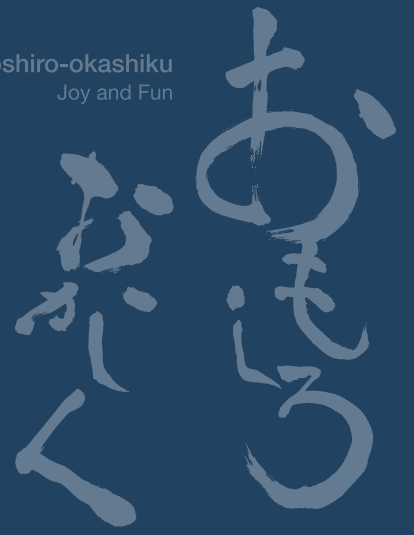


Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun



# HORIBA Report

## 2020-2021

2020年12月期



Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun



HORIBAの社是は「おもしろおかしく」。

この社是には、常に「やりがい」をもって

仕事に取り組むことで、

人生の一番良い時期を過ごす「会社での日常」を

自らの力で「おもしろおかしい」ものにして、

健全で実り多い人生にして欲しいという

前向きな願いが込められています。

# Omoshiro-okashiku Joy and Fun



HORIBA  
HORIBA



代表取締役会長兼グループCEO

谷均厚

## バランス経営による継続的な成長投資で逆風に立ち向かう

2020年は、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19)の世界的な拡大により、非常に厳しい事業環境に置かれた1年となりました。HORIBAでは様々な制約下で事業活動を継続するという困難な状況に、これまで積み重ねてきた取り組みと人財の力で対応し、2020年12月期の実績は売上高、営業利益、経常利益、当期純利益ともに前年実績には届かないものの、営業利益率は10.5% (前年比0.1ポイント増)と2019年と同等の結果を確保することができました。

HORIBAは経営資源を機動的に活用して各セグメントへの投資を継続的に行う、バランス経営で成長を実現させてきました。異なるマーケットを持つ5つの事業を保有することで、リーマンショック時においても自動車や半導体事業の落ち込みを科学や医用事業がカバーし、

グループ全体として黒字を確保することができましたが、COVID-19の影響を大きく受けている現在も同様です。多くの産業が停滞し、さらに大きな変革期を迎えている自動車業界の先行きも極めて不透明な状況ですが、半導体需要は世界的に増加しており、HORIBAの半導体事業も2020年は大幅な増収増益を確保、グループ全体の業績を牽引しています。このように様々な産業を対象マーケットとすることは、有事においては特にその多様性の効力を発揮します。HORIBAを取り巻くビジネス環境の変化は、これまで以上に激しく、加速していくものと認識していますが、逆風が吹くなかでも変化に柔軟に対応できる経営のあり方として、HORIBAはこれからもバランス経営を推進していきます。

# 教科書だけに頼らない。 技術とセンスで、時代を読む

CEO MESSAGE

世界中で大きな変化を余儀なくされた2020年は、HORIBAの強みは何かについて改めて考えることができた年でした。世界トップレベルの基礎技術、また、それを応用する一人ひとりの発想とスキルをもとに、HORIBAはこれまで以上に、様々なフィールドで新たな価値を生み出し始めています。これからも現状への危機感と変化を読む力で、この激動の時代を切り拓いていきます。

## 「技術のHORIBA」であるからこそその強み

現在、様々な社会的課題が顕在化しはじめ、デジタルトランスフォーメーション、モビリティ革命など、世界は大きく変化していますが、私はこの潮目の変化をチャンスと捉えています。例えばエネルギーに関する問題を捉えても、エネルギーを「つくる」「ためる」「つかう」というすべてのプロセスにおいて、HORIBAは保有するあらゆる技術を活用した様々なソリューションを提供することができます。エネルギーに関するマーケットではセグメントの枠を越えて、新たな視点で事業展開を考える必要があります、一定の事業規模になるまで時間がかかるかもしれません。しかし、HORIBAの現在の主要製品であるエンジン排ガス測定装置も元々は人間の呼気を分析する装置として開発されており、視点を変えることで新しい価値を見出した製品でした。基礎となる研究開発がしっかりなされていたこと、そして、それを応用できる技術があったからこそ新しい価値を見出すことができたのです。

基礎研究とそこから生まれる応用技術を使った製品提供は、今なおHORIBAの強みです。さらにこれからは、はかる技術を装置として

提供するだけでなく、技術者の持つスキルをはじめとした、ソリューションを提供することも強みとして積極的に打ち出していきます。この度、本社社屋を新設した堀場テクノサービス社は、小惑星探査機「はやぶさ2」が小惑星「リュウグウ」から持ち帰った試料の分析プロジェクトに参画していますが、その分析は決して簡単なものではありません。試料を減失させないことはもちろん、試料にダメージを与えることなく物質の特定を行う必要があるため、高精度の分析・計測装置とそれを分析する技術者の高いスキルが必要です。HORIBAは、世界トップレベルの分析・計測装置を製造する技術を保有しているだけでなく、ホリバリアン※が持つ能力も高く評価されているからこそ、このプロジェクトに招かれたのだと誇りに思っています。

このように強みにさらに磨きをかけていくことで、これからもHORIBAが貢献できるマーケットは無限大に広がると確信しています。

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





## 教科書どおりではない、変化を読む柔軟性が必要

私が懸念していることの一つは、日本の教育現場において「教科書どおりに行動することが優秀」という認識が広がっていることです。そのような教育では、学んだ知識をもとに創造的に考え行動する力を身に付けることはできません。自ら考え、行動する力がなければ既存製品のモデルチェンジはできても、ユニークな製品をゼロから生み出すことは難しいのではないのでしょうか。教科書以外の様々な経験から、自分のなかにある体験のデータベースを築き上げていくことによって、変化を読む力が備わり、ビジネスに関するセンスが磨かれると考えています。経営者の視点では、COVID-19拡大による影響が広がる以前から事業環境の潮目は変わっていたと考えており、現状の変化に大きな驚きはありません。経営は理屈どおり、教科書どおりでできるものではないからです。自身の経験や学び、それらから得たセンスや知恵を活かして先を読み、ビジネスや企業の方向性を定め、組織をリードしていくことがマネジメントの役割です。2020年は物理的な移動や人との交流が大きく制限されましたが、2019年より導入していたオンライン・コミュニケーション・ツールを活用することで、グローバルでのマネジメントも円滑に行うことができました。日本では旧来の在宅勤務制度を2019年に発展させ導入した「Good Place勤務制度」もリモート環境において柔軟かつ効率的に働く支えとなりました。これらのツールや仕組みは、COVID-19拡大を受けて急遽導入したものではありません。平時であっても厳しい事業環境においても、将来を見据えて

の成長投資を変わらず続けていくことが経営者として重要と考えています。

HORIBAは、多彩な輝きを放つステンドグラスのように、多様な人材がそれぞれの場所で輝いてほしいと考えています。マネジメント力によってチームで成果を上げる人、新たな技術をとことん追求する人など、それぞれの能力を発揮し、役割を果たすことが結果的にHORIBAの大きな力になります。COVID-19拡大による厳しい影響を受けながらも事業を継続できたのは、ホリバリアンたちが、日頃より各々の部門においてリーダーシップを発揮し、高みをめざしてきたからです。彼らの多くは、危機的状況に置かれたとき、これまでの延長線上にはない新たなアプローチやチャレンジが必要なことを学び実践してきました。例えば、現在、業績を牽引している半導体事業も、一時は半導体市場そのものが低迷し、業務が激減する厳しい状況に追い込まれた経験をしています。そのような業績が厳しいなかでもHORIBAは半導体事業に投資を続けました。困難に耐えるホリバリアンの不屈の精神と、厳しい状況のなかでも投資を続ける会社への信頼感が、今の半導体事業の躍進につながっていると考えています。

危機感とは「このままではダメだ」と一人ひとりが本気で感じることです。常日頃から危機感を持って新たなアプローチやチャレンジを自らに問い、提案し、果敢に挑むことができる人材。そんなホリバリアンこそがHORIBAを大きく成長させる原動力です。



## 激動の時代だからこそ、基本に立ち返る

オンラインでコミュニケーションをとることの機動性や効率の良さを実感する一方、「対面でのコミュニケーションも大事」という声が世界各拠点から上がってきたことは、非常に興味深いことでした。オンラインでの会議導入前には当然のようにあった会議後の懇談の場における気の置けない会話や意見交換は、信頼関係の構築に重要な役割を果たしていたのです。このことについて多くのホリバリアンが大切だと認識しているのは、HORIBAにとっての大きな財産です。

これから社会は、オンラインと対面、両方の価値を

組み合わせることで、1+1=2ではない、3にも4にも広がる時代に変化していくと考えています。HORIBAでは、このような変化に対応できる土壌を備えており、すでに様々な取り組みを進めています。そして激動の時代であるからこそ、社は「おもしろおかしく」の精神に改めて立ち返り、これまで築いてきたHORIBAの強みを活かすことで企業価値を生み出していきます。2021年もこれまでと変わらぬご理解とご支援をよろしくお願い申し上げます。

2021年4月

代表取締役会長 兼 グループCEO 堀場 厚

- 01 社是「おもしろおかしく」
- 03 CEOメッセージ
- 10 編集方針
- 11 社長メッセージ
- 13 半導体の供給を支えるHORIBA
- 15 事業概要  
半導体／科学／医用
- 21 イノベーションのキーワードは  
多様性と全体最適
- 25 事業概要  
自動車／環境・プロセス
- 29 ビジネス連携の推進
- 31 サービスビジネスの広がり
- 33 COOメッセージ
- 35 HORIBA流経営  
HORIBAの価値創造サイクル  
技術／人財
- 41 CFOメッセージ
- 45 HORIBAとESG投資
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 51 役員一覧
- 55 財務データ
- 59 インベスターズ・ガイド

■「人財」の表記について

HORIBAでは、従業員を大切な財産と考えて「人財」と表現しています。

■「オーナー（株主）」の表記について

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

■HORIBAと堀場製作所の表記について

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

■HORIBA Reportに記載の市場シェアについて

2020年12月期における当社推定値です。

■収益認識基準の変更について

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

■将来の見通しに関する注意事項

本冊子には、堀場製作所及びグループ会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は、2021年4月末時点で入手可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見通しによるものです。このため実際の業績は、様々な外部環境の要因などにより、当初の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご了承ください。

重要性と網羅性について

HORIBA Report 2020-2021は、財務情報・非財務情報で重要度が高いと考えるものを選定し掲載しています。

詳細な情報については、ウェブサイトをご覧ください。

また、HORIBA Report 2020-2021はウェブサイトにてPDFデータを掲載しています。



# Cross-Segmentation

## クロスセグメントの深化を実感する1年

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) により、社会が大きく変わったといわれています。しかし、HORIBAが中長期経営計画「MLMAP2023」において重点施策の一つとして打ち出した「Market Oriented Business」で注目する3つのフィールド「Energy & Environment」「Bio & Healthcare」「Materials & Semiconductor」はおそらく人類が存在し続けるかぎりなくならないフィールドでしょう。このフィールドに対応するためのアプローチが、5つの事業のリソースを掛け合せてビジネスを推し進める「クロスセグメント」です。これは中長期経営計画「MLMAP2023」策定の前から提唱し続けてきたことですが、COVID-19による社会情勢の変化、またそれに伴う事業環境の変化を受けて、社内の意識がさらに変わってきたことを実感しています。

社会では脱炭素が謳われ、自動車の電動化に注目が集まっています。しかし、電動化を実現するには、自動車産業の枠組みで収まらないことは明白です。エネルギーを「つくる」「ためる」「つかう」こと、つまりエネルギー供給のあり方を全体最適の視点で考えなければいけません。HORIBAでは、エネルギー社会、特に水素社会の構築に貢献すべく様々な製品・技術の開発に取り組んでいますが、その視点はもちろん自動車だけでなく、家庭用の燃料電池、あるいは水素を生成するプロセスにおける計測・制御技術にまで及んでいます。「Energy & Environment」はこのような考えから生まれており、クロスセグメントでの取り組みを進めることでめざす姿になりつつあります。

## お客様の厳しい要求こそ、ビジネスチャンス

HORIBAがこだわり続けているのが「高付加価値」です。価格勝負ではなく、お客様から信頼され、任せていただけるソリューションを提供する。今のHORIBAがあるのはお客様に寄り添った「カスタマイズ」を追求してきた結果で、「HORIBAはとことん付き合ってくれる」という信頼関係の構築につながっているのだと思います。

MLMAP2023の重点施策の二つ目「Solution Provider Beyond Life Cycle Management」でめざすのは、従来の製品販売に加えて、お客様のニーズにあわせるカスタマイズを組み合わせたビジネスモデルのさらなる高度化です。お客様の厳しい要求に応じていくうちに、新たなビジネスが生まれてくる。このようなカスタマイズによる好循環を作るには、クロスセグメントでの活動が効果的です。2020年から「バイオ・ライフサイエンスプロジェクト」や「インダストリアル・ソリューション・プロジェクト」「水素・エネルギー・プロジェクト」など、様々な組織横断型のプロジェクトを立ち上げてきました。例えば、バイオ・ライフサイエンスプロジェクトに所属するメンバーは、これまで研究機関や企業のリサーチ分野に深く関わってきました。彼らの視点を研究面から産業の製造面に移させると、ある種のカルチャー・ショックを受けます。しかし、このようないわゆる「文化の交流」によって、お客様に提供できるソリューションが広がり、新たな価値が生まれてくるのです。

社会の変化が加速度を増している今、自社だけでビジネス拡大に取り組んでいては、時流から取り残されます。外部の企業や組織とアライアンスを組んでそれぞれの強みを活かすことも、いわばカスタマイズの一つのアプローチです。

企業間の産産連携においては、同じ京都にある株式会社島津製作所との協業を2020年に発表、計測機器「LCラマン」を開発・販売します。競合と見られることの多い同社との協業は、業界的にはインパクトがあったようです。しかし、両社の強みは少しずつ異なっており、これらを融合することで、新しいソリューションを提供することができます。産学連携としては、これまでも共同研究を行ってきた国立研究開発法人産業技術総合研究所 (産総研) 内に「堀場製作所 - 産総研 粒子計測連携研究ラボ」を設立し、世界トップクラスの粒子計測システムの実用化をめざします。アカデミアで持つ技術を事業化するという流れをつくり、諸外国では盛んな産学連携が日本でもさらに発展することを願っています。

これからも社会の変化を的確に捉え、HORIBAらしい価値を提供することで、お客様の期待に応え続けていきます。

2021年4月

## クロスセグメントと カスタマイズで、 お客様に価値ある ソリューションを提供します

### TOP MESSAGE

代表取締役社長

足立 正之 博士(工学)

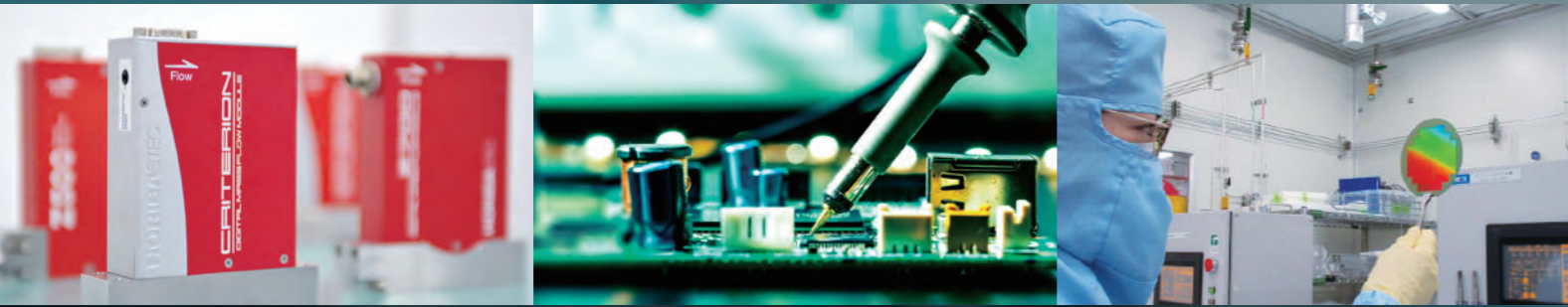
2020年は減収減益と厳しい業績になりましたが、HORIBAがめざす方向性が間違いではないことを確認できた1年でした。それは我々のビジネスが、人類に必要とされるフィールドに携わっており、社会がどのように変わっても成長が見込めることを再認識することができたからです。

今後も技術を結集し、HORIBAらしい価値を社会に提供していきます。

# and Customize



# Develop as a new business



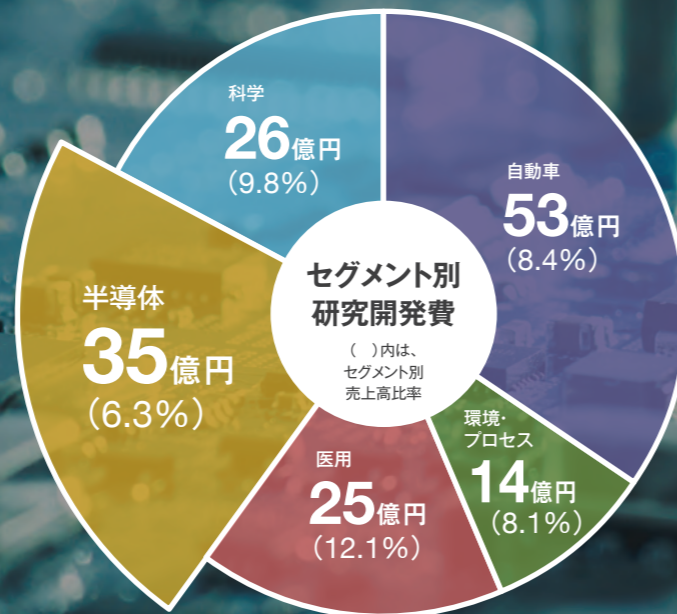
Close Up

## 半導体の供給を支える HORIBA

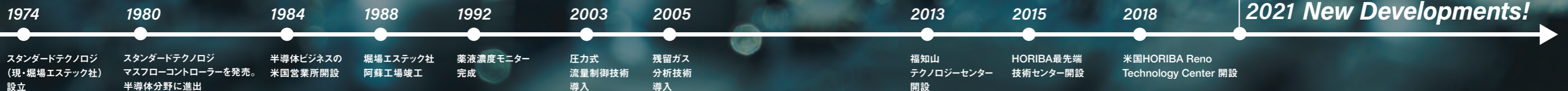
HORIBAは、半導体製造における製造プロセス(ドライプロセス・ウェットプロセス・リソグラフィ)、研究開発、品質管理、さらに工程で使用する純水や排水処理などでの水質計測などに向けた多彩なアプリケーションを展開しています。製造プロセスでは、半導体の微細化・多層化が進展し、これまで以上に精密な計測・制御が求められています。流体制御、液体計測、分光分析など様々なコア技術を活用し、高速かつ高精度なガス供給を実現するマスフローコントローラーをはじめ、薬液濃度モニターや異物検査装置などを提供しています。

### 半導体事業を育てた HORIBAのバランス経営

HORIBAは一つのセグメントの経営環境が低調な場合でも、経営資源を機動的に活用して、各セグメントの投資を継続、持続的な成長を実現してきました。市況の変動が激しい半導体産業のなか、継続的に競争力を維持向上させてきたことで、いまでは一番の収益源となる事業に成長しました。



#### 半導体市場向けビジネスの歩み



▶ マスフローコントローラー

世界シェア\* 60% ※当社推定

半導体製造プロセスにおいて、ガス・液体供給ラインの精密制御を行う

▶ 薬液濃度モニター

世界シェア\* 80% ※当社推定

半導体製造における洗浄、プロセスで使用される各種薬液濃度を高精度に、安定性よく測定

半導体市場向けビジネスの成長を牽引

### HORIBAの技術を結集し、 新たな領域に挑戦する

現在の半導体セグメントの主力製品はマスフローコントローラーと薬液濃度モニターですが、中長期経営計画「MLMAP2023」では、3つ目の柱となるビジネスの創出に向け注力しています。この活動を加速させるため、HORIBAの保有する技術と、拠点や事業を超えたグローバルな人財を結集したプロジェクトを新設しました。これまで培ってきたセンシング技術を活用することで、半導体製造プロセスの新たな領域にソリューションを提供し、半導体産業の発展に貢献します。

### 半導体市場向け センシング技術の展開

Optical Smart Sensing (OSS) 技術を推進

Point 1 HORIBAがグローバルに保有する様々なセンシング技術を活用し、半導体市場にアプリケーションの積極投入を図る

Point 2 半導体事業の主力グループ会社である堀場エステック社にOSSに特化した部門を新設

Optical Smart Sensing 技術活用の視点

- 半導体製造プロセスにおける生産性改善に貢献
- 半導体製造装置の制御プロセス管理におけるビッグデータ活用

▶ In-situ測定機器

▶ 幅広い用途で使われる測定機器

プロセスガスモニター エンドポイントモニター 異物検査装置 蛍光X線分析装置

ガスモニター 分光エリブソメーター





# 半導体 セグメント

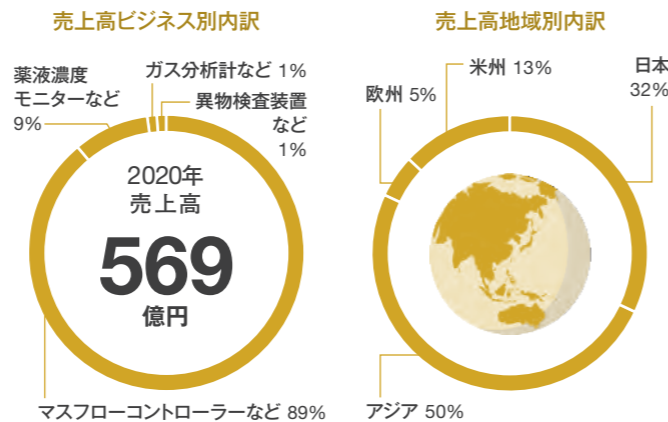


## 半導体製造プロセスの 歩留まり向上や技術革新に、 流量制御や計測技術で貢献

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

\*当社推定

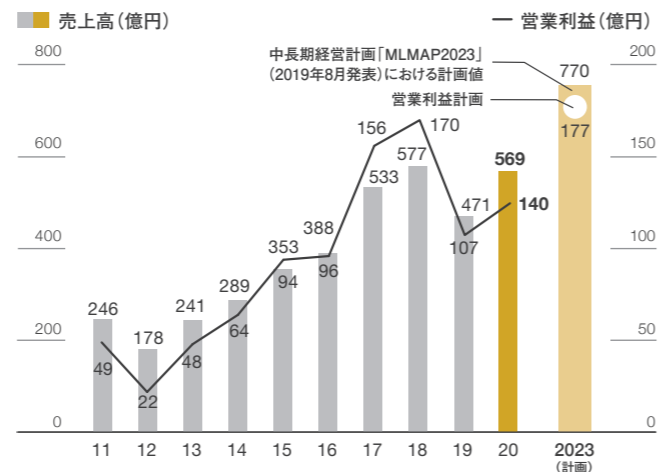
### 2020年実績



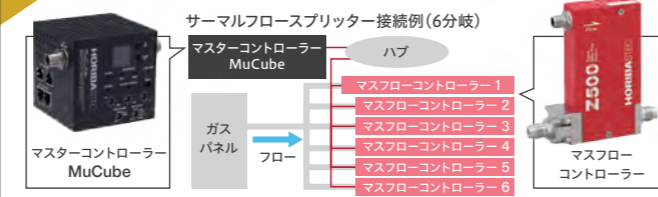
・半導体メーカーの設備投資が増加し、需要が回復

テレワークやデジタルビジネスの拡大に伴う半導体の需要増加等により半導体メーカーの設備投資が回復、半導体製造装置メーカー向けの販売が増加し、増収増益となりました。この間、最先端の半導体製造装置に適したマスフローコントローラーや薬液濃度モニター等の販売を開始、製品市場シェアの維持拡大に努めました。また、大学や研究機関との連携も継続して進め、将来必要とされるコア技術のすそ野拡大に取り組みました。

### 売上高/営業利益



### モジュールによるカスタマイズ・ソリューション



各種製造プロセスにおいて、ガス・液体供給ラインの精密制御を行うマスフローコントローラーをモジュール化したカスタマイズ・ソリューションを提供しています。半導体、ディスプレイ、太陽電池などの製造プロセスにて、チャンバーに導入するプロセスガスを、任意の比率に分配することが可能です。お客様の課題に合わせたカスタマイズ・ソリューションでプロセスの効率化に貢献します。

### MLMAP2023 Segment Strategy

## Shape the Market, Sell the Solution

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

### 2023年計画

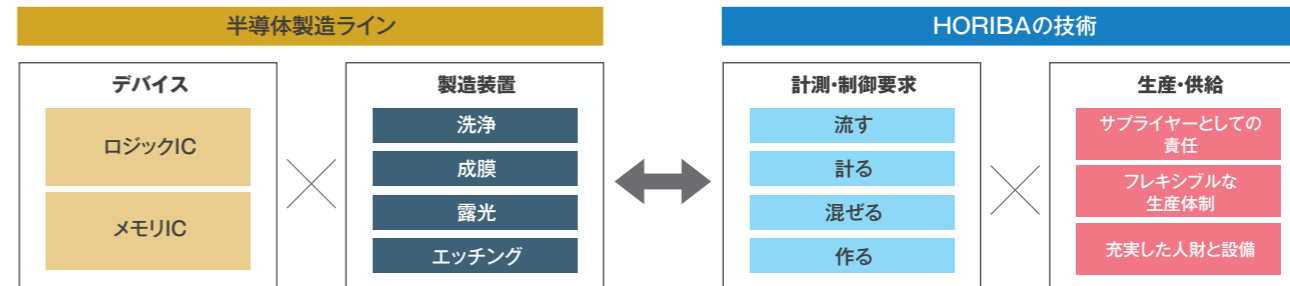
売上高 **770** 億円

営業利益 **177** 億円

中期市場動向	リスク・機会
半導体業界では、データセンターの処理量増加及びIoTやAIの浸透により、半導体の利用範囲と需要が大幅に増加しています。また、微細化や多層化といった半導体の技術変化や製造プロセスの変化が、半導体製造装置の需要に大きな影響を及ぼしています。最新の半導体製造プロセスにおいては、高度なガス流量制御が求められており、今後も高精度な精密流量制御の需要が続くと予想しています。	半導体及び半導体製造に関わる技術変化や半導体の急激な需要変動による半導体製造装置及び半導体メーカー等の設備投資動向により、半導体セグメントのビジネスに影響を及ぼす可能性があります。このリスクに対応するため、お客様に地理的に近い場所に拠点を置き、設備投資情報ははじめとする最新情報を収集し、市場ニーズを迅速に取り込んだ開発を強化する体制を構築しています。

### BUSINESS TREND

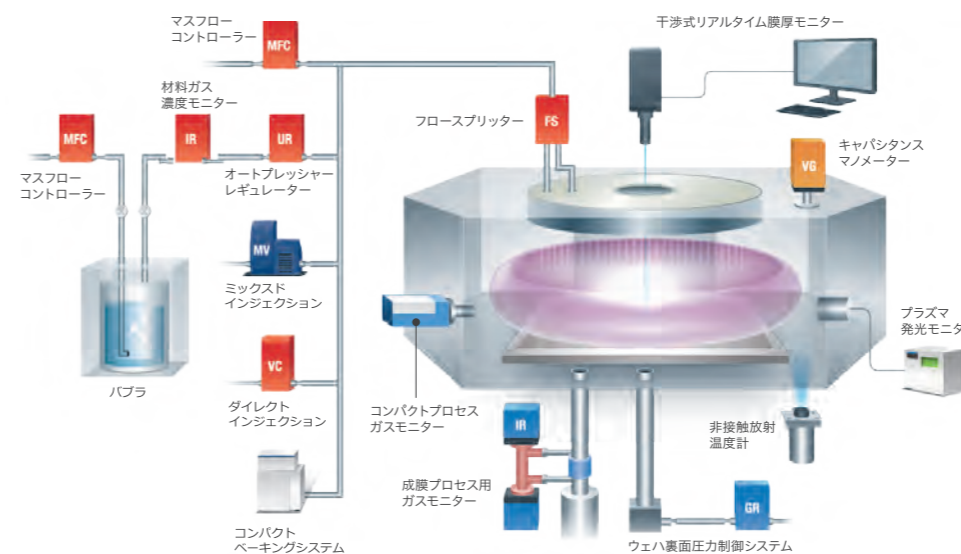
#### 半導体製造プロセス市場とHORIBA技術のマトリックス



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

HORIBAは半導体製造装置のキーコンポーネントを提供するサプライヤーとして、微細化や多層化といった半導体製造プロセスの技術進展に対応しながら技術を磨き、安定した供給を行うことが使命だと考えています。また、分析・計測機器を提供するデータジェネレーターとして、機械学習に必要なデータを創出し、製造プロセスでの予知保全などの効率改善に貢献できると考えています。

#### 半導体製造プロセスチャンバーにおける計測需要とHORIBAの製品



半導体製造プロセスにおいて、微細化や多層化の進展による工程の複雑化や材料の進化に伴って、半導体製造に使われるプロセスチャンパー周辺では流量、圧力、濃度、プラズマ等の計測・制御に対する需要が拡大しています。HORIBAは主力製品のマスフローコントローラーのようなコンポーネント供給だけでなく、モジュールやサブシステムなどを組み合わせたソリューションを提供することにより、生産性の改善など課題解決に貢献しています。

アプリケーション別の製品はウェブサイトでも詳しく紹介しています

Web Link

Click!





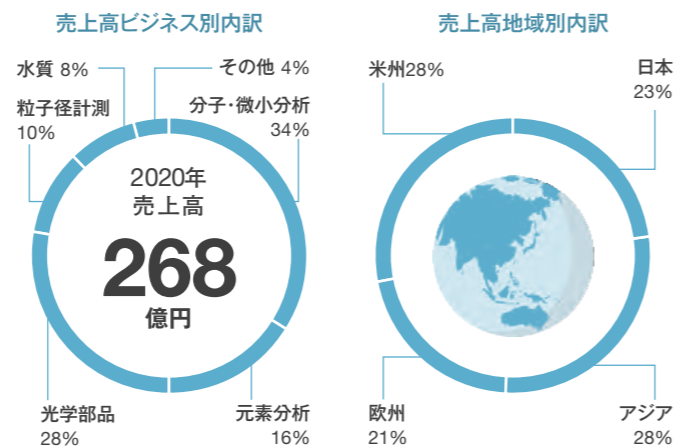
# 科学 セグメント



## HORIBAのコア技術を支え、最先端分野を開拓

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

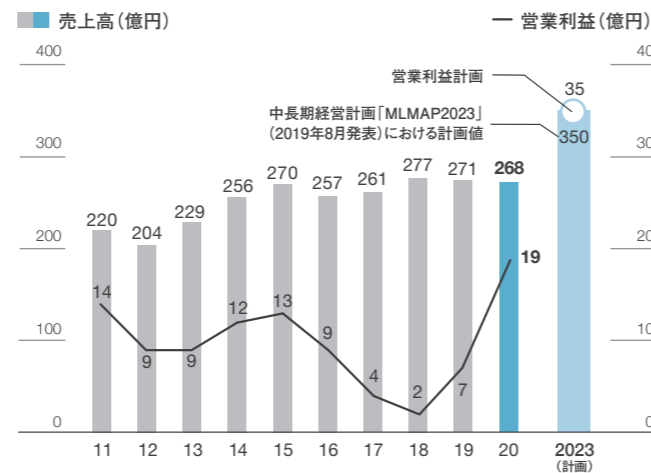
### 2020年実績



- ・ 企業の研究開発投資は停滞
- ・ 顧客ニーズに合わせた高付加価値製品の販売拡大

新型コロナウイルス感染症拡大による企業活動停滞等の影響を受け販売が減少するも、半導体市場向けの光学モジュールの販売が拡大したことに加え経費抑制が奏功し、減収増益となりました。この間、株式会社島津製作所との協業や国立研究開発法人産業技術総合研究所との共同開発など、社外との連携を強化し、ビジネス領域の拡大に努めました。また、バイオ・ライフサイエンス分野への製品投入を加速することで、新たな市場の獲得を図りました。

### 売上高/営業利益



### Topic 先端分光技術の開発・生産機能を強化 2021年1月に拠点を拡張移転



分光技術開発・生産新拠点(フランス)



代表製品  
ラマンイメージング装置  
LabRAM Soleil™

先端材料研究やバイオ・ライフサイエンス分野の重要性の高まりを背景に、物質の成分分析や分子構造解析などに使用されるラマン分光分析装置の需要は拡大しています。より質の高い製品の開発・供給を実現し、ラマン分光分析装置のリーディングカンパニーとして市場を牽引していきます。

### MLMAP2023 Segment Strategy

## Core Technology Provider

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

### 2023年計画

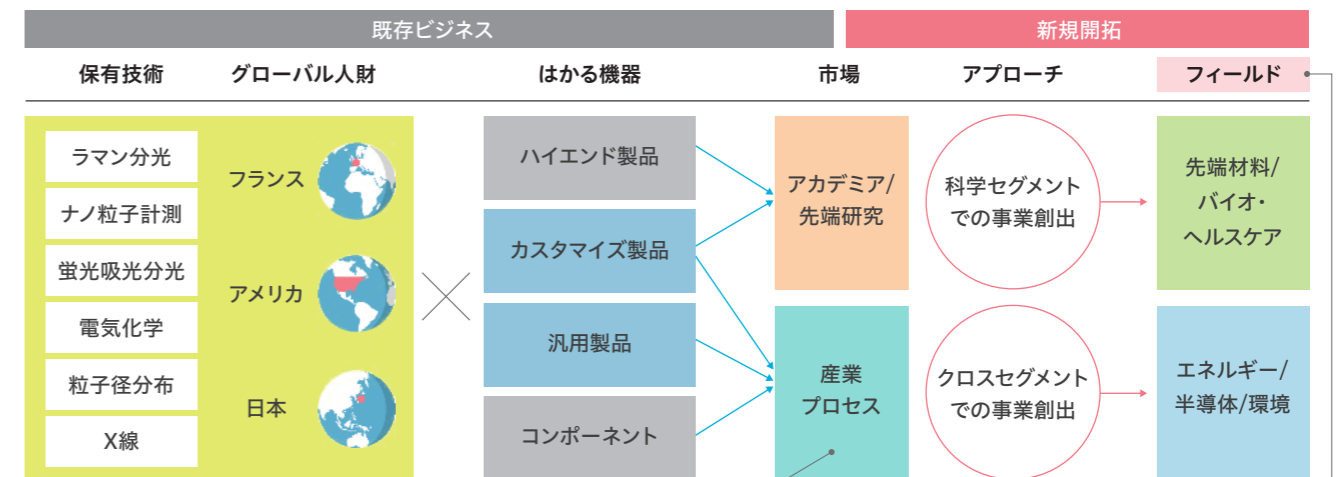
売上高	350億円
営業利益	35億円

中期市場動向	リスク・機会
<p>社会課題の解決がグローバルに求められるなか、「Energy &amp; Environment」「Bio &amp; Healthcare」「Materials &amp; Semiconductor」などの分野では最先端の技術開発や研究への期待が高まっています。また、顧客ニーズは多様化し、個別のカスタマイズに対する需要拡大が見込まれます。さらに、装置の提供からデータ・ソリューションの提供へと、計測分析機器メーカーが果たす役割が拡大していくと予想されます。変化する市場環境に合わせて、HORIBAは保有する多様な製品やソリューションを提供し、柔軟に需要に応じていきます。</p>	<p>研究開発や品質管理等で使用される理科学用分析装置が主力であることから、官公庁の研究開発予算や民間企業の研究開発並びに生産向けの設備投資の動向で需要が増減し、科学セグメントのビジネスに影響を及ぼす可能性があります。このリスクに対応するため、グループ間の連携を強化し、医薬品製造や半導体製造プロセスといった成長が見込める産業へ、科学セグメントが有する様々な分析・計測技術の投入を強化することでリスクの低減に努めています。</p>

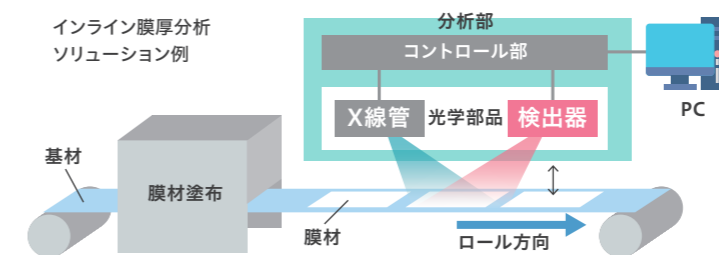
### BUSINESS TREND

#### 科学セグメントのビジネスモデル

HORIBAはグローバルに培ってきたコア技術を活かし、産業用コンポーネントから研究開発で使用される最先端のハイエンド分析計に渡る、幅広いソリューションを提供しています。



#### 産業プロセスにおけるインラインソリューション



各種産業における製造プロセスでは複合化・自動化・省人化などに資する新たなアプリケーションの需要が拡大しています。製造工程における生産効率の改善や不良品の検出などに対し、これまで科学セグメントが培ってきた分析計測コア技術を産業製造向けに応用するとともに、様々な市場に対応できるエンジニアリング力を活かし、お客様の製造プロセスにカスタマイズしたインラインソリューションを提供します。

#### ターゲット市場への貢献

<b>バッテリー</b>	電池材料の研究開発から生産管理、電池性能評価、電動車両開発支援まで、トータルの分析・計測ソリューションを提案しています。
<b>半導体</b>	シリコン半導体・化合物半導体におけるウェハからデバイス開発に至るまで、研究・開発・品質管理それぞれの断面から分析ソリューションを提案しています。
<b>ライフサイエンス</b>	医薬品製造のプロセス評価などのカスタマイズ技術や、高品質な連続生産実現のために幅広い分析・計測ソリューションを提案しています。



Health

健康

Measurement

はかる

医用

セグメント

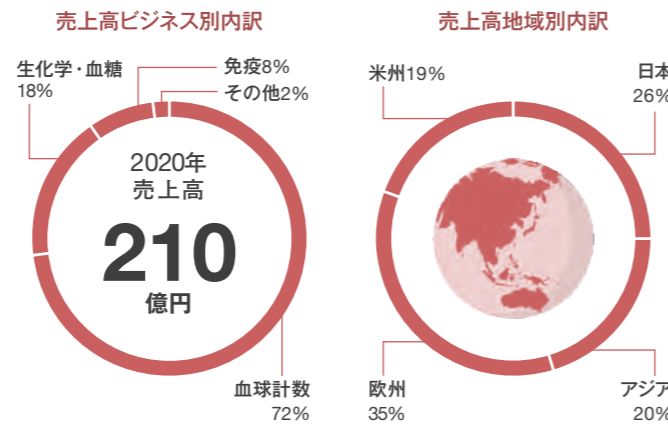


### 検体検査機器の提供を通じて 人々の健康な生活を支える

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

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

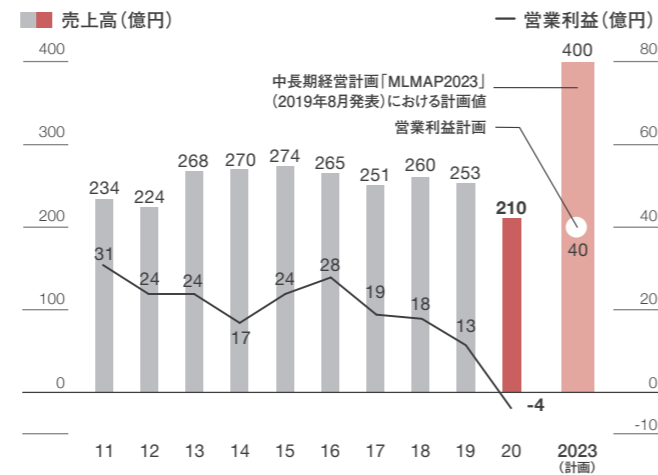
### 2020年実績



- ・ 通院患者数の減少に伴い病院での検査数が減少
- ・ 検査機器及び試薬の販売は徐々に回復傾向

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大による通院患者数の減少に伴う病院での検査数減少等の影響を受け、検査機器や試薬の販売が減少し、減収、また、営業損失を計上しました。この間、製品ラインナップを拡充するとともに、2018年にローム株式会社から事業を承継した小型臨床化学分析装置の販売拡大等を図り、国内外での事業拡大に取り組みました。

### 売上高/営業利益



### 生化学自動分析装置を北米で販売開始

多機能と使いやすさを  
省スペースに凝縮



生化学自動分析装置 Yumizen C1200

血液や尿などの体液成分を検体とし各種成分の測定を行う生化学検査は、検体検査のなかで大きなウェイトを占めています。生化学自動分析装置の市場投入により生化学市場に対する製品群が拡充され、幅広いお客様ニーズへの対応が可能となりました。中小規模の病院や検査センターなどにおける事業展開を加速させ、検査効率性の向上に貢献します。

### MLMAP2023 Segment Strategy

## To be a Preferred Partner

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

### 2023年計画

売上高 **400** 億円  
営業利益 **40** 億円

中期市場動向	リスク・機会
新興国を中心に世界の人口は拡大し、医療費総額は増加する傾向にあります。また、先進国ではより効率的な医療サービスを提供すべく、高精度かつ効率的な医療機器への需要が高まっています。さらに、日本をはじめとする先進国においては、高齢化社会への対応、医療費の抑制、予防医療への取り組みなどが進んでいます。専門病院での診療や多くの検体が集まる検査センターによる医療の集中化と、地域診療による医療の分散化という、それぞれの方向でニーズが高まっており、検査の二極化が進むと予想されます。	血球計測装置が主力製品となっていることから、価格競争激化などの市場環境変化により、医用セグメントのビジネスに影響を及ぼす可能性があります。また、直近ではCOVID-19拡大による通院患者数の減少に伴う病院検査数減少などの影響を受けており、この影響が長期間にわたって続く可能性があります。このリスクに対応するため、グループ間の情報連携を強化し、市場要求・競合の動向に合わせて新しい製品・事業の拡大を推進しています。なかでも主力製品である血球計数装置以外の製品の上市や、他社との協業を進めることで、競合と差別化を図り、競争力を強化することでリスクの低減に努めています。

### BUSINESS TREND

#### ▶ 検体検査市場における社会課題と事業機会



社会の成長に合わせて医療インフラは拡充され、その形を変えていきます。新興国においてはまず医療インフラの導入がはじまり、徐々に拡充していきます。先進国では医療費削減を背景として、検査単位当たりの効率改善を追求した検査の集中化と同時に、迅速診断や慢性疾患への定常対応を目的とした検査の分散化、ローカル化も起きており、検査市場の二極化が起きています。また、患者の求めるニーズは多様化してきており、より患者個人に寄り添った医療の提供が進んでいくと予想しています。HORIBAは、開業医向けといった患者に近いところで使われる検査機器を得意とするとともに、大型血球計数装置による効率改善へのソリューションも提供しています。今後も社会課題の解決に貢献する製品・サービスを提供していきます。

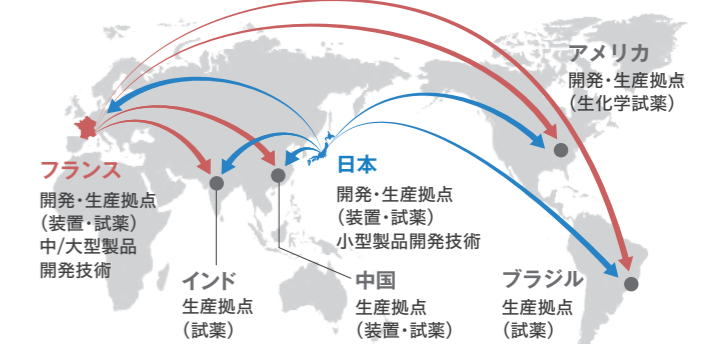
#### ▶ 生化学ビジネスの拡大加速



MedTest社

2021年1月に、臨床検査用の試薬を開発・生産・販売するMedTest社(米国)を買収しました。中長期経営計画「MLMAP2023」では、生化学ビジネスの売上高を60億円まで拡大することをめざしています。本買収により、生化学ビジネスの最大市場である米国での臨床検査用試薬の開発・生産体制を整えることで、日仏米3拠点によるグローバルレベルでの開発体制を強化します。

#### ▶ 製品開発と試薬生産のグローバルネットワーク



HORIBAは世界各国に医用ビジネスの拠点を有し、グローバルに製品を供給しています。また、消耗品である検査試薬の大量消費地で安定供給できるように、試薬の生産体制を構築しています。これからも、市場のニーズに対応した新製品開発を加速させ、グローバルネットワークを活かし、成長を続けるIVD\*市場での事業拡大をめざします。

\*\*IVD: In Vitro Diagnostics (検体検査)

Special Feature

イノベーションのキーワードは

## 多様性と全体最適

脱炭素が広く謳われ、エネルギーの効率的利用がグローバルに推し進められています。エネルギーの消費方法の変化はもちろん、化石燃料に多くを頼っていた一次エネルギーの多様化が進む、イノベーションといえる動きです。そして、エネルギー消費の断面からは、自動車産業においても大きなイノベーションが起きています。

社会全体として最適なエネルギー供給を可能とする方法をトータルに考え、モビリティにおいては様々な動力源をパワートレインとして組み立てる。エネルギー、モビリティいずれも多様化が進むなかで、全体最適がどこにあるのかを探る必要性がこれまで以上に高まっています。

### コネクテッド・自動運転

モビリティ・イノベーションにおけるもう一つの大きな分野が「コネクテッド・自動運転」。自動車の多くがネットワークにつながることで生み出されるデータを分析・活用し、モビリティに新たな価値を創出する時代が到来しようとしています。



## Energy Innovation

エネルギーイノベーション



火力発電

原子力発電

再生可能エネルギー

水素発電

水素貯蔵燃料電池

リチウムイオン電池

Grid and Mobility

都市エネルギーネットワーク

と

次世代モビリティ

を対象とするイノベーションを促進

Well to Wheel

パワートレインの多様化

内燃機関車

ハイブリッド車

プラグインハイブリッド車

燃料電池車

電気自動車

## Mobility Innovation

モビリティイノベーション

HORIBA's Perspective

地球規模でのエネルギーの効率利用を考える際に大切な視点は、エネルギーの生成、変換・貯蓄、消費というすべてのプロセスにおける効率の改善を実現させることである。



HORIBAモビリティ・コネクティビティ研究所  
(HORIBA Institute for Mobility and Connectivity<sup>2</sup>; HIMaC<sup>2</sup>)

2018年8月「HORIBAモビリティ・コネクティビティ研究所」を設立するための支援契約を米国カリフォルニア大学アーバイン校と締結、一部稼働を開始しています。この研究所を中心に、次世代のエネルギーネットワーク、さらにそのなかでのモビリティという観点から、社会課題に挑戦し、「エネルギー効率・環境・安全」分野でのビジネスの創出に取り組みます。

### 3つの研究課題

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

## HORIBAは全体最適型の社会システム構築をサポート

HORIBA's Perspective

エネルギーの安定供給など、インフラ面を考慮すると、適材適所を考え、パワートレインを使い分ける必要がある。

# Diversity and Optimization

## エネルギーをかしこく「つくる」「ためる」「つかう」 HORIBAは全体最適型のエネルギー社会構築をサポート

### つくる

Generation

発電に伴う環境負荷のモニタリングに加え、今後消費拡大が期待される水素の製造プロセスにも計測装置を提供

### 水素製造

HORIBA製品の主な役割

- 精製した水素の純度をリアルタイムに監視
- 水素精製時の不純物を高精度に計測



水素製造(改質器)

### つかう

Utilization

エネルギー消費の効率化がさらに進展。効率改善に必要なデータを計測・分析技術を通じて提供

### ためる

Storage

エネルギー貯蔵技術確立のための研究開発が世界的に加速。電池素材開発評価を中心に様々な計測技術で貢献

### 水素貯蔵

HORIBA製品の主な役割

- 貯蔵に使用される金属において、脆化の要因となる水素分布や水素量を分析



水素タンク 水素ステーション 圧縮水素トレーラー

### 水から生まれ水に還る エネルギーシステムの構築



HORIBAはクリーンエネルギーとして注目されている水素エネルギーの普及に向けて多くの「はかる」技術を有しており、持続可能な社会の実現をサポートしています。



# 自動車 セグメント

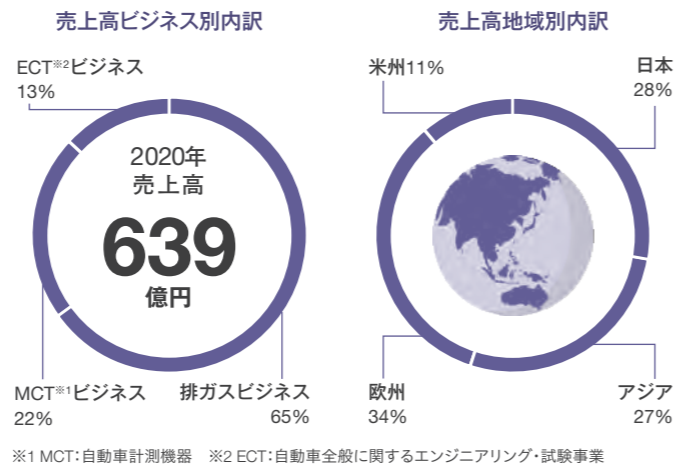


## 車両試験の効率化と 開発の迅速化を強力にサポート

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

※当社推定

### 2020年実績

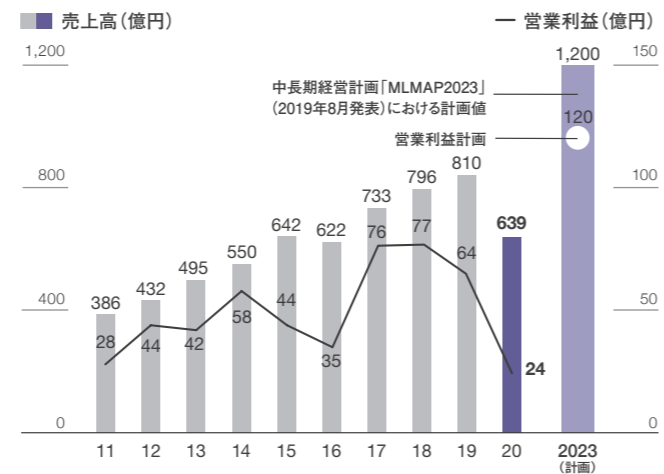


- 自動車関連メーカーの設備投資が低迷
- 新規制や高度化する車両技術への対応を推進

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大による企業活動停滞等の影響を受け、販売が減少し減収減益となりました。この間、実路走行排ガス(RDE※1)規制に対応し、自動車開発の効率化に貢献するアプリケーションを市場投入しました。また、電動車両やコネクテッド・自動運転車両(CAV※2)の評価試験システム等の開発も進め、次世代モビリティ開発に必要な新製品やサービスの拡大を図りました。

※1 RDE:Real Driving Emission ※2 CAV:Connected & Autonomous Vehicle

### 売上高/営業利益



### Topic 次世代排ガス規制に対応したビジネスを強化



RDE規制に対応した新しいアプリケーション「RDE+(プラス)」

HORIBA独自の計測アルゴリズムにより、実路試験をシャシテストセルなどの試験室のなかで高精度に再現することができます。これにより車両開発全体の工数・期間・コストを削減し、お客様における開発プロセスのフロントローディングに貢献します。

### MLMAP2023 Segment Strategy

## Application Driven Business

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

※エンジン/排ガス、電動化、CAV、自動車開発全般に資するデータマネジメント

中期市場動向	リスク・機会
<p>自動車業界では世界的な環境規制強化を背景とした、さらなる自動車のクリーン化や、社会の変革にもつながる次世代モビリティ開発が進んでいます。排ガス低減、電動化やコネクテッド・自動運転といった様々な技術要求に対応するための計測機器市場は今後も成長することが期待されています。また開発過程の複雑化に伴って自動車関連メーカーでの負荷が増大するという課題に対して、高精度な分析・計測装置に加え、効率化・省力化を提供する計測ソリューションへの需要は堅調に推移すると予想しています。</p>	<p>今後の排ガス・燃費規制の動向や自動車メーカーの研究開発動向等によっては、自動車セグメントのビジネスに影響を及ぼす可能性があります。このリスクに対応するため、行政機関から発信される最新情報の収集を継続的に行うとともに、規制適合や排ガス低減技術開発に必要な排ガス測定装置の開発と供給に努めます。また、世界的な電動車両に対する需要の高まりを背景に、市場規模の拡大が見込まれるバッテリーや燃料電池の評価装置の生産能力を増強します。さらに、CAVの設計から実車検証まで包括的なサポートを行う開発エンジニアリング機能を強化し、幅広い需要に応えることのできる事業基盤の強化に取り組んでいます。</p>

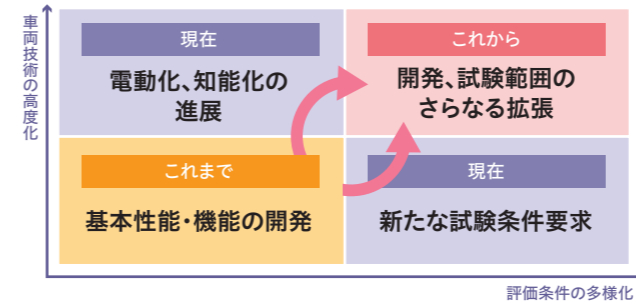
### BUSINESS TREND

#### ▶ CAV開発を支援する総合検証施設を開設

CAVの設計から実車検証までを包括的に支援する総合施設「ASSURED CAV」を2021年に開設します。自動運転技術の実用化に向け、車両の制御性能や安全性を評価・検証する試験のすべてを実施できる施設で、実車試験だけでなくバーチャル空間によるシミュレーション試験も可能です。

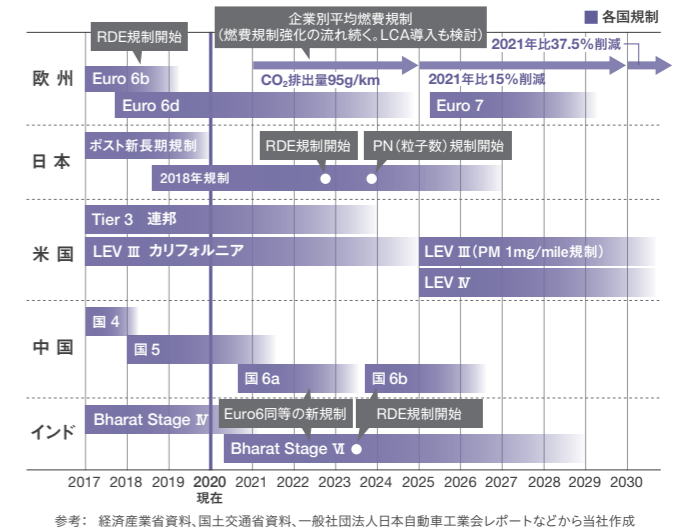
実車試験  
シミュレーション試験

#### ▶ 車両開発の環境変化とHORIBAの戦略



排ガス・燃費規制の強化、加速する電動化、そしてCAV技術が進展するなかで、自動車開発の現場は複数の課題を同時並行的に解決する必要に迫られています。さらにCOVID-19拡大による働き方の変容も合わせて、開発プロセスの効率化は喫緊の課題となっています。

#### ▶ 主要国・地域の乗用車排ガス規制レベルの推移



HORIBAは分析計測技術を用いて、実路・試験室・シミュレーションそれぞれの状況や条件を統合し、アプリケーションを拡張するソリューションを提供しています。次世代モビリティ開発のパートナーとして、お客様の開発フロントローディング、開発プロセスの効率化をサポートします。



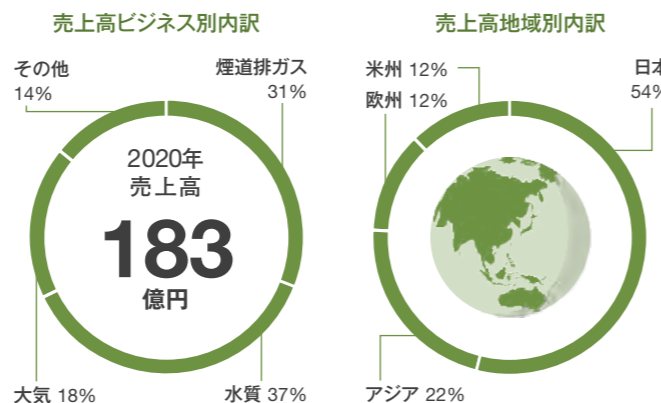
# 環境・プロセス セグメント



## 地球環境保全と 生産や品質管理プロセスでの モニタリングに貢献

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

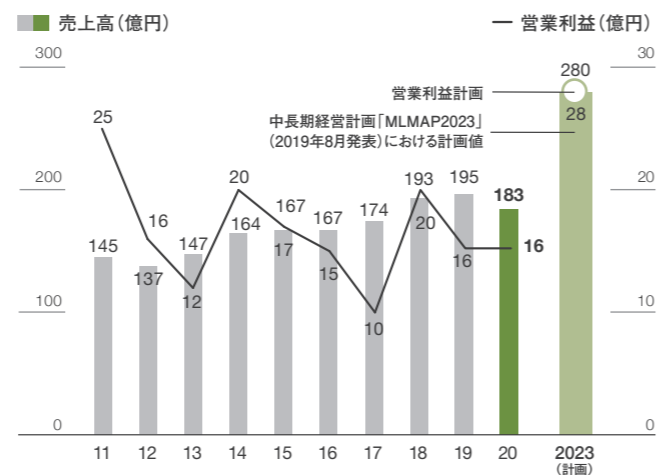
### 2020年実績



- ・ 公共分野を中心とする環境規制需要は底堅く推移
- ・ 民間部門の多くで設備投資が先送りに

世界的な環境規制強化を背景にした公共投資需要は底堅かったものの、新型コロナウイルス感染症拡大による企業活動停滞等の影響を受け販売が減少し、減収減益となりました。この間、ガス計測分野、水質計測分野双方において、新製品の継続的な市場投入を図りました。また、環境測定データをリアルタイムにまとめてモニタリングできるソフトウェアを開発し、お客様の環境対策に資するデータマネジメントビジネスの拡大に取り組みました。

### 売上高/営業利益



### Topic 下水処理プラントの効率化に貢献



下水処理プラントでは、微生物を活用して水を浄化しており、有機物を分解するために必要なエアをブローアと呼ばれる送風機を用いて大量に供給しています。その動力源として多くの電力を要しますが、アンモニア態窒素計でオンライン計測をすることにより、エアの供給量を精緻に管理することが可能となり、使用電力やCO<sub>2</sub>の削減に貢献することができます。

下水処理プラントでの製品使用例 HC-200NH

### MLMAP2023 Segment Strategy

## HORIBA as a World Player who Analyzes the Entire Earth

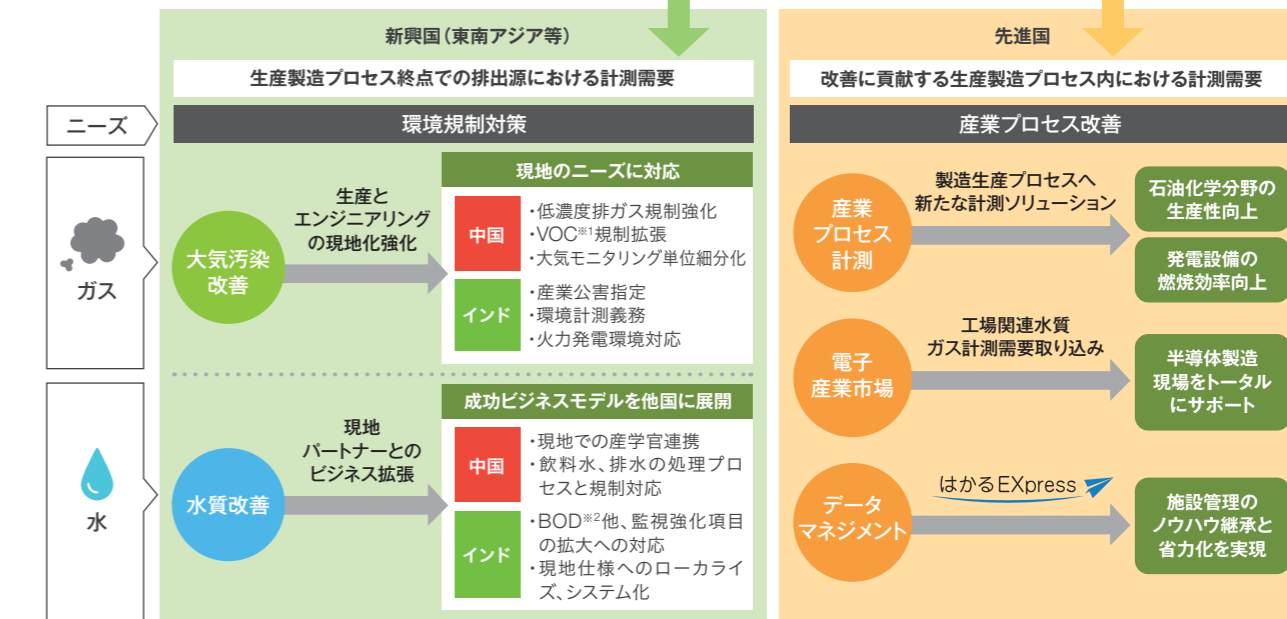
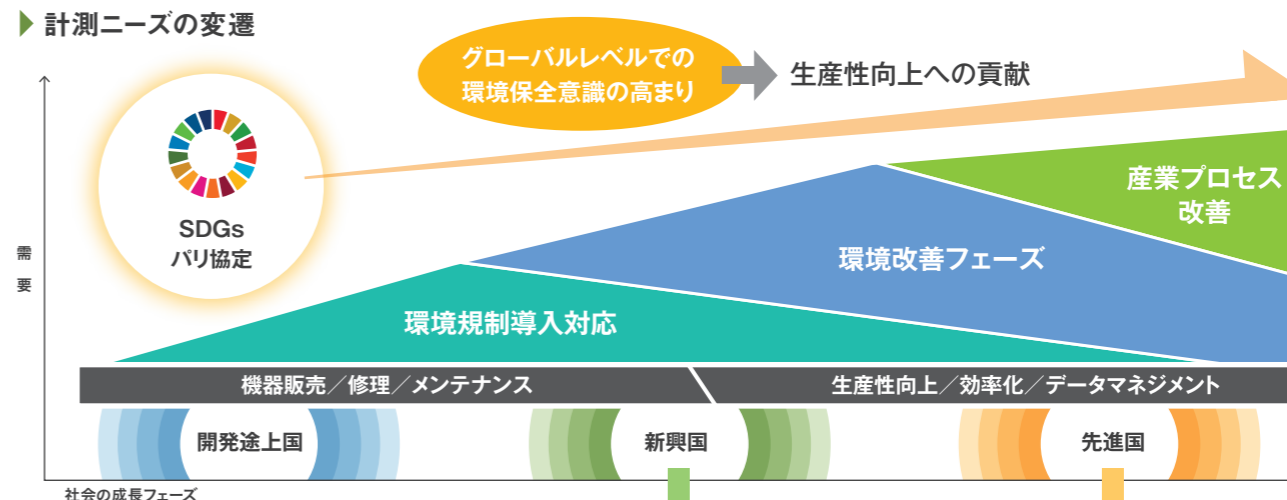
環境規制対応から生産性向上まで、多様なソリューションをグローバル市場に提供。地球上の環境に関わる計測すべてにおいて必要とされる存在へと成長します。

### 2023年計画

売上高	280 億円
営業利益	28 億円

中期市場動向	リスク・機会
<p>気候変動抑制に関するパリ協定、SDGs(持続可能な開発目標)が2015年に採択され、環境保全に対する意識は世界規模で高まっています。新興国では規制や環境改善への対応が必要とされ、堅調な需要が見込まれます。環境規制が成熟した先進国では、製品の更新需要に加えて、品質改善、経済効率向上などをめざした生産製造プロセス改善分野にて成長の可能性が広がります。社会の成長フェーズの変化に合わせて変わる様々な需要にHORIBAは応えていきます。</p>	<p>大気・水質汚染分析装置等の環境分野の製品において、官公庁による環境関連の法的規制動向及び一般企業の研究開発・投資動向により需要が増減することから、今後の需要動向によっては、環境・プロセスセグメントのビジネスに影響を及ぼす可能性があります。このリスクに対応するため、グループ間の情報連携を強化し、グローバルでの環境関連規制動向を把握するとともに、環境規制関連以外で使用される製品など、製品ラインナップを拡大することで、リスク低減を図っています。</p>

### BUSINESS TREND



※1 VOC: Volatile Organic Compounds (揮発性有機化合物) ※2 BOD: Biochemical Oxygen Demand (生物化学的酸素消費量)

# ビジネス連携の推進

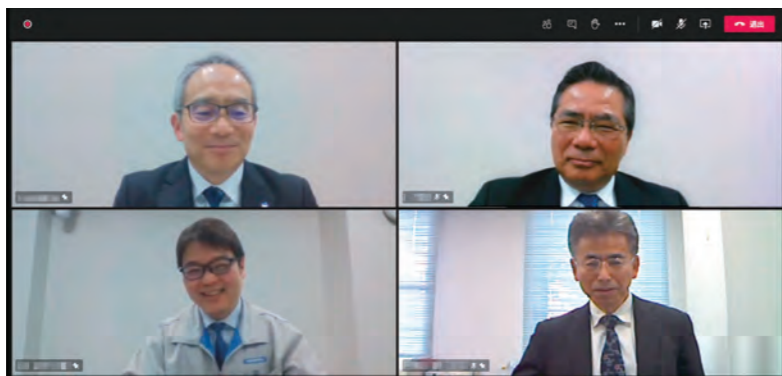
バイオ・ライフサイエンスをはじめとする新たなフィールドへのビジネス拡大にはスピード感が大切です。HORIBAは質の高い研究・教育機関や独創的な技術力を誇る企業などと築いてきたネットワークを活用し、産学連携、さらには産産連携を強化しています。



## 「堀場製作所一産総研 粒子計測連携研究ラボ」を設立

- ・環境規制強化に対応する気中微粒子計測技術の開発
- ・産業競争力強化に資する先端ナノ材料の計測評価システムの開発
- ・連携研究ラボを通じたシナジー効果の発現と若手イノベーション人材の育成

国立研究開発法人産業技術総合研究所(産総研)と堀場製作所が有する最先端の分析・計測技術、材料評価技術を掛け合わせたオープンイノベーションによる研究開発を推進します。人々の安全・健康を守るための環境課題の解決や、イノベーションの担い手として期待されるナノ材料の開発に寄与する、世界トップクラスの粒子計測を可能とするシステムの実用化に取り組みます。



コロナ禍下でも止めないオープンイノベーションについてオンラインで意見交換  
 (写真右上段)石村 和彦(産総研理事長)  
 (右下段)白田 孝(産総研理事・計量標準総合センター長)  
 (左上段)足立 正之  
 (左下段)西方 健太郎(堀場製作所開発本部長)

## バイオ・ライフサイエンスプロジェクトでも連携を推進

バイオ・ライフサイエンス市場に対するアプローチを強化する「バイオ・ライフサイエンスプロジェクト」を2020年に新設、同年には産総研が代表機関として進める新型コロナウイルス感染症の簡便・迅速な抗体検査チップシステムの開発に参画しました。HORIBAはこのプロジェクトを中心に、保有するユニークな技術を創薬の分析や研究開発現場に提供し、バイオ・ライフサイエンスに関わるビジネスを確立していきます。

## 社会への積極的な人的貢献

シニアコーポレートオフィサーで、ホリバMIRA社のエグゼクティブ チェアマンのジョージ・ギレスピーは2018年より英国の自動車製造販売協会(Society of Motor Manufacturers and Traders: SMMT)の会長を務めており、ビジネスを進める中で蓄積した知見をもって英国自動車業界に貢献しています。

→51ページからの「役員一覧」においても役員の社外での活動を紹介



ジョージ・ギレスピー 博士 (Engineering)  
 Ricardo社(英)、カール・シュンク社(独)でキャリアを積み、ホリバ・ヨーロッパ社(独)で戦略商品開発担当副社長を務めた後、2009年1月より英国MIRA社CEO、2015年7月よりホリバMIRA社CEO、2019年にはエグゼクティブ チェアマンに就任。同年、HORIBAの自動車事業をリードするGLOBAL ATS BOARD LEADER(現・GLOBAL AUTOMOTIVE BOARD LEADER)にも就任



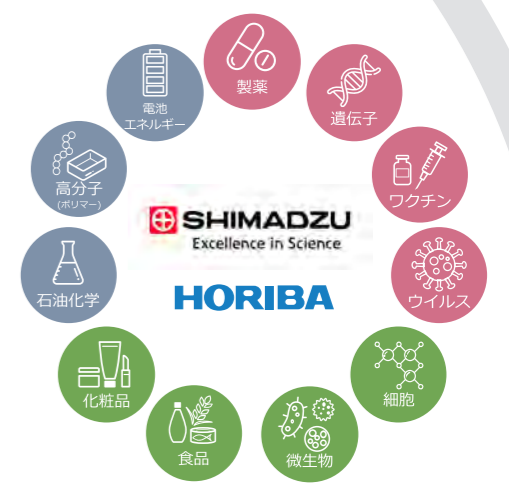
## 島津製作所と協業をスタート



株式会社島津製作所の高速液体クロマトグラフ(LC)とHORIBAのラマン分光装置を融合させた計測機器「LCラマン」を開発・販売する基本契約を締結



### ライフサイエンス技術を活用する分野の拡大



マテリアル・エネルギー分野での新技術の必要性



# HORIBAの成長を支える サービスビジネスの広がり

お客様への質の高いサービス業務の提供は、継続的にHORIBAの製品を使っていたサイクルを生み出すことにつながるため、営業の最前線ともいえます。

HORIBAは製品を販売するだけでなく、製品に最高のパフォーマンスを発揮させるためのフィールドサービスはもちろん、受託分析や共同開発、校正事業や先端機器を使ったテスト事業など、お客様の様々な課題を全方位で解決する高付加価値なサポートを提供し、サービスビジネスを拡大しています。

Brand  
New

## 堀場テクノサービス社新社屋完成

—サービスビジネスの基幹拠点—

お客様をはじめとするステークホルダーの皆様にとって「常に身近な存在でありたい」という意味を含め、「Always Here With You」をコンセプトにした堀場テクノサービス社の新社屋を建設しました。この社屋のなかにはサービス事業の一翼を担うAnalytical Solution Plaza（アナリティカルソリューションプラザ）やトレーニング施設、校正施設など様々な機能の一元化を実現。さらに、技術を中心としたお客様からのお問い合わせに迅速に応える機能を拡充しました。新社屋を起点として、グローバルでフィールドサービス体制を強化していきます。



技術領域の垣根を越えて人が自由に集い、新しい分析の交流の「場」を提供することをめざしてAnalytical Solution Plazaをオープンしました。創業以来、蓄積してきた分析・計測ノウハウを活用して、豊富な実績による確かな品質でお客様の分析・計測を幅広くサポートします。

中長期経営計画  
**MLMAP2023**  
Mid - Long Term Management Plan

重点施策

**Solution Provider Beyond  
Life Cycle Management**

## Always With You

～ソリューション提案、データマネジメントを中心としたビジネスモデル確立をめざす

Mission  
01

稼働データを使用したメンテナンスサービス

正確な機器管理



製品の稼働データをモニタリングし、メンテナンスタイミングを知らせるなど、お客様の試験設備全般の効率性を向上するソリューションを提供します。

Business Case



日本国内のお客様に対し製品の保守点検サービスを包括的に提案するサービスメニュー「All in One Plan」を提供しています。モニタリングキットを装置に取り付けることで、装置の稼働状態を常時モニタリングし、構成部品が故障する前に異常を察知することでダウンタイムを短縮させることができます。また、製品の使用状況を毎月レポート化し、お客様の利用状況に沿ったサポートを提案。製品を長期間にわたり最適な状態で使用可能とする、計測プロセスの改善に貢献します。

Mission  
02

計測データを活用したコンサルティング

新しい付加価値の提供



計測データそのものをHORIBAが解析し、お客様には解決手段を提案するコンサルティングの提供をめざします。

Business Case

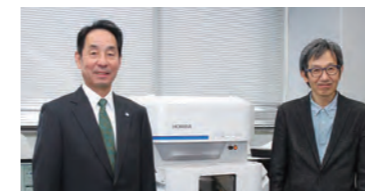
はかるEXpress

お客様に代わり水質測定レポートを集計、管理、配信する「はかるEXpress」を提供しています。このサービスはHORIBA所有の機器をお客様の施設内に設置、毎月定額支払いで、導入後の日常管理だけでなく、固定資産や年次点検、自治体への定期的な報告書作成などをトータルサポートするものです。データマネジメントの活用で人手不足をはじめとする現代社会が抱える課題解決をめざしたビジネスモデルであり、環境管理の現場の課題を解決していきます。

## 小惑星の起源・太陽系の誕生・生命誕生のなぞの解明へ

はやぶさ2 - 試料分析プロジェクトに参画 -

堀場テクノサービス社は、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）の小惑星探査機「はやぶさ2」が小惑星「リュウグウ（Ryugu）」から採取した砂や石などの試料の初期分析プロジェクトに参画します。当社の蛍光X線分析装置を用いて、本試料に含まれる化学組成を非破壊、非接触で分析し、リュウグウの起源と成因を探ります。人類社会の新たな1ページを切り拓くことに貢献します。



【写真右より】  
化学分析チームリーダー 坂本 尚義 北海道大学教授  
堀場テクノサービス社 社長 千原 啓生

HORIBAの役割

微小部X線分析装置を用いて、元素測定と光学観察を行い、試料物質の成分元素や構成比率を分析します。ごく微量の試料を非破壊、非接触で行うことを可能にする装置とともに、専門知識を有したHORIBAの分析技術者の手によって、高精度な微量分析を提供します。



（イラスト池下章裕）

【小惑星リュウグウ（Ryugu）】

- ・地球から3億4,000万キロにある未知の岩石
- ・リュウグウは太陽系形成初期の情報を保持しており、有機物や水を多く含む小惑星と考えられている
- ・はやぶさ2は約5.4グラムのサンプルを採取



# HORIBA's Unique

## COO MESSAGE

### 世界の至るところに「本社」が点在する。 それがHORIBAの強みです

2020年は物理的な移動が大きく制限された状況下において、マネジメントやコミュニケーションなど「グローバル企業としてのあり方」が問われた一年でした。HORIBAは次なる成長のために、様々なチャレンジを続けていきます。



代表取締役副会長  
兼グループCOO

齊藤 壽一

### HORIBAならではのグローバルマネジメント

新型コロナウイルス感染症の拡大は、HORIBAにおける「グローバル企業としてのあり方」を改めて考える機会となりました。HORIBAのグローバルマネジメントの象徴でもある、全世界のマネジメントが一堂に会するグローバル会議(Global Strategy Meeting/Global Budget Meeting)も、2020年はオンラインでの開催を余儀なくされました。その結果、むしろ参加人数をこれまでより増やすことができたのは喜ばしいことでした。一方で、会議室以外の場所で交わされる会話が減ることで、例年に比べて得られる情報量が限られました。オンラインでのコミュニケーションの良し悪しは改めて検討する必要がありますが、マネジメントとしては、どんな形態でもドアを開けて相談に乗れるようにし、現場で何が起きているか、生きた情報を常に捉えたいと考えています。ほとんどの日本に本社のある企業が、事業や技術の中心拠点を国内に置いているのに対して、HORIBAはそのような拠点が世界中に点在しています。それぞれ違った技術、強みを

持った事業会社が「おもしろおかしく」という社是のもと、結集している集合体がHORIBAであり、世界各国にそれぞれの事業・技術の本社があるといえるかもしれません。リーダーシップをとる組織がいくつもあって、お互いに切磋琢磨していこうという考え方はHORIBAらしい組織体制だと思います。そのなかで日本にある堀場製作所を含む各社の役割を改めて定義し、求心力を高めていく必要性を感じています。グローバルでのビジネスがさらに加速していくと予想されるなか、共通言語として使われる英語だけでなく現地の言葉できちんとコミュニケーションできる人財を増やすことが必要です。正確に情報を捉えながら、各地域でのオペレーションをどのように現地にフィットさせていくか。このような課題を含め、HORIBAの次なる成長のために、日本の各社が果たすべき役割はなにかという問いは、グローバル企業HORIBAの大きなチャレンジだと考えています。

### 「おもしろおかしく」を実感できる舞台をつくる

中長期経営計画「MLMAP2023」では、従来のセグメントの枠を越えた新たなビジネス創出に取り組んでいます。これは事業セグメントという二次元の視点で捉えていたものを、「クロスセグメント」という三次元の立体に積み上げていくことで、新たなチャンスが見えてくるのでは、という考え方です。この戦略を実現させるには、ホリバリアン自身が得意とする分野だけでなく、いろいろなことに興味を持ち、経験をしていくことが必要です。HORIBAには、それぞれ特色を持った事業会社があるので、他社に比べ、このような経験が得やすい環境があると思います。このメリットを皆が享受できるように、グループを俯瞰的に見て最適な人財配置を促進し、個々が活躍できる舞台を用意したいと考えています。

HORIBAの財産は人財であり強みの源泉です。私はこれまで、経営者としてホリバリアンとの「対話」を重視し、徹底してきました。個別に話すことは、HORIBAの企業文化を次世代へ継承していくことにもつながっています。人財育成のあり方は一つではありません。グローバルにマネジメントを担う人財として育てていくのか、それとも特定の技術やスキルに特化したスペシャリストとしての活躍を期待するのか。ホリバリアン一人ひとりの適性に合わせたキャリアプランを提供し、仕事を通じて「おもしろおかしく」を実感してもらえるような組織を作る。そのためにも今後も様々なチャレンジを続けていきます。

2021年4月

# Global Management

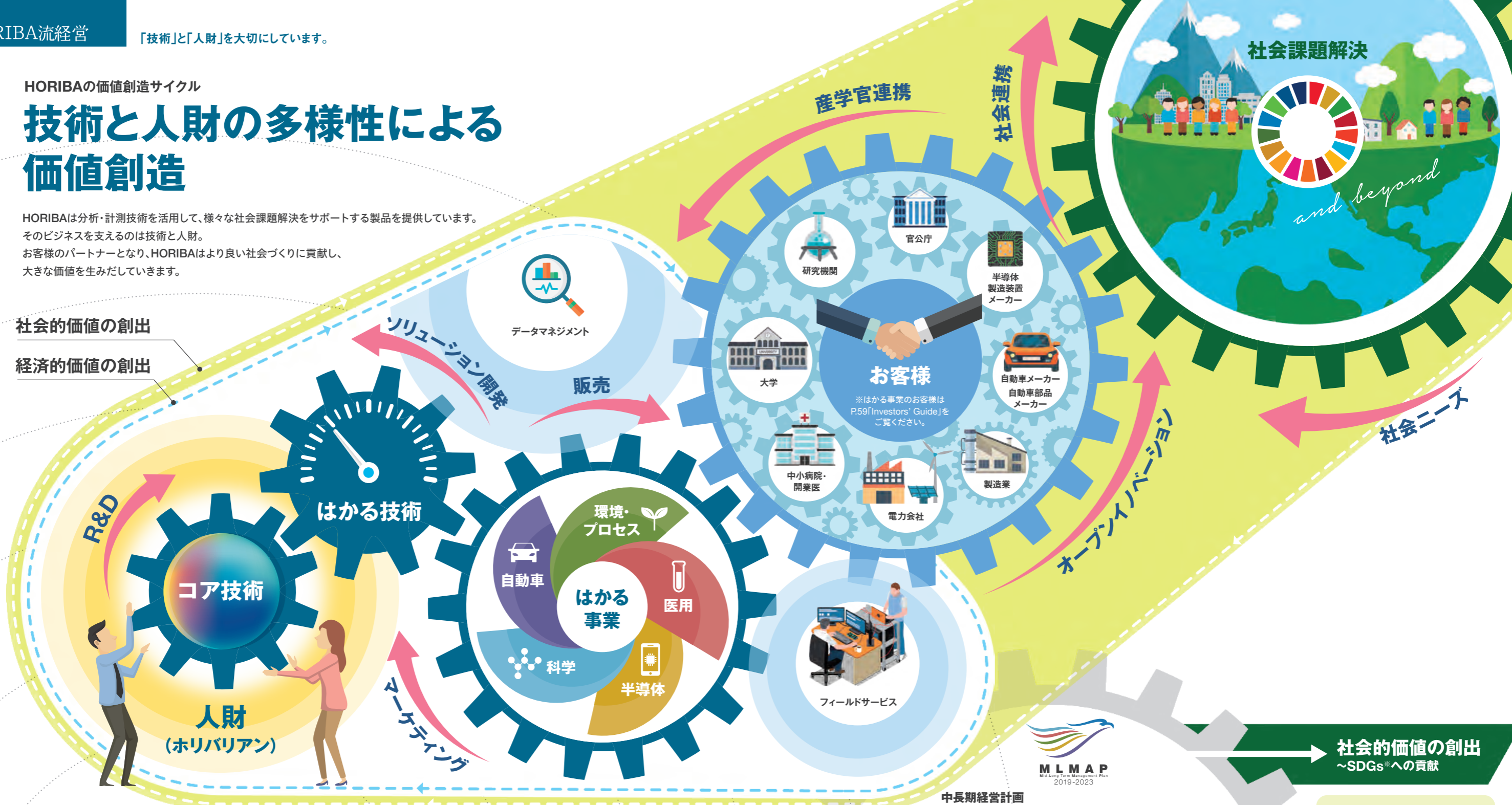
HORIBAの価値創造サイクル

# 技術と人財の多様性による価値創造

HORIBAは分析・計測技術を活用して、様々な社会課題解決をサポートする製品を提供しています。そのビジネスを支えるのは技術と人財。お客様のパートナーとなり、HORIBAはより良い社会づくりに貢献し、大きな価値を生みだしていきます。

社会的価値の創出

経済的価値の創出



Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun



## 経済的価値の創出

- トップレベルのシェアを誇る高付加価値製品
- 1,000を超える多様な製品のグローバル展開
- 毎年の利益 (営業利益率10%台の水準を維持)
- ▶ 継続的投資によるさらなる事業成長

## 中長期経営計画 MLMAP2023 Mid - Long Term Management Plan

- 重点施策 1 Market Oriented Business**  
メガトレンドをリードする3フィールドに、コア技術をフル活用した分析・計測ソリューションを展開  
3フィールド ・ Energy & Environment ・ Bio & Healthcare ・ Materials & Semiconductor
- 重点施策 2 Solution Provider Beyond Life Cycle Management**  
製品導入からリプレイス まで、全方位でお客様のコアビジネスをサポート
- 重点施策 3 HORIBA Core Values "The Next Stage of Super Dream Team"**  
すべての事業活動推進の原動力となる「強い人財」を作る組織体制の強化

## 社会的価値の創出 ~SDGsへの貢献

様々な社会課題に対応する  
ビジネスの拡大による価値の創出

3つの重点施策に関連するSDGsの目標



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

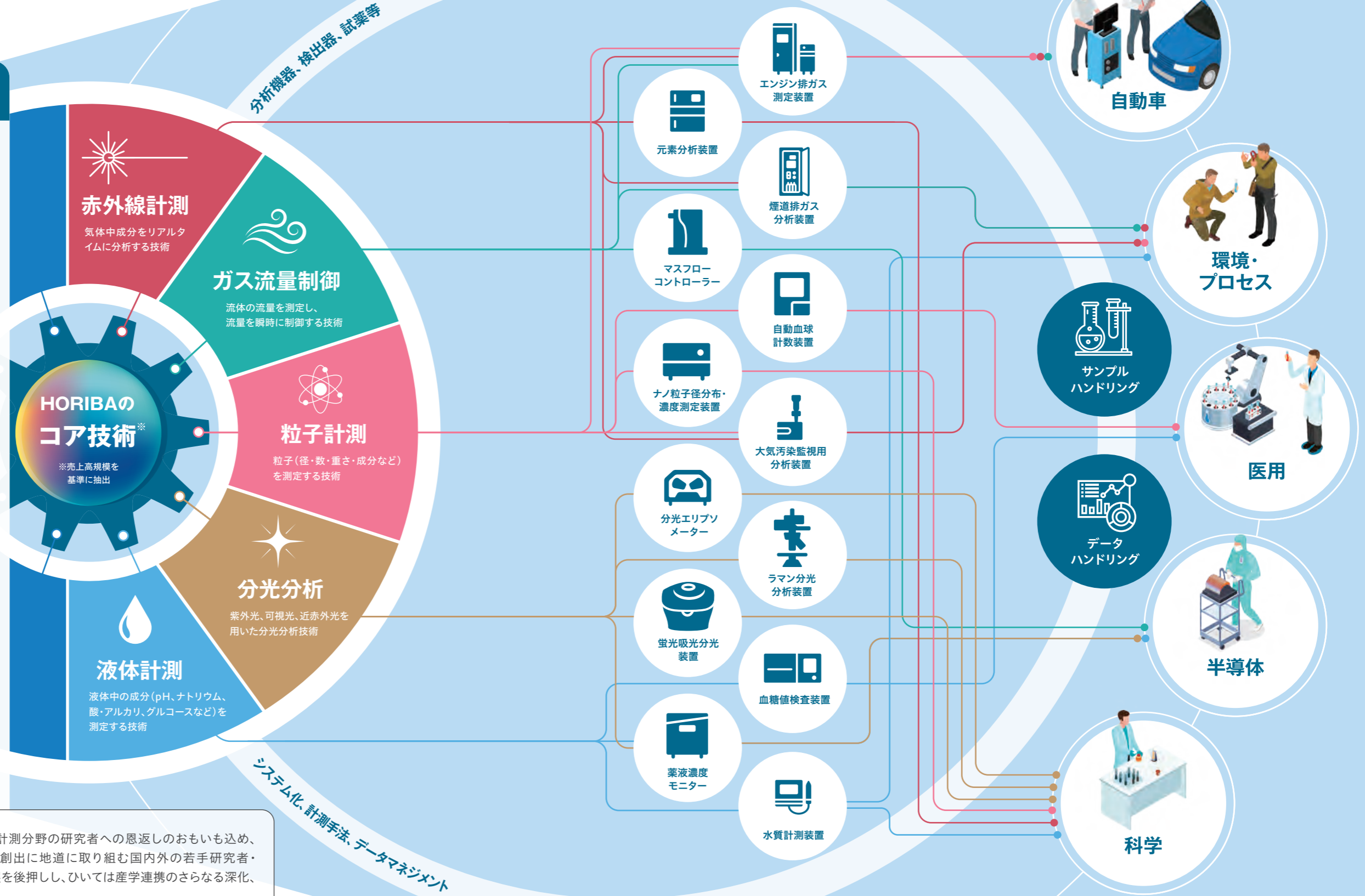
## HORIBAのはかる技術

### 幅広い技術とその創出

HORIBAのはかる技術は、電気化学を用いたpHメーターにはじまり、赤外線やX線などを用いた様々な分析技術を蓄積しながら、液体、気体、固体へと分析対象を拡大してきました。この間、市場の分析・計測ニーズも、生産現場における計測から、地球環境の保全、エネルギーの効率利用、健康医療、安心安全の追求などの領域へと変化、拡大しました。このような時代の変化に対して、HORIBAは確立したコア技術を背景に、その時代に必要とされる分析・計測機器を開発し提供してきました。

今日までのHORIBAの技術の発展を支えてきたものの一つに、創業当初からの大学や研究機関との連携があります。HORIBAはこれからも社内でのコア技術の強化継承とともに、社外との協業を推進することでオープンイノベーションを実現し、新たな技術やビジネスの創出に積極的に取り組んでいきます。

→ビジネス連携の考え方は29ページでも紹介



### Masao Horiba Awards 堀場雅夫賞

これまでのHORIBAの成長を支えてくれた分析・計測分野の研究者への恩返しのおもいも含め、2003年に堀場雅夫賞を創設。分析・計測技術の創出に地道に取り組む国内外の若手研究者・技術者支援を通じて、この研究領域のさらなる発展を後押しし、ひいては産学連携のさらなる深化、イノベーションの加速へ貢献しています。

近年の堀場雅夫賞 募集テーマ	2021年	2019年	2018年
	ライフサイエンス分野の分光分析・計測技術	電力及び電池を最大限に活用する効率的な制御のための先端分析・計測技術	半導体製造プロセスにおける先端分析・計測技術

※新型コロナウイルス感染症拡大により、2020年の堀場雅夫賞は2021年に延期

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

## 成長を牽引する人財への取り組み

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

人財施策

### 01

#### 人財育成施策



“おもい”を育て  
グローバルに  
開花させる

グローバルリーダーのさらなる輩出をめざし、HORIBAの人財育成施策の根幹である国際間人財交流(GHE: Global HORIBARIAN Exchange)プログラムを推進しています。世界中の「おもい」をもった人財が、自らチャレンジの機会を求め、多様な文化・環境にふれることで、活躍の幅を広げています。



ホリバ・インストルメンツ社(米国)のキーガン・マクウィリアムズ=ワードは、2020年にGHEプログラムで来日。セグメントの枠にとらわれず交流する日本の研究開発部門でのチャレンジの機会を活かし、次世代製品の開発を牽引する人財へと成長を続けています。

人財施策

### 02

BLACKJACK

強固な  
組織力を支える

#### ブラックジャックプロジェクト

「従業員の意識と行動の変革」を目的として1997年にブラックジャックプロジェクトを開始しました。これまで、11,000を超えるプロジェクトテーマが登録。業務効率改善、人財育成、組織力強化など、多くの疑問や課題からテーマを決め、ありがたい姿を設定し、従業員自らが組織改革に取り組んでおり、「行動変化を引き出し定着させる」HORIBAの企業文化の一つだと考えています。また、2007年からは各国の代表テーマより最優秀賞を決めるワールドカップを毎年開催し、経営陣へ成果とおもいを報告する場を設けています。2020年は初めてリモート開催し、米国のプロジェクトが金賞を受賞。新型コロナウイルス感染症拡大のなか、自らの意識と行動を変え、医用機器メーカー向け検出器の大幅増産と品質向上に貢献した活動です。活動メンバーは、多くの病院・命を救うことができ、活動のなかで成し遂げたことに誇りを持ち、活動を通じてHORIBAスピリットを醸成しています。



社外からの評価

経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄」に2019年から3年連続で選定されました。また、経済産業省と日本健康会議が共同で推進する「健康経営優良法人2021(ホワイト500)」に5年連続で認定されました。



なでしこ銘柄

ダイバーシティを推進する取り組みについて、経営戦略への組み込み、ガバナンス、全社的な環境・ルールの整備、従業員の行動・意識改革の項目で高い評価をいただきました。



健康経営優良法人2021(ホワイト500)

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

人財施策

### 03



多様な  
個性・才能を  
輝かせる

#### ステンドグラスプロジェクト

2019年に国内グループ会社全社へ導入した「Good Place勤務制度(テレワーク制度)」などの働き方の変革推進に加え、現場のワーキンググループメンバーがダイバーシティ課題について、経営トップに提言し、またそれらを具現化する活動を継続しています。多様な人財がそれぞれの強みをより発揮し、「おもしろおかしく」働きがいと働きやすさを追求していきます。



Web Link



HORIBAのユニークな人財施策については、ステンドグラスプロジェクトのスペシャルウェブサイトでも詳しく紹介しています。

## 連携する3つの施策により ホリバリアンが活躍する舞台を提供する

人事の基本方針

オープン&フェア

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

加点主義

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

2Wayコミュニケーション

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

5つの“おもい”※

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

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

※英語でもOmoiと表記し、世界中の従業員が価値観を共有しています



CFO MESSAGE

# 長期視点での投資と 資産効率改善の取り組みで 企業価値向上をめざします

常務取締役 管理本部長 大川 昌男

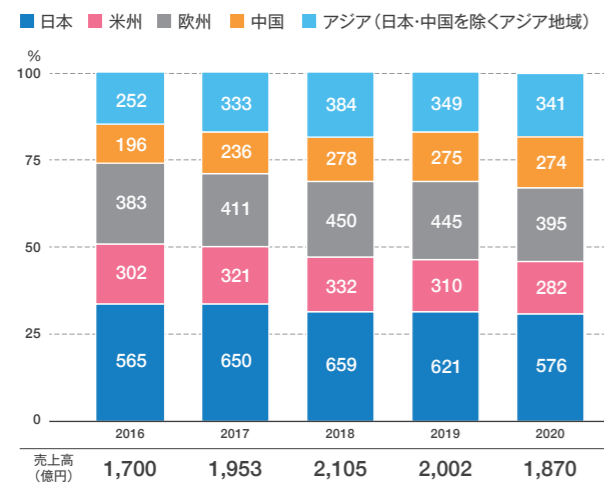


## HORIBAの業績 — 2020年12月期の振り返り —

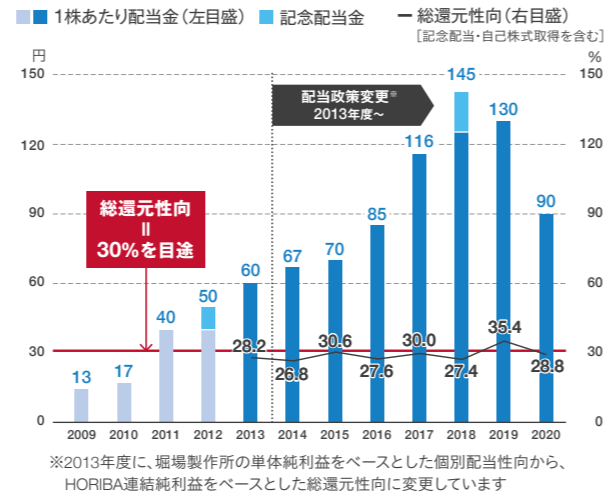
2020年12月期の売上高は、前年比で131億円減少（前年比6.6%減）の1,870億円となりました。半導体メーカーの設備投資回復などによる半導体製造装置メーカー向けの販売が増加したものの、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大による企業活動停滞などの影響を受け自動車セグメントを中心に販売が減少しました。営業利益では、経費削減などの収益対策に取り組んだものの、売上高の減少などの影響を受け、前年比で12億円減少（同5.8%減）し、196億円となりました。

2020年12月期の株主還元としては、普通配当金を一株あたり90円としました。HORIBAは、配当金と自己株式の取得を合わせた株主総還元性向を連結純利益の30%を目途とする方針をとっています。今後も事業の成長による企業価値向上、オーナー（株主）の皆様への持続的な還元を行いたいと考えています。

### ■ 売上高地域構成変化



### ■ 配当金・総還元性向の推移



## バランス経営～多様な事業ポートフォリオ

HORIBAは開発型のベンチャー企業として創業し、保有する幅広い技術を活かし、5つの事業にわたるポートフォリオを組んでのバランス経営を推進してきました。様々な市場にビジネスを展開することで、特定の事業において需要サイクルや景気後退に伴う事業リスクが顕在化する際にも、全体としては安定した利益創出を続けることを可能にしています。また、既存の事業セグメントの枠や国を超えて、保有する幅広いコア技術や販売ネットワークを市場ニーズに適合させて活用することを推進しています。

COVID-19拡大に伴う悪影響は収束には至っておらず、世界経済は依然「危機モード」にあると認識しています。当面は危機に備え手元流動性を高めるとともに、戦略投資を機動的に実施できる資金確保が重要であると考えています。複雑化し加速度的に変化する市場環境のもと、積極的かつ持続的な事業支援を可能にする財務基盤を維持していきます。

### 資本政策の基本的な考え方

**Point 1**

#### 高水準のROEを継続

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

**Point 2**

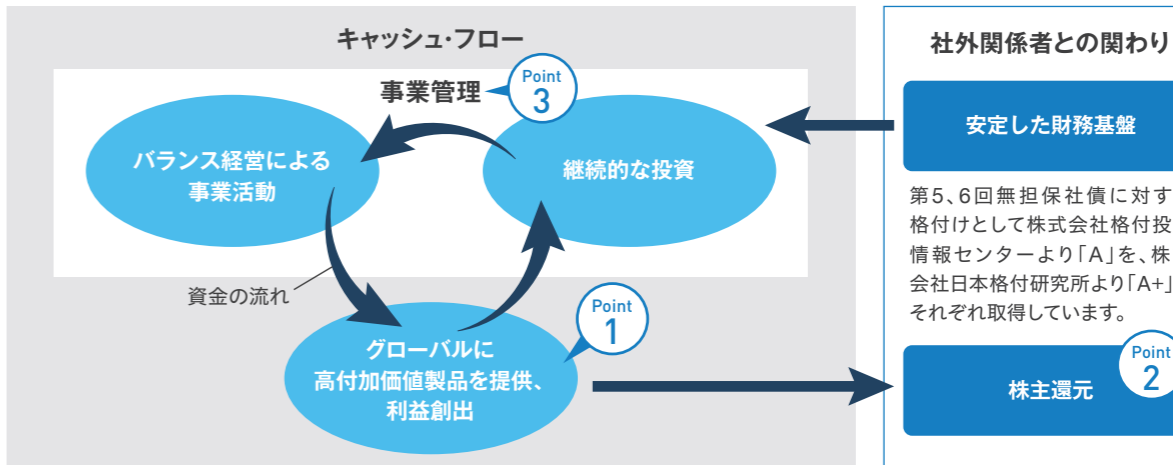
#### 利益成長に連動した株主還元

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

**Point 3**

#### 資産効率向上による企業価値の最大化

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



### 継続的な投資を実施するための考え方

#### 研究開発投資

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

#### 設備投資

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

#### M&Aの考え方

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

## 中期的な成長に向けた投資進捗

中長期経営計画「MLMAP2023」では成長市場での事業拡大をめざしています。2020年は厳しい状況にありましたが、将来を見据えた積極的な投資を継続しました。サービス事業の本社として位置付ける堀場テクノサービス社の新社屋建設、中国での現地機能強化に向けた新拠点の建設、電動車両計測需要の拡大に対応するためのホリバ・フューエルコン社(ドイツ)の工場拡張など、大きな戦略投資を実行しました。今後、これらの投資を最大限活用し、収益貢献につなげていきます。

一方で、キャッシュアウトを抑制するため、投資案件を細かく見直し、内容の整理などを行いました。逆風の吹くいまだからこそ、将来の成長に貢献する案件を見極めて集中的に投資を行うことが求められます。財務部門の果たすべき役割はますます重要になっています。

### ■ 近年の主な投資

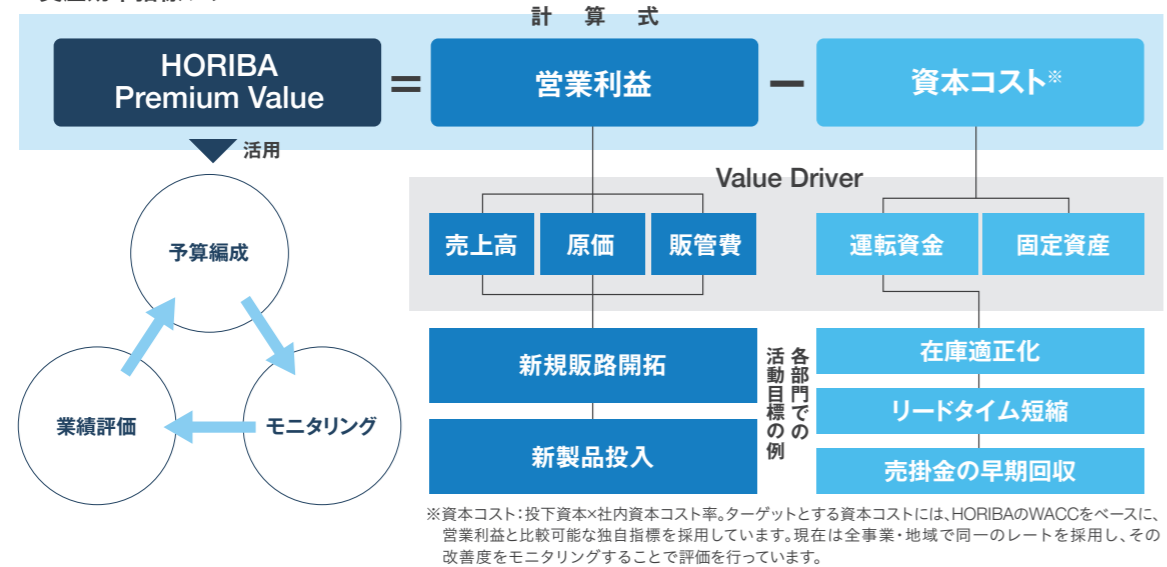
Energy & Environment		Materials & Semiconductor	
電動化や自動運転などの新しい自動車技術要求に対応するための設備・開発投資を進めています。また、新興国で拡大する環境計測需要に対し、現地のエンジニアリング能力を強化する投資を行っています。		半導体市場での変動する需要に対し安定した品質とタイムリーなデリバリーを提供するための生産設備投資や、変化の速い半導体製造技術に対応するための開発投資などを行っています。	
<b>投資実績</b> 2015 自動車セグメント・ECT®ビジネス買収(英国) 2018~ パッテリー/燃料電池試験装置ビジネス買収、工場拡張(ドイツ) 2021 自動運転車開発支援の総合検証施設開設(英国)	<b>投資実績</b> 2015 HORIBA最先端技術センター開設 2017 堀場エステック社・阿蘇工場 第5期拡張 2018 分光分析・計測技術関連の開発・生産機能移転強化(米国)	※ECT:自動車全般に関するエンジニアリング・試験事業	
Bio & Healthcare		全社	
パイオやヘルスケア分野でのマーケットポジションを拡大するための設備・開発投資を行っています。またIVD®領域での事業拡大を狙い、投資を行っています。		機器販売中心のビジネスモデルから、計測器メンテナンスなどのサービス提供やデータマネジメントに関するビジネスに展開するための投資や、成長市場における拠点投資を行っています。	
<b>投資実績</b> 2019 ナノ粒子計測機器ビジネス買収(米国) 2020 分光分析装置製造工場移転拡張(フランス) 2021 生化学試薬ビジネス買収(米国)	<b>投資実績</b> 2015 基幹業務システムのグローバル展開 2021 サービス事業の基幹拠点となる新社屋建設 2021 中国新拠点の建設	※IVD=In Vitro Diagnostics:検体検査	

## HORIBA Premium Value

資産効率の向上に向けた独自指標「HORIBA Premium Value」を、予算編成、モニタリング、業績評価など組織運営のKPIプロセスに組み込み、活用しています。指標がマイナスになっている事業・拠点に対しては、その要因を分析し、改善施策とモニタリングを実施しています。

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

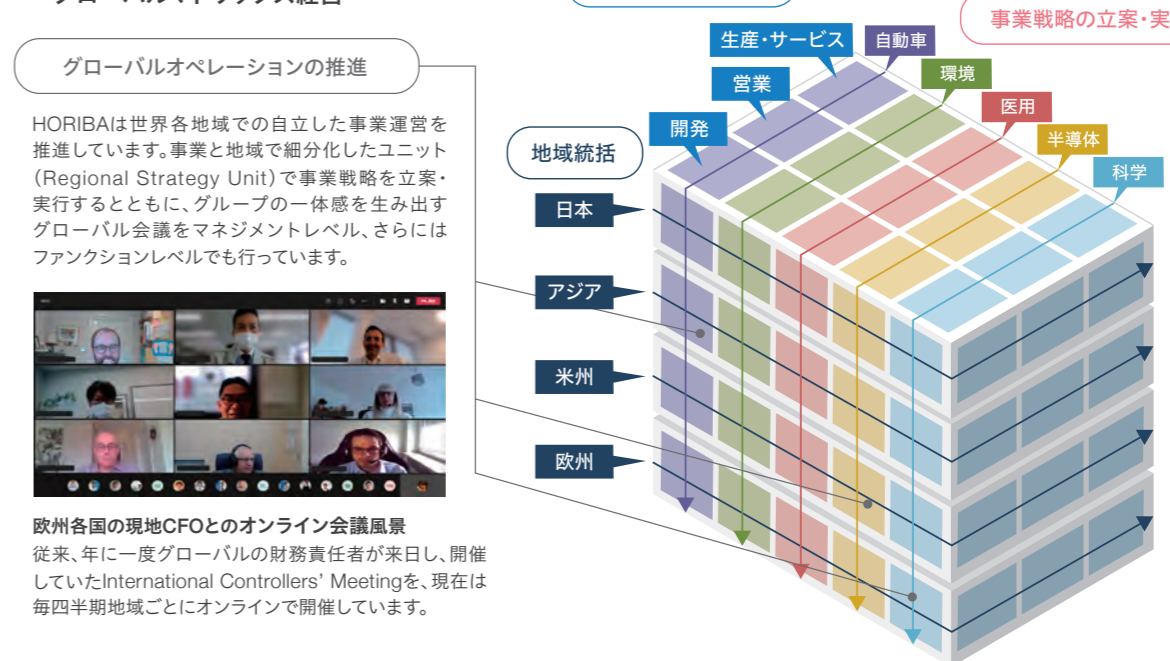
### ■ 資産効率指標ツリー



## 現地主義のオペレーション

HORIBAのグローバルオペレーションは自主性を尊重する現地主義に基づいています。各拠点のCFOはすべてその国・地域の人間が担当しており、現地に根差した組織を構築することで、地域で自律的に動ける組織を構築しています。COVID-19拡大の影響下にあつて、地域単位でのオペレーションが重要になるなか、現地主体の投資管理などの面で、HORIBAがこれまで築いてきた体制が有効に力を発揮したと考えています。本社とのコミュニケーションにあたっては、従来から導入していたオンライン・コミュニケーション・ツールを活用し、現場の情報を集約。地域別の重要課題に対して、個別のKPIを設定しフォローアップを実施しています。また、企業の倒産件数が増加するなど信用不安が増大している地域を中心に与信管理を強化する施策を進めました。

### ■ HORIBAのグローバルマトリックス経営



## 持続的な企業価値向上に向けて

HORIBAのパーパス、すなわち存在意義は、社は「おもしろおかしく」にあると考えています。会社は従業員の多様性と自主性を尊重し、従業員それぞれがおもしろおかしくの精神でチャレンジすることで、良い製品が世に出て、それらが経済的価値を創出する。同時に、その製品が分析・計測を通じて地球環境の保全に貢献し、社会的価値を創造する。HORIBAの持続的な企業価値向上を考えるうえで、このような好循環が生まれる環境を整備し、維持していくことが重要だと考えています。また、感染症対策や介護、育児など、従業員を取り巻く様々な環境や事情に合わせた働き方、快適に働ける職場環境の整備、働き甲斐を追求すると同時に、安全衛生や法律面でのリスクに対応していくことも重要な責務だと認識しています。

2021年1月には、これまで国内グループ会社向けに展開していた倫理綱領をベースにグローバルで統一した「Code of Ethics」を制定しました。基本的人権の尊重や環境問題に対する自主的・積極的な取り組みを含む、全世界のホリバリアンが果たすべき使命と役割を明記しています。また、グループ全体での理解を深めることが必要だと考え、英語で策定しました。グローバル企業として将来にわたり持続的な発展を遂げていくため、多様な人財の「おもい」を一つにまとめる指針、企業活動の規範として活用・浸透させていきます。

今後も、長期目線での成長投資と収益管理の両立をはじめとする様々な施策を継続し、持続的な企業価値向上をめざします。

2021年4月

# HORIBAとESG投資

HORIBAは、ステークホルダーの皆様の期待に応えるため、私たちホリバリアン全員が社是「おもしろおかしく」のもとに、ESG投資や、国連が提唱する持続可能な開発目標「SDGs」の考え方を理解し、各分野の事業成長を実現することが重要だと考え、様々な活動を行っています。

HORIBAに関わるステークホルダーの方々は、HORIBAの成長により利益を享受することが可能と考えられます。ステークホルダーの皆様に向けて、HORIBAは財務情報だけでなく、非財務情報「見えない資産」についても積極的にお伝えしてきています。この情報がESG投資家や、SDGsへの対応を企業に期待する多くの方々にも資する情報であると考えています。



**見えない資産**  
売上高や利益といった財務面での向上をめざすと同時に、企業の持続的成長には人財や技術をはじめとする非財務面の資産を大切にすることも必要です。HORIBAは「組織」「人財」「技術」「お客様」「ブランド」を見えない資産とし、この資産への投資を継続的に行っています。

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

Web Link



## Code of Ethicsの制定

HORIBAは社是「おもしろおかしく」のもと「HORIBA Corporate Philosophy」を企業活動の基本姿勢として掲げています。そのうえで、将来にわたり会社が持続的な発展をとげるための規範として「倫理綱領」を定めていました。この「倫理綱領」をベースに、グローバル企業として取り組むべき事柄を改めて見直し、「Code of Ethics」として、新たに制定しました。

- 「Code of Ethics」制定の主な視点
- トップマネジメント主導による「良き企業市民」としての行動規範
  - コンプライアンスの徹底
  - 優れた製品サービスの提供を通じた社会貢献
  - 働きがいのある職場環境の整備
  - すべての人々の人権の尊重
  - いずれの項目もグループ・グローバルでの理解を深めるため、英語での策定



Code of Ethics (倫理綱領)  
Web Link

HORIBA Corporate Philosophy  
Web Link

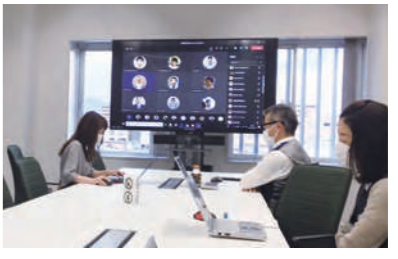
## Project Colors ~堀場アドバンスドテクノ社の活動

水質計測関連のビジネスを担う堀場アドバンスドテクノ社では「世界中のあらゆる水質を守る」をミッションとして掲げています。2020年はこのミッションのさらなる浸透を社内で行うとともに、SDGsに対してどのような貢献ができるかを考えるため、4月から5月にかけて全社員300名に向けたウェブセミナーを開催しました。このセミナーを契機として、自分たちが現在扱っている製品がどれだけ環境に貢献しているかを認識することにとどまらず、製品自体をさらに環境適合型にすることや環境に配慮した事業のスタイルを確立することで、差別化を図るには何をすべきかまで深掘りしました。趣旨に賛同した約30名が「Project Colors」と名付けたプロジェクトを実施、5つのチームと特別チームが年間で30回にわたるワークショップを開催しながら、それぞれのテーマに沿った活動を進めています。



### Project Colors ~各チームのテーマ~

- ① 社内への啓蒙活動：SDGsの意識を「育む」
  - ② 教育を通しての活動：水に興味を持つ子供たちの育成・仲間を増やそう
  - ③ 未来を魅せるコンセプトモデル・世界観：環境重視のモノづくり
  - ④ ペーパーレス化：すべての紙を無くしていこう
  - ⑤ 幸せのリサイクル推進：ゆりかごからゆりかごへ
- このほか、「Water cycle game ~おもしろおかしく水を知ろう」というテーマで特別チームが活動しました。



## 国際イニシアティブへの署名

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





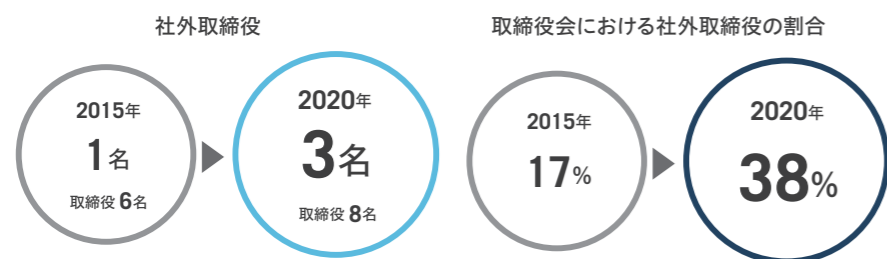
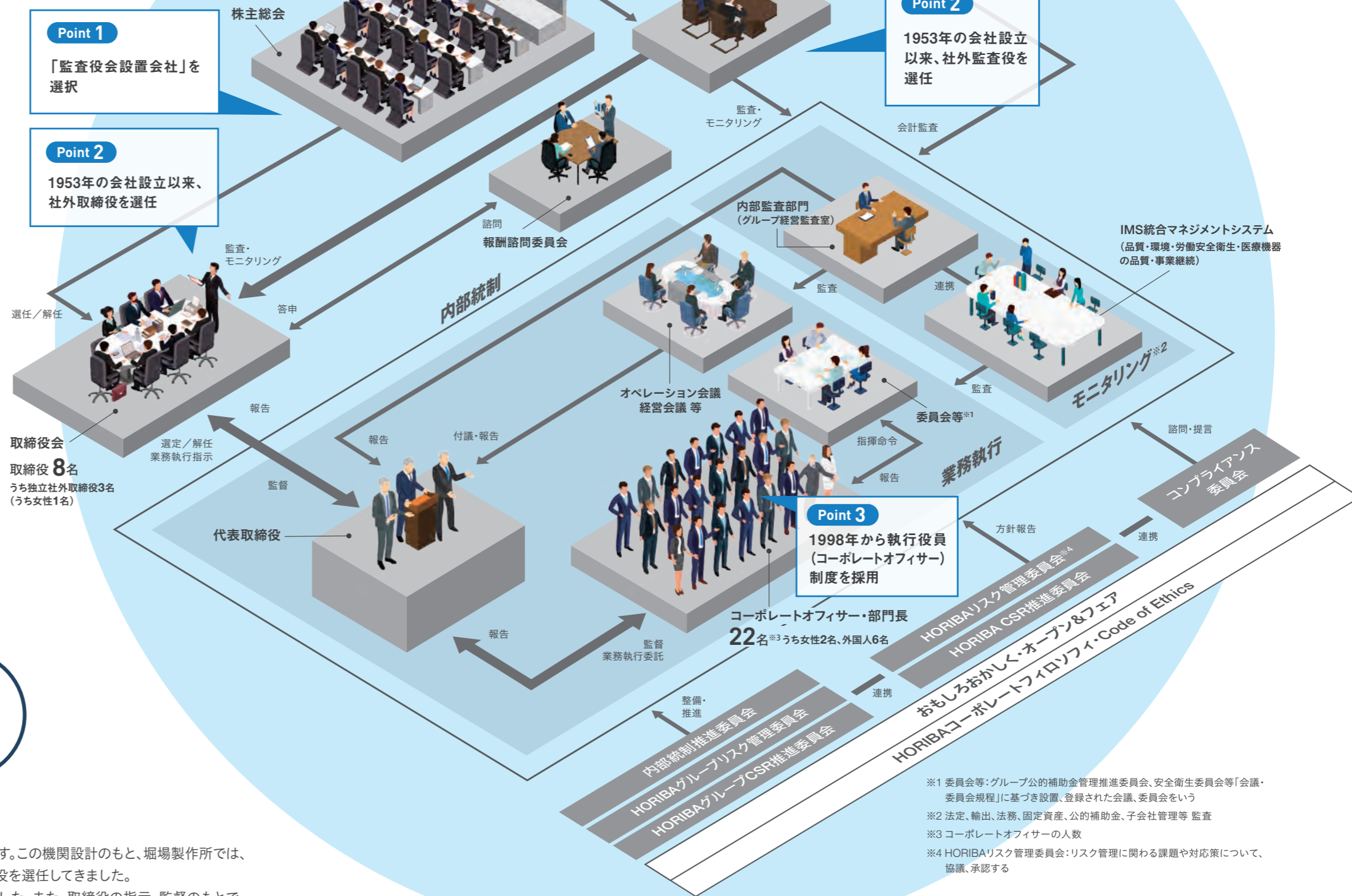
# Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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

コーポレート・ガバナンス体制図



## コーポレート・ガバナンスの体制

HORIBAは、会社法などで定められる機関設計のうち、監査役会設置会社を選択しています。この機関設計のもと、堀場製作所では、内向きの論理に偏る経営を避けるため、1953年の会社設立以来、社外取締役と社外監査役を選任してきました。取締役会は、2020年には12回開催され、活発に議論し、迅速に意思決定を行ってきました。また、取締役の指示・監督のもとで、業務執行を円滑かつ機動的に行うため、執行役員(コーポレートオフィサー)制度を1998年から導入しています。監査役会は、会計監査人や内部監査部門(代表取締役副会長兼グループCOO直属のグループ経営監査室)、社外取締役と連携して、取締役会による業務執行の監査・モニタリングを客観的かつ適正に行っています。

### HORIBA取締役会の強み

リーダーシップ	経営戦略	業界知識	グローバルビジネス	営業・マーケティング	技術・研究開発	ガバナンス	法務	財務・会計
---------	------	------	-----------	------------	---------	-------	----	-------

## 社外取締役の選任

2021年3月の株主総会にて、新たな社外取締役が選任されました。

<p><b>社外取締役 (再選)</b> <b>竹内 佐和子</b> 博士(工学)/博士(経済学)</p> <p><b>選任理由</b> 経営工学の専門的見識や、HORIBAの主要な拠点がある欧州での国際経験をHORIBAの経営に活かしていただいていることから、引き続き選任されました。</p>	<p><b>社外取締役</b> <b>外山 晴之</b></p> <p><b>選任理由</b> 企業法務を専門とされる弁護士としての専門的な知識や、国際金融・財務分野に関する豊富な経験と知識を経営に活かしていただけたとの考えのもと、新たに社外取締役として選任されました。</p>	<p><b>社外取締役</b> <b>松田 文彦</b> 博士(医学)</p> <p><b>選任理由</b> ウイルス、免疫、ゲノム等の医療分野に関する専門知識、総長主席学事補佐等の役職を通じて得られたマネジメントの知見やフランスでの国際経験を経営に活かしていただけたとの考えのもと、新たに社外取締役として選任されました。</p>
---	---	---

## 取締役会の実効性評価の実施

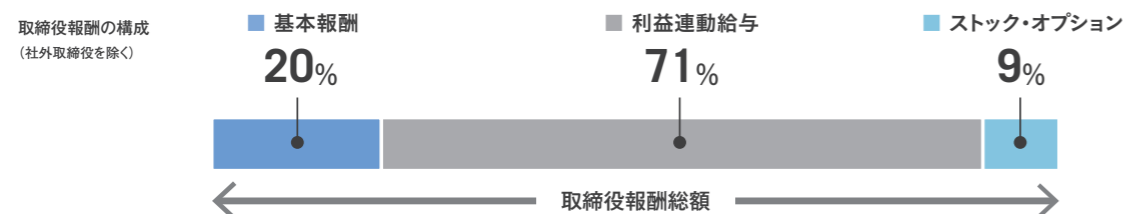
2020年12月から2021年1月にかけて「取締役会の実効性に関する質問票」を全取締役8名及び全監査役3名の計11名に送付し、全員より回答を得ました。

コーポレートガバナンス・コード基本原則4で例示された取締役会の3つの役割・責務については、概ね「できている」以上の評価が多い結果となりました。また取締役会の審議事項、構成(人数、ジェンダーや国際性の面を含む多様性、知識、経験、能力等)は現在のあり方で概ね問題ないとの評価でした。その他、取締役会前後に開催している説明会について、「取締役会の前に社外取締役に對し各部署の責任者から当面の問題点や議案について質疑応答する機会が設けられ、社外取締役の責務を果たす上で有効であると思う」「社外役員への事前説明や業界動向説明は審議内容の理解のため有益であり、引き続き実施していきたい」といった意見も聞かれました。これら結果をとりまとめ、分析・評価した上で、取締役会に報告し、議論しています。

## 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、各事業年度の業績に連動した利益連動給与及び中長期的な業績に連動するストック・オプションにより構成されています。各報酬の割合については、それぞれの報酬に対する限度額を株主総会にて決議することにより、設定しています。また、各取締役に対する報酬等の額は、各取締役の役位や役割の大きさなどに応じて取締役会により決定されています。ただし、社外取締役に對する報酬は、その職務の性格から業績への連動を排除し、基本報酬(定期同額給与等)のみとしています。2020年の取締役(社外取締役を除く)報酬総額は690百万円となりました。

2021年度以降の取締役に對する報酬については、報酬等に関わる取締役会の意思決定手続きの客観性・透明性を向上させるため、独立職務執行者を主要な構成員とする任意の報酬諮問委員会(社外取締役3名で構成)を設置することにより、独立した立場からの助言を得ることとしています。



## 取締役会の主な審議事項

取締役会では社外取締役に適切な関与と助言のもと、決議事項・報告事項に加え、長期的な企業価値向上に資するテーマについても自由闊達な議論、意見交換を行っています。また、取締役会で決議された事項については、定期的な進捗報告が行われており、実施状況を取締役がモニタリングする仕組みが整備されています。



### 2020年取締役会における主な決議事項及び報告事項

- ・ 投資案件
- ・ 企業連携
- ・ 資金調達
- ・ 政策保有株式
- ・ 役員人事及び報酬の決定
- ・ 配当決議
- ・ 取締役会の実効性分析・評価
- ・ 堀場雅夫賞実施
- ・ 輸出管理規制強化対応
- ・ 製品品質改善
- ・ 発明報奨金支給
- ・ グループ会社経営状況

#### 年間を通じて定期的に報告されている事項

- ・ 取締役決議事項の進捗報告
- ・ 研究開発予定及び実績
- ・ 営業・生産・品質状況
- ・ 組織改編・主要人事異動
- ・ 業績報告

## オーナー(株主)・投資家との関係

### 開かれた株主総会

1971年の大阪証券取引所第二部上場以来、多くのオーナーにご出席いただきたいという考えから、株主総会はオーナーの皆様が参加しやすい土曜日に開催し、総会終了後は役員との株主懇談会も実施しています。2021年開催の定時株主総会では新型コロナウイルス感染症拡大を受け、来場をお控えいただくよう呼びかけ、また株主懇談会の開催はありませんでしたが、総会のオンライン同時中継を実施し、透明性を保つことを心がけました。

### 政策保有株についての考え方

HORIBAは、持続的に成長していくために様々な企業との協力関係が必要であると考えています。そのため、事業戦略、取引先との関係強化、地域社会との関係維持などを総合的に勘案して株式の保有を判断しています。取締役会は、毎年、政策保有株式の保有規模が不適切でないかを確認したうえで、個別の株式についても保有目的に照らして適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストなどに見合っているかを確認することで、保有の適否を検証しています。保有の妥当性が認められないと考えられる場合には縮減する等、見直していきます。

### 買収防衛策

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

### 建設的な対話

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

### IRに関する活動状況

アナリスト・機関投資家向け	■ 決算説明会 …………… 年4回開催
	■ 訪問・個別取材(国内) … 約250件
	■ 訪問・個別取材(海外) … 約80件
個人投資家向け	■ 説明会等 …………… 年2回程度開催



「コーポレートガバナンス報告書」については、ウェブサイトをご覧ください

Web Link



「株主との建設的な対話に関する方針」については、ウェブサイトをご覧ください

Web Link



## リスクマネジメント・コンプライアンス

HORIBAは、業務に関わるリスクを適切に管理・統制することにより事業を安定的に遂行し、経営資源の保全と企業価値の向上を経営上の重要課題として、リスク管理体制を構築しています。

リスク管理に関わる課題や対応策の協議・承認は、取締役会・経営会議・オペレーション会議・HORIBAグループリスク管理委員会にて行っています。HORIBAグループリスク管理委員会は、国内主要グループ会社からメンバーを集め、リスク管理及びコンプライアンス(法令遵守)体制の強化を図っています。加えて、リスク管理委員会と連携するコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに関する啓蒙や事案の審議、内部通報された内容の審理・答申・是正勧告等の機能を担っています。

また、HORIBAでは、HORIBA Corporate Philosophy、さらに2021年1月にはグローバルルールとしてのCode of Ethics(倫理綱領)を策定し、グループ全体のリスク管理体制やコンプライアンスに関わる体制の強化も図っています。各事業部門のリスク、開発・製造に関するリスク、財務に関するリスクについては、それらのリスクの管理体制や危機発生時の責任体制を明確化するため、取締役会規則、グループリスク管理基本規程、グループコンプライアンス管理規程、関係会社管理規程などの規程を定め、きめ細やかなリスク管理を実施しています。このうち関係会社管理規程においては、国内外を問わず買収を含む戦略的投資を行う際の意思決定権限、法務、財務、人事その他経営上のリスクが顕在化した際の報告責任の所在を明確化し、円滑なモニタリングを行っています。

加えて、違法行為を未然に防止するとともに、違法行為を早期に発見・是正する施策として内部通報制度を導入し、社外弁護士相談窓口や内部通報メールシステム等を設置して、社内の法令遵守意識を高めています。このほか、個人情報保護、輸出管理、その他業務関連法令に對するリスクの低減・予防、危機対応体制等の強化のため、必要に応じて各種教育やトレーニング等を実施し、経営トップから担当者までがそれぞれの階層で自らの役割を認識し、責任ある的確な行動ができるように努めています。

## Board of Directors

## 取締役



堀場 厚 Atsushi Horiba

代表取締役会長兼グループCEO

1971年に堀場製作所の米国ジョイントベンチャー、オルソン・ホリバ社に入社。1977年にカリフォルニア大学アーバイン校電子工学科修士課程を修了して堀場製作所に帰任。1992年に代表取締役社長に就任し、2005年より代表取締役会長を兼務。2018年より代表取締役会長兼グループCEOに就任した。

経済産業省の産業構造審議会・製造産業分科会委員、内閣府の国と行政の在り方に関する懇談会委員など、政府の公的委員会にも委員として招聘されるとともに、一般社団法人日本電気計測機器工業会会長、一般社団法人日本分析機器工業会会長、公益財団法人関西経済連合会副会長、京都商工会議所副会頭などを歴任して産業界や地元経済の活性化にも尽力している。

フランスの科学技術と産業発展への貢献が評価され1998年に国家功労章オフィシエ、2010年にレジオン・ドヌール勲章シュヴァリエを受章した。また同国モンペリエ大学より2015年に名誉博士号を授与されている。2019年旭日中綬章を受章。



齊藤 壽一 Juichi Saito

代表取締役副会長兼グループCOO

1982年堀場製作所入社。自動車計測部門の開発を担当後、入社4年目の1985年に米国出向し、半導体、自動車の営業・サービスを担当。さらには科学、環境プロセスの企画開発と当時のすべてのセグメントを担当し、1992年の帰国後、自動車開発部長就任。2002年に再びホリバ・インストゥルメンツ社取締役社長として渡米。2004年より堀場エステック社取締役に就任し、半導体部門の強化を担う。堀場製作所に帰任後、2013年より副社長、2018年より代表取締役副会長兼グループCOO。

一般社団法人日本科学機器協会副会長、一般社団法人京都科学機器協会理事長を務め、業界の発展と科学の振興に寄与している。



足立 正之 博士(工学) Masayuki Adachi (Dr. Engineering)

代表取締役社長

1985年堀場製作所入社。自動車計測部門の新製品開発に従事、開発部長、統括部長、コーポレートオフィサーを経て、2007年ホリバ・インターナショナル社(現・ホリバ・インストゥルメンツ社)社長として渡米。リーマンショックの難局を米国において経験。2011年に帰国後、すべてのセグメントの開発部門を統括する開発本部長就任。2014年に取締役に就任、ホリバ・ジョバンイボン社(現・ホリバ・フランス社)社長、専務取締役歴任後、2018年より代表取締役社長。

一般社団法人日本分析機器工業会副会長、公益財団法人日本環境技術協会会長、米国自動車技術会(SAE International)のFellow等、分析・計測に関わる科学技術の進歩に貢献し、学術文化の振興及び産業経済の発展に寄与している。



大川 昌男 Masao Okawa

常務取締役

1988年日本銀行入行。ハーバード・ロースクール(LL.M.)、国際決済銀行(スイス・バーゼル)への出向、フランクフルト事務所長、京都支店長などを経て、2017年堀場製作所に入社。日本銀行でのファイナンスやガバナンスに関する知見とグローバルな経験を活かし、管理本部長として、グローバル財務戦略の構築ならびにコンプライアンスやコーポレート・ガバナンスの強化に取り組む。また、一般社団法人京都経済同友会幹事、一般社団法人東京科学機器協会理事などを務め、経済産業界の活性化にも積極的に貢献している。



長野 隆史 Takashi Nagano

取締役

1985年堀場製作所入社。自動車計測部門のソフトウェア開発に従事。自動車計測部門の企画開発部長、統括部長を経て、2003年ホリバ・ヨーロッパ社社長としてドイツへ渡る。2005年コーポレートオフィサー、2006年シニアコーポレートオフィサー就任、2011年に帰国後、すべてのセグメントの営業部門を統括する営業本部長へ就任。ホリバ・ヨーロッパ社代表取締役社長兼CEO、ホリバ・コリア社代表取締役社長を経て、2016年取締役就任。2018年より自動車事業を統括するGLOBAL AUTOMOTIVE BOARDメンバー。グローバルに長年自動車業界へ貢献している。

## Outside Directors

### 取締役(社外)



**竹内 佐和子** 博士(工学)／博士(経済学)  
Sawako Takeuchi (Dr. Engineering / Economics)

取締役(社外) 独立役員

パリ大学博士課程を経たあと、フランスで最も歴史のある名門グランゼコール(高等専門大学校)の一角、ボンゼシヨセ校・国際ビジネス大学院(MBA)の副所長を6年務め、帰国後、長銀総合研究所の主席エコノミストとして活躍。1998年、東京大学工学部助教授に転身、工学と経済学の分野で二つの博士号を取得、経営工学や都市開発分野で研究実績を残した。その後、京都大学客員教授に就任。2011年からは外務省招聘によりパリ文化会館館長に着任、文化外交の一翼を担った。

2016年より堀場製作所社外取締役。2019年からサクサホールディングス株式会社社外取締役へ就任。音楽にも造詣が深く、東京音楽大学客員教授として、リベラルアーツを教える。フランス政府から、国家功労勲章シュヴァリエ、文化芸術勲章シュヴァリエを授与されている。裏千家茶道教授。



**外山 晴之** Haruyuki Toyama

取締役(社外) 独立役員

1982年4月日本銀行入行。1988年カリフォルニア大学ロースクール卒業(LL.M.)、1989年ハーバード大学法科大学院訪問研究員。2000年からは国際通貨基金(IMF)日本国理事代理を務め、その後、日本銀行岡山支店長、決済機構局参事役、金融市場局長、米州統括役、国際局長等を歴任。日本銀行在職中は、米連邦準備制度理事会(FRB)、欧州委員会(EC)への出向や国際決済銀行(BIS)支払決済委員会・市場委員会委員を務めるなど多くの国際業務に従事したほか、北海道大学大学院の講師(金融法)も歴任。2014年に同行退行後、2015年に弁護士登録。同年に日立建機株式会社社外取締役就任。2019年からは岩田合同法律事務所に入所。国際金融・財務分野に関する豊富な知識と経験を活かしている。2021年より堀場製作所社外取締役就任。



**松田 文彦** 博士(医学)  
Fumihiko Matsuda (Dr. Medicine)

取締役(社外) 独立役員

京都大学院医学研究科にて医学博士を取得。遺伝子実験施設助手、医学部医化学教室助手を経て1998年にパリ郊外に新設されたフランス国立ジェノタイプングセンター(CNG)の部長としてフランスに拠点を移す。CNG部長在任中の2003年より京都大学医学研究科教授を併任、2003年から2007年末までの5年間は京都とパリを行き来しながらゲノム医学の研究を進める。2008年より京都大学医学研究科付属ゲノム医学センター長就任。2018年にはジェノコンシェルジュ京都株式会社取締役(最高顧問)、2020年にはRADDAR-J for Society株式会社取締役(最高顧問)に就任し、アカデミアと産業界との積極的な連携に貢献している。2021年より堀場製作所社外取締役就任。フランス総領事館主催の文化や芸術に関わるイベントへの参加等、日仏文化交流にも注力。現在までの業績や貢献、取り組みが評価され2021年フランス共和国の国家功労勲章シュヴァリエを受章。

## Corporate officers

### コーポレートオフィサー

#### エグゼクティブコーポレートオフィサー(専務執行役員)

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

#### シニアコーポレートオフィサー(常務執行役員)

**小石 秀之** 堀場エステック社 代表取締役社長  
**ジョージ・ギレスピー** 博士(Engineering) ホリバMIRA社(英)エグゼクティブ チェアマン  
Automotive Board Leader  
**千原 啓生** 堀場テクノサービス社 代表取締役社長  
**堀場 弾** 堀場アドバンステクノ社 代表取締役社長

#### コーポレートオフィサー(執行役員)

**中村 忠生** 堀場儀器(上海)社(中) 董事長兼総経理  
堀場(中国)貿易社(中) 董事長兼総経理  
堀場科技(蘇州)社(中) 董事長兼総経理  
**アルノー・プラデル** ホリバABX社(仏)ジェネラルマネージャー  
**東野 敏也** ホリバ・インスツルメンツ社(米)代表取締役社長  
**山下 泰生** 管理本部 副本部長兼秘書室長  
**デーブル・プール** ホリバ・インスツルメンツ社(米)エグゼクティブ バイス プレジデント  
**中村 博司** 博士(工学) ホリバ・ヨーロッパ社(独)取締役

## Audit & Supervisory Board members

### 監査役



**中峯 敦** Atsushi Nakamine

監査役(常勤)

1978年堀場製作所入社。経理・経営管理に関わる部署、並びにドイツのホリバ・ヨーロッパ社にてキャリアを積み、2001年よりABX社(現・ホリバABX社(フランス))取締役副社長兼COO。2002年には堀場製作所のコーポレートオフィサーに就任し、2008年に新たに設立されたホリバ・ヨーロッパ・ホールディング社取締役社長就任。帰国後は、グループ生産統括室長、業務改革推進センター長を歴任し、2018年より補欠監査役。2020年監査役に就任した。



**山田 啓二** Keiji Yamada

監査役(社外) 独立役員

1977年自治省(現・総務省)入省。内閣法制局参事官、京都府総務部長、京都府副知事を経て退官。2002年より4期にわたり京都府知事を、2011年より4期にわたり全国知事会会長を歴任。2018年より京都産業大学法学部法政策学科教授、学長補佐(現・学長特別補佐)を務めており、2021年より理事に就任。

2019年川崎汽船株式会社社外取締役に就任しており、2020年からは堀場製作所社外監査役就任。

公益財団法人京都文化財団理事長を務め、日本文化の中心である京都文化の豊かな創造、発展に寄与することを目的として、文化財の保護に関する融資や普及啓発活動に取り組んでいる。



**田邊 智子** Tomoko Tanabe

監査役(社外) 独立役員

1996年京都府立医科大学を卒業後、米国内科医師免許を取得。1年間大学病院での内科研修を経て渡米。12年間のアメリカ滞在期間に、臨床医学と医学教育に携わり、ペンシルバニア大学医学部、カリフォルニア大学サンディエゴ校医学部で教鞭をとる。帰国後、2009年より医療法人知音会御池クリニック レディースドック長、2010年より親友会ホールディングス株式会社 取締役、2018年に株式会社京都メディカルクラブ代表取締役社長に就任した。2020年より堀場製作所社外監査役に就任。予防医学とContinuity(継続診察)を重視し、得意とするプライマリ・ケアを活かしながら、医療現場で患者と向き合う中で、2010年より、京都府立医科大学 男女共同参画推進センターの創設メンバーとして女性医学研究者支援と子育て支援にも取り組み、女性の活躍やキャリアの多様性にも尽力している。

## Financial Data

11年間の主要財務データ

堀場製作所及び連結子会社

		2010.12	2011.12	2012.12	2013.12	2014.12	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12	2019.12	2020.12
<b>損益状況</b>												
売上高	(百万円)	118,556	123,456	117,609	138,136	153,065	170,898	170,093	195,399	210,570	200,241	187,080
営業費用	(百万円)	106,256	108,549	105,857	124,402	135,851	151,526	151,593	168,565	181,731	179,325	167,385
営業利益	(百万円)	12,299	14,906	11,751	13,733	17,214	19,372	18,499	26,834	28,838	20,916	19,694
売上高営業利益率	(%)	10.4	12.1	10.0	9.9	11.2	11.3	10.9	13.7	13.7	10.4	10.5
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	7,927	8,664	7,396	8,999	10,589	12,882	12,962	16,281	22,313	15,481	13,188
親会社株主に帰属する当期純利益率	(%)	6.7	7.0	6.3	6.5	6.9	7.5	7.6	8.3	10.6	7.7	7.0
<b>財政状態</b>												
総資産	(百万円)	137,290	144,649	153,836	189,269	207,335	231,032	239,657	265,920	277,368	315,133	328,068
有利子負債	(百万円)	17,128	18,358	18,083	24,577	28,412	45,227	47,153	42,496	44,516	73,889	80,376
自己資本	(百万円)	84,019	90,232	99,248	114,209	123,924	129,581	132,654	150,282	161,362	170,953	177,964
自己資本比率	(%)	61.2	62.4	64.5	60.3	59.8	56.1	55.4	56.5	58.2	54.3	54.3
<b>キャッシュ・フロー状況</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	11,964	6,954	13,395	15,076	11,455	14,770	15,871	28,287	19,536	26,638	32,253
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-2,821	-6,145	-7,891	-8,111	-9,875	-30,642	-10,427	-13,167	-11,029	-12,367	-14,016
フリーキャッシュ・フロー	(百万円)	9,143	809	5,504	6,965	1,580	-15,872	5,444	15,120	8,506	14,271	18,236
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-1,028	855	-3,304	2,324	-273	12,843	-451	-9,044	-3,240	19,215	843
<b>投資ほか</b>												
資本的支出	(百万円)	4,033	4,670	7,882	7,680	11,001	16,309	13,796	11,639	10,239	12,834	15,165
減価償却費及び償却費	(百万円)	4,523	4,146	3,743	4,279	4,905	6,110	6,816	7,534	7,240	8,794	9,619
研究開発費	(百万円)	9,480	10,060	10,092	10,774	11,986	12,341	12,933	13,911	15,183	16,254	15,594
研究開発費売上高比率	(%)	8.0	8.1	8.6	7.8	7.8	7.2	7.6	7.1	7.2	8.1	8.3
<b>一株当たり指標</b>												
当期純利益	(円)	187.46	204.88	174.87	212.76	250.28	305.73	307.74	386.30	529.24	367.09	312.58
純資産	(円)	1,986.77	2,133.44	2,346.45	2,699.88	2,928.82	3,078.40	3,148.70	3,565.00	3,826.44	4,053.30	4,217.45
配当金	(円)	17.00	40.00	50.00	60.00	67.00	70.00	85.00	116.00	145.00	130.00	90.00
<b>その他主要データ</b>												
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	9.7	9.9	7.8	8.4	8.9	10.2	10.0	11.5	14.3	9.3	7.6
総資産当期純利益率(ROA)	(%)	5.9	6.1	5.0	5.2	5.3	5.9	5.5	6.4	8.2	5.2	4.1
連結配当性向	(%)	9.1	19.5	28.6	28.2	26.8	22.9	27.6	30.0	27.4	35.4	28.8
個別配当性向	(%)	30.3	30.5	37.5	48.9	38.5	35.1	46.7	53.8	50.7	46.4	52.3
海外売上高比率	(%)	63.8	60.3	61.1	64.9	69.0	69.3	66.8	66.7	68.7	69.0	69.2
<b>人財データ</b>												
従業員数	(名)	5,202	5,448	5,530	5,787	5,965	6,831	7,149	7,399	7,943	8,288	8,269
海外従業員比率	(%)	55.7	56.6	57.0	57.9	58.4	62.3	62.0	61.6	62.3	62.5	62.4

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。

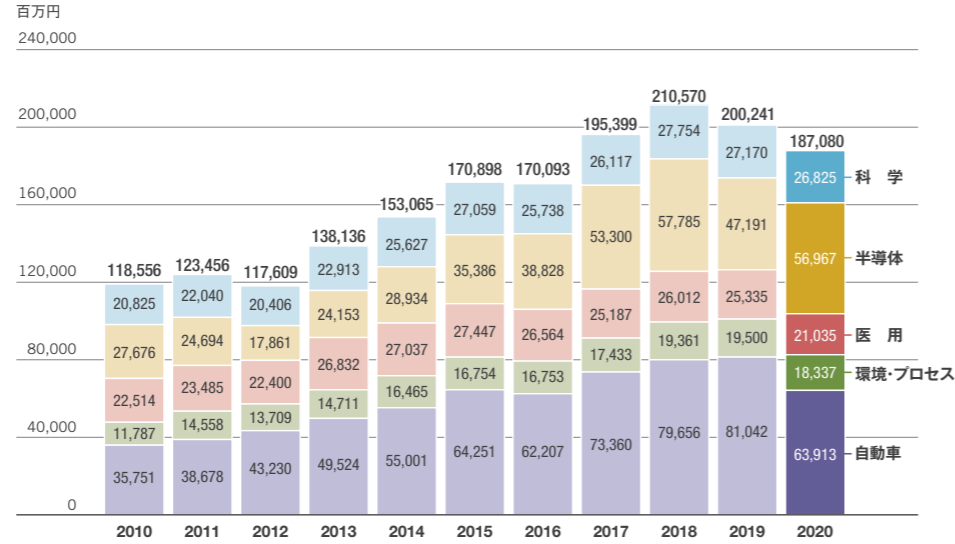
1. 当社及び国内連結子会社は、従来、主として出荷日に収益を認識しておりましたが、2016年12月期より、契約条件等に基づき主として据付完了日もしくは着荷日に収益を認識する方法に変更しました。なお、2015年12月期以前の数値は遡及修正していません。
2. 2019年12月期より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を適用しており、2018年12月期の数値は当該会計基準等を遡って適用しております。なお、2017年12月期以前の数値は遡及修正していません。

# Financial Data

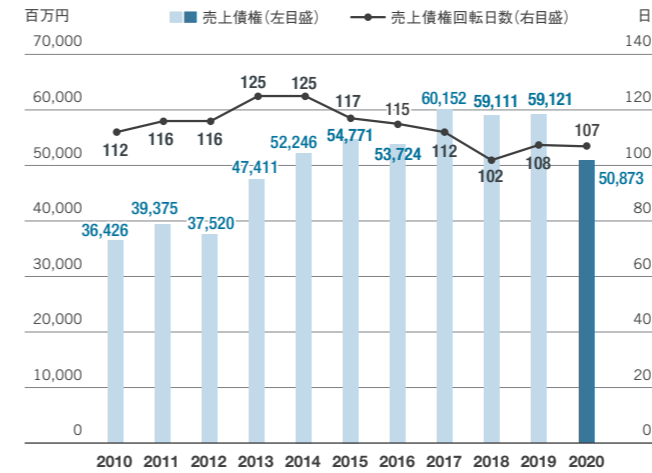
11年間の主要財務データ

## セグメント別売上高

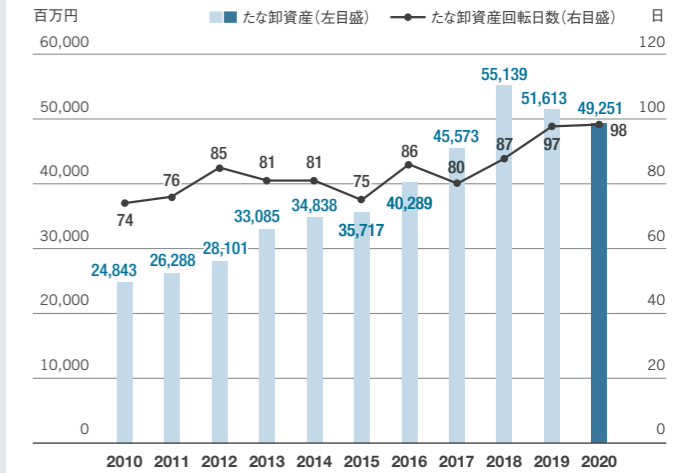
2020年12月期の売上高は、半導体メーカーによる高水準な設備投資継続を背景に半導体関連の販売が増加したものの、他事業での販売が減少し2期連続の減収となりました。



## 売上債権と売上債権回転日数

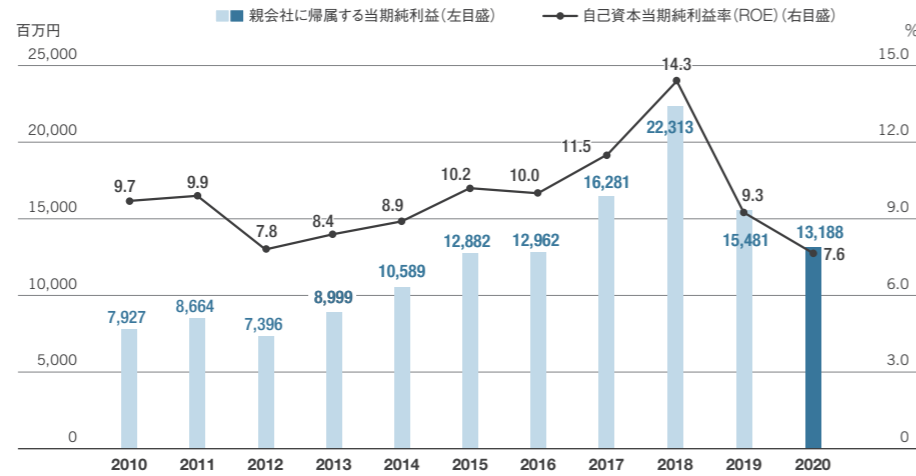


## たな卸資産とたな卸資産回転日数

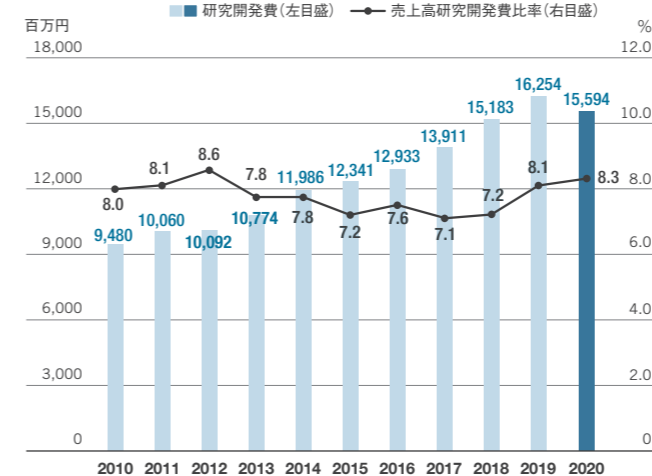


## 当期純利益と自己資本当期純利益率(ROE)

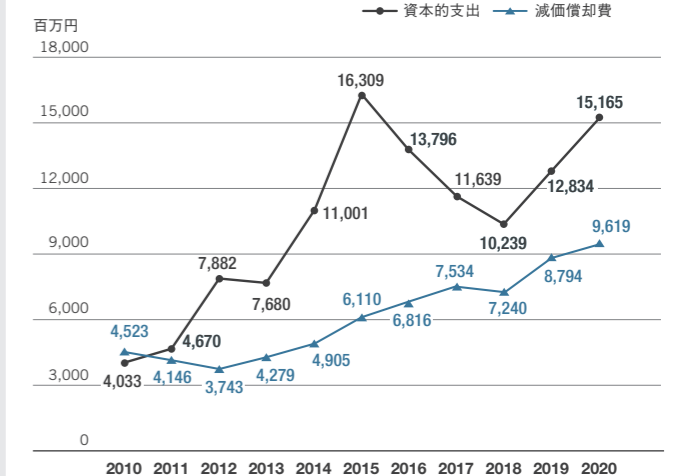
2020年12月期の親会社に帰属する当期純利益は、減収に伴う営業利益の減少などにより、2期連続の減益となりました。  
※ROEは7.6%となりました。



## 研究開発費と売上高研究開発費比率

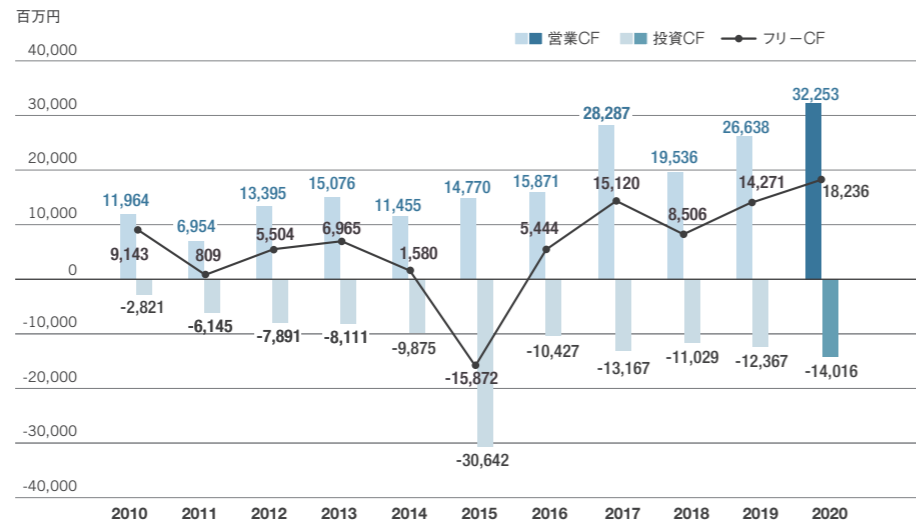


## 資本的支出と減価償却費

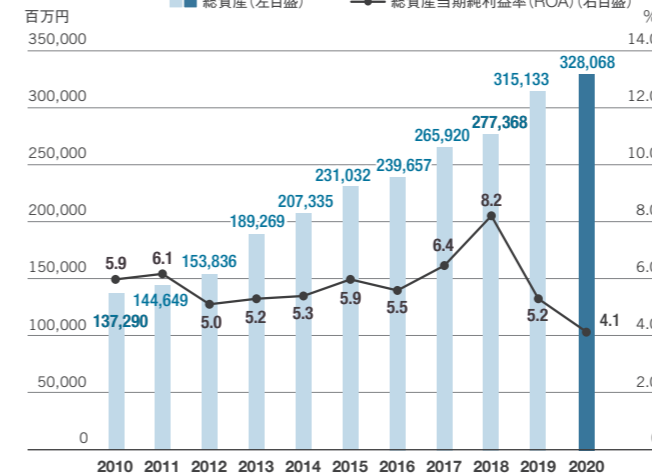


## キャッシュ・フロー

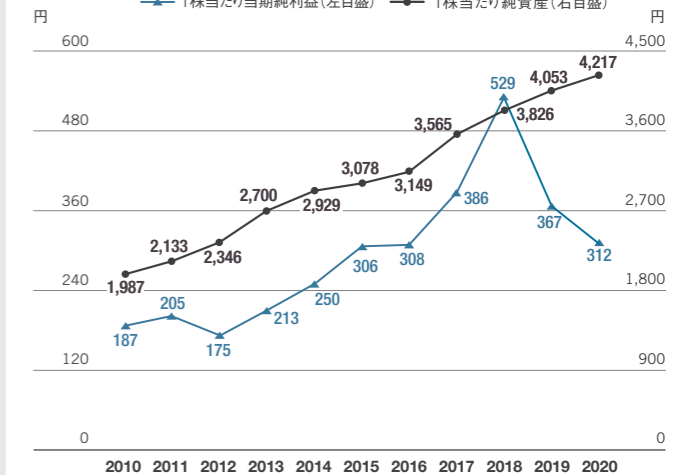
2020年12月期は、サービス事業基幹拠点の新社屋建設、中国新拠点の建設、電動車両計測関連装置の工場拡張など、中長期的な成長の原動力と位置付ける領域での投資を推し進めました。この間、売上債権の回収などにより、営業キャッシュフローは前期比増加し、フリーキャッシュフローは182億円のプラスとなりました。



## 総資産と総資産当期純利益率(ROA)



## 1株当たり当期純利益と1株当たり純資産

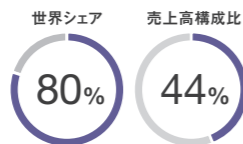


## HORIBAの5つのわかる事業

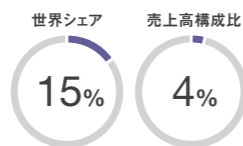


### 自動車 セグメント

#### エンジン排ガス測定装置



#### 駆動系テストシステム

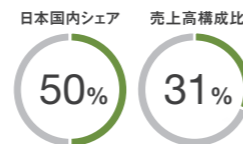


- ・使用過程車用排ガス分析計
- ・エンジン排ガス測定装置
- ・エンジンテストシステム
- ・ブレーキテストシステム
- ・燃料電池試験装置
- ・バッテリー試験装置
- ・車両開発エンジニアリング
- ・試験エンジニアリング
- ・研究開発棟リース

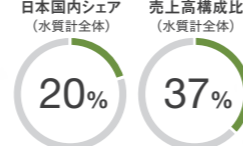


### 環境・プロセス セグメント

#### 煙道排ガス分析装置



#### 工業用水質計「H-1シリーズ」

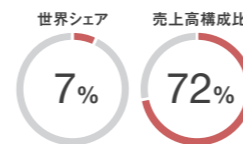


- ・水質計測装置
- ・大気汚染監視用分析装置
- ・環境放射線測定器
- ・プロセス計測設備



### 医用 セグメント

#### 自動血球計数装置

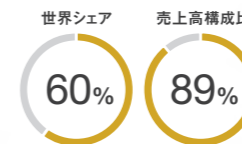


- ・自動血球計数CRP測定装置
- ・血球計数装置
- ・免疫測定装置
- ・生化学用検査装置
- ・血糖値検査装置

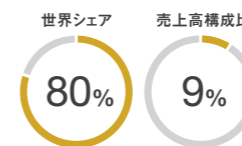


### 半導体 セグメント

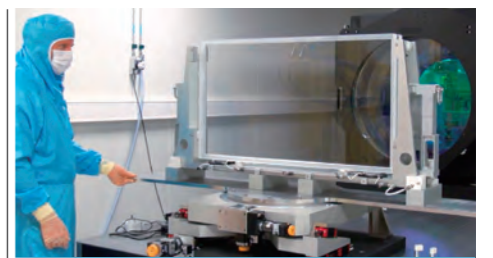
#### マスフローコントローラー



#### 薬液濃度モニター

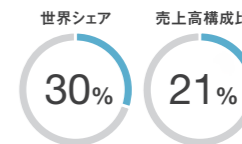


- ・半導体異物検査装置
- ・残留ガス分析装置
- ・液体材料気化器

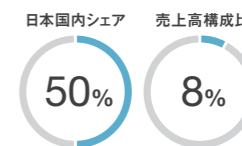


### 科学 セグメント

#### ラマン分光分析装置



#### pHメーター



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

#### 主要製品と市場シェア

(各製品の市場シェアは当社推定値)

#### 主要なお客様

自動車メーカー  
自動車部品メーカー  
官公庁

電力会社  
官公庁  
製造業

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

#### 製品用途

新車・新エンジン開発  
完成車検査  
使用過程車車検

排水・排ガス測定  
環境監視・調査

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

#### 主要な業績変動要因

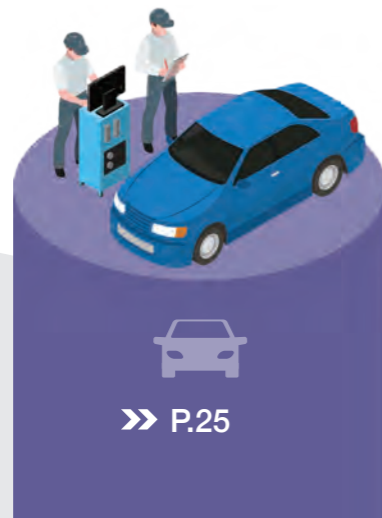
排ガス規制の動向  
自動車産業の設備投資及び  
研究開発投資の動向

環境関連の法規制の動向  
工場や発電所での  
エネルギー効率改善の動向

人口変動等による  
医療費総額の動向  
各国の医療保険制度の動向

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

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



## HORIBAの成り立ち

1945年、日本が終戦を迎えるなか、創業者・堀場雅夫は自身の大学での研究を続けることを目的に「堀場無線研究所」を創業、その後、国産初のガラス電極式pHメーターのヒットを足掛かりに、1953年に「株式会社堀場製作所」を設立しました。学生ベンチャーとして京都に生まれたHORIBAは、オンリーワンの技術を突き詰め専門性を大切に研究開発型企業として歩みはじめ、多種多様な製品を市場へ展開してきました。



1945年  
堀場無線研究所を創業



1950年  
国産初のガラス電極式  
pHメーター完成

堀場厚が1992年に社長に就任してからはグローバル化が大きく進展、いまでは、社は「おもしろおかしく」に代表される企業文化のもと、8,000名を超える人財がHORIBAに集っており、その6割以上が外国人で構成されています。創業以来のベンチャー精神は広くグローバルに受け継がれ、日本とは全く異なる背景や文化を持つ海外においても、互いに寄り添い信頼できる関係を築いています。



2015年  
MIRA社(英)買収(現ホリバMIRA社)

## 事業の特徴

HORIBAは自動車、環境・プロセス、医用、半導体、科学の5つのセグメントでビジネスを推進しており、様々な市場に1,000を超える製品を展開しています。「多品種・少量生産・グローバル展開」がHORIBAの事業の特徴であり、自動車開発に不可欠なエンジン排ガス測定装置、半導体の製造に必要なマスフローコントローラー、多くの学術機関や研究所で使用されるラマン分光分析装置などは、グローバルトップレベルの市場シェアを誇ります。幅広いコア技術をベースにお客様にカスタマイズした分析・計測機器やサービスを提供し、事業成長を実現しています。



## 企業データ

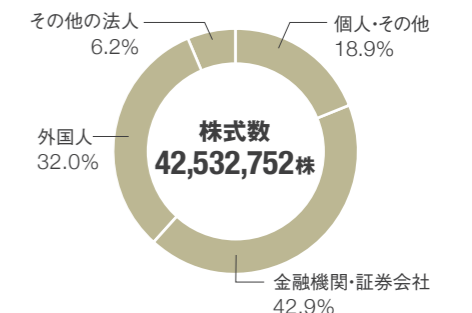
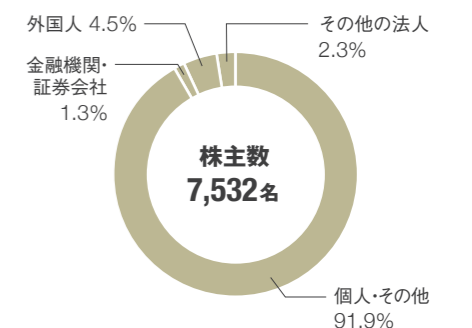
企業概要	
本社	〒601-8510 京都市南区吉祥院宮の東町2番地
創業	1945年10月17日
設立	1953年1月26日
売上高	187,080百万円(連結) 2020年12月期
資本金	12,011百万円(連結) 2020年12月31日現在
従業員数	8,269名(連結) 2020年12月31日現在
決算日	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
上場証券取引所	東京証券取引所第一部 証券コード：6856

### 大株主一覧(上位10名) 2020年12月31日現在

株主名	持株数(千株)	持株比率*(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,463	8.21
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,048	7.22
全国共済農業協同組合連合会	1,682	3.99
堀場 厚	1,041	2.47
京都中央信用金庫	830	1.97
株式会社京都銀行	828	1.96
堀場洛楽会投資部会	827	1.96
堀場グループ従業員持株会	743	1.76
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	687	1.63
堀場 弾	641	1.52

※自己株式(335,478株)を控除して計算しています

### 株価の推移(各日終値)



### TSR\*指標

投資期間	1年	3年		5年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率
HORIBA	117.0%	148.9%	103.0%	166.3%	140.9%
TOPIX(配当込み)	98.1%	117.5%	96.6%	111.2%	116.6%

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



株式会社堀場製作所 HORIBA, Ltd.

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

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

<https://www.horiba.com/jpn/>

