第 159 号

同友会景況調査報告(DOR)

(2026年7～9月期)

景況感は改善も、
持続的な収益基盤づくりが課題

〔概要〕

今期の景況は、業況判断 DI(「好転」－「悪化」割合)は△ 5 → 2 へと好転し、水面上に浮上した。足元の景況を示す業況水準 DI(「良い」－「悪い」割合)は 1 → 4、売上高 DI(「増加」－「減少」割合)は 10 → 11、経常利益 DI(「増加」－「減少」割合)は△ 1 → 3 とそれぞれ改善した。

業況判断 DI を業種別に見ると、建設業(△ 16 →△ 8)、流通・商業(△ 5 → 0)、製造業(△ 5 → 8)、サービス業(2 → 7)と全業種で改善した。

次期(2026 年 10 ～ 12 月期)は、業況判断 DI は 3、業況水準 DI は 7 とプラス圏となっており、先行きについても今期並みの水準を維持する見通し。

価格面では、仕入単価 DI が 83 → 77 と低下し、次期は 69 と水準は高いものの、さらに低下を見込んでいる。売上・客単価 DI は 53 → 54 へと微増し、仕入単価 DI との差は 29 から 23 へと縮小し、業況改善の背景となっている。また、金融面では、借入金利 DI(前期比)が短期(55 → 67)、長期(53 → 61)ともに急上昇した。資金繰りへの影響は小さいものの今後も注視する必要がある。

雇用面では、正規従業員数 DI(7 → 5)、パート数 DI(6 → 5)となり、人手の過不足感 DI は△ 37 →△ 38 と強い不足感が続いている。設備過不足感 DI も△ 17 →△ 20 と不足感が拡大している。

経営上の問題点は「仕入単価の上昇」(48%)が最多で、「民間需要の停滞」「従業員の不足」(いずれも 30%)と続いている。経営上の力点では「社員教育・育成・定着」(47%)、「人材確保」(40%)が上位を占めており、人材への投資を通じた現場力の強化と、「IT・DX・AI の活用」(26%)などによる省力化・生産性向上が急務となっている。

〔調査要領〕

(1)調　査　時	2026 年 9 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 986 社の回答をえた(回答率 43.63%) (建設 179 社、製造業 292 社、流通・商業 254 社、サービス業 247 社、その他 14 社)
(5)平均従業員数	①役員を含む正規従業員　37.93 人 ②臨時・パート・アルバイトの数　25.01 人

【DOR の眼】

大卒者の建設業への就職、イメージと統計の隔たり

高千穂大学　藤木寛人

最近、筆者の勤務校で、「昨年度あたりから建設業に就職する学生が増えているらしい」と、教員の間で話題になった。確かなことは分からないが、給与水準の高さが背景にあるという。また、学生と雑談をしていると、AI に仕事を奪われるという意味で「ギュられる」という言葉をよく耳にするようになった。そうした不安から、建設業に注目する学生が増えているのかもしれない。建設業は、就職先として若者に敬遠されていると考えられてきたが、状況が変わってきたのだろうか。

「学校基本調査」を 2015 年までさかのぼって調べると、建設業に就職する新規大卒者数の増加は、最近始まったものではなく、長期的な傾向であることが分かる。参考までに新規高卒者についても確認すると、建設業への就職者数は減少傾向にあるが、新規高卒就職者全体に占める割合は横ばいで推移している。新規学卒者に限ったことではあるが、少子化が進む中でも、建設業は若者の就職先として存在感を維持しているように見受けられる。

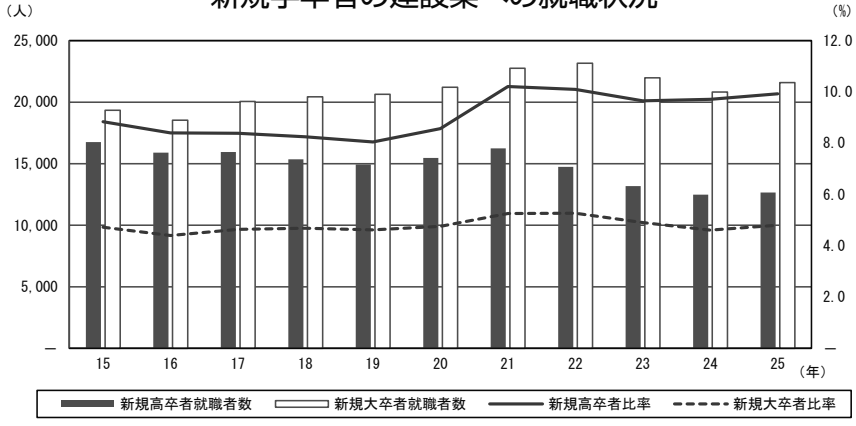
また、建設業に就職した新規大卒者を学科系統別に見ると、2025 年は最も多かったのは工学分野の 8,181 人で、次いで社会科学分野の 6,277 人となっている。工学分野の就職者数はおおむね横ばいで推移しているものの、建設業に就職した新規大卒者に占める割合は低下傾向にある。一方、社会科学分野では、就職者数、割合のいずれも増加している。筆者の勤務校も社会科学分野に属しており、建設業に就職する学生が増えているという話は、全国的な動向と重なっている。

一方、教員の間では、「建設業は離職率が高く、積極的に勧められるような業種ではない」との懸念も聞かれた。しかし、新規学卒者に限らない建設業全体の 2025 年の離職率は 8.7% であり、全産業平均の 13.7% を下回っている（「雇用動向調査」）。新規大卒者（2022 年 3 月卒）の就職後 3 年以内の離職率も 30.5% であり、こちらも全産業平均の 33.8% を下回っている（「新規学卒者の離職状況」）。

建設業は若者に敬遠され、就職しても定着しにくいという見方がある。しかし、新規大卒者の建設業への就職者数は増加傾向にあり、就職後 3 年以内の離職率も全産業平均を下回っている。少なくとも新規大卒者については、従来のイメージでは捉えきれない実態がある。建設業界は、こうした実態を具体的な仕事内容や待遇とともに、社会に向けて積極的に発信していく必要がある。教育現場にも、従来のイメージにとらわれず、データに基づいて学生の進路選択を支える姿勢が求められる。

例年通りであれば、12 月には 2026 年度の学校基本調査（確定値）が新たに公開される見込みである。新規大卒者の建設業への就職動向に注目したい。

新規学卒者の建設業への就職状況



注）新規高卒者比率および新規大卒者比率とは、それぞれの就職者総数に占める建設業への就職者数の比率を示す。
出所）文部科学省「学校基本調査」より筆者作成。

景況感は改善も、持続的な収益基盤づくりが課題
2026年7～9月期

［Ⅰ］業況 …… 4
〔国内外情勢〕…… 4
膠着する中東情勢と資源高
相次ぐ国内の自然災害
日本経済と 10 月短観
金利上昇と中小企業
〔概況〕…… 6
業況判断は水面上へ上昇、業況水準も上昇
次期は、業況判断 DI、業況水準 DI ともに今期並みの見通し
〔売上高〕…… 8
売上高は、前期から横ばい
次期の売上高は、今期並みの見通し
〔経常利益〕…… 8
経常利益も水面上へ上昇、採算水準は下落
次期の経常利益は、今期より下落の見通し
［Ⅱ］金融・物価 …… 10
〔金融動向〕…… 10
資金繰りは横ばい　～建設業と流通・商業で悪化
借入金利の上昇圧力が再び高まる
〔物価動向〕…… 11
仕入単価の上昇圧力が緩和　～ 100 人以上の企業のみ圧力強まる
売上・客単価は横ばいも、高い水準を維持
［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、中東危機下でもプラス側を維持
〔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
［Ⅳ］設備投資 …… 15
設備投資の実施割合はサービス業以外の業種で上昇
設備投資目的は「維持補修」が全業種で上昇、労働環境を整備する維持補修
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、製造業で顕著
［Ⅴ］業種別動向 …… 18
(a) 建設業 …… 18
受注・着工は持ち直すも、収益回復はなお限定的
建設 4 業種の業況は好転するも、なお水面下に
(b) 製造業 …… 19
製造業の業況はプラス圏に
調達先・下請業者の確保難と金利負担の増加
円安、AI 関連投資などさまざまな影響
先行きは改善を見込むが、持続力には課題
(c) 流通・商業 …… 21
業況判断は改善も先行きに不安
運輸業、卸売業、小売業、物品・不動産業での加速度的な物価高傾向は収束基調
(d) サービス業 …… 23
サービス業は今期、緩やかな回復基調
対個人サービス業が改善を牽引
省力化の推進で収益基盤の強化を
［Ⅵ］経営上の問題点 …… 25
「仕入単価の上昇」と「仕入先からの値上げ要請」は低下傾向
製造業では「金利負担」が上昇して負担感が強まる
北海道・東北では「仕入単価の上昇」が続く
［Ⅶ］経営上の力点 …… 27
全体動向：人材の確保・育成を中心に、新規事業や生産性向上への取り組みも進む
業種別動向
回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から …… 30
2026 年 7 ～ 9 月期　ＤＯＲオプション調査　ＤＯＲ回答企業の「AI の活用」について …… 31

質問項目変更について

2026年4～6月期の調査から、会員中小企業の現状をより的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］

中東情勢の膠着によって資源価格の高騰が続き、世界的な物価高が進行し、それに対し政策金利の上昇が進んだ。世界経済は、AI・半導体需要の拡大で成長を維持しているが、この勢いがどこまで続くか注視する必要がある。日本経済も物価高が進む中、価格転嫁とAI・半導体需要によって、大企業製造業は日銀短観では6期連続の改善を示した。しかし、価格上昇と消費伸び悩みの影響を受けやすい非製造業、特に飲食業は厳しい状況にある。価格高騰が続き、金利も上昇する中で、今後の経済の動きが注目される。

膠着する中東情勢と資源高

米国とイランの軍事衝突から半年が過ぎたが、中東情勢は膠着した状況が続き、ホルムズ海峡の実質封鎖も長引いている。中東情勢に懸念が残る中、世界的に資源価格の高止まりが物価上昇につながっている。OECD は 9 月、G20 地域の 2027 年物価上昇率予測を 6 月より 0.5％ポイント引き上げ 3.6％とし、物価上昇に対する各国政府の金利上昇も予想している。一方、経済成長率については、資源高や金利上昇があるものの、AI 関連投資の拡大が景気を支えることから 26 年が 2.9％。27 年が 3.0％を見込んだ。26 年後半の世界経済も原料高による物価高、金利上昇、AI 投資がキーワードとなる。

中間選挙を控えた米国では、トランプ政権の「バラマキ」によるインフレや財政悪化への懸念が強まっている。米国の 8 月の消費者物価指数はガソリン価格高騰が押し上げ、3.4％上昇だった。一方 AI 投資も活発なことから、長期金利上昇が進んでおり、中間選挙後の金利と景気動向が注目されている。

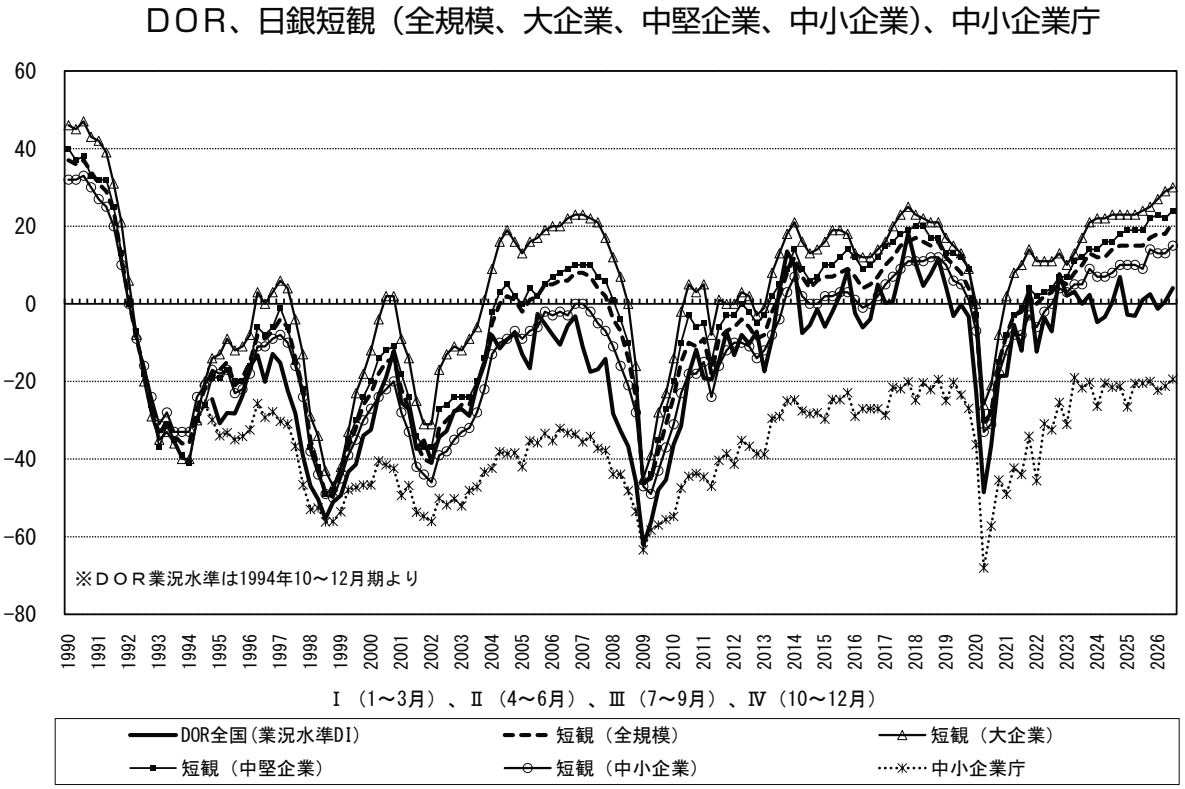
相次ぐ国内の自然災害

国内では 2026 年 7 ～ 9 月は大きな自然災害が集中し、多くの人的・物的被害を被災地にもたらした。7 月 28 日は、熊本地方をマグニチュード 7.1、最大震度 7 の大きな地震が襲った。8 月 13 ～ 14 日には、千葉県を 24 時間降水量 351㎜の豪雨が襲い（千葉豪雨）、3,700 棟以上の住宅が被害を受け、約 2,500 台の自動車が放置・水没被害を受けた。また、27 ～ 30 日には石川・富山・福井の 3 県を 24 時間降雨量 327㎜の豪雨が襲った。さらに 9 月 20 日は台風 25 号とそれに伴う豪雨・暴風が全国で 1,700 棟以上の住宅に被害をもたらした。台風後には、千葉県の印旛沼の堤防が決壊し、被害を長引かせている。

7 ～ 9 月の相次ぐ大きな災害は、あらためて日本列島が災害列島であることを示したとともに、地球温暖化に伴う気候変動がわれわれの生活や経済に大きな影響を及ぼしていることを強く実感させた。いつ起きてもおかしくない災害に備え、中小企業として何ができるのか、あらためて考えてみる必要がある。

日本経済と 10 月短観

2020 年 5 月に底を打ってから続く景気拡大が 26 年 7 月に「いざなみ景気」（02 ～ 08 年）を超えて戦



後最長となる可能性が高くなっている（『日本経済新聞』9 月 8 日付)。もっとも、今回の景気拡大は円安と物価高の下で進んでおり、実質成長率はいざなみ景気の時期と比べても低く、いざなみ景気以上に実感とギャップがあることは否定できない。

この間発表された数字も日本経済の複雑な状況を示している。内閣府が発表した 4 ～ 6 月期の GDP 速報値は、年率換算で 1.1％増だったが、個人消費や設備投資がマイナスとなっているのを輸出が補っていた。財務省が発表した 4 ～ 6 月期の法人企業統計では、経常利益は過去最高を更新したが、設備投資は前年同期比 1.6％増にとどまっていた。また、同時に発表された 25 年度の法人企業統計年報では、利益剰余金（内部留保）は過去最高を更新した一方、労働分配率は 5 年連続で低下した。企業収益が安定する中、今後の日本経済を考えると投資や分配をもっと重視すべき、という見方も多い。

10 月 1 日に日銀が発表した 9 月の全国企業短期経済観測調査（短観）では、大企業製造業の景況感が 6 四半期連続で改善した。原油価格製品の高騰が続いている中で価格転嫁が進み、また AI や半導体関連の需要が堅調だったことが背景にあったとされている。製造業では AI・半導体好況の恩恵を中小企業も受けたとされ、景況感は改善した。一方、価格引き上げの影響を受けた非製造業の景況感は、大企業は悪化、中小企業は横ばいであり、製造業と評価は分かれた。特に飲食業界は大企業でも中小企業でも大きく下落し、物価高や消費低迷の影響を受けている点には注意したい。

金利上昇と中小企業

長期金利の指標である 10 年物国債利回りが 9 月初めに 30 年ぶりに 3％台となった。また、9 月 18 日、日銀は政策金利を 1.25% と 3 ヵ月ぶりに引き上げることを決定し、利上げのペースが加速された。政策金利の引き上げは物価抑制を目的とし、日米欧の主要な中央銀行が同時に利上げに動くこととなった。利上げは、金融資産を相対的に多く持つ高齢者世代には恩恵が及ぶが、ローンを抱える現役世代には負担増になるなど、世代間格差を広げる可能性、消費への影響が懸念される。また、有利子負債が相対的に多い中小企業ほど利上げが減益に結び付きやすいと言われており、この点も懸念される。

［概況］

今期の主要指標は、前期と比較してやや好転の傾向を示している。業況判断 DI は△5→2、業況水準 DI は 1→4 と、いずれも上昇している。売上高 DI は、10→11 と前期とほぼ同水準、経常利益 DI は△1→3 と前期より上昇している。他方､採算水準 DI は 33→30 と下落となっている。

次期は、業況判断 DI は 2→3 と今期とほぼ同水準の見通しである。業況水準 DI は 4→7 と上昇、売上高 DI は 11→10 と横ばいの見通しである。一方、経常利益 DI は 3→0 と下落の見通しとなっている。

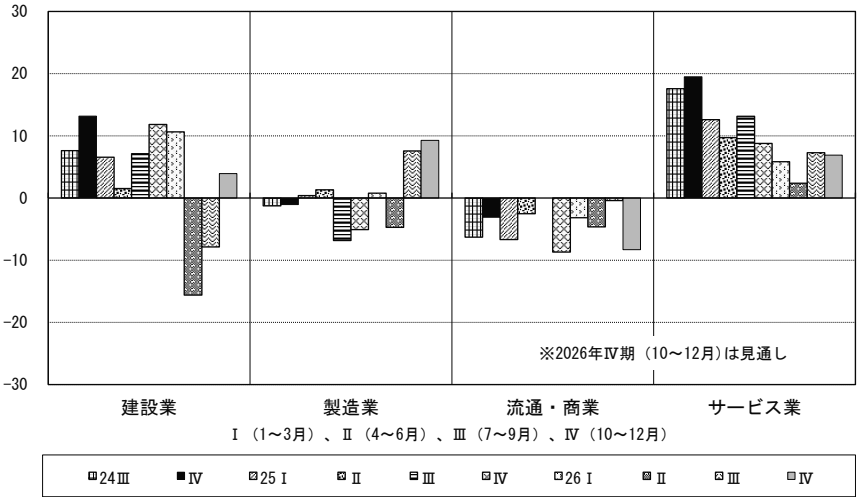
業況判断は水面上へ上昇、業況水準も上昇

今期（2026 年 7 ～ 9 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。

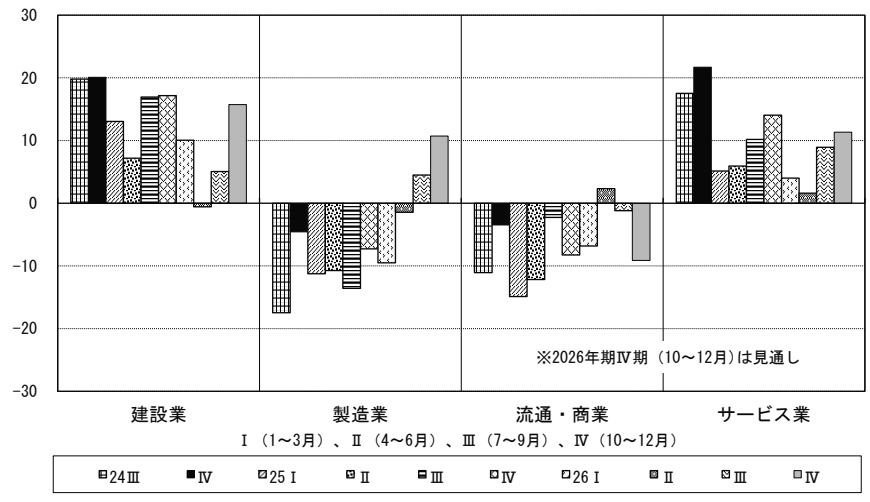
業況判断 DI（「好転」－「悪化」割合）は、△5→2 と、7 ポイントの上昇となり、水面上に浮上した。その内訳については、「好転」は 26%→ 28%と前期よりわずかに増加、「悪化」が 30%→ 26%と前期より減少、「横ばい」が 44%→ 47%と前期より増加となっている。

業種別では、業況判断 DI は、建設業が△16→△8、製造業が△5→8、流通･商業が△5→0、サービス業が 2→7 へ上昇となっている。このように、今期の業況判断 DI は 4 業種すべてで上昇している。

業種別　業況判断 DI の推移



業種別　業況水準 DI の推移



足元の景況を示す業況水準 DI（「良い」－「悪い」割合）は、1→4 と、3 ポイントの上昇となっている。

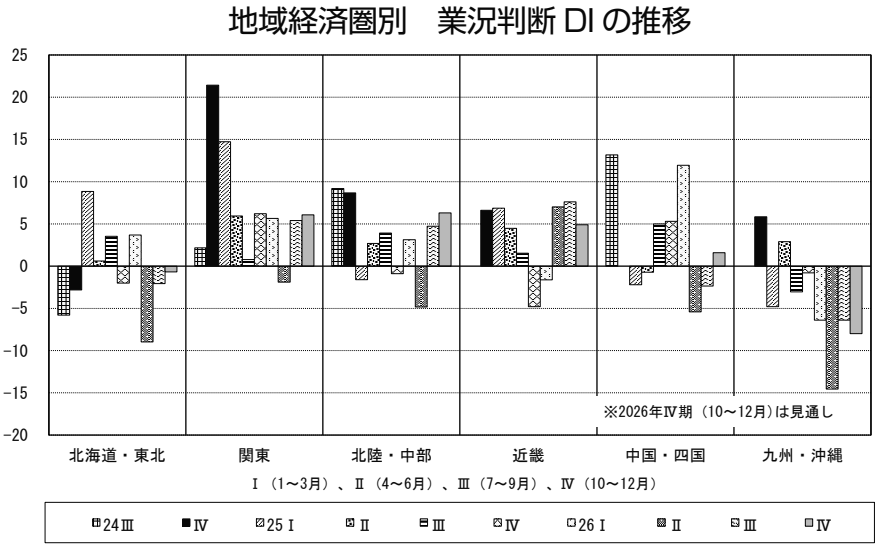
業種別では、建設業が△1→5、製造業が△1→5、流通･商業が 2→△1、サービス業が 2→9 となっている。このように、業況水準 DI は建設業、製造業、サービス業で上昇し、流通・商業で下落している。

地域経済圏別では、業況判断 DI は、大都市圏では、関東が△2→5、北陸･中部が△5→5、近畿が 7→8。地方圏では、北海道・東北が△9→△2、中国・四国が△5→△2、九州・沖縄が△15→△6 となっている。

業況水準 DI は、大都市

圏では、関東が 6 → 7、北陸・中部が 8 → 10、近畿が 11 → 3。地方圏では、北海道・東北が△ 8 → 5、中国・四国が△ 7 → 2、九州・沖縄が△ 11 →△ 10 となっている。

企業規模別では、業況判断 DI は、20 人未満が△ 3 →△ 3、20 人以上 50 人未満が△ 10 → 1、50 人以上 100 人未満が△ 5 → 14、100 人以上が 8 → 25 となっている。

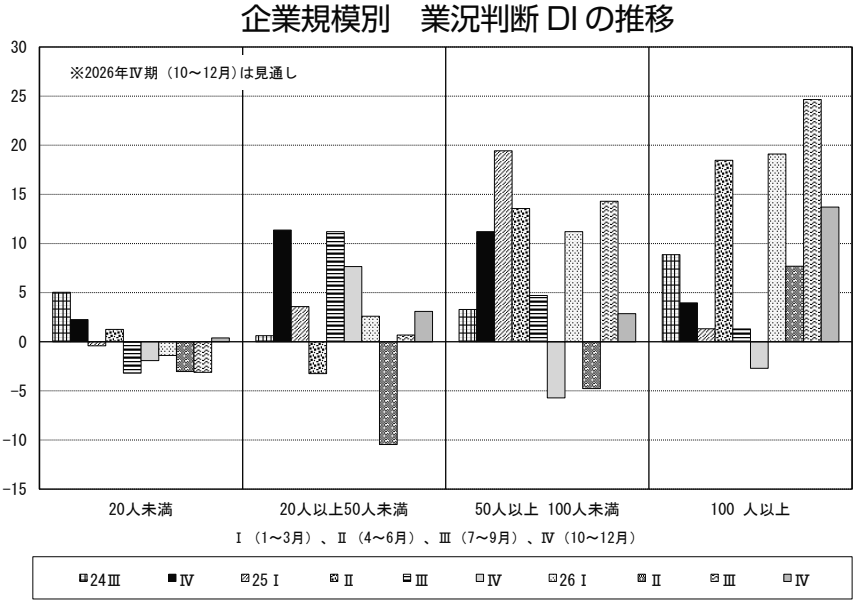


業況水準 DI は、20 人未満が△ 4 →△ 8、20 人以上 50 人未満が 2 → 10、50 人以上 100 人未満が 16 → 25、100 人以上が 2 → 30 となっている。今期は企業規模が大きいほど改善傾向が強くなっている。

次期は、業況判断 DI、業況水準 DI ともに今期並みの見通し

DOR の次期（2026 年 10 ～ 12 月期）の見通しはどうか。業況判断 DI は、2 → 3 と、今期とほぼ同水準の見通しである。業況水準 DI は 4 → 6 と、こちらも今期とほぼ同水準の見通しである。

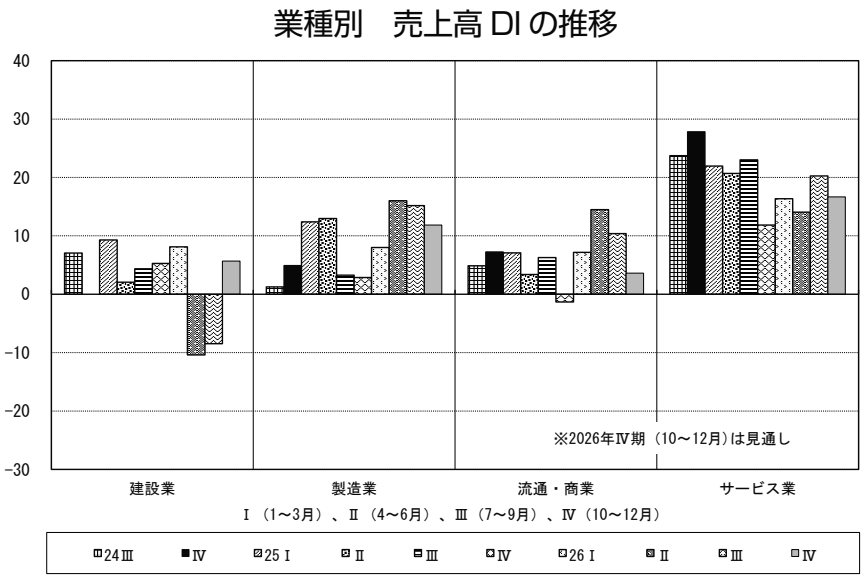
業種別の次期見通しはどうか。業況判断 DI は、建設業が△ 8 → 4、製造業が 8 → 9、流通・商業が 0 →△ 8、サービス業が 7 → 7 となっている。



業況水準 DI の業種別の次期見通しは、建設業が 5 → 16、製造業が 5 → 11、流通・商業が△ 1 →△ 9、サービス業が 9 → 11 となっている。

[売上高]

売上高は、前期から横ばい



今期の売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では 10 → 11 と、前期とほぼ同水準となった。

業種別では、建設業が△ 10 → △ 8、製造業が 16 → 15 と、いずれもほぼ横ばい、流通・商業は 14 → 10 へ下落し、サービス業は 14 → 20 へ上昇となっている。

地域経済圏別では、大都市圏では、関東が 13 → 10、北陸・中部が 11 → 16、近畿が 21 → 19。地方圏では、北海道・東北が 8 → 10、中国・四国が 11 → 3、九州・沖縄が△ 5 →△ 2 となっている。

企業規模別では、20 人未満が 8 → 6、20 人以上 50 人未満が 0 → 7、50 人以上 100 人未満が 29 → 25、100 人以上が 43 → 41 となっている。

次期の売上高は、今期並みの見通し

次期（2026 年 10 ～ 12 月期）の売上高 DI の見通しは、全業種では 11 → 10 と、今期とほぼ同水準の見通しである。

業種別の売上高 DI の見通しは、建設業が△ 8 → 6、製造業が 15 → 12、流通・商業が 10 → 4、サービス業が 20 → 17 と建設業を除いてやや下降傾向となっている。

[経常利益]

経常利益も水面上へ上昇、採算水準は下落

今期の経常利益 DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では△ 1 → 3 と、4 ポイントの上昇となった。その結果、水面上に浮上した。

これに対し、採算水準 DI（「黒字」－「赤字」割合）は、全業種では 33 → 30 と、3 ポイントの下落となっている。

4 業種別の経常利益 DI では、建設業が△ 8 →△ 10 とほぼ横ばい、製造業が 0 → 10 へ上昇、流通・商業が△ 4 → 1 へ上昇、サービス業が 5 → 6 と横ばいとなっている。

4 業種別の採算水準 DI では、建設業が 19 → 21 とほぼ横ばい、製造業が 37 → 34 へ下落、流通・商業が 33 → 30 へ若干の下落、サービス業が 38 → 33 へ下落となっている。

地域経済圏別の経常利益 DI では、大都市圏では、関東が 5 → 1、北陸・中部が△ 9 → 4、近畿が 15 → 13。地方圏では、北海道・東北が 0 → 3、中国・四国が 3 →△ 5、九州・沖縄が△ 13 →△ 7 となっている。

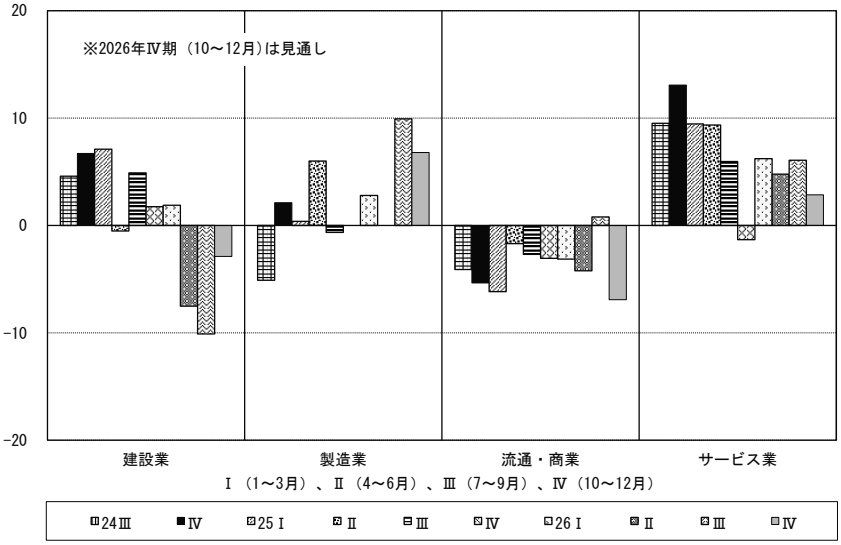
企業規模別の経常利益DIでは、20人未満が△2→1、20人以上50人未満が△5→3、50人以上100人未満が12→6、100人以上が8→11となっている。

次期の経常利益は、今期より下落の見通し

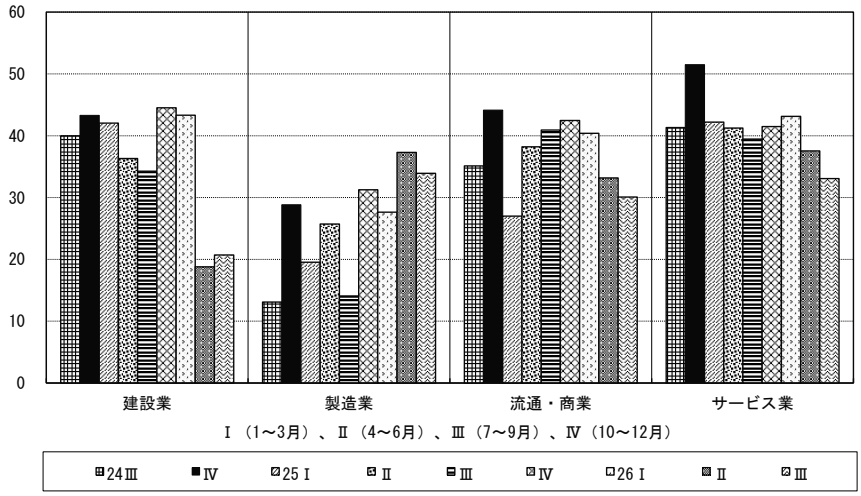
次期（2026年10～12月期）の経常利益DIの見通しは、全業種では3→0と、今期より下落の見通しである。

4業種別の経常利益DIの見通しは、建設業が△10→△3、製造業が10→7、流通・商業が1→△7、サービス業が6→3となっている。

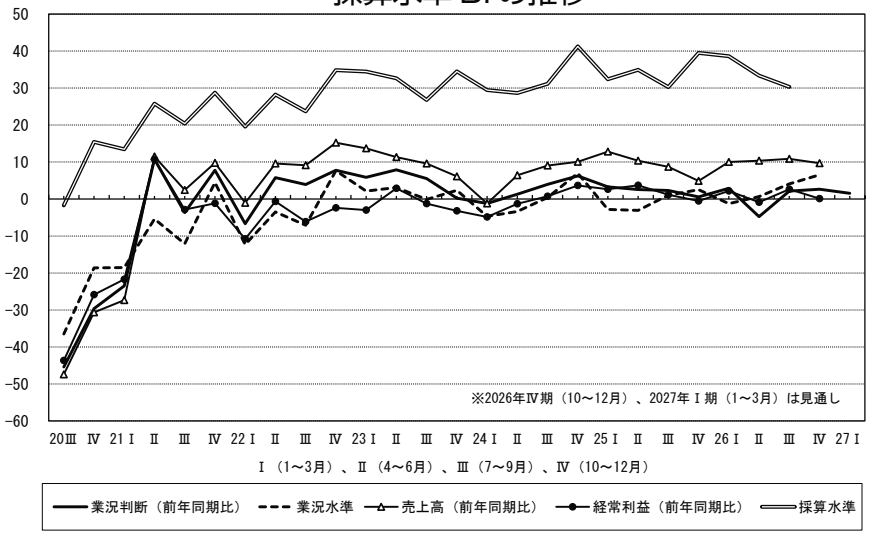
業種別　経常利益DIの推移



業種別　採算水準DIの推移



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 DI は前期並みの水準が続いたが、内訳をみると、建設業、流通・商業で大幅な悪化がみられる。借入金利 DI は再び急上昇し、記録的な水準となったが、借入難度 DI は容易さが増しており、資金の量的な制約はみられない。とはいえ、市場金利は上昇傾向にあり、資金繰りが悪化した業種を中心に、利払い負担を通じた採算の圧迫に注意が必要である。

資金繰りは横ばい　～建設業と流通・商業で悪化

2026 年 7 ～ 9 期の資金繰り DI（「余裕」－「窮屈」割合）は、前期同様の 18 となった。

業種別にみると、建設業（29 → 23）、流通・商業（21 → 15）の資金繰り余裕感が大幅に失われた。逆に、サービス業（13 → 20）の資金繰り余裕感はかなり改善している。なお、製造業は前期同様の水準が続いた。

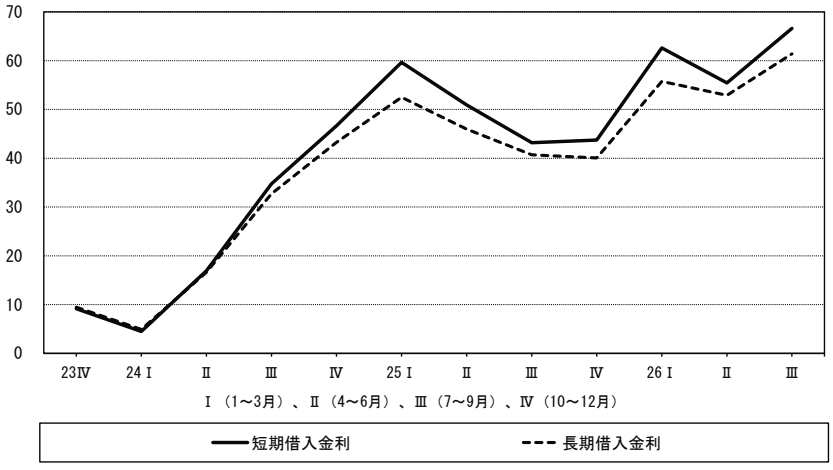
地域経済圏別では、近畿以東、すなわち北海道・東北（19 → 15）、関東（20 → 16）、北陸・中部（24 → 17）、近畿（21 → 15）で資金繰りの余裕感が大きく失われた。対照的に、中国・四国（11 → 21）および九州・沖縄（10 → 23）の資金繰り余裕感は大幅に改善している。また、企業規模別では、100 人以上（36 → 42）で資金繰りの大幅な改善がみられたものの、20 人未満（6 → 5）、20 人以上 50 人未満（31 → 28）および 50 人以上 100 人未満（30 → 33）には大きな変化は見られず、前期同様の水準で推移している。

借入金利の上昇圧力が再び高まる

前期の一服局面から一転、短期・長期の借入金利は急上昇し、DI 値は 36 年ぶりの記録的な高さとなっている。

短期資金の借入金利 DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、前期から 12 ポイント上昇して 67 となった。業種別では、流通・商業（61 → 73）をはじめ、建設業（54 → 66）、製造業（57 → 69）で 10 ポイントを超える大幅な上昇がみられる。企業規模別では、50 人以上 100 人未満（56 → 81）でもっとも上昇幅が大きく、DI 値は 80 台を記録した。また、100 人以上（73 → 89）でも高い上昇圧力が確認できるなど、企業規模が大きいほど高い DI 値となった。

短期・長期資金 借入金利 DI の推移



同様に、長期資金の借入金利 DI（53 → 61）も、大幅に上昇している。業種別では、建設業（50 → 60）でもっとも上昇圧力が強かったほか、製造業（55 → 61）、流通・商業（54 → 64）、サービス業（52 → 60）とも DI 値は 60 台を記録している。企業規模別では、50 人以上 100 人未満（55 → 69）でもっとも上昇圧力が高かったのをはじめ、100 人以上（65 → 73）では DI 値が 70 台を記録す

るなど、短期の借入金利同様、企業規模が大きいほど DI 値が高くなっている。

とはいえ、依然として資金借入環境はタイト化していない。資金の借入難度 DI（「困難」－「容易」割合）は、短期資金（△ 25 →△ 29）、長期資金（△ 24 →△ 27）とも容易さが増した。また、借入金の有無（「有り」の割合）も 81.2％と、コロナ禍以来の高い水準にある。

金融機関の貸出姿勢が緩和的なため資金繰りの逼迫は表面化していないが、日銀が 9 月に政策金利を引き上げ、長期金利も上昇が続くなど、市場金利は上昇傾向にある。資金繰りが悪化した業種を中心に、利払い負担を通じた採算の圧迫に注意が必要である。

［物価動向］

前期にみられた急速な仕入価格の上昇は一服し、サービス業を中心に仕入単価の上昇圧力が弱まった。一方、売上・客単価 DI は調査開始以来の高水準を維持し、仕入単価 DI との差も縮小した。ただし、製造業を除く業種では上昇超過幅が縮小し、次期も上昇圧力の低下が見込まれる。高水準にある売上・客単価を維持できるかどうか、採算確保の正念場となる。

仕入単価の上昇圧力が緩和　～ 100 人以上の企業のみ圧力強まる

仕入単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は、6 ポイント低下して 77 となった。原油高や円安の影響は残るものの、原材料・資源価格の上昇テンポの鈍化、輸入物価の上昇圧力の一服、資材価格の上昇ペースが鈍化したことで、前期までの急速な仕入価格上昇がやや一服した。

業種別では、サービス業（69 → 57）で上昇圧力の縮小幅がもっとも大きかった。また、依然として強い物価上昇圧力に晒されているが、建設業（92 → 83）、製造業（90 → 88）、流通・商業（81 → 77）でも上昇圧力はわずかに弱まっている。

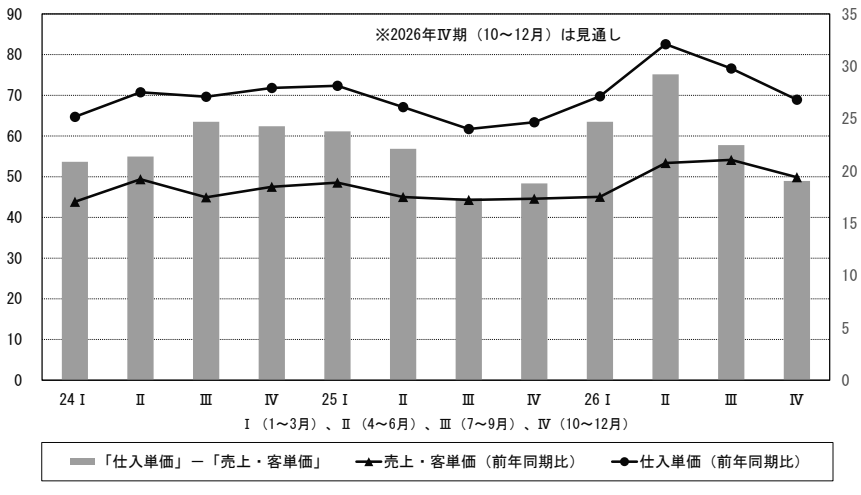
地域経済圏別では、前期並みが続いた北陸・中部を除くいずれの経済圏でも単価の上昇幅が縮小しており、とくに九州・沖縄（82 → 70）でもっとも縮小幅が大きかった。

企業規模別をみると、100 人未満の企業ではいずれもわずかに上昇圧力が弱まっているが、100 人以上（78 → 86）だけ仕入単価の上昇圧力が強まっていることが特筆される。

売上・客単価は横ばいも、高い水準を維持

売上・客単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は 54 と横ばいであったが、調査開始以来もっとも高い水準が続いている。また、仕入単価の上昇圧力が弱まったこともあり、仕入単価 DI と売上・客単価 DI の差は、前期よりもさらに縮小しており、価格転嫁をめぐる環境は前期より改善した。

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移（全業種）



ただし、業種別に売上・

客単価 DI をみると、上昇がみられたのは製造業（53 → 63）のみであり、建設業（67 → 60）、流通・商業（59 → 57）、サービス業（41 → 38）では上昇超過幅が縮小するなど、楽観視もできない。地域経済圏別では、北海道・東北（63 → 60）、中国・四国（58 → 54）でわずかに低下、近畿（54 → 59）、九州・沖縄（38 → 41）でわずかに上昇した。さらに企業規模別では、20 人以上 50 人未満（51 → 55）でわずかに単価の上昇がみられたが、その他は前期同様の水準が続いた。

次期は、仕入単価の上昇圧力が引き続き緩和される一方、売上・客単価の上昇圧力も弱まるとの見方が強い。売上・客単価 DI は足元で調査開始以来の高水準にあるだけに、これまで引き上げてきた売上・客単価をどこまで維持できるかが、採算を左右する正念場となる。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

［生産性］

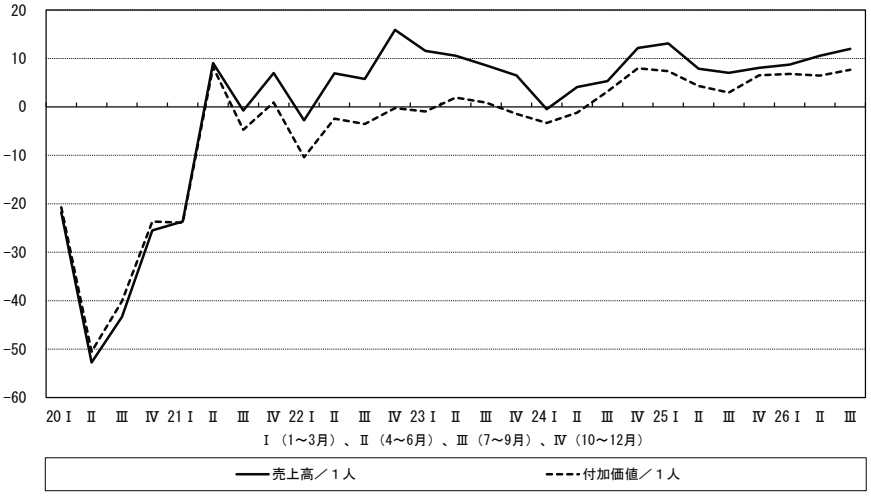
1 人当たり売上高 DI、1 人当たり付加価値 DI は、中東危機の影響があったにもかかわらず、共に今期もプラス側を維持している。今期で、多くの会員企業が業務の効率化や生産性向上のために AI を積極的に導入していることが浮かび上がってきた。また、資材価格の高騰に対して価格転嫁交渉を進めていることが明らかになった。

1 人当たり売上高 DI、1 人当たり付加価値 DI は、中東危機下でもプラス側を維持

1 人当たり売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は業種計で 11 → 12 と 10 期連続でプラス側を推移している。業種別にみると、前期でマイナス側に転じた建設業は、今期も△ 6 →△ 5 とほぼ横ばいであった。一方、建設業以外はプラス側を維持している。製造業は 6 → 12 → 18 と勢いを増しているものの、流通・商業は 15 → 14、サービス業は 16 → 14 といずれもほぼ横ばいで推移している。企業規模別にみると、20 人未満は 13 → 10、20 人以上 50 人未満は 3 → 5 といずれも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 28 → 41 と大きく増加している。

1 人当たり付加価値 DI も、1 人当たり売上高 DI と同様に 6 → 8 とプラス側を維持している。業種別にみると、前期マイナス側に転じた建設業は△ 10 →△ 4 とマイナス側ではあるものの多少持ち直している。また、製造業は 7 → 12、流通・商業は 7 → 8 と、堅調にプラス側を推移している。一方、サービス業は今期で 16 → 9 とプラス側ではあるものの多少勢いが弱まっている。企業規模別にみると、すべての規模で 4 期連続プラス側であった。20 人未満は

1 人当たり売上高 DI 及び 1 人当たり付加価値 DI



9→4、20人以上50人未満は3→6と多少の改善がみられた。また、50人以上100人未満は6→21、100人以上は6→27と、大きく改善した。

「経営上の努力（記述）」から、資材価格や人件費の高騰を価格転嫁しようと取り組んでいる回答が前期よりも増えていた。また、会員企業がAIの導入に積極的であることが、オプション調査と併せて見えてきた。単にAIを導入するだけでなく、AIをどのように活用していくのかに関する研修を実施する等、AIという新たなツールを効果的に使いこなして業務効率を上げようとする回答が散見された。また、各種助成金を活用しながら業務の効率化や生産性向上を目的とするAI・DXや設備への投資に乗り出している回答も複数みられた。中東危機で多くの産業が影響を受ける中、会員企業が調達先の見直しや多角化や在庫の見直しなど、情勢の急変に対して迅速なかつ積極的に対応していることも、生産性に関する指標がプラス側を維持することにつながっている面もあると考えられる。

［雇用］

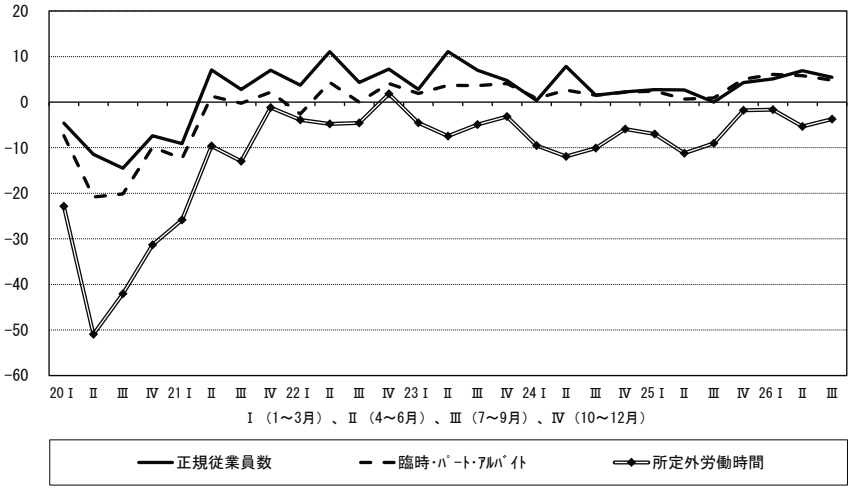
正規従業員数DI、臨時パート・アルバイト数DIも、プラス側をほぼ横ばいで推移している。所定外労働時間DIは今期もマイナス側であったが、企業規模別にみると前期と比較して水面に近づいている。人手の過不足感DIはほぼ横ばいであるが依然として人手不足感は強いままである。

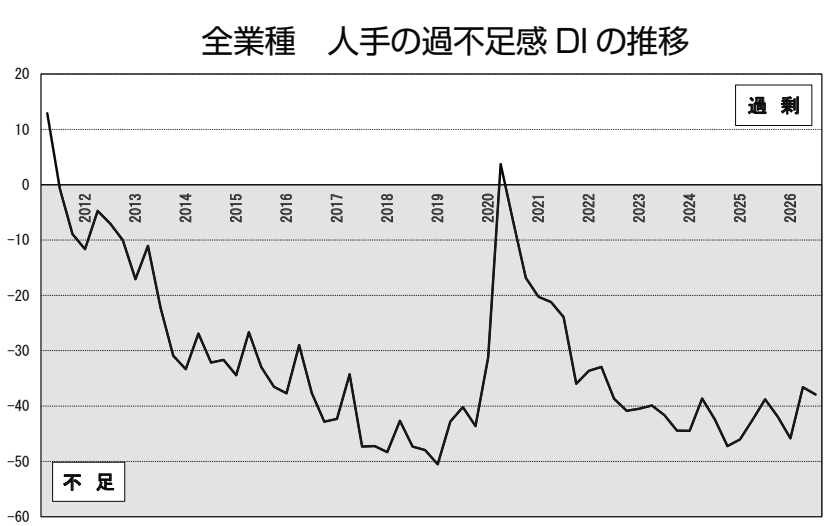
人手不足感は今期で多少弱まったものの高止まり

正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は、前期まで0→4→5→7と徐々に勢いを増してきたが、今期は7→5と多少勢いが弱まった。業種別にみると、前期でマイナス側に沈んだ建設業は△2→2とプラス側に転じた。製造業は12→9、流通・商業は12→4と今期もプラス側を維持しているが、いずれも前期より勢いが弱まっている。一方、サービス業は3→6とわずかながら勢いが強まっていた。企業規模別にみると、0→4→5→7→5と4期連続でプラス側となっている。前期でマイナス側であった20人未満は△1→2とプラス側に転じた。また、20人以上50人未満は11→9→7とプラス側ではあるものの徐々に勢いが弱くなってきている。一方、50人以上100人未満は25→10、100人以上は23→18と、プラス側ではあるもののそれぞれ大幅に動いた。

臨時・パート・アルバイト数DI（「増加」－「減少」割合）は、業種計で6→5と横ばいであった。前期でマイナス側に転じた建設業は、△4→△3と今期もほぼ横ばいでマイナス側のままであった。また、流通・商業は10→7、サービス業は7→4と、それぞれ勢いを落としている。製造業は8→8と横ばいであった。企業規模別にみると、20人未満は5→3、20人以上50人未満は2→3、50人以上100人未満は17→15と、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





ずれもほぼ横ばいであった。100 人以上は 6 → 10 と、多少勢いが強まっていた。

所定外労働時間 DI（「増加」－「減少」割合）は、今期も△ 5 →△ 4 とマイナス側であった。業種別にみると、建設業△ 14 →△ 8 とマイナス側ではあるものの水面に近づいている。製造業は 0 →△ 1、流通・商業は△ 7 →△ 7、サービス業は△ 3 →△ 1 と、いずれもマイナス側をほぼ横ばいで推移している。企業規模別にみると、2026 年に入ってから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、今期も同様の傾向が続いている。20 人未満は△ 7 →△ 8、100 人以上は△ 5 →△ 3 と、ほぼ横ばいであった。一方、20 人以上 50 人未満は△ 7 → 0 と水面に到達している。また、50 人以上 100 人未満は 6 → 5 とほぼ横ばいでプラス側を維持している。

人手の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は、△ 37 →△ 38 と、ほぼ横ばいで不足感は依然として高止まっている。業種別にみると、建設業は△ 53 →△ 52、製造業は△ 27 →△ 32、流通・商業は△ 32 →△ 33、サービス業は△ 39 →△ 38 と、製造業での不足感が強まっている。企業規模別にみると、20 人未満は△ 37 →△ 34、20 人以上 50 人未満は△ 30 →△ 39、50 人以上 100 人未満は△ 44 →△ 45、100 人以上は△ 48 →△ 54 となっており、20 人以上 50 人未満と 100 人以上で不足感が強まっていることがわかる。

「経営上の努力（記述）」をみると、新規・中途採用の強化や社員教育に重点を置いているとする回答が比較的多くみられた。一方で、IT や DX の導入を進める過程で労力を取られて効率化にうまくつながっていないといった悩みも散見された。回答企業が、AI・DX 等のツールや新たな設備の導入等を通じて効率化を進めながら人手不足を緩和し、付加価値を高めていくことを通じて、従業員にとって魅力ある賃上げ等の労働条件を提示できるよう取り組みを進めていることがうかがえた。

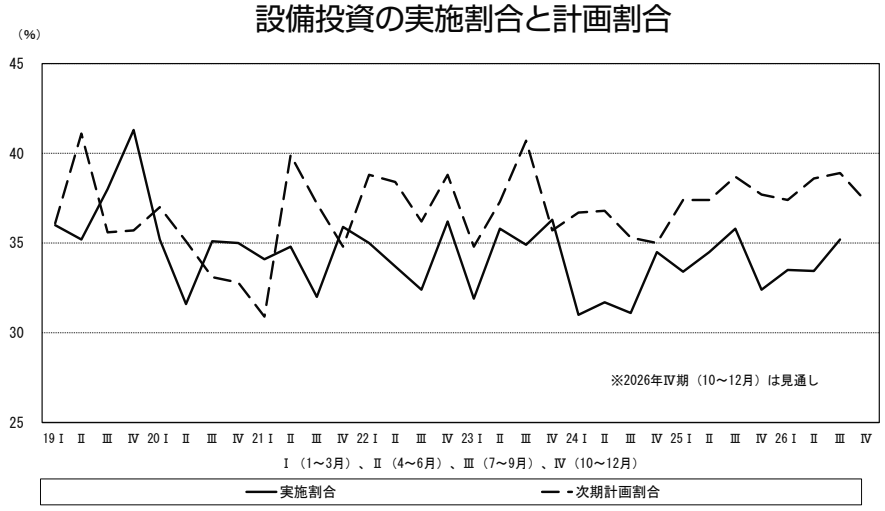
〔Ⅳ〕設備投資

今期の設備投資実施割合は 33.4%→ 35.2%と少し上昇した。業種別でみると、サービス業以外の業種で上昇した。今期は前期における次期計画割合を下回り、特に、製造業におけるマイナス・ギャップが大きかった。設備の過不足感 DI は、今期は不足感が強まり、特に製造業における不足感の強まりが目立った。ただ、次期投資計画割合（37.3%）は控え目であり、今期実績を少し上回る程度と予想されている。

設備投資の実施割合はサービス業以外の業種で上昇

今期の設備投資実施割合は 33.4%→ 35.2%と少し上昇した。

業種別でみると、今期はサービス業以外の業種において上昇した。建設業では前期比 0.8 ポイント増加（37.1 %→ 37.9 %）、製造業では前期比 4.3 ポイント増加（32.5 % → 36.8 %）、流通・商業では前期比 2.4 ポイント増（30.7 %→ 33.1 %）、サービス業では前期比 2.6 ポイント減（35.0%→ 32.4%）となった。



前期における次期計画割合（38.9%）に対しては 3.7 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△ 5.3 ポイント（43.2%→ 37.9%）、製造業では△ 10.0 ポイント（46.8%→ 36.8%）、流通・商業では△ 2.6 ポイント（35.7%→ 33.1%）、サービス業では 2.2 ポイント（30.2%→ 32.4%）となった。サービスを除く全ての業種において、前期における次期計画割合を下回った。今期も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 48.1%と最多であった（前期比 0.1 ポイント減）。次いで、「情報化設備」が 30.9%（前期比 0.7 ポイント増）、「自動車等運搬手段」が 23.6%（1.3 ポイント増）となった。以下、「事業所･店舗･倉庫」は 20.1%（1.5 ポイント増）、「土地」は 7.0%（1.6 ポイント減）、「工場」は 6.1%（2.2 ポイント減）、「福利厚生施設」は 5.5%（1.8 ポイント減）と続いた。業種別にみると、「情報化設備」は、製造業（4.1 ポイント増）とサービス業（4.2 ポイント増）における上昇幅が大きい（前期は、建設業と流通・商業における上昇幅が大きかった）。

なお、次期投資計画割合（37.3%）は今期実績（35.2%）を 2.1 ポイント上回ることが予測されている。前期（38.9%）、前々期（38.6%）と比べても、やや控えめな見通しといえる。業種別では、製造業が 6.2 ポイント増（36.8%→ 43.0%）、サービス業が 3.1 ポイント増（32.4%→ 35.5%）と、今期実績を上回ることが予測されている。一方、建設業は 0.3 ポイント減（37.9%→ 37.6%）、流通・商業は 3.2 ポイント減（29.9%→ 33.1%）と、今期実績を下回ることが予測されている。

設備投資目的は「維持補修」が全業種で上昇、労働環境を整備する維持補修

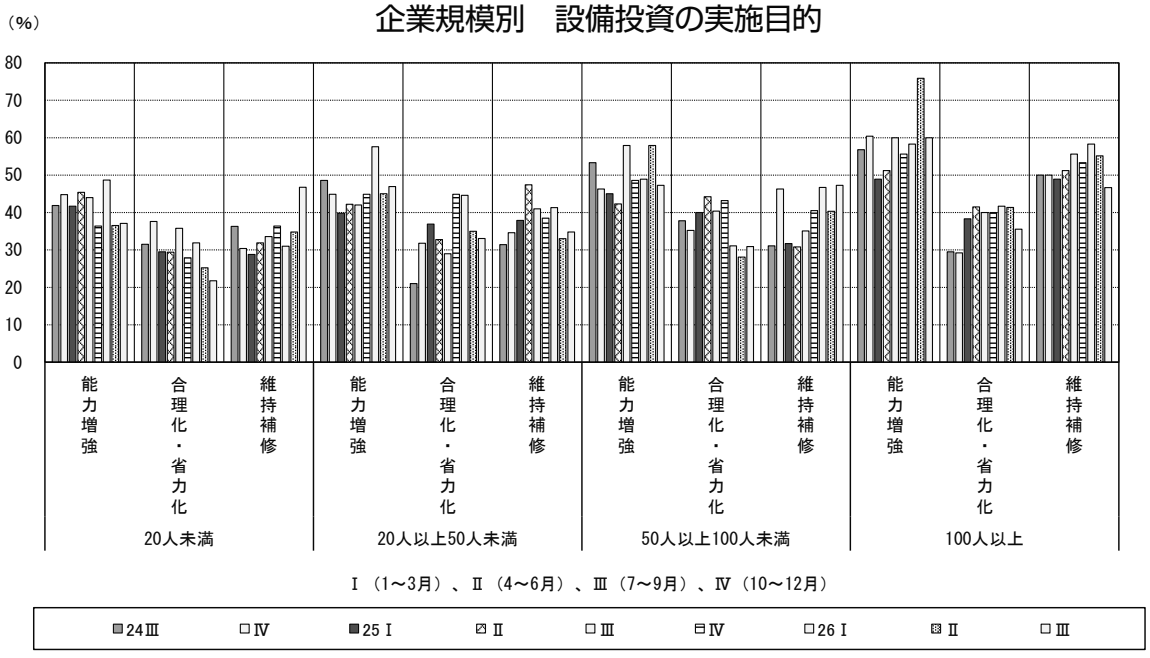
設備投資の実施目的をみると、今期も「能力増強」の割合が 45.1％と最多であった（前期比 2.1 ポイント減）。2 位は「維持補修」の 42.8％（5.5 ポイント増）であり、1 位の「能力増強」とほぼ並ぶ。以下、「合理化･省力化」が 28.9％（前期比 1.5 ポイント減）、「新製品･製品高度化」が 12.7％（0.2 ポイント減）、「その他」が 9.7％（0.8 ポイント増）、「研究開発」が 2.7％（2.6 ポイント減）と続いた。業種別でみると、「維持補修」が全業種で前期比上昇（建設業は 5.1 ポイント増、製造業は 3.2 ポイント増、流通・商業は 7.2 ポイント増、サービス業は 2.3 ポイント増）した点が今期の特徴といえる。

「経営上の努力（記述）」をみると、今期は「維持補修」に関する記述が業種を問わず散見された。「社員寮室内の壁紙・カーペット更新、エアコン・冷蔵庫の更新・購入。社員の生活の快適さを向上させて満足度を高めた（長野、旅館業）」、「はがれた床や壁紙などを修繕し、綺麗で清潔な環境で仕事ができるようにした（愛知、研究用試薬・消耗品・機器の販売）」、「暑さ対策として倉庫内の冷房設備を一部導入した（三重、板ガラス、サッシ建材、内装金物卸売、工事）」、「エアコンなど労働環境の整備（広島、搬送容器製作）」などである。

また、今期は、前期にも増して「情報化設備」投資を伴った「AI 活用による業務効率化・生産性向上の実施」と受け取れる記述が目立った。具体的には、「各自の業務のなかで AI を使うことを推進し、AI エージェント開発にも取り組む（愛知、IT）」、「AI（有料版）の全社導入（岡山、オゾン発生装置の開発製造）」、「設備投資として各種営業関連ツールを導入しながら AI で検索・連動できるようにして全部署の業務の効率化を進めた（鹿児島、SaaS 商品 (栄養管理）の開発・販売）」などである。無料版の生成 AI を個々の社員が活用するだけではなく、自社での AI エージェント開発や全社的な AI 導入で DX に結び付ける「情報化設備」投資としての動きが見て取れた。

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 35.2％ということは、64.8％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 43.8％と最も高かった（3.0 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 26.4％（1.7 ポイント増）、「自業界の先行き不透明」が 14.7％（3.2



ポイント減）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、サービス業を除く全産業において下降した。特に、建設業において 9.4 ポイントの大幅減となった点が特徴的といえる。前期では、中東情勢の影響が思ったよりも大きく、調達部材の不足と工事の遅れ・引き合い減少といったある種のパニック現象が見られ、建設業では「業界の先行き不透明」感が一気に高まったが、今期はやや落ち着きを取り戻し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、北海道･東北（4.9 ポイント増）、北陸･中部（4.3 ポイント増）、中国･四国（0.8 ポイント増）、九州･沖縄（10.7 ポイント増）の 4 地域で前期から上昇し、一方、関東（5.5 ポイント減）、近畿（5.3 ポイント減）の 2 地域で下降した。

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：25.3％、50 人未満：39.8％、100 人未満：52.9％、100 人以上：61.1％）。小規模層と大規模層との差は大きく、「20 人未満」と「100 人以上」の差は 35.8 ポイントにまで広がった。

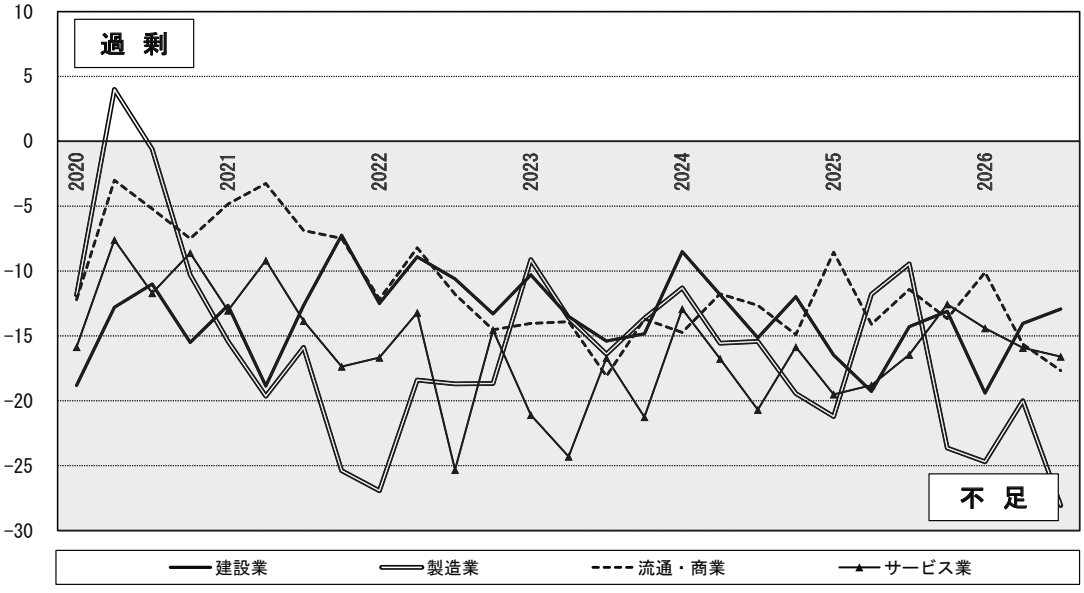
設備の不足感は強まる、製造業で顕著

設備の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は、今期は不足感が強まった（△ 17 →△ 20）。業種別では、建設業を除く全業種において不足感が強まった（製造業:△ 20 →△ 28、流通･商業:△ 16 →△ 18、サービス業：△ 16 →△ 17）。特に今期は、製造業における不足感の強まりが特徴的といえる。

企業規模別でみると、20 人未満は△ 13 →△ 19、50 人以上 100 人未満は△ 25 →△ 25、100 人以上は△ 17 →△ 23 となり、不足感が強まった。一方で、20 人以上 50 人未満は△ 20 →△ 17 と不足感が弱まった。なお、24 期連続で全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△ 14 →△ 26、関東が△ 12 →△ 20、北陸・中部が△ 17 →△ 19、近畿が△ 15 →△ 20 となり 4 地域で不足感が強まった。一方、中国・四国が△ 23 →△ 20、九州・沖縄が△ 20 →△ 13 となり 2 地域で不足感が弱まった。なお、25 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

4～6月期は主要指標が大きく落ち込んだが、7～9月期では緩やかな回復傾向が見られた。新規契約工事量DIは総合工事業（民需中心）と職別工事業で大きく増加した一方、売上高や経常利益の回復は遅れている。仕入単価の高止まりや従業員・熟練技術者の不足も続いており、工事量の増加を収益改善につなげられるかが課題となっている。

受注・着工は持ち直すも、収益回復はなお限定的

業況判断DIは△16→△8と8ポイント好転した。業況水準は△1→5と6ポイント好転し、プラスに転換した。売上高DIは△10→△8と2ポイント好転し、採算水準DIも19→21と2ポイント好転した。経常利益DIは△8→△10と2ポイント悪化した。

閑散期である4～6月期は、中東情勢の影響も大きく受け、主要指標が軒並み大きく落ち込んだ。7～9月期は、年末に向けて上昇していくパターンとなるが、4～6月期の落ち込みを取り戻すほどの回復は主要指標では見られなかった。

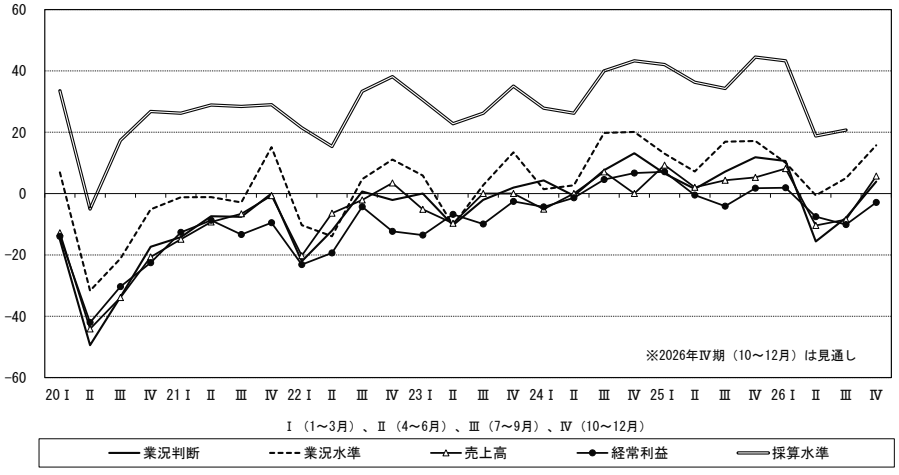
売上高と経常利益の回復は遅れているが、建設需要の動向を示す指標では一部で持ち直しが見られた。新規契約工事量DI（「増加」－「減少」割合）は△11→8と19ポイントの大幅な増加となった。建設4業種別で見ると、総合工事業（民需中心）が△13→19と32ポイントの大幅な増加、職別工事業も△21→5と26ポイントの大幅な増加となった。

建築着工統計を見ると、2025年度の新設住宅着工戸数は80万戸を大きく割り込んで、前年度比12.9%減の約71万1,000戸となった。職別工事業の新規契約工事量DIにおいても、2025年1～3月期から大幅な減少が続いていたが、今期は7期ぶりにプラスに転換した。「今後新築需要は益々減少していくことが予想される（岩手、住宅リフォーム業）」との声もあるが、新設住宅着工戸数は2026年4月から8月まで前年同月比で5ヵ月連続で増加しており、持ち直しの兆しが見られる。

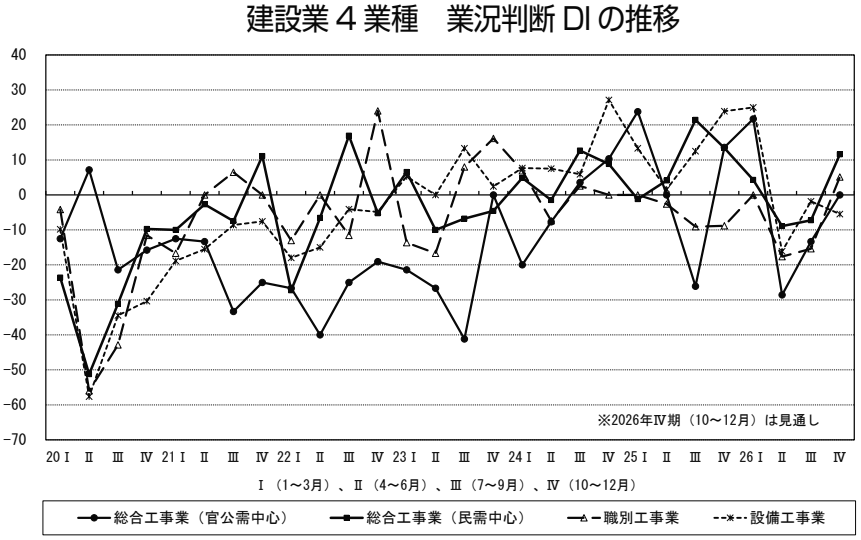
手持ち工事高の増減を示す未消化工事量DI(「増加」－「減少」割合)は1→6と5ポイントの増加であった。着工工事量DI（「増加」－「減少」割合）は△21→1と22ポイントの大幅な増加となった。建設4業種別で見ると、とくに総合工事業（民需中心）の回復が目立っており、△20→14と34ポイントの大幅な増加となった。外注比率DI(「上昇」－「低下」割合）は△4→2と6ポイントの上昇であった。工事量の増加が今後の収益改善につながるかが課題である。

経営上の問題点を回答割合の高い順に見ると、「仕入単価の上昇」、「従業員の不足」、「熟練技術者の確保難」（前回4位）となっている。

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)



仕入単価 DI は 92 → 83 と 9 ポイント下降し、依然として高止まりしているものの、「少しずつ石油製品由来の商品が確保できはじめた（北海道、建設業）」との声も一部で見られた。仕入単価 DI の次期見通しは 72 であり、10 ～ 12 月期も DI の低下が見込まれている。



人手の過不足感 DI は△ 53 →△ 52 とわずかに改善したものの、経営上の問題点として「従業員の不足」を挙げる回答割合は 40% → 44%、「熟練技術者の確保難」は 28% → 37% と上昇している。人手の過不足感 DI は、2026 年に入って緩和傾向が見られるものの、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も分かるように、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 4、業況水準 DI が 16、売上高 DI が 6、経常利益 DI が△ 3 となっている。いずれも今期から改善が見込まれるが、経常利益 DI は引き続きマイナスとなる見通しである。

建設 4 業種の業況は好転するも、なお水面下に

建設 4 業種別に業況判断 DI を見ると、総合工事業（官公需中心）は△ 29 →△ 13 と 16 ポイントの大幅な好転となった。総合工事業（民需中心）は△ 9 →△ 7 と 2 ポイントの好転となった。職別工事業は△ 18 →△ 15 と 3 ポイントの好転となった。設備工事業は△ 16 →△ 2 と 14 ポイントの大幅な好転となった。全ての業種で好転となったが、いずれも水面下で推移しており、業況回復のペースは緩やかである。

次期見通しは、総合工事業（官公需中心）は 0、総合工事業（民需中心）は 12、職別工事業は 5、設備工事業は△ 5 となっており、4 業種のうち 2 業種がプラスに転換する見込みとなっている。

（b）製造業

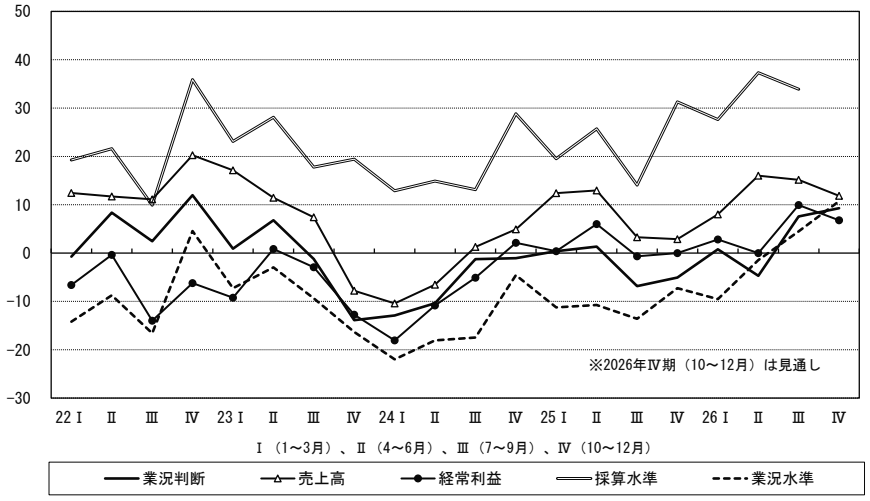
製造業は、業況判断 DI と業況水準 DI がプラス圏に転じ、経常利益も持ち直した。次期の業況判断と業況水準も改善を見込むものの、持続力には課題が残る。価格転嫁の成否、円安や AI 関連投資の影響、金利負担の増加など、さまざまな影響がうかがえる。

製造業の業況はプラス圏に

製造業の業況判断 DI は△ 5 → 8 へ改善した。業況水準 DI も△ 1 → 5 へ改善し、プラス圏に転じた。

需要をあらわす売上高 DI は 16 → 15、生産量 DI は 11 → 9 と推移した。収益については、採算水準 DI は 37 → 34 へわずかに悪化したが、経常利益 DI は 0 → 10 に改善した。

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）



調達先・下請業者の確保難と金利負担の増加

コスト要因として仕入単価 DI をみると、90 → 88 と高止まりしている。一方、売上・客単価 DI が 53 → 63 へ上昇し、仕入単価 DI との差は 37 ポイントから 25 ポイントへ縮小した。上述した通り、経常利益 DI も改善していることから、売上単価の上昇が収益の改善に寄与している可能性がある。経営上の問題点では、「仕入単価の上昇」が前期に続いて最大であるものの、その回答割合は 68％から 60％へ低下した。会員企業からも、経営上の努力として、「あらゆる資材が値上がりした関係で、価格転嫁交渉に全力を注いでいます（千葉、ブリキ缶用部品製造）」、「ナフサ由来の原材料資材の確保と価格転嫁（静岡、工業用ゴム部品）」、「労務費の価格転嫁のための交渉（大阪、産業用装置製造）」といった声が寄せられており、原材料費や労務費の上昇を販売価格に反映させる取り組みが進められていることが確認できる。

経営上の問題点として 5 ポイント以上増加した項目は、「調達先･下請業者の確保難」（7% → 14%）、「金利負担」（8% → 14%）の 2 項目であった。会員企業からは、「金利の上昇が大きい。借入れを慎重に考えないと（三重、製造業）」、「金利上昇に対応した借り換えの検討を進めました（大阪、プラスチックブロー製品）」といった声も寄せられている。

円安、AI 関連投資などさまざまな影響

業況判断 DI を製造 8 分類でみると、繊維・木材・同製品（△ 17 →△ 5）、印刷・同関連産業（△ 29 →△ 10）は、改善したものの、マイナス圏が続いている。ただし、繊維・木材・同製品全体としては厳しい状況にあっても、円安が続くなかで海外からの需要が増え、「積極的に製品輸出拡大を進めている（大阪、ニット製衣服の製造販売）」会員企業もいる。食料品等は△ 8 → 17、金属製品は△ 7 → 8 へ改善し、プラス圏に転じた。化学・石油製品等（0 → 16）、機械器具（10 → 23）は、2 期連続で改善した。一方、鉄鋼・非鉄金属は 50 → 0、その他の製造業は△ 7 →△ 16 へ低下しており、改善は一様ではない。

こうしたなか、会員企業からは「世界的な AI 投資に伴い半導体製造装置分野の需要が急拡大している（三重、工業用プラスチック製品）」という声も寄せられており、半導体製造装置に関連する部材への需要拡大もうかがえる。こうした需要が、機械器具をはじめ、関連部材を供給する業種の業況を下支えしている可能性がある。

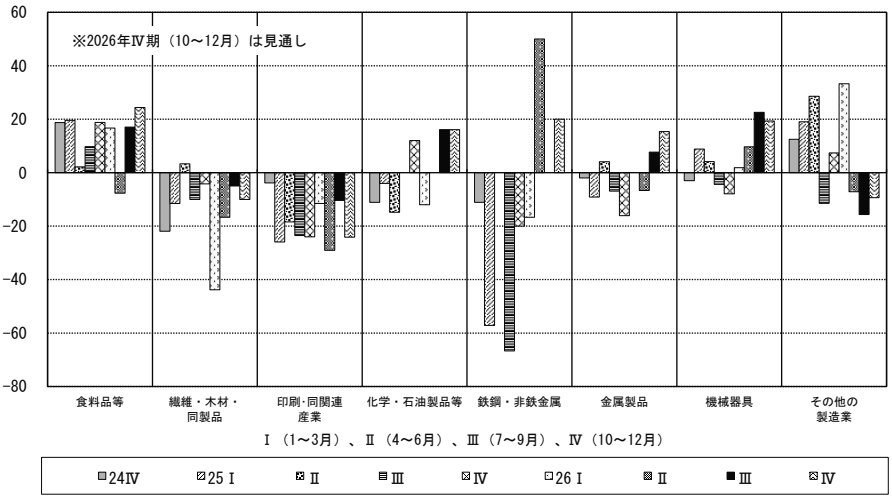
先行きは改善を見込むが、持続力には課題

景気の先行きについては、2026 年 10 ～ 12 月期は、業況判断 DI が 8 → 9、業況水準 DI が 5 → 11 へ改善する見通しである。一方、売上高 DI は 15 → 12、経常利益 DI は 10 → 7 へ低下する。2027 年 1

～3月期の業況判断DIも3へ低下する見通しであり、回復が加速するとの見方は弱い。

景気の先行指標となる設備投資については、実施割合は前期33％から今期37％へ上昇した。次期計画割合は43％で全業種の37％を上回るが、前期の次期計画割合47％からは低下した。設備投資計画なしの理由では、46％が「当面は修理で切り抜ける」としている。景況は持ち直しの局面にあるが、会員企業は慎重な姿勢を崩していないと考えられる。

製造業８業種　業況判断 DI の推移



（c）流通・商業

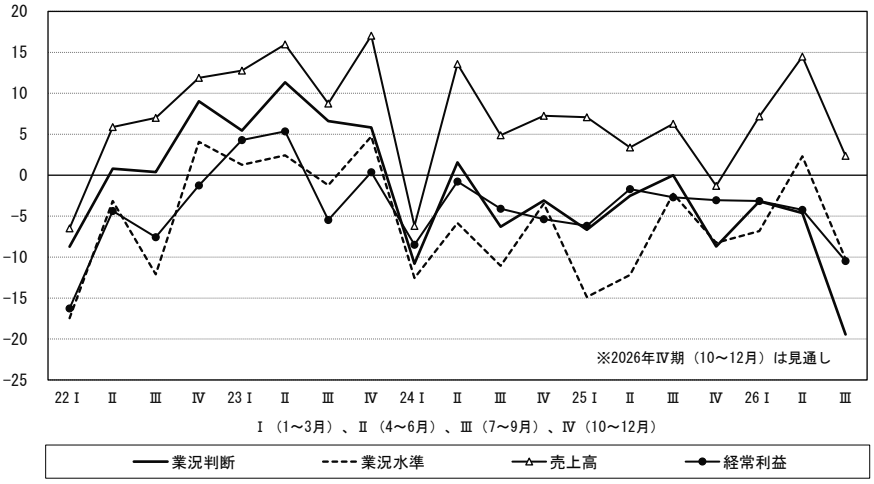
流通・商業は、業況判断DIと経常利益DIで改善したものの、業況水準DIと売上高DIは悪化した。次期も悪化傾向が続く見通し。他の3業種とは異なり、マイナス基調の動きとなっている。仕入単価は前期から下降しているものの、消費マインド上昇は一部に留まり、景気回復の後押しには至っていない。こうした状況に対して、各企業ではAIや補助金の活用などで対応している。

業況判断は改善も先行きに不安

今期における流通・商業の主要指標をみると、業況判断DIが△5→0、経常利益DIが△4→1と改善したものの、業況水準DIは2→△1、売上高DIは14→10と悪化している。次期見通しは、業況判断DIが△8、業況水準DIが△9、売上高DIが4、経常利益DIが△7となっている。売上高DIを除いて軒並みマイナスに落ち込み、今後の下降基調を示している。

他方、仕入単価DIは81→77、売上・客単価DIは59→57と、両者ともに高水準ながらもわずかに下降した。次期見通しもそれぞれ70、54と下降傾向を示しており、上

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）



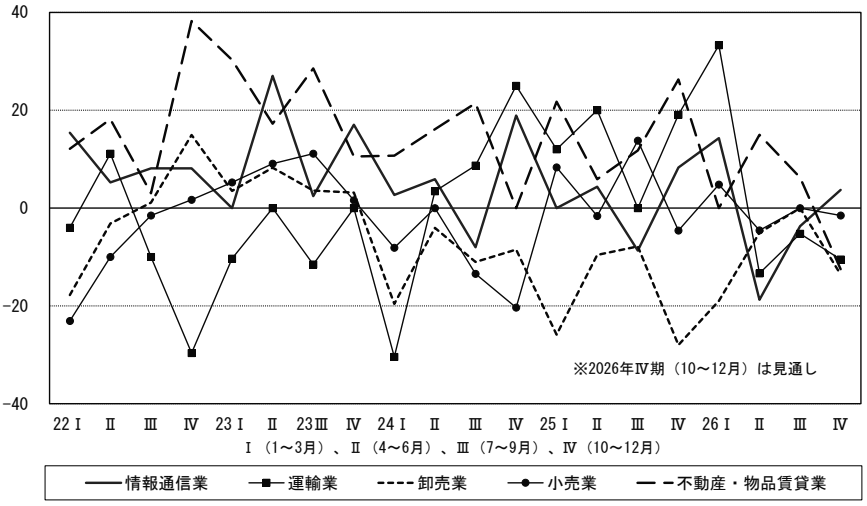
昇基調はいったん落ち着きつつある。

流通・商業における景況は、経団連企業による夏季賞与の大幅増や株高基調により、富裕層の消費マインドが上昇した側面もあるが、実際のところは物価高の影響も大きく、消費は伸び悩んでいる。また、今後の金利上昇基調に対する先行き不安もあり、次期見通しが軒並み悪化傾向にあることから、今後の景況悪化が懸念される。

このような厳しい状況に対応するために、AI を活用した業務改善を実施している企業も少なくない。「生成 AI やローコードを使用することで、これまで人間が携わっていた『開発（製造)』に関する時間を大幅に短縮した（山梨、企業向け業務システムの開発・導入支援、中小企業向け IT・DX 支援)」、「AI を利用して自社独自の勤怠管理システムを構築した（三重､鋼材や建材の輸送)」､「これまで個人で活用していた AI から、助成金を活用した社内生成 AI 活用講座へとステップアップしてスタートした（長野、美容サロン向け商材販売)」。

また、「中小企業振興公社の補助金を活用し、合計で 1000 万円程度の調剤機器を導入した（東京、調剤薬局)」、「中小企業省力化投資補助金を勉強し、自社がその取扱資格を取得して販売に結びつける（大阪、機械工具の販売)」など、補助金を活用する動きもある。なお、今期における補助金・助成金の利用状況を全体と比較すると、流通・商業は「利用中」や「申請中」を含めても低い割合にとどまっている。

流通・商業５業種 業況判断 DI の推移



運輸業、卸売業、小売業、物品・不動産業での加速度的な物価高傾向は収束基調

流通・商業 5 業種別にみた業況判断 DI は、不動産・物品賃貸業のみ前期から悪化したが、それ以外は改善した。また、業況水準 DI は小売業が唯一好転したが、それ以外は悪化した。売上高 DI は流通・商業 5 業種で悪化した一方で、経常利益 DI は不動産・物品賃貸業のみ悪化で、それ以外は好転した。総じて流通・商業における業種間の差は今期において縮まった。

仕入単価 DI および売上・客単価 DI は低下傾向にあり、加速度的な物価高傾向は収束しつつあるように見受けられる。

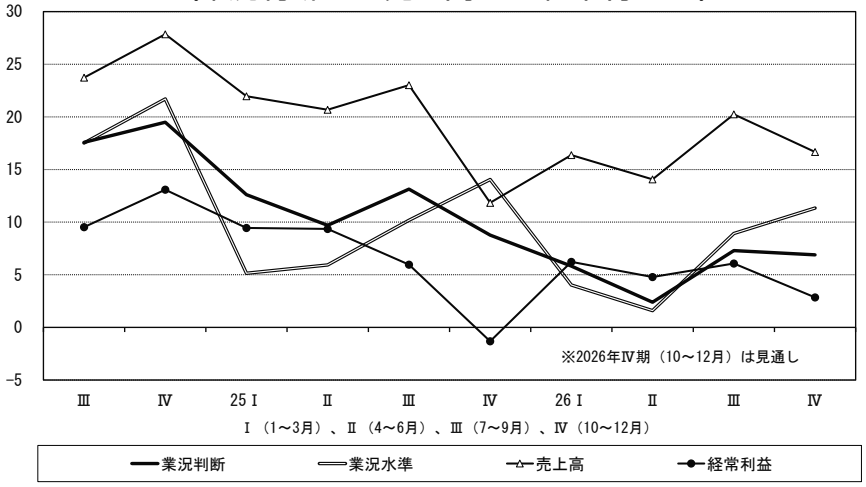
（d）サービス業

サービス業は今期、主要指標で持ち直しの兆しがみられた。しかし客単価や採算性の低下、公的負担の増加により収益の改善には至っておらず、次期は慎重な見通しとなっている。人手不足やコスト高への対応として、設備投資では合理化・省力化や DX 推進等、実用的な投資へのシフトが進んでいる。

サービス業は今期、緩やかな回復基調

サービス業の業況判断 DI は 2 → 7、業況水準 DI は 2 → 9 と改善した。見通しについても、業況判断 DI が次期 7･次々期 9、業況水準 DI の次期が 11 となっており、緩やかな持ち直しの動きが続いている。

サービス業の主要指標
（業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI）



売上高 DI は 14 → 20、次期見通しは 17、経常利益 DI は 5 → 6、次期見通しは 3 となっている。両指標ともに今期における上昇幅は業況判断、業況水準ほど大きくなく、次期もやや下降見通しとなっており、収益性の改善には至っていない。

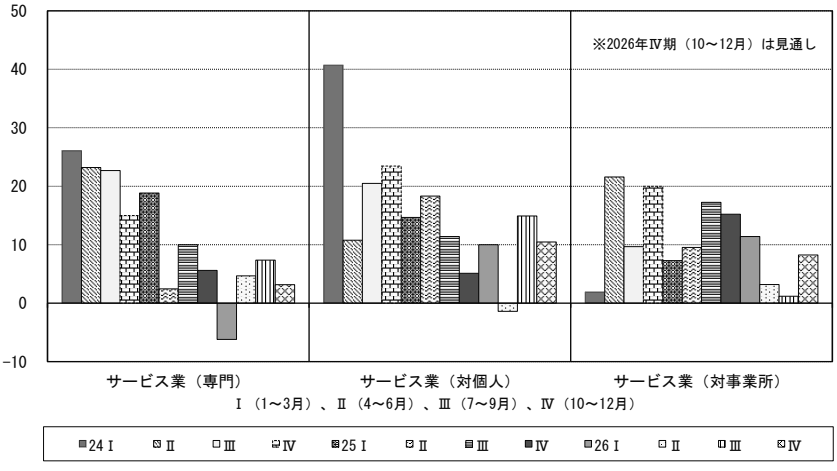
1 人当たり売上高 DI は 16 → 14、1 人当たり付加価値 DI は 16 → 9 と減少した。また、売上・客単価 DI が 41 → 38（次期見通し 37）、仕入単価 DI も 69 → 57（次期見通し 56）も下降しており、採算水準 DI も 38 → 33 で減少している。

人材に関する結果をみてみると、正規従業員数 DI は 3 → 6、臨時・パート・アルバイト DI は 7 → 4、所定外労働時間 DI は△ 3 →△ 1 で正規従業員数 DI が増加した。人手の過不足感 DI は△ 39 →△ 38 と高水準で不足感が継続している。

対個人サービス業が改善を牽引

サービス業 3 カテゴリーの主要指標では、業況判断 DI で専門サービス業が 5 → 7、対個人サービス業は△ 1 → 15、対事業所サービス業は 3 → 1 となっている。業況水準 DI では専門サービス業が 3 → 9、対個人サービス業は△ 10 → 7、対事業所サービス業は 8 → 9 となっている。売上高

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 11 → 14、対個人サービス業が 20 → 40、対事業所サービス業が 13 → 12 となっている。対個人サービス業を中心に大幅な改善がみられる一方、対事業所サービス業では一部悪化した指標もあるなど、サービス業内でもカテゴリーごとに回復のペースに差が生じている。

次期見通しをみると、業況判断 DI は専門サービス業が 3、対個人サービス業が 10、対事業所サービス業が 8、業況水準 DI は専門サービス業が 5、対個人サービス業が 9、対事業所サービス業が 20 となっている。売上高 DI では専門サービス業が 12、対個人サービス業が 18、対事業所サービス業が 21 となっている。

省力化の推進で収益基盤の強化を

今期の設備投資実施割合は 35％→ 32％と減少した。実施内容としては「機器設備」(44％→ 52％)、「情報化設備」(39％→ 43％)、「事務所・店舗・倉庫」(20％→ 20％)、「自動車等運搬手段」(9％→ 18％）と、業務の効率化や DX 推進、移動・輸送基盤の強化に直結する項目が増加している。

投資実施目的をみると、「能力増強」(47％→ 47％)、「維持補修」(31％→ 33％)、「合理化・省力化」(17％→ 29％)、「新製品・製品高度化」(24％→ 23％)、「研究開発」(9％→ 5％）と、「合理化・省力化」が大幅に増加している。人手不足への対応の業務効率化や維持補修が優先され、即効性のある実用的な投資へ軸足が移っていることがうかがえる。

経営上の問題点上位 5 項目は、「人件費の増加」(39％→ 39％)、「従業員の不足」(34％→ 33％)、「仕入単価の上昇」(33％→ 29％)、「顧客・販売先の減少」(22％→ 23％)、「税・社会保険料の増加」(19％→ 23％）と、需要の減退や公的負担の高まりが新たな経営圧迫要因として浮き彫りになっている。

一方、経営上の力点の上位 5 項目は、「社員教育・育成・定着」(47％→ 46％)、「人材確保」(39％→ 40％)、「IT･DX･AI の活用」(26％→ 30％)、「新規受注（顧客）の確保」(29％→ 27％)、「付加価値の増大」(36％→ 25％）と、限られた人員での生産性向上や固定費増加への対応を図ろうとしている姿勢がみられた。「経営上の努力（記述回答)」では、「AI を使った業務の効率化 (福岡、建築設備設計)」、「AI エージェントの作成（愛知、光回線直販、パソコンメンテナンス)」といった声がある。

全般的に業況感の持ち直しがみられるサービス業であるが、収益性の抜本的な改善には至っておらず、設備投資においては合理化や省力化、DX 推進といった即効性の高い実用的な投資へにシフトしている。背景には、深刻な人手不足や公的負担の増加に伴う経営圧迫があると考えられ、従来の力点から一歩進んだ実効性のある対応が急務とされている。

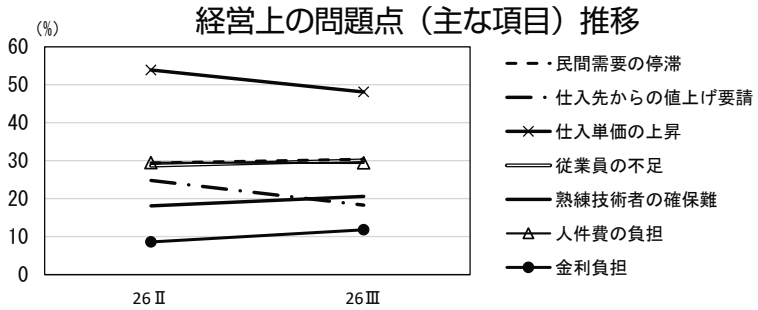
これに対し生産性を最大限に高めるため、「人材確保」と並行して「IT･DX･AI の活用」に注力する動きが顕著である。実際に AI を使った業務効率化や独自の AI エージェント構築に取り組む等、現場レベルでの具体的な創意工夫が始まっている。今後は DX や AI を起点とした省力化・業務改革を進め、固定費負担の上昇を吸収しつつ、確固たる収益基盤を強化していくことが不可欠となる。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

「仕入単価の上昇」は低下傾向にあるが、今期も第1位となった。「民間需要の停滞」や「従業員の不足」は前期並みの水準で推移した。建設業では人手不足が一段と強まり、製造業では「金利負担」が上昇傾向を示した。今後も金利の動向を注視していく必要がある。

「仕入単価の上昇」と「仕入先からの値上げ要請」は低下傾向

今期の経営上の問題点は、「仕入単価の上昇」が54％→48％と6ポイント低下したものの、第1位を維持した。仕入単価は依然として高水準であるが、会員企業のあいだではコスト上昇への対応が進められている。例えば、「資材等の高騰を踏まえて、コストを押さえつつもデザイン性の高い新商品を開発（秋田、住宅設計・施工、不動産流通）」していることや「物価があがりコストがかさむなかで値上げだけではなく、新しいサービスや技術を積極的に取り入れ、経費削減を行い収支を維持していく（茨木、温浴施設運営）」といった取り組みが報告されている。



「民間需要の停滞」は、29％→30％と前期並みの水準であったが、前期の第3位から第2位に浮上した。「従業員の不足」も29％→30％と大きな変化はみられなかったが、第4位から第3位に上昇した。「人件費の負担」は30％→29％と前期並みの水準で推移したが、わずかに低下したことから、第2位から第4位に後退した。第2位の「民間需要の停滞」から第4位の「人件費の負担」までは、順位は変動したが、回答割合に大きな変化はみられなかった。

第5位の「熟練技術者の確保難」は18％→21％とわずかに上昇し、第6位の「仕入先からの値上げ要請」は25％→18％と低下した。「金利負担」は9％→12％とわずかな上昇にとどまったが、今後の動向を注視する必要がある。

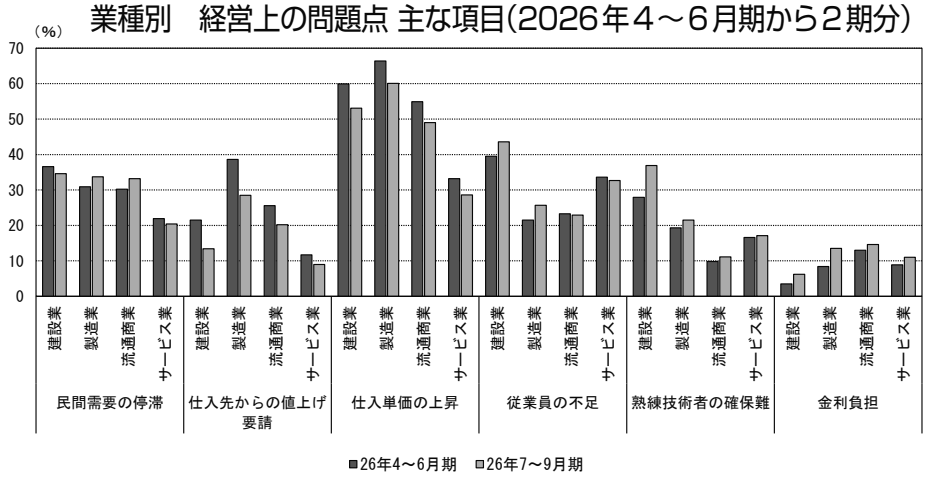
製造業では「金利負担」が上昇して負担感が強まる

次は、業種別に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％→53％と低下した。ただし、「従業員の不足」は40％→44％、「熟練技術者の確保難」は28％→37％と、それぞれ上昇しており、人手不足が一段と強まっている。

製造業は、「仕入単価の上昇」は68％→60％と低下したものの、依然として他業種と比べて高水準である。「民間需要の停滞」は31％→34％とわずかに上昇した。「仕入先からの値上げ要請」は39％→29％と大幅に低下した一方、「金利負担」は8％→14％と上昇しており、負担感が強まっている。

流通・商業は、「仕入単価の上昇」が55％→49％に低下した。「民間需要の停滞」は30％→33％とわずかに上昇し、「人件費の負担」は27％→29％と前期並みの水準となった。「顧客・販売先の減少」は19％→25％と上昇傾向を強めた。「金利負担」は13％→15％と大きな変化はみられないが、4業種ではもっとも高い割合となった。

サービス業は、他の3業種とは異なり、「人件費の負担」が第1位であり39％と前期同様の水準で推移した。「従業員の不足」は34％→33％と前期並みの水準となった。「仕入単価の上昇」は33％→29％



とわずかに低下した。「税・社会保険料の増加」は、19％→23％と他の業種と比較して高くなっている。

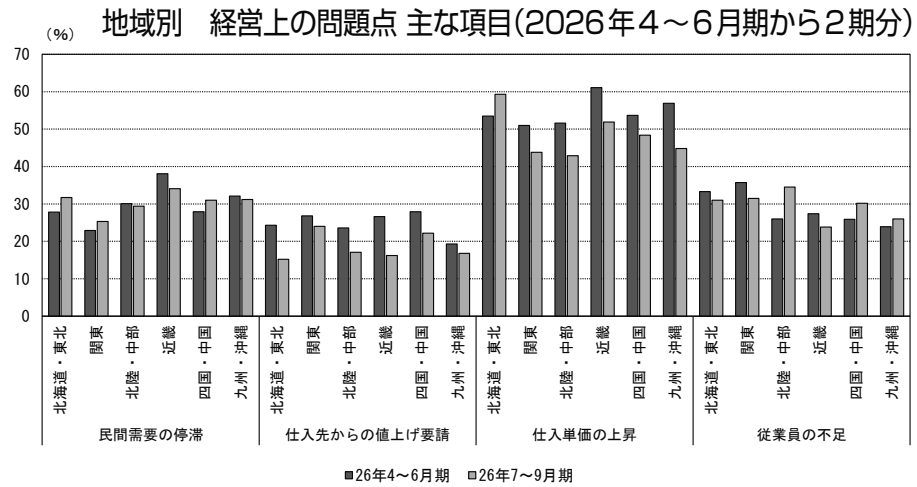
北海道・東北では「仕入単価の上昇」が続く

企業規模別にみると、20人未満では「仕入単価の上昇」が52％→48％と低下する一方、「民間需要の停滞」は31％→35％とやや上昇した。「民間需要の停滞」の回答割合は、20人未満がもっとも高くなっている。「従業員の不足」は27％で前期から変化はなかった。20人以上50人未満では、「仕入単価の上昇」が55％→43％と大幅に低下した。「従業員の不足」は31％→33％と前期並みの水準で推移。「人件費の増加」は32％→29％とやや低下した。「税・社会保険料の増加」が11％→16％と上昇し、従業員規模別ではもっとも高い回答割合となった。

50人以上100人未満は、「仕入単価の上昇」が55％→54％と高止まりとなった。「人件費の負担」は39％→36％とわずかに低下したが、「従業員の不足」は25％→33％と上昇傾向を強めた。「税・社会保険料の増加」は9％→14％と上昇した。100人以上では、「仕入単価の上昇」が62％→58％と低下した。「人件費の負担」は37％→40％とやや上昇し、高水準で推移した。「従業員の不足」は37％→36％と前期並みの水準で推移した。

続いて、地域経済圏別では、北海道・東北は「仕入単価の上昇」が54％→59％と上昇傾向を強めた。「仕入単価の上昇」の回答割合が上昇したのは、地域別では北海道・東北のみであった。「民間需要の停滞」も28％→32％と上昇したが、「従業員の不足」は33％→31％と前期同様の水準で推移した。関東は、「仕入単価の上昇」が51％→44％、「従業員の不足」は36％→32％と、それぞれ低下した。「民間需要の停滞」は23％→25％と前期並みの水準で推移した。

北陸・中部は、「仕入単価の上昇」が52％→43％と低下した。「人件費の負担」は34％→42％、「従業員の不足」は26％→35％と、それぞれ上昇した。「従業員の不足」は、他の地域と比較して高くなっている。近畿は、「仕入単価の上昇」が61％→52％と大幅に低下した。「民間需要の停滞」は38％→34％、「従業員の不足」は27％→24％と低下した。「熟練技術者の確保難」は19％→24％と上昇した。「税・社会保険料の増加」は11％→18％と地域別では



もっとも高い割合となった。

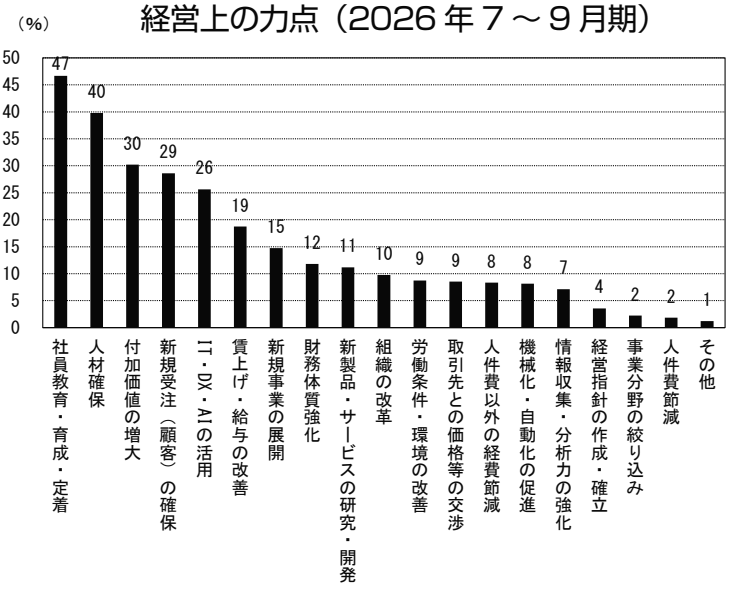
中国･四国では､｢仕入単価の上昇｣が 54％→ 48％と低下した。｢民間需要の停滞｣は 28％→ 31％､｢従業員の不足｣は 26％→ 30％と、それぞれわずかに上昇した。九州・沖縄では、｢仕入単価の上昇｣が 57％→ 45％と大幅に低下した。｢民間需要の停滞｣は 32％→ 31％と前期並みに推移した。｢従業員の不足｣は 24％→ 28％と幾分上昇した。

〔Ⅶ〕経営上の力点

今期は｢社員教育・育成・定着｣が 47%で第 1 位、｢人材確保｣が 40%となり、人材関連の 2 項目がともに上昇した。事業面では､｢付加価値の増大｣は低下したが､｢新規受注（顧客）の確保｣はわずかに上昇し､｢IT・DX・AI の活用｣も上位を占めた。既存事業の収益力を維持しつつ、顧客開拓、デジタル化、新製品・新事業への対応を同時に進める構図が強まっている。

全体動向：人材の確保・育成を中心に、新規事業や生産性向上への取り組みも進む

今期の経営上の力点における上位項目は、｢社員教育・育成・定着｣(44％→ 47％)､｢人材確保｣(37％→ 40％)､｢付加価値の増大｣(34％→ 30％)、｢新規受注(顧客)の確保｣(28％→ 29％)､｢IT･DX･AI の活用｣(26％→ 26％)､｢賃上げ･給与の改善｣(19％→ 19％) である。



｢人件費節減｣は 2%にとどまる一方、｢賃上げ・給与の改善｣は 19%、｢労働条件・環境の改善｣は 9％と、処遇改善や労働環境の整備を通じて人材を確保・定着させる方向が、今期も明確に表れている。

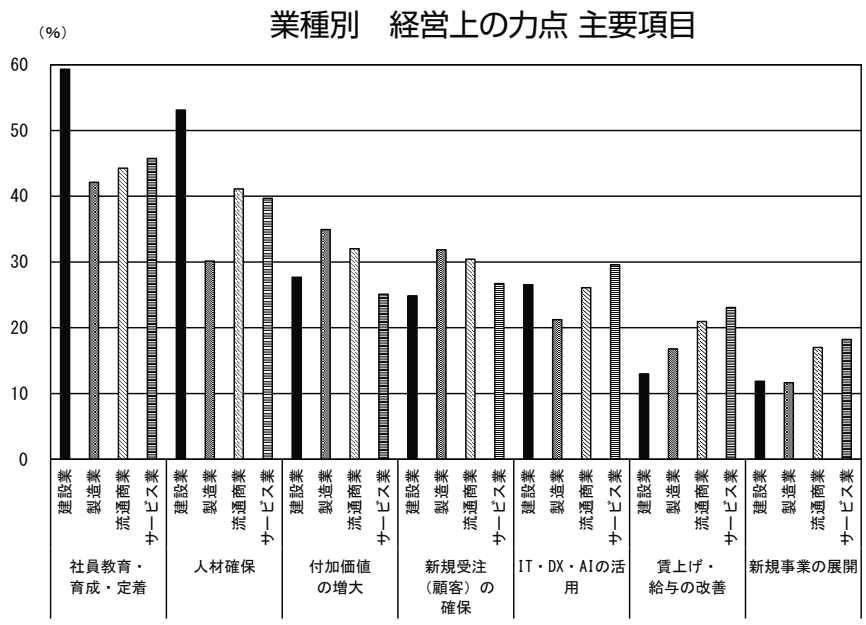
｢経営上の努力（記述)｣でも、採用･教育、賃上げ、価格転嫁、AI・DX、組織改革、新製品開発を組み合わせた回答が多く、複数の課題を同時並行で対応する姿勢がうかがえる。

業種別動向

＜建設業：｢社員教育・育成・定着｣｢人材確保｣伸びる一方、｢労働条件・環境の改善｣は低下＞

建設業では、｢社員教育･育成･定着｣59%（前期比 7 ポイント増)、｢人材確保｣53%（2 ポイント増）と人材関連 2 項目がともに上昇した。｢IT･DX･AI の活用｣は 27%（2 ポイント増）となり､｢新規受注（顧客）の確保｣25%（1 ポイント減）を上回る一方、｢労働条件・環境の改善｣は 17％→ 8％へ低下した。

記述では、採用・教育と業務効率化を組み合わせる対応がみられ、人手不足への対応と生産性向上が重要な課題となっている。



＜製造業：「人材育成」を軸に「研究・開発」「機械化・自動化」が上昇＞

製造業では、「社員教育・育成・定着」42％（4ポイント増）、「付加価値の増大」35％（2ポイント増）、「新規受注（顧客）の確保」32％（2ポイント増）が上位となった。「新製品・サービスの研究・開発」18％（4ポイント増）、「機械化・自動化の促進」17％（6ポイント増）は4業種のなかで最も高く、研究・開発や設備・生産体制の強化が他業種より前面に出ている。

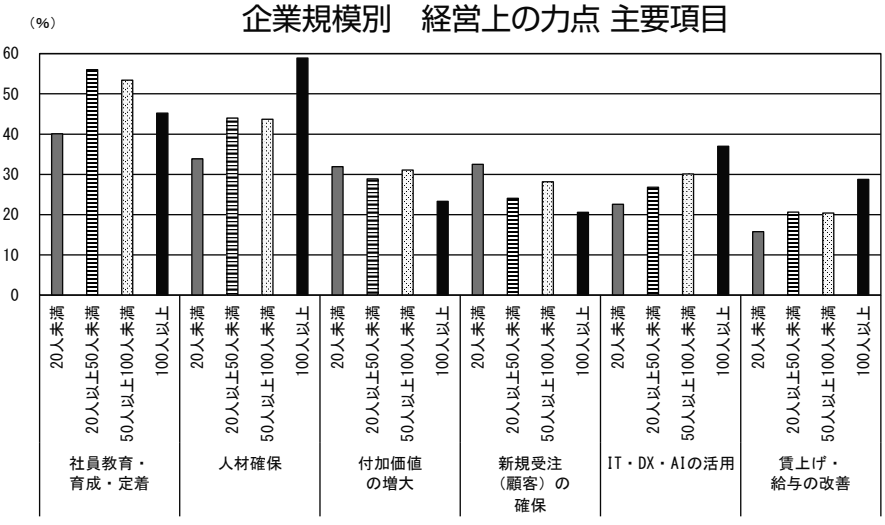
一方、「賃上げ・給与の改善」17％（6ポイント減）や「取引先との価格等の交渉」11％（5ポイント減）は前期から低下した。

記述では、材料費や人件費の上昇への対応と設備投資を並行して進める動きがみられ、需要への対応と将来の生産能力強化の両立が課題となっている。

＜流通・商業：「人材確保」が大きく伸び、「社員教育・育成・定着」と並ぶ最上位項目に＞

流通・商業では、「社員教育・育成・定着」44％（6ポイント増）、「人材確保」41％（10ポイント増）が上位を占め、これまで相対的に低かった人材面の課題が前面に出てきた。「付加価値の増大」32％（6ポイント減）が低下する一方、「新規受注（顧客）の確保」30％、「IT・DX・AIの活用」26％が続き、「新規事業の展開」も17％となった。

記述では、採用活動の早期化、AIを活用した業務効率化、商品企画や販売ルートの見直しなどがみられ、人材面の強化と市場変化への対応を組み合わせる傾向がうかがえる。



＜サービス業：「付加価値の増大」が大きく低下し、「IT・DX・AIの活用」「新規事業」が伸長＞

サービス業では、「社員教育・育成・定着」46％（2ポイント減）、「人材確保」40％（1ポイント増）が引き続き上位を占めるなか、「IT・DX・AIの活用」30％（4ポ

イント増）が「新規受注（顧客）の確保」27％（2 ポイント減）と「付加価値の増大」25％（10 ポイント減）をともに上回った。「新規事業の展開」は 18％（7 ポイント増）と大きく伸び、前期 0％だった「事業分野の絞り込み」も 3％となった。

記述では、AI の業務活用や新規事業への挑戦、事業分野の絞り込みなどがみられ、デジタル化や事業構成の見直しを通じてサービス提供体制の再構築を図る動きが強まっている。

回答企業の「経営上の努力（記述回答)」から

＜価格転嫁・原価管理・利益確保＞

○中東紛争の長期化に備え、主要顧客に対し「燃料サーチャージ」の導入を図り、契約の締結を進めている。 これによって燃料価格に影響を受けづらい経営体質へと転換したいと考えている。また不採算業務を見直し、一部業務については終了する予定。　　（秋田、主に食品の秋田県内の配送業務）

○半年後の受注に対して、見積時の粗利率確保のため機器および材料の値上が利幅を確認。値上げが起きる可能性が高いものに対してはメーカーにファイナルオーダーや仕入れ期限を確認し、いつまでに機器仕入れをしなければいけないかを検討。また材料については必要部材を先行手配した。通常より仕入れ～完工入金までの期間が長くなると予想されたため、運転資金に余裕を持つために借入を見直し。金利の高いものについては自己資金で返済し、条件の良い（固定金利で金利優遇してもらえる金融機関に交渉）借り入れを実行した。　（愛知、空調設備の空間設計・施工・保守メンテナンス業務）

○高付加価値化、利益率の向上（値決めの基準の維持向上）にはトコトンこだわった。MAの分析、ホームページの改良を日常的に行い、新規の引合い獲得につなげていくことができた。合わせて新技術の開発に取り組んだ。　　（大阪、プラスチック射出成形）

＜ AI・DX 活用・生産性向上＞

○生成AI、ローコードを使用することで、これまで人間が携わっていた「開発（製造）」に関する時間を大幅に短縮しました。そして、空いた時間を顧客に向き合う時間に割り当てました（コンサル業務に割り当てる） そのことで、生産性を上げ（付加価値を上げ）、顧客満足度の向上にもつなげました。（リピート率の向上）

（山梨、企業向けの業務システムの開発・導入支援、中小企業向けのIT/DX支援）

○設備投資として各種営業関連のツールを導入しながら、社内のすべての管理データをクラウド化し、AIで検索・加工・連動できるようにして、全部署の業務の効率化を進めています。

（鹿児島、SaaS商品(栄養管理）の開発・販売）

＜前号（第158号）の掲載内容について＞

2026年4～6月期からの調査項目改訂に伴う集計システムの更新に関連して、前号（第158号）の20業種分類および業種別質問の数値に相違があることが前号刊行後に確認されました。このため、前号の「業種別報告」については、掲載データに相違があることから、WEB上で公表している報告書から該当部分を削除いたしました。

ご迷惑をおかけしたこと、深くお詫び申し上げます。

今後は、集計・確認の工程を見直し、データの正確性を確保するための確認を徹底してまいります。

DOR調査へのご理解とご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2026年７～９月期　DORオプション調査
DOR回答企業の「AIの活用」について

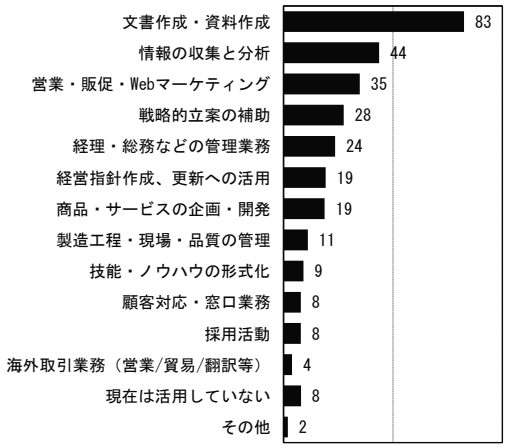
人手不足や生産性向上が課題となるなか、生成AIなどのAI技術を業務に取り入れる企業が増えています。そこで、DOR回答企業を対象に「AIの活用」について調査を実施しました。（有効回答数：986件）。

７割以上が日常的にAIツールを活用

AIツールの社内での活用状況について、日常的に利用している企業の合計は77％に達しており、有料版を使用している企業（有料版単体＋有料版・無料版併用）は48％に上ります。規模別に見ると、50人以上100人未満では「有料版単体」の活用率が39％と最も高く、20人未満では「関心はあるが未活用」（23％）の割合が比較的高い傾向にありました。

現在活用している業務は、「文書作成・資料作成」が83％と突出して多く、続いて「情報の収集と分析」（44％）、「営業・販促・Webマーケティング」（35％）となりました。業種別に見ると、サービス業では「文書作成・資料作成」が86％、「情報の収集と分析」が48％、「商品企画・開発」が25％（全体19％）、「顧客対応」が13％（全体8％）と、幅広い業務で高い活用率を示しています。

図1　AIツールを活用している業務

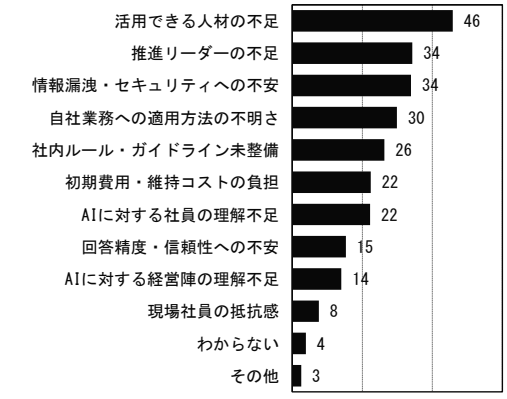


今後活用したい業務の第１位は「経理・総務などの管理業務」

一方、今後活用したい業務としては、「経理・総務などの管理業務」（48％）が最も多く、現在の活用率24％を大きく上回りました。また、「技能・ノウハウの形式化」も32％（現在の活用率9％）となっています。AI活用の目的は、資料作成補助にとどまらず、バックオフィス業務の効率化や、ベテラン社員が持つノウハウ・暗黙知の組織化へと広がりつつあることがうかがえます。

活用目的としては、「業務効率化・時短」が83％と突出して多く、実際に実感されている効果についても、「作業時間・負担の削減」が66％、「生産性の向上」が33％となっており、時短や業務効率化の効果が表れています。

図2　AIツールを導入・活用するうえでの障壁



活用予定がない理由としては、「業種・業務の特性上、必要性が低い」（44％）、「他の経営課題を優先している」（44％）に回答が集中しました。

人材の不足が最大の障壁

導入・活用における障壁として、最も多かったのは「活用できる人材の不足」で46％。これに「推進リーダーの不足」（34％）、「情報漏洩・セキュリティへの不安」（34％）、「自社業務への適用方法の不明さ」（30％）、「社内ルール・ガイドラインの未整備」（26％）が続きます。

規模別に見ると、100人以上では「推進リーダーの不足」が49％と最大の障壁となっており、50人以上100人未満では「情報漏洩・セキュリティへの不安」が52％と半数を超えています。

AIツールの活用は着実に広がる一方、今後の活用拡大に向けては、人材の確保・育成や社内ルールの整備などが課題となっています。

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 10 月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.159

2026 年 10 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。