

調 査

第203回全国中小企業景気動向調査 (2026年1～3月期実績・2026年4～6月期見通し)

1～3月期業況は4四半期ぶりの小幅低下

【特別調査—中小企業経営者のライフデザイン】（特別設問：2026年内の賃上げ状況）

信金中央金庫 総合研究所

調査の概要

- 調査時点：2026年3月2日～6日
- 調査方法：原則として、全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
- 標本数：14,574企業（有効回答数 12,820企業・回答率 88.0%）
※有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 71.0%
- 分析方法：各質問項目について、「増加」（良い）－「減少」（悪い）の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

概況

- 26年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△5.8、前期比3.4ポイント低下と、4四半期ぶりの小幅低下となった。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス4.5、同収益判断D.I.が△3.6と、ともに小幅低下した。販売価格判断D.I.はプラス24.4と2四半期ぶりに低下した。人手過不足判断D.I.は△25.6と3四半期ぶりに人手不足感が若干緩和した。設備投資実施企業割合は20.8%と2四半期ぶりに上昇した。業種別の業況判断D.I.は、全6業種中、不動産業を除く5業種で、地域別には全11地域中、首都圏と南九州を除く9地域で、それぞれ低下した。
- 26年4～6月期（来期）の予想業況判断D.I.は△3.7と、今期実績比2.1ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全6業種中、建設業と不動産業を除く4業種で、また、地域別には、全11地域中、首都圏、四国、南九州を除く8地域で、それぞれ改善の見通しとなっている。

業種別天気図

業種名	2025年 10～12月	2026年 1～3月	2026年 4～6月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

業種名	北海道	東北	関東	首都圏	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州北部	南九州
総合											
製造業											
卸売業											
小売業											
サービス業											
建設業											
不動産業											

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

全業種総合

○4四半期ぶりの小幅低下

26年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△5.8、前期比3.4ポイントの低下と、4四半期ぶりの小幅低下となった（図表1）。ただ、前年同期（2025年1～3月期、△9.1）は上回る水準にとどまった。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス4.5、前期比1.6ポイント低下、同収益判断D.I.は△3.6、同0.1ポイント低下と、ともに小幅低下となった。なお、前期比売上額判断D.I.は△1.9、前期比10.5ポイント低下、同収益判断D.I.は△7.2、同7.5ポイント低下と、ともに低下となった。

販売価格判断D.I.はプラス24.4、前期比2.0ポイントの低下、仕入価格判断D.I.はプラス45.7、同1.4ポイントの低下と、ともに2四半期ぶりの小幅低下となった（図表2）。

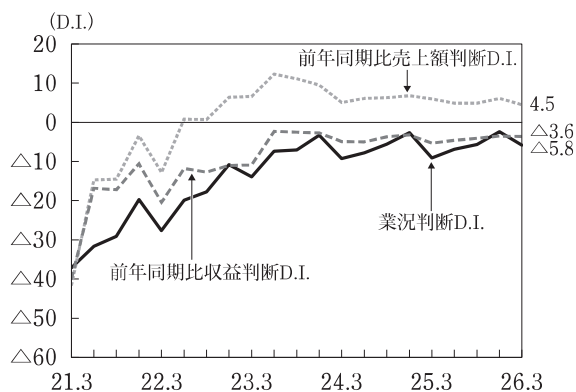
雇用面では、人手過不足判断D.I.が△25.6（マイナスは人手「不足」超、前期は△26.8）と、厳しい人手不足が続くなかで、3四半期ぶりに不足感が若干緩和した（図表3）。

資金繰り判断D.I.は△9.1、前期比0.7ポイント低下と3四半期続けての小幅低下となった。

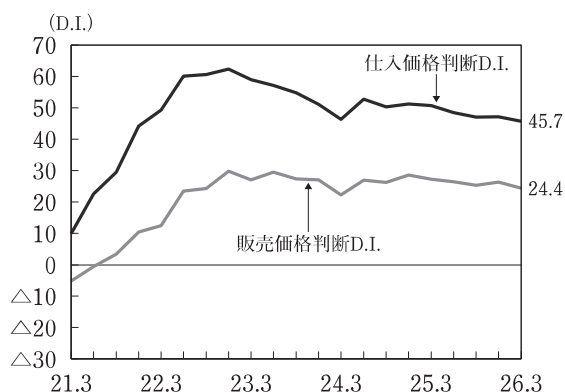
設備投資実施企業割合は20.8%、前期比0.2ポイント上昇と、2四半期ぶりの小幅上昇となった。

業種別の業況判断D.I.は、全6業種中、不動産業が小幅改善したものの、それ以外の5業種では低下した。最も低下幅が大きかったのはサービス業（6.4ポイント）で、次いで卸売業（4.9ポイント）、小売業（4.1ポイント）の順だった。

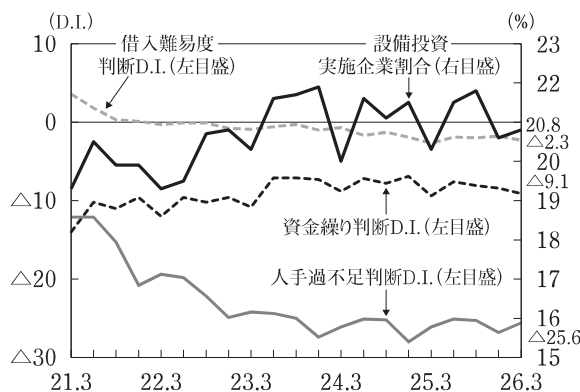
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



一方、地域別の業況判断 D.I. は、全 11 地域中、首都圏と南九州を除く 9 地域で低下した。最も低下幅が大きかったのは北陸(10.8 ポイント)で、次いで北海道(10.3 ポイント)、東北(9.9 ポイント)の順だった。なお、水準面では、全 11 地域中、首都圏(2.4)、九州北部(4.1)、南九州(3.6)の 3 地域がプラス水準となっている。

○改善の見通し

26 年 4～6 月期(来期)の予想業況判断 D.I. は△3.7、今期実績比 2.1 ポイントの改善を見込んでいる。

業種別の予想業況判断 D.I. は、全 6 業種中、建設業と不動産業を除く 4 業種で改善の見通しとなっている。一方、地域別では、全 11 地域中、首都圏、四国、南九州が小幅な低下を見込んでいるものの、それ以外の 8 地域では改善が見込まれている。

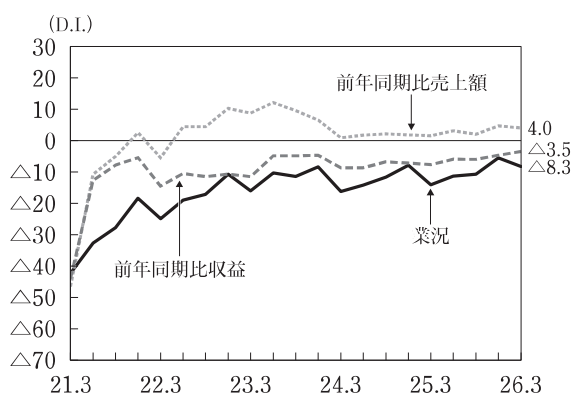
製造業

○4 四半期ぶりの小幅低下

今期の業況判断 D.I. は△8.3、前期比 2.8 ポイント低下と、4 四半期ぶりの小幅低下となった(図表 4)。

前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 4.0、前期比 0.7 ポイント低下したものの、同収益判断 D.I. は△3.5、同 1.2 ポイント改善した。一方、前期比売上額判断 D.I. は△5.1、前期比 13.0 ポイント低下、同収益判断 D.I. は△8.6、同 8.3 ポイント低下と、ともに低下となった。

図表 4 製造業 主要判断 D.I. の推移



○原材料価格 D.I. は 2 四半期続けての小幅上昇

設備投資実施企業割合は 23.4%、前期比 0.3 ポイント上昇と、2 四半期ぶりの小幅上昇となった。人手過不足判断 D.I. は△23.2(前期は△24.9)と、3 四半期ぶりに人手不足感が緩和した。販売価格判断 D.I. はプラス 21.6、前期比 0.6 ポイント低下と、2 四半期ぶりの低下となった。一方、原材料(仕入)価格判断 D.I. はプラス 45.2、前期比 0.4 ポイントの上昇と、2 四半期続けての小幅上昇となった。

資金繰り判断 D.I. は△9.7と、前期比 0.3 ポイントの小幅低下となった。

○製造業全22業種中、16業種で低下

業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、16業種で低下となった(図表5)。

素材型では、全7業種中、20ポイント超の大幅改善となったゴムを除く6業種で低下した。とりわけ、化学と紙・パルプは20ポイント超の低下となった。

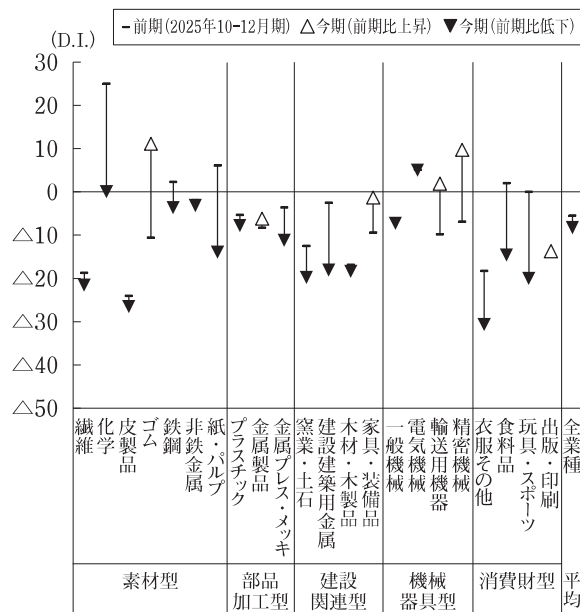
部品加工型は、全3業種中、金属製品を除く2業種で小幅低下した。

建設関連型は、全4業種中、家具で改善したものの、それ以外の3業種では低下した。

機械器具型は、全4業種中、輸送用機器と精密機械は改善したものの、一般機械と電気機械では小幅低下となった。

消費財型では、全4業種中、出版・印刷が小幅改善したものの、それ以外の3業種では低下となった。

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



○輸出主力型と内需主力型がともに小幅低下

販売先形態別の業況判断D.I.は、全5形態中、大メーカー型、中小メーカー型、小売業者型では小幅改善したものの、問屋・商社型と最終需要家型では低下した。

また、輸出主力型の業況判断D.I.は△3.8、前期比3.0ポイントの低下、内需主力型は△7.7、同2.7ポイントの低下と、いずれも小幅の低下となった。

従業員規模別の業況判断D.I.は、50～99人の階層で改善となったものの、それ以外の階層では低下となった。

○全11地域中、8地域で低下

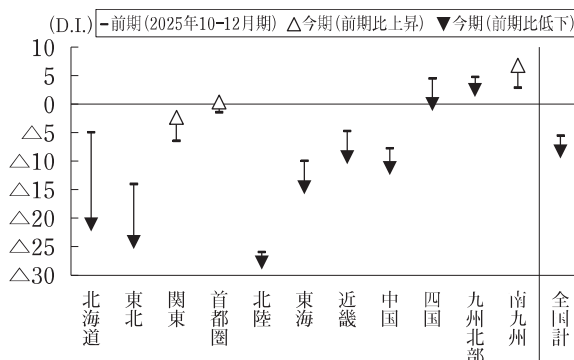
地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、関東、首都圏、南九州を除く8地域で低下した(図表6)。最も低下幅が大きかったのは北海道(16.2ポイント)で、次いで東北(10.2ポイント)、東海(4.7ポイント)の順だった。また、D.I.の水準に着目すると、全11地域中、首都圏、九州北部、南九州の3地域でプラス水準となっている。一方、北陸(△27.8)や東北(△24.2)、北海道(△21.1)などが相対的に厳しい水準にある。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△4.3と、今期実績比4.0ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、鉄鋼など5業種が低下を見込んでいるものの、窯業など17業種では改善を見込んでいる。また、地域別には、全11地域中、首都圏、四国、南九州を除く8地域で改善を見込んでいる。

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



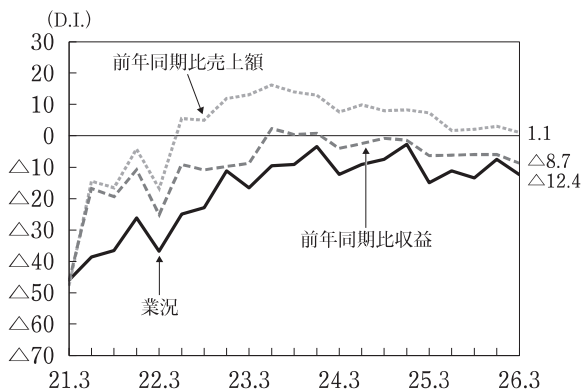
卸売業

○2四半期ぶりの低下

今期の業況判断 D.I.は△12.4、前期比4.9ポイントの低下と、2四半期ぶりの低下となった(図表7)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I.はプラス1.1、前期比1.9ポイントの低下、同収益判断 D.I.は△8.7、同2.7ポイントの低下となった。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、9地域で低下

業種別の業況判断 D.I.は、全15業種中、化学など4業種で改善したものの、11業種では低下した。とりわけ、再生資源は20ポイント超の大幅低下となった。一方、地域別では、全11地域中、中国と九州北部を除く9地域で低下となった。とりわけ、北海道、東北、北陸は10ポイント超の大幅低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△7.5、今期実績比4.9ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、10業種で改善を見込んでいる。また、地域別には、全11地域で改善の見通しとなっている。とりわけ、北陸では20ポイント超の大幅改善を見込んでいる。

小売業

○業況は低下

今期の業況判断 D.I. は△14.4、前期比4.1ポイントの低下となった（図表8）。

前年同期比売上額判断 D.I. はプラス0.1、前期比2.0ポイントの低下、同収益判断 D.I. は△10.4、同0.4ポイントの低下となった。

○全13業種中、10業種で低下

業種別の業況判断 D.I. は、全13業種中、燃料、書籍・文具、カメラ・時計の3業種は

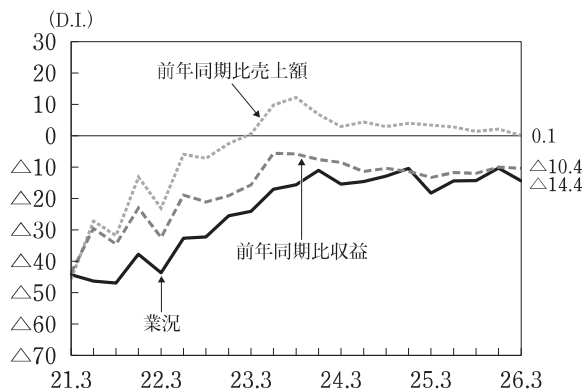
改善したものの、それ以外の10業種では低下となった。とりわけ、木材、家電、衣服は10ポイント超の大幅低下となった。地域別では、全11地域中、3地域で改善、8地域で低下となった。とりわけ、北海道、北陸、近畿は10ポイント超の大幅低下となった。

○小幅改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△13.0、今期実績比1.4ポイントの小幅改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、8業種で改善、5業種で低下の見通しとなっている。また、全11地域中、6地域で改善、5地域で低下の見通しとなっている。とりわけ北陸は10ポイント超の大幅な改善見通しとなっている。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



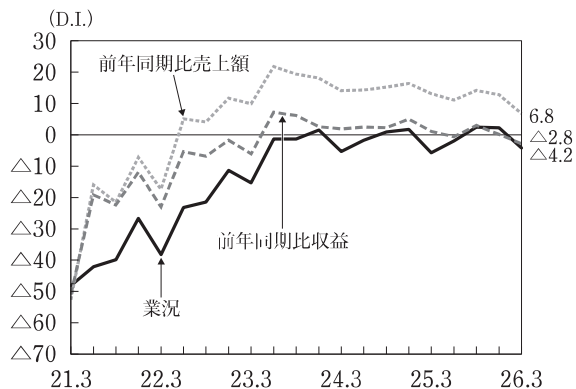
サービス業

○業況は低下

今期の業況判断 D.I. は△4.2、前期比6.4ポイントの低下となった（図表9）。

一方、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス6.8、前期比6.0ポイントの低下、同収益判断 D.I. は△2.8、同2.9ポイントの低下となった。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、9地域で低下

業種別の業況判断 D.I.は、全8業種中、その他修理、情報・調査・広告、自動車整備を除く5業種で低下となった。地域別では全11地域中、首都圏と東海で改善したものの、それ以外の9地域では低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.はプラス1.1、今期実績比5.3ポイントの改善を見込んでいる。

業種別では、全8業種中、娯楽や物品賃貸などの6業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、東海と九州北部を除く9地域で改善の見通しとなっている。

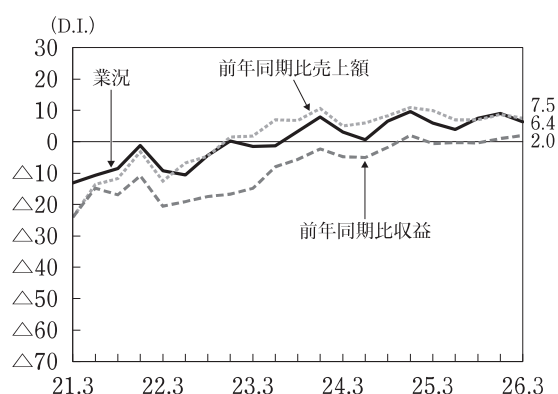
建設業

○業況は低下

今期の業況判断 D.I.はプラス6.4、前期比2.6ポイントの低下となった(図表10)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I.はプラス7.5、前期比1.2ポイント低下したものの、同収益判断 D.I.はプラス2.0、同1.0ポイントの改善となった。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



○全4請負先中、3請負先で低下

業況判断 D.I.を請負先別でみると、官公庁向けで小幅改善となったものの、それ以外の3請負先では低下となった。水準面に着目すると、大企業向け、官公庁向けがプラス10超えを維持し、相対的に堅調である一方、個人向けが唯一のマイナス水準となっている。

地域別では全11地域中、首都圏、中国、南九州で改善したものの、それ以外の8地域では低下となった。

○低下の見通し

来期の業況判断 D.I.はプラス2.4、前期比4.0ポイントの低下を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先中、個人向けを除く3請負先で低下の見通しとなっている。地域別では全11地域中、8地域で低下の見通しとなっている。

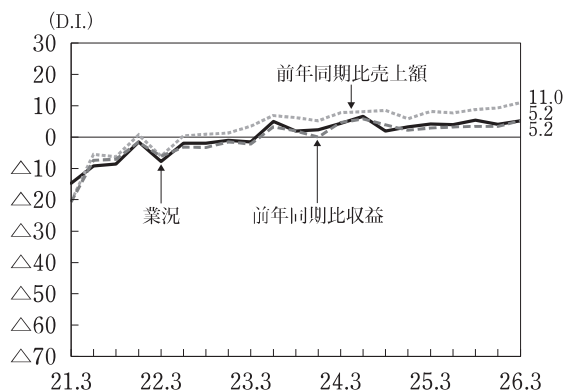
不動産業

○業況は小幅改善

今期の業況判断 D.I. はプラス 5.2、前期比 1.1 ポイントの小幅改善となった（図表 11）。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 11.0、前期比 1.7 ポイントの改善、同収益判断 D.I. はプラス 5.2、同 1.8 ポイントの改善となった。

図表 11 不動産業 主要判断D.I.の推移



○全5業種中、4業種で改善

業種別の業況判断 D.I. は、全5業種中、建売を除く4業種で改善となった。

地域別では、全11地域中、東北、四国、南九州、九州北部など7地域で改善、中国、北陸など4地域で低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. はプラス 4.1と今期実績比1.1ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全5業種中、貸家、建売を除く3業種で低下を見込んでいる。地域別には、全11地域中、6地域で低下の見通しとなっている。

特別調査

【中小企業経営者のライフデザイン】（特別設問：2026年内の賃上げ状況）

○若い経営者ほど事業拡大の意欲高い傾向

10年先の自社の経営展望については、「現状維持・横ばい」が49.3%と最も高く、「事業拡大（25.5%）」が続いた。「事業縮小」は6.5%、「廃業・事業譲渡予定」は4.9%、「わからない」は13.8%となった（図表12）。規模が大きいほど、「事業拡大」の回答割合が高い傾向があった。

経営者の年齢階層別にみると、若い企業ほど「事業拡大」の回答割合が高い一方で、年齢が上になるにつれて、「事業縮小」「廃業・事業譲渡予定」「わからない」の回答割合が高くなる傾向にあった。

図表12 今後10年先の自社の経営展望と社長の年齢

（単位：％）

選択肢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
	10年先の自社の経営展望					社長（代表者）の年齢階層				
	事業拡大	現状維持・横ばい	事業縮小	廃業・事業譲渡予定	わからない	20歳代、30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代以上
全体	25.5	49.3	6.5	4.9	13.8	3.0	13.8	32.0	29.2	22.1
地域別	北海道	18.1	55.9	8.5	4.8	12.7	3.0	12.1	30.4	24.0
	東北	20.7	49.8	8.4	5.0	16.1	3.6	13.2	26.4	24.2
	関東	27.7	50.6	6.0	4.2	11.6	3.1	13.7	31.5	24.7
	首都圏	22.5	48.2	6.2	6.1	17.1	2.1	10.5	31.3	26.2
	北陸	23.9	47.8	6.2	5.4	16.6	1.7	16.6	32.0	29.7
	東海	31.4	47.9	5.9	4.1	10.7	2.9	15.1	33.6	31.7
	近畿	34.0	46.1	5.0	3.7	11.2	3.7	14.6	34.1	28.8
	中国	25.2	51.4	8.4	5.1	9.9	3.6	15.6	37.2	23.3
	四国	21.1	48.6	8.6	5.9	15.7	5.2	13.7	30.8	27.4
九州北部	26.2	52.2	4.9	5.1	11.6	3.0	16.9	32.5	28.0	19.6
	九州南部	20.8	52.2	7.1	4.5	15.4	3.4	20.2	31.0	25.3
規模別	1～4人	12.9	46.9	9.6	9.7	20.9	2.9	11.9	28.4	28.1
	5～9人	19.5	54.8	7.4	4.2	14.1	3.0	13.9	33.6	28.6
	10～19人	28.4	53.9	5.0	2.4	10.3	3.2	15.4	33.6	29.1
	20～29人	33.3	52.0	3.4	1.6	9.8	3.1	15.2	34.2	28.3
	30～39人	38.4	49.8	2.9	2.0	6.8	2.0	15.5	36.4	30.7
	40～49人	44.6	45.9	3.5	0.9	5.1	3.6	15.8	32.8	31.4
	50～99人	50.4	41.3	2.3	0.4	5.5	3.0	13.2	35.3	31.6
	100～199人	59.2	31.0	2.4	0.4	7.1	1.6	15.4	31.5	38.2
200～300人	65.8	28.2	0.0	0.9	5.1	2.6	14.8	33.9	33.9	
業種別	製造業	28.8	49.4	5.8	3.9	12.1	2.8	14.3	33.4	29.0
	卸売業	27.4	46.2	7.5	4.4	14.6	2.6	12.0	32.9	31.7
	小売業	16.4	48.1	9.3	8.6	17.5	2.7	12.5	28.2	29.2
	サービス業	25.0	47.4	6.8	5.6	15.3	3.5	14.1	32.2	28.6
	建設業	27.1	54.5	4.4	3.0	11.0	2.9	14.5	33.2	29.1
	不動産業	26.1	49.2	5.3	5.3	14.1	3.8	15.2	30.4	26.9
経営者年齢別	20、30歳代	55.0	34.0	3.0	2.2	5.9				
	40歳代	41.9	46.1	3.0	0.8	8.2				
	50歳代	28.6	52.6	5.5	2.0	11.4				
	60歳代	21.0	51.5	7.8	5.5	14.2				
	70歳代以上	13.0	46.1	8.8	11.2	20.9				

〈参考〉過去調査結果

	10年先の自社の経営展望					社長（代表者）の年齢階層				
	事業拡大	現状維持・横ばい	事業縮小	廃業・事業譲渡予定	わからない	20歳代、30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代以上
2018年9月調査	27.1	49.4	6.7	4.3	12.4	3.0	16.2	25.7	32.9	22.2

○現役期間に目途がない経営者は6割強

経営者として現役を続ける目途については、「具体的な年齢の目途がある」が38.4%、「具体的な年齢の目途はない」が61.6%となった（図表13）。年齢の目途がある企業では「70～74歳（12.2%）」や「65～69歳（11.6%）」が高く、目途がない企業では「後継者に託せるようになるまで現役（25.7%）」や「健康が続く限り生涯現役（22.7%）」が高かった。

規模別にみると、規模が大きい企業ほど「後継者に託せるようになるまで現役」の回答割合が高く、規模が小さい企業ほど「健康が続く限り生涯現役」や「まったく考えていない」の回答割合が高かった。

図表13 現役を続ける目途

(単位：%)

選択肢	具体的な年齢の目途がある							具体的な年齢の目途はない					
	60歳未満	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75～79歳	80歳以上	健康が続く限り生涯現役	後継者に託せるようになるまで現役	生活資金の見通しがつくまで現役	まったく考えていない			
全体	38.4	1.4	4.6	11.6	12.2	6.5	2.0	61.6	22.7	25.7	1.9	11.4	
地域別	北海道	38.7	1.8	4.7	12.0	10.7	8.5	1.1	61.3	20.4	30.6	1.1	9.3
	東北	40.7	0.7	5.4	11.8	13.0	7.6	2.1	59.3	21.2	25.1	1.8	11.2
	関東	37.7	1.6	4.4	11.7	12.2	6.0	1.8	62.3	22.8	29.1	1.8	8.5
	首都圏	32.8	1.1	3.3	8.7	10.4	6.5	2.9	67.2	26.0	22.1	2.3	16.8
	北陸	38.4	1.4	4.3	12.9	13.4	4.7	1.7	61.6	24.2	26.4	2.6	8.4
	東海	42.6	1.4	5.6	13.1	15.0	6.4	1.2	57.4	21.0	27.2	1.2	7.9
	近畿	44.9	1.7	6.0	15.5	13.7	5.9	2.1	55.1	18.9	27.5	1.4	7.3
	中国	41.1	2.3	4.3	12.8	13.4	5.7	2.5	58.9	19.9	26.7	2.8	9.4
	四国	35.8	1.2	4.2	10.1	9.6	8.4	2.2	64.2	23.7	26.2	2.2	12.1
九州別	九州北部	36.3	1.1	6.0	11.8	11.4	4.9	1.1	63.7	23.7	27.2	1.3	11.5
	南九州	35.6	1.4	4.2	9.1	10.6	8.5	1.8	64.4	26.2	19.7	2.5	16.0
	全体	33.8	1.3	3.2	8.8	10.6	6.9	3.0	66.2	31.8	15.4	3.9	15.1
規模別	1～4人	38.4	1.5	4.3	11.2	12.6	7.3	1.6	61.6	23.4	25.6	1.3	11.2
	5～9人	41.9	1.6	6.5	13.2	12.7	6.4	1.4	58.1	18.7	29.7	1.1	8.5
	10～19人	42.6	1.1	5.8	13.8	13.6	6.3	2.0	57.4	15.4	32.1	0.5	9.4
	20～29人	43.3	0.7	8.0	14.0	13.1	6.6	0.9	56.7	14.3	33.5	0.3	8.6
	30～39人	43.9	1.8	4.7	15.9	14.2	5.7	1.6	56.1	11.6	35.3	0.1	9.0
	40～49人	39.8	1.4	5.0	13.7	12.7	5.1	1.9	60.2	12.7	39.0	0.3	8.3
	50～99人	36.2	2.0	2.4	15.7	11.4	3.9	0.8	63.8	12.2	46.1	0.4	5.1
	100～199人	38.5	0.9	4.3	12.8	14.5	4.3	1.7	61.5	13.7	36.8	0.0	11.1
業種別	製造業	40.5	1.4	5.4	12.6	13.1	5.8	2.3	59.5	19.2	28.4	1.5	10.4
	卸売業	40.6	1.2	5.3	11.6	13.3	7.8	1.5	59.4	21.7	25.0	1.5	11.2
	小売業	35.3	1.5	3.8	9.5	10.8	7.6	2.2	64.7	28.1	19.5	3.1	14.0
	サービス業	35.9	1.3	4.2	11.1	11.0	6.1	2.3	64.1	24.5	24.4	2.4	12.8
	建設業	39.2	1.2	4.4	13.3	12.4	6.5	1.3	60.8	21.4	29.3	1.4	8.7
	不動産業	35.5	2.0	3.6	10.1	11.0	6.3	2.6	64.5	26.5	23.3	1.7	13.0
経営者年齢別	20、30歳代	37.2	8.9	6.5	11.9	5.9	3.0	1.1	62.8	17.8	22.1	2.2	20.8
	40歳代	41.6	3.3	9.8	15.4	9.6	2.8	0.7	58.4	19.1	24.2	2.7	12.3
	50歳代	40.6	1.8	7.7	15.7	11.0	3.4	0.9	59.4	20.2	25.3	1.9	12.0
	60歳代	41.5	0.1	2.2	13.5	19.2	5.8	0.8	58.5	21.0	26.4	1.5	9.7
	70歳代以上	28.9	0.2	0.0	1.0	7.0	14.6	6.2	71.1	31.8	27.1	1.7	10.6

〈参考〉過去調査結果

	具体的な年齢の目途がある							具体的な年齢の目途はない				
	60歳未満	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75～79歳	80歳以上	健康が続く限り生涯現役	後継者に託せるようになるまで現役	生活資金の見通しがつくまで現役	まったく考えていない		
2018年9月調査	38.2	1.4	4.5	12.0	12.6	6.0	1.7	61.8	23.3	27.5	1.8	9.2

○引退後の生活資金は約半数が「十分」

経営者を引退した後の生活資金については、「十分だと思う」が50.3%と半数に達した(図表14)。対して、「まだ不十分だと思う」は24.3%となった。また、「まだ考えていない」は22.6%、「引退しない」は2.9%となった。

「十分だと思う」の内訳をみると、「貯蓄・資産がすでに十分にある(18.9%)」、「何とかなる(16.1%)」が高かった。また、「まだ不十分だと思う」の内訳をみると、「貯蓄・資産が十分ではない(13.5%)」、「何となく不安である(8.6%)」が高かった。

また、規模別にみると、規模が大きい企業ほど「十分だと思う」の回答割合が高く、規模が小さい企業ほど「まだ不十分だと思う」の回答割合が高かった。

年齢別にみると、年齢が上がるにつれて「十分だと思う」の回答割合が高く、若い経営者ほど「まだ考えていない」の回答割合が高かった。

図表14 経営者を引退した後の生活資金

(単位：%)

選択肢	十分だと思う					まだ不十分だと思う					9	0	
	貯蓄・資産がすでに十分にある	会社からの退職金が見込める	年金・保険が見込める	何とかなる	貯蓄・資産が十分ではない	会社からの退職金が見込めない	年金・保険が見込めない	何となく不安である	まだ考えていない	引退しない			
全体	50.3	18.9	8.6	6.7	16.1	24.3	13.5	1.4	0.8	8.6	22.6	2.9	
地域別	北海道	58.5	21.4	10.2	8.1	18.8	23.0	12.4	0.8	1.1	8.7	17.0	1.5
	東北	47.1	14.0	9.2	8.5	15.4	28.5	14.0	2.1	1.2	11.2	21.9	2.5
	関東	48.0	17.0	8.5	6.3	16.1	30.0	18.0	1.7	1.0	9.2	20.5	1.5
	首都圏	48.3	21.1	8.0	4.8	14.4	20.8	10.4	0.9	0.8	8.7	26.7	4.2
	北陸	46.5	12.6	5.8	12.3	15.9	28.9	16.6	1.9	1.4	9.0	21.5	3.1
	北海道	53.5	19.7	9.7	5.6	18.6	23.4	13.5	1.8	0.5	7.6	20.5	2.6
	近畿	52.2	20.8	9.2	6.1	16.1	23.4	13.8	1.3	0.6	7.7	22.1	2.3
	中国	46.8	15.0	7.6	8.1	16.1	26.8	15.8	2.3	0.5	8.2	23.9	2.5
	四国	47.6	15.9	6.2	6.9	18.6	26.3	16.6	1.7	1.0	6.9	23.8	2.2
規模別	九州	54.8	18.8	11.9	8.4	15.6	24.5	14.0	1.0	0.2	9.4	18.8	1.9
	南九州	45.1	15.9	6.1	8.2	14.9	26.7	14.8	1.7	1.3	9.1	23.8	4.3
	1~4人	39.9	13.0	3.5	7.2	16.3	33.7	17.6	2.0	1.6	12.4	22.4	4.1
	5~9人	48.9	16.8	7.2	8.0	16.8	25.8	14.7	1.6	0.7	8.9	22.5	2.7
	10~19人	53.2	19.8	10.7	6.9	15.8	22.3	12.9	1.3	0.3	7.7	22.8	1.7
	20~29人	57.5	22.5	12.9	6.3	15.8	16.7	9.6	0.8	0.5	5.9	23.7	2.0
	30~39人	62.8	25.3	12.2	7.0	18.4	15.2	9.6	0.9	0.0	4.8	19.7	2.2
	40~49人	61.8	27.0	14.5	4.6	15.7	13.9	9.3	0.5	0.3	3.8	22.7	1.7
	50~99人	64.7	31.1	15.9	3.9	13.8	8.2	4.7	0.3	0.0	3.2	24.1	2.9
業種別	100~199人	67.5	31.0	21.0	3.2	12.3	7.5	4.0	0.8	0.0	2.8	23.4	1.6
	200~300人	65.5	36.2	13.8	0.9	14.7	3.4	2.6	0.0	0.9	25.9	5.2	
	製造業	49.8	17.7	9.2	7.2	15.7	23.2	12.6	1.6	0.7	8.3	24.2	2.7
	卸売業	52.4	20.0	8.8	7.2	16.4	23.1	12.0	1.6	0.5	9.1	22.0	2.5
	小売業	43.5	15.8	4.3	7.0	16.4	31.8	16.7	1.7	1.1	12.3	21.4	3.4
経営者年齢別	サービス業	46.8	17.0	7.4	5.6	16.8	27.3	15.7	1.4	1.7	8.5	22.6	3.3
	建設業	54.7	20.1	12.3	7.0	15.3	20.1	12.4	0.8	0.5	6.4	22.8	2.4
	不動産業	58.4	28.0	8.6	4.7	17.2	18.7	11.1	0.9	0.5	6.1	19.7	3.2
	20、30歳代	32.0	8.7	8.9	4.1	10.3	28.7	19.2	0.8	0.8	7.9	36.6	2.7
40歳代	40.2	11.2	10.9	4.5	13.5	28.5	19.2	1.2	0.7	7.4	28.5	2.7	
50歳代	45.4	15.7	10.0	5.2	14.5	27.4	16.4	1.6	0.8	8.7	24.7	2.4	
60歳代	54.9	20.6	8.2	8.5	17.6	21.9	11.3	1.3	1.0	8.4	20.7	2.4	
70歳代以上	60.0	27.3	5.4	8.6	18.9	19.4	7.5	1.6	0.7	9.6	16.4	4.1	

〈参考〉過去調査結果

	十分だと思う					まだ不十分だと思う					まだ考えていない	引退しない
	貯蓄・資産がすでに十分にある	会社からの退職金が見込める	年金・保険が見込める	何とかなる	貯蓄・資産が十分ではない	会社からの退職金が見込めない	年金・保険が見込めない	何となく不安である				
2018年9月調査	50.5	17.8	6.8	8.8	17.0	27.4	14.2	1.3	1.4	10.5	19.8	2.3

○若年層を中心に投資信託の利用割合高まる

経営者の個人としての資産管理・運用については、「預貯金(円貨)」が65.7%と、ほかの選択肢を大きく引き離れた(図表15)。以下、「投資信託(23.6%)」、「不動産(17.3%)」、「株式(17.3%)」が続いた。また、「何もしていない」は14.1%となった。特に「投資信託」は前回調査(2018年9月調査、9.5%)からの増加幅が特に大きかった。

経営者の年齢別にみると、「預貯金(円貨)」や「不動産」は年齢が上がるにつれて高い傾向にあった一方「投資信託」は若い企業で高い傾向にあった。「株式」や「個人年金保険」は、年齢による違いはあまりみられなかった。

業種別では、不動産業で「不動産」の割合が高かった。

図表15 社長(代表者)の個人としての資産管理・運用

(単位:%)

選択肢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
	預貯金 (円貨)	外貨預金	債券 (国債・ 社債等)	投資信託	株式	不動産	個人年金 保険	共済等 その他 保険商品	仮想通貨	何もして いない	
全 体	65.7	2.5	2.6	23.6	17.3	17.3	16.4	12.2	0.5	14.1	
地 域 別	北 海 道	69.4	1.7	3.0	21.0	12.4	14.8	14.6	12.5	0.2	14.4
	東 北	59.3	2.1	1.6	21.9	13.8	17.2	22.8	13.3	0.5	18.0
	関 東	65.3	3.3	2.0	28.9	19.9	15.3	18.8	12.9	0.7	14.6
	首 都 圏	67.9	2.1	2.6	18.4	14.4	18.5	11.0	8.9	0.4	15.4
	北 陸	60.6	3.9	2.7	23.0	16.4	12.6	21.6	14.5	0.6	15.1
	東 海	65.3	3.6	3.6	27.6	25.1	18.3	17.9	14.4	0.4	10.1
	近 畿	66.4	3.1	2.9	29.9	24.3	20.3	17.4	12.5	0.6	11.2
	中 国	64.9	1.7	2.5	25.3	16.5	16.7	23.7	13.7	1.2	12.8
	四 国	67.7	2.5	3.5	24.1	16.2	14.2	15.4	10.2	0.0	18.4
九 州	北 部	69.4	1.3	1.6	27.5	12.3	16.1	18.6	13.7	0.0	8.8
	南 部	58.4	1.4	1.8	16.5	9.5	16.0	15.8	15.8	0.4	21.1
規 模 別	1~ 4人	60.0	1.5	2.1	18.5	11.2	17.7	15.7	12.5	0.5	19.4
	5~ 9人	65.8	2.4	1.9	22.9	13.6	16.1	17.6	13.6	0.5	14.1
	10~ 19人	67.1	2.6	2.7	27.2	17.6	19.1	18.2	12.8	0.4	11.3
	20~ 29人	70.5	3.3	2.8	28.2	21.4	15.2	17.6	12.0	0.6	10.4
	30~ 39人	72.7	5.0	3.8	28.8	27.5	15.8	18.0	10.2	0.3	8.6
	40~ 49人	72.3	3.2	4.6	27.4	29.0	17.7	13.7	9.4	0.3	9.5
	50~ 99人	72.1	3.5	3.4	29.6	30.6	19.2	14.0	10.0	0.3	8.1
	100~199人	70.3	3.3	4.1	25.6	30.1	15.0	10.2	11.4	0.0	10.6
200~300人	79.8	5.3	6.1	23.7	36.8	16.7	14.0	7.9	0.0	4.4	
業 種 別	製 造 業	67.5	2.7	2.8	25.0	18.0	11.1	17.6	13.4	0.4	14.5
	卸 売 業	68.1	2.8	3.2	23.6	20.6	15.7	16.0	11.8	0.2	12.9
	小 売 業	62.7	2.0	2.1	21.2	14.6	15.9	16.6	11.5	0.4	16.9
	サ ー ビ ス 業	65.1	2.5	2.8	22.9	15.2	13.6	15.3	10.4	0.7	15.2
	建 設 業	66.0	2.3	2.4	24.4	15.5	19.7	17.1	13.4	0.7	12.8
不 動 産 業	61.8	2.6	2.3	22.7	21.8	47.6	13.0	9.8	0.5	9.4	
経 営 者 年 齢 別	20、30歳代	58.0	3.0	2.2	32.4	18.3	13.4	17.4	11.7	0.8	16.9
	40 歳 代	60.3	3.3	2.9	31.8	20.2	14.3	17.6	16.6	0.6	12.6
	50 歳 代	66.0	2.3	2.5	26.7	17.3	16.3	18.5	13.4	0.6	12.1
	60 歳 代	68.2	2.8	2.9	21.8	17.5	17.7	16.5	11.6	0.4	14.1
	70歳代以上	66.6	1.7	2.3	15.6	15.7	20.8	12.7	8.7	0.2	17.3

〈参考〉過去調査結果

	預貯金 (円貨)	外貨預金	債券 (国債・ 社債等)	投資信託	株式	不動産	個人年金 保険	共済等 その他 保険商品	仮想通貨	何もして いない
2018年9月調査	66.9	2.0	2.3	9.5	12.0	22.2	21.2	12.4	0.5	17.0

(備考) 最大3つまで複数回答

○賃上げする企業は増加も引上げ幅は限定的

2026年中の賃金引上げ（定期昇給分除く、賞与や一時金除く、予定を含む）については、「引き上げた」が54.9%と、前年調査（2025年3月調査、51.2%）から3.7ポイント上昇したのに対し、「引き上げなかった」は45.1%となった（図表16）。

引き上げた企業の内訳を前回調査から比較すると、引上げ率4%未満の階層割合は上昇したものの、それ以上の引上げ率の階層割合は低下した。

引き上げなかった企業の内訳をみると、「今後の業績見通しが不透明（11.9%）」、「自社に従業員はいない（家族経営など）（10.4%）」と続いた。

図表16 賃金引上げ率もしくは引上げ未実施理由

(単位：%)

選択肢	賃金を引き上げた（引上げ率）					賃金を引き上げなかった（理由）							
	0%以上 2%未満	2%以上 4%未満	4%以上 6%未満	6%以上		賃上げに 見合う 価格転嫁 ができて ない	同業や 同地域 内の他社 が上げて いない	今後の 業績 見通しが 不透明	売上の 低迷や 伸び悩み	これまで に賃金を 引上げ 済み	自社に 従業員 はいない （家族経 営など）		
全体	54.9	24.3	21.6	7.5	1.5	45.1	9.6	1.3	11.9	4.3	7.7	10.4	
地域別	北海道	55.6	22.7	24.3	7.7	0.9	44.4	7.9	1.9	11.4	5.5	10.1	7.6
	東北	57.0	24.8	20.7	9.3	2.2	43.0	8.7	1.1	12.1	4.4	7.7	9.0
	関東	58.6	22.6	24.7	9.6	1.6	41.4	9.5	1.4	11.6	4.8	6.8	7.3
	首都圏	48.6	23.2	17.5	6.6	1.3	51.4	11.7	1.4	13.1	4.7	6.5	14.0
	北陸	55.2	19.5	25.3	9.1	1.3	44.8	9.1	0.8	10.2	5.0	7.2	12.5
	東海	63.6	27.8	24.9	9.3	1.6	36.4	7.2	0.7	9.9	3.2	7.9	7.3
	近畿	61.9	26.3	25.5	8.2	1.9	38.1	8.7	0.8	10.4	3.7	7.4	7.3
	中国	57.8	23.1	25.0	8.2	1.4	42.2	9.6	0.9	11.0	4.3	8.2	8.1
	四国	51.6	24.2	21.2	5.0	1.3	48.4	7.8	1.5	12.3	3.8	9.8	13.1
九州北部	49.8	27.9	18.0	3.2	0.6	50.2	10.6	2.2	12.5	3.9	9.0	12.0	
	九州南部	41.0	22.3	13.5	3.2	2.0	59.0	11.5	2.0	16.4	4.1	9.4	15.6
規模別	1～4人	30.7	16.4	9.5	3.4	1.3	69.3	12.1	1.3	15.6	5.5	6.9	27.9
	5～9人	53.7	26.6	18.8	7.0	1.4	46.3	13.7	1.8	13.7	6.0	8.6	2.5
	10～19人	66.0	29.1	27.2	8.2	1.5	34.0	8.8	1.0	10.8	3.9	8.7	0.8
	20～29人	73.8	31.0	30.8	9.9	2.0	26.2	5.7	1.1	9.2	1.9	7.8	0.5
	30～39人	76.1	30.0	33.6	10.9	1.6	23.9	5.8	1.2	6.6	2.5	7.7	0.1
	40～49人	77.5	27.4	35.8	12.6	1.8	22.5	4.4	1.0	6.5	2.5	7.2	0.8
	50～99人	81.8	29.3	36.4	14.6	1.5	18.2	1.9	0.8	5.1	1.7	8.5	0.1
	100～199人	83.9	26.1	41.4	15.3	1.2	16.1	4.0	0.4	4.4	0.4	6.4	0.4
200～300人	88.8	29.3	40.5	16.4	2.6	11.2	0.0	0.0	4.3	0.9	5.2	0.9	
業種別	製造業	61.2	25.0	25.6	9.1	1.5	38.8	9.7	0.9	11.4	4.5	6.9	5.5
	卸売業	55.3	25.8	21.5	6.6	1.4	44.7	10.4	1.5	11.4	5.3	6.7	9.4
	小売業	41.5	20.6	15.3	4.2	1.3	58.5	10.7	1.4	13.0	6.6	7.7	19.1
	サービス業	52.9	23.9	20.3	7.5	1.3	47.1	10.3	1.4	11.1	3.9	8.4	12.0
	建設業 不動産業	63.0 44.0	27.5 20.9	25.0 14.8	8.7 6.7	1.8 1.6	37.0 56.0	8.5 6.5	1.5 1.5	12.0 12.9	2.2 2.1	7.8 11.7	4.9 21.3

〈参考〉過去調査結果

	賃金を引き上げた（引上げ率）					賃金を引き上げなかった（理由）						
	0%以上 2%未満	2%以上 4%未満	4%以上 6%未満	6%以上		賃上げに 見合う 価格転嫁 ができて ない	同業や 同地域 内の他社 が上げて いない	今後の 業績 見通しが 不透明	売上の 低迷や 伸び悩み	これまで に賃金を 引上げ 済み	自社に 従業員 はいない （家族経 営など）	
2025年3月調査	51.2	21.4	19.7	7.9	2.1	48.8	11.0	2.0	12.5	5.8	7.5	9.9
2024年3月調査	49.0	24.7	17.7	5.2	1.4	51.0	12.6	2.2	13.4	5.8	6.1	11.0

「調査員のコメント」から

全国中小企業景気動向調査表には、「調査員のコメント」として自由記入欄を設けている。ここでは、本調査の調査員である全国の信用金庫営業店職員から寄せられた声の一部を紹介する。

(1) 業況堅調

- ①多数の優良取引先を有しており、自社ブランド製品をメインに每期安定した売上を確保。営業基盤も確立されており、今後も業況推移に懸念無し。
(港湾資材卸売 北海道)
- ②スピード感のある細やかな顧客対応で大手家電量販店との差別化を図ることで、多くの固定客を確保できている。
(家電製品小売 北海道)
- ③価格帯や利幅の大きい物件に絞った仕入・販売を行うことで、堅調に利益をあげている。
(建売 埼玉県)
- ④サブスクリプション会員を約6万人抱えているため、安定した売上確保が見込まれる。
(酵素製造 新潟県)
- ⑤AI向け半導体の需要増加により、2028年頃まで安定して受注を確保できる見込み。さらなる生産拡大に向けて、設備強化に取り組んでいく。
(半導体部品製造 長野県)
- ⑥地元の老舗企業として知名度が高いだけでなく、法人・個人の固定客を多く保持しているため、堅調な業況を維持している。
(自動車販売・整備 三重県)
- ⑦顧客や家族に寄り添ったサービスを提供することで、利用者数の増加やリピート率向上につながっている。業界の需要の高まりも実感している。
(介護 兵庫県)

(2) 苦境

- ①デジタル化の加速や原材料高騰によって紙媒体の需要が縮小しており、売上が低迷している。(印刷業 北海道)
- ②ネット販売の台頭により実店舗での販売が不振。仕入価格の上昇、人件費の増加も収益を押し下げており、業績好転が見込めない。
(婦人服小売 北海道)
- ③気候に売上が左右されるなか、近年は夏が暑く冬が暖かい傾向が続いており、業況低調。(LPガス小売 茨城県)
- ④薬価改定により売上・収益が減少。業界全体で見ても影響は大きいと考えられるため、今後も厳しい業況が続くと見込まれる。
(医薬品卸売 千葉県)
- ⑤大口の元請け先が国内での生産を減らす予定としているため、代替先を見つけないければ、売上の大幅減少につながってしまう。
(土木工事業 静岡県)
- ⑥地域人口減少だけでなく、自動車の安全設備向上によって整備機会そのものも減少しており、売上高は右肩下がりとなっている。
(自動車整備 和歌山県)
- ⑦安く案件を請け負う他社が存在する影響で、競争が激化しているだけでなく、業界全体の収益性が低下傾向にある。
(板金工事 兵庫県)

(3) イラン等の海外情勢

- ①仕入価格上昇によって生産調整を余儀なくされるなか、イラン情勢の悪化によってこれ以上コストが増大すると、ますます仕事がしづらい。
(銅合金鋳造 埼玉県)
- ②工作上、車での移動が多く、原油価格が上昇すれば日々の燃料費負担が重荷となることから、今般のイラン情勢は大きな懸念事項である。
(清掃 神奈川県)
- ③現状でも原材料価格の上昇ペースが速く、価格転嫁が追いついていないなか、イラン情勢の緊迫化によりさらなる高騰を懸念している。
(医療機器部品製造 神奈川県)
- ④米国が自国内での生産を強化する方針を打ち出したため、外国向け製品の売上が減少してしまい、減収につながっている。
(コイル製造 長野県)
- ⑤対中関係が不安定化していることから、ただちに業務に支障をきたすことはないとしても、カントリーリスクへの考慮は必要であるとする。
(金属プレス製品製造 三重県)
- ⑥中東で戦果の火ぶたが切られたことで原油高が見込まれるため、原材料や燃料の高騰が進み、さらなる利幅縮小が見込まれる。頭が痛い。
(土木工事 岡山県)

(4) 販売価格・仕入価格

- ①リンゴの不作によって仕入価格は高騰しているものの、その分を値上げすると需要が減退してしまうため、収益確保の難易度が非常に高くなっている。
(リンゴ卸売 青森県)
- ②原価上昇が続くなか、販売先からは値下げを要望されることもあり、価格転嫁を打診しづらい。
(生麺製造 青森県)
- ③公共工事、民間工事共に一定の受注量は確保できているが、物価高騰による経費上昇分に対して、適正に請負価格へ上乘せするのが困難である。
(管工事 新潟県)
- ④食品価格の値上げ分が、仕入価格の高騰分に追いついていない。大手スーパーの進出も相次いでいるため、さらなる値上げは困難。
(食品加工・卸売 静岡県)
- ⑤米を中心に仕入価格が高騰しているため、販売価格への転嫁を検討しているものの、客離れを懸念しており、二の足を踏んでいる。
(うどん店 福岡県)
- ⑥業界全体で、原材料価格の高騰に伴う値上げの必要性に対する理解が広まっており、生産量は変わっていないが、売上は増加している。
(木型製作 福岡県)
- ⑦昨年からの粘り強い価格交渉が実を結び、今年4月から値上げを実施できる見込み。
(トランス製品製造 熊本県)

(5) 人手不足・対策

- ①若手職員を採用することができたものの、入社後に十分な教育ができていないため、売上向上へ貢献するまでには至っていない。
(自動車整備・中古車販売 北海道)
- ②閉店した他社の社員を採用し、急な来店客の増加にも対応できる体制を構築した。(日用品・雑貨小売 山形県)
- ③人手不足解消のために外国人の採用を行っているが、短期間での離職や、言語の壁による教育困難等が発生し、かえって負担が増している。
(婦人服製造 福島県)
- ④従業員が少なく、社長が自らセールスや事務処理等を行っているため、案件が重なると大幅な負担増加となるリスクを抱えている。
(不動産仲介 静岡県)
- ⑤他社との競合が激化するなかで、販路拡大を進めたいものの、人手不足により既存事業の維持に注力せざるを得ない。
(プラスチック製品製造 静岡県)
- ⑥現場責任者を任せられる人材や一級建築士等が不足しているが、そうした人材の確保は困難。
(総合工事 三重県)
- ⑦福利厚生充実のため、旧社宅の大規模修繕を行い、今年1月に完成。従業員の満足度を高め、定着率向上につなげたい。
(土木工事 岡山県)

(6) 事業承継・将来の生活

- ①代表者は年齢的に事業承継を望んでいるが、親族や従業員の中には候補がおらず、将来的には廃業も視野に入れざるを得ない。
(型枠大工工事 北海道)
- ②社長は70歳代と高齢だが、廃業や事業譲渡を見据えたライフプランを想定しているため、引退後の心配はほとんどない。
(不動産仲介 秋田県)
- ③現状、引退時期や引退後の生活について具体的に考えられていない。資産運用は少額でやっているが、将来の生活資金はまだまだ足りない。
(建築金物卸売 埼玉県)
- ④学生の子供がいるため、NISA制度を活用し、将来のための資産確保に向けて動いている。
(豆腐等小売 千葉県)
- ⑤普段から業務が多忙であることから、事業承継の準備や、引退後に業務を任せられる人材の育成等を進められていない。
(石油製品卸売 長野県)
- ⑥目まぐるしく変化する社会情勢に対応するのに精一杯であるため、長期的な視点で物事を考える余裕がない状況にある。
(繊維加工品製造 岡山県)
- ⑦経営者は40代とまだ若いため、引退後の生活に対するイメージがつかめておらず、漠然とした不安を抱えている。
(不動産代理・仲介 山口県)

(7) 賃金引上げ

- ①従業員へのボーナス付与回数を年間2回から3回に増やした。多少の減益とはなったものの、経営基盤が確立されているため、問題ない。
(冷暖房機器卸売 北海道)
- ②来年度から賃金の引上げを実施予定だが、コスト上昇を少しでも抑制するため、従業員一人ひとりの労働時間の管理を厳格化していく。
(金属建具製造 青森県)
- ③成果が出れば毎年6%ずつ賃上げすることを従業員に対して公言済み。今後5年間は人材募集を行わず、既存従業員で収益力向上を目指す。
(建築材料卸売 静岡県)
- ④大手競合他社の存在もあり、さらなる価格転嫁が困難なため、引上げは予定できない。
(クリーニング 静岡県)
- ⑤賃上げの実施と平行して、適性或希望を考慮した配置転換や手当の付与等、「人財」確保に向けた人事戦略に着手している。
(加工紙製造 静岡県)
- ⑥原価高や新築住宅購入ニーズの減退等によって十分な収益を確保できないため、人件費を上げたくても上げられない状況にある。
(建売・土地売買 愛知県)
- ⑦業況見通しが不透明であるなか、社長自身は昇給しにくい、社員は賃金を上げていかないといけないため、会社経営していくのが難しい。
(缶製造 兵庫県)

(8) 前向きな取組み

- ①季節ごとに商品のラインナップの見直しを図ることで、来店客の購買意欲が高まるような売り場作りを進めている。
(菓子小売 青森県)
- ②本業で行っている内容を横展開し、トリマースクールを開業。生徒数は堅調に増加中。
(ペットトリマー 埼玉県)
- ③さらなる受注獲得に向け、工場内のレイアウトを刷新。作業スペースの確保や動線の見直しを実施し、従業員の生産性向上を図る。
(非鉄金属製造 埼玉県)
- ④業務の無駄を減らすべく、昨年12月に、全社員が原価や工程等をデジタルで管理できるアプリの導入に踏み切った。
(総合工事 静岡県)
- ⑤今春より新設備を導入したことで、従来難航していた掘削作業を効率よくできるようになり、生産性向上につながった。
(土木工事 愛知県)
- ⑥採算の取れる受注を獲得するため、原価管理システムの活用を開始した。
(配管製造 兵庫県)
- ⑦高齢者だけでなく、若い世代の来院数を増やすため、SNSやHPでの発信を強化している。
(病院 岡山県)

※本稿の地域区分のうち、関東は茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野の6県。首都圏は埼玉、千葉、東京、神奈川の1都3県。東海は岐阜、静岡、愛知、三重の4県。九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県。南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の5県