



兵庫同友会 NTレポート第 60 号

(Network For Tomorrow)

〔景況調査報告：2026年6月実施〕

<概要>

2026 年上期（2026 年 1-6 月）の景況調査において、前期比では売上高 DI（「増加」-「減少」割合）は 22⇒14 で、経常利益 DI（「増加」-「減少」割合）は 15⇒8 で悪化した（前年同期比の売上高 DI は 22⇒17、経常利益 DI は 16⇒9）。次期において売上高 DI は 16、経常利益 DI は 10 と改善を見込むものの、2 月末以降のイランを巡る軍事的緊張とホルムズ海峡の通航障害の影響が大きい。

全国調査の DOR（2026 年 4～6 月期景況調査速報）の DI 値（前年同期比）では、業況判断 DI は 3⇒△5 で、売上高 DI は 10⇒10、経常利益 DI は 2⇒△1 となっており、売上高 DI を除く主要指標で悪化を示す。先行きの見通しを立てにくい状況のもとで、次期（2026 年 7～9 月期）は業況水準 DI が 1⇒△7、売上高 DI が 10⇒1、経常利益 DI が △1⇒△9 と悪化を見込む。

日銀短観（2026 年 6 月）でも、製造業（14⇒7）・非製造業（21⇒14）ともに業況判断の先行き見通しは厳しいものとなっている。中小企業製造業は 9⇒2 の 7 ポイント減、中小企業非製造業は 15⇒8 の 7 ポイント減と全体平均よりも悪化傾向を予想する。

<予測の精度をどう高めるか>

景況調査の分析担当をしていて、次期予測に対して実績が下方に乖離することが以前より気になっていた。今回の調査では業種別、規模別、経営指針の有無別にここ数年間の次期予測と実績の動向の推移を調べてみた。是非、グラフを見ていただきたい。下回る区分、上回る区分、予想が当たっている区分があるだろう。ご自身はどうであるか振り返っていただきたい。

詳細な分析は別稿に譲るが、どの業種も予想より下回るという場合には違いが見えてこないしそれ自体が悪いとも言えないだろう。組織が高い目標を立てて、それに向けてチャレンジするという意思表示とも理解できる。ところが、今回のように逆風が吹く環境のもとで、経営指針の有無、規模の大小で予測と実績の差に乖離がみられたら何か違いがあると思われる。予測精度が高いのか、外部環境の変化への対応力が高いのか。両方が重要であるが、御社の状況はどのような状況にあるのか、検証してはいかがだろうか。そして経営指針の策定と推進のなかで、それらを高めるための施策を考えていただきたい。

<正常化しない流通にどう対応するのか>

2025 年に起こった令和の米騒動で、米の価格が上昇したが、今年に入り米離れも相俟って売れ残った在庫を裁けず、買い占めが業界にとってマイナスの帰結をもたらすことが明らかになっている。今回材料不足となった事象に対して、適切な情報を入手することが重要であり、一定の在庫の積み増しもやむを得ないと言われる。加えて「日頃からきちんと一定量を取引している先には、確保した在庫を出す。」ということで取引先との関係構築の重要性を複数の経営者から聞く機会を得た。人と人との繋がりが基本であることを再認識するところである。

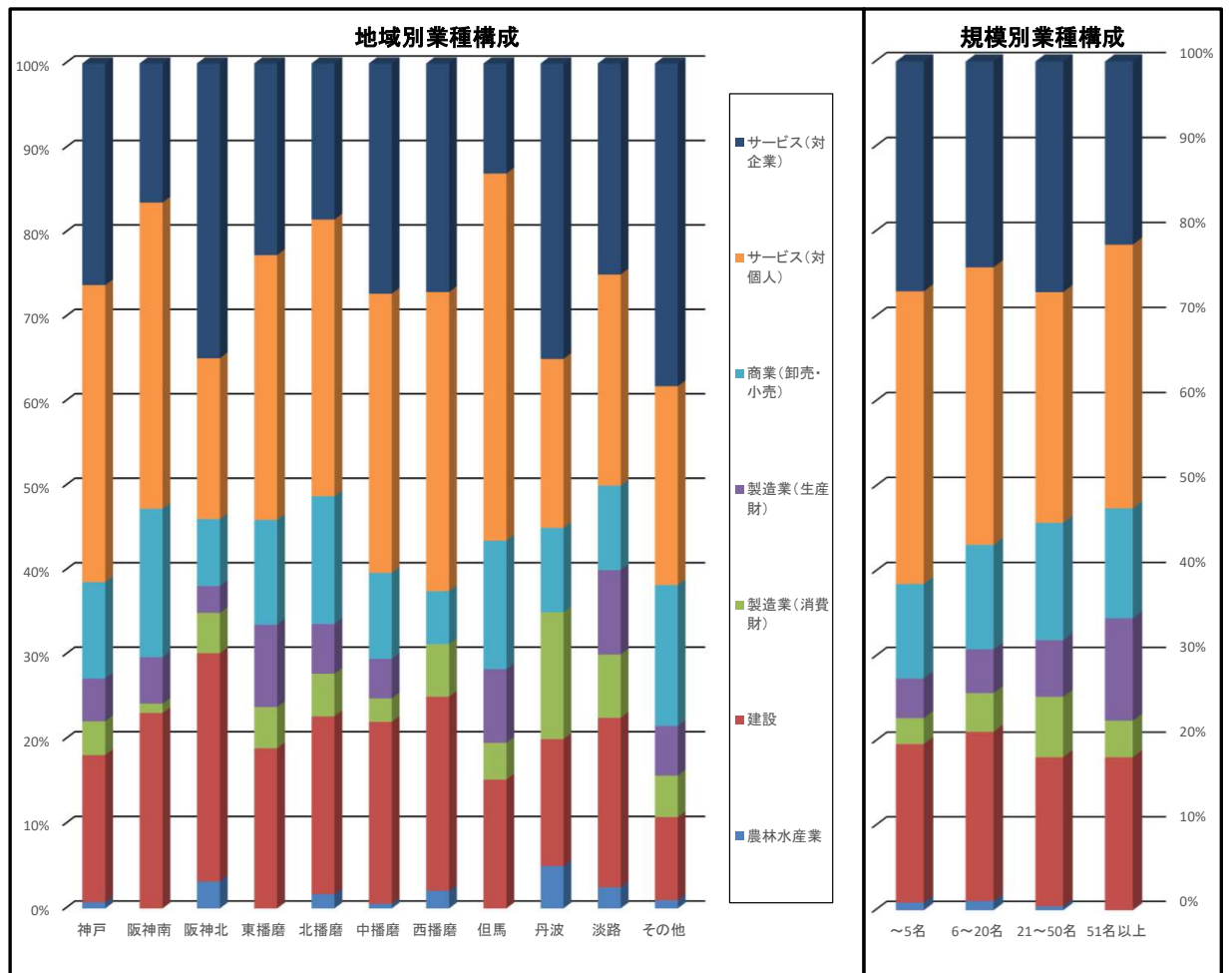
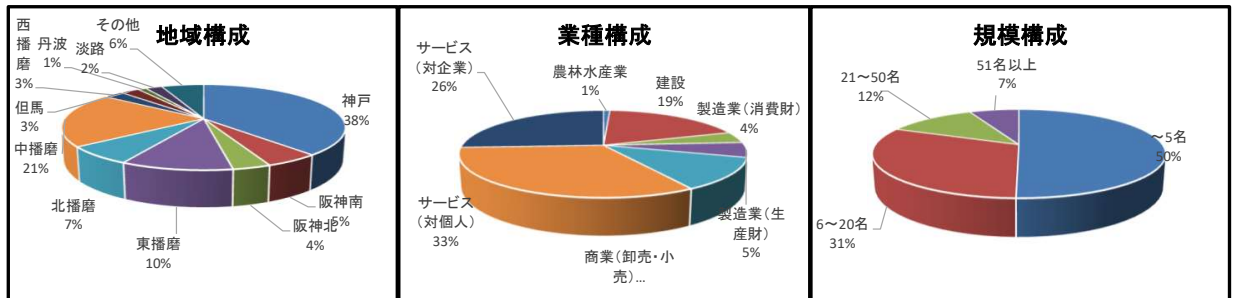
NTレポート編集委員 吉川 晃史 関西学院大学 商学部教授

〔調査要領〕

- | | |
|---------|--|
| ① 調査時 | 2026 年 5 月 25 日～6 月 8 日 |
| ② 対象企業 | 兵庫県中小企業家同友会会員 |
| ③ 調査の方法 | e. doyu(会員グループウェア)によるアンケート・役員からの連絡・FAX 等での回収協力 |
| ④ 回答企業数 | 2442 社に依頼、1751 社の回答を得た(回答率 74.9%)
農林水産業 15 社、建設関連業 332 社、製造業(消費財)72 社、製造業(生産財)97 社、
商業 209 社、対個人サービス 574 社、対企業サービス 452 社 |
| ⑤ 平均従業員 | 正規従業員 10.9 人 パート・アルバイト 9.4 人 |

表1 回答企業の構成

回答企業構成	地域分類											
大分類	神戸	阪神南	阪神北	東播磨	北播磨	中播磨	西播磨	但馬	丹波	淡路	その他	総計
農林水産業	5	0	2	0	2	2	1	0	1	1	1	15
建設	117	21	17	35	25	78	11	7	3	8	10	332
製造業(消費財)	27	1	3	9	6	10	3	2	3	3	5	72
製造業(生産財)	34	5	2	18	7	17	0	4	0	4	6	97
商業(卸売・小売)	77	16	5	23	18	37	3	7	2	4	17	209
サービス(対個人)	237	33	12	58	39	120	17	20	4	10	24	574
サービス(対企業)	177	15	22	42	22	99	13	6	7	10	39	452
総計	674	91	63	185	119	363	48	46	20	40	102	1751



会員事業の景況

～第60号調査結果の分析～

関西学院大学 商学部 教授 吉川 晃史

1. 売上・経常利益・採算水準・業況判断

1-1. DIの推移

(1) 売上高・経常利益 DIの動向

『2026年上期において、売上高 DI (22⇒14)、経常利益 DI (15⇒8) は前期比で悪化した。次期見通しでは、売上高、経常利益 DI ともに若干の好転を見込むが業種によって差がある。』

2026年1～6月の世界経済は、中東情勢の急激な緊迫化と、AI・半導体分野を中心とする技術投資の拡大という、相反する二つの要因に左右された。とりわけ、2月末以降のイランを巡る軍事的緊張とホルムズ海峡の通航障害は、原油をはじめとするエネルギー供給への懸念を高め、原油価格、輸送費、原材料価格の上昇を通じて、世界経済に負の供給ショックをもたらした。

日本の株式市場は、こうした国際情勢を敏感に反映し、大幅な変動を経験した。日経平均株価は、2025年末の5万339円から、国内政治への期待、企業収益の拡大、株主還元の強化、AI・半導体関連投資などが株価を押し上げた一方で、3月には中東情勢の悪化、原油高、円安、米国ハイテク株の下落などが重なり、月間で13%下落した。その後は、中東情勢の正常化に対する期待や米国株の上昇などを背景に急速に回復し、6月末には7万を超えるまで上昇した。

兵庫県は、鉄鋼、機械、造船、化学、食品などの製造業が集積するとともに、神戸港を中心とする物流機能を有していることから、海外需要や為替変動の恩恵を受ける企業が存在する一方、原油、天然ガス、原材料、輸入食品などの価格上昇による影響も受けやすい。円安は輸出企業の採算改善に寄与するものの、輸入原材料やエネルギーへの依存度が高い中小企業、運輸業、飲食業、小売業にとっては、仕入価格や物流費の増加をもたらしたと考えられる。

企業の業況感については、上期前半に悪化がみられた。業況 DI は 6⇒2 となり、物価高による買い控え、円安に伴う輸入品・輸入食材価格の上昇などに加えて、中東情勢の緊迫化とエネルギー供給への不安が、企業の判断を慎重化させたとみられる。特に、価格転嫁力が限られる中小企業では、売上高が維持されても、仕入単価 DI は 51 と上昇する原材料費、人件費、物流費等によって利益を圧縮する状況が続いたとみられる。

売上高と経常利益の推移をみたものが図1-1および図1-2(いずれも前期比推移)である。前期比でみた2026年上期の売上高 DI 値は 22⇒14 で 8 ポイントの減少、経常利益 DI 値に

においては 15⇒8 で 7 ポイントの減少となりいずれも悪化した。また、前年同期比で比較すると、売上高 DI 値は 22⇒17 で 5 ポイントの減少、経常利益 DI 値は 16⇒9 で 7 ポイントの減少となり前年同期比でみても悪化する結果となった。

次期の売上高 DI 値（前期比）は 16 ポイントとなり 2 ポイントの上昇（14⇒16）を見込み、また経常利益 DI 値は 10 ポイントとなり 2 ポイント（8⇒10）の好転が見込まれる。

今回の調査におけるポイントとしては、製造業（消費財）は売上 DI 値、経常利益 DI 値ともに大幅減少となりマイナス値を記録し、建設関連業は売上 DI 値、経常利益 DI 値ともに大幅減となった（前年同期比で見ても同様）。次期 DI 値は、概ね業種においても回復を見込む。実際にそれが実現するのか、外部環境の危うさにも影響されることから引き続きその推移を見守りたい。

図 1 - 1 売上高の推移（前期比）

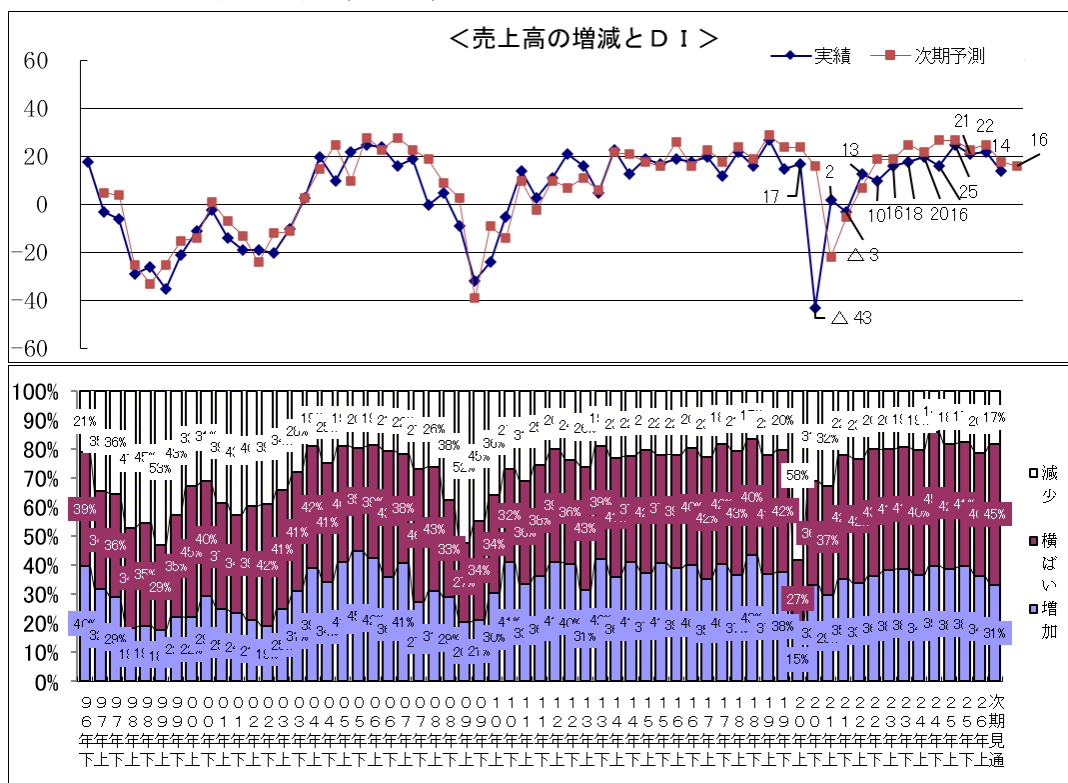


図 1 - 2 経常利益の推移（前期比）

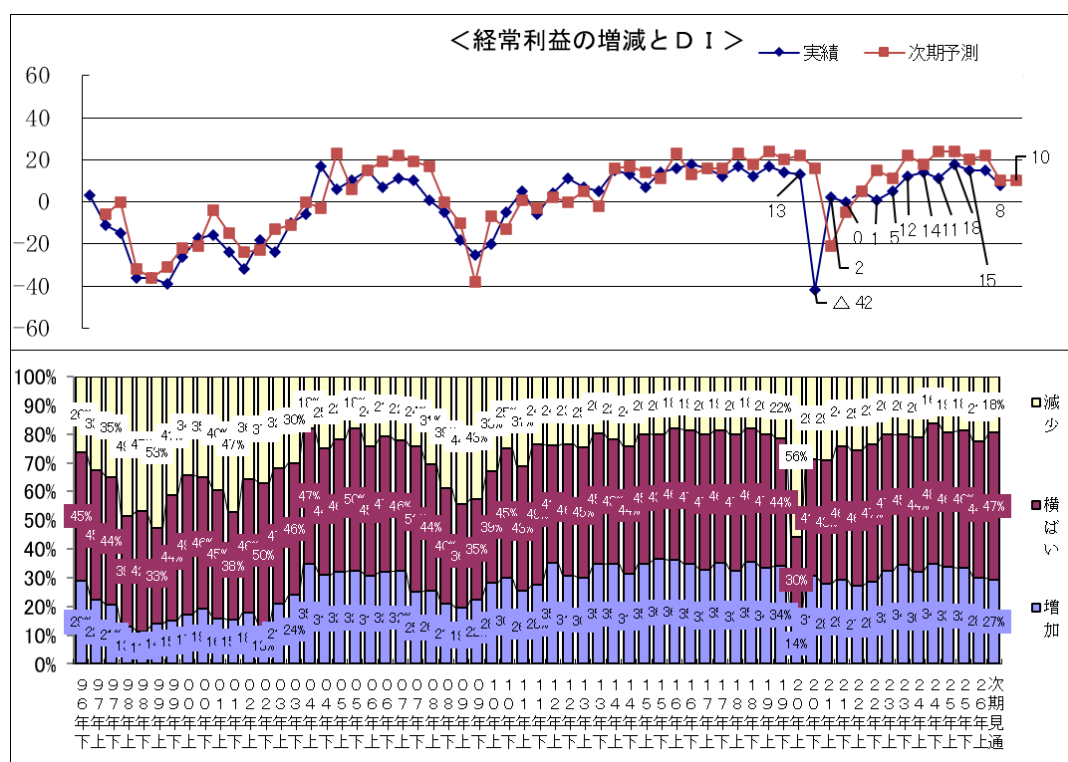


表 1 前回の次期見通し DI 値と今回実数 DI 値との比較

業種別 比較項目	種別	前回調査 次期見通しDI (前期比)	今回調査 実数DI (前期比)	今回-前回 (見通しの差)	今回調査 次期見通しDI (前期比)	今回調査 実数DI (前年同期比)	今回調査 次期見通しDI (前年同期比)
全企業	売上	21	14	△ 7	16	17	18
建設関連業	売上	20	9	△ 11	9	10	11
製造業 (消費財)	売上	14	△ 3	△ 17	19	7	18
製造業 (生産財)	売上	7	5	△ 2	9	15	8
商業 (卸売・小売り)	売上	10	10	0	11	11	15
サービス業 (対個人)	売上	26	19	△ 7	20	23	22
サービス業 (対企業)	売上	30	19	△ 12	18	20	20
農林水産業	売上	47	0	△ 47	15	8	38
全企業	経常	19	8	△ 11	10	9	10
建設関連業	経常	19	4	△ 15	3	6	4
製造業 (消費財)	経常	△ 1	△ 7	△ 6	13	△ 9	12
製造業 (生産財)	経常	3	△ 1	△ 4	3	7	△ 2
商業 (卸売・小売り)	経常	4	5	1	8	3	4
サービス業 (対個人)	経常	25	10	△ 15	12	12	11
サービス業 (対企業)	経常	28	13	△ 15	14	14	16
農林水産業	経常	47	0	△ 47	15	0	23

次に表 1 でみられるように前回調査時点（2025 年下期）での前期比での次期見通しは、全企業ベースで売上高 DI は+21、経常利益 DI は+19 の見込みであった。

結果は、今回の売上高実数 DI が+14、経常利益実数 DI が+8 となっており、前回調査時点（2025 年下期）での次期見通しからみると、売上高 DI で 7 ポイント下回り、経常利益 DI 予測は 11 ポイント下回るという結果となった。実績値が予測値を下回る傾向が続くが、今回は中東情勢の影響が出たとみてよいだろう。

業種別にみると、商業（卸売・小売）のみ売上、経常利益とも予測値並みの実績値を記録した。他の業種はいずれも実績値が予測値を下回った。次期見通し DI 値では、製造業（消費財）において大幅改善を見込む。

（２）業種別売上高 DI・経常利益 DI の動向

『前期比の売上高 DI は全業種で下落した。特に製造業（消費財）は大幅減となった。次期は、製造業（消費財）、製造業（生産財）で好転を見込む。前期比の経常利益 DI は商業（卸売・小売り）のみ前回水準を維持。経常利益 DI の次期見込みでは、製造業（消費財）で大幅好転を見込む。』

1）各業種の売上高 DI 値分析

業種別売上高の推移についてみたものが図 2 である。各業種の前期比の推移は次のとおりである。

- ・建設関連業：15⇒9 で 6 ポイントの下落
- ・製造業（消費財）：16⇒△3 で 19 ポイントの大幅下落
- ・製造業（生産財）：14⇒5 で 9 ポイントの下落
- ・商業：16⇒10 で 6 ポイントの下落
- ・サービス業（対個人）：25⇒19 で 6 ポイントの下落
- ・サービス業（対企業）：28⇒19 で 9 ポイントの下落

全業種において下落したが、特に製造業（消費財）の落ち込みが大きい。

次に今期の実績と次期見込みを比較すると、次の通りである。

- ・建設関連業：9⇒9 で横倍
- ・製造業（消費財）：△3⇒19 で 22 ポイントの大幅改善
- ・製造業（生産財）：5⇒9 で 4 ポイントの改善
- ・商業：10⇒11 で 1 ポイントの小幅改善
- ・サービス業（対個人）：19⇒20 で 1 ポイントの小幅改善
- ・サービス業（対企業）：19⇒18 で 1 ポイントの小幅減少

今期実績値と次期見込みを比較した場合、製造業（消費財）で大幅改善、製造業（生産財）で好転を見込むほか、それ以外の横倍もしくは小幅の増減を見込む。

2）各業種の経常利益 DI 値分析

業種別にみた前期比の DI 値の推移は次のとおりである。

- ・建設関連業：15⇒4 で 11 ポイントの大幅下落
- ・製造業（消費財）：1⇒△7 で 8 ポイントの下落
- ・製造業（生産財）：10⇒△1 で 11 ポイントの大幅下落
- ・商業：4⇒5 で 1 ポイントの小幅改善
- ・サービス業（対個人）：19⇒10 で 9 ポイントの下落
- ・サービス業（対企業）：19⇒13 で 6 ポイントの下落

商業以外は、経常利益 DI 値が下落し、利益水準が悪化した。

次に今期の実績と次期見込みを比較すると、次の通りである。

- ・建設関連業：4⇒3 で 1 ポイントの小幅減少
- ・製造業（消費財）：△7⇒13 で 20 ポイントの大幅改善
- ・製造業（生産財）：△1⇒3 で 4 ポイントの改善
- ・商業：5⇒8 で 3 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：10⇒12 で 2 ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：13⇒14 で 1 ポイントの小幅改善

今期大幅減少となった製造業（消費財）はその反動で大幅改善を見込み、製造業（生産財）も改善を見込む。また、商業は改善を見込む一方で、建設関連業は小幅ながらさらに悪化を見込む。

図2 業種別売上高 DI の推移（1996年下期→2026年下期見通し）

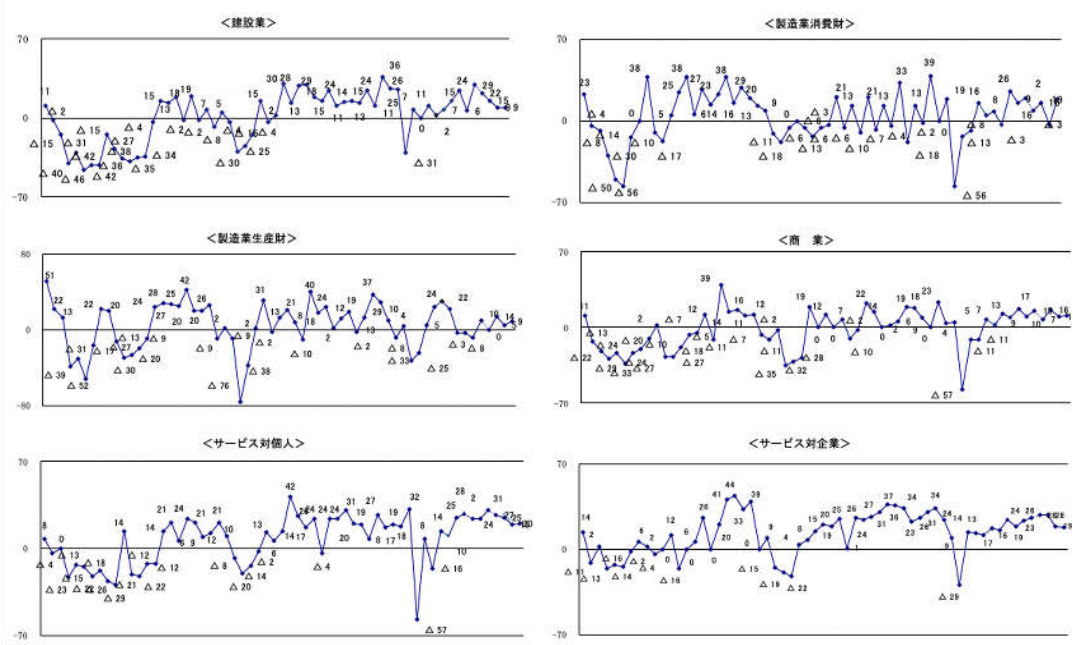


図２－１では業種別売上高（前期比）D Iの見込みと実績の推移（2022 年上期→2026 年下期）を示す。また、図２－２では同様に業種別経常利益（前期比）D Iの見込みと実績の推移（2022 年上期→2026 年下期）を示す。製造業（消費財）、製造業（生産財）は見込みより実績の方が下回る傾向にある。また、サービス業（対個人）、サービス業（対企業）も実績が見込みより下回る傾向にある。これに対して建設関連業、商業は、製造業、サービス業ほどのズレは出ていない。

経営指針ありと経営指針なしのグループの比較では、経営指針なしの方がズレは小さいようにも見える。経営指針ありのグループは規模が大きい製造業やサービス業を含むため、ずれる傾向にあるのかもしれない。ただし今期は、経営指針ありのグループが見込みとのズレが小さい。また、次期の見込みは、経営指針ありのグループの方がより悲観的にみる傾向にある。

図３－１、図３－２で規模別の推移も出しているが、業種別、規模別、経営指針の有無別によって傾向が異なる。

図２－１ 業種別売上高（前期比）D Iの推移（2022 年上期→2026 年下期）

（赤字（■）：見込、青字（◆）：実績）

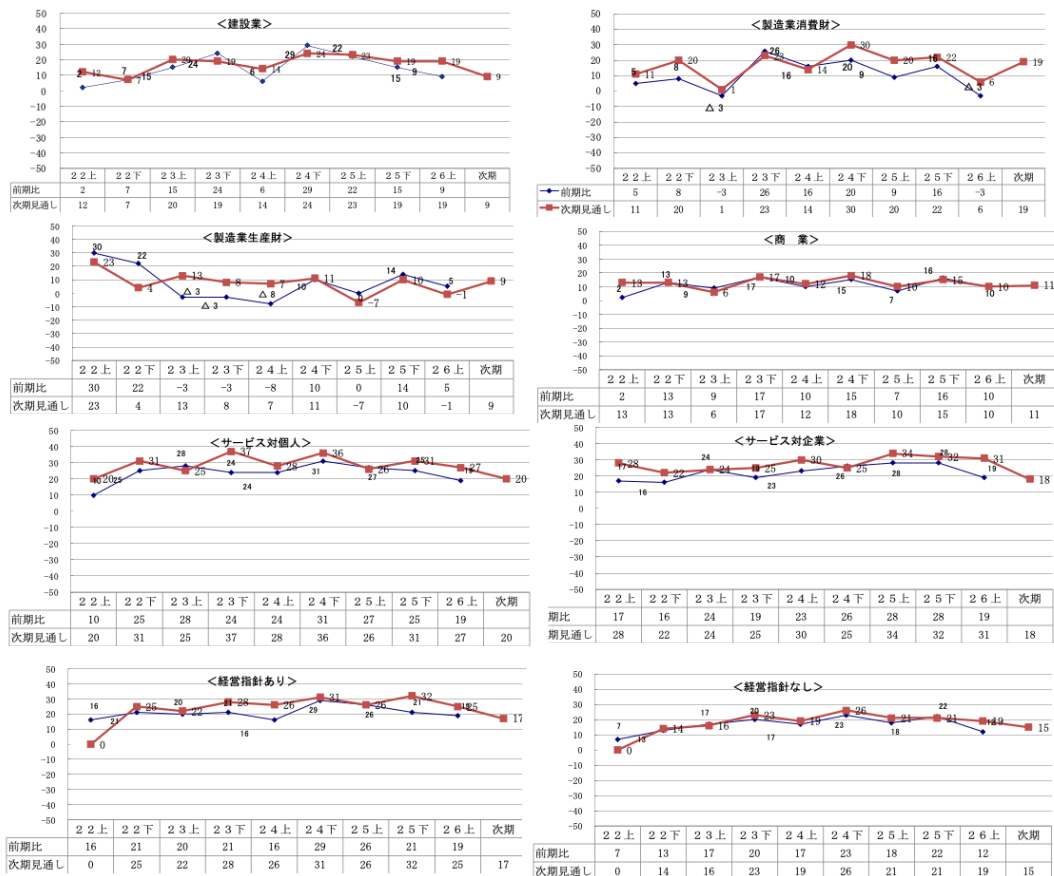
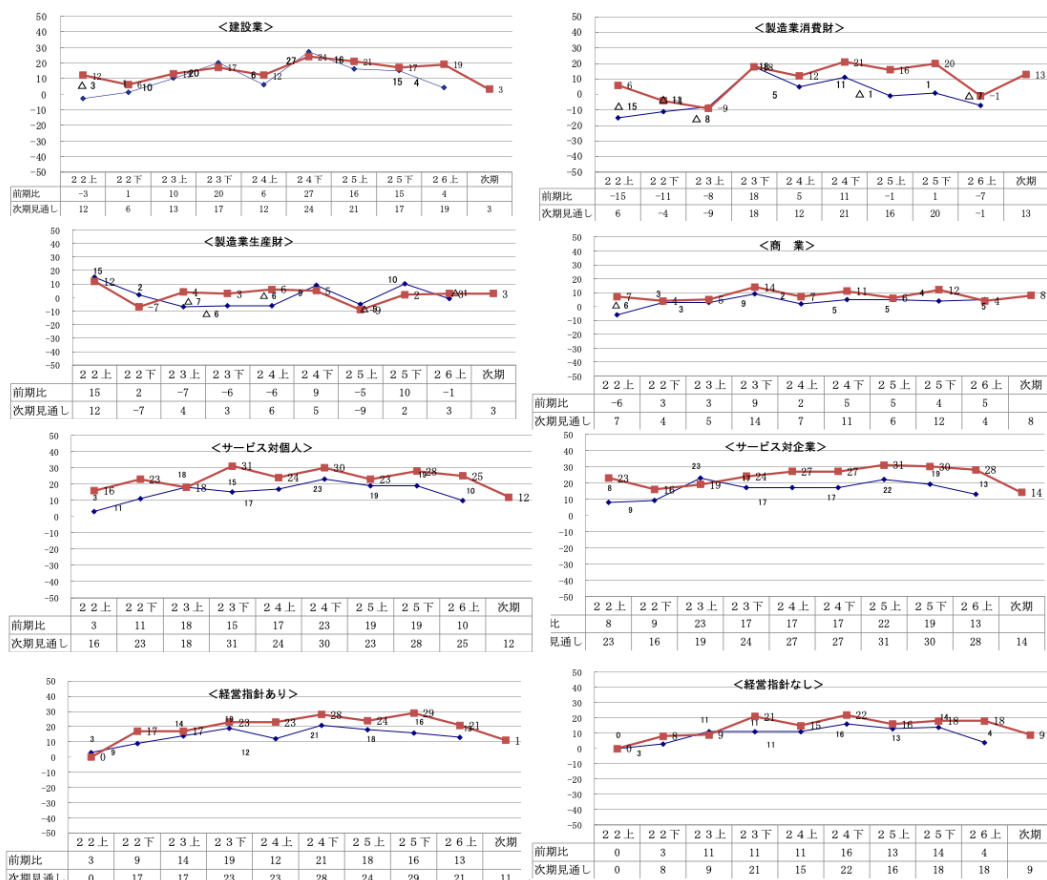


図2-2 業種別経常利益（前期比）DIの推移（2022年上期→2026年下期）

（赤字（■）：見込、青字（◆）：実績）



（3）規模別売上高 DI・経常利益 DI の動向

規模別にみた状況を記す。紙幅の都合で、業種と規模別のクロス集計表を掲載できていないが、会員に占める小規模事業者の割合が高まっていることから、前述した業種毎の推移に加えて自社の事業規模の DI 推移もご確認いただきたい。

売上高 DI は 0～5 名で 20⇒12 で 8 ポイントの減少、6～20 名で 14⇒8 で 6 ポイントの減少、21～50 名で 19⇒9 で 10 ポイントの減少、51 名以上で 30⇒22 で 8 ポイントの減少となった。規模に関わらず、売上が減少している。

また、経常利益は 0～5 名で 13⇒6 で 7 ポイント減、6～20 名で 19⇒12 で 7 ポイント減、21～50 名で 14⇒13 で 1 ポイント減、51 名以上で 15⇒15 で横倍となった。今回、51 人以上と規模が大きいほど、減益にはなりにくかったようである。

図3-1 規模別売上高（前期比）D I の推移（2022 年上期→2026 年下期）

（赤字（■）：見込、青字（◆）：実績）

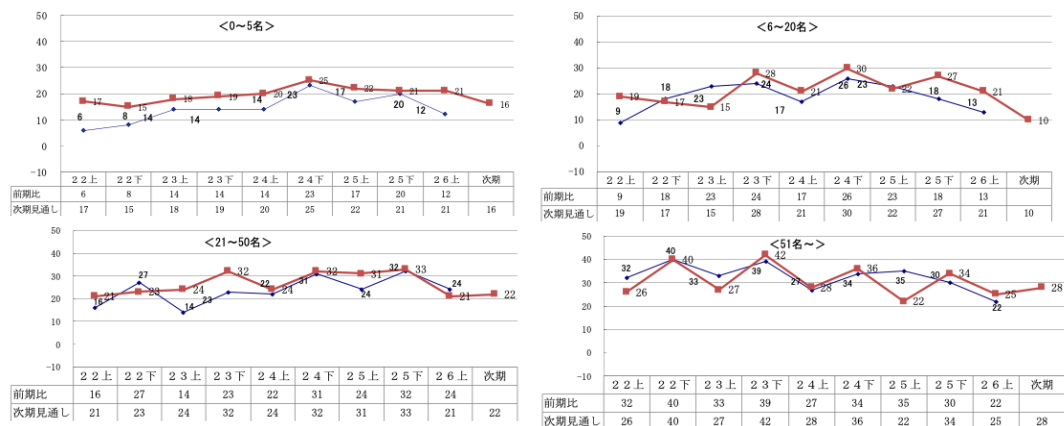
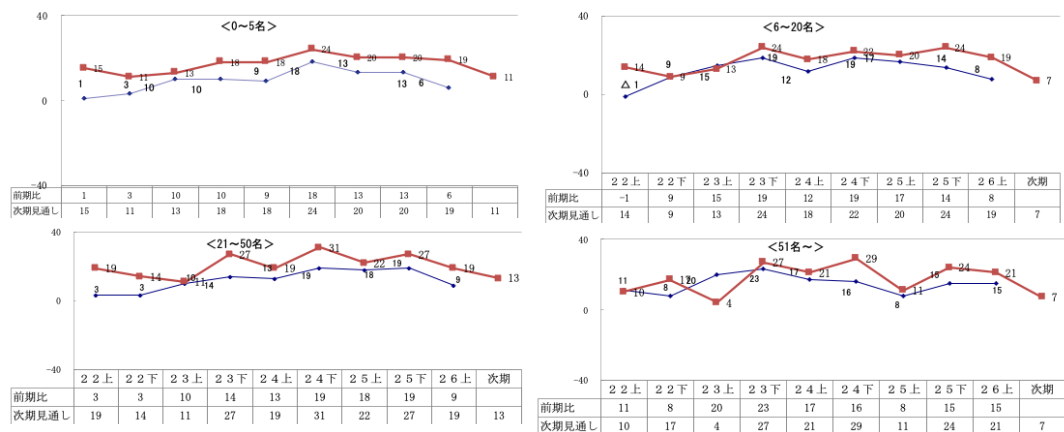


図3-2 規模別経常利益（前期比）D I の推移（2022 年上期→2026 年下期）

（赤字（■）：見込、青字（◆）：実績）



（４）採算水準 DI と業況判断 DI

『採算水準 DI は 2 ポイント減少して+35 となった。建設関連業は大幅悪化、製造業（生産財）は悪化、製造業（消費財）と商業（卸売・小売り）は改善。サービス業（対個人）、サービス業（対企業）はほぼ横倍。全企業の業況判断 DI 値は 2（前回実績 6）と悪化の判断、次期の業況見通しは全企業で業況判断 DI 値は 0（前回実績 2）とさらなる悪化を見込む。』

採算水準について、「黒字」、「やや黒字」とする企業の割合から「やや赤字」、「赤字」とする企業の割合を差し引いた採算水準 DI でみていく。また、業況判断について、「良い」、「やや良い」とする企業の割合から「やや悪い」、「悪い」とする企業の割合を差し引いた業況判断 DI を前期比と次期見通しの 2 つからみていく。

表 2 は全企業および業種別の採算水準 DI 値と業況判断 DI 値を示している。まず今回の採算水準の調査では、全企業でみて黒字企業が 50.4%となり、赤字企業が 15.5%となり黒字企業の割合は減少した（前回調査時黒字企業 53.1%）。採算 DI 値は+35 となり、前回より 2 ポイント悪化した。コロナ禍前の 2019 年度下期の黒字企業の割合が 57.1%、赤字企業が 17.6%で採算 DI が 39 であったが、その水準へと比較しても黒字企業の割合は減少している。

特に建設関連業（43⇒31）では 12 ポイントの減少、製造業（生産財）（37⇒33）で 4 ポイントの減少となった。他方で製造業（消費財）（22⇒32）10 ポイントの増加（全体として下がっている傾向も収支トントンから黒字へ移行した企業が増えた）、商業（卸売・小売り）（33⇒39）で 6 ポイントの増加となった。また、サービス業（対個人）（38⇒37）で 1 ポイント、サービス業（対企業）（38⇒36）で 2 ポイントと微増減となった。

次に足元の景況を示す業況判断 DI についてみていく。全企業の業況判断 DI 値は前回(6)と比べて 4 ポイント減少して+2 であった。建設関連業（12⇒0）で 12 ポイントの悪化となったのをはじめ、製造業（生産財）（5⇒△1）で 6 ポイント、サービス業（対個人）（8⇒3）で 5 ポイント、製造業（消費財）（△10⇒△14）で 4 ポイントの悪化となった。他方で商業（卸売・小売り）（△6⇒1）では 7 ポイントの好転となった。

業況判断の次期見通しについては、全体の DI は 0（前回実績 2）と前回より 2 ポイントの悪化を見込む。建設関連業（7⇒△7）では 14 ポイント、製造業（生産財）（△1⇒△10）では 9 ポイント、商業（卸売・小売り）（1⇒△8）では 9 ポイントの悪化を見込む。一方で、製造業（消費財）（△14⇒0）では 14 ポイント改善を見込む。

表2 業種別の採算水準 DI と業況判断 DI

採算水準	黒字	やや黒字	トントン	やや赤字	赤字	DI値	2025年 下期DI
全産業	26.4	24.0	21.8	9.8	5.8	35	37
建設関連業	23.8	22.3	26.8	9.3	6.0	31	43
製造業(消費財)	25.0	27.8	18.1	15.3	5.6	32	22
製造業(生産財)	28.9	24.7	18.6	12.4	8.2	33	37
商業(卸売・小売り)	28.2	25.8	19.1	8.6	6.7	39	33
サービス業(対個人)	27.5	23.9	21.8	10.1	4.7	37	38
サービス業(対企業)	25.9	24.3	20.4	8.6	5.8	36	37
農林水産業	20.0	13.3	26.7	13.3	13.3	7	53
業況判断(前期比)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI値	2025年 下期DI
全産業	9.9	17.9	38.8	18.2	7.7	2	6
建設関連業	8.7	14.2	47.6	17.5	5.4	0	12
製造業(消費財)	12.5	12.5	33.3	29.2	9.7	△14	△10
製造業(生産財)	8.2	22.7	33.0	22.7	9.3	△1	5
商業(卸売・小売り)	10.0	19.6	34.9	19.1	9.6	1	△6
サービス業(対個人)	9.8	17.8	40.2	17.9	6.1	3	8
サービス業(対企業)	11.1	19.7	34.5	16.4	9.3	5	6
農林水産業	6.7	26.7	33.3	18.2	7.7	2	40
業況判断(次期見通し)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI値	2025年 下期DI
全産業	8.1	16.6	42.5	18.1	6.2	0	10
建設関連業	8.1	13.9	47.9	17.5	5.1	△1	15
製造業(消費財)	11.1	13.9	43.1	18.1	6.9	0	△8
製造業(生産財)	6.2	17.5	39.2	26.8	7.2	△10	1
商業(卸売・小売り)	7.2	15.8	38.8	23.9	6.7	△8	0
サービス業(対個人)	6.8	18.3	44.4	17.2	4.7	3	14
サービス業(対企業)	10.2	16.8	39.4	15.0	7.7	4	12
農林水産業	6.7	26.7	20.0	20.0	20.0	△7	33

1－2. 売上高・経常利益の増加・減少要因

『全体として売上高の増加の要因は「営業力の強化・拡大」によるところが大きく、経常利益の増加の要因は「売上数量・客数の増加」によるところ大きい。一方、売上高の減少の主な要因については「コストアップ・生産性ダウン」及び「国内需要の減少」によるところが大きく、経常利益の減少の主な要因については、「売上数量・客数の減少」の回答割合が全体では高い。製造業においては「原材料費・商品・仕入額の増加」が第1位であった。』

(1) 売上高・経常利益が増加した理由

売上高が増加した理由についてみたものが表3である。全企業ベースでみると、第1位は「営業力の強化・拡大」(30.1%⇒27.8%)、第2位「新販路・新分野の開拓」(15.1%⇒12.5%)、第3位「販売・受注価格の上昇」(12.4%⇒11.9%)、第4位「人材育成」(10.1%⇒9.2%)が主な売上高増加の要因となっている。上位4位は前回調査と同じ序列であった。業種別にみても、全業種において「営業力の強化・拡大」が第1位の理由と回答した。建設関連業、製造業(消費財)、サービス業(対個人)においては、「販売・受注価格の上昇」が第2位に位置づけられている。他方で、商業(卸売・小売り)は新商品・サービス開発が第2位となっており、価格転嫁が容易でない分、新商品・サービス開発に注力していることを示唆する。

表3 売上高が増加した理由(業種別)

(順位 %)

比較項目 業種別	営業力の 強化・拡大	新販路・ 新分野の開拓	販売・ 受注価格の上昇	人材育成	新商品・ サービス開発
全企業	①27.8	②12.5	③11.9	④9.2	⑤8.6
建設関連業	①23.2	④8.1	②10.5	③9.3	⑤7.5
製造業 (消費財)	①25.0	③12.5	②16.7	④8.3	⑤6.9
製造業 (生産財)	①28.9	②17.5	③13.4	⑥6.2	④8.2
商業 (卸売・小売り)	①27.8	③13.4	④12.4	⑥7.2	②13.9
サービス業 (対個人)	①28.4	③11.0	②11.7	④9.9	⑥6.6
サービス業 (対企業)	①30.3	②15.7	③11.7	④10.0	④10.0
農林水産業	①33.3	②20.0	②20.0	⑤6.7	⑤6.7

表4によれば、経常利益が増加した理由として、全企業ベースでみると、第1位に「売上数量・客数の増加」(35.5%⇒30.6%)、第2位「売上単価・客単価の上昇」(21.6%⇒20.2%)、

第3位「人件費低下」(3.2%⇒3.0%)となっている。上位の項目は前回と同様であった。第4位が外注費の減少となり、人件費低下とともにコスト削減策もとられている。業種別にも、同様の傾向であった。

表4 経常利益が増加した理由（業種別）（順位 %）

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の増加	売上単価・ 客単価の上昇	人件費低下	外注費の減少
全企業	①30.6	②20.2	③3.0	④2.4
建設関連業	①23.8	②17.8	④3.0	⑤2.1
製造業 (消費財)	①30.6	②22.2	-	③6.9
製造業 (生産財)	①27.8	②20.6	③2.1	③2.1
商業 (卸売・小売り)	①29.7	②22.5	③6.2	④3.3
サービス業 (対個人)	①32.6	②20.0	③2.6	④1.6
サービス業 (対企業)	①32.6	②20.1	④2.4	③2.7
農林水産業	①46.7	②33.3	③6.7	-

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

（2）売上高・経常利益が減少した理由

売上高が減少した理由についてみたものが表5である。全企業として第1位が「コストアップ・生産性ダウン」(9.5%)で、第2位が「国内需要の減少」(9.3%)で、第3位が「営業力の弱体化」(7.2%)、第4位が「人材育成不足」(3.7%)である。

最上位となった「コストアップ・生産性ダウン」については、コスト増に対して価格を上げているが売上が減少したということであると推測される。業種別でみると、製造業（生産財）、サービス業（対個人）では国内需要の減少が第1位となった。その他、建設業関係では、必要部材がないことから業務にとりかかれないという意見もみられた。

次に経常利益が減少した理由についてみたものが表6である。表6によれば、全企業で第1位は「売上数量・客数の減少」(15.0%)となっている。以下、第2位「原材料費・商品仕入額の増加」(12.5%)、第3位「人件費の増加」(10.1%)、第4位「得意先の業況変化」(4.3%)の順である。

業種別でみると、製造業（生産財）以外で「売上数量・客数の減少」が第1位となり、製造業（消費財）、製造業（生産財）では、「原材料費・商品仕入額の増加」が第1位となった。

表5 売上高が減少した理由（業種別）

（順位 %）

比較項目 業種別	コストアップ・ 生産性ダウン	国内需要の減少	営業力の弱体化	人材育成不足	販売・受注価格の 下落
全企業	①9.5	②9.3	③7.2	④3.7	⑥2.4
建設関連業	①12.3	②9.9	③6.0	④3.3	④3.3
製造業 （消費財）	①16.7	②12.5	②12.5	④6.9	⑥2.8
製造業 （生産財）	④6.2	①16.5	②8.2	⑦3.1	③7.2
商業 （卸売・小売り）	①11.5	②10.0	③7.2	⑥1.9	④4.8
サービス業 （対個人）	②8.0	①8.4	③6.6	④3.7	⑤3.5
サービス業 （対企業）	①7.7	②7.5	②7.5	③4.6	⑤2.4
農林水産業	①13.3	①13.3	①13.3	-	-

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

表6 経常利益が減少した理由（業種別）

（順位 %）

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の減少	原材料費・商品 仕入額の増加	人件費の増加	得意先の業況変化
全企業	①15.0	②12.5	③10.1	④4.3
建設関連業	①14.5	②13.6	③9.3	⑤3.3
製造業 （消費財）	②16.7	①23.6	③13.9	④8.3
製造業 （生産財）	③13.4	①16.5	②14.4	④10.3
商業 （卸売・小売り）	①18.7	②13.4	③10.5	④3.8
サービス業 （対個人）	①15.3	②13.1	③10.8	⑤3.3
サービス業 （対企業）	①13.3	②8.0	③7.5	④4.2
農林水産業	②13.3	②13.3	①20.0	②13.3

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

2. 経営上の問題点と対応策

2-1. 設備投資の状況

『設備投資の実施企業の割合は前回調査から微減。次期計画でも微減で、緩やかな減少傾向が続く』

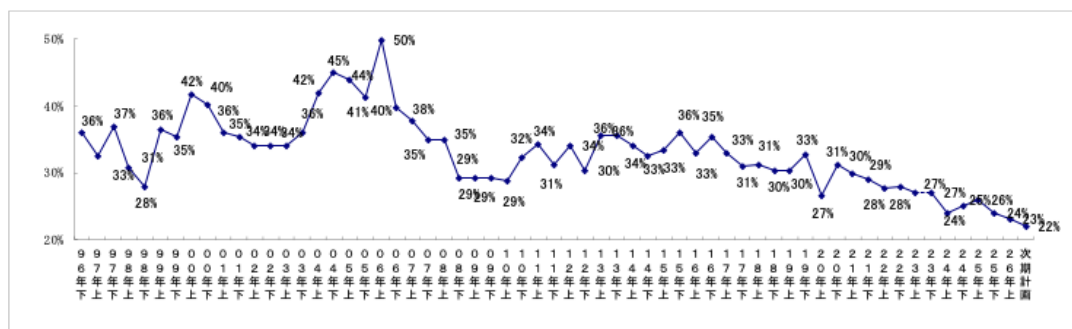
設備投資の実施状況ならびに次期の実施計画についてみていく。これについてみたものが図4である。

今回の調査で全企業のうち「設備投資を実施した」とする企業の割合は22.5%(前回24.2%)で、「実施しなかった」企業の割合は67.0%となっている。全企業でみると「機器設備」(33.6%)、「事業所・店舗」(17.7%)、「情報システム関連」(17.1%)の順で回答割合が高くなっている。

「今期に設備投資を実施した」とする業種別では、製造業(消費財)が25.9%、製造業(生産財)が46.3%で他の業種に比べ回答割合が高くなっている。

次に次期に設備投資を「計画している」とする企業の割合は22.2%となっており前回調査時から微減となっている。製造業(消費財)が31.9%、製造業(生産財)の設備投資予定が28.9%ではあるものの、全体として低調である。次期の設備投資計画でも「機器設備」(33.3%)への投資計画の割合が高くなり、割合は今期の実施割合と同程度である。なお「計画なし」とする企業の割合は66.8%と今期の未実施割合とほぼ変わらない。

図4 設備投資実施企業の割合



2-2. 資金繰りの状況

『借入金 DI は横倍、返済が進む一方で追加借入も生じている傾向。小規模事業者の資金繰りに留意が必要』

ここでは資金繰りの現状について、借入金を「増加」、「横ばい」、「減少」、「無借金」の4項目の選択肢のうち、「増加」から「減少」を差し引いた借入金 DI 値(借入金増加企業の比率－借入金減少企業の比率)でみていく。これと後述の資金繰りについてみたものが図5

である。

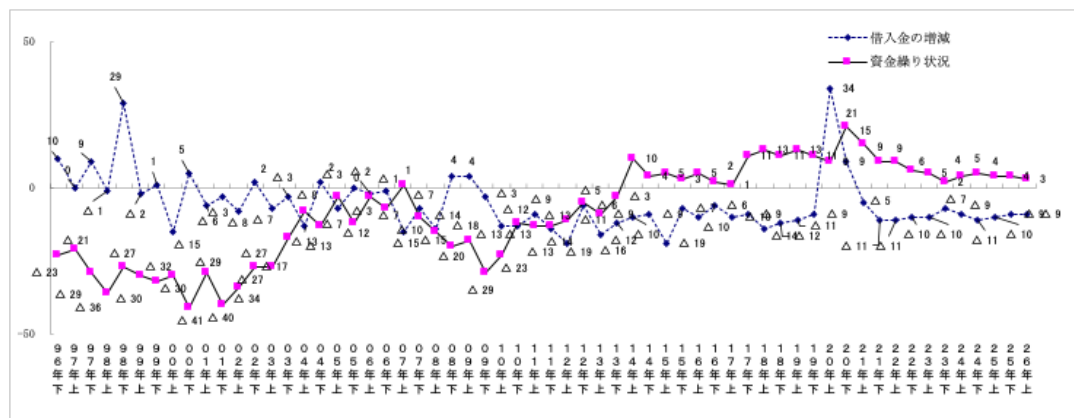
借入金 DI 値は、今回は△9（前回調査時は△9）と横倍の推移となった。借入金 DI 値を業種別でみると、製造業（消費財）は増加の割合が増えて（借入が進み）7 ポイント増加した。

次に、資金繰りを「余裕」とする企業の割合から「窮屈」とする企業の割合を差し引いた資金繰り DI 値は3 ポイントとなっており、こちらの数値は前回調査時の4 から1 ポイントの減少となった。

資金繰り DI を規模別にみると、0-5 人が△1 であるのに対し、51 名以上は33 と、小規模な事業者において、資金繰りが厳しい状況にある企業の割合が多いのはこれまでと同様の傾向である。

また、経営指針ありグループが+11 であるのに対して、経営指針なしグループでは0 となっている。

図5 資金繰り DI の推移



2-3. 現在の経営上の問題点

現在の経営上の問題点についてみたものが表7である。全企業でみると現在の経営上の問題点は、第1位が「仕入れ単価の上昇・高止まり」(34.5%)、第2位が「人件費の増加」(26.3%)、以下、「従業員の不足」(20.4%)、「管理者(マネージャー)の不足」(14.3%)、「経営者層(右腕・左腕)人材の不足」(13.2%)と続いた。これまでと同様に、物価上昇と人材の問題が主要な経営課題となっている。

業種別にみても、似たような傾向を示す。

2-4. 経営上の力点と対応策

「現在実施中の経営上の力点」について、第1位は「付加価値の増大」(18.3%)、第2位「新規受注の確保」(18.0%)、第3位「人材確保」(10.2%)、「社員教育」(9.9%)の順となっている。

業種別でみると製造業(消費財)では、「新規受注の確保」が第1位(20.5%)となっている。

次に「今後、新たに実施したい経営上の力点」では、第1位「付加価値の増大」(17.4%)、第2位に「新規受注の確保」(15.4%)、第3位「人材確保」(10.3%)の順となっている。

表7 現在の経営上の問題点

		1位		2位		3位		4位		5位	
全企業	前回	人件費の増加	33.7	仕入単価の上昇・高止まり	26.3	従業員の不足	25.3	管理者(マネージャー)の不足	17.8	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	15.4
	今回	仕入単価の上昇・高止まり	34.5	人件費の増加	26.3	従業員の不足	20.4	管理者(マネージャー)の不足	14.3	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	13.2
建設関連業		仕入単価の上昇・高止まり	42.8	人件費の増加	30.1	従業員の不足	21.1	同業者相互の価格競争の激化	13.0	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	11.4
製造業 (消費財)		仕入単価の上昇・高止まり	37.5	人件費の増加	26.4	従業員の不足	23.6	管理者(マネージャー)の不足	22.2	同業者相互の価格競争の激化	15.3
製造業 (生産財)		仕入単価の上昇・高止まり	35.1	人件費の増加	34.0	従業員の不足	18.6	管理者(マネージャー)の不足	17.5	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	16.5
商業 (卸売・小売り)		仕入単価の上昇・高止まり	38.8	人件費の増加	22.0	従業員の不足	18.7	管理者(マネージャー)の不足 経営者層(右腕・左腕)人材の不足	14.4	同業者相互の価格競争の激化	13.4
サービス業 (対個人)		仕入単価の上昇・高止まり	31.9	人件費の増加	27.2	従業員の不足	21.4	管理者(マネージャー)の不足	14.5	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	13.1
サービス業 (対企業)		仕入単価の上昇・高止まり	29.2	人件費の増加	22.3	従業員の不足	19.5	管理者(マネージャー)の不足	15.0	同業者相互の価格競争の激化	14.6
農林水産業		人件費の増加	40.0	仕入単価の上昇・高止まり	33.3	従業員の不足	20.0	-		-	
						管理者の不足					
						民間需要の停滞					

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

3. 終わりに

2026 年上期の兵庫県経済は、「緩やかな回復基調を前提としていたが、国際情勢、円安、物価高の影響を強く受けた半年」であったと総括できる。県内の製造業や輸出関連企業には、円安、海外需要、株価上昇が追い風となった一方、輸入原材料やエネルギーを利用する企業、ならびに物価高の影響を受ける家計や個人消費には逆風となった。したがって、地域経済全体が一様に改善したのではなく、業種、企業規模、価格転嫁力、海外市場との関係によって、回復の程度に大きな差が生じたと考えられる。結果、地域経済に寄与する会員が多い同会の売上高 DI、経常利益 DI は悪化した。

下期に向けては、ホルムズ海峡を含む中東情勢の安定化、原油価格と為替相場の推移、賃上げが実質所得の増加につながるか否か、さらに中小企業が人件費や原材料費を販売価格に転嫁できるかが重要な論点となる。中東情勢については正常化に向けた動きも報じられているが、情勢は日々変化しており、依然として予断を許さない。兵庫県経済の持続的な回復には、製造業や輸出企業の成長を地域内の雇用、賃金、設備投資、個人消費へと波及させるとともに、エネルギー価格や供給網の変動に対する中小企業の対応力を高めることが必要である。

以上

各景況調査の動向から

比較検討による兵庫同友会の景況感の把握

武庫川女子大学経営学部 准教授 山下 紗矢佳

各景況調査の結果等を示しながら、兵庫同友会の景況感を把握していく。

「日銀短観」、中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協)による「同友会景況調査報告(DOR)」、大阪府中小企業家同友会(以下、大阪同友会)による「大阪同友会定点景況調査」と比較検討することで兵庫同友会の立ち位置を探っていく。

1 日銀短観の特徴

日銀短観の2026年6月調査における業況判断では、大企業(全業種)が2026年3月から2ポイント増加の29となった。中小企業(全業種)においては2026年3月から横ばいの13となった。中小企業のDI値は、大企業よりは低いが、おおむね同じ傾向からやや慎重な状況を示しているといえる。

製造業と非製造業を分けた業況判断(図表1)をみる。大企業(製造業)が17→22で5ポイント改善傾向を示した。中小企業(製造業)は7→9と2ポイントの改善を示しており、改善の幅は大企業には及ばないものの改善の傾向にあるといえる。先行きについては、大企業(製造業)が22→17と5ポイント悪化を見込んでおり、中小企業(製造業)も9→2と7ポイント悪化の見通しである。

非製造業においては、大企業(非製造業)が36→37と1ポイント改善の一方で、中小企業(非製造業)は16→15と悪化している。先行きに対しては、大企業(非製造業)は37→28と9ポイント悪化を見込み、中小企業(非製造業)も15→8と7ポイント悪化を見込む。

規模別・業種別でみてみよう。大企業で前回調査比の業況判断DIに大きな変化(10ポイント以上変動)があったのは次の通りである。「繊維」(大企業)は2026年3月の△5→8と13ポイント改善した。「非鉄金属」(大企業)も同様に、23→36と13ポイントの改善がみられた。「生産用機械」(大企業)は26→36と10ポイント改善した。また、「宿泊・飲食サービス」(大企業)は34→46と12ポイント改善しており、インバウンド需要や人流回復の影響が引き続き景況感を下支えしているとみられる。一方、「窯業・土石製品」(大企業)は25→11と14ポイントの大幅悪化となった。日銀短観では大企業製造業が17→22と5ポイント改善、非製造業が36→37と1ポイント改善しており、全体としては大企業を中心に底堅い結果となった。

規模別・業種別(中小企業)で前回調査比の業況判断DIに大きな変化(10ポイント以上変動)があったのは、「紙・パルプ」(中小企業)において、△12→1と13ポイントの大幅改善となった。一方、大幅悪化がみられたのは、「情報サービス」(中小企業)の33→21と

12 ポイント悪化、「電気・ガス」（中小企業）の 22→11 と 11 ポイント悪化である。中小企業では、製造業全体が 7→9 と 2 ポイント改善したものの、非製造業全体では 16→15 と 1 ポイント悪化しており、大企業と比較すると改善の広がりは一時的である。

大企業と中小企業とを比較すると、大企業では 10 ポイント以上改善した業種が複数みられ、特に製造業の一部業種と宿泊・飲食サービスに改善が目立つ。一方、中小企業では 10 ポイント以上改善した業種は「紙・パルプ」にとどまり、「情報サービス」「電気・ガス」では大幅悪化がみられた。全産業でみると、大企業は 27→29 と 2 ポイント改善したのに対し、中小企業は 13→13 と変化幅は 0 となっている。したがって、今回の短観は大企業を中心に景況感の改善がみられる一方、中小企業では改善が十分に広がっているとはいえず、規模間・業種間で景況感のムラがみられる結果となった。

図表 1 業況判断の選択肢別社数構成比

(参考) 業況判断の選択肢別社数構成比									
	2026年3月調査			2026年6月調査					
	最近			最近			先行き		
	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業
製造業	17	16	7	22	17	9	17	9	2
1. 良い	25	27	23	27	28	24	23	21	19
2. さほど良くない	67	62	61	68	61	61	71	67	64
3. 悪い	8	11	16	5	11	15	6	12	17
非製造業	36	27	16	37	26	15	28	16	8
1. 良い	39	33	27	40	32	27	31	23	20
2. さほど良くない	58	61	62	57	62	61	66	70	68
3. 悪い	3	6	11	3	6	12	3	7	12

日銀短観（2026 年 6 月）より抜粋。

以上から、今回の短観は大企業を中心に底堅さを示す一方、中小企業では改善の広がりが限定的であることが確認できる。特に大企業では製造業の一部業種と宿泊・飲食サービスに改善がみられたが、中小企業では 10 ポイント以上改善した業種は限られ、非製造業では一部に悪化もみられた。したがって、短観全体の改善をもって景気回復が中小企業全体に広がっていると評価することには慎重である必要がある。

2 中同協景況調査の主要項目における結果

(1) 業況判断、売上高、経常利益、資金繰、採算水準、設備投資の DI 動向

中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協)による「同友会景況調査報告(DOR)」の 2026 年 1～3 月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。なお、前期比をみる際は、2025 年 10 月～12 月期から 2026 年 1 月～3 月期への推移を比較する。

業況判断 DI(前年同期比)では、全業種において 0.6→2.9 とプラス 2.3 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 11.8→10.6 とマイナス 1.2 ポイント、製造業は△5.1→0.8 のプラス 5.9 ポイント、流通・商業は△8.7→△3.2 のプラス 5.5 ポイント、サービス業は

8.8→5.8 のマイナス 3.0 ポイントとなっている。

業況水準 DI (「良い」マイナス「悪い」の割合)を確認すると、全業種において 2.5→△1.3 とマイナス 3.8 ポイントとなっており、翌期の見通しについては△2.8 となり、今期からの△1.5 ポイントと悪化が続いている。

建設業は 17.2 (前期)→10.1 (今期)→7.5 (翌期)、製造業は△7.3 (前期)→△9.5 (今期)→△10.3 (翌期)、流通・商業は△8.3 (前期)→△6.8 (今期)→△11.4 (翌期)、サービス業は 14.0 (前期)→4.0 (今期)→6.7 (翌期)となっている。

売上高 DI (前年同期比)では、全業種において 4.9→10.0 とプラス 5.1 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 5.3→8.1 とプラス 2.8 ポイント、製造業は 2.9→8.0 のプラス 5.1 ポイント、流通・商業は△1.3→7.2 のプラス 8.5 ポイント、サービス業は 11.8→16.4 のプラス 4.6 ポイントとなっている。全業種において改善の傾向がみられる。

経常利益 DI (前年同期比)は全業種で△0.6→2.2 と改善が見られた。建設業は 1.8→1.9、製造業は 0.0→2.8、流通・商業は△3.1→△3.1、サービス業は△1.3→6.2 である。流通・商業は横ばいであるものの、他の業種において改善の傾向がみられた。

資金繰 DI (「余裕」マイナス「窮屈」の割合)では、全業種において余裕超過幅が縮小して 14→10 となっている。業種別にみると、建設業は 21→19、製造業は 6→2、流通・商業は 18→14、サービス業は 16→9 と余裕超過幅が縮小となっている。

採算水準 DI (「黒字」マイナス「赤字」の割合)では、全業種において 39→39 と横ばいとなっている。業種別にみると、建設業は 45→43 とマイナス 2 ポイント、製造業は 31→28 のマイナス 3 ポイント、流通・商業は 42→40 のマイナス 2 ポイント、サービス業は 41→43 のプラス 2 ポイントとなっている。

設備投資の実施割合は、全業種において 32.4%→33.5%とわずかに改善となっている。業種別にみると、建設業はプラス 13.6 ポイント (27.4%→41.0%)、製造業マイナス 1.9 ポイント (33.2%→31.3%)、流通・商業はプラス 0.7 ポイント (32.9%→33.6%)、サービス業はマイナス 5.1 ポイント (33.9%→28.8%) となっている。

図表 2 中同協景況調査 全業種における各 DI 及び設備投資実施割合

	業況判断	売上高	経常利益	資金繰	採算水準	設備投資 実施割合
中同協	2.9	10.0	2.2	10.1	38.6	33.5%

中同協資料を基に筆者作成。

(2)中同協景況調査の特徴

今回の中同協景況調査の特徴は、売上高や経常利益などの前年同期比指標に改善がみられる一方、足元の業況水準や資金繰は悪化しており、数値上の回復が企業の景況実感や経営余力の改善には十分につなげていない点にある。

業況判断 DI（前年同期比）は、全業種で 0.6 から 2.9 へと 2.3 ポイント改善した。業種別では、製造業が△5.1 から 0.8 へとプラス水準に転じ、流通・商業も△8.7 から△3.2 へ改善した。一方、建設業は 11.8 から 10.6、サービス業は 8.8 から 5.8 へ低下している。製造業と流通・商業に持ち直しの動きがみられるものの、これまで比較的高い水準を維持してきた建設業とサービス業では景況感が弱まっており、業種によって方向性が分かれる結果となった。

また業況判断 DI が改善した一方で、足元の経営実態を示す業況水準 DI は全業種で 2.5 から△1.3 へ悪化しマイナス水準に転じた。翌期見通しも△2.8 と今期をさらに下回っている。業種別では、建設業が 17.2 から 10.1、サービス業が 14.0 から 4.0 へ大きく低下したほか、製造業は△7.3 から△9.5 へ悪化した。流通・商業は△8.3 から△6.8 へ改善したものの、翌期見通しは△11.4 まで低下している。前年同期と比べた景況感には改善がみられるものの、現在の業況に対する評価や先行きの見方は慎重である。

売上高 DI（前年同期比）は、全業種で 4.9 から 10.0 へ上昇し、すべての業種で改善した。とりわけ流通・商業は△1.3 から 7.2 へと大きく改善し、製造業も 2.9 から 8.0 へ上昇している。サービス業は 16.4 と最も高い水準にあり、需要や企業活動には一定の持ち直しがみられる。

経常利益 DI（前年同期比）も、全業種で△0.6 から 2.2 へ改善し、プラス水準に転じた。ただし、業種別にみると、建設業は 1.8 から 1.9 とほぼ横ばいであり、流通・商業は△3.1 から△3.1 と、引続きマイナス水準にとどまっている。流通・商業では売上高 DI が大きく改善したにもかかわらず、経常利益の改善がみられない。製造業においても、経常利益 DI は改善したものの、採算水準 DI は 31 から 28 へ低下している。売上の増加がそのまま利益や採算の改善には結び付いておらず、原材料費、人件費、物流費などのコスト上昇分を十分に吸収できていない企業が少なくないと考えられる。

資金繰 DI は、全業種で 14 から 10 へ低下した。依然として「余裕」が「窮屈」を上回っているものの、建設業、製造業、流通・商業、サービス業のすべてで余裕超過幅が縮小している。なかでもサービス業は 16 から 9、製造業は 6 から 2 へ低下している。売上高や経常利益の DI が改善するなかで資金繰が悪化していることから、仕入代金や人件費などの運転資金需要の増加、借入金の返済負担や金利上昇などが、企業の手元資金を圧迫している可能性がある。

採算水準 DI は全業種で 39 とおおむね横ばいであった。ただしサービス業を除く 3 業種では低下しており、とりわけ製造業では 3 ポイント低下した。売上や経常利益の前年同期比には改善がみられるものの、黒字企業の割合が明確に増加する状況には至っていない。

設備投資実施割合は、全業種で 32.4%から 33.5%へわずかに上昇した。しかし業種別では、建設業が 27.4%から 41.0%へ大幅に上昇した一方、製造業は 31.3%、サービス業は 28.8%へ低下した。全体の上昇は建設業の設備投資増加によるところが大きく、設備投資の回復が幅広い業種に広がっているとはいえない。先行きの不透明感や収益・資金面の制約が

ら、投資判断を慎重にする企業も多いとみられる。

以上から、今回の調査では、製造業と流通・商業を中心に業況判断や売上高が持ち直す一方、業況水準、採算、資金繰、先行き見通しには弱さが残っている。とりわけ売上高の改善に比べて利益や資金繰の改善が弱く、企業が景況回復を実感しにくい状況が特徴として表れている。売上規模の回復を安定的な利益や手元資金の確保につなげるためには、適切な価格転嫁、生産性の向上、省力化投資などを進め、コスト上昇に耐え得る収益構造を構築することが引続き課題となる。

3 大阪同友会の主要項目における結果

(1) 業況判断、売上高、経常利益、資金繰、採算水準、設備投資の DI 動向

大阪府中小企業家同友会(以下、大阪同友会)による「大阪同友会定点景況調査」の 2026 年 1～3 月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。

業況判断 DI (前四半期比較) では、全業種で△6.1 となり 2025 年 10～12 月期の△1.3 から 4.8 ポイント悪化、2 期連続の悪化である。なお、マイナス 5 を下回るのは 2022 年 7-9 月期以来の 14 期ぶりである。業種別でみると、製造業△10.8、建設業△8.3、通信情報業 8.3、物流業△25.0、流通業△17.6、専門サービス業(土業の方) 5.2、サービス業△3.4 となっている。通信情報業と専門サービス業ではプラス水準となった一方、物流業と流通業の落込みが大きく、製造業、建設業及びサービス業もマイナス水準となった。

業況判断 DI (前年同期比) は、全業種で△7.6 となっている。業種別では、製造業△12.9、建設業△10.4、通信情報業 6.7、物流業△21.9、流通業△23.6、専門サービス業 3.1、サービス業△2.2 である。通信情報業と専門サービス業を除く業種がマイナス水準となっており、とりわけ物流業と流通業では厳しい景況判断となっている。

売上高 DI (前四半期比較) では、全業種で 9.6 となっている。業種別にみると、製造業 0.4、建設業 7.3、通信情報業 20.0、物流業△6.3、流通業 1.4、専門サービス業(土業の方) 22.0、サービス業 14.7 となっている。物流業のみマイナス水準であり、通信情報業、専門サービス業及びサービス業では売上高の増加傾向が比較的強く表れている。

売上高 DI (前年同期比) としては、全業種で 13.0 となり、すべての業種でプラス水準となった。業種別では、製造業 6.8、建設業 4.2、通信情報業 11.7、物流業 9.4、流通業 6.8、専門サービス業 27.2、サービス業 15.9 である。前年同期との比較では、専門サービス業とサービス業を中心として、売上高には一定の回復がみられる。

経常利益 DI (前四半期比較)¹では、全業種で 4.5 となっている。業種別にみると、製造業△3.6、建設業 2.1、通信情報業 8.3、物流業△9.4、流通業 1.4、専門サービス業(土業の方) 11.5、サービス業 10.6 となっている。製造業と物流業では減少超過となった一方、専門サービス業、サービス業、通信情報業などでは増加超過となった。

¹ 大阪同友会資料上の「利益動向 DI」前四半期比。

経常利益 DI（前年同期比）²は、全業種で 6.3 となっている。業種別では、製造業△2.5、建設業 5.2、通信情報業 3.3、物流業△6.3、流通業 2.7、専門サービス業 20.4、サービス業 9.4 である。売上高 DI がすべての業種でプラスとなったのに対し、経常利益 DI では製造業と物流業がマイナス水準にとどまっている。

資金繰 DI（前四半期比較：「余裕」から「窮屈」を差し引いた）としては、全業種では△2 である。業種別でみると、製造業△3、建設業△16、通信情報業 42、物流業△35、流通業 4、専門サービス業（士業の方）4、サービス業 5 となっている。

資金繰 DI（「余裕」から「窮屈」を差し引いた割合）は、全業種で△8.0 となった。2025 年 10～12 月期の△8.4 からは 0.4 ポイント改善したものの、引き続き窮屈超過となっている。業種別にみると、製造業 3.2、建設業△17.7、通信情報業△11.7、物流業 15.6、流通業△10.8、専門サービス業（士業の方）2.1、サービス業△21.3 となっている。製造業、物流業及び専門サービス業ではプラス水準となった一方、サービス業、建設業、通信情報業及び流通業では資金繰の窮屈感がみられる。

採算水準 DI（「黒字」から「赤字」を差し引いた割合）は、全業種で 32.1 となり、2025 年 10～12 月期の 34.6 から 2.5 ポイント低下した。業種別にみると、製造業 31.3、建設業 35.4、通信情報業 10.0、物流業 43.8、流通業 30.4、専門サービス業（士業の方）51.3、サービス業 24.4 となっている。すべての業種で黒字超過となっているものの、通信情報業とサービス業では相対的に低い水準となった。

設備投資 DI（今四半期に設備投資を「実施した」企業の割合から「実施していない」企業の割合を差し引いたもの）は、全業種で△50.1 となり、2025 年 10～12 月期の△49.3 から 0.8 ポイント悪化した。設備投資の実施割合は 22.1%であり、249 社が設備投資を実施している。業種別の設備投資 DI と実施割合をみると、製造業は△42.1、28.4%、建設業は△54.2、21.9%、通信情報業は△56.7、18.3%、物流業は△6.3、46.9%、流通業は△51.4、23.6%、専門サービス業（士業の方）は△67.0、12.0%、サービス業は△48.1、20.3%となっている。物流業の設備投資実施割合が突出して高い一方、専門サービス業と通信情報業では低い水準となっている。

図表 3 全業種における各 DI

	業況判断	売上高	経常利益	資金繰	採算水準	設備投資 実施割合 ³
大阪同友会	△6.1	9.6	4.5	△8.0	32.1	22.1%

大阪同友会資料を基に筆者作成。

² 大阪同友会資料上の「利益動向 DI」利益前年同期比。

³ 設備投資 DI はマイナス 50.1 である。

(2)大阪同友会景況調査結果の特徴

今回の調査では、売上高 DI が 9.6、経常利益 DI が 4.5 とプラス水準となる一方、業況判断 DI は△6.1 となっている。前年同期比でも、売上高 DI は 13.0、経常利益 DI は 6.3 であるのに対し、業況判断 DI は△7.6 となった。売上高や利益には一定の回復がみられるものの、企業の景況感はそれほど改善しておらず、むしろ前四半期から悪化している。数値上の業績回復と、経営者が感じる景況感との間に乖離が生じていることが、今回調査の大きな特徴である。

先行きに対する見方も慎重である。業況判断の次四半期見通し DI は全業種で△9.2 となり、今期の△6.1 をさらに下回っている。足元では売上や利益が増加している企業であっても、今後の需要動向やコスト上昇、人手不足などへの警戒感から、持続的な景況回復を見通すまでには至っていないと考えられる。

業種別では、専門サービス業の堅調さが目立つ。売上高 DI は 22.0、経常利益 DI は 11.5、業況判断 DI は 5.2、採算水準 DI は 51.3 であり、資金繰 DI も 2.1 とプラス水準にある。通信情報業も売上高 DI 20.0、経常利益 DI 8.3、業況判断 DI 8.3 となっており、事業活動には拡大傾向がみられる。ただし、通信情報業の採算水準 DI は 10.0、資金繰 DI は△11.7 であり、売上の増加が必ずしも採算や手元資金の改善に結び付いていない企業もあるとみられる。

一方、製造業は売上高 DI が 0.4 とほぼ横ばいであり、経常利益 DI は△3.6、業況判断 DI は△10.8 となった。前年同期比でも経常利益 DI は△2.5 であり、売上の確保に比べて利益面の弱さが続いている。物流業についても、前四半期比で売上高 DI △6.3、経常利益 DI △9.4、業況判断 DI △25.0 となっており、主要指標がそろってマイナス水準となった。ただし、物流業は回答数が 32 社と他業種より少なく、業種別 DI の変動幅が大きくなりやすい点には留意する必要がある。

流通業では、売上高 DI と経常利益 DI がともに 1.4 とわずかながらプラスである一方、業況判断 DI は△17.6、前年同期比では△23.6 となっている。売上や利益が大きく悪化しているわけではないものの、仕入価格の上昇や消費動向への不安などから、景況感は厳しい状態にあると考えられる。また、サービス業では売上高 DI 14.7、経常利益 DI 10.6 と比較的高いものの、業況判断 DI は△3.4、資金繰 DI は△21.3 となった。売上と利益の増加が、資金面の余裕には結び付いていない状況がみられる。

収益環境を考える上では、仕入価格と販売価格の動向にも注目する必要がある。仕入価格 DI（前年同期比）は 51.8 であるのに対し、販売単価 DI（前年同期比）は 39.8 であり、仕入価格の上昇幅が販売価格の上昇幅を 12.0 ポイント上回っている。価格転嫁は一定程度進んでいるものの、仕入価格の上昇を十分に販売価格へ反映できていない企業も多いと考えられる。このことが、売上高の改善に比べて経常利益や採算の改善が弱い要因の一つになっている可能性がある。

人手不足も引き続き深刻である。人手の過不足 DI は全業種で△36.8 となり、「不足」と

回答した企業が 44.0%に対し、「過剰」は 7.3%にとどまっている。人件費の上昇だけでなく、人員不足によって受注やサービス提供を十分に拡大できないことも、企業の先行きに対する慎重な見方につながっているとみられる。

設備投資の実施割合は 22.1%、設備投資 DI は△50.1 であり、全体として投資姿勢は慎重である。物流業では 46.9%が設備投資を実施しているものの、その他の業種ではおおむね 1～2 割台にとどまっており、投資の動きが幅広い業種に広がっているとはいえない。とりわけ、売上や利益の回復が十分でない企業や資金繰りに窮屈感のある企業では、設備の更新、省力化、デジタル化などの必要性を認識しながらも、投資を先送りしている可能性がある。

以上から、今回の大阪同友会景況調査では、売上高と経常利益が改善する一方で、業況判断、資金繰り、設備投資には弱さが残るという「業績と景況感のねじれ」がみられる。価格転嫁の不十分さ、人手不足、資金面の制約などにより、売上の増加が安定した利益や将来への投資に結び付きにくい状況にある。今後は、適切な価格転嫁を進めるとともに、省力化や生産性向上への投資を支える資金調達環境を整え、売上の回復を持続的な収益力の向上へつなげることが課題となる。

4 兵庫同友会(2026 年 1～3 月期)と各景況調査との DI の比較

業況判断 DI について、兵庫同友会は 2 であり、日銀短観の中小企業・全産業は 13、中同協の業況水準 DI は△1.3、大阪同友会の業況判断 DI は△6.1 である。兵庫同友会の水準は、日銀短観を下回るものの、中同協及び大阪同友会を上回っている。もっとも日銀短観は「良い」から「悪い」を差し引いた業況水準、中同協についてもここでは業況水準 DI、大阪同友会は前四半期と比較した業況判断であり、指標の定義が異なる点には留意する必要がある。なお中同協の業況判断 DI（前年同期比）は 2.9 となっている。

売上高 DI について、兵庫同友会は 14 であり、中同協は 10.0、大阪同友会は 9.6 であった。兵庫同友会は中同協を 4.0 ポイント、大阪同友会を 4.4 ポイント上回り、比較した 3 つの調査の中で最も高い水準となっている。

経常利益 DI について、兵庫同友会は 8 であり、中同協は 2.2、大阪同友会は 4.5 であった。兵庫同友会は中同協を 5.8 ポイント、大阪同友会を 3.5 ポイント上回っている。売上高だけでなく経常利益についても、兵庫同友会は他の同友会調査より高い水準を維持している。

資金繰り DI について、兵庫同友会は 3 であり、中同協は 10.1、大阪同友会は△8.0 であった。兵庫同友会は、中同協より 7.1 ポイント低いものの、大阪同友会より 11.0 ポイント高い。資金繰りは余裕超過を維持しているが、売上高や経常利益ほど相対的な優位性はみられない。

採算水準 DI について、兵庫同友会は 35 であり、中同協は 38.6、大阪同友会は 32.1 であった。兵庫同友会は中同協より 3.6 ポイント低い一方、大阪同友会より 2.9 ポイント高

い。3つの調査とも黒字超過となっているものの、兵庫同友会は中同協と大阪同友会の間に位置している。

設備投資実施割合について、兵庫同友会は23.0%であり、中同協は33.5%、大阪同友会は22.1%であった。兵庫同友会は中同協を10.5ポイント下回り、大阪同友会とはほぼ同水準である。中同協では建設業の設備投資実施割合が41.0%へ上昇したことが全体を押し上げており、調査間の差については回答企業の業種構成による影響も考慮する必要がある。

今回の各指標を比較すると、兵庫同友会は売上高及び経常利益において中同協、大阪同友会を上回っており、業績面では相対的に堅調である。一方、資金繰では中同協を下回り、設備投資実施割合も中同協より10ポイント以上低い。したがって、兵庫同友会は足元の売上と利益は比較的確保できているものの、その成果が資金面の余裕や将来への投資に十分に結び付いているとはいえない状況にある。

また、兵庫同友会の前期比DIの推移をみると、売上高は2025年下期の22から今期14へ、経常利益は15から8へ低下している。次期見通しは売上高16、経常利益10とわずかな改善が見込まれているが、前期の水準には戻らない見通しである。資金繰DIも4から3へ低下し、設備投資実施割合は24%から23%へ減少、次期計画は22%となっている。DI自体はプラスを維持しているものの、勢いは弱まり、企業の投資姿勢も慎重になっていることがうかがえる。

図表4 全業種における各景況調査のDI比較

	業況判断 (業況水準も含む)	売上高	経常利益	資金繰	採算水準 (経常利益の水準)	設備投資 実施割合
兵庫同友会	2	14	8	3	35	23.0%
日銀短観 全産業:大企業(中小企業)	29 (13)					
中同協	△1.3	10.0	2.2	10.1	38.6	33.5%
大阪同友会	△6.1	9.6	4.5	△8.0	32.1	22.1%

注1：中同協の業況判断欄には業況水準DIを掲載した。中同協の業況判断DI（前年同期比）は2.9である。

注2：各調査では、調査時期、調査対象、比較期間及び選択肢が異なるため、数値の単純な優劣ではなく、相対的な位置と方向性を確認するための比較である。

日銀短観・中同協・大阪同友会資料を基に筆者作成。

5 各調査比較からみた示唆

兵庫同友会の景況調査結果を、日銀短観、中同協景況調査、大阪同友会定点景況調査と比較し、各調査に表れた景況感の共通点と相違点を検討した。各調査は、対象企業、地域、企

業規模、業種構成、設問方法が異なるため、DI の水準を単純に横並びで評価することには慎重である必要がある。しかし複数の調査を比較することで、全国的な景況感と地域中小企業の経営実感との距離を把握することができる。

今回の比較から確認できるのは、日銀短観が示す中小企業景況の底堅さと、同友会系調査に表れる慎重な景況感との間に一定の差があることである。日銀短観では中小企業の業況判断 DI がプラス水準を維持しているが、中同協や大阪同友会では、売上や利益に一定の改善がみられる一方で、足元の業況感や先行きに慎重さが残る。大企業や都市部、AI・半導体関連、インバウンド需要などに支えられた景況感の改善が、地域中小企業全体に均質に波及しているとはいえない。

兵庫同友会の特徴としては、売上高 DI と経常利益 DI が中同協及び大阪同友会を上回っており、他の同友会調査と比較すると、会員企業の業績は相対的に堅調である。ただし前期からの推移をみると、売上高 DI、経常利益 DI はいずれも低下している。したがって兵庫同友会の結果は、業績が大きく悪化しているというよりも、これまでの回復の勢いが弱まりつつある状態を示している。

この背景には、地域経済を取り巻く構造的な条件がある。兵庫県経済は製造業、地場産業、港湾物流、生活関連サービスなど多様な産業によって構成されているが、それぞれが国際的な資源価格、為替、物流費、海外需要、国内消費の影響を受けている。特に中小企業では原材料費、人件費、物流費、社会保険料、金利負担の上昇を十分に価格へ転嫁できない場合、売上や利益が一定水準を維持していても資金繰や投資余力は改善しにくい。

実際に兵庫同友会では売上高や経常利益が相対的に堅調である一方、資金繰 DI や採算水準 DI では、他調査に対して明確な優位性がみられるわけではない。これは売上増加がそのまま手元資金や経営余力の拡大につながっていない可能性を示している。世界情勢の不安定化による原材料・エネルギー価格の高止まり、調達不安、為替変動は、地域中小企業の経営を引き続き圧迫していると考えられる。

また大阪同友会との比較からは、同じ関西圏であっても、都市部の需要を背景とする大阪と、製造業・地場産業・地域密着型サービスを多く含む兵庫とでは、景況感の表れ方に違いがあることがうかがえる。兵庫同友会の売上高・経常利益 DI は相対的に高いが、必ずしも経営余力の十分な回復を意味しない。地域中小企業においては、売上の増加が仕入価格上昇、人件費負担、資金繰、設備投資余力とどのように結びついているかを併せて検討する必要がある。

設備投資については、兵庫同友会の実施割合は中同協を下回り、大阪同友会とほぼ同水準にある。人手不足への対応や生産性向上のためには、省力化、デジタル化、設備更新が必要であるが、先行き不安や金利上昇が投資判断を慎重にしている可能性がある。特に世界経済の減速懸念や地政学リスクが高まるなかでは、需要の見通しが不透明となり、中小企業は積極的な投資に踏み出しにくい。

以上の比較から、兵庫同友会調査は、売上高と経常利益の面では相対的な堅調さを示す一

方で、資金繰、採算、設備投資余力には慎重な見方が必要であることが明らかになった。日銀短観に表れる全国的な景況感の底堅さと、同友会系調査に表れる地域中小企業の慎重な実感との間には、なお距離がある。今後も、単一の DI の水準だけで景況を判断するのではなく、全国調査と地域調査、都市部と地方、売上・利益と資金繰・投資余力、さらに国際情勢や地域経済構造との関係を比較しながら、地域中小企業の実態を捉えていく必要がある。

以上

特別質問（報告）

～「賃上げについて」

「人手不足による防衛的な受注制限や機会損失について」

「国際情勢（中東や二国間の関係）の緊迫化による

『在庫・サプライチェーン・需要』への影響」

「金利上昇に伴う資金繰り・経営への影響」～

芸術文化観光専門職大学 芸術文化・観光学部 准教授 瓶内 栄作

特別質問（報告）の概要

1. 賃上げについて

（1）賃上げの実施状況

図1によると、2026年度の正社員賃上げについて、「実施」が32.0%、「予定」が15.0%で、合わせて約47%が賃上げ傾向となる。一方「予定はない」が42.0%あった。

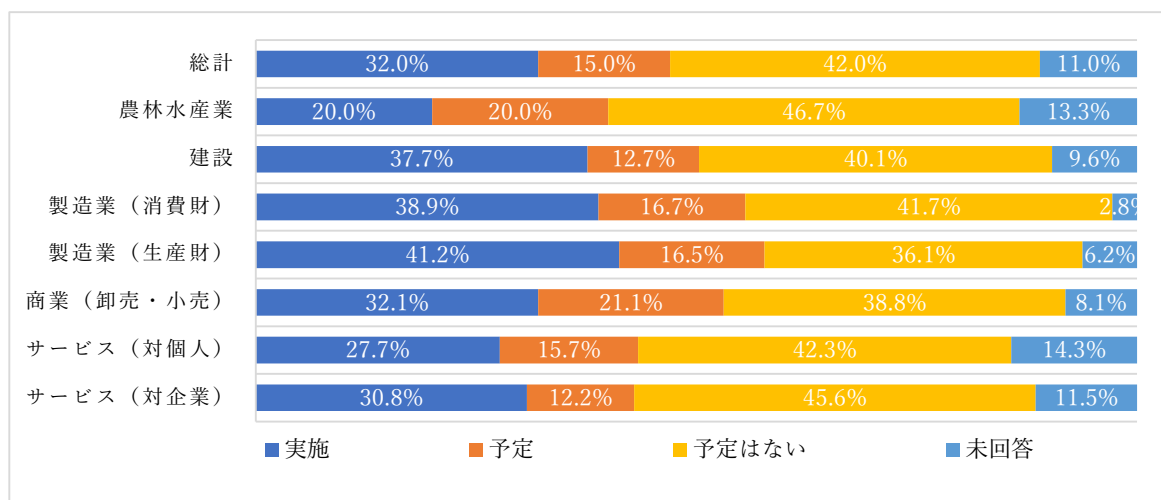


図1 2026年度正社員の賃上げ（業種別）

注目すべきは、規模による差の大きさである

「実施」＋「予定」でみると、21～50名で82.9%、51名以上で79.3%と、従業員数が21人超の企業では8割が賃上げ傾向である。これに対し0～5名では「予定はない」が61.9%に達し、賃上げ傾向の企業は4分の1に満たない。賃上げをするか・しないかではなく、規

模によって対応できるか否かが分かれる段階に入っていることを示している。第 59 号が指摘した賃上げ圧力は全業種共通だが、それを実際に賃金へ反映できるかどうかは、企業の体力による。

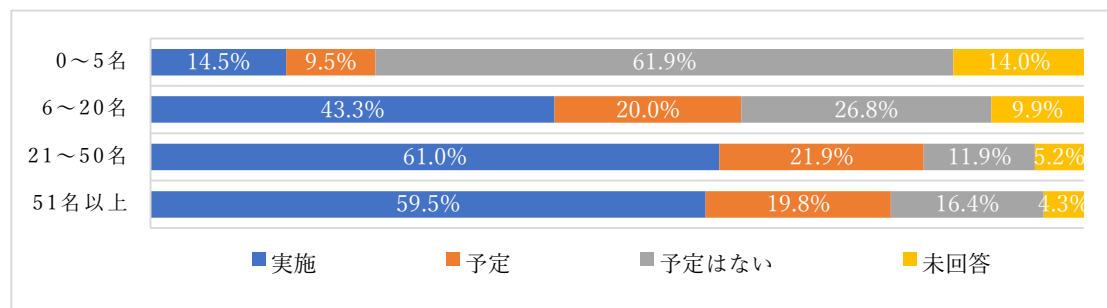


図2 2026年度正社員の賃上げ（規模別）

（2）賃上げの方法と賃上げ率

賃上げの方法（実施・予定企業ベース、複数回答）は「基本給引上げ」が33.1%と多く、「定期昇給」14.2%、「賞与引上げ」6.6%と続く。賞与のような一時的・変動的な手当ではなく、固定費たる基本給を引き上げる企業が中心であり、賃上げが後戻りしにくい構造的なコスト増として定着しつつあることがわかる。



図3 【賃上げ実施・実施予定への設問】正社員の賃上げ方法

年収ベースの賃上げ率（一人当たり）は「～1万円未満」14.6%、「～1.5万円未満」8.6%が多い。率でみると「～3%未満」11.0%、「～2%未満」9.4%が中心帯である。第59号レポートの企業ヒアリングで複数の経営者が言及した「毎年2～2.5%のベースアップ」という水準と同程度となる。

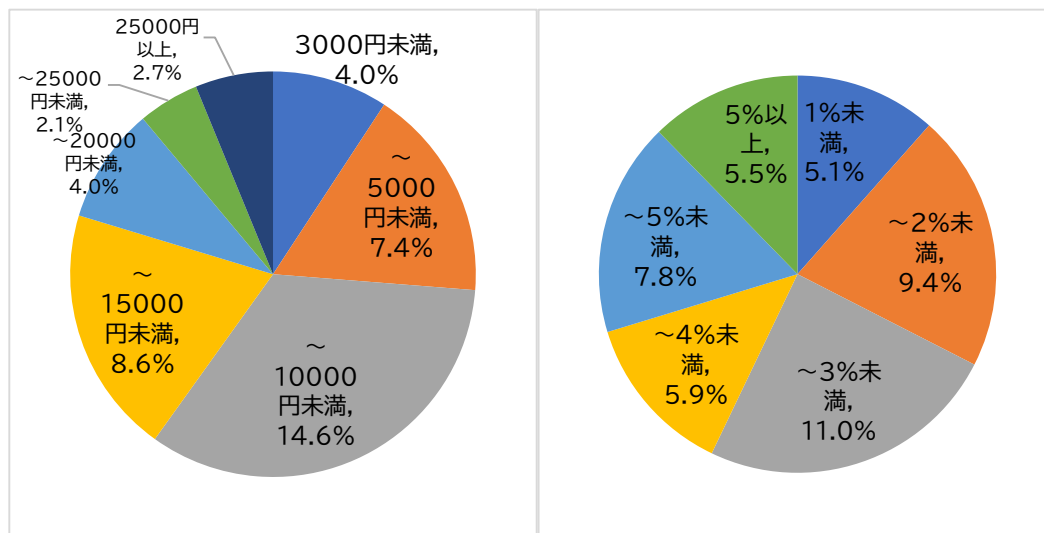


図4 【賃上げ実施・実施予定への設問】

(左) 賃上げ率(年収ベース)/人、(右) 一人当たりの賃上げ率平均

(3) 賃上げ原資について

賃上げを実施・予定する企業における原資の確保状況として、「十分ある」は全体でわずか5.4%にとどまり、「ある程度」19.0%を合わせても24.4%。一方「不十分」が19.5%、「ほぼなし」が2.1%で、半数程度は見通しの立たないまま賃上げに踏み切っている。



図5 賃上げ原資について (総計)

規模別にみると、冒頭21人以上の規模では積極的に賃上げに踏み切っていると分析したが、21～50名規模の企業は原資を有しているから賃上げをしているわけではなく、賃上げ原資の確保という不安を抱えながら賃上げを行おうとしている傾向が見える。一方、51名以上ではある程度以上の原資を確保しているとあり、規模による財務余力の差が見える。

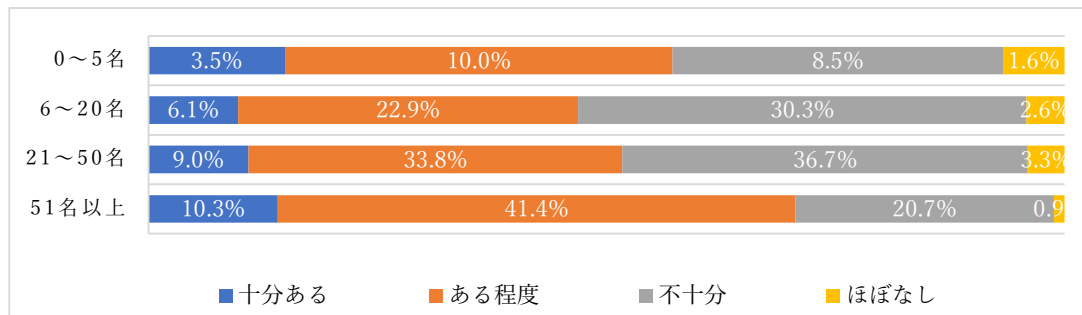


図6 賃上げ原資について（規模別）

原資の手当て（複数回答）としては「製品単価アップ」24.2%、「製品受注拡大」16.9%、「社員教育による生産性向上」16.3%が上位で、価格・数量・生産性の三方向から原資を生み出そうとする姿勢がうかがえる。

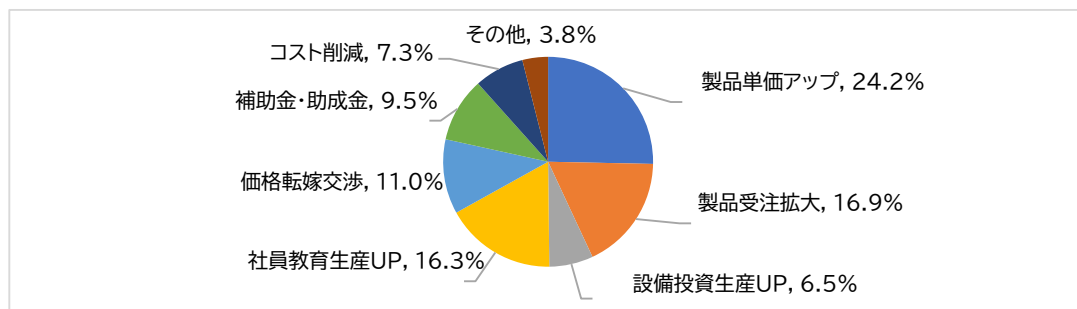


図7 賃上げする原資はすでに確保(見通し)がされていますか

賃上げをしない理由としては、その他を除くと必要性を感じないが9.9%と最も多く、業績不調(7.5%)、先行き不透明(6.7%)、昨年実施したから(6.1%)と続く。業種別でみると、製造業（消費財）は、「昨年実施したから」の回答が13.9%あり、他業種より多い。また農林水産業は、「業績不振」の回答が20.0%あり、他業種より多い。

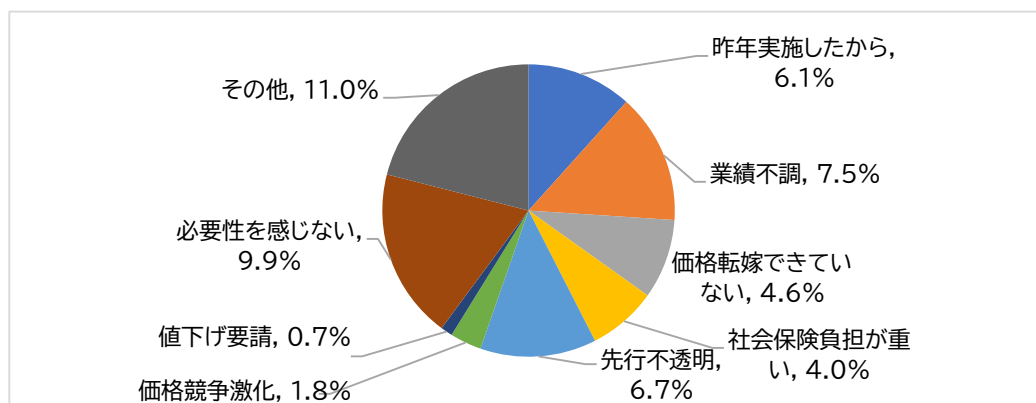


図8 賃上げしない理由

将来の最低賃金 1,500 円を見据えた課題認識（複数回答）では、「致し方ない」が 43.7%と最多で、引き上げ自体は不可避との受け止めが広がっている。その上で具体的な課題として「価格転嫁が困難」26.6%、「生産性向上が課題」15.6%、「販路拡大が困難」11.7%が挙がる。業種別でやや傾向は異なり、製造業では価格転嫁が困難な割合がやや高い。

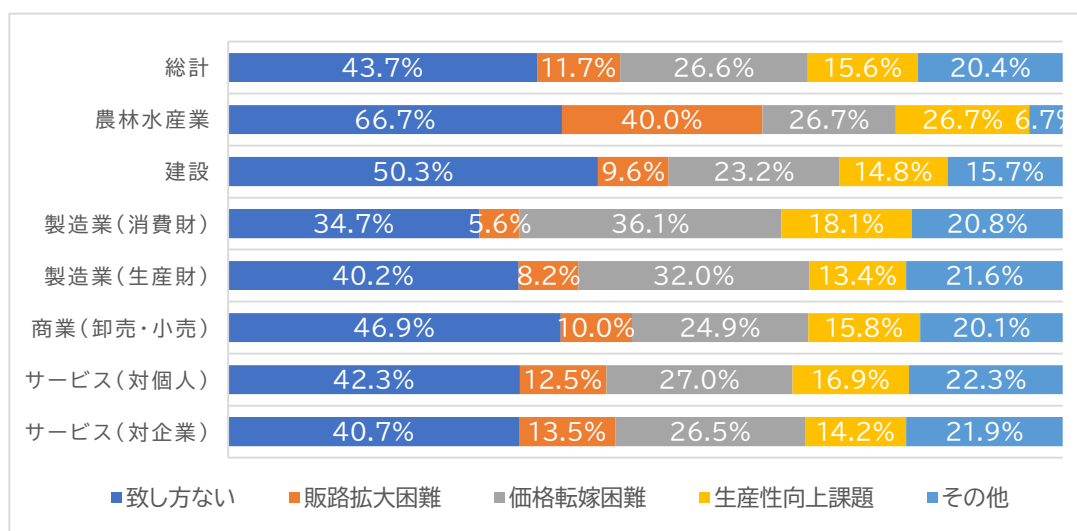


図 9 最賃 1500 円への課題認識

2. 人手不足による防衛的な受注制限や機会損失について

（1）どの程度、仕事・注文を断っているか

人手不足を理由に仕事や注文を断ったまたは営業を控えたかについて、「頻繁に断っている」が 5.1%、「たまに断っている」が 23.2%で、合計 28.3%が現に受注を断っている状況である。さらに「無理して受ける」20.5%、「まだないが検討」11.4%を加えると、約 6 割が何らかの形で人手不足の制約下にある。「通常通り」は 26.4%にとどまる。

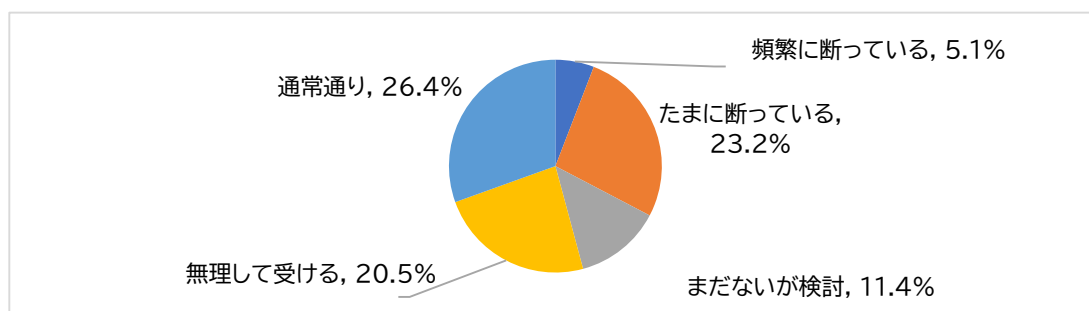


図 10 人手不足を理由に仕事や注文を断った、営業を控えた

規模別にみると、断る頻度は5名以下の小規模事業者より、6名以上のほうが高い。受注はあるのに人がいないために取りこぼすという状況は、第59号の自由記述で建設業を中心に挙げられている「仕事はあるのに、人がいなくて進まない」という意見と重なる。人手不足は採用難にとどまらず、売上の制約条件へととなっている。

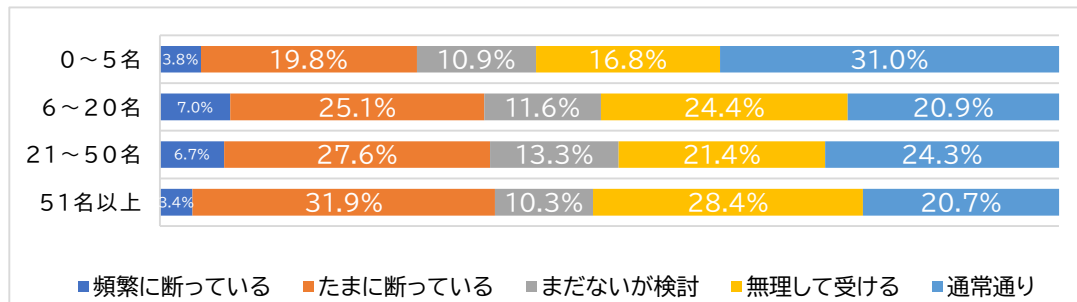


図 11 人手不足を理由に仕事や注文を断った、営業を控えた（規模別）

（２）仕事をセーブする理由

仕事をセーブする理由（複数回答）は、「長時間労働の防止」16.4%、「品質維持」16.2%、「離職回避」15.9%、「遅延やミスの防止」13.5%が上位に並ぶ。単に手が回らないというより、既存従業員を守り、品質と信頼を維持するために、あえて受注を抑えるという能動的な判断がうかがえる。

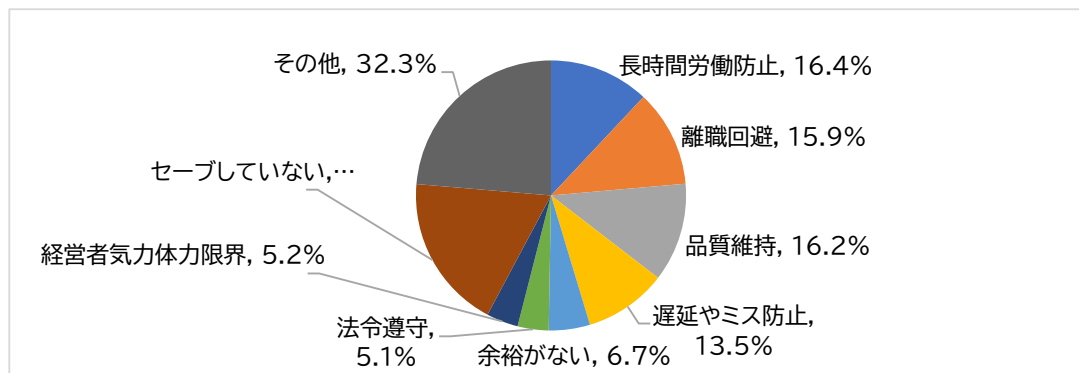


図12 新規の仕事や注文を制限・セーブする理由は何ですか？（複数回答可）

3. 国際情勢（中東や二国間の関係）の緊迫化による

「在庫・サプライチェーン・需要」への影響

（１）国際情勢の緊迫化による売上高への影響

国際情勢の緊迫化（円安・原油高・入国制限等）による売上高への影響をみると、「ほぼ影響なし」が28.7%で最多だが、マイナス影響を受けたとする企業も相当数に上る。

「▲1～10%」が11.5%、「▲11～20%」が5.8%と、比較的軽微なマイナスが中心帯である。一方で「見当がつかない」16.3%、「考えていない」11.2%を合わせて約3割が影響を測りかねている点も特徴的で、外部環境の不透明さが企業の見通しを難しくしている。

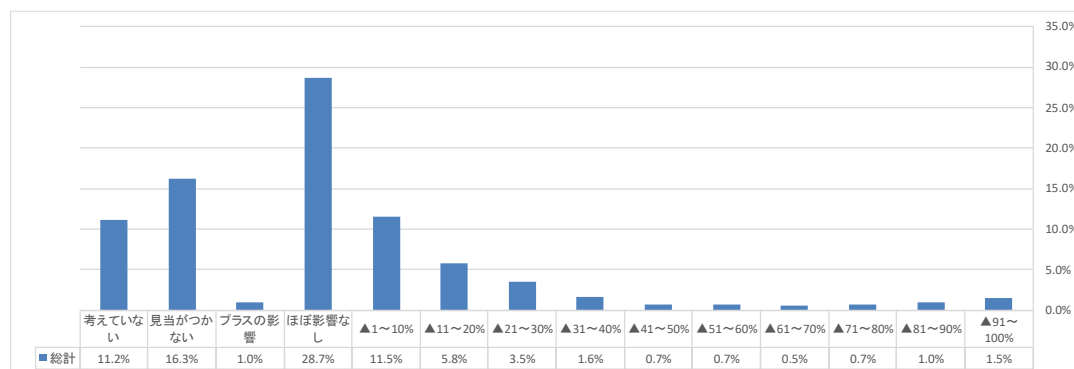


図13 国際情勢の緊迫化による売上高への影響

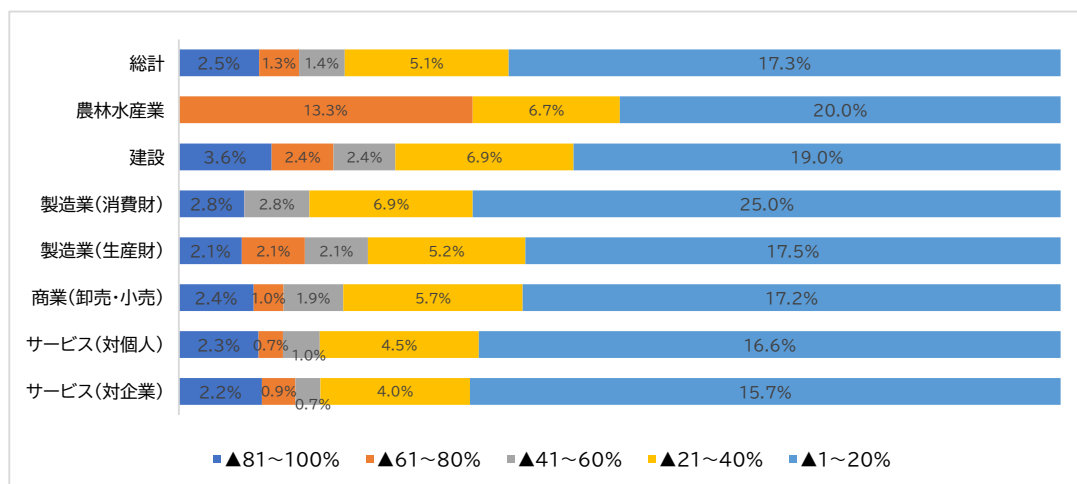


図 14 国際情勢の緊迫化による売上高への影響（業種別）

（２）国際情勢の緊迫化による売上高への影響の性質別の内訳

影響を性質別に分類すると、「コスト要因の間接被害」が 27.0%、「仕入・売上の直接被害」19.8%、「顧客要因の間接被害」10.7%、「影響なし」27.1%となる。直接的な取引途絶よりも、コスト高というルートで広く薄く影響が及んでいる構図である。

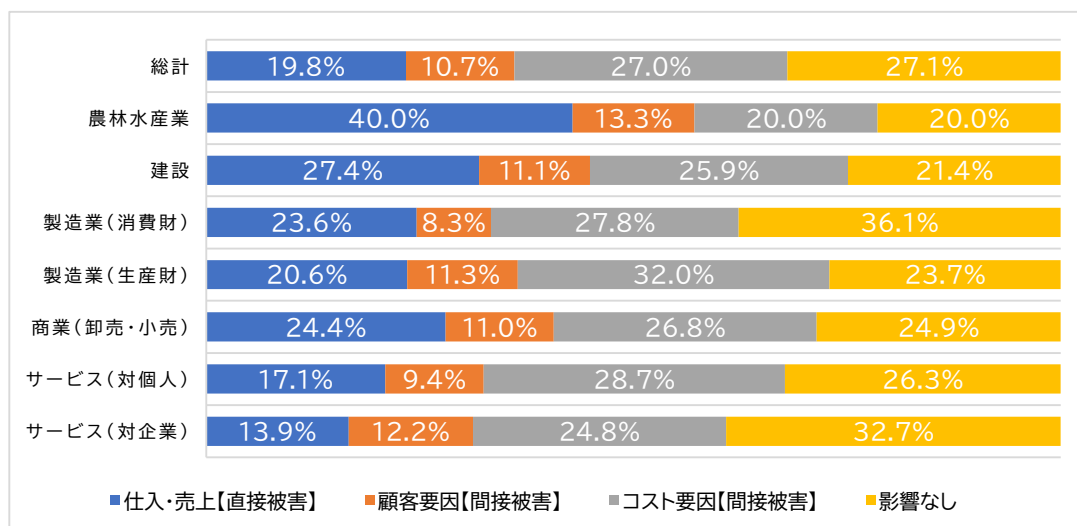


図 15 2026 年 4 月～6 月期において、国際情勢や円安、原油高、入国制限等は、御社の経営にどのように影響を与えていますか？

すでに表れている影響(図 16)でもコスト・仕入関係が多い。「材料価格上昇」45.7%、「仕入調達困難」29.0%、「エネルギー価格上昇」22.3%と続く。今後の不安(図 18)では、これらコスト項目が高止まりするのに加え、「国内景気の冷え込み」が10.5%→20.3%、「受注減少」が9.3%→18.8%へと大きく上昇する。コスト高という供給側の問題に、需要減退という新たな懸念が重なりつつあることを示している。

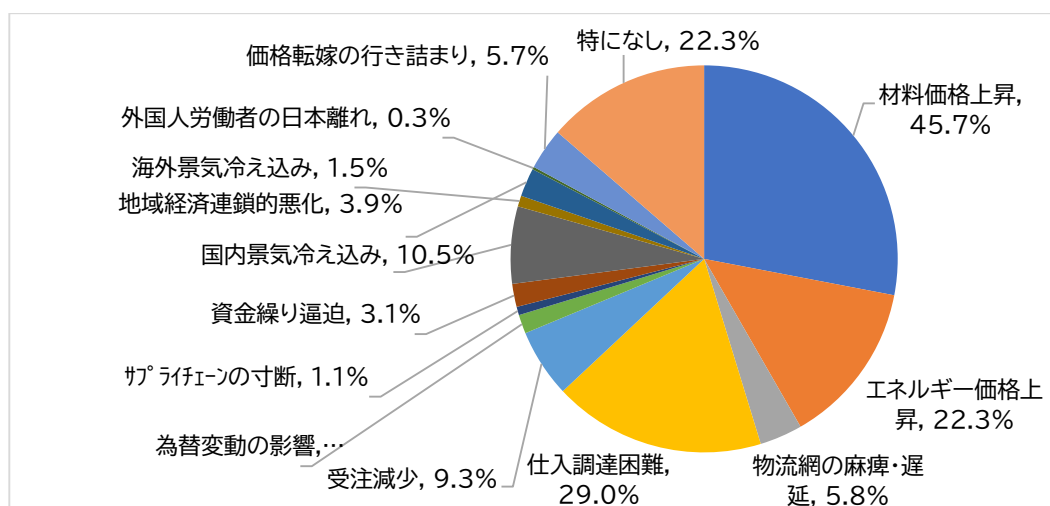


図 16 影響として、現在すでに表れているものはどのようなものですか（複数選択可）

売上機会の喪失やコスト高騰がどの程度の影響かを業種別にみると、製造業（消費財）は「赤字・要資金手当て」15.3%、「大幅減益」13.9%がともに高く、コスト増を価格転嫁できない構造が収益悪化に直結している。製造業（生産財）は「大幅減益」41.2%と影響を強く受けつつも「事業継続の危機」を除けば「企業努力で吸収」も41.2%と高く、コスト吸収力の高さがうかがえる。

表 1 現在すでに表れている影響（記述回答）の集計

カテゴリ	品目	影響
塗料・シンナー・有機溶剤	シンナー、トルエン、アセトン、リムーバー、防水材、シーリング	・ 価格高騰(仕入 30～50%増、トルエン 3 倍、シンナー一斗缶 6 千円→3 万円)
ナフサ由来の樹脂・包装	ビニール、ポリ袋、塩ビ管、フィルム、PET、梱包資材、ストレッチフィルム、テープ類	・ 欠品・供給途絶(「物自体が不足」「他府県まで探しに行く」)
オイル類	エンジンオイル、作動油、潤滑油、切削油、重油、パーツクリーナー	・ 納期遅延・未定(「発注してみないと納期回答が出ない」)
建築・住宅資材	断熱材(スタイロ・ウレタン)、塩ビ管、配管、住宅設備機器、ユニットバス、給湯器	・ 出荷制限・受注制限(メーカーが前年実績ベースで数量配給＝価格では買えない)
紙・印刷	印刷用紙、インク、製版材料、OPP、コート紙	・ 価格転嫁の遅れ(見積有効期限内に仕入値が動き、転嫁が追いつかない)
金属・電子	銅管/銅線、電線、半導体・IC チップ・メモリ・SSD、アルミ	・ 需要減・案件延期(顧客＝特に建設業の停滞が自社受注に波及)
接着剤・のり衛生材	ボンド、糊、医療用手袋、シリンジ	

表2 現在自社で対策していること、対策（記述回答）の集計（頻出順）

カテゴリ	代表的な記述
先行確保・在庫積み増し	早めの仕入れ・前倒し発注、「向こう1年分確保」「半年分ストック」、値上げ前の駆け込み購入
価格転嫁・見積り防衛	価格転嫁、見積有効期限の短縮、都度見積もり、粗利基準での受注選別
資金繰り・財務の備え	追加借入・借換（制度融資・セーフティネット）、手元現金の積み増し、取引信用保険・前金、雇調金の活用検討
調達先の多角化	複数仕入先・相見積もり、新規仕入先開拓、別ルート/小口でパツファ、メルカリ・ヤフオク・ホームセンター活用
代替品・仕様変更	同等品/代替品への切替、使用素材の変更、ナフサ代替材の選定、「不足材を使わない案件」を選ぶ
節約・効率化・内製化	経費見直し・節約、簡易包装、加工の内製化・外注削減、訪問手段を車→バイク→自転車
情報収集・取引先連携	仕入先との密な情報交換、元請け・顧客への調達協力依頼、生産計画の検討頻度UP
事業構造の転換	輸入依存→国内製造、BtoC→BtoB、新規事業の確立、新規顧客開拓
「対策不能・お手上げ」	「対策のしようがない」「無理」「仕方がない」「お手上げ状態」

表3 この影響について、国や行政などに要望（記述回答）の集計（頻出順）

要望カテゴリ	記述例
情報の透明化・実態把握	正確な情報発信、現場・ミクロの声を聞いてほしい
流通正常化・買い占め/出し惜しみ規制	大手の買い占め規制、中小まで行き渡る配分、中間業者・転売・売り渋りの取締りと開示、ボトルネック業者への指導
早期解決・外交	中東情勢/戦争の早期終結、ホルムズ海峡開放、当事国への働きかけ
資金繰り・融資支援	制度融資の拡充、コロナ型の低金利融資、審査・要件の柔軟化
補助金・給付金	燃料・資材・物価高への補助金、給付金
税・社会保険料の負担軽減	消費税減税/廃止、社会保険料の一時免除、ガソリン暫定税率・軽油税廃止
エネルギー・資源安全保障	輸入先の多角化、原子力再稼働、国内自給、特定国依存の脱却
円安対策	為替の根本是正、金利引き上げ
価格転嫁の環境整備	公共発注での単価改定の柔軟化、適正転嫁できる環境
期待しない	(例なし)

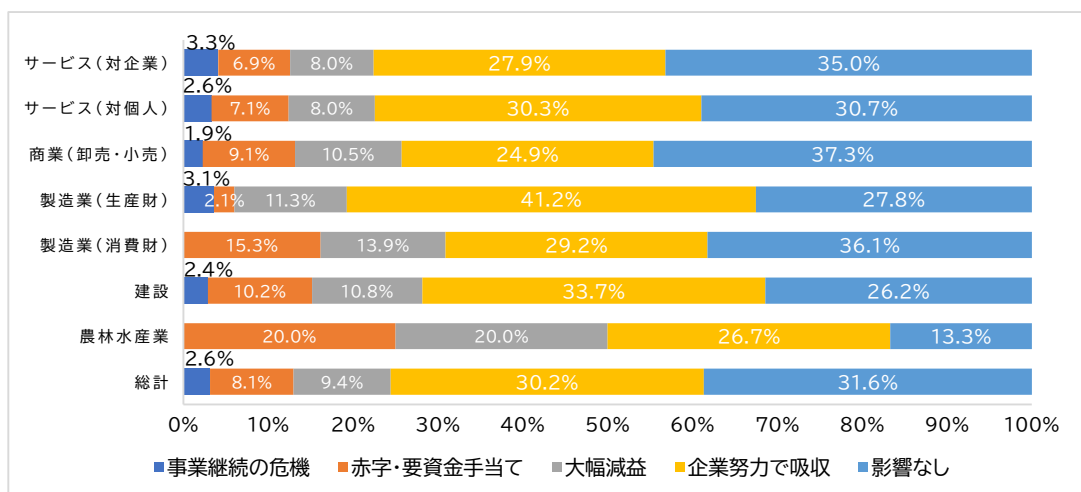


図17 国際情勢やマクロ要因による影響（売上機会の喪失やコスト高騰など）は、現在、貴社の経営にどの程度の影響を与えていますか？

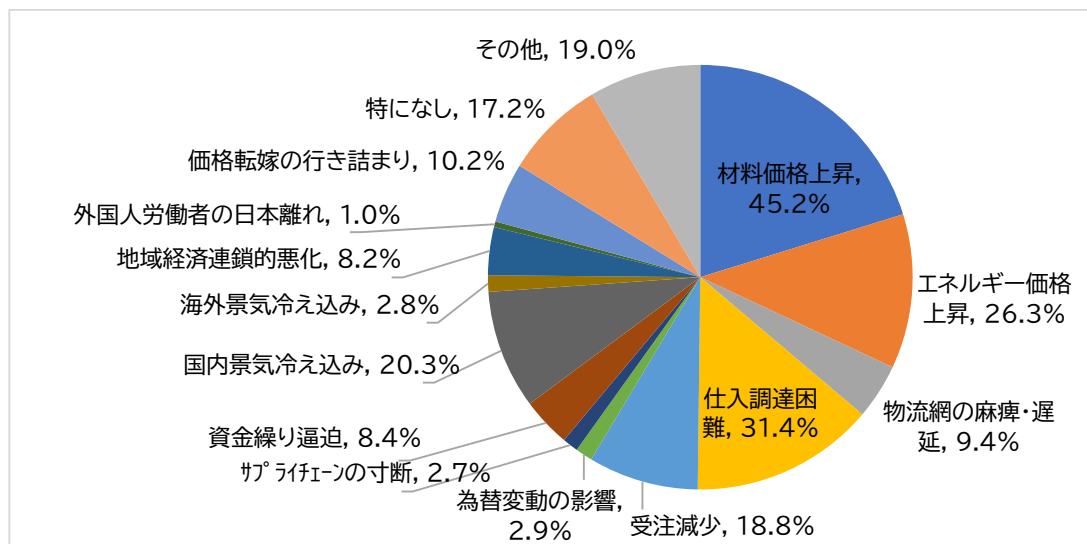


図 18 国際情勢等によって、今後の御社の経営に対する影響・不安はどのようなものがありますか？（複数選択可）

表 4 今後予測される影響（記述回答）の集計

頻出順

不安カテゴリ	代表的な記述
供給途絶＝「作れない」事業停止	材料・オイル・石油由来品が入らず生産/工事/出荷が止まる、「ユーザーがいるのに作れず機会損失」
倒産・淘汰・連鎖倒産	体力の乏しい中小から淘汰、取引先倒産→売掛未回収、建設は完成しないと報酬が出ず零細倒産
価格高騰の継続・利益圧迫	転嫁が追いつかず粗利圧迫、「一度上がった価格は下がらない」恒久的物価高
需要減・景気冷え込み・買い控え	物価高→財布の紐、嗜好品・サービスが真っ先に削られる、実質賃金低下→二極化
顧客・取引先経由の二次影響	建設着工延期が引越/内装/飲食へ波及、顧問先悪化で土業・コンサル受託減
駆け込み発注の“揺り戻し”	今は先食いで多忙→必ず反動→急減・在庫過多・物流停滞、「本当は足りているのに各社の在庫確保で消える」
先行き不透明・予測不能	「わからない」「読めない」「終結が見通せない」
人材・雇用への波及	生産減→外国人教育予算減・外国人離れ、社員の生活影響で人材確保難
マクロ・構造予測	日経平均は AI/半導体牽引のみで暴落リスク、脱石油の加速、国内回帰の必要

4. 金利上昇に伴う資金繰り・経営への影響

金利上昇に伴う影響（複数回答）では「懸念なし」が29.2%で最多だが、「利払い負担の増加」19.0%、「売上ダウン」11.0%、「資金繰りが厳しくなる」9.7%と、金利上昇を経営リスクとして意識する企業も少なくない。「賃上げに資金を回せない」7.6%という回答は、金利・コスト・賃上げが資金面で競合している実態を端的に示している。

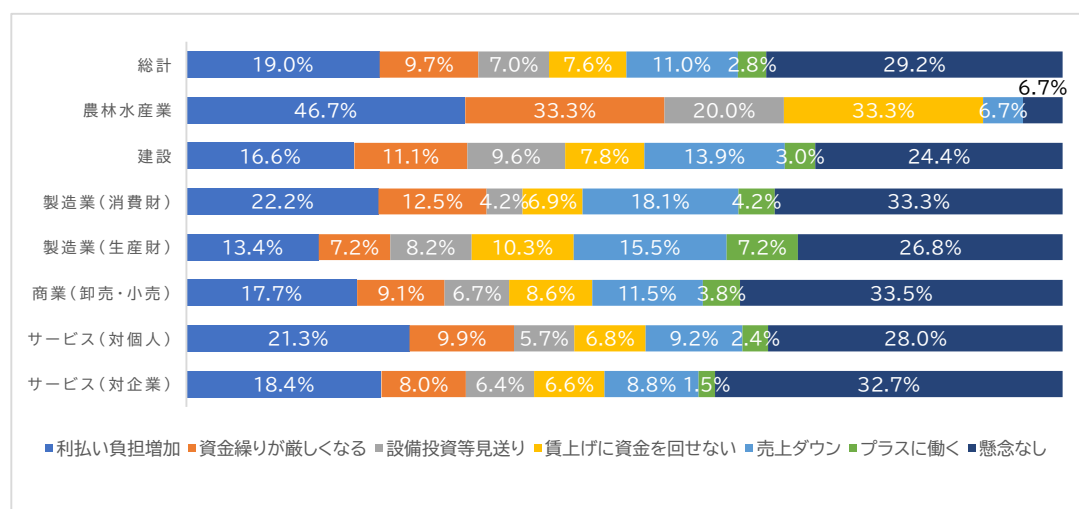


図19 金利上昇に伴う資金繰り・経営への影響について（複数選択可）

売上がゼロになった場合に固定費を何か月支払い続けられるかについて、「2～3 か月」が22.4%で最も多く、「0～1 か月」10.7%と合わせると、3社に1社（33.1%）が3か月以内に資金が尽きる計算になる。「1年以上」持ちこたえられる企業は16.2%にとどまる。規模別では0～5名で「0～1 か月」が13.0%と高く、小規模企業ほど手元資金が薄い。国際情勢や金利という外部ショックがコスト高として静かに浸透するなか、一度需要ショックに見舞われれば短期間で資金繰りに行き詰まる企業層が相当数存在することが明らかになった。

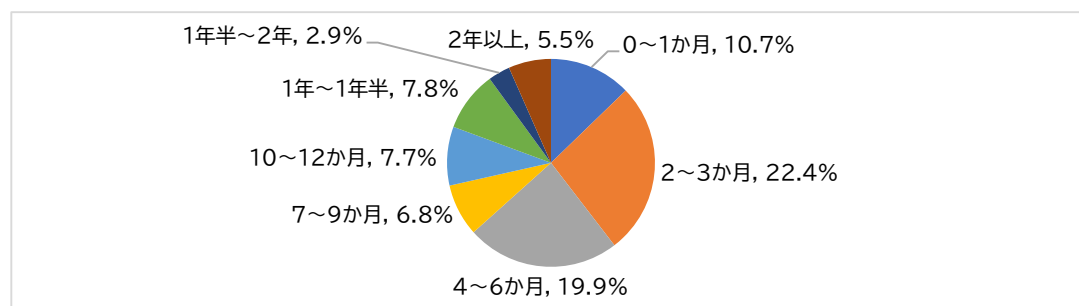


図20 予期せぬ災害や主要取引先の倒産、国際情勢不安など、「売上がゼロ」になった場合、現在の現預金だけで会社の固定費を何ヶ月間支払い続けられますか？

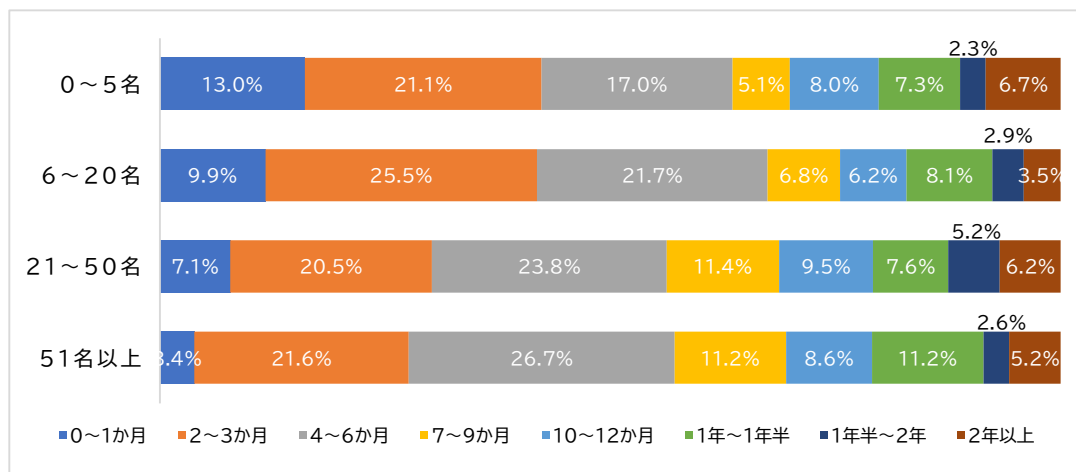


図 21 予期せぬ災害や主要取引先の倒産、国際情勢不安など、「売上がゼロ」になった場合、現在の現預金だけで会社の固定費を何ヶ月間支払い続けられますか？（規模別）

5. まとめ

今回の特別質問では、人件費の高まりや中東不安をはじめとするリスクが、企業の格差を拡大させているのではないかという状況が見えてきた。これらの負担は、規模や財務体力に乏しい小規模企業ほど重く、企業間の格差を押し広げる方向に作用している。

賃上げは「するか否か」の判断から、「原資をどう生み出すか」の課題へと変化した。

賃上げは約 47%が実施・予定とするものの、その姿は規模で二極化している。一定以上の規模になると約 8 割が賃上げに動く一方、小規模企業の約 6 割は実施できていない。しかも賃上げに動く企業ほど原資の不安を抱えており、21～50 名規模では「原資が不十分」とする回答が 36.7%に上る。賃上げの問題はもはや「するか否か」ではなく、「しなければならぬが、その原資をどう生み出すか」へと力点が変化している。

人手不足は「受注を断る」機会損失に

人手不足はすでに受注を断るという機会損失となって表れており、約 6 割の企業が人手不足の影響下にある。注目すべきは、その多くが従業員を守り、品質を維持するための意図的な受注抑制である点である。無理な受注で現場を疲弊させるより、受けられる範囲に絞るという経営判断が広がっている。したがって人手不足対策は、採用拡大にとどまらず、限られた人員で付加価値を高める省力化・生産性向上の支援へと軸足を移す必要がある。これは前述した賃上げ原資の捻出とも関連する課題である。

国際情勢は「コストの間接被害」につながり、需要減の不安が重なる

自由記述からは、国際情勢の影響が一過性の話題ではなく、調達・資金繰り・需要の各方面に浸透している実態が読み取れる。

国際情勢の影響は、ほぼ例外なく「中東情勢 → 原油・ナフサの供給逼迫 → 石油由来製品の全面的な不足・高騰」という単一の起点から派生した事象として語られている。品目は、塗料・シンナー・有機溶剤、ナフサ由来の樹脂、エンジンオイル等の油類、建築資材、印刷用紙・インク、銅管・電線・半導体に至るまで広範に及ぶ。特徴的なのは、価格高騰にとどまらず、メーカーが前年実績を基準に数量を割り当てるという、出荷制限や受注制限が生じている点で、「金を出しても買えない」「大手優先で中小に回らない」という声が目立つ。すなわち問題は、価格の問題から「物そのものが確保できるか」という問題へと変化している。

自社の対策としては、多くが「耐える」防衛、その買い増しが逼迫を増幅している。

これに対する対策は、「早めの仕入れ・在庫の積み増し（1 か月～1 年分）」「価格転嫁」「追加借入・手元資金の確保」「調達先の多角化」「代替品・仕様変更」に集中している。その大半は、外生ショックを一時的とみなしてやり過ごす防衛的な行動であり、輸入依存からの国内回帰や BtoB への転換といった構造的対応に踏み出す企業は少数にとどまる。ここで注目すべきなのは、各社が個別合理性で在庫を抱え込む結果、マクロでは需要の先食いが起こり、流通在庫の不足をかえって増幅させているという状態である。

行政への要望は、「お金」より「情報の透明化と流通の正常化」

行政への要望で最も多いのは、補助金や融資といった資金支援ではなく、「供給実態と滞留箇所の透明化」「買い占め・売り渋りの是正による中小への適正な分配」である。「ナフサは足りているという国の説明と、現場が止まっている実感の乖離」への強い不信が共通しており、コメ流通問題との類推で「どこで目詰まりが起きているのかを解明し、開示してほしい」という声がある。あわせて、ガソリン補助よりも石油化成品・潤滑油への手当てを求める指摘や、借入では支えきれない固定費そのものの緩和（社会保険料の一時軽減等）を求める声も具体的に挙がっている。

今後の不安は、「作れない」事業停止と、駆け込み需要の揺り戻し

今後の不安として最も多いのは、価格そのものよりも「仕事はあっても材料が入らず作れない」という事業停止であり、これに「倒産・淘汰は体力の乏しい企業から半年ほど遅れてやってくる」という時間差の予測が重なる。さらに、現在の多忙を“将来からの先食い”と捉え、駆け込み発注の反動（受注の急減・在庫過多・物流停滞）を最も恐れる声である。「一度上がった価格は下がらない」というあきらめの声や、実質賃金低下による購買力の低下、そして国際不安の終結時期や、価格の最高値も見通せないこと自体が、見積もりや在庫判断を麻痺させるという「不確実性への不安」も広く共有されている。

財務的脆弱性が露見し、不安の長期化が中小企業の財務余力を削り取る

これら問題の根底にあるのは財務体力の低下である。固定費を 3 か月しか支えられない企業が 3 社に 1 社を占めるという脆弱性は、中東危機のような状況が長期化した際の深刻さを示唆している。供給途絶で売上が立たない局面では、価格転嫁や追加借入では資金繰りはどうにかなくても、採算性の悪化は解消できず、固定費負担が重くのしかかり、資金ショートを起こした企業から順に淘汰される恐れがある。一方手元資金を借り入れて積み増ししようとしても、今度は高金利により金利負担の影響を受けることになる。

以上

兵庫同友会 NT レポート第 60 号
企業訪問ヒアリング 国際情勢の緊迫化における建設関連業の影響について
「強固なBSを起点に、人材と技術を育てながら、持続的成長を目指す経営」
兵庫県立大学 大学院社会科学部研究科経営専門職専攻 准教授 小寺 倫明

株式会社山田工務店 代表取締役社長 有川 一生氏
神戸市中央区雲井通 4-1-3

はじめに

本レポートでは、「国際情勢（中東情勢や二国間関係）の緊迫化が、企業の在庫・サプライチェーン・需要に及ぼす影響」をテーマとして取り上げる。

第 60 号 NT レポート特別質問の分析を担当した瓶内氏によれば、国際情勢の影響は、主として「材料価格の上昇や仕入調達の困難」といったコスト面の問題として認識されており、これらを背景に、今後の国内景気の冷え込みに対する不安が広がっているとの指摘があった。

一方で、売上高への影響については、「ほぼ影響なし」と回答した会員企業が 28.7%と最も多かった。しかし、「検討がつかない」とする回答も 16.8%に上り、他の回答も含めると全体の約 3 割の会員企業が現時点では「影響を判断できない状況」にあることが明らかとなった。このことは、国際情勢の変化が業種や企業規模、事業内容によって異なる形で現れていることを示唆している。

こうした結果を踏まえ、会員企業から寄せられた自由記述や政策・調査委員会での議論をもとに、概ね影響が大きいと考えられる業種を対象に企業訪問ヒアリングを実施した。

今回のヒアリング調査では、建設関連業を営む株式会社山田工務店（神戸市中央区）の代表取締役社長・有川一生氏にご対応いただき、国際情勢の緊迫化が建設業界へ及ぼす影響と題して、自社を取り巻く外部環境や業界動向をはじめ、価格転嫁への対応、さらにはこれまで築き上げてきたバランスシート（BS）を活用した経営戦略などについて、貴重なお話を伺うことができた。

（インタビューには、山崎委員長、大島副委員長、中内委員、阪口事務局員の 4 名にご同行いただいた。）

本レポートでは、ヒアリング結果を踏まえ、国際情勢の変化に直面する企業の現状と対応について報告する。

1. 自社事業紹介（会社概要・事業内容・特徴・変化）

株式会社山田工務店は、神戸市中央区に本社を構え、大阪営業所との 2 拠点体制で総合建設業を展開している。同社が提供している価値は、単に建設工事を行い、完成した「モ

ノ」を提供するだけではなく、「マネジメント」の強みを活かした提供手段に特徴がある。

建築・土木工事において、約 29 業種に及ぶ専門事業者を統括し、契約から施工管理、竣工までを一貫して担うことで、安全・品質・工程・コストを総合的に管理することを実現している。

地域の総合建設会社の中でも、建築工事と土木工事の双方を手掛ける企業は多くなく、この点は同社の大きな特徴である。同社では、それぞれの分野で技術者の採用・育成を進めながら、高品質な施工体制を維持している。

つまり、建築部門では、官公庁・民間を問わず、新築工事をはじめ、外壁改修、耐震補強、防水工事、病院の新築・改修工事、さらには個人住宅のリフォームまで幅広いニーズに対応している。一方、土木部門では公共工事が受注の 9 割以上を占めており、道路やインフラ整備などを通じて、神戸市の安全・安心な街づくりに貢献し続けている。

〈同社の沿革を辿りながら、有川氏に事業領域や特徴・変化についてお聞きした〉

同社は、1925 年（大正 14 年）に大倉山で創業し、1932 年（昭和 7 年）に会社を設立した。1977 年（昭和 52 年）には現在の所在地へ移転し、101 年にわたり地域のインフラ整備と建設事業を支えてきた老舗企業として存立している。

現在の主な事業は、土木・建築工事の請負、設計・監理、不動産の売買・管理・仲介であり、建築部、土木部、大阪営業所の 3 部門を中心に事業を展開している。従業員数は 37 名である。

事業の大きな転機となったのは昭和 30 年代以降である。1960 年代から、(株)神戸製鋼所や川崎重工業(株)、住友ゴム工業(株)をはじめとする大手企業の工場関連工事やメンテナンス工事を数多く受注するとともに、官公庁工事にも積極的に参入した。特に工場メンテナンスでは、品質を重視した確実な施工を積み重ねることで高い信用を獲得し、大手企業との継続的な取引へとつながってきた。

また、高度経済成長とともに街づくりが進展するなか、道路造成などのインフラ整備事業や公共工事へ事業領域を拡大するとともに、住宅開発事業にも進出した。1979 年（昭和 54 年）には住宅開発事業へ本格参入し、建設だけではなく建物の維持管理事業まで手掛ける総合建設会社へと発展したことがうかがえた。当時は従業員数も 100 名規模となり、事業基盤を大きく拡大していった。

1977 年（昭和 52 年）には株式会社サンサイドホテルを設立し、ホテル事業にも参入した。この背景には、創業地である大倉山から春日野道を経て現在地へ移転した際、1981 年のポートピア博覧会開催による宿泊需要の増加が見込まれたことにある。観光客の受け皿としてホテル経営に投資したが、この事業は単なる多角化にとどまらず、建設業特有の資金繰りを支える重要な役割を現在も果たしているとのことであった。建設工事は着工から竣工まで入金までに長期間を要する一方、ホテル事業は毎月安定した収益を生み出し、会社全体のキャッシュフローの安定化に現在も大きく貢献しているのである。

1995 年（平成 7 年）の阪神・淡路大震災後には、復興需要を背景として約 3 年間にわたり売上高は 100 億円規模まで拡大した。しかし、その後は復興需要の収束に加え、景気低迷や建設市場の縮小も重なり、経営環境は急速に厳しさを増したとのことである。これを契機として、従来のコスト構造を抜本的に見直すとともに、人員体制の適正化を進め、将来の経営戦略に適合した少数精鋭の組織再編に向けた課題に取り組むこととなった。

一方で、大手企業との取引を継続・拡大するためには、施工品質や環境への対応も重要な経営課題となった。そのため、ISO9001 認証（2000 年版、2015 年版）や 2004 年（平成 16 年）の KEMS ステップ 1 認証を取得し、品質管理や環境マネジメントの高度化を推進してきた。

近年は、脱炭素への取組や人的資本経営なども取引先から重要な評価項目となっている。同社でも単に認証を維持するだけでなく、継続的な改善活動や実績そのものが企業評価や受注機会に大きく影響すると認識している。

大阪営業所は 1952 年（昭和 27 年）に開設され、2007 年（平成 19 年）には東淀川区へ移転した。現在はダイキン工業(株)関連の工事を中心に事業を展開している。

近年は、元請・下請の関係や発注形態も変化し、共同企業体（JV）よりも単独受注の方が収益性を確保しやすいことから、同社では単独施工を基本とした事業展開を進めている。

2022 年（令和 4 年）には、あらためて経営体制を刷新し、山田俊治氏が代表取締役会長、有川一生氏（現社長）が代表取締役社長に就任した。

現在は「地域に安心・安全を届ける」という理念のもと、有川氏は、急激な事業変革よりも経営革新計画を羅針盤として、将来を担う人材の採用・育成を最重要課題として位置付けている。これまで 40～50 代が中心であった従業員の年齢構成を見直し、20～30 代の若手人材の確保と育成を進めながら、約 100 年にわたり培ってきた信用力を次世代へ継承するとともに、有川氏の「人が資本であり、人が価値を生み出す経営」をコンセプトとしてさらに会社の持続的発展を可能にする企業体質を目指している。

総合建設業として長年培ってきた信用力と若い人材が育つ環境をベースに、さらなる技術力と施工管理力を強みとし、地域社会に信頼される企業であり続けることをビジョンとしている。

2. 自社を取り巻く業界や外部環境の状況について

兵庫県・神戸市の建設業界では、阪神・淡路大震災からの復興関連事業が一区切りを迎え、今後は復興から次の段階である「まちづくり」を見据えた取り組みへと移行する機運が高まっているとのことであった。一方で、公共工事の予算規模は現時点では例年並みで推移しており、大きな市場拡大には至っていないとの見解をいただいた。

有川氏は、民間工事についても、昨年までは比較的活発な動きが見られたものの、現在はやや鈍化傾向にあると感じている。さらに、慢性的な人手不足に加え、建設業界への新

規就業者の流入も限られていることから、人材確保は業界全体の大きな課題となっているようだ。また、資材価格の高騰も依然として続いており、経営環境は厳しさを増しているとの認識であった。

資材調達の面では、長期工事については契約済みの条件により、影響は比較的限定的であるものの、工期途中で発注する内装工事などでは、塗料や配管資材、トイレ・浴槽などの住宅設備機器の輸入遅延が発生しているとのことであった。その結果、本来であれば来年夏に完成予定の工事でも、3ヶ月から半年程度の工期延長を余儀なくされるケースが見受けられるとのことである。

以上のヒアリング内容から、現在の業界は資材不足というよりもサプライチェーン全体の停滞による供給の不安定さが大きな要因であると考えられる。

今後は、在庫を抱えている事業者から徐々に市場へ供給が進み、供給環境は次第に改善していくものと見込まれる。しかし、その過程では資材価格の変動が大きくなることが予想され、適正な見積価格を設定しにくい状況が続く可能性があるだろうとの見解をいただいた。

こうした環境下では、単に資材を調達するだけではなく、メーカーや商社、卸業者など川上から、協力会社や施工業者など川下までを含めたサプライチェーン全体の動向を把握することが重要である。そのため同社では、メーカーや取引先との情報共有を積極的に行い、物流や供給状況に関する情報収集に努めているとのことであった。

情報収集を進める中では、メーカーによっては大口取引先を優先して資材を供給する一方、小規模事業者には十分な供給が行われていないなど、需給状況に偏りが生じている実態も見えてきた。さらに、大口取引先に対しても価格改定が進んでおり、結果として小規模事業者ほど資材調達面で不利な立場に置かれる可能性が高まっているようだ。

このような不透明な経営環境に対応していくためには、市場やサプライチェーンの動向を継続的に把握するとともに、日頃からメーカーや取引先との信頼関係を構築し、必要な情報や資材を安定的に確保できるネットワークを築いておくことが、企業経営においてますます重要であると考えられる。

3.国際情勢の緊迫化における建設関連業の影響

有川氏のヒアリングでは、国際情勢の緊迫化は建設業界全体に広範な影響を及ぼしている。とりわけ深刻なのは、建設資材の原材料不足や調達の遅延であり、その結果として「調達コストの上昇」と「リードタイムの長期化」という二つの大きな課題が顕在化しているとのことである。

まず、資材価格については、塗装工事や防水工事で使用される資材を中心に、著しい高騰が続いているとのことである。塗料・シンナー、シーリング材、防水材をはじめ、断熱材、断熱材複合ボード、各種接着剤（ボンド類）など、多くの建設資材で20～50%程度の価格上昇が発生しているようだ。

また、輸送コストや燃料費も同様に上昇しており、資材価格の高騰に拍車をかけている。さらに、生コンクリートについても再値上げが予定されるなど、今後も建設コスト全体の増加が懸念される状況にあるとの認識が示された。このため、価格動向を継続的に注視し、適切な対応を講じることが不可欠とのことであった。

次に、資材調達の遅延による工期への影響も深刻化しているとのことであった。特に、防水工事、シーリング工事、塗装工事、設備工事、電気工事、住宅設備工事、鉄骨工事（さび止め塗料・シンナーの調達難）などでは、資材不足が工程全体に影響を及ぼすリスクが高い。現状では、早期に受注・発注を行った場合でも、資材の確保までに2週間から1ヶ月程度を要するケースが一般的となっており、一部の資材については、納期そのものが未定と回答されるケースも少なくないとのことである。

有川氏は、情報収集には継続して努めているものの、資材の入荷時期を正確に見通すことは極めて困難な状況であり、とりわけ、調達時期の不確実性が大きく、少なくとも今後2〜3ヶ月先までは安定した供給を見通せない状況が続くと予想している。

このような先行き不透明な環境の中では、従来以上に早期発注や代替資材の検討、工程管理の柔軟な見直しなど、サプライチェーンリスクを前提とした、施工計画が求められる状況にあると考えられる。

4. 価格転嫁

資材価格や調達コストの上昇については前述3.のとおりであり、同社においても価格転嫁への対応は重要な経営課題となっている。

同社は、請負工事を主体としているため、契約締結後に工事を進めるケースが多い。

有川氏は、早期に受注・契約した案件では、契約時点の価格で資材を確保できる場合もあるが、契約後に資材価格が大幅に上昇した場合には、協力会社から価格改定の要請を受けることがある。その際、工事を円滑に進めることを優先し、やむを得ず上昇分の一部を自社で負担するケースも少なくないとのことであった。

一方、官公庁工事では、資材価格の変動に対応するスライド条項が適用される場合があり、追加契約などを通じて価格上昇分を反映できる制度が整備されている。しかし、民間工事では、建設業法の改正を踏まえ、契約書に価格変動への対応を明記するケースが増えているものの、発注者側の予算制約が厳しく、実際には十分な価格転嫁が難しい状況が続いているとのことである。

そのような中、スーパーゼネコンをはじめとする大手建設会社では、市場環境を背景に比較的積極的な価格転嫁が進められている。一方で、中堅・中小建設業者は発注者との価格交渉力に限界があり、コスト上昇分を十分に転嫁できず、自社で吸収せざるを得ない場面も多い。このように、価格転嫁の実現度合いには企業規模や交渉力による差が生じており、収益性にも大きな影響を及ぼしていると考えられる。

5. 築いてきたBS

今回のヒアリング調査では、「BS（貸借対照表）を磨いている企業」として推薦紹介されたが、有川氏は「自分からそのようなことを言ったことは一度もありません」と笑顔で語られた。しかし、お話を伺うと、日頃からBSを強くすることを強く意識した経営を実践されていることがよく分かった。

その象徴的な取組みが「簿価の整理」である。同社では、過去にバブル崩壊の影響で売掛金の回収が困難となり、取引先から現金の代わりに土地を取得した経緯もある。また、二代目経営者が土地活用に積極的であったこともあり、多くの不動産を保有しながら資産を積み上げてきた歴史がある。

一方で現在は、こうした固定資産をそのまま保有し続けるのではなく、資産価値や収益性を見極めながら売却を進め、不動産の簿価整理に取り組んでいる。固定資産を現金化し、流動資産へ組み替えることで、資金調達の柔軟性を高め、安定したキャッシュフローの構築につなげているとのことであった。

もちろん、土地や自己資本を減らすことだけを目的としているわけではない。資本の厚みと流動性とのバランスを見極めながら、必要な資産は有効活用し、不要な資産は積極的に見直すというこのような資産運用の考え方から、バランスの取れたBSマネジメントを実践していることがうかがえた。

さらに、有川氏は、「無借金経営も良いが、融資と返済の実績は信頼の土台になる」とのことであった。事業運営に必要な借入は積極的に活用し、金融機関との信頼関係を築きながら、事業資金やつなぎ資金を計画的に調達し、資金繰りを適切に管理している。これは借入を避けるのではなく、借入と返済能力とのバランスを重視した経営姿勢であることがうかがえた。

そして同社では、ホテル事業が安定したキャッシュを生み出す収益基盤となっている。いわゆる、「必要な資産の有効活用」にあたるだろう。近年は宿泊予約の約9割がインターネット経由となり、以前の旅行代理店中心の販売体制と比べて収益性と業務効率が大きく向上した。土日はほぼ満室、平日も月曜日を除けば高い稼働率を維持しており、安定した現金収入がBSを支える大きな強みとなっているとのことであった。また、「宿泊しない街」と言われた神戸も観光需要の変化やGLION施設の開業など外部環境の追い風を受け、宿泊需要が拡大している。こうした環境変化をいち早く捉え、情報を収集・分析しながら経営判断へ反映させている点も同社の強みのひとつと考えられる。

本ヒアリングを通じて、優れたBSを持つ企業とは、単に利益を上げている企業ではなく、自己資本・資産・キャッシュ・借入のバランスを継続的に改善している企業であることが理解できた。つまり「企業の体力」、「信用力」、「持続力」を備えた企業と言える。

今回のヒアリングからは、自己資本比率だけを追い求めるのではなく、資産の流動化によるキャッシュの確保、金融機関との良好な関係を生かした適切な借入、そして安定した収益事業による現金創出という三つの要素を組み合わせながら、BS全体を強化してきたこ

とが理解できる。

そして、BSを磨く目的は、現金を蓄えることだけではない。蓄積したキャッシュを将来の企業価値向上につながる投資へ振り向けることに本質がある。有川氏が最も重視している投資先は「人材採用」と「人材育成」である。将来の収益を生み出す人材への投資を継続することで競争力を高め、企業価値をさらに向上させていく。このように、強固なBSを基盤として未来への投資を続ける経営こそが、同社を「強い企業」へと成長させている最大の要因であると考えられる。

6. 今後の展望

有川氏は、建設業界では、図面作成や各種計算、施工状況の可視化など、実務を支援するDXの導入が着実に進んでいる。また、現場においてもICT建機や重機の遠隔操作など、新たな技術の活用が広がりつつあるとのご指摘をいただいた。

しかし一方で、建設業は依然として「人」が品質や安全を支える基盤であり、人材の力が企業競争力を左右する業界であるとの認識であった。

こうした認識のもと、同社では、新卒採用を開始して9年目を迎え、自社で人材を育成する体制を着実に築いている。加えて、Iターン・Uターンをはじめとする転職希望者との新たなご縁も大切にしながら、人材確保と組織力の強化に継続して取り組んでいるとのことであった。

今後も、DXなどの先端技術を積極的に取り入れつつ、人材育成と技術力の向上を両輪として、地域に根差したゼネコンとしての存在価値を高めていく方針であるとのことであった。また、足元では、大規模工事に付随して発生する関連工事や周辺需要にも積極的に対応し、地域の街づくりに欠かせない企業として、持続的な成長と地域社会への貢献を目指していきたいと今後の展望についてお話をいただいた。

雑談メモ

・新卒採用・転職希望者の確保

マイナビ、リクナビ、doda、Indeedなど採用媒体にはそれぞれ特徴があり、自社に適した媒体を見極めるための情報収集が重要である。また、採用には積極的な情報発信に加え、地元学校（教員）との関係構築や大学の企業説明会への参加、社員や知人、関連会社からの紹介制度の活用（ルールづくり）など、多様なアプローチが有効であろう。

・人材育成

同社では経営革新計画に基づき、社員の成長と会社の成長を連動させる人材育成を実践している。現場責任者や所長へのキャリア形成、資格取得支援を手厚く行うほか、月2回の研修を通じて人材育成と風通しの良い組織づくりを推進している。

おわりに

株式会社山田工務店の強みは、約 100 年にわたり地域で培ってきた信用力を基盤に、建築・土木の両分野を担う総合建設会社として、高度な施工管理（マネジメント）力を有している点である。約 29 業種の専門事業者を統括し、安全・品質・工程・コストを一貫管理する体制は大きな競争優位性となっていると言える。

また、ホテル事業による安定したキャッシュフローを活用し、資産の流動化や適切な借入を組み合わせた堅実な BS 経営を実践していることも高く評価できるだろう。

さらに、DX への対応を進める一方で、人材を最も重要な経営資源と位置付け、若手採用・育成への継続投資を行うなど、財務基盤の強化と将来への投資を両立させる持続可能な経営姿勢は、中小企業経営モデルとしてもたいへん有益な学びになると考えられる。

最後に、本ヒアリングから同社の学びの視点を整理して、今回の調査ヒアリングの総括とする。

① 財務体質（BS）を強くし、有事に備える・・・「強い会社づくり」

利益だけでなく、資産の流動化や適切な借入、十分な手元資金を確保し、環境変化にも耐えられる強固な BS を構築することが、企業の持続力につながると考えられる。

② 全体を見据えた情報収集の徹底を行う・・・「アンテナの受信感度を高める」

たとえば、メーカーから協力会社まで幅広い情報ネットワークを築き、資材価格や供給動向を早期に把握することで、調達リスクや工期遅延への対応力を高めることが重要であり、まずは迅速に動き、情報を取りに行ける会社となることである。

③ 人材への投資を最優先する・・・「経営指針書による戦略実践－人材確保・育成－」

企業価値を生み出すのは「人」である。若手採用や育成を継続し、技術やノウハウを次世代へ継承することで、長期的な競争力と持続的成長を実現させることである。

協力会社に向けても目の届く関係性を重視し、ISO の活用や一定のルール（共通性のある安全対策の指示や協力会社規模の基準設定など）に基づき質の管理を徹底している。

④ 収益源を多様化し、安定したキャッシュフローを確保する

たとえば、売上金のスムーズな回収の仕組みや継続的な収益を生む事業をもつことで、景気変動や工事代金の入金時期に左右されにくい、安定した経営基盤を築く構造を思考し続けることである。

⑤ 価格転嫁だけに頼らず、経営力そのものを高める

特に価格交渉が難しい環境では、品質・信用・施工管理能力を磨き、顧客から選ばれる企業となることが重要であると言える。すなわち、他社には真似できない独自の価値を生み出し、収益構造をつくる高付加価値経営を思考し続けることである。

以上

兵庫同友会 NT レポート第60号
企業訪問ヒアリング 経営指針書を基にした賃上げの取り組み、外国人採用など
「経営指針書を日々の数字に変える経営—(株)亀山鑄造所にみる賃上げ・外国人材育成・海外展開の実践」
関西学院大学 国際学部 教授 児島 幸治

株式会社亀山鑄造所 代表取締役 亀山佳裕氏 取締役 亀山晴代氏
揖保郡太子町原 519

はじめに

2026年7月7日、兵庫県揖保郡太子町に本社を構える「株式会社亀山鑄造所」を訪問し、取締役亀山晴代氏にインタビューを実施した。本稿では、同社の事業概要、業界を取り巻く外部環境、経営指針書に基づく経営実践、賃上げ・給与体系の取り組み、外国人材の育成とインドネシア展開、地域とのかかわり、さらには今後の展望について、企業資料ならびにインタビューをもとに報告する。

同社は1946年3月の創業以来、播磨の地で鑄造業を営み、2026年3月に創業80周年を迎えた。現在は自動車プレス金型用鑄物に特化し、3D CAD/CAMによる設計からフルモールド鑄造、納品までを社内で完結する一貫生産体制により、「はやい・やすい・うまい」を実現している。支部からの推薦理由は「経営指針書を丁寧に作られている中での給与体系の実践」であったが、今回の訪問調査を通じて明らかになったのは、同社が経営指針書を「理念を掲げるための冊子」にとどめず、日次決算と損益分岐点の全社共有、採算に基づく顧客選別、5カ年の労働生産性向上計画、大規模な設備投資、全社一律のインセンティブ、そして外国人材の循環型育成までを一体のものとして運用しているという事実である。本稿では、この「経営指針書を日々の数字に変える経営」の全体像を、実践的事例として紹介する。

1. 自社事業紹介（会社概要、事業内容、特徴・変化）

(株)亀山鑄造所（愛称：亀鑄／かめちゅう）は、兵庫県揖保郡太子町に本社・工場を構える鑄物メーカーである。終戦直後の1946年3月に創業し、かつては船舶用エンジンや製鋼所向けの消耗部品等を手がけていたが、その後、自動車プレス金型用鑄物へと事業の軸足を移した。現在、日本側の社員数は約70名であり、そのうち約30名をインドネシア出身の社員が占める。2017年にはインドネシア・中部ジャワのソロ近郊に現地企業「PT.SAS KAMEYAMA CASTING INDONESIA」を設立しており、現地の従業員は約80名、日本人駐在者は代表取締役の亀山佳裕社長のみという体制である。ソロは内陸部に位置するため、津波や火山噴火といった自然災害の影響が相対的に小さい立地であるという。

主力事業は、自動車のボディパネル等をプレス成形するための金型用鑄物であり、売上の

約 9 割を占める。そのほか工作機械部品や試作品等が 1 割程度あるが、これらは積極的な営業によるものではなく、顧客からの依頼に応じる受託ベースである。顧客は国内主要自動車メーカーの一次・二次サプライヤーが中心で、広島から東海地方まで全国の顧客に対応しており、顧客が受注した案件を通じて海外向けの金型にも関わっている。

同社の製造方法の特徴は、フルモールド鑄造法である。発泡スチロールで金型の実物大模型を作り、コーティングを施して砂型を形成した後、電気炉で溶解した金属（溶湯）を流し込むと、発泡模型が消失してそのまま鉄に置き換わるという鑄造法であり、木型を用いる従来工法に比べて複雑な形状に短納期で対応できる。同社は 2003 年 4 月に従来の木型中心の生産からフルモールド鑄造へと大きく舵を切った。後発での参入であったが、スピードと納期対応力、顧客対応によって生き残り、現在の地位を築いてきた。

生産工程は、顧客からの 2D/3D データの受領に始まり、社内での 3D 化・NC データ作成、発泡スチロール模型の加工、コーティング・砂型形成、電気炉での溶解・注湯、冷却、バリ取り、検査、出荷という流れで、社内の 11 の部署が関わる。特徴的なのは夜間中心の操業設計である。電気炉による溶解の主工程は、人の少ない夜間に約 10 名体制で行われる。夜間の方がクレーン操作の自由度が高く、安全面・効率面でも作業しやすいためである。1 チャージ（1 回の溶解）に要する時間は約 2.5 時間で、NC 加工機は夜間の自動運転を活用し、日中は設計・治具製作・点検等に人員を集中させている。

同社の最大の強みは「はやさ」、すなわち納期対応力である。自動車は発売日が先に決まっており、金型の製作スケジュールはそこから逆算される。金型が 1 つでも欠ければ車は完成しないため、納期遵守はそのまま顧客からの信用となり、リピート受注や新規顧客の紹介に直結する。「はやい・やすい・うまい」という同社の標語は、自動車産業の納期特性と結びついた実効性のある競争戦略なのである。

2. 自社を取り巻く業界や外部環境の状況について

自動車産業の EV 化は、金型鑄物業界にとって最大の環境変化である。ギガキャスト（車体の大型アルミ一体鑄造）等の新工法により金型点数が減少する可能性について、同社は十分に認識している。ただし、量産車についてはコストとタクトタイム（加工時間）の面から鉄板プレスの優位性が当面残るという見方である。鉄板は安価で短時間に加工できるのに対し、アルミや樹脂は材料単価が高く、成形・冷却に時間を要するためである。

業界構造の面では、淘汰が進んでいる。国内の同業者は 20～30 社程度に集約されており、金型のサイズと設備規模による棲み分けが成立している。10～15 トンを超えるような大型外板向けの金型は大型設備を持つ大手が担い、同社は中型領域に強みを持つ。コロナ禍以降は同業者の減少により供給力への不安が顧客側にも生じ、従来は 1 円、2 円単位の交渉を強いられた単価についても、適正価格への転嫁の余地が以前より広がってきたという。

原材料面では、同社の主原料は鋼板プレス工場から発生する高品位スクラップ（コイル材を打ち抜いた際の端材等）であり、主に姫路界隈で調達している。発生量は地域の手製造

業の稼働状況に連動し、不足時には広島など広域からの調達も行う。スクラップ相場は、中国をはじめとする海外需要、国内製造業の稼働、中東情勢等の影響を受けて日々変動する。価格が高騰して採算が合わない場合には仕入を止める・遅らせるといった判断を日次で行っており、この「日次の相場観」が後述する日次決算の実践と表裏一体になっている点は注目に値する。

3. 経営指針書の実践—数字の見える化と「儲かる仕事」の選別

同社の経営転換の重要な契機となったのが、中小企業家同友会への参加（2013 年）と経営指針書づくりである。亀山社長は、同友会での学びについて「同友会がなければ会社は潰れていたかもしれない」という趣旨の強い表現で語っている。鑄造の職人として仕事に絶対の自信があっても、経営としては「1 年生」であったという自己認識のもと、損益計算書を読み、どの仕事で利益を生むのか、どの顧客に注力すべきかを理解したことが、経営を根本から強くした。

第 74 期経営指針書の冒頭には、「私たちの幸せの為に働く（福祉理念）」「お客様に選ばれる会社になる（行動理念）」「社会に貢献できる会社になる（目的理念）」という三層の経営理念が掲げられている。とりわけ福祉理念に「社員の物心両面の豊かさを実現します」と明記されている点は、後述する賃上げ・給与体系の取り組みの理念的な出発点であり、目的理念にいう「世界トップレベルの短納期・高品質・価格」は、同社の標語「はやい・やすい・うまい」の指針書上の表現にほかならない。

経営指針書の実践は、まず日次決算と損益分岐点の全社共有というかたちをとった。取り組みの初期には、朝礼で損益分岐点の図を模造紙に大きく印刷して掲示し、「どこの数字を上げれば利益が出るのか」を全社員に説明したという。在庫、納品重量、スクラップ相場を日々反映させた損益を把握し、売上・利益と KPI の進捗は社内でも共有される。ここで興味深いのは、数字の管理が精緻さ一辺倒ではないことである。「大体」の基準値を月次平均で設定し、変動させるべきポイントに集中する。100 万円、200 万円単位のブレに過度に拘泥せず、意思決定に必要な水準で数字を見る実践的な管理スタンスである。

数字の見える化は、顧客選別へとつながった。日次決算によって「忙しいかどうか」ではなく「儲かっているかどうか」が判別できるようになると、低採算で条件改善にも応じない取引先に対しては条件を提示し、応じない場合には無理に受けないという判断が可能になる。実際に、取引を見合わせた先がその後に経営破綻し、結果として貸倒れリスクを回避できた事例もあったという。営業会議では女性メンバーが中心となって数字を監視し、採算の悪い仕事を是々非々で判断する体制ができており、人情や付き合いで仕事を受ける経営から、採算とリスクを見据えた経営への転換が定着している。

第 74 期の経営計画では、3S 活動の推進（整理・整頓・清掃）、作業標準書の整備、労働生産性の向上の 3 点が重点課題として掲げられ、これらはいずれも「労働生産性を向上させるための活動」と位置づけられている。さらに、本年度のすべての業務判断の基準として

「品質の良い製品を、短納期で、生産効率よく製造すること」という全社員共通の目的が明文化されており、経営指針書が理念にとどまらず、日常業務における判断基準にまで落とし込まれていることが確認できる。

4. 賃上げ・給与体系と生産性向上の取り組み

同社の給与体系は、昇給が年1回（4月）、賞与が年2回（7月・12月）で、これに加えて3月に業績連動の決算賞与があり、実質的には年3回の賞与に近い運用となっている。特筆すべきは、賃上げを単発の人件費増としてではなく、生産性向上と一体の経営課題として設計している点である。

最低賃金 1,500 円をめぐる社会的議論を契機として、同社は5カ年の労働生産性向上計画を策定した。賃上げの原資は利益の確保と生産性の向上によって生み出すという考え方であり、労働生産性という難しい経営用語を社員に押しつけるのではなく、「1時間で作れる量を少し増やす」「今1時間かかっている作業を58分でできるようにする」といった現場感覚の言葉に翻訳して共有しているところに、同社らしい工夫がある。

経営指針書では、労働生産性を「1時間あたりの生産高」と平易に定義したうえで、5カ年計画の各年度を「1年目（2025）：現状分析と基盤づくり」「2年目（2026）：業務効率化の実施」「3年目（2027）：チーム力の強化」「4年目（2028）：高付加価値の業務へシフト」「5年目（2029）：成果の最大化と定着化」と段階的に示している。しかもその説明は「どうすれば早く、効率よく仕事ができるか？」を一緒に考えて実行していきましょう、という社員への呼びかけの文体で書かれており、前述の「現場感覚の言葉への翻訳」が経営指針書そのものに貫かれていることがわかる。

生産性向上の中核となったのが、2025年度に実施した電気炉の全面入替と工場レイアウトの大改造である。注目すべきは、この大規模投資が外部コンサルタント主導ではなく、現場の課長・工場長クラスから出たアイデアを社長が採用するかたちで実行されたことである。動線・設備配置の再設計は配管・電気系統の刷新にまで及び、生産を止めずに施工するという困難な工事を経て、2025年10月頃に新体制が稼働、2026年3月以降は想定以上の生産効率の改善が確認されている。このスループットの向上が、納期対応力と収益力、ひいては賃上げの余力につながっている。

こうした設備投資は場当たりのものではなく、経営指針書の中期ビジョンに「ストレス無く生産ができる徹底的な設備管理」として明記され、発泡工場移転、砂処理設備システム全体の構築と更新、鋳物仕上作業場のクレーン増設、計画的な暑さ・寒さ対策等からなる中期的な設備計画に位置づけられている。前述の製氷機の設置や猛暑手当も、この計画的な設備管理・職場環境投資の一環である。

さらに同社には、月間生産目標や不具合削減目標の達成時に、全社員へ一律5,000円を現金で配布するインセンティブ制度がある。かつての部署別支給から全社一律に転換したのは、公平感と社内の一体感を重視したためである。現金は封筒に入れ、日本語・インドネシ

ア語のシールや名前シールを貼り、極力一対一で手渡しされる。対象は日本人・インドネシア人を含む全社員であり、用途は自由である。現金の手渡しという「見える」かたちが、日々のモチベーションに直結しているという。このほか、鋳造業ならではの暑熱対策として、製氷機の複数台設置や猛暑手当の支給など、現場の労働環境への投資も継続している。

5. 外国人材の育成とインドネシア展開—循環型の人材戦略

同社のインドネシアとの関わりは、約20年前に受け入れた技能実習生・研修生との出会いに始まる。ある実習生が現場作業の終了後にCAD/CAMを学びたいと自ら申し出て、短期間で社内業務に近い水準の技能を習得したことが大きな転機となった。その人物は帰国後もインターネットを通じて同社の設計業務を受託し、これが後にインドネシア側の設計パートナー（Prima KC、資本提携なし）へと発展した。現在では2D図面の3D化やCAMデータの作成を現地で担える体制ができており、日本側で検証・最終調整を行う国際分業が成立している。

この経験を基盤として、同社は外国人材を「労働力の補充」ではなく「循環型の人的資本」として位置づける戦略を確立した。インドネシア現地でリーダーとしての素養のある人材を見極めたうえで日本に呼び、クレーン等の資格取得、品質管理、生産管理を最長5年程度かけて学ばせ、帰国後に現地拠点の要職に就けるというパイプラインである。日本側に在籍する約30名のインドネシア出身社員は日本の操業を支える戦力であると同時に、将来の現地拠点の幹部候補でもある。課題は帰国後の処遇設計である。日本で月25～30万円程度の賃金を得ていた人材がインドネシアに帰国して月5～6万円程度の賃金に戻ると定着が難しくなるため、現地でリーダー職や品質・生産管理の役割と相応の処遇を用意する必要があるという。

インドネシア拠点自体の将来性も大きい。現地では大物加工や一定品質を担保できる企業が不足しており、日系企業としての信頼性が追い風となって需要が拡大している。自動車金型は需要の波が大きいいため、軸物などの一般部品を組み合わせることで操業の平準化を図る余地もある。今後3年程度でインドネシア拠点が日本側を上回る規模・存在感を持つ可能性も語られた。海外顧客の開拓についても、直接取引よりも既存顧客のパイプを通じて韓国・ベトナム等の案件が広がる構図である。

一方、日本側の採用については、2025年夏頃から外部の採用支援会社と連携し、ハローワーク等の無料媒体を活用した結果、1年で約150名の応募を得て4名を採用し、うち3名が在籍している。現場作業員についてはリーダー格の養成が、また設計人材をはじめとする専門人材の確保が今後の重点である。なお、DX・AIについては、自動車金型設計がニッチかつ複雑な領域であるためCAD/CAM分野でのAI活用はまだ実用段階にないとの認識だが、同業大手とソフトメーカーの動向を注視しつつ、今年度からは全社的なAI研修を開始している。

6. 地域とのかかわりと今後の展望

同社の顧客は地元が多いわけではなく、広島・東海・海外など遠方からの受注が中心である。その意味で同社の地域貢献は、観光業や小売業のように地元顧客へ直接価値を還元する形ではなく、外部から太子町・西播磨地域に売上（外貨）を持ち込み、雇用を維持し、納税するという製造業本来の形である。加えて、地域に迷惑をかけない安定操業を重視し、商工会や行政関連の清掃活動等には総務・営業部門を中心に積極的に参加している。

経営体制の面では、亀山代表がインドネシア拠点の経営に軸足を置く中で、日本側では取締役の亀山八千代氏が会計面から会社を支え、取締役の亀山晴代氏、およびその姉にあたる取締役の岡田記枝（おかだのりえ）氏をはじめとする次世代のメンバーが経営に参画し、同友会青年部等で得た学びを社内に持ち込んで変革を推進してきた。数字に基づく経営への転換の過程では価値観の相違による人材の入れ替わりも生じたというが、それを経て、理念と数字を共有する現在の組織文化が形成されつつある。

今後の展望としては、5カ年労働生産性向上計画の完遂による賃上げの継続、新レイアウトの継続的なチューニング、設計人材の採用強化、インドネシア拠点の拡大、そしてAI・DXの段階的な導入が柱となる。EV化やスクラップ相場といった外部環境の不確実性は残るものの、日次決算に裏打ちされた意思決定の速さと、日本・インドネシア二拠点の人材循環という独自の経営基盤は、環境変化への強靱な適応力の源泉となるだろう。

おわりに

今回の取材を通じて明らかになったのは、(株)亀山鑄造所における経営指針書が、理念を掲げるための文書ではなく、日々の損益把握、顧客選別、設備投資、賃上げ判断へと変換される実践的な経営ツールとして機能しているという事実である。同社の実践は、経営指針書に基づく数字の見える化が「儲かる仕事」の選別を可能にし、確保した利益が生産性向上への投資に回り、その成果が賃上げと社員の定着・成長に還元されるという、明快な因果の連鎖として整理できる。

なお、経営指針書の「社長の仕事にかかわる方針」には「どんなことがあっても、つぶれない会社を目指す」と記され、社員を「最も信頼できるパートナー」として会社の状況や社長の考えをはっきり説明し、信頼関係を強固にすることが明文化されている。「同友会がなければ会社は潰れていたかもしれない」という言葉と併せて読むとき、同社の数字の見える化と処遇改善の実践は、この方針の具体化として理解することができる。

中小企業が持続的な賃上げを実現するためには、賃金表の見直しだけでは足りず、①数字の見える化、②採算に基づく顧客選別、③生産性向上への投資、④全社一体のインセンティブ設計、⑤長期的な人材育成、を同時に設計する必要がある。同社の事例は、この5つの要素を経営指針書という一つの軸で貫いた、中小製造業における持続可能な賃上げのモデルといえる。さらに、日本で育てた外国人材が帰国後に海外拠点を強くするという循環型の人材戦略は、人口減少下の地方製造業に国際展開という新たな成長経路を示すものである。播

磨の地で 80 年の歴史を刻んできた同社が、日本とインドネシアの二拠点体制を基盤に、次の時代の鋳造業のモデルを築いていくことを期待したい。

以上

兵庫同友会 NT レポート第60号「中小企業家の声（自由記述）」

<「生の声」から探る、激動期を勝ち抜く経営のヒント>

毎回景況調査では、数値だけでは推し量ることのできない、経営現場の「生の声」が数多く寄せられています。

皆様からいただいた「売上・利益の増減理由」「経営者の決意」「賃上げへの見解」という4つの項目で特徴的なものをピックアップしました。記述していただいた全文は後の表でご確認ください。

他社の成功の芽や悩みを知ることは、自社の経営指針を再点検し、次の一手を打つための大きな一助となります。「共に学び、共に育つ」同友会の精神のもと、本レポートに並ぶ多様な実践例や決意を、皆様の経営改善と持続可能な企業づくりにぜひご活用ください。

1. 売上・利益の増加理由

増加の要因としては、外部環境の変化への適応と、積極的な営業・広報戦略、そして単価の見直しが鍵となっています。

- ・ **積極的なマーケティングと販路拡大**： SNS（メタ広告、Instagram、YouTube）の活用や、ネット集客への投資による新規顧客の獲得が目立ちます。
- ・ **高付加価値化と価格改定**： 単価アップの交渉が順調に進んだことや、ニッチなターゲットに向けた新商品開発、オーダーメイド事業による付加価値の向上が収益増に寄与しています。
- ・ **AI・ITの活用による生産性向上**： AI活用研修の実施や業務の自動化・効率化により、対応可能件数を増やし、利益率を向上させている企業があります。
- ・ **組織体制の強化**： 新規雇用の推進や採用コンサルの活用、人員増加に伴う広報力・生産体制の強化が売上増を支えています。

2. 売上・利益の減少理由

減少の要因は、原材料・人件費の高騰というコスト面と、地政学リスクの影響が色濃く反映されています。

- ・ **原材料・エネルギー価格の高騰**： ナフサ不足や中東情勢による化学品・石油製品の納期遅延や価格高騰、さらに円安による輸入コスト増が利益を圧迫しています。
- ・ **価格転嫁の遅れ**： 仕入価格の上昇分を販売価格に十分に転嫁できていない、あるいは転嫁による客離れ（買い控え）が起きている状況が見られます。
- ・ **人手不足と人件費の増加**： 最低賃金の上昇に伴う人件費増に加え、採用難による営業力の弱体化や、外注費の増加が利益減少の要因となっています。
- ・ **市場需要の減退**： 公共工事の減少や、消費者の買い控えによる受注件数の低下が指摘されています。

3. 決意表明

厳しい環境を生き抜くため、多くの経営者が組織改革と収益基盤の強化を打ち出しています。

- ・ **依存型体質からの脱却**： 請負依存から脱却し、自社開発商品や新規事業による独自の収益基盤を構築する動きが見られます。
- ・ **DX・AIの本格導入**： 業務の標準化、見える化を推進し、AIやITを活用した効率的な運営体制への転換を急いでいます。
- ・ **人材育成と組織の仕組み化**： 経営指針に基づく目標管理、評価制度の策定、次世代リーダーの育成など、人に依存しすぎない組織づくりが重点項目となっています。
- ・ **財務体質の強化**： 資金繰り表の活用や予算管理の徹底により、強靱な財務基盤を目指す姿勢が示されています。

4. 毎年賃上げが続いている状況について意見

賃上げについては、「人材確保のために不可欠」という認識と、「原資確保の限界」というジレンマに直面しています。

- ・ **人材定着のための必要性**： 優秀な人材の離職防止や、他社との採用競争に勝つために、賃上げは「避けて通れない」「やるしかない」との意見が多くを占めます。大企業との人材獲得競争や若手の業界離れに対抗するため、待遇改善（報酬を他社より高くする）は必須としつつも、「そもそも採用が進まない」「介護保険など制度上の制約がある業界では賃上げが絶望的」といった悲鳴も上がっています。
- ・ **生産性向上とのセット**： 賃上げを行うためには、それに見合う付加価値の向上や生産性アップ、適切な価格転嫁が前提条件であると強調されています。
- ・ **「年収の壁」の問題**： パート従業員が「130万円の壁」を意識し、時給が上がるほど労働時間が短くなってしまうという、中小企業特有の労働力不足の問題が浮き彫りになっています。
- ・ **公的支援と制度への不満**： 賃上げ分が社会保険料に吸収されてしまい手取りが増えないことへの指摘や、医療・福祉など価格決定権がない業種における国定価格（報酬単価）の見直しを求める切実な声が上がっています。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
1	建設	0～5名		ペーパーレス化への移行が顕著になり、発注件数や部数が少なくなった	新規顧客の開発に向け、さらなる営業力の強化に努める	新規採用者の賃金が上昇しているので長年在籍している現社員との格差をつけるため、毎年の賃上げは必要と考える。
2	建設	0～5名	取引者数が増えたことと新商品開発		DXの導入	付加価値を上げて、これからも賃金は上げていきます
3	建設	0～5名	メタ広告、ポスティング、SNS、会員へのアプローチなど			
4	建設	0～5名	集客方法の改善。業務の自動化、効率化		AIの活用による作業効率化。データ分析の自動化により適格な対策を迅速に実施できるようになりつつある。	人材の採用の前に、AIやITの効率性の活用方法を確立させることに重点を置く
5	建設	0～5名		生産性の低い高給与高齢社員の仕事の仕方を他の社員が踏襲し売上 利益減少	はたらかない高齢高給者の解雇	内部留保ある大企業から毎年賃上げしたらよい。
6	建設	0～5名		低価格競争による他社からより安い価格での販売により取引先の減少	今現在仕入れがほとんどが海外からの輸入となっている中、輸入量での価格差などによる販売競争の激化でその中での生き残りが厳しく、新たな国内製造ができる仕組みづくりに取り組んでいる。	仕入れ価格の上昇につれ販売価格の低下による利益確保が困難となっている中今の状況での賃上げは不可能
7	建設	0～5名		中国からレアメタルの一部である超硬(タングステン)が輸出禁止になり、価格も8倍になった事で、製造出来なくなった。製造がストップしてしまっている為、売るものも在庫も無くなったので。	超硬が入手できず、チップソーが作れなくなった今、インバウンド向けの製品作りに切り替えている。インバウンドも激減してくる可能性も見えるが、今出来ることをするしかない。	
8	建設	0～5名		秋に繁忙期があるため。		
9	建設	0～5名		景気の悪化に伴い廃業する先が出てきた	時流に合わせた経営を模索	
10	建設	0～5名	AI活用研修を現在の軸の事業としていので国内需要の増加が要因としては大きいです。また研修や講師のクオリティを高めることで単価の向上も出来ました。		AI事業や研修に参入する新規企業が増えているので10年教育事業をしてきた強みをどう生かして差別化していくのかを考えています。	
11	建設	0～5名		物価高により飲食店など食費に関する消費額減少により物流量そのものが減った		
12	建設	0～5名	パートが2名から1名になったため人件費が下がった。 得意先が増えて売上、利益増が見込める。			
13	建設	0～5名	人員増加に伴う広報力の強化		専門分野に関する研究や情報交換	厳しいが、やるしかない
14	建設	0～5名		定期的な発注がなくなった	売上不足、営業強化	
15	建設	0～5名		投資(トイレ改修)や事故(漏水)により固定費が多かった	人を多く入れ、教育に力を入れているがまだ結果には結びついていない	賃上げはすると決めているのでそれに見合う事業にしていきたいと思います
16	建設	0～5名		客先の動向によるところが大きい 修繕費の増加		中途採用での採用が進まない(基本的に中途採用がメイン)
17	建設	0～5名		ナフサショックの影響による、工期延長。価格納期不安定により、見積もりもできない。 先行き不安により相談案件減少	新規顧客の獲得。高額案件獲得 案件単価グレードアップの受注。 営業方法に苦戦している。	今年の情勢、不安による客先の観望、工期延長、受注不安など業績が悪化するため役員報酬を幅にカットするしかないかと検討しています
18	建設	0～5名		個人顧客の減少と法人顧客の業績低下に伴う契約内容改訂、集客再現性がなく営業力の低下	専門分野の選定、人材育成と教育、法人契約数拡大、月次新興顧客数拡大、事業計画の選定と実施、取引企業の収益向上に寄与、スクール事業の実施、スポーツ分野の開拓、地域に根ざしたコミュニティ運営、顧問契約数拡大	
19	建設	0～5名		取引先からの依頼数の減少。	取引先が一社の為、そこからの受注が無いと売上に直結してしまうので、 ①付加価値を増大した商品の開発②業態の違う新規事業を展開を考えている	販売価格が上がらないと、賃金賃金を上げるなら、販売価格を上げる必要があるが、受注の面から直ぐには難しいと感じる
20	建設	0～5名		中東情勢で、見込みが不明	薄利の工事が、多いため、改善したい	
21	建設	0～5名		リフォームを受注やめて職別工事のみに絞ったから	財務体質の改善。	
22	建設	0～5名	ネット集客にコストを追加投資した		本業に好影響が出る副事業	
23	建設	0～5名	離島案件が増えて離島価格もあり売上が上がった		当社は特定案件と既存取引先への依存度が高く、売上が外部環境の影響を受けやすいことに加え、業務の属人化や人材育成が課題となっています。また、資材価格の高騰や採用難への対応も求められています。今後は経営指針書に基づく目標管理を徹底し、業務の標準化と権限委譲を進めます。あわせて自社開発工法「ZEP」の普及と販路拡大に注力し、請負依存から脱却して自社商品による収益基盤を構築します。社員教育と資格取得支援を強化し、組織全体の成長と企業価値向上を目指します。	建設業界では人材不足が深刻化しており、賃上げの必要性は年々高まっています。一方で、中小企業においては原材料費や人件費の上昇分を十分に価格転嫁できないケースも多く、継続的な賃上げが経営課題となっています。採用面では若年層の建設業離れや大企業との人材獲得競争が激しくなっており、待遇改善だけでなく、働きがいや成長機会を示すことが重要と考えています。今後は生産性向上と付加価値の高い事業への転換を進め、持続可能な賃上げと人材確保を実現していきたいと考えています。
24	建設	0～5名	年間通しての仕事量の確保ができたため、無理して安く請けることがなくなった			赤字社員を養う体力がないから縁故採用ばかりになってしまう
25	建設	0～5名	お客様満足追求と利益率を考えたお見積りの提示、契約、紹介 お客様からの口コミ紹介		経営上の力点は、顧客満足度を1件1件で感じてもらう、紹介を増やしていく事を現場サイドにも徹底していく事を指導しています	
26	建設	0～5名	既存顧客様からのリピート、ご紹介の増加		社員教育、研修に加えて、評価制度の策定	賃上げ自体には大賛成を前提に、それを売価へ反映しやすい仕組みが欲しい
27	建設	0～5名	請負金額の大きな案件の受注率の上昇(入札・相見積もり)OB顧客のリピート及び新規顧客紹介の増加		慢性的な人手不足の為、従業員・協力業者が離れないよう同業他社よりも報酬を高めています。	
28	建設	0～5名	人材育成	海外情勢	世界情勢に対抗できる在庫確保	能力に応じた賃上げは必要
29	建設	0～5名	新規雇用社員の雇用、新規顧客の獲得により、売り上げが増加しました。		社員教育を通じて、当事者意識・経営者感覚の習得を目指したい	貢献に見合った給与を出したいと考えています。
30	建設	21～50名	得意先の状況が好転している影響が非常に大きいですが、採用コンサルを活用して人員採用を積極的に行って生産体制を強化している点がうまくいっている。		仕事量が増加しているので、外注先も含めて効率良いモノづくりが求められるが、まだミスも多く、育成が課題となっている。出来るだけ対話の時間を増やして関わり合うようにしている。	採用を強化しているが、併せて人事評価制度の確立にも取り組んでいる。人が育つ環境づくりが課題になっている。
31	建設	21～50名		派遣社員や外注などを含めた人件費の増加。サーバなどのハードウェア、ソフトウェアの高騰などにより利益率に影響。	生成AIの成長により既存事業への影響が懸念され、新しい方向性を模索中。	フリーランスや転職など働き方の多様化する環境の中で、会社に所属するメリットやビジョンなどの発信が大切だと感じています
32	建設	21～50名	中東由来の原油価格上昇等による、原材料の価格の上昇最終ユーザーの前倒し発注による増加		中東由来のナフサ不足の解決が出来る事を願うばかりです。	毎年恒例の最低賃金上昇ある程度は致し方無いとは思いますが、価格転嫁がしやすい様にいただけたら有難いです

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
33	建設	21～50名		輸出商材について中東情勢とトランプ政権の不透明さが販売減少に直結している。また利益減少は最低賃金の上昇により人件費の大幅アップが響いている。		ハードタイマー中心のわが社にどうも最低賃金の上昇は死活問題である。ほとんどのパートさんは年収の壁(130万円)以内を希望しており、時給が上がれば当然働く時間が毎年短くなってきている。ひとりひとりの労働時間が短くなるということはその分多くの人員を確保しなくてはならない。人材不足の困難なご時世非常に厳しい環境である。
34	建設	21～50名	人員確保・人材育成		著しい人材不足の為人材確保に取り組む。また、賃の低下を防ぎ向上する取り組みをしたい。	介護保険事業の人材確保や賃上げは絶望的であり、仕事はいくらでも増えるが働き手がどんどん減っている。
35	建設	21～50名		人件費 材料費の高騰	現状維持に留まらずチャレンジをしていきたい	パートさんの人件費(最低賃金)が毎年上昇しているが得意先との契約金額増額は厳しい状況です
36	建設	51名以上	単価が上がった		後継者問題	採用したいが、中小企業の弊社の魅力をもっと伝えたい。
37	建設	51名以上		原材料の高騰	堂工器具部門から造園・農業系への移行	
38	建設	51名以上	社員への教育投資の結果と、価格転嫁に注力した結果。			とにかく生産性をあげて、付加価値を価値として転嫁させていく必要がある。
39	建設	51名以上		客数の減、大幅ベースアップによる利益減		賃上げのベースに価格転嫁のベースが追いつかない
40	建設	51名以上	受注にこたえられる体制を目指した			
41	建設	51名以上	人材育成	人材確保によるコスト		ベテラン勢からの文句が出始めており、全体として引き上げることになると人件費がかさみしんどい
42	建設	6～20名		季節的な工事量の減少と競合他社の増加		
43	建設	6～20名	取扱商品の拡大		取扱商品のより一層の受注拡大	人材確保のためにできることから実施しています。
44	建設	6～20名	原材料高騰による原価計算の見直しを行い、価格転嫁し適正と成る様に更新した。			
45	建設	6～20名	競合他社の事業撤退		粗利益率及び粗利額の向上、生産性の向上	問屋として大切なのは自社の利益額向上はもちろん、顧客(小売店や飲食店)の儲けも訴えるべき。エンドユーザーへの価格を上げて儲けてもらうように促す。
46	建設	6～20名	前年から取り組んできた新規事業がスタートし売上・利益が確定する			
47	建設	6～20名		仕入れ(石油製品が入ってこない、例エンジンオイル、シンナー等)	仕入れ(石油製品が入ってこない、例エンジンオイル、シンナー等)	
48	建設	6～20名		全体的に需要が減少しているように思える。		
49	建設	6～20名	新規顧客の開拓 新規協力会社の開拓			人への投資として進めている 賃上げをしない、低いのであれば会社都合、社員本人の成長などのバランスをとりながら進めていく 採用は将来設計からの逆算と募集に来る人材によって柔軟に変更していく
50	建設	6～20名	若い社員の成長。大工工事依頼の増加		材料仕入れ困難な為、仕事の確保、資材の確保、資金繰りを考えている。	物価が上がっている以上、賃上げは仕方ないと思う。それに負けない受注を得られるよう頑張るしかないと思う。今、若い世代を育てて置かないと大変な事になるので、辛抱してでも育てる。
51	建設	6～20名	価格改定		事業環境変化に対応して人材育成をすすめます。	人事生産性を上げなければ時間給の上昇に対応できない。それは値上げとDXによる業務効率によりなされるとおもっているが、値上げについては同業他社との相見積もりになるし、DXにしても限界があるので、そろそろ限界かなと思っています。
52	建設	6～20名		単純に売上不足	新規事業というか、新しいエリアでのMQ確保	従業員のためには上げていく他ないが、上がり方が理不尽。
53	建設	6～20名		単価を上げすぎたため、客数が減少	今年の4月に管理職のNO3右腕、NO4左腕が退職して、文鏡型の組織になる。1年前より聞いていたので、新入社員採用を進め、新入社員研修、2年目パワーアップ研修、同友会の同業者の勉強会、社内勉強会等と推進し、現在未来の幹部候補生を育てるべく人材育成に力を入れる。	外国人採用には成功しているが、定着することは少なく、人材確保には不安がきまとう
54	建設	6～20名		長引く円安による原価上昇、中東情勢不安・原油・ナフサ不足によるあらゆる化学品の原価上昇。添加100%できない。価格が上がるため川下での需要が低迷。		
55	建設	6～20名		商材の納期遅延、コストアップ	新規顧客の受注拡大	人件費、材料費も値上がりし価格転嫁を行うが販売価格が上昇し顧客ニーズに添えない価格となって需要が減ります。
56	建設	6～20名	仕事の一式管理 新規取引先の確保		同業他社の下請けさんがあまりいないので新規開拓が必要	賃上げも毎年5%以上行っています(全社員) 採用も順調に進んでいます。経験者の採用が困難である。
57	建設	6～20名		原油、レアアースの輸入	ベースアップ	価格転嫁の件。国の命令が必要不可欠。
58	建設	6～20名		原材料の高騰や人件費の高騰		
59	建設	6～20名	ニッチターゲット層への商品開発の努力		事業承継の時期と経営拡大の時期が重なっている状況。積極的に拡大していくために、仕組み化に取り組んでいる。	より高い賃金で適正な人材確保し、売上向上に繋げていこうと考えている。適正な感覚で仕事をこなしていくチームを作ることが、効率の良い仕事、やりがいのある仕事になり、顧客から求められるサービスを提供できるようになると思う。
60	建設	6～20名	新店舗の出店、減価率の見直し、固定費の見直し			
61	建設	6～20名	紹介の増加			
62	建設	6～20名		シンナーなどの塗装材の高騰、建材価格の高騰	取引先の強化のための営業、付加価値付けのための商品開発	弊社のアピールが足りないのでは、人材確保に至っていない
63	建設	6～20名	人への先行投資		新規顧客の開拓	採用がエージェント頼りで1人確保するのに150万程度かかる
64	建設	6～20名	既存顧客による紹介、人材育成			賃上げはいいが社会保険料を下げてほしい
65	建設	6～20名	仕入れ先変更 新商品導入		資金繰り	スタッフの生活を守りたい反面売上げ減少
66	建設	6～20名		お肉の原価が2ヶ月おきに上がっている 中東情勢の影響からバックなどの値上がりが いかに多いかお客様が減少		

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
67	建設	6～20名		法人成り初年度に正社員採用・組織体制整備を進めたことで固定費が増加した。一方、売上拡大が計画通りに進まず、固定費増加分を売上でカバーできなかった。現在は組織の役割を明確化し、営業力強化と既存顧客へのリピート提案を強化することで下期の改善を目指している。	法人化初年度に人員・組織体制の整備を進めたことで固定費が増加し、売上拡大が追いつかず赤字が続いている。現在は施工部門の責任者に権限を移譲し、既存顧客へのリピート提案強化と既存取引先以外の施工管理案件の獲得によって月商600万円を目指している。並行してEC事業の立ち上げを進め、本業に依存しない収益基盤の構築を図っている。	建設・設備工事業は技術職の採用が困難で、即戦力の確保に苦労している。試用期間中の社員を含め育成に時間がかかる一方、人件費は先行して発生する。売上が安定して黒字化できれば、段階的な賃上げと採用継続を実現したい。
68	建設	6～20名		中東情勢による高騰、材料不足		
69	建設	6～20名		ナフサの影響で仕事にならない		
70	建設	6～20名		客単価が高くなり受注が減	営業と社員教育	能力に見合っていない
71	建設	6～20名		中東情勢による資材の納期遅れにより、完工が遅れる現場が複数出てきたため		
72	建設	6～20名		中東情勢で仕入れ不可のため		
73	建設	6～20名		取引先の減少 人件費増加 原材料経費の増加	人で不足、下請け会社の工事単価の横ばい 人件費上昇	新入社員や長年とはたいてくれる従業員や下請け会社も賃上げせぬ人材確保ができない、人がおらぬ、仕事もとれへん
74	建設	6～20名	個人客から法人、公共の受注割合を増加させた			世間が言うほど、お金回りも悪いし、人材不足も加速しているので、賃上げ、物価高騰の割に、よくなってない気がする
75	建設	6～20名	7月から公共工事の着工が増えて繁忙期に入る			
76	製造業(消費財)	0～5名		入札方式になった為応札しても落札不可の場合があれば収益は減収となる		
77	製造業(消費財)	0～5名	商品開発と販売活動の強化。何より生成AIを取り巻く状況が活発化してきたことが大きい		弱者の戦略の徹底。	
78	製造業(消費財)	0～5名		新規案件の件数の減少	新規事業の展開	
79	製造業(消費財)	0～5名		今年値上げをしたが、想定以上の物価高、資材不足により既に単価が合わない状況になっている。それによりお客様の予算に合わない状態になっている。		求人を出してもなかなか応募がない、特に職人
80	製造業(消費財)	0～5名	自然と紹介が入る仕組み		従業員を雇用して初めて経営と言えるので早く実行したい、そのために新規事業を形にしたい	低賃金で一生懸命働く時期は基本的に誰にも必要だと思う
81	製造業(消費財)	0～5名		来店者数は昨年より多い月もありますが、客単価の減少と仕入れコストの値上げが大きくて売上、経常利益ともに減少しています	経営指針書作りに参加し、真っ直ぐな芯を得ることMG研修を受けキャッシュフローの見直しを行う	上がるのはいいことだと思うが、その分経済を回して貰わないと買い控えされると意味が無い 自民党の仕事出回ひんじいども。ええ加減に自分らのための政治と財務省が強い政治をやめろ。 高市さんが頑張ってるから自民党に表が集まってるだけで自民党議員に表が集まってる訳ちゃうそ。
82	製造業(消費財)	21～50名		営業力がたりないため、受注及び情報収集能力の低下が売上げや利益獲得のチャンスを逃している	場当たり的な経営からの脱却。	
83	製造業(消費財)	21～50名		利用者の減少	中堅職員が連鎖的に退職してしまい、当該部門の立て直しに取り組んでいます。	賃上げをしなければ採用ができないので、財務に相当無理がかかっていますが賃上げを続けています。それでも採用にはつながっていません。
84	製造業(消費財)	21～50名		公共工事の減少		賃上げを行っているが毎年ではない。見積単価も少しあげているが見積を上げると受注できない場合もあり悩ましい。
85	製造業(消費財)	21～50名	人件費削減と効率化・外注の選定		利益重視と効率化	物価高に賃金上昇率追いついてない
86	製造業(消費財)	51名以上	販売価格のアップ		人材(社員)に依存するビジネスからの脱却	価格転嫁が追い付けば問題ないが、市場全てが伴っていない課題。
87	製造業(消費財)	6～20名	新規顧客獲得			
88	製造業(消費財)	6～20名	新販路の開拓 競合商品関係改善			
89	製造業(消費財)	6～20名	固定費見直しと受注販売価格のアップ、地道なPR		債務を極力減らし次世代交代に向けて財務体質改善強化を着実に図る	最低賃金のパート社員もいるため毎年の賃上げは実施しなければならない。
90	製造業(消費財)	6～20名	営業活動(新規、既存)に注力をして、販売数をただひたすら増やすように動いている為		仕入が困難になってきている状況(原料が減ってきている、且つ生産業者が減ってきている)でも、業界内での残存業者となりえるよう人材の確保と社員教育は続けていく	過去動いていなかった現状で急激に動き出しているの、いびつな状況は感じる。ただ、会社が生き残っていくためには必要なことなので、肅々と進めていく
91	製造業(消費財)	6～20名	仕入れ値上げに伴って単価アップもうまくできた		取引先の件数が少なく大手に頼りすぎている	賃上げは最重要課題
92	製造業(消費財)	6～20名	不動産 新規事業 拡大			受注確保
93	製造業(消費財)	6～20名		無理しないため仕事量を意図的に減少している。	得意先不足	
94	製造業(消費財)	6～20名	M&A関係の案件の増加		相続とM&Aで90%以上の事務所になる	
95	製造業(消費財)	6～20名		現状横ばいですが、今後中東情勢の影響が懸念されます。		付加価値を高め、価格転換を行う。又無理に増員せず、適切な残業で物価高を補いたい。
96	製造業(消費財)	6～20名	既存商品の値上げ浸透およびECサイト構築による販路拡大		補助金を活用し、設備導入及び新規事業の開拓を進めている。	値上げが進まず原資が確保できない中、賃上げを行わなければ人材の定着・確保が出来ない点が経営上厳し。
97	製造業(生産財)	0～5名	YouTuberによる集客効果		技術力のある職人確保のためのコミュニケーション	賃上げできる会社が残りに、出来ない会社は倒産する
98	製造業(生産財)	0～5名		コストアップに価格転嫁が遅れている。顧客の廃業増加		
99	製造業(生産財)	0～5名		顧客の業績悪化による、業務の内製化をしたため、受注量が減少した	ページ物の組版DTP業務の専門性を上げて、それに対応する新規受注を増やす。	
100	製造業(生産財)	0～5名		継続的契約の解約などコストの見直しの結果による	コストカットを行います。	パート従業員の働き控えが多くなってきている。
101	製造業(生産財)	0～5名		イラン情勢でオイルもはいらなくなり整備もできなくなってきた		
102	製造業(生産財)	0～5名	融資額の増加と買取大吉開業による増収増益		(他人)承継問題があるが取り組みをしていない。	
103	製造業(生産財)	0～5名		全体的に取引先の業況悪化と仕組みの変化への対応の遅れ	現在の状況や情勢について社員教育をしワンチームで乗り切る	社員育成や教育をし仕事に対するモチベーションの維持や生産性アップ
104	製造業(生産財)	0～5名	AI活用による対応可能数の増加			
105	製造業(生産財)	0～5名		外部環境の変化		正直しんどいが、いたしかたない
106	製造業(生産財)	0～5名	去年から急激に忙しくなった。その前は暇だった。従業員の技術アップ、タイムが上がった。		政権が変わり外国人が少なくなった。今は様子を見ながら新規事業を検討中。日本人を、これから入れていこうと考えている。	中小でも大きい会社は良いが、その下にはもっと小さな中小企業がいる。採用で金頼み競争がおきたり、福利の充実さ、お金がかかる。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
107	製造業(生産財)	0～5名		一般消費者との金銭感覚のズレ。あまりにもいろいろ高騰すぎて工事ができない方が増えた。	近年の資材高騰や職人不足など、屋根工事業界を取り巻く環境は決して楽観できるものではありません。しかし、このような時代だからこそ、目先の安さや手軽さに流されことなく、建物の寿命を守る「確かな施工品質」と「徹底したコスト管理」の双方を両立させることが、使命であると思っています。 私はT'sルーフの代表として、全現場において徹底した数量管理と収益体質の強化を行っていきます。それと同時に、写真報告書をはじめとする「施工の見える化」を推し進め、お客様から『屋根のことならT'sルーフに任せれば絶対に安心だ』と指名され続ける、地域に根差した強靱で誠実な企業を創り上げていくことをここに強く決意します。	
108	製造業(生産財)	0～5名	仕事が増えた		人手のかからないシステムの組み立てをしたい	
109	製造業(生産財)	0～5名	自社で出来ない仕事は断っていました。が、パートナー会社さんに委託して売上が上がっています。			
110	製造業(生産財)	0～5名	エンドユーザーの大幅設備投資における特需		元々下請け気質の会社のため、仕事は「もらう」風土があったため、積極的に顧客訪問による製品提案活動を行い、休眠顧客を中心に売り上げがあがっている。また、弊社の強みである「オーダーメイド」を積極提案し、既製品の価格競争に捉われないように得意分野の一点突破営業を行っている。今年度特需であるが大幅な売り上げ増が見込めるため、元々低くしていた役員報酬(パートは母親のため正社員無し)を引き上げ、また、資金を残す活動を税理士と協議中。	採用については考えていない(将来的には考えたい)。賃上げに関しては低く設定していた役員報酬の引き上げを今年実施
111	製造業(生産財)	0～5名		電力向け電気盤の需要減少	受注案件減少による、時間、人のバランスと、新規案件確保の営業活動。	受注や作業員の能力に見込みあれば賃上げするが、実態と期待値が伴っていないので、賃上げは見送っている。
112	製造業(生産財)	21～50名	年明けからの事前価格転嫁交渉と当社の売り上げシェア10位までのお客様のヒアリングにより、増産傾向だ有ることが分かった		生産性の向上、お客様の増産傾向に対応できる生産力をつけていく	今後毎年8%以上の賃上げを計画している。その安定継続に向けて、お客様との関係強化及び価格転嫁交渉継続。お客様の増産対策に対応し、業績拡大に努める
113	製造業(生産財)	21～50名	自社製品をInstagramのフォローに販売を開始し、売行きが好調		採用が厳しくなってきたため、今までの求人媒体以外にLP、メタ広告を自社で運用し別の角度で採用を強化するしていく。	採用優位になるため賃上げは必須なので、限られた稼働時間の中で再生性(1人あたりの粗利)を高めるしかない
114	製造業(生産財)	21～50名	単価アップに加え、技術の向上を図り客数up		若いスタッフの成長⇒働き方改革や今風に負けない企業づくりが大切と感じています。	最低賃金に目が良き、本当に能力のある社員などの評価がしにくいのが現状。このままでは強い会社にしにくいのではないかな・・・
115	製造業(生産財)	21～50名	高付加価値分野(航空・宇宙、半導体)の受注増加。		現在、新分野に参入するため、試作・開発を行っている。	
116	製造業(生産財)	51名以上	社員の頑張り			毎年上げています。毎年採用しています。
117	製造業(生産財)	51名以上		昨年はスポーツ売上が貢献したが、今期はなかった。		上がらない期間が長すぎた反動。
118	製造業(生産財)	51名以上	既存店舗に新しいコンテンツを追加。既存コンテンツと新コンテンツの互換性により集客力向上。既存店の一部を価格転換。		賃金アップ、仕入高騰、公共料金高騰に対して価格転換をすすめていく。価格転換に伴い、付加価値を強化する	アルバイトさんの中にも社会保険加入の希望者が増えています。最賃上昇、福利厚生費上昇、仕入価格上昇の中、価格転換をすすめていますが、近隣他社と比較しながらになるのでどこまで価格転換がすすめられるのか？が課題です。
119	製造業(生産財)	51名以上		客先製造業の増産が無く、横ばいもしくは減少の為		
120	製造業(生産財)	51名以上	新規開拓	原価、経費の上昇	価格ではなく、価値で選ばれる商品開発。	採用については、新卒社員が集まらない。賃上げは業界や、同一規模の価格を注視し対応する。
121	製造業(生産財)	51名以上		主要顧客の市況悪化に伴う設備投資の縮小とそれに伴う競合他社との価格競争激化の影響が、7月以降に当社業績に現れてくる見込み		社員の離職防止、新たな人材確保のためには、賃上げは避けて通れない
122	製造業(生産財)	6～20名	ベースとなる売り上げの増加および(外部環境における)売上サイクルが好転したこと		業界全体の価格が低いこと、適正な付加価値の提示を十分に行えていないこと、賃金水準が低いことなどより明確に付加価値を示し(商品力の向上)、適正価格に応じた体制をつくっていくこと	正直厳しいが外部環境の変化には対応しなければならぬので生産性向上により、どこまで対応できるかが課題となっている
123	製造業(生産財)	6～20名		件数の減少	新規事業の展開	仕方がないと思っているが、客単価が上がらないので、困っている
124	製造業(生産財)	6～20名	続けてきた中でお客様の信頼が積みあがってきたと思います。		人材の確保に苦労しています。核となる人材を何とか採用して育てたいと考えています。	お客様の生活の事を考えると安くても良いサービスを提供したいが、社員さんの生活を考えて賃上げもするべきなので、いつも葛藤しています。
125	製造業(生産財)	6～20名	付加価値商品を元に新規顧客の開拓		今期中に付加価値商品を1つ作る。営業において人に頼らない新規開拓手法の仕組みづくり。	人材確保のためには値上げは必須、将来性のある人材の採用。
126	製造業(生産財)	6～20名		業界調査不足、長期先受注を行なっていないことがあった	取引先見直し及び新規顧客獲得が必要	
127	製造業(生産財)	6～20名	昨年一名雇っていた看護師の稼働率が上がった		現在の介護保険や医療保険だけを使った制度ビジネスでは価格決定権がないため、新規事業を作っていくことに着手している。	毎年賃上げは行なっているが、単価は国によって決められており、価格を上げることが難しいため、いずれ頭打ちとなる。
128	製造業(生産財)	6～20名	利用者をコツコツと増やしたこと			福祉は国から支給される金額が決まっているため収益に限界があるのと制度改定の度に経営が厳しくなり会社は苦しい思いをしている。 なり手の少なさから給与が高くなってきているが、時給1500円にするなら、行政も制度を変えていかなければ経営が成り立たないと思う。
129	製造業(生産財)	6～20名			他の事業を考えているのでそちらにシフトするかもです	

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
130	製造業(生産財)	6～20名		前期の反動による。	異業種交流会に参加している。個のレベルアップ、社員教育。	仕方ない。その他、ISO、BCP、健康経営、SDGs認定など売り上げにつながらないことに力を入れすぎでは？と思っています
131	製造業(生産財)	6～20名	それぞれの顧客に合わせたオーダーメイド事業			
132	製造業(生産財)	6～20名	既存顧客先からの発注が増加したこと、付加価値の上昇による		市場での需要減の不安や新規事業参入への壁に対し営業活動を増やしたり付加価値の上昇を目指している	従業員の定着に課題があり、また生産性の向上を目指しているが、満足のいく社員教育ができていない
133	商業(卸売・小売)	0～5名	チャージ単価の交渉を行った。試作品から受けた仕事を量産品にまで繁げた。			賃上げについては毎年無理のない範囲で行ってきているが急な価格上昇分に対して対応できているかは不透明ではある。
134	商業(卸売・小売)	0～5名	単価見直し			
135	商業(卸売・小売)	0～5名	既存顧客への深耕開拓			
136	商業(卸売・小売)	0～5名	若干の価格改定			
137	商業(卸売・小売)	0～5名		仕入れの値上げ、価格競争による利益の低下、人件費高騰	後継者への承継	20代の給料は平均以上にしないと採用が難しい 40歳を超えると昇給額を減らしていくことになる 離職が心配です
138	商業(卸売・小売)	0～5名		価格転嫁の効果が出るのに時間がかかっている		
139	商業(卸売・小売)	0～5名	顧客の増加		生成AIに関わる新たなサービスの展開に取り組んでいるが、生成AI絡みの進化が早すぎてサービスの陳腐化が早い。いかに遅れずについていくかが課題。	賃上げ分が社会保険に吸収され、想定したほどの賃上げ効果が出ない
140	商業(卸売・小売)	0～5名		昨年のwidows買い替え需要年だったから	これまでやってこなかった告知(広報)の実施を新規、既存両エリアで実施 AI×kintone時代にに向けてどう形作れば顧客が利用しやすいかの商品開発 提携先の強化と仕組みづくりと認定制度を策定中	賃上げと世の中の価格高騰がバランスが取れるといいのだが
141	商業(卸売・小売)	0～5名		仕入れ額アップ		
142	商業(卸売・小売)	0～5名		現在、新商品の研究開発をしています。	新商品開発を進める。完成させて、売り込む	
143	商業(卸売・小売)	0～5名		原材料費の高騰・消費者の買い控え	仕入れ先の見直し	大企業基準で国政が進むので、中小企業は蚊帳の外
144	商業(卸売・小売)	0～5名	新規顧客 増加		新規顧客開拓の為に営業強化	
145	商業(卸売・小売)	0～5名	インフレと円安に便乗した金融投資		金融投資のポートフォリオ組み換え フリーキャッシュフロー(＝営業CF－投資CF)の平準化	正社員雇用計画がないため課題無し
146	商業(卸売・小売)	0～5名		人材不足による営業力の弱体化、仕入れ先の手数料減額	社員の離職が止まらないので、社員とどこん腹を割って話す。業務の選択と集中を行う。	国内のインフレの状況や、外国との格差を考えると致し方ない。それに対応できる体力や付加価値の創造が必要
147	商業(卸売・小売)	0～5名		材料仕入れ先からの大幅値上げ(上代据え置きで、仕入れ単価・掛け率のみ値上げ)。需要過多による副資材(接着剤)の供給ストップ及び入手困難状況に目途が立たないため。そのため、見積り現場依頼があっても、施工が出来ない状態。		
148	商業(卸売・小売)	0～5名		新規顧客がとれていない。 広告等、営業活動が出来ていない。		
149	商業(卸売・小売)	0～5名		人件費・光熱費などの固定費・変動費の上昇と日々の業務に追われて人財育成にかけられる時間がほとんどとれないため仕事を任せられず中途半端な状況になっており改善必要。	①財務体質の強化(資金繰り管理表改善)②業務工程見直し・見える化③顧客力ルテの共有　まずは①から毎月の行動予定に組み込みやってみて支部内など諸先輩方にも相談する。	原資確保のため販売価格上昇など行うことが急務だが、顧客離れを懸念してなかなか既存顧客に対しては進んでいないことが課題。
150	商業(卸売・小売)	0～5名		燃料費 物価高騰		
151	商業(卸売・小売)	0～5名		原材料高騰による買い控え、国内需要減少	生産性、物流のスピードを上げたい。倉庫拡充、機械化促進	価格転嫁できるうちは良いが、頭打ちになった場合の原資確保対策が不十分。販路拡大や新商品開発もしたいが人材不足
152	商業(卸売・小売)	0～5名	儲からない案件を断ったこと			
153	商業(卸売・小売)	0～5名	海外			
154	商業(卸売・小売)	0～5名	できることからコツコツと			
155	商業(卸売・小売)	0～5名	コストダウン			価格転嫁ができていない状態で、賃上げできない
156	商業(卸売・小売)	0～5名	サブにサブに新サービスが好調			
157	商業(卸売・小売)	0～5名	新サービスの定着		新規事業への決断	固定費の削減
158	商業(卸売・小売)	0～5名	昨年に比べて1件当たりの受注単価が増えたこと、SNSやHPなどでの宣伝効果により新規の案件数が増加したこと。		引き続きSNSやウェブサイトを通じた発信を強化し、新規顧客の開拓に努めます。また、提案の質を高めることで付加価値の増大(単価向上)を図っていきたいと考えています。ファンとの交流を図るためにグッズや作品を展開し、ワークショップなどを通じてアシスタントの確保を目指します。	現在は正規従業員がいないため自社内での直接的な賃上げの課題はありませんが、今後の事業拡大に伴いアシスタントや外部スタッフを確保・採用していくにあたって、世間的な人件費の高騰や最低賃金の引き上げは大きなハードルになると感じています。それらのコスト上昇に対応するために、作品やサービスの付加価値をさらに高め、受注単価を向上させていくことが今後の見通しとして不可欠だと考えています。
159	商業(卸売・小売)	0～5名	夏の気温上昇のおかげ。(当方エアコン屋)		頑張る。	
160	商業(卸売・小売)	0～5名		外部環境	商品の仕入れに制限がかかっている為、解除の見通しが立たずどこまで収益が下がるか予測がつかない。資金繰り難を見越しての借入、新規事業への投資にて外部環境に対応出来る軸を作る	まずは現状の人数での売上向上が目標
161	商業(卸売・小売)	0～5名	新商品の企画は多数ありますが、開発??設計が遅かったですが、協力会社が見つかり、商品化までのスピードが早くなりました。			
162	商業(卸売・小売)	0～5名	新サービスの開始、販路拡大、		内製化の検討	圧倒的に売り上げが足りていない
163	商業(卸売・小売)	0～5名		ナフサ不足による原材料の品薄、高騰。また、販売委託会社の売り上げの著しい低下に伴う影響	取引先を見つけるのが難しく、新規販売につながらない	
164	商業(卸売・小売)	0～5名	高品質品の低価格入荷があったため		事業拡大より 現状の事業を基盤に 新規事業計画を立てる	採用に費用がかかりすぎる
165	商業(卸売・小売)	0～5名	機械の増設の為、チェーン店での販路拡大		採用と人材育成に力を入れている	
166	商業(卸売・小売)	0～5名	顧客の生産台数増に伴う需要増			
167	商業(卸売・小売)	21～50名		募集人退職による		

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
168	商業（卸売・小売）	21～50名		計画中物件の着工予定が延期になり、目途が立っていない状況です。今後、資材不足、材料価格の高騰により悪化する可能性が大きいです。	現場のリーダー（職長）の高齢化が進んでおります。10年から20年後のリーダーを育成する事が急務。	勤務の効率化、従業員の技術（生産性）の向上を今後も進めていく必要があります。AIの活用方法も考えて行きたい。
169	商業（卸売・小売）	21～50名	既存事業が少しづつ成長してきている為			賃上げに見合う利益を確保を今以上に必要になる しっかりと経営をしていく必要がある
170	商業（卸売・小売）	21～50名		仕入価格の高騰に対して、価格転嫁が追いつかず、売上が横ばいでも利益が減少した	嘱託社員が増え、その固定費が大きくなっているが、次世代への投資ということで30代以下の採用も同時に進めていかなければいけない。 一時的に人件費が上がるというジレンマがある。	50歳以降の社員に関して、賃上げしていくとそれなりの金額になるので、上昇率が下がる。計画的な賃上げをするのであれば、人事評価や賃金制度を整える必要があるが、現状いきなり変化させるのは難しい。
171	商業（卸売・小売）	51名以上	ルート営業部員が不足している状態で、開拓営業部員が代行している。総額の人件費は減少するが、開拓営業機会の損失があり、ベターではない。		いきなり遠く離れた職種に手を伸ばすことではないが、地続きの向こうにある提案できる項目は、創り上げていきたい。	すでにいらっしゃる方と、新しく入る方とのルールや数字のずれがないように気を付けるのが、難しい。
172	商業（卸売・小売）	51名以上	国からや企業からの受注案件が多い。		力点が必要なサービス業につき、独自のサービス内容と人材育成が必要である。教育については個人的な特殊技術を要する部署が多いためその分野を伸ばす教育を常にやってい。	賃上げは毎年しないとならない社員規定になっている。
173	商業（卸売・小売）	51名以上	新商品と新規顧客の獲得		基幹システム入れ替え	新卒採用を必要だけ確保できない。
174	商業（卸売・小売）	51名以上	自社施工増		自社施工力の強化	業界内の動向を見極めて判断
175	商業（卸売・小売）	51名以上		人件費や原材料、資材価格の高騰にプラス需要の減少による	AI活用により仕事の効率化や、香り文化の創出ならびに宗教依存からの脱却など	
176	商業（卸売・小売）	51名以上	事業譲り受けによる売上・利益の好転		業界全体の未来が不安な中で、これまでと同じことをやってもしりつぽみになる。新しいチャレンジ×既存事業に常にアンテナをはる	収入源が介護報酬のため、価格追加ができない。あとで補てんされる形が多いので、独自の賃上げが極めて困難
177	商業（卸売・小売）	51名以上	仕入額アップに伴い、加工賃アップを受け入れていただいた		承継問題を具体的に進める	求人費用に掛かる、ハローワークが機能していない
178	商業（卸売・小売）	6～20名		業界の低迷	採用が厳しい	
179	商業（卸売・小売）	6～20名		建築施工の遅れが原因	人材確保、世代交代	優秀な人材確保のためやむなしと思う
180	商業（卸売・小売）	6～20名	新規顧客の獲得		新規顧客獲得、社員教育	販売単価が上がらず仕入単価ばかりが上がりが厳しい
181	商業（卸売・小売）	6～20名	新規契約の増加		人員確保	初任給アップのため現在のスタッフとの賃金差がなくなる
182	商業（卸売・小売）	6～20名	値上げ交渉が順調		事業承継に向け、10年計画で、新しい世代の付加価値のニーズにこたえられる体制づくりをしながら、理念を引き継いでもらえるよう教育する。	社員のモチベーションアップに経営者が賃上げをするのは、当然の事である。採用面では、基本給を引き上げているが、それに見合う人材がはじり見極めたい。
183	商業（卸売・小売）	6～20名	客先の受注量の回復、受注単価の上昇、新規商品の生産性UP			技能の習熟スピードと、賃金の上昇スピードがリンクしない。
184	商業（卸売・小売）	6～20名	広告宣伝や展示会への出展		引き続き頑張ります	解雇しやすい法律を作って欲しい
185	商業（卸売・小売）	6～20名	積算段階で付加価値を増し、請負金額を上げています。		樹木葬事業の早期着手が最大の課題。	賃上げ分の利益確保している。
186	商業（卸売・小売）	6～20名		・NTTドコモからの手数料水準の引き下げ ・NTTドコモの設定する目標達成のために人員強化 ・出張販売などによる販売ヘルパー費用の増加	キャリアの提供するサービス・商材は似たようなものになっており、店舗ごとの差別化がしにくい。同じドコモショップを含めて他店舗との差別化を図るには、提案力を含めた接客スキルを高めることが必要と考える。顧客に評価される応対・提案は、顧客にとって付加価値を感じるものであると考える。	
187	商業（卸売・小売）	6～20名	人材育成を通じて供給力をアップさせる		人材育成に投資していく。	労働集約型の事業のため、賃上げがずっと続くとなりに厳しい。昨今の急激な物価上昇を抑えるよう政府には動いてもらいたい。採用については、新卒初任給が25万円以下だった世代を中途採用で採用するようにしている。
188	商業（卸売・小売）	6～20名	受注金額の増加及び効率化の強化により外注コスト削減		当社は、IT人材不足や価格競争の激化に対応するため、業務の標準化と品質向上、人材育成の強化に取り組んでおります。キータイクセンターを活用した効率的な運営体制を構築し、安定したサービス提供を実現しております。今後は既存顧客との取引拡大やLCMサービスの強化を進め、継続的な収益基盤の拡大を図ります。あわせて組織体制や内部管理体制の強化を進め、企業価値の向上に努めてまいります。お客様から信頼されるIT導入支援企業として、持続的な成長を目指してまいります。	IT業界全体で人材不足が続く中、優秀な人材の確保と定着が大きな課題となっております。当社では物価上昇や市場環境を踏まえ、継続的な賃上げと処遇改善に取り組んでおります。一方で、人件費の増加に対応するため、生産性向上や付加価値の高いサービス提供が必要不可欠と考えております。今後も教育体制や働きやすい職場環境の整備を進め、人材の採用・育成・定着に注力してまいります。社員と会社が共に成長できる持続可能な経営を目指しております。
189	商業（卸売・小売）	6～20名		中東情勢により、前倒しの受注が増えたので、今年の後半はその反動がくることが予想される		物価が上がっているし、税金も上がっている。で、手取り金額が減ってしまうので、その分も考慮して賃上げしたいが、現状は利益が増えていないのでかなり厳しい。
190	商業（卸売・小売）	6～20名	利用者増加、作業量の増加、新商品開発における販売増加		競合他社の参入が著しい。自社の持つ強みと付加価値の増大、競争の激化に打ち勝ち、特徴のある事業所を目指す。	就業規則に毎年、4月に昇給する旨を記載している。しかし、今後に向けて、給付費の減額や国の政策において、不安ふあ
191	商業（卸売・小売）	6～20名	サービス内容を見直した		専門知識を持つ人材不足。他者との差別化をより具体的に、強烈告知していく	AIが浸透し、最小人数で回せる業務もあるが、営業等まだコミュが必要な部分については採用強化が必要
192	商業（卸売・小売）	6～20名		姫路のお客様からの受注が減っている。	シーメンスというドイツ製PLCの設計技術の習得	最低賃金の上昇によって賃上げを続けているが、姫路のFA業界の仕事が減っており、販路拡大が販売価格を上げたいが困難な状況である
193	商業（卸売・小売）	6～20名	企業努力		なし	当然
194	商業（卸売・小売）	6～20名	従来の小売業を縮小し、需要のある倉庫と通信販売の代行を拡大する方向へ事業シフトした為		事業の方針転換をしたことにより、課題が増えた。同時期に戦争の状況も悪化し、業界全体が冷え込んでいる感覚になっておりクライアントの意思決定に変化が出ているように感じる。様々な問題を解決しないとこのままでは苦しい。	業績と賃上げのバランスが適正ではない。人材確保が慎重になった為、労働者側も難しい状況になったのではと考える
195	商業（卸売・小売）	6～20名	新規商品の開発及び現サービスと親和性の強いサービスのコラボ		具体的な問題まで抽出できていない	弊社は専門分野の業態なので基本的に給与が高い傾向にあるので採用をする際により高額になりやすい
196	商業（卸売・小売）	6～20名	法人向けにライブコマース支援事業とAI×SNS採用支援事業を始めた。既存事業の広告費のカット、外注費の減少に対して、売り上げが増加見込みにあるため		業界内でポジションをきちんと取ること。サービス開発、社員教育、広報活動を並行して行うことで業界内での地位を確立すること	

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
197	商業(卸売・小売)	6～20名	弊社では生鮮の貝類を主に取り扱っておりますが、お客様の中に国産品を望まれる方が多いことは把握しておりました。ですので、繁忙期(2月～6月)の前に産地との連携を深め、商品が売れるタイミングでしっかり国産品の仕入れを確保できたことが、売上・利益の増加に繋がりました。		人件費の増加に対しては、人を育てることで得られる利益から拠出できる見込みです。そのために現在の評価制度の見直しを実施。 経営者層の人材はまだ手付かずの問題ですが、今期受講する経営指針づくり勉強会で考えていきたいと思っています。 格安の輸入品が一部の小売店でも取り扱われるようになり、この流れが拡大していけば売上への影響は大きいと思われます。対応策として付加価値のある商品開発や国産品の仕入れの拡充により、安売り路線とは一線を画すことで売上・利益の増加を見込んでおります。 新規受注の確保ですが、まず既存のお客様の掘り起こしを徹底し、売上の機会損失がないよう取り組むこと。	
198	商業(卸売・小売)	6～20名	値上げに伴い、利益をよりあげる用交渉		ギリギリの人数である	今のままだと賃上げするのに仕事を増やす、人数が足りなくなる、人件費が高くなり、賃上げが難しくなる
199	商業(卸売・小売)	6～20名		季節的なもの	販売価格アップ	賃上げを継続してやると人件費が嵩む。賃上げ以上の利益アップを図りたいが、価格転嫁も頭打ちになりそう。 採用も実施したいが現状は既存の従業員の生活水準を落とさない為にも見送っている。
200	商業(卸売・小売)	6～20名	ポスティング事業の売り上げ増加によるもの		新聞販売については神戸新聞社との連携し地域取材をおこない、紙面に掲載、そこからの新規読者の獲得を目指す。 ポスティング事業においても新規顧客の獲得と受注の増加を目指す。	最低賃金での雇用をしない事
201	商業(卸売・小売)	6～20名	WEB関連、特にふるさと納税の増加が見込まれる。 従業員高齢化による定年により人件費が減少。		仕事を見える化・仕組み化する。 コア業務を定量的に管理可能な体制にする。	1人あたりの生産性をあげることで対応する。
202	サービス(対個人)	0～5名		売上が伸びているのは、値上げ分も含まれる。	販売チャネルを増やすこと。一人が出来ることを増やすこと。	人がいないと商品が作れない為、人材確保は必須な中、毎年の最低賃金の上昇は全員の給与がその分上がることになり、利益を圧迫し、新しい事への挑戦が難しくなっている。
203	サービス(対個人)	0～5名	施工管理者の育成		人材不足、募集しても反応が無い	良い人材にはいいと思うが一律で上げていくのはしんどい
204	サービス(対個人)	0～5名	上期に比べ、下期は需要期となるため増加と回答しました。 ただ油脂関係を中心に仕入難、価格高騰の兆しがみられ、メイン商材であるタイヤも年内に仕入れ価格上昇の可能性があるため、例年よりお客様への訴求に力点をおきます。		社員数が2名と少ないのでタイミングが難しいが、なんとか時間を確保し、人材育成セミナー等受講させたい。	
205	サービス(対個人)	0～5名	自社のPR、土業間連携、支援機関・行政機関との連携の強化		SNS等による情報発信力の強化、行政機関や公的支援機関への提案営業	従業員を採用する予定がないので、自社には大きな影響はないが、顧客である企業の体力がどこまで維持できるか、賃上げの原資が確保できるような経営戦略が立てられる企業がどれだけあるのか、が懸念される。
206	サービス(対個人)	0～5名	営業強化			できるだけ毎年できるように努力しているが、それを上回る生産性の向上をどのように測るかが課題
207	サービス(対個人)	0～5名		材料が入荷しない。物価上昇でリフォーム工事は後回しのため顧客の減少。		
208	サービス(対個人)	0～5名	ビジネスモデルの見直しによる受託事業からの転換。		これまでの受託事業からの脱却。顧客の需要にこたえる商材の販売に力を入れる。	倒産する会社は増えると思います。 椅子取りゲームがいつまで続くかわからないけど、格差を拡大しながら全体としては委縮に転じると思う。
209	サービス(対個人)	0～5名		昨年同時期にかなり大きな単発の売上があり、これと比較して減少となったため。	今年2月に新たな資格を取得したことで、既存事業に加えてサービスに付加価値を提供していく。	
210	サービス(対個人)	0～5名		中東問題で長引けば売上減は免れない		従業員が少ないので自社の資金的な問題は少ないが取引先などは価格転嫁し仕入れ価格上昇などで影響がある
211	サービス(対個人)	0～5名		M&A等により、大口顧客の減少。商品仕入れ額の増加。		
212	サービス(対個人)	0～5名	不動産価格の上昇 販売用資産の売却			利益を生む担当者なら賃上げはする実力主義
213	サービス(対個人)	0～5名	神戸市の政策の中の、森林整備などの拡大により、弊社のサービスの強みを活かすことができた		トップセールスをもっと効率よく回転させるための現場運営および、技術者の確保。新しい角度からの人材確保を実践する。	やりがいやどう作るか。モチベーションを上げる為の場づくり。
214	サービス(対個人)	0～5名	トレーナー増加に伴い、私が動きやすくなった。		将来を考えて人材を増やしていき、レベルアップをはかっていきたい。正社員でなくても力あるトレーナーを確保していく。	現サービスでは価格アップが難しく、賃上げにより利益が下がる可能性があります。顧客増を考えていきたいと思っています。
215	サービス(対個人)	0～5名	新サービスの展開と営業強化		顧客が減っていき既存業態のままでの新規受注に見通しが立たない状況が続いており、また今後のAIの進化によりさらに厳しい状況が見えているため、現在はとにかく既存サービスだけにとらわれるのではなく、自社で対等出来ることを増やしそのリリースを早める。またリリース先の確保のためLINE公式等の接点ツールやメールマガジンを利用した既存顧客との接触を増やすことに注力しています。	
216	サービス(対個人)	0～5名		業界全体の売り上げ減少	ほぼ江戸宇部手の取引先での受注減少、新規取引先の開拓	賃上げ予定なし
217	サービス(対個人)	0～5名		新規顧客の売上単価が上がらない	単価を上げないと拘束時間ばかり長くて次につながらない	限界はある
218	サービス(対個人)	0～5名		月または週単位での原材料価格上昇への対応 社会情勢によるエンドユーザーの設備投資減少	仕入れ先変更による仕入れ単価の減額 現取引先や金融機関からの新規顧客の紹介	売上悪化状況での現従業員の引き留めへの賃上げ 新規採用への初任給額の上昇
219	サービス(対個人)	0～5名	協業先を増やしたことで受け入れられる顧客数の増加、営業経路の拡大		成婚率をあげるためのメソッドを確立、協業先の拡大	
220	サービス(対個人)	0～5名		原料価格の上昇	原材料価格転嫁の実施と設備更新	大分賃金が上がるので大分予定がひかへてい

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
221	サービス(対個人)	0～5名	利益率は変わらないので売上げ強化の為新規開拓を行っています。		中東情勢の影響で材料不足、価格上昇の為厳しい状況が続くが今まで以上に取引先、協力業者と密に情報交換しあい助け合っている。 不透明な状態が続いているので先に予測をたてて行動をしている。	
222	サービス(対個人)	0～5名	パート主体で人件費が下がり、案件数と単価が増加した為		新規点開拓と、新規点での採用、既存事業との相乗効果を半年程度で継続見通しを立てること。現事業の責任者育成(もしくはチーム作り)。インターンシップの継続による将来人材の接点確保。有資格者の中途採用、補助金の確実な取得(キャリアアップ、新事業進出、等)	超早期採用(中卒以上、有資格者)の検討
223	サービス(対個人)	0～5名	今までの売上のほとんどが1人のシステムエンジニアだけだったので、システムエンジニア1名が現場に入り、今ではシステムエンジニアの右腕として活躍し始めている。		自社に営業ができる人がいないので、営業に特化した外部の会社(2社)に外注して自社の営業力を挙げることにした。※営業ができる人を入れたら自社は赤字になるので、営業に特化した外部の会社を外注した。	採用の課題は、求人を出すと応募者はシステムエンジニア業界未経験と言う一からのレベルの人たちの応募が相次いで起きた。システムエンジニアとして活躍できる人の基準を定め、スキルシート以外に何らかの自作経験をしたことがある人を追加した。
224	サービス(対個人)	0～5名		中東情勢およびクライアントの組織編成の変化	国内需要の将来不安がありグローバルシフトを行います。	
225	サービス(対個人)	0～5名		新規開拓営業の純化	AI化を進める	賃上げにともなった利益の確保に迷走している。
226	サービス(対個人)	0～5名		物価高、仕入れ値上がる	SNSでの新規客獲得	続くスタッフの確保
227	サービス(対個人)	0～5名	新商品開発と営業努力		利益率が高い商品を開発する。同業者との差別化を図り、自社のブランディングを行う。	人を雇う計画はなく、外注スタッフでの運営体制と整えていく方向性
228	サービス(対個人)	0～5名	残存者利益			仕入価格高騰と賃上げでどう動いていけばいいか不安はある。採用しないと業務が回らなくなってしまうので必要になってきます。
229	サービス(対個人)	0～5名	一点突破全面展開 ほとんどの既存顧客においてクロスセルの連鎖が起きている。		経営上の力点と対応策:新規受注のためのAI強化 異業種の交流会で自社コンテンツの効果に対する認知を高める	お客さまで考えるとたくさん課題はありますが、自社ではありません。
230	サービス(対個人)	0～5名		仕入れ単価の高騰、供給バランスの崩れ		余力のある大企業では可能だろうが、常に最低限の人数で何とか頑張っている中小零細はついて行けず求人自体が不可能に近い。
231	サービス(対個人)	0～5名		仕入価格の上昇、仕入商品が品薄で入荷しない		致し方ない
232	サービス(対個人)	0～5名	新メニューの開発		飲食店にとって美味しいは、当たり前になってきた中で、どこで差別化を図るのかとなると、空間等の付加価値をつけていきたい	
233	サービス(対個人)	0～5名	AIによる営業、バックオフィス業務を含めた改善		AI活用	
234	サービス(対個人)	0～5名	再現性を作って拡大		人材不足。必要な人材との直接会えるような接点を持つように動いている。	賃上げはいいと思いますが、ビジネスの本来の目的である価値の等価交換ができているか。 いい価値に対して適正なお金を支給するというのが原則。みんなが上げているから上げるのではなく、上げるためにどのような価値を上乘せできるか。 経済のペースが上がればお金の価値も変動するので水準が上がれば同等に上げる必要はあると思いますが、
235	サービス(対個人)	0～5名	日々の営業活動3ヶ月以降の成果につながると理解し 毎日行う 自社の強み、弱みを考え行動する Web集客は更新情報を3日に1回行う Google Homeは無料なので、写真情報公開をこまめに行う 常に危機感を感じながら ハングリー精神を忘れずに邁進する			とにかく、ホルムズ海峡の戦争を早く辞めて欲しい
236	サービス(対個人)	0～5名	予算管理をしたこと、イベントやフェアなどを行ったこと		予算管理の徹底、仕入の見直し	賃上げのための原資の確保のための取り組みを行う
237	サービス(対個人)	0～5名	新規顧客の獲得		人材不足が深刻な問題	人材確保のための賃上げは仕方ないが、資金み見合った社員教育をしていくのは、なかなか困難
238	サービス(対個人)	0～5名		営業力の低下		
239	サービス(対個人)	0～5名	従業員が増えて、外注費が減った		現場経験者が少ないので、経営者自らが第一線で仕事をしている。今の社員の経験値を高めることが課題	
240	サービス(対個人)	0～5名	営業			
241	サービス(対個人)	0～5名		資材の高騰化・入手困難		
242	サービス(対個人)	0～5名	営業努力によるリピート受注		積極的に協力体制構築を行う	単価アップの交渉、取引拡大
243	サービス(対個人)	0～5名		他業種展開中につき、営業時間縮小中の為	人材教育	
244	サービス(対個人)	0～5名	新規顧客獲得、新システムの提案等		とにかく車移動が多いので、ガソリン車をEVに変えることで大幅に経費の節約になった。 新規顧客の確保の為、協力企業との連携を強めた。	円安と物価高で中小企業の経営環境が厳しさを増す中、賃上げ要請だけが先行し、実効性ある支援が十分とは言えない状況です。企業努力だけの継続的な賃上げには限界があり、持続可能な人材確保のためにも、より現実的な支援策が求められます。
245	サービス(対個人)	0～5名	新メニュー開発、システムを利用したオンラインサービスの提供			
246	サービス(対個人)	0～5名	宣伝広告の強化		変動費がほとんどなく、単価はある程度国で決められているため、顧客数を増やすことに最大の力を注いでいる。広告・宣伝を強化し、具体的には紙媒体のチラシとSNS広告、GBPの更新を行っている。今期はとにかく顧客数を増やすための施策に資金を投入する。	社員のため、社会全体のために2030年に1500円は達成したい。
247	サービス(対個人)	0～5名	新規顧客の増加		知識武装	問いに対する商品単価の向上があれば問題はない
248	サービス(対個人)	0～5名		育成プログラムの遅延が原因	先頭を行っているプロジェクトを平々に動かす	
249	サービス(対個人)	0～5名		常連様の減少、同業お付き合いの増加		
250	サービス(対個人)	0～5名	他店ではやっていない新しいイベントの企画、宣伝			

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
251	サービス(対個人)	0～5名	社員1名に現場を任せられるようになった		2月に1人親方から社員雇用となり、資金の確保が課題。キャッシュが少なすぎる。あとは新規受注を拡大したい	
252	サービス(対個人)	0～5名	新店舗出店		技術研修によるスキルアップと全体ミーティングによる情報共有	
253	サービス(対個人)	0～5名	販路拡大	諸事情により営業日減の影響大	2月に入会し、これから学びを得て、社業へ活かしたい	
254	サービス(対個人)	0～5名		昨年11月から商売始めたので、比較ができません。	各種ネットワーク野構築。	人材採用
255	サービス(対個人)	0～5名	スタッフが増えた事の売り上げ増加		福祉だけの分野ではなく、他の事業展開(福祉にまつわる)が出来るように早期に行なえるように展開していきたい。	少しでも毎年賃上げをしていく予定
256	サービス(対個人)	0～5名	新商品の開発、新しいサービスの開発		他と違う魅力溢れる新たなサービスや商品を開発しニュースを作り続ける	売り上げ、利益を上げるために販売単価を上げるための付加価値を高める努力をしなければ
257	サービス(対個人)	21～50名	新規事業が時流にのってきた		将来への投資の検討が必要	必要不可欠
258	サービス(対個人)	21～50名	展示会への出展による販路拡大、新商品開発		中間層の人材が不足しており、上層部の負担が一向に軽減されない。部署移動や部下を配属させるなどする必要がある	新卒採用では基本給23万円以上ないと、そもそも外政の母数確保に苦戦する
259	サービス(対個人)	21～50名		材料価格が上がり、昨年に比べて人件費も増加、顧客も勢いもない	他社との違いを明確にし縮小していく顧客層の中での数を確保していく。	いつまで上げ続けらればいいのか先が見えない。
260	サービス(対個人)	21～50名		中東情勢の影響による商材の入荷が滞っているため		賃上げ対応による商品価格転嫁を認めてもらえるようっと国が主体的に動いてもらいたい
261	サービス(対個人)	21～50名	自社営業による元受業務の増加		kintone導入によりDX化を推進、環境整備により無駄をそぎ落とし生産性向上を目指す。	人件費の高騰と工事単価が釣り合っていない。電気、ガス、水道と同様に通信も生活インフラにになっているが、業界は過当競争。
262	サービス(対個人)	21～50名	現工事にに対して追加受注などを積極的に行えたため。		間接的な資材不足、価格高騰による見積単価の上昇と施主の資金力との乖離の有無と理解。	経済全体として上昇傾向になるためには良いことだと思いますが、やはり課題はいただく金額の上昇。
263	サービス(対個人)	21～50名		イラン情勢の影響で商品が通常のサイクルで入手できていない		
264	サービス(対個人)	21～50名		公共工事の減少、総合評価対象工事の増加、受注機会の減少	価格転嫁はある程度できているものの、絶対的な官民ともに工事件数の減少が問題である。	非常に厳しい環境下での経営が続いている。
265	サービス(対個人)	21～50名	他店にはない特徴がある着物を2年前に開発(実用新案権も取得)。これがお客様のニーズに合い、昨今の気温上昇にも対応できる着物なので通常着物より高単価でも年々支持いただけている。			
266	サービス(対個人)	21～50名		資材高騰	消防設備点検を通じてお客様の安全安心をお届けするべく、しっかりと不備や不適合事項を抽出し、改修工事に繋げていく活動を地道に展開。	物価上昇が続くので、増えた利益は社員さんに還元する方向性です。
267	サービス(対個人)	21～50名	機会損失をなくす。社内の仕組みの再設計。		経営上の問題は、経営計画の見通しの甘さが収益の減少を招いた。2026年度はガバナンスの強化と事業モデルの再設計を行います。	障害福祉制度が賃上げに追いついていないので、原資も利益も積み上がらない。また今後制度ビジネスは先細りになる。現在開発中の新商品を形にしたい。
268	サービス(対個人)	21～50名	取捨選択 確実に受注と捨てると、量より質で。		執拗なまでの価格転換に取り組むと同時に強みを生かした新規受注先確保。問題は、仕組みづくり 社員の意識改革	同業他社間の給与ベースの情報収集は欠かさず行っている。実力と資金の差が開いてくることが懸念材料
269	サービス(対個人)	21～50名		積極的な賃上げ。スタッフの囲い込み	どこ費用を掛けるか、掛けないかのメリハリ	賃上げによって、優秀なスタッフの流出を阻止できる
270	サービス(対個人)	21～50名	新規大手取引先の案件が多く、今後も期待できる			
271	サービス(対個人)	21～50名	客先との信頼関係構築		管理職育成、管理職研修など	離職を防ぐ為、モチベーションをあげる為、求人対応の為、等で賃上げを続けているが利益が上がらない限り限界はある
272	サービス(対個人)	21～50名	営業。高付加価値商品の受注。			賃上げ・仕入れ費の高騰が続く中、単価を上げられる仕組みがないと続かない会社が多いと思う。国・行政からの指導等を強化してほしい。
273	サービス(対個人)	21～50名		学校の食堂を運営しており、生徒数が減少している。単価も上げにくい。	自社の強みを生かし、新規取引先を増やす	非常に厳しい
274	サービス(対個人)	21～50名	店舗拡大の要素が大きい。新店舗のオープンに必要な設備を自社で直接輸入しコストを抑えられていることがポイント			
275	サービス(対個人)	21～50名	去年開所した事業所がようやく軌道に乗ったこと		人件費節約のための方策を経営指針書に取りこみ、社内共有していく	福祉サービスへの報酬も同時に見直し、増加してほしい
276	サービス(対個人)	21～50名		人材確保のための人件費の増加は避けられない状況となっており利益を圧迫している	人材確保の手段及び付加価値の向上について模索している。	賃上げはできず得ない状況下で価格転嫁が出来ず財源の確保が課題となっている
277	サービス(対個人)	51名以上	値上げをして、なるべく無駄な支払いを抑えた。		強みに集中し、弱みをなるべくやめる。	生産性を高めるための政策支援をもっとして欲しい。
278	サービス(対個人)	51名以上		既納客への販売の減少(2年前の雷害による代替促進でかなり代替が進んだ影響が大きい)	メーカーからの仕入れたものを販売しているの、どうしても人は必要となりますので採用・教育により貴重な人材の定着を図っていく必要がある	基本的には地元採用がメインとなりますが、ある程度のコスト増はやむを得ないと考える
279	サービス(対個人)	51名以上	客単価UPと客数維持		仕入れ上昇、人件費上昇に伴い値上げで対応する為の付加価値を高めていきます。	国が賃上げを仕掛けている事に疑問を感じます！！大企業が良いが、中小企業の事を考えて欲しいと思う
280	サービス(対個人)	51名以上	・新規事業参入 ・既存事業の生産性up		組織内の世代交代のため、新たに社員教育を実施する	賃金テーブルの改善までには着手できていないが、なんとか定期昇給までは実施している
281	サービス(対個人)	51名以上	新検査(公的補助100%)の普及活動、美容キャンペーンの拡充。新規顧客獲得営業活動及びDM(知ってもらう活動)。婦人科診療範囲の拡大		限られたキャパシティの中で稼働率を95%以上へ上げる。売り上げの15%UP。	事業上必要な資格者の確保のコスト上昇し経営に負担となっている
282	サービス(対個人)	51名以上	営業に力を入れている		人事考課制度を見直している最中です	
283	サービス(対個人)	51名以上		施工上必要不可欠な、原材料不足による、仕入れ単価の増加及び原材料不足、施工不足による売上、利益の減少	海外展開を視野に入れて、人材等を整備している	
284	サービス(対個人)	51名以上	新規事業の売上増加		社員の給与水準を上げたので、社員の労働生産性の向上が必須	清掃業はパートが多く、最低賃金の上昇が利益に与える影響が非常に大きく危機感を感じている
285	サービス(対個人)	51名以上		少子化 保育の制度変更	常に先を読み、変化に備える！	
286	サービス(対個人)	51名以上	営業、マーケティングの強化。サービスの開発による市場拡大。		基幹システムの刷新。AIの実務への組み込み。人事制度の刷新。	毎年ベースアップはあるため、生産性のアップを方針として計画に刷り込んでいます。概ね社員の理解を得て、成長が続けられている。
287	サービス(対個人)	6～20名		大型案件の縮小	好調年度と低調年度が交互におとずれる	大企業の格差が広がりが過ぎている

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
288	サービス(対個人)	6～20名		原油価格急騰による仕入価格の値上がりに加えて顧客の需要減及び軽油税の軽減による売上高の減少	営業活動の強化 顧客の増加	賃上げ及び経費上昇に対する十分な価格転嫁が出来ておらず困っています
289	サービス(対個人)	6～20名	得意先のセグメント。大規模会社への参入。		AI対応	給与の格差で従業員のモチベーションを上げている。採用はしたいがあまりいい人材が見当たらない。
290	サービス(対個人)	6～20名	廃業した同業の顧客引き継ぎ			
291	サービス(対個人)	6～20名		急激な売値、仕入れ単価の下落		毎年、採用経費が上がっている。でも採用は上手いかわない事が多い。
292	サービス(対個人)	6～20名	価格改定が大きく響いています。		ものづく業界のなかで小さく生きていく為出来るだけ多くの顧客を持っておきたい	
293	サービス(対個人)	6～20名	補助金を活用したシステム開発を受注。既存ソフト商品のバージョンアップ上市。		人材不足、募集しても採用に至らない。(応募が少ない)	
294	サービス(対個人)	6～20名	直販比率向上を目指し、ecで販路を広げている。店舗事業もはじめた。			無理矢理な賃上げは税金が増えるだけで、国民の暮らしは良くならない
295	サービス(対個人)	6～20名	スピード対応		事業承継が課題 AIの活用をもっと深めて生産性を高める	賃上げしなければ人が採れない。しかし、賃上げだけでは会社が続かない。
296	サービス(対個人)	6～20名		調剤報酬の改定による減収		
297	サービス(対個人)	6～20名		材料費・光熱費など全てが高騰で利益が減少	経費削減	厳しい状況が続いてる
298	サービス(対個人)	6～20名	値上げと無駄な材料在庫は持たない様にしています			理解はしているが、BtoB製造業(工場勤務)でこれ以上の賃金上昇は影響が大きい。求職者も会社の魅力より賃金を見て応募してきている状況が続いている気がする。
299	サービス(対個人)	6～20名	ニフ高駅近隣での来店の遅滞3店舗を停めたことでスタッフやお客様を回し合える事でコストを削減しながら売り上げの増加を見込める			
300	サービス(対個人)	6～20名	ナフサ不足による同業他社の出荷制限による恩恵			
301	サービス(対個人)	6～20名		販売箇所の減少	新規顧客の獲得	ある程度の賃上げは必要不可欠であるが、中小企業が大手企業のように同じように賃上げが出来ないのが実情である。大手企業に人材が流れていくことで、より中小企業の存続が危ぶまれる
302	サービス(対個人)	6～20名		マンション戸数着工数の減少		賃上げに対しての売上単価を上乗せしにくい。材料費の上昇分は上乗せできるが。
303	サービス(対個人)	6～20名	採用を増やして、人件費を上げた事によってモチベーションアップに繋がりました。			
304	サービス(対個人)	6～20名	販売価格へのコスト転嫁が完了した。メイン顧客からの受注量が増加した。		受注拡大はしているが、社内で処理しきれない様になっている。今は残業で対応しているが、新規設備導入と協力企業確保をこれからやる予定	元々無理して正社員の初任給を高めに設定していたが、アドバンテージが無くなり今後の採用がかなり厳しくなりそう。
305	サービス(対個人)	6～20名	顧問先に関わる専門家や取引先からの紹介受注の拡大			人材育成に時間を要する業種であり、採用しても即戦力化が難しいため、賃上げへの対応と人材育成の両立に苦慮しています。今後も人材確保と育成は重要な課題であり、採用環境の厳しさも踏まえながら、定着率の向上や業務効率化に取り組んでいく必要があると考えています
306	サービス(対個人)	6～20名	2026年から新事業展開を開始		キャッシュフロー改善 新事業の営業・広報 新規顧客の拡大	受注額が、ある仕事など25年間、変わらない。要求してもだめでした。ほかに、対応するしかない
307	サービス(対個人)	6～20名		中東情勢悪化による資材不足、住宅の販売価格高騰による得意先の受注低下	取引先の値下げ要請と同業者相互の価格競争が重なり、特に大手が売り上げ確保のため値下げ要請に応じるケースが目立ちます	得意先への価格転嫁が進まず、そろそろ限界、下請け法のアンケートが国より来ますが全然効果なし
308	サービス(対個人)	6～20名	良い人材が増加		新規顧客確保において、教育の強化を個別ミーティングでしっかり個々にあったやり方を一緒に探っていく結果に繋がっていくように育てていきます。	飲食業においての、最低賃金1500円はかなり厳しい金額である中我々の業種はその金額を前年から出していたのだが、横並びになると優位性が損なわれ今後の人材確保に不安有り
309	サービス(対個人)	6～20名	原材料等の価格上昇に伴い、売上単価が上昇。生産性の向上も回り、仕入れ価格も上昇したことで競合各社の資金繰りが悪化したことも自社の利益増につながった。		若手社員が多く人材育成に注力し成長を促すことで、自社の成長の繋げる。	5年後までの年平均7%の賃上げを試算し、どの程度利益を増大させる必要があるかを想定している。
310	サービス(対個人)	6～20名		コストアップ、人件費の増加	人材確保と人材教員、	最低賃金上がり、毎月賃金の見直しなど必要な事
311	サービス(対個人)	6～20名	企業の宴会は増加しているが一般層のお客様は停滞。一般利用での外食での相場感が変わること			
312	サービス(対個人)	6～20名		公共工事の発注減少		
313	サービス(対個人)	6～20名		市場環境の変化	ブランド化を加速させるために物づくりを加速させる	業績低迷により賃上げする余力がない
314	サービス(対個人)	6～20名		新事業に伴う赤字の肥大化、人材流出による営業不足		採用には至っていない。募集すら来ていない。人材確保のため、福利厚生等の待遇を見直している最中
315	サービス(対個人)	6～20名	新規開拓、価格交渉			
316	サービス(対個人)	6～20名		価格転嫁ができていない。		
317	サービス(対個人)	6～20名	公共工事増加			
318	サービス(対個人)	6～20名	既存客へのサポートを充実したことで既存受注が増えた。			
319	サービス(対個人)	6～20名	新しく新車中古車販売をはじめ		新しく新車中古車販売するにあたって情報収集	
320	サービス(対個人)	6～20名	人が増えて反響に対応できる人が増えたから		人材確保のために費用をかけた、研修をしている	
321	サービス(対個人)	6～20名		売り上げの割合は高いものの利益率が低く価格交渉が難しい取引先との取引を縮小するため。原材料の高騰の幅が見通しが立たない。	再来年の単価を見据えた中で価格交渉をする。付加価値を今年一度考え新規顧客にアプローチし価格決定権を持てるようにしながら売り上げを上げていく。	価格転嫁が追い付いていない。
322	サービス(対個人)	6～20名		公共工事のウエイトが大きく、近年は発注量が少なく、受注が難しい		公共工事の依存度が高いため、受注の見通しが立たない
323	サービス(対個人)	6～20名		受注件数の低下		従業員の平均年齢が高くなっているの、新しく若い人材を入れたいが、従業員を増やすほどの余裕がない
324	サービス(対個人)	6～20名	外部的要因に関する要因が大きい		大きく経営改善を図りたい	基本給の増加が独り歩きして、実際の報酬に乖離がある。
325	サービス(対個人)	6～20名		新規出店により、人件費の増加を売り上げでカバーできていない。	売り上げの確保が最優先、経費をかけて販売促進をかけていく。	
326	サービス(対個人)	6～20名	昨年新規事業(訪問看護)立ち上げ今期好転			
327	サービス(対個人)	6～20名	主に寺社仏閣市場での新商品の販売拡大		組織化に伴う社員教育等の実施。ベテラン社員の再雇用による新入社員の採用。人件費が増大による価格転嫁。	

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
328	サービス(対個人)	6～20名		業界全体として売上単価の減少の傾向であり、それらにプラスして雇用維持のため昇給による人件費の増加、仕入額の増加による販管費の予想以上の増加したことや、借入金の金利も上昇した事により経常利益も減少した。	財務体質の改善・強化として新規複数金融機関と交渉中であり、会社組織や全体的な意識改革を継続的に取り組み、普通の会社へ進化します。	賃上げを継続的に実施し人材確保に努め、新規採用も実施したいがそれらの原資をどう確保するのが課題である。
329	サービス(対個人)	6～20名	原価が上がりすぎてのでなんとか追いつくために努力してます		原価の高騰に伴う世間のいきが追いつくのを待つばかり	上がるべき
330	サービス(対個人)	6～20名	稼働率が上がったのと、日帰りのお客様が増えた		物価高 人件費高騰	外国人の積極採用を意識
331	サービス(対個人)	6～20名	利用者の一般就労の増加や行政側の計算式のスコアのアップによりサービス費が増加した。			障がい者の利用者の賃金の上がり方が急激すぎて対応が非常に厳しい
332	サービス(対個人)	6～20名	訪問看護事業で、利用者の増加		訪問看護利用の増大に伴い、専門職の増員が必須です。また、教育計画も策定し、研修を取り入れていきます。新たな試みとして、就活イベントも開催予定で、ネットワーク構築にも力を入れていく予定です。	専門職(看護師、理学療法士など)で、もともと高賃金でない人と人材確保が難しかったため、あまり影響はないです
333	サービス(対個人)	6～20名		行政の対応力低下	学童保育等福祉関連の補助金の締め付けがきついで、外国人雇用支援など需要の大きい事業で現在の既存サービスを上回るサービスの開発と受注に動く	
334	サービス(対個人)	6～20名	新設校ができたので、客数が増加した。		大学との連携をし、人材確保するルートが滞っている。今後、大学との連携を強化して、学生のアルバイトを増やしていく。	世の中の動きが賃上げに動いているのだから、賃上げしなければならない。
335	サービス(対個人)	6～20名		コストアップ分の販売価格転嫁の遅れ、部品・オイルが無いことによる販売機会の逸失		
336	サービス(対個人)	6～20名	新規事業の開始		営業部門の立ち上げにより新規顧客の獲得に注力する。公との連携を強化すると共に商店街や個人とのつながりを増やし販路を拡大する。	賃金に関する課題はあまり感じていない。
337	サービス(対個人)	6～20名	リユース会のマナタイズ		社員教育 新規事業の確立	
338	サービス(対個人)	6～20名	特殊な車両を仕入れて販売に力を入れた。			
339	サービス(対個人)	6～20名	支出の見直し。経費枠の明確化。人員増加による売り上げアップ。業務効率の見直しを行い、売り上げ増加。		業界全体として人材不足が問題となっている。様々な働き方ができるよう働きやすい環境を作る。	積極的な採用活動が重要。SNSの発信等も行いながら、採用費の削減も行いつつ、入社前に会社の想いを理解してミスマッチの少ない採用を目指している。
340	サービス(対個人)	6～20名	広告や宣伝による認知力の強化とお客様の得を考えて運営している(マーケティング)		経営上の力点と対応策については、個人事業主なので、税金や固定費、資産形成の引き落とし金額を取り分けた状態で利益が残るように運営しています	
341	サービス(対企業)	0～5名	いかに公共工事が獲れるか、にかかっている		中東問題に尽きる。資機材の不足はもちろん見えないが、景況感に押されて民需が停滞することが一番怖い	本来、賃上げなどというものは国が旗を振ってやるべきものではない。体力に応じた各企業がするべきで、出来ないところは自然に淘汰されていく。
342	サービス(対企業)	0～5名	固定費が低い人材育成サービス事業への受注が入ったから			中小企業の経営を意図的に圧迫しているのでは…と悩みたくなる
343	サービス(対企業)	0～5名		アプリやAIにより案件、売上減少	新規事業を行いながら、資金調達を行い業績回復をさせる	賃上げは毎年行ってきたが、業績的に難しい
344	サービス(対企業)	0～5名	的確な思考、決断、行動。絶対に負けない意思。		イベント出店の強化。ネットショップの再構築。レストラン業のクオリティアップ。	
345	サービス(対企業)	0～5名	事業領域の横展開による売上・利益の増加		早急に事業の横展開を進める。私が営業活動に尽力できるように人材育成を進め、新商品開発、集客を迅速に進め売上、利益の増加を狙う。	
346	サービス(対企業)	0～5名		昨年度の商品不足による価格上昇から一転、市場在庫過多により著しい価格下落	価格(相場)・安売変動があることは今に始まったことではないのでいかに先を見据えて次の手を打つ又は静観する判断が今後も問われるのでは。ケースによっては取捨選択する勇気も大事、捨てるもまた取ることもあるので(その逆もしかり)	
347	サービス(対企業)	0～5名	従業員増員・hP作成		労働環境の改善と組織化に向けての仕組化とIT化	自然なことだと思う
348	サービス(対企業)	0～5名	単価の見直し		土業を追加すべきか検討中	現状やむなし
349	サービス(対企業)	0～5名		新規案件が取れていない	新製品の開発による新規受注の確保	まず自分達の報酬も満足に取れない中で採用、賃上げは困難。
350	サービス(対企業)	0～5名		原材料の価格のより幅が通常のより幅の比ではないくらい上がったことで、大幅な価格転嫁に踏み切れず自社の利益幅を抑えた値上げになった為		
351	サービス(対企業)	0～5名	世の中が高騰していき、事業をするにあたって資格などの受講料なども上がり、その影響で上げました。(セッション単価をあげました。)		外部環境に左右されないように対策をしているが受けてくださるお客様の中で建築業・製造業の方々が多いので休金依頼などの依頼が少しコロナと比べると増えてきそうな気がします。どこかでオンラインなどの切り替えなどしないといけないと考えています。	
352	サービス(対企業)	0～5名		売上は大きな受注がとれていない。経常利益は固定費と人件費の増加、材料の高騰、設備投資	経営上の問題 技術者の確保ができないため社長自身の負担が大きすぎる。新しいことにチャレンジする時間と大きな受注も積極的に取りに行けない。 経営上の力点と対応策 銀行融資は好条件で受けれる。キャッシュフローもそこまで悪くないのでこの経済状況の悪い中耐えられる見込み。	組織として利益と能力の高い会社にするために、共に進んでくれる人材をなんとかでも確保する。 そのためには、人件費を上げたり、設備投資する必要がある。 会社の目的、目標を見失わず軸のある強い会社へと成長していかなければならない！
353	サービス(対企業)	0～5名		得意先の業況悪化に伴い、受注状況が悪化した為。	財務体質の強化を行うため、付加価値の良い仕事を受注促進する。	付加価値の増加を全社員が意識して実地できるかが課題。
354	サービス(対企業)	0～5名	新規事業としてコンサルティングサービスをはじめたこと		マーケットが縮む中、低単価の事業自体で件数を確保しないと行き詰まるビジネスモデル自体を見直さないといけない。	今は人員を増やさずにAIを使って利益最大化を目指すので、今のスタッフの出来ることを増やし、賃上げをしていく事が大切だと考えています
355	サービス(対企業)	0～5名	エンドユーザーへのサービスだけではなく、企業提案の案件を増やした		企業提案を増やし、環境、流域ネットワーク方面のニッチな産業に進出する	税金は増える、原価は上がる。給料は上がらない。という社会構造では、価格に転嫁することができない。国の政策の問題は大きいと思うが、文句を言っているも仕方がないため、従業員も含めて、何ができるのかを考えて行動するのみ。
356	サービス(対企業)	0～5名	施設のプロデュースから関わる事で設計業務の受注がふえた。		社会変革に取り組むことで業績を上げます	賃金に見合う業務をしてくれると支払いがいりませんが

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
357	サービス(対企業)	0～5名		社員・職人の仕事の確保をするのに単価の安い物件の請け負いが多くなった BtoCの仕事の減少	仕事をつなげる事専念してしまい自社の宣伝が出来ていない	社員一人で現場に行かせるのに5年くらいかかるのでその期間が長い
358	サービス(対企業)	0～5名	不動産売買なので時期によりバラつきがあるため			採用時の初任給の設定が高くなってきているのでつらいところ。
359	サービス(対企業)	0～5名	スタッフが足りなくて、私が授業に入っているので人件費が減った。			昔は塾講師は時給が良い印象で人材を確保しやすかったが、最低賃金が上がるとそれ以上にコマ給を上げないといけないので影響が大きい。
360	サービス(対企業)	0～5名		スクラップ業界の相場としては上がっているが、発生が減少しているため売り上げはなんとか横ばいでいければいいと思うが利益は減少となってしまう。	人材確保のため求人を出し、従業員の知り合い等にも声をかけてもらっている。	賃上げをなるべくおこなっているが能力と賃金が見合っていないケースもあるので慎重に今後には行っていきたい。
361	サービス(対企業)	0～5名	新しい提携先をみつけたこと		新サービスとしてターゲットを少しずらした新しい講座を構築中	
362	サービス(対企業)	0～5名	セールス強化		自社サービスの認知度拡大。セールス強化	
363	サービス(対企業)	0～5名	研修事業立ち上げ		付加価値の増大：クワイアフトの大手不況に対応する、学生を活用したインターンシッププログラム見直し・伴走支援・採用支援	
364	サービス(対企業)	0～5名	同業の廃業による引き継ぎ		人材育成。業務の仕組み化。	価格転嫁が必要。そのために付加価値を増大させる必要があるが、何を付加価値とするかが見えていない。 最低賃金アップの圧力で昇給していくのはよろしくないと考えるので、それ以上の支払いができる経営体制が必要。
365	サービス(対企業)	0～5名	サービス内容の充実			現在は一人で事業を運営しており、安定的な経営基盤を維持することを最優先としています。現状を維持できていること自体が順調な経営の証であり、今後も持続可能な事業運営を基本に、必要に応じて人材確保や働く環境の整備について検討していきたいと考えています。
366	サービス(対企業)	0～5名	取引年数が長い顧客様であっても、受注件数が減少しているお客様への対応を減らしたリソースを弊社のサービスを必要とされているお客様に配分した。		自社の強みや、持っているサービス内容を世の中に伝えられていない。今後webマーケティングなどの展開によって、弊社のサービスを必要としている技術者の方々に届けて行きたい。	
367	サービス(対企業)	0～5名	規模感がこれまでより大きいお仕事をいただけている。 また、顧客のアフターフォローに注力し始めて、WEB広告の案件提案などにより新しい仕事をいただけている。		小さい会社なので、お金の管理から雑務・デザイン業まで担当するため、デザイン業がはかどらない場合が多い。 社員は1名いて、デザイン業は社員にほぼ任せているが、案件が多い時は経営に力を入れる余裕がない。 今の事務所は12畳ほどで、2人が限界ぐらいの大きさなので、今補助金を活用して事業所を建てる計画をしている。 その機会に、これまで顧客のためにデザインを行ってきたが、プライベートブランドを創って自社商品を販売していきたい。 事務所は一階が店舗、二階が撮影スタジオ・事務所にして、下の店舗でパート・アルバイトも雇っていきたい。	物価も上がっているから賃上げはしていないといけないと思う。 弊社を選んでいただくためには、他社との差別化をし続ける必要がある。 採用に関しては、デザイン業は人気職でもあるため、そこまで困ったことはないが、今後人を増やしていくにあたって、人材・教育などいろいろ考えていく必要がある。
368	サービス(対企業)	0～5名	2025年度に蒔いた種が芽を出した。 DXMG研修に加えてAI研修を新規開発した。 DXMG研修ではMGインストに支払うフィーが高額だったがAI研修では自らが講師を務めるため外部講師への支払が激減する。 DXMG研修からAI研修に軸足を移しつつありため利益率が向上した。 AIコンサルティング、AI研修など引き合いも徐々に増えてきている。		DXMG研修からAI研修に軸足を移しつつあることで利益率が向上しているが自らが講師を務めることで講師フィーの支払は不要になる。 自らの知識や経験に頼ったビジネスモデルなので早急に外部講師に依頼できる研修を開発することが早急に必要である。 また研修は弊社の主軸事業としたいAI/DXコンサルティングのフックとなるものなので研修からコンサルティングへのストーリー作りが弱い改善が必要 見込み客の発掘のため「AI活用事例発表会」を開催している、この発表会を通してAI活用に向き合い取り組む企業と繋がりが研修やコンサルティングに繋げたい。	
369	サービス(対企業)	0～5名		仕事自体が回っておらず、営業も出来ない状態。	一緒に営業してくれるネットワーク	
370	サービス(対企業)	0～5名		季節的変動		毎年賃上げを実施できるように利益を確保している
371	サービス(対企業)	0～5名	新商品開発と既存商品の改善		開店して2年目の為まだまだ現場仕事も対応しないといけない状況 スタッフの人材育成や技術面の向上に力を入れる	販売価格を上げても賃上げや仕入れ価格の上昇により利益はほぼ横ばいに近い状況。 作業効率を上げて仕事を早くこなすことが課題
372	サービス(対企業)	0～5名	事業内容の幅を広げたことによる単価上昇		リソースが足りないため人員増加	生産性を上げて、その分お支払いもしっかりしたいと考えている
373	サービス(対企業)	0～5名		新規得意先獲得が不調。	得意先減少に対しての新規顧客獲得方法の確立。	
374	サービス(対企業)	0～5名		機器入替サイクルの谷の年にあたる	外部環境に影響を大きく受ける立場であるが、変化を前提として事業を設計し、自社の強みを発揮できる領域を見極めることが重要だと考えている	物価高の影響もあり時代の流れと受け止めている
375	サービス(対企業)	0～5名	コンサルティング業界なので、コンサルタントを増やしました		同友会以外のネットワークにも顔を出そうと思っています	当たり前のことかなと思っています
376	サービス(対企業)	0～5名	クライアント数の増加		新規顧客の獲得と人材獲得を両観ですずめていきたい	
377	サービス(対企業)	0～5名	定期的な仕事の増加、複合的な仕事の増加		新規事業の展開について、計画準備を進めています。	賃上げは定期的に行なっています。部門別の経常利益と連動した賃上げで従業員に開示しながらやっておりますが分析がアナログなため、もう少しシステムチックに取り組みをしたいと考えています。また採用関連についてはパート従業員の採用を予定しております。社員は現在のところ増やす予定はありません。
378	サービス(対企業)	0～5名	既存顧客の深耕、新規顧客の開拓、新規事業開発		ビジネスモデルの再構築 定期的な検証・見直し、新サービスの開発	人材雇用の予定がない
379	サービス(対企業)	0～5名	2024年末より展開している新規事業が軌道に乗り、顧客獲得が促進された。			
380	サービス(対企業)	0～5名	営業活動の継続			

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
381	サービス(対企業)	0～5名		外部委託による経費の増加によるもの。	収支の可視化と未来予測に基づいた経営、事業計画の策定をしていきたい。そのためには収支の把握が急務	
382	サービス(対企業)	0～5名	開発していた新サービスを市場投入できる見通し		従来のシステム開発における人材ビジネスはAIの台頭や同業者の増加によりかなり厳しい事業環境となっている。 弊社としては価格競争になってしまっている人材ビジネスから撤退し、自社のオリジナルのクラウドサービスを展開しSaaS事業者としての位置付けに変わろうとしています。	賞与支給や賃上げについては当社としても早く実施はしたいものの、原資確保のために苦戦している状況である。
383	サービス(対企業)	0～5名	社員増大による仕入の強化		社員増大させ、売上UPさせ、仕入物件と融資枠を拡大させる	インセンティブ重視のため、最低賃金が上がると基本給が上がるためインセンティブの%を下げるを得ない
384	サービス(対企業)	0～5名		物価高に伴う売価の減少、人件費アップ	全体的なレベルアップ、底上げをはかる	
385	サービス(対企業)	0～5名	新規顧客の開拓と新サービス開発に注力し、受注を伸ばしている。生産性向上の取り組みも進めている。		新規顧客の獲得と既存顧客への付加価値提供の両輪を回しつつ、エンジニアの採用と育成を継続的に進めることで、サービスの質と量の両面を強化していきます。	人材確保の観点から賃上げは継続が必要だと考えていますが、原資確保のため生産性向上と適切な価格転嫁が課題です。
386	サービス(対企業)	0～5名	高付加価値新サービスの普及と受注。あとPR活動強化により、新規獲得に注力。			価格転嫁をしつかりできる法改正を望む。
387	サービス(対企業)	0～5名	労働集約産業のため、人員の増加(雇用)と教育(単価向上)に力を入れている		システム導入支援という無形サービスで、弊社にできることの言語化と、旧態の導入手法の見直し	入社・転職のハードルが上がり、失敗がしにくい状態が一番の問題と考えている
388	サービス(対企業)	0～5名	新商品の販売とそれに基づく既存客からの追加発注			
389	サービス(対企業)	0～5名	低価格帯の材料高騰 高価格帯の保険導入拡充		マルチ人材の育成と 取引先との信頼構築	
390	サービス(対企業)	21～50名	新規顧客の獲得		包装資材の価格高騰及び品薄	毎年コスト上昇による値上げにも限界がある。
391	サービス(対企業)	21～50名	学生の増加		賃上げの問題、保険料の増加	
392	サービス(対企業)	21～50名		営業、製品開発不足	新規顧客、新製品の開発不足	報酬が労力に見合っているか疑問
393	サービス(対企業)	21～50名	売上アップ			原資の確保
394	サービス(対企業)	21～50名	新規顧客の獲得 価格を抑え、価格帯ごとのプランをつくり失注を削減した			能力とは関係なく賃金が上がっている状況への対応
395	サービス(対企業)	21～50名		基本的に既存顧客のつらさに安定してAランクにいる得意先が軒並み景況悪化をうけているものである。中東地域プラント向けが特に不透明で戦争終結次第逆逆に短納期での新製及び修復案件が出る見込み	中小企業は営業力で決まる。	最低賃金1500円は9割方は達成しているので、残り1割早急に底上げについてまた賃金台帳を改めたい。
396	サービス(対企業)	21～50名		昨年は大型物件を取ることが出来たが、工期が決算内の1年間で、翌年分の仕掛工事が取れなかったことが要因	中途採用を強化する。	人がいなくて倒産するか、賃金上げて赤字になって倒産するか。どうせなら後者の方が良い
397	サービス(対企業)	21～50名		市場の冷え込み それに伴う競争の激化など	新たな市場の確保に伴う 利益の向上を目指す	社員のモチベーションのキープ ただ 中東情勢の不安要素から 修正せざるおえない状況になってきている
398	サービス(対企業)	21～50名	生産性の向上と価格転嫁			
399	サービス(対企業)	21～50名	労働集約型のため、人員数増による影響です。		経営者の学びが足りない。	専門人材の確保
400	サービス(対企業)	21～50名	労働集約型における新職員採用		顧客当たりのLTV最大化を目的に新規事業部門を設立。また、ICT関連での助成金や加算売上確保のためのDX化を促進中	最低賃金に対してはクリア可能な状況。業界上採用が継続して行えるかどうかにおいて、業界での売り上げ原資を国が大きく予算変更してくれないと困る
401	サービス(対企業)	21～50名		海外においては、インフレとも言える人件費の高騰。 国内事情においても、購買層の両極化があり、中間層の売り上げが減少している。 また原材料、資材費の高騰		
402	サービス(対企業)	21～50名	営業強化・SNSを起点に採用も強化できているため			
403	サービス(対企業)	21～50名	新規開設		人材育成	保険報酬の底上げがほしい
404	サービス(対企業)	21～50名	拡大と利用者の需要が増えている		急な人材不足、採用が難しい。	国の報酬単価があがらない事業もあり。このままだと事業縮小はかんがえなければならぬ
405	サービス(対企業)	21～50名	顧客数の増加			
406	サービス(対企業)	21～50名	業務改善、販路開拓		従業員を増やして仕組み化。BtoC事業を取り入れることによる従業員の技術教育	
407	サービス(対企業)	21～50名	特別に力を入れている作業環境測定の業務が増加しているほか、外部委託で請っていたダイオキシンの作業を自製化したことによるコストダウン及び受注の増加が利益を大きく伸ばしている。		人員の確保を優先して進めている中、その情報システムを購入したが、あまり好転していない。人材確保と社員教育を優先しつつ、業務確保を考えている。	賃上げは、致し方なし。利益を還元する状況であるため、できる限り賃上げを行うものの、今後の見通しが不十分なため、少し不安を残している。
408	サービス(対企業)	21～50名	紹介に繋がるよう付加価値提供の強化		付加価値を高めるための従業員の意識改革	物価上昇に対応できる程度には賃上げができるようにしたい。
409	サービス(対企業)	21～50名	DX化			
410	サービス(対企業)	51名以上	価格転嫁、値上げ		経営指針書で決めたことを愚直にやっています	客先に価格転嫁できるかが課題
411	サービス(対企業)	51名以上	値上げをしてきた結果です。			疲れた。。。いつまで続くのか？
412	サービス(対企業)	51名以上	商業印刷から製品製造へのシフト。カードゲーム製造工場への変革計画が軌道に乗った為。		現在開拓している海外マーケットをさらに有効に使うために、新しいコンテンツを準備し、海外ネットワークをさらに強化したい。	
413	サービス(対企業)	51名以上		Windows10サポート終了に伴うPC買替需要の反動減		
414	サービス(対企業)	51名以上	数量と単価両面の上昇、倒産廃業撤退による残存者利益		経営計画、数値計画を組織と仕組みで実行していく	国が定めることなので致し方ないが、その他コストの上昇や逃げ場のないインフレ問題も含めてのコスト上昇なので、もう少し賃上げの速度を緩やかに調整してもらいたい
415	サービス(対企業)	51名以上	高単価業務の受注		教育体制	
416	サービス(対企業)	51名以上	泥臭い地道な営業			昇給が適正か気になる
417	サービス(対企業)	51名以上		去年は万博による観光動線の変化がありましたが 今期は台湾有事や中東情勢など国際情勢の影響により、インバウンド需要、ハラル圏のお客様の来店が減少しました。		これまでは大卒採用も含めて幅広い採用活動を進めてまいりました。 今後は現場での早期活躍や長期的な人材育成を見据えて高卒・専門卒採用をより強化します。 学校を訪問して関係づくり、インターンシップなどを通じて、若い世代との接点を増やして人材確保を進めています。
418	サービス(対企業)	51名以上	価格改定の成功		人件費以外の経費削減と価格改定を行うことで粗利は改善し経常にも反映した。今後は社員教育に力を入れ付加価値の増大を価格改定に反映させていきたい。	コスト増加を価格に転嫁しきれない状況で人件費まで上昇すると事業継続困難に陥る可能性がある
419	サービス(対企業)	6～20名		最低賃金が上がりが、それに比例して講師料アップにしているが、クライアントからのアップはない。	新規顧客の確保が難しい。既存顧客への営業を強化している。	最低賃金に比例して講師料、アルバイト料を上げているが販売価格を上昇できないのが現実である。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
420	サービス(対企業)	6～20名		主要取引先との、協議により、取引品目の削減を取り決めた。当社側の理由は、時間外労働の削減	時間外労働の削減による、影響を、どうして小さくするための、生産性UPの検討と、場合によっては事業承継を検討	人材確保のために仕方ないが、度を超えてくると、機械、AI活用に拍車がかかり、人件費は下がらなくても、職を失い人がでるかもしれない。
421	サービス(対企業)	6～20名	新商品開発・新規顧客開拓・海外進出			
422	サービス(対企業)	6～20名	新規対象を絞って営業展開		人材育成	
423	サービス(対企業)	6～20名	主要顧客の売上増による			
424	サービス(対企業)	6～20名		紙の需要が減っていることで売上数、客数が減少。中東情勢の影響で仕入れ・外注費の高騰。		
425	サービス(対企業)	6～20名		物資不足による受注減少、価格高騰による利益減少	人材育成が困難	少数精鋭による規模縮小も考慮する
426	サービス(対企業)	6～20名	生産性向上、販売量増加		生成AIの導入、生産性向上。人材確保	
427	サービス(対企業)	6～20名	蛍光灯販売中止に伴うLEDへの更新工事の増加			
428	サービス(対企業)	6～20名	取引先拡大			
429	サービス(対企業)	6～20名	販路拡大	ナフサ不足による商品のコスト増加	社員教育	賃金に見合うスキルをつけてもらう
430	サービス(対企業)	6～20名	適正価格の定時(現状作業工数分析による)			
431	サービス(対企業)	6～20名	価格転嫁が順調、取引先増加		価格転嫁だけでなく付加価値を感じられるサービスの提供	物価高騰に伴い社員の生活を安定させるための戦略が必要
432	サービス(対企業)	6～20名		資材高騰等のVUP	AIリテラシーを高め、人間がすべきことを絞る	政策の方針が大企業中心になっており、中小企業の実態把握ができていないように感じる
433	サービス(対企業)	6～20名		燃料である軽油や品不足によるオイル価格の高騰・人件費・修繕費(部品代)が高騰している	社員が辞めて売り上げが減少しているのて固定経費の削減を進めている。社員の募集をしているが応募がないので困っている	募集をかけているがなかなか応募がない
434	サービス(対企業)	6～20名		事業を縮小した		最低賃金が上がるのでパートさんは自然と賃金が上がっていているが、社員はそのアップ率に届いていない。
435	サービス(対企業)	6～20名	経費を全面的に見直し、不要なものを削りました			
436	サービス(対企業)	6～20名	正社員の仕事をパートに振ったおかげで利益率が増加した			報酬が上がらない限り継続は難しい
437	サービス(対企業)	6～20名		従業員の離職、秩序の乱れ、キャバの減少	人材育成に注力	新たなビジネスモデルの構築をする。
438	サービス(対企業)	6～20名		中東情勢の影響で材料入らないのと材料費高騰	国の問題で仕事が入れど材料がない。	
439	サービス(対企業)	6～20名	原材料・為替の高騰で価格アップができた			商品の値上げができて購入して利益出れば特に問題はないと思う。利益ができればですが
440	サービス(対企業)	6～20名	会員数が増えたこと、また、契約率の改善による利益の増加。		成約率や毎月のリピート率改善によって、問題を乗り越えたいと思っています。	サービスの単価を上げる。もしくは、サービスの単価がそもそも高い業界で、かつ自分ができる業界(参入できる業界)に横展開する。
441	サービス(対企業)	6～20名	ツアー客の増加、価格改定		理念の浸透による組織強化	採用方法と従業員教育
442	サービス(対企業)	6～20名	Aランクの顧客ヘリソースを振り切った。取り扱い商品を増やした。メーカーとの直接取引の増加。		新規事業を始めることで	
443	サービス(対企業)	6～20名	シーズンに合わせた商品展開・在庫の保有			
444	サービス(対企業)	6～20名		入居率が上昇し、空室が少なくなった。空室が減ると、新規での契約数が少なくなっていること。長期間空いていた物件に契約入居が増えたが、契約が進むように、自社の売上を減らして、キックバック料を多くしていたことから、売上が減少した。		
445	サービス(対企業)	6～20名		人件費が上昇している事に加え、燃料価格が高止まりしているため利益が減少している。	わが社でしか対応できない分野を強化し、経費の削減・人材確保に力を入れた。社員教育を継続する！	赤字経営の時に給料を引き下げた分、黒字化出来た際には利益還元をする方針ですので、少額でも賃上げに振る状況は続けたい
446	サービス(対企業)	6～20名		相場による販売のため、相場が落ちると販売単価は大きく下がる	販売力強化	営業力強化が喫緊の課題で、既定路線の販売から、新規の販売先の拡大、リピート率を高める動きが必要です
447	サービス(対企業)	6～20名	売上が減少したためビジネスモデルを見直した		強みを生かしたビジネスモデルをITにより体系化に努めている	賃上げ賛成。円安の影響があるとはいえ、先進国の水準にまで徐々に追いつかないと日本の埋没はさらに加速する
448	サービス(対企業)	6～20名		入札の関係で元請会社の物件が解約になったため。		
449	サービス(対企業)	6～20名	先生、病院からの紹介がある。		新規事業を立ち上げ、起動に乗せる	給与の良いところへ転職しがちですが、給与の部分では、ない魅力を持てる事業所にしたい。
450	サービス(対企業)	6～20名		医療・福祉のため国の法改正により減少		物価の高騰に伴い最低賃金アップは急務だが、医療・福祉の金額はサービスに対して算定が追いついていない
451	サービス(対企業)	6～20名	顧客とのタッチポイントを増やした		属人的な営業をしているので、仕組化し、さらに新規受注を増やしていきたい	現在、採用に力はいれていないので、なし
452	サービス(対企業)	6～20名	数を意識した営業力強化、既存製品の価格転嫁			
453	サービス(対企業)	6～20名	・新規顧客の獲得 ・従来顧客の新規事業に対して、主要業者の立ち位置を確保 ・新人の育成により、上記の業務過多に対応できる体制に転換		経験者の中途採用を進めていたが、人材獲得が難しい。このためターゲットを未経験者にも広げ、人材獲得を行う。未経験者を戦略とするための教育を充実していく必要がある。	賃上げ ・主要事業が技術派遣である。派遣先企業でも賃上げの煽りを受け、派遣社員の賃金が上がっている傾向である。弊社では賃金増加比率と給与増加比率を合わせているため、賃上げが可能である。 採用 昨年3名の中途入社を獲得、本年は0名である。応募者は増加しているが、ターゲット層に入っていないため見送りが続いている。
454	サービス(対企業)	6～20名	既存のお客様へは15～20%の値上げを敢行。その他新規顧客の獲得も順調に進んだため。			
455	サービス(対企業)	6～20名	営業力強化、人件費削減		採用媒体を使用した人材採用。新規受注による売り上げアップ	
456	サービス(対企業)	6～20名	サービス内容の変更、組織の構築			企業にばかり求めて、政府は何もしていない
457	サービス(対企業)	6～20名	理念の社員浸透 顧客へのアプローチ変化			

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意	
458	サービス(対企業)	6～20名	昨年度より取り組んでいる新規商材の事例ができ顧客拡大が進んでいるため。廃食用油の回収並びにスクラップ事業社向けのGoogleMap対策コンサルティング。		徹底したAI活用により経営合理化を進める	競合が賃上げが苦しくなるので、自社としては採用できることが競争優位性になるので助かる。 ただし採用に関してはai活用を最大限にした上で最小人数で回していくことを考えています。
459	サービス(対企業)	6～20名	当社の品質を認められた		従業員雇用について、色々なサイトに登録している。	採用がスムーズにいかない(応募がない)
460	サービス(対企業)	6～20名	顧客起点の新商品開発の努力が最大の要因、そしてAI活用による業務効率化			成果に伴う賃上げは賛成。いかにビジョン共感型で、社内の文化が浸透するか、お金のつながり以上の価値を生んでいくことが重要だと認識。
461	農林水産業	0～5名		ガソリンと軽油の暫定税率の廃止と原油高と円安による大幅な価格の変更。近隣の元売り直営店の積極的な安売り	創業者である父が保有する株式を取得する術を模索している。弁護士と打ち合わせ中	賃上げ回答ができる会社は素晴らしい
462	農林水産業	0～5名	コロナ禍に同業者と共に販売と購入が出来る組織を設立した効果が出て来ました		経営理念と方針の意識不足。指針書の発表。	正味は重額を上げているが手取りが低いので減税や社会保険料を見直してほしい
463	農林水産業	0～5名	新商品開発		新規事業展開にあたり、スタッフが意欲的に仕事に取り組むように環境つくる	
464	農林水産業	21～50名	生産量が改善、経費増に見合う価格転嫁		資材費高騰に見合った価格転嫁戦略	
465	農林水産業	6～20名		昨今の経済情勢により		
466	農林水産業	6～20名	人材育成		適正な価格での仕入れ	入社の際に使用期間を設けている
467	農林水産業	6～20名		季節により売上が変動する業態なので、1月～6月と7月～12月で売上や利益を比べるのは難しい		

兵庫同友会景況調査報告（NT レポート）協力研究者
（五十音順、敬称略）

（NT 委員）瓶内 栄作	芸術文化観光専門職大学・准教授
（NT 委員）児島 幸治	関西学院大学国際学部・教授
（NT 委員）小寺 倫明	兵庫県立大学大学院社会科学研究科・経営専門職専攻准教授
（NT 委員）菅原 智	関西学院大学商学部・教授
（NT 委員）山下 紗矢佳	武庫川女子大学経営学部・准教授
（NT 委員）吉川 晃史	関西学院大学商学部・教授

兵庫同友会NTレポート第60号

2026年7月15日発行

編集・発行 （一社）兵庫県中小企業家同友会 政策・調査委員会

〒651-0087 神戸市中央区御幸通6丁目1-20

GEETEX ASCENT BLDG 5F

電話 078-241-1230 FAX 078-241-1333