

地域経済動向調査

大子町における小規模事業者の 景況調査報告

令和8年1月 ～ 令和8年6月

第1回 人件費・最低賃金問題／第2回 事業承継問題

大 子 町 商 工 会

はじめに

本報告書は、大子町商工会が継続して実施している小規模事業者の景況調査の一環として、令和8年上半期（1月～6月）の結果を取りまとめたものです。今期は四半期ごとの景況感（DI）調査に加え、地域の小規模事業者が直面する二つの構造的な課題に焦点を当てた特別調査を実施しました。第1回（令和8年1月～3月期）は「人件費・最低賃金問題」、第2回（令和8年4月～6月期）は「事業承継問題」をテーマとしています。

物価高と人手不足が長期化するなか、小規模事業者は「価格転嫁」「賃上げ」「担い手の確保」という難題に同時に向き合わざるを得ない状況にあります。本調査が、会員の皆様が自社の立ち位置を客観的にとらえ、次の一手を考える手がかりとなれば幸いです。

1. 調査の目的

大子町の小規模企業者の景況感を継続的に調査し、地域全体で景況感を共有すること、あわせて人件費や事業承継といった喫緊の経営課題の実態を把握し、重点支援の方向性を探ることを目的とします。

2. 調査の方法

製造業・建設業、小売業（卸売業を含む）、サービス業（飲食店・観光等を含む）から標本となる小規模企業者約30社を選定し、四半期ごとに景況感の聞き取り調査を行いました。聞き取りは直接面接または電話により実施しています。今期は上記に加え、テーマ別の設問（第1回：人件費、第2回：事業承継）への回答を得ました。

3. 調査の対象

大子町において事業を行っている小規模事業者を対象としています。今期の有効回答は各回とも30社で、業種別の内訳は次のとおりです。

業種	回答数
製造業（食品加工業を含む）	7社
建設関連業	6社
小売業（卸売業を含む）	8社
サービス業（飲食・観光を含む）	9社
合計	30社

4. 事業者の規模

回答事業者の規模は、年間売上高5,000万円以下が23社（全体の約77%）、従業員数20人未満が29社（同約97%）を占めます。大子町の調査対象は、代表者や家族を含めても少人数で運営する、典型的な小規模事業者が中心であることがわかります。

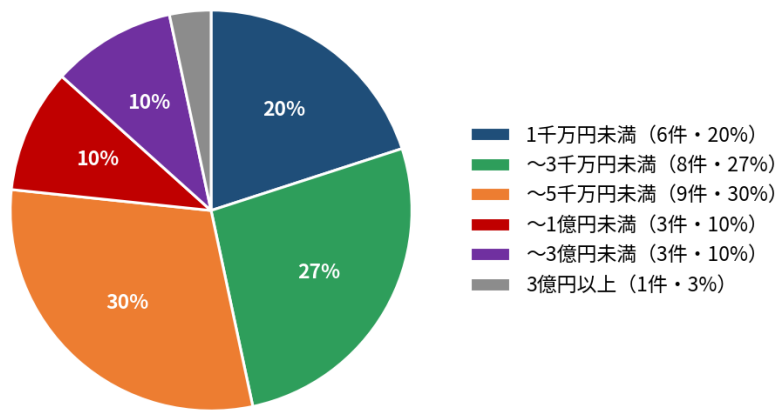


図1 年間売上高規模による事業者の割合 (n=30)

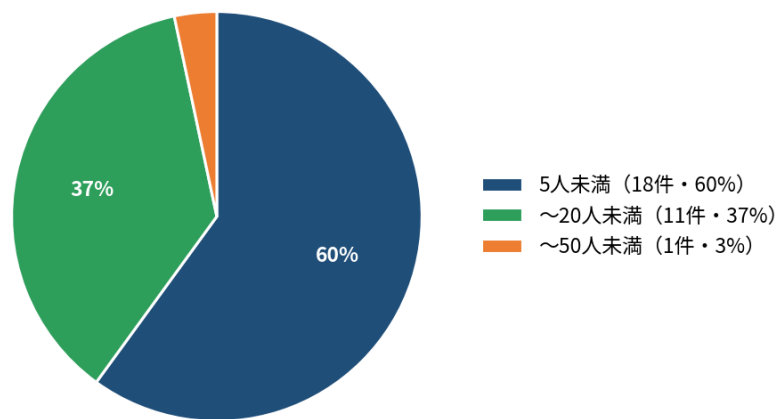


図2 従業員規模による事業者の割合 (n=30)

第1章 業種別D Iの推移

■ D I（業況判断指数）とは

D I（Diffusion Index）は、ひと言でいえば「経営者の“今の肌感覚”を数字にしたもの」です。売上や利益、人手不足などの状況について、前年同時期と比較して「良い（増加・好転）」「ふつう（不変）」「悪い（減少・悪化）」の3択で答えていただき、次の式で算出します。

$$D I \text{ 値} = \text{「良い」と答えた割合(\%)} - \text{「悪い」と答えた割合(\%)}$$

「0」は良い人と悪い人が拮抗した横ばいの状態、プラスが大きいほど上向き、マイナスが大きいほど冷え込みを表します。中小・小規模事業者のD Iはマイナスに出やすい傾向があるため、数値の絶対値よりも「前回よりマイナス幅が縮まったか（上向きか）」という変化の勢いを読むことが重要です。

1. 全業種の動向

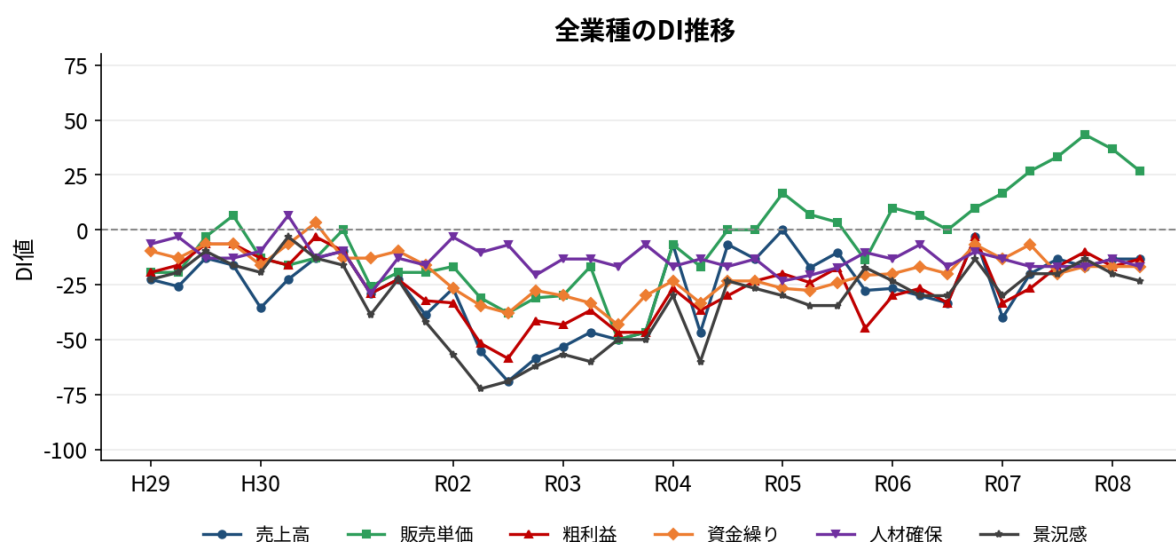


図3 全業種のD I推移（平成29年1月～令和8年6月）

全業種を通してみると、令和2年のコロナ禍で景況感D Iは「-70～-80」台まで落ち込みましたが、その後は着実に持ち直し、直近は「-20～-23」の水準まで回復しています。最大の特徴は販売単価D Iの上昇です。令和8年1月～3月期には「+36.7」、4月～6月期も「+26.7」と高いプラス圏で推移し、価格転嫁そのものは確実に進んでいます。

一方で粗利益D Iは「-13.3～-16.7」とマイナス圏を脱しきれていません。単価を上げても、原材料・エネルギー・人件費の上昇がそれを上回るため、利益として手元に残りにくい構造が続いています。資金繰りD I（-16.7）と人材確保D I（-16.7）も重石となっており、「値上げは進むが、採算と人手が追いつかない」という今期の全体像が浮かび上がります。

全業種の要点

販売単価D Iは高いプラス圏（+26.7～+36.7）＝価格転嫁は進行。

粗利益D Iはマイナス（-13.3～-16.7）＝転嫁が利益に結びつかない「利益なき値上げ」。

景況感D Iは回復基調だが依然マイナス圏。人手不足・資金繰りが下押し要因。

2. 製造業

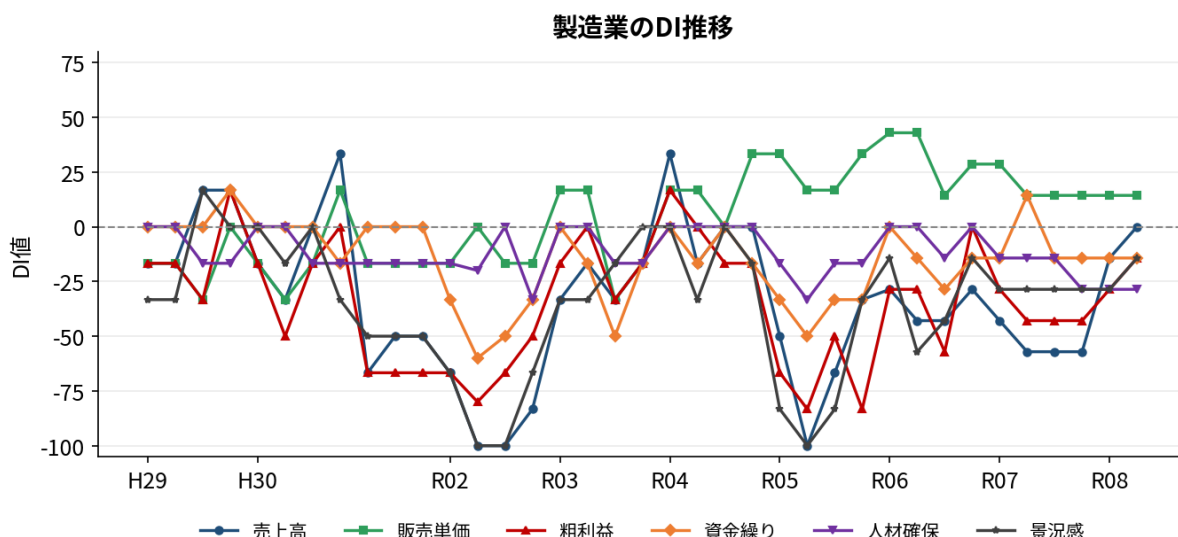


図4 製造業のD I 推移

製造業は、令和2年の全社的な落ち込み（売上高D I -100）と令和5年の取引環境の変化という二度の困難を経て、直近では売上高D I が「-14.3→0」へと持ち直しました。販売単価D I は「+14.3」で安定してプラスを保っています。

しかし粗利益D I は「-14.3~-28.6」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。加えて人材確保D I が「-28.6」と全項目のなかで最も低く、慢性的な人手不足が生産能力の制約となっています。販売単価は上がっても利益と人手が伴わない「利益なき繁忙」の状態にあると言えます。

3. 建設業

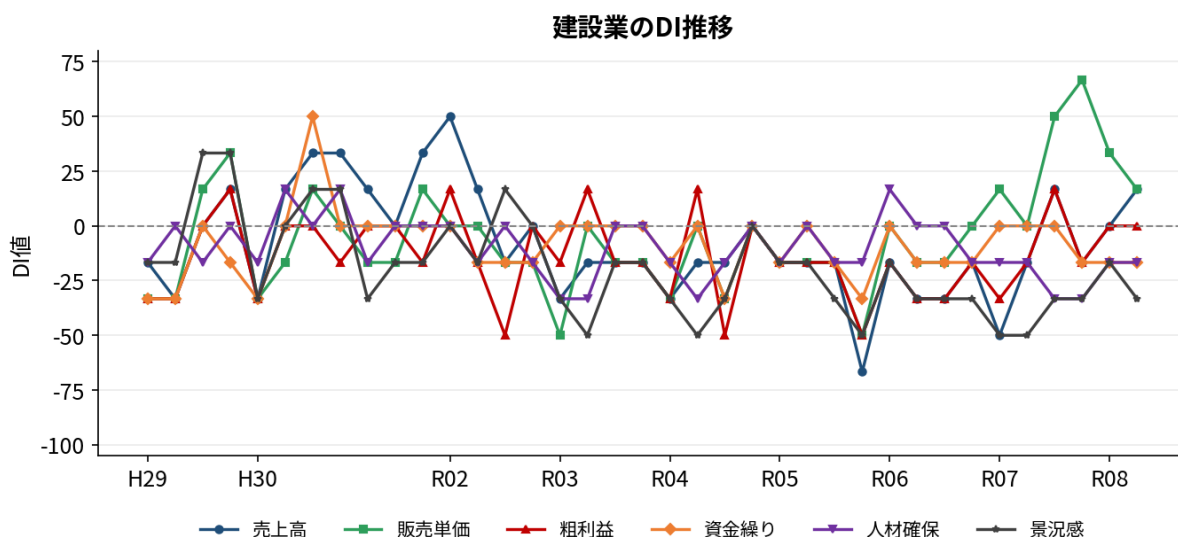


図5 建設業のD I 推移

建設業は、売上高D I が「0→+16.7」、販売単価D I も「+16.7~+33.3」と改善し、粗利益D I も「0」まで戻すなど、数字の上では相対的に堅調です。資材高を背景とした価格転嫁が一定程度進んだことがうかがえます。

ただし景況感D I は「-16.7→-33.3」と再び悪化し、体感はずしも明るくありません。工期が長く、資材・労務費の先行支払いが重い建設業では、代金回収までのキャッシュフローが

厳しくなりやすいという業界特有の事情があります。資金繰りD I（-16.7）と人材確保D I（-16.7）が改善しきらない点も、先行きへの慎重な見方につながっています。

4. 小売業

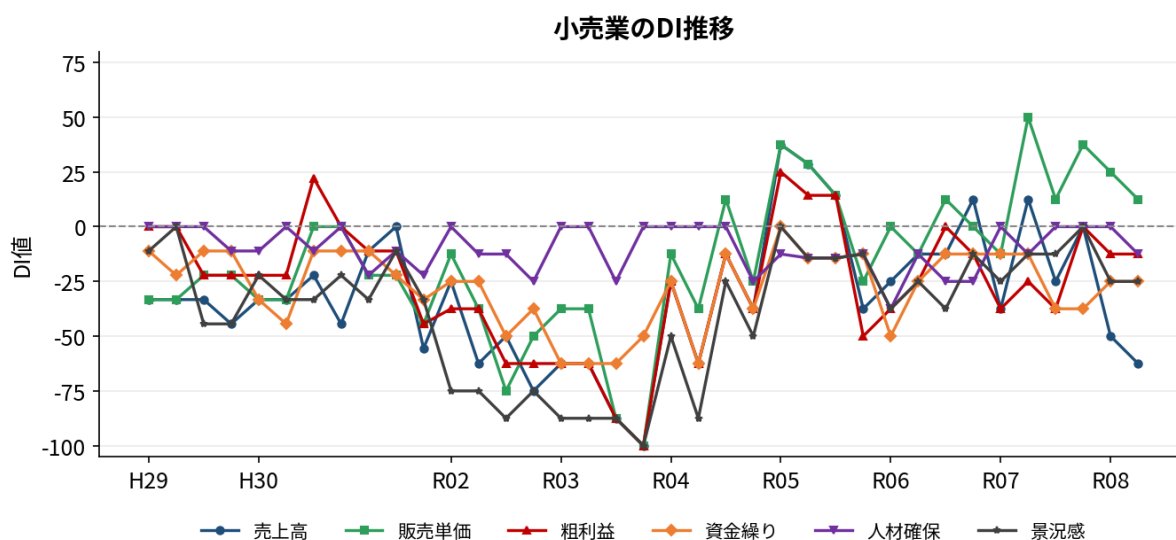


図6 小売業のD I 推移

小売業は、販売単価D Iが「+12.5～+25」とプラスを保つ一方、売上高D Iが「-50→-62.5」と大きく落ち込みました。単価は上げられても客数の減少や買い控えが起きており、値上げが売上増に結びついていない可能性を示しています。

粗利益D Iは「-12.5」と、過去5年の「-25～-37.5」から見れば損益分岐点（トントン）に近づいていますが、資金繰りD I（-25）は他業種より低い水準にあります。値上げ分でコスト上昇をようやく相殺した段階で、店に残る利益はまだ薄い、という厳しい実態が続いています。

5. サービス業

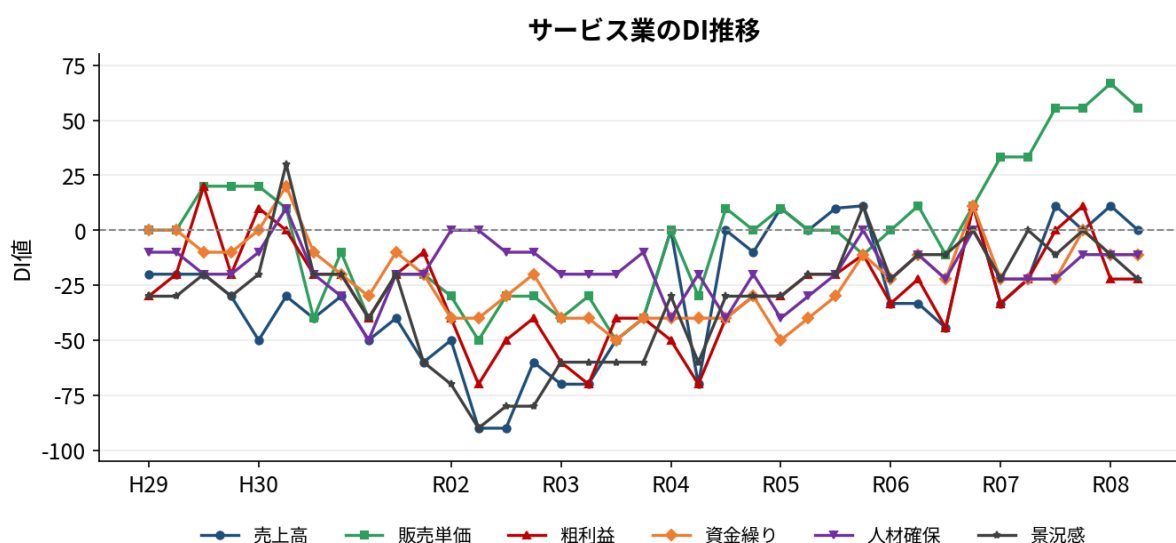


図7 サービス業のD I 推移

サービス業は、販売単価D Iが「+55.6～+66.7」と全業種で突出して高く、多くの事業者が値上げに踏み切ったことがわかります。**他の業種よりも価格転嫁がゆっくり進行**しています。また、売上高D Iも「0～+11.1」まで戻し、コロナ禍で失った客数の回復と単価上昇が進んでいます。

もともと粗利益D Iは「-22.2」と改善が鈍く、値上げ幅以上に光熱費・原材料費・人件費が上昇していることを示唆します。D Iの平均値の裏側では、利益率を確保できた事業者とできなかった事業者に分かれる「二極化」が進んでいるとみられ、他店との差別化ができているかどうか業績を左右する局面に入っています。

第2章 第1回特別調査：人件費・最低賃金問題

（対象期間：令和8年1月～3月期／有効回答30社）

近年の最低賃金の継続的な引き上げは、小規模事業者の経営に直接影響します。本調査では、最低賃金改定への対応、賃上げ原資の確保、労働時間の調整、「年収の壁」の影響、そして省力化投資への姿勢を尋ねました。

1. 最低賃金改定に伴う賃上げの波及（Q2）

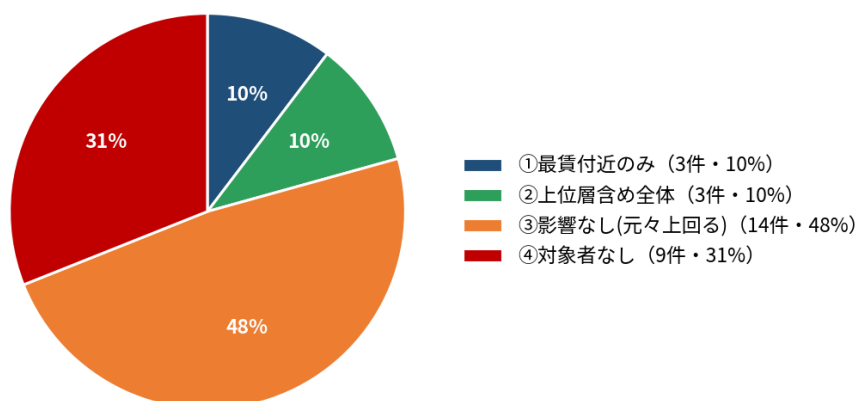


図8 最低賃金を上回る層への賃上げ実施状況（単数回答・n=30）

最低賃金を上回る従業員への賃上げについては、「もともと上回っているため影響は特にない」が14社（48%）と最多で、「対象となる従業員はいない」9社（31%）を合わせると約8割に達します。実際に賃上げを行ったのは「最低賃金付近のみ引き上げた」「上位層も含め全体的に引き上げた」の各3社（各10%）にとどまりました。

これは、小規模事業者の多くが代表者・家族中心の少人数経営であり、最低賃金の改定が直ちに人件費総額を押し上げる構造にはなっていないことを示しています。ただし、パート・アルバイトを雇用する小売業・サービス業では、最低賃金付近の従業員への引き上げが徐々に広がっている点に留意が必要です。

2. 賃上げ原資の確保方法（Q3）

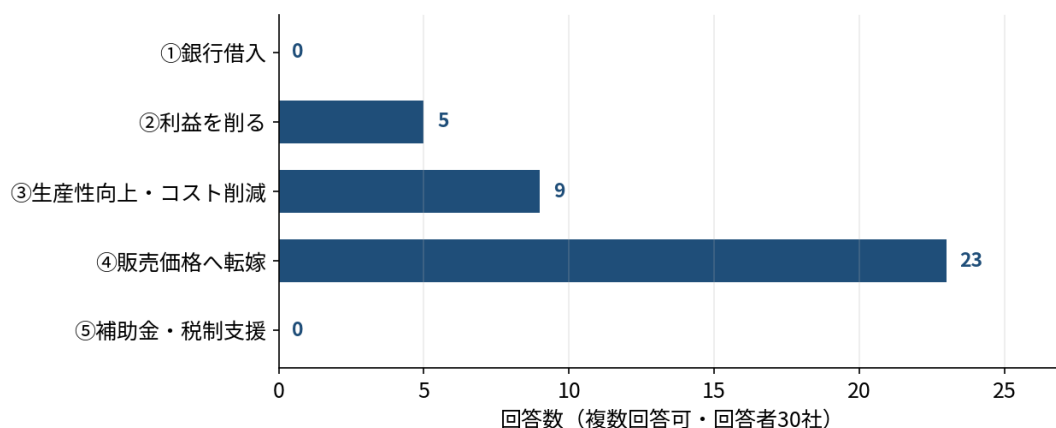


図9 賃上げ原資の確保方法（複数回答・n=30）

賃上げの原資としては「販売価格への転嫁」が 23 件と圧倒的に多く、次いで「生産性向上・コスト削減による捻出」9 件、「利益を削る（事業主所得・役員報酬の減額等）」5 件と続きました。注目すべきは、「銀行借入」と「補助金・税制支援の活用」がともに 0 件だった点です。

ここに気づきがあります

賃上げ原資を「価格転嫁」と「自助努力（コスト削減・利益圧縮）」でまかない、外部資金や公的支援をほとんど使っていない。

補助金・税制支援の活用が 0 件＝制度が「知られていない」または「手続きの負担感から敬遠されている」可能性が高い。

まずは業務改善助成金や賃上げ促進税制など、賃上げと省力化に使える制度の周知が支援の第一歩となる。

3. 労働時間・シフトの調整（Q4）

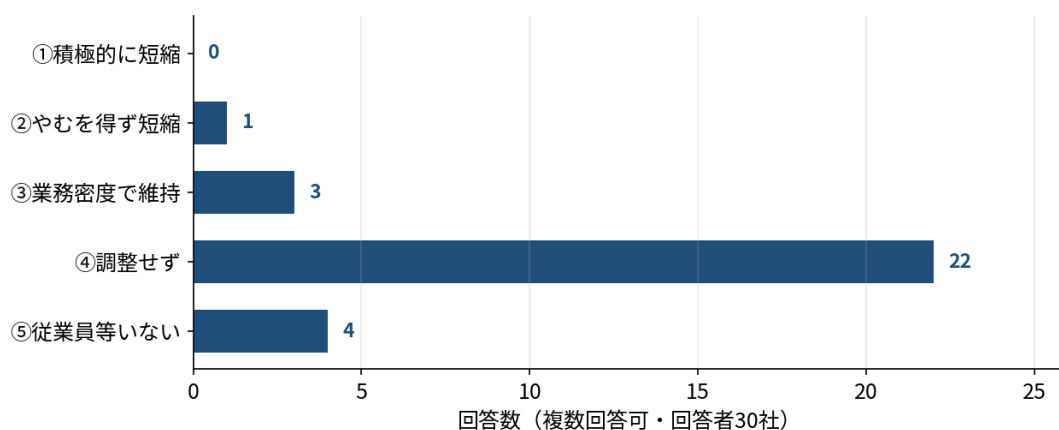


図 10 最低賃金上昇を受けた労働時間・シフトの調整（複数回答・n=30）

最低賃金の上昇を受けても「特に調整はしていない」が 22 件と大半を占め、「積極的に短縮・シフト削減を行った」は 0 件でした。人件費上昇を、時間削減によって圧縮するのではなく、価格転嫁や自助努力で吸収しようとする姿勢が読み取れます。地域の担い手である従業員の雇用を守ろうとする経営者の意識のあらわれとも言えますが、裏を返せば人件費増を売上・利益で吸収しきれないかが今後の課題となります。

4. 「年収の壁」の影響（Q5）

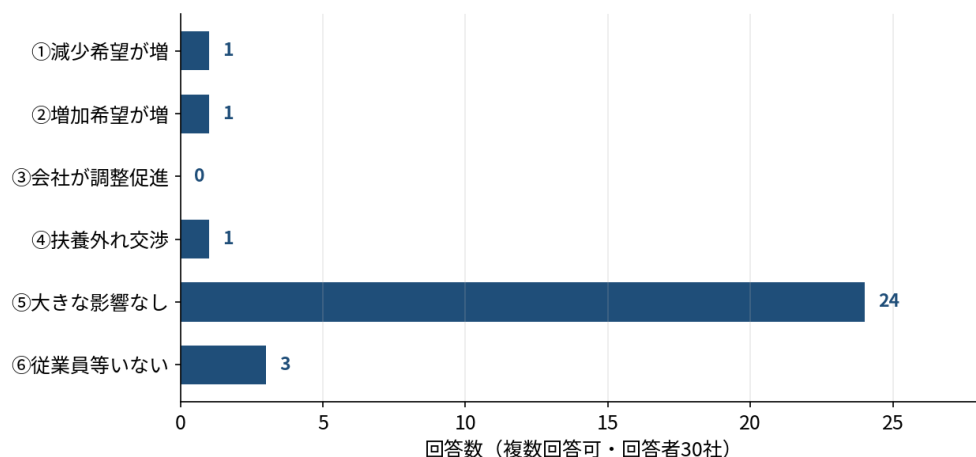


図 11 「年収の壁」を意識した勤務時間短縮希望の有無（複数回答・n=30）

「年収の壁（扶養の範囲内）」を意識した勤務時間の短縮希望については、「現状では大きな影響はない」が 24 件と大半でした。従業員・パートを雇用していない事業者も 3 件あり、現時点では大子町の小規模事業者において「年収の壁」が深刻な人手のボトルネックにはなっていないことがわかります。もっとも、賃金単価の上昇が続けば、扶養範囲内で働くパート従業員が就業時間を抑える動きが強まる可能性があり、繁忙期の人員確保に影響しうる点は引き続き注視が必要です。

5. 省力化投資（DX・自動化）への姿勢（Q6）

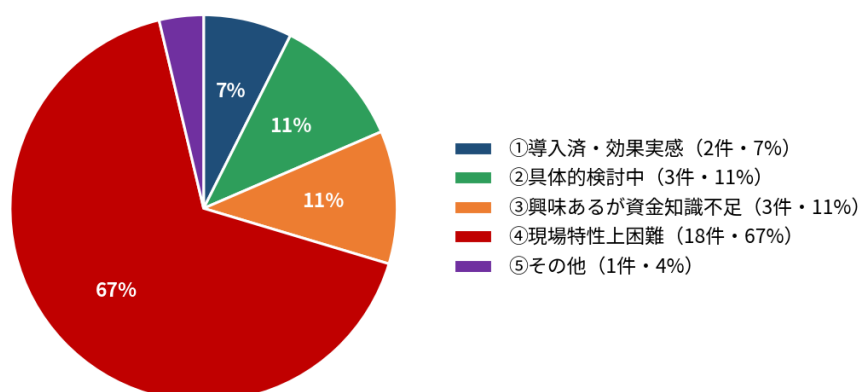


図 12 省力化投資（DX・自動化）への取組状況（単数回答・n=30）

人件費負担を軽減するための省力化投資については、「現場の特性上、IT 化や機械化は難しい」が 18 社（60%）と最多でした。「導入済みで効果を実感」は 2 社にとどまり、「検討中」「資金・知識不足で進められない」が各 3 社です。とりわけサービス業では 9 社中 7 社が「難しい」と回答しており、対人サービスの現場で省力化の糸口をつかみにくい実情がうかがえます。

「難しい」という回答の背景には、真に機械化になじまない業務がある一方で、「何から手をつければよいかわからない」という情報面の課題も含まれていると考えられます。高額な設備投資でなくても、受発注・予約・会計のデジタル化など、身の丈に合った省力化の入口を示すことが有効です。

第3章 第2回特別調査：事業承継問題

（対象期間：令和8年4月～6月期／有効回答30社）

経営者の高齢化が進むなか、事業承継は地域経済の存続に直結する課題です。本調査では、直近の業績、自社の強み（知的資産）、承継の時期・方法、懸念点、後継者への期待を尋ねました。

1. 直近3年間の業績推移（Q2）

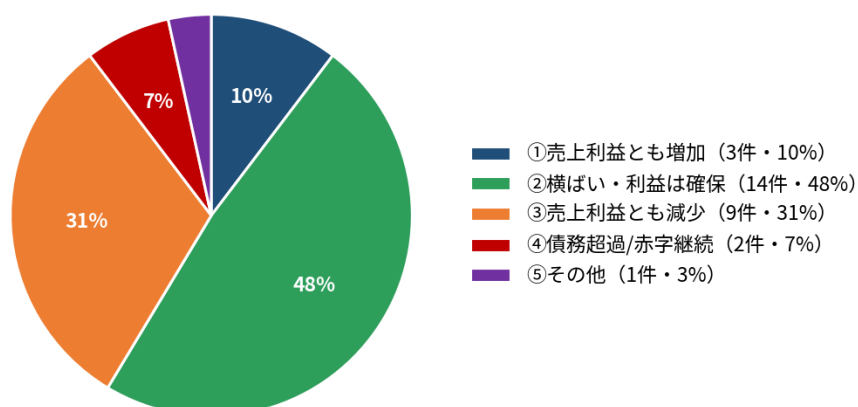


図13 直近3年間の業績推移（単数回答・n=30）

直近3年間の業績は、「売上は横ばいだが利益は確保できている」が14社（47%）と最も多く、「売上・利益ともに減少傾向」9社（30%）、「売上・利益ともに増加傾向」3社（10%）と続きました。「債務超過・赤字が続いている」も2社あります。約半数が損益を確保できている一方、3割が減少傾向にあり、事業を承継する側・される側双方にとって、承継の前提となる収益力の見極めが重要であることを示しています。

2. 自社の強み（知的資産）（Q3）

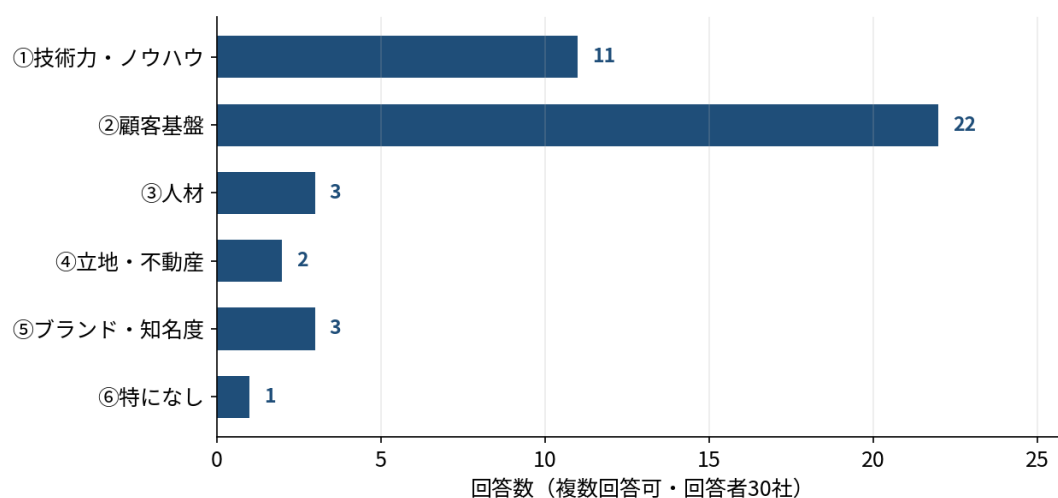


図14 自社の強み（知的資産）（複数回答・n=30）

自社の強みとしては「長年の信頼関係がある顧客基盤」が22件と突出し、「独自の技術力・ノウハウ」11件が続きました。設備や不動産といった有形資産よりも、地域の顧客とのつながり

や、経営者が培ってきた技術・信用といった“目に見えない資産（知的資産）”を強みと認識している事業者が多いことがわかります。

承継で最も引き継ぐべきもの

大子町の小規模事業者の最大の資産は「顧客との信頼関係」と「技術・ノウハウ」＝人に結びついた知的資産である。

これらは帳簿には載らないため、承継の際に最も失われやすい。

「誰が・どの顧客と・どんな信頼で取引しているか」を後継者に見える形で引き継ぐ“知的資産の棚卸し”が承継準備の核となる。

3. 事業承継の希望完了時期（Q4）

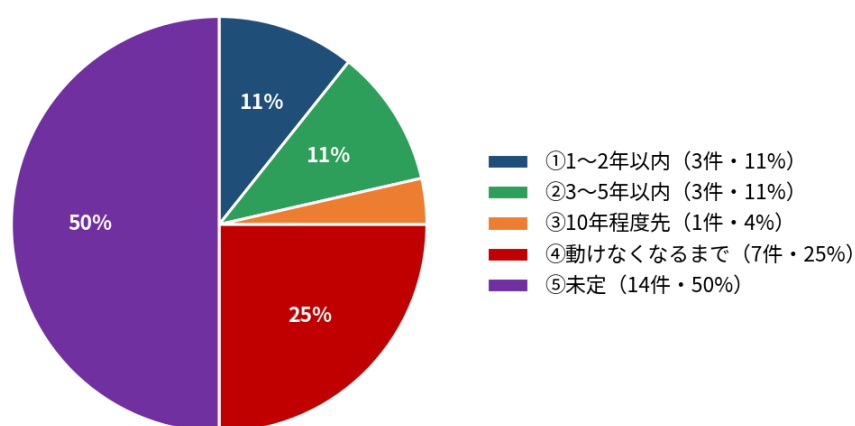


図 15 事業承継をいつ頃までに完了させたいか（単数回答・n=30）

承継の希望時期は、「考えていない・決まっていない」が 14 社（47%）、「自分が動けなくなるまで現役を続けたい」が 7 社（23%）で、両者を合わせると 7 割に達します。「1~2 年以内」「3~5 年以内」といった具体的な期限を持つ事業者は各 3 社にとどまりました。多くの事業者が、承継の必要性は感じつつも、具体的な時間軸を描けていない現状が浮き彫りになっています。

4. 想定している承継方法（Q5）

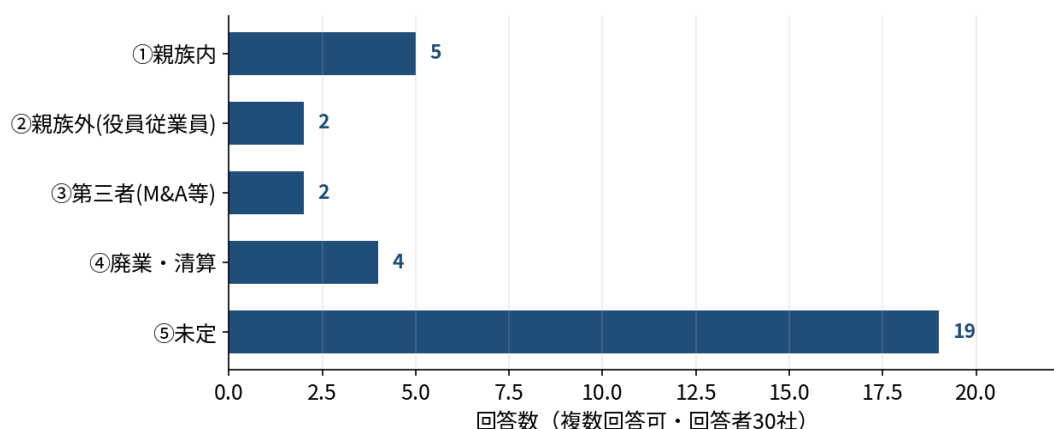


図 16 現在想定している承継方法（複数回答・n=30）

承継方法は「まだ決めていない・わからない」が 19 社（63%）と大半を占めました。具体的な方法としては「親族内承継」5 社が最も多く、「廃業（ハッピー・クローズ）」4 社、「親族外承継（役員・従業員）」「第三者承継（M&A 等）」各 2 社と続きます。方法が定まらないまま時間が経過すれば、結果として廃業に至るリスクが高まります。特に小売業では廃業を選択肢に挙げる回答が相対的に多く、建設業では回答した全社が「未定」でした。業種による承継環境の違いにも配慮した支援が求められます。

5. 事業承継を進める上での懸念点（Q6）

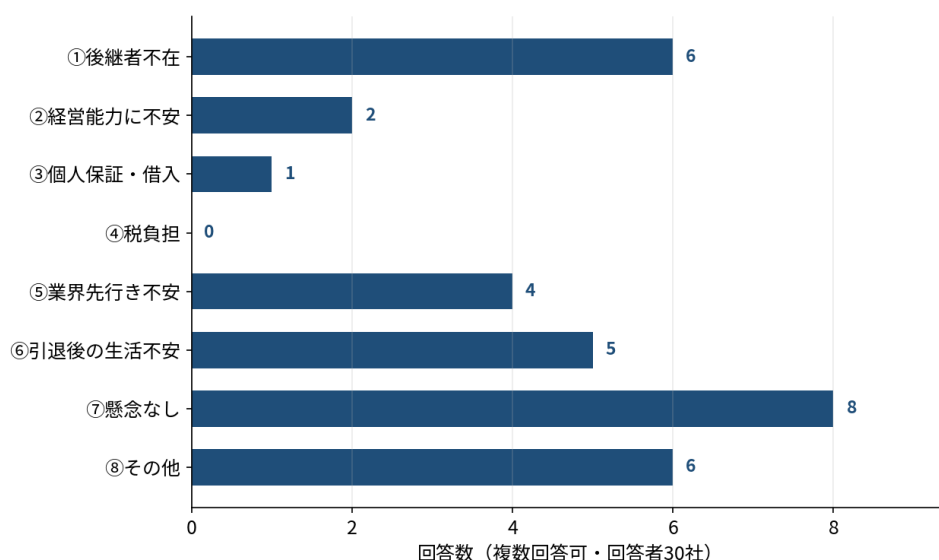


図 17 事業承継を進める上での懸念点（複数回答・n=30）

懸念点としては「懸念点はない」8 件がある一方、具体的な不安では「適切な後継者が見つからない（後継者不在）」6 件が最多でした。「引退後の自身の収入・生活への不安」5 件、「業界の先行きが不安で後継者に苦勞をさせたくない」4 件が続きます。注目すべきは「財産評価が高く相続税・贈与税負担が重い」が 0 件だった点で、これは対象が小規模事業者中心であり、株式評価や相続税が大きな障壁にはなりにくいことを反映しています。

つまり大子町の承継課題は、税や負債といった“お金の技術論”よりも、「そもそも誰に継いでもらうか」「継がせて幸せにできるか」という担い手と将来性の問題が中心であると言えます。

6. 後継者に期待する新たな挑戦（Q7）

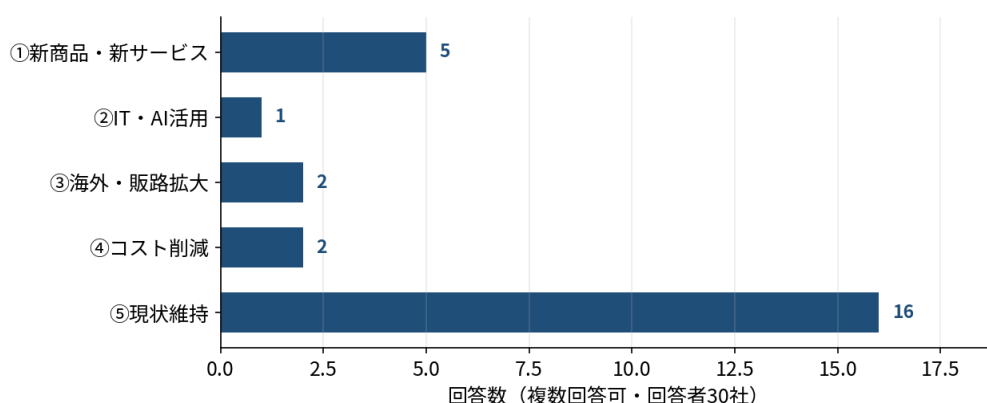


図 18 後継者に期待する新たな挑戦（複数回答・n=30）

後継者に期待することとしては「特に望まない（現状維持）」が 16 件と過半を占め、「新商品の開発や新サービスの展開」5 件がこれに続きました。IT・AI 活用や海外・販路拡大への期待は限定的です。現経営者は、無理な拡大よりも「今のかたちを守って続けてほしい」という守りの姿勢が強いことがわかります。安定志向は堅実さの表れである一方、承継を機に事業を見直し、次代に合わせて磨き直す視点も、事業を長く残すためには欠かせません。

第4章 まとめと考察

令和8年上半期の調査からは、太子町の小規模事業者が「値上げは進めたが、コスト上昇と人手不足がそれを上回り、実感が好転しきれない“もどかしい回復期”」にあること、そしてその先に「担い手をどう引き継ぐか」という構造的な課題が横たわっていることが読み取れます。

■ 価格転嫁は進むが、粗利は追いつかない

全業種で販売単価D Iは高いプラス圏（+26.7～+36.7）にありますが、これは景気拡大による値上げではなく、原材料・光熱費・人件費の高騰を転嫁せざるを得ない「防衛的値上げ」です。にもかかわらず粗利益D Iはマイナス圏（-13.3～-16.7）で横ばいであり、「10単位のコスト増に対して8～9単位しか転嫁できていない（＝十分ではない）」構造が続いています。

■ 人件費は「守り」で吸収、公的支援は未活用

第1回調査では、最低賃金上昇への対応を労働時間の削減ではなく価格転嫁と自助努力で吸収しようとする姿勢が確認されました。一方で、賃上げ原資に「補助金・税制支援」「銀行借入」を挙げた事業者は0件であり、賃上げ・省力化を後押しする公的制度が十分に届いていないことが明らかになりました。省力化投資も「現場の特性上難しい」が6割を占め、進んでいません。

■ 事業承継は「未定」が多数、争点は担い手と将来性

第2回調査では、承継の時期・方法ともに「未定」が多数を占め、7割が具体的な時間軸を持っていないことがわかりました。最大の資産は「顧客基盤」と「技術・ノウハウ」という知的資産である一方、懸念の中心は税や負債ではなく「後継者不在」と「将来性」です。方法が定まらないまま時間が過ぎれば廃業に至る懸念があり、収益力のある事業を地域に残すためにも、早期の“気づき”と伴走が求められます。

令和8年上半期の総括

- ① 価格転嫁は進行中。ただし粗利は追いつかず「利益なき値上げ」が継続。
- ② 人件費増は「守り」で吸収。補助金・税制・借入などの外部支援はほぼ未活用。
- ③ 省力化投資は停滞。「難しい」の背景に情報・知識面の課題。
- ④ 事業承継は「未定」が多数。争点は税・負債ではなく担い手と将来性。
- ⑤ 地域の最大資産は「顧客基盤」と「技術・ノウハウ」＝人に紐づく知的資産。

第5章 今後の業種別経営方針の提案

全国水準としても売上 5,000 万円以下の小規模事業者は全体の 6 割～7 割を占めています。同町でも同様の傾向があり、小規模事業者が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」と「事業の円滑な承継」が基本と言われています。以下、業種ごとに今期のデータを踏まえた具体的な方針を提案します。

誤解のないように付け加えますが、「規模の拡大」を否定していません。小規模事業者は、資金力の理由から、「規模の拡大」よりも、「利益率の適正化」と「事業の円滑な承継」の方がやりやすいと伝えています。

1. 製造業への提案

【現状】売上・単価は持ち直したが、粗利益D I（－14.3～－28.6）と人材確保D I（－28.6）が全業種で最も厳しい。「利益なき繁忙」と慢性的な人手不足が併存しています。

- **高付加価値・多品種少量へのシフト**：汎用的な加工受託から脱却し、特注品・試作品・少量品といった「即納・多品種」の強みで単価と粗利を確保する。不採算な製品ラインは思い切って整理する。
- **省力化投資は“人手不足対策”として位置づける**：人材確保が改善しない前提に立ち、自動化・省力化設備を検討する。業務改善助成金など、賃上げと省力化をセットで支援する制度の活用を。
- **承継準備**：技術・ノウハウが強みである以上、その“見える化”（作業手順・取引条件の文書化）が承継の生命線。比較的計画を持つ事業者が多い業種であり、早期の準備が実を結びやすい。

2. 建設業への提案

【現状】売上・単価・粗利は相対的に堅調だが、景況感D I（－33.3）は再び悪化。資金繰りと人材確保が改善しきらず、承継は回答全社社が「未定」という白紙状態。

- **回収の速さと利益率を優先**：請負金額の多寡よりも「利益率」と「回収の速さ」を重視。出来高払いの徹底や一時金の先払いなど、契約段階でのキャッシュフロー管理を最優先に。
- **地元の修繕・リフォーム案件の確保**：先行支出が少なく現金化が早い小口案件を安定的に取り込み、経営の土台を固める。
- **多能工化と承継の早期着手**：一人で複数工程をこなせる多能工化で待機時間を削減。承継が最も進んでいない業種であるため、まずは「誰に・いつ」を考える対話の場（商工会・金融機関との面談）を早期に持つことが重要。

3. 小売業への提案

【現状】単価は上げられているが売上高D I（－62.5）が急落し、買い控え・客数減が鮮明。粗利は損益分岐点近くまで戻したが資金繰りD I（－25）は低い。承継では「廃業」を選択肢に挙げる声が相対的に多い。

- **利益率で価格を設計する**：「仕入が上がったから値上げ」ではなく、電気代・梱包材・配送費などの隠れコストを項目ごとに洗い出し、利益率を基準に価格を決める。
- **現金残高を最優先に守る**：売上横ばい局面では、通帳残高（手元現金）を減らさないことを最優先に。過剰在庫を避け、確実に売れる商品・利益率の高い特産品を軸に品揃えする。
- **“店を残す”ための承継・見直し**：廃業を考える前に、地域に必要とされる品揃えへの絞り込みや、親族・従業員への承継可能性を一度検討する。空いた棚は手書き POP や一言カードで魅力を補い、地域顧客との接点を保つ。

4. サービス業への提案

【現状】販売単価D I（+55.6）は全業種で突出し値上げは進んだが、粗利益D I（-22.2）の改善は鈍く、利益を確保できた事業者とできない事業者の「二極化」が進行。省力化は9社中7社が「難しい」と回答。

- **“自分にしかできない付加価値”の再定義**：二極化は他店との差別化ができていない場合に生じる。「大子町ならではの価値」「この人だから」という付加価値を言語化し、値上げに納得感を持たせる。
- **品質を落とさない値上げ**：値上げが不十分だと、安い材料や手抜きで質の低下を招きがち。原価と品質のバランスを定期的に点検し、質の維持を優先する。
- **身の丈に合った省力化から**：大型投資でなく、予約・受発注・会計のデジタル化など小さな効率化から着手。対人価値は残し、事務作業を減らして経営者の体力を守る。

5. 全業種に共通する方針

■ 「再・価格転嫁」と付加価値の再定義

現在の転嫁率では、将来の設備投資や賃上げの原資を確保しきれません。「物価高だから値上げする」から一歩進み、「地域にこの店（会社）を残すために適正な価格をいただく」という姿勢への転換が必要です。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進めてください。

■ 公的支援・伴走型支援の活用

今回、賃上げ原資に補助金・税制支援を挙げた事業者は0件でした。業務改善助成金、賃上げ促進税制、省力化補助金など、使える制度は少なくありません。資金繰りD Iが低下傾向にある今こそ、早めに試算表を作成し、商工会や金融機関との対話を密にしてください。一人で悩まず、迷ったら相談する—その姿勢が経営を守ります。

■ 事業承継は「早く・小さく」始める

承継の最大の資産は「顧客基盤」と「技術・ノウハウ」という知的資産であり、これらは帳簿に載らないぶん失われやすいものです。まずは「誰が・どの顧客と・どんな信頼で取引しているか」を書き出す“知的資産の棚卸し”から始めましょう。税や負債よりも「担い手」が中心課題である以上、商工会の事業承継相談や後継者マッチングなど、伴走型の支援を早期に活用することが、収益力のある事業を地域に残す近道です。