

新製品 開發 事例研究

—Kellogg 會社의 創業과 成長—



序文

여기 發表하게 되는 「Kellogg 會社의 創業과 成長」이라는 事例는 筆者が 1979년 여름 다른 研究 프로젝트로 美國을 訪問하여 두달간 연구하는 동안 특별히 시간을 내어 만들어 낸 것이다. 이 事例는 既存의 事例를 번역한 것이 아니고, 직접 미쉬간주의 배틀크리크를 찾아가 Kellogg 會社를 방문, 수일간 머물면서 자료를 수집하고 本 會社에 20~30년간 長期勤續한 重役 대지 幹部社員과 인터뷰를 하여 작성한 것이다. 筆者は 現代歷史哲學의 假說을 經營學에 導入하고자 하는 시도의 일환으로 70~80年 以上的 歷史를 가진 「健康한」企業을 研究해 보고자 하였다. 이 事例는 이러한 생각을 바탕으로 나타난 것이다. 그러나 여기 발표하는 内容은 一部分만을 간추린 것임을 附記한다.

筆者が 이 事例를 쓰는데 協助해 주신 Kellogg 會社의 最高經營層, 특히 J. Camstra, P. Kehoe, J. Green, J. Neve, E. Hoehne, E. Kronemeyer, N. Schneider 諸氏에게 감사드린다.

Kellogg 會社의 創業과 成長

1860年 4月 7日 美國의 미쉬간주에 있는 도시 배틀크리크에서 한 사내아이가 태어났다. 이 아기가 후에 食品業 분야의 세계적 대기업인 Kellogg 會社의 창업자이며 人類의 厚生福祉에 큰 寄

尹錫喆
(서울大 經營大 副教授)

與를 하고 있는 Kellogg財團의 創設者인 Will Keith Kellogg이다. W.K. Kellogg의 집안은 先代로부터 積實한 基督教 信奉者였다.

특히 그의 父親(John Preston Kellogg)은 미쉬간주에 이주하여 온 후 첫부인을 폐결핵으로 사별하고, 또 둘째부인에게서 난 딸마저 폐렴으로 앓는 등 온갖 고생을 겪고난 후, 第 7日降臨教 教理에 没頭하여 禁煙, 禁酒, 禁肉를 실천하는 생활 속에 健康만을 最高의 價值로 삼게 되었다.

此世의 終末이 臨迫했고, 예수의 降臨이 곧實現된다고 믿는 父親은 子女의 學校教育을 重要視하였을 리가 만무하였다.

그래서인지 W.K. Kellogg은 國民학교를 졸업한 후 불과 열네살의 나이에 부친의 생업인 빗자루장을 돋기 시작했다.

당시 전흙길을 한 마리의 말이 끄는 마차에 빗자루를 싣고 돌아다니는 14세의 어린 소년에겐 모진 고생과 시련이 뒤따랐다. 한여름의 더위와 겨울의 추위 등 惡天候 속에서 馬車와의 씨름, 한적한 산길에서의 고독과 위험, 이런 시련과 싸워 이겨가며 소년은 성장해갔다.

이처럼 父親이 만드는 빗자루의 판매원으로 성장하면서 Kellogg은 언제나 자기자신을 스스로 교육시키고 개발시키려는 노력을 계속했다. 20세 때는 칼라마주에 있는 파슨상업학교에 입학하여 보통 일년이 걸리는 과정을 불과 4개월 만에 이수하고 부기에 관한 지식 등을 익혔다.

후일 Kellogg은 “소년 시절에 결코 놀아본 적

이 없다”고 술회할 정도로 자신의 앞길을 위해 언제나 채찍질을 계속하였기 때문에 미소라든가 웃음 같은 것이 일생동안 그의 얼굴에 나타나 본 적이 별로 없었다.

한편 그는 20세 때 결혼과 동시에 당시 그의 형(John Harvey Kellogg)이 운영하는 병원겸 요양소로 직장을 옮기게 되었다. 형인 J.H. Kellogg은 동생과는 반대로 外向的이고 다소 威勢를 풍기는 성격이었다. 그는 동생을 대하는데 있어서도 윗사람으로서의 高姿勢를 언제나 견지하려고 하였다. 따라서 W.K. Kellogg이 그를 부를 때는 “兄”이라고 부르지 않고 “醫師先生님”이라고 불렀다.

W.K. Kellogg은 요양소에서 형을 위하여管理人の 일에서부터 청소부의 일에 이르기까지 혼자 도맡아 하다시피 했다. 장부기입 하는 일에서, 현금 수납은 물론 물품관리, 심지어는 잔심부름까지 하는 등 온갖 궂은 일을 다 해내야만 하였다. 비록 그는 그의 일이 탐탁하지 않았지만 子息이 하나 둘 늘어감에 따라 생계유지를 위한 수단으로 받아들이지 않을 수 없었다. 이러한 그의 혈설체념은 그의 일기장에 쓰여진 “나는~같다”는 式의 신세를 한탄하는 글귀에 역력히 드러나 있었다.

그러는 동안 그의 형은 醫師로서의 名聲이 점점 높아지고 그가 경영하는 요양소도 역시 번창하여 나갔다. 따라서 요양소 환자들의 紿食을 담당할 食品供給業務의 量 역시 급격히 澄張하여 갔고 醫學關係書籍을 印刷하고 出版하는 일까지 겹쳐 W.K. Kellogg은 週當 120시간의 激務를 치뤄야만 했다.

그러나 W.K. Kellogg은 그의 天賦的 記憶力과 超人的 精力으로 어려운 일을 모두 해냈다. 밤에는 習慣性 不眠症으로 잠을 못 이루었지만 이 不眠症은 오히려 많은 想像과 아이디어를 탄생시켰고, 이렇게 떠오른 아이디어는 그때 그때 메모를 하여 두었다가 낮이 되면 實踐에 옮기곤 하였다.

당시 醫師인 兄은 患者的 健康食品에 관심을 가지고 있었고 특히 빵이 患者들에게 좋지 않다고 믿었다. 따라서 빵보다 소화가 더 잘되고 健康에도 더 좋은 代用品을 개발하려는 연구를 하고 있었다.

이리하여 1894년에는 매일 일과가 끝나면 두 형제는 주방에 들어가 밀을 삶아서 여러가지 실험을 하여 보기기에 이르렀다. 또 한편 빵부스러기를 오븐 속에서 말려서 갈아 가루로 만든 「그라눌라」라는 식품은 실제 患者들에게 紿食되고 있었다. 빵껍질 가루에 밀겨울과 물엿을 넣어 「카라멜 커피」라는 대용커피가 개발된 것도 바로 이때였다.

그러나 이렇게 빵 말린 부스러기로서가 아니고 직접 밀을 가지고 어떤 成功作을 만들어 보려는 두 형제의 노력은 좀처럼 성공을 거두지 못했다.

食品開發을 위한 研究實驗費가 增加하게 되자 요양소의 理事會에서는 食品供給을 요양소會計에서 獨立시키기를 원했고 따라서 「배틀크리크 요양소 健康食品會社」(Battle Creek Sanitarium Health Food Company)라는 이름으로 요양소에 飲食物供給을 담당하는 獨立採算制의 機構가 設立되기에 이르렀다. 이로서 W.K. Kellogg은 月給장이가 아니고 이 會社 利益金의 1/4을 받기로 하고 兄의 主導下에 獨立된 會社를 경영하게 되었다.

하루는 의사인 형이 밀을 삶아 를터를 통해 눌러내는 着想을 (꿈속에서) 했다. 이 着想을 곧 實驗에 옮겨 보았으나 실제 나온 제품은 食品으로서 不適格이었다. 兄은 失望한 나머지 동생 W.K. Kellogg에게 삶는 시간을 변경하여 가며 더 實驗을 해 볼 것을 요구했다.

W.K. Kellogg은 형의 요구대로 15分, 20分, 30分,1시간 等으로 삶는 시간을 달리해 보면서 實驗을 계속했다.

이렇게 삶은 밀은 를터를 통해 눌리워 지고 를터에 붙은 부스러기를 칼로 긁어내는 過程을 되풀이 해 보았다. 그러나 역시 食品으로서 만족할만한 것은 나오지 못했다.

이런 實驗을 계속하는 동안 하루는 밀을 삶아 놓고 다른 바쁜 일이 겹쳐서 그냥 이를 밤을 지내게 되었다. 이를 밤이 지난 후 삶은 밀은 이미 곰팡이가 피게 되었다. 그러나 그는 그것을 버리기가 아까워서 일단 를터에 넣고 들려 보았다. 그러자 놀랍게도 전보다 훨씬 더 얇고 큰 薄片이, 그것도 밀 한알이 독립된 한개의 薄片으로 分離되어 나왔다. 또한 이 조각들은 아주 얇았

기 때문에 화덕에서 오는 열로 쉽게 바삭바삭하는 상태까지 말릴 수 있었다.

그러자 Kellogg 兄弟는 이偶然에서 나온 結果의 원인을 규명하려는 노력을 기울여 마침내 삶은 밀이 하루내지 이틀 밤을 방치해 두면 소위 「뜸」이 들게 되고, 이것은 곧 삶은 밀의 内部에水分의 分布가 均等하게 되어 틀터에 얇게 밀어진다는 사실을 발견하기에 이르렀다. 그후 Kellogg 형제는 곰팡이가 생기지 않으면서 삶은 밀을 뜸드리는 방법을 고안했다. 즉 주석판을 内部에 두른 통 속에 삶은 밀을 一定期間 방치해 뜸으로써 뜸을 드리는 방법이었다.

이렇게 만든 얇은 薄片에 약간의 소금으로 간을 맞추어 요양소의 患者들에게勸해 보았다. 結果는 成功이었다. 맛도 괜찮고 소화 역시 빠르다 용이하여 요양을 마치고 歸家한 患者들이 이 食品을 郵便으로 계속 주문할 정도였다.

Kellogg 兄弟는 계속 새로운 健康食品을 개발하기 위해서 연구와 실험을 거듭했다. Kellogg 醫師는 또 버터가 많은 患者들에게 이름지 못한 사실을 깨닫고 버터 代用으로서의 새로운 식물성식품을 개발하려는 노력을 기울이게 되었다.

이러한 그의 노력은 곧 결실을 보아 땅콩을 주워 껍질을 벗긴 후 역시 틀터를 통해 밀어내면 버터대용품으로서의 식물성(땅콩)버터의 생산이 가능하다는 결과를 얻기에 이르렀다.

이처럼 兄의 醫學的 感覺과 동생의 끈질긴 實驗 및 創意力이 結合되어 Kellogg 형제는 1895년에서 1905년 사이에 100餘 가지의 새로운 食品을 개발하게 되었다. 이들 식품중 가장 人氣를 끌게 된 것은 역시 薄片으로 건조시킨 씨리얼類였다. 이 씨리얼은 이미 郵便주문의 단계를 넘어서 백화점, 식품도매업자, 레스토랑에서도 주문을 해오기에 이르렀다.

이러한 획기적 발전에도 불구하고 醫師인 兄 Kellogg은 이 씨리얼제품을 외부에서의 주문에만 응하는 수동적 단계를 계속하려 하였을 뿐, 보다 적극적으로 광고를 하면서 事業을 확대해 가려는 뜻이 전혀 없었다. 그러나 동생 Kellogg는 이 患者用食品이 一般人의 食品으로 발전할 수 있다고 굳게 믿어 앞으로 대기업 경영자로서의 출발의 징이 트게 되었다.

한편, 동생 Kellogg는 옥수수, 보리 등 다른 곡식을 가지고도 實驗을 계속했다.

新製品이 계속 成功하게 되고 수요가 急增하자 W.K. Kellogg은 工場을 增築하고 大量生產體制를 갖추기로 했다. 또 製造工程에 관한 비밀보전을 위해 外部사람의出入을 통제하고, 야간에도 보초를 세웠다. 그러나 이런 노력에도 불구하고 製造비밀은 새어나가 결국 1900년에서 1905년 사이에 배틀크리크에는 小麥으로 씨리얼을 만드는 會社가 12개나 난립하게 되었다. 시장상황이 이렇게 돌변하게 되자 두형제간에 의견충돌이 두드러지기 시작했다. 우선 형은 사업확장에 반대였다. 동생이 당시 5만불을 들여建設한 새工場의建設資金은 모두 동생이個人으로 부담하라고 했다. W.K. Kellogg은 하는 수 없이 사체를 일어보기로 했다. 다행히 W.K. Kellogg의 과거 생활이 誠實하고 信用있던 것이 도움이 되어 사체를 엄을 수 있었다. 또한 工場建設後에도 事業은 변창하여 利益金의 1/4을 받는 위치에서 수년 후인 1903년에는 빚을 다 청산하고 회사내에서도 유력한 위치를 차지할 수 있었다. 그후에도 사업을 확장하려는 동생의 意思에 형이 끝내 반대했기 때문에 형제간의 不和는 점점 極度에 달하게 되었고 특히 設得이나妥協의in 방법이 아니고 威壓의in 방법으로 동생을 억누르는 형의 고질적 태도는 마침내 형제간의 訣別의 주요 원인이 되어 버렸다. 그러나 兄으로부터 독립하게 되면 兄에게 약 6만 3천불의 빚을 지는 입장이었으므로 동생 Kellogg는 2年半 동안 더 형의 뒷바라지를 하여 주면서 이 빚을 갚은 후 서로 헤어지기로 합의했다. 이리하여 W.K. Kellogg은 25년간 지속되어 온 형의 굴레에서 벗어나게 되고 1906년 비로소 독자적인 출발을 하기에 이르렀다.

이때는 이미 배틀크리크를 중심으로 同種기업들이 雨後竹荀식으로 난립하고 또 사라지는 극심한 경쟁 상태였다. 당시 미쉬간주의 캘흔카운티의 등기부에는 총 42개회사가 등록을 한 기록이 있다. 물론 이들 회사 중에는 씨리얼을 생산도 못해보고 문을 닫은 것들이 많고, 또 어떤 것들은 단순히 資金動員에 그치고 만 것들도 있었다. 사실 이때까지만 해도 Kellogg 자신도 씨리얼생

산의 경학한 자료, 예컨대 배합비율이나 삶는 온도, 시간 등에 관한 Know-How가 완전하지 못했고 또 생산설비의 능률적인 규격이나 수치가 확립되지 못한 상태였다. 따라서 Kellogg의 비밀을 품어서 흥내내어 보려던 流行性 模倣者들이 성공하기 어려웠던 것은 당연했고 더구나 아직 소비자 시장이 확립되지 못한 상태였다. 이런 상황에서 金融街는 씨리얼業種에 대해 悲觀的 입장 을 취하게 되었고 자금대출에 대해서도 점차 냉정해지기 시작했다. 그러나 W.K. Kellogg은 씨리얼 事業의 無限한 장래성에 관해 확신을 가지고 계속 연구와 실험을 해갔다. 특히 옥수수를 재료로 연구에 몰두했다. 옥수수제품은 처음에는 만족스럽지 못했으나 옥수수를 삶기전에一次加工을 거쳐 소위 옥수수그릴을 만들어 製品工程에 投入시킴으로써 훨씬 만족스런 결과를 얻을 수 있었다.

그러나 아직도 씨리얼은 健康食品으로서의 認識圈에 머물고 있었을 뿐, 健康食品으로서의 인식을 止揚시키고 一般食事用으로, 最小限 朝食으로 당시 一般化되어 있던 토스트를 능가하는 상태까지 가려면 길이 요원했다.

Kellogg은 씨리얼이 당시 빵이 가지고 있는 健康食品으로서의 결점을 보완하는 것만으로는 부족하다고 판단했다. 그래서 맛에 있어서도 빵이나 토스트를 능가해야 한다고 믿었다.

이점에 착안한 W.K. Kellogg은 빵을 발전시키는 실험과 연구에 들어갔다. 麥牙를 添加시켰고, 또 설탕을 입히는 등 많은 아이디어를 짜냈고 이를 실험을 통해 현실화하였다. 이런 아이디어의 대부분은 밤에 불면증으로 잠을 못 이루는 동안 탄생했다고 한다.

이렇게 제품을 향상시킴과 동시에 W.K. Kellogg은 大規模의 廣告 및 판촉활동을 추진해 갔다. 그의 소신은, 첫째로 좋은 제품을 만들고, 둘째로 소비자가 제품을 알아주고 스스로 찾아야 한다는 것이었다. 따라서 중간상인에게 투자를 하기보다는 최종 소비자를 위해 투자해야 되고 그러기 위해서는 막대한 광고와 판촉활동을 실시해야 한다는 것이었다. 당시 아직도 모조제품이 범람하고 있었으므로 W.K. Kellogg은 製品 포장위에 붉은 색으로 자기 이름 W.K. Kellogg

의 署名을 해 넣었고 署名이 있는 제품만이 모조품이 아닌 진짜 正統品임을 강조했다.

이처럼 精力的으로 會社를 키워 나가는데 있어서 가장 큰 고통의 하나는 資金調達 문제였다. 배틀크리크를 중심으로 한때 유행처럼 난립했던 씨리얼 製品붐이 거의 다 실패로 끝나자 金融街에서도 이 事業에 對해 冷淡해졌다. 그러나 지난 25년간 요양원 업무를 맡아왔고 씨리얼 事業을 키워오는 동안 世人의 눈에 비친 W.K. Kellogg의 誠實性과 正直한 性格은 이제 그의 資金動員力에 絶對的 背景을 이루게 되었다. W.K. Kellogg의 平生 가장 가까운 친구였으며 事業上의 決定에 언제나 중요한 助言을 해준 Arch Shaw는 후일 다음과 같이 회고한 적이 있다. “W.K. Kellogg이 醫師兄 밑에서 겪은 25년은 결코 虛送歲月이 아니었다” 한편 전에 요양소에 와서 치료받는 동안 W.K. Kellogg을 알게 된 富裕한 몇몇 사람들이 新設會社의 株를 사주었다. 이와 같이 株式을 팔아 運轉資金에 充當하면서 W.K. Kellogg은 46歳의 完熟한 나이에 信念에 찬 企業家로서 新設會社를 결고히 다져가고 있었다.

그러나 다시 커다란 試鍊이 닥쳐왔다. 1907년 7월 4일 不意의 사고로 Kellogg의 本工場이 火災로 完全消盡되고 말았다. 獨立事業으로 創業한지 不過 1年餘만에 맞는 이 火災로 W.K. Kellogg의 企業家生活에 終止符가 오는 것으로 火災를 바라보는 사람들은 생각했다.

그러나 火災現場을 뚝뚝히 지켜보고 있던 W.K. Kellogg은 드디어 주위에 모여있는 全會社 종업원들에게 조용히 입을 열었다. “여러분 내일 아침 平常時처럼 모두 出勤하시오. 一部는 노一카工場(本工場옆에 있는 副工場)에 배치되어 作業을 하시고 나머지는 불탄 공장의 뒷처리를 부탁드립니다. 여러분 중 단 한 사람도 해고되지 않을 것입니다.” 이 말을 남기고 W.K. Kellogg은 그날이 美獨立記念日로서 休日임에도 불구하고 시카고로 달려가 建築家 한 사람을 불탄 현장에 데리고와 工場의 再建을 相議했다. 이것이 火災後 不過 12시간만이었다. 아직도 그치지 않은 연기를 바라보며 둘은 耐火性 現代式 工場을 構想하고 있었다. 이 새로 지을 工場은 未來를 指向

하는 方向에서 位置도 大量 物資를 수령할 수 있도록 鐵道沿邊으로 정했다. 그 당시의 구체적인 설계도 20~30年後를 내다 계획이었다. 이와 같은 現代式 工場의 建設에 6만 4천불 외에 약 5만불의 추가로 필요했다. W.K. Kellogg은 여러 은행을 巡訪했으나 당시 어느 은행도 씨리얼事業에 資金을 대주려 하지 않았다. 3주일 동안을 헛수고로 헤맨 끝에 시카고의 「National Bank of the Republic」이라는 조그만 은행에서 3만불의 융자를 얻는데 성공했다. 이것은 당시 Kellogg을 위기 직전에서 구해준 구세주와 같은 것이었다.(후일 工場이 完工되고事業이 번창해지기 시작하자 데트로이트等地의 큰 은행에서 Kellogg會社에 接近해 왔다. 그때 Kellogg은 단호히 "No"로 대답함으로써 옛날 자기를 구해준 시카고의 조그만 은행에 보답했다)

新設工場의 建立에는 資金外에 다른 어려움도 따랐다. 生產施設材中 水冷式 롤러를 製作하는業體는 당시 데트로이트에 오직 한군데 밖에 없었다. Kellogg이 롤러를 주문하러 갔을 때는 이미 Kellogg의 再起를 방해하려는 씨리얼 경쟁업자 하나가 水冷式 롤러 1년 생산량을 獨占契約해놓았을 때였다. 따라서 Kellogg은 1년이 지나야 롤러를 購入할 수 밖에 없는 곤경에 놓이게 됐다. Kellogg은 어쩔 수 없이 돌아와 불탄자리를 배회하면서 절망에 빠져 있는데 문득 흙속에서 발길에 특하고 채이는 것이 있었다. Kellogg의 눈이 빛났다. 사람을 불러 흙을 파헤치고 전에 불에 타서 흙속에 묻힌 롤러를 모두 찾아냈다. 그리고 電話로 데트로이트의 製作所를 불러 "새 롤러의 제작은 독점계약에 의해 불가능해도 불타다 남은 롤러를 再生시켜 修理하는 것은 가능하지 않겠는가?"하고 타진하여 결국 뜻을 이루었다. 이때 Kellogg은 자기의 再起를 저지하려는陰謀에 미리 對備하기 위해 修理하려 보내는 롤러에 黃酸으로 標識을 했고 修理後 新設工場까지 運搬하는데도 감시원을 수송차에 직접 태워護送케 했다.

이렇게 온갖 위기를 극복해가며 工場이 完工되어 다시 生산활동에 들어가자 Kellogg은 이미 제정신이 아니라는 소리를 들을 만큼 文字 그대로 狂奔하기 시작했다. Kellogg은 消費者를 대

하는 方面에서 廣告活動을 再開함과 동시에 씨리얼을 推廣하는 브로커, 都賣商들을 만나기 위해 全國을 누비고 여행했다. 밤낮을 가리지 않고 차에서 잠은 기차 속에서 잤다. 5주간의 여행중에 호텔에서 잠을 잔 것은 3~4회 정도였다. "좋은 製品을 생산해서 消費者에게 알린다. 그러면 소비자는 그 제품을 기억하고 스스로 찾게 된다." 이러한信念에서 Kellogg은 이미 1907년의 大火災 이전부터 막대한 비용을 들여 광고를 했던 것이고 광고에는 W.K. Kellogg이란 署名이 있는 것만이 진짜 "正統品"이란 文句를 꼭 걸드렸다. Kellogg이 大火災에서 비교적 쉽게 再起하게 된 것은 이러한 廣告의 힘 때문이기도 한 것 같았다. 後日에 Arch Shaw는 이렇게 회고했다. "1907년의 火災는 별 것이 아니었다. 왜냐하면 이미 소비자의 머리 속에 심어 놓은 것은 火災에 의해 消失되지 않았기 때문이다"

이렇게 精力的인 生산과 판매를 계속하며 會社를 키우는 동안 1929년에 시작된 世界的 大恐慌을 맞게 되었다.

공황이 닥치자 Kellogg은 이때야말로 우리가 大轉換機를 가져올 때라고 판단했다. 그때까지도 아직 씨리얼이 朝食에 革命을 가져왔다고는 할 수 없었다. 食事란 장구한 습관의 산물이었기 때문이었다. 재래식 토스트나 계란후라이 같이 더운 것을 먹는 습관에서 찬 우유에 씨리얼을 타먹는 轉換이 그렇게 쉽게 이뤄지기는 어려웠다.

Kellogg은 25% 이상의 실업율이 지배하는 공황기에 집집마다 또는 식료품 소매상을 통하여 無料샘플을 풀기 시작했다. 가난한 부모들이 어린 자식들에게 이 샘플로 받는 씨리얼을 먹일 것이고 어린이가 자라면 어릴 때 부모가 먹여준 음식에 계속 애착을 가질 것이고 따라서 다시 커가는 자기 자식들도 씨리얼 아침 식사에 습관을 불이게 될 것이다. ——이것이 Kellogg의信念이었다. 이리하여 공황이 지속하는 수년 동안 Kellogg會社에는 총 매출고보다 無料샘플量이 더 많았고 값이 비교적 찐 씨리얼의 매출고는 공황기에도 年年 成長을 계속했다.

Kellogg의 이러한 長期眼은 適中하여 그후 10년, 20년이 가는 동안 씨리얼은 朝食의 飼兒료

君臨하기에 이르렀고 Kellogg 會社는 食品業界
에서 世界的 指導企業의 位置를 차지할 수 있게
되었다.

參 考

Kellogg 會社의 過去 5年間實績

營業實態	(단위 : 百萬弗)				
	1978	1977	1976	1975	1974
純賣出額	1,690	1,534	1,385	1,345	1,130
(增加率)	10%	11%	3%	19%	22%
製品原價	1,093	988	890	898	795
利子支給額	9.7	9.2	9.0	6.3	5.5
稅前利益	273	263	252	213	144
企業所得稅	128	124	122	105	69
純益	145	138	130	108	74
(增加率)	5%	6%	21%	45%	10%

財務實態	流動資產	382	365	387	264
	流動負債	198	166	152	127
	運轉資本	233	216	213	137
	流動比率	3.2:1	2.3:1	2.4:1	2.3:1
	工場 및 施設(純)	474	422	377	317
	總資產	942	839	766	726
	長期負債	84	80	86	92
	(普通株)	567	542	487	430
	自己資本				

기타통계자료

資本投資額	87	76	90	72	60
留保利潤增加分	53	52	55	54	30
株主數	20,869	20,351	20,054	19,940	19,889
從業員數	20,905	20,405	19,720	19,487	19,139