



**HORIBA** Report 2015  
[2015年12月期]

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun

おもしろおかしく

眞峰  


**ONE STEP**

既存のビジネスを広げ、  
さらなる可能性を追求し、  
あらゆる壁を乗り越え、  
よりHORIBAらしく進む。  
そんな思いが込められたメッセージです。

# AHEAD

この言葉を胸に、  
私たちHORIBAは一步踏み出します。

新たな領域、  
新たな地域、  
新たなステージへ。

# “はかる”ことから すべてがはじまる

創業以来、“はかる”技術の追求による事業成長を続けてきました。  
これからもコーポレートフィロソフィのもと、さらなる成長を続けます。

## コーポレートフィロソフィ

(コーポレートフィロソフィ全文は53ページご参照)

**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。

**事業** 独自性の高い製品の供給と、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します。

**顧客対応** 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。

**投資への責任** 企業価値を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をしていきます。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。

**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します。

## ■ 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となります。



1945 1950 1955 1960 1965 1970 1975

1945年  
堀場雅夫が  
堀場無線研究所を創業

1953年  
株式会社堀場製作所設立  
堀場雅夫が社長に就任

1978年  
2代目社長に  
大浦政弘が就任

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

1971年  
大阪証券取引所第二部上場

1974年  
東京証券取引所第二部上場  
株式会社スタンダードテクノロジー設立  
(現株式会社堀場エステック)

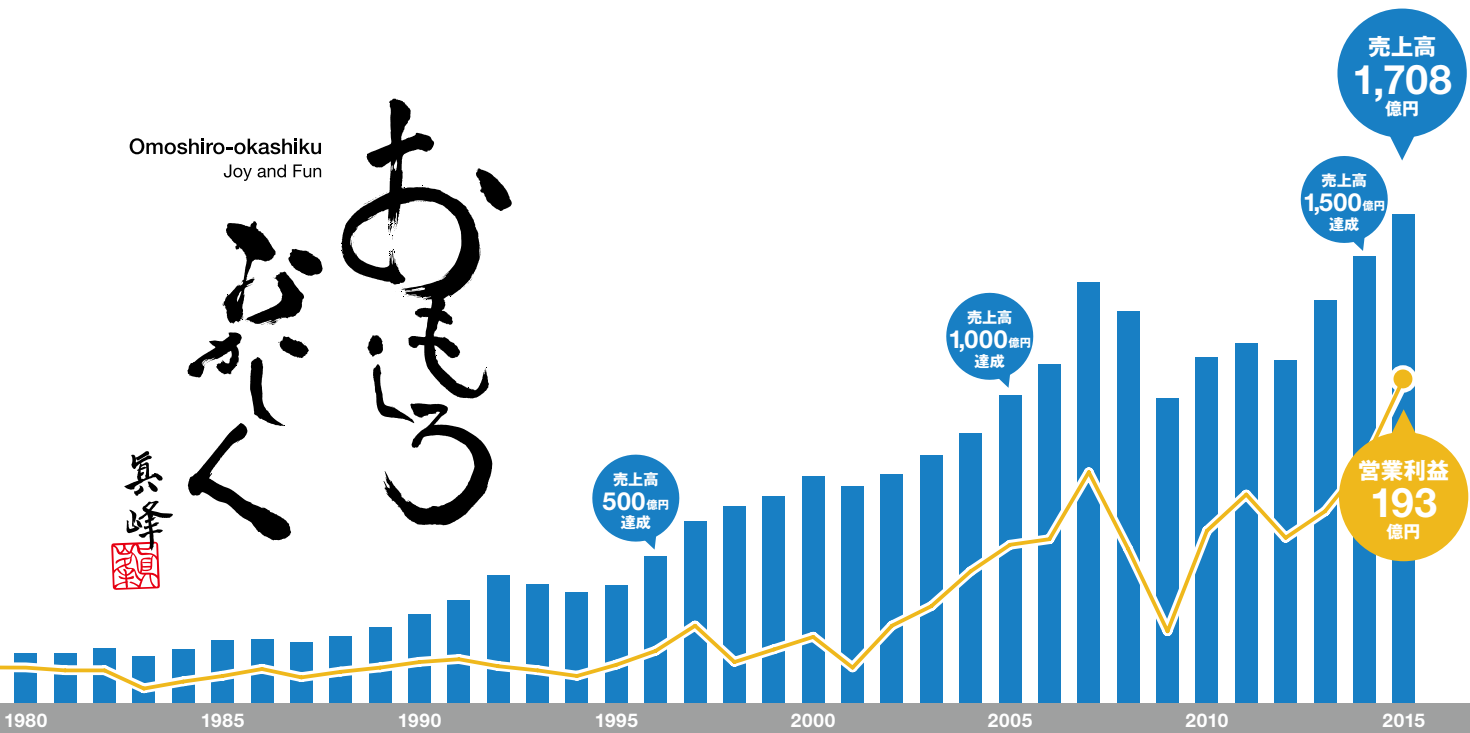
1950年  
国産初のガラス電極式  
pHメーター完成

1964年  
自動車排ガス測定装置の  
世界ブランド「MEXA」誕生

1975年  
株式会社コス設立  
(現株式会社堀場アドバンステクノ)  
米国EPA(環境保護局)へ  
自動車排ガス測定装置を納入

成長の軌跡

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun



1982年  
東京、大阪  
両証券取引所  
第一部上場

1987年  
血球計数装置メーカー  
ABX社(仏)と提携

1980年  
株式会社スタンダードテクノロジー  
(現株式会社堀場エステック)が  
マスフローコントローラーを発売

1992年  
3代目社長に堀場厚が就任

1996年  
ABX社(仏)買収  
(現ホリバABX社)

1997年  
ジョバンイボン社(仏)買収  
(現ホリバ・ジョバンイボン社)

1998年  
世界初の血球計数CRP測定装置  
「LC-270CRP」を発売

2004年  
One Company  
マトリックス経営始動

2000年  
株式会社堀場テクノサービス  
設立

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

2002年  
車載型排ガス測定システムを開発

2006年  
中長期経営計画  
[2006-2010]始動

2011年  
中長期経営計画  
[2011-2015]始動

2015年  
MIRA社(英)買収  
(現ホリバMIRA社)

2015年  
創業者  
堀場雅夫死去

2016年  
中長期経営計画  
[MLMAP2020]始動



## 編集方針

### 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。当日本語版に掲載しています連結財務諸表は、監査法人の監査済み英文財務諸表の和訳であり、監査法人の監査対象になっていません。よって当連結財務諸表は、英語版が正規であり日本語版には注記事項が記載されていません。注記事項に関しては有価証券報告書をご参照ください。

### 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。

### 「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」(31ページ以下)で紹介しています。



## 目次

<b>ONE STEP AHEAD</b>	<b>P01</b>	<b>CFO MESSAGE</b> <b>CFOメッセージ</b>	<b>P17</b>	<b>CORPORATE GOVERNANCE</b> <b>コーポレート・ガバナンス</b> <b>に関する基本的な考え方</b>	<b>P41</b>
<b>CEO MESSAGE</b> <b>社長メッセージ</b>	<b>P07</b>	<b>BUSINESS OUTLINE</b> <b>事業概要</b> 地域別・事業別概要 自動車計測システム機器部門 環境・プロセスシステム機器部門 医用システム機器部門 半導体システム機器部門 科学システム機器部門	<b>P19</b>	<b>FINANCIAL DATA</b> <b>財務データ</b> 11年間の主要財務データ	<b>P45</b>
<b>FEATURE-1</b> <b>新・中長期経営計画</b> <b>MLMAP2020</b>	<b>P11</b>	<b>VALUE CREATION</b> <b>見えない資産による価値創造</b>	<b>P31</b>	<b>CORPORATE DATA</b> <b>コーポレートデータ</b>	<b>P52</b>
<b>FEATURE-2</b> <b>ホリバMIRA社とのシナジー</b>	<b>P15</b>	<b>組織/人財/技術/お客様/ブランド</b>		<b>CORPORATE PHILOSOPHY</b> <b>コーポレートフィロソフィ</b>	<b>P53</b>



### 「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。

### 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、2016年2月9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。

### 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。

# 「おもしろおかしく」 の精神で 次のステージへ

代表取締役会長兼社長

堀均厚

新しい中長期経営計画がスタートする2016年。私たちは未来に向け、新たなステージへ進みます。

私の役割はHORIBAの企業価値を持続的に成長させることです。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。

## 2015年も売上高・営業利益で過去最高を更新

2015年の業績は、売上高1,708億円(前年比11.7%増)、営業利益193億円(同12.5%増)となり、共に2年連続で過去最高を更新することができました。半導体システム機器部門において、アジアでの半導体産業の高水準な設備投資と、主力のマスフローコントローラーの市場シェア上昇(2014年52%から55%へ上昇)が要因となり大幅な増益となりました。一方、自動車計測システム機器部門は、企業買収や滋賀県の新拠点への移転に伴う一時費用の増加などにより減益となりました。科学と医用システム機器部門は増益、環境・プロセスシステム機器部門は減益という結果になりました。

## 前・中長期経営計画[2011-2015]では飛躍の基盤を構築

前・中長期経営計画[2011-2015]では、2015年の売上高1,500億円、営業利益200億円、ROE11%以上の目標を掲げました。2015年の売上高実績は円安の影響もあり大幅に上回って達成することができました。営業利益とROEは滋賀県の新拠点「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」や英国MIRA社への大型投資をしたことなどにより、若干ながら未達となりました(ROEは10.2%)。事業部門

別利益では、半導体システム機器部門が計画を大きく上回って達成し、自動車計測と環境・プロセス、科学システム機器の3部門もほぼ計画を達成したと言えます。一方、医用システム機器部門は60億円の営業利益目標に対して最終年度でも24億円と、低い水準に留まりました。

前計画の方針として掲げた「One Company・マトリックス経営の完成」、「高収益事業への投資」、「お客様視点のビジネスモデルの拡張」、「グローバルな開発・生産体制の整備加速」については、評価できる成果が出せました。一方で課題として残ったのは、「医用システム機器部門の収益性」、「M&A後の収益性改善のスピード」です。また、設備投資と事業買収による償却負担の増加という新たな課題も認識しています。

## 新・中長期経営計画「MLMAP<sup>※</sup>2020」始動 “ONE STEP AHEAD”



2016年から始まるMLMAP2020には、「既存のビジネスから一歩踏み出し、新たな視点で壁を超える」という願いを込めて“ONE STEP AHEAD”というスローガンを掲げました。技術を軸に自由自在に既存概念を打ち破り、次のステージへ上昇するというイメージで、シンボル





HORIBA BIWAKO E-HARBOR 中央階段 SKY ATRIUMにて

マークにはドローンを選びました。ドローンの5つのプロペラはHORIBAの5つの事業を示しています。仮に1つが一時減速しても他の4つで飛び続け、5事業部門すべてで成長をめざすHORIBAのバランス経営の真髄を表現しています。

MLMAP2020では、「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」「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」「資産効率の向上により、企業価値の最大化を実現」を掲げ、2020年に売上高2,500億円、営業利益300億円、ROE10%以上の達成を目標としました。営業利益率は、半導体で20%、半導体以外の各事業部門は10%をめざします。

MLMAP2020の計画を実現するためには、まず自動車計測と半導体システム機器部門の牽引力が重要です。自動車計測システム機器部門では、エンジン排ガス測定装置のトップシェアを保ちながら、HORIBA BIWAKO E-HARBORやホリバ MIRA社（英）への投資を利益につなげていきます。半導体システム機器部門も、マスコントローラーの高シェアを維持しつつ、半導体産業において多面的に事業を展開していきます。さらに、HORIBAの分析・計測技術を新しい領域に展開し、第3の事業の柱を創出する予定です。

## 未来に向けた投資を実行

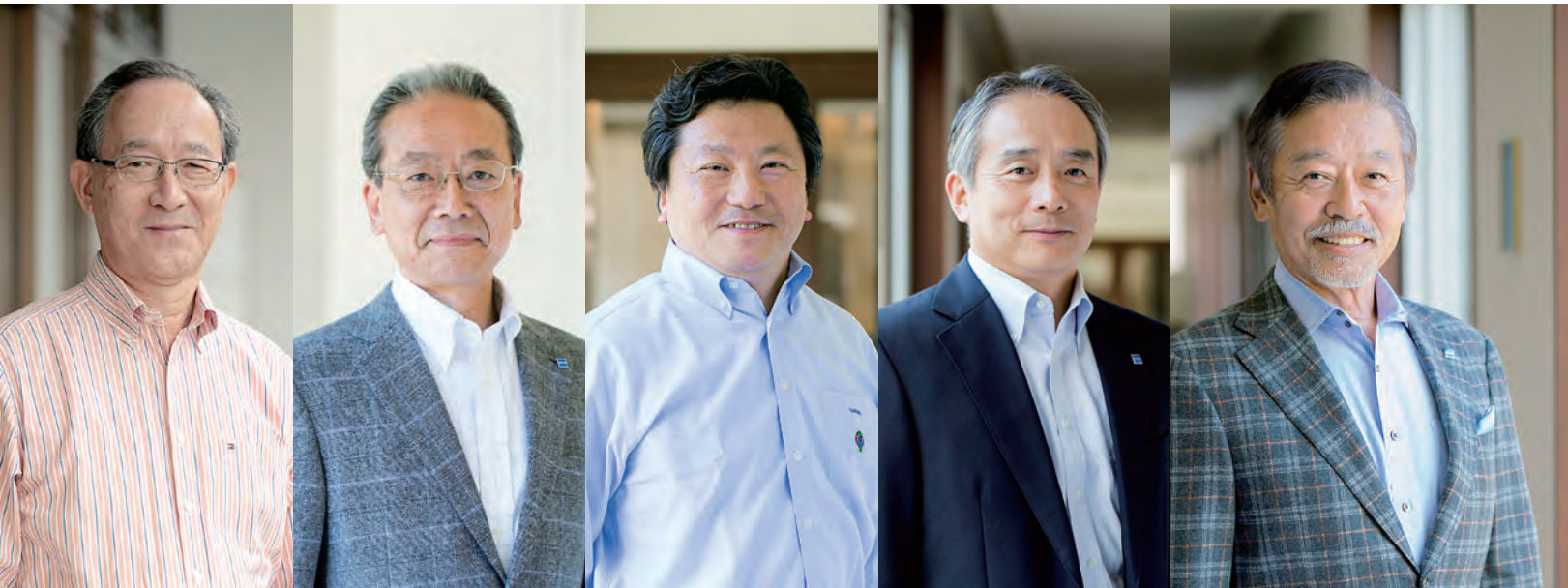
2015年7月、HORIBAとして過去最大の投資額となる155億円で

英国のMIRA社をグループに迎えました。1946年に設立された歴史ある会社で、約500名の技術者が従事し、研究施設内には世界の自動車関連企業約30社が研究開発拠点を置いています。そこにHORIBAの最先端の分析・計測技術を投入することで、次世代モビリティ開発での事業拡大を加速させます。

2016年5月には、約100億円を投資したHORIBA BIWAKO E-HARBORが、本格的に稼働します。HORIBAのガス計測分野の開発・設計・生産機能を集約し、協力会社と一体となった一貫生産ラインの稼働により、納期の大幅な短縮と、生産量の倍増を実現します。建物の中央部には、吹き抜けの階段エリア「SKY ATRIUM」を設置し、従業員同士が自然とコミュニケーションを取ることができそうな仕掛けを盛り込みました。開発・設計・生産、そして協力会社との垣根をなくし、それぞれの業務や知恵を見える化することで、新しい価値が生まれると確信しています。

この新拠点は、70年に渡り京都で培われたHORIBAのコア技術を、若手技術者たちが先輩たちからノウハウを引き継ぎながら進化させる、「技術の遷宮」の役割も担っています。また、ここには最新の自動車計測設備のデモンストレーションなど提案型の研究開発棟も備えています。お客様向けトレーニングやデモンストレーション、アプリケーション開発も行う予定で、お客様との協働で新たな価値が創出できる場となることをめざしています。

※MLMAP…Mid-Long Term Management Plan



### 室賀 裕一

常務執行役員  
株式会社堀場テクノサービス  
代表取締役社長

### 橋川 温

常務執行役員  
財務本部長

### 長野 隆史

取締役  
営業本部長  
ホリバ・コリア社(韓国)  
代表取締役会長

### 足立 正之

専務取締役  
開発本部長  
ホリバ・ジョパンイボン社(仏)  
経営監督委員会議長

### 堀場 厚

代表取締役会長兼社長

## 資産効率・キャッシュフロー経営を強化

今回のMLMAP2020では、資産効率やキャッシュフローを重視します。これまでも全社ROAを主要経営指標(KPI)の一つとしてきましたが、各グループ会社や事業部門ごとの資産効率目標を設定し、キャッシュフローを重視した経営を強化します。2016年より、グローバルで統一の基幹業務システムを稼働させ、事業部門別のバランスシートやキャッシュフローのマネジメントに注力します。在庫管理や投資回収の短期化などの効果が期待されると同時に、重要な問題が生じた際の早期対応が可能となります。こうした体制整備により経営判断が素早くなり、開発や生産などの機能部門だけでなく管理部門も含めたすべての部門において効率経営を徹底し、企業価値の向上を実現します。

## “Super Dream Team”による企業成長を加速

HORIBAは、これまで異なる複数事業を運営することで、景気サイクルの波の影響を抑え、持続的な投資を可能にする「バランス経営」と、事業と地域の2軸で迅速な戦略実行を可能にする「マトリクス組織」を推進してきました。従業員の意識と行動の変革を目的として1997年から取り組む「ブラックジャックプロジェクト」で品質や業務効率の改善を、2014年にスタートした「HORIBAスタンドグラス・プロジェクト」で、多様な人財が輝くことができる環境づくりを進めてきました。こうした施策により、従業員の士気はより高まり、自ら考え判断し、責任を持ってビジネスを行うチームへと成長しています。

HORIBAの多様な人財の個性と才能を生かすことで、チームとして強力なパワーを発揮する“Super Dream Team”が、私たちがめざす組織です。

HORIBAの相手を尊重するマネジメント方針や「おもしろおかしく」の企業文化は、海外のグループ会社にも共有・共感されています。企業文化が正しく理解され、共感を持って受け入れられていることは、HORIBAグループの一員となった後の経営や事業展開に数値では測りきれない価値をもたらします。“Super Dream Team”の実現による企業価値の向上余地は大きいと考えます。

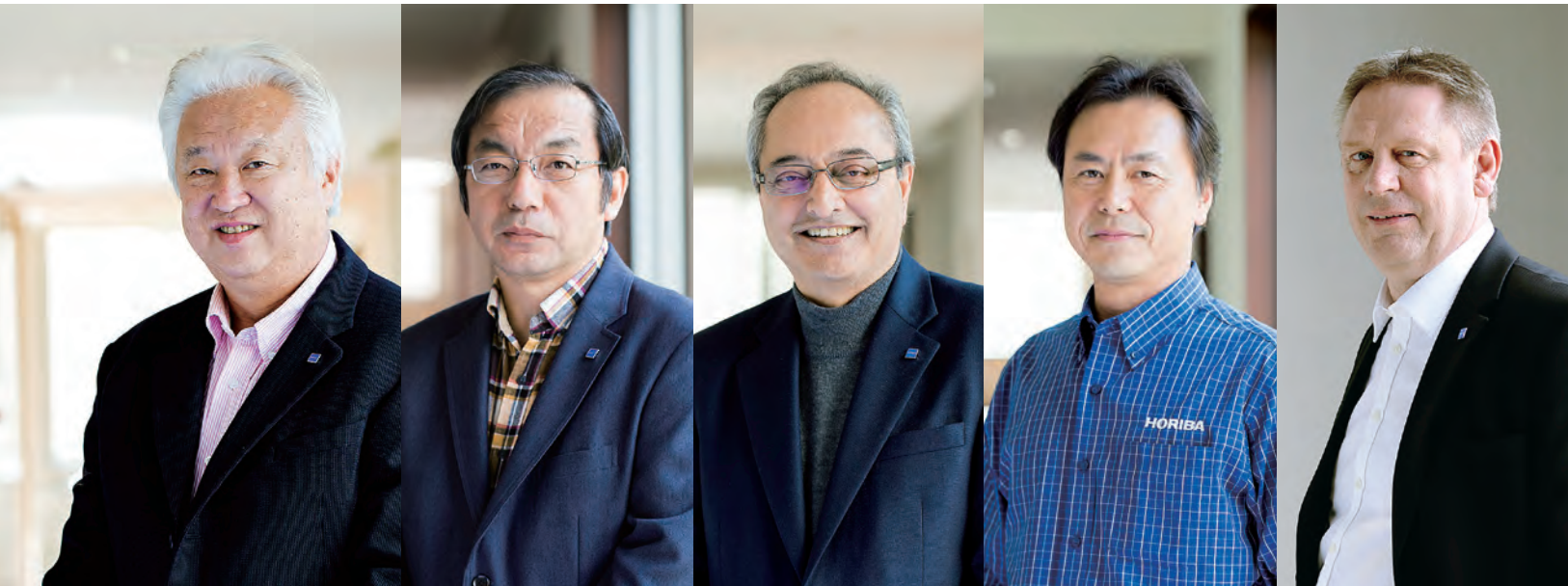
## 多くの産業分野を支える企業として

HORIBAの事業は、1つの事業部門の売上高が数百億円から一千億円程度と、決して大きな規模ではありませんが、自動車産業や半導体産業などを支えるマザーツールとも言うべき最先端の分析・計測システム機器を提供し続けることで、世界の産業発展の礎になっていると自負しています。新しい市場や技術へのチャレンジを怠らず、個々の事業で高いシェアを獲得して収益性を上げながら、結果として企業規模が拡大することが理想の姿です。

## ステークホルダーとの対話を深めます

HORIBAは創業以来、事業を通じた社会貢献やお客様貢献、オーナー(株主)、従業員への責任を重視し、様々な場での対話を続けてきました。2011年には、国際連合が提唱する人権・労働基準・





**齊藤 壽一**

代表取締役副社長  
経営戦略本部長

**佐藤 文俊**

常務取締役  
管理本部長

**Dr. Jai Hakhu**

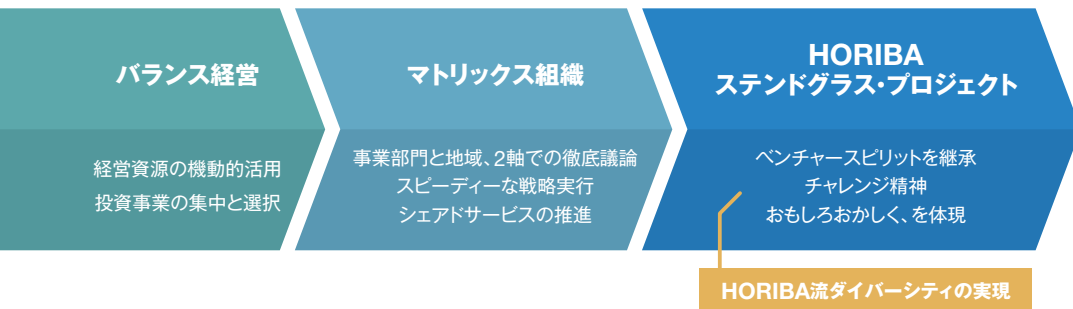
専務執行役員  
ホリバ・インターナショナル社(米)  
会長兼社長  
ホリバ・インスツルメンツ社(米)会長  
ホリバABX社(仏)代表取締役社長

**小石 秀之**

常務執行役員  
株式会社堀場エステック  
代表取締役社長

**Dr. George Gillespie**

常務執行役員  
ホリバMIRA社(英)CEO



環境・腐敗防止に関する普遍的原則である「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。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、社会に貢献します。

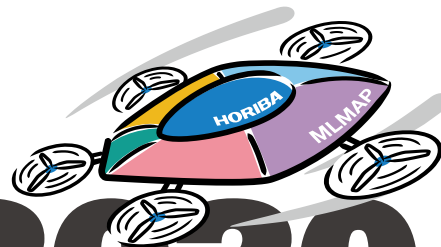
今後も、経営戦略を分かりやすく説明し、ステークホルダーの皆様との建設的な対話（エンゲージメント）を進めていきたいと考えています。HORIBA Reportや弊社ホームページの専用ページでは事業や財務情報と共に、財務諸表に載らない「見えない資産」（31ページご参照）を紹介し、HORIBAの企業価値をご理解いただけるように努めて参ります。

オーナー（株主）の皆様への還元については、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。残りの利益は内部留保し、人財や技術へ戦略的に投資するための資金とします。2015年度は、21.8万株（9.9億円、

発行済株式の0.5%）の自己株式を取得し、年間配当は過去最高の一株当たり70円とさせていただきます。2016年度は一株当たり75円への増配を予定しています。

私たちの誇りは、HORIBAの事業活動の全てが、快適で持続可能な社会の実現に貢献していることです。それは、創業当初からHORIBAのCSRの基本的な考え方として現在まで連綿と受け継がれています。今後も、チャレンジ精神を持って「おもしろおかしく」仕事に取り組み、オーナー（株主）、お客様、サプライヤー、従業員およびステークホルダーの満足度を高め、社会に貢献していくことで、企業価値を向上させていきます。HORIBAの経営に対する考え方をご理解いただき、末永くご支援くださいますようお願い申し上げます。

代表取締役会長兼社長 **堀場 厚**



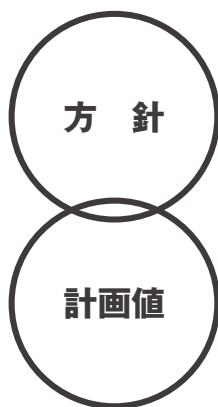
特集 新・中長期経営計画

# 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年から2020年までの新・中長期経営計画「MLMAP2020」を策定しました。

## MLMAP2020 概要



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

売上高	営業利益	ROE
<b>2,500</b> 億円	<b>300</b> 億円	<b>10%</b> 以上

※2020年想定為替レート USD115円、ユーロ125円

### 前・中長期経営計画 [2011-2015] の振り返り

2015年	前・中長期経営計画	実績	達成率
売上高	1,500億円	1,708億円	+13.9%
営業利益	200億円	193億円	▲3.1%
ROE	11.0%	10.2%	▲0.8p

#### 経営上の取り組み

成果	One Company・マトリックス経営体制の完成	高収益事業への投資 お客様視点のビジネスモデル拡張	グローバルな開発・生産体制の整備加速
5事業部門と地域の管理業務共通化 (シェアドサービス※完成)	自動車計測システム機器部門での積極投資 (びわこ新拠点、ホリバMIRA社)	医用システム機器部門での試業工場の 現地展開(中国、インド、ブラジル)	
基幹業務システムの グローバル展開完了	半導体システム機器部門での開発・生産 体制強化(京都、阿蘇、福知山)		
	米国での事業買収(キャメロン社〔環境・ プロセス〕、PTI社〔科学〕)、拠点強化		
課題	医用システム機器部門の収益性／M&A後の収益性改善スピード／投資による償却負担の増加		

※複数部門の特定業務を集中化することで、会社全体やグループ全体の生産性を高めコスト削減につなげるもの

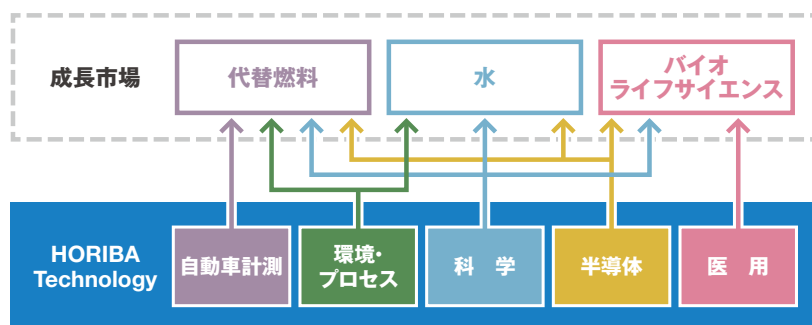


# 1

## 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

自動車計測と半導体システム機器部門の2事業部門の更なる成長に加え、各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、戦略的な成長を実現します。燃料電池に代表される代替燃料関連や、バイオ・ライフサイエンス、水に関する分析・計測分野など、新たな可能性のある分野や成長市場に、M&Aや新規投資を積極的に行います。これにより、各事業での計画達成と同時に、次なる事業の柱を創出します。

各事業部門の技術と販売ネットワークの相互活用を強化しHORIBAの分析技術を成長分野に拡大する。



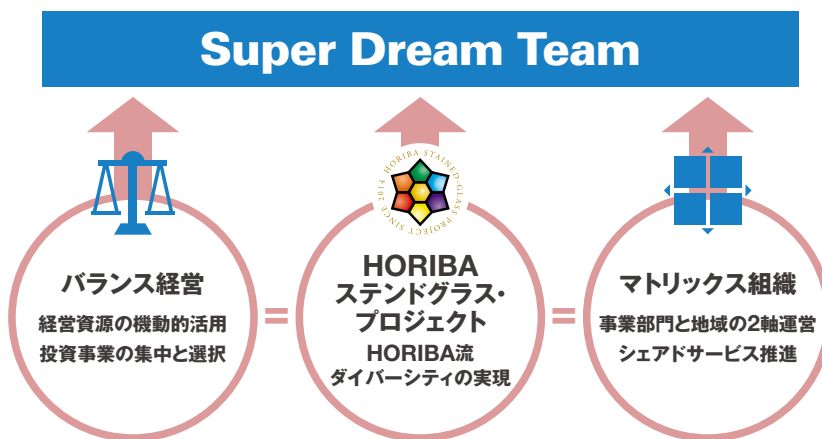
# 2

## 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

2004年に宣言した“HORIBA Group is One Company.”(HORIBAグループは一つの会社)の方針のもと、今まで継続して取り組んできたバランス経営とマトリックス組織体制は、前・中長期経営計画[2011-2015]中に基礎が固まり、次のステージに向かうための準備が整いました。

MLMAP2020では、この体制をさらに発展させるため、HORIBA流の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、多様な人材による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。

(各取り組み詳細は33ページ「見えない資産：組織」にて紹介)



# 3

## 資産効率の向上により、企業価値の最大化を実現

詳しい情報は「CFO Message」

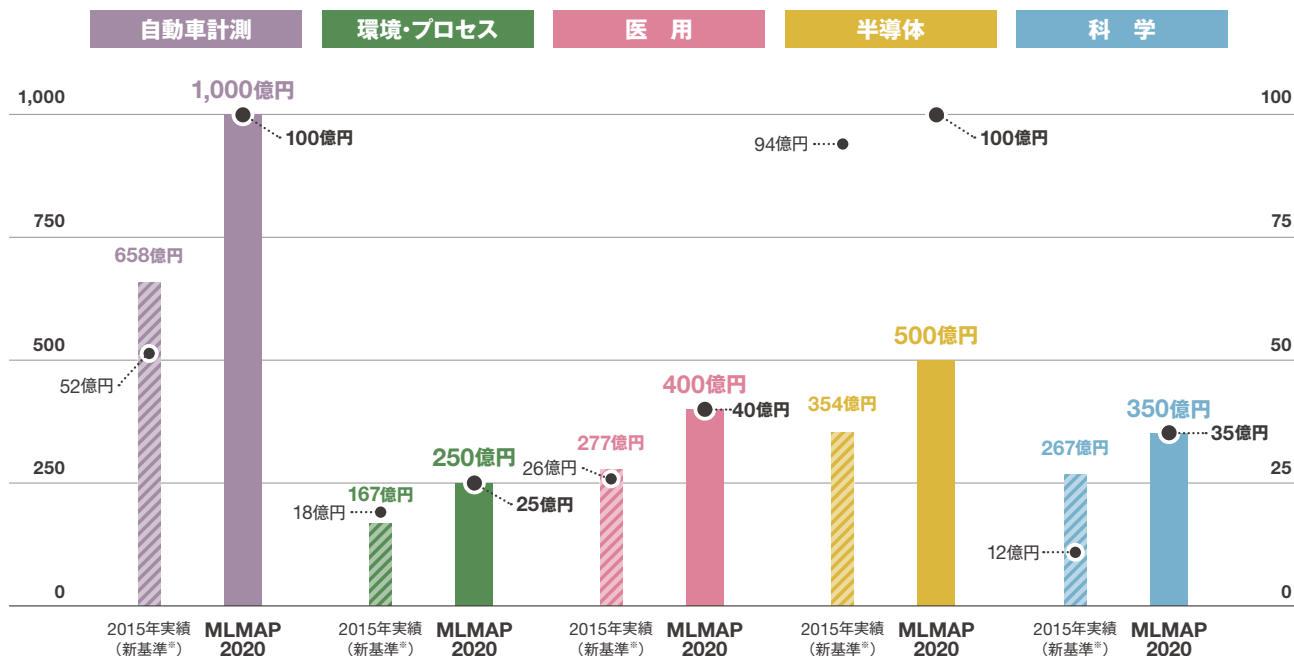
P17

前計画では多くの拠点整備や、次の成長を狙った数々の投資を実施してきました。

この資産を有効に活用するため、グループ各社や事業部門がそれぞれに資産効率目標を設定し、効率運営を徹底することで各事業の戦略的な成長を実現します。

## 事業部門別 MLMAP2020ターゲット

全事業部門にて売上高と営業利益の成長をめざします。 ■売上高(左目盛:億円) ●営業利益(右目盛:億円)



※新基準:2016年決算からの収益認識基準の変更により、2015年業績を新基準で再集計した場合の参考値を掲載しています

## 水計測分野での事業拡大をめざす

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ド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。事業部門の融合と特定領域に特化したグループ会社の機動力を合わせることで、2015年に約100億円の売上高であるHORIBAの水計測ビジネスを、2020年には2倍となる200億円をめざします。

「水」の分析・計測技術を通して、水処理プロセスの生産性を向上 HORIBAだからこそ実現できる価値の創出

### 株式会社堀場アドバンスドテクノ ～水・液体計測のエキスパート～

環境・プロセス



半導体



科学

水計測分野での売上高<sup>※</sup>を2倍に

2015年 約100億円



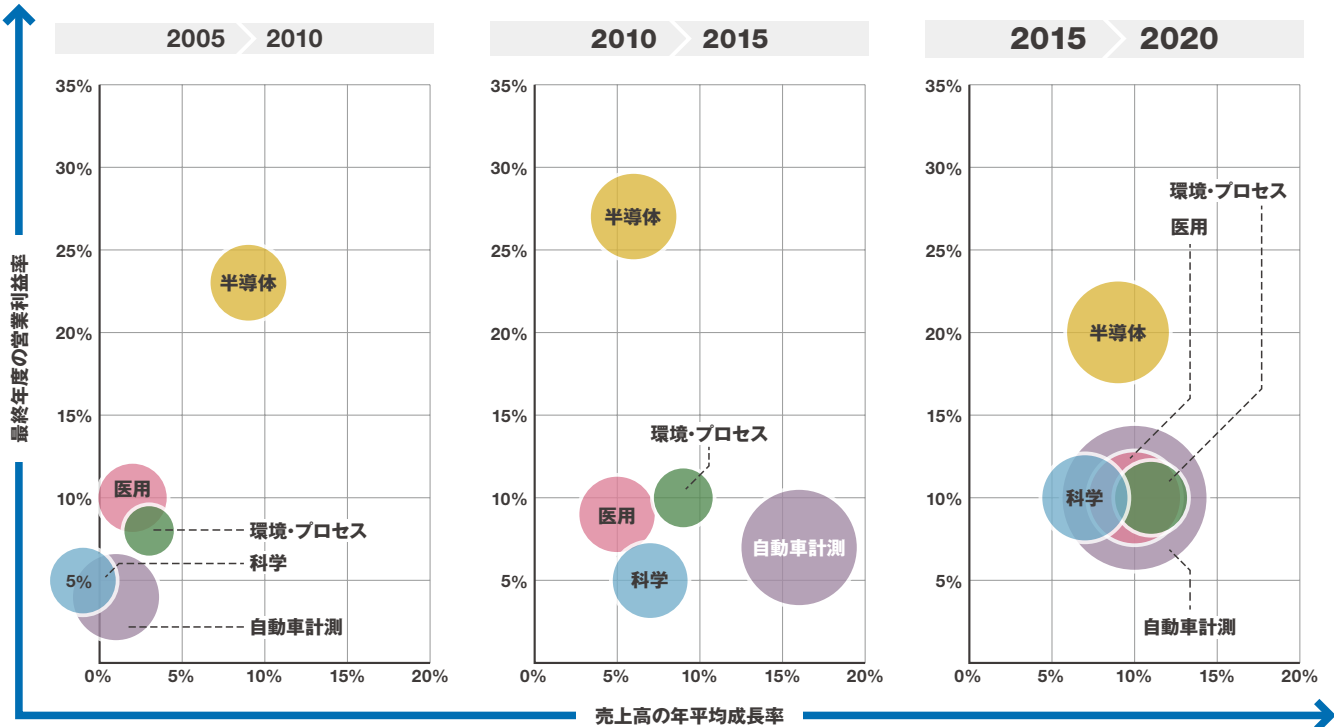
2020年 200億円

※環境・プロセス、半導体、科学システム機器部門の中で、水関連事業を合計した売上高

## めざす事業ポートフォリオ

2010年から2015年までの各事業部門の成長を振り返ると、全事業部門で売上高の成長と営業利益の確保を達成することができました。特に、半導体と自動車計測システム機器部門が成長しましたが、医用システム機器部門は売上高と営業利益共に期待を下回る結果となりました。

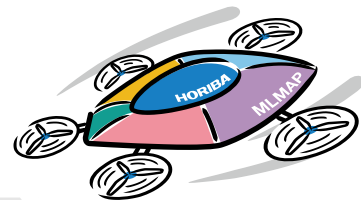
MLMAP2020で2020年にめざす姿は、全事業部門のバランスの良い成長と収益性の確保です。各事業部門の規模拡大に加え、事業部門の技術と販売ネットワークの相互活用を強化することで新しいアプリケーションへも挑戦します。全ての事業部門で営業利益率10%以上となる収益体制をめざします。



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シンボルマーク

自らの力を用いて自由な視点で行動を起こすドローンをシンボルとしました。外部からの変化を捉えるだけではなく、能動的に行動し、新しい市場を自ら作り出すような突破力を発揮するというおもいを込めています。



**MLMAP**  
 Mid-Long Term Management Plan  
 2016-2020



-2005

開発、営業などの機能部門が一体となり、ロケットのように一気に飛躍する



2006-2010

事業部門の成長と資産の軽量化で、気球のように空高く上昇する



2011-2015

様々な風を推進力に変えて、帆船のように邁進する

# MIRA社を (現ホリバMIRA社) グループに迎え 新たな ビジネス領域へ 事業拡大

# HORIBA



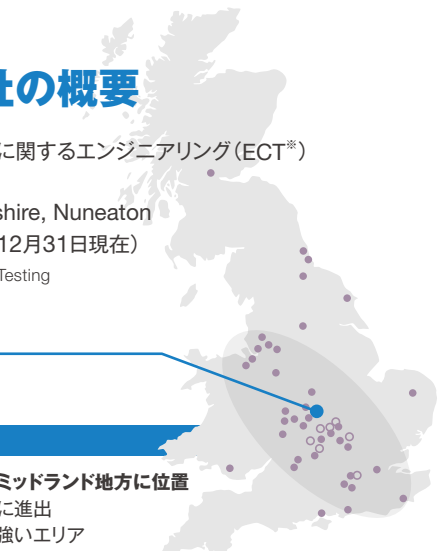
HORIBAは、2015年7月に、英国に拠点を置く自動車などの車両開発エンジニアリングや試験設備の提供を行うMIRA社(現ホリバMIRA社)を買収しました。

ホリバMIRA社をグループに迎えたことにより、HORIBAのビジネスは分析・計測装置のサプライヤーという枠を超え、自動車に関わる技術開発サービスや試験認証サービス、最先端設備の提供といったエンジニアリング領域へと拡大しました。

## ホリバMIRA社の概要

事業内容	自動車開発全般に関するエンジニアリング(ECT*)
設立	1946年
本拠地	英国 Warwickshire, Nuneaton
従業員数	533名(2015年12月31日現在)

\*ECT…Engineering Consultancy & Testing



### 特徴

英国自動車産業の中心地であるミッドランド地方に位置  
・32の車両メーカーがこの地方に進出  
・歴史的に車両の先進的技術に強いエリア  
特定の自動車メーカーグループに所属しない中立的な立場  
英国政府の自動車産業・地方創成への強力なバックアップ

### 主要なお客様

英国・日本・韓国自動車メーカー、  
自動車部品メーカー、タイヤメーカーなど

- …自動車メーカー
- …F1チーム
- …主な自動車産業地帯

## Engineering エンジニアリングビジネスへ

### ECTビジネス 概要



### 1 車両開発エンジニアリング

- 性能試験(車両走行・ブレーキ・対電磁波・衝突安全)
- ハイブリッドシステムの設計等の技術開発サービス
- 自動走行や遠隔操作技術等を利用した自動運転車両の技術開発



### 2 試験エンジニアリング

- 35の試験棟と自動車試験コースを利用した、衝突安全性、排ガス認証試験などの車両型式認証試験に関する車両検査
- 英国をはじめ欧州認証機関から委託された試験サービス



### 3 研究開発棟のリース・運営

- 自動車研究企業30社に賃貸
- 英国政府によるEnterprise Zones\*に指定

\*英国政府主導で地域経済開発を進める経済特区。税制優遇などのメリットを享受可能で英国内各地に設置。





# HORIBAとのシナジー



**HORIBA**



**MIRA**

排ガス  
MCT\*ビジネスで  
付加価値創出

車両開発全般への  
ビジネス範囲の拡大

各ビジネスへの  
最先端計測機器の  
導入

グローバル展開  
販売規模の拡大

自動運転等の次世代モビリティ開発での事業拡大  
HORIBAが5事業部門で保有する分析技術を投入

※MCT…Mechatronics/自動車計測機器

ホリバMIRA社経営陣と  
HORIBA自動車計測システム機器部門のリーダー



2015年11月滋賀県の研修センターFUN HOUSEにて

## 企業・事業への投資による成長

### 市場展開と企業価値創造の加速

HORIBAの企業・事業への投資は、主に事業リソース(人材や技術)を獲得することを目的に、HORIBAにないアプリケーションや技術を保有しているが、様々な理由で研究開発や人材への投資ができていないなど、その経営資源を生かしきれていない企業を対象に行ってきました。買収時は、相手の文化を尊重し、共に成長できる道筋を検討します。買収後は、HORIBAの文化である「おもしろおかしく」の精神について、新たな仲間にも共感を得られるよう、海外では“Joy and Fun”と訳して浸透を図っています。

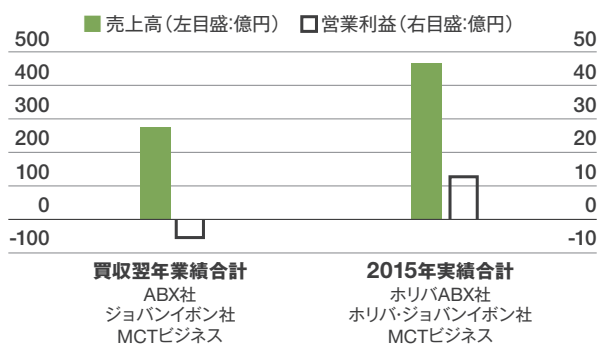
### HORIBAの企業・事業買収における特徴

取引などがあるよく知った相手との友好的なM&A  
単純な規模拡大やリストラによる効率化を前提にしない

企業価値評価などのデューデリジェンス等  
投資プロセスに従業員が積極的に関与

### 過去の大型買収によって HORIBAに加わった企業や事業の業績変化

HORIBAは、1996年にABX社(仏)(現ホリバABX社)、1997年にジョバンイボン社(仏)(現ホリバ・ジョバンイボン社)、また2005年にカール・シェンク社(独)の自動車計測機器(MCT)ビジネスを買収しました。各買収の翌年の業績合計と、2015年の業績合計を比較すると、順調に成長していることがわかります。買収から利益を生み出すまでのスピードに課題はあるものの、今後とも全ての事業部門において買収による成長機会を模索していきます。





# 資産の有効活用と 高い利益成長により、 高水準のROEを実現します

常務執行役員 財務本部長 **橘川 温**

## 事業成長と株主還元の両立

HORIBAは、株主をオーナーと呼び、創業来、重要なステークホルダーと位置付けてきました。額面に対して一定割合を配当する会社が大多数であった1974年から、日本の上場企業では最も早く配当性向をベースとした配当政策を導入しました（53ページ：コーポレートフィロソフィ参照）。以来この考え方を40年以上にわたり継続しており、今後もオーナー（株主）の皆様への利益還元を続けると同時に、将来に向けた積極的な投資を実施することで、企業価値向上をめざします。

## 配当金と総還元性向の推移

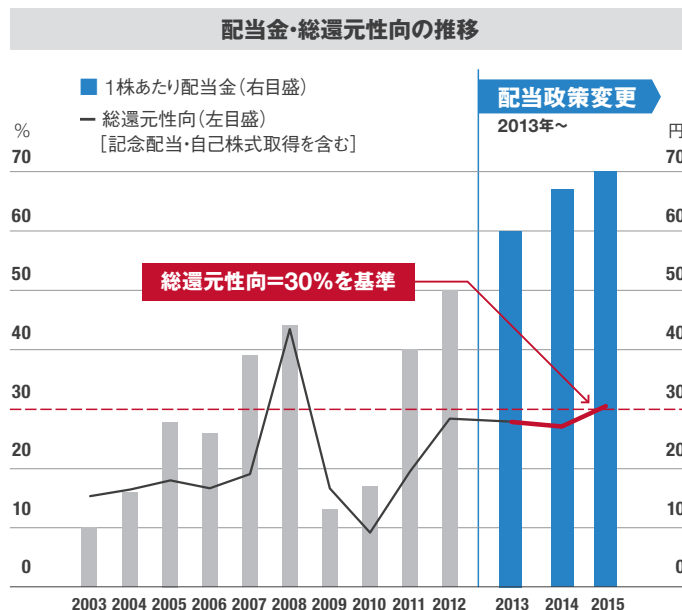
前・中長期経営計画において、2013年度に個別純利益から連結純利益の30%を基準とした株主還元政策に変更しました。個別純利益の30%を基準とした配当方針であった2012年度までの10年間の配当と自己株式取得実績を、連結純利益を基準とした総還元性向で計算しなおすと20.8%になります。連結純利益を基準とした配当政策に変更したことにより、オーナー（株主）の皆様への利益還元額を増加させることができました。

2015年度は一株当たり70円の過去最高配当を実施しました。さらに、2015年3月には9.9億円の自己株式取得を実施しました。

2016年度は、2016年2月9日時点の連結当期純利益予想である108億円を基準に一株当たり75円の配当を予想しています。今後とも、一株当たり純利益（EPS）の成長により、オーナー（株主）の皆様への還元を継続的に実施できるよう努力します。

## 資産効率を追求し、収益性を高める仕組みを作ります

近年は、グローバルで大規模な拠点整備や事業買収を実施し、次なる成長に向けた土台作りを進めました。この資産を有効に活用し効率的に利益を生み出すために、グループ会社や事業部門がそれぞれ資産効率目標を設定し運営する仕組み作りを推進しています。2016年1月よりグループ会社の売上高の85%が連結された基幹業務システムを稼働させました。これにより、迅速な経営判断が容易となります。このシステムを最大限に活用し、資産の有効活用による高い利益成長をめざします。



## 1 企業価値を継続的に向上させ、高水準のROEを実現

HORIBAは、企業価値を継続的に向上させることにより、株主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捉えています。

MLMAP2020においてもROEを重要な経営指標の一つとして位置付けており、2020年にROE10%以上を実現します。

## 2 利益成長に連動した株主還元の実施

安定的な経営基盤の確保及び事業展開のための内部留保を勘案し、配当金と自己株式の取得を含めた株主総還元額を連結純利益の30%を目途とすることを方針としております。

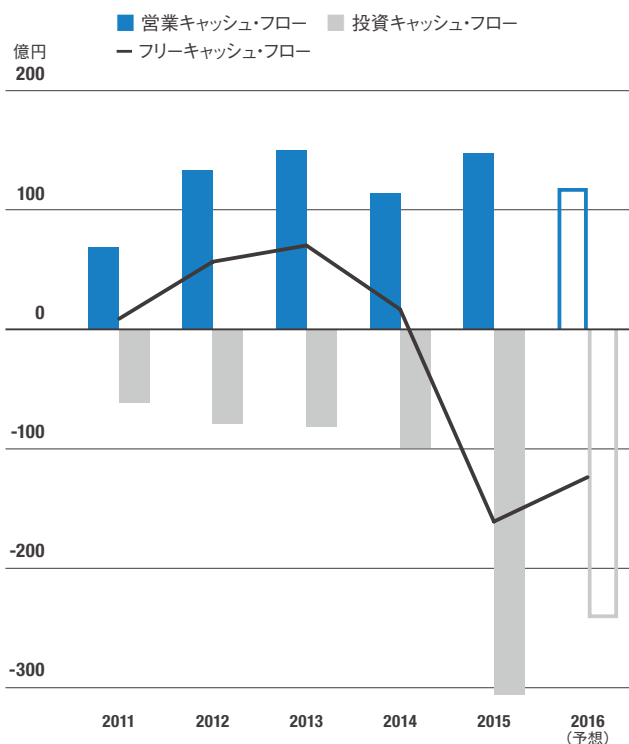
## 3 資金調達の柔軟な対応

事業成長に向けた投資に対する資金については、その投資の内容に加え、資本コスト、資金調達環境および条件、自己資本比率、手許流動性の水準などを総合的に勘案し、長期的な企業価値向上に最も資すると考える方法で調達することを方針としております。

### MLMAP2020における課題

HORIBAでは、単年度の業績ではなく長期的な視点で、設備や基幹業務システムへの投資、研究開発投資、人財投資を継続しています。前・中長期経営計画 [2011-2015] では、主に海外での開発拠点や医用システム機器部門の試薬生産拠点の新設や拡張などを積極的に進め、また2014年以降は主に国内拠点の拡張などを進めました。2015年には、一拠点としては過去最高の投資金額となる新拠点「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」への投資と、過去最高の買収金額となる英国MIRA社（現ホリバMIRA社）の買収を実施しました。この結果、2015年は、それ以前の年と比べ、投資キャッシュ・フローが大幅に増加し、フリー・キャッシュフローがマイナスとなりました。2016年も、ホリバMIRA社をはじめとした自動車計測や半導体システム機器部門などへの設備投資を積極的に進める予定です。ホリバMIRA社は広大な自動車テストコースと試験設備を有しており、買収以前に滞っていた設備投資を再開させます。フリー・キャッシュフローは2015年に引き続きマイナスを予想しています。MLMAP2020では、多くの設備投資を実施したことによる償却費の負担増加や、ホリバMIRA社をはじめとした各事業の資産効率の向上が課題と認識しています。各グループ会社や事業部門の資産効率を向上させ、投資に対するリターンの増加をめざします。

フリーキャッシュ・フローの推移



#### 常務執行役員 財務本部長 橋川 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。

## Automotive Test Systems

自動車計測システム機器部門

## Process & Environmental

環境・プロセスシステム機器部門

<p><b>主要製品</b></p>	<p>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 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</p>  <p>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。</p> <p style="text-align: right;"><small>※当社推定</small></p>	<p>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</p>  <p>世界各地の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。</p>
<p><b>主要な業績変動要因</b></p>	<p>世界の自動車産業の研究開発投資の動向</p>	<p>各種環境規制動向による需要変動</p>
<p><b>主要なお客様</b></p>	<p>自動車メーカー／自動車部品メーカー／汎用エンジンメーカー／官公庁／石油会社／自動車整備工場／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</p>	<p>製造業／官公庁／電力会社</p>
<p><b>製品用途</b></p>	<p>新車・新エンジン開発／完成車検査 使用過程車車検</p>	<p>排水・排ガス測定／環境監視・調査</p>

事業別売上高構成比

37%

10%

地域別売上高構成比

31% 日本

円

26% アジア

USドル

HORIBAは持続性のある成長を実現するため、ひとつの地域や通貨に依存するのではなく、バランスがとれた経営をめざしています。



# Medical

## 医用システム機器部門

### 血液検査装置

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



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。

# Semiconductor

## 半導体システム機器部門

### マスフローコントローラー

- 薬液濃度モニター
- 半導体異物検査装置
- 残留ガス分析装置



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。

# Scientific

## 科学システム機器部門

### 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)



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。

各国の医療保険制度の変更

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

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

血液検査センター／中小病院／開業医

半導体製造装置メーカー／  
半導体デバイスメーカー

製造業／研究機関／大学  
官公庁／電力会社

病気診断／健康診断

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

研究開発／製品品質検査／犯罪捜査

16%

21%

16%

19% 米州

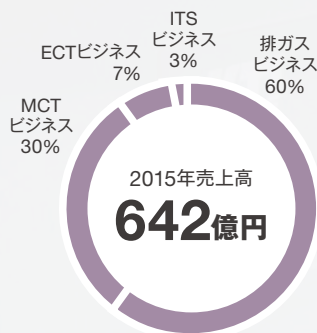
24% 欧州

ユーロ

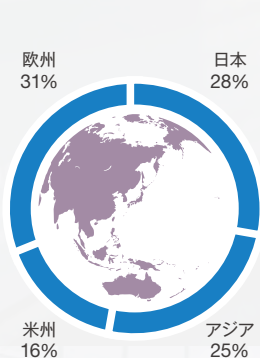
# Automotive Test Systems

自動車計測システム機器部門

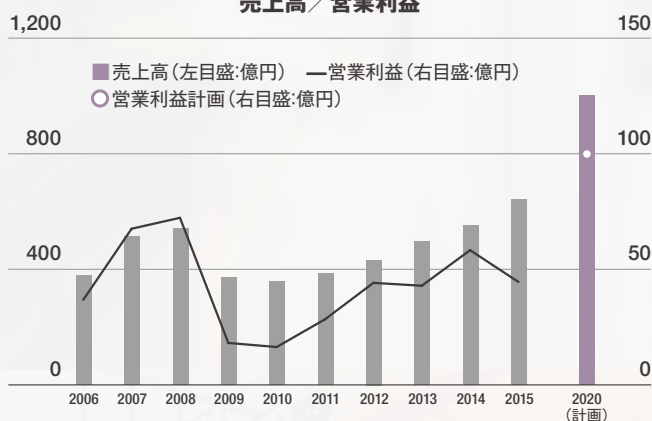
売上高 ビジネス別内訳



売上高 地域別内訳



売上高／営業利益



## 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、駆動系や車体、ブレーキテスト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

いる英国MIRA社(現ホリバ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)

**2015年実績:英国MIRA社の買収により売上高と一時費用が増加  
2016年予想:びわこ新拠点が本格稼働。生産性向上をめざす**

**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**

2015年は、自動車メーカーなどの設備投資や研究開発投資の増加に伴い日本でのエンジン排ガス測定装置の販売が増加したほか、英国MIRA社の買収により前期比増収となりました。一方で、英国MIRA社買収に掛かる一時費用の他、滋賀県で完成した新拠点「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」への移転に伴う費用などにより、前期比減益となりました。

ECTビジネスと排ガスやMCT、ITS<sup>\*3</sup>ビジネスの既存の自動車計測ビジネスと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)が開始されます。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規制分野でも高い市場シェアをめざします。

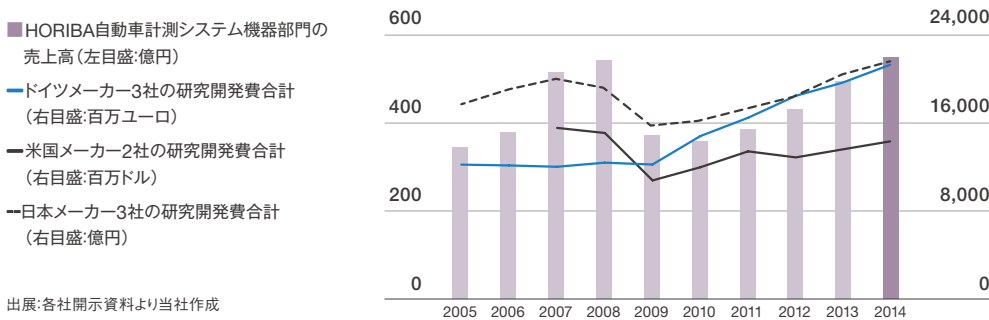
2016年は、ホリバMIRA社(英)の売上高が通年分寄与することから増収を予想しています。また、排ガスやMCT(Mechatronics/自動車計測機器)ビジネスの販売も堅調に推移すると予想しています。2016年春から本格稼働を開始するHORIBA BIWAKO E-HARBORによる生産性向上による収益性の改善をめざします。

※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
ECTビジネス	車両開発エンジニアリング、試験エンジニアリング 研究開発棟のリース			20,000~
排ガスビジネス	排ガス測定			400~500
MCTビジネス	エンジン性能テスト			1,000~1,200
	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

## 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

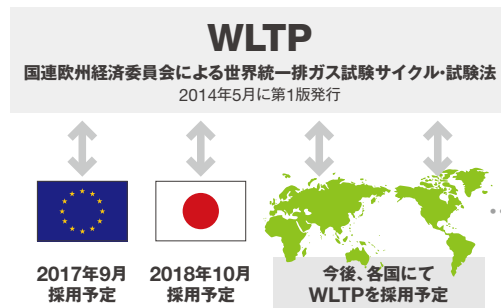


## 自動車関連の規制動向

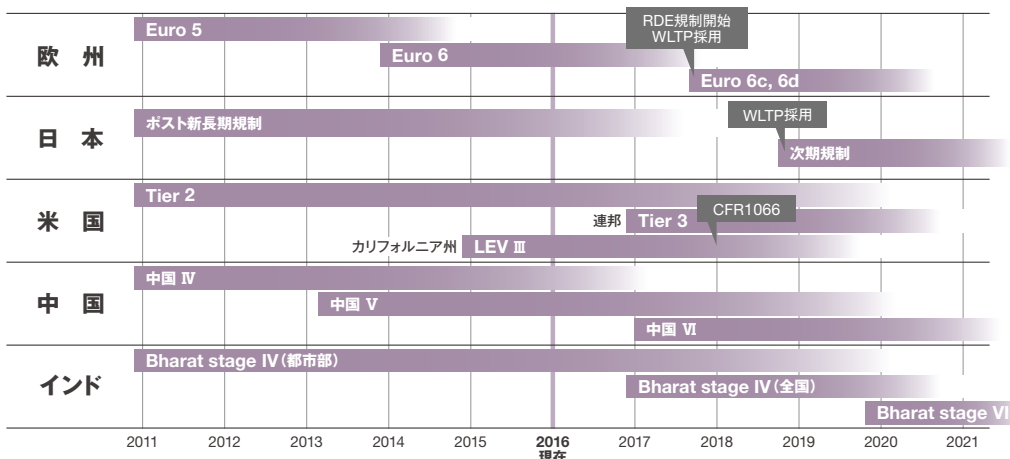
### 1. 国連による乗用車世界統一排ガス試験法の策定

従来、乗用車の排ガス・燃費の試験サイクル・試験法は各国や地域が独自に設定していますが、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\*が策定されました。EU圏や日本などでは、今後、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います。

\* WLTP: 乗用車等の国際調和排出ガス・燃費試験法 (Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure)



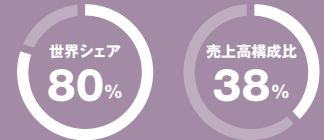
### 2. 主要国・地域の乗用車排ガス規制レベルの推移



## 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

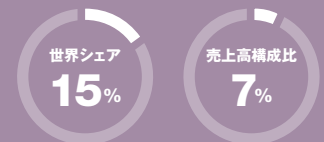
### エンジン排ガス測定装置



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。

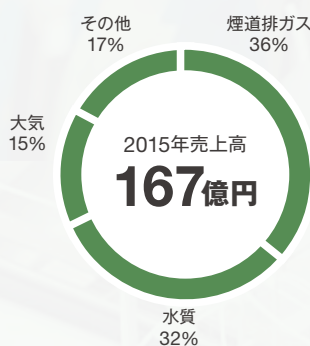




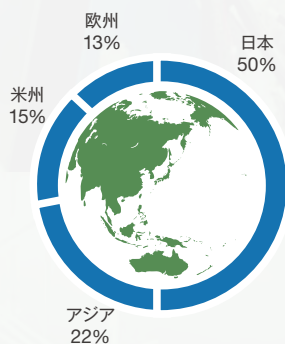
# Process & Environmental

環境・プロセスシステム機器部門

売上高 ビジネス別内訳



売上高 地域別内訳



売上高／営業利益



## 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。

**2015年実績:日本で煙道排ガス分析装置の販売堅調**  
**2016年予想:プラントエンジニアリング向け販売に注力**

2015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、北米での石油、ガスプラント市場の設備投資増加や円安ドル高の影響により米州での売上高が増加しました。一方、HORIBA BIWAKO E-HARBORへの移転に伴う費用が発生したことなどにより、前期比増収減益となりました。2016年は、煙道排ガス分析装置の日本での需要が引き続き堅調と予想しています。また、北米で展開しているプロセス計測設備ビジネスを足掛かりに、プラントエンジニアリング企業向け販売による海外展開の拡大をめざします。

**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ブランド力の向上を実現します。



## 主要製品紹介

### 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。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。

### 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。

<sup>\*</sup>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。

### 水質計測装置

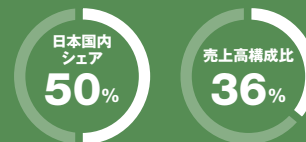


水質の基本指標であるpHをはじめ、水質汚濁を監視するCOD(化学的酸素要求量)・全りん・全窒素測定装置など幅広いラインアップで水処理プロセスなどの水質計測に対応します。電力、ガス、石油化学、鉄鋼、製紙、食品、医薬品など様々な産業の水質計測分野で高い評価を得ています。

## 主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、国内でトップクラス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。



### 北米でのプロセス計測設備ビジネスは堅調に推移

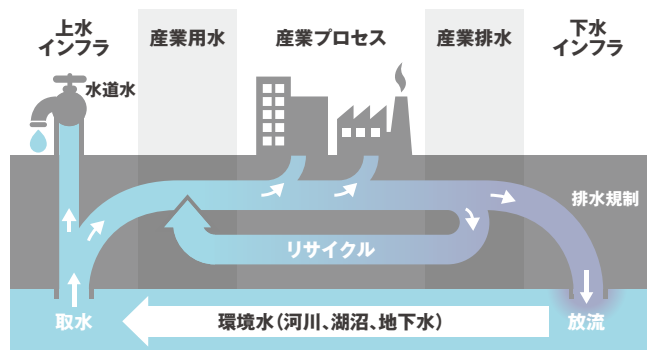
2013年にキャメロン社(米)から買収したプロセス計測設備ビジネスは、2015年の売上が約15億円となり営業利益でも黒字化を達成しました。米国テキサス州に拠点を持つ石油精製・石油化学関連のお客様に対する本ビジネスの実績を元に、様々な産業におけるプロセス計測分野での事業拡大をめざします。



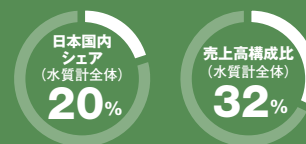
### 水質計測ビジネスにおけるターゲット市場

飲料水や産業用水、工場内での水質管理、そして工場から河川への排出など、地球環境保全と人々の安心・安全・健康を支えるために、水の循環過程における水質計測が重要です。

水質計測を通じて、トータルコストの削減、プロセス改善により、新たな価値を生みだしていきます。



### 工業用水質「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。

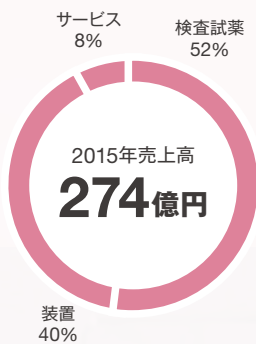


分野		2015年HORIBA 売上高構成比
環境計測	湖や河川などの環境域での水質計測や監視用途。各国のニーズに合わせた製品開発で世界の水環境保全に貢献。	30%
プロセス管理	電力、化学、医薬品産業において品質管理などで活躍。迅速で正確な計測による高品質な製品製造やプラント運営効率化に貢献。	10%
上水	浄水場などの上水管理で活躍。高感度分析技術により、施設の水質計測機器の連続運転や電力コスト削減に貢献。	20%
下水	下水処理場や工場排水において、活性汚泥処理プロセスの監視。水質計測機器の耐久性を高め、施設の維持管理工程の簡素化に貢献。	40%

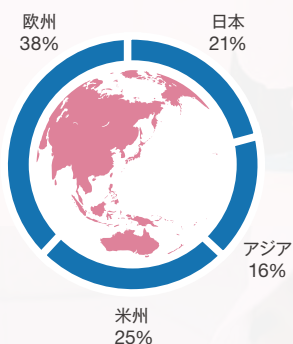
# Medical

## 医用システム機器部門

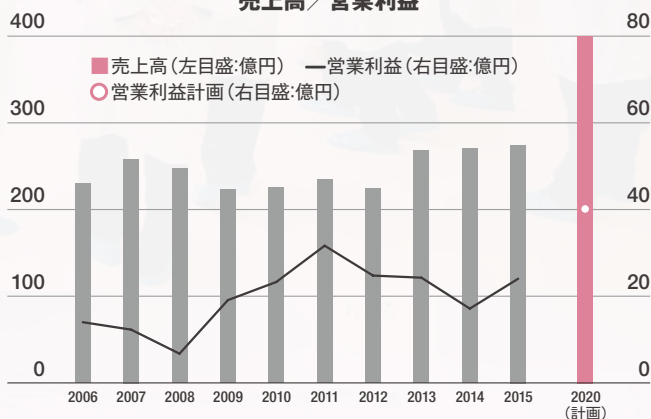
売上高 ビジネス別内訳



売上高 地域別内訳



売上高／営業利益



### 検体検査機器を通じて人々の健康な生活を支える

人体から採取されたものに対して分析・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めざすものです。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

**2015年実績:日本国内での新製品販売堅調**  
**2016年予想:グローバル製品の開発を加速**

2015年は、円高ユーロ安の影響などにより欧州での売上高が減少したものの、日本国内において2015年3月に発売した自動血球計数CRP測定装置の販売が堅調に推移したことで、前期比増収増益となりました。

2016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、欧州で開発中の中／大型血球計数装置の早期発売をめざして研究開発投資を継続します。

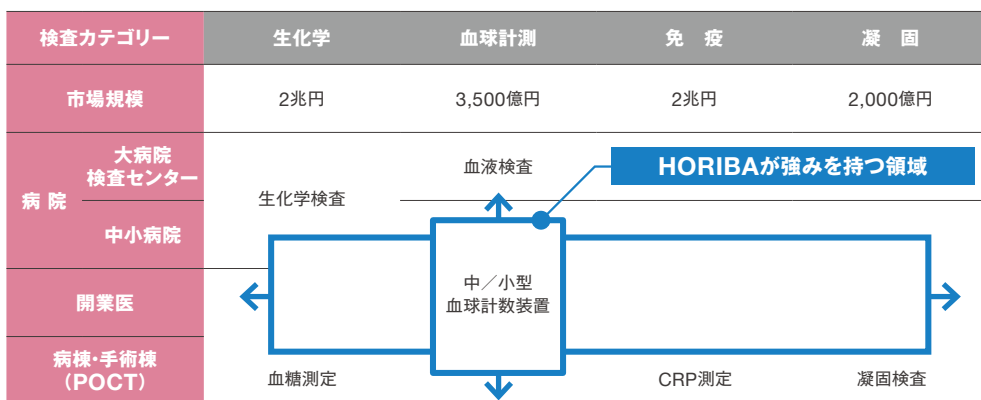
**中長期的な戦略:新製品の投入による販売拡大と新分野への展開**

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、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。

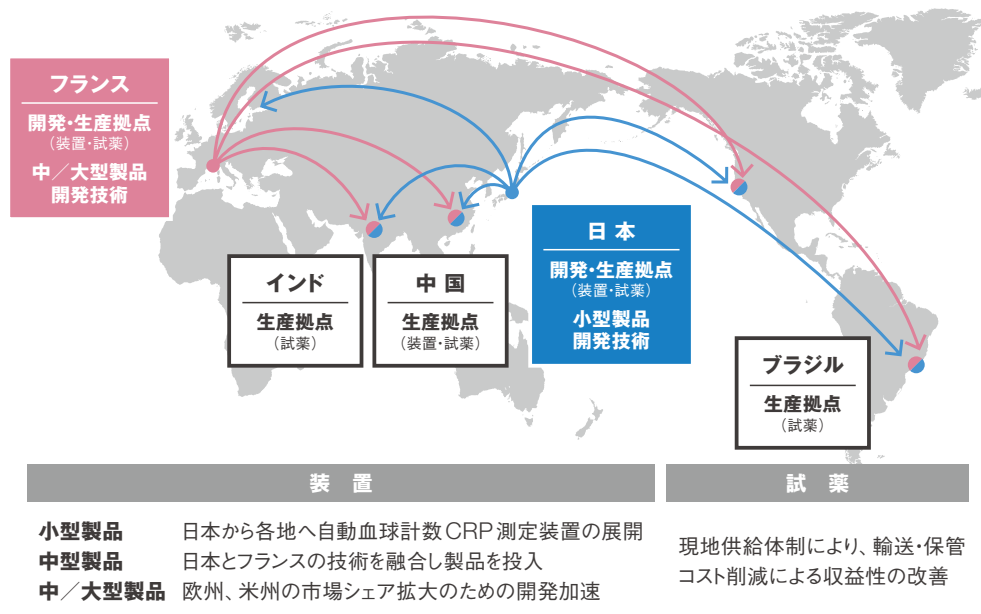


## 検査カテゴリー別の事業展開

データ管理・オートメーション分野の強化や、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。



## グローバルな製品開発と供給体制



## 欧米事業拡大に向け、生化学分析装置のラインアップを拡充

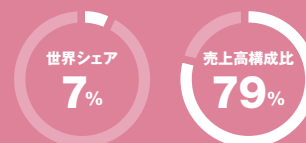
2016年2月、日本電子株式会社と、同社製生化学自動分析装置の欧米におけるHORIBAブランドでの販売提携契約を締結しました。生化学検査市場向けの製品ラインアップを拡充し、世界の検体検査市場の70%を占めると言われる欧米市場での事業拡大を図り、MLMAP2020目標である医用システム機器部門売上高400億円(2015年比40%増)をめざします。



## 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

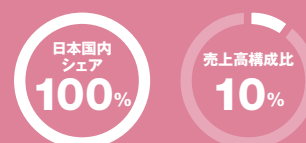
### 自動血球計数装置



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。



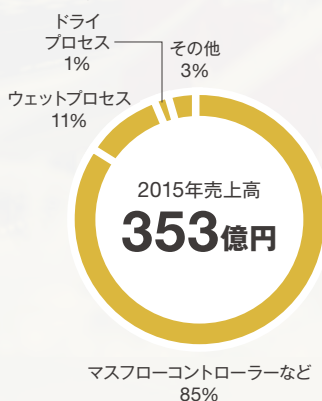
## Yumizen グローバルブランド“Yumizen”誕生

2015年に新ブランド「Yumizen(ユミゼン)」を立ち上げました。HORIBAの持つ分析・計測技術で、診療に役立つ検査結果を、患者様と医療従事者に的確かつ迅速に提供し、世界の人々に穏やかで質の高い生活を提供したいという思いを「Yumi(You & Me:弓)」と、日本的な響きの「Zen」という言葉を組み合わせ表現しました。2015年6月の新規市場向け小型血球計数装置(モデル名:Yumizen H500)の発売を皮切りに、日本・フランスの両開発拠点から製品を順次投入し、新ブランドの浸透を進めていきます。

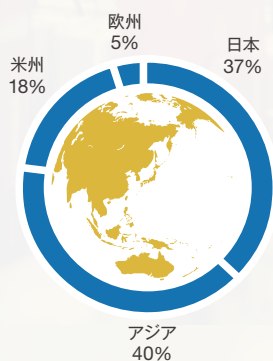
# Semiconductor

## 半導体システム機器部門

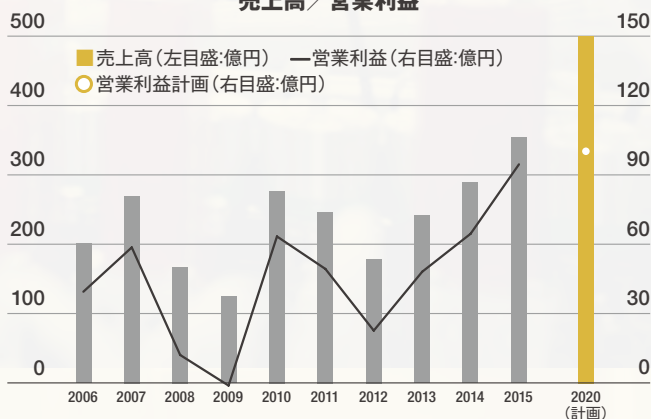
売上高 ビジネス別内訳



売上高 地域別内訳



売上高／営業利益



### 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\*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。

※自社調べ

**2015年実績:アジアの半導体メーカーの投資需要が堅調に推移**  
**2016年予想:アジア、北米での市場シェア堅守**

2015年は、主にアジアの半導体メーカーの設備投資の増加により、アジアや北米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増加しました。さらに、円安ドル高の影響により米州での売上高が増加したことなどにより、2015年は売上高、利益共に過去最高の業績を記録しました。

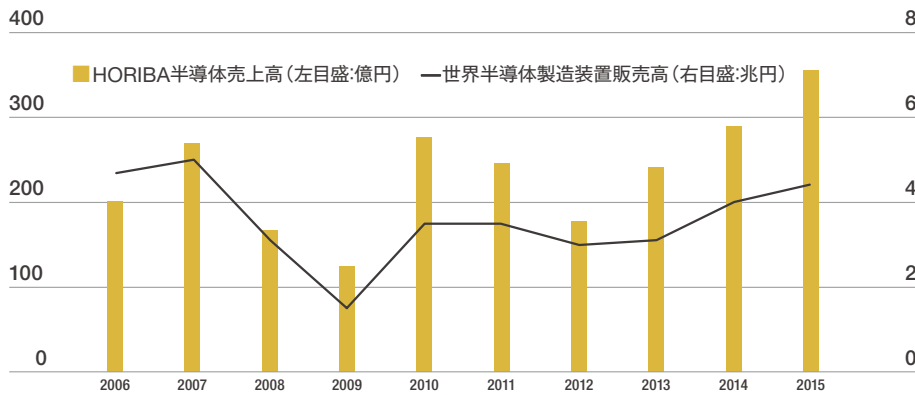
2016年は、年前半は引き続き半導体産業の設備投資が高い水準で推移すると予想していますが、年後半にかけては、半導体メーカーの投資動向を慎重に見極める必要があると考えています。アジアや北米でのお客様のニーズに素早く応えていきます。

### 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をさらに強化し、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、半導体産業以外への市場(エネルギー、石油化学、薬品、食品など)に対する製品開発を推進し、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



### 半導体関連技術の開発を強化しお客様のニーズに応える

2015年4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の本社敷地内に「HORIBA最先端技術センター」が稼働しました。HORIBAの多くの分析・計測機器に利用されている半導体センサーの開発を加速させることで、半導体システム機器部門のみならず、HORIBAの分析・計測機器の精度や品質向上をめざします。

その他、2013年に開設した次世代ハイテク材料制御機器の開発を担う「堀場エステック京都福知山テクノロジーセンター」や米国ネバダ州リノにある開発拠点を活用し、最先端の研究を行う半導体メーカーや半導体製造装置メーカーなど、お客様のニーズに素早く対応できる体制を整えています。



HORIBA最先端技術センター



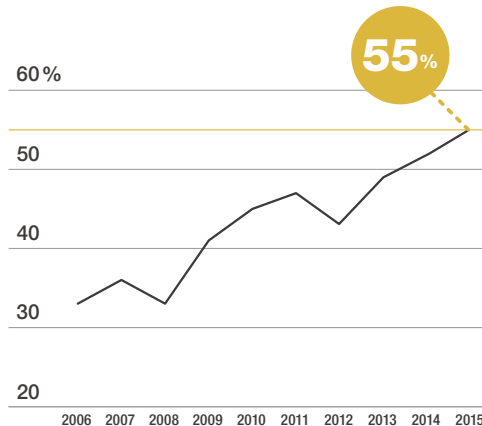
堀場エステック京都福知山テクノロジーセンター



リノ開発拠点

### 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。特に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ることで、市場シェアを大きく伸ばしました。これは、需要減退期にも新製品開発や生産設備を維持できるバランス経営の成果と考えています。半導体製造プロセスの微細化に対応した圧力制御による新製品の販売増加が、世界シェア拡大につながっています。



## 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。



### 薬液濃度モニター



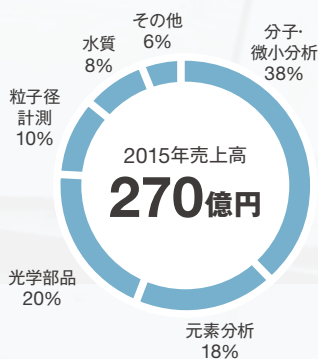
半導体洗浄工程で洗浄液濃度を監視する小型モニターです。洗浄液の無駄を省きプロセスの最適化および生産ラインの歩留り向上に貢献しています。



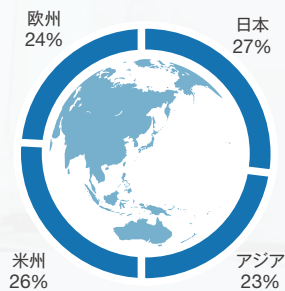
# Scientific

## 科学システム機器部門

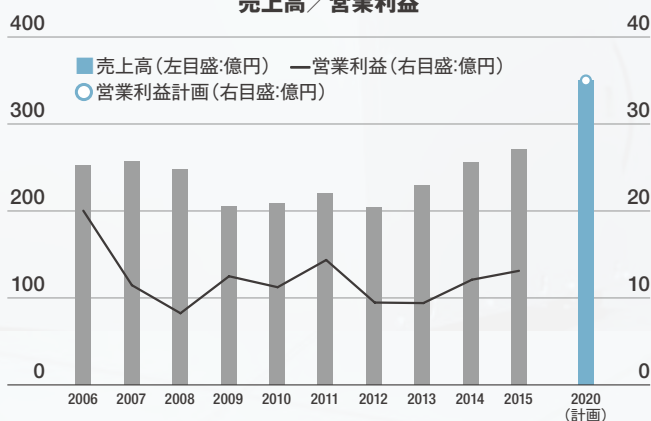
売上高 ビジネス別内訳



売上高 地域別内訳



売上高／営業利益



### 500種類以上の製品を最先端科学技術分野に提供

専門市場（ニッチ市場）で多彩なデータ解析のソリューションを提供することで、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の分析装置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。

#### 2015年実績:中国の大学向け研究開発用途の販売堅調 2016年予想:民間企業の研究開発用途の販売増加をめざす

2015年は、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、円安ドル高で米州での売上高が増加したことなどから前年同期と比べ増収増益となりました。

2016年は、日本を中心に民間企業の収益回復による需要増加を期待しています。さらに、北米を中心とした蛍光分光分析ビジネスの拡大をめざし、先端材料科学に加え、医療研究や創薬、バイオテクノロジー分野などへの装置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、創薬市場などでの新たな分析・計測事業の価値創造に挑戦します。お客様の抱える現状の課題を把握し、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カスタマイズ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・計測技術提供の重要な役割に加え、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。

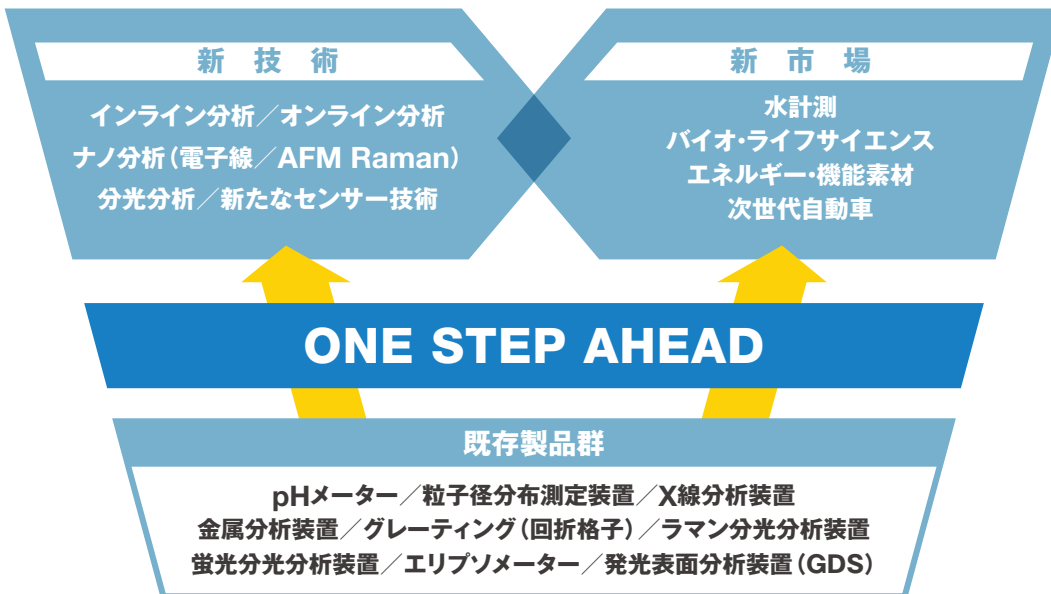
## 日・仏・米3拠点の技術力をグローバル展開

日本とフランスの2拠点の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ました。2014年にカナダに本社を置く、フoton・テクノロジー・インターナショナル社 (PTI社) をグループに迎え、米州拠点での研究開発能力を強化しました。今後は、北米を中心としたライフサイエンスや創薬分野での事業成長を加速させます。



## 新たな市場の創造をめざす

グローバルに展開するHORIBAの分析・計測技術は、多くの産業の研究開発やプロセス管理の現場で活躍しています。この技術を現状の市場や技術で満足することなく、産官学の協力プログラムなどを活用しながら、さらなる技術開発の推進と成長市場への展開と拡大することで、新たな市場の創造をめざします。



## 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

### ラマン分光分析装置

世界シェア  
**30%**

売上高構成比  
**21%**

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・ジョバンイボン社(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

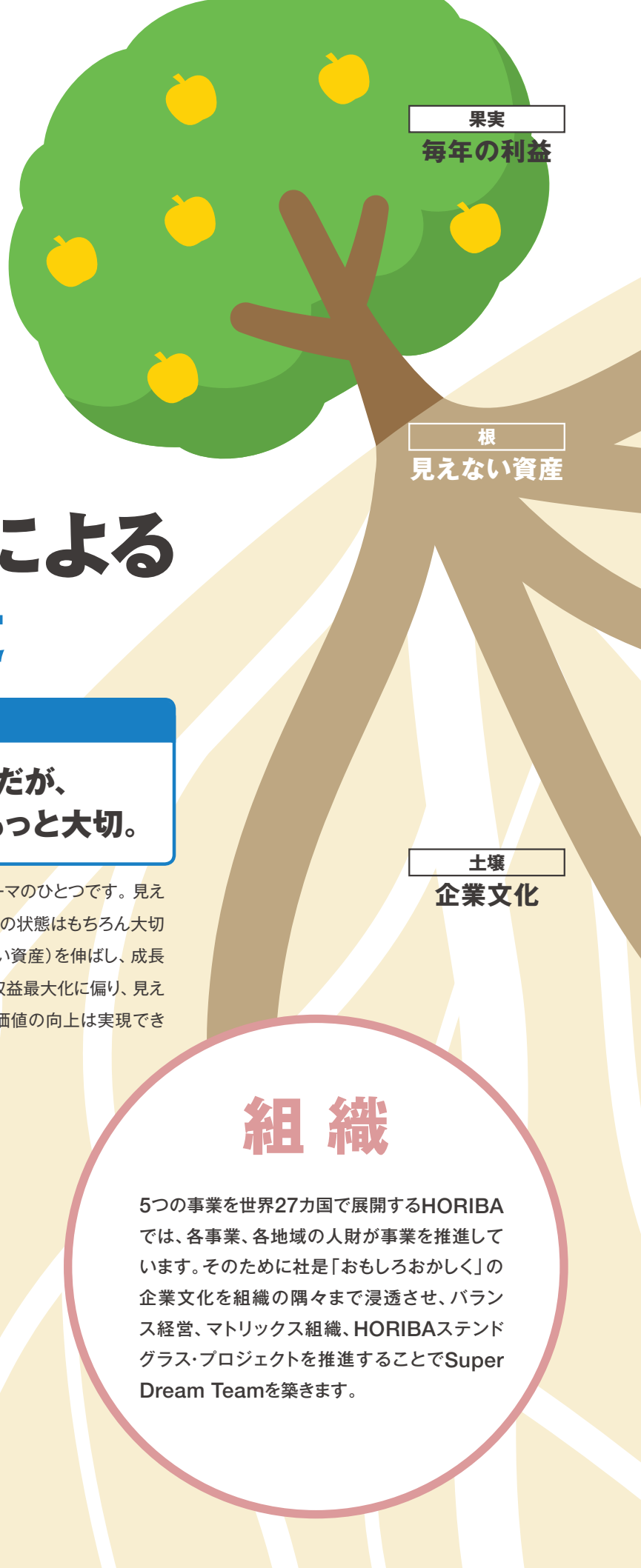
日本国内シェア  
**50%**

売上高構成比  
**7%**

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。







果実  
毎年の利益

根  
見えない資産

土壌  
企業文化

# 見えない資産による 価値創造

## 見えない資産の考え方

**果実の数や収穫高も大事だが、  
根がしっかり伸びているかがもっと大切。**

見えない資産による価値創造は、HORIBAの大きな経営テーマのひとつです。見える資産である毎年の果実(利益)や幹・枝葉(バランスシート)の状態はもちろん大切ですが、豊かな土壌(企業文化)にしっかりと太い根(見えない資産)を伸ばし、成長していくことが経営の本質と考えています。経営が短期的な収益最大化に偏り、見えない資産への投資を怠っては、持続性のある成長と、企業価値の向上は実現できないと確信しています。

## 組織

5つの事業を世界27カ国で展開するHORIBAでは、各事業、各地域の人財が事業を推進しています。そのために社は「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。



## 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持続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。

## 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、持続可能な社会での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ています。また、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。

## 人財

HORIBAでは従業員をかけがえのない大切な財産と考え「人財」と表現しています。社は「おもしろおかしく」の企業文化の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と表記され、世界中の従業員が価値観を共有しています。

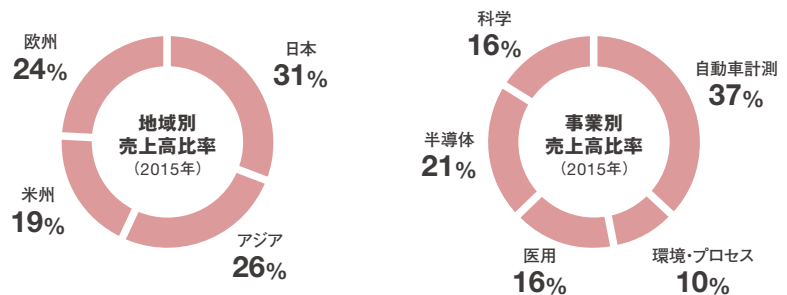


## Super Dream Teamの構築

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。

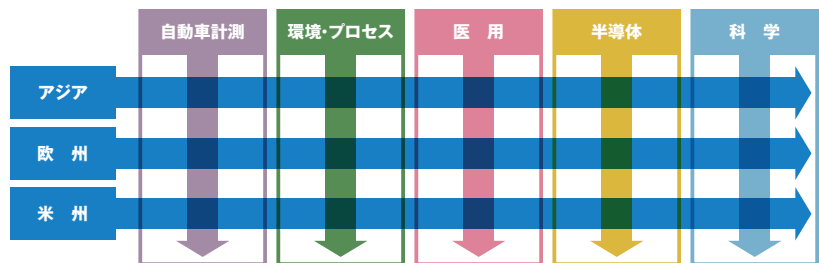
### バランス経営

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、全社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。



### 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。

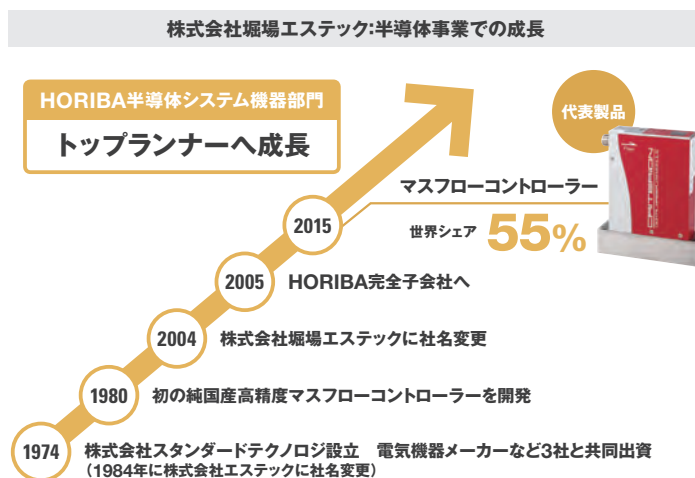
今まで推進してきたバランス経営、マトリックス組織と共にHORIBA流のダイバーシティを実現することで、どのような環境にも迅速に対応できる力強い組織となることをめざします。



## グループ会社の技術力、独自性を伸ばす経営で市場シェア拡大をめざす

近年のHORIBAの成長には各事業部門の中心となるグループ会社の成長が大きく寄与しています。HORIBAのグループ会社のマネジメントは、各社の個性や特徴を尊重しながら、一定の裁量を認めることを基本としています。

例として、世界トップシェアを獲得しているマスフローコントローラーを開発している株式会社堀場エステックが挙げられます。主に半導体製造装置向けの製品を開発している同社は、HORIBAにおいて流量計測や制御技術の研究開発の中核を担い、今日の半導体システム機器部門の成長の原動力となっており、事業部門の先導役となっています。今後も、グループ会社個別の成長とHORIBAグループとしての一体化を両立することで継続的な成長をめざします。



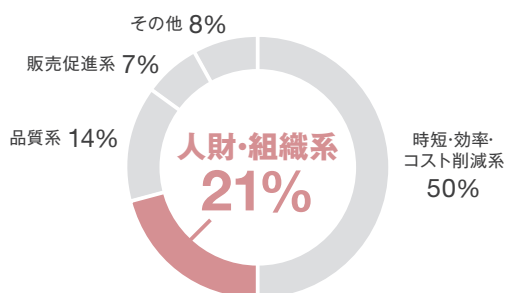
## ブラックジャックプロジェクト

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。2015年は806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、人材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。

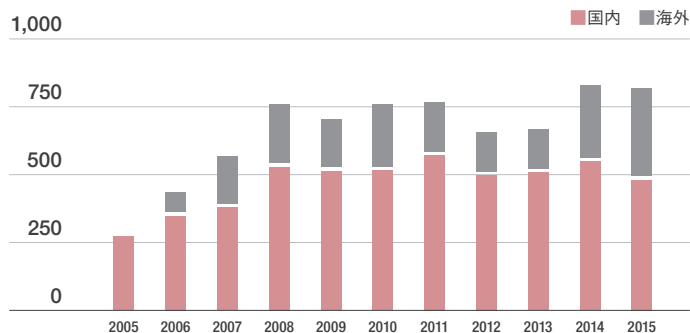


BlackJack Award World Cup 2015受賞者

### 2015年活動テーマ内訳(例:堀場製作所)



### 登録テーマ数推移



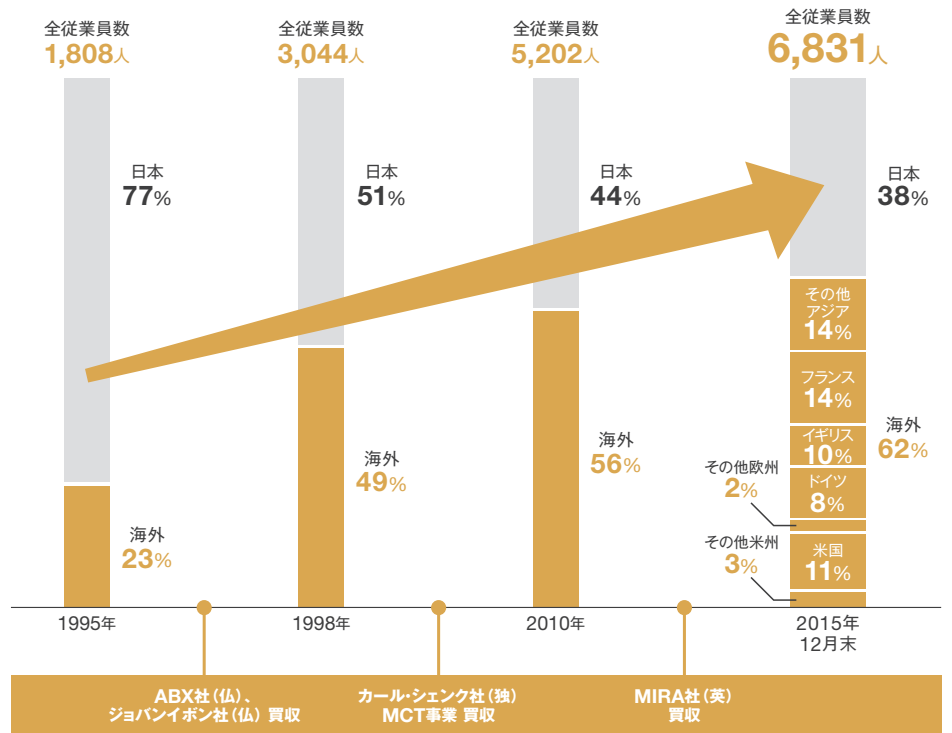


## 多様性を企業成長の原動力に

HORIBAは、国籍、性別、年齢、障がいに関係なく、全員の個性と才能が輝くことができる会社をめざしています。2015年12月末時点でHORIBAの従業員数は6,831名となりました。事業のグローバル化と海外企業の買収に伴い従業員の国籍も多様化が進み、現在HORIBAにおける日本人比率は38%となりました。

これは、安価な労働力を求めて海外進出した結果ではなく、HORIBAにはない新たな技術やノウハウを持つ海外の優秀な人財を獲得し続けてきたことによるものであり、日本企業では珍しいケースです。

従業員の地域別構成比推移 ■ 外国人 ■ 日本人



人財





# HORIBAステンドグラス・プロジェクト2015年活動報告

## 2015年テーマ:「働き方改革」

プロジェクト発足初年度であった2014年は女性の活躍に焦点を当て、活動を実施しました。

2015年は、「働き方改革」というキーワードで、働きやすさと生産性の向上の両立を考えることに焦点を当てて活動しました。多様な働き方で十分に活躍ができ、生産性が向上するシステムについて検討するワークショップや他社事例を紹介する講演会などのセミナーを日本国内の各拠点で実施しました。2015年のワークショップや講演会に参加した従業員は延べ750名となり、多くの従業員にとってHORIBA流の「働き方改革」というテーマについて検討する機会となりました。その活動の中から出てきた成果のひとつとして、日本国内のグループ会社では「時間単位有給休暇制度」を試験的に開始しました。



## 女性のさらなる活躍を推進

日本で2016年4月1日に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」を受け、堀場製作所は女性活躍に関する行動計画を作成しました。女性のさらなる活躍を推進するため、HORIBAステンドグラス・プロジェクトなどを通して目標達成をめざします。

### 目標

**2021年までに、全社及び各部門の意思決定プロセスに参画する女性の割合を20%以上にする**

堀場製作所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員に占める女性の割合=19.8%(2016年1月)</li> <li>・管理職選抜研修に参加する女性の割合=15%(過去3年平均)</li> <li>・主要な会議(予算や戦略会議など)の参画者に占める女性の平均割合=12.9%(2015年)</li> </ul>
-------	---

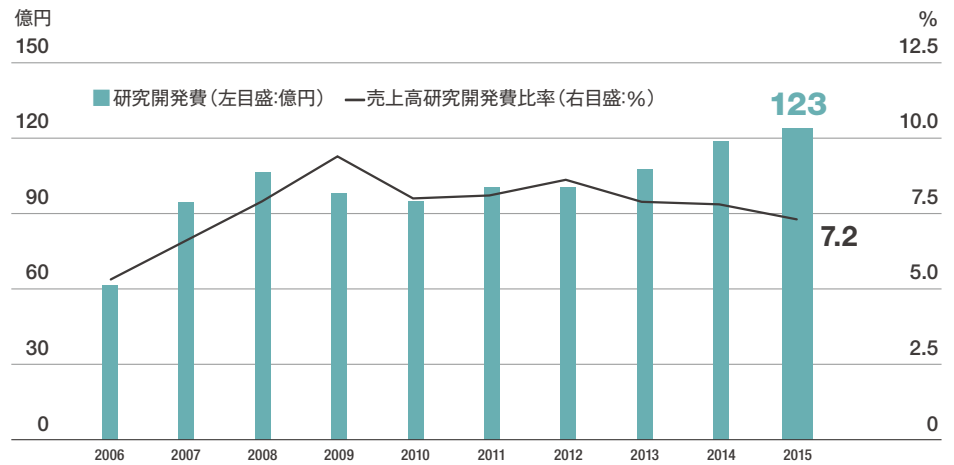


## 基礎技術への投資とアプリケーションへの展開を加速

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い、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。

### 研究開発費と売上高研究開発費比率



技術

## 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
赤外線計測	気体中成分のリアルタイム分析に適した技術	●	●	●		●
ガス流量制御	気体の流量を測定し、流量を瞬時に制御する技術	●	●			●
粒子計測	粒子径とその粒子分布を測定する技術	●	●	●	●	●
分光分析	可視光線の分光分析技術			●		●
液体イオン計測	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		●	●	●	●



## 競争力のある技術創造と特許による優位性確保

HORIBAは多種多様な分析・計測技術を元に、お客様のニーズに応えるため、常に最適な手法を検討しながら技術開発を行っています。そして、その開発で生み出された独創的な技術や知的財産が私たちの事業の推進力となっています。HORIBAにとって技術開発とその成果である知的財産は、HORIBAブランドの本質的な要素です。

例えば、2014年に発売した新型の路上試験用の車載型排ガス測定システム「OBS-ONE」には、多数の独創的な技術が生かされています。それらの知的財産を権利として保護することにより、他社には真似できない性能を実現しています。

### 特許出願による独創的な技術の保護



#### OBS-ONE 特許出願 (一部抜粋)

- 装置の性能向上  
(ガス採取手法、データ表示など)
- 車載性の向上 (固定手法)
- 柔軟なシステム構成 (計測手法)

## 滋賀県に新拠点「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」完成 グローバルな開発・生産を牽引し、効率化を実現

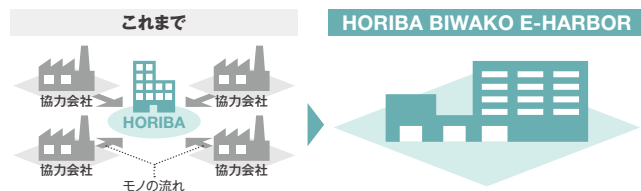


### 2016年春・本格稼働開始

HORIBAのガス計測技術は、世界トップブランドに成長したエンジン排ガス測定装置をはじめ、煙道排ガス分析装置などの主力製品で使われています。そのガス計測技術に関わる開発・設計・生産機能を京都本社から新拠点「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」へ移転・集約することにより、新製品投入の迅速化や生産効率の向上を図ります。

### 生産協力会社と共に「日本のものづくり」で世界と戦う

HORIBAにとって生産協力会社との関係も大切な「見えない資産」です。過去の急激な需要回復局面において市場シェアを拡大できたのも、急な依頼に応じていただいた生産協力会社との信頼関係があったからこそと確信しています。HORIBA BIWAKO E-HARBORでは、生産協力会社も同じ敷地内で作業を共に行います。これにより、いままで組立工程などで往来していた製品の輸送コストや時間の短縮が期待されます。「日本のものづくり」にこだわり、生産協力会社と共にグローバルに展開していきます。



これまででは、本社と協力会社の間で往来を繰り返していたが…

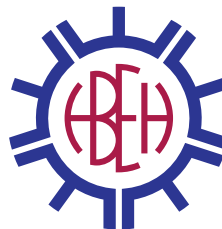
同じ敷地内で作業することで、コストと時間の短縮が期待できる。

### 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。

### HORIBA BIWAKO E-HARBORに込めた意気込み

“E-HARBOR”の“E”とは、HORIBAがこの新拠点でめざす5つの効果の頭文字に由来しています。HORIBAの英知が世界中から結集し、発信される母港として機能することをめざしています。



HORIBA BIWAKO E-HARBOR

- Engineering
- Environment
- Engagement
- Enhancement
- Energy system



## お客様の真のパートナーへ

### 2016年、サービス機能を強化した「分析技術センター」誕生

お客様のご要望に沿った分析技術を提案し、よりお客様に満足いただくために、これまでは、堀場製作所で機能していた分析サービス部門を、サービス・メンテナンス事業を専門とする株式会社堀場テクノサービスに集約し「分析技術センター」を立ち上げました。現在、京都と東京の2拠点に分析技術センターを設置しています。

### お客様のご要望に迅速に応える

分析技術センターでは、お客様から持ち込まれた試料の受託分析や装置選定のためのデモンストレーションを実施するとともに、部品や装置の安定稼働に欠かせない標準試料などの作成、販売を行います。そして、実施する校正サービスが正確な測定・校正結果を生み出す能力があることを証明するISO17025を取得しており、お客様から要求される試験又は校正の基礎となる定量技術を保有しています。河川や工場排水などの水質や土壌、廃棄物検査など、第三者に対して証明を行うことが可能な環境計量証明ビジネスとともに、幅広い顧客ニーズに応える体制を確立しています。

### お客様満足度の向上をめざして

安定した分析スキルと高度な分析化学の専門知識を持った人財を分析技術センターに集め、機能を充実させることで、ビジネスの基盤である分析・計測技術を強化します。HORIBAのノウハウを結集し、それぞれのお客様に最適なサービスを提供することでお客様の真のパートナーとなることをめざします。

お客様

## 分析技術センター Analytical Technology Center

### 分析サービス

表面分析、構造分析、  
元素分析などの分析受託  
デモンストレーション など

### 受託サービス

データ販売  
計量証明  
トレーニング  
メンテナンス受託 など

### 校正サービス

各分析・計測装置の校正

### 標準試料サービス

標準溶液の作成  
標準試料・触媒の販売  
など

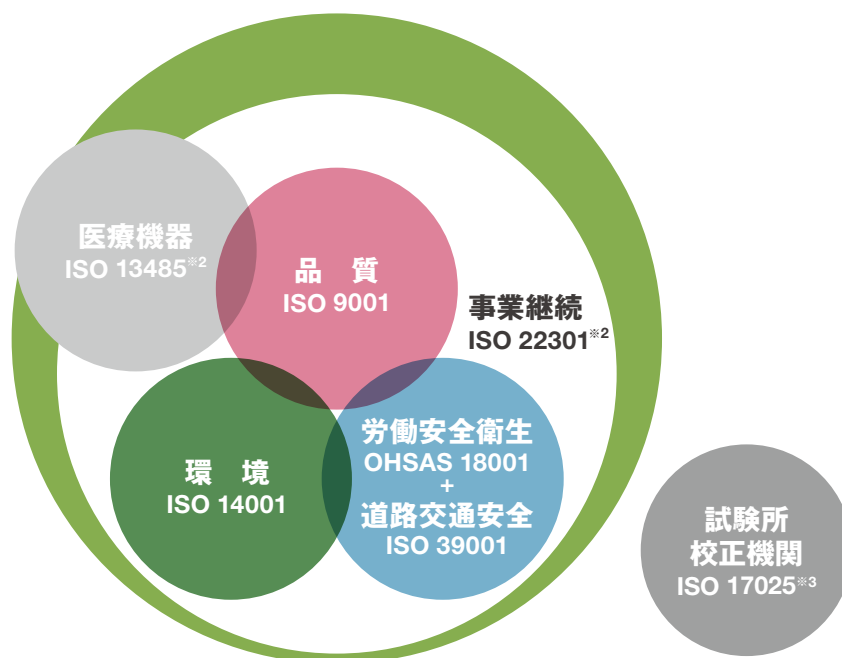
分析・計測における  
お客様の真のパートナーへ



## 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の運用

堀場製作所では、品質ISO9001、環境ISO14001、労働安全衛生OHSAS18001を統合したマネジメントシステム(IMS<sup>※1</sup>)を運用し、JQA（一般財団法人日本品質保証機構）から、IMSとして「JQA統合マネジメントシステム運用証明書」を分析・計測機器専業メーカーにおいて日本で初めて2004年に取得し、2011年より国内グループ各社へと運用を拡大しています。2014年には、医用分野と半導体分野で事業継続マネジメントシステムISO22301<sup>※2</sup>も認証取得し、地震や事故を含めた幅広いリスクに直面した場合においても安定した製品供給を実現する体制を整えました。2015年には、ISO9001:2015、ISO14001:2015の改訂に沿ったリスク把握の運用を開始しています。これからもIMSの継続的改善を通してお客様満足を追求め、さらなる企業価値の向上に努めます。

### Integrated Management System



※1:ISO、OHSASなど複数のマネジメントシステム規格を1つに統合したマネジメントシステムで運用すること  
 ※2:医療機器の品質ISO13485と事業継続ISO22301に関しては堀場製作所と株式会社堀場エステックの2社が認証取得  
 ※3:試験所・校正機関ISO17025に関しては堀場製作所と株式会社堀場テクノサービスの2社が認証取得

## 長寿命や省エネルギーを実現する“環境適合製品”の開発

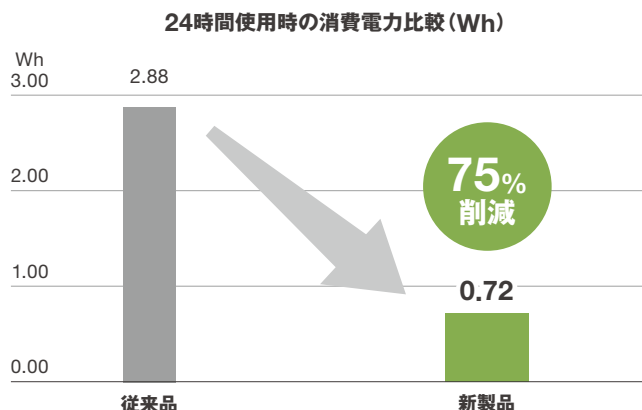
長寿命や省エネルギーなど、ライフサイクルを考慮した製品をお客様に提供するために、社内基準を満たした製品を環境適合製品として、新製品開発を行っています。昨今のエネルギーコスト上昇などの社会情

勢を踏まえ、特に省エネルギーや省資源などの課題については定量評価を実施し、従来機種比25%以上の削減率を目標とした環境適合設計を行っています。



環境適合製品紹介 色度計 HU-200CL

浄水場の配水の水質管理において色度と濁度を自動的に測定する装置です。「色度」とは、水の色(黄褐色)を数値化したものです。厚生労働省が定める水道法・上水試験法による規定に基づき、水道水の浄化プロセスの水質監視で使用されます。測定部分の改良と、回転式のワイパー洗浄器と組み合わせることで保守が容易となり、保守周期を大幅に伸ばしました。さらに、測定において温度影響を受けにくい構造とすることで温度調整に必要としていた電力を大幅に削減しています。(右図参照)



## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「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、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、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

当社は、会社法に定める機関設計のうち、「監査役会設置会社」を選択しています。

当社の取締役会は、2016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、2015年には12回開催され、少人数で活発に議論し、迅速に意思決定を行ってきました。なお、当社では、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、2016年4月現在では20名（うち、1名が女性、4名が外国人）が国内外で活躍しています。

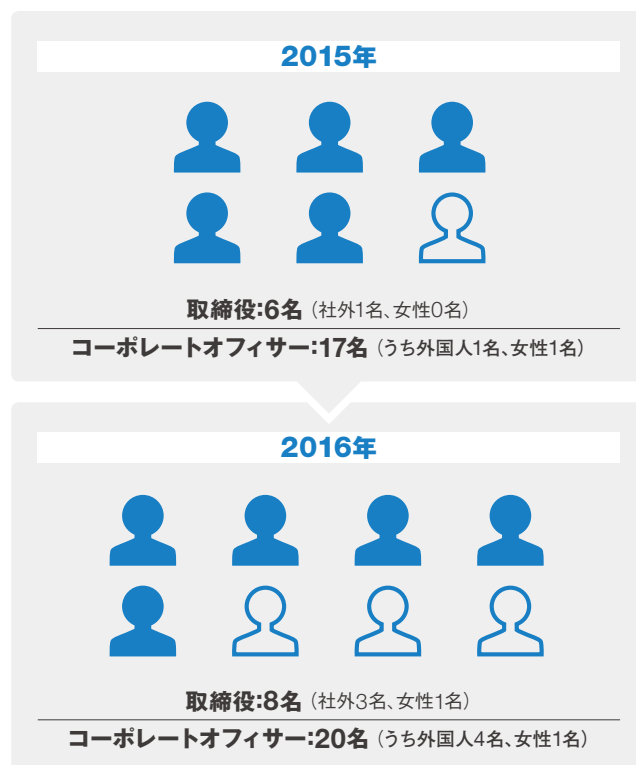
一方、監査役会は、2016年4月現在、3名（うち2名が独立社外監査役）で構成されており、2015年には、14回開催されました。監査役会は、会計監査人や内部監査部門（社長直轄のグループ経営監査室）、独立社外取締役と連携して、取締役会による業務執行の監査・モニタリングを客観的かつ適正に行っています。

（取締役、監査役、執行役員の紹介は、43ページ参照）

### 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。



#### 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年度は70円の配当のほか、2015年3月に自己株式取得（218,400株、9.9億円）を実施しました。



## 買収防衛策

買収防衛策は導入しません。「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/>

## オーナー（株主）との建設的な対話

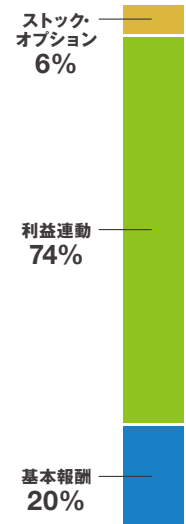
当社の経営方針や経営状況、企業文化をわかりやすく説明し、オーナーの皆様にご理解を得て、HORIBAファンとして継続的にご支援いただけるように努めます。「株主との建設的な対話に関する方針」を策定し、当社ウェブサイトにて別途公表しています。

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

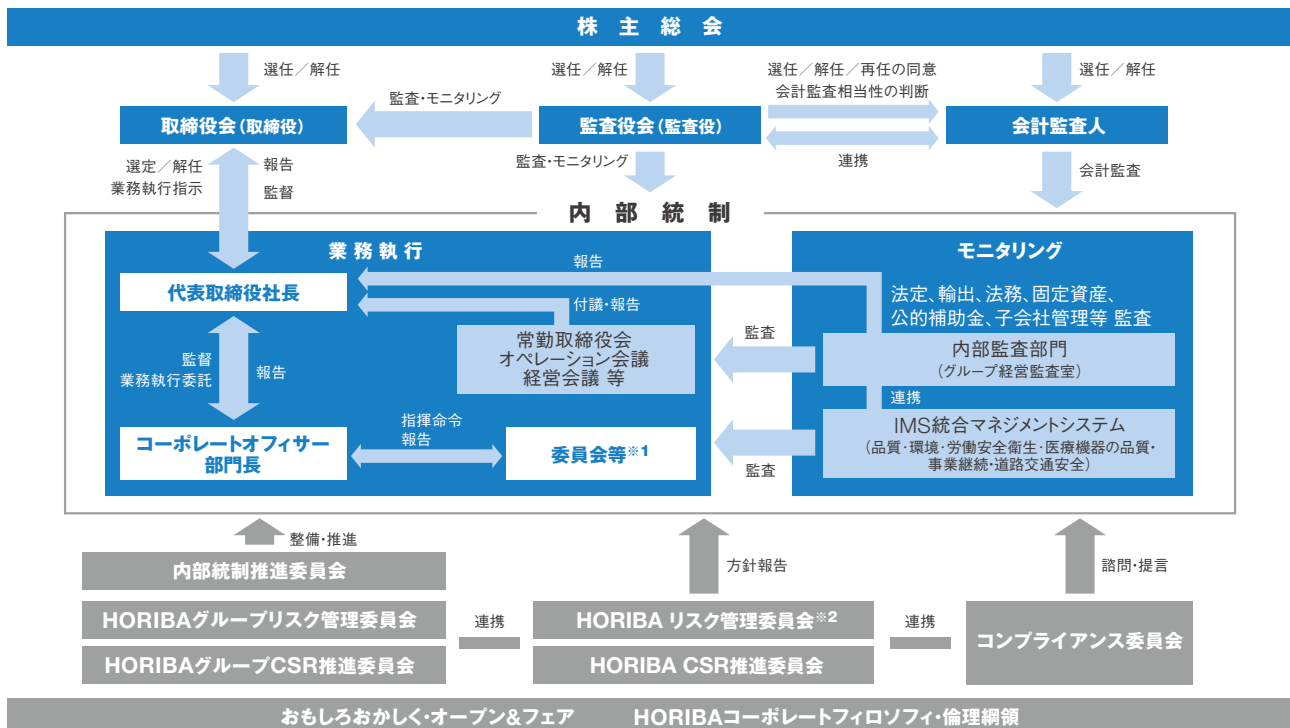
## 取締役の報酬

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。2015年の取締役（社外取締役を除く）報酬総額は681百万円となりました。

## 取締役報酬の構成 （社外取締役を除く）



## 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 (2016年4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)代表取締役社長就任  
 2016年 ホリバ・ジョバンイボン社(仏)経営監督委員会議長就任(現在)  
 当社専務取締役就任(現在)

### 常務取締役 管理本部長兼東京支店長

### 佐藤 文俊

1976年 日本銀行入行。同行青森支店長、福岡支店長などを経て、  
 2004年 当社入社、常務執行役員就任  
 2005年 当社常務取締役就任(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)  
 2010年 MSD株式会社監査役就任(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

1966年 株式会社埼玉銀行(現株式会社りそな銀行)入行  
 1988年 同行東久留米支店長  
 1993年 宗教法人青蓮院(京都市)入山。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

1984年 フランス応用数理経済研究所客員研究員  
 1988年 エコール・ナショナル・デ・ボンゼシヨセ(フランス)国際経営大学院(MIB)副所長  
 1994年 株式会社長銀総合研究所主席研究員  
 1998年 東京大学大学院工学系研究科助教授  
 2002年 東洋大学経済学部教授  
 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)

### 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)

### 独立役員

### 石角 完爾

1971年 通商産業省入省  
 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(現在)  
 2005年 当社監査役就任(現在)

# コーポレートオフィサー (2016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)

Dr. Jai Hakhu      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  
 Dr. George Gillespie      ホリバMIRA社(英)CEO

## 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  
 奥 成博              開発本部医用担当副本部長  
 James Thepot        ホリバ・ジヨバンイボン社(仏)代表取締役社長  
 Christian Dubuc      ホリバABX社(仏)シニアダイレクター

## ジュニアコーポレートオフィサー (理事)

臼井 誠次          株式会社堀場エステック常務取締役  
 千原 啓生          生産本部長兼グループ生産統括室長  
 中村 忠生          堀場儀器(上海)有限公司(中国)総経理  
 堀場(中国)貿易有限公司(中国)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  
 田中 義政          開発本部技術担当副本部長  
 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

**経営の監督機能の強化等を図るため  
 2016年3月の株主総会で、  
 社外取締役を2名増員し、  
 合計3名の社外取締役を選任しました。**



写真左から、東伏見 慈晃氏、杉田 正博氏、竹内 佐和子氏



# Financial Data

## 11年間の主要財務データ

	2006.3	2006.12	2007.12	2008.12	2009.12	
<b>会計年度</b>						
売上高	¥105,665	¥116,099	¥144,283	¥134,248	¥104,538	
営業費用	94,390	104,392	127,753	123,290	99,394	
営業利益	11,275	11,707	16,530	10,958	5,144	
当期純利益	6,473	6,510	8,691	6,039	3,161	
資本的支出	5,664	5,059	9,336	6,645	4,534	
減価償却費及び償却費	3,173	3,246	4,161	4,955	4,573	
研究開発費	6,553	6,136	9,474	10,662	9,831	
<b>会計年度末</b>						
総資産	¥119,976	¥129,236	¥154,367	¥133,279	¥129,580	
現金及び現金同等物	14,884	15,673	20,565	22,660	27,590	
受取手形及び売掛金	関係会社	-	-	63	6	
	その他	37,408	42,485	45,873	37,330	34,505
たな卸資産	27,273	30,947	33,734	29,802	23,363	
有形固定資産	20,223	21,700	24,071	23,115	23,602	
支払手形及び買掛金	関係会社	45	44	53	40	52
	その他	13,017	14,917	16,792	11,063	10,515
有利子負債	13,866	16,224	25,177	20,984	18,348	
自己資本	65,446	72,371	80,377	76,829	79,906	
期末株価(円)	3,690	4,400	4,100	1,237	2,250	
連結従業員数(人)	4,461	4,697	4,976	5,146	5,133	
<b>1株当たり情報</b>						
当期純利益	¥154.27	¥154.23	¥205.01	¥142.76	¥74.77	
潜在株式調整後当期純利益	146.97	153.70	204.39	142.71	74.68	
純資産	1,548.08	1,710.75	1,892.64	1,816.96	1,889.58	
配当金	28.00	26.00	39.00	44.00	13.00	
<b>財務比率</b>						
売上高営業利益率(%)	10.7	10.1	11.5	8.2	4.9	
総資産当期純利益率[ROA](%)	5.9	5.2	6.1	4.2	2.4	
自己資本当期純利益率[ROE](%)	11.0	9.4	11.4	7.7	4.0	
自己資本比率(%)	54.6	56.0	52.1	57.6	61.7	
連結配当性向(%)	18.1	16.9	19.0	30.8	17.4	
個別配当性向(%)	33.8	30.0	30.1	30.0	30.0	

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. ミドル金額は、便宜上、2015年12月末現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル=120.61円で換算しています。
2. 2006年12月期より、貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準を適用していますが、それ以前の年度については組み替えていません。
3. 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。

2010.12	2011.12	2012.12	2013.12	2014.12	2015.12	2015.12
					単位:百万円	単位:千米ドル
¥118,556	¥123,456	¥117,609	¥138,136	¥153,065	<b>¥170,898</b>	<b>\$1,416,947</b>
106,256	108,549	105,857	124,402	135,851	<b>151,526</b>	<b>1,256,330</b>
12,299	14,906	11,751	13,733	17,214	<b>19,372</b>	<b>160,616</b>
7,927	8,664	7,396	8,999	10,589	<b>12,882</b>	<b>106,807</b>
4,033	4,670	7,882	7,680	11,001	<b>16,309</b>	<b>135,220</b>
4,523	4,146	3,743	4,279	4,905	<b>6,110</b>	<b>50,659</b>
9,480	10,060	10,092	10,774	11,986	<b>12,341</b>	<b>102,321</b>
					単位:百万円	単位:千米ドル
¥137,290	¥144,649	¥153,836	¥189,269	¥207,335	<b>¥231,032</b>	<b>\$1,915,529</b>
34,459	35,767	38,858	49,246	51,109	<b>47,859</b>	<b>396,807</b>
1	126	4	25	149	<b>2</b>	<b>16</b>
36,425	39,249	37,516	47,386	52,097	<b>54,769</b>	<b>454,099</b>
24,843	26,288	28,101	33,085	34,838	<b>35,717</b>	<b>296,136</b>
22,516	22,924	28,179	33,326	39,441	<b>56,978</b>	<b>472,415</b>
60	0	-	-	20	<b>-</b>	<b>-</b>
13,423	13,196	11,829	16,409	15,385	<b>17,638</b>	<b>146,239</b>
17,128	18,358	18,083	24,577	28,412	<b>45,227</b>	<b>374,985</b>
84,019	90,232	99,248	114,209	123,924	<b>129,581</b>	<b>1,074,380</b>
2,303	2,320	2,489	3,590	4,015	<b>4,695</b>	単位:米ドル <b>38.92</b>
5,202	5,448	5,530	5,787	5,965	<b>6,831</b>	
					単位:円	単位:米ドル
¥187.46	¥204.88	¥174.87	¥212.76	¥250.28	<b>¥305.73</b>	<b>\$2.53</b>
187.11	204.41	174.37	212.01	249.28	<b>304.36</b>	<b>2.52</b>
1,986.77	2,133.44	2,346.45	2,699.88	2,928.82	<b>3,078.40</b>	<b>25.52</b>
17.00	40.00	50.00	60.00	67.00	<b>70.00</b>	<b>0.58</b>
10.4	12.1	10.0	9.9	11.2	<b>11.3</b>	
5.9	6.1	5.0	5.2	5.3	<b>5.9</b>	
9.7	9.9	7.8	8.4	8.9	<b>10.2</b>	
61.2	62.4	64.5	60.3	59.8	<b>56.1</b>	
9.1	19.5	28.6	28.2	26.8	<b>22.9</b>	
30.3	30.5	37.5	48.9	38.5	<b>35.1</b>	

## 計算式

自己資本=純資産-新株予約権-少数株主持分

1株当たり当期純利益(円)=(当期純利益-役員賞与予定額)※/(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-役員賞与予定額)※/(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](%)=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](%)=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

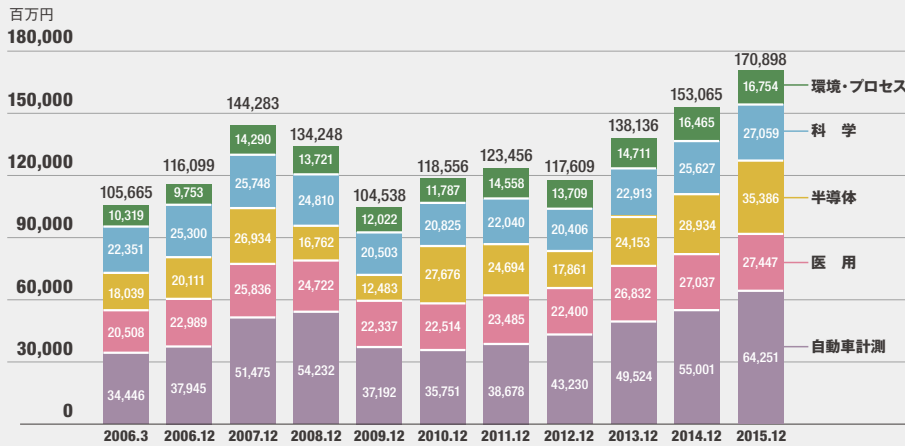
連結配当性向(%)=配当金/当期純利益\*100

個別配当性向(%)=配当金/個別当期純利益\*100

※2006年12月期より役員賞与を一般管理費で計上

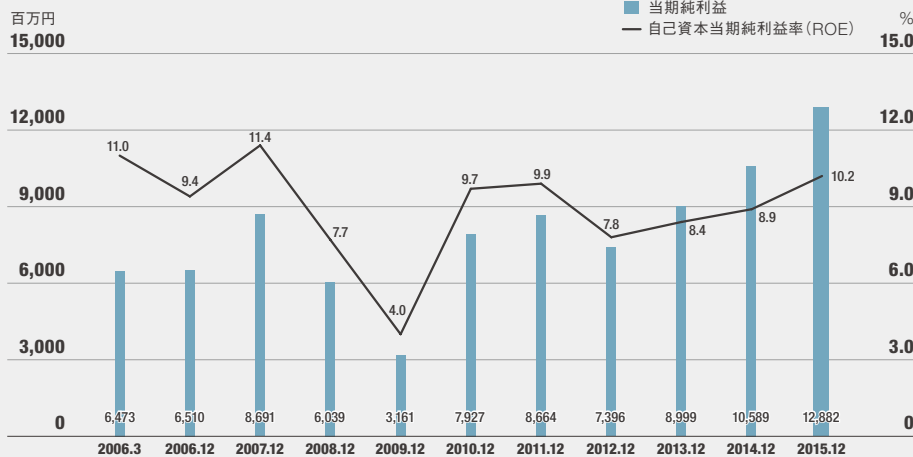
11年間の主要財務データ

事業部門別売上高



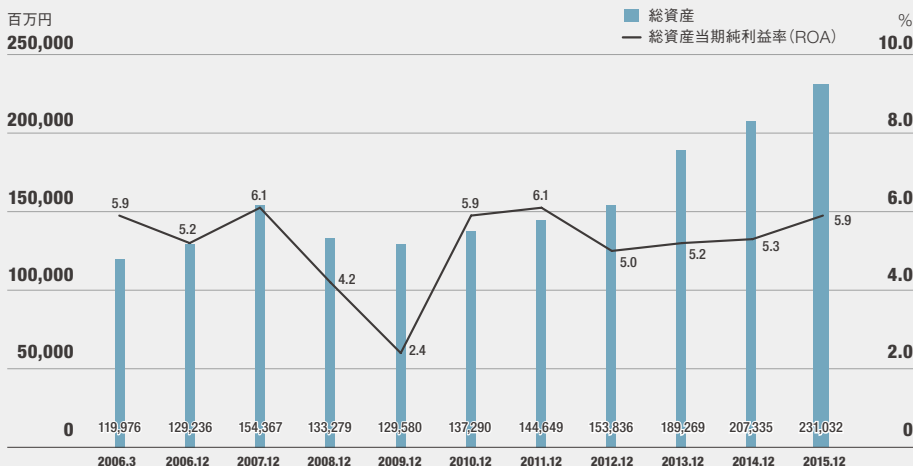
2015年12月期の売上高は、半導体メーカーの設備投資に加え、為替の円安推移により海外売上高が円換算で増加しました。また、MIRA社（英）の買収により、自動車計測システム機器部門の売上高が増加しました。これらにより、前年記録した過去最高売上高を更新しました。

当期純利益と自己資本当期純利益率(ROE)



営業利益の増加などにより、2015年12月期の当期純利益は前年記録した最高純利益を更新しました。また、2015年3月に9.9億円の自己株式取得を実施しました。その結果、ROEも10.2%と、前年と比べ1.3ポイント増加しました。

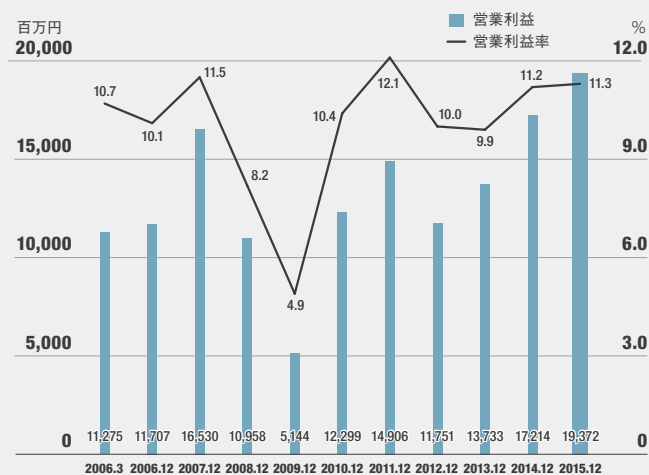
総資産と総資産当期純利益率(ROA)



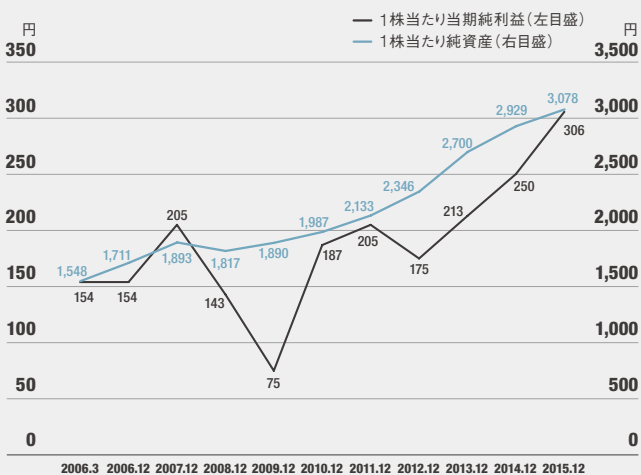
2015年は、MIRA社（英）の買収や新拠点「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」への投資などにより、総資産が増加しました。一方、当期純利益が過去最高を記録したことにより、ROAは前年と比べ0.6ポイント増加しました。



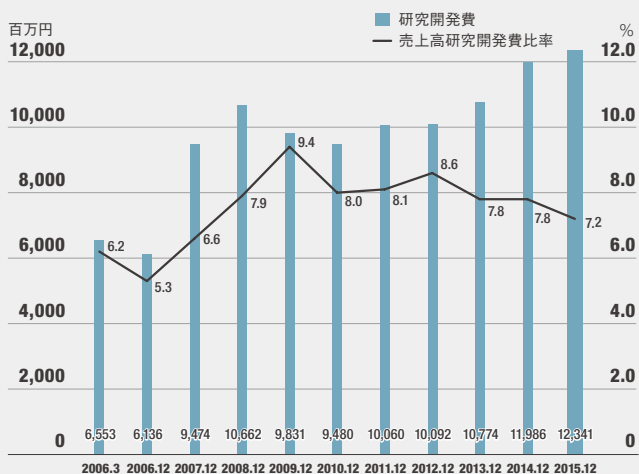
### 営業利益と営業利益率



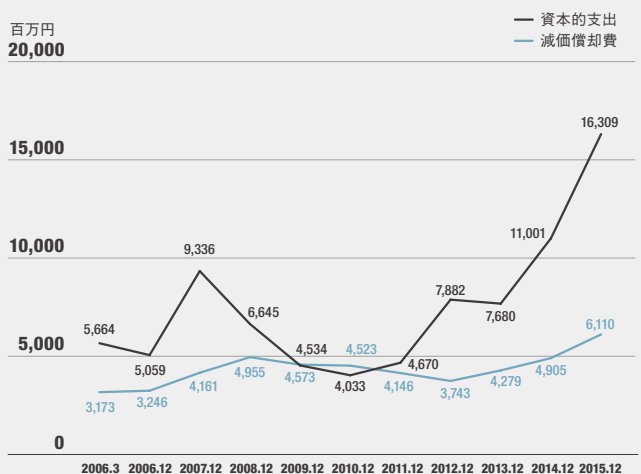
### 1株当たり当期純利益と1株当たり純資産



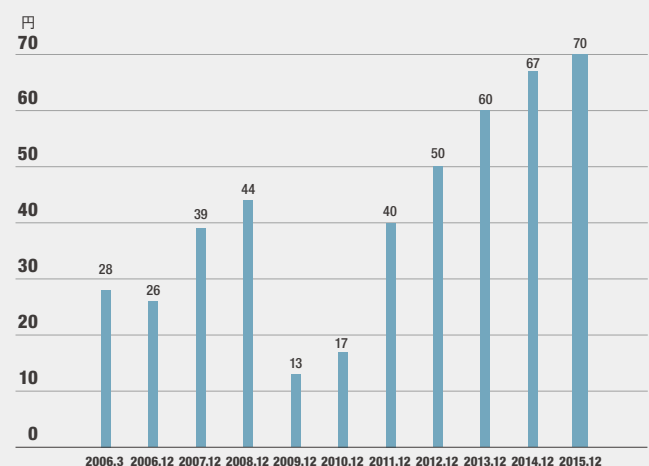
### 研究開発費と売上高研究開発費比率



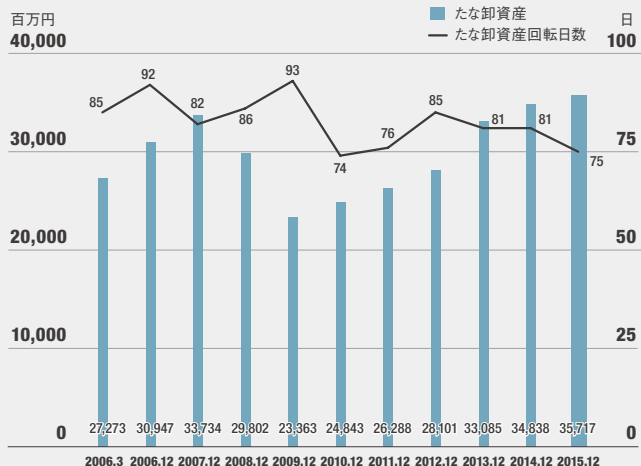
### 資本の支出と減価償却費



### 1株当たり配当金



### たな卸資産とたな卸資産回転日数



## 連結貸借対照表

資 産	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2014.12	2015.12	2015.12
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥51,109	¥47,859	\$396,807
受取手形及び売掛金	149	2	16
貸倒引当金	52,097	54,769	454,099
有価証券	(1,023)	(789)	(6,541)
たな卸資産	2,102	1,411	11,698
繰延税金資産	34,838	35,717	296,136
その他	3,635	4,001	33,173
その他	6,772	8,042	66,677
<b>流動資産合計</b>	149,680	151,015	1,252,093
<b>有形固定資産</b>			
土地	9,908	10,647	88,276
建物及び構築物	31,321	46,321	384,056
機械装置及び運搬具	16,619	17,939	148,735
建設仮勘定	3,817	4,739	39,291
その他	15,702	16,828	139,524
<b>合計</b>	77,369	96,476	799,900
減価償却累計額	(37,927)	(39,497)	(327,476)
<b>有形固定資産合計</b>	39,441	56,978	472,415
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	7,069	8,265	68,526
関係会社株式	53	69	572
繰延税金資産	1,993	1,671	13,854
退職給付に係る資産	2	-	-
貸倒引当金	(44)	(50)	(414)
その他	2,785	2,783	23,074
<b>合計</b>	11,859	12,739	105,621
<b>無形固定資産</b>			
のれん	418	576	4,775
ソフトウェア	4,134	4,851	40,220
その他	1,801	4,870	40,378
<b>合計</b>	6,353	10,298	85,382
<b>総資産</b>	¥207,335	¥231,032	\$1,915,529
<b>負債及び純資産</b>	2014.12	2015.12	2015.12
<b>流動負債</b>			
短期借入金	¥9,888	¥12,225	\$101,359
1年以内返済予定長期債務	1,104	848	7,030
支払手形及び買掛金	20	-	-
未払金	15,385	17,638	146,239
未払法人税等	14,457	14,787	122,601
繰延税金負債	5,220	3,796	31,473
賞与引当金	88	91	754
役員賞与引当金	908	948	7,860
製品保証引当金	62	63	522
その他	1,525	1,605	13,307
その他	10,340	10,422	86,410
<b>流動負債合計</b>	59,003	62,429	517,610
<b>固定負債:</b>			
長期債務	17,419	32,153	266,586
繰延税金負債	174	1,181	9,791
退職給付に係る負債	2,264	1,947	16,142
厚生年金基金解散損失引当金	1,870	1,267	10,504
その他	2,287	2,002	16,598
<b>固定負債合計</b>	24,017	38,552	319,641
<b>負債合計</b>	83,020	100,982	837,260
<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	99,585
発行済株式数 2014年12月期 - 42,312,201株 (自己株式を除く)			
発行済株式数 2015年12月期 - 42,093,731株 (自己株式を除く)			
資本剰余金	18,717	18,717	155,186
利益剰余金	86,218	96,055	796,409
自己株式 (2014年12月期 - 220,551株、2015年12月期 - 439,021株)	(730)	(1,730)	(14,343)
<b>株主資本合計</b>	116,216	125,053	1,036,837
<b>その他包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金	2,041	2,624	21,756
繰延ヘッジ損益	18	(0)	(0)
為替換算調整勘定	5,630	1,836	15,222
退職給付に係る調整累計額	16	66	547
その他包括利益累計額合計	7,707	4,527	37,534
<b>新株予約権</b>	389	469	3,888
<b>少数株主持分</b>	0	0	0
<b>純資産合計</b>	124,314	130,050	1,078,268
<b>負債及び純資産合計</b>	¥207,335	¥231,032	\$1,915,529

## 連結損益計算書

株式会社堀場製作所及び連結子会社  
2014年12月31日及び2015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)
	2014.12	2015.12	2015.12
<b>売上高</b>	¥153,065	¥170,898	\$1,416,947
<b>営業費用</b>			
売上原価	87,884	99,568	825,536
販売費及び一般管理費	47,966	51,958	430,793
<b>合計</b>	135,851	151,526	1,256,330
<b>営業利益</b>	17,214	19,372	160,616
<b>その他収益(費用)</b>			
受取利息及び受取配当金	337	420	3,482
支払利息	(545)	(816)	(6,765)
為替差損益(純額)	(111)	(328)	(2,719)
固定資産売却益	9	8	66
固定資産売却損	(0)	(13)	(107)
固定資産除却損	(110)	(10)	(82)
減損損失	(42)	(170)	(1,409)
投資有価証券売却益	1,804	44	364
関係会社株式売却損	(0)	-	-
持分法による投資損失	(660)	-	-
助成金収入	147	160	1,326
損害補償損失引当金戻入額	103	2	16
厚生年金基金解散損失引当金繰入額	(1,954)	-	-
厚生年金基金解散損失引当金戻入額	-	439	3,639
事業構造改善費用	-	(135)	(1,119)
その他(純額)	71	41	339
<b>合計</b>	(949)	(358)	(2,968)
<b>税金等調整前当期純利益</b>	16,265	19,013	157,640
法人税等			
当年度分	6,662	6,013	49,854
繰延税額	(985)	117	970
<b>合計</b>	5,676	6,131	50,833
少数株主損益調整前当期純利益	10,588	12,882	106,807
少数株主利益(損失)	(0)	-	-
<b>当期純利益</b>	¥10,589	¥12,882	\$106,807

	単位:円		単位:米ドル(注記1)
	2014.12	2015.12	2015.12
<b>1株当たり情報</b>			
当期純利益	¥250.28	¥305.73	\$2.53
潜在株式調整後当期純利益	249.28	304.36	2.52
配当金	67.00	70.00	0.58

## 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  
2013年12月31日及び2014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)
	2014.12	2015.12	2015.12
<b>少数株主調整前当期純利益</b>	¥10,588	¥12,882	\$106,807
<b>その他の包括利益</b>			
その他有価証券評価差額金	(254)	582	4,825
繰延ヘッジ損益	15	(19)	(157)
為替換算調整勘定	2,132	(3,793)	(31,448)
退職給付に係る調整額	-	50	414
持分法適用会社に対する持分相当額	29	-	-
<b>その他包括利益合計</b>	1,923	(3,180)	(26,365)
<b>包括利益</b>	¥12,511	¥9,702	\$80,441
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥12,512	¥9,702	\$80,441
少数株主に係る包括利益	(0)	(0)	(0)

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、2015年12月末現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=120.61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  
2014年12月31日及び2015年12月31日に終了した会計年度

	2014.12	2015.12	2015.12
		単位:百万円	単位:千米ドル(注記1)
<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	¥16,265	¥19,013	\$157,640
<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	4,905	6,110	50,659
減損損失	42	170	1,409
貸倒引当金の増加(減少)	68	(243)	(2,014)
退職給付に係る負債の増加(減少)	(214)	(302)	(2,503)
厚生年金基金解散損失引当金の増加(減少)	1,870	(603)	(4,999)
受取利息及び受取配当金	(337)	(420)	(3,482)
支払利息	545	816	6,765
為替差損益	(237)	(106)	(878)
固定資産売却損益	(9)	5	41
固定資産除却損	110	10	82
投資有価証券売却損益	(1,804)	(44)	(364)
受取手形及び売掛金の減少(増加)	(2,718)	(2,286)	(18,953)
たな卸資産の減少(増加)	12	(1,515)	(12,561)
支払債務の増加(減少)	(1,943)	2,078	17,229
その他(純額)	514	161	1,334
<b>(小計)</b>	17,069	22,844	189,403
利息及び配当金の受取額	346	423	3,507
利息の支払額	(538)	(814)	(6,749)
法人税等の支払額又は還付額	(5,422)	(7,682)	(63,692)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	11,455	14,770	122,460
<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	(2,843)	(3,204)	(26,564)
定期預金の払戻による収入	2,988	2,964	24,575
拘束性預金の払戻による収入	32	32	265
有価証券の取得による支出	(3,008)	(1,702)	(14,111)
有価証券の売却及び償還による収入	2,706	2,504	20,761
有形固定資産の取得による支出	(7,806)	(15,671)	(129,931)
有形固定資産の売却による収入	85	68	563
無形固定資産の取得による支出	(1,846)	(1,442)	(11,955)
投資有価証券の取得による支出	(1,859)	(620)	(5,140)
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,184	83	688
関係会社株式の売却による収入	1	-	-
事業譲受による支出	(658)	(13,610)	(112,843)
その他(純額)	149	(42)	(348)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	(9,875)	(30,642)	(254,058)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額	3,294	2,380	19,733
長期借入れによる収入	269	15,388	127,584
長期借入金の返済による支出	(803)	(826)	(6,848)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(200)	(170)	(1,409)
自己株式の純増減額	(0)	(999)	(8,282)
配当金の支払額	(2,833)	(2,928)	(24,276)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	(273)	12,843	106,483
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	556	(668)	(5,538)
<b>現金及び現金同等物の純増加(減少)</b>	1,863	(3,697)	(30,652)
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	49,246	51,109	423,754
<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>	-	446	3,697
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	¥51,109	¥47,859	\$396,807

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、2015年12月末現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=120.61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	170,898百万円(連結)	2015年
資本金	12,011百万円	2015年12月31日現在
従業員数	6,831名(連結)	2015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	

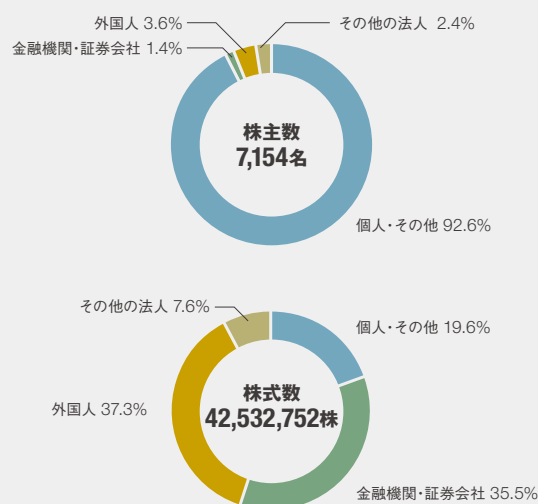
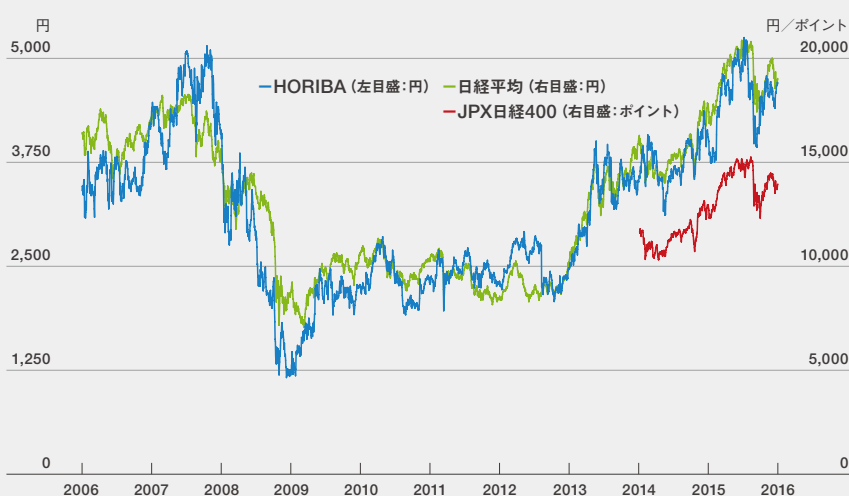
## 大株主一覧(上位10名)

2015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)	2,270	5.34
ピクテアンドシーヨーロッパエスエー	2,182	5.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,849	4.35
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	1,435	3.37
全国共済農業協同組合連合会	1,287	3.03
堀場 雅夫*	1,150	2.70
株式会社京都銀行	828	1.95
堀場 厚	810	1.91
堀場洛楽会投資部会	794	1.87
ビーエヌピー バリバ セキュリティーズ サービス パリス ジャスデック フランス	771	1.81

\*堀場雅夫氏は、2015年7月に死去されましたが、2015年12月31日現在、株主名簿書換手続き未了のため、株主名簿上の名義で記載しております。

## 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。



# J O Y a n d F U N

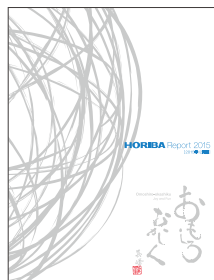
HORIBA Report 2015

## 編集方針

財務諸表に載らない企業文化を紹介することで、HORIBAのさらなる価値をご理解いただきたいというおもいから、事業や財務情報と共に、財務諸表に載らない資産(見えない資産)についてアニュアルレポートとCSR報告書の情報をまとめた統合報告書を2013年版から作成しています。冊子にて紹介しきれない「見えない資産」情報はウェブサイトに掲載しています。

## HORIBA Report

冊子



事業や財務情報を中心に、見えない資産(人材、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/>



**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 TEL: 075-313-8121 / FAX: 075-312-7389

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