

研究論文

総合繊維メーカー「セーレン」の戦略マネジメントシステム

Strategic Management System in SEIREN CO.,LTD., A General Textile Manufacturer

篠原 巨司馬*

- I. はじめに
- II. 戦略マネジメントシステムとは
- III. セーレンにおける戦略展開プロセス
- IV. セーレンの戦略マネジメントシステムの考察
- V. まとめと今後の課題

戦略マネジメントシステムとは戦略を設定し、戦略を実行し、統制する一連のプロセスである。本稿では福井県の総合繊維メーカー『セーレン』の独自の優れたシステムに焦点をあて、日本独自の戦略マネジメントシステムの理論化に向けてセーレンの戦略マネジメントシステムを考察する。セーレンの戦略マネジメントシステムの特徴として（１）戦略設定プロセスが系統的に組み込まれている点（２）戦略と予算とが密接に連携している点（３）戦略展開マトリクスという戦略展開を支援する考え方がある点が発見された。これらは近年管理会計において戦略マネジメントのための具体的なツールとして議論されるBSCのいくつかの問題点をクリアする優れた戦略マネジメントシステムであった。

キーワード：戦略、管理会計、セーレン、戦略マネジメントシステム

I. はじめに

アンソニー（R.N.Anthony）は、戦略的計画設定、マネジメントコントロール、現業統制という経営管理のフレームワーク（Anthony[1965]）を提起したが、このフレームワークに対応する形で管理会計が研究されてきた。例えば、戦略的計画設定では長期利益目標、中期計画など、マネジメントコントロールでは予算、現業統制では原価管理などが扱われてきた（上總

[1993]pp65-66)。一方で、1980年代、ジョンソンとキャプラン(H.Johnson & R.Kaplan)は管理会計の理論が実務と乖離して管理会計論はもはや有用な情報を提供していないという意味を含めて適合性の喪失(Johnson & Kaplan[1987])を主張した。これと前後して、戦略に有用な情報を提供する戦略管理会計が提唱された。例えばシモンズ(K.Simmonds)の競合他社など企業外部の管理会計情報を提供により競争優位を生み出すといった議論（Simmonds[1981]）

* 京都大学大学院博士後期課程

やブロムウィッチ (M. Bromwich) の企業外部にさらに顧客満足を組み込んだ議論 (Bromwich[1992]) などが登場した。またシャंकとゴビンダラジャン (K.Shank & V. Govindarajan) は、ポーターの産業組織論に基づく戦略論 (E. M. Porter[1980]) を参考に価値連鎖分析、戦略的ポジショニング、戦略的コスト分析の三つの手法からなる戦略的コストマネジメント論を展開した (Shank & Govindarajan[1993])。これらの議論は経営戦略に関わる意思決定に有用な情報を提供することが主な課題であった。

では戦略を企業が戦略を設定し、これを実行するプロセスはどのようになっているのだろうか。ミンツバーグ (H. Mintzberg) は戦略には意図された戦略と、創発的な戦略の二通りがあるとしている。すなわち、前者ははじめからトップマネジメントが意図的、分析的に設定する戦略であり、後者は企業活動の中で従業員の偶然の思いつきなどによって結果的に生まれてくる戦略である (Mintzberg[1994]訳書p.82)。これは戦略の設定と実行を単純に分けて考える場合には、日々の活動の中から生まれてくる戦略を見落としてしまう可能性があるということを示唆しているのである。

また経営戦略がどのように生まれるかはもちろん重要であるが、どのような形であれ設定された戦略は実行されなくてはならない。管理会計領域ではこの戦略実行システムに関する研究が昨今進んできている。その具体的な手段の一つとしてバランストスコアカード (以下BSC) が挙げられるが、現時点においても、日本企業にはあまり取り入れられていないという現実もある (櫻

井[2003]pp.530-1)。日本企業がどのように戦略を設定し、これを実行しているのかを研究することにより日本企業にBSCがあまり導入されない理由を探ることができる。もし、日本独自の戦略マネジメントシステムがあることがその一因だとすれば、それを明らかにすることが日本独自の戦略マネジメントシステムの理論化の一助となるだろう。そこで本稿では、福井県にある総合繊維メーカー「セーレン」での聞き取り調査をもとに、その優れた戦略マネジメントシステムに焦点をあて、セーレン戦略マネジメントシステムの仕組みを考察する。

II. 戦略マネジメントシステムとは

1. 戦略とは

戦略とは何か。戦略論が登場してからこの命題はかなりの混乱とともに様々な定義が生み出されている。戦略論における分類として、例えばミンツバーグ (Mintzberg [1998]) は、戦略を10の学派に分けて整理しており、ウィットントン (Whittinton [2001]) は4つのアプローチに分類している。戦略とはビジョンであるというような広い定義から、どのように行動するかという戦術のような狭い定義まで様々である。つまり戦略という言葉は人によって場合によってかなり幅のある受け取られ方をするとと言える。広く定義すれば戦略とは企業が競争優位を確保するための資源配分の指針である。ここで本稿では戦略を以下のように階層に分けて考える。すなわち企業戦略、事業戦略、機能別戦略である。企業戦略とは

全社的に設定されるものであり、「事業の定義」「目標とする市場ポジション」「投資目標」などを含む (Grunig and Kuhn[2005] p.38)。事業戦略とは、企業戦略が事業ごとに分割された戦略であり、「目標とする競争ポジションに関する具体的なステートメントを含むものである」(Grunig and Kuhn[2005]p.37)とされている。例えばそれぞれの製品について差別化戦略をとるとか、コストリーダーシップをとるとかというような競争戦略や事業の競争優位を維持するための資源に関する戦略などである。また機能別戦略は事業のくくりとは別に機能ごとに分割された戦略で「生産戦略、マーケティング戦略、研究開発戦略、財務戦略、人事戦略などの」(上総[1993]p.76)戦略である。

2. 戦略マネジメントシステムとは

まずここで言う戦略実行システムとは、ある戦略やビジョンを成功裏に実行に移すためのシステムである。清水[2001]は「長期的な戦略目標を短期的な予算などに結びつけて、その実行を容易にするためのシステム」(清水[2001]p.429)に「戦略の策定を加えて戦略マネジメントと定義」(清水[2001]p.431)した。またグルーニグとクーン (Grunig and Kuhn) は、戦略マネジメントを「(1) 戦略的計画 (2) 戦略の実行 (3) 戦略の統制を含む」(Grunig and Kuhn[2005]p.17)ものと定義している。またこれら「三つの段階は一つのプロセスを形成するが、連続的には行われぬ」、すなわち「かなりの重複が存在する」とされ

「例えば、実行と統制は明らかに同時に行われる」とされている(Grunig and Kuhn [2005]p.18)。本稿でも戦略マネジメントを戦略の設定と戦略の実行、戦略の統制を含む概念として扱う。

ミンツバーグ (Mintzberg[1994]) は、戦略を創発するのは戦略思考であり、マネジャーの描いた大まかなビジョンや戦略を実行できるようにプログラミングすることを戦略プランニングだとしている。それでは戦略の実行するためのプログラミングはどのようなものだろうか。ミンツバーグは戦略のプログラミングを三段階に分けている。戦略の「記号化」「精緻化」「転化」である。

「記号化」するとは、「戦略を公に推し進めるために、その意味するところを明快な言葉で表現することで、業務の細部にわたって機能させることである」(Mintzberg [1994]邦訳p.83)。すなわち実際に言葉として打ち出される戦略であり、それが組織内に展開されたものである。

「精緻化」するとは、「記号化された戦略をより具体的な戦略やプログラム」に落とし込む、「あるいは各戦略を実行するうえで何が必要なのかといった全体的なアクション・プランなどに落とし込むことである」(Mintzberg[1994]邦訳p.83)。

「転化」するとは、「環境変化が組織運営、たとえば予算管理や業績管理に及ぶ影響について考えること」であり、環境変化にあわせて「戦略の目的を再表現し、予算を見直し、方針や標準化された業務を再考し、かかる変化を考慮しなければならない」(Mintzberg[1994]邦訳p.83)ということである。

簡単にまとめると戦略を展開し実行するためには、戦略に従業員に伝え、戦略を実現するための具体的な施策にし、環境の変化に戦略を対応させて調整していくことが必要であり、ミンツバーグはそれを記号化、精緻化、転化という3段階のプロセスで捉えたのである。

ここで管理会計では戦略マネジメントがどのように扱われているかを見てみる。教科書的にはまず、企業目標が設定され、環境分析と自社分析を経て、戦略が決定され、その後戦略計画が決定されるというプロセスが戦略計画の設定プロセスであるとされている(上總[1993]pp.76-77)。戦略計画では「長期経営計画(3~5年)ないし中期経営計画(2~3年)が設定」され「同時に、戦略計画を貨幣的に表現した長期利益計画」(上總[1993]p.77)が策定される。戦略的計画設定によって設定された戦略はマネジメントコントロールシステムへと展開される。すなわち「戦略計画を向こう1年間の企業活動で実現するため、まず戦略計画の次年度実施分が短期基本計画として提示され」(上總[1993]p.125)、短期基本計画は部門計画に展開され実行計画が設定され、完遂するために統制される。一方で、長期利益計画の展開プロセスは長期利益計画→短期利益計画→部門予算→総合予算→予算統制というプロセスになっている。そしてそれぞれ戦略計画と長期利益計画、短期基本計画と短期利益計画、部門計画と部門予算、実行計画と総合予算、統制と予算統制というように経営管理と数値管理が対応している。また「戦略計画と短期経営計画とは十分に連携されていなければならない」

(上總[1993]p.126)とされている。つまり設定された戦略を予算管理を中心とした定常的なマネジメントコントロールシステムで実行し統制するという形である。しかし「伝統的な予算管理のプロセスには、短期的な業務活動の遂行について事後統制を行うステップはあるが、戦略を再検討するステップは組み込まれていないので、戦略の見直しが不可能」(長谷川[2002]p.70)であるとか、「戦略を年次予算へと落とし込んで行くプロセスについて具体的な検討をした議論は少なく、戦略と予算との間の連繋は希薄である」(長谷川[2002]p.70)というような批判がある。すなわち、戦略の設定プロセスについての検討や、戦略と予算との連携についての検討が管理会計における戦略マネジメントの議論における課題である。

そこで以降では上で述べた批判に対する一つの解決例である福井県の総合繊維メーカー「セーレン」の独自の戦略マネジメントシステムを検討する。セーレンでは戦略を設定し、これと予算の連繋をはかりながら実行に移すことに成功している。なお上總他[2008]では、セーレンの優れた経営システムである『戦略目標管理システム』を考察した。しかしその中でも、戦略マネジメントを担う戦略の設定プロセスと戦略から中期計画への展開の仕組みについて部分的な検討を行っていなかった。本稿で詳細に検討するセーレンの戦略マネジメントシステムは戦略目標管理システムの一部である。

Ⅲ. セーレンにおける戦略展開プロセス

1. セーレン株式会社の概要

セーレン株式会社（以下セーレン）は福井市に本社を置く総合繊維メーカーである。2008年3月期の概況は売上高1129億円、営業利益66億円、従業員数5874名（単体1675名）である。事業領域として自動車のシートやエアバッグなどのオートモーティブ、パーソナルオーダーシステムであるビスコテックス商品など服飾製品を製造、販売するハイファッション、プラズマテレビ等に使われる電磁波シールドなどを製造するエレクトロニクス、ハウスラップ材や床養生シートなどのインテリア・ハウジング、化粧品や医薬部外品などのメディカルがある。主力事業はオートモーティブ事業で、売上高498億円を占める（セーレンインベスターズガイド2008より）。

当社への実地調査を行うにあたって、福井県立大学上総康行教授、京都大学大学院生の足立洋氏および筆者の3名から成る調査チームが結成された。当チームは主に次の2つの方法で実地調査を行った。

(1) 聞取調査：主な聞取対象者は、セーレン株式会社経営企画部企業情報担当常勤顧問の北川修一氏、同社同部チームリーダーの末本敦子氏など9名、総時間は約25時間であった。聞取は半構造的インタビューの形をとり、あらかじめテーマを設定したうえでそのテーマに関する先方の説明を受け、質疑に応答をいただくという形で進められた。

(2) 工場見学：観察対象は、セーレン

株式会社TPF事業所（研究開発部門やIT技術によるデジタルな製造工程などが集まる事業所）で、主に衣料品の染色工程などを観察した。総時間は約2時間であった。

2. セーレンの戦略

セーレンは1987年より、「変えようセーレン、変わろうセーレン」というスローガンのもと、以下の4つの基本戦略が設定されている。

- (1) IT化・流通ダイレクト化
- (2) 非衣料・非繊維化
- (3) グローバル化
- (4) 企業体質の変革

(1)～(3)の3つの戦略は1988年に設定され、これらの戦略のもと事業構造の変革が目指された。その後、1993年のバブル崩壊を契機として、企業体質の変革も必要との認識から、(4)の戦略が設定された(2007年11月23日聞取調査)。これらの基本戦略は現在まで変わることなく企業活動に移されている。以下それぞれの戦略によりどのようにセーレンが変わったかを簡単に示す。

(1) IT化・流通ダイレクト化

セーレンは当初、繊維産業の川中事業である「染色加工」を専門に行っていた(2007年7月4日聞取り調査)。しかし、染色加工のみでは利益を生めないような経済状況になったため、川上から川下までの一貫体制を築くことで、利益を生み出そうとした。これを流通ダイレクト化と呼んだ。またこの流通ダイレクト化を実現するために

IT化を推進する必要があった。「IT化・流通ダイレクト化」とは「ITを活用して、新しい産業形態の構築に挑戦」（セーレンインベスターズガイド2006, p.7) することである。その結果、現在では企画・製造・販売を一貫して行うビジネスモデルに変更され、ITを駆使した「Viscotecs®」というデジタルプロダクションシステムを開発し、これを核にしたサプライチェーンマネジメントシステムを構築し「小ロット・短納期・在庫レス・オンネット・低コスト」の具現化が目指されている。

(2) 非衣料・非繊維化

セーレンの旧来の事業の染色加工は、長期仕掛品を持つことや、天候や流行に左右されやすい不安定なビジネスであった。そこで高付加価値商品へのシフトとして「Viscotecs®」によるパーソナルオーダーを目指すハイファッション事業への転換、さらには、衣料のみに頼らない事業へと転換する必要があった。その結果、オートモーティブ事業、エレクトロニクス事業、インテリア・ハウジング事業、メディカル事業へのシフトが行われることになった。現在では旧来事業以外のニュービジネスが90%以上の売上を占めるようになっている(2007年7月4日聞き取り調査)。

(3) グローバル化

繊維業界において、韓国・台湾・中国・ベトナム等が急速に台頭する中で、セーレンとしても改めてマーケットや工場立地を地球規模で考えなくてはならなかった(2007年7月4日聞き取り調査)。現在では、北米、

タイ、ブラジル、ヨーロッパに生産拠点を持っている。ただし、セーレンの生産拠点の作り方は、単純なコストダウンを志向したものではなく、どこでも同じ品質の製品を生産できる態勢をとるために、コア技術、経営、生産ノウハウをすべてワンセットで現地に持ち込み一貫生産体制を作るというものである(2007年7月4日聞き取り調査)。

(4) 企業体質の改革

上記三つの戦略により、事業構造は変化したが、バブルの崩壊後、実は利益を生むような企業体質にはなっていなかったことが明らかになり、真の経営改革を成し遂げるためには、全員の意識や行動を改革するという「企業体質の変革」を成し遂げる必要があった(2007年11月23日聞き取り調査)。そこで利益を生むための7つの行動指針が設定された。中でも「五ゲン主義」は経営システムを実現するために重要な経営哲学とも言えるような考え方である。この五ゲン主義とは、「原理、原則、現場、現物、現実」であり、整流生産方式、目標管理制度などと結びついてセーレンの経営に浸透している。

以上四つの基本戦略がセーレンでは成功裏に実行された結果、ここ20年ほど確実に成長している。これらの戦略はどのように展開され、従業員の活動に結びついているのかについて次節で詳しく説明する。

3. セーレンの戦略マネジメントシステム

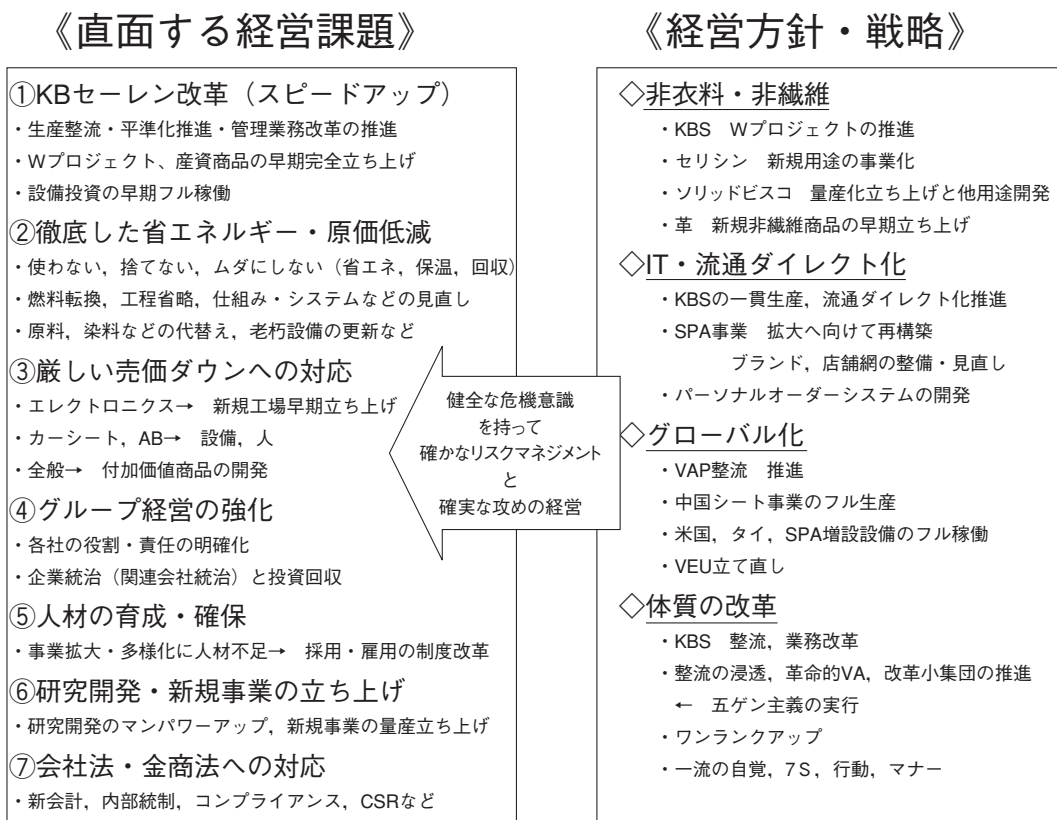
(1) 重点施策と直面する経営課題の策定

セーレンの4つの基本戦略は20年来変わっていない。聞き取り調査によると、「戦略は、

10年、20年かけて達成されるもので、絶えず変更するような性質のものではない。ただ、常に見直しをすることも考えておかななくてはならない」（2009年2月19日聞取調査）とされている。セーレンの戦略はかなり長期的な目標、指針である。この基本戦略を前提にセーレンでは、毎年それぞれの戦略についてより具体的な重点施策が設定される。この重点施策は、每期環境の変化にあわせて見直しを行っている（2009年2月19日聞取調査）。「4つの基本戦略は会社の大きい方向性を示しているが、具体的にどうい

う事業をどういうようにしていくかということがはっきりわかりづらい、抽象的だというのがあ。それをもう少し事業の単位にブレークダウンしたもの」（2009年2月19日聞取調査）を重点施策としている。この重点施策は経営企画部によって原案が生まれ、その後社長とすりあわせが行われる。経営企画部長は、各部門の部門会議に出席し、重点施策を立案するための情報を吸い上げている。図1は聞取調査で入手した資料の一部であり、2007年の各戦略の内訳となる重点施策と直面する経営課題を表したも

図1 セーレンの経営方針・戦略と直面する経営課題（2007年）



のである。

図1に関して具体的に説明していくと、非衣料・非繊維化戦略については、「KBSに関してWプロジェクトの推進，セリシンに関する新規用途の事業化，ソリッドビスコ量産化立ち上げと他用途開発，革に関する新規非繊維商品の早期立ち上げ」というように非衣料・非繊維化を推進するための個別の事業についての施策が設定される。この中で例えば「KBS Wプロジェクトの推進」という重点施策はKBセーレンの産業資材部門の担当する事業である。この重点施策は中期計画の中に盛り込まれ、それが単年度計画へと落ちていく。なお中期計画の立案については後述する。また、ここで示される重点施策は会社全体としての重点施策であり、ここに現れない各部門独自の重点施策というものも設定されることがある。その場合は会社の重点施策と部門独自の重点施策を両建てで設定するということになる（2009年2月19日聞取調査）。

また重点施策の中でも、そのときの直近の状況に合わせた優先順位の考え方があり、直面する経営課題として順位付けしている。これはどちらかと言えば目先の経営課題であり、重点施策よりもさらに現実に近い問題であるとされている（2009年2月19日聞取調査）。2007年の場合では「KBセーレン改革（スピードアップ）、徹底した省エネルギー・原価低減、厳しい売価ダウンへの対応、グループ経営の強化、人材の育成・確保、研究開発・新規事業の立ち上げ、会社法・金商法への対応」という7つの項目があげられている。さらにそれらについて細かく具体的な項目が設定されている。これは

部門に期間計画を立てさせるための指針とも言えるものであるとされている（2009年2月19日聞取調査）。

またこの重点施策は事業の進捗具合や、経営環境を考慮して毎期見直され、柔軟に変更が加えられている（2009年2月19日聞取調査）。

一方で、既存の事業や部門に割り付けられない重点施策については、例えば新規事業の立ち上げたり、新しい仕組みを取り入れたりするような場合に、「特命プロジェクト」というかたちで部門横断的なプロジェクト組織が設定される。2009年2月現在で10個のプロジェクトが動いているとのことであった（2009年2月19日聞取調査）。この特命プロジェクトについても詳しく後述する。

（2）中期経営計画の策定プロセス

経営方針が具体的に毎年見直されて、直面する経営課題が明確にされた上で、毎年3年分の中期計画と単年度計画が同時並行的に作られる。つまり3年の中期計画の1年目として単年度計画がつくられ、毎期3年分を見直して作っていくいわゆるローリング方式である（2009年2月19日聞取調査）。図2は聞取調査で入手した資料で、セーレンの中期計画の策定プロセスを示したものである。

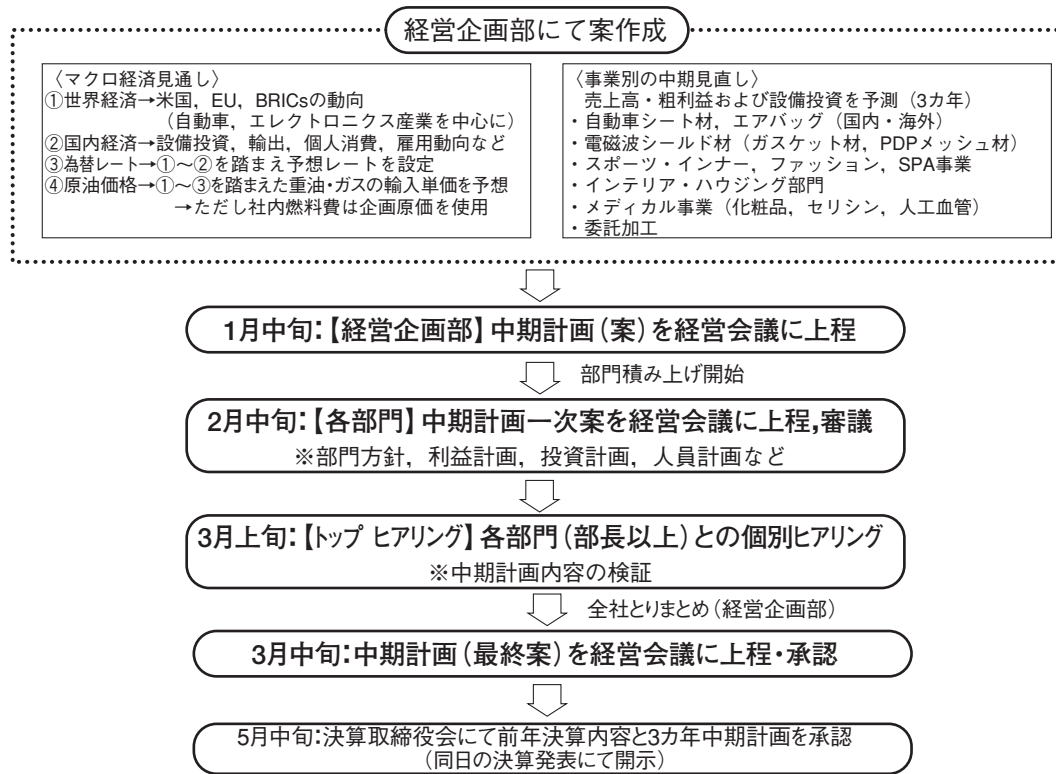
中期計画の作られるプロセスは、ここまでで説明した重点施策に基づいて各事業部門の中期計画（案）が経営企画部によって立案される。この中期計画（案）では、図2で示されているようにマクロ経済の見通し、事業別の中期見通しを前提に重点施策を考慮して部門ごとに1年目、2年目、3年目の売上目標、利益目標が計算され、具体的な行

動計画もセットで立案される。また3年目になると予測の割合が大きい1年目はかなり精度の高い値がでてくる（2009年2月19日聞取調査）。また、重点施策の中でも重要で、計算が可能な事業については個別の損益計画を作って、部門の売上計画、利益計画に反映される。この中期計画（案）は事前に社長とのすり合わせを経て経営会議にかけられる。経営会議で検討された中期計画（案）は各事業部門に持ち帰られ、部門方針、利益計画、投資計画、人員計画などが検討される。ここで、各下位部門との調整が行われ、各部門の中期計画が積み上げられ中

期計画一次案が経営会議にかけられる。その後トップと各部門とで中期計画の内容が検証される。それが終わると、全社の中期計画が経営企画部によってとりまとめられ最終案が作られ、経営会議での承認を受けた後に5月の決算取締役会にて承認される（2009年2月19日聞取調査）。

このようなプロセスによって、既存の事業部に関する重点施策は具体的な行動計画と数値目標を含む中期計画に展開されている。このあと、中期計画の中の一年目である単年度計画は業績管理制度で組織単位に展開され、目標管理制度と結びついて従業

図2 セーレンの中期計画策定プロセス



出所：2009年2月19日の聞取調査入手資料

員個人単位まで展開されている¹⁾。

(3) 特命プロジェクト

ここまで説明したように、既存のシステム内で対処できる戦略に関しては中期計画への展開によって実行へと移している。一方で既存のシステムや仕組みでは取り組めない戦略に対処する仕組みとして、先ほど挙げた特命プロジェクトがある。特命プロジェクトは部門横断的な組織である。新規事業開拓のテーマや、既存の事業部をこえて新しい仕組みを作ったりするために、定常の期間計画枠組みとは独立して設置される戦略実行のための組織である。また特命プロジェクトは社長と経営企画部の判断によって設置される（2009年2月19日聞取調査）。

特命プロジェクトは以下のような枠組みで管理される。まずプロジェクトの目的が設定される。そこには売上目標などの数値と期間が含まれる。その後、目的を達成するための重点施策が設定される。それに従い、具体的な実施項目が定められ、それがさらに詳細な実施細目に分解され、工程表が作られる。特命プロジェクトも中期計画同様、目標は定量的に設定される。ただし、プロジェクト予算という形ではなく実績ベースでの管理が基本となっている（2009年2月19日聞取調査）。進捗管理は月次でチェックされ、実施項目は必要に応じて絶えず変更される。特命プロジェクトを比較的短期で達成しなくてはならない場合は、最初に詳細に決めてしまい走らせることもあるが、長期にわたるような場合は「長期の目標は大まかに設定するが、短期計画のとは

ろで事業目標をより明確にするといった作業を行う場合もある」とされる（2009年2月19日聞取調査）。また特命プロジェクトが達成され事業化や製品化されたり、あるいは新しい仕組みとして動き出したりした場合には、既存の事業内に位置づけられるか、もしくは新しい事業部門として設立される（2009年2月19日聞取調査）。

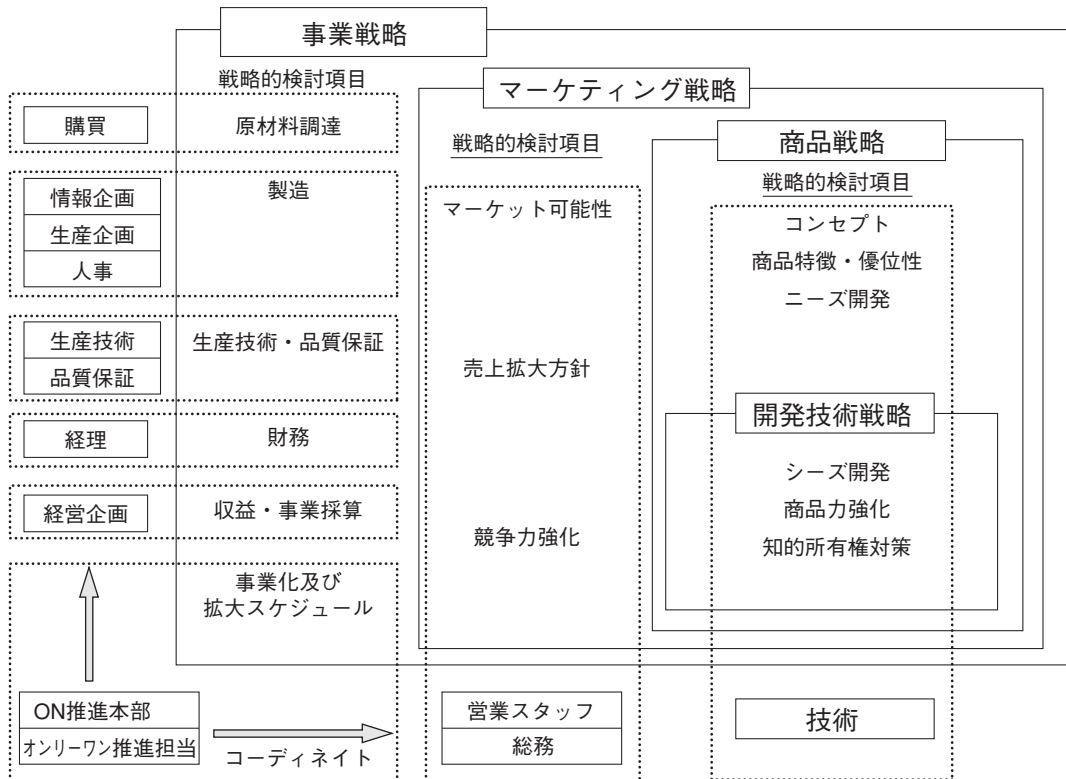
この特命プロジェクトを設定するときの考え方としては戦略を中期計画へ展開するときと同じである。すなわち戦略を達成するために戦略が具体的に分解され、それぞれ分解された戦略について数値目標と具体的な行動計画が設定され実行に移される。期間計画との違いは、期間のくくりがそのプロジェクト独自になっていることと、部門横断的に設定されることである。

(4) 戦略展開マトリクス

セーレンでは、戦略を設定し、これを実行するために、戦略をより具体的に展開し、それを達成するための検討項目と、それを担当する部署を設定するという考え方で戦略マネジメントを行っている。図3は、戦略マネジメントの一例として、新規事業化戦略の展開を図に表したものである。

この図に基づき新規事業化戦略の展開について説明すると、セーレンでは戦略を、事業戦略、マーケティング戦略、商品戦略、開発技術戦略というように階層的にとらえ設定されている。さらにそれぞれの中身を見てみると、事業戦略の中には原材料調達、製造、生産技術・品質保証、財務、収益・事業採算、事業化及び拡大スケジュールという戦略的検討項目がある。これは戦略を

図3 セーレンの戦略展開マトリクス（新規事業化戦略の例）



出所：2009年2月20日の聞き取り調査入手資料および、聞き取り内容より作成

達成するための様々な側面からの検討項目を表している。同様に、マーケティング戦略の中には市場可能性、売上拡大方針、競争力強化というように設定されている。そしてそれぞれの戦略的検討項目はさらに細かく分解されており、それぞれの項目に対する担当が割り振られている。例えば製造という戦略的検討項目の中には製造工場、製造設備検討・手配、業務処理システム、設備投資額、製造コスト、要員計画手配など製造を行うための検討すべき細かい項目がある。それらに対して例えば要員計画手配は人事、業務処理システムは情報企画など担当が「ON推進本

部」や「オンリーワン推進担当」によって割り振られる。プロセスとしては開発技術戦略から始まり、商品戦略、マーケティング戦略、事業戦略という順序で戦略を展開していく。活動の中で一つ一つ順番に明確化していくのである（2009年2月20日聞き取り調査）。つまり戦略展開マトリクスは戦略を明確化して行くプロセスで、戦略を分解し、その戦略を従業員へと展開して行くための考え方である。

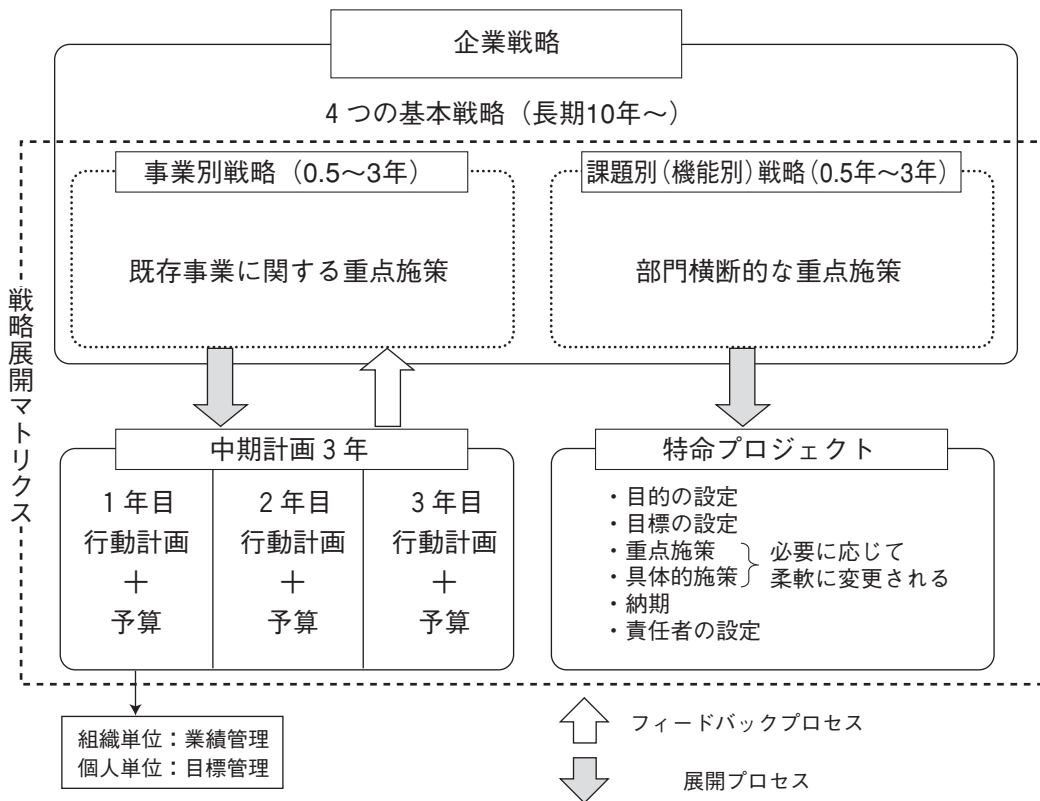
IV. セーレンの戦略マネジメントシステムの考察

1. セーレンの戦略マネジメントシステムの概観

以上ここまでセーレンの「経営方針と戦略」、「直面する経営課題」、「中期計画策定プロセス」さらには「戦略展開マトリクス」を説明してきたが、図4はそれらをまとめてセーレンの戦略マネジメントシステムとして表したものである。

まず、経営環境の認識、将来の時代変化の認識、自社認識の結果に対して4つの基本戦略が設定されている。これは10年以上かけて達成されるべき長期的全社的发展方向性であり、企業戦略であると言える。この企業戦略は変える必要がないために20年来変わっていないが変更することも視野に入れている（2009年2月19日聞取調査）。この企業戦略をそれぞれの戦略についてより具体的に落とし込んだものをセーレンでは重点施策と呼んでおり、半年から3年ほどの期間で考えられる。これには特定の事業が達

図4 セーレンの戦略マネジメントシステム



成すべき目標や、新しい枠組みを作り出すような施策が設定されている。前者は事業戦略にあたり、既存の事業でいかに競争に打ち勝っていくかの方策を表したものであるといえる。後者はセーレンでは課題別戦略と呼ばれており、部門横断的に取り組むべき課題としてとらえられ機能別戦略にあたると考えられる。さらに部門ごとに割り付けられる重点施策の場合は環境分析や事業分析を通じて、数値目標と具体的な行動計画を含む中期計画へと展開される。中期計画は3年分を每期ローリング方式で策定しており、その1年目の計画が単年度計画になっている。また部門横断的に取り組むべき重点施策については特命プロジェクトとして、期間計画とは切り離されて展開される。特命プロジェクトも期間計画と同様、数値目標と行動計画がセットになって設計される。そして中期計画の1年目の期間計画は、組織単位では業績評価と結びつき、個人単位では目標管理と結びつき管理されている。またそれぞれの戦略を下位の戦略に展開、または具体的な計画に展開する際には戦略展開マトリクスという考え方で補助している。戦略展開マトリクスという考え方は戦略を細かく分解し各部門、各担当に割り振ることで戦略や計画を設定し、実行するための考え方である。

2. 戦略マネジメントの三つの機能

セーレンの戦略マネジメントシステムを先述の戦略マネジメントシステムの議論から見直してみる。まず、トップマネジメントによって戦略の設定プロセスとして每期

見直しのため議論が行われる。その議論の結果、結果的に現在では変更されていないが4つの企業戦略が設定されており、その下位戦略として重点施策が設定される。重点施策は事業戦略と機能別戦略からなり、それらの戦略は記号化のプロセスとして、每期図1のようにセーレンの経営方針・戦略と直面する経営課題の表として経営企画部によって作成される。それに基づいて事業戦略は具体的な行動計画と数値による売上計画、利益計画を含む中期計画に落とし込まれている。また機能別戦略は特命プロジェクトという部門横断の組織に展開され、これについても数値目標と具体的な行動計画が設定される。これらはミンツバーグの言うところの精緻化であるといえる。そして每期経済環境や事業の進捗にあわせ柔軟に重点施策を練り直し、それをもとに中期計画もローリング方式で変更することで、転化のプロセスを実現している。したがってセーレンの戦略マネジメントシステムはミンツバーグの言う戦略を実行するための三つの要件である「記号化」「精緻化」「転化」のプロセスをシステム的に行っている。また每期、企業戦略を展開し、環境や事業の状況にあわせて重点施策を設定する仕組みになっていることから、戦略の設定機能も満たしていると言える。すなわちセーレンの戦略マネジメントシステムは、戦略の設定とこれの実行を包含するシステムになっているのである。また統制の機能としては単年度計画が目標管理制度へ展開されることによって果たされている²。

3. 戦略と予算の連携

次に戦略と予算の連携について考察する。セーレンでは重点施策のうち事業戦略にあたる戦略が每期ローリング方式で向こう3年間の中期計画として展開される。その中期計画の中には重点施策を達成するための具体的な行動計画に加えて予測値としての数値目標が含まれる。そしてその中期計画の一年目が単年度計画となる。この単年度計画に含まれる向こう一年間の数値目標がまさに予算にあたるものだと考えられる。さらに言うと、事業戦略を達成するための一年目の具体的な行動計画と向こう1年間の予算とは当然セットで設定されるため、戦略と予算はかなり密接に結びついていると言える。また環境の変化や戦略の達成度などによって重点施策が変更された場合には行動計画とともに数値目標も每期変わってくる。セーレンの戦略マネジメントシステムは戦略と予算の連携がかなり強く、戦略を每期柔軟に設定し直すことで環境の変化にも対応しようとしているのである。

4. BSCとの比較

冒頭で述べたように管理会計において戦略実行のための具体的なツールとしてBSCがよく議論されるが、戦略マネジメントシステムとしてBSCを使う場合には様々な課題がある。まず一つ目が「BSCは戦略の実行を支援するツールであって、戦略そのものを作り込む手段ではない」（伊藤[2003]p.205）という点である。つまり本稿で言う戦略マネジメントにBSCを用いる場

合は何らかの戦略設定プロセスが別途必要となるのである。

また小林[2000]は、BSCの戦略マネジメント機能に関する批判を検討することで、BSCの基礎概念を理解しようとしている。その批判の一つは戦略を達成するための非財務的な指標と財務的な指標との「因果関係が広く存在しうるかという点」であり、これを「肯定することは困難であろう」としている（小林[2000]p.5）。セーレンの戦略マネジメントシステムでは、每期、環境や戦略の達成具合にあわせて重点施策すなわち戦略を見直し、それに伴って行動計画と予算が見直される。つまりもし行動計画や予算が実行されても戦略が達成されていないという場合、すなわち因果関係がなかった場合に每期行動計画を柔軟に変更することで因果関係の問題に対応しようとしているのである。

また戦略マップのような戦略の因果関係を可視化して戦略に一貫性を持たせるツールを用いる代わりに、戦略展開マトリクスという考え方があり、戦略を様々な視点から検討しながら一つ一つ順番に明確化していくことで内部的に一貫性を保ちつつ戦略をマネジメントしようとしている。

以上のようにセーレンの戦略マネジメントシステムはBSCを戦略マネジメントシステムとして使う際の問題点であるいくつかの問題を解決している優れたシステムである。少なくともセーレンではBSCの戦略実行機能に変わる戦略実行システムがあるためにBSCは必要ないということが言えるだろう。

V. まとめと今後の課題

以上見てきたようにセーレンの戦略マネジメントシステムは以下のような特徴を持っている優れたシステムであることが明らかになった。

- (1) 戦略を設定し、これを実行する機能を持っている。戦略が展開された重点施策を每期練り直すこと、ひいては4つの基本戦略の見直しも視野に入れており、さらにそれらを細かい戦略へ分解し設定している。
- (2) 戦略を展開する時点から数値目標と行動計画を組み込むことで予算と戦略を有機的に結びつけている。
- (3) 戦略展開マトリクスという考え方で戦略展開を支援している。戦略を展開し展開された細かい戦略を実行するために必要な検討項目に担当を割り振ることで戦略の実行を確実にしようとしている。

セーレンは福井県の地場産業であった染色加工のコアコンピタスを生かしつつも戦略的に事業転換を行い成長を遂げてきた。これが成功した裏にはセーレンのすぐれた戦略マネジメントシステムがあったことが一つの要因と考えられる。福井県の他の企業もこの優れたシステムを参考にすることで地域的なコアコンピタスを生かし成長することができるのではないだろうか。

なお本稿では報酬と連動させる仕組みをとることで従業員が戦略を実行するモチベーションを得られるというような議論には触れていないが、セーレンでは目標管理制度を中心として報酬連動型のシステムを運

用している。これについては上總他[2008]を参照されたい。

また、戦略展開マトリクスという考え方を示したが、これの詳細な検討は今後の課題としたい。

謝辞

本稿の作成にあたっては、セーレン株式会社川田達男社長、北川修一経営企画部企業情報担当常勤顧問、結川孝一常務執行役員経営企画室室長、林照健経理部長、末本敦子経営企画部チームリーダー、高橋康行人事部チームリーダー、藤坪憲雄執行役員、芦田公一営業企画業務部長、岸本武営業企画業務室主任、水野義幸革命的VA推進室主管には、聞取調査や資料提供等を通じ、多大なるご理解とご協力を賜った。記して深甚の謝意を表する次第である。

【引用文献】

- Anthony, R. N. [1965] *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* Boston Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (高橋吉之助訳[1968]『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社)
- Bromwich, M[1992] “Strategic Management Accounting” Colin Drury ed. *Management Accounting Handbook*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Grunig, R and Kuhn, R[2005] *Process-based Strategic Planning Third Edition*, Springer
- Mintzberg, H. [1994] “The Fall and Rise of Strategic Planning”. *HBR* Jan-Feb

- (ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー編集部訳 (2005) 「戦略プランニングと戦略思考は異なる」『DHBR』 July)
- Porter, E. M. [1998] *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press (齋藤嘉則監訳[1999]『戦略サファリ』東洋経済新報社)
- Johnson, H and Kaplan, R [1987] *Relevance Lost :the fall and rise of Management Accounting*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R & D. Norton [1996] *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, (吉川武男訳 [1997]『バランススコアカード【新しい経営指標による企業変革】』生産性出版) [2004] *Strategy Maps*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴他監訳[2005]『戦略マップ』ランダムハウス講談社)
- Simmonds, K.[1981] “Strategic Management Accounting”, *Management Accounting (UK)*, CIMA.
- Shank, K. and V. Govindarajan[1993] *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press. (種本廣之訳[1995]『戦略的コスト・マネジメント?競争優位を生む経営会計システム?』日本経済新聞社)
- Porter, E. M. [1980] *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press. (土岐坤他訳 [1982]『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Whittington, R.[2001] “What is Strategy- And Does it Matter?” Thomson Learning(EMEA) (須田敏子・原田順子訳[2008]『戦略とは何か?』慶応義塾大学出版会)
- 伊藤嘉博[2003] 「BSCをめぐる主要な論点」『会計』163(3),204-220
- 清水孝[2001] 「戦略マネジメントを補強するシステム」『早稲田商学』391, 427-454
- 上總康行[1993]『管理会計論』新世社
- 一・足立洋・篠原巨司馬[2008] 「総合繊維メーカー「セーレン」の戦略目標管理システム」『福井県立大学経済経営研究』20(3), 31-55
- 小林哲夫[2000] 「BSCと戦略マネジメント」『会計』158(5),625-637
- 櫻井通晴[2003]『バランスト・スコアカード 理論とケーススタディ』同文館出版
- 長谷川恵一[2002] 「バランストスコアカードと予算管理」『会計』161(5), 68-82
- セーレンインベスターズガイド2006
セーレンインベスターズガイド2008
セーレン聞取資料, 2007年7月4日
セーレン聞取資料, 2007年11月23日
セーレン聞取資料, 2009年2月19日
セーレン聞取資料, 2009年2月20日
- 注)
- ¹ セーレンの目標管理制度や業績評価制度については上總他[2008]で扱っているので参照されたい。
- ² 統制機能は本論文では触れていないが目標管理制度との連携によって果たされている。セーレンの目標管理制度については上總他[2008]を参照。