

産開研資料 No. 109

平成 20 年 3 月

# 製造業と卸売業の業態と機能の変革

大阪府立産業開発研究所

## ま え が き

企業を取り巻く環境変化をみますと、需要構造の変化、グローバル化、IT化、流通機構の変化、企業間取引関係の見直し、同業者・関連業者の減少等、厳しい状況が続いています。

製造業、卸売業は、こうした環境変化に対応するために、業態や機能の再編・見直しを行っていますが、こうした中で、製造業が製造卸売業又は卸売業の業態に近くなる例や、卸売業が他産業へと活動領域を広げる動き等もみられています。

本調査は、このような製造業と卸売業の業態・機能の変化に焦点をあて、製造業と卸売業はそれぞれの生産・加工機能や卸売機能をどのように再構築しているのか、それに伴い製造業と卸売業の産業の垣根に変化がみられるのか、等について探ろうとしました。

調査にあたり、ご協力いただきました皆様に、厚くお礼申し上げます。

本調査は当所所員 松岡信明が担当しました。

平成 20 年 3 月

大阪府立産業開発研究所

所長 橋 本 介 三

## 目 次

要 約 .....	1
第1章 はじめに .....	3
1 調査の背景と目的 .....	3
2 調査方法 .....	3
3 回答企業の概要 .....	4
第2章 製造業と卸売業の多様な業態と機能 .....	6
第1節 生産・加工機能と卸売機能 .....	6
第2節 兼業部門への取組 .....	8
第3章 製造業と卸売業の経営環境変化と事業活動分野 .....	11
第1節 新事業への参入と既存事業からの撤退 .....	11
1 新事業への事業展開 .....	11
2 既存事業からの撤退 .....	16
第2節 企業間取引関係の再編 .....	20
第3節 経営環境変化と事業 .....	25
第4章 製造業と卸売業の業態変革と活動領域の模索 .....	29
第1節 今後の生産・加工機能と卸売機能 .....	29
第2節 進出計画と経営方針 .....	33
第3節 むすび .....	37
<参考資料>	
参考集計表（第3章 第3節関連） .....	40
調査票 .....	42

## 【 要 約 】

### （製造業と卸売業の生産・加工機能と卸売機能）

調査対象は、大阪府内の中小規模の製造業と卸売業である。これら企業の生産・加工機能をみると、製造業は9割強の企業が自社工場を設置しているが、他の企業は自社工場を設置せずに、国内外の協力工場への生産委託等を活用している。一方、卸売業のうち3割強は自社工場を設置している。ただし、その内容は倉庫内に加工設備を設置し、仕入商品の流通加工等を行うものから、製造業の工場に近い本格的な生産・加工機能をもつものまで多様である。

卸売機能（製品、商品の調達面）をみると、製造業の2割、卸売業の3割は海外企業への委託生産や海外調達を行っており、とくに卸売業のうち消費財でこの傾向が強い。

### （兼業部門による製造業と卸売業の相互乗り入れ）

製造業の2割、卸売業の4割は本業以外に兼業部門をもっている。兼業分野の事業をみると、製造業では卸売業が最も多く、また、卸売業のうち消費財では小売業が、産業財では製造業が、それぞれ最も多い。本業と兼業部門の関係において、製造業と卸売業は相互に参入している。また、製造業、卸売業とも消費財では小売業への参入がみられる。なお、兼業部門の売上高比率が高まる中で、柱となる事業が移行していき、本業が変わっていく例もみられる。

### （新事業への進出と既存事業からの撤退）

最近10年間で、2割の企業は新事業へ進出しており、また、1割の企業は既存事業からの撤退経験があると回答している。新事業へ進出する企業は、一方で、既存事業からの撤退も進めており、自社の限られた経営資源の再編成に取り組んでいる。

新事業への進出において、製造業、卸売業とも産業財では売上高の拡大等、前向きな理由が多いが、消費財では本業の先行き不安、過当競争等、後ろ向きの理由が多い。

### （企業間取引関係の再編）

新事業への進出や既存事業からの撤退並びに自社の生産・加工機能や卸売機能の多様化に対応して、企業間取引関係にも変化がみられる。

受注先・販売先の業態は多様化しており、この傾向は、製造業よりは卸売業で、また、産業財よりは消費財で、強くみられる。第1位の取引先とは長期継続的取引関係にある企

業が多いが、その企業との取引ウエイトは低下している。

取引関係は自社よりも取引相手先企業の経営戦略・事情によって変更を余儀なくされる場合が多い。例えば、製造業の消費財では、販売先の卸売業が国内調達より海外調達に比重を移す例、販売先の卸売業の事業縮小により、自ら卸売機能を担うことを余儀なくされる例等である。

#### (今後の対応)

海外企業への生産委託や、海外調達に対しては、製造業、卸売業とも前向きな取組がうかがえる。消費財では、すでに高い水準にあるため、これ以上は増やしにくいものの、産業財では、今後、増やしたいとする企業が多い。一方、国内の自社工場での生産や協力工場への生産委託に対しては、産業財ではやや前向きな取組がうかがえるものの、概して現状維持とする企業が多い。こうした動きからみて、今後も、製造業、卸売業において、それぞれの生産・加工機能、卸売機能の見直しや再構築が進み、業態と機能は多様化していくと思われる。

今回調査を行った製造業と卸売業については、両者の境界はあいまいで明確に線引できない部分もある。事業所並びに企業は、統計上は、産業別、業種別に整然と分類されているが、各事業所又は企業の業態や機能には多様性がみられ、また、複数の産業や業種にわたる事業を行う例も少なくない。近年の業種別の中小企業組合をみると、組合員の業態や機能の多様化により、組合事業を協調して運営していくことが難しくなっている例もみられる。

こうした中、業界調査や中小企業支援施策においても、対象企業の多様な業態、機能を考慮した柔軟な取組が重要となっている。

中小企業は厳しい事業環境変化に対応し、乗り越えていく中で、自らの業態・機能を柔軟に見直し、再構築してきた。ただし、個々の中小企業の経営資源が限られている中、これら企業が連携して、多様な業態・機能を基盤とした「強み」を持ち寄り、新たなビジネスモデルを生み出していくことも期待される。

## 第1章 はじめに

### 1 調査の背景と目的

企業を取り巻く環境変化をみると、本業部門の需要減退、事業活動のグローバル化、IT化、流通機構の変化、企業間の取引関係の見直し、同業者・関連業者の減少等、事業環境が大きく変化する中で、既存事業の再構築に向けた取組が進んでいる。

製造業においては、国内生産ではコストが合わなくなる中、国内の協力工場さらには海外の協力工場へと生産委託を増やす例、自社工場を縮小し、製造卸売業又は卸売業に近い業態となる例がみられる。一方、卸売業をみると、製造業、小売業、物流業等が自ら卸売機能を担う傾向がみられる中、卸売機能の見直しを迫られているが、生産・加工機能やサービス機能等を自社に取り込む等、他産業へと活動領域を広げる動き、さらには他産業へ事業の柱を移行させる例がみられる。

以上のように、製造業が卸売業の業態に近くなる例や、卸売業が他産業へと活動領域を広げたり、事業の柱を移行させる動きに焦点をあて、製造業と卸売業は、生産・加工機能や卸売機能をどのように再構築しているのか、それに伴い製造業と卸売業の産業の垣根に変化がみられるのか、等の実態を探った。

なお、調査対象の規模は中小企業とした。これは、大企業では本業の事業規模が大きく、また、子会社・関連会社が多いため、企業の業態や生産・加工機能、卸売機能等の変化が把握しにくいためである。

### 2 調査方法

総務省『事業所・企業統計調査、平成16年』の名簿を用いて、大阪府内の製造業と卸売業に対して、下記の要領でアンケート調査を実施した。アンケートの回答は、平成19年7月末現在についての状況である。

なお、平成19年12月には、回答企業について適宜ヒアリング調査を行った。

#### a 調査対象の産業と事業形態

事業所・企業統計調査名簿に記載されている大阪府内民営事業所のうち、製造業と卸売業について、経営組織が会社企業の単独事業所と本社・本店（支社・支店は除く）。

#### b 調査対象の業種と規模

製造業は全業種。卸売業は各種商品を除く全業種。

規模は中小企業。常用雇用者は、製造業が20人以上299人以下、卸売業が10人以上99人以下。

c 調査方法 郵送自記式アンケート調査

d 調査時期 平成19年8月下旬～9月初旬

e 発送数と回答数 総発送数 1,620社、有効発送数 1,529社  
有効回答数 524社、有効回答率 34.3%

### 3 回答企業の概要

(産業財を扱う企業は製造業の8割、卸売業の6割を占める)

回答企業の主要取扱製品(商品)を消費財と産業財に分類し、双方の取扱企業割合をみると、製造業はそれぞれ19.8%、80.2%、卸売業はそれぞれ43.8%、56.2%となり、製造業、卸売業とも産業財の割合が高い(表1-1)。

調査結果の分析においては、業種別でなく、財別を用いた。これは、製造業と卸売業を相互に対比させる上で、製造業と卸売業の各業種区分が異なっているためである。

(注:消費財は一般消費者が最終的に消費する財、産業財は産業用使用者が使用する財)

表1-1 製造業・卸売業別、財別

(単位:社、%)

	合計	消費財	産業財
全 体	524 100.0	158 30.2	366 69.8
製造業	298 100.0	59 19.8	239 80.2
卸売業	226 100.0	99 43.8	127 56.2

(産業財を取り扱う企業は、消費財を取り扱う企業よりもやや規模が大きい)

回答企業の常用雇用者規模をみると、製造業では「21~50人」が、卸売業では「20人以下」が、それぞれ最も多く、製造業と卸売業で違いがみられる。しかし、資本金規模では、製造業、卸売業とも「1千万円超5千万以下」が最も多く、「1千万円以下」と続いており、製造業と卸売業の違いはみられない(表1-2、3)。

財別では、製造業、卸売業とも、産業財を取り扱う企業は消費財を取り扱う企業より常用雇用者規模、資本金規模がやや大きい。

表1-2 常用雇用者規模

(単位:社、%)

		合計	20人以下	21~50人	51~100人	101~300人	301人以上
全 体		524 100.0	132 25.2	244 46.6	94 17.9	52 9.9	2 0.4
製造業		298 100.0	26 8.7	163 54.7	58 19.5	49 16.4	2 0.7
卸売業		226 100.0	106 46.9	81 35.8	36 15.9	3 1.3	0 0.0
製造業	消費財	59 100.0	9 15.3	28 47.5	12 20.3	9 15.3	1 1.7
	産業財	239 100.0	17 7.1	135 56.5	46 19.2	40 16.7	1 0.4
卸売業	消費財	99 100.0	49 49.5	33 33.3	16 16.2	1 1.0	0 0.0
	産業財	127 100.0	57 44.9	48 37.8	20 15.7	2 1.6	0 0.0

(注)表中の構成比の計は、四捨五入の関係で100.0にならない場合がある。以下、同じ。

表 1-3 資本金規模

(単位：社、%)

		合計	1千万円以下	1千万円超5千万円以下	5千万円超1億円以下	1億円超3億円以下	3億円超10億円以下	10億円超
全 体		524 100.0	124 23.7	305 58.2	62 11.8	18 3.4	13 2.5	2 0.4
製造業		298 100.0	67 22.5	171 57.4	37 12.4	15 5.0	7 2.3	1 0.3
卸売業		226 100.0	57 25.2	134 59.3	25 11.1	3 1.3	6 2.7	1 0.4
製造業	消費財	59 100.0	24 40.7	23 39.0	8 13.6	4 6.8	0 0.0	0 0.0
	産業財	239 100.0	43 18.0	148 61.9	29 12.1	11 4.6	7 2.9	1 0.4
卸売業	消費財	99 100.0	30 30.3	58 58.6	8 8.1	2 2.0	1 1.0	0 0.0
	産業財	127 100.0	27 21.3	76 59.8	17 13.4	1 0.8	5 3.9	1 0.8

(系列やグループに属する企業は1割強)

回答企業の資本形態をみると、「系列やグループに属さない企業」の割合が、製造業、卸売業とも8割強を占めて最も多く、とくに製造業の消費財でこの企業割合が高い。このほか、製造業では「国内大手製造業のグループ企業」が10.1%、卸売業では「国内大手商業のグループ企業」が11.1%みられる(表1-4)。

表 1-4 資本形態

(単位：社、%)

		合計	系列やグループに属さない独立企業	国内大手製造業のグループ企業	国内大手商業のグループ企業	外資系企業
全 体		524 100.0	442 84.4	43 8.2	36 6.9	3 0.6
製造業		298 100.0	256 85.9	30 10.1	11 3.7	1 0.3
卸売業		226 100.0	186 82.3	13 5.8	25 11.1	2 0.9
製造業	消費財	59 100.0	54 91.5	3 5.1	2 3.4	0 0.0
	産業財	239 100.0	202 84.5	27 11.3	9 3.8	1 0.4
卸売業	消費財	99 100.0	82 82.8	6 6.1	10 10.1	1 1.0
	産業財	127 100.0	104 81.9	7 5.5	15 11.8	1 0.8



## 第2章 製造業と卸売業の多様な業態と機能

本章では、製造業と卸売業の生産・加工機能と卸売機能、兼業の状況等に焦点をあて、多様な業態と機能についてみていく。

なお、当調査の対象企業には、製造卸売業（自社工場をもたない製造業、協力工場に自社企画品を委託生産する卸売業等）や、製造業と卸売業の双方の事業を兼ねる企業も含まれているが、前出の事業所・企業統計調査名簿で分類されている通りに、製造業と卸売業を区分した（同統計では複数の産業、業態にわたる事業を行う企業を分類する際、各部門の売上高、人員、設備等によって、所属する産業を判断している）。

### 第1節 生産・加工機能と卸売機能

製造業と卸売業の生産・加工機能、卸売機能（主に製品・商品の調達面）をみるために、以下、自社工場の保有、協力工場への生産委託、海外企業への生産委託、海外調達の状況を見ていく。

#### （製造業の9割強、卸売業の3割強は自社工場を保有）

自社工場の設置状況を見ると、製造業の94.0%、卸売業の33.6%は自社工場を設置している（表2-1）。卸売業では3社に1社は自社工場を保有している。卸売業の自社工場は、倉庫内に加工設備を設置し、仕入商品の加工・小分け・組合せ等の流通加工を行うものから製造業の工場に近い生産・加工機能をもつものまで多様である。

このように製造業に分類されていてもすべての企業が自社工場を設置しているわけではなく、5.4%の企業は自社工場を設置していない。これらの企業は協力工場への生産委託等によって、生産・加工機能を保有している。

自社工場の保有割合を財別にみると、製造業では消費財より産業財がやや高いが、卸売業では産業財、消費財の差はみられない。なお、産業財ではグループ企業が工場を設置している例がみられたが、これらは「その他」とした。

表2-1 自社工場の設置

（単位：社、%）

		合計	設置している	設置していない	その他
全 体		524 100.0	356 67.9	161 30.7	7 1.3
製造業		298 100.0	280 94.0	16 5.4	2 0.7
卸売業		226 100.0	76 33.6	145 64.2	5 2.2
製造業	消費財	59 100.0	53 89.8	6 10.2	0 0.0
	産業財	239 100.0	227 95.0	10 4.2	2 0.8
卸売業	消費財	99 100.0	34 34.3	65 65.7	0 0.0
	産業財	127 100.0	42 33.1	80 63.0	5 3.9

表2-2 協力工場への生産委託

（単位：社、%）

		合計	行っている	行っていない	その他
全 体		524 100.0	340 64.9	166 31.7	18 3.4
製造業		298 100.0	208 69.8	79 26.5	11 3.7
卸売業		226 100.0	132 58.4	87 38.5	7 3.1
製造業	消費財	59 100.0	37 62.7	21 35.6	1 1.7
	産業財	239 100.0	171 71.5	58 24.3	10 4.2
卸売業	消費財	99 100.0	59 59.6	38 38.4	2 2.0
	産業財	127 100.0	73 57.5	49 38.6	5 3.9

**(協力工場への生産委託を行う企業は製造業の7割、卸売業の6割を占める)**

生産・加工の一部を協力工場へ生産委託する企業の割合は、製造業の69.8%、卸売業の58.4%を占めている(表2-2)。

製造業は生産工程の一部で外注を利用する例が多く、高い割合となっており、卸売業も仕入商品の流通加工が中心となるが、製造業に匹敵する高い割合を占めている。

財別にみると、卸売業では消費財と産業財の違いはみられないが、製造業の産業財では消費財より高い割合となっている。

**(海外企業への生産委託は卸売業で多い)**

海外企業へ自社企画品の生産委託を行う企業割合は、製造業の17.4%、卸売業の27.9%を占めている(表2-3)。製造業は下請企業が多いことや、海外企業の技術力の不安から生産委託には慎重な企業が多いが、卸売業では、繊維・衣服、生活用品の消費財を中心に海外製品の品質は日本製品と遜色のないものとなっており、製造業に比べて高い割合となっている。

財別にみると、製造業、卸売業とも産業財より消費財の方が割合は高いが、産業財の割合も低くはない。

表2-3 海外企業への生産委託

(単位：社、%)

		合計	行っている	行っていない	その他
全 体		524 100.0	115 21.9	398 76.0	11 2.1
製造業		298 100.0	52 17.4	240 80.5	6 2.0
卸売業		226 100.0	63 27.9	158 69.9	5 2.2
製造業	消費財	59 100.0	12 20.3	47 79.7	0 0.0
	産業財	239 100.0	40 16.7	193 80.8	6 2.5
卸売業	消費財	99 100.0	38 38.4	59 59.6	2 2.0
	産業財	127 100.0	25 19.7	99 78.0	3 2.4

表2-4 海外調達

(単位：社、%)

		合計	行っている	行っていない	その他
全 体		524 100.0	129 24.6	379 72.3	16 3.1
製造業		298 100.0	51 17.1	237 79.5	10 3.4
卸売業		226 100.0	78 34.5	142 62.8	6 2.7
製造業	消費財	59 100.0	9 15.3	49 83.1	1 1.7
	産業財	239 100.0	42 17.6	188 78.7	9 3.8
卸売業	消費財	99 100.0	43 43.4	53 53.5	3 3.0
	産業財	127 100.0	35 27.6	89 70.1	3 2.4

**(海外調達は消費財を扱う卸売業で多い)**

ここでの海外調達は海外企業が企画・生産したものをそのまま輸入するものであり、上記の「海外企業への生産委託」(自社企画品を海外企業に生産委託)とは区別している。

海外調達を行う企業は、製造業の17.1%、卸売業の34.5%を占めている(表2-4)。上記の「海外企業への生産委託」を行う企業割合と比較すると、製造業はほぼ同じであるが、卸売業では、上記よりさらに高い割合となっている。

財別にみると、卸売業では産業財より消費財の扱い割合が高いが、製造業では財別による違いは少ない。

## 第2節 兼業部門への取組

(卸売業では兼業部門をもつ企業割合が高い)

製造業と卸売業の生産・加工機能や卸売機能をみる上で、兼業部門の事業内容との関連も重要である。本業以外に「兼業部門がある」企業割合は、製造業で20.1%、卸売業で42.0%を占めており、卸売業は製造業の2倍強の高い割合を占め、他産業へと活動領域を広げている(表2-5)。

財別にみると、卸売業では消費財での割合がやや高いものの、消費財と産業財の差は小さい。一方、製造業では、消費財と産業財で差がみられ、「兼業部門がある」企業割合は、消費財で32.2%、産業財で17.2%となっている。産業財では本業の成長力・収益力が高いため、本業に特化できる企業が多いが、消費財では需要の伸び悩みや国内生産ではコストが合わなくなる等、本業の成長力・収益力が鈍化又は低下している例もあり、兼業部門をもつ企業も少なくない。

表2-5 兼業部門の事業の有無

(単位：社、%)

		合計	兼業部門がある	本業のみ
全 体		524 100.0	155 29.6	369 70.4
製造業		298 100.0	60 20.1	238 79.9
卸売業		226 100.0	95 42.0	131 58.0
製 造 業	消費財	59 100.0	19 32.2	40 67.8
	産業財	239 100.0	41 17.2	198 82.8
卸 売 業	消費財	99 100.0	44 44.4	55 55.6
	産業財	127 100.0	51 40.2	76 59.8

(製造業は卸売業を、卸売業は小売業を、それぞれ兼業する例が多い)

製造業のうち兼業部門があると回答した企業について、その事業をみると、「卸売業」が58.3%で最も高い割合を占め、「小売業」23.3%、「サービス業」21.7%、「建設業・工事業」11.7%と続いている(表2-6)。

また、卸売業のうち兼業部門があると回答した企業について、その事業をみると、「小売業」42.1%、「製造業」40.0%、サービス業20.0%、建設業・工事業17.9%となっている。また、2つ以上の産業を兼業する例は製造業、卸売業ともみられるが、卸売業でこうした例が多い。

財別に兼業する事業を上位2位までみると、以下のとおりである。

- 製造業の消費財： ①卸売業 ②小売業
- 卸売業の消費財： ①小売業 ②製造業
- 製造業の産業財： ①卸売業 ②サービス業
- 卸売業の産業財： ①製造業 ②建設業・工事業

本業と兼業の関係において、製造業と卸売業は相互に参入している。また、製造業、卸売業とも消費財では小売業への参入がみられる。

表 2-6 本業以外の事業

(単位：社、%)

	回答企業数	製造業	卸売業	小売業	建設業 工事業	不動産業	運輸・ 倉庫業	サービス業	その他	
全体	155 100.0	38 24.5	35 22.6	54 34.8	24 15.5	19 12.3	8 5.2	32 20.6	1 0.6	
製造業	60 100.0	0 -	35 58.3	14 23.3	7 11.7	5 8.3	4 6.7	13 21.7	1 1.7	
卸売業	95 100.0	38 40.0	0 -	40 42.1	17 17.9	14 14.7	4 4.2	19 20.0	0 -	
製造業	消費財	19 100.0	0 -	14 73.7	9 47.4	2 10.5	1 5.3	0 -	2 10.5	0 -
	産業財	41 100.0	0 -	21 51.2	5 12.2	5 12.2	4 9.8	4 9.8	11 26.8	1 2.4
卸売業	消費財	44 100.0	15 34.1	0 -	30 68.2	2 4.5	8 18.2	1 2.3	8 18.2	0 -
	産業財	51 100.0	23 45.1	0 -	10 19.6	15 29.4	6 11.8	3 5.9	11 21.6	0 -

(注) 複数回答。

(兼業部門の売上高比率は10%未満とする企業が多い)

兼業部門の事業の全売上高に占める割合をみると、「10%未満」とする企業が46.6%を占めて最も多く、「30%以上」が27.6%、「10%以上30%未満」が23.3%と続いている(表2-7)。

製造業、卸売業別にみると、製造業では兼業部門をもつ企業割合は卸売業の半分にとどまっていたが、兼業部門が全売上高に占める割合は「30%以上」とする企業が3割を占める等、高い比率となっている。とくに製造業の消費財では35.7%と高い割合を占めている。一方、卸売業は兼業部門をもつ企業割合が製造業の2倍と高いものの、その兼業部門が全売上高に占める割合は「10%未満」とする企業が約半数を占めており、製造業に比べると売上高比率は低い。

表 2-7 兼業部門の売上高比率

(単位：社、%)

	合計	0%	10%未満	10%以上 30%未満	30%以上	
全体	116 100.0	3 2.6	54 46.6	27 23.3	32 27.6	
製造業	48 100.0	3 6.3	19 39.6	11 22.9	15 31.3	
卸売業	68 100.0	0 0.0	35 51.5	16 23.5	17 25.0	
製造業	消費財	14 100.0	1 7.1	4 28.6	4 28.6	5 35.7
	産業財	34 100.0	2 5.9	15 44.1	7 20.6	10 29.4
卸売業	消費財	30 100.0	0 0.0	16 53.3	7 23.3	7 23.3
	産業財	38 100.0	0 0.0	19 50.0	9 23.7	10 26.3

表 2-8 兼業部門の売上高比率の  
5年間の傾向

(単位：社、%)

	合計	高まっている	横ばい	低下している	
全体	126 100.0	40 31.7	62 49.2	24 19.0	
製造業	50 100.0	17 34.0	23 46.0	10 20.0	
卸売業	76 100.0	23 30.3	39 51.3	14 18.4	
製造業	消費財	15 100.0	7 46.7	4 26.7	4 26.7
	産業財	35 100.0	10 28.6	19 54.3	6 17.1
卸売業	消費財	33 100.0	10 30.3	15 45.5	8 24.2
	産業財	43 100.0	13 30.2	24 55.8	6 14.0

(兼業部門の売上高比率は上昇傾向)

兼業部門の売上高比率について、最近5年間の傾向をみると、「横ばい」が最も高い割合を占める中で、「高まっている」が「低下している」を上回っているが、中でも製造業の消費財で「高まっている」の企業割合が高い(表2-8)。本業が成熟傾向となる中、兼業部門が企業業績を下支えする例も少なくないものと思われる。

(兼業部門の比重拡大並びに柱となる事業の移行)

回答のあった524社のうち、現在の本業が平成10年頃の本業とは異なる企業は、製造業で3社、卸売業で8社みられた(表2-9)。これら11社の平成10年頃の本業をみると、製造業の3社は卸売業、不動産業と回答し、また、卸売業の8社は、製造業、小売業、建設業・工事業、サービス業と回答している。

11社の現在の兼業部門をみると、ほとんどの企業で平成10年頃の本業としてあげられており、さらに、兼業部門の売上高比率も現在、「30%以上」が6社、「10~30%未満」が3社とその割合は低くない。これらの動きは、本業の業態が変わっているため、転業又は事業転換といえるが、その過程は関連分野・隣接分野への業務拡張並びにこれら分野への柱となる事業の移行といえる。

表2-9 事業の柱が産業間で移行している例

平成19年現在の本業と兼業			平成10年頃の本業	
本業	兼業	兼業部門の売上高比率	本業	
製造業 : 金型	卸売業	30%以上	卸売業	金型用鋼材
製造業 : 高圧ガス、酸素、窒素、二酸化炭素	卸売業	30%以上	卸売業	高圧ガス、酸素、窒素、二酸化炭素
製造業 : 健康関連商品、玄関マット、カーマット	不動産業、建設業・工事業	30%以上	不動産業	
卸売業 : 医療機器、福祉用具の販売及びレンタル	製造卸売業、小売業、サービス業	30%以上	製造卸売業	衛生材料(ガーゼ、脱脂綿等)
卸売業 : 梱包資材、物流機器、理化学機器	製造業	10%未満	製造業	梱包資材、物流機器、理化学機器
卸売業 : 拡大鏡製造卸及び通販	小売業	10~30%未満	製造業	拡大鏡
卸売業 : 住宅設備、インテリア	小売業、建設業・工事業	30%以上	建設業・工事業	リフォーム
卸売業 : デジタル交換機、ビジネスホン	建設業・工事業	10~30%未満	建設業・工事業	
卸売業 : 輸入工具	小売業、サービス業	10~30%未満	サービス業・小売業	工具類
卸売業 : 陶磁器、ガラス器	製造業、小売業	30%以上	小売業	陶磁器、ガラス器
卸売業 : 食料品(青果)	小売業	10%未満	小売業	食料品(青果)

(注) 平成10年頃と現在で本業が異なると回答した11社の事例。1行が1企業。

### 第3章 製造業と卸売業の経営環境変化と事業活動分野

第2章でみたように製造業、卸売業は、事業環境の変化に対応して、生産・加工機能や卸売機能の再構築、複数事業にわたる事業展開に取り組んでおり、全体として、多様な業態、機能をもつこととなった。こうした既存の業態・機能の再編、見直しは、「新事業への進出」並びに「既存事業からの撤退」とも大きく関連している。ここでは、これらの実情をみるとともに、それに伴う企業間取引関係の変化や経営状況の変化をみていく。

#### 第1節 新事業への参入と既存事業からの撤退

##### 1 新事業への事業展開

ここでは「新事業」を幅広くとらえ、他産業への進出、生産・加工機能の変化（国内自社工場での生産をやめて、海外調達に切り替える等）、生産又は扱い品目の変更も対象とした。

##### （新事業へ進出した企業は2割を占める）

最近10年間における「新事業」への進出状況をみると、「進出した」とする企業割合は21.6%を占めており、製造業よりは卸売業の方が、また、消費財より産業財の方が、それぞれ若干、高い割合となっている（表3-1）。なお、前出の兼業部門との関連をみると、卸売業で兼業部門をもつ企業割合は製造業の2倍強の割合となっていたが、新事業への進出については、製造業と卸売業でそれほど大きな差はみられない。

「進出した」と回答した113社のうち20社（製造業6社、卸売業14社）は、その具体的事業や品目の記入があり、これらを一覧表とした（表3-2）。これらの事例をみると、製造業、卸売業とも海外への事業展開や新たな生産（又は扱い）品目に取り組む例が中心である。卸売業では、製造業より多様な事業展開の例がみられ、建設業・工事業、小売業へ進出する例、学校経営、介護サービスへ進出する例がみられる。なお、これら20社のうち5社（\*の企業）は撤退事業の具体的内容も記入している（後出の表3-10、11）。

表3-1 新事業への進出

（単位：社、%）

		合計	進出していない	進出した	その他
全 体		524 100.0	372 71.0	113 21.6	39 7.4
製造業		298 100.0	219 73.5	62 20.8	17 5.7
卸売業		226 100.0	153 67.7	51 22.6	22 9.7
製造業	消費財	59 100.0	42 71.2	11 18.6	6 10.2
	産業財	239 100.0	177 74.1	51 21.3	11 4.6
卸売業	消費財	99 100.0	71 71.7	21 21.2	7 7.1
	産業財	127 100.0	82 64.6	30 23.6	15 11.8

表3-2 最近10年間における「新事業への進出」事例

本業	兼業	本業での主要扱い品	新事業への進出事例 *・・・撤退事業もある
製造業	なし	ガムテープ、シール等	特殊用途シール（防塵・防虫機能をもつ） *
製造業	不動産業	塩化ビニールシート、合成皮革、靴底	不動産賃貸
製造業	なし	繊維強化プラスチック（FRP）・ポリカーボネート樹脂（PC）の波板・平板	合成木材を生産 *
製造業	卸売業	ほうろう加工	海外生産拠点を設立
製造業	なし	建築用造作材の製材、集成材製造	建築用床合板、プレカット
製造業	なし	自動車部品	海外工場設立
卸売業	製造業、サービス業	自動車補修部品	海外企業に自社規格品を生産委託 *
卸売業	なし	産業用部品材料	部品から設備（環境機器）まで広げる
卸売業	なし	切削工具、工場用備品	海外企業への生産委託
卸売業	建設業・工事業	生コン、セメント、コンクリート二次製品	マンション、戸建て、リフォーム工事
卸売業	なし	自動車補修部品	一部海外調達
卸売業	製造業、小売業	珈琲、紅茶、食材	喫茶店等の開業を支援する学校を経営 *
卸売業	製造業、建設業・工事業	ベランダ手摺り関連品	物干し金物の開発・販売 *
卸売業	工事業	OAフロアの構成材の販売及び施工	海外企業への生産委託
卸売業	小売業	青果	小売業
卸売業	製造業	自動車用品	生産子会社設立
卸売業	なし	歯科用レーザー	CAD・CAM事業
卸売業	製造業、小売業	乳児子供服企画製造販売	自社ブランド品の小売
卸売業	製造業	雑穀（豆類）、調味料、砂糖、油、小麦粉	中国に調達拠点
卸売業	小売業、サービス業	輸入靴、バッグ、小物	介護事業

(注) 1行が1社。

（前向きの進出理由は売上高の増加、新たな取引先、新製品・新技術等）

新事業への取組を促す要因には、自社の発展・拡大をめざした「前向きの理由」と、本業の成長力・収益力が鈍化又は低下する中で、経営の維持・安定を図るという「後ろ向きの理由」があげられる。

まず、前向き理由は、「売上高の増加が見込める」が最も多く、次いで「新たな取引ルートを開拓」「新製品・新技術を開発」「取引先からの要請」「新商品を企画」と続いている。このほか、高い割合ではないものの、「外注業務を自社に取り込む」「人材・人員の活用」「土地等の資産活用」等、内部の経営資源の再活性化もあげられている（表3-3）。

製造業、卸売業とも上位3位までは同じ順位であるが、4位は製造業が「取引先からの要請」、卸売業は「新商品を企画」となっている。

財別による違いも少ないが、2位や3位の項目で、消費財では産業財に比べて「新商品を企画」が、産業財では消費財に比べて「新製品・新技術を開発」が、それぞれ高い割合となっている。

表3-3 新事業に進出した前向き理由

(単位：社、%)

	回答企業数	売上高の増加が見込める	新たな取引ルートを開拓	新製品・新技術を開発	取引先からの要請	新商品を企画	外注業務を自社に取り込む	人材・人員の活用	土地等の資産の活用	他社からの営業譲渡	企業買収を行った	その他	
全体	113 100.0	79 69.9	51 45.1	35 31.0	24 21.2	20 17.7	10 8.8	7 6.2	5 4.4	4 3.5	2 1.8	2 1.8	
製造業	62 100.0	42 67.7	24 38.7	23 37.1	16 25.8	10 16.1	5 8.1	5 8.1	4 6.5	0	2 3.2	0	
卸売業	51 100.0	37 72.5	27 52.9	12 23.5	8 15.7	10 19.6	5 9.8	2 3.9	1 2.0	4 7.8	0	2 3.9	
製造業	消費財	11 100.0	8 72.7	5 45.5	2 18.2	3 27.3	3 27.3	1 9.1	0	2 18.2	0	1 9.1	0
	産業財	51 100.0	34 66.7	19 37.3	21 41.2	13 25.5	7 13.7	4 7.8	5 9.8	2 3.9	0	1 2.0	0
卸売業	消費財	21 100.0	13 61.9	10 47.6	4 19.0	2 9.5	8 38.1	0	0	0	2 9.5	0	2 9.5
	産業財	30 100.0	24 80.0	17 56.7	8 26.7	6 20.0	2 6.7	5 16.7	2 6.7	1 3.3	2 6.7	0	0

(注) 複数回答。「金融機関からの提案」は回答なし。

## (後ろ向きの進出理由は本業の業務の先行き不安や同業者との過当競争)

後ろ向き理由は、「本業の業務の先行き不安」が最も多く、次いで「同業者との過当競争」「本業の業務の業績不振」と続いている(表3-4)。

財別にみると、全体として第1位の「本業の業務の先行き不安」は、製造業、卸売業とも産業財は20%強にとどまっているのに対して、消費財では50%強と高い割合を占めており、消費財では本業の先行き不安から新事業に取り組む企業が多い。なお、「後ろ向きの理由なし」の割合は製造業の産業財で比較的高い。

表3-4 新事業に進出した後ろ向きの理由

(単位：社、%)

	回答企業数	本業の業務の先行き不安	同業者との過当競争	本業の業務の業績不振	受注・販売先の事業戦略の変更	受注・販売先の事業縮小・転業等	不採算部門から撤退する代わりとして	その他	後ろ向きの理由なし
全体	113 100.0	36 31.9	19 16.8	11 9.7	9 8.0	7 6.2	7 6.2	1 0.9	43 38.1
製造業	62 100.0	18 29.0	9 14.5	6 9.7	5 8.1	2 3.2	4 6.5	0	25 40.3
卸売業	51 100.0	18 35.3	10 19.6	5 9.8	4 7.8	5 9.8	3 5.9	1 2.0	18 35.3
製造業	消費財	11 100.0	6 54.5	4 36.4	3 27.3	4 36.4	2 18.2	0	3 27.3
	産業財	51 100.0	12 23.5	5 9.8	3 5.9	1 2.0	0	4 7.8	22 43.1
卸売業	消費財	21 100.0	11 52.4	2 9.5	5 23.8	1 4.8	3 14.3	2 9.5	7 33.3
	産業財	30 100.0	7 23.3	8 26.7	0	3 10.0	2 6.7	1 3.3	11 36.7

(注) 複数回答。「金融機関からの提案」は回答なし。



(進出ノウハウはこれまでに蓄積した経営資源や他社との事業提携等から)

「新事業」に進出する際の経営ノウハウ等の入手方法をみると、「これまでに蓄積した経営資源」が8割強を占めて最も多く、次いで「他社との事業提携」「経験者を新規採用」「専門家の経営指導・技術指導を受ける」と続いている(表3-5)。

製造業、卸売業とも同じ順位であるが、財別にみると、「これまでに蓄積した経営資源」は卸売業の産業財で9割と高い割合を占めている。また、「他社との事業提携」は産業財では製造業、卸売業とも2位であるが、消費財では製造業で3位、卸売業で4位となっている。こうした中で、消費財の2位は、製造業が「専門家の経営指導・技術指導を受ける」、卸売業が「経験者を新規採用」となっている。このように、これまでに蓄積した経営資源に次いで、産業財では企業間の事業提携が重要な役割を果たすが、消費財では、こうした提携よりも専門家や経験者の指導が重視されている。

表3-5 新事業進出に際しての経営ノウハウ等の入手方法

(単位:社、%)

	回答企業数	これまでに蓄積した経営資源	他社との事業提携	経験者を新規採用	専門家の経営指導・技術指導を受ける	他社より営業譲渡を受ける	特許料・使用料を支払う	企業買収	その他	
全体	113 100.0	89 78.8	30 26.5	23 20.4	17 15.0	9 8.0	4 3.5	1 0.9	5 4.4	
製造業	62 100.0	47 75.8	17 27.4	11 17.7	9 14.5	5 8.1	2 3.2	1 1.6	3 4.8	
卸売業	51 100.0	42 82.4	13 25.5	12 23.5	8 15.7	4 7.8	2 3.9	0	2 3.9	
製造業	消費財	11 100.0	8 72.7	2 18.2	2 18.2	7 63.6	2 18.2	0	2 9.1	
	産業財	51 100.0	39 76.5	15 29.4	9 17.6	2 3.9	3 5.9	2 3.9	1 2.0	2 3.9
卸売業	消費財	21 100.0	15 71.4	3 14.3	6 28.6	4 19.0	1 4.8	2 9.5	0	2 9.5
	産業財	30 100.0	27 90.0	10 33.3	6 20.0	4 13.3	3 10.0	0	0	0

(注) 複数回答。

(経営上の問題点は販路開拓、従業員の教育、新規人材の獲得等)

「新事業」に進出した際に生じた経営上の問題点をみると、「販路開拓」が5割強を占めて最も多く、次いで「従業員の教育」「新規人材の獲得」が指摘されている(表3-6)。なお、2位、3位とも「人材」の問題であるため、両者を合わせると、第1位を上回る割合となっている。製造業、卸売業とも3位までは同じ順位であるが、4位、5位は製造業では「新技術や設備の導入」「採算の確保」、卸売業では「採算の確保」「会社組織の見直し」となっている。

製造業、卸売業別にみると、「従業員の教育」「新規人材の獲得」といった「人材」の問題をあげる企業割合は、製造業より卸売業の方が高く、また、「新技術や設備の導入」は製

造業の方が、「採算の確保」「会社組織の見直し」は卸売業の方が、それぞれ高くなっている。

財別にみると、「採算の確保」「資金の調達」は製造業、卸売業とも産業財より消費財の方が高い割合である一方、「新技術や設備の導入」は製造業、卸売業とも産業財の方が高い割合となっている。

表3-6 新事業進出の際に生じた問題点

(単位：社、%)

	回答企業数	販路開拓	従業員の教育	新規人材の獲得	採算の確保	資金の調達	会社組織の見直し	新技術や設備の導入	先発の同業者との分野調整	その他	問題点は特になし	
全体	113 100.0	60 53.1	46 40.7	41 36.3	31 27.4	23 20.4	22 19.5	21 18.6	7 6.2	2 1.8	3 2.7	
製造業	62 100.0	33 53.2	22 35.5	20 32.3	15 24.2	13 21.0	11 17.7	16 25.8	3 4.8	0	3 4.8	
卸売業	51 100.0	27 52.9	24 47.1	21 41.2	16 31.4	10 19.6	11 21.6	5 9.8	4 7.8	2 3.9	0	
製造業	消費財	11 100.0	8 72.7	6 54.5	2 18.2	3 27.3	5 45.5	2 18.2	2 18.2	1 9.1	0	0
	産業財	51 100.0	25 49.0	16 31.4	18 35.3	12 23.5	8 15.7	9 17.6	14 27.5	2 3.9	0	3 5.9
卸売業	消費財	21 100.0	10 47.6	12 57.1	9 42.9	8 38.1	6 28.6	2 9.5	2 9.5	1 4.8	1 4.8	0
	産業財	30 100.0	17 56.7	12 40.0	12 40.0	8 26.7	4 13.3	9 30.0	3 10.0	3 10.0	1 3.3	0

(注) 複数回答。

#### (従来事業と新事業の関連は強い)

新事業は従来事業からの「にじみ出し」の例が多く、「強い関連がある」とする企業割合が65.5%、「部分的に関連がある」が27.4%を占めている(表3-7)。ただし、その一方で、「ほとんど関連がない」とする企業も12.4%みられる。なお、製造業より卸売業の方が「強い関連がある」とする企業割合は高いが、「ほとんど関連がない」とする企業割合は製造業と卸売業による差はみられない。

財別にみると、「強い関連がある」は卸売業の産業財が、「部分的に関連がある」は製造業の産業財が、それぞれ比較的高い割合となっている。

表3-7 従来事業と新事業の関連

(単位：社、%)

		合計	強い関連がある	部分的に関連がある	ほとんど関連がない
全 体		113 100.0	74 65.5	31 27.4	14 12.4
製造業		62 100.0	36 58.1	22 35.5	8 12.9
卸売業		51 100.0	38 74.5	9 17.6	6 11.8
製造業	消費財	11 100.0	7 63.6	3 27.3	2 18.2
	産業財	51 100.0	29 56.9	19 37.3	6 11.8
卸売業	消費財	21 100.0	15 71.4	3 14.3	2 14.3
	産業財	30 100.0	23 76.7	6 20.0	4 13.3

表3-8 従来事業と新事業の関連の内容

(単位：社、%)

		合計	技術面	取引面	その他
全 体		45 100.0	22 48.9	17 37.8	6 13.3
製造業		32 100.0	17 53.1	10 31.3	5 15.6
卸売業		13 100.0	5 38.5	7 53.8	1 7.7
製造業	消費財	5 100.0	4 80.0	1 20.0	0 0.0
	産業財	27 100.0	13 48.1	9 33.3	5 18.5
卸売業	消費財	7 100.0	4 57.1	3 42.9	0 0.0
	産業財	6 100.0	1 16.7	4 66.7	1 16.7

**(卸売業の消費財では技術面での関連が重要)**

従来事業と新事業の関連内容を技術面、取引面に分けてみると、製造業は「技術面」が、卸売業は「取引面」が、それぞれ高い割合を占めている（表3-8）。

ただし、卸売業を財別にみると、消費財では「技術面」が、産業財では「取引面」が、それぞれ高い割合となっている。卸売業の消費財では、国内外の協力工場への生産委託が増える中で、技術面での関連が重要である一方、卸売業の産業財では、機械メーカー等の販売代理店となっている例等の場合、メーカー等との取引関係が重要となることを反映しているようである。

**2 既存事業からの撤退**

前項で「新事業」を幅広くとらえたのと同様に、「既存事業」も幅広くとらえ、生産・加工機能の変化（海外調達に切り替え、国内自社工場での生産をやめる等）、特定の生産又は扱い品目からの撤退、営業所の廃止等も対象とした。

**(既存事業からの撤退経験がある企業は1割強を占める)**

最近10年間で「撤退経験がある」企業は11.3%を占めており、製造業、卸売業とも同じ割合である（表3-9）。また、財別による差も小さく、製造業の消費財で「撤退経験がある」企業割合がやや低い程度である。

表 3-9 既存事業からの撤退経験

(単位：社、%)

		合計	撤退経験 がある	撤退経験 はない	子会社・関連 会社で撤退経 験がある
全 体		496 100.0	56 11.3	428 86.3	12 2.4
製造業		283 100.0	32 11.3	244 86.2	7 2.5
卸売業		213 100.0	24 11.3	184 86.4	5 2.3
製 造 業	消費財	54 100.0	4 7.4	48 88.9	2 3.7
	産業財	229 100.0	28 12.2	196 85.6	5 2.2
卸 売 業	消費財	94 100.0	11 11.7	78 83.0	5 5.3
	産業財	119 100.0	13 10.9	106 89.1	0 0.0

撤退経験があると回答した 56 社のうち 40 社（製造業 23 社、卸売業 17 社）は、その具体的内容の記入があり、これらを一覧表にしたのが表 3-10、11 である。

これら 40 社の事例をみると、製造業では特定の生産品目又は加工からの撤退が最も多く、ほかに、営業所、出張所、商事部門、小売業からの撤退等があげられている。

卸売業は特定の扱い商品からの撤退に加えて、サービス業、工事業、小売業等幅広い事業からの撤退がみられる。

製造業、卸売業とも成長力、収益力が鈍化又は低下傾向にある部門からの撤退が図られているが、前出の新事業への進出とあわせると、厳しい経営環境変化への対応の一環として自社の経営資源の再編成に取り組む動きといえる。

表3-10 製造業における最近10年間における「撤退事業」事例

本業	兼業	本業での主要扱い品	撤退した事業 *・・・新事業への進出事例もある
製造業	なし	フレキシブルコンテナバッグ等	自動車用品
製造業	なし	ガムテープ、シール等	クレープ紙 *
製造業	なし	家電部品の金属部品加工	液晶テレビの金属部品
製造業	なし	家電用プラスチック成形品	電線ハーネス加工品
製造業	なし	ラミネート加工	紙製包装資材加工
製造業	なし	変圧器、電源機器等	インターホン、非常ベル
製造業	小売業	紙加工	関東営業所
製造業	なし	自動車部品用ワイヤメッシュ等	香港の企業への時計の生産委託
製造業	なし	繊維強化プラスチック (FRP)・ポリカーボネート樹脂 (PC) の波板・平板	浄化槽 *
製造業	卸売業	自動車用のケミカル製品	輸入菓子
製造業	卸売業・小売業	寿司、弁当、惣菜	寿司店、漬物製造・販売
製造業	建設業・工事業	製缶、タンク	出張所
製造業	なし	電線・ケーブル	ゴム線製造
製造業	なし	婦人服製造	婦人服小売
製造業	なし	油圧バルブ	商事部門
製造業	なし	化合繊維の染色加工	糸の染色
製造業	なし	空調機の機能部品	医療用器具
製造業	なし	金属熱処理加工	大型軸受けの加工
製造業	卸売業	減圧脱水乾燥装置等	洗浄機、クリーニング機
製造業	なし	繊維工業用糊材	繊維機械部品の販売
製造業	サービス業	製鋼関連機械設備等	水処理設備
製造業	なし	送風機、環境機器	グライнда製造
製造業	なし	産業機械の設計・製作	プラスチック事業

(注) 1行が1社。

表3-11 卸売業における最近10年間における「撤退事業」事例

本業	兼業	本業での主要扱い品	撤退した事業 *・・・新事業への進出事例もある
卸売業	製造業・サービス業	自動車補修部品	自社企画品以外の海外生産委託 *
卸売業	なし	水泳競技用ニット生地・製品を中国より輸入	量販店向け婦人アパレル
卸売業	なし	電熱、電気部品	店舗
卸売業	製造業・小売業	陶磁器・ガラス器	外食事業
卸売業	建設業・工事業	建築用木材、住宅機器	サッシ販売
卸売業	サービス業	耐震金具	セキュリティ事業
卸売業	製造業	印刷用インキ	自社工場での印刷
卸売業	小売業	学生衣料、スポーツ衣料、プリントTシャツ	カジュアルシャツ
卸売業	製造業、小売業	珈琲、紅茶、食材	直営喫茶店、直営レストラン *
卸売業	製造業、建設業・工事業	ベランダ手摺り関連品	玄関ドア *
卸売業	なし	鋼板、建材等	営業所、工事部門(屋根・壁工事)
卸売業	なし	生花の花束加工	生花小売
卸売業	小売業	婦人服・洋品	店舗
卸売業	なし	化学製品	飼料販売
卸売業	製造業・小売業	学校教材、画材	オフィス用品販売
卸売業	建設業・工事業	繊維機械	クリーニング機械の輸入販売
卸売業	小売業	Tシャツ、シューズ	店舗

(注) 1行が1社。

### (新事業への進出と既存事業からの撤退経験)

中小企業では経営資源が限られているため、新事業へ進出する一方で、既存事業の縮小や撤退を図る例がみられる。このほか、既存事業の縮小を余儀なくされる企業が新事業進出に取り組む例があり、新事業進出と既存事業からの撤退には関連がみられる。

全体として、新事業へ「進出した」企業で、既存事業から「撤退経験がある」と回答したのは19.5%を占める一方、新事業へ「進出していない」企業で、既存事業から「撤退経験がある」と回答したのは8.3%にとどまっている(表3-12)。このように「進出した」企業の撤退経験は、「進出していない」企業の撤退経験の2倍強の割合となっている。なお、これらの関係において製造業と卸売業の違いはみられない。

表3-12 新事業進出と既存事業からの撤退

(単位：社、%)

		合計	撤退経験 がある	撤退経験 はない	子会社・関連 会社で撤退経 験がある
全 体	進出した	113 100.0	22 19.5	78 69.0	5 4.4
	進出してい ない	372 100.0	31 8.3	322 86.6	6 1.6
製造業	進出した	62 100.0	12 19.4	41 66.1	2 3.2
	進出してい ない	219 100.0	18 8.2	191 87.2	5 2.3
卸売業	進出した	51 100.0	10 19.6	37 72.5	3 5.9
	進出してい ない	153 100.0	13 8.5	131 85.6	1 0.7

### (撤退の際には、顧客との調整や従業員の新たな業務の確保が問題)

既存事業からの撤退経験がある企業について、撤退の際に生じた問題点を製造業・卸売業別にみると、「問題点はとくになし」とする企業割合は製造業が34.4%、卸売業が58.3%を占めており、卸売業は製造業に比べると、撤退の際の問題点が少ないといえる(表3-13)。

問題点の内容をみると、製造業は「撤退事業分野の顧客との調整」が第1位で、「撤退事業分野にいた従業員の新業務」と続く一方、卸売業は「撤退事業分野にいた従業員の新業務」が第1位で、「撤退事業分野の顧客との調整」と続いている。

製造業では独自の固有技術をもつ製品や特注品を生産する場合もあり、販売先・受注先との調整が最大の問題であるが、卸売業では社員の営業活動が事業の中心となるため、これらの従業員の新たな業務確保や経営幹部の説得の問題が大きい。

表3-13 撤退の際に生じた問題点

(単位：社、%)

	回答企業数	撤退事業の顧客との調整	撤退事業分野にいた従業員の新業務	経営幹部・従業員の説得	対外的企業イメージの変化	その他	問題点は特になし
全体	56 100.0	26 46.4	17 30.4	8 14.3	5 8.9	2 3.6	25 44.6
製造業	32 100.0	20 62.5	9 28.1	3 9.4	3 9.4	1 3.1	11 34.4
卸売業	24 100.0	6 25.0	8 33.3	5 20.8	2 8.3	1 4.2	14 58.3
製造業	消費財	4 100.0	2 50.0	2 50.0	0 -	0 -	1 25.0
	産業財	28 100.0	18 64.3	7 25.0	3 10.7	1 3.6	10 35.7
卸売業	消費財	11 100.0	0 -	4 36.4	2 18.2	2 18.2	8 72.7
	産業財	13 100.0	6 46.2	4 30.8	3 23.1	1 7.7	6 46.2
製造業	兼業部門がある	8 100.0	5 62.5	1 12.5	1 12.5	0 12.5	3 37.5
	本業のみ	24 100.0	15 62.5	8 33.3	2 8.3	1 4.2	8 33.3
卸売業	兼業部門がある	13 100.0	4 30.8	4 30.8	3 23.1	2 7.7	10 76.9
	本業のみ	11 100.0	2 18.2	4 36.4	2 18.2	0 0	4 36.4

(注) 複数回答。

## 第2節 企業間取引関係の再編

上記のような新事業への進出や既存事業からの撤退並びに既存の業態や機能の再編、見直しは企業間取引にも影響をもたらしてきた。以下では、自社の生産・加工機能、卸売機能の変化に伴い、取引相手の業態並びに主要取引先に変化がみられるのかについてみていく。

### (多様な業態との取引)

取引高が多い受注先又は販売先の業態をみると、製造業の取引先は「製造業」75.8%、「卸売業」41.6%となり、「製造業」が中心であるが、卸売業の取引先は「卸売業」54.0%、「製造業」46.9%、「小売業」46.9%と、各取引業態の差が小さく、製造業に比べて多様な業態の企業と取引関係にある(表3-14)。

財別にみると、消費財では製造業、卸売業とも「消費者」の割合が1割強を占めている。直営小売店に加え、インターネットによって消費者へ販売する例もみられる。また、卸売業の産業財では「海外の企業」も低からぬ割合を占めている。

取引高が多い受注先又は販売先企業の業態を上位3位までみると以下のとおりである。

製造業の産業財 ①製造業 ②卸売業 ③総合商社・貿易商社

卸売業の産業財 ①製造業 ②卸売業 ③小売業

製造業の消費財 ①卸売業 ②小売業 ③製造業

卸売業の消費財 ①小売業 ②卸売業 ③製造業

産業財では、製造業、卸売業とも製造業が第1位であるが、消費財の第1位は製造業では卸売業、卸売業では小売業となっている。なお、今回の調査では1社で3つまでの複数回答としたが、各取引業態ごとの回答割合が高いことから、自社の生産・加工機能や卸売機能の多様化に対応して、取引関係においても多様な業態との取引関係がみられる。

表3-14 受注先又は販売先

(単位：社、%)

	回答企業数	製造業者	卸売業者	総合商社・貿易商社	小売業者	サービス業者・建設業者・官公庁等	海外の企業	消費者	その他	
全体	524 100.0	332 63.4	246 46.9	132 25.2	155 29.6	67 12.8	31 5.9	33 6.3	8 1.5	
製造業	298 100.0	226 75.8	124 41.6	89 29.9	49 16.4	29 9.7	14 4.7	9 3.0	3 1.0	
卸売業	226 100.0	106 46.9	122 54.0	43 19.0	106 46.9	38 16.8	17 7.5	24 10.6	5 2.2	
製造業	消費財	59 100.0	20 33.9	32 54.2	9 15.3	23 39.0	7 11.9	2 3.4	6 10.2	1 1.7
	産業財	239 100.0	206 86.2	92 38.5	80 33.5	26 10.9	22 9.2	12 5.0	3 1.3	2 0.8
卸売業	消費財	99 100.0	25 25.3	61 61.6	16 16.2	71 71.7	9 9.1	2 2.0	15 15.2	1 1.0
	産業財	127 100.0	81 63.8	61 48.0	27 21.3	35 27.6	29 22.8	15 11.8	9 7.1	4 3.1

(注) 複数回答。

### (第1位取引先が10年前と異なる企業は2割強を占める)

以上のように多様な業態との取引関係がみられるが、これまでにみたような生産・加工機能、卸売機能の再編・見直しを行う中、企業間取引関係の再編もうかがえる。

取引高が最も多い受注先又は販売先が「10年前と同じ」とする企業割合は72.1%と高い割合を占めるものの、「10年前と異なる」企業も22.9%とその割合は低くない(表3-15A)。第1位取引先とは長期継続的取引関係にある企業が多いが、上記のような多様な業態との取引関係からみて、その取引ウエイトは低下している場合が多いと思われる。

製造業・卸売業別にみると、受注先又は販売先が「10年前と異なる」企業割合は製造業より卸売業の方が高く、また、財別では産業財より消費財の方が高い。卸売業では製造業に比べて流通機構変革の影響が大きく、また、消費財では産業財に比べて自社業態や生産・加工、卸売機能の見直しを図る企業が多いことを反映しているようである。このほか、「本



業のみ」の企業より「兼業部門がある」企業の方が受注先又は販売先が「10年前と異なる」企業割合が高い。

また、新事業への進出や既存事業からの撤退も企業間取引に影響を与えるが、「10年前と異なる」企業割合は、新事業へ「進出していない」企業よりは「進出した」企業の方が高く、また、既存事業からの撤退経験の「ない」企業よりは「ある」企業の方が高い割合となっている（表3-15B）。

表3-15A 受注先・販売先の異同

(単位：社、%)

		合計	10年前と同じ企業	10年前と異なる企業	その他
全 体		524 100.0	378 72.1	120 22.9	26 5.0
製造業		298 100.0	224 75.2	63 21.1	11 3.7
卸売業		226 100.0	154 68.1	57 25.2	15 6.6
製造業	消費財	59 100.0	38 64.4	14 23.7	7 11.9
	産業財	239 100.0	186 77.8	49 20.5	4 1.7
卸売業	消費財	99 100.0	65 65.7	28 28.3	6 6.1
	産業財	127 100.0	89 70.1	29 22.8	9 7.1
製造業	兼業部門がある	60 100.0	39 65.0	18 30.0	3 5.0
	本業のみ	238 100.0	185 77.7	45 18.9	8 3.4
卸売業	兼業部門がある	95 100.0	61 64.2	26 27.4	8 8.4
	本業のみ	131 100.0	93 71.0	31 23.7	7 5.3

表3-15B 受注先・販売先の異同

(単位：社、%)

		合計	10年前と同じ企業	10年前と異なる企業	その他
全 体	新事業へ進出していない	372 100.0	284 76.3	77 20.7	11 3.0
	新事業へ進出した	113 100.0	68 60.2	38 33.6	7 6.2
製造業	新事業へ進出していない	219 100.0	173 79.0	42 19.2	4 1.8
	新事業へ進出した	62 100.0	38 61.3	19 30.6	5 8.1
卸売業	新事業へ進出していない	153 100.0	111 72.5	35 22.9	7 4.6
	新事業へ進出した	51 100.0	30 58.8	19 37.3	2 3.9
全 体	撤退経験がある	56 100.0	34 60.7	21 37.5	1 1.8
	撤退経験はない	428 100.0	324 75.7	89 20.8	15 3.5
製造業	撤退経験がある	32 100.0	21 65.6	11 34.4	0 0.0
	撤退経験はない	244 100.0	194 79.5	45 18.4	5 2.0
卸売業	撤退経験がある	24 100.0	13 54.2	10 41.7	1 4.2
	撤退経験はない	184 100.0	130 70.7	44 23.9	10 5.4

(注) 子会社・関連会社の撤退経験は除く。

以下では、企業間取引関係の再編をみるために、第1位取引先が「10年前と同じ」とは回答しなかった企業を対象にその理由等をみていく。

(取引先の変更は当社側より相手企業の事情が大きい)

第1位取引先が「10年前と同じ」とは回答しなかった企業について、その理由をみると、「主として当社側の事情」とする企業割合は13.1%にとどまり、「相手先企業と当社、双方の事情」44.6%、「主として相手先企業の事情」40.0%と続いている（表3-16）。

財別にみると、「主として相手先企業の事情」は製造業の消費財で、また、「相手先企業と当社、双方の事情」は製造業の産業財で、それぞれ高い割合となっている。製造業の消費財では、例えば、販売先の卸売業が国内調達よりも海外調達に比重を移したり、販売先の卸売業者の事業縮小により自ら卸売業の業態への参入を余儀なくされる等、自社よりも

取引相手先企業の経営戦略・事情により、取引関係の変更を余儀なくされる例が多い。一方、産業財では対外交渉力が強い企業も少なくはなく、自社と相手企業双方の戦略・事情によって取引先が再編されている。

卸売業をみると、「主として相手先企業の事情」は産業財の方が、「相手先企業と当社、双方の事情」は消費財の方が、それぞれ高い割合となっている。産業財の販売先や受注先は主として製造業であり、これら製造業の戦略・事情の影響を受ける卸売業が多いようである。

表3-16 受注先・販売先が10年前と同じでない場合、相手先企業と当社のどちら側の事情によるか

(単位：社、%)

		合計	主として相手先企業の事情	主として当社側の事情	相手先企業と当社、双方の事情	その他
全 体		130 100.0	52 40.0	17 13.1	58 44.6	3 2.3
製造業		66 100.0	25 37.9	10 15.2	31 47.0	0 0.0
卸売業		64 100.0	27 42.2	7 10.9	27 42.2	3 4.7
製造業	消費財	16 100.0	9 56.3	2 12.5	5 31.3	0 0.0
	産業財	50 100.0	16 32.0	8 16.0	26 52.0	0 0.0
卸売業	消費財	32 100.0	13 40.6	4 12.5	15 46.9	0 0.0
	産業財	32 100.0	14 43.8	3 9.4	12 37.5	3 9.4

**(卸売業の消費財では相手先企業の事業縮小・転業等が取引先変更の第1位の理由)**

第1位取引先が10年前と同じでない理由で、「主として相手先企業の事情」又は「相手先企業と当社、双方の事情」と回答した企業について、相手先企業の事情の内容を製造業・卸売業別にみてゆく(表3-17)。

製造業では、海外への事業展開等「相手先企業の事業戦略の変更」が、卸売業では「相手先企業の事業縮小・転業・破綻等」が、それぞれ最も高い割合を占めている。

財別にみると、製造業、卸売業とも、産業財よりも消費財の方が「相手先企業の事業縮小・転業・破綻等」の割合が高い。

表3-17 相手先企業の事情

(単位：社、%)

		回答企業数	相手先企業の事業縮小・転業等	相手先企業の事業戦略の変更	相手先企業が他社と合併	その他
全 体		110 100.0	42 38.2	55 50.0	4 3.6	7 6.4
製造業		56 100.0	15 26.8	32 57.1	3 5.4	4 7.1
卸売業		54 100.0	27 50.0	23 42.6	1 1.9	3 5.6
製造業	消費財	14 100.0	5 35.7	9 64.3	0 -	0 -
	産業財	42 100.0	10 23.8	23 54.8	3 7.1	4 9.5
卸売業	消費財	28 100.0	16 57.1	11 39.3	0 -	1 3.6
	産業財	26 100.0	11 42.3	12 46.2	1 3.8	2 7.7

(注) 表3-16で「主として相手先企業の事情」「相手先企業と当社、双方の事情」と回答した企業について。複数回答。

**(製造業の消費財、卸売業の産業財では自社の卸売業務拡充強化が第1位の理由)**

第1位の受注先・販売先が10年前と同じでない理由で、「主として当社側の事情」又は「相手先企業と当社、双方の事情」と回答した企業について、当社側の事情をみてゆく(表3-18)。

製造業の消費財、卸売業の産業財では「卸売業務の拡充強化」が第1位の理由にあげられている。これは、消費財を扱う製造業の主要販売先は卸売業であるが、卸売業の販売力が低下する中で、製造業自らが卸売機能を担い、販売先を確保していくことが求められていること、また、産業財を扱う卸売業の主要販売先は製造業であるが、技術力があっても営業力の弱い製造業が多い中で、卸売業はその機能拡充を求められていること等が背景にあると思われる。

このほか、製造業の産業財では「生產品目・加工・扱い品目を変更」「生産・加工機能の拡充強化」が、卸売業の消費財では「生產品目・加工・扱い品目を変更」が、それぞれ第1位となっている。

表3-18 当社側の事情

(単位：社、%)

	回答企業数	生産品目・加工・扱い品目を変更	自社製品・自社企画品の扱いの増加	生産・加工機能の拡充強化	卸売業務の拡充強化	生産・加工機能を外注化	その他	
全体	75 100.0	29 38.7	24 32.0	24 32.0	20 26.7	3 4.0	11 14.7	
製造業	41 100.0	17 41.5	14 34.1	16 39.0	6 14.6	2 4.9	5 12.2	
卸売業	34 100.0	12 35.3	10 29.4	8 23.5	14 41.1	1 2.9	6 17.6	
製造業	消費財	7 100.0	2 28.6	2 28.6	1 14.3	3 42.9	1 14.3	1 14.3
	産業財	34 100.0	15 44.1	12 35.3	15 44.1	3 8.8	1 2.9	4 11.8
卸売業	消費財	19 100.0	8 42.1	7 36.8	5 26.3	6 31.6	0	4 21.1
	産業財	15 100.0	4 26.7	3 20.0	3 20.0	8 53.3	1 6.7	2 13.3

(注) 表3-16で「主として当社側の事情」「相手先企業と当社、双方の事情」と回答した企業について。「卸売業務からの撤退」は回答なし。複数回答。

### 第3節 経営環境変化と事業

以上のような自社の業態や事業活動領域の見直し等を進める中で、企業の経営状況はどのように推移してきたかを以下にみていく。

#### (売上高は産業財で増加、消費財で減少)

5年前と比べた売上高の伸び率は、全体として「10%以上の増加」が最も高い割合を占める中、財別による違いがみられ、製造業、卸売業とも産業財では「10%以上の増加」が最も高い割合を占める一方、消費財では「10%以上の減少」が最も高くなっている(表3-19)。

消費財では輸入品の増加等、構造的問題を抱える中で、企業間競争の激化や国内消費の弱含み傾向から売上高が伸び悩んでいる。一方、産業財では底堅い民間設備投資やアジア地域等への堅調な輸出に支えられて売上高は順調に推移している。

表3-19 5年前と比べた売上高伸び率

(単位：社、%)

		合計	10%以上の増加	1～10%未満の増加	横ばい	1～10%未満の減少	10%以上の減少	その他
全 体		524 100.0	181 34.5	96 18.3	74 14.1	62 11.8	98 18.7	13 2.5
製造業		298 100.0	114 38.3	54 18.1	43 14.4	29 9.7	52 17.4	6 2.0
卸売業		226 100.0	67 29.6	42 18.6	31 13.7	33 14.6	46 20.4	7 3.1
製造業	消費財	59 100.0	10 16.9	10 16.9	9 15.3	7 11.9	20 33.9	3 5.1
	産業財	239 100.0	104 43.5	44 18.4	34 14.2	22 9.2	32 13.4	3 1.3
卸売業	消費財	99 100.0	16 16.2	18 18.2	14 14.1	20 20.2	29 29.3	2 2.0
	産業財	127 100.0	51 40.2	24 18.9	17 13.4	13 10.2	17 13.4	5 3.9

## (消費財では粗利益率が下落している企業が多い)

粗利益率の最近5年間の傾向をみると、全体として「下落」企業割合が「上昇」企業割合を上回っており、また、製造業、卸売業による差はみられない(表3-20)。

財別にみると、産業財では製造業、卸売業とも「上昇」「横ばい」「下落」がいずれも30%強で、「下落」企業割合と「上昇」企業割合の差が小さいものの、消費財では「下落」企業割合が製造業で50%強、卸売業で40%強と高い。

表3-20 最近5年間の粗利益率

(単位：社、%)

		合計	上昇	横ばい	下落	その他
全 体		524 100.0	147 28.1	164 31.3	205 39.1	8 1.5
製造業		298 100.0	84 28.2	93 31.2	115 38.6	6 2.0
卸売業		226 100.0	63 27.9	71 31.4	90 39.8	2 0.9
製造業	消費財	59 100.0	8 13.6	16 27.1	33 55.9	2 3.4
	産業財	239 100.0	76 31.8	77 32.2	82 34.3	4 1.7
卸売業	消費財	99 100.0	22 22.2	30 30.3	45 45.5	2 2.0
	産業財	127 100.0	41 32.3	41 32.3	45 35.4	0 0.0

表3-21 最近5年間の受注又は販売先件数

(単位：社、%)

		合計	増加	横ばい	減少	その他
全 体		524 100.0	191 36.5	196 37.4	125 23.9	12 2.3
製造業		298 100.0	112 37.6	115 38.6	63 21.1	8 2.7
卸売業		226 100.0	79 35.0	81 35.8	62 27.4	4 1.8
製造業	消費財	59 100.0	12 20.3	25 42.4	20 33.9	2 3.4
	産業財	239 100.0	100 41.8	90 37.7	43 18.0	6 2.5
卸売業	消費財	99 100.0	28 28.3	29 29.3	40 40.4	2 2.0
	産業財	127 100.0	51 40.2	52 40.9	22 17.3	2 1.6

**(消費財では受注又は販売先件数の減少企業割合が高い)**

受注又は販売先件数の最近5年間の傾向をみると、製造業、卸売業とも「増加」企業割合が「減少」企業割合を上回っている(表3-21)。

ただし、財別にみると、消費財では製造業、卸売業とも「減少」企業割合が「増加」企業割合を上回っている。第2節においても消費財は相手先企業の「事業戦略の変更」や「事業縮小・転業・破綻等」によって、第1位取引先の変更を余儀なくされる企業割合が高く、産業財に比べると厳しい状況にある。

**(産業財では受注又は販売地域が拡大)**

受注又は販売地域の最近5年間の傾向をみると、全体として「横ばい」の企業割合が5割を占めて最も高い中、「拡大」企業割合が「縮小」企業割合を上回っている(表3-22)。

ただし、製造業、卸売業別にみると、卸売業では「拡大」「縮小」ともその割合が製造業よりも高く、製造業に比べてばらつきが大きい。

財別にみると、消費財に比べて産業財では受注又は販売地域が拡大している。

表3-22 最近5年間の受注又は販売地域

(単位:社、%)

		合計	拡大	横ばい	縮小	その他
全 体		524 100.0	168 32.1	282 53.8	55 10.5	19 3.6
製造業		298 100.0	89 29.9	167 56.0	28 9.4	14 4.7
卸売業		226 100.0	79 35.0	115 50.9	27 11.9	5 2.2
製造業	消費財	59 100.0	14 23.7	31 52.5	10 16.9	4 6.8
	産業財	239 100.0	75 31.4	136 56.9	18 7.5	10 4.2
卸売業	消費財	99 100.0	29 29.3	47 47.5	20 20.2	3 3.0
	産業財	127 100.0	50 39.4	68 53.5	7 5.5	2 1.6

表3-23 最近5年間の事業分野の市場

(単位:社、%)

		合計	拡大	横ばい	縮小	その他
全 体		524 100.0	113 21.6	274 52.3	119 22.7	18 3.4
製造業		298 100.0	64 21.5	161 54.0	62 20.8	11 3.7
卸売業		226 100.0	49 21.7	113 50.0	57 25.2	7 3.1
製造業	消費財	59 100.0	3 5.1	31 52.5	23 39.0	2 3.4
	産業財	239 100.0	61 25.5	130 54.4	39 16.3	9 3.8
卸売業	消費財	99 100.0	10 10.1	42 42.4	44 44.4	3 3.0
	産業財	127 100.0	39 30.7	71 55.9	13 10.2	4 3.1

**(市場が拡大する産業財、縮小する消費財)**

事業分野の市場の最近5年間の傾向をみると、全体として「横ばい」の企業割合が最も高い中、財別では製造業、卸売業とも消費財の事業分野は縮小する一方、産業財の事業分野は拡大している(表3-23)。

(企業間競争は激化)

企業間競争の最近5年間の傾向をみると、全体として「激化」が64.9%を占める一方、「緩和」は1.9%であり、企業間競争の厳しさがうかがえる(表3-24)。全体の事業所数は近年、減少傾向にあるものの、需要構造や供給構造が変化し、業種間・産業間で相互に参入する動きもみられ、企業間競争は厳しい状況にある。ただし、製造業の産業財では先述のような業績回復に支えられていることや、自社独自の製品を持つ企業も少なくないことから、「激化」が59.0%と全体よりは低い。

表3-24 最近5年間の企業間競争の傾向

(単位：社、%)

		合計	激化	変化はない	緩和	その他
全 体		524 100.0	340 64.9	160 30.5	10 1.9	14 2.7
製造業		298 100.0	183 61.4	95 31.9	9 3.0	11 3.7
卸売業		226 100.0	157 69.5	65 28.8	1 0.4	3 1.3
製 造 業	消費財	59 100.0	42 71.2	14 23.7	1 1.7	2 3.4
	産業財	239 100.0	141 59.0	81 33.9	8 3.3	9 3.8
卸 売 業	消費財	99 100.0	68 68.7	30 30.3	0 0.0	1 1.0
	産業財	127 100.0	89 70.1	35 27.6	1 0.8	2 1.6

## 第4章 製造業と卸売業の業態変革と活動領域の模索

### 第1節 今後の生産・加工機能と卸売機能

製造業と卸売業においては、厳しい経営環境に適合していくために、自社の生産・加工機能、卸売機能（主に製品・商品の調達）を今後、どのように見直し、再構築しようとしているのであろうか。以下では、(1)自社工場での生産、(2)協力工場への生産委託、(3)海外企業への生産委託、(4)海外調達、のそれぞれについて、今後の取組の方向をみていく。

#### (1)自社工場での生産

以下では、自社工場を設置している企業と設置していない企業に分けて、今後の対応をみていく。

#### ＜自社工場を設置している企業＞

第2章でみたとおり、製造業の9割強、卸売業の3割強は自社工場を設置している。これら企業について、製造業は「生産設備を拡充」が最も高い割合を占めて前向きであるが、卸売業は「不変」が「生産設備を拡充」を上回っており、現状を維持する企業が多い（表4-1A）。

財別にみると、卸売業では消費財、産業財の違いはみられないが、製造業では「生産設備を拡充」は消費財より産業財が高い割合となり、「生産設備を縮小」は産業財より消費財が高い割合となっている。

表4-1A 今後の自社工場での生産  
＜自社工場を設置している企業＞

(単位：社、%)

		合計	生産設備を拡充	不変	生産設備を縮小	無回答
製造業		280 100.0	151 53.9	92 32.9	17 6.1	20 7.1
卸売業		76 100.0	25 32.9	39 51.3	4 5.3	8 10.5
製造業	消費財	53 100.0	25 47.2	19 35.8	7 13.2	2 3.8
	産業財	227 100.0	126 55.5	73 32.2	10 4.4	18 7.9
卸売業	消費財	34 100.0	11 32.4	17 50.0	2 5.9	4 11.8
	産業財	42 100.0	14 33.3	22 52.4	2 4.8	4 9.5

表4-1B 今後の自社工場での生産  
＜自社工場を設置していない企業＞

(単位：社、%)

		合計	行っていないが、今後、行いたい	現在も今後も行わない	無回答
製造業		16 100.0	2 12.5	6 37.5	8 50.0
卸売業		145 100.0	6 4.1	109 75.2	30 20.7
製造業	消費財	6 100.0	2 33.3	1 16.7	3 50.0
	産業財	10 100.0	0 0.0	5 50.0	5 50.0
卸売業	消費財	65 100.0	3 4.6	52 80.0	10 15.4
	産業財	80 100.0	3 3.8	57 71.3	20 25.0



### ＜自社工場を設置していない企業＞

製造業の1割弱、卸売業の6割強は自社工場を設置していない。これら企業については「現在も今後も行わない」「無回答」とする企業がほとんどであり、「今後、行いたい」とする企業は少ない。また、消費財、産業財による違いもほとんどみられない(表4-1B)。

自社工場の設置には、土地、建物、機械設備等への大きな投資を必要とするため、現在、設置していない企業は、以下にみるように協力工場への生産委託等での対応が中心となる。

### (2)協力工場への生産委託

協力工場への生産委託を行っている企業と行っていない企業に分けて、今後の対応をみていく。

#### ＜協力工場への生産委託を行っている企業＞

製造業の7割、卸売業の6割は国内の協力工場への生産委託を行っているが、製造業、卸売業とも「不変」が最も多く、2位「増やしていく」、3位「減らしていく」と続いている。なお、製造業は卸売業に比べると「減らしていく」の割合が高く、「増やしていく」の割合は低い。製造業では品質維持や稼働率確保のために内製に力を入れる例や、外注利用を見直す動きもあると思われる(表4-2A)。

一方、卸売業は「不変」「増やしていく」で9割強の高い割合を占めている。卸売業は次項以下でみるように、海外企業への生産委託や海外調達を増やしているが、試作品、見本品は主に国内協力工場へ発注されること、また、海外調達品を国内販売先のニーズにあった商品へと再加工する上で、国内協力工場への生産委託が重要となっている。

#### ＜協力工場への生産委託を行っていない企業＞

製造業の3割、卸売業の4割は国内の協力工場への生産委託を行っていない。これら企業について、「今後、行いたい」とする企業は、製造業の13.9%、卸売業の13.8%を占めている(表4-2B)。製造業・卸売業ともほぼ同じ割合であるが、財別では、卸売業の消費財がやや高い割合となっている。

表4-2A 今後の協力工場への生産委託  
 < 協力工場への生産委託を行っている企業 >

(単位：社、%)

		合計	増やしていく	不変	減らしていく	無回答
製造業		208 100.0	70 33.7	99 47.6	34 16.3	5 2.4
卸売業		132 100.0	54 40.9	66 50.0	5 3.8	7 5.3
製造業	消費財	37 100.0	10 27.0	20 54.1	6 16.2	1 2.7
	産業財	171 100.0	60 35.1	79 46.2	28 16.4	4 2.3
卸売業	消費財	59 100.0	23 39.0	30 50.8	3 5.1	3 5.1
	産業財	73 100.0	31 42.5	36 49.3	2 2.7	4 5.5

表4-2B 今後の協力工場への生産委託  
 < 協力工場への生産委託を行っていない企業 >

(単位：社、%)

		合計	行っていないが、今後、行いたい	現在も今後も行わない	無回答
製造業		79 100.0	11 13.9	52 65.8	16 20.3
卸売業		87 100.0	12 13.8	57 65.5	18 20.7
製造業	消費財	21 100.0	3 14.3	12 57.1	6 28.6
	産業財	58 100.0	8 13.8	40 69.0	10 17.2
卸売業	消費財	38 100.0	7 18.4	25 65.8	6 15.8
	産業財	49 100.0	5 10.2	32 65.3	12 24.5

### (3)海外企業への生産委託

自社企画品の海外企業への生産委託を行っている企業と行っていない企業に分けて、今後の対応をみていく。

#### < 海外企業への生産委託を行っている企業 >

製造業の2割弱、卸売業の3割弱は自社企画品の海外企業への生産委託を行っているが、これら企業について製造業の53.8%、卸売業の65.1%は「増やしていく」と回答している。

財別にみると、「増やしていく」とする企業割合は、消費財より産業財の方が高い割合となっている。消費財はすでに高い水準にあり、さらに増やすのは難しいものの、産業財は、これまであまり海外企業へは発注されてこなかったのが、海外企業の技術力向上に伴い発注を増やす動きがみられていることを背景としている（表4-3A）。

#### < 海外企業への生産委託を行っていない企業 >

製造業の8割、卸売業の7割は自社企画品の海外企業への生産委託は行っていない。ただし、これら企業について、「今後、行いたい」とする企業は、製造業の10.8%、卸売業の4.4%を占めている。財別では、製造業、卸売業とも産業財に比べて消費財が「今後、行いたい」とする企業割合が高い（表4-3B）。

表4-3A 今後の海外企業への生産委託  
 <海外企業への生産委託を行っている企業>

(単位：社、%)

		合計	増やしていく	不変	減らしていく	無回答
製造業		52 100.0	28 53.8	16 30.8	3 5.8	5 9.6
卸売業		63 100.0	41 65.1	17 27.0	2 3.2	3 4.8
製造業	消費財	12 100.0	4 33.3	7 58.3	1 8.3	0 -
	産業財	40 100.0	24 60.0	9 22.5	2 5.0	5 12.5
卸売業	消費財	38 100.0	22 57.9	14 36.8	1 2.6	1 2.6
	産業財	25 100.0	19 76.0	3 12.0	1 4.0	2 8.0

表4-3B 今後の海外企業への生産委託  
 <海外企業への生産委託を行っていない企業>

(単位：社、%)

		合計	行っていないが、今後、行いたい	現在も今後も行わない	無回答
製造業		240 100.0	26 10.8	187 77.9	27 11.3
卸売業		158 100.0	7 4.4	126 79.7	25 15.8
製造業	消費財	47 100.0	9 19.1	33 70.2	5 10.6
	産業財	193 100.0	17 8.8	154 79.8	22 11.4
卸売業	消費財	59 100.0	4 6.8	47 79.7	8 13.6
	産業財	99 100.0	3 3.0	79 79.8	17 17.2

#### (4)海外調達

海外調達を行っている企業と行っていない企業に分けて、今後の対応をみていく。

##### <海外調達を行っている企業>

製造業の2割弱、卸売業の3割強は海外調達を行っている。これら企業について、製造業は「増やしていく」より「不変」の方が割合が高いが、卸売業では「増やしていく」が6割強と高い割合を占めている(表4-4A)。

財別にみると、製造業、卸売業とも消費財より産業財の方が「増やしていく」の割合が高く、取組に前向きである。消費財の海外調達の水準はすでに高く、これ以上は増やしていくものの、産業財はこれまで不安があった海外製品の品質や技術が改善されつつあり、今後、増やしたいとする企業が多い。

このように、製造業より卸売業が前向きであり、すでに高い水準にある消費財より産業財の取組意欲が強い。

##### <海外調達を行っていない企業>

製造業の8割、卸売業の6割強は海外調達を行っていない。ただし、これら企業について、「今後、行いたい」とする企業は、製造業の11.8%、卸売業の14.8%を占めており、財別にみると、製造業、卸売業とも産業財より消費財の方がやや高い割合となっている(表4-4B)。

表4-4A 今後の海外調達  
 <海外調達を行っている企業>

(単位：社、%)

		合計	増やしていく	不変	減らしていく	無回答
製造業		51 100.0	19 37.3	24 47.1	5 9.8	3 5.9
卸売業		78 100.0	47 60.3	26 33.3	2 2.6	3 3.8
製造業	消費財	9 100.0	2 22.2	6 66.7	1 11.1	0 -
	産業財	42 100.0	17 40.5	18 42.9	4 9.5	3 7.1
卸売業	消費財	43 100.0	21 48.8	18 41.9	1 2.3	3 7.0
	産業財	35 100.0	26 74.3	8 22.9	1 2.9	0 -

表4-4B 今後の海外調達  
 <海外調達を行っていない企業>

(単位：社、%)

		合計	行っていないが、今後、行いたい	現在も今後も行わない	無回答
製造業		237 100.0	28 11.8	178 75.1	31 13.1
卸売業		142 100.0	21 14.8	101 71.1	20 14.1
製造業	消費財	49 100.0	7 14.3	33 67.3	9 18.4
	産業財	188 100.0	21 11.2	145 77.1	22 11.7
卸売業	消費財	53 100.0	9 17.0	40 75.5	4 7.5
	産業財	89 100.0	12 13.5	61 68.5	16 18.0

## 第2節 進出計画と経営方針

(兼業部門のある企業は新事業進出に取り組む企業が多い)

今後の新事業への進出計画をみると、「進出事業を模索中」38.4%、「具体的進出計画がある」6.1%となっており、製造業と卸売業の違いはみられない(表4-5)。

財別にみると、「進出事業を模索中」の割合は、消費財より産業財の方がやや高くなっている。

このほか、「兼業部門がある」企業と「本業のみ」の企業に分けてみると、「兼業部門がある」企業の方が「進出事業を模索中」又は「具体的進出計画がある」とする企業割合が高い。

また、5年前と比べた売上高の伸び率別にみると、進出事業の模索は、売上高の伸びいかに関わらず行われているが、売上高が減少している企業の方が増加している企業より、やや積極的に行われている。ただし、進出計画が具体化する企業割合は売上高が増加している企業の方がやや高い。

表4-5 新事業への進出計画

(単位：社、%)

		合計	進出計画は ない	進出事業を 模索中	具体的進出 計画がある	その他
全 体		524 100.0	280 53.4	201 38.4	32 6.1	11 2.1
製造業		298 100.0	163 54.7	113 37.9	16 5.4	6 2.0
卸売業		226 100.0	117 51.8	88 38.9	16 7.1	5 2.2
製造業	消費財	59 100.0	35 59.3	19 32.2	3 5.1	2 3.4
	産業財	239 100.0	128 53.6	94 39.3	13 5.4	4 1.7
卸売業	消費財	99 100.0	53 53.5	36 36.4	6 6.1	4 4.0
	産業財	127 100.0	64 50.4	52 40.9	10 7.9	1 0.8
製造業	兼業部門が ある	60 100.0	26 43.3	28 46.7	5 8.3	1 1.7
	本業のみ	238 100.0	137 57.6	85 35.7	11 4.6	5 2.1
卸売業	兼業部門が ある	95 100.0	36 37.9	46 48.4	9 9.5	4 4.2
	本業のみ	131 100.0	81 61.8	42 32.1	7 5.3	1 0.8
製造業	10%以上の 増加	114 100.0	64 56.1	39 34.2	10 8.8	1 0.9
	1～10%未 満の増加	54 100.0	33 61.1	20 37.0	0 0.0	1 1.9
	横ばい	43 100.0	22 51.2	17 39.5	2 4.7	2 4.7
	1～10%未 満の減少	29 100.0	21 72.4	6 20.7	2 6.9	0 0.0
	10%以上の 減少	52 100.0	21 40.4	28 53.8	2 3.8	1 1.9
卸売業	10%以上の 増加	67 100.0	33 49.3	25 37.3	9 13.4	0 0.0
	1～10%未 満の増加	42 100.0	22 52.4	15 35.7	3 7.1	2 4.8
	横ばい	31 100.0	17 54.8	13 41.9	1 3.2	0 0.0
	1～10%未 満の減少	33 100.0	19 57.6	13 39.4	0 0.0	1 3.0
	10%以上の 減少	46 100.0	22 47.8	20 43.5	3 6.5	1 2.2

(注) 増加、横ばい、減少は、5年前と比べた売上高の伸び率。

**（産業財を扱う企業、兼業部門がある企業は事業拡大意欲が強い）**

事業全体の今後の経営方針をみると、「現在の事業を拡大していく」が49.2%、「現在の事業を維持していく」が45.8%となり、製造業、卸売業ともほぼ同じ割合である（表4-6）。

なお、「事業縮小」は2.7%と少なく、このほか、「転業」又は「廃業」を考えている企業はみられなかった。経営戦略上マイナスとなるため、転業や廃業を考えていても、回答を控えたものと思われる。

財別にみると、「現在の事業を拡大していく」企業割合は、消費財より産業財の方が高くなっている。また、「兼業部門がある」企業と「本業のみ」の企業に分けてみると、「兼業部門がある」企業の方が「現在の事業を拡大していく」企業割合が高い。

このほか、5年前と比べた売上高の伸び率別にみると、製造業、卸売業とも売上高の伸び率が高い企業ほど「事業拡大」とする企業割合が高く、売上高の伸び率が低い企業ほど「事業維持」又は「事業縮小」とする企業割合が高くなっている。

表4-6 今後の経営方針

(単位：社、%)

		合計	現在の事業 を拡大して いく	現在の事業 を維持して いく	現在の事業 を縮小して いく	企業の売却 を考えて いる	その他
全 体		524 100.0	258 49.2	240 45.8	14 2.7	1 0.2	3 0.6
製造業		298 100.0	147 49.3	135 45.3	9 3.0	0 0.0	0 0.0
卸売業		226 100.0	111 49.1	105 46.5	5 2.2	1 0.4	3 1.3
製造業	消費財	59 100.0	18 30.5	34 57.6	4 6.8	0 0.0	0 0.0
	産業財	239 100.0	129 54.0	101 42.3	5 2.1	0 0.0	0 0.0
卸売業	消費財	99 100.0	36 36.4	57 57.6	4 4.0	0 0.0	1 1.0
	産業財	127 100.0	75 59.1	48 37.8	1 0.8	1 0.8	2 1.6
製造業	兼業部門が ある	60 100.0	32 53.3	26 43.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	本業のみ	238 100.0	115 48.3	109 45.8	9 3.8	0 0.0	0 0.0
卸売業	兼業部門が ある	95 100.0	53 55.8	36 37.9	3 3.2	0 0.0	2 2.1
	本業のみ	131 100.0	58 44.3	69 52.7	2 1.5	1 0.8	1 0.8
製造業	10%以上の 増加	114 100.0	82 71.9	30 26.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	1～10%未 満の増加	54 100.0	26 48.1	27 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	横ばい	43 100.0	19 44.2	21 48.8	1 2.3	0 0.0	0 0.0
	1～10%未 満の減少	29 100.0	8 27.6	20 69.0	1 3.4	0 0.0	0 0.0
	10%以上の 減少	52 100.0	10 19.2	35 67.3	6 11.5	0 0.0	0 0.0
卸売業	10%以上の 増加	67 100.0	53 79.1	12 17.9	0 0.0	0 0.0	2 3.0
	1～10%未 満の増加	42 100.0	20 47.6	19 45.2	1 2.4	1 2.4	0 0.0
	横ばい	31 100.0	10 32.3	21 67.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	1～10%未 満の減少	33 100.0	12 36.4	20 60.6	1 3.0	0 0.0	0 0.0
	10%以上の 減少	46 100.0	13 28.3	29 63.0	3 6.5	0 0.0	1 2.2

(注)「転業を考えている」「廃業を考えている」は回答なし。

増加、横ばい、減少は、5年前と比べた売上高の伸び率。

### 第3節 むすび

#### (製造業と卸売業の多様な業態と機能)

グローバル化、IT（情報通信技術）の進展、低成長経済等、経営環境が変化していく中で企業の生き残り戦略として、自社事業の再構築を余儀なくされている企業は少なくない。今回調査では製造業と卸売業に焦点をあてたが、自社事業の再構築を進める中で、相互の業態や機能への参入並びに関連産業への事業進出がみられ、「融業化、業際化」の動きもうかがえる。そして、製造業と卸売業の業態と機能は、一層、多様化、複雑化している。統計上は、製造業と卸売業は明確に区分され、線引されているものの、各社の生産・加工機能や卸売機能の実態をみると、製造業と卸売業の線引は難しく、両者の境界があいまいとなっている部分は少なくない。

#### (グローバル化とITの進展)

製造業と卸売業の業態が多様化、複雑化する直接的要因の中に、低成長経済が続く中で、グローバル化、IT（情報通信技術）の進展がある。

グローバル化が進展する中で、消費財を中心に海外への委託生産や海外調達への取組が増えているが、製造業が国内での生産規模の縮小又は撤退を図り、製造卸売業や卸売業に近い業態となる例がみられる。一方、卸売業も技術力を強化し、国内や海外の協力工場に自社企画品を生産委託し、生産機能をもつ例がみられる。このほか、海外調達品を販売先のニーズにきめ細かく対応した商品に再加工する上で、協力工場との連携が重要となっている例もみられる。

また、ITの進展は、卸売業以外の企業による流通効率化（流通経路短縮・いわゆる卸売業の中抜き）への取組を促しているといわれる。こうしたITの進展によって、製造業、小売業、サービス業等から卸売業の業態へ参入する企業が増えている。

#### (兼業部門による製造業と卸売業の相互乗り入れ)

製造業の2割、卸売業の4割は本業以外に兼業部門をもっている。兼業分野の事業をみると、製造業では卸売業が最も多く、また、卸売業のうち消費財では小売業が、産業財では製造業が、それぞれ最も多い。本業と兼業部門の関係において、製造業と卸売業は相互に参入している。また、製造業、卸売業とも消費財では小売業への参入がみられる。なお、兼業部門の売上高比率が高まる中で、柱となる事業が移行していき、本業が変わっていく例もみられる。

#### (業態・機能の見直しを迫られる卸売業)

卸売業は卸売業のみの業態・機能に特化した経営の維持・発展が難しくなっている。この要因の一つとして、製造業等川上分野の企業、小売業等川下分野の企業、物流業等のサービス業の企業が、それぞれ卸売機能を分担し、これを自社業態に取り込むことによって、卸売業の活動領域に参入していることがあげられる。参入に際して、卸売業は製造業等に比べると、必要資本額が少なくすむことや、ITの活用によって卸売機能を強化できることがあげられる。こうした中、従来の卸売業は業態・機能の見直しを迫られている。すなわち、仕入先のもつ生産・加工機能並びに販売先のもつ小売機能又はユーザーへの販売機能と関わることにより、卸売業以外の事業分野へと活動領域を広げ、本業との相乗効



果によって、優位性を図る動きがみられる。

#### （新事業への進出と既存事業からの撤退）

最近 10 年間で、2 割の企業は新事業へ進出しており、また、1 割の企業は既存事業からの撤退経験があると回答している。新事業へ進出する企業は、一方で、既存事業からの撤退も進めており、自社の限られた経営資源の再編成に取り組んでいる。

新事業への進出において、製造業、卸売業とも産業財では売上高の拡大等、前向きな理由が多いが、消費財では本業の先行き不安、過当競争等、後ろ向きの理由が多い。

#### （企業間取引関係の再編）

新事業への進出や既存事業からの撤退並びに自社の生産・加工機能や卸売機能の多様化に対応して、企業間取引関係にも変化がみられる。

受注先・販売先の業態は多様化しており、この傾向は、製造業よりは卸売業で、また、産業財よりは消費財で、強くみられる。第 1 位の取引先とは長期継続的取引関係にある企業が多いが、その企業との取引ウエイトは低下している。

取引関係は自社よりも取引相手先企業の経営戦略・事情によって変更を余儀なくされる場合が多い。例えば、製造業の消費財では、販売先の卸売業が国内調達より海外調達に比重を移す例、販売先の卸売業の事業縮小により、自ら卸売機能を担うことを余儀なくされる例等である。

#### （今後の対応）

海外企業への生産委託や、海外調達に対しては、製造業、卸売業とも前向きな取組がうかがえる。消費財では、すでに高い水準にあるため、これ以上は増やしていくものの、産業財では、これまで不安のあった品質や技術が改善されつつあり、今後、増やしたいとする企業が多い。一方、国内の自社工場での生産や協力工場への生産委託に対しては、産業財ではやや前向きな取組がうかがえるものの、概して現状維持とする企業が多い。こうした動きからみて、今後も、製造業、卸売業において、それぞれの生産・加工機能、卸売機能の見直しや再構築が進むと思われる。

#### （融業化、業際化について）

「融業化、業際化」という用語が、一般に使用されるようになったのは、昭和 62 年度『経済白書』（経済企画庁）を契機としており、同白書の中で、産業間・業種間の融業化、業際化の動きの強まりと、企業における経営構造の再構築（リストラクチャリング）の動きがとりあげられた。その後、63 年には融合化法（異分野中小企業者の知識の融合による新分野の開拓の促進に関する臨時措置法）が施行された（平成 7 年には発展的に廃止され創造法となる）。また、平成元年版『大阪経済白書』（大阪府立産業開発研究所）の中でも、企業が既存の産業分類上の枠を越えて活動領域を再構築する動きが調査された。

当時は急激な円高を経て構造転換が進む中で、大型景気（バブル経済）や新たな技術革新・需要構造に対応して、幅広い産業・業種の企業が自社事業の再構築に取り組んだ時期であったといえる。

現在は、バブル経済崩壊後の長期停滞からは脱しているものの、成長経済を見込むことは難しく、厳しい経営環境の下での生き残り戦略として、自社事業の再構築を余儀なくさ

れる企業が少なくない。融業化、業際化については、かつてのような全産業的な動きはみられないが、製造業と卸売業に限定して、それぞれの取組をみると、相互の業態や機能への参入並びに関連産業への事業進出を進めており、「融業化、業際化」の動きがうかがえる。こうした動きによって、製造業と卸売業の業態と機能は、従来以上に多様化、複雑化すると思われる。

今回調査を行った製造業と卸売業については、両者の境界はあいまいで明確に線引できない部分もある。事業所並びに企業は、統計上は、産業別、業種別に整然と分類されているが、各事業所又は企業の業態や機能には多様性がみられ、また、複数の産業や業種にわたる事業を行う例も少なくない。近年の業種別の中小企業組合をみると、組合員の業態や機能の多様化により、組合事業を協調して運営していくことが難しくなっている例もみられる。

こうした中、業界調査や中小企業支援施策においても、対象企業の多様な業態、機能を考慮した柔軟な取組が重要となっている。

中小企業は厳しい事業環境変化に対応し、乗り越えていく中で、自らの業態・機能を柔軟に見直し、再構築してきた。ただし、個々の中小企業の経営資源が限られている中、これら企業が連携して、多様な業態・機能を基盤とした「強み」を持ち寄り、新たなビジネスモデルを生み出していくことも期待される。

<参考資料> 参考集計表 (第3章 第3節関連)

分析には使用しなかったものの、参考までに掲載。

A-1 5年前と比べた売上高の伸び率別の粗利益率(表側が売上高の伸び率—以下同じ)

	製造業+卸売業					製造業					卸売業				
	合計	上昇	横ばい	下落	その他	合計	上昇	横ばい	下落	その他	合計	上昇	横ばい	下落	その他
全体	524	147	164	205	8	298	84	93	115	6	226	63	71	90	2
100.0	28.1	31.3	39.1	1.5	100.0	28.2	31.2	38.6	2.0	100.0	27.9	31.4	39.8	0.9	
10%以上の増加	181	86	50	44	1	114	57	30	26	1	67	29	20	18	0
100.0	47.5	27.6	24.3	0.6	100.0	50.0	26.3	22.8	0.9	100.0	43.3	29.9	26.9	0.0	
1~10%未満の増加	96	28	36	30	2	54	18	21	14	1	42	10	15	16	1
100.0	29.2	37.5	31.3	2.1	100.0	33.3	38.9	25.9	1.9	100.0	23.8	35.7	38.1	2.4	
横ばい	74	5	37	31	1	43	2	22	18	1	31	3	15	13	0
100.0	6.8	50.0	41.9	1.4	100.0	4.7	51.2	41.9	2.3	100.0	9.7	48.4	41.9	0.0	
1~10%未満の減少	62	12	19	31	0	29	3	9	17	0	33	9	10	14	0
100.0	19.4	30.6	50.0	0.0	100.0	10.3	31.0	58.6	0.0	100.0	27.3	30.3	42.4	0.0	
10%以上の減少	98	13	19	63	3	52	3	10	37	2	46	10	9	26	1
100.0	13.3	19.4	64.3	3.1	100.0	5.8	19.2	71.2	3.8	100.0	21.7	19.6	56.5	2.2	

A-2 5年前と比べた売上高の伸び率別の受注又は販売先件数

	製造業+卸売業					製造業					卸売業				
	合計	増加	横ばい	減少	その他	合計	増加	横ばい	減少	その他	合計	増加	横ばい	減少	その他
全体	524	191	196	125	12	298	112	115	63	8	226	79	81	62	4
100.0	36.5	37.4	23.9	2.3	100.0	37.6	38.6	21.1	2.7	100.0	35.0	35.8	27.4	1.8	
10%以上の増加	181	117	55	6	3	114	71	38	2	3	67	46	17	4	0
100.0	64.6	30.4	3.3	1.7	100.0	62.3	33.3	1.8	2.6	100.0	68.7	25.4	6.0	0.0	
1~10%未満の増加	96	38	45	11	2	54	22	24	7	1	42	16	21	4	1
100.0	39.6	46.9	11.5	2.1	100.0	40.7	44.4	13.0	1.9	100.0	16.1	50.0	9.5	2.4	
横ばい	74	15	46	10	3	43	10	26	6	1	31	5	20	4	2
100.0	20.3	62.2	13.5	4.1	100.0	23.3	60.5	14.0	2.3	100.0	16.1	64.5	12.9	6.5	
1~10%未満の減少	62	10	26	26	0	29	4	15	10	0	33	6	11	16	0
100.0	16.1	41.9	41.9	0.0	100.0	13.8	51.7	34.5	0.0	100.0	18.2	33.3	48.5	0.0	
10%以上の減少	98	8	20	67	3	52	4	11	35	2	46	4	9	32	1
100.0	8.2	20.4	68.4	3.1	100.0	7.7	21.2	67.3	3.8	100.0	8.7	19.6	69.6	2.2	

A-3 5年前と比べた売上高の伸び率別の受注又は販売地域

	製造業+卸売業					製造業					卸売業				
	合計	拡大	横ばい	縮小	その他	合計	拡大	横ばい	縮小	その他	合計	拡大	横ばい	縮小	その他
全体	524	168	282	55	19	298	89	167	28	14	226	79	115	27	5
100.0	32.1	53.8	10.5	3.6	100.0	29.9	56.0	9.4	4.7	100.0	35.0	50.9	11.9	2.2	
10%以上の増加	181	95	80	4	2	114	54	55	3	2	67	41	25	1	0
100.0	52.5	44.2	2.2	1.1	100.0	47.4	48.2	2.6	1.8	100.0	61.2	37.3	1.5	0.0	
1~10%未満の増加	96	33	55	4	4	54	19	32	1	2	42	14	23	3	2
100.0	34.4	57.3	4.2	4.2	100.0	35.2	59.3	1.9	3.7	100.0	33.3	54.8	7.1	4.8	
横ばい	74	18	43	7	6	43	9	26	4	4	31	9	17	3	2
100.0	24.3	58.1	9.5	8.1	100.0	20.9	60.5	9.3	9.3	100.0	29.0	54.8	9.7	6.5	
1~10%未満の減少	62	8	46	8	0	29	1	25	3	0	33	7	21	5	0
100.0	12.9	74.2	12.9	0.0	100.0	3.4	86.2	10.3	0.0	100.0	21.2	63.6	15.2	0.0	
10%以上の減少	98	12	50	30	6	52	5	26	16	5	46	7	24	14	1
100.0	12.2	51.0	30.6	6.1	100.0	9.6	50.0	30.8	9.6	100.0	15.2	52.2	30.4	2.2	

A-4 5年前と比べた売上高の伸び率別の事業分野の市場

	製造業+卸売業					製造業					卸売業				
	合計	拡大	横ばい	縮小	その他	合計	拡大	横ばい	縮小	その他	合計	拡大	横ばい	縮小	その他
全体	524	113	274	119	18	298	64	161	62	11	226	49	113	57	7
100.0	21.6	52.3	22.7	3.4	100.0	21.5	54.0	20.8	3.7	100.0	21.7	50.0	25.2	3.1	
10%以上の増加	181	79	88	9	5	114	47	57	7	3	67	32	31	2	2
100.0	43.6	48.6	5.0	2.8	100.0	41.2	50.0	6.1	2.6	100.0	47.8	46.3	3.0	3.0	
1~10%未満の増加	96	14	66	12	4	54	8	41	3	2	42	6	25	9	2
100.0	14.6	68.8	12.5	4.2	100.0	14.8	75.9	5.6	3.7	100.0	14.3	59.5	21.4	4.8	
横ばい	74	5	46	20	3	43	2	29	11	1	31	3	17	9	2
100.0	6.8	62.2	27.0	4.1	100.0	4.7	67.4	25.6	2.3	100.0	9.7	54.8	29.0	6.5	
1~10%未満の減少	62	4	31	27	0	29	1	15	13	0	33	3	16	14	0
100.0	6.5	50.0	43.5	0.0	100.0	3.4	51.7	44.8	0.0	100.0	9.1	48.5	42.4	0.0	
10%以上の減少	98	9	38	47	4	52	6	18	25	3	46	3	20	22	1
100.0	9.2	38.8	48.0	4.1	100.0	11.5	34.6	48.1	5.8	100.0	6.5	43.5	47.8	2.2	

A-5 5年前と比べた売上高の伸び率別の企業間競争

	製造業+卸売業					製造業					卸売業				
	合計	激化	変化はない	緩和	その他	合計	激化	変化はない	緩和	その他	合計	激化	変化はない	緩和	その他
全体	524	340	160	10	14	298	183	95	9	11	226	157	65	1	3
100.0	64.9	30.5	1.9	2.7	100.0	61.4	31.9	3.0	3.7	100.0	69.5	28.8	0.4	1.3	
10%以上の増加	181	120	56	3	2	114	72	37	3	2	67	48	19	0	0
100.0	66.3	30.9	1.7	1.1	100.0	63.2	32.5	2.6	1.8	100.0	71.6	28.4	0.0	0.0	
1~10%未満の増加	96	57	35	1	3	54	28	23	1	2	42	29	12	0	1
100.0	59.4	36.5	1.0	3.1	100.0	51.9	42.6	1.9	3.7	100.0	69.0	28.6	0.0	2.4	
横ばい	74	47	24	0	3	43	28	14	0	1	31	19	10	0	2
100.0	63.5	32.4	0.0	4.1	100.0	65.1	32.6	0.0	2.3	100.0	61.3	32.3	0.0	6.5	
1~10%未満の減少	62	38	21	2	1	29	16	11	1	1	33	22	10	1	0
100.0	61.3	33.9	3.2	1.6	100.0	55.2	37.9	3.4	3.4	100.0	66.7	30.3	3.0	0.0	
10%以上の減少	98	70	21	4	3	52	35	10	4	3	46	35	11	0	0
100.0	71.4	21.4	4.1	3.1	100.0	67.3	19.2	7.7	5.8	100.0	76.1	23.9	0.0	0.0	

B-1 兼業部門の有無別にみた5年前と比べた売上高伸び率

製造業+卸売業								製造業								卸売業							
	合計	10%以上の増加	1~10%未満の増加	横ばい	1~10%未満の減少	10%以上の減少	その他		合計	10%以上の増加	1~10%未満の増加	横ばい	1~10%未満の減少	10%以上の減少	その他		合計	10%以上の増加	1~10%未満の増加	横ばい	1~10%未満の減少	10%以上の減少	その他
全体	524	181	96	74	62	98	13	全体	298	114	54	43	29	52	6	全体	226	67	42	31	33	46	7
	100.0	34.5	18.3	14.1	11.8	18.7	2.5		100.0	38.3	18.1	14.4	9.7	17.4	2.0		100.0	29.6	18.6	13.7	14.6	20.4	3.1
兼業部門がある	155	49	25	21	23	32	5	兼業部門がある	60	19	11	10	5	12	3	兼業部門がある	95	30	14	11	18	20	2
	100.0	31.6	16.1	13.5	14.8	20.6	3.2		100.0	31.7	18.3	16.7	8.3	20.0	5.0		100.0	31.6	14.7	11.6	18.9	21.1	2.1
本業のみ	369	132	71	53	39	66	8	本業のみ	238	95	43	33	24	40	3	本業のみ	131	37	28	20	15	26	5
	100.0	35.8	19.2	14.4	10.6	17.9	2.2		100.0	39.9	18.1	13.9	10.1	16.8	1.3		100.0	28.2	21.4	15.3	11.5	19.8	3.8

B-2 兼業部門の有無別にみた粗利益率

製造業+卸売業						製造業						卸売業					
	合計	上昇	横ばい	下落	その他		合計	上昇	横ばい	下落	その他		合計	上昇	横ばい	下落	その他
全体	524	147	164	205	8	全体	298	84	93	115	6	全体	226	63	71	90	2
	100.0	28.1	31.3	39.1	1.5		100.0	28.2	31.2	38.6	2.0		100.0	27.9	31.4	39.8	0.9
兼業部門がある	155	41	55	55	4	兼業部門がある	60	16	22	20	2	兼業部門がある	95	25	33	35	2
	100.0	26.5	35.5	35.5	2.6		100.0	26.7	36.7	33.3	3.3		100.0	26.3	34.7	36.8	2.1
本業のみ	369	106	109	150	4	本業のみ	238	68	71	95	4	本業のみ	131	38	38	55	0
	100.0	28.7	29.5	40.7	1.1		100.0	28.6	29.8	39.9	1.7		100.0	29.0	29.0	42.0	0.0

B-3 兼業部門の有無別にみた受注又は販売先件数

製造業+卸売業						製造業						卸売業					
	合計	増加	横ばい	減少	その他		合計	増加	横ばい	減少	その他		合計	増加	横ばい	減少	その他
全体	524	191	196	125	12	全体	298	112	115	63	8	全体	226	79	81	62	4
	100.0	36.5	37.4	23.9	2.3		100.0	37.6	38.6	21.1	2.7		100.0	35.0	35.8	27.4	1.8
兼業部門がある	155	57	51	42	5	兼業部門がある	60	22	25	11	2	兼業部門がある	95	35	26	31	3
	100.0	36.8	32.9	27.1	3.2		100.0	36.7	41.7	18.3	3.3		100.0	36.8	27.4	32.6	3.2
本業のみ	369	134	145	83	7	本業のみ	238	90	90	52	6	本業のみ	131	44	55	31	1
	100.0	36.3	39.3	22.5	1.9		100.0	37.8	37.8	21.8	2.5		100.0	33.6	42.0	23.7	0.8

B-4 兼業部門の有無別にみた受注又は販売地域

製造業+卸売業						製造業						卸売業					
	合計	拡大	横ばい	縮小	その他		合計	拡大	横ばい	縮小	その他		合計	拡大	横ばい	縮小	その他
全体	524	168	282	55	19	全体	298	89	167	28	14	全体	226	79	115	27	5
	100.0	32.1	53.8	10.5	3.6		100.0	29.9	56.0	9.4	4.7		100.0	35.0	50.9	11.9	2.2
兼業部門がある	155	60	70	19	6	兼業部門がある	60	24	29	5	2	兼業部門がある	95	36	41	14	4
	100.0	38.7	45.2	12.3	3.9		100.0	40.0	48.3	8.3	3.3		100.0	37.9	43.2	14.7	4.2
本業のみ	369	108	212	36	13	本業のみ	238	65	138	23	12	本業のみ	131	43	74	13	1
	100.0	29.3	57.5	9.8	3.5		100.0	27.3	58.0	9.7	5.0		100.0	32.8	56.5	9.9	0.8

B-5 兼業部門の有無別にみた事業分野の市場

製造業+卸売業						製造業						卸売業					
	合計	拡大	横ばい	縮小	その他		合計	拡大	横ばい	縮小	その他		合計	拡大	横ばい	縮小	その他
全体	524	113	274	119	18	全体	298	64	161	62	11	全体	226	49	113	57	7
	100.0	21.6	52.3	22.7	3.4		100.0	21.5	54.0	20.8	3.7		100.0	21.7	50.0	25.2	3.1
兼業部門がある	155	39	71	38	7	兼業部門がある	60	14	31	13	2	兼業部門がある	95	25	40	25	5
	100.0	25.2	45.8	24.5	4.5		100.0	23.3	51.7	21.7	3.3		100.0	26.3	42.1	26.3	5.3
本業のみ	369	74	203	81	11	本業のみ	238	50	130	49	9	本業のみ	131	24	73	32	2
	100.0	20.1	55.0	22.0	3.0		100.0	21.0	54.6	20.6	3.8		100.0	18.3	55.7	24.4	1.5

B-6 兼業部門の有無別にみた企業間競争

製造業+卸売業						製造業						卸売業					
	合計	激化	変化はない	緩和	その他		合計	激化	変化はない	緩和	その他		合計	激化	変化はない	緩和	その他
全体	524	340	160	10	14	全体	298	183	95	9	11	全体	226	157	65	1	3
	100.0	64.9	30.5	1.9	2.7		100.0	61.4	31.9	3.0	3.7		100.0	69.5	28.8	0.4	1.3
兼業部門がある	155	104	42	4	5	兼業部門がある	60	40	15	3	2	兼業部門がある	95	64	27	1	3
	100.0	67.1	27.1	2.6	3.2		100.0	66.7	25.0	5.0	3.3		100.0	67.4	28.4	1.1	3.2
本業のみ	369	236	118	6	9	本業のみ	238	143	80	6	9	本業のみ	131	93	38	0	0
	100.0	64.0	32.0	1.6	2.4		100.0	60.1	33.6	2.5	3.8		100.0	71.0	29.0	0.0	0.0



# 製造業と卸売業の業態変革に関する調査

(平成 19 年 7 月末日現在)

[お問い合わせ先・ご返送先]

**大阪府商工労働部**
**大阪府立産業開発研究所**

 担当： 調査研究部  
 動向調査研究グループ 松岡

〒540-0029

大阪市中央区本町橋2-5

マイドームおおさか5階

TEL 06-6947-4363 (直通)

FAX 06-6947-4369

 URL <http://www.pref.osaka.jp/aid/>

&lt;記入不要&gt;

(整理番号)

--	--	--

**【調査の届出】** この調査は、統計法第8条第1項に基づいて総務大臣に届出を行っている届出統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。さらに、当研究所では、「個人情報保護方針」及び「個人情報保護のための各種調査実施要領」を定め、個人情報を適正に取り扱っています。

**【調査の目的】** この調査は、大阪府内の製造業並びに卸売業における新事業への取組等の経営戦略を探ることを目的としています。調査結果は、製造業並びに卸売業を振興し、支援するための基礎資料とさせていただきます。

**【ご記入方法】** ご回答は、平成 19 年 7 月末日現在の状況でご記入ください。

貴社の代表者若しくはそれに代わる方がご記入いただきますようお願いいたします。なお、ご記入に際しては、特に指示のない限り、選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、その指示にしたがってください。

**【ご提出】** この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが **9月14日(金)までに**同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

<b>貴社名</b>		
<b>貴社の所在地</b>	( 〒      -      )	
<b>ご記入者</b>		
	所属部署・役職名	
<b>ご連絡先</b>	TEL	(      )      -
	FAX	(      )      -
	メールアドレス	
<b>ホームページ</b>	http://www.	

\*\*\*\*\* このページを切り離さずに、次ページ以降の設問にお答えください。\*\*\*\*\*

--	--	--

I 貴社の概要について

(1) 貴社全体の常用雇用者数に○印をつけてください(常用雇用者とは、期間を定めずに若しくは1か月を超える期間を定めて雇用されている人です。役員報酬を得ている役員は除いてください)。

1. 20人以下      2. 21~50人      3. 51~100人      4. 101~300人      5. 301人以上

(2) 貴社の資本金規模に○印をつけてください。

1. 1千万円以下      2. 1千万円超5千万円以下      3. 5千万円超1億円以下  
4. 1億円超3億円以下      5. 3億円超10億円以下      6. 10億円超

(3) 資本形態について、該当するものに○印をつけてください。

1. 系列やグループに属さない独立企業      2. 国内大手製造業のグループ企業  
3. 国内大手卸売業・総合商社・小売業のグループ企業      4. 外資系企業

II 貴社の本業と、新事業への取組について

(4) 貴社事業についてのa. b. c. の各設問に、下記1. ~8. の産業の番号を□内に記入してください。

- 産 業 別 

業 別	1. 製造業	2. 卸売業	3. 小売業	4. 建設業・工事業
	5. 不動産業	6. 運輸・倉庫業	7. サービス業 ( )	
	8. その他 ( )			

a. 現在の本業は、上記1. ~8. のいずれの産業ですか。その番号をご記入ください。

(本業とは貴社が本業と判断されている事業です)

--

b. 上記設問a. の□内に記入された以外の産業にも取り組んでおられる場合、その産業は上記1. ~8. のいずれですか。その番号をご記入ください。

a. の設問に記入されたのと同じ番号の産業内での事業は、ここでは回答不要です。子会社・関連会社、他社と共同設立による会社による事業も含めてください。

--	--	--

c. 平成10年頃の貴社の本業が現在と異なる産業の場合、その産業は上記1. ~8. のいずれですか。その番号をご記入ください。

a. の設問に記入されたのと同じ番号の産業内での事業は、ここでは回答不要です。また、貴社の創業年が平成10年以降の場合は、回答不要です。

--

(5) 貴社の主要生産品目(加工内容)又は扱い品目について、具体的にご記入ください。

<現在>

<平成10年頃>

(現在と同じ場合は記入不要です)

(6) 上記設問(4)でb. の産業(本業以外の産業)にも取り組んでおられる場合、その事業の売上高比率について、○印をつけてください。(経営形態が別会社の場合は回答不要です)

1. なし      2. 10%未満      3. 10%以上30%未満      4. 30%以上

(7) 上記設問(6)の売上高比率の最近5年間の傾向について、○印をつけてください。

1. 高まっている      2. 横ばい      3. 低下している

(8) 貴社の生産・加工機能について、該当するものに○印をしてください。

(卸売業における扱い商品の加工・小分け・組合せも生産・加工機能としてください)

- |                      |           |            |
|----------------------|-----------|------------|
| a. 自社工場              | 1. 設置している | 2. 設置していない |
| b. 協力工場への生産委託        | 1. 行っている  | 2. 行っていない  |
| c. 自社企画品の海外企業への生産委託  | 1. 行っている  | 2. 行っていない  |
| d. 海外調達 (海外企業企画品の輸入) | 1. 行っている  | 2. 行っていない  |

(9) 最近10年間で、「新事業に進出」されましたか、該当するものに○印をしてください。

「新事業」には、前記設問(4)の1.～8.の産業への進出、上記設問(8)の生産・加工機能の変化のほか、同じ産業内での生産品目(加工内容)又は扱い品目の変更等、幅広くとらえてください。

1. 進出していない → 以下、設問(14)まで回答不要です。設問(15)からご回答ください。  
2. 進出した → 下記に、具体的にご記入ください。設問(10)以降にご回答ください。

(例：国内自社工場での生産をやめて海外調達に切り替える。保有地の一部を活用して不動産賃貸。等)

(10) 上記設問(9)で「2. 進出した」に回答された場合、その理由は次のいずれですか。a. 前向きな理由、b. 後ろ向きな理由、それぞれについて、お答えください。

(複数の新事業がある場合、売上高が一番大きい事業について、お答えください)

<a. 前向きな理由> (該当するものに3つ以内で○印をつけてください)

- |                |               |                 |
|----------------|---------------|-----------------|
| 1. 売上高の増加が見込める | 2. 新製品・新技術を開発 | 3. 新商品を企画       |
| 4. 新たな取引ルートを開拓 | 5. 取引先からの要請   | 6. 外注業務を自社に取り込む |
| 7. 土地等の資産の活用   | 8. 人材・人員の活用   | 9. 他社からの営業譲渡    |
| 10. 企業買収を行った   | 11. 金融機関からの提案 | 12. その他 ( )     |

<b. 後ろ向きな理由> (該当するものに3つ以内で○印をつけてください)

- |                                    |                |                      |
|------------------------------------|----------------|----------------------|
| 1. 本業の業務の業績不振                      | 2. 本業の業務の先行き不安 | 3. 不採算部門から撤退する代わりとして |
| 4. 受注・販売先の事業縮小・転業・破綻等              |                |                      |
| 5. 受注・販売先の事業戦略の変更 (海外事業展開、取引先の変更等) |                |                      |
| 6. 同業者との過当競争                       | 7. 金融機関からの提案   | 8. その他 ( )           |
| 9. 後ろ向きな理由はなし                      |                |                      |

(11) 新事業に進出された場合、経営ノウハウ等をどのように入手されましたか、該当するものに3つ以内で○印をつけてください。

- |                  |                      |                 |
|------------------|----------------------|-----------------|
| 1. これまでに蓄積した経営資源 | 2. 他社との事業提携          | 3. 他社より営業譲渡を受ける |
| 4. 特許料・使用料を支払う   | 5. 専門家の経営指導・技術指導を受ける |                 |
| 6. 経験者を新規採用      | 7. 企業買収              | 8. その他 ( )      |

(12) 新事業に進出された場合に生じた経営上の問題点について、該当するものに3つ以内で○印をつけてください。

- |                 |              |             |
|-----------------|--------------|-------------|
| 1. 販路開拓         | 2. 新技術や設備の導入 | 3. 従業員の教育   |
| 4. 新規人材の獲得      | 5. 資金の調達     | 6. 会社組織の見直し |
| 7. 先発の同業者との分野調整 | 8. 採算の確保     | 9. その他 ( )  |
| 10. 問題点はとくになし   |              |             |

(13) 従来の事業と新事業との関連について、該当するものに○印をつけてください。

- |                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 1. 本業からの「にじみ出し」の事業で強い関連がある |              |
| 2. 部分的に関連がある               | 3. ほとんど関連がない |

(14) 上記設問で、「2. 部分的に関連がある」場合、どのような点ですか、該当するものに○印をつけてください。

- |            |            |            |
|------------|------------|------------|
| 1. 技術面での関連 | 2. 取引面での関連 | 3. その他 ( ) |
|------------|------------|------------|

(15) 貴社は、最近10年間で、既存事業から撤退した経験がありますか。該当するものに○印をつけてください。

1. 撤退した経験がある
2. 撤退した経験はない
3. 当社の子会社・関連会社では、撤退した経験がある

(16) 上記設問で、撤退した事業がある場合、その事業を具体的にご記入ください。

(17) 既存事業から撤退された経験がある場合、撤退の際に生じた問題点について、該当するものに2つ以内で○印をつけてください。

1. 撤退事業分野の顧客との調整
2. 当該事業に愛着をもつ経営幹部又は従業員の説得
3. 撤退事業分野にいた従業員の新たな業務
4. 対外的企業イメージの変化
5. その他 ( )
6. 問題点はとくになし

### Ⅲ 受注先又は販売先とその変化について

(18) 取引高が多い受注先又は販売先の企業の業態に3つまで○印をつけてください。

1. 製造業者
2. 卸売業者（総合商社・貿易商社を除く）
3. 総合商社・貿易商社（仲介も含む）
4. 小売業者（大型小売店・中小小売店）
5. サービス業者・建設業者・官公庁など
6. 海外の企業（直接輸出を行う場合）
7. 消費者（インターネットやカタログ販売を含む）
8. その他 ( )

（注）専門商社は、「2. 卸売業者」に含めてください。

(19) 現在、取引高が最も多い受注先又は販売先は、10年前と同じ企業ですか。該当するものに○印をつけてください。

1. 同じ企業 → 以下、設問（21）まで回答不要です。設問（22）からご回答ください。
2. 異なる企業 → 設問（20）以降にご回答ください。

(20) 上記設問（19）で、「2. 異なる企業」の場合、その理由について、該当するものに○印をつけてください。

1. 主として相手先企業の事情
2. 主として当社側の事情
3. 相手先企業と当社、双方の事情
4. その他 ( )

(21) 上記設問（20）に関連して、a. 相手先企業の事情、b. 当社側の事情、それぞれについて、ご回答ください。

<a. 相手先企業の事情>（該当するものに○印をつけてください）

1. 相手先企業の事業縮小・転業・破綻等
2. 相手先企業の事業戦略の変更（海外事業展開、取引先の変更等）
3. 相手先企業が他社と合併
4. その他 ( )
5. 相手先企業の事情は関係なし

<b. 当社側の事情>（該当するものに2つ以内で○印をつけてください）

1. 生産品目（加工内容）又は扱い品目を変更
2. 自社製品又は自社企画品の扱いの増加
3. 生産・加工機能の拡充強化
4. 生産・加工機能を外注化
5. 卸売業務の拡充強化
6. 卸売業務からの撤退
7. その他 ( )

### Ⅳ 経営状況、戦略など

(22) 5年前と比べた売上高の伸び率に○印をつけてください。

1. 10%以上の増加
2. 1～10%未満の増加
3. 横ばい（1%未満の増減）
4. 1～10%未満の減少
5. 10%以上の減少





大阪府立産業開発研究所 平成 20 年 3 月発行

〒540-0029 大阪府中央区本町橋 2-5 マイドームおおさか 5 階 / 電話 06(6947)4360(代)