

問題提起：

「内なるアウトサイダー」をもとめて

中村 尚史

東京大学 教授

I 問題の所在

本日、私たちは、「名門」と呼ばれている企業の経営革新が、誰によって、いかに行われるかという問題について、議論してみたいと考えています。

それがどの地域に所在するかを問わず、名門企業が「名門」であるゆえんは、事業目的とそれを実現する手段が明確に設定され、それがあつ種の「文化」となっている点にあると思われる。さらに多くの場合、「名門企業」には、それぞれ固有の企業文化が形成されており、長い歴史のなかで、ある思考様式が1つの信念(belief)になっています。信念——これを企業文化と言い換えても良いのですが——とは、「この会社って、こういうイメージだよね」「この会社の人は、こういう行動をするよね」という共通理解です。それが、社内でも、また社外でも形成されていると、様々な取引を行う際に、説明の手間が省け、信用を得ることができるという意味で、プラスになることも多いと思います。その反面、この信念=文化が、社内の人々にとって意識せず自然にできる、空気のような存在になっている場合、それを変えようとするのはとても大変です。その背景には、一旦、信念=文化が形成されると、人々の認識はその枠に制約され、他では情報となり得ることが、耳に入らないという問題があるのです。

ある企業文化にもとづく価値観が絶対的になったとき、結果を度外視して、行為そのものが絶対的価値を持つことがあり得ます。その結果、組織内部の人々にとっては常識であり、合理的と見なされることが、外部から見れば奇妙であり、非合理的であるという現象が生じます。ところが内部の人々は、ある一定の目的や価値観にもとづいて誠実に行動しているため、その枠内においては目的を達成することができ、行動様式を自ら変える必要を感じないのです。かくして、過去の成功体験にもとづいて形成された「文化」をもつ名門企業は、変革を忌避するようになります。そしてこの傾向は、仕切られた競争空間で成長してきた地域名門企業に、より強いのではないのでしょうか。

こうした問題に対する1つの解決策としては、外から血を入れるということがあり得ます。外部の人は、当然、問題を発見することができます。ところが、会社組織の中には外部からは見えない情報が、沢山存在しています(社内外における情報の非対称性)。そのため、短期的には成果を出すことができても、持続可能な企業変革に成功することは非常に困難です。従って、外部の力を借りつつも、やはり組織内部の人が、いかにして企業変革に立ち上がるのかという点が重要なポイントになります。

このシンポジウムでは、こうした地域名門企業の経営革新の過程を、絹織物の精練業に端を発し、125年にわたり福井県に拠点を置き続け

てきた総合繊維メーカーである、セーレン株式会社を中心的な事例として考えていきます。その際、生え抜きの従業員でありながら、会社の本流から外れた、「内なるアウトサイダー」的な企業家の位置と役割に注目します。それは、企業が外部環境の変化に応じて、自らを変革し続けるためには、何が必要なのかという問題を考えることにもつながるでしょう。

II セーレンという会社

そもそも福井に本社を置くセーレンという会社に、なぜ我々が出会ったのかを少し説明しておく必要があると思います。

このプロジェクトのベースは、もともと東京大学社会科学研究所が立ち上げた「希望の社会科学的研究（通称、希望学）」にあります。希望学とは、社会及び経済において希望がどのような役割を果たすのかという問題について、理論研究と地域総合調査の組合せによってアプローチしようとするものです。その第一弾が岩手県釜石地域の総合地域調査（希望学・釜石調査）であり、第二弾が福井県全域を対象とする希望学・福井調査でした。

希望学・福井調査を行うにあたり、福井県の中心的な産業である繊維産業を調査するため、橋野、中島、青木各氏とともに繊維産業班を結成しました。そして福井県繊維産業の中核的な事業体であるセーレンの調査・研究をはじめたわけです。その成果として、我々は2015年3月に、『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）という本を刊行しました。これは元々、セーレンの社史として作り始めたのですが、結果的に社史らしくない、かなり個性的な本になりました。そのため、敢えて「セーレン経営史」というタイトルをつけました。

希望学は、希望と幸福との違いを重視しています。調査・研究をすすめる過程で、幸福が現状維持を求めるのに対して希望は将来的な変革を意識している、そして希望こそが、社会の変

革を可能にするのではないかと考えるようになったのです。私たちは、この仮説を前提として、「夢とは見るものでなく実現するもの、夢で世界を変えていく」というセーレンのキャッチフレーズに注目しました。セーレンの「夢」と私たちの「希望」との共通性に、強い興味を覚えたのです。そこで、地域名門企業であるセーレンの企業変革の過程で、夢、または希望がどのような役割を果たしたのかという問いをテーマに、この本を書くことになったのです。

次に、セーレンという会社の概要を説明し、あわせて今日の基調報告をお願いしておりますセーレン会長・川田達男氏のご紹介をさせていただきます。

セーレンは、橋野報告の中で詳しく説明がありますように、125年の歴史を持つ古い会社です。もともとは福井県精練株式会社という、絹織物の精練や染色加工を行う会社でしたが、現在（2014年3月時点）では、衣類（ハイファッション）は売上げ全体の28%程度に過ぎず、むしろオートモーティブ＝自動車内装材が50%以上を占めるに至っています。その他、エレクトロニクス、ハウジング、バイオメディカルといった多様な分野に展開しています。

一方、川田達男氏は、1940年、福井市で生まれ、明治大学経営学部を卒業された後に、1962年に福井県精練加工株式会社に入られました。ここで注目しておきたいのは、川田氏が、資本家でもなければ、創業家でもない、ふつうのサラリーマンだということです。福井に生まれ、東京の大学を卒業し、たまたまセーレンという会社に入られた。最初の職場は勝見工場の生産計画係であり、1967年に大阪の営業本部に転勤されています。その後、1974年に製品開発グループに転属されました。製品開発といったら、今ではどの企業でも花形部門だと思いますが、染色の委託加工を主業としていたこの時期のセーレンでは、めばしい仕事がない、窓際に近い部署だったということです。しかし、川田氏は、ここで発憤し、自動車内装材事業を立ち上げ、大きく育てていくことになりました。

川田氏はその業績を買われて、1981年に取締役に昇進し、1987年には47歳の若さで社長に就任されています。こう見ると、一見、華やかな会社人生のように見えますが、実際には、様々な紆余曲折や社内外での壮絶な闘いを経て、今に至っておられます。この点については、のちにご本人にお話しさせていただきたいと思います。

一方、セーレンの業績ですが、高度経済成長期までは、委託賃加工を中心に、安定的な業績を上げてきた、超優良会社でした。しかし、オイルショック以降は、10年以上にわたり、営業赤字を出し続け、所有資産の売却によって辛うじて存続している状態でした。川田氏が社長に就任された1987年以降、少しずつ業績が回復し始め、経営改革の成果が出始めた2000年代に、急速に業績を伸ばし、息を吹き返しました。長い歴史を持ちつつも、経営が行き詰まっていた名門企業を、川田氏がどのような方法で変えてきたのか。本日の主題は、まさにこの点にあります。

Ⅲ 論点の提示

以上の課題をふまえつつ、本日の構成に合わせて、いくつか論点を提示しておきたいと思います。まず、本日の基調報告である川田報告では、私たちが「内なるアウトサイダー」と名付けた、企業内部で育った企業家の行動様式が明らかになります。内なるアウトサイダーとは、「うちの常識は世間の非常識」という複眼的な思考ができる、企業の本流から離れた異端者のことを指します。彼らは、名門企業の中で育ちながらも、その企業文化から自由な存在です。つまり、伝統的な思考様式に囚われず、複眼的な思考ができる人々です。また外部から招かれた経営者と違い、組織内部の情報を正確に把握し、いざという時に社内で蓄積されている資源を有効に活用できます。

一方、内なるアウトサイダーは、平時においては変わり者扱いをされ、会社から排除されることもあります。しかし、セーレンでは、こう

した内なるアウトサイダーが排除されずに温存されていました。なぜこのような組織の余裕が存在していたのか、という問いが次の論点になります。私たちは、この「余裕」の源泉こそが、繊維全盛期における大きな蓄積であったと考えています。従って、福井県精練加工株式会社における資本および技術の蓄積過程を解明する必要があります。橋野知子報告は、この点について福井県繊維工業の全体的な動向とも絡めながら考察していきます。

次に中島裕喜報告では、川田時代のセーレンが行った企業革新の内容について、川田氏の経営行動に注目しながら考えます。その核心は、現在におけるセーレンのコアコンピタンスとなっているビスコテックスという新技術の開発と実用化にあります。その過程を見ることで、内なるアウトサイダーとしての川田氏の行動様式が非常によく観察できると思います。

さらに青木宏之報告では、トップダウンの経営変革に、現場がどのように適応していくのかという問題を、「整流」という仕掛けを用いた経営体質改善の過程を検討することで明らかにしていきます。100年以上も委託賃加工を続けてきたことで染みついた受け身の体質を、いかにして従業員に自覚させ、変わらざるを得ない仕掛けをつくるのか。それが川田氏にとって、残された大きな経営課題でした。青木報告では、セーレン流の整流生産方式の内容を詳細に分析することで、この点について議論していきます。

そして最後に、福井県立大学の山路直人先生に、経営学の視点からのコメントをいただいた上で、皆さんと議論させていただきたいと考えています。

以上で、私からの問題提起を終わらせていただきます。