

2008年3月発行

【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  
堀場雅夫氏ライフヒストリー

### 《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、松本清一郎・岩田麻奈美が執筆した原稿に、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  
堀場雅夫氏ライフヒストリー

1. 幼少～小学校～甲南中高時代（～18歳）
  1. 1 堀場雅夫氏のDNA（図1）
  1. 2 幼少～小学校（1924年（大正13年）～1937年（昭和12年））
  1. 3 甲南中高時代（1937年（昭和12年）～1943年（昭和18年））
2. 京大～堀場無線研究所時代（18～28歳）
  2. 1 京大入学～戦前（1943年（昭和18年）～1945年（昭和20年8月）
  2. 2 戦後～堀場無線研究所の設立決断（1945年（昭和20年）8月～10月）
  2. 3 堀場無線研究所時代（1945年（昭和20年）10月～1953年（昭和28年））
3. 堀場製作所設立～社長時代（28～53歳）
  3. 1 (株) 堀場製作所設立（1953年（昭和28年））
  3. 2 アメリカ視察
  3. 3 自動車排気ガス測定器「MEXA」誕生
  3. 4 大阪証券取引所2部上場（1971年）から東京証券取引所2部上場（1974年）～
4. 会長就任～社会的活動時代（53歳～） 1978年（昭和53年）～
  4. 1 50歳定年説
  4. 2 ベンチャー支援
  4. 3 日本全体への思い
  4. 4 経営哲学
  4. 5 今後の堀場製作所について

堀場雅夫氏は大正、昭和、平成の時代を生き生きと「おもしろおかしく」生き抜いてきた。古都「京都」をベースに最先端の技術を適用した分析・計測機器を開発し世界をマーケットとするグローバル企業を作り上げた。第二次世界大戦（太平洋戦争）後の京都大学在学中、米軍による原子核物理に関する実験設備の廃棄にともない無線研究所を設立して実験などを続けようとしたし、さらにその後には研究者から起業家へと転身するなど「学生ベンチャー企業」の草分けと言われている。

堀場雅夫氏は、新しい発想で物事を観察し、科学者・技術者としてのマインドとビジネスマインドをもった開拓者でもある。またオーナー経営者として、常に斬新な施策（「配当性向の株主約束」「労働分配率の明示」「社長50年定年説」「週休3日制」など）を打ち出し、「おもしろおかしく」、「オープン&フェア」をモットーとするHORIBAの組織文化を作り上げた。さらに会社経営に成功を収めた後も中小・ベンチャー企業支援、地域振興に貢献され、現在も地球環境問題などに幅広く取り組んでおられる。（2008年3月時点）

永年にわたるさまざまな苦労・失敗の中で、堀場雅夫氏のとった積極的な企業活動を「堀場雅夫氏ライフヒストリー一覧表」として作成し同時期の社会情勢とともに整理した。

大きく下記の4つの時代に分類し雅夫氏のライフヒストリーを追いかけてみたい。

1. 幼少～小学校～甲南中高時代（～18歳）
2. 京大～堀場無線研究所時代（18～28歳）
3. 堀場製作所設立～社長時代（28～53歳）
4. 会長就任～社会的活動時代（53歳～）

#### ■添付資料

（図1）堀場家家系図

（表1）堀場雅夫ライフヒストリー一覧表

#### 1. 幼少～小学校～甲南中高時代（～18歳）

##### 1. 1 堀場雅夫氏のDNA（図1）

堀場雅夫氏の父方の家系は、いわゆる「役人の家系」である。堀場家は代々にわたり東本願寺の事務職である侍従を務めた。祖父も府庁などを経て東本願寺に務めた。父の堀場新吉

は京都帝国大学の化学教授としていわゆる役所（国）に仕えたと言える。一方、雅夫氏の母方の家系は「商家の家系」であり、祖父の代にて日本銀行京都支店ができたのを機に商売をやめ、そちらに勤め始めた。

雅夫氏には物事をひとつずつ解決して順序立ってきちんと実行するお役人的DNAと、社会の動向を見据えながら固定観念にとらわれず柔軟に対処する商売人的DNAが共存しているかのように見える。ちなみに妻の美喜子の家系（小倉家）は「造り酒屋」という「ものづくりの家系」である。この二人の間に出来た息子の厚氏（現社長）には、「ものづくりの会社」として従業員の意見に耳を傾け経営資源を最大限に生かすという新たなDNAがブレンドされたようにも見える。結果として堀場製作所はバブル経済の影響を大きく受けることなく着実に安定成長しグローバル企業への道を歩んでいる。



堀場新吉



堀場雅夫



堀場厚

## 1. 2 幼少～小学校（1924年（大正13年）～1937年（昭和12年））

雅夫氏は1924年（大正13年）12月1日、京都市下京区の高瀬川のほとり、正面（地名）で生まれた。大阪に市内1円均一タクシーが登場し「円タク」と呼ばれた時代である。5歳の時に一家は左京区下鴨の中川原町に転居した。京都府師範学校付属小学校に雅夫氏を通わせるためだった。教育者の父と、しつけに厳しい母に育てられた。しかし家庭環境はいたって裕福で休日には百貨店へ出かけて帰りには一流レストランでの食事をするといった具合であった。大阪や東京見物にも出かけ、当時としては普通の子供では体験できにくい刺激を得ていたものと思われる。

また、その付属小学校での教育環境が雅夫氏に大きな影響を及ぼした。そこは将来学校の教員を目指すインターン生を研修する場でもあった。正規の教育はもちろん正規の先生が教える。インターン学生（教生）は後ろで授業状況を聞いていて、正規の授業が終わるといろ

んなことを楽しく教えてくれる。音楽が好きな人には音楽を、木工の好きな人には机や椅子を作つて教えてくれたりする。雅夫氏は理科系分野が好きで教生の先生に理科の実験をいろいろやってもらつた。無線操縦（ワイヤレスリモコン）で動く電機機関車、ラジオ、模型飛行機などである。正規の授業が終わつて教生の先生と遊ぶ（学ぶ）のが待ち遠しかつた。当時より国語や歴史は苦手でとにかく理数系が好きな子供であった。将に科学少年であった。

ところが小学校4年生の時に小児リウマチを発病し、5年生の半分、6年生の三分の二しか学校に行けなかつた。ところが、この間に教生の先生の指導を受けて模型づくりなどに熱中したことが雅夫氏の将来に影響を与えることになつたと思われる。

### 1. 3 甲南中高時代（1937年（昭和12年）～1943年（昭和18年））

病氣がちであった雅夫少年は医者に「京都は湿度が高いし、もう少し乾燥したところが良い。」と言われ、「阪神間の甲南がよかろう。」ということで親元を離れ寮生活することとなる。久原財閥の病院の建物だった寮に15～16人の寮生が一緒に暮らす。勉強の面倒見からいたずらの指南まで先輩から後輩に引き継がれる。休みには六甲山に分け入り、芦屋や打出の浜で遊ぶ。

そういううちに2年生の時から体調も回復しラグビーを始める。中高7年制で先輩がずっと上にいる関係で中学のコーチではなく高校のコーチが中学生も教えてくれる。技術的にもレベルが高くていわゆるラグビーのエリート教育を受けたと言える。全校生が約500人の少人数の学校だったにもかかわらず、高等科2年生のときにラグビーのインターハイで日本一となる。雅夫氏はラグビーのおかげでフォア・ザ・チームの考え方を体で学ぶことができた。甲南はテニスやバスケットも強かつた。中高一貫教育の良さを自然に享受したのではないだろうか。

また物理の先生が原子核物理の先生で、「世の中全て原子から出来ている。原子を探求すれば全てが分かる。」という話を聞き原子核物理に興味を持つこととなる。

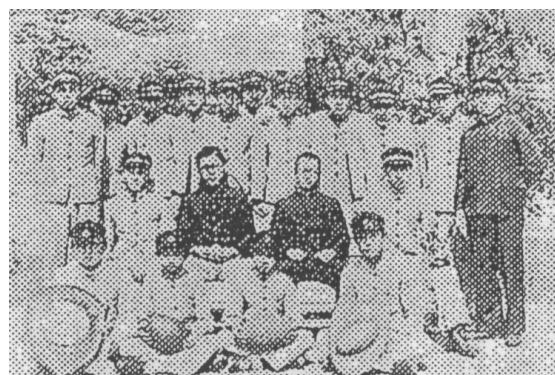
この間、1938年（昭和13年）7月に寮にて阪神大風水害に見舞われた。近くの住吉川が氾濫し上流から家までも流れてくる。学校に避難し助かるが寮は天井まで土砂に埋まる。甲南の小学生が多数犠牲になった。

1941年（昭和16年）12月8日、朝、日米開戦を校庭にて校長先生より聞く。戦時体制ということで甲南高校を6年半で卒業することとなる。大学は京都大学の物理を受けることにした。物理は理論がはつきりしていて理解しやすい。また、あこがれていた原子核物理の

荒勝文策先生がおられることが決め手となった。



打出の浜（2列目左）



ラグビー優勝チーム（後列右から5人目）

## 2. 京大～堀場無線研究所時代（18～28歳）

### 2. 1 京大入学～戦前（1943年（昭和18年）～1945年（昭和20年8月）

1943年（昭和18年）、18歳の時に京都帝国大学理学部物理専攻に合格をする。戦時体制で甲南高校を6年半で卒業した分、入学時期も半年繰り上がって1943年（昭和18年）10月であった。大学へ入るとすぐに陸軍か海軍の委託生になるように求められる。委託生は軍に一応籍を置いて、そこから学校に預けるという制度である。

2回生に進級してあこがれの荒勝文策先生の教室に入る。先生は京大物理を卒業し百万ボルトの高電圧装置やサイクロトロンの建設や日本で初めて原子核の人工変換に成功した方である。先生から「学問は一人の優秀な人間が独創的な発想をすることもあるが、お互い助け合って一つのものを作り上げていくことが大切だ。」と学ぶ。書も楽しむ文人でもあった荒勝先生の人間性に惹かれたことは、その後の堀場氏の生き方に影響を与えていたと思われる。ところが、せっかく荒勝教室に入ったにもかかわらず戦況下の物不足で実験は思うようにできない。電気なども100ボルトのはずが70ボルトしかパワーがなくモーターを回すために電力に余裕のある真夜中の実験も珍しくなかったという。

1945年（昭和20年）に入ると戦況は厳しくなり陸軍技術研究所に前述の委託生として派遣されることになる。「秋水」という自爆専用ロケットの開発である。盛んに飛来する米軍のB29が標的である。堀場氏たちの担当はそのロケットにつける標的誘導用の電波探査機の開発であった。ところが結局ロケット本体が完成できず半年の努力は実らないままに終戦を迎える。



京大入学時



当時の京都大学理学部

## 2. 2 戦後～堀場無線研究所の設立決断（1945年（昭和20年）8月～10月）

終戦になり再び京大に戻ると同じように戦争で大学を離れていた先輩や同級生たちが帰ってきて荒勝教室は二十数人と膨れ上がる。しかし米軍の意向で原子核物理の研究は一切許されなかつた。完成寸前であったサイクロトロン（粒子加速装置）や原子核物理関係の測定装置は米軍によって次々と破壊された。堀場氏は「私の履歴書」のなかで次のように書いている。

「私は以前から研究者の道を進むことを考えていた。父が化学者だったし、勤め人になる気は初めからなかつた。それがこの有り様だ。・・・迷った果てに私は自分で個人的な研究所をつくることを思いついた。自分のやりたいことは自分でやればいい。」雅夫氏は陸軍研究所の出張所にあった電波兵器の開発に関連した機材を払い下げた人からそれを又借りする。

雅夫氏曰く、「大学を離れて独自の研究活動に踏み出した。わが道の始まりである。」

## 2. 3 堀場無線研究所時代（1945年（昭和20年）10月～1953年（昭和28年）

1945年（昭和20年）10月17日、堀場雅夫氏は学生の身ながら京都市下京区に木造2階建ての民家を借りて「堀場無線研究所」を立ち上げる。何と日本が戦いに敗れ世の中が右往左往していた終戦の2ヵ月後のことである。「無線」という言葉が、弱電の代表的な技術を表していたという時代である。日本で初めての技術系の「学生ベンチャービジネス」であつたに違いない。

研究テーマは現在のコンピューターと同じで、計数器を用いて二進法を十進法に変換する

回路設計であった。この研究成果を論文にまとめて大学を卒業することとなる。しかし研究だけでは会社が成り立つはずもなくラジオやアイロンなどの家電製品の修理を請け負った。さらに資金を蓄えるため自社製品の開発に取り組むこととなる。

当時は前述のように電力供給が安定せず毎日のように停電し各家庭ではロウソクをつけるしか手がなかった。そこでふだん電気をためておき停電時に役立つ蓄電池を開発した。カサをつければ新聞を読むくらいの明るさの電球が灯るというのである。この停電灯は大ヒットし堀場無線研究所の前には朝から行列が出来た。

つぎに医大病院からの依頼で、てんかんの際に問題の部位を発見し治療できる発振器の回路設計を手がけた。ところが手術中に故障を起こし連絡が入った。急いでかけつけ患者は何か事なきを得たが、原因を調べると交流を直流に変えるコンデンサーの不良によるものであった。ここで雅夫氏は部品の大切さを痛感し、故障の原因であったコンデンサーの開発に取り組むこととなる。

アメリカの新しい技術を用いた高性能な電解コンデンサーにチャレンジすることになる。時々通っていた「アメリカ文化センター」の本がきっかけであった。コンデンサーの品質を確保しようとすると“コンデンサーの酸化膜”を作る溶液の状態を一定にすることがポイントであることに気づく。そして、その酸化度の測定のために高精度のPH計の開発が不可欠であることが判明する。そこで、また高精度PH計開発のために京大工業化学や京都府立医大の権威ある先生方の指導をうけに行く。そしてようやく高精度PH計の試作に成功し何かメドをつける。

このようにエレクトロニクス領域を支えるのは優れた部品であり、それを追い求める姿勢が重要なのである。「てんかん治療発振器」→「コンデンサー」→「PH計」という一連の優れた部品開発に徹底して取り組むことという科学者雅夫氏の粘り強い探究心は、HORIBAの企業理念として浸透し現在も生きているに違いない。堀場のコアとなるDNAである。

一方、この忙しい中で雅夫氏は結婚する。相手は一つ下の小倉美喜子さんであった。神戸女学院専門部の三年生の時に雅夫氏と同じ陸軍技術研究所に勤労動員で来ていた。テキパキと実験書類の整理をする有能な女性であった。結婚後は堀場無線研究所にて仕事と生活を供にして雅夫氏を支える。雅夫氏は社員第一号というが、おそらく無給で資金繰りや家事一切を引き受け雅夫氏が研究に集中できるようにサポートしていたに違いない。やがて二人の間には長男の厚氏が誕生する。現在では社長として活躍している。幼い頃から親と一緒に仕事場で育ち会社の強み、弱みを知り尽くしているのではないだろうか。



創業当時の堀場無線研究所



PHメーター



雅夫・美喜子夫妻

### 3. 堀場製作所設立～社長時代（28～53歳）

#### 3. 1 (株) 堀場製作所設立（1953年（昭和28年））

堀場無線研究所から、株式会社堀場製作所へ。その転換点となったのは、朝鮮戦争であった。朝鮮戦争でデフレにあった日本経済は一転してインフレとなる。前述した電解コンデンサーを主力商品にしようとしていた堀場氏は、工場の運転資金として300万円を確保。しかしインフレ経済下で物価が急騰し、必要な資金が3倍に跳ね上がった。工場設営を目前にしながら、断念せざるを得なかつたのである。「これに賭けていたからどうしようかと思った」堀場氏は、今までの事業を見直す。そこでコンデンサーを作るため開発したPH計を販売しようと決意。PH計の製作そのものには、さほどの設備資金は必要が無いが、「この先は個人商店のようなものではなく、会社組織にして再出発したい」という堀場雅夫氏の考えの下、1953年（昭和28年）1月26日、株式会社、堀場製作所が発足する。堀場氏が28歳のときであった。発足に際して、京都の財界人の応援を得ることができた。

堀場氏は当時を振り返り、こう言う。「結局そういう人達も内容はよく分からんわけですよ。しかし若いのが一生懸命なんや言うてるさかいというので、みんなプライベートマネーで、10万円ずつ7人の人が出して...」

堀場氏の熱意あってこそその創業であった。しかも当時の支援者は、プライベートマネーを使っての支援である。この経験が、後の堀場氏のベンチャー支援活動につながる1つの要因になったのではないかと思われる。



設立当時の堀場製作所本社（中京区中新道三条下ル）

### 3. 2 アメリカ視察

次の堀場製作所の大きな転換となったのが、堀場雅夫氏のアメリカ視察であった。技術的に最も進んでいるアメリカを見なければ話にならないと感じた堀場氏は、渡米を決意。しかし昭和30年代はじめの日本では、渡米は簡単なことではなかった。「我々のような地方の零細企業の経営者がアメリカのビザを取るというのは殆ど考えられない」（堀場氏）という状況で、なかなか渡航できない。しかし1958年（昭和33年）、生産性本部が視察団を送り出すという話を聞き、堀場氏は手を尽くして視察団の一員となる。堀場製作所設立からわずか5年、堀場氏33歳のときであった。

このアメリカ視察旅行で、堀場の方向に大きく影響した出会いがある。それは日立製作所との出会いであった。一緒に渡米していた日立の主要メンバーと意気投合。当時、日立は堀場製作所が作っているような小型の分析器を製造していた。しかし、日立にとって、この分析計はメジャーな商品ではない。

そこで堀場氏は提案する。

「役割分担をしようと。うちが全部あんたのとこのを引き受けて作ってあげると。僕は、いや下請けはやる気は毛頭ないから、結局はダブルブランドで行こうということになって、日立・堀場という商品にして日立でやっている商品も全部うちで引き取って作って、日立のルートで流そう、と。」

そして、日立・堀場ブランドが成立する。開発は堀場、販売は日立が行うことで、堀場

は開発に専念できる体制を作った。

### 3. 3 自動車排気ガス測定器「MEXA」誕生

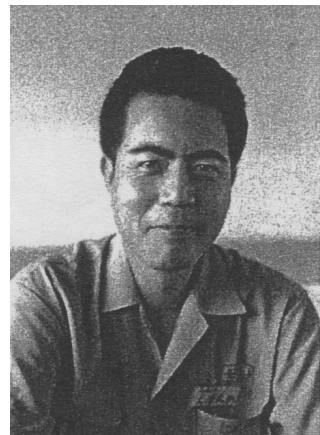
堀場製作所の成長の鍵となったのが、自動車用排気ガス測定器、「MEXA」である。それは HORIBA の社風が生み出したものと言っても過言ではない。当時、HORIBA は人間の肺の機能を測定する医療用分析器を作っていた。それを見た通産省の人間が、これは自動車の排気ガスに利用できるのと違うかと言ってきたのがきっかけである。堀場氏は一旦断つたものの、陰で開発の部隊が 2~3 人、社長に隠れて開発を行っていた。社長がやらないと断ったのに、何事だ、と堀場氏は怒ったが、部下はどうしてもこれをやりたいと言う。この仕事は面白いからさせてくれという訳である。これが後の HORIBA の一つの柱である「MEXA」である。

当時を振り返り、堀場氏はこう言う。

「その時に彼らがすごく従順で私がダメと言ったら、この部隊は成長してなかっただんすかね。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、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。」その部下の一人が後に社長となる大浦政弘氏であった。



初期のエンジン排ガス測定装置



MEXA 開発当時の大浦政弘 (後の社長)

### 3. 4 大阪証券取引所 2 部上場(1971 年)から東京証券取引所 2 部上場(1974 年)へ

堀場氏の創業当時からの目標、それは上場であった。上場の意味、それは「出資してもらった人への恩返し」というものであった。

「最初の出資してもらった人に、いったい僕らはどういうふうにして、これをお返しした

らしいのかということを聞いたんですよね。そうしたら、上場だと。株式会社にするということは、上場しなかったら株価というのがまったく相対ですからね、あって無きものやと。」

そこで堀場氏は、会社創業時から、恩返しするために一日でも早く上場したいと考えるようになる。上場を果たすには財務面・経理面をしっかりとし、経営も透明であり、業績を上げ、利益を上げ、お客様にも従業員にも信頼される、そんな会社であれば、自然に上場する—そう聞いた堀場氏は、創業当時から公認会計士をつける。京都ではまだ公認会計士が2,3人しかいなかつた時代である。創業当時からこのような経営をしていたため、大阪証券取引所2部上場時には何の心配もなかった。

しかし問題が一つあった。それは3年間の安定配当を要求されたことだ。堀場氏はこの考え方に対する反発する。堀場氏は配当性向による配当、利益分配こそ正当だと主張。

だが、今でこそ当たり前となった配当性向の考え方であるが、当時としては革新的であった。上場企業は安定に配当を出すべきだという考え方が一般的であったのだ。当時大証二部上場、京都取引所には初めて上場するときは3年間の安定配当を約束できない企業は上場させない、というルールが存在した。仕方なく3年間は安定配当を実施。

3年後、1974年に東京証券取引所2部へ上場するというときも同じことが起こる。そこで堀場氏は大蔵省へ直接出向き、交渉を行う。大蔵省の承認を得、配当性向を全面的に掲げての上場。

ここでも革新的、先進的な堀場氏の生き方が表れている。

「僕は経済人やないから今のしきたりとかは知らない。ロジックとしてはあくまで資本と経営と労働があって、その3つがお互いに役割分担をしましようと。誰が偉いということはない。資本家が偉いわけでもなければ、経営者が偉いわけでもなければ、労働者が偉いわけでもない。各々仕事が違うんやから、役割分担をして会社を立派に育てて、それから得たお金は相応に役割に応じた分配をしましようというルールを決めておきましょうと。」

「ルールを決めるというのはね、ものすごく楽なんですよ。毎年毎年なんぼ配当しようかとか、いくら役員賞与を出しましょうとか、隣見ながらあっち見ながら、文句言われへんかどうしようか…そんなことを心配するのはかなわん。いかに経営を楽にするかというのは、ロジックに合ったルール作りをするというのは、これはサイエンスとしては常識なんですね。みんなは色々周りとか近所のことを考えてやるから。僕は周りとか近所は関係ない。」  
経営もサイエンスと同じ、ロジックだと言い切る堀場氏。

## 4. 会長就任～社会的活動時代（53歳～） 1978年（昭和53年）～

### 4. 1 50歳定年説

堀場氏は、かねてから「自分が50歳になったら、引退する」と宣言していた。これはラガーマンであった堀場氏の経験によるところが多い。ラグビーの中で、「パスは最もスピードが乗っているときにやれ」ということを堀場氏は教わった。自分でボールを持ってトライしたい誘惑にかられる。しかし、一番よい時に、スピードが乗っているときにパスを渡さないと、うまくボールはつなげない。この経験から、堀場氏は「経営で一番脂がのっているのは40代」と考えていた。そこで「50歳定年説」である。しかし、おりしも当時（1975年）は石油ショックの影響で産業界が大ダメージを受けたところであった。堀場氏は周囲のすすめもあり、そのまま社長職を続投する。3年後に堀場氏は、晴れて代表権のある会長職となる。しかし会長職といつても、暇となったわけではない。それは堀場氏の「会長職」に対する考え方が一般的な会長職と違ったからだ。

普通の日本の会社の会長職と言えば、経営の一線は譲り、アドバイザーにまわるようなイメージがあるが、堀場氏に限ってはそんなことはなかった。

「社長というのは取締役会で決議したことを実行する人が社長なんですね。当時の会長と言ったらね、社長を辞めて放り出したら可哀想やからというので、月給をしばらくやってね、自動車も急に取り上げたら可哀想やから車もつけて、セクレタリーも一人つけとかんと格好つかんで、何も機能しないけど、まあ言ったら名誉職ぐらいあと2年とか3年とかおいてあったんですよ。」

「これはしかし日本独特の会長であって、世界的な会社の会長というのは、取締役会の会長なんです。会の決定を実行するのが社長なんです。したがって役割は明確、で、戦略はそこで決める。決まった戦略を社長が実行するという、現在は当然ですが、現在行われている方式を昭和53年（1978年）から実行したんです。」

当時としては革新的であった経営形態を堀場氏は採用する。しかしそれは堀場氏にとっては当たり前のことであった。

また、社長退任を機に、堀場製作所の社是「おもしろおかしく」を制定されている。

堀場氏は東京証券取引所2部上場時（1974年）に、「おもしろおかしく」という社是を思いついたが、当時の取締役会で反対意見（「精密な計測機械をつくるメーカーとしての社是には向かない」）があり引き下がっていた。密かにチャンスをうかがっていたところ、社長を退任するにあたり「長いことご苦労はんでした。何か記念品を」との役員連からの申し入

れに待つてましたと「記念品はいらんから例のあれを社是にしてくれへんか」といくことで日の目を見ている。



講堂に飾られた社是「おもしろおかしく」のレリーフ

#### 4. 2 ベンチャー支援

会長職となってからの堀場氏は、ベンチャー、中小企業の支援に動きだす。それは中小企業の力を上げていかないと日本は発展しないとの堀場氏の考え方によるものである。

これから中堅、中小企業というものをもっと積極的に揃えてないといけない、特に中小企業のアクティビティを上げないといけないということを感じた堀場氏は、1978年（財）京都産業情報センター、1989年（財）京都高度技術研究所（A S T E M）を設立し初代理事長に就任している。残念ながら日本の中小企業支援はまだまだだ、という堀場氏。お金を出すだけではいけない、具体的に稼働するものを作り、発展させていかねばならないとの思いを強くする。

#### 4. 3 日本全体への思い

堀場氏が会長職になってから積極的支援を行うようになったのは理由がある。それは、サイエンス・テクノロジー立国日本を考えているからである。日本は資源も不足している、食料自給率も低い。その現状を踏まえて堀場氏は日本の行く末を考えている。

「日本は資源もないし食うものもないし、あとは稼いで、まあゆうたら1の原料買ってきて10で売ると。その差益を稼いでそれで石油を買ったり食料買う以外に日本が生きる道は無いんですからね。そのためには1のものを10にするマジックですな。それはサイエンスかテクノロジーしかない。それを少しでも死ぬまでに可能性をあげておいたほうが、後よろ

しいわな。」

堀場製作所の創業から受け継がれる、「開発」の精神。堀場氏は終戦後になにもない時から事業をスタートさせた。もともと大学に残り、物理学者になる筈が敗戦で一転して考えてもいなかつた経営者の道へ。堀場氏は自分の人生を振り返って、こう言う。

「僕の人生というのは殆ど、計画性はないんです。全部、計画していたのは全部ダメ。ダメなとき、そこで悲嘆にくれていてもしょうがないから、これがダメならその隣のとかね。」

計画していたことが駄目になることも、できないことも勿論ある。しかしその場のこと、目の前のことを必死でやる、精一杯やることによって今の自分があり、会社があると言う堀場氏。

それは堀場氏の人生哲学であり、経営哲学でもある。そして日々をせっぱつまって、がむしゃらにやるだけではなく、「おもしろおかしく」楽しんで行う、という堀場氏。

#### 4. 4 経営哲学

堀場氏の経営哲学、それは社是に代表される「おもしろおかしく」の精神である。それは「おもしろおかしく」物事をやっていたら、自然と人間は夢中になり、一所懸命になれる。逆におもしろくないことを延々とやらされるほど苦痛なことはない、と言う。

「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じゅぐじゅ言って、しょーもないことで考えても死んだらそれまで。焼き場に行ったら水蒸気と炭酸ガスと炭酸カルシウムで終わってしまう。毎日ワーウーおかしくても一緒は一緒。どっちを選ぶつていったら、そらおもしろいほうがよろしいやろ。」

また、仕事をする人についても、楽しんで仕事をしてほしいという思いを強く持っている。ひとりひとり、楽しんで仕事をしてもらうことが何より会社の生産性につながり、ひいては全体の成長、発展につながるとの思いがある。それは、堀場氏の経営理念である。堀場を支える成長力は、この「おもしろおかしく」にある。

#### 4. 5 今後の堀場製作所について

堀場製作所は堀場雅夫氏から、現在息子の堀場厚氏に経営が引き継がれている(1992年厚氏が社長就任)。グローバル化の波にあい、堀場製作所も M&A で海外への拠点を大幅に増やしている現状がある。これまでの堀場製作所らしさを引き継ぎ、新しい堀場製作所として、

グローバル企業としてどう展開していくかが、今後の課題である。



京都本社ビル



阿蘇工場エントランス「未来への扉」

### ● 参考文献

- ・ 「DNA of HORIBA 堀場製作所創立 50 周年記念誌」2003 年 1 月 26 日 株式会社堀場製作所発行
- ・ 「私の履歴書」日本経済新聞 1992 年 4 月 1 日～4 月 30 日
- ・ 『堀場雅夫氏インタビュー速記録』2007 年 10 月 22 日および 11 月 20 日実施
- ・

### 注

\* 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になった。記して謝意を表する。尚、誤謬などの責任は執筆者・松本清一郎、岩田麻奈美、及び校訂／監修者・定藤繁樹に帰すものである。