

日本発イノベーションと リーダーシップ



講師 堀場 厚氏 (ほりば あつし)

株式会社堀場製作所 代表取締役会長兼社長

日時：11月9日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：85名 内訳：教職員9名、高校教員0名、学生・院生22名、年間会員12社20名、一般34名

講師略歴

1971年 3月	甲南大学 理学部 応用物理学科卒業	1981年 3月～1982年 6月	海外本部長
1971年 4月	オルソン・ホリバ社(米国)入社	1982年 6月～1986年 1月	取締役 海外本部長
1972年 9月	株式会社堀場製作所入社	1986年 1月～1988年 6月	取締役 営業本部長
1972年 9月～1973年 9月	ホリバ・インターナショナル社(米国)出向	1988年 6月～1991年 3月	専務取締役 営業本部長
1973年 9月～1977年 12月	ホリバ・インスツルメンツ社(米国)出向	1991年 3月～1992年 1月	専務取締役 営業本部長 兼 生産本部長
1975年 6月	カリフォルニア大学 工学部 電気工学科卒業	1992年 1月～2005年 6月	代表取締役社長
1977年 6月	カリフォルニア大学 大学院 工学部 電子工学科修了	2005年 6月～現在	代表取締役会長兼社長
1977年 12月～1981年 3月	株式会社堀場製作所 海外技術部長	2015年 7月	フランス国立モンペリエ大学 名誉博士

講演要旨

京都企業の特徴

私は日本分析機器工業会の副会長をしているが、理事会はいつも東京で開催され、片道2時間15分かけて新幹線で往復している。やはり、このような例を一つ挙げても東京に本社がないと効率が悪いから、多くの関西の企業は東京に本社を移している。しかし、なぜか京都の企業は本社を移さない。京都には多くの上場企業があるが、全て京都に本社を置いている。なぜかという、企業経営にしても、人生においても価値観が大事だと思っているからである。京都は1200年前に日本の都としてスタートした歴史があるが、やはりその長い歴史の中でいろいろなものが発明されてきた。今でいうと伝統文化や伝統工芸品になるが、当時はそれらが最先端のものであった。また、そういった伝統技術はどんどん最新の技術に進化している。例えば仏壇のコーティングやメッキなどの技術が、現在半導体の薄膜生成のノウハウにつながり、微細な加工をする職人のように、こだわって差別化していくということにつながっている。特に、品質やデザインが京都では非常に大切にされる。いくら売り上げを残すかではなく、どれだけ良いものか、オンリーワンか、日本一か、世界一かということがポイントになるわけである。そのため、例えば従業員が30人ほどの小さな商売をしていたとしても、それが長い歴史の中で、日本一でユニークであれば京都では一目おかれ、会合でも上座に座ることは当たり前である。しかし、東京あるいは一般的な都市ではどうだろうか。そのような小さな会社が年間何千億も売り上げる企業の社長より上座に座ることができるだろうか。京都では、たとえ小さくても、200年、300年も続く企業の社長が、何千億も売り上げる企業の社長より上座に座ることが、ごく当たり前のことである。これが京都と他の大都市との少し異なる点である。

ベンチャーを育む環境

京都ではベンチャービジネスがいくつも生まれている。ベンチャービジネスというのは、当然実績がなく、ビジネス規模も小さい。しかし、これを育てるためには、小さいものでも認められる土地柄が必要である。京都には、そのような土地があるため、我々堀場製作所もスタートできて、今がある。京都駅から、タクシーに乗り「堀場に行ってください」と伝えたと、それだけで連れて行ってもらえるし、またドライバーが「良い会社ですね」と言ってくれる。ただ、「どのような製品を作っている会社なんですか」と尋ねると、「何か難しいもんやっています」と返ってくる。これが答えです。つまり、企業の価値は商品だけでは決まらないということである。企業の中にあるスピリットや、従業員が活き活き働いているかなど、本当の意味で良いものを作っているのか。これが大切だと思う。皆さんも当然だと思われるだろうが、しかしこれを実現するためには、お金も時間もかかる。そして、その事業を継続するためには、人を育てなければならない。つまり、中長期的な視野で経営しなければ、これは実現できないということだ。これが特に日本企業の場合は難しい。では、なぜアメリカはわずか5年や10年でベンチャービジネスが立ち上がっていくのだろうか。これは日本とアメリカの雇用システムの違いが大きい

な要因である。堀場製作所も、グローバルでは7,000名の従業員がおり、日本人はそのうちの4割以下で2,800名程である。つまり、日本人の方がマイノリティーだ。これは我々の市場が日本だけでは成り立たないためである。現在の売り上げ1,700億円の内、6割が海外であり、日本のお客様を通して輸出されるものを含めると、7割にも達する。

アメリカでの経験

私自身も1971年から7年近くアメリカにいた。カルフォルニア大学のアーバイン校の工学部に編入し、当時は留学生が10人程いたが、多くが日本人であった。アメリカに行く前には、英会話学校に通い、一番レベルの高いクラスで学んだ。しかし、いざ現地に行くと話はできるが、相手が何を言っているか、全くわからなかった。日本で学んできた英語は、日本人の発音の英語だったのである。最初の3ヶ月は非常に苦労したが、幸か不幸か現地子会社には責任者以外に日本人がいなかったため、アメリカ人に囲まれて生活をするうちに理解できるようになった。この中に学生さんも多くいると思うが、是非少しでも早く若いときに海外に行って、現地で学ぶことが大切だと思う。

アメリカでの仕事は、日本とは異なる経験の連続であった。私自身社長の息子であったので、日本では良い意味でも、悪い意味でも周りとの間に壁ができていた。しかし、アメリカに行くと、一人の人間として「何ができるのか」ということでしか評価されなかった。サービスマンとして堀場製作所とアメリカ企業の合併会社で勤務したが、会社の床には故障した日本製のホリバの製品が並んでいた。製品の名前と私の名前が同じであるため、合併先から移ってきたアメリカ人が非常に厳しい眼で私を見ることが、英語がわからない中でも理解ができた。これ以上の逆境はないだろう。結果的に、故障の原因を突き止めて数ヶ月かけて製品を修理すると、彼らの私に対する評価が急に変わった。これがアメリカの強みである。日本では、過去の実績や年齢などの先入観で決めることが多いが、アメリカではそうではない。自分自身に先入観のないしっかりした判断力がなければ、相手を正しく評価することはできないという考え方である。

企業としての信念

日本には行列ができる店が多くある。しかし京都では、行列に並んで食事することは格好悪いと思われる。今は京都にもたくさんの行列があるが、これはほとんどが観光客であって、そこに京都の人はあまり並ばない。さらに言うと、予約自体もあまりしたくはない。思いついた時に電話して、快く迎えてくれるお店を選ぶ。しかしこれが、京都人が嫌われるところでもある。私が最前線にしていた割烹の板長が独立するというので、最初は真面目にサポートした。しかし、店が有名になるにつれて予約がなければ入れないという状態になった。それが原因で足が遠くなると、板長自身が2ヶ月ごとに私の予約を入れておいてくれるようになり、結果的に今も通っている。これが大切なことである。お客様が付いていない状態の時にサポートしてくれた常連さんの恩を忘れるようでは京都では一流とは言えない。結果的に、その板長の娘さんも現在堀場製作所に入社してくれている。彼女はライフル射撃の選手だったので、会社としても競技をサポートした。また、我が社にはリオオリンピックにアーチェリーで出場した社員もいる。なぜ、そのような競技の選手をサポートするかというと、飛び道具を使っているからである（笑）。ツールを使って製品を開発している人間にとって、適切な道具を使って勝負をする方が、努力すればはるかに勝率が高いという信念が我々にはある。これも我々の価値観のひとつだと思う。

社は「おもしろおかしく」の精神と海外企業のマネジメント

堀場製作所では「おもしろおかしく」という社是を持っている。グローバルには「Joy & Fun」と英訳して使っている。これは我々が開発型の会社であるため、商品が市場でユニークか、新しいアイデアがあるか、そういう基準でお客様に判断される。そのようなユニークさや面白さは、働いている人にやらされている感があっては出てこない。「こんな面白い仕事をしているのに、給料がもらえるのですか」と感じるようになって、初めてユニークさが生まれてくるのだと思う。皆さんも趣味の場合は、時間が経つのを忘れてしまうような経験はあるだろう。人生の中で、一番大切な時間のほとんどを職場で過ごす。その時間を「おもしろおかしく」感じる事が出来るような会社で働くことが理想ではないか。

現在従業員の6割以上が外国人だが、これは20年前から海外企業の買収を始めたことが要因である。最初はフランスの企業で、もともと技術提携をしていた関係ではあったが、その会社の社長と親会社の

責任者が堀場製作所に来て、買収してもらえないかと依頼され、買収を決めた。その1年後にもフランスの企業を買収したが、その会社も堀場製作所の傘下に入りたいと言ってきてくれた。その結果、現在4,000名近い外国人従業員の中で、1,000人がフランス人である。アメリカ人からよく質問されることだが、なぜフランス人をマネージできるのかと不思議に思われる。確かにフランスに進出した多くの日本企業は苦勞しているようだ。この理由は、京都人とフランス人はよく似ており、自分たちの価値観や考え方に誇りを持っているという点にある。また、もう一つはそれぞれの文化をお互いに評価しているということだろう。一般的に、外国人は待遇が良ければ一生懸命働くと言われるが、現場はそんな生易しいものではない。人と人の信頼感が重要なのだが、その信頼感はどうやって生まれるのか、それは職場だけで生まれるものではないだろう。一例として研修所の話をすると、まず行きたいと思えるような研修所でないといけないということで、囲炉裏型の暖炉を設置した。暖炉の火は発想力を豊かにし、さらに輻射熱が幸せな気分してくれる。そして、30年近く前の建築だが、床暖房にし、バーを作り、お酒を呑み放題にし、カラオケの機械も置いた。現在は100名ほど泊まれる施設になったが、毎月、延べで500人から600人も利用している。もちろん食事も大切にしている。これは会社の社員食堂も同じである。また、フランス人が来た時は、彼らを割烹に連れて行き、京都の価値を実感してもらう。質の高いものが手のとどくところにある、そのような感性を我々は持っているということを伝える。食を通して彼らをマネージするのである。板前とお客の人数が同じくらいという、大きな人件費をかけているにもかかわらず、1年後に来て店が続いている。これは堀場製作所のビジネスと同様である。良いお客に対して良い価格で売れる。そのような質の高いビジネスができるということは、会社で100回言っても伝わらない。しかし、食を通して実際にそのような感性の中で実感すると理解できる。研修所も決して贅沢ではないが、「一流」にしている。一流というものは何かを感じる事が大切である。多くの会社では、「一流のものを開発せよ」、「一流のデザインを作れ」と言うようだが、堀場製作所ではそのような言い方はせず一流のものを実感させている。海外の人たちと価値観を共有するためにはこのような感性が大切である。研修所には半年に一回海外の幹部を40名から50名呼んで、3日間英語だけで会議をするが、この時も会議の後のコミュニケーションの場を大切にしている。暖炉を囲んで、お酒を飲んで、会話をする。このようにして、人としての信頼感を得られれば、次の会議までの半年間、1万キロ離れたところでも同じ価値観の下で、堀場製作所というブランドを背負って仕事をしてくれる。

堀場製作所について

我が社は、地球規模の大気などの分析から人間の血液などの非常に細かいものの計測まで、あらゆるジャンルの分析・計測を事業にしている。30年間、売り上げは継続して伸びており営業利益が一回も赤字になっていないことが我々の誇りである。自動車の排気ガス分析装置のシェアは世界で8割を占めており、半導体システムの主力製品であるマスフローメーターも世界で5割以上になっていて、サムスンやインテルの製品を作る製造装置の一番大事なコンポーネントを京都と熊本の阿蘇で作っている。自動車や半導体と言うキーとなる産業において、一番大事なところは全て日本の技術が使用されていることに皆さんは自信を持っていただきたい。我々のオリジナルの製品として、酸とアルカリを測るpHメーターを日本で最初に父が発明したが、現在でも日本では高いシェアを保っている。様々な製品があるが、ガス流量計測、赤外線計測、粒子計測、分光計測の基本的な技術をおさえて、自動車排気ガス中の粒子や、血液の中の血球、バイオも含めた様々な研究において粒子を測るというように、基礎技術を様々なアプリケーションに展開して競争力をつけている。売り上げは、自動車事業が大きいですが、自動車、環境、医用、半導体、科学という全く違う5つのマーケットをカバーしている。例えば、半導体のお客様と自動車のお客様はキャラクターも違うし求められる製品の完成度も違うが、それぞれのキャラクターに対応しながら、多くの製品を展開している。

イギリスのマイラ社の買収について

昨年イギリスのMIRA（マイラ）社という従業員500名程度の企業を買収した。これは自動車の研究開発を請け負う会社で、高速テストコースや市街地コースなどを持っている企業である。また敷地内に、アストンマーチンやジャガー、ランドローバーといった30社程の研究部門が入っている。堀場製作所とは分野の違う技術であったが、この会社を買収した。この会社があるイギリスのミッドランド地区は多

くのF1のチームがヘッドクォーターを置いている地域の真ん中に位置しており、例えば、007のジェームズボンドが乗っているスポーツカーを作っているアストンマーチンもこのコースを使って開発している。初めは、テストコースが使いきれぬのかと言う疑問もあったが、ホリバの装置を用いてアメリカの大学が発見したフォルクスワーゲンの排気ガス問題もあり、買収した2ヶ月後には、実車試験の重要性が改めて指摘されてテストコースの重要性が再認識された。経営というのは、そのようなものだということの一つの例である。買った時はそれほど価値があると見えなかったものが2ヶ月後、急に注目される。そういうことを見抜く能力が経営者には必要である。この会社には500名程の技術者がいるが、その内の何名かにインタビューした結果、彼らが「本物の技術屋」であると判った。このような人たちを一から教育して手に入れようとする20年かかっても難しいと感じて買収を決心した。

海外企業

「本物」であるかどうか非常に重要で、偽物では絶対長続きしない。堀場製作所BtoBのメーカーであるため、お客様もプロフェッショナルであり、「本物」でなければすぐにメッキが剥がれる。シェアは多くの製品で日本一か世界一であるが、売り上げはそれほど大きくはない。いわゆるニッチなビジネスなのだ。しかし、自動車産業と半導体産業は、もし今堀場製作所が倒れれば世界中の全ての工場がストップしてしまうという、生産工程において不可欠な製品を供給している。これが我が社で働いている人の誇りでもある。売り上げは、グローバルに拠点があることで地域的なリスクを分散しており、為替リスクも開発と生産を地域に分散することで回避している。これが赤字に一度も転落させなかった一つのポイントでもある。世界中に開発拠点があり、実は日本の本社に全くない技術がフランス、イギリス、ドイツにある。一般的に多くの会社は日本本社の圧倒的な技術力で海外子会社をマネージするが、我々の場合は彼らの方が技術を持っているため、技術でマネージすることは出来ないのだ。そこで、文化で求心力を持たせるということを現在も続けている。全従業員7,000人の内、日本人が38%、フランスが14%、イギリスが10%、ドイツが8%、米国が11%、特にPh.D（博士号）保有者の数では、フランスの80名を筆頭に海外が120名で日本が約50名しかいない。我々の場合はブルーカラーを求めて海外進出するのではなく、研究開発、つまり頭脳を求めて海外展開をしている。そして必ずアカデミア、すなわち現地の大学や研究所と共同研究をしながら海外展開を行っている。

オープン・アンド・フェア

各部門には、外国人と日本人のペアをマーケットのリーダーとして配置している。私のもう一つのモットーが「オープン・アンド・フェア」で、これが、マネジメントを健全にするために非常に重要だと思っている。最初に関した海外企業はフランスのモンペリエという地中海の近くにある会社だが、買収してから売り上げも増加し、従業員も増やしているためフランス政府から感謝されている。新棟のオープニングでは経済界のトップであるルノーの元会長もパリからモンペリエに来て、テープカットに参加してくれた。また、グレーティング（回折格子）を世界で最初に発明し、200年程の歴史を持つジョバン・イボンという会社も堀場の一員である。日産のカルロス・ゴーン氏が卒業したエコール・ポリテクニクという工科大学に隣接して研究機関が集まる地域があるが、そこに唯一の日本企業として誘致されて開発センターを建てた。またドイツでは、ダイムラーベンツのベンツ氏がかつて勤務していたシェンクという、自動車の完成車やエンジンを試験するシステムを開発する企業を買収した。ドイツではコスト競争に勝てないということで、チェコに工場を作ったが、チェコはかつて共産圏だった時代に東側では最も進んだ工業国で技術力が高いのだ。日本でも2、3年かかる工場立ち上げを1年ほどで完了させて競争力をつけてくれている。ホリバのアメリカ子会社では、最初の合併会社のパートナーが40周年の記念式典に駆けつけてくれた。こういうことが非常に大事である。ビジネスは教科書通りにするものではなく、何度も言うようにハートが大事なことだ。上海の工場のオープニングでは、金曜日に開所式を行ったが、その前の日曜日に上海で大規模な反日デモが起こった時だった。これでは式典はできないだろうと考え、出張を中止にしたが、直前の水曜日に、工場所在地の市長や共産党の書記の方がオープニングに出席するとの連絡が来た。急遽木曜日に上海に飛んで式典に出席したが、来賓の方は夜の懇親会にも出ていただき、応援の言葉をいただいた。これが実際に現場で起きていることであり、やはりハートの問題なのである。

国内の新工場

昨年琵琶湖の西岸に120億円かけて工場を建てて京都の本社からガス関係の開発・生産部隊を移転したが、これを「技術の遷宮」と呼んでいる。堀場製作所は60年近く京都で事業を続けてきたが、製造装置を一から作り上げてきた団塊の世代の人たちはほとんどリタイアしている。今の若い技術屋は出来上がったものでものを作っているわけだ。例えるなら、良いパン焼き機があるから勝手に良いパンが焼けてしまうということだ。しかし、パン焼き機自体を設計できるかどうかが我々の勝負である。従って、この新工場移転を機に、昔からの技術、ノウハウを棚卸して技術の伝承を行おうと言うのが「遷宮」である。この工場建設は5年前の、1ドル80円の時に決心して、今工場が完成した。5年前には日本に新工場を作るということは考えにくい時代であった。しかし、その時に決心したからこそ今、工場ができている。海外でいろいろな工場を建ててきたが、日本でものを作っても競争に勝てる工場として設計したのがこの工場である。ビルでいうと10階建て程度であるが、全員が階段を使っている。エレベーターに乗ると全員ドア方向に向いて会話は起こらないが、階段だと顔を合わせた時に話ができるため、フロアごとの断絶が取り払われる。階段の横にちょっとした打合せができるスペースを設けて、階段も登りやすい角度にしてあり、かつ、琵琶湖を一望できる。そうすると自然に皆階段を使ってくれている。一番景色の良い場所に、階段という一見すると一番無駄なものを作ったが、一番大事な、コミュニケーションが無理なく発生するスペースとなった。これがアイデアということだと思う。

阿蘇工場では、4月に発生した熊本地震で被災して2つある工場建屋の双方とも使えなくなった。しかし、地震が発生した1週間後の日曜日に運航が再開した飛行機ですぐ駆けつけると、休日にもかかわらず社員全員出てきてくれていた。彼らの家はもっと混乱状態のはずだと思うが、献身的な努力と行動で復旧に尽力してくれたのである。当初損壊した工場を見た時、私は「2ヶ月から3ヶ月は再稼働できないか」と思ったが、結果的には2週間めから生産を再開し、3週間後にフル生産を回復して、6月には過去最高の生産高を打ち出してくれた。この従業員の努力に対して、私のできるメッセージは現状の1.7倍大きな工場を新しく建てるということであった。そしてそれは、お客様がこの会社は製品の供給力があり、対応が早いと評価してもらうことにもなっている。

様々な社内プロジェクト

会社というのは、変えるべきことと、変えてはいけないことがあると思う。やはり社はや哲学などは変えてはいけないが、会社の経営内容は変えていかないといけない。そういう所にも神経を使って経営している。我が社は人財育成にも熱心で、海外研修制度では年に公募で15名ほどが海外子会社に派遣しており、1985年から合計250名以上が研修を受けている。毎年少人数でも継続することによってこれだけの人数になる。その結果、堀場製作所本社の従業員は1,800人ほどだが、役員の55%、管理職の32%、一般従業員の15%が5年以上の海外勤務経験を持っている。これが会社をグローバル化できる一つの要因だが、そのために30年、40年もの時間をかけているわけだ。海外からのインターンシップも今まで合計110名ほど受け入れている。ほとんどが海外の優秀な大学から来ており、結果的に彼らが我々ホリバのファンになってくれていると思う。他にもいろいろなプロジェクトを行っている。例えば「ブラックジャック」という社員提案制度がある。海外ではトップダウンのマネジメントが主流で、現場が提案するということはボスを否定することだという先入観があり、提案制度の導入は難しかったが、粘り強く必要性を伝えることで、海外子会社のチームが毎年の「ブラックジャック・ワールドカップ」というイベントで優勝するまでになった。また、ダイバーシティに関する活動として、社員一人一人をステンドグラスのピースに例えた「ステンドグラスプロジェクト」も始めている。国内で毎月開催している誕生会では、約100名の当月誕生者が参加する。これもポイントは美味しい料理とお酒を出すということだ。そうすると若い人でも必ず参加してくれる。他にも、新製品の誕生会や5月1日のメーデーには全社員が集まって運動会や音楽鑑賞などのイベントを行っている。新入社員が8月に行うビアガーデンでは、彼らが全てを企画して実行する。このイベントによって同期の横のつながりができるだけでなく、いつの間にかリーダーができ、いつの間にか会場を監督する人ができ、いつの間にかチケットを売る人ができ、という適材適所のシステムが出来上がっていく。入社して3、4か月でこのような経験をすることで同期同士が親密になって、グループ内での壁をなくすことができている。このような地道なコミュニケーションが企業にとってかけがえのない推進力となると信じているし、それがHORIBAのパワーの源泉であると思う。