



<堀場 厚 氏の略歴>

- ・1948年京都府生まれ、1971年甲南大学理学部応用物理学科卒、1972年堀場製作所入社
- ・1975年カリフォルニア大学工学部電気工学科卒、1977年同大学院電子工学科修了
- ・1992年代表取締役社長、フランス政府より「国家功労賞」「レジオン・ドヌール勲章」を受賞



堀場 厚

<堀場製作所の会社概要>



- ・1953年設立(創業者は父親の堀場 雅夫)
- ・事業内容:自動車計測システム機器、分析システム機器、医用システム機器などの製造・販売
- ・自動車排ガス測定装置で圧倒的世界シェア80%
 - * 人の呼気中のCO2をガスクロではなく、リアルタイムに計測しようとして失敗⇒自動車用に
- ・従業員数5448名(グループ)、内日本人は2400名



排ガス測定装置



大気汚染測定装置



大型分析装置

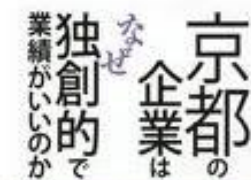


環境放射線モニター

* 3.11の後他社の安い製品(8千円)は精度が悪い事が分かり、14万円でも月8000台ペースで売れた(通常月千台)



「JOY & FUN」



<京都の企業はなぜ独創的で業績がいいのか>

- ・トップシェアを持つ京都企業:京セラ、任天堂、ワコール、島津製作所、オムロン、村田製作所、ローム、日本電産、堀場製作所、etc.
- ・「京都」=狭い盆地で一流の職人が切磋琢磨、共生 ⇒ 市場を求めて世界へ
 - * 土地が狭いので小さなモノに高い価値を付けるDNAがある
- ・「不易流行」=変えないもの(伝統)と変えるもの(革新)の実践・継続
- ・短期利益を追わず、長期的視野に立った経営 ⇒ 危機に強い長寿企業 「不景気のときにこそ投資を」



<講演内容ピックアップ>

- ・日本の製造業は電機を始め総崩れのように言われるが、先の京都企業に見るごとく、計測器・パーツ・コンポーネントなどでは、**日本の中小企業が世界シェアを握っている事が多い**
- ・規模や利益が大きい事がプライドではない(パナソニックに対する皮肉?)、むしろ小さくてもキーパーツを持っている会社の生産が止まると、世界の生産が止まる事の方が愉快ではないか
- ・ホリバの場合は「製品が世界一」ではなく「**人財が世界一**」だと自負している(人材ではなく人財)
- ・今まで仏2社(ABX、ジョバンイボン)と独1社(シエンク)の**M&A**を成功させたが、これも企業の営業成績や財務体質などの数値ではなく、企業文化を超えた**働く人のプロフェッショナルリティを重視**したから
 - * 仏の場合買収後8年間も赤字が続いたが、今では全売り上げの2割を占める重要な部門 ⇒ **長期的視点**
(赤字はオペレーションではなく開発投資によるもの)

●人財育成の場: 「**FUN HOUSE**」でホリバリアンに

- ・社長の研修体験 = 研修所は刑務所に近い ⇒ 行きたい研修所を作るべき
- ・設備が良い(床暖、キレイ、カラオケ、バー、食事がうまい)だけでなく、**自由研修**
 - * 強制しない、消灯時間もない、プレモル飲み放題、暖炉を囲んで朝まで...
- ・**同期の桜**を大事にする... 毎月延べ400~700人が使っている
- ・ローカルのホリバリアンが努力したからこそEPAやドイツでデファクトスタンダードに
- ・グローバルミーティング: 世界中から経営陣を集めた会議、**15年前から英語**
- ・人材を「人財」に変えるための教育
 - ① 基礎、基本をきちんと教えること: Know Howではなくknow Whyでないと応用が利かない
 - ② 失敗を経験させること: 若いうち失敗させておかないと、後年大失敗orチャレンジしなくなり成長しない
 - ③ 褒めること: 結果ではなく、目に見えない行動や努力を褒める
 - ④ 本物を教えること: 社外の「一流」「本物」を体験 ⇒ FUN HOUSEも一流の器、若手を海外研修・駐在に
- ・採用も「変わった奴」を採る特別枠
 - * 国内では好不況に関わらず毎年100名程度の新卒を継続的に採用、入社2~3年目の若手が面接



FUN HOUSE@滋賀県
(FUN,FUND,FUNCTION)



<講演内容ピックアップ>～続き

●社是「おもしろおかしく」のころ＝創業者(堀場 雅夫)の経営哲学

- ・働く人たちが生き生きと働けるよう、仕事は「おもしろおかしく」なければならない
- ・人生の大半を会社で過ごすのだから、皆で寄ってたかっておもしろい職場にしていこうではないか
- ・「人を大切にしなければモラルが落ちる」(＝人間尊重)



堀場 雅夫

●「ブラックジャック・プロジェクト」:21世紀に最強のカードを切りたい・・・提案制度

- ・当初海外の従業員からは理解されなかったが、2007年からのワールドカップに積極的に参加
- ・社長直轄のプロジェクトで、若手社員数人を1年間社長直属に ⇒ 職場に戻ってエバンジェリストに
- ・管理職から提案が一切出てこないのが課題

●「ブランドブック」:HORIBAブランドのバイブル

- ・日・英・独・独・仏・中・韓の6か国語で、従業員の言葉で書かれている
- ・ベースは「現場主義」(社長自身がアンチ本社)、「オーナーズマインド」重視



ブランドブック

●フェイス・トゥー・フェイスから全てが

- ・「社内誕生会」を復活
 - * 毎月100～130名の社員を招待
 - * 毎年最低1回は全社員と会話できる
- ・「多忙でも意見発信はリーダーの務め」
 - * 社内ブログや日経ONLINEで連載等もやっているが、最後はF2F

<5つの“おmoi”>

- ① 誰も思いつかないことをやりたい
- ② 技をきわめたい
- ③ 世界を舞台に仕事をしたい
- ④ 自分の仕事や会社を誰かに伝えたい
- ⑤ 人や地球の役に立ちたい

<感想>

- ◆京都企業のDNA: 狭い盆地で一流企業が切磋琢磨し(≡大部屋)世界市場を目指す
また長寿企業が多いのは、ホリバも含め企業を「家業」と捉えて長期的視点で経営しているから
- ◆ホリバの基本は「人財」、しかも異質を尊重するからM&Aもうまく行く