

HORIBA Report
2023-2024

2023年12月期

Omoshiro-okashiku
Joy and Fun

おもしろ
が
人

Our Future

どんなときも立ち返る場所を示す北極星のような道標をつくりたい。

創立100周年を迎える30年後の未来を見据え、

どのような会社でありたいか、

そこで働くホリバリアン^{※1}はどのような人財^{※2}であるべきか、

また社会に対してどのような貢献ができるのかを、

世界中のホリバリアンと共に議論を重ね、

HORIBAの「Our Future」(ビジョン、ミッション、バリュー)を制定しました。



※1 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。
※2 人財：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。

ビジョン

Joy and Fun for All
おもしろおかしくをあらゆる生命へ



Our Futureの実現に向けてHORIBAが注力する3つのフィールド

- エネルギー・環境
- バイオ・ヘルスケア
- 先端材料・半導体



ミッション

ほんまもん^{※3}と多様性を礎にソリューションで未来をつくる



バリュー

- チャレンジ精神
- 誠実と信頼
- 卓越の追求

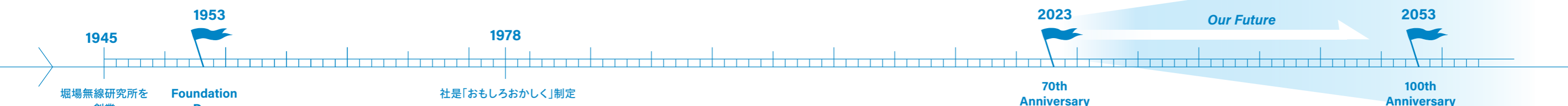
社是

おもしろおかしく

Omoshiro-okashiku
Joy and Fun



※3 ほんまもん：「ほんまもん」とは、私たちホリバリアンが目前の仕事に向き合うときに原点となる考え方です。心を込めてより良いものを追求め続けた先に生まれる、唯一無二の価値を表しています。



CEOメッセージ

「ほんまもん」を見極め、 HORIBAの多様性と独自性で さらなるステージへの飛躍をめざします

HORIBAの底力が試された5年間

令和6年能登半島地震により被害に遭われた皆様には、謹んでお見舞いを申し上げますとともに、被災地域の早期復興を心よりお祈り申し上げます。

前中長期経営計画「MLMAP2023」の最終年度でもある2023年12月期の実績は、売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益のすべてにおいて、過去最高を更新することができました。また、2023年12月には株価が10,000円を超え、翌年1月には時価総額が5,000億円を突破しました。お客様のニーズに寄り添い、HORIBAだからこそ叶えられる「ほんまもん」のソリューションを見出すことができた結果であると、オーナー（株主）の皆様のご理解とご支援に感謝申し上げます。

新型コロナウイルス感染症の拡大期間においては、お客様の投資凍結による需要減に加え、脱炭素への動きも加速しました。事業環境の大きな変化に見舞われましたが、行動制限があるなかでも現地・

現場で様々な判断を行うことを重視しました。そのなかで、欧州で活況となっていた水素エネルギー関連ビジネスの動向をいち早くつかみ、2022年にはドイツのホリバ・フューエルコン社の拡張を行いました。事業としては成長途上ではありますが、将来を見越した非常に重要な投資であったと感じています。

世界的な部材の調達難においても、生産部隊と調達部隊を含むグローバルなネットワークの貢献による生産の継続を実現したことで、供給力が勝負になることが明白となりました。2026年に稼働を予定する京都府福知山市の新たな生産工場への投資はHORIBAグループ過去最大規模の投資となります。この工場によって、長期的な安定供給体制を確立します。新しい製品を生み出すHORIBAの技術力に、強い供給力を兼ね備えることで、圧倒的な競争優位性を発揮していきます。

代表取締役会長 兼 グループCEO

堀均厚



勝機をつかむタイミングは、今

2024年2月に、2028年を目標年度とする新たな中長期経営計画「MLMAP2028」を策定しました。売上高4,500億円、営業利益800億円、ROE12%以上の達成をめざす、意欲的な計画といえます。新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは沈静化に向かっているものの、地政学的リスクの高まりは過去に例がなく、そのなかで社会はサステナビリティに舵を切っています。このような状況においてもホリバリアンの士気や事業環境を好機ととらえ、HORIBAは今こそ「勝ちにいくタイミング」であると考えています。この機を逃さないよう、MLMAP2028を通じて、売上高5,000億円という次の大きなステージへグループ全体で挑戦します。MLMAP2028実現のための指針の一つが、3つの注力分野（エネルギー・環境、バイオ・ヘルスケア、先端材料・半導体）における社会課題解決をめざす事業戦略です。

2004年に「HORIBA Group is One Company.」を宣言し、グローバルに拡大した事業を一つにまとめ、総合力の発揮を狙いました。また、同時にセグメント制を宣言し、対象とする産業に対して保有する技術から様々なソリューション提案を実行しました。セグメント制は、当時の社会や産業の変化に非常に適合しており、5つの事業によってHORIBAは大きく成長しました。MLMAP2023の期間においても、事業セグメントの枠を超えた「クロスセグメント」を意識し、事業領域を超えたシナジーを生み出す取り組みをしてきましたが、今後はさらにそれを加速させていきます。

これまでのHORIBAのビジネスや提供する製品は、最先端の研究目的が多くを占め、各分野でのイノ

ベーションの創出に貢献してきました。一方で、半導体市場で大きなシェアを誇り、MLMAP2023の成功の立役者といえる「マスフローコントローラー」は、半導体の製造プロセスに貢献し、大きなビジネスボリュームを生むことに成功しました。ハイエンドで新たな技術を生み出すことへの貢献に加え、人々の生活の質向上に直接貢献する分野での成長がHORIBAの新たなストーリーといえます。これまでの地道な投資が実を結ぶことで、これから新しいビジネスが次々と生まれてくる可能性をHORIBAは大いに秘めていると確信しています。そして、MLMAP2028においては、事業面の目標達成の大前提として、これらの戦略を実践していく多様な人財「ホリバリアン」が、これまで以上にそれぞれの個性、強み、能力をグローバルで発揮できる舞台の創造を掲げました。世界中のホリバリアンの英知を集め、それぞれの現場で「ほんまもん」を追求し、そのおもいを共有するなかから、世界中のホリバリアンが活躍する新たなステージを造り上げます。

加えて、サステナビリティ戦略を掲げ、ソーシャル・インパクトを生み出す独自の活動を推進します。サステナビリティへの貢献は、HORIBAの創業以来、各製品やサービスを通じて実現してまいりましたが、MLMAP2028においては改めてその意義を共有し、宣言することが重要であると考えています。HORIBAが提供するソリューションを活用してお客様のエネルギー有効活用に資するサービスを提供するなど、様々な事業や活動を通じて社会にインパクトを与え、同時にHORIBAの成長もめざまします。



社会から必要とされ続けるHORIBAであるために

2023年、HORIBAは創立70周年を迎えました。創立記念日の1月26日に、HORIBAの30年先、つまり創立100周年を見据えた「Our Future」を制定しました。Our FutureにはHORIBAのVision, Mission, Values（ビジョン、ミッション、バリュー）が示されています。この不透明な時代において未来を、まして30年先を予想することは不可能であり、自ら未来を創るおもいこそがキーとなります。Our Futureの制定には多くの海外グループ会社のメンバーが協力し、ホリバリアンの力でここまで辿り着くことができたその事実を誇りに感じています。制定にあたっては、これまでとの「つながり」が重要である、ということ、次世代のリーダーや強いおもいを持ったホリバリアン有志に伝えました。過去の歴史や財産を入れ替えるのではなく、それらを新しい考え方や時代の要請にマッチングさせていくことを大切にしたい、という私のおもいです。このOur Futureの根本にある思想は、やはり「おもしろおかしく」であり、ビジョンには「おもしろおかしくをあらゆる生命へ」を新たに掲げ、より社会との結びつきが明確なメッセージとなりました。その判断基準となるのが「ほんまもん」です。製品はもちろん、技術も「ほんまもん」であるかどうかを

見極めることが重要であり、その選球眼をホリバリアンに磨いて欲しいと願っています。HORIBAがHORIBAである限り、「おもしろおかしく」、そして「ほんまもの追求」というコーポレートカルチャーは今後も決して変わることはないHORIBAのスピリットであり続けます。

70周年という節目を超え、HORIBAはまた新たな一歩を踏み出しました。掲げた目標は非常に高いものですが、MLMAP2028のスローガンである「MAXIMIZE VALUE」つまり、「HORIBAグループのあらゆるVALUE（価値）を最大限に発揮する」ことで、その高い目標も手の届くところに近づきます。MLMAP2028の最終年度にはどれほどの飛躍を実現しているか。私は今から楽しみでなりません。ステークホルダーの皆様にもぜひご期待いただきたいと思えます。2024年も変わらぬご理解とご支援をどうぞよろしくお願い申し上げます。

2024年4月

代表取締役会長 兼 グループCEO 堀場 厚

Omoshiro-okashiku
Joy and Fun



HORIBA Report 2023-2024

2023年12月期

表紙のテーマ

HORIBA Report 2023-2024 表紙のテーマは「北極星」です。
どんなときも立ち返る場所を示す北極星のような道標をつくりたい。
そんなおもいを込めて私たちの「Our Future」(ビジョン、ミッション、バリュー)を制定しました。

CONTENTS

- | | | |
|----------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1 Our Future | 17 中長期経営計画「MLMAP2028」 | 45 コーポレート・ガバナンス |
| 3 CEOメッセージ | 19 リーダーメッセージ | 50 役員一覧 |
| 7 編集方針 | 21 事業戦略：エネルギー・環境 | 53 事業概要 |
| 9 HORIBAの価値創造サイクル | 25 事業戦略：バイオ・ヘルスケア | 53 HORIBAの5つのはかる事業 |
| 11 HORIBAの「ほんまもん」のソリューション | 29 事業戦略：先端材料・半導体 | 55 自動車セグメント |
| 13 社長メッセージ | 33 グローバル経営基盤の強化 | 56 環境・プロセスセグメント/医用セグメント |
| | 35 人財戦略・サステナビリティ戦略 | 57 半導体セグメント/科学セグメント |
| | 41 財務戦略 | 58 企業データ |
| | | 59 財務データ |

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。

編集方針

HORIBA Reportは、「長期目線の投資家」にご興味を持っていただき、HORIBAをよりよくご理解いただけるように、と願って制作をしています。そして、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であり、長期目線の投資家と同様のご興味を持たれていると考えています。投資家をはじめとする様々なステークホルダーの皆様に向けた、HORIBAをご理解いただくための統合報告書です。

「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。

「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

2023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。

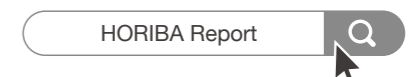
将来の見通しに関する注意事項

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、2024年4月末時点ですべて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 2023-2024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 2023-2024はウェブサイトにPDFデータを掲載しています。



IR情報

Web Link



CSR情報

Web Link



多様な人財と技術のシナジーによる価値創造

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ソリューションを提供しています。
そのビジネスを支えるのは多様な人財と技術。
お客様のパートナーとして、HORIBAはよりよい社会づくりに貢献し、大きな価値を生み出していきます。



Joy and Fun for All おもしろおかしくをあらゆる生命へ

戦略 2
ホリバリアンの力を
最大限引き出す人財戦略

ホリバリアン一人ひとりの
おもしろおかしくの実現

HORIBAの
コア技術

人財
(ホリバリアン)



中長期経営計画

MLMAP2028

Mid - Long Term Management Plan

戦略 1

3つの注力分野における社会課題解決をめざす
事業戦略(フィールドオペレーション)

エネルギー・
環境

バイオ・
ヘルスケア

先端材料・
半導体

戦略 3

ソーシャル・インパクトを
生み出す
サステナビリティ戦略

持続可能な
社会の実現

HORIBAの
お客様

HORIBAの価値創造サイクル

多様な顧客ニーズと技術を有機的に結合して創出する

HORIBAの「ほんまもん」のソリューション

HORIBAのはかる技術は、電気化学を使用したpHメーターに始まり、赤外線やX線などを用いた様々な分析・計測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ました。分析・計測技術に加え、制御の技術も展開しています。

保有するコア技術から生み出されるソリューションと、お客様のご要望に柔軟にお応えする高度なサンプルハンドリング・データサイエンスの技術を活かし、変化する市場ニーズを捉えます。

HORIBAの3フィールドにおける顧客ニーズに対して、グローバルに培ってきたコア技術を有機的に結合して、独自のソリューションを創出し、社会課題の解決に貢献します。



HORIBAの3フィールド

エネルギー・環境

注力分野

- 排ガス認証プロセス
- 次世代車両開発
- 燃料電池評価
- 水電解装置評価
- 水質モニタリング
- 大気モニタリング
- プロセス計測
- プロセスモニタリング



バイオ・ヘルスケア

注力分野

- 血球計数
- 血糖値検査
- 免疫測定
- 生化学用検査
- 凝固検査
- 医薬品の開発・製造・品質管理
- 飲食品の開発・製造・品質管理
- 化粧品及びスキンケアの開発・製造・品質管理



先端材料・半導体

注力分野

- 半導体製造プロセス制御・モニタリング
- ファシリティ管理・制御
- 先端材料の研究開発
- 高度な材料リサイクル
- 半導体関連材料の研究開発品質管理



社長メッセージ



代表取締役社長

足立 正之

HORIBAの多様な可能性で事業領域をさらに拡大し お客様ごとの最適なソリューションを提供します

3フィールドでのオペレーションに進化したクロスセグメント

2023年度を最終年度とする前中長期経営計画「MLMAP 2023」は、営業利益、純利益の目標値を1年前倒しで達成し、最終的に売上高は未達だったものの利益面は目標を大きく上回ることができました。HORIBAの技術を活かして社会課題の解決に貢献するという戦略は、ホリバリアンに心に響き、事業セグメントを横断した取り組みが加速する源になりました。ここ数年の社会の大きな変化とともに、HORIBA自体の変化がMLMAP2023の成果を生み出したと認識しています。社内では「HORIBA Group is One Company.」のコンセプトが浸透し、今後はさらに加速させる段階に入ることになりますが、私はこれを原点回帰だと思っています。私が1985年に入社した当時、堀場製作所は今とは比較にならないくらい小さな会社でした。当然、事業セグメントもなく、技術開発者も営業担当者も新しいチャンスを貪欲に探求しようとしていました。何か価値あるものを生み出せるのでは

というチャンスに対して、猝に囚われず大きな期待と熱量で向き合い、とことん取り組む。まさに「おもしろおかしく」仕事をしており、当時のフレキシビリティは力強いものでした。2004年からは5つのセグメントと地域のマトリックスによるワンカンパニーマトリックス経営が始まり、会社は大きく成長していきました。間違いなくこれは正解だったといえます。しかしながらその副作用として、いつしかセグメントという縦割りの見えない壁が生まれていたことも事実です。そのなかで、HORIBAの技術はセグメントを超えた組み合わせ次第で、これまでない価値を生むことができると考え発言してきたことから、社長就任にあたりクロスセグメントに着手しました。HORIBAには、磨けば光る原石が世界中にあります。原点に戻りフレキシブルに動いて原石を磨き、「ほんまもん」を生み出していくという段階にあるのだといえます。

中長期経営計画 MLMAP2023 振り返り



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

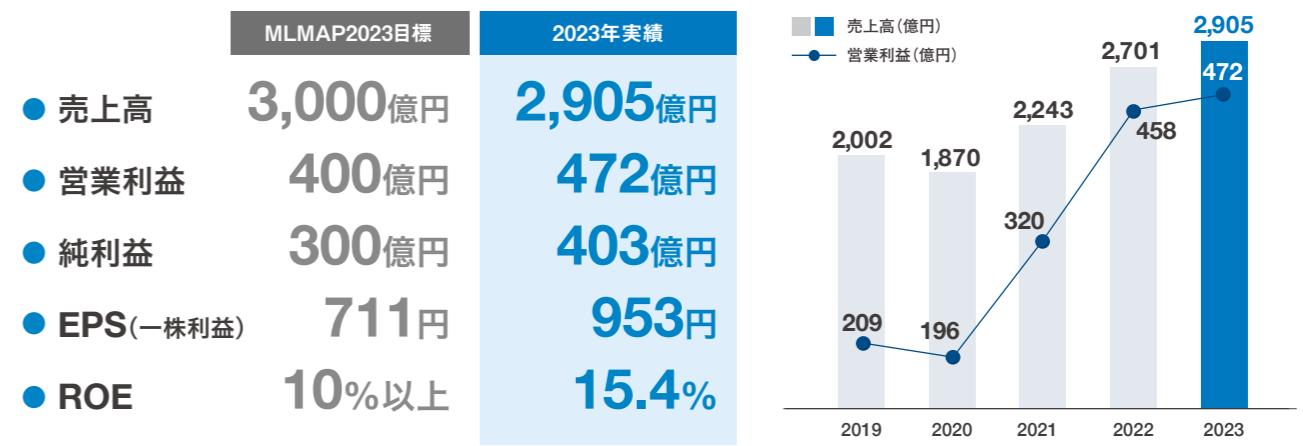
重点施策 2

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

MLMAP2023目標と2023年実績



「MLMAP2023」から受け継ぐこと、変えていくこと

新たな中長期経営計画「MLMAP2028」では、さらなる高みをめざしていきます。そのためには過去の成功に頼らず、原点に立ち返って仕事のやり方に磨きをかける必要があります。5セグメントから3フィールド制へのオペレーションの変更が不可欠だという認識に至りました。これがHORIBAの事業運営にとって最適解であるかは将来わかることですが、一つ確かなことがいえるとすれば、何も変えないのは間違った選択だということです。組織の在り方は変える一方、お客様に常に高い付加価値を提供していくことには変わりはありません。HORIBAのビジネスは、汎用製品の製造ではなくお客様ごとの最適なソリューションの提供です。お客様のご要望や製品の

改善に向き合い、HORIBAが持っている技術を掛け合わせることで、1+1が3にも4にもなる新しい価値を提供してきました。お客様ごとにカスタマイズしたアプリケーションを創り出すことで、HORIBAはソリューションの幅を広げ、結果的に、高い競争力を身につけました。実を結ばないチャレンジもありましたが、失敗を恐れない姿勢が、自動車や半導体ビジネスの成長につながったことは間違いありません。最適なソリューションを提供し続けていけば、おのずと利益もついてくることをホリバリアンは理解しています。これからは3つのフィールドでビジネスをされているお客様に対して、最適かつ高付加価値なソリューションを提供していきます。



社会課題解決に貢献するHORIBA

HORIBAは、半世紀以上にわたって汚染物質を減らしながらどう効率よくCO₂を減らし、エンジンを回すかという技術を提供し続けてきました。高効率かつ低エミッションである自動車づくりに貢献してきた事実は、内燃機関であろうともEVであろうとも変わりません。つまり、世界のCO₂排出量削減がHORIBAに利益をもたらしてきたともいえます。サステナビリティの領域では、昨今「Scope 4」という概念が注目されていますが、まさにそれにあたります。このようなソーシャルインパクトはMLMAP2028における戦略の一つとなっており、社会からの要求に対応するだけでなく、HORIBA独自の手法で持続可能な社会の実現に貢献していきます。そうしたなかで、お客様やサプライヤーの方々からいただく相談内容にも変化が現れています。その典型的な事例が水素関連事業です。3フィールドを打ち出し、よりマーケットを

意識した「エネルギー・環境」という名称に変えたことで、社外の方々にはHORIBAの取り組みがよりわかりやすく伝わるようになったと感じています。水素は、燃料電池への活用が期待されていただけの当初とはまったく違う、エネルギーの媒体という視点でも活用が注目されています。もはや自動車セグメントではくれないことを社内でも認識し、「エネルギー・環境」という定義によって、新しいビジネスの機会が生まれ、利益を生み出すフィールドになることを皆が理解しています。近年成長が著しい「先端材料・半導体」が事業の第一の柱だとすれば、「エネルギー・環境」での水素関連のビジネスは第二の柱になりえる存在であり、これからさらなるチャレンジを続けていきます。「先端材料・半導体」においても、長期的に半導体市場は拡大すると考えており、半導体産業をトータルバリューチェーンとして捉え、上流から下流に至るまでの



多様な需要をつかみ、「半導体に強いHORIBA」というブランドをさらに強化していきます。また、「バイオ・ヘルスケア」で挑戦を続けているライフサイエンス領域には、磨けば光る原石のようなHORIBAの技術があふれています。検体検査

事業と合わせ、これが第三の柱になると考えています。人々がヘルスケアについて歩む道のり「ヘルスケアジャーニー」を捉え、そこに生まれる市場でHORIBAの技術を磨き、人々の健康に貢献するソリューションを提供していきます。

一人ひとりの力をグループの勢いにするグローバルマネジメント

HORIBAは、トップダウンの組織ではなく最前線を重視して成長する会社です。ホリバリアン一人ひとりが考え、皆で議論し、納得してはじめて「これで行くぞ」という大きな勢いになります。走り出すまでに一定の時間を要することもあります。その勢いには大きな慣性力があります。クロスセグメントという考え方も、打ち出した当初は皆、手探りででしたが、社会の変化のなかで何をしていくことがHORIBAらしきなかを考え続けるよう投げかけた結果、3つのフィールドを軸に組織を変更する案が事業の最前線から生まれました。MLMAP2028ではチャレンジングな数値目標を立てています。私は、企業の成長のためには、大きな目標に向かって社員一人ひとりが自ら考え、行動していく力を付けることが必須であると考えています。ホリバリアンにはパッションとエネルギーを持って、その力を発揮していくことを期待しています。現代社会は働き方改革が進み、仕事に向き合う価値観は多様化していますが、そのなかでも失ってはいけないものがパッションとエネルギーです。ホリバリアンには、メンバー同士で本質を突いた厳しい議論を行い、時には言いにくいことも言い合えるグローバルなチームスピリットを構築して欲しいと思っています。なぜならグローバル展開するHORIBA

がこれまで一体感を持って成長し続けてこられた理由がそこにあるからです。海外各社のトップマネジメントが一堂に会するグローバルマネジメント会議においても、事業軸と地域軸で構成したマトリックスのなかで、たとえ各地域の事情が複雑に絡みあう場合でも、HORIBAにとっての最適な意思決定を行うため、厳しいディスカッションを行います。ここに至るまでに各拠点においても、ファンクションや事業ごとに徹底的に議論を重ねており、その結果を持って会議に参加しています。そのため、このグローバル会議での結論は非常に大きな意義があり、戦略を実行するにあたって大きな原動力となることをトップマネジメントは十分に理解しています。MLMAP2028では、フィールドや国・地域を横断する事業も多く展開され、これまで以上のグローバルマネジメントの難しさがありますが、ホリバリアン一人ひとりがパッションとエネルギーを持ち合わせ、それぞれの持ち場で力を発揮し、HORIBA独自のグローバルオペレーションを加速させて、これからの5カ年を歩んでいきます。

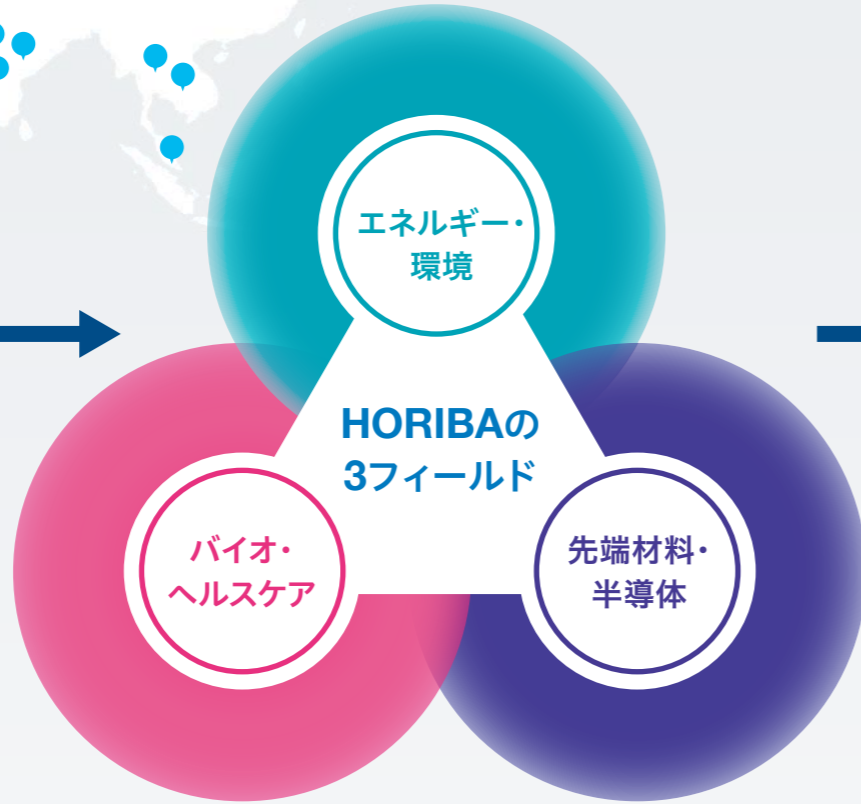
2024年4月



2023年12月に行われたグローバル会議の様子。国内外のトップマネジメントに加えて、次世代のリーダーとなるメンバーが集い、MLMAP2028についてディスカッションを行いました。



MAXIMIZE VALUE



- 非財務目標
- ・コア技術の深耕
 - ・新規ビジネス売上高600億円 (2028年)

→ P.33

戦略1 3つの注力分野における社会課題解決をめざす事業戦略(フィールドオペレーション) → P.21



戦略2 ホリバリアンの力を最大限引き出す人財戦略 → P.37

戦略3 ソーシャル・インパクトを生み出すサステナビリティ戦略 → P.39

ビジョン

Joy and Fun for All
おもしろおかしくを
あらゆる生命へ

財務目標

売上高 4,500 億円 (2023年実績:2,905億円)	営業利益 800 億円 (2023年実績:472億円)	当期純利益 550 億円 (2023年実績:403億円)
ROE 12%以上	配当性向 30%	機動的な株主還元 特別配当・自己株式の取得

HORIBAは、2028年を目標年度とする中長期経営計画「MLMAP2028」を策定しました。「MAXIMIZE VALUE」のスローガンのもと、3つの戦略を実行し、ビジョン「Joy and Fun for All おもしろおかしくをあらゆる生命へ」の実現をめざします。



シンボルマークについて

蝶は姿を変え成長し、羽で空気の流を感じ、舞う。HORIBAは、社会の変化を機敏に捉え、提供する価値を最大化し、よりよい未来の実現に向けて飛翔します。

リーダーメッセージ

HORIBAが持つ技術と人財の価値を最大化し、次なる成長に挑みます

MLMAPリーダー

堀場 弾

シニアコーポレートオフィサー



世界中のホリバリアンを成長力にするHORIBA

中長期経営計画「MLMAP2028」では、HORIBAのあらゆるVALUE(価値)を最大限に発揮することを「MAXIMIZE VALUE」というスローガンで表現しました。HORIBAの技術は、多様な産業に活用できる無限の可能性を秘めています。世界中のホリバリアンとHORIBAの様々な事業活動が交わるポイント、すなわち一つひとつの「交差点」において、技術と人財の価値を最大化し、社会に貢献していくことをめざす、というおもしろいスローガンに込めました。社会や市場の変化に合わせ、HORIBAが持つ「ほんまもん」の技術やソリューションを提案していくことで、よりよい社会の実現に貢献できると考えています。そしてそれを実現していくために、日本だけではなく海外グループ会社の優秀な人財のグローバルでの活躍を推進していきたいと思えます。人財育成も積極的に行う予定で、現在グローバルリーダー候補者を対象に将来のマネジメント力強化を狙う「グローバル・リーダーシップ・プログラム」の準備を進めています。また近年は、事業を通じたサステナビリティへの貢献が、魅力ある企業の一つであると認識され、HORIBAにおいても、若い世代を中心に、自分たちの仕事や活動が環境保全やCO₂削減

などに直結していることに、やりがいを感じているメンバーも多くいます。働くことが自分自身や会社の成長だけでなく社会貢献にもつながるという好循環をエネルギーに変え、結果としてMLMAP2028における各種の数値目標を実現することができると思っています。MLMAP2028の運営は、私を含めた3名の推進リーダーと3つのフィールドのオフィサーによって推進しています。MLMAP2028のコンセプトやそこにかけるおもしろい、なぜこのような方針に至ったのか等について、社内に浸透させていく機会を設けることは非常に重要です。推進責任者としてすでに様々な場面でお話をしていますが、それを聞いたホリバリアンが互いに意見を交わすことによりMLMAP2028への理解がさらに深まっていく状態をつくりたいと考えています。それが実際のアクションへとつながれば、事業の戦略も加速します。さらに世界中のホリバリアンが自分ごととして何ができるのかを考えることにより、新たなチャレンジへの可能性がグローバルに広がっていくと信じています。

MAXIMIZE VALUE

スローガンに込めたおもしろ

- ・ Mission Vision “VALUE”
- ・ ホリバリアンの“VALUE”
- ・ Social “VALUE”
- ・ 顧客に対する“VALUE”
- ・ コア技術の“VALUE”

Corporate “VALUE”
企業価値の創出



新たな道標「Our Future」と連動した「MLMAP2028」

HORIBAは2023年1月26日、創立記念日にあたるこの日、「Our Future」(ビジョン、ミッション、バリュー)を発表しました。実は、MLMAP2028の原点は「Our Future」にあります。2023年に創立70周年を迎えたHORIBAは、創立100周年という未来に向け指針を定義すべく、プロジェクトを立ち上げました。海外グループ会社のメンバーも参加し、HORIBAがどのような会社でありたいか、ホリバリアンはどのような人財であるべきかなどを長期的な目線で広く意見を交わし、議論を重ねました。そのなかで、HORIBAのユニークな仕組みであるグループオペレーションの課題についてもグローバルな視点で議論していきました。前中長期経営計画「MLMAP2023」で社長の足立が掲げていたクロスセグメントによる事業展開の加速も考慮し、企業としての方向性とグループの成長力を整理検討し、まとめるには大きなエネルギーが必要だと皆が認識していくなかで、私自身、周囲の期待も受け、リーダーシップを持って推進していく意思と覚悟が生まれました。プロジェクトでは、ビジョン、ミッション、バリューを明文化するとともに、グループの成長力についての提案がMLMAP2028に反映されました。「Our Future」の一言ひと言は、HORIBAのユニークさがわかる、HORIBAならではの言葉で言語化しました。また、長い間、継承されてきた企業理念についても皆で議論をしながら整理し、今回発表した文言にまとめられました。ビジョン「Joy and Fun for All」には、HORIBAが大切にしてきた精神を社内だけでなく社会に対しても広げていきたいというおもしろいメッセージが込められています。これまで長きにわたって社内のだれもが大切にしてきた社は「おもしろおかしく(Joy and Fun)」は、健全で爽やかな人生にしたいという創業者堀場雅夫の願いから生まれたものです。私たちが



創立70周年記念式典にて

めざす未来は、地球環境やあらゆる生命に対してよりよい世界をHORIBAの技術や事業で創り上げていくことです。将来にわたって社会とどのように向き合っていくのかを社をもとにビジョンとして改めて表現したことで、HORIBAは新たなフェーズに踏み出したといえます。ミッションでは「ほんまもん」という言葉を使っています。「心を込めてより良いものを追求め続けた先に生まれる唯一無二の価値」を表現しており、堀場雅夫がよく口にしていた言葉を私たちのミッションとして踏襲しました。バリューにある「チャレンジ精神」は、ベンチャースピリットを持って創業された堀場製作所からグローバルに成長したHORIBAに受け継がれているホリバリアンの原動力です。持続可能な企業であり続けるためには、長期的な視点ですべきことを明確にして取り組まなければなりません。今回「Our Future」では、「HORIBAの未来と今」を連動させることができました。もし、日々の業務で何かに迷ったり、見失ったりしても、立ち返る場所を示す北極星のような道標ができたと感じます。世界中のホリバリアンだけではなく、多くのステークホルダーの皆様と一緒に、この道標に沿って前に進んでいきたいと考えています。

2024年4月

戦略 1

3つの注力分野における社会課題解決をめざす事業戦略(フィールドオペレーション)

エネルギー・環境

Energy & Environment



フィールドオフィサー
George Gillespie
エグゼクティブ コーポレートオフィサー

タスクリード
深見 瞬
グループ戦略本部

注力分野

- 排ガス認証プロセス
- 水電解装置評価
- プロセス計測
- 次世代車両開発
- 水質モニタリング
- プロセスモニタリング
- 燃料電池評価
- 大気モニタリング

多様に関連するHORIBAの5つのはかる事業

自動車
セグメント

環境・プロセス
セグメント

科学
セグメント



持続可能な地球環境を実現するために、お客様の課題を解決し、信頼される真のパートナーとなる



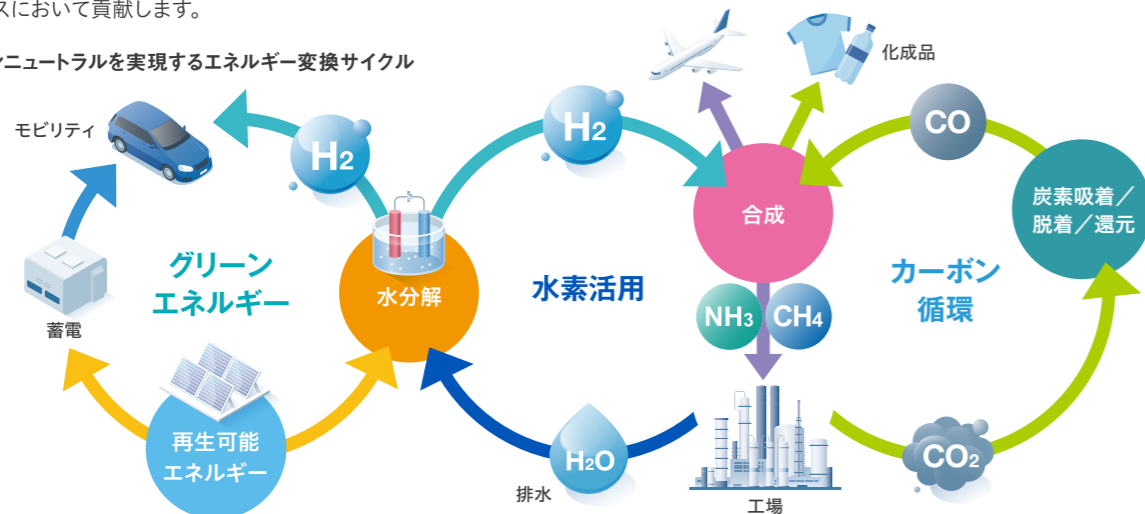
カーボンニュートラル実現に貢献。研究開発・法規認証等のプロセスに対して、HORIBAが培ってきた技術と経験を統合し、お客様のニーズに合わせた最適なソリューションを展開。

エネルギー・環境フィールドで解決をめざす社会課題は、主にエネルギー分野での取り組みが重要となっているカーボンニュートラルの実現です。HORIBAは、研究開発・法規認証等の各プロセスに対して培ってきた技術と経験を統合し、お客様のニーズに合わせた最適なソリューションを展開します。

エネルギー、モビリティ、水、大気といった注力市場における、R&D(研究開発)、Regulation(法規認証)、In-service compliance(使用過程認証)、Production(生産ライン)といったそれぞれのバリューチェーンに対して、適切なソリューションを提供します。

「カーボンニュートラルを実現するエネルギー変換サイクル」が表すように、再生可能エネルギーを貯えて活用するプロセスや、工場から出る排ガスを回収し合成燃料などへ再利用するプロセス、そして、再生エネルギーや排水を利用して水素などのエネルギーを生み出し、活用するプロセスにおいて貢献します。

カーボンニュートラルを実現するエネルギー変換サイクル

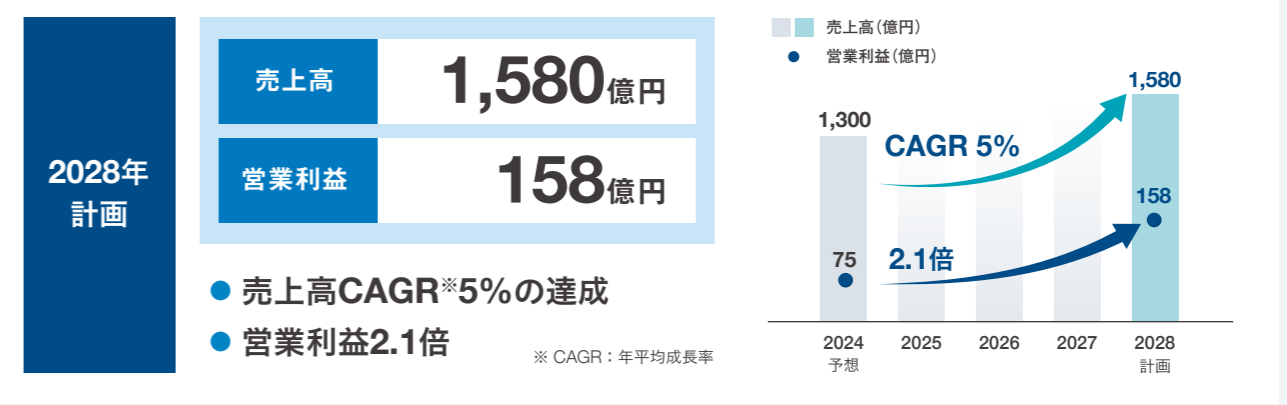


MLMAP2028達成に向けた事業戦略

- 多様な製品・ソリューションの提供
- HORIBAの能力を融合した新たなビジネスの創出
- システム提案やコンサルティングを軸にしたトータルソリューションの提供

水素やCCUS^{*}などのカーボンニュートラルの実現に貢献する市場に対して、HORIBAの独自のソリューションを広範囲に提供します。これまで主に排ガスビジネスで注力してきた、機器の更新、延命、廃棄時のサービスを積極的に提供し、既存設備の活用を手厚くサポートするService Lifecycle Managementのノウハウを、エネルギー・環境フィールド内で最大限活用し、ビジネスを拡大します。また、System Integration(システム提案)やコンサルティングの能力と、科学セグメントが培ってきたコアな分析技術を活用し、製品販売だけでなく、エンジニアリング、受託試験、コンサルティング、データソリューションなどを融合した新たなソリューションの創出をめざします。

^{*} CCUS : Carbon dioxide Capture, Utilization & Storage



事業活動を通じたサステナブルな社会への貢献

カーボンニュートラル実現に向けたソリューション

エネルギー・環境フィールドの事業領域では、HORIBAの自動車、環境・プロセス、科学のセグメントで培った技術・製品・販売ネットワークを軸として、様々なお客様の事業においてカーボンニュートラル実現に向けたソリューションを提供しています。自動車排ガス測定装置は自動車の燃費向上に貢献し、環境・プロセスにおいても世界の環境規制に対応した水質・ガスの計測ソリューションを展開してきました。今後も、水素エネルギー社会構築に必要なソリューションの提供やCO₂回収・利活用・貯留のためのプロセス開発支援など、サステナブルな社会の実現に貢献します。



写真: CO₂分離回収設備
東芝エネルギーシステムズ株式会社様 提供

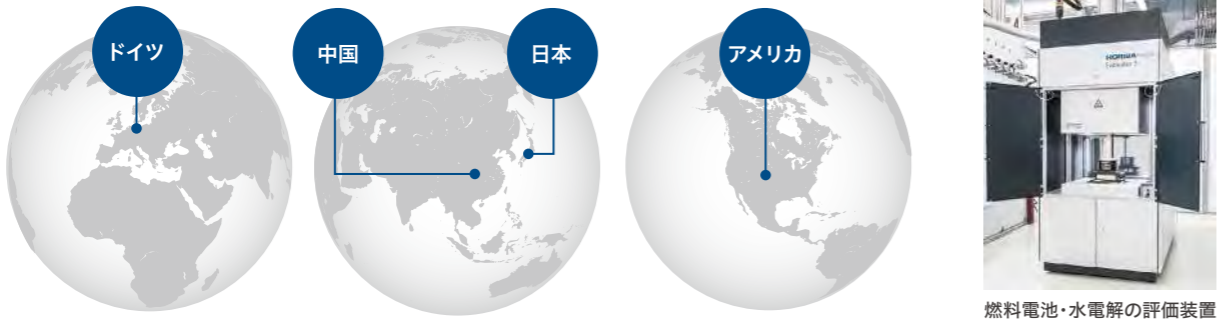
戦略 1 3つの注力分野における社会課題解決をめざす
事業戦略(フィールドオペレーション)

エネルギー・環境

注力する取り組み

1 水素市場での事業機会の獲得 –グローバルエンジニアリング体制確立–

カーボンニュートラル実現のために重要な水素市場に対しては、ドイツのホリバ・フューエルコン社を中心に事業を展開していますが、各国でのニーズ・要望を現地で対応するためにグローバルエンジニアリング体制を確立し、世界中のビジネスチャンスをタイムリーに取り込み、ビジネスを拡大します。



燃料電池・水電解の評価装置

ドイツ ホリバ・フューエルコン社



2018年に買収し、2022年に従来の5倍となる7,000m²の生産エリアを有する新施設「HORIBA eHUB」を開設したドイツのホリバ・フューエルコン社においては、同社の燃料電池評価装置や水電解評価装置に関する注文が増加し、生産ラインはフル稼働となっています。



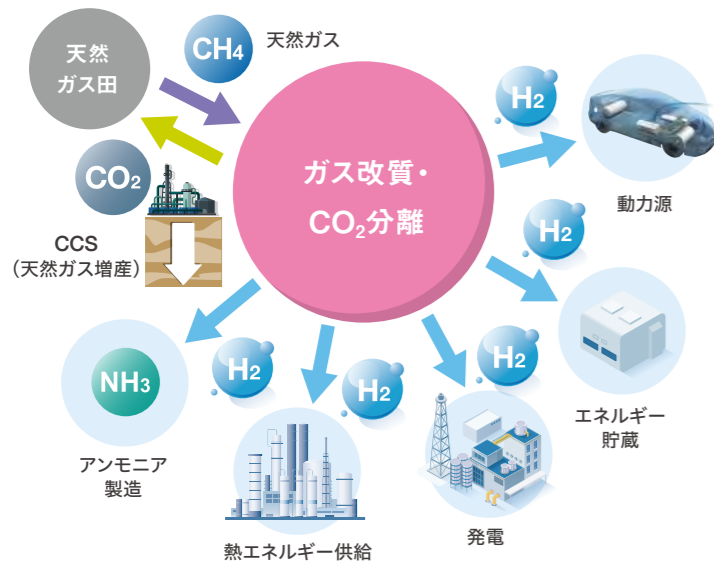
燃料電池／水電解装置の開発用途に加え、
生産ライン向け評価／生産設備としての実績増加

- 燃料電池の生産ライン向け検査装置
燃料電池スタックの性能評価や水素リーク等を検査
- 水電解装置の生産ライン向け量産装置
4つの固体酸化水電解スタックの性能確認を同時に実施



燃料電池の生産ライン向け検査装置

2 カーボンリサイクル領域におけるシステム提案の強化



カーボンリサイクル領域において、アンモニア製造やエネルギー貯蔵といったプロセスの実用化が進められていますが、これらの各工程において、プロセスモニタリングやさらなる効率化に向けた測定ニーズがあります。環境・プロセス領域で培ってきた技術を中心としたシステム提案を強化し、多様な製品・ソリューションの提供を実現します。

CO₂の分離・回収で貢献

発生ガスモニタリング

- 高濃度ガス分析計
- マルチガス分析計
- 低濃度ガス分析計
- 微量ガス分析計

アミン溶液モニタリング

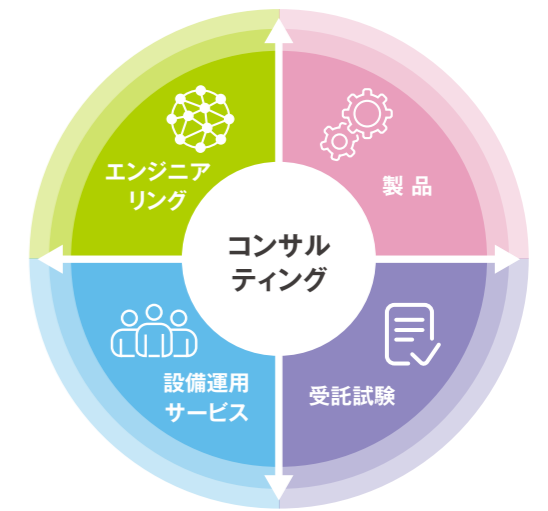
- プロセスラマン・蛍光システム
- 現場設置型pH・電気伝導率計

3 コンサルティング能力を活用したトータルソリューション –モビリティ市場からカーボンニュートラル市場へ展開–

ホリバMIRA社(英)が強みとするコンサルティング能力と、排ガス試験などを効率化するためのテストオートメーション用ソフトウェア「STARSシリーズ」及び統合データマネジメントシステム「STARS Enterprise」を組み合わせ、製品販売から試験・設備運用までを担うトータルソリューションをカーボンニュートラル市場に展開します。



水素市場に貢献する燃料電池や水電解の評価に関するコンサルティング事業



4 エネルギー・環境フィールドの成長を支える基幹ビジネス

排ガス認証及び車両開発支援のサポートを強化

排ガス新規導入に向け、各国での計測設備のアップグレードの要求の増加等、計測ニーズが多様化しています。HORIBAではエンジン排ガス測定装置「MEXA」シリーズを中心とした内燃機関用の評価設備の事業展開に加え、電動車でも必要とされるブレーキダスト計測や高性能E-Motorの評価設備など、電動化領域における販売も強化しています。

自動車などから排出される固体粒子を連続測定



欧州の次期排ガス規制で導入が検討されている、ブレーキやタイヤの摩耗で発生する粉塵などの測定ニーズに対応。
連続固体粒子数測定装置 SPCS-ONE

ブレーキダスト計測



E-Motor用評価設備



水質計測のエキスパートとしてグローバル展開を強化

HORIBAの水質分析計は、ラボ向けの卓上型からプロセス監視向けのインライン・オンライン型まで、幅広いラインアップを展開しています。また、使いやすさ、メンテナンスの簡便さで省力化や省エネでのオペレーションを支援しています。環境対策が先進的な欧州で買収した2社(TOCADERO社(独)、Tethys社(仏))の技術を活かしたシステムノウハウと、日本で培われたセンサー技術を融合させ、市場ニーズを盛り込んだ水処理プロセス管理の効率化にも貢献します。

水質分析計の種類: コンパクト型水質分析計, 卓上型水質分析計, ポータブル型水質分析計, プロセス・常時監視用水質計測機器

戦略 1

3つの注力分野における社会課題解決をめざす事業戦略(フィールドオペレーション)

バイオ・ヘルスケア

Bio & Healthcare



注力分野

- 血球計数
- 生化学用検査
- 医薬品の開発・製造・品質管理
- 血糖値検査
- 凝固検査
- 飲食品の開発・製造・品質管理
- 免疫測定
- 化粧品及びスキンケアの開発・製造・品質管理

多様に関連するHORIBAの5つのはかる事業

医用
セグメント

環境・プロセス
セグメント

科学
セグメント



フィールドオフィサー

足立 正之
代表取締役社長

タスクリード

ニシムラ タニカワ ジュン イバン
グループ戦略本部



ビジョン

ユニークなソリューションで、あらゆる生命のヘルスケアジャーニーを変革し、社会価値を創造する



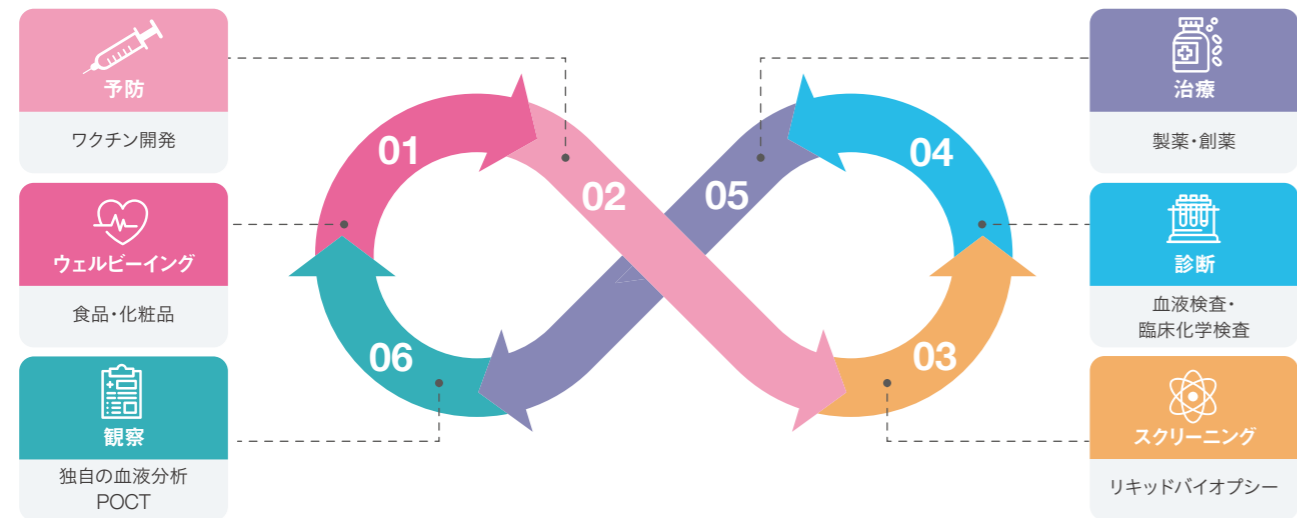
重点
事業領域

ヘルスケアジャーニーの変革に貢献。検体検査ビジネスでのノウハウ、多様なコア技術、グローバルネットワークを活用し、ユニークなソリューションを提供。POCT※を用いた臨床現場の課題解決や、バイオ医薬品の開発・生産プロセスの最適化等に貢献。

バイオ・ヘルスケアフィールドで解決をめざす社会課題は、あらゆる生命が健康であるために、ウェルビーイングや予防を含めたヘルスケアジャーニーの変革です。HORIBAが血球計数装置ビジネスで培ってきた多様なコア技術とグローバルネットワークを活用し、血液検査、生化学用検査、動物医療、デジタルソリューション、POCTなどの分野で、高付加価値でユニークなソリューションを提供します。また、製薬、コスメティック、食品・飲料市場において、事業拡大を狙います。特に、製薬市場の開発・生産プロセスにおいて、迅速化を実現し、より効率的な医療の実現に貢献します。

※ POCT(Point of Care Testing)：開業医、診療室や、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

ヘルスケアジャーニーにおけるHORIBAがソリューションを提供する分野



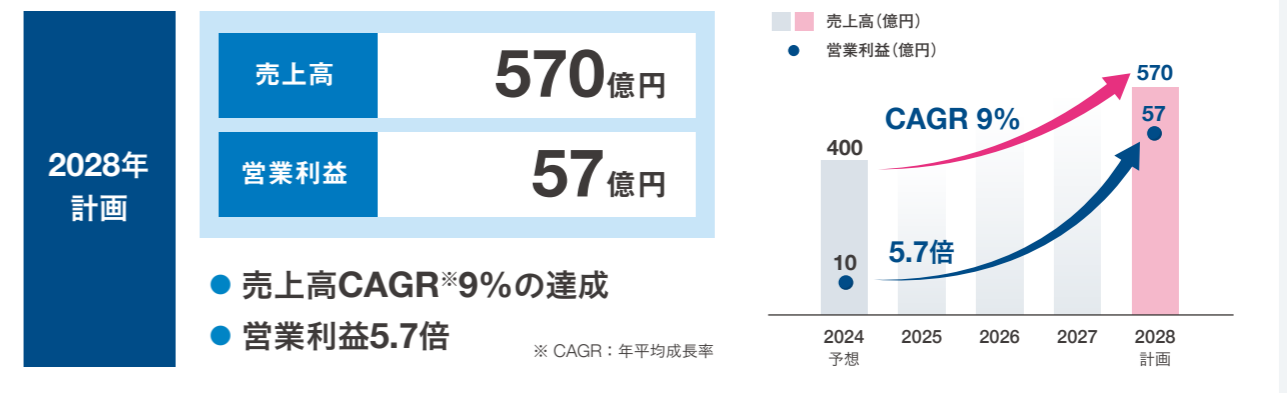
MLMAP2028達成に向けた事業戦略



事業戦略

- ・新しく生まれるニッチ市場に対して、ユニークなソリューションを提供
- ・検体検査ビジネスのローカライズ加速
- ・バイオ医薬品市場における分析技術・エンジニアリング能力の活用

ヘルスケアジャーニーにおけるニッチな新市場に対して、HORIBAのユニークな分析技術と血液検査プロセスのノウハウを活用して、高付加価値で差別化されたソリューションを生み出します。グローバルの開発・生産拠点では、検体検査ビジネスのローカライズを加速させ、収益性を向上します。また、製薬の開発・生産・品質管理プロセスにおいては、お客様とのパートナーシップを強化し、ユニークでカスタマイズされたソリューションを提供します。



事業活動を通じたサステナブルな社会への貢献

あらゆる生命の健康維持に貢献

バイオ・ヘルスケアの事業領域では医療の現場における検体検査において、迅速で信頼性の高い検査を実現し、あらゆる生命の健康維持に貢献しています。今後はHORIBAが持つ多様な技術を製薬市場へ展開し、医薬品の品質と安全性の確保、生産の効率化、開発期間の短縮に貢献するソリューションの提供を拡大します。

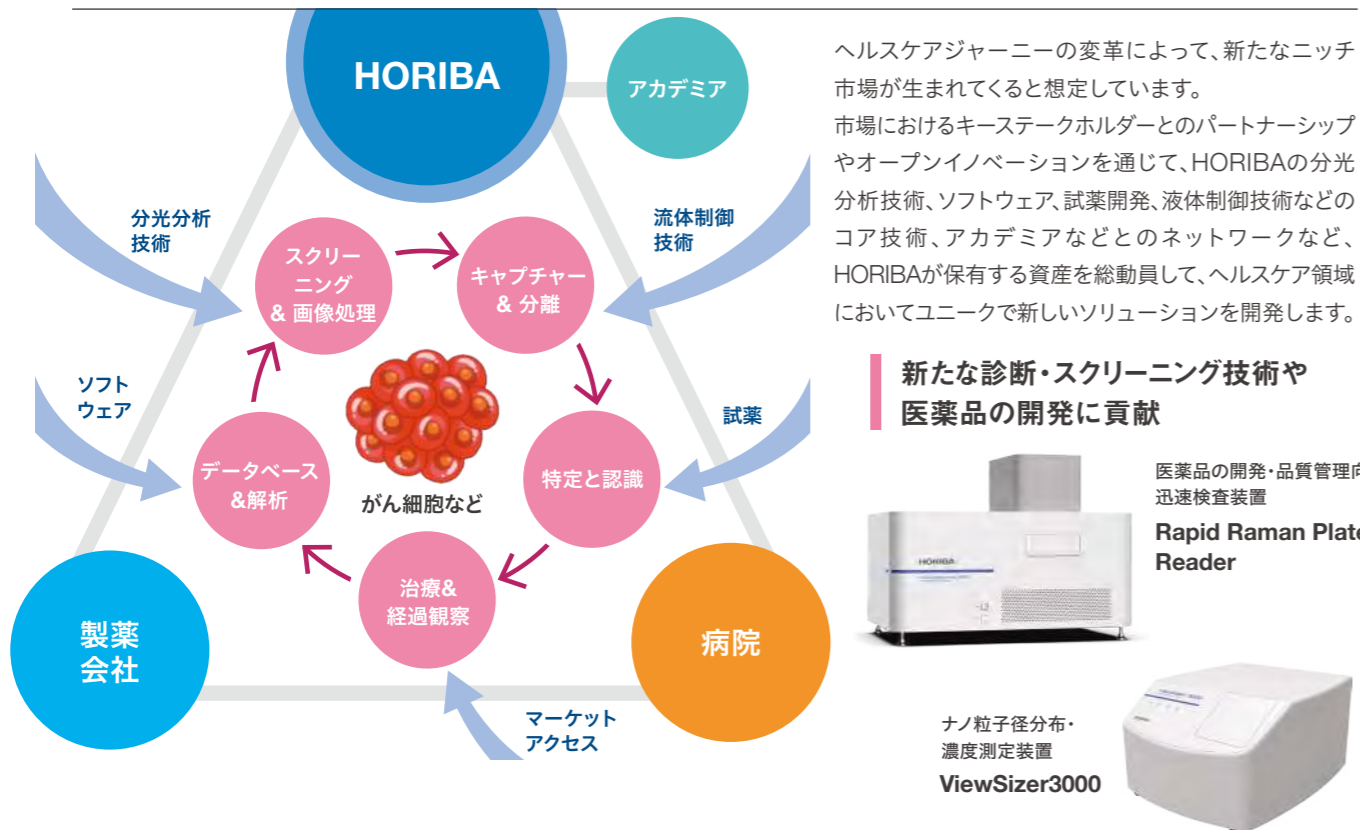


戦略 1 3つの注力分野における社会課題解決をめざす
事業戦略(フィールドオペレーション)

バイオ・ヘルスケア

注力する取り組み

1 **ヘルスケアジャーニーの新領域への展開**
—グループの能力を融合・新ソリューションの開発—



2 **POCTで医療現場の課題を解決**
—検体検査ビジネスで培ったネットワークとノウハウの活用—

POCT(Point of Care Testing)分野は、HORIBA MEDISIDE LINKAGEやμTAS(マイクロタス)技術など、HORIBAが培ってきた技術を活用し、差別化された高付加価値なソリューションを提供します。



3 **バイオ医薬品市場向けプロセスモニタリングソリューションの提案**

バイオ医薬品市場に対しては、医薬品製造プロセスなどに、分析に関するコア技術、モビリティ分野などで培ってきたエンジニアリング能力を活用し、新たなプロセスモニタリングのソリューションを提案します。



4 **バイオ・ヘルスケアフィールドの成長を支える基幹ビジネス**

血球計数計測の領域では、日本国内では、かかりつけ医での臨床診断の重要性を見据え新製品ラインアップを拡充します。また、インド・インドネシア等での成長市場では、ローカライズを加速し機器・試薬の販売等の拡大をめざします。欧州では大病院・検査センター向けの血液検査システムの提案や、シーメンス向け血球計数装置の供給により販売等の拡大を行います。生化学の領域では、HORIBA POINTEの試薬販売を強化し、米州からグローバルに試薬供給を展開します。



戦略 1

3つの注力分野における社会課題解決をめざす事業戦略(フィールドオペレーション)

先端材料・半導体

Materials & Semiconductor



フィールドオフィサー
小石 秀之
取締役

タスクリード
近藤 毅
グループ戦略本部



注力分野

- 半導体製造プロセス制御・モニタリング
- 高度な材料リサイクル
- ファシリティ管理・制御
- 半導体関連材料の研究開発・品質管理
- 先端材料の研究開発

多様に関連するHORIBAの5つのはかる事業

半導体セグメント

環境・プロセスセグメント

科学セグメント



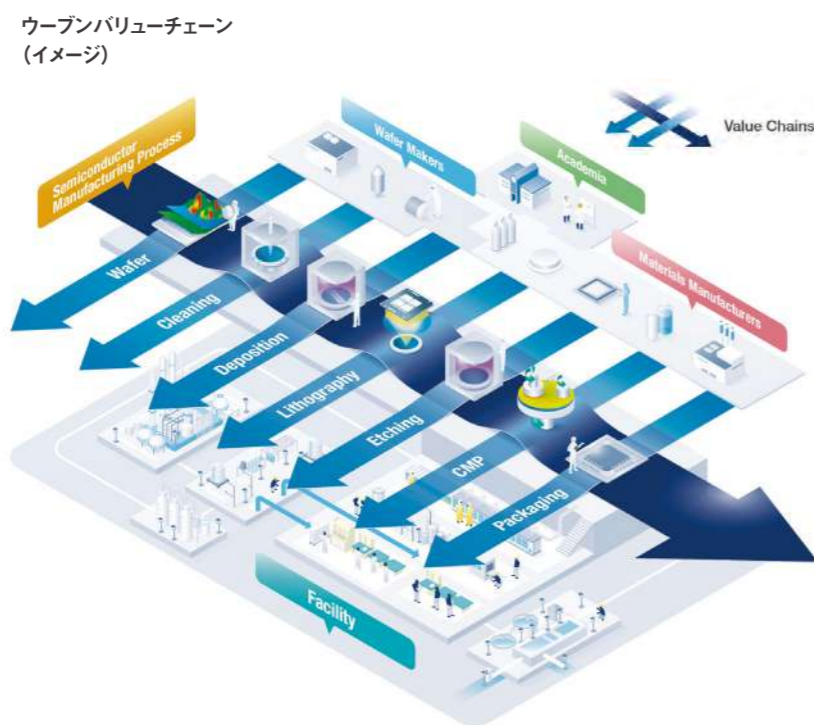
持続可能な社会実現に向けて、先端材料・半導体分野への革新的なソリューションで市場を形成する



半導体製造プロセス、関連先端材料、ファシリティが互いに関係するバリューチェーンマトリックス「オープンバリューチェーン※」における技術革新に貢献。最先端の分析・計測ソリューションを全方位に提供し、お客様のオペレーションをサポート。

先端材料・半導体フィールドで解決をめざす社会課題は、半導体製造プロセス、関連先端材料、そしてファシリティが互いに関係するバリューチェーンのマトリックス「オープンバリューチェーン」における技術革新です。半導体デバイスの進化が続き、今後も技術革新とイノベーションが加速していきます。HORIBAは、半導体製造プロセスにおける制御とモニタリングを中心として、上流側に広がる先端材料の研究開発の最先端ソリューションの提供から、下流側に広がる排ガスや廃液監視などのファシリティの管理に至るまで、全方位でお客様のオペレーションをサポートします。「オープンバリューチェーン」の全方位にわたり最先端のソリューションを提供することで、持続的な発展を続ける社会実現に貢献します。

※「オープン」とは、「織物」をイメージしています。HORIBAでは、半導体製造プロセスを横糸、その工程ごとに存在する関連材料市場を縦糸とし、ファシリティも含めて複合化したバリューチェーン全体を織物、オープンに例えて「オープンバリューチェーン」と表現しています。

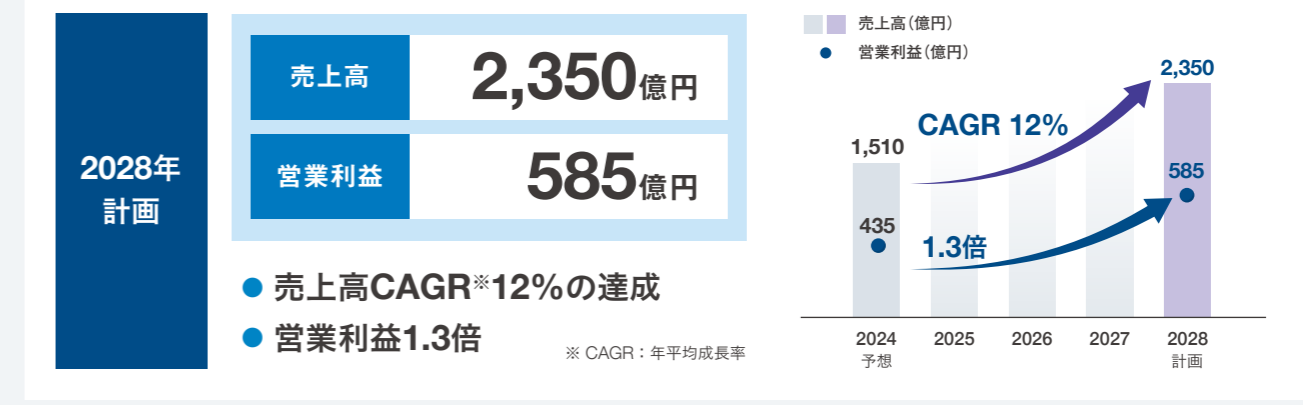


MLMAP2028達成に向けた事業戦略



- 供給力の向上により半導体産業での競争力を強化
- 半導体プロセスモニタリング分野の強化
- 半導体材料分野に先端分析技術を応用
- 先端材料の研究、生産、リサイクルの分野にリソースを集中

従来のマスフローコントローラーや薬液濃度モニター事業をさらに強化していくために、BCP対応を進め、製品開発をグローバルに加速します。半導体プロセスモニタリング分野の強化により、量産品のプロセス改善に貢献します。薄膜計測の自動化や装置のモジュール化をめざすことで、プロセス向けの製品化を加速します。また、先端半導体材料に加え、ポリマー、カーボン、パワー半導体関連(SiC、GaN)など、HORIBAが持つ分光分析などのコア技術や独自のソリューションを提供できる領域にリソースを集中します。



事業活動を通じたサステナブルな社会への貢献

新技術開発と半導体生産効率の向上に貢献

先端材料・半導体のフィールドでは、データセンター、生成AIなどを背景とした半導体の需要拡大を受け、半導体デバイスの開発や研究の推進、歩留まり改善、製造プロセスの制御、半導体関連材料の研究開発と品質管理、希少な原料のリサイクルに貢献します。さらに半導体工場全体を取り巻く環境モニタリングなどのソリューションも組み合わせ、半導体の製造全般におけるサステナビリティ活動にも貢献しています。

半導体需要拡大

生成AI普及による計算処理の増大

データセンターの増加

生産性向上と、先端材料開発や有限資源の利活用に貢献

先端材料の重要性 (ポリマー、カーボン、パワー半導体など)

材料レベルでのリサイクル

戦略 1

3つの注力分野における社会課題解決をめざす
事業戦略(フィールドオペレーション)

先端材料・半導体

注力する取り組み

1 最先端半導体プロセスコントロールへの貢献

—高付加価値なコンポーネントやモジュール製品によるソリューション提供—

HORIBAがカバーする半導体プロセスコントロールドメイン

- 流体計測、制御
- 液体材料気化
- 圧力制御
- 真空計測
- 薬液濃度計測
- プラズマ計測
- 温度測定



半導体プロセスにおいて、各種モニタリング項目をリアルタイムに計測。既存のソリューションビジネス(マスフローコントローラーや薬液濃度モニター)を成長させるとともに、半導体製造装置内に組み込まれる高付加価値なコンポーネント製品やモジュール製品のソリューションビジネスの拡大をめざします。

ガス制御性能のさらなる高度化を実現し、先端半導体デバイスにおける微細化・三次元構造化などの進化に対応

異物検出・除去を1台で完結し、半導体製造プロセスの効率化・歩留まり向上に貢献

洗浄やエッチングなど半導体製造工程で使用される薬液を非接触で測定し、安全で安定した濃度監視を実現



マスフローコントローラー
CRITERIONシリーズ



異物検査装置
PD Xpation EX シリーズ



薬液濃度モニター
CS-900

2 薄膜計測技術を用いた半導体プロセスモニタリングや半導体工場の環境モニタリング等、ファブ全方位型ソリューションを提供

先端材料開発が加速する半導体市場において、ラボ用に開発された薄膜計測技術を、自動化・モジュール化により、半導体プロセス向けに応用します。

また、工場におけるカーボンニュートラル実現のため、エネルギー効率化やGHG*排出の削減に貢献するソリューションを提供します。

* GHG : Green House Gas



クリーンルーム
状態監視



AMC*
モニタリングシステム

排水
モニタリング



高濃度
シリカモニター

排気
モニタリング



プロセス用
レーザーガス分析計



歩留まり
改善



エネルギー
消費減

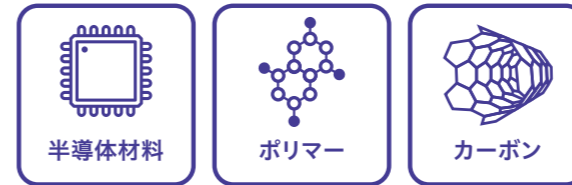


生産性
向上

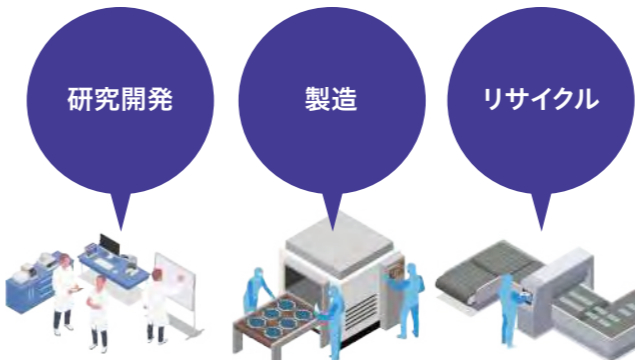
* AMC : Airborne Molecular Contaminant

3 先端材料開発・材料生産プロセスへの貢献

—HORIBAの分析技術を集約したソリューション提供—



先端半導体材料、ポリマー、カーボン、パワー半導体関連(SiC、GaN)など今後さらに重要性を増す材料にフォーカスし、HORIBAの分析技術を集約します。プロセス上流の研究開発での知見を活かし、下流となる量産工程でプロセスモニタリングのソリューションを提供し、お客様の安定生産に貢献します。



CMPスラリー、
先端ナノ材料の
粒子径評価



粒子径分布測定装置
Partica
CENTRIFUGE

ウエハ微細部の
構造・応力評価



ラマン分光分析装置
AFM Raman

ウエハ検査、
プラスチックの
選別



イメージング分光器
ハイバースペクトル
カメラ用分光器

4 先端材料・半導体フィールドの成長を支える基幹ビジネス

HORIBAは、阿蘇工場、京都工場に次いで、京都福知山に新工場を建設し、大規模な生産量確保を実現します。米国や中国、韓国における生産増強も合わせて実施し、災害等を想定したBCPの拡充や、調達先のセカンドソースを拡充します。また、グローバルネットワークを活かし、供給力や調達力を強化します。

マスフローコントローラー主要生産拠点



京都福知山に新工場を建設



堀場エステック社 京都福知山新工場(仮称)(2026年1月竣工予定)

最新の自動化技術を導入し、マスフローコントローラーの生産能力を3倍に。投資金額は過去最大の170億円。

グローバル経営基盤の強化 (サービス・生産・ディストリビューション・開発)

グローバルオペレーションを支えるための経営基盤の強化

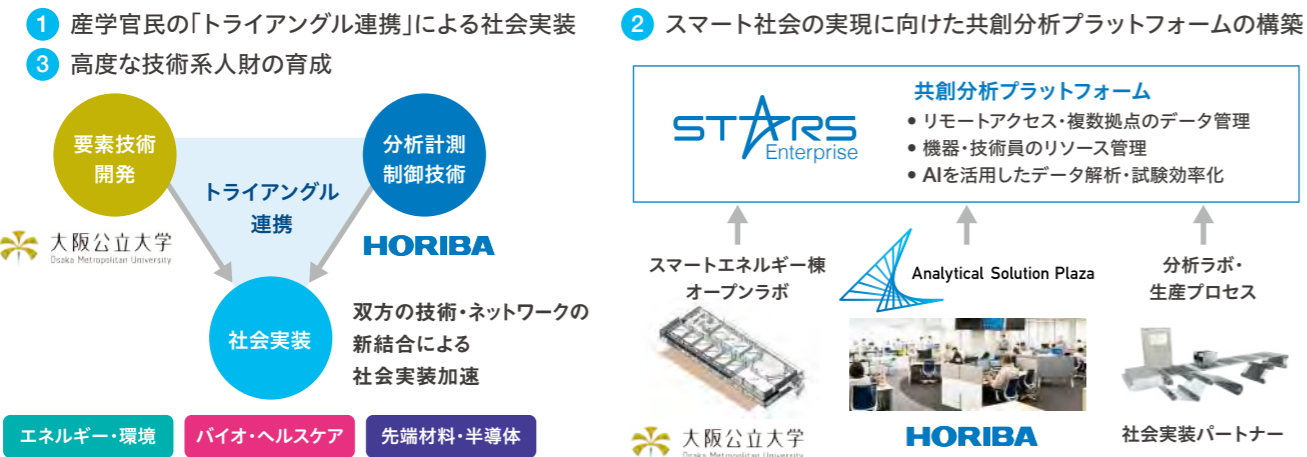


オープンイノベーションを活用したDX促進に関する取り組み

持続可能な社会の実現機運が高まり、AI・IoTをはじめとした技術革新が進んでいます。HORIBAの強みである分析・計測・制御などの「はかる」技術と前中長期経営計画「MLMAP2023」の重点施策の一つであった「Solution Provider Beyond Life Cycle Management」とともに推進してきたリモートアクセス・データマネジメントなどの「つなげる」技術を柔軟に掛け合わせ、ユニークなソリューションを提供します。HORIBAは60年にわたって排ガス認証やEVを含む次世代車両開発を支援してきましたが、お客様において各国の規制に適合した車両を開発するための試験は非常に複雑なものとなっています。HORIBAは長年、それらの課題を解決するための様々なソリューションを提案しています。特に、オートメーションによる業務プロセスの自動化、データサイエンスによる業務手順の効率化、バーチャル化、デジタルツインによる業務革新の技術は、これまでの車両開発プロセスの革新に大きく貢献してきました。

このように分析・計測技術だけでなく、開発・生産業務の自動化、効率化、また業務プロセスの革新をソリューションとして提供するビジネスモデルをより社会に広く展開するべく、滋賀大学・東京大学・京都大学・大阪公立大学といった様々な大学との産学官民連携も積極的に推進しています。また、お客様にデジタルを活用したソリューションを展開する部門と、社内においてDXを推進する部門がともに課題を共有し、アイデアを創出し、お客様への付加価値をより高める製品・サービスを提供できるようにすることに加え、社内オペレーションの生産性向上をめざします。

連携事例 大阪公立大学との包括連携協定の取り組み



MESSAGE

技術と人財を有機的に結びつけ、「ほんまもん」の技術を磨く

MLMAPリーダー
開発戦略

中村 博司
コーポレートオフィサー
開発本部 本部長



中長期経営計画「MLMAP2028」における開発戦略の一つ目は、お客様に寄り添った迅速な製品開発を行い、新規ビジネス拡大に貢献すること。二つ目は、製品販売からソリューション販売への転換を促し、オートメーションやデータマネジメントをはじめとするソリューションビジネス拡大に貢献すること。そして、三つ目は、「ほんまもん」の技術を追求することです。アプリケーションの探求やオープンイノベーションを加速させ、長期的な視点をもって、先行開発分野に着実に投資を行います。これまでセグメントを跨いで、交じり合う機会が少なかったコア技術と顧客ネットワークでしたが、MLMAP2023の重点施策の一つである「Market Oriented Business」のなかで推進されたセグメントの壁を越えた、いわゆる「クロスセグメント」の活動がきっかけとなり、新しい組み合わせによって、「新結合：イノベーション」が徐々に生み出されました。

技術が非連続的な事業の発展につながるようなケースを見ると、「技術の発明：インベンション」がベースのものもある一方で、多くは、当初は想定されていなかった顧客ニーズとの組み合わせ「新結合：イノベーション」によって、大きな成功を収めていると思います。

HORIBAの歴史を見ても、人間の呼吸を計測する医療用計測機器の技術を、排ガス計測器に適用したことによって自動車計測事業が始まったことや、標準ガス発生装置向けに開発した技術を、半導体製造装置に適用することによって半導体事業が大きな発展を遂げたことなどは、それまで結びついていなかったコア技術と顧客ニーズを組み合わせ、大きなイノベーションであったということがいえると思います。

フィールドオペレーションを実行する重要な意義は、「ほんまもん」の技術を磨くことです。

ビジネスフィールドからも、開発部門からも、HORIBAにあるすべての技術にアクセスし、すべてのフィールドにおける技術の可能性を探ります。これにより、今までになかった組み合わせによって「新結合：イノベーション」を起こせる機会を創出し、その可能性を高め、「ほんまもん」のソリューションとしての価値を最大化できると確信しています。その実現に向け、開発戦略としてコア技術を深耕します。

2024年4月

開発戦略：コア技術の深耕



人財戦略・サステナビリティ戦略

SPECIAL DIALOGUE

「ほんまもん」を追求する舞台を グループ全体で創り上げる

ビジョン「Joy and Fun for All おもしろおかしくをあらゆる生命へ」の実現に向けて、中長期経営計画「MLMAP2028」では「ホリバリアン」の力を最大限引き出す「人財戦略」と「ソーシャルインパクトを生み出す」サステナビリティ戦略を掲げています。HORIBAのこれまでの歴史とMLMAP2028でめざす人財・サステナビリティ戦略について、グループCOOの齊藤とMLMAPリーダーの森口が語ります。

「HORIBAの社員さんは皆さんユニークですね」

森口：HORIBAに來社されるお客様や、社外で出会った方々に「HORIBAの社員さんは皆さんユニークですね」と声をかけていただくことが多くあります。これは私たちが普段は意識していませんが、HORIBAの企業文化のなかで自然に培われてきたHORIBAらしさではないかと自負しています。

齊藤：HORIBAは、創業者堀場雅夫が1978年に制定した社是「おもしろおかしく」を、ホリバリアン一人ひとりが体現することを中心に置いた経営、すなわち人本位の経営を軸とする企業であることを誇りとしています。人が生み出すアイデアや技術を組織力で有機的に結びつける、唯一無二の経営基盤を築くことができているというプライドはありますね。

森口：「人間の限りのない可能性、力を信じ、それを引き出し、社会で活用していくことが個人の幸せでもあり、組織の力になるのだ」、という創業者堀場雅夫の信念、すなわち「おもしろ」がホリバリアン一人ひとりのなかで生きているのかもしれないですね。また、その「おもしろ」にこそ力があり、自ら手を上げてチャレンジすることを応援する組織風土をはぐくんできたのだと感じています。

齊藤：1997年にスタートしたHORIBA独自の改善活動である「ブラックジャックプロジェクト」では、今も現場のホリバリアンの強いおもいが次々と生まれており、大きな成果を上げています。2014年からスタートしたダイバーシティ推進活動の「ステンドグラスプロジェクト」はHORIBAの成長や変化の原動力となったことも印象的です。

森口：約10年間活動してきたステンドグラスプロジェクトでは、ステンドグラスの絵のように多様性を尊重し、その強みや個性、才能を惜しみなく発揮できるHORIBAをめざして、様々な活動が生まれました。主に国内グループにおいてダイバーシティについて皆が学び、多様な次世代リーダーの発掘や、働き方の柔軟性向上にも取り組み、一定の成果を上げることができました。今後は、MLMAP2028の人財戦略のなかで今まで以上にグローバルに取り組みを進め、しっかりと継承していきたいと考えています。

齊藤：つまり、HORIBAらしいダイバーシティに対する考え方を引き継ぎながら、よりグローバルに、すべてのホリバリアンの事業活動と日々のコミュニケーションに当たり前に多様性が織り込まれる状態をめざして、次のステージに移行するということになりですね。ステンドグラスプロジェクトが創り上げた土台を、MLMAP2028の人財戦略のなかで包括し、さらに高みをめざしたいですね。

人財やサステナビリティについての 対話を生み出すことで、社会に必要とされる HORIBAであり続けたいと考えています

MLMAPリーダー
人財・サステナビリティ戦略

森口 真希

ジュニアコーポレートオフィサー
管理本部 副本部長
HORIBA COLLEGE®学長

※ HORIBA COLLEGE：ホリバリアン自身が必要なプログラムを考え、講師となり、技術や知識を伝承していく社内大学

事業を通じた新たなソリューションの提供や、 世界中のグループ会社が連携して 次世代教育へ貢献する意志表明も、新たなチャレンジです

齊藤 壽一

代表取締役副会長 兼
グループCOO

森口：そのとおりだと思います。MLMAP2028においては、改めて「ホリバリアンの力を最大限引き出す」というメッセージを打ち出しています。私たちの大事にしてきたホリバリアン、すなわち「人」について、人財確保や働き方改革などの足元の課題解決のみならず、ビジョンである「Joy and Fun for All」を実現するために、具体的な戦略を練り、事業活動とより強く、深く連携させていきたいと考えています。各社、各拠点、各事業間を超えたつながりによるシナジー効果が次々と生まれてくることを期待しています。

長く培ってきたHORIBAの文化の真髄を 次世代に引き継ぐために

齊藤：人的資本投資に注目が集まる昨今ですが、HORIBAは「人財を「材」ではなく、財産の「財」と表現し、人を大切に」する文化をはぐくんできました。ユニークな人事設計や多様な研修制度だけではなく、様々なプロジェクトやFace to Faceのコミュニケーションを通じた人の育成はもちろん、HORIBAの福利厚生を一手に担うホリバコミュニティ社が運営する研修センター「Fun House」や社員食堂、自社農園「HORIBA Blueberry Farm」においても、ホリバリアンが健康で豊かな人生を送って欲しいという願いを込めた事業活動を幅広く展開してきました。しかしながら、今の状況に満足しているだけでは私たちのめざすゴールに到達することは難しいと感じています。社会の変化のスピードは速く、働く人々の価値観も変化するなかで、多様性を大事にしながら一人ひとりの能力を存分に発揮できる舞台づくりを、これからも経営の最優先事項として取り組む必要がありますし、社会の持続可能性にホリバリアンが率先して取り組み、貢献していくことにこそ我々の企業活動の価値があることも強く認識しています。

森口：私もそう感じていました。創立70周年の節目を迎え、HORIBAグループは新たに「Our Future」(ビジョン、ミッション、バリュー)を正式に制定しました。長い間大切にしてきた「おもしろおかしく」の精神を社外に発信し、HORIBAが持つ「ほんまもん」の「多様な」ソリューションによって、地球環境、すべての生命の健康、科学技術の進歩に貢献していくことを宣言しました。あらゆる生命が存分にそのエネルギーを生み出し、調和して生きていける世界をつくるためにHORIBAが多様なソリューションを提供し貢献する

こと。これこそが私たちのミッション「ほんまもん多様性を礎にソリューションで未来をつくる」に込めたおもしろいです。ステークホルダーの皆様とも「Our Future」、そして、私たちの人財やサステナビリティについての対話を継続し、共感の輪を広げていくことで、社会に必要とされるHORIBAであり続けたいと考えています。

齊藤：その視点では、MLMAP2028では「Our Future」の実現への第一歩として人財やサステナビリティにコミットすることを、事業戦略の先に立つ重要テーマとして掲げたこともこだわりの一つですね。持続的な社会実現へ主体的に取り組むとともに、社会を豊かにする新たな技術開発に必要な不可欠なHORIBAであり続けること。その実現の原動力となるのは世界中のホリバリアンであり、私たちのビジョン、ミッション、バリューに共感し、ともに未来に歩みを進めたいと感じて仲間となってくれる未来のホリバリアンです。

森口：そうですね。長く培ってきたHORIBAの文化の真髄を次世代に引き継ぐためにも「Our Future」という長期視点の物語のなかで、今、その一章を紡いでいる世界中のホリバリアンがつながり、対話しています。そこからまた新たなソリューションを生むHORIBAであり続けたいと思います。

齊藤：サステナビリティ戦略ではカーボンニュートラルへのコミットはもちろん、事業を通じた新たなソリューションの提供や、世界中のグループ会社が連携して次世代教育へ貢献する意志表明も、新たなチャレンジです。我々の人財、ホリバリアンが有する経験や知識が、新たな社会課題解決のための技術に直接的に貢献するだけでなく、未来を託す子供たちに科学技術のおもしろさや夢を伝えることも私たちの使命とし、第一歩を踏み出しました。ここから生み出される大きなうねりや変化をステークホルダーの皆さんにもぜひ見守り、応援していただきたいですね。

森口：「おもしろおかしくをあらゆる生命へ」。壮大なビジョンですが、多様なホリバリアンが「めざす姿」をともに共有して新たな一歩を踏み出すことが大きな力となります。世界中のホリバリアンが力を合わせてMLMAP2028で描いた戦略をしっかりと実行し、発信することで着実に夢に近づいている、という実感をもたらすことも大事ですね。その意味では私たちリーダーの責任は重く、大変な役割ですがHORIBAの誇るチーム力で様々な壁を乗り越えることは不可能ではないと信じて、果敢にチャレンジしていきます。

2024年4月

戦略 2

ホリバリアンを最大限引き出す
人財戦略

人財戦略

ビジョン

ホリバリアン一人ひとりが「おもしろおかしく」の実践により その力を発揮し、「ほんまもん」を追求する舞台をグループ全体で創り上げる

HORIBAの事業を通じた社会価値創出の原動力は、多様な人財がそれぞれの個性、強み、能力を主体的に発揮していくことで生み出されます。前中長期経営計画「MLMAP2023」においては、ステンドグラスプロジェクトのもと、性別、年齢、国籍、障がい等の多様性が活かされて価値を創造し続けるための取り組みを推進してきました。人財戦略のビジョンのもと、人財育成及び社内環境の整備を進めてまいります。



注力する取り組み

1 力を引き出す「舞台」としてのユニークな企業文化

すべてのホリバリアンがビジョン、ミッション、バリューを共有、実践

- 社は「おもしろおかしく」のもと培われたユニークな企業文化を新たな「Our Future」(ビジョン、ミッション、バリュー)とともに浸透
- 「チャレンジ精神」「卓越の追求」「誠実と信頼」の3つのバリューの実践に向けたワークショップや研修の継続的な開催により、ホリバリアン一人ひとりの成長と活躍、HORIBAの価値向上を実現



2 「ほんまもん」の価値の創出

バリューの実践を通じた「ほんまもん」の追求

- 人財育成の起点として、ブラックジャックプロジェクトとHORIBA COLLEGEを継続的に推進、リーダーシップ研修を通じたグローバルに活躍する経営基幹人財の育成
- 一人ひとりの人財の多様な強みの発揮、チャレンジを支え、対話を生む新資格・評価制度の活用

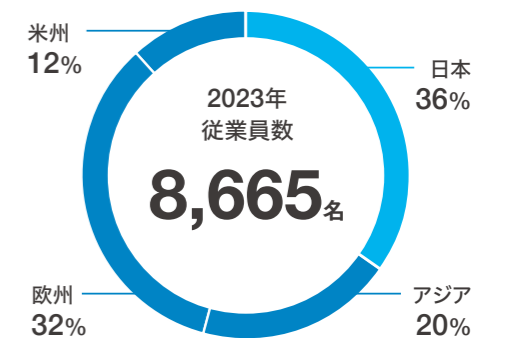


3 多様な人財がともに成長・活躍

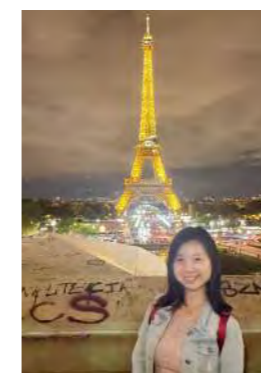
多様な人財のネットワーク形成 「学びあい活かしあう」文化の促進

- 多様なホリバリアンがHORIBAで働くことに「誇り」や「喜び」を感じる気持ち(エンゲージメント)を向上させるため、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、健康・安全、人権・労働マネジメント体制の整備を推進
- 海外公募研修をはじめとしたグローバルでの多様なキャリア開発とチャレンジ機会の創出
- 付加価値の向上と従業員報酬引き上げの持続的な好循環

従業員の地域別構成比(2023年12月31日現在)



VOICE



GHE®の公募プログラムに応募し、2023年1月から1年間フランスに派遣されたホー・シン・ニー・ウィニー

プログラムを通じて多様な価値観の方とともに働き、そのなかで自分が大切にしている「おもい」を再確認することができました。この経験やネットワークを今後活かしていきたいです。

※GHE: Global HORIBARIAN Exchange



国際間人財交流(GHE)プログラムの一つである海外公募研修制度

戦略 3 ソーシャル・インパクトを生み出す
サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略

ビジョン HORIBA独自の手法で、持続可能な社会実現に貢献する

HORIBAの使命は、独自性の高い製品とソリューションの提供を通じ、持続可能な社会の実現に貢献することです。また、HORIBAを含むサプライチェーン全体での対応強化と社会貢献活動の促進に、グローバルレベルで取り組みます。


コーポレートフィロソフィとサステナビリティ


サステナビリティの考え方

HORIBAは、社是「おもしろおかしく」のもと「HORIBA Corporate Philosophy」を制定し、「事業」、「顧客対応」、「投資への責任」、「ホリバリアン」の4項目にて企業価値向上のための基本姿勢を示しています。

HORIBA Corporate Philosophyは、サステナビリティ方針の根幹であり、分析・計測機器ソリューションプロバイダーとして様々な産業分野のグローバルな市場に対して、分析・計測技術を中心とした事業活動を通じて、「地球環境の保全」「ヒトの健康」「社会の安全・利便性向上」「科学技術の発展」等をもたらすことにより持続可能な社会を実現することを基本理念としています。

Code of Ethicsは、人権尊重や環境問題など8つのテーマからなる倫理綱領です。オープンでフェアな企業活動を行っていくうえで、すべてのホリバリアンが果たすべき使命と役割を認識し、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の行動指針です。HORIBAのグローバルでのサステナビリティ対応の基盤となっています。

HORIBA Corporate Philosophy [Web Link](#) 

Code of Ethics (倫理綱領) [Web Link](#) 

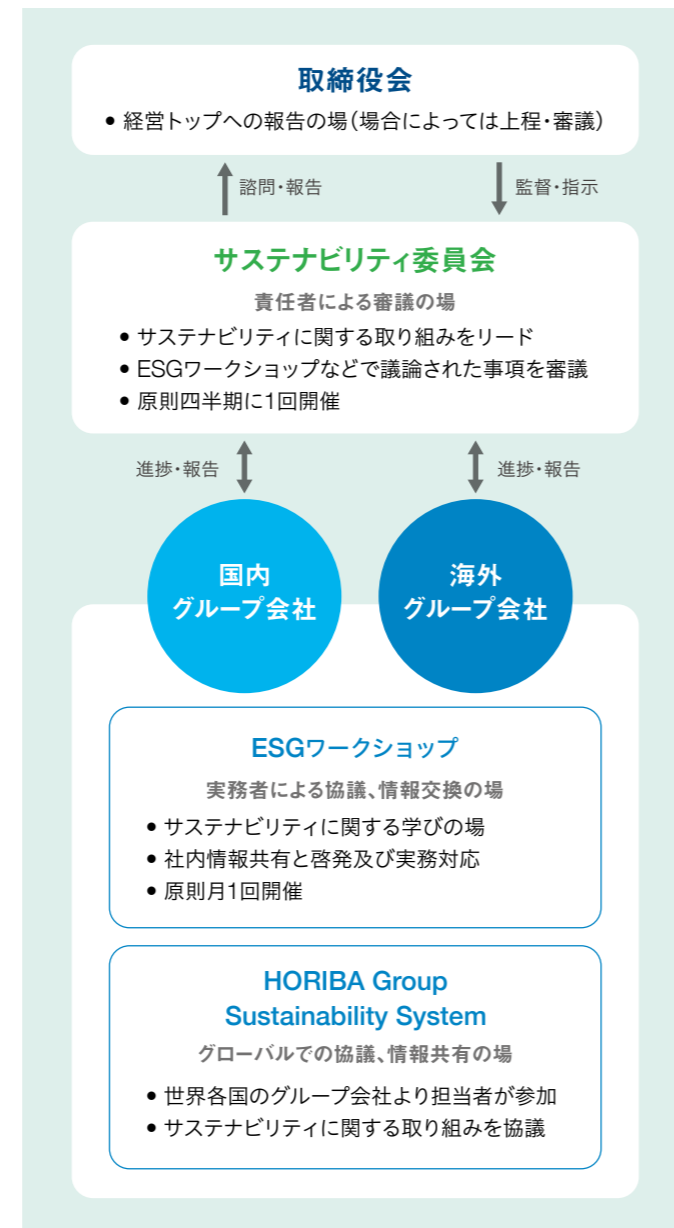
国際イニシアティブへの署名

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、2011年に経営トップによる署名を行っています。



サステナビリティに関する詳しいデータはHORIBAウェブサイトにて開示しています
<https://www.horiba.com/jpn/company/social-responsibility/home/>

HORIBAのサステナビリティ体制図



[Web Link](#) 

注力する取り組み

1 HORIBA製品・ソリューションによる持続可能な社会実現

3フィールドにおける事業活動を通じた社会課題の解決

- 3フィールドにおける持続可能な社会を実現するためのソリューションの開発
- HORIBA独自の「環境貢献製品※」を定義し、積極的にグローバルに展開
- GHGプロトコルで示されるScope 1~3の削減に加え、HORIBAが提供するソリューションにより、お客様の製品でもCO₂排出量削減に貢献 (Scope 4の視点)



※環境貢献製品: エネルギー消費などの環境負荷要因を低減する製品・ソリューション

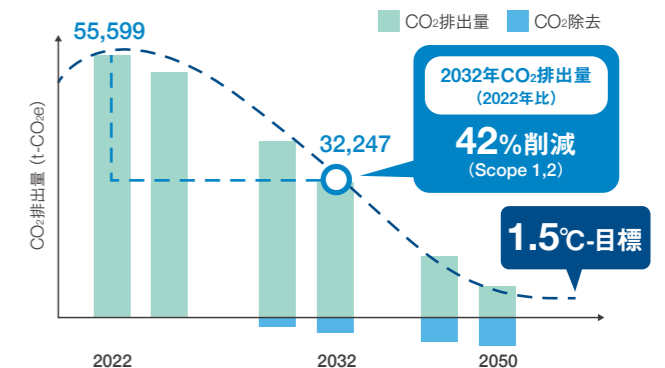
カーボンニュートラルを実現するHORIBAが提供するソリューション例

「開発」の現場 高効率エンジンやハイブリッド車の開発 自動車からのCO ₂ 排出削減	「生産」の現場 半導体生産プロセスでの精緻なガス流量制御 半導体生産での電力・ガス使用量削減	CO₂への直接的なアプローチ 発電所等でのCO ₂ モニタリングへのガス分析機器の導入 CO ₂ 吸収・固着等の高効率化
--	---	--

2 持続可能なオペレーションの実現

2050年 カーボンニュートラル 中間目標 2032年CO₂排出量42%削減 (Scope 1, 2)

- グローバル各拠点で、再生可能エネルギー導入と直接的な温室効果ガス排出削減 (Scope 1, 2)
- サプライチェーンにおける排出量を特定し、削減目標を設定 (Scope 3)
- 人権や生物多様性などに配慮したサステナブルなサプライチェーン体制の構築



3 「はかる」×「教育」 科学技術のおもしろさと夢を次世代に

科学技術分野での社会貢献活動 ・活動年間100件以上 ・参加者4,500人以上 (10カ国以上)

- 世代に合わせた活動の展開 (初等・中等教育)
- 各地域に根付いた社会貢献活動をグローバル各拠点で展開
- はかる技術で社会課題を解決する産学官民連携の加速

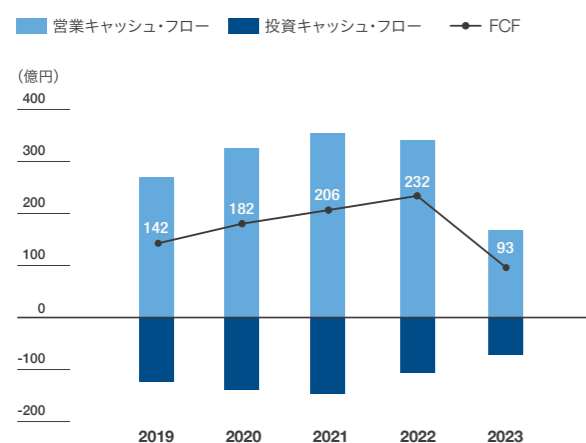


財務戦略

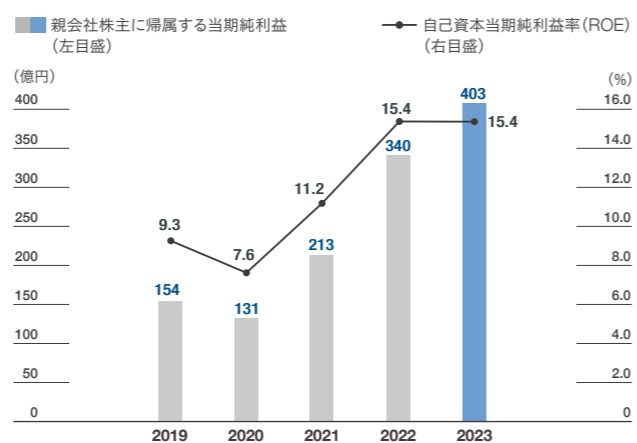
前中長期経営計画「MLMAP2023」の振り返り

MLMAP2023の最終年度であった2023年12月期は、売上高2,905億円、営業利益472億円、親会社株主に帰属する当期純利益403億円となり、いずれも過去最高を更新し、ROEは15.4%となりました。この背景としては、半導体メーカーの設備投資が調整局面となるも、半導体セグメントで高水準な売上を維持したこと、さらに自動車セグメント、医用セグメントが回復基調となり、黒字転換したことが挙げられます。また、親会社株主に帰属する当期純利益については、事業売却による特別利益を計上したことで大きく増益となりました。MLMAP2023全体としては、2年目である2020年に新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が世界的に流行し、企業活動が停滞したことにより業績の一時的な落ち込みもありましたが、中国での現地機能強化に向けた新拠点の建設、堀場テクノサービス社の新社屋建設、ホリバ・フューエルコン社の新工場建設などの設備投資、及びTethys社(仏)やProcess Instruments社(米)などの買収といった将来の成長に向けた投資を積極的に実施してきました。一方で、半導体セグメントなどの安定した収益基盤を背景に、5年間累計で1,447億円の営業キャッシュ・フローを生み出したことから、MLMAP2023期間では856億円のフリーキャッシュ・フローを創出しました。

キャッシュ・フロー推移



当期純利益と自己資本当期純利益率(ROE) 推移



MLMAP2023の主な投資実績

- 中国新拠点
- ホリバ・インド新社工場
- ホリバ・フューエルコン社(独)新施設
- 堀場テクノサービス社新社屋
- TOCADERO社(独)買収
- MedTest社(米)買収
- BeXema社(独)買収
- Tethys社(仏)買収
- Process Instruments社(米)買収

※社名は買収時の名称です

資産効率向上の取り組み

MLMAP2023における取り組みとして、営業利益と加重平均資本コスト(WACC)の考え方を組み合わせた「HORIBA Premium Value」という独自の指標を活用し、資産効率の向上にも注力してきました。2017年の導入以来、予算編成、モニタリング、業績評価などの組織運営のKPIプロセスに組み込むとともに、人財教育を通じて従業員への浸透を積極的に行い、社内での資本コストに対する意識向上に努めてきました。一方で、直近では半導体市況の影響などもあり、在庫の水準が高まってきていることから、資産効率の面については引き続き改善の余地があるとも考えています。

中長期経営計画「MLMAP2028」においては、ROE12%以上の目標を掲げました。2028年までの5年間で新規ビジネスの創出も含めて事業を成長させていくことで、継続してROE12%以上の資本収益性の水準を維持することをめざします。それにあたり、HORIBA Premium Valueをより効果的に活用し、資本効率を高めていきます。

企業価値の向上



HORIBAの財務戦略の基本となる考え方

財務戦略の基本的な考え方

Point 01

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、グループ会社やフィールド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。

Point 02

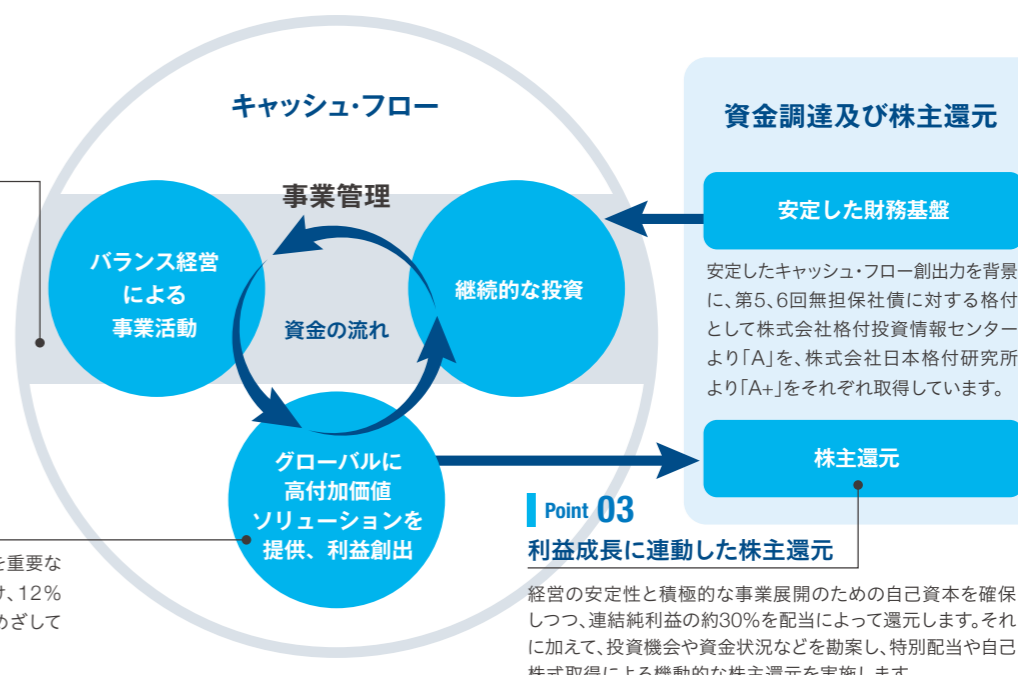
高水準のROEを継続

MLMAP2028においては、ROEを重要な経営指標の一つとして位置づけ、12%以上の水準を維持することをめざしています。

Point 03

利益成長に連動した株主還元

経営の安定性と積極的な事業展開のための自己資本を確保しつつ、連結純利益の約30%を配当によって還元します。それに加えて、投資機会や資金状況などを勘案し、特別配当や自己株式取得による機動的な株主還元を実施します。



継続的な投資を実施するための考え方

研究開発投資

継続した研究開発投資が競争力の源泉であると考えており、売上高の約10%を目安とする研究開発投資を実施。不況期にも投資を継続し、需要回復時に市場シェアを伸ばしてきました。

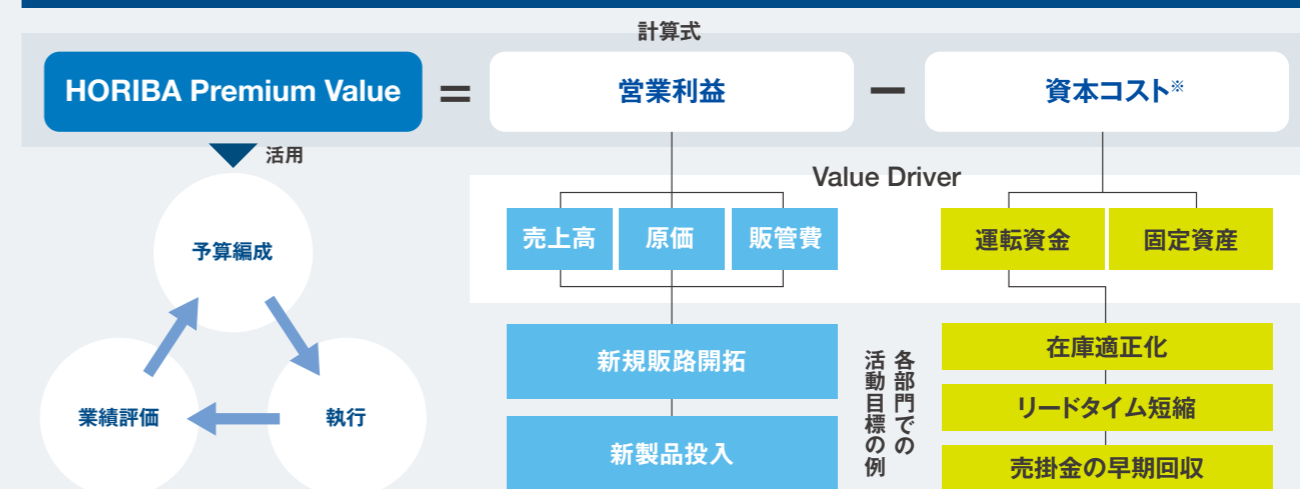
設備投資

短期的な資産効率に捉われず、中長期的な目線から、将来に向けての投資を行います。近年は市場環境の変化を捉え、積極的な投資を継続しています。

M&Aの考え方

長期的な視野に基づき、ユニークな技術を持つ事業体を買収しています。それにより、技術ポートフォリオの補完、または既存技術とのシナジーを見込んでいます。

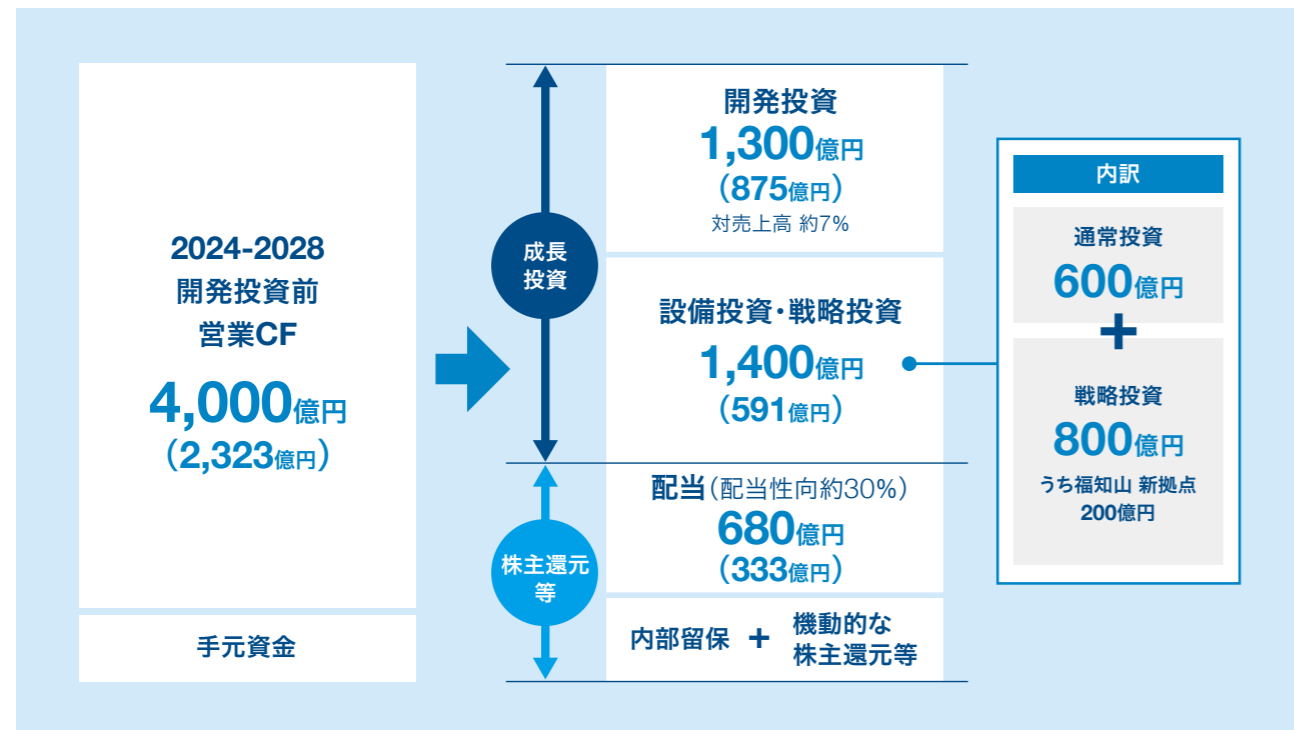
資産効率指標ツリー



※資本コスト: 投下資本×社内資本コスト率。ターゲットとする資本コストには、HORIBAのWACCをベースに、営業利益と比較可能な独自指標を採用しています。現在は全事業・地域で同一のレートを採用し、その改善度をモニタリングすることで評価を行っています。

キャッシュアロケーション

MLMAP2028においては、コミットしている成長を実現することで、5年間累計で4,000億円の開発投資控除前の営業キャッシュ・フローを創出する計画です。新規ビジネスを含めた、MLMAPで掲げる3つのフィールドへの事業展開を一層加速させていくうえで、成長に資する開発投資及び設備投資・戦略投資をより適切なタイミングで迅速に行っていきます。それと同時に、配当性向30%をベースに、自己株式取得などを組み合わせた機動的な株主還元を実施していきます。これらを実現するために、筋肉質な財務体質の構築を継続してまいります。



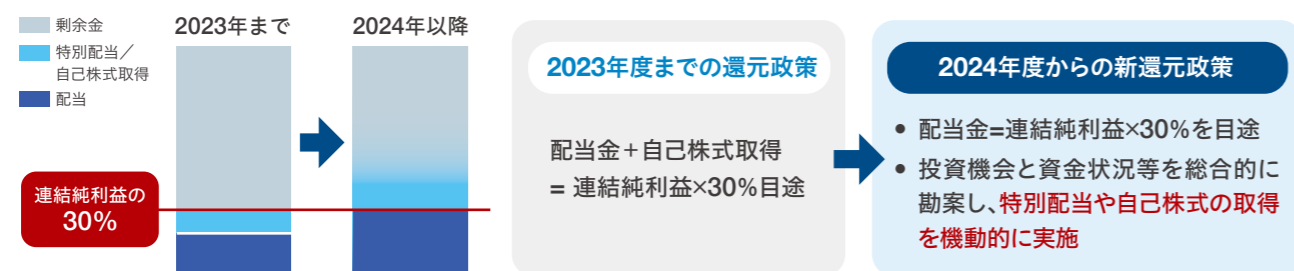
カッコ内はMLMAP2023 (2019~23年)実績

株主還元政策

2024年度より、株主還元の方針を「配当性向を、連結純利益の30%を目標としつつ、投資機会と資金状況等を総合的に勘案し、特別配当や自己株式の取得を機動的に実施する」に変更しました。それと同時に50億円を上限とする自己株式取得を2024年4月末までに実施することを発表し、予定通り完了しました。

従来の方針は「株主総還元性向(配当と自己株式取得の合計)を、連結純利益の30%を目標とする」としていましたが、当株主還元方針の改定により、機動的な株主還元を実施できるように変更しました。

2028年までの今後5年間においては、通常の配当金で約680億円の還元を計画しています。また、新株主還元方針に基づき、特別配当や自己株式取得の実施を検討し、必要と判断した場合には機動的に実施していきます。

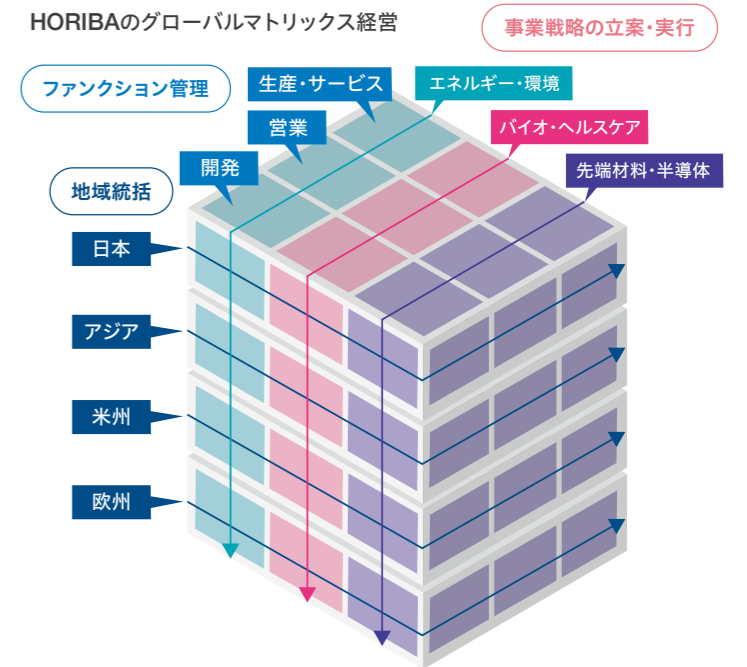


現地主義のグローバルオペレーション

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。それゆえに、現地のマネジメントがHORIBAの理念や方針、文化を理解したうえでオペレーションを行うことが重要です。

HORIBAでは、年に2回のグローバル会議(Global Strategy Meeting/Global Budget Meeting)を中心に、本社と海外拠点のマネジメントとのコミュニケーションを積極的に図っています。2023年は、引き続きリアルとオンラインのハイブリッド形式のコミュニケーションを維持しつつ、リアルな対話の機会を増やしました。MLMAP2028で掲げる3フィールドでのオペレーションに向けて、国内外のトップマネジメントに加えて、次世代のリーダーとなるメンバーや各フィールド事業の中心メンバーを招集し、MLMAP2028の推進に向けた密度の高い討議を行うことができました。また、財務部門においても、海外各拠点のCFOはすべてその国・地域の人間が担当しており、各責任者が集まるグローバル会議、International Controllers' Meeting (ICM)を開催しています。

3つのフィールドと各機能のグローバルリーダーがこれらの会議を通じて、HORIBAの理念を共有したグローバルネットワークを強化し、グローバルオペレーションを支えています。



グローバルキャッシュマネジメント

HORIBAの売上高の約7割は海外向けであり、また開発・生産機能を有する海外拠点を複数有しています。そのなかでも米州、欧州、英国、中国においては、各通貨の資金管理機能を有する地域統括会社を設置しており、キャッシュプーリングの推進によって、余剰資金の効率的な活用と為替変動などのリスクの低減を図っています。

ここ数年は、海外グループ会社において積極的に投資を行ってきたことで借入金額が増加していたなかで、金利の上昇局面となりました。そこで、金利の支払い増加による外部への流出を抑えるために、地域統括会社を介したグループ内部での資金融通による外部借入の削減を推進してきました。

MLMAP2028においては、3つのフィールドのビジネスの成長に向けて積極的な投資を計画しています。その実行にあたり、引き続き地域統括会社の活用などを通じて、さらなる資金効率の向上に取り組んでいきます。

グローバル資金管理体制



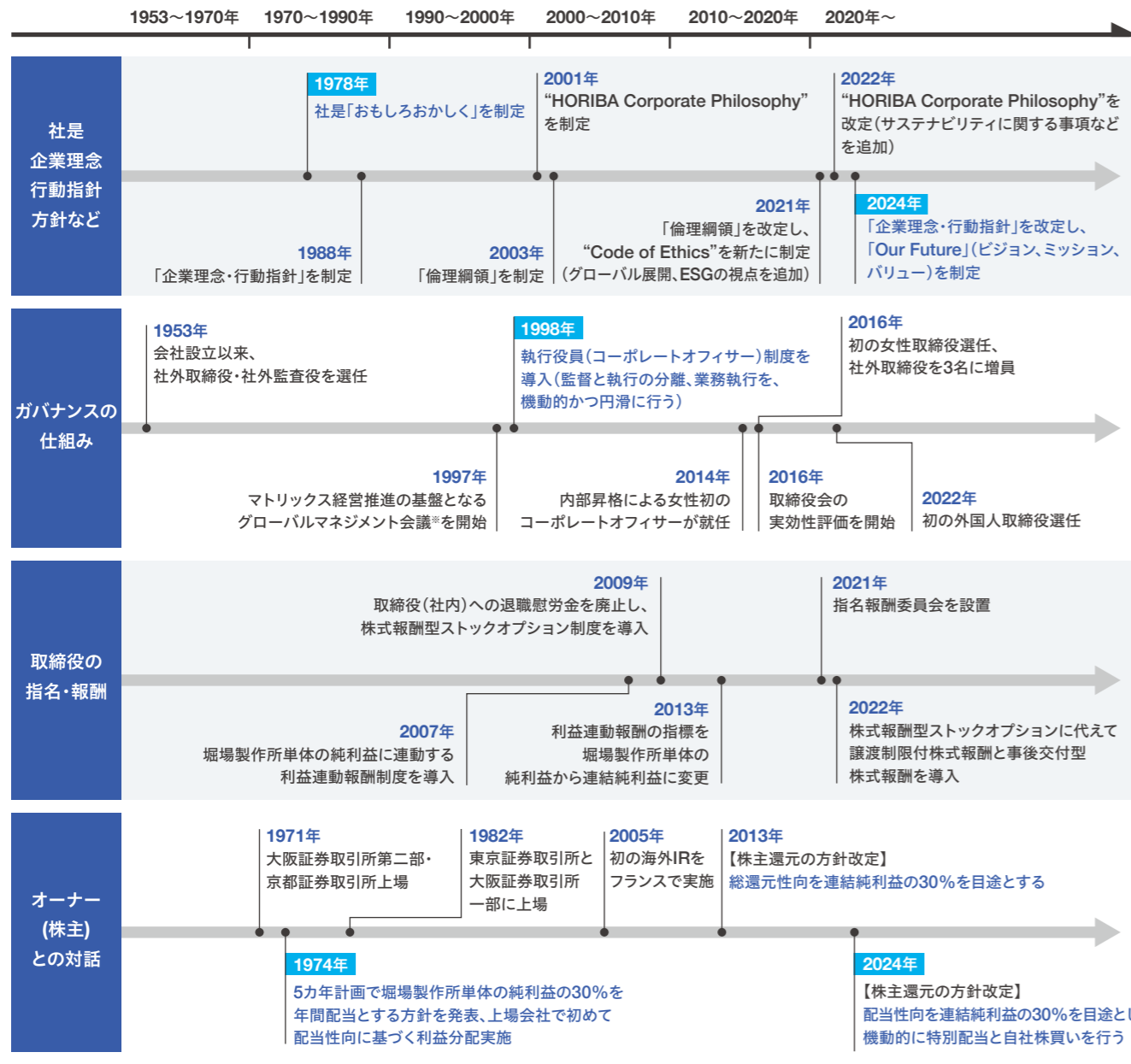
コーポレート・ガバナンス

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。

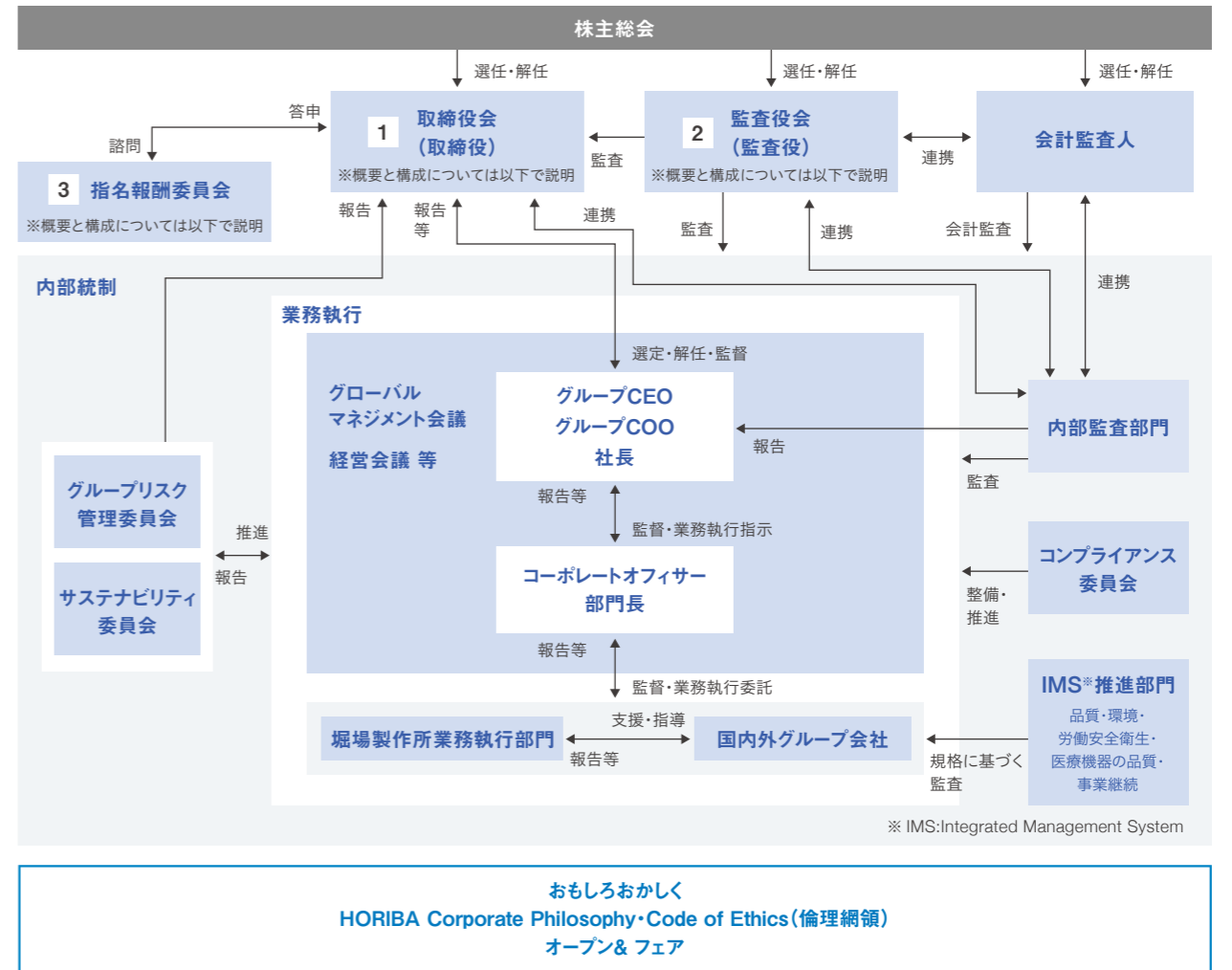
コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み

堀場製作所では、内向きの論理に偏る経営を避けるべく、1953年の会社設立以来、社外取締役と社外監査役を選任するなど、早くから企業の健全な経営のため、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みの強化に取り組んできました。



※グローバルマネジメント会議：HORIBAの経営戦略と事業戦略の立案、その進捗、また中長期経営計画や年次予算について討議することを目的に、国内外のグループ会社における経営責任者や事業責任者が一堂に会する会議を開催しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会・監査役会・指名報酬委員会の概要と構成 (2024年3月23日定時株主総会后)

	1 取締役会	2 監査役会	3 指名報酬委員会
	2023年: 12回開催	2023年: 14回開催	2023年: 7回開催
概要・主な審議事項	重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、少人数で活発に議論し、迅速な意思決定を行っています。	会計監査人や内部監査部門、社外取締役と連携し、業務執行の監査とモニタリングを客観的かつ適正に行っています。	取締役候補の指名と報酬などに係る意思決定手続きの客観性・透明性の確保に努めています。
主な審議事項	<ul style="list-style-type: none"> 投資案件 役員人事及び報酬決議 配当決議 資金調達 グループ会社経営状況報告 サステナビリティ報告 	<ul style="list-style-type: none"> 監査の方針・計画 監査役候補者選定 会計監査法人との連携に関する報告 取締役会議案の審議・検証 国内外拠点査報告 内部監査結果報告 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役候補者の指名 スキル・マトリックス 取締役の報酬体系 個人別の報酬
取締役(社内)	5名	—	2名
取締役(社外)	3名	—	3名
監査役(社内)	1名	1名	—
監査役(社外)	2名	2名	—
社外役員構成比	37.5% (取締役における社外取締役の構成比)	66.6% (監査役における社外監査役の構成比)	60.0% (指名報酬委員における社外の委員の構成比)

取締役の指名・報酬に係る事項

スキル・マトリックス(2024年3月23日定時株主総会后)

堀場製作所取締役会は、その役割及び責務を迅速かつ実効的に果たすため、社内外を問わず事業経営に関わる様々な分野についての知識・経験・能力等を全体としてバランスよく備えた取締役で構成し、かつ多様性と適正規模を両立することを重視しています。本スキル・マトリックスは、堀場製作所取締役及び監査役に必要となる知見・見識・専門性に对各氏に特に期待するものを示したものであり、HORIBAのさらなる事業成長と企業価値向上を実現するための、取締役及び監査役候補者選定手段の一つとして位置づけています。

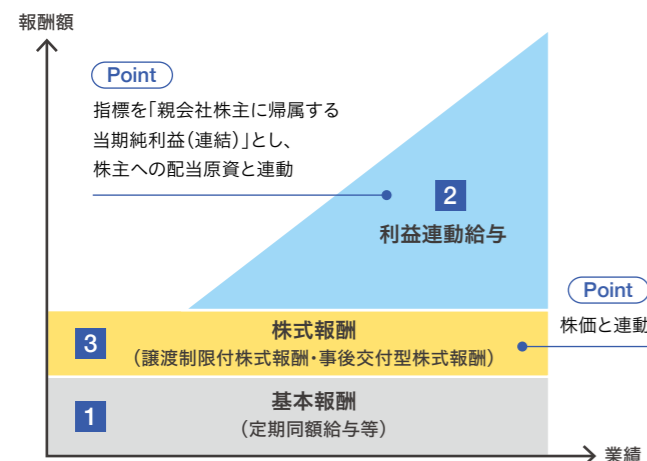
役職・氏名	特に重要だと考える知見・見識			「Our Future」の実現に向けてHORIBAが注力する3つのフィールドへの専門性			資格・博士号
	企業経営	技術	ガバナンス	エネルギー・環境	バイオ・ヘルスケア	先端材料・半導体	
代表取締役会長兼グループCEO 堀場 厚	○	○	○				
代表取締役副会長兼グループCOO 齊藤 壽一	○		○	○			
代表取締役社長 足立 正之	○	○			○		博士(工学)
取締役 Jai Hakhu	○		○			○	博士(工学)
取締役 小石 秀之	○			○		○	
取締役(社外) 外山 晴之			○				弁護士
取締役(社外) 松田 文彦	○	○			○		博士(医学)
取締役(社外) 田邊 智子	○	○			○		医師
監査役(常勤) 本川 仁			○				
監査役(社外) 山田 啓二			○				
監査役(社外) 河本 紗代子	○		○				

注記: 1. HORIBAのグローバル・オペレーションに必要な国際経験は、取締役全員が備えています。 2. 各項目については、外部環境や会社の状況を踏まえ、適宜見直しを図ってまいります。 3. ガバナンスは、経営の透明性を確保し、ステークホルダーへの適切な情報開示を行うために特に必要な、財務、会計、法務等のスキルを対象としています。

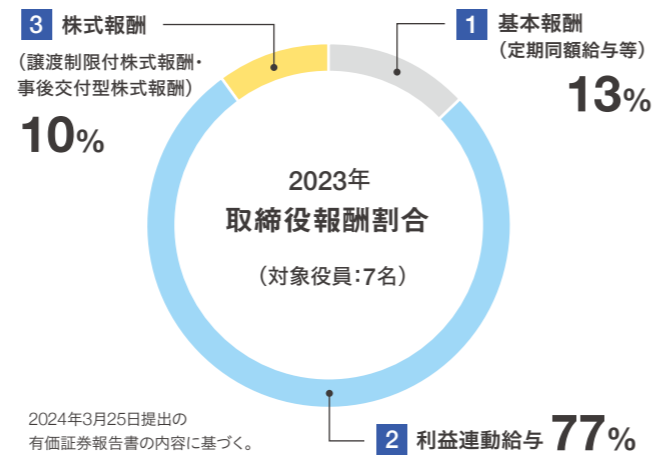
取締役の報酬

堀場製作所における取締役の報酬は、企業価値の長期的かつ持続的な向上に資することを目的とし、株主利益と連動した報酬体系とすることに加え、国内外問わず優秀な経営人財を確保できる報酬水準となるよう制度設計しています。取締役の報酬等は、1 基本報酬(定期同額給与等)、2 各事業年度の業績に連動した利益連動給与、並びに3 中長期的な業績に連動する譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)及び事後交付型株式報酬(Restricted Stock Unit)からなる株式報酬の3つにより構成されています。これら各報酬の割合は、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。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。取締役の個人別の報酬等は、株主総会で決議された限度額の範囲内で、取締役会が定めた決定方針に基づき、各取締役の役位や役割の大きさ等に応じて取締役会において決定します。また、独立職務執行者である社外取締役が過半数を占める任意の指名報酬委員会での審議及び答申を前提とすることにより、報酬決定の意思決定手続きの客観性及び透明性の向上に努めています。

株主利益と連動した取締役の報酬体系(イメージ)



取締役報酬の構成(社外取締役を除く)



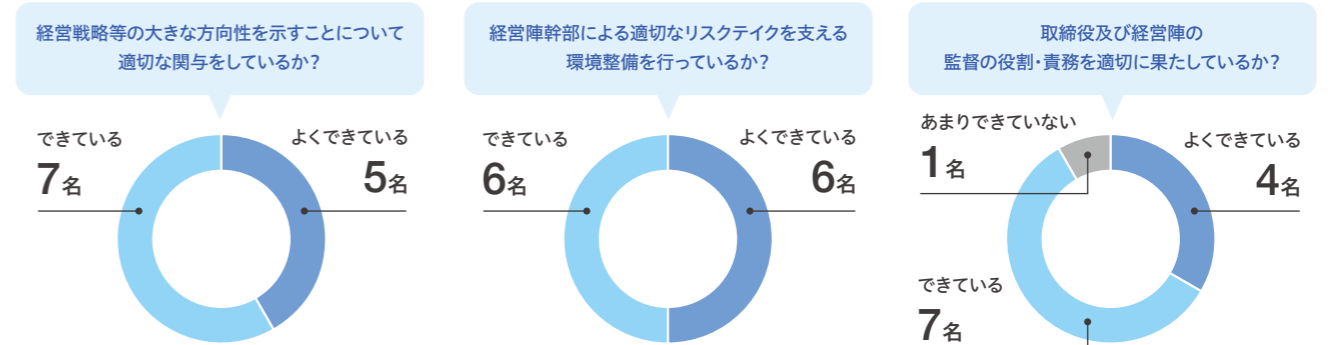
取締役会の機能充実にに向けた取り組み

取締役会の実効性評価の実施

2016年より「取締役会の実効性評価」を導入しています。現在では取締役及び監査役を対象とし、コーポレートガバナンス・コード等に基づく取締役会の実効性等についてのアンケートを行い、その結果をとりまとめ、分析・評価したうえで、取締役会に報告し、当該報告に基づき取締役会で議論のうえ、今後の取り組みについて協議しています。

2023年度を対象とした取締役会の実効性評価の結果の概要は以下のとおりです。

取締役会の実効性に関する分析・評価結果(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)



オーナー(株主)や投資家との対話

堀場製作所は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざし、株主の皆様との建設的な対話を積極的に進めます。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、株主の皆様にご理解を得て、HORIBAファンとして継続的にご支援いただけるように努めます。また、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。さらに、ステークホルダーと株主の皆様との対話において把握した意見は、代表取締役、取締役や関係各部に適宜フィードバックを行い、経営の改善に役立てています。

2023年度におけるオーナー(株主)や投資家との対話実績

会議体	対象	頻度・回数	主な対応者	その他
株主総会	株主	1回	社長など	多くの株主の皆様にご参加いただけるよう、土曜日に開催しており、株主様にHORIBAの事業内容に対する理解を深めてもらうため、株主総会終了後、社長によるトピックス報告等を行っています。また、2021年よりハイブリッド参加型バーチャル株主総会を導入し、直接会場へ来場いただけない株主の皆様もライブ配信にて株主総会の議事進行の様子を視聴いただけるようにしています。
決算説明会	国内機関投資家	4回	社長など	HORIBAは四半期ごとに決算説明会を実施し、その情報はウェブサイトにて公開しています。また、中長期経営計画を策定した際には、経営戦略や経営計画についてわかりやすく説明するようにしています。
投資家面談	機関投資家(国内・海外) アナリスト(国内・海外) 個人投資家	訪問・個別取材 約300件	IR部門など	機関投資家への投資家訪問も積極的に実施し、経営方針や業績の説明を行っています。また、証券会社主催の投資家フォーラムや個人投資家説明会等にも参加しています。

政策保有株式についての考え方

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等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適切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等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、見直しを行います。

リスクマネジメント

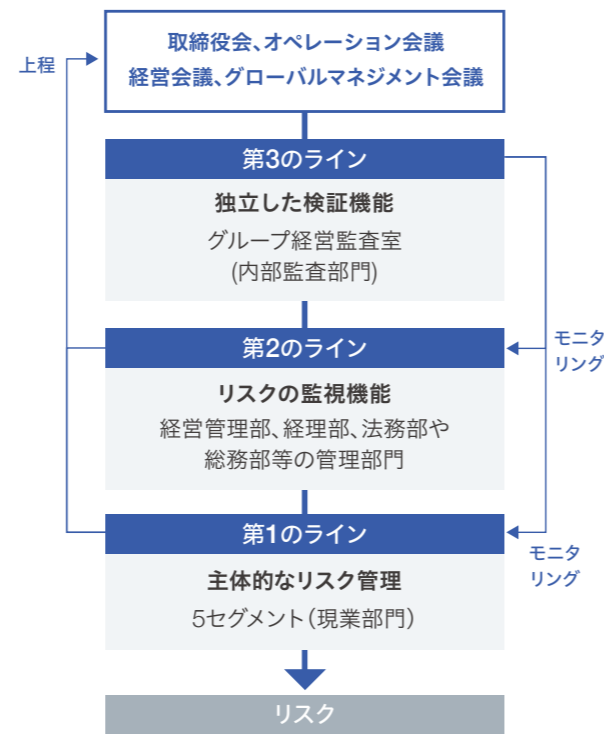
リスクマネジメント体制

HORIBAは、5つのセグメント(現業部門)が第1のラインとして主体的なリスク管理を、経営管理部、経理部、法務部や総務部等、管理部門が第2のラインとしてリスクの監視機能を、内部監査部門であるグループ経営監査室が第3のラインとしてリスク管理の独立した検証機能を担うリスク管理体制(Three Lines Model)を構築しています。

国内外における個別の事業リスクは、普段から現業部門や管理部門にて把握しており、重要な内容については、適宜、取締役会、オペレーション会議、経営会議、海外拠点のマネジメントが一層に会するグローバルマネジメント会議等に上程され、トップマネジメントへの情報共有やタイムリーな経営判断がなされています。また、内部監査部門では、独立した立場から現業部門や管理部門におけるリスクへの対応状況やリスクマネジメントシステムの有効性に関するモニタリングを定期的に行い、必要に応じて取締役会、監査役会に報告しています。

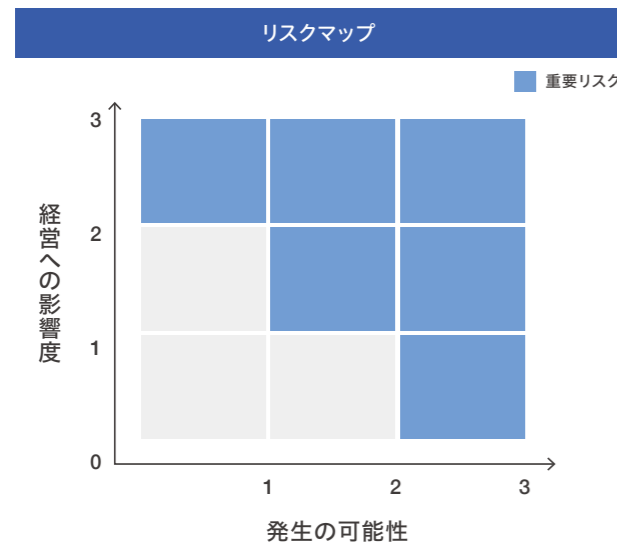
リスク管理体制の強化を目的にグループリスク管理規程を制定して、各セグメントのリスク、事業に関するリスク、開発・製造に関するリスク、財務に関するリスクに大きく分類し、それらのリスクの管理体制や危機発生の際の責任体制等について定めています。また、国内主要グループ会社をメンバーとするグループリスク管理委員会を設置しています。

リスク管理体制 - Three Lines Model



事業等のリスク

HORIBAは、重要リスクを選定するにあたり、グループリスク管理規程に定めるリスク項目を中心に現業部門及び管理部門が個別のリスク項目を抽出し、各リスクについて、発生の可能性と経営への影響度において3段階の点数付けを行っています。その後、点数化したリスク項目を整理して、HORIBAにおけるリスクマップを作成し、グループリスク管理委員会にて承認を得て、対策を講じています。リスクマップに挙げた項目のうち、青色部分(■)に該当するリスク項目を重要リスクと位置づけています。重要リスクは「各セグメントのリスク」及び「全社に関するリスク」に大別し、HORIBAの重要リスクを特定しました。これらリスクの詳細は有価証券報告書にて別途開示しています。



- 重要リスクのうち「全社に関するリスク」
- 気候変動に関するリスク
 - ビジネスと人権に関するリスク
 - 情報セキュリティに関するリスク
 - 為替変動に関するリスク
 - 国際情勢に関するリスク
 - 自然災害による設備の破損とそれに伴う納期遅延等のリスク
 - 買収や提携に伴う業績や財政状態の変化のリスク
 - 固定資産の減損損失リスク
 - パンデミックに関するリスク

「有価証券報告書」については、ウェブサイトをご覧ください

Web Link



役員一覧 (2024年3月23日時点)

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年に代表取締役会長兼グループCEOに就任。

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に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器工業会会長、一般社団法人日本分析機器工業会会長を歴任。現在は、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長、関西化学術研究都市推進機構理事長などを務め、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年に国家功労勲章オフィシエ、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3年目の1984年から米国出向し、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。1998年に再び渡米し2002年よりホリバ・インスツルメンツ社(米)取締役社長。2004年よりエステック社(現・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。一般社団法人日本電気計測器工業会会長(関西支部長)、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、業界の発展と科学や計測技術の振興に寄与している。



足立 正之

Masayuki Adachi

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(米)(現・ホリバ・インスツルメンツ社(米))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に就任。2014年に取締役に就任、ホリバ・ジヨバンイボン社(現・ホリバ・フランス社)社長、経営監督委員会議長を務め、2016年堀場製作所専務取締役、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会長、理研と未来を創る会会長、米国自動車技術会(SAE International)のFellowなど、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。

Corporate officers

コーポレートオフィサー (2024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)

長野 隆史

ホリバ・ヨーロッパ・ホールディング社(仏) 経営監督委員会議長

ジョージ・ギレスピー

ホリバMIRA社(英) エグゼクティブ チェアマン

■ シニアコーポレートオフィサー (常務執行役員)

堀場 弾

堀場エステック社 代表取締役社長

千原 啓生

堀場テクノサービス社 代表取締役社長

Board of Directors (Non-executive)

取締役(社外)



ジャイ・ハク

Jai Hakhu

取締役



小石 秀之

Hideyuki Koishi

取締役



外山 晴之

Haruyuki Toyama

取締役(社外) 独立役員



松田 文彦

Fumihiko Matsuda

取締役(社外) 独立役員



田邊 智子

Tomoko Tanabe

取締役(社外) 独立役員



本川 仁

Hitoshi Motokawa

監査役(常勤)



山田 啓二

Keiji Yamada

監査役(社外) 独立役員



河本 紗代子

Sayoko Kawamoto

監査役(社外) 独立役員

Rockwell International Corporation, Varian Semiconductor Equipment Associates Inc. にて、それぞれVice Presidentとして経験を積み、Intel CorporationではCorporate Vice President and General Managerを務めた。2010年堀場製作所に入社し、エグゼクティブコーポレートオフィサーに就任。2022年より取締役。

ホリバ・インスツルメンツ社(米)代表取締役会長 兼 CEO、ホリバABX社(仏) 代表取締役社長、ホリバ・インド社 代表取締役会長など海外グループ会社の要職を長く務めてきた。さらに、R.C. International LLC社で President & CEO、University of California, IrvineにてChancellors Roundtable Member、Montpellier University of Excellence (MUSE)やUniversity of Montpellier (UM)にてBoard of Directorsに就任。グローバル企業でのマネジメント経験などに基づく幅広い知見に加え、アメリカ・フランス・インドにおいて、HORIBAのグローバル・オペレーションに様々な側面から貢献している。

1985年エステック社(現・堀場エステック社)入社。営業部門にて経験を積み、台湾支店長、海外部長などを経て、2006年ホリバ・エステック社(米)取締役副社長として渡米。2010年に帰国後、堀場エステック社常務取締役、取締役副社長を経て2016年に堀場エステック社代表取締役社長に就任。同じく2016年より堀場エステック・コリア社代表取締役社長を兼務。2012年に堀場製作所コーポレートオフィサー、2014年よりシニアコーポレートオフィサーを務め、2023年より取締役。グループ戦略本部長として中長期経営計画の推進と、グループ全体の成長戦略構築をけん引している。2016年から2023年まで、SEMI日本地区諮問委員を務め、世界のエレクトロニクス設計・製造サプライチェーンの持続的成長に寄与した。

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年に日本銀行退行後、2015年まで日立建機株式会社社外取締役を務めた。2019年からは岩田合同法律事務所に入所、スペシャルカウンセラーとして、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年に堀場製作所取締役(社外)就任。

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附属ゲノム医学センター長就任、2020年からは京都大学総長首席学事補佐を務める。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年に堀場製作所取締役(社外)就任。フランス総領事館主催の文化や芸術に関す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。2023年1月に一般財団法人日本パストツール財団 代表理事・常務理事に就任。

1996年京都府立医科大学を卒業後、日本、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。現在は京都府立医科大学 生理学教室 統合生理学部門 客員教授、御池クリニック 副所長兼人間ドックセンター長も務め、また2023年6月からは米国内科学会 日本支部の理事に就任。堀場製作所においては、2020年に社外監査役に就任し、2023年からは取締役(社外)を務める。予防医学を重視し、日常的に携わるプライマリ・ケアという医療現場で患者と向き合うなかで超早期予防に興味を持ち、生体データモニタリングなどの医療DX化に取り組み。また、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のキャリアパス形成や子育て支援に取り組み、産学連携にも尽力している。

1984年堀場製作所入社。海外営業や営業管理に関わる部署にてキャリアを積み、2004年に営業業務部長に就任。日常の業務の傍ら中小企業診断士や社会保険労務士の試験にも合格している。2017年には堀場製作所のジュニアコーポレートオフィサーに就任。2018年より営業本部長、2021年より財務法務本部長を兼任し、堀場製作所の国内グループ会社の業績管理を担ってきた。また、技術や知識を伝承していく社内大学「HORIBA COLLEGE」の学長も務めてきた。2024年3月に監査役に就任。

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)を経て、2021年より理事に就任。2020年より堀場製作所監査役(社外)に就任。川崎汽船株式会社社外取締役、株式会社トーセ 社外取締役、日東薬品工業ホールディングス株式会社 社外取締役も務めている。公益財団法人京都文化財団理事長も務めており、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に、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。

2000年株式会社エイエムエスに入社、同社取締役を務めている。2010年に綾羽株式会社取締役就任。総務部門副部門長、事業統括部門副部門長を経て、2022年に同社代表取締役副社長に就任。2023年に堀場製作所監査役(社外)に就任。小売・製造・不動産・ホテル・ゴルフ場等、様々な事業を展開する企業グループの経営において広い経験を有している。2023年6月に公益財団法人びわ湖芸術文化財団の理事に就任。芸術文化の創造と発信、振興を通じて、地域社会の健全な発展と、心豊かな生活と活力のある社会の発展に貢献している。また、理事を務める河本文教福祉振興会においては、青少年の健全な育成をめざし、学校教育及び社会教育の推進、文化の向上を図るとともに、教育行政の発展と福祉振興活動の充実にも寄与している。

■ コーポレートオフィサー(執行役員)

スチュアート・ナイト	ホリバ・UK社(英) 代表取締役社長
ラジーブ・ゴータム	ホリバ・インド社(印) 代表取締役社長
木村 祐子	堀場機器(上海)有限公司(中) 董事長 兼 総経理 堀場(中国)貿易有限公司(中) 董事長 兼 総経理 堀場科技(蘇州)有限公司(中) 董事長 兼 総経理
ローラン・フラーナ	ホリバ・フランス社(仏) 代表取締役社長

アルノー・プラデル	ホリバABX社(仏) 代表取締役社長
中村 博司	開発本部長
山下 泰生	管理本部長 兼 財務法務本部長 兼 東京支店長
東野 敏也	ホリバ・インスツルメンツ社(米) 代表取締役社長
デクラン・アレン	ホリバMIRA社(英) マネージングディレクター
デール・プー	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 忠生	環境・プロセス事業担当
浦部 博行	ホリバ・ヨーロッパ社(独) 代表取締役社長
サル・アッジーニ	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
西方 健太郎	堀場アドバンスドテクノ社 代表取締役社長

■ ジュニアコーポレートオフィサー(理事)

鶴見 和也	エネルギー・環境本部長
森口 真希	管理本部 副本部長
森 春仁	エネルギー・環境本部 副本部長
多鹿 淳一	財務法務本部 副本部長
西村 公志	堀場アドバンスドテクノ社 コーポレートオフィサー

HORIBAの5つのわかる事業



5つのわかる事業

自動車 セグメント

環境・プロセス セグメント

医用 セグメント

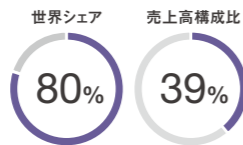
半導体 セグメント

科学 セグメント

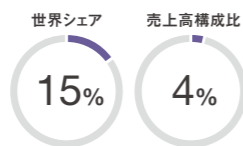
主要製品と市場シェア

(各製品の市場シェアは当社推定値)

エンジン排ガス測定装置

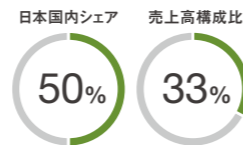


駆動系テストシステム

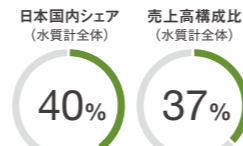


- 車載型排ガス測定装置
- 使用過程車用排ガス測定器
- エンジンテストシステム
- プレーキテストシステム
- 燃料電池・水電解評価装置
- バッテリー試験装置
- 車両開発エンジニアリング
- 試験エンジニアリング
- 研究開発棟リース

煙道排ガス分析装置

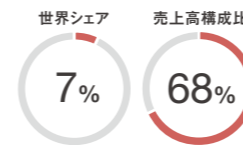


工業用水質計「H-1シリーズ」



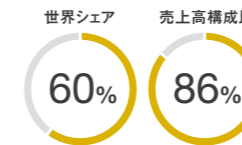
- 水質計測装置
- 大気汚染監視用分析装置
- 環境放射線測定器
- プロセス計測設備

血球計数装置

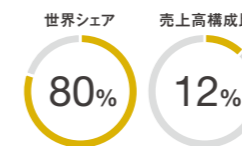


- 血球計数CRP測定装置
- 血球計数装置
- 免疫測定装置
- 生化学用検査装置
- 血糖値検査装置

マスフローコントローラー

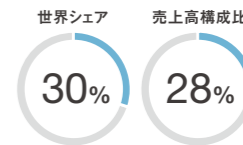


薬液濃度モニター

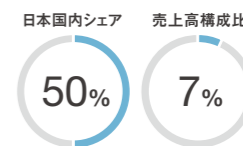


- 半導体異物検査装置
- 残留ガス分析装置
- 液体材料気化器

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)

主要なお客様

自動車/自動車部品メーカー
研究機関
大学/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・使用過程車検査
開発エンジニアリング

上水・排水・排ガス測定
生産プロセス監視
研究開発

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

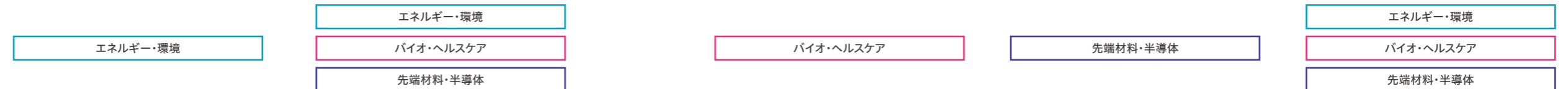
環境関連の法規制の動向
工場や発電所での
エネルギー効率改善の動向

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

関連するHORIBAの3フィールド

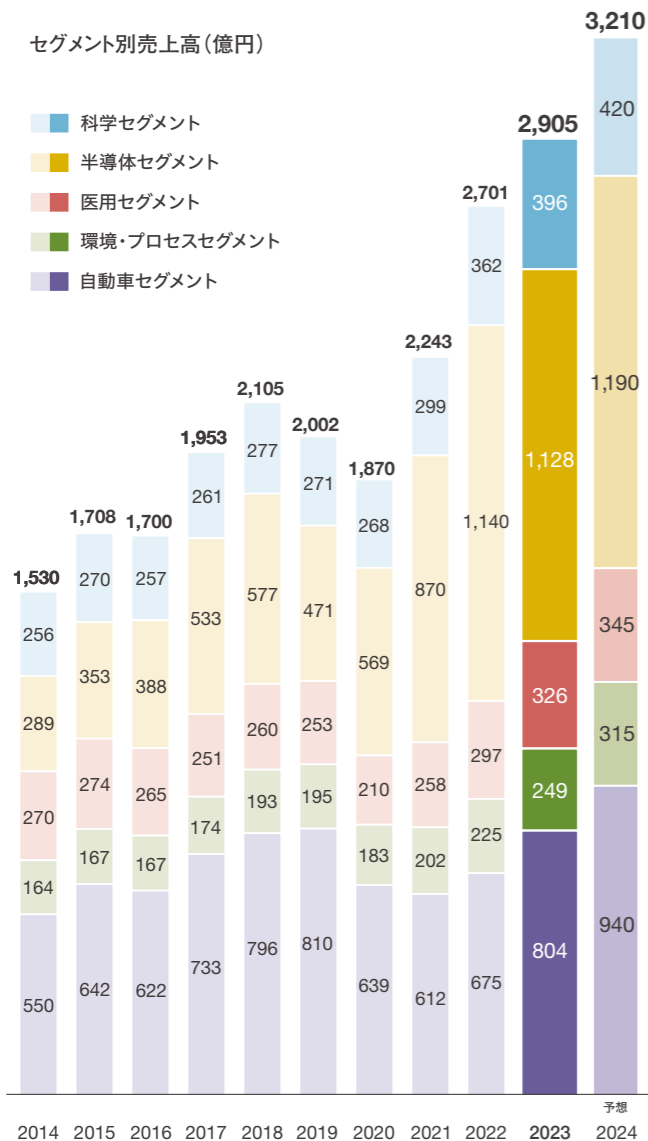


HORIBAの5つのはかる事業

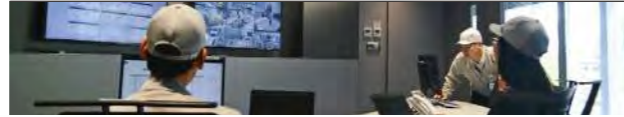
HORIBAは自動車、環境・プロセス、医用、半導体、科学の5つのはかる事業を軸に事業を展開しています。2023年12月期は、半導体メーカーの設備投資が調整局面にあったものの、半導体セグメントの業績はわずかな減収にとどまりました。一方、自動車セグメントを中心に販売が増加し、全社では3期連続の増収となりました。2024年12月期は各セグメントで増収を予想しています。

セグメント別売上高(億円)

- 科学セグメント
- 半導体セグメント
- 医用セグメント
- 環境・プロセスセグメント
- 自動車セグメント



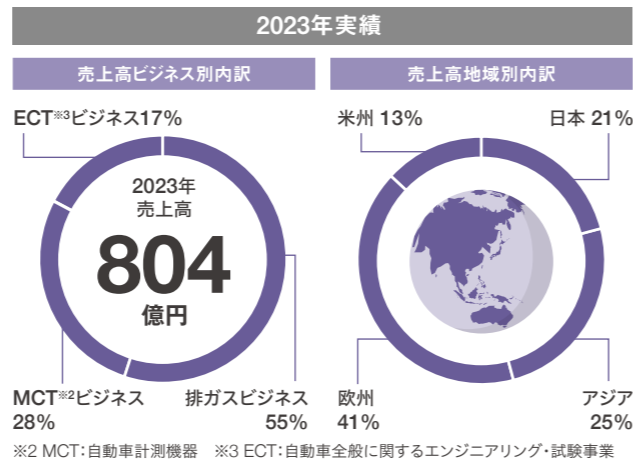
自動車 セグメント



車両試験の効率化と開発の迅速化を強力にサポート

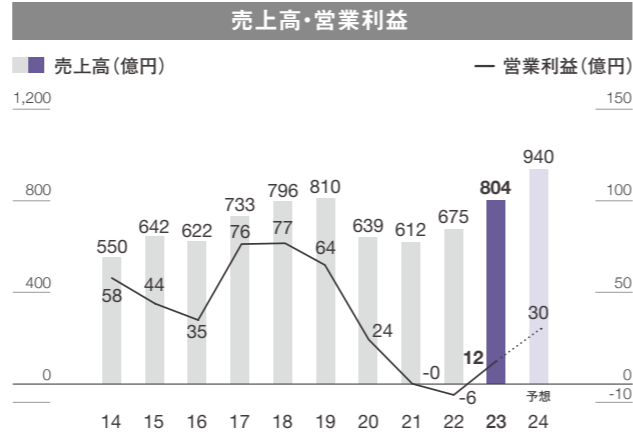
世界シェア80%※1を有するエンジン排ガス測定装置をはじめ、エンジンや駆動系、ブレーキ、触媒などの自動車開発用計測装置、バッテリー・燃料電池の試験装置や水電解評価装置を研究開発・品質管理の現場に提供しています。また、電動化・自動運転・機能安全・サイバーセキュリティなど、次世代モビリティ技術の開発を支援するエンジニアリングビジネスも積極的に展開しています。

※1 当社推定



- ・電動化・水素エネルギー関連需要を取り込み、販売増加
- ・排ガス新規制導入を見据えた堅調な需要に期待

コロナ禍での自動車産業における投資領域の急激な変化により、排ガス測定装置の需要が大きく低下し収益力改善が課題となっていました。2023年はアジア、米州においてエンジン排ガス測定装置、また欧州においてMCT事業等の販売が増加したことから黒字に回復しました。自動車産業がカーボンニュートラルの実現をめざす方向性は変わらないと想定されるものの、その移行期間は、内燃機関をバランスよく運用する必要があります。HORIBAは欧州の新しい排ガス規制Euro7をはじめとする各国排ガス規制への対応のみならず、電動化や自動運転などのニーズにも全方位でサポートします。加えて、水電解評価装置の需要も増加しており、水素エネルギー社会構築にも貢献していきます。

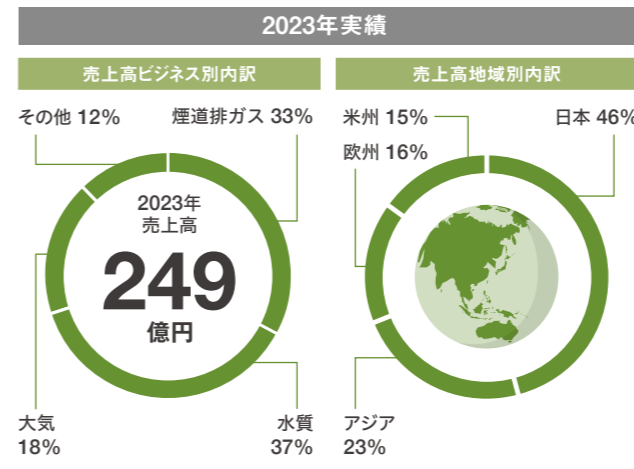


環境・プロセス セグメント



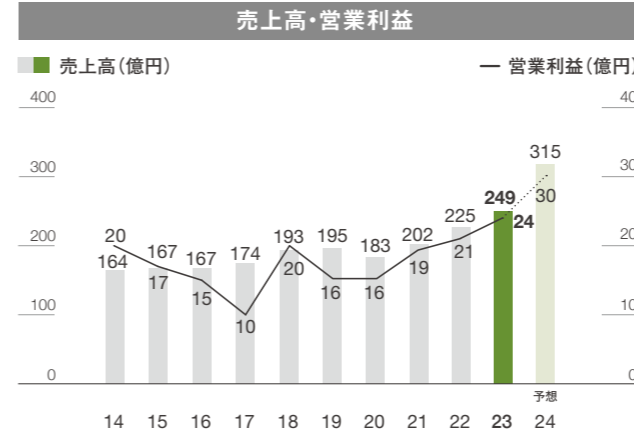
地球環境保全と生産や品質管理プロセスでのモニタリングに貢献

大気・水質・土壌の計測に幅広く対応する分析・計測機器を提供しています。HORIBAの製品は電力、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、半導体産業での純水やクリーンルームの大気管理、医療・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。



- ・環境規制関連需要が堅調に推移
- ・製造プロセスでの水質計測機器の販売増加

各国の環境規制関連の需要が堅調であったことから、2023年は、欧州において大気汚染監視用分析装置、また、米州においてプロセス計測設備事業、及び水質計測装置の販売が増加し、増収増益となりました。またTethys社(仏)とProcess Instruments社(米)の買収により、水質計測及び産業プロセスモニタリングの技術力を強化しました。これにより、新興国ビジネスの展開加速と、高精度かつ多様なアプリケーションの創出を実現します。また、カーボンニュートラルの実現に向け、工場や発電所等から排出されるCO₂を分離・回収し、燃料等に再利用するための研究開発が進んでいますが、HORIBAはそのプロセスでも必要不可欠なガス・水質の計測ソリューションを提供しています。



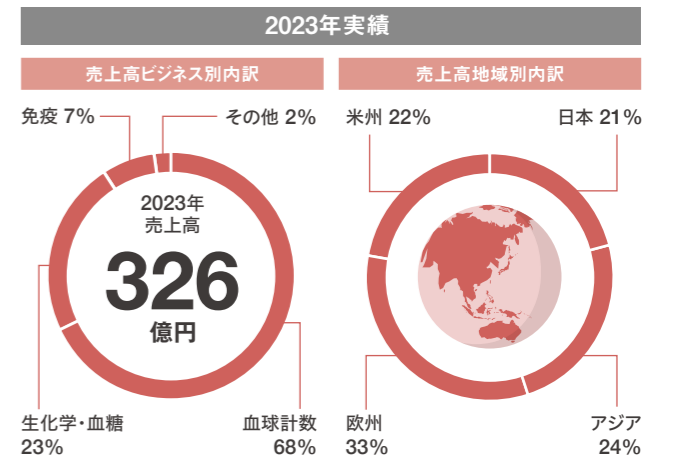
医用 セグメント



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

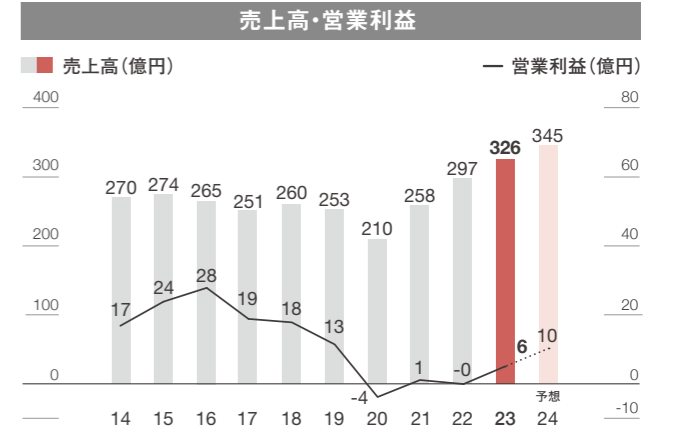
人体からの採取物に対して分析・計測を行う検体検査市場において、主に血液検査機器と検査時に使用される検査試薬(消耗品)を販売しています。検査試薬の販売で収益を上げるビジネスモデルで、機器の累積設置台数を増やすことによる、検査試薬の販売増が安定した収益確保を実現します。特に中小規模の病院・検査センターや開業医、手術室など、POCT※市場に特色のある中/小型血球計数装置に強みを持っています。

※ 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



- ・医療機関受診需要の回復により検査試薬の販売増加
- ・血球計数装置及び生化学用検査装置・試薬の販売増加

新型コロナウイルス感染症に関する制限の緩和が進み、医療機関受診需要が回復したことから、2023年は、検査試薬の販売が増加しました。加えて日本やアジアにおいて血球計数装置の販売が増加し、黒字に回復しました。また、国内向け小型5分類自動血球計数装置を上市し、さらなる省スペース化、操作性向上を実現しました。また、弊社機器とリモート接続して装置のコンディションを見守るHORIBA MEDISIDE LINKAGE nextの提供を開始し、自動データ収集や予知保全項目の拡充などリモートモニタリング機能を向上させています。医療従事者の負担軽減に寄与し、迅速で信頼性の高い検査を実現しています。海外では、インドをはじめとした成長市場においても新製品投入を積極的に行い、免疫や生化学分野など、血球計数分野以外でもさらなるビジネス拡大を実現します。



HORIBAの5つのはかる事業

半導体 セグメント

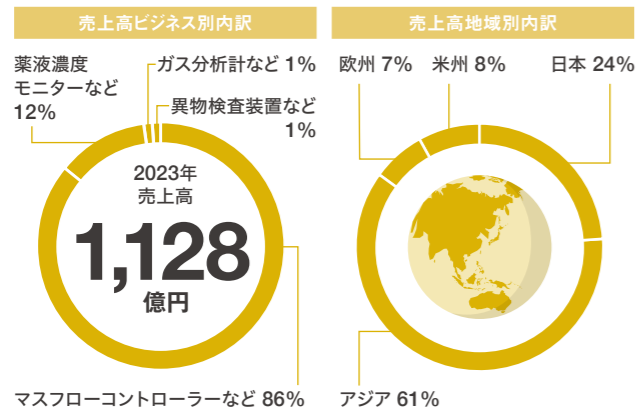


半導体製造プロセスの歩留まり向上や技術革新に、流量制御や計測技術で貢献

半導体などの製造プロセス(前工程)に使用される半導体製造装置に搭載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。薬液濃度モニターや異物検査装置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幅広い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

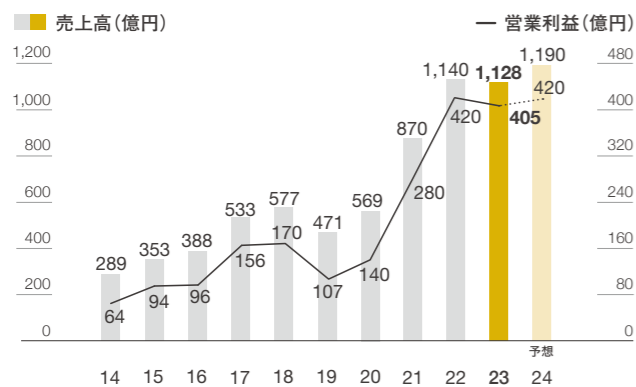
2023年実績



- 半導体メーカーの設備投資は調整局面であったものの、高水準な受注残高により高い販売水準を維持
- 中国での半導体製造装置投資が拡大し、販売増加

2023年は半導体メーカーの設備投資が調整局面にあったことから、半導体製造装置メーカー向けの販売が減少したものの、中国市場での販売が増加したことから、わずかな減収減益にとどまりました。次世代半導体製造プロセスに対応する小流量仕様の圧力式マスフローコントローラーや、新たな通信仕様に対応する製品を上市しました。また、2026年には京都福知山に新工場を稼働させ、マスフローコントローラーの生産能力を3倍に増強する予定です。今後の半導体市場の本格的な回復を見据え、供給力を強化します。

売上高・営業利益



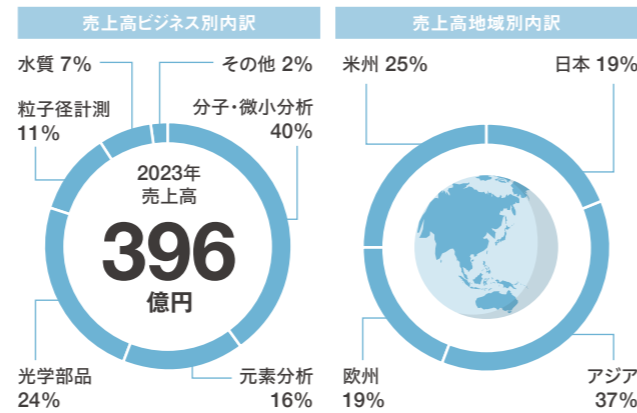
科学 セグメント



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の分析技術は、赤外線によるガス分析、X線を用いた元素分析、光学技術を用いたラマン分光・蛍光分光分析の分野へ広がり、未知の領域へ挑む最先端の研究に貢献しています。また産業においては、医薬品・食品などの有効成分分析・異物検査や電子部品の不良解析、さらに犯罪捜査、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。研究開発向けハイエンド機器と並行し、産業プロセスモニタリングにおける製品展開を積極的に図り、幅広い分野に分析・計測技術を提供しています。

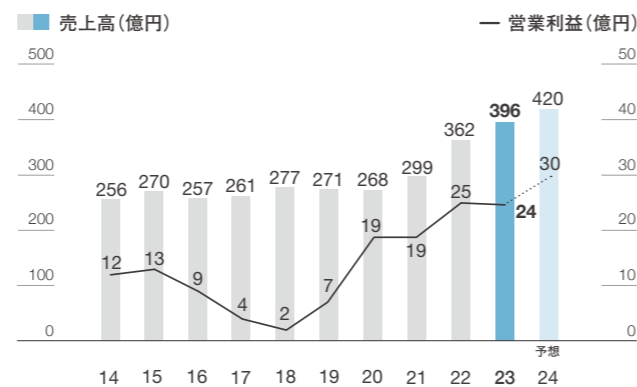
2023年実績



- 先端素材やライフサイエンス市場向け製品の販売増加
- 産業プロセス評価・モニタリングビジネスの拡大を推進

グローバルに新たな顧客層への拡販が奏功したことや、アジアにおいてラマン分光分析装置などの販売が増加したことから、2023年は増収となりました。また、これまで主に研究開発や品質管理用途で使用されてきたラマン分光分析装置を、新たに化学・製薬・電池・半導体分野の製造プロセスにおける状態監視用途へ適用するための製品開発を推進しています。生産工程における反応プロセスのその場計測や、最終製品の仕上がり検査とデータ解析など、特定の計測用途に特化した専用装置の開発を行い、ライフサイエンス市場や先端材料・半導体市場に対するソリューションを積極的に展開します。

売上高・営業利益



企業データ

2023年12月31日現在

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

290,558百万円(連結)
(2023年12月期)

資本金

12,011百万円(連結)
(2023年12月31日現在)

従業員数

8,665名(連結)
(2023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

東京証券取引所プライム市場

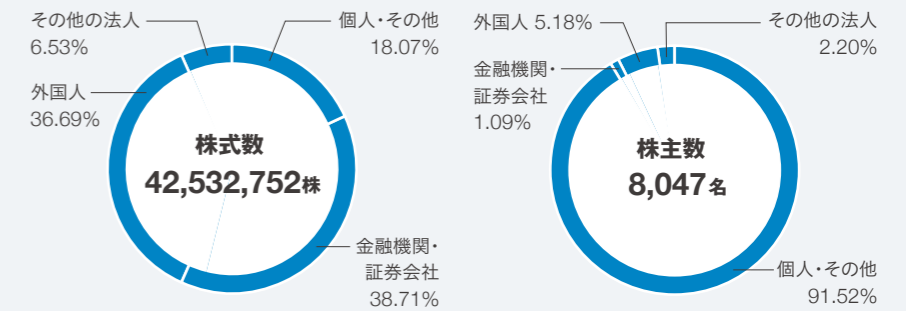
証券コード：6856

大株主一覧(上位10名)

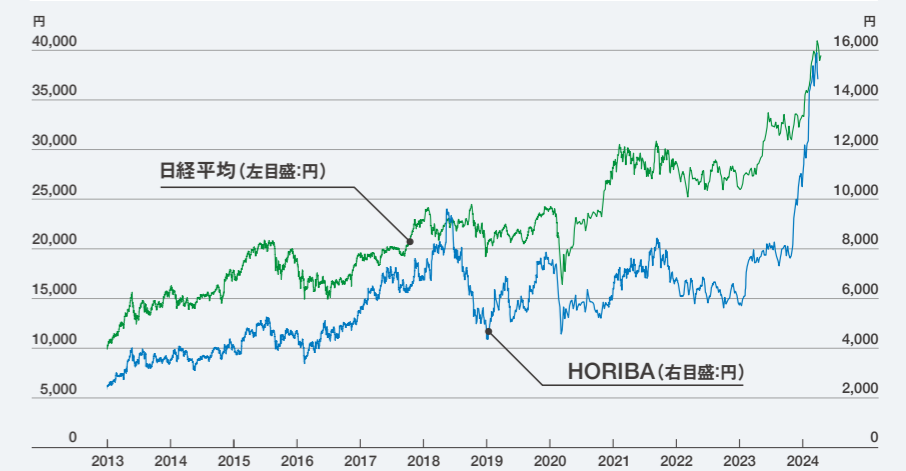
※持株比率は自己株式(263,029株)を控除して計算しています

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)	5,494	13.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,207	7.59
全国共済農業協同組合連合会	1,682	3.98
堀場 厚	1,089	2.58
京都中央信用金庫	835	1.98
堀場洛楽会投資部	833	1.97
株式会社京都銀行	828	1.96
堀場グループ従業員持株会	759	1.80
堀場 弾	644	1.53
BBH (LUX) FOR FIDELITY FUNDS - SUSTAINABLE WATER AND WASTE POOL	643	1.52

株式保有者別分布状況



株価の推移(各日終値)



TSR*指標

※ 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

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
HORIBA-株主総利回り	166%	140%	159%	141%	266%
TOPIX-株主総利回り	115%	121%	133%	127%	158%

* 本表のTSRは期末の株価を基準に算出

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

		2013.12	2014.12	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12
損益状況												
売上高	(百万円)	138,136	153,065	170,898	170,093	195,399	210,570	200,241	187,080	224,314	270,133	290,558
営業費用	(百万円)	124,402	135,851	151,526	151,593	168,565	181,731	179,325	167,385	192,267	224,290	243,261
営業利益	(百万円)	13,733	17,214	19,372	18,499	26,834	28,838	20,916	19,694	32,046	45,843	47,296
売上高営業利益率	(%)	9.9	11.2	11.3	10.9	13.7	13.7	10.4	10.5	14.3	17.0	16.3
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	8,999	10,589	12,882	12,962	16,281	22,313	15,481	13,188	21,311	34,072	40,302
親会社株主に帰属する当期純利益率	(%)	6.5	6.9	7.5	7.6	8.3	10.6	7.7	7.0	9.5	12.6	13.9
財政状態												
総資産	(百万円)	189,269	207,335	231,032	239,657	265,920	277,368	315,133	328,068	371,585	416,742	449,030
有利子負債	(百万円)	24,577	28,412	45,227	47,153	42,496	44,516	73,889	80,376	83,717	71,326	64,757
自己資本	(百万円)	114,209	123,924	129,581	132,654	150,282	161,362	170,953	177,964	203,688	240,065	283,008
自己資本比率	(%)	60.3	59.8	56.1	55.4	56.5	58.2	54.3	54.3	54.8	57.6	63.0
キャッシュ・フロー状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	15,076	11,455	14,770	15,871	28,287	19,536	26,638	32,253	35,268	33,966	16,652
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-8,111	-9,875	-30,642	-10,427	-13,167	-11,029	-12,367	-14,016	-14,662	-10,745	-7,315
フリーキャッシュ・フロー	(百万円)	6,965	1,580	-15,872	5,444	15,120	8,506	14,271	18,236	20,605	23,220	9,337
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	2,324	-273	12,843	-451	-9,044	-3,240	19,215	843	-4,045	-22,447	-20,963
投資ほか												
資本的支出	(百万円)	7,680	11,001	16,309	13,796	11,639	10,239	12,834	15,165	12,496	12,565	9,122
減価償却費及び償却費	(百万円)	4,279	4,905	6,110	6,816	7,534	7,240	8,794	9,619	10,440	11,349	12,602
研究開発費	(百万円)	10,774	11,986	12,341	12,933	13,911	15,183	16,254	15,594	16,710	18,585	20,436
研究開発費売上高比率	(%)	7.8	7.8	7.2	7.6	7.1	7.2	8.1	8.3	7.4	6.9	7.0
一株当たりデータ												
当期純利益	(円)	212.76	250.28	305.73	307.74	386.30	529.24	367.09	312.58	505.05	807.06	953.71
純資産	(円)	2,699.88	2,928.82	3,078.40	3,148.70	3,565.00	3,826.44	4,053.30	4,217.45	4,827.06	5,684.68	6,695.30
配当金	(円)	60.00	67.00	70.00	85.00	116.00	145.00	130.00	90.00	150.00	245.00	290.00
その他主要データ												
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	8.4	8.9	10.2	10.0	11.5	14.3	9.3	7.6	11.2	15.4	15.4
総資産当期純利益率(ROA)	(%)	5.2	5.3	5.9	5.5	6.4	8.2	5.2	4.1	6.1	8.6	9.3
連結配当性向	(%)	28.2	26.8	22.9	27.6	30.0	27.4	35.4	28.8	29.7	30.4	30.4
個別配当性向	(%)	48.9	38.5	35.1	46.7	53.8	50.7	46.4	52.3	333.1	71.0	53.9
海外売上高比率	(%)	64.9	69.0	69.3	66.8	66.7	68.7	69.0	69.2	70.4	72.8	75.9
人財データ												
従業員数	(名)	5,787	5,965	6,831	7,149	7,399	7,943	8,288	8,269	8,205	8,432	8,665
海外従業員比率	(%)	57.9	58.4	62.3	62.0	61.6	62.3	62.5	62.4	62.8	63.9	64.1

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います。なお、2017年12月期以前の数値は遡及修正していません。

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

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