

第二次大戦後の経営計画の展開

— 計画の長期化と戦略 —

菊 池 英 貴

- I はじめに
- II 経営計画の長期化と戦略
 - 1 経営計画の長期化—軍需企業の長期経営計画導入を中心として
 - 2 経営計画の長期化の要因—技術革新の進展と計画の長期化
- III 戦略的計画の生成—戦略的計画のフレームワーク
 - 1 スタイナーの戦略的計画
 - 2 アンゾフの戦略的計画
 - 3 アンソニーの戦略的計画
- IV むすびにかえて

I はじめに

戦略という言葉は、バーナードによって組織の意思決定メカニズムを説明するために、「戦略的要因の選択」といった具合に使われてはいた⁽¹⁾。しかし戦略概念が、経営戦略といった考え方に結びついたのは、経営計画において積極的に導入されはじめてからである。特に、それは第二次大戦後の長期経営計画や戦略的計画の普及のなかに顕著にみられる。これらの計画は、企業を取り巻く環境の変化に対応することを目的に作成されはじめた。当初、長期経営計画が軍需企業によって導入され、やがて一般企業にも普及していった。これは、企業を取り巻く環境が長期間安定していたことや、技術革新が進展するなか、長期の計画が必要とされたからである。つまりこの計画は、技術革新という環境変化に対処するために、企業環境の長期的安定という前提のもと普及していった。こうして長期経営計画を企業に導入するか否かが、企業の盛衰を決定付けるものとして、脚光をあびることになった。そこで、長期経営計画の採用が可能になった背景と、要請された理由を、この計画を先進的に導入した軍需企業

を中心にみていく。

戦略的計画は、長期経営計画と同じように考えられたり、違う次元のものとして捉えられたりした。まず、当時の企業環境から、長期経営計画の導入が企業の戦略性を表明しているため、長期経営計画を戦略的計画と同じように考える立場である。一方、長期経営計画は、長期という期間的要素にのみ特徴づけられる可能性があるため、戦略的計画と区別すべきであるとする立場である。そこで、戦略的計画に関してのスタイナー (G. A. Steiner)、アンゾフ (H. I. Ansoff)、アンソニー (R. N. Anthony) の見解を取り上げる。スタイナーは、長期経営計画と戦略的計画を区別せずに使い、アンソニーとアンゾフは、両計画を区別している。本稿では、戦略概念を積極的に表明したこれらの計画を見ることから、「戦略」とはいかなるものかを考察していく。

II 経営計画の長期化と戦略

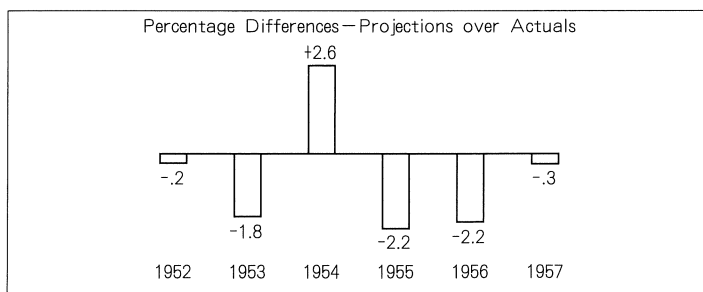
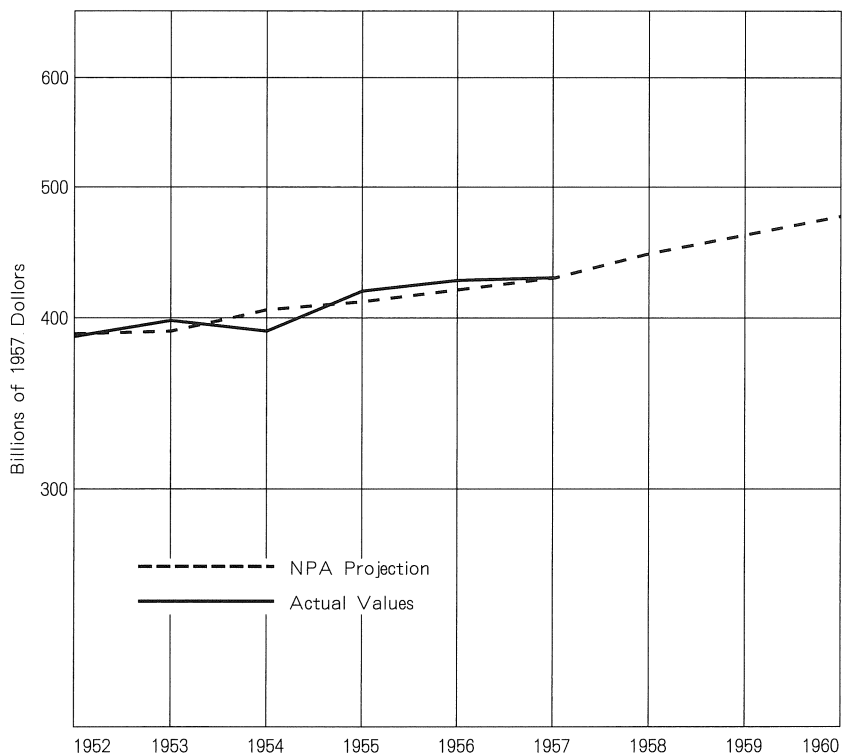
1 経営計画の長期化 — 軍需企業の長期経営計画導入を中心に —

短期的な計画は、テイラーの成果を嚆矢として第二次大戦前には開始されていた。それは、標準原価計算、予算制度、損益分岐点図表等の手法が精緻化された事により可能になり、導入されていたものである。しかし、これらの手法をもとに作成された計画は、経営全般に関わるものではなかった。これらは原価計算、予算と呼ばれていた。第二次大戦後、計画の対象期間を長期化した長期経営計画が立案されるようになる。この頃を本格的な経営計画導入の時期とするものが多い⁽²⁾。また、当時ブルース・ペイン (Bruce Payne) によれば、企業が成功するかどうかの差は長期経営計画の成否にある、と指摘した⁽³⁾。この計画の特徴は、期間の長期化はもちろんのこと、戦略概念を積極的にとりいれ、企業の将来的な展望が計画として明示されたことにある。こうした長期経営計画を積極的に導入したのは、軍需に関わる企業であった。

経営者は、第一次大戦後の景気後退や1930年代の長期にわたる景気低迷の経験から、なるべく長期間にわたる計画は避けたかった。過去のそうした経験か

ら、第二次大戦後に、景気が後退することを予想するものが多く、長期的な計画の作成は困難である、と思われた⁽⁴⁾。しかしこのような状況にも関わらず、長期的な経営計画を導入する企業が登場した⁽⁵⁾。これを可能にしたのは、長期的経済状態の予測の正確性が高く、企業経営に活用できると考えられたことがあげられる⁽⁶⁾。その予測によれば、米国経済は長期間にわたり安定して成長すると考えられた（図1参照）。これは、統計資料が整備されたことにより、その正確性が高いと思われ、これを積極的に利用して計画を立案することの有効性が喧伝されたためである。例えばコルム（Gerhard Colm）は、政府の経済計画が安定と成長を促進しているような場合において、それを企業の計画作成のツールとして活用できる、と指摘した⁽⁷⁾。また、政府との取引のある企業では、国家政策を後ろ盾にできたことも重要な要因になった。政府との安定した取引を確保することで、ナショナル・インタレストとビジネス・インタレストを一致させ、長期経営計画の有効性をより一層高めることができた。このような諸条件が整備されて、長期経営計画が企業経営に導入されることとなった。これらの条件が備えられていたのは、軍需産業であった。

図1 GROSS NATIONAL PRODUCT, 1952—1960—ACTUAL AND PROJECTED



出所) Colm Gerhard, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW,
1959, Vol. 1. No 2. p.3.

第二次大戦後、朝鮮戦争やベトナム戦争を契機として顕在化した冷戦体制が、軍需産業に対して安定した財源を供給した（表1・2参照）。これは米国政府が、軍需技術において、ソ連より圧倒的優位に立ちたいという心理が強く働いたためであった。さらに、第二次大戦中の巨額の軍需支出が、ニューディール政策が解決できなかった大恐慌に終止符を打った、という経験から、軍事支出の経済的正当性が強調されるようになった⁽⁸⁾。そして、軍需に関わる企業は政府と安定した軍需契約を結ぶことができたのである。アイゼンハワー大統領は、このような企業を「軍産複合体」と呼び、退陣の際に批判した。つまり、それ程双方が安定した関係を保っていたのである。例えば、GMのスローン（A. P. Sloan）は当時の状況を次のように述べている。「アメリカを侵略から守るという問題は、恒久的な問題になってきた。年月がたつにつれて、われわれが膨大な軍事施設を維持する必要性がなくなる時代の到来は、いよいよむずかしくなっている」⁽⁹⁾。そこでGMの経営陣は、軍との緊密な関係を続けることを提案し、実際に軍需品の生産を続行した⁽¹⁰⁾。こうして「冷戦経済」が長期化し、ノーマルなものとして定着していく中で、各企業は軍事関連契約を獲得していった⁽¹¹⁾。そして軍事関連の予算は、軍事的およびイデオロギー的な根拠づけから、だんだん経済的な正当化の比重がふえてくることになる⁽¹²⁾。また、「軍需調達法」の制定が、資金や時間的な面において軍需関連企業を保護していた。

表1 PPBS によるアメリカ国防予算の推移

(単位: 億ドル, カッコ内は100分比)

会計年度 主要任 務別計画	62 (当初)	63 (最終)	63	64	65	66	67
1 戦略報復部隊	76	89 (16)	83	73	53	51	51 (8)
2 本土防空部隊	22	23 (5)	19	20	16	17	14 (2)
3 一般目的部隊	145	175 (5)	175	177	190	300	257 (4)
4 空海輸送部隊	9	12 (2)	13	12	15	22	21 (3)
5 予備兵および州兵	17	18 (4)	18	19	21	22	24 (4)
6 研究開発	39	42 (8)	51	54	49	53	55 (9)
7 一般支援	114	121 (4)	129	138	145	168	167 (2)
8 退役給付金	9	9 (2)	10	12	14	16	18 (3)
9 民間防衛	18	18 (4)	16	12	13	16	10 (2)
債務負担権限総額	449	507 (100)	515	517	514	665	614 (100)
財政上の調整	-13	-13	-4	-8	-9	-32	-15
新規債務負担権限	437	494	511	509	505	633	599
現金支出との調整	+10	-12	-11	+3	-31	-91	-16
現金支出総額	447	482	500	512	474	542	583

出所) Charles J. Hitch, DECISION-MAKING FOR DEFENSE, 1965,
福島康人訳, 『戦略計画と意思決定』, 日本経営出版会, 1971, p.211.

表2 軍需調達分類比率

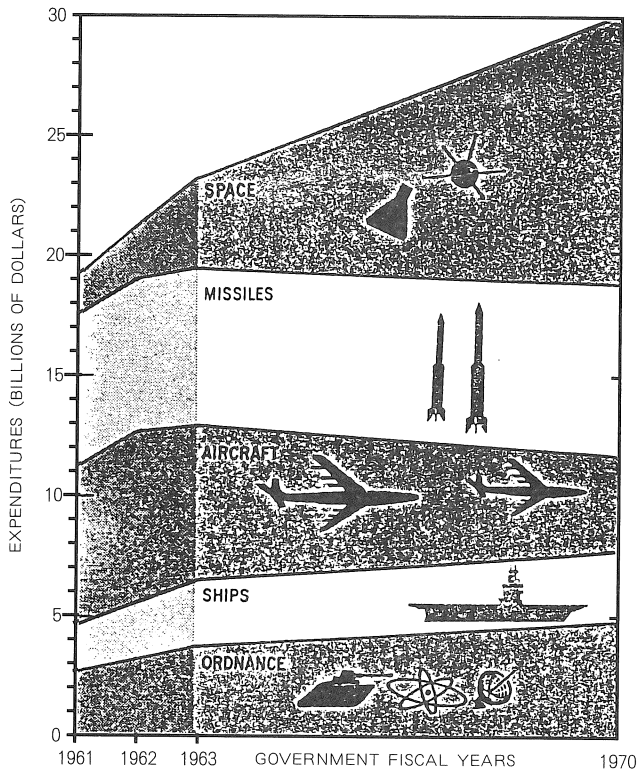
(単位 %)

	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958
米国内活動企業	95.2	87.5	86.2	90.0	90.6	89.1	90.2
米国外活動企業	3.0	10.7	10.6	6.7	7.2	7.5	6.0
政府内	1.8	1.8	3.2	3.3	2.2	2.2	2.2
教育・非営利 機関						1.2	1.6

資料) 新潟智「戦後アメリカ軍需調達制度と政府部門の再編」

京都大学経済論叢, 13巻3号, 昭和58年, p.84.

図2 国防・宇宙予測



出所) Bion B. Bierer, Jr. Marketing R&D for MILITARY PRODUCTS'.
Harvard Business Review. 1962, Sep - Oct., p. 113.

軍需調達法には、大きくふたつの特徴がある。それは「協議調達」が戦時下以外でも認められたことと、「費用償還契約」が許可されたことであった。協議調達とは、政府によって契約相手と判断された企業にたいして認められるものである。これは、公開調達と異なり、価格が最大の決定要因ではなく、いかに新兵器開発ができるかにあった。費用償還方式とは、兵器の価格を生産完了後に、要した費用すべてに利潤を加算して決定する方法をいう。通常、新兵器などの開発には、巨額の資本投下と長期間の研究開発期間が必要とされる。民間企業は、このようなリスクを極力避けたいはずである。しかし、この費用償

還方式が企業側のそうした不安を払拭した。新兵器開発が有望と認められれば、国家財政をもとに、コスト面を強く意識せず、それらの開発や製造が可能になった。

このようにして政府と軍需契約を結ぶことができた企業は、長期の計画を立案することができるようになったのである（図2.表3）⁽¹³⁾。つまり「軍事費は、いったんふえはじめると、なかなか減らない。軍の要求、産軍複合体の圧力ということもあるが、装備には開発から取得まで長い時間がかかり、一回こっきりの支出で終わらない特性があるからだ。初年度は頭金だけを少し支払い、あとは後年度負担というのが普通の手口だから、大きな装備をひとたび認めてしまうと、軍事費はのちのちまでふえ続ける」⁽¹⁴⁾。例えば、ロッキード社は、1950年代を通じて、受注残高合計の対売上高比率は平均して100%以上であった。この受注残高の対売上高比率は、長期的な計画を可能にした重大な要因であった。

表3 米国企業における計画の実施時期と国防・宇宙契約比率（1962年度）

企 業 名	業 種	実 施 時 期	国防・宇宙契約比率(対売上高)
McDonell Corp.	航 空	1960年	97.11 %
Lockheed Aircraft Corp.	航 空	1953年	81.27 %
North American Aviation.	航 空	1963年	75.39 %
Northrop Corp.	航 空	1950年代	44.26 %
Bendix Corp.	航空・宇宙	1960年	38.74 %
General Electric Corp.	電 機	1950年代	20.84 %
Westinghouse Electric Corp.	電 機	1951年	12.76 %

資料）上總康行「アメリカ管理会計史」、同文館、平成元年、p.566・足立辰雄稿「長期経営計画の形態・内容・特質」立命館経営学、19巻6号、1981年、p.106

やがて、長期経営計画がこうした軍需企業の成功から、一般企業にも広がっていった。それは軍需に関わる企業だけではなく、他の企業も長期の計画を立案できるような、安定した企業環境が確保できるように思えたからである。それは先にも述べた、統計資料が整備されたことや、図1で示したように安定成長が見込まれる、といった米国経済全体に対する見通しからであった⁽¹⁵⁾。ま

た、ここで政府の果たした役割は、財政面のみならず、心理面においても大きかった。例えば、当時の状況をクーンツらは、「多くのビジネスマンは、第二次世界大戦後の政府による莫大な支出、潜在的な需要、大きな貯蓄、急速な人口増の意義を見逃した」と述べている⁽¹⁶⁾。こうして軍産複合体と呼ばれる企業だけでなく、一般企業においても長期経営計画を立案できるような環境条件が整い、この計画の導入が促された。ただし、これらの条件はあくまでも計画の長期化を可能にする外的な環境が整っただけである。さらに企業内部から、こうした計画立案を必要とする要因がでてくる。

2 経営計画の長期化の要因 — 技術革新の進展と計画の長期化 —

まず計画が長期化された要因として、技術革新が進展したために、開発のために長期間のリードタイムが必要となり、その研究成果を獲得するためには長期間が必要とされたことがあげられる。また設備投資が巨大、巨額になり、それを計画・実行するためには長期の準備期間が要請されるようになった。

特に米国産業界は、第一次・第二次大戦による設備等の破壊を受けておらず、それらが老朽化していた。さらに日本やヨーロッパ諸国の戦後復興がなり、米国以外の企業との競争も厳しくなってきた。そこで、新設備が必要になったのである。当初「冷戦体制」の下、軍需関連の企業がこの条件に当てはまった。これは、軍需技術が非常に進んだため、新しい方式の生産や新しい種類の研究が必要になったからである⁽¹⁷⁾。

例えば、当時の米国の研究開発者の2分の1は、こうした軍需関連の企業に所属していた、といわれる⁽¹⁸⁾。米国側が、このようにして新技術の兵器を開発しても、数年後にはソ連側が追付くと考えられ、こうした研究開発を続けていく必要性があった。つまり、これらの企業は、量的にも質的にも政府による保護の下、新兵器開発のために研究開発が継続的に実施されたのである。

例えば、初期の半導体産業、コンピュータ産業などにとっての主要な顧客は、政府であった⁽¹⁹⁾。当時、半導体などは、非常に高価であり、その用途も限られていたために、それほどニーズはなかった。しかし、軍事や宇宙開発目的の

ため、政府がそのほとんどを買い取ることにより、安定した顧客が確保され、長期的な計画立案が可能になった。通常経営者は、研究開発等のように成果が獲られるのに長時間を要するものは、避けたいはずである。しかし、軍需に関連する企業は、国家政策に企業戦略を一致させることによって、研究開発や設備投資を国家財政を背景に計画し、実践していった。つまり、国防上必要不可欠ということで、国家に保護される形で長期的な案件が実施されていった。この結果として、「第二次世界大戦およびその後の防衛計画は、管理理論の発展を促すうえにさらに大きな意味をもつ」と、クーンツ達は指摘している⁽²⁰⁾。このようにして長期経営計画は、技術革新の進展に対応するため、軍需に関連する企業での導入を契機として広まった。

1900年前後において、タイプライターなどが新製品の頃、製品化されるのに10年～20年といった平均的な時間の間隔があった。しかし、第二次大戦後、旅客機などの製品の陳腐化は劇的に速くなっていった。ダグラス航空社のDC-3は約15年間業界のリーダーであったが、その後のDC-7は、5年以下でDC-8やボーイング707の登場で陳腐化した。コンピュータや電子産業ではもっとドラマチックであった⁽²¹⁾。しかし、こうした中で製品化のための時間は長期化していた。これは直接国防に関わる企業だけの特徴ではなくなった。例えば、デュポン社は、ナイロンの開発に約3,000万ドルと12年間を要した。このように製品陳腐化の時間は短くなっているものの、製品化する前の調査研究などの時間は非常に長期化している。この傾向は、全産業を通して見られることになった⁽²²⁾。なかでも、航空機産業において計画の導入が顕著であったのは、そのような理由からである。

新製品の開発には、巨額の投資が必要になり、その回収のためには長期間を要した。また、先行設備や設備メンテナンスのための費用などを回収するためにも、長期的な計画が必要とされた⁽²³⁾。つまり、設備投資や研究開発のみならず、販売や資金調達なども長期にわたる計画が必要となったのである。

さらに当時、ソビエト連邦等の社会主義国で実施されていた計画経済の成功が、米国企業の経営計画導入に刺激を与えたようである⁽²⁴⁾。長期経営計画は、

このような経緯で軍需企業にまず導入され、一般企業へも普及していった。

長期経営計画が普及してくる中で、戦略概念が積極的に導入されるようになってきた。その特徴は、企業の長期的な目的達成のための資源配分であったり、長期間必要な案件を計画立案することにあった。

Ⅲ 戦略的計画の生成—戦略的計画のフレームワーク

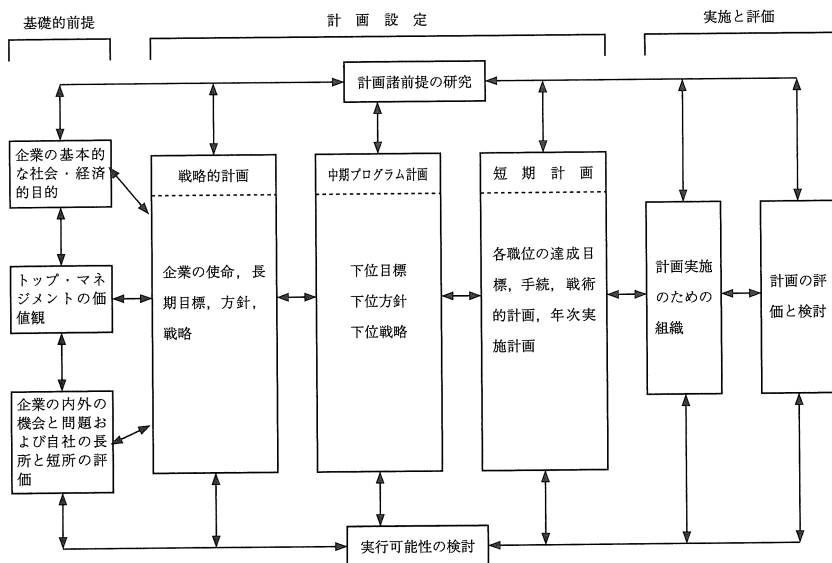
経営計画は、第二次大戦前に短期的な計画、大戦後に長期経営計画へと展開した。前者は原価管理や利益管理を、後者は設備投資や研究開発などを計画の主要な対象としている。両者の顕らかな違いは、期間の長短にある。そうした中、戦略的計画が提唱された。これは当初、長期経営計画とほとんど同じように捉える立場と、それとは次元の異なるものとして捉える立場とに分けられる⁽²⁵⁾。

1. スタイナーの戦略的計画

スタイナーは、戦略的計画と長期経営計画をほぼ同じように使用している⁽²⁶⁾。しかし、スタイナーのいうところの戦略的計画の対象は、通常長期であるが、短期の場合もありうるとし、期間によって分類するものではない。例えば戦略的計画は、一週間以内に他社を合併するといったような問題も扱い、異なった期間をカバーする⁽²⁷⁾ (図3参照)。この計画は、経営の長期的な成功を決定する外的な要因と内的な要因を扱う重要なものである⁽²⁸⁾。

スタイナーは、計画を戦略的計画、中期実行計画、そして短期計画に分類した。戦略的計画と後の二つの計画とは期間という要素によってではなく、それらの内容によって分けられる。ただし、中期実行計画と短期計画は、期間の長さによって分類される。これら中期実行計画と短期計画は、戦術計画と呼ばれる。つまり、スタイナーは、経営計画を大きく戦略的計画と戦術的計画に分けている。戦術的計画の手法や概念は、普及している。しかし、戦略的計画はそれまでの計画の延長線上にあるのではなく、新しい概念を取り入れなければならないものである。

図3 スタイナー・モデル



出所) G. A. Steiner, *Top Management Planning*, 1969, p. 33.

スタイナーによれば、計画作成の前提となる基礎的分析が重要であるとしている⁽²⁹⁾。それらは、企業の社会的・経済的目的の分析、トップ・マネジメントの価値観の分析、企業内外の環境の分析である。企業の社会的・経済的目的とは、企業が社会のなかで期待され、それにこたえることによって利益を獲得する、ということである。トップ・マネジメントの価値観の分析とは、経営者の価値観が企業の目的に反映され、計画の決定過程に影響を与える、ということの意味する。企業の内外環境の分析は、企業内外の問題や機会を発見し、自社の強みと弱みを評価することを目的としている。これらの分析が計画作成の基礎になるので、計画の成否に大きく関わる。またスタイナーは、戦略的計画と戦術計画との相違点を理解することが経営計画作成に重要である、と考えた。そこで、彼は戦略的・戦術的計画の特徴を示し、二つの計画の概念的区別を行った⁽³⁰⁾。これにより、戦略的計画という新しい概念の計画を、他の計画と俊別し特徴づけようとした。

スタイナーによれば、短期計画は戦術的計画の範疇に入るが、中期実行計画は完全に戦術的計画ではなく、戦略的計画の要素も持ち合わせている、とする⁽³¹⁾。戦略的計画は、組織の主要な目標や、それを達成するための資源の取得、使用、配分をする戦略や政策を決定するプロセスである⁽³²⁾。また、この計画は経営の長期的な成功を決定する内外の諸要因を、取り扱う重要な計画である⁽³³⁾。

スタイナーは戦略的計画と長期経営計画をほぼ同じ意味で使っている。これは長期経営計画が、当時の企業の戦略を最も反映していたため、戦略的計画と区別せずに使っていたのである。また彼は、長期経営計画を期間の長期化ということではなく、長期に影響を及ぼす計画という意味に使っている。

表 4 戦略的計画と戦術的計画の相違点

	戦 略 的 計 画	戦 術 的 計 画
管 理 レ ベ ル	本社や主要事業部の高いレベル	低いレベル
規 則 性	不規則、継続的	規則的
経営者の価値判断	強く反映	(戦略的計画に反映)
選択の幅・不確実性	大	戦略的計画より小
問 題 の 本 質	不定型的	定型的・反復的
情 報 の ニ ー ズ	外部情報・将来のデータ	企業内部の過去のデータ
成 果 の 評 価	長期間	容易・短時間
計画作成の見地	企業全体	機能部門

出所) G. A. Steiner, Top Management Planning, 1969, pp.37~39より作成

2. アンゾフの戦略的計画

スタイナーと異なりアンゾフは、計画活動の内容からみて、当時普及しはじめていた長期経営計画に、長期という名称を使用することは誤っていると指摘した⁽³⁴⁾。なぜなら、長期経営計画は、当時の企業戦略を反映した計画であり、この名称を使うと、長期という期間のみがクローズアップされるからである。彼によれば、計画に関する基本的経営の問題は、本質的に二つ取り上げられる。それらは、戦略の問題と業務的な問題である。戦略的問題解決のための計画が、

戦略的計画と呼ばれる。戦略的問題とは、環境への企業の調和という問題を、主に対象としている。この計画は短期でも長期でもなく、現在から未来に向けて企業の戦略問題に及ぶものである。もう一方の業務的な問題を主な対象とするものが、業務的計画と呼ばれる。これは企業の目的遂行のために、資源をいかに最良に活用するかを主要な課題とする。この計画が、長期と短期という期間的要素によって分けられる。つまり長期という呼称のついた経営計画は、業務的計画に含まれるのである。これは、長期的な経営計画が戦略性を持たないというのではない。これは、ただ単に期間が長くなり、「長期」という名称のついた計画を、企業の将来に関わる計画と混同することを避けるためでもある。そこでアンゾフは、企業の将来に関わる全社的な計画に、長期という名称を使用するのではなく、戦略的計画と呼ぶべきであると述べた⁽³²⁾。

またアンゾフは、意思決定の観点から戦略的な問題と他の問題を俊別した。彼は、意思決定を業務的意思決定、管理的意決定、そして戦略的意思決定に分類する（表5参照）。そして戦略的計画とは、戦略的意思決定から導きだされた計画のことをさすのである。このように、アンゾフは計画の内容と意思決定の種類を分類して、企業経営における「戦略」という概念を特徴づけようとした。

表5 企業における主たる意思決定の種類

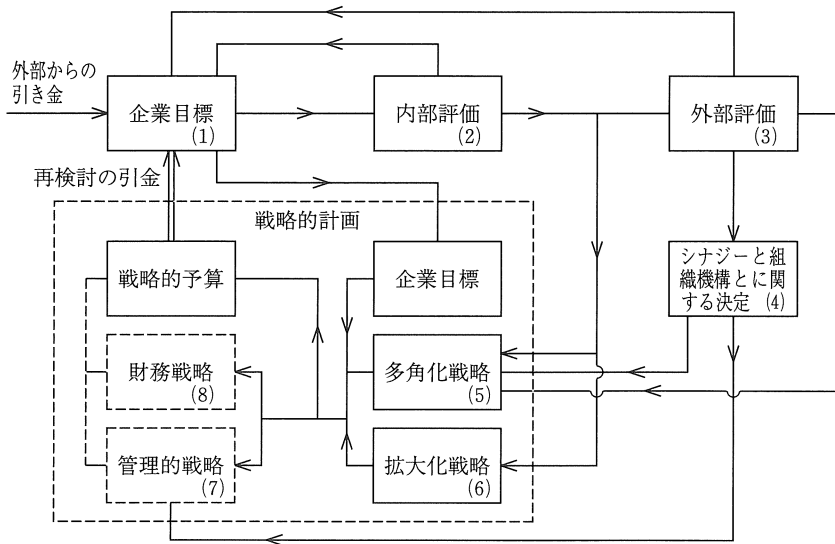
	問 題	問 題 の 正 確
戦略的意思決定	製品－市場ミックスの選択	総資源を製品－市場の諸機会に割り当てること
管理的意決定	企業の資源を組織化	資源の組織化、調達、開発
業務的意思決定	資本収益力を最適度に発揮	主要な機能分野に資源を予算の形で割り当てる 資源の適用と転化を日程的に計画する 監督しコントロールする

出所) H. I. ANSOFF, CORPORATE STRATEGY, 1965, 広田寿亮訳、『企業戦略論』、産能大、1969年、p.12より

ここで、アンゾフは戦略という言葉を「製品－市場の選択」という意味に限

定して使っている。また、「戦略的」ということばは、企業とその企業を取り巻く環境との関係というように使われる⁽³⁶⁾。戦略的意思決定は、主として企業の外部問題に関係あるもので、自然再生的な性質のものではなく、積極的に追求しなければ、いつまでも業務的な問題の背後に隠れてしまうものである、とする⁽³⁷⁾。一方、業務的意思決定は主に企業内部の効率に関するものである。管理的意思決定は、両方の調整機能の役割を担っている。つまり、企業は目的を達成するために、企業を取り巻く環境の中にある問題を認識し、計画に取り入れていくことになる。特に、製品－市場の選択という問題が中心になる。この計画が戦略的計画である。アンゾフは、戦略的計画の骨組みを図のように表した（図4参照）

図4 アンゾフの戦略的計画



出所) Ansoff 訳書「企業戦略論」p. 261

この計画は 4 つの特性を要求される⁽³⁸⁾。

1. 戦略的計画は、進出する製品－市場分野を適切に表わさねばならない。
2. 製品－市場戦略は、「成長ベクトル」のなかのいずれかのタイプに分類

される（図5参照）

3. 新規に進出する事業は、自分の企業が強みを持っている得意分野のほうがいい。
4. 戦略的計画は、シナジー効果を最大限に利用するべきである。

図5 成長ベクトルの構成要素

製品 使命 (ニーズ)	現	新
現	市場浸透力	製品開発
新	市場開発	多角化

出所) Ansoff 訳書「企業戦略論」p.137.

このようにアンゾフは、第二次大戦後に米国企業が追求してきた拡大化・多角化を前提にして、戦略的計画を展開している。この点においては、長期経営計画と類似している。ただし、ここでいう戦略的計画は戦略的意思決定の結果、作成されるものであり、企業外部に関わるものである。これに対し、長期の計画は、実際の数値から将来の収益性を予測したもので、あくまでも現在の延長線上にある⁽³⁹⁾。つまり、拡大化には適しているといえよう。しかしアンゾフは、1950年代以降、経営多角化の動きが進展する中では、長期経営計画では対処できないため、戦略的計画を提唱し、両計画を俊別する必要性を力説する。

3. アンソニーの戦略的計画

アンソニーもアンゾフと同様に戦略的計画と長期計画とを区別して使っている。彼によれば、将来に影響を及ぼすという理由で、一般に戦略的計画と長期計画を同等に考える傾向がある⁽⁴⁰⁾。しかし実際には、長期計画という語は二つの意味に使われている。ひとつは、予算編成と同じ手続きで期間が単に延長されたもの。いまひとつは、新たな方針設定やプログラムを考えだすことなどである。そして、後者が戦略的計画と呼ばれるべきであるとする⁽⁴¹⁾。アンソニーは、事業組織における活動の例を表のように示した（表6参照）。長期計

画と呼ばれているプロセスの特性は、戦略的計画というよりも、マネジメント・コントロールのプロセスについての特性に類似しているという⁽⁴²⁾。このように分類することによって、長期計画と戦略的計画との混同を避けようとした。

表 6 事業組織における活動の例

戦 略 的 計 画	マ ネ ジ メ ン ト ・ コ ン ト ロ ー ル	オ ペ レ ー シ ョ ナ ル ・ コ ン ト ロ ー ル
会社目的の選択 組織計画 人事方針の設定 財務方針の設定	予算の編成 スタッフ人事の計画 人事手続きの制定 運転資本計画	雇用のコントロール 各方針の実施 信用拡張のコントロール
マーケティング方針の 決定 研究方針の設定 新製品品種の選択 新工場の取得	広告計画の作成 研究計画の決定 製品改善の選択 工場配置替えの決定	広告配分のコントロール 生産スケジュールの作成
臨時資本支出の設定	経営的資本支出の決定 オペレーショナル・コン トロールに対する決定 規則の作成 経営実績の測定、評価、 および改善	在庫管理 作業工員の能率の測定 評価および改善

出所) R.N. Anthony, Planning and Control Systems, 1965. p. 19.

高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』, 1988年, ダイアモンド社 p. 24.

戦略的計画は、基本計画や構造計画にあたるもので、目標設定や方針を決定するプロセスであり、まったくの計画活動である。戦略的計画は、戦略的決定の結果作成されるもので、その影響は長期にわたるものであるが、短期間で実行に移される場合もありうる⁽⁴³⁾。この点については、アンゾフと同じ見解を示している。マネジメント・コントロールは、企業の日常の管理と関連したもので、計画とコントロールの双方を組み合わせた概念である。このプロセスは、戦略的計画において決まった方針や目的を実現しようとするものである。オペレーショナル・コントロールとは、特定の課業が効果的かつ能率的に遂行され

ることを確保するプロセスで、その焦点は実施にある⁽⁴⁴⁾。

このようにみていくと、アンソニーは計画活動とは戦略的計画のことを考え、長期や短期の計画活動は、マネジメント・コントロールやオペレーショナル・コントロールに含めている。つまり、戦略的計画は、全社的・包括的なものであり、管理活動の起点になるものである。そしてこの計画をもとに、マネジメント・コントロールやオペレーショナル・コントロールへと移されていく。

IV むすびにかえて

本稿では、第二次大戦後の経営計画の展開について概観した。短期的な計画は、第二次大戦前に既に導入されていた。しかし本格的な経営計画の採用の時期は、長期経営計画の作成が実行されはじめた頃をさす。そして戦略的計画へと展開した。これらの計画はともに、長期にわたり企業経営に影響を及ぼし、企業の外部環境の変化に関わるという点が特徴である。軍需関連企業における戦略は、米国政府の軍事戦略の展開に対応することであった。また、他の企業にあっては、長期的な企業環境の安定状況を背景に技術革新や拡大化・多角化戦略をおしすすめることであった。戦略は、こうした外部環境の変化に対応するときクローズアップされはじめた。ただし、第二次大戦前には短期的な経営計画も、外部環境の変化に対処するために導入されていた⁽⁴⁵⁾。つまり、それまでも戦略という言葉は、明示的に使用されてはいなかったが存在していた、といえよう。つまり戦略という概念は、長期経営計画や戦略的計画をきっかけとして取り入れられただけである。そこでの対象は、拡大化・多角化であった。そうした手法をさして戦略という言葉の説明すると、混同してしまうであろう。例えば、スタイナーは双方の名称をそれほど区別せずに使っているが、アンゾフやアンソニーは、顕らかに区別して使っている。アンゾフは、多角化戦略などに長期計画という名称を使うと、現状延長的になってしまうため、その用語を使うことをいましめている。しかし、彼らの対象とする内容は類似している。当時の状況下では、長期経営計画を立案することが戦略的な事柄であり、それ

を以て戦略的計画と呼んでも差し支えなかった。つまり戦略的な事項というのは、その企業の状況や取り巻く環境によって異なるものである。経済の高度成長期にあつては、拡大化は戦略的なことであった。また成熟期にあつては、多角化が戦略的な事柄であった。やがて戦略的計画は、P P Mといった手法が実践的に導入されることによって企業経営に浸透していく。これは拡大化・多角化路線から戦略転換を余儀なくされた結果考えられ、採用されていった。本稿では、拡大化・多角化戦略が積極的に実施されていた頃を中心に述べた。それ以後の戦略論の展開については次の機会に譲る。

注

- (1) G. A. Steiner, Top Management Planning, Collier-Macmillan. 1969, p.252.
- (2) K. A. Ringbakk, 中村元一編・訳『国際環境と経営計画』、日本経営出版会、1977年、p.19。Michael J. Kami, 中村元一訳「不連続時代における経営計画の在り方」、「企業診断」、1976年6月号、p.6。カミやリングバックもこの頃を経営計画の「勃興期」、「黄金時代」と呼んだ。Brian Scoot, Long-range planning in American Industry, 1965.
- (3) Bruce Payne, STEPS in Long-Range Planning, Harvard Business Review, 1957, March-April. p.95.
- (4) Colm Gerhard, How good are long-range projection of GNP for business planning? CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 1959, Vol.1, No. 2, p.2.
Postwar Planinng, MANAGEMENT REVIEW, THE AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. 1944. JANUARY, p.5.
- (5) Ringbackk, 前掲書 p.23.
- (6) Gerald A. Busch, PRUDENT - MANAGER FORECASTING Harvard Business Review 1961 May - June pp. 57 - 69.
- (7) Colm, p.2.
- (8) 坂本義和、『軍縮の政治学』、岩波文庫、1984年、p.15
- (9) Alfred P. Sloan Jr. MY YEARS WITH GENERAL MORTORS, 1963, 田中融二、狩野貞子、石川博友訳、『GMとともに』、ダイヤモンド社、1967年 p.481.
- (10) 同上訳書 p.482.
- (11) 坂本、前掲書、p.15。
- (12) 同上書、p.19。
- (13) 新岡智稿「戦後アメリカ軍需調達制度と政府部門の再編」、経済論叢、131巻3号、京都大学経済会、1983年。p.85。

- Michael French, US ECONOMIC HISTORY SINCE 1945, Manchester University, 1997, p.138.
- (14) 中馬清福、『軍事費を読む』岩波書店、1986年、p.11。上總康行『アメリカ管理会計史』、同文館、平成元年、p570。
- (15) G. A. Steiner, pp.15~16.
- (16) Harold Koontz & Cyril O' Donnell, MANAGEMENT, 1964, 大坪壇監訳『経営管理の原則』p.125。
- (17) Alfred. Sloan Jr. 前掲訳書、p.483
- (18) 坂本、前掲書、p.18。
- (19) 同上書 p.18。Michael French, p.139.
- (20) Koontz & O' Donnell, 前掲訳書、p.20.
- (21) Steiner, pp.16~17.
- (22) Steiner, p.15.
- (23) Steiner, p.24.
- (24) 鮎沢成男、「巨大企業の経営計画」、経済、1973年5月、p.352。
- (25) Jack Rabin, Gerald J. Miller, W. Bartley Hildeth ed. Handbook of strategic management, M.Dekker, 1989, p.242.
- (26) G. A. Steiner, Strategic Managerial Planning, 1977, 河野豊弘訳、『戦略的経営計画』、ダイヤモンド社、1978年。
- (27) Steiner, p.34.
- (28) Steiner, p.238.
- (29) Steiner, p.32.
- (30) Steiner, p.37~38.
- (31) Steiner, p.41.
- (32) Steiner, p.34.
- (33) Steiner, p.238.
- (34) G.A. Steiner ed., Managerial long range planning, McGraw-Hills, 1963,p.8.
- (35) Managerial long range planning, pp.8~9.
- (36) H. I. ANSOFF, CORPORATE STRATEGY, 1965, 広田寿亮訳、『企業戦略論』産能大、1969年、p.14.
- (37) 同上訳書 p.10.
- (38) 土屋守章編、『現代の企業戦略』、有斐閣、1983年、pp.36~38。
- (39) H. I. ANSOFF, CORPORATE STRATEGY, 前掲訳書、p.178。
- (40) R. N. Anthony, Planning and Control System : A Framework for Analysis, 1965. 高橋吉之助訳、『経営管理システムの基礎』、1968年、pp.68~69.
- (41) 同上訳書 p.134。
- (42) 同上訳書 p.69。
- (43) 同上訳書 p.31。
- (44) 同上訳書 p.21~23。
- (45) 拙稿、「短期的計画技法の発展と戦略」、第一経済大論集、27巻、2・3号、1997年。