

# HORIBA

株主通信

VOL. 6 2002

*Explore the  
Future*



# 今の厳しさは、将来の成長のための礎

ホリバの製品は、一般の方々が目にする機会がほとんどないこともあり、会社の動きがわかりにくく、将来を見通しにくいかもしれません。今のような厳しい経済環境が続くと、株主や投資家の皆さまは不安を持たれていることでしょう。

でも、ホリバは大丈夫。今、厳しいのは、将来にわたって成長し続けるための基盤づくりに力を注いでいるから。守りに入るより、厳しい環境だからこそ、その先を見越した攻めの戦略を自ら選択した結果なのです。

しかし、この状況も下期から来年の上期にかけてが底と思っています。淘汰の荒波を抜けて力強く浮上していきます。株価の動きに一喜一憂せず、長い目で見守っていただければ、この日のためだったのかとご理解いただける時が、近い将来必ずくると信じています。

➡ 半導体関連の会社はどれも業績が良くない。ホリバは大丈夫？

残念ながらホリバでも、下期は上期より一段と悪化すると予想しています。半導体関連業界が低迷していることが最大の理由ですが、他の事業部門も安値受注競争の中で厳しい闘いを強いられ、受注量は増えても利益になかなか貢献しないという状況が続いています。

半導体関連事業は利益率が非常に高く、前期の受注残があった上期までは、薄利で頑張っている他部門を下支える役割も果たしてきました。が、下期は、その受注残も減少し、まさに真剣勝負となっています。

かつてない厳しい状況に直面することもあり、予測しながら、しかし、社内の志気は少しも落ちていません。今、私たちがやっていることは、この先の10年を成長し続けていくための基盤づくりです。その確かな手応えが、厳しい試練を乗り越えていく自信につながっています。

➡ 半導体システム機器以外の市場で、何か明るいニュースはある？

自動車関連分野は、一足先に底を打ち、すでに景気が戻りつつあります。しかも単独製品より利幅の大きいパッケージ製品に対する市場の関心が高く、欧米を中心に大口の引き合いが多数起っています。

水質等の分析機器分野では、国内での水質総量規制が実施されれば、着実に成果が出てくるはずですが、法制化に照準を合わせて投入した新製品は、競合他社に比べてコスト的にも性能的にも優れ、シェア50%は取りたいと思っています。

医用分野でも、開業医向けに開発した小型の血球計数装置の売上が急ピッチで伸びており、営業体制を改善・強化した成果も、来年以降ははっきり数字に出てくると思います。

➡ 頑張っているのに利益が伸びないのは、やっぱり不況のせい？

ひとりでいうと、今は不況の影響と将来に向けての投資による経費増がちょうど重なった状況です。

市場では、各社とも会社の存続をかけた闘いを挑んできています。受注するためには原価割れも辞さない。それがそのまま市場の相場となって動いているため、とにかく厳しい状況です。

しかし、こうした無理は早晚破綻がきます。資金繰りに詰まって生産をストップする会社も出てくるでしょう。農地改革といっしょで、農地を休塾するか手放すかといった窮地に追い込まれる農家が续出し、残った農家が生産する農産物は、需用と供給のバランスからいけば当然値上がりしていきます。

この生き残りの分かれ目となるのが、研究開発力です。ホリバでは、半導体システム機器分野はもちろん、その他の分野でも、生き残りのための開発投資を積極的に行っています。膨らむ開発経費と環境の悪化が

重なって、利益率を圧迫していることは承知していますが、しかし、先行投資のタイミングが“今”であることは間違いありません。そして事実、研究開発分野では着実に将来に向けた成果を出しています。

このほか、体制改革などに伴う事前投資が現在の成績に表れているわけで、数字自体は誇れるものではありませんが、他社で起こっているような最悪の事態は回避することができ、今後の成長のためには必要不可欠な改革だったと確信しています。

➡ 改革の内容と狙いは？  
勝ち組となるための戦略は？

国内の営業体制の大改革を断行したこと、当社のサービス部門のホリバテクノサービスを分社化したこと、いずれも将来に備えた対応をとりました。

営業体制に関しては、2001年4月から、主にエンジン計測システム機器の販売をこれまで商社経由の販売であったところをホリバ直の販売体制に切り替えました。これにより、今まで以上に顧客とのコミュニケーションを密にして、期待するニーズを取り込み売上増をはかっています。一方、不況に強いサービス部門をこの時期に切り離すことについては、かなりの英断だったことも事実です。ただ、タイミング的には、やるなら“今”しかないと見ていましたし、結果的にはやってよかったと思っています。

事実、ホリバテクノサービスでは、分社化により、社員の士気が上がり、予想以上の成績を残しています。単体ベース（親会社ベース）では、分社化はマイナス要素となりますが、連結ベースではグループ全体の業績に貢献しています。

もう一つの明るいニュースとしましては、これまで赤字で苦しんでいたフランスのABX社において、的確な施策を展開したことによって、今期事業利益ベースではブレークイブンになります。来期以降は、完全

黒字化を達成し、グループに貢献するものと期待しています。

## ➡ 成績が上向きに転じるのはいつ？ 来年はかなり期待していい？

来年の夏以降、半導体関連市場においてホリバの主要なお客さまである各産業のリーディングカンパニーの業績が上向きに転じる前に、好調の波がくると見ています。各社が市場で売上を上げる前の開発投資の段階が、ホリバの出番となります。

例えば半導体メーカーでいえば、従来の200mmから300mmウエハ製造ラインへの投資に移行しています。言い換えれば、大口径の製造装置を投入できる企業しか生き残れない時代になってきます。

300mmウエハは1枚の単価が200～300万円もし、失敗は許されません。となると、製造プロセスを逐一モニターしていくことが必要となり、そのための分析機や設備が新たに導入されることになります。

ホリバでは、この新しい市場に向けた新製品を現在開発中です。シリコンサイクルの不況底が長びいたことがむしろ開発にじっくり取り組める環境を作り出し、先発の競合他社より性能を上回る製品を投入できる見込みで、これを武器に大きくビジネスチャンスを広げる可能性も出てきました。

ホリバにとっては、おそらくこの下期から次の上期にかけてがボトムの世界です。来年は回復がスタートし、より成績は改善します。ホリバが創立50周年を迎える2003年には、半導体景気も本格的に回復することが予想され、事業全体の業績に大きく寄与することになると見ています。

## ➡ 技術の高さの割には、知名度はいまいち。そのへんも頑張っほしいけど？

ホリバは、企業規模と比較にならない多くの技術シーズを持っている会社です。ただ、それらのシーズを「マーケットイン」する力となると、開発力に比して力不足の面もありました。

そこで各シーズ別に特化した営業部隊を編成し、専門の研究機関や組織など、的を絞り込んだ専門マーケットに営業展開していくことを始めています。

特に医用の新しい製品分野でめざましい結果を生みつつありますし、半導体部門でもホリバの将来を大きく引っ張っていく動きが着実に始まっています。

マーケットインを狙った、ホリバの新しい営業活動が、今後どれだけ花開いていくか、是非期待していただきたいことのひとつです。

## ➡ 人員削減が世の中の主流。ホリバも同じ方針？

まず、ホリバはもともと過剰な人材投資を出来るだけ避けてきました。事業規模に応じて、適材適所に人材を投入してきました。人材のスリム化を常日頃から実践してきたことで、世の中事業環境が悪くなっても、人員削減することがない努力を実施してきたと確信しています。

逆に、将来の成長に必要な人材は今でも積極的に採用しています。事実、ホリバでは、ここ数年、50人規模の新人を継続して採用していますし、この方針は今後も変えるつもりはありません。環境が悪くなって、新しい血を止めて古い血を温存するようなやり方では、ますます激化するグローバル競争にうち勝っていけないからです。

今、私たちの会社では、将来を担う30代、40代のリーダーが育ってきています。継続して新人を採用してきた成果が、今、切れ目のない人材のつながりとなって出てきているのです。人材への投資は、長期にわたって戦力を確保し続ける活力になり、将来的には、「人」が、ホリバの絶対的な強みになると思っています。

ただし、人材以外の分野で、事業活動における効率化や合理化という意味では、まだまだ取り組む余地が残っていると考えています。分社化・専従化をはじめとした、生産性や利益効率を上げるための、本来の意味でのリストラクチャ

リングを果敢に押し進めていくことは言うまでもありません。

## ➡ 2003年は創立50周年。飛躍の年と考えていい？

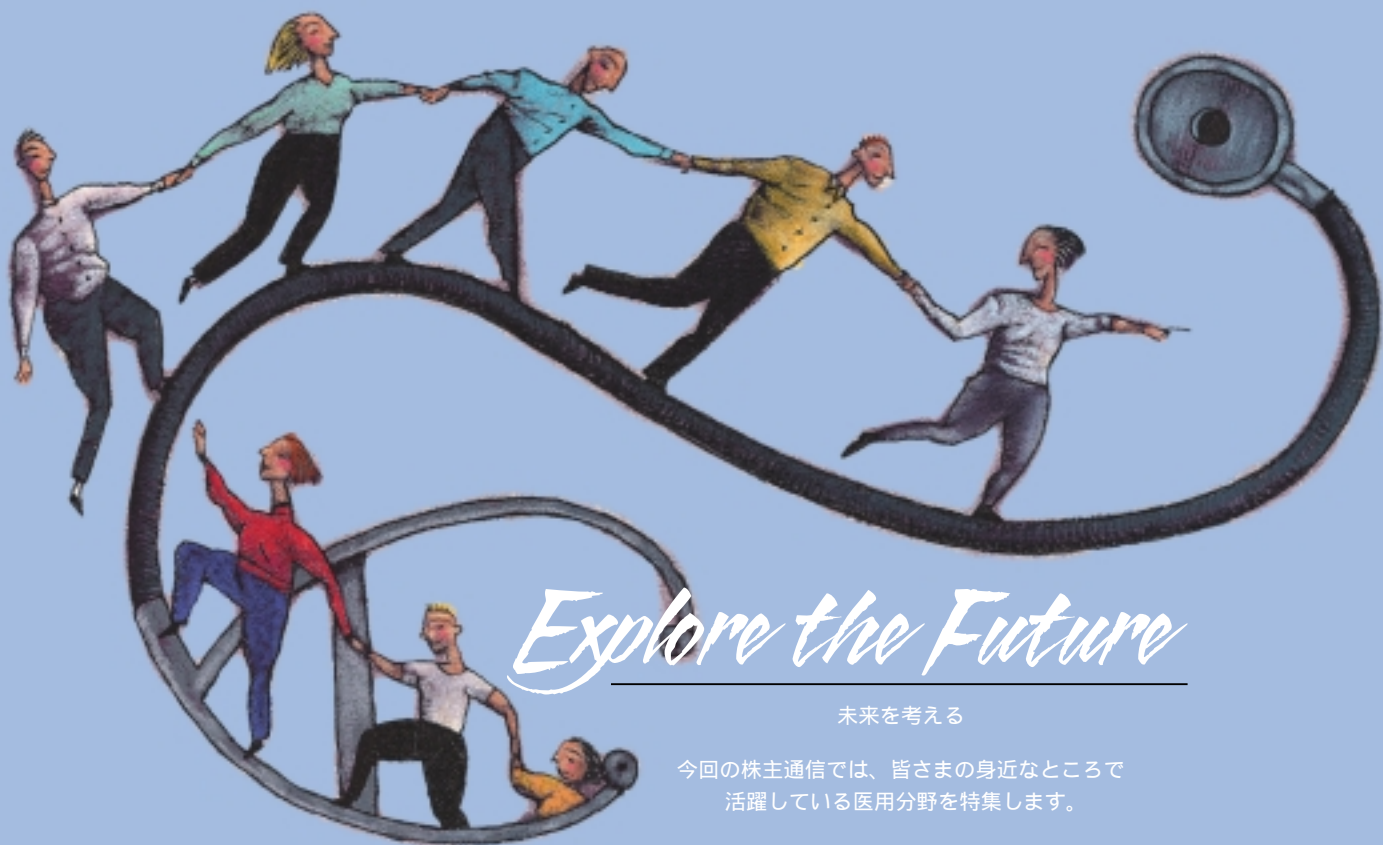
まず、半導体景気が戻ってきます。医用分野も、1996年に買収したフランスのABX社との連携が軌道に乗り、力をつけてきています。また自動車関連分野でも、シャシからエンジンまで、今後、各自動車メーカーが社運をかけて投資していくであろう分野に、新しいグループ力で対応できる体制を整えています。

50周年は、これら非常に大きな売上の柱が、業績にダイレクトに貢献してくれることを期待できる年です。景気が予想どおりのピッチで戻ってくれば、連結ベースで1千億円の目標達成は、決して夢ではありません。それを射当てるための人と技術は持っている

と確信しています。

代表取締役社長  
堀場 厚





## *Explore the Future*

未来を考える

今回の株主通信では、皆さまの身近なところで活躍している医用分野を特集します。

# ポイントオブケア テスティング— 医療の現場の安心を応援しています

「ポイント オブ ケア テスティング」とは、医者と患者が向き合うまさにその場で、健康と安心を支えるために必要な検査結果を提供する検査という意味です。患者さんに信頼されるお医者さんが一人でも多く生まれることを願って、ホリバは医療の現場をサポートする製品を開発しています。



人々の「健康」は、大きな事業テーマ

自動車の排ガスを計測できるなら、人間の呼気も計測できるはず。水質分析用のPHメーターを応用すれば、人間の血液も計れるはず。

そこに着目して、現会長の堀場雅夫が1950年代に開発したのが、呼気ガス分析装置です。残念ながら事業には結びつきませんでした。ホリバの医用機器の歴史は、意外にも古いのです。

医用分野に向けた分析装置の開発に本格的に力を入れ始めたのは、70年代後半あたりからです。「健康志向」が時代のキーワードとなっていた時期と重なります。

1977年、血清中ナトリウム・カリウムイオン濃度計を発売。カリウムやナトリウムなど血清中のイオン濃度を計る、当時としては画期的製品でした。以来、ホリバでは、医療と健康に貢献することを目指して、



自動血球計数器  
LC-550

## 人気の秘密は微量・簡単・早い

### 微量のサンプル

検体量（検査に必要な採血量）は、わずか10マイクロリッター。競合製品に比べ約半分の量。特にお年寄りや乳幼児など、患者さんの負担を最小限におさえ

さまざまな医用分析機器の開発に取り組み続けています。

### ABX社の買収を機に一大飛躍

重い病気にかかったことはなくても、血液検査をしたことがないという人は、むしろまれかもしれません。医療の現場では、今や基本検査項目の一つに上げられ、ちょっとした風邪でも、病状によっては血液検査を必要とする場合もあります。

それほど日常化している検査なのに、検査機器の国内専門メーカーは2社のみという時代が長く続いていました。市場の広がり」と可能性をビジネスチャンスとして生かすため、ホリバは、1996年、フランスのABX社を買収、製品ラインアップを一挙に広げました。

ることを考えて開発した技術特徴の一つです。

### 操作が簡単

ABX社の既存製品を国内向けに改良するにあたって、いちばんのポイントとなったのが操作性。その結果が、たった3つの操作ボタンを配しただけの、見た目もすっきりデザインの装置です。検査機にはなじみのない街のお医者さんや看護婦さんでも、その日から使いこなせます。

### その場で結果

結果が出るまで、（1分少々）。検査の結果を聞くために何度も病院へ足を運んだり、場合によってはその間に症状が急変したり、そんな患者側の不便や不安を解消する、スピード診断を実現しました。



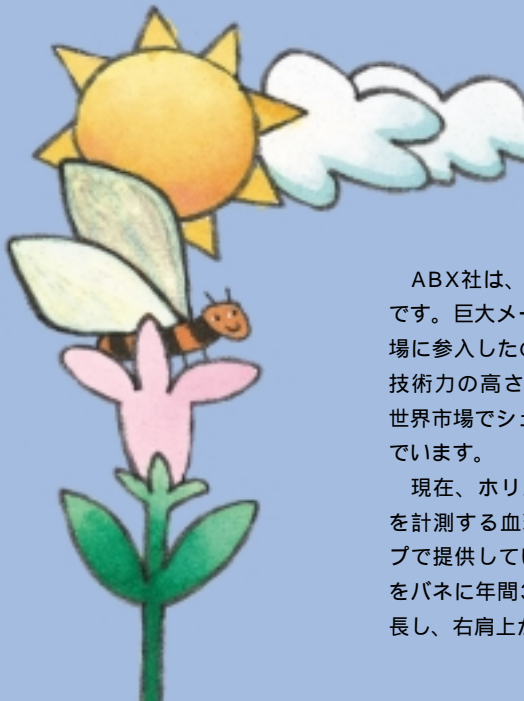
## 頼られる医者に必要なのは 頼れる検査ツール

最近、開業医の紹介がない患者は受け付けられないという大病院が増え、欧米式のかかりつけ医制度が求められるようになってきました。

開業医にとっては、チャンスでもあるわけですが、ただ、昔のような“親切的な街医者”を目指すだけでは、患者は集まってきません。どんな患者さんを前にしても、その場で正確に病状を診断し、的確で迅速な処置や処方をしてくれるお医者さん。そんな医者が、これからは患者の信頼を集めることになるはず。

大病院と違って、先輩医師も同僚もそばにいない個人病院の医師にとって、頼れるツールは、診断材料となるデータをその場で提供してくれる検査装置です。「あそこの先生は診断が早くて正確らしい」「あそこの先生が処方する薬はよく効く」

客観的な検査結果に基づいた診断と処置を、あの先生は素早く、その場でしてくれる、そんな患者さんの評判が、病院の経営を支える時代がきています。



ABX社は、血液検査機器の専門メーカーです。巨大メーカー4社がトップを占める市場に参入したのは比較的最近のことですが、技術力の高さとオリジナリティを武器に、世界市場でシェア5位という位置に食い込んでいます。

現在、ホリバは、白血球や赤血球の数値を計測する血球計数装置をフルラインアップで提供しています。ABX社との技術提携をバネに年間30億円を売り上げるまでに成長し、右肩上がりで業績を伸ばしています。

小型市場のシェア50%を確保して独走中  
医用機器の市場は、大きく2つに分けられます。一つは、総合病院や専門の検査機関を顧客とする大型装置の市場、もう一つは、主に開業医を顧客とする小型装置の市場です。ホリバが積極的に営業を展開しているのは、開業医ニーズに狙いを定めた小型装置市場です。

中小の個人病院は、今、淘汰の波にさらされています。医療の専門化、高度化が進む中で、生き残りのカギになると注目されているのが、的確な診断データをその場で提供してくれる検査装置の存在です。検査装置を持たない病院は患者から見放される、多くの医者がそんな危機感さえ感じています。

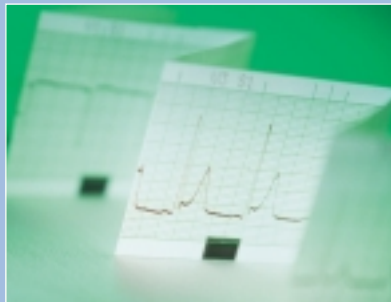
ホリバは、現在、この市場でシェア約50%を確保してトップを独走中です。新たに開業する個人病院を中心に、必要な検査機を複数台揃えようという動きもあり、市場はまだ大きく広がっていきそうな気配です。

#### 今後は、世界の市場を視野に

ワールドワイドにビジネスを展開するABX社を傘下に入れたことで、今後は、世界の市場を視野に入れた事業展開へとステップアップする可能性も出てきました。

その手始めとして、中国市場での販売チャンネルを確保するための動きがスタートしています。また、「ポイントオブケア テスティング」思想の先進国であるアメリカ市場にも、国内で開発したそのものずばりの製品を投入する計画が進んでいます。

ABX社が開発した製品群とホリバが開発した製品群を、互いの販売ルート、そしてインフラを共用しながら、世界の市場で展開する時代が近い将来必ずやってきます。



#### 患者に嬉しいことは 医者にも嬉しい

今年も、風邪が猛威をふるっています。既に、近くの開業医のお世話になったという方も多いことでしょう。気をつけたいのは、ただの風邪と思っていても、特

に体力が落ちているお年寄りの場合などは、肺炎を併発したり、適切な処置が遅れたために寝たきりになったりすることもあるということです。

同じ風邪でも症状が重ければ血液検査を、となるのですが、結果がわかるのはいって12、3日後。「薬を出しておきましょう」というのが、これまでのやり方でした。

何度も病院へ足を運び、そのたびに長時間待ったり……。その間に病状が変わったり……。

患者側の苦痛や不利を解消し、患者がいるその場で診断を確定し、的確な処方をするための検査装置がぜひとも必要なのです。

## ぜんそく治療に威力を発揮

ぜんそくの治療薬であるテオフィリンは、即効性はあるものの、ある血中濃度領域を超えると副作用を引き起こしたり、逆に有効濃度以下だと効かない、というやっかいなシロモノです。

写真の装置は、緊急時の点滴から通常の投薬まで、データを確認しながら治療するためのモニタリング装置です。これまで経験や感（勘？）に頼ることの多かったぜんそく治療に、大きな安心と信頼をもたらしました。

国内で小型サイズの装置を販売しているのはホリバだけ。カタログを見ただけで即、購入というケースも多く、待ち望まれていたことを実感させられます。



自動テオフィリン測定装置  
LT-110CRP



自動血球計数CRP測定装置  
LC-170CRP

## 事業急成長の動力源となった 炎症も発見できるスグレモノ

白血球と赤血球の数値に加えもう一つ、初期診断に欠かせない検査項目が、炎症のあるなしを判定するための「CRP」値です。

例えばただの腹痛か、盲腸か、問診だけでは判断が付きにくい場合でも、CRP値が上がっていれば体内で炎症が起きている証拠で、盲腸と診断できるわけです。

この血球計数とCRPを同時に計測できるオールインワンタイプの装置については、いまだ他社の追随を許さず、ここ数年、一人勝ちの状態が続いています。

## 動物病院も検査データ 活用の時代へ

白血球、赤血球の大きさや数値は、動物種により異なります。この装置なら、犬用、猫用、など、それぞれのデータを入力したICカードをセットするだけ。ホリバの特徴である微量の検体量で、ペットたちの血液検査が、誰にでも手軽に正確にできるようになりました。



動物用自動血球計数装置  
LC-152





# ホリバの社会貢献活動

—企業が蓄積したシーズは、社会のシーズ—



## 第9回世界湖沼会議でワークショップを共催

「世界湖沼会議」は、研究者、市民、行政が手を携え、湖沼保全のための具体的な活動を議論しあう会議です。昨年11月、その第9回目が琵琶湖周辺を会場に開催され、ホリバは、会期中に行われた各種の自主企画イベントの一つ、「水質モニタリングに関するワークショップ」に共催企業として参加しました。

同ワークショップは、(財)国際湖沼環境委員会 (ILEC) が主催したものです。ILEC科学委員による国内外の湖沼の水質調査例の発表と合わせ、ホリバの環境計測開発部スタッフからも南米パラグアイでの調査例を紹介し、50名を超える参加者とともに活発な議論をかわしました。

## 東アジアの酸性雨問題に取り組む

近年、東アジアの国々も深刻な大気汚染に直面し、広域的な酸性雨問題へと発展することが懸念されています。

これに何とか歯止めをかけようと、1998年に発足したのが、北東アジア10カ国が参加する「東アジア酸性雨モニタリ

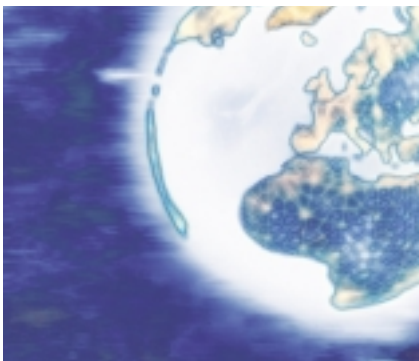
ングネットワーク (EANET)」です。国内の活動拠点として、「酸性雨研究センター」が新潟に設立され、ホリバはここに研究スタッフを派遣しています。

同センターでは、主に酸性雨による土壌、植生、陸水への影響調査などを行い、これまでに多くの知見を得ていますが、同時に、中国政府が進める環境保護政策への協力活動も重要なミッションの一つとし、中国での環境モニタリング事業の推進及び、中国の人々の環境意識の増進にも協力・貢献しています。

## 湖沼の水質を監視するモニタリングシステムを開発

地球上には大小合わせて数百万の天然湖沼や人工湖がありますが、近年、その多くが、人口の集中化や汚染物質の流入などによる水質悪化の問題を抱えています。

このため、赤潮の発生を事前に予測したり、埋め立てなどによる環境影響を監視したりなど、湖沼の水質を保全するためのモニタリング技術とシステムが求められていました。



こうした時代の要請に応えて、ホリバが開発したのが、多成分水質モニタリングシステム「U-20」です。小型で可搬性にとみ、水温から塩分濃度に至るまで複数の水質データを連続的に測定できる画期的システムで、1999年にデンマークで開催された世界湖沼会議で発表して以来、世界の注目を集めています。

## 美しい海岸を取り戻すために



シーズンオフの海岸は、心ない人々が残していったゴミで埋まっています。昨夏9月30日、兵庫県須磨海岸で開催された「ビーチクリーンアップ」に、多数の企業からのボランティア参加者とともに、ホリバからも多くの社員が参加しました。社外の環境保全活動に参加していくことも、企業市民として大切な役割と考え、社員一人ひとりがさまざまなボランティアに自主的に参加しています。

# 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 2002年1月31日