

Title	わが国,大企業,中堅企業,中企業の成長要因の比較分析 : 日本開発銀行設備投資研究所の調査を中心にして
Sub Title	The Comparative Analysis of the Qualitative Factors of Corporate Growth in Japan : Concerning the Reserch of the Japan Development Bank
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1974
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.17, No.5 (1974. 12) ,p.15- 32
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19741225-04051005">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19741225-04051005</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# わが国、大企業、中堅企業、中企業の 成長要因の比較分析

—日本開発銀行設備投資研究所の調査を中心にして—

清水龍瑩

## 1 この研究の意義とその方法

この度日本開発銀行設備投資研究所は、わが国企業の定性的成長要因の分析を中心にした、企業行動の実態調査を行った。筆者は、この実態調査に全面的に参画し、多くの興味ある分析結果をえた。われわれ慶応義塾大学商学部「経営力評価グループ」はこの定性要因の分析について、過去9年間継続的に研究を行ってきたが、この度の開発銀行の調査にもこの過去の成果を多分にとり入れ、アンケートの作成、分析方法に活用した。ただ従来われわれが行ってきた調査分析は、定性要因の1つの局面ずつ把えてきたり、あるいは業種ないしは企業規模を一定に調査してきたために、わが国企業全体の成長要因の比較分析が必ずしも十分に行ないえなかった。その点今回の開発銀行の調査は、大企業、中堅企業、中企業と規模別にも、また業種別にも対象をわけ、さらに定性要因もトップマネジメント、組織、製品、経営基盤のすべての分野にわたる調査で、総合比較分析が可能な調査であることが特徴である。しかも各定性要因がタイムラグをもってどのように企業業績に貢献するかを知るために、今後相当長期にわたって実態調査を続ける予定であり、その点でも画期的研究であると考えられる。

このアンケート調査の質問項目の作成のために研究会は1972年からはじめられ、1年以上の討論を続けて完成し、1973年10月にアンケート調査を実施し、702社から回答を得、分析にはその中の有効回答690社を用いた。対象企業は大企業(1部上場企業及び資本金10億円以上の非上場企業)246社、中堅企業(2部上場企業及び資本金3～10億円未満の非上場企業)213社、中企業(資本金3億円未満の非上場企業)231社で、業種は、食品、繊維、紙・パ、化学、石油、ガラス・土石、鉄鋼、非鉄、金属、機械、電機、輸送機器、精密機器、その他、にわかれている。

われわれの研究の基本的な考え方は、従来の研究論文(参考文献参照)ですでに発表してきたが、それを単的に表現すると以下のようなになる。すなわち表面的に、結果としてきた財務指標よりもその根源にある定性的要因の方が環境変化に対して、より安定しており、現在のように激動する企業

外環境の下では、この定性要因の評価、分析が企業の経営力の評価に不可欠であるという考え方である。そして企業が維持発展してゆくための主体的成長要因として、大別してトップマネジメント、製品、組織、経営基盤の4つの要因を考えている。これらの要因が有機的に絡み合いながら企業成長を促進すると仮定する。ただこの4つの要因のうち、前三者は説明を要しないと思われるが、最後の経営基盤についてはやや説明を要する。これは前三者が比較的フロー的性格をもつのに対して、ややストック的な性格をもち、フロー的なものの蓄積されたもの、あるいは企業の「体質」に近いようなものをさす。具体的には、安定した取引関係、銀行関係、いわゆる系列化などをさし、定義としては「比較的容易に変えられないもので、しかも、企業外との関係の強いもの、」をその内容としている。

アンケートの質問項目はこの4大要因に分類しうるように全体で86項目をつくった。分析は各質問項目ないし要因 (Item) に対してその企業がどのような状態 (category) にあるかという回答を一次集計して、わが国企業の規模別、業種別にみた平均的な企業行動はどうかを調べた。次にこれら企業の回答とその企業の業績とを対比して、わが国企業のよりよい企業行動はどのようなものかを検討した。この場合業績には、成長性、収益性、総合の3つを考えた。成長性は、対象企業の1969年から1972年までの売上高伸び率が正規分布すると仮定し、平均値より2 $\sigma$ をとり、これを5等分して0, 1, 2, 3, 4の評点をつけ、評点化した。収益性も1972年度の使用総資本事業利益率に同様な考えを適用して評点化した。また総合は、この収益性と成長性の評点の2乗和の平方根を用いた。この一次集計と業績比較から多くの興味ある仮説が導きだされたが、ここではそれを省略して、個々の定性要因が業績にどの程度貢献するか、その貢献度の順位を、大企業、中堅企業、中企業にわけて考察し、さらに、これら定性要因が一組になった場合どのように企業業績を説明するかをダミー変数による重回帰分析によって考察し、興味ある仮説を導き出した。なお、この一次集計、業績比較については拙稿「わが国企業行動と企業成長要因分析、(企業会計Vol.26, No.13~Vol.27, No.4)を参照していただきたい。また本稿における数量的分析手法についてはQAQF-KKを主として用いたが、これについては参考文献(12)を参照されたい。

## 2 個々の定性要因 (Item) の業績に対する貢献度

まず各要因 (Item) の成長性、収益性、総合業績に対する貢献度<sup>〔注1〕</sup> (D値) を算出して、上位20個

〔注1〕 このD値とは、あるItemの中のいくつかのcategoryに対応する業績の最大値と最小値の差をcategory数で除した値である。この場合、各categoryにふくまれる標本数が大きく異っていても意味がなくなってしまう。そこであるcategoryに含まれる標本数が5%以下のときは、経営学的意味を考えてcategory調整をし、さらにその後それらのcategoryに分けることが統計的に意味があるかどうかを級間分散/級内分散のF検定を行い、有意のcategoryだけを残して、D値の計算規準とした。

表1 業績等に貢献する上位20個のItem (大企業)

順位	成長性 (売上高伸び率)			収益性 (使用総資本利益率)			総合			総合 (モラールをふくんだ)		
	Item	D値	最もよい Category	Item	D値	最もよい Category	Item	D値	最もよい Category	Item	D値	最もよい Category
1	A 役員平均年齢	0.3160	50才未満	D 販売チャネル(海外) 成果配分制度	0.2844	自社直販・子会社有	A 役員平均年齢	0.3041	50才未満	D 同族持株比率	0.2980	30%以上
2	D 労働組合	0.3122	労組なし	B 合理化・基準化	0.2793	有	A トップの中の同族 役員	0.3039	有	A トップの中の同族 役員	0.2378	有
3	B 従業員平均勤続年数	0.2427	6年未満	B 合理化・基準化	0.2677	最も積極的(7~10)有	B 同族持株比率	0.3026	有	B 課・係制度の廃止	0.2323	廃止せず
4	D 同族持株比率	0.2350	30%以上	A トップの中の同族 役員	0.2672	有	D 同族持株比率	0.2968	30%以上	B 従業員平均勤続年数	0.2104	6年未満
5	A 海外戦略	0.2315	海外戦略なし	B 若年労働者定着率	0.2616	90%以上	A 社長出身地位	0.2779	創業者社長	A 社長の出身地位	0.2100	創業者社長
6	D 販売チャネル(海外)	0.2291	特殊販売系	C Q C運動	0.2446	有	B 従業員平均勤続年数	0.2668	6~8年未満	C 販売促進戦略	0.2049	物的販売促進
7	A 社長出身地位	0.2237	創業者社長	C 研究費比率	0.2440	4%以上(最大)	D 販売チャネル(海外)	0.2601	自社直販・子会社	A 経営多角化	0.1923	多角化せず
8	B プロジェクトチーム	0.1962	なし	A 社長出身地位	0.2424	創業者社長	B 若年労働者定着率	0.2335	90%以上	D 販売チャネル(海外)	0.1888	自社直販・子会社
9	A 経営多角化	0.1840	経営多角化せず	D 販売チャネル(国内)	0.2289	自社直販・子会社有	C 設備稼働状況	0.2106	フル稼働	B ロイヤリティを高める制度	0.1873	消極的(0~4)
10	D 設備資金調達	0.1804	外部資金導入	B 持株制度	0.2156	有	A 社長年齢	0.2061	55才未満	D 公営防止協定	0.1712	なし
11	A トップの中の同族 役員	0.1783	同族役員有	B 事業部制	0.2129	有	B 課・係制度の廃止	0.1968	廃止せず	A 社長年齢	0.1601	55才未満
12	C 新製品比率	0.1759	20%以上	A 役員持株比率	0.2117	10~30%未満	C 主要製品の性格	0.1954	耐久消費財	B 組織の動態化	0.1553	消極的(0~1)
13	D 10大株主持株比率	0.1739	80%以上	A 海外戦略	0.2072	海外拠点設置に慎重	A 経営多角化	0.1905	多角化せず	C 主要製品の性格	0.1519	耐久消費財
14	B プロジェクトチームの強化	0.1724	強化せず	D 設備資金調達	0.2018	内部資金	B モラール	0.1773	やや高い	C 設備稼働状況	0.1446	フル稼働
15	C 衰退製品比率	0.1679	5%未満	C 主要製品の性格	0.1934	耐久消費財	D 公営防止協定	0.1762	なし	A 社長在職年数	0.1264	12年以上
16	D 販売チャネル(国内)	0.1657	特殊販売系	B プロジェクトチーム	0.1914	有	B 社内の雰囲気	0.1761	非常に近い感をもっている	A トップの業務担当	0.1234	業務部門の兼担
17	A 社長年齢	0.1573	55才未満	D 公営防止協定	0.1885	なし	C 研究費比率	0.1746	4%以上	B 持株制度	0.1135	有
18	B 成果配分制度	0.1548	有	D 系列関係	0.1850	独立企業で取引先分散	B 賃金水準	0.1681	他社より高い	A 常務会などの開催頻度	0.1115	月1回程度
19	D 生産形態	0.1541	少品種多量生産	C 設備稼働状況	0.1840	フル稼働	C 新鋭設備比率	0.1544	40~50%未満	D 販売チャネル(国内)	0.1101	自社直販・子会社
20	B 課・係制度の廃止	0.1526	廃止せず	D 10大株主持株比率	0.1835	50%未満	A トップの業務担当	0.1538	業務部門の兼担	B 新鋭設備比率	0.0942	40~50%未満

\* A; トップマネジメント要因, B; 組織要因, C; 製品要因, D; 経営基盤要因

表2 業績等に貢献する上位20個のItem (中堅企業)

順位	成長性 (売上高伸び率)			収益性 (使用総資本利益率)			総合					
	要因	Item	D 値	最もよい Category	要因	Item	D 値	最もよい Category	要因	Item	D 値	最もよい Category
1	B	従業員平均勤続年数	0.2417	6年未満	C	海外特許	0.2668	有	B	従業員平均勤続年数	0.3206	6年未満
2	C	輸出比率	0.2356	20%以上	D	販売チャネル(海外)	0.2448	自社直販・子会社	B	生産状況	0.2672	十分充している
3	B	作業安全基準	0.2009	なし	D	設備資金調達	0.2409	内部資金	C	輸出比率	0.2538	20%以上
4	C	販売促進戦略	0.1971	統合的販売促進	D	同族持株比率	0.2402	30%	B	作業安全基準	0.2350	なし
5	D	労使協議制	0.1904	なし	B	合理化・基準化	0.2337	中程度(3~6)	C	販売チャネル(海外)	0.2331	自社直販・子会社
6	D	販売チャネル(国内)	0.1812	特殊販売系路	B	生産状況	0.2286	十分充している	A	社長出身地位	0.2299	創業者社長
7	B	賃金水準	0.1707	他社と同程度	B	能力開発制度	0.2072	積極的(3以上)	D	同族持株比率	0.2269	30%以上
8	A	役員の外部導入比率	0.1662	20%以上	B	社内の雰囲気	0.1965	かなり親近感をもっている	D	販売チャネル(国内)	0.2185	特殊販売系路
9	B	生産状況	0.1639	十分充たしている	B	従業員平均勤続年数	0.1907	6年未満	B	社内の雰囲気	0.2154	かなり親近感をもっている
10	A	トップの技術系比率	0.1631	26%未満	C	主要製品の性格	0.1890	非耐久消費財	C	新鋭設備比率	0.2081	50%以上
11	C	新製品比率	0.1552	20%以上	B	週休二日制	0.1804	有	C	新製品比率	0.2062	20%以上
12	A	社長の出身地位	0.1503	創業者社長	B	1人当り教育訓練費	0.1788	6000~11000円	C	主要製品の性格	0.2042	非耐久消費財
13	C	新鋭設備比率	0.1473	50%以上	B	カウンセラー制度	0.1754	有	B	合理化・基準化	0.2029	中程度(3~6)
14	C	技術水準(品質・機能)	0.1458	他社と同水準	B	ロイヤリティを高める制度	0.1750	積極的(8~10)	D	労使協議制	0.2027	なし
15	A	海外戦略	0.1453	なし	B	QC運動	0.1747	有	B	持株制度	0.2001	有
16	D	労働組合	0.1417	なし	B	持株制度	0.1731	有	C	販売促進戦略	0.1982	統合的販売戦略
17	B	部門別損益計算の採用	0.1390	有	C	主要製品の強み	0.1695	品質と技術独創性	B	賃金水準	0.1912	他社より高い
18	D	販売チャネル(海外)	0.1326	特殊販売系路	A	社長年令	0.1668	65才以上	B	週休2日制	0.1863	有
19	D	10大株主持株比率	0.1278	80%以上	B	品質管理	0.1625	積極的(4~5)	C	設備稼働状況	0.1712	フル操業
20	D	関係会社管理	0.1239	本社で管理	C	研究費比率	0.1599	2~4%未満	B	1人当り教育訓練費	0.1643	6000~11000円

表3 業績等に貢献する上位20個のItem (中企業)

順位	成長性 (売上高伸び率)			収益性 (使用総資本利益率)			総合					
	要因	Item	D 値	最もよい Category	要因	Item	D 値	最もよい Category	Item	D 値	最もよい Category	
1	A	長期経営計画	0.2367	有	B	ゼネラルスタッフ強化	0.2559	強化する	B	ゼネラルスタッフの強化	0.3039	強化する
2	C	設備稼働状況	0.2348	フル操業	B	生産状況	0.2446	十分充している	C	設備稼働状況	0.2804	フル操業
3	B	ゼネラルスタッフの強化	0.2192	強化する	B	交差職能組織	0.2328	有	C	新製品比率	0.2336	20%以上
4	A	社長の出身地位	0.2038	創業者社長	B	ジョブ・ローテーション	0.2167	有	B	モラール	0.2244	非常に高い
5	C	新製品比率	0.2026	20%以上	A	経営多角化	0.1898	生産関連分野に進出	B	生産状況	0.2198	十分に充している
6	C	新鋭設備比率	0.1921	50%以上	C	設備稼働状況	0.1856	フル操業	A	経営多角化	0.2078	生産関連分野に進出
7	B	OR実施	0.1696	公式の部署をもつ	B	カウンセラー制度	0.1842	なし	A	社長出良地位	0.2055	創業者社長
8	B	従業員平均勤続年数	0.1669	6年未満	A	経営目標	0.1697	積極的成長目標	B	賃金水準	0.2003	やや低い
9	B	提案制度	0.1615	有	A	最高意思決定機関	0.1606	インフォーマルな委員会	B	交差職能組織	0.1893	有
10	B	若年労働者の定着率	0.1594	70~90%未満	B	モラール	0.1557	非常に高い	B	従業員平均勤続年数	0.1873	6年未満
11	B	在庫管理	0.1585	適正在庫水準をめない	D	老令者雇用制度	0.1535	有	A	長期経営計画	0.1834	有
12	B	目標管理制度	0.1571	有	B	プロジェクトチーム	0.1411	有	A	最高意思決定機関	0.1765	インフォーマルな委員会
13	B	賃金水準	0.1532	やや低い	B	能力開発制度	0.1406	積極的(3以上)	D	連結財務諸表	0.1656	作成する
14	B	モラール	0.1522	非常に高い	A	役員の平均在職年数	0.1365	5~7年未満	B	ジョブローテーション	0.1630	有
15	D	銀行取引	0.1447	ある程度1~2行にしぼる	B	品質管理	0.1353	積極的(4~5)	B	OR実施	0.1627	公式の部署をもつ
16	D	連結財務諸表	0.1403	作成する	B	仕事の複雑化	0.1315	有	C	新鋭設備比率	0.1532	40~50%未満
17	D	10大株主持株比率	0.1382	80%以上	B	プロジェクトチームのリーダー	0.1295	部長クラスの人	A	社長在職年数	0.1527	3~6年未満
18	A	社長年令	0.1264	55~60才未満	D	外注理由	0.1263	コスト的に有利	A	経営目標	0.1517	積極的成長目標
19	C	価格設定	0.1200	価格を高めにつける	C	主要製品の強み	0.1261	品質と技術的独創性	D	外注理由	0.1498	コスト的に有利
20	B	1人当たり教育訓練費	0.1137	11000円以上	B	プロジェクトチーム強化	0.1260	強化する	B	品質管理	0.1415	積極的(4~5)

の要因をえらんで、これを大企業、中堅企業、中企業別において表示した(表1, 2, 3参照)。これらの表からいろいろ興味ある仮説がえられる。

一般に大企業は寡占的な安定製品をその主力製品としてもっていて、その企業の維持発展をはかっている。新製品開発も積極的に行っているが、その新製品はライフサイクルの長いものを目ざしており、少品種多量生産の方式をとるのが一般的傾向である。従ってそのようなライフサイクルの長い安定製品を中心にして寡占的競走にうち勝ち成長発展してゆくためには、原価引下げを中心に考える必要があり、生産過程での合理化、省力化が必要であり、販売過程では自社直販か販売小会社を利用するかして流通過程でのコストを引き下げる必要がある。またそのような安定製品によって、売上高を増大させてゆくためには、化学・石油ならコンビナートによる直結販売、中間財メーカーなら受託生産、最終消費財なら小売業のチェーン化による直接販売などの整備拡大が重要である。いたずらに異業種多角化して、販売チャネルを新たにつくるよりも、またただやみくもに海外進出をするよりも、先行他社の動向をみて慎重に海外拠点をつくるような戦略が重視される。これらのことは表1の成長性、収益性の欄によくあらわれている。すなわち、収益性の欄をみると、コンピュータなどによる合理化・基準化は最も積極的に行い、QC運動をおしすすめ、研究費を多額に出してVAなどによる製造原価引下げをはかり、販売チャネルについては国内、海外ともに自社直販か、販売子会社を利用し、海外拠点の設置も非常に慎重に行って、流通経費の削減をはかっている。一方、成長性の欄をみると、新製品比率は20%以上と高いが、その開発を積極的に行うプロジェクトチームは未だ機能しておらず、むしろ耐久消費財のようなライフサイクルの長い、従って衰退製品比率が5%未満という企業がよく、また安定製品を中心としているため多角化も考えず、少品種多量生産を行う企業がよく、さらにその販売には自社独自の特殊な販売経路の整備拡大に力を入れる企業がよい。かくて次のような仮説がえられる。

仮説1<現代わが国大企業は、耐久消費財のようなライフサイクルの長い安定製品をその製品構成の中心におき、収益性向上のためには、生産面では、合理化・基準化、QC運動の強化、少品種多量生産、によって製造原価を下げ、販売面では国内、海外とも自社直販か販売子会社を利用して流通経費の削減をはかるのがよい。また成長性の増大のためには職能別組織間のコミュニケーションをよくして営業担当者の意見を重視した新製品開発を行い、また現有製品のライフサイクルを少しでも長くするように自社独自の小売業のチェーン化、受託生産、コンビナートへの直結など特殊な販売系路の整備に力を入れた方がよい。>

わが国大企業にとっては、その使用する設備投資金の莫大さから、その調達源泉の選択が重要のようである。中堅、中企業の上位20個のD値表にはでてこないが、大企業のそれ(表1)には、成長性、収益性の欄にともにでてくる。しかもそれは総合の欄にはでてこない。このことは、大企業においては、成長性のためには外部資金の導入が有効であり、収益性のためには内部資金の利用が有効であって、成長性と収益性を同時に満たすような中途半端な方法は、総合業績にとってあまり

有効でないことを示している。かくて次のような仮説がえられる。

仮説2 <現代わが国大企業では、その膨大な設備投資金をまかなう場合、成長性を志向するなら借入金、社債などの外部導入資金利用が有効であり、収益性を志向するなら、増資あるいは内部留保による資金利用が有効である。>

わが国大企業において、上位の株主が発行株式の大半をしめているような企業は、ある1つの金融系列に属している場合が多い。たとえば、三菱系ならば三菱銀行、三菱信託銀行、明治生命……などの同一金融機関がその企業の上位株主となっている。その場合、このような金融集団は、他の金融集団との競争上、<sup>[注2]</sup>その対象企業に対して、売上高の増大、その業界内での地位の向上を求める傾向がある。一方、上位の株主が発行株式の一部しかしめていないような企業、すなわち機関株主が分散しているような企業では、各金融機関は、他の金融集団との競争というよりはむしろ確実な配当収入を求めるようになる。すなわち表1の成長性の欄では10大株主持株比率は80%以上が有効であり、収益性の欄では50%未満が有効であることが示されている。かくて次のような仮説がえられるだろう。

仮説3 <現代わが国大企業は、それが単一の資本系列に属する傾向のある企業は、成長性の向上を目指し、複数の資本系列に属する傾向のある企業は収益性を目指しているようである。>

わが国大企業が長期に維持発展してゆくためには、財務的指標の向上ばかりでなく、従業員のモラルまで含んだ総合業績の向上が必要である。人間には、変化を求める心と同時に安定を求める心とが内在する。一般に大企業に入るエリート従業員はこの2つの心を同時に満そうと考えている人々が多い。具体的には、企業は、自分の昇進と社会的地位の向上に役立つ程度には十分に成長し、しかもそうかといって、自分の職位があまり急変しないような企業を望んでいる。これらのことが、表1の総合（モラルを含んだ）の欄に明確にあらわれている。すなわち、課・係制度は廃止せず、いわゆる組織の動態化はそれほどすすまず、異業種への多角化によって出向などをしないで済み、提案制度、作業標準設定への参加など、いわゆる尻をたたかれる制度（ロイヤリティを高める制度）のあまりない、いふなればぬるま湯、的組織がよい。しかし一方、販売促進のためには自分達が直接狩り出されない、広告などの物的販売促進戦略に力を入れ、設備をフル稼働させ、しかも企業家精神の旺盛で、経験の豊富な（在職年数12年以上）、若い創業者社長がいて企業成長をおしすすめているような大企業が、モラルを含んだ総合業績上、最も好ましいものとなる。かくて次のような仮説がえられる。

仮説4 <現代わが国大企業では、従業員のモラルの向上まで含んだ総合業績を向上させ、長期に維持発展させてゆくためには、外部に対しては積極的な成長政策をとり、企業内部に対しては、あまり組織変更・強化などをしない方がよい。>

[注2] 宮崎義一；戦後日本の独占化傾向と寡占理論；季刊理論経済学，Vol.12，No. 3，1962



次に表1の成長性と収益性の欄のプロジェクトチームに関する項目に注目してみよう。成長性については、プロジェクトチームがなく、またそれを強化しない方がよい。しかし収益性についてはプロジェクトチームはある方がよい。このことは大企業のプロジェクトチームは、売上高の伸びには貢献しないが、利益率ないしは原価引下げには貢献していることを示しているようである。一方、表3の収益性の欄のプロジェクトチームに関する項目では、プロジェクトチームはあった方がよく、しかもそれを強化した方がよく、そのリーダーは部長クラスの人がよい。成長性の欄にはプロジェクトチームに関する項目は1つもでてこない。これは、中企業のプロジェクトチームは、利益率の向上ないし原価引下げには、相当貢献しており、しかも、それは比較的小型のチームであることを示しているのであろう。これらのことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説5 <現代わが国企業では、プロジェクトチームは売上高の増大には貢献しないが、利益率の向上、原価引下げには貢献している。特に大企業においてよりも中企業において、よりよく貢献し、しかもそのチーム規模は小さい方がよい。>

創業社長が企業業績に貢献することは、他の調査でもつねに証明されてきたが、ここでも大、中堅、中企業の成長性の欄に必ず現われている。さらに面白いことは、社長の年齢である。大企業では55歳未満（成長性の欄）、中堅企業では65歳以上（収益性の欄）、中企業では55～65歳未満（成長性の欄）が最もよい。これは、企業規模が中、中堅、大と大きくなるに従って、最適な社長年齢が変ることを示している。中、中堅では「55～65歳未満、から「65歳以上、と年齢が上ってゆくのは、あきらかに創業社長が次第に年をとってゆくことを示しているのであろう。そして一部上場の大企業ぐらいまでに成長すると、二代目社長か、その他管理者上り社長などに若返える（55才未満）のがよいことを示している。もちろん創業社長で55歳未満というのが大企業で最も望まれるのであるが、現実にはそのような例は非常に少ないであろう。かくて次のような仮説がえられる。

仮説6 <現代わが国企業では、創業社長のいるところが最も業績がよいが、一般的な企業成長の段階からみると、中、中堅企業では創業社長が企業規模の増大とともに年齢が増大していった方がよいが、大企業になると柔軟性のある二代目ないし管理者上りの若い社長に譲っていった方がよい。>

中堅企業は中企業から大企業へ成長する過程にある場合が多く、それまでは、特殊技術の製品で、地域独占的製品が多かったが、中堅企業にまで成長してくると、全国市場を相手にするか、成長力の強い大企業の系列化に入り売上高を急増させたり、さらに輸出に力を入れなければならない。そのためには、自社独自の全国的な販売網の設置や大企業からの受託生産の一手引受けなどが不可欠であり、さらに流通経費を削減するためには、できれば、自社直販ないし販売子会社の利用を考えてゆかなければならない。しかし、大企業と異って、ライフサイクルの長い寡占的な安定

〔注3〕 参考文献(5), (7), (12)参照

製品をもつわけになかなかゆかないから、特許で保護される程、技術独創性の強いもので、品質の高度のものが要請される。すなわち、製品の品質・機能のすぐれたものが要請される。その代り生産面での基準化・合理化による原価引下げは大企業ほどには要請されない。ただ高度成長過程にあるため、生産量を十分確保しなければならず、設備投資は積極的に行われる。これらのことは、表2の成長性と収益性の欄によくあらわれている。すなわち、まず収益性の面では、中堅企業の主要製品の強みは、品質と技術独創性であり、それらは米国を中心にした海外特許に保護されており、積極的な品質管理によって品質が保障されている。しかし、生産面での合理化・基準化による原価引下げはそれほど考えておらず、流通面で自社直販による流通コストの引下げと新情報の収集力によって収益性をあげようとしている。成長性の面では、販売店援助などのいわゆる統合的販売促進戦略が有効であり、そのためには販売チャネルは、コンビナートによる直結販売、大企業からの直接的受託生産、小売店のチェーン化による直接販売などの特殊販売系路の増強や、輸出比率を積極的に高めてゆくのが有効である。ただ販売子会社などの管理はテリトリ制などが未だ確立されていない場合が多いから本社を中心にした集中的な管理が有効である。以上のことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説7 <現代わが国の中堅企業は、品質・機能技術が米国の特許がえられる程、独創的で品質管理が徹底的に行われ、しかも全国市場ないし海外市場を旨として販売網の設立、輸出の増大をはかるような積極的経営を行っているものがよい。しかし原価引下げのための合理化、基準化などにそれ程力を入れない方がよい。>

現在の中堅企業は1960年に急成長したものが多く、組織が効率的に働いていない場合が多い。われわれの以前行った社長面接調査でも、急成長した中堅企業の共通した問題点は、中間管理者の能力開発制度であった。<sup>(注4)</sup>とくに中堅企業においては各種の管理制度の整備は、成長性よりも、むしろ効率的な管理による原価引下げに有効である。これらのことを表2でみると明確になる。収益性の面では組織要因(B)が12個もあるのに、成長性の面では5個しか入っていない。そして収益性の面をみると、中間管理者の能力開発を積極的に行い、一般従業員に対しては週休2日制、カウンセラー制度、持株制度などのロイヤリティを高める制度を積極的にもち、教育訓練費を多額に出す企業がよい。そしてその結果、中間管理者と一般従業員との関係がかなり親近感をもつようになれば企業の収益性は向上する。以上のことから次のような仮説がえられる。

仮説8 <現代わが国の中堅企業は1960年代に急成長したものが多く、組織効率が低い。そのため、部課長の合宿研修、海外留学などをふくむ中間管理者の能力開発制度、一般従業員に対する持株制度、週休2日制度、カウンセラー制度などのロイヤリティを高める制度の充実、教育訓練費の多額の支出などが収益性の向上に大きく貢献する。特にこれらの組織上の制度の充実によって管理者と一般従業員との間に親近感が増大すれば収益性の向上にさらに貢献する。>

(注4) 参考文献(4)参照

中企業は、その主要製品が特殊技術的で地域的な性格をもつものが多く、比較的安定製品が多い。もちろん大企業のようにライフサイクルの長い寡占的安定製品でないから、たえず新製品開発に努力し、価格設定に際しては、他社よりやや高めにつけられる程度にその品質と技術の独創性を保ってゆかなければならない。しかし現実には、なかなかいい人材が集まらないため、組織の効率化、さらには、より基本的な科学的経営管理が行われにくい。そこで、中企業ではこの最も基礎的な科学的経営管理体制の整備が重要となる。このことは表3の成長性、収益性、の欄をみると明らかになる。これらの欄には、他の大企業、中堅企業の表1、2になかったような科学的経営管理のための項目がたくさん入っている。すなわち長期経営計画をたてる、ゼネラルスタッフを強化する、ORを公式の部署で行う、などのいわゆる科学的管理制度の充実や、提案制度、目標管理制度を導入する、交差職能組織をつくる、ジョブローテーション、仕事の複雑化を促進する、中間管理者の能力開発制度を強化するなどのいわゆる行動科学的管理制度の充実を積極的に行う企業の業績がよい。かくて次のような仮説がえられるであろう。

仮説9<現代わが国の中企業は、その市場が小さいため、あるいは特殊技術の製品のため、価格設定もやや高めにつけられる企業は成長性が高い。しかし中企業は管理制度が未発達のため経営管理の基礎になる各種制度、特に長期計画の設定、ゼネラルスタッフの強化、ORの実施などの科学的管理制度の充実が成長性を高め、さらに提案制度、目標管理制度、交差職能組織、ジョブローテーション、ジョブエンラージメントなどの行動科学的管理制度の充実が収益性を高めている。>

一方、中企業を成長性と収益性とを統合した面からみると、トップマネジメント要因が重要となる。それは、効率的な管理体制が出来上っていない弱点をもっているかわりに、トップは企業全体を直接見渡すことができ、そのリーダーシップがそのまま企業を動かせるし、また社長のいわゆる「顔」が販売面でも通用するからである。そして中企業の場合は、企業家精神の盛んな創業者社長が多く、経営多角化を積極的に考え、経営目標には積極的な成長戦略をとり、役員との間の意思の疎通も十分であるため委員会などのインフォーマルなところで最高意思決定が行われるような企業の業績はよい。かくて次のような仮説がえられる。

仮説10<現代わが国の中企業では、その総合的な成長要因としてトップマネジメントが重要である。すなわち企業家精神の旺盛な創業者社長がおり、生産関連分野の経営多角化を考え、経営目標も積極的な成長目標をたて、それをインフォーマルな委員会などで敏速に意思決定する企業の業績はよい。>

最後に、本調査でその貢献度が測定された118個のItemを4つの要因分類、すなわちトップマネジメント、組織、製品、経営基盤要因に分類し、この4つの各要因の平均貢献度を比較し、大企業にはどのような要因が企業成長に貢献するのか、同様に中堅、中企業にはどのような要因が貢献するかを考えた。もちろんこの場合、平均貢献度は各要因分類に属するItemのD値の平均値として求めたのであるが、そのD値算定プロセスで、有意水準5%のF検定の基準を満さないものは除

外した。このようにして求められたのが表4である。

この表4から以下のようなことが考えられるであろう。この表の中でアンダーラインのついている数値はその欄で貢献度の最も大きいものである。

現代わが国の大企業は、その規模が非常に大きくなり、その慣性、が企業外環境の変化にこたえられないほどに大きくなっている。すなわち大規模企業では、よい意味でも悪い意味でも官僚性が出来上り、安定した刺激に対しては効率よく反応しうる「生産性」はもっているが、変化する刺激に対して効率よく反応する「適応性」「柔軟性」はもちがなくなっている。そこでトップが一度大きく経営方向の意思決定を誤るとその慣性のために、方向修正は非常に困難である。また大企業の硬直した官僚的組織を効率よく動かすためにはトップの強力なリーダーシップが不可欠である。この適確な意思決定と強力なリーダーシップという2つの意味から、大企業にとっては、その成長性、総合の面でトップマネジメント要因が最も重要となる。ただ収益性の面では大企業をささえる金融関係、販売関係、生産関係の系列基盤が重要であり、これらが原価引下げに大きく貢献している。製品要因は、大企業の主要製品がライフサイクルの長い寡占的安定製品であるため、成長性、収益性、総合のどの面からみても、最も貢献していない。かくて次のような仮説がえられるであろう。

仮説11<現代わが国の大企業では、その規模が大きくその慣性、が大きくなっているから、経営方向の修正が非常に困難である。そこでこの経営方向を意思決定するトップマネジメント要因がその成長性、総合業績に最も貢献する。一方、原価引下げなどによる収益性の向上のためには安定した金融、生産、販売の系列基盤要因が重要となる。

中堅企業は、中企業から大企業への成長段階にあり、市場を従来の地域的なものから全国的なものへ拡大させてゆく過程にある。そのために、製品の品質・機能の技術の向上、販売網の設立、成長大企業からの受託生産の一手引受け、生産設備の充実など製品に関する要因が非常に重要となる。事実表4の中堅企業の項では、成長性、収益性、総合のすべての指標からみても製品が最も重要となっている。それに対して、大企業で最も重要であったトップ要因は3指標に対して大きく貢

表4 4大成長要因の平均貢献度

	大企業			中堅企業			中企業		
	成長性 (売上高 伸び率)	収益性 (使用総 資本利益 率)	総合	成長性 (売上高 伸び率)	収益性 (使用総 資本利益 率)	総合	成長性 (売上高 伸び率)	収益性 (使用総 資本利益 率)	総合
トップマネジメント	<u>0.1340</u>	0.1270	0.1448	0.0780	0.0905	0.1040	0.0910	<u>0.0884</u>	<u>0.1080</u>
組織	0.0912	0.1279	0.0907	0.0713	0.1100	0.1184	<u>0.0966</u>	0.0818	0.1042
製品	0.1222	0.1233	0.0786	0.0955	<u>0.1200</u>	<u>0.1362</u>	0.0837	0.0761	0.0857
経営基盤	0.1258	<u>0.1453</u>	0.1150	0.0868	0.1121	0.1122	0.0729	0.0824	0.0840

献していない。これは中堅企業では組織がそれ程大きくなく、経営方向の変換が比較的容易に行いうる故、それ程強力なトップマネジメントの意思決定能力、リーダーシップが必要でないからであろう。かくて次のような仮説がえられるであろう。

仮説12<現代わが国の中堅企業は、それが中企業から大企業への成長段階にあるため、市場を全国市場、輸出市場へ拡大する必要があり、そのため製品の品質・機能の向上、販売網の確立、成長大企業への依存度の強化、生産設備の拡充などの製品要因が、成長性、収益性、総合のあらゆる面からみて最も重要である。>

中企業は一般に、下請関係の特殊技術製品、地域的な製品をつくっている場合が多く、大企業のような寡占的なライフサイクルの長い安定製品ではないが、その製品は取引関係の面からみて安定した主力製品を持っている。したがって、製品要因自体はあまり重要ではなく、その取引関係を維持していくためのトップの「顔」が重要となる。一方また、中企業の組織は、安定した刺激に対して効率よく反応するいわゆる「生産性」も未だ持ち合わせていない。具体的には、科学的管理システムとしての機能別組織すら十分に出来上っておらず、この整備が重要である。従って表4の中企業の項の成長性の欄ではこの組織要因の貢献度が最も大きい。大企業などでは本来組織は原価引下げなどの収益性に貢献するのであるが、中企業では成長性に貢献するところが興味あるところである。かくて次のような仮説がえられるであろう。

仮説13<現代わが国の中企業は、取引関係を安定維持してゆくためのトップの「顔」、つなぎ要因が収益性、総合指標からみて最も重要であり、成長性からは、企業運営をより効率よく行いうる科学的管理システムをもった組織要因が重要である。>

### 3 ダミー変数による重回帰分析

前節では、各要因が業績にどの程度貢献するか、その要因のどのような状態 (category) にあるときが最もよいかを考えてきたが、現実の企業経営ではこれらの要因が個々別々に業績に貢献するのではない。そこでは、これらの要因が相互に有機的に絡み合っ、企業業績に作用する。従ってある1つの要因をより希ましい状態にもってゆこうとすれば、他の要因がより好ましくない方向に動いてしまうことが多い。たとえば、経営目標を相当高く設定して企業業績を向上させようとする、ブルーカラーの人々がそれについてゆけずモラルは低下する。また同一の要因でも、成長性を目ざして社債、借入金などの外部導入資金を増大させれば、収益性は低下する。このように、経営の中の各要因は相互に作用し合うため、これら要因を1組のものとして同時に考える必要がある。そうすると、各要因ごとに求めたD値の順位と異った順位で、各要因は業績に貢献する。統計学的には多重共線性がおきるのである。そこで、この節では、比較的独立であるような要因 (Item) <sup>[注5]</sup> で、しかもD値の高いものをS係数によって選び、重回帰分析を行い一組の要因がどのように業

[注5] 参考文献(12)参照

表5 大企業のダミー変数による重回帰分析

Item	Category	$\hat{\beta}$
役員平均年令	50才未満	5.050
	50才～56才未満	4.166
	56才～60才未満	4.382
	60才以上	4.418
同族役員の有無	有	0.000
	無	-0.078
社長出身地位	創業者社長	0.000
	二代目社長	-0.415
	生えぬき社長	-0.537
	他機関からきた社長	-0.505
賃金水準	相当に高い	0.000
	同程度	-0.116
	やや低い	-0.199
工場従業員平均勤続年数	6年未満	0.000
	6年～8年未満	0.193
	8年～11年未満	-0.237
	11年以上	-0.592
成果配分制度	有	0.000
	無	-0.244
持株制度	有	0.000
	無	-0.048
従業員のモラル	非常に高い	0.000
	やや高い	-0.114
	同じあるいは低い	-0.187
主要製品の性格	非耐久消費財	0.000
	耐久消費財	-0.245
	完成生産財	-0.858
	中間財	-0.582
	原材料	-0.465
主要製品の強み	品質と技術独創性	0.000
	品質とブランド	-0.062
	品質と価格	0.302
	その他	-0.120
新製品比率	10%未満	0.000
	10%～20%未満	-0.073
	20%以上	-0.056
販売チャネル(国内)	自社直販・販売子会社	0.000
	商社・専門店経由	-0.250
	その他	-0.167
技術水準(品質・機能)	国際的一流水準	0.000
	国内大企業と同水準	-0.042
	同業他社より高水準	-0.144
	同業他社と同(低)水準	-0.087
研究費比率	1%未満	0.000
	1～2%未満	0.209
	2～4%未満	0.021
	4%	0.470
生産形態	多品種少量生産	0.000
	少品種多量生産	0.168

表6 中堅企業のダミー変数による重回帰分析

Item	Category	$\hat{\beta}$
役員平均年令	50才未満	4.555
	50才～56才未満	4.568
	56才～60才未満	4.236
	60才以上	4.940
同族役員の有無	有	0.000
	無	-0.165
社長出身地位	創業者社長	0.000
	二代目社長	-0.740
	生えぬき社長	-0.057
	他機関からきた社長	-0.502
賃金水準	相当に高い	0.000
	同程度	0.150
	やや低い	-0.029
工場従業員平均勤続年数	6年未満	0.000
	6年～8年未満	-0.349
	8年～11年未満	-0.246
	11年以上	-0.835
持株制度	有	0.000
	無	-0.246
従業員のモラル	非常に高い	0.000
	やや高い	0.154
	同じあるいは低い	-0.026
主要製品の性格	非耐久消費財	0.000
	耐久消費財	-0.326
	完成生産財	-0.749
	中間財	-0.460
主要製品の強み	原材料	-0.680
	品質と技術独創性	0.000
	品質とブランド	-0.470
	品質と価格	-0.461
新製品比率	その他	-0.323
	10%未満	0.000
	10%～20%未満	-0.427
	20%以上	-0.267
販売促進戦略	特に販売促進戦略なし	0.000
	人的販売促進戦略	0.009
	物的販売促進戦略	0.416
輸出比率	10%未満	0.000
	10%～20%未満	-0.350
	20%以上	0.264
技術水準(品質・機能)	国際的一流水準	0.000
	同業大企業と同水準	-0.147
	同業他社より高水準	0.126
	同業他社と同(低)水準	0.224
海外特許	有	0.000
	無	-0.382
生産形態	多品種少量生産	0.000
	少品種多量生産	-0.234

(表5のつづき)

Item	Category	$\beta$
新鋭設備比率	20%未満	0.000
	20%~30%未満	0.333
	30%~40%未満	0.072
	40%~50%未満	0.494
	50%以上	0.133
設備稼働状況	フル操業	0.000
	適正操業	0.008
	不安定・低水準	-0.255
銀行取引方針	取引銀行分散	0.000
	特定1~2行に集中 しかし取引銀行多し	-0.191
	取引銀行少数	-0.003
工場若年労働者の の定着率	90%以上	0.000
	70%~90%未満	-0.092
	70%未満	-0.414
	重相関係数	0.708
	順位相関係数	0.826
	Item数	19
	Category数	63
	標本数	246

(表6のつづき)

Item	Category	$\beta$
新鋭設備比率	20%未満	0.000
	20%~30%未満	0.521
	30%~40%未満	0.707
	40%~50%未満	0.690
	50%以上	0.771
設備稼働状況	フル操業	0.000
	適正操業	-0.009
	不安定・低水準	-0.377
銀行取引方針	取引銀行分散	0.000
	特定1~2行に集中 しかし取引銀行多し	-0.054
	取引銀行少数	0.075
工場若年労働者の の定着率	90%以上	0.000
	70%~90%未満	-0.284
	70%未満	-0.146
	重相関係数	0.689
	順位相関係数	0.444
	Item数	20
	Category数	70
	標本数	213

績（総合業績）に貢献するかを測定しようとした。

一般に重回帰分析では標本数に比べて、説明変数をふやすと、重相関係数は高まるが、回帰係数の分散も大きくなる。すなわち、重回帰式の予測力は不安定になる。ここでは、各 Item の中の category（モデルの中では説明変数）の推定された回帰係数 $\beta$ の大きさの順位と、さきに各 Item の D 値を求めたときの基礎になった、各 Item の中の category に分類される企業グループの業績の平均値の大きさの順位、との順位相関を求めて、この不安定度を測定した。すなわち重相関係数を高めるために説明変数を数多くモデルの中に組入れると多重共線性などの原因によって順位相関係数がどのように低下するかを測定してみた。

表5をみると、大企業については、ここに組入れられた19個の定性的要因によって、業績の約50%（0.708の2乗）が説明されることになる。また順位相関も0.826と高いから、その予測は相当信頼性が高い。一方、中堅企業においては（表6）20個の定性的要因を用いても業績の50%は説明できず、しかも順位相関が0.444と、大企業の場合と比べて非常に悪い。これは、中堅企業の各定性的要因が大企業のそれと比べて独立性が少ないことを示している。すなわち、ある1つの要因を動かすと他の要因がすぐ動いてしまうからである。これは、中堅企業が大企業と比べて、人間、資金、物の面で余裕がなく各要因がお互いに関連してしまっているからであろう。

これをよりくわしくみるために、D値表の基準になった category 順位と、この重回帰モデルの中の category 順位とが大きく異っている Item を調べてみた。工場従業員平均勤続年数、工場若年労働者定着率、賃金水準という3つの Item に注目すると、大企業ではそれらの中の category

表7 中企業のダミー変数による重回帰分析

Item	Category	$\beta$
最高意思決定機関	常務取締役	4.397
	会	4.392
	その他	4.829
役員平均年齢	50才未満	0.000
	50才～56才未満	-0.104
	56才～60才未満	-0.058
	60才以上	0.479
同族役員の有無	有	0.000
	無	-0.019
経営目標	新製品開発，輸出増強，多角化などの成長戦略	0.000
	主力製品のシェア拡大	-0.557
	合理化・省力化によるコスト低減	-0.343
	地域社会との協調，従業員福祉，消費者サービス	-0.561
長期経営計画	有	0.000
	無	-0.195
経営多角化の方向	市場関連多角化	0.000
	生産関連多角化	0.382
	経営関連多角化	-0.173
	多角化しない	0.243
社長出身地位	創業者社長	0.000
	二代目社長	-0.337
	生えぬき社長	-0.276
	他機関から来た社長	-0.282
ゼネラルスタッフの強化	有	0.000
	無	-0.425
賃金水準	相対的に高い	0.000
	同程度	-0.174
	やや低い	0.274
工場従業員平均勤続年数	6年未満	0.000
	6年～8年	-0.576
	8年～11年	-0.700
	11年以上	-0.206
ジョブローテーション	有	0.000
	無	-0.138
従業員のモラル	非常に高い	0.000
	やや高い	-0.347
	同じあるいは低い	-0.195
主要製品の性格	非耐久消費財	0.000
	耐久消費財	-0.076
	完成生産財	-0.022
	中間材料	-0.217
主力製品の強み	原材	0.134
	品質と技術獨創性	0.000
	品質とブランド	-0.290
	品質と価格	0.420
新製品比率	その他	0.326
	10%未満	0.000
	10%～20%	-0.085
	20%以上	0.159



(表7のつづき)

Item	Category	$\beta$
技術水準 (品質・機能)	国際的一流水準	0.000
	同業大企業と同水準	-0.419
	同業他社より高水準	-0.007
	同業他社と同(低)水準	-0.281
新鋭設備比率	20%未満	0.000
	20%~30%未満	0.319
	30%~40%未満	0.282
	40%~50%未満	0.520
	50%以上	0.250
設備稼働状況	フル操業	0.000
	適正操業	-0.177
	やや不安定・低水準	-0.860
生産状況(予定/実績)	十分充たしていた	0.000
	ほぼ充たしていた	-0.140
	時には充たせない時があった	-0.065
銀行取引方針	取引銀行分散	0.000
	特定1~2行に集中，しかし取引銀行多し	0.102
	取引銀行少数	0.138
工場若年労働者の定着率	90%以上	0.000
	70%~90%未満	-0.165
	70%未満	-0.265
	重相関係数	0.622
	順位相関係数	0.705
	Item数	21
	Category数	70
	標本数	231

順位は一致しているが，中堅企業ではその3つのどのItemの中でも一致していない。中堅企業ではやはり賃金による労働移動が大企業よりはげしくこれらの間に相当高い相関があるからであろう。また，新鋭設備比率に注目すると，中堅企業ではcategory順位が大きく異っているのに対して，大企業では5つのcategoryが一致している。これは，中堅企業では，新製品比率でも大きな不一致がみられることから，中堅企業は大企業と比べて設備に余裕がなく新製品比率を高めるときには，どうしても新鋭設備をつくらなければならない，そのため大企業と比べてそれらの間に，より高い相関が生じてしまい，そのような順位的不一致があらわれることを示すのであろう。

次に，大企業，中堅企業，中企業の重相関係数と順位相関係数をみると(表5，6，7参照)，企業規模が小さくなるに従って，そのモデルのフィットが悪くなっている。これは企業規模の小さい企業は，個性のある経営の仕方によって成長するのであって，<sup>[注6]</sup>このような大量観察による分析では，平均からの偏差が大きくなり，モデルのフィットがよくなるからであろう。

業種別の重回帰モデル(表8参照)で，機械でフィットが高く，輸送機器でフィットが低いのは，前者では標本が工作機械を中心にして同じような経営をしているのに対して，後者の標本の中に

[注6] 参考文献(4)参照

表8 業種別、ダミー変数による重回帰分析一覧表(総合)

	機 械	化 学	電 機	輸送機器
重相関係数	0.768	0.708	0.608	0.549
順位相関係数	0.767	0.920	0.900	0.844
Item数	11	10	5	9
Category数	35	33	20	29
標 本 数	93	98	59	85

は、自動車部品メーカーから造船までの異質の経営が入っているからと思われる。以上のことから次のような仮説がえられるであろう。

仮説14<現代わが国企業について、定性要因によるダミー重回帰分析モデルをつくと、企業規模が大きい程フィットしたモデルがえられる。これは、企業規模が大きくなる程、企業内の諸要素に余裕ができるため、各定性要因間に比較的独立性が保たれうること、また企業規模が小さい程、より個性的な経営を行うため平均的なモデルの作成が困難であることによると思われる。>

#### 4 あとがき

今回の調査分析結果からみる限り、わが国企業の企業行動およびその成長要因は、業種別の違いよりも、規模別の違いの方がより大きいように思われる。そしてここで求められたいくつかの仮説の中には、従来の経営理論と全く一致するもの、あるいは従来の経営理論で曖昧であったものをより明確にしたもの、あるいは、従来の経営理論あるいは、常識と相反するものなどがあらわれた。例えば大企業は、成長性のためには外部資金の利用がよく、収益性のためには内部資金の利用がよい(仮説2)などは、従来の経営理論と全く一致する。また大企業においては、エリート社員が多く、自分の地位の昇進からはポスト拡大に積極的な拡張、成長戦略が望まれるが、一方、自分の将来進む昇進コースの安定しているような「ぬるま湯、的組織を希む傾向があることは、理論的ではないが実感としては感ぜられていた。これが仮説4で検証された。また、プロジェクトチームは、経営理論では、現代のように環境変化のはげしい時代には、目的別組織の充実、組織の動態化という点から非常に強調されているのであるが、わが国の現状では、大企業の新製品開発などの大型プロジェクトなどはほとんど有効に機能せず、中、中堅企業の原価引下げなどの小型プロジェクトにのみ機能していただいである(仮説5)などがあらわれている。

またこの小論で興味ある事実は、多くの定性要因の貢献度の平均値から、大企業では、トップ要因と経営基盤要因が、中堅企業では製品要因が、中企業では、トップ要因と組織要因がより大きく業績に貢献するという仮説がえられたことである。このような仮説は、従来のような部分的な調査では到底えられなかった。しかもこれらの仮説が他の要因との絡み合いから十分説明しうるという

ことは、注目すべきことと思われる。

最後に、この共同研究を積極的に推し進めて下さった日本開発銀行設備投資研究所経営研究室の五島文彦、松浦徹、木下弘明、梶義孝、渡辺詮、安部正弘、岩沢幸紀、関屋宏彦、布目万智子の諸氏およびまたこの共同研究に参加して下さった慶応義塾大学大学院商学研究科の池島政宏、今口忠政、管理工学研究科の丹羽明、奥山雅和の諸君に感謝いたします。

#### <参考文献>

- (1) 小高泰雄, 和田木松太郎, 清水龍瑩, 藤森三男他; 企業評価関数の研究——経営評価に関する定量的分析試論——三田商学研究 第11巻第1号
- (2) 清水龍瑩, 藤森三男; 経営力評価のための多変量解析モデル——日本の電機産業についての重回帰, 正準相関分析——三田商学研究 第12巻第5号
- (3) 清水龍瑩, 阿保栄司, 河原祐介; 日本企業のマーケティング戦略——日本生産性本部のマーケティング戦略実態調査を中心にして——三田商学研究 第13巻第2号
- (4) 清水龍瑩; わが国企業の最高経営者の意思決定パターン——電機製造企業上場64社の社長面接を中心にして——三田商学研究 第14巻第3号
- (5) 清水龍瑩; わが国企業の最高経営者の意思決定パターンとその動的的分析——電機製造企業上場64社の社長面接調査を中心にして——三田商学研究 第15巻第1号
- (6) 清水龍瑩, 川畑政広; 企業業績とモラル及びそれに影響する諸要因の研究——食品会社のモラルサーベイによる実証研究——三田商学研究 第15巻第1号
- (7) 清水龍瑩; 経営力評価モデルと中堅企業の成長要因分析——日本長期信用銀行の調査を中心にして——三田商学研究 第15巻第2号
- (8) 清水龍瑩; 企業成長と企業評価の実証研究——わが国上場企業 234 社の製品戦略調査を中心にして——三田商学研究 第15巻第6号
- (9) 清水龍瑩; わが国企業の最高経営者の意思決定能力, 組織科学 Vol.7, No.2
- (10) 清水龍瑩; 企業成長理論における成長要因——投資・財務指向型企業成長理論における成長要因の検討——三田商学研究 第16巻第3号
- (11) 清水龍瑩; 企業成長のための組織要因分析(I)——わが国上場企業 260 社の「組織効率」実態調査を中心にして——三田商学研究 第16巻第5号
- (12) 清水龍瑩; 企業成長のための組織要因分析(II)——わが国上場企業 260 社の「組織効率」実態調査を中心にして——三田商学研究 第16巻第6号
- (13) 経済同友会; わが国経営者の意識構造と経営効率, 1969
- (14) 古川栄一; 実証分析, 日本の企業成長, 1973, 中央経済社