

【禁無断引用】

ケース『現代企業家の戦略的役割』の製作

株式会社堀場製作所 企业文化「おもしろおかしく」

《堀場製作所 プロジェクトチーム》

リーダー：定藤繁樹	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 教授
メンバー：今岡 衛	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生
岩田麻奈美	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生
岡崎美奈子	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生
木下俊平	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生
佐藤真理	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生
松本清一郎	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生

本ケースは、佐藤真理が執筆した原稿に、定藤繁樹が校訂して作成したものである。

関西学院大学 専門職大学院
経営戦略研究科

株式会社堀場製作所
企业文化「おもしろおかしく」

1. はじめに ~堀場製作所を支える社は「おもしろおかしく」
2. 「おもしろおかしく」の原点 ~創業者 堀場雅夫氏の時代~
 2. 1 堀場製作所の誕生
 2. 2 ホリバ・ファミリーの形成・求心力ある組織の基盤づくり
 2. 2. 1 社外のネットワーク形成
 2. 2. 2 社内の組織力強化
3. 制度としての「おもしろおかしく」 ~二代目 大浦正弘氏の時代~
 3. 1 社是の制定
 3. 2 人事・福利厚生制度の整備
 3. 3 組織体制の整備
 3. 4 ホリバ・アイデンティティの確立と中長期計画の策定
4. 新世代の「おもしろおかしく」 ~三代目 堀場厚氏の時代~
 4. 1 ホリバDNAの新世代への継承
 4. 2 「第2の創業」と市場指向の組織改革
 4. 3 より働きやすい人事制度への変更
 4. 4 ホリバ・ファミリーの一体感醸成
 4. 5 ベンチャー企業への積極的支援
5. これからの「おもしろおかしく」 ~グローバル化の要として~
 5. 1 コーポレートフィロソフィ制定とブランド力強化
 5. 2 グローバル化と「ワン・カンパニー経営」
 5. 3 企业文化を軸としたマトリックス組織の運営
 5. 4 「オープン&フェア」な人事制度と働きやすい環境づくり
6. まとめ

1. はじめに ～堀場製作所を支える社是「おもしろおかしく」

「人間って簡単なんですよ。人間というのは必ず死ぬわけですよ。必ず死ぬんだったら生きてる間に何をするんやということですよ。毎日悲しくて文句言いながらぐしゅぐしゅ言って、しょーもないことで考えても死んだらそれまで。……毎日ワーウーおかしくても一生は一生。どっちを選ぶっていいたら、そらおもしろいほうがよろしいやろ。ただそれだけの話や。」(2007.11.20 インタビュー)

「おもしろおかしく」。これは、創業者堀場雅夫氏の人生観でもある。この言葉が堀場製作所の社是として定められたのは、創設 25 周年(1978 年)、同氏が社長を退任し会長(引き続き代表取締役として)に就任する時のことであった。堀場雅夫氏が提案した当初は、「分析・測定機器の開発製造という堅い事業を手がける会社の社是として、如何なものか」と、役員会での猛反対を受け、日の目を見るまでに数年かかったという。しかし今ではすっかり定着し、本社エレベーターの扉から食堂の紙コップに至るまで、堀場製作所内の随所に見ることができる。

図 1 堀場雅夫氏筆の「おもしろおかしく」(堀場製作所リクルーティングマガジン「Explore」より)



図 2 社内随所の「おもしろおかしく」(堀場製作所リクルーティングマガジン「Explore」より)



このユニークな社是は、一見冗談のようではあるが、企業経営や組織運営のあり方の本質を突いている。

「人間っていうのは自分の好きな仕事とか、得意な仕事さえしてたらいいんですよ。……その人の環境を、わくわくすると、今日一日、明日こんなやってやるというポジションにさえおいたら、その人は勝手におもしろがりよう。会社はおもしろがってくれたらいいんですよ。結果、おもしろがるということが、いくらでもアイデアが出てくるし仕事も進むから、それで会社としては自動的に儲かるんですよ。」（2007.11.20 インタビュー）

こうした考え方をベースに作り上げられた職場環境の中で、ホリバリアンたちは「おもしろおかしく」仕事をし、自動車排ガス測定装置をはじめ、半導体、医療、環境など様々な分野で世界初の製品を次々と生み出してきたのである。

創業者として、経営者として、そして一人の人間としての思いが込められたこの言葉は、現在のホリバリアンにどのように受け継がれ、息づいているのだろうか。本ケースでは、企業風土や組織・文化の切り口から堀場製作所の歴史を紐解き追いかけることで、創業以来堀場製作所の技術力や開発力を支えてきた「おもしろおかしく」のルーツを探っていく。そして、この言葉が堀場製作所の企業風土等にどのような影響を及ぼし、業績や成長にどのように貢献していったのかを明らかにするとともに、今後のグローバル化の流れの中、どのように引き継がれようとしているのか、考察していきたい。

2. 「おもしろおかしく」の原点 ～創業者 堀場雅夫氏の時代～

2. 1 堀場製作所の誕生

堀場製作所の前身である「堀場無線研究所」が誕生したのは、1945年10月17日のことである。当時京都大学理学部在学中であった堀場雅夫氏は、荒勝文策教授のもと原子核物理の研究者としての道を志していた。しかし敗戦に伴って、「原子核関係の研究は一切してはならない」との米国の意向により大学内のあらゆる実験装置は破壊され、研究継続の夢を絶たれてしまったのである。戦後の様々な制約の中、大学での研究活動に限界を感じた堀場雅夫氏は、自らの研究をやりたいように続けるため、私設研究所「堀場無線研究所」を設立する。こうして、間口3畳半、奥行3間ほどの研究室兼工場兼住居（京都市下京区烏丸通五条上ル）は、「おもしろおかしく」の原点となった。なお、創業当初から堀場雅夫氏の番頭役であったのは上田惇氏（後に堀場製作所常務取締役）であった。

しかしながら、実際には思うままに研究や仕事を続けてこられたわけではない。設立当

初は運転資金を稼ぐため、家電製品の修理や停電灯の製作、京大から受託するエレクトロニクスの仕事に明け暮れる日々であった。その傍ら、「よりよいエレクトロニクス製品を作るためには高品質な部品が必要である」との考えから、コンデンサーの自社開発に取組んでいった。ところが、この自社開発製品を本格的に事業化しようというとき、再び夢を絶たれることとなる。朝鮮戦争勃発(1951年)に伴う急激なインフレの影響を受けて、材料費や工場建設費が高騰し、資金不足で断念せざるを得ない事態となったのである。

堀場雅夫氏は、このコンデンサー事業の失敗にもくじけることなく、新しいチャンスに目を向ける。コンデンサーの製造過程で使用していた自作pHメーターの事業化に乗り出したのである。大学研究所の延長のような堀場無線研究所では、堀場雅夫氏を中心に若い技術者たちが日夜pHメーターの試作に没頭した。そして、京大の西明太助教授や三菱化成工業研究所主任研究員の岸本長彦氏（後に堀場製作所取締役会長）などの協力のもと、寝食も忘れて開発に取組んだ結果、国産初のガラス電極式pHメーター「N形」が完成した。後に堀場製作所の経営基盤を築くことになる大ヒット商品の誕生である。記念すべき納品第一号は、堀場雅夫氏自らが夜行列車に乗って運び、関東電化渋川工場（群馬県）へ納品した。通路まで超満員の蒸し風呂のような三等車内にあって、26歳の堀場雅夫氏の心は、晴れやかな満足感で満たされていたとのことである。

1953年には、pHメーター事業を本格化させるべく株式会社堀場製作所（京都市中京区中新道三条下ル）を設立し、新たなスタートを切った。その後も堀場雅夫社長は、経営活動に勤しむ一方、社員とともにpHメーター用増幅器の研究を推し進め、「pHメーターは国産に限る」という定評が生まれるまでに製品品質を向上させていった。経営者として企業全体を牽引しながらも、技術者として研究を続けていったその背後には、「コアコンピタンスである技術力の向上」という経営上の命題とは別に、「おもしろおかしく」仕事を続けたいという技術者魂が見え隠れしている。またこの時代、堀場雅夫社長とともに堀場製作所を支えていたのは、「おもしろおかしく」研究に没頭し、柔軟な発想で様々な工夫を生み出し、かつ疲れを知らない若い社員たちであった。

「おもしろおかしく」の思想はその後も社内に浸透し、様々な独創性のある製品を生み出した。その代表例は、後に堀場製作所を「世界のHORIBA」に飛躍させる原動力となった「エンジン排ガス測定器 MEXA シリーズ」である。国内外で自動車による大気汚染が注目され始めた1960年代初期、医学用呼気ガス分析器を転用して排ガス測定装置を作りたいと考えた担当者たちは、堀場雅夫社長の反対があったにも関わらず、水面下で「おも

「おもしろおかしく」研究開発を重ねた。そして、見事実用化・製品化に成功したのであった。当時のことを、堀場雅夫氏はこう振り返っている。

「現実問題として、私は医学用に作ったんでね、塵一つつけてはいけない、いわゆる今で言うクリーンルームみたいなところで作ってるのに、自動車の排ガスと言ったら、今でこそきれいになりましたが、今から 50 年も前で言ったら……そういう汚いものにね、医学用のこんな機械を使うなんてとんでもないと僕は断ったんですね。ところが、僕は工場を時々回るんですが、見なれない物があるからこれは何だと言ったら、開発の部隊が 2~3 人、僕に隠れてね、やっぱりやってたわけですよ。私はやらないと、社長がやらないと断ったのに、社員が勝手にね、作るなんてけしからんと、……言ったんですけど、まあ彼らはどうしてもこれをやりたいと。必ず何台か売れるし、この仕事はおもしろいからさせてくれというからね。何台か本当に売れるんだったら良いけど、売れなかつたら始末書、降格ということでやつたら、まあまあそれは結果論としてね。まあ売るのは苦労しましたけど、まあ結果論としては、我々の会社の一つの一本柱として大きく育ったということで。その時に彼らがすごく従順で私がダメと言ったら、はいはいと、ダメといってたら、この部隊は成長してなかつたんですかね。だから、社長の言うことを全部反対したらうまくいくとは限らないけどね。中にはやっぱり社長たりともね、100 点やないんやから、それをやはりしっかり見ている社員もいないといけないということですね。」(2007.11.20 インタビュー)

2. 2 ホリバ・ファミリーの形成・求心力ある組織の基盤づくり

こうして、堀場製作所内に「おもしろおかしく」仕事をする企業風土が醸成されていくと、この風土に魅せられた人々が集まりネットワークが形成されていった。この社内外の強力な組織力は、やがて、個々が「おもしろおかしく」仕事をし、その成果を企業グループ全体の成長へと結実させるための基盤として、重要な役割を果たしていくことになる。ここでは、この強固な組織基盤がどのように作られていったのか、その変遷をたどっていく。

2. 2. 1 社外のネットワーク形成

1957 年、堀場製作所と取引のある協力会社 32 社により親睦会「洛楽会」が結成された。当時の堀場製作所では、製品の核となる部分に関しては自社開発・自社生産をモットーと

していたが、多品種少量生産形態で付加価値生産性を高めていくには、外部協力会社との良好な関係が不可欠だったのである。当初は親睦会としての会員間及び堀場製作所との意思疎通を主目的としていたが、次第に社長教室、堀場雅夫社長を囲む懇談会などを開催するようになり、やがて企業経営や技術的問題の学習にも取組むようになっていった。発注受注という関係を超えて「相互繁栄」を目指し、活発な意見交換が行う場として機能していったのである。

こうして、協力会社まで巻き込み関係者皆で「相互繁栄」を目指すという、「ホリバ・ファミリー」の概念の原型が形成されていった。このネットワークはその後も拡充を続け、堀場製作所創立 50 周年である 2003 年には、さらなる強固なグループの協力会「新生『洛楽会』」として再編され、現在に至っている。

2. 2. 2 社内の組織力強化

企業の組織力は、一朝一夕に形成されるものではない。堀場製作所においても、創業者を含む全社員の日常的なコミュニケーションの積み重ねにより、長い年月をかけて思いや意識を共有していった。そして次第に一体感が醸成され、それが組織の力として昇華していったのである。ここでは、その節目節目において組織力強化のために重要な役割を果たした全社運動やイベント、トピックなどを取り上げ、組織力強化の過程を俯瞰したい。

1967 年 1 月 26 日の創立記念日、堀場雅夫社長は、全社員が見守る中「ZD」と書かれたラグビーボールを高々と蹴り上げた。社内スローガン「ZD (Zero Defects) 運動」のスタートである。製造業において、品質は何よりも重視されなくてはならない。そのためには、全社員が「二度と誤りは繰り返さない」との決意をもち、真摯に日常業務に取り組んでいく必要がある。そこで、全社一丸となって意識改革を行うことによって、生産性、品質、コスト、納期から人間関係までを対象に、誤りの原因を取り除こうとしたのである。

<当時の会社環境 1967 年 なぜこの時期に ZD 運動?>そもそも「ZD 運動」とは、1962 年アメリカの航空・宇宙関係分野において品質向上とコストダウンを目的として開発された管理手法で、未知のものを含め欠陥をゼロもしくは限りなくゼロに近づけようという運動である。1967 年の導入は、計測器業界では比較的早く、京都企業では第 1 号であったという。当時の堀場製作所は、1965 年の本社移転（現住所、京都市南区吉祥院宮の東町二番地）を経て、従業員数も 200 名を超えるなど順調に組織を拡充してきており、まさに成長のための基盤を整備したばかりであった。「エンジン排ガス測定器 MEXA シリーズ」が

誕生したのもこの頃のことである。この時期に組織を引き締め社員の意識改革を促す施策を講じたことは、その後の成長を支える基礎体力の醸成に大きく貢献したといえよう。こうして全社員の眼前でスタートした意識改革促進運動は、全社員から前向きに受け止められ、形骸化することなく各部門の日常業務の中に浸透していった。そして、時の経過とともに形を変えて受け継がれ、現在の「ブラックジャック・プロジェクト」（後述）などに至っている。

また同じ頃、堀場製作所設立以来多大な恩恵を被った大沢善夫氏、石川芳次郎氏、高木耿氏、堀場信吉氏（雅夫氏の父親：当時京都大学理学部教授）の名前を冠した社内賞が設けられた。各人自らの意志により拠出された退職慰労金を基金として生まれた表彰制度で、毎年、営業、研究開発、技術管理、財務の各分野で会社の発展に大きな貢献のあった社員に贈られるものである。この制度により、社員のモチベーションが高められたばかりではない。「世話をになった方々への恩を忘れることなく、その意志を将来にわたって継承していくたい」という創業者堀場雅夫社長の思いが、受賞者をはじめとする全社員に受け継がれていくこととなった。

1968年には、創立15周年記念式典が盛大に行われた。堀場雅夫社長は、全社員およびその家族を前に15年の軌跡を振り返り、出席者の労をねぎらうとともに、「第1次5ヵ年計画」を発表した。次なるステップへ向け、具体的な数値にまで落とし込んだ経営プランを社員全員の前で表明することで、目標の再認識と共有化を行ったのである。その内容は、「売上を最低4倍以上にする」「生産性を2倍以上に高める」「給与を2倍にして週5日制を段階的に導入する」というものであった。経営計画の3大柱の一つに社員の福利厚生に関する項目があるところに、堀場製作所の企業風土を垣間見ることができる。さらに翌1969年には、社内の円滑なコミュニケーションを目的として、週刊社内報「THE HORIBARIAN」を創刊した。この社内報は、その後社是「おもしろおかしく」の英訳「Joy & Fun」というタイトルに変更され、現在でも発刊され続けている。

このように、全社員の意識共有化をはかる取組みを積み重ねた結果、組織力は次第に強化され、成長の様々な段階で、堀場製作所を支えるベースとして機能していった。例えば1970年の、中古車への自動車排ガス規制適用に伴うCO測定器特需の時のことである。指定自動車検査場用CO測定器の需要が急速に拡大したこの時、全社一丸となってフル操業で生産を続けたことで、拡大する需要を巧みに捉えシェア25%をおさえるリーダー企業へと飛躍することができた。<この当時の会社環境>さらに、このCO測定器特需は、その

後 1973 年の石油ショックにも影響を受けて持続する。このことは、堀場製作所にとって業績上大きなメリットとなる反面、リスク増加要因ともなっていった。同業他社が厳しい不況対策を講じる中、堀場製作所では社内に危機感が乏しく、不況耐性という観点からは遅れをとる危険があったのである。そこで 1974 年には、この CO 測定器特需終了後に予測される環境変化への対応力をつけたため、工場の全部長が集まって対策を検討した。その結果、「VA (Value Analysis) 運動」を大々的に展開することとなった。「原価 30% 低減にアタックしよう」というスローガンの下、工場の全従業員および「洛楽会」を巻き込み、製品や部品の原価低減を含む広範囲な提案を集め、現場へフィードバックさせたのである。こうして、グループ全体で一体となってコスト削減に取り組んだ結果、売上高に占める仕入原価比率の 5% 低減に成功し、基礎体力をさらに強化させることができたのであった。

3. 制度としての「おもしろおかしく」～二代目 大浦正弘氏の時代～

3. 1 社是の制定

1978 年、創立 25 周年記念式典で、堀場雅夫社長の口から社長交代が発表された。同時に、新しい社章と社旗を制定し、社是を「おもしろおかしく」と定めた。新社長に就任した大浦正弘氏は、堀場製作所の成長の核となった「エンジン排ガス測定器 MEXA シリーズ」の生みの親である。大浦社長の時代は、創業者から受け継いだホリバ DNA を社内に浸透・定着させるべく、各種制度が整備されていった時代といふことができる。

3. 2 人事・福利厚生制度の整備

新社長発表とともに、社員の福利厚生を専門に扱う子会社、株式会社ホリバコミュニケーションズ（HOCOM）の設立が発表された。資本金は 5000 万円で、うち 60% は全社員が持ち、残り 40% を堀場製作所が持つ。堀場製作所で生み出した利益を公正に分配するため、社員全員が株主として HOCOM の経営に参加して、自らが納得できるように運営し果実を得るという仕組みである。設立のきっかけは、1976 年から始まった「次なる四半世紀プロジェクト」であった。創立 25 周年を前に、その先の 25 年に向けた社内の基盤づくりを行うプロジェクトで、全社員がそれぞれ分担したテーマを徹底的に研究し、企画・実行に移した。その中のアイデアの一つが HOCOM だったのである。福利厚生業務のアウトソーシングは、当時としてはほとんど前例のない取組みであったが、社員の福利厚生を充実させ

て働きやすい環境を作り、「おもしろおかしく」を実現させるための大切な機能として定着していった。また、この「次なる四半世紀プロジェクト」自体、社員のベンチャー精神を活かした取組みであり、まさに「おもしろおかしく」の実践を促すものであったと言えよう。

「おもしろおかしく」を社是とする堀場製作所にとって、社員が楽しく仕事に打ち込める環境づくりは重要なテーマの一つであり、やる気を促す人事制度の構築は大きな課題であった。そのような中で、1984年に導入された「職能資格制度」は画期的なものであった。格付や昇格の評価基準となる「能力」の定義をオープンにしたもので、社員にとってはどんな能力を身につければ評価の対象になるのかが明確になり、日常業務の励みにもなった。評価項目も、人事部門が一方的に机上で決めるのではなく、管理職・労働組合執行部が参加してプロジェクトチームを結成し、職種ごとにどのような能力が必要であるかをリストアップしながら、半年もの年月をかけて作り上げた。こうして、経営側が何を期待しているのかを社員にオープンに示し、実績に対してはフェアに評価するという、堀場製作所の人事システムの基本が形成されたのである。<おもしろおかしく><オープン&フェア>この「オープン&フェア」という概念は、その後「おもしろおかしく」と双璧をなす堀場製作所の基本的思想として定着していった。

また1984年には、海外の子会社にて研修を受けることのできる「海外研修制度」も整備された。海外事業の成長に伴い、国際感覚を備えた社員の育成が急務となっていたのである。この制度は職種や語学力を問わず全社員に門戸を開いており、当制度を活用して海外経験を積んだ社員は、何ものにもかえがたい大きな経験と刺激を得て帰ってきた。

1985年からは、雇用制度の大幅改革に取り組み始めた。タイムレコーダーの廃止を皮切りに、有給休暇の日数増加、ノーリミットの増加（週2日）、勤続10年以上の社員に対するリフレッシュ休暇制度の導入（勤続10年の社員には1週間の休暇と旅行資金10万円、勤続20年の社員には2週間の休暇と20万円を支給）など、働きやすい環境づくりのための制度を次々と整備していったのである。最も特徴的なのは、1986年に導入された「一部週休3日制」である。年間の総労働時間が変わらなければ生産性も変わらないという考え方の下、1日の労働時間を15分ずつ延長することで、月にプラス1日分の休日を作ろうというものである。週休2日制さえ十分に定着していなかった当時、月1回とはいって「週休3日制」の導入は、大きな反響を呼んだ。

3. 3 組織体制の整備

1987年より、堀場厚営業本部長（堀場雅夫氏の長男、後に三代目社長）の指揮の下、本格的な営業投資として、東京をはじめとする各地にセールスオフィスが開設された。この取組みは、2002年に実現する独自営業体制回帰への第1歩として位置づけられるものである。従来、販売ネットワークの弱さを日立製作所との業務提携によりカバーしてきた堀場製作所は、国内の販売ルートを日立グループに依存していた。この状態に危機感を感じ、国内の営業体制を顧客志向に改善しなければならないと確信していた堀場厚営業本部長は、本社に集中していた営業機能を各地のセールスオフィスに移管し、顧客により近い場所で新たな営業展開を図ることで、自らの営業力を強化しようとしたのである。そして、当時の堀場製作所においては異例の「転勤」により各地に赴任していった社員たちは、持ち前のベンチャー精神を發揮し、全国的な直販営業体制の確立へ向けて礎を築いていったのであった。

また同年、当時の受注低迷への対策として打ち出された「専従化」構想は、組織体制のあり方を見直すきっかけとなった。製品を18のグループに分け、各グループ別に具体的な予算と実行計画を決めて、その進捗状況を常に全社的に把握するという構想である。これに基づき、受注確保のための具体的な方向付けを行いながら全社レベルでの経営目標・情報の共通化を推進したことによって、より合理的な企業活動の基本が形作られた。この取組みは、現在のマトリックス組織につながる最初の試みともなった。

その後、1991年には堀場厚氏をリーダーとして社内に「ものづくりプロジェクトチーム」が発足した。製造業として、ユーザー密着型の「ものづくり」は全社的に取組まなければならない重要なテーマである。そこで、人事・組織改革も視野に入れた大プロジェクトとして検討を開始した。その結果、従来の開発部門と製造部門を統合し、新たに「生産本部」が発足した。開発から生産までを一つのラインとしてとらえ、強力に「ものづくり」を推進する組織システムが誕生したのである。本部長には堀場厚氏が就任し、万全の体制が敷かれた。このようにして、次期三代目体制のベースは徐々に整備されていったのであった。

3. 4 ホリバ・アイデンティティの確立と中長期計画の策定

創立35周年の1988年、アイデンティティの確立について首脳陣より問題提起がなされた。「堀場製作所はどんな企業に発展していくべきか」という明解な企業意識が全社員の間で共有されていない限り、若い第2世代は動いていかないとの危機感から提起されたもの

である。いわゆる大企業病を排除する目的もあった。第1弾として始まったのが「ID運動」である。1988年3月までを準備期間とし、4月からアイテムごとに、10人あるいは50～60人単位で大小のテーマを討議し、相互にフィードバックしつつ意識改革をしていく作業が進められた。また、行動指針と行動基準を明文化することにより、必要なプロセスが着実に実行されるようにした。翌年の1989年には、創立36周年式典において大浦社長より「ID宣言」がなされ、ホリバ・アイデンティティの実現に向けた第1歩がスタートした。この運動の陣頭指揮にあたった堀場厚専務は、組織の枠組みにとらわれることなく、「能ある鷹は爪を出せ」とホリバリアンの意識を鼓舞した。

創立37周年の1990年には、大浦社長より1993年を目標年度とする第1次中長期計画が発表された。完全な市場指向型企業への変革が目標とされ、管理、営業、開発、工場の社内4部門がそれぞれの分野でイノベーションを遂行していくための目標数値が公開された。この計画と「ID運動」の2つが車の両輪となり、その後の堀場製作所をダイナミックに駆動していくこととなる。社内イノベーションの象徴として研究開発棟の12号館が竣工し、社員からの公募により「ACTIVEZONE21」というニックネームがつけられたのも、この頃のことである。「ACTIVEZONE21」は、その後ユーザー密着型の研究開発体制のインフラとして、その機能を充実させていくことになる。

4. 新世代の「おもしろおかしく」～三代目 堀場厚氏の時代～

4. 1 ホリバDNAの新世代への継承

1992年、創立39周年を期に、三代目堀場厚氏への社長交代が行われた。堀場厚氏は、創業初期からの生え抜きで研究者タイプだった初代、二代目とは異なり、海外子会社でサービスや営業を経験し、帰国してからも営業部門の責任者として活躍してきた人物である。就任後は堀場製作所のさらなる飛躍のため営業体制の確立やグローバル化に力を入れていくことになる。この世代交代を期に、強力なリーダーシップで会社を牽引してきた創業期メンバーによる経営から、管理、開発、生産、営業の各部門がバランスよく力を發揮し、組織として企業活動を行う経営への転換が行われた。また、現場レベルでの世代交代も布陣し、新たな時代を迎えるための基盤づくりが行われていったのである。

世代交代後も、経営に直接関与しなくなったとは言え依然強い求心力をもつ創業者堀場雅夫氏の声は、様々な場面で組織力強化に貢献したようである。例えば、1994年7月11日発行社内報の一面に、堀場雅夫氏から全社員に向けた緊急メッセージ「全ホリバリアン

に告ぐ」が掲載された。急激な円高と価格破壊に苦しめられていた当時の状況下で、危機を乗り切るには「生産性の向上」が唯一の方策であると宣言し、具体的な方法として時間の有効活用を求めるのである。そしてこの大号令をきっかけとして、堀場厚社長より「タイムワンハーフ運動」の実施が発表された。全ホリバリアンが参加し、日常業務にかかる時間を半分にしようという運動である。協力会社にも考え方を説明して協力を求める一方、社員からの提案を受け、積極的に採用していった。1995年には、「ノーアクティビティデー」「ノーテレフォンタイム」を全社的に設定するなど、無駄を省いて時間を濃密に活用する風潮を全社に浸透させていったのである。

堀場雅夫氏は、その後社内報に連載をスタートし、「なんでも会議をしないと結論を出せない管理職は、辞表を出せ」「会議をしても結論を出せない管理職は、直ちに去れ」といった強烈なメッセージを発信して社員を鼓舞し続けた。1995年、創業50周年を記念して発刊された堀場雅夫氏のユニークな経営論「イヤならやめろ！」は、ベストセラーとなったばかりでなく、堀場製作所の経営思想や哲学を社員に正しく理解させホリバリアンの自覚を促す最高のテキストとなった。1998年には社内の有志20名によりグローバル版への翻訳が行われ、グローバル化の進む中、世界中の新しいホリバリアンに対してホリバ・カルチャーを伝える格好のメディアとして有効に活用されることとなった。

4. 2 「第2の創業」と市場指向の組織改革

創業50周年である1995年は、「第2の創業」として位置づけられた。そして、翌年より、更なる飛躍のために組織面での大改革がスタートする。「アクティビティの向上、スピードアップ、攻めのオペレーション」をキーワードに、重点施策として、セグメント別事業への展開、積極的な投資の展開、資金力の強化、グループの連携強化が挙げられた。

これらの目標を実現すべく行われた1996年9月21日の組織改革は、堀場製作所にとって、グループオペレーションの方法を変える大きなターニングポイントとなった。まず、従来の営業・開発・生産という機能別縦割組織を一新し、ビジネスセグメント（統括部）、アドミセグメント（管理部門）、ビジネスサポートセグメント（営業統括、開発センター、生産センターなど）の3セグメントに改編した。ビジネスセグメントにおいては、企画・開発・営業機能を一本化した統括部制を4つの市場（エンジン、分析、医用、半導体）別に導入し、この4統括部を横串でサポートする部門としてアドミセグメントとビジネスサポートセグメントにおいて、生産性の向上とバックアップを進める機能を持たせた。激し

い競争の中で勝ち残るためにには、市場ニーズをいち早くつかみ、製品開発にフィードバックしていくサイクルの構築が必須であるが、例えば、スピードが求められる半導体市場と安定性が求められる医用市場では、ニーズへの対応方法は異なる。従って、組織面でも各市場特性にあわせて最適化する必要があったのである。トップから担当者までが一丸となって市場ニーズを汲み取り、そのニーズを製品開発に活かし、開発製品を自らの手で顧客に届けることが可能な組織体制の構築は、その後の直販営業体制の布石ともなった。また、この新組織は、閉鎖的になりがちな単なる事業部制とは異なり、他部門との情報共有や人的交流の余地を残したフレキシブルな体制であった。ビジネスセグメントの4統括部を専門家集団として位置づける一方、部門を越えた協力体制を横串として残したこの体制は、各統括部の効率的な運営のみならず、統括部間の情報共有等による相乗効果をも生むことになったのである。実際、スピードが最優先される半導体システム統括部の24時間休むことのない活動は、ある種のカルチャーショックとして他部門にも多大な影響を与えることになった。

また、1996年はグローバル化を本格化させた年でもあった。その象徴的トピックは、フランスの血球計数装置メーカーABX社の買収である。これは初の海外企業買収であり、1970年代から続けてきた海外進出の集大成とも言える取組みであった。この時、ABX社側は堀場製作所の企業哲学や文化に魅力を感じ、その傘下に入ることを希望したことである。このことは、ホリバリアンにとっても忘れられない経験となった。しかしながら、現地法人の設立と運営、ビジネス慣行が異なる土地での試行錯誤から得た経験やノウハウ、人材を有していたとはいえ、企业文化の異なるABX社との融合は容易なものではなかつた。陣頭指揮をとった担当者は、当時のことをこう振り返っている。

「行間を読む交渉術、お互いの企业文化の理解が不可欠であった。ただし、それは、M&A（買収）に経験がないため実践で学ぶしかなかった。単に語学ができる、本社の指示を伝えられるといった表層のやり取りでは決して成し得なかった。」（DNA of HORIBA）

1997年には、過去最大規模の業務改革運動として、「ブラックジャック・プロジェクト」のキックオフが宣言された。営業から生産までの仕事の仕組み・やり方を徹底的に見直し、堀場製作所独自のグローバルなマネジメントシステムを開発・定着させることを目標としたものである。名称は、21世紀をターゲットに、真剣でありつつも遊び心を忘れず取組んでほしいとの考え方から、「21」が最強のカードとなる「ブラックジャック」にちなんで命名された。従来の「タイムワンハーフ運動」や日常業務の効率化を発展させたもので、市

場が要求するスピードに全社的に対応できる体制作りを目指し、全社一丸となって取り組んでいった。

さらに 1998 年には、「ウルトラクイックサプライヤー（超短納期企業）への挑戦」を目標として掲げた。堀場製作所が世界市場でさらなる成長を目指すには、スピードが絶対条件となる。グローバル化により組織規模が拡大した堀場製作所グループだが、その分小回りが利かなくなるのでは意味がない。そこで、組織規模拡大に伴う弊害を抑え、分析機器メーカー世界トップを目指すために、ホリバリアン一人ひとりに一層の意識改革を求めるとしたのである。

こうして堀場製作所は、組織全体の再編と社員一人ひとりの意識改革促進をバランスよく行いながら、市場指向のグローバル企業へと大きく舵をきっていったのであった。

4. 3 より働きやすい人事制度への変更

堀場製作所の社是「おもしろおかしく」には、「仕事はとことん楽しんでやることで作業効率もあがり、社員個人と会社全体の幸福につながる」という意味が込められている。その前提として、評価は公正で納得できるものでなければならない。また、社員が熱意をもって働ける環境づくりは、会社全体の士気向上に欠かせない。そこで、1999 年から就業区分を変更し、「タイム型」「タスク型」の 2 つの就業形態を導入した。「タイム型」は、一般的な労働形態で、定時出社し決められた勤務時間に決められた仕事内容が達成できたかで評価される。これは主に、時間と仕事量が比例する生産部門や新入社員に適用される。一方「タスク型」は、労働時間ではなくどんな成果を上げたかで評価される。つまり、それぞれの目標に向かって自らの工夫や努力で成果をあげ、これを達成することが求められるわけである。この就業制度の導入により、「効率よく仕事をする人ほど残業が少なくなり収入が減少」という現象を改善し、社員のモチベーションを向上させ作業効率を高めることができたのであった。

また、2000 年には「目標設定制度」を導入した。職能資格制度によって評価基準はオーナーになっているものの、社員に対して正当な評価が行われていなければ、社員の不安や不満は解消されない。また、社員それぞれが本当に経営方針に沿った取組みを行っているのか、確認する必要性もある。そこで、社員一人ひとりが半期目標を自ら設定し、その成果を上司とすりあわせるという制度を導入したのである。具体的には、まず経営目標を受けて上司と相談し、納得の上で自ら個人目標を設定する。そして半年後、その成果を上司

と話し合い、達成度で評価されるという仕組みである。特徴的なのは、全社員の目標や成果をパソコン上で全社に公開した点である。こうして、各部門がどんなことに取り組んでいるのかを他部門からも把握できるようにし、より「オープン&フェア」な人事制度の実現を図ったのである。

4. 4 ホリバ・ファミリーの一体感醸成

1996年、堀場製作所OB会(愛称ホリバ・ファンクラブ)の設立総会が本社で行われた。入会資格は原則として勤続10年以上の退職者である。以来、忠誠心が高くホリバリアンとして高い技術やノウハウを持つ会員は、人材派遣等の形態により退職後も堀場製作所へその能力を惜しみなく提供し続けている。また彼らは、京都市で組織されている「シルバ一技術を他社で活かす活動」にも参加し、地元ベンチャー企業育成にも貢献しているとのことである。

一方社内においても、コミュニケーションを充実させ連携を深めるため様々な取組みが行われていった。例えば1999年、社内ネットワーク上に、ホリバリアンから社長に直接メールを送ることができるメールボックス「ACE21」を開設した。業務改善や売上増につながるユニークかつ具体的な提案を、社員が社長に電子メールで直接送れるシステムである。優れた提案であれば、必要な経費とともに即実行に移す決済が下される。まさに「オープン&フェア」の精神で社員の提案を具現化しようという取組みである。ところが当初の予想に反して、実際には2ヶ月で4件寄せられるだけという寂しい状態になってしまった。この結果を受け、電子メールではコミュニケーションに限界があると考えた堀場厚社長は、直接会ってディスカッションする場として「ACE21 Birthday Party」を発足させた。これは、毎月開催する全社的な誕生会で、役員がホスト役を務め、その月に生まれた社員を招待してもてなすというものである。この誕生会は、日頃の疑問や問題認識に関し、新入社員であっても直接経営トップと自由な雰囲気の中で話せる貴重な機会として、継続していくこととなった。このように誕生日をともに祝う文化は、もともとは堀場製作所伝統のものであった。古くは堀場雅夫氏夫人の手作りケーキでもてなされたり、木箱入りのスプーンなどの記念品が贈られたりしていたとのことである。企業規模が拡大した現在でも、「社員全員は運命共同体であり、ある種の家族のようなものである」という考え方は継承されている。このような誕生会の復活を通じ、ホリバ・ファミリーの連携は一層強固なものとなっていましたのである。

4. 5 ベンチャー企業への積極的支援

堀場無線研究所時代からのベンチャー精神は、今も堀場製作所の原点となっている。「おもしろおかしく」という社是のもと、新しいことに挑戦してみようというベンチャー精神は社内に浸透しており、社員の全ての行動は社内ベンチャーとも言える。さらに、そのベンチャー精神を活かして社会に貢献すべく、堀場製作所では社内外のベンチャー企業の設立・育成にも力を入れてきた。2000年にはベンチャー推進室を設置し、産官学の交流を促進するとともに社内外の優れた技術の企業化支援をスタートした。その結果、バイオ関連のベンチャー企業、株式会社バイオ・アプライド・システムズ（BAS）、X線を用いた分析装置の開発を行う株式会社エックスレイプレシジョンなどが誕生した。

5. これからの「おもしろおかしく」～グローバル化の要として～

堀場厚社長は、4. で見てきたとおり、新しい時代へ向けて体制整備を行い本格的なグローバル化を急速に推し進めてきた。この流れを受けて、今後堀場製作所はどのように発展していくのだろうか。ここでは、海外の企業買収等を含むグローバル化の中で社是や企業風土等が果たしてきた役割に焦点をあて、その将来を展望したい。

5. 1 コーポレートフィロソフィ制定とブランド力強化

図3 HORIBA Brand Book (堀場製作所
aniyuaru reportより)



社是「おもしろおかしく」や「5つの“おもい”」に加え、実際に寄せられた36の従業員のメッセージを掲載し、日本語・英語・フランス語・ドイツ語・中国語・韓国語の6ヶ国語で、製作しました。

1999年、コーポレートフィロソフィが明文化された。これは、社是、事業、顧客対応、投資への責任、

従業員の5項目から構成され、具体的かつ理解しやすいように工夫して作られている。明文化の背景には、堀場製作所グループ全体の社員数が約3,200名となり、海外社員がその過半数を占めるようになったことがある。事業の拡大や海外企業の買収により増加した新ホリバリアンが、バックボーンの相違に関わらず堀場製作所の企業風土等を理解し、グループの全社員が同じ価値観や行動基準を共有できるようにするために必要となったのである。また、2001年には、コーポレートスローガンとして「Explore the Future」を制定した。これは、21世紀に未知の世界へ若々

しく挑戦する堀場製作所グループの姿を示しており、ロゴマークと併用して使用されるようになった。

図4 コーポレートフィロソフィ（堀場製作所アニュアルレポートより）

社是:おもしろおかしく

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

事業

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

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

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

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

顧客対応

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

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

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

投資への責任

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

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

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

従業員

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

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

また2004年、グループブランド戦略の一環として、堀場製作所グループの全ての会社について「HORIBA」を冠した社名変更を実施した。グループブランド戦略とは、グループの各企業が得意とする専門技術に、堀場製作所の企業文化や信頼性といったブランド力

を融合させることで、シナジー効果を狙うというものである。現在でも、グローバル化に伴い拡大した組織をまとめるために推し進めている「ワン・カンパニー経営」（後述）の一環として、強力に推進している。さらに、2007年1月26日には「HORIBA Brand Book」を発刊し、全世界約4,700名の全社員に配布した。これは、「HORIBA」ブランドを社員が再確認し、それを共有・伝達するための原点を伝えるバイブルとして、世界中で積極的に活用されているとのことである。

5. 2 グローバル化と「ワン・カンパニー経営」

2003年、ドイツで開催されたグローバル・マネジメント・ミーティングの席上で、海外のメンバーより「HORIBA Group Is One Company」というスローガンが提案された。「会社や国境の壁を取り払い、1つのグループとして運営する方が効率的であり、堀場のパワーを結集させて最大限に活かすことができる」というのである。これを受け、2005年には正式にスローガンとして採用し、マトリックス組織への組織改革等により基盤を整備しつつ、「ワン・カンパニー経営」に本格的に取り組むこととなった。

「ワン・カンパニー経営」の推進に際しては、買収先企業の自主性の尊重に最大限配慮している。堀場製作所がいきなり堀場グループのやり方を押し付けて全面的に統治すれば、元々その企業にいた社員のやる気がなくなり、力を發揮できなくなる。そこで、基本的には現地のやり方をまず尊重し、その中で堀場グループのやり方を少しづつ浸透させ、10年程度のスパンで徐々にシナジーさせていくというのである。その根底には、「企業を買収する際に重要なのは、事業そのものより人財である」との基本的な考えがある。そのため、現地へのマネジメント層の派遣が非常に少ないことも、ホリバ流「ワン・カンパニー経営」の大きな特徴となっている。

しかしながら、堀場グループのやり方を少しづつ浸透させていくとは言え、スピードに変化する外部環境に対応していくためには、やはりスピードを上げて一体化していくことも必要である。そこで、スピードかつ自然に企業文化や認識を共有してもらえるよう、堀場製作所は様々な工夫を行っている。具体的には、トップが頻繁に現地に赴き直接話をしたり、ブランドブックを作り配布したりと、いろいろな仕掛けを作り実践している。そのような中、「おもしろおかしく」という社是は、相手に企業文化を理解させ協調していくにあたって最適なキーワードとなっているとのことである。単純明快で分かりやすく、海外の人からも「Joy & Fun」と受け入れられやすいためである。

こうしてグループ全体で企業文化や認識を共有することは、国境を越えて拡大した組織においては極めて重要である。個々の社員が、ある会社のためだけに働いているのではなくて、堀場グループ全体のために働いていることを認識し、自分の仕事の成果やミスがどこまで影響するかということを理解すると、よりシナジー効果の高い仕事をすることができるようになる。上層部のみならず全社員が同じ認識を共有することが重要なのである。近年では、企業買収におけるノウハウが身についてきたこともあり、よりスピードを上げて浸透させていくことができるようになってきているとのことである。

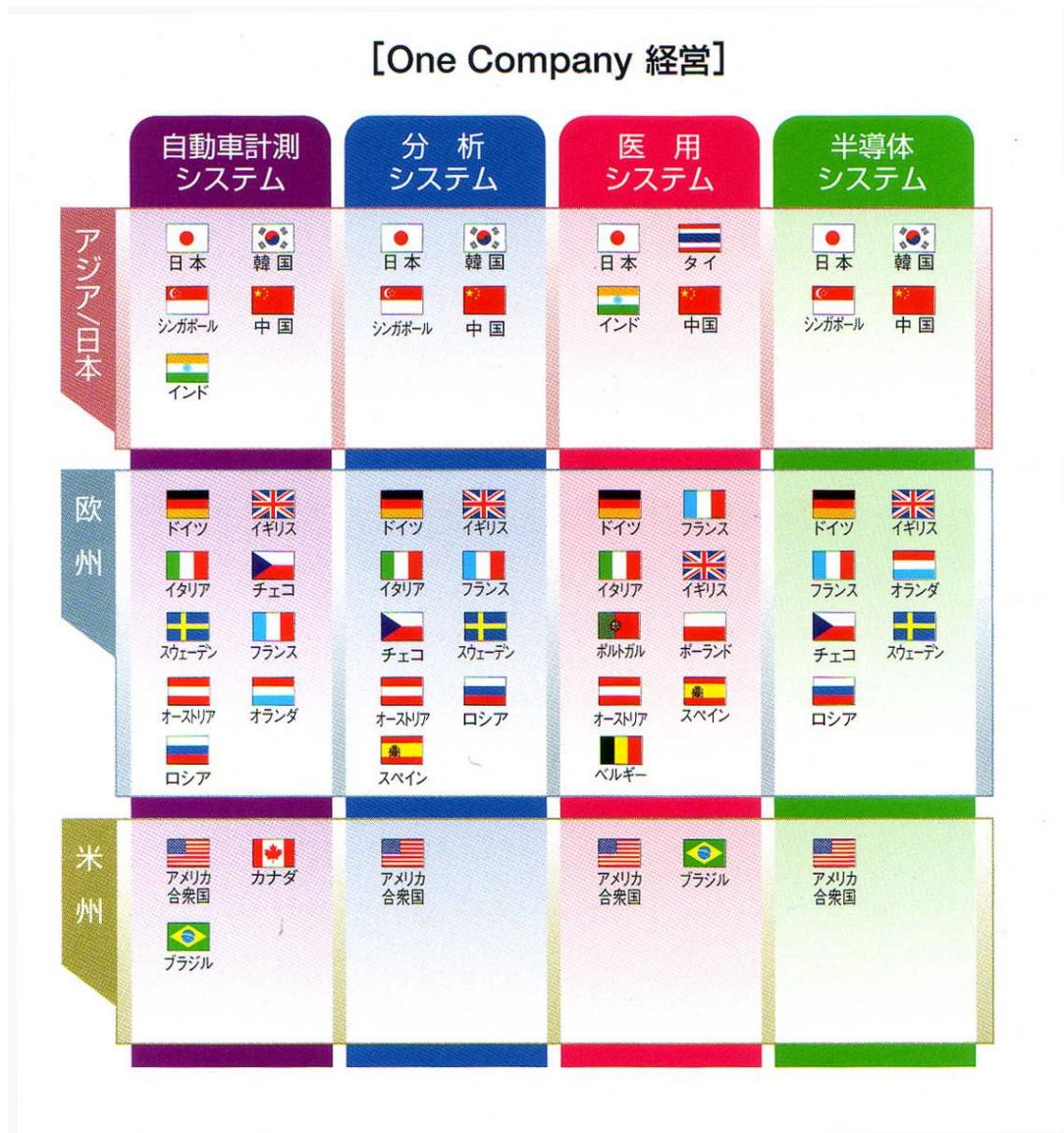
5. 3 企業文化を軸としたマトリックス組織の運営

堀場製作所では、「ワン・カンパニー経営」を推進するため、1996年に改編した組織をさらに進化させ、マトリックス組織による事業運営を推進している。

まず、国や地域、会社などの壁を取り払い、エンジン、分析、医用、半導体の4事業部門単位で事業戦略や事業計画を策定する体制を構築した。これによって、各事業の市場動向に対し迅速かつ多様な対応とグローバルに一環した事業運営の推進が可能となった。一方それらの事業部を縦軸として、これにアジア、欧州、米州という地域の横串をさし、地域ごとにシェアドサービス（経理・財務、法務、知的財産権管理、人事、ITなど特定の業務を複数のグループ会社間で共有化、集中化すること）の導入を推進している。これによって、一流のスキルを持つ少数精銳の人材を集中的に投入することが可能となり、業務運営の質とグループ全体の生産性を高めるとともに、コスト低減にもつながっている。

一般的にマトリックス組織の弊害として挙げられることの多い2トップ制（地域トップと事業部トップ）による摩擦は、企业文化やコミュニケーションという軸を通して解決している。日常的なことは地域単位で管理し、戦略的なことは事業部で行うという大前提の下、万一地域トップと各事業部トップが揉めた場合、話し合いによって解決をみようというのが基本的なスタンスである。そして、それでも解決が見られない場合、必要に応じて上位組織のエグゼティブコミッティ（堀場厚社長以下、海外の子会社の社長等が入る7~8名の組織）に諮るという仕組みになっている。堀場製作所が創業以来重視し育んできた社内コミュニケーションの習慣は、グローバル化においても非常に重要な役割を果たしている。そして、企业文化を軸としてグループ全体で共有された認識が、摩擦を解消する潤滑油として機能しているのである。

図5 ワン・カンパニー経営の仕組み（堀場製作所アニュアルレポートより）



5. 4 「オープン&フェア」な人事制度と働きやすい環境づくり

堀場製作所では、グローバル化の進展に伴い、買収先の海外企業とも積極的に相互人材交流を図ってきた。日本でも様々な国籍の社員が一緒に働いており、相互の文化を理解しながら仕事をしている。そのような中、「おもしろおかしく」という社是や「オープン&フェア」という基本方針に沿って構築される諸制度や諸施策は、あらゆる社員にとって働きやすい環境の整備に大きく貢献し、皆が「おもしろおかしく」仕事をするための土壌を提

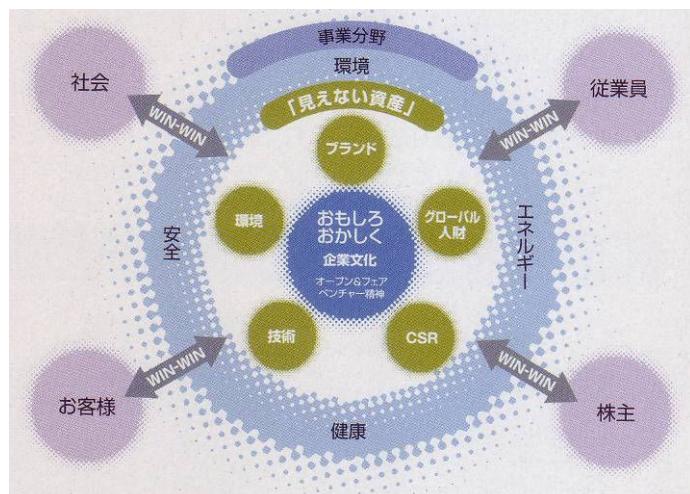
供している。

例えば人事制度に関しては、前述の職能資格制度や目標設定制度に加え、減点主義ではなく加点主義による評価方法を採用している。チャレンジを歓迎し失敗を容認するこの評価方法は、社員のベンチャー精神を鼓舞し、「おもしろおかしく」世界初・世界一の製品を作る環境づくりに貢献してきた。一方採用においては、偏差値よりも「何かすれば抜けた能力を持っているかどうか」を重視し、「企業文化に共鳴し、自分なりの輝く個性を持った人」を採用するよう尽力している。さらに、誕生会をはじめ、宴会、運動会、クラブ活動など社内行事が多く、社内のコミュニケーションを大切にしていることも、堀場製作所の伝統的な特徴のひとつである。こういった人事・職場環境に関する各種の取組みが渾然一体となって、現在の堀場製作所の企業風土を支えていると言えよう。

6. まとめ

堀場製作所は、創業以来「おもしろおかしく」を社是にすえ、企業文化、人財、技術力といった「見えない資産」を有効活用しつつ一層その価値を高めることで、飛躍的な成長を実現してきた。見方を変えれば、「社会の中で、堀場製作所の企业文化に魅せられた人たちが集まり、活発に仕事をして優れた業績をあげる。その成果をまた社会や顧客や社員に還元する。その連鎖によって、あらゆる関係者が相互に協調しながら成長してきた」とも言うこともできよう。今後はこの土壌を活かし発展させながら、真のグローバル・カンパニーとし

図6 企业文化を中心に据えた経営の推進（堀場製作所アニュアルレポートより）



て、単に世界中で事業活動を行うだけでなく、世界各国のルール、言語、習慣、さらには価値観までにも柔軟に対応できる企業をめざすことである。

最後に、堀場雅夫氏が「DNA of HORIBA」(堀場製作所 50 周年記念誌) に寄稿した「会社と社員の関係」に関する一文を掲載する。この創業者の企業哲学は、今後どのように受け継がれていくのか。その答えは、現在の、そして将来のホリバリアンが握っているので

ある。

「HORIBA という会社は、いわば「劇場の舞台」だと思ってください。そこでは社員は俳優であり役者です。一方経営者は演出家にあたります。当然、演出家にしろ、俳優にしろ、一流の舞台を欲するものですから、音響も照明も客席も一流のものであってほしい。演出家には良い劇を作るために一流の俳優を選ぶ権利がありますが、俳優の側にも、一流の舞台や演出家を選ぶ権利があるはずです。会社と社員もそういう関係であるべきだと思います。一流の演出家（経営者）の下で、一流の俳優（社員）が一流の演技（仕事）をすれば、一流の劇（製品・サービス）が生まれ観客（顧客）は喜びますね。結果的にその劇場は儲かり、オーナー（株主）は喜ぶことになる。俳優、演出家、観客、オーナーがみんな満足できる環境こそが理想です。誰が偉いというのではなく、互いに相手の利益を支え合っている関係は、「みんなが喜べる」という方向性を持っています。ゼロサムゲームではありません。……これからも「おもしろおかしく」仕事に取り組み、人生を楽しんでいきましょう。」（DNA of HORIBA）

● 参考文献

- ・堀場製作所 50 周年記念誌「DNA of HORIBA」（2003 年、堀場製作所）
- ・堀場製作所アニュアルレポート（2006 年、堀場製作所）
- ・堀場製作所リクルーティングマガジン「Explore」（2006 年、堀場製作所）
- ・堀場雅夫の経営心得帖（1998 年、堀場雅夫、東洋経済）
- ・私の履歴書（1992 年 4 月 1 日（水）～4 月 30 日（木）、日本経済新聞）
- ・「「おもしろおかしく」創造精神かもし出す・合理主義の根底に企業の理想追うロマン」
（1984 年 6 月 11 日、日経ビジネス「シリーズ創業経営者」）
- ・「企業は劇場、経営者は興行主・各人各様“おもしろおかしく”」（1996 年 1 月 22 日、日経ビジネス「編集長インタビュー」）
- ・「会社ほどおもろい場所はない」（2006 年 12 月 25 日・2007 年 1 月 1 日、日経ビジネス
「特集 大志輝く会社」）

* 本ケース作成にあたっては、株式会社堀場製作所最高顧問堀場雅夫氏、コーポレイト統括室丹治亘博氏、神馬哲也氏、広報室前野晃男氏のお世話をうけた。記して謝意を表する。尚、誤謬などの責任は執筆者・佐藤真理、及び校訂／監修者・定藤繁樹に帰すものである。