



大阪ガスにおける新規事業開発

倉光, 弘己

(Citation)

国民経済雑誌, 174(5):17-30

(Issue Date)

1996-11

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00176110>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00176110>



大阪ガスにおける新規事業開発

倉 光 弘 己

I はじめに

現在大企業が経営課題として挙げている課題の第一位は、新規事業の開発である。¹ 本業自体の企業ドメインを見直し、新規分野への進出を図るといった場合には、進出分野も全社的規模で検討されたうえで特定されているのが普通であり、ここで言われているような「経営課題」の多くは、リストラに伴う人員削減に関連した新規事業開発であると考えられる。

すなわち勧奨退職、役職定年制、年俸制、出向、転籍などのリストラ関連の諸施策も、最終的には強制できないという壁があるために、最後には出向、転籍先を確保するために事業開発が考えられることになる。しかし大企業が進めてきた多角化または子会社作りは、極端に言えば親離れをしていない子会社群を作る結果に終わっている場合が少なくない。

第1次石油ショック後の1975年頃から、大企業は一斉に減量経営に走った。これに伴って多角化に着手した企業は少なくなかった。さらに1984年のプラザ合意に始まった円高には、海外進出という形で新規事業に手を染め、続いて起こったバブル経済期には、財テク的な新規事業進出を試みた。その多くは不動産関連、開発関連事業であった。一時は成功に見えたこれらの事業は、バブルの崩壊とともに不良資産化してしまい、その多くは密かに整理されてきた。

しかしその実体は明らかにされることはなく、従って研究の素材とされることもない。また企業自体がこの失敗の体験を論理的に整理してこれに学ぶことがないまま、失敗として切り捨て、次の課題として「新規事業の開発」を問題にしているように見える。そのため、企業内ではこの課題を担うべき人材が見あたらず、また新たな方向付け、戦略づくりが出来ないという悩みをかかえるに至っている。

その傍ら、この不況期にあって、中堅企業の中にめざましい成長を遂げるものが現れている。従来とは全く異なる戦略、手法によって、従来の流通を改革し、新たな事業分野を作り出している。しかし大企業の多くでは、新規事業の開発で成果を上げていると言える企業はあまり多くない。

これには過去の失敗に学ばないということ以外に、大企業が売上高の大きい事業分野を主として狙ってきたこと、大企業の思考が規格品を大量に製造してマーケットに押し込む従来の方式に慣れきっているため、時代の趨勢であると言われる「サービス化」「情報化」など

に対応する大量製造とは全く異なる方式が理解できず、コンピュータ関連、通信関連を除いては、うまく進出が出来ていないことにも理由が求められよう。

こうした事情の故に、大企業の行う新規事業開発の実体は、最近ではあまり報告されることがない。誇るに足る実績がないというよりは、公表したくない事実がある場合があるからであろう。現に筆者が数社に取材申し込みをしたが、婉曲的に断られてしまった。

こうした状況の中で、大阪ガスにおける新規事業開発を紹介しこれを論じることは意味のあることであると考えた。大阪ガスは筆者が1958年から94年まで35年半勤めた企業であり、なかでも77年から84年まで新規事業開発に携わった思い出深い職場である。当時の記憶はすでにおぼろげになっており、古い資料も散逸してしまっている。またその後の10余年のことは新たに取材しなければ何も分からない。

幸い現在の取締役事業開発部長山田廣則氏は、筆者と一緒に新規事業開発に苦労をともにしたかつての仲間である。一時この仕事から離れたが、現在再びこの仕事に戻ったところである。研究のためとは言ながら、仕事の内容を公表されることにはためらいもあったと思われる。しかし包み隠すことなく取材に協力して頂けたことは、実に幸いであった。

本稿のねらいとするところは、大企業の中では決してオーソドックスとは言えないが、大阪ガスという会社が、どのような意図で新規事業を始め、どのような分野に進出し、どのような目的を達成したのか、またそれはどのように評価できるかを明らかにし、今後の大企業における事業開発の方向を考える参考に供することにある。従ってかつて自分自身が携わった仕事もあくまで客観的に見直し、第三者の観点から論じることを心がけたつもりである。具体的な事業の興し方、個別の事業の進め方等は別の機会にゆずり、本格的に新規事業の開発を始めた1978年前後から今日までの、基本的な取組方を中心に見てゆきたい。

II なぜ新規事業を始めたのか

大阪ガスは、ガス事業法²による一般ガス事業者として、同法の規制を受けている。

一般ガス事業者は、供給義務などの義務を負い、料金等の供給条件は許可制になっている。従って同法第12条第一項に「一般ガス事業者は、通商産業大臣の許可を受けなければ、一般ガス事業以外の事業を営んではならない。ただし通商産業省令³で定める事業については、この限りでない。」と、兼業禁止を定めている。この兼業への許可基準は定められていないが、実績としては、この法律が出来る以前から営んでいたものを除けば、ガス事業を補いまたは助けるもの以外は認められていない。

しかし大阪ガス自体は純然たる私営の株式会社であり、ガス事業法は一般ガス事業者の投資を禁止していない。つまり出資により子会社を設立し、または別会社を買収して子会社に

することはできる。だが自由に出来るわけではない。監督官庁特有の「行政指導」によって、個別案件ごとに説明をし、了解をとりつけなければならない。

従って大阪ガスには、子会社を作ったり、買収したりするということをするという発想は当初は全くなかった。従来は、法律が制定される以前から経営していた「ガスビル食堂」⁴を除けば、①副産物の販売②ガス器具の製造、販売③ガス工事④ガス器具、設備等の修繕、サービスなどの「ガス事業を補完する事業」以外には子会社はなかった。

この状況を変える状況の変化が三つ、続けて起こった。それは

①ガスの原料としてLNG（Liquified Natural Gas：液化天然ガス）を導入したため、その冷熱を利用する必要が起こったこと

②ソフト化、サービス化の波が起こってきたこと

③天然ガスに切り替えるために中途採用した人員を吸収する事業開発が必要になったことの三つである。

これを順次みてゆく。

1) LNGの導入

大阪ガスは1972年から、従来の石炭、石油を原料とする都市ガス製造の方式を改めて、天然ガスを液化して導入する方式に切り替えた。天然ガスを採掘現場でマイナス162度に冷却して液化し、魔法瓶型の大型タンカーに積み、日本に持ってくる。日本側でも巨大な魔法瓶型の貯蔵タンクに入れ、これを気化したときに600倍に体積が増加する性質を利用してパイプラインに送出する。このLNGを気化させるときに海水と熱交換をすればことは簡単であるが、それではせっかくの冷熱を海に捨てることになる。そこでいわばLNGの副産物と言える冷熱を利用する事業を考えなければならなくなったのである。

これは従来のガス副産物が、コークス、タールまたはベンゼンなど「もの」として販売できたが、冷熱はものではなくそのまま販売できない。当然何かを冷熱によって加工するという工程が必要になる。従ってガス事業の中で事業化することは困難であり、ガス事業は冷熱を売却する事業のみを兼業として認められ、冷熱を利用して行う加工業は、子会社により事業化されることになった。(1971年)

この冷熱利用は、空気を冷却して液体窒素、液体酸素などを製造する空気分離事業、炭酸ガスを冷却して液化炭酸やドライアイス⁵を製造する事業などに、直ちに応用されることになったが、冷凍食品事業にまで対象が広がり、さらにこれを使うことを期待するファミリーレストラン事業へ進出するとなると、従来のガス会社から言えば大きく姿勢を転換したと言える。

2) ソフト化、サービス化の波

従来のガス事業は、良質なガスを、豊富で、円滑に、かつ安全に供給することで足りた。ところが一般消費者の生活は、電化製品の普及とともに次第に快適で便利という路線へ興味が進んでいた。湯沸器、自動炊飯器、ガスセントラル暖房機などの普及がこれである。しかし1980年頃から、デザイン、素材、雰囲気といった機能以外の価値が求められ始めた。

システムキッチン、浴室、浴槽などが大きく変わり、洗面化粧台の登場など、住宅設備機器の魅力が、本体の燃料自体の価値を超えて、電力や石油などの他燃料との競争の中で、決め手になって来たのである。

ところが、ガスを燃焼させる部分を有するガスの風呂釜はガス器具であることに問題はないが、浴槽にはガスの燃焼とは関係がなく、果たしてガス事業で扱うことが出来るのかの問題になってきた。これは当初通産省令を改正して、ガス事業法第12条但し書きでいう兼業に入れらることで解決できないかという検討が行われたが、数年間の研究と折衝の結果、住宅設備会社を子会社として作るという方向で決着した。1978年のことであった。

これはガス事業とは関係のない「生活産業」を開発する道を拓いたという評価をして良いだろう。

3) 中途採用者の吸収策

1)2)に関しては、いわば経営環境の変化として予測が出来る問題であった。しかしこの中途採用問題は予め予想できなかった。すなわち天然ガスへの切り替え作業は、大阪ガスに先行して、東京ガスとその系列にある北海道ガスにより、1970年から始められていたが、北海道ガスでの切り替え作業中に下請け業者から派遣されていた担当者のミスで事故が起った。このため、通産省は十二分に教育訓練を施したガス事業者自身の社員により、作業を行うように急遽指導したのであった。

そのため大阪ガスは第一次石油ショックにより、通常の企業が減量経営に踏み切っているさなかに、中途採用を行って約1万人の社員を2割増員したのである。しかし80年初頭の不況期に「今後の経済成長自体は大きくは望めない、ガス需要の伸びもGNPの伸び以上に上回ることはない」と従来の高度成長路線を見直し、天然ガス転換の要員はガス事業の伸びの中で十分に吸収できるとしていた原案の考え方を修正したのである。

そして1978年に次の方針が決められた。すなわち

- * 今後の10年間に子会社を増やし、グループとして業容を拡大し、転換作業を後半にスローダウンさせる中で中途採用者を徐々にグループ内に吸収し、余剰人員問題を起こさない
- * さらにこの余剰人員を食わずだけの目的で事業開発を行うのではなく、大阪ガスグループとして能力を高めるための事業開発を行う

つまり①天然ガス転換のために増員した人員を吸収する②そのための事業は大阪ガス全体としての能力を高めるためのものとするということであった。こうして1978年に事業開発の専任部門として、「新分野開発室」が誕生したのであった。

III 初期の新規事業

新分野開発室は当初7名の陣容であったが、専務取締役中谷治氏を室長とし、会社として格別に力を入れていることを示した。そして専門所属としての新分野開発室がガス事業とは直接に関係しない事業の開発に当たるが、そのみならず、会社の総ての組織が前記方針に基づいた新規事業を開発する努力を払うように指示された。その結果、エンジニアリング部門の一部とコンピュータ部門の一部が、別会社として切り放された。

筆者はこの新分野開発室の次長として、実際の開発業務の指揮を執った。しかし当初は何も分からず、すべて手探りで先発企業の物まねからスタートした。そして数年かけて同業の他社と違いを構築するという目標を立て、これを追求した。この時期に作られた事業は、世

(別図1) ① ガス事業専業期 ← (72年) → ② 冷熱利用期 () 内は事業開始年度		
複合エネルギー事業のもとになる事業		
以前からの事業	・ 副産物の販売	
	・ 化成品の販売 (47年)	大阪ガスケミカル (旧・関西タール製品)
	・ コークスの販売 (49年)	大阪ガスケミカル (旧・近畿コークス販売)
	・ L P G の販売 (49年)	リキッドガス (旧・関西タール製品)
	・ ガス配管工事 (48年)	近畿配管
	・ ガス機器の製造、販売 (49年)	ハーマン (旧・陽栄製作所)
	・ 本社ビルの経営 (65年)	アーバネックス (旧・大阪ガスビルディング)
	* L N G 冷熱の有効利用事業	
	● 産業ガス分野	
	L N G 冷熱	
利用	・ 液体窒素、液体酸素等の販売 (72年)	リキッドガス (旧・近畿冷熱)
	・ 液体酸素、液体窒素の製造 (72年)	コールド・エア・プロダクツ
	● 食分野	
	・ 冷凍食品の製造・販売 (75年)	キンレイ (旧・近畿冷熱)
	・ 和風レストランの経営 (77年)	キンレイ
	・ ファミリーレストランの経営 (75年)	オージー・ロイヤル

(別表2)

③業容拡大前期(78年から82年) ()内は事業開始年 ※事業の追加

●エンジニアリング分野

- ・エンジニアリング事業(78年) 大阪ガスエンジニアリング
(技術部の一部切り放し)

●住まい分野

- ・住宅設備機器の販売(78年) 大阪ガス住宅設備
- ・ホームセンター(キッコリー)(80年) キッコリー(旧オージー産業)

●サービス分野

- ・オフィスサービス(80年) セレンディ※(旧・近畿サービス)
- ・警備防災(81年) 大阪ガスセキュリティサービス
(旧・オージー警備防災)
- ・テニスクラブ(81年) オーギースポーツ

④業容拡大後期(83年から88年) 総合生活産業をめざす

●技術分野

- ・先端技術の受託研究(87年) 関西新技術研究所
- ・石炭系炭素繊維の製造(87年) ドナック
- ・石炭系繊維状活性炭の製造(88年) アドール

●情報分野

- ・情報処理, コンピュータサービス(83年) オーギス総研
(情報システム部の一部分離) (旧・オージー情報システム, および
オージー情報システム総研)

●食関連分野

- ・冷凍パン事業(プリオッシュ・ドーレ)(85年) キンレイ※
(旧・近畿冷熱)
- ・中華レストラン(華都飯店)(87年) キンレイ※
- ・食関連雑誌の出版(85年) あまから手帖社

●住関連分野

- ・ハウスウェアショップ(ラ・パレット)(85年) パレット
- ・インテリアデザインスクール(87年) 関西ビジネスインフォメーション※

●サービス, その他分野

- ・割賦, リース事業(83年) オージック
(旧・オージークレジット)
- ・自動車整備, カーリース(84年) オージーオートサービス
- ・アスレチッククラブ(アヴァンス)(84年) オーギースポーツ
- ・旅行代理店, 人材派遣(75年) セレンディ※(旧・近畿サービス)
- ・主婦による情報サービス事業(76年) エルネット
- ・シルバーマンション(88年) アクティブライフ

●不動産, 都市開発分野

- ・社有地の高度利用(扇町ミュージアムスクエア)(85年) プラネットワーク
- ・リサーチパークの開発(87年) 京都リサーチパーク
- ・リサーチパークの運営(88年) サイエンスセンターインターナショナル
- ・商業施設の開発運営(88年) オーガスタ

間的には新規性は少なかったが、その後順調に成長し、前記の方針に従って人員を吸収するために役立つ存在に成長した。初期の慎重さが結果として実を結んだものであろう。

もっぱらガス事業およびその周辺にしか子会社を持っていなかった時期と、1972年からの冷熱利用事業を始めた時期の事業を書き出すと、前ページの別表1の通りとなる。

また1978年に新分野開発室を設け、本格的に業容の拡大に乗り出した時期の事業は別表2の通りである。

通常の企業であればいわゆる事業のポートフォリオに従って、本業部門で得た利益を新規事業分野に投資して早く立ち上げることとなる。しかし大阪ガスの場合には、認可料金制度であるガス事業と一線を画する形、すなわち子会社には出資金以外の貸付金や信用保証をしないという方針が明示された。⁷

こうして本格的な事業開発を始めて5年目の83年に、全社的に「2000年プラン」が策定された。これは200年を見据えた大阪ガスとしての長期計画である。この中でガス事業を「本業」とし、その他を「関連事業」とする考え方を改め、全社あげて「総合生活産業」として大阪ガスを改組することが打ち出された。新分野開発室も新分野開発部となり、一時は仕掛中の事業要員を含めて60人を越す陣容になっていた。この結果83年から88年までに、別図2の通りさらに多くの企業が誕生した。

多彩な事業展開である反面、先に述べたように親会社である大阪ガスからは出資金（土地の現物出資を含む⁸）以外には貸付金、信用保証などが無いので、それほど大きい事業規模ではない。

この時期にどのような戦略に従って新規事業展開が行われたかは、V章においてまとめて論じる。

IV 分野別中核会社構想と事業の深耕

こうして「総合生活産業」を目指した大阪ガスの新規事業開発は、その5年後の1989年から、次の新しい段階に入っている。それは子会社がさらにその子会社を作り、周辺を深く耕そうとし始めたこと、子会社自身をもっと力を付けるための方策を探り始めたことが背後にある。こうした広がる分野に対する子会社の動きを、大阪ガス本社が一元的にかつ中央集権的に管理することは、あまりいい形ではないと考えられた。

1992年、既に策定されていた2000年プランを見直し、新たに「2001年プラン」が作られた。この中で分野毎に中核会社を作り、この中核会社が当該分野の子会社、孫会社の戦略的支援を行う形にすることが打ち出された。大阪ガス本社には、事業開発本部を設けて、全体の戦略、方向付け、予算枠等の大きなポイントを見るようにした。またたとえば近畿冷熱、関西タールおよび関西サテライトサービスの歴史のある三つの会社を合併させ、リキッドガスと

(別表3)

⑤深耕開拓, 分野中核会社育成期(89年以後) 2000年プラン以後

●エネルギー分野

- ・各種高圧ガス及び機器の販売(89年) ガスネット
- ・産業ガス分野の再編成(90年) クリオ・エアー

●食関連分野

- ・フローズンヨーグルトチェーン(91年) TCBY ジャパン(旧・JBY)

●住関連分野

- ・ビル外装クリーニング・パイプライニング(92年) ハーマンエンジニアリング

●都市開発分野

- ・ビルの管理運営(89年) アーバネックスサービス
- ・映画館の経営, 運営(91年) ハウ・コミュニケーションズ
- ・オーガスタプラザ(92年) アーバネックス※

●サービス分野

- ・生活情報誌「ぱど」(89年) エルネット※
- ・アクティブライフ箕面(91年) アクティブライフ
- ・エスティームライフ学園前(93年) 同上※
- ・ステーション24事業(91年) 大阪ガスセキュリティサービス※

●エネルギー上流分野, 国際分野

- ・ヨーロッパにおける事業拠点(89年) Osaka Gas Europe
- ・アメリカにおける事業拠点(90年) OSAKA GAS AMERICA
- ・LNGタンカーの所有(90年) 大阪ガスインターナショナルトランスポート
- ・石油, 天然ガスの開発, 採取(90年) ユニバーサルガスアンドオイル

●情報通信分野

- ・移動体データ通信事業(95年) 関西シティーメディア

いうエネルギー関連の中核会社にするなどの, 大胆な子会社同志の整理統合を進めている。また同時に不採算部門の整理も積極的に行っている。

この時期に始められた事業は, 別表3の通りである。

V 多角化戦略の変遷

このように大阪ガスのステージ毎に, 展開された事業内容を見てきたが, このステージ毎にどのような考え方で進めたのかを整理してみよう。

①ガス事業専業時代(1971年以前)

別表1の通り, ガス事業を補完する子会社以外にはない。ガス事業がまだ一般的でなかった時期に, ガスと西洋料理を結びつけるために始められた「ガスビル食堂」は, 本格的洋食レストランの大阪での老舗であるが, これも大阪ガス自体の経営であった。

②冷熱利用の開始（1972年～）

産業ガスなどの分野にとどまらず、果敢にファミリーレストラン事業にまで進出している。もっともこれは本来の冷熱利用という趣旨からは、疑問の残ることであつた⁹。従つてこれは次の新規事業開発室の登場以後に目的を変更し、大阪ガス自体の幅を付けることに貢献している。

③業容拡大期・前期（1978年～82年）

事業開発専門所属である「新分野開発室」を設け、天然ガス転換のための中途採用要員約2000名を吸収するための事業開発を始めた。通常では専任役員を置くか、企画系列に位置するのが普通であるが、大阪ガスでは人員問題関連ということで、人事担当の役員が兼務している。このことによって、新規事業開発要員に職場の困り者や劣等生が押し込まれるようなことがなく、スタッフにはいわゆる一選抜クラスの人材も送り込まれた。また新規事業用の人材発掘にも、大きな効果を上げた。こういうことは、現実的には理論以上に重要なポイントになる。

さらに新規事業が最初に成熟部門から資金の援助を受けて立ち上がるために、通常の企業では新規事業は「穀潰し」的な目で見られがちになる。ところが大阪ガスではガス事業から資金が持ち出せない上に、非競争的体質から来るガス事業の仕事のやり方を、逆に子会社に出向した社員から指摘されるということがしばしば起こった。そのため大阪ガス内の社内教育では、「関係会社に学べ」ということがしばしば標榜された。これらは新規事業に出向することを左遷と見るのではなく、名誉と見ないまでも普通のこととして受けとめられるという珍しい状況が起こったのである。全社を挙げて支援するという雰囲気のおかげで、開発スタッフは自分たちが無知だという自覚があせりにつながるより、まず先行企業を見習おうとする慎重さに向かうことが出来、これが失敗事例を作らずに済むことにつながった。

④業容拡大期後期・総合生活産業構築期（1983年～88年）

このような業容拡大が始まって5年後の81年、大阪ガスは2000年ビジョンを策定し、この中で「社会の多様化」に対応した厚みと広がりを持った「総合力のある企業」を目指し、社会的な有用性を現在よりも高めると言う目標を掲げた。さらにそれはグループの売上高を「GNPの伸び以上に伸ばす」と言う具体的な数値として、

・新分野、関連会社売上高：1980年 約863億円→2000年 4,000億円

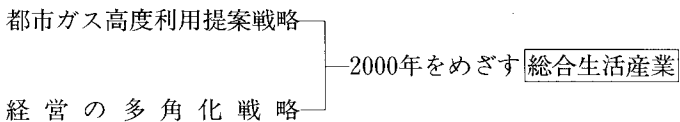
（cf. ガス事業売上高：1980年 4,120億円→2000年 6,600億円）

という20年後の2000年に4.6倍にし（ガス事業は1.6倍）、グループとしてガス対新規事業ウエイトを91:9から、62:38にまで伸ばすという目標を掲げている。

そして天然ガス転換終了時の発生する余剰人員を、2,500人とし、これをガス事業分野で吸収してはならず、すべて新規事業分野で吸収することを明確にしている。しかもそれは、天然ガス転換終了を待たず、経営資源を早期に重点的に投入することを宣言しているのである。

⑤深耕、開拓期（1989年～現在）

続いて1986年、大阪ガスは2000年ビジョンを見直して、2000年プランを策定している。この中で、次の二大経営戦略を掲げ、これの総体を「総合生活産業」の構築としている。



生活総合産業という言葉自体は、多くの企業でも使われたが、大阪ガスの場合には、比較的明確な内容を持っていたと言えよう。

しかもこの経営多角化が何故必要かについて、

- ・豊かな社会づくりへの貢献
- ・大阪ガスグループの長期的発展
- ・グループの雇用機会の創出

の3つを掲げている。さらに関連事業の役割分担を次の2つに整理し、後者を積極的に推進することを明確にしている。

- ・事業部門型事業……ガス事業関連
- ・自主自立型事業……ガス事業と補完関係を保ちつつ競争市場で確固たる地位を確保すべき事業

この2000年プランに基づき、87年に組織変更が行なわれ、事業開発本部が設けられた。

さらに6年後の1992年に、これは「2001年プラン」として、再改訂されている。この中で大阪ガスグループの方向を、次のように打ち出している。

- ・グループの基本的考え方……「共創」
- ・グループのコンセプト……「エネルギーを核とした複合的な事業展開により、人、都市、地球のよりよい暮らしをお客様と共に創るネットワーク」

さらに、従来やや拡散的だった事業領域を重点的に明確にしている（別表4）。そして分野毎に中核的な会社を育て、これが当該分野の子会社群を統括して行く方向を明示した。

以上の各段階の戦略を見ると正直に言って、手探りの中で方向を確認していると言える。観念が先行して方向を打ち出すのではなく、事実の積み重ねの中で方向を修正し、過去の歩み

(別表4)

大阪ガスグループの事業領域

- | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-----------|
| ・都市開発 | ・産業ガス | ・燃料ガス | ・食品 | ・外食 |
| ・コークス | ・化成品 | ・炭素材 | ・情報 | ・エンジニアリング |
| ・住まい | ・流通物販 | ・サービス | ・ガス関連 | |

を理論的整理するという現実的な姿勢であると言える。従って一見スマートさに欠け、すっきりしていないようだが、現実の会社の中の問題や従業員の意識を踏まえた整理に徹底しているように思われる。

あえて批判がましいことを言わせてもらうなら、グループ・コンセプトとの関係から言っても事業の性格から言っても、事業領域に省エネ、公害防除、ソフトエネルギー開発などの項目がないのが、むしろ不思議に思える。現実的な後追い型の整理の欠陥面のようにも思える。

VI む す び

では現実に大阪ガスの事業開発は、どの程度の実績を上げているのであろうか。末尾の別表5を参照していただきたい。78年の③業容拡大期から95年までの17年間に、売上で496億円から2,874億円(5.8倍)、会社数にして60社以上を開発している。また従業員数は5,500人以上増えている。つまり雇用創出効果がそれだけあったと言えるのだが、大阪ガス社員の出向者数は1,250人程度にとどまっている。

これは一見したところ目標とする2,500人の半分しか達していないように見えるが、すでに退職した者、ガス事業側で必要となった人員等を考慮すると、ほぼ目標を達成していると評価して良いようである。

成熟事業であるガス事業の従業員を、給与水準の低い未成熟事業分野に移すことは、実に難しい課題である。よほど新規の成長性のある事業分野であればことさら、通常の事業分野、未成熟事業分野では、いわゆるプロパー社員を多数雇用する中でしか、成熟企業の余剰人員を吸収することは出来ないのである。

ただ、大阪ガスの特徴は大きく次の三つを挙げることが出来る。

①新能力取得

人員の吸収策であることを明確にしながら、それを企業グループの新能力取得という形で行うこととしたこと

(寄生虫的会社を作らない、親会社との取引率を下げる、段階的にグループとしてどうい

う新能力を取得すべきか議論する等具体的、現実的取組をしている)

②中小企業型

大きい分野を狙わずに、小さな工夫を数多く集めていること。

(これはガス事業から資金を持ち出せない制約があったためではあるが、そのために母体企業が大企業の場合には珍しいことだが、顧客密着型の企業が多い。)

③総力取組

人事担当役員の関与、全社を挙げての協力体制、新規事業分野が左遷扱いと見られなかったこと

(通常企画担当役員の系列に組み入れられ、観念的分野選択が行われる、新規事業分野が穀潰しとして扱われる、新規事業分野への配属は左遷意識を起こさせる、といった問題点が生じがちであるが、これを全社的な運動として盛り上げることで回避している)

詳細に論じる余裕はないが、このような特徴があると言えるだろう。

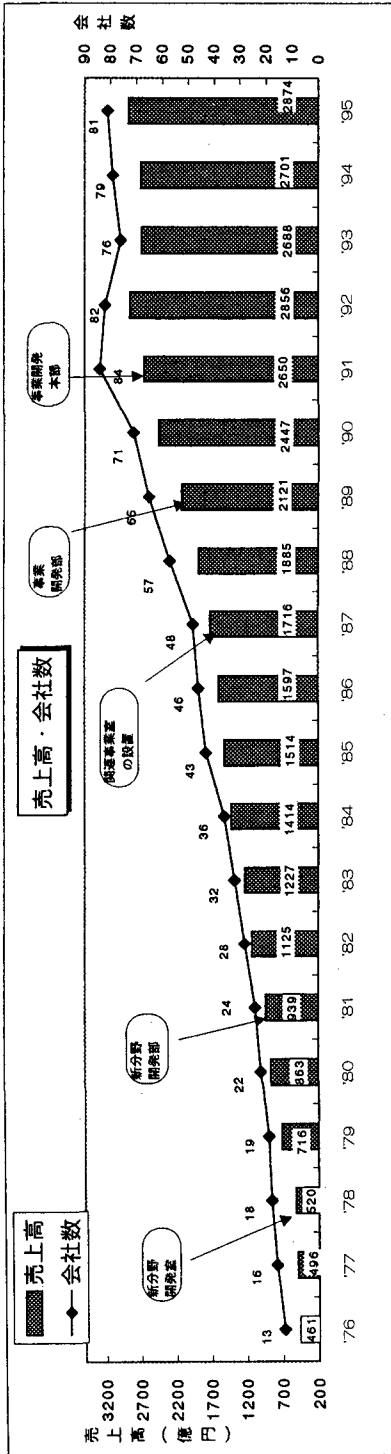
今回は具体的な事業の立ち上げ方、事業の進め方にまで踏み込む余裕がないが、大阪ガスではここでも特有の方式を取っている。それは具体的事業の内容、計画の妥当性などは議論はするが、基本的には事業本部に任せており、全体の方向付けと枠の大きさおよびリスクを中心に常務会は議論をし承認していることである。細部まで役員会で議論する会社では、新規事業の開発は決してうまく行かないのである。なぜなら、その事業について判断能力がない人たちが判断しようとする事自体が、間違いを生むことになるからである。

そのほかにも事業審査をする人たちが、審査能力を上げるために、調査段階から開発担当と平行して当該事業の勉強を始めているのも特徴である。審査部門は提出された書類を見て審査できるほど、その分野の知識を持っているはずはないのである。

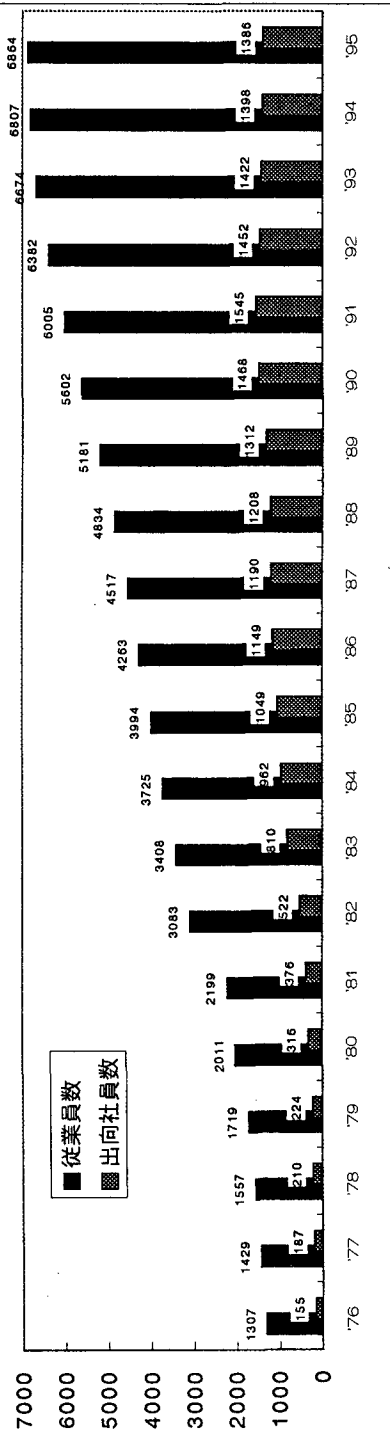
こうした工夫こそが、実務的には大切なことになるのである。

おわり

大阪ガスの関連事業20年の歩み



従業員数・出向社員数



注

- 1 関西生産性本部平成7年度定期調査。(平成7年12月実施)
 - ・「現在企業内で最も大きな課題は何か」という問に
 - ①新規事業の創出 44% ②ホワイトカラーの生産性向上 34%
 - ③余剰人員対策 23% ④ヒット商品の開発 23%
- 2 昭和29年3月31日法律51号
- 3 ガス事業法施行規則第15条第二項。ガスの製造に伴うコークス、タールその他の副産物または液化天然ガスの冷熱の販売に関する事業ほか、13号に及ぶ兼業が認められる例外事業を列挙している。ここに列挙されていない事業は大臣の許可を要するとされているが、許可された例はない。
- 4 現在の大阪ガス本社ビルである「大阪ガスビルディング」は、御堂筋の建設時期に合わせて1933年に建設され、最上階の8階には「ガスビル食堂」という名前のレストランが設けられ、今日に至っている。同ビルは65年に北館を増設、子会社に所有を移された。
- 5 ファミリーレストランのロイヤルと合併で「オージーロイヤル」を設立した。
- 6 当時の故安田博社長が、人を食わせるために事業開発するのは良い結果を生まない。大阪ガスがグループとして新しい能力を得る中で、余剰人員問題を解決せよと指示した。
- 7 大阪ガスが子会社に貸し付けや信用保証を行うこと自体は、違法とは考えられない。しかし子会社が親方日の丸意識を持つことがないように、またガス料金会計に負担をかける疑いを持たないように、指導方針として自主的に打ち出されているものである。
- 8 当時の税法は、全額出資の子会社には設立時に限り、親会社の保有する土地を簿価のまま子会社に引き継いでも、課税されないことになっていた。これに基づき大阪ガスの保有する遊休土地で、子会社が利用しようとしているものを子会社に移すという策が採られた。
- 9 外食産業のロイヤルとフランチャイズ契約を結んだとしても、大阪ガスの冷熱のノウハウまでは、セントラルキッチン全体には微々たるもので、従って大阪ガスがセントラルキッチンのオペレーションに近づく可能性は全くなかった。しかしファミリーレストラン自体の経営ノウハウを手に入れたことは、冷熱利用とは別の面で大阪ガスの能力に新しい可能性を拓いたと言える。