



## Kobe University Repository : Kernel

Title	倉光弘已先生と社内起業家 (倉光弘已 教授記念号) (Professor Hiromi Kuramitsu and Intrapreneurs (Professor Hiromi Kuramitsu Commemorative Issue))
Author(s)	加護野, 忠男
Citation	国民経済雑誌,180(6):93-98
Issue date	1999-12
Resource Type	Departmental Bulletin Paper / 紀要論文
Resource Version	publisher
DOI	
URL	<a href="http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/00209354">http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/00209354</a>

Create Date: 2017-08-19



# 倉光弘己先生と社内起業家

加護野 忠 男

## はじめに

倉光先生は、社会科学系大学の教官としては異色のご経歴をもっておられる。ビジネスマンから大学教授への転身という経歴である。最近はこのような転身をはかる方々も増えているが、倉光先生が転身を決意された頃は、まだまだ例外的な事例であり、新聞にも大々的に報道された。じじつ、神戸大学経営学部としても、倉光先生が社会人教授の第一号であった。期間をかぎって実業界から社会人教官を招くという制度はあったが、あくまでも助教授レベルであり、教授レベルの教官としては倉光教授が第一号である。

通常の退官記念号では、退官される先生の研究上の業績と人となりについて記すのが恒例となっている。倉光先生は、自らのご経験をもとに、学術的にも意味のある業績をまとめておられ、学術的な貢献も大きい。しかし、それでは倉光先生の一部について語ったにすぎない。むしろ、ここでは、倉光先生がビジネスマンとしてされてきた仕事、とくに大企業のなかで新事業を起こすという社内起業家としての仕事に焦点を合わせ、倉光先生の人となりを描くことにしよう。

この記述は、私が知る範囲での記述であり、主観的かつ断片的なものである。しかし、この記述は、安定した大企業で新事業をつくるためには何が必要か、社内起業家はどのような発想と行動をすべきかを知る一つの手がかりにはなる。

## 倉光先生のご経歴と大阪ガス

倉光さん（大阪ガス時代の倉光先生について書く場合には、倉光さんという敬称を使う）は、昭和33年に、京都大学の法学部をご卒業された後、大阪ガスに入社された。46年には用地部の課長に昇格され、昭和53年には新分野開発室次長、55年には新分野開発室部長補佐、昭和60年にはエネルギー文化研究所設立準備部長、翌年同研究所が設立されるとともに同所長を歴任され、平成6年4月には同研究所顧問に就任された。同年10月に神戸大学経営学部教授としてご着任になった。

倉光さんが長年勤務してこられた大阪ガスは、公益事業としてはユニークな企業文化をもった会社である。同じ公益事業といっても、電気事業と違って、ガスの場合には需要を意識的に喚起する必要がある。代替的なエネルギー源が多様であるからである。そのために、

料理教室を開いたり、レストラン事業を行ったり、さらにはガス器具の販売や冷凍食品の製造販売（ガスの収縮膨張時に発生する冷熱を利用）など、本業関連分野で新事業を行ってきたという歴史をもっている。電力会社などと比べると、より革新的な文化をもっているのである。

倉光先生が働いておられた間の大阪ガスにとって、おそらくもっとも大きな出来事は、原料転換である。ガスはもともとは、石炭から生産されていたが、これが天然ガスに転換されることになったのである。天然ガスの方がエネルギー効率がよく、エネルギーとしてのコストも低廉である。しかも、天然ガスが長期継続的に供給される目途がついたということで、大阪ガスは、原料の原料転換という大きな決断を行うことになったのである。しかも、この決断は、倉光さんのその後の仕事と深く関わっている。

原料転換は、大阪ガスの事業体としての性格を大きく変えるものであった。ガスを生産するというメーカーとしての機能が希薄になり、輸入した天然ガスを流通させるという流通業としての機能が強まったのである。それにともなって、生産部門で働いていた人々の雇用を確保するための新事業をつくるのが、大阪ガスの喫緊の課題となったのである。その「てこ」となったのは、同時に発生した遊休地の活用であった。この新事業をつくるという仕事が、倉光さんの新しい仕事となった。用地の仕事をしておられたということが、その人選の伏線となっていたのであろう。

通常、公益企業の多角化は規制当局によって厳しく制限されている。本業での安定した収益を新事業で使うことによって、非効率的な資源配分が行われ、新分野での競争をゆがめてしまうという危険があるからである。しかし、原料転換にともなう遊休人員の発生という特殊な要因は、規制当局による多角化多角化規制を緩和させるという方向に向かわせたのである。

このような状況で、多角化のための新事業開発が大阪ガスのなかで推進されることになった。新分野開発室が設けられたのである。新分野開発室で、次長ならびに部長補佐として、倉光さんはさまざまな新事業を担当された。レストラン事業（ロイヤルとの合弁でのロイヤルホスト）、スポーツクラブ事業、DIY事業、劇場、地域開発、インキュベータ事業（京都市サーチパーク）、研究所の創設（エネルギー文化研究所）などである。すべてが成功したわけではない。しかし、これまでの実績をみると、大阪ガスの新事業の成功率は意外なほど高い。公益企業の新事業開発としては、希有の成功例といってよい。

この成功をマクロ的な要因から説明することも可能である。大阪ガスには、伝統的に新事業を推進する文化があった、本業の安定した収益が新事業の立ち上げを容易にした、という類の説明である。たしかに、こうした要因の存在も否定できない。しかし、逆に見ると、新事業づくりとは相容れない公益企業としての保守的な体質が存在することもまた確かなので

ある。このようなマクロ的な要因からの説明には限界があるのである。

大阪ガスが新事業を成功させることができた理由を探るためには、ミクロの側面を見ていく必要がある。それを、倉光さんとのこれまでの対話をもとに、筆者の印象として語ることにしよう。倉光さんは、自ら新事業の立ち上げをするとともに、さまざまな新事業の立ち上げを支援するという二重の役割を演じておられた。その言動は、安定した大企業での新事業づくりのためには、何が必要かを知らぬ重要な手がかりとなる。

### ドメインは決めない方がよい

成熟した大企業が多角化を成功させるためには、既存事業で培われたノウハウや経験を生かせる分野で新事業を行うことが必要であるという常識がある。そこから生み出されるシナジーが新しい事業分野での競争優位をもたらすからである。そのためには、どのような事業分野（ドメイン）に進出するかについての明確なビジョンが必要である。この常識は、疑問の余地のない常識ととらえられている。

じじつ、いくつかの大企業の新規事業担当者からは、当社のトップはどのような事業ドメインで新事業をすべきかについて明確なビジョンを示してくれないという不満を聞かされることが多い。

このような常識とは異なる考え方を、倉光さんはもっていられたようである。倉光さんと知り合ってしばらくした頃——正確な時期は思い出せないが——、大阪ガスに出向いていて、大阪ガスの新事業について議論したことがある。当時は、企業ドメインという議論がよく行われていた時代である。その会合での倉光さんの発言で、たいへん印象に残っているのは、「当社のような企業では、ドメインは明確にしない方がよい」という言葉であった。当時の常識とは大きく異なっていたので、鮮明に憶えている。

なぜそうなのかということについて、どの程度議論したのか、どんな議論をしたのかは憶えていない。おそらくしたに違いないが、内容は忘れてしまった。

その頃、私は繊維産業の新事業の研究をしていた。この言葉をもとに繊維産業の歴史をもう一度調べなおしてみると、繊維産業でも新事業づくりに成功した企業の多くは、最初の段階で明確なドメインをもっていなかったということに気付いた。ドメインが明確になるのは、いくつかの新規事業を経験してしばらくたってからである。このことは一般の常識に反するが、論理的には納得できる。

多角化あるいは新事業開発の開始の時点では、企業は、自分たちの新事業づくりの能力がどの程度のものであるかについて十分な知識を持っているとはかぎらない。その段階でドメインを決めてしまうと、新事業ドメインは非現実的になってしまう危険がある。また、この誤りを回避しようとする、抽象的なドメインになり、現実的にはなんら効果のないスロー

ガンに終わってしまう危険がある。また、公益企業の保守的な文化のなかで、ドメインを決めてしまうと、そうでなくても視野が限定されがちな人々の視野がさらに限定されてしまう危険があるからである。そうであれば、ドメインの決定に時間やエネルギーを割くよりも、新事業機会の探索に時間とエネルギーを使った方がより生産的である。

この発言に代表されるように、倉光さんの発言は、表面的には常識に反しているが、よく考えてみると、じつに説得力があるのである。

これとよく似ているのが、「時代のトレンドは疑ってかかったほうがよい」という倉光さんの発想である。倉光さんは、情報化、国際化、多様化、個性化など「〇〇化」という類の概念を、枕詞と呼んで毛嫌いしておられた。それどころか、この〇〇化発想こそが、横並びを助長しているとして、このような発言をする人々を軽蔑しておられた。

実際に、〇〇化という言葉で示されるのは、社会の一般的なトレンドである。現実には、一般的なトレンドとは逆の流れが必ず存在する。いわゆるパラドクスが成り立つ場合があるし、反作用が生じてくる場合もある。大切なのは、どのような流れに乗るか、どのような流れをつくるかである、というのが倉光さんの発想である。そのためには、枕詞を捨てて、世の中で実際に何が起きているのかを探り、それをもとに考えることが必要なのである。

#### やらせ上手とやり上手

倉光さんによれば、新事業をつくるためには、多くの人々をうまく乗せるということが必要である。実際に新規事業を担当する責任者、その元で新しい仕事に取り組む人々、本社の経営者、これらの人々をうまく動かす、うまく乗せるということが必要である、というのが倉光さんの経験から引き出された鉄則である。エピソードをあげていけばきりがなが、具体的な人に関わる問題なので、ここでは省略させていただこう。

人を乗せることが必要だという倉光さんの信念は、新事業づくりのプロセスで、人が演じる役割がきわめて大きいということを考えれば、納得できる。新規事業の多くは、組織体制よりも、人に依存していることが多いのである。事業づくりはきわめて人間的な営為だといえるのかもしれない。

倉光さんの新事業づくりのプロセスを聞かせていただくと、倉光さんは、ドラマの演出家としての役割を演じておられたように思えてくる。しかも、それはあらかじめ筋書きのきまったドラマではなく、即興劇により近いように思える。

人の役割に関しても、常識とは違ったユニークな主張を倉光さんは展開しておられる。そのなかでとくに印象に残っているのは、トップ「なべふた」論である。トップは、新事業に対して軽率に動くべきではないということである。むしろ、トップは、動こうとするミドルを押さえつける鍋蓋の役割を演じるべきだという主張である。一見すると、トップは新

規事業を積極的にサポートすべきだという常識に反しているようだが、これもまた、倉光さんの説明を聞くと納得させられてしまう。

その理由を私なりに説明するとつぎのようになる。一つには、公益企業の役員層は、多くの場合新事業をつくった経験がない。このような素人が、口出しするとあまりよい結果は生まないという理由である。口出しする位なら、何もせずに鍋蓋の役割を演じている方がよい。

第二に、新事業を推進するためにはエネルギーのためが必要だという理由である。トップが軽率に動いてしまえば、蓋が取れしまい、エネルギーが放散してしまうという理由である。

第三に、トップが頑固であるということが、新事業の担当者、支援者の側に、もっと考えなければ説得はできないという気持ちを醸成するという効果もあるかもしれない。

このような倉光さんの発言を聞いていると、まさに破天荒という印象を受けるが、しかし、倉光さんをよく知る会社の同僚や先輩の話を総合すると、倉光さんは、サラリーマンとしてきわめてそつがなく、優秀であったという。逸脱がなかったわけではないが、周りの状況をよくみて動いておられたというのが、周囲の印象である。ご本人はご自分の逸脱ぶりを誇張しておられるのではないかというのである。

これもまた、納得できる側面である。実際に、新規事業の促進のためには、既存の安定した事業を行う人々の支援も不可欠である。他方、新規事業を推進するには、既存事業とはまったく異なった発想が必要である。その接点となりインターフェースとなるのが、新規事業の支援責任者である。新事業づくりを支援するためには、サラリーマンの気持ちとその世界での常識をわきまえていなければならないのである。

## 目 的 追 求

倉光さんと一緒にした仕事のなかでもっとも印象深い仕事は、大阪ガスエネルギー文化研究所の創設を契機にして開催されたジオカタストロフィー研究会である。エネルギー問題と地球環境問題を考えようとする研究会であった。しかし、研究会の内容はきわめて特異なものであった。東海大学の坂田俊文教授の提唱で、どのようにして地球環境を守るかではなく、どのようにすれば地球環境を破壊し、人類を滅亡させることができるかを考えようということで、研究会を開いたのである。まったく逆説的な発想である。そして、その成果を裁判劇という形で、大阪と東京で発表した。珍しいということで、多くの聴衆を集めることができたし、NHKの衛星放送でも放映された。通常のシンポジウムを開いていたのでは、これほどの注目を集めることはできなかったであろう。まさに倉光さんの面目躍如であった。

倉光さんは、ありきたりの方法では満足しないのである。平凡なサラリーマンとしては、そちらの方がリスクも少ないし、差し障りもない。むしろ、倉光さんは方法よりも、目的にこだわり、方法を考え出すのである。

エネルギー文化研究所の1つの役割は、エネルギー問題の重要性を、できるだけ多くの人々に知ってもらうことである。多くの会社や期間がやっているような講演会やシンポジウムを開くことによって、その目的は達せられるだろう。しかし、多くの企業や機関がこのような企てをしているということを考えれば、その効果は限られている。それでも、一定の効果は期待できるし、だとすれば、できるだけ多くの人々の注目を集めるには、他の会社とは異なった方法をとらなければならないというのが、倉光さんの発想である。

## む す び

このように記述してくると、倉光さんの発想がどのようなものか、なぜそれが新事業の開発や開発支援に役立ったのかが、イメージとして理解していただけるだろう。

倉光さんの基本は、より深く考え抜くということにある。一般的にいわれていること、常識を疑ってかかり、より良い方法を見つけ出すというのが、倉光さんの仕事の方法論である。健全なへそ曲がりともいえる精神である。この精神は、ビジネスマンだけでなく、研究者にも要求される姿勢である。

最近では、社内企業家の育成のためには、適切なインセンティブが必要だという主張が強くなっている。しかし、倉光さんのような姿勢をもっている人々にはインセンティブは不要である。新事業の開発プロセスででてくる新しい発見、気づきのおもしろさそれ自体が、インセンティブになっているのである。

倉光先生は、ご退官後、芦屋大学に勤務されている。経済界の二世教育に関して新しい教育プログラムをつくりたいというのがご本人の希望である。倉光先生の大学人としての新しい事業開発である。