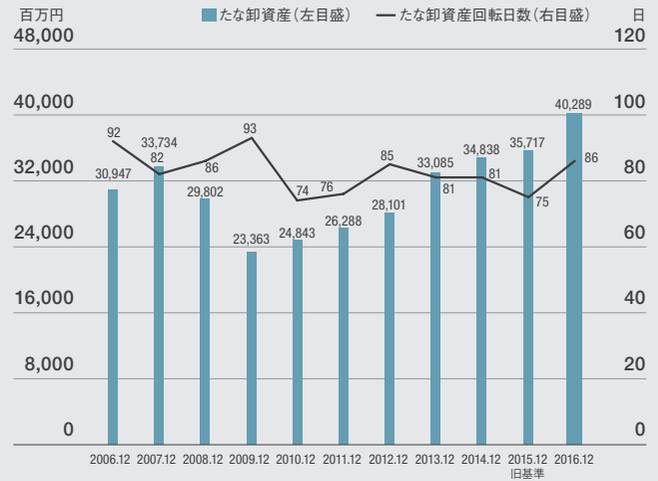


2015年は、HORIBA BIWAKO E-HARBORやホリバMIRA社の買収など多くの投資を行ったことからフリーキャッシュフローは大きくマイナスとなりました。2016年は、ホリバMIRA社での投資など積極的な投資を続けましたが、半導体システム機器部門での増益など営業キャッシュフローが増加したことにより、フリーキャッシュフローは54億円のプラスとなりました。

### 営業利益と営業利益率



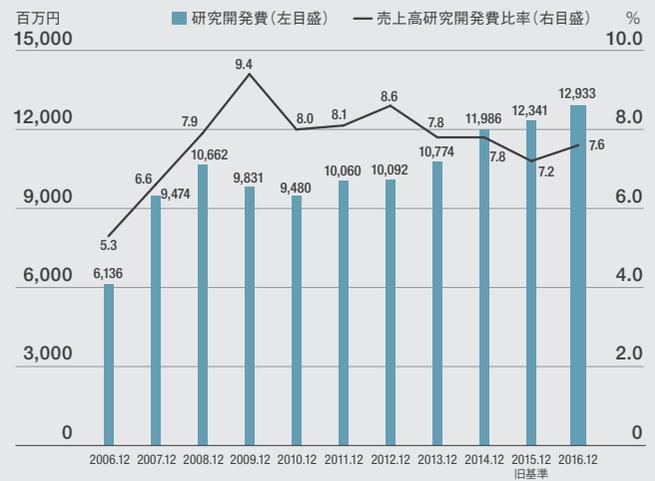
### たな卸資産とたな卸資産回転日数



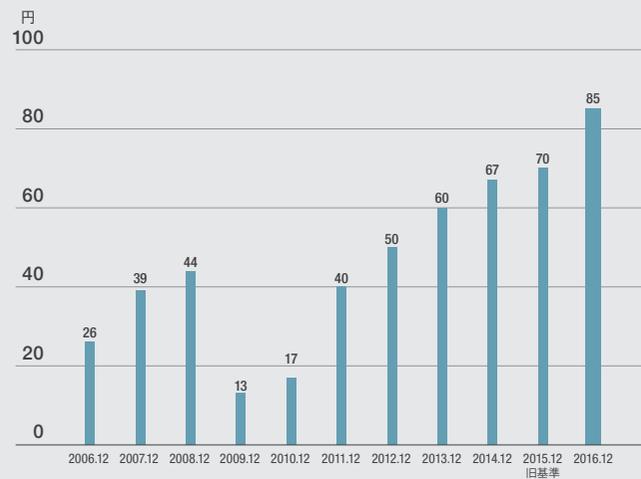
### 1株当たり当期純利益と1株当たり純資産



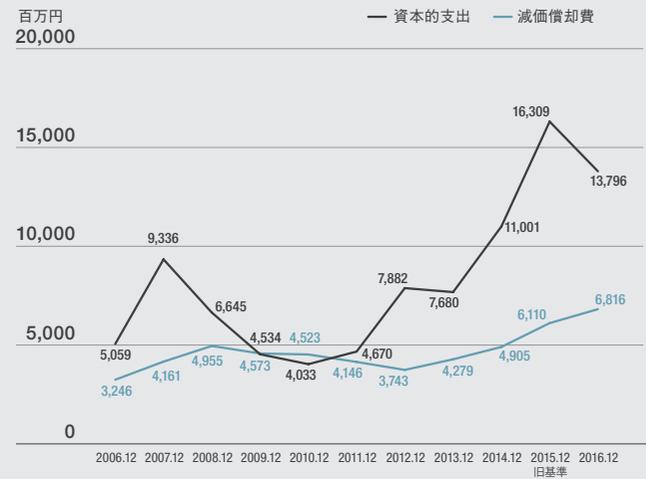
### 研究開発費と売上高研究開発費比率



### 1株当たり配当金



### 資本的支出と減価償却費



## 連結貸借対照表

資 産	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2015.12 (新基準)	2016.12	2016.12
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥47,859	¥51,940	\$445,875
受取手形及び売掛金	2	7	60
	関係会社		
	その他		
	50,126	53,717	461,129
貸倒引当金	(789)	(842)	(7,228)
有価証券	1,411	200	1,716
たな卸資産	40,190	40,289	345,858
繰延税金資産	5,140	4,160	35,711
その他	8,163	7,339	63,001
<b>流動資産合計</b>	<b>152,104</b>	<b>156,812</b>	<b>1,346,141</b>
<b>有形固定資産</b>			
土地	10,647	13,065	112,155
建物及び構築物	46,321	48,850	419,349
機械装置及び運搬具	17,939	20,307	174,323
建設仮勘定	4,739	3,453	29,642
その他	16,828	15,768	135,359
<b>合計</b>	<b>96,476</b>	<b>101,445</b>	<b>870,847</b>
減価償却累計額	(39,497)	(39,468)	(338,810)
<b>有形固定資産合計</b>	<b>56,978</b>	<b>61,977</b>	<b>532,037</b>
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	8,265	8,472	72,727
関係会社株式	69	46	394
繰延税金資産	1,671	1,726	14,816
貸倒引当金	(50)	(66)	(566)
その他	2,783	2,764	23,727
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>12,739</b>	<b>12,943</b>	<b>111,108</b>
<b>無形固定資産</b>			
のれん	576	387	3,322
ソフトウェア	4,851	4,082	35,041
その他	4,870	3,453	29,642
<b>無形固定資産合計</b>	<b>10,298</b>	<b>7,923</b>	<b>68,014</b>
<b>総資産</b>	<b>¥232,121</b>	<b>¥239,657</b>	<b>\$2,057,318</b>
<b>負債及び純資産</b>	<b>2015.12 (新基準)</b>	<b>2016.12</b>	<b>2016.12</b>
<b>流動負債</b>			
短期借入金	¥12,225	¥11,449	\$98,283
1年以内返済予定長期債務	848	1,158	9,940
支払手形及び買掛金	-	77	661
	関係会社		
	その他		
	17,675	19,935	171,130
未払金	14,759	14,041	120,533
未払法人税等	3,796	1,838	15,778
前受金	10,831	10,162	87,234
繰延税金負債	91	76	652
賞与引当金	948	914	7,846
役員賞与引当金	63	58	497
製品保証引当金	1,651	1,672	14,353
災害損失引当金	-	227	1,948
その他	3,433	4,462	38,303
<b>流動負債合計</b>	<b>66,325</b>	<b>66,076</b>	<b>567,224</b>
<b>固定負債</b>			
長期債務	32,153	34,545	296,549
繰延税金負債	1,181	931	7,992
退職給付に係る負債	1,947	2,191	18,808
厚生年金基金解散損失引当金	1,267	1,247	10,704
その他	2,002	1,474	12,653
<b>固定負債合計</b>	<b>38,552</b>	<b>40,389</b>	<b>346,716</b>
<b>負債合計</b>	<b>104,878</b>	<b>106,466</b>	<b>913,949</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	103,107
発行済株式数 2015年12月期 - 42,093,731株 (自己株式を除く)			
発行済株式数 2016年12月期 - 42,129,766株 (自己株式を除く)			
資本剰余金	18,717	18,717	160,674
利益剰余金	93,232	103,104	885,088
自己株式 (2015年12月期 - 439,021株、2016年12月期 - 402,986株)	(1,730)	(1,588)	(13,632)
<b>株主資本合計</b>	<b>122,230</b>	<b>132,244</b>	<b>1,135,239</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	2,624	2,928	25,135
繰延ヘッジ損益	(0)	-	-
為替換算調整勘定	1,852	(2,297)	(19,718)
退職給付に係る調整累計額	66	(221)	(1,897)
<b>その他包括利益累計額合計</b>	<b>4,543</b>	<b>409</b>	<b>3,511</b>
<b>新株予約権</b>	469	466	4,000
<b>非支配株主持分</b>	0	71	609
<b>純資産合計</b>	<b>127,243</b>	<b>133,191</b>	<b>1,143,368</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>¥232,121</b>	<b>¥239,657</b>	<b>\$2,057,318</b>

## 連結損益計算書

株式会社堀場製作所及び連結子会社  
2015年12月31日及び2016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)
	2015.12 (新基準)	2016.12	2016.12
売上高	¥171,916	¥170,093	\$1,460,151
<b>営業費用</b>			
売上原価	99,842	100,339	861,352
販売費及び一般管理費	51,932	51,254	439,986
合計	151,774	151,593	1,301,339
営業利益	20,142	18,499	158,803
<b>その他収益(費用)</b>			
受取利息及び受取配当金	420	294	2,523
支払利息	(816)	(574)	(4,927)
為替差損益(純額)	(308)	(206)	(1,768)
固定資産売却益	8	33	283
固定資産売却損	(13)	0	0
固定資産除却損	(10)	(219)	(1,879)
減損損失	(170)	-	-
投資有価証券売却益	44	0	0
投資有価証券評価損	-	(68)	(583)
関係会社株式売却益	-	240	2,060
助成金収入	160	149	1,279
損害補償損失引当金戻入額	2	-	-
厚生年金基金解散損失引当金繰入額	-	(177)	(1,519)
厚生年金基金解散損失引当金戻入額	439	-	-
事業構造改善費用	(135)	-	-
受取保険金	-	139	1,193
災害による損失	-	(1,098)	(9,425)
為替換算調整勘定取崩益	-	113	970
その他(純額)	41	116	995
合計	(337)	(1,256)	(10,782)
税金等調整前当期純利益	19,804	17,243	148,021
<b>法人税等</b>			
当年度分	6,013	3,372	28,946
繰延税額	508	906	7,777
合計	6,522	4,278	36,724
当期純利益	13,282	12,964	111,288
非支配株主に帰属する当期純利益	-	1	8
親会社株主に帰属する当期純利益	¥13,282	¥12,962	\$111,271

	単位:円		単位:米ドル(注記1)
	2015.12 (新基準)	2016.12	2016.12
<b>1株当たり情報</b>			
当期純利益	¥315.23	¥307.74	\$2.64
潜在株式調整後当期純利益	313.81	306.38	2.63
配当金	70.00	85.00	0.72

## 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  
2015年12月31日及び2016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)
	2015.12 (新基準)	2016.12	2016.12
当期純利益	¥13,282	¥12,964	\$111,288
<b>その他の包括利益</b>			
その他有価証券評価差額金	582	304	2,609
繰延ヘッジ損益	(19)	0	0
為替換算調整勘定	(3,793)	(4,153)	(35,651)
退職給付に係る調整額	50	(288)	(2,472)
その他包括利益合計	(3,180)	(4,137)	(35,513)
包括利益	¥10,102	¥8,826	\$75,766
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥10,102	¥8,828	\$75,783
非支配株主に係る包括利益	(0)	(1)	(8)

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、2016年12月末現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル= 116.49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  
2015年12月31日及び2016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)
	2015.12 (新基準)	2016.12	2016.12
<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	¥19,804	¥17,243	\$148,021
<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	6,110	6,816	58,511
減損損失	170	-	-
貸倒引当金の増加(減少)	(243)	110	944
退職給付に係る負債の増加(減少)	(302)	349	2,995
厚生年金基金解散損失引当金の増加(減少)	(603)	(19)	(163)
受取利息及び受取配当金	(420)	(294)	(2,523)
支払利息	816	574	4,927
為替差損益	(106)	42	360
固定資産売却損益	5	(32)	(274)
固定資産除却損	10	219	1,879
投資有価証券評価損	-	68	583
投資有価証券売却損益	(44)	(0)	(0)
受取手形及び売掛金の減少(増加)	(2,060)	(5,454)	(46,819)
たな卸資産の減少(増加)	(917)	(1,461)	(12,541)
支払債務の増加(減少)	2,078	3,333	28,611
その他(純額)	(1,452)	837	7,185
<b>(小計)</b>	<b>22,844</b>	<b>22,330</b>	<b>191,690</b>
利息及び配当金の受取額	423	298	2,558
利息の支払額	(814)	(569)	(4,884)
法人税等の支払額又は還付額	(7,682)	(6,187)	(53,111)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>14,770</b>	<b>15,871</b>	<b>136,243</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	(3,204)	(2,857)	(24,525)
定期預金の払戻による収入	2,964	3,014	25,873
拘束性預金の払戻による収入	32	32	274
有価証券の取得による支出	(1,702)	(103)	(884)
有価証券の売却及び償還による収入	2,504	1,414	12,138
有形固定資産の取得による支出	(15,671)	(13,001)	(111,606)
有形固定資産の売却による収入	68	53	454
無形固定資産の取得による支出	(1,442)	(373)	(3,201)
投資有価証券の取得による支出	(620)	(48)	(412)
投資有価証券の売却及び償還による収入	83	4	34
関係会社株式の売却による収入	-	256	2,197
事業譲受による支出	(13,610)	-	-
その他(純額)	(42)	1,180	10,129
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(30,642)</b>	<b>(10,427)</b>	<b>(89,509)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額	2,380	130	1,115
長期借入れによる収入	15,388	3,690	31,676
長期借入金の返済による支出	(826)	(1,078)	(9,254)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(170)	(195)	(1,673)
非支配株主からの払込みによる収入	-	60	515
自己株式の純増減額	(999)	(0)	(0)
配当金の支払額	(2,928)	(3,058)	(26,251)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>12,843</b>	<b>(451)</b>	<b>(3,871)</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>(668)</b>	<b>(911)</b>	<b>(7,820)</b>
<b>現金及び現金同等物の純増加(減少)</b>	<b>(3,697)</b>	<b>4,081</b>	<b>35,033</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>51,109</b>	<b>47,859</b>	<b>410,842</b>
<b>連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(減少)</b>	<b>446</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥47,859</b>	<b>¥51,940</b>	<b>\$445,875</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、2016年12月末現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル= 116.49円で換算しています。

企業概要

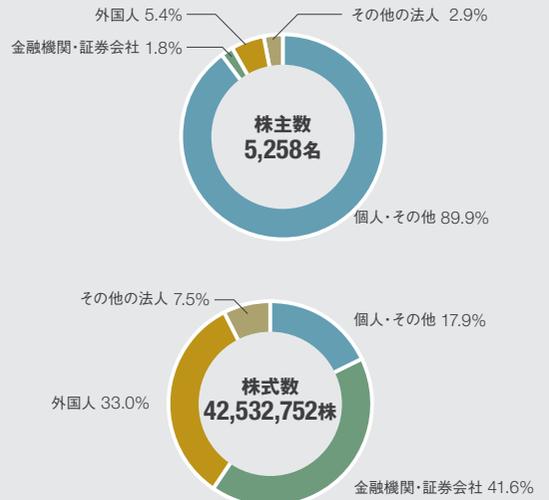
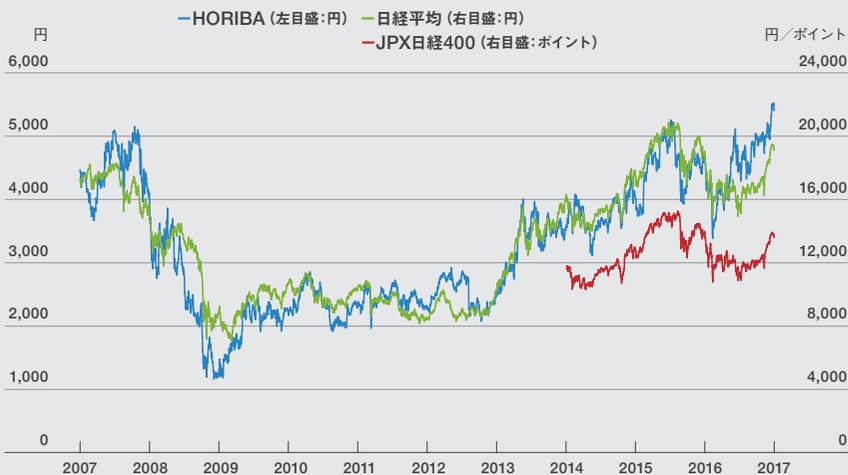
本社	〒601-8510 京都市南区吉祥院宮の東町2番地	
創業	1945年10月17日	
設立	1953年1月26日	
売上高	170,093百万円(連結)	2016年12月期
資本金	12,011百万円(連結)	2016年12月31日現在
従業員数	7,149名(連結)	2016年12月31日現在
決算日	12月31日	
定時株主総会	3月	
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社	
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人	
上場証券取引所	東京証券取引所第一部 証券コード:6856	

大株主一覧(上位10名)

2016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)	3,108	7.31
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,232	5.25
全国共済農業協同組合連合会	1,287	3.03
堀場 厚	1,128	2.65
ナティクス日本証券株式会社	1,067	2.51
株式会社京都銀行	828	1.95
京都中央信用金庫	794	1.87
堀場洛楽会投資部会	784	1.84
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リ エグゼンプト ユーケー ペンション ファンズ	700	1.65
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES PARIS /JASDEC FRENCH RES/UCITS ASSETS	699	1.65

株価の推移(各日終値)



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。

## 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ぬと考えています。

## 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

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す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。

J O Y  
a n d  
F U N

HORIBA Report 2016

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

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/>