

Title	わが国企業の成長要因の実証的研究
Sub Title	The Positive Study about the Growth Factors of Japanese Firms
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1978
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.21, No.3 (1978. 8) ,p.18- 35
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19780830-04051610">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19780830-04051610</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.

# わが国企業の成長要因の実証的研究

清水 龍 瑩

## 1 はしがき

この小論の目的はわが国企業の成長要因を、継続した客観的データの大量観察によって探ろうとすることである。従来の大量観察による実証研究は、主として各種要因の時系列分析、一次集計分析など企業行動自体についての分析が多かったが、本研究は企業業績との関連から企業成長要因を見出そうとするところに特色がある。企業成長の測度については、従来、売上高、資産、従業員数の伸びなどが用いられてきたが、ここでは売上高の伸び(成長性)、使用総資本利益率(収益性)、モラールの3つを用いた。これは資本主義社会の企業の成長は単に売上げを伸ばすだけではなく、社会から預託された資本をある程度以上の効率で運用し、しかも企業内にいる人々に満足を与えながら、維持発展しなければならないと考えたからである。

## 2 企業成長の長期的ダイナミズム

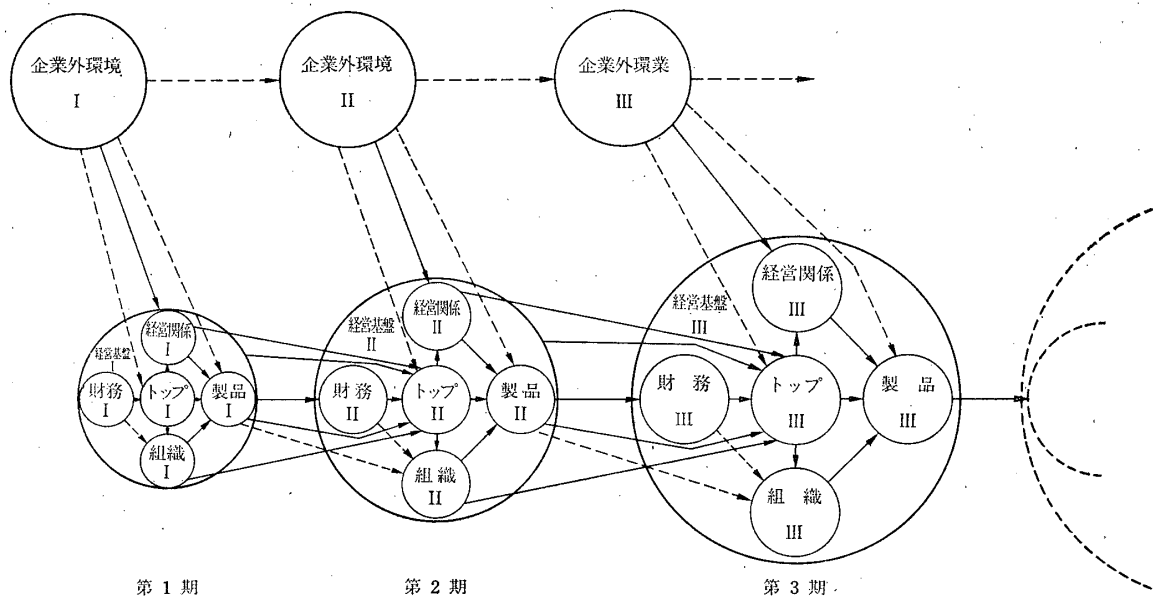
実証研究を行う枠組として筆者は、企業成長要因と、長期的な企業成長プロセスについて以下のような仮定をおいている。

一般に長期的な企業成長は、たえざる企業利潤の獲得と蓄積によって達成されと考えられている。この利潤は現実には製品の販売によってもたらされるが、それをさらに根源的に追究すると、この企業の利潤の源泉は、企業構成員の創造性の発揮にある、と筆者は考える。すなわち社長は新規事業分野への進出などの戦略的意思決定に創造性を発揮し、研究者・技術者は新技術・新製品を開発することに創造性を発揮し、管理者は部下にやる気をおこさせる方法の工夫に創造性を発揮し、現場従業員は作業方法を改善し歩留りを上げることなどに創造性を発揮する。これらの創造性の総合された結果が利潤となってあらわれる。具体的には、この創造性の発揮は、製品の販売というかたちで実現される。企業が生き残り、成長しつづけてゆくためには、このような創造性の発揮

による利潤の獲得，社会経済全体に対するその適正な配分を継続してゆくことが不可欠である。

本研究では，企業成長要因として，トップマネジメント，製品，組織，財務，経営関係の5つの要因を考えるが，現実の企業経営は製品を軸にして展開される。これは，製品が，たえず流動化する企業外環境と，たえず固定化する人，物，金などの内的条件との接点となっているからである（図1，企業外環境→製品）。製品戦略に失敗したら，どんなに優秀なトップがいても，組織があっても，財務内容があっても企業成長はおぼつかない。流動化する企業外環境としては通常，経済，技術，文化，政治などの局面と，これらとややディメンジョンの異なる国際状況が考えられる（図1，企業外環境参照）。1960年代の高度成長時代の企業経営には，経済，技術，社会の企業外環境が多く勘案されたが，1973年以降の低成長，変動の時代には，政治とか国際環境がより多く勘案されるようになってきた。固定化する企業内条件としては，その企業が創業以来積重ねてきた歴史的所産としての経営基盤がある。この経営基盤は容易には変更しえない。この中には，トップ，製品，組織，財務，経営関係要因のうちの長期にわたって沈澱，累積してきた部分がふくまれる。

図1 企業成長の長期的ダイナミズム



この製品戦略を意思決定するのはトップである（図1，トップ→製品）。トップは製品戦略に成功すると自信を得る。一般に自信を得ると人間は能力を増大する（図1，トップⅢ>トップⅡ>トップⅠ）。特に新製品開発や新規事業分野への進出に成功するとその能力が開発される。これは，新しいことを実行して成功すると，発想の転換に自信がつくからである。そして次から次へ新しい発想の転換を行うようになる。これがいわゆる企業家精神である。このトップのたえざる発想の転換は，積極的な，新しい製品戦略を促進することになる。この製品戦略を支えるのが，組織であり，経営関係であり，財務である（図1，組織→製品，経営関係→製品，財務→製品）。

一方、新製品開発や新しい製品戦略が展開されると、組織効率が向上する(図1, 製品→組織)。一般に組織効率には、ルーチーンの仕事に能率よく処理する「生産性」と、徐々に変わる刺激に対して自らも徐々に変化して能率よく対応する「適応性」と、一時的な大きな刺激に一時的に反応しその刺激が去るとともに戻る「柔軟性」の3つの尺度がある。このうち「生産性」を長らく重視しすぎると、人々は同じ仕事に固執するようになり、創造性が発揮されなくなる。積極的な、新しい製品戦略を実行してゆくと、たえず人々は発想の転換が必要になり、お互いのコミュニケーションが活発になり、彼等の能力開発は促進され、「生産性」をふくめて、組織効率は向上する。(図1, 組織IV>組織II>組織I)。この組織はその構造(原因変数)→機能(媒介変数)→モラル・定着率(結果変数I)→製品戦略→財務業績(結果変数II)というプロセスを通じて企業成長に貢献する。すなわち組織構造ができ上り、それが機能し、人々にやる気をおこさせ、それが製品戦略を実現させ、財務業績を向上させ、企業成長に貢献する。

財務要因は意思決定者にインパクトを与えて、新たな意思決定を決意させる(図1, 財務→トップ, 財務→組織)。そしてこの意思決定者はこの財務要因の共通尺度機能を利用して、人、物、金の最適結合を指向するような新たな管理方式をつくり、さらに自らもそれに順応しようと努力する。この意思決定者へのインパクト→意思決定者による新しい管理方式の策定→管理方式の遂行及びそれへの順応という過程を通じて、財務要因は人々に創造性を発揮させ、企業成長に貢献する。ただ財務要因は製品要因、トップ要因のように直接的、積極的には企業成長に作用しない。新技術開発や新市場開発など経営の核となるものがなければ、いくら財務体質がよくても企業成長はおぼつかない。

経営関係要因は、他の要因と比べて企業外環境とのつながりが強く(図1, 企業外環境→経営関係)しかも企業成長への貢献も間接的面が強い。この経営関係の強化は、人、物、金の需給パイプのように、通常の経営活動によって自然発生的に強化される部分と、企業を取りまく対立諸集団に対して社会的責任を意識的に遂行してゆくことによって強化される部分の2つがある。前者は従来から系列化などの問題として考えられていたものであるが、後者は近年一般の人々と企業との間のコンフリクトの結果生じた社会的責任問題として新たに考えられてきたものであり、これを前提とすることによってはじめてサブシステムとしての企業の成長が可能となる。

経営基盤は上述の5つの要因のうち長い間に沈澱、蓄積された部分であり、これら5つの要因をささえてゆくものである(図1, 経営基盤参照)。そして上述の5つの要因も短期的には統制不能のものであるが、この経営基盤は長期的にみても統制困難なものが多い。

以上5つの主体的要因が絡み合いながら、企業成長を促進する。この成長を阻害するものは、トップの老化現象である。トップの老化現象とは、具体にはトップ、特に社長が「これでいいんだ」と現状肯定したときにはじまる。人間には本来、学習過程があって、同じ仕事を長くつづけてゆく

と、次第にそれに習熟し、その仕事については能率がよくなり楽になる。従って人間はどうしても同じことに固執したがる性癖をもつ。組織の中の人間は特にそうである。そのような状況にあるとき、トップが現状肯定をしたら、企業内の多くの人々は、たちまち現在の仕事に固執するようになり、人々は創造性を発揮しなくなる。そして、組織全体は硬直化し、たえず流動化する企業外環境に対応しえなくなり企業成長は停滞する。

この各要因の絡み合いの具合、及び成長プロセスを示したのが図1である。

### 3. 研究の方法論とデータ

統計学的分析手法を社会科学に適用するときの基本的思考については拙著<sup>(注1)</sup>で既に述べているので詳細は省く。ただその中の2点は本研究でも再度強調しておかなければならない。すなわちまず、本来統計的推論では、(1)相関関係が推定されるだけであって、因果関係は推定できないということ、次に、(2)社会現象、特に経営現象では、各要因が企業の成長過程で有機的に関連し各要因間の因果関係が本来的の意味において明確でないということである。従って本研究では、ある時点で結果であったものでもそれ以降原因となるものは原因と考え、一方的な因果関係を強調した。すなわち先決内生変数のように考えた。以上の2点のほかに本研究では社会科学に統計学的分析手法を適用する場合のもう1つの基本的考え方を追加しておく。

ここでは前述のように、企業成長を測る測度（被説明変数）としては、成長性、収益性、モラルなどを用い、企業成長を促進する要因（説明変数）として、トップ、製品、組織、財務、経営関係などの定性要因を用いるが、それら変数はいくら精度をたかめてもやはり実体からある程度離れた代理変数（surrogate）であるということである。たとえば社長の企業家精神を測定しようとしても、そのまま貴社の社長は企業家精神に富んでいますかと言った質問はできない。できても適切な回答はえられない。そこでこの企業家精神を測るために、社長の出身地位や最高意思決定機関の運営などの質問すなわち代理変数を用いる。社長の出身地位は、創業者、2代目、生えぬぎ、天下り4のつにわけ、創業者社長は企業家精神に富み、その他の社長はそれにやや欠けると考える。最高意思決定機関の運営の仕方は、社長中心の意思決定、役員の見解を参考にして社長が決定、役員の見解を中心にして決定の3つにわけ、社長中心の意思決定を行う企業では、社長の企業家精神が、役員の見解中心の企業より多く発揮されていると考える。これらの代理変数によって間接的に企業家精神の多寡を測ろうとした。このように代理変数を用いて測定する以上、その解釈には当然分析者の直観とか判断が入らざるをえない。ただこの代理変数と実体との距離が大きすぎ、加えられる

(注1) 拙著；実証研究・日本の経営，pp. 595～597，中央経済社，1975。

直観とか判断が多すぎると、恣意的な推論がでる可能性があるので、われわれはたえず代理変数を精緻化し実体に近づける努力をしている。

本研究でその枠組の構築、修正に用いられたデータは過去13年間に筆者が直接参加して行ったわが国企業の動向調査の対象となった延5,677社に関するものである。ただこれら調査は老大な範囲にわたり、その調査対象、調査目的によって調査項目が少しずつ異り、また時間の経過とともに調査項目が改善されてきたため、本小論で具体的に明示されるデータは通産省企業行動課と共同研究でえた最近4年間のわが国上場製造企業1,928社('74;472社, '75;478社, '76;438社, '77;540社)のデータに限った。

#### 4 最近4年間の成長要因分析(I)

1960年代はわが国経済は高度成長期にあった。1973年の石油ショック以降成長に突入した。筆者は1974~75までを低成長移行期、76~77年を低成長定着期として論をすすめたい。まずこの小論は、大企業(一部上場)、中堅企業(二部上場)に対象企業をわけ、それぞれの成長にトップ、製品、組織、財務、経営関係の要因のうち何がより大きく貢献するかを分析する。さらにそれら要因のうちコントロール可能なものとアンコントロール可能なもの(経営基盤)とどちらが大きく貢献するかを分析する。このとき長期的な企業成長を測る測度(被説明変数)として総合業績を用い、中期的な企業成長を測る測度として業績を用いる。ここで業績とは財務業績をさし、成長性と収益性とかから合成される。総合業績とは企業が長期に成長するためには単に財務業績がよいばかりでなく、人々がやる気をもち企業内の生活に満足しなければならないと考え、上述の業績にさらにモラルなどを加えて合成される。ここで用いられるD値分析は1つの定性要因(Item)が被説明変数(ここで<sup>(注2)</sup>は総合業績、業績)にどの程度貢献するかを測定する手法である。

この4年間のアンケート調査では、毎年約120~140個のItemについて質問を行っている。これらのItemは上述の5つの要因を測るための代理変数であって、それらは必ずしも各要因概念と完全に一致するものではない。その多くのItemの中から各年度毎95%の有意水準で統計的に有意なものだけを選び、各要因別(横軸)、あるいはコントロール可能か否か(縦軸)に分類した表が、表1.1~1.4である。これは大企業の成長要因と、中期的な成長に対するその貢献度を示している。これらの表から各要因の企業成長に対する貢献度を読みとるためには、単にD値の平均値の大きさばかりでなく、各要因に含まれる有意なItem数も勘案する必要がある。D値の平均値だけでは表中のItem数が少いので偏る可能性があるからである。

(注2) 拙著; Ibid. pp. 601~605.

表 1・1 大企業の成長要因と成長(中期的)への貢献度(1974)

	トップマネジメント	D 値	製 品	D 値	組 織	D 値	財 務	D 値	経 営 関 係	D 値	平均値
コントロール	経営多角化 最高意思決定会議の開催頻度 利益配分方針	0.594 0.390 0.366	新鋭設備比率 衰退製品比率 価格設定方法	0.476 0.442 0.279			資金の積極運用	0.251			0.400
アンコントロール	役員の特株比率 社長の出身地位 役員平均在職年数 最高意思決定機関の形態 同族特株比率 社長の在職年数 社長の年齢 役員平均年齢	0.966 0.962 0.781 0.546 0.519 0.512 0.435 0.380	主力製品の性格 販売チャンネル(海外)	0.664 0.562	従業員の平均勤続年数	0.862	固定資金調達源泉 銀行取引方針	0.420 0.285	金融系列の強さ 販売系列の強さ 労組		0.555 0.459 0.421
Item数		11		5		1		3		3	
平均値		0.586		0.484		0.862		0.319		0.478	0.527

表 1・2 大企業の成長要因と成長(中期的)への貢献度(1975)

	トップマネジメント	D 値	製 品	D 値	組 織	D 値	財 務	D 値	経 営 関 係	D 値	平均値
コントロール	海外戦略 経営目標 経営多角化	0.552 0.529 0.360	新鋭設備 衰退製品比率	0.911 0.429	管理体制の強化 従業員のモチベーション(全社的) 管理職の賃金カット 臨時工・パートの解雇	0.688 0.668 0.617 0.589					0.594
アンコントロール	社長の出身地位 役員の特株比率 社長の在職年数 役員平均年齢 役員平均在職年数	0.965 0.653 0.505 0.480 0.450	主力製品のセールスポイント 主力製品の性格	0.488 0.483	賃金水準(他社比) スパン・オブ・コントロール 従業員モラル(中高卒)	0.561 0.480 0.298			労使協議事項 系列関係の強さ 労組 上位大株主10者の特株比率		0.778 0.463 0.437 0.411
Item数		8		4		7		0		4	
平均値		0.562		0.578		0.552		—		0.522	0.556

表 1・3 大企業の成長要因と成長(中期的)への貢献度(1976)

	トップマネジメント	D 値	製 品	D 値	組 織	D 値	財 務	D 値	経 営 関 係	D 値	平均値
コントロール	海外戦略 経営目標	0.649 0.411	新鋭設備比率 基礎研究費比率 研究目標の設定方法 主力製品の売上高比率 販売促進戦略	0.821 0.580 0.550 0.475 0.404	能力開発制度(一般従業員) 従業員のモチベーション(全社的) 管理体制の強化 中高年工場従業員の積極活用 能力開発制度(ミドル)	0.834 0.802 0.643 0.492 0.490					0.596
アンコントロール	外部役員導入比率 役員平均在職年数 社長の出身地位	0.906 0.365 0.359	販売チャンネル(国内) 主力製品の性格 主力製品のセールスポイント 販売チャンネル(海外) 主力製品のマーケットシェア 技術水準(生産技術)	1.226 0.904 0.884 0.604 0.596 0.583	従業員の平均勤続年数 賃金水準(他社比) 従業員モラル(中高卒)	0.981 0.709 0.575	固定資金調達源泉 従業員1人当たり人件費	0.641 0.531	労使協議事項 企業の強み 生産系列の結合度 上位大株主10者の特株比率		0.629 0.556 0.508 0.464
Item数		5		11		8		2		4	
平均値		0.538		0.693		0.691		0.586		0.539	0.639

表 1・4 大企業の成長要因と成長(中期的)への貢献度(1977)

	トップマネジメント	D 値	製 品	D 値	組 織	D 値	財 務	D 値	経 営 関 係	D 値	平均値
コントロール	長期計画設定 経営者の研究開発方針	0.497 0.275	衰退製品比率 新鋭設備比率 研究目標の設定方法 売上高研究費比率	0.683 0.637 0.522 0.246	従業員のモチベーション(全社的) 研究部門へのコミュニケーション 能力開発制度(一般従業員) 能力開発制度(ミドル) 管理体制の強化項目 管理職の積極活用 従業員のモチベーション(現物的)	0.632 0.450 0.450 0.352 0.339 0.336 0.264	資金の積極運用	0.322			0.429
アンコントロール	外部役員導入比率	0.436	主力製品の性格 販売チャンネル(国内) 主力製品のセールスポイント	0.793 0.647 0.339	従業員の平均勤続年数 従業員モラル(中高卒) 賃金水準(他社比)	0.615 0.429 0.397	売上高人件費比率 売上高研究費比率 固定資金調達源泉 1人当たり人件費 銀行取引方針	0.795 0.731 0.627 0.433 0.409	企業の強み 労使協議事項		0.404 0.248
Item数		3		7		10		6		2	
平均値		0.403		0.552		0.426		0.553		0.320	0.475

表2・1 大企業の成長要因と成長(長期的)への貢献度(1974)

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	D値	平均値
コントロールラブル	最高意思決定会議の開催頻度	0.363	技術導入	0.375	コンピュータ利用の重点	0.520					0.369
			新製品比率	0.294	従業員のモチベーション(全社的)	0.416					
			価格設定方法	0.266	パートタイマーの比率	0.347					
アンコントロールラブル (経営基盤)	役員の特採比率	0.820	販売チャネル(海外)	0.390	従業員の平均勤続年数	0.395	銀行取引方針	0.430	金融系列の強さ	0.677	0.461
	社長の出身地位	0.793	主力製品の生産形態	0.240	従業員定着率	0.315	固定資金調達源泉	0.358			
	役員の平均在職年数	0.579			スパン・オブ・コントロール	0.303					
	外部役員導入比率	0.463			社内の雰囲気	0.247					
	社長の年齢	0.442									
Item数	6		5		7		2		1		
平均値	0.577		0.313		0.363		0.394		0.677	0.430	

表2・2 大企業の成長要因と成長(長期的)への貢献度(1975)

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	D値	平均値
コントロールラブル	海外戦略	1.420	新規設備比率	0.971	従業員のモチベーション(全社的)	1.767					0.827
	経営目標	0.948	衰退製品比率	0.531	管理体制の強化	0.930					
	経営多角化	0.599	売上高研究費比率	0.443	管理職の賃金カット	0.914					
	利益配分方針	0.549			臨時工・パートの解雇	0.723					
	長期計画設定	0.485			コンピュータの積極利用	0.655					
				能力開発制度(ミドル)	0.644						
アンコントロールラブル (経営基盤)	社長の出身地位	1.652	主力製品のセールスポイント	0.891	賃金水準(他社比)	1.575	固定資金調達源泉	0.796	系列関係の強さ	0.765	0.918
	外部役員導入比率	1.308			組織改革への抵抗	0.908	銀行取引方針	0.459	労使協議事項	0.502	
	役員の特採比率	0.786			従業員定着率	0.735					
	役員の平均在職年数	0.642									
Item数	9		4		9		2		2		
平均値	0.932		0.709		0.983		0.628		0.634	0.869	

表2・3 大企業の成長要因と成長(長期的)への貢献度(1976)

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	D値	平均値
コントロールラブル	経営者の研究開発方針	1.288	新規設備比率	1.309	従業員のモチベーション(全社的)	1.744					1.039
	海外戦略(2年前)	0.952	研究開発方向	0.853	従業員の能力開発(一般従業員)	1.525					
	経営目標	0.875	開発研究費比率	0.809	従業員の能力開発(ミドル)	1.100					
					社内のコミュニケーション	0.944					
				コンピュータの積極利用	0.792						
				中高卒本社従業員の社内活用	0.713						
				新製品開発プロジェクトチーム	0.557						
アンコントロールラブル (経営基盤)	外部役員導入比率	1.567	セールスポイント	1.445	賃金水準(他社比)	1.797	固定資金の調達源泉	0.802	労組	0.885	0.987
	社長の出身地位	1.027	主力製品マーケットシェア	1.035	組織改革への抵抗	1.560			生産系列の強さ	0.880	
	社長の在職年数	0.593	販売チャネル(海外)	0.897	従業員の平均勤続年数	1.112			企業の強み	0.770	
			製品の性格	0.872					労使協議事項	0.764	
		主力製品の技術開発	0.848					発展途上国への海外進出	0.627		
		販売チャネル(国内)	0.681					金融系列の強さ	0.584		
Item数	6		9		10		1		6		
平均値	1.050		0.981		1.184		0.802		0.752	1.006	

表2・4 大企業の成長要因と成長(長期的)への貢献度(1977)

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	D値	平均値
コントロールラブル	長期計画設定	0.708	新規設備比率	0.852	従業員のモチベーション(全社的)	1.174	余剰資金の活用	0.459	外注依存度	0.499	0.668
	経営者の研究開発方針	0.674	衰退製品比率	0.806	研究部門へのコミュニケーション	0.867					
	多角化方針(3年前)	0.558	省資源対策	0.752	能力開発制度(一般従業員)	0.836					
			研究目標設定方法	0.630	能力開発制度(ミドル)	0.756					
			主力製品の売上高比率	0.573	課長への昇進基準	0.660					
			研究開発方向	0.461	コンピュータの積極利用	0.624					
					従業員のモチベーション(現場的)	0.530					
				中高年工場従業員の積極活用	0.493						
				経営撤退のための配置転換	0.450						
アンコントロールラブル (経営基盤)	外部役員導入比率	0.571	主力製品の性格	1.014	賃金水準(他社比)	1.000	売上高人件費比率	1.168	企業の強み	0.920	0.786
	役員の平均年齢	0.467			従業員の平均勤続年数	0.781	売上高金融費比率	1.162	労使協議事項	0.403	
							固定資金調達源泉	0.766			
							銀行取引方針	0.738			
						自己資本比率	0.452				
Item数	5		7		11		6		3		
平均値	0.596		0.727		0.743		0.791		0.607	0.712	



表3・1 中堅企業の成長要因と成長（中期的）への貢献度（1974）

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	D値	平均値
コントロールラブル	経営多角化	0.942	売上高研究費比率	0.661	従業員のモチベーション(全社的)	0.560					0.644
	海外戦略(3年前)	0.670	新設設備比率	0.565							
	経営目標	0.616									
	常務会などの運営の仕方	0.493									
アンコントロールラブル (経営基盤)	外部役員導入比率	0.823	販売チャンネル(国内)	0.684	従業員の平均勤続年数	0.592	固定資金調達源泉	0.785	金融系列の強さ	0.662	0.693
	社長の出身地位	0.766									
	最高意思決定機関の形態	0.711									
	役員持株比率	0.702									
	社長の在職年数	0.510									
Item数	9		3		2		1		1		
平均値	0.693		0.637		0.576		0.785		0.662	0.671	

表3・2 中堅企業の成長要因と成長（中期的）への貢献度（1975）

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	D値	平均値
コントロールラブル	海外戦略(3年前)	0.658	新設設備比率	1.061	管理職の賃金カット	1.038					0.800
			新製品比率	0.725	管理体制の強化	0.860					
			販売促進戦略	0.593	縦票システムコンピュータ化	0.814					
					事業部制	0.779					
アンコントロールラブル (経営基盤)	外部役員導入比率	1.511	輸出比率	0.901	賃金水準(他社比)	0.709			労 組	1.054	0.951
	役員の平均在職年数	1.302			従業員定着率	0.612					
	社長の出身地位	0.913									
	役員の特株比率	0.842									
	社長の在職年数	0.718									
Item数	6		4		7				1		
平均値	0.991		0.820		0.783				1.054	0.951	

表3・3 中堅企業の成長要因と成長（中期的）への貢献度（1976）

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	D値	平均値
コントロールラブル	長期計画の設定	0.506	新設設備比率	1.249	事業部の責任体制	0.814			外注政策	0.956	0.814
					管理体制の強化	0.769					
アンコントロールラブル (経営基盤)	技術役員比率	0.768	主力製品のマーケットシェア	1.340	賃金水準(他社比)	0.916	固定資金調達源泉	1.038	販売系列への所属	0.621	0.850
	外部導入役員比率	0.634	主力製品の性格	1.321			従業員1人当り人件費	0.599			
			主力製品のセールスポイント	0.980							
			販売チャンネル(国内)	0.773							
			技術水準(生産技術)	0.577							
Item数	3		6		4		2		2		
平均値	0.636		1.040		0.773		0.819		0.789	0.850	

表3・4 中堅企業の成長要因と成長（中期的）への貢献度（1977）

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	D値	平均値
コントロールラブル	経営者の研究開発方針	0.775	新設設備比率	0.758	勤労意欲増進の理念	0.497	借入金の返済	0.404	経営関係の強化策	0.621	0.504
	海外戦略(3年前)	0.605	新製品比率	0.429	管理体制の強化	0.434	資金の積極的運用	0.295			
	経営目標	0.351			従業員のモチベーション(全社的)	0.380					
アンコントロールラブル (経営基盤)	同族持株比率	0.499	主力製品の性格	0.802	従業員の平均勤続年数	0.468	固定資金調達源泉	0.547	労使協議事項	0.340	0.517
	社長の在職年数	0.413	販売チャンネル(国内)	0.576			売上高人件費比率	0.524			
			輸出比率	0.552							
			主力製品のセールスポイント	0.513							
			主力製品のマーケットシェア	0.455							
Item数	5		7		4		4		2		
平均値	0.529		0.598		0.445		0.443		0.481	0.511	

表4・1 中堅企業の成長要因と成長(長期的)への貢献度(1974)

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	D値	平均値
コントロールラブル	経営目標	0.773	売上高研究費比率	0.733	従業員のモチベーション(全社的)	0.640					0.571
	海外戦略(3年前)	0.551	新製品比率	0.704	パートタイマーの比率	0.453					
	常務会などの運営の仕方	0.457	衰退製品比率	0.411							
	売上高目標(前年比)	0.417									
アンコントロールラブル(経営基盤)	役員持株比率	0.714			組織改革への抵抗	0.680	固定資金調達源泉	0.697	労 組	0.550	0.568
	外部役員導入比率	0.693			社内の雰囲気	0.520	銀行取引方針	0.450	金融系列の強さ	0.396	
	社長の出身地位 役員の前平均年齢	0.571 0.409									
Item数	8		3		4		2		2		
平均値		0.573		0.616		0.573		0.574		0.473	0.569

表4・2 中堅企業の成長要因と成長(長期的)への貢献度(1975)

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	D値	平均値
コントロールラブル	利益配分方針	0.818	新設設備比率	1.251	管理職の賃金カット	1.447					0.978
	海外戦略(3年前)	0.772	新製品比率	0.930	管理体制の強化	1.056					
					従業員のモチベーション(全社的)	1.015					
アンコントロールラブル(経営基盤)	外部役員導入比率	1.759	主力製品のセールスポイント	1.216	組織改革への抵抗	2.022			労 組	1.487	1.375
	役員の前平均年齢	1.562	輸出比率	1.175	賃金水準(他社比)	1.624					
	社長の出身地位	1.285	主力製品のマーケットシェア	0.992	従業員の定着率	0.986					
	社長の在職年数	1.020									
Item数	6				9		0		1		
平均値		1.203			1.182					1.489	1.186

表4・3 中堅企業の成長要因と成長(長期的)への貢献度(1976)

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	平均値	D値
コントロールラブル	経営多角化の積極性	1.047	新設設備比率	1.685	中高年本社従業員の社内活用	2.102			今後の外注政策	1.279	1.110
	長期計画の設定	0.793	研究開発の方向	1.062	能力開発制度(一般従業員)	1.413					
	経営者の研究開発方針	0.733	新製品比率	0.895	能力開発制度(ミドル)	1.106					
			衰退製品比率	0.836	従業員のモチベーション(全社的)	1.023					
					中高年本社従業員の積極活用	1.005					
アンコントロールラブル(経営基盤)	技術系役員比率	1.129	主力製品のセールスポイント	2.156	組織改革への抵抗	1.628	従業員1人当り人件費	0.983	企業の強み	1.602	1.389
			輸出比率	1.727					労 組	1.347	
			主力製品の売上高比率	1.566					販売系列内の結合度	1.232	
			販売チャネル(国内)	1.414					発展途上国への海外進出	0.949	
			主力製品のマーケットシェア	1.404							
			販売チャネル(海外)	1.268							
			製品の性格	1.034							
Item数	4		11		9		1		5		
平均値		0.926		1.369		1.228		0.983		1.282	1.240

表4・4 中堅企業の成長要因の成長(長期的)への貢献度(1977)

	トップマネジメント	D値	製 品	D値	組 織	D値	財 務	D値	経 営 関 係	D値	平均値
コントロールラブル	経営者の研究開発方針	0.998	新設設備比率	1.027	事業部の責任体制	0.774	余剰資金の運用	0.473	外注依存度	0.457	0.663
	多角化の方向(3年前)	0.872	主力製品の売上高比率	0.651	従業員のモチベーション(全社的)	0.759					
	海外戦略(3年前)	0.765	新製品比率	0.519	能力開発制度(一般従業員)	0.642					
	最高意思決定機関の運営	0.546			能力開発制度(ミドル)	0.508					
	環境変化の認識	0.456			中高年本社従業員の積極活用	0.495					
アンコントロールラブル(経営基盤)	同族持株比率	0.931	主力製品の性格	1.027	組織改革への抵抗	1.336	固定資金調達源泉	0.690	労 組	0.810	0.803
	社長の在職年数	0.670	主力製品のセールスポイント	1.020	賃金水準(他社比)	0.731					
	社長の出身地位	0.645	輸出比率	0.736	従業員の平均勤続年数	0.637					
			主力製品のマーケットシェア	0.673	スパン・オブ・コントロール	0.531					
Item数	8		7		9		2		2		
平均値		0.735		0.808		0.713		0.532		0.635	0.728

(注3) 表2・2、表4・2におけるD値算定の基礎になった総合業績は、単に成長性、収益性、モラルの合計ではなく、総合業績=成長性+収益性+モラル+社会的責任遂行度、として計算されている。  
表2・3、表4・3におけるD値算定の基礎になった総合業績は、総合業績=成長性+収益性+モラル+技術水準、として計算されている。

表1・1から1・4までの統計的に有志な Item 数の変化をみると、大企業においては低成長移行期から定着期になるに従って、トップマネジメント要因から組織要因へその重要性が移ってきている。高度成長時代は大企業にとってはトップマネジメント要因が最も重要であった。これはその時代は経営戦略の方向さえ適切に意思決定すれば旺盛な需要増に支えられそのまま企業成長がもたらされたからである。事実われわれの従来の実証研究においても1973年までは大企業の成長に最も貢献するのはトップマネジメント要因であった。<sup>(注4)</sup>しかし高度成長から低成長に移行してくると単に企業の進むべき方向を決めるばかりでなくその戦略を効率よく実行してゆく組織が重要になってきた。すなわち企業内にいるすべての人々の積極的な創造性の発揮が重要になってきた。あたかも帆船が順風のときは舵さばきだけで十分航海しえたが無風になると舵ばかりだけでなく船員一同が力を合わせて漕がなければならないのと同じである。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説1** <大企業は、高度成長時代から低成長時代になるに従って、その成長のためにはトップマネジメント要因より組織要因が重要になってくる。>

表1、表2の製品要因、組織要因のD値の平均値を比べると、表1では大体において製品要因のそれの方が大きく、表2ではすべてにおいて組織要因のそれの方が大きい。すなわち大企業は、長期的にみれば組織要因が重要であるが、中期的にみれば製品要因が重要なのであろう。企業の利潤の源泉は企業内の人々の創造性の発揮にあり、長期的な企業成長には組織要因が大きく作用する。しかし企業内条件と企業外環境との接点となるのは製品であり、製品が需要にマッチさえしていれば、他の要因がどうあろうともその期間、中期的企業成長は可能なのであろう。かくて次の仮説がえられる。

**仮説2** <大企業では長期的には組織要因が重要であり、中期的には製品要因が重要である。>

表2、表4のD値の平均値を比べると、表2では概して組織要因のそれが大きく、表4では製品要因のそれが大きい。これは、長期的にみた場合、大企業では組織要因が企業成長に貢献し、中堅企業では製品要因が貢献することを示すのであろう。<sup>(注5)</sup>このことは高度成長時代も検証された。中堅企業は中企業から大企業へ成長してゆく1つの過程にある。中堅企業の製品が中企業の製品と異なるところは、中企業ではその製品の技術も市場も特殊であるのに、中堅企業では技術は特殊であっても市場が全国的ないし世界的であって普遍的性格をもっていることである。中堅企業が長期的に継続して企業成長してゆくためには、その製品戦略の方向をたえず全国市場ないし世界市場の変化の方向にマッチさせてゆかなければならないことを示しているのであろう。かくて次の仮説がえられ

(注4) 拙著；Ibid. p. 553.

(注5) 拙著；Ibid. p. 553.

る。

**仮説3** <中堅企業を長期的にみた場合、その企業成長に最も貢献するのは製品要因である。>

表1, 2, 3, 4を同時に概観すると、全般的に言ってコントロール可能な要因のD値の平均値よりアンコントロール可能な要因(経営基盤)のそれの方が大きい。これは現代わが国企業の中期、長期の成長のためには、コントロール可能な要因よりも、比較的アンコントロール可能な経営基盤要因の方がより大きく影響を与えていることを示すのであろう。企業は歴史的な存在であり、企業が持ちつづけてきた経営理念、それを引き継いできた経営者の考え方、その態度、その構成、また従業員の考え方、その構成、さらに長い間かかって定着、累積されてきた販売チャネル、技術水準、取引関係などが企業経営に大きく作用しつづけている。これらは比較的短期的に変更可能な経営目標、経営戦略、従業員の能力開発制度の実施などより大きく企業成長に影響を与える。かくて次の仮説がえられる。

**仮説4** <大企業、中堅企業の成長には、コントロール可能な要因よりもアンコントロール可能な経営基盤要因がより大きく影響を与える。>

## 5 最近4年間の成長要因分析(II)

表1・1~1・4の中で3年間以上統計的に有意なItemをまとめると表5のようになる。表5で4年間を通じて統計的に有意なものは、主力製品の性格、新鋭設備比率の2つのItemであり、4年間のうち3年間だけ統計的に有意な結果がでてきたのは(統計的に有意でない年は括弧してある)、社長の出身地位、役員の前平均在職年数、衰退製品比率、従業員の平均勤続年数、賃金水準(他社比)、従業員モラル(中高卒者)、固定資産調査源泉の7つのItemである。これらは、一般的に重要と考えられる約130個のItemの中から統計的に有意として選ばれ、さらにまた4年のうち少なくとも3年は有意として検定されている以上、わが国大企業の成長にとってこれらのItemは非常に重要であることは理解できる。

同様に、表2, 表3, 表4から、3年間以上統計的に有意なItemをまとめると、それぞれ表6, 7, 8のようになる。

表5を横にみてゆくと、大企業は中期的には製品要因が重要だと言われるが、その中でも安定して重要なものは、新鋭設備比率、衰退製品比率、主力製品の性格などであることがわかる。そして1977年現在、主力製品が非耐久消費財で、新鋭設備比率が40%以上で、衰退製品比率が5%未満の企業が最もよい業績をあげている。過去3年間に取得された新鋭設備が全設備のうちの4割以上を

表5 大企業の成長(中期的)に継続して貢献するItemとその内容

		1974	1975	1976	1977
4年間有意	主力製品の性格	耐久消費財	非耐久消費財	非耐久消費財	非耐久消費財
	新鋭設備比率	40%以上	40%以上	40%以上	40%以上
3年間有意	社長の出身地位	創業者	創業者	生えぬき	(創業者)
	役員の平均在職年数	11年以上	8年~11年未満	8年~11年未満	(5年未満)
	衰退製品比率	0%~5%未満	0%~5%未満	(0%~5%未満)	0%~5%未満
	従業員の平均勤続年数	8年未満	(8年未満)	9年未満	10年未満
	賃金水準(他社比)	——	高い	高い	高い
	従業員モラル(中高卒)	(や、高い)	高い	高い	高い
	固定資金調達源泉	増資・その他	(増資・その他)	増資・その他	増資・その他

表6 大企業の成長(長期的)に継続して貢献するItemとその内容

		1974	1975	1976	1977
4年間有意	外部役員導入比率	0% < $\leq$ 12.5%	0%	0%	0%
	従業員モチベーション制度(全社的)	積極的(9個以上)	積極的(9個以上)	積極的(9個以上)	積極的(9個以上)
3年間有意	固定資金調達源泉	増資・その他	増資・その他	増資・その他	増資・その他
	社長の出身地位	創業者	創業者	生えぬき	(創業者)
	役員の平均在職年数	11年以上	8年~11年未満	8年~11年未満	(5年未満)
	新鋭設備比率	(30%~40%未満)	40%以上	30%~40%未満	40%以上
	コンピュータ利用	(積極的(6個以上))	積極的(6個以上)	積極的(9個以上)	積極的(7個以上)
	従業員の平均勤続年数	8年未満	(8年未満)	9年~11年未満	10年未満
	賃金水準(他社比)	——	高い	高い	高い
	銀行取引方針	窓口広くし・取引分散	窓口広くし・取引分散	(窓口広くし・取引分散)	窓口広くし・取引分散
労使協議制	(経営に関する事項)	労働条件に関する事項	労働条件に関する事項	労働条件に関する事項	

表7 中堅企業の成長(中期的)に継続して貢献するItemとその内容

		1974	1975	1976	1977
4年間有意	新鋭設備比率	40%以上	20%~30%未満	30%~40%未満	30%~40%未満
	海外戦略	海外生産拠点設置	輸出・海外進出なし	(輸出・海外進出なし)	海外生産拠点設置
3年間有意	社長の在職年数	16年以上	16年以上	(3年~6年未満)	16年以上
	外部役員導入比率	0%	0%	0% < $\leq$ 12.5%	(12.5% < $\leq$ 25%)
	販売チャネル(国内)	専門商社	(専門商社)	小売業・その他	小売業・その他
	固定資金調達源泉	増資・その他	(増資・その他)	増資・その他	増資・その他

表8 中堅企業の成長(長期的)に継続して貢献するItemとその内容

		1974	1975	1976	1977
4年間有意	新製品比率	20%以上	0%~10%未満	10%~20%未満	20%以上
	従業員モチベーション制度(全社的)	積極的(9個以上)	積極的(5個以上)	積極的(9個以上)	積極的(10個以上)
3年間有意	組織改革への抵抗	ミドル・ロワーズともスムーズ	ミドル・ロワーズともスムーズ	ミドル・ロワーズともスムーズ	ミドル・ロワーズともスムーズ
	労組	上部団体なし・労組なし	上部団体なし・労組なし	同盟系(単組)	中立系(単組)
	海外戦略	海外生産拠点設置	輸出・海外進出なし	(海外生産拠点設置)	海外生産拠点設置
	社長の出身地位	創業者	創業者	(創業者)	創業者
	新鋭設備比率	40%以上	20%~30%未満	30%~40%未満	(30%~40%未満)
	輸出比率	(0%~10%未満)	0%~10%未満	20%以上	20%以上
	主力製品のセールスポイント	(品質と価格)	価格	その他	その他
主力製品のマーケットシェア	——	70%以上	40%以上	40%以上	

しめる企業は、たとえそれが成長の結果そうなったとしても、その設置以降は高いバイタリティをもつ企業となる。すなわちその新鋭設備比率が合理化、省力化のためのものであっても、新製品製造のためのものであっても、新しい設備が導入されることは、それが経営者の積極的経営姿勢の反映として従業員の目に映り、彼等にやる気を起させ、モラルを高め、業績を向上させる。衰退製品比率が0～5%未満の企業は、その製品戦略が市場の需要の変化に適切に対応している企業であり、現実にはそれらの企業は技術水準も高く、市場適応力も高く、トップから一般従業員までの考え方が柔軟で創造性の高い企業であることを示している。主力製品が非耐久消費財である企業の業績がよいというのは、低成長が定着してきた75年以降である。73年以前は耐久消費財の企業がよかった。これは高度成長時代は、耐久消費財、基礎中間財が日本経済をリードしていたが、70年前代前半からそれらを生産する産業は停滞しはじめ、75年に至って日本の産業構造が大きく転換したことを意味している。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説5** <新鋭設備比率をつねに40%以上、衰退製品比率を5%未満としている大企業は高度成長時代も低成長時代も一貫して業績がよい。また高度成長時代にはその主力製品を耐久消費財とする大企業の業績がよく、低成長時代には非耐久消費財とする大企業の業績がよい。>

表5、6を時系列的にみると、大企業では社長の出身地位、役員の平均年齢などのトップマネジメント要因の中の経営基盤要因の望ましいパターンは、高度成長時代から低成長移行期までは安定していたが、低成長定着期になって変化してきたことがわかる。すなわち高度成長期から75年までは、創業者社長のいる企業の業績が最もよく、また役員の平均在職年数が長いほどよかったが、76年からこの傾向に変化が現われてきた。これはまず高度成長時代は企業家精神が旺盛で敏速な戦略的意思決定能力をもった創業者社長が企業経営に適していたが、低成長時代になると企業全体を引っばってゆく管理能力がより強く要請されるからであろう。また役員としての在職期間が長いことは、彼等に企業を客観的に長期的にながめる能力をつけ、それが高度成長時代には有効に作用して企業の経営方向を適切に方向づけ企業にメリットを与えてきたが、低成長時代には彼等に客観的、長期的にみる能力をつける以上に、地位に安住し積極的な意思決定をしないデメリットが大きくあらわれてきたのであろう。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説6** <大企業においては、高度成長時代には企業家精神の旺盛な創業者社長のいる企業の業績がよかったが、低成長が定着してくると管理能力にすぐれた生えぬき社長のいる企業の業績がよくなる。高度成長時代には、役員が企業を客観的にみる目をもつためその平均在職年数の長い企業の業績がよかったが、低成長定着期には、役員にフレッシュな感覚が必要になるせいか、その平均在職年数が短い方がよい。>

大企業では、従業員の平均勤続年数、他社と比べた賃金水準、中高卒従業員のモラルなどの組織要因の中の経営基盤要因の望ましいパターンは高度成長時代から現在まで一貫して変わらない。すなわち一般に高度成長時代から現在に至るまで、従業員の平均勤続年数は短い企業程業績がよく、また他社と比べた賃金水準、中高卒従業員のモラルは高い企業ほどよいと言われてきたが、<sup>(注6)</sup>ここでもこれが検証された(表5, 6参照)。従業員の平均勤続年数が短いことは、企業が急成長した結果であるが、ある時点以降はそれが原因となって企業業績を高め企業成長を促進する。すなわち日本のように終身雇用制度の色彩の強い国では、企業が急成長した場合新採用者は新学卒者が多く年齢も若い。若い従業員はバイタリティもあり、柔軟性もあり創造性を多く発揮する。しかも年功序列賃金制度をとる企業では賃金も安くてすむ。そこで従業員の平均勤続年数の短い企業は業績がよくなる。他社と比べた賃金水準が高いことは従業員にやる気をおこさせる。従来の実証研究で、実際に支払われる賃金額は、従業員構成の相違によるのかも知れないが、必ずしも企業業績の向上とは高い相関をしていない。人間はやはり他人の比較において満足を感じ、やる気をおこすもののである。中高卒者の現場従業員モラルの中には、少なくともやる気と帰属意識の2つが含まれているが、やはり前者の影響が強いせいも、従業員モラルの高い所は創造性が多く発揮され、企業業績が高められている。かくて次の仮説がえられる。

**仮説7** <大企業では、従業員の平均勤続年数、他社と比べた賃金水準、中高卒者モラルなどの組織要因の中の経営基盤要因の望ましいパターンは高度成長時代でも低成長時代でも一貫して変わらない。すなわち、従業員の平均勤続年数が短いほど、他社と比べた主観的賃金が高いほど、中高卒従業員のモラルが高いほど、その企業の業績はよい。>

大企業においては固定資金調達源泉、銀行取引方針などの財務要因の望ましいパターンは高度成長時代から現在まで一貫して変わらない。すなわち固定資金の調達源泉として、通常、内部留保、増資、社債、長期借入金、その他の方法があるが、一貫して増資その他を重視している企業の業績が最もよい(表5, 6参照)。これは、時価発行増資ができるのは、それだけ企業経営が順調に行われた結果であるが、それを実施すればその時点以降はそれが原因となりコストの安い資金をテコにしてさらに企業業績が向上するからである。銀行取引方針としては、銀行取引窓口はなるべく広くもち、特定の銀行に取引関係を集中させない、企業の業績がよい(表6参照)。中堅・中企業では、従来の分析では概して、銀行取引窓口はなるべく少数に絞る、企業がよい。このことは、大企業は資金需要が多く、数多くの金融機関から借入を行った方がよいことを示しているであろう。かくて次の仮説がえられる。

**仮説8** <大企業においては、固定資金の調達源泉、銀行取引方針などの財務要因の望ましいパターンは高度成長時代も低成長時代も一貫して変わらない。すなわち固定資金の調達源泉と

して増資、その他を重視し、銀行取引は窓口をなるべく広くもち取引を分散している企業の業績がよい。>

大企業においては労使協議制の協議対象事項として労働条件に関する事項を重視する企業の業績は高く、そのパターンは高度成長時代から現在まで一貫して変わらない(表6参照)。労使協議機関の協議事項としては、われわれは、経営に関する事項(経営方針、製品方針、公害防止、経理事項、職制改廃など)、労働条件に関する事項(労働協約の締結・改廃、福利厚生、安全衛生など)、生産に関する事項(生産性向上、能率向上のための作業改善など)、苦情、紛争処理に関する事項の4つにわけて調査分析してきたが、つねに労働条件に関する事項を重視する企業の業績がよかった。これは現在、西ドイツなみの経営参加が叫ばれているが、企業成長の立場から見ると、未だ経営全般のことではなく、労働条件に関することに限定して参加した方がよいことを示しているのであろう。かくて次の仮説がえられる。

**仮説9** <大企業においては、労使協議制の協議対象事項として、経営全般に関することなく、労働条件に関する事項だけを重視する企業の業績はつねに高く、そのパターンは高度成長時代も低成長時代も一貫して変わらない。>

中堅企業は一般に大企業と比べて環境への対応が素早い。本調査においても、成長要因として、高度成長時代から低成長定着時代までひきつづき重要なものは存在するが、その具体的内容は時間の経過とともに変化している。特に低成長移行期の1975年には一般経済の停滞に対応して消極的な方策をとった企業の業績がよくなっていることは、表7、8の75年の列を他の年度と比較すると明らかになる。すなわちたとえば表8において、中堅企業では新製品比率は4年間共通して重要な要因としてとりあげられているが、75年度にはその比率が10%未満という最低の比率の企業の業績が最もよくなっている。他の年度では10%以上20%未満か20%以上の企業が最もよい業績をあげている。表7の新鋭設備比率においても同様で75年にはそれが20%以上30%未満という比較的低い比率の企業が最もよい業績をあげ、他の年度ではもっと高い比率の企業が最もよい業績をあげている。海外戦略も同様に75年度には最も消極的な、輸出もせず海外生産拠点もない、企業が最もよい業績をあげている(表7、8参照)。また時系列的な一般的な変化をみると、表8にみられるように、労組の性格は4年間共通して重要な要因となっているが、最も望ましい労組の性格の具体的内容は徐々に変化している。すなわち低成長移行期の74、75年までは、労組そのものがないか、あるいはあっても上部団体のない、企業の業績が最もよかったが、76年には同盟系の労組、77年には中立系労組をもつ企業の業績が最もよくなっている。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説10** <中堅企業の成長要因にはその重要性の変らない要因があっても、その望ましい具体



的なパターンは年とともに変化しており、中堅企業の環境適応力を示している。すなわち一般的に言って、その製品戦略は高度成長期から低成長移行期にかけては消極的なものがよく、高度成長時代、低成長定着期には積極的なものがよい。>

中堅企業は製品要因が重要だといわれるが、その内容を具体的にみると、新製品比率、新鋭設備比率、輸出比率、主力製品のセールスポイント、主力製品のマーケットシェア、国内販売チャネルなどが重要である。新製品比率(表8)は、75年、76年を除いて、高度成長時代から一貫してそれが20%以上と高い方がよかった。これは新製品開発は単に将来の売上げをのぼすためではなく、人々の能力開発に結びつき、それが企業構成員の創造性の発揮につながるからである。新鋭設備比率(表7、8)は省力化・合理化、新製品製造のためには不可欠であるが、その最適比率は20%以上から40%以上と、企業外環境の変化とともに変えてゆかなければならないことがわかる。輸出比率の最適比率は高度成長時代は存在しなかった。輸出の多い中堅企業の中には、国内で需要を十分にまかなってその余力で輸出しているものと、国内で売れないため輸出に逃げているものがあった。また輸出の少ない中堅企業の中には、国内で十分に利益があげられるので輸出しなくてすむものと、国内にしか売れないものがあったからである。しかし低成長定着期には、表6にみられるように、20%以上の積極的企業が最もよい業績がえられるようになった。これは低成長期の円高時代に輸出のできる中堅企業は真に経営力のすぐれた企業であるからであろう。主力製品のセールスポイントについては、われわれは、技術の独創性、デザイン、ブランド、価格、機能本位の設計、アフタサービス、その他、にわけてアンケートを行った。高度成長時代には品質と価格を重視する企業が最もよかったが、表8にみられるように低成長期には「その他」を重視する企業の業績が最もよい。これは、アンケートで予め表示されたようなものがセールスポイントになるのではなく、それらでは表示しえないような、より個性的なもの、たとえば上述のセールスポイントの総合されたシステム的なものが、新しいセールスポイントにならなければならないことを示すのであろう。主力製品のマーケットシェアは、中堅企業はその市場が狭いせい、大量生産をしてゆくためには少なくとも40%以上なければならないことを示している。また表7をみると、国内の販売チャネルも業績向上にとって重要である。しかしこれも低成長が定着するに従って、より最終消費者に近いチャネルを重視する企業が業績を上げているようである。すなわち表7に示されるように、45年までは専門商社を通じて間接的に販売していた企業が最も高い業績をあげていたが、46年以降は直接小売業その他に販売している企業が最も高い業績をあげている。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説11** <中堅企業では一般に製品要因が重要であるが、その具体的内容としては新製品比率、新鋭設備比率、輸出比率、主力製品のセールスポイント、主力製品のマーケットシェア、国内販売チャネルが重要である。これら Item の望ましいパターンは高度成長期と低成

長期では異ってくるが、概していえば、低成長定着期の77年現在では、新製品比率は20%以上、新鋭設備比率30%~40%、輸出比率も20%以上、主力製品のマーケットシェアは40%以上と高い方がよく、製品のセールスポイントとしては、従来なかったような個性的なものがよく、国内販売チャンネルはできるだけ最終消費者に近いところに力を入れている企業の業績がよい。>

中堅企業は、大企業と比べて、トップマネジメント要因として社長がより重要な役割をはたしているようである。中堅企業は規模が比較的小さく、社長の意思決定、リーダーシップが直接企業経営全体に影響を与えるから役員は能力は大企業ほど重要でない。中堅企業の社長の望ましいパターンは、それが創業者社長であり、少なくとも16年以上の社長の経験のある場合である(参7, 8参照)。そして役員のうち外部から導入した人の比率が0~8%未満の企業が最も業績が高い(表7参照)。これは社長が創業者で16年以上も社長の職についているような企業では、社長に旺盛な企業家精神があり、たえず積極的な経営目標をたて積極的な経営戦略を実行してゆけるからであろう。外部役員導入比率が高いことは、経営がゆきつまりその結果金融機関、親会社から役員が入ってくる場合が多いが、そのようにして外部役員が多く入ってくると意思決定がスムーズにゆかず、そのことがある時点以降原因となって企業成長を阻害することになる。従って役員外部導入は少いほどよいのであろう。かく次のような仮説がえられる。

仮説12<中堅企業では、企業家精神の旺盛な創業者社長が積極的な意思決定を行い強力なリーダーシップを発揮し、しかも少数の役員と十分に意思疎通ができるような企業は業績がよく、企業成長が促進される。>

中堅企業の長期的な成長要因として組織要因は安定して貢献している。すなわち組織構造要因としての「従業員モチベーション制度」は、上述の大企業の場合と同様、それを積極的に実施している企業は、高度成長時代から現在に至るまで一貫して業績がよい。また組織機能要因としての「組織改革に対する抵抗」もミドル・ローともほとんど抵抗のない企業の業績が高度成長時代から現在まで一貫して最もよい。この「組織改革に対する抵抗」は、「トップマネジメントが組織改革を行う場合、貴社では次のいずれに最も近いですか。1. ミドルにおいてはスムーズに行われるが、ローでは相当の抵抗があり組織運営はかなりの支障がある。2. ミドル・ローとも多少の抵抗があるが組織運営はほぼスムーズに行われる。3. ミドルにおいてもローにおいても組織運営は非常にスムーズに進む。」の3つにわけて記入してもらったが、この質問は過去10年以上最も安定した結果をもたらしている。これ日本の企業にとって、特に中堅企業にとって、トップマネジメントの意思決定が、それがどのような方策によろうとも、全社員に承認され、理解されている企業が最もよい

業績をあげ、長期にわたって成長しうることを示すのであろう。かく次のような仮説がえられる。

**仮説13** <中堅企業では、長期的成長要因として組織要因は安定して成長に貢献している。すなわち、従業員のモチベーションを高める諸制度を積極的に実施している企業や、トップが組織改革を指示したとき、上下の信頼関係が強くて、抵抗がない企業ではつねに業績がよい。>

## あとがき

わが国企業の成長要因のうち、企業外環境が変わってもその望ましい状態が変わらないものと、変わってしまうものがある。一般的に言って組織要因、財務要因、経営関係要因の望ましいパターンはあまり変わらないが、製品要因は企業外環境の変化に従ってその望ましいパターンは変わってくる。これは製品がやはり企業外環境と企業内条件との接点となっているからである。これらを意思決定するトップマネジメント要因は変るものもあり、変らないものもある。従って、組織要因、財務要因、経営関係要因についての理論は比較的構築しやすいが、製品要因については条件付きで理論をつくってゆく必要がある。

この小論では、主として過去4年間継続してえられた客観的データによって、わが国企業の成長要因を探究してみたが、ここでえられた仮説は、従来筆者が発表した多くの仮説より、より安定したものであり、従ってより理論に近いものと思われる。今後もう数年同様の調査を行って、企業成長理論として展開する所存である。御高所より批判をいただければ幸いである。