HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	長期経営計画の環境適応:実証研究
Author(s)	小島, 廣光
Citation	北海道大學　經濟學研究, 30(3), 157-233
Issue Date	1980-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31510
Type	departmental bulletin paper
File Information	30(3)_P157-233.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

長期経営計画の環境適応

——実　証　研　究——

小　島　廣　光

目　　次

Ⅰ　研究の目的
Ⅱ　状況適応理論
Ⅲ　モデルと分析方法
　1　基本モデル
　2　分析方法
Ⅳ　調査対象組織の概要
Ⅴ　調査結果の分析
　1　各組織の組織状況，長期経営計画の構造・過程および業績
　2　組織状況と長期経営計画の構造・過程との適応関係の分析
Ⅵ　結　　論
参考文献
付録：質問調査表

Ⅰ 研究の目的

企業をとりまく環境が動態化し不確実性を高めている今日，そうした環境に敏速に適応できることは企業の存続・成長に必須の条件となってきている。したがって企業は種々の管理システムを整備し環境への適応に努力している。これら管理システムのなかで，環境状況との関連において経営資源の展開方向を明らかにする長期経営計画システムはきわめて重要であり，多数の調査研究が発表されてきている[1)]。しかしながら，従来の研究は，長期経営計画の一般的設定手続のみの調査，あるいは個々の長期経営計画システムの事例研究であり，長期経営計画システムを環境状況との関連において体系的

かつ実証的に分析した研究はほとんど見当らない。[2]

近年，組織論の分野で組織と環境状況との関係を実証的に分析しようとする状況適応理論が展開されてきている。そこで本稿では，この状況適応理論の成果をとりいれ，長期経営計画システムの環境状況への適応を実証的に分析することを試みたい。[3] さらにその結果をもとに，環境状況に適応した長期経営計画システムのあり方についても考察するつもりである。

なお，本稿の構成は次のとおりである。

まず II 節において，本調査研究が依拠する状況適応理論の内容の検討をおこない，III 節では，本調査研究の基本モデルと分析方法を明らかにするとともに，基本モデルを構成する概念の操作化を試みる。次の IV 節では，調査対象組織の概要を述べ，次節の調査結果を理解するための基礎的な情報を提供する。V 節では，IV 節での考察をもとに調査結果を定量的に分析する。そして最後の VI 節では，本調査研究の総まとめとして分析の結果から示唆される仮説を命題として提示する。

1) 海外においては，米国企業の長期計画導入の過程を明らかにした Chandler の研究 [5] (p. 20, p. 23, p. 40, p. 41)，米国企業における長期経営計画の実態調査をした Cleland [7], Conference Board [9], Dobbie [11], Henry [21], Saap [37] 等の研究がある。一方，我国企業における長期経営計画の実態調査としては，企業経営協会編 [53]，津曲・松本 [66]，日本経営計画協会 [60]，企業研究会編 [53]，河野編 [55]，Hayashi [20]，日本生産性本部 [61] 等がある。

2) Lorange [7] の「経営者の志向性と価値観」と「資本予算システム」との関係を実証的に分析した研究や，河野 [55] の「多角化—専門化戦略」と「長期計画システム」との関係を実証的に研究した報告などこの分野の先駆的研究は多少ある。なお Lorange [7] の研究については，小島 [58] 参照。

3) 期間予算の組織環境への適応に関しては，小島 [57]，近藤 [59] 等によりすでに若干分析されている。

II 状況適応理論

状況適応理論は，組織構造と組織状況の関係を明らかにするという問題意識をもって約25年前に出現してきた理論である。今までに本理論に関係し

た多くの研究が発表されてきている。まずこれらのうち代表的な研究成果を概括してみたい。

Burns & Stalker は，英国の20の企業組織の調査研究をもとに，組織は「有機的組織」と「機械的組織」という2つのタイプに分類されることを見い出した。この2つのタイプの組織のうち，一方が常により有効であるというのではなく，状況との関係で決定されることを明らかにした。たとえば，市場が安定的な状況の下では機械的組織が，逆に市場と技術が急速に変化する状況の下では有機的組織が有効であった。[1)]

Woodward は，英国の製造企業100社の調査結果をもとに，生産技術，組織構造，業績が相互に関連しあっていることを発見した。たとえば，個別受注生産の場合には比較的底の広いピラミッド型の組織が多くかつ業績が高く，逆に装置生産の場合には高くて底の狭いピラミッド型の組織が多くかつ業績が高かった。[2)]

企業の分権制を状況適応理論の立場から分析する試みが経営史家Chandlerによってなされた。彼は米国の70以上の大企業を対象とする調査結果をもとに，「企業は市場のニーズに対応し単一製品より複数製品を製造するようになるにつれて，集権的職能別組織から分権的事業部制組織を採用するようになる傾向がある。」ことを見い出し，「戦略が構造を規定する。」という命題を提示した。[3)]

社会学者 Hall は，企業組織全体ではなくて，企業組織を構成する部門の構造に注目し，多くの企業が製造部門においては上記の Burns & Stalker のいう機械的組織に近似した組織構造を，一方，研究開発部門においては有機的組織に近似した組織構造をとっていることを明らかにした。この結果は，Burns & Stalker の主張の一般的妥当性を示すものである。[4)]

以上，組織構造に関する研究を紹介してきたが，次に組織過程に関する研究を紹介したい。Fiedler は，米国の種々の集団のリーダーシップ行動の調査研究を行い，「有効なリーダーシップ・スタイルは，タスクの性質，上司—部下の関係，およびリーダーのパワーにより異なる。」ことを明らかにし

た。[5]

また，Lawrence & Lorsch は，米国の6組織の詳細な比較研究を通じて，「有効な組織は環境の不確実性が高まるにつれて，組織内の機能をより分化させると同時に，より強力な統合の機構を展開する。[6]」ことを発見した。すなわち，環境[7]の不確実性が組織形態を規定する最も重要な変数であることを指摘した。[8]

以上概観してきた種々の研究成果を総合すると次のような結論が導き出される。『すべての組織は，環境不確実性に適合した組織化の方法を展開する。しかしこの環境不確実性は個々の組織によって異なったものである。したがってあらゆる組織に普遍的に妥当する唯一最善の方法は存在しない。』

次にでは，なぜ環境不確実性は組織構造・過程に影響をおよぼすのであろうか？　この点に関する Galbraith の見解を紹介したい。

彼は，環境不確実性をタスク遂行に必要な情報量と組織が保有している情報量の差として定義し，この環境不確実性が高まるにつれて，意思決定者はタスク遂行中により多くの情報を処理しなければならない，すなわち環境不確実性は組織の情報処理負荷をより大きくするという効果をもつと考える。したがって，この情報処理負荷に経済的に対処しようとする各組織の組織設計戦略の相違が，現実に観察されるような組織の構造・過程の相違をもたらしていると彼は説明するのである。[9]彼は，以上のような観点より，今日採用されている組織設計戦略を次のように整理している。

(1) 情報処理の経済性を達成する戦略（権限の階層，規則とプログラム，計画と目標設定，統制範囲）

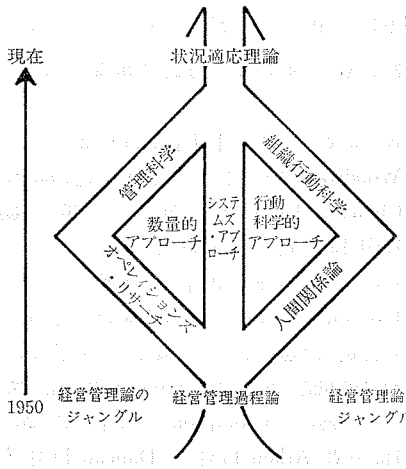
(2) 情報処理の必要性を減少させる戦略（環境マネジメント，自己充足的タスクの創造）

(3) 情報処理能力そのものを増大させる戦略（垂直的情報システムの増強，水平的関係の創造[10]）

初め，組織構造と組織状況との関係の分析に始まった状況適応理論の研究は，このように最近では，組織構造だけでなく組織過程や組織構成員の特性

と組織状況との複合的な適応関係の分析[11]，さらには，適応関係の成立を説明する理論の開発へと発展してきている。そして，状況適応理論は，Luthans が主張するように，経営管理論の中で第1図のように位置づけるのが適当であろう。

第1図　経営管理論の新方向



(Luthans [30] p. 17)

伝統理論としての経営管理過程論に対抗し，近年，システムズ・アプローチを中核として数量的アプローチと行動科学的アプローチとが導入・展開されてきている。しかし，それぞれのアプローチは現在のところ統合されることなく別々のアプローチとして展開され，その一定限の有効性しか示していない。その上，それぞれのアプローチは，あらゆる組織状況に普遍的にあてはまる理論を志向し，かつて伝統的な経営管理論が犯した同じ誤りを犯しているのが現状である[12]。そもそもあらゆる組織状況に普遍に妥当する一般理論というものは，現実の組織現象を説明するにはあまりにも一般的すぎて，現実の場面への適用が非常に困難である。

状況適応理論は，このような経営管理論の現状にあって，範囲は限定されていても現実への適用可能性の高い特定理論 (specific and tailored theories) の探求を志向している点に特色がある[13]。すなわち，特殊理論と一般理論の中間に位置する「中範囲の理論」[14] (middle range theories) である。

状況適応理論はすでに見てきたように，「組織は多くのサブシステムから構成され，これらサブシステム相互間およびその環境と相互作用をおこなうオープン・システムである。」という立場をとり[15]，そして，このサブシステム相互間および環境との相互作用のパターンを解析し，特定の組織状況に最も適した組織化および経営実践の指針を提供しようとする理論である。この立

場と研究方向は新しいものであり，したがって，「経営管理論のジャングル」[16]を切り開く新しい武器となるであろう。現に，状況適応理論は人事管理，経営計画，組織開発等の分野で成果を生みつつある。[17]

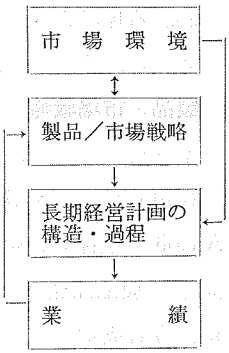
1) Burns & Stalker [4] pp. 119–125 参照。
2) Woodward [45] 同訳書 p. 61, pp. 83–87 参照。
3) Chandler [5] p. 383 (同訳書 p. 377) 参照。
4) Hall [19] pp. 295–308 参照。
5) Fiedler [14] 同訳書 p. 19 参照。
6) Lawrence & Lorsch [26] 同訳書 p. 61 参照。
7) 状況適応理論における「環境」の概念は，組織の目標設定と目標達成とに直接的または潜在的に関係するより特定的な環境であり，一般に「タスク環境」といわれるものである。Thompson [42] pp. 27–28 参照。
8) Hage & Aiken [18] や Duncan [12] も同様の研究をおこなっている。
9) Galbraith [15] pp. 4–6 参照。
10) Galbraith [16] pp. 48–56 参照。
11) たとえば Lorsch & Morse [29] 等があげられる。状況適応理論の展開については，Luthans [30], Tosi & Carroll [43], Tosi & Hamner [44], 野中 [63] 等参照。
12) その具体例として Luthans は，行動科学的アプローチとしての職務充実 (job enrichment) は，熟練機械工には有効ではあるが未熟練機械工には必ずしも有効ではない例を挙げ，Lorange は，数量的アプローチとしての資本予算の領域で，組織状況を無視した複雑な「一般理論」が志向されている例を挙げる。Luthans [30] pp. 10–17, Lorange [27] p. 20 参照。
13) Lorange [27] pp. 20–21 参照。
14) Merton によれば，「中範囲の理論とは，日々繰返される調査などで豊富に展開されている小さな作業仮説と，経験的に観察される社会的行動の非常に多くの画一性をできれば導出しうるような概念的図式を内容とする包括的思弁とを媒介する理論である。」(Merton [32] 訳書 p. 3,) 中範囲の理論については，Pinder & Moore [36] 参照。
15) Kast & Rosenzweig [23] p. IX 参照。
16) ジャングルとよばれる「経営管理論の混乱」については Koontz [25] 参照。
17) Luthans [30] pp. 33–34 参照。

III　モデルと分析方法

1. 基本モデル

本調査研究では，「長期経営計画の構造・過程」を分析するための基本モデルを第2図のように提示した。この基本モデルを構成する概念とそれらの相互関係を概説する。

第2図　基本モデル



本分析では，組織状況として「市場環境」[1]と「製品／市場戦略」[2]を取り挙げた。「市場環境」は，組織にとって所与の組織状況であるのに対して，「製品／市場戦略」は組織の意思決定により形成される組織状況である。「市場環境」は組織の「製品／市場戦略」に影響を与える。また同時に，組織の「製品／市場戦略」は「市場環境」に影響を与える。このような組織状況が，「長期経営計画の構造・過程」，さらには「業績」を規定するものと考える。

「業績」は，組織状況と「長期経営計画の構造・過程」との適応によって生み出され，長期経営計画の有効性を示すものとする。

次に，この基本モデルを構成する概念を詳説するとともに，その操作化を試みる。

市場環境

状況適応理論によれば，組織は環境不確実性の増大にともなう情報処理負荷に対処して組織構造・過程を設計する。本分析では，環境として最も重要である市場環境を「環境不確実性」の次元で測定分析した。この環境不確実性の次元は，市場の「異質性」と「不安定性」を合成した次元である。ここでいう異質性とは，情報処理に関する要素の数と要素間の関連の低さのことであり，市場細分化の程度，流通経路の共通性，顧客の製品知識，販売促進手段の多様性により測定される。他方，不安定性とは，情報処理に関連する要素についての因果関係の知識の欠如と要素変動の短かさであり，製品市場

の競争の激しさ，競争会社の行動予測性，需要の安定性と成長性，新製品開発の頻度により測定される。[3)]

環境不確実性の測定には，各組織の企画担当者の認知による方法を採用した。長期経営計画の構造・過程に反映される環境は，たんに客観的であるといわれる環境よりもむしろ組織の企画担当者によって認知された環境であると考えられるからである。

製品／市場戦略

本分析においては，「製品／市場戦略」概念の次元として「戦略多様性」を採用した。この次元の測定のために，第1表が作成された。[4)] 第1表は，Ansoff の製品／市場の4類型を参考に作成された。この表の市場浸透，市場開拓，製品開発，多角化の各戦略は，本来は独立した別個の戦略であったが，今日成功しているほとんどの企業組織はこのうちのいくつかを同時に採用しているのである。このような現状を考慮して，戦略多様性の次元は次のようにして測定・分析した。

まず，4つの戦略の具体的内容である第1表の11の経営政策[5)]のなかから順序をつけて選択された5つのうち上位3つの経営政策に注目する。次に，

第1表　経 営 政 策 一 覧

製品＼市場	現状		新規	
現状	市場浸透	自社製品の使用頻度・購買単位の増加政策	市場開拓	新しい商品用途の普及等による新規顧客の獲得政策
				新支店・海外拠点の開設・輸出等による地域の拡大政策
		価格・広告宣伝等による同業他社からの顧客の獲得政策		新規の流通経路の開拓政策
新規	製品開発	既存製品の改良政策	多角化	関連業種での提携・合併政策(垂直的統合を含む)
		既存製品の品質の多様化政策		異業種への提携・合併政策
		新製品の開発政策		企業内多角化政策

これら３つの経営政策それぞれに，その経営政策の重視順位（1位，2位，あるいは3位）と，経営政策の内容（市場浸透，市場開拓，製品開発，多角化各戦略のいづれに適合するか）とに基づきスコアを与える[6]。そして，これら３つの経営政策のスコアの総和をもって「戦略多様性」の第１のインディケータとした。

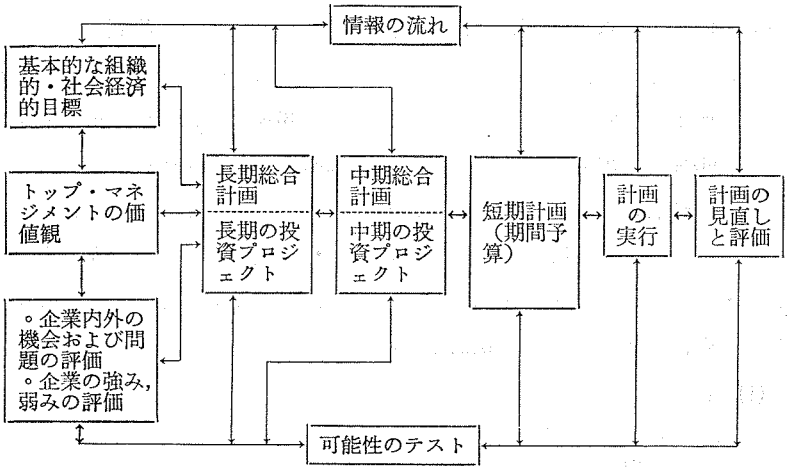
Miles & Snow 等は，同様の観点より，製品／市場戦略全体すなわち総合戦略の類型化を試みている[7]。本分析においても，彼らの類型化を参考にして，総合戦略を「現状維持型」，「先取り型」，「開発型」の３つに類型化し戦略多様性の第２のインディケータとした。

各総合戦略の内容は次のとおりである。

1　現状維持型（一定の産業の中で安定的な市場占有率を確保することを主要政策とし，他の産業・業界の動向への関心は高いとはいえない。従来の主要製品の改良・開発，優秀な顧客サービス等による市場浸透を進め，徐々に成長している。）

2　先取り型（従来の主要製品との関連性が必ずしも高くない製品や市場の開発，製品の多様化，多角化等を他社に先んじて進め，積極的成長を

第３図　全社的経営計画の構造と設定の過程



（Steiner［41］同訳書 p. 14 より作成）

はかることを主要政策とする。このため新製品開発，研究開発，有望成長分野の調査・分析等にも絶えず努力している。)

3　開発型（1. 現状維持型と 2. 先取り型の併用による 安定的成長をはかる。)

長期経営計画の構造・過程

Steiner は，有効な長期経営計画は明示的または暗示的に第3図に示されるような構造・過程を有しているとしている。彼によれば，長期総合計画は，第3図の左側の3つの枠の中にあるものを前提として設定され，次に中期総合計画がこの長期総合計画を前提として設定される。さらに，短期計画である期間予算がこの中期総合計画を前提として編成される。設定された計画は実行されその見直しと業績評価がおこなわれる。[8)]

以上のような理論にもとづいてシステムを設計するに際して考慮すべき重要な要因は次のものである。①立案の過程は，トップ・ダウン，ボトム・アップあるいは委員会方式か，②計画の完全性，③形式の統一，④長期計画と期間予算との関連，⑤計画期間，⑥企画部の役割，⑦計画設定をどのステップから開始するか，⑧計画設定へのラインやスタッフの参加度，⑨最高経営者の役割，⑩設定のスケジュール。[9)]

一方，Lorange & Vancil は，長期計画の構成要素である投資プロジェクトを決定する際に考慮すべき要因として次のものをあげている。①組織目標の伝達は明示的か暗示的か，②分析の方向性，③環境予測は戦略的か統計分析的か，④部門管理者は財務関心的か戦略関心的か，⑤企画担当者の役割は分析者，連結者，あるいは調整者か，⑥長期計画と期間予算との関連。[10)]

本分析においては，「長期経営計画の構造・過程」は，下記の7つの次元で測定・分析した。以下各次元の説明および次元のインディケータ，インディケータの測定用具について検討する。

(1)　組織の事業部の数

環境不確実性および（あるいは）戦略多様性が高まるにつれて，組織は事業部の数を増加し，[11)] その情報処理および意思決定負荷の削減をはかろうとす

る。したがって，組織の事業部の数は組織の環境への適応を示す重要なメルクマールである。本分析では，独立事業部の相対的な数をもって，「組織の事業部の数」のインディケータとした。

(2)　長期計画の起案と決定の方向性

本次元は，組織構造の垂直的分権を長期計画との関連で測定・分析するものである。

長期計画を設定するためには，その前提として，経済状況（景気）の長期予測，関連業界の需要予測，発展分野の探索・検討，関連業界・同業他社の動向把握，自社の経営上の問題点の検討等がおこなわれなければならない。これらの活動は環境予測と資源分析といわれるものであり，長期計画の成否を左右するきわめて重要な活動である。したがって本分析では，この環境予測と資源分析が，主に組織のどの階層でおこなわれているかを測定し，「長期計画の起案と決定の方向性」の第1のインディケータとした。

各事業部・部門が自らの事業部・部門の長期計画を起案するためには，長期計画設定方針が提示されなければならない。この長期計画設定方針の内容が詳細であるか概括的であるかは，各事業部・部門の起案の際の自由裁量性ひいては長期計画全体に大きな影響をおよぼす。そこで本分析においては，この次元の第2のインディケータとして，「長期計画設定方針の詳細度」を採用した。

この長期計画設定方針に基づいて，いよいよ長期計画およびその構成要素である投資プロジェクトが起案され決定されることになる。したがって，この次元の第3のインディケータとして「長期計画と投資プロジェクト作成のボトム・アップの程度」を採用した。

(3)　長期計画の計画内容の統合

Lawrence & Lorsch は，「不確実性の高い環境に有効に適応している組織は，組織内の機能をより分化させると同時により強力な統合の機構を展開している。」という事実を見い出した。ここでいう「統合」とは，環境のニーズに一致して努力するために必要な部門間の協力状態のことであり[12)]，長期経

営計画もこの統合の機構の1つであると考えられる。そこで本分析においては，長期計画が総合的か部分的内容か，および長期計画が期間予算と統合されているか切り離されているかを，「長期計画の計画内容の統合」という次元で測定・分析することにした。

(4)　長期計画設定時の部門間パワー構造

状況適応理論にもとづく実証研究の結果によれば，「環境の生みだす不確実性の削減に必要な情報処理に最も貢献する個人・集団（部門）にパワーが与えられている組織ほど業績がよい。」また，「部門間パワーは，環境から重要な資源を獲得し，重要な内部活動を支えることの出来る部門を中心に分布する[13]。」

そこで本分析においては，長期計画設定時の部門間パワーの分布を，「長期計画設定時の部門間パワー構造」という次元で測定・分析することにした。なお，全体組織を構成する部門として測定・分析されるのは，販売・マーケィング，製造，研究開発，財務・会計，総務・人事・労務，社長室・企画の6部門である。

(5)　資金調達の内部―外部依存性

長期経営計画の構成要素である投資プロジェクトを実施するためには，各種の源泉から所要資金を調達しなければならない。組織の戦略多様性が低い場合には，所用資金は主として内部調達によってまかなうことができるであろう。しかし，組織の投資意欲が旺盛で戦略多様性が高い場合には，内部調達だけでは資金需要を満たすことができず，外部調達に頼らざるをえなくなる。この内部調達と外部調達の間には資本コスト等に差異があり，どちらに依存するかにより組織業績にも影響をおよぼすことになろう。そこで本分析においては，過去5年間の設備投資プロジェクトの所要資金が内部調達か外部調達かを「資金調達の内部―外部依存性」という次元で測定・分析した[14]。

(6)　分析技術の複雑性

組織状況に適応した長期経営計画を設定するためには組織は将来の状況要

因の変化を想定し複数のプランを設定しておかなければならない。これが今日日本や米国の多くの企業で採用されるようになったコンティンジェンシー・プランである。コンティンジェンシー・プランとは，データをもとに最も起こる可能性の高い前提にもとづいて作成される従来のプランに加えて，起こる可能性の高く業績への影響も高い不測事態[15]に対処するための複数のプランを設定しておくことである。さらにまた，長期計画の構成要素である投資プロジェクトについても，将来の収益・費用等の不確実性に対処して種々の配慮がなされなければならない[16]。そこで本分析においては，長期計画と投資プロジェクト評価において将来の不確実性がどの程度考慮されているかを測定し，「分析技術の複雑性」の第1のインディケータとした。

資本予算に関する Lorange の調査研究によれば，技術革新および（あるいは）市場競争が激しくなるにつれて複雑な分析法はより適用されなくなる傾向がある[17]。そこで本分析においては，投資プロジェクトがどんな分析法で分析されるか，すなわち，シミュレーション・モデル，多変量解析法の1つである回帰分析，さらには戦略的プランニングの重要な手法であるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント法等がどの程度利用されているかを測定し，本次元の第2のインディケータとした。さらにまた，投資（特に設備投資）プロジェクトの経済計算にあたり，資本コストの基準が採用されているか否かを測定し，本次元の第3のインディケータとした。

(7)　業績評価の公式性

長期計画と投資プロジェクトの業績評価が適切におこなわれるかどうかは，組織構成員の協力の程度そして計画そのものの成否を左右すると考えられる。また，最近の研究成果によれば，業績評価の仕方は環境不確実性に大きく依存している。そこで，本分析においては長期計画と投資プロジェクトの業績評価がいかなる頻度でおこなわれているかを測定し，この次元のインディケータとした。

業　　績

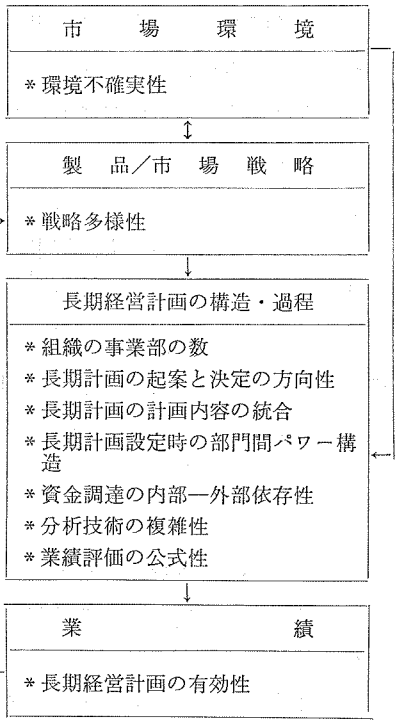
本分析における「業績」は，「長期経営計画の有効性」の次元で測定・分析

された。

長期経営計画は全体組織の環境適応のためのシステムである。したがって，長期経営計画の有効性の評価は，全体組織の成果との関連でなされなければならない。そこで，全体組織の成果である利益額と売上高の過去5年間の成長トレンドを測定し，「長期経営計画の有効性」次元の第1のインディケータとした。

一方，全体組織の成果である「利益額」と「売上高」は，「長期経営計画の構造・過程」だけでなく様々な他の要因によっても影響を受けており，したがって「長期経営計画の有効性」のインディケータとしては必ずしも十分でない面もある。そこで，この第1のインディケータを補完するインディケータを作成する必要がある。

第4図　概念の次元一覧



Gilbert & Lorange は，有効に機能している長期計画システムの特徴として次の5つを挙げている。①トップが新規のプロジェクトの検討に際して既に設定されている長期計画を尊重すること。②長期計画に関係・参加している組織構成員がその目的・意義を理解していること。③設定手続が標準化されていること。④長期計画の用語・計算方法が他の管理システムのそれと整合的であること。⑤長期計画導入によりトップとライン管理者のコミュニケーションが改善されていること。[18)]

そこで本分析においては，各組織の長期計画システムが上記の特徴をどの程度具備しているかを測定し，上記の第1のインディケータを補完する「長

第2表　概念の操作化の要約

概念	次元	次元のインディケータ	インディケータの測定用具　（注）
市場環境	環境不確実性	環境不確実性の高低	市場細分化の程度　（問 2） 流通経路の共通性　（問 3） 顧客の製品知識　（問 4） 販売促進手段の多様性　（問 5） 製品市場の競争の激しさ　（問 6） 競争会社の行動予測性　（問 7） 需要の安定性と成長性　（問 8） 新製品開発の頻度　（問 9）
製品／市場戦略	戦略多様性	戦略多様性の高低	市場浸透・市場開拓・製品開発・多角化の展開度　（問 11）
		総合戦略のパターン	現状維持型・先取り型・開発型　（問 10）
長期経営計画の構造・過程	組織の事業部の数	事業部の相対的な数	独立事業部の数/年間売上高(単位100億円)（問 1）
	長期計画の起案と決定の方向性	環境予測と資源分析の組織階層上の高低	環境予測と資源分析の組織階層の位置　（問 15）
		長期計画設定方針の詳細度	長期計画設定方針は詳細か概括的か　（問 16）
		長期計画と投資プロジェクト作成のボトム・アップの程度	長期計画第1次原案作成のボトム・アップ度(問17) 投資プロジェクト作成のボトム・アップ度　（問24, 26）
	長期計画の計画内容の統合	計画内容の統合度は高いか低いか	長期計画の計画内容の総合性　（問 14） 長期計画と期間予算との統合度　（問 18）
	長期計画設定時の部門間パワー構造	長期計画設定時の部門間パワー順位	販売・マーケティング／製造／研究開発／財務・会計／総務・人事・労務／社長室・企画　（問 20）
	資金調達の内部—外部依存性	投資プロジェクトの所要資金は内部か外部調達か	設備投資プロジェクトの資金調達の範囲（問 29）
	分析技術の複雑性	将来の不確実性の考慮度	長期計画の不確実性の考慮度　（問 19） 投資プロジェクトの不確実性の考慮度　（問 28）
		数量的分析法の適用度	投資プロジェクトの検討における数量的分析法の利用度　（問 32）
		資本コスト基準の採用・不採用	設備投資の経済計算における資本コスト基準の採用・不採用　（問 31）
	業績評価の公式性	業績評価は公式的か弾力的か	長期計画の実績報告の頻度　（問22） 投資プロジェクトのフォローアップの頻度(問33)
業績	長期経営計画の有効性	全般的業績の高低	同業他社との比較による過去5年間の利益額　（問 35-(1)） 同業他社との比較による過去5年間の売上高成長率　（問 35-(2)）
		長期計画システムの有効性	長期計画システムの有効性　（問 23-(1)） 長期計画に対するトップの支持　（問 23-(2)） 組織構成員の長期計画の理解度　（問 23-(3)） 設定手続の標準化　（問 23-(4)） 他の管理システムとの整合性　（問 23-(5)） トップとライン管理者との意思疎通（問 23-(6)）

（注）（　）は質問調査表の問番号を示す。

期経営計画の有効性」の第2のインディケータとした。

以上，基本モデル，およびそれを構成する各概念の操作化を試みてきた[19]。第4図に各概念の構成次元をまとめ，第2表に概念の操作化のプロセスを示した。

2. 分 析 方 法

調査は，21の製造会社および電力会社，生活協同組合，百貨店，建設会社，民間放送会社，地方銀行，農業協同組合連合体それぞれ各1組織の計28組織を調査対象として，昭和55年1月から3月にかけて実施された。調査方法にかんしては，(1)予備調査の結果にもとづいて作成された質問調査表による方法，(2)組織の企画担当者（たとえば企画部長，経営管理室長，社長室長等）との面接による方法，および(3)企画担当者により作成された長期経営計画の実態報告書[20]の参照の3つの方法が併用された。しかし長期経営計画はどの組織にとってもその性格・内容からいって最高の機密事項であるため，(2)の企画担当者との面接による方法は10組織においてしか実施されなかった。

(1)の質問の調査表による結果は，原則として，5段階評定尺度を用いて数値化され，数値化されたデータは次の手順で分析された。

まず調査対象組織28組織のうちから「全般的業績」および「長期計画システムの有効性」の両スコアがともに高い16の製造企業を選択した[21]。次に，これら16組織の「環境不確実性の評点順位」と，「戦略多様性の評点順位」および「認知された総合戦略」にもとづいて，第3表に示されるような4つのセルからなるマトリックスに，各セル4組織になるように16組織が配分された。そして次に，「長期経営計画の構造・過程」の7つの次元の11のインディケータそれぞれについて環境—戦略マトリックスが作成された。そして，特にことわらない限り，各セル

第3表　環境—戦略マトリックス

戦略多様性 ＼ 環境不確実性	低	高
低	セル1（4組織）	セル2（4組織）
高	セル3（4組織）	セル4（4組織）

ごとの平均スコアが算出され，セル相互間の比較・検討がおこなわれた。

1) Chandler [5] は，「市場が最も重要な環境要因である。」と指摘している。p. 396 (同訳書 p. 388) 参照。
2) Child [6] は，「組織特性は環境から自動的に決定されるものではなく，組織内政治過程を通じて形成される戦略的選択に規定される。」と主張している。p. 18 参照。
3) 市場環境の不確実性については野中 [62] pp. 167-190 参照。
4) Ansoff [2] p. 14 参照。
5) 11 の経営政策については，中部経営問題研究会 [46] p. 16 より作成した。
6) スコアの詳細は V 節の「第21表　経営政策のスコア」参照。
7) Mintzberg [34], Segal [39], Cook [10], Anderson & Paine [1], Ansoff, Declerck & Hayes [3], Miles & Snow [33] 参照。
8) Steiner [41] 同訳書 pp. 13-15 参照。
9) Steiner [41] 同訳書 pp. 58-64 参照。
10) Lorange & Vancil [28] p. 150 参照。
11) Thompson [42] pp. 70-72, Lawrence & Lorsch [26] 同訳書 p. 10 参照。
12) Lawrence & Lorsch [26] 同訳書 pp. 10-14 参照。
13) たとえば，Lawrence & Lorsch [26], Hickson, Hinings, Lee, Schneck & Pennings [22], Pfeffer & Salancik [35], Salancik & Pfeffer [38], 中部経営問題研究会 [46], Coleman [8] 等参照。
14) 数量化は，(内部資金のみ) の場合は「1」，(内部資金＋長期借入金) の場合は「2」，(内部資金＋長期借入金＋短期借入金＋増資) の場合は「3」，(長期借入金のみ) の場合は「4」，(短期借入金のみ) の場合は「5」という値を割り当てることによりなされる。
15) Conference Board [9] によれば，このような不測事態の要因として，①インフレ率，②失業率，③金利，④エネルギー資源，⑤原材料資源，⑥外国為替相場，⑦政府規制などを挙げている。同訳書 p. 165 参照。二味 [47] は，不測事態を次の8つに整理している。①経済的変動，②政治的変動，③法的規制，④国際的変動，⑤社会的変動，⑥自然界の変動，⑦業界変動，⑧社内変動。pp. 99-102 参照。
16) 後藤 [48] は，経営計画設定のための予測と不確実性の処理に関する方法を具体的に展開している。pp. 25-69 参照。
17) Lorange [27] pp. 23-24 参照。
18) Gilbert & Lorange [17] p. 37 参照。
19) 本分析で用いた質問項目の作成にあたっては次の文献を参考にした。Cleland [7] pp. 263-274, Dobbie [11] pp. 240-260, Gilbert & Lorange [17] p. 37, Lawrence & Lorsch [26] pp. 247-268, Lorange [27] pp. 142-159, Miles & Snow [33] p. 29, p. 48, p. 66, p. 79, 中部経営問題研究会 [46] pp. 47-59, 細井

[50] pp. 275-283, 企業経営協会編 [53], 河野編 [55] pp. 4-59, 野中 [62] pp. 147-193, 津曲・松本 [66]。

20) 河野編 [55] pp. 62-87, pp. 147-172, pp. 244-264, および企業研究会編 [54] 〈B-2〉, 〈B-5〉, 〈C-5〉 参照。

21) Etzioni [13] は, 組織の比較分析モデルを「有効性モデル」と「存続モデル」とに分けている。「有効性モデル」は組織の有効性を有効性の程度にもとづいて測定・分析するのに対し,「存続モデル」は組織の有効性を存続か崩壊かで把握する。pp. 110-111 参照。本分析モデルは Etzioni の「有効性モデル」に対応する。

IV　調査対象組織の概要

本節では, V 節の調査結果の分析のための基礎的な情報を提供するために, 調査時点での一般的経済環境, および有効な長期計画システムを保有している16組織の概要を示す。

まず調査時点である昭和55年2月における一般的経済環境について簡単に触れておくことにする。一般的経済環境はすべての調査対象組織の長期経営計画の構造・過程に強く影響をおよぼすと考えられる。

54年度の経済白書によれば, 53年度の日本経済は,「成長率が5.5%と3年続きの5%台にとどまったが, その中味は, 石油危機後5年目にして初めて内需主導型となり, 年度後半には民需による自律回復がようやく始まりかけたという意味で力強さを感じさせるものとなった。企業収益も顕著な改善をみせ, 業種間の跛行性もかなりの程度縮少し, 自律回復の主体的条件も整いつつあるようにみえる。こうした中で, 年度後半には遅れていた雇用情勢にも改善の動きがみられるようになった。大幅な黒字が続いていた経常収支も年度後半には目立って減少し, 54年3月以降は赤字 (季節調整値) にすらなっている。物価情勢も, 年度全体としてみれば, 卸売物価, 消費者物価とも戦後稀にみる安定した状況となった。[1]」

しかし,「54年に入って, イラン革命を契機とする石油供給の不安定性と価格の急騰という事態が生じた。これは我が国経済の新しい成長軌道に対して, 短期的, 長期的両側面から, 複雑かつ強力な影響を及ぼそうとしている

かにみえた。」[2]

(1)　新聞社（設立：昭和17年，資本金：34.7億円，売上高：344億円，従業員数：1,945人，主要製品：新聞，単行本，雑誌，事業）

当組織は，昭和17年に既存11社を統合して設立された地域ブロック新聞社である。現在当組織は本社，10支社および45支局から成り，毎日，朝刊33版，夕刊11版，合計44版を製作し，この地域ブロックでは，進出した3大全国紙にひけをとることなく，75％のシェアを有している。そして新聞業界全体の⅔が赤字もしくは利益零という現状の中にあって，当組織は満足すべき利益を計上している。これは，当組織が長年にわたって推進してきた，①定員制の確立，②徹底した効率化，③専業中心，④本社を含めた4カ所での新聞製作等に負う所が大である。

当組織における長期経営計画設定の試みは，企業運営の計画性・合理性の欠如を批判された刷新事件を契機としている。社長室を中心に各局幹部の参加した長期計画委員会が1965年4月に発足し，1年半の検討をおこなって1965年11月に設定された。この最初の長期計画は5カ年計画で，ローリング方式により改訂された。本計画は，「目標」，「基本方針」，「部門別計画」の3つの部分から成り立っており，最初の「目標」では，「地域住民の生活指針となり自由公正な報道任務を果たすため，わが社は経営基盤のより強化を目ざして長期経営計画を策定する。」と記されている。「基本方針」では，①収入目標，② CTS とオフセット輪転機の導入，③多角経営の推進等，そして「部門別計画」では，①紙面制作，②売り上げ計画，③人事労務計画，④施設計画，⑤多角経営がそれぞれ計画内容である。なお，当組織では長期計画の導入時期である1966年11月に予算制度を導入している。この予算制度の担当部門は，総務局経理部予算課であり，本社の各局長が参加した予算作成の組織が設けられている。[3]

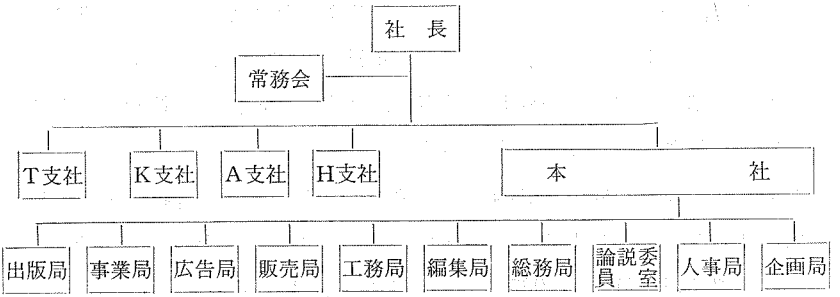
長期計画の設定組織は第4表のとおりである。

設定方法については，5月～6月にかけて長期計画委員会が経済状況・業界動向等に関して総括的議論をおこなう。7月～8月にかけて各部会は総括

第4表 新 聞 社 の 設 定 組 織

起　　案	検 討 ・ 調 整	決　　定	事務局
長期計画委員会（会長・社長を除く役員および局長，論説主幹の計13名で構成され，統括者は総務・人事担当常務）	人事・労務・施設・紙面・売上・施設・資金の各部会で，これに各担当役員が参加	長期計画委員会	企画局

第5図 新聞社組織図（昭和54年11月現在）



・調整をおこなう。そして10月初旬に決定し社長の承認をうる。11月1日より実施される。

当組織の長期計画は現在第14次計画（5カ年計画）であるため，その設定・実行・改訂等の手続はきわめて整合的であり，かなり有効に機能しているようである。たとえば，設備投資計画は，市場環境の良好さにも一部起因すると思われるが，計画よりも繰上げて実行されている。

(2) A 麦酒会社（設立：昭和24年，資本金：135億円，売上高：2,440億円，従業員数：4,188人，主要製品：ビール，飲料水，ワイン，洋酒）

当組織は，設立後100年を越えるが，戦後，「過度経済力集中排除法」の適用を受け C 社とに分割された。しかし，数々の新製品・新技術の開発により，今日では，B 麦酒会社についで業界第2位の業績をあげるにいたっている。麦酒業界では，最も専業色の強い企業である。

麦酒事業は装置産業であり，新しく麦酒事業を起こすためには莫大な資本投下が必要であるため，我国の麦酒産業は典型的な寡占体制となっている。

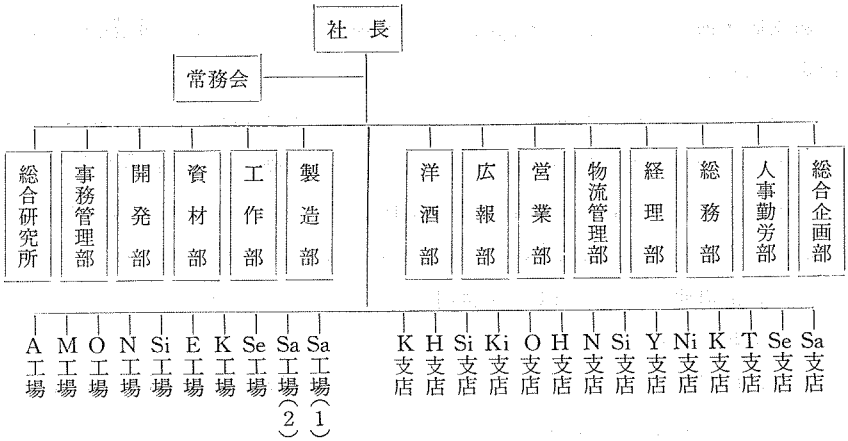
現在，A麦酒が重視している経営政策を順に挙げれば，①自社製品の使用頻度・購買単位の増加政策，②価格・広告宣伝等による同業他社からの顧客の獲得政策，③新製品の開発政策，④新しい商品用途の普及等による新規顧客の獲得政策，⑤既存製品の品質の多様化政策の順である。

第5表　A麦酒会社の設定組織

起案/検討・調整/事務局	決定・承認
総合企画部（副部長を統括者とし，取締役部長，副部長，部員2名の計4名）	常務会

当組織において5カ年の「中期経営計画」が最初に設定されたのは比較的新しく昭和46年である。現在の「中期経営計画」の設定組織は第5表のとおりである。

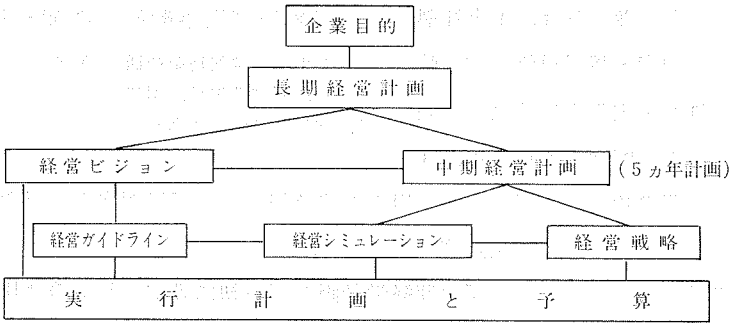
第6図　A麦酒会社組織図（昭和55年3月現在）



(3)　プラスチック会社（設立：昭和18年，資本金：60億円，売上高：614.5億円，従業員数：2,338人，主要製品：合成樹脂2次製品，塩化ビニール，パイプ，フイルム，住宅関連製品）

当組織は，昭和21年に合成ゴムのメーカーとして発足したが，その後23年にゴム部門を閉鎖するとともに合成樹脂製品の専業メーカーとなった。今日では，管工材製品40%，フイルム製品28%，成形製品27%，住宅関連製品5%の割合で製造し，ほとんど指定の代理店を通じて販売している。

第7図　プラスチック会社の経営計画の体系



(河野編〔55〕p. 249)

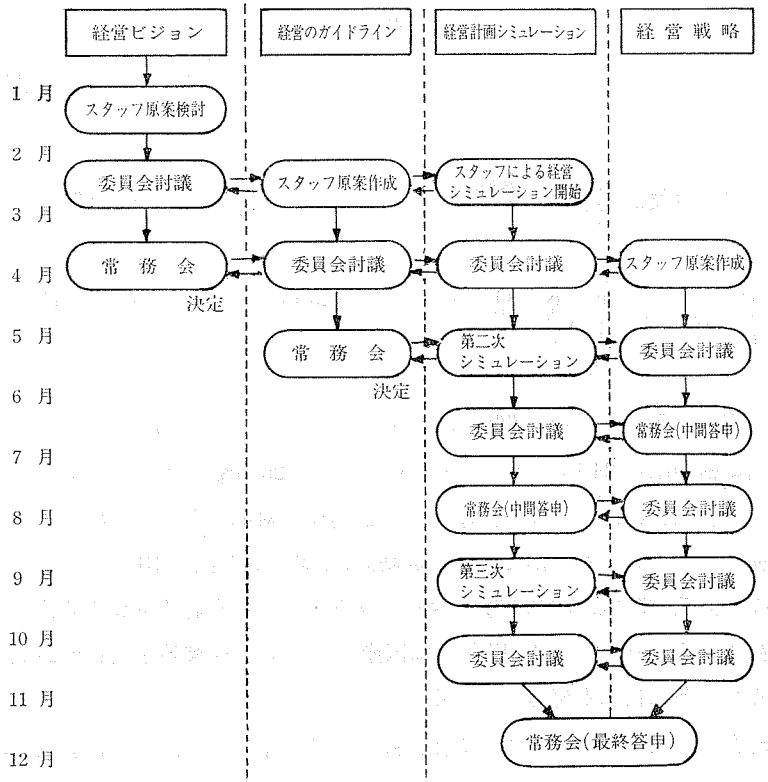
現在，当組織が重視している経営政策を順に挙げれば，①自社製品の使用頻度・購買単位の増加政策，②既存製品の改良政策，③新製品の開発政策，④新支店・海外拠点の開設・輸出等による地域の拡大政策，⑤企業内多角化政策である。

このような経営政策を推進するための当組織の経営計画の体系は第7図のようである[4]。長期経営計画は，経営ビジョンと中期経営計画(経営5カ年計画)より成り立っており，この経営5カ年計画はローリング方式により毎年改訂されている。中期経営計画は，定量的計画としての経営シミュレーションと，定性的計画としての「経営戦略」とからなり，コンティンジェンシー・プランを指向したものとなっている。

経営計画は次の手順とスケジュールにしたがい設定される。「まず，経営ビジョンから着手し，経営のガイドラインを完成し，経営のシミュレーションを行ない，複数計画を作成し，経営戦略を併行して立案し討議を重ねてまとめることになる[5]。」「計画策定完了時期は年度末とし事業年度と一致させるとともに，計画初年度とは大差ないように調整される[6]。」

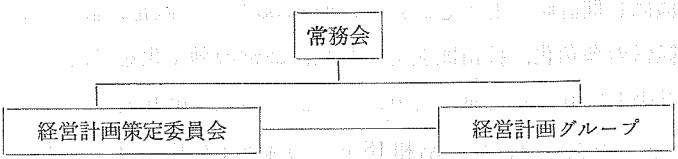
「中期計画」の設定組織は次のとおりである(第9図参照)。「経営計画策定委員会」は，担当常務ほか直接事業部門と間接事業部門の部次長，一部課長を含む20名の委員で構成され，販売関係・生産技術研究・間接管理部門の3つの分科会で実質討議をおこなう。経営計画グループは取締役部長を統括

第8図　プラスチック会社の中期経営計画設定のスケジュール



（河野編〔55〕p. 250）

第9図　プラスチック会社の中期計画の立案組織

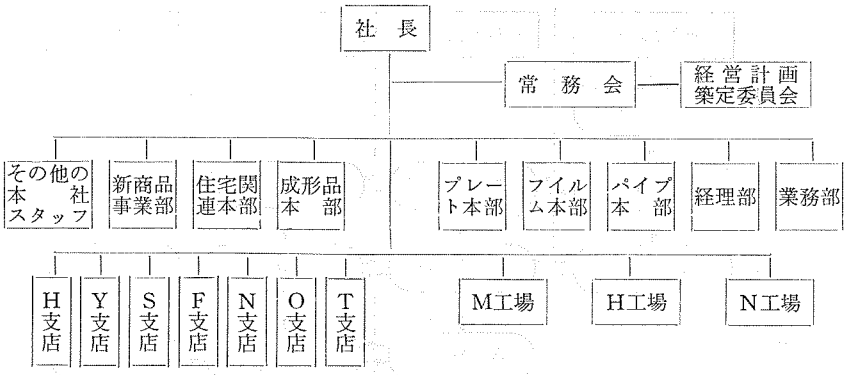


（河野編〔55〕p. 251）

者とする10名のメンバーからなる事務局であり，計画の立案とともに実行フォローを推進する。常務会は計画案の決定・承認をおこなう。

(4)　B麦酒会社（設立：明治40年，資本金：60億円，売上高：7,863億

第10図　プラスチック会社組織図（昭和53年12月現在）



円，従業員数：123,329人，主要製品：ビール，清涼飲料）

当組織の昭和24年のマーケット・シエアは25.3％に過ぎず業界第3位であった。当組織は，その後急増した麦酒需要に対応し全国に工場を建設し販年売市場との結合をはかることに成功した。現在，全国に13の工場を有し，間売上高7,863億円，62.1％のマーケット・シエアを誇る世界第3位の麦酒会社である。また，昭和47年には国産ウイスキーの製造小会社の設立をはかるなど多角化にも努力している。

現在，当組織が重視している経営政策を順に挙げれば，①自社製品の使用頻度・購買単位の増加政策，②既存製品の品質の多様化政策，③異業種への提携・合併政策である。

当組織に長期計画が導入されたのは昭和35年に企画部が設置された時である。[7] 経営の多角化，技術開発力の強化，経営の効率化を目的とする現在の「長期計画」は5カ年計画であり，その設定組織は第6表のとおりである。

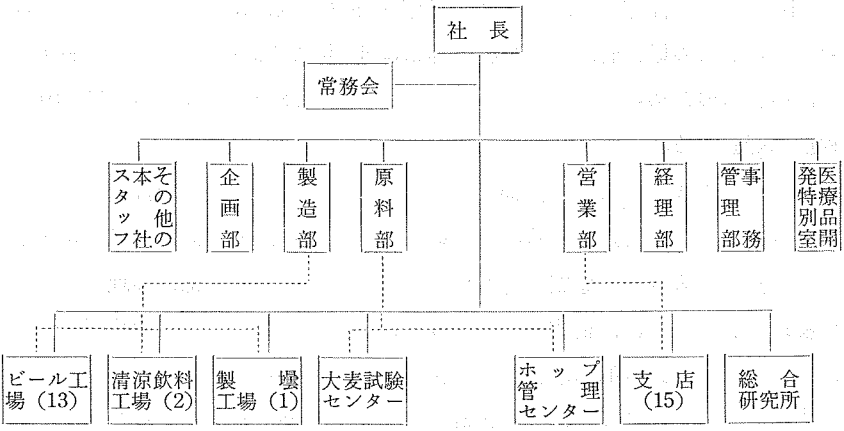
(5)　製パン会社（設立：昭和18年，資本金：6.6億円，売上高：261億円，従業員数：1,945人，主要製品：食パン，菓子パン，和・洋菓子）

当組織は，昭和18年に設立されたが，積極的拡大・成長を開始したのは変革志向性の強い現社長が就任した昭和38年からである。まず，同一地域ブロック内での競争回避策として，昭和38年にA社，昭和39年にB社と

第6表　B麦酒会社の設定組織

起案/検討・調整/事務局	決　定・承　認
企画部（企画部長を統括者として計9名で構成される）	常務会（会長・社長・専務・常務，計7名）

第11図　B麦酒会社組織図（昭和54年5月現在）



（注）点線は統括機能を表わす。

相次いで合併した。次いで，時間とコストの観点より内的成長より外的成長を有利と考え，40年にC社，41年にD社，43年にE社をそれぞれ買収してきた。最近では本社のある地域ブロックより，複数の他の地域ブロック，さらには全国へと地域拡大を推進し，現在では，本社のある地域ブロックでは40％を上回るシエアを占めるに至っている。

昭和49年以降パン需要は伸び悩みの傾向をみせはじめてきたが，当組織では，上述のように積極的な地域拡大をはかる一方で，高級パン，和・洋菓子等商品構成の多様化を進めている。また業容の拡大に伴なう必要資金の調達のために，昭和52年に地方証券取引所に上場，さらに，昭和57年に東京証券取引所への上場を予定している。

現在，当組織が重視している経営政策を順に挙げれば，①自社製品の使用頻度・購買単位の増加政策，②既存製品の品質の多様化政策，③新製品の開

発政策，④新規の流通経路の開拓政策，⑤企業内多角化である。

当社の経営計画は，計画期間が3年の「中長期経営計画」と1年の「年度経営方針」からなり，前者は昭和40年，後者は昭和39年にそれぞれ導入された。「中長期経営計画」は5年間の需要予測にもとづく3カ年の詳細な資金・要員・設備の各計画をその内容としている。

「中長期経営計画」と「年度経営方針」の担当事務局はいづれも経営管理室である。この経営管理室の規模は通常は4～5名である。しかし，新工場建設の検討のためのプロジェクトチームが編成されるような場合には10名程度に膨張する。

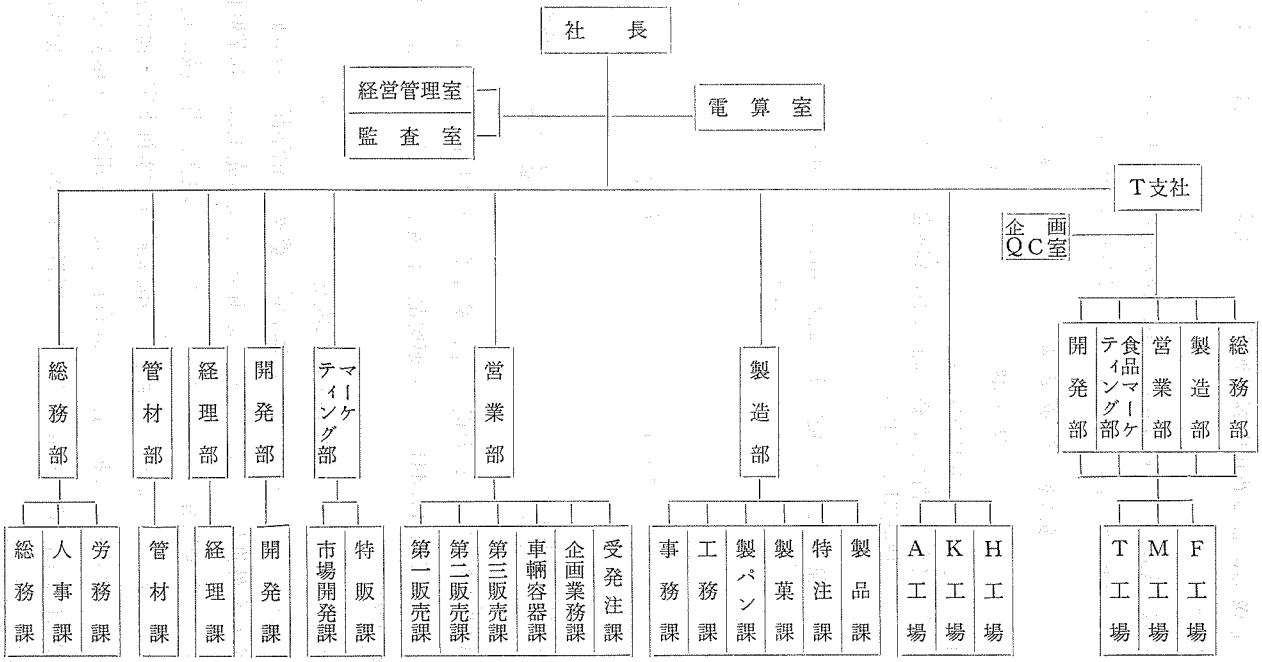
逐年改訂方式をとる「中長期経営計画」は毎年12月から2月にかけて次のように設定（改訂）される。まず経営管理室が社長・営業部・経理部・製造部の意見を入れつつ原案を起案する。この起案作業の一部は経理部によって援助される。次に，構成メンバー5名からなる常務会で原案の検討・調整がおこなわれ，最終的に取締役会で決定・承認される。

当組織においては「中長期経営計画」をより有効なものとするために，きわめて頻繁に需要予測の修正がおこなわれている。

(6)　合成繊維会社（設立：昭和8年，資本金：163.5億円，売上高：1,467億円，従業員数：3,864人，主要製品：アクリル繊維，ポリエステル繊維，メタアクリル樹脂，ABS 樹脂）

当組織はアクリルの大手メーカーである。昭和54年3月期の売上高の構成は，ポリエステルが34%，アクリルが24%，樹脂が35%となっている。樹脂はメタアクリル樹脂，ABS 樹脂などが中心で同組織の収益源となっている。炭素繊維の製造・販売にも乗り出そうとしている。アクリル部門では昭和52年にT紡績と共同でアクリル共販会社を設立しており，この売上高は1千億円にのぼっている。長年赤字に苦しんできた合成繊維部門も，不採算部門からの撤退，人員削減等を相ついでおこなってきたために近い将来に黒字が期待されている。現在，重視している経営政策を順に挙げれば，①自社製品の使用頻度・購買単位の増加政策，②新製品の開発政策，③新しい商

第12図　製パン会社組織図（昭和55年2月現在）



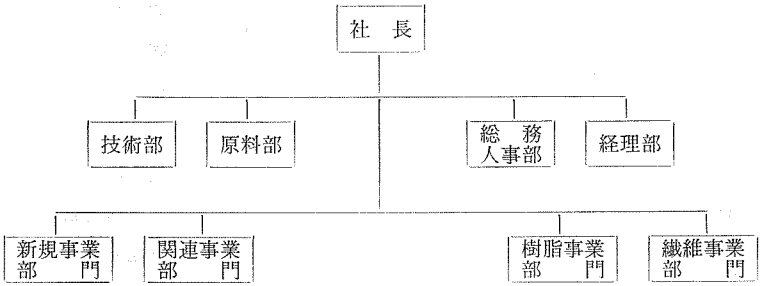
品用途の普及等による新規顧客の獲得政策，④企業内多角化，⑤既存製品の改良政策である。

当組織の経営計画は，3カ年の「中期経営計画」と6カ月の「営業予算」からなる。「中期経営計画」の設定組織は次のとおりである。

第7表　合成繊維会社の設定組織

起　案	検　討・調　整	決定・承認	事　務　局
各事業部門	企画委員会（社長を統括者とし，専務以上と各事業部門の長，総合企画部長，経理部長，技術部長，計12名）	常　務　会（9名）	経 理 部

第13図　合成繊維会社組織図（昭和54年10月現在）



(7)　製薬会社（設立：大正14年，資本金：252億円，売上高：3,730億円，従業員数：11,441人，主要製品：医薬品，食品，化学品，農薬，動物薬品等）

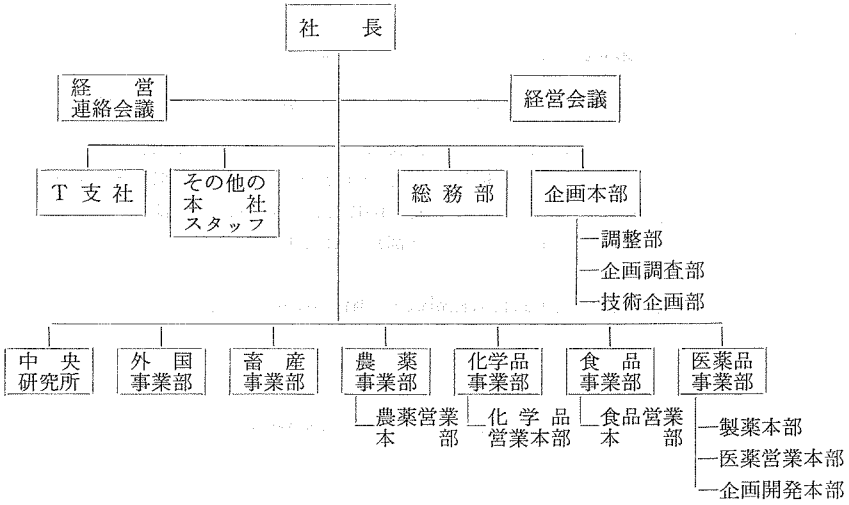
当組織は，昭和に入り新薬の開発に成功するとともに，吸収合併による地域拡大を進めてきた。昭和27年には食品，農薬，化学品等の分野にも進出した。また海外進出も活発である。昭和53年度の売上高は3,730億円であり，わが国医薬品業界のトップメーカーである。現在，当組織が重視している経営政策を順に挙げれば，①新製品の開発政策，②新支店・海外拠点の開設・輸出等による地域の拡大政策，③自社製品の使用頻度・購買単位の増加政策，④既存製品の改良政策，⑤価格・広告宣伝等による同業他社からの顧客の獲得政策である。

3カ年の「中期経営計画」が最初に設定されたのは昭和36年である。現在の「中期経営計画」の設定組織は次のとおりである。

第8表　製薬会社の設定組織

起　　案	検討・調整/事務局	決　定・承　認
事業部本部（医薬・食品・化学品・農薬・畜産・外国事業部と総本部）	企画本部（副社長を統括者として計33名）	経営会議（会長・社長，2副社長，4専務，計8名）

第14図　製薬会社組織図（昭和53年12月現在）



(8)　実用衣料会社（設立：明治29年，資本金：69.2億円，売上高：1,290億円，従業員数：7,150人，主要製品：メリヤス肌着，婦人靴下，ソックス，生糸絹織物，ファンデーション類）

当組織は戦前はシルク専業メーカーであったが，戦後はメリヤス肌着では市場占有率30%を誇るトップメーカーとしての地位を築いた。戦前から手がけていた絹靴下では，戦後ナイロンの出現に対応して，合繊靴下，パンティストッキングに転換した。昭和25年以降は，生糸，メリヤス肌着（綿），合繊靴下を3本柱に高成長を遂げ，実用衣料メーカーのトップメーカーとな

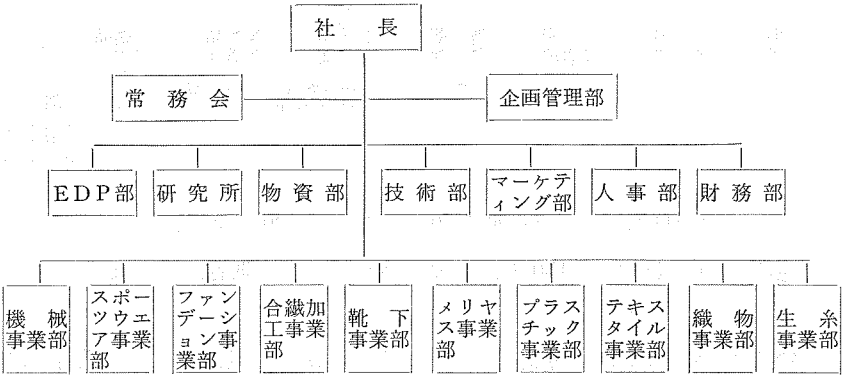
った。現在はファンデーションやニット外衣にも積極的に進出し，総合衣料メーカーへの体制づくりにも努力している。現在重視している経営政策を順に挙げれば，①新製品の開発政策，②既存製品の改良政策，③価格・広告宣伝等による同業他社からの顧客の獲得政策，④新規の流通経路の開拓政策，⑤企業内多角化政策である。

当組織の経営計画は，「○○ビジョン」とよばれる計画期間が5年～10年の長期計画，「中期構想」とよばれる計画期間が3年の中期計画，および「年度予算」からなる。「○○ビジョン」と「中期構想」の設定組織は第9表のとおりである。

第9表　実用衣料会社の設定組織

起　　案	検討・調整	決定・承認	事　務　局
企画管理部と各事業部	各部の委員会（部長・次長・担当課長・本社スタッフ部門部・課長）	常務会（会長・社長・専務・常務・関係部長・企画管理部長，計約10名）	企画管理部（部長・次長・主任部員，計8名）

第15図　実用衣料会社組織図（昭和54年4月現在）



(9)　酸素ガス会社（設立：昭和4年，資本金：15億円，売上高：276億円（グループ企業全体：800億円），従業員数：916人（グループ企業全体：2,000人），主要製品：高圧ガス，LPガス，合成樹脂製品，医療機器，および上記に関連する機器・工事・メンテナンス）

当組織は，最初は酸素ガスのみであったが，今日では一般ガスから特殊ガスに至たるまで各種高圧ガスを幅広く製造・販売している。また昭和38年からは FRP（ポリエステル樹脂を主原料にしてガラス繊維で強化したもの）による浴槽・浴室を製造・販売してきた。さらに，最近では医療機器の分野にも進出している。これらの戦略はいづれも LP ガスの拡販のためにとられたものであり，技術関連的であると同時に市場関連的多角化戦略である。

他方，当組織は積極的な撤退策も採用してきた。たとえば，オイルショック時には浴槽・浴室工場を閉鎖して外注体制に切り換えるとともに，大企業と競合の激しい中高層ビル用ユニットバスの製造を中止している。当組織は今後も適確な情報収集にもとづく多角化・国際化を推進することを社是でうたっている。このような積極的経営はトップの変革志向性に負う所が大きいようである。

当社の現在の組織は第16図に示されるような事業部制である。事業部は新製品の追加とともに増加してきた。

現在，当組織が重視している経営政策を順に挙げれば，①新しい商品用途の普及等による新規顧客の獲得政策，②新製品の開発政策，③自社製品の使用頻度・購買単位の増加政策，④関連業種での提携・合併政策，⑤新規の流通経路の開拓政策である。

当組織の経営計画は，5カ年の「長期計画」，3カ年の「中期計画」および「年度計画」からなっている。「長期計画」と「中期計画」は昭和43年に導入され，「年度計画」は昭和35年に導入されている。「長期計画」と「中期計画」の設定組織は第10表のとおりである。

設定および改訂のスケジュールは次のとおりである。まず5月～6月にか

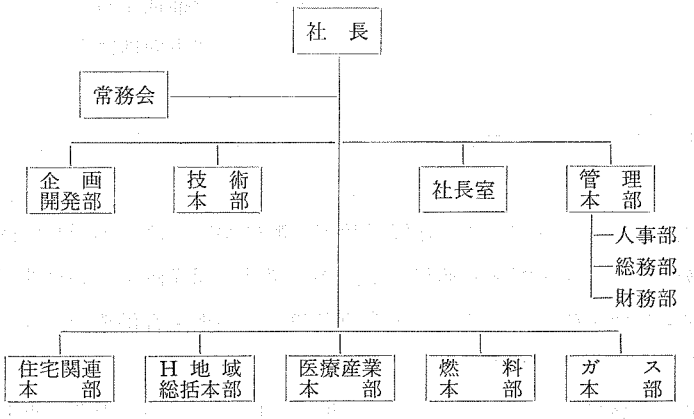
第10表　酸素ガス会社の設定組織

起案/事務局	検　討・調　整	決　定・承　認
社長室 （4名）	本部長会議 （社長・副社長・専務・常務・本部長，計10名）	常務会 （社長・副社長・専務・常務，計4名）

けて計画のためのデータの整理がおこなわれ，6月～9月にかけて社長室により原案が作成される。この原案が10月～12月に本部長会議で検討・調整され，12月に常務会で決定・承認される。

当組織の長期計画と中期計画の内容は，以前は需要予測・トレンド予測に重点を置くものであったが，最近は売上高・利益額の達成目標額や経営構造の改善方向を明示するものに変わってきた。計画は総じて有効に機能しているが，詳細なマーケット・データの不足，現業部門とスタッフ部門の設定時におけるコミュニケーション不足等の問題点を抱いている。

第16図　酸素ガス会社組織図（昭和54年10月現在）



(10)　食品会社（設立：大正14年，資本金：144億円，売上高：3,396億円，従業員数：5,580人，主要製品：食品，油，調味料，アミノ酸）

当組織は化学調味料を主軸とした総合食品会社である。グルタミン酸ソーダの抽出から出発し，現在この分野で培った技術力を背景に，30年代は油脂部門の拡大，40年代は加工食品への進出[8]，50年代はファインケミカルへの進出と，経営の多角化を進めてきた。多角化の中で業容の拡大に貢献したのは加工食品分野であるが，これは米国企業との合弁・技術提携によるものである。また，経営の国際化にも積極的で，7つの海外工場を有している。

現在，当組織が重視している経営政策を順に挙げれば，①新製品の開発政

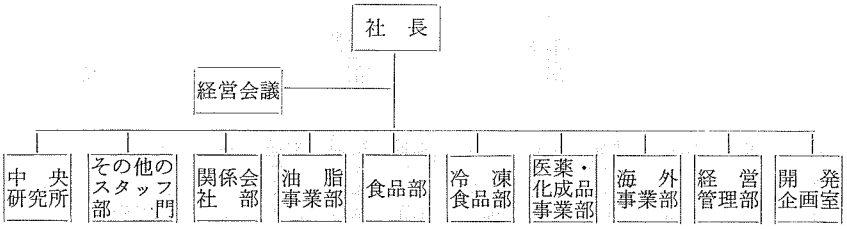
策，②新しい商品用途の普及等による新規顧客の獲得政策，③関連業種での提携・合併，④広告・宣伝等による同業他社からの顧客の獲得政策，⑤企業内多角化政策である。

当組織における長期経営計画設定の試みは，早くも昭和31年から管理部（生産面）と業務部（販売および原料面）の両部で開始され，その後コントローラー室の誕生で一元化された。そして32年12月から長期（5ヵ年）生産販売計画として，初めて長期経営計画が実行されることになった。この長期生産販売計画は，のちの長期経営計画に比べれば，規模は小さく未熟な点を多く含んでいたとのことである。その後，35年1月には長期計画規定が制定され，制度的にも定着をみた。42年までの長期計画は5ヵ年を期間として毎年更新するローリング方式により設定されていた。しかし，5ヵ年という期間は長期的ビジョンを描くには短かすぎるため，10年後を目標とする長期発展目標を設定し，同時にこの目標に到達する具体的方策は3ヵ年を期間とする中期計画で設定することに改められた。また長期計画にもとづく「計画的経営管理」を強化するために41年から，管理職のみを対象とする目標管理制度（MBO）の導入および予算制度の強化が実行されている[9]。3ヵ年の「中期計画」の設定組織は次のとおりである。

第11表　食品会社の設定組織

起案/検討・調整/事務局	決　定・承　認
経営管理部（部長・副部長・課長(3)，計5名）	経営会議（会長・社長・副社長(2)，専務(2)，常務(4)，常任監査役，計11名）

第17図　食品会社組織図（昭和54年10月現在）



(11)　コンピュータ会社（設立：昭和10年，資本金：364億円，売上高：4,409億円，従業員数：32,300人，主要製品：電子計算機，通信機器，半導体，電子部品）

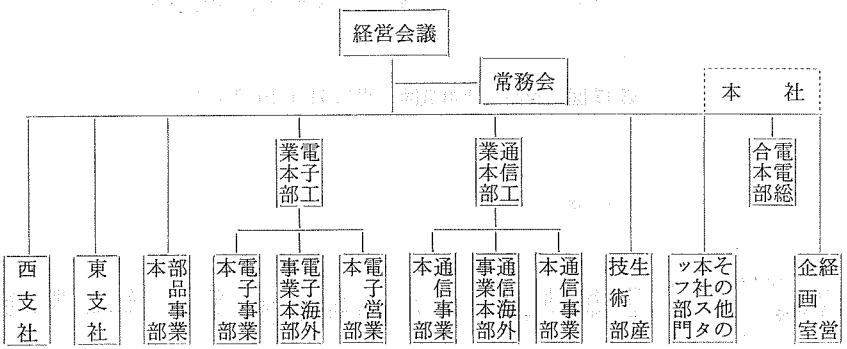
当組織はもともとは電話機関係の通信機メーカーであったが，情報化時代に対応した先行投資と技術開発力によって国産コンピュータのトップ・メーカーとなった。昭和53年度の売上高構成は，情報処理機器68.7%，交換機器9.8%，無線伝送装置15.0%，電子部品6.5%である。世界のコンピュータ市場はトップ企業であるIBMの市場力，技術開発力が巨大であり，また国内市場においては，IBMおよび国内メーカーとの競合も激しい。このような市場状況の中で当組織が現在重視している経営政策を順に挙げれば，①新製品の開発政策，②各支店・海外拠点の開設・輸出等による地域の拡大政策，③新しい商品用途の普及等による新規顧客の獲得政策，④新規の流通経路の開拓政策，⑤既存製品の開発政策である。

当組織の経営計画は，5カ年の「中期事業計画」と「短期事業計画」とから成り立っており，「中期事業計画」の設定組織は次のとおりである。

第12表　コンピュータ会社の設定組織

起　案	検討・調整/事務局	決　定・承　認
各事業部 (32事業部)	経営企画室 (6名)	経営効率化委員会（社長を統括者とし，専務以上計9名）

第18図　コンピュータ会社組織図（昭和51年8月現在）



(12)　C 光学機器会社（設立：昭和12年，資本金：106億円，売上高：1,370億円，従業員数：7,755人，主要製品：カメラ，複写機，計算機，光学機器）

当組織は，創立以来カメラを中心に成長してきたが，近年はカメラの技術力をベースに，複写機，計算機などの事務機分野にも積極的に進出している。53年度の売上高構成は，カメラ・レンズ52.4%，複写機24.5%，計算機12.4%，光学特殊機器・その他10.7%である。製品の70%は輸出するとともに，海外に現地法人の生産会社および販売会社を設立している。当組織の生産体制は3つの製品事業部が担当し，販売体制は地域別事業部ともいえる独立の別法人である国内販売会社（1社）と4つの海外販売会社が担当している。当組織が現在重視している経営政策を順に挙げれば，①新製品の開発政策，②既存製品の品質の多様化政策，③企業内多角化政策，④新支店・海外拠点の開設・輸出等による地域の拡大政策，⑤関連業種での提携・合併政策である。

当組織において長期計画が最初に設定されたのは1962年である。第1次計画（1962年～1966年）の目標は，事務機分野への多角化によりカメラの売上高構成を95%から80%にすることであった[10]。第2次計画（1968年～1972年）は，多角化の本格的展開，生産能力の拡大，輸出体制の確立等を目

第13表　C光学機器会社の経営計画[11]

	長期計画	中期計画	短期計画
性格	全社的長期目標・方針，戦略，構想	事業部戦略実施計画	年間執行計画
期間	5年	3年	1年（半年）
更改	固定	毎年更改，延長	
ねらい	①企業の方向づけ ②質的革新 ③従業員へのモチベーション	①予算を中期的視野から適正に誘導 ②戦略プロジェクト ③要員，設備，資金等の先行計画の展開 （経営資源の最適配分）	①短期利益計画 ②予算統制

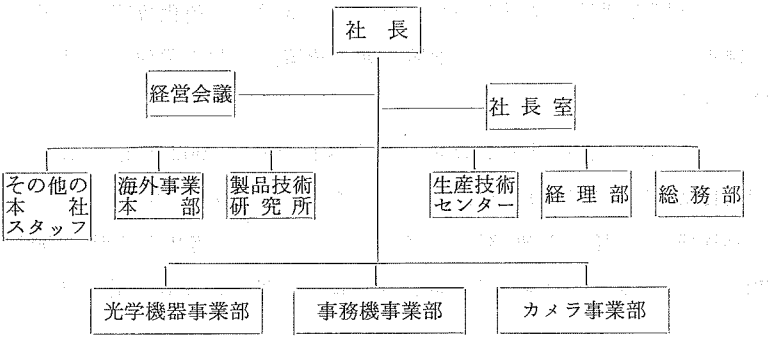
標とした。第3次計画（1973年～1977年）は，第1次と2次計画が現状延長型・数量中心型であったのに対し質的側面を重視した計画であった。この第3次計画からは，その枠組作りに当組織が開発したシミュレーション・モデルが利用されている。現在の経営計画の体系は第13表のとおりである。

長期計画と中期計画の設定組織は第14表のとおりである。

第14表　C光学機器会社の設定組織

起　　案	検討・調整/事務局	決　定・承　認
製品事業部の事業管理部・本社部門	社 長 室（12名）	経営会議（会長・社長・海外・国内販売担当役員・常任監査役・社長室長，計13名）

第19図　C 光学機器会社組織図（昭和55年1月現在）



(13)　D 光学機器会社（設立：大正6年，資本金：57.3億円，売上高：842億円，従業員数：5,353人，主要製品：カメラ，眼鏡，顕微鏡，その他各種光学機器）

当組織は，「高品質，高価格」のカメラを主力に，市場の低価格競争に巻き込まれることなくその高い技術力と相まってブランド力も高い光学機器会社である。昭和53年度の売上構成はカメラ・レンズ66.0%，顕微鏡・望遠鏡11.0%，測定機8%，眼鏡レンズ・眼鏡機器16.0%である。製品の50%は国内12社，海外4社の関連会社を通じて輸出している。

当組織が現在重視している経営政策を順にあげれば，①新支店・海外拠点

の開設・輸出等による地域の拡大政策，②新規の流通経路の開拓政策，③新製品の開発政策，④既存製品の品質の多様化政策，⑤価格・広告宣伝等による同業他社からの顧客の獲得政策である。

当組織の長期計画は昭和37年に導入された。設定作業は，「長期計画策定手続要綱」によって開始された。この長期計画は，前年に実施された4事業部の部長が，社長室から提供される客観的諸資料を参考にして作成した案を，社長室が取りまとめ，「長期計画審議会」で検討した決定案を取締役会に決済をあおぐという，事業部積上げ方式を基本にしていた。[11)]

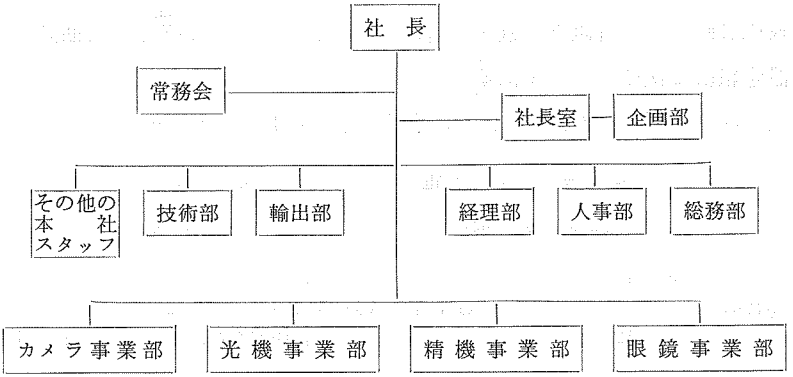
現在の経営計画は「6年計画」，「3年計画」および「予算」から成り，いづれも事業部制に即したものとなっている。「6年計画」と「3年計画」の設定組織は次のとおりである。

(14)　E 総合電機会社（設立：大正9年，資本金：1,309億円，売上高：

第15表　D光学機器会社の設定組織

起　案	検討・調整	決定・承認	事務局
事業部（事業部長，ゼネラル・マネジャー，スタッフ）と各本社部門（統括者は常務）計60名	経営計画委員会（社長を統括者とし，常勤取締役　計15名で構成される）	常務会（常務以上8名）	企画部（ゼネラル・マネジャー，課長，スタッフ　計6名）

第20図　D 光学機器会社組織図（昭和54年10月現在）



1兆5,015億円，従業員数：71,309人，主要製品：原動機・重電機，家庭電器，通信機・電子機器・計測器，産業機械・交通機器，その他）

当組織の昭和53年度の売上高は1兆5,015億円である。創業以来の伝統を誇る原動機・重電機をはじめ多岐にわたる部門を擁するわが国最大の総合電機メーカーとして，海外投資や輸出の振興など国際企業としての活動も積極的である。当組織は，戦前は吸収合併により急速に業容を拡大してきたが，戦後は新分野・新事業を始めるとともに，原材料・サービス部門を積極的に分離してきた。

現在重視している経営政策を順に挙げれば，①新製品の開発政策，②新しい商品用途の普及による新規顧客の獲得政策，③新支店・海外拠点の開設・輸出等による地域の拡大政策，④価格・広告宣伝等による同業他社からの顧客の獲得政策，⑤既存製品の改良政策である。

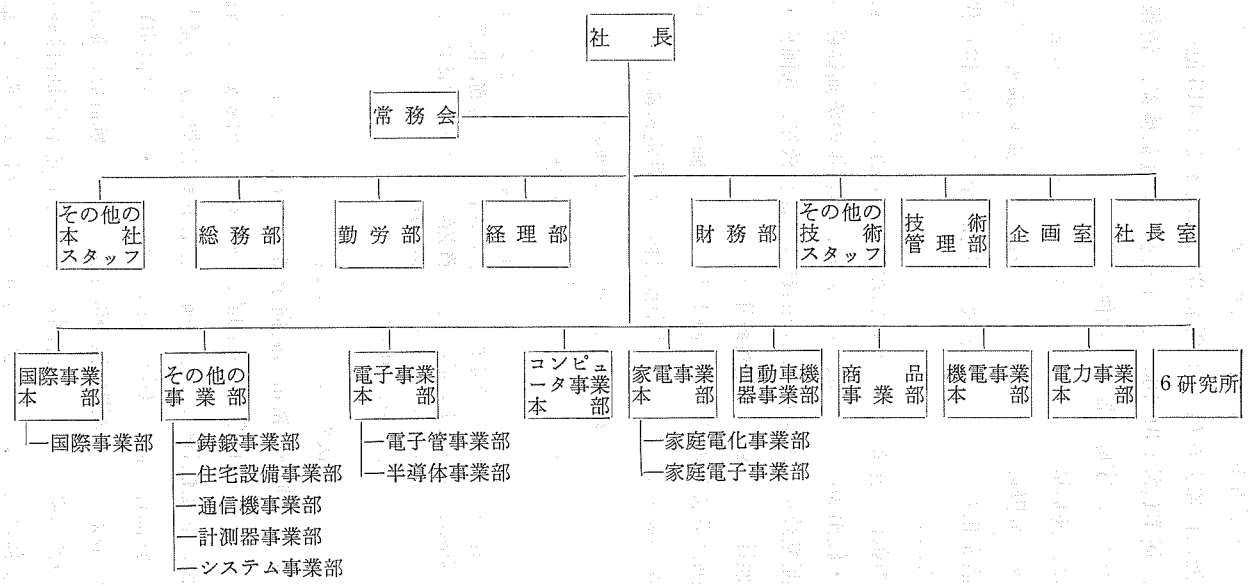
長期計画が最初に設定されたのは昭和34年である。この計画は単なる予測ないし見通しに近いものであった。経営計画を主業務とする企画室ができた40年の「事業部3カ年計画」は受注，売上，利益，設備，人員の各計画を織り込んだものであった。41年の長期計画は，従来のそれが各部門の積み上げであったのに対し，トップ・マネジメントの経営意思を表現したものであった。しかしその後51年までの6年間長期計画は設定されなかった。現在の長期計画は，トップ・ダウン方式をとり，また，不測事態対応計画を盛り込むなど設定方法も従来の計画とは全く異なったものである。この不測事態対応計画は全社計画と個別事業計画の2本建になっている[13]。「長期計画」の設定組織は次のとおりである。

当組織は，第21図が示すように事業部制を採用しているが，その運営は

第16表　E総合電機会社の設定組織

起　案	検討・調整/事務局	決　定・承　認
製品事業部および本社部門	社長室 （統括者は社長室長，計12名）	経営会議 （会長，社長，常務，海外・国内販売担当役員，常任監査役，社長室長，計12名）

第21図　E 総合電機会社組織図（昭和54年7月現在）



「工場を利益責任単位とする経営管理方式」によりおこなわれている。

(15) 通信機器会社(設立：明治32年，資本金：413億円，売上高：6,154億円，従業員数：31,106人，主要製品：通信機器，情報処理装置，電子デバイス，家庭電器，その他)

当組織は，通信機器，コンピュータ，電子デバイスを中核とした高度エレクトロニクス分野の総合メーカーである。当組織の海外事業展開は30年代前半より活発化しており，輸出比率は31%と高く，わが国を代表する国際企業の1つである。

現在，当組織が重視している経営政策を順に挙げれば，①新支店・海外拠点の開設・輸出等による地域の拡大政策，②新規の流通経路の開拓政策，③新製品の開発政策，④既存製品の品質の多様化政策，⑤価格・広告宣伝等による同業他社からの顧客の獲得政策である。

経営計画は5カ年の「中期計画」と，業績評価基準となる6カ月の「実行予算」とから成り立っている。「中期計画」の設定組織は次のとおりである。[14)]

第17表　通信機器会社の設定組織

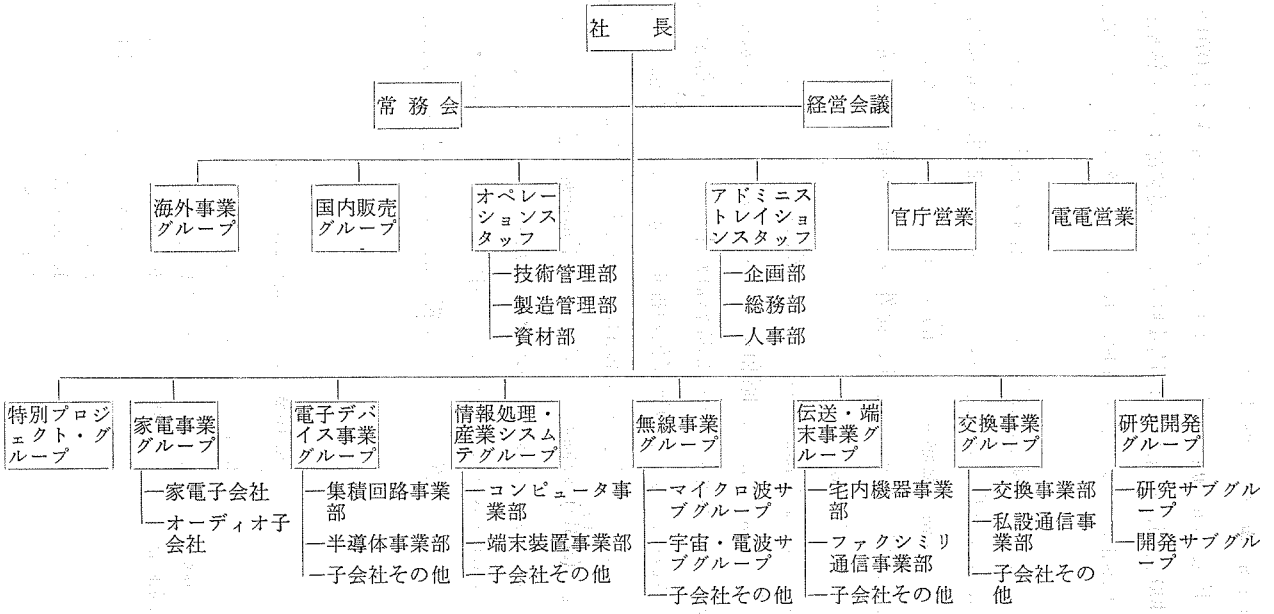
中期計画フレーム	起　　案	検討・調整／決定・承認	事 務 局
社長，副社長，経理・財務担当常務が検討し，企画部が作成する	各事業グループ計画部門（担当重役を統括者とし，計画部長より主任までグループあたり数10名）	中期計画検討会議（会長，社長，副社長，全専務，関係常務支配人，スタッフ部長　計40～60名）	企画部（調査課，企画課，戦略開発課　計12名）

設定のプロセスは次のとおりである。

「マクロ経済予測→技術市場動向予測→業界需要予測→当社の受注予測から出発して，①売上目標の暫定的設定→②利益，所要資金，資源見通しの策定（収益性，安定性目標，過去実績，他社比較を加え）→売上，利益，所要資金目標，資源枠の設定（中期計画のフレーム・ワーク設定）→④中期計画フレームの事業グループ別分割→⑤事業グループ別計画，個別事業計画との総合調整→⑥事業グループ別計画の作成→全社総合中期計画の作成。

事業の主体はあくまで事業部，事業グループにあるので，最後の総合中期

第22図　通信機器会社組織図（昭和54年4月現在）



計画は各事業部グループの作ったものの集大成という形になる。」

(16) F 総合電機会社（設立：明治8年，資本金：1,070億円，売上高12,400億円，従業員数：64,400人，主要製品：重電機製品（電力向，産業機械向），家電製品各種，産業用エレクトロニクス製品・部品・材料）

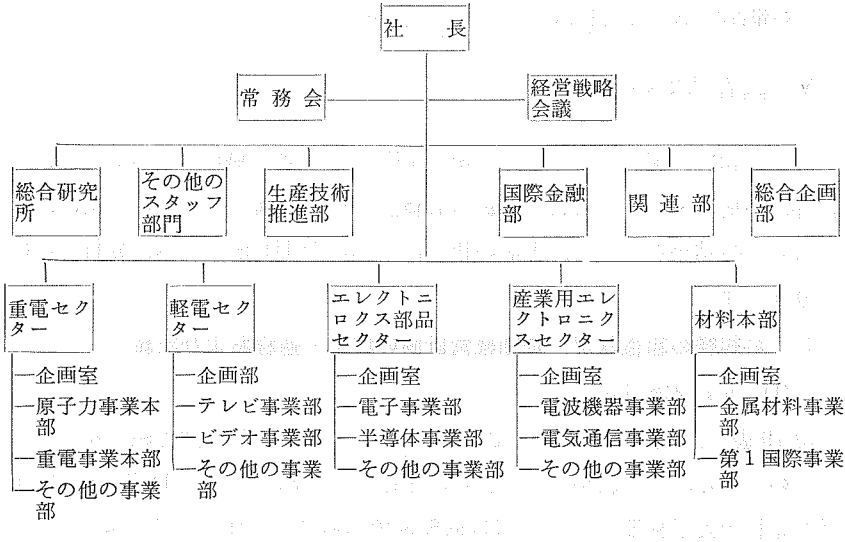
当組織は創業以来1世紀以上の歴史を有する我国の代表的総合電機メーカーである。重電部門，産業用エレクトロニクス部門，軽電部門を主柱とする3部門を軸に技術力を駆使し総合的多角化をはかっている。当組織は海外進出にも意欲的で，プラント輸出，海外の生産・販売拠点の充実強化等の海外戦略を展開している。

当組織では，事業部計画の積み上げである5カ年の長期計画を第14次まで設定してきた。しかし，昭和48年からの3カ年の「中期経営計画」および51年からの3カ年の「新中期経営計画」は，トップ主導型であり，①「選択経営」の徹底，②事業の国際化の推進，③関連会社の[15]強化を目指したものである。①「選択経営」の具体的な手段としてとられたのが42からなる戦略事業単位 (SBU)[16] の制度である。この「選択経営」によって，大型コンピュータからの撤退，シリコン部門・工業用ロボットの子会社への移管，家電販売会社の本社への吸収，一方，半導体部門，メデイカル・エレクトロニクス部門の拡大等を推進してきた。「新中期経営計画」の設定組織は次のとおりである。[17]

第18表 F 総合電機会社の設定組織

起　案	検討・調整	決定・承認	事　務　局
各事業部(約600名)および総合企画部	ゼネラルスタッフ各部（約60名）	経営戦略会議（社長を統括者とし，会長，各セクター長（副社長），担当専務，常務，計8名）および常務会（20名）	総合企画部（取締役部長，次長，課長，主任　計24名）

第23図　F 総合電機会社組織図（昭和55年4月現在）



1）経済企画庁［52］「はじめに」参照。
2）経済企画庁［52］「はじめに」参照。
3）新聞社の長期計画については，質問調査表と当組織「30年史」に基づく。
4）プラスチック会社の概要・長期計画については，質問調査表と当組織の業務部次長辻輝彦氏の報告書に基づく（河野編［55］pp. 244–264 参照）。
5）河野編［55］p. 250 参照。
6）河野編［55］p. 250 参照。
7）期間予算である「業務総予算」（1年）は，昭和20年代の初めに導入された。
8）1980年の秋からは，フランス企業と組んで乳製品の製造・販売を予定している。
9）食品会社の長期計画については，質問調査表と当組織「社史2」に基づく。
10）C 光学機器の経営計画については，質問調査表と当組織の社長室長中原速雄氏の報告書に基づく（河野編［55］pp. 147–172 参照）。
11）河野編［55］p. 154 参照。
12）D 光学機器の長期計画については，質問調査表と当組織「50年の歩み」に基づく。
13）E 総合電機の長期計画については，質問調査表と当組織の社長室長二味巌氏の報告書に基づく（河野編［55］pp. 62–87 参照）。
14）通信機器会社の長期計画については，質問調査表と当組織の企画部長水戸部知巳氏の報告書に基づく（企業研究会編［54］〈B–5〉参照）。
15）社長直属の関連部が関係会社を統括している。
16）F 総合電機では，PPM の展開は9象限でおこなわれている。

17) E 総合電機の中期計画については，質問調査表と当組織の総合企画室長多久安英氏の報告書に基づく（企業研究会編 [54]〈C-5〉参照)。

V　調査結果の分析

まず最初に，調査結果を組織状況（環境不確実性と戦略多様性)，長期経営計画の構造・過程，および業績の各概念ごとに個別に整理する。次に，それらの分析結果をもとに，上記の概念間の関係を III 節で述べた分析方法により検討する。

1.　各組織の組織状況，長期経営計画の構造・過程および業績

(1)　環境不確実性

第19表は，各組織の環境不確実性のスコアおよびその評点順位をまとめたものである。この結果は，一番環境不確実性が高いのは，D 光学機器＝E 総合電機＝通信機器（以下等号は同順位であること示す）の3組織であり，以下，F 総合電機，製薬，合成繊維＝実用衣料＝コンピュータ＝C 光学機器，プラスチック＝製パン＝酸素ガス，B 麦酒，A 麦酒，食品，そして新聞社の順にランク付けられることを示している。

(2)　戦略多様性

第20表は，各組織の経営政策の重視順位，総合戦略，戦略多様性のスコア，およびその評点順位を表わしている。

戦略多様性のスコアは次のようにして算出される。まず第21表にもとづいて，重視順位上位3つの経営政策にスコアが与えられ，これら3つのスコアの和がもとめられる。たとえば，食品会社の場合には，1位に重視された「新製品の開発」政策は，「製品開発」戦略に適合するので第21表よりスコアは「9」，2位に重視された「新規顧客の獲得」政策は「市場開拓」戦略に適合するのでスコアは「4」，3位に重視された「関連業種での提携・合併」政策は「多角化」戦略に適合するのでスコアは「4」が与えられ，総スコアは「17」となる。他の組織の総スコアも同様にしてもとめられる。

第20表の結果より，一番戦略多様性が高いのは C 光学機器であり，以下，

第19表　環境不確実性のスコア

	新聞社	A麦酒	プラスチック	B麦酒	製パン	合成繊維	製薬	実用衣料	酸素ガス	食品	コンピュータ	C光学機器	D光学機器	E総合電機	通信機器	F総合電機
(1) 市場細分化の程度	3	1	1	2	4	2	3	4	4	2	4	2	4	5	5	5
(2) 流通経路の共通性	1	2	2	1	1	4	1	2	3	2	4	3	4	3	3	2
(3) 顧客の製品知識	3	4	4	3	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3
(4) 販売促進手段の多様性	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
(5) 製品市場の競争の激しさ	4	5	4	5	4	4	5	3	3	4	2	4	5	5	5	4
(6) 競争会社の行動予測性	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
(7) 需要の安定性と成長性	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2
(8) 新製品開発の頻度	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5
「環境不確実性」のスコア	21	24	26	25	26	27	28	27	26	23	27	27	32	32	32	29
評点順位	16	14	10	13	10	6	5	6	10	15	6	6	1	1	1	4

第20表　総合戦略と戦略多様性のスコア

	新聞社	A麦酒	プラスチック	B麦酒	製パン	合成繊維	製薬	実用衣料	酸素ガス	食品	コンピュータ	C光学機器	D光学機器	E総合電機	通信機器	F総合電機
経営政策重視順位1位	使用頻度の増	使用頻度の増	使用頻度の増	使用頻度の増	使用頻度の増	使用頻度の増	新製品開発	新製品開発	新規顧客獲得	新製品開発	新製品開発	新製品開発	既存製品多品質様化	新製品開発	地域の拡大	新製品開発
重視順位2位	同業他社から顧客獲得	同業他社から顧客獲得	地域の拡大	—	既存製品多品質様化	新製品開発	地域の拡大	既存製品改良	新製品開発	新規顧客獲得	地域の拡大	既存製品多品質様化	新製品開発	新規顧客獲得	新経路開拓	地域の拡大
重視順位3位	新経路開拓	新製品開発	既存製品改良	既存製品多品質様化	新製品開発	新規顧客獲得	使用頻度の増	同業他社から顧客獲得	使用頻度の増	関連業種提合	新経路開拓	企業多角化	新経路開拓	地域の拡大	新製品開発	同業他社から顧客獲得
重視順位4位	既存製品改良	新規顧客獲得	新製品開発	—	新経路開拓	企業多角化	既存製品改良	新経路開拓	関連業種提合	同業他社から顧客獲得	新経路開拓	地域の拡大	地域の拡大	同業他社から顧客獲得	既存製品質様化	既存製品改良
重視順位5位	企業多角化	既存製品多品質様化	企業多角化	異業種提合への携・併	企業多角化	既存製品改良	同業他社から顧客獲得	企業多角化	新経路開拓	企業多角化	既存製品良	関連業種提合併	同業他社から顧客獲得	既存製品改良	同業他社から顧客獲得	関連業種提合併
総合戦略	現状維持型	開発型	現状維持型	開発型	開発型	開発型	現状維持型	開発型	先取り型	先取り型	先取り型	先取り型	開発型	開発型	開発型	開発型
「戦略多様性」のスコア	7	8	10	10	12	11	14	16	13	17	15	19	17	15	13	14
評点順位	16	15	13	13	11	12	7	4	9	2	5	1	2	5	9	7

第21表　経営政策のスコア

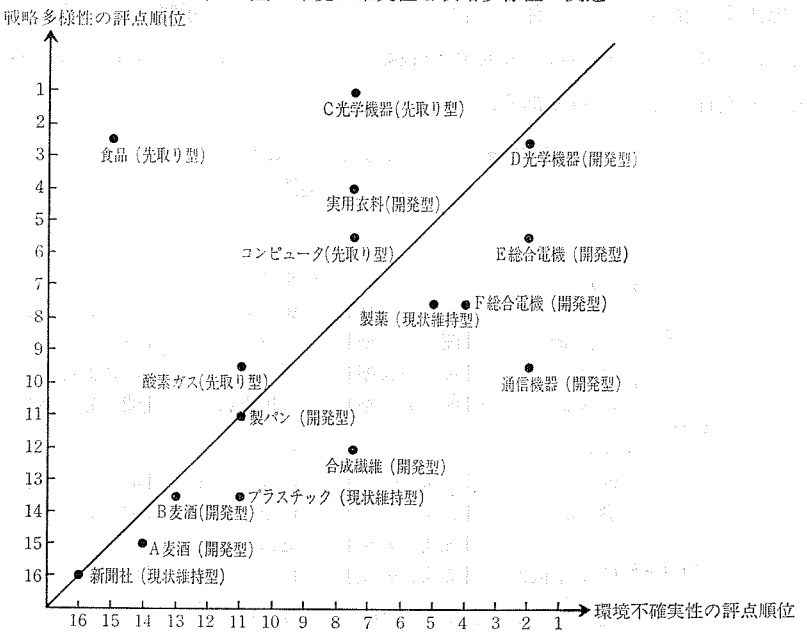
**製品／市場戦略 / *重視順位	市場浸透	市場開拓	製品開発	多角化
1　位	3	6	9	12
2　位	2	4	6	8
3　位	1	2	3	4

*　重視順位1位に「3」，2位に「2」，3位に「1」のウエイトづけがおこなわれている。

**　市場浸透に「1」，市場開拓に「2」，製品開発に「3」，多角化に「4」のウエイトづけがおこなわれている。これは，各戦略の実行にともなう「情報処理負荷」の差を考慮している。

食品＝D 光学機器，実用衣料，コンピュータ＝E 総合電機，製薬＝F 総合電機，酸素ガス＝通信機器，製パン，合成繊維，プラスチック＝B 麦酒，A 麦酒　の順に「多様性」が減少し，一番低いのは新聞社であることが明らかとなった。

第24図　環境不確実性と戦略多様性の関連



第24図は，第19表の「環境不確実性の評点順位」を横軸に，第20表の「戦略多様性の評点順位」を縦軸にとり，調査対象組織16組織の位置と，その「総合戦略」を示したものである。この「環境不確実性の評点順位」と「戦略多様性の評点順位」の2変数間のスピアマンの順位相関係数を算出すると，$r_s=0.495$ であり，有意水準 0.05 で $r_s=0$ の帰無仮説を棄却し有意の相関があることがわかる[1)]。この結果は，「有効な組織は，環境不確実性が高まるにつれて戦略多様性を高める。」ことを意味し，Miles & Snow, Mintzberg, Anderson & Paine 等の実証研究あるいはモデルを支持する結果である。

しかし，第24図を詳細に検討してみると，食品会社は，「環境不確実性の評点順位」が15位と低いのに「戦略多様性の評点順位」は2位と高く，総合戦略は，「先取り型」である。これに対し，合成繊維会社は，「環境不確実性の評点順位」が6位と高いのに「戦略多様性の評点順位」は12位と低い。このような組織の存在は，戦略は環境に全て規定されるのではなく，組織の意思決定に依存している部分が決して少なくないことを示唆している。この結果は，4つのセルからなる環境一戦略マトリックスによる本研究の分析方法の妥当性を示すものである。

第22表　各セルに適合する組織

戦略多様性 ＼ 環境不確実性	低	高
低	セル1 新聞社 [現状維持型]* A 麦酒 [開 発 型] プラスチック [現状維持型] B 麦酒 [開 発 型]	セル2 製パン [開 発 型] 合成繊維 [開 発 型] 製 薬 [現状維持型] 実用衣料 [開 発 型]
高	セル3 酸素ガス [先 取 り 型] 食 品 [先 取 り 型] コンピュータ [先 取 り 型] C 光学機器 [先 取 り 型]	セル4 D 光学機器 [開 発 型] E 総合電機 [開 発 型] 通信機器 [開 発 型] F 総合電機 [開 発 型]

* 認知された総合戦略を示す（各組織同様）。

第23表　長期経営計画の構造・過程のスコア*

	新聞社	A麦酒	プラスチック	B麦酒	製パン	合成繊維	製薬	実用衣料	酸素ガス	食品	コンピュータ	C光学機器	D光学機器	E総合電機	通信機器	F総合電機
問 1 独立事業部の数	1	1	1	1	1	5	7	10	5	10	32	4	4	14	23	23
問 1 年間売上高（単位100億円）	3.4	24.4	6.1	78.6	2.6	14.7	37.3	12.9	2.8	34.0	44.1	13.7	8.42	150	61.5	124
「事業部の相対的な数」	0.29	0.04	0.16	0.01	0.38	0.27	0.19	0.78	1.82	0.29	0.73	0.29	0.47	0.09	0.37	0.19
問 15 経済状況(景気)の長期予測・関連業界の需要予測,発展分野の探索・検討	7	5	4	3	3	6	6	5	3	4	3	9	5	6	6	6
問 15 関連業界・同業他社の動向把握	10	5	4	3	6	10	9	10	9	10	3	9	11	9	6	6
問 15 自社の経営上の問題点の検討	3	5	4	3	3	5	6	5	3	3	6	9	5	3	6	4
「環境予測と資源分析の組織階層上の高低」	20	15	12	9	12	21	21	20	15	17	12	27	21	18	18	16
問 16「長期計画設定方針の詳細度」	4	2	2	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	1	1	4
問 17 長期計画1次原案作成のボトム・アップ度	4	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	2
問 24・26 投資プロジェクト作成のボトム・アップ度	4	5	5	3	3	4	5	4	3	3	3	6	5	6	5	6
「長期計画と投資プロジェクト作成のボトム・アップの程度」	8	6	8	6	4	6	8	7	5	5	7	10	8	10	8	8
問 14 長期計画の計画内容の総合性	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
問 18 長期計画と期間予算との統合度	3	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3
「計画内容の統合度は高いか低いか」	7	5	6	5	3	6	6	5	6	7	7	5	6	6	6	7
問 20「長期計画設定時の部門間パワー順位」** 1位	製造	社長室・企画	販売・マーケティング	販売・マーケティング	販売・マーケティング	販売・マーケティング	—	社長室・企画	社長室・企画	社長室・企画	製造	社長室・企画	—	財務・会計	—	社長室・企画
2位	販売・マーケティング	財務・会計	製造	社長室・企画	製造	社長室・企画	—	販売・マーケティング	販売・マーケティング	財務・会計	販売・マーケティング	販売・マーケティング	—	販売・マーケティング	—	販売・マーケティング
3位	財務・会計	販売・マーケティング	総務・人事・労務	製造	社長室・企画	研究開発	—	製造	研究開発	販売・マーケティング	社長室・企画	研究開発	—	製造	—	研究開発
4位	総務・人事・労務	製造	研究開発	研究開発	研究開発	財務・会計	—	総務・人事・労務	財務・会計	研究開発	研究開発	製造	—	研究開発	—	財務・会計
5位	社長室・企画	総務・人事・労務	社長室・企画	財務・会計	総務・人事・労務	総務・人事・労務	—	研究開発	製造	製造	財務・会計	財務・会計	—	社長室・企画	—	製造
6位	研究開発	研究開発	財務・会計	総務・人事・労務	財務・会計	製造	—	財務・会計	総務・人事・労務	総務・人事・労務	総務・人事・労務	総務・人事・労務	—	総務・人事・労務	—	総務・人事・労務
問 29「投資プロジェクトの所要資金は内部か外部調達か」	3	3	2	1	4	1	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1
問 19 長期計画の不確実性の考慮度	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3
問 28 投資プロジェクトの不確実性の考慮度	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2
「将来の不確実性の考慮度」	4	4	6	2	3	4	4	4	4	3	6	4	3	5	4	5
問 31「数量的分析法の適用度」	1	4	4	4	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	4
問 32「資本コスト基準の採用・不採用」***	○	○	○	○	×	×	○	×	○	×	○	×	×	×	×	×
問 22 長期計画の実績報告の頻度	2	4	4	2	2	2	3	2	4	3	4	4	3	2	2	2
問 33 投資プロジェクトのフォローアップの頻度	2	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3
「業績評価は公式的か弾力的か」	4	7	8	4	6	5	5	4	7	5	7	6	6	4	4	5

*　スコアの詳細については第25表—第35表参照。**　破線は同順位であることを示す。***　○は採用は，×は不採用を示す。

第22表は，第24図に示される「環境不確実性の評点順位」と「戦略多様性の評点順位」および「認知された総合戦略」にもとづいて，各セル4組織なるように16組織を配分したものである。これによれば，各セルに適合する組織は次のとおりである。セル1（低環境不確実性・低戦略多様性）は，新聞社，A麦酒，プラスチック，B麦酒，セル2（高環境不確実性・低戦略多様性）は，製パン，合成繊維，製薬，実用衣料，セル3（低環境不確実性・高戦略多様性）は，酸素ガス，食品，コンピュータ，C光学機器，そしてセル4（高環境不確実性・高戦略多様性）は，D光学機器，E総合電機，通信機器，F総合電機が適合した。

第22表より，確実な環境のなかで戦略の展開が必ずしも高いとはいえないセル1の組織は，「現状維持型」の総合戦略を採用しているようである。これに対し，多様な戦略展開により不確実な環境を確実化したと考えられるセル3の組織は，その総合戦略を「先取り型」と認知しているようである。また，多様な戦略展開にもかかわらず環境不確実性の高いセル4の組織は，その総合戦略を「開発型」と認知しているようである[2)]。

(3)　長期経営計画の構造・過程

第23表は，各組織の「長期経営計画の構造・過程」の7つの次元の11のインディケータのスコアを示したものである。

(4)　業績

各組織の「全般的業績」と「長期計画システムの有効性」の各スコアおよび「平均年間売上高成長率」を第24表にまとめた。この結果より，「全般的業績」に関しては，合成繊維（5），D光学機器（4），F総合電機（5）のスコアは6未満でその業績は同業他社よりも劣っているが，「長期計画システムの有効性」のスコアに関しては，この3組織のスコアはいづれも24以上であり，長期計画は有効に機能しているものと考えられる。また，「平均年間売上高成長率」に関しては，すべての組織で10%以上である。そこで本分析では，これら16組織の長期経営計画システムはすべて有効なシステムであるとみなし，調査結果を検討することにした。

第24表　長期経営計画の有効性のスコア

	新聞社	A麦酒	プラスチック	B麦酒	製パン	合成繊維	製薬	実用衣料	酸素ガス	食品	コンピュータ	C光学機器	D光学機器	E総合電機	通信機器	F総合電機
「利益額」*	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	4	2	3	3	2
「売上高成長率」	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	5	4	2	3	3	3
「全般的業績」	8	6	6	7	6	5	6	6	6	6	8	8	4	6	6	5
「長期計画システムの有効性」**	24	19	24	25	20	24	24	21	25	24	28	24	24	25	25	25
「平均年間売上高成長率(%)」	10.0	11.8	15.0	38.0	15.0	20.7	30.4	10.9	10.0	28.7	36.3	20.0	11.0	10.0	12.5	10.0

* 「利益額」と「売上高成長率」は，いづれも5段階評定尺度により数量化され，高スコアほど同業他社に比して業績は高いことを示す。

** 「長期計画システムの有効性」は，6つの5段階評定尺度（したがって，最低スコアは6で最高スコアは30である）により数量化され，高スコアほど，長期計画はより有効に機能していることを示す。

2.　組織状況と長期経営計画の構造・過程との適応関係の分析

次に，以上それぞれ独立に分析された組織状況と長期経営計画の構造・過程との適応関係を分析する。

(1)　組織の事業部の数

自己充足的な情報処理の単位である事業部の相対的な数は，一般に，組織の水平的分権度の尺度と考えられる。第25表によれば，低戦略多様性のセル1の平均スコアは0.125であるのに対し，同じ低戦略多様性のセル2のそれは0.405と高く，「環境不確実性が高まるにつれて組織の事業部の相対的な数はより多くなる。」ことを示している。総合戦略が「先取り型」であると認知しているセル3のスコアは0.783と，他のセルのスコアと比較して高い。このセル3の組織は，環境のニーズに迫られる以上により先取り的・主体的に水平的分権化をはかり，情報処理・意思決定の負荷を削減しているものと理解される。あるいは，不確実な環境を確実化する過程で事業部というスラック資源の創造をはかり，情報処理負荷の削減に成功してきた結果とも考えられる。

第25表　事業部の相対的な数

戦略多様性 ＼ 環境不確実性	低		高	
低	セル1		セル2	
	新聞社	[0.29]*	製パン	[0.38]
	A 麦酒	[0.04]	合成繊維	[0.27]
	プラスチック	[0.16]	製　薬	[0.19]
	B 麦酒	[0.01] 0.125**	実用衣料	[0.78] 0.405
高	セル3		セル4	
	酸素ガス	[1.82]	D 光学機器	[0.47]
	食　品	[0.29]	E 総合電機	[0.09]
	コンピュータ	[0.73]	通信機器	[0.37]
	C 光学機器	[0.29] 0.783	F 総合電機	[0.19] 0.280

*　スコアは事業部の相対的な数，すなわち（独立事業部の数／年間売上高（単位100億円））で，高スコアほど事業部の相対的な数はより多いことを示す。

**　4組織の平均スコアを示す（第26表，第27表および第28表についても同様）。

(2)　長期計画の起案と決定の方向性

環境予測と資源分析が，主に組織のどの階層でおこなわれるかを示すインディケータは[3]，情報収集の組織の下位階層への分散を表わし，いわゆる垂直的分権度を表わしている。第26表によれば，低環境不確実性のセル1とセル3の平均スコアが15.88 ((14.00+17.75)/2) であるのに対し，高環境不確実性のセル2とセル4の平均スコアが18.38((18.50+18.25)/2) と高く，「環境予測と資源分析の組織階層上の高低」は，環境不確実性に規定されていると考えられる。すなわち，この結果は，「環境不確実性が高まるにつれて，重要な情報が組織の下層に蓄積され意思決定のために処理される傾向がある。」ことを示している[4]。低環境不確実性のセル1とセル3とを比較すると，セル3のスコアの方が高く，戦略多様性も「組織階層上の高低」を規定していると考えられる。

第27表によれば，「長期計画の起案と決定の方向性」の第2のインディケータである「長期計画設定方針の詳細度」のスコアは，セル1が最高で，セ

第26表　環境予測と資源分析の組織階層上の高低

戦略多様性 ＼ 環境不確実性	低			高		
低	セル1			セル2		
	新聞社	[20]*		製パン	[12]	
	A 麦酒	[15]		合成繊維	[21]	
	プラスチック	[12]		製　薬	[21]	
	B 麦酒	[9]	14.00	実用衣料	[20]	18.50
高	セル3			セル4		
	酸素ガス	[15]		D 光学機器	[21]	
	食　品	[17]		E 総合電機	[18]	
	コンピュータ	[12]		通信機器	[16]	
	C 光学機器	[27]	17.75	F 総合電機	[18]	18.25

* スコアは，環境予測と資源分析が主に組織のどの階層でおこなわれているかを示し，高スコアほどより低い組織階層でおこなわれている。

第27表　長期計画設定方針の詳細度

戦略多様性 ＼ 環境不確実性	低			高		
低	セル1			セル2		
	新聞社	[4]*		製パン	[3]	
	A 麦酒	[2]		合成繊維	[2]	
	プラスチック	[2]		製　薬	[2]	
	B 麦酒	[3]	2.75	実用衣料	[1]	2.00
高	セル3			セル4		
	酸素ガス	[3]		D 光学機器	[2]	
	食　品	[2]		E 総合電機	[1]	
	コンピュータ	[1]		通信機器	[1]	
	C 光学機器	[1]	1.75	F 総合電機	[4]	2.00

* スコアは，長期計画設定に際して各事業部・部門に提示される設定方針の詳細度を示し，高スコアほどより詳細である。

ル2とセル4が2位で，セル3が最低である。したがって，「環境不確実性および戦略多様性が高まるにつれて，長期計画設定方針はより概括的になる。」という傾向がある。実用衣料，コンピュータ，C 光学機器，E 総合電機，および通信機器の各組織のスコアはいづれも「1」で，設定方針はきわめて概

第28表　長期計画と投資プロジェクト作成のボトム・アップの程度

戦略多様性	環境不確実性：低			環境不確実性：高		
低	セル1			セル2		
	新聞社	[8]*		製パン	[4]	
	A 麦酒	[6]		合成繊維	[6]	
	プラスチック	[8]		製　薬	[8]	
	B 麦酒	[6]	7.00	実用衣料	[7]	6.25
高	セル3			セル4		
	酸素ガス	[5]		D 光学機器	[8]	
	食　品	[5]		E 総合電機	[10]	
	コンピュータ	[7]		通信機器	[8]	
	C 光学機器	[10]	6.75	F 総合電機	[8]	8.50

*　スコアは，長期総合計画とその構成要素である投資プロジェクトの起案と決定がボトム・アップかトップ・ダウン方式でなされるかを示し，高スコアほどよりボトム・アップの程度は高い。

括的であることを示す。これらの組織においては，各製品別事業部は独自の企画部を有し，この事業部企画部が事業部計画を作成している。したがって，長期計画の起案のために本社企画部が各事業部に提示する設定方針は，各事業部の自由裁量の余地を大きく残したきわめて概括的なものとなっているのであろう。

第28表は，「長期計画の起案と決定の方向性」の第3のインディケータである「長期計画と投資プロジェクト作成のボトム・アップの程度」を示している。セル1の平均スコアは，セル2とセル3の各平均スコアよりも高く，事業部企画部を有する組織の多いセル4の平均スコアは，8.50と最高である。セル1，セル2およびセル3の平均スコアの大小関係は，「環境不確実性および戦略多様性が高まるにつれて，長期計画と投資プロジェクトの起案と決定はよりトップ・ダウン方式になる。」ことを示している。たとえば，スコアが「5」とよりトップ・ダウン的なセル3の酸素ガス会社では，直接面接したトップ・マネジメントの変革志向性はきわめて強く，このトップ・マネジメントに直属している社長室が長期計画をきわめて積極的に作成していた。

これに対して，スコアが「8」とよりボトム・アップ的なセル1の新聞社では，その総合戦略が「現状維持型」であることからも，長期計画と投資プロジェクトは組織の下層から積み上げ的に起案されていた。

(3)　長期計画の計画内容の統合

第29表によれば，低戦略多様性の8組織の平均スコアが5.38であるのに対して，高戦略多様性の8組織の平均スコアは6.25とより高い。この結果は，「戦略多様性が高まるにつれて，長期計画の計画内容はより統合される。」ことを示している。Lawrence & Lorsch によれば，II 節で述べたように，「組織は環境不確実性が高まるにつれて，より強力な統合の機構を展開する。」本調査結果は，「統合」を規定しているのは市場環境の不確実性よりもむしろ製品／市場戦略の多様性であることを示している。

第29表　長期計画の計画内容の統合

戦略多様性						
低	新聞社	[7]*	製パン	[3]		
	A 麦酒	[5]	合成繊維	[6]		
	プラスチック	[6]	製　薬	[6]		
	B 麦酒	[5]	実用衣料	[5]	5.38**	
高	酸素ガス	[6]	D 光学機器	[6]		
	食　品	[7]	E 総合電機	[6]		
	コンピュータ	[7]	通信機器	[6]		
	C 光学機器	[5]	F 総合電機	[7]	6.25***	

*　スコアは長期計画の計画内容の統合を示し，高スコアほど計画内容はより統合されている。

**　低戦略多様性の8組織（セル1とセル2）の平均スコアを示す（第31表についても同様）。

***　高戦略多様性の8組織（セル3とセル4）の平均スコアを示す（第31表についても同様）。

(4)　長期計画設定時の部門間パワー構造

まず調査対象組織16組織全体についてその部門間の平均パワー順位を検討してみると[5]，①販売・マーケティング，②社長室・企画，③製造，④財務・会計，⑤研究開発，⑥総務・人事・労務　の順であった。1位の販売・マーケティング部門と2位の社長室・企画部門は，長期計画設定のために必要な情報を保有し，この戦略的資源としての情報を武器に他部門への発言力・影

第30表　長期計画設定時の部門間パワー順位

戦略多様性	環境不確実性 低		環境不確実性 高	
低	セル1 新聞社 A 麦酒 プラスチック B 麦酒	*1. 販売・マーケティング 2. 製造 3. 社長室・企画 4. 財務・会計 5. 総務・人事・労務 6. 研究開発	セル2 製パン 合成繊維 製薬 実用衣料	1. 販売・マーケティング 2. 社長室・企画 3. 製造 4. 研究開発 5. 総務・人事・労務 6. 財務・会計
高	セル3 酸素ガス 食品 コンピュータ C 光学機器	1. 社長室・企画 2. 販売・マーケティング 3. 研究開発 4. 製造 5. 財務・会計 6. 総務・人事・労務	セル4 D 光学機器 E 総合電機 通信機器 F 総合電機	1. 販売・マーケティング 2. 財務・会計 3. 社長室・企画 4. 研究開発 5. 製造 6. 総務・人事・労務

* 順位はセル別の4組織の平均的パワー順位である。なお，調査対象組織16組織の平均的パワー順位は，①販売・マーケティング，②社長室・企画，③製造，④財務・会計，⑤研究開発，⑥総務・人事・労務　の順である。

響力を行使しているものと理解される。

次に，セル別に平均的パワー順位を検討する。

セル1においては，製造部門のパワー順位は2位と高い。セル1の組織は典型的な官僚制組織であり，このような組織では，長期的環境変化に製造ライン・部門の再編成によって対処可能な余地はより大きい。たとえば，このセル1の新聞社は，長期的な需要の変化に対して紙面製作方針の変更により対処できるものとしている。したがって新聞社では，製造部門のパワー順位は1位である（第23表参照）。これに対して，研究開発部門のパワー順位が6位と低いのは，このセルの長期計画には研究開発項目が他のセルの場合に比してより少ないためであると考えられる。

セル3においては，社長室・企画部門のパワー順位は1位であり，研究開発部門は3位と高い。セル3の組織は，いづれも，「先取り型」総合戦略を採用し，環境不確実性の吸収に成功しており，したがって統合部門としての社長室・企画部門の役割は高く，研究開発部門の影響力は強いものと理解さ

れる。

セル4においては，16組織全体では4位であった財務・会計部門のパワー順位が2位と高い。セル4の組織は，「開発型」総合戦略を採用し，きわめて多数の製品別事業部を有している（C 光学機器は4，E 総合電機は14，通信機器は23，F 総合電機は23事業部）。これらの組織における長期計画の内容の1つは，この多数の製品別事業部が起案する投資プロジェクトに配分される資金の決定である。そこで，財務・会計部門は，この資金を配分する過程でより大きな発言力・影響力を行使するものと考えられる

(5)　資金調達の内部—外部依存性

第31表によれば，低戦略多様性組織の平均スコアが2.00であるのに対し，高戦略多様性組織の平均スコアは1.75と低く，「戦略多様性が高まるにつれて，資金はより内部調達される。」ことを示している。この結果は一見予想とは逆の結果であるが，次のように理解されうる。高戦略多様性の組織は，長期にわたる多様な戦略展開の成果である利益を留保しており，したがって，新規の投資プロジェクトに際して外部資金に依存する必要がないだけでなく，さらにより積極的に「借金経営の離脱」さえも志向しているのである。他方，低戦略多様性の組織は，これまでの低い戦略展開による利益留保だけでは新規の投資プロジェクトをおこないえず，外部資金にも依存せざるをえないのである。

第31表　投資プロジェクトの所要資金は内部か外部調達か

戦略多様性					
低	新聞社	[3]*	製パン	[4]	
	A 麦酒	[3]	合成繊維	[1]	
	プラスチック	[2]	製　薬	[1]	
	B 麦酒	[1]	実用衣料	[1]	2.00
高	酸素ガス	[3]	D 光学機器	[2]	
	食　品	[2]	E 総合電機	[1]	
	コンピュータ	[1]	通信機器	[2]	
	C 光学機器	[2]	E 総合電機	[1]	1.75

*　スコアは投資プロジェクトの所要資金は内部調達か外部調達かを示し，高スコアほどより外部調達である。

以上は調査対象組織16組織にかんする一般的傾向であるが，当然のことながら，この法則性からはずれた組織も見い出された。たとえば，高戦略多様性組織に分類された酸素ガス会社のスコアは「3」と高く，外部資金依存的である。この酸素ガス会社は，本社のある地域ブロックから他の複数の地域ブロックへの地域拡大を積極的に推進してきており，多額の資金を必要としているという特殊事情によるものと考えられる。

(6)　分析技術の複雑性

a　将来の不確実性の考慮度

第32表より，低環境不確実性の8組織の平均スコアは4.13で平均期間は4.25年であるのに対し，高環境不確実性の8組織の平均スコアは4.00と低く，平均期間は3.88年と逆に短かいことがわかる。したがって，「環境不確実性が高まるにつれて，将来の不確実性はより考慮されなくなるが，計画期間が短縮され不確実性の幅自体が縮少される。」と考えられる。

将来の不確実性への1つの対処方法である長期計画の改訂は，調査対象組

第32表　将来の不確実性の考慮度と長期計画の計画期間

環境不確実性	低			高		
新聞社	[4]*		(5年)**	製パン	[3]		(3年)
A 麦酒	[4]		(5年)	合成繊維	[4]		(3年)
プラスチック	[6]		(5年)	製　薬	[4]		(3年)
B 麦酒	[2]		(5年)	実用衣料	[4]		(3年)
酸素ガス	[4]		(3年)	D 光学機器	[3]		(6年)
食　品	[3]		(3年)	E 総合電機	[5]		(5年)
コンピュータ	[6]		(5年)	通信機器	[4]		(5年)
C 光学機器	[4]	4.13***	(3年)4.25****	F 総合電機	[5]	4.00*****	(3年)3.88******

*　スコアは，長期計画と投資プロジェクトの検討における将来の不確実性の考慮度を示し，高スコアほど考慮度は大きい。
**　年数は長期計画の計画期間を示す。
***　低環境不確実性の8組織（セル1とセル3）の平均スコアを示す。
****　低環境不確実性の8組織（セル1とセル3）の平均年数を示す。
*****　高環境不確実性の8組織（セル2とセル4）の平均スコアを示す。
******　高環境不確実性の8組織（セル2とセル4）の平均年数を示す。

織のほとんどが逐年改訂方式（ローリング方式）を採用しており，組織状況の影響は見い出せなかった。

b　数量的分析法の適用度

第33表は，低環境不確実性の8組織の平均スコアが2.63であるのに対し，高環境不確実性のそれは2.88とわずかであるが高く，「環境不確実性が高まるにつれて，数量的分析法はより多く適用される。」ことを示している。

米国の多くの企業においては，資本予算の実務に際して，環境の不確実性が低い場合にも必要以上に不確実性を考慮した精緻な数量的分析法が適用されていることがLorangeにより指摘されている。本調査の対象組織においては，この傾向は認められなかった。

第33表　数量的分析法の適用度

環境不確実性 低			環境不確実性 高		
新聞社	[1]*		製パン	[3]	
A 麦酒	[4]		合成繊維	[3]	
プラスチック	[4]		製　薬	[3]	
B 麦酒	[4]		実用衣料	[1]	
酸素ガス	[3]		D 光学機器	[3]	
食　品	[1]		E 総合電機	[3]	
コンピュータ	[1]		通信機器	[3]	
C 光学機器	[3]	2.63**	F 総合電機	[4]	2.88***

*　スコアは，投資プロジェクト検討時における数量的分析法（たとえば，シミュレーション・モデル，回帰分析，プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント法など）の適用度を示し，高スコアほど適用度は高い。

**　低環境不確実性の8組織（セル1とセル3）の平均スコアを示す（第35表についても同様）。

***　高環境不確実性の8組織（セル2とセル4）の平均スコアを示す（第35表についても同様）。

c　資本コスト基準の採用・不採用

第34表の結果は，低環境不確実性の組織においては，食品とC光学機器の2組織を除きすべて資本コスト基準を採用しているのに対し，高環境不確

第34表　資本コスト基準の採用・不採用

環境不確実性

低		高	
新聞社	[○]*	製パン	[×]
A 麦酒	[○]	合成繊維	[×]
プラスチック	[○]	製　薬	[○]
B 麦酒	[○]	実用衣料	[×]
酸素ガス	[○]	D 光学機器	[×]
食　品	[×]	E 総合電機	[×]
コンピュータ	[○]	通信機器	[×]
C 光学機器	[×]	F 総合電機	[×]

* 投資プロジェクトの経済計算に際しての資本コスト基準の採用の有（○）無（×）を示す。

実性組織では，製薬会社以外どの組織も採用しておらず，「環境不確実性が高まるにつれて，資本コスト基準はより適用されなくなる。」ことを示している。これは，高環境不確実性の組織においては，投資プロジェクトの採用からもたらされるキャッシュ・フローの不確実性が大きくなり，したがって，その資本コストの決定もより困難になるためであると考えられる。これらの組織では，投資プロジェクトの経済計算をおこなうにあたっては，資本コストの基準を明示的には必要としない回収期間法と会計的利益率法がもっぱら利用されていた。[6)]

第35表　業績評価の公式性

環境不確実性

低			高		
新聞社	[4]*		製パン	[6]	
A 麦酒	[7]		合成繊維	[5]	
プラスチック	[8]		製　薬	[5]	
B 麦酒	[4]		実用衣料	[4]	
酸素ガス	[7]		D 光学機器	[6]	
食品会社	[5]		E 総合電機	[4]	
コンピュータ	[7]		通信機器	[4]	
C 光学機器	[6]	6.00	F 総合電機	[5]	4.88

* スコアは，長期計画と投資プロジェクトの業績評価が公式的か弾力的かを示し，高スコアほど公式的である。

(7)　業績評価の公式性に関して

第35表より，低環境不確実性8組織の平均スコアが6.00であるのに対し，高環境不確実性8組織のそれは4.88と低い。したがって，有効な長期経営計画システムにおいては，環境不確実性が高まるにつれて業績評価はより弾力的になる傾向がある。この結果は，高環境不確実性の組織におけるいたずらに公式的な業績評価は，長期経営計画の有効性を損なうことになることを指摘している。

1) 肥田野・瀬谷・大川 [49] pp. 165–167, p. 321 参照。

2) 榊原・奥村・野中 [64] は，我国の企業を対象として環境と戦略の関係を実証的に研究している。榊原 [65] は，東海地方の企業を対象として，Anderson & Paine [1] のモデルを用い環境と戦略の関係を実証的に検討している。企業戦略のコンティンジェンシー理論については，Miles & Snow [33], Steiner & Miner [40] pp. 773–783 参照。

3)「組織階層の高低」については，「選択された階層の順位（1位か2位か）」と，「階層の位置」とにより数量化された。数量化にあたっては次表によりスコアが与えられ，3つのスコアーの和をもって，第1のインディケータとされた（付録：質問調査表　問15参照）。

順位＼階層	トップおよびゼネラル・スタッフ	スペシャル・スタッフ	長期計画委員会・企画委員会	製造事業部・販売事業部・製造部・販売部
1　位	2	4	6	8
2　位	1	2	3	4

4) Lawrence & Lorsch [26] 参照。

5) 解答の重視順位にそれぞれ，6, 5, 4, 3, 2, 1のウエイトづけをおこない，合計したスコアの順位を求めた。各セルについての平均的パワー順位も同様にして求めた。

6) 低環境不確実性8組織と高環境不確実性8組織それぞれの経済計算法を利用頻度の高い順にあげれば次のとおりである。

低環境不確実性8組織			高環境不確実性8組織		
1 位	回収期間法	6 社	1 位	回収期間法	7 社
2 位	現在価値法（収益性指数法を含む）	5 社	2 位	会計的利益率法	5 社
2 位	会計的利益率法	5 社	3 位	現在価値法（収益性指数法を含む）	1 社
4 位	MAPI 法	2 社	3 位	内部利益率法	1 社
5 位	内部利益率法	1 社	3 位	MAPI 法	1 社

VI 結　　論

以上，本調査研究では，「長期経営計画の構造・過程」の「組織状況」への適応を状況適応理論の成果をとりいれ総合的に分析してきた。その調査結果の分析から示唆された仮説を命題の形で整理すると次のようになる。これらの命題の検証は今後の課題である。

長期経営計画の環境適応に関する命題

有効な長期経営計画は，組織状況（環境不確実性と戦略多様性）の変化にともない，その構造・過程にかんして次の７つの適応を示す。

(1) 組織の事業部の数に関して

環境不確実性および戦略多様性が高まるにつれて，組織の事業部の相対的な数はより多くなる。特に，先取り型戦略の組織において著しい。

(2) 長期計画の起案と決定の方向性に関して

環境不確実性および戦略多様性が高まるにつれて，環境予測と資源分析はより低い組織階層でおこなわれ，長期計画設定方針はより概括的になる。しかし，長期計画と投資プロジェクトの起案と決定はよりトップ・ダウン方式になる。

(3) 長期計画の計画内容の統合に関して

戦略多様性が高まるにつれて，長期計画の計画内容はより統合される。

(4) 長期計画設定時の部門間パワー構造に関して

長期計画設定時の全体的な部門間パワー順位は，①販売・マーケティング，②社長室・企画，③製造，④財務・会計，⑤研究開発，⑥総務・人事・労務　である。しかしながら，現状維持型戦略の組織においては，製造部門のパワー順位はより高く，研究開発部門のパワー順位はより低

い。また，先取り型戦略の組織においては，社長室・企画部門および研究開発部門のパワー順位がより高く，開発型戦略の組織においては，財務・会計部門のパワー順位がより高い。

(5) 資金調達の内部—外部依存性に関して

戦略多様性が高まるにつれて，組織の資金調達はより内部資金に依存するようになる。

(6) 分析技術の複雑性に関して

環境不確実性が高まるにつれて，将来の不確実性はより考慮されなくなるが，計画期間が短縮され不確実性の幅自体が縮少される。また，環境不確実性が高まるにつれて，数量的分析法はより多く適用されるが，資本コスト基準は逆により適用されなくなる。

(7) 業績評価の公式性に関して

環境不確実性が高まるにつれて，業績評価はより弾力的になる。

以　上

最後に，本調査研究の問題点および今後の展開方向について若干触れておきたい。

これまでの状況適応理論は，II 節で検討した多くの実証研究からも明らかなように，一定時点における組織と組織状況との適応関係を分析する静態的分析に終始してきた。本調査研究においても，「環境・戦略」→「長期経営計画の構造・過程」→「業績」の関係が静態的にしか分析されていない。組織が環境や戦略の変化に対していかに長期経営計画の構造・過程を適応させていくかという動態分析も今後行なわれる必要がある。

また，本調査研究において，調査対象組織の数が28と少ない点も問題であろう。今後さらに多数の企業に拡大し，上記の命題のいっそう洗練された検証をしてみるつもりである。さらに，総合戦略の測定尺度が不十分であることも問題であろう。この点も今後解決されなければならない点である。

参 考 文 献

[1] Anderson, C. R. and F. T. Paine, "Managerial Perceptions and Strategic Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, 1975, pp. 811–823.

[2] Ansoff, H. I., "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 5, 1957, pp. 113–124.

[3] Ansoff, H. I., R. P. Declerck and R. L. Hayes, "From Strategic Planning to Strategic Management", in H. I. Ansoff, R. P. Declerck and R. L. Hayes ed., *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons Ltd. 1976, pp. 39–78.

[4] Burns, T. and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, 1961.

[5] Chandler. A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The M. I. T. Press, 1962. (三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」, 実業之日本社, 1967。)

[6] Child, J., "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol. 6. 1972, pp. 1–22.

[7] Cleland, D. I., *The Origin and Development of a Philosophy of Long-Range Planning in American Business*, Arno Press, 1962.

[8] Coleman, H. J., *Perceived Environmental Uncertainty, Managerial Strategy, and Subunit Power Relationships*, Univeristy of California, Berkley, Ph. D. Dissertation, 1978.

[9] Conference Board ed., *Corporate Guide to Long-Range Planning, Planning under Uncertainty*, The Conference Board Inc., 1976, 1978. (日本能率協会訳「アメリカ企業にみる経営計画の実際」, 日本能率協会, 1978)。

[10] Cook, C. W., *Organization, Environment, and Strategy: A Contingency Model of Corporate Change*, University of Southern California, Ph. D. Dissertation, 1974.

[11] Dobbie, J. A., *A Comparative Analysis of Long-Range Goal-Setting Procedures in Large Corporations in California*, University of California, Los Angeles, Ph. D. Dissertation, 1972.

[12] Duncan, R. B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 1972, pp. 313–327.

[13] Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Revised

and Enlarged Edition, The Free Press, 1975.

[14] Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, 1976.（山田雄一監訳「新しい管理者像の探究」, 産業能率短大出版部, 1970。）

[15] Galbraith, J. R., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley Publishing Company, 1973.

[16] Galbraith, J. R., *Organization Design*, Addison-Wesley Publishing Company, 1977.

[17] Gilbert, X. and P. Lorange, "Five Pillars for Your Planning", in P. Lorange and R. F. Vancil, *Strategic Planning Systems*, Prentice-Hall Inc., 1977, pp. 36-46.

[18] Hage, J. and M. Aiken, "Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3, 1969, pp, 366-377.

[19] Hall, R. H., "Intraorganizational Structure Variation,", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, No. 3, 1962, pp. 295-308.

[20] Hayashi, K., "Corporate Planning Practices in Japanese Multinationals", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 2, 1978, pp. 211-226.

[21] Henry, H. W., *Long-Range Planning Practices in 45 Industrial Companies*, Prentice-Hall Inc., 1967.

[22] Hickson, D. J., C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck and J. M. Pennings, "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2, 1971, pp. 216-229.

[23] Kast, F. E., and J. E. Rosenzweig, *Contingency View of Organization and Management*, Science Research Associates, Inc. 1973.

[24] Klein, H., *Incorporating Environmental Examination into the Corporate Strategic Planning Process*, Columbia University, Ph. D. Dissertation, 1973.

[25] Koontz, H., "The Management Theory Jungle", *Academy of Management Journal*, Vol. 4, No. 3, 1961, pp. 174-188.

[26] Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, 1967.（吉田博訳「組織の条件適応理論」, 産業能率短大出版部, 1977。）

[27] Lorange, P., *Behavioral Factors in Capital Budgeting*, Universitets-forlaget, 1973.

[28] Lorange, P. and R. F. Vancil, "How to Design a Strategic Planning System", in P. Lorange and R. F. Vancil, *Strategic Planning Systems*,

Prentice-Hall Inc., 1977, pp. 139–151.

[29] Lorsch, J. W. and J. J. Morse, *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*, Harper & Row Publishers Inc., 1974. (馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳「組織・環境・個人」, 東京教学社, 1977。)

[30] Luthans, F., *Introduction to Management: A Contingency Approach*, McGraw-Hill Book Company, 1976.

[31] McCaskey, M. B., "A Contingency Approach to Planning: Planning with Goals and Planning without Goals". *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 2, 1974, pp. 281–291.

[32] Merton, R. K., *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, 1949. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳「社会理論と社会構造」, みすず書房, 1961。)

[33] Miles, R. E. and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill Book Company, 1978.

[34] Mintzberg, H., "Strategy Making in Three Modes", *California Management Review*, Vol. 16, No. 2, 1973, pp. 44–53.

[35] Pfeffer, J. and G. R. Salancik, "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of Universty Budget", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 2, 1974, pp. 135–151.

[36] Pinder, C. C. and L. F. Moore ed., *Middle Range Theory and the Study of Organizations*, Martinus Nijhoff Publishing, 1980.

[37] Saap, R. W., *An Empirical Investigation into the Relationship between Long-Range Planning and Bank Performance*, University of Houston, Ph. D. Dissertation, 1978.

[38] Salancik, G. R. and J. Pfeffer, "The Bases and Uses of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4, 1974, pp. 453–473.

[39] Segal, M., "Organization and Environment: A Typology of Adaptability and Structure", *Public Administration Review*, Vol. 34, 1974, pp. 212–220.

[40] Steiner, G. A. and J. B. Miner ed., *Management Policy and Strategy*, Macmillan Publishing Company, 1977.

[41] Steiner, G. A. *Strategic Managerial Planning*, The Planning Executives Institute, 1977. (河野豊弘訳「戦略経営計画」, ダイヤモンド社, 1978。)

[42] Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill Book Company, 1967.

[43] Tosi, H. L. and S. J. Carroll, *Management: Contingencies, Structure, and*

Process, St. Clair Press. 1976.

[44] Tosi, H. L. and W. C. Hamner ed., *Organization Behavior and Management: Contingency Approach,* Revised Edition, St. Clair Press, 1978.

[45] Woodward, J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965.（矢島釣次・中村寿雄訳「新しい企業組織」，日本能率協会，1970。）

[46] 中部経営問題研究会「企業のマーケティング行動と環境適応」，電通名古屋支社，1979。

[47] 二味巌「不測事態対応戦略　コンティンジェンシー・プラン」，日本能率協会，1978。

[48] 後藤幸男「経営計画と経営分析」，税務経理協会，1979。

[49] 肥田野直・瀬谷正敏・大川信明「心理教育統計学」，培風館，1961。

[50] 細井卓「経営財務原論」，丸善，1975。

[51] 加護野忠男「経営組織の環境適応」，白桃書房，1980。

[52] 経済企画庁編「昭和54年版経済白書」，大蔵省印刷局，1979。

[53] 企業経営協会編「実態分析　長期経営計画」，中央経済社，1960。

[54] 企業研究会編「実例経営戦略特別資料集」，企業研究会，1978。

[55] 河野豊弘編「最新長期経営計画の実例」，同文館，1978。

[56] 小島廣光「予算管理における動機づけの分析」（日本経営学会編『企業の社会的責任』，千倉書房，1975，pp. 128-136。）

[57] 小島廣光「環境・予算管理意思決定構造および業績間の関係についての実証研究」，『調査と資料』，名古屋大学経済学部附属経済構造分析資料センター，第60号，1976。

[58] 小島廣光「最適資本予算システム設計のための行動科学的接近」（森昭夫・後藤幸男・小野二郎編『最適経営財務』，有斐閣，1978，pp. 217-232。）

[59] 近藤恭正「予算管理論」，中央経済社，1980。

[60] 日本経営計画協会編「経営計画の基礎」，日刊工業新聞社，1978。

[61] 日本生産性本部「長期経営計画についての実態調査（第6回）」，（未公刊），1979。

[62] 野中郁次郎「組織と市場―市場志向の経営組織論―」，千倉書房，1974。

[63] 野中郁次郎「経営管理」，日本経済新聞社，1980。

[64] 榊原清則・奥村昭博・野中郁次郎「日本企業における組織の環境適応」，『慶応経営論集』，Vol. 2，No. 1，1980，pp. 28-52。

[65] 榊原清則「企業戦略のコンティンジェンシー理論―日本企業の戦略特性」，『一橋論叢』，第84巻第1号，1980，pp. 84-101.

[66] 津曲直躬・松本譲治「わが国の企業予算」，日本生産性本部，1972。

付録：経営計画システムに関する質問調査表

北海道大学経済学部経営学科経営管理論研究室

貴社名	TEL (　　)－(　　)				
記入者 御氏名		部・課・係		役職	

問1　はじめに貴社の概要についておたずねします。

資本金（昭和53年度末払込済分）		千円
総資本（昭和53年度末貸借対照表貸方合計）		千円
昭和53年度年間総売上高		千円
昭和53年度末常用従業員数		人
全社レベルの企画部門の人員数 （コンピュータ要員・女子事務員を除く）		人
職能部門制組織の場合	職能部門の数	
事業部制組織の場合	事業部の数	
	本社スタッフ部門の数	
主要製品もしくは主要サービス種目		

貴社の主要製品の特徴、同業他社との関係、販売方法等の特徴についておたずねします

問2　貴社の主要製品は，顧客の年令・所得・ライフスタイル，業種，企業規模などで細分化されていますか。

1　きわめて細分化されている。　2　細分化されている。　3　どちらともいえない。　4　あまり細分化されていない。　5　全く細分化されていない。

問3　貴社の主要製品の流通経路の共通性は，全体としてどの程度ですか。

1　きわめて高い共通性がある。　2　高い共通性がある。　3　中程度の共通性がある。　4　共通性は低い。　5　ほとんど共通性はない。

問4　貴社の主要製品の顧客は，どの程度製品知識を持っていますか。

1　きわめて豊富。　2　豊富。　3　どちらともいえない。　4　乏しい　5　全く乏しい。

問5　貴社の主要製品の販売促進手段は，多岐にわたっていますか。

1　きわめて多岐（たとえば価格，広告宣伝，リベートなど）。　2　多岐。

3　どちらともいえない。　4　少ない。
5　非常に少ない（たとえば価格のみ）。

問6　貴社の主要製品の競争のあり方はどうですか。
1　非常に相互依存的。　2　相互依存的。　3　どちらともいえない。
4　競争的である。　5　非常に競争的である。

問7　貴社では，主要製品の同業他社との行動をどの程度予測できますか。
1　きわめて正確に。　2　正確に。　3　時々。
4　余りできない。　5　全然できない。

問8　貴社の主要製品に対する需要の安定性はどうですか。
1　非常に安定的で不断に成長している。　2　安定的で成長している。
3　中程度に安定的で成長している。　4　不安定で成長が波動する。
5　非常に不安定で成長が大幅に波動する。

問9　貴社が属する産業における新製品開発の頻度は，どの程度ですか。
1　きわめて頻繁。　2　頻繁。　3　どちらともいえない。
4　頻繁ではない。　5　ほとんどない。

貴社の経営政策についておたずねします

問10　貴社の主たる経営政策は，次のどれに該当しますか。1つ選んでください。
1　現状維持型（一定の産業の中で安定的な市場占有率を確保することを主要政策とし，他の産業・業界の動向への関心は高いとはいえない。従来の主要製品の改良・開発，優秀な顧客サービス等による市場浸透を進め，徐々に成長している。）
2　先取り型（従来の主要製品との関連性が必ずしも高くない製品や市場の開発，製品の多様化，多角化等を他社に先んじて進め，積極的成長をはかることを主要政策とする。このため新製品開発，研究開発，有望成長分野の調査・分析等にも絶えず努力している。）
3　開発型（1.現状維持型と2.先取り型の併用による安定的成長をはかる。）

同じような質問で恐縮ですが

問11　貴社が経営政策として重視されているものを，次表の11の中から順位をつけて5つ選び，次表の□の中に番号をご記入ください。

		市場				
		現状		新規		
現状	市場浸透	自社製品の使用頻度・購買単位の増加政策		市場開拓	新しい商品用途の普及等による新規顧客の獲得政策	
					新支店・海外拠点の開設・輸出等による地域の拡大政策	
		価格・広告宣伝等による同業他社からの顧客の獲得政策			新規の流通経路の開拓政策	
製品 新規	製品開発	既存製品の改良政策		多角化	関連業種での提携・合併政策（垂直的統合を含む）	
		既存製品の品質の多様化政策			異業種への提携・合併政策	
		新製品の開発政策			企業内多角化政策	

貴社の中期および長期計画についておたずねします

問12　はじめに，貴社の長期・中期および短期計画の概要についておたずねします。

	長期計画	中期計画	短期計画（予算）
名称			
計画期間	年	年	ケ月
導入時期	昭和　年　月	昭和　年　月	昭和　年　月

問13　貴社の中・長期計画を設定するための組織についておたずねします。

	名　称	構 成 役 職 名	統括者役職名	構成員数
中・長期計画案を起案する部署・組織				名
中・長期計画案を検討・調整する部署・組織				名
中・長期計画案を決定・承認する部署・組織				名
中・長期計画全般の担当部署・組織				名

問14　貴社の中・長期計画の内容はいずれですか。

1　単なる販売予測（需要予測）・利益予測を行なっているにすぎず，それを裏付ける具体的な計画は設定されていない。

2　部分的な中・長期計画（たとえば，販売計画・生産計画・要員計画・設備計画などの経営要素別計画の一部）が設定されているだけである。

3　将来の数年間にわたる各領域別業務活動の基本計画を網羅的に体系化した計画である。

4　中・長期の利益計画・資金計画を中心に将来の数年間にわたる各領域別活動の基本計画を全社的に，調整・総合して設定される。

問15　貴社では，中・長期計画設定のための調査・検討は主に組織のどの段階でなされていますか。各項目について次の(1)−(5)の中から，一般的な順に3つ選び，その番号を［　］の中にお示しください。

(1)　トップ（社長および社長を含む常務会，取締役会）

(2)　ゼネラル・スタッフ（社長室・企画部など）

(3)　長期計画委員会・企画委員会など

(4)　スペシャル・スタッフ（経理部，生産管理部などの本社職能部）

(5)　製造事業部・販売事業部・製造部・販売部など

経済状況（景気）の長期予測，関連業界の需要予測，発展分野の探索・検討	：	［　］	［　］	［　］
関連業界・同業他社の動向把握	：	［　］	［　］	［　］
自社の経営上の問題点の検討	：	［　］	［　］	［　］

問16　全社的な中・長期計画設定に際して各事業部・部門に指示される中・長期計画設定方針は，貴社の場合どのような内容ですか。

1　全社的な大まかな見通しを示すだけである。すなわち，計画期間内における内外の経済情勢，景気の動向，国家の財政経済政策の内容，業界の特殊的情勢に対する見通し等を示すに止める。

2　1.で挙げた種々の見通しないし予測に対応するための全社的な政策の要領を示す。たとえば，計画期間内においては，積極策をとるか，現状維持策をとるかを示すに止まる。

3　1.と2.に加えて，各事業部・部門がとるべきおおよその政策を示す。

4　1.と2.に加えて，各事業部・部門がとるべきはっきりした政策を示す。

問17　貴社では，中・長期計画の第1次原案はどのようにして作成されていますか。次の中から1つ選んでください。

1　各事業部・部門が積み上げ的に作成する。

2　本社の企画室・スタッフ部門が集中的に作成する。

3　本社の企画室・スタッフ部門が中心になって作成するが，各事業部・部門もそれに参加する。

4　各事業部・部門が中心になって作成し，それを本社の企画室・スタッフ部門が援助し，調整する。

問18　貴社の予算（短期計画）は，中・長期計画とどのように関連づけられていますか。

1　予算は，中・長期計画の一環（初年度分）として編成される。

2　予算は，中・長期計画を大綱として編成される。

3　予算は，中・長期計画と切り離して別個に編成される。

問19　貴社では，中・長期計画の設定にあたり，将来の不測の事態をどの程度織り込んでいますか。

1　かなり織り込んでいる（たとえば，コンティンジエンシー・プランの採用など）。

2　ある程度織り込んでいる。

3　全く織り込んでいない。

問20　中・長期計画設定の過程で各事業部・部門の意見の重視のされ方には若干の差異があると考えられます。貴社の場合について，これら各事業部・部門の意見の重視される順に番号を付けて下さい。

製　　造［　　］販売・マーケティング［　　］研　究　開　発［　　］

社長室・企画［　　］財　務　・　会　計［　　］総務・人事・労務［　　］

問21　貴社の中・長期計画の改訂は，どのようにしてなされていますか。

1　計画期間・計画内容は一切改訂しない。

2　計画期間・計画内容は必要に応じて改訂する。

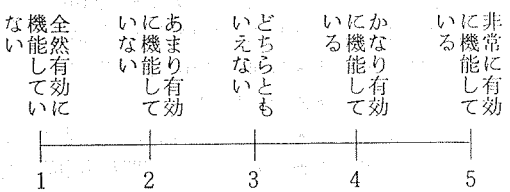
3　毎年改訂して1年先にのばすローリング方式をとる。

問22　貴社では，トップへの中・長期計画の実績報告はどのように行なわれていますか。

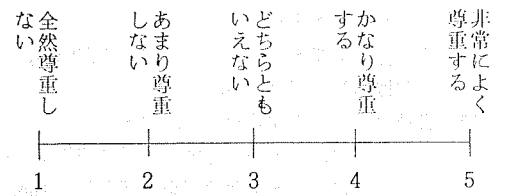
1　全部について定期的に報告する。
2　一部について定期的に報告する。
3　必要の都度報告する。
4　何もしない。

問23　あなたは，貴社の中・長期計画の現状についてどのようにお考えですか。次の項目ごとに1つずつお答えください。

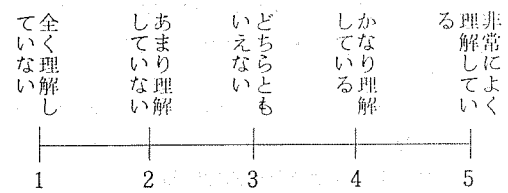
(1)　あなたは，貴社の中・長期計画システムが有効に機能していると思いますか。



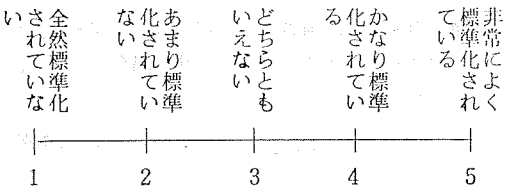
(2)　新規の投資プロジェクトを起案する時に，トップ・マネジメントは，設定されている中・長期計画を尊重しますか。



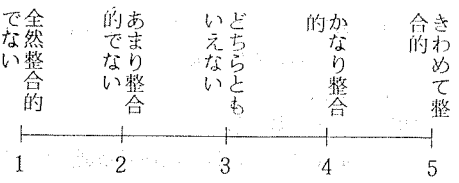
(3)　中・長期計画に関係・参加している人々は，中・長期計画の目的・意義を理解していますか。



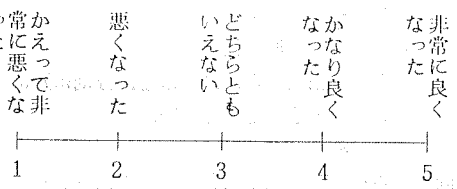
(4)　中・長期計画の設定のための手続は，標準化されていますか。



(5) 中・長期計画は，予算・原価計算システム・財務会計システム等の他の管理システムと用語・計算方法に関して整合的ですか。



(6) 中・長期計画導入の結果トップ・マネジメントとライン管理者との意思疎通はどのように変化しましたか。



貴社の主要投資プロジェクト、すなわち、研究開発・新製品開発・販売促進などを意図する設備投資、および多角化や企業集団化を意図する株式などの投資についておたずねします

問24　貴社の主要投資プロジェクトのアイディアは，どのようにして出されることが一般的ですか。

1　主に，トップ・ダウンにより。
2　主に，ボトム・アップにより。
3　主に，企画部門とトップ・マネジメント，あるいは，各事業部・部門とトップ・マネジメントとの相互交流により。

問25　貴社の主要投資プロジェクトのアイディアは，いつ提案されますか。

1　主に，中・長期計画を起案する過程で。
2　主に，個別的提案により。

問26　貴社の主要投資プロジェクトの分析・検討および調査は，どのようにして行われますか。

1　主に，企画部門を中心に行う。
2　主に，プロジェクト・チームをその都度編成して行う。
3　主に，関連する事業部・部門を中心にして行う。
4　主に，外部のコンサルティング機関に委託する。

問27　貴社では，拡張投資（工場建設，新市場開拓などの投資）プロジェクトの決定にあたり，次の諸項目を詳細に分析していますか。各項目ごとに1つずつお答えください。

(a)　製　造　費　用（もしくは仕入原価）

1　詳細（たとえば，発生形態別，さらに直接費・間接費別に）。
2　どちらともいえない。
3　概括的である。

(b) 売 上 数 量

1　詳細（たとえば，流通経路別，さらに地域別に）。
2　どちらともいえない。
3　概括的である。

(c) 売 上 原 価

1　詳細（たとえば，市場区分別に）。
2　どちらともいえない。
3　概括的である。

問28　貴社では，主要投資（特に設備投資）プロジェクトの検討にあたり，将来の収益，費用等の予測数値の不確実性には，どのように対処していますか。

1　不確実性について確率の理論等を利用して予測値の精度を高めている。
2　確率までは考えていないが，楽観値，期待値，悲観値等を考え，それらの幅の中で考える。
3　不確実性は特に考慮せず，単一の予測数値を用いる。

問29　貴社では，過去5年間の設備投資プロジェクトの決定にあたり，資金調達の範囲は基本的にはどのようなものでしたか。

1　短期借入金（企業間信用も含む）の範囲内。
2　長期借入金の範囲内。
3　内部資金（留保利益＋減価償却費）の範囲内。
4　内部資金＋長期借入金の範囲内。
5　内部資金＋長期借入金＋短期借入金の範囲内。
6　内部資金＋長期借入金＋短期借入金＋増資の範囲内。

問30　貴社の設備投資プロジェクトの検討にあたり利用している方法を，下記の中から利用頻度の高い順に3つ選んでください。

1　回収期間法	2　会計的利益率法	3　収益性指数法
4　ＭＡＰＩ法	5　内部利益率法	6　現在価値法

1　位 [　　]　　2　位 [　　]　　3　位 [　　]

問31　貴社では，主要投資（特に設備投資）プロジェクトの経済計算にあたり，資本コスト（投資の切捨率）の基準を採用していますか。採用している場合には，その高さを [　　] の中にご記入ください。

1　採用していない。　　2　採用している。[　　] %

問32　貴社では，主要投資プロジェクトの検討にあたり，数量的分析法（シミュレーション・モデル，回帰分析，ＰＰＭ法など）を利用していますか。

1　いつも利用している。
2　時々利用している。
3　かって利用したことがあるが，その後利用していない。
4　一度も利用したことがない。

問33　貴社のトップ・マネジメントは主要投資（特に設備投資）プロジェクトを決定し，実施に移した後に，採算などについてフォロー・アップを行っていますか。

1　全部について定期的に報告させる。
2　一部について定期的に報告させる。
3　必要な都度報告させる。
4　何もしない。

貴社の業績についておたずねします

問34　貴社の過去５年間の売上高の年平均成長率（名目）はどの程度でしたか。

平均年間売上高成長率：

0％以下	5％	10％	15％	20％	25％	30％以上
1	2	3	4	5	6	7

問35　貴社の主要製品について同業他社との比較で過去５年間の業績をどのように評価されますか。

利益額：

非常に不満である	不満である	どちらともいえない	満足している	非常に満足している
1	2	3	4	5

売上高成長率：

非常に不満である	不満である	どちらともいえない	満足している	非常に満足している
1	2	3	4	5

どうも、調査にご協力いただきありがとうございました