

# 企業成長概念と成長指標に関する一考察

— 中小製造業を対象に —

## A Study on Idea and Index of the Growth of Small Manufacturers

木下良治

Ryoji Kinoshita

### 要 約

本研究は、中小製造業を対象とした企業成長論の展開のための準備的作業に充てられたものである。具体的には、企業成長という基本的な概念を確認するとともに、少数サンプルによる実証的検証により、有効な成長指標の抽出を目的として行われた。同時に、中小製造業における成長要因の枠組を体系的に提示し、幾つかの成長要因と成長性との関連性について検討を行なう。この実証研究のために、中小製造業200社の経営者に対し自計式調査票を郵送し、それらのデータを基にクラスタ解析や相関分析などの統計解析を行い、統計的に有意な幾つかの傾向を導出することができた。本研究において提唱された手法により、中小製造業の成長を測る有意性のある6指標を抽出することができ、これらを基準にした高成長企業群と低成長企業群の分類及び比較を実施し、社長や経営陣の特長など幾つかの興味ある傾向が導出された。

**キーワード：**中小製造業、企業成長、成長要因、成長指標

### はじめに

企業成長という現象は、「売上高」や「経常利益」の増加といった単一の財務指標では測定出来ない可能性が高い。製造業において、設備投資し人材を確保することで、他社に外注していた仕事を内製化することで、実質的生産量の増大を図ることがあるが、このような場合には、売上高の増加は見られないことが多い。また逆に、新規の設備投資や人材確保することなく、自前の安い設備、製造ラインの工夫や多工程作業の習得というノウハウの増大により、生産性が飛躍的に向上し、粗利益が増大することもある(藤本, 2004)。しかし、このような場合でも、経営者が自らの報酬や従業員の賞与を大幅に増額することで、営業利益や経常利益は増加しない場合も考えられる。特に、本研究が対象とする中小企業の場合、このようなケースは十分に考えられる。

企業成長に関する研究の多くは、様々な成長要因と売上高成長率、従業員増加率などの単一の指標との関連性を中心に議論がなされており、その指標が増加すれば単純に企業成長がなされたと結論付けている。しかし、企業には計量的に測定しにくいノウハウの蓄積などの側面もあり、企業成

長という概念は単純に売上高、利益や従業員数だけでそのすべてが捉えられるものではない。このような前提を基に、本研究では企業成長という概念について検討し、中小製造業を対象とした企業成長という現象を測定するのに適切な指標の確立を試みる。そして、成長要因の枠組を提唱し、これらの指標を基に判別された企業成長群と成長要因との関連性についても部分的に言及する。

### 1. 企業成長の概念

企業成長という概念に関して、様々な捉え方がある。自然界における細胞分裂や森の中で成長する木に比喻されるような自然発生的な成長観から企業成長に関する研究は始まる。

Penrose (1980) は、生産会社について研究し、会社規模の拡大を企業成長として考え、自然発生的な成長観では無く、経営者の果たす人為的役割が、企業成長に対して大きく寄与することを指摘し、以降の研究に多大な影響を与えている。そして、企業成長を測定する際、理想的には生産目的のために使用する全資源(人も含む)の現価としてなされるべきであるが、これを見つけることは不可能であると指摘している。また、企業の長期

総利益を増加させることと、長期成長率を増加させることは同義的であるとも指摘している。換言するならば、優れたパフォーマンスを長期的に挙げることが企業成長に直結すると考えられ、持続的業績と成長の強い関連性を指摘している。

同様にBarney (2002) は、経済的価値を得るために、所有者の意思によって自発的に提供される生産要素の集合体を組織の本質と捉えている。そして、「組織が生み出す価値(現実のパフォーマンス)」と「所有者が期待する価値(期待されるパフォーマンス)」を比較し、前者が後者より大きい場合、所有者は組織にその生産要素を使わせておくと考え、パフォーマンスと生産要素増大との直接的な関連性を指摘している。

また、石崎(1999)は、企業成長について「トップ→経営戦略→組織→製品→環境→成果→企業文化→トップ」という全経営過程のサイクルを通じて、売上高、従業員、総資産、利益などの有形資産とトップの自信、従業員のモラルアップ、コミュニケーションの活性化、企業イメージの向上などの無形資産が蓄積されていく過程であると述べている。また、清水(1984)、今口・柴(1999)なども、企業成長を規模の拡大と捉え、同様な循環的成長過程を指摘している。

このような先行研究の見解を総合的に斟酌すると、企業成長という概念が示すイメージは、生産要素の集合体である組織(Barney, 2002)を球体に擬えると、必ずしも真球とは言えない歪な球体が膨張するような現象<sup>1)</sup>であり、一軸や二軸の尺度では正確には捉えられず、X-Y-Z軸のような立体的視点から捉えることで、初めて正確に把握できる現象と考える。それ故、単一指標ではなく、複数の指標から企業成長を評価する必要があると言える。

そこで、企業成長という概念は、売上高や従業員数のような単一指標の増加として捉えるのではなく、「有形・無形の全生産要素の増大」として捉

え、具体的には「ヒト」「モノ」「カネ」「ノウハウ・情報」などの質・量両面を含む総合的な全経営資源の増加と考えることができる。

## 2. 企業の成長指標

企業規模の拡大という概念で示される企業成長は、どのような指標を測定すれば当該企業が成長していると判断出来るのであろうか。既述の通り、企業成長は、一方向だけから捉えることが困難な現象であり、複数の指標を用いて多面的に捉え、当該企業が成長しているのか、そうでないかを判断しなければならない。そのため、先行研究における成長指標を整理し(図表1)、どのような指標が、中小製造業の成長という現象を適切に捉えることができるのかを検討する。

図表1に示されるように、企業成長を測定する指標は、研究者によって異なるが、従業員数、総資産、売上高のような「人」「モノ」「カネ」に関連する指標が多く、単一指標の増加を企業成長として捉えている研究も多い。これらの先行研究は、必ずしも中小製造業に限定されていないが、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」といった経営資源は、多くの業種業態に共通する概念である。準備的作業として位置付けられる今回調査に関しては、より広い視点からのアプローチを行い、以降の研究においてより詳細な絞込みを行う研究段階を経る。

このような研究背景から、先行研究を参考に、本研究における独自の指標を加え、成長指標の候補としての11指標を図表2に分類・整理した。

第一に、有形の経営資源として、「カネ」「ヒト」「モノ」を考えることができる。具体的には、「カネ」として、売上高、経常利益、経営者(回答者)報酬、資本金の増加率を挙げた。本研究独自の指標である経営者(回答者)報酬は、利益額を推測する代理変数の意味合いを持つ。中小企業では、法人税の納税額を抑える目的のため、経営者の報酬で調整を行う傾向が考えられるので、本研究独自の指標として経営者報酬の増加を「カネ」という経営資源の増加として捉えた。

「ヒト」としては、従業員数、経営者数、研究開発者数の増加を挙げ、「モノ」としては、事業所数と減価償却費の増加を挙げた。減価償却費には、設備投資などの有形資産の償却だけでなく、

1) 「歪(いびつ)な球体」とは、企業をヒト・モノ・カネ・情報で代表される経営資源が形作る球体として捉えると、全方位的に豊富な経営資源を持つといえる大企業は、真球に近い(歪でない球体)イメージになるが、経営資源が豊富といえない中小企業は、歪な球形をしており、得意な経営資源(歪に突出した部分)を生かして成長(膨張)しようとしている様を、抽象的に表現したものである。

工業所有権の償却も含むことから、有形・無形の量的・質的経営資源の両方を示している可能性がある。

第二に、無形の質的経営資源として、「ノウハウ・情報」を考えることができる。具体的には、特許などの工業所有権や製造上・技術上のノウハウなどに代表される知的財産の増加率を挙げた。そして、これからの研究において、本研究で提唱された手法により、これらの11指標の有意性について統計的な検証を行う。

企業成長を測定する場合、対象となる成長期間についても検討する必要がある。先行研究によって3年間の成長を測定しているもの、5年、10年の成長を測定している研究など様々である。Collins (2001) は、15年以上にわたる長期の期間を対象とした偉大な成長企業の調査研究を行っている。特に、上場企業の場合は、信頼性の高い財務諸表を入手しやすく、入手できる期間も長くなり、必然的に長いスパンの成長研究が可能となる。このような背景から、企業成長に関する研究は、上場企業を対象にしたものが多い。

本研究においても、できる限り長期的な成長期間を対象とした調査の実施を検討する必要があった。中小製造業では、財務諸表を入手する事が困難であるのみならず、外部監査がなされていないことに起因する信頼性の問題も存在する。このような調査困難な背景を、十分考慮した指標や期間を選定する必要があると判明した。

そこで、財務資料に関して税法上5年間の保管義務があることを根拠として、調査対象者が、これらの資料を見て回答することができる法定の最長期間として考え、本研究では直近5年間の企業成長を測定することにする。

### 3. 企業の成長要因

本研究では、中小製造業の成長要因枠組を図表3に示される概念として提唱する。企業成長は、単一の要因のみで成し遂げられるような単純なものではなく、外部要因 (Day, 1990; Porter, 1998; 今口・柴, 1999など)、内部に関する多くの要因 (清水, 1983; 村松, 1979; 金原, 1996; 岡本, 1992; 上田, 1990など) や中間要因 (Storey, 1994; 中小企業白書, 2003など) などが、重層的に相互に関連しつつ、複合的に影響を与えてい

る。現に、成長市場においてさえ、競争力が弱く衰退している企業や衰退市場においても成長している企業は多く、市場成長率といった単一の指標だけでは、とても説明できるものではない。

この枠組では、まず外部、中間、内部の3要因に大分類している。外部要因とは、当該企業が生存領域として選択している活動領域の環境であり、その市場成長率、競争状況や技術進歩などが重要な要因として考えられる。

内部要因は、原動力となる成長促進要因と成長維持要因に分類し、促進要因は、経営陣、製品、設備要因などに分類され、成長維持要因は、比較的定型的な販売、生産の要因に分類している。そして、完全に外部とも内部とも言えない中間要因として、外部役員や外部株主を成長要因としている。これは、経営者の意思決定にアドバイザーとして影響を与える要因と考えられる。

今回の調査では、成長指標の有意性の検討を優先的に行うことから、この枠組のすべての要因と企業の成長性との関連性を検証することは出来ないが、幾つかの重要な成長要因と成長性との関連性については検証を行う。例えば、調査票 (附表1-1) の質問項目12)「役員同士の話し合いや議論は活発である。」という質問項目に対して、4件法での回答に得点を付け、その得点と成長性との関連性を検討するという事である。この質問は、様々な意思決定に影響を与えるであろう経営陣の態様 (Charan, 2001) を探る内容である。同様に、経営陣の態様を探る内容は、附表1-1の6), 9), 10), 11), 13) となる。7) 及び8) の質問は、当該企業の競争力の源泉となり得る、経営資源の特異性に関する内容であり (Barney, 2002), 14) 及び15) は、製品開発や技術に関する内容 (清水, 1983a), 17) 及び18) は、市場に関する内容である (Porter, 1998)。

表1 先行研究における成長指標

先行研究	成長指標
Greiner (1978)	従業員数, 売上高
Penrose (1980)	生産のために使用される全資源の現価
清水 (1983)	総資産, 総資本, 売上高, 従業員数などの伸び率, 利益額, 総資産利益率, 売上高利益率, 自己資本比率, 負債比率, 流動比率, 当座比率, 粗付加価値生産性, 労働分配率, 従業員モラル, 柔軟性, 社会的責任などの総合指標
Storey (1994)	従業員数
金原 (1996)	売上高
Collins (2001)	株式運用成績
Barney (2002)	財務資本, 物的資本, 人的資本, 組織資本
中小企業白書 (2003)	従業員, 売上高
日経 (2005) 優良企業ランキング	従業員, 総資産, 株主資本, 売上高
ものづくり白書 (2005)	売上高

出典：筆者作成

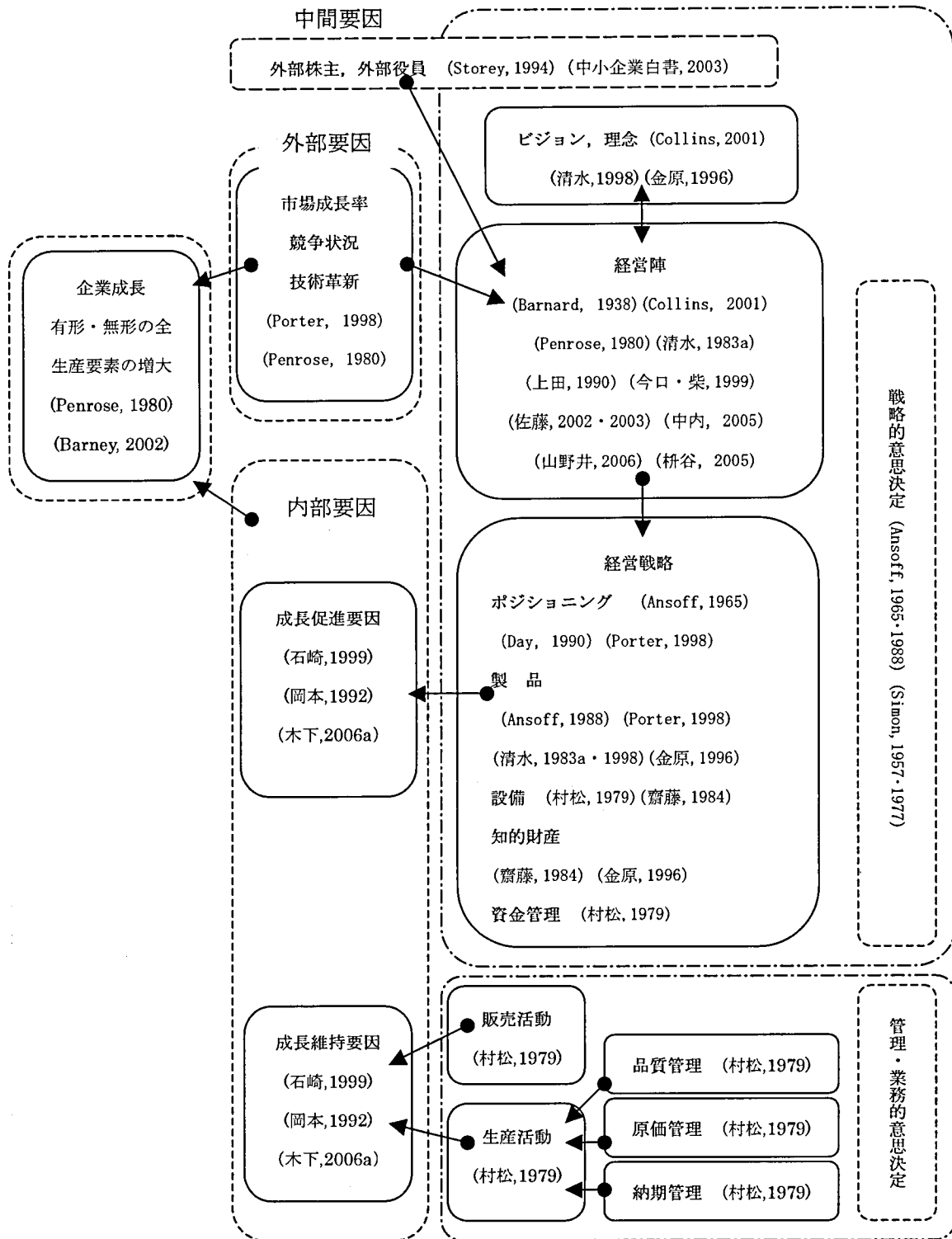
図表2 成長指標の候補としての11指標の分類

有形・無形の分類	経営資源の区分	成長指標
有形	カネ	年間売上高増加率
		経常利益増加率
		回答者報酬増加率 <sup>2)</sup>
		資本金増加率
	ヒト	従業員数増加率
		経営者数増加率
		研究・開発者比率増加率
有形・無形	モノ・情報（ノウハウ）	事業所数増加率
		減価償却費増加率 <sup>3)</sup>
無形	情報（ノウハウ）	知的財産増加率
	その他	主要顧客増加率

出典：筆者作成

2) 経営者へのアンケート調査であり、回答者は社長である場合が多い。

3) この分類の内、減価償却費は機械設備などの有形資産だけでなく、特許権や実用新案権のような無形資産の償却も対象となることから、有形と無形の両面を含む分類となる。



図表3 中小製造業の成長要因枠組<sup>4)</sup>

出典：筆者作成

4) 図表中の個人名と西暦年数は、先行研究である著書・論文を示す。

しかし、幾つかの定性的要因は、計量的に測定困難な要因といえるかもしれない。例えば、経営者の直観力、洞察力、価値観、使命感（清水，1983b他）などは、その代表的な要素である。企業成長において、戦略的な意思決定が重要であるが（Ansoff，1965など）、より良い戦略的意思決定を行うことは容易なことではなく、経営者個人の洞察力や直観力のような計量的には捉えにくい要素に、多大な影響を受けるのみならず、経営陣という集団の影響も受けることになる（上田，1990他）。このような困難性や限界を十分に承知した上で、今回の調査を実施した。

#### 4. 調査概要

2006年4月25日に無作為に抽出した中小製造業の経営者200名に対して、自計式調査票（附表1-1，1-2）を郵送し、5月15日までに26件の回答（回答率13%）を回収した。この内、特に欠損値の多い4社を除外し、22社のデータを基に統計解析を実施した。この調査票の構成は、以下のようになっている。

- 企業の属性（親会社・親企業・合併の有無、

業種、創業年月など8項目）

- 企業成長要因（図表3を基にした13項目で「当てはまらない」から「当てはまる」の4件法で1～4点）
- 企業成長を測定する指標（図表2による年間売上高、経常利益、従業員、減価償却費など11項目）
- 経営者の属性（創業者か否か、役職、性別、年齢、得意な職務、出資比率など）
- 自由記述 など

#### 5. 調査結果 及び 考察

##### (1) 成長指標に関する結果

「年間売上高」をはじめとする各指標（附表1-1 19）～30）の質問項目）に記入された数値を基に成長指標の5年間の増加比率（%）を求め、その結果を図表4に示した。例えば、「過去5年間の売上高増加率（%）」の場合には、「現在の「年間売上高」から「5年前」の「年間売上高」を差し引き、これを「5年前」の「年間売上高」の数値で割ったものであり、他の指標も同様な計算がなされている。

図表4 直近5年間の成長指標の増加率（%）<sup>5)</sup>

回答者番号	売上高	常売上高対経利益率	従業員	経営者	資本金	事業所	研究開発割合	主要顧客	報酬	減価償却費	知的財産
2	100.0	-4.38	100	0	0	0	0	100	150	300	0
4	42.9	-1.31	100	100	75	-66.7	2.5	-33.3	-30	999	0
5	-5.6	6.73	-44.44	0	0	0	14.4	100	-10	-10	3
6	8.3	-0.13	0	0	0	0	0	50	5	5	0
7	39.1	1.13	33.33	27.78	0	0	-0.8	100	15	10	0
9	-16.7	-4.47	0	0	0	0	0	-9.3	-20	999	999
10	300.0	24.95	25	0	0	0	0	0	0	20	300
11	133.3	-1.9	50	25	325	25	6.7	42.9	30	20	10
12	52.9	9.84	52.94	-37.5	50	0	-0.1	-25	10	118	20
13	7233.3	-0.58	225	0	0	0	-9.6	200	300	162000	400
14	-34.3	-7.2	-26.67	999	500	0	-1.8	-20	0	0	0
15	50.0	1.54	62.5	0	0	100	2.9	64.2	50	10	50
16	6.4	0.36	-6.25	0	0	0	0.4	0	64	-18	0
17	-25.0	-0.17	-20	-25	0	0	1.3	-25	-20	-20	0
19	48.3	2.62	8.89	0	0	0	0	25	66	0	0
20	9.1	0.05	0	0	0	0	0	13.3	15	-10	0
21	20.0	999	-6.67	33.33	0	0	1	50	0	110	110
22	-20.0	0	0	0	0	0	0	0	-15	5	0
23	100.0	2	66.67	0	0	0	2.7	66.7	15	0	0
24	328.6	999	71.43	0	0	0	7.1	100	41	999	15
25	-40.0	999	-12.5	0	0	-50	0	-33.3	-30	999	0
26	-46.7	3.33	-42.31	0	0	0	2.8	0	-10	90	0

出典：筆者作成

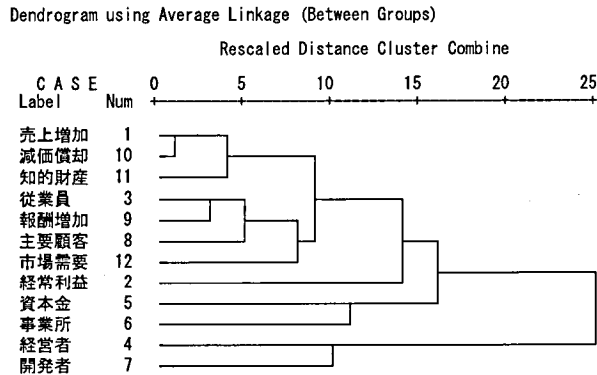
(2) 成長指標の有意性に関する結果

成長指標の候補としてあげた11指標（図表2）が、どの程度企業成長という現象を的確に捉えることができるのかを検証するために、図表4のデータを基に、クラスタ分析、及び、相関分析を実施し、その統計解析の結果を図表5～7に示

す。その際、11指標以外に当該企業の主要市場の需要増加率をクラスタ解析の要因に加えて関係性を検証した。

なお、本研究における統計解析は、SPSS Ver.10.0ソフトで行った。

\*\*\*\*\*HIERARCHICAL CLUSTER ANALYSIS\*\*\*\*\*



図表5 成長指標に関するクラスタ分析の樹状図<sup>6)</sup>

出典：筆者作成

図表6 成長指標の相関分析 1

相関係数 Kendallのタウb	売上増加	減価償却	知的財産	従業員	報酬増加	主要顧客	経常利益
売上増加 相関係数	1	0.43633	0.469607	0.674068	0.500078	0.435192	0.152493
有意確率		0.013234	0.006694	0.00001	0.001371	0.005805	0.362727
N	22	18	21	22	22	22	19
減価償却 相関係数	0.43633	1	0.443084	0.432472	0.212329	0.229189	0.022649
有意確率	0.013234		0.020957	0.01453	0.234975	0.204194	0.901007
N	18	18	18	18	18	18	17
知的財産 相関係数	0.469607	0.443084	1	0.230443	0.208217	0.261785	0.251358
有意確率	0.006694	0.020957		0.185829	0.235646	0.141088	0.187595
N	21	18	21	21	21	21	18
従業員 相関係数	0.674068	0.432472	0.230443	1	0.434982	0.322781	-0.05971
有意確率	0.00001	0.014530	0.185829		0.005835	0.042767	0.72488
N	22	18	21	22	22	22	19
報酬増加 相関係数	0.500078	0.212329	0.208217	0.434982	1	0.538863	0.041673
有意確率	0.001371	0.234975	0.235646	0.005835		0.000758	0.805756
N	22	18	21	22	22	22	19
主要顧客 相関係数	0.435192	0.229189	0.261785	0.322781	0.538863	1	0.078349
有意確率	0.005805	0.204194	0.141088	0.042767	0.000758		0.646543
N	22	18	21	22	22	22	19
経常利益 相関係数	0.152493	0.022649	0.251358	-0.05971	0.041673	0.078349	1
有意確率	0.362727	0.901007	0.187595	0.72488	0.805756	0.646543	
N	19	17	18	19	19	19	19

出典：筆者作成

5) 図表中の回答者番号は、回答企業1～26社の通し番号であるが、欠損値の特に多い4社を除外しているため、欠番が生じている。また、図表中の数値「999」は欠損値を示し、マイナスの値はマイナス成長（減少）を示す。

6) 当該企業が考える主要市場の需要増加率も項目に加え、クラスタ解析を実施した。回答者番号13の企業の成長率が他社に比べて突出している為、データの標準化を行い実施した。

図表 7 成長指標の相関分析 2

相関係数 Kendallのタウb		経営者	資本金	事業所	開発者
経営者	相関係数	1	0.19389	-0.0794	0.13744
	有意確率		0.34655	0.69651	0.45605
	N	21	21	21	21
資本金	相関係数	0.19389	1	-0.0128	-0.0636
	有意確率	0.34655		0.9499	0.72911
	N	21	22	22	22
事業所	相関係数	-0.0794	-0.0128	1	0.18278
	有意確率	0.69651	0.9499		0.31943
	N	21	22	22	22
開発者	相関係数	0.13744	-0.0636	0.18278	1
	有意確率	0.45605	0.72911	0.31943	
	N	21	22	22	22

出典：筆者作成

### (3) 成長指標の有意性に関する考察

図表 5～7 に示された統計解析の結果から、図表 8 の◎印を付した 6 つの成長指標（売上高、減価償却費、知的財産、従業員数、経営者報酬、主要顧客数＝図表 5 の樹状図の上側 6 指標）は、クラスタ分析による距離が近く、類似した項目であるとともに有意に正の相関関係（図表 6）が成立するケースが多く、中小製造業の企業成長を測定する有意性の高い指標と言える<sup>7)</sup>。

これら 6 指標の内、売上高の増加は、企業が収益として、一年間に手に出来る総額に近似して捉えることができ、「カネ」という有形の量的な経営資源の増加として捉えられる。経営者（回答者）報酬は、利益額を推測する代理変数の意味合いを持つ。

従業員数の増加は、「ヒト」という有形の経営資源の増加を示す。減価償却費の増加は、設備投資された「モノ」で示される有形の量的経営資産や特許権などの知的財産に代表される無形の質的経営資産の償却費増加を示し、質・量両面の経営資源の増加を示している可能性がある。

知的財産の増加は、特許に代表される工業所有権だけでなく、製造上・技術上のノウハウなども幅広く含まれる「ノウハウ・情報」として示される無形の質的経営資源の増加として捉えられる。

主要顧客数の増加は、単に製品を製造するという意味での狭義の生産要素ではないが、企業規模

の拡大という概念には、企業の活動領域の拡大という概念が含まれると考えられる。このことから、企業規模の拡大という概念から導かれた広義の全生産要素の中に、製品の生産には必須となる製品受容先である主要顧客を含むものとする。

本研究で提唱する統計解析手法から導出された上記の 6 指標は、結果的に「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」などの有形無形の経営資源を幅広く捉えている（図表 8）。

他方、その他の 5 指標（経常利益、資本金、事業所数、経営者数、研究開発者数＝図表 5 の下側 5 指標）は、指標相互の有意な相関関係は認められず（図表 7）、売上高増加率や従業員増加率とも有意な相関がないため、中小製造業の企業成長を測定するという視点からの有効性は極めて低いと言わざるを得ない。

また、大企業研究において経常利益などの利益面に注目した企業成長研究は多いが、わが国の中小製造業においては、企業成長という現象と経常利益の増加は直接的には結びつかず、むしろ経営者の報酬増加として捉えた方がより有効的である。中小企業においては、経営者の個人保証・担保提供や会社への役員貸付などの経営実態があり、経営者の資産増加や報酬増加は、経営者の信用増大という企業の規模拡大の一部として解釈できる可能性がある。また、法人税率と個人所得税率の差から、高い法人税よりも、安い所得税を払った方が、有利であるとの節税意識もあるのかもしれない。

7) 突出した成長率を示す回答者番号13の企業を除いた相関分析を実施し、附表 2-1, 2 に示す。その結果、前述内容と同様な統計的に有意な傾向が認められた。



(4) 成長度合による企業分類

絞り込まれた6つの成長指標（図表8の◎印）のデータを基に、回答企業の並べ替えを実施し、

この順位を基に、各指標について高群、中群、低群の3群に分類し、総合的な企業成長の分類を試みた（図表9）。

図表8 有意性が認められた6項目（◎印）の成長指標

有形・無形の分類	経営資源の区分	成長指標
有形	カネ	◎年間売上高増加率
		経常利益増加率
		◎回答者報酬増加率
	ヒト	資本金増加率
		◎従業員数増加率
		経営者数増加率
有形・無形	モノ・情報（ノウハウ）	研究・開発者比率増加率
		事業所数増加率
無形	情報（ノウハウ）	◎知的財産増加率
	その他	◎主要顧客増加率

出典：筆者作成

図表9 企業成長度合の判定<sup>8)</sup>

回答者番号	過去5年間の売上高増加率%	成長度合判定	回答者番号	過去5年間の従業員増加率(%)	成長度合判定	回答者番号	過去5年間の主要顧客増加率(%)	成長度合判定	回答者番号	5年間のあなたの報酬増加率(%)	成長度合判定	回答者番号	5年間の減価償却費増加率(%)	成長度合判定	回答者番号	5年間の知的財産増加(%)	成長度合判定	回答者番号	総合的成長判定
13	7,233.33	高	13	225	高	13	200	高	13	300	高	13	162000	高	9	999	—	2	高
24	328.57	高	2	100	高	2	100	高	2	150	高	4	999	—	13	400	—	13	高
10	300	高	4	100	高	5	100	高	19	66	高	9	999	—	10	300	高	24	高
11	133.33	高	24	71.43	高	7	100	高	16	64	高	24	999	—	21	110	高	6	中
2	100	高	23	66.67	高	24	100	高	15	50	高	25	999	—	15	50	高	7	中
23	100	高	15	62.5	高	23	66.67	高	24	41	高	2	300	高	12	20	中	10	中
12	52.9	高	12	52.94	中	15	64.18	中	11	30	中	12	118	高	24	15	中	11	中
15	50	中	11	50	中	6	50	中	7	15	中	21	110	高	11	10	中	12	中
19	48.28	中	7	33.33	中	21	50	中	20	15	中	26	90	高	5	3	中	15	中
4	42.86	中	10	25	中	11	42.86	中	23	15	中	10	20	中	2	0	低	19	中
7	39.13	中	19	8.89	中	19	25	中	12	10	中	11	20	中	4	0	低	20	中
21	20	中	6	0	低	20	13.33	中	6	5	中	7	10	中	6	0	低	21	中
20	9.09	中	9	0	低	10	0	低	10	0	低	15	10	中	7	0	低	23	中
6	8.33	中	20	0	低	16	0	低	14	0	低	6	5	中	14	0	低	5	低
16	6.38	中	22	0	低	22	0	低	21	0	低	22	5	中	16	0	低	9	低
5	-5.56	低	16	-6.25	低	26	0	低	5	-10	低	14	0	低	17	0	低	14	低
9	-16.67	低	21	-6.67	低	9	-9.3	低	26	-10	低	19	0	低	19	0	低	16	低
22	-20	低	25	-12.5	低	14	-20	低	22	-15	低	23	0	低	20	0	低	17	低
17	-25	低	17	-20	低	12	-25	低	9	-20	低	5	-10	低	22	0	低	22	低
14	-34.29	低	14	-26.67	低	17	-25	低	17	-20	低	20	-10	低	23	0	低	25	低
25	-40	低	26	-42.31	低	4	-33.33	低	4	-30	低	16	-18	低	25	0	低	26	低
26	-46.67	低	5	-44.44	低	25	-33.33	低	25	-30	低	17	-20	低	26	0	低	4	—

出典：筆者作成

8) 図表中の「高」「中」「低」はそれぞれ「高成長」「中成長」「低成長」を示し、「999」は欠損値を意味する。総合的成長分類において、一部の指標に欠損値が存在しても、高成長企業、低成長企業の条件を満たす場合にはそれぞれに分類したが、それ以外は「—」としている。

高群と低群の2群への分類も検討したが、増加率の分布範囲が広く（例えば、過去5年間の売上高増加率では、最大値7,233.3%～最小値-46.7%が分布範囲）、それを2群に分類することは適切でないと判断し、3群への分類とした。5年間の増加率が「0」以下の場合には、成長していないので低成長群に分類し、残り企業の半数づつを高成長と中成長に2分したが、残りの企業数が奇数の場合には、その中間に位置する企業の増加率が、より近い群へ分類した。例えば、図表9の従業員増加率において、0%以下の11企業は低成長群、残り11社の内、上位6社目の回答者番号15の増加率62.5%は上位5社目の66.67%の方が、上位7社目の52.9%よりも近い事から高成長群に分類した。他の指標に関しても同様な分類を実施している。

また、これら6指標の高・中・低の分類を基に、6指標の内の過半数となる4指標以上が「高」に分類されている企業は、総合的成長判定を「高」とし、逆に6指標の内、4指標以上が「低」に分類されている企業を「低」とし、それ以外を「中」に分類した。

その結果、高成長企業は回答者番号2、13、24の3社、低成長企業は5、9、14、16、17、22、25、26の8社であり、それ以外の10社は中成長群に分類されたが、回答者番号4の企業は判定不能

であった。

単に売上高に注目した場合、「高」群企業は7社となり、従業員数だけに注目した場合、「高」群企業は6社となる。売上高と従業員の両指標から判断しても回答者番号2、13、22、23、24の5社が高成長群に分類される。この5社の内、2、13、24の3社を総合的高成長企業に分類できている。このことから、図表9の総合的成長判定の基準は、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」などの複数の指標を基にしたより厳密な総合指標と考えられる。このことは企業成長を「有形・無形の全生産要素の増大」という概念で捉える本研究の主旨に添い、より多面的・総合的企業成長の判別ができているものと考えられる。

#### (5) 高成長企業と低成長企業の比較

3社の高成長企業（回答者番号2、13、24）と8社の低成長企業（回答者番号5、9、14、16、17、22、25、26）は、どのような相違点があるのかを検証し、図表3の成長要因枠組に関連した要因に関する相違点などを図表10、11に示す。図表10は、企業や経営者の属性を中心に、図表11は、先行研究を参考とした成長要因を中心としたデータを整理している。両図表ともに上段に高成長企業群、下段に低成長企業群のデータが記述されている。

図表10 属性を中心とした高成長企業群と低成長企業群の比較<sup>9)</sup>

成長群	回答者番号	親会社の有無 (あり=1、0)	創業からの月数	5年間の市場需要増加率(%)	創業者か否か (0=創業者)	回答者の役職	回答者の年齢	回答者の得意職務	出資比率	最多出資一族の比率	2番目の最多出資一族の比率
高	2	1	188	200	0	社長	40	営業	7	7	2
高	13	1	95	100	0	社長	53	営業	4	4	4
高	24	1	71	-5	0	社長	59	営業	4	4	1
平均			118	98.33	0		50.667		5.0	5.0	2.333
低	5	1	86	-5	0	社長	56	技術・開発・営業	8	8	1
低	9	1	548	-20	1	専務	53	営業・事務	8	8	1
低	14	0	120	-30	1	取締役	57	技術	1	5	3
低	16	1	71	0	1	社長	71	営業・製造	4	4	3
低	17	1	478	30	1	社長	68	開発・営業	2	7	2
低	22	1	340	0	0	社長	63	製造	8	8	1
低	25	1	121	-40	0	社長	64	製造・営業	8	8	1
低	26	0	149	-30	1	社長	55	製造・技術・営業	1	5	3
平均			239.1	-11.9	0.6	社長のみ	60.9 62.833	子会社除く平均	5.0 6.333	6.6 7.167	1.9 1.5

出典：筆者作成

(6) 企業成長要因に関する考察

サンプル数が限定的であることから、基本統計量である算術平均値などを基に、高成長群企業と低成長群企業を比較すると、図表12のような特徴が

認められる。

図表3の成長要因枠組にしたがって、調査データに関する考察を進める。

図表11 成長要因を中心とした高成長企業群と低成長企業群の比較<sup>10)</sup>

成長群	回答者番号	規模拡大熱望	経営資源の稀少価値	模倣困難な経営資源	競合志向	顧客志向	慎重さへのリスク	活発な議論の役員間	安定志向・役員間の安全志向	新製品開発への積極性	設備・技術導入の積極性	新規顧客開拓の積極性	業界内競争の激しさ	業界の技術進歩の早さ
高	2	3	3	3	2	3	2	4	2	2	4	3	3	3
高	13	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4
高	24	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	4	4
平均		3	3.3	3.3	3	3.3	3.3	3.3	2.3	3	3.3	3	3.7	3.7
低	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4
低	9	3	1	1	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
低	14	3	3	1	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3
低	16	1	3	2	4	4	2	4	4	3	3	2	3	2
低	17	4	3	3	2	3	4	3	2	2	1	1	2	2
低	22	1	3	3	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1
低	25	4	4	1	3	4	4	1	3	1	1	4	4	4
低	26	3	1	3	1	2	3	1	1	1	1	3	1	3
平均		2.8	2.6	2.1	3.0	3.3	3.1	2.4	3.1	2.1	2.0	2.5	2.9	2.8

出典：筆者作成

図表12 高成長企業群と低成長企業群の主な相違点

項目	高成長群 (3社)	低成長群 (8社)
親会社	なし	2社あり
創業からの月数の平均値	118	239
市場需要増加率の平均値	98.3%	-11.9%
社長が創業者か否か	全員創業者	6人の内、3名が創業者
社長年齢の平均値	50.7歳	62.8歳
社長の得意職務	すべて営業職	技術系が多く、兼務も多い
最多出資比率の平均値	5 = ~2/3	7 = 3/4超
模倣困難な経営資源の平均値	3.3/4.0	2.1/4.0
役員の間	高成長群は、議論が活発で安定志向が低い傾向	
技術の指向性	高成長群は、新製品開発・新設備・新技術導入が積極的	
外部環境の認識	高成長群は、競争が激しく、技術進歩が早いとより強く認識している	

出典：筆者作成

9) 出資比率に関する数値は、1 = 0%, 2 = ~1/4, 3 = ~1/3, 4 = ~1/2, 5 = ~2/3, 6 = ~3/4, 7 = 3/4超, 8 = 100%の出資比率を示す。

10) 附表1-1における、6) ~18) の質問項目に対応する結果であり、経営陣、企業、市場に関する定性的な要因を探るものである。4件法による回答で、「当てはまらない」= 1点 ~ 「当てはまる」= 4点の得点としており、得点が高いほど質問項目に関する程度が強いこととなる。

第一に、外部要因との関連性では、当該企業が主要と考える市場の需要増加率が高いポジションには、高成長企業が多い(図表10、5年間の市場需要増加率、高成長企業群平均:98.3%、低成長企業群平均:-11.9%)。このことは、伸びている市場を標的にすることの戦略的選択の重要性を如実に物語っているといえる。

また、図表11の「業界内競争の激しさ」に関して、高成長企業群の平均値3.7/4に対し、低成長企業群の平均値は2.9/4であり、「業界の技術進歩の早さ」に関して、高成長企業群の平均値3.7/4に対し、低成長企業群の平均値は2.8/4である。これらのことから、競争や技術進歩が激しいと認識している企業に、高成長企業が多いと考えられる。このことは、高成長企業3社の調査票回答者が、すべて営業系の社長であり(図表10、回答者の得意職務)、彼らが競合他社の状況や新しい技術情報を適切に入手しているために、競争や市場変化が激しいと認識している可能性がある。

反面、低成長企業では、技術系の社長や営業職などを兼務している社長などの調査票回答者が多く、このような状況から競合他社の情報や技術情報を適切に入手できていない状況が推測される。そのような背景から、市場競争や技術進歩は激しくないと認識している可能性がある。つまり、低成長企業では競争相手について十分な理解がなされていない可能性があり(Storey, 1994)、ベンチャー企業が強化したい業務機能として、販売が上位に位置付けられる傾向(井上, 2002)とも符合する。

また、経営者が業界状況を競争や技術進歩が激しいと認識している場合、それらを克服する方策を真剣に検討し、有効な対策を打つ可能性は、競争などが激しくないと認識している経営者よりも高いと考えられる。換言すれば、経営者の持つ危機感の程度の相違が、成長に影響を与える傾向があると考えられる。

第二に、内部要因における成長促進要因の主役ともいえる経営陣に関してどのような特徴があるのであろうか。

図表11の「役員間議論の活発さ」に関して、高成長企業群の平均値3.3/4に対し、低成長企業群の平均値2.4/4であり、「役員安全・安定志向」に関して、高成長企業群の平均値2.3/4に対し、低

成長企業群の平均値3.1/4である。これらの事から、今回調査した限りにおいて言える傾向として、高成長企業群の経営陣は、議論が活発でコミュニケーションがよく、安定志向が低い傾向がみられる。

社長に注目すると、高成長企業群は、創業者(図表10、創業者か否か、高成長企業群:3名全員創業者、低成長企業群:3/6名が創業者)であり比較的若く(図表10、回答者の年齢、高成長企業群平均:50.7歳、低成長企業群平均:62.8歳)、技術よりも営業が得意な人物像になる。

企業の属性としては、若い企業が古い企業よりも成長しやすい傾向になっている(図表10、創業からの月数、高成長企業群平均:118ヶ月≒10年程度、低成長企業群平均:239ヶ月≒20年程度)。このような現象は、中小製造業において、創業後数年で企業成長したのちに、マイナス成長を経て、低成長期に入るという傾向(木下, 2006bほか)と符合する結果になっている。ニッチ市場において、一定程度のシェアを獲得した後、更なる成長には新市場や新製品の開発が必要な段階において、足踏みしている可能性がある。環境に適合した状態で創業したものの、創業後の年月の経過とともに、事業構造が最新の環境と不適合を起している場合、また、経営者の高齢化などの影響が大きいかもしれない。つまり、製品そのもの、生産設備そのものや市場そのものの抜本的な見直しが必要であるにも関わらず、業務上の改善のみで対応しており不十分な対応しか取れてなく、業績の低迷や企業規模の縮小に至っている可能性がある。

また、図表10の最多出資者一族の出資比率のデータから、高成長群よりも低成長群の方が、高い出資比率になっている。高成長群3社の内2社の最多出資者一族比率は50%以下であり、低成長群8社中4社は100%である。このことは、単一出資者一族に役員選任などの企業所有者としての大きな権限が存在することを意味する。これは、まさにワンマン経営を可能にする源泉であり、経営陣の自由闊達な議論を妨げる遠因になり(図表11、役員間議論の活発さ、高成長企業群平均:3.3、低成長企業群平均:2.4)、幅広い視点からのより良い意思決定を妨げる可能性も考えられる。このような原因から低成長となっている可能性も

考えられ、出資比率と成長性の関連性を示唆しているのかもしれない。

第三に、内部成長促進要因である技術面について、高成長企業は、新製品開発や新設備・新技術の導入に積極的な傾向が強いといえ（図表11、新製品開発への積極性、高成長企業群平均:3.0、低成長企業群平均:2.1;設備・技術導入の積極性、高成長企業群平均:3.3、低成長企業群平均:2.0）、多くの先行研究が指摘する傾向を確認できている（清水, 1983a; 齋藤, 1984; 金原, 1996ほか）。これらの要因は、模倣困難な経営資源の構築に不可欠であり、この要因に関する得点の大きな違いとなって現れている（図表11、模倣困難な経営資源、高成長企業群:3.3、低成長企業群:2.1）。同時に、これらの要因は、直接的な競争力の源泉であることから、業績や成長性の差になって現れている可能性が高い。

## 6. 今後の課題と展望

今後、より詳細な企業成長論の展開を行ううえで、今回の調査結果は、大変有益であったが、以下にあげる3点について検討が必要であろう。

第一に、今回の調査は準備的作業という位置づけから、サンプル数が限定的であった。このことから、高成長企業群と低成長企業群の比較において、算術平均値による比較から相違点を導出した。今回の結果を基に、大数サンプルによる調査を行い、分散分析などの統計解析を行うに足るサンプル数を獲得し、検証する必要がある。

第二に、今回の調査は、準備的作業という研究背景から、より広範囲な視点から中小製造業全般という広い対象に対して調査票を送付したが、今回の結果を基に、対象業種を産業分類などから絞り込みを行い、調査の有効性を高める必要がある。

第三に、今回の調査で導出された6成長指標を操作し一つの指標に複合化する必要があるが、指標間の重み付けの可能性を含め、今後の研究課題にしたい。

## おわりに

今回の調査結果から、中小製造業の企業成長を測る有効な指標の抽出に関する実証的な手法を提唱し、一定の成果を得る事が出来たと考える。この手法は、他の業種業態においても適用可能であ

る。また、それらの指標を用いて分類した企業群の比較から、高成長企業群と低成長企業群の特徴も確認され、それらの特徴は、本研究において提唱された成長要因枠組を部分的ではあるが肯定する内容であった。

## 【謝辞】

2名の匿名審査者によって、本論文は、大幅に改善された。記して感謝を申し上げる次第である。なお、本論文に残された誤りは、すべて筆者の責任である。

## 主な参考文献

- 1) 石崎忠司 (1999) 『企業の持続的成長性分析』 同文館出版
- 2) 井上善海 (2002) 『ベンチャー企業の成長と戦略』 中央経済社
- 3) 今口忠正, 柴孝夫編著 (1999) 『日本企業の衰退メカニズムと再生化—衰退予測のモデル構築に向けて—』 多賀出版
- 4) 上田泰 (1990) 「TMTの認知分散効果の分析可能性—「上位階層仮説」による検討の是非—」 『明大商学論叢73-2』 pp. 55-142.
- 5) 岡本大輔 (1992) 「企業の成長要因と倒産要因 (第4章)」 『企業成長の理論』 千倉書房
- 6) 木下良治 (2005) 『共同経営企業の存続に関する研究』 広島大学大学院 社会科学研究所 修士論文
- 7) 木下良治 (2006a) 「共同経営形態の分類に関する研究」 日本経営診断学会 第39回全国大会 研究報告要旨集pp. 115-118
- 8) 木下良治 (2006b) 「共同経営を行う中小製造業の存続に関する研究」 『経営診断のニューフロンティア 日本経営診断学会論集⑥』 同友館
- 9) 金原達夫 (1996) 『成長企業の技術開発分析—中堅・中小企業の能力形成—』 文眞堂
- 10) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省 (2005) 『ものづくり白書』 ぎょうせい
- 11) 齋藤 優 (1984) 『企業成長のための技術戦略』 東洋経済新報社
- 12) 佐藤大輔 (2002) 「日本企業におけるTMT構成と組織パフォーマンスの関係」 『北海学園大学経済論集50(3)』
- 13) 佐藤大輔 (2003) 「社長とTMTメンバー間異

- 質性の発生メカニズム—TMT構成の変化に関するケーススタディー—」【北海学園大学経営論集 1(1)】
- 14) 清水龍瑩 (1983a) 「中小企業の成長要因の研究—機械製造中小企業505社についての実証研究—」【三田商学研究26-3】
- 15) 清水龍瑩 (1983b) 『経営者能力論』千倉書房
- 16) 清水龍瑩 (1984) 『企業成長論—新しい経営学—』中央経済社
- 17) 清水龍瑩 (1998) 『実証研究30年 日本型経営者と日本型経営』千倉書房
- 18) 中小企業庁 (2002~2006) 『中小企業白書 2002~2006年版』ぎょうせい
- 19) 中内基博 (2005) 「社長およびTMTのデモグラフィック特性と研究開発費支出の関係性」【日本経営学会15】
- 20) 日本経済新聞 (2005) 「優良企業ランキング NEEDS-CASMA (多変量解析法による企業評価システム)」9月20日
- 21) 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社
- 22) 栢谷義雄 (2005) 「経営者の交代と戦略の変更—戦略変更をともなる組織変革の決定因子に関する考察—」【日本経営教育学会全国大会 発表資料】
- 23) 村松林太郎 (1979) 『生産管理の基礎』国元書房
- 24) 山野井順一 (2006) 「中小企業における経営者交代と戦略変更の関係—後継者の組織社会化の影響—」【日本経営学会16】
- 25) Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年)
- 26) Ansoff, H. I. (1988) *THE NEW CORPORATE STRATEGY*, (中村元一, 黒田哲彦訳『最新・戦略経営』産業大学出版部, 1990年)
- 27) Barnard, C.I. (1938) *The function of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- 28) Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論 上 基本編—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社2003年)
- 29) Charan, R. (2001) "Conquering a Culture of Indecision", *HBR, Apr. 2001*, Harvard Business School Publishing Corporation. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳「対話が組織の実行力を高める」『意思決定の技術』ダイヤモンド社, 2006年)
- 30) Collins, J. C. (2001) *GODD TO GREAT*, (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー 2 飛躍の法則』日経BP社 2001年)
- 31) Day, G. S. (1990) *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, Free Press. (徳永豊, 森博隆, 井上崇通, 小林一, 篠原敏彦, 首藤禎史, 山田富男訳『市場駆動型の戦略—価値創造のプロセサー—』同友館 1998年)
- 32) Garvin, D.A. & Roberto, M.A. (2001) "What You Don't Know About Making Decisions," *HBR Sep. 2001*, Harvard Business School Publishing Corporation. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳「プロセス重視の意思決定マネジメント」『意思決定の技術』ダイヤモンド社, 2006年)
- 33) Greiner, L. E. (1978) *EVOLUTION AND REVOLUTION AS ORGANIZATION GROW*, President and Fellows of Harvard College. (藤田昭雄訳「企業成長の“フシ”をどう乗り切れるか」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・ライブラリ)
- 34) Penrose, E.T. (1980) *THE THEORY OF GROWTH OF THE FIRM* with a new Introduction by Martin Slater. (末松玄六訳『会社成長の理論 (第二版)』ダイヤモンド社1980年)
- 35) Porter, M. E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社1999年)
- 36) Simon, H. A. (1977) *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall. (稲葉元吉, 倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979年)
- 37) Simon, H. A. (1957) *ADMINISTRATIVE BEHAVIOR 3<sup>RD</sup> EDITION*, The Free Press. (松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳『経営行動—経営組織における意思決定プロセスの研究—』ダイヤモンド社, 1989年)

附表1-1 調査票1

以下の属性などの質問について記入して下さい。

共同経営者とは、出資者、且つ、取締役などの経営者（複数）を意味し、単に経営者と言う場合、出資の有無は関係ありません。

- 1) あなたの会社に過半数を出資する親会社が存在する
- 2) 会社の業種：(単に製造業だけでなく、出来るだけ詳しく)
- 3) ①会社の組織形態と ②過去5年間の企業合併や買収の有無 (○を付記)
- 4) ①売上高に占める自社設計製品(非下請製品)の割合(%)と ②最大顧客の売上高に占める割合
- 5) 創業年月：(記入例：1999年12月)

	はい	いいえ	
			業
	株式：有限	有	無
	① %	② %	
			年 月

以下の質問に対して、右の該当する欄に○印を付けてください。

- 6) あなたは、会社規模の拡大を熱望している。
- 7) あなたの会社には、希少価値の経営資源(人・モノ・ノウハウなど)がある。
- 8) あなたの会社には、競合企業からは模倣困難な経営資源がある。
- 9) 競合企業に関する情報は常に意識している。
- 10) 顧客に関する情報は常に意識している。
- 11) リスクや不確実性のある事業機会は、様子見になることが多い。
- 12) 役員同士の話し合いや議論は活発である。
- 13) 多くの役員は、規模拡大よりも経営の安全性や安定を望んでいる。
- 14) 新製品開発は、積極的に実施している。
- 15) 新鋭設備や新技術の導入は、積極的に実施している。
- 16) 新規顧客の開拓は、積極的に実施している。
- 17) 業界内の競争は激しい。
- 18) 業界内の技術やノウハウの進歩は早い。

当てはまらない	あまり当てはまらない	やや当てはまる	当てはまる

5年前と現在を比較して、以下の質問項目に対し数値を記入して下さい。

- 19) 年間売上高：(単位：百万円)
- 20) 経常利益：(単位：千円)
- 21) 従業員数：(経営者、パートを含む)
- 22) 経営者数(あなたを含む)
- 23) 資本金：(単位：百万円)
- 24) 本店、営業所、工場などの数(事業所数)
- 25) 研究・開発担当者の人数(兼務の場合は割合に応じて、例えば0.5人分とする。)
- 26) 主要顧客の数
- 27) 過去5年間のあなたの報酬の増加率(5年で10%減少した場合は、-10%と記入)
- 28) 過去5年間の減価償却費の増加率(5年前と直近の1年間の減価償却費の比較)
- 29) 過去5年間の知的財産増加率(特許・ノウハウなどの知的財産の増加率を主観的に)
- 30) 過去5年間の需要増加率：(あなたの会社が主要と考える市場の需要増加率を主観的に)

5年前	現在
百万	百万
千円	千円
人	人
人	人
百万	百万
箇所	箇所
	人
	人
	%
	%
	%

調査結果の返送を希望される方は、郵便番号を含めた連絡先をご記入下さい。また、共同経営の製造業の成長に関して、ご意見がありましたら、以下にご記入ください。

出典：筆者作成

附表1-2 調査票 2

以下の事柄に関して、実質的に関与する経営者や共同経営者の人数についてお尋ねします。(経営者以外の方は人数に含みません。) 例

関与する経営者の人数	内、共同経営者の人数	その中にあなたは含まれる
3	2	○又は×

31) 代表取締役の選任		
32) 個別の役員報酬の決定		
33) 会社の将来構想の決定		
34) 会社の経営理念の決定		
35) 新製品開発に関する決定		
36) 新鋭設備導入の決定		
37) 従業員採用の決定		
38) 従業員の昇進・昇格の決定		
39) 社内組織の変更に関する決定		
40) 資金調達(借入など)の決定		
41) 資金・財務管理に関する決定		
42) 販売先の決定		
43) 販売価格の決定		
44) 主要原材料の仕入価格の決定		
45) 高額購入品の購入先の決定		
46) 品質管理に関する決定		
47) 納期管理に関する決定		
48) 原価管理に関する決定		
49) 役員の選任		
50) 役員報酬の総額に関する決定		
51) 決算書類の承認		
52) 定款変更などの重要事項の決定		

職務や出資比率などについてお尋ねしますが、個人や企業が特定されることはありません。  
学術研究における守秘義務は厳守します。

53) あなたは創業者ですか?	はい	いいえ
54) あなたの ①役職(例 社長, 専務, 取締役など)と ②性別	①	②男:女
55) あなたの年齢と得意な職務(○を付記)	才 製造・技術・開発・営業・事務・その他	
56) 他の共同経営者の年齢と得意な職務(複数可)	才 製造・技術・開発・営業・事務・その他	
	才 製造・技術・開発・営業・事務・その他	才 製造・技術・開発・営業・事務・その他
57) あなたを含めた共同経営者の人数(共同経営でない方は, 0人としてください。)	人	
58) 親・子・夫婦関係にない共同経営者の人数	人	
59) あなたとあなたの親族分(親・子・配偶者)を含めた出資比率に「○」を付けてください。 0% : ~1/4 : ~1/3 : ~1/2 : ~2/3 : ~3/4 : 3/4超 : 100%		
60) 最も多く出資している経営者(あなたを含む)とその親族分を含めた比率に「○」を付けてください。 0% : ~1/4 : ~1/3 : ~1/2 : ~2/3 : ~3/4 : 3/4超 : 100%		
61) 2番目に多く出資している経営者とその親族分を含めた比率に「○」を付けてください。 0% : ~1/4 : ~1/3 : ~1/2 : ~2/3 : ~3/4 : 3/4超 : 100%		

貴重なお時間を頂き、ありがとうございました。:心より感謝申し上げます。

同封の封筒に入れ、ご返送願います。

出典：筆者作成



附表 2-1 成長指標の相関分析 3

相関係数 Kendallのタウb	売上増加	減価償却	知的財産	従業員	報酬増加	主要顧客	経常利益
売上増加 相関係数	1	0.36373	0.398647	0.640845	0.448866	0.376464	0.222952
有意確率		0.046387	0.026217	0.00006	0.00523	0.020474	0.197479
N	21	17	20	21	21	21	18
減価償却 相関係数	0.36373	1	0.35218	0.35882	0.108527	0.126	0.111638
有意確率	0.046387		0.078861	0.050621	0.558881	0.501965	0.555261
N	17	17	17	17	17	17	16
知的財産 相関係数	0.398647	0.35218	1	0.124712	0.098058	0.157143	0.389462
有意確率	0.026217	0.078861		0.489538	0.590154	0.394831	0.050234
N	20	17	20	20	20	20	17
従業員 相関係数	0.640845	0.35882	0.124712	1	0.376242	0.251307	-0.01338
有意確率	0.00006	0.050621	0.489538		0.020566	0.125878	0.939191
N	21	17	20	21	21	21	18
報酬増加 相関係数	0.448866	0.108527	0.098058	0.376242	1	0.489955	0.10002
有意確率	0.00523	0.558881	0.590154	0.020566		0.002978	0.568066
N	21	17	20	21	21	21	18
主要顧客 相関係数	0.376464	0.126	0.157143	0.251307	0.489955	1	0.141973
有意確率	0.020474	0.501965	0.394831	0.125878	0.002978		0.421888
N	21	17	20	21	21	21	18
経常利益 相関係数	0.222952	0.111638	0.389462	-0.01338	0.10002	0.141973	1
有意確率	0.197479	0.555261	0.050234	0.939191	0.568066	0.421888	
N	18	16	17	18	18	18	18

注記：回答者番号13の企業を除いて解析を実施した。

出典：筆者作成

附表 2-2 成長指標の相関分析 4

相関係数 Kendallのタウb	売上増加	経営者	資本金	事業所	開発者	経常利益
売上増加 相関係数	1	0.1389	0.09649	0.25731	0.15895	0.22295
有意確率		0.44389	0.59407	0.15526	0.33419	0.19748
N	21	20	21	21	21	18
経営者 相関係数	0.1389	1	0.19148	-0.0841	0.13424	-0.2255
有意確率	0.44389		0.36302	0.68595	0.47886	0.25698
N	20	20	20	20	20	17
資本金 相関係数	0.09649	0.19148	1	-0.0135	-0.1034	-0.2875
有意確率	0.59407	0.36302		0.94830	0.58358	0.14185
N	21	20	21	21	21	18
事業所 相関係数	0.25731	-0.0841	0.0135	1	0.19819	0.04668
有意確率	0.15526	0.68595	0.9483		0.29342	0.81388
N	21	20	21	21	21	18
開発者 相関係数	0.15895	0.13424	-0.1034	0.19819	1	0.12666
有意確率	0.33419	0.47886	0.58358	0.29342		0.48108
N	21	20	21	21	21	18
経常利益 相関係数	0.22295	-0.2255	-0.2875	0.04668	0.12666	1
有意確率	0.19748	0.25698	0.14185	0.81388	0.48108	
N	18	17	18	18	18	18

注記：回答者番号13の企業を除いて解析を実施した。

出典：筆者作成

(2006年11月29日受付)  
(2007年1月18日受理)