

経 済 研 究

第12巻 第4号

October 1961

Vol. 12 No. 4

市場経済における計画

—国民所得倍増計画の背景—

大 来 佐 武 郎

1 経済計画と経済体制

第2次大戦前の世界においては、経済計画の作成は、社会主義計画経済体制の国、すなわちソ連の専売であって、資本主義諸国にとって、経済計画はほとんど無縁のものと考えられていた。ただドイツや日本など、いわゆる高度国防国家の建設を目指して、国の経済力を総動員し軍事的能力を増強する目的にもとずいて、国家的な経済計画をたてた例はある。また戦時中は、アメリカやイギリスのような国々も種々のかたちで経済力を戦争目的に動員するための計画をもった。しかし平時経済のもとにおいても何等かのかたちで経済計画を持つようになってきたことは資本主義諸国における、戦後の新しい動向といわなければならない。

経済計画という概念を定義づければ「量的に表現された、一定の目標をもつ経済政策の総体」であるけれども、その実際の解釈は国々によってさまざまである。社会主義諸国で行われている経済計画は、いわば最も厳密な意味における計画であり、それとは逆にアメリカやカナダで行われているのは、どちらかと言えば計画とよぶよりは、むしろ展望といった方がよいものである。しかしこれ等も長期的な見地から経済政策のあり方を検討する目的を持ったものであるので、広義に解釈し

てこれらを経済計画の中に入れて差支えないと考えられる。このような見地に立って、戦後の世界各国の経済計画を類型化してみると、およそ次の3つの型に分けられる。

第1は社会主義計画経済体制をとる国々の計画であり、いわゆる共産圏諸国がこれに属する。国際連合の世界経済年報でも、これらの国々を中央計画経済諸国 (Centrally Planned Economies) という題目で分類しているが、いわば経済計画の本家ともいべきものである。これらの国々では原則的に、市場経済を否定し、政府の中央計画によって、経済活動を支配する体制をとっている。

第2のカテゴリーは、基本的には自由企業体制の上になち、プライス・メカニズムの働きをもととする市場経済体制をとる国々における経済計画である。前述したように、これらの国の大部分は戦前経済計画を作成していなかった。戦後は大多数の国で、何等かのかたちで計画を作成しているが、国によってはっきりした政府計画を作成公表しているところもあるし、(フランス、ノールウェー、スウェーデン、イタリー、日本等) また「予測」とか、「見通し」とか、あるいは「展望」という形で表現された報告書を発表しているところもある。(アメリカ、カナダ等)あるいはまた政府

内部で、予算編成や経済政策樹立の参考資料として将来の経済についての見積りを行っているがそれを外部に公表しないところもある。(イギリス)いずれにせよこのカテゴリーには主として経済発展の高い段階に達した西欧諸国が所属しており、日本も経済的水準はまだ低いけれども、計画の性質上このグループに属すると考えてよい。共産主義諸国の経済を中央計画経済とよぶのに対して、このグループの国々の経済を何とよぶべきかについては、いろいろの考え方がありうる。例えば、私企業経済、自由経済、価格機能経済等のよび方もあり得るが、簡単に表現するためには市場経済とよんでもよいであろう。なおこのような経済体制をとる国々では、経済活動の決定が無数の個人や企業に分散している点が、中央計画経済体制の国々と大きく相異している。この点をとらえて、マルティ・ディシジョン・センターズの経済(意志決定分権型経済)とよぶこともできる。

第3のカテゴリーは混合型の経済体制をとる国々の経済計画である。主として後進諸国の経済計画がこれに属しており、基礎的な工業の建設やその運営に当っては、政府が直接その衝にあたるが、同時に経済のかなり広い範囲にわたって民間企業ないし個人の活動の分野が残されている。また多くの場合この民間分野に対しても各種の政府統制が行われるという形をとっている。この混合経済体制には、先進諸国が福祉国家を目指して、所得の再配分その他の政策を通じて経済活動に関与する場合もふくまれることがあるが、この場合は一般に生産活動は大部分私企業の手ゆだねられ、社会保障政策等いわば外部経済的な面における政府関与が中心となるので、前述した市場経済のカテゴリーに含めることがより妥当であろう。

このほか、国家ではなく、国連その他の国際機関が、長期の経済見通しを作成し、国際間の経済政策に影響を与える場合もしばしばある。ことに、欧州共同市場のように経済統合の度合が強まると、国際機関の経済見通しも、経済計画的な性格を強めてくることになる。

なお経済計画の類型を分ける場合、社会主義的経済計画と資本主義的経済計画の2つに分ける方

法もある。しかし、第2次大戦後の世界情勢のもとでは、このような分類はやや明確をかくきらいがある。それは、同じく社会主義経済とよぶ中心には、共産主義諸国の経済と、北欧諸国の社会党やイギリス労働党によって代表される社会主義経済が含まれるが、この両者は、戦後かなり異質のものとして発展しつつあり、前者が私企業を否定した計画経済体制をとるのに対して、後者は私企業の活動とプライス・メカニズムを認めつつ福祉政策に重点を置く体制をとっている。近年は資本政党ないしは保守政党の福祉政策も強化されてきているために、これらの国々における社会主義政党の経済政策と保守政党の経済政策がその内容においてかなり接近してきている。このような理由から、経済計画を論ずる場合に、社会主義、資本主義という分類を行うよりも、前述した分類を用いるほうがより適当と考えられるのである。

2 市場経済における計画化の要因

前述したように、第2次大戦後、市場経済体制をとる国々においても経済計画ないしは経済の計画的運営についての関心が強められてきた、その主要な原因としては次の諸点があげられる。

第1には、戦後、景気変動の防止と完全雇用の維持達成が政府の重要な責任であるという自覚が市場経済諸国における一般的な考え方になり、このような責任を果すためには、自由放任の経済ではなく、何等かの意味で計画性のある政策が必要と考えられるようになってきたことである。1930年代の大恐慌の経験や、戦時中に経済力を戦争目的に動員する経験などを経て、資本主義諸国でも、景気変動の原因や、それを防止するために必要な手段などが次第に明かにされてきた。戦前、いわゆるインヴィジブル・ハンド(見えざる手)にあやつられて好況と不況をくりかえすものと考えられていた資本主義の経済が、戦後は、ヴィジブル・フィギヤース(見える数字)によって調節されるようになってきて、大きな景気変動は大体において避けられるということが、政府にも民間にも信じられるようになってきた。このことが経済政策における計画性導入に道をひらくことともなった。

第2には、上記と関連して、景気変動の防止が

ある程度可能となるにつれて、経済政策の関心が、次第に短期的な景気対策から、長期的な成長政策へ移行してきたことである。経済学の研究の上でも、ビジネス・サイクルからエコノミック・グロースへ関心が移ってきている。その結果一定の望ましい社会的ないしは国家的目標を追求する上の長期的、計画的な政策態度が望まれることとなる。

第3の要因として、1917年にロシア革命が勃発し、社会主義計画経済体制をとったソ連が、ともかくも景気変動と失業を克服し、あいだ5ヵ年計画のもとに急速な経済発展をはかったことが、資本主義諸国に対しても、経済運営に計画性を導入する上の刺戟となったことである。

第4の計画化要因としてあげられるのは、国民経済計算に関する知識の発達である。経済の動きを計量的にとらえることは従来から行われていたが経済の総体的循環のメカニズムが国民所得計算によって次第に明かにされるようになってきたことは、各種の政策の効果の判定や、経済活動の各分野間の関係を明かにする上に役立ち、いわゆる国民経済予算(National Economic Budget)の作成に技術的根拠を提供することとなった。

3 市場経済における計画の意義と役割

ソ連のような計画経済体制のもとにおける経済計画の意義と役割は明瞭である。私有財産制度、私企業経営、市場経済、プライス・メカニズム等の諸原則を否定して、国家の意志と計画にもとずいて経済の全分野を支配する体制をとったソ連の場合は、経済計画はそのまま、事業計画的性格を持つ。1928年に始められた第1次5ヵ年計画くらい、いくつかの計画をつみかさねて、ソ連はともかくも、資本主義経済の無政府性を克服して生産力、とくに重工業生産力の発展と、不況と失業の除去に一応の成功を収めた。反面このような体制は、強大な国家権力と官僚組織の支配、政治的自由の制限、消費生活の面における耐乏などの代価の支払いを必要とした。

他方資本主義が、古典的な自由放任の経済体制をとり、政府の役割がいわゆる夜警国家として経済活動への最少限の関与にとどまるのであれば、

おそらく経済計画の必要は生じないであろう。またかりにそのようなものを作ってみても、これはたんなる将来の予測ということになるであろう。しかし、自由放任が必しも社会的な利益に合致しないことが明かとなり、経済活動に対す政府の関与が必要と認められるに到って、市場経済体制のもとにおいても、経済計画の必要性が次第に認められるようになってきた。ただこの場合、個人や企業の活動に対して、なるべく、個別的、直接的な政府の干渉を加えることなく、経済全般の動きを、社会的福祉の目的に合致するように誘導する方策を見出すことが重要な課題となる。E・H・カーはその著書『新しい社会』¹⁾の第2章で、「競争から計画経済へ」という問題をとりあげ、政治的自由と経済計画化の要請をいかに調和させるかという課題を論じている。市場経済下における計画は、強制的な要素をできるだけ少なくして、個人の自由を尊重しつつ、他面において経済活動を公共的な利益に合致させることであり、そのためには一面競争的経済と、プライス・メカニズムによる自動的調整作用のもつ長所を生かしつつ、経済運営の大わくにおいて計量性を強めていくことが要請される。

このような基本的要請にこたえるためには、一面において計画のもつ意義と役割を明確にするとともに、他面において計画の目的を実現するための手段について工夫を加えねばならない。市場経済体制のもとにおいては、経済活動の重要部が私企業によって占められ、これら私企業の活動は経営者の判断によって決定されるのであって、政府の計画は一般に予測ないし誘導の役割を持つものである。市場経済においても、非常な事態のもとにおいては私企業分野にたいする政府の直接的関与はあり得るが、平常の事態においては、主として間接手段による関与にとどまる。従って経済計画自体もかなりの弾力性をもって、現実の事態の推移に適合し得ることが必要である。計画経済体制のもとにおける経済計画は事業計画ないし政府の下部機関にたいする業務指令書的な性格を持つが、市場経済のもとにおいては、むしろその時々

1) E・H・カー『新しい社会』〔岩波新書〕

の政策決定にあたってその背景となり得る長期的見通しを提供し、判断の手がかりとして役立つことが計画の重要な役割である。この意味では、長期の経済計画も、適当な期間において常に検討を加え、情勢の変化に応ずる修正を行い、政策決定当局が常に、アップ・ツー・デートな、将来の経済についての計画ないし見積りを持つことが必要である。

経済計画は、また個々の企業経営者や、政府の個々の部局に対して、その受持分野についての将来計画や政策の撰定にたいして、国民経済的背景を提供することに役立つ。オックスフォード大学のトーマス・パロー氏は筆者との対談の中で、経済計画が、企業にとっての外部経済を内部化する役割を持ち得ることを指摘したが²⁾、後述する私企業における長期計画作成の普及とあいまって、市場経済に計画性と長期的な視点を導入する手がかりとなる。

経済計画は、私企業経済が本来責任をとり得ない、あるいはとり難い分野において、政府自身の責任において施策を進めるうえでは、民間分野についてよりも、より強い計画性を持ち得る、道路、港湾、都市計画、教育等の諸分野は本来政府の責任において、長期的な見地から仕事を進めるべきものであり、これらの分野の個別的な長期計画は、総合的な経済計画の一環として組立てられることが、斉合性や実現性を高めるうえに望ましいことである。元来政府ないし準政府部門の仕事は、中央地方における財政政策の対象であり、一般に単年度の情勢に支配されやすい。経済計画は、長期的な一貫性をもった財政政策の樹立に有力なよりどころを与え、その合理性を高める上に役立つ。

以上のような経済計画の役割にかんする考察をさらに一般化してみると、それは要するに市場経済が解決し得ない問題、あるいは市場経済のもつ本来的欠陥を、計画によって、補い、あるいは是正することであるともいえよう。ところで市場経済のもつ問題点としては、(イ)景気変動、(ロ)失業の発生、(ハ)格差(所得、地域、農工間等)の拡大、(ニ)私企業部門と政府公共部門間のアンバラ

2) 『エコノミスト』昭和35年12月20日号。

ンス、(ホ)インフレーション、(ト)集中ないし独占の問題、等であろう³⁾。

市場経済諸国に現存する経済計画は上記のような諸課題のすべてに答えるようにはなっていない。しかし問題意識としては遂次このような課題が計画の中に登場しつつある。また国によっては、政府計画という形式の中に体系化されず、その時々必要に応ずる個々の立法あるいは政策として対策が講ぜられている場合も多い。しかし市場経済諸国の計画が将来の経済に関する精密な計量的見積りとして発展してゆくことよりも、制度的な欠陥の是正をも含む長期政策プログラムの体系化として発展してゆくことがより実際的な重要性を持つものと考えられるのである。後者の場合、将来の経済に関する計画的な見積りは、長期的な政策プログラムを、抽象的ではなく、具体的なものとしてゆく上の不可欠な手段と見なすべきものであろう。例えば「道路を良くする」ということは多くの国にとって重要な長期政策課題の1つでありえよう。しかし、それが具体的な内容を持つためには将来の道路輸送量や、道路投資に向け得る経済力についての具体的評価を行わざるを得ない。このことは結局将来の経済に関する総合的な見積りを必要ならしめるであろう。重要なポイントは、計量的な見積り自体が、計画の目的ではなくて、それは必要な政策の体系を明かとするための手段だということである。

経済計画はまた、いわゆる「政策の技術化」に必要な条件を提供する。それは将来の経済について、意図された状態を実現するために必要な手段と、その強度等について具体的な知識と情報を提供すること——これを政策の技術化とよぶことができよう——によって、過去においては、はげしい政治的な対立抗争を呼んだであろうような問題についても、あり得べきいくつかの対策と、それらに必要なコストを見積ることによって、対立する勢力の間に共通の論議の場を提供し、話し合いによる解決に到達する可能性を高めるうえに役立つ。

3) 市場経済のもつ諸問題については、筆者の次の論文に詳しい。「変化する社会経済」『論争』昭和36年3月号。

4 計画実現の手段

市場経済下における計画の役割がおよそ以上のようなものであり、しかも、政治的自由と計画化の要請を最大限に両立させようとする場合、計画実現のために用い得る主要な手段としてはおよそ次のようなものがあげられる。

- (イ) **租税政策** 民間企業の設備投資を促進したり、消費者の貯蓄や消費の性向に影響を与えたりすることによって、短期の景気変動を防止し、さらに長期の成長を促進する手段として役立つ。プライス・メカニズムを否定するかわりに、これを利用しつつ、社会的に望ましい方向に経済を誘導する手段の1つである。
- (ロ) **財政支出、とくに公共投資** 私企業部門と公共部門のアンバランスの防止、経済成長に対応する外部経済の整備等の役割がある。ケインズ理論の初期の応用において、公共事業支出が短期の景気変動対策として重要なものと考えられたが、近年は、公共事業は本来長期的計画にもとづいて実行すべきものであって、短期対策としては、たとえば個人所得税の一時的増減等の手段がより有効と考えられるようになってきている。ただし、イタリアの経済計画等においてとりあげられているパフファ・セクターの考え方、すなわち住宅、植林等、分割可能な公共投資事業を景気変動の緩衝部門として利用することは可能である。公共投資はまた、国内諸地域の経済的格差を是正するための開発投資としても利用し得るし、失業対策事業として役立つことも周知のとおりである。
- (ハ) **社会保障政策** 所得の再配分を通じて社会的公正実現の手段となり、購買力増加にも役立つ。
- (ニ) **労働立法** 例えば最低賃金法は、民間分野の賃金水準に影響を与え、所得の格差の縮小に役立ち、失業保険制度は景気変動防止にも役立つ。これらは広義の計画実現の手段となり得る。
- (ホ) **価格政策** 農産物価格支持、公共事業の料金政策は政府が動かし得る政策手段の1つである。
- (ヘ) **独占禁止立法** 経済力の過度集中、自由な

競争を阻害する要因等を排除することによって、長期的な経済動向に重要な影響を与え得る。

- (ト) **金融** 中央銀行の金利政策は、経済活動の全般的水準を動かし得る。中央銀行の再割引政策や、政府関係金融機関による資金供給の方向づけも、計画実現のための手段となり得る。

以上のほか、外国為替や貿易に関する統制、政府の補助金政策等も計画の実現手段として用い得るが、市場経済諸国においては、為替貿易面の統制は逐次自由化し、国際間におけるプライス・メカニズムの作用を促進する方向にある。なおまた、経済計画の内容を周知徹底し、国民の理解と協力を求めることも民主的な社会における重要な計画実現のための手段である。

5 計画と予測

一般に計画とよばれているものの中にも、強度の計画性を持つものから、ほとんど純粹の予測に近いものまで、各種の段階のものが含まれる。また1つの計画の内容にも、かなり強度の計画性を持つものから、たんなる予測までいろいろのニュアンスをもった諸部分を含む場合も多い。全米計画協会のゲルハルト・コルム博士は自由経済のもとにおける計画の内容を次の5つの要素にわけている⁴⁾。

- (イ) 経済成長のポテンシャルについての検討——とるべき政策を想定したうえでの予測。
- (ロ) 政府部門についての個別的目標——例えば道路港湾等の建設計画であり、この場合実行の責任は政府にある。
- (ハ) 民間企業の設備投資についての目標——この場合政府は間接手段による誘導をはかる。
- (ニ) 消費者の需要の測定——これは純然たる予測である。
- (ホ) 外国貿易の見積り——予測に幾分の政策的要素の加わったものである。

以上のような分類は計画の性格を明確にする上で有用である。わが国の場合も従来、自由経済のもとで経済計画を作成することがそもそも無意味だという批判と、政府の経済計画が作成された以

4) コルム博士の経済企画庁における講義による。(昭和35年4月)

上、その実現を期すためにより厳格な政策の実行をはかるべきだという批判と、両者が存在した。国民所得倍増計画においては、政府公共部門は計画とよぶにふさわしい程度に計画性を強め、民間部門については、予測と誘導にとどめるという態度を明かにした。その意味では計画の役割を明確にする上で、従来の計画より1歩の前進を示したことといえよう。

コルム氏の『1970年のアメリカ経済⁵⁾』は、1960年代のアメリカ経済の年平均成長率を4.2%と想定しているが、同氏の説明によると、「このプロジェクトは、もともと民間企業における長期計画作成の手がかりとなる資料として準備されたものであって、政府の計画ではない。従って政府が経済成長促進のためにとるであろう政策についてはその実行の可能性を幾分割引いて、見積りを行っている。もしも政府自体の計画を作成するのであれば、政策的努力の意慾を加えて、成長率を4.5%と想定するであろう」ということであった。この説明にも明かなように、計画と予測の基本的な相異点は、とるべき政策についての問題意識の有無にある。

一般になんらかの経済政策をとろうとする場合には、まずその政策をとらない場合にどうなるかという予測をやり、次にいくつかのとり得る政策が、経済活動に及ぼすべき影響を検討し、政府の意図する状態と予測された状態とのギャップを埋めるために必要にして十分な政策は何かという判断に到達すべきものである。経済計画の重要な課題の1つはこのような手続によって、計画実現に必要な手段の内容を具体的に明かにすることである。従来必要な政策の選択と決定は多くの場合、政策決定者の勘や、関係者や関係グループの利害の妥協として行われてきているが、経済のメカニズムについての知識が豊富となるに伴って、政策の決定が次第に科学的裏付けを持つようになり勘にたよる分野をせばめてきつつあるのが、各国に

共通する傾向である。

計画と政策の関連についての科学研究がもっとも高度に発達しているとみられるオランダにおける例をみよう。政府の中央計画局は毎年次の経済計画を作成するが、その手順はまず政府が特別の政策をとらない場合における予測を行い、次に選択的政策(ポリシー・オルターナティブ)と、選択的前提(データ・オルターナティブ)とを設けて、いくつかの異なる前提のもとにおける主要な経済諸指標——国民総生産、雇用、国際収支等——の計算を行い、最後の政策の選択は政治家にゆだねるというやり方を採用している。

選択的政策とは、例えば、減税1億ギルダーを、直接税、間接税それぞれによる場合についての経済諸指標に及ぼす影響を測定してみることであり、選択的前提というのは、海外物価の変動にある幅を想定するなど、政府の意図から独立に動く要素についていくつかのケースを想定し、それぞれの場合の経済諸指標を計算してみることである。

6 私企業の長期計画

市場経済体制のもとでは、民間分野についての政府計画は、いわばガイド・ポスト的な性格が強い。民間分野では企業が自己の判断にもとずいて、生産高や、設備投資についての意志決定を行うのであるから、これは当然のことと云える。世界各国の例をみても、民間企業活動が盛んなところでは、政府計画は多分に予測的な性格をもち、実行は私企業の責任にまかせる建前をとる場合が多い。アメリカにおいても、政府の正式な経済計画はないが、そのかわり主要企業はほとんど、自社の長期計画をたてている。その場合、アメリカ経済全般の長期的動向については、企業自身が自社のエコノミストに予測を行わせたり、民間機関に依頼したり、あるいはNPAの如き民間団体の予測を利用したりする。議会の委員会や、政府の各部局で作成される長期予測資料も利用される。また過去の長期的経済成長のデータは、全国経済調査局(National Bureau of Economic Research)や諸大学の研究データが広く利用される。

私企業の長期計画が、政府計画と相異なる最も重要な点は、マーケット・シェアの問題である。

5) *Long-Range Economic Projections for Economic growth: The American Economy in 1970*, National Planning Association, 1959. 『10年後の米国経済』大来佐武郎訳。

ことに企業間の競争のはげしい場合には、それぞれの企業が将来の自社のシェアの拡大を見込んで長期計画をたてることになりやすい。民間の投資意欲が低調で、経済成長率の低い経済では、政府が民間部門について長期的なガイド・ポストを与えることは、前述したように、企業にとっての外部経済を内部化するに役立ち、経営者に対して投資活動についてコンフィデンスを与える効果がある。他方私企業経営者が、短期的な経済状態によって投資態度を動揺させることなく、長期計画にもとずいて事業を運営する態度が一般的になってくれば、それによって経済全般を安定化し、かつ成長率を引き上げる効果を期待することも可能となる。

しかし反面、例えば日本の場合のように企業間競争の激しい経済では、政府計画が、民間企業に過度のコンフィデンスを与え、しかもその上に企業のマーケット・シェア拡大の意欲が加わって、政府計画における見積りをはるかに超過する設備投資が行われ、結果として、景気の動揺をまねくという場合も生じ得る。このような場合に安定的な経済成長を実現するためには、民間部門について政府が個々の産業、個々の企業の投資計画の内容に立入って調整をはかるやり方と、民間産業界の申し合せによる自主調整方式とが、対策として考えられるが、前者はプライス・メカニズムを政府の直接干渉によってゆがめる結果となり、企業経営者と、政府の間の責任分界点を不分明にし、また官僚主義を招来する危険がある。後者すなわち自主調整は、場合によると独占禁止立法に矛盾する制限的な行為を誘発するおそれもある。従ってプライス・メカニズムを生じ、企業活動にたいする政府の直接関与を避けつつ、全体としての投資水準を安定化する政策を探求せねばならぬこととなる。この場合参考となるのは、オランダ、イギリス、スウェーデン等で行われている税制による民間投資水準の調節方式である。オランダでは後述するように利益金の再投資分に対す課税上の優遇措置(投資プレミアム制度)を景気動向に応じ調整する方式をとり、スウェーデンでは、投資税制度により好況時に投資の行きすぎを抑え、不況時に

はこの税を外すことによって投資を刺戟する政策がとられている。(税率は投資額の5%程度である)またイギリスでは税制上の減価償却率を景気動向によって変更する方式をとっている。

私企業の長期計画について考慮すべき問題の1つは、計画の出発点として政府計画ないしは、国民経済の将来についての見積りと、これから導かれた工業生産の水準や産業部門別の生産見込を用いる方式、すなわちマクロ方式のみに依存することはできないということである。マクロ方式は国民経済に関する大きな動きを判断する上には役立っても、個々の企業の個々の商品について将来の需給動向を詳細にわたって予測するうえには不適當な場合が多い。このような目的に対しては、企業自らがマーケット・リサーチを行い、積み上げ方式によって将来の需要を予測するいわゆるミクロ方式を併用することが必要である。このマクロとミクロの適当な組合せと、マーケット・シェアに対する現実的判断にもとずいて、企業の長期計画はたてられるべきものである。

さらに、私企業の計画に要求されることは、計画に十分な弾力性を持たせることであり、必要であれば、半年、1年ごとに計画を現状に合わせて改定し、つねに実際的な計画を手もとに準備することである。私企業が、自社の宣伝目的をもって過大な計画を作成し、その結果、自らが計画数字に引きずられて経営上大きな誤算を招くことも起り得る。こうなっては長期計画をたてる意味自体が失われるであろう。計画作成の重要な意義は現時点における経営方針を判断する上につねに実際的な将来見通しを用意しておくことであって、一度たてた計画にとらわれ、状況の変化にもかかわらず、硬直的な態度で固執することは避けねばならない。重要なことは現実の経済の動きの中から、短期的な変動と長期的なすう勢を識別することであり、短期的変動にまどわされることなく、反面長期的すう勢変化があると判断されたときは固執することなく計画を弾力的に運営してゆくことである。