

大子町における小規模事業者の

景況調査報告

平成 29 年 1 月～

令和 7 年 12 月

大子町商工会

目的：

大子町の小規模企業者の景況感を継続して調査することで、大子町における小規模企業者全体で景況感を共有することを目的とする。

方法：

製造業・建設業、小売・卸売業、サービス業（飲食店等を含む）からサンプルの小規模企業者を約 30 社選び、四半期ごとに景況感の聞き取り調査を行う。聞き取り方法は、直接面接もしくは電話にて行う。

対象事業者：

大子町にて事業を行っている小規模事業者

調査項目：

- ① 売上高、販売単価、粗利益、資金繰り、人材確保、景況感について前年度同時期と比較した。
- ② 近年の円安、原油高、戦争などの影響により、物価高となっている。そのため、どのような影響があるか、また、その対策として何をおこなっているかを調査した。
- ③ 政府支援策の認知度の確認を行った。その結果を元に重点支援の方向性を探る。

調査属性

製造業（食品加工業を含む）	6社
建設関連業	6社
小売業（卸売業を含む）	9社
サービス業（飲食、観光含む）	10社

事業者の規模

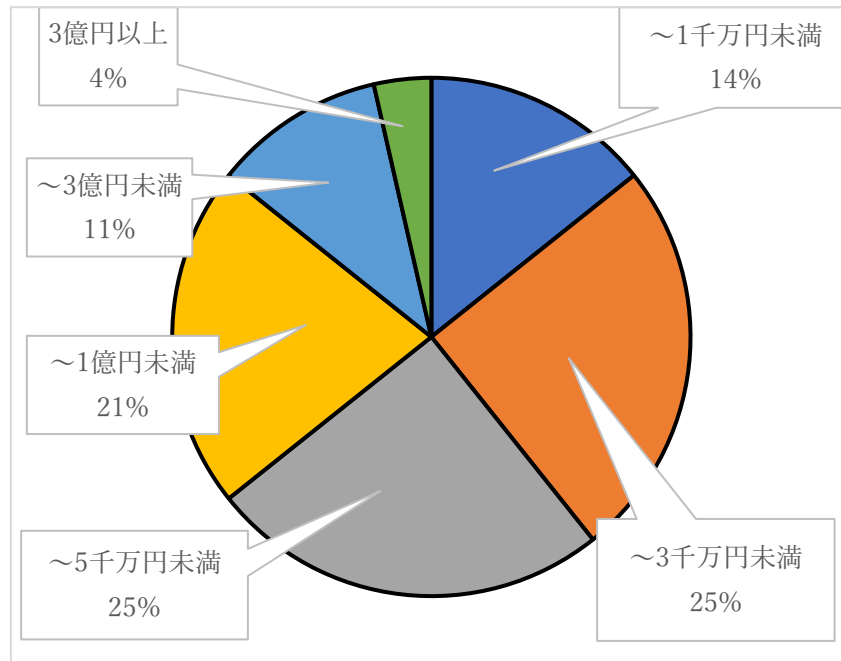


図1 売上規模による事業者の調査割合

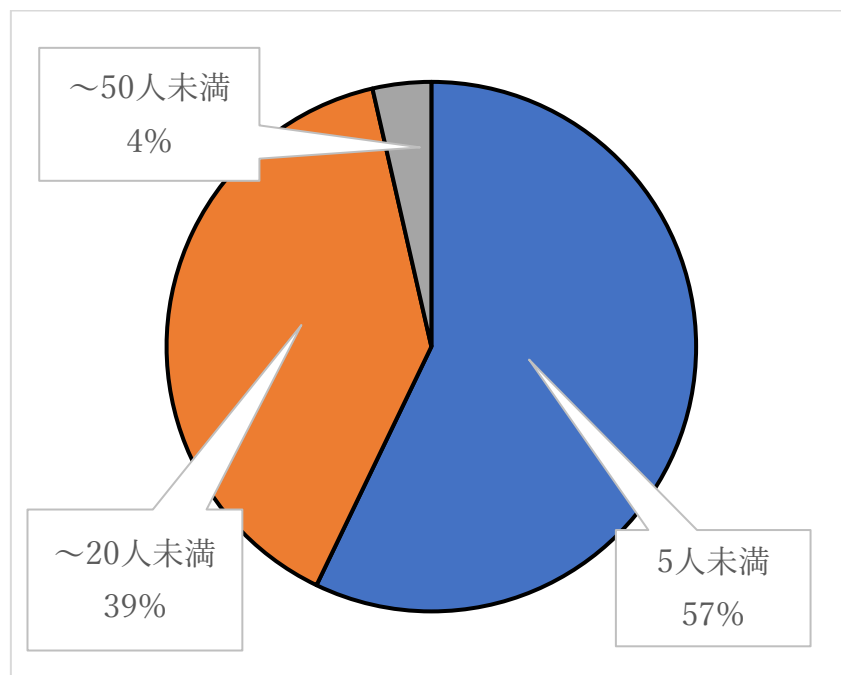


図2 従業員規模による事業者の割合

1. 業種別 DI の推移

DI (Diffusion Index: 業況判断指数) とは

ひと言でいうと、「経営者の『今の肌感覚』を数字にしたもの」です。

大子町の製造業、建設業、小売業、サービス業の皆さんにアンケートを行い、売上や利益、人手不足の状態などについて、前の年と比較して、「良い」「ふつう」「悪い」の3択で答えていただいた結果をまとめたものです。

最大の特徴は、売上高などの「確定した金額」ではなく、経営者が現場で「どう感じているか」という「体感温度」を数値化している点にあります。

計算の仕組み

計算はとてもシンプルです。

DI 値 = 「良い」と答えた人の割合(%) - 「悪い」と答えた人の割合(%)

DI 数値の読み方

1. 「0」は「意見が真っ二つ」の状態

DI が「0」のときは、以下のどちらかの状態です。

- 「良い」人と「悪い」人がちょうど半分ずつ。
- 全員が「ふつう」と答えている。

つまり、「景気の方角性が定まっていない、横ばいの状態」といえます。

2. 「+50」と「-50」の意味

- **+50の場合**：「良い」人が半分、「ふつう」の人が半分。悪い人が一人もいない、かなり明るい状態です。
- **-50の場合**：「悪い」人が半分、「ふつう」の人が半分。良い人が一人もいない、かなり冷え込んだ状態です。

3. なぜ「マイナス」が多いのか？

一般的に、中小企業の DI 値はマイナスに出やすい傾向があります。

これは、経営者が現場の厳しさを敏感に捉えていることの裏返しでもあります。そのため、数値がマイナスであっても、「前回よりもマイナス幅が縮まったか（上向きか?）」という「変化の勢い」を見るのが重要です。

DI は「精密な検査」というよりは、経営者の「健康診断の間診票」のようなものです。

「最近どうですか?」という問いへの答えを集計することで、統計数字にはまだ表れていない「景気の変化の兆し」をいち早くキャッチすることができます。

景気が上昇したか下降したかは、経営者の主観的な「気持ち」です。しかし、DI による景況感分析は、それぞれの経営者の気持ちを集めることで、全体的に「景気が上昇している傾向である」とか、「下降している傾向である」といった**景気の動向を客観的に数値化**できます。

① 製造業について

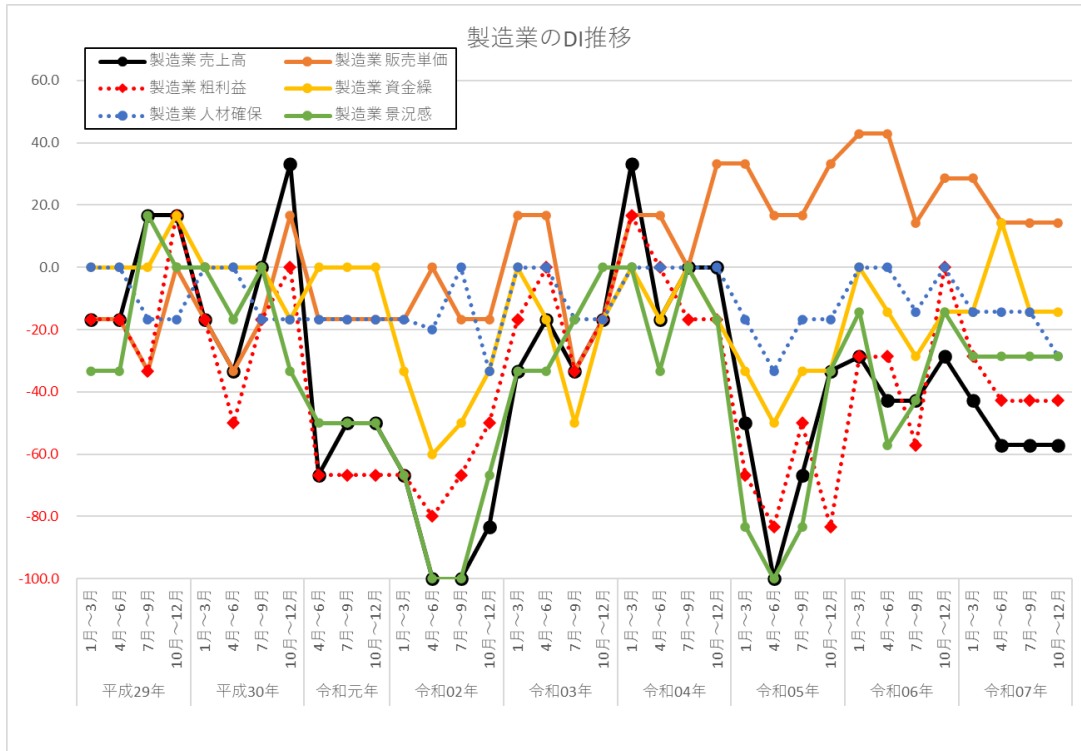


図3 製造業のDI 推移

●直近（1年くらい）の傾向

傾向：価格転嫁の進展と採算のジレンマ

分析：売単価DIは「14.3～42.9」と高いプラス圏で推移し、価格転嫁自体は進んでいます。しかし、粗利益DIは「-28.6～-57.1」と大幅なマイナスが続いており、原材料・エネルギー高に価格改定が追いついていない実態が顕著です。

対策：「一律の値上げ」という単なる価格転嫁にとどまらず、「不採算製品の整理」と「高付加価値品へのシフト」が急務です。また、慢性的な「人材確保」の不足（-14.3～-28.6）を補うため、補助金を活用した自動化設備への投資を検討すべきではないでしょうか。

●中長期（過去5年くらい）の傾向

分析：売上高DIは令和2年のパンデミックによる極端な落ち込み（-100.0：全社が落ち込んだという意味）と令和5年の日立製作所の撤退による急激な落ち込みと2度の困難を経験しました。その後、令和6年にはプラス圏へ浮上し改善されていますが、粗利益DIはマイナスのままです。販売単価を上げても、利益が追いつかない「利益なき繁忙」の状態です。

小規模事業者の対策：汎用的な加工受託から脱却し、特注品や少量品（一品物）といった特定のニッチ分野（大企業が参入しない小規模で専門的な「隙間市場」や、そこをターゲットにした戦略）や試作品対応など「即納・多品種」の強みで単価を維持する必要があります。補助金を活用した省力化（自動化）は、人手不足（-28.6）対策として不可欠です。

② 建設業について

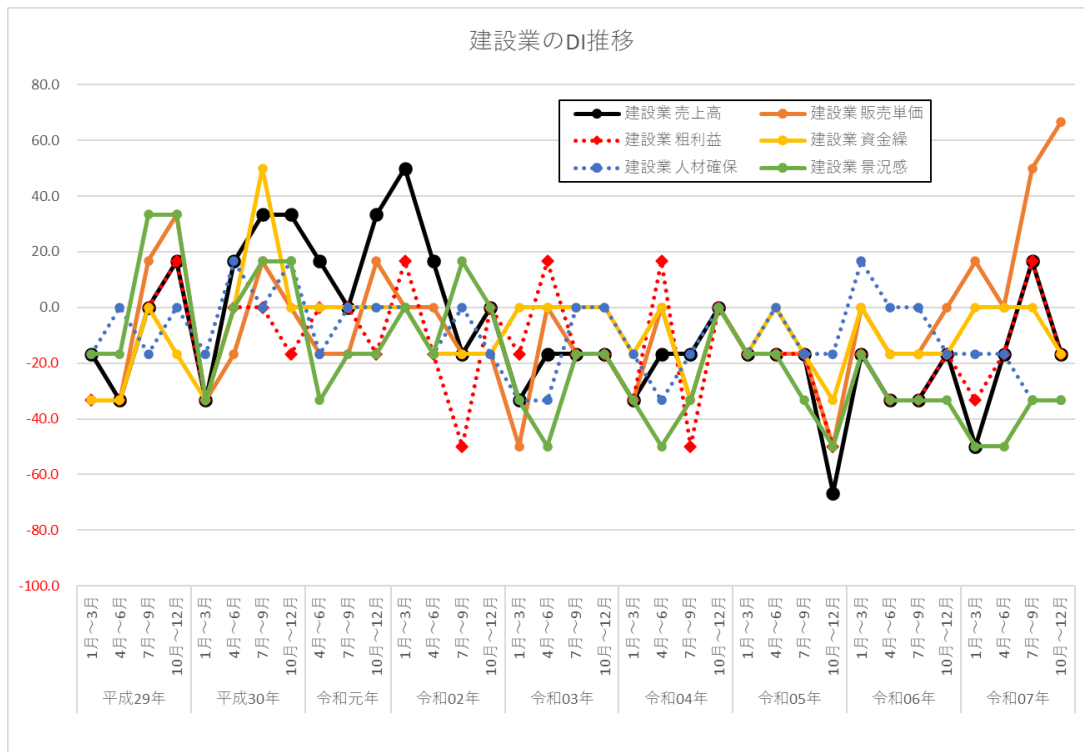


図4 建設業のDI推移

●直近（1年くらい）の傾向

直近の傾向：資金繰りの急激な悪化と不安定性

分析：資金繰りDIが令和6年に入り「-50.0」へと急落しました。キャッシュフローの逼迫が深刻な状況でしたが、価格転嫁などから資金繰りも回復傾向にあります、しかし、景況感に関しては「-33.3～-50.0」と低迷しており、資材高や労務費増が経営を圧迫しています。

また、資材高騰の影響を最も受けやすく、かつ工期が長いため、代金回収までのキャッシュフローが非常に苦しい状況が続くという業界特有の特徴があります。

短期の対策：材料費や労務費の先行支払いに耐えるため、「出来高払いの徹底」や「予備費の確保（一時金の先払い）」など、契約段階でのリスクヘッジを強化（手元資金を切らさない管理を最優先する）してください。

特に小規模事業者の場合、「請負金額」の多寡（多い少ない）よりも「利益率」と「回収の速さ」を優先するように心がけてください。地元の修繕やリフォームなど、先行支出が少なく現金化が早い案件を確保し、経営の安定化を図るようにしてください。

●中長期（5年くらい）の傾向

過去5年間の傾向：過去における建設業は、利益を確実に取れる業種の一つでした。しかしながら、粗利益DIのここ5年程度の推移をみると、思ったように利益が取りにくいようになってきているようです。また、ここ2年くらいの間に人材確保も困難となっているようです。

中長期の対策：人材確保が困難であるということを前提に、一人の職人で複数種類の工程をこなせるような教育を進める（多能工化）、もしくは、複数の仕事ができる設備を導入（ワンストップ化）するこ

とで、現場の待機時間を減らす（もしくは、同一時間で複数の仕事ができる）仕組みを作り上げることも必要であると思われます。また、小規模事業者でもITを導入して、現場以外の事務作業を極限まで削減するという取組も今後必要になると推測します。

③ 小売業について

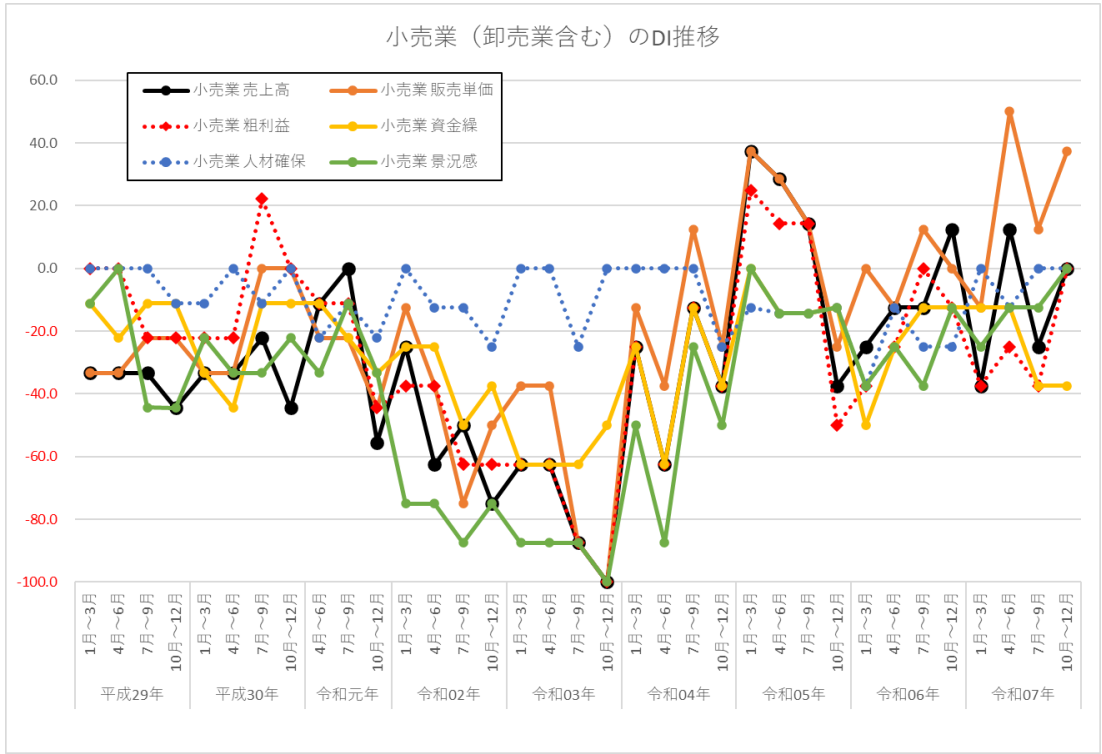


図5 小売業のDI推移

単価を上げたが、買い控えと利益が増えない停滞状態

短期の分析：小売業は比較的単価を上げやすい業種です。「仕入が上がったので、値上げをします」が比較的通用する業種です。しかしながら、売上高と粗利益がともに「0」であることは、

- 客単価は上がっても客数が減っている、あるいは買い控えが起きている。
- 値上げ分でなんとかコスト上昇を相殺しただけで店の手元に残る利益（儲け）は増えていない。

といった可能性があります。値上げが利益増に結びつかず、経営努力が相殺されてしまっています。

短期の対策：隠れコストを確認する。電気代や梱包材、配送費などの経費が利益を食いつぶしていないか、項目ごとに再確認をしてください。また、値上げをしても、利益率が下がっている場合があります。利益率で価格設定をするように心がけてください。

中長期（過去5年）の傾向：直近で「0」まで戻ってきています。取り巻く経済環境は、チャンスであると感じてください。過去5年を振り返ると、小売業の粗利益DIは常にマイナス圏（-12.5～-37.5）を彷徨っていました。直近で「0」まで戻したことは、「ようやく壊滅的な赤字状態から、トントン（損益分岐点）まで戻してきた」という意味です。

中長期の対策：売上が横ばいであると感じているときは、通帳預金の残高（現金）が減らないことを最優先に取り組んでください。その上で、在庫を抱えすぎない、確実に売れるモノを並べる、利益率の高

い商品（特産品など）の品揃え などに注意してください。この時、棚をスカスカにしないように陳列の工夫も怠らないようにしましょう。空いている空間に手書きのPOPや一言カードなども有効です。

④ サービス業について

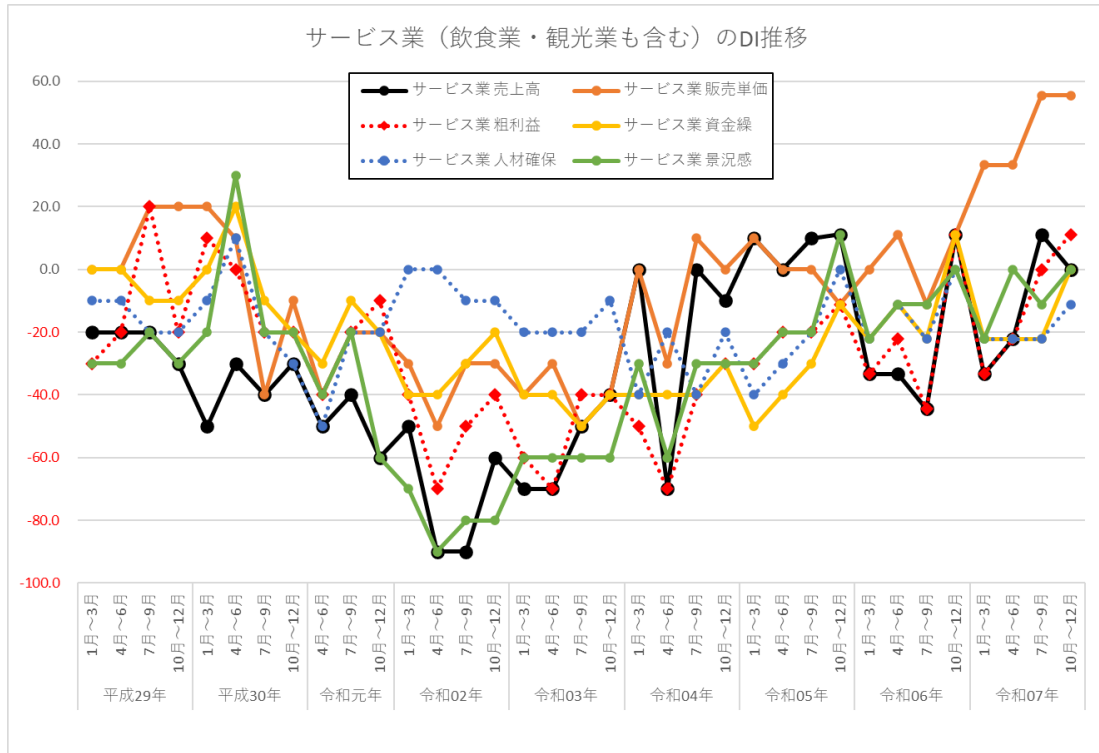


図6 サービス業のDI推移

二極化が顕著になってきている。DIの平均値だけではわかりませんが、データを見る限り、二極化が顕著になり、単価以外の項目が0に近づいたと思われます。

短期の分析：販売単価DIが「55.6」と非常に高いのは、多くの事業者が値上げに踏み切った証拠です。しかし、粗利益DIが「11.1」とわずかなプラスに留まっていることは、一般的には、「値上げ分以上に、光熱費・原材料費・労務費の上昇が激しかった」ことを意味しますが、DIで考えた場合、利益率が上がった企業と下がった企業が同数ある。つまり二極化がはっきりと分かれてきた。とも言えます。

短期の対策：値上げが不十分な場合、代替品を使ったり、サービスの手を抜いたりと安く済ませてしまうことがあります。そのため、品質の低下を招くことがあります。安い商材・薬剤・食材に手を染めていないか、手抜きをしていないか、そのような点もしっかりと見極める必要があります。

中長期の傾向：過去5年、サービス業はコロナ禍で客数そのものを失いましたが、現在は「客数が戻りきらない中で、単価を上げざるを得ない」フェーズに移行しています。指標全体は上昇していますが、それは「インフレ経済禍」における、「コスト増に対応するための経営努力（値上げ）」の結果としての現れた数字です。

今後の対策：価格を上げても、売上が伸びない・利益が出ないというお店の場合、お客様への申し訳なさから「最低限の値上げ」に留まってしまい、そのような中で質の低下・サービスの低下を招いている可能性があります。難しいとは思いますが、「自分にしかできない付加価値」「大子町ならではの付加価値

値」をもう一度考えてください。その地域内で二極化が進むのは、他店との差別化ができていない場合に起こります。

2. 価格転嫁と売上高増減の関係

① 値上げと売上増減の関係

近年の物価高に対して、値上げをした企業と値上げができなかったという企業との売上高増減の感度の関係をグラフにしたものが図8です。資料は昨年度のものですが、このグラフで見る限り、値上げをしてもしなくても、売上の増減の差は見られないという結果になりました。

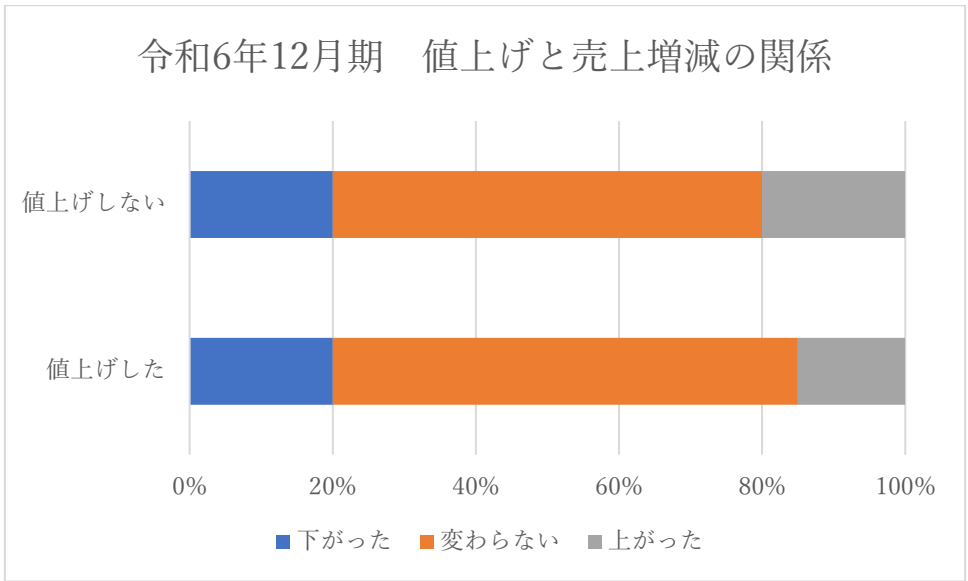


図7 値上げをした事業者としなかった事業者の売上増減の感覚の違い

② 価格転嫁の現状と仕入価格の上昇

業種別の仕入価格（製造原価や材料費等）と販売価格転嫁の現状を調査した資料が図8，9です。アンケートでは「5年前と比較して仕入価格・材料費等ほどの程度上がっていますか」、また、「5年前と比較して当社（当店）はどの程度値上げをしましたか」という質問に対する回答でした。ほぼ、すべての事業所で仕入価格（製造原価や材料費等）が値上がりしたことを訴えています。10%程度は少なく、多くは、20%~30%程度上昇したと結果となりました。

販売価格に関しては、仕入額に比べて、十分な値上げができていないようです。昨年度、同様のアンケート調査をしましたが、値上げができていない事業者は、少なくなり、多くが値上げをしていることが分かります。しかしながら、図8と図9を比べてみればわかる通り、仕入の価格上昇に対して、販売価格の上昇が追い付いていないことが見て取れます。

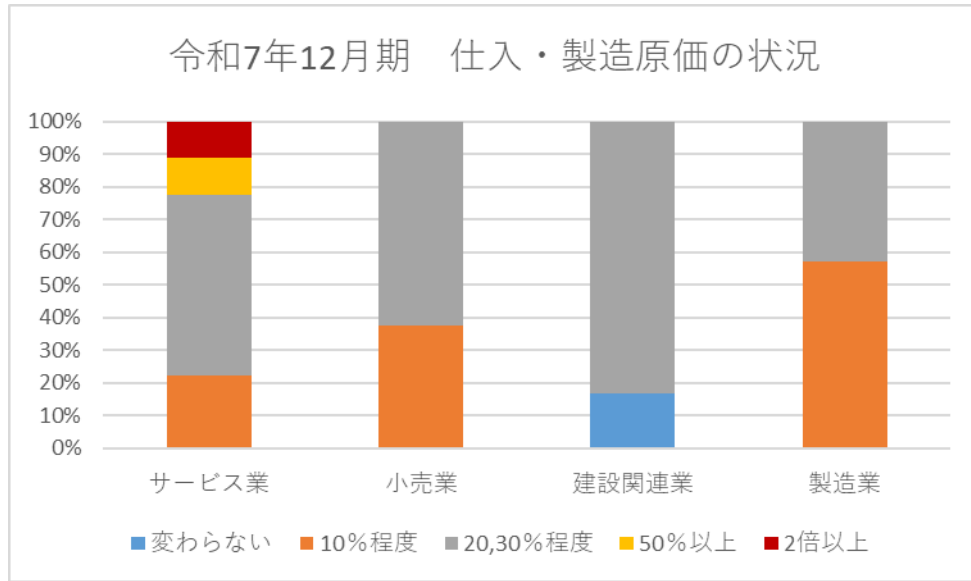


図8 仕入・製造原価（材料費等）の状況

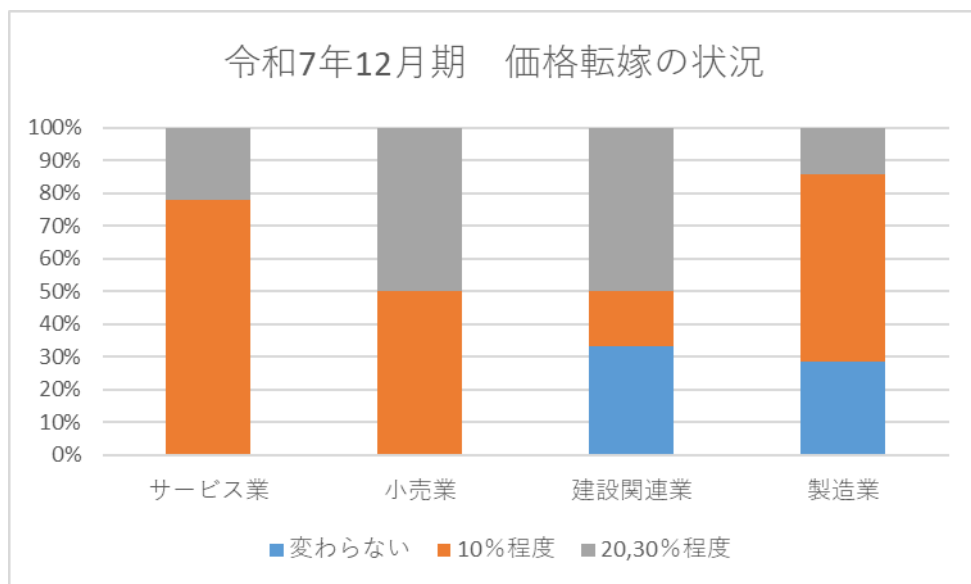


図9 販売価格の価格転嫁の状況

まとめと考察

アンケート結果から、事業者が勇気を持って値上げを行っているものの、コスト上昇の勢いがそれを上回り、経営者の実感が好転しきれない「もどかしい回復期」にあることが読み取れます。

① 価格転嫁の現状分析：高まる単価と追いつかない粗利

全業種のデータを俯瞰すると、価格転嫁（販売単価の引き上げ）は進んでいますが、収益構造は依然として厳しい状況です。

- **販売単価の大幅上昇（コストプッシュ型値上げ）**

直近1年で、全業種の販売単価DIは「16.7」から「43.3」へと大きく上昇しました。特にサービス業（55.6）や製造業（42.9）での値上げが顕著です。これは景気が良くて値を上げたのではなく、原材料や光熱費の高騰分を転嫁せざるを得ない「防衛的値上げ」の実態を反映しています。

- **粗利益の低迷（転嫁の不十分性）**

単価を上げたにもかかわらず、粗利益DIは全業種合計でマイナスのまま横ばい傾向にあります。これは、「100円のコスト増に対し、80円～90円程度しか値上げできていない」状況を示唆しており、価格転嫁が不十分なために、売上が上がっても利益が削られる構造が続いています。

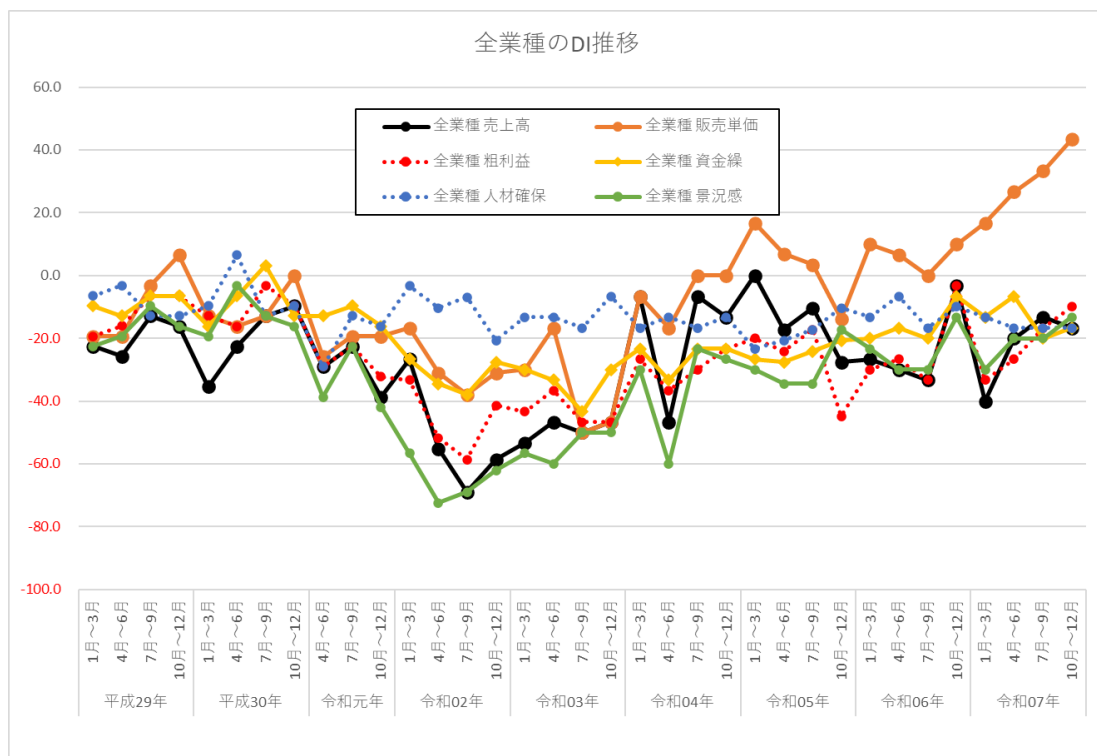


図10 全業種のDI推移

② 景況感の分析：数字上の回復と現場の体感温度

- **景況感DIの改善と限界**

令和2年の未曾有の落ち込みから比較すれば、景況感DIは「-80～-90」台から「-10～-30」台へと着実に改善しています。しかし、依然としてマイナス圏を脱しきれないのは、前述の「価格転嫁不足による採算悪化」に加え、人材確保の困難さが重石となっているためです。

- **資金繰りの不安**

直近の資金繰りDIは「-16.7」と、好転の兆しが見えにくい状態です。利益が伴わない中でのコスト増が、小規模事業者の手元資金を圧迫し続けています。

3. 今後の全体的な方向性と方針

売上 5,000 万円以下の小規模事業者が多い大子町において、今後目指すべき方向性は「規模の拡大」ではなく「利益率の適正化」です。

① 「再・価格転嫁」への挑戦と付加価値（差別化）の再定義

現在の転嫁率では、将来的な設備投資や賃上げの原資が確保できないことが懸念されます。

方針：「物価高だから値上げする」という説明から一歩進み、「地域にこの店（会社）を残すために適正価格をいただく」という姿勢へ転換をすべきです。

高齢経営者へのヒント：難しい理屈よりも、長年培った「信頼」と「丁寧な仕事」を付加価値として再強調し、納得感のある値上げを段階的に実施するように心がけてください。

② 「省人化」と「効率化」による筋肉質な経営

人材確保 DI が改善しないことを前提にした経営設計が必要です。

方針：少ない人数で回せるよう、不採算なメニューや受注を思い切って絞り込むというのも大切です。

高齢経営者へのヒント：「複雑なデジタル化に対応しましょう」に逆らって、気にせず、「注文は電話やファクスで受ける」「営業時間を短縮して集中する」など、経営者の体力を守りながら1件あたりの利益を高めましょう。デジタル化に対応できる高齢者の方に対して、デジタル化に対応することを否定はしていません。むしろ、肯定的で、デジタル化にも対応しましょうという程度の意味です。しかし、無理にお金をかけて対応する必要はないと考えています。

③ 財務の健全化と「伴走型支援」の活用

方針：資金繰り DI が低下傾向にある今、早めに試算表を作成し、金融機関や商工会との対話を密にする。一人で悩まない。考え込まない。迷ったら相談する。という姿勢も大切です。

方向性：「売上が横ばいでも利益が出る」損益分岐点の低い経営体質を目指す。粗利益を十分に確保することです。そのために、どのような差別化をするのかということを考えてください。難しく考える必要はありません。例えば、「地域住民の方と密なコミュニケーションを維持すること」や「〇〇さんの仕事なら信頼できるよね」というのも一つの差別化です。