



佐藤 廣士

SATO Hiroshi

神戸製鋼所

会長

「雑木林」の強みを生かした 企業・地域の発展を



グローバル化が進展し、世界経済を取り巻く環境の変化はますます大きなものとなっており、そのスピードも速くなっています。昨年末の政権交代を機に実施された、「異次元の金融緩和」などにより、わが社においても今までにない変化が生じています。

このような大きく速い変化に対応するとき、一人で一所懸命考えても、名案が浮かぶことはあまりありません。実は、周囲にも同じような課題を抱えている人は大勢います。彼らと、特に、同業種ではなく異業種の人と交わり、対話や議論をする中でこそ、よりよい解決策が生まれる傾向が強いということを、私はこれまでの経験から何度も実感してきました。

わが社は、鉄鋼、溶接、アルミ銅、機械、エンジニアリングといった異なる業種で成り立っています。これは、さまざまな種類の「木」がある、いうなれば「雑木林」に例えられるでしょうか。それぞれの「木」は縦方向に高く成長することをめざしますが、全体を豊かに成長させるには、「エコシステム」ともいえる相互関係、つまり横のつながりも必要となってきます。組織間にある障壁を取り去り、異業種の交わりを作る——このことを私はかねてより「バリアフリー」という言葉で表現してきました。しかし、掛け声だけで具体的な施策がなければ、物事は進みません。横ぐしを通すための仕掛け・仕組みづくりが大切です。私は社長時代、「ものづくり」という、どの事業所にも共通するキーワードに注目し、グループ全体としてその力を強化するため、成果や指標を共有化し、中長期的な課題を抽出する「ものづくり推進部」を立ち上げました。例えば、グループ内で、売り上げ規模が最も大きい鉄鋼部門と、最も小さい関連会社とを比べた場合、ある特定の分野に絞ると、実は規

模の小さな方が技術が優れていることもあります。そんな情報を全事業所に流すだけでも相当効率的です。この横ぐしの仕組みは、わが社ではとてもうまく機能しました。

「雑木林」、つまり事業の多角化というのは、実績が伴わなければ、当然批判を受けることもあります。業種は一つに集中すべきであると呼ばれた時期もありました。しかし、われわれは事業集中という施策はとらなかった。多様な「木」によって構成されたグループであることを強みとして発展していきたいと思い、ここまでやってきました。

さて、関西も、「雑木林」のようにさまざまな業種の企業が集積していることが特徴的な地域です。地域内には意識や価値観、風習の差がありますが、互いにその違いに敬意を表しつつも、目標を共有できる共通のプロジェクトを進めることができます。わが社のある兵庫県を例にとると、インフラでは神戸港、研究施設では播磨にあるSPring-8や神戸のスーパーコンピュータ「京」など、個性的でポテンシャルの高い拠点が数多くあります。これらの「木」を、例えば「医薬」というテーマで結びつけ、関西全体の発展につなげる役割を果たす仕組みが、特区制度あるいは国家・地域プロジェクトではないかと考えています。

このたび関経連副会長に就任し、地球環境・エネルギー委員会を担当させていただくことになりました。関西全域に広がる拠点に横ぐしを通すことができれば、それぞの強みを伸ばすだけでなく、関西全体が抱えるさまざまな課題を解決することができるでしょう。ひいてはエネルギー問題など地球規模の課題についても、おのずから現実的なアプローチが可能になるとを考えています。

(談)