

2014年3月7日 全12頁

《実践》経営ビジョン・経営計画

# 日本企業のビジョン・計画の変遷 1

稟議的経営から長期経営計画の普及まで

---

経営コンサルティング部  
主任コンサルタント  
神谷 孝

## [要約]

- 日本が高度経済成長を謳歌していた1960年代初頭、大手企業を中心に長期経営計画の策定が一大ブームとなっていた。そして現在では、経営の基本的な指針として多くの企業が中期経営計画を策定している。こうしたことを踏まえ、本論では数回にわたり、長期経営計画ブームの以前から現在に至るまでの企業経営における指針や枠組みの変遷をたどることで、経営ビジョンや経営計画の意義を改めて考察したい。
- 日本企業の伝統的な意思決定方法に稟議制度がある。この稟議制度を経営の根幹に据えた「稟議的経営」は、事業規模の拡大に伴い姿を消し、1960年頃より経営の計画化が進むにつれ、マネジメントに重きを置いた経営へ徐々に移行していった。
- この時期、経営理念も同様に変質している。かつての社是・社訓は、「誠実」「勤勉」といったいわば家訓や倫理規範のようなものであった。そこに本来の経営理念である経営者としての考え方や想いが包摂されるようになった。
- その後普及する長期経営計画は、マネジメントに重きを置いた経営を支援すると同時に、未来を見据えた戦略経営を志向するツールとしての役割を担うはずであった。しかし、多くの企業では、戦略性に乏しい長期管理計画にとどまるケースが後を絶たなかった。一方、極めて戦略的な経営方針を打ち出し、その後の持続的な成長の基礎を築いた企業も少なからず存在した。

---

## 1. はじめに

長期経営計画が注目され始めたのは、ハーバード大学のビジネススクール卒業生による大会（1955年）のテーマ”The Planning of Strategy in your Business”であると言われている。一方、日本では1960年に開催されたドラッカー教授によるトップ・マネジメント・セミナー「明日を経営するもの」が企業人に大きな影響を与えたとされている。こうした中で、まるで出航する船に乗り遅れまいとするかのように、長期経営計画の策定が一斉に広がっていった。同時にその動きは、マネジメントの概念が日本の企業経営にも影響を及ぼす端緒になったともいえよう。

時進み現在では、多くの企業が中期経営計画を経営活動の基本的な指針としている。1960年代の長期経営計画ブームの後、安定成長を経てバブル崩壊とその後の失われた10年を経験する中で、日本企業の枠組みとしての経営指針は如何にして現在の形に至ったのだろうか。経営方針、経営目標、経営計画に対する考え方はどのように変化してきたのか。その変遷をたどることで、現代における経営ビジョン、経営計画の意義を改めて考えてみたい。

本稿では、最初に、日本企業の経営にツールとしての計画が浸透し、長期経営計画が普及するまでの過程をたどる。

## 2. 長期経営計画普及以前の意思決定

### 2-1. 生き続ける伝統の稟議制度

日本企業の伝統的な意思決定の方法に稟議制度がある。稟議制度は、仕組みとしての経営計画の発達に伴い、その機能や意味合いは変化してきたものの、いまだに根強く現代の企業にも残っている。

「稟議制度は、昭和30年代前半までは、意識決定の支配的な方式として広く行われてきた」<sup>1</sup>。この稟議制度を経営の基本とする「稟議的経営」は、単なる手続き面や制度ではなく、その根底に流れる経営に対する考え方を理解することが重要である。すなわち、「・・・稟議は、全経営の性質、全経営の行為にわたる概念であり、これによって、わが国企業の、（1）経営の基本的な考え方を示しており、（2）リーダーシップの形態と性質を示し、（3）トップ・マネジメント、経営方針、その実施がどうなっているかを示し、（中略）（9）わが国企業の経営管理の発展段階、合理化の浸透の程度を示すもの・・・」である<sup>2</sup>。

稟議制度の特筆すべき特徴は、最終判断が「決定」ではなく「決裁」にあることであ

---

<sup>1</sup> 伊藤 敦巳「日本的経営の現状と展望」白桃書房（1968年）

<sup>2</sup> 山城章監修・企業研究会編「稟議制度合理化の実例」ダイヤモンド社（1956年）

---

ろう<sup>3</sup>。「決定」とは、ある課題に対するいくつかの解決策から一つを選択し、その職務の責任者が採択することを指すのに対し「決裁」とは、解決策である事案の実施計画を承認、許可するという事と同意である。稟議制度では起案者である実務担当者によって、既に問題の正しい把握や分析及び解決策の検討が行われており、「稟議的経営」では現場主体で行う事業に係る計画策定により重心が置かれていた。

## 2-2. 経営の計画化とマネジメント化

こうした稟議を根幹に据えた経営の在り方は、事業規模が小さく、決裁者が事業のすべてを把握している状態であれば、経営の効率性を高めるといえよう。その理由として、①会社全体の課題や事業の方向性を決裁者自身が既に理解しており、課題解決の検討も既になされていることで、決裁に際しての経営判断の適正性が高まる②起案された事案は具体的な実行計画であり、即実行に移すことができる③起案部署が実行担当部署であるため、事案に対する理解は充分であり、動機づけも完了している等が挙げられる。

「稟議的経営」は、ある意味人的私企業体制下の経営とイコールであり、個人としての経営者を中心とした上下関係を軸とした企業活動と言い換えることもできる。このため、経営者の権限が強度に集権化された経営スタイルが体現され、多くの場合、経営者自らが出資者でもあるため、稟議的経営のもとでは資本力も強力な背景となり得た。

ところが、競争環境が複雑化する中、事業規模や事業領域が広がる過程で投資規模も拡大し、その結果、経営者は全事業を把握しきれなくなっていく。やがて長期的視野に立脚した判断に支障をきたすようになる。また、事案や決裁に関わる管理階層も増え、意思決定プロセスがより複雑になるに伴い、決裁期間が長期化するなど「稟議的経営」にも経年劣化が目立つようになる。

その解決策として経営者は、事業を営むにあたっての計画を現場のみに委ねるのではなく、長期的視点に立脚し今後の経営活動を方向付け、明確な経営方針を打ち出すことを考えざるを得なくなった。こうして職務としての計画策定をある種の専門性を持って実行に移すことが経営者自体に求められるようになる。

その結果、人的私企業体制は資本と経営が分離されたガバナンス体制への移行を余儀なくされた。資本と経営が分離される過程で経営者の在り方も大きく変わる。経営者は経営を担当する責任者として会社自体の発展に寄与することも求められ、マネジメントの概念

---

<sup>3</sup> 郷原弘「日本の経営計画」(1968年)では、稟議制度の特性として、以下の5つをあげている。①個々の案件ごとの意思決定であること②起案責任者以下による起案であること③回議により、関係者間の意思疎通を図ること④決定ではなく、決裁にあること⑤起案から決裁に至るまでの内容が記録されていること、である。特に③は日本的経営の特質を示すものとして重要な視点であろう。

---

が経営のかじ取りをする上で不可欠となった。こうしたことを背景に、後に見る長期経営計画が有力なマネジメントツールとして一気に普及したのである。

### 2-3. 稟議制度に対する評価の見直し

稟議的経営は徐々に影をひそめ、現代ではごく一部を除き大手企業における経営の根幹に据えられることはないだろう。だが一方で稟議制度自体は、多くの日本企業に今なお残っている。むしろ電子化が進み、社内システムに組み込まれる過程で旧来の稟議制度は、その欠点である意思決定の遅さを克服しながら進化しているといっても過言ではない。

ドラッカーもこうした日本的経営の意思決定システムのプラス面を積極的に評価した。いったん決裁された事案は、すでに回議の過程で情報が共有され事案も具体的なことから、その分、組織としての実行がスムーズになされること等がその理由である。経営の計画化、マネジメント化によって、一見、その使命を終えたかのように見える稟議制度だが、良い点を残しつつ、企業経営における意思決定システムの中である種の棲み分けがなされ、現代でも一定の役割を担っているといえよう。

### 2-4. 社是・社訓から経営理念へ

現代における企業経営のプリンシプルは、いわゆる経営理念に集約されるケースが少ない。わが国においても、社是・社訓等の形で表現される経営理念だが、意外なことに社歴の古い会社であっても、総じてみればその制定自体、比較的新しいことに気づかされる。1962年の調査<sup>4</sup>では、社是・社訓を有する会社は全体の39%。その作成時期は、明治時代以前に設立された会社でも昭和30年以降に作成されたケースが50%あり、戦前に作成されたケースは21%にとどまるという。

社是・社訓の多くは、「誠実」「勤勉」「創意工夫」「奉仕精神」等の、いわば家訓ともいうべきものであり、家長たるリーダーが、家族たる従業員に向けた訓示であった。いわば従業員の倫理的な規範であり、守るべきルールを示したものである。

その後、1950年代後半頃から社是・社訓に企業経営に対する経営者の考え方が強く反映されるようになった。1955年に制定された東洋レーヨン（現東レ）の社是は、ステークホルダーへの貢献を約束する現代におけるミッションに比較的近い内容となっていることは特筆に値する（図表1）<sup>5</sup>。

---

<sup>4</sup> 日本の経営研究会「社是・社訓にみる経営理念」（昭和37年10月）

<sup>5</sup> 現在は、1986年に制定された企業理念「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」を

(図表1) 東洋レーヨン 社是、社風 (1955年制定)

社風	社是
<p>① 堅実性 慎重確実を旨とする。</p> <p>② 社会的正義性 正々堂々と己の是と信ずることを率直に実施して、些かも恥ずるところのない経営を旨とする。</p> <p>③ 進取性 経営に当たって常に積極的に企業繁栄の諸施策を実践する。</p> <p>④ 調和 会社の発展の原動力は、常に人の力であり、且つ心の和である。</p> <p>⑤ 脚下照顧 人も国も会社も永遠の繁栄と隆盛を標榜する限り、常に「自分というものを反省してみる」ことが必要である。</p>	<p>東洋レーヨンは社会に奉仕する。消費者にはよい品を安く。従業員には安定した生活を。株主には公平な配当を。</p>

出所：郷原 弘「日本の経営計画」1968年

また、1956年に定められた本田技研工業（現ホンダ）の社是は、より具体的に経営者の想いを示している（図表2）。この社是と同時に公表した運動方針及び社是制定の5年前に社内報に掲載した「三つの喜び」が、本田技研のフィロソフィーとして掲げられている。いずれも、創業者である本田宗一郎氏自身の言葉である<sup>6</sup>。

これらは、現在においてなお色褪せてはいない。むしろその新鮮さに驚かされる。同社の社是は、その当時から既に顧客志向を前面に打ち出しつつ、各ステークホルダーへの貢献をうたうものであった。また運動方針では、その実現のための会社と従業員の行動要件が極めて平易に表現されている。『理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値である』など多くの語録が残る本田宗一郎ならではの言葉といえよう。

同社の社史に記載されている当時の従業員の感想に目を通す限り、宗一郎氏自身の言葉はやや大言壮語に受け止められていたようだ。しかし、本田宗一郎氏自らが、実際に自身の行動で社是を体現したことで社是に対する従業員の意識を一層高めたことも同社の社史から窺いが知ることができる。

経営理念の基礎としている。

<sup>6</sup> 「三つの喜び」は、本田宗一郎の言葉を、編集者が文章化したものである。

(図表2) 本田技研工業 社是、わが社の運営方針 (1956年)、三つの喜び (1951年)

<p>社是</p> <p>わが社は、世界的視野に立ち、顧客の要請に 応えて、性能の優れた廉価な製品を生産する。 わが社の発展を期することは、ひとり従業員 と株主の幸福に寄与することに止まらない。 良い商品を供給することによって顧客に 喜ばれ、関係諸会社の興隆に資し、さらに日 本工業の技術水準を高め、もって社会に貢献 することこそ、わが社存立の目的である。</p>	<p>わが社の運営方針</p> <p>常に夢と若さを保つこと 理論とアイデアと時間を尊重すること 仕事を愛し職場を明るくすること 調和のとれた仕事の流れを作り上げること 不断の研究と努力を忘れないこと</p>	<p>三つの喜び (太字部分を抜粋)</p> <p>第一の造る喜びとは、・・・ 第二の喜びは、製品の販売に当たる者の喜びであ る。 第三の喜び―即ち買った人の喜び 三つの喜びは吾が社のモットーである</p>
--	--	---

「立派な社是を作りやがったなあ、ですよ。その時の正直な感想は。(中略)けれど、この意味の言葉はずっと本田さんの口から聞かされてたわけです。『狭い日本を見てちやいかん、世界を見ろ』とか『商品は、お客さんが喜んでなんぼなんだ』とか。・・・」(川島喜八郎 後の副社長)

「・・・あんな立派な社是は他にないって、引退した今になって再感動してる。あの年代に、あの社是をつくったのは、大変な見識です。ヨソの大会社にも、あんなのはなかったと思うよ。・・・」(新村公男 後のホンダ技術研究所社友)

「世界的視野のくだりは、当時のホンダのポジショニングにしてみれば、まさに、「よく言うよ!」と言われるレベルだったと思うけど、トップの人たちが本気でそう思い、実現しようと本気で行動してる。そういうのを見たり、聞いたりすると、僕らのような若い連中は、ついしびれて、ついて行ってしまふんだ。」(杉浦英男 後の会長)

出所：HONDA 50年史

ちなみに、1998年にホンダは「Honda フィロソフィー」を定めたが(図表3)、時代に合わせて言葉を変えるなど、追加・修正は見受けられるものの、内容は40年前とほとんど変わっていない。

### (図表3) Honda フィロソフィー (1998年)

#### 社是

私たちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす

#### 基本理念

##### 人間尊重

- |    |   |
|----|---|
| 自立 | 自立とは、既成概念にとらわれず自由に発想し、自らの信念にもとづき主体性をもって行動し、その結果について責任を持つことです  |
| 平等 | 平等とは、お互いに個人の違いを認め合い尊重することです。<br>また、意欲のある人には個人の属性(国籍、性別、学歴など)にかかわらず、等しく機会が与えられることでもあります                    |
| 信頼 | 信頼とは、一人ひとりがお互いを認め合い、足らざるところを補い合い、誠意を尽くして自らの役割を果たすことから生まれます<br>Honda は、ともに働く一人ひとりが常にお互いを信頼しあえる関係でありたいと考えます |

##### 三つの喜び

- |      |   |
|------|---|
| 買う喜び | Honda の商品やサービスを通じて、お客様満足にとどまらない、共感や感動を覚えていただくこと                         |
| 売る喜び | 価値ある商品と心のこもった対応・サービスで得られたお客様との信頼関係により、販売やサービスに携わる人が、誇りと喜びをもつことができるということ |
| 創る喜び | お客様や販売店様に喜んでいただくために、その期待を上回る価値の高い商品やサービスを創り出すこと                         |

#### 運営方針

- 常に夢と若さを保つこと
- 理論とアイデアと時間を尊重すること
- 仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること
- 調和の取れた仕事の流れを作り上げること
- 不断の研究と努力を忘れないこと

出所：Honda Web サイト

このように、社是・社訓においても、これまでの個人的・資本的な視点が徐々にマネジメント重視の視点に移行していった。

ところで、不可侵と思われがちな社是・社訓であるが、意外に修正を行なっている会社も数多い。「ミッション・社是社訓の活用についての調査」(社会経済生産性本部 2004年)によれば、1998年以降に社是・社訓を見直した会社は、全体の26%にのぼっている。見直しの内容は、現代に即した言葉への修正もあれば、「環境への配慮」といった価値観の変化への対応もある。社是・社訓の変更・修正が、これほど行われているということは、現代でもなお「創業時の遺産として形骸化し、軽視されているわけではなく、事業展開において影響を与えるものとして重視されている」(同)と考えられる。

---

### 3. 長期経営計画の時代

#### 3-1. 長期経営計画の普及

今でこそ、中期経営計画を経営の重要な指針として位置付ける企業は少なくないものの、かつては、長期経営計画が経営指針としてはむしろ主流だった。先に見たように我が国では、1960年前後に長期経営計画策定の必要性が盛んに唱えられ、急速に普及していった。企業経営調査会の当時の調査では、長期経営計画に基づく経営を志向する割合は1960年で3割程度であった。それが1967年には6割を超え、「部分的実施」を含めるとその水準は8割、「研究・立案中」まで含めると実に95%以上に達した<sup>7</sup>。

当時の各種調査を紐解くと、長期経営計画の計画期間は「10年以上」がわずかながら存在するものの、「4-5年」が半数近くを占める。また3年を含めた「3-5年」までを含めると4分の3程度を占めていた。このことは、現在の中期経営計画における期間の多くが3年であることを考えると、若干長くはあるが、現在の感覚として「長期」というには違和感があるろう。当時の決算が半年でなされることを鑑みると、4-5年をベースとした経営計画も充分「長期」の範疇に入るのかもしれない。

#### 3-2. 長期管理計画化していた長期計画

長期経営計画の普及時期は、1960年に策定された所得倍増計画を発射台とした高度経済成長期と見事にシンクロする。平均10%以上の経済成長が続き、大量生産と大量消費をベースとして国内マーケットは膨張を続けた。当時の企業に内包された経営課題は、総じて拡大する需要に対して適切な供給力を確保することであり、更なる供給力の増大により安定成長を確保することにあつた。

当時の企業経営協会の調査(1964-66年)を見ると、長期経営計画導入の動機としては「企業の長期的見通しを得るため」が6割を占め、「短期予算制度の発展と内部統制の指針のため」を合わせると4分の3にのぼる。

例えば昭和電工の場合、長期経営計画の導入の動機を「(1)技術革新の進行、経済の拡大変動に対処し、企業の安定と成長を確保するため、長期的視点に立った経営の進路、目標を確立する必要性が生じた。(2)企業の長期的方向を決定づける大型設備投資が活発になり、これらの投資規模、順位、時期を決めるため、個々バラバラではなく、経営全体とし

---

<sup>7</sup> 郷原弘「日本の経営計画」(昭和43年)の「長期計画の実施状況」(企業経営協会調査)に拠る。ただし、この調査はアンケートをベースとしており、長期経営計画に基づく経営を志向する割合は実態以上に高いだろうと、本文中では指摘されている。

---

での長期見通しを体系化する必要が生じた。」としている<sup>8</sup>。

ここでのポイントは「安定」であったと考える。当時の長期経営計画の目的には、随所に「成長」とともに「安定」という表現がしばしば登場する。市場の成長を最大限に享受することが、収益最大化に向けた最重要課題であり、機会ロスや過剰設備、過剰在庫のリスクを極力減らすことが最善とされた。そのためには会社全体として、バランスのとれた経営資源の拡大を図ること、すなわち、長期経営計画においては、バリューチェーン全体の拡張計画に際しての総合的な調整が重要な機能の一つであったと考えられる。当時の長期経営計画は、いわば、総合的な「長期管理計画」といっても過言ではないだろう。

### 3-3. 計画の科学化

従って、1960年当時の長期経営計画の策定過程における最も重要な工程は、計画前提である長期の経済予測であり需要予測であった。経済予測や需要予測に合わせて、生産計画、販売計画、調達計画、労務計画等、バリューチェーンやリソースの規模拡大が計画されることになる。それらの計画を調整し、収益の最大化に資する最適解を得ることこそが、当時の企業経営上重要な検討テーマであり、最も重要なドライバーは計画前提である経済予測や需要予測であった。

また、需要予測などに際し様々な統計学的手法が紹介された。一方、生産計画等の立案においては、オペレーションズ・リサーチ<sup>9</sup>をはじめとした新たな手法も取り入れられた。当時はパーソナル・コンピュータ誕生以前の時代であり、係数を含む計画策定は、相当な手間であったと考えられる。意思決定において科学的手法が重要性を増しつつある中で「経営を科学する」「経営の科学化」というフレーズがもてはやされたのもこの頃のことである。

### 3-4. トップの意思を込めた長期経営計画 -キヤノンのケース-

長期経営計画導入の意義を改めて振り返ると、それが注目される契機となった、“The Planning of Strategy in your Business”にも示されている通り、その主眼は「戦略的経営」である。即ち、これまでの「戦術的な経営のやり方では、競争に対処することができず、戦略的経営へと移行せざるを得なくなり、それにふさわしい計画として、長期計画が、1955年頃から重要視されるにいたった」（郷原弘「日本の経営計画」）ということに他ならない。しかしこれまで述べたように、その実態は予算計画の長期化としての「長期管理計

---

<sup>8</sup> 日本生産性本部「長期経営計画」（1961年）

<sup>9</sup> 定量的な意思決定を支援する数学的手法であり、様々な計画に対して最適な解を求める。第二次大戦期に軍用途として発達した。

画」に過ぎなかった。先に見た企業経営協会の調査でも、長期経営計画導入の動機として「技術革新に対処し、企業の体質改善を図るため」を選択した企業は、16-18%にとどまっている。

ただし、こうした実態とは裏腹に当時の主要大手企業の長期計画策定担当者の意見に着目すると<sup>10</sup>、長期経営計画を戦略的経営の実現ツールとして強く意識していることが窺がえる。「何よりも大切なことは、『長期経営計画は、トップがつくるものだ』という認識である。」「長期計画の夢は企業意欲を盛り込んだ経営者の夢であると思う。」など意見の端々に「トップ」や「夢」という言葉が随所に見られ、当時の企画担当者の意気込みが感じられる。

技術革新への対処に向き合うことが一般的ではなかったこの時代、我が国を代表する精密機器メーカーであるキヤノンカメラ（現キヤノン）は最初の長期経営計画「第1次長期経営計画」（1962年度-1966年度）を策定する。この「1次長計」は我が国経営史においても戦略経営を目指すいわば嚆矢ともいえる経営計画であった。

当時売り上げの95%は一眼レフを中心としたカメラ事業が占めていたが、成熟市場になりつつあったカメラ市場への過度な依存によって、キヤノン社内では停滞への危機感が芽生えつつあった。「1次長計」では、現状打破のために、カメラ事業で培ってきた光学技術の強みを活かし、非カメラ分野における新規事業を育成する方針を明確に打ち出した（図表4）。その具体策として、初年度である1962年に非カメラの新分野開拓を目的とした特機新製品委員会が発足。主に事務機分野に注力した。その結果、4年後の1966年には事務器と光学特機部門の売り上げ構成は全体の16.5%を占めるまでに成長した。

#### （図表4）キヤノン 第1次長期経営計画

##### 第1次長期経営計画(1962-66年度)基本方針

- 1) 総合カメラメーカーとして高級、中級および特殊用途カメラまでの体系の確立。
- 2) カメラ以外の新分野の開発。  
'62年のカメラ以外の商品構成比5%を、5年後には20%とする。
- 3) 5年後の売り上げ目標を200億円とする\*。

出所：キヤノン株式会社「キヤノン史—技術と歴史の50年」（1987）

\* 1962年の売上高は103億円

<sup>10</sup> 日本生産性本部「長期経営計画」（1961年）

(図表5) キヤノン 第2次長期経営計画

**第2次長期経営計画(1968-72年度)の狙い**

- 1) 第1次長期経営計画で種をまいた多角化を本格的に展開すること。
  - 2) 需要の増大に応じられるよう、生産能力を拡大すること。
  - 3) 自分の製品を自分のブランドで、自分のチャネルを通じて全世界に販売できる輸出体制を確立すること。
- 5年後の目標は、「6,000 人社員による 400 億円売上達成」

出所：キヤノン株式会社「キヤノン史—技術と歴史の50年」(1987)

もう少し長期経営計画を辿ることで、キヤノンの経営を振り返ってみよう。同社は1968年度を初年度とする第2次長期経営計画を策定している(図表5)。この第2次長計の狙いは、前長計で生まれた非カメラ事業の本格展開と海外における販売拡大である。創立30周年となる1967年の社長年頭挨拶において語られた『・・・会社繁栄の基礎を築くためには、右手にカメラ、左手に事務光学特機をふりかざし・・・』のフレーズは、同社の進路を明解に表したスローガンとして、社内外でしばしば用いられた。そして、非カメラの売り上げ構成が42%に達した1969年、「キヤノンカメラ」から「カメラ」をはずし、社名を「キヤノン」に改めた。

この2つの長計は、当時としては、大きな戦略の転換を意図したものであり、結果としても、すばらしい成果を生み出したといえる。カメラ事業と事務機事業の違いは、単なる製品の相違にとどまらない。販売チャネルや収益構造をはじめ、ビジネスモデル自体も大きく異なっている。事務機事業の成功には、適切な施策が次々と打ち出され、着実に実行される必要があった。この大きな事業転換は、シンプルかつ明解な基本方針や『右手にカメラ、左手に事務機』の号令がもたらした社内における同一ベクトルの共有が奏功したのではないかと筆者は考える。2つの長計を企業経営の根幹に据えた非カメラ事業の成功が、その後の同社の持続的成長の礎を築いたともいえよう。

#### 4. おわりに

当時の長期経営計画は、キヤノンなど2,3の事例を除けば、概ね戦略性に乏しい「長期管理計画」であったことは否めない。極端に言えば、企業の成長ドライバーは、日本の経済成長そのものであり経済成長の波にうまく乗ることができるか否かが経営の明暗を分ける。こうした考え方が「長期管理計画」の根底にあった。当時の多くの企業では日本の経済成長とシンクロする過程で、戦略自体が総花的にならざるを得なかったことは否めない。そして、それは残念ながら、高度経済成長時とは事業環境が大きく異なる現在において

---

でも珍しくない企業経営の在り姿ではないだろうか。基本方針として「成長を目指す」と宣言しつつも、各事業がどんなに厳しい環境下に置かれても成長戦略を一様に希求することを是とする企業文化。そんな「戦略不在」の計画が後を絶たないのは、今も昔も変わらない。

キヤノンのケースについて「それは、カメラ市場の成熟という特有の環境があったから、成し得たのではないか」と思われるかもしれない。だが、現在でもコア事業の市場自体が成熟し縮小しつつある企業は少なくない。高度経済成長から安定成長に日本経済が移行する過程におけるキヤノンのケースは決して特殊なケースとは言い切れないのではないだろうか。

今回は、第1次オイルショック後の安定成長期以降の企業のビジョン・計画の変遷について考察したい。

—以上—

## 参考文献

郷原 弘 (1968) 『日本の経営計画』 (東洋経済新報社)

伊藤 敦巳 (1979) 『日本的経営の現状と展望』 (白桃書房)

藤巻 治吉、飯野 啓二 (1961) 『経営計画の実務』 (森山書店)

日本生産性本部 (1961) 『日本の経営7 長期経営計画』

キヤノン株式会社 (1987) 『キヤノン史—技術と歴史の50年』