

同友会景況調査報告(DOR)

(2025年10～12月期)

業況横ばい続くも先行き懸念 閉塞感を打破する攻めの経営を

【概要】

業況判断 DI (「好転」－「悪化」割合) は 2 → 1、足元の景況を示す業況水準 DI (「良い」－「悪い」割合) は 1 → 3、売上高 DI (「増加」－「減少」割合) は 9 → 5、経常利益 DI (「増加」－「減少」割合) は 1 → △ 1 と、業況水準 DI を除く主要指標でわずかに悪化した。業況判断 DI を業種別に見ると、建設業が 7 → 12、製造業が △ 7 → △ 5 で改善、流通・商業が 0 → △ 9、サービス業が 13 → 9 と落ち込んだ。

次期 (2026 年 1 ～ 3 月期) は業況判断 DI が 1 → △ 3、業況水準 DI が 3 → △ 4、売上高 DI が 5 → 6、経常利益 DI が △ 1 → 1 と、今期と同水準ないし悪化を見込む。業種別の次期業況判断 DI では、建設業が 12 → 4、製造業が △ 5 → △ 3、流通・商業が △ 9 → △ 12、サービス業で 9 → 2 と製造業を除き悪化見通しとなっており、先行きへの警戒感は強まっている。

経営上の問題点としては、「人件費の増加」(45%) が依然として約半数の企業で意識されている。こうした中「円安基調が続く中、デフレからインフレへの切り替えをしっかりとマインドセットして、価格転嫁への顧客理解と当社営業の実行力が問われ続けると覚悟しています (和歌山、包装資材販売)」という声も上がっている。

2026 年に向け、人材投資やデジタル化、ビジネス改革など先手を打ち、挑戦し続けることで閉塞感を打破することがいっそう求められる。長引くコスト増や人手不足、金利上昇という多重苦を乗り越えるには、価格転嫁による収益確保が急務である。同時に労働力の確保に向けた賃金改善と、生産性向上を目的とした設備投資を含めた「中期的な展望に基づく経営」への転換が、今まさに問われている。

【調査要領】

- | | |
|---------------|---|
| (1) 調 査 時 | 2025 年 12 月 1 ～ 10 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 | 2,332 社より 924 社の回答をえた (回答率 39.62%)
(建設 171 社、製造業 279 社、流通・商業 231 社、サービス業 231 社、その他 12 社) |
| (5) 平均従業員数 | ①役員を含む正規従業員 38.03 人
②臨時・パート・アルバイトの数 28.88 人 |

【DORの眼】

中小企業政策実施の民間企業委託 ～補助金を活用しよう～

日本大学 和田 耕治

2025年12月16日に参議院本会議で令和7年度（2025年度）の補正予算が可決・成立した。物価高対策や成長分野への投資、防衛力強化が柱となっており、総額18.3兆円で、コロナ禍を除くならば、過去最大規模となっている。

その中で、中小企業・小規模事業者関係予算は、令和7年度補正として8,364億円となっており、令和6年度補正の5,235億円から大幅増額となっている。補正予算は、①「価格転嫁・取引適正化」、②「企業成長、生産性向上」、③「経営改善・事業再生、M&Aによる事業承継・事業再編」、④「伴走支援体制」、⑤「小規模事業者の活性化、社会課題解決等」に支出され、その中でも②で実施される中小企業生産性革命推進事業（3,400億円）、中堅・中小企業等大規模成長投資補助金（4,121億円）が占める割合が大きい。

なお中小企業生産性革命推進事業には、中小企業成長加速化補助金、デジタル化・AI導入補助金、小規模事業者持続化補助金、事業承継・M&A補助金がある。また、新事業進出・ものづくり補助金、省力化投資補助金についても補正予算での実施となっていることに加え、中堅等大規模成長投資補助金は、1,000億円企業の輩出を目的とする中堅企業支援政策となっている。

近年、多発する自然災害、新型コロナのパンデミック、ロシアによるウクライナ侵攻による国際情勢不安に対応するために中小企業は乗り越えていかなければならない課題が山積している。

かかる課題に対応するために、国はコロナ禍以降、莫大な補正予算を組んでおり、実際、コロナ禍においては、4兆円弱の補正予算が生まれ、初動対策として、持続化給付金、家賃支援給付金（新型コロナウイルス感染症の影響に伴う事業者向け家賃補助）、ゼロゼロ融資（実質無利子・無担保融資）が実施され、その後の二次対策として、事業再構築補助金、IT導入補助金等が導入された。実際、中小企業等関係予算は、当初予算で約1,000億円程度であるのに対して、補正予算は2020年度のコロナ禍以降、令和2年の2兆2,834億円、令和3年の3兆9,593億円、令和4年の1兆2,373億円、令和5年の5,420億円、令和6年の5,601億円となっている。

近年、こうした莫大な補正予算による大型補助事業により、中小企業政策の実施方法は大きく変化している。実際、コロナ禍の初動対策として実施された持続化給付金は(株)電通が、家賃支援給付金は、(株)リクルートが実施を請け負った。また、二次対策としての事業再構築補助金は(株)パソナが請け負い、現在進められている中小企業省力化投資補助事業については、(株)電通グループが事務局と審査を請け負っている。

民間企業が政策実施を請け負うことについては、さまざまな課題が指摘されているが、この流れを止めることはできないし、改善されてきているのも事実である。たとえば、持続化給付金に関しては、中小企業庁長官と(株)電通との癒着が問題となり、中小企業庁長官が休職を経て退官した。家賃支援給付金については、経済産業省キャリア官僚がペーパーカンパニーを作り不正受給を行い、懲戒免職、刑事告訴に至った事件もあった。

とはいえ、これら給付金は電子申請後約2週間で受け取ることができたというスピード感は、評価に値する。また、以上のような問題があったため、補助事業を民間企業に委託することについては、筆者も関わったが、事務局選定に関する第三者委員会を設置するなどの検討が重ねられ、概ね良い方向に進んでいる。

大型補助事業による補助金は、中小企業者であれば、法律に基づく中小企業団体に所属していなくても獲得機会は公平である。この流れを積極的に受けとめることで、自社の経営改善を行うことが重要である。

業況横ばい続くも先行き懸念 閉塞感を打破する攻めの経営を 2025年10～12月期

[Ⅰ] 業況	4
〔国内外情勢〕	4
世界経済 トランプ関税交渉進展で景気予測上方修正も 26 年は課題多い	
日銀短観は 3 期連続改善も先行き不透明感増す	
不透明感増す中での中小企業経営	
〔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 DI、業況水準 DI ともに今期より悪い見通し	
〔売上高〕	8
売上高は、前期より下落	
〔経常利益〕	8
経常利益は水面下へ落ち込む一方、採算水準は上昇し、黒字割合が増える	
次期は、今期よりわずかに上昇し、水面上へ浮上の見通し	
[Ⅱ] 金融・物価	10
〔金融動向〕	10
資金繰りの余裕超過幅わずかに拡大	
借入金利の上昇圧力緩和が一服	
〔物価動向〕	11
仕入単価は前期並の水準	
売上・客単価は前期同様の水準続く	
[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、共にプラス側を堅調に推移	
〔雇用〕	13
人手不足感は今期も高止まり	
[Ⅳ] 設備投資	15
設備投資の実施割合は全業種で下降、次期計画も慎重姿勢	
設備投資目的は「能力増強」が下降、「維持補修」のウエイト高まる	
計画なしの理由は「当面は修理で切り抜ける」が最多	
地域経済圏別、企業規模別の動向	
設備の不足感は強まる、特に製造業・関東地域の不足感は強まる	
[Ⅴ] 業種別動向	18
(a) 建設業	18
業況は堅調な動き、人手不足・人材確保への関心高まる	
総合工事業（官公需中心）で業況が大きく好転	
(b) 製造業	19
景況は横ばい、水準はマイナス	
2 業種悪化、5 業種回復	
次期はわずかに回復	
(c) 流通・商業	21
主要指標は悪化基調、次期以降もマイナス、後退局面へ	
卸売業、小売業がマイナス、物価高での買い控え	
(d) サービス業	22
多くの主要指標で悪化、次期も悪化傾向	
サービス業 3 カテゴリーで悪化傾向	
「仕入単価の上昇」「同業者相互の価格競争」、価格への課題感増大	
[Ⅵ] 経営上の問題点	24
人件費の増加が 3 期連続で第 1 位となる	
建設業では従業員不足が続く	
関東、北陸中部、近畿で仕入単価の上昇が進む	
[Ⅶ] 経営上の力点	27
複数の課題への継続的同時対応が不可避に	
業種別の動向：全業種で人材の課題が顕在化、コスト増への課題が焦点	
企業規模別の動向：従業員 50 人以上で人材への投資が加速	
回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から	30
2025 年 10 ～ 12 月期 DOR オプション調査 DOR 回答企業の「賃金・物価上昇の対応」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〕

米国関税の交渉進展によって世界経済も日本経済も景気への期待が強まった。しかし、世界経済は関税の影響、保護主義の拡大、財政の脆弱性など下振れリスクを抱え、「AIバブルの崩壊」も懸念されている。1月初めの米国のベネズエラへの攻撃は、さらに世界情勢を不安定化させる可能性がある。日本経済は、12月の日銀短観では大企業・製造業の3期連続改善が見られた一方、先行きへの不安は強くなっている。円安や日中関係、物価がどうなっていくのか、12月に実施された利上げが今後どう影響していくのか、など今後も注視が必要である。

世界経済 トランプ関税交渉進展で景気予測上方修正も 26 年は課題多い

2025 年 7 月末の米国と主要国・地域との関税交渉の進展を受け、IMF（国際通貨基金）は 7 月末に 25 年世界経済予測を 3% に上方修正し、さらに 10 月に 3.2% に上方修正したものの 24 年の実績 3.3% よりも低い水準となっている。26 年についてはトランプ関税の影響など不確実性の長期化、保護主義の拡大、財政の脆弱性、金融市場の調整が起こる可能性など下振れリスクから 3.1% と低下を見込んでいる。また、AI 関連投資の急増と AI 関連株の上昇が続く中、AI ブームの過熱と崩壊について言及している点にも注目したい。

米国では、第 2 次トランプ政権が外交、物価政策など内政で失速し、物価上昇と景気への対応が課題となっている。26 年は中間選挙の年でもあり、トランプ政権の動きに注目が集まっている中で 1 月 2 日にベネズエラへの攻撃が行われた。国際法違反も指摘されるベネズエラへの攻撃は、26 年の世界情勢や世界経済に少なからぬ影響を及ぼす可能性は否定できない。

日銀短観は 3 期連続改善も先行き不透明感増す

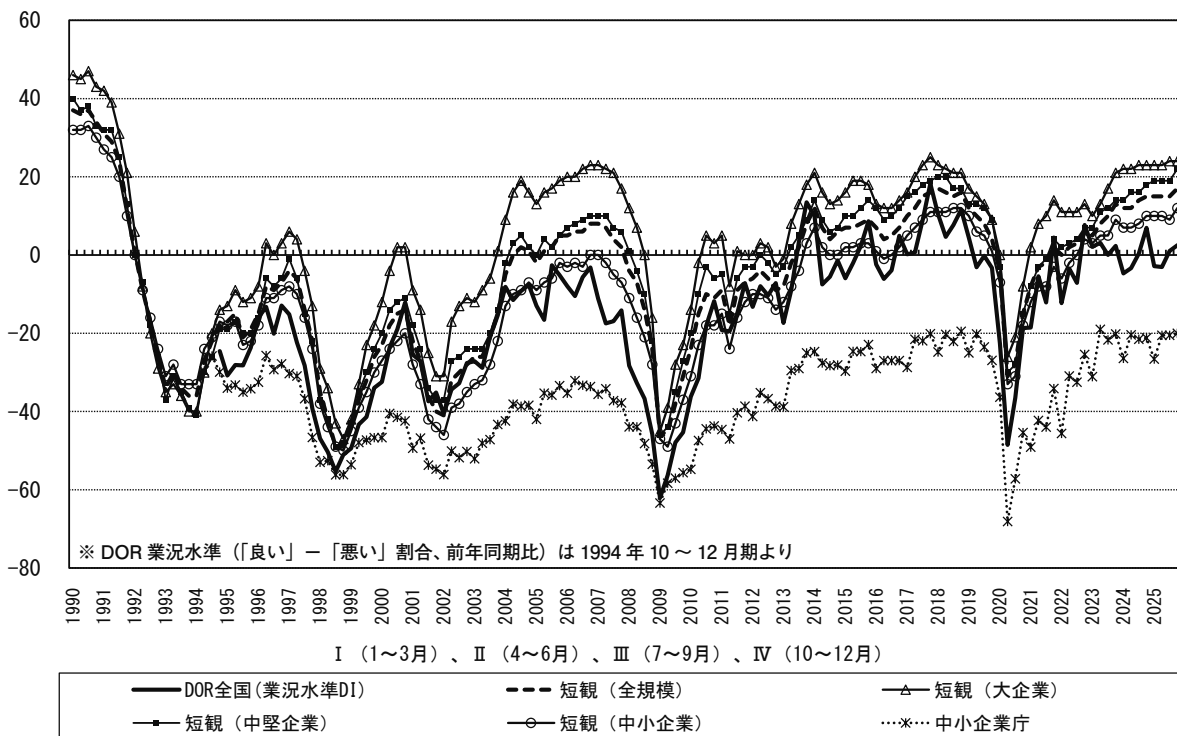
2025 年 12 月に発表された日銀短観では、大企業・製造業の DI は 12 月まで 3 期連続で改善した。トランプ関税懸念の後退、AI 関連投資の拡大、円安の影響が大きかったとされる一方、関税によるコスト増が重荷になっている自動車は 1 ポイント悪化した。また、大企業非製造業は横ばい、そのうち小売は横ばい、宿泊・飲食サービスは 1 ポイント悪化となっており、業種による違いが見られる。26 年以降については、日中関係、長引く物価高などへの警戒感から大企業・製造業が横ばいである以外、特に大企業・非製造業、中堅・中小企業では悪化を見込んでいる。

日銀短観で悪化を見せた自動車産業については、米国との関税交渉は進展したものの、自動車大手 7 社の 25 年度上半期の関税による影響は 1.5 兆円、25 年度全体で 2.5 兆円の見通しとされ、今後も経営への圧迫要因になる（『日本経済新聞』2025 年 11 月 11 日）。自動車メーカーは米国での現地生産拡大を要求されており、今後の対応が課題となっている。

2025 年 1 ～ 11 月の訪日外客数は過去最高の 3,906 万人となり、24 年同期の 3,687 万人を大きく上回った（日本政府観光局）。しかし、11 月の高市首相発言に端を発した日中関係の悪化と中国の日本への渡航自粛要請により一気に中国からの渡航は減少、12 月に入って観光業や小売業など関連産業に影響を与え、影響はさらに広がる可能性がある。

年末に飛び込んだのは、日銀が 12 月 19 日に開催した金融政策決定会合で政策金利を 0.25% 引き上げて 0.75% とすることを決定し、1995 年以来 30 年ぶりの水準となったニュースだった。日銀の利上げ期待は金利の上昇を促し、長期金利は 12 月 17 日は 1.98% となり、24 年末から 0.91% 上昇、金利引

DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



き上げ後さらに上昇し、2%台前半となった（『日本経済新聞』2025年12月20日）。もっとも物価変動を考慮した実質金利は大幅なマイナスにとどまっており、円安要因となっている。円安が輸入品の物価上昇を通じて国内物価を押し上げていることから今後も物価、為替の動向を見ながらさらに利上げが進むことが予想されている。

不透明感増す中での中小企業経営

中小企業では、円安が続く中で海外からの仕入れ価格が跳ね上がり、コスト負担が増えていることに加え、11月以降の中国からの訪日観光客減少が大きな懸念材料となっている。円安も中国人観光客数減少も短期的に変化するとは考えられないため、個々の中小企業は仕入先の再検討や提供する商品やサービスの変更、顧客層の変更なども課題となっている（『毎日新聞』12月16日）。

[概況]

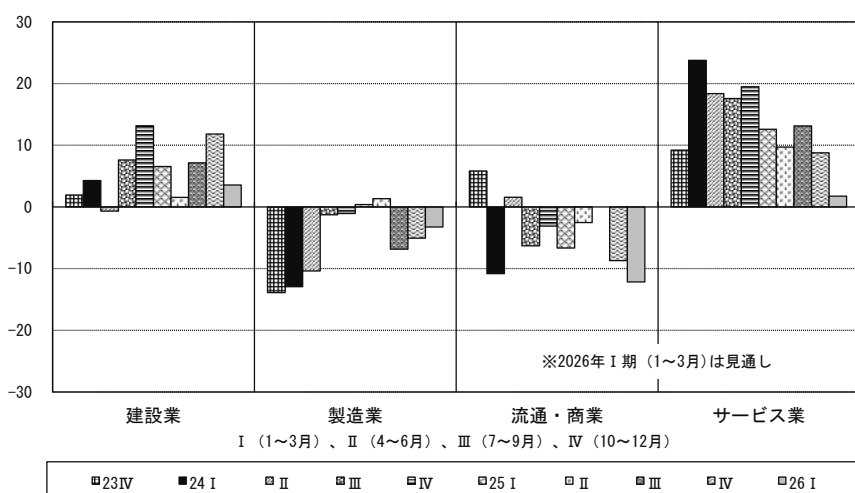
今期の主要指標の全体的な傾向は、前期と同程度あるいは、前期よりやや悪化の傾向を示している。業況判断 DI は 2 → 1、業況水準 DI は 1 → 3 と前期並みである。売上高 DI は 9 → 5 と下落、経常利益 DI は 1 → △ 1 と水面下へ下落した。一方、採算水準 DI は 30 → 39 と上昇している。次期は、業況判断 DI は 1 → △ 3、業況水準 DI は 3 → △ 4 と、ともに水面下へ下落の見通し、売上高 DI は 5 → 6 と横ばいであるが、経常利益 DI は △ 1 → 1 とわずかに上昇を見通している。

業況判断、業況水準ともに前期並み

今期（2025 年 10 ～ 12 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 2 → 1 と、1 ポイントの下落で前期並みの水準となった。その内訳については、「好転」割合は、27% → 25% と前期よりわずかに減少。「悪化」は 25% → 24% と横ばい。「横ばい」は 48% → 51% と前期より増加となっている。

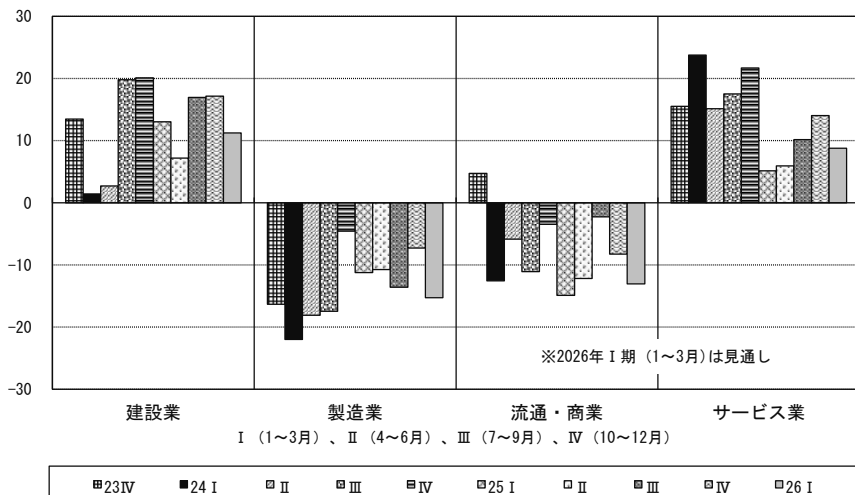
業種別 業況判断 DI の推移



業種別では、業況判断 DI は、建設業では 7 → 12 へ上昇。製造業では △ 7 → △ 5 と横ばい。流通・商業では 0 → △ 9 へ下落。サービス業では 13 → 9 へ下落となっている。このように今期の業況判断 DI は、建設業で上昇し、流通・商業、サービス業で下落している。

足元の景況を示す業況水準 DI（「良い」－「悪い」割合）は、1 → 3 と、2 ポイントの上昇で、こちらもおおよそ前期並みである。ただし、業況判断 DI は下落方向、業況水準 DI は上昇方向での「前期並み」であり、変化の方向は異なっていた。

業種別 業況水準 DI の推移



業種別では、業況水準 DI は、建設業では 17 → 17 と横ばい。製造業では △ 14 → △ 7 と改善。流通・商業では △ 2 → △ 8 へ下落。サービス業では 10 → 14 へ上昇となっている。このように業況水準 DI は、製造業、

サービス業で上昇し、流通・商業で下落している。

地域経済圏別の業況判断 DI は、大都市圏では、関東が 1 → 6、北陸・中部が 4 → △ 1、近畿が 2 → △ 5 となっている。地方圏では、北海道・東北が 4 → △ 2、中国・四国が 5 → 5、九州・沖縄が △ 3 → △ 1 となっている。

業況水準 DI は、大都市圏では、関東が 6 → 0、北陸・中部が 2 → △ 1、近畿が △ 2 → 6。地方圏では、北海道・東北が 2 → 5、中国・四国が 0 → 4、九州・沖縄が △ 4 → 4 となっている。両指標ともに九州・沖縄で改善した一方、北陸・中部で悪化した。

企業規模別の業況判断 DI は、20 人未満が △ 3 → △ 2、20 人以上 50 人未満が 11 → 8、50 人以上 100 人未満が 5 → △ 6、100 人以上が 1 → △ 3 となっている。

企業規模別の業況水準 DI は、20 人未満が △ 8 → △ 4、20 人以上 50 人未満が 7 → 7、50 人以上 100 人未満が 15 → 15、100 人以上が 13 → 7 となっている。20 人未満では水面下ながら改善が見られ、100 人以上で悪化となった。

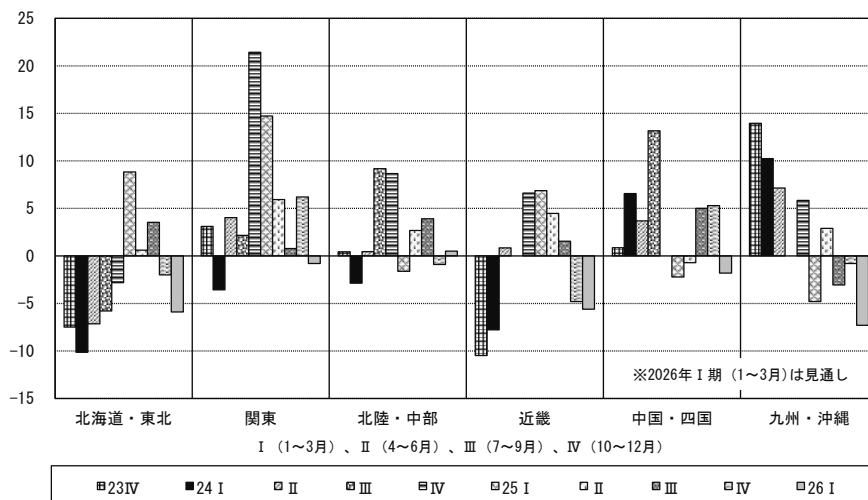
次期は業況判断 DI、業況水準 DI とともに今期より悪い見通し

次期 2026 年 1 ～ 3 月期は、業況判断 DI は 1 → △ 3、業況水準 DI は 3 → △ 4 と、どちらも今期より下落の見通しである。

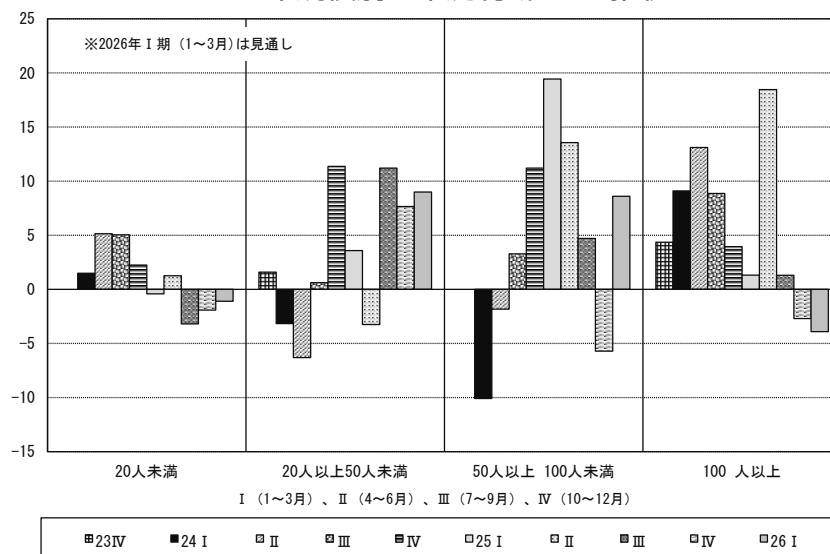
業種別の次期見通しはどうか。業況判断 DI は、建設業が 12 → 4、製造業が △ 5 → △ 3、流通・商業が △ 9 → △ 12、サービス業が 9 → 2 となっている。

業況水準 DI の業種別の次期見通しは、建設業が 17 → 11、製造業が △ 7 → △ 15、流通・商業が △ 8 → △ 13、サービス業が 14 → 9 と全ての業種で悪化を見込んでいる。

地域経済圏別 業況判断 DI の推移

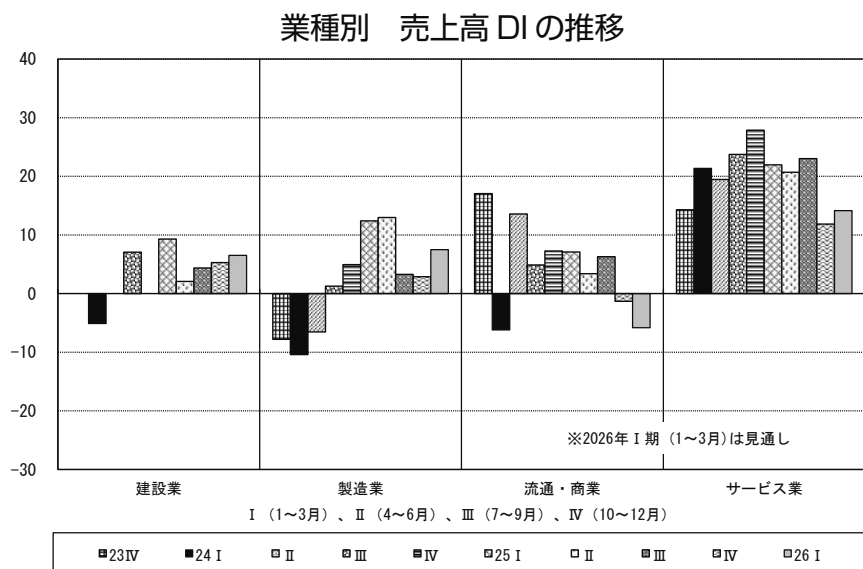


企業規模別 業況判断 DI の推移



【売上高】

売上高は、前期より下落



今期の売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は、全体では 9 → 5 と、4 ポイントの下落となった。

業種別では、建設業が 4 → 5 と横ばい、製造業が 3 → 3 と横ばい、流通・商業が 6 → △ 1 へ下落、サービス業が 23 → 12 へ下落となっている。このように今期は、流通・商業、サービス業で下落している。

地域経済圏別では、大都市圏では、関東が 13 → 7、

北陸・中部が 15 → 4、近畿が 11 → 4。地方圏では、北海道・東北が 5 → 2、中国・四国が 10 → 11、九州・沖縄が △ 5 → 1 となっている。

企業規模別では、20 人未満が 0 → 0、20 人以上 50 人未満が 19 → 5、50 人以上 100 人未満が 18 → 11、100 人以上が 15 → 22 となっている。

次期見通しは、全業種では 5 → 6 と、今期並みの見通しである。業種別の見通しは、建設業が 5 → 7、製造業が 3 → 7、流通・商業が △ 1 → △ 6、サービス業が 12 → 14 となっている。このように製造業で 4 ポイント上昇、流通・商業で 5 ポイント下落、建設業、サービス業で 2 ポイント増と、おおよそ今期並みの見通しである。

【経常利益】

経常利益は水面下へ落ち込む一方、採算水準は上昇し、黒字割合が増える

経常利益 DI（「増加」－「減少」割合）は、1 → △ 1 と、2 ポイントの下落となった。下落幅は 2 ポイントとわずかであるが、水面下への下落となった。

業種別では、建設業が 5 → 2、製造業が △ 1 → 0、流通・商業が △ 3 → △ 3、サービス業が 6 → △ 1 となっている。このように今期の経常利益 DI は、建設業、サービス業で下落している。

これに対し、採算水準 DI（「黒字」－「赤字」割合）は、30 → 39 と、黒字企業の割合が上昇している。

業種別の採算水準 DI では、建設業が 34 → 45、製造業が 14 → 31、流通・商業が 41 → 42、サービス業が 39 → 41 となっている。今期の採算水準 DI は、建設業、製造業で改善がみられた。

地域経済圏別の経常利益 DI では、大都市圏は、関東が △ 2 → △ 6、北陸・中部が 2 → △ 2、近畿が 8 → 1。地方圏では、北海道・東北が 3 → 1、中国・四国が 0 → 6、九州・沖縄が △ 6 → △ 4 となっている。

企業規模別では、20 人未満が △ 6 → △ 5、20 人以上 50 人未満が 13 → 5、50 人以上 100 人未満が 8 → 2、100 人以上が △ 5 → △ 1 となっている。

今期は、採算水準についてももう少し細かく見ていく。地域経済圏別では、大都市圏は、関東が 32 → 30、北陸・中部が 33 → 45、近畿が 24 → 39。地方圏では、北海道・東北が 35 → 44、中国・四国

が 35 → 38、九州・沖縄が 19 → 37 となっている。北陸・中部、近畿、九州・沖縄で 2 ケタ増となっている。

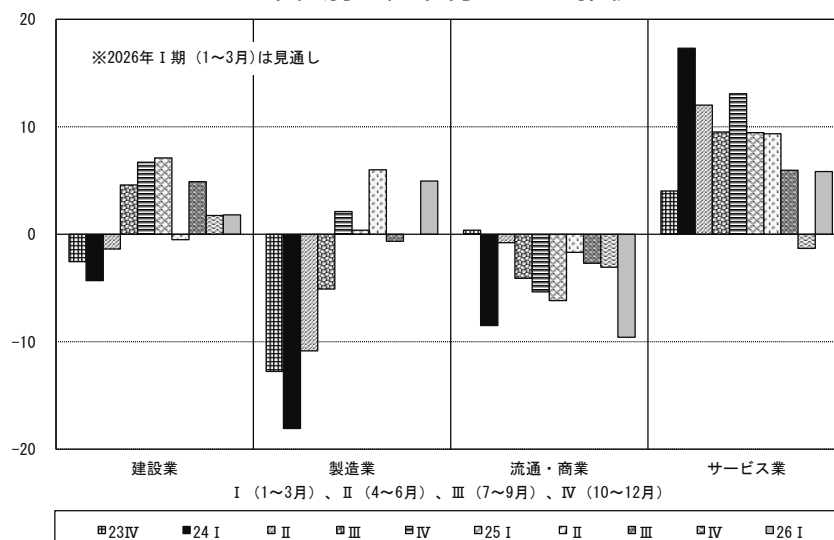
企業規模別では、20 人未満が 14 → 28、20 人以上 50 人未満が 41 → 44、50 人以上 100 人未満が 51 → 64、100 人以上が 62 → 59 で、20 人未満と 20 人以上 100 人未満で 2 ケタ増となっている。

次期は、今期よりわずかに上昇し、水面上へ浮上の見通し

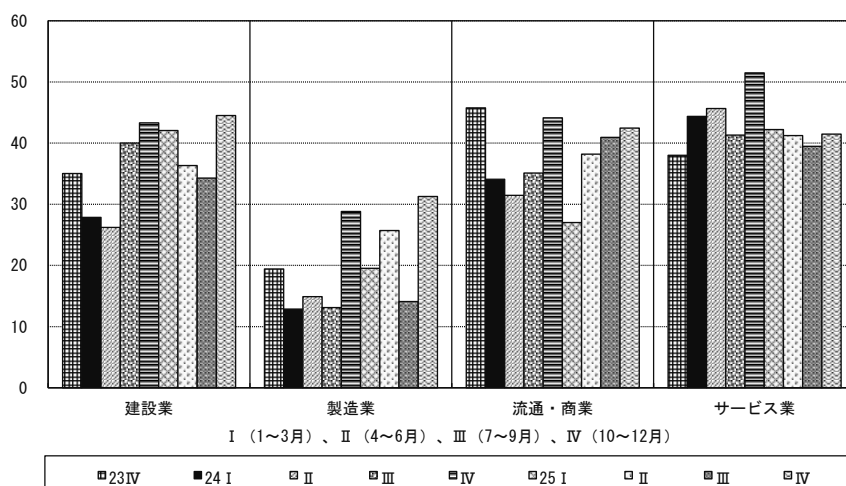
次期の経常利益 DI の見通しは、△ 1 → 1 と、わずかに上昇、水面上へ浮上する見通しである。

業種別の経常利益 DI の見通しは、建設業が 2 → 2、製造業が 0 → 5、流通・商業が △ 3 → △ 10、サービス業が △ 1 → 6 と、製造業、サービス業で上昇、流通・商業で下落、建設業で今期並みの見通しである。

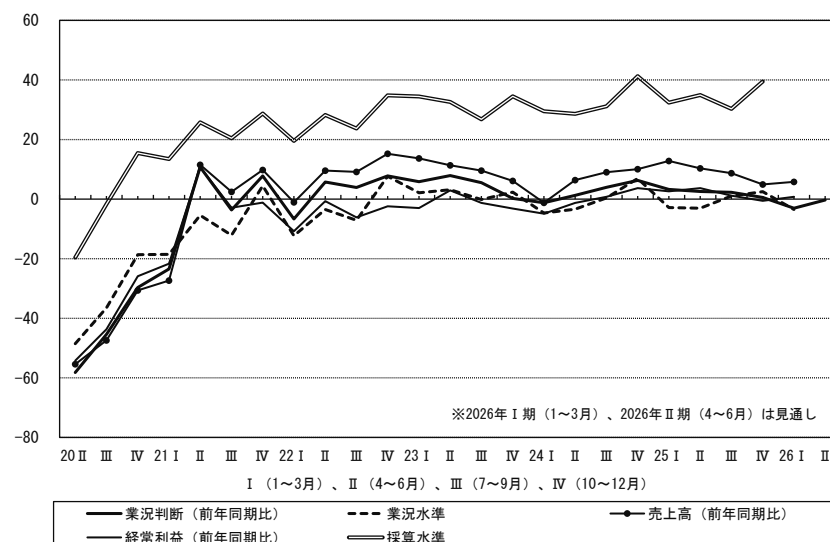
業種別 経常利益 DI の推移



業種別 採算水準 DI の推移



業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI、採算水準 DI の推移



〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融動向〕

資金繰りの余裕感はわずかに増した。業種別では、前期で大幅に悪化した建設業の資金繰りが今期は大きく改善している。資金借入環境の大きな変化はみられず、借入金利の上昇圧力、借入難度とも前期並みの水準が続いた。昨年末の利上げは、半年から1年後以降に、資金繰りへの負担となることが多い。追加利上げの可能性も念頭に置き、返済計画や資金繰りに余裕を持った対応が重要となろう。

資金繰りの余裕超過幅わずかに拡大

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 11 → 14 となった。

業種別にみると、建設業 (15 → 21) の資金繰り余裕感が大きく増している。また、製造業 (2 → 6)、流通・商業 (15 → 18) でもわずかに余裕超過幅が拡大したが、サービス業 (18 → 16) は前期並みの水準であった。

地域経済圏別では、北海道・東北 (4 → 12) の資金繰り余裕感がかなり大きく改善したことが注目される。北陸・中部 (11 → 17)、中国・四国 (15 → 18) でも余裕超過幅が拡大している。他方、近畿 (14 → 12)、九州・沖縄 (17 → 14) では余裕超過幅がわずかに縮小しており、関東 (10 → 8) は前期同様の水準が続いた。

企業規模別では、20 人未満 (△ 1 → 2) の資金繰りが余裕超過に転じた点が特筆される。20 人未満の企業では、余裕超過と窮屈超過を繰り返す状況が 1 年以上続いている。それ以外の企業規模については、大幅な余裕超過が続いているが、20 人以上 50 人未満 (21 → 27) は余裕超過幅のさらなる拡大、100 人以上 (28 → 26) では余裕超過幅の縮小がみられた。

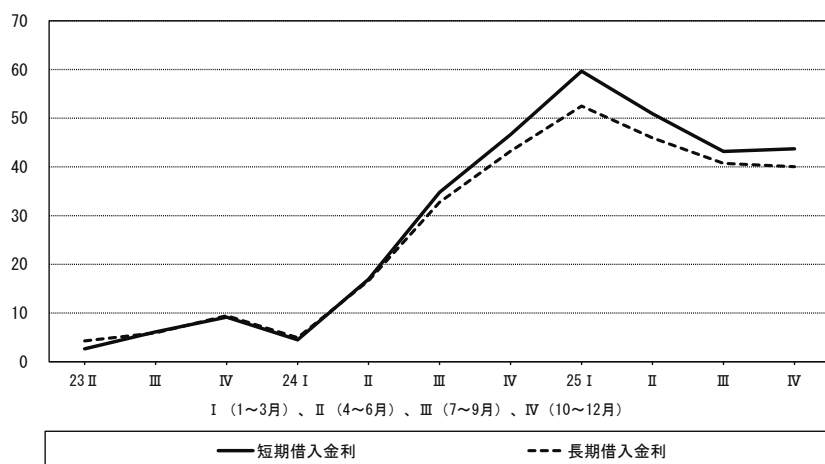
借入金利の上昇圧力緩和が一服

短期資金の借入金利 DI (「上昇」－「低下」割合、前期比) は、前期並みの 44 となった。業種別にみると、建設業 (41 → 47)、サービス業 (36 → 39) で借入金利の上昇がみられたが、製造業 (48 → 45) の上昇圧力はわずかに弱まっている。企業規模別では、20 人以上 50 人未満 (45 → 48) でわずかに金利の上昇圧力が強まったが、

その他の企業規模では前期同様の水準が続いた。

長期資金の借入金利 DI (41 → 40) も前期並みの水準で推移している。業種別では、流通・商業 (42 → 38) でわずかに上昇圧力が弱まったものの、それ以外の 3 業種は前期同様の水準が続く。企業規模別では、前期に続いて 100 人以上 (51 → 46) の金利上昇圧力がかなり弱

短期・長期資金 借入金利 DI の推移



まったが、その他の企業規模は前期同様の水準であった。

資金の借入難度 DI（「困難」－「容易」割合、前年同期比）は、短期資金（△ 27 → △ 26）については前期並みの水準が続いたものの、長期資金（△ 26 → △ 25）はわずかに容易さが失われた。借入金の有無（「有り」の割合）は 79% となり、前期よりもやや減少しているが、借入金のある企業の借入金の増減 DI（「増加」－「減少」割合、前年同期比）をみると、短期資金、長期資金とも前期並みの水準であった。

2 期連続で上昇圧力が緩和されてきた借入金利であったが、今期の調査結果は前期と同様の水準となり、緩和傾向に一服感がでた。2025 年 12 月の政策金利の引き上げに続き、追加利上げの可能性は残るが、急なものではなかろう。今回の利上げの影響も、すぐに現れるとは限らず、借入条件の見直しや借換えが進む半年から 1 年後以降に、資金繰りへの負担として顕在化することが多い。中小企業においては、今後の追加利上げの可能性も念頭に置き、返済計画や資金繰りに余裕を持った対応が重要となろう。

【物価動向】

仕入単価、売上・客単価ともに前期同様の水準で推移した。一時の物価上昇の勢いが鈍化したこともあって、次期の仕入単価は低下するとの見方が強いが、原材料費や労務費の構造的な上昇を踏まえると、大幅に低下するとの期待は薄い。他方で、コスト上昇分を自社で飲み込んだり、単価引き下げによって売上高を維持しようとする構図もみられる。価格競争からの脱却と付加価値に基づく価格設定への不断の取り組みが求められる。

仕入単価は前期並の水準

仕入単価は前期並みの水準が続き、仕入単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は 62 → 63 となった。

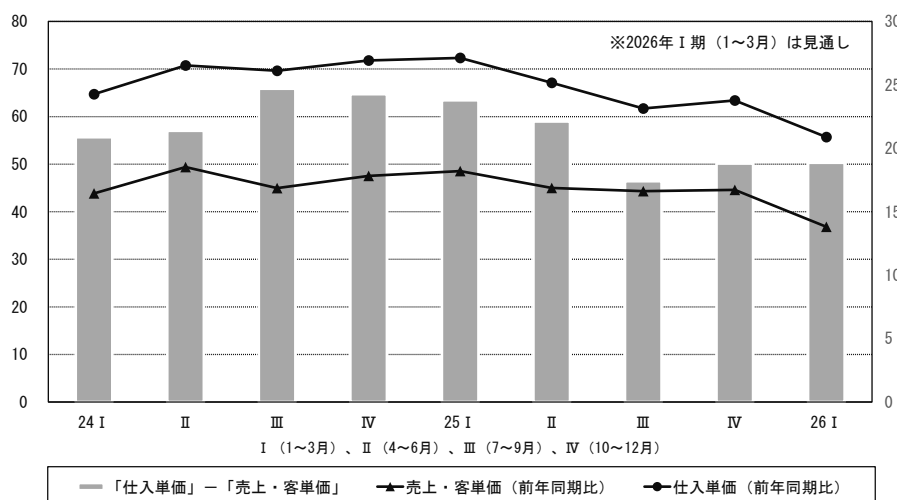
業種別では、製造業（55 → 59）と流通・商業（62 → 65）で仕入単価の上昇圧力がわずかに強まったが、サービス業（60 → 55）の上昇圧力はかなり緩和された。地域経済圏別では、北陸・中部（59 → 64）、近畿（58 → 62）でわずかな上昇が確認されるが、その他の経済圏は前期並みの水準が続いた。企業規模別では、20 人未満（62 → 63）、20 人以上 50 人未満（61 → 63）、50 人以上 100 人未満（58 → 61）、100 人以上（68 → 72）と 20 人以上の各規模で単価のわずかな上昇がみられた。

売上・客単価は前期同様の水準続く

売上・客単価も前期同様の水準が続き、売上・客単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は 44 → 45 となった。

業種別にみると、前期で上昇の見られた建設業（57 → 51）とサービス業（42 → 36）で売上・客単価が低下したのに対し、流通・商業（45 → 56）ではかなり大幅な単価の上

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移（全業種）



昇がみられる。地域経済圏別では、近畿（37→46）で単価の大幅な上昇が確認されたが、関東（52→48）、九州・沖縄（42→38）では単価がわずかに下落する結果となった。また企業規模別では、20人以上50人未満（45→40）で単価が大きく下落しているが、50人以上100人未満（40→43）でわずかな上昇がみられたほか、100人以上（47→61）ではかなり大幅な上昇がみられる。

一時の物価上昇の勢いは鈍化しており、次期についても仕入単価は低下するとの見方が強いが、中長期的にみて仕入単価が大きく下がることへの期待は薄く、引き続き高止まりを前提とした経営対応が求められる。コスト・人件費上昇が価格転嫁の正当な理由として認められるに従って転嫁率は改善しているが、依然としてコスト上昇分を自社で飲み込んでいる中小企業が多数である。顧客に選ばれる理由を「価格」から「価値」へとシフトさせ、独自の技術やサービスの付加価値を正しく価格に反映させることを目指して進んでいくことが求められる。

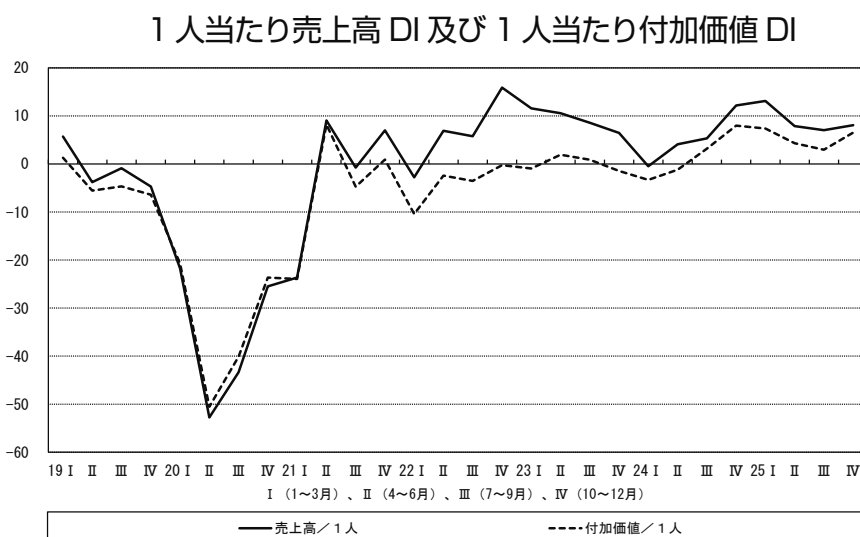
〔Ⅲ〕生産性・雇用

〔生産性〕

1人当たり売上高 DI、1人当たり付加価値 DI は、プラス側を堅調に推移している。正規従業員数 DI、臨時・パート・アルバイト数 DI は、プラス側を推移し、所定外労働時間 DI は今期もマイナス側にとどまった。人手の過不足感 DI は前期から不足感がわずかに強まり、高止まりとなった。

1人当たり売上高 DI、1人当たり付加価値 DI は、共にプラス側を堅調に推移

1人当たり売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は、7→8と横ばいで、7期連続でプラス側を推移している。業種別にみると、今期は全業種がプラス側となった。サービス業（17→13）、流通・商業（7→5）とわずかに勢いが弱まっているが、建設業（8→9）、製造業（0→5）ともにプラス側を堅調に推移している。企業規模別にみると、20人以上50人未満は17→9、50人以上100人未満は14→3と勢いが弱まっているものの、なかなか上向きにならなかった20人未満が2024年10～12月期から10→8→6→0→6と約1年ぶりに勢いを取り戻した。また、100人以上は24→5→24と再び大幅に増加した。



1人当たり付加価値 DI も、1人当たり売上高 DI と同様に3→7とプラス側を堅調に推移している。業種別にみると、前期でマイナス側に転じた製造業が△2→8とプラス側に転じたことで、全業種がプラス側となった。製造業以外についてみると、建設業は6→4、サービス業は9→11、流通・商業は2→1と前期並み

の水準で推移している。企業規模別にみると、前期マイナス側に沈んだ 20 人未満 ($\Delta 2 \rightarrow 4$) と 100 人以上 ($\Delta 7 \rightarrow 8$) がプラス側に転じたことで、全規模がプラス側になった。20 人以上 50 人未満は $13 \rightarrow 10$ 、50 人以上 100 人未満は $9 \rightarrow 9$ と前期と同水準で推移している。今期は、前期で落ち込んでいた製造業が勢いを取り戻した点が注目される。

また、「経営上の努力」の記述回答から、設備投資や DX 化の推進、業務内容の見直しによる業務の効率向上への着手、新規製品・サービスの開発や新規顧客の開拓、異業種への営業強化等、実に様々な生産性向上に資する取り組みを進めていることが伺える。加えて、原材料費・エネルギー価格・人件費高騰の価格転嫁の実現に向けて取引先と粘り強く交渉したり、商品を値上げすることで対応したりする等の努力を続けているとする記述も増えている印象を受ける。さらに、直近の課題のみに気を取られるのではなく、中長期的な視点から経営計画を策定する等、腰を据えて改革に取り組もうとしている姿勢がコメントの行間からも感じられた。

[雇用]

正規従業員数 DI は、全業種・全規模でプラス側となった。臨時・パート・アルバイト数 DI も引き続きプラスを維持している一方、所定外労働時間 DI は総じてマイナス側にある。人手の過不足感 DI は今期も強い不足感が継続しており、特に建設業や規模の大きな企業で不足感が強まっている。

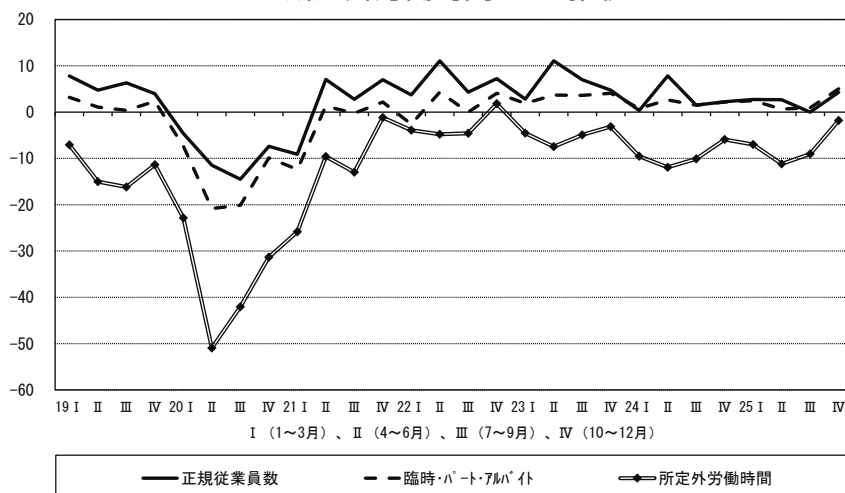
正規従業員数 DI (「増加」－「減少」割合) は、徐々に勢いを失っていたが、今期は $0 \rightarrow 4$ と久しぶりに水面上に顔を出した。業種別にみると、製造業は $\Delta 5 \rightarrow 3$ とプラス側に転じ、建設業は $3 \rightarrow 12$ と大幅に改善、サービス業も $1 \rightarrow 4$ と堅調に推移している。流通・商業は $2 \rightarrow 1$ と勢いがやや弱まったものの、今期もプラス側を維持した。企業規模別では、前期にマイナスであった 20 人未満は $\Delta 2 \rightarrow 3$ 、20 人以上 50 人未満は $0 \rightarrow 4$ とそれぞれプラス側に転じ、今期はすべての規模でプラス側となった。

臨時・パート・アルバイト数 DI (「増加」－「減少」割合) は、 $1 \rightarrow 5$ とプラス側を維持した。業種別にみると、4 期連続でマイナス側を維持していた建設業が $\Delta 3 \rightarrow 5$ とプラス側に転じた。同様に製造業は今期で $\Delta 1 \rightarrow 5$ と再びプラス側に浮上した。サービス業は 15 期連続でプラス側を維持している。流通・商業は $3 \rightarrow 2$ とほぼ横ばいで推移した。

企業規模別では、20 人未満は $\Delta 1 \rightarrow 5$ とプラス側に転じ、50 人以上 100 人未満は $0 \rightarrow 13$ と大きく改善するなど、規模により差はあるものの総じて好転している。

所定外労働時間 DI (「増加」－「減少」割合) は、今期もマイナス側であった。製造業は $\Delta 8 \rightarrow \Delta 1$ 、流通・商業は $\Delta 10 \rightarrow \Delta 7$ 、サービス業は $\Delta 7 \rightarrow 0$ 、といずれも水面に近づい

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



ている。一方、建設業は△14→3と2018年10～12月期調査以来のプラス側となった。企業規模別にみると、20人未満は△12→△2、50人以上100人未満は△14→△3、100人以上は△16→△4といずれもマイナス幅が縮小し、20人以上50人未満では△1→0と、今期で水面まで浮上した。

人手不足感は今期も高止まり

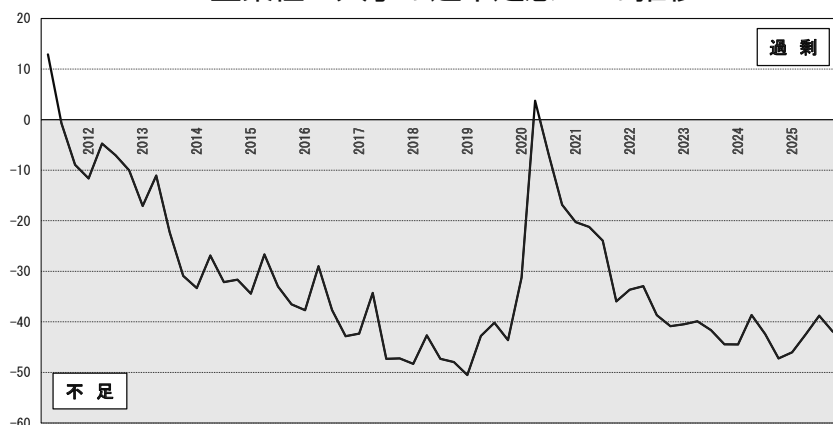
人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、△39→△42と今期も強い不足感が継続し、前期よりわずかに不足感が強まった。業種別では、建設業は△57→△69と不足感が12ポイントも強まった一方、製造業（△27→△30）、流通・商業（△33→△33）、サービス業（△45→△46）とほぼ横ばいで推移している。企業規模別にみると、今期は従業員規模が大きい企業ほど人手不足感が強まる傾向がみられた。すなわち、20人未満は△36→△40、20人以上50人未満は△43→△38、50人以上100人未満は△37→△50、100人以上は△45→△55となっている。

また、「経営上の問題点」をみると、今期で最も多く挙げられたのが「人件費の増加」であった。また、「従業員の増加」が三番目に多く挙げられている。企業規模別にみると、規模が大きくなるほど「人件費増」「従業員不足」を挙げる回答が多くなっている。「経営上の力点」も同様に、従業員規模が大きくなるほど「人材確保」や「社員教育」を挙げる企業が多くなっており、「ヒト」に関する面が強く意識されている会員企業が多いことがわかる。

もちろん、会員企業が人手不足に対して手をこまねいているわけではない。「経営上の努力」をみると、インターンシップの実施や学生による企業見学、新卒・中途採用活用への積極的な取り組み、社員教育や業務上必要な資格取得を促す等、人手不足の緩和を目指しているという記述が多くみられた。また、

先述の生産性向上の取り組みで得られた果実を賃上げ原資に振り向ける動きも見られた。一方で、いわゆる「防衛的賃上げ」に踏み切らざるを得ないとする回答もあった。2025年度地域別最低賃金の大幅な引き上げのみならず、2026春闘でも賃上げの期待が高まっている中、「金利がある世界」への対応に加えて「賃金が上がる世界」への対応を急ぐ必要がある。

全業種 人手の過不足感DIの推移



〔Ⅳ〕 設備投資

今期の設備投資実施割合は32.4%と前期から下降し、前期における次期計画割合を下回った。全業種で、そして関東を除く全地域経済圏で低下している。設備投資目的は「維持補修」のウエイトが高まり、前向きな設備投資目的が減ってきた。次期投資計画割合（37.4%）は今期実績を上回る見通し。政権交代に伴う経済環境の不透明感から、次期の設備投資の動きは総じて鈍いものと見られる。

設備投資の実施割合は全業種で下降、次期計画も慎重姿勢

今期の設備投資実施割合は前期の35.8%から32.4%へ3.4ポイント減少した。

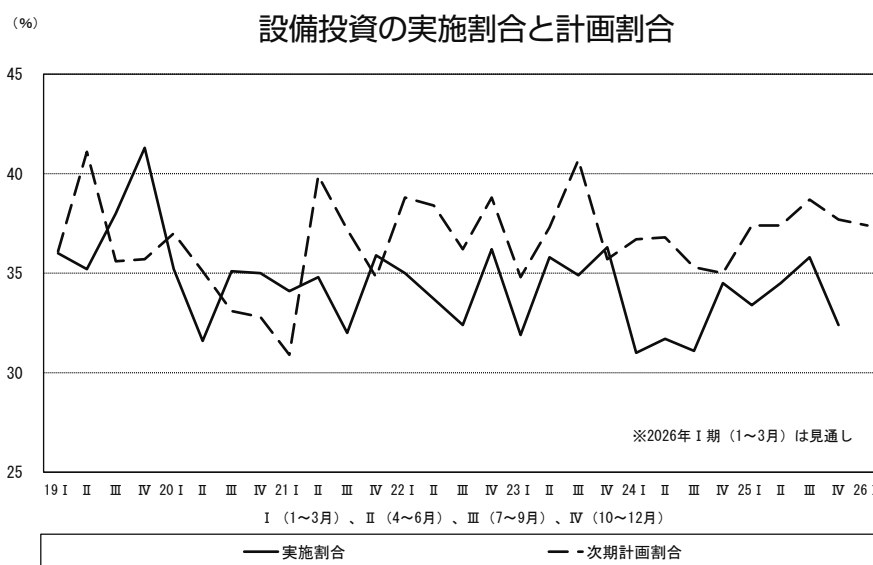
業種別でみると、建設業では7.4ポイント（34.8%→27.4%）、製造業では4.3ポイント（37.5%→33.2%）、流通・商業では1.0ポイント（33.9%→32.9%）、サービス業では1.5ポイント減少（35.4%→33.9%）となり、全ての業種で設備投資の実施割合は下降した。

前期における次期計画割合（37.7%）に対しては5.3ポイント下回り、全業種で計画未達となった。業種別のギャップは、建設業では△9.8ポイント（37.2%→27.4%）、製造業では△6.7ポイント（39.9%→33.2%）、流通・商業では△5.2ポイント（38.1%→32.9%）、サービス業では△1.2ポイント（35.1%→33.9%）であり、特に、建設業と製造業で乖離が大きく、今期の設備投資実施割合の下降要因になったといえる。

2025年10月21日に高市早苗・新政権が発足し、積極財政と金融緩和路線への期待から債券安・円安が進むなか、新発10年国債の利回り上昇が際立ち、長期金利を上げていく基調となっている。日米金利差が縮小するものの円安基調が変わらず、輸入物価上振れによりインフレがさらに進んでいく。さらには、アメリカ関税圧力による輸出減少などの影響も浸透してきた。また、台湾有事を巡る高市首相の国会答弁を機に日中関係は緊張が高まっている。今期は、中小企業を取り巻く経営環境が国内外において悪化しており、それが全業種で設備投資実施割合下降の数字として表れたものといえる。

実施方法をみると、従来と変わらず「現物購入」が66.9%と最多であった（0.2ポイント増）。次いで、「現物とリースの両方」が15.3%（0.1ポイント増）、「リース」が12.2%（前期比変わらず）、「その他」が5.2%（0.8ポイント減）と続く。

実施内容をみると、従来と変わらず「機器設備」が51.7%と最多であった（1.7ポイント減）。次いで、「情報化設備」が30.3%（2.4ポイント増）、「自動車等運搬手段」が25.9%（3.0ポイント増）、「事業所・店舗・



倉庫」は14.3%（2.1ポイント減）、「土地」は7.1%（2.6ポイント減）、「工場」は6.5%（0.3ポイント増）と続いた。

なお、次期投資計画割合（37.4%）は今期実績（32.4%）を5.0ポイント上回ることが予測されている。製造業の次期投資計画見通しが40%台という点でやや明るさが見られるものの、金利上昇局面への転換点を迎えた中、次期の設備投資の動きも総じて鈍いものと見られる。

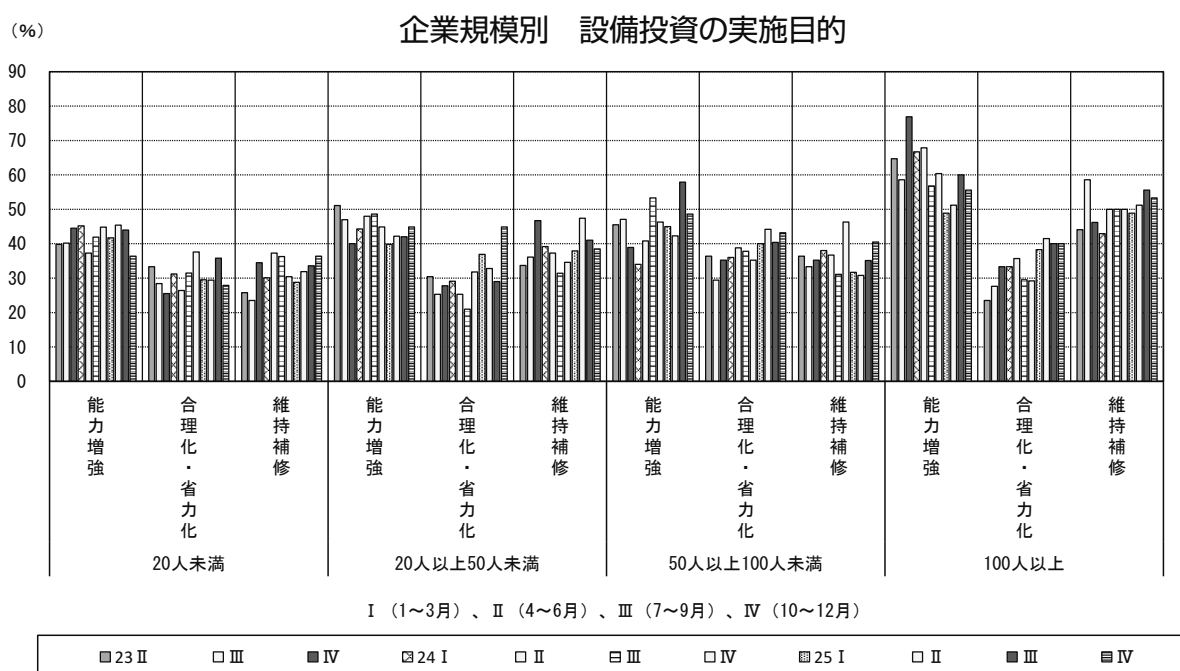
設備投資目的は「能力増強」が下降、「維持補修」のウエイト高まる

設備投資の実施目的をみると、今期も「能力増強」の割合（43.0%）が最も高いものの、前期比4.6ポイントの大幅減少となった。次いで、「維持補修」が40.2%（0.9ポイント増）、「合理化・省力化」が36.4%（1.5ポイント増）、「新製品・製品高度化」が14.8%（1.8ポイント減）、「研究開発」が4.5%（0.2ポイント減）、「その他」が7.2%（1.1ポイント減）と続いた。前期比大幅減少となった「能力増強」について業種別でみると、流通・商業（7.0ポイント減）とサービス業（18.5ポイント減）において前期比大きく減少した点が特徴的といえる。いずれにしても、今期は前向きな設備投資目的が減ってきたといえる。

「経営上の努力」においては、総じて、「人手不足」「人材確保」の課題を挙げる回答が多く、それに「賃上げ」で対応する姿勢が見受けられた。また、「物価高」「原料・仕入価格の上昇」という課題も多く、それには人件費も含めた「価格転嫁」を実施（取引先との交渉）する努力が見て取れた。無論、コスト上昇分はそれだけで吸収できないので、地道な「経費削減」の努力もしていることが分かる。こうした努力によって、「利益を確保し、設備投資や研究開発に回せる資金を確保するのが来年までの課題（群馬、金属加工・空間デザイン業）」といった記述が今期の特徴的なものとして見られた。

計画なしの理由は「当面は修理で切り抜ける」が最多

設備投資実施割合32.4%ということは、67.6%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40.5%と最も高かった（0.6ポイント増）。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27.4%（2.1ポイント増）、「自業界の先行き不透明」が14.7%（1.8ポイ



ント減)、「採算の見込みがない」が 11.3% (1.8 ポイント減) と続く。

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 (2.5 ポイント減)、北陸・中部 (6.9 ポイント減)、近畿 (7.2 ポイント減)、中国・四国 (1.9 ポイント減)、九州・沖縄 (2.4 ポイント減) となり、関東 (3.7 ポイント増) を除く全ての地域で下降となった。

企業規模別では、今期も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った (20 人未満: 27.7%、20 人以上 50 人未満: 31.4%、50 人以上 100 人未満: 35.9%、100 人以上: 60.3%)。「20 人未満」の小規模層と「100 人以上」の大規模層との差 (32.6 ポイント) は前期と比べて拡大した。なお、今期の特徴は、「50 人以上 100 人未満」の中規模層が前期と比べて 8.6 ポイントの大幅減少となった点が挙げられる。

設備の不足感は強まる、特に製造業・関東地域の不足感は強まる

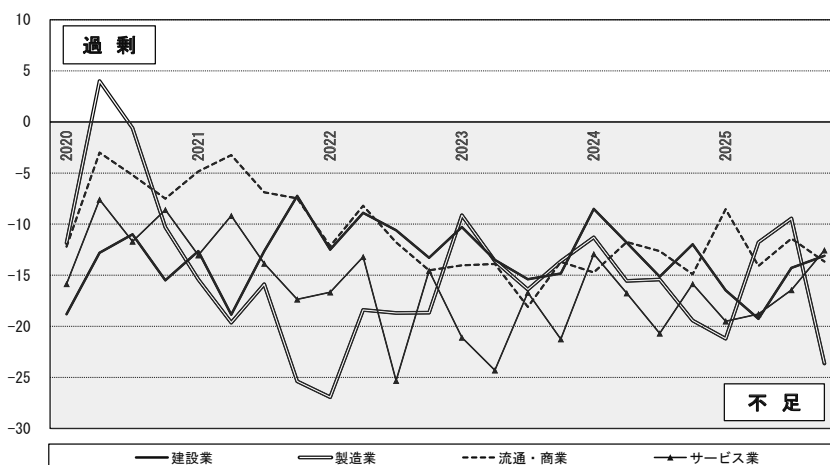
設備の過不足感 DI (「過剰」－「不足」割合) は、2 期連続で不足感が弱まっていたが、今期は△ 17 となり 4.2 ポイント増となった。業種別では、建設業は△ 14 → △ 13、製造業は△ 9 → △ 24、流通・商業は△ 11 → △ 14、サービス業は△ 16 → △ 13 となり、製造業と流通・商業において不足感が強まった。特に製造業において、20 台となる不足感の強まりを示した点が特徴的である。本来は設備投資のタイミングであっても、高市新政権発足後の環境変化に対し、実施時期を先延ばしにして状況を見定めようとする経営行動の一つと捉えら

れる。

企業規模別でみると、100 人未満 (△ 17 → △ 15) を除き、全ての規模において不足感が強まった。なお、21 期連続で、全ての規模においてマイナス側となった。

地域経済圏別では、九州・沖縄 (△ 16 → △ 12) を除く全ての地域において、不足感が強まった。なお、22 期連続で、設備の過不足感 DI がプラス (過剰側) の地域は一つもない。

業種別 設備の過不足感 DI の推移

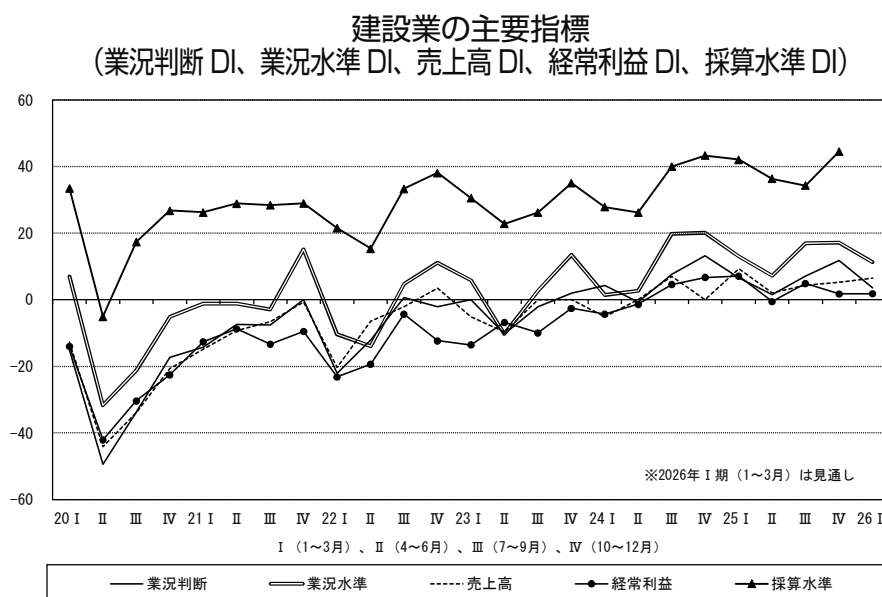


〔V〕業種別動向

(a) 建設業

建設業の今期の景況においては、主要指標に堅調な動きが見られ、とくに採算水準 DI の上昇が目立った。売上・客単価の好転・悪化が採算に影響している。10～12月期は新卒採用の時期ということもあり、昨年度と同様に人手不足または人材確保への関心が高まっている。

業況は堅調な動き、人手不足・人材確保への関心高まる



今期の業況は堅調な動きとなった。業況判断 DI は 7 → 12 と 5 ポイント上昇し、業況水準 DI は 17 → 17 と横ばいで推移している。売上高 DI は 4 → 5 と 1 ポイント上昇し、経常利益 DI は 5 → 2 と 3 ポイント悪化した。採算水準 DI は 34 → 45 と 11 ポイントの大幅な上昇となった。

採算（経常利益）が好転した会員は売上・客単価の上昇（45 → 65）が

見られたようである。一方、経常利益が悪化した理由を見ると、売上単価・客単価の低下（13 → 17）、原材料費・商品仕入額の増加（34 → 41）、外注費増加（21 → 30）、金利負担の増加（4 → 9）などが目立っていた。これらの中で外注費の増加に着目すると、「若手社員の採用困難 年配層のパート、アルバイト、外注で顧客サービスを低下しないように努力（富山、住宅新築、リフォーム業）」とのコメントが示すように、深刻な人手不足に対応する中で外注費が増加しているものと考えられる。なお、外注比率は△9 → 7と16ポイントの大幅な上昇となっている。

経営上の問題点では、深刻度が高い順に、「従業員の不足」（44 → 48）、「仕入単価の上昇」（44 → 44）、「熟練技術者の確保難」（35 → 32）、「人件費の増加」（34 → 31）となっており、前期2位であった「従業員の不足」が前期1位の「仕入単価の上昇」と入れ替わる状況となっている。仕入単価 DI が 77 → 78 と横ばいで推移しているのに対し、人手の過不足感 DI は△57 → △69 と 12 ポイントの大幅な低下となったことが要因であろう。経営上の力点においても、「人材確保」（54 → 61）と「社員教育」（44 → 53）が最上位となっている。「社員の奨学金返済の一部補助制度の利用を始めた。（30人分）一人月一万円（三重、水処理プラント、設計、施工、メンテナンス／従業員数348名）」といったコメントも見られ、新卒採用の時期ということもあって昨年度同様に人材確保への関心が高まっているようである。

建設需要の動向を示す指標（前年同期比）を見ると、新規契約工事量 DI が 2 → 4 と 2 ポイント増加した。手持ち工事量の増減を示す未消化工事量 DI も△8 → 2 と 10 ポイント増加した。着工工事量は△3 → △2 とわずかに 1 ポイント増加した。新規契約工事量の次期見通しは 1 → 4 と 3 ポイント上昇が見込ま

れている。

主要指標の次期見通しは、業況判断DIが4、業況水準DIが11、売上高DIが7、経常利益DIが2となっている。

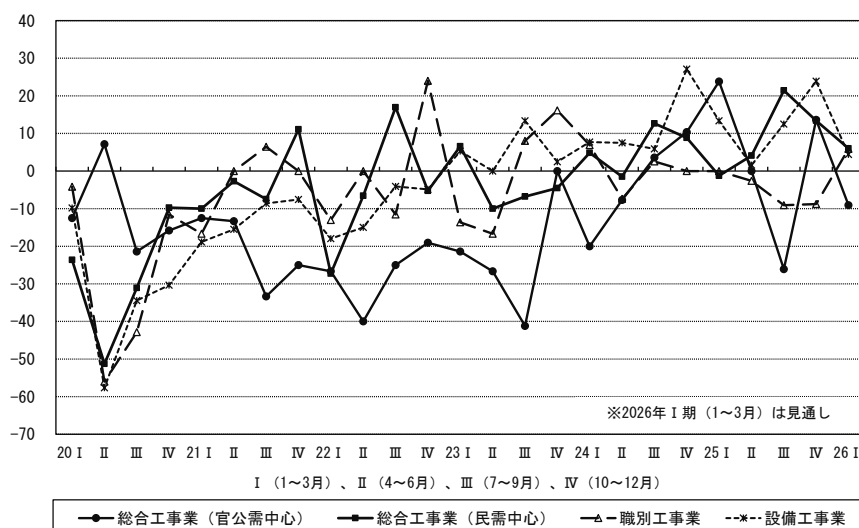
総合工事業（官公需中心）で業況が大きく好転

総合工事業（官公需中心）は△26→14と40ポイントの大幅な上昇となった。総合工事業（民需中心）は21→13と8ポイント悪化

した。職別工事業は△9→△9と横ばいであった。設備工事業は13→24と11ポイント上昇した。

次期見通しは、総合工事業（官公需中心）が△9、総合工事業（民需中心）が6、職別工事業が6、設備工事業が4となっている。

建設業4業種 業況判断DIの推移



(b) 製造業

製造業の景況はほぼ横ばいで推移しているものの、価格転嫁の遅れと人件費上昇が重石となり、回復力は弱い。次期はわずかに回復することが見込まれているが、中国からの訪日人数の伸び率の減少などには注意が必要である。

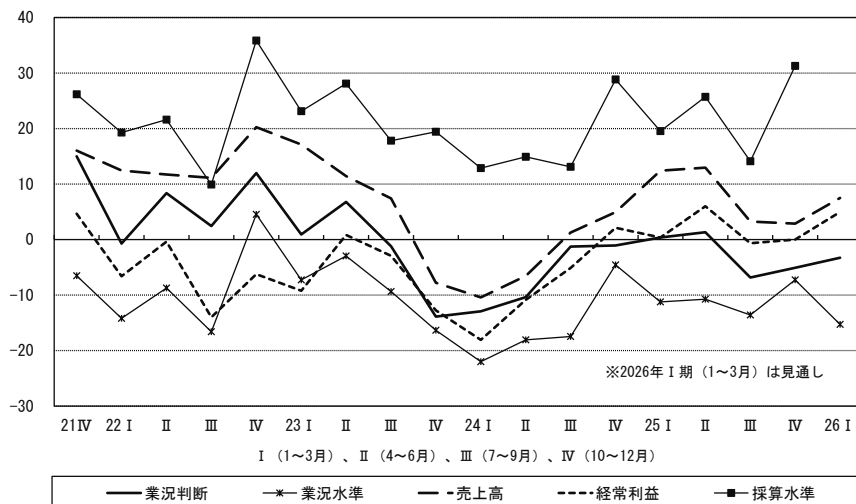
景況は横ばい、水準はマイナス

製造業の業況判断DIは△7→△5とマイナス圏で推移した。業況水準DIは△14→△7である。製造業の景況は、前期に続き、今期もマイナス圏にとどまった。

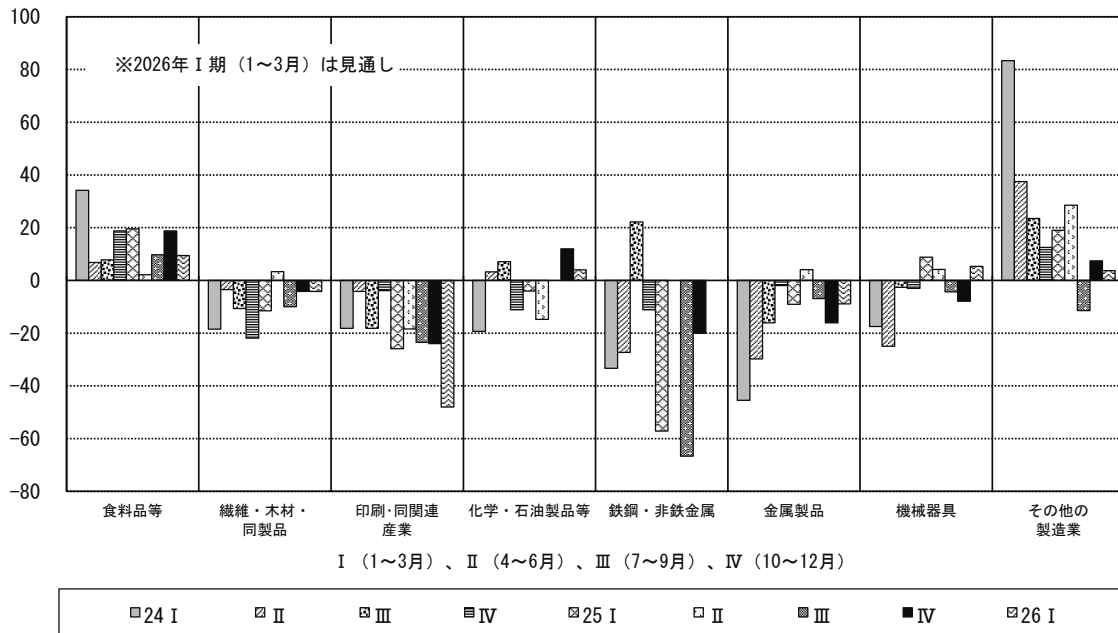
需要をあらわす売上高DIは3→3で推移し、収益をあらわす経常利益DIは△1→0へ推移した。採算水準DIは14→31に上昇した。仕入単価DIは今期59の一方で、売上・客単価DIは今期39にとどまっており、価格転嫁が追いついていないようである。

経営上の問題点を尋ねた項目をみると、最大の問題点は「人件費の増加」（47%→49%）であり、「仕

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)



製造業8業種 業況判断 DI の推移



入単価の上昇」（43% → 45%）が続いた。会員企業からは、「最近の仕入先（メーカー）からの値上げは、原材料費というより、人件費の値上げが大きいのではないかとと思われる。値上げ幅が3割とかなりのアップがみられる。価格転嫁はしていくが、かなり厳しい状況である（広島、製造業）」、「原料や人件費の上昇分は価格に上乗せするしかない。しかしこの物価高の折、消費者にそれを購入していただけるか疑問（大分、食品製造）」といった声が寄せられている。

製造業の景況感が回復しないのは、価格転嫁ができていないことによるコスト上昇、賃金上昇といった要因の影響があると考えられる。

2 業種悪化、5 業種回復

業況判断 DI を製造業 8 業種でみると、金属製品製造業（△ 7 → △ 16）、機械器具製造業（△ 4 → △ 8）が悪化し、印刷・同関連産業（△ 24 → △ 24）は横ばいである。一方、それ以外の業種は回復しており、化学・石油製品等製造業（0 → 12）、鉄鋼・非鉄金属製造業（△ 67 → △ 20）、その他の製造業（△ 11 → 7）が 10 ポイント以上回復した。業況水準 DI をみると、プラス圏にいるのは、食料品等製造業と鉄鋼・非鉄金属製造業のみである。

コロナ禍以降の訪日外国人数は増加傾向にあるが、2025 年 11 月に中国外務省が日本への渡航を自粛するよう呼びかけたことで、中国からの訪日人数の伸び率が減少している。食料品等のインバウンド需要に関連する会員企業からは、その動向に注意をしているという声が寄せられた。

次期はわずかに回復

製造業の業況判断 DI の次期の見通しは△ 3 であり、次々期の見通しは 0 である。わずかに回復することが見込まれているものの、マイナス圏を脱することは難しい見込みである。次期の景況感に関連するものとして、2026 年 1 月 1 日から施行される改正下請法の影響に注視したいという会員企業の声もあった。

最後に、埼玉県の会員企業を紹介したい。「一定規模以上の企業は M&A で生き残る可能性がある一方で中小企業は廃業が続くように思われ、取引先の廃業によってまとまった受注が減り小ロット多品種の傾向が強まっており、労働力不足を背景に AI の導入が不可欠である」とのことであった。この声は、製造業が直面している構造変化の一面を捉えている。

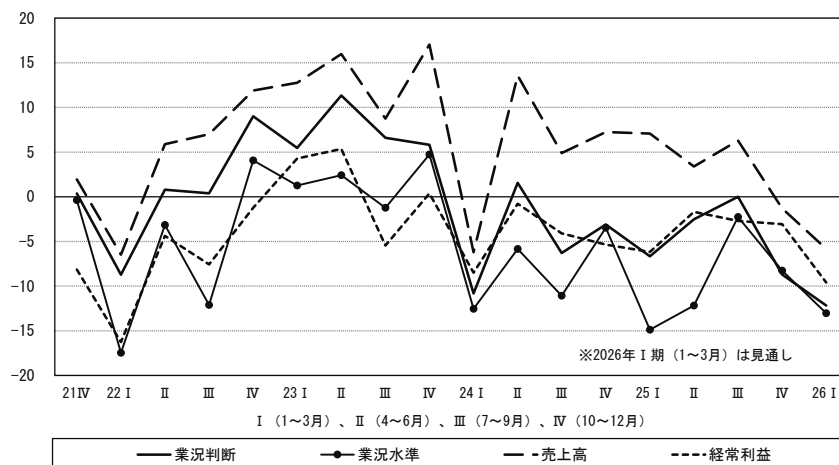
(c) 流通・商業

今期の流通・商業は主要指標が総じて悪化し、次期以降もマイナス圏での推移が見込まれる。物価高による消費者の買い控えが続く中、卸売業・小売業の落ち込みが全体を押し下げた一方で、仕入単価と売上・客単価は一時的に上昇し、その差が縮小した。ただし、次期は再び下降が予想されており、環境は依然として厳しい。

主要指標は悪化基調、次期以降もマイナス、後退局面へ

今期の流通・商業の主要指標は、業況判断 DI が $0 \rightarrow \triangle 9$ 、業況水準 DI が $\triangle 2 \rightarrow \triangle 8$ 、売上高 DI が $6 \rightarrow \triangle 1$ と悪化基調にある。経常利益 DI は $\triangle 3 \rightarrow \triangle 3$ で横ばいであるが、マイナス水準となっている。次期も、業況判断 DI が $\triangle 9 \rightarrow \triangle 12$ 、業況水準 DI が $\triangle 8 \rightarrow \triangle 13$ 、売上高 DI が $\triangle 1 \rightarrow \triangle 6$ 、経常利益 DI が $\triangle 3 \rightarrow \triangle 10$ とさらなる悪化を見込んでいる。物価高を背景として全般的に悪化基調が今後も続くと思われる。

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)



他方、仕入単価 DI は $62 \rightarrow 65$ 、売上・客単価 DI は $45 \rightarrow 56$ と 2025 年に入ってからの上昇傾向が一転、上昇基調となった。次期はそれぞれ $65 \rightarrow 56$ 、 $56 \rightarrow 49$ と再び下降を見込んでいる。今期は両指標ともに上昇したが、仕入単価 DI と売上・客単価 DI の差が縮まった。

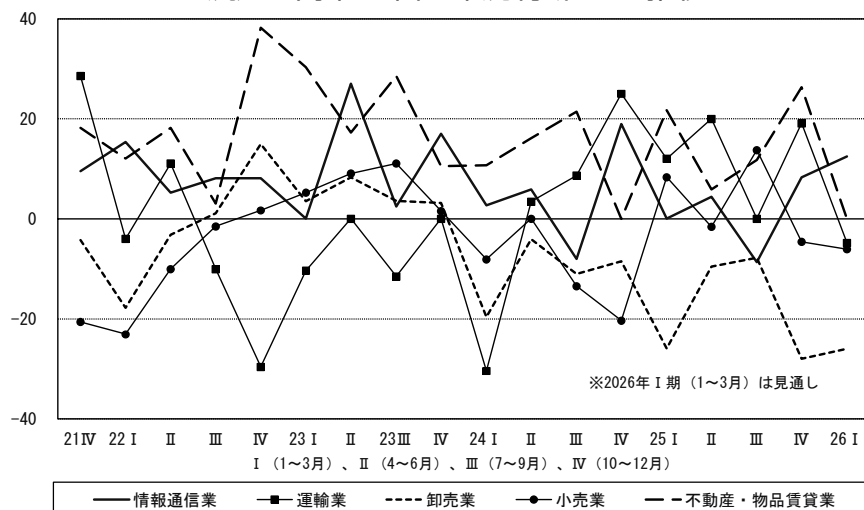
これは、価格転嫁や値上げ交渉、事業所間取引 (BtoB) が広がってきたことの現れと推察される。たとえば、「運賃値上げ交渉、環境改善要望、若手ドライバーの確保、管理者への育成 (三重、運輸業)」、「デフレには戻らないことを認識して、価格転嫁こそが生き残りの最大のカギとの思いで日常的に価格交渉をしていく。同時に得意分野に磨きをかけて、顧客満足を高めていく努力を怠らない (和歌山、包装資材販売)」、「仕入価格が上がれば必ず値上げをさせて頂く。値上げしても客離れが起こらないよう客先から見た当社と付き合う価値を高める努力をしている (広島、塗料販売)」といった声がある。

卸売業、小売業がマイナス、物価高での買い控え

流通・商業 5 業種別にみた今期の業況判断 DI は、卸売業 ($\triangle 8 \rightarrow \triangle 28$)、小売業 ($14 \rightarrow \triangle 5$) で大幅悪化、情報通信業 ($\triangle 9 \rightarrow 8$)、運輸業 ($0 \rightarrow 19$)、不動産・物品賃貸業 ($12 \rightarrow 26$) で大幅改善と、対照的な動きを示した。また、業況水準 DI は、卸売業 ($\triangle 8 \rightarrow \triangle 23$)、小売業 ($0 \rightarrow \triangle 6$) で悪化、運輸業 ($\triangle 5 \rightarrow \triangle 5$) で横ばい、情報通信業 ($\triangle 4 \rightarrow 13$)、不動産・物品賃貸業 ($29 \rightarrow 32$) で改善した。

売上高 DI は、卸売業 ($\triangle 2 \rightarrow \triangle 24$)、小売業 ($15 \rightarrow 9$) で悪化、情報通信業 ($9 \rightarrow 25$)、運輸業 ($10 \rightarrow 14$)、不動産・物品賃貸業 ($18 \rightarrow 32$) で改善している。経常利益 DI は運輸業 ($5 \rightarrow \triangle 19$)、卸売業 ($\triangle 10 \rightarrow \triangle 13$)、小売業 ($12 \rightarrow 3$) で悪化、情報通信業 ($\triangle 17 \rightarrow 8$)、不動産・物品賃貸業 ($0 \rightarrow 32$)

流通・商業5業種 業況判断 DI の推移



で好転となっている。

仕入単価 DI は運輸業（68 → 61）、不動産・物品賃貸業（67 → 56）で下降、情報通信業（38 → 46）、卸売業（65 → 71）、小売業（61 → 66）で上昇、売上・客単価 DI はすべての業種で上昇となっている。

今期の傾向で特筆されるのは、卸売業と小売業の落ち込みである。一般

消費者への取引につながる卸売業や小売業は、物価高を背景として、買い控えが進展している。また、日中関係の悪化により、中国人観光客によるインバウンド需要も減少する傾向となっている。

BtoC の取引のみからの脱却として、「新事業進出補助金を申し込み採択されたので事業の拡大をしようと思っている。具体的には、今まで取引のなかった BtoB の取引を増やす予定（徳島、インターネット販売）」といった動きをしている企業も存在する。

(d) サービス業

サービス業における景況感は、多くの主要指標で悪化し、次期も悪化見通しと、停滞がみられる。サービス業3 カテゴリーにおいても、全体的に悪化傾向にある。今期は経営上の問題点における人材に関する項目の指摘割合が減少し、「仕入単価の上昇」や「同業者相互の価格競争の激化」といった価格に関する項目の割合が増加した点が特筆される。

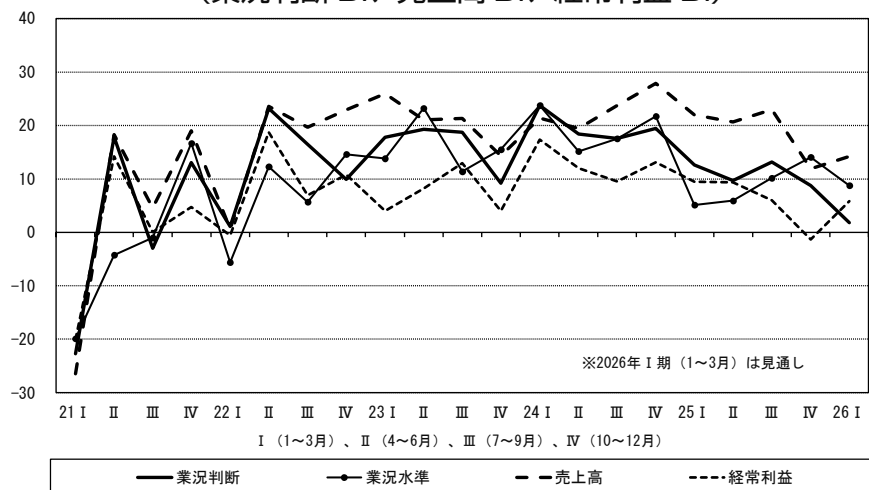
多くの主要指標で悪化、次期も悪化傾向

サービス業の業況判断 DI は 13 → 9 と減少、業況水準 DI は 10 → 14 と増加し、増減に異なる動き

がみられた。しかし、業況判断 DI の次期、次々期は 2 → 3 と、今期の 9 から落ち込む見通し。業況水準 DI も今期から 5 ポイント減の 9 を見通しており、いずれも悪化見通しとなっている。

売上高 DI は 23 → 12、経常利益 DI は 6 → △1 といずれも減少した。次期は、売上高 DI は 12 → 14、経常利益 DI

サービス業の主要指標
(業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI)



1人当たり売上高DIは16→13の3ポイント減に対して、1人当たり付加価値DIは9→11の2ポイント増となった。売上・客単価DIは42→36と6ポイント減、次期は30とさらに下降見通し。一方、仕入単価DIも60→55と5ポイント

サービス業3カテゴリーで悪化傾向

次期は、業況判断 DI では専門サービス業が 6 → △6、対個人サービス業は 5 → 4、対事業所サービス業は 15 → 6、業況水準 DI は専門サービス業が 14 → 10、対個人サービス業は 15 → 8、対事業所サービス業は 13 → 9 と横ばい、ないしは悪化見通しとなっている。売上高 DI では専門サービス業が 11 → 1、対個人サービス業が 13 → 27、対事業所サービス業が 11 → 13 で、対個人サービス業で唯一増加見通し。経常利益 DI は専門サービス業が △6 → 2、対個人サービス業が △5 → 9、対事業所サービス業が 6 → 6 で、対事業所サービス業以外で改善見通しとなっている。

資金繰り DI は 18 → 16 の 2 ポイント減でわずかに窮屈度が増した。

投資実施目的は、「能力増強」(63%→44%)、「新製品・製品高度化」(19%→21%)、「合理化・省力化」(37%→27%)、「研究開発」(7%→1%)、「維持補修」(35%→34%)と、「新製品・製品高度化」を除いて減少し、中でも「能力増強」の減少が目立った。

※2026年Ⅰ期（1～3月）は見通し

サービス業（専門）	サービス業（対個人）	サービス業（対事業所）
23Ⅱ	23Ⅱ	23Ⅱ
Ⅲ	Ⅲ	Ⅲ
Ⅳ	Ⅳ	Ⅳ
24Ⅰ	24Ⅰ	24Ⅰ
25Ⅰ	25Ⅰ	25Ⅰ
Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ
Ⅲ	Ⅲ	Ⅲ
Ⅳ	Ⅳ	Ⅳ
26Ⅰ	26Ⅰ	26Ⅰ

次に「経営上の問題点」上位 5 項目をみると、「人件費の増加」(59%→51%)、「従業員の不足」(39%→36%)、「仕入単価の上昇」(28%→34%)、「同業者相互の価格競争の激化」(15%→22%)、「民間需要の停滞」(22%→18%)となっている。中でも、「同業者相互の価格競争の激化」は、2021 年 1～3 月期以来の 2 割超えとなった。また、ここ最近落ち着いてきた「仕入単価の上昇」も今期になって増加しており、価格に対する意識が高まっていることが今期の特徴といえる。

「経営上の力点」の上位 5 項目は、「付加価値の増大」(56%→51%)、「社員教育」(41%→47%)、「新規受注(顧客)の確保」(53%→45%)、「人材確保」(41%→44%)、「財務体質強化」(18%→19%)となっている。「人材確保 あらゆる方面へのアプローチ(北海道、測量業)」、「社員の能力を上げる勉強会を続ける(福島、リースキン・一般産業廃棄物収集運搬)」など、多くの企業で人材に関して計画的に行動し、注力している声も多く見られた。

今期のサービス業の主要指標は減少し、次期においても伸び悩みがみられた。また、サービス業 3 カテゴリーにおいても全体的に悪化傾向がみられた。厳しい状況の中にあっても、「社員教育」、「人材確保」に力を入れている企業割合が増加し、将来的な人的投資を意識していることが示唆された。2026 年においては、物価上昇のみならず、トランプ関税、日本と中国との政治的な摩擦等などの影響も踏まえ、価格への対応がいっそう求められるであろう。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

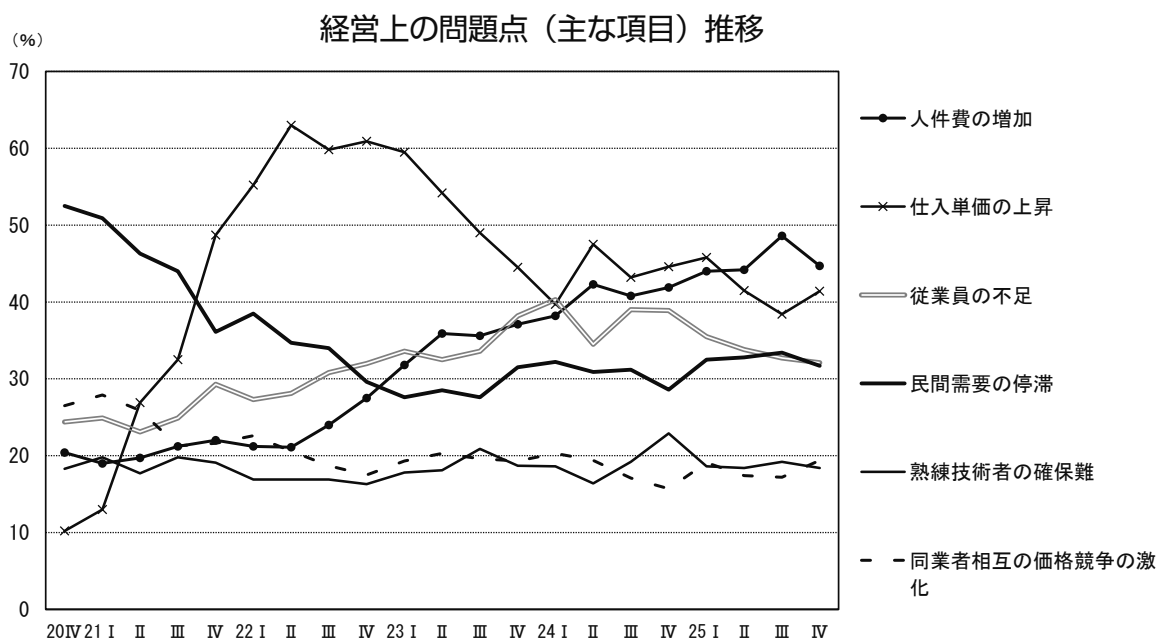
経営上の問題点は、「人件費の増加」が 3 期連続で第 1 位となった。前期の 49%から 45%へと低下したものの、依然として人件費の増加が深刻な経営課題となっている。第 2 位の「仕入単価の上昇」は、38%から 41%と再び上昇傾向に転じた。第 3 位の「従業員の不足」は 33%から 32%とほぼ前期並みの水準で推移した。

人件費の増加が 3 期連続で第 1 位となる

経営上の問題点は、「人件費の増加」が 49%→45%と低下するものの、3 期連続で第 1 位となった。人件費の増加に関しては、「社員に対する物価高対策、求人对策の一環として賃金テーブルのベースアップを実施した(神奈川、精密機械の設計、製造)」といったように、社員の生活水準を守るためや、人材確保のために賃上げが行われている。ただし、「パート、正社員ともに賃上げをしたが、防衛的な賃上げのため非常に苦しい状況です(三重、ダンボール箱製造業)」といった厳しい意見も寄せられている。

第 2 位の「仕入単価の上昇」は、2 期連続で低下傾向をたどっていたが、今期は 38%→41%と幾分上昇した。円安や物価上昇が継続しているため、再び「仕入単価の上昇」が強まらないか注視していく必要がある。「従業員の不足」は、33%→32%とほぼ前期並みの水準で推移したが、前期の第 4 位から第 3 位に上昇した。人材不足・採用難は依然として深刻で「この 30 年間新卒採用だけに特化してきたが、人材確保のために中途採用も積極的に行うことにした(埼玉、変電所の電気、土木工事、メンテナンス)」といった対応や「人材確保が厳しいため、手が空いている同業他社より必要な折には人材を派遣してもらうようにした(宮崎、流通・商業)」といった取り組みが紹介されている。人材不足を補うために「AI を使って、バックヤードの省力化を目指している(東京、旅行業)」や「システム導入による属人的業務の削減、合理化(岐阜、製造業)」なども不可欠になっていることがうかがえる。

「民間需要の停滞」は、33%→32%とほぼ前期同様の水準であったが、第 4 位に後退した。第 5 位の「同

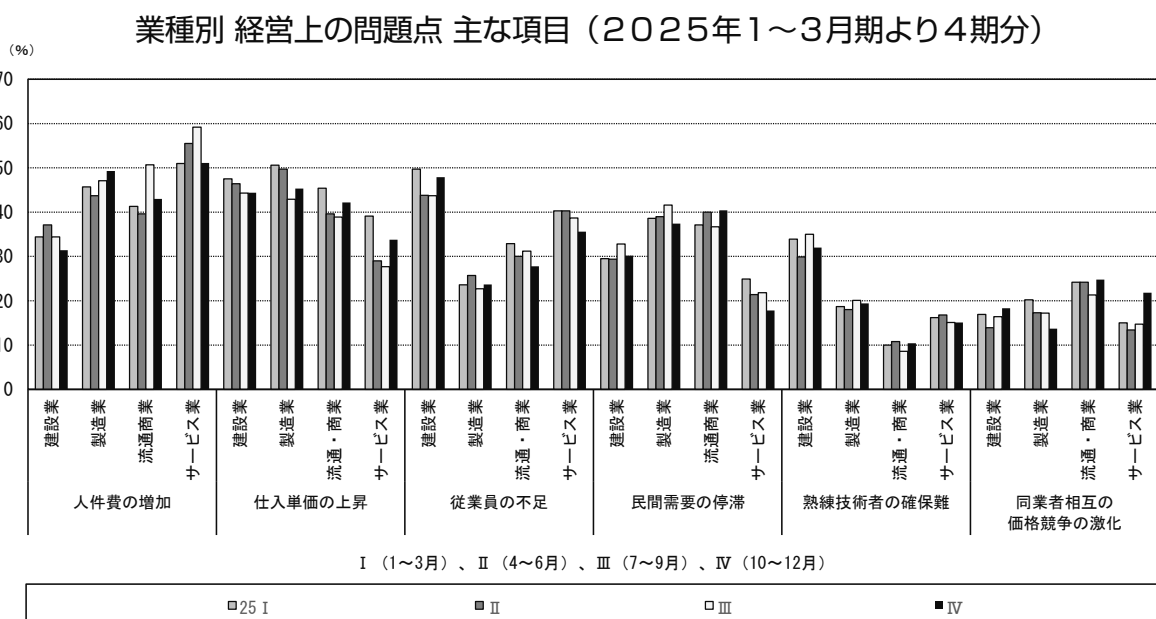


業者相互の価格競争の激化」は17%→19%とやや上昇した。

建設業では従業員不足が続く

4業種別に経営上の問題点を取り上げていくと、建設業は「従業員の不足」が44%→48%と上昇した。建設業は、他の業種と比較して「従業員の不足」の回答割合が高くなっている。「仕入単価の上昇」は、44%で前期と変わらず高い水準となった。「熟練技術者の確保難」は35%→32%、「人件費の増加」は34%→31%とそれぞれやや低下した。

製造業は、「人件費の増加」が47%→49%、「仕入単価の上昇」43%→45%とそれぞれ、わずかであるが上昇しており、コスト負担が増していることがうかがえる。「民間需要の停滞」は42%→37%と低下し、「従業員の不足」は23%→24%とほぼ前期並みの水準で推移した。



流通・商業は、「人件費の増加」が51%→43%と低下した。「仕入単価の上昇」は39%→42%、「民間需要の停滞」は37%→40%とそれぞれ上昇した。「従業員の不足」は、31%→28%とわずかに低下した。

サービス業は、「人件費の増加」が59%→51%と低下するものの、2024年4～6月期から7期連続で50%を上回った。「従業員の不足」は39%→36%と低下したが、「仕入単価の上昇」は28%→34%、「同業者相互の価格競争の激化」は15%→22%と上昇した。

関東、北陸中部、近畿で仕入単価の上昇が進む

企業規模別に経営上の問題点をみていくと、20人未満では「仕入単価の上昇」が40%→42%とわずかに上昇して第1位となった。「人件費の増加」は、42%→39%と低下して第2位に後退した。「民間需要の停滞」は、37%で前期同様の水準で推移した。20人以上50人未満では、「人件費の増加」が51%→47%と低下するものの、第1位を維持した。「仕入単価の上昇」は36%→40%と上昇して第2位になり、「従業員の不足」は38%→32%と低下して第3位に後退した。

50人以上100人未満では、「人件費の増加」が58%→57%とほぼ前期並みの水準で推移して第1位を維持した。「仕入単価の上昇」は37%→40%と再び上昇に転じたが、「従業員の不足」は37%→38%とほぼ前期同様の水準であった。100人以上では、「人件費の増加」が66%→58%と低下したが、依然として第1位となった。「仕入単価の上昇」は46%→49%、「従業員の不足」は35%→42%とそれぞれ上昇した。

続いて地域経済圏別に経営上の問題点を取り上げていく。北海道・東北では、「従業員の不足」が40%→45%と上昇して第1位になった。「人件費の増加」は43%→44%とほぼ前期並みの水準であり、「仕入単価の上昇」は41%と前期から変化がなかった。関東では、「仕入単価の上昇」が42%→46%と上昇して第1位になった。「人件費の増加」は48%→45%、「従業員の不足」は32%→30%とそれぞれわずかに低下した。

北陸・中部では、「人件費の増加」が54%→47%と低下するものの、第1位を維持した。「仕入単価の上昇」は36%→41%に上昇したが、「民間需要の停滞」は38%→35%に低下した。近畿では、「仕入単価の上昇」が35%→43%と再び上昇傾向を強めた。「民間需要の停滞」は39%で前期同様の水準で推移し、「人件費の増加」は49%→35%と大幅に低下した。

中国・四国では、「人件費の増加」が49%→52%とわずかに上昇して第1位を維持した。「仕入単価の上昇」は42%→41%とほぼ前期並みの水準で推移し、「従業員の不足」は30%で前期と同水準であった。九州・沖縄では、「人件費の増加」が46%→42%と低下したが第1位を維持した。「仕入単価の上昇」は35%→38%と幾分上昇し、「民間需要の停滞」は34%→35%とほぼ前期並みの水準で推移した。

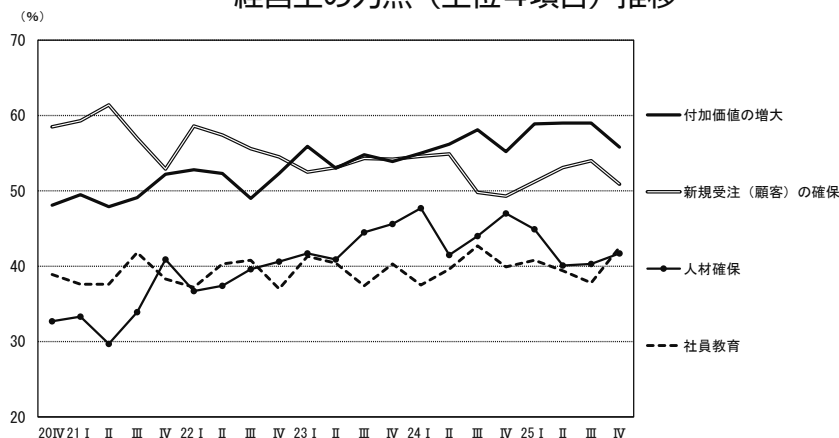
〔Ⅶ〕 経営上の力点

今期は「付加価値の増大」、「新規受注」が横ばい・減少となった一方、「人材確保」、「社員教育」が増加した。原材料費の高騰や採用難など厳しい環境下で、特定課題への選択的対応ではなく、全方位・反復で複数課題に継続的に同時並行で対応する傾向が顕著となっている。

複数の課題への継続的同時対応が不可避に

今期における経営上の力点上位4項目について見ると「付加価値の増大」(59%→56%)、「新規受注(顧客)の確保」(54%→51%)、「社員教育」(38%→43%)、「人材確保」(40%→42%)となっており、業種差はあるものの、前2項目は減少または横ばいで推移した一方、後2項目は増加傾向にあった。

経営上の力点(上位4項目)推移



ただし「経営上の努力」に

おける自由記述の内容を踏まえると、「付加価値の増大」と「新規受注(顧客)の確保」が減少ないし横ばいであることは、これらに力点を置いていないことを意味するというより、積極的に取り組むことが“前提化”している可能性を示しているようにもみえる。

とりわけ、原材料費・人件費の高騰に伴う価格転嫁、さらに続くコスト上昇、価格転嫁後の売上量の減少、採用のための賃上げと、賃上げしても続く採用難など、いったん対応しても環境は一段と厳しくなっている。こうした状況は、各会員が特定の項目に選択的に力点を置くというより、複数の課題に同時並行で継続的に取り組まざるを得ないことを示していると考えられる。

業種別の動向：全業種で人材の課題が顕在化、コスト増への課題が焦点

<建設業>

上位4項目について、「付加価値の増大」(50%→46%)、「新規受注(顧客)の確保」(51%→47%)が減少に転じた。その一方で「人材確保」は2025年4～6月期以降、増加傾向にあり、その傾向は今期も継続している(52%→54%→61%)。「社員教育」は2025年1～3月期から減少傾向にあったが、今期は増加に転じた。また、それ以外の項目では「財務体質強化」、「情報力強化」を除き、ポイントが減少している。

「経営上の努力」の記述では、「人材不足の現状に追い打ちをかけるように退職希望者が出て、ダブルパンチを喰らっている。給料アップを含め、福利厚生面での見直し等を検討し、実施しているが、売り手市場の今ピンチが続きます(青森、建築主体の総合建設業)」、「相変わらずの人手不足で解消の見込みはない。新卒、中途採用への取り組みも結果に繋がっておらず、同業他社からの応援で凌いでいる状態(鹿児島、軽鉄下地・ボード貼り)」など、人材確保に関する記述が多い。建設業では人材面で極めて厳しい状況にあることを反映していると考えられる。

<製造業>

「付加価値の増大」は低下し（65%→61%）、「新規受注（顧客）の確保」（59%→60%）、「人材確保」（31%→32%）はほぼ横ばいであった。一方、「社員教育」は減少傾向から増加に転じた（28%→35%）。

上位4項目以外では、「財務体質強化」（19%→23%）、「人件費以外の経費節減」（7%→13%）が増加している。

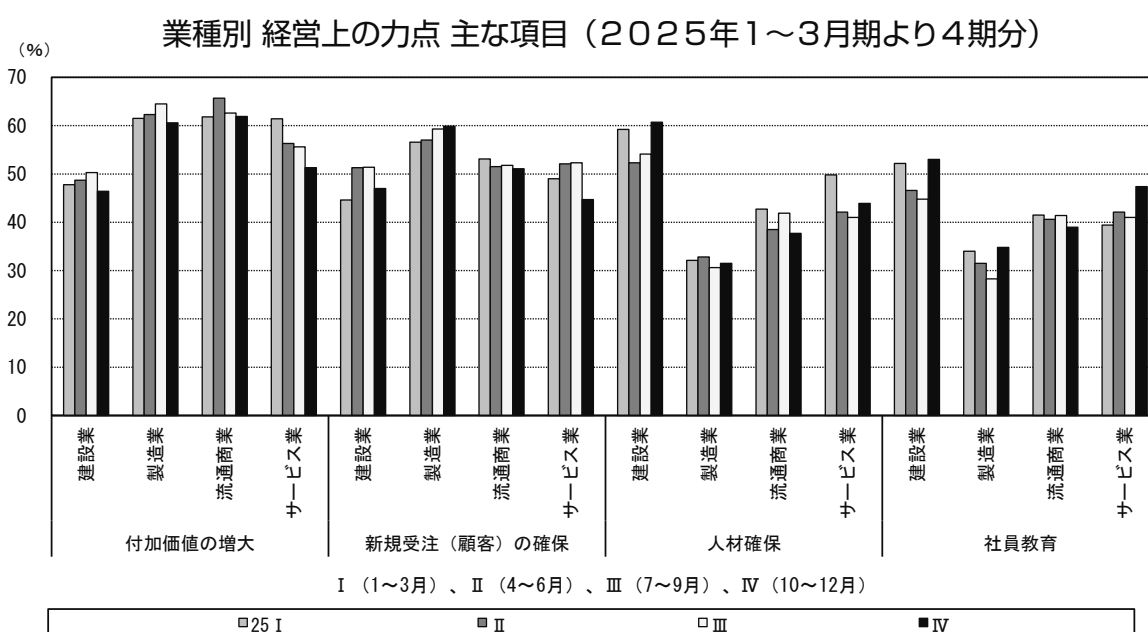
「経営上の努力」の記述では、「既存顧客への受注拡大を目的とした営業活動／客先様への価格交渉／付加価値を増やすためのQC活動／社員さんへの勉強会／同友会の機能をさらに活用し学び気づきの中から経営課題を解決するヒントを得て我が社をより良くする（群馬、油圧部品・産業クラッチ）」、「顧客への価格転嫁の確実な推進／人件費、物流費の抑制／今期は価格改定して転嫁も多少進んで実績改善しているが、現実に対して追いついてない（愛知、保冷材／保冷用品の製造販売）」、「11月に価格改定を実施済み。それでも引き続き原材料費が高騰中。厳しい状況が続く（三重、製造業）」など、原材料費や人件費の高騰に伴う価格転嫁に関する記述が目立つ。価格転嫁を進めているものの、コスト上昇のスピードに十分追いついていない状況がうかがわれる。

<流通・商業>

上位4項目は減少、もしくはほぼ横ばいであり、割合が増加した項目はなかった（「付加価値の増大」63%→62%、「新規受注（顧客）の確保」52%→51%、「人材確保」42%→38%、「社員教育」41%→39%）。

その一方で、中位項目（上位4項目に次いでポイント水準が高い項目）では、増加傾向が継続、または増加に転じたものがみられる（「新規事業の展開」21%→23%、「情報力強化」19%→21%、「財務体質強化」16%→18%、「人件費以外の経費節減」13%→15%）。

「経営上の努力」の記述では、「仕入価格上昇によるお客様への価格転嫁（福島、OA機械販売業）」、「業務プロセスの見直しによる人件費率の低減（兵庫、医療用各種高圧ガス販売）」、「仕入先が多く、頻繁に五月雨式に仕入価格が上昇するので、その都度その都度、顧客に価格転嫁してきています。円安基調が続く中、今後も継続的に延々と続くと思われますので、デフレからインフレへの切り替えをしか



りマインドセットして、価格転嫁への顧客の理解と当社営業の実行力が問われ続けると覚悟しています（和歌山、食品用包装資材販売）」などがみられる。上位4項目のポイントは減少・横ばいであるものの、実態としては継続的に取り組まれている可能性が高い。

＜サービス業＞

「付加価値の増大」、「新規受注（顧客）の確保」が減少したのに対し、「人材確保」「社員教育」は増加した。「付加価値の増大」は2025年1～3月期以降の減少傾向が継続し、「新規受注（顧客）の確保」も減少に転じた（52%→45%）。一方、「人材確保」（41%→44%）、「社員教育」（41%→47%）は上昇し、とりわけ「社員教育」の増加が顕著であった。

中位項目では「財務体質強化」（18%→19%）、「情報力強化」（16%→18%）がやや増加に転じた一方、「新規事業の展開」（22%→19%）、「人件費以外の経費節減」（14%→11%）は減少に転じた。

「経営上の努力」の記述では、「直近4年間は建設需要が1割弱低下した中で、売上を上げていくには、値上げ交渉と新市場開拓。そのために、PRを目的として展示会に出展し、その準備を強化しています（三重、建築設計監理と不動産業）」、「保守料金の価格競争に巻き込まれない付加価値による値上げを全社で考える。現場でのお客様の値上げに対する温度感のフィードバックを行い、値上げ交渉を進めていく（京都、エレベータ保守管理及びエレベータ改修工事）」、「売上だけを追わず付加価値を重視していき、働き方改革と賃上げをカバーしていく方針。今年は3人新卒採用できた。今後も新卒採用と社員教育に力を入れ、理念経営を追求していく（岡山、地質調査、土壌汚染調査、地盤改良工事）」などがみられた。「付加価値の増大」は減少しているが、価格転嫁も含め、付加価値を重視した取り組みが幅広く記述されている。

企業規模別の動向：従業員50人以上で人材への投資が加速

従業員20人未満の上位4項目では、「付加価値の増大」（60%→59%）と「人材確保」（35%→36%）はほぼ横ばいである一方、「新規受注（顧客）の確保」は減少（58%→53%）し、「社員教育」は増加（31%→36%）している。

20人以上50人未満では、「付加価値の増大」が減少（58%→52%）し、「人材確保」は横ばい（44%→45%）である一方、「新規受注（顧客）の確保」（48%→50%）と「社員教育」（44%→49%）は増加している。

50人以上100人未満では、「付加価値の増大」（62%→55%）と「新規受注（顧客）の確保」（53%→48%）が減少したのに対し、「人材確保」（48%→51%）と「社員教育」（47%→48%）は増加している。

100人以上でも同様に、「付加価値の増大」（58%→51%）と「新規受注（顧客）の確保」（49%→47%）が減少する一方、「人材確保」（42%→51%）と「社員教育」（45%→55%）は増加している。

以上より、「人材確保」への力点の高まりは、50人以上の層でより明確に表れていた。

回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から

<人材確保>

- 営業力強化の為の人材確保。安定した売上確保の為の情報力強化。顧客に対して信頼度アップの為の資格取得への支援。（北海道、土壌改良材・肥料等の販売）
- 社員年齢の高齢化に伴い、次世代社員の確保を必要としているが、思い通りに進んでいない。新卒採用に更に力を入れる。（福島、各種高圧ガス並びに機械器具等の販売）
- この30年間新卒採用だけに特化してきたが、人材確保のために中途採用も積極的に行うことにした。（埼玉、変電所の電気並びに土木工事・メンテナンス）
- 地元テレビ局とタイアップして、自社の採用活動に資する広報宣伝番組を制作中。（石川、住宅パネル製造）

<社員教育>

- 品質意識向上のための再教育。（群馬、金属部品の精密研削加工）
- ITならびにDXの促進に向けた勉強会の実施。新整備工場における新サービスの展開に向けた研修の実施。（秋田、農産物や飲食料品の配送）
- 新事業のチャレンジを視野に、スタッフに美容以外の資格取得を促している。地域だけの仕事から、全国から依頼を受ける仕事の部門を作った結果、徐々に仕事も増え、スタッフのモチベーションアップや離職防止につながっている。（山梨、美容業）

<生産性向上・DX>

- AIを使って、バックヤードの省力化を目指している（東京、旅行業）
- DX化の推進の一環として、ビデオ等の活用によるマニュアル作成。技術の伝承をマニュアル化した。書類を減少させたい。（滋賀、建設機械部品の塗装・鈑金）
- 一部AIを活用したDX化に取り組んだ。現在少しばかりの成果が上がっている。今後も大学の先生と繋がりを生かしさらにデスクワークの省力化を計画中。（広島、鋼板のレーザー切断等）
- 社内DX化推進のため、新たにデジタル戦略室を設置したので、外部から採用した室長中心に鋭意付加価値増強に努めている。（福岡、用・廃水処理装置の設計・施工・メンテナンス等）

<価格転嫁・収益改善>

- 来年、材料の値上げがあるので既存商品については、材料費以外の部分の加工賃修正を、お客様に納得いただきながらどこまでできるかがカギになる。（三重、ダンボール箱製造業）
- 価格転嫁は絶えず日常的に行うこと。もうデフレには戻らないことをしっかり認識して、価格転嫁こそが生き残りの最大のカギだとの思いで、日々価格交渉していく。（和歌山、包装資材販売）

2025年10～12月期 DORオプション調査 DOR回答企業の「賃金・物価上昇の対応」について

物価上昇が長期化し、賃上げへの対応が求められる中、多くの企業でコスト負担が一段と増えています。そこで、DOR 回答企業を対象に「コスト圧力に対する価格転嫁の現状と今後の課題」について調査を実施しました（有効回答数：924 件）。

コスト増を吸収しきれない実態

物価上昇と賃上げによるコスト圧力が経営に及ぼす影響について、全体の 46%（「深刻な影響がある」9%＋「大きな影響がある」37%）の企業が、コスト増による強い影響を感じています。「多少影響がある」（42%）も含めると、88%がコスト圧力を認識しています。製造業では「深刻・大きな影響がある」との回答が 57% に上りました。

また、1 年前と比較した総コスト（原価・販売管理費）の上昇幅は、「1 割以上 2 割未満」と回答した企業が 58% と過半数を占め、約 8 割が 1 割以上のコスト増に直面しています（図 1）。一方、直近 1 年間のコスト増に対し、「1 割未満」しか転嫁できていない企業が 33% に達しています（図 2）。サービス業では価格転嫁が「1 割未満」の企業が 47% と突出しており、サービス価格への転嫁の難しさが際立っています。コスト増の 9 割以上を転嫁できている企業はわずか 10% にとどまっており、多くの企業が利益を削ってコスト増を吸収している現状が推察されます。

図1 総コストの上昇幅（1年前との比較）（%）

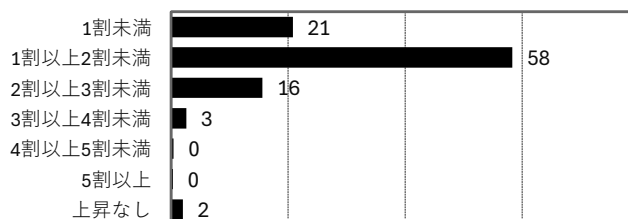
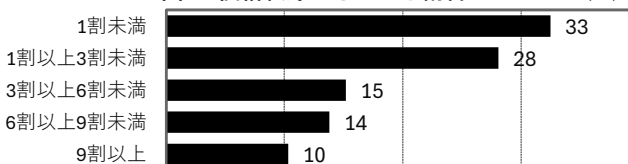


図2 価格転嫁できている割合（%）



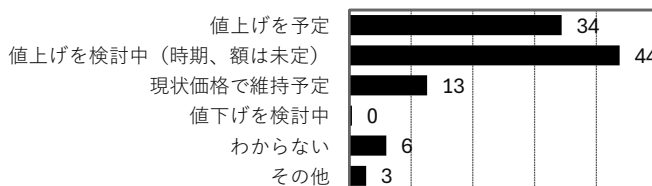
付加価値と賃上げの重視

販売価格や取引条件の決定で重視している基準・方針としては、「付加価値の創出による価格決定力の強化」（64%）が最も多く、次いで「コスト上昇分の可能な限りの転嫁」（62%）となっています。「賃上げ・人材確保を目的とした価格引上」を重視する企業も 52% 存在し、人材難への対応が価格設定の重要な動機となっていることが分かります。

今後 1 年間に販売価格の見直しを「予定している（34%）」または「検討中（44%）」とする企業を合わせると、約 78% が値上げの意向を示しています（図 3）。

多くの中小企業にとって 2026 年は、賃上げを支える価格改定が避けて通れない局面を迎えます。自社の強みや付加価値を改めて整理し、取引先との関係性や交渉力を高めていくことが、持続的成長につながるでしょう。

図3 今後1年の販売価格見直しの予定（%）



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

（2026 年 1 月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.156

2026 年 1 月 30 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。