

実戦経営計画シリーズ 2

# 経営計画の方法

日本経営計画協会 編



日刊工業新聞社

実戦経営計画シリーズ2

# 経営計画の方法

日本経営計画協会 編

日刊工業新聞社

実戦経営計画シリーズ 2  
経営計画の方法

NDC 336

昭和53年10月16日 初版発行

(定価はカバーに表  
示されています)

◎ 編 者 日 本 経 営 計 画 協 会  
発 行 者 高 城 元  
発 行 所 日 刊 工 業 新 聞 社  
東京都千代田区九段北一丁目8番10号  
(郵便番号 102)  
電話 東京 (263) 2 3 1 1 (大代表)  
振替口座 東京 9-186076

印刷所 松 濤 印 刷 株 式 会 社  
製本所 三 和 製 本 所

落丁・乱丁本はお取り替えいたします。

## シリーズ刊行にあたって

現代は減速経済の時代、国際的相互依存性の時代、不確実性の時代、環境変化の不連続性の時代である、といわれている。企業環境のこうした現代的な特徴は、一九七〇年代をつうじて徐々に顕在化しはじめており、いずれ一九八〇年代の基調として本格的に定着することになるだろう。いうまでもなく、こうした特徴は、一九六〇年代以前の企業環境の代表的な特徴——高度成長経済、技術革新、確実性、環境変化の連続性——と際立った好対称をなしているのである。

一九六〇年代から七〇年代を経て八〇年代にいたる間に、企業環境にこうした革新的な変容が生じているのであるから、それへの対応を企図する日本企業も、現代にふさわしい経営のコンセプトや手法を主体的に開発することが必要である。バーナード・テイラーがいみじくも指摘しているように、「経営計画は革新にかなうる理念である」から、経営計画の場合には、こうした事情がさらに強くあてはまることになる。

この「実戦経営計画シリーズ」全三巻は、現代にふさわしい経営計画のコンセプトや手法を主体的に開発しようとする日本企業にたいして、理論・実践の両側面から一般的なガイドラインを提供することを企図している。日本企業の計画担当責任者や計画担当者が、さらには計画作成に関連をもつすべてのビジネスマンが、このシリーズで提供されている一般的なガイドラインをもとにして、自社の具体的な条件に適合するような「実

戦経営計画」を主体的に開発されることを切に希望したい。

このシリーズの企画・出版は、日本経営計画協会の事業の一環として行なわれたものである。その具体的な編集責任は、中村元一事務局長、山田徹幹事、四塚勝幹事の三名が担当した。執筆者の選択にあたっては、ビジネスマン会員を最優先にして選んだが、新進気鋭の学会会員と当協会に関連の深い経営者と海外の学識者にも、部分的に協力を要請した。

これらの編集責任者と執筆者の方たちのご協力にたいして、心からお礼を申しあげたい。また、出版事情がきわめて厳しいなかであるにもかかわらず、本シリーズの出版を心よくお引き受け下さった佛日刊工業新聞社の関係者の方たちにも、感謝の敬意を捧げたい。

本シリーズが、日本における経営計画の理論的・実践的水準の向上に貢献することを、心から祈念する次第である。

一九七八年七月一日

日本経営計画協会会長

古 川 栄 一

# 目次

## I部 経営計画の準備段階

### 第一章 環境予測と需要予測

|            |    |
|------------|----|
| 一 環境予測の考え方 | 3  |
| 二 環境予測の方法  | 10 |
| 三 需要予測の方法  | 21 |

### 第二章 企業力評価の方法

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 一 企業力評価の重要性とその考え方              | 27 |
| 二 企業力評価の方法(1)——製品・市場に関する評価     | 32 |
| 三 企業力評価の方法(2)——ファーターガソンの経営戦略評価 | 39 |

### 第三章 情報の収集と活用

|            |    |
|------------|----|
| 一 経営情報とは何か | 51 |
| 二 戦略的な情報   | 56 |
| 三 情報と組織行動  | 61 |
| 四 活用のための工夫 | 66 |

## Ⅱ部 経営計画の作成方法

### 第四章 総合経営計画の作成

|                   |    |
|-------------------|----|
| 一 総合経営計画の機能と意義    | 73 |
| 二 総合経営計画のフレーム・ワーク | 78 |
| 三 総合計画の作成手順――(1)  | 83 |
| 四 総合計画の作成手順――(2)  | 88 |

### 第五章 個別計画の作成方法

|                 |                             |     |
|-----------------|-----------------------------|-----|
| 一               | 個別計画の機能と意義                  | 95  |
| 二               | 個別計画の内容                     | 97  |
| 三               | 個別計画の作成                     | 103 |
| 四               | 個別計画の実践的開発と意思決定             | 111 |
| 第六章 利益計画の作成方法   |                             |     |
| 一               | 利益計画作成の大綱                   | 117 |
| 二               | トップポリシーによる決定                | 118 |
| 三               | 個別計画の作成                     | 126 |
| 四               | 個別計画の総合化・利益目標との照合ならびに調整     | 128 |
| 五               | 利益計画の具体的作成手順                | 131 |
| 第七章 不測事態対応計画の作成 |                             |     |
| 一               | 新しい経営計画——発想の転換——            | 142 |
| 二               | 時代認識——不測事態対応計画を必要とする時代的背景—— | 145 |
| 三               | 不測事態対応計画の登場——その考え方——        | 147 |

|   |                     |     |
|---|---------------------|-----|
| 四 | 不測事態対応計画の展開——その実例—— | 153 |
| 五 | 解決すべき諸問題            | 157 |

### Ⅲ部 機能別計画の作成

#### 第八章 設備投資計画の作成

|   |               |     |
|---|---------------|-----|
| 一 | 設備投資計画の意義     | 161 |
| 二 | 設備投資計画の設定プロセス | 164 |
| 三 | 設備投資案の評価      | 170 |
| 四 | 環境変化と今後の設備投資  | 176 |

#### 第九章 資金計画の作成

|   |                |     |
|---|----------------|-----|
| 一 | 企業の財務的側面       | 181 |
| 二 | 安宅産業「解体」の財務的土壌 | 186 |
| 三 | 資金計画における思考の原点  | 199 |

|      |                   |     |
|------|-------------------|-----|
| 第十章  | 人材開発計画の作成         |     |
| 一    | 経営計画における人間問題      | 203 |
| 二    | 人材開発計画のフレーム・ワーク   | 208 |
| 三    | 日本の人事管理と人材開発計画    | 213 |
| 四    | 人材開発計画と組織開発       | 227 |
| 第十一章 | 特別寄稿・国際化時代の経営計画   | 231 |
| 第十二章 | 特別寄稿・中堅企業の経営と経営計画 | 249 |

# I 部

## 經營計畫の準備段階



# 第一章 環境予測と需要予測

山田 徹

## 一 環境予測の考え方

### (1) 環境予測の重要性

米国の大企業シアーズ・ローバック社は一九七四年のクリスマス商戦において消費者の可処分所得の増加を予測し高級品化キャンペーンを展開したが、大失敗に終り業績を悪化させてしまった。確かに可処分所得は増加したのだが、当時のウォーターゲート事件などの社会的な背景の下での消費者心理の変化まで読み取れなかったことが大きな原因であった。そのため同社ではトップと事業部間の調整が主眼になっていた計画担当組織を全面的に改組し、会長直属の下に長期にわたる外部環境の把握を最重点においた新企画室を設けて、環境変化への的確な対応をはかることにした（注1）。

この一例の示すように、環境予測は次章で述べる企業力評価と並んで経営計画作成におけるきわめて重要な

前提作業である。

すなわち、経営計画の作成が将来の環境変化にたいする企業としての対応を目的とするからには、「将来の環境変化に対応するために、現在から将来の一定時点にいたる環境変化とそれが企業に与えるインパクトに関する確かな予測を行なおうとするものである」(注2)環境予測が必須条件になる。H・ヘンリーの言(注3)を借りるならば、このような環境予測をふまえない経営計画の立案は「砂上の楼閣」にすぎないとさえいえる。

とくに、今日の環境変化と、それへの企業対応の特徴が経営計画における環境予測の重要性を一段と強めている。すでに本シリーズ第1巻でもふれられている点が多いので詳述しないが、今日の環境変化と企業対応の特徴、すなわち環境予測の重要性の背景はつぎのように整理することができる。

① 企業環境の変化が激しく(加速性)、しかも複雑(多様性)になり、また予想を超えた非連続的な変化が相ついで生じる

② 企業と環境とのかかわり合いが広がり、環境変化の企業に与える影響力が増大し、ときには企業の死活を左右する

③ 企業の環境変化への対応には経営構造の変革が要請され、しかもそのためには十分なりどタイムが必要とされる

④ そのため従来の内部管理志向の経営計画に代わって、的確な環境予測に基づく戦略経営計画が必要になる

⑤ この点を別の観点からみると、従来うまく作動してきた日本の環境対応の方法が破綻をきたしたといえる

⑥ 逆説的ではあるが、非連続的な環境変化の増大により環境予測がますます困難になってきたことが環境予測の重要性をさらに強めている

ここで⑤について若干説明を加えておこう。たしかに、これまでわが国の企業のすぐれた環境対応能力がわが国の高度成長経済を支えてきたという。しかし、これまでわが国の企業が得意としてきた環境対応能力は、第一に迅速ではあるが部分的ないしは局部的な対応を中心とするものであったこと、第二に欧米先進国の追随・模倣が主力であったこと、第三に制約要因に対してはそれを積極的に機会に転換していくというより無難に適応する姿勢が多かったことなどの日本的な特徴がみられ、これでは今日の長期的・総合的な対応を必要とする激しい環境変化に通用しなくなってきたと考えられる。それゆえに、計画的、体系的な環境予測に基づく戦略経営計画による対応の必要性が痛感されてきたといえるのである。

## (2) 予測についての考え方

ところで、さきに環境予測の重要性に関連して環境予測のむずかしさについてふれたが、この点はたしかに多くの関係者の指摘するところである。たとえば、日本経営計画協会の実態調査(注4)でもつぎのように「経営計画作成上の障害、問題点」の過半を占めている。

|                 | 現在  | 五年前   |
|-----------------|-----|-------|
| ① 予測の困難性        | 三八九 | (一九六) |
| ② 短期の実行計画との結合困難 | 一〇八 | (二〇八) |
| ③ 組織内の理解、協力の不足  | 七五  | (一四〇) |

(注・スコアは回答の重要度順位にウェイトを乗じて合計した数値である)

このように環境予測の困難性が強調されるのはその性格上当然のことではあるが、ただそれが予測に対する誤解や過度の期待を前提にしているならば危険である。まず予測というものの性格を正しく理解し、そのうえで予測の困難性に挑戦していくことが肝要である。

予測とは「合理的、客観的な方法で将来の事象を推測し、何らかの意思決定に役立つように提供される情報活動」と定義づけることができる。したがって、まず合理的、客観的な方法を用いる点でたんなる予言や予想と区別され、第三者に伝達し納得させうるだけの論理性や、同じ方法によれば同じ結果を導きだす再現性が要請される。一方、予測の対象分野は①確実性、②確率的に把握しうる不確実性、③完全な不確実性の三分野に分類されるが、環境予測の対象分野の大半は②または③であり、とくに最近是非連続的な変化という③の分野の比重が増大している。このように環境予測の大半が不確実性の分野を対象としながら、合理的、客観的な予測方法の必要性が強調されるところに「予測のジレンマ」ともいえるべき本来的な困難性がみられるのである。

さらに、予測とは意思決定に役立つように提供される情報活動であって、意思決定やそれに基づく計画とは明確に区別されるべきである。実際には両者の密接な関連性からしばしば混同されがちであるが、とくに経営

計画作成にあたってこの点を留意する必要がある。すなわち、経営計画の作成とは将来予測それ自体が目的ではなく、将来予測をふまえながらも不確実性とリスクを前提とした将来への今日時点の意思決定だからである。この点に関して、E・ウォーレンがつぎのように実に適切な指摘をしている。

「将来がより正確に予測できなければ計画はたてられないというのは予測の目的に対する根本的誤解によるものである。むしろ将来の予見が困難であればあるほど迅速な意思決定と行動が必要であり、将来に対するいくつかの異なった仮定に基づく計画設定を必要とするのである。また、とくに将来の正確な予測が容易に得られないとしても、静態的で想像力に欠けた現状の延長よりもむしろ不完全な推測に基づいて仕事をするほうがはるかにましなのである。しかし、経営者はおうおうにして予測というものの性質を理解せず、将来についてのいく通りかの選択的見通しをたてる仕事の価値がわからずに、ただ答えを求める。経営者たちが確実な予測が不可能であることを長期経営計画の誘因としてではなくむしろ障害として受取るかぎり、無意味で自己欺瞞の現状延長的な予測が有効な長期経営計画の設定を妨げることになる」（注5）。

環境予測を考えるにあたっては、まずこのような予測の性格や限界および経営計画との関係を十分に確認したうえで、しかも把握不能として放棄したり、技法の高度化のみを追求するのではなく、できる限り合理的方法を一步一步探究していく姿勢が望まれるのである。

### (3) 環境予測の枠組み

つぎに、環境予測の基本的な枠組みについて述べる。その第一は環境予測の対象領域であるが、中村元一教