

**HORIBA**

HORIBA Report 2024-2025

2024年12月期

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun





# Joy and Fun for All

おもしろおかしくをあらゆる生命へ

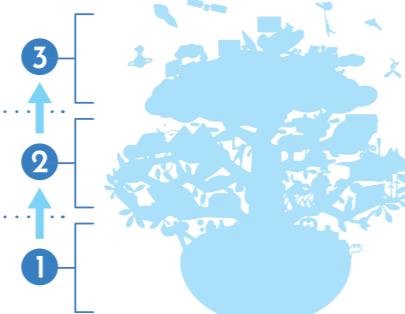
わたしたちがめざすのは、あらゆる生命が豊かに生きられる世界です。一人ひとりが「おもしろおかしく」を体现し、身近な人々から共感・共鳴の輪を広げることで、あらゆる生命がいのちを輝かせながら生きている世界へつながっていくと信じています。

## Our Futureの木が表現するもの

あらゆる生命が「おもしろおかしく」輝く未来

HORIBAが社会や環境へ貢献するソリューションを提供し、豊かないのちや暮らしにつながっている

好奇心や情熱を追求し、「おもしろおかしく」仕事に取り組むホリバリアン





## Our Future

(ビジョン、ミッション、バリュー)

創立100周年を迎える30年後の未来を見据え、どのような会社でありたいか、世界中のホリバリアン\*とともに議論を重ね、HORIBAの「Our Future」(ビジョン、ミッション、バリュー)を2023年に制定しました。

ビジョン

### Joy and Fun for All おもしろおかしくをあらゆる生命へ

Our Futureの実現に向けてHORIBAが注力する3つのフィールド

エネルギー・環境

バイオ・ヘルスケア

先端材料・半導体

ミッション

ほんまもんと多様性を礎にソリューションで未来をつくる

バリュー

チャレンジ精神

誠実と信頼

卓越の追求

社是

おもしろおかしく



\* ホリバリアン: HORIBAで働くすべての人と同じファミリーであると考え、ホリバリアンという愛称で呼んでいます。

## HORIBAがめざす「ほんまもん」

「ほんまもん」とは、私たちホリバリアンが目の前の仕事に向き合うときに原点となる考え方であり、心を込めてより良いものを追い求め続けた先に生まれる、唯一無二の価値を表しています。

「ほんまもん」とは、「ほんもの」から派生した、京都で使われている言葉です。その解釈は人それぞれですが、私たちは創業者が大事にしたこの「ほんまもん」を、大切に次代へとつないでいきたいと考えています。

「ほんまもん」は、好奇心と情熱を胸に、相手を想いながら生まれるものです。

「ほんまもん」を追いかける人、その人の行動や努力、その結果として生まれることやもののすべてが「ほんまもん」であり、それらは「ほんもの」を超えて人の心を揺さぶる存在になっていきます。

私たちが生み出すソリューション、そして私たち自身が相手の心を動かすことで、社会はより良い方向へ動き出していく。そう信じて、私たちは今日も、それぞれの「ほんまもん」を追求していきます。

### 創業者 堀場 雅夫 生誕100周年を迎えて

2024年12月1日にHORIBAの創業者・故堀場 雅夫の生誕100周年を迎えました。堀場 雅夫は、京都帝国大学理学部在学中の1945年10月17日に堀場無線研究所を創業したことから、学生ベンチャーの草分けとして知られます。1953年に堀場製作所を設立し、持ち前の探究心で独自の技術を磨き上げ、HORIBAを分析・計測分野のグローバル・ニッチ・トップ企業へと牽引しました。



堀場 雅夫  
(1924–2015年)

## Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績





Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績



「ほんまもん」の技術を世界中で芽吹かせる  
グループの総合力で、  
新たな未来を切り拓くHORIBAへ

代表取締役会長 兼 グループCEO

佐々木 厚

中長期経営計画「MLMAP2028」がスタートした2024年、HORIBAの株価は5月に過去最高値を更新し、時価総額は一時的に7,000億円に迫りました。半導体産業の成長につながるHORIBAの事業成長をご評価いただきましたこと、関係各所にお礼申しあげます。一方、HORIBAは早急に改善が求められる課題にも直面しています。積極的に投資を進める水素関連事業では、事業規模拡大のなかで生産管理などに課題が露呈し、体制の立て直しが急務です。こうしたなか、MLMAP2028における「エネルギー・環境」、「バイオ・ヘルスケア」、「先端材料・半導体」の3つの注力分野では、社会課題解決をめざした事業推進に舵を切り、グローバル市場に大きな変化をもたらしています。これまで培ってきた技術やサービスが新たなフィールドで開花することで、HORIBAの真の力強さを実感しています。





## ホリバリアンが磨き続けたコア技術が、新たな顧客ニーズと出会い、 ビジネスフィールドが拡大し始めた2024年

2004年の「HORIBA Group is One Company.」宣言以降、5事業セグメントでのビジネスオペレーションを通じ、HORIBAは大きな成長を遂げることができました。MLMAP2028では、5セグメント制から3フィールド制へと組織構造の大きな見直しに踏み切りました。HORIBAを取り巻く社会や市場環境の変化のなかで、さらなる成長を見込んで実施したこの大きな変革は、組織の連携がより強化され、これまで接点が少なかったお客様との新たな関係性が生まれているだけでなく、社内組織間のコミュニケーションが活発になり、各部門や会社を越えた活動がグローバルで盛んに行われています。これは、一つのマーケットに対して、事業セグメントの垣根を超えて一体となる強固な体制を築き上げた成果であると実感しています。それと同時に、組織として常に変化と成長を意識することの重要性を改めて認識しました。今日のHORIBAは、それぞれが持つ高度な技術を、世界中のニーズに活かし、新たなビジネスを創造し続ける動きに拍車をかけています。私たちはこの動きをさらに加速させ、「顧客のニーズ×グループの技術力」で、新たなソリューションを提供し、社会課題の解決に積極的に貢献してまいります。

### HORIBA流を浸透させ、技術やチャンスの種を世界で芽吹かせる

3つのフィールドを柱に、新たな産業やお客様へのアプローチを通して、HORIBAは今後より一層グローバルなビジネス展開を遂げ、持続的にスケールアップしていくことを確信しています。そのために私たちが最も大切にすべきことは、HORIBAのバリューやおもいをHORIBAのグループ会社を通じて現地マーケットに浸透させる

とともに、各国の異なる文化や価値観を尊重し理解しながら、事業を推進することです。

お客様と「ほんまもん」の信頼関係を築くためにはまず、社は「おもしろおかしく」をはじめとしたHORIBAのフィロソフィーや「ほんまもん」を追求するスピリットを共有することはもちろん、それぞれの文化や考えを尊重し合う姿勢が必要不可欠です。私はかねてから「オープン&フェア」という言葉を大切にしています。この価値観を軸に、人財交流を積極的に行い、グローバルな視点や多様性を持つ人財、そして世界で活躍できるホリバリアンの育成に努めています。私たちの目標は、新たな地域・産業・お客様において、HORIBAの文化と双方が持つ技術やチャンスと共に鳴り、世界各地で新たな価値を生み出すことです。その実現に向け、HORIBAが一体となって総合力を発揮し取り組んでまいります。

ビジネス拡大の鍵となるのは、これまで磨き抜いた技術を他分野で応用し、多角的な視点でHORIBAにとって新たな市場の開拓に挑戦することです。

我々は、その時々の社会の動きや運を味方に、様々な製品を生み出してきました。自動車事業を牽引したエンジン排ガス測定装置は、人間の呼気の測定装置を転用し、業界のデファクトスタンダードと呼ばれるまでに成長しました。また、半導体製造装置内でガスの流量制御を司るマスフローコントローラーの原点は、半導体産業の成長を見据えて、当時のHORIBAの技術の粋を集めて新規参入したことあります。半導体事業の黎明期には苦労もしましたが、現在では高い利益率を誇り、HORIBAを代表するビジネスにまで成長しました。

このように、HORIBAの技術には、新規ビジネスや新たな市場を切り拓く力があります。今後も各分野での技術を磨き、エンジン排ガス測定装置やマスフローコントローラーに次ぐ、新たな柱となるソリューションを創出し、さらなる市場拡大をめざします。

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績





## 成長において重要な、技術開発への積極投資

HORIBAは、次なる事業成長の中核となる分野として、水素関連市場、製薬をはじめとするバイオ関連市場、そして半導体関連では光を活用した検査分野での市場創出に向け、積極的な投資を進めています。私たちが戦っているグローバル市場は、最先端の技術開発と競争が激しい環境です。特に半導体分野においては、日本企業が苦戦を強いられるなかでも、HORIBAはグローバルシェアNo.1を維持してきました。これは、必要となる技術の見極めと、長期的な視点での継続的な研究開発投資の賜物であると実感しています。

HORIBAには、お客様の課題解決に寄り添うなかで、新しいソリューションを見出し、デファクトスタンダードとなった製品が複数あります。注力する3つの分野においても、市場を牽引していくお客様に複数のコア技術を組み合わせた独自のソリューションを提案することで、確固たる信頼関係を構築しビジネス機会を創出できると確信しています。

HORIBAがグローバル市場で勝ち抜くために必要なのは、「的確な判断」と

「継続」そして「スピード」です。課題と正面から向き合い、HORIBAのめざす「ほんまもん」の力をどのように活用するか、スピード感を持って判断し、信じた道を貫くことで、未来に役立つ技術力をさらに培っていきます。

## ホリバリアン一人ひとりの活躍で「ほんまもん」の 「チームHORIBA」をめざす

HORIBAでは、グループで働くすべての社員を、ファミリーであり大切な財産だと考え、「ホリバリアン」と呼んでいます。人財育成においては、個々の力を高めていくことはもちろんのこと、個性を持つ多様な人財がチームとなり協力して働くことで大きな成果や新たな価値を創出していきます。

自動車の運転技術には教本がありますが、経営やマネジメントに唯一の正しい教科書は存在しません。教本に沿って模範的な運転をするドライバーには、フォーミュラ1で最速を争える強いチームを牽引できないことは容易に想像できると思いますが、同様のことを私たちの人財育成にも当てはめることができます。経験を積み重ね、技術はもちろん冷静かつ迅速な判断力を持つドライバー、様々な役割をこなすスタッフ、パワーユニットやレーシングカーの開発を行うエキスパートたち、それぞれが各分野のプロフェッショナルとなり、サーキットでの役割を果たしています。まさに、勝負の世界で勝ち抜くためには、一人ひとりが才能を発揮し、最強のチームワークを築くことが必要不可欠です。ホリバリアン一人ひとりが専門分野で活躍し個性を発揮することで、社は「おもしろおかしく」のもと追求してきた「ほんまもん」の「チームHORIBA」ができるかもしれません。「ほんまもん」の「チームHORIBA」を築き上げることが次なる10年的重要ミッションであり、世界市場の最前線でNo.1になるための道を切り拓いていきます。

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績





Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績

## 急速に変化する時代のなか、変えること、変えないことを見極め、 新たなステージへ進化するHORIBAでありたい

2025年、HORIBAは創業80周年を迎えました。京都で生まれ、ベンチャー企業として分析技術を軸に数々の革新的なソリューションを生み出してきました。この長い歴史を振り返り、改めて感じるのは、一人ひとりがやりがいを持って「おもしろおかしく」仕事をすること、そして「ほんまもん」の技術を見極め、追求していくことがHORIBAの神髄であり、成長の基盤です。

HORIBAは世界市場で多様なお客様とともに新たなビジネスを生み出し、確実に成長を遂げていますが、半導体産業の急成長により、株式市場から寄せられるHORIBAへの期待も日々変化しています。HORIBAが大切にしてきたフィロソフィーは揺るぎないものですが、ステークホルダーの皆様からの期待を正確に把握し、相互理解を深めていくことが市場での競争力を支える鍵となると考えています。

また、急速なグローバル化により、HORIBAを取り巻く環境も日々変容しています。世界中のホリバリアンがいきいきと働ける環境をつくるため、多様な価値観や文化を尊重し、新しいアイデアや挑戦を受け入れる柔軟性を持つことが求められています。

私たちは、多角的な視点を持ち、瞬時に課題を捉え、スピード感を持って迅速に対応する一方で、じっくりと対応を積み重ねていく粘り強さも持ち合わせる努力をしていきます。課題と真摯に向き合う揺るぎない姿勢で、HORIBAは未来へと歩み続けたいと思います。

今後もHORIBAは、多様な人財が自らオーナーシップを発揮し、挑戦を続けながらグローバル市場で大きく飛躍し、さらなる成長をめざします。ステークホルダーの皆様においては、引き続き、変わらぬご理解とご支援をどうぞよろしくお願い申しあげます。

2025年5月

代表取締役会長 兼 グループCEO 堀場 厚





## 1 Our Future

## 3 CEOメッセージ

8 編集方針

## HORIBAのめざす価値創造

- 9 HORIBAの価値創造モデル
- 10 HORIBAの「ほんまもん」のソリューション

P.3  
CEOメッセージ

P.11  
社長メッセージ

P.39  
CFOメッセージ  
(財務戦略)

## HORIBAの戦略

### 11 社長メッセージ

### 15 中長期経営計画「MLMAP2028」

### 16 MLMAP推進リーダーメッセージ

### 17 3つの注力分野における社会課題解決をめざす 事業戦略(フィールドオペレーション)

### 17 先端材料・半導体

#### 19 半導体製造プロセスへの貢献

### 21 エネルギー・環境

#### 23 カーボンニュートラル実現への貢献

#### 25 モビリティ事業を支える ソリューション提案

### 27 バイオ・ヘルスケア

#### 29 ライフサイエンス市場での貢献

### 31 開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

### 33 人財戦略

### 35 サステナビリティ戦略

### 39 財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

### 43 社外取締役メッセージ

### 45 コーポレート・ガバナンス

### 51 役員一覧

## HORIBAの実績

### 53 HORIBA History

### 54 グローバルオペレーションの加速

### 55 主要財務データ

### 56 企業データ

Omoshiro-okashiku  
Joy and Fun



HORIBAの社是は「おもしろおかしく」。  
この社是には、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。

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績





# 編集方針

## 編集方針

HORIBA Reportは、長期目線の投資家にご興味を持っていただき、HORIBAをよりよくご理解いただけるように、と願って制作をしています。そして、HORIBAに関わるステークホルダーの方々は、HORIBAの成長により利益を享受することが可能であり、長期目線の投資家と同様のご興味を持たれていますと考えています。

投資家をはじめとする様々なステークホルダーの皆様に向けた、HORIBAをご理解いただくための統合報告書です。

### 「人財」の表記について

HORIBAでは、従業員を大切な財産と考えて「人財」と表現しています。

### 「オーナー(株主)」の表記について

HORIBAでは、株主を「オーナー」と呼び、重要なステークホルダーとして位置づけています。

### HORIBAと堀場製作所の表記について

本冊子において、HORIBAグループ全体を指す場合には「HORIBA」、株式会社堀場製作所を指す場合には「堀場製作所」と表記を統一しています。

### HORIBA Reportに記載の市場シェアについて

2024年12月期における当社推定値です。

### 収益認識基準の変更について

堀場製作所及び国内連結子会社は、従来、主として出荷日に収益を認識していましたが、2016年12月期より、契約条件等に基づき主として据付完了日もしくは着荷日に収益を認識する方法に変更しました。なお、2015年12月期以前の数値は遡及修正を行っていません。

### 将来の見通しに関する注意事項

本冊子には、堀場製作所及びグループ会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は、2025年4月末時点で入手可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見通しによるものです。このため実際の業績は、様々な外部環境の要因などにより、当初の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご了承ください。

### 重要性と網羅性について

HORIBA Report 2024-2025は、財務情報・非財務情報で重要度が高いと考えるものを選定し掲載しています。

詳細な情報については、ウェブサイトをご覧ください。

また、HORIBA Report 2024-2025はウェブサイトにPDFデータを掲載しています。



## 表紙のテーマ



HORIBA Report 2024-2025  
2024年12月期

どんなときも立ち返る場所を示す北極星のような道標をつくりたい。  
私たちの「Our Future」(ビジョン、ミッション、バリュー)はそんなおもいを込めて制定されました。  
HORIBA Report 2024-2025 表紙のテーマは、  
この「北極星」にちなんだデザインとなっています。



IR情報

サステナビリティ情報



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績

# HORIBAの価値創造モデル



## 多様な人財と技術のシナジーによる価値創造

HORIBAは分析・計測技術を活用して、様々な社会課題解決をサポートするソリューションを提供しています。そのビジネスを支えるのは多様な人財と技術。お客様のパートナーとして、HORIBAはよりよい社会づくりに貢献し、大きな価値を生み出していくます。



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの価値創造モデル

HORIBAの「ほんまもん」の  
ソリューション

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績



多様な顧客ニーズと技術を有機的に結合して創出する

## HORIBAの「ほんまもん」のソリューション

HORIBAの「はかる」技術は、電気化学を使用したpHメーターに始まり、赤外線やX線などを用いた様々な分析・計測技術を蓄積しながら、液体、気体、固体へと分析対象を拡大しました。分析・計測技術に加え、制御の技術も展開しています。保有するコア技術から生み出されるソリューションと、お客様のご要望に柔軟にお応えする高度なサンプルハンドリングやオートメーション、データマネジメント、データサイエンスの技術を活かし、変化する市場ニーズを捉えます。HORIBAが注力する3フィールドにおける顧客ニーズに対して、グローバルに培ってきたコア技術を有機的に結合して、独自のソリューションを創出し、社会課題の解決に貢献します。



## HORIBAが注力する3つのフィールド

### エネルギー・環境

#### 注力分野

- 次世代車両開発
- 排ガス認証用評価
- 水電解装置や燃料電池の評価
- 水質・ガスの計測・モニタリング



### バイオ・ヘルスケア

#### 注力分野

- 血球計数や生化学用検査などの検体検査
- 医薬品の開発・製造・品質管理
- 飲食料品・化粧品及びスキンケア関連プロセス



### 先端材料・半導体

#### 注力分野

- 半導体製造プロセス制御・モニタリング
- ファシリティ管理・制御
- 先端材料の開発・生産・品質管理・量産化サポート



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの価値創造モデル  
HORIBAの「ほんまもん」のソリューション

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績



## 社長メッセージ



## 3つの注力フィールドでの成長を加速させ、 サステナブルな社会へ貢献する



代表取締役社長  
**足立 正之**

### 2024年12月期は4期連続の最高益を達成 「MLMAP2028」の着実なスタート

2024年は、2028年に売上高4,500億円を達成するという目標を掲げた中長期経営計画「MLMAP2028」が動き出した1年でした。HORIBAは、これまで5つのセグメントで事業を展開していましたが、これからは、3つの注力フィールドでの事業戦略を推進します。この1年の活動を振り返ると、それぞれのフィールドでお客様のニーズを捉えながら、HORIBAのコア技術を掛け合わせることで、広く社会課題解決に貢献するという戦略が着実に浸透してきていると実感しています。

このようななかで2024年の経営成績は、売上高3,173億円と前期比9.2%の増収、営業利益は483億円、経常利益は501億円と、それぞれ前期比2.2%、4.0%の増益となり、売上高・営業利益・経常利益とも過去最高を記録し、4期連続で最高益を更新しました。

事業セグメント別\*にみると、新しい事業領域「エネルギー・環境」フィールドに含まれる旧自動車セグメントにおいては、前年比130億円の増収、営業利益も2億円の増益という結果となりました。背景にあるのは、電動化へのシフトがやや落ち着き、内燃機関を用いたハイブリッド車への投資増加の動きです。HORIBAでは、燃焼エンジンを含め燃料電池・バッテリーなどを広い意味での「エネルギー変換機関」であると捉えています。長年取り組んできた高効率・低エミッション実現に貢献する技術が、

\*2024年実績までは旧5事業セグメントが公式な事業部門となるため、  
5事業セグメントベースで説明をしています

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支える  
コア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績





## 社長メッセージ

HORIBAが注力する3つのフィールドと5つのセグメント体制の対応表



様々なエネルギー変換において改めて注目を集めているなかで、HORIBAは、これらの技術を活かした多くの分析・計測ソリューションを提供しています。特にドイツのホリバ・フューエルコン社を中心に展開している水素事業では、需要の急増に伴い、生産拡大に向けた工場投資などを進めましたが、生産管理における様々な課題が発生したことにより、2024年第3四半期に13億円の減損損失を計上しました。これに対しては、世界各地から集まる経験豊かなホリバリアンの力を結集し、早急に課題解決を進めています。現在はようやく解決の目途が立ち、今後の巻き返しに期待しています。

「バイオ・ヘルスケア」フィールドでは、ライフサイエンス事業において、創薬・製薬分野に投入する新製品やアプリケー

ション開発に積極的な投資を進めています。しかし、業績への貢献はまだこれからです。2025年後半には一部の製品の上市により、成果が表れる見込みであり、一日でも早く結果を出せるよう取り組んでいます。

競争が激化するメディカル事業では、世界それぞれの地域でのニーズを掴み、各地域における最適な製品と営業展開を図ることが不可欠です。また、HORIBAが強みを持つ血球計数装置をはじめとする検体検査と、旧科学セグメントで保有していた分光技術を融合させたソリューションを生み出し、ライフサイエンス事業とのコラボレーションも進めながらグローバルに展開を加速していきます。

「先端材料・半導体」フィールドでは、旧半導体セグメントにおいて、前年比75億円の增收、営業利益も35億円の増益

となり、いずれも過去最高を更新し、HORIBA全体の利益を牽引しています。半導体市場は堅調な成長を期待しており、生成AIの発展に伴う半導体ニーズをはじめ、より大きな需要増加の波に備えた投資を進めています。

### 3つの注力フィールドでの事業展開の成果と課題

5つのセグメント体制から3つの注力フィールドをベースとした体制にシフトしたことにより、ホリバリアンの意識にも変化が生まれています。

20年以上継続し成長を成し遂げたセグメント体制において、必然的に生まれていた縦割りの見えない壁が取り払われたことで「HORIBAワンカンパニーとして何が提供できるか」を考えられるようになり、新しいチャンスへポジティブに取り組む気運が醸成されつつあります。

たとえば、2024年10月に発表した全自動薄膜検査装置は、HORIBAの旧科学セグメントのコア技術を基に独自開発したセンサーと旧半導体セグメントの自動測定技術を一つのプラットフォームに統合したもので、セグメントの枠を超えた新たなアプローチが具現化した製品です。

半導体市場においては、半導体製造装置メーカーに提供するマスクロコントローラーは高いシェアを獲得するに至りましたが、その製品が使用されている半導体工場では、生産に使われるガスや水質のモニタリングに関する需要もあります。HORIBAでは、これらの分析・計測ソリューションを、旧環境・プロセスセグメントが扱っていました。

フィールド体制においては、半導体工場全体を同じお客様と

## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績

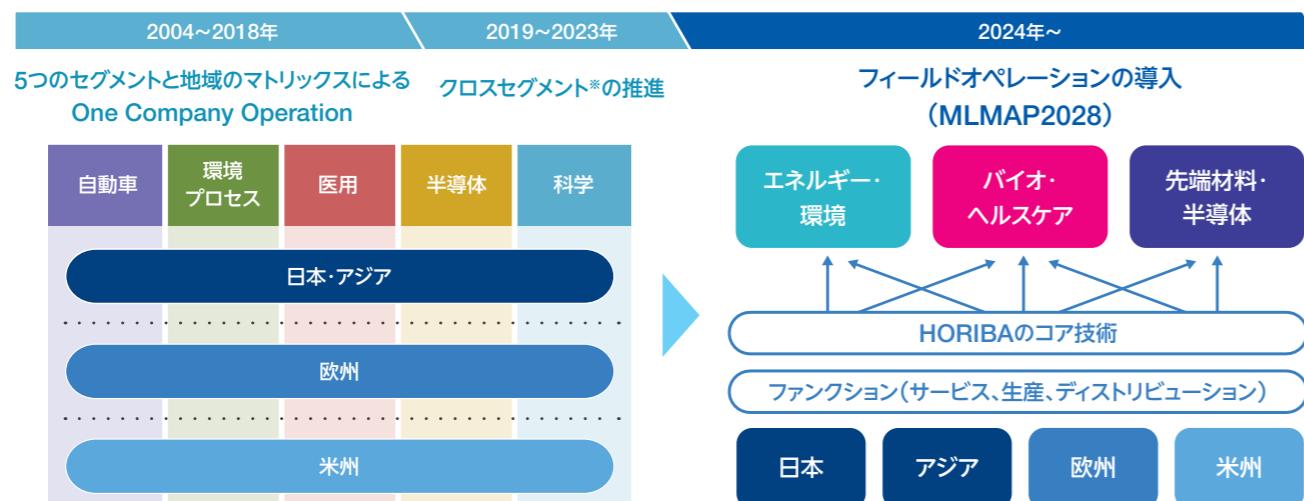




捉え、これまで以上に積極的に展開する試みが加速しました。HORIBAが提供できる価値の広がりはお客様にも伝わり、HORIBAに対する期待が高まりつつあることを感じています。

このように、単一の製品・サービスの提供ではなく、お客様の業務オペレーション全体をHORIBAのソリューションでカバーしていく方向性、すなわち、これまでの点と点でのお客様とのつながりを、幅広く面で捉えようという試みには、新しいビジネスモデルが必要となります。単一の技術で一種類の製品を大量に生産・販売する企業とは異なり、HORIBAは世界各国で開発された多様な製品を統合し、一つのシステムとして提供しています。さらに、どのグループ会社で製造された製品であっても、HORIBAブランドとしての一貫性をもったサービス提供が、お客様にとっての大きな

#### One Company Operationの歩み



\*クロスセグメント:セグメントを超えてコア技術や顧客ニーズなど組み合わせることにより、新たな価値を生み出すことをめざした活動

安心につながっています。技術力はもちろん重要ですが、お客様と長く信頼関係を築くためには、お客様に対して誠実であることが不可欠であり、それを支えるのが社内のコミュニケーションや一体感だと考えています。

また、迅速に最適なソリューションを提供するためには、他社との協働やアライアンスも重要です。競合する製品がある企業とでも、新たな価値が生み出せると確信できるような場合は、積極的に連携し協力関係を築いています。こうした戦略的な協業は、お客様により早く価値を提供するために不可欠です。

面を意識したアプローチと協業やアライアンス。これらを統合して推し進めることができ、フィールド体制の成功の鍵であると考えています。

## HORIBAの成長とともにサステナブルな未来をめざす

HORIBAは半世紀以上にわたり高効率・低エミッション技術の開発に取り組んできたパイオニアであり、脱炭素に向けたニーズが全世界で高まるにつれ、HORIBAの技術が貢献できるシーンも増えていくでしょう。例えば、発電の現場では、CO<sub>2</sub>排出量削減のためにアンモニアや合成燃料等を混合させる技術の開発が進んでいますが、その効率解析等のガス分析でHORIBAが大きく貢献できます。また、水素関連技術もHORIBAの強みの一つです。水素はエネルギーの効率的な貯蓄や運搬などに活用され、脱炭素実現に不可欠な要素となることが期待されるため、HORIBAは水素社会を全力でサポートします。旧環境・プロセスセグメントで培ったガス分析技術に加え、自動車分野で培ってきたシステムインテグレーターとしてのノウハウを活用し、水素の社会実装に向けた分析・計測ソリューションを提案しています。

このように、HORIBAの技術がグローバルに普及することで、地球全体のCO<sub>2</sub>排出削減に寄与できると考えています。これこそが、「はかる」ソリューションを提供するHORIBAのサステナビリティの考え方であり、事業の成長と、その実現のための研究開発投資そのものが、HORIBAが行うサステナビリティ活動です。こうした活動が、世界のカーボンニュートラル実現にどのように貢献しているのかを定量化して発信していくことができれば、HORIBAの存在意義の理解も浸透していくと期待しています。

## Our Future

### CEOメッセージ

### HORIBAのめざす価値創造

### HORIBAの戦略

#### 社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

### HORIBAのガバナンス

### HORIBAの実績



## 社長メッセージ



## 世界中のホリバリアンの力で、「ほんまもん」のソリューションを生み出し続けていく

HORIBAは、創立100周年という未来に向け「Our Future」(ビジョン、ミッション、バリュー)を制定し、進むべき道を指し示しています。将来のHORIBAのあるべき姿については、次世代を担うメンバーが中心となり、セグメント・フィールドや地域、世代の枠を超えて、考え続けていますが、簡単に微細な構造化をしようとせず、いかにワンカンパニーとして組織全体の化学反応を起こさせるかという視点で考えてほしいと思っています。

一方で今後の課題は、事業規模が拡大してもマネジメントの階層を増やすずに、風通しの良いフラットな組織を維持することです。HORIBAでは1997年から「ブラックジャック活動」として従業員の意識と行動の変革を促す現場活動を促進してきました。この活動により、現場の従業員の声が経営トップに直に届き、業務改善に直結するだけでなく、



2024年12月に行われたブラックジャック活動ワールドカップの表彰式の様子



自分たちの提案が直接経営を動かす、という事実がホリバリアンのモチベーション向上という効果も生み出してきました。今後はさらに血の通ったオペレーションを徹底していくことが肝要になります。そのためにも、日本人中心のマネジメントを脱却し、多様性を持ったリーダーが「おもしろおかしく」「ほんまもん」の理念を持って、世界各地で自律的に判断できる組織をいち早く実現させます。それと同時に、グループ全体の方針や戦略とのバランスが取れた組織運営をめざします。

2025年は、MLMAP2028の2年目として、多くの新しい技術と製品を生み出し、成長させ、新たな柱として実を結ば

せていく年となります。HORIBAは短期的な利益追求ではなく、長期的視点で夢のある事業や社会に貢献する取り組みを追求し続けます。現在の収益の牽引役である半導体も過去には苦しい時期が何度もありましたが、信念を持って取り組み続けた結果、今の成長につながっています。あらゆる策を講じながら粘り強く挑戦を続け、「ほんまもん」のソリューションを生み出すことがHORIBAの真骨頂であり、この挑戦も必ず実現できると確信しています。

2025年5月

## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績





中長期経営計画

# MLMAP2028

Mid - Long Term Management Plan

# MAXIMIZE VALUE

「MAXIMIZE VALUE」のスローガンのもと、2024年2月にMLMAP2028がスタートしました。

3つの注力分野における社会課題解決をめざす事業戦略においては、それぞれのビジョンのもと、様々なお客様とのプロジェクトが動き出しました。これまでよりもマーケットを意識したことにより、HORIBAがソリューションを提供できるチャンスが広がっています。コア技術の深耕をめざす開発戦略においては、お客様に寄り添った新製品開発に注力し、新たな製品・ソリューションの上市も加速しました。

人財戦略においては、長期ビジョン「Our Future」(ビジョン、ミッション、バリュー)の浸透をはかり、「ほんまもん」のバリューの実践や多様なホリバリアンの活躍を促進する取り組みが動き出しました。

サステナビリティ戦略においては、お客様のサステナビリティ活動に貢献するHORIBAのソリューションを加速させながら、サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量を特定し、Scope 3の削減目標を設定し、削減に向けた取り組みが始まりました。

## MLMAP2028 全体像

技術と人財を  
有機的に結びつけ、  
「ほんまもん」の技術を磨く  
**開発戦略**  
→ P.31

**戦略 1**  
3つの注力分野における  
社会課題解決をめざす事業戦略  
(フィールドオペレーション)  
エネルギー・環境  
バイオ・ヘルスケア  
先端材料・半導体  
→ P.17

**戦略 2**  
ホリバリアンの力を最大限引き出す  
**人財戦略**  
→ P.33  
+  
**戦略 3**  
ソーシャル・インパクトを生み出す  
**サステナビリティ戦略**  
→ P.35

**ビジョン**  
**Joy and Fun for All**  
おもしろおかしくをあらゆる生命へ

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

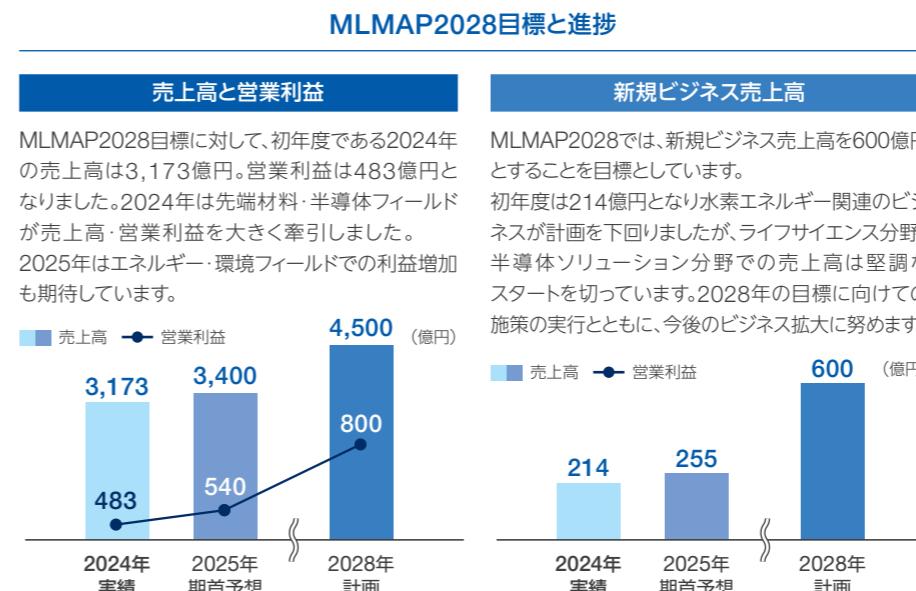
社長メッセージ  
中長期経営計画「MLMAP2028」  
MLMAP推進リーダーメッセージ  
先端材料・半導体  
半導体製造プロセスへの貢献  
エネルギー・環境  
カーボンニュートラル実現への貢献  
モビリティ事業を支える  
ソリューション提案  
バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献  
開発戦略:3フィールドを支える  
コア技術  
人財戦略  
サステナビリティ戦略  
財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績

財務目標		
売上高 <b>4,500億円</b> (2024年実績:3,173億円)	営業利益 <b>800億円</b> (2024年実績:483億円)	当期純利益 <b>550億円</b> (2024年実績:335億円)
ROE <b>12%以上</b>	配当性向 <b>30%</b>	機動的な株主還元 特別配当・自己株式の取得
非財務目標		
<ul style="list-style-type: none"> <li>全ホリバリアンによる バリュー実践</li> <li>「ほんまもん」の価値創出</li> <li>2050年 カーボンニュートラル</li> <li>2033年 CO<sub>2</sub>排出量42%削減 (Scope 1, 2)</li> <li>コア技術の深耕</li> <li>新規ビジネス売上高 600億円(2028年)</li> </ul>		



## 中長期経営計画 MLMAP2028

## MLMAP推進リーダーメッセージ



MLMAP推進

森口 真希

人財・サステナビリティ戦略

中村 博司

開発戦略

堀場 弾

MLMAPリーダー

## 世界中のホリバリアンとともに

## MLMAP2028の新たなチャレンジがスタートした1年

MLMAP2028を始動した2024年は、3つの注力分野において、グローバルのホリバリアンが一丸となって新たなビジネスチャンスの開拓に取り組んだ1年でした。事業環境の変化に伴い、社内オペレーションも変革を進めています。また、そのベースとなるOur Future (ビジョン、ミッション、バリュー)に対する共通理解が広がり、グローバルのホリバリアン一人ひとりが「Joy and Fun for All おもしろおかしくあらゆる生命へ」を実現するための様々なプログラムや、持続可能な社会の実現に向けてサステナビリティに関連する取り組みが加速しました。それらを可能にしたのは、グローバルレベルでのホリバリアン同士のコミュニケーションです。私たちは独自の企業文化にさらなる磨きをかけ、今後もHORIBAの「人財」「技術」の価値を最大限に發揮することをめざしていきます。

グローバルにコア技術を共有し、「ほんまもん」の技術を追求することにより、  
ユニークなビジネスの創出を実現

堀場 弾

中村 博司

前中長期経営計画「MLMAP2023」において、事業分野を横断したクロスセグメント(P.13参照)の推進により研究開発を進めていた新規アプリケーション提案が、ようやく実を結び始めました。MLMAP2028では、開発部隊の一部を事業フィールドから独立させた体制に改編することによって、技術の出口を限定せず、あらゆる事業フィールドへの展開をさらに加速させています。また、これまでモビリティ分野を中心活用してきたオートメーション・データマネジメントのソフトウェアをグループ内で共有するなど、新たなソリューション展開に向けた活動も国境を越えて拡大しています。加えて、「ほんまもん」の技術の追求をめざしたオープンイノベーションの取り組みも動き出しています。今後もグローバルの開発拠点と緊密に連携し、各地域の顧客のニーズを迅速に把握し、新しいビジネスを創出していきます。

ホリバリアンと「Our Future」を共有し、  
事業活動を通じてサステナブルな社会をめざす

森口 真希

異なるバックグラウンドを持つグローバルのホリバリアンが企業理念を共有し、一体となってグループオペレーションを実現するための近道はありません。グローバルに人財戦略を推進する人事部門の体制を構築することで、HORIBAが大切にする「ほんまもん」のストーリーを海外ホリバリアンが自ら語り、グループ内で「Our Future」(ビジョン、ミッション、バリュー)に対する理解が深まりつつあります。そして、HORIBAのグローバル・マトリックス経営を担う次世代リーダーを継続的に育成するため、「HORIBA Global Leadership Program」がスタートしました。また、サステナビリティ戦略では、HORIBAの事業活動を通じて、お客様のサステナビリティ活動に貢献するソリューション創出が加速しています。加えて、HORIBAの拠点ごとのCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みなど、持続可能な社会実現に向けた社内におけるオペレーションの変革にも取り組んでいます。



フィールドオペレーション推進

George Gillespie

エネルギー・環境

足立 正之

バイオ・ヘルスケア

小石 秀之

先端材料・半導体

カーボンニュートラル実現に向け、モビリティ・エネルギー・環境の  
強固な事業体制を活かした提案を加速

George Gillespie

エネルギー・環境フィールドでは、カーボンニュートラルの実現に向けたお客様の再生可能エネルギーの利活用、エネルギー利用の効率化や、CO<sub>2</sub>の回収や利活用に向けた取り組みが日々加速しています。水素をはじめとしたエネルギー事業では、次世代エネルギー社会を見据えて、技術革新のためのお客様との協業が活発化している一方、社内オペレーション改善と利益体質強化が急務であると考えています。モビリティ事業では、電動化へのシフトがスローダウンしているなか、燃料の多様化や、高効率化、低コスト化に貢献するソリューション提案が増加しています。HORIBAを支えてきた旧自動車セグメントと旧環境・プロセスセグメントが中心となって、「エネルギー」を軸に新たなビジネス機会を掴み、持続可能な社会を実現するため、お客様の課題を解決し、信頼されるパートナーになれるように邁進します。

ヘルスケアジャーニーの変革を実現するため、製薬市場向けに新製品を投入。  
今後のビジネス成長に期待

足立 正之

バイオ・ヘルスケアフィールドでは、ヘルスケアジャーニーを変革し、検体検査ビジネスでの経験と分光分析などの多様なコア技術、グローバルネットワークを活用し、ユニークなソリューションの提供にチャレンジしています。ライフサイエンス事業では、創薬の研究開発向けの高速高精度な分光器や製薬プロセスを変革するアプリケーションを発表したこと、製薬市場のお客様からHORIBAに対する期待の声を聞く機会が増えています。2025年以降は、これらの新しいビジネスを早急に軌道に乗せたいと考えています。メディカル事業では、2024年は新型コロナウイルス感染症の補助金等が一段落したものの、検体検査機器の需要は底堅く推移しています。インドをはじめとする成長市場において、検体検査の普及拡大が見込まれるため、地域別戦略を着実に実行します。

「ウーブンバリューチェーン(P.17参照)」において、先端材料・半導体それぞれの研究開発から  
環境保全まで全方位で技術革新を加速

小石 秀之

先端材料・半導体フィールドでは、半導体製造プロセス、関連先端材料、サブファブ・ファシリティが互いに関係する「ウーブンバリューチェーン」におけるソリューション提案を実現します。半導体事業では、高度化する半導体製造プロセス向けに複数の新製品を上市し、今後の販売拡大を期待しています。また、クリーンルームや排水・排出ガスの管理による環境保全に向けたサステナブルな半導体製造ソリューションの展開も動き始めています。先端材料事業向けでは、CMPスラリー評価やレティクル・マスクの異物検査、成膜における膜質・膜厚計測など、多分野にわたるソリューションを提案し、先端プロセスでの技術革新やプロセスの安定化に貢献します。HORIBAが所有する製品・技術を組み合わせ、お客様での課題を解決できる機会が増えてきましたことを実感しています。MLMAP2028で掲げた目標の達成に向け、今後も「供給力・技術力・提案力」を磨き、半導体産業の技術革新に貢献していきます。



## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

## 中長期経営計画「MLMAP2028」

## ● MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支える

ソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支える

コア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

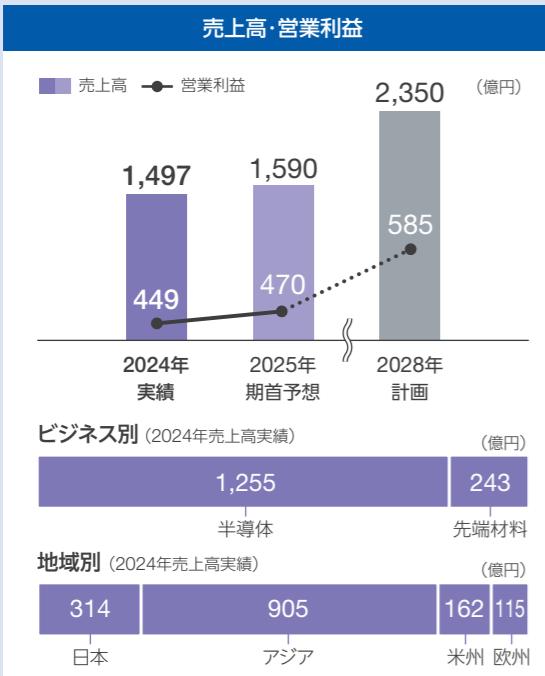
## HORIBAの実績





## 3つの注力分野における社会課題解決をめざす事業戦略(フィールドオペレーション)

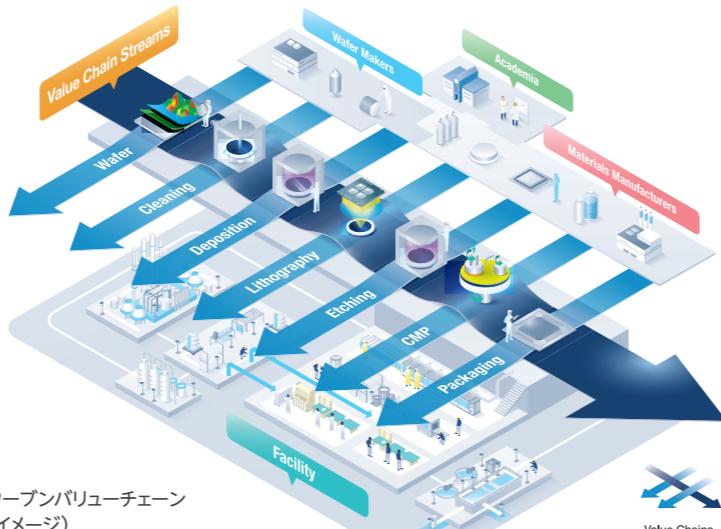
## 先端材料・半導体



旧セグメントとの対応

半導体  
セグメント環境・プロセス  
セグメント科学  
セグメント持続可能な社会実現に向けて、先端材料・半導体分野への  
革新的なソリューションで市場を形成する

半導体製造プロセス、関連先端材料、ファシリティが互いに関係するバリューチェーンマトリックス「ウーブンバリューチェーン\*」における技術革新に貢献。  
最先端の分析・計測ソリューションを全方位に提供し、お客様のオペレーションをサポート。



\*「ウーブン」とは、「織物」をイメージしています。  
HORIBAでは、半導体製造プロセスを横糸、その工程ごとに存在する関連材料市場を縦糸とし、ファシリティも含めて複合化したバリューチェーン全体を織物に例えて「ウーブンバリューチェーン」と表現しています。

## MLMAP2028 目標

## 新規ビジネス売上高600億円達成に向けたアクション

## ▶ 半導体産業向け新ソリューションで2028年に売上高150億円をめざす

先端材料・半導体フィールドでは、新規ビジネスとして半導体産業向け新ソリューションの拡大をめざしています。ウエハの状態検査や異物検査、センシング技術を活用したチャンバー内計測ソリューションの提供などのビジネス拡大を計画しています。また、2025年4月に買収した韓国EtaMax社の技術を活用した、化合物半導体の欠陥分析などのソリューションについても今後の拡大を期待しています。



2028年売上高目標  
**150 億円**  
新規ビジネス  
半導体産業向け  
新ソリューション

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

## ● 先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績



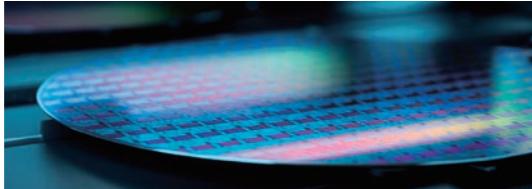


3つの注力分野における社会課題解決をめざす事業戦略(フィールドオペレーション)

## 先端材料・半導体

先端材料・半導体フィールドには、旧半導体セグメントの半導体事業と、旧科学セグメントの先端材料事業が含まれています。

半導体事業では、半導体製造工程におけるプロセス制御・モニタリングやファシリティの計測モニタリングを中心としたソリューションが主な事業です。また、先端材料事業では、HORIBAの分析技術を集結した半導体材料開発へのソリューションが主な事業となります。それぞれの領域において「はかる」を超えた革新的なソリューションを提案することで、お客様とともに、半導体デバイスの開発や製造プロセスの革新とサステナビリティの両立に貢献します。



市場

### 半導体

- 生成AI向けのDRAM(HBM<sup>※1</sup>)関連の需要拡大
- NAND投資は在庫調整が進み、2025年後半の緩やかな回復を期待
- 車載向けなどのパワー半導体・太陽電池・人工ダイヤモンド向けのマスクローコントローラーは調整局面
- 半導体に関する各国の関税、貿易政策の先行きは不透明

※1 HBM:High Bandwidth Memory



マスクローコントローラー

薬液濃度モニター

異物検査装置

事業環境

製品・ソリューション

- 半導体製造工程におけるプロセス制御・モニタリング
- 半導体工場におけるファシリティ管理・制御



### 先端材料

- 先端材料開発向けラマン分光分析装置・粒子径分布測定装置・蛍光X線分析装置などの需要の拡大
- 半導体製造における、より詳細なプロセス計測制御や、成膜・エッ칭などのモニタリング需要の拡大



粒子径形状解析装置

ラマン分光分析装置

微小部X線分析装置

- 半導体関連先端材料の開発や品質管理のための分析やモニタリング
- 先端材料の開発・生産・リサイクルのためのソリューション

## TOPIC

### 韓国の大手半導体検査機器メーカーEtimax社を買収

～次世代パワー半導体向けウエハ検査装置市場の事業拡大へ～

HORIBAは、半導体市場向けウエハ検査装置を開発・製造・販売するEtimax社を2025年4月にグループに迎えました。HORIBAが強みとする分光技術と、Etimax社が保有する化合物半導体ウエハ欠陥検査の豊富な知見やソフトウェア技術を融合し、ウエハ検査装置のラインアップの拡充とソリューション提案力の強化をめざします。Etimax社は主にフォトoluminescence<sup>※2</sup>という分析技術を用いたウエハ検査装置を開発しています。化合物半導体ウエハの均一性評価や微細な欠陥(原子配列の乱れ)の種類を判別するなど、多様なアプリケーションに強みがあります。HORIBAが持つラマン分光<sup>※3</sup>やエリプソメトリー<sup>※4</sup>といったコア技術と、グローバルなネットワークを活用し、化合物半導体ウエハの量産工程における歩留まり向上や品質管理の高度化に貢献します。



(左から)Etimax社 CEO Jung Hyundon氏、  
堀場製作所 取締役 兼 堀場エステック 代表取締役  
社長 堀場 強

Etimax社

※2 フォトoluminescence:サンプルが特定の波長の光を吸収し、その後に放出する光(蛍光)を測定することで、欠陥や不純物の情報などを得られる分析技術

※3 ラマン分光:サンプルに光を照射し、その散乱光を検出することで、分子構造や性質などを評価する分析技術

※4 エリプソメトリー:サンプルに対する入射光と反射光の光の振動の変化を測定することで、厚さや性質などを求める分析技術

## Our Future

### CEOメッセージ

### HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

### 社長メッセージ

### 中長期経営計画「MLMAP2028」

### MLMAP推進リーダーメッセージ

#### ●先端材料・半導体

##### 半導体製造プロセスへの貢献

##### エネルギー・環境

##### カーボンニュートラル実現への貢献

##### モビリティ事業を支えるソリューション提案

##### バイオ・ヘルスケア

##### ライフサイエンス市場での貢献

##### 開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

##### 人財戦略

##### サステナビリティ戦略

##### 財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績



## /// SPECIAL FEATURE ///

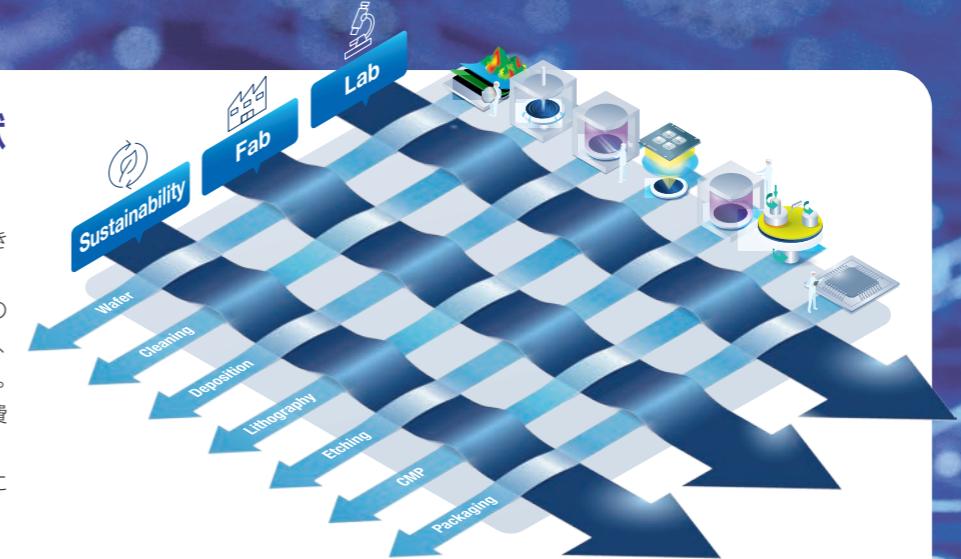
## 半導体製造プロセスへの貢献

## 先端材料開発からサステナブルな半導体製造プロセスへの貢献

マスフローコントローラーや薬液濃度モニターなど、HORIBAの半導体プロセスマニタリング及び制御装置は、長きにわたり半導体製造プロセスの進化に貢献してきました。

加えて、HORIBAの旧科学セグメントが得意としてきた分光分析技術は、半導体製造プロセスにおける歩留まり向上のソリューションや、最先端半導体材料の開発に採用されています。すでに製造プロセスの微細化は極限近くまで進んでおり、今後の半導体デバイス技術におけるイノベーションは、半導体材料そのものの研究開発が主軸になると予想しています。また、旧環境・プロセスセグメントでの主力製品であったガス分析や水質モニタリング技術も、大量のエネルギー消費や排気・排水が課題となっている半導体工場における環境負荷低減に貢献しています。

HORIBAのソリューションが活躍する舞台が明確になった今、現代社会を支える半導体産業の持続可能な成長により幅広く貢献することにより、さらなる事業拡大をめざします。



貢献領域	材料メーカー・デバイスマーカー OEMの課題	HORIBAの戦略	HORIBAの提供価値
<b>Lab</b> 将来の量産プロセスに貢献する領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>先端開発と量産プロセスの再現性</li> <li>タイミング一貫な次世代材料開発</li> <li>開発品とプロセスの互換性評価</li> </ul>	<p>この領域では、半導体材料・次世代プロセスを開発する先端顧客やアカデミアに対して、材料計測から材料供給、さらには将来の量産時のオンライン計測まで幅広いソリューションを提供します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高精度材料計測</li> <li>高純度の材料供給</li> <li>材料計測のオンライン化（カスタマイズ提案）</li> </ul> 
<b>Fab</b> 量産プロセスの最適化に貢献する領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>リアルタイムモニタリング</li> <li>生産性の最適化</li> <li>高歩留まりの継続や歩留まり最大化</li> <li>プロセス再現性</li> </ul>	<p>この領域は、まさに製造プロセスへの貢献エリアです。お客様は高精度、高再現性、高歩留まりでの生産をめざしており、それに対してHORIBAは、高精度で高速制御・リアルタイム計測・高純度材料の供給で貢献します。</p> <p>この領域ではLab to Fabをさらに加速させます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高性能プロセスマニタリング</li> <li>高精度・高再現性を実現する制御</li> <li>リアルタイムの薄膜計測</li> <li>装置搭載型On-Board Metrology*</li> </ul> 
<b>Sustainability</b> サステナビリティ向上に貢献する領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体工場における環境負荷低減</li> <li>カーボンニュートラル</li> </ul>	<p>近年、カーボンニュートラルや環境に配慮した製造プロセスの実現が注目されています。HORIBAは長年培った排ガス計測や水質モニタリングの技術やノウハウを活かし、環境負荷低減に貢献します。</p> <p>また、効率化、省力化、省人化などのサステナブルな生産の実現に向けたソリューションを提案します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>排水・排ガスのリアルタイム監視</li> <li>排出物質の微量計測</li> </ul> 

\* On-Board Metrology:装置搭載型薄膜計測



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

● 半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績

## /// SPECIAL FEATURE ///

## 半導体製造プロセスへの貢献



## Lab

## 将来の量産プロセスに貢献する領域



## Sustainability

## サステナビリティ向上に貢献する領域



## 露光プロセスにおけるEUV向けペリクル素材の開発

- ペリクル生産時の構造・欠陥評価
- 露光プロセスにおけるペリクルの劣化過程の観察



AFM-ラマン分光統合装置

## ウエハ研磨プロセスにおけるCMPスラリー材の開発

- 研磨性能の把握
- スラリー径の分布やpHなど



粒子径形状解析装置

## Fab

## 量産プロセスの最適化に貢献する領域



## 多様な成膜ニーズに対応

- 超薄型のマスフローコントローラーは、クラス最大水準<sup>※1</sup>の大流量を実現
- 半導体プロセスにおける最先端エッチング・成膜プロセスに対応



マスフローコントローラー

## 高精度なプロセス終点検知を実現

- ドライエッチング終点検知を実現するプラズマ計測モニターを提供
- ガス分析技術を応用してプロセスチャンバクリーニング終点検知に寄与



レーザーガス分析装置

## 洗浄工程での薬液濃度管理に貢献

- 洗浄やエッチングなどで使用される薬液を測定
- 非接触での濃度測定を短時間で実現



薬液濃度モニター

※1 当社調べ(2025年1月時点:10mm幅の超薄型マスフローコントローラーとして)

## Lab to Fabのさらなる加速に向けて

ラマン分光、蛍光分光、粒子分析装置に用いられるコア技術を、半導体製造プロセスのインラインセンサーとして搭載、ウエハやデバイス検査工程の効率化・最適化に貢献するソリューションを提供しています。

## コア技術をセンサーとして搭載



全自动薄膜検査装置

HORIBAは、ガスコージェネレーションや空調機器、超純水プラント、特定ガスの除害装置、排水・排ガス処理設備など、ファシリティにおける様々な設備の管理のためのモニタリング装置を取り揃えています。

また、製造プロセスにおけるカーボンニュートラルの実現のため、エネルギー使用の効率化・最適化やGHG<sup>※2</sup>排出削減に貢献するエネルギー・マネジメントシステムを提案します。

※2 GHG: Green House Gas  
(温室効果ガス)

## スマートファクトリー化に向けた連続モニタリングを実現

- 半導体製造プロセスにおける各種排ガスを高速・高感度に連続濃度監視が可能



## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

## 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

● 半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

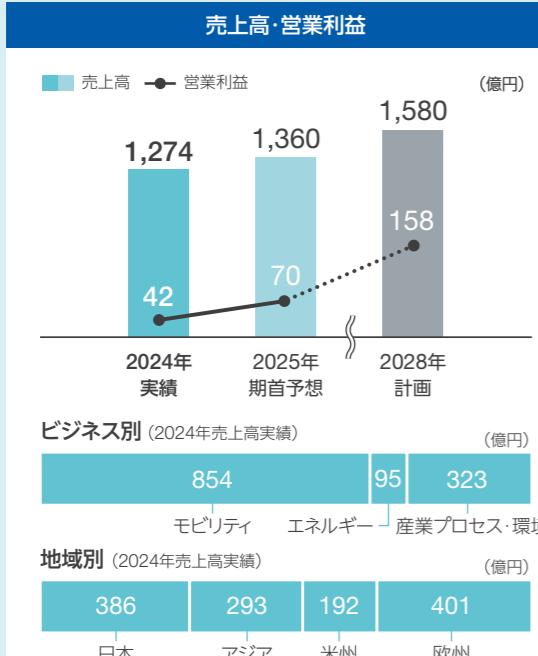
## HORIBAの実績





3つの注力分野における社会課題解決をめざす事業戦略(フィールドオペレーション)

## エネルギー・環境



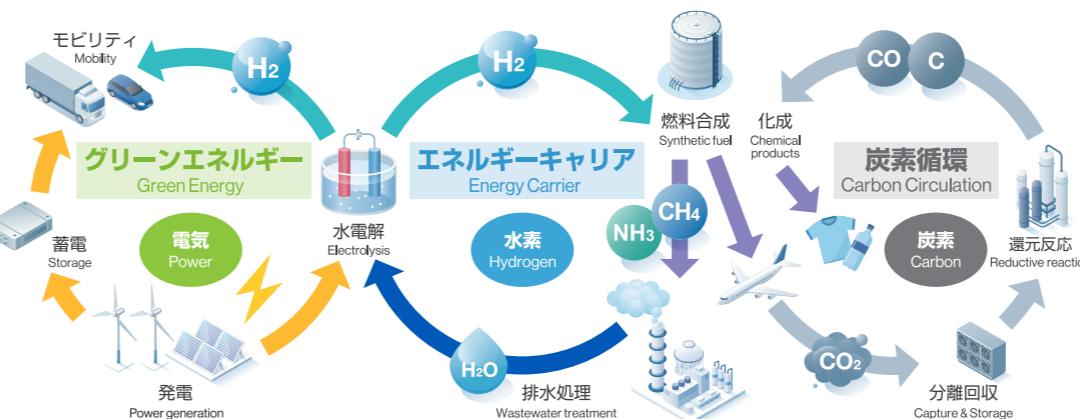
旧セグメントとの対応

自動車  
セグメント環境・プロセス  
セグメント科学  
セグメント

持続可能な地球環境を実現するために、  
お客様の課題を解決し、信頼される真のパートナーとなる



カーボンニュートラル実現に貢献。研究開発・法規認証等のプロセスに対して、  
HORIBAが培ってきた技術と経験を統合し、お客様のニーズに合わせた最適なソリューションを展開。



「カーボンニュートラルを実現するエネルギー変換サイクル」はC(炭素)を含まないクリーンエネルギーの利活用、エネルギーキャリアとしての水素の活用、回収したCO<sub>2</sub>と水素による合成燃料生成、化成品の原材料としてのCO<sub>2</sub>の活用などを通じたエネルギーの循環を表しています。電気や水素を活用して炭素を増やさずに循環させる、この循環を保つためにHORIBAの「はかる」ソリューションの活躍が期待されています。エネルギー・環境フィールドでは、エネルギー、モビリティ、産業プロセス・環境といった注力市場における、R&D(研究開発)、Regulation(法規認証)、In-service compliance(使用過程認証)、Production(生産ライン)といったそれぞれのバリューチェーンに対して、最適なソリューションを提供します。

### MLMAP2028 目標

### 新規ビジネス売上高600億円達成に向けたアクション

#### ▶ 水素などの新エネルギー向け事業で2028年に売上高310億円をめざす

エネルギー・環境フィールドでは新規ビジネスとして、水素などの新エネルギー向け事業でのソリューション拡大をめざしています。2024年度の燃料電池評価装置や水電解評価装置の製造及び販売については、高度な顧客ニーズに応えるべく多くのリソースを費やしていました。2025年以降は、生産効率を高めるプロジェクトをスタートし、オペレーションの強化を図ります。また、燃料電池に関する様々な新規アプリケーションの提供を行い、ビジネス拡大を実現します。



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

### HORIBAの戦略

社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

#### ● エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支える  
ソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支える  
コア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

### HORIBAのガバナンス

### HORIBAの実績





3つの注力分野における社会課題解決をめざす事業戦略(フィールドオペレーション)

## エネルギー・環境

エネルギー・環境フィールドには、旧自動車セグメントで培ってきた事業が中心となるモビリティ事業、水素製造、燃料電池、バッテリー、新燃料の活用をめざすエネルギー事業、そして、旧環境・プロセスセグメント等で活躍したガス分析・水質分析等のソリューションを含む産業プロセス・環境事業が含まれます。

再生エネルギーの利活用、エネルギー利用の効率化、CO<sub>2</sub>の回収や利活用を通じたカーボンニュートラルの実現をめざし、お客様のニーズに合わせた最適なソリューションを提案します。



市場

### モビリティ

- BEV市場の成長率の鈍化を受け、HEV/PHEVなどの内燃機関の開発設備更新需要が増加
- Euro7など、各国での新排ガス規制導入に向けたガス分析需要の増加
- モビリティの試験需要の多様化

事業環境



製品・ソリューション

- 次世代車両(BEV/HEV/PHEV/FCEV)<sup>※1</sup>開発の支援
- 排ガス認証用の評価設備提供

<sup>※1</sup> BEV: バッテリー式電気自動車、HEV: ハイブリッド車、PHEV: プラグインハイブリッド車、FCEV: 燃料電池車



### エネルギー

- 多様な手法による水素製造や、燃料電池の活用に関する実証試験が加速
- 輸送・発電等、各産業における脱炭素化に寄与する水素・アンモニアなどの利活用需要の増加



### 産業プロセス・環境

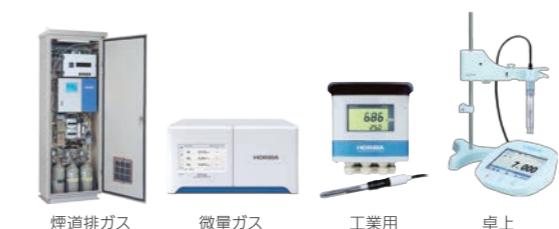
- 電子デバイス産業などにおける水質・ガスのモニタリング計測ニーズの高まり
- 新エネルギー対応やCCUS<sup>※2</sup>関連プロセスにおける水質・ガス計測需要の増加
- 各国の環境エネルギー関連投資による需要の増加

<sup>※2</sup> CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (二酸化炭素回収・有効利用・貯留)



水電解評価装置 燃料電池システム評価装置

- 水素生成のための水電解装置の評価
- 水素から発電する燃料電池の評価



煙道排ガス分析装置 微量ガス分析計 工業用水質計 卓上水質分析計

- 各国の環境規制に対応した水質・ガス計測
- 発電効率向上や環境負荷低減のための計測及びモニタリング

## Our Future

### CEOメッセージ

### HORIBAのめざす価値創造

### HORIBAの戦略

#### 社長メッセージ

#### 中長期経営計画「MLMAP2028」

#### MLMAP推進リーダーメッセージ

#### 先端材料・半導体

#### 半導体製造プロセスへの貢献

#### エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献  
モビリティ事業を支える  
ソリューション提案  
バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献  
開発戦略: 3フィールドを支える  
コア技術  
人財戦略  
サステナビリティ戦略  
財務戦略:CFOメッセージ

### HORIBAのガバナンス

### HORIBAの実績

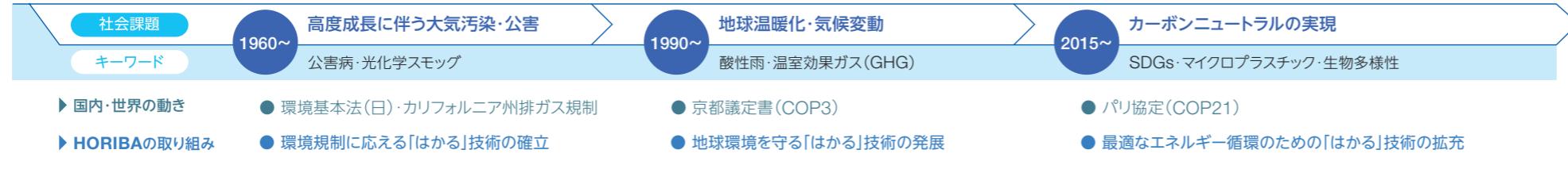


## /// SPECIAL FEATURE ///

## カーボンニュートラル実現への貢献

## エネルギー・環境フィールドの歩み

創業後まもなく、水質計測の技術を用いて工業用のpHメーターを発売。その後赤外線ガス分析計の技術を用いて、工業用排ガス分析計を発売したHORIBAは、その技術を自動車排ガス分析計や大気汚染監視装置、煙道排ガス分析計へと展開しました。地球環境問題への対応や、きれいな水や空気を守るために、そして現在はカーボンニュートラルの実現に向けて、HORIBAは「はかる」ソリューションで貢献していきます。



## 水のHORIBA・環境のHORIBA



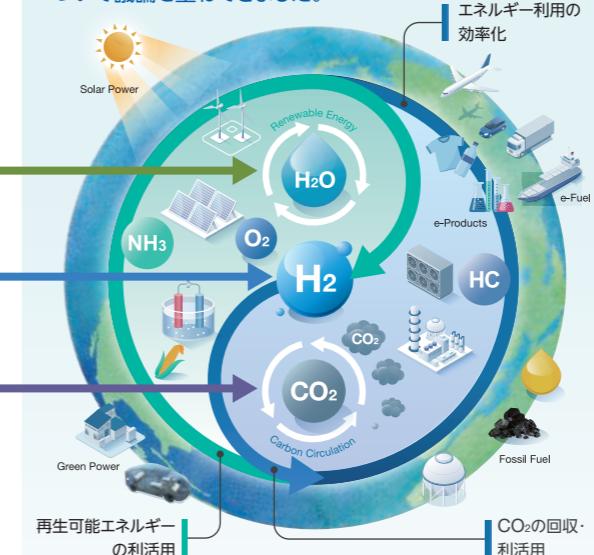
## 排ガスのHORIBA・自動車のHORIBA

## 水素のHORIBA



## エネルギーのHORIBA

自動車・環境・水素のそれぞれの分野での歩みのなかで、カーボンニュートラルを実現するためのエネルギー変換について議論を重ねてきました。



HORIBAが長年培ってきたビジネスを「エネルギー・環境」という視点で再定義することにより、今、次々と新しいビジネス機会を生み出しています。

## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

## 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

● カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績

## /// SPECIAL FEATURE ///

カーボンニュートラル実現への貢献



## 水素の社会実装へ～世界で選ばれるHORIBA～

HORIBAは海外販売比率が70%超、海外従業員比率も60%超のグローバル企業です。その強みを活かし、HORIBAは多くの企業だけでなく、各との政府機関やアカデミアからカーボンニュートラル実現へのパートナーとしてグローバルに選ばれる存在になっています。

現在、日本政府は2030年に温室効果ガスを46%削減(2013年比)するという目標を掲げています。しかしその後の2050年ネットゼロに向かうシナリオは現状まだ明確ではありません。HORIBAのエネルギー・環境フィールドでは、大きな変化点を迎えるこの2030年に向けて様々な戦略を策定し、その後のシナリオにも柔軟に対応できるようお客様とともに歩んでいきます。

## ▶ エネルギー関連主要拠点をグローバルに展開

ドイツ

HORIBA eHub



新エネルギービジネスのグローバル・ハブ拠点。燃料電池やバッテリー、水の電気分解により水素ガスを製造するエレクトロライザー(水電解装置)などの評価装置を開発・製造・販売

## ▶ 世界有数の企業や大学、研究機関とのプロジェクト

ドイツ

Fraunhofer Institutes  
• IKTS • ISE • IWES  
H<sub>2</sub>Giga (Sunfire社との協業プロジェクト)

イギリス

University College London

フランス

• Genvia • CRMT  
SYMBIO

日本  
HORIBA BIWAKO E-HARBOR



HORIBAは2018年、滋賀県のびわこ工場 HORIBA BIWAKO E-HARBORに併設する研究開発施設E-LABに、バッテリー・燃料電池・水電解の評価施設を開設。幅広い試験をはじめ、様々な面からの性能評価が可能です

アメリカ

HIMaC<sup>2</sup>

(HORIBA Institute for Mobility and Connectivity)



HORIBAと米国カリフォルニア大学アーバイン校の連携により2021年7月に開設した「HORIBAモビリティ・コネクティビティ研究所(HIMaC<sup>2</sup>)」。エネルギー分野とモビリティ分野を有機的に統合し、様々な環境・エネルギー分野の課題解決に向けた研究を実施

中国

HORIBA C-CUBE



開発・生産・アフターサービスまで一貫して行うHORIBA最大規模の拠点。認証機関、グローバルOEM各社とのプロジェクトが稼働

## カーボンニュートラルの実現に重要な役割を担う水素

## 将来の水素活用拡大に向けて、お客様とともに高度な技術革新にチャレンジ



HORIBA eHUB



ドイツ

ホリバ・フューエルコン社

2022年6月に稼働した燃料電池評価装置・水電解評価装置・バッテリー評価装置の研究開発／生産拠点

## ホリバ・フューエルコン社製品の導入事例

顧客事業

↓  
引合案件

顧客事業

↓  
引合案件

洋上風力発電所などを運営するエネルギー会社向けに、水電解装置の製造・販売(余剰電力の活用)

水電解装置の量産体制構築に向けた試験設備

燃料電池システムや、水電解装置を製造するメーカー向けに、コンポーネントを製造・販売

生産設備増強(2025年予定)のための燃料電池セル試験装置

## 組み立て中の水電解装置用試験装置



## 出荷前検査中の燃料電池用試験装置



NEW

## 燃料電池触媒薄膜の品質・生産効率向上

燃料電池や水電解装置の需要も高まっています。燃料電池／水電解装置の触媒として使用されるPt(白金)やIr(イリジウム)といった貴金属がロールtoロールプロセス\*上で塗布される量を、非破壊・非接触でインライン測定する装置です。



搬送方向に対して横方向に測定するなど、様々なインライン測定ニーズに対応

\* ロールtoロールプロセス:ロール状の基材に印刷・塗布などを処理した後、再びロール状に巻き取る加工方式

## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

## 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

●カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績



## /// SPECIAL FEATURE ///

## モビリティ事業を支えるソリューション提案

電動化、カーボンニュートラル燃料を含めた次世代燃料、自動運転などの次世代車両開発など、モビリティ業界は多様な社会課題への対応が必要です。HORIBAは、旧自動車セグメントで培った長年の経験を活かし、これらの課題に対応する車両評価設備や開発支援サービスを提供します。



## 1 燃料の多様化

## 2 パワートレインの多様化

## 3 運転の多様化

## 開発課題

- 開発・適合業務の効率化
- 省人化
- 高度化・高機能化

## 1 燃料の多様化への対応

## 可搬型排ガス計測システム「MEXAcube」を発売

HORIBA独自の赤外線ガス分析技術である「IRLAM(アーラム)™<sup>\*1</sup>」を搭載した可搬型のエンジン排ガス測定装置です。消費電力を約80%<sup>\*2</sup>削減した環境配慮製品であり、水素やアンモニアなどカーボンニュートラル燃料の高濃度水分を含む排ガスにも対応することで、燃料の多様化が進む次世代モビリティ開発に貢献します。ラボ設置用・車載用のいずれにも適応した製品で、Euro7をはじめとする次期排ガス規制で新たに求められる成分も本製品1台で高精度に測定できます。

- カーボンニュートラル燃料を含む多様な燃料への適合が可能
- HV・PHEVでの、低濃度排ガス計測ニーズに応える

IRLAM  
by HORIBA



IRLAM技術が  
米国環境保護庁(EPA)  
の認証を取得

IRLAMは、NOx(窒素酸化物)排出量測定において、米国環境保護庁(EPA:United States Environmental Protection Agency)より、従来の測定手法(CLD法<sup>\*3</sup>)に加え、代替測定手法として認められました。これにより、IRLAM技術を採用した装置が重量車用エンジン及び乗用車の認証試験で使用可能となります。ますます厳格化が進む排出規制への対応や、エネルギーの多様化により複雑化する自動車開発に対し、新たな計測技術やソリューションを開発・提供し試験の効率化に貢献します。

\*1 IRLAMは株式会社堀場製作所の日本及びその他の国における商標登録または商標です。 \*2 当社従来製品 エンジン排ガス測定装置「MEX-A-ONEシリーズ」(ラボ設置型)との比較。使用方法や条件によって効果が異なる場合があります。 \*3 CLD法(化学発光法):化学反応によってエネルギーを受け取った分子が、元の状態に戻る際に放出する光を検出する測定方法。

## 3 運転の多様化への対応

## ホリバMIRA社のコンサルティングソリューション



## 2

## パワートレインの多様化への対応



電動車両は、ハイブリッド車(HEV/PHEV)、電気自動車(BEV)、燃料電池車(FCEV)等、パワートレインが多様化しています。その結果、バッテリー・モーター・エンジン等のコンポーネント開発・適合はもちろん、熱を含めたシステム全体のエネルギー最適化も求められています。

HORIBAが提供するパワートレイン評価設備は、モビリティの進化とともに進化しており、シミュレーション技術やモデル化技術を駆使し、熱マネジメント評価や、コンポーネント評価の開発・認証業務を効率化します。

## 熱マネジメントの課題

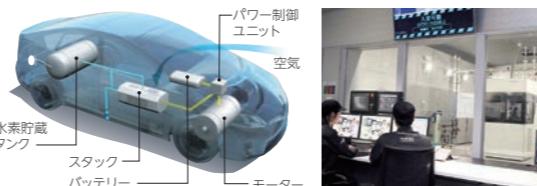


## 熱マネジメントシステム評価ソリューション

内燃機関車はエンジンを熱源として車両各部の熱環境を制御していましたが、電気自動車では限られたエネルギーを使用した最適な加熱・冷却を行うことが求められ、熱流の設計・制御に取り組むべき課題が多くあります。

HORIBAの熱マネジメント評価技術は、実機とシミュレーションを組み合わせ、車両相当の試験ができる設備を提供し、試作車両での熱マネジメント開発を支援しています。

## FCEV評価ソリューション



HORIBAは、エンジンや駆動系の計測技術と燃料電池・バッテリーの計測技術、さらにガス計測、液体計測等の技術を組み合わせることにより、コンポーネントから車両システム、そして試験機の立ち上げまで、特に商用大型車にニーズの高いFCEVの開発・評価全般に関わるトータルソリューションを提供しています。

## 電動車両の評価効率化



航続距離や電費を評価する試験では、試験時間の長期化が課題となっています。

HORIBAはドライバーに代わり試験車両を運転するシステムを提案しています。走行・シフト操作などを自動化し、試験負荷と作業ミスを低減し、開発を加速させます。

車両同士やインフラと連携し最適な運転やルートを実現するコネクテッド技術の向上は、渋滞の回避や無駄な加減速を抑制し、エネルギー消費量の削減に寄与します。ホリバMIRA社は様々な評価設備とコンサルティング機能を有し、幅広い運転条件への対応やサイバーセキュリティなどの検証をお客様とともに行っています。

またEuro NCAP<sup>\*4</sup>の衝突安全性能の認定を取得し、すでに認証取得済みの予防安全性能認証と合わせ、車両の安全評価ビジネスも加速しています。

さらに開発環境のバーチャル化推進とGHG排出低減を実現した試験サービス運営、試験サービス運営にも知見を有し、2024年には英国ビジネスで最も栄誉ある“The King's Award”を「持続可能な発展」部門で受賞しています。

\*4 Euro NCAP: 欧州新車アセスメントプログラム

## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

## 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

●モビリティ事業を支える  
ソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支える  
コア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績



## /// SPECIAL FEATURE ///

モビリティ事業を支えるソリューション提案



長年培ったモビリティ事業での経験を通じてユニークなソリューションを展開

## ● 開発試験の効率化を実現

HORIBAのびわこ工場にあるE-LABは、4つのテストセルと集中制御室で構成されており、動力源を問わず、あらゆる車両のパワートレイン試験を実現できます。

HORIBAは、主軸のエンジン排ガス測定装置だけでなく、ダイナモメーターや風洞天秤など自動車・エンジン試験装置を提供し、燃費向上や最適なパフォーマンスを発揮する車両開発を総合的に支えています。これらを通じて培われた効率的な試験条件や試験等の要件定義に関する独自のノウハウをもとに、HORIBAは、試験棟一式を提案・建築するソリューションも提供しています。



自動車計測の様子

## ● 試験棟全体での効率化を実現



試験棟の建築にあたっては、ボイラー、冷却塔、水素供給設備、消火設備など、すべての設備の運用を効率化することが求められます。HORIBAには、試験設備の最適化を実現するためのノウハウも蓄積されています。

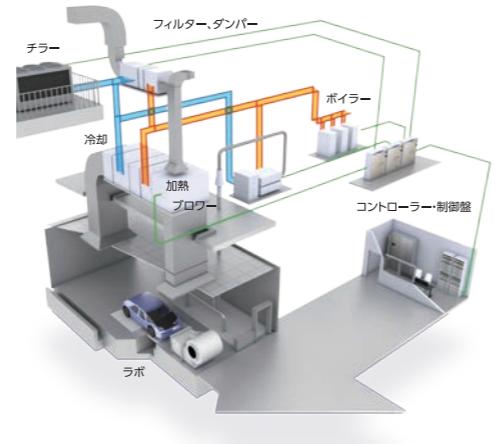
## ● エネルギー利用の効率化を実現

HORIBAは車両システムの燃費向上技術や試験設備の最適化を実現する技術を組み合わせ、実験ラボの省エネマネジメント技術の開発に取り組み始めました。

非定型業務の多い研究開発現場においてはエネルギー需要の「ムリ・ムラ・ムダ」が発生していますが、試験条件に同期した設備稼働や、試験スケジュールを最適化することで、大幅な省エネ効果が得られています。このようにHORIBAは、モビリティ事業で培ったノウハウをエネルギー管理にも応用し、ユニークなソリューション提案を行っていきます。



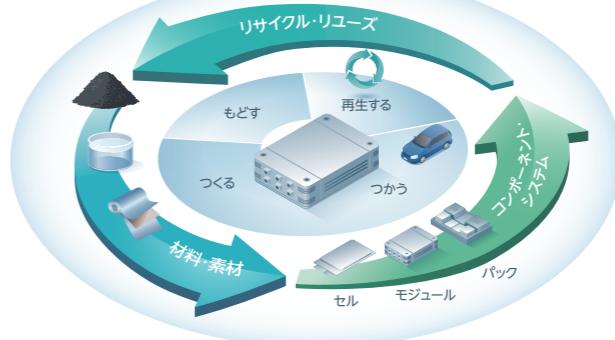
自社設備での検証においては、最大30%以上の省エネ効果を測定



## モビリティ開発を素材からシステムまでトータルにサポート

HORIBAはモビリティ事業のターゲットを「材料・素材からシステム、そしてリサイクルまで」と捉え、コンサルティング力と科学分析技術を組み合わせることで、単なる装置メーカーに留まらないトータルソリューションプロバイダーとしての差別化を進めています。例えばEV車両開発においては、①素材加工・電池材料、成膜、②コンポーネント製造、③組み立てのプロセスがありますが、それらのバリューチェーンを掘り下げるに、それぞれに分析・モニタリングのニーズが広がり、HORIBAの分析機器が広く活用できることがわかります。

材料や素材分析のための  
**HORIBAの最新ラボ**  
[Analytical Solution Plaza]と  
**HORIBAの車両試験設備を**  
連携し、車両システムと部品、  
さらに材料評価のデータを  
その場でつないで解析する  
取り組みも始まっています



## データマネジメントシステム



水質計測

水質管理のみならず、  
水インフラのデジタル化や状態予測などに  
グループ横断での取り組みが加速

## 課題

英国では下水の  
流出による河川の  
水質汚染が深刻化



## HORIBAのソリューション

英国ナニートン市のホリバMIRA社のテストコース内にある貯水池(雨天時の路面状況再現に利用)で測定した水質データを、データマネジメントシステムを用いて集約・可視化。水質改善と水資源の有効活用に貢献するソリューション提案に向け取り組みを続けます。



## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

## 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

● モビリティ事業を支える  
ソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支える  
コア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

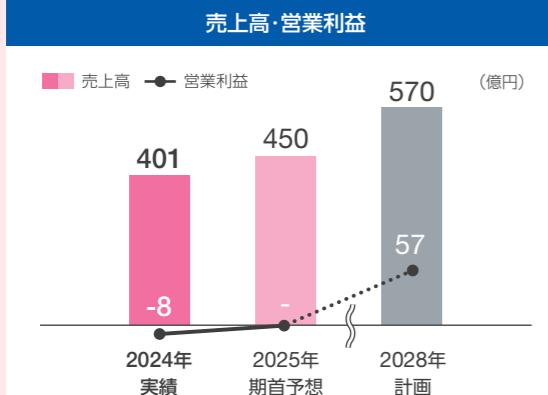
## HORIBAの実績





3つの注力分野における社会課題解決をめざす事業戦略(フィールドオペレーション)

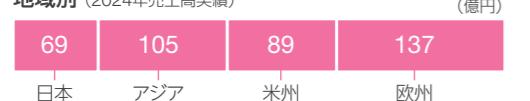
## バイオ・ヘルスケア



ビジネス別 (2024年売上高実績) (億円)



地域別 (2024年売上高実績) (億円)



※記載金額は1億円未満を切り捨てて表示しています。

旧セグメントとの対応

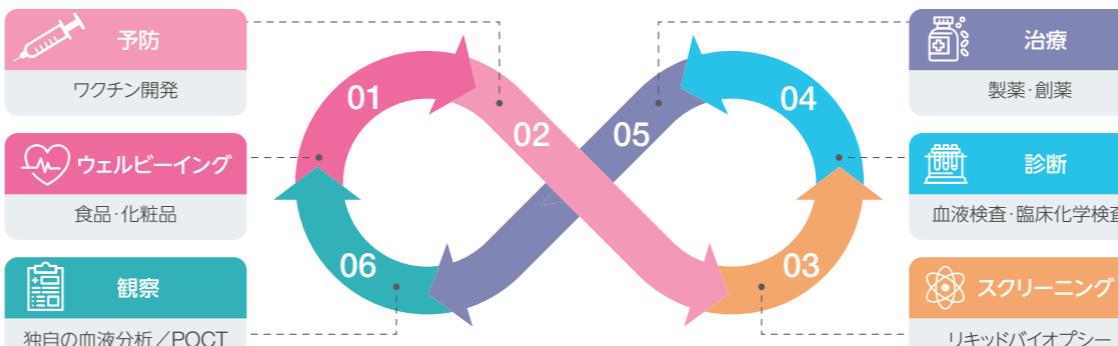
医用  
セグメント環境・プロセス  
セグメント科学  
セグメント

### ユニークなソリューションで、あらゆる生命の ヘルスケアジャーニーを変革し、社会価値を創造する



ヘルスケアジャーニーの変革に貢献。検体検査ビジネスでのノウハウ、多様なコア技術、グローバルネットワークを活用し、ユニークなソリューションを提供。  
POCT\*による臨床現場の課題解決や、バイオ医薬品の開発・生産プロセスの最適化等に貢献。

※ POCT(Point of Care Testing): 開業医、診察室や、病棟及び外来患者向け診療所など「患者に近いところ」で行われる検査の総称



バイオ・ヘルスケアフィールドで解決をめざす社会課題は、あらゆる生命が健康でいるために、ウェルビーイングや予防を含めたヘルスケアジャーニーの変革です。HORIBAが血球計数装置ビジネスで培ってきた多様なコア技術とグローバルネットワークを活用し、血液検査、生化学用検査、動物医療、デジタルソリューション、POCTなどの分野で、高付加価値でユニークなソリューションを提供します。また、製薬、化粧品、食品・飲料市場において、事業拡大を狙います。特に、製薬市場の開発・生産プロセスにおいて、開発期間の短縮や生産の効率化を実現し、より効率的な医療の実現に貢献します。

#### MLMAP2028目標

#### 新規ビジネス売上高600億円達成に向けたアクション

##### ▶ ライフサイエンス領域でのソリューション提供で2028年に売上高140億円をめざす

バイオ・ヘルスケアフィールドでは、新規ビジネスとしてライフサイエンスビジネスでのソリューション拡大をめざしています。HORIBAのコア技術である分光技術を用いて、バイオ医薬品の研究開発、製造、品質管理のためのソリューションを提供します。2024年は新製品の開発に注力しましたが、2025年以降はそれらの製品をお客様に提供開始することによりビジネス拡大を計画しています。



**2028年売上高目標**  
**140 億円**  
新規ビジネス  
ライフサイエンス領域  
でのソリューション提供

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

#### HORIBAの戦略

社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支える  
ソリューション提案

##### ● バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略: 3フィールドを支える  
コア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

#### HORIBAのガバナンス

#### HORIBAの実績





3つの注力分野における社会課題解決をめざす事業戦略(フィールドオペレーション)

## バイオ・ヘルスケア

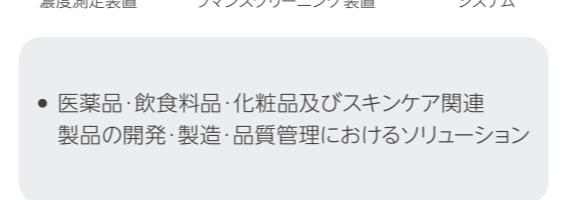
バイオ・ヘルスケアフィールドには、旧医用セグメントのメディカル事業と、旧科学セグメントのライフサイエンス事業が含まれています。メディカル事業は、検体検査を中心としたソリューションが主な事業です。また、ライフサイエンス事業は、HORIBAのコア技術を活かし、バイオ医薬品などの研究開発・製造・品質管理に貢献するソリューションを提供することが主な事業となります。今後は血球計数などの検体検査技術と分光技術のシナジーも追求し、HORIBAのユニークなソリューションを提供します。



- 新薬の上市や、より高度な製薬のための技術開発が加速
- バイオ医薬品の開発の迅速化や、生産現場での正確で効率的な検査のニーズが高まる



- 検体検査ビジネスにおけるソリューション  
● 血球計数・血糖値検査・免疫測定・生化学用検査・凝固検査



- 医薬品・飲食料品・化粧品及びスキンケア関連製品の開発・製造・品質管理におけるソリューション

### TOPIC

## メディカル事業

2025年度は、検体検査ビジネスにおいて、各地域の重点地域戦略を実行することにより、販売増加をめざします。

### 各地域の重点地域戦略

#### 日本

- かかりつけ医奨励による小児科・クリニックでの検査需要増加に対応し、小型機器の販売会社向けサポートを強化
- ペット市場向け血球計数装置市場への新製品投入

#### インド・インドネシア

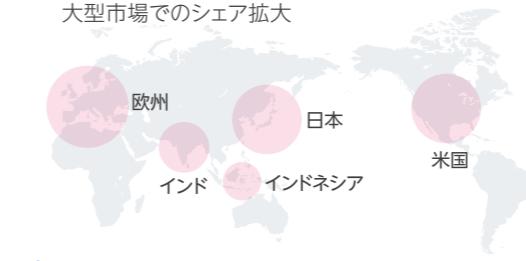
- 成長市場での現地生産拡大によるコスト削減

#### 米国

- FDA認証製品を中心に大型市場へアプローチ
- 生化学領域でのHORIBA POINTEの試薬販売網の強化

#### 欧州

- シーメンス向け血球計数装置の提供拡大により大型市場でのシェア拡大



## Our Future

### CEOメッセージ

### HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

### 社長メッセージ

### 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

### ● バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献  
開発戦略:3フィールドを支える  
コア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績



## /// SPECIAL FEATURE ///

## ライフサイエンス市場での貢献

## ライフサイエンス分野をターゲットに ~バイオ医薬品市場の展望とHORIBAのコア技術~

HORIBAは1997年にJobin Yvon社(ジョバンイボン、現ホリバ・フランス社)を買収し、分光分析をコア技術の一つに加えました。それ以来長年にわたり、主に物理・化学分野の研究者向けにハイエンド分析機器を製造・販売し、欧州、米州、日本のそれぞれでの拠点で研究開発を加速させています。分光分析技術は、近年ライフサイエンスの研究分野において多く応用されていることから、HORIBAはライフサイエンス市場でのアプリケーション開発に注力してきました。そのなかでも、特に今後の成長が期待されるバイオ医薬品市場をターゲットに、企業や大学・研究機関などとのパートナーシップやオープンイノベーションを通じて新しいソリューションを提供します。

## バイオ医薬品市場へのアプローチ

HORIBAは、ライフサイエンス市場において、バイオ医薬品、食品、化粧品などの研究開発や製造、品質管理へのソリューションの提供を行っています。

バイオ医薬品においては、新たな治療薬が次々と登場しています。2024年度の製薬業界における新薬開発の半数以上はバイオ医薬品が占めており、低分子医薬品を上回る市場成長率が期待されています。

HORIBAはバイオ医薬品の市場において、特に新たな治療法のための創薬、製薬において、事業拡大を狙います。

## バイオ医薬品とは?

従来の薬(低分子医薬品)	バイオ医薬品
数百以下 小さい	数万~数十万程度 大きい
錠剤など	剤型
化学合成で製造	製造法
安定して正確な複製が可能	生産
段階的な化学合成の工程を経て生産される。構造は比較的単純	構造

成長市場でありHORIBAのコア技術で実現できるソリューションが豊富

バイオ医薬品は、従来の薬(低分子医薬品)と異なり、生きた細胞や生体分子を利用して製造することから、細胞の培養条件により、生産物の生成効率が変化し、安定生産が難しいと言われています。

HORIBAの強みとする分光分析技術は非破壊非接触で、前処理なしに状態を把握できるため、医薬品の品質や安全性の確保、生産の効率化、開発期間の短縮などに貢献することが可能です。

## 分光分野のパイオニア



各種グレーティングの技術革新を担ってきたJobin Yvon社の高度な光学設計技術。グレーティングやそれを搭載した分光器を、設計から製造まで一貫して自社で行っています。分光器の世界的な代名詞ともいえるJobin Yvon社が歩んできた200年の歴史は、まさに光学分野の技術革新の歴史といえます。



## 分光分析技術を牽引するグローバル開発拠点

ライフサイエンス市場向けソリューションを手掛けるのは、主に3つの研究開発・生産拠点であり、それぞれが異なる分光分析技術のリーディングカンパニーとなっています。各拠点では、コア技術を使った製品開発のみならず、お客様のニーズに合わせた製品のカスタマイズやお客様これまでにない製品を作り上げるエンジニアリングプロジェクトなど、多様な形で価値を提供しています。

3つの主要拠点	フランス	日本	米国
コア技術	光学装置・発光分光測定	X線・赤外・粒子径・ガス・水質分析	蛍光分光分析
主力製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>ラマン分光分析装置</li> <li>プローブ放電発光表面分析装置</li> <li>分光エリプソメーター</li> <li>光学コンポーネント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>粒子径分布測定装置</li> <li>蛍光X線分析顕微鏡</li> <li>金属分析装置</li> <li>pH・水質計測装置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>蛍光分光・蛍光寿命測定装置</li> <li>細胞内蛍光イメージング</li> <li>分光器</li> </ul>

## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

## 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

● ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

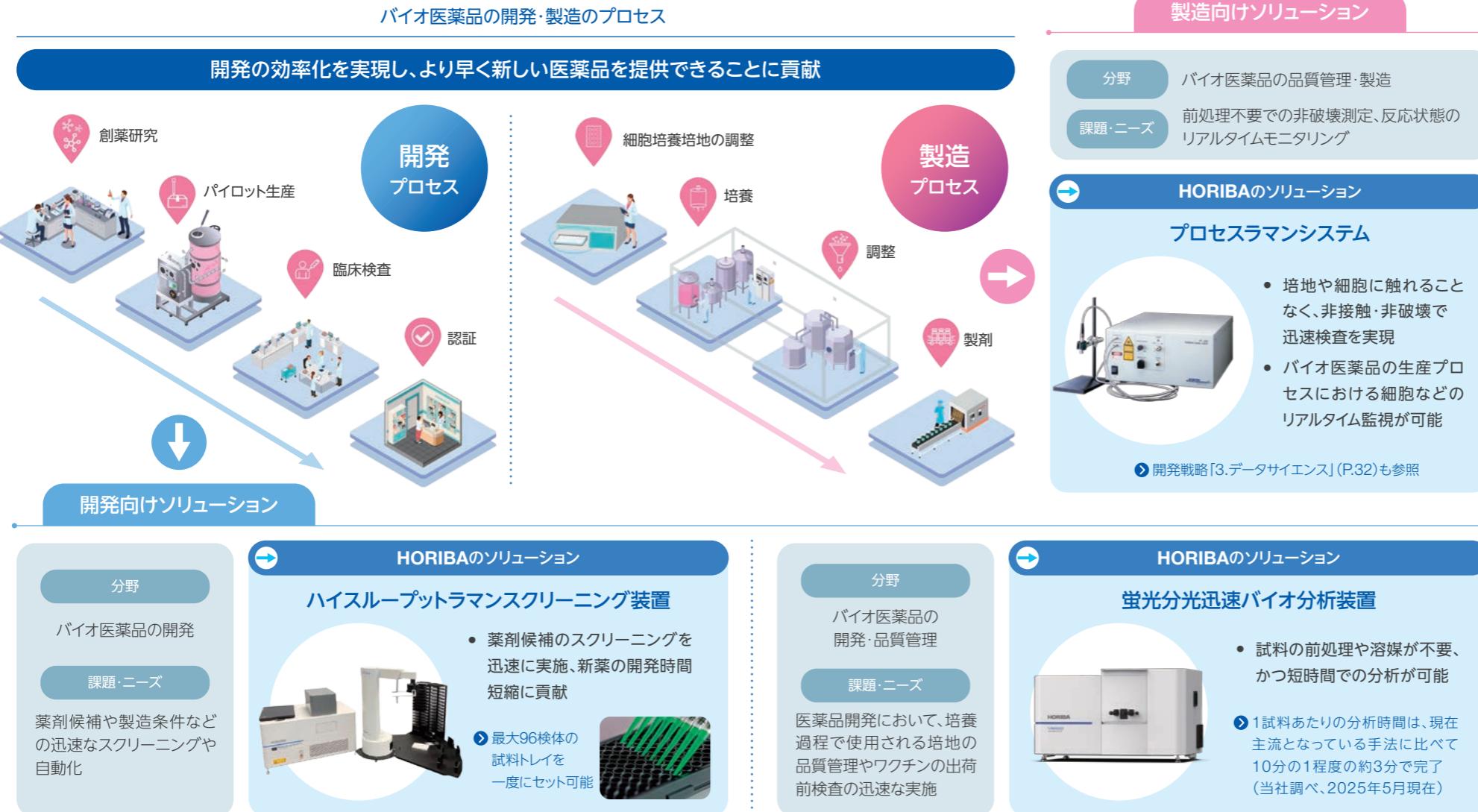
## HORIBAの実績



## HORIBAが提供する開発・製造向けソリューション

HORIBAは独自のソリューションで、バイオ医薬品の研究開発だけではなく、生産・品質管理のそれぞれの現場での効率化を実現し、迅速、安全な医薬品提供に貢献します。

長年磨き上げた分光分析技術やデータサイエンス・サンプルハンドリングのスキルを応用し、お客様の課題・ニーズに応えます。



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

● ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績

# 開発戦略：3フィールドを支えるコア技術

コア技術の深耕～コア技術と顧客ニーズ組み合わせ「ほんまもん」のソリューションを生み出す

## ▶「ほんまもん」のソリューションが生み出す新たな価値



HORIBAのコア技術とお客様のニーズを有機的に結合させることにより、「ほんまもん」のソリューションが生まれると考えています。中長期経営計画「MLMAP2028」の開発戦略では、フィールドの垣根を超えたビジネスモデルの展開により、これまでの製品販売に留まらずお客様の課題に寄り添った幅広いソリューション提案を拡充することを掲げています。

**お客様に寄り添った迅速な製品開発**  
コア技術 × 顧客ニーズ = イノベーション

新規事業売上高 **600億円**

**製品販売からソリューション販売へ**  
フィールドの垣根を超えたビジネスモデルの展開

ソリューションビジネス\* 売上高 **250億円**

**「ほんまもん」の技術の追求**  
アプリケーション探求・オープンイノベーションの加速

総開発費における先行開発費比率 **10%以上**

これまでの5つの事業セグメントに紐づいていた研究開発部門を「R&Dファンクション」として統合しました。3つのフィールドから出てくる市場ニーズや、課題や要望、機会に対して、HORIBAが持つすべての技術と人財にアクセスし、ソリューション実現とその価値を最大化することをめざし、グローバル推進体制を構築しました。

MLMAP2028 R&Dファンクション体制におけるグローバルな推進体制



## ▶お客様に寄り添った迅速な製品開発

### 1 分析オートメーション

ラボレベルの分析技術を生産プロセスへ応用

エネルギー・環境

燃料電池薄膜モニタリング

金属組成・  
膜厚分析  
(蛍光X線)

多点測定用  
駆動装置

先端材料・半導体

半導体ウエハ検査

膜厚・組成分析  
(エリプソメーター・  
ラマン)

自動ウエハ  
搬送装置

バイオ・ライフサイエンス

新薬開発支援

高速組成分析  
(ラマン)

自動  
サンプリング  
装置

貴金属をロール状の基材に塗布  
処理をした後、再びロール状に巻き  
取る工程での品質管理に貢献

自社開発の自動搬送システムと、  
非破壊非接触のセンサーを組み  
合わせ、検査プロセス効率化に貢献



### 2 分析装置のカスタマイズ

お客様のニーズに応じた分析ソリューションを提案

光学部品

HORIBA  
カスタマイズ

赤外線フィルター

NIR モジュール

検出器

グレーティング

分光器

スペクトル分析

NDIR モジュール

基板設計

多変量解析

定量・定性分析

スペクトル分類による  
イメージ構築



カスタマイズ例  
蛍光X線分析装置を、  
大型試料室・超大型試料室  
タイプにカスタマイズ



大型試料室タイプ

超大型試料室タイプ

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支える  
ソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

● 開発戦略:3フィールドを支える  
コア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績



## /// SPECIAL FEATURE ///

開発戦略：3フィールドを支えるコア技術



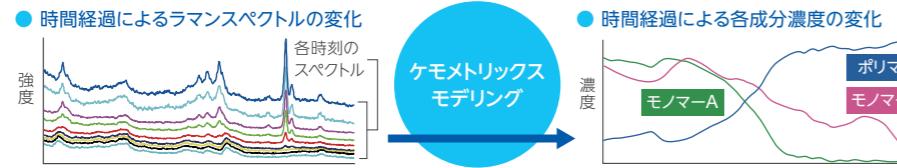
## 3 データサイエンス

## リアルタイムでの品質管理や生産プロセス制御を実現

これまでラマン分光分析技術などを用いて、スペクトルの変化による解析を行っていましたが、モデリングの技術を用いることで、そのスペクトルを試料中の各成分の濃度情報に変換することが可能になりました。これにより、リアルタイムでの品質管理やプロセス制御が可能になりました。

化学製品の生産プロセスにおいて、生産効率の向上と品質管理の高度化は重要な課題となっています。プロセスラマン分光装置では、「ケモメトリックス」技術を用い、ラマンスペクトルを解析・モデル化することで、プロセスの最適化に必要な試料特性の高精度・定量測定を実現しています。

## ケモメトリックスを用いたモニタリング事例



複数成分が混在する試料に対して、各成分の濃度を多变量解析モデルを用いて算出できます

## ▶ 「ほんまもん」の技術の追求

## オープンイノベーションを促進するための産学官民プロジェクトの推進

産学官民の連携により、未来社会をグローバルにリードする若手研究者の育成を推進し、次世代の分析・計測技術の創出と社会実装をめざして、オープンイノベーションを加速しています。また、京都大学や、大阪公立大学との未来社会の共創のための包括連携の取り組みも加速しています。

2025年1月には、京都府立医科大学との産学公連携機構「KPUM\* Medical Innovation Core for Society」(以下、K-MICS(ケーミクス))に参画し、包括連携協定を締結しました。

K-MICSはイノバティブな研究人財の育成と持続可能な研究・臨床環境の整備、そしてその成果を社会実装することを目的に設立されました。

K-MICSとの連携を通じて、健康・医療・福祉分野における課題解決や未来医療の創出につながる人財育成と研究開発を推進し、誰もが安心安全に暮らせる社会を支える「ほんまもん」の技術確立を追求します。

\* Kyoto Prefectural University of Medicine: 京都府立医科大学の英語名



(左から) 島津製作所 山本靖則 代表取締役社長、  
京都府立医科大学 夜久均 学長、  
堀場製作所 代表取締役社長 足立正之

島津製作所も同時期にK-MICSに参画されています。

## 4 データマネジメント

## 分析のすべてを1つのプラットフォームへ

HORIBAが注力しグローバルに開発を進めるデータマネジメントプラットフォーム「STARS Enterprise」は、自動車の開発業務の効率化に貢献するラボマネジメントシステムとして出発しました。

## → 自動車試験ラボを高効率にマネジメント

- 装置の故障によるダowntimeを削減し、稼働率を向上
- 試験ラボの運用効率向上
- 年々複雑化する法規に適合し、試験業務全般の作業工数を低減
- ヒューマンエラーを防止し、データの信頼性を確保



そして今、新しい取り組みとして、材料分析の研究開発など様々な分野における分析・試験プロセスを最適化し、分析データの効率的な管理や解析に貢献するプラットフォームとして進化しました。

## → 自動車業界以外の様々な分野にも展開

- 研究開発における各フェーズの試験条件や結果を集約・管理
- 最適な試験計画・試験条件を選定
- 分析装置による分析データを収集
- データサイエンス技術を用いて解析を実施



STARS Enterpriseは、技術の進化とユーザーのニーズに合わせて、継続的な改良と拡張を重ねてきました。さらに、他社製品も含めた各種試験装置とソフトウェアを組み合わせ、多くの業界で使用される包括的なプロセスオートメーション及びデータ管理ソフトウェアとしてその応用領域を拡大していきます。

## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

## 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

## ● 開発戦略:3フィールドを支える

コア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績



## ホリバリアンの力を最大限引き出す人財戦略



人財育成に関する詳しいデータは  
HORIBAウェブサイトにて開示しています



## ホリバリアン一人ひとりが「おもしろおかしく」の実践によりその力を發揮し、 「ほんまもん」を追求する舞台をグループ全体で創り上げる

ホリバリアン一人ひとりの「おもしろおかしく」を活かし、HORIBAのバリュー「チャレンジ精神」、「誠実と信頼」、「卓越の追求」の実践に向けた育成の取り組みを進めていくことで、人財という最も重要な資産の価値の最大化をめざします。

### Our Futureの共有と実践

HORIBAがめざす未来の実現に向け、イラストや動画等のビジュアルツールの活用やワークショップの実施などを通じ、世界中のホリバリアンとOur Future(ビジョン、ミッション、バリュー)を共有しています。ビジョン「Joy and Fun for All おもしろおかしくをあらゆる生命へ」の世界観への想像を膨らませるワークショップ、自分にとっての「ほんまもん」のストーリー共有など、各地のメンバーが多様な活動を企画しています。ホリバリアンのOur Futureに対する理解が深まっていることが、グローバルサーベイの結果にも表れています。\*

\*「Our Futureについて共感できると感じる」ホリバリアンの比率:73% (回答者数:6,199名 調査期間:2024年9月30日~10月22日)



「Our Future」  
特設サイト

HORIBAの人事部門がグローバルで  
一体となって人財戦略を進めています

グローバル  
人財戦略リーダー

**Lisa Rowles**  
ホリバ'MIRA社



Our Futureの  
理解・共有

「ほんまもん」の  
価値創出

### ブラックジャック活動

業務プロセス改善、人財育成、組織力強化など、従業員自らが疑問や課題に感じていることから自由にテーマを決めて改革にチャレンジする、1997年に開始したボトムアップ活動です。毎年12月には、世界各国(エリア)の代表が一堂に会して最優秀賞を決めるワールドカップを開催しており、経営陣に対して直接おもいを披露できるコミュニケーションの場にもなっています。

### 各国の代表テーマから最優秀賞を決めるワールドカップを毎年開催

海外グループ会社含め  
**2,118のテーマを登録**  
(2024年)

- 活動  
テーマ
- 業務効率の改善
  - コスト削減
  - 人財育成
  - 組織力強化 など



### HORIBA Global Leadership Program

HORIBAのグローバル・マトリックス経営を担う次世代リーダーを継続的に育成するため「HORIBA Global Leadership Program」を創設、初年度は日本から3名、海外から8名(米国、英国、フランス、中国、韓国、シンガポール)のホリバリアンが参加しています。現グローバル経営リーダーによるメンタリングや各個人事メンバーガが参加してのプログラム企画・運営など、HORIBAグループ全体で将来に向けたリーダー育成に取り組んでいます。

### ほんまもん記念日・アワードの創設

創業者である故堀場 雅夫の生誕100周年を記念し、12月1日を「ほんまもん記念日」として制定。世界中のホリバリアンとともに「ほんまもん」をはじめとするフィロソフィーを共有し、その追求に向けて活発なコミュニケーションを行う機会としています。顕著な成果を称えるアワードも創設し、すべてのホリバリアンが人の心を揺さぶる「ほんまもん」の仕事を追求する文化を醸成しています。



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支える  
ソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支える  
コア技術

●人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績



ホリバリアンの力を最大限引き出す人財戦略



## 多様な人財の活躍



### HORIBA COLLEGE

「人財が企業を作る」一自ら考えて動く人財であり続けるため、ホリバリアン自身がプログラムを企画し、知識や技術を伝承していく社内大学が「HORIBA COLLEGE」です。「今、必要な学びは何か」を一人ひとりが考え、多様な仲間とともに研鑽し合うことで成長の礎となり、それぞれの「おもい」の実現に向けたチャレンジを生む場となっています。

### Cross Cultural Programを開催

国籍を問わず、誰もが活躍できる組織風土醸成を目的とした、多様性の理解・協働のための研修を実施しました。外国籍社員・受入職場、ともに客觀性をもって文化を理解する重要性を知り、日常業務における具体的な事例を用いながら、解決の方向性をともに考える機会となりました。

### 社内環境の整備

多様なホリバリアンがHORIBAで働くことに「誇り」や「喜び」を感じる気持ち(エンゲージメント)を向上させるため、人事部門内に設けた専任チームを中心にダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、健康・安全、人権・労働マネジメント体制の整備を推進しています。



朽木研修センター(滋賀県)  
(Fun House)



Cross Cultural Program



国際間人財交流(GHE)  
プログラムの一つである  
海外公募研修制度



### ▶ GHE制度を通じて社内で活躍するホリバリアン

#### VOICE



イテファ

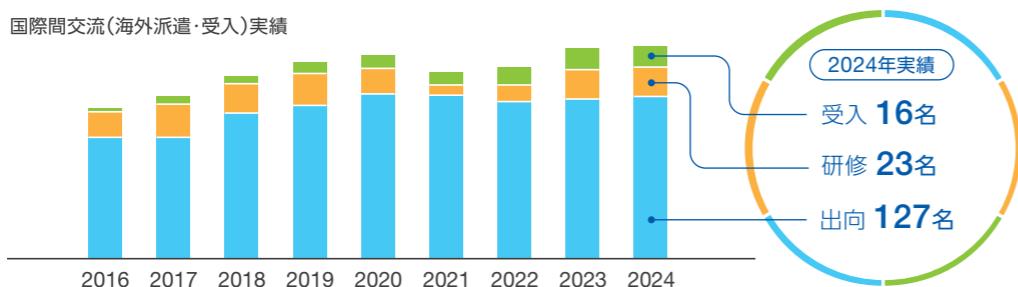
アプリケーションエンジニアとして、韓国でキャリアをスタートさせ、GHEの制度でイギリス、日本での勤務経験を積み、現在グローバル戦略リーダーの一人として活躍しています。

海外のグループ会社でビジネスを推進する役割を担い、刺激を受ける日々のなかで新しいことを学び、一つひとつ課題を解決していくなかで成長することができました。このような経験を糧に、これからも様々なことにチャレンジし、常に向上心を持ち続けるホリバリアンとして成長していきたいと思います。

### HORIBAグループ間の人財交流も加速

HORIBAではグループ間の人財交流をGlobal HORIBARIAN Exchange(GHE)と呼び、海外公募研修をはじめとしたグローバルでの多様なキャリア開発とチャレンジ機会を創出しています。日本から海外への派遣だけではなく、海外から日本への派遣も積極的に推進することで、国内においても多様な人財との協働により、ともに成長・活躍し、イノベーションを生み出す経験を積むことができる環境づくりをめざしています。

#### 国際間交流(海外派遣・受入)実績



## Our Future

### CEOメッセージ

### HORIBAのめざす価値創造

### HORIBAの戦略

#### 社長メッセージ

#### 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

#### ● 人財戦略

サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

### HORIBAのガバナンス

### HORIBAの実績

## ソーシャル・インパクトを生み出すサステナビリティ戦略



## HORIBA独自の手法で、持続可能な社会実現に貢献する

HORIBAの使命は、独自性の高い製品とソリューションの提供を通じて持続可能な社会の実現に貢献することです。同時に、HORIBAを含むサプライチェーン全体での持続可能なオペレーションの強化と、科学技術のおもしろさと夢を次世代につなぐ社会貢献活動の促進にグローバルで取り組みます。

## サステナビリティに関する考え方

HORIBAは、ビジョン「Joy and Fun for All おもしろおかしくをあらゆる生命へ」実現のため、多様な人財が活躍する舞台を提供し、あらゆる企業活動を通じて、社会、自然、次世代、世界中のすべてのステークホルダーに対する価値を創造し続け、持続可能な社会の発展に貢献します。

## Corporate Philosophy

HORIBAは、社是「おもしろおかしく」のもと「HORIBA Corporate Philosophy」を制定し、「事業」、「顧客対応」、「投資への責任」、「ホリバリアン」の4項目にて企業価値向上のための基本姿勢を示しています。HORIBA Corporate Philosophyは、サステナビリティ方針の根幹であり、分析・計測機器ソリューションプロバイダーとして様々な産業分野のグローバルな市場に対して、分析・計測技術を中心とした事業活動を通じて、「地球環境の保全」「ヒトの健康」「社会の安全・利便性向上」「科学技術の発展」等をもたらすことにより持続可能な社会を実現することを基本理念としています。

## Code of Ethics

Code of Ethicsは、人権尊重や環境問題など8つのテーマからなる倫理綱領です。オープンでフェアな企業活動を行っていくうえで、すべてのホリバリアンが果すべき使命と役割を認識し、グローバル企業として将来にわたり持続的な発展を遂げていくための行動指針であり、HORIBAのグローバルでのサステナビリティ対応の基盤となっています。



サステナビリティに関する考え方



HORIBA Corporate Philosophy



Code of Ethics  
(倫理綱領)

## HORIBAのサステナビリティ体制図



## → 持続可能なオペレーションの実現

## 人財

HORIBAで働く一人ひとりが活躍できる舞台を創り続けます。

## 環境

持続可能な循環型社会の構築と、地球環境の改善に貢献します。

## 社会

様々なステークホルダーの皆様とともに良好なパートナーシップ構築に努めます。

## ガバナンス

実効ある社内体制の整備と企業倫理の徹底を通じて、透明性の高い経営を行います。



社是「おもしろおかしく」

Joy and Fun for All  
おもしろおかしくをあらゆる生命へ

HORIBA Corporate Philosophy

Code of Ethics(倫理綱領)

## → 3フィールドでの「ほんまもん」のソリューションを通じた社会課題の解決

## エネルギー・環境

高効率エンジンやハイブリッド車の開発による自動車からのCO<sub>2</sub>排出量削減や、CO<sub>2</sub>モニタリングガス分析機器導入によるCO<sub>2</sub>吸収・固定等の高効率化でカーボンニュートラル実現に直接貢献します。

## バイオ・ヘルスケア

製薬市場での開発・生産プロセスの迅速化による医薬品コストの削減、パートナーシップやローカライズによるヘルスケアジャーニーの変革を通してあらゆる生命の健康維持に貢献します。

## 先端材料・半導体

半導体製造プロセスでの環境モニタリングを通じ、精緻なガス流量制御による電力・ガス使用量削減、生産性向上と希少原料のリサイクルで有限資源の利活用に貢献します。



サステナビリティに関する詳しいデータは  
HORIBAウェブサイトにて開示しています



## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

## 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

## ● サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績





ソーシャル・インパクトを生み出すサステナビリティ戦略

注力する取り組み

## HORIBA製品・ソリューションによる持続可能な社会実現

3フィールドにおける事業活動を通じた  
社会課題の解決

- 3フィールドにおける持続可能な社会を実現するためのソリューションの開発
- HORIBA独自の「環境貢献製品\*」を定義し、積極的にグローバルに展開
- GHGプロトコルで示されるScope 1~3の削減に加え、HORIBAが提供するソリューションにより、お客様が実現するソリューションにおいてCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献



※環境貢献製品：エネルギー消費などの環境負荷要因を低減する製品・ソリューション

カーボンニュートラルを実現する

HORIBAが提供するソリューション例



「開発」の現場

高効率エンジンや  
ハイブリッド車の開発  
→ 自動車からの  
CO<sub>2</sub>排出削減

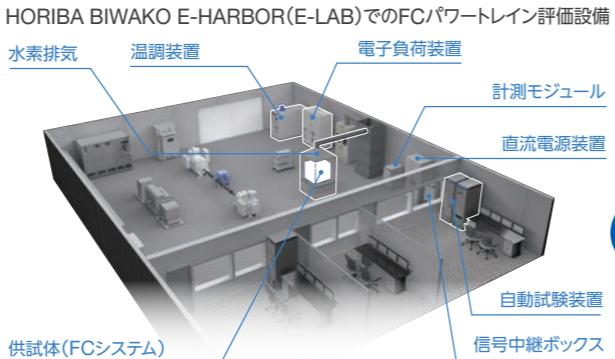
「生産」の現場

半導体生産プロセスでの  
精緻なガス流量制御  
→ 半導体生産での  
電力・ガス使用量削減CO<sub>2</sub>への  
直接的な  
アプローチ発電所等でのCO<sub>2</sub>モニタリング  
へのガス分析機器の導入  
→ CO<sub>2</sub>吸収・固着等の  
高効率化

## HORIBA

## HORIBAの提案

## お客様の事業活動を通じたサステナビリティへの貢献



## FCパワートレイン評価設備導入のメリット

開発プロセスを自動化する  
統合試験設備E-LABを活用し、システム構築後  
にもシミュレーションが可能に

開発スピードを加速

設備の更新要望に  
リニアに対応

## 自動車メーカーの取り組み事例

## FCEV普及を通じて実現するサステナビリティ

## 地球環境への負荷がゼロとなる社会の実現

## 自動車メーカーの目標例

- ① 再生可能原料由来の材料活用
- ② 拠点からのCO<sub>2</sub>排出実質ゼロ
- ③ CO<sub>2</sub>フリーエネルギーの活用

## HORIBAソリューションで加速

## FCEV開発の効率化でコスト競争力強化

HORIBA提案設備の導入で、内燃機関で培った開発プロセスを  
FCEVの開発プロセスに転用が可能に開発ノウハウを応用でき、  
開発効率UP → FCEVの普及に向けて加速

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支える  
ソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支える  
コア技術

人財戦略

## ● サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績





ソーシャル・インパクトを生み出すサステナビリティ戦略

注力する取り組み

## 持続可能なオペレーションの実現



2050年 カーボンニュートラル

中間目標 2033年CO<sub>2</sub>排出量42%削減 (Scope 1, 2)

- グローバル各拠点で、再生可能エネルギー導入と直接的な温室効果ガス排出削減 (Scope 1, 2)
- サプライチェーンにおける排出量を特定し、削減目標を設定 (Scope 3)
- 人権や生物多様性などに配慮したサステナブルなサプライチェーン体制の構築



## ■ 2050年カーボンニュートラル実現に向けたマイルストーン



グローバル全体のCO<sub>2</sub>削減計画を策定。再生可能エネルギー由来電力購入や太陽光発電設備の導入など

SBTに則った目標設定

パリ協定の目標である気温上昇1.5℃以下を達成するために、2050年のカーボンニュートラルをめざします

t-CO<sub>2</sub>e: CO<sub>2</sub>以外のガスが持つ温室効果をCO<sub>2</sub>に換算して表すための単位  
HORIBAはCO<sub>2</sub>以外の温室効果ガスの排出量も算定しています

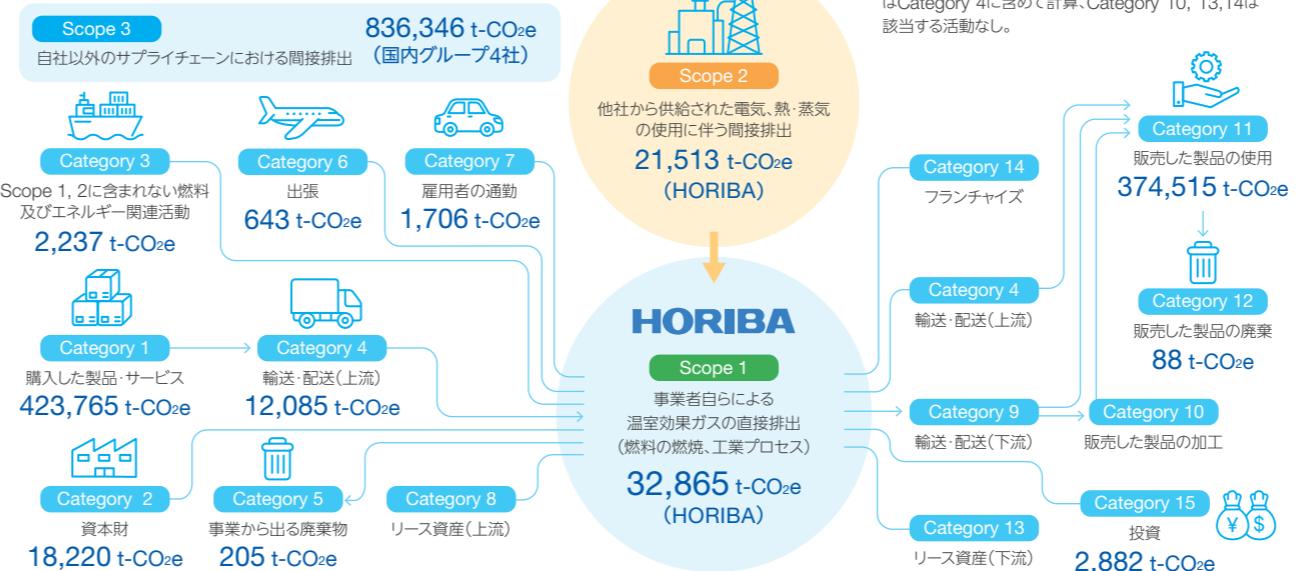
➡ CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組み 再生可能エネルギーの導入

自社の環境負荷低減への取り組みとして10拠点(ドイツ5拠点、オーストリア1拠点、イギリス4拠点)で再生可能エネルギー由来の電力導入率100%を達成しています。



ホリバ・フェューエルコン社

## ■ サプライチェーン全体におけるGHG排出量(国内グループ4社)



2023年からScope 3の温室効果ガス排出量の算定を開始しました。2023年は国内グループ4社の活動内容を検証し、全15カテゴリのうち10カテゴリが報告対象であることを特定しました。これらのカテゴリの排出量の合計は836,346 t-CO<sub>2</sub>eでした。2024年は集計の対象を全グループ会社に拡大し、グローバルレベルでの集計に取り組んでいます。この集計結果をもとに、削減目標を設定することを計画しています。

## Integrated Management System

HORIBAでは、国内グループ4社において、ISO9001、ISO14001、ISO45001の認証を取得し、これらの認証を一つの統合マネジメントシステム(IMS:Integrated Management System)として、効果的かつ効率的な運用を実施しています。特に環境面においては、持続可能な循環型社会の構築と地球環境の改善に貢献すべく、IMSと連動することで着実な環境パフォーマンス向上に取り組んでおり、CO<sub>2</sub>排出量の削減についても活動を進めています。



## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

## 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

## ● サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績





ソーシャル・インパクトを生み出すサステナビリティ戦略

注力する取り組み

## 「はかる」×「教育」 科学技術のおもしろさと夢を次世代に



### 科学技術分野での社会貢献活動

- 活動年間100件以上
- 参加者4,500人以上(10カ国以上)



- 世代に応じた活動の展開(初等・中等教育)
- 各地域に根付いた社会貢献活動をグローバル各拠点で展開
- はかる技術で社会課題を解決する産学官民連携の加速



HORIBA製品を使った出前授業

### 「はかる」と「わかる」を体感



未来をつくる子どもたちに、「はかる」ことや科学の楽しさに触れるきっかけを提供したいというおもいで、1994年から30年以上にわたり活動を続けています。放射温度計や光沢計、pH計などの測定装置を用いた「はかる」授業や、温度計を製作するものづくり体験を小学校や科学館、科学イベントなどで実施。これらの授業をとおして、ものづくりの楽しさや、「『はかる』ことは『わかる』につながり、『わかる』と豊かな未来に向けて取るべき行動に気がつける」というメッセージを伝えています。

海外事例

### 本物と偽物を「ほんまもん」の装置で識別



海外グループ会社では、全社で方針を共有しながらも、自社製品や地域の状況に合わせた独自の取り組みを展開しています。たとえば、アメリカのホリバ・インスツルメンツ社では、HORIBAのラマン分光分析装置を用いて、本物と偽物のダイヤモンドの識別や、クリーンルームの見学イベントを実施しました。このほか、イギリスやフランス、韓国などのグループ会社でも、子どもたちに「ほんまもん」の分析・計測装置や技術に触れられる機会の提供に努めています。



環境教育

### 水環境・マイクロプラスチック問題の学びに貢献



写真は堀場アドバンスドテクノが長崎県の離島の高校生と行なった海水測定の様子です。水環境の保全においても、水をはかることで現状を理解し、その後にどのような行動をするべきかを考えるヒントが得られることを体験してもらいます。また堀場テクノサービスでは、近隣の浜辺から採取した砂に含まれるマイクロプラスチックを可視化できる簡易観察キット「ぶらウォッチ」を開発し、自社によるマイクロプラスチックの観察授業を実施するとともに、教育現場での活用を進めています。



学術支援

### 若手研究者や技術者の支援を20年間継続



創業者の名を冠した「堀場雅夫賞」は、新しい産業分野での分析・計測ニーズを先見し、将来の科学技術発展を担う画期的でユニークな研究をされている研究者・技術者を奨励するため、2003年に創設されました。以来、20年間継続して研究者・技術者の支援及び分析・計測技術の価値向上に努めています。また、2023年に京都大学、2024年に大阪公立大学と包括連携協定を締結し、社会課題を解決する新たなイノベーションの創出や研究者人財の育成をめざしています。



HORIBA Talkでは展開する多彩な事業と技術、そのなかで活躍する人財、社会への取り組みや企業文化など、様々な情報を発信しています



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

社長メッセージ

中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

● サステナビリティ戦略

財務戦略:CFOメッセージ

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績

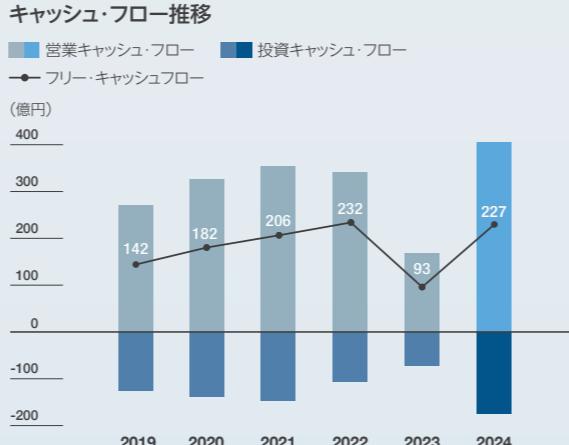


## 財務戦略：CFOメッセージ



シニアコーポレートオフィサー  
グループCFO  
**小山 浩史**

## 強固な財務基盤を維持しつつ、企業価値向上に向けた成長投資を推進します



グループCFOとしてHORIBAのグローバルな財務戦略の執行を担当している小山です。私は、日本銀行在籍時に、本支店や海外事務所など様々な部署で勤務し、金融政策運営や金融市場での資金取引、内外の経済・金融市场分析、広報や組織運営など幅広い仕事に携わってきました。この間、各地の支店長として組織運営に携わったほか、中央官庁や民間保険会社の財務部門への出向を通じ、他組織における実務や文化も経験しました。規制当局・金融機関の立場から金融資本市場に関わってきた経験を活かし、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、HORIBAの企業価値向上をめざします。

### 2024年の振り返り

2024年12月期は、売上高3,173億円、営業利益483億円と、過去最高を更新しました。この業績には、円安の進行により主に欧州や米州において売上高が増加したことに加え、自動車セグメントでのエンジン排ガス測定装置等の販売増加、半導体セグメントでのアジア向け販売の増加が大きく寄与しています。また、親会社株主に帰属する当期純利益は335億円、ROEは11.3%となりました。前年度からの変動要因としては、2023年は事業売却による特別利益を

66億円計上したことや、2024年に計上したホリバ・フューエルコン社(ドイツ)の事業用資産に関する減損損失13億円が挙げられます。

キャッシュフローに関しては、主に棚卸資産が前年比で減少したことから、営業キャッシュフローが大幅に改善し、227億円のフリー・キャッシュフローを創出しました。

売上高・営業利益は過去最高を更新したものの、MLMAP2028の目標達成に向けて、半導体セグメント以外の事業の収益性に関する課題が浮き彫りとなった1年でした。特に自動車セグメントの水素関連事業は、成長途上である事業機会を捉えるための投資がかさんだことに加え、市場の成長に対応した社内体制の構築が遅れたことによって大幅な営業赤字となりました。現在、2026年度での黒字化をめざし、HORIBAの経験豊富な人財を水素関連事業の中核拠点であるホリバ・フューエルコン社へ派遣し、生産管理及び損益管理の効率化・高度化を進めています。また、2024年の株式市場の動向は、5月に過去最高の時価総額を記録したものの、その後に市場全体の動向の影響を受けて下落基調となり、変化の激しい1年となりました。MLMAP2028の目標達成に向けた施策を着実に実行していくとともに、投資家の皆様との継続的な対話を通じて、さらなる企業価値の向上に努めていきたいと考えています。

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

### HORIBAの戦略

- 社長メッセージ
- 中長期経営計画「MLMAP2028」
- MLMAP推進リーダーメッセージ
- 先端材料・半導体
- 半導体製造プロセスへの貢献
- エネルギー・環境
- カーボンニュートラル実現への貢献
- モビリティ事業を支えるソリューション提案
- バイオ・ヘルスケア
- ライフサイエンス市場での貢献
- 開発戦略:3フィールドを支えるコア技術
- 人財戦略
- サステナビリティ戦略
- 財務戦略:CFOメッセージ

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績





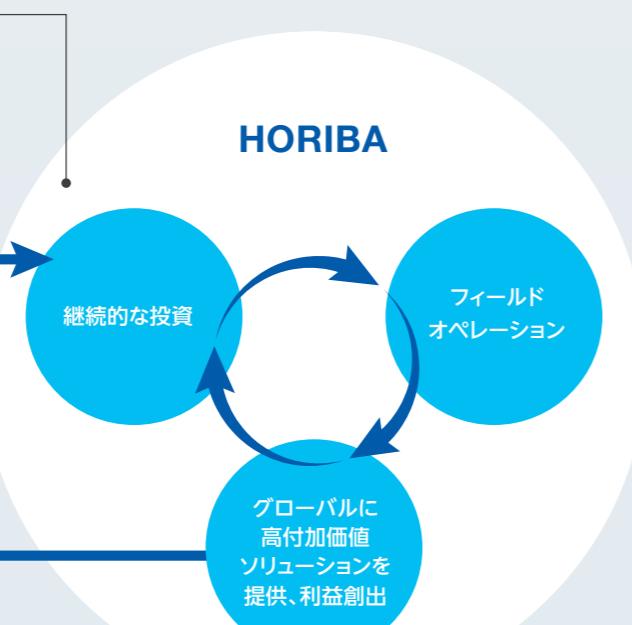
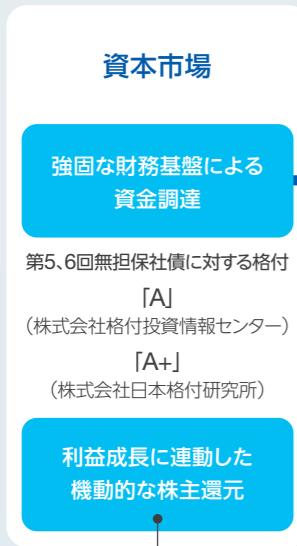
## HORIBAの財務戦略の基本となる考え方

## 財務戦略の基本的な考え方

## Point 01

## 資本効率向上による企業価値の最大化

→ …資金の流れ



## Point 03

## 利益成長に連動した機動的な株主還元

経営の安定性と積極的な事業展開のための自己資本を確保しつつ、連結純利益の約30%を配当によって還元します。それに加えて、投資機会や資金状況などを勘案し、特別配当や自己株式取得による機動的な株主還元を実施します。

## Point 02

## 高水準のROEを継続

MLMAP2028においては、ROEを重要な経営指標の一つとして位置づけ、12%以上の水準を維持することをめざしています。

## 継続的な投資を実施するための考え方

## 研究開発投資

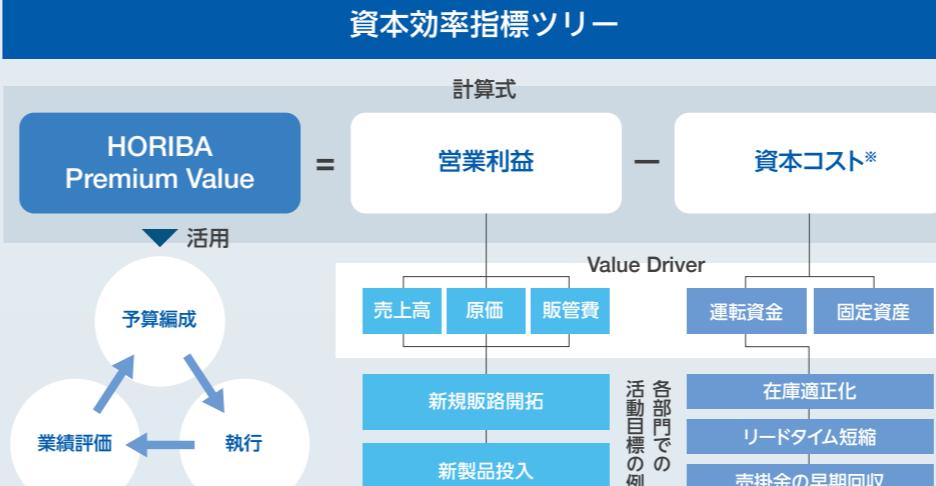
継続した研究開発投資が競争力の源泉であると考えており、売上高の約10%を目安とする研究開発投資を実施。不況期にも投資を継続し、需要回復時に市場シェアを伸ばしてきました。

## 設備投資

中長期的な目標から、将来に向けての投資を行います。市場環境の変化を捉え、積極的な投資を継続しています。

## M&amp;Aの考え方

長期的な視野に基づき、ユニークな技術を持つ事業体を買収しています。それにより、技術ポートフォリオの補完、または既存技術とのシナジーを創出します。



## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## 社長メッセージ

## 中長期経営計画「MLMAP2028」

## MLMAP推進リーダーメッセージ

## 先端材料・半導体

## 半導体製造プロセスへの貢献

## エネルギー・環境

## カーボンニュートラル実現への貢献

## モビリティ事業を支えるソリューション提案

## バイオ・ヘルスケア

## ライフサイエンス市場での貢献

## 開発戦略: 3分野を支えるコア技術

## 人財戦略

## サステナビリティ戦略

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績





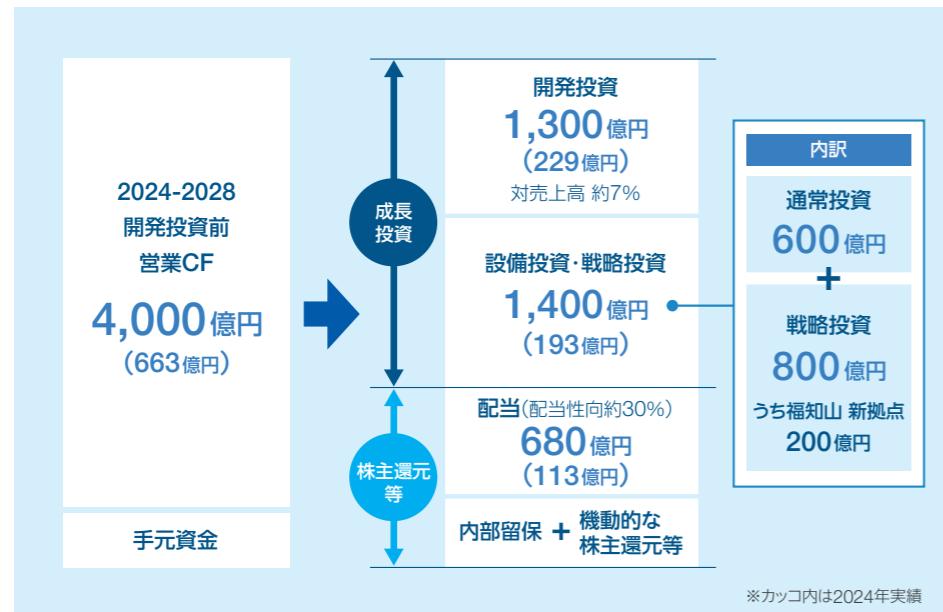
## 企業価値向上に向けた成長投資の推進

MLMAP2028では、連結売上高4,500億円、うち新規ビジネス売上高600億円の目標を掲げています。その達成に向けて、従来の研究開発や規制対応用途の装置・機器販売のビジネスモデルに加え、生産工程や品質管理といった、各プロセス向けのシステム・アプリケーションのビジネスモデルの拡大を3つのフィールドにおいてめざしています。その実現には、多くの研究開発投資と設備投資、並びに戦略投資が必要です。MLMAP2028の財務目標を達成することで、開発投資控除前の営業CFは5年間累計で4,000億円となる見通しです。そして、創出したキャッシュを開発投資に1,300億円、設備投資に1,400億円（うち戦略投資800億円）を投じます。

2024年12月期において、開発投資控除前の営業CFは663億円、研究開発は229億円（対売上高比7.2%）、設備投資は193億円となりました。

研究開発については、2024年より3フィールド体制でのオペレーションが始まり、新規アプリケーションの開発が一層加速しています。近年は対売上高比率で7-8%の水準で推移していますが、引き続き売上高の約10%を目安に、積極的な研究開発への投資を継続していきます。

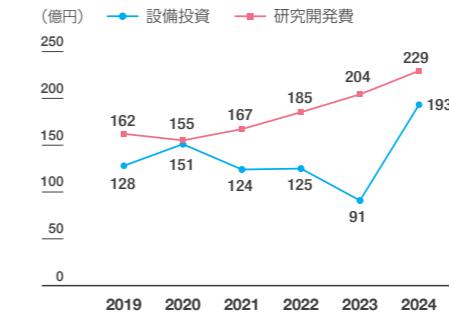
設備投資については、戦略投資として京都府福知山市での半導体事業の開発拠点及び生産拠点



設立に総額約200億円を投じます。

開発拠点は2025年8月に稼働、生産拠点は2026年1月に竣工を予定しています。今後も、事業拡大をめざした拠点整備や設備投資を継続するとともに、3フィールド体制でめざすビジネスモデルの拡大を加速させるM&Aなど、戦略的な投資を積極的に推進していきます。そして、将来の成長に向けた積極的な投資を継続していくためにも、それを可能とする強固な財務基盤を維持していきます。

## 設備投資・研究開発費推移

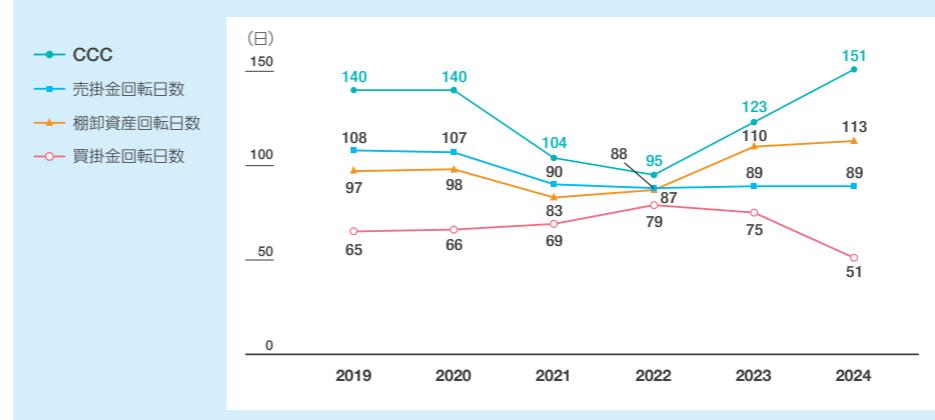


## 収益性及び資産効率向上に向けた取り組み

MLMAP2028においても、2017年に導入した営業利益と加重平均資本コスト(WACC)の考え方を組み合わせた「HORIBA Premium Value」を活用した収益性・資産効率向上の取り組みを引き続き推進しており、財務教育を通じた従業員への浸透、社内の資本コストに対する意識向上にも取り組んでいます。

資産効率の向上を実現するうえでの足元の課題は、キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)の長期化です。2021年以降の半導体セグメントの成長によりキャッシュ創出能力が向上している

## キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)・運転資本回転日数推移



## Our Future

### CEOメッセージ

### HORIBAのめざす価値創造

### HORIBAの戦略

#### 社長メッセージ

#### 中長期経営計画「MLMAP2028」

#### MLMAP推進リーダーメッセージ

#### 先端材料・半導体

#### 半導体製造プロセスへの貢献

#### エネルギー・環境

#### カーボンニュートラル実現への貢献

#### モビリティ事業を支えるソリューション提案

#### バイオ・ヘルスケア

#### ライフサイエンス市場での貢献

#### 開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

#### 人財戦略

#### サステナビリティ戦略

#### ● 財務戦略:CFOメッセージ

### HORIBAのガバナンス

### HORIBAの実績

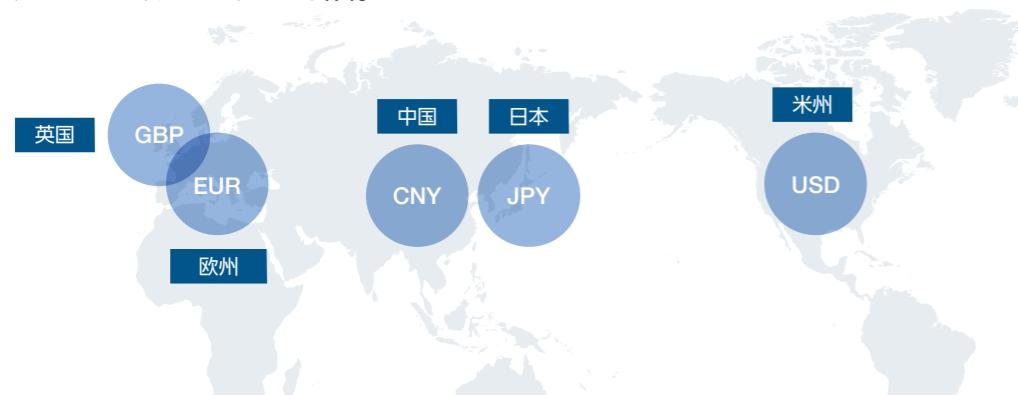




一方で、2023年から始まった需要の調整局面により、棚卸資産の金額は高い水準で推移し、棚卸資産回転日数はコロナ禍以前よりも長期化しています。それに加え、主に日本などにおいて、買掛金の支払いを早期化していることに伴い、買掛金回転日数は低い水準で推移しています。その結果、資金の回収と支出のタイミングのギャップが拡大し、運転資本が増加傾向にあります。将来の半導体需要の立ち上がりに備えるためには、一定水準の棚卸資産が必要です。一方で、緊張感を持って棚卸資産の適正化に向けた対策を進め、効率性の向上を実現します。

## グローバルキャッシュマネジメント

### グローバルキャッシュマネジメント体制



HORIBAの売上高の約7割は海外向けであり、また開発・生産機能を有する海外拠点を複数有しています。そのなかでも米州、欧州、英国、中国においては、各通貨の資金管理機能を有する地域統括会社を設置しており、キャッシュプーリングの推進によって、余剰資金の効率的な活用と為替変動などのリスクの低減を図っています。

MLMAP2028においては、3フィールドのビジネスの成長を実現させるうえで、各地域に所在している、コア技術のCenter of Excellence(CoE)の重要性が一層増加しています。こうしたCoEを含むグローバルな事業拠点が必要な投資をタイムリーに実行できるよう、近年の不透明な国際情勢と地政学リスクの高まりも踏まえ、グローバルに展開する地域統括会社を通じた資金供給体制を最大限に有効活用していきます。

## 株主還元政策及び市場との対話

2024年12月期より株主還元の方針を「配当性向を、連結純利益の30%を目指しつつ、投資機会と資金状況等を総合的に勘案し、特別配当や自己株式の取得を機動的に実施する」としています。

2024年度の年間の配当金は一株当たり270円とし、配当性向は33.8%となりました。また、2024年2月から4月にかけて実施した約50億円の自己株式取得と合わせた総還元性向は48.6%となっています。今後も、MLMAP2028の目標達成に資する投資機会を積極的に捉るために、必要水準の資金を維持しつつ、状況を見極めながら機動的な株主還元を実施します。

半導体事業の成長に伴い、収益性が向上している近年の状況を考慮すれば、株価が割高か割安かを判断する目安とされる指標PBR(Price Book-value Ratio)は、現状は1倍を超えているものの、さらなる向上の余地があると考えています。

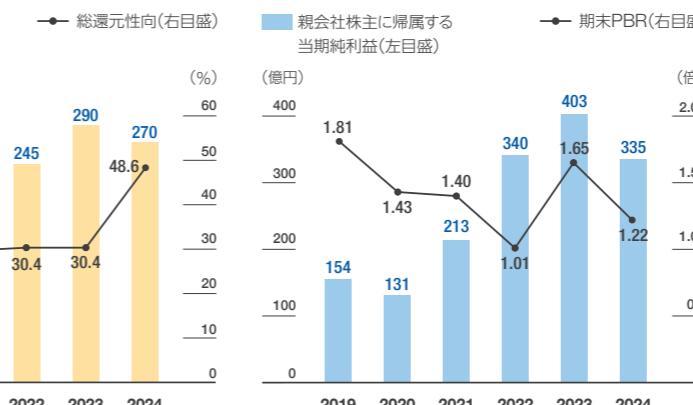
中長期的に企業価値を向上させ、資本市場からの評価を高めるためにも、市場との建設的な対話を継続するとともに、事業の収益性向上ならびに資産効率を意識した事業成長のための施策を継続的に実行していきます。加えて、自己株式取得等による機動的な株主還元についても適切なタイミングで検討・実施します。また、HORIBAの経営戦略についてご理解を深めていただけるよう、丁寧な説明・対話を継続していきます。

これらの取り組みを一層加速させていくことで、企業価値の向上に努めていく所存です。

配当金・総還元性向推移



当期純利益・期末PBR推移



## Our Future

### CEOメッセージ

### HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

### 社長メッセージ

### 中長期経営計画「MLMAP2028」

MLMAP推進リーダーメッセージ

先端材料・半導体

半導体製造プロセスへの貢献

エネルギー・環境

カーボンニュートラル実現への貢献

モビリティ事業を支えるソリューション提案

バイオ・ヘルスケア

ライフサイエンス市場での貢献

開発戦略:3フィールドを支えるコア技術

人財戦略

サステナビリティ戦略

### ●財務戦略:CFOメッセージ

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績



## 社外取締役メッセージ

# 社外からの多角的な視点で取締役会を活性化させ、 HORIBAのユニークな考え方と取り組みを、企業価値向上につなげていく

取締役(社外) 独立役員

外山 晴之

## HORIBAの強みは「共創」によって 社会の変革期にも柔軟に対応できること

2021年から社外取締役としての役目を担うなかで、HORIBAは「時代の変化に対して柔軟な対応力を持つ」会社だと感じています。今、あらゆる事業分野でDXやGXといった大きな変革が起きています。そのなかでHORIBAは常に先端を進み続け、革新に乗り遅れる「イノベーションのジレンマ」に陥ることはありません。これを可能にしているのは、HORIBAが常に「お客様との共創」によってビジネスを発展させ、社会の変化に対して「共創による価値」を新たに生み出すことで対応してきたからこそです。そしてこれを支えるのは、技術を多角的に磨き続ける力、ともに成長できるお客様を発掘する力、そこから勝ち得た信頼の力です。計測技術を軸とするBtoB企業として、たゆまぬ努力の積み重ねが、HORIBAの強みをつくり上げているのだと感じています。

グローバル経営を行うHORIBAは、多様性がもたらす差異をポジティブに活かし、ホリバリアン一人ひとりの「おもしろおかしく」を受け入れながら、その差異を包みこむ懐の深さがあります。それが実現できている理由は、社は「おもしろおかしく」が国を超えて社員の心に響き、アイデアを出しやすい企業風土を

醸成してきたからといえるでしょう。加えて、HORIBA幹部の多くが海外経験をし、様々な国・地域のビジネスの慣行を理解しているからでしょう。例えばHORIBAは半年に一度、世界各国から幹部が集まるミーティングを実施しています。全員が英語で活発に議論を行い、グループ全体の可能性を模索し、共有し合う。このような機会を実践し続けている企業は稀なのではないでしょうか。

グローバル経営では、現地の自発的なイニシアチブを引き出し、活用することを求めながらも、一方ではグループ全体が同じ方向を向くよう統率していく必要があります。そのバランスはどの企業にとっても難しいものです。新たな局面に立ったり、経営陣やマネージャーの交代があった場合は違ったバランスを模索する必要も生まれるものです。しかしHORIBAの経営は、これらの課題の重要さを理解し、「おもしろおかしく」というぶれない軸と、日ごろからの親密なコミュニケーションを活かして、適時適切にバランスを取っていこうと、非常にしっかりと向き合っている印象があります。

これからHORIBAに期待することは、「グローバルなリソースを最大限に活用し、新たな事業を開拓すること」です。ホリバリアンには、それぞれが社内外にグローバルなネットワークを構築し、交流から刺激を受けて技術やアイデアを磨いてほしい、



### プロフィール

1982年、東京大学法学部を卒業後日本銀行に入行。国際通貨基金(IMF)理事代理、国際決済銀行(BIS)支払決済委員会委員、同市場委員会委員、日本銀行国際局長等を歴任し、2014年退行。2015年、弁護士登録及び日立建機株式会社社外取締役に就任。2019年より岩田合同法律事務所スペシャルカウンセル。2021年3月より当社社外取締役就任。金融、コーポレート・ガバナンスに関する法領域の専門的な知識や、国際金融・財務分野に関する豊富な経験と知識を有する。

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

HORIBAの実績





そして、そこから新たな事業を生み出してほしいと期待しています。「ルネッサンスは広場を作ったことで生まれた」と歴史学者のファーガソンが述べたように、トップダウンではなく、水平方向に広がる関係性のなかにこそ、新しいものが生まれます。HORIBAは今、そんなフェーズにあるのではないかと思っています。

## 異なる経験に基づいた視点を突き合わせ 議論を深め、経営を支えていく

HORIBAの取締役会は、社外取締役だけではなく監査役も出席して自由に意見を出し合っており、チェック機能としての高い実効性が発揮されていると考えています。取締役会において私が心がけていることの一つは、社内からは出てこない、予期しない質問を投げかけることです。組織の中にはいると、どうしても技術開発に主眼が置かれがちになります。また、ビジネス上の判断でも過去の成功体験にとらわれていたり、この程度は大丈夫だろうと事態を過小評価する正常性バイアスによって、独善的あるいは変革に及び腰になることもあります。だからこそ、私たち社外取締役が異なる経験から視点を突き合わせ、執行側の提案が適切なものであるかどうかを検討します。これにより論点が浮き上がり、議論が膨らみます。こうしたシーンでも堀場会長は議論を尊重し、意見を押し付けるようなことはありません。だからこそ、提案がより強靭なものになっていくのです。またもう一つ私が心がけていることは、提案者も含めた会議全体で「提案をより良いものにしていこう」という精神を持つことです。有意義な議論が生まれる雰囲気づくりも大切にしています。

社外取締役として私の役目は、株主をはじめステークホル

ダーの皆様の利益のために、中長期的な企業価値の向上をめざし、期待に応えていくことです。具体的には、指名報酬委員会の委員長として、取締役の報酬制度設計や選解任についても適切に使命を果たせるように努めるほか、資本力、技術力、財産としての人財のリソースが適切に配分されているか、適切なリスクテイクを行っているかを客観的な視点でチェックすること、などです。

最近の取締役会では、M&A後の統合プロセスについて最も議論しました。フィロソフィーをいかに浸透させ、シナジーを生み出していくかは、企業にとって大きな課題です。買収後数年経過していたとしても常に意識をすることが重要だと感じています。最終的には企業は人財であり、オーナーシップを持った人財の層をどれだけ厚く持てるかが肝要であると感じています。議論の結果、過去の経験を活かしながら「人財を育てることの重要性」を取締役会全体で共有できたことは、貴重な知見となりました。

今後の取締役会では「10年、15年先に何をめざすか」を議題に取り上げたいと考えています。HORIBAでは、創立100周年となる2053年に向けたビジョン「Joy and Fun for All おもしろおかしくをあらゆる生命へ」、そして5カ年計画「MLMAP 2028」を制定しています。しかし、株主が企業の将来性を判断する材料としては、その中間の景色も必要でしょう。アイゼンハワー元アメリカ大統領の言葉に「Plans are worthless, but planning is everything」というものがあります。変動の激しい社会のなかで、精密な未来戦略は役に立たないかもしれません。しかし議論の過程で行うシミュレーションや現状把握は、必ず今後の役に立つはずだと私は考えます。

## グローバルかつ水平に広がる組織の強みを活かし 新たな事業展開が生まれることに期待

これからのHORIBAの課題として挙げられることは、一つは本社という機能の在り方です。買収した会社が持っている技術も含めて、世界各国の様々な顧客との連携により新規アプリケーションを開拓していくことで、ビジネスを拡大させるチャンスが広がっていることは皆が感じていることです。ただし、それらをすべて京都の本社が主導することは難しいのではないかと感じています。さらなる発展においては、技術やフィールドごとの司令部を各所に配置し、それらを京都で統括するという未来も検討する余地があるのかもしれません。そうした局面においても取締役会は、責任者の最適な配置やガバナンスチェックなど、その機能をしっかりと果たしていきます。

もう一つの課題は、他のグローバル企業に比べてリソースに限りがあることでしょう。HORIBAはこれまで着実なオペレーションで、売上高3,000億円を超える会社に成長してきました。しかし、売上高1兆円超の大企業と同じような規模で顧客とのプラットフォームをつくるような戦い方はできません。しかし、これまで行ってきたように、社内外のリソースを最大限活用し、HORIBAの得意な技術やアプリケーションを様々な企業や大学などへ提供し「共創」することで、この課題は克服することができるのではないかと思っています。大企業にはまねできないスピーディーな決断と行動力も重要だと思います。

目の前にどんな壁が立ちはだかろうとも、その困難さえも「おもしろおかしく」乗り越えていける。それがHORIBAという企業であり、ホリバリアンです。彼らが拓く新しい未来を、私たちもしっかりと支えていきますので、引き続きご期待ください。

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス  
役員一覧

HORIBAの実績



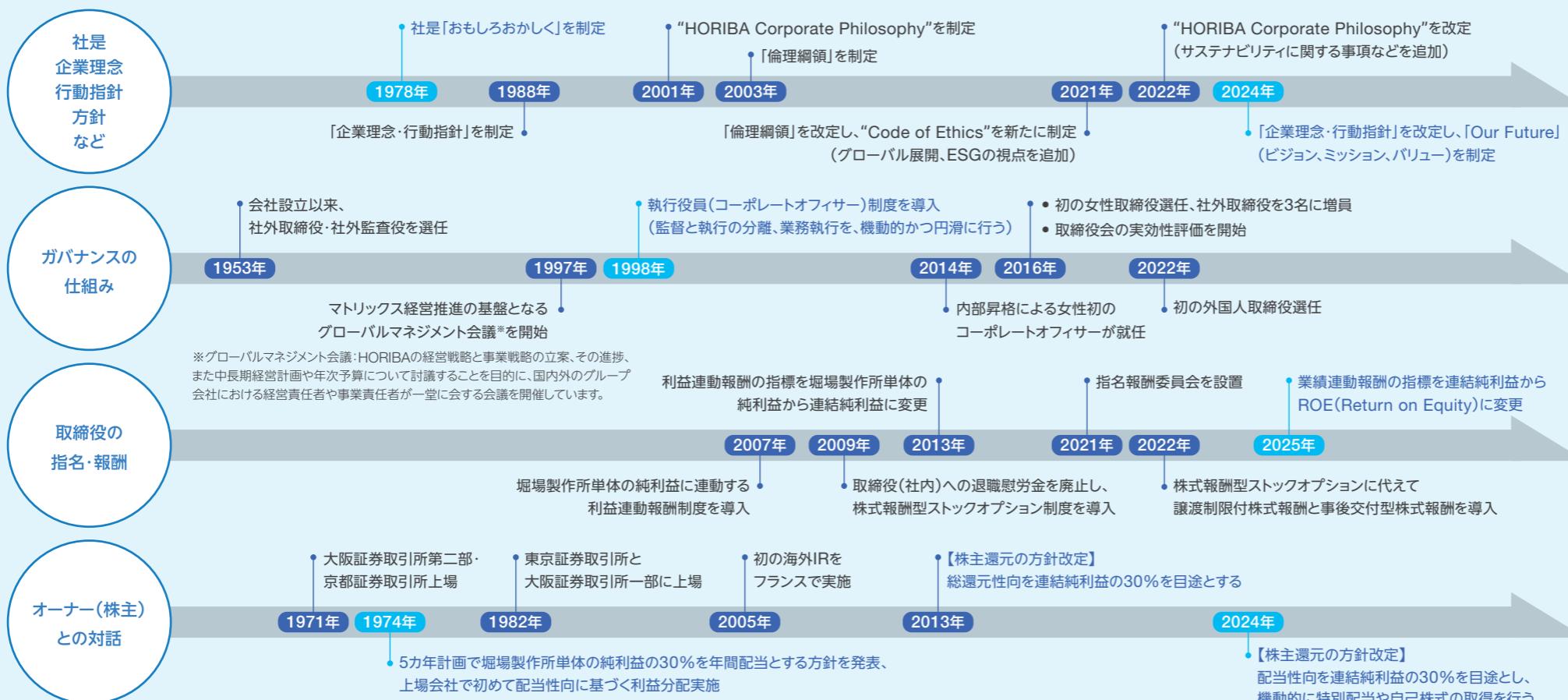
# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの 基本的な考え方

HORIBAは、「オープン&フェア」を基本理念に、国際社会に通用するガバナンス体制を構築するため、経営環境の変化に迅速に対応できる組織体制の整備、経営監視機能の向上やコンプライアンスに関わる体制強化を図るとともに、オーナー(株主)をはじめ、お客様、従業員、地域社会等のステークホルダーと良好な関係を築くよう努めます。また、情報開示を適切に行うほか、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、オーナー(株主)との建設的な対話を積極的に進めます。

## コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み

堀場製作所では、内向きの論理に偏る経営を避けるべく、1953年の会社設立以来、社外取締役と社外監査役を選任するなど、早くから企業の健全な経営のため、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みの強化に取り組んできました。



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

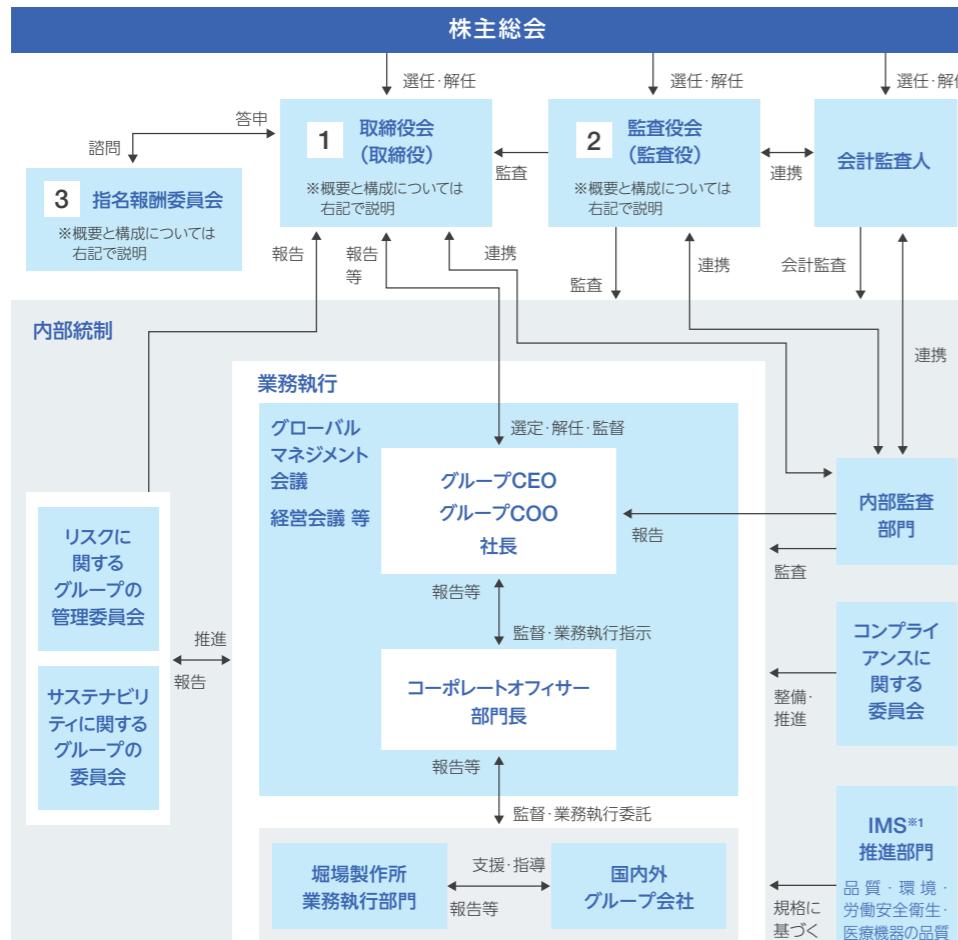
HORIBAのガバナンス

社外取締役メッセージ  
コーポレート・ガバナンス  
役員一覧

HORIBAの実績



## コーポレート・ガバナンス体制図



おもしろおかしく  
HORIBA Corporate Philosophy・Code of Ethics(倫理網領)  
オープン & フェア

※1 IMS:Integrated Management System

※2 事業継続マネジメントシステム(ISO22301)の認証は2024年に自主返上いたしました。

## 取締役会・監査役会・指名報酬委員会の概要と構成

※取締役(社内・社外)、監査役(社内・社外)、社外役員構成比は、2025年3月29日定時株主総会後



概要・主な審議事項	1 取締役会	2 監査役会	3 指名報酬委員会
<b>2024年:12回開催</b>	<b>重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、少人数で活発に議論し、迅速な意思決定を行っています。</b>	<b>2024年:14回開催</b>	<b>2024年:7回開催</b>
<b>主な審議事項</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資案件</li> <li>• サステナビリティ報告</li> <li>• 役員人事及び報酬決議</li> <li>• 配当決議</li> <li>• 資金調達</li> <li>• グループ会社経営状況報告</li> </ul>	<b>主な審議事項</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役候補者の指名</li> <li>• スキル・マトリックス</li> <li>• 取締役の報酬体系</li> <li>• 個人別の報酬</li> </ul>
取締役(社内)	<b>6名</b> 	—	<b>2名</b> 
取締役(社外)	<b>3名</b> 	—	<b>3名</b> 
監査役(社内)	<b>1名</b> 	<b>1名</b> 	—
監査役(社外)	<b>2名</b> 	<b>2名</b> 	—
社外役員構成比	<b>33.3%</b> (取締役における社外取締役の構成比)	<b>66.7%</b> (監査役における社外監査役の構成比)	<b>60.0%</b> (指名報酬委員における社外の委員の構成比)

## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## HORIBAのガバナンス

社外取締役メッセージ  
コーポレート・ガバナンス  
役員一覧

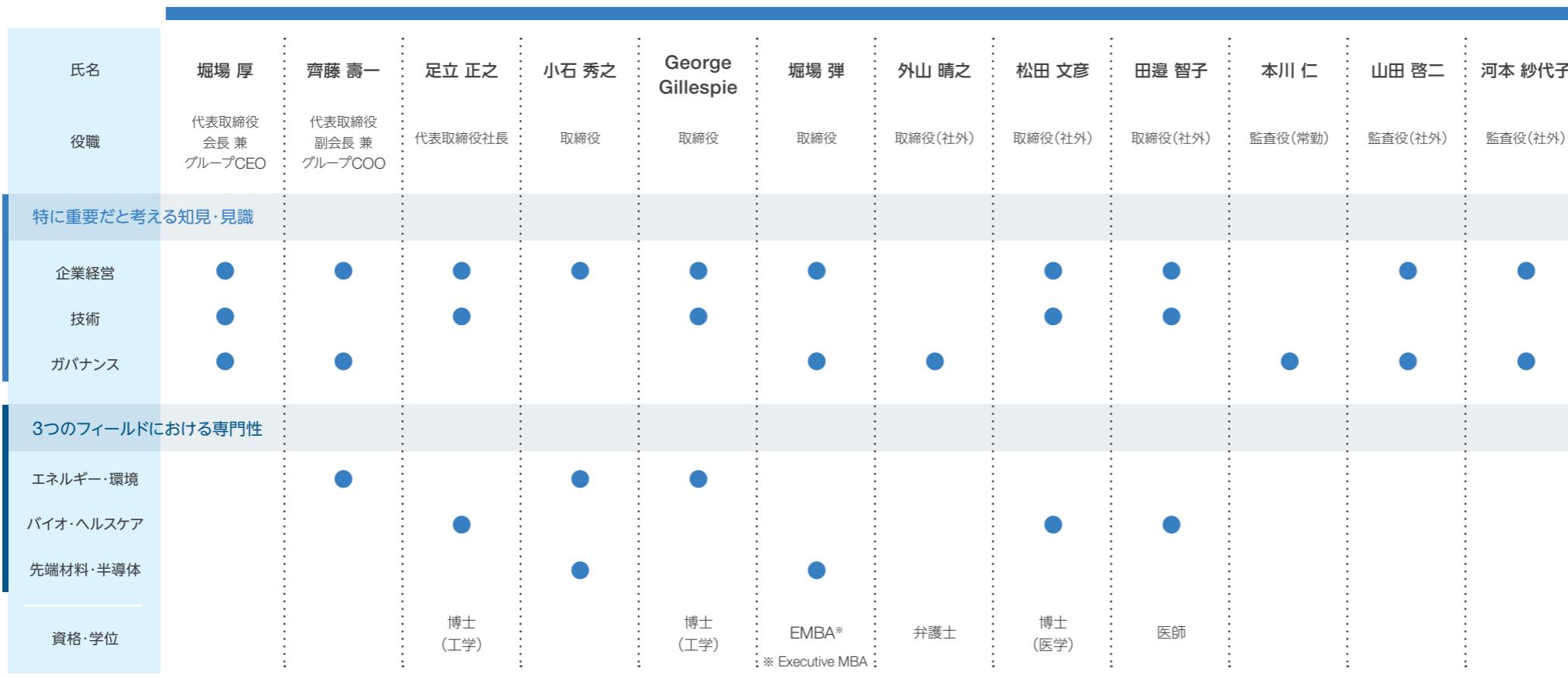
## HORIBAの実績



## 取締役の指名・報酬に係る事項

### スキル・マトリックス (2025年3月29日定時株主総会後)

堀場製作所の取締役会は、その役割及び責務を迅速かつ実効的に果たすため、社内外を問わず企業経営に関わる様々な分野についての知識・経験・能力等を全体としてバランスよく備えた取締役で構成し、かつ多様性と適正規模を両立することを重視しています。本スキル・マトリックスは、堀場製作所の取締役及び監査役に必要となる知見・見識・専門性に対し、各氏に特に期待するものを示したものであり、HORIBAのさらなる事業成長と企業価値向上を実現するための、取締役及び監査役の候補者選定手段の一つとして位置づけています。



#### スキル・マトリックス注記

1. 本スキル・マトリックスは、当社の取締役及び監査役に必要となる知見・見識・専門性に対し各氏に特に期待するものを示したものです。
2. 当社のグローバル・オペレーションに必要な国際経験は、取締役全員が備えています。
3. 各項目については、外部環境や会社の状況を踏まえ、適宜見直しを図ってまいります。

Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

社外取締役メッセージ  
コーポレート・ガバナンス  
役員一覧

HORIBAの実績



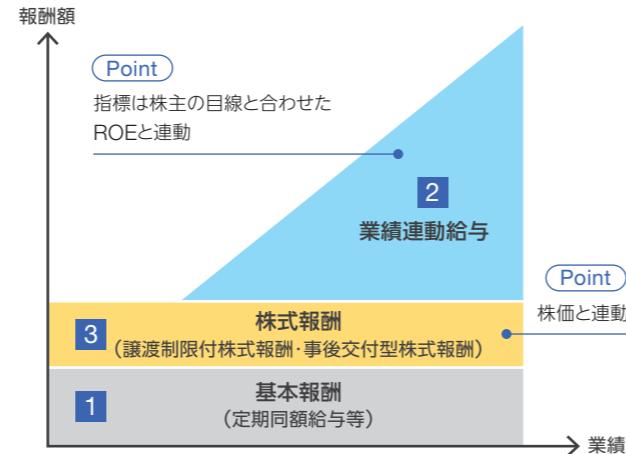


## 取締役の報酬

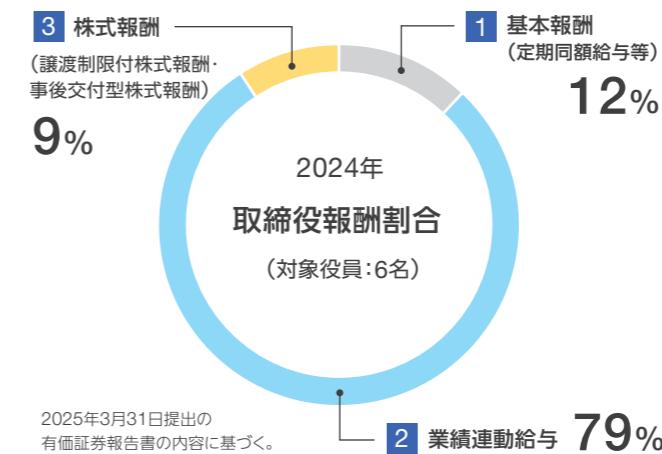
堀場製作所における取締役の報酬は、企業価値の長期的かつ持続的な向上に資することを目的とし、株主利益と連動した報酬体系とすることに加え、国内外問わず優秀な経営人財を確保できる報酬水準となるよう制度設計しています。取締役の報酬等は、**1 基本報酬**(定期同額給与等)、**2 各事業年度の業績に連動した業績運動給与**、並びに**3 中長期的な業績に連動する譲渡制限付株式報酬**(Restricted Stock)及び事後交付型株式報酬(Restricted Stock Unit)からなる株式報酬の3つにより構成されています。

これら各報酬の割合は、それぞれの報酬に対する限度額を株主総会にて決議することにより、設定しています。ただし、社外取締役に対する報酬は、その職務の性格から業績への連動を排除し、基本報酬(定期同額給与等)のみとしています。取締役の個人別の報酬等は、株主総会で決議された限度額の範囲内で、取締役会が定めた決定方針に基づき、各取締役の役位や役割の大きさ等に応じて取締役会において決定します。また、独立職務執行者である社外取締役が過半数を占める任意の指名報酬委員会での審議及び答申を前提とすることにより、報酬決定の意思決定手続きの客觀性及び透明性の向上に努めています。

株主利益と連動した取締役の報酬体系(イメージ)



取締役報酬の構成(社外取締役を除く)

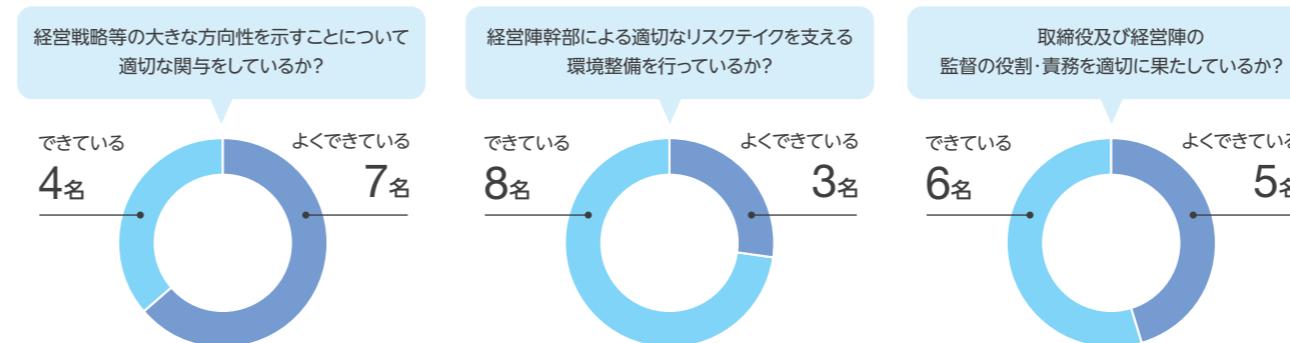


## 取締役会の機能強化に向けた取り組み

### 取締役会の実効性評価の実施

2016年より「取締役会の実効性評価」を導入しています。現在では取締役及び監査役を対象とし、コーポレートガバナンス・コード等に基づく取締役会の実効性等についてのアンケートを実施。結果を分析・評価したうえで、取締役会に報告し、当該報告に基づき取締役会で議論のうえ、今後の取り組みについて協議しています。2024年度を対象とした取締役会の実効性評価の結果の概要是右のとおりです。

取締役会の実効性に関する分析・評価結果(コーポレートガバナンス・コード基本原則4で例示された取締役会の3つの役割・責務について)



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

社外取締役メッセージ  
コーポレート・ガバナンス  
役員一覧

HORIBAの実績



## オーナー(株主)や投資家との対話

堀場製作所は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざし、株主の皆様との建設的な対話を積極的に進めます。HORIBAの経営方針や経営状況、企业文化をわかりやすく説明し、株主の皆様にご理解を得て、HORIBAファンとして継続的にご支援いただけるよう努めます。また、様々なステークホルダーの皆様に公平に情報を届けられるよう、フェアディスクロージャーの視点に基づき、情報開示を行います。さらに、ステークホルダーと株主の皆様との対話において把握した意見は、代表取締役、取締役や関係各部に適宜フィードバックを行い、経営の改善に役立てています。

### 政策保有株式についての考え方

HORIBAは、持続的に成長していくために様々な企業との協力関係が必要であると考えています。そのため、事業戦略、取引先との関係強化、地域社会との関係維持等を総合的に勘案して株式の保有を判断しています。取締役会は、毎年、政策保有株式の保有規模が適切かを確認したうえで、個別の株式についても保有目的に照らして適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コスト等に見合っているかを確認することで、保有の適否を検証しています。保有の妥当性が認められないと考えられる場合には縮減する等の見直しを行います。

### 2024年度におけるオーナー(株主)や投資家との対話実績

会議体	対象	頻度・回数	主な対応者	その他
株主総会	株主	1回	社長など	多くの株主の皆様にご参加いただけるよう、土曜日に開催しています。また、株主様にHORIBAの事業内容に対する理解を深めてもらうため、株主総会終了後、社長によるトピックス報告等を行っています。
決算説明会	国内機関投資家	4回	社長など	HORIBAは四半期ごとに決算説明会を実施し、その情報はウェブサイトに公開しています。また、中長期経営計画を策定した際には、経営戦略や経営計画についてわかりやすく説明するようにしています。
投資家面談	機関投資家(国内・海外) アナリスト(国内・海外) 個人投資家	訪問・ 個別取材 約400件	IR部門など	機関投資家への投資家訪問も積極的に実施し、経営方針や業績の説明を行っています。また、証券会社主催の投資家フォーラムや個人投資家説明会等にも参加しています。

### 展示会投資家向けブースツアー (2024年3回開催)

HORIBAの製品・ソリューションを出展している各種展示会において、事業責任者から、投資家・アナリスト向けの展示ブースツアーを実施しました。

### IR Dayを開催 (2024年6月26日)

堀場製作所 びわこ工場に約30名の機関投資家・アナリストを招き「HORIBA IR Day ~Joy and Fun for Investor~」を開催しました。中長期経営計画「MLMAP2028」の戦略を事業責任者から説明し、工場見学も合わせて実施しました。



IR Dayの様子(堀場製作所 びわこ工場にて)

上記の他、四半期に一度「社外取締役向けIR報告会」を実施しており、直近のIR活動や、投資家面談での話題などを報告しています。

## Our Future

### CEOメッセージ

### HORIBAのめざす価値創造

### HORIBAの戦略

### HORIBAのガバナンス

#### 社外取締役メッセージ

#### コーポレート・ガバナンス

#### 役員一覧

### HORIBAの実績

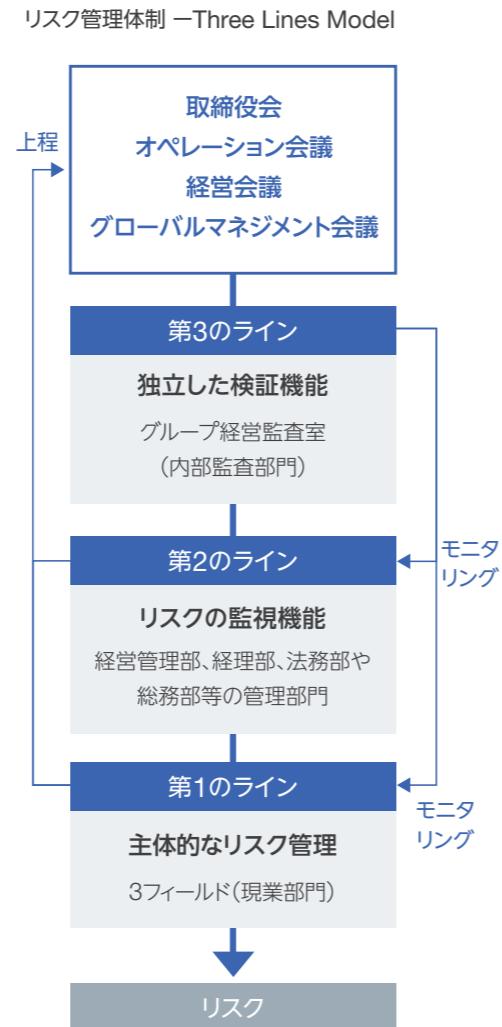




## リスクマネジメント

## リスクマネジメント体制

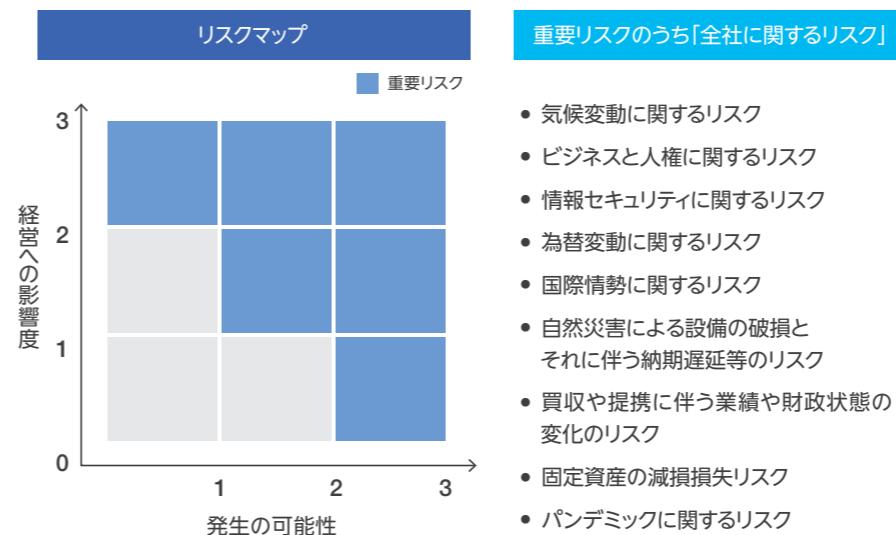
HORIBAは、3つのフィールド(現業部門)が第1のラインとして主体的なリスク管理を、経営管理部、経理部、法務部や総務部等、管理部門が第2のラインとしてリスクの監視機能を、内部監査部門であるグループ経営監査室が第3のラインとしてリスク管理の独立した検証機能を担うリスク管理体制(Three Lines Model)を構築しています。国内外における個別の事業リスクは、普段から現業部門や管理部門にて把握しており、重要な内容については、適宜、取締役会、オペレーション会議、経営会議、海外拠点のマネジメントが一堂に会するグローバルマネジメント会議等に上程され、トップマネジメントへの情報共有やタイムリーな経営判断がなされています。また、内部監査部門では、独立した立場から現業部門や管理部門におけるリスクへの対応状況やリスクマネジメントシステムの有効性に関するモニタリングを定期的に行い、必要に応じて取締役会、監査役会に報告しています。リスク管理体制の強化を目的にグループリスク管理規程を制定して、各セグメントのリスク、事業に関するリスク、開発・製造に関するリスク、財務に関するリスクに大きく分類し、それらのリスクの管理体制や危機発生の際の責任体制等について定めています。また、国内主要グループ会社をメンバーとするリスクに関するグループの管理委員会を設置しています。



## 事業等のリスク

HORIBAは、重要リスクを選定するにあたり、リスクに関するグループ規程に定めるリスク項目を中心に現業部門及び管理部門が個別のリスク項目を抽出し、各リスクについて、発生の可能性と経営への影響度において3段階の点数付けを行っています。その後、点数化したリスク項目を整理して、HORIBAにおけるリスクマップを作成し、グループリスク管理委員会にて承認を得て、対策を講じています。

リスクマップに挙げた項目のうち、青色部分(■)に該当するリスク項目を重要リスクと位置づけています。重要リスクは「各セグメントのリスク」及び「全社に関するリスク」に大別し、HORIBAの重要リスクを特定しました。これらリスクの詳細は有価証券報告書にて別途開示しています。



「有価証券報告書」については、  
ウェブサイトをご覧ください



## 役員一覧

1 … 現職就任年次 2 … 兼務



役員一覧に関する詳しいデータは  
Webリンク HORIBAウェブサイトにて開示しています



## 取締役 (2025年3月29日時点)



堀場 厚

Atsushi Horiba

代表取締役会長 兼 グループCEO

- 1 2018年1月
- 2 ソフトバンク株式会社  
社外取締役
- 住友電気工業株式会社  
社外取締役
- 公益社団法人関西経済連合会  
副会長
- 公益財団法人関西文化学術  
研究都市推進機構 理事長
- 京都商工会議所 会頭



齊藤 壽一

Juichi Saito

代表取締役副会長 兼 グループCOO

- 1 2018年1月
- 2 一般社団法人日本電気計測器  
工業会(JEMIMA) 会長
- 一般社団法人日本科学機器協会  
副会長



足立 正之

Masayuki Adachi

代表取締役社長

- 1 2018年1月
- 2 一般社団法人日本分析機器  
工業会(JAIMA) 会長
- 一般社団法人理研未来革新  
アライアンス 会長



小石 秀之

Hideyuki Koishi

取締役

- 1 2023年3月



ジョージ・ギレスピー

George Gillespie

取締役

- 1 2025年3月
- 2 Non-Executive Director,  
Centre for Process  
Innovation Limited



堀場 弾

Dan Horiba

取締役

- 1 2025年3月

## 期待される役割

グローバルのエネルギー・環境  
事業責任者としてHORIBAの  
経営戦略をリードしてきた経験  
を活かし、グローバルオペレー  
ションを加速させる

## 期待される役割

現中長期経営計画MLMAP  
2028を中心として立案し、推進  
リーダーを務めており、グループ  
全体の成長を牽引する

## コーポレートオフィサー

(2025年4月1日時点)

## エグゼクティブコーポレートオフィサー(専務執行役員)

長野 隆史

堀場テクノサービス社 代表取締役社長

## シニアコーポレートオフィサー(常務執行役員)

小山 浩史

グループCFO 兼 財務法務本部長

デール・プール

ホリバ・インスツルメンツ社(米) エグゼクティブ バイス プレジデント

ラジーブ・ゴータム

ホリバ・インド社(印) 代表取締役社長

中村 博司

CTO 兼 開発本部長

## コーポレートオフィサー(執行役員)

## スチュアート・ナイト

ホリバ・UK社(英) 代表取締役社長

木村 祐子

堀場儀器(上海)有限公司(中) 董事長 兼 総經理

堀場(中国)貿易有限公司(中) 董事長 兼 総經理

堀場科技(蘇州)有限公司(中) 董事長 兼 総經理

ケン・ミテラ

ホリバ・インスツルメンツ社(米) 代表取締役会長

東野 敏也

ホリバ・インスツルメンツ社(米) 代表取締役社長

西方 健太郎

堀場アドバンスドテクノ社 代表取締役社長



## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## HORIBAのガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

## HORIBAの実績



## 取締役(社外) (2025年3月29日時点)



外山 晴之

Haruyuki Toyama

取締役(社外) 独立役員



松田 文彦

Fumihiko Matsuda

取締役(社外) 独立役員



田邊 智子

Tomoko Tanabe

取締役(社外) 独立役員

## 監査役 (2025年3月29日時点)



本川 仁

Hitoshi Motokawa

監査役(常勤)



山田 啓二

Keiji Yamada

監査役(社外) 独立役員



河本 紗代子

Sayoko Kawamoto

監査役(社外) 独立役員

## Our Future

### CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

### HORIBAの戦略

### HORIBAのガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

### HORIBAの実績

① 2021年3月

- ② 岩田合同法律事務所  
スペシャルカウンセル  
公益財団法人国際金融  
情報センター 理事
- ① 2021年3月
- ② 京都大学 総長主席学事補佐  
ジェノコンシェルジュ京都株式会社  
取締役(最高顧問)  
RADDAR-J for Society株式会社  
取締役(最高顧問)  
一般財団法人日本パストール財団  
代表理事・常務理事
- ① 2023年3月
- ② 親友会ホールディングス株式会社  
取締役  
株式会社京都メデイカルクラブ  
代表取締役社長  
医療法人知音会御池クリニック  
副所長・人間ドックセンター長  
京都府立医科大学 生理学教室統合  
生理学部門 客員教授
- ① 2024年3月
- ② 2020年3月
- ② 京都産業大学理事長、法学部教授  
公益財団法人京都文化財団 理事長  
川崎汽船株式会社 社外取締役  
株式会社トーセ 社外取締役  
日東薬品工業ホールディングス  
株式会社 社外取締役  
日本テネット株式会社 社外取締役
- ① 2023年3月
- ② 綾羽株式会社代表取締役 副社長  
株式会社エイエムエス 取締役  
公益財団法人河本文教福祉振興会  
理事  
公益財団法人びわ湖芸術文化財団  
理事

ローラン・フラーナ

ホリバ・フランス社(仏) 代表取締役社長

アルノー・プラデル

ホリバABX社(仏) 代表取締役社長

デクラン・アレン

ホリバMIRA社(英) マネージングディレクター

サル・アッジー

ホリバ・インスツルメンツ社(米)  
エグゼクティブ バイス プレジデント

山下 泰生

管理本部長

中村 忠生

Industrial Process &amp; Environmental 事業担当

浦部 博行

グループ戦略本部 副本部長

### ジュニアコーポレートオフィサー(理事)

鶴見 和也 エネルギー・環境本部長

多鹿 淳一 財務法務本部 副本部長

森口 真希 管理本部 副本部長

森 春仁 エネルギー・環境本部 副本部長

宮本 武志 堀場エステック社 執行役員

小松 達生 ディストリビューション&amp;DX本部長

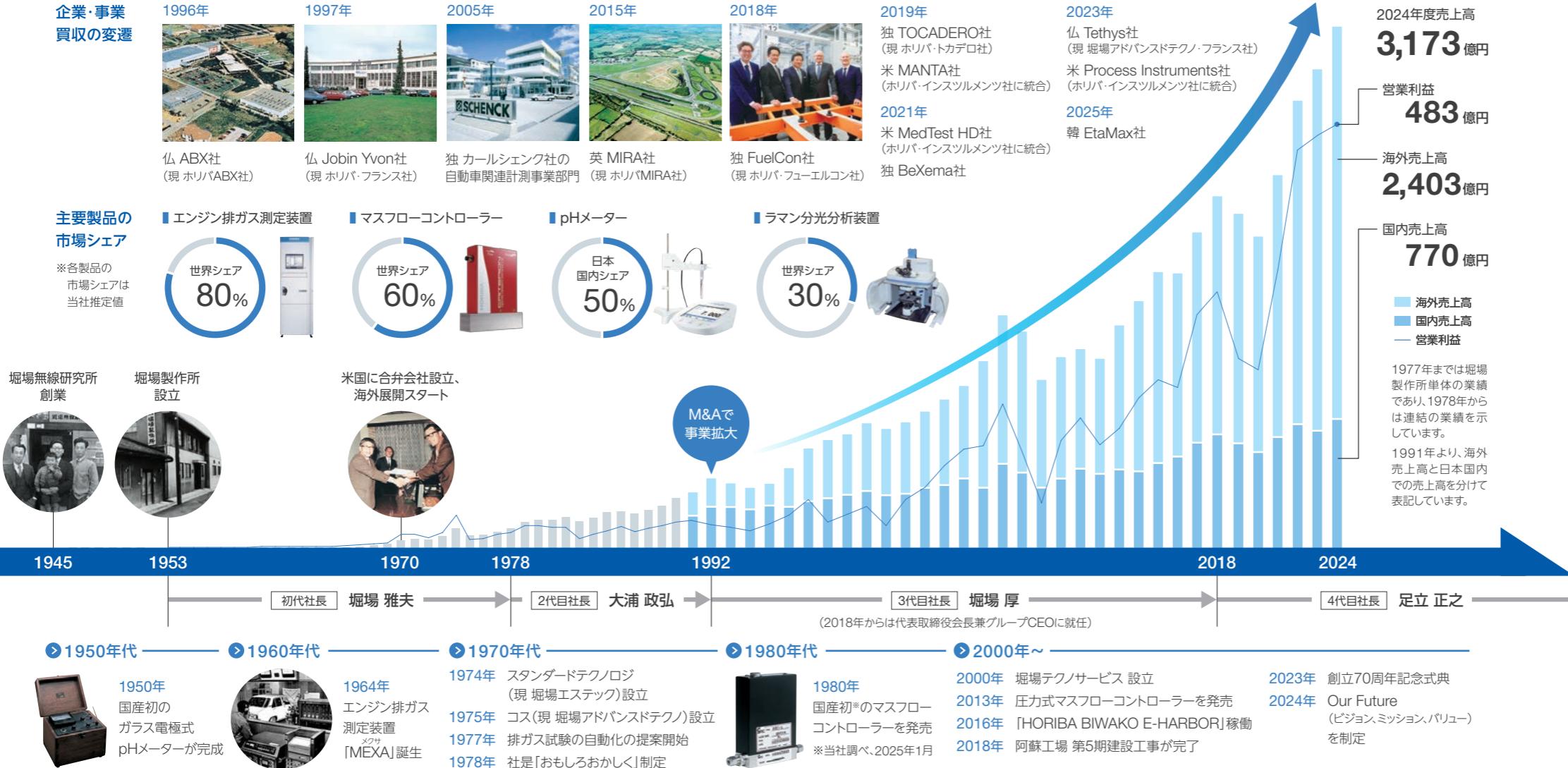


# HORIBA History

京都の小さな町工場から始まったHORIBAは、今まで科学技術の発展に寄与する分析・計測技術の探求と独自の製品・ソリューション開発に真摯に取り組んできました。世界中から社は「おもしろおかしく」や創業の精神に共感する多くの仲間が集まり、多様な人財が色とりどりに輝くグローバル企業へと成長してきました。創業当時よりオーナーをめざして培ってきた「ほんまもん」の分析・計測技術は、幅広い分野の技術開発や製造現場を支え、生命や地球環境の安心・安全に貢献しています。次なる時代に向けて、これからも変わることなく独自の技術を磨き上げていきます。

1990年比で企業規模

約10倍



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績

HORIBA History

グローバルオペレーションの加速

主要財務データ

企業データ





## グローバルオペレーションの加速

### 世界28の国と地域で47グループ会社を展開\*

※2024年12月31日時点



HORIBAは日本、アジア、欧州、米州とそれぞれに開発拠点、生産拠点を持ち、8,000人を超えるホリバリアンが世界各地で活躍しています。多様なコア技術を生み出す博士号を保有するホリバリアンは全体の約3%を占めています。

グローバルオペレーションを加速するため、取締役と執行役員のうちの71%、国内グループ4社における管理職の約50%が海外経験経験者となっています。

世界中のお客様と「ほんまもん」のソリューションを生み出すため、ホリバリアン一人ひとりの「おもしろおかしく」を実現する人財戦略とともに、今後もさらなるグローバルオペレーションをさらに加速させます。



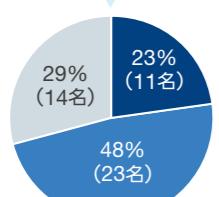
#### 外国籍・海外経験者比率

■ 外国籍 ■ 海外経験者 ■ その他

取締役  
執行役員  
(48名)  
**71%**

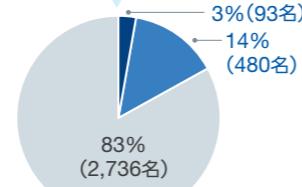
管理職  
(414名)  
**50%**

※2024年1月時点 国内グループ4社合計 在籍数基準



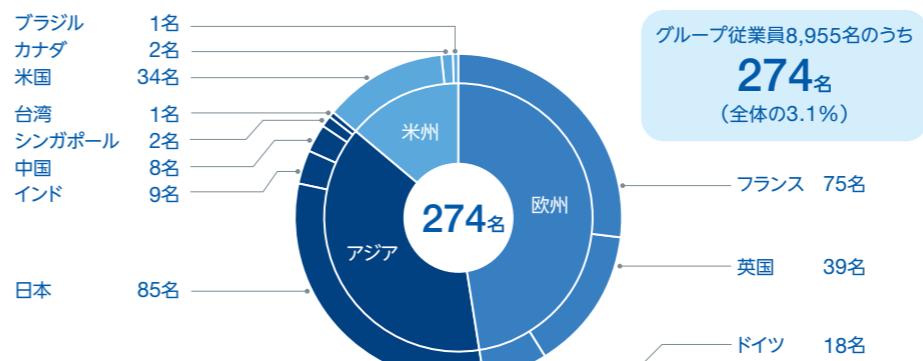
※全従業員はアルバイト・パートタイマーは除く

全従業員  
(3,309名)  
**17%**



#### HORIBAグループ博士号取得者数

※2025年1月時点



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績

HORIBA History  
グローバルオペレーションの加速  
主要財務データ  
企業データ



## 主要財務データ

## 11年間の主要財務データ

堀場製作所及び連結子会社

			2014.12	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12	2024.12
損益状況	売上高	(百万円)	153,065	170,898	170,093	195,399	210,570	200,241	187,080	224,314	270,133	290,558	317,369
	営業費用	(百万円)	135,851	151,526	151,593	168,565	181,731	179,325	167,385	192,267	224,290	243,261	269,029
	営業利益	(百万円)	17,214	19,372	18,499	26,834	28,838	20,916	19,694	32,046	45,843	47,296	48,340
	売上高営業利益率	(%)	11.2	11.3	10.9	13.7	13.7	10.4	10.5	14.3	17.0	16.3	15.2
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	10,589	12,882	12,962	16,281	22,313	15,481	13,188	21,311	34,072	40,302	33,591
	親会社株主に帰属する当期純利益率	(%)	6.9	7.5	7.6	8.3	10.6	7.7	7.0	9.5	12.6	13.9	10.6
財政状態	総資産	(百万円)	207,335	231,032	239,657	265,920	277,368	315,133	328,068	371,585	416,742	449,030	481,616
	有利子負債	(百万円)	28,412	45,227	47,153	42,496	44,516	73,889	80,376	83,717	71,326	64,757	69,468
	自己資本	(百万円)	123,924	129,581	132,654	150,282	161,362	170,953	177,964	203,688	240,065	283,008	314,017
	自己資本比率	(%)	59.8	56.1	55.4	56.5	58.2	54.3	54.3	54.8	57.6	63.0	65.2
キャッシュ・フロー 状況	営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	11,455	14,770	15,871	28,287	19,536	26,638	32,253	35,268	33,966	16,652	40,335
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-9,875	-30,642	-10,427	-13,167	-11,029	-12,367	-14,016	-14,662	-10,745	-7,315	-17,562
	フリーキャッシュ・フロー	(百万円)	1,580	-15,872	5,444	15,120	8,506	14,271	18,236	20,605	23,220	9,337	22,773
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-273	12,843	-451	-9,044	-3,240	19,215	843	-4,045	-22,447	-20,963	-15,933
投資ほか	資本的支出	(百万円)	11,001	16,309	13,796	11,639	10,239	12,834	15,165	12,496	12,565	9,122	19,392
	減価償却費及び償却費	(百万円)	4,905	6,110	6,816	7,534	7,240	8,794	9,619	10,440	11,349	12,602	13,060
	研究開発費	(百万円)	11,986	12,341	12,933	13,911	15,183	16,254	15,594	16,710	18,585	20,436	22,980
	研究開発費売上高比率	(%)	7.8	7.2	7.6	7.1	7.2	8.1	8.3	7.4	6.9	7.0	7.2
一株当たりデータ	当期純利益	(円)	250.28	305.73	307.74	386.30	529.24	367.09	312.58	505.05	807.06	953.71	799.44
	純資産	(円)	2,928.82	3,078.40	3,148.70	3,565.00	3,826.44	4,053.30	4,217.45	4,827.06	5,684.68	6,695.30	7,485.06
	配当金	(円)	67.00	70.00	85.00	116.00	145.00	130.00	90.00	150.00	245.00	290.00	270.00
その他主要データ	自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	8.9	10.2	10.0	11.5	14.3	9.3	7.6	11.2	15.4	15.4	11.3
	総資産当期純利益率(ROA)	(%)	5.3	5.9	5.5	6.4	8.2	5.2	4.1	6.1	8.6	9.3	7.2
	連結配当性向	(%)	26.8	22.9	27.6	30.0	27.4	35.4	28.8	29.7	30.4	30.4	33.8
	海外売上高比率	(%)	69.0	69.3	66.8	66.7	68.7	69.0	69.2	70.4	72.8	75.9	75.7
人財データ	従業員数	(名)	5,965	6,831	7,149	7,399	7,943	8,288	8,269	8,205	8,432	8,665	8,955
	海外従業員比率	(%)	58.4	62.3	62.0	61.6	62.3	62.5	62.4	62.8	63.9	64.1	63.9

注記：記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

1. 当社及び国内連結子会社は、従来、主として出荷日に収益を認識していましたが、2016年12月期より、契約条件等に基づき主として据付完了日もしくは着荷日に収益を認識する方法に変更しました。なお、2015年12月期以前の数値は遡及修正していません。

2. 2019年12月期より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正（企業会計基準第28号 平成30年2月16日）等を適用しており、2018年12月期の数値は当該会計基準等を遡って適用しています。なお、2017年12月期以前の数値は遡及修正していません。



Our Future

CEOメッセージ

HORIBAのめざす価値創造

HORIBAの戦略

HORIBAのガバナンス

HORIBAの実績

HORIBA History

グローバルオペレーションの加速

主要財務データ

企業データ

## 企業データ

2024年12月31日現在



## 企業概要

本社	〒601-8510 京都市南区吉祥院宮の東町 2番地
創業	1945年10月17日
設立	1953年1月26日
売上高	317,369百万円(連結) <sup>*1</sup>
資本金	12,011百万円(連結) <sup>*2</sup>
従業員数	8,955名(連結) <sup>*2</sup>
決算日	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あづさ監査法人
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 証券コード：6856

<sup>\*1</sup>:2024年12月期<sup>\*2</sup>:2024年12月31日現在

## 大株主一覧（上位10名）

※持株比率は自己株式(280,753株)を控除して計算しています

株主名	持株数(千株)	持株比率*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,198	12.39%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,392	8.09%
全国共済農業協同組合連合会	1,682	4.01%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,104	2.63%
堀場 厚	1,092	2.60%
堀場洛楽会投資部会	832	1.98%
株式会社京都銀行	828	1.97%
JPモルガン証券株式会社	824	1.97%
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	791	1.89%
京都中央信用金庫	770	1.84%

## TSR\*指標

※ Total Shareholders' Return:キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資收益率

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
HORIBA-株主総利回り	84%	96%	85%	161%	139%
TOPIX-株主総利回り	105%	116%	110%	137%	162%

・本表のTSRは期末の株価を基準に算出

## 株価の推移(各日終値)



## 所有者別株式分布状況

その他国内法人 6.68%      個人・その他 19.32%

株式数  
**42,233,252株**

外国法人等 33.61%      金融機関・  
証券会社 40.39%

株主数  
**10,726名**

外国法人等 3.94%      その他国内法人 1.86%

金融機関・  
証券会社 0.90%      個人・その他 93.30%

## Our Future

## CEOメッセージ

## HORIBAのめざす価値創造

## HORIBAの戦略

## HORIBAのガバナンス

## HORIBAの実績

## HORIBA History

## グローバルオペレーションの加速

## 主要財務データ

## 企業データ



# HORIBA

株式会社堀場製作所

HORIBA, Ltd.

〒601-8510 京都市南区吉祥院宮の東町2番地

TEL.075-313-8121

お問い合わせ: [ir-info@horiba.com](mailto:ir-info@horiba.com)

[www.horiba.com](http://www.horiba.com)