

2019年12月期第2四半期決算／中長期経営計画「MLMAP2023」
説明会における主な質疑応答内容
(2019年8月7日開催 於：東京)

【2019年第2四半期決算】

＜自動車計測事業＞

Q：自動車計測事業において、新興国向けビジネスの比率が増加することで売上の地域構成比が変わり、利益率が低下する可能性に対して、どのように対応するのか？

A：新興国では規制が厳しくなっており、規制対応の需要は拡大している。一方で、パワートレインの開発においては、エンジンとモーター、バッテリーの組み合わせによる電動化の拡大により自動車の開発工数が増加しており、これに伴い付加価値の高い試験需要も増加している。自動車計測の需要は益々拡大しているということであり、今後、これらの需要を確実に捉えていく。

Q：自動車運行管理システム（ITS）ビジネスから撤退したが、事業撤退や事業ポートフォリオについてはどのように考えているか？

A：ITS ビジネスにおいては、クラウドサービスを使ったデータマネジメントは重要であると考え、赤字でも事業を継続してきたが、今後成長が見込まれる他の事業にリソースを振り分けるべく、撤退を決断した。HORIBA が保有する計測技術を活用し、開発リソースをシャッフルすることで事業の形態を変化させて成長していきたいと考えている。

＜半導体事業＞

Q：半導体事業の見通しについて、2019年下期は回復想定となっているが、その背景は？

A：受注水準の落ち込みはなく、お客様の様々なプロジェクトの立ち上がりも見えてきている。一部のメディアで報じられているように、ロジックに関しては回復想定だが、メモリーに関してはまだ見通しは明るくない。そのため、期初の予想を下方修正した。

Q：半導体事業の下期の利益率が前年同期比で低下する想定理由は？

A：下期の営業利益に関しては、研究開発費の増加などを踏まえつつ、保守的に見積もっている。

【中長期経営計画「MLMAP2023」】

<全社>

Q：「Market Oriented Business」をどのように実現しようとしているのか？

A：HORIBAは”HORIBA Group is One Company.”を軸にマトリックス経営で成長してきたが、企業規模が大きくなるにつれ、副作用として事業間の壁ができるようになってきた。現在は、この壁を取り払うべく、各事業のリソースを相互に活用して成長するクロスセグメントの発想で考えることを浸透させてきており、技術だけでなく販売チャンネルも共有が進んできた。この考え方をさらに深化させ、本当の意味での“One Company”をめざしたい。

Q：サービスに注力するというのは、サブスクリプションモデルへの転換を考えているのか？

A：環境・プロセス事業の水質計測分野で開始した「はかる EXpress」が現時点でのわかりやすいモデルになる。機器のメンテナンスだけでなく、計測データの収集も HORIBA が担い、お客様にプロセス改善の提案を行う。また自動車計測事業の「STARS Enterprise」も該当する。これはオートメーションシステムを基幹業務システム（ERP：Enterprise Resource Planning）のように使うことで、例えば、顧客のラボ全体を統合し、顧客の開発作業全体を一元的に管理し、開発の自動化に資するサービスになる。他社の製品や計測ラボ全体のオペレーション、さらには各国にある開発拠点をつなぐことも考えており、自動車メーカーの開発プロセス全体を最適化していくことに貢献する。

Q：MLMAP2020では自動車計測事業と半導体事業が成長した結果になっており、MLMAP2023ではよりいっそう自動車と半導体偏重になってきているように見える。ポートフォリオの考え方が変わってきているのか？

A：半導体市場の成長、自動車の電動化が追い風となって、計測に関する需要が増加することで、この2セグメントが波に乗っているのは事実である。一方で、他の3セグメントの手を抜くということは考えていない。5セグメントへの継続投資で成長を実現し、グローバルレベルでの成長機会を的確にとらえていく。

Q：事業成長と還元の視点から資金運用を見ると、2023年にはキャッシュの保有額が大きくなりそうだが、M&Aなど具体的な資金使途の計画はあるのか？

A：M&Aや設備投資は、技術やビジネスのシナジーが見込まれる場合、また進むべき道が見えた際に実施するものと考えており、目標額は定めていない。幅広く事業を行っているので、投資が停滞することもないと考えている。

<自動車事業>

Q：自動車開発に関する計測分野で、データマネジメント全般を手掛けられるのはHORIBAを含め数社のみだと思うが、エンタープライズ・データマネジメントは顧客である自動車メーカーに受け入れられるのか？

A：エンタープライズ・データマネジメントはすでに存在するビジネスであり、顧客ニーズは明確にある。自動車メーカーは計測機器の良し悪しだけでなく、自動車全体やエンジンの開発をどれだけ効率よくできるかという点を重視し、機器・システムのトータルでの導入を検討するようになっており、エンタープライズ・データマネジメントはその要望に応えられると考えている。

Q：自動車計測事業の成長を考えると設備投資が必要なのではないか。また、投資が増加することによって短期的にリターンが厳しくなることもあるのではないか？

A：パワートレインやエミッション、また電動化など、どの分野でどのように成長するかを見極めることが必要であり、2023年までにどの分野に投資をするかという詳細な計画は策定していない。方向性が定まれば迅速に投資を行っていく。また、自動車の開発工数は増加の一途をたどっており、投資により HORIBA が持つ開発・生産リソースが増加しても、それが無駄になる需要の減少はないと考えている。

<半導体事業>

Q：半導体事業の利益の成長率が限定的だが、その理由は？

A：マスフローコントローラー（MFC）のグローバルシェアは 60%と高い水準にあり、今後、これまでの成長ピッチを維持し続けることは難しいと考えている。この利益計画は、半導体製造プロセスにおける HORIBA の対応レンジの拡大を期待しつつも、投資等も実施するため、保守的に想定した。

Q：半導体事業において、対応レンジを拡大していくという方向性は以前から打ち出しているが、今後の具体的な戦略はどのようなものか？

A：MFC の単体販売から、MFC の制御データ活用するビジネスへの変化によって、お客様である半導体デバイスメーカーはより正確な半導体製造プロセスのコントロールができるようになる。このような製品・サービスを提供することで付加価値を高めていく。その結果、半導体製造装置メーカーにおける HORIBA のシェアを高めることができると考えている。

<医用事業>

Q：医用事業の 2023 年計画は 2020 年計画と同額だが、変化は？

A：医用事業は、前 MLMAP によっては、期待していた通りに成長することができなかった。一方で、企業規模が大きい競合の中で、足場を築くことができたと考えている。シーメンス社とのパートナー契約やローム社から事業継承した微量血液検査システム事業の技術展開などが今後期待でき、グローバルレベルで着実に成長している。HORIBA は医用の企業と称されるまで投資を継続したい。

<科学事業>

Q：科学事業の成長率がかなり高いが、具体的な戦略は？

A：これまで、M&A などを含め積極的に投資を行い、下準備をしてきた。今後はバイオ・ヘルスケア分野へビジネスを拡大していく。また同時に、保有する製品をお客様のニーズに合わせて専用チューニングするカスタマイズも進めていく。HORIBA では科学以外の 4 セグメントもお客様のニーズに合わせたカスタマイズを行うことで成長してきた。汎用的な製品の提供ではなく、個別に対応する高付加価値路線を今後も進む。

以上