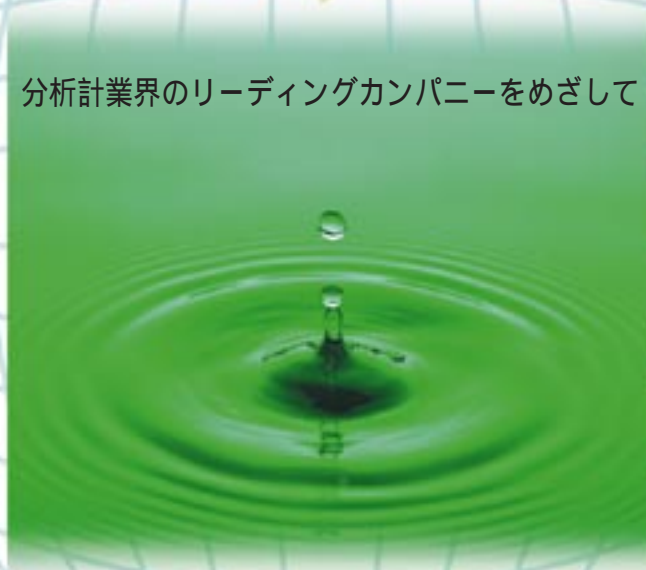


株主通信

HORIBA'S WORLD

分析計業界のリーディングカンパニーをめざして



2000 Vol. 4

CLOSE
UP!



堀場の事業をご理解いただくために

もうすぐ21世紀。
ホリバは、さらに存在感のある
企業をめざします。

代表取締役社長

堀 場 厚

株式市場も少しずつ動き始めています。
最近、ホリバの株主になられた方もいると
思われますので、社長の経営に対する思い、
スタンスからお聞かせください。

ホリバのビジネススタンスは、“グローバル”
にあります。計測・分析機器の分野では、私ど
もの売上を上回る企業が世界に数社ありますが、
日本、アジア、米国、欧州のどの地域においても
同じ品質の製品を決められたサービス体制の中で
供給できる企業はホリバ以外にありません。この
強みを活して世界で確固たる基盤を確保していく
のが私どもの基本スタンスです。そのためには、
まず、われわれ自身がグローバルスタンダードの

立場に立たなければと考えています。私どもがグ
ローバル展開の柱として掲げる「国際共同開発」
「M&A」「競合会社との技術提携」も当社の強みを
強化する手だての一つですが、今期の目標にかか
げた「ウルトラ・クイック・サプライヤー＝超短
納期企業」への挑戦もそれらの一環と言えます。

中間決算を見ますと、これまで柱であった
エンジン計測機器が予想を上回る落ち込み
ですが、どのような見通しをお持ちですか。

落ち込みの背景には、不況による一部国内自動
車メーカーの開発意欲の衰えがあります。しか
し、欧米では今後も排ガス規制強化が続き、燃料

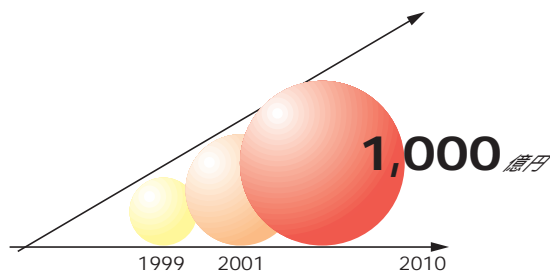
国際共同開発：ホリバ
は、欧州の基礎技術力、
米国のコンピュータソフト
における生産技術など、
それぞれの国・地域の
特徴を活かしたグルー
プ開発力の強化に努めて
いる。

競合会社との技術提携：
ある面では強力なライバ
ル会社だが、別の部分で
は連携できる技術力を持
つ会社とも技術的提携を
しようという大胆な試
み。

電池等の新規の研究開発投資の意欲に根強いものがあります。一方、ルノーと日産、GMと富士重工など、このところ自動車メーカーの合従連衡が相次いでいます。例えば、ルノーと日産の提携により、私どものお客様である日産車体京都工場が閉鎖されることになりました。単純に言えば、これで年間1億円の注文が消えることを意味しているわけですが、見方を変えれば、こうした世界的な提携はホリバのようなグローバル企業にとっては新たなビジネスチャンスの到来でもありと考えています。世界的な自動車メーカーの再編によって、A社のエンジンをB社がつくった車体に乗せるとか、その反対にB社のエンジンをA社がつくった車体に乗せるとかのパートナーが日常化します。そうして登場した自動車の性能を正しく解析するには、各種の計測・分析機器が信頼に足るものでなければなりません。私どもはホリバのエンジン計測機器の信頼性が世界からより一層評価されるものと信じています。

ホリバは、2000年代の初めに連結ベースで1,000億円企業をめざすという目標をかかげていますが、それに向けた諸施策をお聞かせください。

現在、ホリバは、単体ベースの売上高で約300億円、連結ベースの売上高で約700億円となっています。それを2000年代の早い時期に1,000億円規模にしたいというのが私どもの目標です。売上



の1,000億円達成には、「エンジン計測機器」「分析システム機器」「医用システム機器」「半導体システム機器」の4つの主要部門がそれぞれ250億円規模になることが求められています。すでに「エンジン計測機器」「分析システム機器」の2つは、このレベルに到達または近づいています。残りの「医用システム機器」「半導体システム機器」の2つをいかに大きくしていくかがポイントと言ってよいでしょう。なぜ、1,000億円にこだわるかという理由ですが、国際的な企業間競争が激化している中、分析・計測機器業界で当社が勝ち残るには、十分な資金と優秀な人材を投入し、製品・技術の開発力で他社を凌ぐことのできる企業規模が必要だと考えているからです。

1,000億円の売上を達成するために、社長が成長を期待されている部門の活動見通しをあげてください。

すべての部門に期待を込めているわけですが、あえて言えば大きく伸ばさなければならない「医用システム機器」と「半導体システム機器」の2



堀場 厚 略歴

1948年生まれ、京都出身
1971年甲南大学理学部卒業
同年堀場製作所入社、
米国子会社に出向
1975年にカリフォルニア大
学工学部卒業
1977年に同大学院修了
1992年に取締役社長に就任



シリコンサイクル：半導体市場が一定の循環サイクルの中で好不況を繰り返すという説。現実には、製品技術の世代交代や市場の需給変動もありそれほど単純ではない。

エステック：ホリバの連結子会社。半導体産業向けのマスフローコントローラで世界トップシェアを維持している。

血球計数装置：血液中の赤血球や白血球などの血球数を測ることで人間や動物の健康状態を測定する装置。

分光器：光学分光分析機器の略。紫外線から可視光線の領域をカバーするジョバンイボン社と、X線や赤外線領域を得意とするホリバでほとんどの領域をカバーする。



つです。まず、「医用システム機器」ですが、前期は21.3%増加し81億円となりました。最新の医療の現場では、医療にかかるコスト抑制をめざしつつも、医療

全体の効率化が強く望まれています。疾病診断に必要な検査機器は、病気の早期発見・早期対応に欠かせぬもので、高齢化が進むわが国ではまだまだ伸びる余地があると思われます。また、「半導体システム機器」は、前期が何年かに一度到来するシリコンサイクルの底となったことから、連結ベースの売上は前期に比べ38.9%減少し102億円となりました。ただ、今後は半導体市場が急速に立ち上がることが予想されるため、子会社のエステックなどでは売上の2桁アップは確実とみており、この機会を逃さず今後の事業拡大に結びつきたいと考えています。

ホリバは、海外企業のM&Aや提携でかなりの実績を持っていますが、社長が決断される時のポイントをお聞かせください。

96年6月のフランスの医学用血球計数装置メーカーABX社の買収、97年9月のフランスの分光器のトップメーカーであるジョバンイボン社の買収、99年の米国のバイオケム社の血球計数装置事業の買収など、ホリバは積極的なM&A（企業買収）によって世界的な有力企業を傘下に収め、世界のトップメーカーをめざす布石を打ってきま



した。こうしたM&Aは、旧来の日本的経営手法にはないものですが、私どもが世界を視野においてビジネス展開を行う上で

さけて通れないものと考えています。私どもがM&Aを決断する際のポイントですが、やはり対象となる企業に私どもが求める技術力があり、きちんとしたものづくりができる人材がそろっていなければなりません。その上で、トップの経営姿勢がよく、また従業員もホリバのグループの一員になることを望んでいることが前提となります。

今後の経営の舵取りで、経営計画の目安とされている経営指標、たとえばROEなどの目標値があればお聞かせください。

営業利益10%を全社の目標値としています。ご承知のように営業利益というのは、売上総利益（粗利益）から販売費、人件費、宣伝費、通信・交通費、運送費などを加えた販売管理費を差し引いたものであり、いわば本業で上げた利益ということが言えます。逆に言えば、10%の営業利益も上げられないビジネスなら止めなければならないという目安でもあります。この目標値は海外の子会社を含めたグループ企業のすべてに当てはめています。



半導体プロセスの進化に寄与する計測技術

半導体システム統括部

パソコンや携帯電話など情報通信機器の需要拡大により、半導体市場はようやく回復に転じてきました。子会社の(株)エステックでは、半導体製造装置の心臓部ともいえるマスフローコントローラの開発・生産を行い、また堀場本社やグループ各社では半導体製造プロセスの各段階に合わせた各種分析装置を提供しています。例えば、素材解析用にX線分析装置、露光工程に異物検査装置、ウェットプロセスに薬液モニタと、いずれも半導体製造工程におけるプロセス合理化に欠かせぬ分析計やモニタです。

いま、半導体製造工程では、ウエハの高集積化を目指し

て、加工構造がさらに微細化しており、またコストダウンの要求から一方でウエハの大口径化が進んでいます。つまり、付加価値の高いチップをより安く生産することが求められており、ホリバのガスや液体のコントローラや分析計はウエハの品質と歩留まりを確保するための必需品となっています。



半導体市場は、アメリカ、日本・韓国・台湾を中心としたアジア、そしてヨーロッパとグローバルに広がっています。これに対して、各国・各地域に拠点を置いて営業、開発、生産を行っています。なかでも、フランスのグループ会社ジョバンイボン社と共同開発した薄膜測定装置は今後大きな需要が見込まれており、買収したグループ会社とのシナジー効果として注目されています。

半導体製造プロセスにおけるホリバグループの製品の強みは、長年培ってきたガス発生技術、光やX線を使った分析技術にあり、競合他社の追従を許さない独自の技術です。また、顧客の要求する納期

や品質に対しても、社内の生産体制を徹底して見直すことで対応しています。

マスフローコントローラ：半導体製造工程でガスの流量を精密に制御する機器。(株)エステックがトップシェアを誇る。

微細化と大口径化：微細化とはDRAMの加工寸法を小さくしながら、たくさんの回路をつくること。大口径化とは大きなシリコンウエハにたくさんのICチップをつくること。

薄膜測定装置：半導体の回路焼き付けを行う露光工程で、露光時の反射防止膜などの超薄膜を高精度に測定する装置。

SEGMENT SUMMARY

事業別特長（連結）

マスフローコントローラ



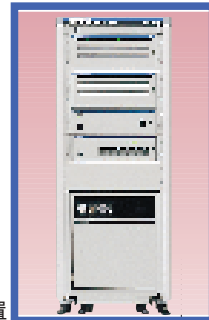
15.1%

〔半導体システム機器〕

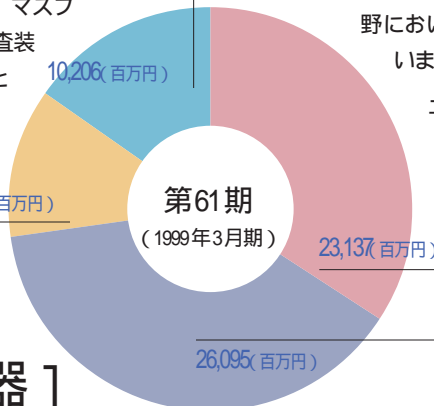
半導体プロセスに欠かせない薬液濃度モニタ、マスフローコントローラ、レチクル/マスク異物検査装置、ウエハフラットネス測定装置を主力製品としています。堀場製作所、エステックを中心にグローバルな視野で積極的にビジネスを展開しています。

〔エンジン計測機器〕

主力機器であるエンジン排ガス計測機器では、世界シェアの80%を占めています。主力製品であるエンジン排ガス測定装置MEXA-7000は、日米欧の技術者が共同開発を行い、世界統一仕様を実現しました。21世紀の自動車エンジン開発や燃料電池などの代替エネルギー分野においても対応を進めています。



エンジン排ガス測定装置



第61期
(1999年3月期)

34.2%

38.6%

12.1%

〔医用システム機器〕

自動血球計数装置を中核に事業を展開しています。1996年に買収したABX社との協力のもと、検査効率向上のための製品開発に取り組み、医療現場の市場ニーズを的確にとらえた製品を提供しています。

米国の医用ビジネスにおける売上シェアアップをめざして、1999年2月に米国ABX Inc.を整備し、今後の発展に備えています。



自動血球計数装置

〔分析システム機器〕

1997年のジョバンイボン社の買収により、ホリバグループはX線や赤外線から可視光線などを使った分析技術をカバーする世界トップクラスの分析機器メーカーとなりました。理化学や新素材の研究用分析計、環境用・工業用の分析計で、グローバルな生産・販売体制を確立しています。



大気汚染監視用測定装置

FINANCIAL SECTION

数字とデータで見るホリバ

主要財務諸表

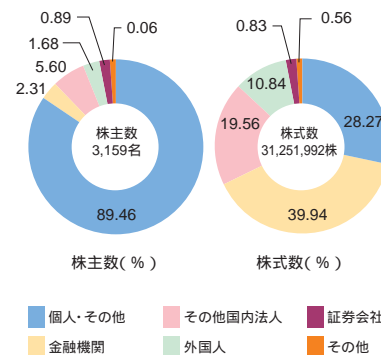
連結財務諸表	1996/3	1997/3	1998/3	1999/3	2000/3 予想
売上高(百万円)	40,674	50,315	62,426	67,597	69,000
営業利益(百万円)	2,694	3,693	5,462	2,914	3,100
経常利益(百万円)	2,762	3,346	5,464	2,775	2,500
当期利益(百万円)	709	1,593	1,612	576	800
一株当たり当期利益(円)	22.73	51.03	51.63	18.56	25.60
一株当たり株主資本(円)	1,138.37	1,186.16	1,228.79	1,235.59	
株主資本比率(%)	57.52	47.60	43.42	42.50	

株式の状況(1999年9月20日現在)

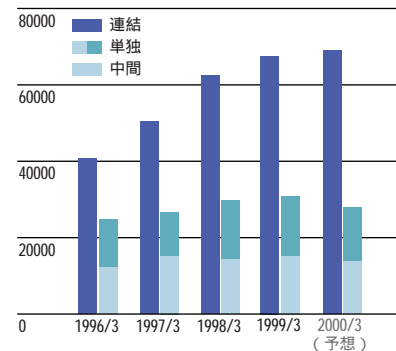
発行済株式の総数・・・・・・ 31,251,992 株
株主数・・・・・・ 3,159 名

主な株主名(上位10位まで)	株式数	持株比率
日立製作所	4,124,175 株	13.19 %
堀場雅夫	2,147,790	6.87
大和銀行信託口	1,414,000	4.52
住友信託銀行信託口	916,000	2.93
東海銀行	810,449	2.59
アサド	756,000	2.41
安田信託銀行(金銭信託指定単口)	713,000	2.28
堀場洛楽会投資部会	697,193	2.23
三和銀行	687,899	2.20
第一勧業銀行	642,549	2.05

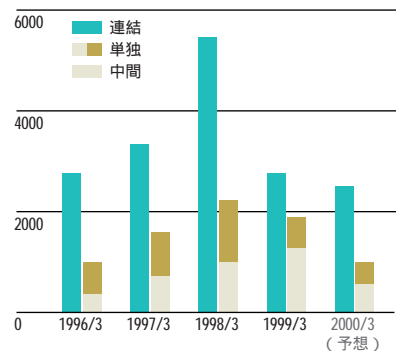
株式所有者別状況



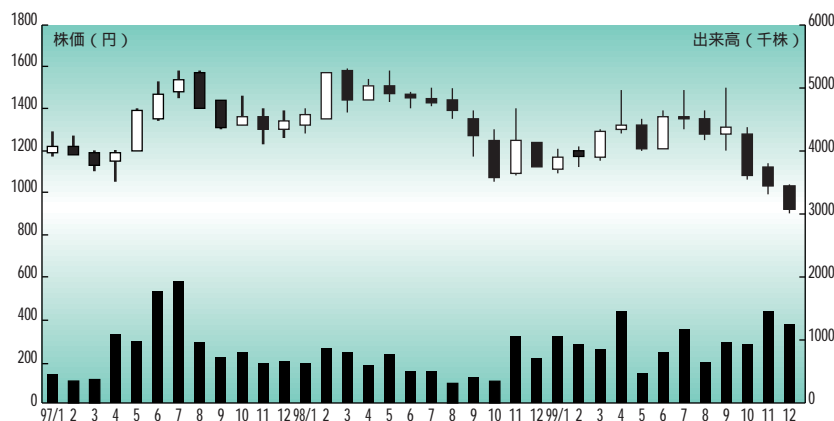
売上高(百万円)



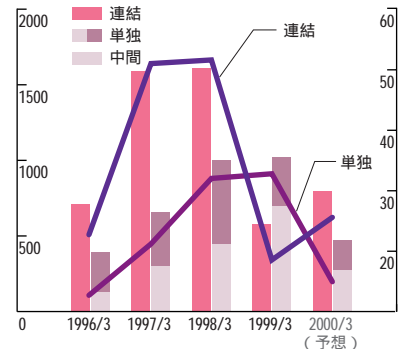
経常利益(百万円)



株価チャート



当期利益(百万円) 一株当たり利益(円)



HORIBA'S TOPICS

新 情 報

ホリバグループの企業理念をまとめた『コーポレートフィロソフィ』を制定



経営のグローバル化が進むなか、グループ従業員数約3,200名のうち、半数が海外従業員で占められるまでになりました。こうした状況をふまえ、ホリバグループ

では21世紀のリーディングカンパニーをめざすため、経営者・従業員が社名や国籍を超えて共有できる経営理念・価値観・行動基準の制定を行いました。

制定された『コーポレートフィロソフィ』は、社である「おもしろおかしく」を基調に経営ビジョン・事業分野・顧客に対する対応・投資への責任・従業員としての役割を明文化し、日常業務に活かせるものとなっています。経営理念には、「豊かな未来に向かって限りなく成長する - 地球環境保全に貢献し、人と自然の共生を図る - 」というテーマが掲

げられました。経営ビジョンとして、1 偉大なるグローバル企業 2 分析計測機器分野で世界のリーディングカンパニー 3 超短納期企業=ウルトラ・クイック・サプライヤーをめざすなどの目標があげられています。

微小部X線分析分野で英国オックスフォード・インストゥルメンツ社と提携

99年10月、ホリバは英国オックスフォード・インストゥルメンツ社との間で、微小部X線分析分野における技術提携と販売提携を含む契約を締結しました。オックスフォード・インストゥルメンツ社とは、すでにホリバが開発したX線分析顕微鏡の欧米市場における販売契約を締結していますが、今後はさらに技術交流を深め、将来的にはお互いの技術を融合した新製品の共同開発なども行う予定です。

理化学、半導体などの先端分野では、微小部分分析における精度の高さが求められており、ビジネスチャンスをとらえた製品開発期間の短縮に向けて最新技術の取り込みが必要とされています。この提携により、先端分野における微小部分分析の成果が期待されています。

HORIBA

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

発行日 2000年1月31日