

# 経営計画の概念と体系についての序論

河野 豊 弘

- I 意思決定と経営計画の概念
- II 全体としての経営計画の体系
- III 総合計画の体系
- IV 計画の機能別の構成
- V 個別計画の構成要素

## I 意思決定と経営計画の概念

意思決定とは、計画の過程を指すものであり、目的を明らかにし、情報収集からアイデア形成をへて評価し選択する過程である。その結果つくられた未来の行動の予定が計画案である。

企業的意思決定は単一ではなく、多くの階層の沢山の人の意思決定の集合である。その結果が種々の計画となり、またさまざまな行動となってゆく。

そこで意思決定と経営計画を分析するためには、先ず経営計画を適切に分類してそれぞれのもつ意思決定の特性とそれぞれに適する意思決定の方法とを明らかにすることが必要になる。

### A 経営計画の種類

1. 計画の対象により —— 基本目標、対外戦略の計画、体質形成の計画、循環的活動の計画

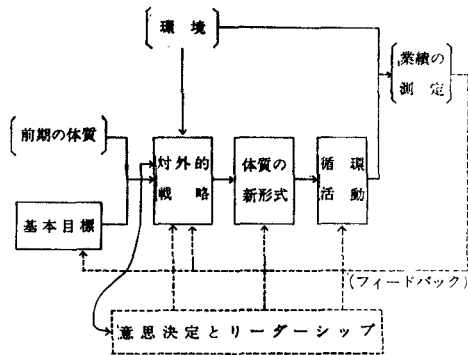
何を意思決定し、何を計画とするかという見地から、このような種類が生まれる。

企業は目標を明らかにし、その目標を達成するために、外部の環境に働きかける。基本

目標は企業の経営理念であり、企業の参加者の欲求の変化に応じて変化するため、経営者の意思決定の対象となる。

対外戦略は、この目標達成の手段であり、

第1表 経営計画の対象とその決定の順序



(註) (1)□印は行動決定となるものを示す。

(2)実線の矢印は主として意思決定の順序を示す。

どのような製品をどのような市場に提供するかは計画である。対外戦略をたてるためには環境の予測と自社の強味と弱味の分析などの過程が必要である。第1表で、環境からの矢印と、前期の体質からの矢印があるのは、この意味である。

体質の計画は設備、要員、教育、組織構造などの計画であり、広義の組織の計画とも、構造計画とも呼びうる。それはまた資源の組織の計画とも呼びうる。構造計画は第1表にみるように、対外戦略に対しては手段の関係に立ち、また次にのべる循環活動の前提にな

る。

循環活動の計画は、生産、販売、仕入れの循環的な活動についての計画である。それは反復的、定型的な活動についての計画である。

以上のうち、目標設定、対外戦略、体質の計画は、「経営戦略」とか「戦略的意思決定の対象」とか呼びうる。それは長期計画の対象である。

循環活動の計画は、規則、標準、手続となる。また何を実行するかはの予定は短期経営計画となる。

以上のような経営計画が実行されて業績となり、その業績は次の経営計画にフィードバックされてゆく。

このような経営計画の対象ごとに意思決定があり、また実行がある。意思決定過程の良否が、このような経営計画の質を規定する。また意思決定以後の組織化、コミュニケーション、動機づけ、統制などのプロセスをリーダーシップと呼ぶならばリーダーシップの方法にも依存する。

## 2. 変化の度合からみて —— 革新の計画と改良の計画と維持の計画

企業をどのように変化させるかという見地から、革新の計画と改良の計画と維持の計画という区別を産む。革新の計画は、環境の変化に対応するため例えば経営理念の大きな変換とか、また環境の変化に対応するために新製品を開発し、新しい市場を開発し、また新しい技術を取入れて設備の近代化を行なうなど、企業の戦略を大きく変えることの計画である。革新の計画は長期計画の主たる内容となる。

これに対して維持の計画は、設備を補修し運転し、従業員の勤労意欲を維持し、また従来製品の生産販売を能率的に遂行することの計画である。このような現在の活動の維持の計画は主として予算のような短期計画や、規則、規定などの「くり返し使用される計画」

の対象である。

この中間に改良の計画がある。製品のデザインの改良、市場浸透の努力、設備の改良、能率の向上の計画などは改善の計画である。これも主として短期計画の領域である。

第2表 経営計画の対象

対象からみて	変化の度合		
	(a) 革新	(b) 改良	(c) 維持
① 基本目標	経営理念の 変革	経営理念の 変化	社是社訓の 制度
② 対外的戦略	新製品開発 新市場の開 拓	製品改良 広告宣伝	
③ 体質形成	新設備投資 組織の変革	設備の改良 教 育	設備の保守 要員の採用
④ 販売・生産 の反復活動	手続の大き な変革	動作研究	規則・標準 資材の購入 計画
	コンピュー タの導入	規則・標準 の改良	生産計画 販売計画

以上の二つを組み合わせると第2表のようになる。

## 3. 詳細さからみて —— 方針的な計画と詳細な実行計画

方針的な概要の計画は、自社の未来についてのビジョンであり、またそのビジョン達成のためのデッサンである。それは将来の行動の大体の枠組みを示すものである。

方針的な計画を具体化し、行動の詳細な予定としたものが実行計画である。プロジェクトの実行計画や稟議書、詳細な販売、生産計画、また規則、標準、手続などはこの計画に属する。詳細な実行計画は戦術的計画といわれるものにほ近い。

絵画を描くためにはまずデッサンをし、また色の配合の方針をきめてから詳細に描いてゆくことによってすぐれた絵画ができてくる。同様に企業的意思決定においても、先ず方針を定めて、いろいろの計画の間の相互関係を調整し、次に部分的な詳細な意思決定に入ってゆく。これによって全体として最適な意思

決定をすることができる。

#### 4. 戦略的計画と定型的活動の維持の計画

以上のような計画の区分を組み合わせて、戦略的計画（又は経営戦略、戦略的意思決定）と定型的活動の維持の計画（戦術的計画とは必ずしも同じではない）とわけることが便利である。

戦略計画は、次のような特性をもっている。

対象は基本目標の設定、対外戦略、構造計画である。変化の度合いは、革新の計画である。詳細さは、方針的な概要の計画である。

戦略計画は、長期計画の主たる内容をなす。

定型的活動の維持の計画は次のような特性をもつ。

対象は循環的活動である。変化の度合いは、維持の計画である。

詳細さは詳細な実行計画である。規則や短期計画はこの領域を主たる内容とする。

#### B 戦略計画と定型的活動の維持の計画と意思決定の性格

上記のような経営計画の区分は、意思決定の性格の違いを生む。この意思決定の相違は、こうあるべきであるという相違ではなく、半ば必然的に起る相違である。

1. 対象の複雑さからみて、戦略計画は構造が不明瞭（Ill-structured Unstructured）である。即ち、因果関係や数量関係が複雑であって、モデルによって模写することが困難であり、効果のタイム・ラグも大きい。従って数量モデルによってその主要部分を説明しきれない。従って、数量モデルをつかって微分法やLPで解くといった方法を用いることは困難である。例えば新製品のアイデアをLPで発見することはできない。ここでは種々のアイデアを試行的に沢山出してその結果を予測しながら、合格案や最適案を発見するという創造的な方法を用いなければならない。

これに対して定型的活動の計画の場合には、数量関係や因果関係は比較的明瞭であり、

タイム・ラグも少ない。評決案を数量的に記述し、それを微分法やLPを用いて最適解を求めることもできる。例えば原料の混合割合を費用の最小を目的函数としてLPによって解くことができる。

また原料や部品の必要量が一定の場合（これが最適の量であることがわかっている）には、生産量に応じてその必要量を投入産出分析表を用いて算出することができる。

尤も定型的活動にも構造の不明瞭な問題もあることを注意する必要がある。例えば競争相手が反応する場合の価格の決定、従業員に対する給与の規定の効果などである。このような問題には創造的な方法を用いることが必要になる。

2. 基本目標に対する効果の大きさから言っても、戦略計画は基本目標の達成に大きな影響を及ぼす。例えば新製品開発の計画は成長の目標に、また設備投資計画も売上高、費用、利益に大きな影響を及ぼす。

これに対して経済的注文量の決定とか、生産ロットの決定、文書の処理の規定などは基本目標の達成に対する影響は相対的に小さい。

3. 効果の続く期間からみて、戦略計画は効果の続く期間が長い。例えば新事業やそのための設備投資の効果は何年も継続し、長い間企業を拘束する。従って効果の予測が困難であり、危険も大きい。

これに反して原材料の購入量や部品の決定、価格の決定などの効果は短かく、あとでやり直しが出来る。従って危険は小さい。（尤も社会的責任にかかわることの決定の効果は大きくかつ長い）

4. 意思決定の必要性の発生という見地からは、戦略計画は自然発生的には生じてこない。例えば積極的には外部の機会を探索してはじめて海外経営への進出の可能性と有利性

が判明する。また意識的に分析することによって設備投資のアイデアや組織構造の方針を見つけ出すことができる。

これに反して販売計画や生産計画、また価格決定、賃金支払、資材の発注などは、目前にその必要性がはっきりしており、周期的に立てることの必要は誰の目からも明らかである。このことから、経営者はとかく目前の仕事に追われて戦略の革新をあともわしにしてしまうという「意思決定におけるグレシャムの法則」が発生する。

5. 初期情報の性格からみると、戦略計画は外部の環境の情報を集めることが必要である。例えば垂直的統合の計画には資源の状況（後向の統合）や加工段階の情報（前向の統合）が必要である。また未来の情報が必要であり、資源の需要が将来どうなるか、また最終需要は将来どうなるかなどの情報が必要になる。

これに反して販売計画や生産計画のためには、過去の実績が参考になる。言うまでもなく未来の販売予測も必要であるが、その予測のためにも過去のデータが参考になる。規則や標準の決定においても過去の方法のなかで最も良い方法を見出して定型化することが多い。

6. 意思決定の回数からみて、戦略的意思決定には前例がなく、一回限りの決定であることが多い。新製品の開発などは何回か行なううちに、その開発の過程の定型化を行なうことはできるが、その開発の内容、従って必要とする知識や情報はその度ごとに異なってくる。（サイモンはこれを non-programmed decision と呼ぶ<sup>2)</sup>）

従ってアイデアを生むためには、全く新しい組み合わせをつくるが必要になってくる。

これに反して販売計画、生産計画などは反復的な意思決定であり、同じ問題が反復的に

発生する。それに対して同じような意思決定が何回も行なわれる。

従ってここでのアイデアは従来の仕事を分析して、そのなかで最もよいやり方を見つけ出してそれを標準化することである。

7. 危険の大きさという見地からは戦略計画はそのための支出も大きく、また効果が長く続き、しかも前例のない決定であるために予測が困難であって危険が大きい。

これに反して、販売計画や生産計画は反復的な活動の計画であるためにやり直しをすることができる。計画の失敗は損失をもたらすがその大きさは戦略計画の失敗に比べると小さい。

### C 経営計画の区分と意思決定の使いわけ

以上の分析は、経営計画の違いによって意思決定の違いが半ば必然的に発生することを示している。そこでは選択の余地は少ない。

ではこのような意思決定の特性の違いに応じて、どのように意思決定の方法を使いわけることができるか。ここでは選択しうる意思決定を研究する。即ちどのような意思決定の方法を用いれば成功するかという法則性を研究する。

1. 意思決定の階層からみると、戦略計画はトップマネジメントと戦略計画部門との相互交流によって意思決定を行なう。これによって成功することが多い。即ち計画の最初の発案、情報の収集、アイデアの提出、評価などはこれらの階層によって行なわれる。もとより、経営の各階層からアイデアが出されることは望ましいことであるが、少なくともトップと戦略計画部門によるイニシアチブとアイデアとは不可欠である。

これに反して定型的な活動の維持についての決定は、ややつみ上げ的行なわれる。規則や標準については、専門スタッフがそれぞれ

れの専門的な機能について発案し、時には意思決定をも行なう。また定型的な活動をどんな質と量でどんなスケジュールで行なうかについてはラインの長が発案し、評価を行なって決定する。事業部制をとる場合には事業部長が決定する。しかも定型的な活動については過去の情報が豊富であるので各階層の人々がアイデアをもっており、それらの人々の参加によって決定しうる。

2. 情報とアイデアを探索する方法からみると、戦略計画においては創造的な方法が適する。ここで創造的な方法では、新しく情報を集め、新しい組み合わせをつくり、十分に結果を評価して決定することである。ここで全く新しい組み合わせを考えてみるということが重要であり、思考の段階で試行錯誤をし、実行の段階では最善の案を実行するということである。自社にとって例のない決定をやるのであるからこれを当然のことと考えるかも知れないが、必ずしもそうではなく、模倣や試行錯誤から行動に入ることも少なくない。

定型的活動の維持の計画の場合には、学習過程によって意思決定をすることができる。学習過程とは、ある決定を実行してみてもその結果をみて次の決定を改善することである。例えば生産計画が不足であったために品不足を生じたならば、次の生産計画を増加する。もし過剰の在庫が生じたならばそれを縮小する、というやり方である。反復的な活動にはこのような方法を用いることができる。

解析的な方法とは、モデルをつかって、それを微分法やLPなどによって最適解をみつけないという方法である。数量的な関係が明瞭であって、数式モデルで表現しうる時にはこの方法を用いることができる。しかしモデルが複雑でありすぎる場合には、解析的な方法が常に適用できるとは限らない。この場合にはモデルを用いてシミュレーションを行なって相対的に有利な解を見つけ出すことができ

る。シミュレーションとは、モデルをつくり制御しうる変数をいろいろかえてみて、従属変数の変化を予測することである。例えば損益分岐点の公式を用いて、販売量(物量又は売上金額)を種々にかえてみて利益を予測するのもシミュレーションの一種である。

3. 最大化基準か満足基準かという見地からは、戦略的計画の場合には、満足基準(satisficing principle)を用いることが多い。<sup>3)</sup>

満足基準とは計画案が欲求水準をこえればそれで満足であるとして、他の代替案を探索しないことである。例えば追加製品の評価基準として、売上高5億円以上、投資利益率15%以上という欲求水準を設定して、それのどちらかに不合格な製品は採用しない。もしどちらにも合格すればその製品は採用する。合格製品がいくつもあるときには、順位はつけず、最初に見つけた製品から採用してゆく。

以上はプロジェクトにおける満足基準であるが、企業全体の目標決定を満足基準で行なえば次のようになる。例えば企業の将来の売上高(又は成長率)総資本利益率などの欲求水準を設定し、次に自社の将来の業績の予測を行ない、両者の間にギャップがなければ現状のままの戦略を踏襲し、もしギャップがあれば新しい戦略を探索してそのギャップが埋まるまで探索する。

満足基準による意思決定は次のような特長をもつ。

(i) はっきりした欲求水準(Level of Aspiration)がある。欲求水準は多くの場合機会原価から形成される。例えば総資本利益率の目標は市場利子率や市場における株主の投資利益率(リスクを考慮して差異がある)などから合成される。このように欲求水準は他の組織から得られるものによって形成される。(ii) 目標や評価尺度が沢山あってもそれらの間の換算はしない。複数の目標の欲求水準の一つでも達しない計画案は不合格となる。このため

評価は簡単にできる。(ハ) 現状のままの行動の将来の業績を予測し、複数の目標の欲求水準と比較してもしそれらをすべて越えれば新しい行動を探索しない。もしマイナスの差異があれば新しい行動を探索して、ギャップが埋まるまで探索を続ける。(ニ) もしギャップの埋まる計画案が見つからなければ欲求水準を下げる。(ホ) 以上のようにして意思決定は単純化されるが、見のがされた機会は残る。

企業全体の目標設定においては満足基準が用いられることが多い。これは企業の目標が複数であって、しかもそれらの欲求水準が比較的明らかであるからである。目標が複数であるときに、それらの間の換算をすることは容易ではない。例えばAとBの2製品を追加すると企業全体の売上高が小さく利益率は高い。BとCの2製品を採用すると企業全体の売上高は大きい利益率は低い。どちらの追加製品ミクスを採用するかを最大基準でやるとすれば、売上高と利益率との間にウェイトをつけ換算をすることが必要である。しかし満足基準によって、どちらの追加製品ミクスが企業全体としての二つの目標の欲求水準をこえることを可能にするか、で決定すれば、意思決定は簡単となる。

個別的なプロジェクトの評価にも合格基準が用いられる。例えば新製品は売上高が5億円以上で、長期的な投資利益率が15%以上であることが必要である、とするとき、このどれかの基準に不合格であれば採用しない。もし二つ以上の製品がこの二つの合格水準に合格すれば両者は同列として取扱う。これによって意思決定は簡単になる。

実際には個別的な戦略の意思決定には最大基準も用いられる。例えば前述の二つ以上のプロジェクトのある場合に、一応は合格基準を設けた上で、次に順位をつける。そして資源の制約のもとで最も目標達成に貢献するものに高い順位をつける。この場合には目標項目にウェイトをつけて換算をしなければなら

ない。実際に、例えば新製品の評価表にはウェイトをもっていることが多い。

最大化基準は、目標に対する貢献度が最大であるような個別的な代替案をえらび、またつまり戦略計画の場合には、個別的なプロジェクトは最大基準により、企業全体の目標設定は満足基準によることが多い。

最大化基準は、個別的な代替案の評価において、目標に対する貢献度が最大であるような代替案を探索する。また企業全体及び部門の目標設定において、企業全体及び部門の複数の目標を最大にする。これを定式化すれば次のようになる。

$$\begin{cases} U=f(Y_i)\cdots\cdots\text{最大} \\ g(Y_i, X_j, Z_k)=0\cdots\cdots\text{変換} \\ X_j \leq K_j\cdots\cdots\text{制約} \end{cases}$$

但し  $U$ ……効用,  $Y_i$ ……目標項目,  $X_j$ ……統制可能の手段,  $Z_k$ ……外的環境,  $K_j$ ……制約

最大化原理による意思決定は次のような要素からなっている。(イ) 目標の最大化をはかる。目標が単一ならば、このことは比較的簡単である。しかしもし目標が複数ならばこれらを効用に換算する効用関数をもたねばならない。ここには、欲求水準という考え方はない。(ロ) 情報とアイデアの探索を多く行ない、代替案をできるだけ沢山あげる。(前述のモデルでは  $X_j$  をできるだけ沢山あげる) 最高の理想案を求めて最大の努力を行なった意思決定を行なう。もし多くの探索を行なわなければ「最善」の努力を行なった意思決定となる。これも最大化基準による意思決定となる。(ハ) 資源の制約がある場合には、その資源の制約のなかで最大化をはかる。(ニ) 時には目標を一定にして、資源の消費量の最小化をはかるといふ決定のしかたもある。例えば費用の最小の案を選ぶ。これは結局は最大化と同じことを意味する。

定型的な活動に最大化基準がよく用いられ、またそのような意思決定が適する。その理由

は、その評価基準が単純であるからである。例えば利益額の最大とか、費用の最小とかの基準によって評価することが多い。それは部分的な意思決定であって全社の目標の一部を割当てられてあることが多いからである。  
（満足基準と最大基準との関係については注4）

4. 予測し計画する期間という見地から、戦略計画は長期の予測にもとづく意思決定を行ない、長期的な行動予定をつくることが必要である。何故ならば戦略計画は準備時間も効果の続く期間も長いからである。

第3表 経営計画の対象の相違による意思決定の相違

経営計画の区分 意思決定の性格など	戦略計画	定型的活動の維持の計画
[意思決定の性格]	構造が不明瞭 (Ill-structured)	構造が明瞭 (Well-structured)
1. 対象の複雑さ	大きい	小さい
2. 基本目標に対する影響の大きさ	大きい	小さい
3. 準備期間と効果の続く期間	長い	短い
4. 必要の発生	自然発生でない	周期的、自然発生的
5. 初期情報の性格	外部の未来の情報	主として内部の過去の情報
6. 決定の回数とアイデアの性格	前例がなく一回限り 創造性	反復的分析と標準化
7. リスク	リスク大	やり直しがきく
[適する意思決定]		
1. 意思決定の階層	主にトップと戦略計画部門	主にミドルの部門管理者と現場の参加とによる
2. 探索の方法	創造的	学習過程や解析的な方法によること
3. 最大化基準か満足基準	満足基準と最大化基準	最大化基準
4. 計画期間	長期計画	短期計画

これに反して定型的活動の維持の計画は、予測期間と準備時間とを長くも短くもする。例えば規則や標準をつくる場合に将来を考えてつくることもできるし、また目前の効果を

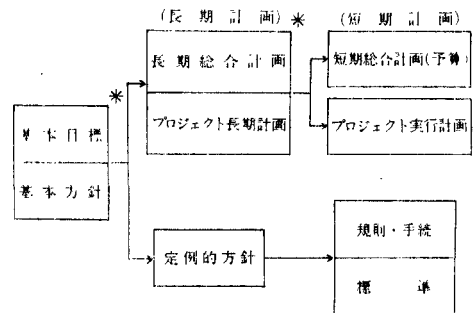
考えてつくることもできる。活動が反復されるから、結果をみて次々と改訂しうるからである。同じ理由から準備時間を長くかけてすぐれた生産計画や規則をつくることもできるが、非常に短い期間でつくることもできる。

## II 全体としての経営計画の体系

経営計画の体系とは、意思決定の結果でき上った行動予定の体系である。ここで体系とは行動予定を目的・手段の関係で整理したものである。行動予定は、目的に対する手段の連鎖をなしている。即ち目的——第1次手段——第2次手段——第3次手段という関係である。それは因果関係からみると結果←1次手段←2次手段←3次手段という関係があることを利用する。実際には経営計画の体系はこのように目的手段の関係だけで整理し、その手段のレベルを明示することはできないが、経営計画の体系の本質は目的手段の関係にある。

全体としての経営計画の体系をモデルとして示せば第4表のようになる。

第4表 全体としての経営計画の体系



\*印は戦略計画である。

基本目標、基本方針は経営理念であり、企業的基本的な価値を示すものである。その経営理念を実現するために、長期計画がたてられる。長期計画は長期総合計画と、個別的なプロジェクトの長期計画とあり、後者は前者

に統合されるが、一応は別のものである。

基本目標と長期計画とは戦略計画と呼びうる。

長期計画にもとづいて短期総合計画（又は予算）及びプロジェクトの実行計画がたてられる。短期総合計画である。短期総合計画では定型的活動の行動予定が大きなウェートをしめる。

一方において、定型的な活動をいかに行なうか、最善の方法（テラーの言う one best method）は何かを示す計画がある。

このために定例的な方針がある。定例的な方針とは資材発注の方針、賃金体系の方針など定型的活動の指針をきめたものである。これを受けて、さらに詳細に行動の方法を規定したものが規則、手続及び標準である。これにもとづいて循環的活動が能率的に行なわれることを期待する。

#### 長期計画と短期計画との関係

長期計画は短期計画の前提となる。長期計画によって、長期的な目標と方針、企業の革新の計画がたてられる。これらを前提として、年度事業計画、年度予算などが組まれる。長期計画がなくとも、なんらかの長期予測をして年度計画をたてることになるから、長期計画のない短期計画は不完全な計画である。

しかし、長期計画の第1年分がそのまま短期計画となるものではない。両者の間には次のような差異がある。

##### ① 計画対象の範囲において

長期総合計画は戦略計画であり、基本目標の明確化、対外戦略、構造計画に重点がある。もし中期計画をたてるならば、その計画の重点は構造計画にある。予算などの短期総合計画の対象は革新の計画の実行と循環的活動との双方であり、したがって短期計画の方が対象領域はひろい。しかしどちらかといえば、販売計画、生産計画、資材購入計画のようなくり返しの経営活動が、その計画の主体となる。

第5表 諸計画とその対象  
（プロジェクト計画を除く）

意思決定の 計画の 体系	基 本 目 標 の 明 確 化	対 外 戦 略	構 造	循 環 的 活 動
長 期 計 画	○	○	○	○
中 期 計 画	○	○	○	○
短 期 計 画	○	○	○	○
規 則 ・ 標 準			○	○

（注）大きな円は主要な計画対象を示す。

##### ② 性格において

長期計画は製品や市場や設備など、企業経営の前提を変える計画である。このために、環境に対して働きかけ、目的達成のためには多くの努力を必要とする。この意味では努力目標的な性格をもっており、これからつくり出してゆくものが多い。そのために不確実性が大きい。これに対して年次計画は、革新の実行計画とすでに存在する戦略や設備を前提とした販売生産の現実的な行動予定とを含む。短期計画は現実的な計画である。

##### ③ 詳しさににおいて

長期計画は方針的、重点的であって、細部にわたることは必要ではない。それは会社の大きな方向を示すものである。しかし短期計画は詳細な行動予定であり、細部にわたることが必要である。

##### ④ 統制への用いかたにおいて

短期計画はコントロールのために用いられる。計画と実績との差異を毎月分析して、計画と相違する場合には是正措置をとる。これに対して長期計画は、統制のために用いられることは少なく、短期計画や個別実行計画をたてるために用いられる。しかし次第に長期計画の統制も重要になってきた。長期計画の実行がはっきり努力の不足によることが明らかかな場合には、その責任を追及するようにな



ってきた。

長期計画と短期計画との関係についてアンケート調査によってみると第5表のようなものである。この調査は、これまで説明してきたことをだいたい示していると考えられる。短期計画は長期計画とまったく同じものの一部ではないから、忠実に長期計画に従うのではなく、これを補充し、かつ参考にして短期計画を立案することになる。

長期計画・短期計画と規則・標準との関係  
長期計画と定例の方針・規則・標準との間には、相互に関係がある。一方において長期計画による戦略の変更は、定例の方針や手続の変更を必要とする。たとえば、製品が変わると販売方針を変えることが必要であり、また販売のための手続や標準を変えることが必要になってくる。

第5表 長期計画と短期計画との関係

短期計画は長期計画の第1年とはほぼ同じ	35%
短期計画は長期計画にもとづきそれを補充してたてる	29%
長期計画を参考にする	28%
両者別々の見地にたってたてる	8%
合 計	100%

(注) 昭和45年郵送質問紙法による175社の調査。

他方において、定例の方針や規則、標準などは短期計画の前提となる。規則や標準による制度化を前提として予算が立てられ、また標準的な原価や人員が計算される。短期計画は何を行なうかの計画であり、規則・標準はそれを如何に能率的に行なうかの計画である。

### III 総合計画の体系

長期総合計画や短期総合計画など総合計画はほぼ共通の体系をもっている。計画の体系とは目的に対する手段の連鎖であると言ったが、実際には次のような連鎖をなしている。

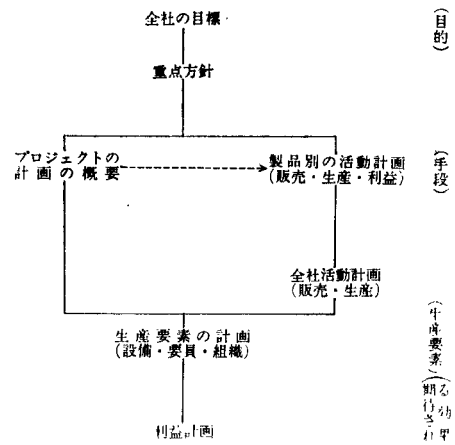
目的——目的を達成するための手段——資

源の投入——効果の期待

このうち資源の投入も手段の一種であるが、効果の期待は目的に対応するものであり、実際には利益計画の形をとることが多い。

長期・短期に共通する総合計画の体系をモデルとして示すと第6表のようになる。会社の目標とは経営理念の具体化であり、成長・安定・利益・社会的責任などの数字的表現及びその基本的考え方である。重点方針とはその会社目標を達成するために、新製品開発や合理化などとくに重点をおく方向を示す。

第6表 総合計画の体系



プロジェクトの計画は、効果の大きな計画であり、かつどの事業部にも属さない革新的な計画やどの事業部にもまたがる計画であるが、それは総合計画によって優先順位がきめられ、また資源の割当をうける。そして内容の概要、収支の予測、スケジュールが明らかにされる。

製品別の活動計画は、事業部の計画とも言うことができる。それは製品別の販売量、販売活動の計画、生産計画、利益計画などである。ここでは数量的表現が多く用いられる。

全社の活動計画とは全社としての販売と生産との計画である。即ち全社としての製品構成、顧客の構成を明らかにし、また事業部段階では出来ない販売促進活動、例えば各製品

に共通の販売経路の設定や、広告宣伝の計画がなされる。

プロジェクトと活動との計画を可能にする容器をつくるのが生産要素の計画であり、設備、要員、組織構造の計画なのである。

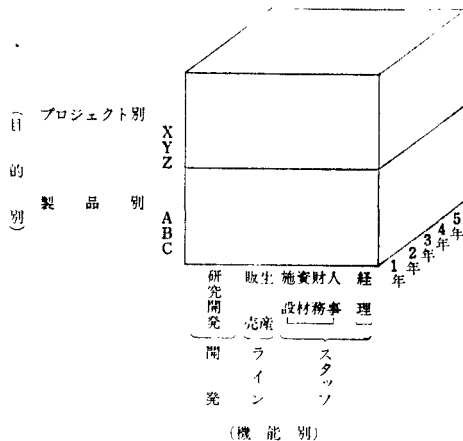
利益計画は数値計画をすべて金銭であらわし損益と貸借対照表と資金収支を明らかにする。それによって最初の目標が果して達成されるか否かを明らかにする。

以上のうちの最後の三つ、即ち全社の活動計画と、生産要素の計画と、利益計画とは機能別の計画と称せられることがある。

#### IV 総合計画の機能別の構成

総合計画を機能別に表現することがある。その概念図は第7表のようであって、プロジェクトの計画と製品別の計画とを機能別に分解し、さらに年度別に分解したものである。プロジェクトの計画も製品別の計画もすべて横軸のような機能別の要素をもっている。従って総合調整のためには機能別の計画としても、とりまとめることが必要である。

第7表 計画の機能別と構成



もし組織が事業部別に分れているならば、計画は製品別にたてることが強調される。またもし機能別の部門化であれば機能別にたてることが強調される。しかし実際には製品別

の事業部制でも機能別の調整が必要であるから、機能別の計画もたてられる。

このような機能別の分解は、第6表の総合計画の体系の別の表現にすぎない。第6表は目的と手段の関係によって体系を示しているが、同表の全社活動計画、生産要素の計画、利益計画は第7表の機能別の計画であるからである。

#### V 個別計画の構成要素

個別的な計画、例えば新製品開発計画、新製品発計画、設備投資計画などのプロジェクトはどの計画も共通の要素をもっている。

それは総合計画と同じように次のような要素からなっている（ここで体系といわないで要素と言っているのは、システムのレベルが低いからである）。

目的——目的を達成するための手段——資源の投入——効果の期待

その詳細は第8表のようである。

目的及び方針は、この個別計画の目的を示す。そのために、現状の問題点、前提となる方針や計画、計画の目的、たてるための方針が明らかにされる。

さらにこの計画をたてるための前提としてどんな情報によりどんな需要予測をしたか、競争関係はどう予測したかなどを明らかにする。これは後に計画が狂ったときに原因を究明するために役に立つ。

手段の体系は、何をどこでいかに行なうかの計画であり、計画の主体をなす。

他の代替案を書くことによってこの計画のほかに如何なる代替案が検討されたかを明らかにする。代替案には規模を増減した代替案と、まったく他の手段を用いる代替案とあり、それをとらない理由を書く。

生産要素の投入は、制約資源たる資金と人員の投入をいかに行なうかの計画である。開発支出とは、プロジェクトを研究し、具体案

とするまでの物的人的な支出であり、設備投資に先だって支出されるものである。もし、これから支出されるものであれば、投資利益率の分母となるべきものである。しかしもし開発支出は既に終わっているものであれば、これからの設備投資や、人員の投入に対する効率が問題になる。

スケジュールと責任部門は、もし詳細に書けばPERTのネットワークとなるが、もし簡単に書くならば、それは棒グラフのようになる。

既存の組織がもしそのまま使えるならば、そこに責任を割当てる。もしそれがなければプロジェクト・チームや、新しい恒久的組織をつくる。

効果の期待における効果とは、企業の目標に対する貢献である。企業の複数の目標に対する貢献を見るためには、総合的な効果が測定される。目標の達成は資源の制約のもとに行なわれるから、目標達成と資源との比率を見ることが必要になる。例えば、資金に制約ある場合には投資利益率を、人間に制約ある場合には一人当たり利益率や労働生産性を見る。

最後に実績の統制の方法として、どのような報告をとるか、どのような実績調査を行なうかを明らかにする。

以上のようなプロジェクトの構成要素は、総合計画の体系と原理的には同じである。それは目的、手段、生産要素の投入、効果の期待の四つの部分からなっている。また販売、生産、設備、人員、利益といった機能別の要素ももっている。

個別計画の構成要素のモデルを明らかにするとはどのような意味をもつものであるか。それは次のことを前提としている。個別計画の要素のモデルは、個別計画の意思決定を正しく行なえば、当然に書かれる事項ばかりである。このような項目について正しく検討されれば、それは正しい意思決定となる。企業の意思決定の実際には、大きなプロジェクト

の計画でも目的が不明であったり、他の代替案があげられなかったり、また結果の評価が不十分であったりすることが少なくない。トップ・マネジメントが専制的であったり、また部門が全体を考えずに利己的であり、セクショナリズムの強いときにそのようなことが起こる。このとき計画の要素が不完全であり、その意思決定は成功しない。

第8表 プロジェクトの構成要素

目的	1. 目的及び方針 現状の問題点、戦略方針との関連、計画の目的、計画の方針
手段	2. 計画の前提情報 3. 計画 何を、どこで、如何に行なうか（今までどこまでやったか） 他の代替案（規模の代替案、全く別の代替案）
生産要素の投入	4. 生産要素の投入 開発支出 研究開発費、市場調査費（人員投入も） （研究開発） 先行投資 設備投資、在庫投資、技術導入投資、系列化投資、開発宣伝費 経常収支 経常収入、経常支出、利益 人員 初年度と経常年度
効果の期待	5. スケジュール アウトプットのスケジュール インプットのスケジュール 6. 実施の組織 実施の組織と責任分担 支援活動の責任分担 7. 期待される効果 複合的效果 収益性 最悪の場合の損失（設備投資後） 8. 実績の報告の方法

- 1) 同様の分類 R. L. Ackoff : A Concept of Corporate Planning (1970)
- 2) H. Simon : New Science of Management Decision (1960)
- 3) この区別は、H. Simon : Administrative

- Behavior (1957) ; Cyert & March : A Behavioral Theory of the Firm (1963) など
- 4) 河野豊弘「経営計画の理論」(昭和41年)第4章
  - 5) 経営計画の体系については, G. A. Steiner : Top Management Planning (1969) chap. 2, H. Buckner ed. : Business Planning

for the Board (1971) Introduction, ; D. E. Hussey : Introducing Corporate Planning (1971) chap. 2, ; I. Ansoff : Corporate Strategy (1965) chap. 9, ; H. W. Henry : Long-range Planning Practices in 45 Industrial Companies (1967), chap. 4 など。