

論文

現代事業承継史研究
— 堀場製作所を事例として —

守屋 貴司*

要旨

本論文は、「堀場製作所」の創業者である堀場雅夫から事業承継者たる堀場厚の二人の現代事業承継史の分析を通して、第一に、経営者として必要なマインド・資質・能力形成とは何か、第二に、事業承継を進める上で必要なポイントが、承継する側、承継される側に、何であるのかを明らかにすること、第三に、現代事業承継において「引き継ぐべき価値」には何かについて明らかにすることにある。この分析作業において、本論文では、堀場製作所の前身である「堀場無線研究所」の創業から堀場製作所の成長、堀場雅夫の社長退任、そして、その子、現会長の堀場厚の誕生から幼年期、青年期、社長就任に至る「昭和、平成の堀場製作所と堀場親子の物語（事実）」をナラティブに語っている。堀場製作所、堀場親子という一企業、一親子の物語を、本論文では語ることを通して、第二次世界大戦後の昭和、平成の日本を語ることにもなっている。

キーワード

現代事業継承史 堀場製作所 堀場雅夫 堀場厚

目 次

はじめに

1. 堀場製作所の創業期—昭和 20 年代から昭和 30 年代へ—
 2. 堀場製作所の中堅企業から大企業への歩み —昭和 30 年代から昭和 40 年代—
 3. 堀場製作所の大企業から上場企業への歩み —昭和 40 年代から昭和 50 年代—
 4. 事業承継へ：堀場雅夫の社長退任から堀場厚の社長就任へ —昭和 50 年代から平成へ—
- 結び

* 立命館大学経営学部 教授

はじめに

事業承継に関する研究では、これまで、老舗企業を研究対象として展開されて多くの優れた労作が生み出されてきた。これに対して、本研究では、あえて、第二次世界大戦後に、創業し、大きく成長し、グローバル企業に発展した日本の大企業に焦点をあてて事業承継に関する分析・研究をおこなうことにしたい。それは、そのような日本の大企業の「現代事業承継史」を語ることで、昭和、平成という日本の戦後史、戦後の経営史を語れるのではないかと考えたからである。

また、事業承継研究は、第二創業といった点において、経営学的視点から分析がおこなわれてきたが、本研究では、経営学的視点と同時に、キャリアデザイン研究、ライフデザイン研究の視点から創業者とその事業承継者という「親子」の「経営者としてのマインド・スキル・資質形成」や「経営能力形成の秘密」をその親子の「生き様」から探ることにしたい。このような視点から描かれ、分析された「現代事業承継史研究」は無く、この研究は全くの新しい研究領域を切り拓く研究といえよう。

そこで、本研究では現代事業承継史について、堀場製作所を選び、日本の昭和、平成の時代を語ることにしたい。それと同時に、本論文の研究課題としては、「堀場製作所」の現代事業承継史の分析を通して、第一に、経営者として必要なマインド・資質・能力形成とは何か、第二に、事業承継を進める上で必要なポイントが、承継する側、承継される側に、何であるのかを明らかにすること、第三に、現代事業承継において「引き継ぐべき価値」とは何かについて明らかにすることにしたい。

堀場製作所を現代事業承継史の事例として選定した理由は、創業者の堀場雅夫が、日本の敗戦直後、京都大学在学中に、今で言うところのスタートアップで、事業創生したところからはじまる技術開発型ベンチャー企業であり、堀場製作所が、昭和を代表する大企業である点。そして、その後、創業者の子息である堀場厚に承継され、平成・令和の時代に見事に、日本を代表するグローバル多国籍企業に大きく成長した点がある。そして、創業者、事業承継者に共通し、かつ異なる経営者としての優れた資質と受け継ぐべき価値を有している点がある。

筆者は、既に、これまで世間ではあまり知られてこなかった堀場雅夫の堀場製作所の社長退任後（社長退任後、同製作所の会長・最高顧問となる）のソーシャルイノベーターとしての姿を、拙稿（2020）「堀場雅夫による産官学連携のイノベーション創生—KRP・ASTEM・JANBOの立ち上げと展開を中心として—」『立命館経営学』第53巻第3号と題して論じた。また、堀場雅夫の晩年期のビジネス書のベストセラー作家としての姿や堀場雅夫のビジネス書の検討を通して、堀場雅夫の経営哲学については、拙稿「堀場雅夫のビジネス書研究—堀場雅夫の経営哲

学一』『立命館経営学』第54巻第1号において、深く描くことができた。

本論文では、堀場製作所の前身である「堀場無線研究所」の創業から堀場雅夫の社長退任、そして、その子、現会長の堀場厚の誕生から幼年期、青年期、社長就任に至る「昭和、平成の堀場製作所と堀場親子の物語（事実）」を語り始めることにしたい。堀場製作所、堀場親子という一企業、一親子の物語を、本論文では語ることを通して、第二次世界大戦後の昭和、平成の日本を語ることになる。まずは、堀場製作所の前身である「堀場無線研究所」が創業するきっかけとなった昭和20年（1945年）8月の敗戦国・日本から語り始めることにしたい。

1. 堀場製作所の創業期—昭和20年代から昭和30年代へ—

堀場雅夫の高校時代の夢は物理学者になることであった。そのために、京都帝国大学 理学部物理学専攻に進学した。しかし、堀場雅夫が入学後、太平洋戦争の戦況がどんどん悪化し、京都帝国大学の3回生の昭和20年（1945年）8月、日本が無条件降伏する。

敗戦前、京大物理学部物理学科専攻では、日本帝国海軍からの要請を受けて、日本初の原子力爆弾開発の研究をおこなっていた。堀場雅夫の指導教授である荒勝先生は、その原子力爆弾開発の中心人物であった。そのため、敗戦後、京大の原子力核実験施設はすべて粉々に解体されることとなった。

堀場雅夫は、自著（1999）『仕事のできる人 できない人』三笠書房（22頁）において、

「私が3回生であった昭和20（1945）年8月、ついに日本は無条件降伏をしたのであった。そして、終戦から日をおかず、大学の核実験施設は米軍に破壊され、研究の継続は不可能になった。卒業後も大学に残って研究を続けるという私の人生設計は、大きく狂ってしまったのである。」と述懐している。そのうえで、堀場雅夫は、「だが若かった私は星雲の夢断ちがたく、ならば自前で研究施設をつくらうと堀場無線研究所（堀場製作所の前身）を旗揚げした。終戦からわずか2カ月のことだった。¹⁾」と振り返っている。

大日本帝国が長崎、広島に原子爆弾を落とされ、アメリカに無条件降伏をし、GHQによって、京大の核分裂実験施設が破壊され、堀場雅夫の運命を大きく変えることとなった。日本が、太平洋戦争をおこななければという考えは無駄なことではあるが、太平洋戦争がなければ、堀場雅夫は父親のように京大教授となり、物理学者として大きな社会的貢献と学問的貢献を世界に遺したかもしれない。しかし、ここでは、この仮定は別にして、堀場雅夫の創業の軌跡を追うことにしたい。

堀場無線研究所は、下京区烏丸通五条上るルに、創業される。堀場製作所の出発点であり原

点である。堀場雅夫は、この創業について、

「もし、私が信念の人間で、研究のためにつくった会社であるという初志を貫徹していたなら、堀場無線研究所はどうなっていたらう。倒産は必至であり、そうなれば今日の堀場製作所も存在しえない。多少、強引な理屈であるが、あきらめの早い人間であるという“短所”がプラスに作用したのである。」²⁾

と堀場雅夫は、後年、述懐している。

堀場雅夫の「あきらめの早い人間である」という自己規定は、その後の堀場雅夫の持論である。経営者は「飽き性こそが大切」という点にもつながる。これは、堀場雅夫は、経営者として、常に時代の情勢や市場の動向と切り結び、売り上げを伸ばし、利益があげられるための「あきらめの早さ」、「飽き性の大切さ」ということの重要性を指摘し続けている。この点は、ベンチャー経営者としての重要な指摘である。

昭和 21 年 (1946 年) 10 月には、将来性が見込める電解コンデンサーの研究をスタートさせている。そして、堀場雅夫は、起業から 2 年後、昭和 22 年 (1947 年) 1 月に、小倉美喜子と結婚をする。前年 12 月に 22 歳になってからすぐのことであった。戦後直後の結婚式では、姉婿である京都府立大学教授の森田修二が写真を準備し、二人の結婚式の記念写真を撮影した。

堀場雅夫の承継者である堀場厚 (堀場製作所・現会長) は、母のことを、「母・美喜子は神戸の尼崎出身で、実家は造り酒屋だった。戦時中も配給の拠点となり、たぶん苦勞のない生活をしていただろうと思う。名門の神戸女学院を出た母は、京大からの学徒動員の父と伊丹の飛行場で出会った。敗戦が色濃く見合い結婚が普通の時代に、恋愛結婚をするという、ロマンチックなふたりだった。だが、結婚した当初はなかなか苦勞したようだ。父は研究に没頭し、家にほとんどお金を入れず、一人娘だった母は実家から『いつでも帰っておいで』と言われていたらしい。」³⁾ と結婚の馴れ初めと結婚当初の状況を回想している。

そして、昭和 22 年 (1947 年) に、堀場雅夫は、没頭して研究展開をしてきたコンデンサー開発のプロセスで作った pH (ペーハー) 計を製造・販売することを計画する。そのために、京大岡田研究室と三菱化成工業研究所の指導で、その後の堀場無線研究所の主力商品である pH メーター研究を開始する。

そして、昭和 23 年 (1948 年)、京都にて、堀場雅夫の長男となる堀場厚が誕生する。創業から 3 年後の誕生であり、堀場厚は、父の後を若くして承継して、社長となるが、堀場厚が誕生した時は、堀場無線研究所時代であり、まさに堀場製作所の草創期に誕生したことになる。現事業承継の大きな一つのポイントとは、事業を承継する者のこの承継すべき会社と従業員との共有体験も重要である。

堀場厚が生まれた当初の会社と自宅を兼ねた生活を堀場雅夫は、次のように述懐している。「結婚1年後に長男の厚が生まれ、妻は家事に帳面つけに追いまわされた。そんなある日、とんでもないことが起こった。炊事場の横にある蒸留水を作るガラス容器が突然爆発、三十リットルもの熱湯が一面に飛び散った。そのすぐ下が洗濯場で、妻はその日も長男（厚）を背負って洗濯していたのである。電話が鳴ったか、私が呼んだかで、そこを離れた直後だった。少しでも遅れていたら、間違いなく母子とも全身やけどで助からなかっただろう。⁴⁾」

堀場雅夫と堀場厚の二人の経営者親子の人生を見ると、随所に、この「運の良さ」という楽天的・前向きな言葉が想起される。この経営者親子の運の良さ・楽天的・前向きというのも、現代事業継承のキーワードでもあり、成功する経営者の資質として大きな要素である。

また、堀場厚の思い出では、堀場無線研究所では、家族と従業員の距離が近く、従業員の運転する自転車に乗せてもらい堀場厚の足が巻き込まれ怪我をするといったことを経験している。事業承継の原点として、事業承継者の生育期から成長期に、従業員と家族がともに暮らし、実感として、承継企業と一体感を感じることはよくあることである。

その後、昭和25年（1950年）には、リチウム系ガラスを使用したガラス電極pHメーターという主力製品ができたので、堀場雅夫は父の堀場信吉に相談すると、父は京都の二人の経済人を、堀場雅夫に紹介する。それは、大沢商会の二代目の大沢善夫と京福電鉄社長の石川芳次郎であった。堀場雅夫は、二人の京都の経済人より10万円ずつ出資を受け、この京都財界のキーマンである二人が出資するのであればと、続いて、賛同者が何人もあられ、百万円の資本金が集まることとなる。昭和28年（1953年）1月26日に、堀場製作所を設立する。そして、堀場雅夫は、この二人の出資者から励まされ、経営者として鍛えられることとなる。会社設立にあわせて会社も移転し、中京区中新道通三条下ルの空き家を購入し、堀場一家もそこに引っ越しをした。

堀場厚は、当時、5歳、市電の運転手を夢見る少年であった。また、堀場厚は、だるまストーブのうえに工員さんと一緒に、弁当を乗せ、工員さんとよく一緒に昼飯を食べた、と述懐している。堀場無線研究所から資本金を有する会社・堀場製作所へ脱皮したとはいえ、まだ家内制手工業的な企業規模であった。そんな環境の中、堀場厚も、作業場の工員さんをお願いして、はんだごてを使い自分のおもちゃをつくったり、水銀で遊んだりした。これが堀場厚のモノづくりの原点ともなっている。

堀場雅夫は、会社をつくり、pH（ペーハー）計というヒット商品も生み出すことができた。そこで、次は「人だ」ということとなった。堀場雅夫は、母校の京大の理学部や工学部の学生の獲得にのりだした。

堀場雅夫は、当時の母校（京都大学）での採用作戦を、「知名度ゼロの会社だ。まともに誘っても乗ってこない。『大企業はいいかもしれないが、せいぜい、部長になればいい方だ。その

点、うちは小さいながらも楽しい我が家で自由だし自分の手で会社を大きく育ていける』ともつばら将来性を売り込む作戦にでた。』『私の履歴書 29』日本経済新聞社、平成 16 年、48 頁。)と語っている。昭和 20 年代は、戦後間もない時期でもあり、学生はベンチャー気質に溢れており、堀場雅夫の呼びかけに応じて、京都大学から堀場製作所に入社する人財がいた。

同時期、堀場厚は、小学校入学となり、京都教育大学附属京都小学校に入学する。堀場厚の思い出では、当時の堀場製作所の会議室では、タバコの煙もうもうと立ち込め、熱い議論が日々、交わされていた。

昭和 36 年、堀場雅夫は、金閣寺近くに、本格的な檜づくりの家を購入。一家は、その家に移り住み、会社兼工場とは離れた家族だけの生活となる。堀場厚は、小学 3 年生から大学生に至るまでこの家で成長することとなる。この檜づくりの家は、その後、堀場製作所のゲストハウス「雅風荘」となっている。

昭和 30 年代となると戦後 10 年、世の中が落ち着いてくると、堀場製作所の社内の雰囲気沈んでくる。

「当時の技術者は大企業に就職すると、その会社の研究所に入るか、卒業した大学の教室へ国内留学して博士論文を書く。三、四年で博士になって会社に戻るとエリートコースが待っている。いっしょに卒業したのに、こちらは論文どころではないというわけだ。

私も技術屋のはしくれ。その気持ちはよく分かる。しかし、何年も国内留学させる余裕はない。それなら各自が今取り組んでいる開発そのものをテーマにすることはできないだろうか。『博士論文にならんような仕事は独創性がないということだ。私もやるから皆で頑張ってみよう』と呼びかけた。これで仕事に研究に精がでるようになってきた。」⁵⁾と堀場雅夫は回想している。そして、堀場雅夫も社員に負けじと、京都府立医大の舟木広教授の研究室に通い、昭和 36 年に医学博士の学位を取得している。

堀場製作所の従業員数は、昭和 32 年 (1957 年) 4 月には 100 名を超えるようになっていく。昭和 32 年には、堀場製作所は、1,800 坪の用地を買収し、京都市南区吉祥院に第 1 期工事をおこなっている。当時は、田んぼばかりの地域であった。昭和 32 年 (1957 年) 1 月には、協力会社の親睦会として、洛楽会を発足し、部品を納入してくれる協力企業との組織間ネットワークの構築を図っている。

堀場製作所のようなベンチャー企業のもう一つの大きな悩みは、金繰りであった。昭和 33 年、大手繊維メーカーから入る 700 万円の手形が 1 ヶ月伸びて、不渡りになりそうになる。ちょうど、その折は、日本生産性本部の米国視察に参加の折で、堀場雅夫は頼み込んで、この米国視察団に加えてもらっており、この機会を逃したくない。あちらこちらの銀行を回り、ようやく融資を取り付ける。この手形の不渡り騒動から堀場雅夫は無借金経営を目指すこととなる。同時に、自転車操業の中小企業やベンチャー企業の悲哀も身をもって体験し、京都の中小

企業やベンチャー企業の経営者の良き相談相手ともなる。

昭和34年には、堀場製作所の飛躍のキッカケとなる日立製作所との提携が決まる。この提携には、堀場製作所内部からも、日立製作所からも躊躇する声があったが、堀場雅夫は、日本生産性本部の米国視察の折に、日立製作所の多賀工場（茨城）の副工場長で、計測器を担当していた木内勝造と親しくなっており、提携後の絵図が二人には描けていた。

『木内さん、うちのようないちぽけな会社が生き残るには日立とか大企業と組むのがいいのでしょか』と意見を求めた。大手の豊富な基礎技術を導入し、それにベンチャーらしいユニークな味付けをしたら競争力のあるものを生み出せる。これが私の考え方だ。日立にしても独自の技術をもつ専門メーカーと手を結べば、より高度なシステムの受注につながるはず。』⁶⁾と堀場雅夫は渡米中、既に、日立の木内と語り合っていた。この出会いも、堀場雅夫の運の良さといえる。金繰りの問題から渡米が危ぶまれながらも、理解あるバンカーによって、堀場雅夫は融資を受けることができ、米国視察団に加わることができたからこの日立製作所との連携構想を、日立の木内と組み立てることができたといえる。

堀場製作所が、日立製作所と提携に至る時期とその後は、ちょうど、日本の高度経済成長期の初期段階であった。日本の高度経済成長期は、昭和29年（1954年）から昭和48年（1973年）の19年間である。その19年間に、日本は、世界でも注目される年率10%の成長を果たすこととなる。この大きな日本経済の波に、堀場製作所も乗ることができた。

日本の高度経済成長の象徴として、ビジネス特急「新幹線こだま」が、1958年（昭和33年）に開通する。堀場厚・少年は、この「新幹線こだま」に早速、乗車し、7時間かけて、東京駅におりたつ。そうするとたちまち、堀場厚・少年は、「新幹線こだま」の魅力にひかれ、将来は新幹線こだまの運転手になりたいと思った。そして、東京タワーにもものぼり、東京を一望した。堀場雅夫と息子・堀場厚は、まさに、日本の高度経済成長を共に実感した親子であった。

会社兼工場から新しい家族だけの新居に移ったとはいえ、堀場雅夫はベンチャー企業の社長であり、正月ともなると、新居は、毎年、堀場製作所の従業員で溢れかえった。堀場厚・少年にとっては、社員さんからお年玉をもらえるから良いが、歓待しなければならない家族は大変である。堀場雅夫は、ロースビーフを焼き、社員にふるまった。当時のお正月は、ともかくもお酒をたくさん飲んだ。堀場厚・少年も、サントリーの赤玉ポートワインを舐めてみたりした。

サントリーの赤玉ポートワインは、明治40年（1907年）に発売され、ロングセラー商品となっている。昭和41年（1966年）には、赤玉ポートワインに蜂蜜をいれた赤玉ハニーワインを発売している。

正月の従業員のお世話も、堀場雅夫の妻であり、堀場厚の母である堀場（旧称：小倉）美喜子の仕事であった。堀場厚・少年にとって母の印象は、「私の記憶する母は、とにかく美人でいつも綺麗だった。小学校の父兄参観日も着物をびしっと着ていた。言葉遣いや礼儀は母から逐一教わったが、そのおかげで小学校五年生の時に『この教室の中で言葉遣いが美しくて正しい子がいる。堀場くんや』と担任の先生に褒められたことがある。私は週末に遊んでくれる父も大好きであったが、母のこともとても誇らしく思っていた。母の細くて長い指を子ども心に美しいと感じていた。」⁷⁾と語っている。堀場厚・少年は、言葉遣いは美しく優しい母から学び、時間を守ることは厳しく父から学んだ。

そして、堀場雅夫は社長の身で多忙でありながら年 2 回は、家族総出で、滋賀県に、ピクニックの飯盒炊飯に連れてゆき、堀場厚・少年と滋賀県でドライブをした。

「幼いころ、父は、平日は忙しくて夜中にならないと帰ってこなかったが、日曜日にはかなり遊んでくれた。小学 3 年生のときだったと思うが、ダットサンという車で、父の膝に座って運転を教えてもらった記憶がある。模型が好きだった父に似て、私も自分の手でラジコン飛行機や鉄道模型をつくるのが好きだった。小学生のときはソリッドという木の丸太のような小刀で削り、ラッカーを塗って飛行機の模型をつくった。どう見ても飛行機もどきだが、当時は無垢材を削ってつくるのが普通だった。…中略…小学 6 年生のとき、琵琶湖で父の運転するモーターボートの後ろで水上スキーをしたこともある。⁸⁾」と堀場厚は振り返っている。

現代事業承継において、この父と息子の幼少期からの「ふれあい」はとても重要な事項である。運転、モノづくりなどを通して、父子の言葉を言わずとも通じるコミュニケーションの基礎が構築されたといえよう。堀場厚・少年は、昭和 36 年（1961 年）に、京都教育大学附属京都小学校を卒業し、京都教育大学附属京都中学校に入学している。

2. 堀場製作所の中堅企業から大企業への歩み

—昭和 30 年代から昭和 40 年代—

堀場製作所は、pH（ペーハー）計から、次に、昭和 37 年（1962 年）、赤外線ガス分析計を発売する。その後、この赤外線ガス分析計は、高速分析の分野で堀場製作所が市場を抑え、世界のトップメーカーとなる。

昭和 30 年代後半になると日本ではモータリゼーションがおこり、自動車による大気汚染が、社会問題となる。そこで、工業技術院公害資源研究所より堀場製作所に、堀場製作所がかねてより開発をすすめてきた医学用呼吸ガス分析計を使って、実験したいとの依頼がくる。堀場雅夫は、医学用に作ったものを排ガスのようなものを使うのにはとても抵抗感があつた。

しかし、ある日、堀場雅夫が、工場を回っていると、見慣れない機器を発見する。

「何と車の排ガス測定装置だ。『社長に断りなしに勝手に作るとはけしからん』と怒鳴りつけた。大浦正弘（その後、堀場製作所の社長・副会長）ら若手技術陣は、『必ずうれるし、売ってみせます』と引き下がらない。『社員の自由な発意を尊重するのが堀場の社風』とやってきた手前、すげなく却下するのも具合が悪い。しぶしぶ承知して十年の後、どの自動車メーカーも生産ラインに排ガス測定装置が備えられたのであったのである。実に社の売り上げの40%以上はこの分野だ。学生時代から試験のヤマ当ては私の得意業だったが、こればかりは見事に外れてしまった。⁹⁾」と振り返っている。

昭和40年（1965年）に、堀場製作所は、11月に排ガス測定装置を計測工業展（大阪）に参考出品し、その後、この排ガス測定装置が、堀場製作所のメイン商品となってゆく。

この堀場製作所の成長を支えるとなる排ガス測定装置誕生のエピソードは繰り返し、語られることとなる。

村上龍のTV番組「カンブリア宮殿¹⁰⁾」に登場した堀場雅夫は、MCの村上龍の次の問いかけにこう答えている。

村上「大浦政弘さんが排ガス測定装置をつくられた時のことですが、今だったらともかく、当時、社長の地位でもないのに勝手にものをつくるというのは、とんでもないことだったんですよね。」

堀場「死刑に値します。」

村上「死刑ですか（笑）。ただ大浦さんはものすごく優秀な方だったらいいですね。」

村上「当時の堀場さんが自分で何をつくるかお決めになっていた。それなのに、こっそりつくってしまった。」

堀場「けしからんわけや。もう刀を持っていたら切っていましたね。」

村上「それほど頭にきたんですね。」

堀場「あれは僕の思い入れでつくった機械なんです。病院の手術室などに入れるものだから、ゴミひとつあるだけで大変なんです。今はクリーンルームのようなものがありますが、当時はそんなものはないですからね。よくテントの中にはいって、道具を綺麗して、それで一つひとつつくっていた。そんなものを自動車の排ガスといたら、子供でも絵を描くとき、ホースの尻から黒い煙を書くでしょう。そんな汚いところに使うなんてとんでもない。」

村上「それを大浦さんという方がつくった。」

堀場「彼は、科学者ですから冷静だから人間の吐く息も、自動車が吐く息も、ロジックでいったら一緒だということです。肺の中は温度が低いけれど、自動車の中は温度が高いたけで同じことをしているわけです。理屈では使えるというのは、正しい。」

（村上龍著・テレビ東京報道局編（2008）『カンブリア宮殿 村上龍×経済人 2』日本経済新聞社、出版、111頁。）と答えている。「死刑に値します」は、堀場雅夫の一流の注目を集めるための過剰表

現であり TV 受けする上手い表現である。でもその当時の憤りを上手く表している。しかし、それが売れるとなると主力商品とする点は、気持ちを経営感覚で切り替えられる優れた経営者でもある。

排ガス測定装置という新たな時代のニーズを的確にとらえた新製品を発売開発した翌年の昭和 40 年 (1965 年) には、京都市南区吉祥院に工場が集約されるようになる。

この時期、堀場厚・青年は、昭和 38 年 (1963 年) 3 月に、京都教育大学附属京都中学校を卒業し、昭和 38 年 (1963 年) 4 月に京都府立山城山山城高等学校に入学している。堀場厚・青年は、昭和 36 年 (1961 年) から昭和 38 年 (1963 年) に至る中学時代、水泳部に所属し、平泳ぎの 200 メートルで京都 2 位の成績を収める。堀場厚・青年は、体力を温存しておいて抜く！自分の泳ぎ方で結果を残した。本来は短気な性格でありながら、じっくり待つ戦法をとったのである。

高校時代、昭和 38 年 (1963 年) から昭和 41 年 (1966 年) の 3 年間、堀場厚・青年は、オートバイに夢中になる。そして、16 歳になると、オートバイで琵琶湖一周を達成している。バイクに夢中になってバイクの危なさを知る。

その後、堀場厚・青年は、高校を卒業し、甲南大学に入学する。堀場厚・青年は、兵庫にある甲南大学では、酒蔵の息子などと知り合い、京都の文化とは異なる気風を知る。

堀場厚は、当時を、「そうですね。私は京都から神戸のほうに通っていましたから、なかなか勉強もそれなりでしたけれども、高校が山城だったものですから、やはりサッカーが非常に、小中も附属でしたのでサッカーが盛んだったんですけども、そんなこともあって社会人リーグのチームを自分たちでつくりまして、青城クラブというのを、多分覚えておられると思うんですが……。」(https://kenja.jp/2308_20180214/2/ 2021 年 3 月 16 日閲覧・確認。)と振り返っている。

堀場厚が、甲南大学に入学した翌年、祖父である堀場信吉が逝去する。81 歳であった。戦前、堀場信吉は、教授として、京都帝国大学をリードしたが、海軍からの要請である原爆開発に間接的とはいえ関係していたこともあり、終戦を機に、同大学に辞表を提出し潔く辞職した。その後、同志社大学工学部の開設に加わり、大阪府立大学の学長にも就任した。また、昭和 27 年に、京都市が、音楽短大を創設した時にも、音楽好きであった堀場信吉を初代学長としても迎え入れている。堀場信吉は、日本学士院会員に選出され、文化功労章も授与され、学者としての人生を全うした。堀場厚・少年・青年にとっては、西洋料理店のアラスカにも連れて行ってくれる良き祖父であった。

堀場信吉は、息子の堀場雅夫も学者の道を歩むことを期待していたが、原爆開発による GHQ による解体騒動もあり、堀場雅夫が会社を設立する時は、前述したように知人の京都財界の方に協力を要請し、献身的に応援をした。堀場信吉は、ドイツに留学経験があり、留学中

にバイオリンを習った。ユーモア溢れる堀場信吉は、退社時に、堀場製作所の工場の玄関脇でバイオリンを弾いて聞かせてもいた。また、漢詩を作り、時に絵を描く文人でもあり、旅行とおいしい料理を愛する好漢でもあった。日本の京都の文化人のエッセンスを凝縮した教授であった。

堀場雅夫は、この信吉の人生を見て、「仕事も日常生活も楽しむ父の生き方を見て、仕事以外何の喜びもないという人間にはなるまいと思ったものだった。人間は悪い時もあればよい時もあるのだから、クヨクヨせず生きがいのある生活を送ろう、と考えるようになったのも父の影響だった。晩年の父は、現在の科学では解決できない生命というものについて哲学的な勉強をしていた。エスペラント語も独習していた。死の直前まで思索し、本を友とする学者の姿勢を貫いたのである。¹¹⁾」と回想している。この堀場信吉からの「生きがいのある生活を」という信念は、堀場雅夫から堀場厚にも受け継がれている。

逝去する前の昭和43年（1968年）1月には、京都国際会議場で堀場製作所の創立15周年記念式典が行われていた。堀場雅夫は、この15周年記念式典で、第一次5カ年計画を発表し、5年後に、売上高を四倍以上、給与ベースを2倍に増やし、週休2日にするという内容を発表している。週休2日制は、昭和47年（1972年）9月より完全実施している。堀場雅夫の堀場信吉譲りの「生きがいのある生活」のために、堀場雅夫は「堀場製作所ぐらいいかに休んで英気を養えと奨励している会社もないと自負している。¹²⁾」と語っている。

昭和43年（1968年）は、堀場製作所が海外進出を本格的に展開し始めた年でもある。アメリカの排ガス測定機器市場が有望と見て、市場調査をはじめ、昭和43年末に、アメリカの測定機器のベンチャー企業である米国オルソンラボラトリーと販売提携を結んでいる。翌年の昭和44年（1969年）7月には、堀場製作所は、琵琶湖工場の用地買収をおこなっている。

日本の優秀なメーカーが、世界に向けて輸出を本格化させるのが、まさに、昭和であった。敗戦から20年余で、日本は世界の市場を相手に輸出をスタートさせるが、その歩みは、海外市場の未経験から様々な苦難を経験することとなる。

3. 堀場製作所の大企業から上場企業への歩み

—昭和40年代から昭和50年代へ—

堀場製作所は、昭和45年（1970年）3月には、受注累計100億円突破、6月には、売り上げ累計100億円突破するようになっていた。そして、同年7月には、販売委託先の米国オルソンラボラトリーと合併で、オルソン・ホリバ（OHI）を設置している。社長は、オルソン氏の押す、アメリカ人に任せた。

この堀場製作所のオルソン・ホリバ（OHI）を設置が、事業継承者の堀場厚の国際経営者の

礎 (いしずえ) を築くことと深くかかわるようになってくる。昭和 46 年 (1971 年) に堀場厚は、甲南大学を卒業し、アメリカのこのオルソン・ホリバ (OHI) で働くこととなった。3 月に卒業して 4 月に行く予定がビザの関係で 11 月まで遅れてしまった。堀場厚は、そのことを、「3 月に卒業して 4 月に行く予定だったんですが、ニクソンショックでワーキングビザがおりなかったんです。で、11 月まで延びたんですね。ただ 11 月に延びたおかげで、結局本社のほうの製造ラインで勉強をしたり、国内のサービスマンについて自動車メーカーに行ったり、いろんな経験を社内で経験することができて、意外とそのときに人脈ができたんですね。https://kenja.jp/2308_20180214/2/ 2021 年 3 月 19 日閲覧・確認」と回想している。この 4 月から 11 月までに堀場製作所内での貴重な人脈と現場体験を積むことができた。この現場体験がなければ、実力主義のアメリカで、いきなり 4 月から働くこととなると何もできなかっただろうと堀場厚は振り返っている。

昭和 46 年 (1971 年) 11 月に渡米した堀場厚は、オルソン・ホリバ (OHI) のサービス部門で修理を担当したが、日本から送られてきた測定器のかなりが故障していることを発見する。

堀場厚は、当時の状況を、「で、そのときに経験したのが、現地の、行くと工場にずらっとうちの分析器が並んでるんです。全部、ほとんど故障してるんです。なぜかという、飛行機で運んだものですから、検出器の中のガスが抜けたりネジが緩んだりしてまして、それをずっと修理するんですけども、そういうことは日本で起こってないんですね、飛行機で運んでません。それで、一度テレックスとって、紙に穴を開けてカチャカチャ、これで連絡しても最初に返ってきた返事が、日本ではそんなことは起こってないと。で、それ以来、私はアンチ本社になりまして。(https://kenja.jp/2308_20180214/2/ 2021 年 3 月 19 日閲覧・確認)」と回想している。堀場厚は連日徹夜にちかい残業をし、ついに原因をつきとめ修理をおこなうことができた。

堀場厚は、「この一件を通して、『本社や経営陣は現場の本当の実情を知らない。知らされていない。』ということを確認した。現場の的確な情報を把握せず、トラブルを解明するタイミングを外し、適切な努力を怠れば、いずれ重要な経営判断を誤ることになる。間違った情報による判断の積み重ねが、本社の危機的な状況を招くのだ。製造・営業の最前線であるフロントラインを見ずに物事を決定したり判断したりする恐ろしさを知った私は、あえて『アンチ本社』というポリシーを持つに至った。そして、7 年半後に帰国したのち、父や当時の経営陣と一戦を交えることになるのである。¹³⁾」と回想している。

現代事業承継において、事業承継者が、先代の経営者を超えて、事業拡大・事業革新や第二創業するうえにおいても、先代経営者と事業承継者の一戦はとても重要な契機となっている。堀場製作所の場合は、まさに国際展開を巡って、先代経営者である堀場雅夫と事業承継者がぶつかることで、国際事業拡大・国際事業革新へと展開してゆく。

この昭和46年（1971年）3月には、堀場製作所は、大阪証券取引所2部、京都証券取引所に上場し、大企業から上場企業への成長し社会的知名度も信用度も高め、資金調達力も獲得し、世界へ市場拡大している。

堀場厚は、昭和48年（1973年）9月に、オルソン・ホリバ（OHI）からアメリカで本格的に自販するために設立されたホリバ・インスツルメンツに出向すると同時に、カリフォルニア大学アーバイン校（UCI）の工学部電気工学科の三回生に編入する。

このUCIへの編入学に、堀場厚は、「編入したのはいいんですけども、次の日から後悔の連続で、ご存じのように、アーバインという南カリフォルニアで、青空で空気が澄んで、仕事のほうも5時に終わってからゴルフ場に行って1ラウンドできるような、街はきれいですし、食べ物も決して悪くないですし、そこから急に地獄のような世界に入りまして。

すごいですよ。これはもう（笑）、宿題は当然クラスが終わるごとにあるんですね。それから次のクラス始まるときに10分間ドリルというのがあるんです、テストが。で、宿題をきちっとしておく、そのドリルが解けるんです。かつ技術計算機を使うんですけども、それがある程度マスターしておかないと、その時間内に解けないんですね。それ以外に、週に月曜の朝の8時に持って行く宿題があって、よくこれだけ押し込めるなというぐらい……。

かつ私の行ったUCのアーバインというのは大学ができて10年ぐらいで教授陣が全部若くて張り切ってまして……。大体30代から40代前半。」（https://kenja.jp/2308_20180214/3/ 2021年3月21日閲覧確認）と回想している。

堀場厚にとって、カリフォルニア大学アーバイン校（UCI）への留学とホリバ・インスツルメンツで働くということ、学生と社会人を同時に体験することができた点はその後の国際感覚をもった経営者となる上で大きな経験であった。それは、アメリカの大学のシステムも雇用のシステムも身をもって並行して体験できたからである。

これによって、堀場厚は、社会人として、アメリカの大学・大学院の教育システムも経験すると同時に、雇用のシステムも身をもって並行して体験し、血肉化させることができた。堀場雅夫が、渡米時、ホリバ・インスツルメンツを視察し、そこで働くアメリカ社員を叱ったおり、そのアメリカ社員がすぐに辞職しようとして、一つ一つ私物を片付け始め、堀場厚がそのアメリカ人社員を慰留して、辞職を思い止めさせたことがあった。堀場雅夫は、「アメリカ人はあの程度の叱責で辞めるんか。。。」と怒った堀場雅夫ほうが憤った。堀場製作所では、堀場雅夫は、日本人社員の心をはっきり把握できても、国際化の中、外国人社員の心を把握することの限界を越えた時でもあったかもしれない。

UCIへの留学時代の堀場厚の強い思い出として、パイロット・ライセンスをとるために命がけの練習体験について、次のように回想している。

「お金はなかったんですが、友達がいたんですね。友人に私がパイロットも旅客機ではなくて戦闘機乗りになりたかった、で、実際は自由に飛べないんですけど、思い切っているんなどころに飛べるというので、そういう話をしたら、じゃあライセンス取ればいいじゃないかと。

それで、その友達がそのインストラクターを紹介してくれまして、そして飛行機がありますよね？練習の。そうするとそのインストラクターが、またその友人を紹介して、ほとんどガソリン代だけで飛行機を貸してもらいまして、結局飛行機野郎なんです、みんな。だから飛行機が好きだと、ジャパニーズのステューデントというか若いのが言っていると、じゃあ教えてやろうという感じなんです。

ソロ飛行とって、インストラクターがいつもついているんですが、それが降りてひとりで飛ぶときがあったんですが、そのわれわれのオレンジカウンティ、パームスプリング、サンディエゴというふうに戻って、帰ってきたときに飛行場がクローズドになっていました、天候が悪くて。降りれないんです。で、少し待っていたんですね、くるくる回って、で、そのうちに燃料がなくなってきたものですから、『着陸したい』と言うと『他の飛行場へ行け』と、でもあと 30 分しかなかったんです。で、30 分かかって行くと燃料切れになるかもしれません。それで、行こうとしたときに、雲の切れ目から嘘みたいな本当の話なんです、ディズニーランドのお城が見えたんですよ、切れ目から。で、ピュッと降りて、そのままそのオレンジカウンティエアポートに強行着陸したんですよ、というのは、墜落するかもしれない。

そうしたら、まず 30 分間ほど怒られまして、で、私、思ったときには、これ、まず新聞沙汰になる、それから私はライセンスが取れない、それから一番心配したのは、私のインストラクターがインストラクターのライセンスを失う。でも結局それが起こらなくて、新聞沙汰にならない、私はライセンス取った、インストラクターはライセンスを失わなかったんですね。彼の家その後、謝りに行ったら、ドアをパッと開けた途端に、『Congratulations』と言ったわけです。

なぜかという、『これでおまえは一人前のパイロットになった』と言ったんです。で、『次からは天候チェック、燃料を満タンにする、それから最も良かったのはおまえは墜落しなかったことが良かった』と、当たり前なんですけど……。」

(https://kenja.jp/2308_20180214/3/ 2021 年 3 月 21 日閲覧確認)

このエピソードにも、堀場親子、共通の冒険心と運の良さとそれを前向きにとらえる楽天性が秘められている。

このように、堀場厚が、肌感覚で、アメリカ人やアメリカへの理解を深める中、堀場雅夫は、日本において、着々と、堀場製作所を、ベンチャー企業から制度の整った大企業へと変貌

させつつあった。昭和 47 年（1972 年）10 月には、特殊資格報奨金制度を導入し、12 月には、東京でも昼の給食を開始した。また、昭和 48 年 8 月には、財形貯蓄制度を創設している。

また、昭和 49 年（1974 年）2 月には東京支店を開設し、同年 3 月には、東京証券取引所 2 部に上場を果たしている。この東証上場時、堀場雅夫は、配当性向を株主に約束する日本初のケースとなっている。この考え方は、今では普通になっているが、当時は異例であった。しかし、堀場雅夫は、信念に基づき、この約束をした。

堀場雅夫はその信念について、「資本、経営、労働の三つの機能に対して公正に分配をやるべきだ。というのが私の持論だ。懸案だった株主への分配については、東証上場の際、配当性向を基準にすることで解決した¹⁴⁾。」と述べている。

堀場雅夫は、昭和 50 年（1975 年）から昭和 54 年（1979 年）まで京都経済同友会代表幹事を務め、京都財界の中心人物ともなり、かつ、昭和 51 年（1976 年）には、堀場製作所は、創立以来の累計売上額が 500 億円を突破している。

一方、堀場厚は、昭和 52 年（1977 年）に、カリフォルニア大学アーバイン校修士号を取得し、学業を終えることとなった。堀場厚は、大学院で研究を続けることや NASA 関連の仕事にアメリカでつくことも考えたが、帰国し、堀場製作所で働くことをあえて選んだ。

堀場厚は、「なかなか資金的にも苦しい時代でしたから、もちろんそれだけではないんですけども、でも私はそのときに、やはり日本に帰って良かったと思います。会社の状態も含めてですね。特に海外のオペレーションはそれなりに 7、8 年やってきたんですけども、日本サイドからのサポートがやはりきっちりできてない、このまま行けば空中分解するというふうに思っていましたので、日本に帰って特に技術サポートをしようということを……。」（https://kenja.jp/2308_20180214/4/ 2021 年 3 月 24 日閲覧・確認）と語り、帰国し、堀場製作所で働くことを決断した背後に、堀場製作所の国際展開への憂慮があったことを示している。

これに対して、堀場雅夫は、堀場厚が、「大学で研究を続けたいという希望をもっていたようだ。大学に残れなかった私に遠慮したのか、結局、渡米七年間で帰国し、堀場の社員になった。私がもちかけたわけではない。小学生の中頃まで工場の中で暮らした彼にとっては、当然の選択だったのかもしれない。¹⁵⁾」と語っている。

次章では、いよいよ堀場雅夫の社長退任から堀場厚社長就任までの事業承継についてみることにしたい。

4. 事業承継へ：堀場雅夫の社長退任から堀場厚社長就任へ

—昭和 50 年代から平成へ—

昭和 53 年（1978 年）1 月、創立 25 周年記念式典において、堀場雅夫は、社長退任を発表す

る。後任の社長には、当時、常務でメイン商品の排ガス測定装置誕生の立役者であった大浦政弘を指名した。

堀場雅夫が、社長の辞任を、53歳になったばかりに宣言したのは、第一に、もともと医学博士として、50歳定年説を唱えていたので、それを実践した点、第二に、社長を辞任しても会長となり、現場の指揮を社長に任せ、大局的判断を会長として取り仕切る欧米的な役員体制をとることを判断した点、第三に、昭和53年(1978年)12月に、(財)京都産業情報センター初代理事長に就任するように、堀場製作所のみならず、京都全体の経営者や企業の面倒をみようと考えた点、などが推測できる。

堀場雅夫は、昭和52年(1977年)1月に、社是を「おもしろおかしく」に制定したり、新社章・社旗を制定し、ホリバコミュニティを制定している。堀場製作所の社是の「おもしろおかしく」の制定については、拙稿「堀場雅夫のビジネス書研究—堀場雅夫の経営哲学—」『立命館経営学』第54巻第1号に詳しく紹介・分析をしているので、そちらをお読み頂きたい。

ホリバコミュニティ制度は、前述した堀場雅夫の「資本、経営、労働の三つの機能に対して公正に分配すべき」との信念に基づき、労働組合に対して、労働分配率を明確にすると同時に、福利厚生事業をおこなう株式会社ホリバコミュニティを、会社が40%を、残りの60%を全従業員が出資する形で立ち上げた。この会社は、従業員はもとより、堀場製作所に関係する人に、住宅資金、生活資金の貸し出し、冠婚葬祭の世話や物品の安い提供などをおこなっている。株式会社ホリバコミュニティの代表を、オーナーの堀場雅夫と労働組合の委員長が務め、その伝統は現在も踏襲されている。

そんな中、堀場厚は、昭和52年(1977年)12月に帰国し、29歳で、株式会社堀場製作所海外技術部長に就任する。海外技術部長とはいえ、課長1名、女子社員1名の総勢3名のスタッフであった。

昭和55年(1980年)3月には、堀場製作所は無借金経営をスタートさせている。堀場雅夫自身、前述したように、金策に苦労した過去があり、その時から無借金経営の志をもち、ついに実現したといえる。時代は、1980年代であり、高度経済成長が終わり、石油危機を経験し、その後、バブル経済に突入し、金利が跳ね上がる時期であり、堀場雅夫の無借金経営は、先見の明があったといえる。昭和55年(1980年)12月には、堀場製作所は、売り上げ累計1,000億円を突破している。

昭和56年(1981年)、堀場厚は、30歳で、海外本部長就任し、翌年の昭和57年(1982年)取締役海外本部長に就任することとなった。海外本部長に就任した堀場厚は、海外拠点の幹部に対して、海外マネジメントの形態を変えないといけないことを指摘する。堀場厚が、アメリカで実際に働いた経験をもとに、海外オペレーションの問題を指摘し、本社主導で、アメリカやドイツの海外拠点の管理強化が必要であることを主張した。これに対して、堀場厚は渡米

し、「私は父ほどの年配の人たち一人ひとりに、『いまオペレーションの具体的な改善をしなければ、あなたたちの活躍の場もなくなり、事業も拡大できなくなる』と語りかけた。その結果、最終的に社を去ったのは幹部数人にとどまり、多数のアメリカ人やドイツ人が私をサポートすると約束してくれた。¹⁶⁾」と語っている。

この体験から堀場厚は、「このとき私は、自分の信念を貫けば年齢が若くとも肩書が低くても経験が少なくても外国人であっても、心からついてきてくれるということを実感した。

いやむしろ、日本の文化に対する理解を含めて信頼感が生まれると、彼らのような欧米人のほうが、ある意味日本人よりも高いロイヤリティをもって働いてくれる。時に責任のある立場の人はそれが強いということを知ったのだ。¹⁷⁾」と語っている。

この堀場製作所の国際事業展開については、会長の堀場雅夫と海外本部長の堀場厚が、取締役会において、激しくぶつかることもあったという。しかし、堀場製作所の国際事業展開の実績によって、堀場厚の主張が通り、海外マネジメントの形態が改革されることとなった。

そして平成3年（1991年）に、堀場厚は、専務取締役営業本部長兼生産本部長に就任する。そして、専務時代に、堀場厚は、トータルにマネジメントを見る立場にもなっていた。この時に、社長になるための経験を積み、堀場製作所で人脈を広げ、海外事業の展開の功績によって、事業承継者に相応しいと周りも認識される立場となっていた。

その間、堀場雅夫は、昭和57年（1982年）11月に、藍綬褒章を受章する。そして、1980年代後半には、京都全体の発展のために尽力し、昭和63年（1988年）に、京都府知事から財団法人京都高度技術研究所（ASTEM）設立の許可を得て、京都高度技術研究所（ASTM）の設立に大きな貢献を果たしている。この京都高度技術研究所（ASTM）立ち上げと設置後の堀場雅夫の活躍に関しては、拙稿（2020）「堀場雅夫による産官学連携のイノベーション創生—KRP・ASTEM・JANBOの立ち上げと展開を中心として—」『立命館経営学』第53巻第3号をご覧ください。

そして、平成4年（1992年）1月に、堀場厚43歳が専務から昇格し、社長に就任することとなる。ここに、堀場雅夫から堀場厚への親子による事業承継が帰結することとなる。

堀場厚は、専務から社長への昇格について、「社長と社長以外というのは全然違いますね。

責任の重さはもちろんあるんですけども、やはり自分の考え方をストレートに表現しているというのは、すごく大事だと思いますね。ほとんどのことは51対49なんですよね。7対3なら誰でも、社長が言わなくてもやるわけですよね。だから51対49の、そのどちらを取るかというのがこの社長の一番面白いところだと。

で、そのときに、やはり自分がどれだけ情報を持っているか、あるいはいい意味でいろんな人脈を持っているかというのが効いてくると思うんですね。

そうですね。私の場合ラッキーだったのは、やはり海外のオペレーションをやってきて、そ

れは私の父、その次に大浦という生え抜きが社長をしていたんですが、ちょっとジャンルが違ったんですね。で、ちょうど堀場が国際化していかないといけないときに社長になったので、そういう面ではすごくラッキーだったと思いますね。

いわゆるコピーではない、オリジナリティーを自分が持てたということは強みだったと思いますね。

というより、社長を継いだ途端に3年間減収減益だったんですよ。

のときに、やっぱり父の助言が一番良かったですね。で、減収減益で、これは大変なことになったという話をしていたんですけども、そうしたら、やっぱり自分の信じる方向ですることをすれば、必ず結果が出てくると、関係ないと、心配するなという感じのことを言ってくれました。」(https://kenja.jp/2308_20180214/5/ 2021年3月25日閲覧・確認)と当時を振り返っている。

この堀場製作所の堀場雅夫から堀場厚の事業承継の成否は、その後の堀場製作所のグローバル企業への成長ぶりを見れば一目瞭然であろう。

堀場厚は、1996年、フランスのABX社を買収し、医用分野を強化している。また、1997年、フランスのジョバンイボン社を買収、半導体、科学分野を強化する。そして、1998年、フランスより国家功労章オフィシエを堀場厚は、受章している。その後、2005年、代表取締役会長兼社長に就任、ドイツのカールシェンク社の計測部門を買収、自動車分野を強化するといったように、堀場製作所を多彩な他分野におけるの国際的な測定機器分析・計測機器メーカーへと成長させている。

む す び

以上、堀場製作所を事例として、創業者の堀場雅夫と事業承継者である堀場厚の社長交代に至る「現代事業承継」の歴史を綴ってきた。堀場雅夫と堀場厚という二人の傑物した経営者と家族(父子)の歴史を通して、敗戦後の日本、昭和から平成への歴史を追体験したような気さえする。それは、一個の日本の戦後を彩る家族の風景でもあり、一企業の発展史でもあった。

さて、本論文の研究課題としては、「堀場製作所」の現代事業承継史の分析を通して、第一に、経営者として必要なマインド・資質・能力形成とは何か、第二に、事業承継を進める上で必要なポイントが、承継する側、承継される側に、何であるのかを明らかにすること、第三に、現代事業承継において「引き継ぐべき価値」には何かついて明らかにすることであった。そこで、最後に、これらの研究課題について答えることにしたい。

まず、第一の事業承継する側の経営者として必要なマインド・資質・能力形成は、堀場製作所の場合、自然に形成されてきた側面と留学・人事配置など意図的に形成されてきた側面があ

る。

自然に形成されてきた側面は、堀場厚は、幼年期から小学校時代まで、工場・企業と併設された家に住み、従業員とかなり近い距離の中で、生活を共有化してきたという点がある。これによって、自然と会社（堀場製作所）との一体感の基礎が形成されてきた点がある。また、家族との関係性でいえば、母から言葉遣い、父から時間の厳しさという人間・経営者としての基本的な事柄が形成されてきた点もある。この父と息子の幼少期からの「ふれあい」もその後の無言の信頼感の基礎形成となっている。また、堀場厚が様々な運転に興味・関心とその操作をとおして、自然と経営感覚を身に着けていった点も大きい。

本人の意思とそれへの認可という形で意図的に形成されてきた側面は、アメリカへの留学や社会人としてホリバ・インスツルメンツ社で働いたことや帰国後の海外事業本部長・取締役・専務と段階を経ての人事配置などがある。この点は、事業承継研究においても、研究されてきた点であり、事業承継者が、事業承継するまでに、社外でキャリアを経験し、ビジネスパーソンとしての幅を広げることや社内で事業承継をするうえで有効なポストを体験することで、事業承継がよりスムーズかつその後の第二創業にも有効に働くことが証明されている¹⁸⁾。

第二の事業承継を進める上で必要なポイントが、承継する側、承継される側に、何であるのかをいう点は、物事がある程度、プラス（楽天的・前向き）に捉える性格と、事業承継者が、事業承継する会社の問題点や経営課題を的確にとらえ、事業承継前から事業承継後に、その事業承継する会社の問題点や経営課題を乗り越えてゆくことにある。

第三の現代事業承継において「引き継ぐべき価値」とは何かという点は、創業者もしくは先代が形成した「不易流行」な変えてはいけないその会社の経営哲学・経営理念・諸制度であろう。堀場雅夫が定めた堀場製作所の社是「おもしろおかしく」であろう。

謝辞

本論文作成にあたっては、現会長の堀場厚氏より貴重なお時間を賜り、オーラルヒストリーによるヒアリング調査にご対応頂くと同時に、堀場製作所より多大なご協力を頂いたことに感謝申し上げます。

<注>

- 1) 堀場雅夫（1999）『仕事のできる人 できない人』三笠書房，22頁。
- 2) 前掲書，22頁。
- 3) 堀場厚（2014）『難しい。だから挑戦しよう「おもしろおかしく」を世界へ』株式会社 PHP 研究所，167頁から168頁。
- 4) 日本経済新聞社編『私の履歴書 29』日本経済新聞社，平成16年，42頁。

- 5) 前掲書, 49 頁。
- 6) 前掲書, 56 頁。
- 7) 堀場厚 (2014) 『難しい。だから挑戦しよう「おもしろおかしく」を世界へ』株式会社 PHP 研究所, 167 頁から 168 頁。
- 8) 前掲書, 172 頁から 173 頁。
- 9) 日本経済新聞社編『私の履歴書 29』日本経済新聞社, 平成 16 年, 52 頁。
- 10) 村上龍著・テレビ東京報道局編 (2008) 『カンブリア宮殿 村上龍×経済人 2』日本経済新聞社, 出版, 111 頁。
- 11) 日本経済新聞社編『私の履歴書 29』日本経済新聞社, 平成 16 年, 63 頁。
- 12) 前掲書, 69 頁。
- 13) 堀場厚 (2014) 『難しい。だから挑戦しよう「おもしろおかしく」を世界へ』株式会社 PHP 研究所, 26 頁から 27 頁。
- 14) 日本経済新聞社編『私の履歴書 29』日本経済新聞社, 平成 16 年, 70 頁。
- 15) 前掲書, 78 頁。
- 16) 堀場厚 (2014) 『難しい。だから挑戦しよう「おもしろおかしく」を世界へ』株式会社 PHP 研究所, 46 頁から 47 頁。
- 17) 前掲書, 47 頁。
- 18) 落合康裕『事業承継のジレンマ—後継者の制約と自律のマネジメント—』白桃書房, 参照。

＜参考文献＞

- 堀場雅夫 (1995) 『イヤならやめろ 一社員と会社の新しい関係—』日本経済新聞社。
- 堀場雅夫・篠原総一 (1996) 『日本経済よ、甦れ ベンチャー魂』PHP 研究所。
- 堀場雅夫 (1998) 『経営心得帖』東洋経済新報社。
- 堀場雅夫 (1999) 『堀場雅夫と 21 人のベンチャー 元気だせ 日本人』日経大阪 PR 企画出版部。
- 堀場雅夫 (1999) 『仕事のできる人 できない人 偶然の成功はあっても、偶然の失敗はない』三笠書房。
- 堀場雅夫・仲谷彰宏 (2001) 『おもしろおかしく』メディアワークス。
- 堀場雅夫 (2001) 『出る杭になれ! 「いい人」やめれば仕事ができる』詳伝社。
- 堀場雅夫 (2001) 『出る杭になれ! 「いい人」やめれば仕事ができる』詳伝社。
- 堀場雅夫 (2001) 『問題は経営者だ!』日経 BP 社。77 歳
- 堀場雅夫 (2003) 『仕事ができる人 できない人 「いい人」は無能の代名詞である』三笠書房
- 堀場雅夫 (2003) 『人の話なんか聞くな—少しの勇気でもっと自分を活かせる!』ダイヤモンド社。
- 堀場雅夫 (2003) 『一日革命 今日やめること 今日始めること 今すぐやる人が成功する!』三笠書房。
- 日本経済新聞社編 (2005) 『私の履歴書 経済人 29』日本経済新聞社。
- 堀場雅夫 (2005) 『堀場雅夫の社長学』ワック出版。
- 堀場雅夫 (2005) 『その他大勢から抜け出す仕事術 —仕事を変える 8 つの時間』三笠書房。
- 堀場雅夫 (2007) 『やるだけ やってみろ!』日本経済新聞社出版。
- 堀場雅夫 (2007) 『もっとわがままになれ!』ダイヤモンド社。
- 堀場雅夫 (2007) 『仕事ができる人 できない人 「100 人の一人の人材になる法』三笠書房。
- 堀場雅夫 (2012) 『おもしろおかしく生きろ!』PHP。
- 堀場雅夫 (2013) 『新装版 イヤならやめろ—社員と会社の新しい関係—』日経ビジネス文庫。
- 堀場雅夫 (2014) 『おもしろおかしく 人間本位の経営』日経 BP 社。
- 堀場厚 (2014) 『難しい。だから挑戦しよう「おもしろおかしく」を世界へ』株式会社 PHP 研究所。

守屋貴司（2020）「堀場雅夫による産官学連携のイノベーション創生—KRP・ASTEM・JANBOの立ち上げと展開を中心として—」『立命館経営学』第53巻第3号。

守屋貴司（2021）「堀場雅夫のビジネス書研究—堀場雅夫の経営哲学—」『立命館経営学』第54巻第1号。

落合康裕（2016）『事業承継のジレンマ—後継者の制約と自律のマネジメント—』白桃書房。

A Study of Modern Business Succession History: A Case Study of HORIBA Ltd.

Moriya, Takashi *

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the history of contemporary business succession from the founder of HORIBA, Ltd. to the successor, Atsushi HORIBA. What are the values that must be passed on in modern business succession? In this analysis, this paper narrates the story (or fact) of HORIBA and its father and son in the Showa and Heisei eras, from the founding of HORIBA Research Laboratories, the predecessor of HORIBA, through the growth of HORIBA, the retirement of Masao HORIBA as president, and the birth, childhood, adolescence, and presidency of his son, the current chairman Atsushi HORIBA. This paper narrates the "story (facts) of HORIBA, Ltd. and father and son in the Showa and Heisei eras, from the birth of Atsushi Horiba, the company's president, through his childhood and adolescence. By telling the story of one company and one parent and child, this paper also tells the story of Japan in the Showa and Heisei periods after World War II.

Keywords:

History of Modern Business Succession HORIBA SEISAKUSHO (HORIBA, Ltd.) Masao HORIBA Atsushi HORIBA

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University