

# 日米の戦略的意思決定の比較

—— 戦略・構造・長期計画の比較 ——

河野 豊 弘

## 序

日本の経営の特色については、終身雇用、年功序列、集団的決定、企業別労働組合などについてよくとりあげられる。それらが従業員の仕事や責任を高める上に役立っていると主張される。また組織の境界をはっきりせず、仕事や責任をはっきりしないことから、改善や革新について提案し易い組織であり、終身雇用であるために、革新も行ない易いと主張されることが多かった。

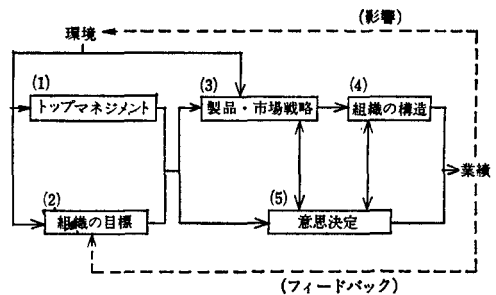
このような今までの分析は、組織の中以下の階層についての分析であることが多かった。この論文では、むしろトップマネジメントの組織、企業の目標、戦略的意思決定など、トップの階層の組織と意思決定について日本とアメリカの比較をして、日本の特色を明らかにしたい（日本の経営の特色としては、例えば、中根千枝、1966；吉野洋太郎、1968；F. Fürstenberg, 1974 など）。

## I 比較のフレームワーク

経営のサブシステムはいくつかに分けられるが、ここでは第1表のように、(1)トップマネジメント、(2)企業の目標、(3)製品・市場戦略、(4)組織構造、(5)意思決定、の五つだけを取りあげる。したがってここでは、人間関係のサブシステムや、リーダーシップのサブシ

ステムについてはとりあげない。上にあげた五つのサブシステムは相互に適合関係があり、また先決、従属の関係がある。先決変数はトップマネジメントと、企業の目標とである。これらは環境に影響をうける。とくに企業の所有関係はトップマネジメントに、また社会の価値と、所有者、経営者、従業員などは企業の目標に影響を与える。この二つと環境とは、製品市場戦略に影響を与える。製品市場戦略は組織構造に影響を与える。そして意思決定の方式は、上記のすべてと相互作用をもち、適合関係をもつ（情況的接近については、Kast & Rosenzweig [1973] など）。上記のような適合関係がよければ、組み合わせは違っていても、同じようにすぐれた業績をもつ。ここでは、日本とアメリカのすぐれた業績をもつ企業に重点をおいて比較する（ただし郵送質問紙法による比較では、業績の悪い企業を落とすことは行なっていない。このとき、日本とアメリカの企業は全体としては成功している、という前提に立つ）。

第1表 比較のフレームワーク



この調査は、筆者が1974年から1975年まで UCLA にフルブライト交換教授として一年間滞在していた間に行なったアメリカ企業の30社以上の訪問調査および、カリフォルニア所在の企業に対して行なった郵送質問紙法による調査、および日本における同様の郵送質問紙による調査と、数多くの訪問調査、研究会における実際家の発表資料などに基づく。別に会社の公表資料、調査についての書籍などをも参照したことは言うまでもない。

## II トップマネジメント

### 1 取締役会

取締役会は、法律上の立前からすれば、株主總會のもとで、業務執行についての最高意思決定を行なうことになっている。この機能は実際的には形式的なものとなっている。しかしアメリカの取締役会の方が実質的権限をもっている。

アメリカの取締役会のメンバーの約40%は外部の非常勤（大株主、前経営者も外部と見做す）であるに反して（H. Koontz, 1967）、日本では1会社平均16人の取締役のうち、1.7人が外部重役であるにすぎない（古川, 1973）。アメリカの取締役に、大株主（合併や買収によって自社を売った人が多い）、法律家、生産会社の最高経営者、大学の学長、外部の研究所長などがえらばれる。日本では大会社の社長がえらばれている。

アメリカでは月1回程度取締役会が開かれるが、とくに財務的支出の大きいものについては、株主の利益に直接的に関係することが多いので、権限をもつことが多く、もし意見が一致しない場合には、再審理することもありうる。そのほか、取締役会とは別に、個々の取締役が、金融や経営一般について、会社の部長などに助言を求められることも多いようである。このような取締役会の機能は、会社によって異なるが、日本の取締役会よりも

はるかに実質的であるようにみえる。日本の取締役会は、大部分内部重役であるので、常務会で決定したことの確認にすぎない。

アメリカの取締役に外部重役が多いのであるが、その意思決定が常勤の経営者の考え方と著しく離れたり、度々否定されては困るわけで、会長が最高経営者であり、また上層の経営者が内部取締役となっているのはこのためである。しかしそれにも拘らず、取締役会が日本よりもはるかに、発言、監視、意思決定について重要な権限と責任とをもっていることは事実である。

この相違はどこからくるか。それは基本的には株式会社に対する考え方の相違からくる。アメリカでは株式会社は株主のものという意識が強いのに反して、日本では会社は株主、従業員、経営者などすべての参加者の利益のために運用すべきもの、という意識が強い。これは日本では、株主資本（資本金）は全体の10%にも満たないし、また株主も分散しており、所有と経営の分離が進んでいることによる。金融機関の持株の割合は大きい、それらも分散して、1社として支配力をもたないし、また支配の意思もない。

また、日本の社会はたて社会であって、一つの組織に対する忠誠心が高い代りに、他の組織から来る者はできるだけ排斥しようとする考え方が強い。

さらに、アメリカでは部長（vice president）の名称の社会的価値が高いのに対して、日本では、取締役の名称の価値が高い。その資格を、内部の経営者の昇進のシンボルとして与えることが極めて重要な意味をもっている。しかも取締役に利潤分散配が行なわれ、1人200万円以上が支払われる（このほか部長その他の役付の給与が支払われる）。このような地位を外部の人に与えることは、惜しいと考える。アメリカでは取締役の地位は名誉ではあるが、手当は1回出席につき300ないし500ドルにすぎないし、（H. Koontz,

1967) また部長 (vice president) よりも地位が高いとは言えない。

両国における外部重役の差、取締役会の機能の差は、経営戦略、意思決定と、業績に差をもたらしたといえるであろう。もし外部重役がヨーロッパのように（英国の director, 仏国の administration, 独国の Aufsichtsrat）、金融機関や、労働者から出るならば、保守的になり、又は利害調整の場になるおそれがあるであろう。アメリカの場合には、金融機関の出身者はヨーロッパに比べれば少ない（大株主は若干いる）。外部重役はむしろ合理的な経営をするための監視と、革新のための助言を行なう機能を果しているように見える。日本の場合には、外部重役は少なく、このような機能を果していない。このために時に経営学者は専横になることもあるが、経営者の思うままに革新を行なうこともできる。

## 2 最高経営層と経営会議

ホールデンらは、最高経営層（又は全般管理層）を、次の四つに分類している。(a) 最高経営者 (CEO, chief executive officer 会長がこれになることが多いが、実権は日本の社長に似る) 1人の場合、(b) 部長会議と最高経営者。(c) 少数の経営会議 (management committee) による場合、(d) 取締役会が全般管理層を兼ねる場合 (Holden 外, 1941)、現在、このC型の経営会議が急速に増加しつつある。その人数は3人ないし5人で、時には8人になることもあるが、その名称はさまざまで、management committee, executive committee (取締役会の下でのそれと異なる)、office of chief executive, president's office, policy committee などのほか、非公式に3人が毎週1回ないし3回以上集まるものなどある。これが最近の発展のものであることは、株主報告書にその出現が報いられることでもわかる。例えばエマーソン電機会社 (Emerson Electric Co.) の報告書 (1973) には、

「過去4年間、5人のトップによる経営会議は、会社の規模の拡大、環境の複雑化、海外市場への拡大に対応して、機会と脅威とに早く対応することを可能にし、また長期的な業績の向上を可能にしてきた」とのべている。この5人は、会長、副会長で最高経営者、社長、管理担当副社長、財務担当副社長である。

経営会議 (management committee) は、取締役会の下での委員会 (executive committee) とは異なり、専任の経営者のみよりなる。経営会議と取締役会との関係には、三つの類型がある。A型は、取締役のうち内部取締役の一部が経営会議を形成する場合である。これは内部取締役が多く経営会議が少数の人数の場合にとられる。B型は、取締役のうち内部取締役がそのまま経営会議を形成する場合である。内部取締役が少ない場合にとられる。C型は、経営会議が取締役と取締役でない部長から形成されている場合であり、経営会議の人数が多い場合にとられる。これらのどれが多いかは一概に言うことができない。筆者の訪問した会社のうち11社の例では、A、B、C型がそれぞれ4、4、3社の割合であった。

経営会議は部長会議ではなく、企業全体の方針について審議し意思決定をするための集団的意思決定機関である。しかしまだ組織図にのせてある企業は少なく、その意味ではインフォーマルな機関であるといえる。

ところが日本では常務会制度は、戦後早くからスタートし、現在では9割近い企業もっている制度である。その人数はアメリカよりも多く、平均10.1人 (古川, 1973) であり、大部分は部長と兼務ではなく、ひろい担当をもち、毎週1回集って審議し、実質的に最高意思決定を行なう。社長がこれを拒否することは少ない。また公式の機関であるので、組織図にもものっている。

何故アメリカではこのように急速に最近に集団的なトップが増加したのであろうか。それは、すでにエマーソン電機会社の例にみら

れるように、環境の変化のテンポが早く、また多角化や国際化によってトップの意思決定が難しくなり、1人で行なったり、部門担当者が行なうことが困難になってきたからであると思われる。

日本でも戦後に早くから常務会が普及したのは、やはり同じように経済成長率が高く、機会と脅威とが多かったからである。しかしそのほかに集団的に意思決定を行なうことは日本の経営における一般的な考え方であり、そのさい、取締役会では人数が多すぎるし、部長会議では部門の立場が入りこみすぎるので、結局全般管理を専門とする常務会が最も適当と考えられたものであろう。

トップにおける集団的決定はどのような効果をもたらしたか。それは衆知を集めて、すぐれた決定ができること、また環境変化に早く対応できたということである。これは、日本とアメリカの経営の実績が物語る。

集団的決定よりも1人の方が革新ができるという説がある。しかし筆者の日本における調査によれば、倒産企業の多くの場合は、1人の専制的な経営者による独裁によることが多く、成長企業は集団的のトップをもつことが多い(河野, 1968)。またアメリカでも、集団の方が革新的である事例が報告されている(Schein, 1970 など)。

日本とアメリカと比べて、日本の常務会は人数が多すぎるか否かが問題となる。企業によっては専務会その他の少数の経営会議と、やや多人数の常務会と二つの最高経営会議とをもっている企業があるが、この場合には、少人数の経営会議では戦略について審議し、常務会では日常的活動について審議し、またすべての重要案件について決定する場合がある。このような例は企業に多いが、しかし全体としてみればまだ10パーセント前後にすぎない(古川, 1973。また第10表参照)。

さてこのような全般管理層の態度が革新的であるか否かは、経営戦略や意思決定のしか

た、とくに長期的な計画についての意思決定に影響を及ぼす。そのトップの態度を規定するものは、環境要因として社会が未来指向的であるか伝統指向的であるか否か、競争は激しいか否か、経営者の年齢はどうか等に左右される。これらのうち社会の価値と競争の激しさについてはアメリカと日本と共通の点が多いといえる。しかし経営者の年齢はアメリカ企業において若いことを注意すべきである。アメリカの大企業には、40歳台の社長(president)や部長(vice president)が少なくない。日本の取締役(アメリカの部長に担当する)の平均年齢は筆者の調査によれば55歳であるが(河野, 1968)、アメリカのそれについての統計は今手もとにない。しかし少なくとも40歳台の部長(vice president)が多いことは事実である。そしてこのことは、アメリカの企業の革新性を説明する要因の一つになるかも知れない。

### III 企業の目標と長期計画の目標

企業の目標とは企業の基本的な価値である。企業の目標を推定する資料としては、長期計画の目標項目、株主報告書、会社の発表する経営哲学、社是社訓、企業の実際の行動などがあるが、ここでは主として長期計画の目標項目と、株主報告書および企画部長との面接によって推定する目標について比較する。

アメリカの企業の目標としては、1株当たり利益などの財務的な目標が重要である。即ち、次に第2表にみるように、利益額の成長、自己資本利益率、1株当たり利益、資本構造、資産回転率などが重要である。

これに対して日本の企業の場合には、売上高の成長、総資産利益率には売上利益率のほか、従業員に関するものとして、賃金の目標、付加価値、労働生産性の目標などが重要である。

とくに顕著であるのは、1株当たり利益であ

日米の戦略的意思決定の比較（河野）

第2表 日米の長期計画の基本目標の比較  
(郵送質問紙法による)

項目	国別		差の有意性
	US	日本	
1. 売上高	65%	83%	*
2. 成長率 (売上または利益の)	65	60	
3. (利益) 利益額	57	79	*
3. 総資本利益率	52	39	
3. 自己資本利益率	57	18	*
3. 売上利益率	44	58	
3. 利益の許容される標準 偏差(または最悪の場合 の利益の限界)	9	2	
3. 1株当たり利益	52	5	*
4. 市場占有率	48	48	
5. 資本構成	70	31	*
6. 配当	39	42	
7. 株式価格	26	2	*
8. 賃金	17	40	*
9. 品質水準	17	14	
10. 成長の基本的考えかた	70	51	*
11. 安定の基本的考えかた	30	30	
12. 利益についての基本的 考えかた	61	42	*
13. 公共責任についての基 本的考えかた	13	26	
B 生産性の目標			
1. 付加価値の目標	4	47	*
2. 労働装備率の目標	9	23	
3. 労働生産性の目標	13	51	*
4. その他生産性の諸比率 (資産回転率など)	39	21	*
5. 合理化の方針	44	39	

- (1) 数字は回答会社の割合。  
 (2) \* は有意の差を示す。有意水準の危険率は5%以下。  
 (3) 調査法については末尾の註Aをみよ。

り、多くのアメリカ企業の重要な目標となっていることは、株主報告書や、長期計画の目標によって知ることができる。日本では1株当たり利益を重視することは殆どない。

資本構造は財務流動性の指標として、企業

の安全性と関係がある。アメリカの企業は自己資本が多いのに拘らず資本構成に注意する。日本の企業は自己資本が少ないのに、資本構成に注意することが少ない。

日本の企業は売上高の成長をアメリカ以上に重視する。それはこれまでの成長経済のなかにおいて重要であった。また、従業員の賃金やその増加の前提となる付加価値、労働生産性が目標として重視される。アメリカでは付加価値や労働生産性を計算することは少ない。

このような相違は何に由来するか。第一に所有と経営の分離の度合いによる。アメリカでは株主の支配力が強く、そのために自己資本利益率や1株当たり利益が重要になる。日本では株主資本金は10%に満たず、株主の支配力は弱い。株価の市況には注意するが、それは成長や利益の指標としての意味はもつが、目標としては殆ど使われない。

株主の支配力の違いは、取締役会の構成の違いにも現われ、それを經由して目標にも影響していると言える。

第二には機能的な社会か、たて社会かの違いによる。アメリカでは企業は経済的機能を担当し、利益をあげることが本来の使命であると考えられる。日本では企業が経済的な目的を達成するばかりでなく、終身雇用を身を投ずる従業員の幸福をも重視する。したがって不況期にも解雇をするようなことはしない。むしろ賃金の上昇を目標としそれを可能にする労働生産性の上昇を重要な目標と考えるのである。

第三には、経済の成長率が高いので、企業の売上の成長を重視せざるを得ない。高い成長経済のもとでは成長できない企業は脱落する。

このような目標の違いは、戦略と意思決定の違いを生む。アメリカの企業が多角化を盛んに行ない、そのために買収を盛んに行なうのは1株当たり利益を重視するからである。ま

た日本の企業が短期的な採算を無視しても設備投資を行なうのは、利益よりも成長を重視するからであり、これによって日本は今まで高い成長を達成することができた。また長期計画で要員計画を重視するのは、従業員の福祉を重視するからである。

#### IV 製品市場戦略の比較

製品市場戦略とは、企業が全体として市場に適応し、機会を利用しつつ市場メカニズムを通じて企業の目的を達成しようとする行動である。それには、製品構成と多角化、垂直的統合、外国籍企業経営、買収などの参入方式がある。これらのうち、測定の困難な垂直的統合を除き日米比較を行なう。

##### (イ) 多角化のレベル

多角化のレベルは種々の尺度によって測定しうる。筆者は (i) 用途からみた製品間の距離によって測定するのが最も適当であると考えられる (河野, 1974)。しかし別に, (ii) 一つの製品の売上高が 70%以上か以下か, (iii) 売上高 2 位までの製品の売上高の割合, (iv) 売上高 7%までの製品の数などによって測定しうる (多角化のレベルについては、例えば Channon, 1973)。

アメリカ企業の多角化のレベルの高いことは、別にコングロマリットをあげるまでもなく無数にあげることができる。

例えば新聞の『ロスアンゼルス・タイムズ』を発行しているタイムズ・ミラー社と朝日新聞社を比較してみる。

タイムズ・ミラー社の売上高は、新聞とテレビ…43%、書籍出版…17%、製紙と木材…23%、その他(雑誌、情報サービスなど)…17%、計 100%、売上高 706百万ドル、となっており、日本の新聞社と比較にならない位多角化し、しかも高い利益率(総資本利益率は、1972年17.8%、1973年19.5%)をあげて

いる。同社は、知識産業を旨とした多角化を行なっている。

朝日新聞社は、500万部の新聞から、約1000億円の売上高を得ているが新聞が大部分であり、ほかに出版事業をも行なっているが、その会社の売上高にしめる割合は低い。

薬品をとってみると、ファイザー社は売上高約13億ドルのうち、医薬品50%、化学8%、化粧品14%、材料化学28%と多角化しており、ほぼ同じ売上高をもつプリストルマイヤーズ社の医薬品の売上高は全体の約30%にすぎない。しかし、日本で最も多角化している武田薬品でも約9億ドルの売上高のうち医薬品の売上高は、60%をしめ、他は食品18%、工業薬品10%などにすぎない。武田薬品に次ぐ三共、田辺、塩野義薬品などは何れも売上高は約3億ドルであるが医薬品専業である。

さらに、業種を対応させて、8組の日米企業の多角化のレベルを比較してみる。それは第3表のようになる。この資料は、各社の年次株主報告書、訪問調査などにもとづく。これによると、第1位および第2位の製品の売上にしめる割合は、アメリカ企業の方が低く、したがって多角化のレベルは高い。さらに、それと関連して、アメリカの企業の事業部制の利用の割合の高いことも注意したい。

第4表は、郵送質問紙法による調査対象となったアメリカの23社、日本の57社の多角化のレベルを推定し比較したものである。資料は、アメリカの企業の場合には、年次株主報告書、Moody社の年鑑、日本の企業の場合には、東洋経済新報社の会社四季報によって分析した。これは多角化のレベルによって、集中企業、中位の多角化企業、多角化企業に分類したものである。この調査によっても、アメリカの方が集中企業が少なく、多角化企業が多い。

このような多角化のレベルの違いは、組織構造と、意思決定とに影響を与える。即ち事業部制の採用を多くし、また戦略的意思決定

日米の戦略的意思決定の比較（河野）

第3表 多角化のレベルと組織構造の比較（8組の日米企業）

〔第1位の製品の売上高の割合，第1位プラス第2位の製品の売上高の割合について多角化のレベルを測定〕

主たる製品	U S			日 本		
	%	組織構造	会社名	%	組織構造	会社名
1. 飲料	60, 73	D	Cocal Cola	93, 100	F	キリンビール
2. 石油	89, 96	D	ARCO	84, 100	F	大協石油
3. 薬	50, 64	D	Pfizer	93, 100	F	エーザイ
4. 電機	27, 50	D	Rockwell	30, 57	D	日本電気
5. 電機	36, 64	D	LSI	34, 57	D	安立電気
6. 輸送機械	45, 80	D	Northrop	71, 80	D	富士重工
7. 金融	89, 93	D	Westem Bancorp	100, 100	F	同和火災
8. 金融	89, 91	D	Secunity Pacific	100, 100	F	東京海上

- 1) 左側の数字は第1位の製品の売上高の全社の売上高にしめる割合，右側の数字は第1位プラス第2位の製品の割合。
- 2) ここで製品とは，標準産業分類の同じ番号をもつ製品。
- 3) Dは事業部制を，Fは機能別組織を指す。

第4表 多角化企業の割合（郵送質問紙の調査対象となった企業）

分類	国別			
	アメリカ		日 本	
集中企業（C）	9社 39%		30社 53%	
中位の多角化企業（M）	2 12		12 21	
多角化企業（D）	10 43		13 22	
不明	2 7		2 4	
合計	23 100%		57社 100%	

分類	第1位の製品割合	第1位+第2位の製品割合
定 C	$S_1 < 70\%$	
義 M	$50 < S_1 < 70$ $S_1 < 50$	$S_1 + S_2 < 70$
D	$S_1 < 50$	$S_1 + S_2 < 70$

- 1)  $S_1$ は売上高第1位の製品の売上高が全社の売上高にしめる割合， $S_2$ は第2位のその業割合。製品とは標準産業分類による同一番号のもの。
- 2) 調査対象企業は註Aを参照。

はボトムアップによる場合が多くなる。これらについては後にのべる。

何故アメリカの企業の多角化のレベルは日本に比して高いか。それについては，二つの

理由が考えられる。一つには，経営者が革新的であり，1株当たり利益の増大を積極的に図ろうとしていることである。積極的であるという点では日本の経営者と共通である。そこで他の理由が考えられる。それは経済の成長率が低く，ライフ・サイクル末期の製品が多いということである。製品の多角化は，製品の運命と企業の運命とを分離することであり，常に成長製品をつけ加えて企業の売上高の低下を防ぎ成長を維持することが，資源の生産性を高めるために必要である。成長製品が少ない国ほど多角化をはかることが必要になる。日本には今まで高い成長をした製品が沢山あったので，多角化のレベルをアメリカほど上げなくてもよかった。日本の経済は高成長であったので，専業でも企業が成長することができたのである。日本でも低成長時代となれば，多角化のレベルは進むであろう。

（ロ）多国籍企業経営

多国籍企業経営のレベルは疑いもなくアメリカの方が高い。このレベルの測定は，海外

投資の国内総資産に対する割合、海外資産の連結総資産に対する比率、海外における正味売上高と連結した売上高との比率などによって測定されよう。かりに海外直接投資だけをとっても、アメリカのそれは1973年で約1000億ドルに対し、日本のそれは45億ドルにすぎない。アメリカの企業は、売上高が3億ドルでいど以上であれば、必ず海外に少なくとも三つ以上の子会社をもっている。海外投資は、石油や自動車など専門化している企業に多い。したがってそれは多角化と対立する考え方である。

アメリカの企業の多国籍化の進んでいる理由は、技術上の優位性をもっているということと、国内の経済の成長率が遅いということによるといえよう。

日本の海外投資は急速に増大しつつある。その理由は、アメリカと似ているが、別に資源確保の必要性という理由が日本の場合にはとくに重要である。

#### (ハ) 参入方式

アメリカの企業の多角化と成長には他企業を買収することが多いが日本では少ない。日本では、海外技術の導入による内部開発、他社との提携が多い。アメリカの企業を買収によって多角化をはかる事例は、ムーディー(Moody)社の会社分析や、多くの企業の歴史を見れば直ちに明らかである。日本では多角化を買収によって行なうことは殆どなく、大部分は自社開発である。もし合併をすることがあっても、すでに支配している企業を合併するか(親子会社の合併は、買収のうちに入らない)、又は水平合併である(河野, 1974)。この差異はどこからくるか。なお日本では、合併の統計はあるが買収の統計はなく、アメリカでは買収の統計はあるが、合併の統計は通常は用いられないので、統計的な比較は必ずしも容易ではない。それに、日本ではまだ財務諸表を連結しないので、その点でも

比較が困難である。

何故日本には買収が少なかったか。その第一の理由は技術ギャップの存在である。多角化のためには、アメリカやヨーロッパから技術を導入した方が有利であり、例えば繊維会社にとって、他社を買収するよりもナイロンやテトロン技術を導入する方がはるかに有利な戦略であった。これまで日本には技術導入によって高い成長をしうる製品が多数あった。しかるにアメリカにおいては、すぐれた技術をもつ企業が他にいくつかあり、技術集約的な業種においても他社を買収によって多角化することが有利であった。

第二には、社会的な価値に根ざすものであり、他社を買収することは恥すべきことであり、また企業を売ることは、家の存続をあきらめることであって恥すべきことであるという考え方である。これは日本の集団主義の考え方、たて社会的考え方にもとづくものである。他社を買収しようとした横井英樹氏が殺害されようとした事件はこのことを物語る。技術集約的でない産業の場合には買収による成長や多角化が可能であるが、このような社会的価値が障害になる。

しかるにアメリカにおいては、他の企業を買うことはあたり前のことであって恥すべき行為ではなく、また売ることも特別に悪いこととは見做されない。とくに中小企業の所有者は不動産や自己の支配する会社の株式で持つよりも流動性のある株式として時には転売しながら保有しておいた方が、相続のさいに、不動産よりも資産の内容もその価値も明確でないために、税法上有利であるという経済的理由から売ることが多い。

第三には上記と関連するのであるが、たて社会であって、集団への忠誠心が高く、他の集団と融合し難い。終身雇用であり、年功序列による昇進で、年功賃金であり、上長との結びつきの強い日本の企業では、買収後に他の二つの企業が一体となることが難しい。労



働組合も企業別の組合であって、組合の指導者の地位にも関係するので買収に反対することが多い。買収後の人員整理も困難であって、買収による合理化を実現し難い。

しかるにアメリカにおいては、機能的な社会であり、組織に対する忠誠心よりも仕事に対する忠誠心が高く、全国的な労働組合組織によって労働条件の均等化が進んでおり、労務職の人員の減少は日本よりも容易でありこの点で買収後の問題が少ない。

第四の理由は財務的なものであり、日本では連結財務諸表によって業績を考えることが少ないので、買収後にも合併しなければその利点をはっきりしない。しかしアメリカでは連結するので、買収後も合併せず経営者を温存し、自立的な経営を行なわせることが多い。このために買収し易い。日本では買収即ち合併と考えられ易い。

買収をする場合としない場合との効果の違いはどうであろうか。アメリカでは買収を用いることによって多角化が容易になる。それによって参入が早くできる。日本では買収を用いなかったで、アメリカの企業ほどには多角化をすることができなかった。

第二に組織の面では、分権的な組織や、事業部制を助長した。買収された会社が買収後にも経営者を温存し創造性と生産性を保ちつづけるためには、合併せずに子会社としておき、または自立的な事業部としておくことが必要であり、このために分権的な組織となる。長期計画の立案においても事業部や子会社が自ら長期計画をたて、また戦略をたてる。これらは買収による多角化の結果である。

買収と自社開発と業績に対する効果はどうか。アメリカの飛行機会社の多角化は、ノースロップのように買収によるものは成功し、ロッキードのように買収を用いないものは成功していない。しかしアンソフは内部開発の企業の方が業績がよいと報告している（Ansoff, 1971）。したがって一般化することは困

難であり、どのような条件のもとに成功し失敗するかを明らかにする必要がある。日本も将来、技術ギャップが解消し、また低成長になれば、買収による多角化を用いることが多くなろう。この場合に、日本的な社会の特異性を克服することが必要になる。

日本では技術導入のほか、提携が多い。アメリカでは提携よりも買収してしまう。提携には契約によるものと、共同投資を行なって共同会社を設立する場合とある。提携は例えばA社が研究開発した製品をA社が生産してB社の販売経路を利用して売ような場合がこれに当る。それによって不足の能力を補い合うことができる。提携は買収に比して企業の独立を互いに犯すことなく、人事問題なども発生しないので、集団主義的な意識の強い日本には適している。しかし買収のように全く新しい能力をつけ加えることができない。例えば生産能力も販売能力も共に得ることはできない。また両者に相互に与えるものがあり、協力の意思をもつことが前提になる（提携に成功の要件につき、河野, 1974）。

以上、日米の製品市場戦略を比較すると、次のようになる。

	アメリカ	日本
多角化のレベル 多国籍企業経営	高い 海外投資は多い	相対的に低い 海外投資は少ないが急速に増加しつつある
参入方式	買収が多い	買収は少なく、 内的成長と提携が多い

## V 組織構造

組織構造とは、仕事の分担と権限の配分の体系および制度化された仕事の遂行方法の規則と、賞罰の規則の体系などを指す。ここでは戦略的意思決定に関連する限りでの組織構

造を比較する。

### (1) 本社企画部門と本社スタッフ

アメリカと日本の企画部門を比較してみる。

アメリカでも日本でも大部分の企業が最高経営層に直属の企画部をもっている。これは主として戦後の発展であり、長期計画の普及と関係がある。

アメリカの企業の企画部に比べて、日本の企業の企画部の方が人員も多く、またトップマネジメントと協力しながら、戦略の立案そのものを行なう場合が多い。アメリカ経営会議 (Conference Board, 1974) の調査によれば、アメリカの企業 111社の企画部の人員の平均は3人ないし5人である。しかし筆者の調査によれば企業による差が大きく、石油のように多角化のレベルの低い企業では、20人以上の強力な企画室をもっている場合もあるが、これはむしろ例外に属し、一般的には人員は少なく、ノースロップ (Northrop) のような大企業でも企画部長1人という場合がある。

これに対して日本の企業の企画部の人員構成は、筆者の57社の調査によれば次のようになっている。

日本の企業の企画部の人員構成 (57社)

平均人員……12.0人

うち女子事務員などを除いた調査企画スタッフ  
……80人

自然科学出身……	2.3人
社会科学出身……	5.4人
その他	0.4人
計	8.0人

註 調査方法については、末尾の註Aをみよ。

この人員はアメリカのそれよりも多い。また人員構成は、自然科学出身・社会科学出身が1対2の割合となっている。アメリカでは、企画部に、博士号をもつ者もおおし、修士号をもつ者が少なくない。しかも工学部門を出て経営学の大学院に進むなど、自然科学出身か、社会科学出身かを明瞭に分け難いことが多い。

アメリカの企画部の職務は、調整型であることが多い。その主たる任務は、各事業部の戦略の調整であり、自ら戦略の立案に参加する度合いが少ない。

本社の企画部門の職務は大きくわけて三つある。第一には、ややマクロ的な環境予測である。第二には、本社レベルでの戦略の立案、展開である。第三には各事業部の戦略の調整である。アメリカの企業の企画部門もこの三つを行なうが、第三の調整に重点がある。戦略にも本社の立案する戦略と、各事業部の立案する戦略と二つあるわけであるが、全体としてみると事業部の立案の方が多い。また各事業部の戦略も、事業部長と企画部が調整したものをトップに審議のために提出するのではなく、各事業部長がトップに会って (confrontation)、直接的に審議をうける場合が多い。

日本では企画部がとりまとめて常務会で審議することが多く、事業部長が少数のトップと多数の時間をかけて審議することが少ない。エマーソン電機会社 (Emerson Electric Co.) では事業部が72あるが、トップマネジメントは長期計画の審議に各事業部と1日を費す。結局その審議に72日を費すことになる。

しかしこのことは、本社レベルでの戦略計画が全くないことを意味しない。多くの企業では、新事業の発見、そのための買収の計画は本社の戦略である。前述のエマーソン社の場合にも買収や新事業の開発を本社レベルで行なっている。

日本では、企画部門がトップとアイデアを交流しながら戦略を直接的に立案し、企業の方向をきめることが多い。これは第10表の長期計画の立案のプロセスによっても見ることができる。

このような役割の相違はどこからくるであろうか。それは長期計画がボトムアップでたてられるが、又は相互交流 (又はトップダウン) でたてられるか否かという差異とほぼ同

じである。この点については後に説明するが、いまここに簡単にのべれば、(i) 日本では環境の変化が大きく、革新の機会が多く、したがってそれを本社レベルでとりあげる必要があること。何故ならば新しい機会は既存の事業部と関係がないからである。アメリカでは、事業部の捜しうる新機会や、問題点が多い。(ii) 日本では多角化のレベルが低く、事業部制をとっているところが少ないが、アメリカでは事業部制をとっているところが多い。(iii) アメリカでは買収による多角化が多く、これらの買収会社を自立的に運営させる必要があるが、日本には買収は少ない。

要するに、日本では本社レベルで企画部とトップが中心になって戦略をたて、事業部やライン部門は、現在の営業を能率的に運営することを主たる任務とする。しかるにアメリカでは、戦略の立案には、本社レベルのものと事業部レベルのものとあり、後者が重要であり、企画部はその調整を助ける。そして事業部長とトップとが直接的に対面（confrontation）して戦略を決定する。

### （2）プロジェクトチーム

プロジェクトチームの利用は日本の方が多く、アメリカでは（少なくとも本社レベルでは）少ない。アメリカでは買収の調査や計画に用いられることがあるが、その例は多くない。むしろ事業部で計画をたてる。これは、日本では本社の企画部が戦略の立案に積極的な役割を果すので、その具体化のために、本社レベルのプロジェクトチームをもつことが必要になるのである。

### （3）事業部制と分権制

ライン部門の組織としては、アメリカの企業は事業部制（含む子会社）をとることが多く、日本の企業は事業部制よりも機能別の部門管理組織をとるところの方が多い（第5表参照）。

またアメリカの企業では本社スタッフが少な

第5表 部門管理組織の日米比較

	アメリカ	日本	註
事業部制 機能別組織	92% 8 (173社)	41% 59 (110社)	Steiner, 1975
事業部制 機能別組織		37% 63 (130社)	古川, 1973
集権的 分権的	53% 47 (165社)	68% 42 (110社)	Steiner, 1975

く、むしろ事業部をまとめたグループや事業部に担当のスタッフがいます。それらのスタッフの数の合計は、筆者の視察によれば、本社のスタッフよりも多い。そしてグループや事業部が中心になって長期戦略をたてている。例えばダート社（Dart Industries）の本社には約100人のスタッフしかおらず、財務、経理、人事、など調整的業務を主にやっているが、六つの製品別のグループのうち、化学製品およびプラスチック部門だけをとってみても、そこには約300人のスタッフがおり、グループの戦略計画、財務、人事のほか、本社にない機能としてマーケティング、研究開発、生産などをやっている。つまりアメリカの企業は分権的というよりも、複合集権的であり、グループや事業部が強い。

日本の企業は本社スタッフが強力であり、事業部制をとっている企業でも、本社に研究開発部門、生産技術部門、マーケティング部門がない企業はない。事業部に与えられる目標は、売上高や利益額、資産利益率などの短期的な目標を与えられることが多い。

また課長（manager）以上には、2ヵ月分以上のボーナスが支払われるが、それは計画のたて方、事業部の業績、各人の業績などによって査定され個人差がつく。このように、各人には、広義の業績によって、経済的な賞罰が速に行なわれる。しかるに日本の制度は、年功による昇進、年功による賃金として

の性格が強く、能力と努力とは、長期的な業績にもとづいて判定されて、長期的に給与や昇進に反映される。このようにアメリカでは業績からのフィードバックは早く、日本では累積的な業績にもとづいてゆっくりとフィードバックされる。

これらの差異の理由はどこにあるか。その理由は先ず多角化のレベルがアメリカ企業の方が高いということである。とくに買収による多角化を行なっている場合には、買収企業を自立的な子会社としておくことが必要であり、そのために分権的管理を行なう。また連結決算を行なうので、子会社としておいても連結した売上高や利益の計算には支障はない。

さらに賞罰への早いフィードバックの必要性は、アメリカにおいては人々の企業間の移動が容易であり、人々は貢献に対して早い賞を求めるからである。日本では人には単一集団指向的であって、終身雇用をたて前とするから長期的なフィードバックでよいのである。

アメリカと日本とのスタッフ部門とライン部門との相違をまとめてみると次のようになる。

アメリカ企業	日本企業
事業部又は子会社	機能別の組織の企業が59%をしめる
本社スタッフ少ない。グループや事業部に多い	本社スタッフ多い
複合集権的	集権的
賞罰への早いフィードバック	賞罰は長期的成果にもとづく

#### IV 長期計画

##### 1 長期計画の普及と長期計画の目的

長期計画は、アメリカにおいても日本においても普及しており、大企業の80%以上が公式の長期計画をもっている。日本では、石油資源問題による経済の一時的混乱によって一

時停止する企業が増加したが、最近ではまた増加している。

長期計画の目的は何か。両国の企業の共通の目的として、将来の企業の問題点を明らかにし、その問題点を解決すべき機会を模索し、また脅威を避けるプロジェクトを明らかにすること、しかも将来を予測して早い機会にそのプロジェクトに着手することである。

アメリカの企業の長期計画は、このような戦略を本社レベルでも模索し、事業部でも探索する。そして長期計画の主たる目的は、む

	アメリカ企業	日本企業
共通	基本問題を検討 長期的予測にもとづく決定	基本問題を検討 長期的予測にもとづく決定
相違	各事業部の戦略の統合(資源の配分) (コミュニケーションの改善)	トップ自体が情報とアイデアを集めて新しい機会を捜す 革新そのもの

しる事業部の長期戦略を統合し、それに資源の配分をすることにある。アメリカの長期計画の目的として資源配分や、コミュニケーションの改善が重視されるのはこのためである。「実行者が長期計画をたてるべきである」と言うのはこのためである。即ち「ラインのマネージャーにどこに行こうとしているのかを明らかにさせることが長期計画においては重要である。実行者が計画者であるべきであり、企画部門はそれをスタッフとして助ける。一般的には目標はトップが示すが、計画はボトルアップでやっている」(例, Business Week, Apr.28, 1975)。アメリカの長期計画は、各事業部長が長期計画をたて、その実行をトップマネジメントに約束するという性格をもっている。それは事業部長の約束であり、最も重要な目標である。

これに対して日本の長期計画は、トップマネジメント自体が情報を集めさせて、新しい機会を探索し、企業の革新を行なうことを目

第6表 長期計画（および中期計画）の目的と効果

	目 的		効 果	
	アメリカ	日 本	アメリカ	日 本
会 社 数	23	57	23	57
イ. 会社の基本問題を検討する	39%	82% *	35%	90% *
ロ. 長期的な予測にもとづく決定をする	52	53	57	33 *
ハ. 準備を早く行ない早く手をうつ	30	31	26	42
ニ. 短期計画や予算を改善する	17	13	17	35 *
ホ. 会社のアイデアを集め、衆知を集めてよい戦略をたてる	17	21	26	11
ヘ. 全体的なコミュニケーションを改善する	13	20	30	14 *
ト. 個別的計画の調整を行なう	13	25	17	28
チ. 資源の正しい配分	65	38 *	44	19 *
リ. 全社の目標や方針を明らかにする	44	89 *	39	58 *
ス. トップの意見を統一する	9	25	9	18
ル. 各部門の管理者を教育する	0	6	13	12

註 調査法については末尾の註Aを参照。

的とする。したがって資源の配分よりも、アイデアを集めて決定を改善したり、その戦略を会社に基本的な方向として明示する、ということが目標となる。このことは、第6表の郵送質問紙法による調査にも見ることができる。

このような目的の違いは、アメリカの企業が多角化のレベルが高く、また分権的であることからくる。さらに、管理者の移動も多く、また人種も多様であるために、計画書にもとづいて事業部を方向づけ、またそれによって統制することが必要であることによる。

日本では組織が集権的であり、トップマネジメントと企画部とが戦略の立案に最も重要な役割を果す。また終身雇用であり、人種も同質的であるので、計画書で統制する必要は少ない。

長期計画に対する信頼と満足とはどうか。アメリカでは満足の度合いが高く、日本では

満足の度合いが低い。これはスタイナーの調査にもみられる (Steiner, 1975)。

この理由の一つは、日本の方が環境の予測が困難であり、したがって長期計画の前提が狂うことが多く、不満を生むことが多くなる。他の理由は、計画のたて方が、日本の方がトップダウンであり、アメリカの方が参加の度合いが高いことによる。また日本の計画の方が弾力性が少ないことにもよる。しかし最も重要な理由は、恐らく日本の経営者が革新的であり、常に疑い、常に改善を望み、常に現状に不満をもつことにあるといえる。

## 2 立案の組織におけるプロセス

### (a) 最初の立案

立案の組織におけるプロセスには、ボトムアップと、トップダウンと、相互交流との三つのタイプがある。これは、長期計画の主たるアイデア又は基本方針をどこで提案し、審議

し、決定するか、またそれにもとづく計画案をどこで提案し、どこで審議し、どこで決定するかによる区別である。

ボトムアップと、相互交流とトップダウンの区別は、組織のどこの階層で、主たる計画の立案を行なうかということであり、その決定はどの場合にもトップの階層で行なうことには変りはない。

この三つの区別の概要は第7表のようである。

第7表 立案プロセスの三類型

	ボトムアップ	相互交流	トップダウン
企画部 ガイドラインの内容	小さい フォームのみ(又は各事業部の目標も)	中位 フォーム、全社の目標 各事業部の目標	大きい フォーム、全社の目標(各事業部の目標を示す必要は少ない)
環境予測	主に事業部	企画部と事業部	企画部
事業部の目標	事業部(又は企画部)	企画部と事業部	企画部
新しい戦略	事業部	新事業は企画部、今の事業の改善は事業部	企画部
製品別の計画	事業部	事業部	事業部
機能別の計画	事業部	事業部と本社スタッフ	事業部とスタッフ部門
予算	事業部	経理部と事業部	経理部と事業部
(審議、決定)	(省略)	(省略)	(省略)
実績検討	事業部	トップと事業部	トップ

ボトムアップの場合には、計画部門は弱く、計画のフォームなどは示すが、環境予測目標、新戦略、事業部の製品別の計画、機能別の計画などはすべて事業部の立案による。しかしこれらの統合、審議、決定はトップが行なう。このプロセスは多角化のレベルの高い企業にみられる。

トップダウンの場合にはこの反対であり、計画部門は強く、計画のガイドラインは詳細であり、全社の目標だけでなく、各部門の目

標をも設定する。環境予測、目標設定、新戦略などもすべて企画部門で立案するが、製品別の計画、機能別の計画、実行計画は各事業部およびスタッフ部門で立てる。このトップダウンの立案過程は、多角化のレベルの低い企業に多い。

相互交流方式は、企画部門がトップおよび各事業部と相互交流をしながら立案するものであり、ガイドラインとしてはフォームのほかに、全社の目標が示され、各事業部の大きな方向と目標も示される。これにもとづいて新しい戦略は、本社レベルで企画部又は開発部で立案するものと、事業部で立案するものとある。前者は革新的なもの、各事業部に関連の少ないもの。買収などの大きな戦略的な効果をもつものである。製品別の販売生産計画(これは中期計画となることがある)、資源の計画、利益計画などは事業部で立案し、それを本社のスタッフ部門が機能別に調整する。しかし鍵になる資源の配分は、企画部で行なう(これらの各々をフローチャートで示せば第8-1表および8-2表のようになる)。

アメリカの長期計画は、多角化のレベルの高い企業ではボトムアップが多く、多角化のレベルの低い企業では、相互交流が多い。筆者の訪問調査によるとデータのはっきりしている14社は、

ボトムアップ	6社
相互交流	6社
トップダウン	2社

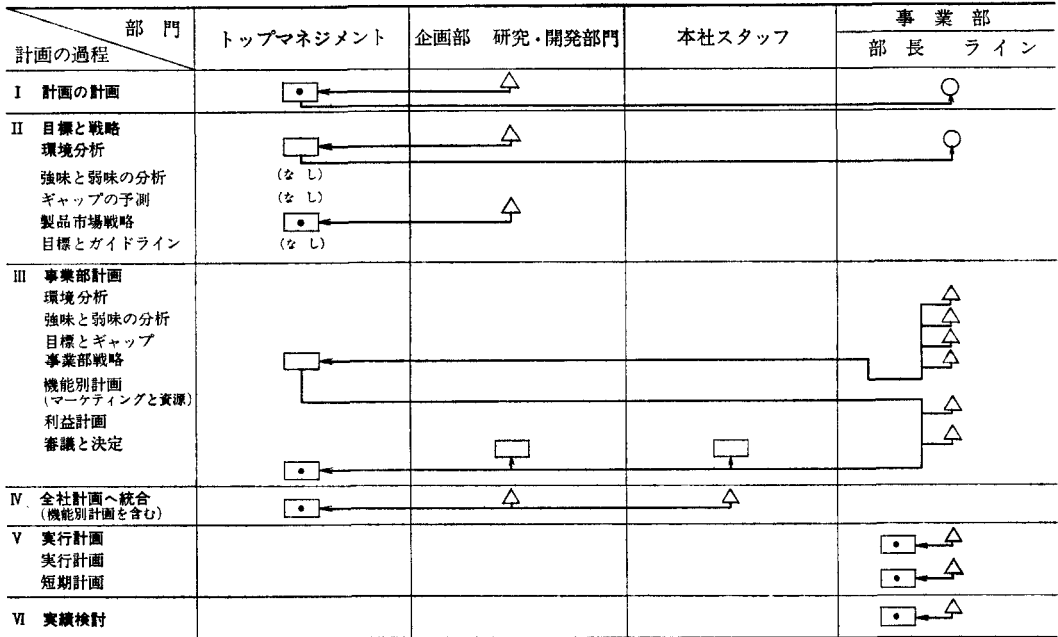
となっている。

しかるに、日本でも多角化のレベルによって同様の差異がみられるが、日本の方が相互交流又はトップダウンが多い。これは第9表の郵送質問紙法による調査にもみられる。

すでにのべたように、日本では企画部門が重要な戦略を立案してトップと交流しつつ決定し、既存事業の改善については、企画部の立案した方針にもとづいて事業部で立案するという場合が多い。相互交流方式は、ある意

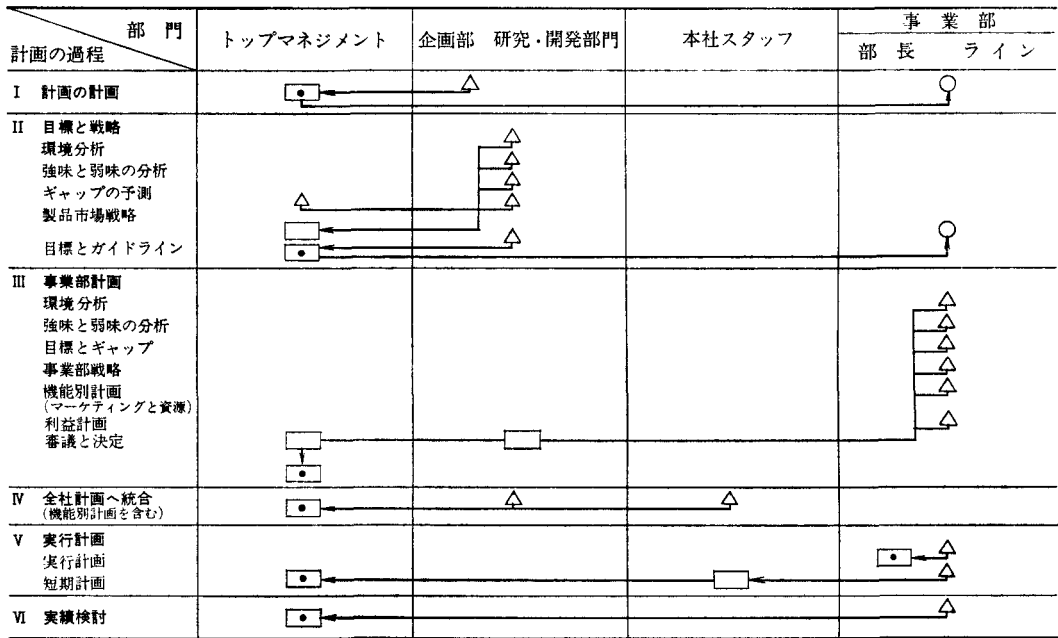
日米の戦略的意思決定の比較（河野）

第8-1表 計画の組織における過程——ボトムアップ・モデル



(註) △ ----- 立案    ● ----- 承認と決定  
 □ ----- 審議    ○ ----- 通知

第8-2表 計画の組織における過程——相互交流モデル



(註) △ ----- 立案    ● ----- 承認と決定  
 □ ----- 審議    ○ ----- 通知

第9表 全体としての長期計画および中期計画の立案（審議・決定ではない）の過程について

		US	日本	
長期計画をもっている会社数		23	57	
長期計画	イ. 各部門や各事業部が作成し、積み上げの的につくっていく	39%	14%	*
	ロ. 本社の企画室やスタッフ部門によって集中的に作成する	9	14	
	ハ. 企画室などが中心になって作成するが、各部門や各事業部がそれに参加する	13	51	*
	ニ. 各部門や各事業部が中心になって作成するがそれを援助し調整する	44	23	*
中期計画	イ. 各部門や各事業部が作成し積み上げの的につくっていく		4	1)
	ロ. 本社の企画室やスタッフ部門によって集中的に作成する		4	
	ハ. 企画室などが中心になって作成するが各部門や各事業部がそれに参加する		12	
	ニ. 各部門や各事業部が中心になって作成するが企画室がそれを援助し調整する		12	

1) 中期計画をもっている会社17社、%は57社で割ってある。アメリカについては、サンプル不足。

2) 調査法については、末尾の註Aを参照。

味では本社の企画部と事業部とが立案を分担し合うのである。

第9表の(イ)と(ニ)はボトムアップであり、アメリカの企業に多く、(ハ)は相互交流方式であり、日本に多い。(ロ)はトップダウンであり、両国ともに少ない。

なお、長期計画と中期計画との2本立ての場合に、中期計画は日本でも、ややボトムアップが多い。

#### (b) 審議と決定

審議と決定とはトップが行なうわけである

が、日、米の間に若干の差異がある。第10表の表を簡単にすると、

	アメリカ	日本
立案	事業部	企画部
審議	企画部、スタッフ部門 各事業部長と最高トップとの集り	常務会
決定	最高経営者と取締役会	常務会、社長

となる。アメリカでは立案は各事業部で行なうことが多いので、企画部やスタッフ部門はその審議をし、調整することが重要な任務となる。また、審議は、各事業部長とトップとが対面（confrontation）して行なうことが多い。最終決定は常務会又は最高経営者が行なうほか取締役会もそれを行なう。取締役会が決定を行なうことが多い点は日本と異なっている。

日本では、企画部が大部分の立案を行なうので、審議は大部分常務会で行なう。常務会には各部門を担当している取締役（部長ではないが）がいるので、事業部長が出席する必要は少ない。最終決定は、常務会又は社長が行なう。

日本の意思決定はボトムアップであり、関係ある人々のグループでの同意によって決定するとの説が一般的である。即ちあらゆる決定に稟議的な決定方式が用いられるとの説があるが、筆者の分析によれば戦略的意思決定においてはこれはあてはまらない。むしろ逆であって、日本ではトップダウン（および相互交流）が多く、アメリカではボトムアップ（および相互交流）が多い。

この相違はどこからくるか。それは先ず環境の相違から来る。日本では環境変化の速度が早く、革新の機会が多い。それらは事業部で行なうよりもトップのレベルで行なうのに適している。このためにトップダウン又は相互交流方式が多くなる。アメリカでは日本ほどには革新は多くなかったからボトムアップに適している。

日本では多角化のレベルが低いので、集権



日米の戦略的意思決定の比較（河野）

第10表 長期計画の組織における過程（長期計画[含中期計画]の立案，審議，決定を行なうところ）

	立 案		審 議		決 定	
	U S	日 本	U S	日 本	U S	日 本
イ. 企画室（社長室）など	39%	86%*	57%	7%*	9%	4%
ロ. 各事業部またはライン部門	87	39 *	22	11	13	0
ハ. 専門のスタッフ部門（人事部，施設部，経理部など）	30	35	70	12	4	0
ニ. 専門委員会	4	4	13	11	4	2
ホ. プロジェクトチーム	9	9	4	2	0	0
ヘ. 一般的な長期計画委員会	0	7	13	11	4	0
ト. 部長会議	0	2	61	14 *	26	2 *
チ. 常務会（または法律上の公式のものでない取締役会）	0	0	} 22	51 }*	} 22	40 }*
リ. 専務会，経営会議など少数のトップ会議	0	2				
ヌ. 社 長	0	0	39	4 *	61	40 *
ル. 取締役会（法律上の公式のもの）	0	0	9	5	35	9 *
ヲ. 会 長	(ヌに)	0	(ヌに)	0	(ヌに)	0
ワ. 取締役の小委員会	0	0	4	0	4	0

1) (ヌに)とあるは、ヌを含むことを意味する、それは Chief executive officer である。

2) 調査の方法については末尾の註Aを参照。

第11表 立案と審議のプロセスを多角化企業と専門化企業とについて比較

	立 案			審 議		
	アメリカ	日 本		アメリカ	日 本	
		多角化企業	専門化企業		多角化企業	専門化企業
イ. 企画室（社長室）など	39%	100%	90%	57%	%	15%
ロ. 各事業部またはライン部門	87	50	20	22	17	10
ハ. 専門のスタッフ部門（人事部，施設部，経理部など）	30	33	35	70	25	5
ニ. 専門委員会	4			13	8	10
ホ. プロジェクトチーム	9		10	4	8	
ヘ. 一般的な長期計画委員会			15	13	17	15
ト. 部長会議				61		25
チ. 常務会（または法律上の公式のものでない取締役会）				} 22	50	60
リ. 専務会，経営会議など少数のトップの会議					8	10
ヌ. 社 長			5	39	8	5
ル. 取締役会（法律上の公式のもの）				9	8	
ヲ. 会 長				ヌに含む		
社 数	23社	12社	20社	23社	12社	20社

第12表 全体としての立案のプロセスの相違

	アメリカ	日本	
		多角化	専門化
イ. 各部門や各事業部が作成し、つみ上げにつくっていく	39%	6%	14%
ロ. 本社の企画室やスタッフ部門によって集中的に作成する	9	28	14
ハ. 企画室などが中心になって作成するが、各部門や各事業部がそれに参加する	13	28	36
ニ. 各部門や各事業部が中心になって作成するが、企画室がそれを援助し調整する	44	39	36
社数	23社	12社	20社

的な立案に適する。アメリカでは、買収した会社も多く、多角化のレベルが高いのでボトムアップに適している。

日本では、長期計画の立案および実行が報酬と結びつくことが少ない。しかしアメリカでは後にのべるように報酬と結びつく。即ち長期計画は事業部の統制に用いられ、事業部長との約束として用いられる。このためにボトムアップでつくられることが必要である。

以上の原因のうち、多角化と専門化とは、長期計画の立案のプロセスにどの程度影響を与えるであろうか。そこで日本の企業を多角化企業と専門化企業とにわけて、その立案のプロセスを比較してみる。多角化企業とは、第1位の製品（ここで製品とは、標準産業分類で産業番号の同じものを言う）の売上にしめる割合が50%以下で、かつ、第1位と第2位の製品の合計の売上の割合が70%以下のものと定義し、専門化企業とは、第1位の製品の売上の割合が、70%以上のものを指す。

第11表にみるように、立案の過程は、多角化企業の方がややボトムアップである。しかしアメリカの企業には及ばない。審議の過程では、多角化企業はアメリカ型に近いとは必ずしも言えない。全体としての立案の過程では、日本の多角化企業でもボトムアップにつ

くる場合（第12表のイとニの合計）と、トップダウン（ロとハの合計）のプロセスと相半ばしており、専門化企業との差異があまりない。アメリカ企業の方が日本の多角化企業よりもはるかにボトムアップ的なアプローチが多い。

以上のことから、日本の企業の立案の立案のプロセスの特色は、多角化のレベルが低いことによるだけではなく、別の要因にも依存していることがわかる。

さて、アメリカでも最近では長期計画の立案に集権化の傾向がみられる。それは環境の不安定化によるものである。しかしボトムアップで、各事業部を同じように成長させ利益をあげようとしてもそれは資源の配分からみて能率的ではない。そこでGEのように各製品を業界の成長率および収益性と、自社の競争力の二つの角度から評価して、伸ばすべき製品と、もはや設備投資を行なわない製品と、廃止又は事業の売却を行なう製品とにわけて、はっきりと方針を決定して、事業部に示すことが多くなってきた。つまりアメリカでも相互交流方式が多くなってきたといえる。

日本ではトップダウンによって立案する場に、実行上の問題を生ずる。そこで実行計画の立案にはプロジェクトチームがよく用いられる。また長期の戦略は本社レベルで立案し、現在製品の中期計画については各事業部が立案している。

以上は戦略的意思決定についての分析であるが、定型的活動についての意思決定についてはどうであろうか。例えば販売や生産の方法の決定をとってみる。アメリカではこれらは主として事業部の関係ある人々のグループによって決定している。しかしその執行的決定は、権限ある個人が決定する。しかし日本では本社のスタッフ部門が強く、本社のスタッフ部門が関係ある人々のグループで決定することが多い。この意味では上のレベルの人々のグループによる決定である。さらにこれらの

第13表 長期計画（含中期計画）の立案にあたって各部門に示す立案の方針や目標（ガイドライン）

	US	日本	
長期計画をもっている会社数	23	57	
イ. フォーム、スケジュール計画の内容項目を示す	30%	26%	
ロ. 上記(イ)に加えて、全体としての目標と戦略の方向を示す	26	46	*
ハ. 上記(イ)、(ロ)に加えて各部門の向うべき大体の方向を示す	26	25	
ニ. 上記(イ)、(ロ)に加えて各部門のはっきりした目標と各部門の基本的な戦略を示す	17	4	

注 調査法については末尾の註Aを参照。

執行的決定も、関係ある人々のグループによって決定することが多い。この意味では、稟議的決定が用いられ、また全員同意による決定（decision by consensus）である。このために決定は遅いが実行は早いといわれる。このような特色は、戦略的意思決定では必ずしも見ることはできない。

(c) 立案に当って各部門に示す立案の方針や目標（ガイドライン）

立案のプロセスと関連して、ガイドラインをどこまでくわしく示すかが問題となる。ガイドラインには、第13表に示すように、単にフォームや計画の内容項目を示すだけのものから、各部門の目標や戦略まではっきり示すものがある。アメリカでは、この四つの類型にはほぼ均等に分布しているが、日本に比べて、各部門に詳細なガイドラインを示す場合がやや多い。日本の方が、全社の方向を示すに止る場合が多い。これは、ボトムアップ方式の多いアメリカの立案方式からみて、やや意外に思われるかも知れない。しかしボトムアップの場合には、ガイドラインだけは各部門にやや具体的に示す必要がある。反対に、トップダウンや相互交流方式の場合には、もともと事業部自身の立案が少ないわけであるから、

第14表 長期計画（および中期計画）の期間

	長期計画		中期計画（二つの期間の計画をもつとき）		
	US	日本	US	日本	
長期計画をもっている会社	23	57	23	57	
(イ) 計画の期間	10年以上	4%	2%		
	10年～7年	9	4		
	5, 6年	74	56 *		
	4年	4	2		
	3年	9	32 *	4% } 13% 20% } 30%*	
(ロ) 中間年度の割合	2年		5	9	
	目標年度だけ	13%	20%	4%	0%
	各年度あり	78	80	9	28

注 調査の方法については、末尾の註Aを参照。

細かいガイドラインを示す必要が少ないのであり、これが第13表の相違の理由であろうと思はれる。

3 計画のシステム

(a) 計画の期間

計画の期間とは環境を予測する期間、計画をたてる期間、結果を予測する期間の三つがあるが、ここではこの三つのうち主として計画をたてる期間を考える。

アメリカの企業の計画期間は5年が最も多く、日本では5年と3年が多い。また日本では30%の企業が、5年の長期計画と、3年又は2年の中期計画という二つの長期計画をもっている。

全体としてみて、計画期間がアメリカの方が長いのは、環境が比較的安定的であるからであり、予測が相対的に容易であるからである。

日本の企業で、長期計画と中期計画と二つをもっている17社を対象に、その期間を分析してみると、第15表のように、長期計画の期間は5年、6年が大部分であり、中期計画は3年、2年の期間が多い。

**第15表** 長期計画と中期計画と2本立ての計画をもつ場合のそれぞれの期間（17社）

	年 教	長期計画	2本立ての場合、中期計画のみ
(イ) 計画の期間	10年以上	6%	%
	10年～7年	6	
	5年, 6年	82	
	4年	6	
	3年		65
	2年		35
(ロ) 中間の年度割について	目標年度だけ	35	
	各年度あり	59	94
(ハ) 景気変動の織込みについて	景気変動を織込む	12	53
	景気変動は織込まない	82	35

**第16表** 2本立ての長期計画をもつ場合に長期計画および中期計画の立案（審議、決定ではない）の相違（17社）

	長期計画	中期計画
イ. 各部門や各事業部が作成し、つみ上げにつくっていく	6%	12%
ロ. 本社の企画室やスタッフ部門によって集中的に作成する	24	12
ハ. 企画室などが中心になって作成するが、各部門や各事業部がそれに参加する	47	41
ニ. 各部門や各事業部が中心になって作成するが、企画室がそれを援助し調整する	18	35

また、中期計画には、各年度の区分があり、景気変動を織り込むことが多い。長期計画には、年度の区分は織り込まない。

日本の企業で、二つの長期計画をもっている企業の場合に、長期方針は主として本社レベルで作成することが多く（第16表のロやハ）、反対に中期計画はややつみ上げに作成する（第16表のハやニ）ことが多い。

さらに二つの長期計画をもつ日本の企業では、長期方針では、目標と対外戦略とを重視し、数値計画を重視しない。しかし中期計画はやや数値的であって、その内容としては設備投資や要員計画などの構造計画を最も重視する。これらの相違は、2本立ての計画をも

**第17表** 2本立ての前期計画をもつ場合の計画の性格の相違（17社の分析）

A) 数量的かプロジェクト重点か

	長期計画	中期計画	両者合せて
イ. 数量的	35%	53%	29%
ロ. プロジェクト重点（新規事業に重点）	12	6	6
ハ. プロジェクト重点的で、しかも数量的なまとめもある	47	29	65

B) 長期計画と中期計画との関係（それぞれの計画にとって最も重要な計画対象にはレレ印を、やや重要な項目にはレ印をつける、としてチェックの数の割合）

計画の種類	長期計画	中期計画（2の時本立）
環境予測	71%	53%
目標及び方針	106	71
対外戦略（多角化など）	100	41
構造計画（設備、人員など）	112	112
業務活動（販売、生産など）	18	82
利益計画	41	65

つ17社の計画を分析した第17表によって知ることができる。

このように二つの期間の長期計画が日本に多いのは、環境の不確実性の度合いが高く、数値計画の信頼性が低いからである。

しかしアメリカの企業でも、戦略計画と販売生産など機能別の数値計画とにわけているところが多い。しかし期間は同じであることが多い。アメリカの企画部長に5年の利益計画は意味があるかと質問してみると、意味があると答える場合が大部分である。

改訂については、第18表にみるように、アメリカの企業では、毎年改訂して、一年ずつ先に加えるところが多い。日本でも毎年改訂するケースが多いのであるが、しかし期間が固定的であるものが意外に多い。この相違は、アメリカの長期計画は実践的で事業部の戦略の統合と統制のために用いられるから、毎年改訂する必要がある。しかし日本の企業のそれはトップの意思決定に用いられ、方針が変

日米の戦略的意思決定の比較（河野）

第18表 長期計画(含中期計画)の改訂のしかた

	US	日本
長期計画をもっている会社数	23	57
イ. 毎年(又は1年おきに)更新して1年(又は2年)ずつ先を加える	78%	56%
ロ. 期間は固定して毎年改訂する	0	11
ハ. 期間は固定して必要に応じて改訂する	13	11
ニ. 期間も内容も必要に応じて改訂する	4	18
ホ. 期間も内容も固定している	4	4
ヘ. 重要なプロジェクトは長期計画と別に改訂する	22	20

注 調査法については末尾の注Aを参照。

らなければ改訂の必要が少ないと考える。また二つの長期計画をもつ場合に、長期方針は毎年改訂しない中期計画は毎年改訂する、という場合が多い。

(b) 長期計画の性格

長期計画をその性格からわけて、予測的、目標的、個別のプロジェクトの長期計画のみ、総合的で問題解決的の四つに分けることができる。

アメリカの企業の長期計画も、日本の企業の長期計画も総合的で問題解決的のものが大部分である。これは目標を明らかにし、自社の予測を行なった上で、目標水準に対するギャップを明らかにし、そのギャップを埋める戦略と改善案とを探索するものである。総合的で問題解決的のものは、システム概念を用いるので、システム的で問題解決的な長期計画といえることができる。

日本の企業で、二つの長期計画をもつ場合には、長期方針は、目標的、方針的であるものが多く、総合的で問題解決的のものがこれに次いでいる。しかし中期計画では、目標的のものはなく、総合的で問題解決的のものが

第19表 長期計画(含中期計画)の性格

	US	日本
長期計画をもっている会社数	23	57
イ. 予測的(現状推移した将来の姿を描く)	22%	14%
ロ. 目標的またはスローガンの(こういう姿にもっていききたい)	13	16
ハ. 個別的な問題の解決(総合的でない)	4	0
ニ. 上記の性格のすべてを含む(現状のまま推移した予測と望ましい目標とのギャップを埋めるための問題を解決する)	61	68
イ. 数量的	17	46*
ロ. プロジェクト重点(新規事業に重点)	—	7
ハ. プロジェクト重点的でしかも数量的なまとめもある	65	51

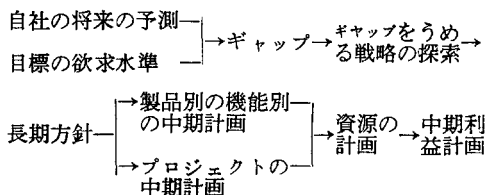
注 調査方法については末尾の注Aを参照。

第20表 2本立ての長期計画のとき、それぞれの性格の相違(17社)

	長期計画	中期計画	両者合わせて
イ. 予測的(現状推移した将来の姿を描く)	12%	18%	6%
ロ. 目標的またはスローガンの(こういう姿にもってきたい)	47	—	6
ハ. 個別的な問題の解決(総合的でない)	—	12	—
ニ. 上記のすべてを含む(現状のまま推移した予測と、望ましい目標とのギャップを埋めるための問題を解決する)	41	59	88

大部分である。(第20表参照)

総合的で問題解決的な長期計画のプロセスをやや単純化してみると次のようなプロセスとなる。



このアプローチを系統的と称するのは、システムの一般的な特性を計画の立案に利用するからである。即ちシステムは一般的に定常状態（又は定常的な変化率）をもち、実際がそれより離れるとそれを回復するように手段に対するフィードバックが行なわれるということである。

このようなシステムの接近の特長は次の六つの点である（河野，1975）。

(1) 複数の基本目標の欲求水準が明らかである。

(2) 上記の諸目標の欲求水準に比して予測値の達しないことによるギャップが明らかである。

(3) ギャップを埋めるべき戦略を主に本社レベルで探索すること。

(4) ギャップが解消すれば満足する、という満足基準を用いること。

(5) 長期方針から具体的な中期計画をたてるという、段階的接近をはかるとのこと。即ち二つの長期計画をもつこと。

(6) 数値計画よりも、むしろプロジェクトに重点があること。

日本の企業の長期計画がすべてこのような接近を用いるというわけではないが、これに近いプロセスをとっているところが多い。アメリカの企業の長期計画もこのようなプロセスをとるところが多い。ただ日本と違うのは、各事業部別にギャップが明らかにされて、そのギャップを埋める戦略を事業部レベルで探索することが多いということである。

システムの接近の利点は何か。それは予測的な長期計画や目標的な長期計画に比べると明らかになる。

先ず複数の目標のバランスをとることができる。これは目標の欲求水準を明らかにし、またギャップを明らかにすることによって得られる。

次に、ギャップを埋めるために機会を探索するから、問題が明らかであり、問題指向的

な探索を行なうことができる。

またギャップを埋めるためのプロジェクトがはっきりしているから、実行が容易である。たんに目標だけでは具体的な計画がないから、その達成は短期計画での努力や、目標による圧力によらなければならない。

#### (e) 数量的とプロジェクト重点と

数量的な計画、とくに利益計画に重点がある場合と、むしろプロジェクトに重点がある場合とは、長期計画の重要な区別である。事業的な計画は、たんに到達して欲しい結果を示すだけであって、それに至る過程がない。プロジェクト重点の長期計画は、どのような革新を行なうかを、その主たる内容とするものである。

日本とアメリカとを比較すると、第19表にみるように意外に日本には数量的な長期計画が多い。この理由はどこにあるのであろうか。経営計画の理解のレベルが低いからであらうか。日本の環境は不確実であり、アメリカよりもむしろプロジェクト重点である必要があると考えられるのであるが、実践はむしろその反対の方向をとっている。

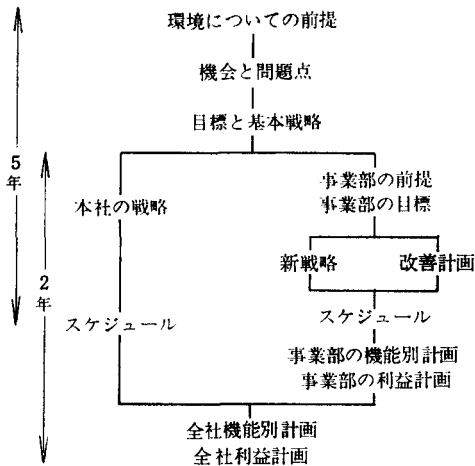
現在、日本の多くの企業は、長期方針、中期計画という2本だての計画をとろうとしており、長期方針はプロジェクト重点であり、次第に数量的な長期計画はその割合が減少してゆくものと思われる。このことは、後に、長期計画の問題点においてふれる。

#### 4 計画の内容

長期計画の典型的な内容項目は第21表のようである。ここで事業部別の区分は、もし事業部制をとっていない場合には、製品別と読みかえることができる。もし二つの長期計画をとっている場合には、会社としての戦略プロジェクトと、事業部の戦略プロジェクトの計画までを長期方針とし、製品別の機能別の計画と、全社の機能別の計画とを中期計画と

日米の戦略的意思決定の比較（河野）

第21表 長期計画の体系のモデル



することができる。アメリカでは両者とも5年であることが多いが、前者を戦略計画、後者を広義の機能別計画（又は単に長期計画、利益計画、期間計画）として分けて呼ぶことが多い。

第22表 長期計画の内容

	US	日本
長期計画をもっている会社数	23	57
1. 環境予測（需要予測など）	48%	74%
2. 自社の現状分析	48	58
3. 現状のまま推移した自社の将来の予測	48	42
4. 自社の問題点やチャンス明らかに	65	40
5. 長期計画の目標(売上高など)および方針	100	95
6. 多角化の計画	39	30
7. 新製品開発計画	35	53 *
8. 他社買収の計画	39	2 *
9. 技術研究計画	35	37
10. 新しい市場の開拓	57	26 *
11. とくに輸出や海外事業の強化の計画	13	23
12. マーケティング強化の計画	30	37
13. 合理化計画	35	53 *
14. コンピュータの利用の計画	17	25

15. 製品別販売計画	74	67
16. 生産計画	35	67 *
17. 設備投資計画	78	90
18. 投融資計画	35	39
19. 資財計画	17	26
20. 要員計画	52	86 *
21. 教育計画, 能力開発計画	13	23
22. 福利厚生計画	9	12
23. 組織計画	26	26
24. 見積損益計算書	87	70
25. 資金計画	83	72
26. 貸借対照表の計画	78	49 *
27. 実行責任の分担表	22	25
28. 残された問題点とその検討計画	22	25
29. 非常の場合に備えての複数の計画	57	4 *

註 調査法については末尾の註Aを参照。

長期計画のこのような体系のやや詳細な項目は、第22表の郵送質問紙法による両国での調査にみることができる。この表をみると、差異よりも類似性の方が多いが、これは当然のことである。それは第21表の体系と大体において一致している。

両国における長期計画の内容項目の差異は、主として両国における戦略の差異を反映している。第22表の\*印の項目は有益の差を示すが、それを単純化すると次のような差異がある。

アメリカの長期計画で重視	日本の長期計画で重視
買収の計画	新製品開発の計画 要員計画 労働生産性向上の計画
状況に応じた複数の計画	

アメリカでは成長戦略として買収を計画することが多いのであるが、それが長期計画の

内容をなすことが多い。しかし日本の長期計画ではそれは絶無である。代りに日本では新製品の自社開発の計画が重視される。アメリカでもそれは重要であるが、それ以上に日本の長期計画では重要な内容をなす。

また日本の長期計画では要員計画と労働生産性の上昇の計画を重視する。アメリカの長期計画にも要員計画はあることが多いが、その内容は非常に簡単である。この相違は、日本では終身雇用制度であるために、その全体としての需給と昇進移動の計画をもつことが必要になるからである。

アメリカの長期計画では、半分以上の会社が状況に応じた複数の計画をもっている。これは後にさらに研究するが、不確実性に対応しながら、事業部に実行させるための実践的な長期計画とするために必要である。日本の長期計画ではやや集権的につくるために、自ら計画を改訂すればよいと考え、そのために今まで複数の計画をもたなかった。しかし環境の不確実性は大きいのであり、複数の計画への関心は強い。

### 5 不確実性と長期計画

予測の不確実性は長期計画にとって二つの意味をもつ。それは将来の予測の強化を必要とするから、一方で長期計画の必要性を生む。予測の困難なときこそ予測を必要とするからである。他方においてそれは長期計画の限界を生む。予測した前提と異なった状況がしばらく立つと発生することが多いからである。

不確実性のもとの意思決定には、一般的に次のようなモデルがある。以下は不確実性の低い状況から、確実性が高く予測の幅の小さい状況に行くに従って用いうるモデルである（これらについては、河野，1975）。

- (1) 予測の強化
- (2) 予測の幅の予測と予測の信頼性のテスト
- (3) 逐次決定（例えば長期計画を毎年改訂、

また二つの長期計画)

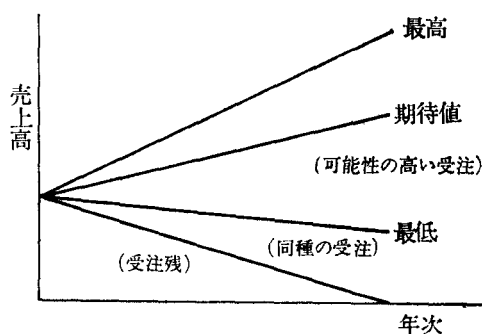
- (4) (a) 先行指標による警戒
- (b) 複数の計画 (contingency plan)
- (5) 経営の弾力性
- (6) 経営体質の強化

これらの諸方法は、何らかの方法で長期計画のなかに使われているが、日本とアメリカの長期計画を比較すると、次のような差異がある。

アメリカで多く用いられる	日本で多く用いられる
・三つの予測値を求める	・予測値に幅をもたせる
・毎年改訂する	・毎年改訂する
・状況に応じた複数の計画	・逐次決定と二つの期間の長期計画

予測値に幅をもたせ、樂觀値、期待値、悲觀値の三つの売上高の予測を行ない、そのうち期待値にもとづいて他の数値計画をたてることは日・米両国の企業とも行なっていることが多い。

第23表 三つの予測値



あるアメリカの企業では、受注生産であるが、第23表のような三点の売上高の予測を行なっている。最低は、受注残と、同種の受注であるために繰り返される可能性の極めて高いものの合計である。これに可能性の高い受注プロジェクトの金額を加えたものが期待値である。さらに可能性の低い注文を加え



て最高の売上金額を求める。これは、期待値の信頼性を知るためのものである。設備投資など他の数値計画は、三つたてるのではなく、この期待値にもとづいてたてるのである。

あるアメリカの企業では、この三点の予測を行なうに当って、受注の一件ごとに入札の確率を求め、その確率を入札金額に乘じ、それらを合計して売上高の期待値とする。そして要員の計画や費用なども、そのプロジェクトの所要に入札の確率を乘じて求めている。

予測の幅の予測を行なう目的は、二つある。最高の予測値は、期待値の信頼性を明らかにするためである。最低の予測値は、そこに下らないための計画をたてるためである。後にのべる複数の計画は、その一つとなる。

日本の企業では予測の幅の予測は、それほど容易ではないと考え、モンテカルロ・シミュレーションを使う企業も少ない。むしろ過去の実績などから、最高と最低とを予測することが多い。また、むしろ損益分岐点を明らかにし、そこに下らない方法を考える、としている企業もある。

長期計画を毎年改訂することは、不確実性に対する第一の方法である。状況の変化に応じて戦略を変えることは、革新の本質であって、長期計画の性格に反するものではない。最近では年2回改訂する企業もあらわれている。

しかし、長期計画の改訂はアメリカ企業の方がよく行なっており、日本の企業には、期間固定式のものが多い（第18表）。それは、アメリカの企業の方が、長期計画を実践的に用い、また事業部の統制に用いるからである。日本では、立案の手数を省略するために毎年改訂しないと答える企業があるが、それは、長期計画の実践的な利用の度合いがアメリカに比して低いからである。また二つの長期計画をもっていることもそれに影響しているかも知れない。

状況に応じた複数の計画は、アメリカの企

業の長期計画の半分以上に普及している（第22表）。これは、石油精製のように、多角化のレベルの低い業績のみならず、ノースロップやGEのように多角化している企業でも、各事業部につくことを要求している。これは次のようなものである。

先ず鍵になる環境を予測して、いくつものシナリオをつくる。そのうち最もありうる前提にもとづいて標準的な計画をたてる。

環境の前提のうち、業績に大きな影響を与え、しかも前提と相違する確率の高いものを選ぶ（例えば石油精製会社にとって硫黄の含有量についての新しい規制の立法）。

その異なった前提が起る可能性が相対的に低いか、中位か、高いかを明らかにし、それが起った時の財政的な打撃の大きさを明らかにする。

そのような状況が起った時にどのような手をうつか、一つまたは二つの計画面をたてておく。

さらにどのような場合にその手をうつか、引きがねをひくべき条件（例えば立法がほぼ確実、または売上量が予測今年の実績よりも5%低いなど）を明らかにする。

その手をうったときに、結果はどうなるかを明らかにしておく。

このような状況に応じた複数の計画は、しばしば色の異なった紙に印刷される。そしてそれは総合計画に統合することなく、別個の計画としてたてられる。したがっていくつもの複数の個別計画に応じたいくつもの総合計画があるわけではない。一つの主計画と、他に補助的な計画があるのである。またいくつもの状況の組み合わせをつくと補助的計画の数が増大するが、それもやらない。これは、計画立案の手数を節約するためである。

このような複数の計画のあることによって、異なった状況に対して、早く、しかも予めよく考えた有利な手段を講じることができる。もしその状況が標準計画の前提よりも有利な

状況である場合には、早くその機会を利用することができる。

それによって、第23表の期待値を維持し最低期まで下ることを防ぐことができる。

日本の企業でこのような状況に応じた複数の計画をもっているところは少ない。しかし複数の計画についての関心は高い。

日本では、これに代って二つの期間の長期計画が多い。即ち長期戦略と、中期計画との組合せである。中期計画は主に2年又は3年の計画であり、製品別の機能別の計画であり、設備、要員などの資源の計画が重点になる。そして中期計画は毎年改訂するのである。

中期計画は、状況に応じた複数の計画と対立するものではなく、そのなかに取り入れうる。

何故アメリカでは状況に応じた複数の計画が普及しているか。それは長期計画が実践的であり、事業部の統制に用いられているためであろうと思はれる。それは事業部に対して、いかなる場合にも目標を達成させる手段である。

状況に応じた計画は、鍵になる状況がある程度予測できることを前提とする。

しかし日本では予測の不確実性の度合いが高い。また日本では、長期計画はトップの意思決定であるから、自らその時になって改訂すればよいと考える。またアメリカの長期計画ほどくわしくはない。このような理由が相違をもたらしたと考えられる（不確実性のもとの意思決定につき、河野、1975、6章。また複数の計画につき、Business Week, 1975年4月28日号、週刊ダイヤモンド、1976年1月24日、河野の論文）。

## 6 長期計画の実行と実績検討及び賞罰

長期計画が効果をあげるか否かは、それが実行されるか否かにかかっている。これを規定する要因は何か、この点について両者を比較すると次のようである。

アメリカ	日本
(1)よく実行されている	大部分実行されている
(2)実績検討を長期計画について直接行なう	実績検討は多くは短期計画を通じて行なう
(3)立案と実行が経済的報酬と結びつく	立案と実行は経済的報酬と結びつかない

アメリカの企業の長期計画は比較的良好に実行されている。それは長期計画が実践的であるし、また統制に利用されているからである。これは、立案がボトムアップで行なわれていることにもよる。

あるアメリカのプラスチックモデルの企業の長期計画は実行されていなかった。これは実行部門の参加が全くなく、またあまりに総花的でありすぎて重点的な戦略がないためであった。

日本の長期計画のなかには実行されないものもある。環境の変化がはげしく、立案後数ヶ月も立つともう前提が大きく変わってしまうことがしばしばあるからである。しかしこのような場合はむしろ例外であり、大部分は実行されている。

日本では長期計画の立案にライン部門の参加が比較的に少ないので、プロジェクトチームがよく用いられる。それによって新しい戦略の実行計画や実行そのものも行なわれる。

長期計画の実績の検討は、プロジェクトについても、また数値計画についても、アメリカの方がよく行なわれている。それは長期計画が直接的に統制に用いられることが多いからである。

日本では実績検討は不十分であり、むしろ長期計画は予算に具体化され、予算と実績との比較がよく行なわれる。これは日本では予算制度が明確に確立し、予算が統制のために用いられているからである。

長期計画の立案の内容とその実行とは、経

日米の戦略的意思決定の比較（河野）

第24表 長期計画（および中期計画）の実績検討

		アメリカ	日本
長期計画をもっている会社数		23社	57社
(1) 業績検討をプロジェクトの総い合ますな実	イ. 進行状態を検討する	87%	54%
	1年数回実績を検討する	65	26 *
	1年1回翌年に行なう	22	19
	その他		9
	ロ. 効果と投資との比など成果の検討を行なう	(78) 1)	18
ハ. プロジェクトの実績検討はやらない	9	28 *	
(2) 数値計画の実績検討	イ. 長期計画と実績との比較はやらない。しかし-	26	74
	予算と実績は比較する	17	60 *
	予算以外の実行計画と実績は比較する	9	7
	計画と実績の比較は全くやらない	0	9
	ロ. 数値計画の実績検討をやっている		} 35 *
年1回	22		
年数回	48		
(3) 長期経済計画の達成にプロジェクトの責任者が進めるのか	イ. 少しも反映されない	30	65 *
	ロ. ある程度反映する	48	26 *
	ハ. 非常に反映する	22	0 *

- 1) アメリカにおける設問は、これを単独の質問とし、やるかやらないかを問う。このため頻度が高い。
- 2) 調査法については、末尾の註Aを参照。

経済的報酬、例えば賞与やストック・オプションと結びついているか。第24表にみるように、アメリカの企業では、経済的報酬と結びつく度合いが高い。しかるに日本では殆ど結びつかない。

アメリカの管理者は、賞罰への早いフィードバックを求める。それは複合社会であり、機能的社会であって、もし早い報酬がなければ他に移る可能性が高い。また「経済人」と

いうわけではないが経済的報酬への関心も強い。このような理由から長期の計画の立案の内容がすぐれているか否か、またその計画を実行したか否かが経済的報酬に反映される。

日本では集団主義であり、単一の組織への帰属意識が強く、終身雇用である。このために、経済的報酬への早いフィードバックよりも、むしろ、報酬は長期の業績の累積によって賞罰が行なわれる。それは経済的報酬より

も仕事や昇進や昇格に反映されることが多い。

### 7 長期計画の問題点の認識

長期計画を立案し、また実行するに当たっての問題は何か。それを計画担当者がどのように認識しているかを知ることによって、真の問題点を知りうる。ここで問題点とは、長期計画が失敗する要因であり、それを改善すれば成功するであろう要因である。したがってそれは、成功の要因とも関係がある。

アメリカと日本との問題点と対比すると次のようである。

(アメリカ)	(日本)
日常業務に追われる 目標水準の設定が困難	予測が困難 プロジェクトが多すぎる 実行計画が不十分 実績検討が不十分

アメリカの企業の長期計画の問題点はトップおよびライン部門が日常業務に追われて長期の戦略をたてないことにある。あるアメリカの企業部長は、トップの経営者に集って審議の機会をもたせることと、ラインの事業部長によい長期計画をたてさせることが最も難しいとのべている。

目標水準の設定の困難という問題は、全社の目標の水準や事業部の目標水準の設定が困難である、ということである。このことは、自己資本利益率や、1株当たり利益の目標の設定が困難であるということであり、また事業部の目標としてどのような目標項目をとりあげ、また成長率、総資産利益率、市場占有率の目標、どの製品に優先的に資源を投入するか、などの設定の困難である。

これらの二つの問題は、立案の組織に関することである。アメリカの企業では、長期計画をややつみ上げ格的につくるので、企画部としては、どう組織を動かすかが問題となる。

日本の企業では、このような組織的な問題よりも、むしろ意思決定そのものの障害が問

題となる。それは企画部は他の人に計画をたてさせるのではなく、自ら計画の立案に強く参画するからである。

日本の企業で第一の問題は予測の困難性である(第25表参照)。これは国際情勢、国内の政治、経済の予測から、景気変動、需要予測、価格予測、競争者の動向の予測までを含む、

第25表 長期計画の障害や問題点

		アメリカ	日本
A 計画システム	社数	23	72
	イ. 数量的で戦略のプロジェクトがない	9%	31%*
	ロ. 方針ばかりで具体的計画がない	17	19
	ハ. つみ上げの方針が多すぎて総花的	9	40 *
B 組織的な問題	ニ. 問題提起のみ	17	19
	イ. 目前の仕事に追われて立案がよくできない	57	19 *
	ロ. トップの無関心や支持不足でよい計画ができない	26	11
	ハ. 各実行部門の認識不足、協力不足	26	35
C 予測	ニ. 立案・審議に時間がかかりすぎる	9	24
	ホ. 企画室など立案の組織がない(または弱い)	4	13
	イ. 一般環境の予測が難しい。(国際的環境、国民経済物価、法律の規制など)	44	68 *
	ロ. 現在製品の需要予測が難しい	30	29
D 目標	ハ. 新製品の需要予測が難しい	22	24
	ニ. 製品価格、賃金、原材料価格などの予測が難しい	17	44 *
	ホ. 景気変動の予測が難しい	39	47
	イ. 目標、方針が明示されない(ビジョン不足)	22	33
E 個別	ロ. 目標のきめかたが難しい	13	24
	ハ. 目標水準のきめかたが難しい	74	36 *
	イ. 部門間の調整、個別計画の調整が難しい	26	32
	ロ. 新製品の開発計画など個別計画の立案が難しい	22	29
	ハ. 数字的で具体策がない(プロジェクトがない)	4	28 *
	ニ. 突発的な決定(他社の買収など)で計画が狂ってくる	22	4 *

日米の戦略的意思決定の比較（河野）

計画	ホ. 計画が慣習的になり画期的なアイデアが出ない	9	24
	ヘ. 計画の立案と業績評価と結びつかない	22	33
F 実行に ついて	イ. トップの無関心で実行されない	9	7
	ロ. 予測が狂い実行できない	4	29 *
	ハ. 実行計画が不十分	22	42 *
	ニ. 実行部門が参加していない	13	4
	ホ. 今の仕事が優先し実行されない	26	28
	ヘ. 秘密で発表されず浸透しない	4	4
	ト. フォローアップが不徹底	30	50 *
チ. 実績と業績評価と結びつかない	9	25 *	

1) 調査方法については、末尾の註Aを参照。

予測の困難性は、石油問題以来とくに重要な要因となったが、もともと日本の方が変動が激しく予測が困難であった。

プロジェクトが多すぎるということは、計画が総花的であり、重点的でないということである。これは本社レベルのプロジェクトを自ら実行するという建前に立つと問題になるのであり、各事業部が戦略を実行するというのであればこのような意識はもたないであろう。

実行計画が不十分で、実績検討が不十分ということも、長期計画をコントロールのために使わないことから生ずる。

筆者の調査をスタイナー (G. Steiner, 1975) の調査と比べてみるとやや似た結論を示している。スタイナーの調査によると、アメリカでの問題点は、トップが長期計画を計画部長にまかせようとする、革新についての空気をつくらないこと、の二点が重要である、とのべているが、これも組織的な問題である。日本では、各部門の参加が不十分、各部門に情報を十分にやらぬ、などをあげ、これはやや集中的につくる日本の企業のたて方からくる問題点である。

アメリカの調査団体「経営会議」(Conference Board, 1974) の調査でもトップの無関

心、ラインの無関心がアメリカの長期計画の障害としてあげられている。

では成功の要件はどうか。成功の要因とは何か。われわれは、二つの重複した円形を描くことができる。二つの円形はそれぞれ失敗の要因と成功の要因項目である。二つの円には重複が多い。共通の要因項目が、異なった状態や水準をもつときあるいは失敗要因となり、あるいは成功要因となる。

両国の成功の要因として計画担当者のあげるものは次のようである。

(アメリカ)	(日本)
1. トップの参画	1. 数値計画よりもプロジェクト重点、二つの計画も
2. 事業部の協力	2. 十分に情報を集める
	3. 状況に応じた複数の計画(又は全天候型の計画)およびコンピュータシミュレーションの利用
	4. 実行計画をたて、実績検討をし、計画と実行とを業績評価に反映する

アメリカにおける成功の要因としてあげるものは、すでに問題点としてあげたものと、まさに同じである。即ちここでは、組織的な要因が重視され、トップの参画、ライン部門の協力が最も重要である。企画部は自ら立案するのではなく、主としてライン部門の立案に依存するからである。さらに実績検討も重視される。

第一にあげる要因は、数値計画ではなく、プロジェクト重点の長期計画ということであり、数字は結果であるから、その原因になる革新的プロジェクトを計画の内容とすることによってはじめて実行可能な計画となる。また予測の不確実性が高いことも数値計画の意味を減少させる。すでに、日本の長期計画はプロジェクト重点を指向していることをのべたが、将来に向っても一層改良すべきものと指摘している。

予測の不確実性に対して十分に情報を集め、状況に応じた複数の計画をたてて、全天候型の計画とすることは日本の長期計画に欠けている点であり、多くの企業が今後改善すべきものとしてあげている。これと関連して、コンピューターシミュレーションを用いて計算すれば、いろいろの場合について沢山の計算をし、どのようなリスクがあるか、結局いかなる戦略がいかなる条件のもとに目標を達成するかを明らかにし、有利な戦略の選択を可能にする。さらに、その後、前提や戦略が変わって数値計画を修正する場合にも、直ちに計算をやり直すことができる。長期計画のシミュレーションは、日本ではまだそれほど使われていない。アメリカではデパートのような業界の企業でも簡単なモデルによって長期計画の数値計画をシミュレーションのモデルで表わし、シミュレーションを行なっている。コンサルタント会社もそれをサービスの内容としている。

実績検討と、計画の実行に対する何らかの賞罰も日本の長期計画において欠けている点であり、その成功のためには将来必要であると主張される。

## VII 戦略のアイデア形成

長期計画の主たる内容をなす買収、新製品開発、現在製品の市場開拓などのアイデアをどのように提案され、どのように形成されているか。これについての調査はややむづかしいが、面接による質問と郵送質問とによってある程度知ることができる。

戦略のアイデア形成は、長期計画の立案のプロセスの一部と言うよりも、むしろ常に行なわれているものであり、そのアイデアの豊かさが、長期計画の内容の質を規定する。それは長期計画の立案の一つのプロセスの短い時間に急いでやるようなものではない。

第一にアイデアが組織の階層のどこから出

**第26表** 新しい戦略のアイデア（例えば、新製品開発とか、新市場開拓のアイデア）はどのように提案されることが多いか。

		アメリカ	日本
	長期計画をもっている会社数	23	57
A	イ. 主にトップから	48%	12%*
	ロ. 主にボトムアップにより	52	37
	ハ. 主に相互交流により	—1)	40
B	イ. 主に情報の収集から	39	81 *
	ロ. 主にアイデアを集めることから	57	11 *
C	イ. 主に総合計画の立案過程で	44	21 *
	ロ. 主に個別的な提案から	52	75 *
D	イ. 主に方針から	57	32 *
	ロ. 主に方針によらず個別的に	39	58 *
E	イ. 主に積極的な提案から	48	46
	ロ. 主にどこからかアイデアがもちこまれて	44	44

1) は調査項目になかった。

2) 調査方法については、末尾の註Aを参照。

されることが多いか、ということである。ある企業では大きな戦略のアイデアは常に社長から出される。しかしある企業ではむしろより下からの提案制度、論文制度、アンケート、デルファイ法、部長を集めた集いでのブレインストーミングなどから提出される。

調査によるとこの何れの方向もあり、この点、日本とアメリカとの間には相違は少ないが、どちらかというアメリカの方がボトムアップが多い。日本では企画部とトップ、部門とトップとの相互交流が多いと示されているが、これはアメリカにも多いと思われる。例えば企画部長がトップと面接してアイデアを集め、また各事業部長と面接してアイデアを集めるのは一種の相互交流である。また企画部と各部の課長クラスで集って何回かブレインストーミングを行ない、そこでアイデアを集め、次にそれをトップの集りで審議してアイデアをねる、というのも相互交流に近い。

第二に、先ず情報を集めてからアイデアを出すか、又はアイデアそのものを先ず集めるかということである。例えば企画部が将来の成長領域をすべて調査し、そのうち自社の今までの製品と技術又はマーケティングの上で関連のある業種をひろって、その上で部長会でさらにアイデアをねる、ということであれば情報からアイデアへという過程である。そうではなく、むしろただ提案によってアイデアを求めるということであれば、アイデアを先に集めるというプロセスである。この方法では単に思いつきの、小さなアイデアしか出ない、という欠点をもつ。しかし今までの情報にもとづいてすでに機会や問題点がわかっているということであればすぐれたアイデアが出る。日本では情報からアイデアへというプロセスの方が多いのは、環境の変化が大きく、今までのアイデアでは役に立たないからであろう。

第三に戦略のアイデアが長期計画の立案のプロセスで出されるか、又は個別に出されるか、ということである。常に検討している、ということであれば、個別に出されるということになる。日本では個別に出されることが多い。このとき長期計画はこれらの戦略のアイデアを調整し、位置づけ、資源の配分を行なうことになる。

第四に、先ず方針をきめてからアイデアを出す、という段階的の接近をとるか、又はいきなりアイデアを集めるか、という最初のアイデアの具体性の問題である。アメリカでは先ず方針をきめてから、という場合がやや多く、日本ではアイデアそのものを最初から具体的に形成する機会が多い。アメリカではアイデアがボトムアップに出されることが多いが、その前に本社がガイドラインをきめて、それにもとづいてアイデアを出すとき、方針にもとづいてアイデアを出すことになる。アメリカの企業は、計画や規則の文書化をはかることが多い。それは経営者の移動が多く、また

いろいろの人種の集りであるからであろう。そのために方針を先ずきめる、というプロセスをとることが多い。

戦略のアイデアのように、いろいろの可能性のある場合には、先ず方針をきめて、情報やアイデアの方向をきめた方がよい。しかし日本では先ずアイデアを求めることが多い。これは1970年前後の土地の買いあさりや、分譲地や住宅建設への関連ない多角化にもみられる。

第五に、積極的な態度でアイデアを探索するか、又は、アイデアが下部や外部からもちこまれるのを待つかどうかということである。ここで積極的に探索した方がよいと考えられるかも知れないが、必ずしもそうではない。例えば大日本印刷のシャドウマスクのアイデアはNHKからもちこまれたものであり、またあるアメリカのデパートにとって他のデパートの買収や、ある新聞社にとって他の新聞社の買収は外からもちこまれたアイデアであり、何れも成功している。この場合に、自社の方針が明らかであり、また長期計画があればその評価を早く正しく行なうことができる。

以上、戦略のアイデアの形成について両国の間にそれほど大きな差異はない。むしろここで重要なことは、何れのアプローチをもとるということである。即ちトップダウンの方向もボトムアップの方向も双方ともに必要であり、また情報からアイデアへとアイデアそのものを集める、という双方の接近法である。ただ、最近では両国とも、相互交流からのアイデア形成、情報からのアイデア形成、総合計画の過程でのアイデア形成、方針からのアイデア形成、積極的な探索からのアイデア形成、という接近が多くなった。それによって革新的なアイデアが得られ易くなる。

## VIII 要 約

以上アメリカの企業は、多角化し、買収を

多く用い、組織は分権的であり、それに適合する長期計画が発達した。即ち、長期計画は分権的な組織の戦略の統合として用いられる。また実践的、弾力的であって、各事業部の統制にも用いられる。

日本の企業は多角化のレベルが低く、また内的成長によることもあって、組織は集権的であり、長期計画はトップの戦略的意思決定の改善に用いられ、参加の度合いは少ない。これは環境の変化が激しく、全社として新しい戦略をたてることが必要であることも理由となる。

環境の変化が激しく、予測が不確実であることは日本の企業の長期計画の最大の問題であり、これに対して、プロジェクト重点の長期計画、二つの期間の長期計画などで対応しているが、状況に応じた複数の計画はまだ普及していない。

また日本の長期計画は戦略的ではあるが、実行計画への展開に欠け、その実行は予算を通じて行なっている。また長期計画の立案と実行とは業績評価に反映することが少ない。

これら二国は、異なった環境のもとで異なった戦略、構造、長期計画を展開し、二国とも成功したモデルを提供している。この場合成功という意味は、経営の水準を示すものとしての企業の国際的競争力、企業の成長率、企業の収益性、国民経済の成長率などで示される。これは、戦略、構造、意思決定における情況的接近 (contingency approach) の一例を示すといえよう (情況的接近については、Kast & Rosenzweig, 1973 など)。

しかし今までの分析は、すべて現状がよいことを示しているわけではない。アメリカでも環境の予測が困難になり、日本では、それに加えて経済成長率が低下することはほぼ間違いない。そこで両国は互いに相手国から何を学ぶことができるであろうか。

日本がアメリカに対して推奨できる第一のことは、本社レベルでの戦略の強化である。

環境の変化が激しくなってくると、事業部のなかでのばすべきものと、縮小し、または転売すべきものとでてくる。また新しい事業の可能性もでてくる。これらは本社の企画部門で調査し計画すべきものである。このような基本戦略の再集権化はすでにGEなど、アメリカの企業でも進みつつある。

第二には長期計画のシステムの接近である。システムの接近法の特徴は第8-1表および8-2表にみるように、企業の複数の目標のギャップを明らかにして、そのギャップを埋めるべき戦略を探索することである。そして基本戦略のなかには本社で探索するものとライン又は事業部で探索するものとある。このようなシステムの接近の利点は、戦略プロジェクトを重視することと、問題を明らかにしてそれを埋めるべき戦略を探索するという問題指向的な探索である。このシステムは日本の進んだ企業が使いだしたものである。

第三には、二つの期間の長期計画であり、長期戦略と中期計画との二つの組み合わせである。長期戦略は5年以上の期間に互るものであり、中期計画は3年程度のものであり、主に今の事業の改善と資源の割当を主とする。また3年以上の数値は不確実であり、不必要な計算をさけるためである。日本では長期と中期の2本立てをとっている企業は、約3分の1に達する。

日本はアメリカの長期計画のシステムから何を学ぶうか。

第一に立案における参加である。アメリカでは実行者に計画をたてさせるべきであるとしばしば主張する。この主張はすべて正しいわけではないが、本社レベルでの戦略と事業部レベルでの戦略とをわける。本社レベルでは革新的な戦略と、今の事業の促進、制止、廃止の戦略方針とを明らかにし、その上で事業部やライン部門にその独自の戦略を中期計画との立案を期待する。この領域での立案への参加の度合いをもっと高めることができる。



日米の戦略的意思決定の比較（河野）

第二には、長期計画による事業部の統制である。従来事業部の統制は、利益額、生産性、資本利益率などの短期的な目標による統制が多かった（古川、1973）。これらの短期的な目標による統制は、長期的な成果と対立する。何故ならば新製品開発、新しい設備投資などを行なうと長期的な成果はあがるが、短期的には利益率は下るからである。しかし長期計画によって長期的な戦略をたて、それを実行しているか否かによって統制すれば長期的な成果が上り、結局は全体の成果が上ることを期待することができる。製品別の事業部制をとらない機能別の部門化の場合には一層このことが言える。

第三に、計画の弾力性であり、状況に応じた複数の計画である。それによって標準的な前提のほかに、鍵になる前提が変わった場合、どのような手段を講ずるかを予め考えておき速くに変化に対応しうる。日本の企業のように、多角化のレベルの低い企業ではこの方法がとくに有効である。

以上のような改善を加えた上で、次に両国に共通の原理を考えてみる。経営構造と意思決定とは、経営戦略と適合することが必要である。が他の二つのサブシステムに強く影響するのは、多角化しているか、又は専門化しているかという特性である。これは以上の分析でも度々のべたところである。日本の企業でも多角化している企業では分権的な構造をもっており、アメリカと似たボトムアップの計画立案とを行なっている。アメリカの企業でも専門化している企業は製品別の事業部制をとらず、集権的な立案を行なっている。このような見地から、多角化と専門化とによってそれに適合する関連戦略、組織構造と意思決定についての仮説を表にすれば第27表のようになる。

日米両国から、一般的な環境の違いを捨て、企業の戦略の違いに応じて適合する関連戦略、構造、意思決定をあげてみる。全体としてみ

第27表 戦略、構造、意思決定の情況的接近

製品・市場 戦略 構造と 意思決定	多角化	専門化
1. トップ・マネジメント	・寡頭集団	・1人又は寡頭集団
2. 目標	・利益	・成長 ・占有率
3. 関連する戦略	・買収 ・参入、撤退	・新市場開発 ・垂直的統合 ・多国籍企業 ・設備投資
4. 組織構造		
(1) 本社企画部門	・少数	・多い
(2) 本社スタッフ	・少数 (事業部に多い)	・多い
(3) 部門管理	・事業部制 ・複合集権的 ・多様な制度 ・戦略の立案はトップと事業部の双方 ・戦略の統合はトップ ・オペレーションの統合は事業部で	・機能別部門 ・集権的 ・画一的制度化 ・戦略の立案と統合とはトップ  ・オペレーションの統合もトップで
5. 長期計画		
(1) 目的と効果	・統合 ・資源配分 ・コミュニケーション	・革新
(2) 立案プロセス	・ボトム・アップ ・本社の戦略もある	・相互交流
(3) 計画システム		
(a) 期間	・3～5年	・5～10年 ・中期計画
(b) 問題解決的か否か	・問題解決的	・問題解決的
(c) 数量的かプロジェクト重点か	・プロジェクト重点	・プロジェクト重点 ・しかし数量的になり勝ち
(4) 内容の重点(戦略と同じ)	・新製品開発 ・買収 ・参入、撤退	・新市場開発 ・垂直的統合 ・多国籍企業 ・設備投資
(5) 不確実性に対し	・多角化 ・複数の計画	・予測強化 ・最悪時の予測 ・複数の計画
6. 実行	・コントロールに用いる ・経済的報酬と関連	・プロジェクトチームによる実行
7. 問題点	・事業部の立案への協力	・ライン部門の実行への協力 ・計画の立案そのもの

れば、アメリカ型はほぼ多角化企業に対応し、日本型は専門化企業に対応している。しかしここで主張しようとしていることは、アメリカでも専門化している企業は、企画部の人員が多く、集権的な組織で、集権的な長期計画の立案を行ない、状況に応じた複数の計画を熱心に立てている。日本でも多角化している企業は、分権的な組織をもち、本社の企画部は少なく、分権的な長期計画の立案を行なっている。このことは立案過程については第11表、第12表でみたところであった。この二つの表は、前表ほどには明確な区別を示していないが、やや区別がある。また長期計画の性格について対比してみると、第28表のようであり、多角化企業は(ハ)のプロジェクト重点で数量的なまとめのある場合が多く、専門化企業は、(イ)の数量的であるか又は(ロ)のプロジェクト重点であるかに二極にわかれ、どちらか

第28表 長期計画の性格——多角化企業と専門化企業

	日 本		
	アメリカ	多角化企業	専門化企業
社 数	23社	12社	20社
イ. 数量的	17%	42%	45%
ロ. プロジェクト重点	0	0	10
ハ. プロジェクト重点的 でしかも数量的なま とめもある	65	58	45

と言うと数量的である場合が多い。そして多角化企業はアメリカの企業と似ている。

このように、多角化と専門化の戦略の違いによってわければ、両国に多くの共通点がでてくる。しかも戦略、構造、意思決定の組合わせを正しく行なうか否かは、業績に影響を与えるといえる（同様の研究は、例えば Channon, 1973）。

(註A) 調査の方法

1. アメリカにおける訪問調査は、1974年8月より1975年8月まで。
2. 郵送質問紙法による調査は、アメリカにおいては1975年5月にカリフォルニア州の152社に発送し26社が回答（回収率17%）、そのうち長期計画をもつ23社を分析。日本では1975年11月に536社に発送し、74社が回答（回収率14%）、そのうち長期計画をもつ57社を分析した。
3. 業種別の会社の数

業 種	郵送質問法による調査				アメリカにおける訪問会社
	日 本		ア メ リ カ		
	回答社数	うち長期計画をもつ会社数	回答社数	うち長期計画をもつ会社数	
1 鉱業・建設	4	3	3	3	4
2 食品・水産	3	2	1	1	2
3 繊維・パルプ・紙	8	6			
4 化学・薬品	12	8	1		2
5 石油・ゴム・硝子・土石	6	5	2	2	4
6 鉄鋼・非鉄金属	10	8			
7 機械	5	4			1
8 電気機器・精密機械	11	11	5	5	6
9 輸送用機器製造	7	3	3	3	3
10 金融・保険	2	2	5	4	4
11 商業・サービス・不動産 通信・倉庫・陸海運	3	2	5	4	7
12 電気・ガス	3	3	1	1	
13 その他製造	0	0			
計	74	57	26	23	33

日米の戦略的意思決定の比較（河野）

4. 規模別の分布

1974年度の売上高 (億円)	郵送質問法による調査						アメリカに おける訪問 会社
	日 本				アメリカ		
	回答社数	%	うち長期計画 をもつ会社数	%	回答社数	うち長期計画 をもつ会社数	
30,000～	0	0	0	0	1	1	1
3,000～30,000	12	16.5	10	17.5	10	9	15
1,000～3,000	15	20.5	10	17.5	5	5	9
300～1,000	23	31.5	19	33.3	5	5	3
100～300	17	23.3	12	21.1			1
30～100	6	8.2	5	8.8	5	3	2
～30	1	1.4	1	1.8			2
計	74		57		26	23	33

5. 協力。郵送質問調査に当り、アメリカでは、Los Angeles Chapter, Planning Executives Institute, と、日本ではマネジメントセンターの協力を得た。

参考文献

- |   |   |
|---|---|
| <p>I. Ansoff : Acquisition Behavior of U. S. Manufacturing Firms.</p> <p>D. F. Channon : The Strategy and Structure of British Enterprise (1973).</p> <p>The Conference Board : Planning and the Chief Executive (1972).</p> <p>The Conference Board : Planning and the Corporate Planning Director (1974).</p> <p>F. Fürstenberg : Why the Japanese Have Been So Successful In Business (1974).</p> <p>Holden, Fish &amp; Smith : Top Management Organization and Control (1941).</p> <p>R. Johnson and W. Ouchi : Made in America under Japanese Management (Harvard Business Review, Sept.—Oct., 1974).</p> <p>F. Kast &amp; J. Rosenzweig : Contingency Views</p> | <p>of Organization and Management (1973).</p> <p>H. Koontz : The Board of Directors and Effective Management (1967).</p> <p>K.A. Ringbakk : Corporate Planning in Major Japanese Enterprises (Discussion Paper, 1975).</p> <p>G. Steiner : Top Management Planning (1969).</p> <p>G. Steiner : Pitfalls in Multi-national Long-range Planning (Long Range Planning, April 1975).</p> <p>E.H. Schein : Organizational Psychology (1870).</p> <p>M.Y. Yoshino : Japan's Management System, Tradition and Innovation (1968).</p> <p>古川栄一編「日本の企業成長」(1973)</p> <p>中根千枝「タテ社会の人間関係」(1966)</p> <p>河野豊弘「企業成長の分析」(1968)</p> <p>河野豊弘「経営戦略の解明」(1974)</p> <p>河野豊弘「長期経営計画の探究」(1975)</p> |
|---|---|