

企業の成長と革新の調査 (I)

河野 豊弘

目次

1. 序
2. 成長の効果
3. 成長の要因と革新
4. 環境と戦略との適合
5. 組織の要素
(以下次号)
6. 組織構造
7. 意思決定過程
8. マーケティングおよび生産計画
9. 若干のケース・スタディ

1. 序

現代の企業は成長をその目的の一つとして行動している。企業の目的は利益だけではない。企業の目的は支配力を有するメンバーが複数になってくると共に複合化しつつある。所有と経営の分離、または所有と支配の分離はその一つの現象にすぎない。それは支配力を有するものが複数化したことの一つの結果である。主として経営者、および従業員の欲求から成長が企業の重要な目的となっている。そして、現代の企業の行動を理解するためには成長はいかにして行なわれつつあるか、高成長企業と低成長企業との間にはいかなる差異があるか、また成長がいかなる結果をもたらしたかを理解することが必要になる。

このために筆者はわが国の大企業約 500 社を対象にして、それらのうちから昭和30年か

ら40年までの10年間の売上の倍率によって高成長企業と低成長企業とを対比して、その両者の業績の違い、戦略の違い、組織の違い、意思決定過程の違い、などを分析してみた。昭和30年を起点としたのは、わが国の経済が戦後の回復時代からやや正常な経済成長への時代に入ったと考えられるからである。10年間の分析は短いようにもみえるが、現在の時点における成長の要因の分析のためにはやむをえない。また、10年間の観察で不十分なところは社史などによって補った。

分析に当って観察しうることにのみ限定すると皮相的な観察に終るおそれがあるが、この論文は直観的な推定をも加えながら、しかし、どちらかといえば、観察できたことに重点をおいて分析しており、そのための利点と欠点とを合わせもっているのはやむをえない。

2. 成長の効果

2・1 高成長 100 社と低成長 100 社との比較

売上高で測った企業の成長は企業の総合的な業績とどのような関係をもっているか。これを調査したのが第1表である。第1表はわが国の各業種の最大 500 社のうちから、売上高で最も高い成長をした 100 社と、最も低い成長をした 100 社を選んで業績を比較したものである。

(1) 売上高の倍率

第1表 高成長100社と低成長100社の業績の比較

項目	年次	高成長企業		低成長企業		t検定	
		社数	数字 (標準偏差)	社数	数字 (標準偏差)		
1. 売上高倍率	40/30	100社	9.1倍 (4.1)	100社	2.0倍 (0.5)	17.10	***
2. 営業利益倍率	40/30	100"	8.1" (4.9)	100"	2.2" (5.0)	8.39	***
3. 株価倍率	40/30	68"	9.0" (6.0)	41"	2.4" (1.3)	6.88	***
4. 総資産利益率	30年	100"	12.7% (6.4)	100"	14.7% (8.7)	1.84	*
	36"	99"	13.5" (6.0)	99"	10.2" (6.6)	3.66	***
	37"	98"	11.4" (5.1)	100"	7.5" (3.8)	6.08	***
	38"	98"	9.4" (3.8)	100"	7.3" (2.8)	4.35	***
	39"	100"	8.2" (3.0)	100"	6.3" (3.8)	3.90	***
	40"	100"	8.3" (2.6)	100"	5.8" (4.1)	5.12	***
5. 総資産回転率	36"	100"	1.08回 (1.09)	100"	1.11回 (1.20)	0.216	—
	40"	100"	0.95" (0.43)	100"	0.94" (0.51)	0.072	—
6. 株主投資利益率	30~40"	7"	27.4%	7"	11.6%	—	—
7. 自己資本の割合	36"	99"	30.0" (10.9)	100"	32.0" (10.7)	1.30	—
	40"	100"	27.8" (10.4)	100"	25.1" (10.6)	1.81	*

注 (1) 会社のリストは第6表及び7表を参照。

(2) データは三菱経済研究所「本邦事業成績分析」による。

(3) 株価倍率は増資による権利落を修正してある。資料は日本勧業証券「投資家のための企業分析」

(4) *印は有意水準5%以下, **印は有意水準1%以下, ***印は有意水準0.1%以下を示す。

tの値は $t = (\bar{x} - \bar{y}) / \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}} \sqrt{\frac{m\sigma_1^2 + n\sigma_2^2}{m+n-2}}$ によって求めた。高成長には x, m, σ_1 をあてはめ、低成長には \bar{y} , n, σ_2 をあてはめた。

高成長100社の売上高の倍率は10年間で9.1倍に達した。これは年率では24パーセントの成長率に相当する。この間に日本の経済の成長はGNPの名目価格で約3.5倍となっているから、その約2.6倍の成長をしたわけである。他方において、低成長企業は約2倍の成長しかしていないから、国民経済全体の約0.57倍の成長しかしていない。企業によってこのように成長に大きな差のあることは、現在の経済変動に対する企業の適応の仕方の違いがいかに大きな差を生むかをこれによって知ることができる。

ここで成長の概念を一つの企業の売上だけに限っていることを注意しよう。企業のなかには企業集団をつかって、それによって成長する場合がある。新製品を自社でつくる代わりに子会社につくらせる。他企業と共同のジョイント・ベンチャー (Joint Venture) の場合

にはこの方式がよく用いられる。または、成長製品をつくっている会社を系列化に入れ支配する。自社は成長しなくても企業集団は成長する。戦前の財閥がその方式であった。戦後でも高成長企業の日立、東芝はその売上の2割乃至3割に相当する関係会社群をもっている。低成長企業でも例えば十條製紙や日東化学も若干の子会社をもっている。この調査でそのような企業集団の成長をとらないで一つの企業だけに限ったのは、調査が非常に複雑になり、困難になることを防ぐためと、集団が一つの有機的の体として売上、その他の目標をプールして追求し、また統一的意思をもって行動しているか否か不明の場合が多いことをおそれたためである。

(2) 営業利益の倍率

売上の増大は利益の増大をもたらした。そのために営業利益は売上高の成長とほぼ同じ

倍率で増大した。これは売上利益率がほぼ一定であったことを意味する。従って、成長に伴って収穫逓減も逓増もなかったと推定しうるであろうか。この点については後に総資産利益率についての分析のところでみることにする。

(3) 株価の倍率

株価もまた売上の成長率と同様に上昇した。つまり売上の成長は株主の利益にもなったわけである。ここで株価の上昇は額面割当による増資による権利落を換算するために次のような計算を行なっている¹⁾。

$$P_1 N_1 \times x = P_T N_T - \sum_{t=1}^T G_t M_t$$

但し G…現金払込分 (無償交付なら 0),

M…増資株式数, P₁…30年株価, N₁…

30年株式数, x…倍率, P_T…40年株価,

N_T…40年株式数。

(4) 総資産利益率

総資産利益率は子支払前、税引前の利益を総資産で割ったものであって、企業の収益性についての総合的な指標と考えられている。

興味ある事実は昭和30年当時において低成長企業の利益率の方が高成長企業の総資産利益率よりも高かったことである。しかし、低成長企業の利益率はその後著しく低下し高成長企業の利益率よりも低くなり両者の間に差ができていく。第1表にみるように昭和36年以後の利益率の差を t 検定してみると、大体において1パーセントの危険率で(1パーセントの有意水準で)差のあることが認められる。

高成長企業の利益率もまた低下しているが、これは競争の激化、または資産回転率の低下によるものと思われる。このように低下はしているが、わが国の企業の平均値に比べれば高成長企業のそれは高い。三菱経済研究所の調査によるわが国の約550社の総資産利益率

(同調査に言う企業利潤率)は全産業で

昭和36年(上期) 8.30%

昭和37年(上期) 7.73%

昭和38年(上期) 7.67%

昭和39年(上期) 7.89%

昭和40年(上期) 7.22%

平均 7.76%

であったから、それに比べれば相当に高かった。

これに反して、低成長企業の総資産利益率は次第に低下し、高成長企業のそれよりも低いのみならず、前述の全産業の平均よりも相当に低い。そして、例えば昭和40年の総資産利益率5.8パーセントをとってみて、それを当時の負債の平均利率8.48パーセントと比べてみると著しく低い。利率を投資の機会原価と考えれば、それに相当する水準の利益率をも保っていないことになる。この分析から次のようなことがいえるであろう。

(i) 売上の成長の高いことは総資産利益率を相対的に高める結果をもたらす。この期間に成長と利益とは相伴って同じ方向に動いたといえる。

(ii) 経済の平均成長率よりも高い成長率は相対的に高い利益率をもたらすし、平均成長率よりも低い成長率は企業を危険に落とし入れる。これは経済の成長に伴って賃金が上昇することにその最大の原因があると思われる。

(iii) 企業の最適規模を明らかにすることは困難である。売上が10倍になっても総資産利益率はあまり変わらないからである。従って企業規模の最大の限界が存在するか否かは疑わしい。むしろ有用であるのは最適な成長率の概念であろう。これはペンローズ(E. T. Penrose)の指摘するところである²⁾。むしろペンローズは最適の成長率の限界をあげる。しかし年率24パーセントの成長を続けた企業が相対的に高い利益率を得たことをみると、成長率の最低限は比較的明瞭に国民経済の成長率であることがわかって最高限がいくらであるかを明らかにすることは困難である。

(5) 総資産回転率

総資産回転率については両者の間にほとん

ど差がない。両者ともに少し低下しているが、総資産利益率ほどには低下していない。従って、総資産利益率の差は売上利益率の差によるものであることが推定される。

(6) 株主の投資利益率

株主の投資利益率はどのように差があったか。ここで株主の投資利益率は

$$P_1 N_1 = \sum_{t=1}^{10} \frac{D_t N_t}{(1+x)^t} - \sum_{t=1}^{10} \frac{G_t M_t}{(1+x)^t} + \frac{P_{10} N_{10}}{(1+x)^{10}}$$

$P_1 \dots$ 30年の株価, $N_1 \dots$ 30年の株式数, $D_t \dots$ 各年の配当, $G_t \dots$ 各年の現金払込金, $M_t \dots$ 各年の増資株式数, $x \dots$ 求める投資利益率,

によって求めた。計算の手数を考えて7社に限定した。これによると株主の投資利益率にも大きな差があった。高成長企業の株主の投資利益率は27.4パーセントであったに反して、低成長企業のそれは11.6パーセントであったにすぎない。成長は株主にも大きな利益をもたらした。

(7) 自己資本の割合

自己資本の割合は両者とも低下したが、両者の間にあまり差はみられない。高成長企業の方が相対的に改善されている。自己資本の割合は次の諸要素に依存する。

成長率の高いほど投資率が大きく、外部の資金に依存する割合が多くなる。

総資産利益率の高いほど内部資金が豊かである。また増資もしやすい。

減価償却率の高いほど、内部資金は豊富になる。

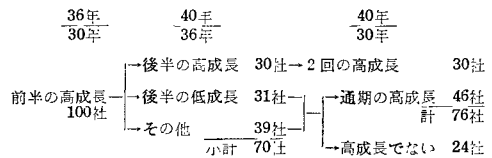
法人税率の高いほど、内部資金は少なくなる(数式モデルは注3を参照)。

第1表のように高成長企業と低成長企業との間にあまり大きな差がみられないことは、高成長企業の資金需要は高かったが内部資金もまた豊かであったことによるものとみられる。反対に低成長企業は内部資金が貧困であったために資本構成が悪化している。

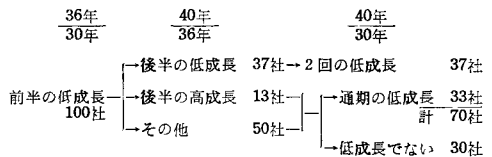
(8) 成長の継続

成長の継続を10年間の前半と後半とに分け

てみるとどうであったか。30年から36年にかけて最大の成長をした企業100社を選び、それが36年から40年にかけて高成長100社に入ったか否かをみしてみる。そのうち30社のみが高成長を続け、70社は脱落をしている。そして70社のうち46社は10年間を通じての高成長企業に入っているが、24社は脱落している。そして結局、前半に高成長して、通期高成長となった企業は76社であった。すなわち次のようである。



他方、低成長の継続はどうであったか。昭和30年から36年の低成長100社のうち、次の後半にも低成長となった企業は37社であり、10年間を通じて低成長をした企業は70社であった。



このような分析をみると、高成長企業の隆替は激しい。戦略の誤まりと環境の変化はたちまち高成長企業からの転落となる。

低成長企業のいくつかは低成長企業から脱出している。そして高成長企業に比して、ほぼ同じ割合の隆替を示している。

前半に高成長100社であって、後半に低成長100社となったものを調べてみると、それは31社であった。また前半に低成長企業であって後半に高成長企業となったものを調べてみると、それは13社であった。これによると高成長からの転落は容易で、低成長からの上昇が困難であったことになる。

第2表 業種をほぼ同一にして高成長47社と低成長29社との業績の比較

項目	年次	高成長企業			低成長企業			t検定
		社数	数字	(標準偏差)	社数	数字	(標準偏差)	
1. 売上高倍率	40/30	47社	6.95倍	(2.45)	29社	1.98倍	(0.62)	10.57 ***
2. 売上高倍率/業界倍率	40/30	"	1.60 "	(0.64)	"	0.51 "	(0.15)	8.90 ***
3. 営業利益倍率	40/30	"	5.6 "	(2.92)	27 "	1.2 "	(1.53)	7.18 ***
4. 株価倍率	40/30	24 "	10.4 "	(7.47)	12 "	2.23 "	(1.16)	3.66 ***
5. 総資産利益率	30年	"	14.4%	(5.27)	29 "	14.4%	(9.73)	0 —
	36 "	"	13.5 "	(6.92)	"	11.6 "	(9.97)	1.02 —
	37 "	"	11.6 "	(5.21)	"	7.2 "	(3.47)	3.98 ***
	38 "	"	9.9 "	(3.23)	"	7.5 "	(2.98)	3.20 **
	39 "	"	8.2 "	(2.04)	"	6.7 "	(1.89)	3.16 **
	40 "	"	8.5 "	(2.74)	"	4.8 "	(3.82)	4.84 ***
6. 総資産回転率	36 "	"	1.06回	(1.12)	"	1.00回	(1.02)	0.22 —
	40 "	"	0.92 "	(0.97)	"	0.80 "	(0.81)	0.53 —
7. 株主投資利益率	30~40 "	7社	27.4%		7社	11.6%		
8. 自己資本の割合	30 "	47 "	42.2 "	(16.08)	29 "	37.4 "	(11.25)	1.39 —
	36 "	"	30.8 "	(9.02)	"	29.6 "	(10.38)	0.52 —
	40 "	"	29.5 "	(10.24)	"	18.3 "	(16.35)	3.62 ***
9. 占有率	36 "	"	19.4 "	(14.99)	23 "	11.2 "	(9.14)	2.35 **
	40 "	"	15.1 "	(12.48)	"	7.5 "	(7.93)	2.60 ***

注 (1) 会社のリストは第8表を参照

(2) 資料源及び計算の方法などは第1表と同じ。

マーチ (J. G. March) らの行動科学的立場によると、企業の欲求水準が達成されないと、情報探索を盛んに行なって、可能性の水準を上げる。反対に達成されると、(イ)必要以上の賃金、非能率、経営者のぜいたく、利益、(ロ)残された有利な販売や生産の機会などのスラックを生ずる⁴⁾。この理論によれば高成長企業は低成長企業となり、反対に低成長企業は高成長となり、企業の成長率は平準化されるはずである。

しかし、それほどに企業の隆替が激しかったとはいえない。前半の高成長企業も76パーセントは通期の高成長企業となっている。もし後半に著しく低成長であったならば、通期高成長企業となることは困難であったであろう。同じように前半の低成長企業は、その70パーセントは通期低成長企業であったのであり、後半において飛躍的に高成長となったわけではない。

マーチらのスラックの考え方に反して、むしろ次のように考えた方が事実と合するといえよう。すなわち、ある期間の高成長による利益の蓄積は、次の期の高成長を助ける。スラックの存在が次の期の成長を助ける。反対に、ある期間の低成長による低利益は次の期の成長率の向上のための原動力を失わせ、低成長を継続させる。すなわち、スラックのないことが次の期の回復をおくらせる。

しかも、成長の継続を決めるものはスラックだけではなく、環境変化と戦略の適合など、他の要因もある。従って、成長の継続には隆替がある。

2・2 同様な業種のなかにおける成長の効果の比較

第1表における高成長企業と低成長企業とは業種が著しく異なっている。このことは後に分析するように、成長要因をつかむ手掛に

なるが、しかし反面、組織や戦略のどのような違いが成長の差を生むかを知るためには業種の差を除いておいた方がよい。原因と結果とをできるだけ対応させるためである。そこで第2表では、できるだけ同じ業種から高成長企業と低成長企業とを引き出して比較してみる。ここで高成長企業とは、その属する業種の約1.5倍以上成長した47社とし、反対に低成長企業とは、その属する業種の約0.6倍以下の成長しかなかった企業29社をとって、両者の業績を比較してみると第2表のようである。これをみれば、その業績の差はほぼ第1表と同じであることが判明しよう。ただ第2表では占有率の差を新たに加えた。

占有率の差

占有率の差は業種を対応させてはじめて意味をもってくる。この占有率は製品がやや同質の場合には製品全体の売上高によって、製品構成が著しく異なる場合には主力製品によって測定したものである。

第2表によると高成長企業の市場占有率は高い。そしてそれは次第に開いてきており、昭和40年においては約2倍の差になっている。しかし占有率は昭和36年に比べれば両者とも低下していることを注意しよう。高成長企業といえどもその占有率は低下している。これは競争が次第に激しくなったためであろう。そしてこのことは利益率の低下とも対応している。平均で業種の1.5倍の成長をした企業の占有率が低下しているのは奇異に感ぜられるかも知れない。しかしそれは業種の方が範囲が広く、占有率を計算した「製品」の概念はもっと狭いからである。すなわち同じ業種のなかにも成長製品もあり、そうでない製品もある。そして高成長製品では競争が激しく、その製品領域のなかでは占有率が下がる。例えば帝人は10年間に繊維産業という業種の成長率の3.73倍の成長を示したが、化学繊維という製品では、占有率は5年間に24.1パーセントから21.2パーセントに低下している。

かくして占有率が若干低下しても高い成長をすることができる。もし製品の成長率が高いならば占有率は若干低下しても高い成長をすることができる。反対に低成長の業種のなかであって、占有率を高めることによって高い成長を図ることは困難であったことを示す。このことは次の分析によってさらに説明される。

3. 成長の要因と革新

では、このような企業の成長の差を生んだ原因としては何があるか。一般的に企業の業績を規定するものは次のような諸要因であるといえる。

業績 = F (環境, 前期体質, 目標, 対外的戦略, 体質形成, 定型的活動の能率)

環境は企業が働きかけ、また利用する対象であり、消費者、技術、労働、資本などがその直接的な環境であり、さらにその背後に経済、社会、政治、科学的知識などがある。このような環境の変化に企業の対外的戦略が適合するか否かが業績を規定する一つの要因となる。環境が業績の要因であるということは決して環境のみに企業の業績が左右されることを意味しない。つまり企業の業績は運、不運のみによって規定されることを意味しない。環境にいかにか働きかけるかは企業にとってできることであるからである。

前期の体質は今期からみれば与件であり、先決変数である。ここで体質とは組織、構造、従業員の質と量、設備、保有する技術など、企業の構造をさす。企業の体質がすぐれていれば、すぐれた戦略を生み、また企業の活動も生産性が高い。

ここで体質とか、組織とかいう場合に、単に静的な構造をいうばかりでなく、意思決定の過程をも含む。例えばトップ・マネジメントの意思決定において積極的に外部情報を集め、敢えて危険を冒すような場合には積極的

企業の成長と革新の調査 (I)

第3表 業種別にみた高成長100社と低成長100社

業種	業種全体の成長率 (40年÷30年) (倍)	高成長企業 (社)	低成長企業 (社)	合計 (社)	割合	
					高成長 (%)	低成長 (%)
石炭業	1.36	0	13	13	0	100
建設業	5.64	6	0	6	100	0
食品	1.74	2	12	14	14	86
繊維	2.37	3	21	24	12	88
紙パルプ	2.87	1	10	11	9	91
化学工業	4.20	14	18	32	42	58
ゴム・皮革	3.48	2	1	3	67	33
ガラス・土石	3.12	6	3	9	67	33
鉄鋼業	4.06	7	5	12	58	42
非鉄金属	3.82	1	3	4	25	75
機械	6.98	10	1	11	91	9
電気機器		18	0	18	100	0
輸送用機器		18	1	19	95	5
精密機器		2	0	2	100	0
印刷	2.91	2	0	2	100	0
商業サービス	2.96 (小売のみ)	8	12	20		
計	2.6 (GNP)	100社	100社	200社		

(注) 業種の成長率は、東洋経済社「経済統計年鑑」及び日興証券「業界分析」による

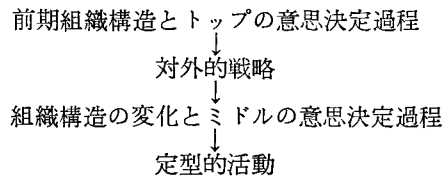
な戦略が生まれる。反対に内部の情報のみで、しかも危険をおそれるような場合には、消極的な戦略しか生まれない。しかも、このような意思決定はトップ・マネジメントの意思決定とミドル・マネジメント以下の意思決定とに分ける。トップ・マネジメントの意思決定はミドル以下の意思決定に対して先決変数となる。

目標は企業の最終的な価値基準であり、成長や安定や利益などのどの項目にどのようなウェイトをおくかである。成長にウェイトの小さい企業は成長が遅く、反対に成長のウェイトの大きい企業は成長を高めようとするであろう。

対外的戦略は新製品の開発、新市場の開拓、他企業との合併や集団化、マーケティング活動などをさす。環境の変化のテンポの速い今日においては、このような対外的な戦略をたえず再検討して環境変化に適応してゆくこと

が必要である。これが企業の革新である。

体質の形成は戦略の変化に合わせて組織構造をかえ、人的能力の構造をかえ、また技術の開発を行なうことである。体質は戦略の前提でもあるが、同時に戦略を実行するためにかえることが必要である。この組織や体質の変化を適切に行なうか否かは、その戦略の成否を決め、業績に大きな影響を与える。以上のような諸要因は次のような関係に立つ。



このように前期の組織は戦略の前提である。しかしその戦略を実行するためには、組織の変化が行なわれることが必要である。

対外的戦略の大きな変化と組織の変化は経営の革新である。環境の変化の大きいときに

第4.1表 戦略の相異

戦 略	年次	高成長企業			低成長企業			t 検 定	
		社数	数字	(標準偏差)	社数	数字	(標準偏差)		
1. 製品構成—売上7%以上の製品数	36年	47社	3.2	(1.19)	29社	3.2	(1.06)	0	—
	40年	〃	3.1	(1.25)	〃	3.0	(1.00)	0.36	—
2. 製品構成—売上第2位までの製品の売上割合	36年	〃	72.4%	(19.92)	〃	66.8%	(17.81)	1.22	—
	40年	〃	75.0%	(17.66)	〃	76.2%	(13.48)	0.31	—
3. 新製品の売上にしめる割合	40年	19社	52%	(38.2)	6社	24%	(14.68)	1.68	—
4. 新製品の利益にしめる割合	40年	17社	50%	(42.3)	5社	19%	(8.18)	1.55	—
5. 輸 出 の 割 合	40年	6社	11.5%	(8.08)	6社	19.5%	(7.07)	1.58	—

(注) (1) 項目の(1)と(2)とは、東経経済「会社四季報」による

(2) 新製品の売上および利益にしめる割合は、筆者が昭和41年に行ったアンケート調査による

はこれらの大きな変化が必要であり、企業の革新が必要である。シュンペーターは企業の革新として、(イ)新製品の開発、(ロ)新市場の開拓、(ハ)組織の大きな変革等をあげるが、この三つは以上の革新の定義と対応している。チャンドラー (A. D. Chandler) は対外的戦略の革新が先に行なわれて、次いで組織の変革が行なわれ、後者が常におくれをとっている点を指摘する⁵⁾。これは一面的な見方であって、いかなる組織が対外的戦略の革新の前提としてあったかという問題を見落している。

4. 環境と戦略との適合

(1) 成長製品を主力製品とする

成長の原因として環境と戦略との適合がまづあげられる。高い成長をした企業はある業種に集中しており、反対に低い成長の企業はある業種に集中している。

高成長100社を業種別に分類すれば第3表のようである。これによると、高成長企業は建設、機械工業、電気機器、輸送用機器、などの業種に属しており、これらの業種に入っていて低成長の企業は極めて少ない。

同様に、低成長企業は石炭業、食品、紙パルプ工業、繊維工業、などの業種に集中しており、これらの業種のなかであって高成長を

した業種は極めて少ない。

鉄鋼業と化学工業に限って高成長企業と低成長企業と両者が含まれている。

一般的にいて、重工業に属する企業は高成長をしている。また、このような企業の製品は高度の技術を要するものである。軽工業に属する企業は低い成長しかしていない。しかも、このような企業の製品は技術的に低いものが要求されている。他方、鉄鋼業と化学工業は高成長企業と低成長企業との二つをなかに含んでいる。

このような事実から、企業の成長はむしろ外的な要因に左右され、運、不運によるところが大きいといえるであろうか。われわれはそうであるとは考えない。

企業がどのような業種のなかであり、どのような製品を主力製品とするかは長期的にみれば企業のコントロールの範囲内にある。なるほど、短期的には低成長業種から高成長業種に移ることは困難であるし、また sunk・コスト (Sunk Cost) が大であるほど経済的には有利ではない。しかし長期的には成長製品を主力製品とするように製品構成の転換をはかることは可能である。企業はそれまで有する経営上、技術上の強味を利用して有利な製品を開拓する。またそれまで有するマーケティング上の強味を発揮して成長製品を開

発する。それによって長期の成長を持続することができる。

すでに高成長企業は、市場占有率はむしろ低下していることをみた。つまり、高成長は占有率の上昇よりも成長製品を主力製品とすることによって成長したのである。

(2) 新製品の開発

高成長企業は新製品の売上にしめる割合が大きい。第4・1表にみるように、高成長企業ではここ10年間に開発した新製品が売上の50パーセント以上をしめるに対して、低成長企業では24パーセントをしめるにすぎない。

(サンプルが少ないために有意水準は約10パーセントで差がある。つまり、両者の間に差がないという仮説は10パーセントの危険率をもって棄却される。)

利益のなかで新製品の売上高のしめる割合もまた、第4・1表にみるように高成長企業では高く、低成長企業は低い。

このことから、新製品の開発は企業の成長のための大きな前提であることが判明する。

ここで新製品とは、やや広く解して(1)従来製品と用途または生産方法の著しく異なる製品(すなわち自社としての新製品)のみならず、(2)従来製品の改良(すなわち改良製品で用途は同じもの)を含む。しかし、(3)従来製品の新しい用途の開拓はほとんど含まれていない。

このように種類別に分けて高成長企業と低成長企業を対比してみると、

高低の差 製品の性格	高成長企業 (19社)	低成長企業 (6社)
新しくつくる製品	6種類	4種類
改良製品	3種類	1.6種類
新しい用途の開拓	0.05種類	0.4種類
計	9.05種類	6.0種類

となっていて、新製品の種類でも高成長企業の方が多い。

新製品開発で劇的な成長を遂げた会社とし

て例えばライオン歯磨をあげてみよう。同社は初代の小林富次郎が歯みがき事業に進出して成功したものであるが、キリスト教の教義を社訓とするばかりでなく、自己の信条である禁酒、禁煙を社員に強要した。

2代目の小林富次郎もそれを受け継いだ。この精神主義のため人材が集まらなくなり、経営者は老朽化し、戦後の新進たるサンスターに追い抜かれた。昭和30年当時には、ライオンの売上は25億円、純利益は0.8億円、にすぎなかった。しかし同社はその後急速に成長し、40年には売上は135億円、純利益は5.8億円と、売上で約5倍、利益で7倍の成長をした。ライオン歯磨の革新を推進したのは若い3代目で副社長の小林敦氏で、アメリカで経営学を専攻して帰るや、(1)重役停年制による重役の若返り、(2)抜擢人事、(3)禁酒、禁煙などのおしつけ的な社訓の廃止を行なったほかに(4)練歯磨のホワイトライオンやディズニーこどもライオンなどの新製品を発売し、(5)アメリカのプリストル・マイヤー社との提携によってバフェリンなどの薬品、およびバイタリスなどの男性化粧品品の導入などの新製品の開発と多角化とを行なった。しかも、この男性化粧品の発売にあたって、従来の歯磨の販売におけるマス・マーケティングの手法を利用し、さらに洗練させて成功した。すなわち、市場調査をよく行なった上で巧みな商品化と名前つけ(ネーミング)を行ない、強力にマス・コミに訴え、また販売経路には大きなマージンを与えると共に、定価の維持につとめるなど、総合的なマーケティングを巧みに行なって成功したためである。しかも多角化した製品の販売と生産の各領域を統一するために、プロダクト・マネージャーをおいてこれを管理させている。ライオン歯磨の成功は一方において新製品導入の成功であると共に、それを支えるマーケティングの成功であり、さらにそれを支える管理体制の革新の成功であったといえる。

第4.2表 繊維各社の多角化 (昭和36年当時, ○印…生産, または企業化決定 △印…試験中または構中)

会社	繊維	綿	毛	ス	合	人	ス	ア	ビ	ナイ	テ	ア	塩	ポリ	その他
		紡	紡	紡	紡	絹	フ	セ	ニ	ロン	ロン	クリ	化	プロ	繊維
高成長	鐘淵紡績	○	○	○	○		○					○			○
	呉羽紡績	○	○	○	○								○		
	帝人			○		○	○	○		△	○	△	○	△	
	東洋レーヨン			○		○	○			○	○	△		○	
低成長	富士紡	○	○	○	○		○							△	
	東洋紡	○	○	○	○	○	○				△	○		○	
	東邦レーヨン	○		○	○	○	○					○			○

(注) 「東洋経済」昭和36年5月18日号, 呉羽紡績は全体としては低成長であったが, 繊維のなかでは相対的に高い成長をしたもの。

(3) 製品構成の多角化はどうであるか

新製品を開発して従来製品をも残してゆくと, 企業の製品は多角化してくる。そこで, 新製品の開発を多くやればやるほど製品構成の多角化となるか否か。従って成長企業の方が多角化の度合いが高いか否か。

ここで多角化の計算の基礎になっている製品の種類とは用途が著しく異なるか, または生産方法が著しく異なるものをいう。例えばナイロン, テトロン, レーヨンなどは別の製品であり, 用途は似ていても生産方法が著しく異なる。

同様に, そ毛糸とそ毛織物とは別の製品である。生産工程は重複しているが, 用途が異なるからである。ただ, しかし後者の方が多角化の度合いは小さいというべきであろうか。その製品の異質性はここでは検討しなかった。(このような差異の大きさについては, さらに将来研究を行ないたい。)

多角化と成長との関係は第4.1表のようであって, 多角化の度合を, まづ売上7パーセントまでの製品の数によって比較してみる。7パーセントという数字はあまり意味がないが, わずかな割合しかしていない製品の数をかぞえることを防ぐためである。第4.1表によると両者の間には差異はない。つまり多

角化は成長のために有効な戦略だったとはいいがたい。低成長企業もまた多角化を行なっている。そして高成長企業は新製品の開発を行ないながら, 他方において旧製品の排除を行なって多種の製品に力が分散し, 多種少量生産になることを防いでいる。製品構成を売上2位までの製品の売上割合でみても差がない(第4.1表参照)。売上2位までの製品の売上にしめる割合は, 製品の売上が二つの製品までいかに集中しているかをみたものであって, これによると二つのグループでは, ともに約75パーセントをしめており, 割合に集中している。

かくて多角化は, この調査でみる限りでは成長のために有効な戦略ではなかったことになる。

多角化があまり成長と関係ないことを知るためには第4.2表をみるとよい。第4.2表をみると低成長企業も多くの製品を生産, 販売しており, 高成長企業と比して多角化の度合はほとんど変わらない。ただ高成長企業に比して低成長企業は古くて低成長の製品を主力製品としており, 新製品の導入が遅い。東洋紡は東洋レーヨンや帝人に比して数年のおくれがある。さらにアクリルのように発売当初にうまく商品化できなかった製品をとり入れた

り、ポリプロピレンのように結局はよい繊維にならなかった製品を導入している。

同様に日産化学、日東化学、保土谷化学なども多角化を行なったが低い成長しかしなかった。これらの会社には中核となって、競争力が強く、売上も伸び、大きな利益を生むような製品が一つもないからである。

従って成長の原因は多角化にあるのではない。すぐれた新製品を早く開発し、それを自社の主力製品とする。しかも、そのような新製品について技術の点でも、マーケティングの点でも他社に比して負けない強味をもっており、自社の売上と利益の増大の中核となる。これが大切であり、多角化はその結果として起るのである。

(4) 輸出の割合

輸出を増大すれば国内だけで販売するよりも売上が増大することは疑う余地のないことである。しからば、高成長企業は低成長企業に比べて高い輸出の割合をもっているか。この問題はこの調査の段階では資料不十分で直ちに結論を出すことはできない。少数の会社で、データのわかっているものだけについてみると第4・1表のようになっている。

この数字をみると輸出の割合は低成長企業の方が高い。このことは常識に反するように見える。この理由はおそらく次のような事情によるであろう。

高成長企業の多くは国内需要の急速な増大に支えられて成長し、国内における成長製品を開発し、生産、販売することによって成長した。そして、その余力を輸出にまわしている。例えば日立、東芝や日産自動車やトヨタ自動車がそれに当る。このために輸出の割合は必ずしも高くない。これに反して低成長企業の製品は国内需要が停滞しているために輸出に力を入れる。低成長企業である紡績会社の輸出の割合が多いのはこのためである。そして、同じ繊維産業のなかでも高成長の帝人

や東洋レーヨンよりも低成長の東洋紡 (29パーセント) や日本毛織 (23.7パーセント) の方が輸出の割合が高い。

しかし以上の分析は輸出の増大は成長に貢献しない、といっているのではないことを注意したい。輸出が増大すれば他の条件にして等しい限り売上は増大するはずである。ただ分析の結果いいうることは、低成長企業の輸出の割合は意外に大きく、そしてそれが低成長のカバーにはならなかった、ということである。

(5) 合併による成長

アメリカでは他社を合併 (吸収合併、または新設合併) し、それによって成長するケースが多い。しかしわが国では、内部から新製品を開発して成長するケースの方が多く、他社を合併しながら成長したケースは少ない。第6表、第8表の高成長企業のリストをみれば、合併によって成長したものはわずかに神戸製鋼所と尼崎製鉄との合併が目立つくらいである。他方、低成長企業では東邦レーヨンと若林紡績との合併 (昭和34年) があるが、高成長に変えることはできなかった。

多くの企業の成長を長期的に社史によって観察すると、わが国の企業でも合併による成長を行なっている企業が多い。例えば、王子製紙は王子製紙、富士製紙、樺太工業の3社の合併 (昭和8年) によって成長したし、東芝は東京電気と芝浦製作所との合併 (昭和14年) でできたものであるし、その後さらに合併と分割 (企業再建整備法による。昭和25年) をへて最近では石川島芝浦タービンを合併している (昭和36年)。日立製作所も戸畑鋳物 (昭和13年)、若松製作所 (昭和13年) などのほか、多くの企業の合併を行なっている。従って、合併が成長の重要な戦略であることは否定できない。ただ、しかし急速に経済が成長した昭和30年から40年の10年間に至る間において、高成長企業がその戦略として合併を多

第5表 組織の要素の相異

組織の要素	年次	高成長企業			低成長企業			t 検定	
		社数	数字 (標準偏差)		社数	数字 (標準偏差)			
1. 取締役の年齢	30年	46社	平均	54.7 (3.41)	29社	平均	55.5 (2.94)	1.03	—
			最高	65.6 (6.06)		最高	67.6 (4.34)	1.52	—
		最低	46.1 (4.36)		最低	45.6 (6.13)	0.41	—	
	36年	47社	平均	55.9 (3.23)	28社	平均	56.3 (2.81)	0.54	—
		最高	69.7 (6.73)		最高	69.6 (5.51)	0.07	—	
		最低	46.8 (4.34)		最低	47.9 (5.33)	0.96	—	
2. 社長の年齢	36年	47社		62.6 (7.57)			63.9 (6.69)	0.74	—
3. 同族か否か	30~36年	47社	6社			3社		—	—
4. 事務・技術の割合	36年	41社	事務	7.3/14.6人	24社	7.2/13.7人		—	—
			技術	6.0/14.6人		6.0/13.7人		—	—
			他	1.4/14.6人		0.5/13.7人		—	—
5. 官立大出身の割合	30年	46社	4.4/10.7人		29社	5.0/10.6人		—	—
	36年	41社	6.8/14.6人		27社	7.6/13.4人		—	—
6. 従業員の平均年齢	36年	47社	29.4 (4.01)		28社	32.3 (4.34)		2.90	**

(注) (1) 資料は、有価証券報告書による。

(2) 同族企業は、大昭和製紙、ライオン油脂、ライオン歯磨、松下電工、松下電器産業、服部時計店の6社(高成長)及び興和紡績、新家工業、大日本機械工業の3社(低成長)

く用いたとはいいがたいのである。今後、経済の成長率がやや低下するとすれば、合併が成長の戦略として再び重要になってくるかもしれない。しかし今までは合併よりも内部からの成長の方が重要であった。

5. 組織の要素

では、このような戦略の違いを生んだ原因として何があるか。その一つとして組織の違いがあげられる。組織の違いは戦略の違いを生む。また戦略に合わせて組織の変化を行なうか否かが戦略の成功のために必要である。ここでは組織の違いのうち、トップ・マネジメントの属人的な特性の違いだけを分析してみる。そして昭和30年から40年にかけての成長の原因を知るためには、昭和30年ごろの状態を知る必要がある。そこで昭和30年と36年について組織の要素の違いを分析してみる。

(1) トップ・マネジメントの年齢

チャンドラー (A. D. Chandler) はジェネラル・モーターズ社 (General Motors) の社長のスローン (A. P. Sloan) がまだ45才であったので大きな改革を行なうことができた、と述べている⁶⁾。また、ソニーや本田技研はトップもミドルも若いので、企業の組織にバイタリティーがあると考えられ、それが大きな成長の原動力となっているともいわれる。しかし、実際に多数の企業をとって観察してみると第5表のようにトップ・マネジメントの年齢は高成長企業と低成長企業との間に差異はない。トップ・マネジメントの年齢はその平均値をとっても、最高をとっても、最低をとっても差異はほとんどない。わが国では取締役の大部分が社内重役で全般管理層を兼ねるので取締役の属人的な特性は、すなわち全般管理層の属人的な特性とみなしうる。低成長企業のトップは老朽化していると想像したが、これは誤りで、昭和30年当時、平均55.5才と比較的若いのである。しかも低成長

企業の最低年齢の平均は45.6才とかなり低い。そしてこのことは昭和36年に至ってもあまり変わっていない。このことから、トップ・マネジメントの年齢の若いことが革新のためには必要でないとは直ちにいえないのであろう。しかし少なくとも、成長のための十分条件ではないことは明らかである。

社長の年齢をとってみても同様であって、高成長企業と低成長企業との間に差異はない。

たしかに停滞企業から高成長企業に転じた企業はしばしばトップ・マネジメントの若返りを行なって高成長に転じている。前述のライオン歯磨がそうであり、また帝人や鐘紡もそれを行なっている。それが成長の重要な原動力であることは否定できないであろう。

しかし同時に低成長企業でもそれを行なうことがある。例えば経営が行きづまって、取締役が交替し、しばしば銀行から重役が送り込まれるような場合である。しかしそれによっても高成長に転ずることができない。つまり、取締役の年齢の若いことはそれ自体では成長の原因とはいいがたい。問題はそのトップ・マネジメントの態度や能力であって、先見の明があり、かつ失敗をおそれない積極性があることが重要であろう。

(2) 同族企業が否か

同族会社とは、同族が株式の相当の部分を保有し、経営者の主要な地位に世襲的につく企業である。一般的に同族企業は自己の財産を安全に保全するために積極的に危険を冒さず、革新を行ないがたいと考えられている。反対に所有と経営が分離している場合には革新を行ない易いと考えられる。

大企業についてこの点を調査してみると第5表の通りであって、低成長企業もまた、大部分は同族企業ではない。第5表では同族企業とは昭和30年乃至36年において同族が会社の株式の約10パーセント以上を保有し、かつ、取締役に同族出身のものが2人以上いる企業

とした。これによると低成長企業でも同族会社が極めてわずかである。このことは、この調査がもともと有価証券報告書に基づいており、しかも、それを公表している会社は株式を公開している会社であることにもよるであろう。しかし、わが国では株式を公開しないで大企業たるものは極めて少ない。大企業で株式を公開していない会社として、かつて大成建設、プリジストンなどがあったが、今日では公開している。従って大企業に関する限り、この調査に偏りがあるとはいえない。

この調査にみるように、低成長企業の原因として同族支配をあげることは困難である。同族会社のなかには、同族企業であるために危険を冒さずに成長の低い場合もある。例えば化粧品業界をとってみると所有と経営とが分離している資生堂のみが高い成長を行ない、反対に同族支配の強いウテナ化粧品、クラブ化粧品などは、戦前では資生堂と並ぶ企業であったものが、今日では小さな企業でしかない。このような例もある。しかし大企業について所有と経営の分離は成長の差を生む原因となっていない。所有と経営と分離しても低成長の企業がある。

高成長をした服部時計店は服部一族が株式の30パーセント以上を保有し、かつ社長、その他のトップ・マネジメントには服部家から4人も入っている同族支配の企業である。売上高が昭和37年で270億円の企業でありながら、当時取締役は8人しかおかなかったし、それらに専務、常務の名前をつけることもしなかった。また信用を重んじ、手堅い経営をやっていた。このような同族企業にありがちな保守的で古くさい面をもっている。しかし、同時に同社はすぐれた技術を育成し、堅実だが時代に先んずる積極性をももっていた。他社に先がけて電池時計や自動巻腕時計を開発したわけではなかったが、それらの研究は積極的に行ない、遅すぎないタイミングで販売を行ない、一たん売り出すと強い競争力をも

つ製品とする。これによって現在では世界第1の時計の生産者となり、売上高も昭和30年に74億円であったものが、昭和40年には約450億円と10年間で約6倍の成長をした。同社は古い伝統を守り、品質で勝負するという手堅さと、他方、積極的に、しかし慎重に新製品を開発してゆくという積極性とがうまく調和している企業であり、それによって成功したといえよう。このように同族支配の企業でも、その経営者に新しい感覚があれば成長することができる。

(3) 事務、技術の割合

トップ・マネジメントに事務系が多いか、または技術系が多いかは成長に関係があるか。ここで、事務系とは、専門学校、または大学の文科系の出身者をいい、技術系とは農、医、理工学系の出身者をいう。成長企業の製品は技術的に高度のものをつくっている。これに反して低成長企業は軽工業であることが多い。それとトップ・マネジメントの専門と関係があるか否か。第5表にみるように高成長企業と低成長企業との間に差はない。

第5表でその他とあるのは中卒以下の学歴の人であり、その割合は低い。そして低成長企業の方がむしろ学歴なき重役の割合が多い。

(4) 官立大学出身者の割合

不安全な方法ではあるが経営者の能力を推定する一つの方法として官立大学出身者の割合を調べてみた。それによると第5表のように高成長企業と低成長企業との間に差異はない。むしろ高成長企業の方が私立大学出身者の割合が多いくらいである。このことはここに調査された大企業の経営者に関する限り、私立大学と官立大学の出身者に革新についての能力の差がなかったことを示すものであろう。

以上のような点ではトップ・マネジメントの属人的特性について高成長企業と低成長企

業とに差異をみつけ出すことは困難であった。しかしこのことを一般化することは危険であろう。経営者の年齢が若いこと、所有と経営の分離していること、事務出身者と技術出身者と適当に混合していること、経営者の能力がある水準以上であることは企業の成長のための必要条件であることは否定しえないであろう。しかし、この調査によると、それらが成長の原因として十分であるとは言えない。それらの要因が低成長企業にも備わっていたからである。そこでそれ以外の要因を探究することが必要になる。⁷⁾

(未完)

(注1)

又は権利落株価を

$$P_0 N_0 + GM = P_1 (N + M)$$

但し P_0 …増資前株価 P_1 …増資権利落株価,
 M …増資株式数より $P_1 = \frac{P_0 N_0 + GM}{N + M}$

を求め、それと市場価格とを比較することを何回かくりかえしてもよい。

(注2)

E. T. Penrose : The Theory of Growth of the Firm (1958), Chap. 4 ほか

(注3)

投資量を

$$\begin{cases} S_0 e^{gt} T - S_0 T = I \dots\dots\dots \text{投資量} \dots\dots\dots (1) \\ \int_0^n S_0 e^{gt} T b r dt = S \dots\dots\dots \text{内部資金} \dots\dots\dots (2) \end{cases}$$

とする。ここで S_0 …0期の売上 g …成長率
 t_1 n …期間 T …回転期間 b …内部留保の割合
 r …投資利益率
 n 期についてみると

$$\begin{cases} S_0 e^{gn} T - S_0 T = I n \dots\dots\dots n \text{年間の投資累積量} \\ S_0 T b r \frac{1}{g} (e^{gn} - 1) = S n \dots\dots\dots n \text{年間の内部資金量} \end{cases}$$

これより $\frac{S n}{I n} = \frac{b r}{g}$ (もし $S n = I n$ なら $g = b r$)

これによって、内部資金の量は内部留保の割合 b と、利益率 r と成長率 g によってきまることがわかる。ここでは減価償却と税金が省略されているが若干の複雑化によってそれらを入れることができる。

(注4)

Cyert & March : Behavioral Theory of the

企業の成長と革新の調査 (I)

Firm (1963). また C. P. Bonini : *Simulation of Information & Decision Systems in the Firm* (1963) では欲求水準と実績との差や比を圧力と表現し、それが大きいと改善をし、それが小さいとスラックを生じ、非効率となるとする。
(注5)

A. D. Chandler : *Strategy & Structure* (1962), Chap. 6

(注6)

A. D. Chandler : *op. ct.*, Chap. 6

(注7)

この調査のために経済学部助手松浪扶美子氏の
非常な助力があった。

企業の成長と革新の調査(Ⅰ)

第6表 高成長100社の社名とその属する業種

会社名	売上高倍率 40/30	会社名	売上高倍率 40/30	会社名	売上高倍率 40/30	会社名	売上高倍率 40/30
(建設)		(石油製品)		椿本チェーン製作所	6.07	藤永田造船所	6.92
鹿島建設	9.24	興亜石油	5.98	理研ピストリング工業	8.49	川崎車輛	6.65
清水建設	6.15	(ゴム製品)		(電気機器)		東洋工業	9.58
大成建設	7.79	横浜ゴム	7.16	日立製作所	6.07	ダイハツ工業	7.22
大林組	7.20	東海ゴム工業	8.46	東京芝浦電気	6.71	本田技研工業	22.40
日本舗道	7.11	(ガラス・土石)		三菱電機	6.43	富士重工業	7.84
大建木材工業	9.44	東洋陶器	8.50	松下電工	15.16	鈴木自動車工業	18.95
(食品)		伊奈製陶	7.26	神鋼電機	6.34	(精密機器)	
森永乳業	7.80	黒崎窯業	6.91	高岳製作所	6.88	リコー	7.37
明治乳業	6.37	日本カーボン	7.40	東洋電機製造	6.18	シチズン時計	8.91
(繊維)		大同コンクリート工業	6.09	松下電器産業	9.24	(その他製造)	
帝人	8.83	朝日石綿工業	6.57	日本電気	10.50	大日本印刷	10.61
日本レイヨン	11.04	(鉄鋼)		三洋電機	9.45	凸版印刷	8.60
三菱レイヨン	6.91	神戸製鋼所	6.77	沖電気工業	8.70	(商業)	
(パルプ・紙)		久保田鉄工	6.96	富士通信機	14.44	三井物産	35.78
聯合紙器	11.16	大同製鋼	6.23	日本コロニア	8.79	住友商事	11.71
(化学)		三菱製鋼	7.08	京三製作所	8.28	大倉商事	7.29
呉羽化学	6.57	愛知製鋼	7.36	日本信号	8.24	(不動産)	
花王石鹼	8.44	日本ステンレス	6.36	横河電機製作所	6.25	三井不動産	16.49
ライオン油脂	7.40	日本金属	5.87	北辰電機製作所	6.09	三菱地所	6.19
武田薬品	7.23	(非鉄・金属)		小糸製作所	10.60	(陸運)	
田辺製薬	9.94	大日本電線	6.12	(輸送用機器)		相模鉄道	8.43
藤沢薬品工業	7.00	(機械)		日産自動車	12.46	(サービス)	
山之内製薬	8.40	日立精機	7.52	いすゞ自動車	8.89	後樂園スタジアム	6.07
大日本インキ化学工業	12.20	豊田工機	10.97	トヨタ自動車	14.59	関東レース倶楽部	18.33
大日本塗料	5.85	小松製作所	10.60	日野自動車	6.24	計	910.27
資生堂	8.13	住友機械工業	7.98	日本電装	15.15	平均	9.10
積水化学工業	11.09	荏原製作所	7.41	トヨタ車体	12.33	標準偏差	4.11
住友ベークライト	6.79	三菱化工機	6.18	萱場工業	14.24		
日本触媒化学工業	8.87	光洋精工	11.17	デーゼル機器	8.02		
		日本精工	6.21	三菱重工業	12.73		
				石川島播磨重工	12.67		
				函館ドック	6.63		

(注) (1) 会社の選択は、雑誌プレジデント(41年9月20号)に発表された売上高の順位表のうち、各業種別にわけて最大約500社を選択、それから高成長100社と低成長100社をとった。

(2) 売上高倍率は三菱経済研究所「本邦事業成績分析」による。

企業の成長と革新の調査 (I)

第7表 低成長100社の社名とその属する業種

会社名	売上高 倍率 40/30	会社名	売上高 倍率 40/30	会社名	売上高 倍率 40/30	会社名	売上高 倍率 40/30
(鉱業)		富士紡績	1.41	日本水素工業	2.82	(商業)	
三井鉱山	1.51	敷島紡績	1.84	日本化学工業	2.42	江商	2.47
三菱鉱業	1.42	近江絹絲紡績	1.39	神島化学工業	1.29	明治商事	2.52
北海道炭鉱汽船	1.58	民成紡績	1.80	大阪曹達	2.84	伊藤万	2.80
古河鉱業	1.82	興和紡績	1.33	日東硫曹	1.64		
日鉄鉱業	1.60	平田紡績	2.38	保土谷化学工業	2.38	(不動産)	
日本炭鉱	1.09	日本毛織	1.02	日本化薬	2.64	サンケイビル	2.07
明治鉱業	1.16	東亜紡織	1.35	日本油脂	2.10		
貝島炭鉱	1.19	大東紡織	1.87	第一工業製薬	2.61	(陸運)	
松島炭鉱	2.77	大同毛織	1.69			阪神電気鉄道	2.78
常磐炭鉱	1.61	中央毛織	1.73	(皮革製品 製造業)		日本通運	2.38
太平洋炭鉱	2.32	帝国産業	2.38	日本皮革	2.11	(電気)	
雄別炭鉱	1.63	東邦レイヨン	1.09			九州電力	2.67
帝国石油	2.45	酒井織維	2.70	(ガラス・土石)		(サービス)	
(食品)		(パルプ・紙)		小野田セメント	2.55	東宝	2.13
日清製粉	2.13	日本パルプ工業	2.34	日本セメント	1.88	東映	1.99
日本製粉	1.73	国策パルプ工業	2.49	秩父セメント	2.16	松竹	0.90
昭和産業	2.32	山陽パルプ	2.27	(鉄鋼)		日活	1.40
日東製粉	1.81	東北パルプ	2.04	日本製鋼所	2.65	大映	0.88
大日本製糖	1.56	興国人絹パルプ	1.35	中山製鋼所	2.11	計	200.55
台糖	1.65	東海パルプ	2.57	日本冶金工業	2.80	平均	2.01
明治製糖	1.28	十条製紙	1.81	日曹製鋼	1.93	標準偏差	0.53
大阪製糖	1.35	三菱製紙	2.42	東芝製鋼	2.17		
名古屋精糖	1.07	北越製紙	1.69	(非鉄・金属)			
東洋精糖	1.26	北日本製紙	2.40	三菱金属鉱業	2.63		
日華油脂	2.19	(化学)		住友金属鉱山	2.21		
味の素	2.62	東洋高圧	2.37	北海製罐	2.20		
(繊維)		日東化学	1.74	(機械)			
東洋紡績	1.32	日産化学	1.60	大阪機工	2.25		
ニチボ	2.06	徳山曹達	2.50	(輸送用機器)			
日東紡績	1.56	東洋曹達工業	2.33	愛知機械工業	2.75		
呉羽紡績	2.60	日本曹達	1.76				
倉敷紡績	2.36	石原産業	2.84				
日清紡績	1.83	鉄興社	2.71				
大和紡績	1.84	ラサ工業	2.52				

(注) 会社の選択については第6表を参照

企業の成長と革新の調査 (I)

第8表 高成長47社と低成長29社の社名

<高成長47社>

<低成長29社>

会社名	売上高 倍率 40/30	会社名	売上高 倍率 40/30	会社名	売上高 倍率 40/30	会社名	売上高 倍率 40/30
鐘淵紡績	3.55	大阪セメント	3.93	東洋紡績	1.32	大阪機工	2.25
呉羽紡績	2.60	川崎製鉄	5.75	近江絹絲紡績	1.39	富士車輛	2.13
南海毛糸紡織	4.34	神戸製鋼所	6.77	興和紡績	1.33	愛知機械工業	2.75
東洋レーヨン	4.37	久保田鉄工	6.96	日本毛織	1.02	新家工業	2.92
帝人	8.83	三菱製鋼	7.08	東邦レーヨン	1.09	大日本機械工業	0.77
王子製紙	3.25	日本鋳業	5.45	興国人絹パルプ	1.35	計	57.35
大昭和製紙	5.12	東邦亜鉛	4.47	十条製紙	1.81	平均	1.98
聯合紙器	11.16	大日本電線	6.12	北越製紙	1.69	標準偏差	0.62
住友化学工業	3.78	志村化工	8.18	日東化学	1.74		
電気化学	4.24	日立精機	7.52	日産化学	1.60		
信越化学	5.63	日立精機	7.52	日本曹達	1.76		
呉羽化学	6.57	豊田工機	10.97	日東硫曹	1.64		
日本酸素	5.43	住友機械工業	7.98	日本油脂	2.10		
揖斐川電気工業	4.08	日立製作所	6.07	保土谷化学工業	2.38		
花王石鹼	8.44	東京芝浦電気	6.71	日本化薬	2.64		
ライオン油脂	7.40	三菱電機	6.43	昭和護謨	2.92		
資生堂	8.13	松下電工	15.16	大機ゴム工業	1.66		
ライオン歯磨	5.25	松下電器産業	9.24	日本セメント	1.88		
大日本印刷	10.61	東洋工業	9.58	日本製鋼所	2.65		
凸版印刷	8.60	ダイハツ工業	7.22	日本冶金工業	2.80		
積水化学工業	11.09	服部時計店	5.79	淀川製鋼所	2.99		
住友	6.79	シチズン時計	8.91	日曹製鋼	1.93		
ペークライト	6.79	計	326.44	三菱金属鋳業	2.63		
日本触媒	8.87	平均	6.95	住友金属鋳山	2.21		
化学工業	8.87	標準偏差	2.45				
横浜ゴム	7.16						
東洋陶器	8.50						

(注) 第6表にのべた500社を業種をできるだけ対応させて、高成長と低成長にわけたもの。