

## 資 料

# 事業分野の多角化状況について

### はじめに

日本銀行では、今般、本年8月に行った主要企業短期経済観測調査(第133回、以下主要短観と略称)の補足調査として、新たに「事業分野の多角化状況調査」を実施した。

本稿では、本調査の目的・内容について解説するとともに、今回調査の結果を紹介する。

### 1. 本調査の目的・内容

近年わが国経済は、自由化、国際化、ソフト化等の言葉で表現されるような大きな環境変化に直面しており、これに対応して各企業では新分野の開拓等事業内容の多角化を推進しつつある。こうした状況下、このような企業段階での経済構造の変化を十分に把握していくことは、経済や景気の動向を的確に判断するうえでも極めて重要であると考えられる。

このような趣旨から、主要短観(製造業<8月調査時点396社>および金融機関を除く非製造業<同295社>)について、業況判断、収益動向、設備投資動向等をアンケート調査)の補足調査として、各企業の事業多角化状況を把握するための調査を実施することとした(回答率100%)。具体的には、(1)各企業が本体および子会社を通じて行っている本業以外の事業分野への進出状況ならびに(2)企業本体で行っている事業に関する事業分野別の設備投資額および売上高、の2点について調査を行った。

### 2. 今回調査結果の概要

- ① 事業多角化については、幅広い業種にわたる多くの企業が前向きに取り組んでいるが、とりわけ、製造業では化学、鉄鋼、繊維(特に化合繊)および電機の、また、非製造業では商社、運輸および小売の積極的な対応ぶりが目立つ。

- ② 事業多角化の対象分野をみると、製造業では産業用機械、化学(有機、無機、医薬品)、電子部品等成長性の高いハイテク分野への進出が目立つ一方、非製造業では不動産関連事業のほか、建設・住宅、レジャー・流通関連、ソフトウェア開発等への進出の動きが顕著となっている。
- ③ 事業の多角化は本体ベース、子会社ベース双方で進展しているが、子会社方式による多角化では、本体以上にさまざまな事業分野への進出(特に保険、不動産およびレジャー・流通関連分野には、製造業、非製造業のほぼ全業種が進出)がみられるのが特徴であり、経済のソフト化、サービス化等に対応して、事業多角化が子会社による非製造業分野への進出を軸として進められていることがわかる。
- ④ こうした事業多角化への企業の積極的取組み姿勢を反映して、本業以外の分野に対する設備投資のウエイトが非製造業を中心に徐々に高まりつつある。また売上面においても、本業以外の分野の売上高は、景気好調から本業分野の伸びが大きいこともあってウエイトはさほど上昇していないものの、堅調な伸びを示しており、企業の事業多角化努力が着実に結実しつつある姿がうかがえる。

〈参考〉 本業以外の分野への進出状況

(( 内は社数 )

製 造 業 分 野		非 製 造 業 分 野	
本体によるもの	子会社によるもの	本体によるもの	子会社によるもの
産業用機械 ( 55 )	産 業 用 機 械 ( 64 )	不動産関連 (210) (賃貸、開発、売買等)	保 險 (290) (代理店を含む)
化 学 ( 50 ) (有機、無機、医薬品等)	電 子 部 品 ( 49 )	娯楽・旅行 ( 41 ) (代理店を含む)	不 動 産 賃 貸 (227)
電 子 部 品 ( 36 )	建 材 ( 48 ) (除く金属製品)	建 設 ( 40 )	娯 楽 ・ 旅 行 (214) (代理店を含む)

(注) 調査対象企業691社のうち、進出社数が多かったもの上位3分野(複数回答あり)。

### 3. 業種別、事業分野別にみた多角化の状況

#### (1) 企業本体による事業多角化の状況

(事業多角化に積極的な業種)

企業本体による事業多角化を推進している業種としては(図表1を横方向に参照)、製造業では、化学(窯業、電気機器、精密機械、食料品、不動産等広範な分

野に進出)と繊維(化学、不動産、電気機器等の分野に進出)が目立つほか、非鉄や鉄鋼も製造業、非製造業両分野に幅広く進出するなど素材型業種において積極的な姿勢がうかがわれる。これに加えて、加工型業種でも、かなり早い時期から多角化を進めていた造船のほか、一般機械、電機、精密機械等が広範な業種へ進出している。

一方、非製造業では、運輸や商社が事業多角化を積極的に進めているほか、小売、建設および不動産も事業多角化に前向きに取り組んでいるが、非製造業分野内にとどまるケースが多く、製造業分野への進出は限られたものとなっている。

#### ▽本体による事業多角化に注力している業種

##### 進出事業分野数(主な進出分野)

#### 製 造 業

- 化 学…54分野(ファインセラミックス、電子部品)
- 繊 維…48分野(不動産賃貸、有機化学、医薬品)
- 非 鉄…41分野(電子部品、不動産賃貸、無機化学、ゴム・ゴム製品)
- 鉄 鋼…40分野(建設用金属製品、産業用機械、建設・住宅)
- 一 般 機 械…37分野(自動車部品・車体、不動産賃貸)
- 電 機…34分野(産業用機械、ソフトウェア開発)
- 造 船…26分野(建設用金属製品、産業用機械)
- 精 密 機 械…14分野(産業用機械、電子計算機、電子機器)

#### 非 製 造 業

- 運 輸…29分野(不動産賃貸、不動産売買)
- 商 社…26分野(不動産賃貸、不動産売買)
- 小 売…19分野(不動産賃貸、卸売・商社)
- 建 設…17分野(不動産売買、不動産開発・管理)
- 不 動 産…15分野(保険、住宅)

#### (進 出 分 野)

次に、こうした多角化の対象事業分野についてみると(図表1を縦方向に参照)、製造業分野では、産業用機械に対して電機、自動車をはじめとするほとんどの加工型業種が進出しているほか、素材型業種からも鉄鋼、有機化学等かなり多くの業種が進出している。また、住宅・ビル建設等の好調を映じて窯業、化学等素材型業種を中心に建材分野への進出も目立つ。このほか、今後とも成長の期待されるコンピュータ関連(電子部品、電子機器)や医療用機器、さらにファインセラ

ミックスといったハイテク分野への進出も活発となっている。この間、化学や繊維では、近隣業種同士の相互乗入れが多くみられている。

▽他業種からの進出が活発な事業分野＜製造業＞

進出企業数（進出が目立つ業種）

産業用機械…55社（鉄鋼、電機）

化 学…50社（繊維、食料品、鉄鋼）

電 子 部 品…36社（非鉄、化学）

建 材…29社（窯業、化学）

自動車部品…27社（一般機械、鉄鋼、非鉄）  
・車体

また、非製造業分野をみると、不動産業に対しては製造業、非製造業を問わずほぼ全業種からの進出がみられ、調査対象先の約3割に当たる210社が進出しているほか、建設・住宅分野へも63社が進出するなど、土地関連分野への進出が目立っている。また、最近のレジャーブームを反映して、娯楽・旅行への進出も多い（進出企業の約6割が運輸）。このほか、卸売・商社に対しては全体の半数を上回る業種から進出がみられている。一方、小売、運輸およびリース・金融の分野に対して企業本体が進出する動きは比較的少なく、むしろこれらの分野には子会社を通じて進出する動きが活発となっている。

▽他業種からの進出が活発な事業分野＜非製造業＞

進出企業数（進出が目立つ業種）

不 動 産 関 連…210社（運輸、建設）

＜賃貸、売買、開発・管理＞

建 設 ・ 住 宅… 63社（運輸、鉄鋼）

娯 楽 ・ 旅 行… 41社（運輸、小売）

＜代理店を含む＞

卸 売 ・ 商 社… 39社（小売、化学）

ソフトウェア開発… 35社（電機、建設）

(2) 子会社を通じた事業多角化の状況

（事業多角化に積極的な業種）

企業のリストラクチャリングの進展に伴い、子会社を通じた事業多角化の動きは本体以上に多様な展開をみせているのが特徴である（図表2を横方向に参照）。これは、各企業が事業多角化を進めるうえで、本体よりも小回りが効き、リスクを分散することもできる子会社・関連会社を積極的に活用していることのほか、

分社化による効率改善を図る狙いもあるものと考えられる。また、他事業を営む企業をM & Aにより子会社として取込むことによって多角化を図るケースも見受けられる。

製造業では、化学、鉄鋼および電機が子会社により製造業、非製造業両分野で多角化を図っているが、とりわけ非製造業分野への進出が目立つ。また、このほかの業種でも経済のソフト化・サービス化を映じて非製造業分野への進出が活発となっている。

一方、非製造業では、製造業ほど子会社による事業多角化の動きは顕著ではないが、それでも商社、運輸、電力、小売、建設等では、子会社を通じて非製造業分野を中心に広範に進出しており、とくに商社、電力等では製造業にも積極的に進出している。

#### ▽子会社を通じた事業多角化に注力している業種

##### 進出事業分野数（主な進出分野）

##### 製 造 業

化 学…76分野（卸売・商社、保険）

鉄 鋼…74分野（卸売・商社、陸運、倉庫、保険）

電 機…65分野（保険、娯楽・旅行）

##### 非 製 造 業

商 社…86分野（保険、リース）

運 輸…43分野（保険、娯楽・旅行）

電 力…43分野（通信、建設、不動産賃貸、娯楽・旅行、ソフト

ウェア開発）

##### （進 出 分 野）

こうした事業多角化がどのような分野を対象にしているかをみると（図表2を縦方向に参照）、製造業分野では、産業用機械への進出が最も多く、本体の場合と同様、製造業のほぼ全業種が進出しているほか、非製造業からも商社を中心に約半数の業種が進出している。次いで電子部品および建材への進出がかなり活発である。また、繊維や化学では、本体の場合と同様に、近隣業種同士での相互乗入れが進展している。

▽他業種からの子会社を通じた進出が活発な事業分野＜製造業＞

進出企業数（進出が目立つ業種）

産業用機械…64社（商社、鉄鋼、自動車）

電子部品…49社（窯業、非鉄、化学、鉄鋼）

建材…48社（化学、商社）

加工食品…40社（商社、運輸）

印刷…40社（電機、小売）

一方、非製造業分野への進出は一段と活発で、とくに保険(代理店が主体)分野への進出が目立つ。また、不動産部門(売買、賃貸、開発・管理)には、製造業、非製造業の全業種が進出している。さらに、娯楽・旅行へも製造業、非製造業を問わず多くの企業が進出しているほか、自社製品の販売を目的とした卸売・商社への進出も目立つ。

▽他業種からの子会社を通じた進出が活発な事業分野＜非製造業＞

進出企業数（進出が目立つ業種）

保険… 290社（運輸、化学）

＜代理店を含む＞

不動産賃貸… 227社（運輸、化学、建設）

娯楽・旅行… 214社（運輸、商社、電機）

＜代理店を含む＞

不動産開発・管理… 200社（運輸、商社）

卸売・商社… 198社（化学、鉄鋼、電機）

#### 4. 設備投資からみた事業多角化への取組み姿勢

事業多角化への取組み姿勢を企業本体による事業分野別設備投資動向からみると(図表3)、全般的には依然として本業以外の分野のウエイトは低い(平成2年度計画、全産業8.9%、製造業14.2%、非製造業5.2%)が、こうした中で造船では、かなり以前から多角化を進めている一般機械分野への投資が6割強と過半を占め、次いで航空機関連が約2割のウエイトとなっており、もともとの本業であった造船分野への投資は1割強程度にとどまっている。また、漁業でも本業のウエイトは1割にすぎず、9割は運輸(倉庫、海運等)および食料品(加工食品等)への投資となっている。このほか、繊維、精密機械および窯業でも本業以外の分野への投資ウエイトがかなり高い。

## ▽本業以外の分野の設備投資のウエイトが高い業種

[ 2 年度計画 ]

本業以外の分野の ウエイト		主な進出分野の ウエイト
漁	業…90%	運輸48%、食料品42%
造	船…88%	一般機械62%、航空機関連17%
織	維…56%	化学46%
精 密 機 械	…50%	電気機器26%、一般機械22%
窯	業…34%	化学30%

この間、事業分野別設備投資の過去 2 年間(昭和63年度→平成 2 年度計画)における変化をみると、本業以外の分野への投資ウエイトが非製造業を中心にわずかながら高まっている(本業以外の分野に対する設備投資のウエイト、63年度→2 年度計画：全産業8.4%→8.9%、製造業15.1%→14.2%、非製造業4.3%→5.2%)。これを業種別にみると、とくに漁業、非鉄、窯業等でのウエイト上昇が目立つ。

## ▽本業以外の分野についての設備投資ウエイトを

引上げている業種 [ 63 年度 → 2 年度計画 ]

本業以外の分野の ウエイト		主な進出分野の ウエイト
漁	業…67%→90%	運輸22%→48%
織	維…53%→56%	化学35%→46%
窯	業…30%→34%	化学28%→30%
運	輸…17%→20%	不動産11%→15%
非	鉄…15%→23%	化学1%→5%

## 5. 売上高からみた事業多角化の状況

各企業が事業多角化を進めている中、それがどの程度その企業の売上高に結びついているかをみると(図表 4)、売上高全体に占める本業以外の分野のウエイトは総じてまだ低い(平成 2 年度計画、全産業7.1%、製造業14.3%、非製造業2.4%)が、そうした中であって造船では、造船以外の分野の売上高が全体の 8 割強を占めているほか、精密機械でも約 5 割が本業以外の分野での売上高となっている。また、非製造業でも、漁業および鉱業では本業以外の分野のウエイトが 5 割を上回っている。

▽本業以外の分野の売上高のウエイトが高い業種

[ 2 年度計画 ]

本業以外の分野の ウエイト		主な進出分野の ウエイト
造 船…	85%	一般機械55%、航空機関連17%
漁 業…	55%	食料品38%、卸売・商社15%
鉦 業…	55%	卸売・商社29%、不動産15%
精 密 機 械…	51%	電気機器27%、一般機械20%
織 維…	46%	化学25%、建設8%

これに対し、通信、電力、リース、石油精製、商社およびガスでは、それぞれ本業分野のウエイトがほぼ100%となっているほか、小売(売上に占める本業分野のウエイト97%)、自動車(同96%)といった業種でも、本業分野のウエイトが圧倒的に高い。また、化学(同88%)および非鉄(同79%)では、前述の通り進出事業分野数は多いものの、本業分野の売上が好調であることに加え、育成中の事業が多いこともあって、本業以外の分野の売上高は全体の1～2割程度にとどまっている。

この間、売上高にみられる多角化の過去2年間(昭和63年度→平成2年度計画)における変化をみると、好景気を反映して本業分野の売上が好調であることから、本業以外の分野のウエイトは非製造業中心にわずかながら低下している(売上高全体に占める本業以外の分野のウエイト、63年度→2年度計画：全産業7.8%→7.1%、製造業14.3%→14.3%、非製造業3.3%→2.4%)。



(図表1)  
企業本体による事業分野の広がり (1/2-製造業分野)

→ 進出している事業分野

[illegible]

- 

[illegible]

企業本体による事業分野の広がり (2/2－非製造業分野)

→ 進出している事業分野

↓短観の業種分類	中分類		20	21	22	23					24				25	26	27	28		29	30										
			建設・住宅			不動産			卸	小売					運輸				通	電	ガ	レジャー	情報サービス	そ							
	小	分	建	土	住	不	不	不	売	百	ス	コン	専	自	ガ	鉄	陸	海	航	倉	そ				ホ	飲	娛	放	情	サ	そ
類	類	設	木	宅	動	動	動	・	店	ー	ビ	門	動	ソ	道	運	運	空	庫	の	信	力	ス	館	食	行	送	報	ー	ス	の
食料品																															
繊維	化合																														
	綿紡																														
	毛紡																														
維	その他																														
パルプ・紙																															
化学	無機																														
	有機																														
	油脂																														
	医薬品																														
学	その他																														
石油精製																															
窯業																															
鉄鋼																															
非鉄金属																															
金属製品																															
一般機械																															
電気機械																															
精密機械																															
自動車																															
造船																															
その他輸送機																															
その他製造業																															
建設																															
不動産																															
商社																															
小売																															
運輸																															
通信																															
電力																															
ガス																															
サービス																															
リース																															
漁業																															
鉱業																															



(図表 2)

企業子会社による事業分野の広がり (1/2-製造業分野)

→ 進出している事業分野

[illegible]

(注)「子会社」とは、ここでは調査先企業の株式保有比率が20%以上の会社を指す(海外の子会社も含む)。




- 

[illegible]

企業子会社による事業分野の広がり (2/2-非製造業分野)

→ 進出している事業分野

[illegible]

 : 各業種それぞれの「本業」  
 : 各業種から進出している企業数が当該業種の社数の5割を越えている事業分野  
 : 各業種から進出している企業数が当該業種の社数の1割を越えている事業分野

[illegible]



(図表 3)  
事業分野別にみた設備投資ウエイト

→ 進出している事業分野 (別紙 1、2 における中分類と対応)

		食料品	繊維	パ・紙	化学	石油	窯業	鉄鋼	非鉄	金属	一般	電機	精密	自動車	造船	航空機	車両
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
↓ 短観の業種分類	製	食 料 品	87 5		4 0												
	造	織 維		44 -3	1 0	46 11	2 1						1 0	2 0			
		パルプ・紙			100 1												
	業	化 学	1 0		95 0		1 0					1 0					
		石油精製			3 2	96 -3											
	業	窯 業			30 2		66 -4			1 0							
		鉄 鋼			1 0			89 1	3 0	1 0	4 0	1 0		1 0			
	造	非鉄金属			5 4	6 2		77 -8		2 0	2 1	2 -1		1 -1			
		金属製品			5 -5					86 4	3 1			1 0			
	業	一般機械			2 0			3 0			75 10	4 -3		12 -5	1 0		
		電気機械					1 0				2 0	95 0					
	業	精密機械									22 -1	26 -1	50 1			2 0	
		自 動 車								1 0	1 0			96 0		1 0	
	造	造 船								3 2	62 7			6 1	12 9	17 -19	
		他 輸 送						3 -3		7 -1	37 4			19 9			24 -13
	業	他製造業			1 0							6 0					
		建 設															
	非	不 動 産															
		商 社															
	製	小 売															
		運 輸															
	造	通 信															
		電 力															
	業	ガ ス															
		サ ー ビ ス															
	業	リ ー ス															
		漁 業	42 -3														
		鉱 業															

(注) 算出方法：調査先各企業について設備投資額の大きい 3 事業を選び、これを業種ごとに積上げることによって当該業種における事業分野別設備投資額を求め、それぞれの相対ウエイトを算出。



(図表 4)  
事業分野別にみた売上高ウェイト

→ 進出している事業分野 (別紙 1、2 における中分類と対応)

		食料品	繊維	パ・紙	化学	石油	窯業	鉄鋼	非鉄	金属	一般	電機	精密	自動車	造船	航空機	車両
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
↓ 短観の業種分類	製造業	食料品	95 2		3 0												
		繊維	1 0	54 -4	25 1		1 0						1 0	1 0			
		パルプ・紙		94 0	2 0												
		化学	1 0		88 0		2 0		1 0		2 0	1 0					
		石油精製			1 0	99 0											
		窯業			12 -1		68 2			2 0		2 1					
		鉄鋼			1 0			79 0	3 0	1 0	10 1	1 0			1 0		
		非鉄金属			2 0	8 0			79 0	2 0	1 0	1 0			1 0		
		金属製品			3 0					90 0	2 0	1 0			1 0		
		一般機械			1 0			3 0		1 0	73 0	4 0			9 0	1 0	
	非製造業	電気機械									3 0	92 1					
		精密機械									20 1	27 4	49 -5			2 0	
		自動車									2 0			96 -1			
		造船								2 0	55 0			4 0	15 2	17 -1	
		他輸送						5 0		11 0	28 1			12 0			28 -3
		他製造業										3 0					
		建設															
		不動産															
		商社															
		小売															
	非製造業	運輸															
		通信															
		電力															
		ガス															
		サービス															
		リース															
		漁業	38 13														
	業	鉱業			1 0				1 0								

(注) 算出方法：調査先各企業について売上高の大きい 3 事業を選び、これを業種ごとに積上げることによって当該業種における事業分野別売上高を求め、それぞれを別途定例の短観によって調査した当該業種の売上高トータルで除すことによりウェイトを算出。

