

**HORIBA**

オーナー通信 2006 Vol.10

売上高 1000 億円企業へ。

**HORIBA GROUP IS ONE COMPANY.**



## HORIBA独自の企業文化を前面に出した経営を推進し、バランスの取れた真のグローバル企業をめざす



代表取締役会長兼社長 堀場 厚

堀場 厚

2006年3月期も残り少なくなりましたが、HORIBAの現状、これからめざしていく姿など、堀場社長の“思い”を聞きました。

### Q. 本年度が現中期経営計画の最終年度ですね。

売上高1000億円／営業利益100億円の目標に対しては、引き続きエンジン計測システム機器事業が好調なことや近年医用や半導体部門も力をつけてきており、達成できる見通しが立ってきました。これから期末に向けて、気を緩めることなく目標達成に取り組んでいきます。

### Q. ビジネスは堅調に推移していますが、現在の課題は何でしょうか？

機能別や地域別に見ると人財の厚い部分と薄い部分があります。グループ企業、特に海外において

は“生え抜き”の従業員を育てるシステムを作ることが必要ですし、HORIBAの企業文化を理解した上で現場の経験を積んだ人財育成を引き続き行ないたいと思います。

#### **Q. HORIBAが大事にする企业文化とはどんなものですか？**

社は「おもしろおかしく」にあるように、従業員一人ひとりが仕事に興味をもってチャレンジすること、仕事に面白みを感じて自らクリエイティブに仕事をすることです。それが、ただ単に給料のために働くのではなく、オーナーズマインドを持って仕事をする人、言い換えれば経営者の立場で物事を考える人が増えていくことにつながります。

また、この10年間、海外の会社を買収してきた中で、企业文化を世界レベルで維持していくノウハウも培われてきています。2004年3月から「HORIBA Group is One Company. (HORIBAグループは1つの会社)」という経営方針を掲げていますが、これも時間をかけて企业文化をグループ内に浸透させたことにより実現したものです。今後は更に、会社や国単位で区切られていたために生じていた経営効率の妨げとなる壁を積極的に取り払っていきます。

#### **Q. 今後M&Aの対象となるのは、どのような会社ですか？**

将来も成長を継続し、分析・計測機器業界でトップレベルの実力を維持していくために、M&Aは必要条件と考えています。しかしながら、単に買い得感のある会社を買収の対象にはしません。現在のHORIBAとの補完関係を念頭において、特徴的な技術や営業ネットワークを持っている会社であることが条件です。また買収金額などの表面的なコストが問題になりがちですが、むしろ買収後に人財投入するコストの方がかかるわけで、人財を投入するだけの値打ちがあるか、全体のメリットを考えます。

#### **Q. 敵対的買収のターゲットになる可能性もありますが、対応策は？**

一番大切なのは「現経営陣が会社運営体制においてベストである」ということを経営者自らが投資家などのステークホルダーに広く伝えていく努力をすることです。そのため、IR活動にも多くの時間を割いていますし、結果として企業価値を正しく反映した株価の形成につながっていると感じています。ここ2-3年の当社の株価上昇は、これまでHORIBAが行なってきたさまざまな改革や取り組みが目に見える成果へつながったことに加え、それが一過性のものでなく“本物”であるということが積極的なIR活動により投資家に理解されてきたからだと思います。

### Q. 利益の分配については、どうお考えですか？

オーナー（株主）・従業員・会社に最適に分配していくことが重要です。オーナーのみなさまに対する利益分配としては、堀場製作所単体純利益の30%を配当としてお支払いするという現在の配当性向制度はベストだと考えていますし、当面継続していく予定です。残りは人財育成や今後継続的に企業価値を上げ安定的に成長していくための再投資資金としてM&Aを含め積極的に使っていきます。



### Q. 次期中期経営計画が3月に発表予定です。

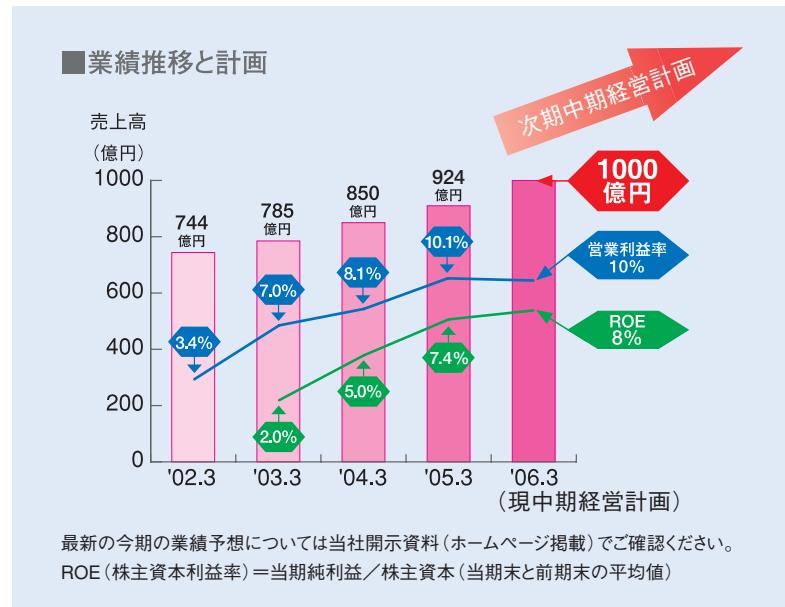
ターゲットとする目標数値などの詳細については、発表をお待ちいただきたいと思いますが、今期、売上高1000億円を達成することで、分析・計測分野でようやくトップを狙えるポジションに立ちます。これはサッカーに例えるとJ2からJ1へ昇格し、これから一流の相手と同じ土俵で戦うことを意味し、今までの単なる延長線上の取り組みでは勝ち残ることはできません。次期中期経営計画において最優先で取り組まなければならないことは、売上1000億達成後は、中長期計画として売上高2000億円をめざすために、企業としての質を高めていくことです。

従業員や売上高もその60%が海外となり、世界レベルで事業展開する企業として統率力を保つためには、今までの経験知だけでは無理があります。組織的かつ戦略的に仕事を進めるとともに、HORIBAスピリットを持ち続けること、クールな部分とウェットな部分のバランスをうまく保つことが重要です。その中でCSR（企業の社会的責任）という観点からもバランスの取れた企業体にしていくことが必要です。最近の事例でもよくあるように、素晴らしい成績を収めていても小さな油断が企業やブランドに大きなダメージを与えることにつながります。経営陣が注意を払うだけでなく、従業員一人ひとりがHORIBAブランドを背負っているという自負を持って行動することが重要になってきます。

### Q. 今後の方向性として、規模拡大／収益性／効率性のどれを重視しますか？

収益性はもちろん大事ですが、分析・計測機器の世界では中長期的な投資をしながら回収するという視点が不可欠になります。短期的な利益や効率性を追求するあまり、将来の成長の芽を摘むようなことは絶対にやってはいけないことです。目先の利益のためにリストラしたり、すぐに回収できる分野だけに投資したりすることも避けなければなりません。

一概に収益性とか売上だけが大切というのではなく、売上が増えれば収益性もよくなるというようにトータルバランスの良いベストブランドを構築し、お客様に一番高い価格でも買っていただける高付加価値の製品・サービスを提供する会社をめざしていきたいと思っています。



### 最後にオーナーのみなさまにメッセージをお願いします。

HORIBAはエンジン・分析・医用・半導体の4つの事業分野で中長期的にバランスよく成長していくことをめざしています。オーナーのみなさまにおかれましても、中長期的に満足いただけるような成果を残せるよう努力してまいりますので、このような経営方針をご理解いただき、末永くHORIBAを見守っていただきますようお願いいたします。

本誌においては従来の「株主」という呼び方を「オーナー」という表現に統一しています。

## 国内最大規模の量産工場、阿蘇新工場が完成 ～HORIBAグループのアジア圏生産中心拠点へ

2005年10月、半導体システム機器事業の中核である(株)堀場エステックが熊本県阿蘇に建設をすすめていた新工場が完成しました。新工場は床面積が従来工場の3倍規模(7,340m<sup>2</sup>)に増強され、最新鋭のクリーンルームなど、量産性を重視した工場レイアウトを採用しています。すでに半導体システム機器事業の主力製品であるマスフローコントローラ<sup>(\*)</sup>や真空計等の生産を開始しており、将来的には半導体分野向けの大型検査装置の生産も視野に入っています。一方で(株)堀場製作所本社工場(京都)から理化学分野のpH計の生産を移管するとともに、本年から医療分野の主力製品である血球計数装置の検査試薬生産も開始するなど、半導体分野にとらわれない幅広い生産活動を展開していきます。

今回の阿蘇新工場建設は、「HORIBA Group is One Company. (HORIBAグループは一つの会社)」のスローガンのもと、現在推進している“会社や国境といった枠組みにとらわれない効率性を重視した経営”の具現化

策の一つであり、今後も日本・アジア・欧州・米州の4極において、最適な事業サポート体制の構築を進めていきます。

(\*) マスフローコントローラ=半導体製造工程で使用されるガス流量制御機器で半導体の品質確保に重要なコンポーネント。当社製品の世界シェアは約30%。



HORIBAグループのアジア圏での生産拠点には、阿蘇工場のほか堀場製作所と堀場エステックの本社工場（いずれも京都）の国内3拠点、中国、韓国の海外2拠点があります。熊本空港へのアクセスがよい阿蘇工場の完成によって、東アジアへの迅速な対応が可能になりました。今後はHORIBAグループの生産中心拠点として、各工場と連携しながらHORIBAグループの製品を世界へ供給していきます。



## 2005年日仏投資賞 対仏投資大賞(技術分野)を受賞

日仏投資賞は、フランスの対仏投資庁<sup>(\*)</sup>が日本・フランス両国の経済交流に努め経済発展に貢献した企業に対して授与しています。当社はフランスにおいて1982年設立のホリバ・フランス社が自動車計測機器や環境用分析機器などの販売サービス活動を、1996年、1997年にHORIBAグループに加わったフランス企業2社（現ホリバABX社、ホリバ・ジョバンニイボン社）が医用機器、分析機器分野で事業を行っています。こうしたフランスを中心とした世界的な事業展開が評価され、当社のお客様であるトヨタ自動車、ルノーなどとともに2005年度受賞企業に選ばされました。

フランスと京都は長い歴史の中で育まれた独自の文化に対する誇りをもち、「本物」に対する厳しい姿勢をもっています。このような共通の背景は買収したフランス企業のトップや従業員と相互理解を深めていく上で大きな助けとなり、迅速に世界市場における競争力を強めることができました。今後もHORIBAグループ各社の強みを融合し、日本・フランスの先端技術発展に貢献していきます。

<sup>(\*)</sup> フランス対仏投資庁：フランスへの国際投資誘致、進出企業支援を行う政府機関



## エンジン計測システム機器部門が 「ポーター賞」を受賞

独自のグローバル競争戦略と同業他社と比較した高い収益力が評価され、当社のエンジン計測システム機器部門が、2005年度「ポーター賞」に選ばれました。ポーター賞は一橋大学院が2001年に創設した賞で、経営戦略論の世界的権威であるハーバード大学のポーター教授の名前が冠されており、優れた競争戦略を実行し成果を収めている日本企業やその事業部門を表彰するものです。

授賞式冒頭の講演で、ポーター教授は「ナンバーワンになるためではなく、オンリーワンになるためのマネではない独自の競争戦略こそが企業にとって最も重要」と述べられ、まさしくHORIBAがめざしてきたものと一致していることを再確認しました。HORIBAのエンジン部門は、長年にわたり排ガス分析システムをグローバル展開すると同時に、国や地域によって異なるお客様のニーズに対するきめ細かな現地対応を地道に行い、現在の世界シェア80%の地位を築きあげてきました。受賞スピーチにおいて、堀場社長は「過去の多くの失敗を乗り越えて、エンジン計測事業は現在の世界標準のポジションを確立した。」と感慨深く振り返りました。

・写真左側がポーター教授



●ポーター賞サイト  
<http://www.porterprize.org/>



## 株価／出来高の推移 (平成12年1月～平成17年12月)

### ● 株価チャート



私たち は企業価値そのものを高めるとともに、それを正しく反映した  
株価形成をめざして、正確・迅速・公平をモットーにIR活動（投資  
家向け情報提供活動）を行っています。



FSC認証林及び管理された  
森林からの製品グループです  
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-2272  
© 1996 Forest Stewardship Council

### ● IR情報に関するお問い合わせ先

コーポレート統括室 IRチーム  
Tel: (075) 325-5003(直通)  
Fax: (075) 312-7389  
e-mail: ir-info@horiba.com  
※IR活動（投資家向け情報提供活動）

### ● 製品に関するお問い合わせ先

カスタマーサポートセンター  
フリーダイヤル: 0120-37-6045

# HORIBA

株式会社 堀場製作所  
〒601-8510 京都市南区吉祥院宮の東町2番地  
Tel: (075) 313-8121 (代表)  
<http://www.horiba.co.jp/>