

同友会景況調査報告(DOR)

(2025年4～6月期)

景気横ばいもトランプ関税リスク高まる 攻守戦略で難局打破を

【概要】

業況判断 DI (「好転」－「悪化」割合) は 3 → 3、足元の景況を示す業況水準 DI (「良い」－「悪い」割合) は Δ 3 → Δ 3、売上高 DI (「増加」－「減少」割合) は 13 → 10、経常利益 DI (「増加」－「減少」割合) は 3 → 4 と、経常利益 DI を除く主要指標で横ばいないし悪化を示した。

業況判断 DI を業種別に見ると、建設業が 7 → 2、サービス業が 13 → 10 と悪化し、製造業が 0 → 1、流通・商業が Δ 7 → Δ 3 で水面下で上向いた。

次期 (2025 年 7 ～ 9 月期) は業況判断 DI が 3 → Δ 2、業況水準 DI が Δ 3 → Δ 3、売上高 DI が 10 → 7、経常利益 DI が 4 → 1 と、業況水準を除いて悪化を見込む。業種別の次期業況判断 DI では、建設業が 2 → Δ 6、製造業が 1 → Δ 8、流通・商業が Δ 3 → Δ 6、サービス業で 10 → 12 と、建設業、製造業で厳しい予想。

経営上の問題点で「人件費の増加」(44%) が 1992 年以来初めて 1 位となり、賃上げ、雇用確保、採算のバランスが強く問われる。前向きな組織づくりへの意欲が、持続可能な成長への投資につながっている。

2025 年 1 ～ 3 月期の GDP 成長率 (改訂値) は年率換算でマイナス 0.2% と、速報値 (マイナス 0.7%) から小幅な上方修正となった。ただし、物価高による押し上げ効果によるものであり、家計の節約志向は継続している。日銀短観は大企業製造業がプラス 13 と前回から 1 歩改善。米関税政策など不確実性への懸念はあるものの、価格転嫁など堅調に推移し、影響は限定的であった。ただし、物価上昇を背景とした個人消費の停滞や賃上げへの対応、事業承継問題や人手不足、デジタル化への対応など、絶え間ない経営課題解決に向け、模索と挑戦が求められる。

【調査要領】

- | | |
|------------|--|
| (1) 調査時 | 2025 年 6 月 1 ～ 15 日 |
| (2) 対象企業 | 中小企業家同友会会員 |
| (3) 調査の方法 | 郵送により自計記入を求めた |
| (4) 回答企業数 | 2,283 社より 987 社の回答をえた (回答率 43.23%)
(建設 196 社、製造業 302 社、流通・商業 240 社、サービス業 241 社、その他 8 社) |
| (5) 平均従業員数 | ①役員を含む正規従業員 36.63 人
②臨時・パート・アルバイトの数 27.30 人 |

【DORの眼】

DOR データで見る中小企業の人材課題

中央大学 鬼丸 朋子

今回の DOR の結果にも示されている通り、近年、中小企業は人手不足感が高まっており、人材の確保・維持が大きな課題の一つとなっている。そこで今回は会員企業の「ヒト」に関する課題感の変化を捉える手掛かりとして、1990 年の調査開始時点からの DOR における「経営上の問題点」の順位の変化に注目したい。

図は、DOR の「経営上の問題点」の回答（上位 3 つまで）について最も回答割合が多かったものから 1 位、2 位、3 位と順位を付け、そこから「ヒト」に関する項目である「人件費の増加」、「従業員の不足」、「熟練技術者の確保難」の順位を抜粋してその推移を示したものである（折れ線が 0 に近づくほど上位の回答である）。上記の 3 つの項目はいずれも 2000 年代初めから現在まで、徐々に順位が上がっている。例外は、リーマンショックおよび東日本大震災の時期とコロナ禍の時期で、これらの時期は上記の 3 項目いずれも一旦順位が下がっている。しかし、危機の後は再び順位が上がり始め、2020 年代には恒常的に上位を占めるようになっていく。

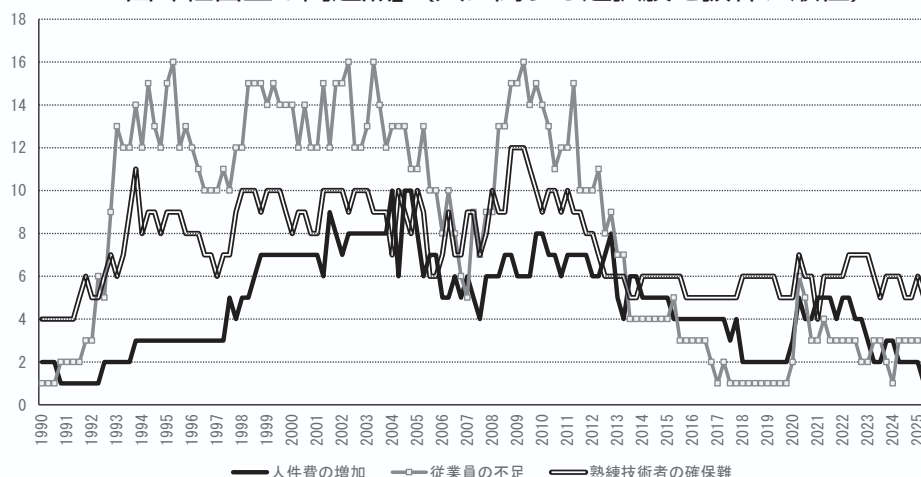
このように、中長期的な視点から DOR 景況調査を振り返ると、「ヒト」に関する項目は近年突然課題となったわけではなく、景気後退によって一時的に「ヒト」に関する課題感が弱まることはあるとはいえ、およそ四半世紀にわたって徐々に深刻度を増してきたといえる。とはいえ、近年の人手不足感が高止まりし続けている状況を踏まえると、今後さらに深刻になるであろう「ヒト」に関する「経営上の問題点」に手を拱く時間的余裕があまり多く残されているわけでもない。

すでに、人材の維持・確保のために、採用活動や教育訓練を積極的に実施したり、およそ 30 年ぶりとなる春闘の「大幅賃上げ」に対応した賃上げの実施に踏み切ったり、初任給の引き上げを実施したりと多様な取り組みを進めている会員企業は数多い。正社員だけでなく、パートタイム労働者等についても最低賃金の上昇に対応して時給を引き上げている。にもかかわらず、実質賃金は 3 年連続でマイナスとなっており、中小企業にも持続的な賃金水準上昇の期待が寄せられている。

このような状況下で、企業は引き続き生産性向上によって賃上げに充てられる原資を確保する取り組みを進めることが求められている。加えて、周りの力を上手に借りることも必要になってくるだろう。例えば、価格転嫁を実現するために取引先に原材料費や人件費の増加を説明できるような資料を手際よくまとめるために社外のネットワーク・人材と連携する、「賃上げ」や最低賃金引き上げに向けた各種支援事業を活用

するといったことも選択肢に入ってくる可能性があるのではないだろうか。そして、DOR をはじめとする各種調査結果を参照しながら、同友会での学びを踏まえた中長期的なトレンドを視野に入れた経営戦略・人材戦略を策定することも重要である。

図「経営上の問題点」（人に関する選択肢を抜粋、順位）



景気横ばいもトランプ関税リスク 高まる攻守戦略で難局打破を

2025年4～6月期

[Ⅰ] 業況	4
〔国内外情勢〕	4
2025 年の世界経済は懸念強まる	
消費者物価の上昇と実質賃金減少	
日銀短観大企業製造業で改善するも先行き不安	
〔概況〕	6
業況判断、業況水準ともに前期並み	
次期は業況判断は水面下へ下落、業況水準は今期並みの見通し	
〔売上高〕	8
今期は 3 ポイント減、次期もさらなる減少見通し	
〔経常利益〕	8
経常利益は前期並み、採算水準は好転	
次期は悪化見通し	
[Ⅱ] 金融・物価	10
〔金融動向〕	10
資金繰りの余裕感わずかに増す	
借入金利の上昇圧力は約 1 年ぶりに弱まる	
〔物価動向〕	11
仕入単価の上昇圧力がかなり和らぐ	
売上・客単価の上昇圧力わずかに弱まる ～ 4 業種ではサービス業だけ上昇圧力低下	
[Ⅲ] 生産性・雇用	12
〔生産性〕	12
1 人当たり売上高 DI、1 人当たり付加価値 DI は共にプラス側だが弱含み	
〔雇用〕	13
人手不足感はわずかに緩和したもの今期も高止まり	
所定外労働時間 DI はマイナス側を推移、強い人手不足感が続く	
[Ⅳ] 設備投資	15
設備投資の実施割合は上昇、「情報化設備」は 30% 台に	
設備投資目的は「維持補修」が 2 期連続で 40% 台に	
計画なし理由は、製造業において「自業界の先行き不透明」が高水準	
地域経済圏別、企業規模別の動向	
設備の不足感はやや弱まる	
[Ⅴ] 業種別動向	17
(a) 建設業	17
全指標が悪化、業況の後退が鮮明に	
総合工事業（官公需中心）が 24 ポイントの大幅悪化	
(b) 製造業	19
今期の主要指標は横ばい、次期見通しは大きく悪化	
今期は食料品等、化学・石油製品等が悪化	
経営上の問題点と経営上の力点：上位項目に変化はなし	
経営上の努力：DX、展示会、AI、EC	
(c) 流通・商業	21
主要指標は若干の改善がみられるものの、国内外の情勢を踏まえると先行き不透明	
運輸業、卸売業でのプラス基調	
(d) サービス業	22
主要指標は横ばい、悪化傾向	
専門サービス業が悪化、対個人・対事業所サービス業は改善	
人件費増への懸念、効率化や付加価値で対応	
[Ⅵ] 経営上の問題点	24
人件費の増加が 33 年ぶりに第 1 位となる	
サービス業では人件費の増加が高水準で推移	
各企業規模・各地域経済圏で仕入単価の上昇傾向は弱まる	
[Ⅶ] 経営上の力点	27
人材不足に対応した社内体制の構築が進む？	
＜建設業：「人材確保」が減少の一方、「新規受注（顧客）の確保」が増加＞	
＜製造業：下位項目の「情報力強化」が急上昇＞	
＜流通・商業：「付加価値の増大」が過去最高の指摘割合に＞	
＜サービス業：「新規受注（顧客）の確保」が増加＞	
20 人以上 50 人未満の企業規模で「人材確保」大きく減少	
回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から	30
2025 年 4～6 月期 DOR オプション調査 DOR 回答企業の「2025 年度の賃上げ実施状況」について	31

〔Ⅰ〕業況

※本文中、DI 値で特に断りのない場合は、水準値以外は前年同期比です。

〔国内外情勢〕

トランプ政権の相互関税交渉期限が8月1日となる中で、世界経済、日本経済は混沌としている。IMFなどの2025年の見通しも厳しい。国内では、賃上げは進んだが物価上昇に追いつかず、実質賃金は低下した。6月日銀短観では大企業製造業の業況判断DIは小幅で改善したものの、自動車などはすでに影響が広がり、トランプ関税の影響が強く懸念される。

2025 年の世界経済は懸念強まる

2025 年の世界経済は、1 月に誕生した米トランプ政権の関税政策に翻弄されている。WTO は 4 月に 25 年の世界のモノの貿易量について 24 年比で 0.2%減少し、貿易摩擦が拡大すれば最大で 1.5%減のリスクもあるとの見通しを発表した。昨年 10 月時点では 3%増の見通しであったので大幅な下方修正となる。また、IMF が 4 月に発表した 25 年の世界経済の成長率見通しでは、1 月時点から 0.5 ポイント下げて 2.8%とした。OECD が 6 月に発表した世界経済成長率も、3 月より 0.2 ポイント下げて 2.9%となった。世界銀行でも 6 月には世界経済成長率見通しを 1 月から 0.4 ポイント下方修正し、2.3%と発表した。こうした国際機関の 25 年経済見通しの下方修正は、いうまでもなく米トランプ政権による関税引き上げ政策の影響である。

関税政策の経済への影響が最も大きいと考えられているのが、関税引き上げによる販売価格上昇とそれに伴う消費の縮小が想定される米国であり、米国と経済関係の強い地域も、日本を含め今後経済の下振れが見込まれている。相互関税の上乗せ税率の再発動日は 8 月 1 日とされており、その後実際に世界経済がどのように動くか混沌としており、下振れがさらに進むことも考えられ、今後の動向に注目する必要がある。

消費者物価の上昇と実質賃金減少

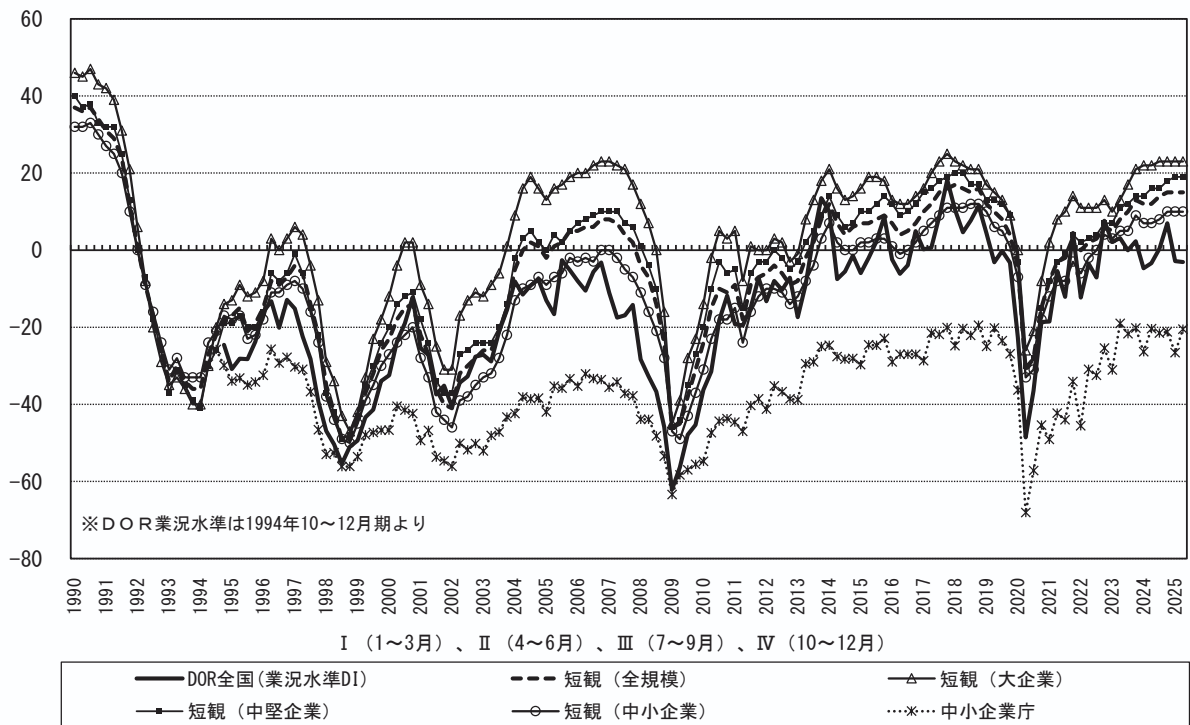
内閣府は 2025 年 1～3 月期の GDP 成長率について、年率換算で 0.2%減と発表した。民間住宅、設備投資などが堅調だったが、物価上昇もあり GDP の過半を占める個人消費が伸び悩んでいた。

4 月以降も消費者物価は上昇し、4 月は前年同期比 3.5%、5 月は 3.7%と 3 カ月連続で伸び率が拡大した。輸入物価指数は一時期と比べ落ち着いていることから、物価上昇の要因は、資源高や円安から人件費の上乗せといった国内要因にシフトしているとされている。なお、なかでもコメの販売価格（5kg）は、5 月には平均 4,689 円となり、1 年前の倍以上となった。その後低価格備蓄米の市場流通が進んだことから、7 月には全国のスーパーでの販売価格は 3,600 円まで低下したものの、物価上昇は個人消費に大きく影響している。

個人消費が伸び悩むもう一つの理由には、実質賃金が減少していることがある。厚生労働省の 5 月の発表によると、2024 年度の実質賃金は前年度から 0.5%の減少で、3 年連続の減少となった。名目賃金では伸びてきていたが、それを上回る物価上昇が進んでいること、そして、25 年に入って所定内給与の伸びが減速しており、「賃上げが息切れ」している。

なお、日本経済新聞社のまとめた 2025 年賃金動向調査では、中小企業の平均賃上げ率・賃上げ額データのある 2002 年以来で過去最高になった。賃上げ率は 4.38%（前年から 0.23%上昇）、賃上げ額は 1 万 4,309 円（1,120 円増）、約 6 割が前年を上回ったという。物価高や人手不足を背景に中小企業にも賃上げが波及してきたことがわかる。

DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



日銀短観大企業製造業で改善するも先行き不安

日銀が7月1日に発表した6月の短観では、業況判断指数(DI)が大企業・製造業で3月調査から1ポイント改善の13となった。価格転嫁が進み、堅調な業種もあるが、米トランプ政権による高関税により悪化を示している業種もある。自動車は5ポイント悪化し8となり、汎用(はんよう)機械、生産用機械などを含む輸出関連業種で悪化した。大企業・非製造業は1ポイント悪化し34だったが、その背景にはインバウンド消費の弱まりや物価高による節約志向の高まりへの懸念がある。なお、3カ月先の景況感については大企業・製造業が1ポイント悪化して12、大企業・非製造業は7ポイント悪化して27と見ている。日米間の関税交渉に目立った成果が見られない中で、トランプ政権による関税の影響が長期化する可能性が高いことへの懸念が強まっている。

4月3日に25%の追加関税が課せられた自動車産業では、米国での関税分の値上げを回避するため輸出段階での価格低下を行ったり、米国への輸出台数を減少させ現地生産を拡大するといった動きが進んでいる。その影響は部品メーカーにも表れており、生産を減少させたり、今年度の業績悪化を予測している企業も多い。今後の関税交渉の行方、自動車メーカー側の戦略によってはさらなる影響を受ける可能性もある。

【概況】

今期の主要指標は、前期と同程度の水準を示しているものが多いが、売上高はやや下落、採算水準はやや好転している。業況判断 DI は 3 → 3、業況水準 DI は△ 3 → △ 3、経常利益 DI は 3 → 4 と前期並みの水準で推移した。一方で売上高 DI は 13 → 10 と下落し、採算水準 DI は 32 → 35 と上昇している。

業況判断、業況水準ともに前期並み

今期（2025 年 4 ～ 6 月期）の DOR の調査結果について、はじめに業況判断 DI と業況水準 DI について見てみよう。

業況判断 DI（「好転」－「悪化」割合）は、3 → 3 と前期と同水準となっている。その内訳は、「好転」は 28% → 29%、「悪化」も 24% → 26% と前期並みながらやや増加、「横ばい」は 48% → 45% と前期より減少となっている。

業種別の業況判断 DI は、建設業は 7 → 2 へ下落、製造業は 0 → 1 と横ばい、流通・商業は△ 7 → △ 3 へ上昇、サービス業は 13 → 10 へ下落となっている。このように今期の業況判断 DI は、流通・商業で

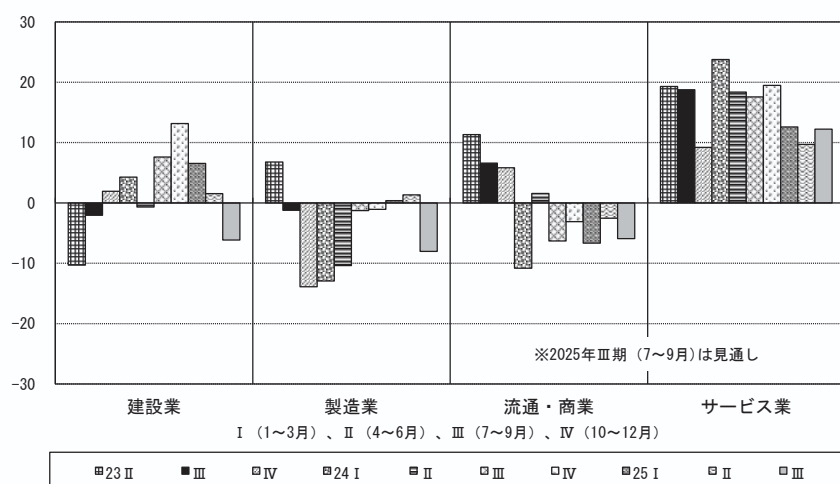
上昇し、建設業、サービス業で下落している。ただし、流通・商業は上昇したとはいえ、マイナス水準から抜け出せていない。

足元の景況を示す業況水準 DI（「良い」－「悪い」割合）は、△ 3 → △ 3 と、こちらも前期と同水準となっている。

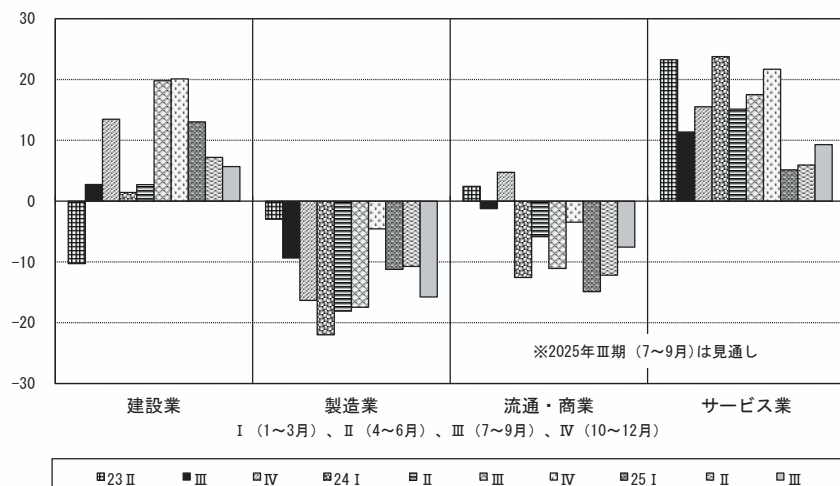
業種別では、業況水準 DI は、建設業は 13 → 7 へ下落、製造業は△ 11 → △ 11 と横ばい、流通・商業は△ 15 → △ 12 へ上昇、サービス業は 5 → 6 と横ばいとなっている。このように業況水準 DI は、流通・商業で上昇し、建設業で下落している。前期に大きく落ち込んだ流通・商業は回復が鈍い。

地域経済圏別の業況判断 DI は、大都市圏では、関東が 15 → 6、北陸・中部が△ 2 → 3、近畿が 7 → 4。地方圏では、北海道・東北

業種別 業況判断 DI の推移



業種別 業況水準 DI の推移



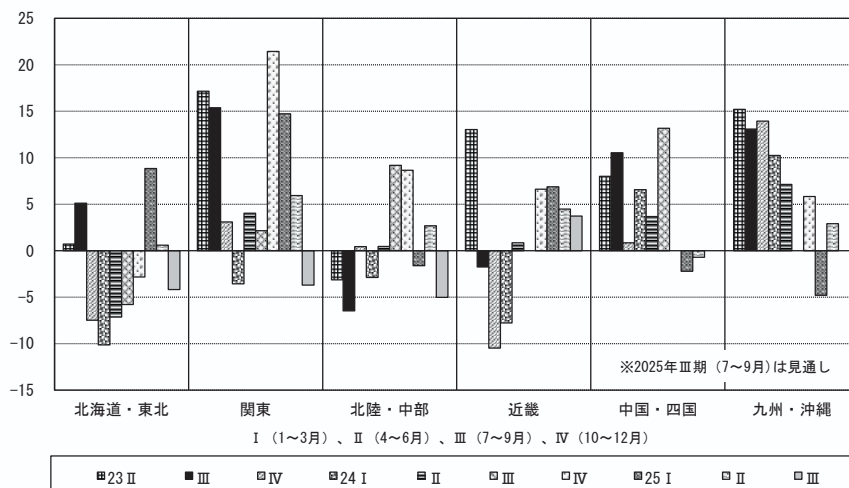
が 9 → 1、中国・四国が△ 2 → △ 1、九州・沖縄が△ 5 → 3 となっている。

業況水準 DI は、大都市圏では、関東が 5 → 1、北陸・中部が△ 6 → △ 5、近畿が△ 1 → △ 6。地方圏では、北海道・東北が△ 3 → △ 8、中国・四国が△ 7 → △ 4、九州・沖縄が△ 2 → 6 となっている。業況判断 DI、業況水準 DI いずれも関東と北海道・東北の悪化と九州・沖縄の好転が対照的な動きを見せた。

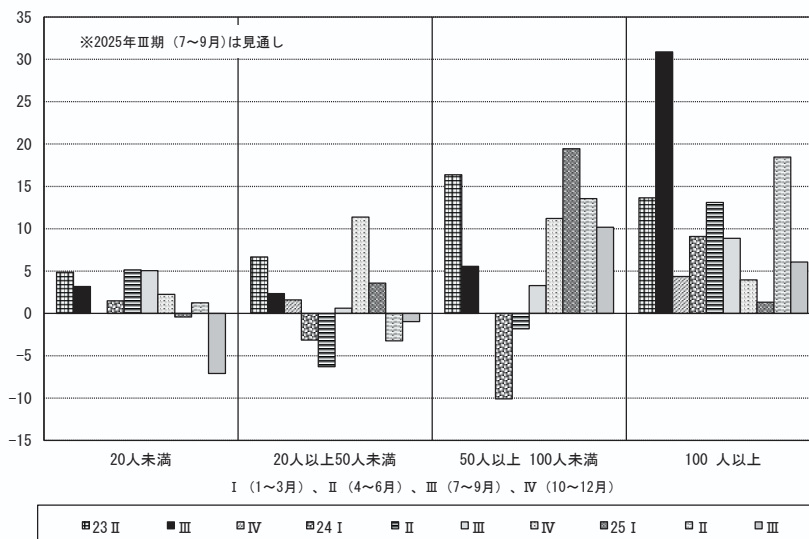
企業規模別の業況判断 DI は、20 人未満が 0 → 1、20 人以上 50 人未満が 4 → △ 3、50 人以上 100 人未満が 19 → 14、100 人以上が 1 → 18 で、100 人以上が大きく改善した。

業況水準 DI は、20 人未満が△ 12 → △ 7、20 人以上 50 人未満が 4 → △ 3、50 人以上 100 人未満が 18 → 8、100 人以上が 0 → 6 となっている。50 人以上 100 人未満の悪化が目立った。

地域経済圏別 業況判断 DI の推移



企業規模別 業況判断 DI の推移



次期は業況判断は水面下へ下落、業況水準は今期並みの見通し

次期（2025 年 7 ～ 9 月期）はどうか。業況判断 DI は、3 → △ 2 と下落し、水面下へ沈む見通しである。業況水準 DI は△ 3 → △ 3 と、今期と同水準となる見通しであり、業況判断 DI、業況水準 DI とともに水面下の値を予測している。

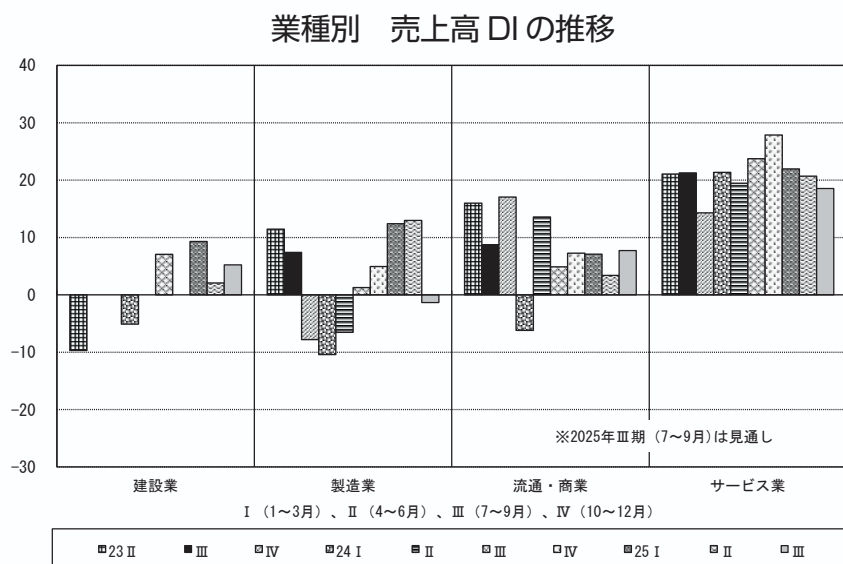
業種別の見通しはどうか。業況判断 DI は、建設業が 2 → △ 6、製造業が 1 → △ 8、流通・商業が△ 3 → △ 6、サービス業が 10 → 12 と、サービス業を除いて悪化傾向となっている。地域経済圏別では関東で 6 → △ 4 と 10 ポイントの悪化、企業規模別では 100 人以上が 18 → 6 と今期からの反動減の見通しとなっている。

業況水準 DI の業種別では、建設業が 7 → 6、製造業が△ 11 → △ 16、流通・商業が△ 12 → △ 8、サービス業が 6 → 9 で、製造業と流通・商業は水面下に留まる見通し。地域経済圏別では北海道・東北（△ 8 → △ 3）と九州・沖縄（6 → 9）以外は悪化見通しとなっている。企業規模別では今期悪化が目立った

50 人以上 100 人未満（8 → 18）で持ち直す見通しである。

【売上高】

今期は 3 ポイント減、次期もさらなる減少見通し



今期の売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では 13 → 10 と 3 ポイントの下落となった。

業種別では、建設業が 9 → 2 へ下落。製造業が 12 → 13 と横ばい。流通・商業が 7 → 3 へ下落。サービス業が 22 → 21 と横ばいとなっている。このように今期は、製造業とサービス業で前期並み、建設業、流通・商業で下落している。

地域経済圏別にみると、大都市圏では、関東が 33

→ 22、北陸・中部が 10 → 10、近畿が 12 → 14。地方圏では、北海道・東北が 12 → 2、中国・四国が 12 → 15、九州・沖縄が 0 → 0 となっている。ここでも関東と北海道・東北では悪化を示し、10 ポイント強の減少となった。

企業規模別では、20 人未満が 6 → 6、20 人以上 50 人未満が 12 → 6、50 人以上 100 人未満が 37 → 24、100 人以上が 27 → 38 となっている。

次期見通しは、全業種では 10 → 7 と、今期より下落の見通しである。

業種別では、建設業が 2 → 5、製造業が 13 → △ 1、流通・商業が 3 → 8、サービス業が 21 → 19 となっており、建設業と流通・商業で上昇の見通しである反面、製造業では水面下に落ち込む見通しとなっている。

地域経済圏別では関東（22 → 3）で大幅減の見通し、企業規模別では 20 人以上 50 人未満は今期並みと見ているが、それ以外の規模では悪化見通しとなっている。

【経常利益】

経常利益は前期並み、採算水準は好転

経常利益 DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では 3 → 4 と、1 ポイント増加で前期並みの水準となっている。採算水準 DI（「黒字」－「赤字」割合）は、全業種では 32 → 35 と前期より黒字化が進んでいる。

業種別の経常利益 DI では、建設業が 7 → △ 1 へ下落、製造業が 0 → 6 へ上昇、流通・商業が △ 6 → △ 2 へ上昇、サービス業が 9 → 9 と横ばいとなっている。このように今期の経常利益 DI は、製造業、流通・

商業で上昇し、建設業で下落している。地域経済圏別の経常利益 DI では、大都市圏では、関東が 18 → 12、北陸・中部が△ 6 → 2、近畿が 4 → 7。地方圏では、北海道・東北が 15 → 5、中国・四国が 1 → 1、九州・沖縄が△ 15 → △ 4 となっている。

企業規模別の経常利益 DI では、20 人未満が△ 5 → 2、20 人以上 50 人未満が 11 → 2、50 人以上 100 人未満が 15 → 11、100 人以上が 1 → 11 となった。

今期は、採算水準についてももう少し細かく見ておきたい。業種別の採算水準 DI では、建設業が 42 → 36 へ下落、製造業が 20 → 26 と上昇、流通・商業が 27 → 38 へ上昇、サービス業が 42 → 41 と横ばいとなっている。このように採算水準 DI も、経常利益 DI と同様に、製造業、流通・商業で上昇し、建設業で下落している。企業規模別の採算水準 DI では、20

人未満が 16 → 27、20 人以上 50 人未満が 42 → 34、50 人以上 100 人未満が 63 → 51、100 人以上が 56 → 67 となっている。

地域経済圏別の採算水準 DI をみると、大都市圏では、関東が 47 → 41、北陸・中部が 25 → 40、近畿が 41 → 41。地方圏では、北海道・東北が 33 → 31、中国・四国が 28 → 24、九州・沖縄が 26 → 29 となった。

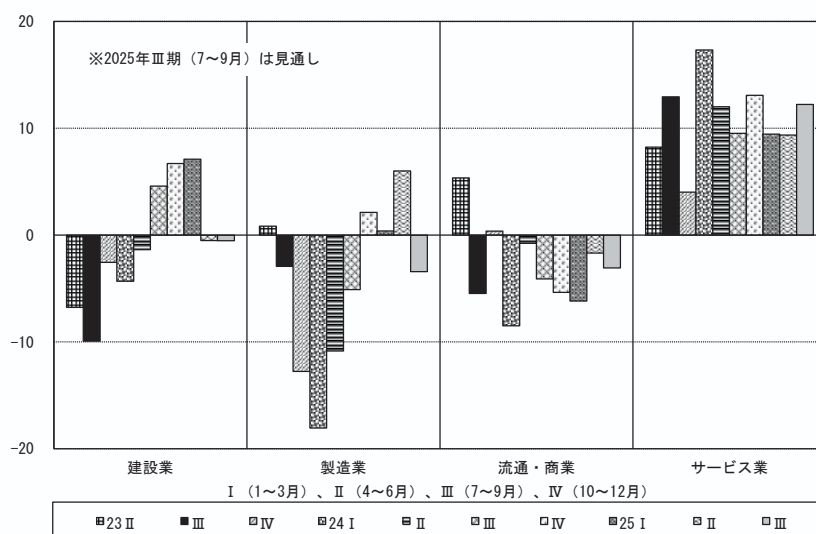
次期は悪化見通し

次期の経常利益 DI の見通しは、全業種では 4 → 1 と悪化となっている。

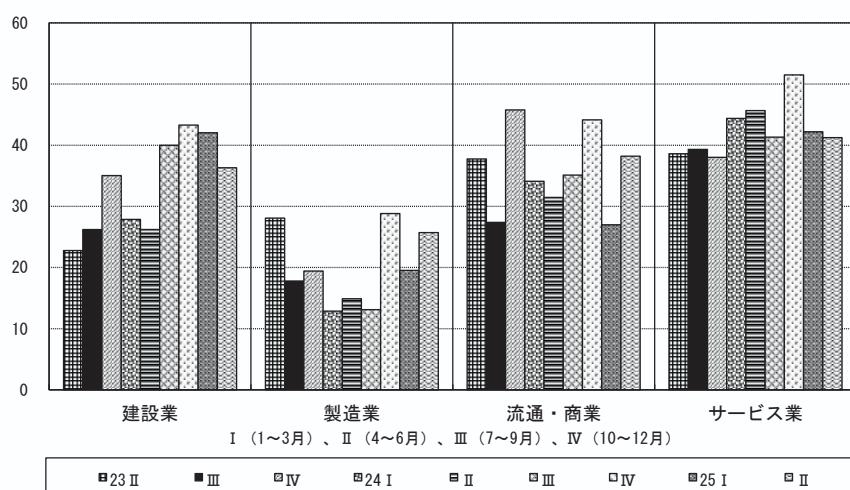
4 業種別では、建設業が△ 1 → △ 1、製造業が 6 → △ 3、流通・商業が△ 2 → △ 3、サービス業が 9 → 12 と、サービス業で上昇、製造業で下落、建設業、流通・商業で今期並みの見通しである。

地域経済圏別では中国・四国、九州・沖縄以外で悪化、企業規模別では 20 人以上 50 人未満以外で悪化見通しで、全体的に悪化傾向となっている。

業種別 経常利益 DI の推移



業種別 採算水準 DI の推移



〔金融動向〕

資金繰りの余裕感はわずかに増しており、業種別では建設業でもっともその傾向が高かった。今期では、約1年にわたって急上昇が続いていた借入金利 DI の上昇圧力が大きく緩和した点が特筆される。とはいえ借入金利 DI は依然としてかなり高い水準にあり、かつ長期の市場金利がじりじりと騰勢を強めていることから、今後の金利動向も楽観視できない。

資金繰りの余裕感わずかに増す

今期の資金繰り DI (「余裕」－「窮屈」割合) は、前期よりもわずかに余裕超過幅が拡大して 10 → 14 となった。

業種別にみると、建設業 (15 → 27) の資金繰りにかなり余裕が生まれたほか、流通・商業 (12 → 20) でも余裕超過幅が大きく広がった。製造業 (0 → 0) およびサービス業 (13 → 15) は前期同様の水準が続いた。

地域経済圏別では、前期で資金繰り DI がゼロとなった関東 (0 → 15) で大幅な余裕超過を記録したことが注目される。また北陸・中部 (5 → 9)、近畿 (13 → 19)、九州・沖縄 (4 → 11) でも余裕超過幅が拡大した。その中にあって、中国・四国 (22 → 19) の資金繰りはわずかに余裕が失われた。

企業規模別でも、前期に資金繰りが窮屈超過に転じた 20 人未満 (Δ 5 → 2) に再び余裕が生まれた点が特筆される。また、50 人以上 100 人未満 (18 → 29)、100 人以上 (31 → 35) の余裕超過幅は拡大したものの、20 人以上 50 人未満 (23 → 21) のみ余裕がわずかに失われる結果となった。

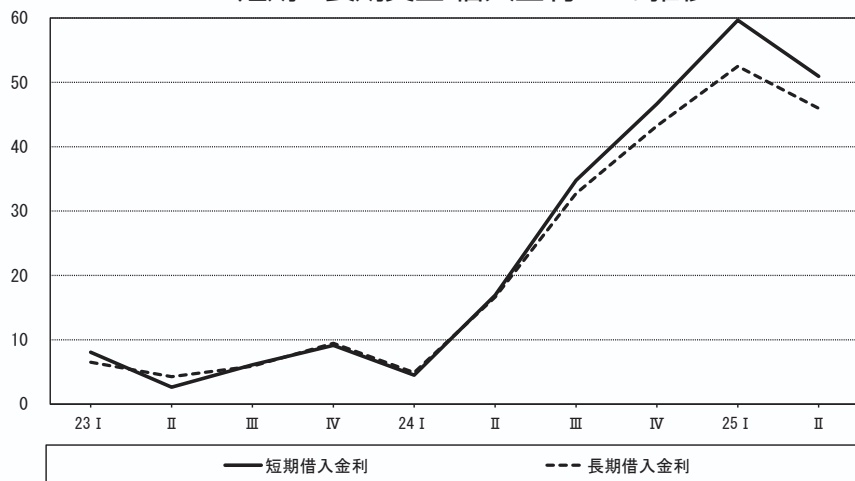
借入金利の上昇圧力は約1年ぶりに弱まる

短期資金の借入金利 DI (「上昇」－「低下」割合、前期比) は 60 → 51 と、前期から 9 ポイント下落した。約1年ぶりの上昇幅縮小ではあるが、1990 年から続いている DOR の歴史から見ると依然としてかなり高い水準が続いている。業種別では、サービス業 (54 → 43) の縮小幅がもっとも大きく、流通・商業 (64 → 55) がそれに続く。残る建設業 (57 → 50)、製造業 (62 → 55) の上昇幅もかなり縮小している。

企業規模別では、50 人以上 100 人未満 (67 → 48) を筆頭にそれより小さい規模の金利上昇圧力は弱まったものの、100 人以上 (70 → 72) の上昇はわずかに強まっており、DI 値はついに 70 台に達した。

長期資金の借入金利 DI (53 → 46) も上昇圧力はかなり弱まった。業種別では、サービス業 (52 → 40) で縮小幅が 10 ポイントを超え、建設業 (52 → 43) の

短期・長期資金 借入金利 DI の推移



縮小幅も大きかった。製造業（56 → 53）、流通・商業（49 → 47）でもわずかに上昇超過幅が縮小している。企業規模別では20人以上50人未満（63 → 49）と50人以上100人未満（59 → 45）でかなり上昇圧力が弱まったものの、短期資金の金利と同じように100人以上（58 → 66）の上昇圧力は続いており、DIは35年ぶりの60台を記録した。

資金の借入難度DI（「困難」－「容易」割合）は、短期資金（△27 → △26）、長期資金（△26 → △27）とも前期並みの水準が続いた。しかし、借入金の有無（「有り」の割合）は78.9%となり、前期よりもやや減少している。借入金のある企業の借入金の増減DI（「増加」－「減少」割合）をみると、短期資金、長期資金とも借入金が大幅に減少しており、返済を進めたことがうかがえる。

米トランプ政権による関税政策などの影響で先行きが見通しづらいこともあり、一時の利上げムードは後退している。しかし日本銀行の国債買い入れ額の減少は継続し、かつ国債の需給バランスが崩れるなかで長期金利の上昇基調は止まっていない。中小企業への適用金利の決定要因には市場金利以外の要素も多分に含まれるが、いずれ金利上昇による影響が波及してくるものと考えておく必要がある。

〔物価動向〕

仕入単価の上昇圧力はかなり緩和され、引き続き高い水準ながら、長らく占めてきた「経営上の問題点」の第1位でなくなった点が特筆される。売上・客単価もわずかに上昇圧力が弱まった。次期も仕入単価のさらなる下落が見込まれているが、エネルギーや食料品価格上昇などが企業物価に与える影響は根強く、仕入単価の上昇圧力緩和については楽観視できない。

仕入単価の上昇圧力がかなり和らぐ

仕入単価の上昇圧力はかなり和らぎ、仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は72 → 67となった。

業種別では、建設業（86 → 79）、流通・商業（70 → 63）、サービス業（65 → 58）の上昇超過幅が揃って7ポイント縮小した。製造業（72 → 69）の上昇圧力もわずかに弱まっている。

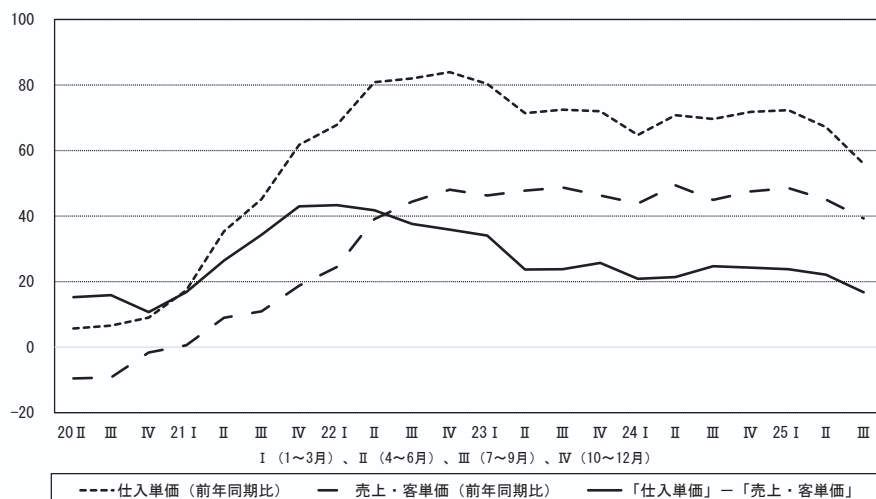
地域経済圏別では、近畿（79 → 67）で仕入単価が大幅に下落したのをはじめ、多くの経済圏で前期より下落が確認されたが、中国・四国（66 → 69）だけは、わずかに上昇した。企業規模別では、20人以上50人未満（76 → 71）、50人以上100人未満（66 → 60）、100人以上（79 → 71）で仕入単価が大幅に下落したほか、20人未満（70 → 66）でもわずかに上昇圧力が弱まった。

売上・客単価の上昇圧力わずかに弱まる ～ 4業種ではサービス業だけ上昇圧力低下

売上・客単価も前期からわずかに上昇圧力が弱まり、売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）は49 → 45となった。

業種別にみると、サー

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移（全業種）



ビス業（49→39）の売上・客単価の上昇圧力が大幅に弱まったことが注目される。そのほか、建設業（54→54）、製造業（42→41）、流通・商業（51→49）とも前期並みの水準が続いた。また地域経済圏別でも、北海道・東北（46→39）、近畿（49→41）をはじめ、関東（50→51）以外の経済圏において単価の下落がみられた。さらに企業規模別では、50人以上100人未満（48→42）の単価下落が大きく、50人以下の企業でもわずかに単価が下落している。

春先以来、これまで物価上昇率を押し上げてきた一つの要因である輸入物価（前年比）がマイナスに転じており、今期の調査もこうした動きを受けたものと考えられる。次期についても仕入単価のさらなる低下を見通す声が強いが、エネルギーや食料品価格上昇など国内要因が企業物価に与える影響は根強く、仕入単価の上昇圧力緩和については楽観視できない。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

〔生産性〕

1人当たり売上高DI、1人当たり付加価値DIは今期もプラス側だが弱含み。業種別では、製造業と流通・商業が改善傾向を示す一方、サービス業と建設業は勢いを失っている。企業規模別では、100人以上の企業が改善を見せた一方で、50人以上100人未満や20人以上50人未満の企業は勢いが鈍化している。

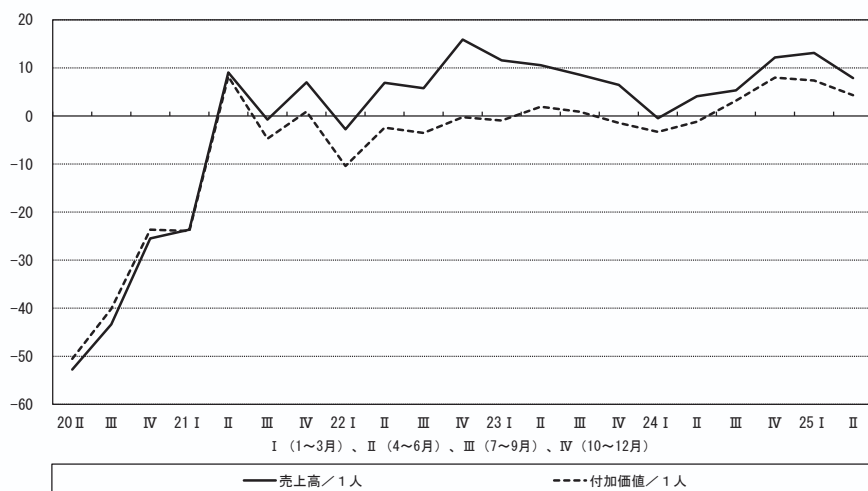
1人当たり売上高DI、1人当たり付加価値DIは共にプラス側だが弱含み

1人当たり売上高DI（「増加」－「減少」割合）は、2024年4～6月期から4→5→12→13→8と5期連続でプラス側を推移している。業種別にみると、流通・商業は、10→2→8と勢いを取り戻し、製造業は△6→△2→2→7→9と改善傾向が続いている。一方で、サービス業は15→19→28→26→13とプラス側ではあるが勢いを落としている。また、4期連続でプラス側であった建設業は0→5→11→18→△2と、今期マイナス側に転じた。企業規模別にみると、4期連続プラス側を維持しており、100人以上は25→21→14→13→24と今期で大幅に改善した。一方、

20人以上50人未満は△5→2→15→15→3、50人以上100人未満は2→6→14→32→18とプラス側にとどまったものの、それぞれ勢いを失っている。

1人当たり付加価値DIは、3→8→7→4と勢いがあるとはいえないが、プラス側を堅調に推移している。業種別にみると、流通・商業が2→△3→3→△5→0と改

一人当たり売上高DI及び一人当たり付加価値DI



善している。また、製造業も4→6とプラス側をほぼ横ばいで推移している。しかし、サービス業は14→17→23→17→9、建設業は1→1→8→15→1と改善の勢いを落としている。企業規模別にみると、3期連続ですべての規模でプラス側を維持している。前期大きく改善した50人以上100人未満は4→22→15、20人以上50人未満は△3→14→9→2と勢いが落ちている。また、20人未満は3→3→6→4→2と弱含みである。一方で、100人以上は10→19→7→0→12と大幅に改善している。

[雇用]

正規従業員数 DI、臨時・パート・アルバイト数 DI は共にプラス側でほぼ横ばいで、所定外労働時間 DI は今期もマイナス側にとどまる。人手の過不足感 DI はわずかに緩和したものの今期も人手不足側で高止まりとなった。

人手不足感はわずかに緩和したものの今期も高止まり

正規従業員数 DI (「増加」－「減少」割合) は、3→3と横ばいで推移している。製造業は△2→1と今期プラス側となったが、建設業は1→1と横ばい、流通・商業は0→7と改善、サービス業は11→1と勢いを失っている。企業規模別にみると、20人未満は△1→0と50人以上100人未満は12→11とほぼ横ばい。100人以上は△1→22と大幅に改善している一方、20人以上50人未満は6→0と勢いを失った。

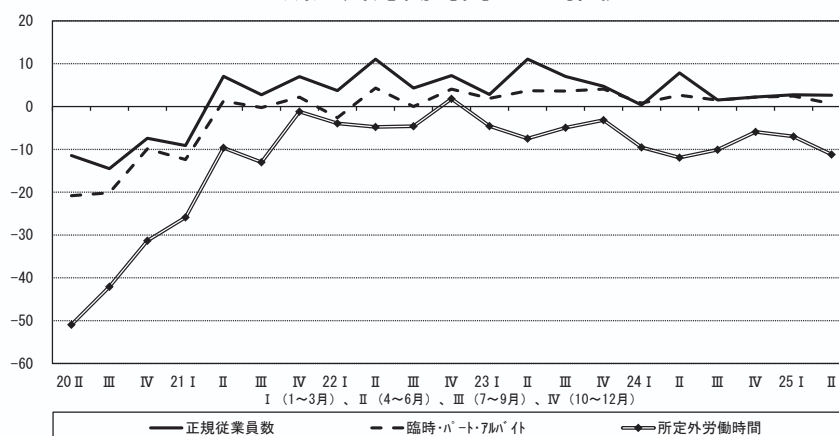
臨時・パート・アルバイト数 DI (「増加」－「減少」割合) も、2→1と横ばいで推移しているが弱含みである。業種別にみると、建設業は△1→△2→△5と3期連続でマイナス側を維持している。サービス業は13期連続でプラス側を維持しているが、10→3と勢いが弱まっている。流通・商業は△1→0と横ばいであった一方、製造業は0→3とプラス側に転じた。企業規模別にみると、20人未満は0→△2とマイナス側に転じたが、20人以上50人未満は3→1、50人以上100人未満は11→9、100人以上は4→3といずれもプラス側を堅調に維持している。

所定外労働時間 DI はマイナス側を推移、強い人手不足感が続く

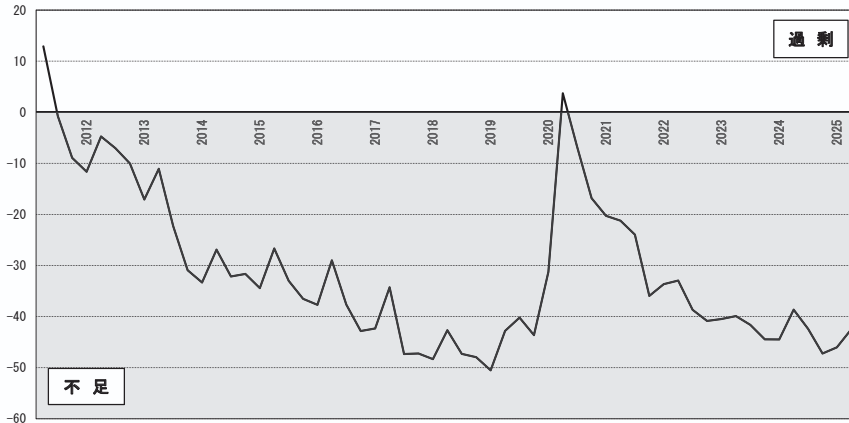
所定外労働時間 DI (「増加」－「減少」割合) は、△7→△11と今期もマイナス側で推移した。業種別では、製造業は△8→△6とわずかながら改善したが、サービス業は△2→△6、流通・商業は△13→△17、建設業は△6→△18といずれもマイナス幅が拡大。企業規模別にみると、すべての企業規模で2024年1～3月期から6期連続でマイナス側を維持している。100人以上は△17→△18と横ばいであったが、20人未満は△8→△10、20人以上50人未満は△5→△11、50人以上100人未満は△6→△13と、いずれもマイナス側に推移した。

人手の過不足感 DI (「過剰」－「不足」割合) は、△46→△42と、わずかに

正規従業員数 DI、臨時・パート・アルバイト数 DI、
所定外労働時間 DI の推移



全業種 人手の過不足感 DI の推移



に緩和したものの依然として強い不足感を維持している。業種別では、建設業は△70→△60とやや改善したものの、極めて強い不足感が継続している。製造業は△28→△29、流通・商業は△41→△37、サービス業は△52→△51とほぼ横ばい。企業規模別では、前期に続いて今期でも、規模が大きくなるほど人手不

足感が強まる傾向がみられた。20人未満は△42→△38、20人以上50人未満は△48→△43とやや緩和、50人以上100人未満は△51→△51と横ばい、100人以上は△55→△57とわずかながら不足感が強まっている。

そのような中で記述回答では、人材確保のための採用活動を活発化するという回答が多くみられたが、加えて今期は人材育成に関する取り組みを進めているというコメントが増えている。特に顕著だったのが「共有」の取り組みである。また、新入社員への教育研修のみならず、「幹部社員への教育とミッション（北海道、補償コンサルタント）」、「教育投資（AI等新技術の習得のため）（東京、販売促進ツールの企画・製造）」、「中堅管理職の再教育（熊本、石油製品配送業）」など、幅広い人材育成に取り組んでいた。

一方で、経営上の問題点をみると、「人件費の増加」を挙げた回答が「仕入単価の上昇」を上回り、最多となった。「人件費の増加」を挙げた割合について業種別にみると、建設業は「仕入単価の上昇」が1位、「従業員の不足」が2位、そして「人件費の増加」が3位に挙げられている。製造業は「仕入単価の上昇」が1位、「人件費の増加」が2位であった。流通・商業は「民間需要の停滞」が1位、「人件費の増加」と「仕入単価の上昇」が同率2位であった。サービス業は「人件費の増加」が1位である。企業規模別にみると、20人未満で「仕入単価の上昇」が1位、「人件費の増加」が2位であったが、それ以外の企業規模ではいずれも「人件費の増加」が1位であった。

また、業種別、企業規模別いずれについても、2020年にコロナ禍で人の移動や店舗の運営等に多くの制約があった時期以降、「人件費の増加」と同様に「従業員の不足」を経営上の問題点として挙げる回答が増えている。経営上の力点でも、「付加価値の増大」「新規受注（顧客）の確保」や「人材確保」、「社員教育」が上位を占めており、生産性向上を通じた原資の確保に努めている側面もあるのではないかな。

このように、ヒトの確保・維持を考える時、「人件費の増加」も同時に取り組んでいかねばならない必要性がますます高まっている。人材の確保・維持の観点からも、「人件費の増加」への対応を迫られているといえよう。

〔Ⅳ〕 設備投資

今期の設備投資実施割合は33.4%→34.5%とわずかに上昇した。業種別では製造業でのマイナス・ギャップの大きさが目立った。実施内容では、「情報化設備」が3期連続で増加し、高水準を維持。設備の過不足感DIは製造業で大きく弱まり、「自業界の先行き不透明」感も目立つ。世界経済の危うさがいち早く反映された形となった。

設備投資の実施割合は上昇、「情報化設備」は30%台に

今期の設備投資実施割合は33.4%→34.5%とわずかに上昇した。

業種別でみると、建設業では25.7%→32.1%、製造業では36.4%→35.6%、流通・商業では34.8%→34.1%、サービス業では34.4%→35.0%で、目立った変化はない。

前期における次期計画割合（37.4%）に対しては2.9ポイント下

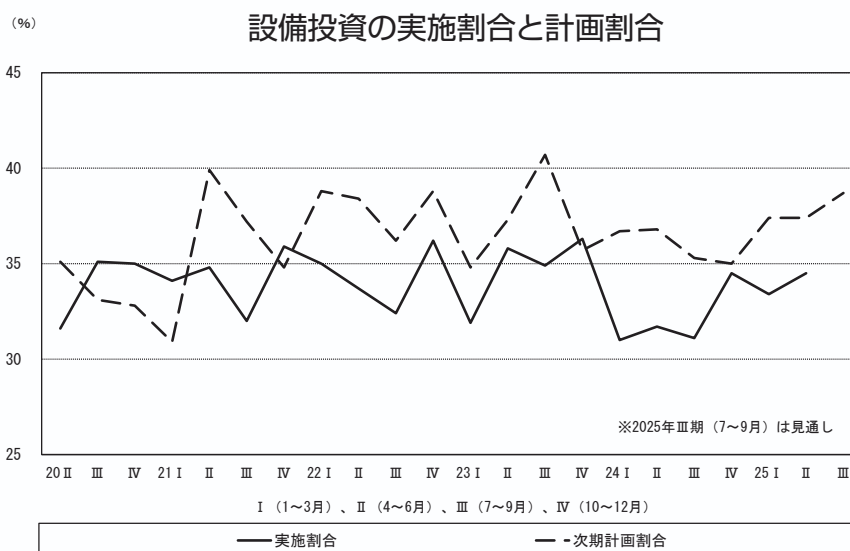
回った。前期における次期計画割合とのギャップは、建設業で△2.5ポイント、製造業で△6.6ポイント、流通・商業では0.3ポイント、サービス業で△1.1ポイントとなった。今期は、製造業における次期計画割合とのマイナス・ギャップが大きく、それが予測よりも下回った要因といえる。実施方法をみると、従来と変わらず「現物購入」が67.0%と最多。次いで、「現物とリースの両方」（14.9%→15.6%）、「リース」が（11.6%→12.0%）、「その他」が（6.3%→4.8%）と続く。

実施内容をみると、従来と変わらず「機器設備」が50.7%と最多であった。次いで、「情報化設備」（28.2%→31.9%）で、「情報化設備」は3期連続の増加となり、2020年4～6月期以来の30%台となった。以下、「自動車等運搬手段」（28.5%→27.2%）、「事業所・店舗・倉庫」（13.9%→16.4%）、「土地」（6.5%→8.1%）、「工場」（5.8%→6.3%）と続いた。

なお、次期投資計画割合（38.7%）は今期実績（34.5%）を上回ることが予測されている。業種別では、全ての業種において、次期投資計画割合が今期実績を上回ることが予測されている（建設業11.4ポイント、製造業2.7ポイント、流通・商業1.9ポイント、サービス業3.4ポイント）。特に、建設業における次期投資計画の見通しでは40%台となり、次期の動きに期待が持てる。ただ、製造業の次期投資計画割合は30%台とやや弱気であり、世界経済見通しの不透明さが反映された予測となっている。

設備投資目的は「維持補修」が2期連続で40%台に

設備投資の実施目的をみると、今期も「能力増強」の割合（44.5%）が最も高い（0.7ポイント増）。次いで、「維持補修」が41.5%→40.0%と前期に続き40%台となった。以下、「合理化・省力化」が34.0%→34.5%、「新



製品・製品高度化」が16.7%→15.5%、「研究開発」が7.8%→4.2%、「その他」が6.5%→7.0%と続いた。今期も「維持補修」の割合が高い水準となったが、業種別でみると、建設業(26.1%→38.3%)と製造業(39.1%→43.9%)における前期比増加が特徴的といえる。

「経営上の努力」においては、次の通り、今期の設備投資の特徴を示す記述が幾つか見られた。「情報化設備」に関する記述として、「ECサイトによる営業強化(愛知、ゴム製品製造業)」「更なるシステム導入・生産性向上(兵庫、社会保険労務士業)」、「AIでの業務効率化とAI関連の事業化検討(山口、流通・商業)」、「クラウドシステムへの移行による効率化(福岡、会計業務)」、「DXの強化と業務効率化(宮崎、ビルメンテナンス業)」、「アプリを活用した現場の情報共有、労働環境の改善と業務効率化(長崎、住宅・店舗の新築・リフォーム工事)」といった生産性向上を目的としたAI導入とDX化を本格化する動きが業種や地域にかかわらず広く見て取れた。

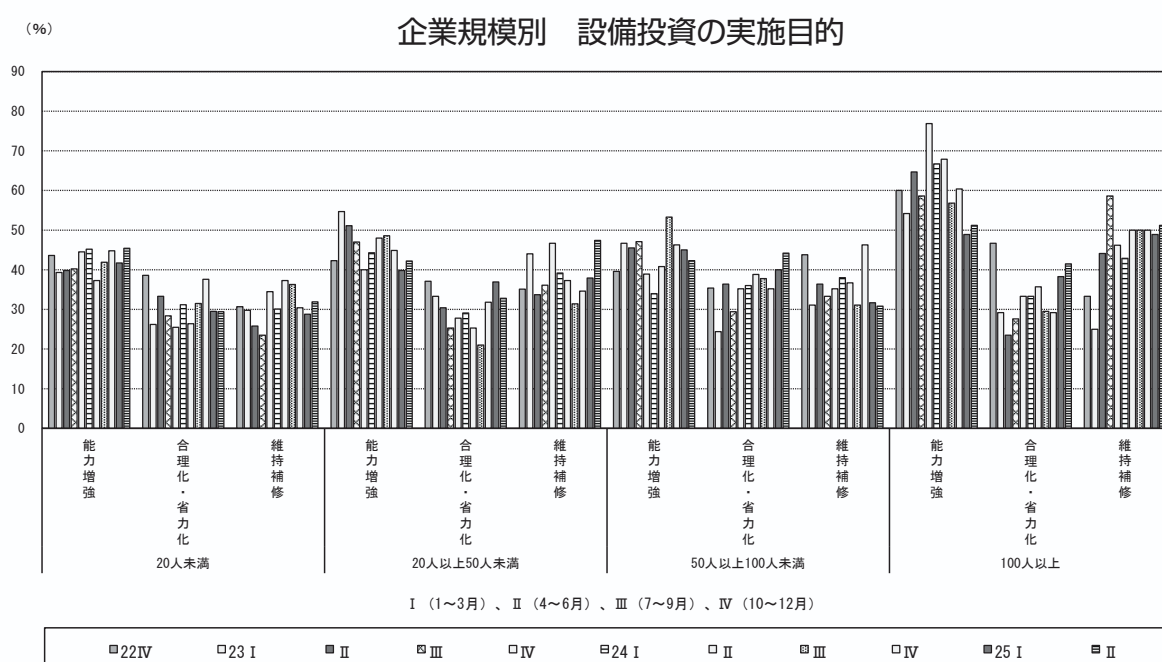
計画なし理由は、製造業において「自業界の先行き不透明」が高水準

設備投資実施割合34.5%ということは、65.5%の企業が次期の設備投資計画を「なし」と回答したことになる。ここでは、「計画なしの理由」について着目する。今期も「当面は修理で切り抜ける」の割合が43.1%と最も高かった。次に、「その他(ほとんどが次期に設備投資の必要性を感じていないという回答)」の割合が24.0%と続く。それに次いで、「自業界の先行き不透明」15.7%となり、「採算の見込みがない」10.8%を上回る結果となった。特徴としては、製造業において「自業界の先行き不透明」という理由が前期に続き20%台の高水準(前期比1.0ポイント増加)となった点である。ここにアメリカ・第2次トランプ政権による世界経済の混乱そして国内経済への影響の懸念が見て取れる。

地域経済圏別、企業規模別の動向

今期の設備投資の実施状況を地域経済圏別にみると、北海道・東北(32.7%→30.5%)、関東(36.3%→30.6%)、中国・四国(30.1%→29.8%)の3地域で下降した一方、北陸・中部(33.7%→39.0%)、近畿(36.3%→42.0%)、九州・沖縄(31.7%→32.6%)の3地域で上昇となり、まだら模様の結果となった。

企業規模別では、規模が大きくなるに応じて設備投資の実施割合が高くなる傾向にあるが、今期はそ



の傾向通りとなった（20 人未満 25.5%、50 人未満 38.2%、100 人未満 46.1%、100 人以上 61.2%）。結果的に、「20 人未満」の小規模層と、「100 人以上」の大規模層との差が際立って大きくなった。この差は特に今期の場合、「情報化設備の投資による生産性向上」に取り組んだか否かの違いとして捉えられる。

設備の不足感はやや弱まる

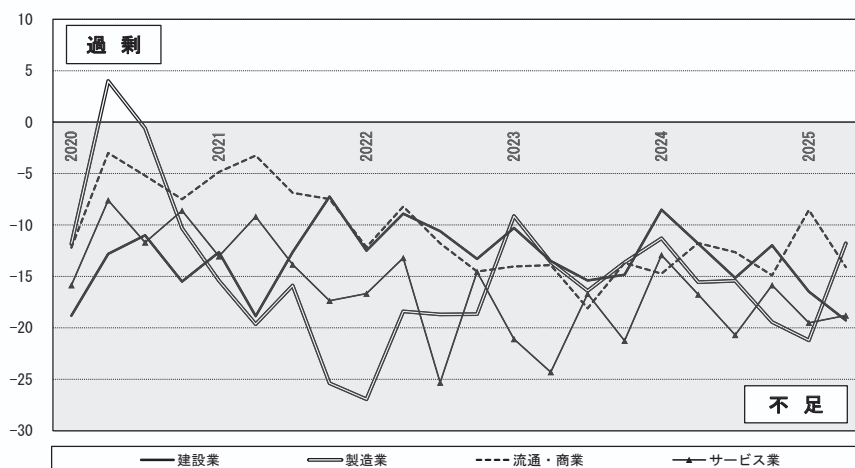
設備の過不足感 DI（「過剰」割合－「不足」割合）は、前期に比べて、やや不足感が弱まった（△17→△16）。業種別では、建設業（△16→△19）と流通・商業（△9→△14）において不足感が前期に比べて強まった一方、製造業（△21→△12）とサービス業（△20→△19）において不足感が前期に比べて弱まった。製造業においては、前期に 20 台となる不足感の

強まりを示していたが、一転して今期は前期比 9 ポイント増と不足感が弱まる結果となった。次期投資計画割合のデータと併せ、次期の予測を見通すうえで注目に値する。

地域経済圏別では、北陸・中部（△11→△15）と中国・四国（△13→△23）と不足感が強まった一方で、北海道・東北（△22→△14）、関東（△19→△12）、近畿（△21→△16）は横ばい、九州・沖縄（△18→△15）では不足感が弱まった。九州・沖縄では不足感が強まり、前期とは逆の現象が見て取れた。なお、20 期連続で設備の過不足感 DI がプラス側の地域は一つもない。

企業規模別では、100 人以上（△7→△15）では不足感が強まり、20 人未満（△16→△16）は横ばい、50 人未満（△19→△14）、100 人未満（△20→△18）では不足感が弱まった。なお、19 期連続で、全ての規模においてマイナス側となった。

業種別 設備の過不足感 DI の推移



〔V〕業種別動向

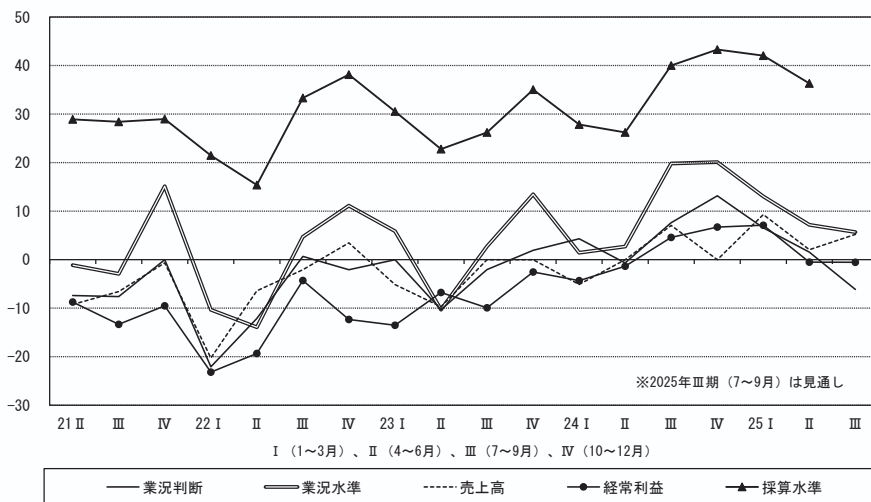
(a) 建設業

今期は主要指標が大幅に悪化した。生産性の悪化も目立ち、業況の後退が鮮明となった。生産性向上のための取り組みが限界に達しつつあり、次なる経営努力として新規事業に取り組む会員が増加している。

全指標が悪化、業況の後退が鮮明に

建設業の主要指標の推移をみると、業況判断 DI は 7→2 と 5 ポイント悪化し、業況水準 DI も 13→7 と 6 ポイントの悪化となった。また、売上高 DI は 9→2 と 7 ポイントの大幅な減少となり、

建設業の主要指標
(業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI、採算水準 DI)



経常利益 DI も 7 → △ 1 と 8 ポイントの大幅な減少となった。さらに、採算水準 DI も 42 → 36 と 6 ポイント下がり、業況の後退が鮮明となっている。

経常利益の悪化理由を見ると、「売上数量・客数の減少」(65% → 85%) が急激に増加し、回答数が最も多くなっている。4～5月は新設住宅着工戸数が大きく減少していることから、その影響によるものと推察される。建設需要の動向を

示す指標では減少傾向が続いており、新規契約工事量 DI は 1 → △ 5 と水面下に落ち込んだ。手持ち工事量の増減を示す未消化工事量 DI も △ 1 → △ 4 と 3 ポイント減少し、着工工事量は △ 6 → △ 7 と 1 ポイントの微減となっている。

経常利益の悪化理由について、「売上数量・客数の減少」に次いで多かったのが「原材料費・商品仕入額の増加」(54% → 48%)、「人件費の増加」(37% → 44%) であった。仕入単価 DI は 86 → 79 と大きく下降し、人手の過不足感 DI も △ 70 → △ 60 と 10 ポイントの大幅な緩和となった。しかし、いずれも高い水準で推移していることに変わりはない。実際に経営上の問題点として多く挙げた項目を見ると、「仕入単価の上昇」(第 2 位 → 第 1 位)、「従業員の不足」(第 1 位 → 第 2 位)、「人件費の増加」(第 3 位 → 第 3 位) となっており、依然として仕入単価の上昇と人手不足が最も重要な経営課題となっていることが分かる。

以上のように採算水準が低下する中で、生産性を示す指標を見ると、1 人当たり売上高 DI が 18 → △ 2 と 20 ポイントの大幅な減少、1 人当たり付加価値 DI も 15 → 1 と 14 ポイントの大幅な減少となった。経営上の努力に関する記述回答を見ると、これまで生産性向上のための取り組みが続けられてきたが、「付加価値向上には限界があるため、新規事業の取り組みを強化(富山、電気通信設備工事システムメンテナンス)」との記述に見られるように、経営上の努力は次の段階に移行しているようである。実際に、新規事業への取り組みに関する記述が増加しており、経常利益の好転理由でも本業以外の部門の収益好転が 3% → 11% と 8 ポイントの大幅な増加となっている。

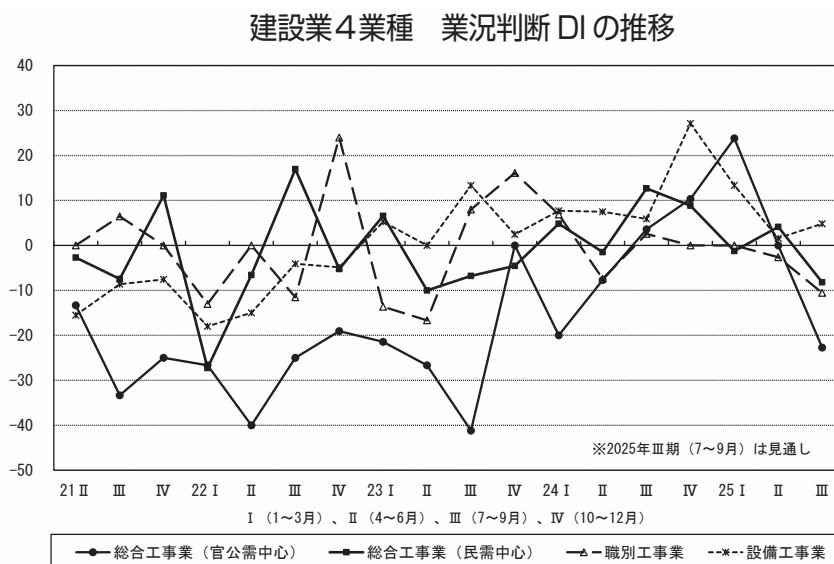
主要指標の次期見通しは、業況判断 DI が △ 6、業況水準 DI が 6、売上高 DI が 5、経常利益 DI が △ 1 となっている。

総合工事業(官公需中心)が 24 ポイントの大幅悪化

建設 4 業種別の業況判断 DI の推移をみると、4 期連続で業況の好転が続いていた総合工事業(官公需中心)は 24 → 0 と 24 ポイントの大幅な悪化となった。記述回答を見ると、「公共工事減少で厳しい状況である。また大手企業が災害復旧、万博終了に併せ再参入しており、受注が厳しい。(青森、総合建設業)」との公共事業をめぐる厳しい状況が報告されている。総合工事業(民需中心)は △ 1 → 4 と 5 ポイント好転してプラス圏に浮上した。職別工事業は 0 → △ 3 と 3 ポイントの悪化となり、設備工事

業は13→2と11ポイントの大幅な悪化となった。

次期見通しは、総合工事業（官公需中心）が△23、総合工事業（民需中心）が△8、職別工事業が△11、設備工事業が5となっている。



(b) 製造業

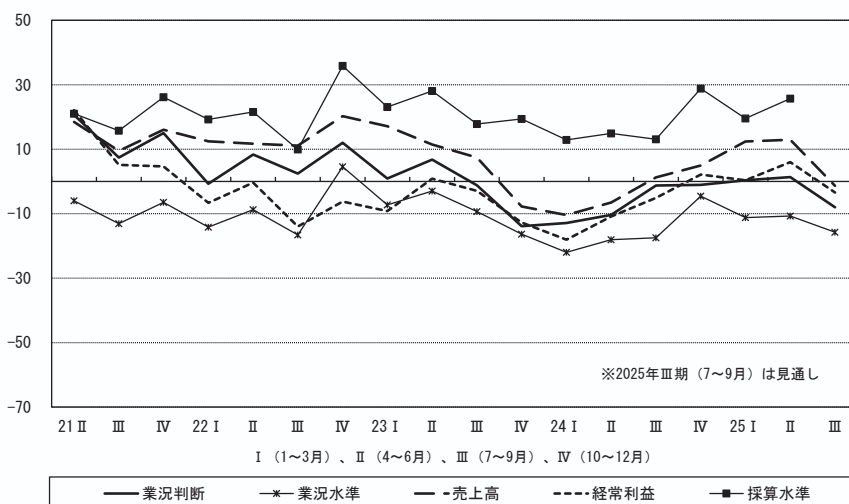
製造業の今期の主要指標は、前期と比較して大きな変化はなく、業況水準を除いてプラス圏で推移した。しかし、次期の見通しは悪化しており、主要指標のすべてがマイナス圏に落ち込むことになった。アメリカの関税政策が製造業に与える影響は深刻となる見通しである。

今期の主要指標は横ばい、次期見通しは大きく悪化

製造業の今期の主要指標は、前期と比較して大きな変化はなく、業況水準を除いてプラス圏で推移した。それぞれの指標は、業況判断 DI が 0 → 1、売上高 DI が 12 → 13、経常利益 DI が 0 → 6、業況水準 DI が △11 → △11 であった。

しかし、主要指標のすべてにおいて、次期の見通しが悪化していることに注意が必要である。次期の見通しを他の3業種と比較すると、製造業は最も厳しい見通しである。次期見通しは、食料品等を除いた7業種がそれぞれ10ポイントほど悪化した。製造業の景気悪化の要因としては、アメリカの関税政策の影響が挙げられる。ある会員企業からは、「鋳造業という物を作って売ることだけでは、現在のアメリカ関税により停滞している経済下では何ともならないので、製造しない売上をつくるために奔走している（愛知、鋳鉄鋳物部品の製造）」という声が寄せられた。関税が与える影響はとりわけ自動車産業において大きいと予測されており、「隣接異業種化を推進。脱自動車の

製造業の主要指標
(業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI、採算水準 DI)



試みを更に広げていく（静岡、自動車部品製造）」という声もあった。

今期は食料品等、化学・石油製品等が悪化

業況判断 DI を業種別にみると、食料品等（20 → 2）、化学（△ 4 → △ 15）が前期から今期にかけて 10 ポイント以上悪化した。食料品等の悪化の一因としては、原材料となる米の価格高騰が挙げられる。ある会員企業からは、「値上による戦略が上手くいかなかった。米の値上がりが影響あり（愛知、食品加工）」という声が寄せられた。一方、繊維・木材・同製品（△ 12 → 3）、鉄鋼・非鉄金属（△ 57 → 0）、金属製品（△ 9 → 4）は 10 ポイント以上好転した。金属関係の会員企業からは、「取引先に対して工賃等の値上げを実施した（山梨、貴金属製品製造業）」という声が寄せられた。

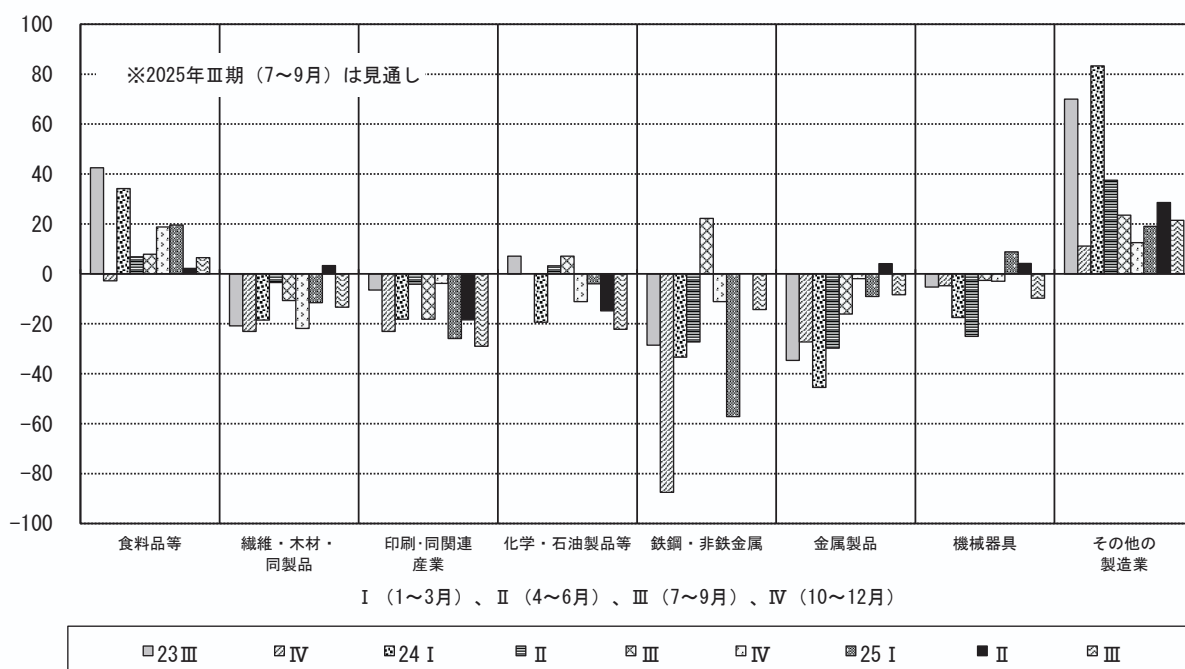
経営上の問題点と経営上の力点：上位項目に変化はなし

経営上の問題点をたずねた項目をみると、前々期から今期まで、最も多かった項目は仕入単価の上昇（51% → 50%）であり、人件費の増加（46% → 44%）、民間需要の停滞（39% → 40%）、従業員の不足（24% → 26%）と続いている。製造業の主要指標の次期見通しは決して明るいものではないが、次期設備投資計画割合は今期実績を上回ることが予測されている。ある埼玉県の会員企業からは、「これまで無借金だったが、50 年だか 60 年ぶりに銀行借入れを行った。今後も生産機械やエアコンなど設備投資を実施する（埼玉、製造業）」という声が寄せられている。金利上昇局面を見越して、すでに借入をしていた会員企業の設備投資が計画通りに行われるということも考えられる。ただし、製造業の次期投資計画割合はやや弱気であるという。経営上の力点をたずねた項目については、前々期から今期まで、最も多かった項目は付加価値の増大（62% → 62%）であり、新規受注（顧客）の確保（57% → 57%）が続いている。

経営上の努力：DX、展示会、AI、EC

経営上の努力として会員企業から寄せられた声として、DX に言及する会員企業が 4 社、展示会が 3 社、AI が 3 社、EC が 2 社あった。例えば、「日本経済がインフレにシフトしている中、物価高騰は折り込み

製造業 8 業種 業況判断 DI の推移



済のはずであるが、そのさなか原価低減を強く求められている現状があり、AI や DX についての活用方法、事例などについて、情報収集や学習に注力している。これからの生産性改善が大きな課題である（茨城、プラスチック加工業）、「新規受注につなげるために展示会（イベント）へ出展しました。ものづくり補助金等の補助金で設備導入を目指します（愛知、紙の加工業）」などである。新しい技術を活用した生産性向上を目指す会員企業が目立った。

（c）流通・商業

今期の流通・商業は、主要指標にやや改善が見られた。業種別では運輸業と卸売業の改善が目立つ一方で、小売業や不動産・物品賃貸業は悪化し、先行きも不透明である。DX 対応や人材確保に向けた取り組みが各地で進んでおり、厳しい環境下でも経営努力を続けていることがうかがえる。

主要指標は若干の改善がみられるものの、国内外の情勢を踏まえると先行き不透明

今期の流通・商業の主要指標において、業況判断 DI は $\Delta 7 \rightarrow \Delta 3$ 、業況水準 DI は $\Delta 15 \rightarrow \Delta 12$ 、経常利益 DI は $\Delta 6 \rightarrow \Delta 2$ と水面下であるものの改善基調となっている。売上高 DI は、 $7 \rightarrow 3$ で悪化となっているが、水面下には沈んでいない。

また、次期見通しは、業況判断 DI が $\Delta 3 \rightarrow \Delta 6$ 、業況水準 DI が $\Delta 12 \rightarrow \Delta 8$ 、売上高 DI が $3 \rightarrow 8$ 、経常利益 DI が $\Delta 2 \rightarrow \Delta 3$ となっており、好転悪化が混在している。

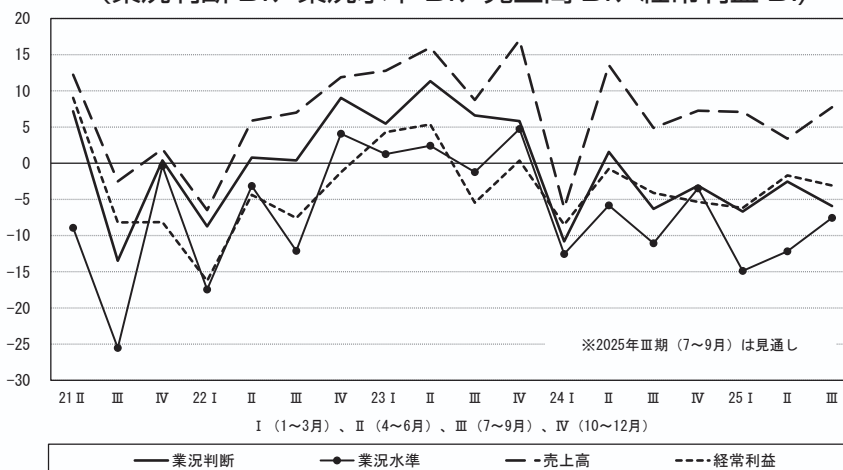
他方、今期における仕入単価 DI は $70 \rightarrow 63$ 、売上・客単価 DI は $51 \rightarrow 49$ で下降している。次期は、それぞれ $63 \rightarrow 55$ 、 $49 \rightarrow 45$ といずれもさらなる下降見通しとなっている。今期、見通しともに下降基調にあり、物価高は継続しているものの上昇基調は緩まりつつある。

今期における流通・商業の景況は主要指標をみる限り、若干の改善傾向とも判断できるが、全体では悪化、横ばいとなっており、流通・商業では行き過ぎた物価高傾向が小休止となったことによる影響が反映されたもので、他業種と異なった動きとなったのではないかと推察される。

中小企業を取り巻く環境は、国内外ともに厳しいものがあるが、さまざまな経営努力を行い克服しようとしている声も少なくない。なかでも今期は DX 対応と人材対策が目立った。たとえば、「ネット広告で集客の強化、AI 研修に参加して社内での利用促進（北海道、和装関係小売）」、「在庫データや受発注のデジタル化による在庫量の適正化と財務状況の正確な把握（新潟、卸）」といった取り組みがある。

他方、「人材不足の補填として外注先を増やし従業員の勤務時間の延長にならないようにした。事務職員の勤務時間のフレキシブル対応を行った（京都、廃棄物処理・古紙回収販売）」、「ドライバーの食事補助をまとめて支給（月 6 万円）（山口、運送業）」といった労働環境への工夫などの取り組みもある。

流通・商業の主要指標
(業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI)



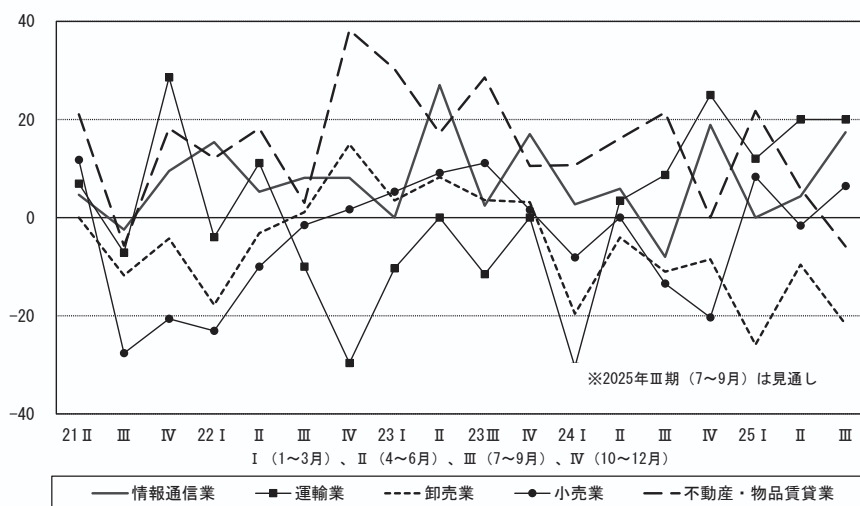
運輸業、卸売業でのプラス基調

流通・商業5業種別にみた今期の業況判断 DI は、情報通信業（0 → 4）、運輸業（12 → 20）、卸売業（△ 26 → △ 10）は改善、小売業（8 → △ 2）、不動産・物品賃貸業（22 → 6）は悪化となった。また、業況水準 DI は、運輸業（△ 16 → 0）、卸売業（△ 32 → △ 24）、小売業（△ 7 → △ 2）は改善し、情報通信業（10 → △ 4）、不動産・物品賃貸業（25 → 6）は悪化した。

売上高 DI は、運輸業（39 → 58）、卸売業（△ 13 → △ 4）で改善、情報通信（26 → 0）、小売業（12 → △ 6）、不動産・物品賃貸業（44 → 35）では悪化となっている。また、経常利益 DI は運輸業（△ 8 → 5）、卸売業（△ 22 → △ 1）で改善、情報通信業（0 → △ 4）、小売業（10 → △ 10）、不動産・物品賃貸業（24 → 18）では悪化となっている。

仕入単価 DI はすべての業種で悪化、売上・客単価 DI は運輸業（54 → 65）、卸売業（62 → 68）で改善、情報通信（28 → 23）、小売業（44 → 24）、不動産・物品賃貸業（32 → 29）で悪化となっている。

流通・商業5業種 業況判断 DI の推移



今期の流通・商業5業種で目立つのは、運輸業と卸売業での改善基調である。運輸業では、2024年問題から1年が過ぎ、価格交渉力が上がったことが理由になっているのではないかと考えられる。実際、「荷主への値上げ交渉継続、環境改善要請（愛知、トラック輸送・保管・荷役）」といった声もある。

(d) サービス業

今期の主要指標は前期並みながら、わずかに悪化傾向がみられた。次期は持ち直す見通し。業種別にみると、専門サービス業の減少幅が大きい。正規従業員数 DI、臨時・パート・アルバイト DI は減少している。強い人材不足感が続く中、経営上の問題点においても「人件費の増加」の指摘割合が増加している。

主要指標は横ばい、悪化傾向

サービス業の業況判断 DI は 13 → 10 と 3 ポイント減少、次期、次々期はそれぞれ 12、15 と、若干の回復を見込んでいる。また、業況水準 DI は 5 → 6 と前期並み、次期は 9 で業況判断 DI と同様に回復傾向がみられる。

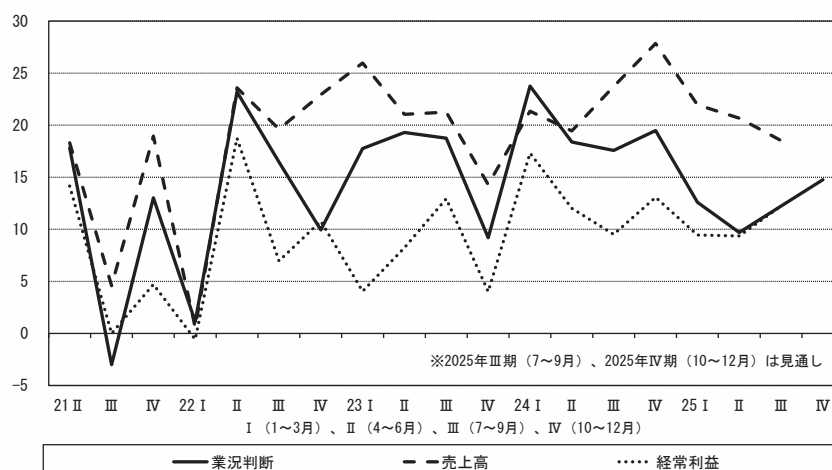
売上高 DI は 22 → 21、経常利益 DI は 9 → 9、採算水準 DI は 42 → 41 で前期並みだがやや悪化傾向がみられた。次期見通しは売上高 DI が 21 → 19、経常利益 DI は 9 → 12 で好転悪化が混在している。

1人当たり売上高 DI が 26 → 13 と 13 ポイントの大幅減、1人当たり付加価値 DI も 17 → 9 と 8 ポイント減となったが、主要指標の大幅減には至らなかった。背景の一つとして価格上昇圧力の緩和が考え

られる。仕入単価 DI は 65 → 58 と 7 ポイント減、次期 49 と未だ高水準にあるものの緩和されつつある。売上・客単価 DI は 49 → 39 と 10 ポイント減だが、次期は 35 となっており、価格差が縮まる見通しである。

人材に関する結果をみると、正規従業員数 DI は 11 → 1、臨時・パート・アルバイト数 DI は、10 → 3、所定外労働時間 DI は△ 2 → △ 6 といずれも減少している。人手の過不足感 DI は△ 52 → △ 51 で依然として強い不足感が継続している。

サービス業の主要指標
(業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI)



専門サービス業が悪化、対個人・対事業所サービス業は改善

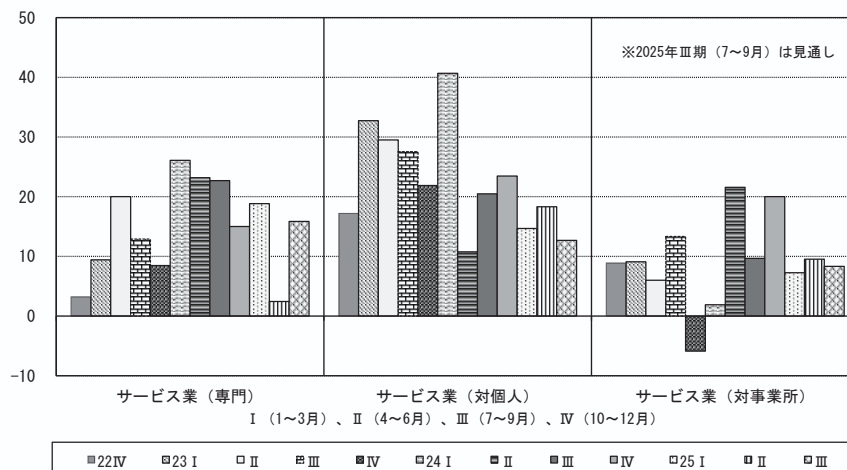
サービス業 3 カテゴリーでは、専門サービス業が悪化し、対個人サービス業と対事業所サービス業は改善した。業況判断 DI では専門サービス業が 19 → 2 の大幅減となった一方で、対個人サービス業は 15 → 18、対事業所サービス業は 7 → 10 と、ともに改善した。業況水準 DI は専門サービス業が 19 → 0 と大きく悪化、対個人サービス業は 1 → 10、対事業所サービス業は△ 1 → 8 と改善している。売上高 DI では、専門サービス業が 20 → 16 と減少、対個人サービス業が 24 → 33 と増加、対事業所サービス業が 22 → 14 と減少した。

次期は、業況判断 DI で専門サービス業が 2 → 16、対個人サービス業は 18 → 13、対事業所サービス業は 10 → 8 となっている。業況水準 DI では専門サービス業が 0 → 9、対個人サービス業は 10 → 14、対事業所サービス業は 8 → 6。売上高 DI では専門サービス業が 16 → 22、対個人サービス業が 33 → 17、対事業所サービス業が 14 → 17 となっている。今期、大幅悪化となった専門サービス業は、次期は回復を見込んでいる。

人件費増への懸念、効率化や付加価値で対応

今期の設備投資実施割合は 34% → 35% と前期から微増。設備投資実施内容は「機器設備」の割合が大きく上昇し、「情報化設備」や「自動車等運搬手段」は減少した。投資実施目的をみると、「新製品・製品高度化」が 14% → 22% と大きく伸びる一方、「能力増

サービス業 3 カテゴリー 業況判断 DI の推移



こうした状況に対応すべく、「経営上の力点」では、「新規受注（顧客）の確保」「社員教育」「情報力強化」などが上昇しており、経営基盤強化につながる取り組みに力を入れていることがわかる。「付加価値の増大」はやや減少したものの、依然として高い水準を維持している。記述回答では「DXの強化、少ない人数で業務効率化を図る仕組みを考える（宮崎、ビルメンテナンス、不動産）」、「ITの導入とチャットGPTを駆使し業務の効率化を図った（大阪、人材派遣業）」といった声が寄せられた。

といった記述がみられる。また、「賃上げによる社員のモチベーションアップ（東京、販売促進ツールの企画・製造）」や「若年層を中心に臨時昇給の実施、手取り額を増やすための方策の導入（東京、ソフトウェア受託開発、エンジニア派遣）」など、モチベーションの向上や待遇改善のための賃上げも行われている。

「仕入単価の上昇」は、46%→42%と低下して第2位に後退した。「仕入単価の上昇」は、新型コロナウイルスの感染拡大が終息しつつあった、2021年10～12月期から前期（2025年1～3月期）まで14期連続で第1位を継続していた。第3位の「従業員の不足」は、36%→34%と大きな変化はなく推移した。人材の獲得にむけて「例年行っていなかった学内セミナーに積極的に出展した（岐阜、貸衣装・フォトスタジオ）」や「インターンシップなどを通して地元の子供たちへ中小企業と地域の結びつきを体験させ、将来的に地元企業に興味をもってもらい採用につなげる（山口、電気工事）」といった取り組みも行われている。

第4位の「民間需要の停滞」は、前期同様の33%で変化がなく、第5位の「熟練技術者の確保難」も19%→18%と前期並みの水準で推移した。なお、「輸出困難」は、今期も1%未満（0.2%→0.4%）の水準であり、トランプ関税の影響は表れていない。

サービス業では人件費の増加が高水準で推移

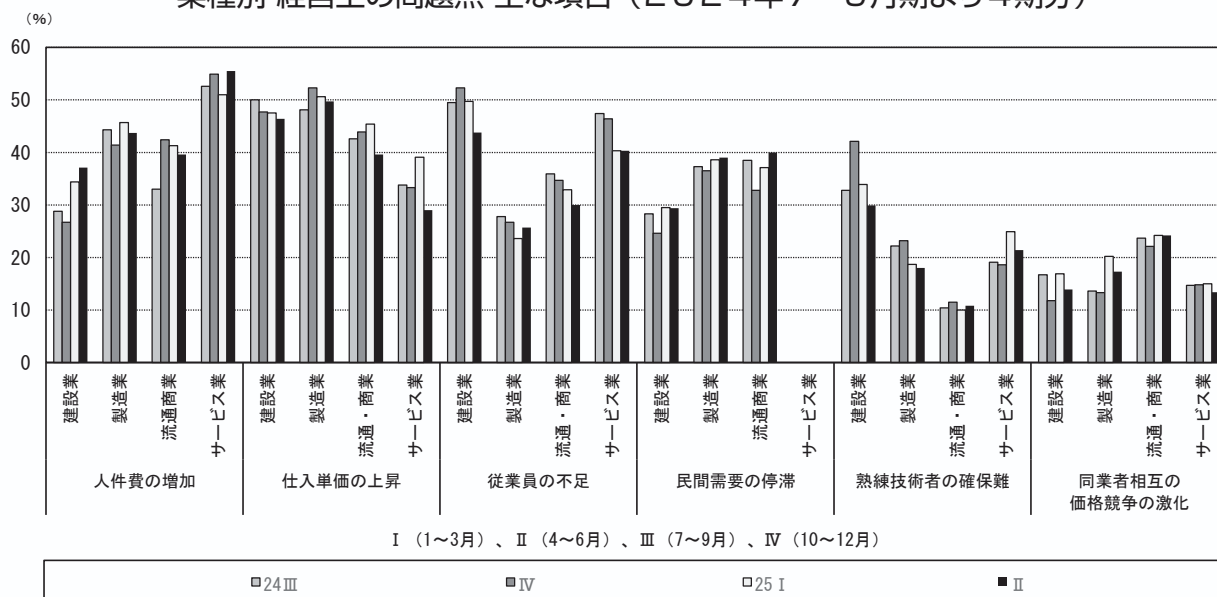
業種別に経営上の問題点を取り上げると、建設業は「仕入単価の上昇」が48%→46%とやや低下した。「従業員の不足」は50%→44%、「熟練技術者の確保難」は34%→30%とそれぞれ低下した。上位の項目のなかでは、「人件費の増加」が34%→37%と上昇傾向を示した。

製造業は、「仕入単価の上昇」が51%→50%と高水準で推移した。「人件費の増加」は46%→44%とやや低下し、「民間需要の停滞」は39%と前期同様の水準で推移した。「従業員の不足」は24%→26%と大きな変化はみられなかった。

流通商業は、「民間需要の停滞」が37%→40%と上昇した。流通商業で「民間需要の停滞」が40%台となるのは、2022年1～3月期以来、13期ぶりのことである。「仕入単価の上昇」は45%→40%と低下し、「人件費の増加」は41%→40%と横ばいで推移した。

サービス業は、「人件費の増加」が51%→56%と上昇傾向を強めた。サービス業では、2024年4～

業種別 経営上の問題点 主な項目（2024年7～9月期より4期分）



6 月期から 5 期連続で「人件費の増加」が 50%を上回り、「従業員の不足」は前期同様に 40%で推移した。「仕入単価の上昇」は 39%→29%と大幅に低下した。

各企業規模・各地域経済圏で仕入単価の上昇傾向は弱まる

企業規模別では、20 人未満では「仕入単価の上昇」が 40%→41%、「人件費の増加」が 37%→38%、「民間需要の停滞」が 36%→37%とほぼ前期並みの水準であった。20 人以上 50 人未満では、「人件費の増加」が 54%→48%、「仕入単価の上昇」が 49%→40%、「従業員の不足」が 39%→34%とそれぞれ低下した。ただし、「同業者間の価格競争の激化」は、16%→19%とやや上昇した。

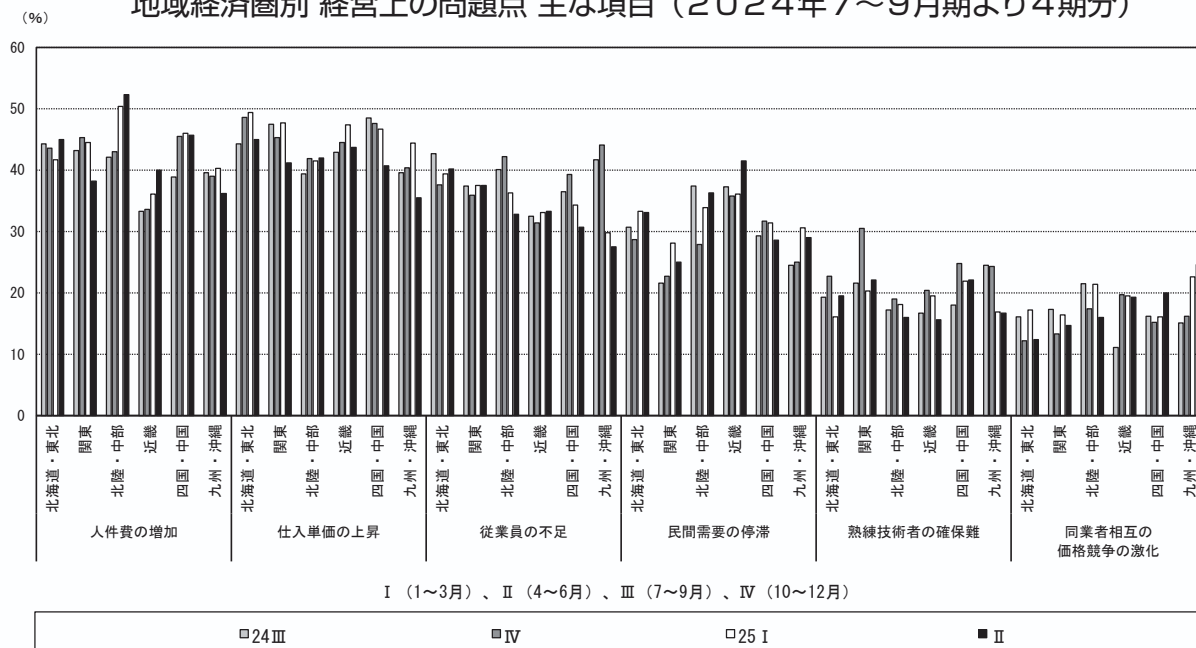
50 人以上 100 人未満は、「人件費の増加」が 50%→47%とやや低下し、「仕入単価の上昇」が 51%→40%と大幅に低下した。しかし、「民間需要の停滞」は 23%→29%と上昇した。100 人以上では、「人件費の増加」が 51%→67%と大きく上昇したが、「仕入単価の上昇」は 64%→57%と低下し、「従業員の不足」は 44%→42%とほぼ前期並みの水準で推移した。

続いて地域経済圏別にみていくと、北海道・東北は、「仕入単価の上昇」が 49%→45%と低下した。「人件費の増加」は 42%→45%とやや上昇し、「従業員の不足」は 39%→40%と前期並みの水準であった。関東は、「仕入単価の上昇」が 48%→41%、「人件費の増加」が 45%→38%とそれぞれ低下した。「従業員の不足」は、38%で前期から変化はなかった。

北陸・中部は、「人件費の増加」が 50%→52%とやや上昇した。6 地域のなかで、もっとも「人件費の増加」が高い割合を示した。「仕入単価の上昇」は 42%と前期同様の水準で推移し、「民間需要の停滞」は 34%→36%とほぼ前期並みとなった。近畿は、「仕入単価の上昇」が 47%→44%と低下した。ただし、「民間需要の停滞」は 36%→42%、「人件費の増加」は 36%→40%とそれぞれ上昇した。

中国・四国は、「人件費の増加」が 46%と前期同様の高い水準で推移した。「仕入単価の上昇」は 47%→41%、「従業員の不足」は 34%→31%とそろって低下した。九州・沖縄は、「人件費の増加」が 40%→36%、「仕入単価の上昇」が 44%→36%とそれぞれ低下した。「民間需要の停滞」は 31%→29%とほぼ前期並みの水準で推移した。

地域経済圏別 経営上の問題点 主な項目（2024年7～9月期より4期分）

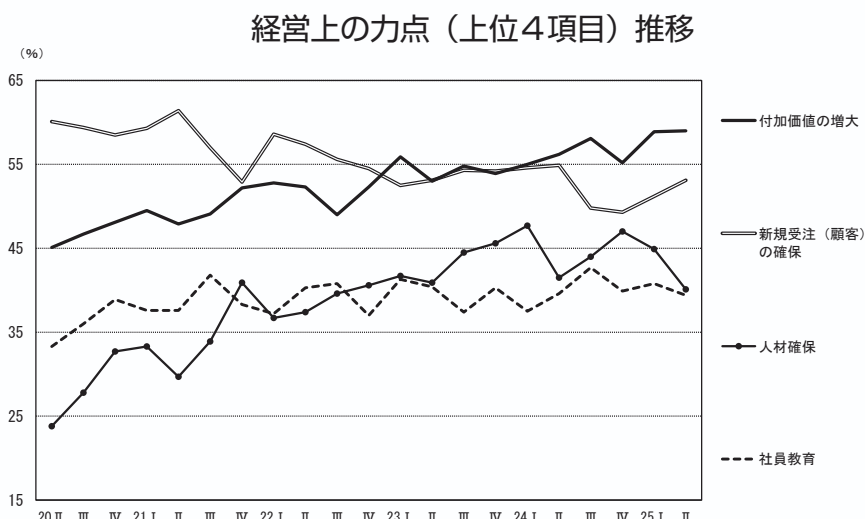


〔Ⅵ〕経営上の力点

近年、各業種において重要課題とされてきた「人材確保」が2期連続で減少し、建設業やサービス業での減少が目立っている。人材不足の厳しい状況に変わりはないものの、採用活動強化の効果や限られた人材での対応体制の整備が進んだことも減少傾向の背景の可能性として考えられる。

人材不足に対応した社内体制の構築が進む？

経営上の力点上位4項目（「付加価値の増大」「新規受注（顧客）の確保」「人材確保」「社員教育」）のうち、これまで各業種において重要課題とされてきた「人材確保」が減少傾向になった点が今期最大の特徴である。その一方で全体としては「付加価値の増大」「新規受注（顧客）の確保」が上昇傾向にある。



＜建設業：「人材確保」が減少の一方、「新規受注（顧客）の確保」が増加＞

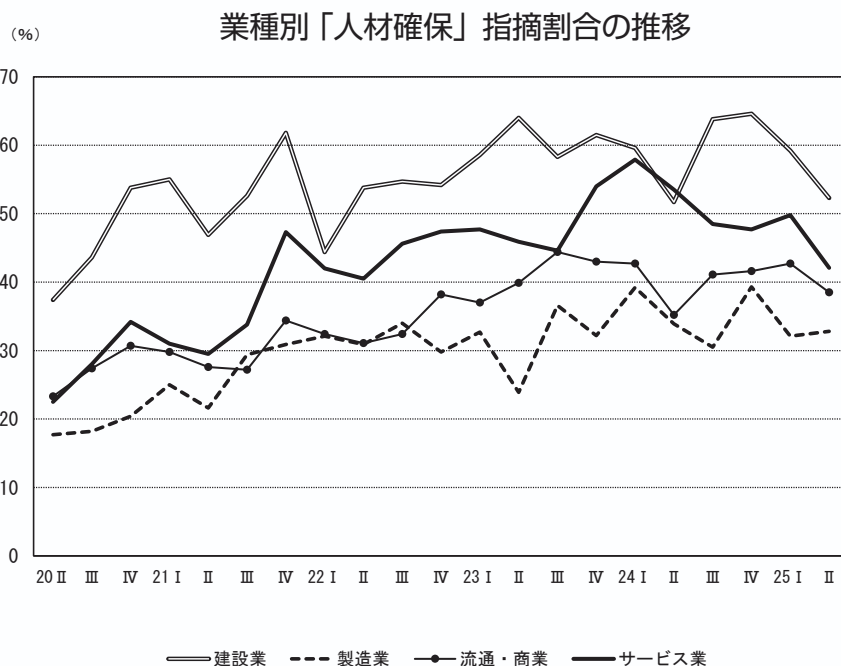
建設業の上位4項目の動向は変動が激しい。「人材確保」が65%→59%→52%と前期で増加傾向から反転し、減少したが、今回はさらに減少することになった。2024年10～12月期からは10ポイント以上の急激な減少である。また、「社員教育」(52%→47%)は今期減少したが半数近い指摘割合を占めている。人材に関する項目が減少した一方で「付加価値の増大」(42%→48%→49%)、「新規受注（顧客）の確保」(39%→45%→51%)は前々期の減少から増加に転じたが、今回も増加している。とりわけ、「新規受注（顧客）の確保」については、2024年10～12月期からでは10ポイント以上の増加となっている。

＜製造業：下位項目の「情報力強化」が急上昇＞

製造業の上位4項目は、他の業種と異なり変動がない。「社員教育」(34%→32%)のポイントが下がっているが、「付加価値の増大」は62%→62%、「人件費節減」は57%→57%、「人材確保」は32%→33%とほぼ横ばいか若干の増加であった。一方、「情報力強化」は9%→14%と5ポイントの上昇となった。「AIやDXについての活用方法、事例などについて情報収集や学習に注力している。これからの生産性改善が大きな課題である（茨城、プラスチック加工業）」という声も上がっている。

＜流通・商業：「付加価値の増大」が過去最高の指摘割合に＞

流通商業では、上位4項目のうち「付加価値の増大」は62%→66%と調査開始以来最高値の指摘割合となった。経営上の努力に関する記述でも、「商品に高付加価値をつけるため、ブランディング、マーケティングの学習をやっています（熊本、流通・商業）」など高付加価値化についての記述が散見された。



一方、「新規受注（顧客）の確保」（53％→52％）、「人材確保」（43％→39％）、「社員教育」（42％→41％）がそれまでの増加傾向から一転、減少に転じるようになった。特に「人材確保」については4ポイント減少と、最も減少幅が大きくなっている。

＜サービス業：「新規受注（顧客）の確保」が増加＞

サービス業では「新規受注（顧客）の確保」（49％→52％）と「社員教育」（39％→42％）が増加し、「付加価値の増大」（61％→56％）と「人材確保」（50％→42％）が減少している。特に「人材確保」は減少幅が大きく、8ポイント減少している。一方で「情報力強化」は11％→19％と急上昇し、「新規事業の展開」も16％→17％と微増した。

以上のように上位4項目の増減は業種によって異なるが、共通しているのは「人材確保」が減少している点にある（ただし、「製造業」はほぼ横ばい）。この背景にあるものを考えるために、経営上の努力（記述）から人材関連の記述を取り上げて見てみると、1つには人材採用に関連した記述があることがわかる。たとえば、「増産に備えた人材採用、育成および生産設備の増強を行った。（島根、食材製造販売）」、「人手不足を解消するために次年度卒の学生さん4名に内定を出した。（鹿児島、ソフトウェア開発）」などである。

また、業務効率化など、人材不足に対した社内体制を構築しているような記述も散見される。たとえば、「工事現場の施工管理統合システムの導入で、効率化・省力化を進めている。今後は経理・営業システムと統合させる見込み（福岡、外壁改修工事）」、「人手不足を前提に社内組織の見直し、情報共有の仕組みや手順を変えることで受注リードタイムの圧縮を図っている（大阪、産業機械製造・設計）」などである。

人材不足の厳しい状況に変わりはないものの、人材採用活動を強化し、その効果が一定でていること、また、人材が採用できなくともそれに対応した社内体制の整備が進んだことが「人材確保」のポイント減少の背景にある可能性がある。

下位項目については業種別の相違があるが、特徴的な点として、建設業、製造業、サービス業で「新規事業の展開」が増加していること、「情報力の強化」「人件費以外の経費節減」が製造業、流通商業、サービス業で増加していることなどが挙げられる。

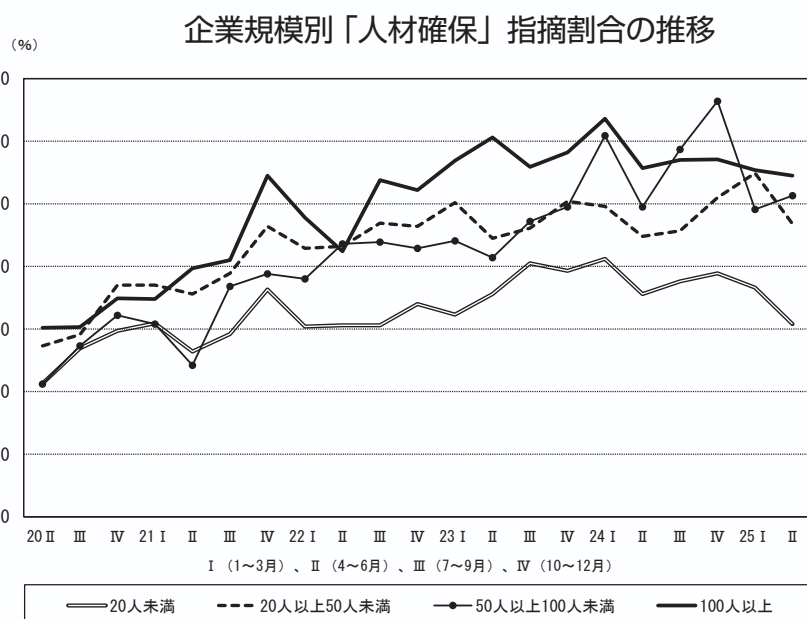
20人以上50人未満の企業規模で「人材確保」大きく減少

「人材確保」の増減について、企業規模別にみると、20人未満では37％→31％と6ポイント減少、20人以上50人未満で55％→47％と8ポイント減、50人以上100人未満で49％→51％と2ポイント増、

100 人以上で 55%→55%と横ばいとなっている。「人材確保」のポイント減少が上記した人材採用や人材不足に対応した社内体制の整備の進展に関連するとすれば、50 人以上 100 人未満ではそうした点については課題意識が強いことを示していると考えられる。

下位項目については、「新規事業の展開」は 20 人以上 50 人未満でもっとも増加しており(11%→20%、9ポイント増)、他の企業規模では減少か、ほぼ横ばいとなっている。その

他の項目では「情報力の強化」は全企業規模で増加しているが、特に 20 人以上 50 人未満(11%→18%)と 100 人以上(10%→18%)の増加幅が大きい。また、「人件費以外の経費節減」では 100 人以上(8%→15%)の増加が目立っている。



回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から

<人材確保、環境整備>

- ペースアップ・免許、資格取得支援制度の拡充。大学新卒採用の取り組み開始。
(秋田、構内業務から配送までの物流サービス)
- 就業規則、社内ルール改定、タイムカード1分単位に変更等のルール改定
(東京、省力機械設計製造)
- アプリで社員のメンタル面を定期的にチェック、その後面談。月に1日営業社員の研修に充てた。会社の魅力づくりとして、一番に社員の定着と成長を重視することが今後の採用につながる。
(富山、ビューティサロン商品、器材販売)
- 新物流センター本格稼働に向け、派遣社員の大量確保。人手不足に対応するために「タイミー」などをテストする。全社にAI勉強会を開き、部署ごとでAIを使えるように勉強中。今後は新規事業取得のために事業企画室を設立。
(愛知、包装資材販売業・梱包業・倉庫管理業)

<社員教育>

- 社内意識変革のため役職策定と組織改定、面談等のやり方変更等取り組んでおります。
(新潟、映像制作・広告業)
- 新卒社員に対して、不安や不満の解消のためにメンターの選任と面談を実施した。
(岡山、FRP製品企画・設計・製造販売)
- 若年層の採用強化等のため、HPの採用ページのリニューアルを実施。企画段階から若手従業員を中心に構成を企画し、若い求職者から見た際のインパクトや臨場感を重視、職場の雰囲気が伝わる動画、特に女性の働きやすさなどを意識した編集になった。また、社長による会社の歴史やお客様との歴史を知り、従業員相互にお互いを知る社内研修を実施。同時に、最先端AI技術に触れる研修も行った。
(静岡、倉庫業・運送業)

<DX>

- お客様と自社サイドのバランスをみながら付加価値を十分確保できるように価格改定作業を行っている。同作業の仕組化・デジタル化をすすめて景気変動への即応性を高めた。競合他社への営業力差別化として追加のランディングページ（個別テーマのウェブサイト）の構築に着手し、新規顧客層の認知をとる戦略をすすめている最中。
(栃木、夜店屋台道具の製造販売)
- 省力化装置の更新（危険、非効率のため）、情報機器の追加、社員教育体制の刷新、事務所のリフォーム、出張業務の一部廃止などの制度改革ほか、今後は新卒採用を主に社員とともに共育の取り組みをさらにすすめる。
(愛知、自動車整備)
- 各部門の内勤業務の効率化に伴う整備（DX、人員配置等）を実施。
(沖縄、オフィス家具、OA機器の販売及びメンテナンス業、内装工事)

<付加価値向上・収益改善>

- 当社の強みである大きな倉庫を活かし、可能な限り数量をまとめ、先行仕入を行い仕入れ価格の上昇を最小限に抑えた。一部の業務を内製化できるように投資し、付加価値を高める対策を打った。従業員の業務を見直し、偏りがいいバランスの良い体制に見直した。
(和歌山、農業資材)
- 需要が高まっているといわれているレンタカー事業を新たに始めて、収益増につなげたいと考えている。
(長野、自動車整備業)

2025年4～6月期 DORオプション調査 DOR回答企業の「2025年度の賃上げ実施状況」について

経営上の問題点における「人件費の増加」の指摘割合が2024年4～6月期以降40%を超えており、中小企業にとって大きな負担となっています。そこで、正規従業員に対する「2025年度の賃上げ実施状況」について調査しました（有効回答数975件）。比較対象として2年前（2023年4～6月期）の調査結果も併せて報告します。（※図の網掛け部分は前期調査から上昇した項目）。

83%で賃上げ実施（予定含む）賃上率、額ともに前回調査より上昇傾向

2025年度は83%の企業が賃上げ（予定含む）を実施しており、2023年の調査（以下、前回）から4ポイント上昇しました。内訳は、「実施した」が65%（前回61%）、「実施予定」が18%（前回18%）で、実際に賃上げを実施した企業割合が増加しています。一方で、「実施を検討中」の企業は8%（前回12%）に減少しており、検討中だった企業が賃上げ実施に踏み切ったことが伺えます。

賃上げ率は、3～5%（36%→39%）を中心に2～3%（29%→24%）、5%～7%（11%→21%）が、賃上げ額は10,000～20,000円（18%→31%）、7,000～10,000円（20%→20%）がボリュームゾーンとなっており、賃上げ率、賃上げ額ともに相対的に上昇傾向にあります（図1）。賃上げの内容については、前回と同様に「基本給の引き上げ（ベースアップ）」が65%（前回63%）、「定期昇給」が61%（前回59%）と6割を超えています。また、「新卒者の初任給増額」が18%（前回14%）に上昇したことも特筆すべき点です。

図1 賃上率 (SA)

カテゴリ	2023年調査		2025年調査	
	件数	%	件数	%
1%未満	28	4	18	2
1%以上2%未満	125	18	107	12
2%以上3%未満	201	29	208	24
3%以上5%未満	249	36	346	39
5%以上7%未満	77	11	189	21
10%以上	16	2	18	2
N（%ベース）	696		886	

図2 賃上げの理由 (MA)

カテゴリ	2023年調査		2025年調査	
	件数	%	件数	%
従業員のモチベーションの維持・向上	550	77	694	78
物価上昇への対応（従業員の生活保障）	462	65	524	59
雇用維持のため	322	45	461	52
人材確保のため	281	40	425	48
業界や地域の賃上げ動向を考慮	129	18	185	21
最低賃金等の法規制対応	56	8	126	14
業績好調・改善	105	15	124	14
従業員からの要請	17	2	24	3
その他	10	1	21	2
N（%ベース）	805	712	987	886

防衛的賃上げの様相強まる

賃上げの理由は「モチベーションアップ」が78%（前回77%）、「物価上昇への対応（生活保障）」が59%（前回65%）、「雇用維持」が52%（前回45%）、「人材確保」が48%（前回40%）の順になっています。賃上げの背景について、この2年間で雇用維持や人材確保といった側面に関心が移行していることが示唆されています（図2）。DOR調査における経営上の問題点「人件費の増加」は、4～6月期の比較で36%→42%→44%と継続的に上昇しており、防衛的賃上げによる負担感の増大を示す一側面といえるでしょう。

一方、賃上げをしなかった理由として、「既に賃上げを実施していた」が35%（前回19%）と大きく上昇しました。その他「雇用維持」が23%（前回27%）、「業績悪化・手元資金の不足」が20%（前回19%）、「先行き不安」が16%（前回32%）、「原材料価格の高騰」が14%（前回24%）という結果でした。前回調査で多く指摘されていた「先行き不安」や「物価高騰への懸念」は薄れており、賃上げを実施した理由と同様に、「雇用維持」への対応が継続していることが示唆されています。また、「価格転嫁が不十分」が11%（前回19%）に減少したことは、企業努力によって徐々に状況が改善されていることの表れといえるでしょう。

同友会景況調査報告（DOR）協力研究者

（五十音順、敬称略）

飯島 寛之	立教大学経済学部准教授
植田 浩史	慶應義塾大学経済学部教授
鬼丸 朋子	中央大学経済学部教授
菊池 航	立教大学経済学部教授
田浦 元	明海大学経済学部教授
田中 幹大	慶應義塾大学経済学部教授
長山 宗広	駒澤大学経済学部教授
長谷川 英伸	日本大学商学部准教授
藤木 寛人	高千穂大学経営学部准教授
山本 篤民	日本大学商学部教授
和田 耕治	日本大学工学部教授

（2025 年 7 月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.154

2025 年 7 月 31 日発行（季刊）

編集・発行 中小企業家同友会全国協議会（中同協）
企業環境研究センター

〒101-0032 東京都千代田区岩本町 3-9-13
岩本町寿共同ビル 3 階

電話 03(5829)9335、FAX 03(5829)9336

URL <https://www.doyu.jp>

E-mail center@doyu.jp

※ DOR（ドール）とは DOyukai Research の頭文字をとったものです。