

同友会景況調査報告(DOR)

(2026年4～6月期)

中小企業景況水面下へ 激変する環境下での生存・成長戦略を

〔概要〕

今期の景況は、業況判断 DI (「好転」－「悪化」割合) は $3 \rightarrow \Delta 5$ と大きく低下した。一方、足元の景況を示す業況水準 DI (「良い」－「悪い」割合) は $\Delta 1 \rightarrow 1$ 、売上高 DI (「増加」－「減少」割合) は $10 \rightarrow 10$ 、経常利益 DI (「増加」－「減少」割合) は $2 \rightarrow \Delta 1$ とほぼ横ばいで推移した。

業況判断 DI では、建設業 ($11 \rightarrow \Delta 16$)、製造業 ($1 \rightarrow \Delta 5$)、流通・商業 ($\Delta 3 \rightarrow \Delta 5$)、サービス業 ($6 \rightarrow 2$) と全業種で悪化、中でも建設業の悪化が目立った。

次期 (2026 年 7～9 月期) は業況判断 DI ($\Delta 5 \rightarrow \Delta 13$)、業況水準 DI ($1 \rightarrow \Delta 7$)、売上高 DI ($10 \rightarrow 1$)、経常利益 DI ($\Delta 1 \rightarrow \Delta 9$) ですべて悪化、売上高 DI 以外マイナス圏となり、先行きの不安感が示された。

採算面では、仕入単価 DI (「上昇」－「下降」割合) が $70 \rightarrow 83$ と上昇、次期は 78 とやや低下を予測。多くの企業からは、中東情勢緊迫化による資材高騰やナフサ由来の資材不足が死活問題化しているという声が上がっている。また、売上・客単価 DI (「上昇」－「下降」割合) も $45 \rightarrow 53$ で上昇したものの、仕入単価 DI との差は $25 \rightarrow 29$ と広がった。

経営上の問題点は「仕入単価の上昇」(54%) と「人件費の負担」「民間需要の停滞」(同率 29%)、「従業員の不足」(29%) の順となっている。

6 月 15 日のアメリカとイランによる戦闘終結に関する覚書合意後も、依然として長期化リスクは消えず、人手不足やコスト増、金利上昇等、困難な状況は続いている。今後は AI 活用による生産性向上に加え、中小企業政策の動向等を見据えた対応が必要になる。自律的な「稼ぐ力」を磨き、地域を支える自社の存在価値を高めうる収益基盤の構築が急務となっている。

〔調査要領〕

- | | |
|---------------|---|
| (1) 調 査 時 | 2026 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 | 2,360 社より 924 社の回答をえた (回答率 39.15%)
建設 173 社、製造業 276 社、流通・商業 216 社、サービス業 252 社、その他 7 社) |
| (5) 平均従業員数 | ①役員を含む正規従業員 39.11 人
②臨時・パート・アルバイトの数 36.06 人 |

【DOR の眼】

中小企業の AI 導入

立教大学 菊池 航

中東情勢の悪化による原材料価格の高騰や人材不足など、中小企業を取り巻く経営環境は大きく変化しています。こうした中で近年注目されているのが AI です。同友会景況調査においても、経営上の努力として AI の導入を掲げる会員企業は少なくありません。そこで今回の DOR の眼は、中小企業における AI の導入に焦点をあてたいと思います。

ここで紹介するのは、Oldemeyer らによる論文「Investigation of artificial intelligence in SMEs: a systematic review of the state of the art and the main implementation challenges」です。この論文は、中小企業と AI に関連する約 1400 件の文献のなかから約 70 の論文を抽出し、中小企業の AI 導入に関する課題を整理したレビュー論文です。

この研究は、中小企業が AI 導入に際して直面している課題を網羅的に整理していますが、多くの研究において共通して指摘されている課題として、次の 3 点を挙げています。第 1 に、AI に関する知識の問題です。AI に関する知識を有する従業員の不足、AI の導入手順や応用に関する知識の不足などが指摘されています。第 2 に、コストの問題です。中小企業は、大企業と比較して、資金が限られています。そのため、外部コンサルタントの活用も容易ではありません。第 3 に、IT インフラやデジタル化の遅れです。一部の中小企業は、まだ AI を活用できる段階に到達していないことも指摘されています。

さらにこの研究では、AI 導入を遅らせる決定的な要因として、経営者の認識や意思決定が指摘されています。少なくない中小企業の経営者が、「AI の具体的な活用方法が分からない」、「AI を導入していなくても会社は機能しているために必要性を感じていない」といった理由から導入を躊躇しています。そのため、中小企業の AI 導入を促進するためには、AI 導入のガイドラインの整備や、AI 導入を評価するためのフレームワークの作成が重要になることが指摘されています。こうしたガイドラインやフレームワークは、公的機関・金融機関・研究者が連携して整備していくべき課題だといえます。

著者らは、現在は AI が企業の競争力に与える影響は大きくないかもしれないが、将来的には状況が変わるだろうと指摘しています。そして、AI の導入は長期にわたるプロセスであるため、今すぐ行動を起こすことが極めて重要である、とも述べています。中小企業そのものの事例ではありませんが、中小企業支援の現場における AI 活用として、広島銀行の取り組みは示唆的です。日本経済新聞によれば、広島銀行は、補助金の申請書作成に AI を導入し、2～3 週間かかっていた作業を 10 分程度に短縮しました。そして、効率化によって生まれた時間を、取引先との面談やコンサルティングに活用しています。まずは、自社の業務のどこに負担や非効率があるのかを点検し、小さな業務改善から試してみることが第一歩になるのではないのでしょうか。

中小企業景況水面下へ 激変する環境下での生存・成長戦略を 2026年4～6月期

[Ⅰ] 業況	4
〔国内外情勢〕	4
中東情勢と世界経済	
AI・半導体主導の景気と日本経済	
進む円安と利上げ	
高市内閣の骨太の方針	
〔概況〕	6
業況判断は水面下へ下落、業況水準はやや好転	
次期は、業況判断 DI、業況水準 DI ともに下落の見通し	
〔売上高〕	7
売上高は、前期並み。建設業の不調が顕著	
次期の売上高は、下落の見通し	
〔経常利益〕	8
経常利益は、水面下へ下落	
次期の経常利益は、今期よりさらに下落の見通し	
[Ⅱ] 金融・物価	10
〔金融動向〕	10
資金繰り足元好転、製造・小規模で大幅緩和	
高止まりが続く借入金利の上昇圧力	
〔物価動向〕	11
仕入単価の上昇圧力、再び全面化	
売上・客単価は改善も、コスト上昇に追いつかず	
[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、共に今期もプラス側をほぼ横ばい	
〔雇用〕	13
人手不足感は今期で多少弱まったものの高止まり	
多面的な人材確保の取り組みで防衛的賃上げから先読みの採用へ	
[Ⅳ] 設備投資	15
設備投資の実施割合は横ばい、製造業が前期予想を大きく下回る	
設備投資目的は「能力増強」が最多、AI 活用による合理化も	
計画なしの理由は「自業界の先行き不透明」が建設業で急浮上	
地域経済圏別、企業規模別の動向	
設備の不足感は少し弱まる、建設業と製造業の不足感は弱まる	
[Ⅴ] 業種別動向	18
(a) 建設業	18
中東情勢の影響大、主要指標は二桁の大幅悪化	
設備工事業で業況が大幅に悪化	
(b) 製造業	20
業況水準は回復するも、業況判断は悪化	
業種間のばらつきは大きい	
先行きはやや悪化	
(c) 流通・商業	21
今期の主要指標は、一部でプラスであるが、次期以降は悪化の見通し	
卸売業がプラス基調、中間財市場の混乱により、買い占め・転売が懸念される	
(d) サービス業	23
今期はやや悪化、次期はさらに悪化見通しで、売上高 DI 以外はマイナス圏に	
対個人サービス業で急激な悪化、業種間で景況感分かれる	
人材対応から物価高に対応の軸がシフト、生産性向上の取組が加速	
[Ⅵ] 経営上の問題点	25
選択肢の改訂にあたって	
中東情勢の悪化が仕入単価の上昇や民需停滞をもたらす	
建設業、製造業、流通商業では「仕入単価の上昇」が顕著	
企業規模別、地域経済圏別のいずれも「仕入単価の上昇」が第 1 位となる	
[Ⅶ] 経営上の力点	27
全体動向：人材の確保から教育・育成・定着までの取り組みに注力	
業種別の動向：共通の人材難に対する付加価値向上策に特徴あり	
企業規模別の動向：大きな企業規模では人材確保と IT・DX・AI の活用重視、小規模では付加価値と新規受注重視。	
回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から	30
2026 年 4～6 月期 DOR オプション調査 DOR 回答企業の「中東情勢の影響」について	31

質問項目変更について

今期（2026年4～6月期）の調査から、会員中小企業の現状をよりの確に反映し、調査を充実させるため、調査票（アンケート用紙およびウェブ調査）の調査項目を改訂しました。改訂に伴って今回のDORでは、①一部の調査データの数値の連続性のための調整、②調査項目が変更・新設されたことによる分析上の配慮、が行われていることをご了承ください。

〔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〕

2026年2月末に始まった中東での戦争は、世界経済に大きな影響を与えた。6月17日に米国とイランの間で戦闘終結に向けた覚書が交わされ、協議が開始されたが、その行方はまだはっきりしない。高騰した原油価格の低下は見られるものの、戦争や市場構造の変化の影響は今後も世界経済に影響を与えていく。

日本経済は日銀短観や株価にAI・半導体需要の拡大の効果があらわれている一方、世帯消費支出は実質マイナスが続き、「AI主導の回復広がり欠く」状態にある。企業倒産件数も昨年と比べ増え、しばらく続く中東戦争の影響から先行きへの懸念は強い。ますます強まる円安と利上げも経済に影響を与えていく。

高市政権は「成長重視」姿勢を強く打ち出した新たな骨太の方針作成を進め、7月には閣議決定される予定である。従来の内閣とは異なる経済運営が日本経済にどのような影響を与えることになるのか、注視する必要がある。

中東情勢と世界経済

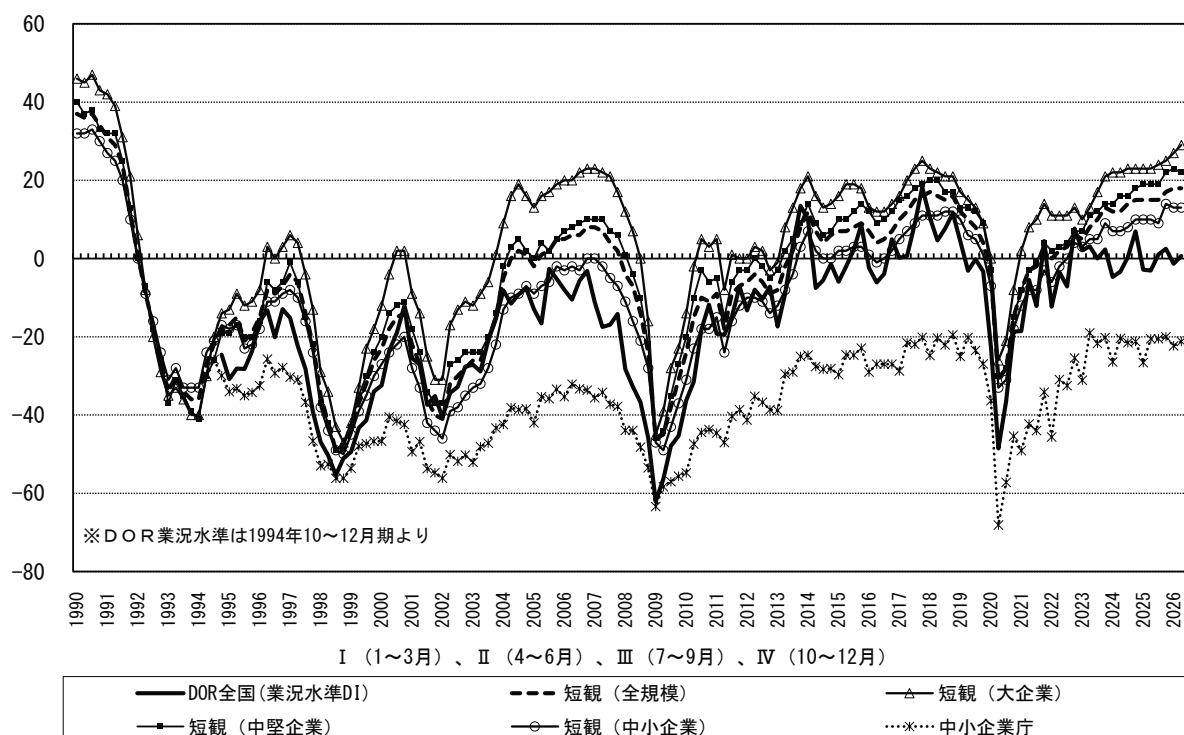
2026年2月28日に米・イスラエルのイラン攻撃に始まった中東での戦争は、周辺国にも広がり、多くの人命が失われるとともに、ホルムズ海峡封鎖による影響は世界経済、日本経済を襲った。6月3日に発表されたOECDの世界経済見通しでは、中東での戦争に対し「短期的な混乱シナリオ」と「混乱長期化シナリオ」の二つの数字を示し、戦争が長期化した場合の26年成長率は0.7ポイント低い2.1%になるとした。

中東での戦争は、6月17日米・イラン両国大統領の戦闘終結に向けた14項目の覚書への署名・発効によって最終合意をめざした協議に入ることになったが、協議の行方は7月初めの段階では不透明である。戦争後に大きく上昇した原油価格は下落したものの、中東依存脱却や代替エネルギー移行などリスク分散は進行し、市場構造は大きく変わり、世界経済・金融情勢は容易には回復しないという見方が強い（「日経新聞」6月27日）。建材など石油化学製品の上昇も続き、資材高騰と不足による企業経営や生活への影響はしばらく続く。

AI・半導体主導の景気と日本経済

中東情勢が緊迫化し、エネルギーや資材価格の上昇が重荷になる中、6月の日銀短観では大企業製造業の景況感が5四半期連続で改善し、8年ぶりの高水準となり、大企業非製造業も高水準が持続した。「大企業製造業では半導体やデータセンターといったAI関連需要が堅調に推移し、幅広い業種の景況感の改善につながった」（「日経新聞夕刊」7月1日）とされている。また、6月18日には日経平均株価は7

DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



万円台となり、時価総額は年初から 218 兆円増加した。時価総額増加分の過半は AI 関連企業 7 社が占め、株価上昇の偏りが強くなっている（「日経新聞」6 月 19 日）。

AI・半導体関連主導の景気は日銀短観や株価にプラスに影響したものの、実体経済への波及については勢いに欠けている。厚生労働省の発表した実質賃金指数は直近の 5 月まで 5 カ月連続プラスとなっているものの（毎月勤労統計調査）、5 月の世帯消費支出は 6 カ月連続のマイナスを示した（家計調査）。円安、株高、AI・半導体関連需要、賃上げが消費の拡大サイクルに結び付いておらず、「AI 主導の回復広がり欠く」（「日経新聞」7 月 5 日）状態となっている。

東京商工リサーチの企業倒産状況では、2026 年上半期の企業倒産件数は前年同期比 7.1% 増加、特に 6 月は前年同月比で 20.4% 増加となった。日銀短観では、中東情勢の影響の拡大懸念もあり、7 月以降の先行きについては大企業、中小企業ともに悪化が見込まれているなど、まだまだ日本経済の動向には注意が必要である。

進む円安と利上げ

2022 年から始まった円安の流れは 26 年に入っても持続し、政府・日銀は円安進行に歯止めをかけるため 4 月から 5 月にかけて約 12 兆円の円買い・ドル売り介入を実施した。しかし、その後も円安は進み、7 月初めには 1 ドル 162 円台となり、プラザ合意後の 1986 年 12 月以来の水準となった。米景気の拡大もあり、ドル買いの動きは世界的に今後も続くと考えられている。

日銀は 6 月 16 日の金融政策決定会合で政策金利 1% の利上げを半年ぶりに決めた。中東紛争後の広範な値上げによるインフレ加速リスクを抑えるためであり、円安による輸入インフレへの懸念もあった。政策金利 1% は 31 年ぶりの水準であり、今後は、企業の値上げがさらに広がる秋に再度利上げが行われる可能性が指摘されている。

高市内閣の骨太の方針

6月30日の経済財政諮問会議で2026年の骨太方針の原案が示され、7月中に閣議決定される予定となっている。高市内閣の経済運営の特徴である「成長重視」姿勢が強く打ち出され、戦略17分野を対象とした官民合わせて370兆円の投資計画を盛り込んだものとなっており、26年度を「責任ある積極財政元年」と位置づけている。一方で、石破内閣で取り上げられた「地域」「賃上げ」への言及が減少し、「財政健全化」の語が消えた。良くも悪くも高市内閣の特徴を反映したものとなっている。従来の内閣とは異なる経済運営が日本経済にどのような影響を与えることになるのか、注視する必要がある。

【概況】

今期の主要指標は、好転している指標もあるが、総合的には悪化傾向に傾いているといえる。業況判断DIは $3 \rightarrow \triangle 5$ 、経常利益DIは $2 \rightarrow \triangle 1$ といずれも水面下へ下落し、採算水準DIも $39 \rightarrow 33$ と下落している。他方、業況水準DIは、 $\triangle 1 \rightarrow 1$ と水面上にわずかに浮上した。売上高DIは、 $10 \rightarrow 10$ と横ばいとなっている。

次期は、業況判断DIは $\triangle 5 \rightarrow \triangle 13$ 、業況水準DIは $1 \rightarrow \triangle 7$ と今期より下落し、業況水準DIは水面下へ落ちる見通しである。売上高DIは $10 \rightarrow 1$ 、経常利益DIも $\triangle 1 \rightarrow \triangle 9$ といずれも下落と、次期はすべての主要指標で悪化見通しとなっている。

業況判断は水面下へ下落、業況水準はやや好転

今期（2026年4～6月期）のDORの調査から、調査票（アンケート用紙およびウェブ調査）の調査項目が改訂された。

今期の調査結果について、はじめに業況判断DIと業況水準DIについて見てみたい。

業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は、 $3 \rightarrow \triangle 5$ と、8ポイント下落し、水面下に落ちこんだ。その内訳については、「好転」は $28\% \rightarrow 26\%$ と前期とほぼ同水準、「悪化」は $25\% \rightarrow 30\%$ と前期より増加、「横ばい」は、 $48\% \rightarrow 44\%$ と前期より減少となっている。

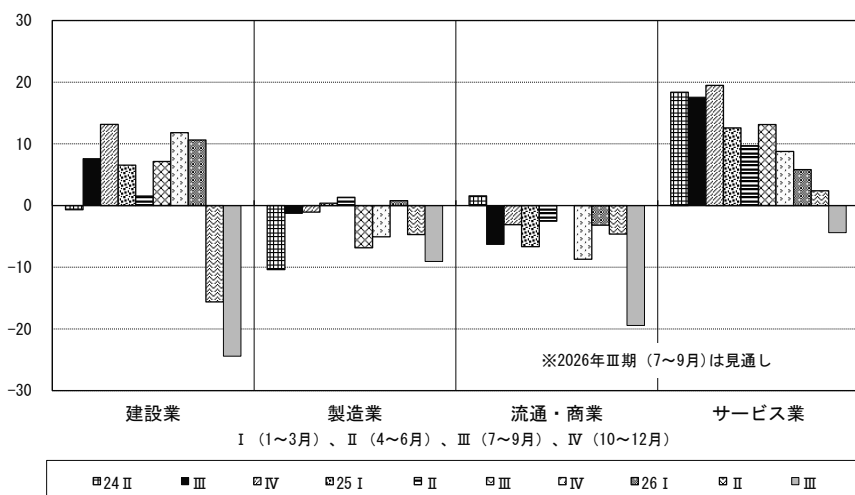
業種別では、業況判断DIは、建設業では $11 \rightarrow \triangle 16$ へ大きく下落。製造業では $1 \rightarrow \triangle 5$ へ下落。流通・商業では $\triangle 3 \rightarrow \triangle 5$ へわずかな下落。サービス業では $6 \rightarrow 2$ へ下落となっている。このように今期

の業況判断DIは、4業種すべてで下落している。特に、建設業での下落が顕著である。

他方、足元の景況を示す業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）は、 $\triangle 1 \rightarrow 1$ と、2ポイントの上昇となっている。上昇幅はわずかであるが、これにより水面上へ浮上した。

業種別では、業況水準DIは建設業では $10 \rightarrow \triangle 1$ と、こちらも大きく下落。

業種別 業況判断DIの推移

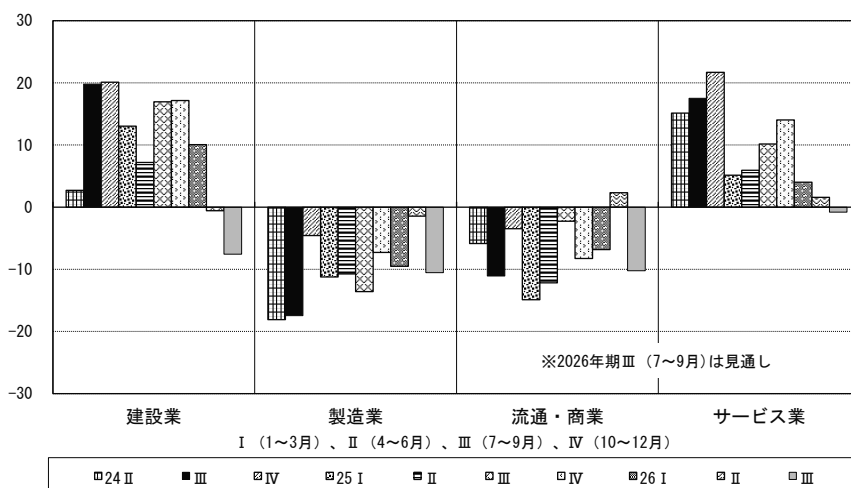


製造業では△10→△1と
上昇、流通・商業では△
7→2へ上昇、サービス業
では4→2とやや下落と
なっている。このように業
況水準 DI は、製造業、流通・
商業で上昇し、建設業で下
落している。

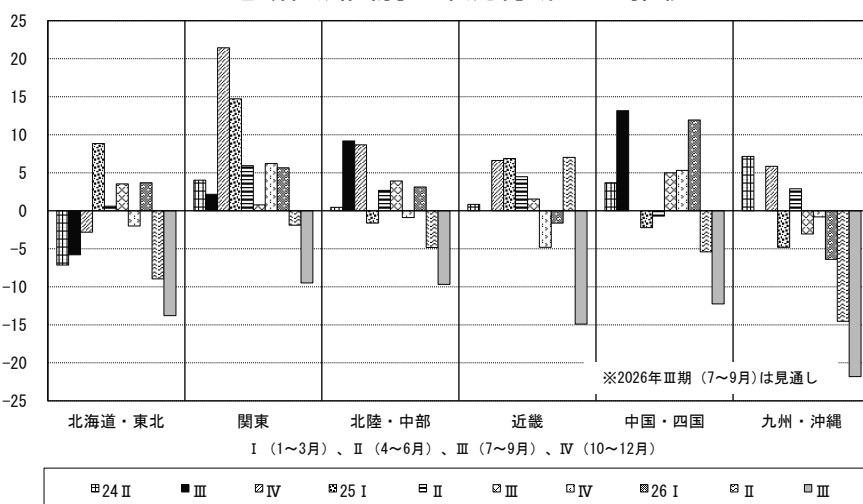
地域経済圏別では、業
況判断 DI は、大都市圏で
は、関東が6→△2、北陸・
中部が3→△5、近畿が△
2→7、地方圏では、北海道・
東北が4→△9、中国・四
国が12→△5、九州・沖
縄が△6→△15となっ
ている。

業況水準 DI は、大都市
圏では、関東が1→6、北陸・
中部が△6→8、近畿が△
7→11。地方圏では、北海
道・東北が7→△8、中国・
四国が2→△7、九州・沖
縄が△2→△11となっ
ている。

業種別 業況水準 DI の推移



地域経済圏別 業況判断 DI の推移



次期は、業況判断 DI、業況水準 DI ともに下落の見通し

DOR の次期（2026 年 7 ～ 9 月期）の見通しはどうか。業況判断 DI は△5→△13 と、今期より下落の見通しである。業況水準 DI は1→△7 と、こちらも今期より下落の見通しである。今期は業況水準が僅かに好転していたが、次期の見通しは、業況判断 DI と業況水準 DI いずれも厳しいものとなっている。

業種別の次期見通しはどうか。業況判断 DI は、建設業が△16→△24、製造業が△5→△9、流通・商業が△5→△19、サービス業が2→△4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△1→△8、製造業が△1→△11、流通・商業が2→△10、サービス業が2→△1となっている。

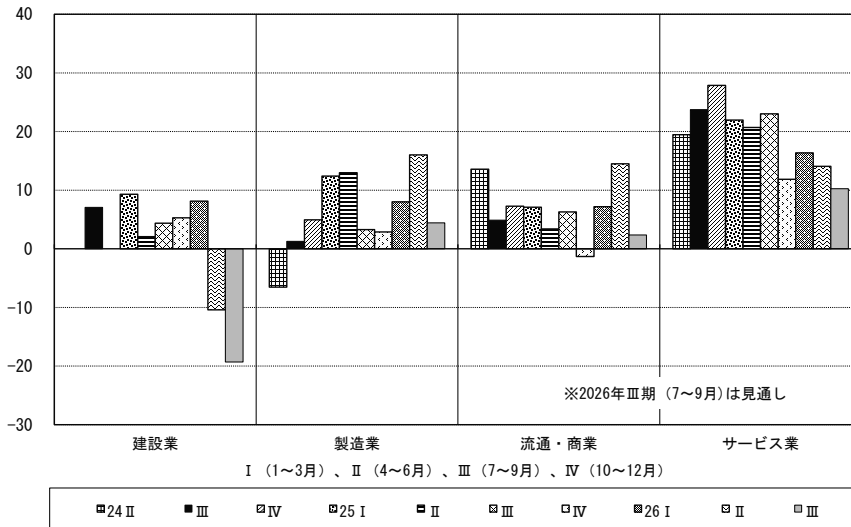
[売上高]

売上高は、前期並み。建設業の不調が顕著

今期の売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では10→10 と、横ばいとなっている。

4 業種別では、建設業が8→△10 へ大きく下落。製造業が8→16 へ上昇。流通・商業が7→14 へ上昇。サービス業が16→14 と横ばいとなっている。このように今期の売上高 DI は、製造業、流通・商業で

業種別 売上高 DI の推移



上昇し、建設業で下落している。この傾向は、前述の業況水準 DI の 4 業種別と同じ傾向といえる。両指標から、建設業の厳しい現状が窺える。

地域経済圏別では、大都市圏では、関東が 12 → 13、北陸・中部が 10 → 11、近畿が 15 → 21。地方圏では、北海道・東北が 8 → 8、中国・四国が 13 → 11、九州・沖縄が 2 → △ 5 となっている。

次期の売上高は、下落の見通し

次期の売上高 DI の見通しは、全業種では 10 → 1 と、今期より下落の見通しである。

4 業種別の売上高 DI の見通しは、建設業が △ 10 → △ 19、製造業が 16 → 4、流通・商業が 14 → 2、サービス業が 14 → 10 となっている。このように売上高 DI の次期の見通しは、4 業種すべてで今期より下落の見通しである。今期の売上高は前期並みを保っていたが、次期の見通しは厳しいといえる。

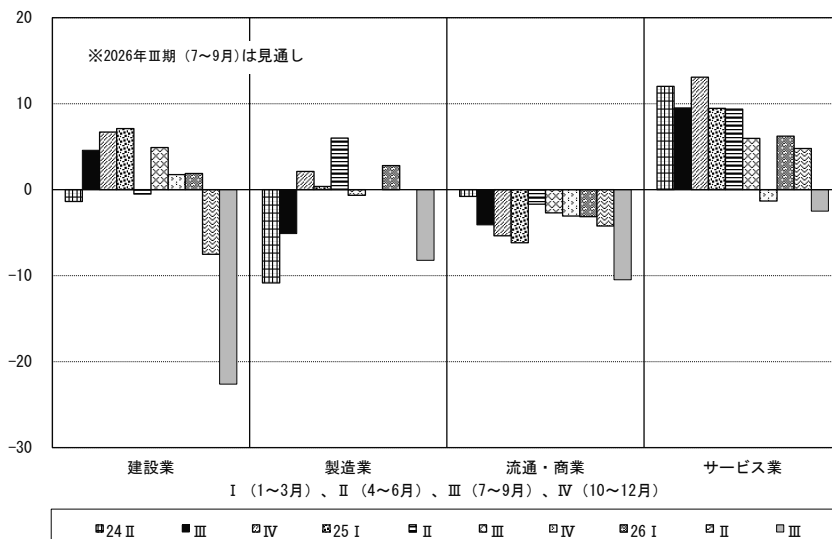
【経常利益】

経常利益は、水面下へ下落

今期の経常利益 DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では 2 → △ 1 と、3 ポイントの下落となっている。下落幅は小さいものの水面下への下落となっている。

採算水準 DI（「黒字」－「赤字」割合）は、全業種では 39 → 33 と、こちらも下落している。

業種別 経常利益 DI の推移



4 業種別の経常利益 DI では、建設業が 2 → △ 8 へ下落、製造業が 3 → 0 へ下落、流通・商業が △ 3 → △ 4、サービス業が 6 → 5 とほぼ横ばいとなっている。このように今期の経常利益 DI は、建設業、製造業で下落し、流通・商業、サービス業では前期並みとなっている。

4 業種別の採算水準 DI では、建設業が 43 → 19 へ下落。製造業が 28 → 37 と上昇。流通・商業が 40 → 33

へ下落。サービス業が43→38へ下落となっている。このように今期の採算水準DIは、製造業のみ上昇しており、建設業、流通・商業、サービス業で下落している。

地域経済圏別の経常利益DIでは、大都市圏では、関東が2→5、北陸・中部が△2→△9、近畿が10→15。地方圏では、北海道・東北が9→0、中国・四国が4→3、九州・沖縄が△7→△13となっている。

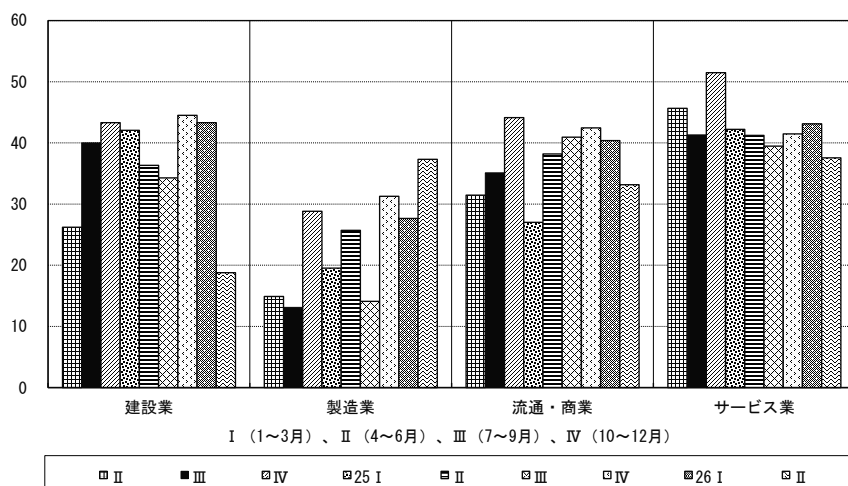
次期の経常利益は、今期よりさらに下落の見通し

次期の経常利益DIの見通しはどうか。全業種では、△1→△9と、今期より下落の見通しである。

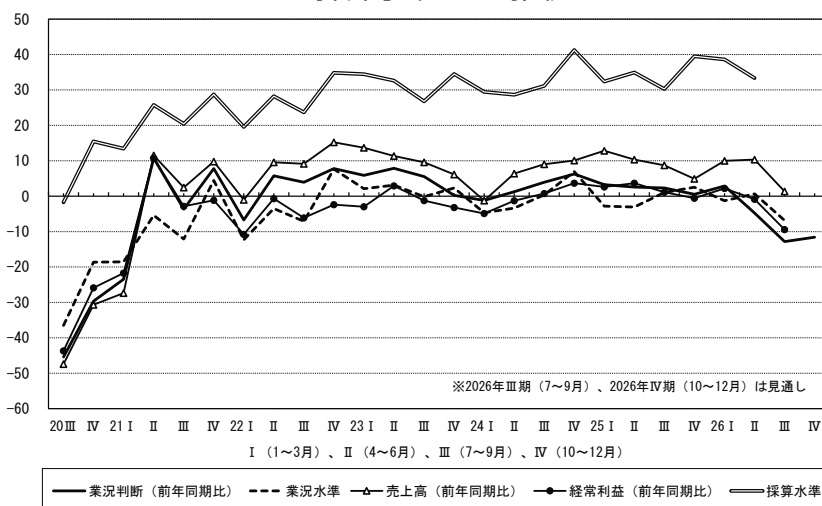
4業種別の経常利益DIの見通しは、建設業が△8→△23、製造業が0→△8、流通・商業が△4→△10、サービス業が5→△3となっている。このよ

うに経常利益DIの次期の見通しは、4業種全てで今期より下落の見通しとなっている。

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〕

資金繰りは大幅に改善した。とくに製造業や小規模企業で窮屈感が緩和している。借入金利は前期調査時の急上昇からやや低下したものの、短期・長期とも高い水準が続いている。借入難度は安定しているものの、今後は利払い負担が利益を圧迫する懸念も考えられるため、足元の改善は価格転嫁や採算管理、手元資金確保に取り組む猶予期間とみる必要がある。

資金繰り足元好転、製造・小規模で大幅緩和

2026年4～6期の資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」割合）は、前期よりも大幅に余裕超過幅が拡大して18となった。

業種別にみると、建設業（19→29）、製造業（2→13）、流通・商業（14→21）の資金繰り余裕感がかなり増している。なかでも前期まで余裕超過幅がきわめて小さかった製造業の大幅改善が注目される。また、サービス業（9→13）の資金繰りもわずかに改善している。

地域経済圏別では、関東（8→19）、北陸・中部（14→24）、近畿（4→21）で資金繰りの余裕感が大きく改善しており、中国・四国（4→11）も改善幅が大きい。北海道・東北および九州・沖縄は前期調査並みの水準が続いた。

企業規模別では、20人未満（△3→6）の資金繰りが余裕超過に転じた点、さらに20人以上50人未満（20→31）の余裕超過幅が大幅に改善された。50人以上100人未満（27→30）、100人以上（32→36）でもわずかに余裕超過幅が拡大する結果となった。

高止まりが続く借入金利の上昇圧力

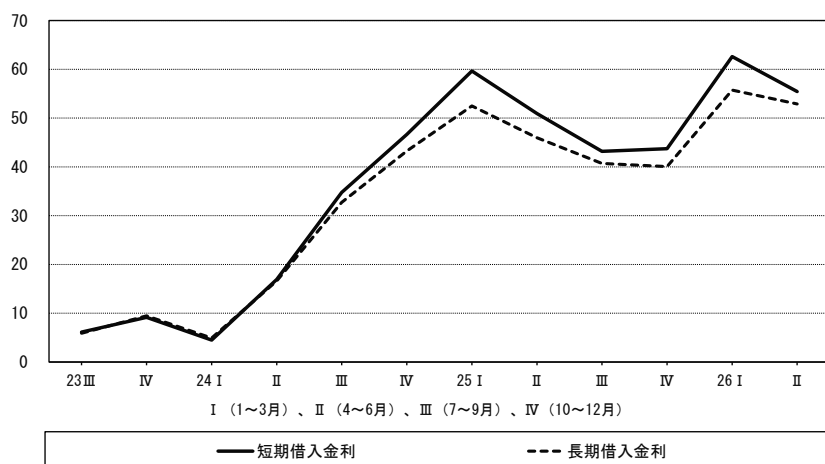
短期・長期金利ともに前期の急上昇局面から一服したとはいえ、金利負担の増加リスクはなお残っている。

短期資金の借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、前期から8ポイント低下して55となった。もっとも、変化の内訳をみると、「上昇」から「横ばい」への移行にとどまっており、前期で確認された借入金利の上昇圧力は実質的に高止まりしている状況である。業種別では、流通・商業（62→61）

で高水準が続き、残る3業種もDI値が50を上回っている。企業規模別では、20人以上50人未満（71→60）と50人以上100人未満（68→56）で仕入単価の上昇圧力が大きく緩和しているものの、すべての企業規模においてDI値が50を超え、引き続き高水準にある。

長期資金の借入金利DI（56→53）も、引き続き高水準で推移している。業種

短期・長期資金 借入金利 DI の推移



別では、建設業（58→50）、製造業（60→55）、流通・商業（52→54）、サービス業（52→52）とも50台が続いた。企業規模別では、100人未満の各規模において上昇圧力が緩和し、100人以上の企業（59→65）のみ上昇圧力が強まっている。

こうした金利環境のもとでも、資金の借入難度DI（「困難」－「容易」割合）は、短期資金（△26→△25）、長期資金（△26→△24）とも前期並みの水準が続いている。また、借入金の有無（「有り」の割合）も80.4%と、前期の78.5%からやや上昇した。これらの点から、銀行の貸出姿勢が急速に引き締まっているというより、金利負担だけが先行して強まっている状況とみることができる。

もっとも、借入難度が安定しているからといって、金融環境を楽観的にみることにはできない。問題の中心は、資金を確保できるかどうかから、調達した資金に伴う負担に耐えられるかどうかへと移りつつある。今後、こうした金利上昇が利払い負担として本格的に表面化すれば、利益の圧迫を通じて、資金繰りの余裕感が再び失われる可能性がある。それゆえ現時点の資金繰り改善は、安心材料というよりも、価格転嫁、採算管理、手元資金の確保に取り組むための猶予期間として捉える必要がある。

【物価動向】

仕入単価が急上昇し、建設業・製造業を中心にコスト上昇圧力が全面化している。売上・客単価も改善したが、仕入単価との差は拡大しており、価格転嫁はなお不十分である。物価の沈静化を前提にせず、原価管理や取引条件の見直しを通じた採算確保が求められる。

仕入単価の上昇圧力、再び全面化

仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、13ポイント上昇して83となった。原材料、エネルギー、輸送費、人件費など複数のコスト要因が重なり、幅広い業種で仕入価格の上昇が再び経営を圧迫している。

業種別では、建設業（80→92）、製造業（72→90）で仕入単価の上昇圧力が非常に強い。また、流通・商業（69→81）のDI値も80台に達し、サービス業（61→69）でも上昇が確認される。地域経済圏別では、北海道・東北（67→89）や九州・沖縄（63→82）、関東（63→80）をはじめ、各地で強い上昇圧力が確認される。

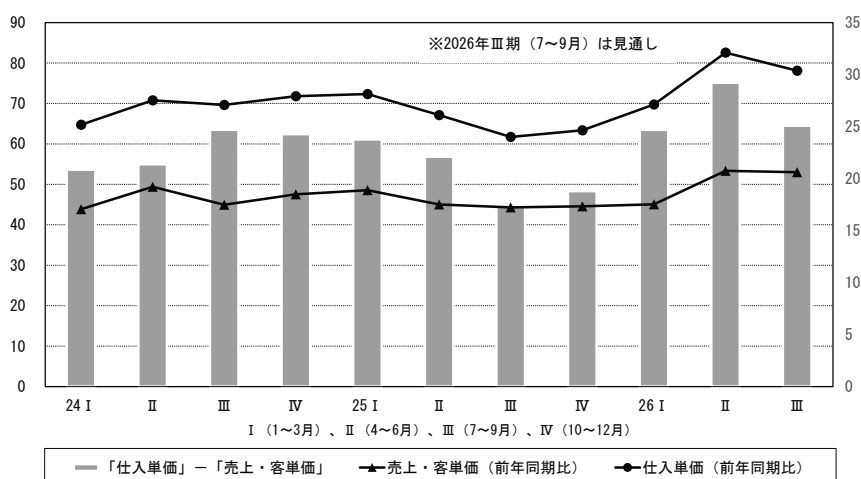
さらに企業規模別では、20人未満（70→81）、20人以上50人未満（70→85）、50人以上100人未満（66→84）、100人以上（73→78）など、規模が小さな企業ほど強い上昇圧力を受けている。

売上・客単価は改善も、コスト上昇に追いつかず

売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、前期から8ポイント上昇したが、仕入単価DIと売上・客単価DIの差は、前期よりも拡大する結果となった。

業種別に売上・客単価DIをみると、建設業（53→67）、流通・商業

仕入単価DI、売上・客単価DIとその差の推移（全業種）



(49 → 59)、製造業 (41 → 53) で上昇がみられる。地域経済圏別では、北海道・東北 (47 → 63)、関東 (39 → 57)、中国・四国 (42 → 58) で単価の上昇が確認されたものの、その他の地域は前期調査並みの水準が続いた。さらに企業規模別では、20 人未満 (42 → 53)、20 人以上 50 人未満 (45 → 51) で大きな単価の上昇がみられたが、100 人以上 (56 → 52) では上昇幅が縮小する結果となった。

次期は、仕入単価の上昇圧力がわずかに緩和されるとの見方がある一方、売上・客単価は今期並みの水準が続くとみられる。ただし、仕入価格が見通し通りに落ち着くと考えるのはやや楽観的である。現在のコスト上昇は、原材料やエネルギー価格だけでなく、輸送費、人件費、為替の影響などが重なって生じており、一部の要因が和らいでも、仕入単価全体が大きく低下するとは限らない。むしろ当面は、価格転嫁が進んでも採算改善に直結しにくい状況が続くとみるべきである。物価の沈静化を待つのではなく、原価管理、取引条件の見直し、付加価値の明確化を通じて、コスト上昇下でも利益を確保できる経営体質を整えることが求められる。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

〔生産性〕

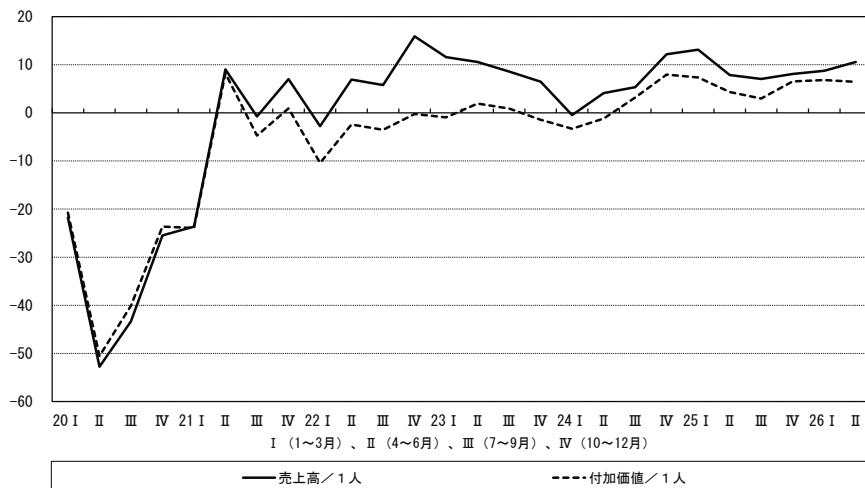
1 人当たり売上高 DI、1 人当たり付加価値 DI は、共に今期もプラス側で、ほぼ横ばいであった。業種別にみると、建設業はマイナス側に転じた一方で、それ以外の業種はプラス側を推移している。会員企業の生産性向上実現に向けた取り組みや、価格転嫁交渉が実を結んできた面があると思われる。

1 人当たり売上高 DI、1 人当たり付加価値 DI は、共に今期もプラス側をほぼ横ばい

1 人当たり売上高 DI (「増加」－「減少」割合) は業種計で 9 → 11 と 9 期連続でプラス側を推移している。業種別にみると、前期まで 3 期連続で全業種がプラス側であったが、今期で建設業が 9 → △6 とマイナス側に転じた。一方、製造業は 6 → 12、流通・商業は 4 → 15 と勢いを増している。サービス業は 18 → 16 と堅調に推移している。企業規模別にみると、20 人未満は 5 → 13 と増加している。また、100 人以上は 17 → 28 と勢いを増している。一方、50 人以上 100 人未満は 12 → 12 と横ばいであった。20 人以上 50 人未満は、今期もプラス側であったが 11 → 3 と勢いが弱くなっている。

1 人当たり付加価値 DI (「増加」－「減少」割合) も、1 人当たり売上高 DI と同様に 7 → 6 とプラス側を横ばいで推移している。業種別にみると、建設業は 3 →

1 人当たり売上高 DI 及び 1 人当たり付加価値 DI



△10とマイナス側に転じた。一方、サービス業は今期で18→16とプラス側をほぼ横ばいで推移している。製造業は4→7、流通・商業は2→7に、それぞれ増加している。企業規模別にみると、すべての規模で3期連続プラス側であった。20人未満は4→9と増加し、50人以上100人未満は5→6とほぼ横ばいであった。一方、20人以上50人未満は7→3、100人以上は22→6と、プラス側であるものの勢いが弱くなっている。

今期においても、「経営上の努力（記述）」から、原材料費、人件費、物流費の上昇に対応するべく、会員企業がDX・AI推進や従業員教育等多面的に取り組んできたことがわかる。また、価格転嫁を実現した旨のコメントが前期より多くなっている。加えて、中東情勢の急変に対して、調達先の見直しや多角化や在庫の見直し等、会員企業が素早く対応していた。このような突発事態への迅速な対応も生産性に関連するDIがプラス側を維持している理由の一つであるように思われる。

【雇用】

正規従業員数DI、臨時パート・アルバイト数DIも、プラス側を堅調に推移している。所定外労働時間DIは今期もマイナス側であったが、企業規模別にみると変化の兆しうかがえた。人手の過不足感DIは前期と比較して多少勢いが弱まったものの、不足感は高止まっている。

人手不足感は今期で多少弱まったものの高止まり

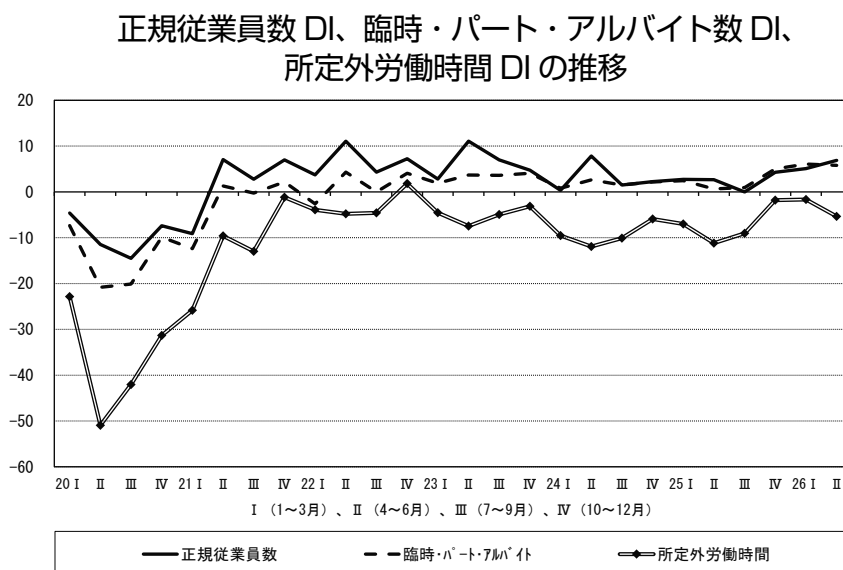
正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は、0→4→5→7と徐々に勢いを増しながらプラス側を推移している。業種別にみると、製造業は3→4→12、流通・商業は前期まで1→7→12と徐々に勢いが増している。サービス業は4→4→3と横ばいながらプラス側を推移している。一方、建設業は9→△2と今期でマイナス側に沈んだ。

企業規模別にみると、0→4→5→7と3期連続でプラス側となっている。前期でマイナス側に転じた20人未満は△2→△1とほぼ横ばいであった。また、20人以上50人未満は11→9とプラス側を堅調に推移している。一方、50人以上100人未満は12→25、100人以上は11→23と、それぞれ大きく動いた。

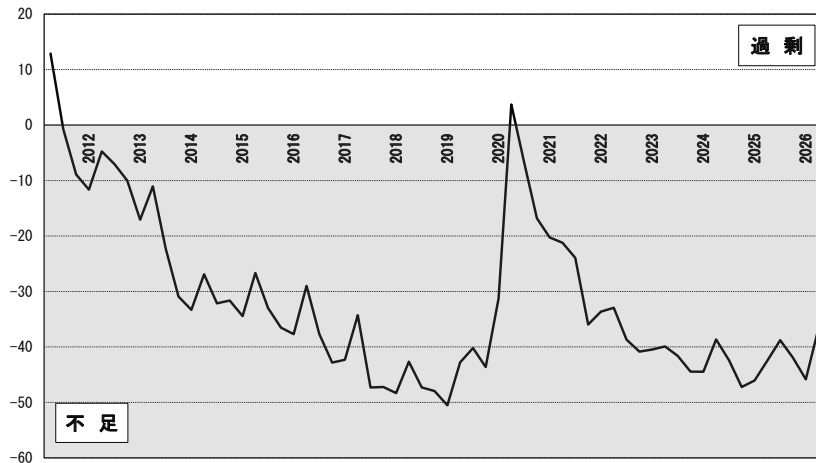
臨時・パート・アルバイト数DI（「増加」－「減少」割合）は、6→6と横ばいであった。業種別にみると、建設業が1→△4とマイナス側に転じた。

一方、製造業は12→8と多少勢いが弱まっているもののプラス側を推移している。また、流通・商業は5→10と勢いを増している。サービス業は17期連続でプラス側を維持しており、今期は3→7と勢いを戻している。

企業規模別にみると、20人未満は6→5、20人以上50人未満は



全業種 人手の過不足感 DI の推移



4 → 2、50 人以上 100 人未満は 12 → 17、100 人以上は 7 → 6 と、いずれもプラス側を堅調に推移している。

所定外労働時間 DI (「増加」－「減少」割合) は、△ 2 → △ 5 と今期もマイナス側であった。前期で 2022 年 10 ～ 12 月期調査以来はじめてプラス側に転じた製造業は 1 → 0 となった。同様に、前期で 2024 年 10 ～ 12 月期以来はじめてプラス

側に転じたサービス業は 1 → △ 3 とマイナス側に転じた。流通・商業も △ 6 → △ 7 とマイナス側を横ばいで推移している。一方、建設業は △ 4 → △ 14 とマイナス側に大きく動いた。

企業規模別にみると、前々期・前期で、部分的に所定外労働時間がプラス側に転じる動きが出てきていたが、今期でも 50 人以上 100 人未満が △ 1 → 6 とプラス側に転じた。100 人以上は △ 11 → △ 5 とマイナス側ではあるものの水面に近づいている。一方、前期で水面上に浮上した 20 人以上 50 人未満は 3 → △ 7 とマイナス側に転じた。また、20 人未満は △ 4 → △ 7 とマイナス側を維持している。

人手の過不足感 DI (「過剰」－「不足」割合) は、△ 46 → △ 37 と 9 ポイント緩和側に動いたものの、強い不足感が続いている。業種別にみると、建設業 (△ 59 → △ 53)、流通・商業 (△ 35 → △ 32) に比べ、製造業 (△ 42 → △ 27)、サービス業 (△ 52 → △ 39) で大きく緩和した点が今期の大きな特徴と言える。

企業規模別にみると、20 人未満は △ 41 → △ 37、20 人以上 50 人未満は △ 46 → △ 30、50 人以上 100 人未満は △ 53 → △ 44、100 人以上は △ 65 → △ 48 と、とくに 20 人以上 50 人未満と 100 人以上で、不足感が大きく緩和方向に動いた。

多面的な人材確保の取り組みで防衛的賃上げから先読みの採用へ

「経営上の努力 (記述)」をみると、新規・中途採用の強化に加えて、パート労働者・外国人実習生の採用等、多様な人材の採用に係る回答が多数みられた。人材確保・流出防止の観点から防衛的賃上げや各種手当の支給水準の引き上げに踏み切った等、人件費の増加に言及する回答もみられた。一方で、中東情勢が落ち着いた後の需要変化を見越した人材確保を進めるという回答もみられた。今期で、会員企業の中には人材の確保・維持のために多面的かつ継続的な取り組みを進めていることに加え、突発的事態の発生への迅速な対応をしつつ、雇用面で先々の変化を見通して動いている企業も見られた。

〔Ⅳ〕 設備投資

今期の設備投資実施割合は33.5%→33.4%と横ばい。業種別でみると、建設業と流通・商業が前期比で下降した。今期は、前期における次期計画割合を下回ったが、特に、製造業におけるマイナス・ギャップが大きかった。次期投資の予想においても製造業への期待が大きいが、中東情勢や円安進行など外部環境の不透明感が払拭される見通しはなく、今期のように前期予想を大きく下回る恐れがある。

設備投資の実施割合は横ばい、製造業が前期予想を大きく下回る

今期の設備投資実施割合は33.5%→33.4%で横ばいとなった。

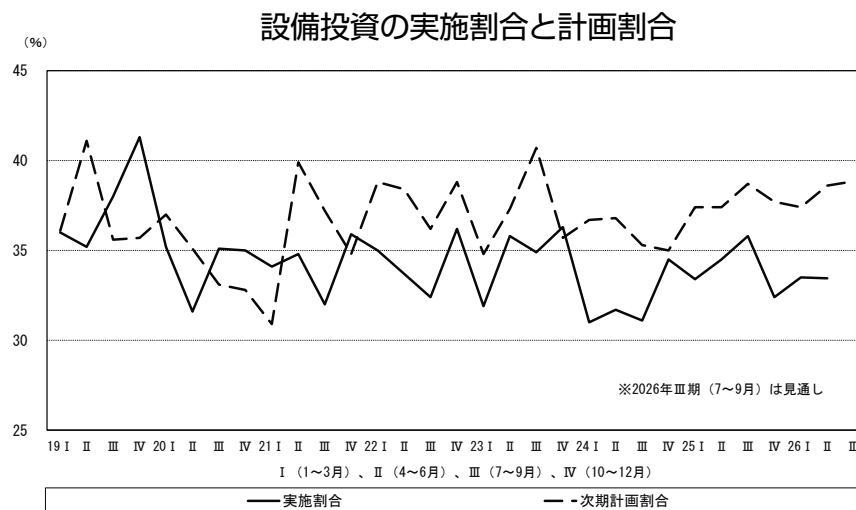
業種別でみると、建設業では前期比3.9ポイント減少(41.0%→37.1%)、製造業では前期比1.2ポイント増加(31.3%→32.5%)、流通・商業では前期比2.9ポイント減少(33.6%→30.7%)、サービス業では前期比6.2ポイント増加(28.8%→35.0%)となった。

前期における次期計画割合(38.6%)に対しては5.2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、建設業では△3.3ポイント(40.4%→37.1%)、製造業では△13.3ポイント(45.8%→32.5%)、流通・商業では△3.5ポイント(34.2%→30.7%)、サービス業では2.4ポイント(32.6%→35.0%)となった。サービス業を除くすべての業種において、前期における次期計画割合を下回った。特に、今期は製造業における次期計画割合とのマイナス・ギャップが大きい。

実施内容をみると、従来と変わらず「機器設備」が48.2%と最多であった(前期比4.0ポイント減)。次いで、「情報化設備」が30.2%(前期比4.1ポイント増)、「自動車等運搬手段」が22.3%(前期比5.2ポイント減)となった。前期は「自動車等運搬手段」が「情報化設備」を上回ったが、今期は通常モードに戻り「情報化設備」が「自動車等運搬手段」を上回った。以下、「事業所・店舗・倉庫」は18.6%(前期比3.1ポイント増)、「土地」は8.6%(前期比1.0ポイント減)、「工場」は8.3%(前期比4.9ポイント増)、「福利厚生施設」は3.7%(前期比0.1ポイント減)と続いた。業種別にみると、「情報化設備」は、建設業(前期比7.3ポイント増)と流通・商業(前期比7.3ポイント増)における上昇幅が大きい。

なお、次期投資計画割合(38.8%)は今期実績(33.4%)を5.4ポイント上回ることが予測されている。業種別では、建設業が6.1ポイント(37.1%→43.2%)、製造業が14.3ポイント(32.5%→46.8%)、流通・商業が5.0ポイント

(30.7%→35.7%)、それぞれ今期実績を上回ることが予測されている。次期の設備投資は、計画見通しのようにいけば、製造業が牽引役になる。ただ、中東情勢など外部環境の不透明感が拭えないと、製造業の場合、今期のように前期予想を大きく下回る可能性がある。



設備投資目的は「能力増強」が最多、AI 活用による合理化も

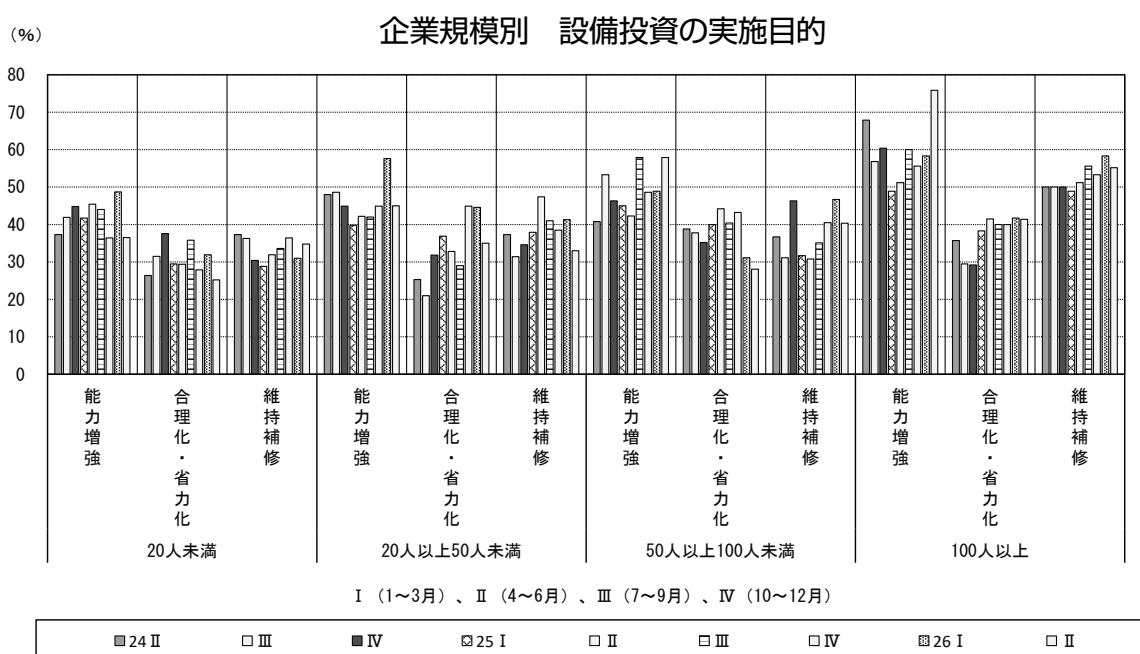
設備投資の実施目的をみると、今期も「能力増強」の割合が47.2%と最多であった（前期比5.6ポイント減）。次いで、「維持補修」が37.3%（前期比2.9ポイント減）、「合理化・省力化」が30.4%（前期比6.7ポイント減）、「新製品・製品高度化」が12.9%（前期比1.0ポイント増）、「その他」が8.9%（前期比2.3ポイント増）、「研究開発」が5.3%（前期比2.9ポイント増）と続いた。業種別でみると、製造業では「能力増強」が前期比6.9ポイント増加、流通・商業では「合理化・省力化」が前期比4.9ポイント増加、サービス業では「新製品・製品高度化」が前期比7.9ポイント増加となった点が特徴的といえる。

「経営上の努力」の記述をみると、今期は、中東情勢に伴う「ナフサ由来の資材調達難（ナフサ・ショック）」の影響を受けた会員企業が建設業・製造業を中心に広がっている点が確認された。これまでも円安に伴う物価高に対して「価格転嫁・値上げ」を進めてきたが、今期は、ナフサ・ショックに伴う資材高騰に対して「価格転嫁の交渉（群馬、重量シャッター部品の製造、各種工場設備等の製造）」を進める動きが加速された点が見て取れた。また、今期は、「AIの活用による業務効率化（岡山、情報サービス業）」を進める会員企業の動きが散見された。慢性的な人手不足と賃上げ圧力のもと、これまでも進めてきたDXのツールとしてAIを本格的に導入する動きと見て取れる。なお、設備投資に影響を与える「金利上昇」に関しては記述があまり見られないが、前期DORオプション調査結果のとおり、それは設備投資の金額がそもそも少額であるためと思われる。いずれにしても、会員企業を取り巻く外部環境は次期においてもネガティブな要因が多いと見られ、製造業の強気な予想に反して、「設備投資をしたいが、先行きが不透明のため、様子見」といった状態が続きそうである。

計画なしの理由は「自業界の先行き不透明」が建設業で急浮上

設備投資実施割合33.4%ということは、66.6%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40.8%と最も高かった（前期比3.1ポイント減）。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24.7%（前期比1.7ポイント増）、「自業界の先行き不透明」が17.9%（前期比3.8ポイント増）と続いた。

業種別でみると、「自業界の先行き不透明」については、製造業と流通・商業の水準が高く（それぞれ



19.7%、24.4%)、建設業では前期比 11.3 ポイント増と急浮上した点が特徴的といえる。「経営上の努力（記述）」にもみられたように、「中東情勢の影響が思ったよりも大きく（三重、エクステリア・リフォーム工事、福祉用具レンタル、訪問看護事業）」、調達部材の不足と工事の遅れ・引き合い減少といったパニック現象が長引いて、業界の先行き不透明感が大きくなったものと見て取れる。

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、関東（2.3 ポイント増）、近畿（6.0 ポイント増）、中国・四国（7.3 ポイント増）の3地域で前期比上昇となった一方、北海道・東北（5.9 ポイント減）、北陸・中部（1.4 ポイント減）、九州・沖縄（8.1 ポイント減）の3地域で前期比下降となった。

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、今期もその傾向通りとなった（20 人未満：25.8%、20 人以上 50 人未満：35.0%、100 人未満：54.3%、100 人以上 45.3%）。変わらず、「20 人未満」の小規模層と大規模層との差は大きい。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 6.9 ポイントの増加（2 期連続）となり、「100 人以上」の大規模層を上回った点が挙げられる。

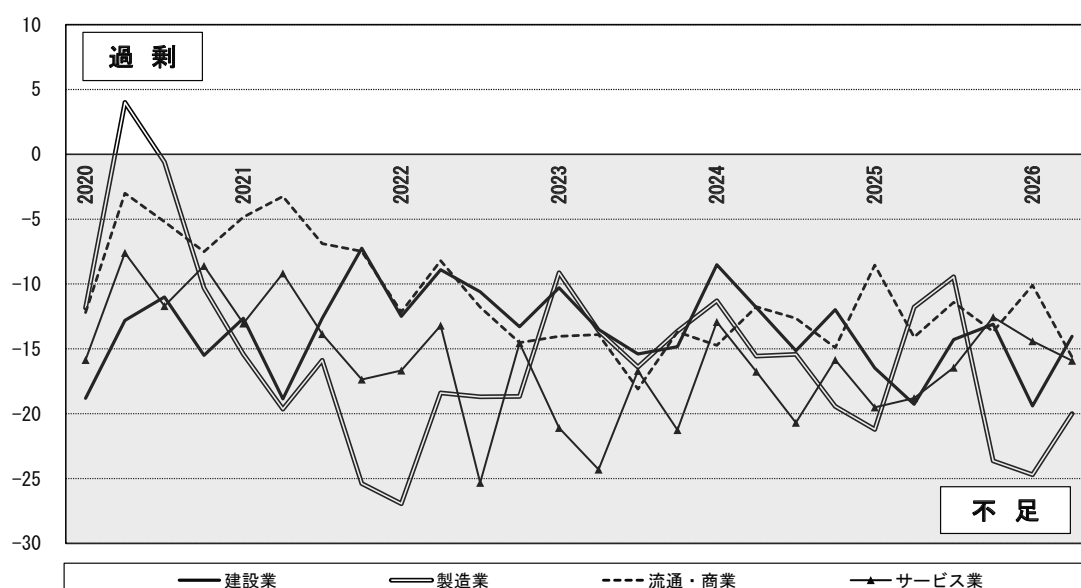
設備の不足感は少し弱まる、建設業と製造業の不足感は弱まる

設備の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は、今期は前期と同水準で推移した（△13→△17→△17→△17）。業種別では、建設業は△19→△14、製造業は△25→△20 となり不足感が弱まったが、流通・商業は△10→△16、サービス業は△14→△16 となり不足感が強まった。これまで2期続いていた製造業における不足感の強まりが一服した点は今期の特徴といえる。

企業規模別でみると、20 人未満△15→△13、50 人未満△22→△20、100 人以上△26→△17 となり、おおむね不足感が弱まった。一方で、100 人未満△8→△25 の中規模層だけは不足感が強まった。なお、23 期連続で、全ての規模においてマイナス（不足側）となった。

地域経済圏別では、北海道・東北が△23→△14、関東が△23→△12、近畿が△19→△15、となり3地域で不足感が弱まった。一方、北陸・中部が△12→△17、中国・四国が△14→△22、九州・沖縄△15→△20 となり3地域で不足感が強まった。なお、24 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

中東情勢の混迷を受けて、建設資材の受注制約や納期遅延、価格改定が相次いでおり、建設業の主要指標は想定を超えるレベルで大幅に悪化した。次期も業況が大幅に悪化することが見込まれており、高い緊張感を持って注視していく必要がある。建設4業種の中でも設備工事業の業況の後退が目立ち、主要指標はコロナ禍の2020年4～6月期と同水準の落ち込みとなった。

中東情勢の影響大、主要指標は二桁の大幅悪化

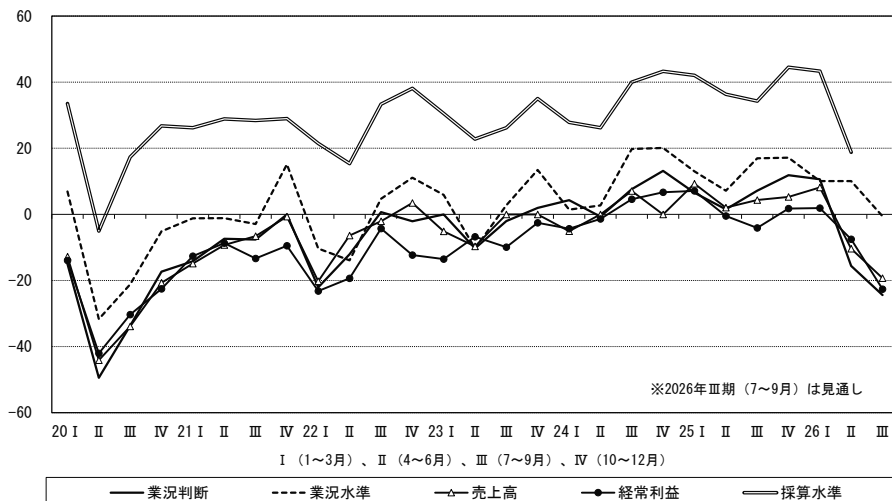
建設業では、中東情勢の影響を受けて、建設資材の受注制約や納期遅延、価格改定が幅広い分野で生じている（一般社団法人日本建設業連合会）。業況判断DIは11→△16と27ポイントの悪化、業況水準も10→△1と11ポイントの大幅な悪化となった。さらに、売上高DIも8→△10と18ポイントの悪化、経常利益DIも2→△8と10ポイントの悪化、採算水準DIも43→19と24ポイントの悪化となり、全ての指標で二桁に及ぶ大幅な落ち込みとなった。「中東情勢の影響が思ったより大きく、需要減退で工事の引き合いが減少している（三重、エクステリア・リフォーム工事）」。「前期における今期見通しは、業況判断DIが3、業況水準DIが8、売上高DIが△1、経常利益DIが△3であったことから、想定を超えるレベルで経営環境が悪化していると考えられる。

採算（経常利益）の悪化は、「仕入額増加」が0→68と急上昇したことが主な要因である。仕入単価DIも80→92と12ポイントの大幅な上昇となっており、ナフサを由来とする建設資材の調達難が経営リスクとなっている。「資材調達困難による経営への影響を最小限に抑えるため、早めの契約、発注をする（埼玉、住宅リフォーム）」といった買い急ぎの行動も散見され、在庫の積み増しによる資金繰りへの影響を懸念する自由回答も見られた。とは言え、2025年12月に全面施行された改正建設業法のもと、「資材の高騰並びに調達難については、価格転嫁と納期が遅れた場合の契約書の見直し（北海道、建築工事、民間住宅工事）」もかなり進んでいるようであり、売上・客単価DIは仕入単価DIに比例して53→67と14ポイントの大幅な上昇となっている。

建設需要の動向を示す指標（前年同期比）では、新規契約工事量DIが4→6と2ポイントの増加と

なっているが、業種別で見ると、設備工事業で14→△29と43ポイントも低下している。手持ち工事量の増減を示す未消化工事量DIは△6→3と9ポイントの増加であった。着工工事量DIは△5→△18と大幅な減少が見られるが、とくに設備工事業（6→△29）の落ち込みが目立つ。外注比率DIも△4→△24と全業種で大幅な低下が見られた。この点については、

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)



「ナフサ不足の影響による材料入手困難が続き、従来の協力会社だけでは需要に応える事が難しくなっている為、新規協力会社の開拓を行っている（東京、建設業）」との自由回答が参考となる。

経営上の問題点を深刻度の高い順に見ると、「仕入単価の上昇」、「従業員の不足」、「民間需要の停滞」（前期5位）となっている。人手の過不足感DIは△59→△53と2期連続で緩和したもの、経営上の力点として「社員教育・育成・定着」と「人材確保」が最上位に挙がっていることから分かるように、依然として深刻な水準であることに変わりはない。

主要指標の次期見通しは、業況判断DIが△24、業況水準DIが△8、売上高DIが△19、経常利益DIが△23となっている。2期連続で業況が大幅に悪化することが見込まれており、引き続き高い緊張感を持って注視していく必要がある。

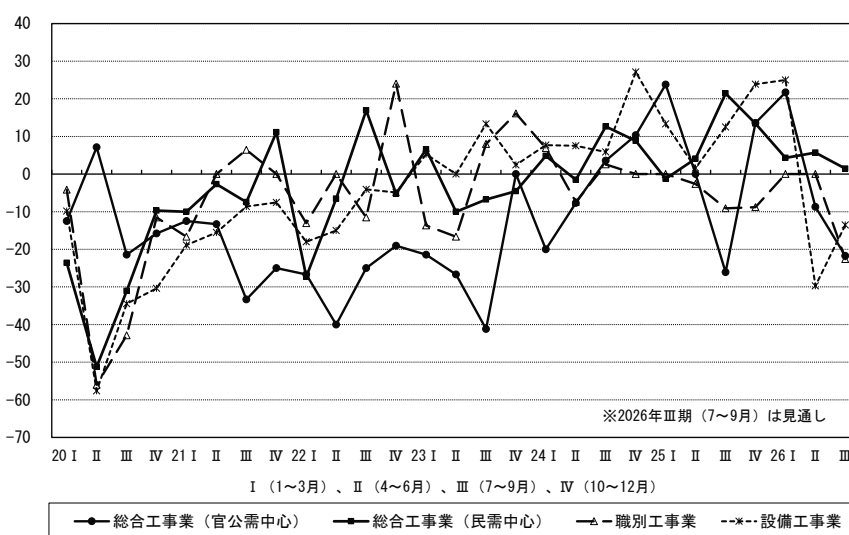
設備工事業で業況が大幅に悪化

建設4業種別に業況判断DI（前年同期比）を見ると、総合工事業（官公需中心）は22→△9と31ポイントの大幅な悪化、総合工事業（民需中心）は4→6と2ポイントの好転となった。職別工事業は0→0と横ばいであったが、設備工事業は25→△30と55ポイントも悪化し、4業種の中で業況の後退が際立っている。

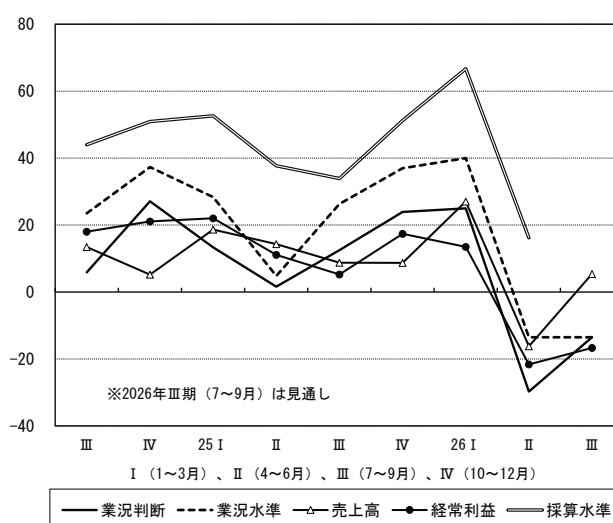
設備工事業では、データセンターや半導体関連施設、物流施設などの建設が活発に行われ、都市部での大規模な再開発プロジェクトも複数進行していることから、以前から需給がかなり逼迫していた。そうした状況下で中東情勢の影響が重なり、業況が大きく後退したと考えられる。

設備工事業の主要指標を見ると、業況水準DIは40→△14と54ポイントの大幅な悪化となった。売上高DIは27→△16と43ポイントの悪化、経常利益DIは14→△22と36ポイントの悪化、採算水準DIは67→16と51ポイントの悪化となり、全ての指標でコロナ禍の2020年4～6月期と同水準の急激な落ち込みとなった。

建設業4業種 業況判断DIの推移



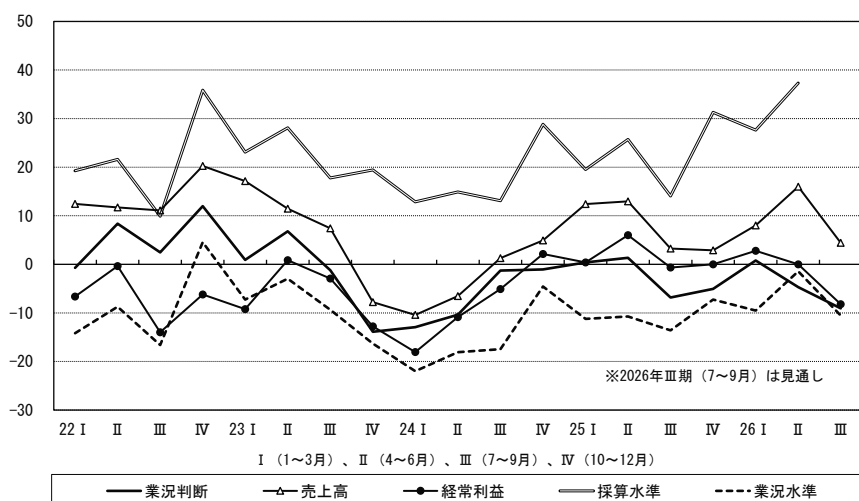
設備工事業の主要指標



(b) 製造業

製造業の景況は、売上高と生産量に持ち直しがみられる一方、業況判断はマイナス圏に転じた。製造8業種では業種間のばらつきが目立ち、繊維・鉄鋼などは改善する一方、食料品等は大幅に悪化した。仕入単価の急上昇が収益を圧迫しており、中東情勢の悪化も先行き不安を強めている。次期はやや悪化の見通しである。

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)



業況水準は回復するも、業況判断は悪化

製造業の業況判断 DI は 1 → △ 5 へ悪化した。一方、業況水準 DI は前期 △ 10 → 今期 △ 1 へ改善し、水準面ではマイナス幅が縮小した。

需要をあらわす売上高 DI は 8 → 16 へ上昇した。生産量 DI も △ 1 → 8 へ改善しており、売上・生産は持ち直している。一方、収益については、採算水準 DI は 28 → 37 へ

改善したものの、経常利益 DI は 3 → 0 へ低下した。ある会員企業からは、「売上も利益も増えているという選択をしたが、大幅な価格転嫁をしているから増えただけのこと（愛知、製造業）」という声も寄せられている。

コスト要因として仕入単価 DI をみると、72 → 90 へ急上昇した。会員企業からは、「原料がナフサ由来であり、非常に影響が大きい。原材料費が 40 ～ 200% 上昇（広島、ポリエチレンフィルムの製造・販売）」、『ナフサの一滴、使い倒す』という精神（東京、食品包装資材の企画製造販売）」、「中東情勢による大混乱の 3 ヶ月だった（三重、工業用プラスチック製品の製造）」といった声が寄せられており、中東情勢の悪化による影響は少なくない。一方、売上・客単価 DI は 41 → 53 に上昇したものの、仕入単価 DI との差は 37 ポイントに広がった。価格転嫁は進んでいるが、コスト上昇を吸収するには不十分である。

経営上の問題点をみると、仕入単価の上昇が 68% で最大であり、仕入先からの値上げ要請が 39%、民間需要の停滞が 31%、人件費の負担が 30% と続いている。原材料・仕入価格の上昇、人件費の負担、不十分な価格転嫁によるコストの圧迫が、製造業の景況感を押し下げていると考えられる。

業種間のばらつきは大きい

業況判断 DI を製造 8 分類でみると、繊維・木材・同製品は △ 44 → 18、鉄鋼・非鉄金属は △ 17 → 17、印刷・同関連産業は △ 12 → 4 へ改善した。その他の製造業も 33 → 8 と低下したが、プラス圏を維持した。一方、食料品等は 17 → △ 12 へ悪化し、機械器具は 2 → △ 9、金属製品は 0 → △ 3 となった。大幅に悪化した食料品等では、原材料に加え、ナフサ由来の石油化学樹脂が用いられる場合が多い真空包装材などの包材コストが採算を圧迫している可能性もある。化学・石油製品等は △ 12 → △ 12 で

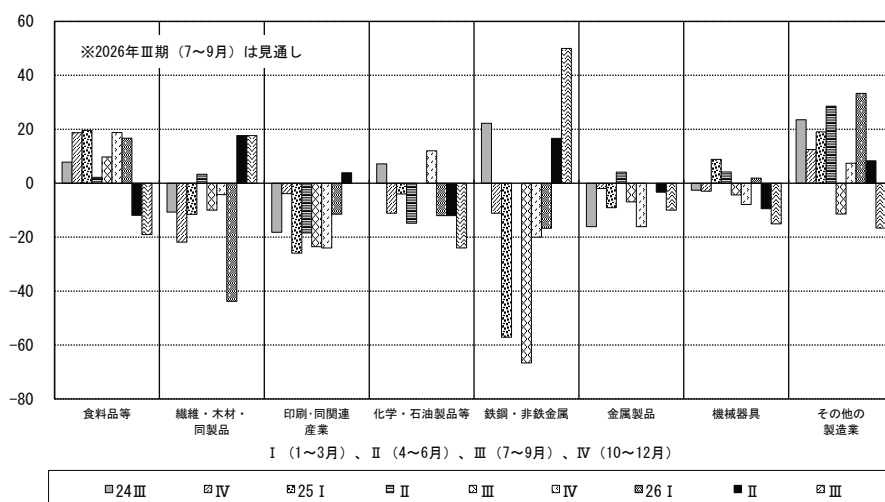
マイナス圏にとどまっている。

生産量 DI をみると、製造業全体は $\Delta 1 \rightarrow 8$ へ改善したが、業種別にはばらつきがある。繊維・木材・同製品は $\Delta 29 \rightarrow 0$ 、印刷・同関連産業は $\Delta 15 \rightarrow 13$ と大幅に改善した。一方、金属製品は $9 \rightarrow \Delta 4$ へとマイナスに転じた。製造業全体としては売上・生産が持ち直した一方で、業種ごとの差は少なくない。

先行きはやや悪化

景気の先行きについては、業況判断 DI は $\Delta 5 \rightarrow \Delta 9$ 、経常利益 DI は $0 \rightarrow \Delta 8$ 、業況水準 DI は $\Delta 1 \rightarrow \Delta 11$ へ悪化する見通しである。売上高 DI の見通しも $16 \rightarrow 4$ へ低下する。仕入単価 DI の見通しは $90 \rightarrow 86$ とやや低下するが、なお高水準にあり、売上・客単価 DI の見通しは54にとどまる。仕入単価上昇の影響は、次期も残るとみられる。

製造業8業種 業況判断 DI の推移



(c) 流通・商業

流通・商業における主要指標は、業況水準 DI、売上高 DI で改善が見られた反面、次期以降は、中東情勢の影響など不安材料が重なり、全主要指標で悪化見込みとなっている。流通・商業5業種では、卸売業で改善がみられたもののマイナス水準に留まっており、全体的に悪化傾向がみられた。ナフサ由来の中間材市場の混乱が背景にあると思われる。

今期の主要指標は、一部でプラスであるが、次期以降は悪化の見通し

流通・商業の主要指標は、業況判断 DI が $\Delta 3 \rightarrow \Delta 5$ 、経常利益 DI が $\Delta 3 \rightarrow \Delta 4$ とわずかに落ち込んだが、業況水準 DI は $\Delta 7 \rightarrow 2$ 、売上高 DI は $7 \rightarrow 14$ と改善がみられた。

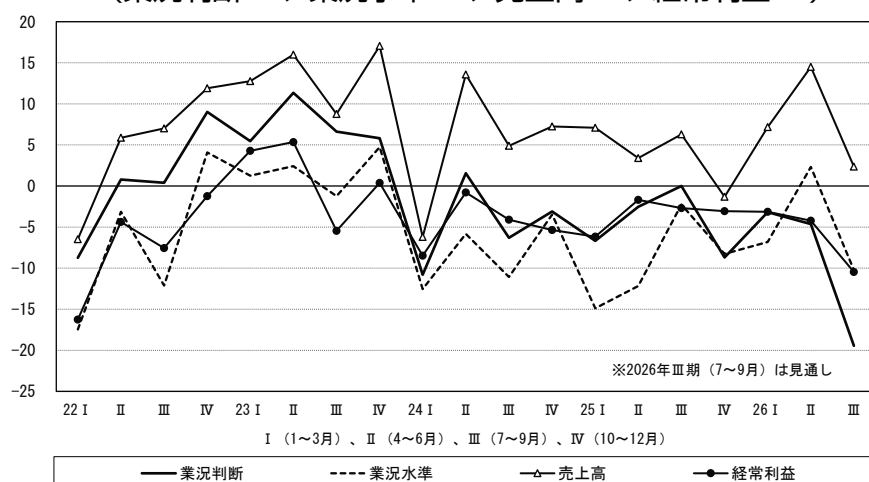
また、次期については、業況判断 DI が $\Delta 20$ 、業況水準 DI が $\Delta 10$ 、売上高 DI が2、経常利益 DI が $\Delta 10$ とすべて厳しい見通しとなっている。

今期の景況は、春闘により経団連企業を中心に賃上げがあり、日経平均が7万円越えといった株高基調により、富裕層の消費マインドが上昇したとはいえ、多くの国民は物価高に苦しんでいるのが現状である。中東情勢の不透明さや金利上昇基調は、先行き不安をさらに強め、次期は総じて悪化予測となっており、今後の景況悪化が懸念される。

仕入単価 DI は $69 \rightarrow 81$ 、売上・客単価 DI は $49 \rightarrow 59$ と両者上昇し、次期はそれぞれ74、57と上昇傾向は止まるものの高水準が続いており、物価高の継続を想定した経営判断が求められる。

このような厳しい環境に対応するために企業は、様々な取り組みを進めている。今期は、中東情勢に伴うナフサ不足への対応が目立っており、「中東情勢により商品の供給が滞るの見込みでの発注と代替品を

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)



決め発注して何とか必要数を確保（長野、美理容室の商材・器材販売）」、「包装資材の仕入れ価格がどんどん上がるため、価格転嫁を交渉。ナフサ由来の包装資材（ポリ袋、テープ、バンド等）の生産、出荷停止が起こったため、代替品の調達などに奔走（三重、包装資材販売）」、「塗料業界の為、中東問題に真っ先に直面しており、

客先への塗料及びシンナーの調達に注力（広島、塗料販売）」といった声があった。

卸売業がプラス基調、中間財市場の混乱により、買い占め・転売が懸念される

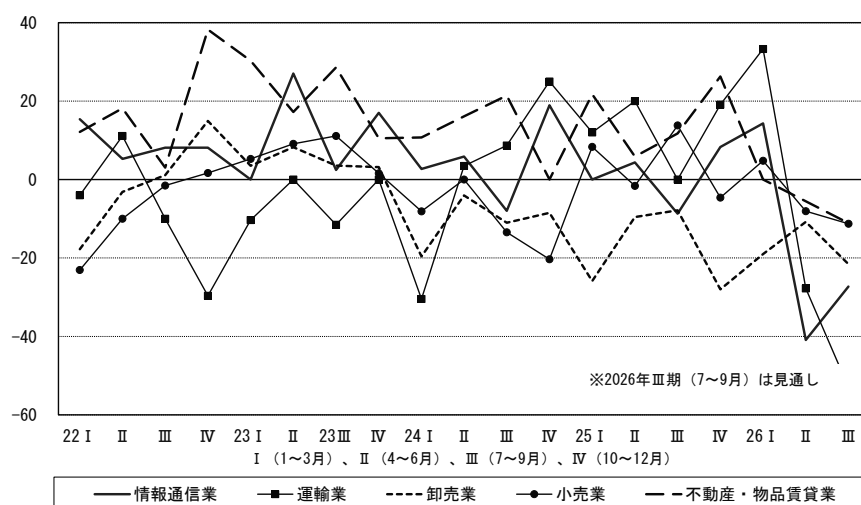
流通・商業5業種別にみた今期の業況判断 DI は、卸売業のみ△19→△11で改善したが、それ以外は悪化した。中でも情報通信業（14→△41）と運輸業（33→△28）の悪化が目立っているほか、5業種すべてがマイナス水準となった点が特筆される。また、業況水準 DI は、卸売業（△19→△6）と小売業（△5→△3）で改善、情報通信業（0→△23）、運輸業（28→△28）、不動産・物品賃貸業（11→0）が悪化となった。

売上高 DI と経常利益 DI は、卸売業のみ（△12→3、△15→△4）上昇したが、それ以外は低下した。仕入単価 DI はすべて上昇、売上単価 DI は運輸業で唯一低下したが、それ以外は上昇した。

今期は、卸売業で景況感の持ち直しが見られたもののマイナス水準に留まっており、他の流通・商業

4業種においては悪化し、マイナス水準に落ち込み、次期はさらに厳しい見通しとなっている。現在、ナフサ由来の建材、包装資材、塗料不足で中間財市場が混乱しているため、中間財資材関連の卸売業者は売り惜しみせずとも市場価格上昇により、収益をあげることができている。今後、この状況が続くならば、買い占め・転売が懸念される。

流通・商業5業種 業況判断 DI の推移



(d) サービス業

今期のサービス業は主要指標がやや悪化し、次期は売上高 DI を除いてマイナス圏に転落する見通し。仕入単価の上昇と対個人サービスの低迷という「二重苦」により、先行きの警戒感が強まっている。経営課題が物価高や需要低迷にシフトする中、IT・DX・AI の活用による生産性向上と人材育成が持続的成長の鍵となっている。

今期はやや悪化、次期はさらに悪化見通しで、売上高 DI 以外はマイナス圏に

サービス業の業況判断

DI は 6 → 2、業況水準

DI は 4 → 2 と、ともに下

降している。見通しは、

業況判断 DI の次期と次々

期はいずれも△4、業況

水準 DI も次期見通しは

△1 と、同様にマイナス

圏に落ち込んでいる。

売上高 DI は 16 → 14

で次期は 10、経常利益

DI は 6 → 5、次期は△3

と、悪化傾向がみられる。

1 人当たり売上高 DI は 18 → 16、1 人当たり付加価値 DI が 18 → 16 でいずれもやや低下した。仕入単価 DI は 61 → 69、次期は 67、一方、売上・客単価 DI は 40 → 41、次期は 40 と、価格転嫁が遅れている印象を受ける。このような背景もあり、採算水準 DI は 43 → 38 と 5 ポイント減少し、黒字割合を落とした。

人材に関する結果をみると、正規従業者数 DI は 4 → 3、臨時・パート・アルバイト DI は 3 → 7、所定外労働時間 DI は 1 → △3 と、臨時・パート・アルバイトがやや増加したが、所定労働時間は減少超過となった。人手の過不足感 DI は、△52 → △39 と 13 ポイント不足感が緩和した。

対個人サービス業で急激な悪化、業種間で景況感分かれる

サービス業の 3 つの

カテゴリーの動きを以下

で触れていく。業況判断

DI では専門サービス業

が△6 → 1 で 7 ポイント

増、対個人サービス業は

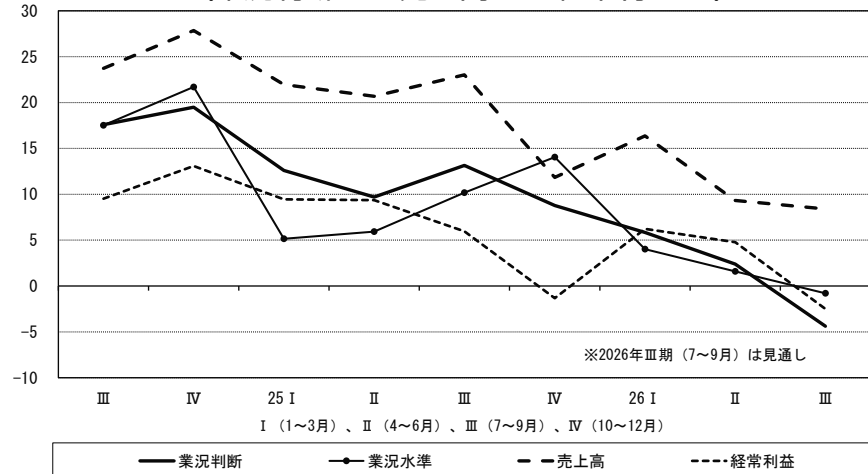
10 → △14 の 24 ポイン

ト減、対事業所サービス

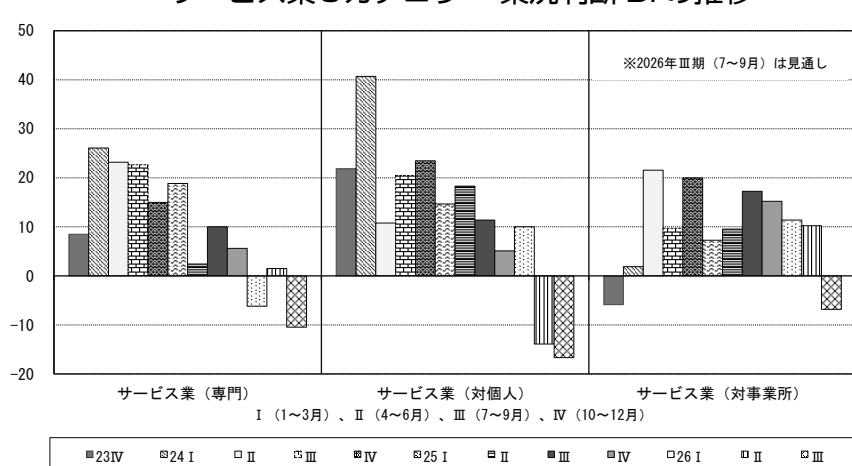
業は 11 → 10 の 1 ポイン

ト減となった。業況水準

サービス業の主要指標
(業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI)



サービス業3カテゴリー 業況判断 DI の推移



DI では専門サービス業が 2 → 7、対個人サービス業は 10 → △ 13、対事業所サービス業は 1 → 7 となっている。売上高 DI では専門サービス業が 3 → 6、対個人サービス業が 27 → 3、対事業所サービス業が 18 → 16 と、専門サービス業は改善し、対個人サービス業が大幅悪化、対事業所サービス業は前期並みと、各カテゴリーで全くことなる動きを見せた。

次期は、業況判断 DI では専門サービス業が 1 → △ 10、対個人サービス業は △ 14 → △ 17、対事業所サービス業は 10 → △ 7、業況水準 DI では専門サービス業が 7 → 1、対個人サービス業は △ 13 → △ 22、対事業所サービス業は 7 → △ 3 と、すべてのカテゴリーで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 6 → △ 6、対個人サービス業が 3 → △ 1、対事業所サービス業が 16 → 5 と、こちらも低下見通しとなっている。

人材対応から物価高に対応の主軸がシフト、生産性向上の取組が加速

設備投資の現状をみていく。今期の設備投資実施割合は 29% → 35% と増加した。設備投資実施内容は「機器設備」(58% → 44%)、「情報化設備」(36% → 39%)、「事務所・店舗・倉庫」(15% → 20%)、「自動車等運搬手段」(17% → 9%)、投資実施目的は「能力増強」(59% → 47%)、「新製品・製品高度化」(16% → 24%)、「合理化・省力化」(36% → 17%)、「研究開発」(3% → 9%)、「維持補修」(36% → 31%) で、付加価値向上のために「情報化設備」に投資している動きが見て取れた。

「経営上の問題点」上位 5 項目では「人件費の増加」(39%)、「従業員の不足」が (34%)、「仕入単価の上昇」(33%)、「顧客・販売先の減少」(今期より追加: 22%)、「民間需要の停滞」(22%) の順となっている。人件費の重荷が引き続き重要課題ではあるが、物価高、市場環境の厳しさが、経営の足枷として顕在化しつつある。

「経営上の力点」の上位 5 項目は「社員教育・育成・定着」(今期より追加: 47%)、「人材確保」(39%)、「付加価値の増大」(36%)、「新規受注(顧客)の確保」(29%)、「IT・DX・AI の活用」(今期より追加: 26%) と、顧客確保や付加価値向上への注力が落ち着く一方で、新たに浮上した社員育成と IT・DX・AI の活用をいかに掛け合わせ、限られた人的資源で生産性を高めていくかが今後の成否を分けると考えられる。

「経営上の努力(記述)」では、「AI の活用を戦術部分と戦略部分にわけ、社員が効率化で考える部分と戦略で考える経営者部分にわけて議論し実践している(福岡、税理士事務所)」、「AI を活用して業務の効率化を図る(京都、建築設計)」といった声がある。

厳しい市場環境を打破するため、会員企業は従来の顧客確保や付加価値向上への取り組みから、人的資源の育成と IT・DX・AI の活用による生産性向上に力点が移行している印象を受ける。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

今期から経営上の問題点の選択肢が改訂された。中東情勢の悪化によりナフサ由来の材料費の高騰や調達難で民需の停滞がもたらされている。建設業や製造業、流通商業では、仕入単価の上昇が顕著にあらわれている。人件費の負担や従業員不足も予断を許さない状況となっている。

選択肢の改正にあたって

今期（2026年4～6月期）から「経営上の問題点」の選択肢が見直され、選択肢数が20から18に減少するとともに、いくつかの選択肢は用語や内容が改められることになった。そのため前期（2026年1～3月期）までのデータと今期以降のデータは、単純に接続することはできなくなっている。ただし、今回は選択肢が改訂されてはじめての調査結果を報告することになるので、前期までの旧選択肢と今期の新選択肢を併記した。なお、網掛けにしたところが、改正された選択肢である。これまであまり分析に活用されてこなかった「新規参入者の増加」と「管理費等間接経費の増加」の選択肢は、改訂にあたり削除された。前述のように、前期の結果と今期の結果を単純に比較することはできないが、用語や内容を変更した選択肢のなかには、回答割合が大幅に変化したものもあるので、今後の動向を注視していきたい。

経営上の問題点の新旧選択肢

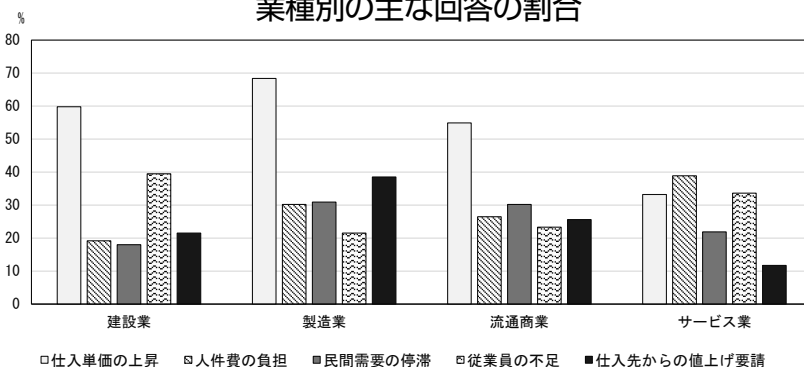
旧選択肢	新選択肢	26年Ⅰ期	26年Ⅱ期
同業者相互の価格競争の激化	同業者相互の価格競争の激化	17.9	16.1
大企業の進出による競争の激化	大企業の進出による競争の激化	5.0	5.5
官公需要の停滞	官公需要の停滞	8.9	8.2
民間需要の停滞	民間需要の停滞	29.7	29.3
取引先の減少	顧客・販売先の減少	10.1	16.1
販売先からの値下げ要請	販売先からの値下げ要請	0.9	1.9
仕入先からの値上げ要請	仕入先からの値上げ要請	6.8	24.8
仕入単価の上昇	仕入単価の上昇	43.8	53.9
下請業者の確保難	調達先・下請業者の確保難	8.4	6.5
従業員の不足	従業員の不足	34.4	28.7
熟練技術者の確保難	熟練技術者の確保難	19.2	18.1
人件費の増加	人件費の負担	42.8	29.4
事業資金の借入難	事業資金の借入難	2.9	3.3
金利負担の増加	金利負担	12.7	8.6
税負担の増加	税・社会保険料の増加	6.3	13.2
輸出困難	輸出困難	0.2	0.1
輸入品による圧迫	輸入品による圧迫	0.5	0.8
その他	その他	5.1	7.6
新規参入者の増加	削除	6.5	
管理費等間接経費の増加	削除	8.8	

中東情勢の悪化が仕入単価の上昇や民需停滞をもたらす

今期、経営上の問題点で第1位となったのは、「仕入単価の上昇」（54%）であった。中東情勢悪化の影響を受けて、ナフサ由来の材料費の高騰を指摘する声が多く聞かれた。例えば「原料・製品ともにナフサに直結するものばかりなので、3月上旬より原材料の入手困難、価格高騰で大変な状況でした（大阪、印刷物加工用資材販売）」や「原料がナフサ由来であり、非常に影響が大きい。原料費が40～200%上昇している（広島、ポリエチレンフィルムの製造・販売）」といった深刻な状況が伝えられている。

第2位以下は、「人件費の負担」（29%）、「民間需要の停滞」（29%）、「従業員の不足」（29%）

業種別の主な回答の割合



がほぼ同率で並び、「仕入先からの値上げ要請」（25％）が続いている。「人件費の負担」については、「物価高を懸念し賃金の高いところに流れていく社員やパートが出はじめた（三重、有機溶剤販売）」といった報告があるように、賃上げを迫られる事態に直面している。「民間需要の停滞」については、中東情勢に関連した意見が多く寄せられている。「中東情勢の影響が思ったより大きく、需要減退で工事の引き合いが減少しているため事業計画を見直している（三重、リフォーム工事）」といった指摘がみられる。中東情勢の悪化は、「仕入単価の上昇」や「民間需要の停滞」など多岐にわたる問題を引き起こしている。

建設業、製造業、流通商業では「仕入単価の上昇」が顕著

次に業種別の経営上の問題点を取り上げていく。建設業は、「仕入単価の上昇」が60％、「従業員の不足」が40％、「民間需要の停滞」が37％、「熟練技能者の確保難」が28％となっている。他の業種と比較すると「従業員の不足」の割合が高くなっており、人手不足の深刻さを物語っている。製造業は、「仕入単価の上昇」が68％、「仕入先からの値上げ要請」が39％と、それぞれ他の業種と比較して高い割合となっている。「民間需要の停滞」は31％、「人件費の負担」は30％となっている。

流通・商業は、「仕入単価の上昇」が55％、「民間需要の停滞」が30％、「人件費の負担」が27％、「仕入先からの値上げ要請」が26％となっている。サービス業は、「人件費の負担」が39％と、他の業種と比較して高い割合となっている。「従業員の不足」が34％、「仕入単価の上昇」が33％、「顧客・販売先の減少」が22％となっている。「顧客・販売先の減少」は他の業種と比べると、やや高い割合となっている。

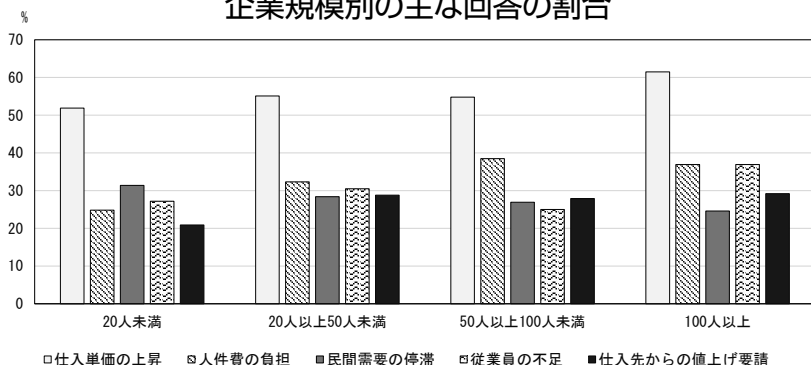
企業規模別、地域経済圏別のいずれも「仕入単価の上昇」が第1位となる

企業規模別では、いずれの規模も「仕入単価の上昇」が第1位となっている。20人未満は、「仕入単価の上昇」が52％、「民間需要の停滞」が31％、「従業員の不足」が27％、「人件費の負担」が25％となっ

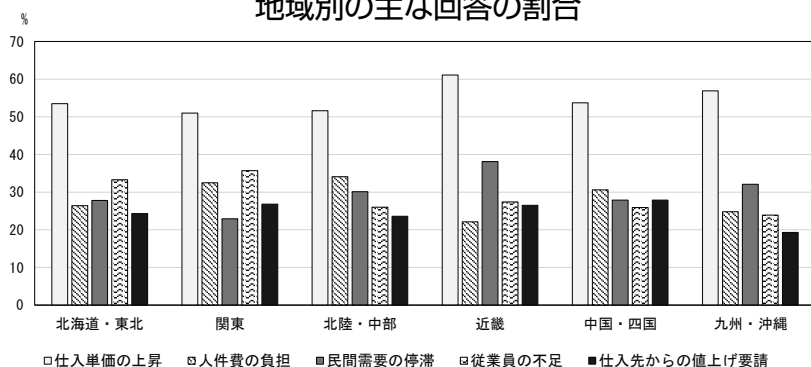
ている。他の規模と比較すると「民間需要の停滞」の割合が高くなっている。20人以上50人未満は、「仕入単価の上昇」が55％、「人件費の負担」が32％、「従業員の不足」が31％と続いている。

50人以上100人未満は、「仕入単価の上昇」が55％、「人件費の負担」が39％、「仕入先からの値上の要請」が28％、「民間需要の停滞」が27％となっている。「人件費の負担」が他の規模と比べて、やや高い割合を示している。100人以上は、「仕入単価の上昇」が62％と、他の規模より高くなっている。続いて「従業員の不足」と「人件費の負担」が37％で並び、「仕入先からの値上げ要請」が29％と

企業規模別の主な回答の割合



地域別の主な回答の割合



なっている。「人件費の負担」と「仕入先からの値上げ要請」は他の規模と比較すると、やや高い回答割合となっている。

地域経済圏別でも、すべての地域で「仕入単価の上昇」が第1位となった。北海道・東北は、「仕入単価の上昇」が54%、「従業員の不足」が33%、「民間需要の停滞」が28%、「人件費の負担」が26%となっている。関東は、「仕入単価の上昇」が51%、「従業員の不足」が36%、「人件費の負担」が33%、「仕入先からの値上げ要請」が27%となっている。北海道・東北と関東では、「従業員の不足」が30%を上回り、他の地域よりやや高い割合となった。

北陸・中部は、「仕入単価の上昇」が52%、「人件費の負担」が34%、「民間需要の停滞」が30%、「従業員の不足」が26%と続いている。近畿は、「仕入単価の上昇」が61%と他の地域と比較して高い割合となっている。「民間需要の停滞」は38%、「従業員の不足」は27%、「仕入先からの値上げ要請」は27%となっている。

中国・四国は、「仕入単価の上昇」が54%、「人件費の負担」が31%、「民間需要の停滞」と「仕入先からの値上げ要請」は28%となっている。九州・沖縄は、「仕入単価の上昇」が57%、「民間需要の停滞」が32%、「人件費の負担」が25%、「従業員の不足」が24%となっている。

〔Ⅶ〕経営上の力点

経営上の力点として、今期は「社員教育・育成・定着」が指摘第1位となり、採用から処遇改善、定着までを一体で進める姿勢が鮮明になった。事業面では「付加価値の増大」や「新規受注の確保」に加え、新設項目「IT・DX・AIの活用」が上位に入り、人材基盤の整備とデジタル技術による収益力向上を並行して進める構図がみられる。

全体動向：人材の確保から教育・育成・定着までの取り組みに注力

人材の確保から教育・育成・定着までの取り組みが最上位となり、付加価値・受注の確保とIT・DX・AIの活用がこれに続いている。項目改定の影響もあり上位項目の比率は軒並み低下しているが、順位構造そのものに大きな変化はない。

上位項目は、「社員教育・育成・定着」44%、「人材確保」37%、「付加価値の増大」34%、「新規受注（顧客）の確保」28%、「IT・DX・AIの活用」26%、「賃上げ・給与の改善」19%である。今期の回答構成からは、人材をめぐる対応が採用だけにとどまらず、教育・育成・定着、賃上げ、労働条件・環境の改善へと広がっていることがわかる。「人件費節減」は1.4%にとどまる

経営上の力点の新旧選択肢

旧選択肢	新選択肢	26年Ⅰ期	26年Ⅱ期
人材確保	人材確保	43.2	37.2
社員教育	社員教育・育成・定着	40.4	43.6
	賃上げ・給与の改善		19.3
	労働条件・環境の改善		10.0
人件費節減	人件費節減	2.9	1.4
人件費以外の経費節減	人件費以外の経費節減	11.0	9.1
機構改革	組織の改革	1.2	12.4
機械化促進	機械化・自動化の促進	8.8	6.9
	IT・DX・AIの活用		25.6
情報力強化	情報収集・分析力の強化	15.3	7.9
付加価値の増大	付加価値の増大	56.6	34.2
新規受注（顧客）の確保	新規受注（顧客）の確保	51.5	28.0
研究開発	新製品・サービスの研究・開発	5.2	9.6
新規事業の展開	新規事業の展開	16.3	12.2
得意分野の絞り込み	事業分野の絞り込み	8.2	1.4
	取引先との価格等の交渉		9.7
財務体質の強化	財務体質の強化	20.3	12.6
	経営指針の作成・確立		2.6

一方、「賃上げ・給与の改善」は19%、「労働条件・環境の改善」は10%であり、人件費の抑制よりも、処遇や職場環境の改善を通じて人材を維持しようとする方向が前面に出ている。

また、「財務体質強化」13%、「組織の改革」12%、「新規事業の展開」12%が中位に並び、「取引先との価格等の交渉」10%、「新製品・サービスの研究・開発」10%、「人件費以外の経費節減」9%も一定の比率を占めた。記述欄では、採用・教育、処遇改善、価格転嫁、経費見直し、組織改革、AI・DX導入を組み合わせ、複数課題を同時に進める姿勢が確認できる。

業種別の動向：共通の人材難に対しする付加価値向上策に特徴あり

＜建設業：人材の採用、育成、定着を一体として進めることが最大の課題＞

建設業では、「社員教育・育成・定着」52%が「人材確保」51%をわずかに上回って首位となり、人材関連2項目が突出する構図は変わらない。「労働条件・環境の改善」も17%（6位）で4業種のなかで最も高く、「賃上げ・給与の改善」15%を上回っている。「組織の改革」も15%（7位）まで上昇しており、旧項目「機構改革」（26年1～3月期参考値0.6%）との名称・定義変更を踏まえても、体制整備への関心の高まりがうかがえる。記述欄では、新人教育の負担や完全週休二日制の導入などが示され、教育・定着と労働条件改善が現場維持に直結している。

事業面では、「付加価値の増大」30%、「新規受注（顧客）の確保」26%、「IT・DX・AIの活用」25%が続く。記述欄では、入札での優位性確保、新規協力会社の開拓、資材高騰・調達難への価格転嫁や契約見直しが挙げられ、受注確保と調達リスク対応が重視されている。

＜製造業：価格交渉、研究・開発、機械化・自動化への取り組みで生産性向上へ＞

製造業では、「社員教育・育成・定着」39%、「付加価値の増大」33%、「人材確保」32%、「新規受注（顧客）の確保」30%が上位となった。「IT・DX・AIの活用」は26%、「賃上げ・給与の改善」は23%である。さらに、「取引先との価格等の交渉」17%、「新製品・サービスの研究・開発」14%、「機械化・自動化の促進」11%は、いずれも4業種のなかで最も高い。原材料費・労務費の上昇への対応と、生産能力・付加価値の向上を並行して進めていることが特徴である。

記述欄では、価格転嫁交渉、DX推進、作業環境改善、処遇改善による採用増が挙げられ、人材確保と生産体制強化が結びついている。

＜流通・商業：付加価値の増大、顧客開拓、IT・DX・AIの活用などを組み合わせた市場変化に対応＞

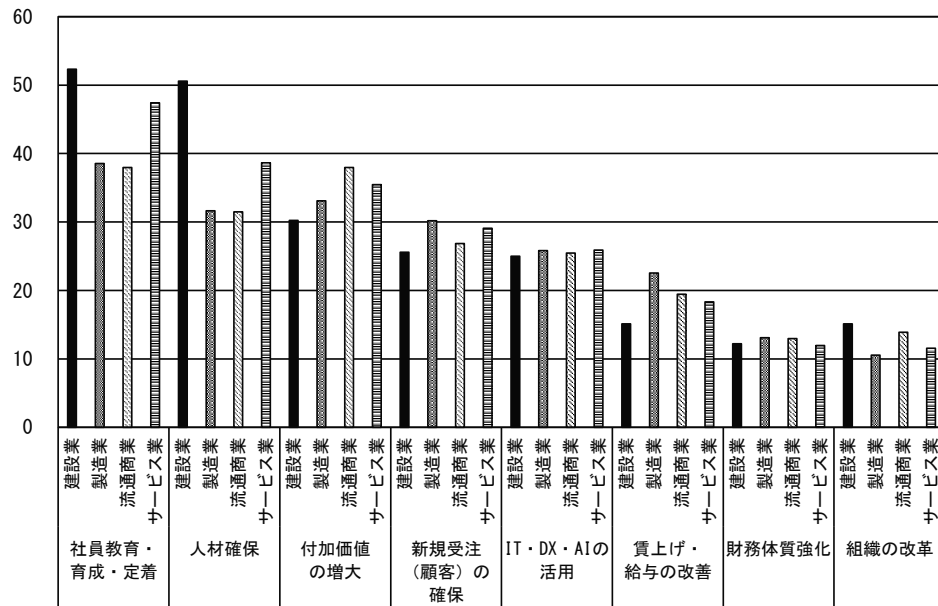
流通・商業では、「社員教育・育成・定着」と「付加価値の増大」がともに38%で第1位となった。「人材確保」32%、「新規受注（顧客）の確保」27%、「IT・DX・AIの活用」26%が続く。また、「新規事業の展開」15%、「情報収集・分析力の強化」11%は4業種のなかで最も高く、「組織の改革」も14%を占めた。商品・顧客・事業分野の組み替えと営業体制の見直しによって、市場環境に対応しようとする傾向がみられる。

記述欄では、新規顧客・休眠客の開拓、新商品開発、SNS活用、社内体制強化、AI・DXへの挑戦などが挙げられる。付加価値の増大は、商品面だけでなく、顧客接点、事業構成、組織の見直しを含む。

＜サービス業：社員教育・育成・定着を中心にサービス提供体制の維持・高度化を図る＞

サービス業では、「社員教育・育成・定着」47%が第1位で、「人材確保」39%、「付加価値の増大」36%、「新規受注（顧客）の確保」29%、「IT・DX・AIの活用」26%が続く。人がサービス品質を左右

業種別 経営上の力点 上位 8 項目



する業種が多いことから、採用後の教育・定着と業務のデジタル化を結びつける対応が重視されていると考えられる。

記述欄では、教育体制整備と AI 活用、チームビルディング研修、不採算業務や経費の見直しなどが挙げられ、人材育成、業務効率化、採算改善が同時に進められている。

企業規模別の動向：大きな企業規模では人材確保と IT・DX・AI の活用重視、小規模では付加価値と新規受注重視。

「社員教育・育成・定着」は、20 人未満 39%、20 人以上 50 人未満 47%、50 人以上 100 人未満 55%、100 人以上 49% で、すべての規模で第 1 位となった。とくに 50 人以上 100 人未満で比率が高い。「人材確保」はそれぞれ 34%、38%、44%、48% となり、規模が大きくなるほど割合が高い。100 人以上では、「社員教育・育成・定着」と「人材確保」がほぼ同水準にあり、採用と定着の双方が経営上の中心課題となっている。

「IT・DX・AI の活用」は、20 人未満 24%、20 人以上 50 人未満 25%、50 人以上 100 人未満 30%、100 人以上 32% と、概して規模が大きくなるほど高い割合となっている。20 人未満と 20 人以上 50 人未満では第 5 位であるのに対し、50 人以上 100 人未満では第 4 位となって「新規受注（顧客）の確保」17%を上回り、100 人以上では第 3 位となって「付加価値の増大」28%をも上回る。「賃上げ・給与の改善」は、100 人以上で 26%と最も高い。

これに対して、「付加価値の増大」は 20 人未満 37%、20 人以上 50 人未満 33%、50 人以上 100 人未満 32%、100 人以上 28%、「新規受注（顧客）の確保」は 33%、26%、17%、17% となっており、小規模になるほど比重が高い。小規模企業では市場・顧客の確保が経営に直結する一方、規模の大きい企業では人材確保やデジタル化など、内部基盤の整備が相対的に重視されている。ただし、これらは同一時点の規模間比較であり、各企業規模の業種構成の違いにも留意する必要がある。

回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から

<人材確保>

- 求人活動に注力。ベースアップや休日など処遇改善を実施し求人票を見直すことで応募者が増加した。5月は3人の採用が決まった。（神奈川、半導体製造装置部品の製造、販売）
- 採用定着士の認定を受け新規取り組みとします。（長野、ホームページ・ムービー制作）

<社員教育>

- 社員に経営計画の理解を深めアクションプランの確実な実施と組織内でのコミュニケーションが活発化されるような指導と取り組み支援を行っている。（群馬、生産機械および同部品製造）
- 長期的視点に立って、社員の資格取得促進や講習会への参加を行い人財育成に注力した。短期的には、従前から行っている日々の損益管理および月次決算を行い、付加価値の状況を確認しながら、経営計画を達成できるように経営を行った。（岡山、建設業）

<生産性向上・DX>

- 日々業務改善の積み重ねです。改善活動チームを作り、1月に社内発表会の予定です。（秋田、食肉卸、飲食業）
- NotebookLMの活用による業務変革。社内でNotebookLMのレクチャーを実施し、コンサルティング業務の効率化や社員教育に活用。これまでご提案や回答に3時間から4時間ほど要していた案件が20分以内で対応可能となり、AIのもたらす「脅威」と「大きな機会」の双方を実感している。（埼玉、社会保険労務士事務所）
- 会社で講師を呼びAIの勉強会をする→皆が活用して助かっているようです。（仕事の効率化が目標とデザイン提案）（岐阜、ユニフォームの販売）

<新規事業・販路開拓>

- 新規ショールーム開設、建設事業におけるCO2削減事業への新規取組の計画。（兵庫、建築一式工事業）
- 安定した収益性を確保するために、買い切りからサブスク（月額費用制）導入への変換をシミュレーションして平準化していきたい。また、卸売・小売の割合を減らしてサービスの割合を増やしたい。（和歌山、運送事業者向け各種システム販売）

<利益確保・コスト管理>

- 価格転嫁も、これまでにない「即日・40%の値上げ」を強行し、それが受け入れられた。今後は、中東情勢が落ち着いた後に必ず来るであろう「反動」に備え、とにかく今のうちに利益を積み上げておこうという考え。（広島、ポリエチレンフィルムの製造・販売）
- 住設設備機器及び内装建材等ナフサに関連する資材を使用しない工事受注(土木)工事を優先、受注残づくりに切り替えている。10月から12月期に現在の市場より悪化しても対応できるように準備を進める。（奈良、LPガス燃料小売・建設住宅設備・土木業）

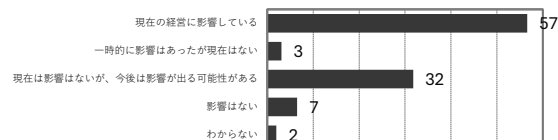
2026年4～6月期 DORオプション調査 DOR回答企業の「中東情勢の影響」について

中東情勢の緊迫化に伴い、原材料・エネルギー価格の上昇やサプライチェーンの混乱など、企業を取り巻く経営環境の不確実性が高まっています。そこで、DOR 回答企業を対象に「中東情勢の影響」について調査を実施しました。(有効回答数：924 件)。

約9割の企業が何らかの影響を懸念

中東情勢が企業経営に与える影響について、「現在の経営に影響している」と回答した企業は57%に上り、多くの中小企業がすでに影響を受けています。さらに、「現在は影響はないが、今後影響が生じる可能性がある」と回答した企業（32%）を合わせると、約9割の企業が何らかの影響を懸念していることが分かります。

図1 中東情勢の影響

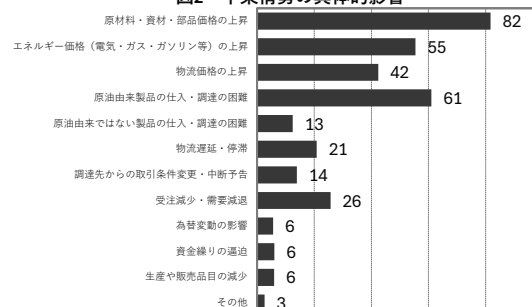


業種別では、特に製造業（71%）と建設業（66%）で「現在の経営に影響している」と回答した割合が高く、資材やエネルギーを多く使用する業種ほど、影響が大きいことがうかがえます。

コスト増と調達難の二重苦

中東情勢の具体的影響として最も多かった回答は、「原材料・資材・部品価格の上昇」（82%）でした。これに「原材料由来製品の仕入・調達の困難」（61%）、「エネルギー価格の上昇」（55%）が続き、コストの押し上げに加えて、必要な資材や製品の確保が困難になるなど、調達面でも深刻な課題となっています。

図2 中東情勢の具体的影響

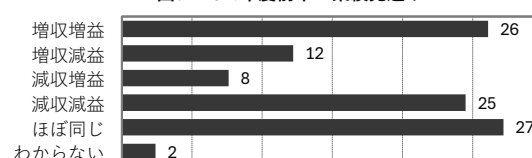


企業の対応策として最も多かったのは、「価格転嫁・価格交渉」（53%）でした。業種別に見ると、製造業での実施率が63%と高い一方、サービス業では39%に留まっており、業種によって転嫁の進捗に差が見られます。また、「在庫の積み増し」（29%）、「原材料・資材・部品調達先の見直し」（28%）、「原材料・資材・部品の変更・切り替え」（21%）など、調達リスクの分散に取り組む企業も一定数見られました。

二極化する企業業績

2026 年度前半の業績見込みは、増収増益（26%）と減収減益（25%）がほぼ拮抗しており、企業間で明暗が分かれています。

図3 2026年度前半の業績見込み



また、業績見込みについて、「中東情勢が大きく影響している」（17%）と「影響している（40%）」を合わせると57%に達しており、中東情勢が企業業績に大きな影響を及ぼしていることが分かります。

業種別では、建設業で「減収減益」と回答した割合が39%と突出して高く、資材価格の高騰や工期の停滞などが業績を大きく押し下げているものと考えられます。

不安定な中東情勢は、原材料やエネルギー価格の高騰を通じて、日本国内の中小企業の経営を強く圧迫していることが明らかとなりました。

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	慶應義塾大学名誉教授
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 7 月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.158

2026 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。