第 1 報告：
名門企業の形成と「発展」
――福井県精練加工からセーレンへ――[1)]

橋野 知子

神戸大学 教授

Ⅰ　はじめに

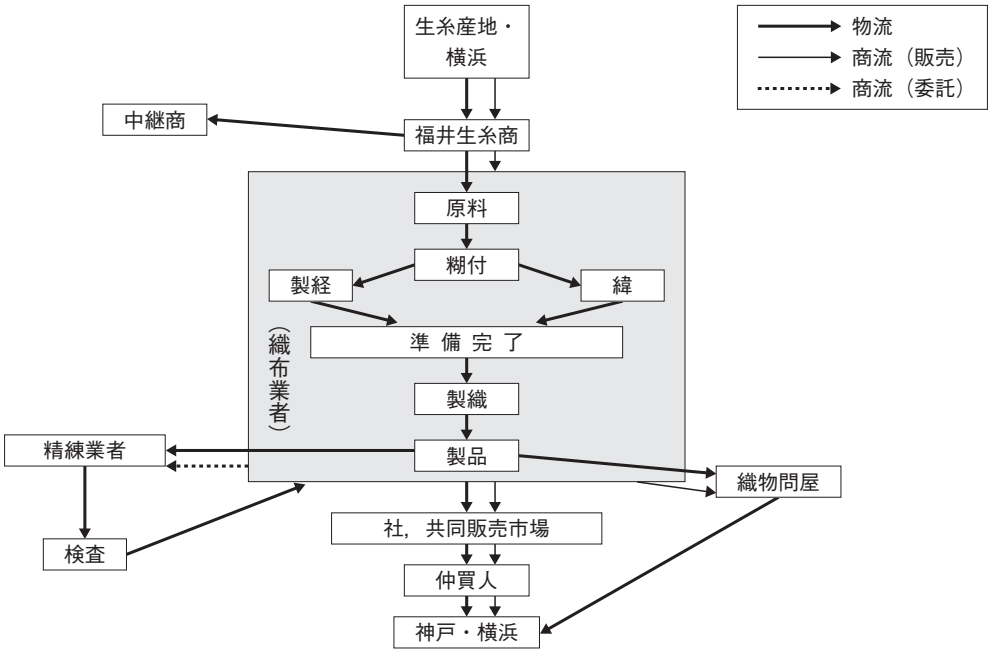
本報告の目的は，川田達男会長の経営改革以前のセーレン株式会社に着目し，特に以下の 3 点について意識しながら，名門企業が形成されてきた歴史的なプロセスを明らかにすることにある。第 1 は，繊維産業の成長とともに，セーレンがどのような状況のもとで「下請」・「優良」企業へと「発展」したのかという点である。これは言い換えれば，福井県の繊維産業や原糸メーカーの発展と大きくかかわる。第 2 は，経営改革に際して，打ち破られるべき「型」や企業文化が形成されてきた過程である。すなわちそれは，川田会長が「繊維産業の後進性」と述べる分業構造の枠のなかで，受け身の体質あるいは受注体質と呼ばれ，現在のセーレンにおいても完全に払拭することが難しいとされる姿勢を指す。そして第 3 は，経営革新以前のセーレンにおいて，次世代にいかなるシーズが残されてきたのか，という点である。現在の視点からは批判の対象となる時代ではあるが，中村尚史氏が問題提起された「組織の『余裕』」の源泉となったさまざまな染色加工・仕上技術が，どのように蓄積され，受け継がれたのかを見ることによって，現在のセーレンを形成してきた「遺産」が何なのかを検討してみたい。

Ⅱ　繊維産業の成長とともに

繊維産業は，原料から製品までのプロセスを川の流れになぞらえ，それぞれ川上部門（原料糸の生産），川中部門（糸加工，織物・編物，精練，染色・整理），川下部門（アパレルや流通）と表現される。川中部門はしばしば織物産地を形成し，セーレンが生まれた福井もその好例である。そこで，セーレンがなぜ福井にあるのかを最初に述べておこう。それは，明治中期，平地絹織物である輸出羽二重の生産に始まる。1887（明治 20）年，桐生から羽二重生産が伝わり，瞬く間に嶺北地方（福井県の木ノ芽峠以北）にその生産が伝播したことにある。早くも 1890 年代初めには，福井は先進地である桐生を追い抜き，新興輸出羽二重産地として成長していった。

織り上がった生機は，煮沸・洗浄・乾燥という精練工程を経て，初めて絹独特の美しい風合いを持つ。しかし輸出向け羽二重生産が活況を迎える一方，福井市内に精練業を営む者は存在しなかった。従来，福井では，練り（精練）と染め（染色）は紺屋で行われていたため，輸出羽二重の精練も紺屋に委託されたが，紺屋の不十分な設備や未熟な技術では対応することができず，ハンカチや奉書紬の仲買商であった上田伊八らの手により，京都の金山練工場へと生機

図 1　羽二重生産の流れ



出所：『セーレン経営史』29 頁。

が運ばれて精練された。それに対し，県の有志は，福井市内の染色業者渡辺清七を桐生に派遣し，精練法を習得させるなど，積極的な策をとった。1888（明治 21）年，渡辺は市内で羽二重の精練を開始したが，織布業者が増え，羽二重生産も拡大する一方だったため，未精練の羽二重の山積みが問題化した。そこで上田は，京都の金山練工場を訪れるたびに，経営者の金山藤兵衛や弟の金山栄次郎に福井の現状を説明し，福井への進出がいかに有望かを説き，また自らも精練事業に乗り出す考えがあることを伝えた。これを受けた栄次郎は福井への進出を決意し，1889 年，上田とともに京越組を福井市内に創立し，福井県で初めて本格的精練業をスタートさせた。その後，栄次郎は黒川家の養子となり，黒川姓を名乗った。この京越組（のちに黒川練工場に）こそが，今日のセーレンの始まりである。福井産地を歴史的に見たとき，産地にとって移植産業である本格的精練業をスタートさせた栄次郎は，まさにアントレプルナーであったと言える。

羽二重生産における精練業の位置づけは，図 1 のとおりである。精練業者は，織布業者から精練工程を委託された。これは，製品としての羽二重に不可欠な工程であり，後工程の品質を左右したが，分業構造における精練業者は，織布業者からみれば，練り賃を受け取る下請賃加工業にすぎなかった。現在も批判される受け身の体質・受注体質は，この構造がルーツである。機業ブームにより，市内や郡部にも練工場（精練工場）が群立し，業者間の競争が激化した。しかし，黒川練工場は「最後の勝利は技術にある」として，価格競争には参加せず，京都や桐生への視察や受注の変化に応じたさまざま精練方法の研究，福井県工業試験場（1902 年設立）との連携研究による研究開発・特許取得など，技術一筋の姿勢を貫いた。

当時，生糸や綿糸に次ぐ重要輸出品だった羽二重の生産には粗製濫造が目立ち，しばしば通商問題化した[2)]。政府はこの問題を重大視し，精練工場の乱立が品質低下を招き，その規格統一が必要であるとして，輸出羽二重精練業法

（1907 年）の施行により羽二重業を県による営業許可制のもとに置いた。さらに，農商務省の指導と県知事の指示により，小規模な精練工場同士の合併が進められ，1911（明治 44）年には，第一次精練統合が行われた。そこで生まれたのが福井県精練会社であり，林精一社長（元工業試験場長），黒川栄次郎専務取締役のもと，技術優先の方針が明確に打ち出された。1910 年代の半ばくらいから，福井産地が，従来の羽二重から変わり織物（繻子，縮緬，壁織，絹紬，富士絹など）へと生産をシフトする中で，精練を含む染色・加工業界もその変化に速やかに対応した。福井県精練株式会社も縮緬精練を開始し，安本吉次郎（福井市の輸出絹織物問屋）と組んで福井撚糸染工株式会社を設立するなど，積極的な動きをみせた。変わり織物の中でも，福井の輸出絹紬の生産は急増し，岐阜を追い越して日本一となった。それに伴い絹紬精練工場も増加していたが，県の勧誘により 5 つの絹紬精練工場が合併し，福井県絹紬精練株式会社が設立された（1920 年）。当時，福井県内には 5 社の輸出向精練業が操業していたが，農商務省の 1 県 1 社方針と県知事の勧めがあり，1923（大正 12）年の第二次精練統合で福井精練加工株式会社（以下，福井精錬）が誕生した。

1920 年代後半，福井産地で絹織物や絹綿交織物から輸出向双人絹織物（経糸・緯糸とも人絹糸）の生産が盛んになるのに伴い，双人絹織物の染色・捺染加工の必要性が説かれるようになった。輸出先が欧米ではなく，染色・捺染加工を持たない地域だったからである。そこで，福井精練は機械捺染工場を建設し，本格的なローラー捺染を開始させ（1932 年），これにより設備投資・研究開発・生産設備の合理化を進展させた。すなわち，委託加工の増加に伴って従来の工場では非効率が発生したため，工場を合理的に配置し，生産設備の近代化が積極的に推進されたのである。このように，戦前期を通じて福井産地の発展，すなわち羽二重生産の開始から変わり織物や人絹織物への生産の変化に対応し，精練・染色加工の技術を蓄積することによって，福井精練は発展してきたのであった。

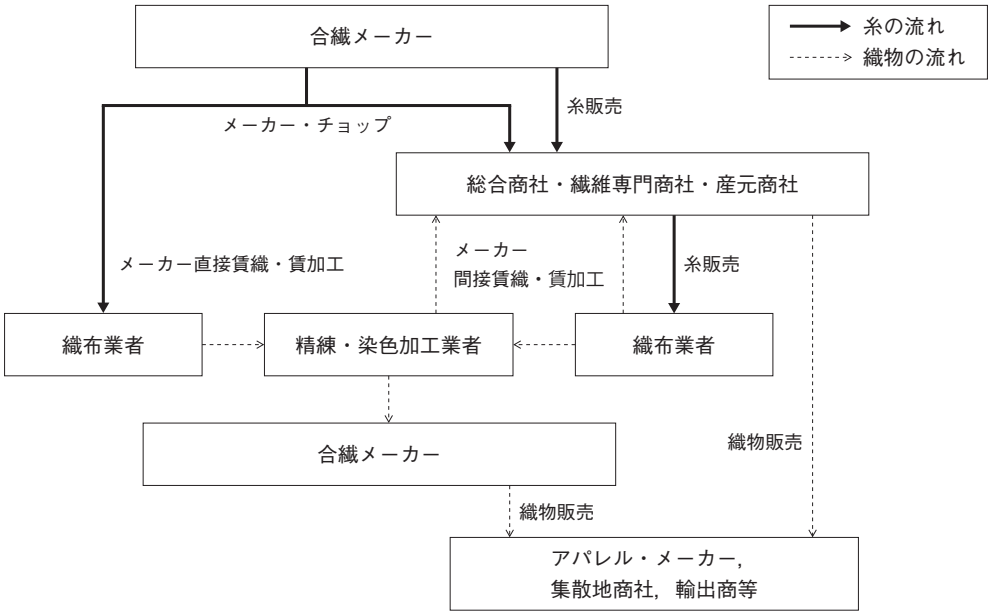
Ⅲ　復興期～高度成長期の繊維全盛時代における企業成長[3)]

福井大空襲（1945［昭和 20］年 7 月 19 日），福井大震災（1948 年）と度重なる大被害もかかわらず，福井精練は労使一体となり復旧工事を進め，福井市内の工場で復興第 1 号となるなど，いち早く再興した。復興期から高度成長期にかけて，原糸メーカーによる福井産地の機業の系列化，すなわち機屋の賃機化が進められた。それに伴い，染色加工部門も系列化された（図 2）。福井精練は，帝人，旭化成工業，倉敷レイヨンとの間でチョップ品（原糸メーカーの商標の織物）の共同研究・生産体制を進めた（1949 年）。大手原糸メーカー（合繊メーカー）の成長により，福井精練の受注が拡大するという「型」が形成されたのである。福井精練側にとっては，大量受注による安定的収益を見込んで，積極的な設備投資，研究開発が可能となったのである。

「社運を懸けた」といわれる設備投資により加工技術が進展し，世界一の染色加工工場となったのも，図 2 の体制にもとづくものであった。福井精練は 1950（昭和 25）年，人絹織物の新加工法を開発し（クレポニー加工と呼ばれる），帝人や旭化成などのチョップ品の加工で爆発的な人気を巻き起こした。また，人絹織物の加工過程で生ずる欠点を克服する福井精練の樹脂加工技術が帝人主催の人絹織物求評会で一等賞を得たため，業界で注目されるようになった。

そして，1951（昭和 26）年には日本開発銀行から 3,000 万円，日本勧業銀行から 5,000 万円を借入し（当時の資本金は 5,000 万円），福井精練は世界一の染色加工工場を設立するに至ったのである。そこに導入された樹脂加工技術の設備は，性能面で世界一だったと言われる。これもすべて，メーカー・チョップ品に各種の付加価値を付与するためであり，これにより「下請」・「優良」企業として発展していくこととなる。先述の人絹織物については，クレポニー・

図 2　福井産地における織布の生産・流通図（高度成長期）



出所：『セーレン経営史』47 頁。

セレナイズ加工の開発により，その高級化に貢献した。その一例として，旭化成のベンベルクデシン AK3500 が挙げられる。これが婦人服裏地として好評を得たことにより，旭化成が全国販売・量産体制に入ったのに伴い，福井精練の受注は大幅に増加した。これを受けて福井精練は，旭化成からの 7,000 万円の融資，日本開発銀行と北陸銀行から合計 7,000 万円の借入によって，設備増強を図った。1952 年から 59 年にかけて福井精練によるベンベルクデシン染色加工は，累計 1 億メートルに上り，これは地球を 2.5 周するに等しい長さであった。

さらに絹・人絹織物から合繊織物へと移行する中で，合繊メーカーはチョップ品の生産拡大から合繊メーカーの系列化の強化を図った。そのブロック的な生産集団・系列のなかに，福井精練も組み込まれていった。例えば，東洋レーヨンとのナイロン編織物の染色加工整理の契約締結（1952 年）により，勝山工場で加工された織物は，ビルマに輸出されてイギリス製品に取って代わった。帝人のアセテート製品の染色加工には，勝見工場を専用工場とした。また，日本レイヨンのナイロンデシンは勝山工場で染色され，和装や輸出向けの製品となった。このような合繊化に伴い，福井精練加工も企業拡大を続けて行った。さらに合繊の主流がナイロンからポリエステルに転換するなか，福井精練がポリエステルに羊毛服地の風合いを付与したことによって，福井は裏地から表地の産地へと移行することができた。合繊メーカーの量産に伴い，各工場の合理化・専門化計画が推進された（1961 年）。その結果，福井精練は染色工場として世界最大の規模を誇るようになり，加工数量は年産 2 億メートルに上った（1968 年度）。生産の効率化や能力増強により，1970 年代初めには過去最高を記録した。同時に企業規模も拡大し，その規模は 1923（大正 12）年の 622 人から，1970（昭和 45）年には 2,600 人となり，特に男性の正社員が増加した。

上で見たように，合繊メーカーによる製品転換や量産に呼応する形ではあったが，新技術への積極的な取り組みは，創業時からの福井精練の 1 つの企業文化として確固たるものとなった。次世代へのシーズとして重要なものとして挙げ

られるのは，科学的染色の推進である。福井精練は，日本の染色業界で初めて，自記分光光度計を導入した。このことは，経験や勘が支配する染色現場を革新する契機となり，無修正染色技術や「染色に科学性を（SK 運動）」（1967 年～），COCOCO（Computer Color Control）といった一連の染色技術の開発へと継承されていった。また，中堅技能者の教育訓練の制度化やQC を徹底する動きもみられた。京越組からの技術重視の伝統に，不良品を作らない，使わないといった精神が強く加えられたのである。

しかし，これまで見てきた技術の発展や蓄積は，繊維産業が成長し続けることを前提としてきた成長であった。すなわち，川上が拡大すれば川中も安泰であり，受注が増加し，企業が拡大するという「常識」が企業の中で形成されていった。これは，市場情報を直接把握せずに下請けの機能に専念するビジネス・モデルである。当時の社長であった黒川誠一氏の次の言葉は，繊維産業の成長とともに企業拡大を続けた結果，次の時代が待ちうけていたものを極めて示唆的に語っている。

> 「セーレンも合繊時代に入り，矢継ぎ早に工場の新設を続け染色委託加工のみで年間 2 億米を超す加工を続けていた。これは加工織物で地球を取り巻くと赤道上を 5 回も廻る莫大な量であった。勿論量的にも世界一で内心自慢すべき事と考え，また宣伝にも利用していた。しかし欧米の識者の中にはこの変革期を強く自覚している人もいて，セーレンの生産体制を聞いて，Terrible と云う人も出て来た。」[4)]

高度成長期を経て，ドル危機・対米繊維自主規制（1971 年），第一次オイルショック（1973 年）という経済の激変とともに，繊維産業は急速に「斜陽化」していった。福井産地の織物生産も，8.9 億平方メートル（1973 年）から 6.7 億平方メートルへと減少した。同時期に福井精練はセーレン株式会社へと社名を変更し（1973 年），「われわれは力を協せて技術を磨き品質を高めもって社会に貢献しみんなの幸福を築き上げる」という社是を掲げた。しかし繊維産業は，全国的な織物生産の縮小と加工賃単価の低迷という，言い換えれば川上の拡大＝川中も安泰というこれまでの「常識」が覆されていく過程に直面していた。それを予見するかのように，1960 年代からセーレンの売上高利益率は減少し，1970 年代の加工単価は低迷していた。すなわち，ローリスク・ローリターンのビジネス・モデルからの変貌が必要とされていたのである。

Ⅳ　次世代への展望

本報告では，セーレンの創業時から高度成長期までのセーレンの発展過程を「はじめに」で挙げた 3 点に着目しながら検討してきた。受注増による成長・企業拡大を通じて技術や資産が蓄積し，「組織の『余裕』」も形成された。それは，オイルショック以降の時代認識の誤り，すなわち染色加工へのこだわりからも見ることができる。伝統的に形成された技術へのこだわりは，次世代へのシーズを育むと同時に，付加価値に対する意識の稀薄さをも生んだ。それは，当時の社是が雄弁に語っている。委託賃加工から企画製造販売への業態の移行が次世代の重い課題となったが，特定の市場状況のもとで形成された繊維産業における分業構造を打ち破ることなくしては，それは実現不可能だったのである。

注

1)　本報告の内容は，『セーレン経営史―希望の共有をめざして―』の第 1 章および第 2 章，ならびに橋野知子（2013）にもとづく。本報告は，平成 27 年度科学研究費補助金(C) 25380425 ならびに(A) 23243055 の成果の一部である。

2)　橋野知子（2007）第 3 章。

3)　戦時期の生産状況については，『セーレン経営史』を参照されたい。

4)　黒川誠一（2000）58 頁。

参考文献

黒川誠一（2000）『セーレン 110 年（環境変化と対応）』私家版。

セーレン株式会社（2015）『セーレン経営史―希望の共有をめざして―』セーレン株式会社。

橋野知子（2007）『経済発展と産地・市場・制度』ミネルヴァ書房。

橋野知子（2013）「羽二重生産がもたらした希望―繊維王国福井の形成と発展―」東大社研・玄田有史編『希望学―あしたの向こうに―希望の福井，福井の希望―』東京大学出版会。