

HORIBA

Explore the future

第 73 期
報 告 書

2010年1月1日～2010年12月31日



株式会社 堀場製作所



オーナーのみなさまへ



PART 1 2010年度を振り返って

半導体システム機器部門が全体の業績を牽引

当連結会計年度のHORIBAの業績は、売上高が1,185億5,600万円(前期比13.4%増)、営業利益が122億9,900万円(同139.1%増)、経常利益が123億900万円(同133.4%増)、当期純利益が79億2,700万円(同150.7%増)となりました。

分析・計測機器業界におきましては、自動車メーカーの開発投資の回復が緩やかなものにとどまる反面、半導体製造装置関連市場は半導体メーカーの設備投資拡大により活況を呈しました。一方で、円高や競争激化などから、全般に製

品価格の下落傾向が続きました。

このような経営環境のもと、HORIBAは販売拡大に注力する一方で、収益改善策としてシェアドサービス(複数の組織で共通に持っている機能を集約することによる効率化・専門化)や人員の配置見直しによる固定費の抑制などに取り組みました。また、半導体システム機器部門では生産体制を国内外で構築することで、需要の拡大に対応しました。こうした経営施策を実施した結果、前年度より大幅な增收、増益となりました。

ごあいさつ

オーナー(株主)の皆様には、ますますご清栄のことと拝察申しあげます。平素は格別のご支援を賜り誠にありがとうございました厚くお礼申しあげます。

ここに事業の概況と今後の諸施策につきましてご報告いたします。

代表取締役会長兼社長 岩崎 厚

連結業績の概要

(単位:億円)

売上高

2009年度(72期)	1,045
2010年度(73期)	1,185

営業利益

2009年度(72期)	51
2010年度(73期)	122

当期純利益

2009年度(72期)	31
2010年度(73期)	79

HORIBAでは「中長期的な視点で投資いただきたい」という想いから、従来の単なる株式の所有者である「株主」という言葉よりも、「会社の所有者」すなわち「オーナー」という表現がふさわしいと考え、表現を統一しています。

バランス経営の確立と グローバルな事業展開を実行

2010年度は、2006年度からスタートした中長期経営計画の最終年度でした。売上高2,000億円に向けた土台作り、バランスの取れた企業経営の推進、人財など「見えない資産」の価値向上を重点施策に連結売上高1,500億円、営業利益率10%以上、ROE(自己資本当期純利益率)11%以上という目標を掲げて事業活動を行いました。

計画は順調に推移し、2007年度には営業利益率とROEの目標をクリア、売上高も1,442億円まで伸長しました。2008年秋の世界的な金融危機の影響があったものの、営業利益率については10.4%と目標を達成することができました。

さらに、中長期経営計画における主な成果としては、マトリックス経営やシェアードサービスの推進などを通じた「One Company経営のさらなる具現化」、外国人を執行役員に登用し、米国と欧州での統括機能を強化するなどの「グローバルな事業戦略の推進」といった重点施策を実行することができました。

金融危機の影響を受けて、大きく売上を落とす中、黒字を確保できた要因は、

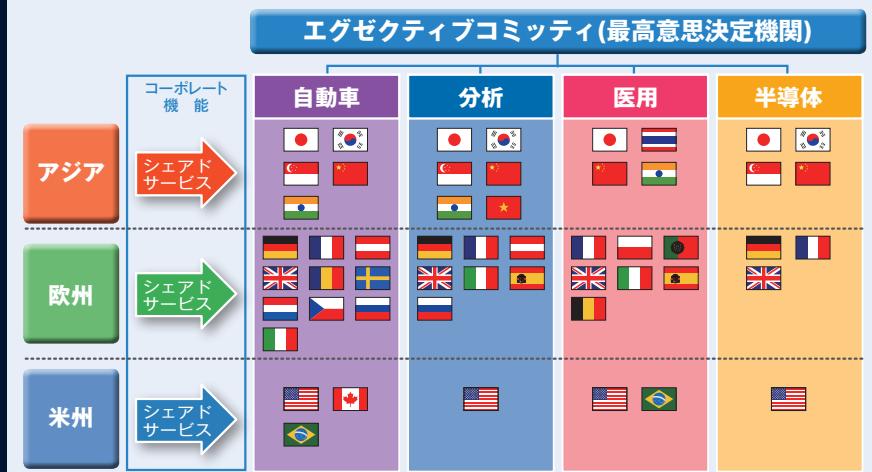
中長期経営計画の目標として掲げていた「バランス経営」を確立した効果です。とりわけ、医用システム機器部門、半導体システム機器部門が大きく収益に貢献するようになりました。2011年

度を起点とした新たな中長期経営計画では「One Company経営」を完成させ、どのような状況においても安定的な高収益体质を確立します。

中長期経営計画(2006年度～2010年度)の主な成果

- 1 営業利益率目標を達成
- 2 グローバルな事業戦略の進展
- 3 バランスの取れた企業経営を確立

One Companyマトリックス経営





オーナーのみなさまへ

PART 3 新・中長期経営計画を策定

連結売上高1,500億円の達成へ

HORIBAは、2011年度から2015年度を対象とする新・中長期経営計画を新たに策定しました。前計画で構築したグローバルに展開するビジネス基盤を活かし、お客様に多彩な分析ソリューションを提案できる“総合分析企業”への進化をめざします。

前計画では、“HORIBA Group is One Company”の経営方針のもと、グローバルレベルでのブランド統一を推進しま

した。5つの事業部門（自動車・環境・医用・半導体・科学）のバランス良い成長をめざし、グループ一体経営に取り組みました。

新計画では、このOne Company経営をさらに発展させ、以下の変革を実施します。

- ①医用・半導体などの収益性の高い事業へ経営資源を集中し、安定的に高収益を得られる企業体质へ

- ②お客様の効率化や省力化を提案できるビジネスモデルを構築

2つの変革を実施し、2015年度に連結売上高1,500億円、営業利益200億円（営業利益率13%以上）、ROE11%以上をめざします。

新・中長期経営計画（2011年度～2015年度）

VISION 安定的な高収益企業

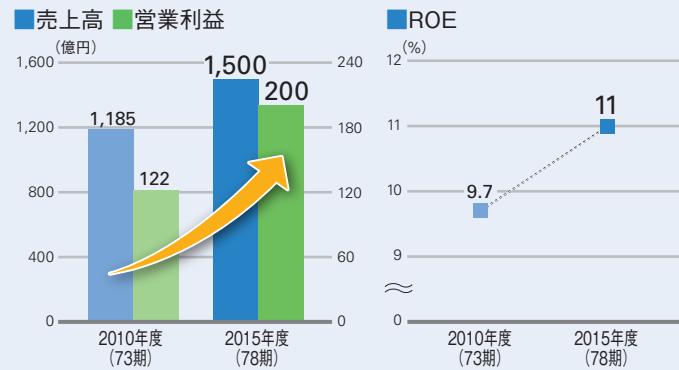
▶目標（2015年度／78期）

売 上 高 **1,500 億円**

営 業 利 益 **200 億円**
(営業利益率13%以上)

R O E
(自己資本当期純利益率) **11 %以上**

- ### 基本戦略
- 高収益事業への経営資源の集中
 - お客様の効率化や省力化を提案できるビジネスモデルへの変革



新・中長期経営計画の重点施策

1 安定的に高収益を獲得できる体制づくり

医用・半導体事業のほか、環境・科学・半導体事業の中で水質関連製品に人財や技術開発のリソースを集中させます。自動車事業では、次世代自動車の開発において大きな成長が期待される自動車計測機器事業の駆動系製品に対して、早期の黒字化と新製品投入に向けての投資を進めます。さらに、製品に計測手法やソフトウェアなどを含めた提案を行うことで業界のスタンダードをつくり、分析計測市場でのグローバルリーダーをめざします。

2 One Company経営の発展と完成

2011年1月の組織改革(⇒詳細は5ページ)で改編した機能別組織をもとに、事業部門間の情報共有を推進していくとともに、事業責任者をリーダーとして、顧客視点を重視したビジネスモデルを構築します。また、米国や国内で成功したシェアドサービスを欧州やアジア諸国でも展開し、さらなるコスト削減と効率化を進めます。

3 グローバルな開発・生産体制の整備加速

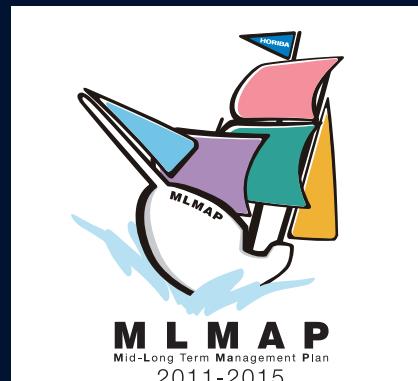
アジア諸国や南米など、今後の成長が見込める地域での拠点整備を進めます。特に需要拡大が期待される自動車事業や医用事業において、テストセンターや試薬工場を設置し、グローバルに事業を展開していきます。

»新・中長期経営計画シンボルマーク

「帆船(はんせん)はあらゆる風を推進力に変えて航海を続ける」。

帆船は向かい風でも前進することができます。

5種類の帆(ビジネスセグメント)を効率的に運動させ、様々な風(チャンス)を推進力に変えて邁進する帆船(HORIBA)をイメージしています。





高収益企業をめざした組織改革へ

2011年1月にスタートした新・中長期経営計画では、社内組織の抜本改革を実施しました。従来、事業部門ごとに開発・生産・営業を行っていた組織形態を、それぞれの機能別に再編。事業部門ごとの壁を取り払い、高品質な製品をスピーディーに市場へ投入していく体制を整えました。

改革

1

全社の組織を3つのファンクションに再編

全社の組織を、経営戦略や監査などを担当する「コーポレート」、管理や財務などの機能をグループ会社全体で集約した「シェアドサービス」、開発・生産・営業部門の「ビジネス」の3つのファンクションに再編しました。新組織の中核である経営戦略本部のもと、開発・生産・営業責任者の役割を明確にし、経営判断のスピードと質を高めていきます。

改革

2

市場ニーズに即した製品開発体制へ

新組織では、開発本部に開発統括室を設け、経営戦略本部と協同で開発課題を見つけて出し、顧客視点で製品を開発する体制へと変革しました。

また、事業部門ごとの壁をなくしたことでの、今後グループ会社を含めてさらに効率の良い開発システムを構築していきます。

改革

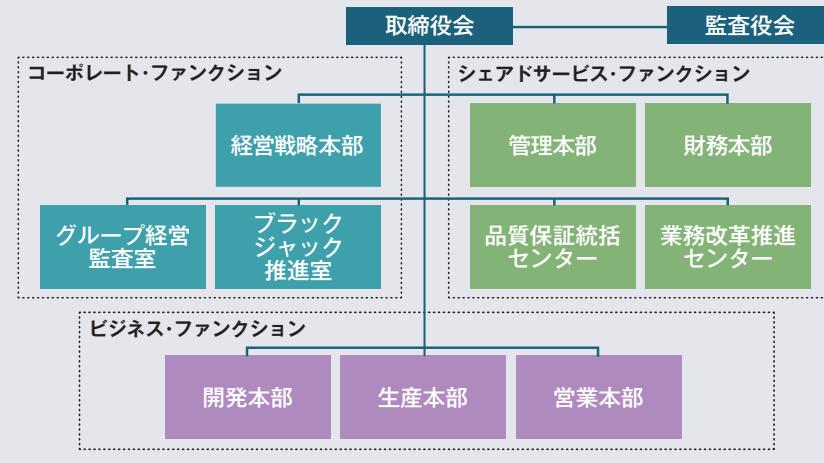
3

注力13事業を選定し、責任者に若手を抜擢

全社の事業の中から、今後重点的に投資を進める13事業を選定し、事業責任

者をビジネスオーナーとして経営戦略本部に、事業の現場を統括する開発本部と営業本部にリーダーをそれぞれ配置しました。ビジネスオーナーと各リーダーには、若手を抜擢。次世代グローバルリーダーとして各事業を展開していきます。

■新組織図(2011年1月1日より)



「新たなビジネスモデルを作り上げることが、ビジネスオーナーの仕事です」

—— 現在の担当業務は？

「血糖ビジネス」という、糖尿病を対象とした血糖値測定装置関連のビジネスオーナーを務めています。

—— ビジネスオーナーとは どういう仕事？

担当するビジネスについて、中長期的な視点から製品開発や販売ルートなどの戦略を構築・実行する仕事です。例えばHORIBAには「アントセンス ロゼ」という小型・高性能の血糖検査装置がありますが、ただ性能が良いだけではビジネスは広がらません。そこで装置に通信機能を付け、検査データの蓄積や過去データの引き出しができるシステムを提案しています。

これはデータ入力の手間が省け、入力ミスや測定漏れも防げるため、お客様である病院にとってメリットの高い仕組みです。2010年4月より、アントセンスシリーズの直接販売をスタートしたことときっかけとなり、顧客重視の製品開発ができるようになってきました。このように、装置に付加価値をプラスした新たなビジネスモデルを作り上げることが、ビジネスオーナーの重要な仕事です。

—— オーナー制になって 何が変わった？

意思決定のスピードです。通常の会議とは別に、開発・営業部門のリーダーと週1回ランチミーティングを開き、情報や問題意識の共有化を図った結果、ビジネスの方針をその場で決められるようになり、対応スピードが格段に上がりました。また、経営トップ層にも課題や問題点などを逐一報告。特に懸案事項こそ即時に報告し、対応について指示を受けています。そうした形で



グルコース分析装置
「アントセンス ロゼ」



医用事業戦略室「血糖ビジネス」オーナー
原田 嘉之

1998年入社。医用分野の開発部門を経て営業部門に転じ、血球計数装置の営業に10年以上従事。

バックアップを受けられることは非常に心強いです。

—— 今後のビジョンは？

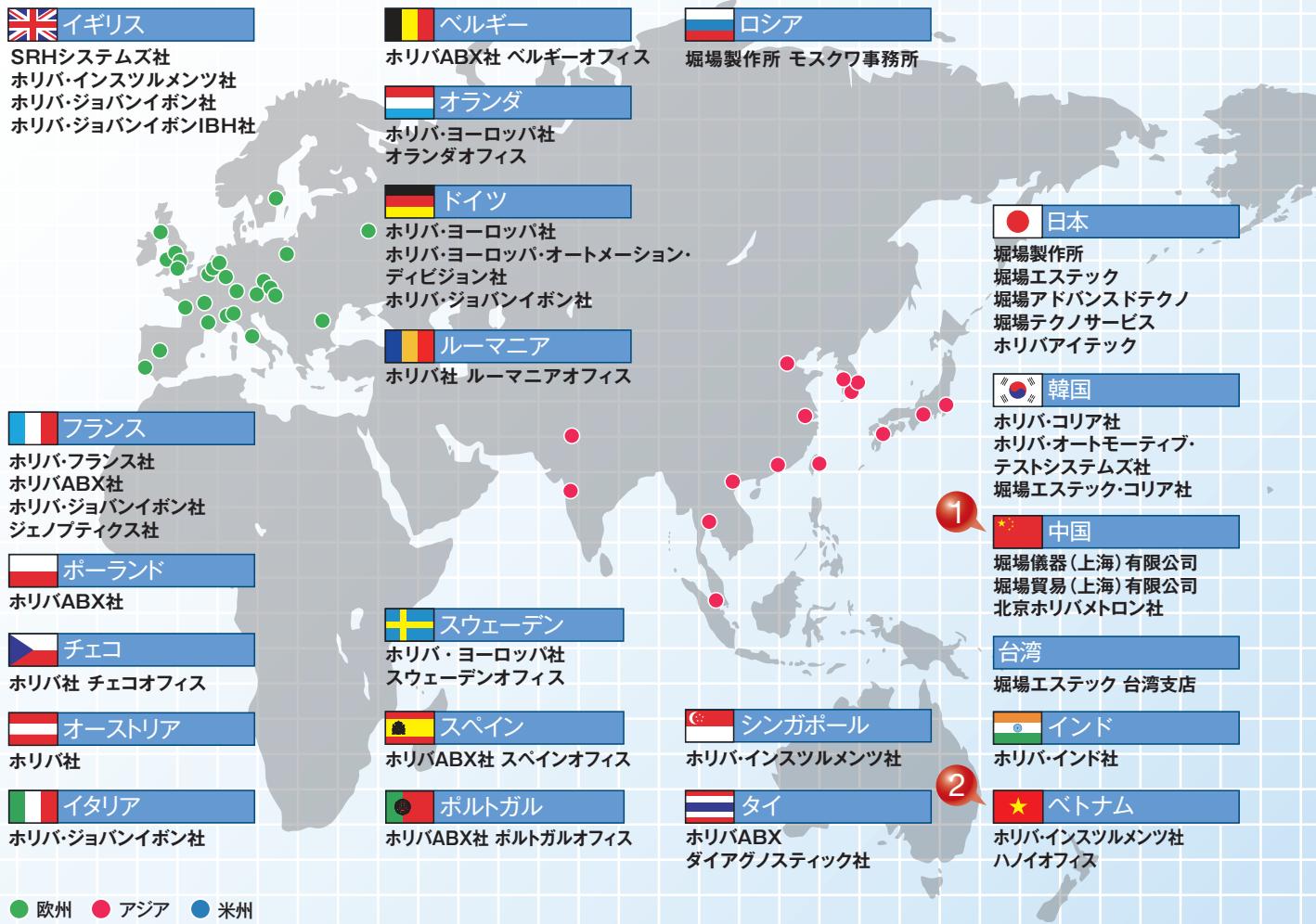
私は営業畠の出身で、お客様との現場で培ったことは大きな財産になっています。現場感覚を大切にしつつ、開発・生産部門とも意思疎通を深め、顧客本位の製品・サービスを展開していきたいと思います。今後、市場としては、糖尿病などの生活習慣病といった疾患を大きなターゲットとするほか、動物の検査市場にもフォーカスしていきます。



世界に広がるHORIBAのネットワーク

HORIBAは、世界25カ国に拠点を設置し、グローバルにビジネスを展開しています。

「HORIBA Group is One Company」の経営方針のもと、5事業部門(自動車・環境・医療・半導体・科学)をバランスよく成長させ、3地域(アジア、米州、欧州)においてグループ一体となる経営をめざします。



1

中国新会社「北京ホリバメトロン社」を設立

半導体事業の中核を担っている堀場エステックが、中国現地メーカーの北京メトロン社との合弁会社「北京ホリバメトロン社」を2010年9月に設立しました。

北京メトロン社の持つ現地での生産・販売力に、日本の品質力を加えた太陽電池製造装置向けのマスフローコントローラー[※]の量産体制を確立し、2011年秋に発売します。地域の特徴や強みを活かしたグローバルな生産体制を構築することで、半導体事業のシェア拡大につなげていきます。

※半導体などの製造工程において、ガスや液体の流量を精密に計測・制御する装置で、HORIBAが世界シェア40%以上(自社調べ)を占める製品。



2011年2月に竣工した新社屋

2

ベトナム・ハノイに初の現地事務所を設立

2010年7月、ベトナムの首都ハノイに同国初の駐在員事務所を開設しました。

ベトナムでは現在、水質源確保や汚染防止に向けた環境規制が進み、多様な計測ニーズが生まれています。ハノイオフィスは主に現地販売代理店のサポートと市場調査の役割を担っています。

高成長が続くアジア市場におけるニーズを取り込み、今後現地での事業拡大を図っていく方針です。



ハノイオフィス



カナダ
ホリバ・オートモーティブ・
テクノロジーズ社



米国
ホリバ・ジョバンイポン社
ホリバ・インスツルメンツ社
ホリバABX社
ホリバ／エステック社



ブラジル
ホリバABX社

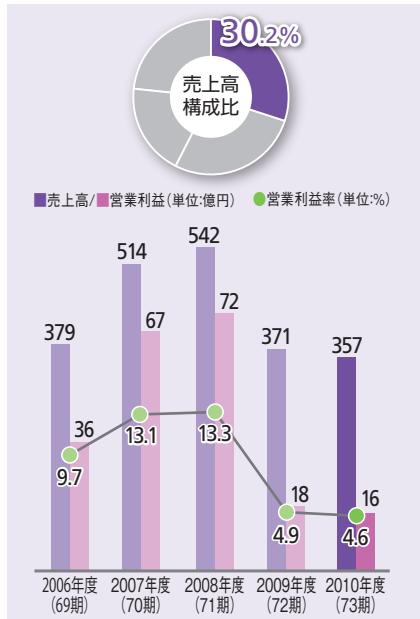
自動車計測システム機器部門

自動車の開発に欠かせない各種分析装置を自動車メーカーなどに供給。その中でもエンジン排ガス計測システムは、その性能とサービス面の信頼性により各国の認証機関で採用されています。

**売上高 357億5,100万円 ↘
(前期比3.9%減)**

自動車産業の開発投資の回復は緩やかなものにとどまり、また円高により海外での売上高が円換算額で目減りしましたが、主力のエンジン排ガス計測システムは、欧州での大型案件計上により後半には利益回復しました。また、運行管理システムについても大型案件を受注しました。一方、自動車計測機器事業においては、特に欧州での需要減による採算悪化の影響を受けて営業赤字が続きました。

この結果、売上高は前期比3.9%減の357億5,100万円となり、営業利益は同9.8%減の16億3,200万円となりました。



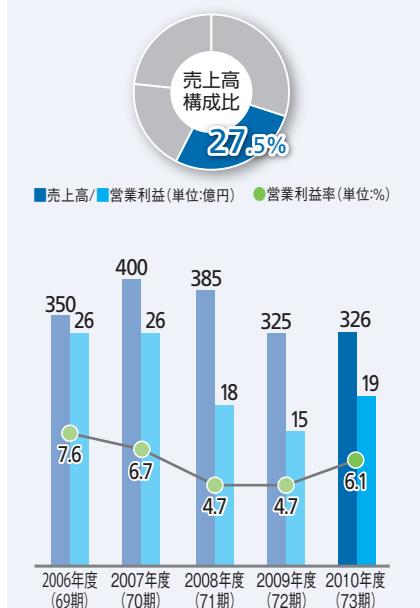
分析システム機器部門

500種類以上の製品を、最先端の科学技術分野や環境計測分野に販売。対象は主にニッチ市場で、高レベルの分析技術ノウハウと顧客サポート体制により高いシェアを獲得しています。

**売上高 326億1,300万円 ↗
(前期比0.3%増)**

欧米において各国政府の経済対策による顧客の投資が一巡したことに加え、円高により海外での売上高が円換算額で目減りしました。一方、国内においては、ユーロ安によりフランスで開発・生産をする先端素材研究向けの分析装置が堅調に推移したことや、販売価格の持ち直しなどにより収益性が改善しました。

この結果、売上高は前期比0.3%増の326億1,300万円となり、営業利益は同31.3%増の19億9,500万円となりました。



*翌事業年度より、分析システム機器部門を科学システム機器部門と環境・プロセスシステム機器部門に分割します。

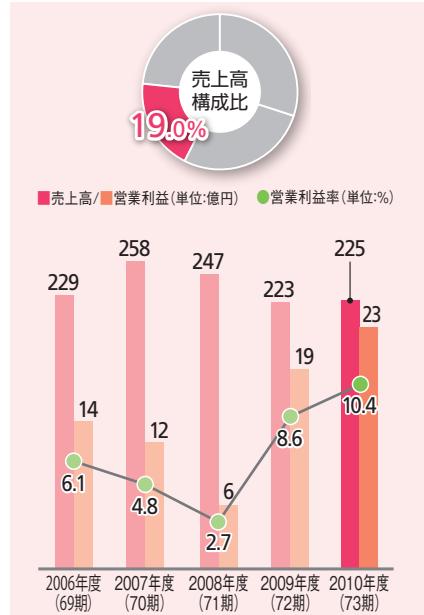
医用システム機器部門

自動血球計数装置や血糖測定機器、それらに使用される試薬を開業医、検査センター、病院向けに提供。ヒト用だけでなく動物用の自動血球計数装置も新たにラインアップに加えました。

売 上 高 **225億1,400万円** 
(前期比0.8%増)

円高により、全体の約半分を占める欧州での売上高が円換算額で目減りした影響はあったものの、各国で血球計数装置の販売が堅調に推移しました。また、利益面では、製品設置台数の増加に伴う検査試薬の販売拡大が貢献したほか、米国での組織再編によるコスト削減効果が大きく寄与しました。

この結果、売上高は前期比0.8%増の225億1,400万円となり、営業利益は同21.8%増の23億3,000万円となりました。



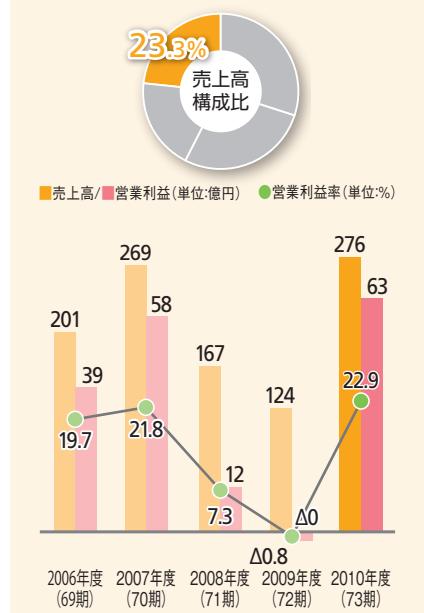
半導体システム機器部門

半導体やLED(発光ダイオード)、太陽電池の製造工程で使われるガスや液体の流量制御装置(マスフローコントローラー)、洗浄工程用の薬液濃度モニターなどを提供しています。

売 上 高 **276億7,600万円** 
(前期比121.7%増)

シリコン半導体やLEDなどの製造装置メーカーの生産拡大により、主力製品であるマスフローコントローラーや薬液濃度モニターの販売が大幅に増加しました。一方、第4四半期には、LED製造装置メーカーの生産調整の影響を受け、販売高に少しの落ち込みが見られました。

この結果、売上高は前期比121.7%増の276億7,600万円となり、営業利益は63億4,000万円となりました(前期は9,800万円の営業損失)。



売上高

1,185億5,600万円

(前期比13.4%増)



営業利益/営業利益率

122億9,900万円

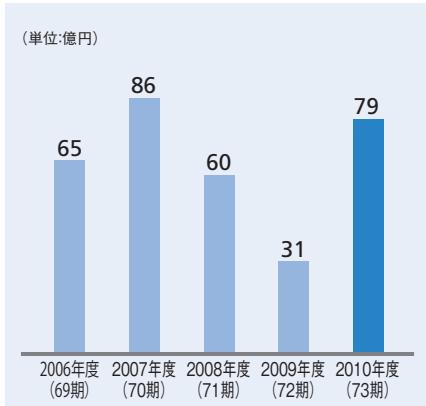
(前期比139.1%増)



当期純利益

79億2,700万円

(前期比150.7%増)



一株当たり純利益

187円

(前期比150.7%増)



一株当たり純資産

1,986円

(前期比5.1%増)



ROE(自己資本当期純利益率)

9.7%

(前期比5.7ポイント増)



■ 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)

科 目	2006年度 (69期)	2007年度 (70期)	2008年度 (71期)	2009年度 (72期)	2010年度 (73期)
営業活動によるキャッシュ・フロー	37	135	75	137	119
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 45	△ 164	4	△ 41	△ 28
財務活動によるキャッシュ・フロー	13	76	△ 39	△ 47	△ 10
現金及び現金同等物に係る換算差額	2	0	△ 19	1	△ 12
現金及び現金同等物の期末残高	156	205	226	275	344

69期につきましては、決算期の変更(3月20日→12月31日)により、親会社である当社並びに連結子会社の堀場アドバンストeknが9ヵ月+11日、連結子会社の堀場エステックが9ヵ月の変則決算となっています。それに伴い、69期は前記3社の4月から12月期とその他連結子会社の1月から12月期の業績をそれぞれ連結しています。

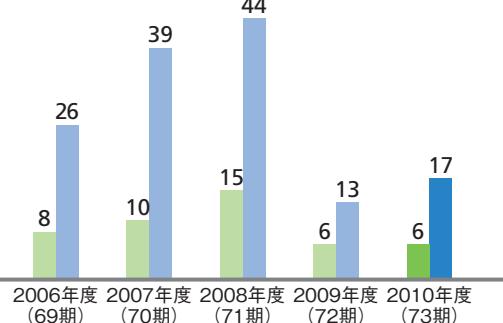
»配当金について

HORIBAは、オーナーの皆様への利益配分について基準配当性向主義を採用、個別(単体)純利益に対して基準配当性向30%を適用し、配当を実施する方針としています。グループ会社からは一定割合の配当金を受け取っており、それを配当原資(個別(単体)純利益)に組み入れていることから、実質的には連結業績が反映された利益配分となっています。

一株当たり配当金

17円 (前期比4円増) 

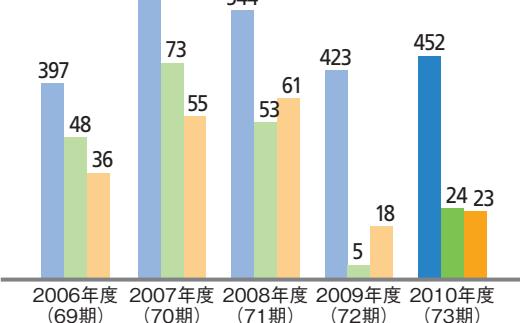
(単位:円) ■中間配当金/■年間配当金



個別業績

売上高 452億4,300万円(前期比6.8%増) 
 営業利益 24億1,800万円(前期比329.6%増) 
 当期純利益 23億7,000万円(前期比29.4%増) 

(単位:億円) ■売上高/■営業利益/■当期純利益



69期については、決算期の変更により9ヵ月+11日の業績になっています。

TOPICS

■ 医用システム機器部門

**ペット向けの自動血球計数装置
「Microsemi(ミクロスエミ)LC-662」を発売**動物用自動血球
計数装置
「Microsemi LC-662」

2010年11月に動物用自動血球計数装置「Microsemi LC-662」を発売しました。医用事業の主力商品であるヒト用小型血球計数装置の技術やブランド力を活かした製品で、今後動物病院などへの拡販を図ります。

体調を言葉にできないペットの診察では、血液検査は重要な診断手法のひとつであり、全国に9,000カ所以上あると言われる動物病院において、血球計数装置の普及率は約80%になります。Microsemiは、この血液検査を迅速化・効率化する装置で、 $10\mu l^*$ の少ない血液量で検査が可能なため、小ネコでも負担が少なく検査できるほか、赤血球数や白血球数をはじめとした20項目を約70秒で測定できます。初年度販売目標を200台として、5年後には累計販売台数1,000台をめざします。

*マイクロリットル。100万分の1リットルに相当。

■ 自動車計測システム機器部門

**ドライブレコーダーの普及拡大に
損保と提携**ホリバアイテックの
ドライブレコーダー
「DR-9100」

国内ドライブレコーダー市場でトップシェアを誇るホリバアイテックは、損害保険会社と業務提携し、法人契約者向けドライブレコーダー特約付き自動車保険(ドラレコ保険)用にドライブレコーダーを供給することを開始しました。

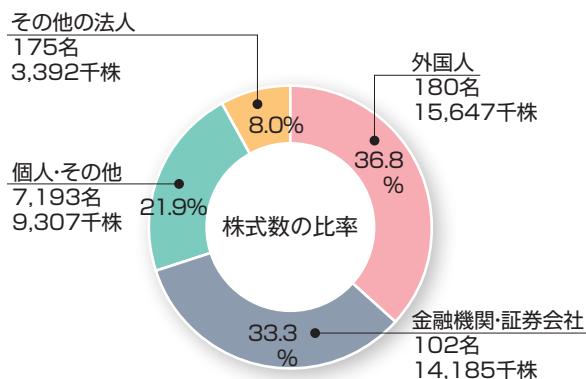
ドラレコ保険は、ドライブレコーダーの記録データを分析することにより、事故時の調査を効率化できることから、ホリバアイテック製ドライブレコーダーを装着する車に対し、保険料が割安になる自動車保険です。

ドライブレコーダーを装着することで、安全運転意識の向上、省エネ運転の促進などの効果があることから、2014年には装着車が現在の5倍の85万台まで拡大すると見込まれています。

株式の状況 (2010年12月31日現在)

発行可能株式総数	100,000,000株
発行済株式総数	42,532,752株
株主数	7,650名

● 株主構成



ホームページで決算説明会の様子を音声配信

ホームページでは、2011年2月に実施した決算説明会及び新・中長期経営計画説明会の様子を、各説明会の資料とともに音声配信しています。以下のURLよりアクセスできますので、ぜひ一度ご聴取ください。

URL

<http://www.horiba.co.jp/>

株主・投資家のみなさまへ▶IRライブラリー▶決算説明会資料



事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月下旬
基準日 定時株主総会 期末配当	毎年12月31日
中間配当	毎年6月30日
株主名簿管理人	東京都港区芝三丁目33番1号 中央三井信託銀行株式会社
同事務取扱場所	大阪市中央区北浜二丁目2番21号 中央三井信託銀行株式会社 大阪支店証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
郵便物送付先	中央三井信託銀行株式会社 証券代行部 Tel:0120-78-2031(フリーダイヤル)
(電話照会先)	取扱事務は中央三井信託銀行株式会社の本店及び全国各支店ならびに 日本証券代行株式会社の本店及び全国各支店で行っております。
上場証券取引所	東京(第1部)・大阪(第1部)
証券コード	6856
公告方法	電子公告とし、当社ホームページ(http://www.horiba.co.jp/)に掲載いたします。 ただし、電子公告によることができない事故その他のやむを得ない事由が生じた場合は、 日本経済新聞に掲載いたします。



堀場製作所賞

[地球のささやき]優秀賞 受賞作品

「翡翠(かわせみ)の求愛給餌(きゅうあいきゅうじ)」

高瀬 重信

●住所変更、单元未満株式の買取等のお申出先について

口座のある証券会社にお申出ください。なお、証券会社に口座がないため特別口座が開設された方は、特別口座の口座管理機関である中央三井信託銀行株式会社にお申出ください。

●未払配当金の支払について

株主名簿管理人である中央三井信託銀行株式会社にお申出ください。

●「配当金計算書」について

配当金支払いの際、送付している「配当金計算書」は、租税特別措置法の規定に基づく「支払通知書」を兼ねております。

確定申告を行う際は、その添付資料としてご使用いただくことができます。

なお、配当金領収証にて配当金をお受取りのオーナーの皆様につきましても、配当支払いの都度「配当金計算書」を同封させていただいております。

*確定申告をなされるオーナーの皆様は、大切に保管ください。

株式会社 堀場製作所 京都市南区吉祥院宮の東町2番地

〒601-8510 Tel:(075)313-8121 <http://www.horiba.co.jp/>

この印刷物は、環境に配慮し植物油インキを使用しています。

