

株式会社 堀場製作所

中長期経営計画[2016-2020] “MLMAP2020” 説明会

代表取締役会長兼社長
堀場 厚

2016年2月10日

説明内容

■ 新・中長期経営計画 [2016-2020]

“MLMAP2020”概要

■ 目標達成のための重点施策

■ セグメント別詳細説明

■ 株主還元方針

< 免責事項 >

本プレゼンテーション資料には、株式会社堀場製作所の業績、戦略、事業計画などに関する将来的予測を示す記述および資料が記載されております。これらの将来的予測に関する記述および資料は過去の事実ではなく、発表時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測です。また経済動向、他社との競争状況、為替レートなどの潜在的リスクや不確実な要因も含まれています。その為、実際の業績、事業展開または財務状況は今後の経済動向、業界における競争、市場の需要、為替レート、その他の経済・社会・政治情勢などの様々な要因により、記述されている将来予測とは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

説明内容

■ 新・中長期経営計画 [2016-2020]

“MLMAP2020”概要

■ 目標達成のための重点施策

■ セグメント別詳細説明

■ 株主還元方針

新・中長期経営計画 [2016-2020] の方針

MLMAP2020 “One Step Ahead”

- HORIBA Technologyを新分野・新市場に展開
分析・計測の真のパートナーへ
- バランス/マトリックス/ステンドグラスをステップに、
“Super Dream Team”
- 資産効率の向上と企業価値の最大化

数値目標

売上高	2,500億円
営業利益	300億円（営業利益率：12%）
純利益	200億円
EPS（一株利益）	475円

ROE	10%以上
総還元性向	30%目途

為替前提：USDドル＝115円、ユーロ＝125円

数値目標(比較)

(単位:億円)

	2015年	2016年	MLMAP2020		
	実績(新基準)	予想	計画	vs.2015	vs.2016
売上高	1,723	1,750	2,500	+45%	+43%
営業利益	202	175	300	+49%	+71%
営業利益率	11.7%	10.0%	12.0%	+0.3p	+2.0p
経常利益	198	165	290	+46%	+76%
当期純利益	135	108	200	+48%	+85%
一株利益(円)	320	256	475	+48%	+85%
ROE	10.7%	8.1%	10%以上	-	-

数値目標(セグメント別)

(単位:億円)

	売上高					営業利益				
	2015年 実績 (新基準)	2016年 予想	MLMAP2020 計画	vs. 2015	vs. 2016	2015年 実績 (新基準)	2016年 予想	MLMAP2020 計画	vs. 2015	vs. 2016
自動車	685	700	1,000	+46%	+43%	52	50	100	+92%	+100%
環境	167	180	250	+50%	+39%	18	15	25	+39%	+67%
医用	277	280	400	+44%	+43%	26	20	40	+54%	+100%
半導体	354	310	500	+41%	+61%	94	75	100	+6%	+33%
科学	267	280	350	+31%	+25%	12	15	35	+192%	+133%
合計	1,723	1,750	2,500	+45%	+43%	202	175	300	+49%	+71%

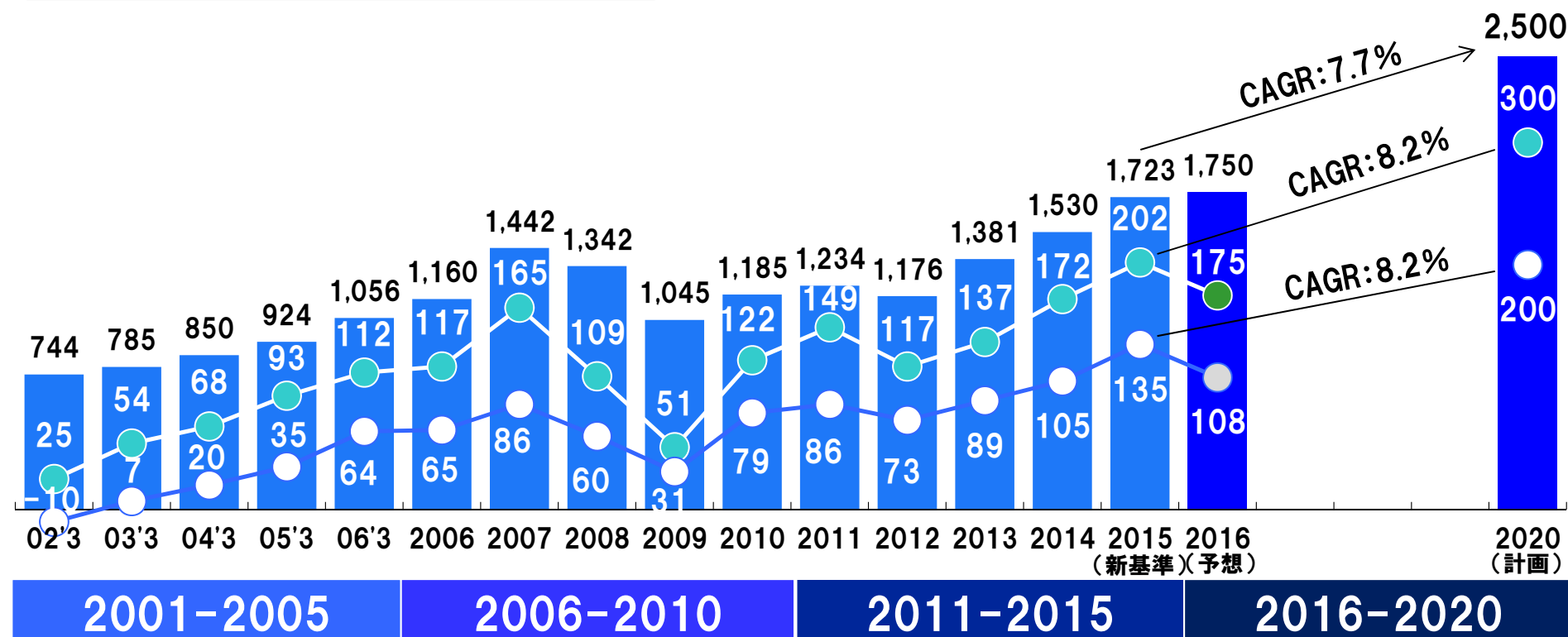
20年間の業績推移・目標

(単位:億円)

売上高・営業利益・純利益の全てにおいて、継続的な成長

2010年からの10年で2倍に成長

■ 売上高 ● 営業利益 ● 当期純利益



説明内容

- 前回計画 [2011-2015] の振り返り
- 新・中長期経営計画 [2016-2020]
“MLMAP2020” 概要
- **目標達成のための重点施策**
- セグメント別詳細説明
- 株主還元方針

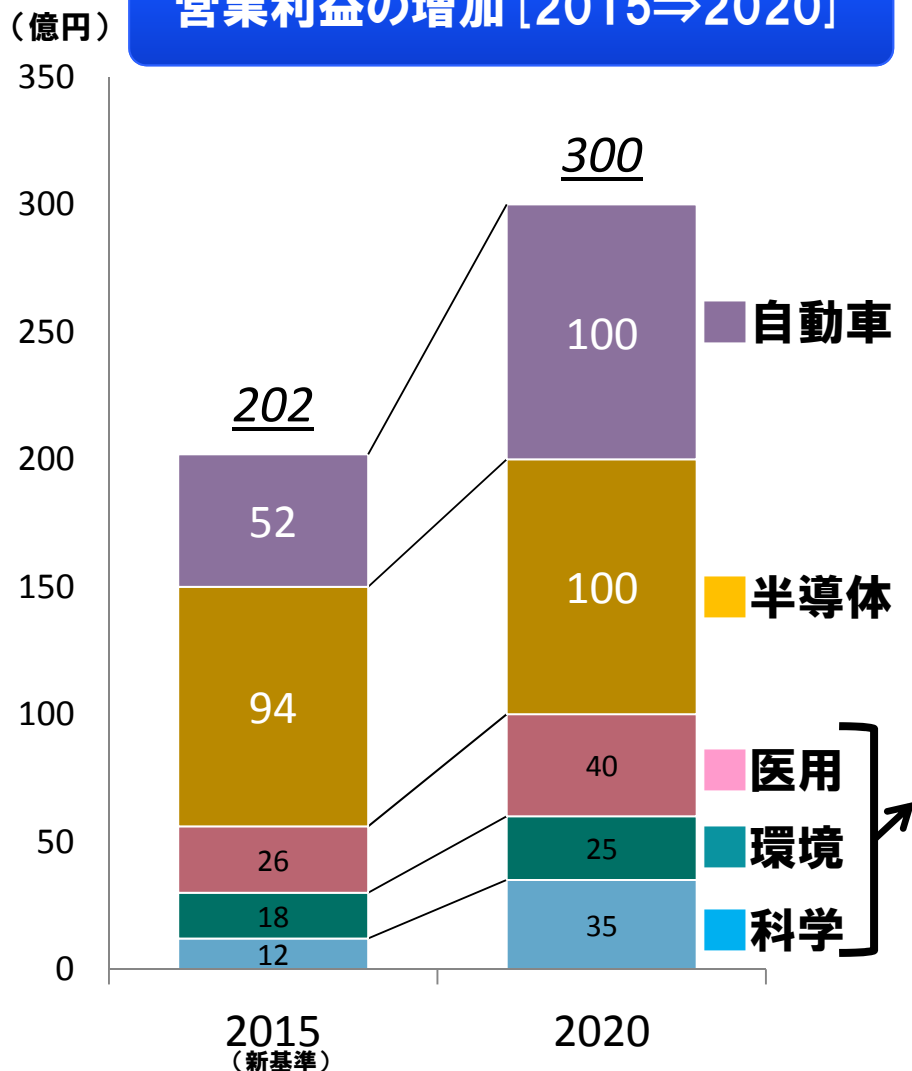
新・中長期経営計画 [2016-2020] の方針

MLMAP2020 “One Step Ahead”

- HORIBA Technologyを新分野・新市場に展開
分析・計測の真のパートナーへ
- バランス/マトリックス/ステンドグラスをステップに、
“Super Dream Team”
- 資産効率の向上と企業価値の最大化

重点施策① 高収益2事業のリード/次の柱の創出

営業利益の増加 [2015⇒2020]



自動車

- 排ガス測定装置の世界No.1シェア
- 生産拡大と収益性向上(びわこ新拠点)
- 事業領域拡大(ホリバMIRA社)

半導体

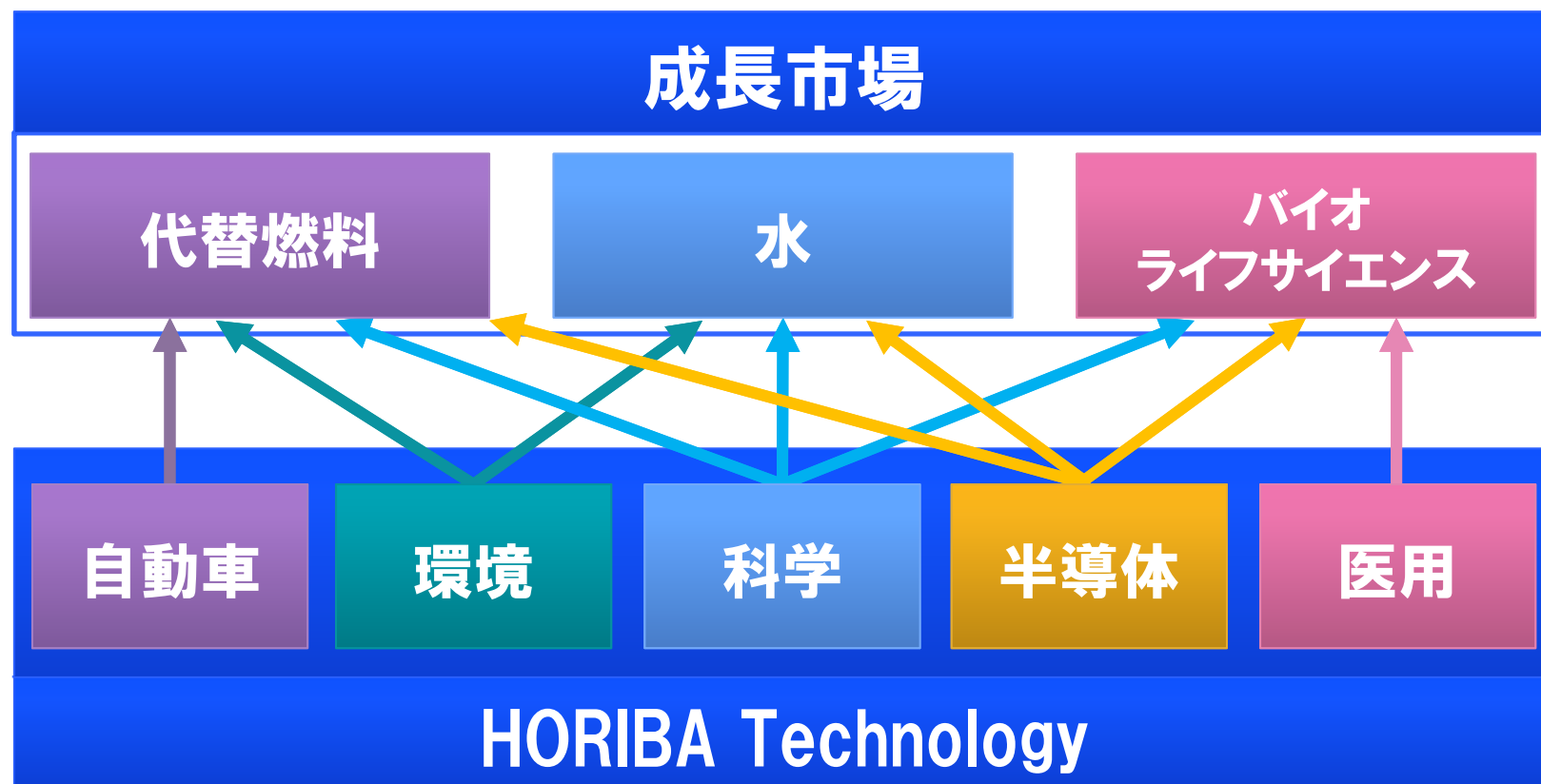
- マスフローコントローラーの高シェア
- 多様化が進む半導体デバイスへの対応
- 最高精度の計測制御装置の提供

第3の柱の創出

- 既存技術リソースとノウハウの応用
- 新規市場への挑戦
- 積極的な新規投資やM&A

重点施策① 分析・計測の真のパートナーへ

各セグメントの技術と顧客ネットワークの相互活用を強化し
HORIBAの分析技術を成長分野に拡大する。



重点施策② “Super Dream Team”

バランス経営

- ・経営資源の機動的活用
- ・投資事業の集中と選択

マトリックス組織

- ・事業部門と地域、2軸での徹底議論・スピーディな戦略実行
- ・シェアドサービス※の推進

★ HORIBAステンドグラス・プロジェクト

HORIBA流ダイバーシティの実現

- ・ベンチャースピリットを継承
 - ・チャレンジ精神
 - ・おもしろおかしく、を体現
- それぞれ違う色・形・輝きで活躍する

～Super Dream Team～

説明内容

- 前回計画 [2011-2015] の振り返り
- 新・中長期経営計画 [2016-2020]
“MLMAP2020” 概要
- 目標達成のための重点施策
- **セグメント別詳細説明**
- 株主還元方針

自動車 成長戦略の概要

(単位:億円)

～Total Solution ProviderからEngineering Development Partnerへ～

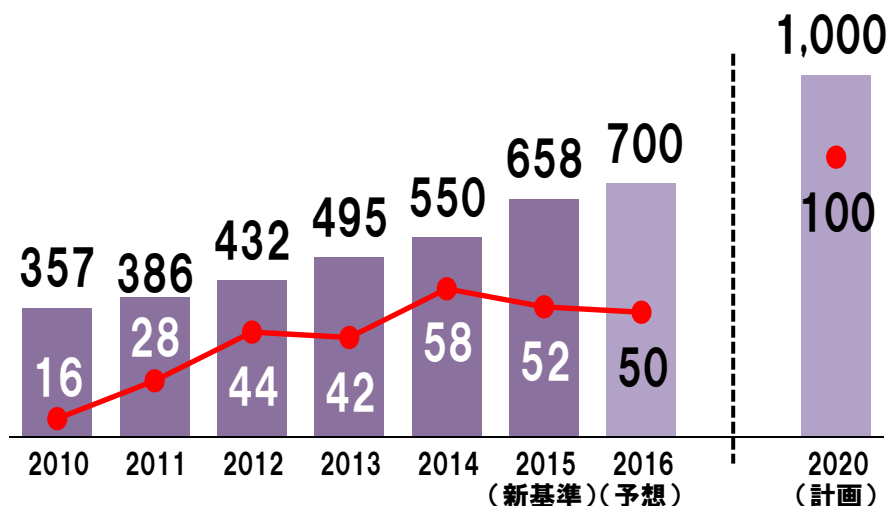
自動車開発全般における分析・計測分野での成長

- ・ 内燃機関の開発/排ガス規制強化での成長機会
- ・ びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」での収益力強化
- ・ ECT(ホリバMIRA)事業の拡大
 - 次世代モビリティ開発への貢献
 - HORIBAの様々な分析技術の投入による分析領域の拡張

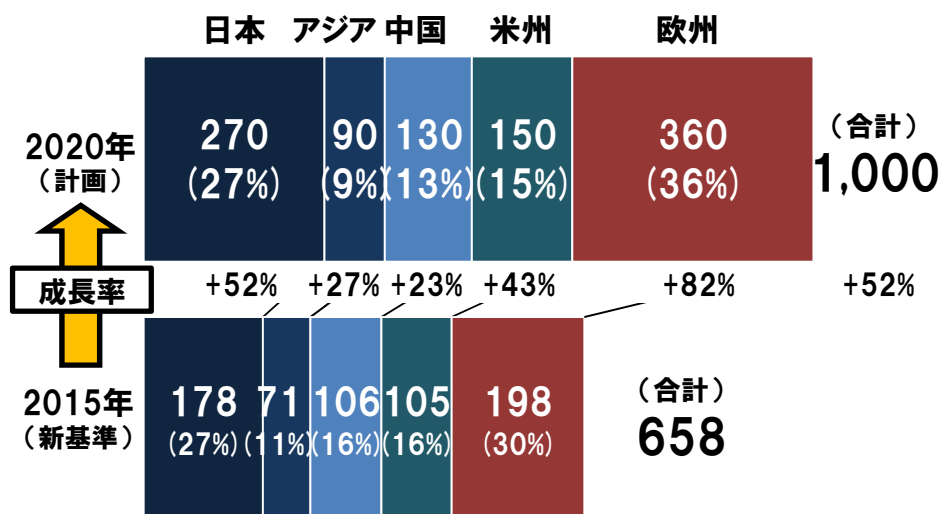
サブセグメントの売上高

	2016年 (予想)	MLMAP 2020
排ガス	380	500
MCT	200	300
ITS	20	40
ECT	100	160
計	700	1,000

売上高・営業利益推移(通期) ■売上高 ▲営業利益



地域別売上高



自動車

ECTビジネス(ホリバMIRA)によるシナジー

HORIBA
Automotive Test Systems

排ガス/MCTビジネスで付加価値創出
車両開発全般への活躍範囲の拡大

MIRA
A HORIBA COMPANY

各事業への最先端計測機器の導入
グローバル展開/顧客規模の拡大

自動運転等の次世代モビリティ開発での事業拡大
HORIBAが5事業で保有する分析技術を投入



- ◆ 自動車関連企業約30社がホリバMIRA敷地内に研究開発拠点
- ◆ 最先端の自動車エンジニアリング技術の集積エリア
 - 2010年からの総投資額: 約85億円 [53M.GBP]
 - 英国政府による自動運転関連ファンドからの補助金

1月29日に第1フェーズの完了イベントを開催
英国地域担当大臣も来訪



ホリバMIRA社構内にあるアストンマーチン社の研究施設



- ガス計測分野の開発・設計・生産を集約
- 一貫生産ラインによる効率化
 - 納期1/3と生産量拡大2倍を実現
- デモンストレーション機能強化
- 拠点移転を契機に次世代へ“技術の遷宮”

・ 排ガス測定装置の
収益性向上
・ 最新の車両開発
技術の提案

総投資額:100億円、場所:滋賀県大津市、本稼働:2016年5月予定



自動車 排ガス規制の変化による影響

排ガス試験法の世界統一化の流れ

◆ 世界統一モードの導入が加速：欧米：2017年、日本：2018年

◆ 測定手法変更による計測機器の更新

◆ ラボ試験(計測室内での試験)

- 排ガス測定装置の更新需要(ハード・ソフト)
- 絶対数の増加



◆ 路上試験(RDE: ReaL Driving Emission)

- 普通車向けでも欧州で2017年9月に規制開始
- ラボ試験との連携
 - ・ 測定装置の相関＝「MEXA」-「OBS」シリーズの連携
 - ・ ホリバMIRA社での試験受託ビジネスの拡大



車載型排ガス測定装置

自動車 路上走行排ガス規制導入加速

欧州議会において、路上走行排ガス規制の導入決定発表

発表:2016年2月3日 施行:2017年9月 対象:普通乗用車



www.europarl.europa.eu

Parliament decides not to veto car emissions test update

Press release - Public health - 03-02-2016 - 13:38



Euro VI diesel cars emit on average 400% more NOx on the road than during laboratory tests, says Commission ©AP Images/ European Union-EP

A move to veto a plan to temporarily raise NOx emission limits for diesel cars was rejected by MEPs on Wednesday, after the EU Commission promised a review clause and tabled a long-term legislative proposal to revamp the EU car approval regime.

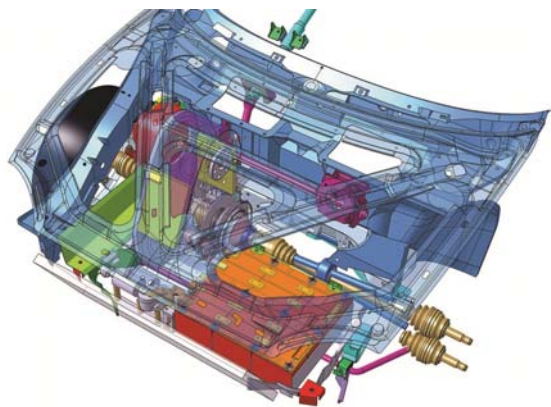
This followed pressure from Parliament in the wake of the Volkswagen scandal.

"Intense negotiations took place with the European Commission and member states after the Environment Committee backed the objection, and the European Commission delivered" said Environment Committee chair Giovanni La Via (EPP, IT). "We now have clear commitments from the European Commission for a review clause with a precise timeframe, in order to bring down the maximum emission values to the levels which were agreed upon by co-legislators. A proposal for a long-term reform of the EU approval regime for cars is also on the table, as requested by Parliament", he added.

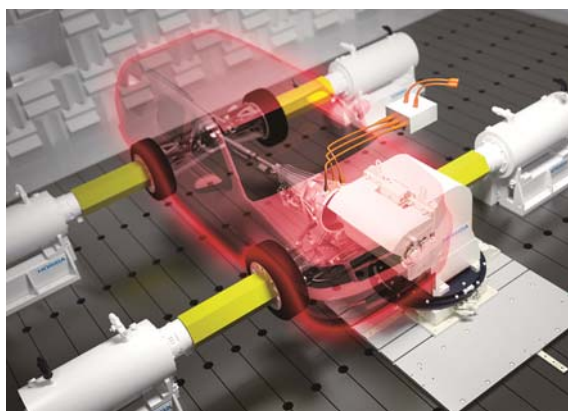
欧州議会は、2015年に新規制の導入を否決していたが、今回の決議はその1回目の否決を否決する決定。よって新規制は導入が決定した。

自動車

自動車産業での活躍フィールドの拡大



車両デザイン
材料解析
半導体



パワーユニット
駆動系開発
代替燃料(燃料電池等)



運行管理
安全
自動運転

クロス・セグメントでのアプローチ

自動車

環境

医用

半導体

科学

HORIBA

(単位:億円)

～環境規制と産業プロセス計測両面でのValue Create～

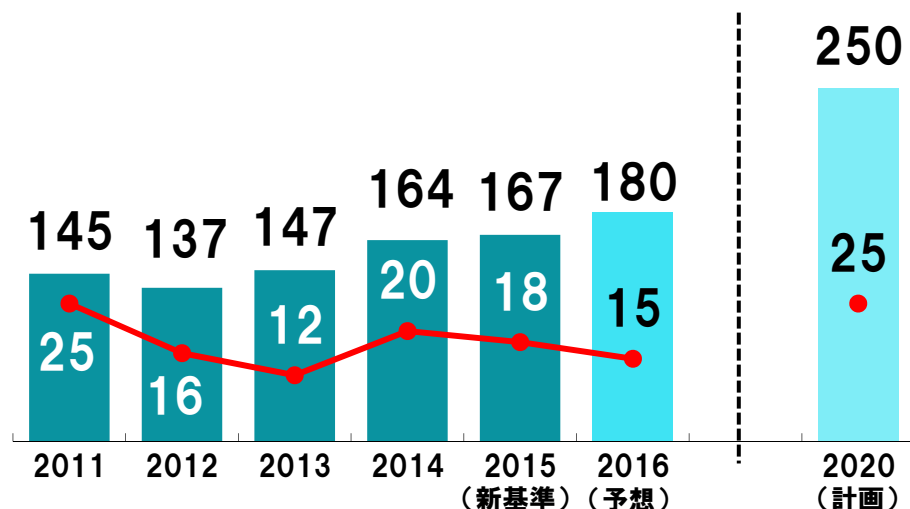
◆ 環境規制分野でのグローバルな事業拡大

➤ 日本での技術・ノウハウを活かし、海外市場へ積極展開

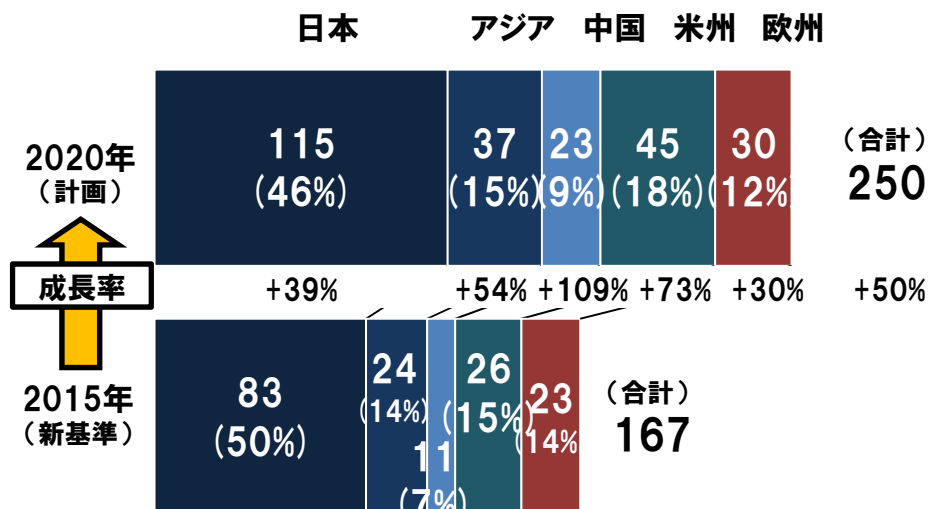
◆ 創業ビジネスのpH計測技術を軸に、水質計測分野でのシェア拡大

◆ 石油精製・石油化学分野への事業拡大(プロセス計測設備事業)

売上高・営業利益推移(通期) ■ 売上高 ▲ 営業利益



地域別売上高



環境

ガス・水質計測事業の拡大

ガス

環境対策に貢献する計測技術



左:工場排ガス分析装置
右:PM2.5成分分析装置

世界での
環境対策強化



新規制に対応
した分析計開発

生産プロセスの安全・品質管理に貢献



防爆型ガス分析装置

プロセス監視における
ソリューション提供

水質

環境対策に貢献する計測技術



左:自動全窒素・全りん測定装置
右:COD計測装置

世界の上下水
インフラ市場へ展開
ネットワーク監視

生産プロセスの品質管理に貢献



水質分析装置

電力/化学/医薬品/
半導体分野での
計測ソリューション提供

北米石油市場



- 計測設備事業強化**
- ◆ 米国テキサスでの事業拡大加速
 - ◆ 売上高: 約15億円



計測建屋とその内部

中国

- PM2.5 新規制対応**
- ◆ PMの成分分析を行うことで発生原因の特定に貢献
 - ◆ 中国清華大学との共同研究



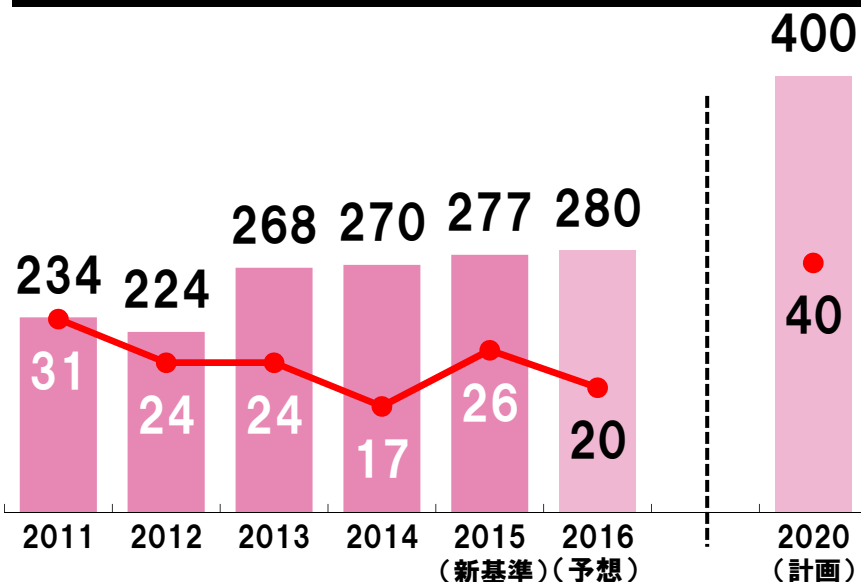
科学事業との技術シナジー



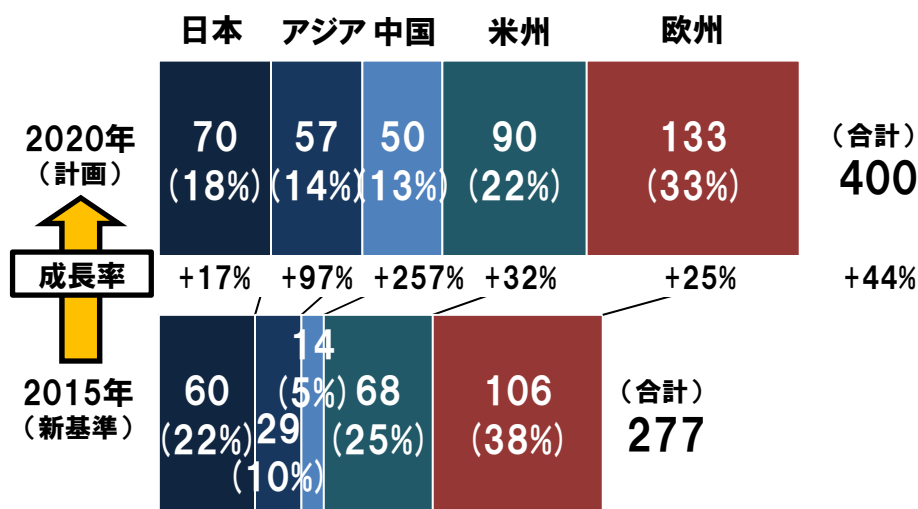
～検体検査(IVD)分野でのブランド構築と「診断Solution Partner」への変革～

- ◆中/小型血球計数装置分野(POCT市場)でのグローバル成長
- ◆新製品ラインアップと検体検査技術の拡充
- ◆学術・サービス、許認可等の強化、アカデミアとの連携強化
- ◆新分野への進出模索、OEM/協業での事業成長の実現

売上高・営業利益推移(通期) ■ 売上高 ▲ 営業利益



地域別売上高



医用

血液検査市場での成長領域

検査カテゴリー		生化学	血球計測	免疫	凝固
市場規模		2兆円	3,500億円	2兆円	2,000億円
病院	大病院 検査センター	生化学検査	血液検査	HORIBAが強みをもつ領域	
	中小病院				
開業医			中/小型 血球計数	CRP測定	凝固検査
病棟・手術棟(POCT)		血糖測定			

事業領域の拡大

(よこ軸) IVD全般への技術的拡大

(たて軸) 中病院/POCT市場での拡販

強化の方向性

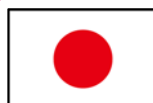
データ管理/オートメーション分野を強化し、診断ソリューションの提供を実現

日仏両拠点の総合力で、アジア・米州の巨大市場に挑戦



ホリバABX社

- ・ 中/大型血球計数装置
- ・ 新ブランド“Yumizen”
- ・ モンペリエ大学との連携



堀場製作所

- ・ 小型血球計数装置
- ・ 血球計数+CRP同時測定
- ・ 国公立医大との連携



- ・ 血球計数販売強化
- ・ 生化学分析など、OEM/協業での事業成長



グローバルに安定した試薬供給

上海試薬工場



ホリバABX社開発センター



インド試薬工場



阿蘇試薬工場



ブラジル試薬工場

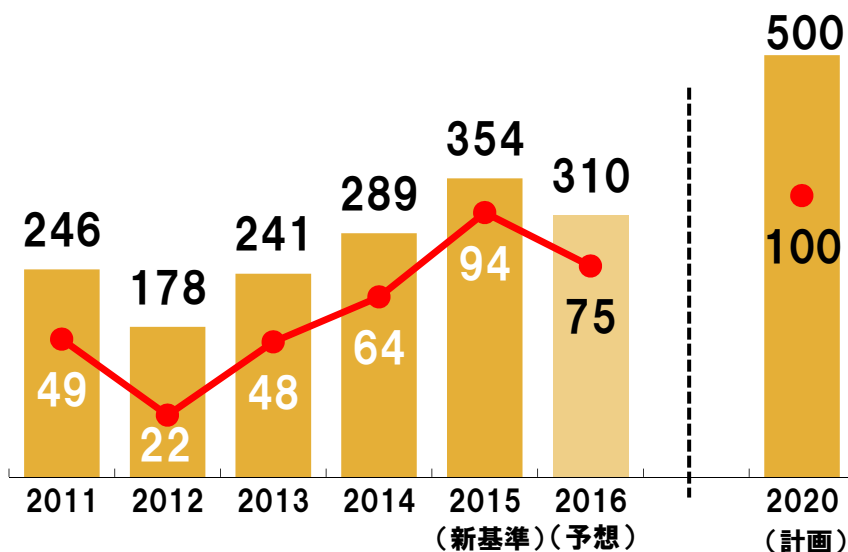
半導体 成長戦略の概要

(単位:億円)

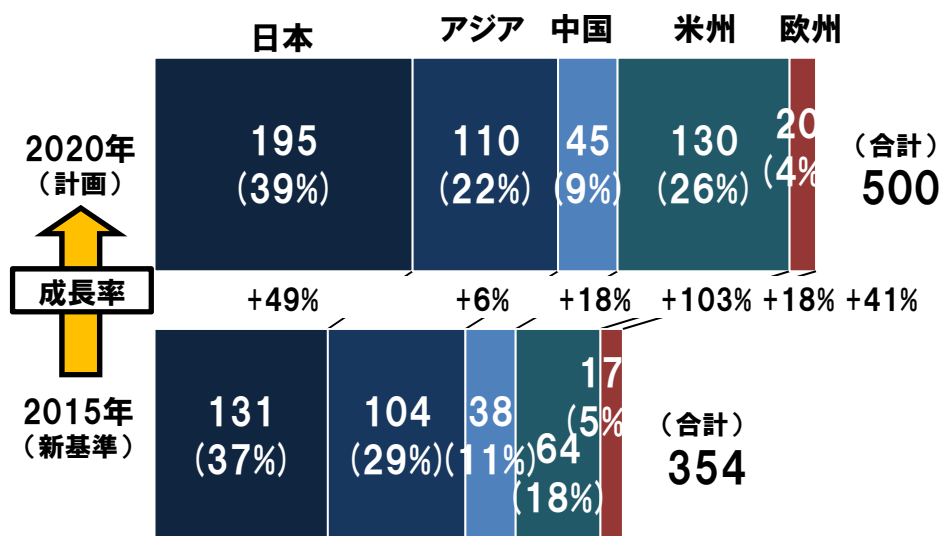
～半導体製造プロセスで流体計測制御のソリューション・パートナーに～

- ◆ マスフローコントローラー/薬液濃度モニターのさらなるポジション強化
 - 半導体製造装置と半導体デバイスメーカー両面への関係強化
 - 日本と北米での開発力
 - 京都/阿蘇/アジアでの生産力強化
- ◆ 新アプリケーションでの事業拡大(石油化学/薬品/エネルギー/食品市場)

売上高・営業利益推移(通期) ■ 売上高 ▲ 営業利益



地域別売上高

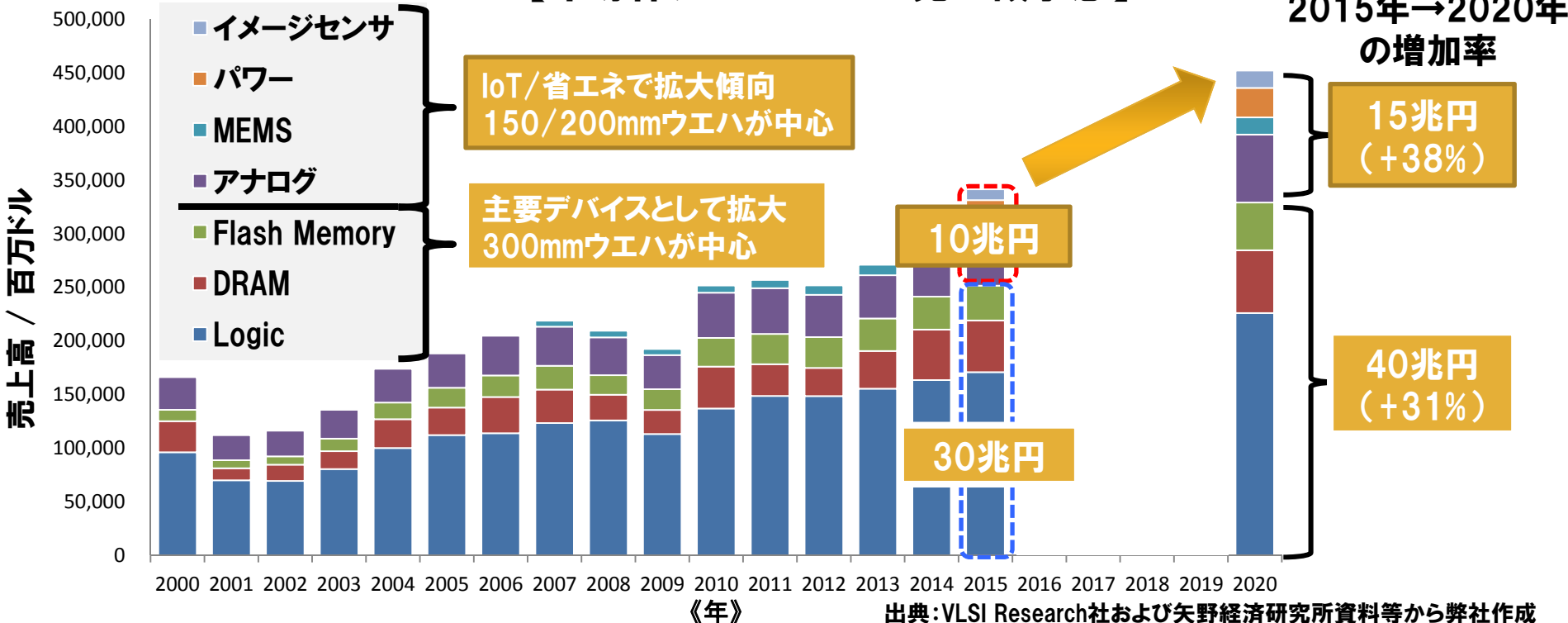


半導体

半導体生産量の市場想定

【対象アプリケーション】

【半導体デバイスごとの売上額予想】

2015年→2020年
の増加率15兆円
(+38%)40兆円
(+31%)

半導体デバイスの生産量は継続的に増加見込み

半導体 HORIBAの強み

マスフローコントローラーの市場シェア拡大実現

- ◆ 半導体デバイスメーカー・製造装置メーカー両面への技術・生産対応
- ◆ 需要減少期でも継続投資可能な経営組織
→投資回復期の顧客ニーズへの素早い対応



最先端の開発・生産拠点の有効活用

- ◆ 最先端技術に対応できる技術力と生産力
- ◆ 京都/福知山(最先端技術)・阿蘇(生産)のシナジー
- ◆ 米国での開発拠点増強による、最先端技術の取り込み

HORIBA
最先端技術センター
(2015年4月稼働)



京都福知山
テクノロジーセンター
(2013年12月稼働)



阿蘇工場



リノ
Reno(米国)開発拠点

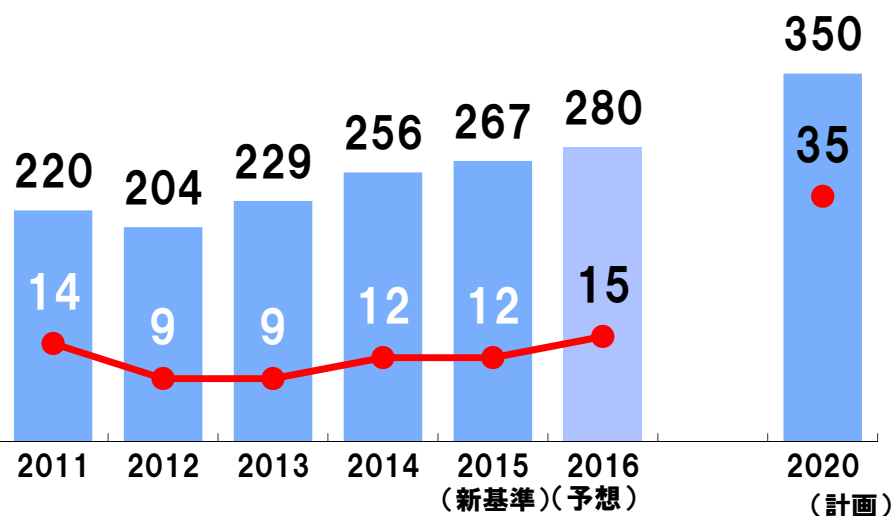


(単位:億円)

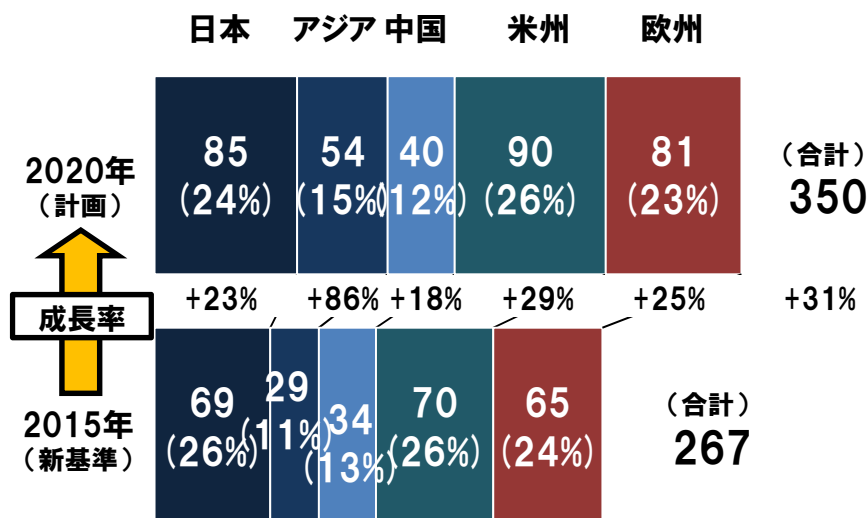
～Your Partner in Science, HORIBAのコア技術の創出～

- ◆ 堀場製作所とホリバ・ジョバンイボン社の技術融合による製品開発
- ◆ HORIBAの技術コアとしての成長、他事業・新分野への展開強化
- ◆ 材料解析等のハイエンド領域の更なる強化と、顧客専用アプリケーションの拡大

売上高・営業利益推移 ■ 売上高 ● 営業利益



地域別売上高



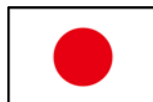
新市場開拓へのアプローチ

※PTI社: フォトン・テクノロジー・インターナショナル社

日仏米 3拠点の技術力をグローバル展開



- ・ ホリバ・ジョバンイボン社の光学分析装置
- ・ アカデミアとの連携
- ・ 欧州リサーチセンター



- ・ 堀場製作所の粒子径分布やX線分析
- ・ 生産技術のグローバル展開
- ・ 材料解析/産業分野



- ・ ホリバ・ジョバンイボン社 米国拠点
- ・ PTI社※の蛍光分光分析
- ・ ライフサイエンス分野でのアカデミアとの繋がり
- ・ 次世代医薬品開発・再生医療研究分野

材料解析分野で高いブランド力

ライフサイエンス分野のネットワーク



ホリバ・ジョバンイボン社/パリ

堀場製作所
京都

フォトン・テクノロジー・インターナショナル社/カナダ



科学

コア技術を活かした成長

堀場製作所とホリバ・ジョバンイボンの技術力、アカデミアとの連携

新技術

既存技術

新分野への展開

自動車

環境

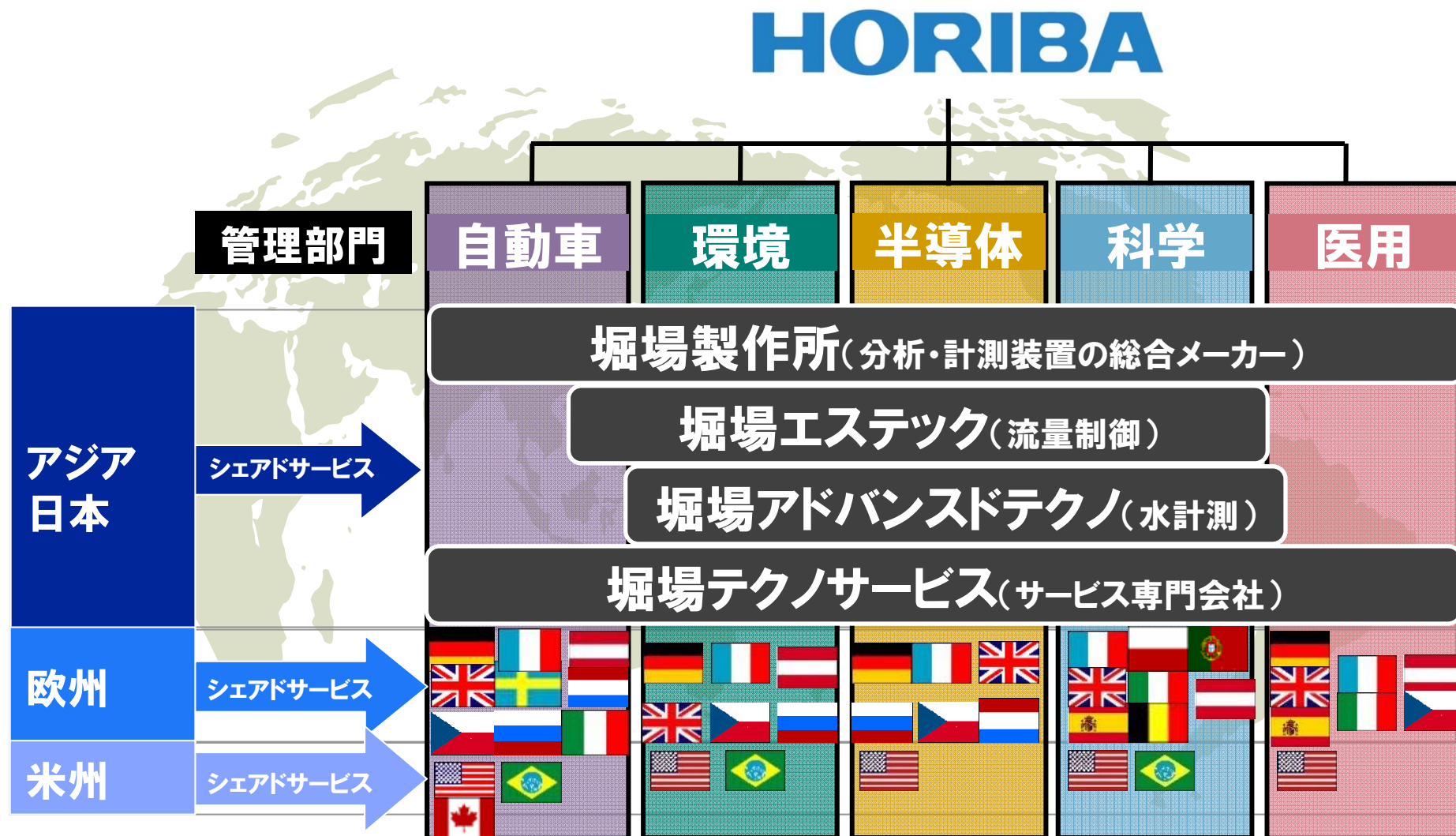
医用

半導体



HORIBA独自のビジネス運営手法 ＋ 水「計測」でのストラテジック・グロース

HORIBA独自のビジネス運営手法



「水」計測の堀場アドバンステクノ社

「水」の分析・計測技術を通して、水処理プロセスの生産性を向上
HORIBAだけが実現できる価値の創出

堀場アドバンステクノ＝水・液体計測のコア

- 精密水から廃水を幅広くカバー
- 市場要求への緻密な対応
- IoTを使った水計測ネットワーク創出

環境

半導体

科学

水質計測分野での売上高※を2倍に
2015年：約100億円 ➡ 2020年：約200億円

※環境・プロセス、半導体、科学事業の中で、水関連事業を合計した売上高

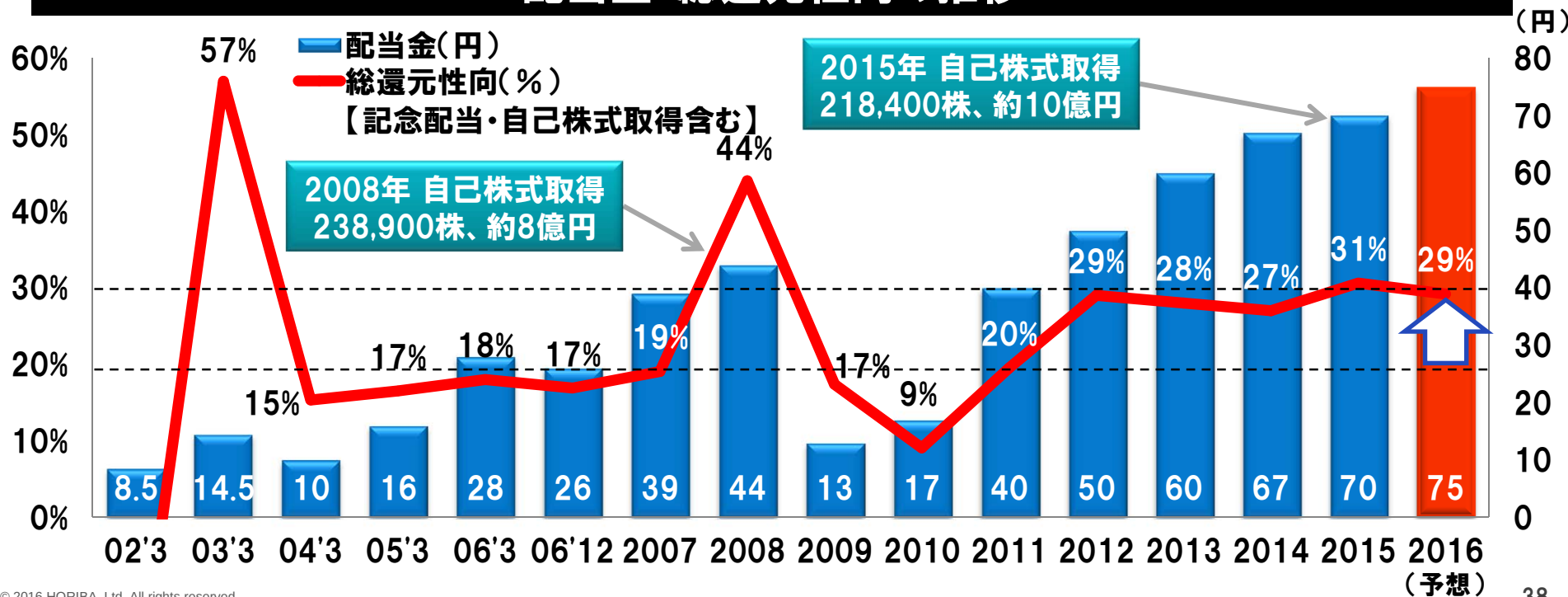
説明内容

- 前回計画 [2011-2015] の振り返り
- 新・中長期経営計画 [2016-2020]
“MLMAP2020” 概要
- 目標達成のための重点施策
- セグメント別詳細説明
- 株主還元方針

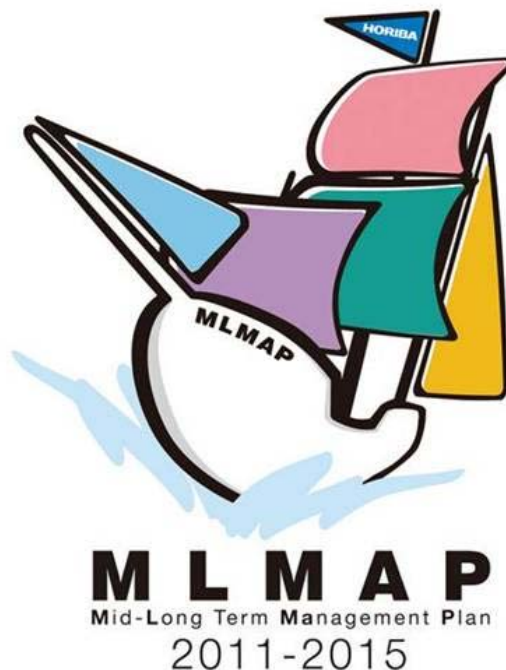
株主還元方針

- 配当金＋自己株式取得＝連結純利益×30％を目処
- 残りは戦略的投資資金として内部留保(設備投資・M&A等)
- 2013年以降の方針を継続(配当性向主義は上場来継続)

配当金・総還元性向の推移



前・中長期経営計画シンボルマーク



「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。

MLMAP2020 シンボルマーク



MLMAP
Mid-Long Term Management Plan
2016-2020

One Step Ahead ～新たなHORIBAを創造～

既存のビジネス領域から一步踏み出し、拡大を追求する。
新たな視点で、技術・市場・組織の壁を越える。
自由自在な制御で既成概念を打ち破り、次のステージへ上昇する。

ご清聴ありがとうございました。