

# 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

DOR156号（2025年10～12月期景況調査）速報 （2026年1月5日発行）

DOR（ドール）とはDOyukai Research の頭文字をとったものです  
中小企業家同友会全国協議会(<https://www.doyu.jp>)

## 景況感は足踏み状態 製造業・流通・商業でマイナス圏

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。地域経済圏別では、関東が1→6、九州・沖縄が△3→△1で改善し、中国・四国は5→5で横ばい、北海道・東北は4→△2、北陸・中部は4→△1、近畿2→△5で悪化した。企業規模別では、20人未満で△3→△2、20人以上50人未満で11→8、50人以上100人未満で5→△6、100人以上で1→△3と、20人以上50人未満が唯一好転した。全体としてマイナス圏内での改善やマイナス圏へ悪化が目立ち、景気は力強さを欠く足踏み状態となっている。

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んでいる。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。

## マインドセットし、挑戦しつづけることで活路を拓こう

採算面では、仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）が62→63でほぼ横ばい、次期は7割マイナスの56。売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）は44→45とほぼ横ばい、次期は8割マイナスの37。両指標とも下降予測に反し、今期は前期並みとなった。

雇用面では、正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は0→4、臨時・パート・アルバイト数DIは1→5で、いずれも増加した。人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は△39→△42、設備の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は△13→△17といずれも不足感が強まった。2024年から上昇していた借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、短期が43→44、長期が41→40と前期並みだが、金利上昇への警戒感は根強い。

経営上の問題点の「人件費の増加」は45%と、依然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）」という声は25年を総括する声として重要である。懸念材料の多い26年に向けマインドセットのうえ、人材投資やデジタル利用、ビジネス改革など先手を打ち、挑戦し続けることで成果につなげ、閉塞感を打破する経営を進めていくことがいっそう求められる。

## 厳しい外部環境下、求められる自律的な経営戦略

日銀短観は大企業製造業が1割改善のプラス15と3期連続で改善、大企業非製造業はプラス34で横ばいと堅調に推移した一方、先行きは大企業製造業以外の業種、中堅、中小ではすべて低下し、26年に対し懸念が強い。

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進「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。

\* 本文中断りのない限り、業況水準以外は前年同期比 \* 詳細は2026年1月31日発行のDOR156号をご覧ください

### 【調査要領】

調査時	2025年12月1～10日
対象企業	中小企業家同友会会員
調査の方法	郵送、インターネットにより自計記入を求めた
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）
平均従業員数	役員を含む正規従業員38.03人 臨時・パート・アルバイトの数28.88人

## DOR(同友会景況調査)156号(2025年10～12月期景況調査) 資料

## 主要指標

業況判断(前年同期比)																		
	Ⅲ	Ⅳ	22 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	23 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	24 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	25 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ
全業種DI	-3.7	7.8	-6.7	5.8	3.9	7.8	5.9	7.9	5.5	0.2	-1.2	1.3	3.9	6.3	3.3	2.6	2.3	0.6
好転	28.7	32.3	25.5	33.0	30.6	32.1	31.2	33.1	32.7	27.3	28.6	29.0	28.8	30.0	27.7	28.7	27.2	24.7
横ばい	39.0	43.3	42.3	39.8	42.7	43.5	43.4	41.7	40.2	45.7	41.7	43.4	46.3	46.3	47.9	45.2	47.9	51.1
悪化	32.3	24.5	32.2	27.2	26.7	24.4	25.4	25.2	27.2	27.1	29.8	27.7	24.9	23.7	24.4	26.1	24.9	24.2
建設業	-7.6	0.0	-22.1	-12.1	0.7	-2.1	0.0	-10.3	-2.1	1.9	4.3	-0.7	7.6	13.2	6.6	1.5	7.1	11.8
好転	24.0	25.8	14.3	21.7	26.0	22.9	26.7	16.9	22.6	20.7	25.7	25.2	29.4	32.6	29.0	28.7	25.8	27.8
横ばい	44.4	48.3	49.4	44.6	48.7	52.1	46.7	55.9	52.7	60.7	52.9	49.0	48.7	47.9	48.6	44.1	55.5	56.2
悪化	31.6	25.8	36.4	33.8	25.3	25.0	26.7	27.2	24.7	18.7	21.4	25.9	21.8	19.5	22.4	27.2	18.7	16.0
製造業	7.4	15.0	-0.7	8.4	2.5	12.0	0.9	6.8	-1.2	-13.9	-12.9	-10.4	-1.3	-1.1	0.4	1.3	-6.8	-5.1
好転	35.7	38.5	31.6	37.1	31.8	37.6	32.3	36.4	31.7	25.3	26.7	26.2	29.4	28.9	30.5	32.3	28.3	24.3
横ばい	36.0	38.1	36.0	34.2	38.8	36.8	36.4	33.9	35.4	35.5	33.8	37.3	39.9	41.2	39.5	36.7	36.5	46.4
悪化	28.3	23.5	32.4	28.7	29.4	25.6	31.4	29.7	32.9	39.2	39.6	36.5	30.7	29.9	30.1	31.0	35.2	29.4
流通・商業	-13.5	0.4	-8.7	0.8	0.4	9.0	5.5	11.3	6.6	5.8	-10.8	1.6	-6.3	-3.1	-6.7	-2.5	0.0	-8.7
好転	23.4	28.9	24.6	30.0	30.5	32.4	29.4	35.2	33.1	29.1	24.7	30.0	24.1	24.0	22.1	23.6	24.1	22.2
横ばい	39.7	42.7	42.1	40.7	39.5	44.3	46.6	40.9	40.5	47.6	39.8	41.6	45.6	48.8	49.2	50.2	51.8	47.0
悪化	36.9	28.5	33.3	29.3	30.1	23.4	24.0	23.9	26.5	23.3	35.5	28.4	30.4	27.1	28.8	26.2	24.1	30.9
サービス業	-3.0	13.0	1.1	23.2	16.5	9.9	17.8	19.3	18.8	9.2	23.8	18.4	17.6	19.5	12.6	9.7	13.1	8.8
好転	29.5	33.3	27.7	40.2	34.2	32.2	36.2	38.0	41.5	32.8	39.8	34.6	32.6	36.0	29.1	28.7	30.5	26.3
横ばい	38.0	46.4	45.8	42.8	48.1	45.6	45.4	43.3	35.8	43.7	44.2	49.2	52.4	47.5	54.3	52.3	52.1	56.1
悪化	32.5	20.3	26.6	17.0	17.7	22.2	18.4	18.7	22.7	23.6	16.0	16.2	15.0	16.5	16.5	19.0	17.4	17.5

各種調査 業況水準																		
	Ⅲ	Ⅳ	22 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	23 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	24 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	25 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ
DOR全国	-12	4	-12	-3	-7	8	2	3	0	2	-5	-3	0	7	-3	-3	1	3
短観(全規模)	-2	2	0	2	3	6	5	8	10	13	12	12	14	15	15	15	15	17
短観(大企業)	10	14	11	11	11	13	10	13	17	22	22	22	23	23	23	23	24	24
短観(中堅企業)	-1	4	2	3	4	7	7	11	12	14	14	16	16	18	19	19	19	22
短観(中小企業)	-8	-3	-6	-2	0	4	3	5	5	9	7	7	8	10	10	10	9	12
中小企業庁	-44	-34	-46	-31	-33	-25	-31	-19	-22	-20	-26	-20	-22	-21	-27	-21	-21	-20

業況水準 良いマイナス悪い割合%																		見通し
DI表	Ⅳ	22 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	23 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	24 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	25 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	26 I
全業種	4.5	-12.3	-3.5	-7.1	7.7	2.1	3.1	-0.1	2.3	-4.7	-3.4	0.4	7.0	-2.8	-3.1	1.0	2.5	-3.5
建設業	15.1	-10.3	-13.9	4.7	11.1	5.9	-10.3	2.7	13.5	1.4	2.7	19.8	20.1	13.0	7.2	16.9	17.2	11.2
製造業	-6.5	-14.2	-8.7	-16.6	4.6	-7.3	-3.0	-9.4	-16.3	-22.0	-18.1	-17.5	-4.6	-11.2	-10.7	-13.6	-7.3	-15.3
流通・商業	-0.4	-17.5	-3.2	-12.1	4.1	1.3	2.4	-1.2	4.7	-12.6	-5.8	-11.1	-3.5	-14.9	-12.2	-2.3	-8.3	-13.0
サービス業	16.7	-5.6	12.3	5.7	14.6	13.8	23.3	11.4	15.5	23.8	15.1	17.5	21.7	5.1	5.9	10.2	14.0	8.8

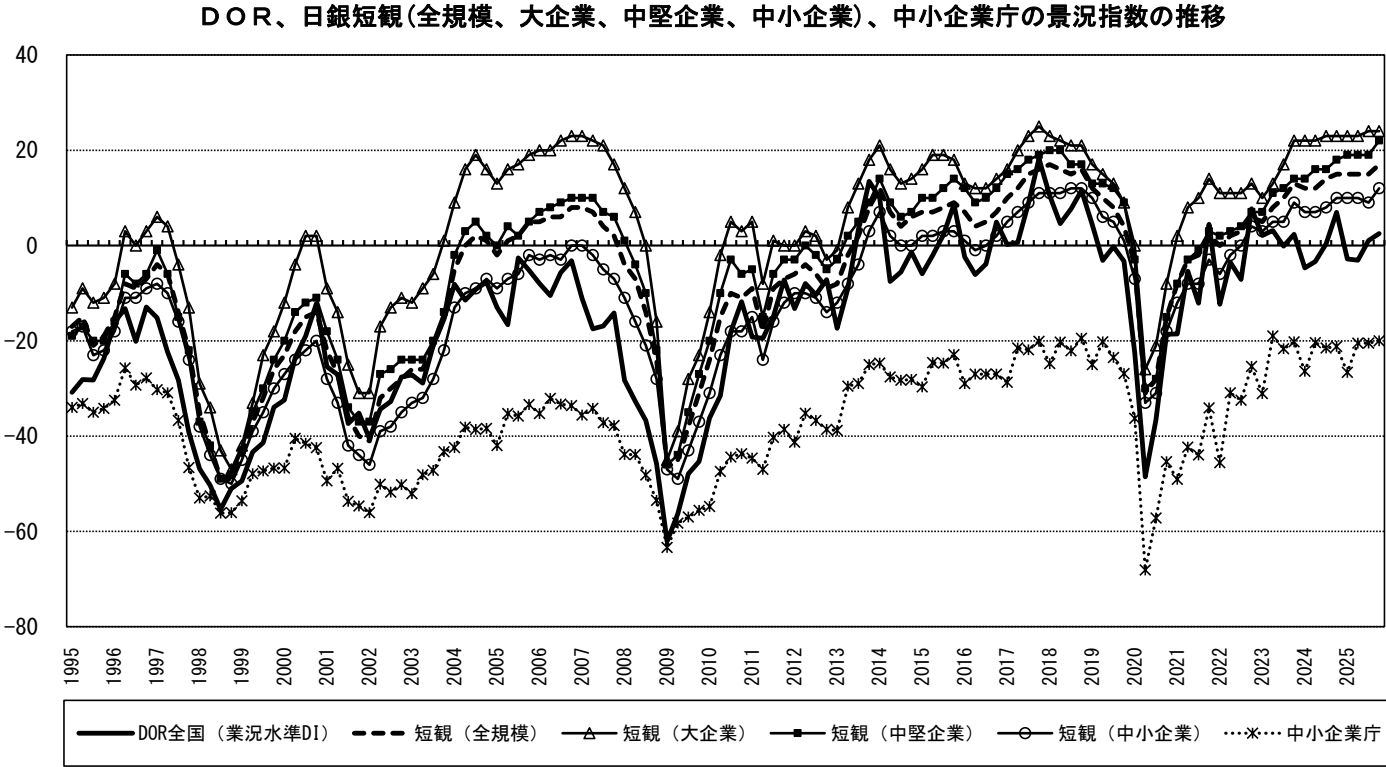
売上高(前年同期比) 増加マイナス減少割合%																		見通し
DI表	Ⅳ	22 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	23 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	24 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	25 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	26 I
全業種	9.8	-1.1	9.6	9.1	15.2	13.7	11.4	9.6	6.1	-1.2	6.4	9.0	10.1	12.8	10.4	8.7	4.9	5.8
建設業	-0.7	-20.3	-6.4	-2.1	3.5	-5.2	-9.7	0.0	0.0	-5.1	0.0	7.1	0.0	9.3	2.1	4.4	5.3	6.5
製造業	16.0	12.5	11.7	11.1	20.3	17.1	11.4	7.4	-7.8	-10.4	-6.5	1.3	4.9	12.4	13.0	3.3	2.9	7.5
流通・商業	2.0	-6.5	5.9	7.0	11.9	12.8	16.0	8.8	17.0	-6.2	13.6	4.9	7.3	7.1	3.4	6.3	-1.3	-5.8
サービス業	19.0	0.6	23.6	19.6	22.9	26.0	21.1	21.3	14.3	21.4	19.5	23.7	27.9	22.0	20.7	23.0	11.8	14.2

経常利益(前年同期比) 増加マイナス減少割合%																		見通し
DI表	Ⅳ	22 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	23 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	24 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	25 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	26 I
全業種	-1.2	-10.8	-0.7	-6.1	-2.4	-3.0	2.9	-1.3	-3.2	-4.9	-1.3	0.8	3.7	2.6	3.7	1.2	-0.6	0.8
建設業	-9.5	-23.2	-19.4	-4.3	-12.3	-13.5	-6.8	-9.9	-2.6	-4.3	-1.4	4.6	6.7	7.1	-0.5	4.9	1.8	1.8
製造業	4.7	-6.6	-0.4	-14.0	-6.2	-9.2	0.8	-2.9	-12.8	-18.1	-10.9	-5.1	2.1	0.4	6.0	-0.7	0.0	5.0
流通・商業	-8.1	-16.3	-4.4	-7.6	-1.2	4.3	5.4	-5.5	0.4	-8.5	-0.8	-4.1	-5.4	-6.2	-1.7	-2.7	-3.1	-9.6
サービス業	4.7	-0.6	18.8	7.0	10.8	4.1	8.2	12.9	4.0	17.3	12.0	9.5	13.1	9.5	9.4	6.0	-1.3	5.8

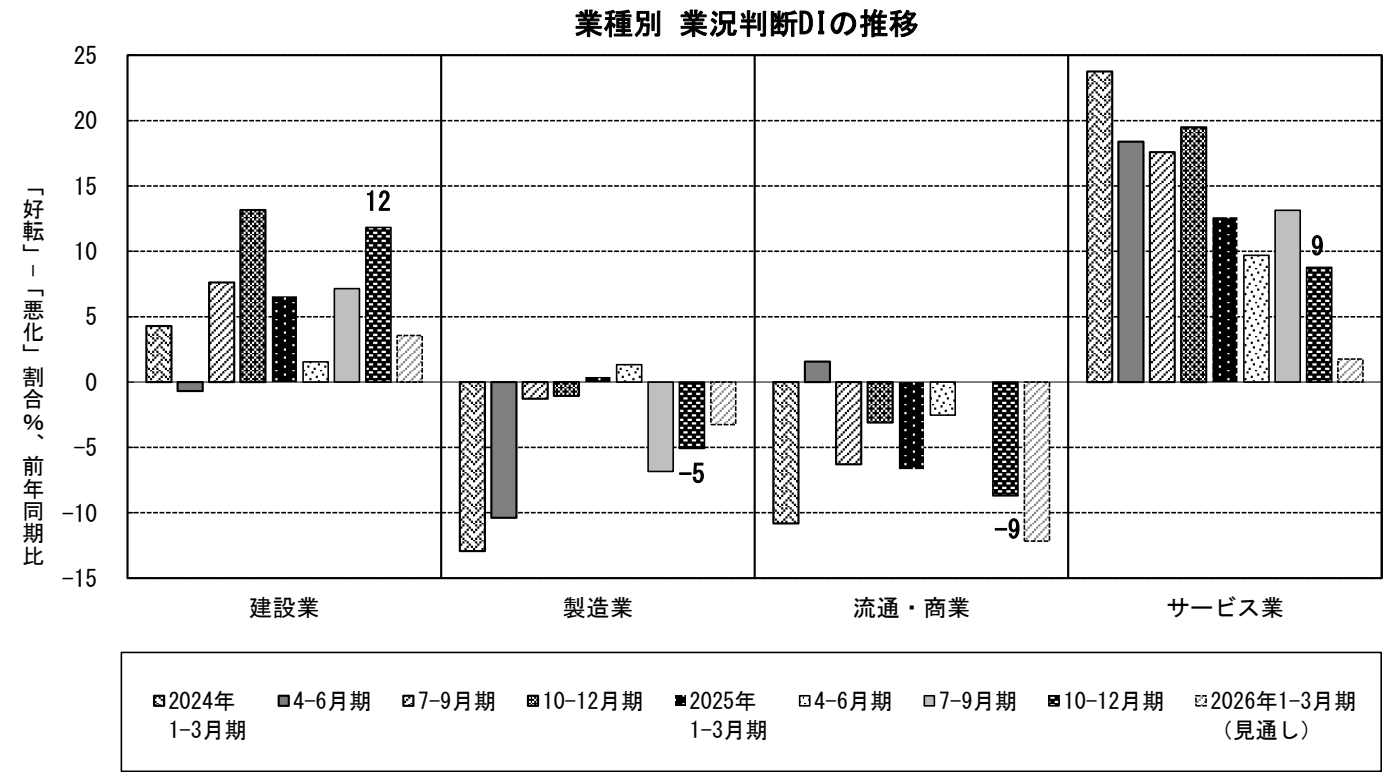
仕入単価(前年同期比) 上昇マイナス下降割合%																		見通し
DI表	Ⅳ	22 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	23 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	24 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	25 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	26 I
全業種	61.7	67.8	80.9	82.0	83.9	80.3	71.4	72.5	72.0	64.7	70.8	69.7	71.8	72.3	67.1	61.7	63.4	55.7
建設業	79.5	83.4	92.2	91.9	93.7	91.2	80.0	78.5	80.7	78.0	75.2	79.3	79.3	86.1	79.4	76.7	77.5	69.7
製造業	78.9	85.4	93.8	90.5	93.0	88.1	77.6	70.8	72.2	60.3	71.9	74.7	72.7	72.5	69.2	54.6	59.1	53.2
流通・商業	47.8	51.7	71.3	75.4	74.7	71.6	67.0	76.6	69.2	65.2	71.4	67.8	71.1	69.6	62.9	62.0	65.2	55.9
サービス業	41.6	47.8	64.4	68.9	74.8	71.3	62.1	63.5	67.5	59.6	64.3	59.1	65.6	65.2	58.2	59.8	54.8	46.9

売上・客単価(前年同期比) 上昇マイナス下降割合%																		見通し
DI表	Ⅳ	22 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	23 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	24 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	25 I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	26 I
全業種	18.8	24.5	39.1	44.4	48.1	46.3	47.8	48.7	46.3	43.9	49.4	45.0	47.5	48.6	45.0	44.3	44.6	36.8
建設業	20.7	20.3	39.2	48.3	44.7	45.9	54.1	46.2	52.9	51.4	49.0	53.7	54.8	54.2	53.6	57.0	50.6	45.5
製造業	22.8	28.7	45.0	46.9	53.6	51.8	49.2	46.1	42.6	38.5	46.3	42.4	41.5	42.4	40.5	38.6	39.4	28.3
流通・商業	17.3	25.3	43.9	44.5	50.4	46.2	49.6	57.6	48.7	44.2	53.6	43.7	50.6	51.3	49.2	45.2	55.7	48.6
サービス業	14.4	20.0	25.3	36.6	39.4	37.3	35.8	42.4	41.3	44.4	50.3	43.7	46.5	48.6	39.0	41.9	36.3	30.2

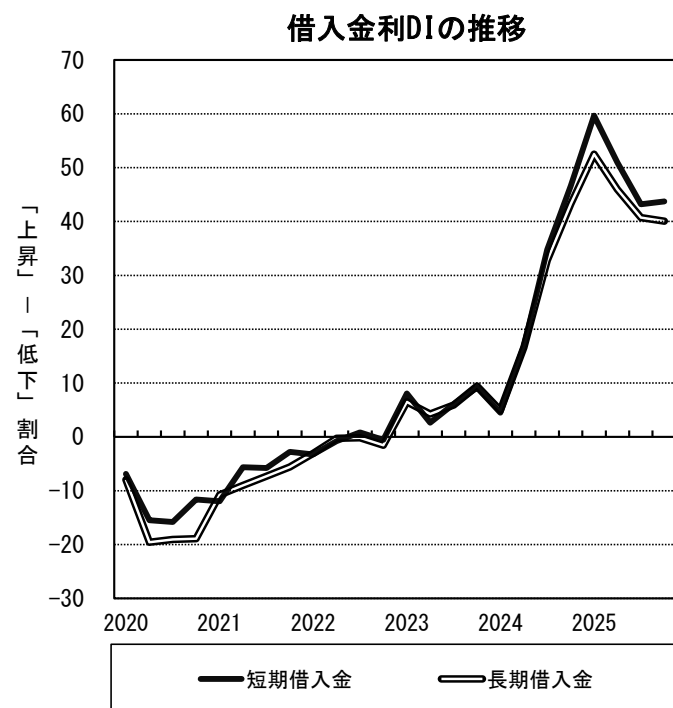
中小企業景気、横ばいが続く



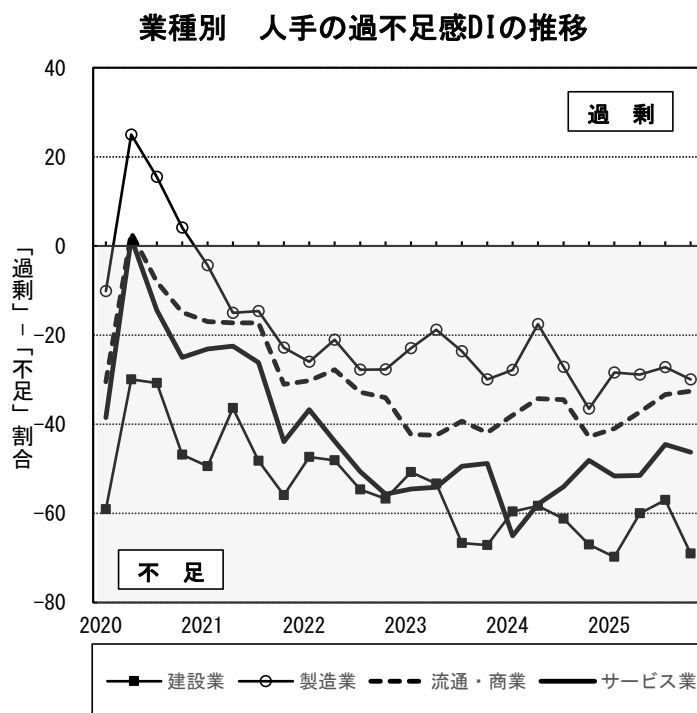
製造業、流通・商業でマイナス圏



## 借入金利 依然として高水準



## 人手不足感 高止まりが続く



## 人件費・仕入価格に根強い負担感

