

## 財務分析からみた食品企業の経営課題

芝崎 希美夫

### はじめに

わが国食品企業は、日本経済の長期低迷化にも係わらず比較的安定的に推移してきた。しかし、国内農業・漁業の不振による原材料確保の困難、輸入原料の確保難、輸入食品の増加等により、企業経営環境はかなり厳しくなっている。

そこで、最近の食品工業における生産体質及び財務体質がどのようになっているか、経済産業省「工業統計表」および民間調査機関が収集した「主要企業財務指標」を利用してその実態を捉えてみた。二つのデータは直接的には関係しないが、食品企業の内部構造を捉えるには便利な資料である。

### 1 工業統計表からみた食品企業の生産力・経営力

#### (1) 中小企業主体の企業構造

食品工業は中小企業中心の産業であるが、企業経営面からみると、付加価値額や現金給与額は、製造業全体と比べてかなり低い。2004年工業統計表によると、一人当たり付加価値額は、製造業平均 1,252 万円に対し、食品工業は平均で 777 万円である。製造業平均と比べて、食品工業の付加価値生産力は 6 割程度に過ぎず、低付加価値産業となっている。

出荷額に対する付加価値率を算出すると、製造業平均が 35.8%であるのに対して、食品工業は 37.8%となっている。付加価値率は製造業平均よりも高い。だが、付加価値率は一般に設備化・機械化率との関係が強く、機械化・装置化の遅れた部門で高くなる傾向がある。この点からみて、食品工業の場合、設備化・機械化・装置化があまり進んでいない部門といえる。

また、一人当たり現金給与額は、製造業平均 437 万円に対し、食品工業平均は 275 万円である。食品工業は製造業平均の 62%である。食品工業の場合、現金給与額も付加価値額と同様、製造業平均の 6 割程度にすぎない。付加価値が少ないのだから、給与も少ないと言えるかもしれないが、働いている者に対しては魅力が少ない産業ともいえる。

労働分配率（付加価値額に対する現金給与額の割合）を計算すると、製造業平均が 34.9%であるのに対して食品工業は 35.4%である。労働分配率の場合、先の付加価値率ほど大きな差とはなっていない。しかし、付加価値額も現金給与額も、絶対額そのものが小さい。

食品工業は、製造業全体と比較した場合、かなりの格差がみられる。だが、食品工業内部での格差をみると、他産業ほどではない。例えば付加価値額について、最小値と最大値の格差をみると、製造業全体では 3.9 倍であるが、食品工業は 2.5 倍である。現金給与額も製造業全体では 2.5 倍であるが、食品工業は 2.1 倍である。他産業と比較して食品工業の企業間格差はそ

れほど大きくない。

そこで、食品企業の規模別効率性をみると、必ずしも大規模クラスの効率性が良くなっていない。むしろ、100人以上の中堅クラスの効率性が高い。これは、食品工業は製造業であり、いわゆる製品加工部門であるが、生物資源を利用するので、原料確保面、および製品供給面で時間的制約が大きい部門となっている。そのため、業種にもよるが、機械化・装置化した大型工場が必ずしも有利とはいえない状況があるようだ。

表 1-1-1 全製造業・食料品製造業 従業者規模別一人当たり出荷額・付加価値額・現金給与額

単位：万円

	全製造業			食料品製造業		
	出荷額	付加価値額	現金給与額	出荷額	付加価値額	現金給与額
4-9	1,087	569	285	818	379	187
10-19	1,499	722	330	1,315	542	237
20-29	1,839	834	347	1,726	667	262
30-49	2,252	863	366	2,240	712	276
50-99	2,766	1,039	385	2,462	800	287
100-199	3,465	1,299	424	2,535	938	300
200-299	4,322	1,552	462	2,269	869	279
300-499	5,295	1,593	512	2,284	933	284
500-999	5,482	1,886	569	2,067	949	291
1,000以上	7,289	2,244	699	1,663	802	410
計	3,498	1,252	437	2,056	777	275

資料：経済産業省「工業統計表」(2004年)より作成

ただし、食料品製造業には飲料・たばこ・飼料製造業は含まない

## (2) 素材型産業と加工型産業

食品工業は、一般に生活物資を生産するので、消費財産業として位置づけられている。だが、製造物を再度製造部門に原料として提供する部門と、製造物がそのまま消費者や需要者に直接提供する部門がある。前者が素材製造部門であり、後者は加工品製造部門あるいは最終品製造部門である。

次表は食品工業を素材型タイプと加工型（最終製品型）タイプに区分してそれぞれの違いについてみたものである。素材型タイプとは、精穀・製粉、動植物製油、糖類、でんぷんの4業種であり、加工型タイプとは、これ以外の畜産食料品、水産食料品、農産食料品等である。

素材型についてみると、一人当たり出荷額は食品工業平均よりもかなり高い。例えば、精穀・製粉、動植物油脂の場合には、一人当たり出荷額が8,000万円を越え、食品工業平均の4倍強

となっている。食品工業は、自動車産業等機械工業と比較して、出荷額や付加価値額はかなり低い。素材製造部門は機械工業とあまり遜色がない。

素材型部門とは、二次加工部門や調理加工部門への原料供給を担当するもので、製品ロットも大きく、大規模ほど効率的である。そのため、この部門では装置化・大型化が顕著となっており生産性が高い。

表 1-1-2 食品工業の業種別規模・給与比・原材料比・一人当たり出荷額・人件費

業 種	給与比率 (%)	原材料比率 (%)	一人当たり 出荷額 (千円)	一人当たり 付加価値額 (千円)	一人当たり 人件費 (千円)
全 製 造 業	12.4	58.0	35,054	12,542	4,374
食 品 工 業	12.8	58.2	20,573	7,773	2,749

## &lt;素材型&gt;

精 穀 ・ 製 粉	4.9	79.8	89,917	15,800	4,364
動 植 物 油 脂	5.9	70.9	87,946	21,687	5,210
糖 類	7.8	67.9	70,432	19,123	5,498
で ん ぷ ん	7.5	69.8	68,242	18,362	5,096

## &lt;加工型&gt;

畜 産 食 料 品	8.9	68.8	34,668	9,641	3,095
水 産 食 料 品	13.4	62.8	17,931	6,165	2,397
農 産 加 工 品	17.4	54.7	14,570	6,016	2,534
調 味 料	10.9	45.5	33,980	16,769	3,721
パ ン ・ 菓 子	18.5	42.9	15,584	8,130	2,889
め ん 類	16.4	53.9	16,248	6,758	2,666
豆 腐 ・ 油 揚	25.2	37.8	9,383	5,318	2,369
あ ん 類	20.5	52.5	16,150	7,061	3,287
冷 凍 調 理 食 品	14.4	61.8	17,892	6,141	2,578
惣 菜	18.4	54.6	12,155	5,024	2,232
そ の 他 食 品	17.0	54.5	13,959	5,757	2,366
清 涼 飲 料	13.7	53.1	82,136	34,382	4,718
酒 類	14.6	20.7	95,859	30,061	4,392
茶 ・ コ ー ヒ ー	31.5	69.0	33,195	9,772	3,084
製 氷	41.4	28.1	13,394	9,125	3,777

資料：経済産業省「工業統計表(産業編)」(2004年)より作成

---

これに対して、加工型部門は、業種にも見られるごとく、畜産食品、水産食品、農産食品等消費者向け製品の加工企業である。素材加工企業と異なり多種多様な食品を生産している。そのため生産単位は小さく、装置化・大型化が困難であり、労働集約的な生産要素が多く、一人当たり出荷額も素材型より小さくなっている。特にわが国伝統的な食品工業である水産加工品や農産加工品の場合、一人当たり出荷額は2,000万円にもなっていない。生産規模が小さいのである。

企業経営において、出荷額の違いは付加価値額の違いにもなる。生産性の違いである。そのため、素材型と加工型の違いは人件費にもみられる。素材型の場合、一人当たり人件費が500万円台になっており、これは食品工業平均の2倍近くになっている。この部門はわが国食品工業の基幹的な部門でもある。

最も、同じく加工型部門に属するが、調味料、清涼飲料、それに酒類の場合、一般の加工型部門とはかなり違ったものとなっている。1人あたりの出荷額、付加価値額は素材型部門並の水準になっている。この部門では、かなりの工場で装置化・大型化が進展しているようである。量産方式の導入が可能な部門のようである。

## 2 企業財務諸表からみた食品企業の経営体質

### (1) 売上高総利益率の推移

工業統計表では、付加価値生産額が調査されているが、企業が報告する財務諸表の場合、原価費の中に、人件費等付加価値部分が組み込まれているため、厳密な付加価値額を計測することが不可能である。財務諸表の場合、これに代わるものが、売上高総利益である。

表1-1-3は今回の財務諸表分析から、対象企業2023社における2000年以降の売上高総利益率をみたものである。全体的には、売上高総利益率に大きな変化はみられない。最もデータが2004年度までなので、最近の動きは捉えられてない。最近、わが国経済は拡大基調にあるので、食品企業にも変化が出ている可能性はある。

規模別にみると、売上高500億円を一つのラインとして、段差がみられる。500億円未満の企業では、売上高総利益率が20%台であるが、500億円以上の企業では、売上高総利益率は30%台となっている。売上高総利益は、売上高から原価費を控除した利益であるが、大手企業ほど高くなっている。また、1,000億円以上の大企業では2002年以降売上高総利益率は上昇傾向にあって、中小企業との格差がわずかに出ているようだ。

表 1-1-3 売上高規模別売上高総利益率の推移

単位：%

	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度
平 均	29.0	28.7	28.4	28.6	28.6
10 億円未満	26.6	27.2	27.1	26.9	27.0
10-50 億円未満	22.3	21.7	22.1	22.2	22.2
50-100 億円未満	22.7	22.7	22.1	23.1	20.5
100-300 億円未満	23.5	23.8	23.5	23.1	24.0
300-500 億円未満	29.1	24.3	25.2	24.4	24.4
500-1,000 億円未満	31.3	32.7	33.7	33.0	30.7
1,000 億円以上	31.2	31.0	30.6	31.4	31.7

資料：食品需給研究センター「食品企業財務動向調査」

## (2) 売上高総利益額の推移

1人当たりの売上高総利益額についてみると、2004年度の場合、平均で2,187万円である。企業間格差が大きく、50億円未満の企業では1,000万円に満たないが、100億円以上の企業1,000万円を超え、1,000億円以上の企業では3,000万円を超えている。大企業と小企業では売上高総利益額でかなりの格差がある。

売上高総利益額について、2000年以降の推移をみると、僅かながら増加傾向にあるようだ。最も金額的には7.1%の増加に過ぎない。一貫して増加しているのは売上高10-50億円クラスと100-300億円クラス、それに1,000億円以上のクラスである。これ以外のクラスの場合、年次変動が大きいようである。特に、100-300億円クラスと1,000億円以上のクラスの場合、2000年と比べて16~17%の増加であり、その増加率は他のクラスと格段の差がある。

そのこともあって、企業規模間での格差が広がっているようである。2000年では、大企業と小企業間の格差は5.25倍であったが、2004年度には5.67倍に広がっている。この傾向が今後も続くかは判らないが、大手企業が市場支配率を高めていることは事実のようである。

表 1-1-4 売上高規模別一人当たり売上高総利益額の推移

単位：千円

	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度
平 均	20,429	20,558	20,928	21,389	21,879
10 億円未満	6,304	6,606	6,733	6,699	6,761
10-50 億円未満	7,523	7,345	7,664	8,162	8,208
50-100 億円未満	10,084	9,585	10,464	11,097	10,128
100-300 億円未満	12,358	13,239	13,235	13,705	14,417
300-500 億円未満	18,855	15,748	17,509	16,626	17,745
500-1,000 億円未満	23,940	25,207	26,260	25,591	23,674
1,000 億円以上	33,147	34,687	35,955	37,147	38,315

資料：食品需給研究センター「食品企業財務動向調査」

### (3) 売上高総利益額の配分

売上高総利益額は、一般に販売費と営業利益に配分されるが、次表は営業利益に配分される割合をみたものである。故に逆数は販売費割合となる。年次変化があるもの、2001年以降、傾向的には営業利益の比率が増加傾向にある。このことは、販売費率が低下し、企業経営は順調に推移しているものと考えられる。

規模別にみると、10億円未満の小クラスと500-1,000億円未満のクラスの営業利益率（総売上高に対する）が低いようだ。このクラスでは販売管理費が経営を圧迫しているようである。なお、50-100億円クラスと100-300億円の中堅クラスの営業利益率が高い。このクラスは1,000億円以上の大クラス以上に高い。

先の付加価値の項でもみられたが、食品企業の場合、小規模・大規模よりも中堅クラスの企業のほうが、経営的には効率的のようである。この点は設備の問題とも関係しているようである。

表 1-1-5 売上高規模別売上高総利益額に対する営業利益の割合（営業利益／売上高総利益額）

単位：%

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
平均	11.7	9.8	10.6	11.2	12.2
10億円未満	6.4	5.9	6.6	6.7	5.6
10-50億円未満	13.0	11.1	11.3	11.7	12.2
50-100億円未満	15.4	15.4	14.9	15.6	15.6
100-300億円未満	15.7	14.7	14.0	15.2	15.4
300-500億円未満	13.7	11.1	11.9	9.8	11.9
500-1,000億円未満	9.9	8.9	7.7	8.8	8.8
1,000億円以上	10.9	9.0	10.1	10.5	12.0

資料：食品需給研究センター「食品企業財務動向調査」

### (4) 販売管理費・広告宣伝費・販売促進費・荷造運賃費・研究開発費

売上高総利益額は、営業利益と販売管理費に配分されるが、次表は売上高規模別に売上高総利益額に対する販売管理費の割合をみたものである。販売管理費の割合は、先にもみたごとく、売上高10億円クラスと500億円クラスの比率が高い。両クラスとも売上高総利益率の90%を超えている。このクラスでは、販売コストが高く、営業利益の少なさが指摘される。比較的販売管理費の少ないのが50-100億円未満のクラスとなっている。

販売管理費は、広告宣伝・販売促進・運送費等に区分されるが、その割合をみると、最も大きいのが販売促進費である。売上高総利益費の17.5%、販売管理費の約20%が販売管理費となっている。企業経営にとっては、かなり大きなコストとなっている。規模別に見ると、中小企業では販売管理費の2-3%であるが、大手企業の場合は、販売管理費の3割近くになっている。大手企業の場合、スーパー等小売店対策にかなりの労力を掛けているようである。

また、荷造運送費も販売管理費の12%を占める大きな部門となっている。最近、流通部門における鮮度保持の問題、小売店における売場スペースの効率化、さらには小売店における保管コストの削減のために、スーパー等小売店への配達回数・配達頻度が増加しているが、この影響を強く受けているものと思われる。

これに対して、研究開発に対する投資額は少ない。食品企業全体では、販売管理費のわずか2.4%に過ぎない。大手企業でも販売管理費の3.6%に過ぎない。これは、広告費の3分の1程度である。食品企業にあっては、研究開発に投資するよりも広告宣伝に資金を掛けた方が、効果があるとみているようだ。

表 1-1-6 売上高総利益率に対する販売管理費・広告宣伝費・販売促進費・荷造運賃費・研究開発費の割合  
単位：%

	販売管理費率	広告宣伝費率	販売促進費率	荷造運賃費率	研究開発費率
平均	88.1	6.7	17.5	10.5	2.1
10億円未満	94.4	1.5	0.7	10.0	0.4
10-50億円未満	87.8	1.8	1.8	11.3	0.5
50-100億円未満	84.4	2.0	4.9	9.3	0.5
100-300億円未満	86.2	2.9	5.4	10.8	0.4
300-500億円未満	88.1	3.3	6.6	16.0	0.8
500-1,000億円未満	91.7	5.0	18.6	9.6	1.0
1,000億円以上	88.0	9.1	23.7	10.1	3.2

資料：食品需給研究センター「食品企業財務動向調査」

#### (5) 営業利益に対する経常利益の比率

企業会計の損益計算書には、売上総利益、営業利益、経常利益、税引前利益、当期利益の5種類の利益が計上されている。そのうち、営業利益とは当該企業の本業部分の利益であり、経常利益は子会社等経常以外の取引を含めた利益である。

そこで、営業利益と経常利益のバランスがどのようになっているかをみた。1.00を基準として、これを超える場合は経常収支でも利益が存在したことを示す。このケースでは、本業に加え、本業以外での収益がかなり存在したことを示している。反対に、基準以下の場合、経常収益は存在せず、経常以外部門での持出しが大きかったことを意味する。

最も、子会社への投資が大きく、子会社投資額が、子会社収入を上回った場合も基準以下となる。

2004年度についてみると、100億円未満の企業では基準以下であり、基準を超えるのは100億円以上の企業のみである。すなわち、100億円未満の企業では、本業での事業が主力となっているものと考えられる。これに対して100億円以上の企業では、営業部門に加え、営業外でも収益が存在したことを意味する。このことから単純には云えないが、食品企業においても大手企業による下請生産や委託生産がでてきたものと思われる。

参考までに、わが国最大の産業である自動車産業についてみると、ここでは、委託生産や下請生産が一般化しており、大手企業での出荷額が総出荷額の6割にもなっている。

表 1-1-7 営業利益に対する経常利益の比率

単位：%

	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度
平均	0.94	1.04	1.03	1.03	1.06
10 億円未満	0.82	0.81	1.05	0.93	0.93
10—50 億円未満	0.86	0.83	0.92	0.92	0.92
50—100 億円未満	0.80	1.03	1.00	0.97	0.97
100—300 億円未満	0.97	1.00	1.03	1.00	1.03
300—500 億円未満	1.03	0.96	0.97	1.00	1.03
500—1000 億円未満	1.06	1.07	1.11	1.00	1.07
1000 億円以上	0.94	1.04	1.03	1.09	1.11

資料：食品需給研究センター「食品企業財務動向調査」

表 1-1-8 <参考> 食品工業と輸送用機械工業の規模別比較

規模	輸送用機械製造業				食料品製造業			
	事業所数		出荷額		事業所数		出荷額	
	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比
4—9	4,560	37.8	276,988	0.5	14,289	42.2	711,778	3.1
10—19	2,678	22.2	515,139	1.0	7,864	23.2	1,421,028	6.1
20—29	1,511	12.5	620,678	1.2	4,584	13.5	1,964,004	8.4
30—49	871	7.2	745,781	1.4	2,233	6.6	1,977,086	8.5
50—99	1,043	8.7	1,923,889	3.7	2,582	7.6	4,457,943	19.2
100—199	669	5.6	2,977,950	5.7	1,417	4.2	4,962,313	21.3
200—299	244	2.0	2,485,934	4.7	454	1.3	2,501,342	10.8
300—499	192	1.6	3,234,204	6.1	331	1.0	2,831,817	12.2
500—999	166	1.4	5,527,793	10.5	115	0.3	1,565,504	6.7
1,000—	119	1.0	32,391,175	61.5	17	0.1	396,416	1.7
合計	12,053	100.0	50,699,531	100.0	33,886	100.0	22,789,227	100.0

資料：経済産業省「工業統計表」(2004 年)より作成

### 3 経営分析からみた食品企業の課題

今回の経営分析では、一つに食品企業の生産力・経営力を知るために、食品企業の付加価値額、あるいは売上高総利益の水準がどの程度であるかを検討した。それは、食品工業は、特殊な製造業であり、一般製造業とは異なるとする見方がある。だが、ここでは食品製造業もやはり他の製造業と変わりなく、製造業の一つとして捉える必要を感じたからである。それは、食品工業は農業・漁業の付属産業でなく、独立した産業としての位置づけをする必要を感じたからでもある。

もう一つは、企業が創出した付加価値額、あるいは売上高総利益額がどのように配分されたか、または利用されたかを捉えることであった。そのことは、企業経営において、利潤・利益が再投資されなければ経営拡大はありえないと考えたからである。単純再生産でなく拡大再生産の必要性があるからである。それは食品産業発展の鍵になるからだ。

上記二点から、食品企業の経営分析を考察したが、そのための課題として、次の5点が、企業経営において早急に必要事項として洗い出された。

#### (1) 付加価値額の少額問題

製造業の付加価値額は、財務諸表で正確に捉えることは出来ないが、工業統計表によると、食品工業の場合、極めて少額である。食料品製造業平均で777万円、これは製造業平均の6割にすぎない。付加価値率は製造業平均並みであるもの、絶対額の低さが企業経営を圧迫する最大の要因となっている。

付加価値額の低さは生産力の低さを示す指標であるが、食品工業がこのように低い要因としてつぎの2点が考えられる。第1は、食品工業は特殊技術力を必要としない点である。例えば、調理等は一般家庭でも可能であり、特別料金を徴収できない。反対に、家庭で調理不可能な食品については特別の価格設定が可能となる。

第2は、社会的通念により、生活物資である食品の絶対的な価格水準は、当該国の生活水準によって、消費の範囲が設定される点である。例えば、医薬品のごとく生命と関係する特殊商品の場合、原価費が商品価格として設定される可能性が高い。これに対して、食品の場合、必ずしも当該商品を購入する必要がなく、代替品との関係を考慮した価格が設定される。商品化・市場化するための価格設定の調整部分が、付加価値額、及び人件費の圧縮におかれているように思える。

#### (2) 業種間の格差問題

工業統計表及び財務諸表にも見られるごとく、製造タイプまたは業種による付加価値額、および売上高総利益額の格差問題である。工業統計表の付加価値額をみると、業種による格差が極めて大きい。一般的にみるならば、少なくとも一人当たり付加価値額が、1,000万円以下の業種については改善の必要がある。

何故ならば、人件費は付加価値額の範囲から抽出するのであり、付加価値額1,000万円の場合、労働分配率を50%として、500万円の給与が支払い可能となる。工業統計表によると、業種によっては、付加価値額500万円程度の事業所がかなりみられる。これらの業種の場合、給

---

与額は 200 万円程度である。この水準では十分な人事管理は不可能であろう。それは、従業員の規律にも影響するであろう。安全・安心の時代にあつて従業員の意識を高めることが必要である。

業種間格差問題は、第 1 に生産力の違いが挙げられる。大量生産体制を装備した部門では可能である。このような部門では、大量生産・大量流通の可能性が挙げられる。第 2 に、消費頻度の高さや保存性の高さがあげられる。例えば、牛乳のような毎日消費・毎日流通では、専用生産ラインの開発と専用流通ルートが開発が可能である。また、飲料・酒類のごとく、ある程度の保存性の高さは、生産部門・流通部門での量産体制の整備が可能である。

問題は、労働集約的な部門、小零細タイプの加工型生産部門における生産・流通システムをどのように構築するかである。手法としては、三つの方式が考えられる。一つは個別企業単位で生産・流通のシステム化を図る方法である。二つは同業者が共同形態で進める方法である。もう一つは、異業者との連携・共同による方法である。

### (3) 企業規模間の格差問題

業種間格差とともに企業規模間格差もかなりみられる。その要因には種々考えられるが、一つに委託加工と製品仕入が挙げられる。従来食品業界では、自動車産業に見られるような委託生産システムや下請生産システムはあまり存在しなかったが、最近登場したようである。地方の食品企業の中には、販売組織が確立していないために、大都市の食品企業の販売力を利用するケースが登場している。

そのこと自体は、生産力の低い企業が他企業の実産能力を利用したり、または販売能力に乏しい企業が他企業の実産力を利用するものであり、一種の企業協力・企業提携の方策とかがえられる。だが、製造者と販売者の関係は対等の協調・協力関係にあるべきで、一方的にならないよう努力する必要がある。

### (4) 労働費の低額問題

財務諸表では、個別労働費が報告されていない。しかし、工業統計表から算出すると、食品企業の労働費は臨時就業者やパートが導入されているにもかかわらず、極めて低い水準である。これは付加価値額の問題であるが、付加価値が小さいから給与額も安くて良いという理由にはならない。

その要因として考えられるのは、作業内容が、単純労働であり、臨時就業者、パート・アルバイト労働で可能な点である。最近までは、長期の景気低迷により、そのような安価な労働力が調達可能であった。しかし、労働力人口の減少により今後も引続いてこのような労働力を確保できる可能性は少ない。あまりにも低い人件費は労働意欲を低下させる可能性がある。

また、食品企業の場合、流行性の問題と小ロット生産の問題があつて、技術導入に対してあまり積極的でなかった。だが、今後は量産体系の不可能な業種にあつても、生産体系・流通体制の効率化・システム化を進め、生産力拡大への努力を図り、流通を効率化し、付加価値を高める必要がある。

#### (5) 販売管理費の問題

財務諸表では、原価計算に基づいた売上原価が利用されているため、減価の細部を捉えることはできない。だが、販売管理費についてみると、販売促進費・運賃輸送費、それに広告宣伝費等が企業経営を圧迫する要因になっている。

今回の財務諸表調査によると、販売管理費そのものは増加傾向にはなかった。だが、販売管理費が売上高の 25%、売上高総利益の 88% も占める状況は尋常ではない。もはや企業でのコスト負担の限界にあるといえる。

その中でも、大きな部門を占めているのが、販売促進費である。大手企業の場合には売上高の 7.5%、販売管理費の 27% にもなっている。競争激化の時代とはいえ、販売促進費を利用した競争でなく、製品差別化を図った競争を展開する必要がある。