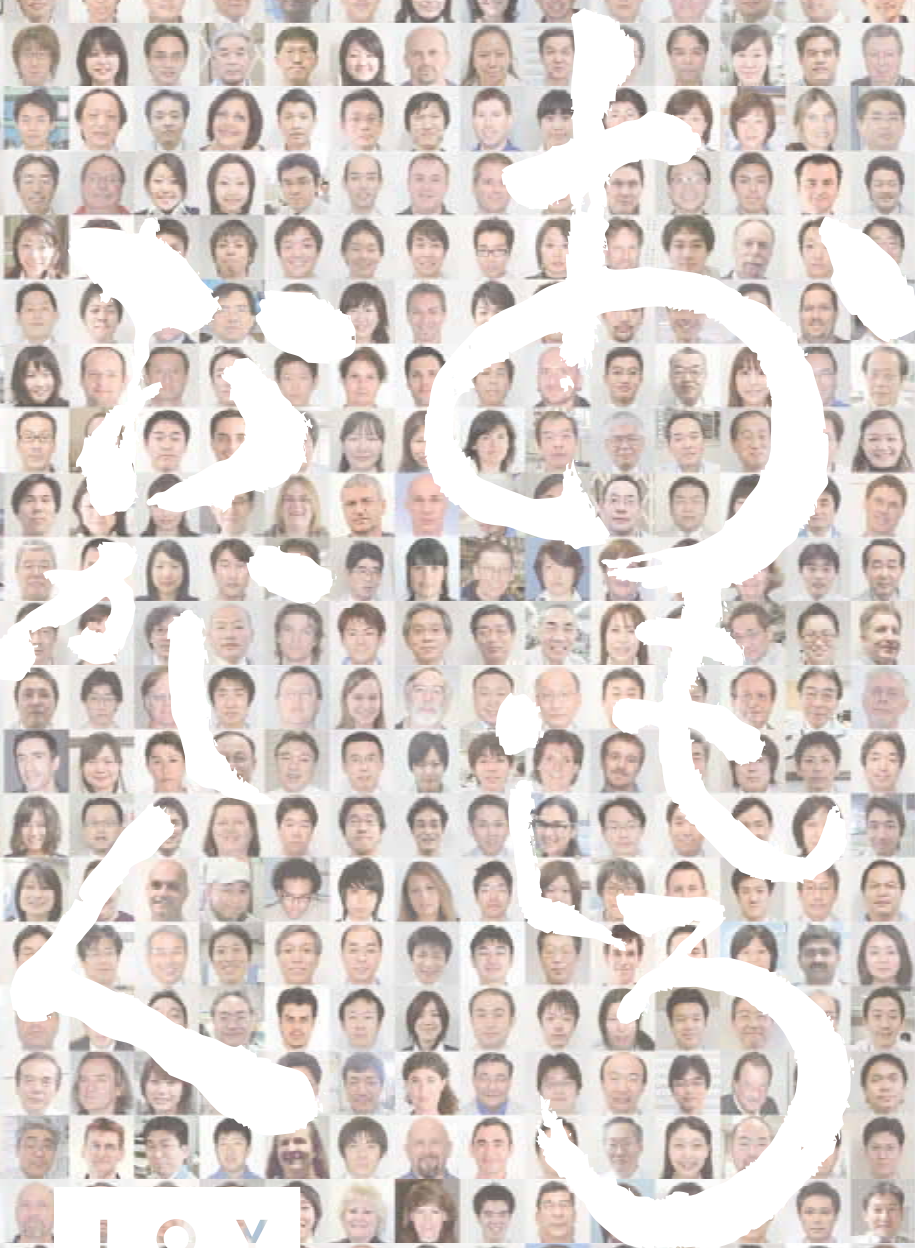


2008年度 アニュアルレポート

**HORIBA**

Explore the future



J O Y  
a n d  
F U N

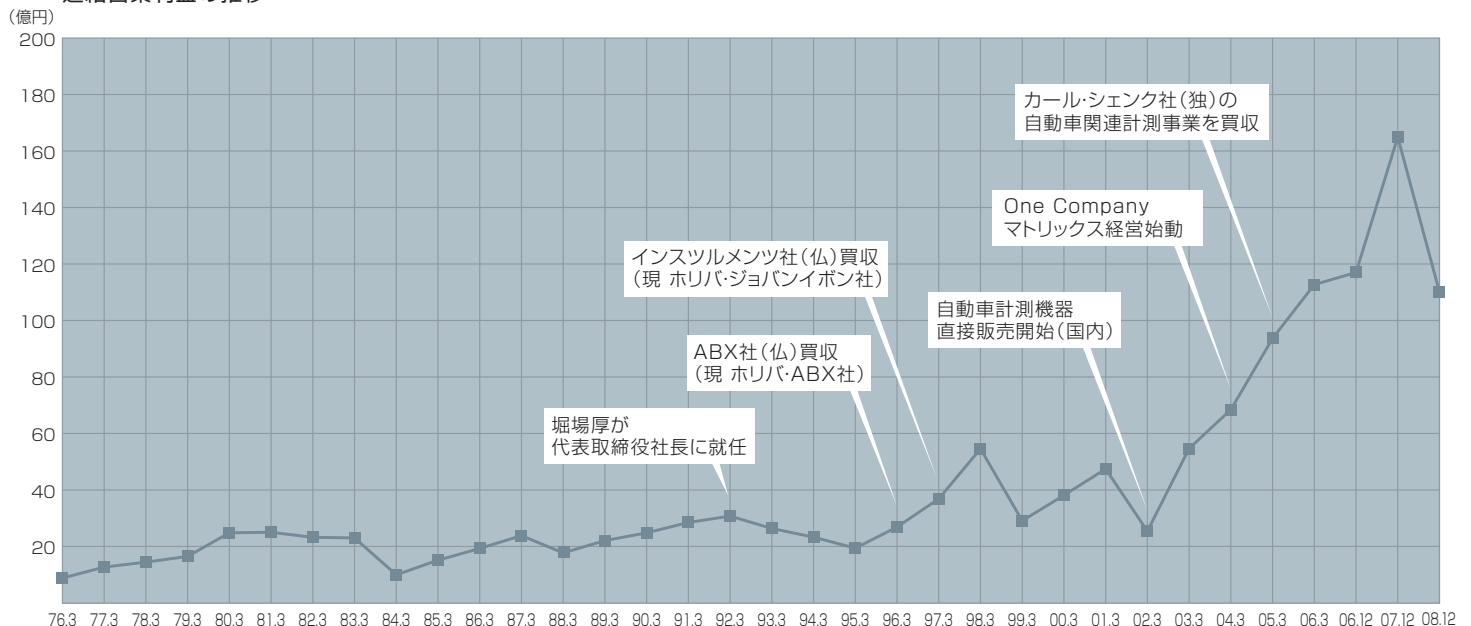


## 社は「おもしろおかしく」

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。そのために会社は「おもしろおかしく」働ける舞台を提供します。そこで従業員が「おもしろおかしく」仕事をすれば、発想力や想像力が増すとともに、効率も上がり企業価値が高まります。その結果、お客様、オーナー（株主）、サプライヤー、そして社会とWIN-WINの関係を構築できます。

表紙はグループ従業員1,650名の顔写真で埋めつくしました。HORIBAの企業価値は従業員ひとりひとりの価値の集合体であるという「おもい」が込められています。

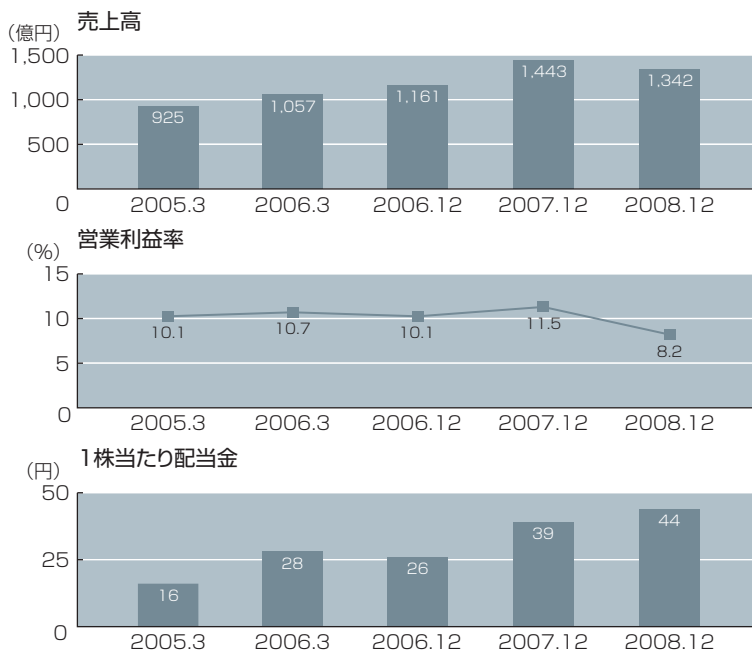
## 連結営業利益の推移





# 目次

社長メッセージ	5
特集:自動車計測システム機器部門の戦略	9
One Company経営の進化	13
見えない資産による価値創造	17
事業部門・地域別の概況	23
自動車計測システム機器部門	25
分析システム機器部門	27
医用システム機器部門	29
半導体システム機器部門	31
ガバナンスとCSRの考え方	33
11年間の主要財務データ	35
財務セクション	
連結貸借対照表	39
連結損益計算書	40
連結キャッシュ・フロー計算書	41
コーポレートフィロソフィー	43
コーポレートデータ	44



注) 11年間の主要財務データについては、P35～38をご覧ください。

## 決算期の変更について

2006年12月期から決算期を従来の3月20日から12月31日に変更しました。それに伴い、2006年12月期は(株)堀場製作所ならびに(株)堀場アドバンステクノが2006年3月21日から2006年12月31日までの9ヶ月+11日、(株)堀場エステックが2006年4月1日から2006年12月31日までの9ヶ月の変則決算となりました。その他の連結対象子会社につきましては、決算期が以前から12月31日であったため、12ヶ月の決算に変更ありません。業績比較の際にはご注意ください。

## 将来の見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、当社および関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、現時点で入手可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見通しです。このため実際の業績は、さまざまな外部環境の要因により、当社の見込みとは大きく異なる結果となる可能性がありますことをご了承ください。



**HORIBA Group**



## is One Company

HORIBAは、事業部門と地域のマトリックス経営をしています。

社は「おもしろおかしく」など共通の企業文化の下に集いながらも、各部門や地域がオーナーシップを持ち、強さを「n倍化」(共有化)することで、全体の企業価値を高めています。



# 社長メッセージ:ステークホルダーの皆さまへ

## 2008年12月期の業績は7期ぶりの減収・減益

2008年度の連結業績は、売上高1,342億円、営業利益109億円、当期純利益60億円と、7期ぶりの減収・減益になりました。自動車計測システム機器部門は、自動車業界による燃費向上のための新エンジン開発投資が増加したことから増益となりましたが、半導体システム機器

部門は、半導体業界の設備投資急減により大幅な減益となりました。2008年後半から急速に世界景気が悪化し、自動車計測システム機器部門も減速に転じています。2009年度に入っても厳しい状況が続いています。

## 「変えること」、「変えないこと」

HORIBAは1945年の創業以来、大きな経済危機に何度か直面してきました。私が社長となった1992年以降だけでも、1997年以降のアジア通貨危機、2001～2002年のITバブルの崩壊時などにHORIBAは減益となりましたが、こうした局面を乗り越える中で、私たちは、「変えること」、「変えないこと」を明確にすることの大切さを実感しました。積極的に変えてきたことは、経営のバランス(事業分野、地域展開)、グローバル化、お客様との距離(直販

化の推進)などです。これにより、中期的な成長と事業の安定性を同時に実現してきました。一方、一貫して変えないことは、「人財」、「技術」など「見えない資産(財務諸表に載らない資産)」への継続投資です。不況、好況を繰り返す中で、継続した投資が必ず次の回復期の大きな成長の原動力となってきました。今回も厳しい業績の中、これまでの経験を活かして、コスト削減をしつつも、「人財」や「技術」への投資は継続し、将来の成長に備えていきます。

### 変えてきたこと

- 経営のバランス(事業分野、地域展開)
- グローバル化(ビジネス、人財)
- お客様との距離(直販化の推進)
- 会社の規模(売上高、利益、従業員数)

### ずっと変えないこと

- 社は「おもしろおかしく」
- 企業文化「オープン&フェア」「チャレンジ精神」
- 継続的な人財育成
- 継続的な研究開発投資

## One Company経営の実現に向けて

2006年3月に発表した「中長期経営計画」のテーマは、「One Company経営を実現し、真のグローバルカンパニーをめざす」です。2010年度（最終年度）の目標営業利益155億円を2007年度に3年前倒しで達成し、売上高目標の1,500億円まであとわずかとなったため、2013年をゴールとする新たな中長期計画の策定に着手したことを昨年のアニュアルレポートでお伝えしました。しかし、2008年後半から外部環境が激変し、2009年度以降の業績見通しは極めて不透明な状況になりました。このような状況下では、本来の計画どおりに現中長期経営計画の数値目標である売上高1,500億円、営業利益率10%以上、ROE(自己資本当期純利益率)11%以上の早期達成をめざすこととしました。

業績面では外部環境の悪化の影響は避けられません。しかし、中長期計画の骨子である「売上高2,000億円企業に向けた土台作り」、「バランスの取れた事業の成長」、「『見えない資産』の価値向上」は、着実に進捗しています。海外を中心としたM&Aや提携、新興国における生産・販売拠点の整備、営業活動の直販化の推進、事業と地域のマトリックスの「One Company」経営の実現のための地域オペレーションの統合（ビジネスインフラの共有化）など、これまでにHORIBAが取り組んできた施策は、しっかりと実を結んでいます。今回の厳しい局面においても、10年後に実を結ぶ種まきができるかどうかと問われると考えています。そのためにも経営や事業の推進に一層、注力してまいります。

### 中長期経営計画(2006～2010年度)

One Company経営を実現し、真のグローバルカンパニーをめざす		
2010年度 目標数値	売上高	1,500億円(1,342億円・1,443億円)
	営業利益率	10.0%以上(8.2%・11.5%)
	ROE(自己資本当期純利益率)	11.0%以上(7.7%・11.4%)

( )は(2008年度・2007年度)実績

### 中長期経営計画の骨子

- 売上高2,000億円企業に向けた土台作り
- バランスの取れた事業の成長
- 「見えない資産」の価値向上

### 現在の取り組み

- ◆ 米州・欧州グループ会社再編／米国に半導体関連製品を中心とした開発拠点
- ◆ 各地域での売上バランス改善(為替リスクヘッジ)
- ◆ ブラックジャック・プロジェクト、HORIBA COLLEGE、研修センター

## 世界の価値観やパラダイムの変化は、環境・医用分野での大きな事業機会に

私たちは、当社が高性能の分析機器を開発・販売すれば、社会の進歩に大きく貢献できると信じています。今回の不況は、全世界で大きなパラダイム変化をもたらす可能性が高く、中長期的には、環境やライフサイエンス、医用分野に関わるHORIBAに追い風になると期待しています。例えば、米国のオバマ新政権をはじめ各国政府がこれまで以上に環境を重視した政策にシフトすることにより、環境規制の強化や、地球温暖化対策の一環としての新分野への投資が想定以上のスピードで起こる可能性があります。具体的には、太陽電池の普及や電気自動車の実用化などへの投資です。これはHORIBAにとっては自動車計測、分析、半導体などのシステム事業における成長機会を生み出します。最先端の技術開発には、高性能の分析装置が不可欠であり、好況、不況に関わらず分析技術への投資を継続してきたHORIBAならではの強みが活かれます。

また、世界の価値観やパラダイムの変化の中で勝ち残り、パラダイム形成自体に多大な影響を与える企業と、経営レベルや現場レベルで強いパートナー関係を構築していることも、当社の大きな強みです。医療分野では、医療費負担の問題が世界

各地で顕在化しており、医療運営の効率改善が急務となっています。この分野でも世界的なシステム改革が進み、当社の医用事業においてもチャンスが拡大すると期待しています。

金融・経済危機や円高という厳しい局面は、M&Aを行うには良い機会とも捉えています。これまでもフランスで医用機器メーカー(現ホリバABX社)と分析機器メーカー(現ホリバ・ジョバンイボン社)、ドイツでDTS事業(旧 独カール・シェンク社の自動車計測機器事業)の買収など、M&Aには積極的に取り組み、日本市場や排ガス計測装置への売上・利益依存度が高かった経営のバランス改善を実現しました。その結果、今回のような自動車、半導体業界の不況局面においても、ある程度の業績の下支えが可能となりました。当社のM&Aの目的は、コストダウンのために安価な生産拠点を手に入れることではなく、優れた技術者を有しHORIBAにない独自技術の蓄積がある事業や会社を買収することにより、既存の事業分野を拡大していくことにあります。この考え方には変わりはなく、今後もM&Aを通じた差別化を進めていこうと考えています。

## M&A

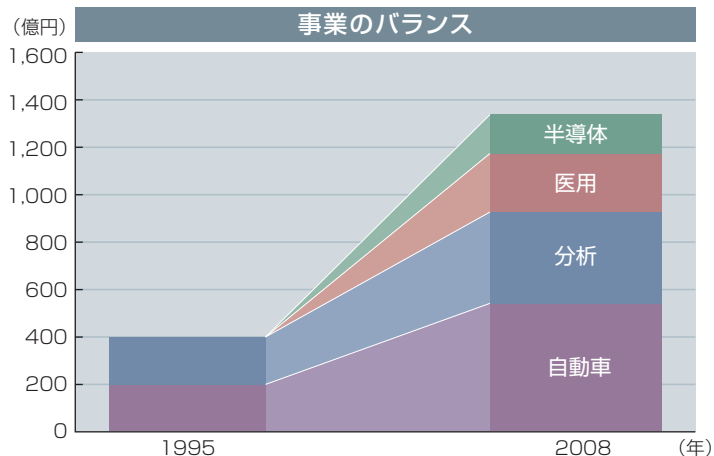
ホリバABX社(医用／仏)

ホリバ・ジョバンイボン社(分析／仏)

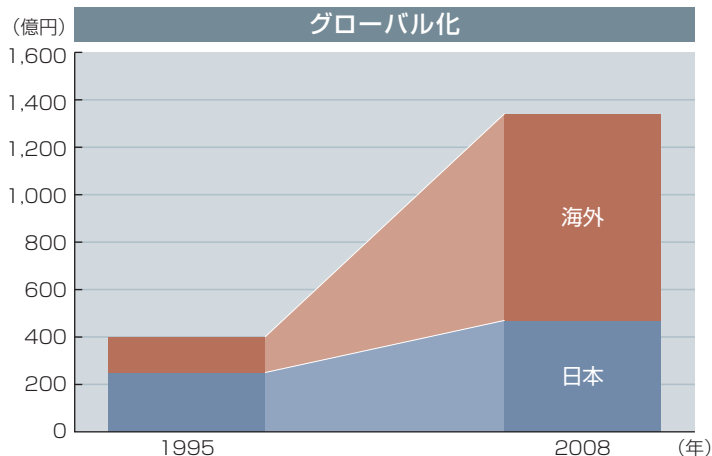
DTS事業(自動車／独)



連結売上高



連結売上高





## 長期的な企業価値創造に向けて

HORIBAは会社設立から56年間、社は「おもしろおかしく」に象徴されるユニークな企業文化をベースにした経営を一貫して行ってきました。この企業文化が「人財」、「技術」などのグローバルに通用する「見えない資産」を培い、最終的に「製品」という目に見える形にしてお客様にお届けし、企業価値や収益を生み出します。HORIBAは「好況」、「不況」に左右されることなく、今後も「見えない資産」の価値向上をめざした経営を追求します。

HORIBAは日本に本社がありますが、単に世界でビジネスを行うインターナショナルな日本企業ではなく、それぞれの国や地域の異なる文化・習慣・価値観などを理解し、現地従業員とともにその地に根ざしてビジネスを行う、真のグローバル企業をめざします。2009年4月に外国人3名を堀場製作所の執行役員に任命したことも具体的な施策の一つです。

このような企業理念に基づいた経営を実践していくことにより、継続的な成長を確かなものにするとともに、グローバル企業として、世界の投資家からも正しい市場評価をいただけるものと確信しています。世界経済の先行きは極めて不透明ですが、何もせずにリスクから逃げたり、やみくもにブレーキを踏むのではなく、状況を見極め果敢に行動を起こすことでリスクをチャンスに変える経営を進めたいと考えています。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、このようなHORIBAの経営ポリシーをご理解いただき、末永くご支援いただきますようお願い申し上げます。



2009年4月  
代表取締役会長兼社長

堀場 厚

HORIBAは、世界シェア80%※のエンジン排ガス計測システムなど、自動車計測機器分野で世界トップの地位を築いてきました。昨今の環境・エネルギー問題を背景に、石油以外のエネルギーによる自動車の開発が進む中、HORIBAの自動車計測システム機器部門がどのような事業展開をしていくか、同セグメントリーダーの河邨 浩<sup>かわむら ひろし</sup>に聞きました。 ※当社推定

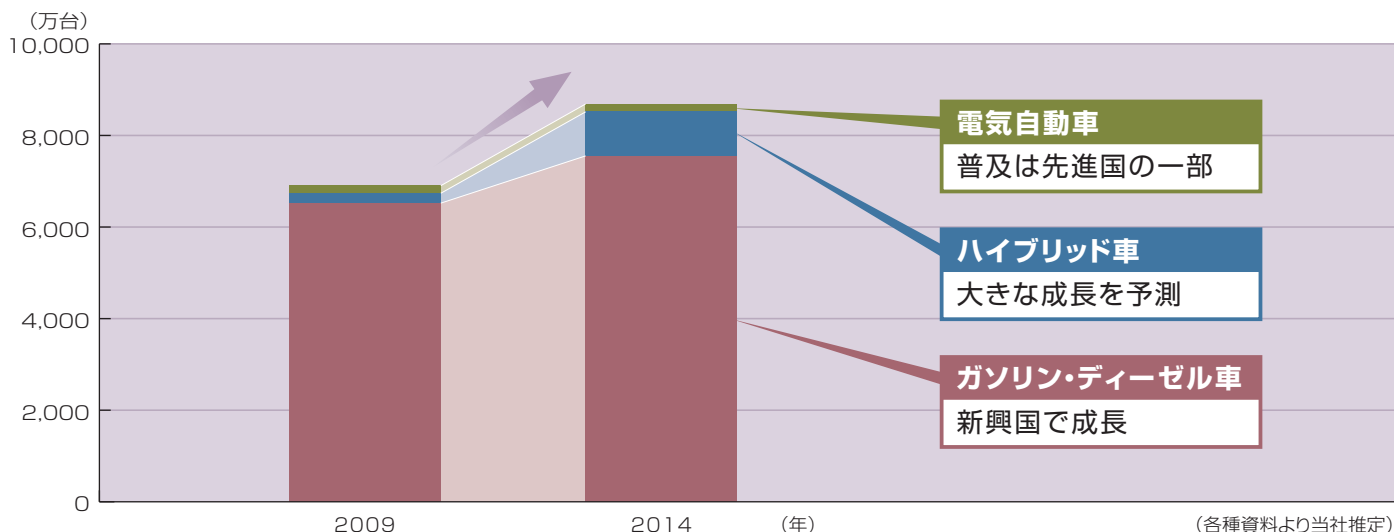
Q: ハイブリッド車、電気自動車、燃料電池自動車などエンジン以外の動力の自動車が開発されていますが、近い将来の自動車社会はどのように変化するのでしょうか？

A: ハイブリッド車を中心に新しいエネルギーの自動車開発が進むと考えています。これは、当社にとっての事業機会です。実用面では、5～10年の間でハイブリッド車が普及し、先進国の一部では電気自動車の利用が進むでしょう。ただし、今後10年間は依然として、乗用車の大半と大型車のほぼ全てが従来型のエンジンを動力とする状況が続くでしょう。

現在、地球上を走っている車のほとんどがエンジン（内燃機関）を動力としています。1908年にT型フォードが発売されて2008年で100年。エンジンを動力とした自動車の歴史が大きく変わろうとしています。昨今の環境・エネルギー問題を背景に、エネルギーに対する人々の考えが大きく変化しており、自動車メーカは、ハイブリッド自動車、電気自動車、燃料電池自動車など、多様な動力の開発を進めています。このことは、計測装置を手がける当社にとっては大きな事業機会となります。各国も環境対策を前面に打ち出しており、乗用車においては、ガソリン・ディーゼ

ルエンジンの高効率化とハイブリッド車の普及が同時に進むと予想しています。ハイブリッド車については、5年後には5～10%程度の普及率を想定していますが、新興国の普及はさらに先になるでしょう。電気自動車は、一部利用が始まると予想しますが、経済性の面などから、5～10年のスパンでは、都市部や近距離用途、日本のような渋滞の多い国に限られるでしょう。また物流などで活躍するトラック、バスなどの大型車は、大出力を必要とするため、モーターやバッテリーに大きな技術的ブレークスルーがない限り、電気自動車化には相当の時間がかかるでしょう。

駆動系統別世界販売成長予測



Q: 排ガス規制は今後も強化されるのでしょうか?

A: これまでの長期にわたる規制強化により排ガスはかなりクリーンになっていますが、排ガス規制のレベルは益々厳しくなっています。さらなる低濃度化や規制対象の広がりなどにより、求められる排ガス計測の質は高度化していきます。また、二酸化炭素の排出量を減らすため、燃費に対する規制がさらに強化される方向にあります。これはHORIBAにとって事業機会です。

2009年、日本、EU、米国で、次期排ガス規制が施行され、各国で排ガス規制のレベルがより厳しいものに引き上げられます。また、EUではさらに厳しい基準(EURO6)の施行も2014年頃に控えています。これまでは有害物質を規制することに主軸が置かれ、一酸化炭素、窒素酸化物、硫黄酸化物、ススなどが主な規制対象でしたが、自動車の排ガスはすでに周囲の空気よりもキレイなレベルにまで浄化されてきています。今後は、粒子状物質の排出数など規制対象の拡大に加え、これまで規制が緩かったオートバイ、小型汎用エンジン、船、航空機などの分野で規制の強化が検討されています。

また、各国で燃費規制(二酸化炭素排出規制)が強化されます。カリフォルニア州(米国)では1970年代から段階的に規制値が強化されており、EUでも2012年から段階的に実施、日本では2015年に現在よりも30%近い削減となる規制導入が予定されています。燃費規制の特徴は、基準値に達しない場合は巨額の罰金などのペナルティが課されることであり、すべての自動車メーカーが低燃費自動車の開発に注力せざるを得ない状況となっています。

自動車関連規制とHORIBAでの可能性

### 先進国で有害ガスの超微量化達成 → 排ガス規制は新分野へシフト

#### 排ガス規制

- 粒子状物質の排出数など新しい規制
- 乗用車以外・新興国での規制強化

2004~2009年 ● Tier2規制段階導入(米国)  
2009年 ● EURO5(EU)  
● ポスト新長期規制(日本)  
2014年(予定) ● EURO6(EU)

#### HORIBAにおける対応・可能性

1. 新測定法(粒子数測定)対応のPM測定用新製品を投入
2. 部品メーカーや自動車以外の分野での需要拡大
3. 新興国での需要拡大

#### 燃費規制(CO<sub>2</sub> 排出規制)

- クリアできない場合、罰金などのペナルティ
- 現時点では全メーカーが規制値未達

段階的強化 ● CAFE規制(米国・カリフォルニア州)  
2012年 ● 欧州委員会燃費規制(EU)  
2015年 ● 燃費規制(日本)

1. ハイブリッド車開発向けに高性能排ガス計測装置の需要拡大
2. 新興国での需要拡大



Q: ハイブリッド車や電気自動車の開発において、HORIBAの事業は拡大するのでしょうか？

A: ハイブリッド車の開発では、精緻な排ガス分析が必要であり、HORIBAにとっては大きな事業機会となります。一方、電気自動車の開発においては、排ガス計測は不要になりますが、エンジン以外の計測需要が増えると考えます。これは、2005年に買収したDTS事業（自動車計測機器事業）の事業領域であり、HORIBAにとっての成長機会です。

ハイブリッド自動車の開発においては、自動車から排出される排ガス濃度が希薄化するため、高い計測精度が要求されます。さらに、モーターとの最適なバランスを制御するソフトウェア開発のために、エンジンだけの場合と比較して4～5倍の開発実験が必要といわれています。このようにハイブリッド車の開発推進は、排ガス計測装置の需要を増加させると考えられます。

一方、電気自動車になるとエンジンそのものの計測はなくなりますが、パワーを4輪に伝える動力系の計測は、計測機器、ソフトウェアともにより高度化していきます。HORIBAは2005年9月にカール・シェンク社（独）の自動車関連計測事業部門を買収し、自動車開発全般のサポートを行うソリューション分野に拡大しました。自動車開発に係わる総合計測装置を提供する世界トップレベルのトータルソリューションメーカとして、電気自動車の開発への対応力もつけています。

電気自動車普及への最大の課題である高効率モーターとバッテリーの開発においては、モーターのトルク解析や効率分析、現在は技術的に困難なバッテリーの計測など、技術面での大きなブレークスルーが必要といわれています。HORIBAは、分析システム機器部門や半導体システム機器部門における最先端材料の分析装置など、自動車以外の事業分野で蓄積した技術があり、この分野においても活躍の場があると確信しています。

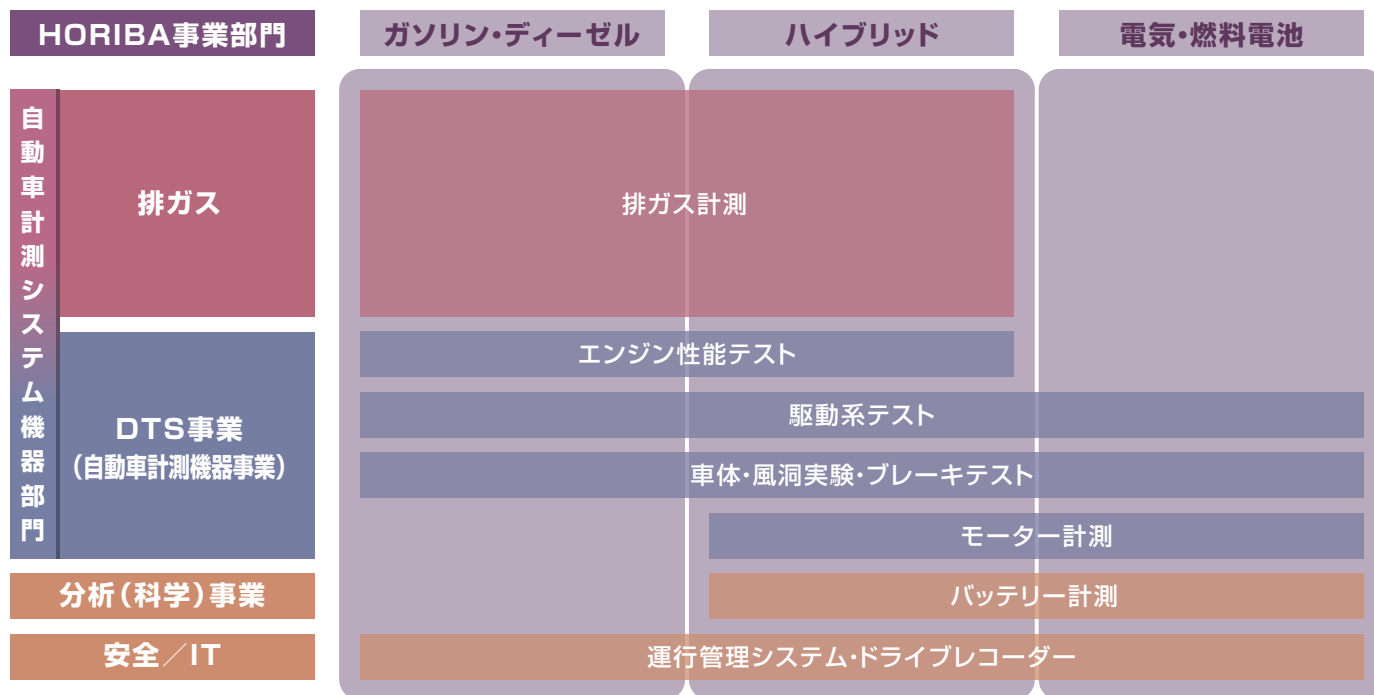
私たちは、世界の主要な自動車会社の経営陣、技術者の方々と、環境・安全について、日々、真剣な対話をしています。開発のトレンドを誰よりも早く掴み、継続的な投資により磨いてきた技術力を活かして、自動車の未来に貢献し、自らも成長をしていくことに情熱を持ち続けていきます。

河邨 浩（かわむら ひろし）

1965年生まれ。1992年堀場製作所入社。エンジン排ガス測定装置MEXA-7000の開発に従事した後、米国と英国にて3度の海外駐在を経験。自動車計測製品企画部長を経て、2006年自動車計測システム統括部統括部長に就任。現在、自動車計測システム機器部門セグメントリーダーを兼務。

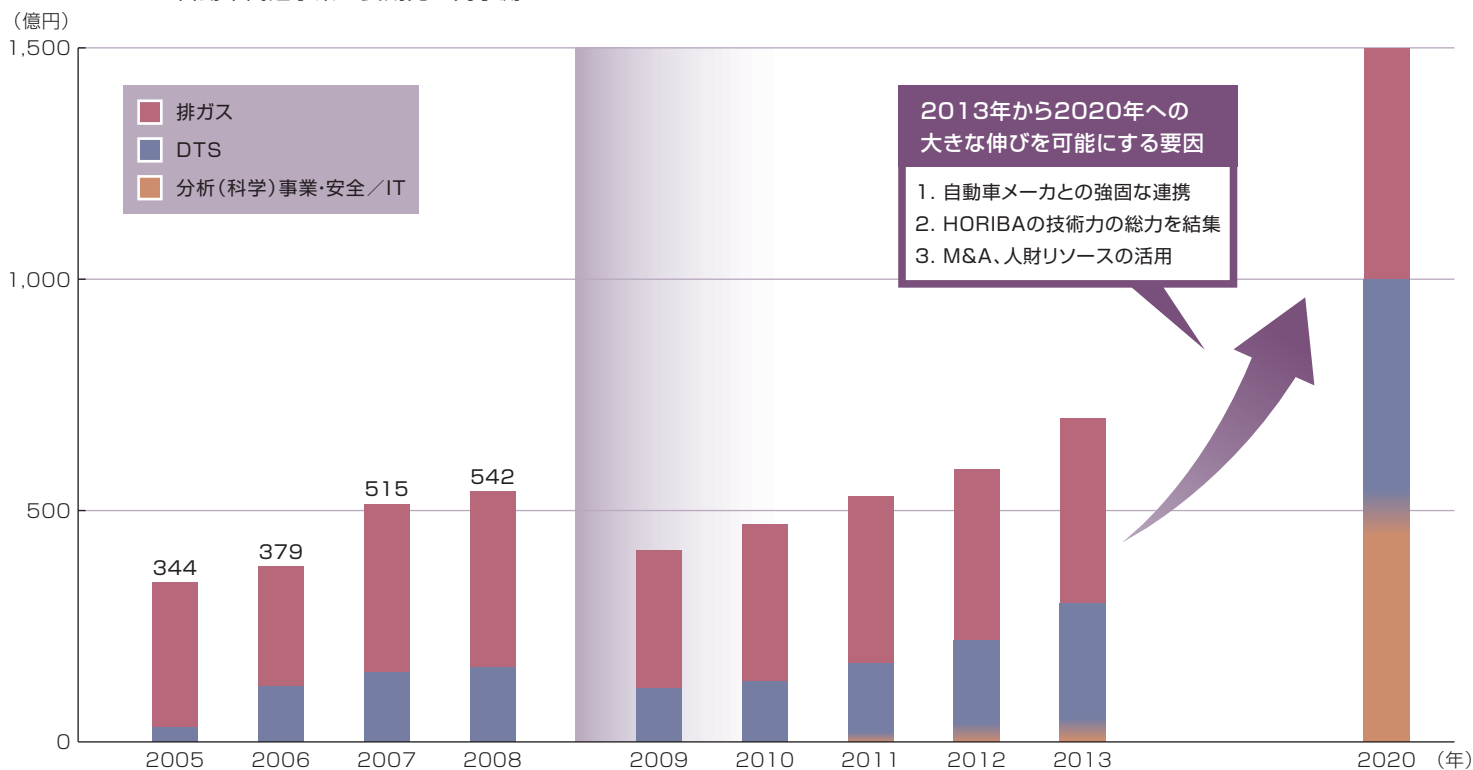


## HORIBAの自動車関連事業領域



## 自動車関連事業でのHORIBAの活躍フィールドは広がる

### HORIBA自動車関連事業の長期売上高予測



# One Company経営の進化

## One Companyマトリックス経営

HORIBAの経営は、4つの事業部門と3地域のマトリックス経営です。共通の企業文化の下に集い、各事業・地域がオーナーシップを持ちながらも、それぞれの強みやベストプラクティスを他の事業・地域と共有し、応用(n倍化)することでHORIBAグループの企業価値を高めていきます。

### 地域グループ会社の再編

2008年、米国と欧州において地域持株会社の傘下にグループ会社を統合する組織再編を行いました。これまで分かれていた各会社のリソースを相互に活用し、事業間のシナジーによる販売拡大や、ビジネス・インフラの共有化による効率化をめざします。

### ビジネス・インフラの共有化

2008年1月、ドイツや中国に続き、堀場製作所を含む国内4社において基幹業務システムの導入が完了しました。これにより、経理・人事・法務などの管理部門、ITや購買など各事業に共通した機能部門において、ビジネス・インフラの共有化を進め、生産性の改善や意思決定のスピードアップが期待できます。

## 各事業部門のセグメントリーダー

齊藤 壽一  
半導体システム機器部門  
セグメントリーダー

Michel Mariton  
分析システム機器部門  
(科学機器事業)  
セグメントリーダー

中村 忠生  
分析システム機器部門  
(環境・プロセス機器事業)  
セグメントリーダー

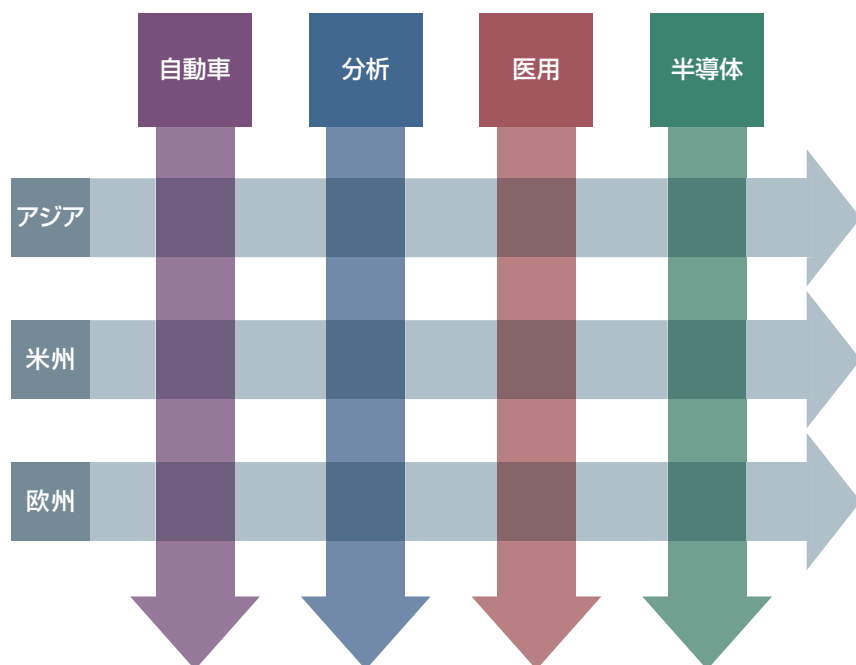
河邨 浩  
自動車計測システム機器部門  
セグメントリーダー

Bertrand de Castelnaud  
医用システム機器部門  
セグメントリーダー

堀場 厚  
代表取締役会長兼社長



## One Companyマトリックス経営



HORIBAグループ全社をあわせてひとつの企業体「One Company」と考え、事業資源を共用することで、経営の効率化とグローバル化をめざしています。従来の会社単位での経営体制から、4つの事業部門を縦軸、3つの地域を横軸としたOne Companyマトリックス経営体制への組織変革を進めています。

## 各地域のリーダー

室賀 裕一  
日本・アジア地域リーダー

石田 耕三  
代表取締役副社長

足立 正之  
米州地域リーダー

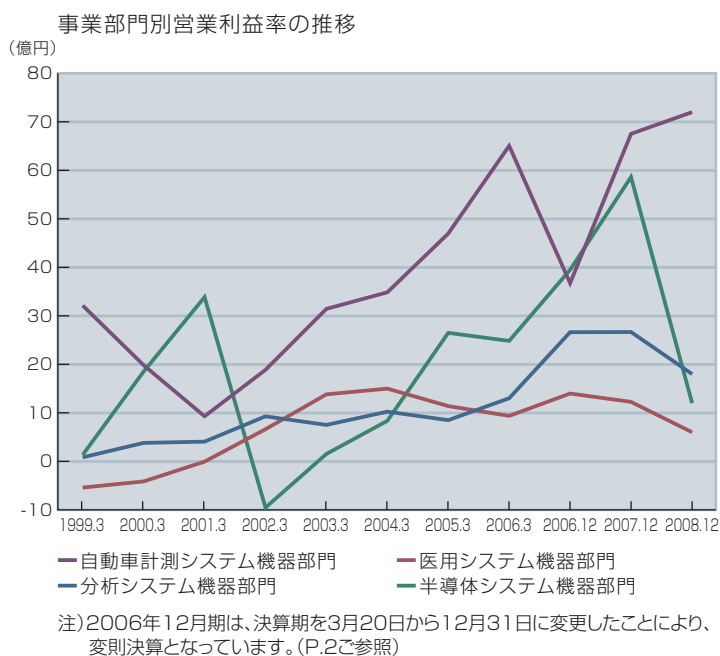
長野 隆史  
欧州地域リーダー

## HORIBAのめざすバランス経営

HORIBAは、4つの事業部門と3地域で事業展開をしています。持続性のある成長を実現するため、ひとつの事業や地域に依存するのではなく、全社としてバランスがとれた経営をめざしています。

### 事業部門のバランス

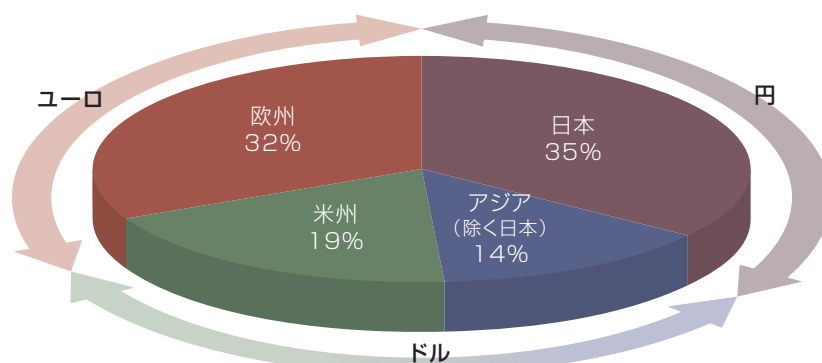
1990年代半ばまでは、売上高の大半を自動車計測システム機器部門と分析システム機器部門が占め、利益面では自動車計測システム機器部門に依存していました。しかし、1990年代後半からの戦略的なM&Aにより、売上高と利益の両面で事業間バランスが取れてきました。2009年度のような全世界的な不況局面での減益は避けられませんが、今後の課題は、収益変動の大きい半導体システム機器部門や自動車計測システム機器部門の不況期が重なった時でも安定性の高い医用システム機器部門や分析システム機器部門の成長が下支えとなり、利益を出せる収益体質にすることです。



### 地域・取引通貨のバランス

1990年代半ばまでは日本国内が売上高の大半を占めていましたが、1990年代後半以降のM&Aを活用した海外展開などにより、日本市場の依存度は35%まで低下しました。中期的には、アジアの成長と戦略地域である米州における販売拡大で、特定の地域への依存度はさらに低下していくと見込んでいます。

取引通貨の面でも円、ドル、ユーロのバランスが取れており、為替レート変動の影響を低く抑える経営を実現しています。一方、生産面のバランスは今後の課題です。現在、日本と欧州での生産比率が高いため、円とユーロに対するドル安は収益悪化要因となっています。中期的にはM&Aも視野にいたした米州での拠点拡大により、よりバランスのとれた環境を整えていきます。



地域別売上高と主な取引通貨のバランス(2008年度実績)

## M&Aを通じた成長と価値創造

HORIBAは1990年代半ばからM&Aにより成長を加速させてきました。主に海外でのM&Aに積極的に取り組み、日本市場や排ガス計測装置への売上・利益依存度が高かった経営バランスの改善を実現しました。現在の金融危機や円高という厳しい局面は、M&Aを行うには良い機会と捉えています。特に大きなチャンスがあると考えているのは、中長期的に拡大したい医用分野、不況下で業界再編が進む半導体分野、また新エネルギーや素材に関連する技術などです。

- 対象**
- HORIBAにはない技術やマーケットでビジネスを行っている企業
  - 事業拡大の可能性があるにもかかわらず何らかの理由で研究開発や人財への十分な投資ができていない企業
  - 経営資源が活かしきれていない研究開発型の企業や事業

- 特徴**
- 従来から取引関係などがある良く知った相手との友好的なM&Aであること
  - 規模拡大やリストラによる効率化ではなく、事業戦略上のシナジー効果が見込める相手に絞ること
  - 企業価値の評価、デューデリジェンス(買収監査)などプロセスの大半にHORIBA従業員が積極的に関わること  
自主的に関与していくことにより、ノウハウが社内に蓄積され、将来のM&Aに活かすことができます。

## M&A後の融合

### 人財のグローバル化

M&Aの最大の目的は、グローバルに活躍できる優秀な「人財」の獲得です。積極的なM&Aにより、現在では従業員の57%が海外従業員となりました。これは安価な労働力を求めて海外進出した結果ではなく、博士号を持

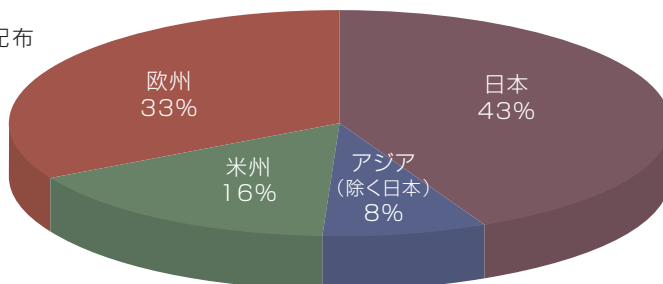
つ人財など海外の優秀な頭脳を獲得してきたことによるものであり、日本企業では珍しいケースです。それぞれの買収企業の現地出身者から執行役員が生まれるまでになりました。

### 融合を早める仕組み

重要な買収後の運営についても、短期間の成果を求めるのではなく、獲得した人財のモチベーションを高め、その能力がフルに発揮できるよう、時間をかけてHORIBAへの融

合を図ります。M&Aを成功に導くためには、企業文化の共有、業務システムの統合、グローバルな人財交流などが不可欠であり、そのための仕組みづくりをしています。

- **企業文化の共有**  
6ヶ国語で書かれたブランドブックを作成、全世界の全従業員に配布
- **業務システムの統合**  
2007年から全社共通の基幹業務システムの導入を順次開始
- **グローバルな人財交流**  
部門単位での国際会議の開催  
海外研修等の人財交流プログラム  
ブラックジャック・プロジェクトの実施  
研修センターの活用

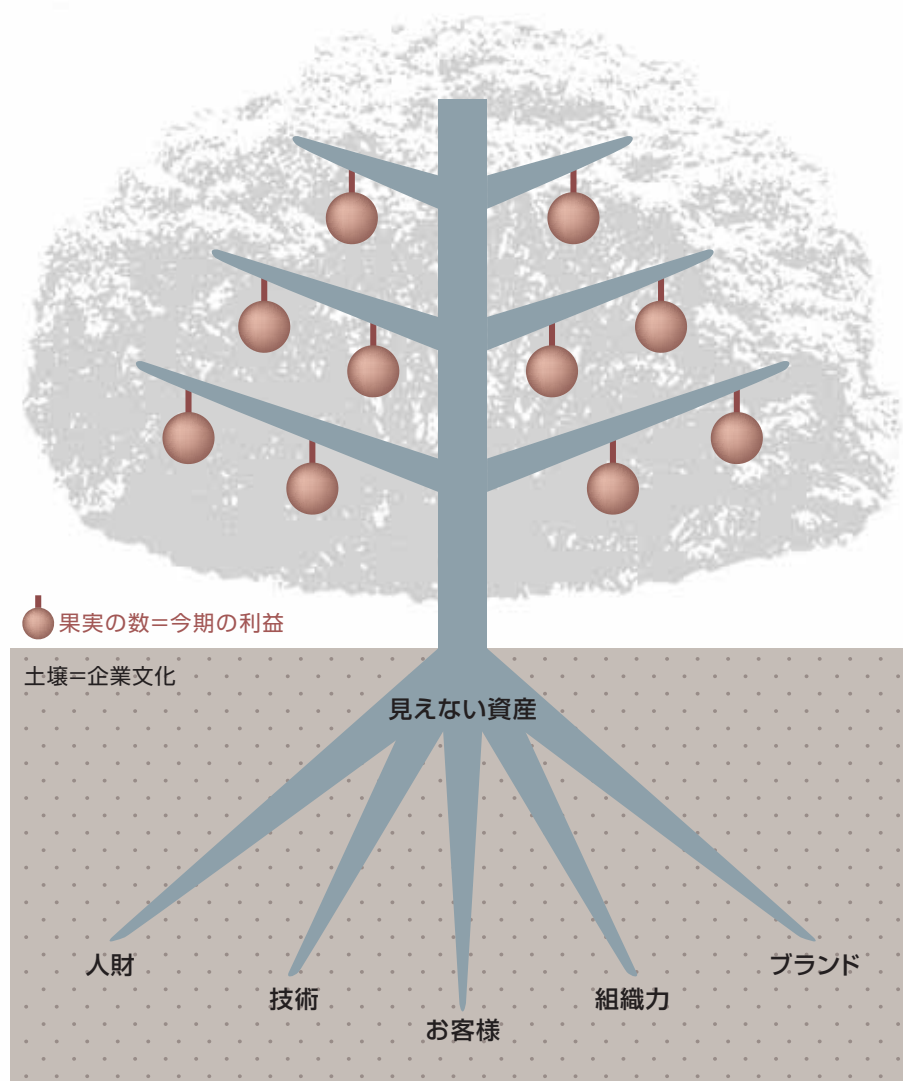


地域別従業員比率(2008年12月末現在)



# 見えない資産による価値創造

「見えない資産（財務諸表に載らない資産）による価値創造」は、HORIBAの大きな経営テーマです。見える資産である毎年の果実（利益）や幹・枝葉（バランスシート）の状態が大切であることは当然ですが、豊かな土壌（企業文化）にしっかりと太い根（見えない資産 ex.人財、技術、お客様、組織力、ブランド）を伸ばしていくことが経営の本質と考えているからです。経営が短期的な収益最大化に偏り、見えない資産への投資を怠っては、持続性のある成長を実現し、企業価値を向上させることはできないと確信しています。



## 見えない資産の考え方

果実の数や収穫高も大切だが、根がしっかり伸びているかがもっと大切。



## 人財育成:朽木研修センター(愛称:Fun House)とHORIBA COLLEGE

### 人財育成のポリシー

HORIBAは「好況」、「不況」に左右されることなく、大切な「見えない資産」である人財への投資を継続してきました。従業員ひとりひとりがHORIBAの企業文化「おもしろおかしく」「オープン&フェア」「ベンチャー精神」を理解し、個々の活動で実践することが持続性のある企業価値創造の基礎となると考えています。特に、グローバ

ル企業であるHORIBAの従業員には、母国の習慣や価値観、文化、歴史などを外部に伝達できる能力が求められるとともに、異文化を正しく理解、許容できる国際感覚を兼ね備えた人財であることが望まれます。それをサポートするために、グローバルに活躍できる基幹人財を育成する研修や交流プログラムを設けています。

くつき

### 朽木研修センター(愛称:Fun House)

「研修所は工場以上に価値を生み出す場所」とのおもいから、Fun Houseは1991年の開設以来、中長期的な人財育成、企業文化浸透のフラッグシップとして、多くの研修やグローバル会議などに利用されています。研修所は人財教育の大切な「器」のひとつであり、これは京都の「懐石料理」が料理同様に「器」を大切にする発想と同じです。一流の人財は一流の「器」で育つとの信念にもとづき、価値創造に活かしてきました。グループの成長とグローバル展開の進展による収容能力不足を補うため、2009年1月に増築し、これに合わせて「HORIBA COLLEGE」を開講しました。

### HORIBA COLLEGE

創立50年を経たHORIBAにとって、これまで積み重ねてきたノウハウやスキルを伝承していくことは、企業を永続、発展させていく上で不可欠です。研修所の増築に合わせて、社員自ら100クラスあまりのカリキュラムを組みその講師もつとめる「HORIBA COLLEGE」と名づけた独自の研修メニューを開講しました。業務に直結した専門性の高い知識、経験の共有、HORIBAらしさ(企業文化)の浸透を進め、質の高い人財を迅速に育成することをめざします。厳しい経済環境下でのスタートですが、HORIBAにとって次の飛躍に向け大きな意味を持つ取り組みです。



Fun Houseの暖炉



Fun Houseでの研修の様子



## ブラックジャック・プロジェクト

ブラックジャック・プロジェクト(以下BJ)は、現場の視点から業務プロセスやコミュニケーション方法などを改善・変革していく活動で、HORIBAが21世紀においても成長し続けるという「おもい」を込めて、「21」が最強であるカードゲームにちなんで名づけられました。活動対象は製造部門だけにとどまらず、改革改善活動を通じて意識と行動の変革を促進し、生産性や組織力の向上を図ることを目的としています。

### 【人財の育成】

1997年のスタート以来、改善活動として数多くの成果を上げていますが、真の成果は「社員の意識と行動の変革」です。BJにより、社員が当事者意識(オーナーシップ)を持って日々の業務の改善や変革に取り組むようになっていきます。

### 【ベストプラクティスの共有】

One Company経営の質を高めるには、事業や地域の組織の壁を越えて優れたアイデア、成功体験を共有(n倍化)する

ことが大きな意味を持ちます。現場の社員が、改善・変革の成果を持ち寄ることでn倍化を促進します。

2007年からは、全世界のグループ会社の500以上のテーマから最優秀テーマを選出する「ワールドカップ」を開催しています。真のグローバルカンパニーへ向け、堀場製作所だけでなく、世界レベルでの企業文化、経験、知識の共有に、BJは大切な役割を担っています。

### ■2008年ワールドカップ選出テーマ(抜粋)

- スキル評価による従業員能力向上  
(スキル評価制度の導入)  
堀場儀器(上海)有限公司(中国)
- Brown Bag Lunch  
(部門間コミュニケーション改善)  
ホリバ・インターナショナル社(米国)
- 自己実現と業務の山で自分を叫ぶ  
(新製品開発での難題解決手法)  
堀場製作所(日本)



Blackjack Award World Cup 2008

## ブラックジャック・プロジェクトの事例

テーマ名: How to manage foreign suppliers(海外サプライヤーとの協業)

チーム: 堀場製作所(日本)、ホリバABX(仏)、仕入先(モロッコ)で構成

医用システム機器部門では、日本とフランスの両拠点で開発・生産が行われており、相互に販売を行っています。この活動が行われる以前は製品不良率が高く、改善が急がれていました。このテーマは、フランスで開発し日本で販売している製品に関して、グループ外企業であるモロッコの仕入先をも巻き込んだ不良低減活動です。

この活動には3苦(言葉・距離・グループ外企業)が大きな壁として立ちはだかっていました。まずは堀場製作所とホリバABXにて主要メンバーがプロジェクトチームを結成し、テレビ会議等を利用して問題点の洗い出しを開始。実際に顔を見て活動することにより言葉と距離の壁を突破しました。問題の根源となった部品製造拠点であるモロッコの仕入先とも対話を行い、最終的にはモロッコへ出向いて技術指導を

行うことで、不良率の想定以上の低減に成功しました。

現在、医用システム機器部門は新製品投入を加速させていますが、この改善活動で培われた開発・製造・仕入先一体となった体制により、製品投入後の安定供給を約束しています。



仕入先(モロッコ)にて改善製品を囲んで

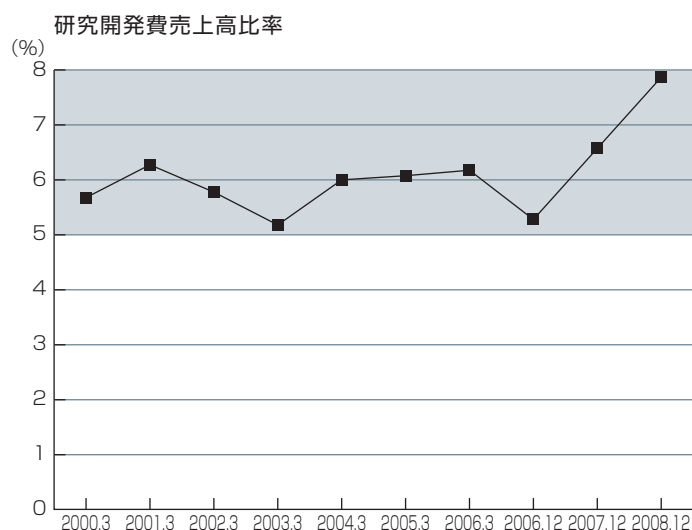
## 技術開発が価値創造の源

売上高2,000億円さらにその上をめざすには、技術開発が最も重要な成長のドライバーとなります。技術開発はメーカーにとって価値創造の源泉であり、ライフライン(生命線)です。HORIBAはこれまで業績の良い時も悪い時も売上高比5~7%の研究開発投資を継続することで価値創造の循環を止めることなく成長を維持してきました。今回のような厳しいビジネス環境下でもこの方針を変えることはありません。技術力はメーカーの基礎体力であり、一時でもトレーニングを怠るとすぐに衰えてしまい、将来の景気回復時のダッシュ力がなくなってしまいます。

### M&Aや提携を活用した技術力の強化

1996年のホリバABX社(仏)の買収によって本格参入した医用ビジネスは、堀場製作所の技術力とホリバABX社の独自技術を活用し、10年で全社売上高の20%を占めるまでに成長しました。分析システム機器部門においても、1997年に買収したホリバ・ジョバンイボン社(仏)が持つ高い技術力と堀場製作所とのコラボレーションにより、新市場(食品・薬品・化粧品)への新製品投入を加速させています。どちらの事業も、HORIBAのバランス経営に大きく貢献しています。

今後も既存製品の改善、新技術・新製品開発、M&A、新しい事業領域への展開など積極的な開発投資を行い、HORIBAがもつ既存の技術と新技術を融合した高付加価値の技術を創造することで、市場での優位性を確立するとともに、より高度な技術を次世代へ継承していきます。



### 堀場雅夫賞

創立50周年にあたる2003年に当社創業者の名を冠した堀場雅夫賞を設立しました。本賞は画期的な分析・計測技術の創生が期待される研究開発に従事する国内外の若手研究者・技術者を支援するもので、科学技術における計測技術の地位向上への貢献を目的としています。賞の対象分野は、分析・計測技術の中でも堀場製作所が育んできた原理や要素技術を中心に毎年分野を定め、ユニーク、かつその成果や今後の発展性を世界的にアピールすべき研究・開発にスポットを当てています。

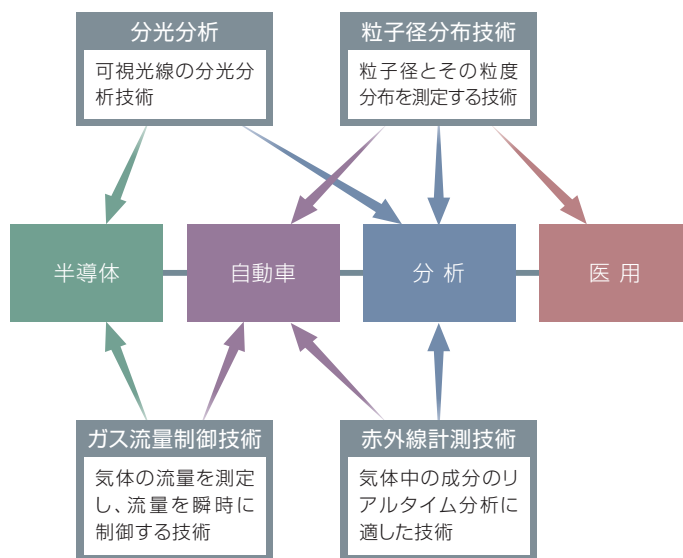
詳細はWEBページをご覧ください。 <http://www.mh-award.org/>



2008年度堀場雅夫賞授賞式

## 環境の変化に対応できるフレキシビリティがHORIBAの強み

世界的な経済危機は、産業構造に大きな変化をもたらそうとしています。例えば、自動車産業では電気、燃料電池、バイオ燃料など新エネルギーで走るクルマの開発に焦点が当てられています。HORIBAはこれまで自動車分野で「エンジン開発」のサポートに集中してきましたが、今後は「自動車開発にかかわるすべての産業」という非常に幅広い開発ニーズに応えていく必要があります。HORIBAはそのために必要な分析・計測技術をすでに持っており、これまでさまざまな産業のアプリケーションに対応してきた実績があります。HORIBA独自の強みである技術応用力というフレキシビリティの高さを発揮できる大きなチャンスと捉えています。



### 基本技術の製品への展開

HORIBAは特定の分析・計測技術に絞り込んで開発資源を投入し、そのコア技術を応用展開して市場が異なる4つの事業部門の製品開発を効率的に行っています。

### 代表取締役副社長

石田 耕三 (いしだ こうぞう)

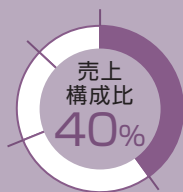
1944年生まれ。1970年堀場製作所入社。入社以来、ガス分析計の開発、特に非分散赤外線分析計の開発に従事。1985年ホリバ・ヨーロッパ社(ドイツ)社長に就任。1988年堀場製作所取締役就任、開発センター長を兼務。2002年取締役副社長に就任。現在も産学官の研究プロジェクトのリーダーとして活躍する傍ら、同志社大学の客員教授として、修士課程の学生の指導にあたっている。工学博士。



# 事業部門・地域別の概況

## 事業部門別概況

### 自動車計測システム機器部門



#### 自動車開発の現場を強力にサポート

世界標準機として世界シェア80%を有するエンジン排ガス計測システム、事業買収により製品ラインアップに加わった自動車開発用計測装置を、自動車産業などの研究開発・品質管理の現場に提供してい

ます。これらは燃料高騰などで開発スピードが加速している、ハイブリッド、ディーゼル、バイオ燃料など新エンジンの開発に不可欠な製品です。

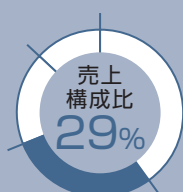
**主要製品** エンジン排ガス計測システム、使用過程車用排ガス分析計、車載型排ガス分析装置、ドライブラインテストシステム、エンジンテストシステム、ブレーキテストシステム、ドライブレコーダ

**主要顧客** 自動車メーカー、オートバイメーカー、自動車部品メーカー、汎用エンジンメーカー、官公庁、石油会社、自動車整備工場

**製品用途** 新車・新エンジン開発、完成車検査、使用過程車車検

**変動要因** 世界の自動車産業の研究開発投資の変動

### 分析システム機器部門



#### 分析・計測技術の創出とビジネスを両立

500種類以上の製品を最先端科学技術分野、大気・水質などの環境計測分野に販売しています。対象は主に小規模市場（ニッチ市場）であり、高レベルの分析技術ノウハウと顧客サポート体

制をベースに高いシェアを獲得しています。また、分析・計測の基礎技術開発を通じて、他の事業部門へ新たな分析・計測技術を供給する役割を担っている事業部門です。

**主要製品** 科学用分析装置（粒子径分布測定装置、蛍光X線分析装置、ラマン分光分析装置、分光器、グレーティング）、環境用分析装置（pHメータ、煙道排ガス分析装置、水質分析装置、大気汚染監視用分析装置）

**主要顧客** 製造業、国家研究機関、大学、官公庁、電力会社

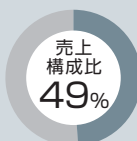
**製品用途** 研究開発、製品品質検査、排水・排出ガス測定、環境汚染調査、犯罪捜査

**変動要因** 価格競争による販売価格の下落、各種環境規制動向による需要変動

## 地域別概況

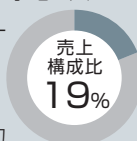
### アジア

- 日本（アジアの71%）は、研究開発用、環境規制関連を中心に高シェア、安定成長
- 中国、インドなどが高成長



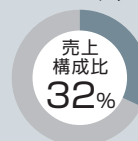
### 米州

- 世界の分析計測機器需要の40%を占める主要市場であり、シェア拡大の余地は大きい
- HORIBAテクノロジーセンターを拠点に競争力強化へ
- 医用・半導体分野の製品開発と販売力強化に注力



### 欧州

- 欧州における企業買収（ホリバ・ジョバンイボン社、ホリバ・ABX社）と事業買収（DTS事業）効果で売上増加
- 東欧・ロシア市場で需要拡大の見込み





## 医用システム機器部門



### 巨大な安定成長市場に積極的に製品展開

全世界で2兆円を超える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を販売しています。検査試薬の販売で収益を上げる事業モデルであり、従来の小型血球計数装置に

加え、大型血球計数装置や生化学分析装置などの新製品を継続的に投入し、検査試薬販売拡大につながる事業展開を積極的に行っています。

**主要製品** 血液検査装置（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）

**主要顧客** 検査センタ、中小病院、開業医

**製品用途** 健康診断、病気診断

**変動要因** 各国の医療保険制度変更による収益性の変動

## 半導体システム機器部門



### 半導体製造プロセスの歩留り向上に貢献

変動は大きいものの高成長を続けている半導体産業において、半導体製造工程で使用されるガス・液体の流量制御装置（マスフローコントローラ）と各種モニタリング装置を中心に事業展開し

ており、半導体の歩留り向上や加工技術の微細化などの技術進化に対応するソリューションを高いレベルで提供しています。

**主要製品** マスフローコントローラ、薬液濃度モニタ、半導体・液晶用薄膜計測システム、半導体異物検査装置、残留ガス分析装置

**主要顧客** 半導体製造装置メーカー、半導体デバイスメーカー、洗浄装置メーカー

**製品用途** 半導体製造工程におけるガス流量制御・洗浄薬液モニタリング、半導体・液晶の品質検査

**変動要因** 半導体産業の景気変動（シリコンサイクル）による需要の急激な変化、太陽電池等新エネルギーへの投資動向

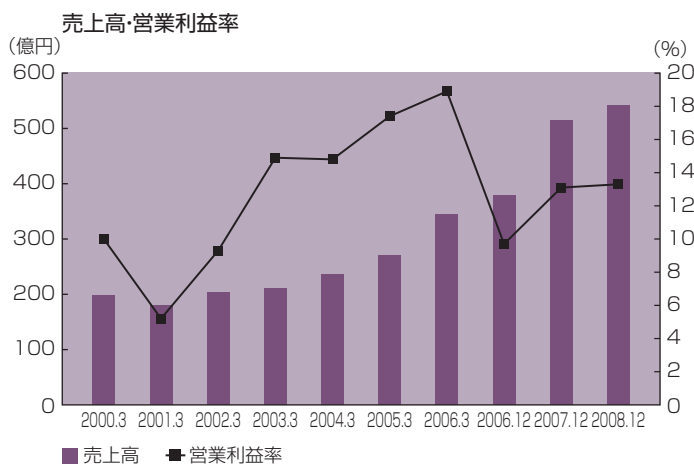
### 金融危機・為替変動の影響

金融不安や世界経済悪化の影響による需要の減少や、為替相場の円高ドル安進行が収益性に悪影響を及ぼすことが予想されます。

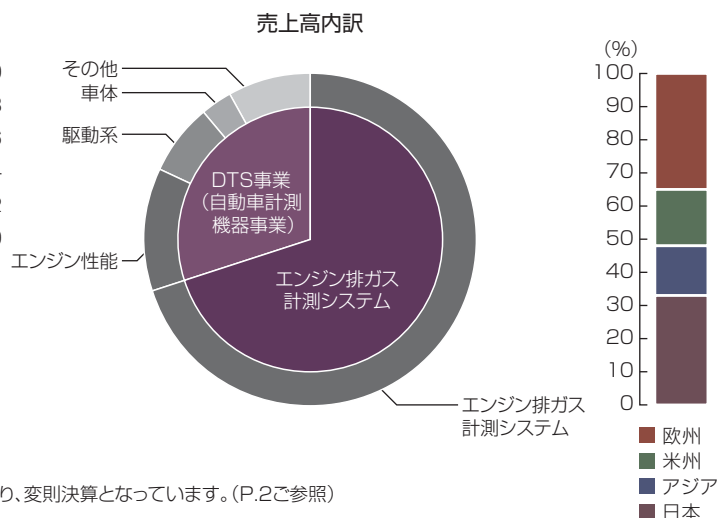
自動車産業や半導体製造装置市場では大幅な設備投

資減少が予想されます。環境計測分野や先端科学分野、医用機器分野においては比較的堅調が予想され、特に対ドルでのユーロ安は製品の競争力強化につながるものの、円高による売上金額の目減りが懸念されます。

# 自動車計測システム機器部門



注)2006年12月期は、決算期を3月20日から12月31日に変更したことにより、変則決算となっています。(P.2ご参照)



## 世界シェア80%※の エンジン排ガス計測システム

世界で最も厳しい日本の自動車産業の要求に応えてきた結果、エンジン排ガス計測システムで世界シェア80%※を獲得。近年は、地球温暖化や原油価格高騰へ対応するためのハイブリッドやディーゼルなど低燃費エンジンの需要拡大により売上を伸ばしてきました。※当社推定

## 2009年は厳しい事業環境

2008年は自動車メーカーによる低燃費エンジン開発への積極投資を背景に受注を伸ばし、過去最高の売上と営業利益を計上しました。2009年は一転、日本や欧州市場では自動車メーカーの設備投資・研究開発投資の削減が予想されています。他方、米国市場では、低燃費エンジンの需要拡大や環境関連政策という追い風を受け、なかでもDTS事業が好調に推移していますが、自動車業界再編の影響を受けるリスクがあります。

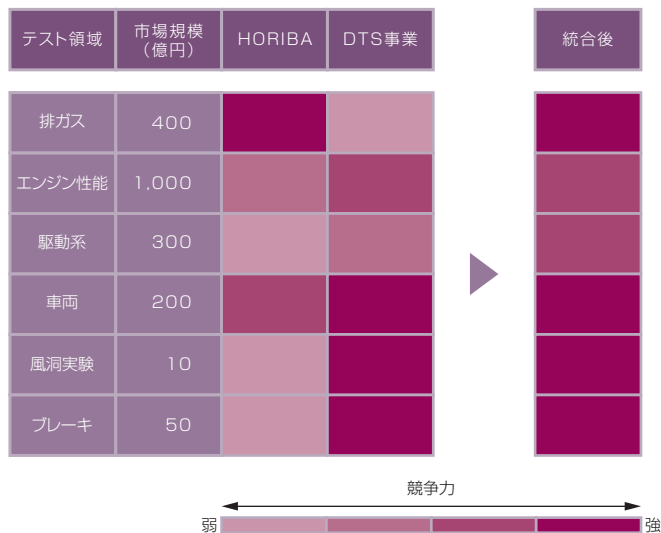
## DTS事業の買収効果と今後の展開

2005年9月のカール・シェンク社(独)のDTS事業買収により、エンジン、駆動系、車両、風洞、ブレーキなど自動車開発全般のサポートを行うソリューション分野に進出しました。対象となる市場規模は400億円から2,000億円に膨らみ、成長のポテンシャルが一気に拡大しました。今後はシェアアップを図り、ハイブリッドや電気自動車の市場が成長する局面において事業の拡大をめざします。

## 自動車産業との緊密な関係をベースに あらゆる開発ニーズに対応

自動車業界や関連省庁などと長年信頼関係を培ったHORIBAの排ガス計測機器は、業界標準機としての確固たる地位を築いてきました。今後、ハイブリッドや電気自動車など、自動車産業は大きな転換期を迎えることになります。HORIBAが持つ分析技術を総動員して、自動車開発に係るあらゆる計測ニーズに対応していきます。

事業買収後の自動車計測システム機器部門の事業領域

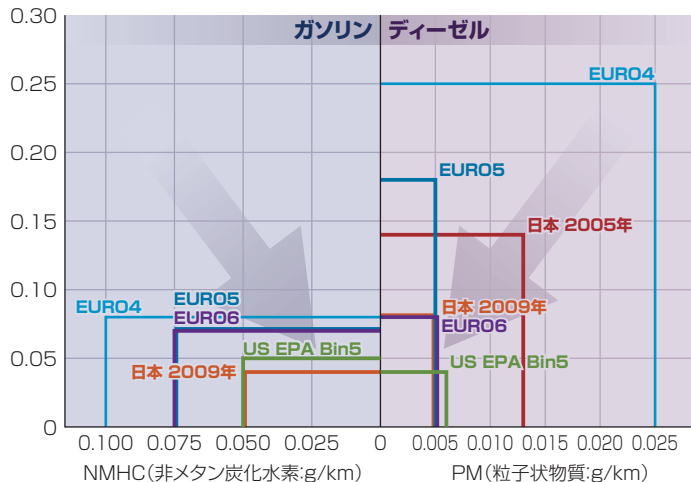


国内自動車産業研究開発費と  
HORIBA自動車計測システム機器部門売上高の比較



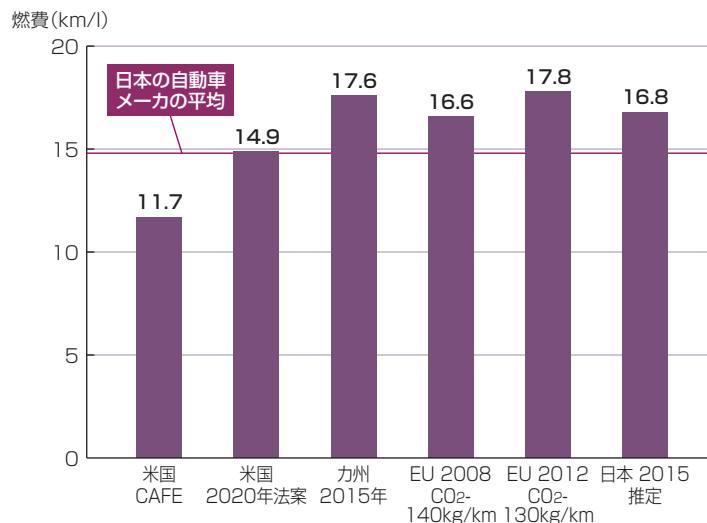
■ 国内自動車産業の研究開発費 (左目盛)  
 ■ HORIBA自動車計測システム機器部門の売上高 (右目盛)  
 出典:平成19年「科学技術研究調査報告」 産業別研究開発費の推移(総務省)

NOx  
(窒素酸化物:g/km) 各国での排ガス規制レベルの推移



出典:環境省、日本自動車工業会

各国の燃費規制目標値

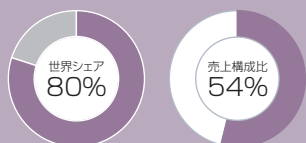


出典:日本自動車工業会 2008年12月レポート、経済産業省資料

主要製品とマーケットシェア

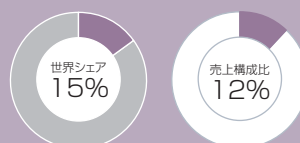
エンジン排ガス測定装置

エンジン排ガス中の化学成分を広い濃度範囲にわたって同時かつ連続的に測定する装置で、自動車産業などにおける研究開発や製品検査で幅広く利用されています。



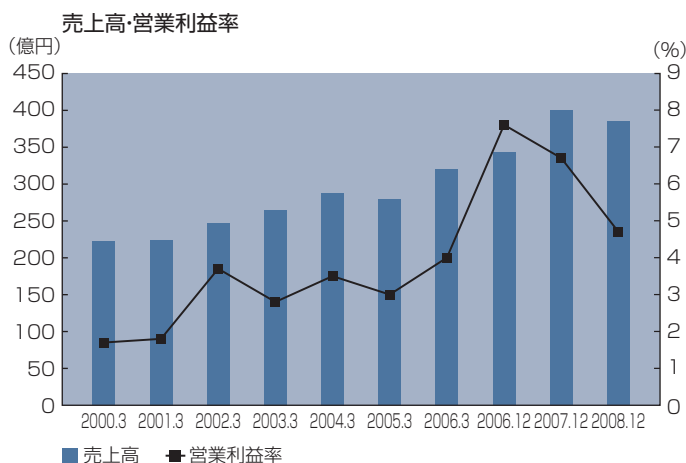
エンジンテストシステム

エンジン単体で排ガス計測や性能評価などの各種実験・解析を行うシステム。省スペースで実路走行時と同じ運転状態をテストセル内において再現することが可能となります。

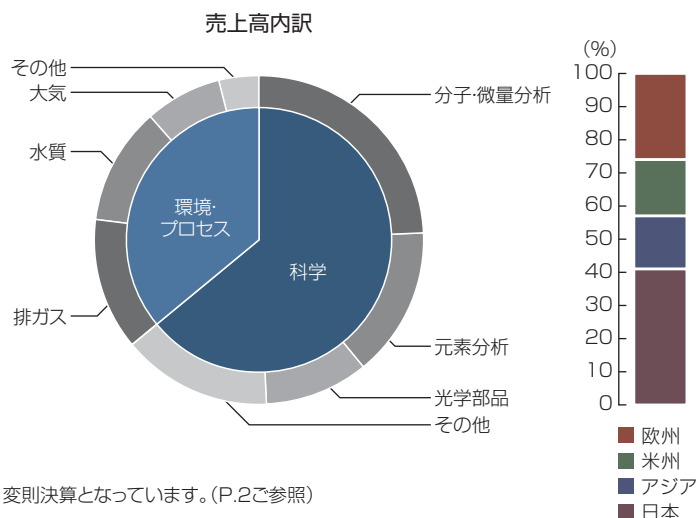


注)各製品のマーケットシェアは当社推定値

# 分析システム機器部門



注)2006年12月期は、決算期を3月20日から12月31日に変更したことにより、変則決算となっています。(P.2ご参照)



## 分析・計測技術の創出とビジネスの両立

環境汚染物質の排出や食品の衛生問題など、環境・安全への対応が強く求められるなか、「計測・分析する」ニーズは益々拡大しています。HORIBAはこの継続的な成長が見込まれる分野を創業当時から手がけており、製品開発のみに留まらず、基礎技術開発にも積極的な投資を継続し、他の事業部門へ新たな技術を提供する役割も担っています。

### 【科学分野】

#### ハイエンド市場での強みをミドル市場へ展開

カーボンナノチューブやジェネリック医薬品など、HORIBA製品が活躍できる市場の拡大は続いています。ホリバ・ジョバンイボン社(仏)が持つ高級機種市場での特徴や強みと、堀場製作所が中級機市場で持つ製品化技術(電気・デザイン)と展開力を融合して、売上と利益の拡大を図ります。

## 産業用は苦戦、最先端分野・環境は堅調

2008年は世界的な景気後退を背景に、ユーザーの研究開発投資が減少し、産業用向け製品の受注が低下しました。他方、一層の市場拡大が見込まれるナノ素材や製薬関連の最先端分野や、景気の影響を受けにくい環境規制向け製品の更新需要が増加し、売上高は堅調に推移しました。2009年はユーロ安によるコストメリットが期待できるホリバ・ジョバンイボン社(仏)製品の利益率上昇を見込む半面、産業向けに強みのある堀場製作所の製品は円高の影響で伸び悩むと予想します。環境関連製品に関しては今年も前年同様に堅調に推移すると予想されます。

### 【環境分野】

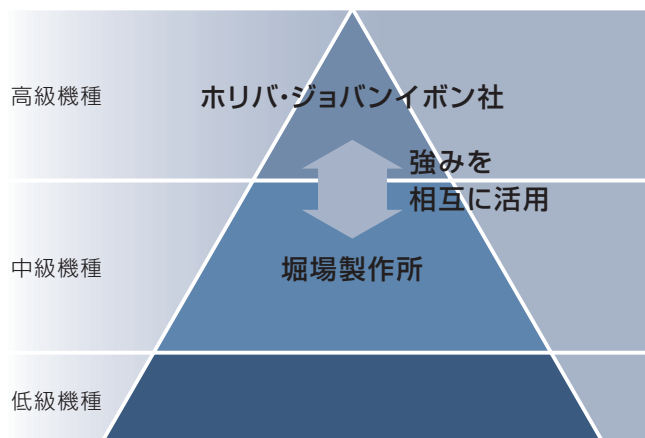
#### 日本で蓄積した技術を新興国市場で活用

日本で公害問題が注目され始めた1960年代から、工場などの排気ガス測定装置や河川などの水質測定装置など、自然環境を「はかる」幅広い製品でお客様のニーズに対応してきました。現在は環境規制ビジネスだけでなく、生産性向上を目的とした産業プロセスでの展開も進めています。さらには、日本で蓄積した技術を中国などの環境汚染対策が急務な新興諸国で展開して事業拡大をめざします。



## ハイエンド市場での強みをミドル市場へ展開

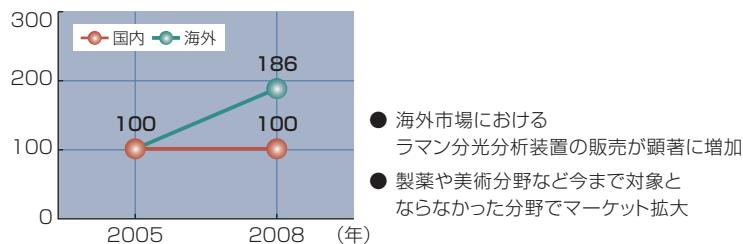
### 科学機器の事業展開モデル



近年マーケット規模が拡大している中・高級機市場で、堀場製作所とホリバ・ジョバンイボン社の特徴・強みを活かして製品を展開しています。

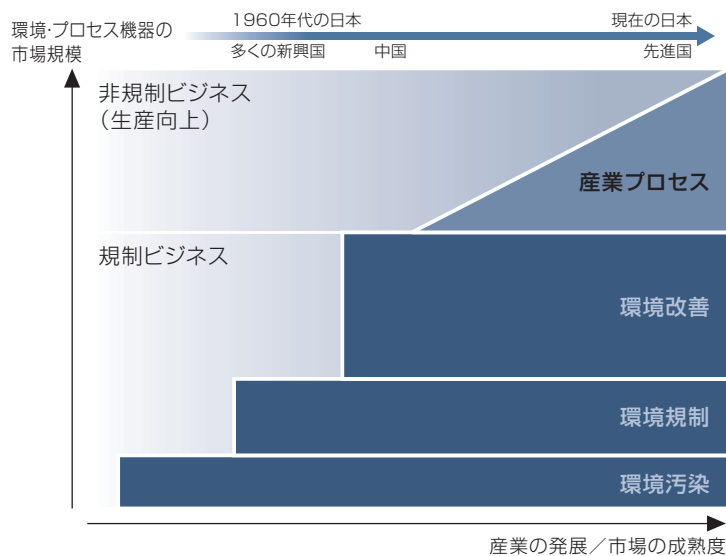
- 研究用ハイエンド機から品質検査にも応用可能なミドルエンド機まで展開
- アプリケーション・マーケット拡大の可能性（生物学・製薬・美術分野など）
- 大学など研究開発セクタとの強いコネクション

### ラマン分光分析装置の売上規模（2005年=100）



## 規制対応から産業プロセス監視へ

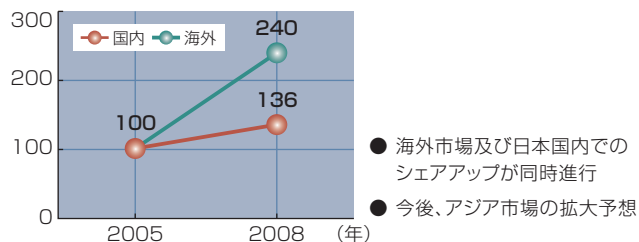
### 環境・プロセス機器の事業展開モデル



環境規制が厳しい日本における長年の経験・実績を活かすことにより、新興国の経済発展を環境計測で支援します。また、環境汚染や環境規制対応として開発・販売されてきた製品・技術の利用領域が、産業プロセス（工場での安全、品質、生産性のモニタリングや、上水管理プロセスなど）に拡大しています。

- 大気汚染分析装置……発電所での各種制御計測、石油精製のプロセスモニタ
- 水質分析装置……水道水品質管理、ボイラ水管理

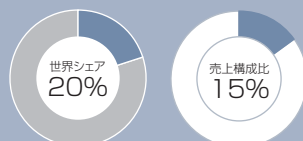
### 煙道排ガス分析装置の売上規模（2005年=100）



## 主要製品とマーケットシェア

### 煙道排ガス分析装置

火力発電所やゴミ焼却場などの煙道排ガスに含まれるNOx、SO<sub>2</sub>、CO、CO<sub>2</sub>、O<sub>2</sub>を高感度・高精度に測定する装置です。1台でこれら5成分を同時に連続測定でき、50社以上がひしめく市場でシェア首位を確保しています。



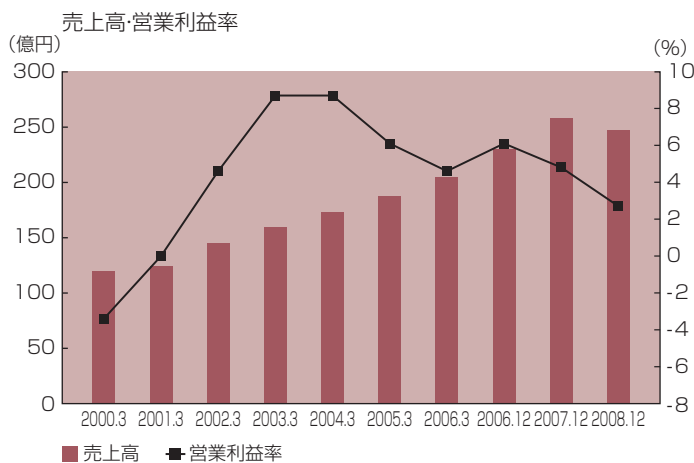
### ラマン分光分析装置

ラマン分光法は、物質の化学組成の同定や分子構造の解析をするために大変有効で、近年は様々な分野の最先端研究において注目を集めています。しかし、ラマン散乱光の強度は非常に微弱なため、高感度で最適化された光学設計が必要とされます。光学関連技術に優れた実績を持つホリバ・ジョバンイボン社は、各種のラマン分光分析装置を開発し、常に最高の性能を追求しています。

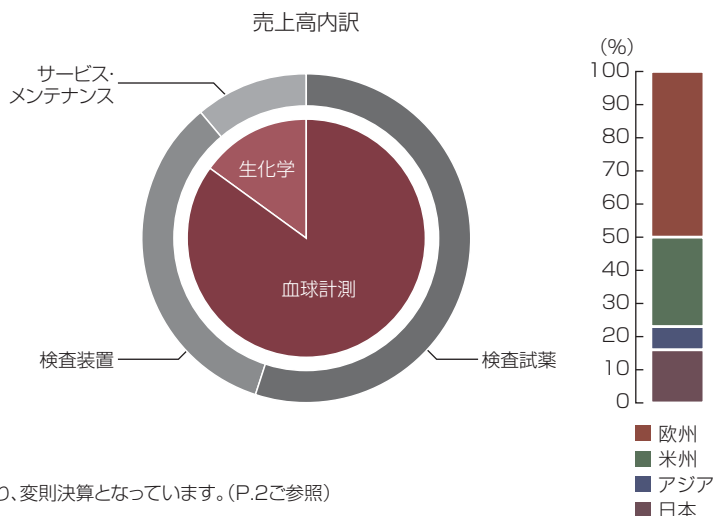


注）各製品のマーケットシェアは当社推定値

# 医用システム機器部門



注)2006年12月期は、決算期を3月20日から12月31日に変更したことにより、変則決算となっています。(P.2ご参照)



## 小型血球計数装置で世界的リーダー

開業医や病院の検査室といった患者に近い医療現場で、簡便・迅速に検査結果が得られる小型血球計数装置を全世界で販売しており、世界で約8%\*のマーケットシェアを保有しています。今後は小型血球計数装置の販売ルートを活用し、小型生化学用検査機器や血糖計などの製品投入・拡販に注力します。\*当社推定

## ユーロ安は追い風、経済環境悪化の影響は限定的

製品の大半をフランスで生産していることから、2008年はユーロ高の影響で製品のコスト競争力が低下し減益となりましたが、2009年はユーロ安進行により採算の好転が見込まれます。また、医用分野は一般産業向けの製品と比較して、景気悪化による減収影響が限定的と考えられ、新製品投入による設置台数の増加により、検査試薬の販売高増をめざします。

## 消耗品販売による安定的な収益基盤

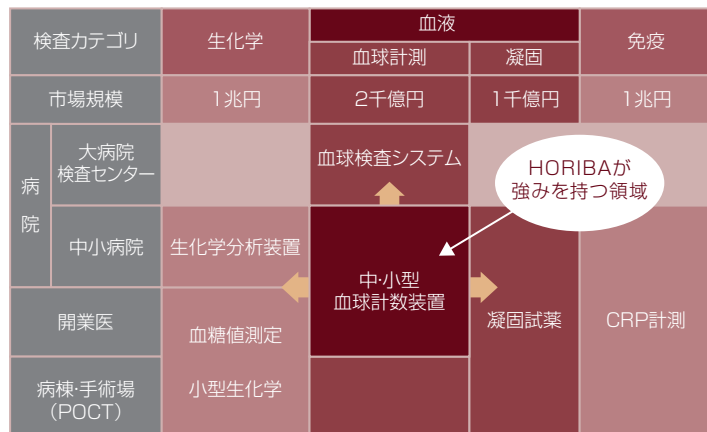
検査のたびに使用される消耗品の検査試薬販売で安定的に高収益を得るビジネスモデルです。検査試薬は自社製で、製品稼働台数の増加にともない販売も年々拡大し、近年売上高に占める割合も伸びています。将来的には消耗品の売上高比率を60%以上に高め、営業利益率の向上をめざします。(P.30ご参照)

## M&Aを積極活用し、中期的な成長をめざす

1996年のABX社(仏、現ホリバABX社)買収で医用事業に本格参入するなど、企業や事業の買収を事業拡大に積極的に活用してきました。今後も製品ラインアップを拡張するための技術力獲得や世界レベルの販売ルート強化に必要な買収や提携を進め、中期的な成長に欠かせない事業基盤の構築を行います。

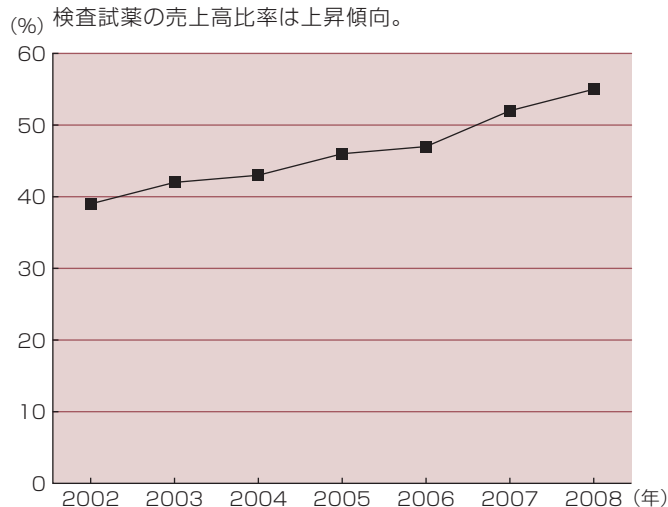
## 検体検査市場における製品展開

従来の中・小型血球計数装置を中心とした事業展開から、大型血球計数装置への縦軸と生化学測定機器への横軸の製品展開を積極的に推進。



## 医用システム機器部門における検査試薬の売上高比率

製品稼働台数の増加により、検査試薬の売上高比率は上昇傾向。



## HORIBA医用ビジネスの事業展開と強み

### 事業展開

#### 開業医を中心に小型機器マーケットの開拓を推進

血液検査など医療現場における小型の体外診断機器の普及率は低く、日本の開業医で20%に満たない状況です。医療現場での検査機器使用は、病状の迅速・的確な診断だけでなく、ムダな投薬の抑制による医療費削減につながり、今後普及が予想されます。HORIBAは小型血球計数装置や血糖測定器などの新製品を他社に先駆けて投入することで、マーケットの開拓を進めます。

#### 大型血球計数装置と生化学測定機器への展開

小型血球計数装置の技術ノウハウや製品企画力を活かし、検査センターや大病院向けの大型製品の開発、販売拡大を努めています。競合が激しい分野で浸透には時間がかかりますが、検査試薬の使用量も多く高い収益性が期待できるため、引き続き注力します。また生化学測定機器は、小型製品を中心に順次製品投入を行い、小型血球計数装置の強固な販売ルートを活用した事業展開を推進します。

### 強み

#### 製品開発力

HORIBAトータルの分析技術・ノウハウを活用。

#### 販売ネットワーク

開業医市場における強固な販売基盤。

#### 独創性

CRP同時測定など、ユニークな製品コンセプト。

#### 低ランニングコスト

ユーザーの検査コストの低減。

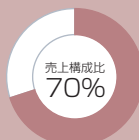
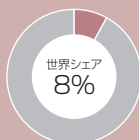
#### 為替ヘッジ

フランス、日本の2極生産体制。

## 主要製品とマーケットシェア

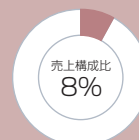
### 自動血球計数装置

人間や動物の健康状態の測定に欠かせない血液検査で、血液中の赤血球・白血球の個数をはじめ、ヘモグロビン濃度、血小板の個数を測定します。



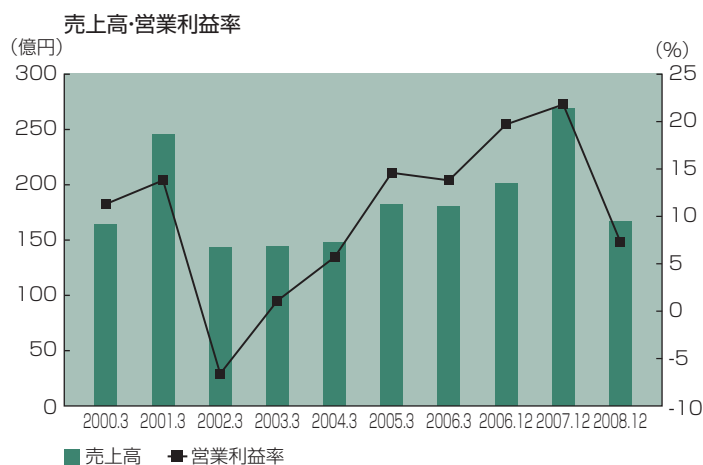
### 血球計数CRP計測装置

世界で初めて、血球とCRPの同時測定を実現。CRPは、体内に炎症がある場合に生産されるタンパク質の一種で、血球と同時に測定することで、より迅速で信頼性の高い感染症診断が可能となります。

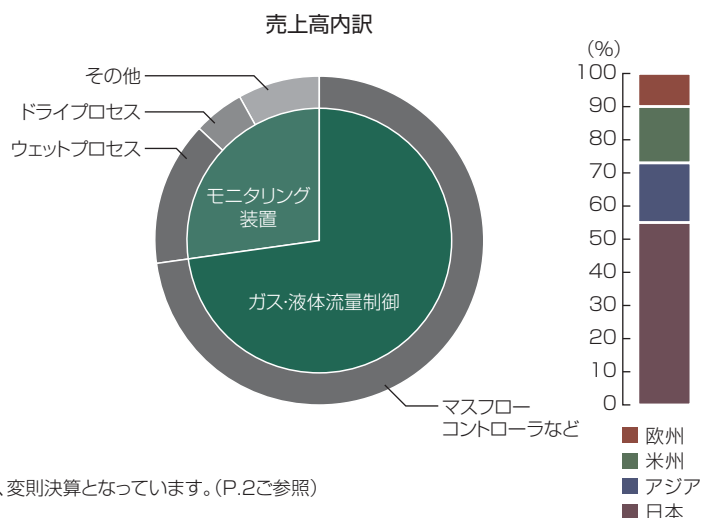


注)各製品のマーケットシェアは当社推定値  
※売上構成比には検査試薬の売上が含まれています。

# 半導体システム機器部門



注)2006年12月期は、決算期を3月20日から12月31日に変更したことにより、変則決算となっています。(P.2ご参照)



## 世界トップの技術を誇るマスフローコントローラ

半導体製造装置の主要コンポーネントであるガス・液体流量制御用のマスフローコントローラにおいて、世界シェア33%※を獲得しています。今後、半導体の生産性向上や高性能化に向けて半導体ウェハ加工の微細化が進むことが予想され、高性能・高品質なHORIBA製品のシェア拡大が見込まれます。

※当社推定

## 2009年も厳しい事業環境が続く

2008年から需要が急減しています。DRAMなどの半導体最終製品の価格下落により採算が悪化していることや、金融危機の影響で資金調達が困難な状況が続いていることから、半導体メーカの設備投資の低迷が長引くことが懸念されます。2009年はこれまで経験したことの無い厳しい状況となっていますが、他部門への効果的な人員シフト、固定費の削減などにより、利益確保をめざして尽力しています。

## お客様に密着した開発・営業・サービス体制

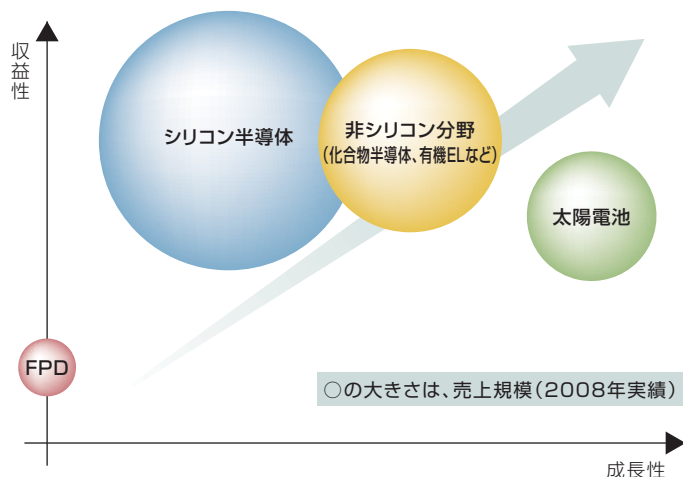
半導体産業においては、製品の共同開発や24時間体制のサービス対応などお客様と密着したサポート体制の構築が不可欠です。従来のきめ細かな営業・サービスネットワークに加え、2007年には米国カリフォルニア州のシリコンバレーに開発センターを開設し、半導体産業の最先端地域での製品開発・マーケティング活動を展開しています。

## 非シリコン分野への事業展開を強化

これまでシリコン半導体向けを中心に事業展開していましたが、今後は太陽電池や化合物半導体などの非シリコン分野での市場拡大が予想されます。これら新しい事業分野に向けて、マスフローコントローラや分析・計測機器などの製品展開を強化し、ビジネスの拡大を図ります。



## マスフローコントローラの将来イメージ



## 世界の半導体製造装置販売高と HORIBA半導体システム機器部門売上高の比較



■ 世界の半導体製造装置販売高 (左目盛)  
■ HORIBA半導体システム機器部門の売上高 (右目盛)

出典:日本半導体製造装置協会

## HORIBAのマスフローコントローラの特徴と強み

### シリコン半導体

- 「差圧式」流量検出方式をいち早く製品化し、高精度・高機能化
- 米国の生産・開発拠点の高精度な設備・技術により、顧客と密な技術・製品開発を推進

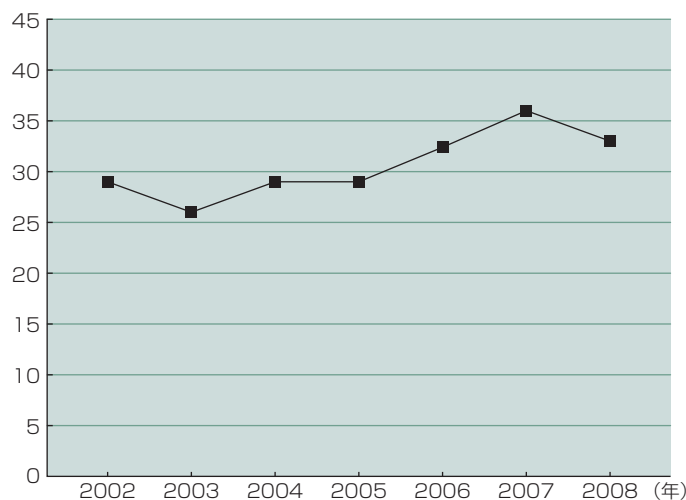
### 太陽電池

- 太陽電池製造装置向けに特化した製品開発
- 付加価値を高めた製品  
(液体気化システムや気体・液体制御の一体モジュール)

### 非シリコン分野(化合物半導体、有機ELなど)

- 今後の伸びが期待される照明用LED向けでの採用率上昇
- ガラス、フィルムなどのコーティング装置向けシェア拡大

## (%) HORIBAのマスフローコントローラの世界シェアの推移

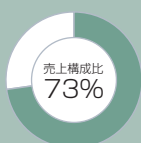
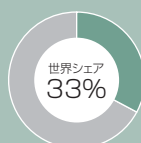


(注)当社推定値

## 主要製品とマーケットシェア

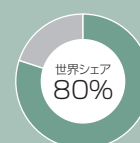
### マスフローコントローラ

成膜工程など半導体製造プロセスにおいて、ガス・液体供給ラインの精密流量制御を行う機器で、高品質な半導体製造のカギとなるコンポーネントです。



### 薬液濃度モニタ

半導体洗浄工程で洗浄液濃度を監視する小型モニタで、洗浄液の無駄を省きプロセスの最適化および生産ラインの歩留り向上に貢献しています。



(注)各製品のマーケットシェアは当社推定値

# ガバナンスとCSRの考え方

## コーポレートガバナンス

HORIBAは、コーポレートガバナンスがあまり注目されなかった時代から、「オープン&フェア」の企業理念に基づきオーナー（株主）への責任を重視して以下のような施策を実行してきました。

### 社外取締役や社外監査役の選任

社内の内向きの論理に偏る経営を避けるため、1953年の会社設立時から外部の人財を登用し、その方針を現在まで継続しています。

### 開かれた株主総会

1972年の上場以来、多くのオーナー（株主）に出席いただきたいという「おもい」から個人の方が参加しやすい土曜日に開催しています。

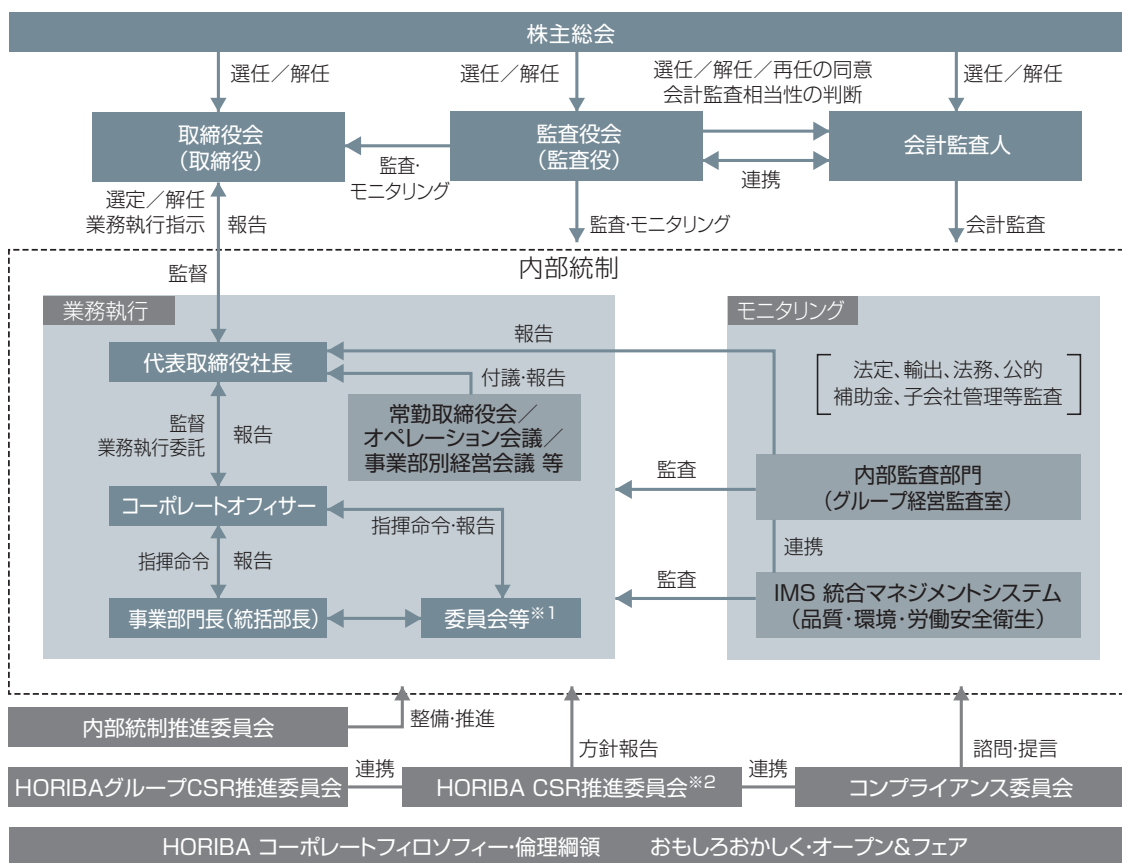
### 株主還元を重視した配当政策の実施

日本の上場企業では最も早く1972年以来36年間にわたり配当性向（個別純利益の30%）をベースとした株主配当の支払いを継続しています。

### 執行役員制度の活用

取締役会の形骸化を防ぎ、活発な議論ができるように、取締役の数を少なくする一方、1998年から執行役員制度を導入しています。

コーポレートガバナンス体制図



※1 委員会等とは、公的補助金事業管理推進委員会、安全衛生委員会等「会議・委員会規程」に基づき設置、登録された会議、委員会をいう。

※2 CSR推進委員会は、CSR方針・重点施策の決定、CSRに関する具体的活動のとりまとめのほか、リスク管理推進に関わる課題や対応策について、協議、承認する。

## 外国人執行役員3名を登用

2009年4月に会社設立以来初となる外国人3名をコーポレートオフィサー(執行役員)に任命しました。

海外従業員比率が57%、海外売上高が65%を占め、その実態に即したグローバル経営を遂行するためには、外国人の登用、活用は不可欠と判断しました。選任にあたっては、当社の経営ポリシーである「HORIBA Group is One Company」というグループ一体となった経営を具現化できることや、事業運営において世界的なリーダーシップを発揮できることはもちろんのこと、社は「おもしろおかしく」を体現し、それを海外で広めていくことができる人財という点も考慮しました。

これにより、常務執行役員7名、執行役員6名の体制となり、今後一層のグローバル経営の強化を推進します。

## CSR方針:事業を通じたCSR活動の推進

4つの事業部門(自動車・分析・医用・半導体)で展開しているHORIBAの製品は「環境・健康・安全・エネルギー」と深く関係しています。事業の本流から外れない企業活動がCSR活動そのものであり、社会貢献につながると考えています。

## CSRレポート紹介 Gaiareport2009

CSR報告書として、環境への取り組みや社会的な役割・責任に関して紹介しています。

詳細な情報は当社のWEBページをご覧ください。

<http://www.horiba.com/jp/social-responsibility/csr-reports/>

## 公正取引委員会による排除措置命令等について・HORIBAの対応

HORIBAは2008年11月12日付で、官公庁発注の大気常時監視自動計測器(大気汚染監視装置)についての入札において、独占禁止法に違反する行為を行っていたとして、公正取引委員会から排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。同命令に基づき、2008年11月20日開催の取締役会にて、同行為の確認、現在同行為を取りやめている旨及び今後同行為を行わない旨を決議するとともに、全従業員に同決議内容を周知徹底いたしました。今回の命令を受けたことを厳粛に受け止め、コンプライアンスを徹底して、再発防止、信頼回復に全社一丸となって取り組んで参ります。

## 洞爺湖サミットに関連した環境イベントの実施

2008年7月に北海道洞爺湖町で開催された主要国首脳会議(G8サミット)に先駆け、神戸と札幌でHORIBA製品と身近な素材を使った体験型実験イベントを開催しました。「分析の大切さやおもしろさを多くの人に伝えたい、環境問題を身近なものに感じてもらいたい」という「おもい」から開催されたこのイベントには、合計300名の来場者がありました。他にも、京都で開催された外務大臣会合では光合成デモ機の展示などに協力し、環境計測のリーディングカンパニーとしてアピールすると同時に、HORIBAのユニークな技術を紹介しました。



神戸での環境イベントの様子





単位:百万円						単位:千米ドル(注記1)
2004.3	2005.3	2006.3	2006.12	2007.12	2008.12	2008.12
¥85,073	¥92,492	¥105,665	¥116,099	¥144,283	¥134,248	\$1,474,767
78,223	83,119	94,390	104,392	127,753	123,290	1,354,389
6,850	9,373	11,275	11,707	16,530	10,958	120,378
2,074	3,524	6,473	6,510	8,691	6,039	66,341
3,501	3,956	5,664	5,059	9,336	6,645	72,998
3,037	2,944	3,173	3,246	4,161	4,955	54,433
5,129	5,636	6,553	6,136	9,474	10,662	117,126
¥92,657	¥99,913	¥119,976	¥129,236	¥154,367	¥133,279	\$1,464,122
13,603	16,108	14,884	15,673	20,565	22,660	248,929
-	-	-	-	-	63	692
29,143	30,595	37,408	42,485	45,873	37,330	410,085
19,402	22,012	27,273	30,947	33,734	29,802	327,386
18,841	18,481	20,223	21,700	24,071	23,115	253,928
58	26	45	44	53	40	439
8,700	11,264	13,017	14,917	16,792	11,063	121,532
21,460	16,042	13,866	16,224	25,177	20,984	230,517
43,348	52,263	65,446	72,371	80,377	76,829	843,996
1,380	1,950	3,690	4,400	4,100	1,237	13.59
3,808	3,984	4,461	4,697	4,976	5,146	
単位:円(注記2、3、4、5、6)						単位:米ドル(注記1)
¥62.90	¥98.33	¥154.27	¥154.23	¥205.01	¥142.76	\$1.57
50.10	83.81	146.97	153.70	204.39	142.71	1.57
1,350.31	1,415.75	1,548.08	1,710.75	1,892.64	1,816.96	19.96
10.00	16.00	28.00	26.00	39.00	44.00	0.48
8.1	10.1	10.7	10.1	11.5	8.2	
2.2	3.7	5.9	5.2	6.1	4.2	
5.0	7.4	11.0	9.4	11.4	7.7	
46.8	52.3	54.6	56.0	52.1	57.6	
15.3	16.5	18.1	16.9	19.0	30.8	
30.3	41.8	33.8	30.0	30.1	30.0	

(計算式)

1株当たり当期純利益(円)=(当期純利益-役員賞与予定額)\*/(発行済株式総数-自己株式)×100

1株当たり純資産(円)=(自己資本-役員賞与予定額)\*/(発行済株式総数-自己株式)×100

売上高営業利益率(%)=営業利益/売上高×100

総資産当期純利益率(%) (ROA) =当期純利益/前期当期平均総資産×100

自己資本当期純利益率(%) (ROE) =当期純利益/前期当期平均自己資本×100

自己資本比率(%)=自己資本/総資産×100

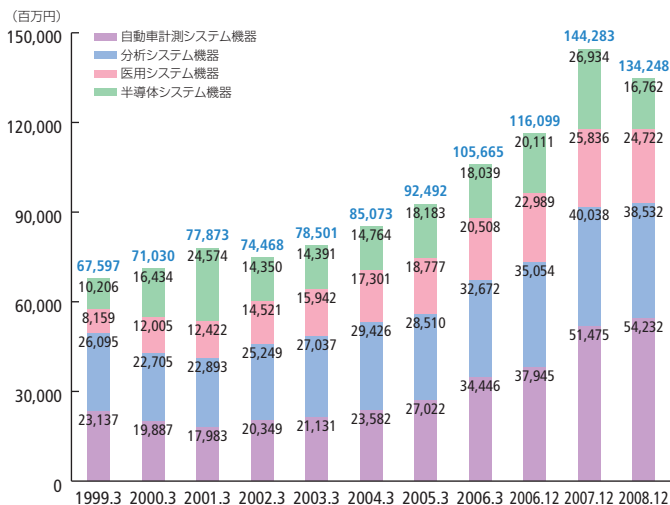
連結配当性向(%)=配当金/当期純利益×100

個別配当性向(%)=配当金/個別当期純利益×100

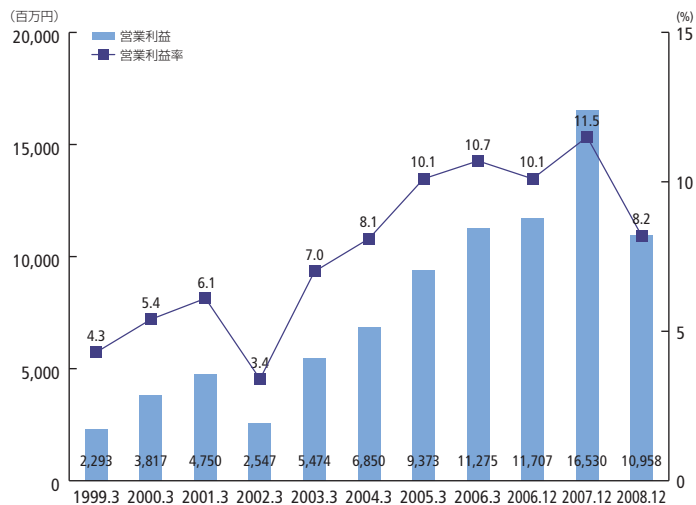
※2006年12月期より役員賞与を一般管理費で計上

# 11年間の主要財務データ

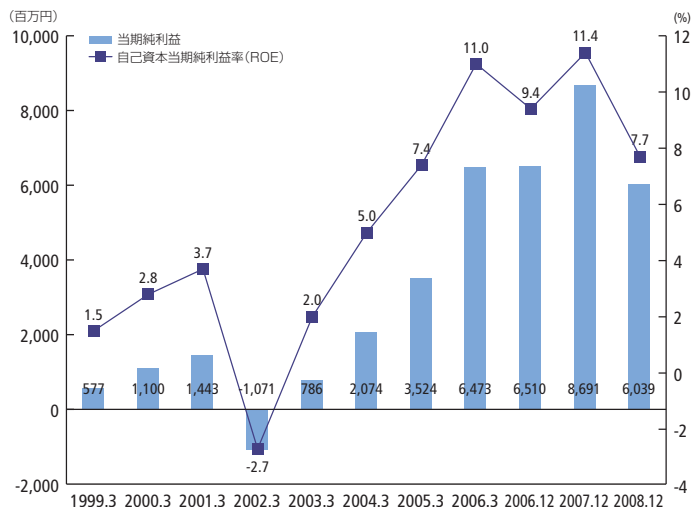
## 事業セグメント別売上高



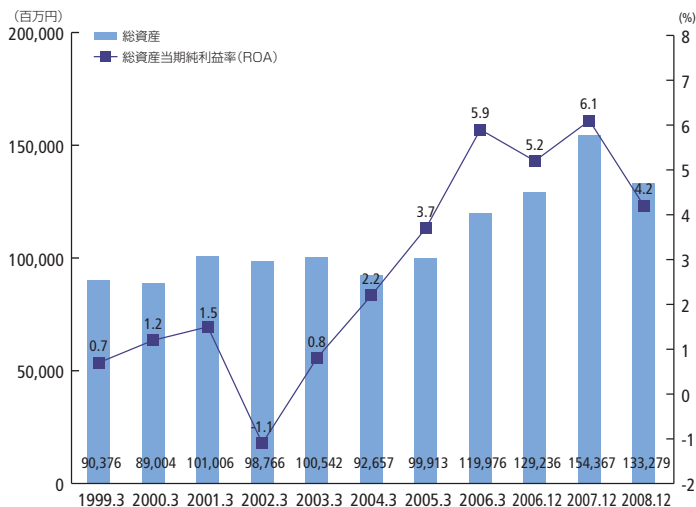
## 営業利益と営業利益率



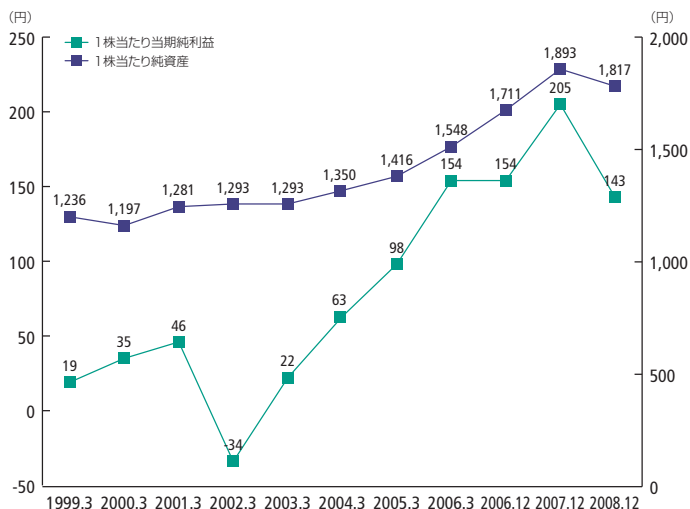
## 当期純利益と自己資本当期純利益率(ROE)



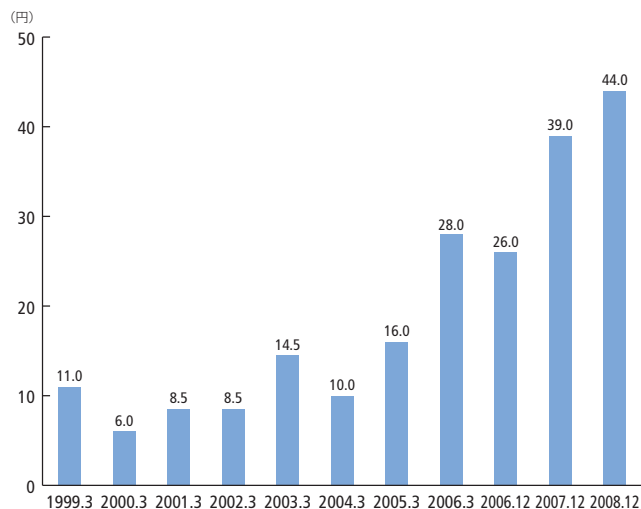
## 総資産と総資産当期純利益率(ROA)



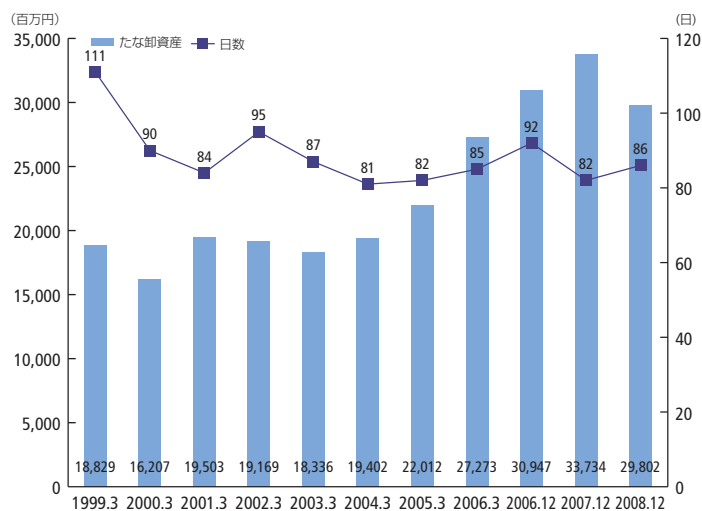
## 1株当たり当期純利益と1株当たり純資産



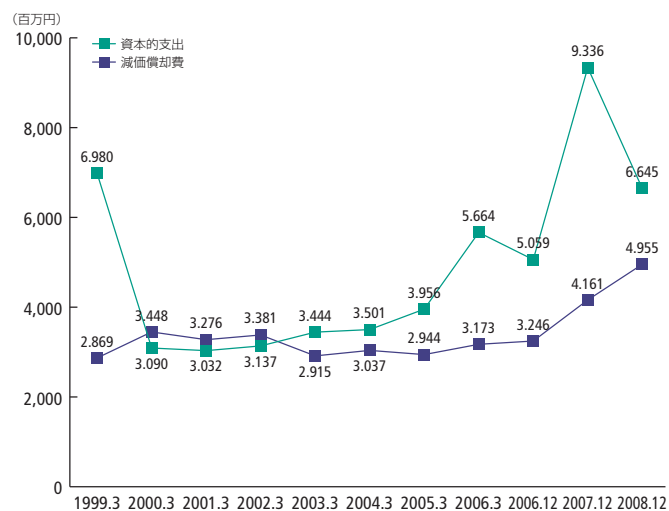
## 1株当たり配当金



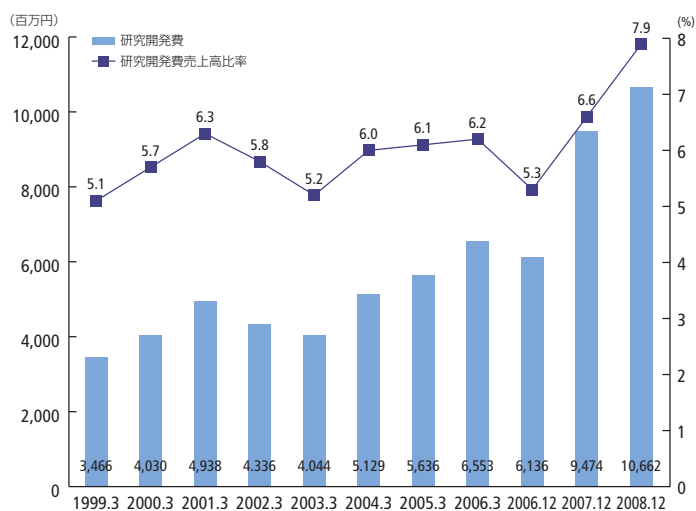
## たな卸資産とたな卸資産回転日数



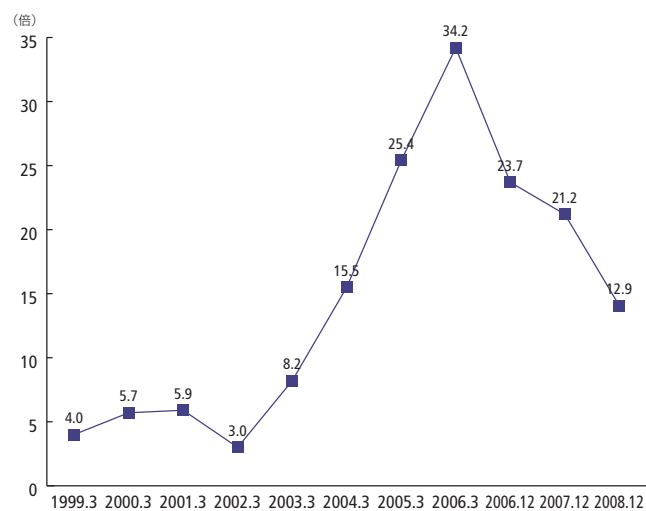
## 資本的支出と減価償却費



## 研究開発費と研究開発費売上高比率



## インタレスト・カバレッジ・レシオ



（計算式）

たな卸資産回転期間（日）＝前期当期平均たな卸資産／1日当たり売上高

インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）＝（営業利益＋受取利息及び配当金）／支払利息及び割引料

（その他の項目につきましては、P36をご参照ください）

# 連結貸借対照表

## 連結貸借対照表

㈱堀場製作所及び連結子会社

2007年12月31日及び2008年12月31日に終了した会計年度

資産	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007.12	2008.12	2008.12
<b>流動資産:</b>			
現金及び現金同等物	¥20,565	¥22,660	\$248,929
受取手形及び売掛金			
関係会社	—	63	692
その他	45,873	37,330	410,085
貸倒引当金	(564)	(807)	(6,668)
有価証券	1	—	—
たな卸資産	33,734	29,802	327,386
繰延税金資産	2,781	2,397	26,332
その他	10,940	2,936	32,253
流動資産合計	113,330	94,581	1,039,009
<b>有形固定資産:</b>			
土地	7,525	7,141	78,447
建物及び構築物	18,593	17,792	195,452
機械装置及び運搬具	13,290	11,471	126,014
建設仮勘定	645	1,722	18,917
その他	12,660	11,893	130,649
合計	52,713	50,019	549,479
減価償却累計額	(28,642)	(26,904)	(295,551)
有形固定資産合計	24,071	23,115	253,928
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券	4,660	3,522	38,691
関係会社株式	99	105	1,153
繰延税金資産	1,346	2,019	22,180
貸倒引当金	(320)	(92)	(1,011)
その他	2,679	2,781	30,550
合計	8,464	8,335	91,563
<b>無形固定資産:</b>			
のれん	1,078	337	3,702
その他	7,424	6,911	75,920
合計	8,502	7,248	79,622
<b>総資産</b>	<b>¥154,367</b>	<b>¥133,279</b>	<b>\$1,464,122</b>
<b>負債及び純資産</b>			
<b>流動負債:</b>			
短期借入金	¥6,724	¥8,199	\$90,069
1年以内返済予定長期債務	5,816	653	7,173
支払手形、支払信託及び買掛金			
関係会社	53	40	439
その他	16,792	11,063	121,532
未払金	12,526	10,363	113,842
未払法人税等	3,796	1,513	16,621
繰延税金負債	43	10	110
賞与引当金	704	745	8,184
役員賞与引当金	120	37	406
製品保証引当金	1,149	918	10,085
訴訟損失引当金	1,204	—	—
その他	9,111	7,658	84,126
流動負債合計	58,038	41,199	452,587
長期債務	12,637	12,132	133,275
繰延税金負債	206	12	132
退職給付引当金	1,814	1,673	18,379
役員退職慰労引当金	710	896	9,843
債務保証損失引当金	52	52	571
その他の固定負債	529	473	5,196
負債合計	73,986	56,437	619,983
<b>純資産:</b>			
資本金	11,953	12,007	131,901
授權株式数 — 100,000,000株			
発行済株式数 2007年12月期 — 42,468,502株 (自己株式を除く)			
発行済株式数 2008年12月期 — 42,284,232株 (自己株式を除く)			
資本剰余金	18,659	18,713	205,570
利益剰余金	45,365	49,539	544,205
自己株式	(10)	(811)	(8,909)
(2007年12月31日現在 — 5,250株、2008年12月31日現在 — 244,520株)			
その他の有価証券評価差額金	1,622	464	5,097
為替換算調整勘定	2,788	(3,083)	(33,868)
少数株主持分	4	13	143
純資産合計	80,381	76,842	844,139
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>¥154,367</b>	<b>¥133,279</b>	<b>\$1,464,122</b>

注記:1. 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しています。

米ドル金額は、便宜上、2008年12月31日現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル=91.03円で換算しています。



# 連結損益計算書

## 連結損益計算書

㈱堀場製作所及び連結子会社

2007年12月31日及び2008年12月31日に終了した会計年度

	単位: 百万円		単位: 千米ドル (注記1)
	2007.12	2008.12	2008.12
売上高.....	¥144,283	¥134,248	\$1,474,767
営業費用:			
売上原価.....	77,365	74,674	820,323
販売費及び一般管理費.....	50,388	48,616	534,066
合計.....	127,753	123,290	1,354,389
営業利益.....	16,530	10,958	120,378
その他収益(費用):			
受取利息及び受取配当金.....	332	445	4,888
支払利息.....	(796)	(886)	(9,733)
為替差損益(純額).....	(321)	(394)	(4,328)
固定資産売却益.....	26	36	395
固定資産除却損.....	(54)	(98)	(1,077)
固定資産売却損.....	(20)	(10)	(110)
減損損失.....	-	(462)	(5,075)
たな卸資産廃棄損.....	(52)	-	-
たな卸資産評価損.....	(48)	-	-
訴訟損失引当金繰入額.....	(1,041)	-	-
会計処理の変更に伴う損失.....	(703)	-	-
債務保証損失引当金繰入額.....	(52)	-	-
訴訟損失引当金戻入額.....	-	1,127	12,381
保険解約益.....	-	254	2,790
在外子会社リストラクチャリング費用.....	-	(206)	(2,263)
投資有価証券評価損.....	-	(182)	(1,999)
独占禁止法関連損失.....	-	(178)	(1,955)
役員退職慰労金.....	-	(145)	(1,593)
米国事業再編に伴う損失.....	-	(132)	(1,450)
貸倒引当金繰入額.....	-	(70)	(769)
その他(純額).....	305	(76)	(835)
合計.....	(2,424)	(977)	(10,733)
税金等調整前当期純利益.....	14,106	9,981	109,645
法人税等:			
当年度分.....	6,604	4,024	44,205
繰延税額.....	(1,185)	(95)	(1,044)
合計.....	5,419	3,929	43,161
少数株主利益(損失).....	(4)	13	143
当期純利益.....	¥8,691	¥6,039	\$66,341
	単位: 円		単位: 米ドル (注記1)
	2007.12	2008.12	2008.12
1株当たり情報:			
当期純利益.....	¥205.01	¥142.76	\$1.57
潜在株式調整後当期純利益.....	204.39	142.71	1.57
配当金.....	39.00	44.00	0.48

注記: 1. 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しています。

米ドル金額は、便宜上、2008年12月31日現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル=91.03円で換算しています。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

## 連結キャッシュ・フロー計算書

㈱堀場製作所及び連結子会社

2007年12月31日及び2008年12月31日に終了した会計年度

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2007.12	2008.12	(注記1) 2008.12
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
税金等調整前当期純利益.....	¥14,106	¥9,981	\$109,645
営業活動から得た現金・預金(純額)と当期純利益との調整:			
減価償却費及び償却費.....	4,161	4,955	54,433
減損損失.....	-	462	5,075
投資有価証券評価損.....	-	182	1,999
有形固定資産売却損.....	54	98	1,077
有形固定資産売却益.....	(26)	(36)	(395)
貸倒引当金の増加(減少).....	(163)	(31)	(341)
訴訟損失引当金の増加(減少).....	1,204	(1,204)	(13,226)
役員退職慰労引当金の増加.....	50	210	2,307
退職給付引当金の増加(減少).....	150	159	1,747
債務保証損失引当金の増加.....	52	-	-
受取利息及び受取配当金.....	(332)	(445)	(4,889)
支払利息.....	796	886	9,733
社債発行費.....	55	-	-
為替差損益.....	65	(16)	(176)
有形固定資産売却損.....	20	10	110
会計処理の変更に伴う損失.....	703	-	-
受取手形及び売掛金の減少(増加).....	(2,432)	2,860	31,418
たな卸資産の減少(増加).....	(2,830)	(271)	(2,977)
支払手形・支払信託及び買掛金の増加(減少).....	610	(2,502)	(27,485)
その他(純額).....	2,857	(893)	(9,810)
(小計).....	19,100	14,405	158,245
利息及び配当金の受取額.....	312	455	4,998
利息の支払額.....	(673)	(841)	(9,239)
法人税等の支払額.....	(5,157)	(6,497)	(71,372)
営業活動によるキャッシュ・フロー.....	13,582	7,522	82,632
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
預入期間が3ヵ月を超える定期預金の減少(増加).....	(7,508)	7,507	82,467
拘束性預金の預入による支出.....	(700)	-	-
投資有価証券の取得による支出.....	(12)	(1,032)	(11,337)
投資有価証券の売却及び償還による収入.....	1	25	275
有形固定資産の取得による支出.....	(5,701)	(4,797)	(52,697)
有形固定資産の売却による収入.....	820	230	2,527
無形固定資産の取得による支出.....	(3,400)	(1,426)	(15,665)
その他(純額).....	55	(16)	(176)
投資活動によるキャッシュ・フロー.....	(16,445)	491	5,394
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
社債発行による収入.....	9,945	-	-
社債償還による支出.....	-	(5,000)	(54,927)
短期借入金の純増減額.....	(1,759)	3,488	38,317
長期借入による収入.....	1,015	903	9,920
長期借入金の返済による支出.....	(753)	(779)	(8,558)
新株予約権の行使による新株発行収入.....	428	108	1,186
自己株式の取得による支出.....	(1)	(801)	(8,799)
自己株式の処分による収入.....	6	-	-
配当金支払.....	(1,193)	(1,859)	(20,422)
その他(純額).....	(11)	(3)	(33)
財務活動によるキャッシュ・フロー.....	7,677	(3,943)	(43,316)
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額.....</b>	<b>78</b>	<b>(1,975)</b>	<b>(21,696)</b>
<b>現金及び現金同等物の純増加(減少).....</b>	<b>4,892</b>	<b>2,095</b>	<b>23,014</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高.....</b>	<b>15,673</b>	<b>20,565</b>	<b>225,915</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高.....</b>	<b>¥20,565</b>	<b>¥22,660</b>	<b>\$248,929</b>

注記: 1. 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しています。

米ドル金額は、便宜上、2008年12月31日現在の東京外国為替市場での円相場 1米ドル=91.03円で換算しています。

### **日本語版アニュアルレポートの作成と監査の位置付けについて**

当社は、日本語版と英語版とで内容上の重要な差異が生じないように配慮してアニュアルレポートを作成しております。当日本語版に掲載しております連結財務諸表は、監査法人の監査済み英文財務諸表の和訳であり、監査法人の監査対象となっております。よって当連結財務諸表は、英語版が正規であり日本語版には注記事項が記載されておきませんので、有価証券報告書をご参照ください。

# コーポレートフィロソフィー

## 社是:おもしろおかしく

“人生のもっとも活動的な時期を費やす仕事にプライドとチャレンジマインドを持ち、エキサイティングに取り組むことによって人生の満足度を高め、よりおもしろおかしく過ごせる”

### 事業

私達の事業は、エンジン計測・研究／産業用・環境計測・半導体・医用／健康・人間／生物工学の各事業分野において展開するものとし、派生製品・周辺製品の事業化については、科学技術の発展あるいは社会生活の利便性向上をもたらす、かつ地球環境保全を阻害しないものでなければなりません。

また、その事業活動は、全ての環境関連法規を遵守するとともに、環境の改善・保護の為に自主管理基準を設け、環境保全システムを構築・維持・発展させるために、最大の努力を払います。その為に、グループ会社は、最良の環境保全システムの取得を積極的に行わなければなりません。

私達はグローバルに展開している会社や事業所で、個々の強みを生かし、開発・生産・販売・サービスの各機能を分担し、世界中のお客様に、より付加価値の高い製品・サービスを最適納期で提供することに努めます。

また、私達はお客様の様々な要求にきめ細かく対応しなければなりません。その為には、対象とする事業の選択に留意し、限られた事業資産を効率的・集中的に投入することによって、それぞれの事業・製品分野において世界市場のリーダーとなることを望んでいます。

### 顧客対応

私達は、お客様の満足を得られる製品を提供し続けるために、基礎技術・製品化技術の両面において、極限まで技術を追求します。

また世界中のどの地域であっても同品質の製品・サービスの提供を保証し、同時にその製品・サービスの品質は最高級のものでなければならぬと考えています。その為、私達は品質管理システムを構築・維持・発展させるために、グループ会社に最良の品質管理システムの取得を義務付けています。

私達はお客様に製品・サービスを最適納期で提供するため、超短納期企業(Ultra-Quick Supplier)である事を宣言します。超短納期は、生産面だけでなく、開発・販売・サービス・管理等私達の活動の全てにおいて達成されなければならないと考えています。

### 投資への責任

私達は、毎期の税引後当期利益の一定割合を株主に配当する配当性向主義を基本政策としています。

投資家・利害関係者に対し定期的に経営状況を報告するとともに、事業・経営に関する重要な事項がある場合はこれを遅滞無く開示することで、経営の透明性維持を保証します。

グループ会社には、統一性のある経理基準・システムを導入し、共通の情報基盤による即時性のある経営管理システムが確立されなければなりません。また、グループ会社の経営陣は、利益確保・配当実施、健全で透明な経営及び管理システムの確立、人財の開発に対する責任を共有しています。

### 従業員

私達は、グループ会社がベンチャー精神をもとに設立された事に誇りを持っています。グループ従業員一人ひとりには起業家精神を維持し、個性的なアイデアや改革の実現に努力する事を期待されています。

グループ従業員に対してそれぞれの可能性を最大限に生かし、目標を達成する為に、オープンでフェアな労働環境を提供します。グループ従業員は個々のさらなる成長の為、異文化を相互に理解でき、伝えられる国際感覚を兼ね備えた人間である事が求められます。その実現に向けて具体的な取り組みとして、国際基幹人材育成・交流プログラムと人事業績評価システムを構築します。また業績評価に際しては、チャレンジ精神をもって業績の向上に努力している者に報いるため、加点主義をその根幹とします。







