

論 説

アメリカ大企業の長期存続と組織能力

橋 本 輝 彦

目 次

- はじめに
1. アメリカ大企業の長期存続
2. 長寿大企業の急減
3. 企業の成長と存続の要因
4. 大企業の長期存続と組織能力
おわりに

は じ め に

Business History Review 70 (Spring 1996) は、アメリカ企業 1994 年フォーチュン 500 社リストにある各企業の創業データ(創立年, 創立時の会社名, 創立時の製品・サービス事業)を掲載している。このデータは Harris Corporation (出版事業から始まり, 半導体, 電子システム, 通信・事務製品などハイテク事業を展開している)が 1995 年に創業 100 周年に当たり, その記念事業の一部として編集したものである。このデータについて, 同社の研究者, A.D.チャンドラー, *Business History Review* 編集者が簡単な観察コメントを加えている。

本稿は, 上記のデータからチャンドラーらがどのような意味を見いだしたかを紹介するとともに, この 1994 年アメリカ企業上位 500 社がその後 2003 年に至る期間にどのような運命をたどっているかを調査・分析し, 彼らの意味づけについて考察を加える。

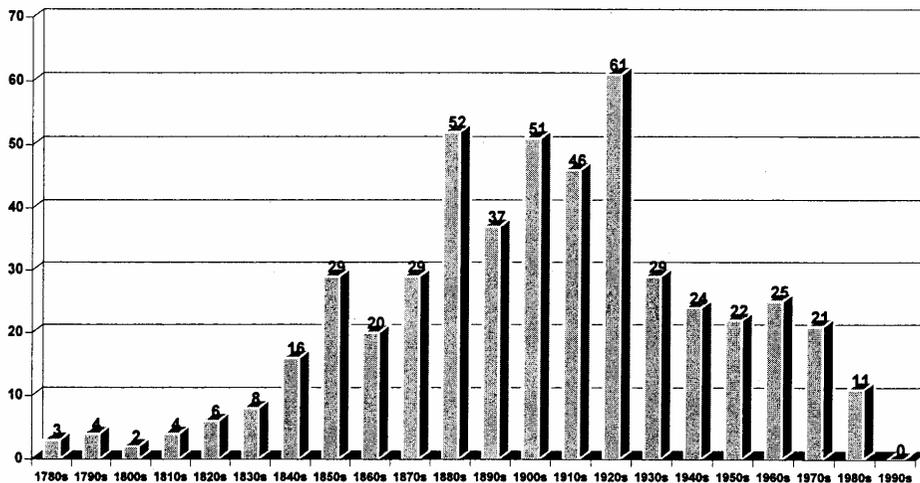
1. アメリカ大企業の長期存続

Harris 社の編集したリストは本稿の最後尾に掲載している。また, そのリストから得られた 18 世紀末以来の 10 年ごとの創業企業数がグラフ(図表 1)となっている。

このデータは, 500 社のうちの 193 社(39%)が創業 100 年以上(即ち, 1895 年以前創立)の企業であることを示している。1870 年代以前に創業した企業は 121 社(24.2%)である。顕著な特徴は 500 社のうちの 247 社(約 50%)が 1880 年代から 1920 年代の期間に創業した(即ち, 創立 65~114 年となる)企業であることである。結局 500 社の中で 368 社(73.6%)というほぼ 4 分の 3 の企業が創立 65 年以上という長寿企業 long-lived companies である。

これに対して, 1930 年代以降創業の企業は 132 社, 26.4%に過ぎない。ましてや, 1950 年代以降創業企業は 79 社, 15.8%に過ぎない。

図表1 1994年フォーチュン500アメリカ企業の創業年代別分布



アメリカのような競争の激しい経済社会において、こうした長寿企業が存在するのはどのような理由によるのであろうか。チャンドラーらは次のようにコメントしている。

最も多数の企業が創業した1880年から1920年代は、第2次産業革命の時期である。この時期に創業した企業はほとんどの場合、それらの産業において最初に必要な投資を行い、新しい技術や市場を開発するための基礎となる企業組織を創設した。こうした一番手企業の優位性は、そうした企業組織が後から勃興する企業に対して強力な参入障壁となったことであり、また、その企業組織が広範な一連のスキルを学習する基礎となり、企業が留保利益を使って既存の製品や工程を改良し、さらに、新しい製品を開発し商業化することを可能にしたことである。

そのため、第2次世界大戦以降に、化学、製薬、航空宇宙、エレクトロニクスなど科学を基礎にした技術によって促された第3次産業革命を担ったのは、ほとんどの場合、上記の既存の企業であった。既存企業の金融的、経営的資源が航空機体・ジェットエンジン、新化学・製薬、家電、電気通信などの新しい分野の生産を可能にした。

1930年代以降に創業した企業は500社のうちの4分の1強にすぎないが、そのほとんどは、既存企業が支配していない市場に属していた。その代表的なものはApple(1976年)、Compaq(1982年)、McDonald's(1948年)などであり、集積回路や食品・小売り分野のフランチャイズに焦点を当てた企業である。(もっとも、Compaqは2002年にHewlett-Packardに買収された)。

最も重要なことは、このリストが頻繁、急速、激しく変化する経済社会における、大企業制度の顕著な耐久性 endurance と適応性 adaptability を指し示したことである。

以上がチャンドラーらのコメントの要旨である¹⁾。このコメントでは1980年代以来の大規模な企業合併、買収の過程が触れられていない。この過程に相当数の歴史ある大企業が巻き込まれ、買収や吸収、消滅が生じた。したがって、この過程を経た1994年という時期に、上記のように大企業500社のうちの4分の3という圧倒的多数の企業が1930以前に創立された、したがって65年以上の歴史を持つ長寿企業であることは、確かに注目すべきことである。

2. 長寿大企業の急減

ところで、1994年フォーチュン500社のその後の運命はどうであろうか。直近の2003年リストまでの変化を見ることにする。毎年のフォーチュン500社リスト掲載号には、リストからの消滅、下落、新入、会社名変更、買収・合併などが記載されている。本稿末の表で×印が付された企業は買収・合併によって消滅したり、破綻して1000位以下に転落した企業であり（実質的に合併であっても形式的に買収 acquire とされた企業に×印）、印は500社リストから501～1000位に下落した企業である。

この9年間という、10年に満たない短い期間に、1994年リストの500社の205社、41%の企業が脱落している。それは買収・合併によって消滅、破綻した企業が181社と、ほとんどであるが、それに501～1000位に下落した企業24社が加わる。それらは戦後生まれの企業というわけではない。いわゆる長寿企業がほとんどである。図表2によって、創業年代別に見てみよう。1879年までに創業した企業121社のうち消滅43社、下落5社、合計48社、39.7%である。1880～1929年に創業した企業247社のうち消滅82社、下落15社、合計97社、39.3%である。1930年～69年に創業した企業100社のうち消滅43社、下落4社、合計47社、47%である。1970以降の創業企業32社のうち消滅13社、下落0社、合計13社40.6%である。1930年以降60年代までに創業し企業の脱落率が極めて高いが、しかし、1920年代以前の創

図表2 1994年フォーチュン500社の2003年の状況（創業時期別）

1994年500社 創業時期別	2003年500社 リストに存続	2003年501～1000位 に下落	被買収・合併あるいは 破綻により消滅*
1781-1879年 121	73	5	43
1880-1929年 247	150	15	82
1930-1969年 100	53	4	43
1970-1986年 32	19	0	13
合計 500	295	24	181

注：* 大多数が被買収・合併であるが破綻して1000位以下に下落した会社も含む。

1) Harris Corporation (1996), pp.69-73.

業,したがって,65年以上の歴史をもつ企業の脱落率も約40%と非常に高い。

たとえば,歴史のある企業の中には金融機関(銀行,保険,証券会社など)が多数あるが,1879年以前創業の金融機関は42(うち銀行24),1880年~29年の期間に創業の金融機関は24(うち銀行7)である。これらの金融機関のうち,消滅したものは,1879年以前創業会社で19(うち銀行12),1880~1929年創業会社で8(うち銀行4)であった。極めて高い消滅率である。特に銀行の消滅が顕著である。1990年代半ばからの多数の買収・合併の結果である。即ち,Chemical Banking Corp(銀行)がChase Manhattan Corp(銀行)と合併し,さらにJ.P. Morgan & Co.(銀行)を合併して,J.P. Morgan Chase & Co.となった。Travelers Group(保険,証券,ノンバンク)がSalomon(証券)を買収し,さらにCiticorp(銀行)と合併してCitigroupとなった。NationsBank(銀行)がBankamerica Corp(銀行)と合併し,さらにBarnett Banks(銀行)を買収してBank of America Corp.となった。Dean Witter Discover(証券)がMorgan Stanley Group(証券)を買収して,名称をMorgan Stanleyとした。Wells Fargo & Co.(銀行)はBoatmen's Bancshares(銀行)およびFirst Interstate Bancorp(銀行)を買収し,さらにNorwest Co.(銀行)と合併し,名称をWells Fargoとした。NBD Bancorp(銀行)はFirst Chicago Corp.(銀行)を買収したが,Banc One(銀行)に買収され,Bank One Corp.となった。Fleet Financial(銀行)がShawmut National Corp.(銀行)を買収し,さらにBankBoston Corp.(銀行)を買収してFleet Boston Financialとなった。First Union Corp.(銀行)がFirst Fidelity Bancorp(銀行)およびCorestates Financial Corp.(銀行)を買収し,さらにWachovia Corp.(銀行)と合併して,名称をWachovia Corp.とした。First Bank System(銀行)がU.S. Bancorp(銀行)を買収して,名称をU.S.Bancorpとした。Bankers Trust Co.(銀行)はドイツDeutsche Bankに買収された。Equitable Cos., Transamerica Corp., American General Corp.などの歴史のある大手保険会社が外国保険会社によって買収された。Paine Webber Group Inc.(証券)はスイスUBSに買収された。その上,2004年にはさらなる大再編が具体化し,Bank of AmericaがFleet Bostonを,J.P. Morgan ChaseがBank Oneを買収することが発表された。Bank of Americaは買収とともに,約10%に当たる17,000人の人員削減をする。

以上の事例に見るような多数の買収・合併の結果,歴史のある金融機関はその数を大幅に減らした。この過程は企業合同による経営の効率化,資金力の拡大,多様な業種の統合による顧客の獲得をねらうものであったが,投資家の圧力の下での収益・株価至上主義,短期業績主義の傾向によって促された。大銀行はその規模を拡大し,競争を減らしたが,それと同時に,大幅な人員削減,施設設備の集約を行った。しかし,このことが銀行の効率化,経営の安定化を実現するものであるのかは必ずしも明らかではない。J.B.パーニーによれば,銀行業界のM&

A は競争優位の確立ではなく、競争均衡の確保と標準的な利益の獲得が目的である²⁾。

石油精製業では Exxon と Mobil が合併、英 BP が Amoco に次いで Atrantc Richfield を買収、Chevron が Texaco を買収した。この過程は既に 1980 年代に起きていた Chevron と Gulf の合併、Texaco と Getty の合併、BP による Standard Oil の完全買収、Royal Dutch Shell による Shell の完全買収、Mobil Oil と Superior の合併などの大型 M&A に次ぐ業界再編の総仕上げの過程であり、これによって、Exxon Mobil、Royal Dutch、BP、Chevron のメジャー 4 強時代をもたらした。

医薬品でも世界的な合併・買収の動きの中で、Pfizer が多数の国内競合大手を買収した。まず 2000 年に Warner-Lambert を買収した。同年に Monsanto が Pharmacia & Upjohn を買収して Pharmacia と改名したが、同社は 2002 年に Monsanto をスピンオフした後、2003 年に Pfizer によって買収された。2001 年には Johnson & Johnson が Aluza を買収した。また、Bristol-Myers Squibb が Du Pont Pharmaceuticals を買収している。

通信部門では統合、分離、再統合など複雑な再編が進んでいる。1980 年代の AT&T の分割から生まれた大手地域通信会社の大々的な再統合が生じた。SBC Communications が Ameritech Corp.および Pacific Telesis Group を買収した。Bell Atrantc Corp.が NYNEX Corp.と GTE Corp.を買収し、Verizon Communications と改称した。US West Inc.は Qwest Communications に買収され、地域通信会社は Bell South を合わせて 4 社体制となった。長距離通信分野では、AT&T、Qwest と 1998 年に MCI を買収して大手となった World Com の 3 社体制となったが、World Com は 2002 年に不祥事で破綻した。現在、再び MCI として再建中である。また、AT&T は 1998 年、99 年に相次いで大手 CATV 会社の TCI と Media One を買収して、CATV 市場を掌握したが、しかし、新興通信企業の台頭、競争激化と収益低下に陥り、2000 年に携帯電話、CATV、個人対象の長距離通信、企業対象の通信サービスの 4 部門に事業を分割して再生する計画を発表した。AT&T は結局、長距離・国際通信事業専門に逆戻りしている。CATV 部門である AT&T ブロードバンドは 2001 年に Comcast が買収した。分離した携帯電話の AT&T Wireless は、地域通信会社 SBC と Bell South の共同支配下にある携帯電話全米 2 位の Cinguler Wirless が 2004 年に買収することになった。携帯電話分野は同社と Verizon Wireless、Sprint PCS、Nextel Communications、T-Mobil の 5 社体制である。

GE と並んで電機業界の老舗である Westinghouse はこの過程で会社も事業も消滅した。Westinghouse はその事業群のほとんどを売却し、1995 年に RCA から CBS を買収して放送業界に進出し、自分自身の社名も CBS Corp.としたが、この CBS は 1999 年に Viacom に買収されて、独立企業としては存在していない。なお、全米 3 大放送ネットワークのうち、NBC は

2) Barney(2002), 邦訳(下) 191-192 ページ。

既に1980年代にGEの傘下に入っているが、1996年にCapital Cities/ABCがWalt Disneyに買収された。また、インターネットサービス企業American Onlineが2000年にメディア大手Time Warner(映画、音楽、CATV等事業)を吸収合併し、ハードとコンテンツを備えた巨大メディア企業となった。

防衛部門では1995年にLockheedとMartin Mariettaが合併してLockheed-Martinとなり、さらに96年にはLoralの大部分の資産を買収した。96年にBoeingがMcDonnell Douglasを買収した。1999年にAllied-SignalとHoneywellが合併してHoneywell Internationalとなった。

化学ではDow Chemicalが1999年にUnion Carbideを買収した。食品では英UnileverによってBest Foods(CPC International)が買収された。Phillip Morrisが2000年にNabisco Groupを買収し、2003年に会社名をAltria Groupに改称した。01年にPepcoがQuaker Oatsを買収した。Kimberly-ClarkがScott Paperを買収した。

以上のように金融業や石油精製、医薬品、通信業、化学、食品、航空、防衛などでM&Aによって企業の統合、消滅が進行したが、1970-80年代にM&Aによって歴史ある上位企業の淘汰が既に進んだ金属や非電気機械などにおいても90年代にいっそう進行した。1980年代までにゴム産業ではGoodrichとUniroyalが仏企業に、General Tireが独企業に、Firestoneが日本企業に、Armstrong Tireが伊企業に買収され、唯一残った米企業はGoodyearとなった。金属ではAmerican CanとContinental Canが買収されて消滅、機械ではSingerが解体され、American Motorsは買収され、International Harvesterは解体、売却された。Allis-Chalmersが破綻し、Babcock & Wilcoxが買収された。Mack Truckが解体消滅した。Bendixは買収され、Borg-Warnerは乗っ取り防止策で巨額負債をかかえ事業を売却し弱体化した。その上、1990年代には鉄鋼ではBethlehem Steel、LTVがInternational Steel Group(ISG)に、National SteelがU.S. Steelに買収された。しかもISGは2004年には鉄鋼世界第2位のオランダLNMGに買収されることになった。アルミではAlumaxとReynolds MetalがAlcoaに買収された。機械ではCooper Industries、Ingersoll-Rand、Dresser Industries、TRW、Chrysler、United States Shoeなど由緒ある企業を買収などで消滅している。

以上のように、1995年以來の多数の歴史ある企業の消滅の多くは買収・合併によって進行した。

3. 企業の成長と存続の要因

上述のように、長寿命を誇っていたアメリカ大企業は20世紀末から21世紀初に急激に消滅している。それではこうした現象の要因は何であろうか。この要因を考察するに先立って、企業の成長、存続の要因をまず整理してみよう。

企業は一般に、製品・工程の革新，流通・マーケティング革新，新製品の開発，世界的事業展開，多角化などの行動によって成長，存続をはかる。企業の競争優位はこうした行動がもたらす規模の経済性，統合の経済性，範囲の経済性から生まれるコスト，品質，性能，サービスの優位性およびブランド効果による。まさに，それに成功する企業は成長ないし存続できると考えられる。それでは上記のような行動を成功させる要因はなんであろうか。

（1）組織能力 organizational capabilities

チャンドラーは *Scale and Scope* おいて，はじめて組織能力という概念を意識的に使い，それを企業の持続的な成長の要因とした。しかし，ここで引用する文献では，さらに立ち入って，学習によって獲得される組織能力という概念を使っている³⁾。

チャンドラーは企業の競争力は学習によって獲得される組織能力に基づくという。企業の組織的な学習過程は研究，機能，マネジメントの3つのタイプの知識に基づく組織能力の創造である。研究能力は既存のあるいは新しい科学的，技術的知識の応用から学習され，新しい製品や生産工程を創造するための基礎的，応用的研究に利用される知識である。

機能的能力は製品開発能力，生産能力，マーケティング能力からなる。製品開発能力はイノベーションを商品に転換するためのノウハウの学習から創造される。生産能力は新しい製品のための大量生産設備の構築と運営の方法，設備を効率的に稼働するのに不可欠な労働力の補充と訓練の方法，必要な原材料調達の方法などの学習から生まれる。マーケティング能力は製品市場の性格の学習と市場をつかむ広大な流通システムの構築によって獲得される。

最後にマネジメント能力はマネジメントの知識と経験に基づいた能力であり，利益を生み出す企業の構築と継続的存続にとって基本となるものである。この能力は機能的な業務単位の活動の監視と統合，調達・生産・流通・販売を通じる財の流れの調整のために学習される。このトップ・マネジメントの学習から獲得される能力は企業の長期的健康と成長を維持するために最も重要なものであり，特に，トップ・マネジメントが行う人的，金融的資源を配分する意思決定は企業の運命を決定づける。マネジメント能力の一般化は困難であるが，それは業種，国の教育システム，さらにもっと広い文化的パターンによって影響を受け，国，産業，企業によって異なる。

新製品を商業化する企業は first-mover 一番手企業と言えるが，それは新製品を大量販売するに必要な一連の統合された機能的能力を最初に展開する企業である。ひとたび，新しい一番手企業の競争力が検証されるならば，その企業の一連の統合された組織能力は既存の製品と生産工程を改良するための，そして，技術的知識や市場の変化に対応し，また戦争や不況などを

3) Chandler(2001), pp.2-5.

含むマクロ経済変化に対応する新製品の開発のための learning base 学習の基盤となる。それと並んで、一番手企業は設備と人員の拡大と改良のための投資に必要な留保利益を獲得できる。こうした一番手企業の統合された学習の基盤の創造と継続的な資金フローは、その産業への強力な参入障壁となる。そのため、どこの国でも、少数の挑戦者企業のみが一番手企業に匹敵しうる学習の基盤を構築できるに過ぎない。一番手企業と挑戦者企業がその産業のコア・カンパニーとなる。ひとたびこれらのコア・カンパニーが成長する全国的産業を構築すると、企業家的な新興企業が参入することはほとんどない。むしろ、コア・カンパニーの競争者は外国のコア・カンパニーか、国内他産業(技術的知識や生産・流通・製品開発過程が類似している産業)のコア・カンパニーから現れる。

一番手企業の統合された学習の基盤は、新しい技術的知識の商業化を通じて産業を継続的に発展させる主要なエンジンとなる。そうした統合された学習の基盤は企業内で、研究面、機能面の組織能力を統合し調整する仕方・手順を具体化する。そうした統合と調整の仕方・手順の発展はトップ・マネジメントの基本的な機能となる。こうして、統合された学習の基盤は組織的学習の継続的な経路を決め、さらに、産業が発展する方向を決めることになる。

(2) 産業による組織能力のあり方の差異

以上のように学習によって獲得される組織能力が競争力を生み、企業の成長と存続をもたらす。ところで、組織能力のあり方は産業によって異なる。というのは、チャンドラーは1960年代以降のアメリカ大企業の動向についての分析で、ハイテク産業、ステイブルテク産業、ローテク産業と、3つに産業を分けている⁴⁾。

ハイテク産業は、最も大きな研究開発支出を用いて、最も長期的視野で新製品を開発することが企業競争上の決定的な要因である。経営者は既存の製品を改良するために設備や技能に資源配分するだけでなく、新製品を開発する計画を立て、巨額の資金を投資しなければならない。こうした産業は航空・宇宙、化学、医薬、コンピューター、電機・エレクトロニック機器である。

ステイブルテク産業は同じ製品系列を持続し、既存の製品と生産工程の改良、マーケティング・流通の改良、サプライヤーや労働者とのより良い関係によって競争する産業である。研究開発は新製品開発よりも生産工程の改良とコスト削減に集中する。こうした産業は自動車、石油、ゴム、非電機機械、金属である。

ローテク産業は最も研究開発支出が少なく、最終製品が同じままで、生産工程が比較的単純で、主としてマーケティングや流通の革新と改良によって競争している。

4) Chandler(1994), pp.24-25.

この産業は食品，飲料，タバコ，繊維，製紙，木材などである。

このように産業を分けると，競争力をもたらす上記の研究，機能，マネジメントの組織的能力は産業によって重点が相違することになる。ハイテク産業では競争優位の獲得にすべての組織能力が関係するが，とりわけ研究技術面の組織能力が重要である。ステイブルテク産業では研究能力よりも機能的な製品開発・生産・マーケティングの組織能力とマネジメントの組織能力が重要である。ローテク産業ではマーケティング面の組織能力とマネジメントの組織能力が重要である。このことはどのような産業に属するかによって企業の成長と存続を可能にする組織能力の範囲が規定され，競争状況も異なることになる。

ハイテク産業は研究面の組織能力が最も重要であり，この能力の水準によって企業の成長と存続が左右される。研究面の組織能力は必ずしもその規模に規定されるわけではないが，研究成功の確率をリスクヘッジするために規模拡大志向が働きがちである。そのため，買収・合併による一方での企業の巨大化，他方での企業の消滅が起こり，競合企業数が減少する。ステイブルテク産業では新製品開発や多角化は容易でなく，機能的な組織能力とマネジメント面の組織能力が重要である。そのため，企業競争においては，これらの組織能力を絶えず強化することが不可欠であり，もしそれを怠ったり，他に目を奪われる意思決定の誤りが生じる場合には転落の危機に直面する。しかも，この産業では企業はグローバル化すると同時に後発国企業が台頭し，グローバルな競争を演じることもありうる。そのため，企業の淘汰が起こる。ローテク産業ではマーケティング面とマネジメントの組織能力が重要である。

（3）多角化戦略とその陥穽

企業が成長，あるいは存続するための有力な戦略は多角化である。実際，アメリカ大企業は Du Pont をはじめとして，1920 年代，特に第 2 次大戦以降，世界的事業展開と並んで，多角化戦略によって，企業成長を図ってきた。企業が多角化戦略を実行する動機は，J.B.パーニーの整理によると，第 1 に事業運営上の範囲の経済，第 2 に財務上の範囲の経済，第 3 に反競争的な範囲の経済，第 4 に従業員とステークホルダーの多角化インセンティブである。第 3 と第 4 は現実には多数発生するが，合理性や成果の点では弱点をもつ。第 1 の事業運営上の範囲の経済は事業間の現実の具体的な活動のリンクによる経済性，シナジー効果を意味するが，技術開発，製造，マーケティング，流通，サービスという活動の共有，さらには，経営上のノウハウ，技術上のノウハウ，経験，知識など会社のコア・コンピタンスを共有することから生まれる⁵⁾。

周知のように，H.I. アンゾフは多角化戦略が成功するためには，その戦略遂行がシナジーを

5) Barney(2002), 邦訳(下) 68-82 ページ。

働かせなければならないとして、そうしたシナジーを、販売シナジー、操業シナジー、投資シナジー、マネジメント・シナジーに分類している⁶⁾。マネジメント・シナジーを除くと、他の3つのシナジーは生産、販売、研究面で関連する分野へ多角化する場合に発揮されるものであろう。

先の産業分類では、ハイテク産業では、企業はこの3つのシナジーを働かせる多角化の可能性がある。特に研究開発面のシナジーは大きな可能性を持ち、そのため、ハイテク産業の企業は、多角化によって成長、変化し、存続する可能性が高い。これに対して、ステイブルテク産業やローテク産業では投資シナジー、特に研究開発成果の他製品への転用といったシナジーは困難である。シナジーを働かせるためには、技術、生産面で類似した製品分野への進出や販売流通の経路・管理・組織を共通に利用できる分野への進出に限られる。このことはステイブルテク産業やローテク産業では企業は成長や存続のための戦略はある程度限定されることになる。

しかし、現実には、1960年代以降のアメリカでは、どの産業においても企業は急激に多角化戦略を採用するようになり、しかも、それにとまなう企業買収や合併を進めた。その多くは販売シナジーや操業シナジーや投資シナジーについての誤認や過信から生じたものであるが、それを促進した背景には国際的、産業を超えた企業間競争の激化である。

さらに、多角化戦略の採用を促進したものは、マネジメント・シナジーへの過信であった。アンソフはマネジメント・シナジーについて次のように言う。このタイプのシナジーは、数学的な公式で直接明示することは、むずかしいけれども全体的な効果に対する重要な貢献要因である。業種のタイプが異なれば、マネジャー・グループが直面する戦略・組織・日常業務面での問題も異なる。新事業への参入に際して、マネジャー・グループが直面する新しい問題が、過去に遭遇した問題と類似していることがわかれば、新規に買収した企業に対して強力な効果的な指導を行えるにちがいない。超一流の有能なマネジャー・グループは稀にみる存在だが、もしそうした人物がいて業績が非常に高まれば、あたかも2つの会社が1社に統合したかのような成果をもたらすことがあるかもしれない。その場合には、マネジメント・シナジーは強力なものになる。もし他方で、買収事業領域における問題が新奇でしかも未知である場合には、プラスのシナジーが低だけでなく、トップ・マネジメントの意思決定がマイナス効果をもつという明白な危険が存在する。特に、ハイテクにかかわりのある事業領域の場合は、そうである。たとえば、そうしたハイテク産業に所属する企業のマネジャー・グループは、事前の経験もなしに、タバコ・自動車産業のように競争の厳しい消費者市場での価格決定・広告に関する

6) Ansoff(1965), 邦訳 99-101 ページ。

意思決定を行う責任を担おうとしても、実際に不利な立場に身を置くことになる⁷⁾。

アンゾフは以上のようにマネジメント・シナジーの特徴を説明しているが、さらに、彼の『企業戦略論』の新版である、*The New Corporate Strategy*（1988、邦訳『最新・戦略経営』）では自己批判を込めて、次のように言う。旧版では、「機能能力の最良の移転は、ゼネラル・マネジャー・グループで発生するのではないかと、理解した。そこでは、会計、財務、労使関係、広報関係における多くの経験と技能は、業種を越えて共通であるように思われたからである。しかし、過去 20 年の経験が示すように、過去に自社の通常の事業領域を特徴づけていた、環境の乱気流水準と著しく異なる水準をもつ異業種に企業が多角化する際には、マネジャー・グループのシナジーはたちまちマイナスになる。」⁸⁾

したがって、マネジメント・シナジーを獲得する多角化は事業分野の一定の広がりと同時に限界を必要とする。マネジメント・シナジーが 1980 年代以降の企業成長において大きく機能したと評価されている GE 社のジャック・ウエルチの戦略は、あまりにも広がりすぎた事業分野を絞り込むことを基本にして進められた。1980 年代初めの GE 社は 350 もの主要製品系列にわたる、42 の戦略事業部門をもっていたが、これを中核製造事業群、ハイテク事業群、サービス事業群の 3 つ円（スリーサークル）に分け、どの円にも入らない事業は再建か、売却か、さもなければ閉鎖する方針を実施した⁹⁾。1980 年代以降の GE 社はこのような事業分野の絞り込みの上に企業成長を再開したのであるが、この点についてアンゾフも次のように触れている。

「GE 社のジャック・ウエルチの基本戦略の主眼は、技術ベースの複数成長事業を基盤にして GE のポートフォリオを構成することにあった。この基本戦略のおかげで一方では非常に重要なマネジメント・シナジーを得ながら、他方では多様な技術と地理的環境に自社を位置づけることを通じて、戦略的リスクを最小化する自由度を獲得することができる」¹⁰⁾。実際、1990 年のアニュアル・レポートにおいて、GE 社は自らをコングロマリットではなく、「統合された多角化企業」と位置づけている。そして、「GE の事業は、テレビ・ネットワークや金融サービス、プラスチックや航空機エンジンと多岐にわたっているように見えますが、それらの事業を結びつけ、統合された多角性を生み出す一本の共通の糸があります。それは『共通の経営実務』です」¹¹⁾と報告している。ここで言う「共通の経営実務」とはマネジメント・シナジーの実現を意味していると考えられる。

以上のようにマネジメント・シナジーを獲得する多角化は企業の成長、存続にとって一つの

7) Ansoff(1988), p.58. 邦訳 106 ページ。

8) Ansoff(1988), pp.58-59. 邦訳 107-108 ページ。

9) Welch(2001), 邦訳 第 8 章。

10) Ansoff(2001), p.98. 邦訳 172 ページ。

11) GE Corporate Executive Office(2001), 邦訳 94-98 ページ。

戦略である。しかし、それには慎重な事業分野の選択と運営が必要であるので、トップ・マネジメントの役割が極めて重要であると同時に稀少であり、多くの企業が実現できるわけではない。

コングロマリット型多角化はアメリカでは1960年代以来、企業の成長戦略として登場し、それによって急速に巨大化し、大企業上位にランクされた企業が続出した。しかし、それは一時的な隆盛であった。アンゾフが言うように、コングロマリット企業は複数の子会社間のシナジーを追求することもなく、多角化のための主要な源泉としての社内研究開発能力を活用することもなく、各子会社は独立して活動しており、子会社間における共通関連性は主として財務面だけである¹²⁾。コングロマリット型の巨大企業の中には、マネジャークループや個人で巨大企業を操りたいという私的な野心だけで、社会や事業目的には何も利益とならないようにみえる企業もある¹³⁾。こうして、企業は成長や存続のためにコングロマリット型多角化をとることがあるが、歴史的にはそれは一時的な現象であり、長期存続の戦略とはほとんどなりえない。コングロマリットは1973年には非金融200大企業リストで16社存在したが、1988年には11社に激減した。さらに、1990年代から2000年代初頭には、Litton Industries, LTV Corp, ITT, Teledyne, Whitman Corpといった、かつての有力なコングロマリットも破綻し、買収されるなどによって消滅している。

4. 大企業の長期存続と組織能力

以上のように、大企業は製品・工程の革新、流通・マーケティングの革新、新製品の開発、世界的な事業展開、多角化などの行動によって成長、存続をはかるが、Chandlerらによれば、その成功の基礎をなすものは組織能力である。特にトップ・マネジメントの人的、金融的資源を配分する意思決定の能力が重要である。この能力は機能的な業務単位の活動の監視と統合、調達・生産・流通・販売を通じる財の流れの調整という活動の経験の中での学習によって獲得される。

大企業、特に第2次産業革命期に創業した大企業は、組織能力の蓄積・発展によって永続的に競争優位を確保するかのようには思われた。しかし、20世紀末の現実はそうではなかった。極めて多数の歴史ある大企業が消滅、脱落した。それはトップマネジメントの特殊個別的な失敗によって生じた場合もあるであろうが、そののみによっては説明できないいわば大量現象である。それは大きな環境変化が、大企業が従来、蓄積・発展させてきた組織能力を劣位化させ、それとは異なる能力を要求するようになったのではないであろうか。まず、どのような環境変

12) Ansoff(1988), p.87. 邦訳 154 ページ。

13) Ansoff(1988), p.173. 邦訳 173 ページ。

化が出現したのかを整理してみよう。

（1）20 世紀末の環境変化

1) 国際的競争の激化，産業の変化

アメリカは 1950～60 年代に大量生産・大量消費社会を実現し、黄金の資本主義を謳歌した。しかし、西欧諸国、日本が戦後復興から成長し、さらに、東アジアなど途上国の工業化が進展する中で、アメリカ国内市場を含む世界市場において企業間の競争が激化した。それは 1960 年代から始まり、1970 年代、80 年代、90 年代と急速に激しくなった。激しい競争は繊維、雑貨から金属、石油、ゴム、非電気機械、家電・音響機器、自動車等々へと広がって行く。アメリカ大企業は海外市場へ直接投資をし、多国籍企業化することによって対応した。しかし、多くの産業で外国企業によってアメリカ市場が蚕食されていった。

特に、自動車、石油、ゴム、非電気機械、金属は日本や西欧などからの競争圧力が最も大きかった産業であり、この分野でアメリカ企業は競争相手に最も大きく市場を侵食された。それとともに、市場が飽和化する中で、アメリカ企業の規模や範囲の経済性を追求する戦略は行き詰まった。市場は大量生産・規格された製品ではなく、多様性や速い変化を要求するようになった。たとえば、大量生産・大量販売方式をとる代表的な産業であった自動車産業においても、中低価格モデルでは 1960 年代には 1 つのモデルの販売台数が年間 100 万台を超えることも珍しくなかったが、今日の市場は細分化され、年間 20 万台の販売でも魅力的だと見なされている。かつては、新型車の開発設計に 5 年を要していたが、今や IT の進展と相まって、2 年を下回ることもある。小さなニッチ市場の顧客の好みに合わせた特徴や機能をカスタマイズすることも、今や常識となった¹⁴⁾。

このように先進諸国の成熟市場においては、競争の激化とともに、製品の多様性、速い変化が展開している。そのために、多品種変量生産、したがって、フレキシブル生産が必要となっている。しかし、歴史あるアメリカ大企業の中には価格競争力を低下させるばかりでなく、こうした動向に柔軟に対応し、自らを変化させることに困難をかかえる企業があらわれた。ここに、K・クリステンセンが強調する既成の大企業を滅ぼす破壊的イノベーションの作用があらわれるが、その多くは外国企業をもたらした。多くの工業製品においてローエンド型破壊ばかりでなく、新市場型破壊をもたらしたのは外国企業、特に日本企業であり、次いで東アジアの企業である¹⁵⁾。

また、20 世紀末には、産業そのものの変化が始まっている。それは、生活・社会の高度化・

14) Christensen(2003), pp.165-166. 邦訳 207 ページ。

15) Christensen(2003), pp.47-48. pp.70-71. 邦訳 62-63 ページ。

変化によって、物財に比べてサービス財や情報財の消費がより大きく広がり始めた。こうしたサービス財や情報財はますます多様性、独自性が要求されるが、その生産はコンピュータと通信ネットワークを結合した「情報ネットワーク型生産」といったシステムをとるようになる。

2) 株式所有構造の変化と企業売買市場の「制度化」

アメリカ大企業がその組織能力を蓄積・発展してきた企業制度は経営者企業であった。それは株式所有が分散化し、支配的な株主が消滅する中で、専門的な経営者が企業を支配・運営する制度である。ところが、20世紀末には株式所有構造は大きく変化した。個人株主に代わる機関株主・機関投資家の台頭である。M・ユシームは投資家資本主義の到来と特徴づけているが¹⁶⁾、1990年には多数の大企業において機関投資家の持株比率が過半数に達した。機関投資家の行動が経営者に影響を及ぼすようになり、ひいては短期業績主義、株価至上主義の弊害をももたらすようになった。

さらに、高株価時に株式交換によるM&A、投資銀行・証券会社などからの融資、LBO融資、ジャンク・ボンド発行などの便宜の供与などが加わり、企業・事業の売買が容易になった。金融革命といわれる銀行と証券のかきねの撤廃、国境を越えた資金の流れの活発化などが以上の動きを促進した。

こうした所有構造の変化と企業売買市場の「制度化」は、一面では企業の事業再構築に役立つ可能性があるが、他面では経営者企業にとって危険をもたらすものである。それは経営者が会社の長期的成長に向けた意思決定と戦略実行を行っていても、短期的業績が奮わなかった場合、しばしば経営者の更迭や会社乗っ取りに直面することになるからである。また、新興の競争相手に対して苦戦している企業経営者は、本業との関連性の薄い事業・企業を手っ取り早く買収しようとする志向に傾きがちになる。その場合の多くが成功を獲得できず、事業の切り売りや本体そのものを買収されるような結果に終わることがある。さらに、成熟市場において競合の数を減らして存続を図ろうと、競争相手の買収に乗り出すことも多い。このようなケースが1980年代以来顕著となった。

3) ITの進展とモジュール化

1980、90年代からの急激なITの進展は、IT革命と称されるほど、生産、流通、消費において大きな変革をもたらし、既存の企業に大きな影響をもたらした。

マイケル・ポーターはインターネットの産業構造への影響について次のように言う。インターネットはオンライン・オークションやデジタル・マーケット・プレイスなど確かにいくつかの

16) Useem(1996)

新しい産業を生み出した。しかし、インターネットの最大の影響はコミュニケーションや情報収集、高い取引コストに制約されていた既存産業の再編を可能とした点である。インターネットはさまざまなかたちで産業全体の効率を向上させることによって、市場規模を拡大させる可能性があり、また、インターネットによって企業は、これまでよりもダイレクトに顧客に接する手段を獲得できるため、流通の従来チャネルに対する交渉力を改善する。インターネットを利用した調達はサプライヤーに対する交渉力を高める可能性がある。

しかし、インターネットは産業構造の魅力を決定する5つの競争要因に対して、傾向としてはほとんどマイナスの影響をもたらし、既存企業の競争優位を低下させる。第1に、インターネットによって製品やサプライヤーに関する情報がこれまで以上に簡単に入手できるようになるため、顧客の交渉力が上昇する。第2に、インターネットによって既存の販売や流通チャネルへのアクセスの必要性が緩和されるため、新規企業の参入障壁が低下する。顧客のニーズに応じたり、さまざまな機能を実現したりする新しいアプローチが可能になるため、新たな代替製品やサービスが登場する。第3に、インターネットはオペレーション効率を向上させるツールではあるが、オープン・システムであり、他社も同様に活用ようになるため、それ自体による優位性は長続きしない。インターネットの活用によって市場が地理的にも拡大し、より多くの企業が各市場へ相互に乗り入れる結果、競争が激しくなる。第4に、インターネットはサプライヤーの交渉力を強める可能性がある。サプライヤーはより多くの顧客にアクセスできる可能性が生まれる。また、インターネットとデジタル・マーケット・プレイスにより、すべての企業が対等にサプライヤーにアクセスできるようになると、調達する製品が規格品に移行し、差別性に乏しくなる。買い付ける企業の競争が増大すると、主導権がサプライヤーの側に移行する可能性がある¹⁷⁾。

このように、インターネットはいくつかの要因を通じて、既存企業の競争優位を低下させる影響をもつ。既存企業はITを利用することは不可避であるが、しかし、それのみでは競争優位を築くことはできない。従来以上に独自の価値を提供する独自の事業システムを構築し、それを補完するためにITを活用することが必要である。特に、標準的な製品の大量生産・大量販売に有用であった垂直統合を見直す必要がある。提供する製品、サービスの独自性を高めるとともに、そのため企業活動の価値連鎖のどこに重点を置き、強化するのかが選択するとともに、いくつかの業務・機能のアウトソーシングの追求が必要となっている。こうした方向は「オープン・ネットワーク型経営」への移行を意味するが、その具体的あり方は大きく分けて2つのパターンがありうる¹⁸⁾。1つはほぼ完全にオープンな「電子市場利用型」と呼ばれるパターン

17) Porter(2001), pp.66-67. 邦訳 57-58 ページ。

18) 国領(1995), 116-118 ページ。橋本(1999), 34-37 ページ。

である。企業がその場のニーズに応じてアドホックに行う取引であり、標準化された資材・部品や業務を品質、価格面で優れた外部企業から調達することを可能とする。もう1つは「戦略提携型」と呼ばれるパターンである。戦略提携を結んだ少数の企業との間で情報通信システムを活用して、商品やサービスの流れに沿って業務の緊密な調整を図り、取引を行うものであり、「モジュール型アーキテクチャ」と呼ばれる製品の設計生産方式はこうしたものである。ただし、この型では、もし相手側が機会主義的行動をとる危険があると考えられる場合には、資本的結合・支配を伴うこともありうる。

こうしたモジュール型アーキテクチャはコンピュータ生産などハイテク産業や金融業で展開している。さらに、相互依存型アーキテクチャをとり、統合型企業である自動車メーカーでも、スピードと柔軟性で競争するために、標準・規格化された資材・部品の電子商取引市場の利用が広がっていると同時に、主流モデルについてはモジュール型アーキテクチャの方向に向かいつつある。数百ものサプライヤーから調達した個々の部品を独自設計によって組み合わせる代わりに、今日では、ほとんどの自動車メーカーが「ティア・ワン」と呼ばれる、きわめて限定されたサプライヤーからブレーキ、ステアリング、サスペンション、内装コックピットなどのサブシステムを調達するようになった。自動車メーカーはスピードや柔軟性、間接費削減で競争するために、非統合化を進めた。GMは部品部門を別の株式公開会社、Delphi Automotiveとしてスピニングアウトし、Fordも同じく部品部門をVisteonとしてスピニングアウトした¹⁹⁾。

こうして、ITの進展は垂直統合化し、大量生産設備を企業内にかかえる「囲い込み型経営」からフレキシブル生産を可能にする「オープン型経営」への移行を促している。アメリカではこうした変化を先駆的に進めた産業・企業が出現したが、しかし、変化が困難な産業・企業も多数存在している。

(3) アメリカ大企業と組織能力

チャンドラーは現代大企業の優位性として、一番手企業と少数の挑戦者企業からなるコア・カンパニーの優位性、つまり、生産、マーケティング、管理組織への三つ又投資を実行し、これを基礎にして蓄積される組織能力として捉えてきた。こうした組織能力の特徴は、より絞ってみると、規模と範囲の経済を現実化させる能力であり、大規模な生産設備を安定的に稼働させるための組織化された人間の能力、知識と熟練とチームワークである。そして、機能的な業務単位の活動の監視と統合、調達・生産・流通・販売を通じる財の流れの調整から学習されるトップ・マネジメントの人的、金融的な資源配分の能力である。

ところが以上見てきたように、20世紀末以来、国際的競争の激化、産業の変化、所有構造の

19) Christensen(2003), p.166. 邦訳 207-208 ページ。

変化, IT 革命といった環境変化の中で, 資本集約的な大量生産・大量販売方式が有効でなくなり, 知識集約的な独自性のある多品種変量生産・販売方式, アウトソーシングや戦略提携を活用する経営, 換言すれば, フレキシブル生産システム, オープン型経営への移行が見られる。それはいっそう重要となってきた組織能力が新たな差異性を生み出す能力であるからである。

実際, チャンドラーは既に見たように, 1970 年代以降のアメリカ企業の分析の中で, 既存の製品と生産工程の改良を担う機能的な組織能力とそれを基礎とするトップマネジメント能力に依存するステイブルテク産業に属する企業の困難, 即ち, 競争力の低下と無関連な分野への多角化の企てや M&A へ巻き込まれることを指摘している。垂直統合化した大量生産・大量販売方式の推進を通じて蓄積されてきた組織能力が競争劣位に陥っていることを示している。

また, 1990 年代には M&A の展開の一方で, 垂直的な分野や多角化分野の分離が進んだ。その代表的なものは次のものである。USX が Marathon Oil と United States Steel に分離, Du Pont が Conoco(後の 2002 年に Phillips Petroleum が吸収合併)を分離, GM が部品事業を Delphi として分離, Ford が同じく Visteon として分離, AT&T が Lucent Technologies と NCR を分離し, さらに前述のように本体を 4 分割した後, CATV 部門と携帯電話部門を売却した。また, Lucent も一般企業向け通信機器事業を AVAYA として分離した。Hewlett-Packard が計測機器事業を Agilent Technologies として分離, Reliant Energy (CenterPoint Energy に名称変更) が Reliant Resources を分離, Southern (電力・ガス) が Mirant を分離している。2003 年には Merck が医療保険請求など事務処理・決済を代行する Medco Health Solutions を分離独立した。これらの分離された企業はフォーチュン 500 社にランクされる大企業である。元の企業は, こうした大規模な分離による非統合化, 非多角化によって, より専門特化し, 規模を縮小するとともに, 外部企業と提携し, アウトソーシングをおこなうことを通じて, 競争優位を確保しようとしている。

以上のように見てくると, 歴史ある大企業の 20 世紀末以来の大量の消滅は, 競争優位をもたらす組織能力の変化, 要するに規模や範囲の経済をもたらす能力から差異性を生み出す能力への変化に関係していることを示唆している。しかし, このことを厳密に実証するためには, 個別の企業消滅の分析を積み重ねる必要があるが, 本稿はこの点まで至っていない。

また, それと同時に, それでは M&A の主体となって存続している大企業は不合理な戦略を追求しているのかという論点が浮かび上がる。既に, 別稿で論じたように²⁰⁾, M&A は金融的誘因や経営者の「帝国建設の野望」や戦略的相互作用によって促されるものが多い。そうした場合の多くはやがて企業再編がなされざるをえないであろう。また, 企業が市場シェアの拡大, 市場支配力の強化, 新製品・市場への進出を狙った場合にも, 長期的にコストの低下や収入の

20) 橋本 (2003) 166-174 ページ。

増加,そして利益率の向上といった優位性を獲得するには,生産方法,研究開発,販売・流通,一般管理などの効率化や新たな製品・サービスの創造がなされなければならない。その際,企業規模の拡大によって規模や範囲の経済を追求することは困難であろう。確かに,物や情報や金融の流通はますます全国化,グローバル化し,規模や範囲の経済が働き,企業規模の拡大を促す可能性がある。ただし,この流通においても,企業間のネットワークによって市場の全国化,グローバル化に応える機能を果たすことも可能である。その上,規模や範囲の経済が競争優位につながらない分野が拡大している。流通と違い,物やサービスや情報の内容そのものの生産はますます多様性,独自性をもつ差異性が求められるようになり,規模の大きさではなく差異性を創造する多品種変量生産,フレキシブル生産システムを担う企業が求められることになる。したがって,そうした分野でなされた M&A は組織統合と組織能力の強化をもたらすことは容易ではないであろう。

おわりに

20世紀は歴史ある大企業の競争優位が続いた時代である。しかし,20世紀末以来,その歴史ある大企業が大量消滅するという状況が見られる。1994年500社リストに存在した1929年以前創業の大企業368社のうち2003年500社リストにも存在する企業は223社にすぎない。145社,約40%の企業がこの短い期間に消滅・破綻している。その結果,1929年以前創業の企業は,1994年500社リストでは約74%を占めていたが,2003年500社リストでは45%にまで減っている。本稿ではそうした状況の背景を探求する試みを行った。以下の点が関係しているように考えた。

20世紀末以来の所有構造の変化と会社売買市場の「制度化」がM&Aを活発にし,多くの経営者企業を巻き込み,買収・消滅をもたらした。これが最も直接的な関係である。しかし,さらに次のことも重要であると思われる。すなわち,国際的競争の激化,産業の変化,IT革命といった環境変化の中で,市場が財・サービスの差異性,変化のスピードと柔軟性をますます要求するようになってきた。その結果,大量生産・大量販売,そのための資本集約的な設備,垂直統合に基づいて形成されてきた組織能力が競争劣位化している。その代わりに,技能,技術,ノウハウ(特許,企業秘密),ブランドなど無形資産,知識資産という財やサービスの差異性を生み出す組織能力の重要性が増大している。そのために,企業の事業システムは多品種変量生産,オープン・ネットワーク型経営へ移行している。

このような動向に対応できず競争優位性を低下させることと,大企業の急激な消滅は関係していると思われる。

付表 1994年フォーチュン500アメリカ企業の創業年順リスト

- × 1781 Corestates Financial Corp. (Bank of North America) (451)
- × 1784 Bank of Boston Corp. (Massachusetts Bank) (256)
- 1784 Bank of New York Co. Inc. (Bank of New York) (275)

- 1791 Fleet Financial Group Inc. (The Providence Bank) (267)
- 1792 Cigna Corp. (Insurance Company of North America) (38)
- × 1792 Shawmut National Corp. (Hartford Bank) (479)
- × 1799 Chase Manhattan Corp. (Manhattan Co.). Organized to pipe drinking water to Manhattan. (95)

- 1802 E. I. Du Pont De Nemours and Co. Gunpowder plant. (14)
- 1806 Colgate-Palmolive Corp. (The Colgate Co.) Soap, candle and starch maker. (154)

- × 1812 Citicorp (City Bank of New York) (17)
- × 1812 First Fidelity Bancorporation (State Bank of Newark) (445)
- 1816 Baltimore Gas & Electric Co. (Gas-Light Co. of Balt.) (408)
- × 1817 Reliance Group Holdings Inc. (Fire Association of Philadelphia). Fire Insurance. (366)

- × 1823 Niagara Mohawk Power Corp. (Oswego Canal Co.) Water-wheel power generation. (278)
- 1824 Chemical Banking Corp (N.Y. Chemical Manufacturing Co.) (74)
- 1825 Key Corp. (Commercial Bank of Albany) (215)
- × 1826 Conrail Inc. (Granite Railway Co.) Shipped granite for Bunker Hill monument. (304)
- 1827 CSX Corporation (Baltimore & Ohio Railroad) Nation's first chartered passenger line; 14-mile track. (113)
- 1827 Norfolk Southern Corp. (S. Carolina Canal & Rail Road) (253)

- 1830 Federated Dept. Stores (John Shillito Co) Department store. (141)
- × 1833 Cooper Industries Inc. (C&E Cooper) Syrup kettles and hog troughs. (186)
- 1833 McKesson Corp. (McKesson-Robbins) Drug store. (78)
- 1834 Phelps Dodge Corp. (Phelps Dodge & Co.) Mining; copper for first transcontinental telegraph line. (346)
- × 1835 New England Mutual Life Insurance. (492)
- 1837 Cinergy (Cincinnati Gas Electric Co.) (388)
- 1837 Deere & Company. Invented self-scraping plow. (127)
- 1837 The Procter & Gamble Co. Soap and candles. (19)

- 1841 Dun & Bradstreet Corp. (Tappan's Mercantile Agency) Credit reporting. Employed four future presidents. (234)
- 1841 New York Life Insurance Co. (Nautilus Insurance Co) (84)
- 1843 Stanley Works (Stanley Bolt Manufactory). Introduced packaged hardware. (447)
- 1844 Allmerica Corp. (State Mutual Life Ins. Co. of America) (348)
- 1845 Brunswick Corp. (Brunswick-Balke Co.) Billiard tables. (395)
- 1845 National City Corp. (City Bank of Cleveland) (389)
- × 1846 Mead Corp. (Mead Paper) Paper mill. (224)
- 1846 Navistar International Corp. (McCormick Co.) Perfected reaper. (217)

- × 1847 Boatmen's Bancshares (Boatmen's Savings Institution) Banking. (485)
- 1847 Philip Morris Companies Inc. London, England tobacco store. (10)
- × 1847 Varity Corp. (Massey-Harris Co.) Farm machinery. (446)
- × 1848 American President Companies Ltd. (Pacific Mail Steamship Co) (405)
- × 1848 Morton International (Richmond & Co.) Salt distributor. (394)
- × 1848 Unum Corp. (Union Mutual Life Insurance Co.) (314)
- 1849 Comerica Inc. (Detroit Savings Fund Institute) (443)
- 1849 Pfizer Inc. (Chas Pfizer & Co.) Camphor & citric acid. (144)

- 1850 American Express Company. Delivery service. (55)
- 1850 Lehman Brothers Corp. Commodities brokers. (122)
- 1850 Pittston Co. (Pennsylvania Coal Co.) Anthracite coal. (424)
- 1851 Corning Inc. (Houghton Glass Co) (240)
- 1851 Dole Food Company Inc. (Castle & Cooke) Supplies for missionaries. (297)
- 1851 Massachusetts Mutual Life Insurance (218)
- 1851 New York Times Co. The New York Times newspaper. (477)
- 1851 Phoenix Home Life Mutual Insurance Co. (American Temperance Life Insurance Co.) (490)
- × 1851 Union Camp Corp. (Union Bag & Paper) Intro. paper bags. (338)
- × 1851 Whitman Corp. (Illinois Central Railroad Charter) (425)
- 1852 Anheuser-Busch Companies Inc. (Bavarian Brewery). (85)
- 1852 Pacific Gas and Electric Co. (San Francisco Gas) (102)
- × 1852 Wells Fargo & Co. Express delivery service to Ca. (231)
- 1853 Aetna Life and Casualty Company. Life insurance. (42)
- 1853 Levi Strauss Associates Inc. Tent canvas. (193)
- 1853 St. Paul Companies. Insurance. (243)
- × 1854 J.P. Morgan & Co. Inc. (George Peabody & Co.) Banking. (87)
- 1854 Ohio Edison Co. Inc. Street car rail power. (472)
- × 1854 Penn Traffic Co. Department store. (344)
- 1854 W.R. Grace & Co. Traded in Peruvian guano. (180)
- × 1856 Warner-Lambert Co. Introduced sugar-coated pills. (179)
- × 1857 Bethlehem Steel Corp. (Saucona Iron) Railroad tracks. (239)
- 1857 Borden, Inc. (Gail Borden, Jr. and Co.) Invented the nonperishable meat biscuit and condensed milk. (177)
- 1857 Northwestern Mutual Life Ins. Co. (Mutual Life Ins.) (114)
- 1858 Bristol-Myers Squibb Co. (Edward Squibb Co.) Chloroform and ether. (86)
- × 1858 Manville Corp. (H.W. Johns Roofing) Asbestos roofing materials. (440)
- × 1859 The Equitable Companies (Equitable Life Assurance Co) (178)
- × 1859 Great Atlantic & Pacific Tea Co. Discount tea broker. (105)
- × 1859 Santa Fe Pacific Corp. (Atchison & Topeka Railroad Co) (386)

- 1860 Armstrong World Industries (Armstrong Brothers) Cork bottle stoppers. (413)
- 1860 Guardian Life Insurance Co. of America. (190)
- 1862 John Hancock Mutual Life Insurance Co. Life Insurance. (209)
- 1862 Union Pacific Corp. (Union Pacific Railroad) Final link in transcontinental railway. (146)
- × 1863 First Chicago Corp. (First National Bank of Chicago) (226)

- 1863 PNC Financial Corp. (First National Bank of Pittsburgh) (246)
- × 1863 Southern Pacific Rail Corp. (Buffalo Bayou, Brazos & Colorado Railroad Co.) (356)
- 1864 American Brands Inc. (W. Duke and Sons) First to use cigarette rolling machine. (137)
- 1864 R.R. Donnelley & Sons Co. (Lakeside Publishing & Printing) Early paperback books. (235)
- 1864 Travelers Corp. Accident insurance. (37)
- × 1865 Spiegel Corp. Home furnishings. (371)
- × 1866 Atlantic Richfield Co. (Atlantic Petroleum Storage) (53)
- 1866 General Mills Inc. (Washburn Crosby Co.) Flour. (135)
- 1866 Sherwin-Williams Co. Patented re-sealable paint can. (359)
- 1868 Banc One Corp. (Commercial Bank) (150)
- 1868 Metropolitan, Life Ins. Co. Provided ins. to German immigrants. (27)
- 1869 Campbell Soup Co. Canning. Pioneered condensed soup. (173)
- 1869 Graybar Electric Co. (Western Electric Manufacturing Co.) Introduced elevator floor indicators. (475)
- 1869 H. J. Heinz Co. (F&J Heinz) Tomato ketchup. (164)
- 1869 Mellon Bank Corp. (T. Mellon and Sons) Bank. (291)
- 1870 Exxon Corp. (Standard Oil Co.) (3)
- × 1871 Ingersoll-Rand Co. (Ingersoll Rock Drill Co.) Invented the steam drill. (259)
- 1871 Marsh & McLennan Companies (Marsh Ullman & Co) Ins. (336)
- × 1872 Grand Union Holdings (Grand Union) Grocery stores. (453)
- 1872 Kimberly-Clark Corp. (Kimberly & Clark Co.) Newsprint made from rags. (160)
- 1872 Norwest Corp. (Northwest Bank Corp). Bank. (197)
- 1872 Roundy's Inc. Wholesale grocery. (457)
- × 1873 Food 4 Less Supermarkets Inc. (Ralph's Grocery) (435)
- 1873 Prudential Insurance Co. of America (Widows and Orphans Friendly Society) (13)
- × 1874 NationsBank Corp. (Commercial National Bank) (71)
- 1874 York International Corp. (York Refrigeration) (462)
- × 1875 RJR Nabisco Inc. (R.J. Reynolds Tobacco Co.) Chewing tobacco. (57)
- 1876 Eli Lilly and Co. Introduced gelatin-coated pills. (165)
- 1877 American Telephone & Telegraph Co. (Bell Telephone) Invented the telephone. (5)
- × 1877 Ameritech Corp. (Bell Telephone Co.) Phone service. (76)
- × 1877 Barnett Banks Inc. (The National Bank of Jacksonville) (360)
- 1877 Bell Atlantic Corp. (Bell Telephone Co.) Phone service. (63)
- 1877 May Department Stores Co. General clothing store. (82)
- × 1877 Pacific Telesis Group (Bell Telephone Co.) (116).
- 1877 SBC Communications Corp. (Bell Telephone Co.) (89)
- 1878 Burlington Northern Inc. (St. Paul & Pacific Railroad) (229)
- × 1878 Household International Inc. (Household Finance) Loans. (251)
- × 1878 NYNEX Corp. (New England Telephone Company) (67)
- 1879 Bellsouth Corp. (Southern Bell Telephone and Telegraph) (44)
- × 1879 Paine Webber Group Inc. Brokerage house. (289)
- 1879 Principal Mutual Life Insurance Co. (148)
- 1879 Chevron Corporation (Pacific Coast Oil) (18)
- × 1879 Wachovia Corp. (First National Bank of Salem) (382)
- 1879 Woolworth Corp. (The Great Five Cent Store) (143)

- 1880 Ball Corp. (Ball Brothers Glass Manufacturing Co.) Kerosene containers. (433)
- × 1880 Dresser Industries Inc. Patented oil-well couplings. (219)
- 1880 Eastman Chemical Corp. (Tennessee Eastman Corp) (269)
- × 1880 Scott Paper Co. Introduced paper toilet tissue. (242)
- 1881 American Standard Inc. (American Radiator) Heating eqpt. (265)
- × 1881 Centerior Energy Corp. (Cleveland Elec. Illuminating) (463)
- 1881 Dayton Hudson Corp. (Hudson's) Clothing store. (30)
- 1881 Northeast Utilities Service (Hartford Elec. Light Co.) (312)
- × 1881 Northern States Power Co. (Minneapolis Brush Co.) (452)
- 1881 Peco Energy Co. Power (283)
- × 1881 Times Mirror Co. (Los Angeles Times) Newspaper. (294)
- 1882 Chubb Corp. (Chubb & Son) Ship insurance. (207)
- 1882 Houston Industries (Houston Electric Light & Power) (287)
- × 1882 Mobil Corp. (Socony Oil) Petroleum. (8)
- 1882 Owens & Minor Inc. Wholesale drugs. (466)
- × 1883 Hannaford Brothers Co. Fruit and vegetable wholesaler. (486)
- 1883 Kroger Co. (Great Western Tea Co.) Grocery. (25)
- 1883 PPG Industries Inc. (Pittsburgh Plate Glass) First U.S. plate glass maker. (183)
- 1884 Consolidated Edison Co. of New York Inc. (Consolidated Gas Co. of New York) (188)
- 1884 Eastman Kodak Co. (Eastman Dry Plate and Film Co.) Developed dry-plate film and introduced simple camera. (43)
- 1884 FMC Corp. (Bean Spray Pump Co.) Insecticide spray pump. (281)
- 1884 Peter Kiewit Sons' Inc. (Peter Kiewit Co.) Masonry. (375)
- 1885 Chiquita Brands International (Boston Fruit Co.) Banana imports. (290)
- × 1885 Honeywell Inc. (Butz Thermo-Electric Regulator Co) Invented the furnace damper flapper. (195)
- 1885 Johnson Controls Inc. (Johnson Electric Service) Invented the mercury-controlled thermostat. (169)
- 1885 Johnson & Johnson. Intro. antiseptic medical dressing. (52)
- 1885 Nash Finch Corp. (Nash Brothers Co.) Candy makers. (398)
- × 1885 Tyco International Ltd. (Simplex Wire and Cable Co.) Developed insulated wire. (349)
- 1886 Avon Products Inc. (California Perfume Company) (270)
- 1886 Coca-Cola Company. Introduced Coca-Cola. (48)
- 1886 CMS Energy Corp. (Consumers Power Co.) (316)
- × 1886 Pacific Enterprises Inc. (Pacific Lighting Co.) Gas lamp rentals. (420)
- 1886 Sears, Roebuck and Co. (R.W. Sears Watch Co.) Sold watches. (9)
- 1886 Sun Company Inc. (Sun Oil Line) (151)
- × 1886 Union Carbide (National Carbon) Street light carbons. (236)
- 1886 Unisys Corp. (American Arithmometer) Early number-crunching device. (158)
- × 1886 Upjohn Co. (Upjohn Pill & Granule Co.) Introduced disintegratable pills. (319)
- × 1886 US West Inc. (Colorado Telephone Co.) (91)
- × 1886 Westinghouse Electric Corp. Railcar air brakes. (121)
- × 1887 Alumax Inc. (American Metal Trading) Metals and mining. (412)
- 1887 Merck & Co. (E. Merck AG) Imported drugs from Germany. (59)
- 1887 Hershey Foods Corp. (Lancaster Caramel Co.) Caramel. (317)
- 1887 Provident Life & Accident Insurance Co. of America. (Mutual Medical Aid & Accident

- Insurance Co) (410)
- × 1887 Unicom (Chicago Edison Co.) Electric power. (185)
 - 1888 Abbott Laboratories (Abbott Alkaloidal). Pill-maker. (124)
 - 1888 Alcoa/Aluminum Company of America (Pittsburgh Reduction Co.) (104)
 - × 1888 Bergen Brunswig Corp. (Brunswig Drug Co.) Drug dist. (156)
 - 1888 Westvaco Corp. (West Virginia Pulp and Paper Co.) (431)
 - × 1889 Amoco Corporation (Standard Oil Co. of Indiana) (21)
 - 1889 Berkshire Hathaway Inc. (Buffet Partnership Ltd) Stock acquisitions. (295)
 - × 1889 H.F. Ahmanson Co. (Home Building & Loan) Home loans. (339)
 - × 1889 Pennzoil Co. Inc. (Zapata Petroleum Co.) Oil wells. (439)
-
- × 1890 CPC International. (National Starch Manufacturing Co.) (157)
 - 1890 Emerson Electric Co. Invented A/C electric motor and electric fans. (133)
 - 1890 Unocal Corp. (Union Oil of California) (163)
 - × 1891 American Stores Co. Grocery store. (39)
 - 1891 Suntrust Banks Inc. (Commercial Traveler's Savings Bank) (350)
 - 1891 Geo. A. Hormel & Co. Slaughterhouse. (363)
 - × 1891 Foster Wheeler Corp. (Wheeler Condenser and Engineering Co.) Steam condenser for the USS Maine. (488)
 - × 1891 Quaker Oats Co. (American Cereal Co. of Chicago) Oatmeal. (201)
 - 1892 Crown Cork and Seal Corp. Bottle Corks. (266)
 - 1892 General Electric Co. (Edison General Electric Co.) Electric lightbulb and appliances. (6)
 - 1892 International Multifoods Corp. (International Milling Company) Flour milling. (495)
 - 1892 Knight-Ridder Inc (Ridder Publications) Founded German language newspaper in New York. (427)
 - 1892 Melville Corp. (Melville Shoe) Shoe store. (93)
 - 1892 Olin Corp. (Olin-Mathieson) Blasting powder, soda ash. (426)
 - 1893 Inland Steel Industries (Inland Steel) Steel mill. (261)
 - 1893 Maytag Corp. (Parsons Bandcutter and Self Feeder Co.) Threshing machine; introduced elec. washing machine. (340)
 - 1893 Temple-Inland Inc. (Southern Pine Lumber Co.) Lumber. (387)
 - × 1894 Ralston Purina Co (Robinson-Danforth Commission) Animal feed. (152)
 - 1894 Reebok International LTD. (JW Foster and Sons) Created spiked running shoes. (347)
 - 1895 Harris Corp. (Harris Automatic Press Co.) Pioneered printing press. (345)
 - 1896 Becton Dickinson & Co. Hypodermic needles and medical supplies. (442)
 - 1896 SCEcorp (West Side Lighting Co.) Los Angeles power. (139)
 - × 1896 USF&G Corp. (United States Fidelity and Guaranty Co.) Surety bonds. (352)
 - 1897 Dow Chemical Co. Introduced chlorine bleach. (33)
 - 1898 Goodyear Tire & Rubber Co. Carriage tires. (81)
 - 1898 International Paper Company. Paper mills. (60)
 - 1898 Pepsico, Inc. Invented Pepsi-Cola. (20)
 - 1899 Coca Cola Enterprises Inc. (Johnston Coca Cola Bottling Group) First Coke bottling franchise. (199)
 - 1899 Duke Power Co. (Catawba Power) Hydroelectric power. (263)
 - × 1899 Florida Progress Corp. (Florida Power Corp) (409)
 - 1899 General Dynamics Corp. (Electric Boat) Ship builder. (307)

- 1899 Kellogg Co. (Battle Creek Toasted Flake Co.) Invented toasted wheat flakes; first sold by mail order. (176)
- 1899 Kmart Corp. (SS Kresge Ltd.) Dime store chain. (15)
- 1899 Nucor Corp. (Olds Motor Works) Oldsmobile cars. (379)
- 1899 Sprint Corp. Abilene, Kansas phone franchise. (75)
- 1899 Sonoco Products Co. Inc. Textile machinery hardware. (482)
- 1899 V.F. Corp. (Reading Glove and Mitten Manufacturing Co.) (230)
- 1900 Weyerhaeuser Co. (Weyerhaeuser Timber Co.) Logging. (103)
- 1901 Gillette Company (American Safety Razor Co.) Invented the disposable safety razor. (194)
- × 1901 Monsanto (Monsanto Chemical Works). Saccharin producer. (145)
- 1901 Nordstrom Inc. (Wallin & Nordstrom) Shoe store. (292)
- × 1901 TRW Inc. (Cleveland Cap Screw Co.) Hardware maker. (126)
- 1901 USG Corp. Gypsum. (487)
- 1901 USX Corp. (United States Steel) (45)
- 1901 Walgreen Co. Drugstore. (120)
- 1902 Aid Association for Lutherans Inc. Insurance. (415)
- 1902 Archer-Daniels-Midland Co. (Daniels Linseed Co.) (92)
- 1902 Boise Cascade Corp. (Barber Lumber Co.) (279)
- 1902 Engelhard Co. Chemical products. (468)
- 1902 JC Penney Co. Inc. (The Golden Rule) Dry goods. (32)
- 1902 Minnesota Mining and Manufacturing Co. Abrasives. (58)
- × 1902 Texaco Inc. (Texas Fuel Co.) Oil distributor. (16)
- × 1902 Turner Corp. (Turner Construction Co.) (428)
- × 1903 Bankers Trust New York Corp. (Bankers Trust Co.) (155)
- 1903 Detroit Edison Co. Power (325)
- 1903 Ford Motor Corp. Introduced the \$600 car. (2)
- × 1903 Foxmeyer Corp. (Southwestern Drug Co.) (214)
- 1903 Owens-Illinois, Inc. (Owens Bottle Machine) Glass. (309)
- 1903 Philips Petroleum Co. (Anchor Oil) Oil wells. (79)
- 1903 Public Service Enterprise Group Inc. (Public Service Corp.) Trolley operations. (202)
- × 1904 Bankamerica Corp. (Bank of Italy) (46)
- 1904 Caterpillar Inc. Patented crawler-track farm tractor. (61)
- × 1904 First Interstate Bancorp (Bank of Italy) (276)
- 1904 Dana Corp. (Spicer Manufacturing) Invented automobile driveshaft. (170)
- × 1904 Providian Corp. Insurance. (385)
- 1905 Lincoln National Corp. Life insurance. (167)
- 1905 Paccar Inc. (Seattle Car Manufacturing) Railroad cars. (260)
- 1905 Teachers Insurance and Annuity Assoc. Retirement fund. (101)
- 1906 American Electric Power Co. Inc. (American Gas & Electric) Utility. (211)
- × 1906 Champion International Corp. (Champion Paper & Fibre) (220)
- × 1906 Columbia Gas System Inc. (Columbia Gas & Electric) (397)
- 1906 Gannett Co. Inc. (Elmira Gazette) Newspaper. (299)
- × 1906 General Public Utilities Corp. (311)
- 1906 Southern Company (Alabama Power Co.) (142)
- × 1906 Willamette Industries Inc. (Willamette Valley Lumber) (372)

- × 1906 Vons Companies (Vons) Supermarket. (228)
- 1906 Xerox Corp. (The Haloid Co.) Photographic paper maker. (41)
- 1907 Praxair Inc. (Linde Air Products Co.) Industrial gas. (419)
- 1907 United Parcel Service (American Messenger Service) (35)
- × 1908 Carolina Power & Light Co. (391)
- 1908 First Union Corp. (Union National Bank of Charlotte) (187)
- 1908 General Motors Corp. Automobile makers consortium. (1)
- 1909 American Home Products Corp. Medicinal sales. (130)
- 1909 Baker Hughes Inc. (Sharp & Hughes) Oil drill bits. (448)
- × 1909 Martin Marietta Corp. (Glenn L. Martin Co) First U.S. bombers. (111)
- 1909 McGraw-Hill Inc. (McGraw-Hill Book Co.) Published “ Street Railway Journal. ” (411)
- 1909 Mutual of Omaha Insurance. (288)
- × 1909 Noram Energy Corp.(Arkansas-Louisiana Gas) Gas pipeline. (404)

- 1910 Black & Decker Corp. Candy-dipper machines; introduced pistol-grip electric drill. (221)
- × 1910 Diamond Shamrock Inc. (Diamond Alkalai Co.) Soda ash. (430)
- × 1910 Long Island Lighting Co. (362)
- × 1910 Pacificorp. Power (327)
- 1910 Rohm & Haas Corp. Patented leather tanning process. (323)
- × 1910 Salomon Inc. (Salomon Brothers) Money brokerage. (184)
- × 1911 Alleghany Power System (Black River Water and Power) (459)
- 1911 Eaton Corp. (Torbensen Gear and Axle Co.) Internal-gear axles. (196)
- × 1911 Hechinger Co. (Sidney Hechinger Co.) Lumber sales. (458)
- × 1911 New England Electric Co. (New England Power Assoc.) (491)
- 1911 Whirlpool Corp. (Upton Machine Co.) Washing Machine. (147)
- 1912 Fluor Corp. Industrial construction. (134)
- 1912 Hercules Inc. (Hercules Powder Co.) Explosives. (399)
- 1912 Illinois Tool Works Inc. Machine tool distributor. (331)
- 1912 Liberty Mutual Insurance Co. (128)
- × 1912 Morrison Knudsen Corp. (Morrison-Knudsen) Construction. (450)
- 1912 Pitney Bowes Inc. (Universal Stamping Machine Co.) (300)
- 1912 Texas Utilities Co. (Texas Power and Light) (210)
- 1913 Entergy Corp. (Arkansas Power & Light) Electric power. (200)
- 1914 Conagra Inc. (Nebraska Consolidated Mills) Flour mill. (24)
- 1914 Dial Corp. (Northland Transportation) Bus operation. (322)
- 1914 International Business Machines Corp. (Computing-Tabulating-Recording Company)
Punch card tabulator. (7)
- × 1914 Mercantile Stores Co. Inc. (Mercantile Stores) (400)
- 1914 Merrill Lynch & Co. Inc. Underwriting. (40)
- 1914 Safeway Inc. (Skaggs United Stores) Grocery. (54)
- × 1914 Stop & Shop Companies Inc. (Economy Grocery Stores) (302)
- × 1915 Fleming Companies (Lux Mercantile) Wholesale grocery. (51)
- 1916 Boeing Company (Pacific Aero Products) Aircraft. (29)
- × 1916 Cyprus Amax Minerals Co. (Cyprus Mining Co.) Copper. (407)
- × 1916 Echlin Corp. Auto parts. Inc. (494)
- 1917 Ashland Oil, Inc. (Swiss Oil Company) (115)

- 1917 Lear Seating Corp. (American Metal Products Co.) Metal stamping. (355)
- × 1917 Lutheran Brotherhood Inc. (Luther Union) Insurance. (496)
- × 1918 Agway Inc. (Eastern States Farmer Exchange Inc.) Feed, seed and fertilizer. (370)
- × 1918 GTE Corp. (Richland Center Telephone) (34)
- 1918 Parker Hannifin Corp. (Parker Appliance Co.) Patented pneumatic braking system. (437)
- 1918 Universal Corp. (Universal Leaf) Tobacco. (380)
- 1919 Amerada Hess Corp. (Amerada Corp.) Oil exploration. (172)
- 1919 American International Group Inc. (C.V. Starr & Co) Property and casualty insurance. (26)
- 1919 Cummins Engine Co. Inc. Intro. mobile diesel engine. (241)
- × 1919 Great Western Financial (Great Western Saving & Loan) (374)
- 1919 Halliburton Co. (Better Method Oil Cementing Co.) (205)
- × 1919 Reynolds Metals Co. (U.S. Foil Company) Tinfoil for cigarette packaging. (198)
- 1919 Rockwell International (Wisconsin Parts Co.) Auto axles. (94)
- 1919 Tandy Corp. Leathercraft store. (232)
- × 1919 Thrifty Pay-Less Holdings (Thrifty Cut-Rate) Drug stores. (343)

- 1920 Allied-Signal Inc. (Allied Chemical and Dye Co.) (72)
- × 1920 Chrysler Corp. (Maxwell Motor Car Co.) Automobiles. (11)
- × 1920 ITT Corp. (International Telephone and Telegraph Co.) Phone service for Cuba and Puerto Rico. (23)
- × 1920 McDonnell Douglas Corp (Davis-Douglas Co.) Biplane. (69)
- 1920 PP&L Resources (Pennsylvania Power & Light Co.) (417)
- 1920 Occidental Petroleum Corp. (117)
- × 1920 Witco Corp. Chemical distributor. (493)
- × 1921 Continental Grain Company. Grain supplier. (222)
- × 1921 General Re Corp. (General Casualty and Surety Reinsurance Corp.) (298)
- 1921 Lowe's Companies Inc. (Lowe's N. Wilkesboro Hardware) (192)
- 1922 Aon Corp. Insurance. (277)
- × 1922 Fred Meyer, Inc (Meyer's Grocery) Variety store. (357)
- × 1922 Harcourt General Corp. (General Drive-In.) Theaters. (313)
- 1922 Raytheon Co. (American Appliance Co.) Radio Tubes. (109)
- 1922 Readers Digest Association. Condensed books. (403)
- 1922 State Farm (State Farm Mutual Automobile Insurance Co.) (12)
- × 1922 Time Warner Inc. (Time Inc.) Time Magazine (159)
- 1922 United Services Automobile Assn. Insurance. (189)
- 1923 Bear Stearns Companies (Bear Stearns & Co.) Stocks. (335)
- 1923 Hasbro, Inc (Hassenfield Brothers) Fabric remnant dist. (423)
- 1923 Safeco Corp. Insurance. (321)
- 1923 Textron Inc. (Special Yarns Corp.) Textiles. (112)
- × 1923 United States Shoe Corp. Sold Red Cross shoes. (432)
- 1923 Walt Disney Co. Animated cartoons. (108)
- 1924 Ace Hardware Corp. (Ace Stores Inc) Hardware. (478)
- 1924 Dean Witter Discover (Dean Witter Reynold Inc.) Investment and bond dealer. (175)
- 1924 Delta Air Lines (Huff-Deland Dusters) Crop dusting. (80)
- 1924 Yellow Freight System Inc. (Yellow Transit) Trucking. (392)
- × 1925 Central and Southwest Power Co. (315)

- × 1925 Dean Foods Co. (Central Brokerage Co.) Evaporated milk. (460)
- × 1925 Enron Corp. (HNG Inc.) Gas distributor. (129)
- 1925 FPL Group Inc. (Florida Power and Light) (212)
- 1925 Marriott Corp. (Hot Shoppe) Chili stand. (138)
- 1925 Nationwide Insurance Enterprise (Farm Bureau Mutual Automobile Insurance Co.) (96)
- × 1925 Trans World Airlines, Inc. (Western Air Express) (337)
- 1925 United Technologies Corp. (Pratt & Whitney Aircraft) Aircraft engines. (31)
- 1925 Winn-Dixie Stores Inc. (Table Supply Stores) Groceries. (98)
- × 1926 American General Corp. (American General Insurance) (238)
- × 1926 Fruit of the Loom Inc. (Union Underwear Co.) (483)
- 1926 Lockheed Corp. (Lockheed Aircraft) Aircraft. (70)
- 1926 Northwest Airlines (Northwest Airways) Air mail. (125)
- × 1926 Stone Container Corp. (J.H. Stone and Sons) Corrugated boxes. (204)
- 1926 Super Valu Stores (Winston & Newell) Grocery dist. (50)
- × 1927 CBS Inc. (Columbia Broadcasting System) Radio network. (306)
- 1927 Georgia-Pacific Corp. (Georgia Hardwood Lumber Co.) (73)
- 1927 Louisiana Pacific Corp. (Georgia-Pacific) Lumber. (367)
- 1927 Rite Aid Corp. (Rack Rite Distributors) Health and beauty product retailer. (268)
- 1927 W.W. Granger Inc. Wholesale motor parts. (369)
- 1928 Alco Standard Corp. (V&V Associates) Oil investments. (149)
- 1928 Genuine Parts Co Inc. Auto replacement parts. (237)
- 1928 Motorola (Galvin Manufacturing) Pioneered car radios. (28)
- 1928 Schering-Plough Corp. Drug sales. (248)
- × 1928 Transamerica Corp. Diversified holding company. (216)
- 1929 AMR Corp. (The Aviation Corp.) Small airlines. (49)
- 1929 Consolidated Freightways (Consolidated Truck Lines) (247)
- 1929 Farmland Industries Inc. (Union Oil Co.) Petroleum. (174)
- 1929 First Bank System. (First Bank Stock Corp.) (470)
- 1929 Kerr-McGee Corp. (Anderson & Kerr Drilling Co.) Oil. (341)
- 1929 Masco Corp. (Masco Screw Products) Auto parts. (264)
- × 1929 Panhandle Eastern Corp. (Interstate Pipe Line Co.) (252)
- 1929 UAL (United Aircraft and Transport) Transcont. air service. (62)

- × 1930 Payless Cashways Inc. (Furrow Co.) Building (416)
- 1930 Publix Super Markets (Publix) Grocery store. (132)
- × 1930 Roadway Services Inc. (Roadway Express) Freight carrier. (254)
- 1930 Texas Instruments (Geophysical Service) Seismology. (106)
- 1931 Baxter International (Don Baxter Intravenous Products) (119)
- × 1931 EG&G Inc. (Edgerton, Germes, Hausen & Grier) Invented the strobe light. (429)
- × 1932 Bruno's Inc. Food store. (396)
- × 1932 Polaroid Corp. Synthetic light-polarizing materials. (480)
- × 1932 Smith's Food and Drug Centers Inc. (Lorenzo Smith & Son Co.) Grocery store. (378)
- × 1933 NBD Bancorp. (National Bank of Detroit) (332)
- 1933 Ryder System Inc. (Ryder Truck Rental) Truck leasing. (245)
- 1934 Continental Airlines Holdings (Trans Texas Airways) (208)
- 1934 Jefferson Smurfit Corp. (Jefferson Smurfit Group) Packaging. (351)

- × 1935 Giant Food Inc. (Giant Food Shopping Center) Grocery. (318)
- × 1935 Morgan Stanley Group Inc. (Morgan Stanley) Investment banking. (118)
- 1935 Tyson Foods, Inc. (Tyson Feed & Hatchery) Poultry transportation. (225)
- × 1935 Ultramar Inc. (Ultramar PLC.) Oil. (454)
- × 1936 Geico Corp. (Government Employees Ins.) Auto ins. (418)
- 1937 Arrow Electronics Inc. Retail electronics. (249)
- 1937 Progressive Corp. (Progressive Mutual Ins.) Auto ins. (465)
- 1937 USAir Group (All American Aviation) Air mail service. (166)
- 1938 Dillard's Department Stores Inc. (206)
- 1938 Federal National Mortgage Assoc. VA loan purchaser. (36)
- 1938 Hewlett-Packard Co. Electronic test equipment. (22)
- 1938 Longs Drug Stores Corp. (Longs Self-service Drugstore) (444)
- 1938 Owens-Corning Fiberglas. Glass fiber products. (342)
- 1939 Albertson's (Albertson's Food Center) Supermarket. (88)
- 1939 Northrop Grumman Corp. (Northrop Aircraft) Aircraft. (171)
- 1939 Sara Lee (Consolidated Grocers) Wholesale grocery. (56)

- 1940 Air Products and Chemicals Inc. Industrial gases. (329)
- × 1941 AMP Inc. Pre-insulated electrical terminals. (285)
- × 1941 Capital Cities/ABC Inc. (ABC Broadcasting) Radio stations and theaters. (181)
- × 1942 Consolidated Natural Gas Co. (368)
- × 1943 Dow Corning Corp. Developed spark plug lubricant. (500)
- × 1943 Premark International Inc (United Drugs) (333)
- 1943 Tenneco Inc. (Tenn. Gas and Transmission) Gas pipeline. (68)
- 1944 Associated Ins. (Blue Cross/Blue Shield) (326).
- 1945 Mattel, Inc. Toy furniture. (354)
- 1945 Wal-Mart Stores Inc. (Walton 5&10) Dimestore. (4)
- 1946 Avery Dennison Corp. Introduced self-adhesive labels. (393)
- 1946 Kelly Services Inc. (Russell Kelly Office Services) Temporary clerical services. (476)
- 1946 Loews Corp. (Tisch Hotels) NJ resort hotel. (64)
- × 1946 Shaw Industries Inc. (Star Dye Co.) Dyed scatter-rugs. (406)
- 1947 Servicemaster Co. Ltd. Management (Wade Wenger and Assoc) On-site carpet cleaning. (376)
- 1948 Cotter and Company Inc. Hardware wholesaler. (438)
- × 1948 Loral Corp. Copper wire, toys. (286)
- 1948 Manpower Inc. Temporary job placement. (273)
- 1948 McDonald's Corp. Hamburgers. (140)
- 1948 Toys "R" Us Inc. (Children's Supermarket) Toys. (131)
- × 1948 Transco Energy Co. (Transcontinental Gas Pipeline Corp). Natural gas. (401)
- 1949 Automatic Data Processing Inc. (Automatic Payrolls Co.) Payroll service. (456)
- 1949 Circuit City Stores Inc. (Wards Co.) TVs. (280)
- 1949 Williams Companies. (Williams Brothers Co.) Natural gas. (422)

- 1950 Centex Corp. Residential construction. (353)
- 1950 Fleetwood Enterprises. Venetian blinds. (471)
- × 1950 Olsten Corp. Temporary clerical services. (489)

- × 1951 Caldor Corp. Discount merchandise. (414)
- × 1951 Coastal Corp. (Coastal States Gas Producing Co.) (110)
- × 1952 Eckerd Corp. (Eckerd Drugs of Florida) Drugstores. (255)
- × 1953 Litton Industries (Electro Dynamics) Microwave tubes. (257)
- × 1953 LTV Corp. (Ling Electric) Electronics. (258)
- 1955 AFLAC Inc. Medical insurance. (191)
- 1955 Avnet Inc. (Avnet Electronics Supply) Radio parts dist. (320)
- × 1955 Tosco Corp. (Oil Shale Co.) Oil refinery. (182)
- 1956 Dover Corp. Elevators. (361)
- × 1956 Revco DS Inc. (Regal Drugstores) (449)
- × 1956 Supermarkets General Holdings Co. (Supermarkets Operating Co.) Grocery cooperative. (162)
- × 1956 Tele-Communications Inc. Texas cable operation. (233)
- 1956 TJX Companies (Zayre Corp) Discount department stores. (296)
- × 1957 Digital Equipment Corp. Interactive computers. (65)
- × 1958 Mapco (Mid-American Pipeline) Natural gas. (364)
- 1959 Aramark (Automatic Retailers of America) (223)
- 1959 Computer Sciences Corp. Computer assembly and service. (436)
- 1959 National Semiconductor Corp. Transistors. (484)
- × 1959 Service Merchandise Co. Inc. Catalog showroom. (282)

- 1960 Alltel Corp. (Mid-Continent Telephone) Phone service. (384)
- × 1960 Iowa Beef Processors Inc. (IBP) (83)
- × 1960 Teledyne Inc. Aircraft electronics. (467)
- 1961 Humana Inc. (Extendicare Co.) Nursing home. (308)
- × 1961 FHP International (Family Health Program) HMO. (455)
- 1963 Beverly Enterprises. Convalescent hospitals. (377)
- × 1963 MCI Communications Corp. Microwave radio system. (66)
- 1963 The Limited Inc. Women's clothing. (161)
- 1964 Nike, Inc. (Blue Ribbon Sports) Track shoe retailer. (301)
- 1965 Lyondell Petrochemical Co. (Arco Chemical Co.) Petrochemical refinery. (293)
- × 1965 Turner Broadcasting System Inc. Atlanta UHF TV station. (402)
- 1966 Best Buy Co Inc. Computer and electronics retailer. (373)
- × 1967 Flagstar Corp. Hotel and food services. (324)
- 1967 Southwest Airlines (Air Southwest Co) Intrastate travel. (434)
- × 1968 Bindley Western Industries Inc. Drug wholesale. (284)
- 1968 Columbia HCA Healthcare Corp. Hospital renovation. (97)
- × 1968 Healthtrust Corp. (Hospital Corp. of America) (383)
- 1968 Intel Corp. (Integrated Electronics) Semiconductor manufacture and design. (90)
- 1968 WMX Technologies Inc. (Atlas Disposal) Waste handling. (107)
- × 1969 Browning-Ferris Industries (American Refuse Systems) Garbage collection. (271)
- 1969 Gap, Inc. (The Gap) Levi's jeans. (305)
- × 1969 James River Corp. (James River Paper) Paper mill. (213)
- 1969 National Medical Enterprises Inc. Nursing homes and hospitals. (334)
- 1969 Sysco Corp. Food distributor. (99)
- × 1969 Tenant Healthcare Corp. (National Medical Corp) Hospital ownership and operation. (469)

- × 1970 Federal Home Loan Mortgage Corp. (168)
- 1970 Viacom Inc. CBS program syndication. (153)
- 1971 Cardinal Health Inc. Pharmaceuticals. (203)
- 1971 Federal Express Corp. Overnight delivery. (136)
- 1971 First Financial Management Corp. Bank data processing. (499)
- 1972 Student Loan Marketing Association. Loan servicing. (365)
- × 1974 Republic New York Corp. (441)
- 1974 Tech Data Corp. Computer data processing supply. (464)
- 1974 United Healthcare Corp. (303)
- 1975 Microsoft Corp. BASIC software program. (250)
- 1975 PacifiCare Health Systems Inc. Health care. (390)
- 1976 Apple Computer Inc. Pioneered PCs. (123)
- × 1976 Microage Inc. (The Byte Shoppe) Computer sales. (497)
- 1976 Price/Costco Company (Price Club) Discount goods to small businesses. (47)
- × 1976 U.S. Health Corp. HMO. (381)
- 1977 Amerisource Distribution Corp. Alco Standard Corp. Wholesale drug distributorship. (272)
- 1978 Home Depot Inc. Hardware/home products warehouse. (77)
- × 1978 Seagate Technology Inc. Pioneered PC hard disk. (328)
- × 1979 AST Research Inc. High tech consulting. (473)
- × 1979 Caremark International (Home Health Care of America) In-home health care. (461)
- 1979 Health Systems International (Health Met) Health maintenance. (481)

- × 1980 Merisel Inc. Computer retail. (227)
- × 1982 Compaq Computer Corp. Introduced IBM PC-clones. (100)
- × 1982 Intelligent Electronics Inc. Computer retailer. (358)
- 1982 Sun Microsystems Inc. Computer workstations. (244)
- 1983 Dominion Resources Inc. Electric utility. (262)
- × 1983 Waban Inc. Warehouse club. (310)
- × 1983 World Com Inc. (LDDS Communications Inc.) Long-distance discount service. (498)
- 1984 Dell Computer (PCs Limited) RAM chips/IBM clones. (330)
- × 1985 Conner Peripherals Inc. Developed Disk drives. (474)
- 1985 Gateway 2000. Personal Computer retail. (421)
- 1986 Office Depot Inc. Office supply warehouse. (274)

注：×印は 2003 年までに 500 社リストから消滅・破綻した企業

印は 2003 年までに 501 ~ 1000 位に下落した企業

参考文献

- Ansoff H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill(広田寿亮訳『企業戦略論』産能大出版部, 1969年)
- Ansoff H. I. (1988), *The New Corporate Strategy*, Wiley (中村元一・黒田哲彦『最新・戦略経営』産能大出版部, 1990年)
- Barney J. B. (2002), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Prentice Hall, Inc. (岡田正大訳『企業戦略論』, ダイヤモンド社, 2003年)
- Chandler A. D. (1990), *Scale and Scope The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール アンド スコープ』有斐閣, 1993年)
- Chandler A. D. (1994), *The Competitive Performance of U. S. Industrial Enterprises Since the Second World War*, *Business History Review*, 68, Spring
- Chandler A. D. (2001), *The Electronic Century*, The Free Press
- Christensen C. M. and Michael E. Raynor (2003), *The Innovator's Solution Creating and Sustaining Successful Growth* (玉田俊平監修・櫻井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2003年)
- *Fortune*, May 15, 1995. April 29, 1996. April 28, 1997. April 27, 1998. April 26, 1999. April 17, 2000. April 16, 2001. April 15, 2002. April 14, 2003. April 15, 2004.
- GE Corporate Executive Office (2001), *The Jack Welch Years at GE* (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー『GEとともに, ウェルチ経営の21年』ダイヤモンド社, 2001年)
- Harris Corporation (1996), *Founding Dates of the 1994 Fortune 500 U. S. Companies*, *Business History Review* 70, Spring
- Porter M. E. (2001), *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review*, March (藤川佳則監訳・沢崎冬日訳「インターネットでいかに優位性を実現するか 戦略の本質は変わらない」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』May 2001)
- Useem M. (1996), *Investor Capitalism How Money Managers Are Changing the Face of Corporate America*, BasicBooks, 1996
- Welch J. with J. A. Byrne (2001), *Jack Straight from the Cut*, Warner Books, Inc. (宮本喜一訳『ジャック・ウェルチ わが経営』日本経済新聞社, 2001年)
- 国領二郎 (1995), 『オープン・ネットワーク型経営』日本経済新聞社
- 橋本輝彦 (1999), 「21世紀型企業試論」『立命館経営学』第37巻第5号
- 橋本輝彦 (2003), 「M&A プームと企業システムの変化」『立命館経営学』第41巻第6号