

特別企画： “本業”の現状と今後に対する企業の意識調査

創業以来、企業の47.7%が“本業”に変化

～ 江戸期以前に創業の企業、“本業”を保ちつつ新分野への挑戦も積極的 ～

はじめに

経済のグローバル化やサービス化、技術革新・情報化の進展等、企業経営を取り巻く環境の急激な構造変化が進むなか、企業が長期継続する要因として、経営戦略のなかで“本業”をどのように捉えるかが重要となっている。また、成長戦略では、金融機関に対して、融資企業の経営改善や生産性向上、体質強化への取り組みがなされるように、企業の本業支援に努めるよう求めている。

そこで、帝国データバンクは、“本業”の現状と今後に対する企業の見解について調査を実施した。本調査は、TDB 景気動向調査 2015 年 6 月調査とともに行った。

※ “本業”は自社の売上額の最大構成事業として質問した

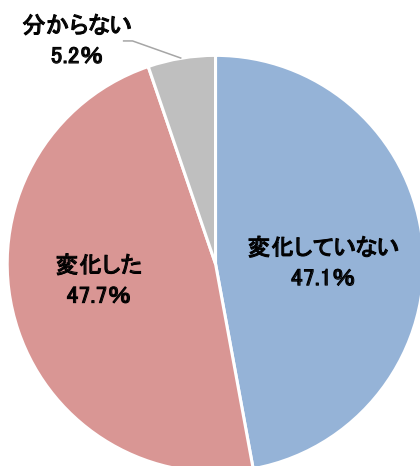
※ 調査期間は 2015 年 6 月 17 日～30 日、調査対象は全国 2 万 3,442 社で、有効回答企業数は 1 万 867 社（回答率 46.4%）

※ 本調査における詳細データは景気動向調査専用 HP (<http://www.tdb-di.com/>) に掲載している

調査結果（要旨）

1. 創業時（設立時）と現在とを比較して、企業の 47.7%で“本業”が変化していた。また、約半数の企業は今後 10 年間で本業が変わる「可能性はある」と見込む。とりわけ、過去に“本業”が変化した企業では、今後も変わる可能性を視野に入れており、全体の 3 社に 1 社に上る
2. “本業”が変化したきっかけは「本業以外の事業の拡大」が 5 割超で最高。以下、「本業の競争激化・競争力低下」「本業の市場縮小」が続く。また、その内容は「主要取扱商品・サービス」が 8 割を超えており、「業種転換」は 16.2%にとどまる
3. 自社の“本業”市場が今後「縮小する」と見込む企業は 47.5%。「拡大する」と見込む企業は 19.7%にとどまる。今後実施・検討する事業展開は「本業の国内取引先を深める」「本業での新商品・サービスの展開」が 5 割超
4. 江戸期以前に創業の企業、“本業”が変わっていない企業は 56.3%だが、今後は 4 割超が変わる「可能性はある」と回答。新分野への参入も積極的に考えており、“本業”を保ちつつも果敢に新しいことへ挑戦しようとする姿が浮き彫りに

創業以来、本業が変化した企業の割合

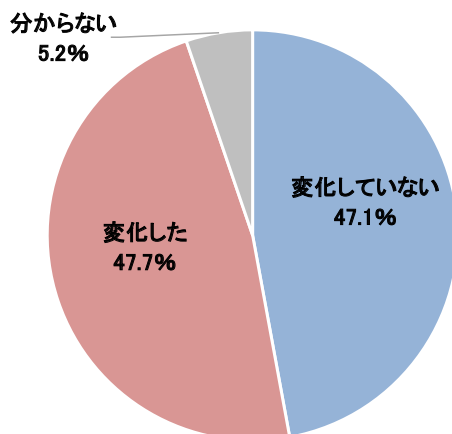


1. 創業以来、企業の47.7%で“本業”に変化、今後も半数近くが変わる「可能性あり」

創業時（設立時）と現在を比較して自社の“本業”が変化したかどうか尋ねたところ、「変化した」と回答した企業は47.7%となり、約半数の企業で創業以来、本業が変わっていることが明らかとなった。他方、「変化していない」も47.1%で、ほぼ拮抗する結果であった。

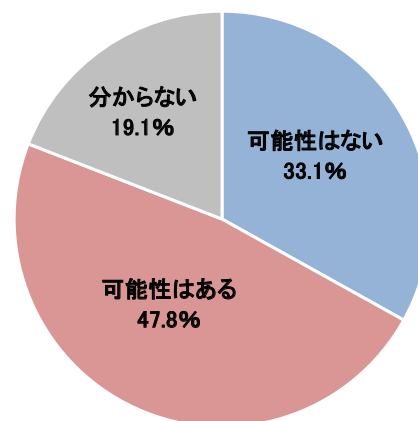
また、今後10年間で自社の“本業”が変わる可能性があるか尋ねたところ、「可能性はある」が47.8%となり、「可能性はない」（33.1%）を14.7ポイント上回った。約半数の企業が、今後、“本業”が変わる可能性はあると見込んでいる。

創業（設立）時と比較した本業の変化



注：母数は有効回答企業1万867社

今後10年間で本業が変わる可能性



注：母数は有効回答企業1万867社

過去に“本業”が変化した企業では、今後も変わる可能性を視野に入れており、全体の3社に1社に上った。同時に、過去には変化してこなかったが、今後は変化する可能性があると考える企業も1割超となっている。ただし、これまでも今後も“本業”に変化はないとする企業は3割近くとなっており、自社の本業を保持し続けるとする企業も多い。

本業の過去の変化と今後の可能性

		今後10年間で本業が変わる可能性			合計
		可能性はない	可能性はある	分からない	
創業時（設立時）と比較した“本業”の変化	変化していない	28.0	11.7	7.4	47.1
	変化した	4.7	35.6	7.4	47.7
	分からない	0.3	0.5	4.4	5.2
	合計	33.1	47.8	19.1	100.0

そこで、“本業”の変化を業種別にみると、本業が過去に変化し、かつ今後も変化の可能性はあると回答した企業【常に変化】は、「電気通信」「放送」「出版・印刷」が5割以上となった。その他、「繊維・繊維製品・服飾品製造」や「パルプ・紙・紙加工品製造」「紙類・文具・書籍卸売」「繊維・繊維製品・服飾品卸売」など、繊維や紙類関連において“本業”を変化させ続けている様子が見えらる。

また、本業が過去に変化しておらず、かつ今後も変化の可能性はないとした企業【常に変わらず】は、「医薬品・日用雑貨品小売」が50.0%で最高となったほか、「旅館・ホテル」「教育サービス」「各種商品小売」「放送」「農・林・水産」が4割台で続いた。

本業が過去は変化していないが、今後は変化の可能性はあるとした企業【変化に直面】は、「電気・ガス・水道・熱供給」が27.3%で最も高く、以下「電気通信」「情報サービス」「飲食店」「家具類小売」が2割台で続いた。「電気通信」は【常に変化】でも1位となっており、これまで変化しなかった企業においても“本業”の変化を迫られている。その他、「娯楽サービス」や「専門商品小売」など個人を顧客対象とする業種が上位に上がる結果となった。

本業の過去の変化と今後の可能性（上位10業種）

常に変化		構成比 (%)	常に変わらず		構成比 (%)	変化に直面		構成比 (%)
1	電気通信	55.6	1	医薬品・日用雑貨品小売	50.0	1	電気・ガス・水道・熱供給	27.3
2	放送	52.9	2	旅館・ホテル	46.9	2	電気通信	22.2
3	出版・印刷	50.0	3	教育サービス	44.4	3	情報サービス	21.0
4	繊維・繊維製品・服飾品製造	46.6	4	各種商品小売	42.3	4	飲食店	20.5
5	専門商品小売	46.0	5	放送	41.2	5	家具類小売	20.0
6	家電・情報機器小売	43.6	6	農・林・水産	40.0	6	娯楽サービス	16.4
	広告関連	43.6	7	金融	39.2	7	繊維・繊維製品・服飾品卸売	15.3
8	パルプ・紙・紙加工品製造	43.2	8	輸送用機械・器具製造	37.9	8	広告関連	15.0
9	紙類・文具・書籍卸売	42.7	9	自動車・同部品小売	37.7	9	人材派遣・紹介	14.3
10	繊維・繊維製品・服飾品卸売	42.6	10	精密機械・医療機械・器具製造	35.2	10	専門商品小売	14.0

注：【常に変化】は、本業が過去に変化し、かつ今後も変化の可能性はあると回答した割合

【常に変わらず】は、本業が過去に変化しておらず、かつ今後も変化の可能性はないと回答した割合

【変化に直面】は、本業が過去は変化していないが、今後は変化の可能性はあると回答した割合

企業からは、「本業を守りながら、サービス内容を革新させていくことで、事業の継続を図っていく」（鉄鋼卸売、鳥取県）や「本業の生産性の向上・効率化などによる本業の深化をはかるのみ」（森林組合、茨城県）など、“本業”を中心として今後も事業を展開するという声が多く挙がった。また、「本業の拡大や多角化というところは計画として考えている」（一般貨物自動車運送、北海道）という意見のほか、金融機関からは「地域の活性化に貢献し、本業である融資や預金のボリュームを増加させていく」（信用金庫、兵庫県）といった、地域経済に果たす役割として本業支援を行うという声もあった。他方、「本業のグローバルチャンスはあると考えているが、それを追求できる実力がまだ弱い」（機械製造、石川県）など、中小企業ではチャンスを見出しながらもさまざまな制約のなかで事業の拡大を図れていないという意見もみられた。

2. “本業”が変化したきっかけは「本業以外の事業の拡大」が5割を超える

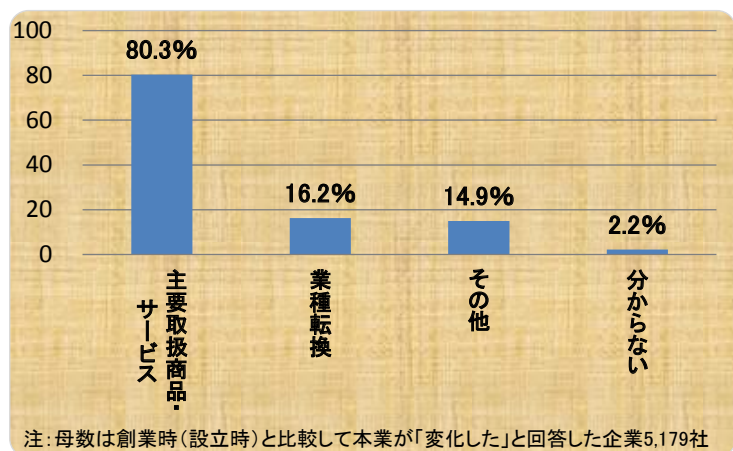
創業時（設立時）と比較して“本業”が「変化した」と回答した企業5,179社に対して、どのようなことが変化したか尋ねたところ、「主要取扱商品・サービス」が80.3%で最も高かった（複数回答、以下同）。また、従来とは異なる業種を本業とする「業種転換」と回答した企業は16.2%となった。本業が変わった企業の8割超は自社の扱う商品・サービスにおける事業構成が入れ替わっていたが、業種そのものを転換した企業は2割弱にとどまっている。

“本業”が変化したのはどのようなことがきっかけとなったのか尋ねたところ、「本業以外の事業の拡大」が50.4%で最高となった。次いで、「本業の競争激化・競争力低下」「本業の市場縮小」が4割台で続き、「経営者の交代」も4社に1社が、本業が変わったきっかけに挙げた。自社の競争力低下や市場縮小よりもむしろ、本業ではない事業が拡大することで“本業”が変わっていったことがうかがえる。特に、本業以外の事業の拡大をきっかけとして“本業”が変化した企業は「大企業」で高く、「中小企業」を8.4ポイント上回った。

また、“本業”が「業種転換」によって変わった企業についてそのきっかけをみると、7割以上の企業が「本業以外の事業の拡大」がきっかけとなっていた。さらに、「本業の市場縮小」も5割弱に達しており、業種を転換する際には、それまで本業としていた市場に代わる新たな市場を見出していることが示唆される。

企業からは、「本業を深掘してより質の良い製品、サービスを提供するとともに業界で圧倒的な一番になり経営を安定させる」（床板製造、北海道）や「本業をさらに専門化し能力を高めなければ、今後の競合に勝って行けなくなる」（精密機械器具卸売、静岡県）、「本業をないがしろにしないで、副業を社内ベンチャーのような形で立ち上げて、新たな事業展開を見出したいと考えている。投資とのバランスを考えて経営していかなければならない」（一般管工事、青森県）といった声があった。“本業”を経営の軸に据えながらも、新たな事業を開拓するという企業の意見が目立った。

本業が変化した内容（複数回答）



本業が変化したきっかけ（複数回答）

		（%）			
		全体	大企業	中小企業	業種転換
1	本業以外の事業の拡大	50.4	57.2	48.8	70.1
2	本業の競争激化・競争力低下	43.9	43.5	43.9	39.3
3	本業の市場縮小	41.8	34.5	43.6	46.4
4	経営者の交代	24.0	22.3	24.5	24.2
5	関連企業や取引先からの要請	14.9	12.7	15.4	13.2
6	親会社の意向	6.5	10.1	5.6	3.2
	その他	6.4	6.1	6.4	6.3

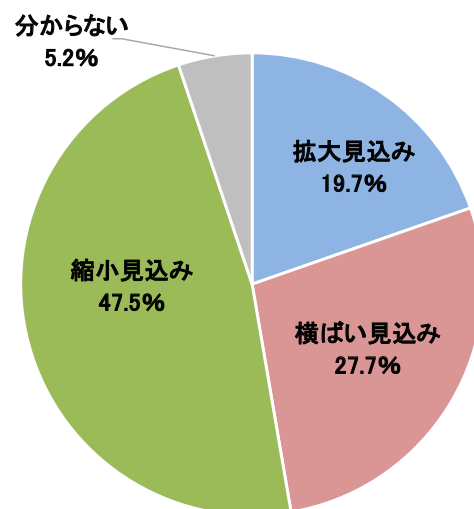
注1：網掛けは、全体より5ポイント以上高いことを表す
注2：母数は有効回答企業5,179社

3. “本業”の市場見通し、「縮小」を見込む企業が47.5%、「拡大」は19.7%にとどまる

自社の本業に係る市場の将来性（今後5～10年程度の市場見通し）について、どのように認識しているか尋ねたところ、「縮小見込み」（「縮小する見込み」「やや縮小する見込み」の合計）が47.5%で最多となった。企業の半数近くは自社の“本業”分野における市場が今後、縮小していくとみていることが明らかとなった。また、「拡大見込み」（「拡大する見込み」「やや拡大する見込み」の合計）は19.7%と2割を下回り、「横ばい見込み（変わらない）」は3割弱となった。自社の“本業”の先行きについては、多くの企業が厳しく捉えている様子がうかがえる。本業が変化したきっかけとして「市場の縮小」を挙げる企業が4割を超えているなかで、将来性に対する見方は、今後“本業”が変わっていく可能性を示唆しているといえよう。

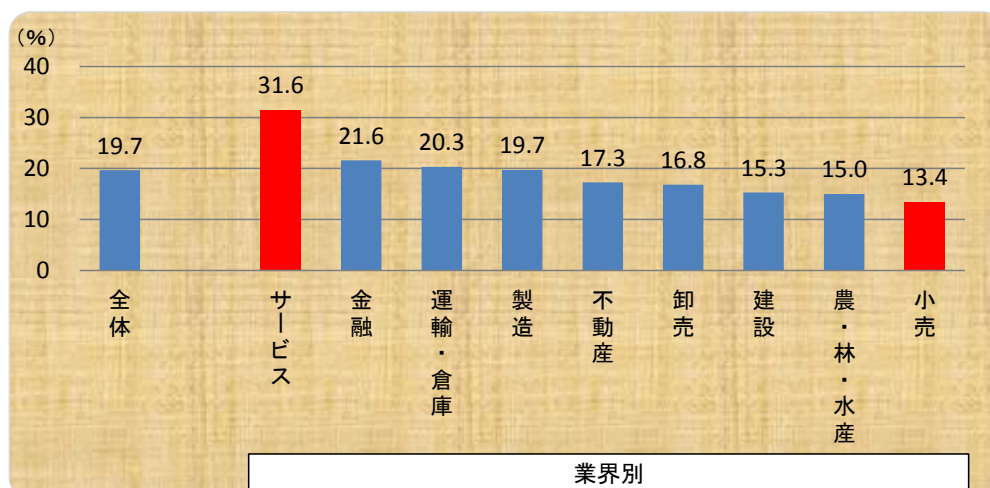
自社の“本業”市場が拡大すると認識している企業を業界別にみると、『サービス』が31.6%で最も高かった。なかでも、「旅館・ホテル」（46.9%）と「情報サービス」（41.6%）は4割超の企業で市場が拡大するとみており、訪日旅行客の増加や景気回復にともなうIT投資の増加などを見込んでいる。以下、『金融』『運輸・倉庫』が2割台で続き、『小売』は13.4%で最も低くなった。ただし、『小売』のなかでも「医薬品・日用雑貨品小売」は50.0%となっている一方、「自動車・同部品小売」や「専門商品小売」は1ケタ台にとどまるなど、業界内で市場の見通しについて大きな差が生じている。

本業市場の将来性（今後5～10年）



注：母数は有効回答企業1万867社

“本業”市場「拡大見込み」の割合（業界別）



4. 今後実施・検討する事業展開、「本業の国内取引先を深める」が最高

今後どのような事業展開の実施・検討を想定しているか尋ねたところ、生産や販売・調達など「本業の国内取引先を深める（深耕）」と回答した企業が58.0%で最も高かった（複数回答、以下同）。次いで、「本業での新商品・サービスの展開」が57.5%で続き、多くの企業が“本業”を充実させる事業展開を考えていた。以下、「本業以外の事業（既存の別事業）の拡大」や「新規事業への参入（多角化）」、生産・販売・調達などでの「本業の海外への新規展開や拡充」が2割台となった。本業の縮小や業種転換など、事業を後退させるという企業はいずれも1ケタ台にとどまった。

今後実施・検討する事業展開（複数回答）

今後実施・検討する事業展開（複数回答）			(%)
1	本業の国内取引先を深める（深耕）		58.0
2	本業での新商品・サービスの展開		57.5
3	本業以外の事業（既存の別事業）の拡大		27.4
4	新規事業への参入（多角化）		25.8
5	本業の海外への新規展開や拡充		22.1
6	本業の縮小		7.5
7	本業の売却（M&Aなど）		3.7
8	業種転換		2.3
9	本業以外の事業（既存の別事業）の縮小		1.7
	その他		2.3

注：母数は有効回答企業1万867社

5. 江戸期以前に創業の企業、“本業”を保ちつつ新分野への挑戦も積極的

“本業”の変化について、企業の創業時代別にみると、江戸期以前に創業した企業では半数超の企業は“本業”が変わっていないことが明らかとなった。他方、今後については42.2%が「可能性はある」と考えており、これからは“本業”も変化させなければならないとする企業も多い。また、今後実施・検討する事業展開においても海外への新規展開や本業以外の事業の拡大、新規事業への参入など、新分野への挑戦も積極的に考えている。長く続いてきた企業では、“本業”を保ちつつも果敢に新しいことへ挑戦しようとする姿が浮き彫りとなった。他方、「昭和戦中」時代に創業した企業について、今後“本業”が変わると考える割合は低い一方、国内取引先を深耕しつつ本業の海外展開を考えており、慎重な中にも大胆さを有している様子がうかがえる。

“本業”の変化（創業時代別）

創業時代別		創業時（設立時）と比較した本業の変化		今後10年間で本業が変わる可能性		(N)
		変化していない	変化した	可能性はない	可能性はある	
		江戸以前	56.3	39.1	43.8	
明治	44.5	50.5	40.4	40.8	(463)	
大正	44.1	50.6	36.6	45.6	(528)	
昭和戦前	42.5	51.0	37.5	41.7	(645)	
昭和戦中	49.3	42.1	38.2	34.2	(152)	
昭和戦後（高度成長期）	46.1	48.9	34.5	46.3	(4,904)	
昭和戦後（安定成長期）	47.2	47.9	30.3	50.1	(2,047)	
平成	51.8	42.7	27.9	54.5	(2,064)	

今後実施・検討する事業展開（創業時代別）

創業時代別		今後実施・検討する事業展開（創業時代別）					(N)
		本業の国内取引先を深める（深耕）	本業での新商品・サービスの展開	本業の海外への新規展開や拡充	本業以外の事業（既存の別事業）の拡大	新規事業への参入（多角化）	
		全体	58.0	57.5	22.1	27.4	
江戸以前	54.7	53.1	31.3	37.5	32.8	(64)	
明治	61.6	56.4	26.8	33.7	24.4	(463)	
大正	61.7	60.2	25.4	28.4	23.9	(528)	
昭和戦前	63.4	56.7	28.7	27.6	22.2	(645)	
昭和戦中	63.8	57.2	33.6	25.0	23.0	(152)	
昭和戦後（高度成長期）	60.0	57.4	21.4	25.9	24.8	(4,904)	
昭和戦後（安定成長期）	54.9	57.9	19.3	25.6	26.1	(2,047)	
平成	52.8	57.1	21.5	30.8	29.5	(2,064)	

まとめ

経済のグローバル化が進み、企業経営を取り巻く環境が大きく変化するなか、企業が自社の“本業”をどのように捉えるかが、生き残りを図るための重要な要素となっている。また、政府の成長戦略では、企業の持つ強みを生かしていくことで生産性向上や企業体質の強化を図ることを掲げている。

そのようななか、創業（設立）以来、企業の47.7%で“本業”は変化していた。多くは取扱商品・サービスが変わったことによる本業の変化であったが、一部では業種の転換を図った企業もある。さらに、企業の半数近くは今後“本業”が変わる可能性があると考えていることが明らかとなった。その本業を過去に変えたきっかけは本業以外の事業の拡大が最も多くなっており、必ずしも後ろ向きの本業の変化だけではなかったことがうかがえる。ただし、本業の市場縮小や競争力低下も重要な要因となっていることも事実である。また、自社の本業に係る市場の先行きについても厳しい見方をしている企業は多い。

他方、江戸期以前に創業した企業は、「利益が確保できる限り、本業をしっかりとやっていく」（機械工具等卸売、愛知県）や「時代の変化は余りに早く、伝統に基づく価値観は引き継ぐとしても、いつまでも“本業”にもこだわってはいられない」（事務用機械器具卸売、群馬県）といった声にもあるように、“本業”をしっかりと守りつつ、新たな挑戦を続けている姿が浮き彫りとなった。長期にわたり継続してきた企業の歴史は、多くの企業にとって示唆に富むものとなっていよう。

調査先企業の属性

1. 調査対象(2万3,442社、有効回答企業1万867社、回答率46.4%)

(1) 地域

北海道	577	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,200
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	686	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,804
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	756	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	604
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,519	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	336
北陸(新潟 富山 石川 福井)	566	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	819
		合計	10,867

(2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産	60	小売	飲食料点小売業	78
金融	148		繊維・繊維製品・服飾品小売業	36
建設	1,556		医薬品・日用雑貨品小売業	24
不動産	289		家具類小売業	10
製造 (3,150)	飲食料品・飼料製造業	367	家電・情報機器小売業	39
	繊維・繊維製品・服飾品製造業	116	自動車・同部品小売業	61
	建材・家具・窯業・土石製品製造業	246	専門商品小売業	150
	パルプ・紙・紙加工品製造業	118	各種商品小売業	52
	出版・印刷	208	その他の小売業	5
	化学品製造業	436	運輸・倉庫	448
	鉄鋼・非鉄・鉱業	546	飲食店	39
	機械製造業	461	電気通信業	9
	電気機械製造業	364	電気・ガス・水道・熱供給業	11
	輸送用機械・器具製造業	103	リース・賃貸業	127
卸売 (3,144)	精密機械・医療機械・器具製造業	88	旅館・ホテル	32
	その他製造業	97	紙業サービス	55
	飲食料品卸売業	404	放送業	17
	繊維・繊維製品・服飾品卸売業	190	メンテナンス・警備・検査業	162
	建材・家具・窯業・土石製品卸売業	388	広告関連業	140
	紙類・文具・書籍卸売業	124	情報サービス業	442
	化学品卸売業	306	人材派遣・紹介業	56
	再生資源卸売業	37	専門サービス業	229
	鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売業	338	医療・福祉・保健衛生業	102
	機械・器具卸売業	981	教育サービス業	18
その他の卸売業	376	その他サービス業	139	
		その他	39	
		合計	10,867	

(3) 規模

大企業	2,364	21.8%
中小企業	8,503	78.2%
(うち小規模企業)	(2,672)	(24.6%)
合計	10,867	100.0%
(うち上場企業)	(297)	(2.7%)

2. 企業規模区分

中小企業基本法に準拠するとともに、全国売上高ランキングデータを加え、下記のとおり区分。

業界	大企業	中小企業(小規模企業を含む)	小規模企業
製造業その他の業界	「資本金3億円を超える」かつ「従業員数300人を超える」	「資本金3億円以下」または「従業員300人以下」	「従業員20人以下」
卸売業	「資本金1億円を超える」かつ「従業員数100人を超える」	「資本金1億円以下」または「従業員数100人以下」	「従業員5人以下」
小売業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員50人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員50人以下」	「従業員5人以下」
サービス業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員100人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員100人以下」	「従業員5人以下」

注1: 中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として区分

注2: 中小企業基本法で中小企業に分類されない企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分

注3: 上記の業種別の全国売上高ランキングは、TDB産業分類(1,359業種)によるランキング

【 内容に関する問い合わせ先 】

(株) 帝国データバンク

顧客サービス統括部 産業調査グループ 情報企画課 担当：窪田剛士

TEL 03-5775-3163 e-mail keiki@mail.tdb.co.jp

当リリース資料の詳細なデータは景気動向調査専用 HP (<http://www.tdb-di.com/>) をご参照下さい。

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。

当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。報道目的以外の利用につきましては、著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。