



## 堀場 厚

HORIBA Atsushi

堀場製作所会長兼グループCEO  
関経連副会長

# 危機にこそ“したたか”に。 肥満体質を筋肉質に。



このたび関経連副会長の任をお受けし、科学技術・産業振興委員会とベンチャー・エコシステム委員会を担当することになりました。微力ながらこれまでの経験を生かして貢献できればと考えております。

現在、世界はコロナ禍で大変な状況ですが、これまでもニクソン・ショックやオイルショック等、大小はあるものの、経営者は十数年ごとに難しい局面に遭遇してきました。私も学生ベンチャーの草分けと称された父・雅夫が創業した堀場製作所を引き継ぎ、さまざまな苦難を乗り越えながら積極的な海外展開をはかり、おかげさまでいまや従業員の約60%が外国籍のグローバル企業に成長させることができました。

海外から日本や本社を見る目も養え、ということだったのでどうか、入社後7年間は米国法人へ出向していました。当時、日本から輸送された新製品の故障が相次いでいましたが、本社に問い合わせても「日本ではそのような不具合は発生していない」の一点張りだったため、現地で自ら調査し、空輸時の気圧低下や振動の影響が原因であることを突き止めました。この一件で、それまで私を「社長の息子で大学を出たばかりの若造」くらいにしか見ていなかった米国人幹部からも一挙に信頼を得ることができました。逆境においてもしっかりと正面から対処することで、正当な評価を得たこの出来事は、私にとっては国籍や人種を超えて仲間として認めてもらえた貴重な経験となり、弊社にとって最も厳しい市場環境であった米国に製品が浸透するきっかけにもなりました。

1992年の社長就任後もバブル崩壊や大震災、リーマン・ショックを経験してきましたので、私自身はショックに対するある程度の「抗体」はできているつもりです。しかし、この新型コロナウイルスの感染拡大が経済に与える影響は、リーマン・ショックの何倍にもなるようを感じます。

経営者にとって非常にかじ取りが難しい局面ですが、翻って考えると今回の危機は、いつの間にか肥満体質になっていた組織やシステムを筋肉質にするよい機会となるのではないかでしょうか。この10年、グローバル市場全体としては成長が進むなかで、多くの企業や組織は無駄が増えているはずです。

今はあらゆるキャッシュアウトに思い切った手を打つとともに、自社が持っている独創的な技術やノウハウを武器に本業にこだわり、回復後の日本や世界を見据えた将来像をしっかりと描くことが大切です。

筋肉質な組織づくりができていなければ、コロナ収束後の立ち上がりにあたり体力的な余裕がなく、競争力を発揮することはできません。これまで拠点を世界に広げ、リスク分散する動きが主流でしたが、今後は世界で同時発生するリスクへの対応策の検討や東京一極集中への見直しが必要になるでしょう。そして関西としては、今こそ松本会長の掲げる「ONE関西」で、強みのある産業をさらに伸ばし、各企業の得意分野をより成長させる取り組みが必要です。強みがあっても体力面でまだまだ成長できていないベンチャー企業やスタートアップに、今の危機を持ちこたえて回復してもらうことも大切な要素になると思います。

回復の過程では、数少ないチャンスをだれがいち早く取るかの競争になります。自社だけでは乗り越えられないハードルも、手を取り合えば解決できることがあるでしょう。幸い、関西にはスーパードリームチームともいえる「けいはんな学研都市」という素晴らしい拠点もあります。産学官が互いに知恵を出し合い、「コロナがきっかけで日本も関西も目を見張るような復活をし、大きく成長した」と振り返ることができるよう、この危機にこそ“したたか”に互いに進んでいきましょう。

(談)