

## 前・中長期経営計画を振り返る<~2010>

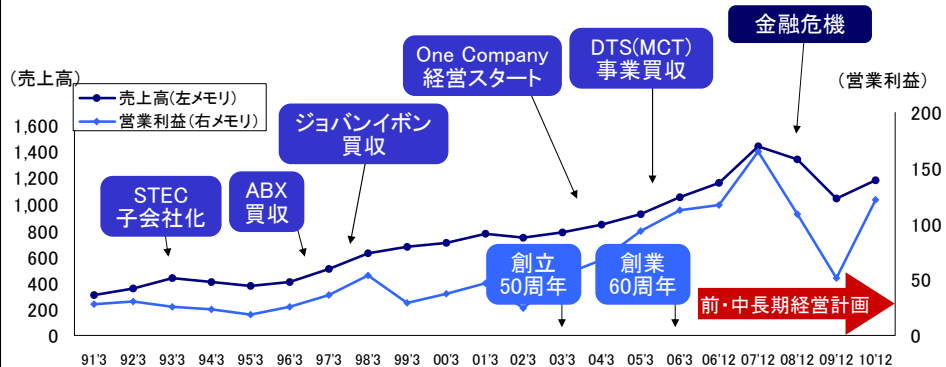
HORIBA

(単位: 億円)

	2010年計画	2010年実績
売上高	1,500	1,185
営業利益率	10%以上	10.4%
ROE	11%以上	9.7%

### 重点施策(前回計画)

- 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



Explore the future Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

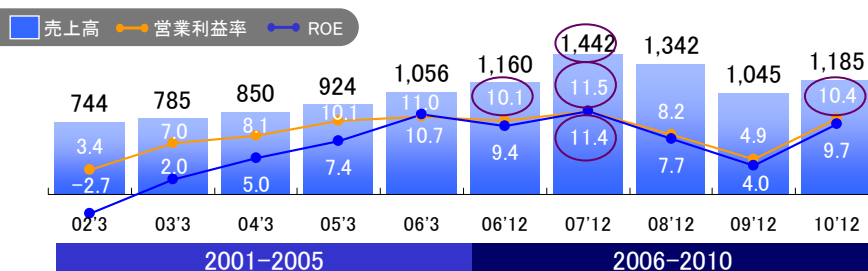
HORIBA 5

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

## 前・中長期経営計画を振り返る<2006-2010>

HORIBA

(単位: 億円)



### [ 数値目標に対して ]

- 売上高 (1,500億円) 2007年 (1,442億円)
- 営業利益率 (10%) 2006、2007、2010年達成
- ROE (11%) 2007年達成

決算期について: 2006年12月期に決算日を12月に変更したため、2006年3月期を2005年度として表示しています。

Explore the future Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 6

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

## 前・中長期経営計画を振り返る<2006-2010>

HORIBA

### 実行施策

- One Company経営の推進
  - マトリックス経営の浸透
  - シェアドサービス推進
  - グローバル化(執行役員に外国人を登用)
  - 地域再編(米国と欧州に統括会社)
- 自動車一辺倒からの脱却
  - 医用・半導体が柱として育ち、収益に貢献

### 課題

- 事業環境変化への対応遅れ
  - 掘場製作所本社での収益性悪化
  - アジアでのビジネス拡大の遅れ
- 技術主体の製品開発と需要のズレ
  - 製品種類の増加による投資の分散

Explore the future

Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 7

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

## 新・中長期経営計画

HORIBA

- 前回計画の振り返り
- 重点施策
- 個別事業戦略
- 諸施策
- M&A・資本政策

Explore the future

Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 8

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

## 新・中長期経営計画の方針

HORIBA

One Company経営の完成により  
安定的な高収益企業への変革をめざす

- 高収益事業への集中投資
- 「技術開発」主導から「顧客視点・ビジネスモデル」を重視した事業拡張へ
- One Company・マトリックス経営の完成
- グローバルな開発・生産体制の整備加速

Explore the future

Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 9

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

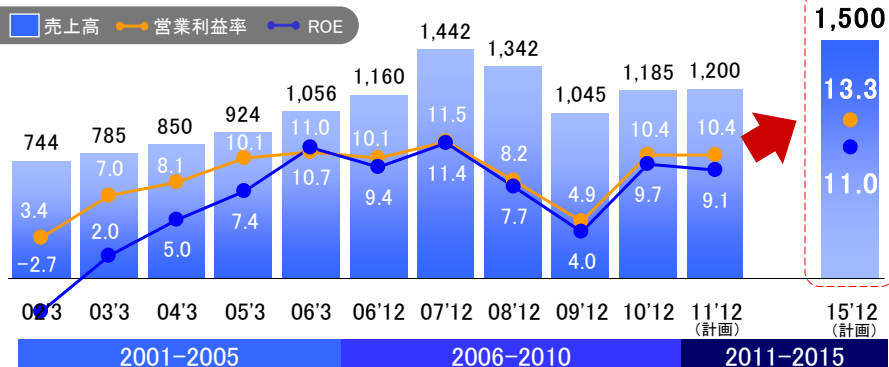
## 連結売上高・営業利益・ROE目標

HORIBA

(単位: 億円)

売上高 1,500億円  
営業利益率 13%以上  
ROE 11%以上

想定為替レート  
USD: 80円  
ユーロ: 110円



Explore the future

Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 10

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

## 数値目標

HORIBA

(単位: 億円)

	2010年	2015年	
	実績	計画	変化率
売上高	1,185	1,500	+27%
営業利益	122	200	+63%
営業利益率	10.4%	13.3%	+2.9P
経常利益	123	200	+62%
当期純利益	79	120	+51%
ROE	9.7%	11.0%	+1.3P
EPS*	187円	283円	+51%

※EPS: 一株当たり当期純利益

Explore the future

Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 11

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

## 数値目標(セグメント別)

HORIBA

(単位: 億円)

	売上高			営業利益		
	2010年 実績	2015年 計画	vs. 2010	2010年 実績	2015年 計画	vs. 2010
自動車	357	460	+29%	16	50	+206%
医用	225	340	+51%	23	60	+157%
半導体	276	300	+8%	63	60	-5%
科学	208	240	+15%	11	15	+34%
環境	117	160	+36%	8	15	+71%
合計	1,185	1,500	+27%	122	200	+63%

Explore the future

Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 12

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

## 新・中長期経営計画の方針

HORIBA

One Company経営の完成により  
安定的な高収益企業への変革をめざす

- 高収益事業への集中投資
- 「技術開発」主導から「顧客視点・ビジネスモデル」を重視した事業拡張へ
- One Company・マトリックス経営の完成
- グローバルな開発・生産体制の整備加速

Explore the future

Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 13

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

## 高収益事業への集中投資

HORIBA

### 集中投資を行うビジネスの選定

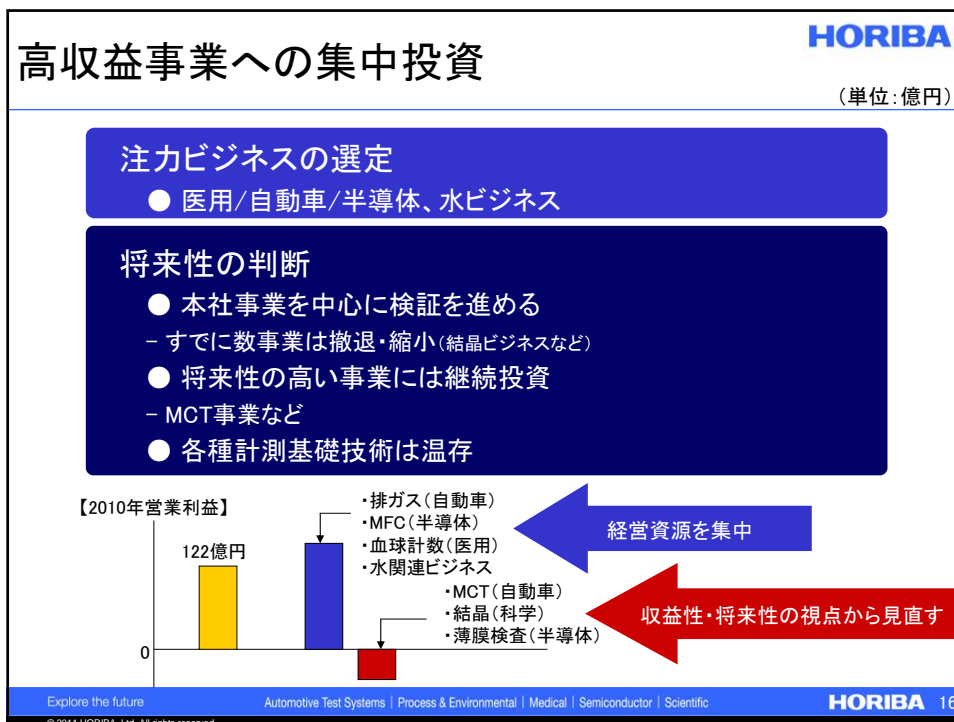
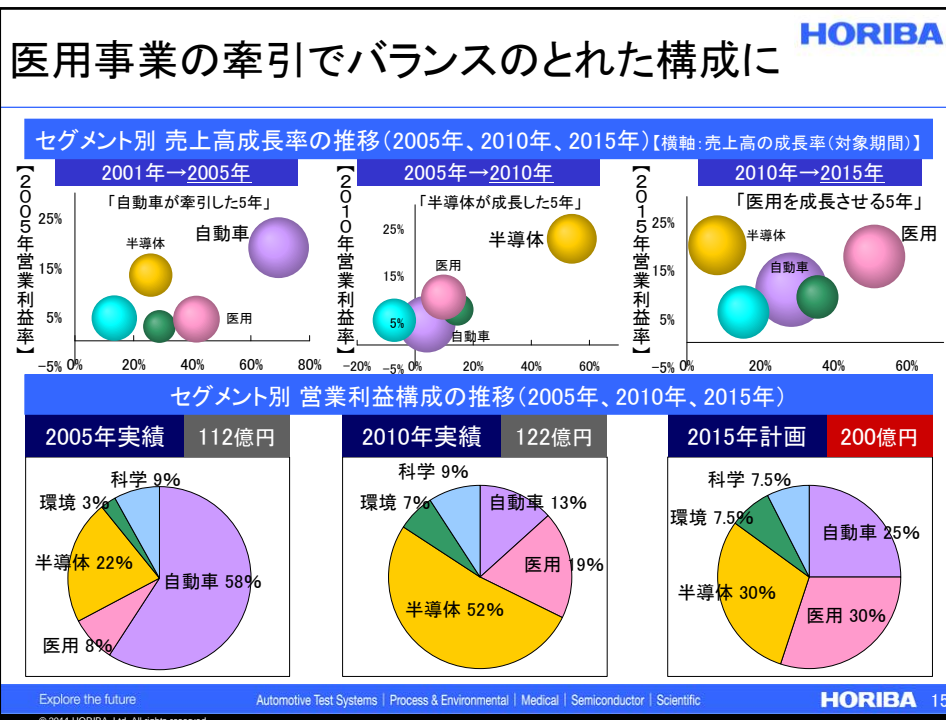
事業セグメント	医用	・中/小型血球計数装置での事業拡大 ・試薬現地生産の戦略的展開
	半導体	・マスフローコントローラー生産体制強化 ・半導体向け以外の販売拡大
	自動車	・主力の排ガス計測への投資継続 ・MCT事業分野の選択と集中
製品	「水」関連	・環境/科学/半導体事業の水質計測を統合した「水」事業の確立をめざす

Explore the future

Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

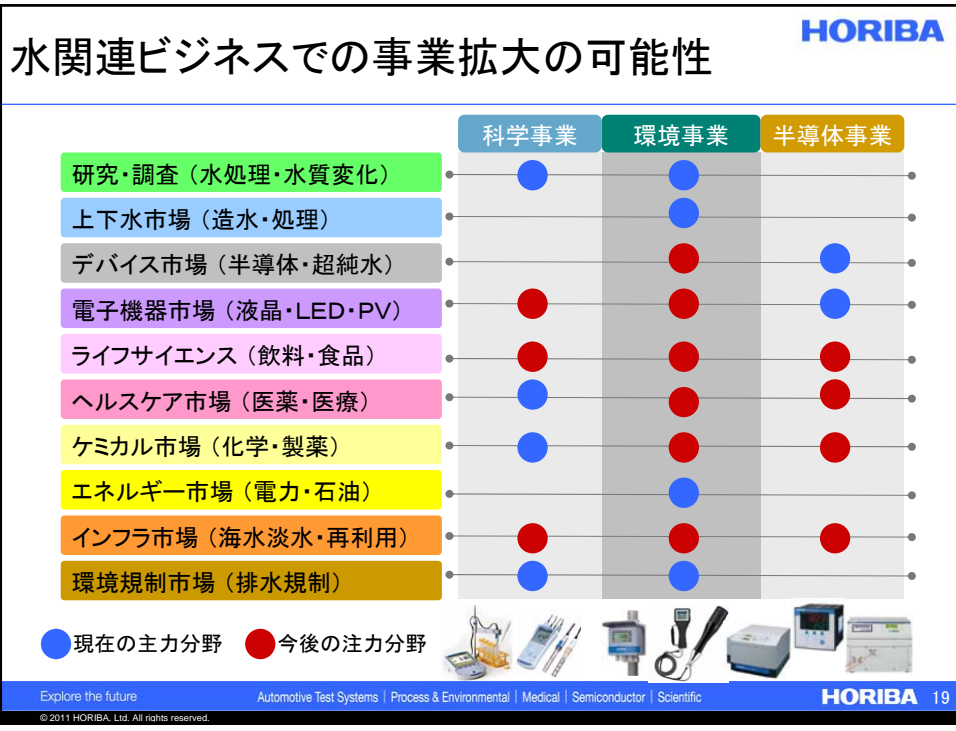
HORIBA 14

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.







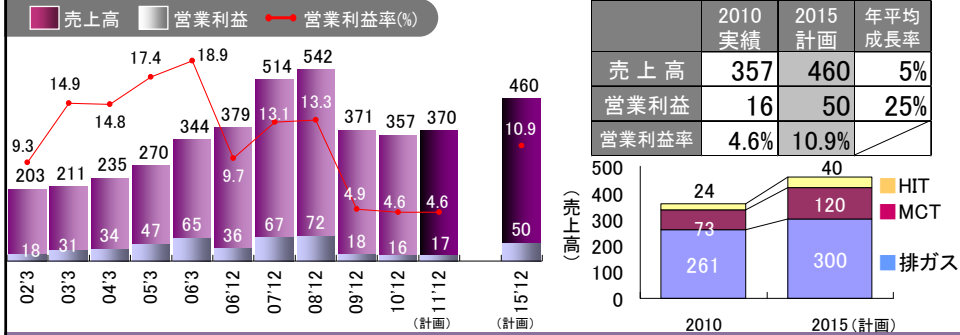


- ## HORIBA
- # 新・中長期経営計画
- 前回計画の振り返り
  - 重点施策
  - 個別事業戦略
  - 諸施策
  - M&A・資本政策
- Explore the future    Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific    **HORIBA** 20
- © 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

# 自動車 数値目標と価値創造の道筋

HORIBA

(単位: 億円)



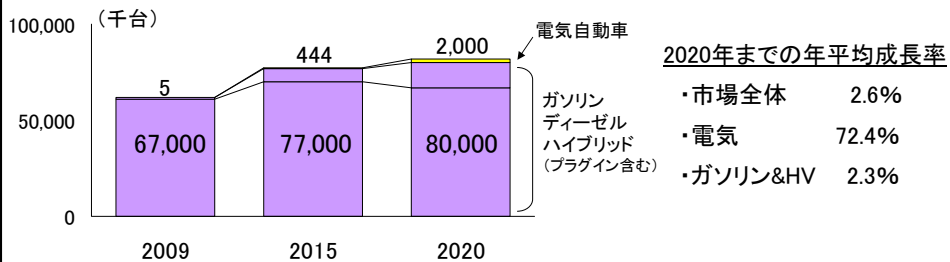
排ガス・駆動系計測装置にソフトウェアを加えた自動計測技術で、計測・評価のソリューションを提供し、エコカー開発の効率化に貢献することで事業を拡大する

- ◆ 排ガス検査装置は現在の強み(世界シェア80%)を活かし、新興国需要を取り込む
- ◆ ハイブリッド/電気自動車向けは駆動系試験装置(MCT)を強化し、収益体質改善

# 自動車 自動車のパワートレイン(駆動系)の変化予測

HORIBA

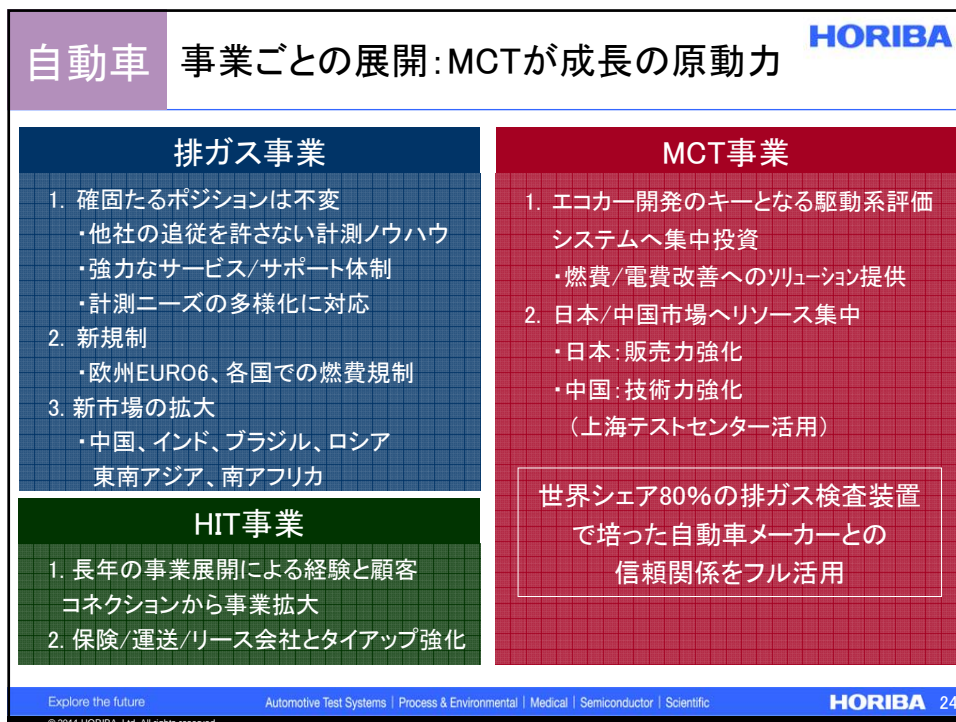
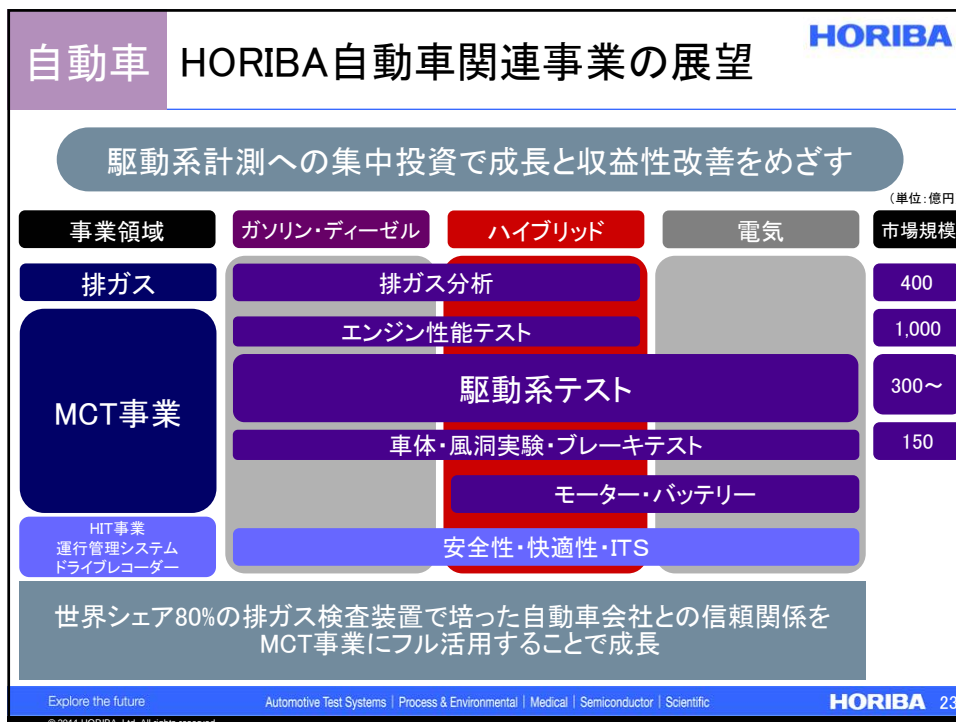
世界の自動車生産台数予測(パワートレイン別)



ガソリン・ディーゼル・ハイブリッド、電気自動車の全てが成長すると予測

- ガソリン・ディーゼル** 新興国中心に市場は拡大。高効率エンジンの開発継続。
- ハイブリッド** エコカーの本命として最大の成長。エンジン/モーター/駆動系の評価試験のニーズ拡大。
- 電気自動車** 先進国では成長。モーター/バッテリー計測市場の拡大。

(出典: 経済産業省資料及び弊社推定)



(単位: 億円)

■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率(%)



	2010 実績	2015 計画	年平均 成長率
売上高	225	340	9%
営業利益	23	60	21%
営業利益率	10.4%	17.6%	

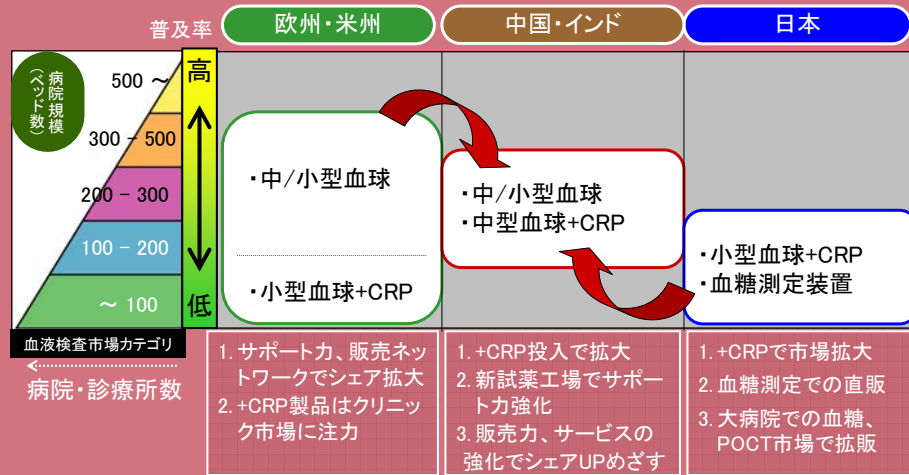
血液検査装置において、中・小型製品で他社にない充実した製品群、地域ごとに特色のある製品投入、密着したサービスで、シェア拡大をめざす

- ◆ 血球計数(海外・中小病院)、血糖測定(大病院POCT市場)が成長の牽引役
- ◆ 試薬比率の上昇が利益率改善の牽引役
- ◆ 海外での試薬工場の戦略的展開

Explore the future

Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

対象市場(病院)／地域別製品展開



※POCT (Point Of Care Testing) : 開業医、病棟、手術室など医療現場での迅速測定

Explore the future

Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

## 医用 地域別の特色

HORIBA

### 日本市場

- ◆「全血POCT」  
HORIBA独自の製品
  - 血球+CRP測定装置
  - 血糖値測定装置病院POCT市場へ展開
- ◆普及率拡大  
ビジネス拡大の可能性

### 海外市場 (欧米、中国、東南アジア、ブラジル、インド)

- ◆中型機の安定稼働実績  
充実したラインアップ  
+CRP (HORIBA特許) の展開加速  
“たった1滴で測定”  
微小検体量での測定により検査機会増加
- ◆試薬工場のグローバル展開  
大量消費地での生産拡大
  - ・中国・ブラジルの工場強化
  - ・インド・アメリカ着手 (将来計画)

製品設置台数の増加により、安定的な検査試薬の販売拡大  
→ 中期的に試薬比率60%へ

Explore the future Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

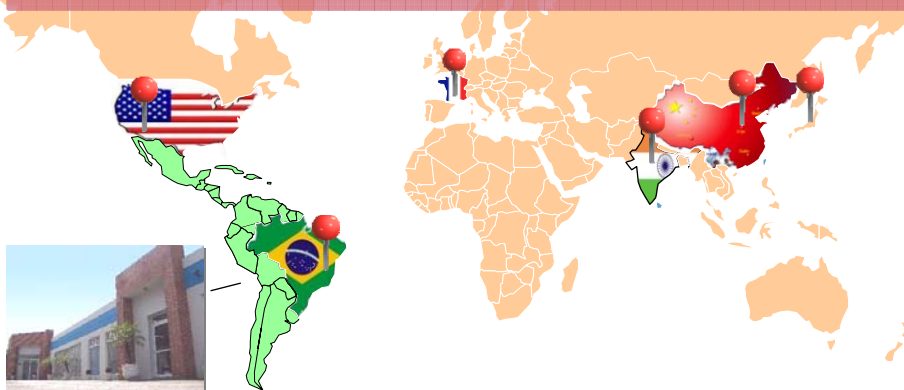
HORIBA 27

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

## 医用 グローバル展開加速

HORIBA

- 製品開発：フランス、日本
- 試薬工場：フランス、日本、中国、ブラジル、(インド)、(アメリカ)
- 販売拠点：欧州各国、日本、アメリカ、ブラジル、中国、タイ、インド、(インドネシア)



Explore the future Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

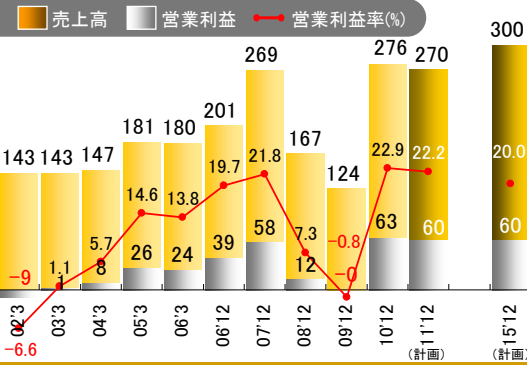
HORIBA 28

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

# 半導体 数値目標と価値創造の道筋

HORIBA

(単位: 億円)



	2010 実績	2015 計画	年平均成長率
売上高	276	300	2%
営業利益	63	60	-1%
営業利益率	22.9%	20.0%	

・流量/圧力制御技術と分析技術の融合により、流体制御のグローバルナンバーワンをめざす

・マスフローコントローラー(MFC)のシェア: 45%※(2010年末) → 60%目標

◆ 好決算の2010年に並ぶ利益をめざす

◆ MFC、薬液濃度モニターでの高シェア活かしたビジネス拡大

※当社推定

Explore the future Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 29

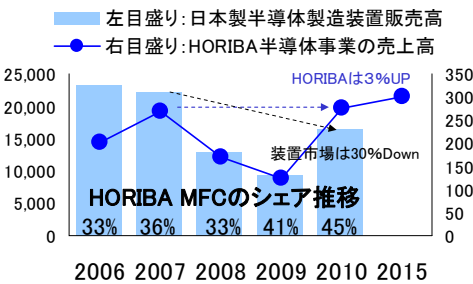
© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

# 半導体 MFCの世界シェアは上昇

HORIBA

(単位: 億円)

## HORIBAのMFC売上高とシェアの推移



- ◆ 2010年の製造装置市場  
→ 2007年比で7割の回復に留まる  
2015年も大幅な回復は期待薄
- ◆ HORIBA半導体事業の売上高は  
シェアUPにより、過去最高を更新

(出典: 日本半導体製造装置協会需要予測より)

提案力とサポート力を活かし  
世界シェア60%をめざす

半導体プロセスチャンパー周辺の制御  
計測に様々なソリューション提案

[ガス流量制御]

[圧力計測]



[液体流量制御、気化装置]

[分析・解析]

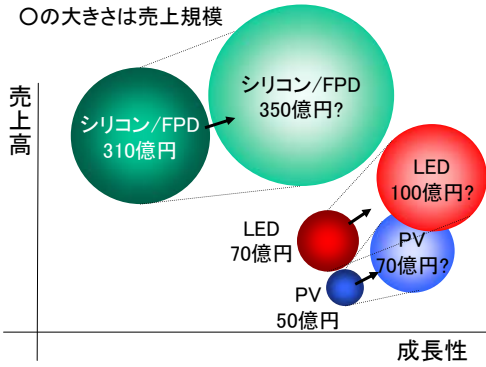
Explore the future Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 30

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

# 半導体 MFCの市場予測

世界市場規模(2010年→2015年予測): 500億円→450~550億円

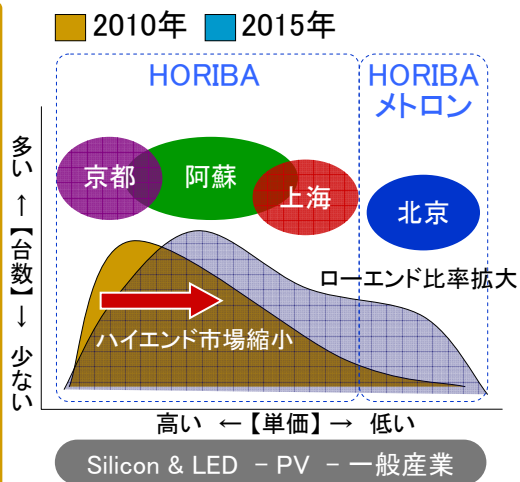


- ◆プラス要因
  - 新興国市場拡大
  - 高機能携帯端末の増加
  - LED市場拡大
  - 太陽電池市場拡大
- ◆マイナス要因
  - 市場価格の低下
  - 低価格市場の拡大
  - マクロ経済の影響

※MFC市場には、FluidControl制御機器全般(液体気化制御、圧力制御機器等)を含む。MFC市場規模は、弊社推定。

# 半導体 HORIBAのMFC事業体制

- ◆研究開発
  - ・日本、米国、中国の3拠点
  - STECの流量・圧力制御技術と堀場製作所の分析技術の融合
- ◆拡販・サポート
  - ・アジア顧客へのサポート体制強化
  - ・中国市場
  - HORIBAメトロン社の販売ネットワーク融合・拡大
- 生産体制の整備は完了
  - ・京都、阿蘇、上海、北京での量産体制確立
  - ・韓国での生産開始



HORIBAメトロン社: 北京市、HORIBA出資比率80%



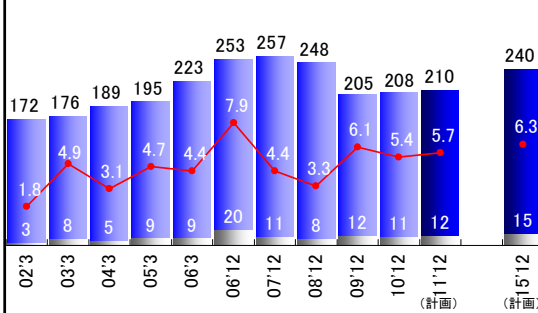
# 科学

## 数値目標と価値創造の道筋

HORIBA

(単位: 億円)

■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率(%)



	2010 実績	2015 計画	年平均 成長率
売上高	208	240	3%
営業利益	11	15	6%
営業利益率	5.4%	6.3%	

先端素材解析など、次世代技術の創造に貢献する分析ソリューションを、堀場製作所とホリバ ジョバンイポンの両技術を合わせて提供

- ◆ 光学分析装置(ホリバ ジョバンイボン)
- ◆ pHメーター、粒子径計測、金属分析、X線分析(堀場製作所)

Explore the future Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 33

# 科学

## 成長市場をフルカバーする製品群

HORIBA

### HORIBAの強み

- 堀場製作所とホリバ ジョバンイボン社の技術力の融合
- 先端素材解析等ハイエンド市場での様々なアプリケーション提案力

### 注力市場・アプリケーション

#### 化合物半導体(照明向け)

- LED(発光ダイオード)製造装置
- 品質管理やプロセス管理のソリューション提供

#### 創薬・バイオ

- 創薬基礎研究から品質評価
- 製剤の組成マッピングなど

#### リチウムイオン二次電池

- 正/負極、セパレーター、電解液
- 局材料用素材解析

### 堀場製作所

pHメーター  
粒子径  
計測装置

X線  
分析  
装置

金属  
分析  
装置

### ホリバ ジョバンイボン

#### 光学分析装置

- ラマン分光分析装置
- 蛍光分光光度計
- 蛍光寿命測定装置
- 分光エリブソメーター

Explore the future Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 34

■ 新研究開発センター(パリ近郊)

- フランス国家プロジェクトに参画
  - ・参画企業:ダノン、EDF、タレス
  - ・エコール・ポリテクニック※に隣接
  - ・2012年秋 竣工予定



エコール・ポリテクニック学生との交流

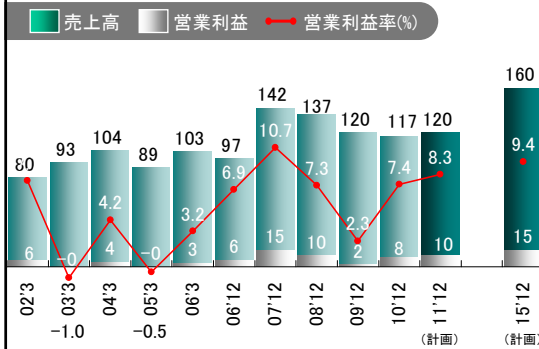


新開発センターの完成イメージ

※エコール・ポリテクニック  
フランスの最高クラスの理工系エリート  
養成学校。1794年にナポレオンが設立。

ヨーロッパで産学官協同での研究開発推進

(単位:億円)



	2010実績	2015計画	年平均成長率
売上高	117	160	6%
営業利益	8	15	11%
営業利益率	7.4%	9.4%	

拡大する環境規制市場において、日本/欧州/米国での経験を活かしてビジネス拡大をめざす

- ◆ 燃焼排ガス計測市場における日本での技術・ノウハウを活かし、海外市場へ積極展開
- ◆ HORIBA創業ビジネスであるpH計測技術を軸に、水質計測分野でさらなるシェア拡大

環境分析装置市場(世界): 約1,500億円※

- ・環境規制分野に特化
- ・拡大するアジア市場でシェア獲得をめざす

	水質計測	煙道排ガス計測
日本/欧州/米国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全ニーズに対応するラインアップ</li> <li>・顧客密着のサービス体制</li> <li>・サンプリング技術/経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内での圧倒的シェア</li> <li>・シェア50%→70%超をめざす</li> </ul>
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本での豊富なサンプリングなどのノウハウ活用</li> <li>・顧客密着のエンジニアリングと現地調達拡大→上海工場活用</li> <li>・水質計測のトータルシステム提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高精度測定と規制ニーズ拡大に対応</li> </ul>
東南アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境/水質計測需要の高まり インド、インドネシア、ベトナム</li> <li>・ベトナム: 駐在員事務所開設で東南アジア市場開拓を強化</li> </ul>	

※環境規制分野における分析装置市場の当社推定値

## 新・中長期経営計画

- 前回計画の振り返り
- 重点施策
- 個別事業戦略
- 諸施策
- M&A・資本政策

# 「One Company 経営」の完成をめざして

## HORIBA Group is One Company

HORIBAグループは、統一されたブランドの下、  
ビジョン・戦略を共有し、One Companyとして、  
グループの企業価値・利益最大化を追求する

- < これまでの施策 >**
- 社名変更・ブランドの統一
  - マトリックス経営の導入
  - 米国/欧州グループ会社再編
  - シェアドサービス導入(米国・日本)
  - 本社組織変更

- < 今後の施策 >**
- 本社機能の強化
  - シェアドサービス拡大  
(欧州、アジア、南米)
  - ERPのグループ展開完成

# グローバル生産体制の整備加速



**地域別の売上高構成比**

	日本	アジア	米州	欧州
2010年(実績)	37%	17%	18%	28%
2015年(計画)	37%	20%	18%	25%

## グローバル開発体制の整備加速





- フランス**
  - ・ホリバABX(医用)
  - ・ホリバ ジョバンイボン(科学)
- ドイツ**
  - ・MCTビジネス(自動車)
- パリR&Dセンター**(2012年竣工予定)
- モスクワ**
  - ・ソフトウェア
- 北京**
  - ・MFC(半導体)
- 上海・インド**
  - ・現地エンジニアリング強化(自動車)
- 米国**
  - ・テクノロジーセンター(半導体)
  - ・ホリバ ジョバンイボン(科学)
  - ・MCTビジネス/ソフトウェア(自動車)
- ブラジル(将来計画)**
  - ・現地エンジニアリング強化(自動車)

● 製品・ソフトウェア開発拠点

Explore the future
Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific
**HORIBA** 41

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

## 新・中長期経営計画



- 前回計画の振り返り
- 重点施策
- 個別事業戦略
- 諸施策
- M&A・資本政策

Explore the future
Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific
**HORIBA** 42

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

# M&A政策

HORIBAのM&A基本ポリシー: 事業拡大の選択肢として、M&Aを活用

- 目的
  - 事業リソース(技術・「人財」)の獲得
- 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
  - 経営資源を活かしきれていない研究開発型の企業や事業
- 特徴
  - 従来から取引などがあるよく知った相手との友好的なM&A
  - 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
  - 企業価値評価、デューデリジェンス等プロセスの多くに従業員が積極的に関わる

歴史	機会
・ホリパABX社(医用・フランス) ・ホリパ ジョパンイボン社(科学・フランス) ・MCTビジネス(自動車・ドイツ) ↓ 日本市場依存や排ガス事業依存からの脱却	・金融危機や円高はチャンス ・医用分野 ・米国市場 ↓ 集中投資事業のさらなる強化

# 資本政策

## ガイドライン

- 資金調達の方針  
 資金需要に応じて、かつ自己資本比率、資本コスト、金利情勢、格付けなどを参考に、ケースバイケースで最適な調達方法を決定
- ROE目標: 11%以上  
 利益成長による高ROE実現をめざす

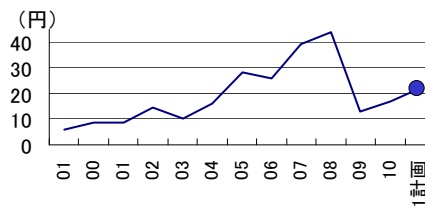
【参考】

- 自己資本比率  
 2010年12月時点 61%
- 格付け状況  
 R&I、JCR 「A-」
- 銀行コミットメントライン  
 50億円枠保有

## 配当政策

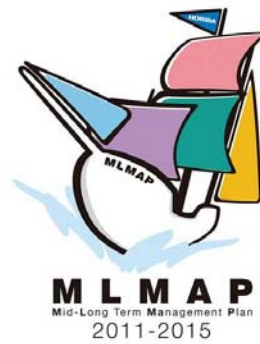
### 配当に対する考え方

- 基準配当性向を継続  
 → 堀場製作所個別純利益 × 30%



## 新・中長期経営計画シンボルマーク

HORIBA



### 「帆船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できる能力を有しています。  
5種類の帆(ビジネスセグメント)を効率的に連動させ  
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。

Explore the future

Automotive Test Systems | Process & Environmental | Medical | Semiconductor | Scientific

HORIBA 45

© 2011 HORIBA, Ltd. All rights reserved.

ご清聴ありがとうございました