挑みつづける、変わらぬ意志で。
東京商工会議所

東商けいきょう　２０２５年７～９月期　集計結果
（中小企業の景況感に関する調査）

付帯調査：賃金の動向について

２０２５年９月２６日

調査要領

調査期間

2025年８月12日～９月１日

調査対象

東京23区内の中小企業2,797社

調査項目

業況、売上、採算(経常利益）、資金繰り、民間金融機関の貸出姿勢、従業員数過不足

調査方法

ＷＥＢおよび経営指導員による聴き取り

回答数

1,088社（回答率38.9%）

＜業種構成＞

製　造　業：264社（24.3%）
建　設　業：161社（14.8%）
卸　売　業：163社（15.0%）
小　売　業：　94社（　8.6%）
サービス業：406社（37.3%）

＜従業員規模構成＞

5人以下　：430社（39.5 %）
6人以上10人以下　：117社（10.8 %）
11人以上20人以下　：147社（13.5 %）
21人以上50人以下　：168社（15.4 %）
51人以上100人以下　：111社（10.2 %）
101人以上300人以下　：　82社（7.5 %）
301人以上　：　33社（3.0 %）

※全ての質問について、割合は四捨五入（最終値）を行っているため、必ずしも合計が100.0%にならない。
※全ての質問について、計算の最終値を四捨五入している。
※本調査結果の集計にあたっては、独立行政法人中小企業基盤整備機構が実施している「中小企業景況調査」の調査結果を一部活用している。

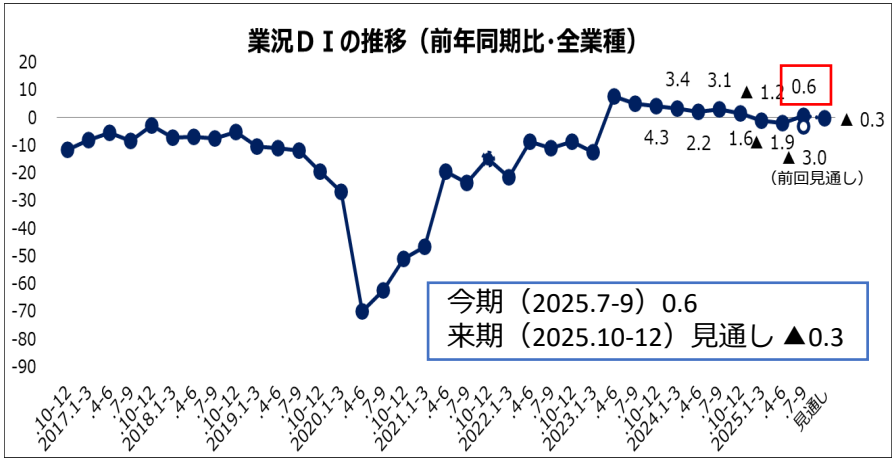
Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

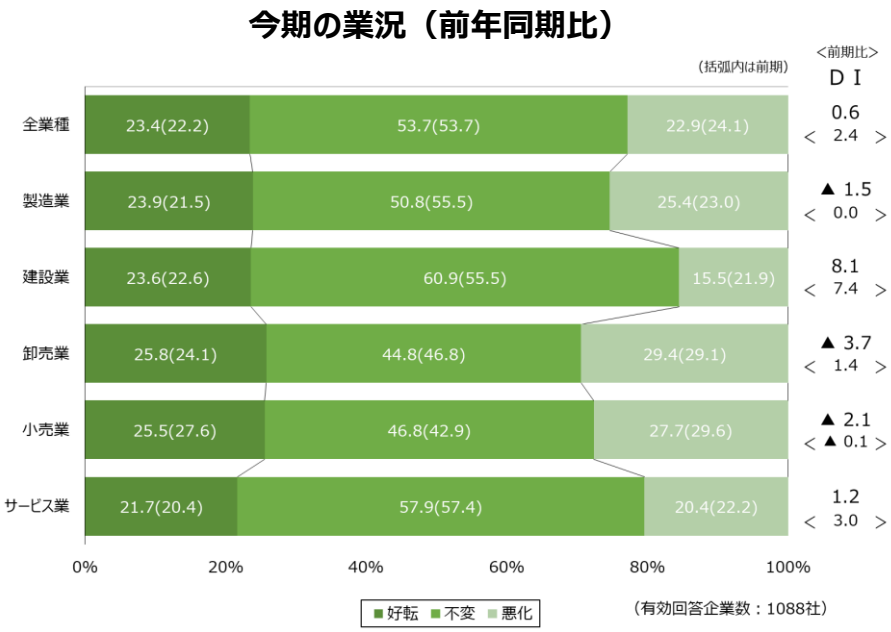
業況ＤＩ

業況DIは前期（2025年4～6月期）と比べ、2.4ポイントプラスの0.6

※業況DI＝「好転」の回答割合－「悪化」の回答割合。前年同期比、全業種。

- 業況DIは前期比2.4ポイントプラスの0.6となった。コスト高の状況に変化はないが、相互関税に対する不透明感が和らいだことで、業況はプラス圏内に転じた。
- 業種別では、建設業が7.4ポイントプラスの8.1、サービス業が3.0ポイントプラスの1.2となるなど３業種でDI値が前期比プラスとなった。一方で、小売業が0.1ポイントマイナスの▲2.1となった。
- 製造業では、相互関税により自動車関連で発注控えがあるものの、設備投資や省人化の取り組みで利益確保を図っているとの声があった。建設業では、人件費や建設資材の高騰が続く中でも、稼働率・受注単価が高めに推移しているとの声が聞かれた。卸売業では、仕入価格は高止りの状況も、価格転嫁が比較的順調であるとの声があがった。小売業では猛暑により来客数が減少したことに加えて、仕入価格の高騰で利益が圧迫されているとの声があった。サービス業では、インバウンド需要が好調であるほか、省人化・省力化や生成ＡＩ関連の投資意欲が高まり、ソフトウェア開発の需要が増加しているとの声が聞かれた。
- 来期の見通しは0.8ポイントマイナスの▲0.3。個人消費の回復が見込めないことに加えて、最低賃金引上げに伴う対応、金利上昇が足かせになるとの声が寄せられた。





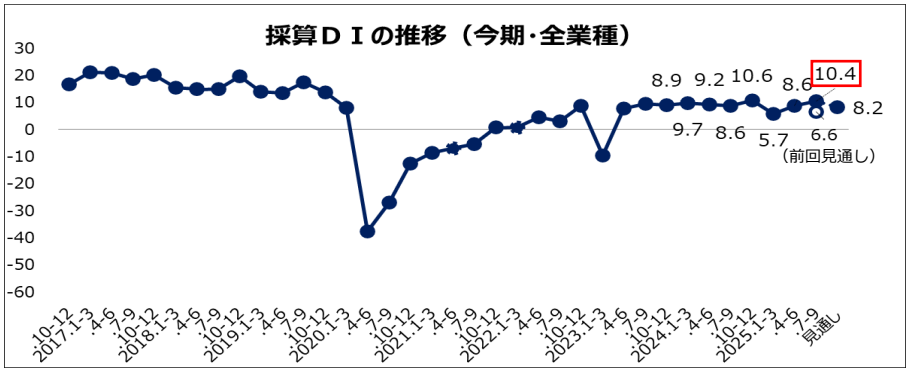
Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

採算ＤＩ、売上ＤＩ、資金繰りＤＩ、民間金融機関の貸出姿勢ＤＩ

※前期＝2025年4-6月期、全業種

＜採算DI＞　1.8ポイントプラスの10.4

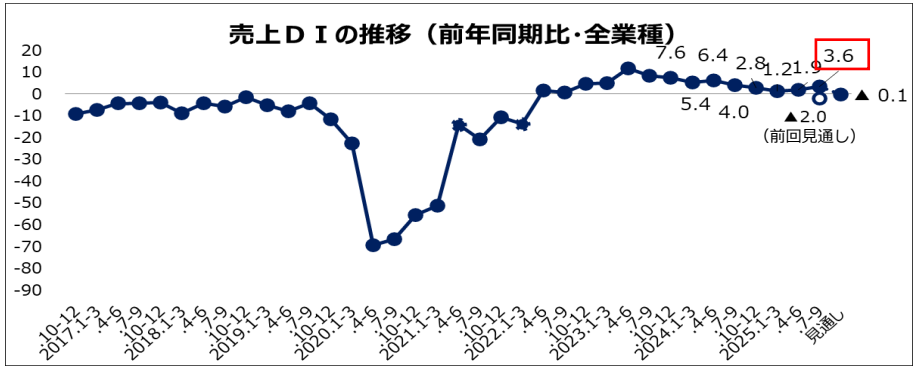
- 採算DIは前期比1.8ポイントプラスの10.4となり、来期の見通しは2.2ポイントマイナスの8.2を見込む。



※採算DI＝「黒字」の回答割合－「赤字」の回答割合。今期水準。

＜売上DI＞　1.7ポイントプラスの3.6

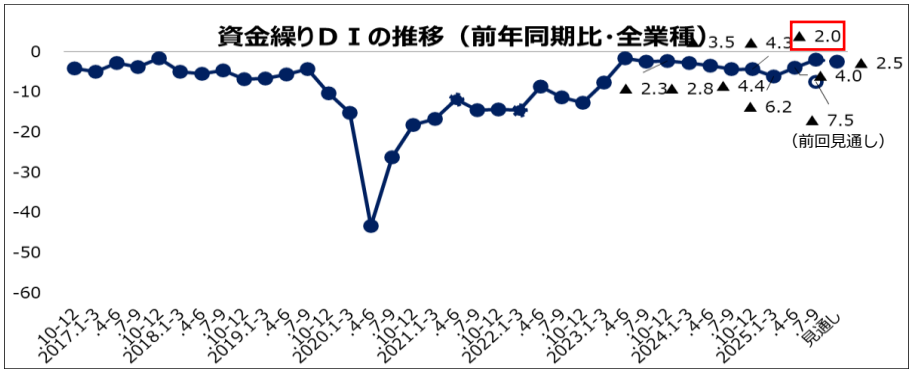
- 売上DIは1.7ポイントプラスの3.6となった。来期の見通しは3.7ポイントマイナスの▲0.1を見込む。



※売上DI＝「増加」の回答割合－「減少」の回答割合。前年同期比。

＜資金繰りDI＞　1.9ポイントプラスの▲2.0

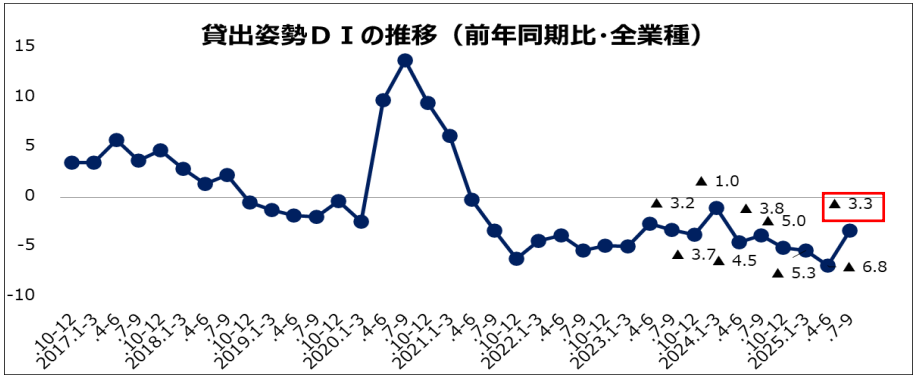
- 資金繰りDIは1.9ポイントプラスの▲2.0となった。来期の見通しは0.5ポイントマイナスの▲2.5を見込む。



※資金繰りDI＝「好転」の回答割合－「悪化」の回答割合。前年同期比。

＜民間金融機関の貸出姿勢DI＞　3.5ポイントプラスの▲3.3

- 民間金融機関の貸出姿勢DIは3.5ポイントプラスの▲3.3となった。



※貸出姿勢DI＝「緩和」の回答割合－「厳しい」の回答割合。前年同期比。

Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

企業の声

採算、売上

○　Windows10のサポート切れに伴うPCの入れ替え、ギガスクール商談、レガシーシステムの刷新商談など、非常に旺盛だが、技術者の不足から受注制限をせざるを得ない状況（サービス業：システムインテグレーション）

○▲ インバウンドの増加を背景に売上は増加しているが、派遣社員の補充に伴う人件費増加、電気使用量の増加、設備補修に伴う資機材の値上げにより運営コストは格段に上昇している（サービス業：商業ビル保有運営）

○　ベースアップを実施したことで、人件費は昨年より上がったが、工事高が増加するとの見通しもあり、何とか乗り切っている（建設業：内装工事業）

○　猛暑もあり店頭販売は減っている一方、ネット通販等での注文販売は増えている。配送業者の見直しで輸送コストを抑えつつネット通販の件数を増やせており、店舗の販売減やコスト増を補っている（小売業：生花販売）

▲　自動車産業は米国の相互関税の影響を受けてか、客先によっては仕事量が低下しており、当社への発注も減少している（製造業：特殊精密切削工具製造）

▲　個人消費の落ち込み、賃上げによる人件費や社会保険料の上昇、金利上昇も重なり、利益が大幅に落ち込んでいる（卸売業：婦人靴販売）

資金繰り、民間金融機関の貸出姿勢

▲　景気の回復が見られないことから今後の見通しも厳しく、借入難で資金繰りも厳しい（製造業：革製品製造販売）

▲　資金面では支払期日が120日から60日に短縮され、現金払いも増えたことで、資金繰りは悪化している（卸売業：食器卸売業）

▲　追加借入は難しく、かつ既往借入も金利が上昇しつつある（建設業：タイル工事）

▲　書店の廃業、閉店の増加による影響で売上が大きく減少しており、資金繰りも借入が厳しい状況から、自社ビルの売却を決断した（サービス業：出版業）

▲　金融機関の融資方針が慎重になっており、キャッシュフローへの影響がでている（建設業：総合建設業）

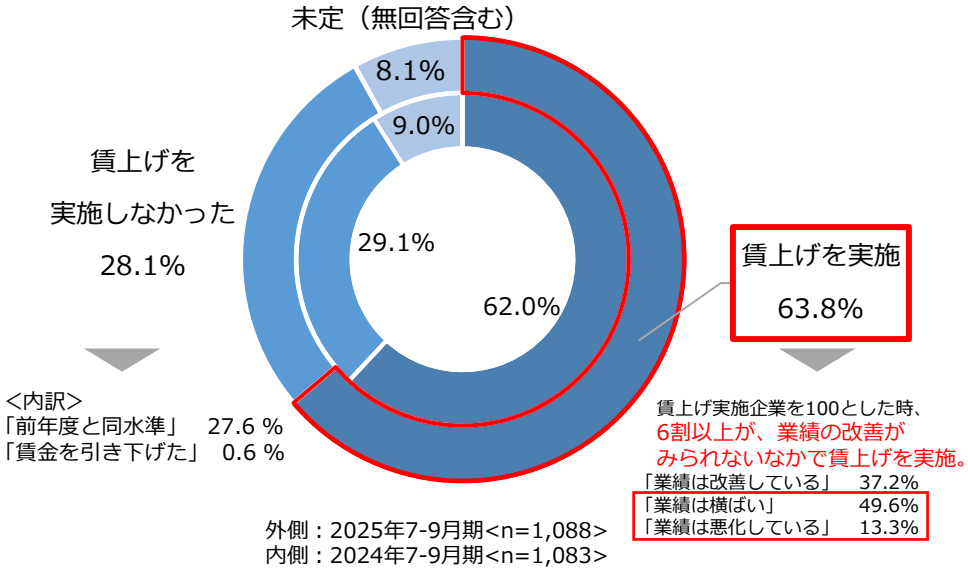
▲　借入審査が厳しくなっており新規借入ができず、資金繰りが悪化している（建設業：塗装業）

○は業況・経営への前向きな要素、▲は業況・経営へのマイナス要素

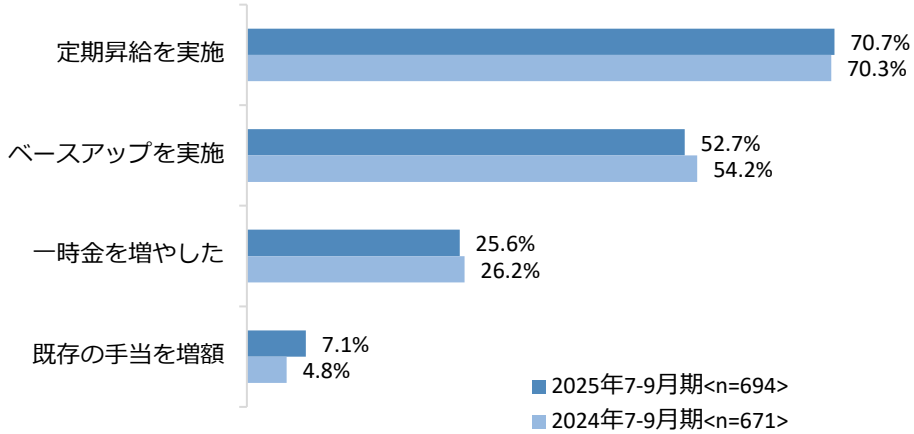
付帯調査　賃金の動向について

- 【図１・２】2025年度の正社員の賃金は、「賃上げを実施」が前回調査比1.8ポイント増加の63.8％となった。そのうち、「業績は横ばい（49.6％）」・「業績は悪化している（13.3％）」を合計した6割以上の企業は、業績の改善が見れない中で、防衛的な賃上げを実施した。また、業種別の正社員の賃上げ実施率については、建設業を除く４業種で増加した。
- 【図３】賃上げを実施した企業における賃上げの内容については、「定期昇給を実施」が70.7％となった。また、「既存の手当を増額」が前回調査比2.3ポイント増加の7.1％となった。

【図１】2025年度の正社員の賃金について（予定含む）



【図３】賃上げの内容（予定含む）　※上位４項目、複数回答



【図２】（業種別）正社員の賃上げ実施率

業種	2022年度調査 <n=1,079>		2023年度調査 <n=1,079>		2024年度調査 <n=1,083>		**2025年度調査 <n=1,088>**	**2024年度からの増加幅**
製造業	57.2%	>	68.2%	>	72.0%	>	**72.3%**	**0.3ポイント**
建設業	58.9%	>	71.5%	>	79.1%	>	**74.5%**	**▲4.6ポイント**
卸売業	47.3%	>	58.8%	>	67.1%	>	**68.1%**	**1.0ポイント**
小売業	21.0%	>	42.3%	>	33.3%	>	**38.3%**	**5.0ポイント**
サービス業	47.7%	>	51.4%	>	53.2%	>	**58.1%**	**4.9ポイント**

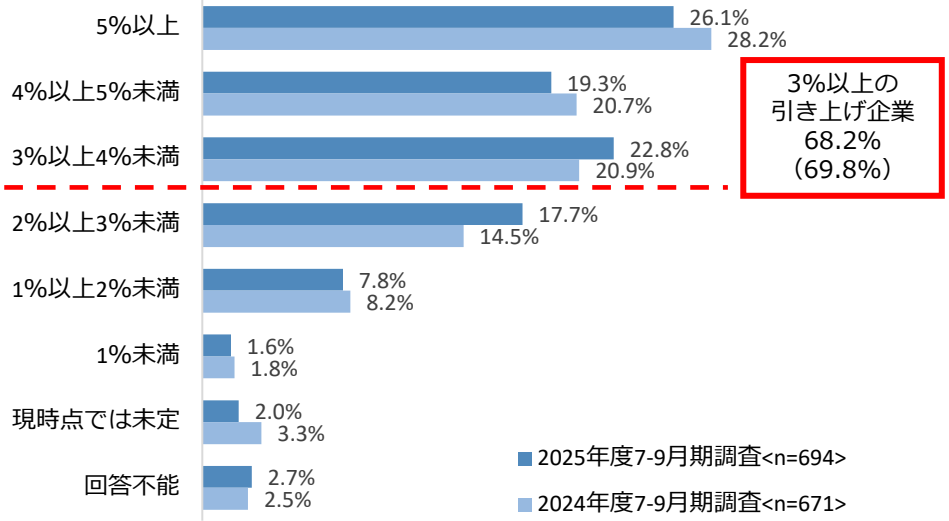
Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

付帯調査　賃金の動向について

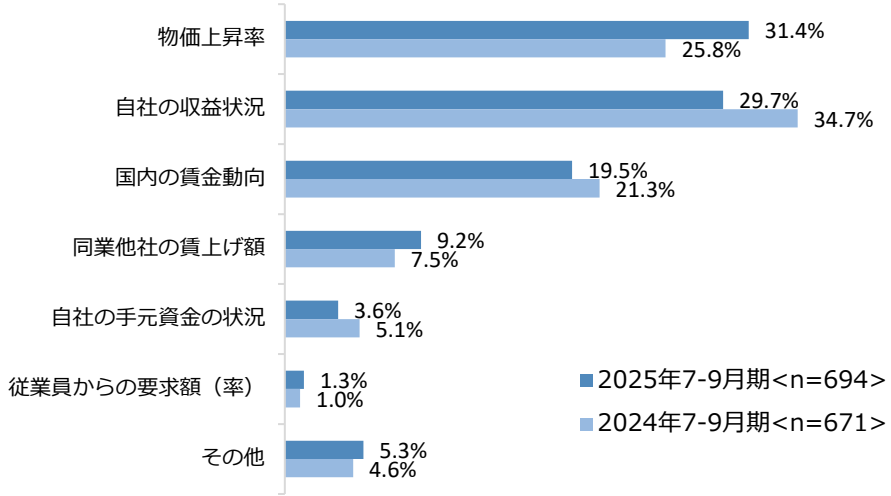
- 【図４】賃上げを実施した企業における給与総額の引き上げ率については、5%以上の企業が26.1%と最多となった。また、3%以上の引き上げを行う企業は合計68.2%と、前年同期比1.6ポイント減少した。
- 【図５】賃上げを行う理由は、「社員のモチベーション維持・向上」が最も多く84.0%となった。次いで、「物価が上昇しているため」が64.3%、「人材の流出を防ぐため」が59.2%となった。
- 【図６】賃上げ額（賃上げ率）の算出根拠については、「物価上昇率」が前回調査比5.6ポイント増加の31.4%となった。一方で、「自社の収益状況」は同5.0ポイント減少の29.7%となった。

【図４】給与総額の引き上げ率

※給与総額＝所定内賃金に一時金（賞与）を加えたもの

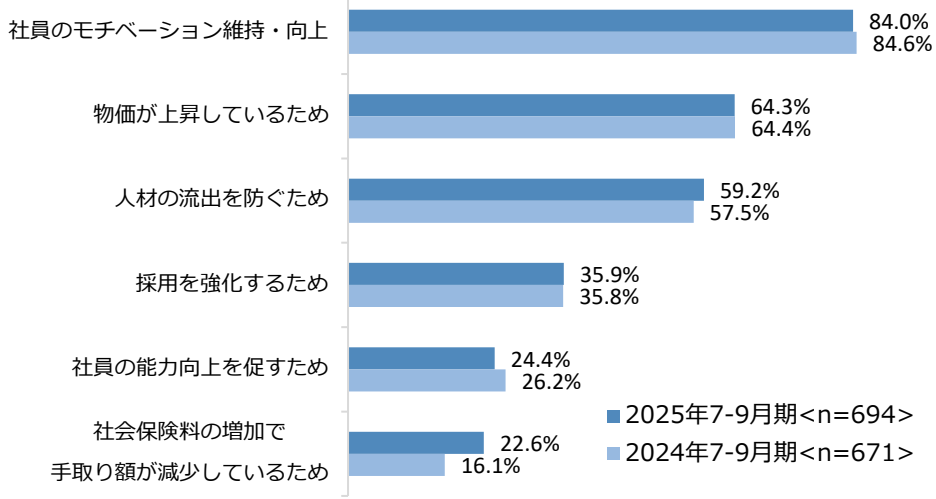


【図６】賃上げ額（賃上げ率）の算出根拠



【図５】賃上げを行う理由

※上位６項目、複数回答

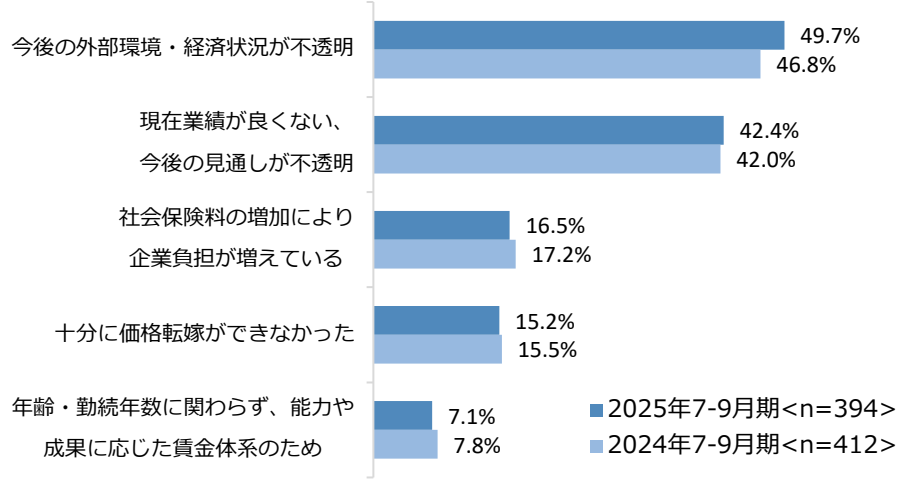


Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

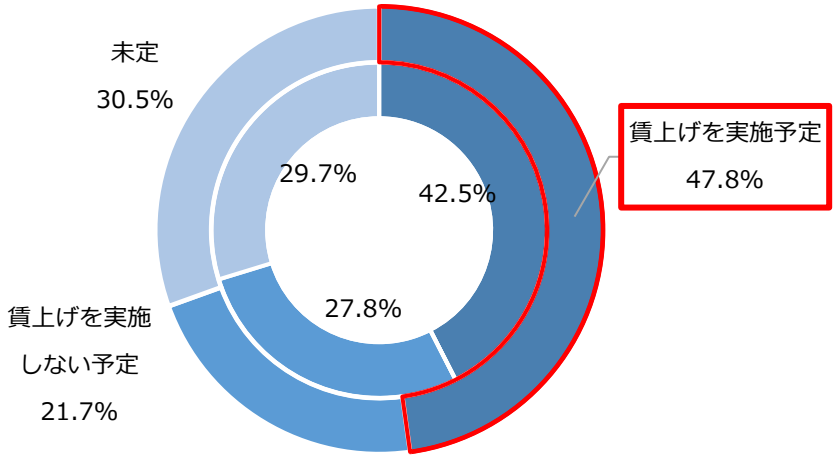
付帯調査　賃金の動向について

- 【図７】賃上げを見送る（前年同水準・引き下げ）もしくは未定とする理由は、「今後の外部環境・経済状況が不透明」が49.7%で最多となった。次いで、「現在業績が良くない、今後の見通しが不透明」42.4%。また、「十分に価格転嫁ができなかった」は15.2%であった。
- 【図８】2026年度の正社員の賃金見通しは、「賃上げを実施予定」が前回調査比5.3ポイント増加の47.8%となった。一方、「賃上げを実施しない予定」は、同6.1%減少の21.7%となった。
- 【図９】2025年度に賃上げを実施した企業における持続的な賃上げを行うにあたっての課題については、「賃上げ原資の確保」、「物価上昇に見合った賃上げの継続」、「社会保険料の負担増」などの回答が多く、課題が明確になっている。

【図７】賃上げを見送るもしくは未定とする理由　※上位５項目、複数回答

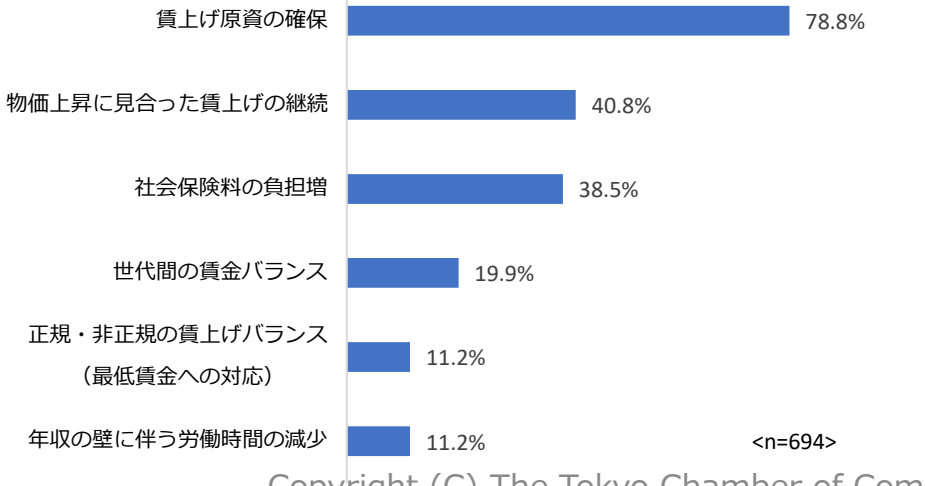


【図８】2026年度の正社員の賃金見通しについて



外側：2025年7-9月期<n=1,088>
内側：2024年7-9月期<n=1,083>
（2025年度の正社員の賃金見通し）

【図９】2025年度に賃上げを実施した企業における持続的な賃上げを行うにあたっての課題　※上位６項目、複数回答



Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

企業の声（賃金の動向について）

賃上げを実施した理由

- 物価高を考えると、少しでも賃上げしないといけないと感じている（小売業：和箪笥）
- 賃上げ原資は無いが、正社員の退職を防止するため（製造業：金型・プラスチック成形部品）

賃上げのために取り組んだ内容

- 受注請負契約時に、物価上昇分と人件費単価高騰分を合わせ、値上げしている（製造業：コンテナ）
- 取引先と運賃の値上げ交渉を行い、値上げが叶わない取引先とは取引を解消した（サービス業：貨物運送）

賃上げの効果

- 従業員のモチベーション向上が見られるとともに、「利益が給料につながる」という意識付けが深まった（卸売業：ギフト用品）
- 退職予定者がいたが、賃上げを行ったことで継続して勤務している（小売業：パン製造販売）

賃上げの課題

- 最低賃金引き上げに対応して賃上げしているが、扶養控除内で働くパートスタッフの働き控えにより人手が不足する（サービス業：不動産仲介）
- 賃上げしても社会保険料や納税負担が大きく、従業員の手取りが増えない（製造業：電気機械器具）

賃上げを実施しなかった理由

- 売上が増加傾向にあり業況も改善はしているものの、先行きが不透明かつ内部留保も十分ではないため、まずは販路拡大等の営業面に資金を投下したい（製造業：シャワーヘッド・ポンプ水栓）
- 物価上昇に伴い賃上げに取り組みたい意向はあり、利益率の改善を目指しているものの、十分な賃上げ原資を確保できていない（小売業：美容機器）
- 前期にベースアップを実施。今後は会社で原資の蓄えが出た場合にボーナスで還元する予定だが、前期は赤字のため、今期はボーナスアップを行わなかった（建設業：内外装工事）
- 賃上げはしていないが、食事補助などを福利厚生費として計上することで、従業員の社会保険料や源泉所得税などの影響を受けずに、実質手取額を上げている（サービス業：運送）

Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

参考資料　業況ＤＩ

①今期（前年同期比）

（括弧内は前期）

	好転	不変	悪化	<前期比> ＤＩ	
全業種	23.4(22.2)	53.7(53.7)	22.9(24.1)	0.6	< 2.4 >
製造業	23.9(21.5)	50.8(55.5)	25.4(23.0)	▲ 1.5	< 0.0 >
建設業	23.6(22.6)	60.9(55.5)	15.5(21.9)	8.1	< 7.4 >
卸売業	25.8(24.1)	44.8(46.8)	29.4(29.1)	▲ 3.7	< 1.4 >
小売業	25.5(27.6)	46.8(42.9)	27.7(29.6)	▲ 2.1	< ▲ 0.1 >
サービス業	21.7(20.4)	57.9(57.4)	20.4(22.2)	1.2	< 3.0 >

0% 20% 40% 60% 80% 100%

■好転 ■不変 ■悪化

（有効回答企業数：1088社）

②来期（前年同期比）

（括弧内は前期）

	好転	不変	悪化	<①との差> ＤＩ	
全業種	19.6(23.4)	60.6(53.7)	19.9(22.9)	▲ 0.3	< ▲ 0.8 >
製造業	23.9(23.9)	53.8(50.8)	22.3(25.4)	1.5	< 3.0 >
建設業	21.1(23.6)	65.2(60.9)	13.7(15.5)	7.5	< ▲ 0.6 >
卸売業	19.6(25.8)	58.9(44.8)	21.5(29.4)	▲ 1.8	< 1.8 >
小売業	13.8(25.5)	58.5(46.8)	27.7(27.7)	▲ 13.8	< ▲ 11.7 >
サービス業	17.5(21.7)	64.3(57.9)	18.2(20.4)	▲ 0.7	< ▲ 2.0 >

0% 20% 40% 60% 80% 100%

■好転 ■不変 ■悪化

（有効回答企業数：1088社）

③今期（水準）

（括弧内は前期）

	良い	ふつう	悪い	<前期比> ＤＩ	
全業種	19.3(19.2)	59.0(58.7)	21.7(22.1)	▲ 2.4	< 0.5 >
製造業	18.9(18.0)	56.1(60.2)	25.0(21.9)	▲ 6.1	< ▲ 2.2 >
建設業	22.4(21.2)	64.0(61.0)	13.7(17.8)	8.7	< 5.3 >
卸売業	18.4(20.3)	53.4(52.5)	28.2(27.2)	▲ 9.8	< ▲ 2.9 >
小売業	20.2(21.4)	56.4(52.0)	23.4(26.5)	▲ 3.2	< 1.9 >
サービス業	18.5(18.2)	61.8(61.1)	19.7(20.7)	▲ 1.2	< 1.3 >

0% 20% 40% 60% 80% 100%

■良い ■ふつう ■悪い

（有効回答企業数：1088社）

④来期（水準）

（括弧内は前期）

	良い	ふつう	悪い	<③との差> ＤＩ	
全業種	17.2(19.3)	62.8(59.0)	20.0(21.7)	▲ 2.8	< ▲ 0.5 >
製造業	20.5(18.9)	56.8(56.1)	22.7(25.0)	▲ 2.3	< 3.8 >
建設業	21.1(22.4)	63.4(64.0)	15.5(13.7)	5.6	< ▲ 3.1 >
卸売業	15.3(18.4)	62.6(53.4)	22.1(28.2)	▲ 6.7	< 3.1 >
小売業	11.7(20.2)	61.7(56.4)	26.6(23.4)	▲ 14.9	< ▲ 11.7 >
サービス業	15.5(18.5)	66.7(61.8)	17.7(19.7)	▲ 2.2	< ▲ 1.0 >

0% 20% 40% 60% 80% 100%

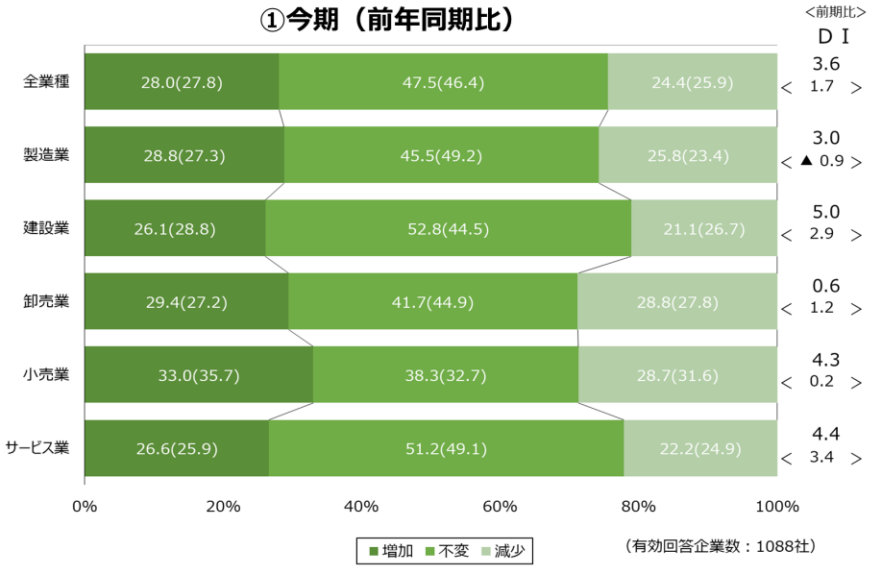
■良い ■ふつう ■悪い

（有効回答企業数：1088社）

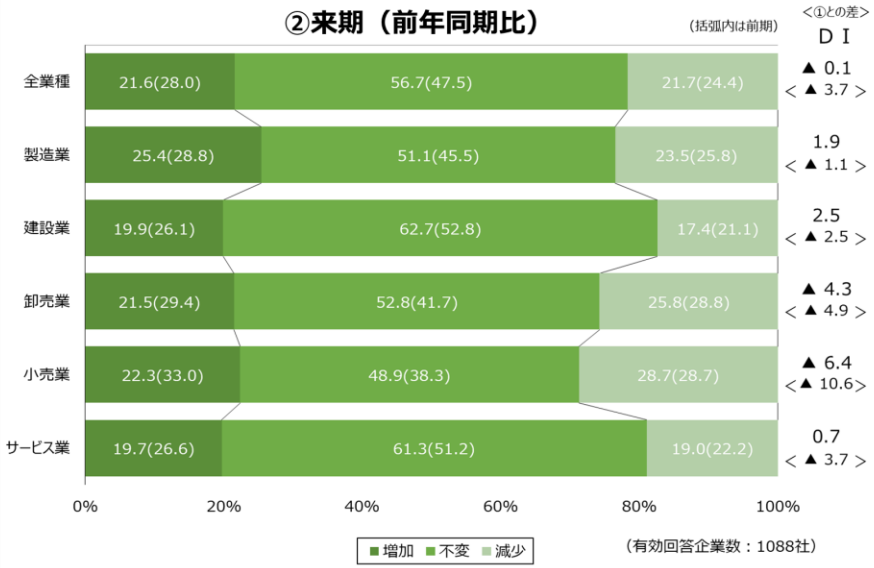
Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

参考資料　売上ＤＩ

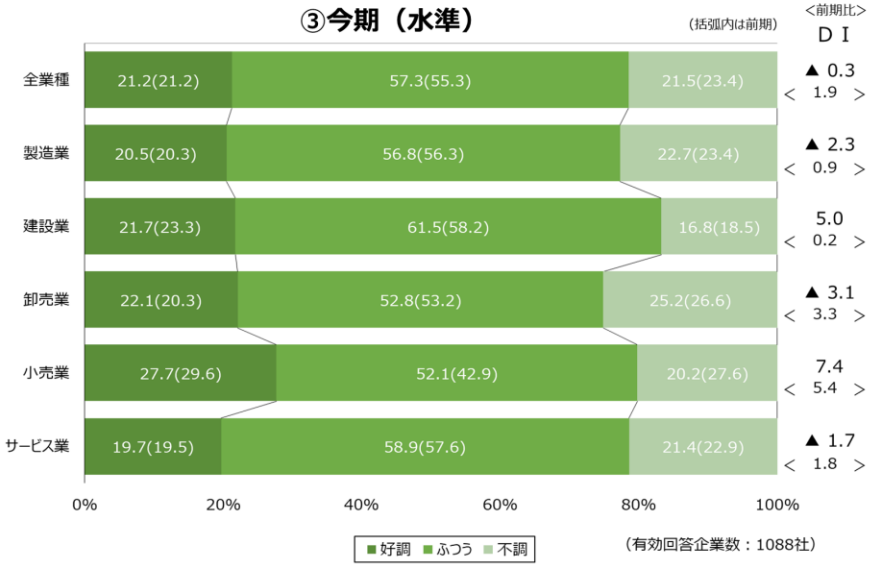
①今期（前年同期比）



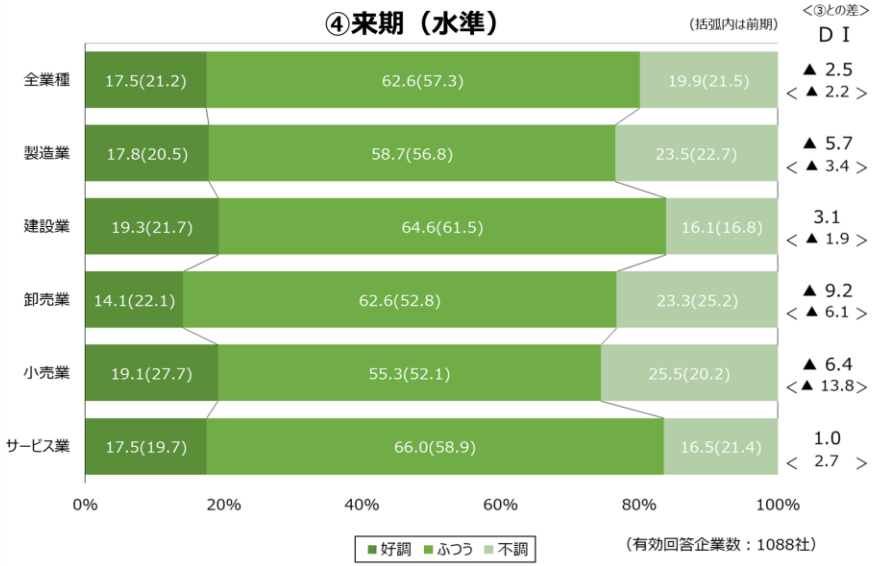
②来期（前年同期比）



③今期（水準）

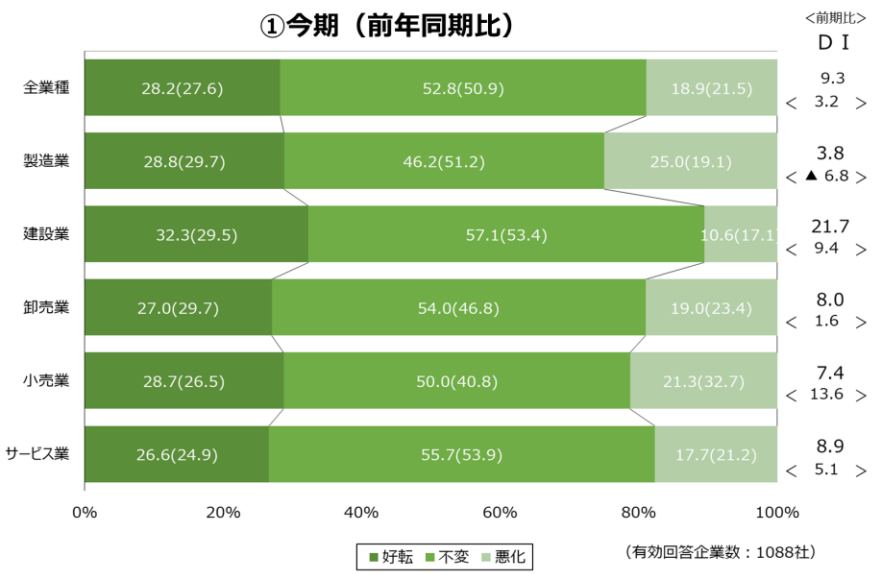


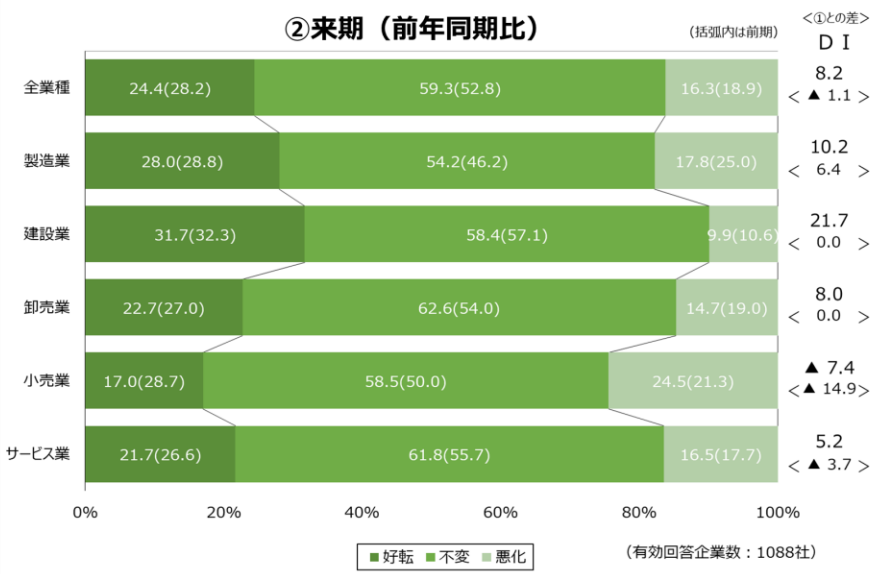
④来期（水準）

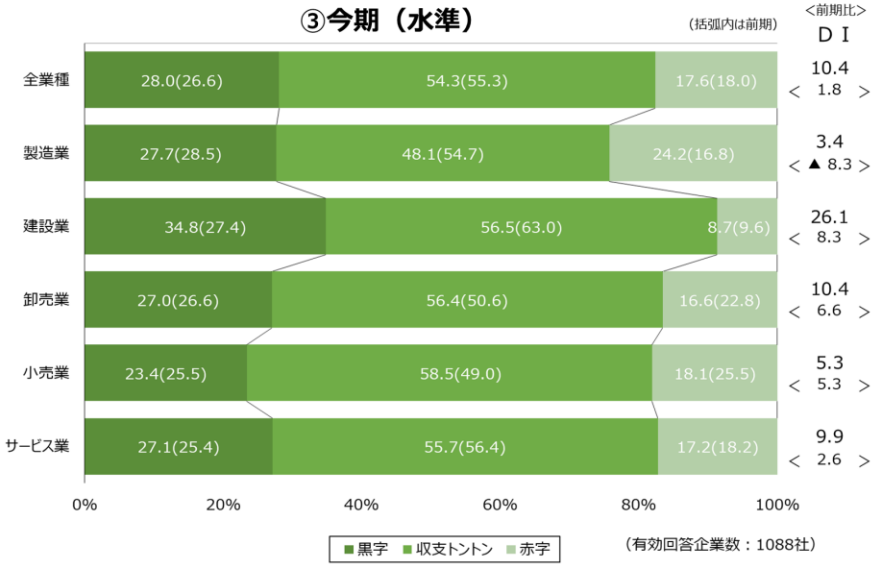


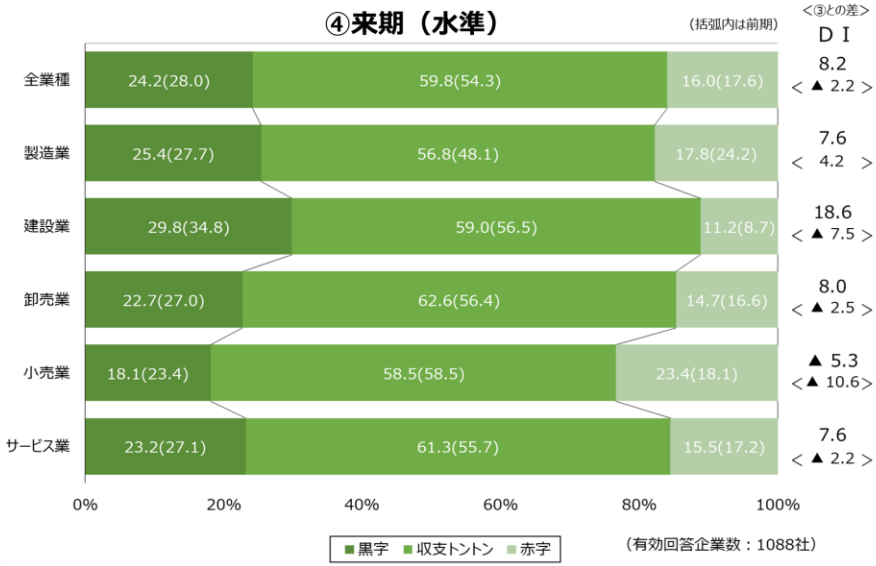
Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

参考資料　採算ＤＩ



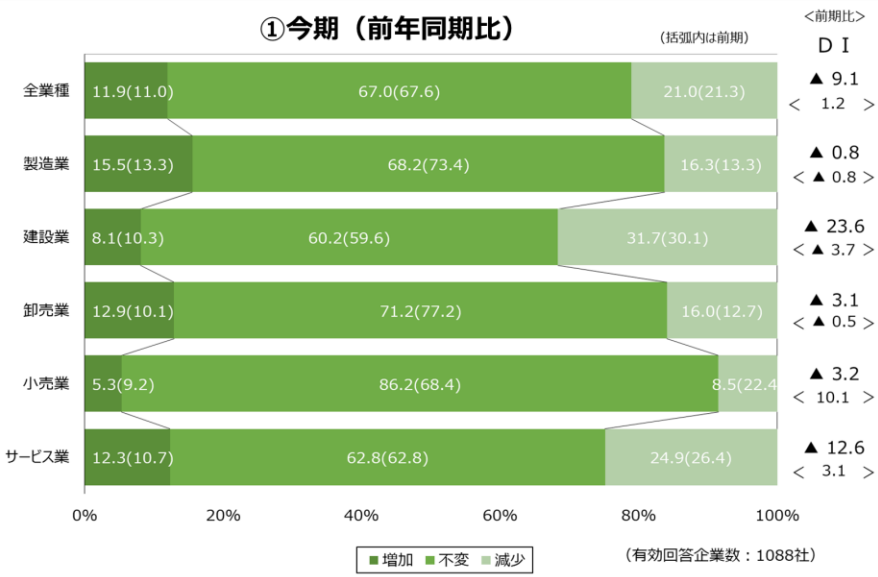


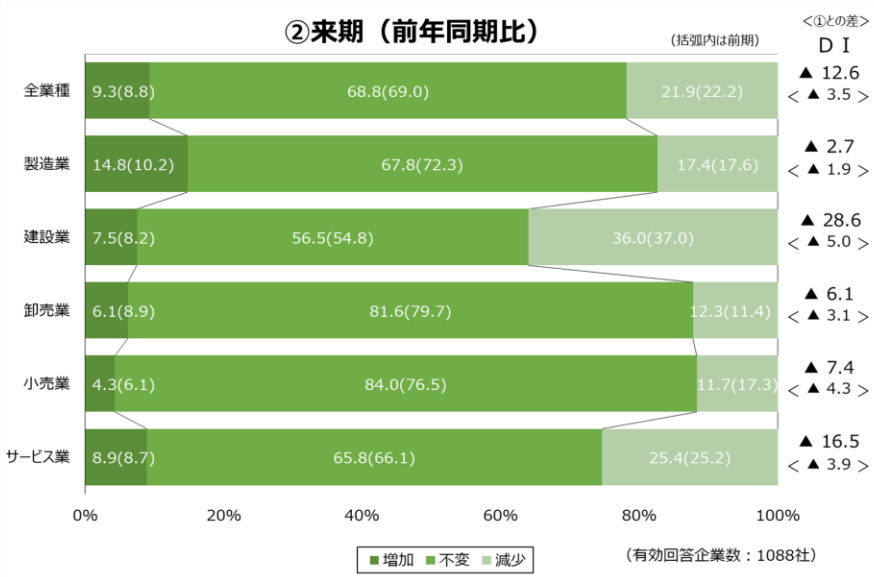


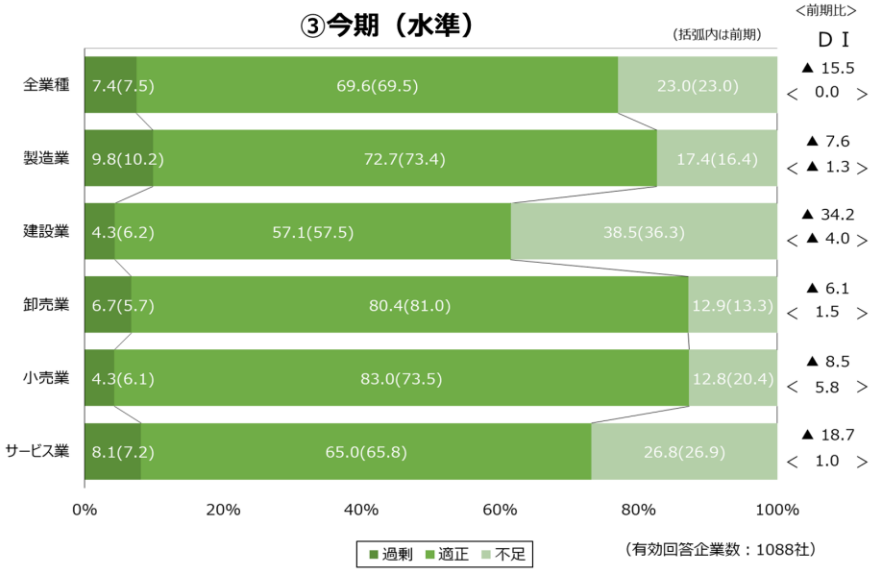


Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

参考資料　従業員数過不足ＤＩ

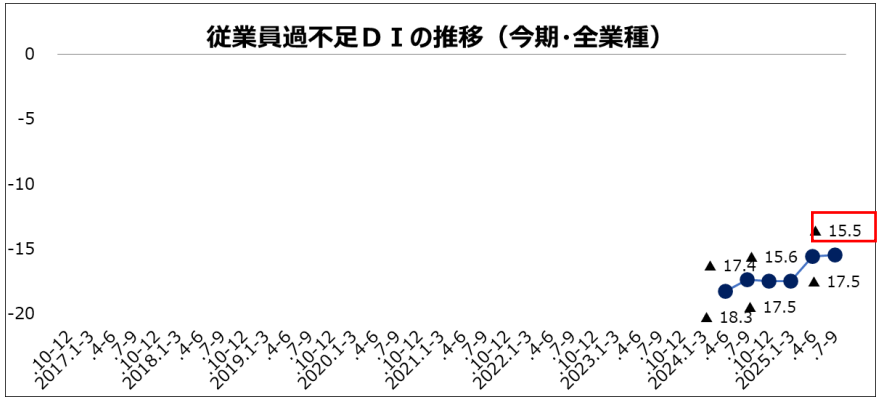






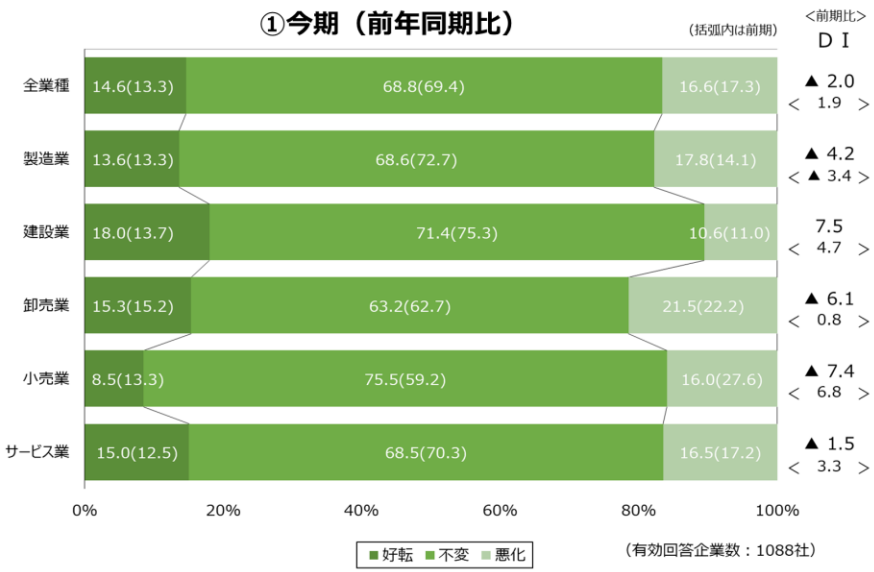
＜従業員数過不足DI＞　▲15.5

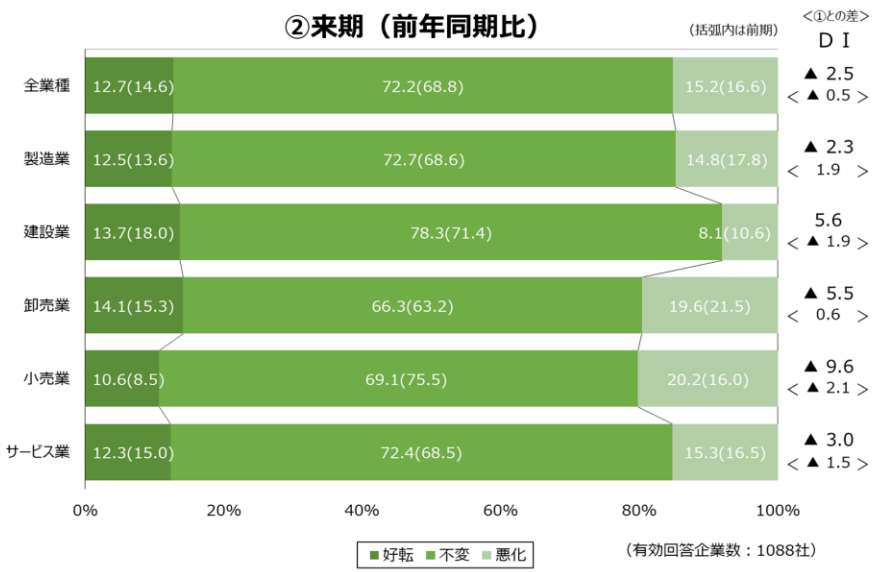
※「過剰」－「不足」、今期の水準

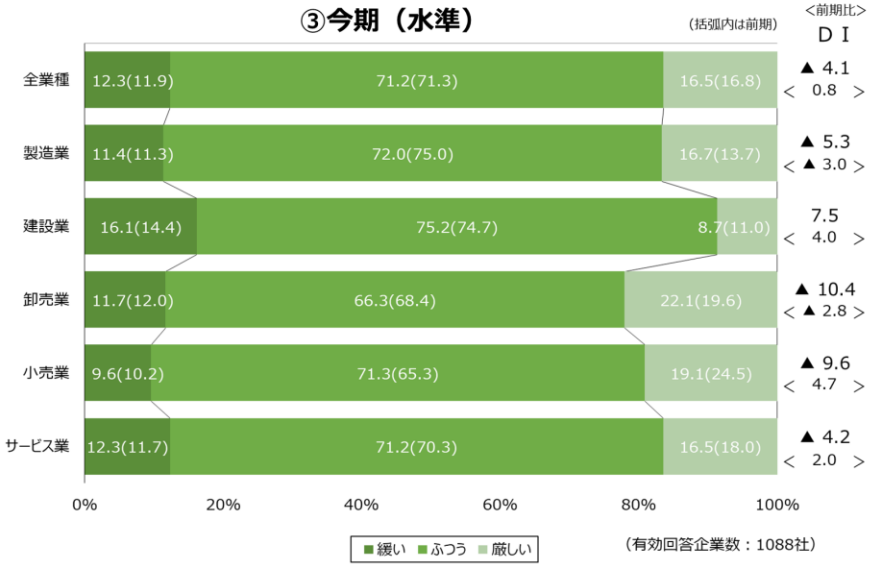


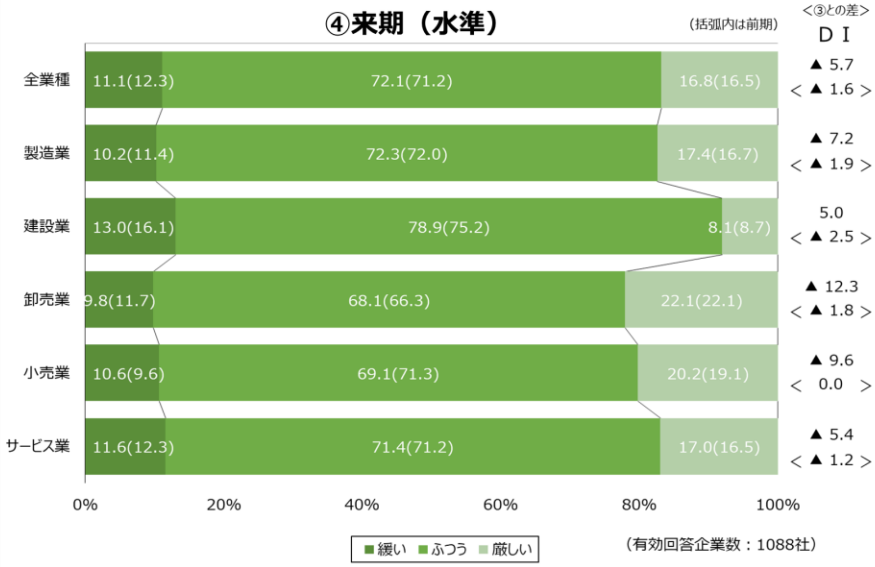
Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

参考資料　資金繰りＤＩ





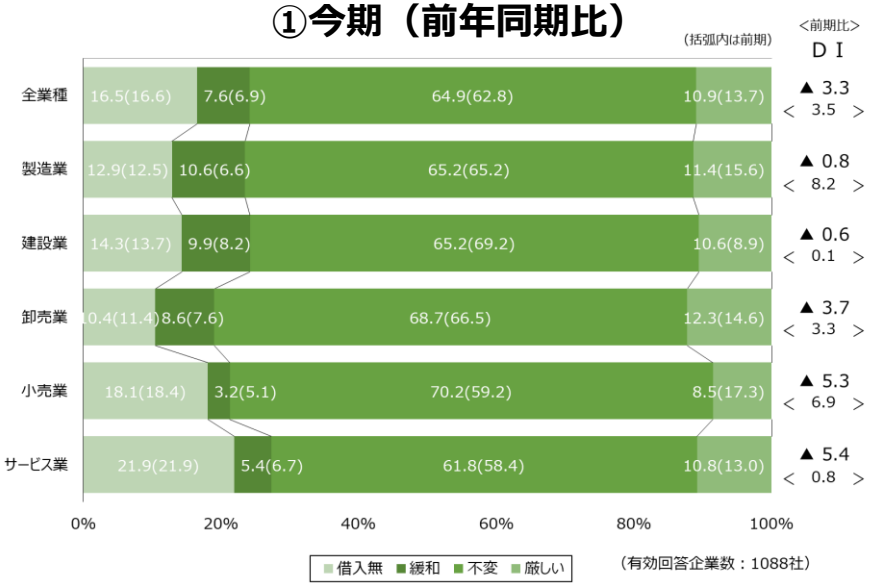




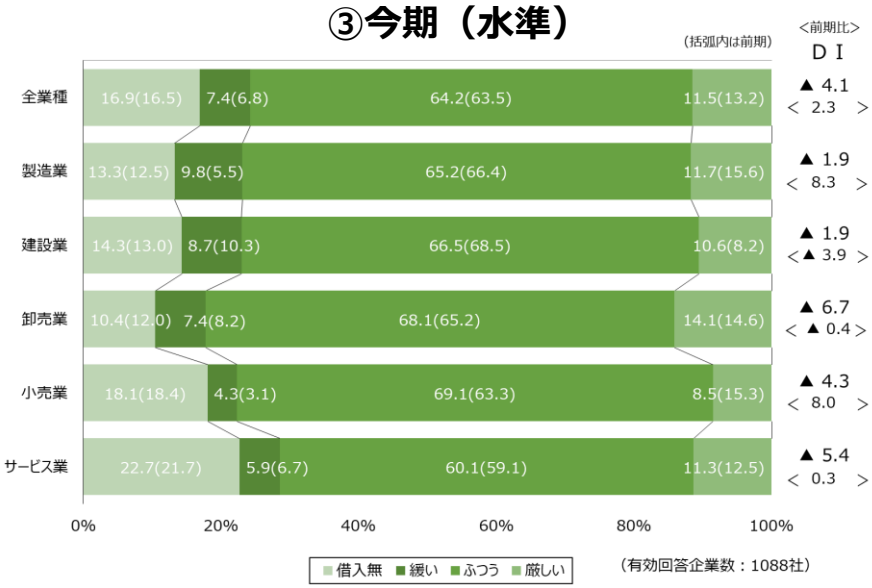
Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

参考資料　民間金融機関の貸出姿勢ＤＩ

①今期（前年同期比）

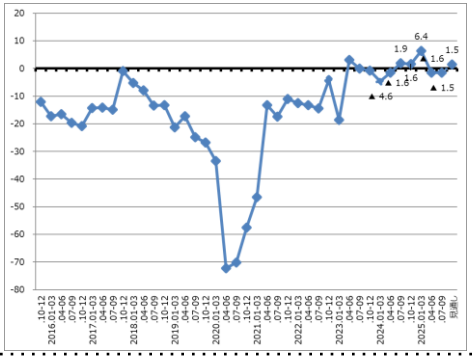
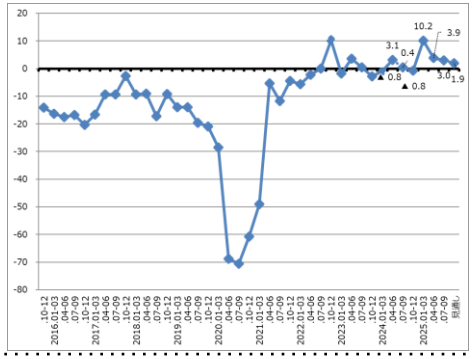
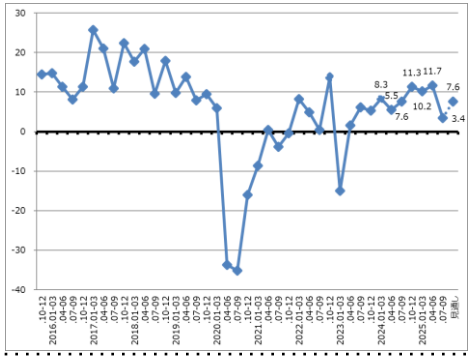
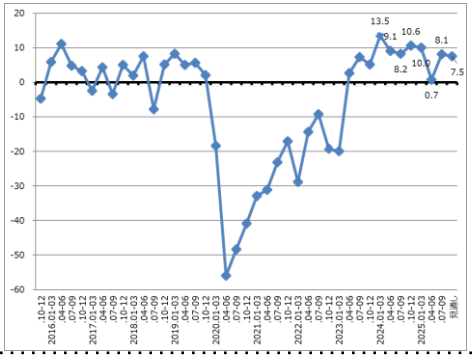
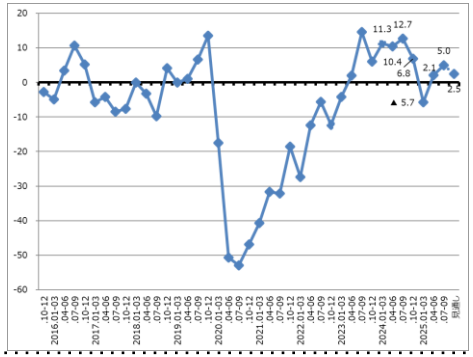
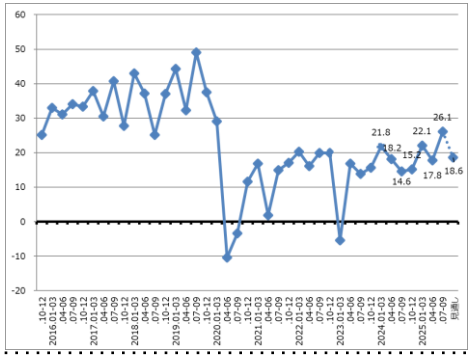
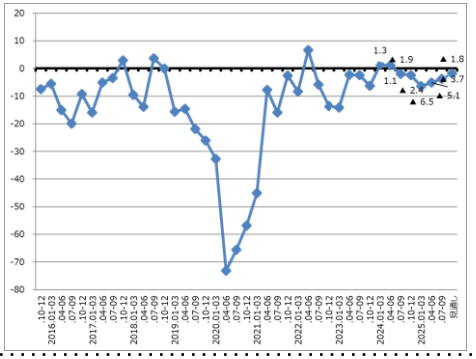
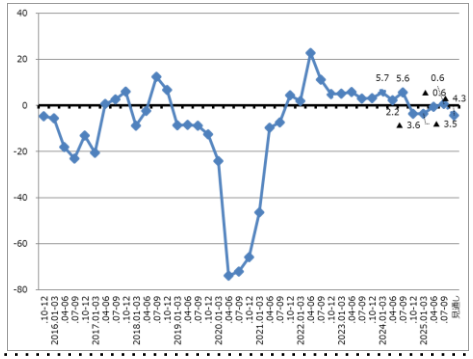
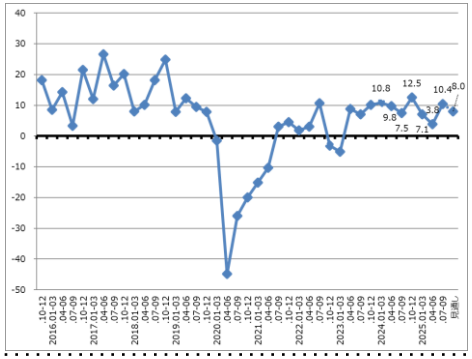


③今期（水準）



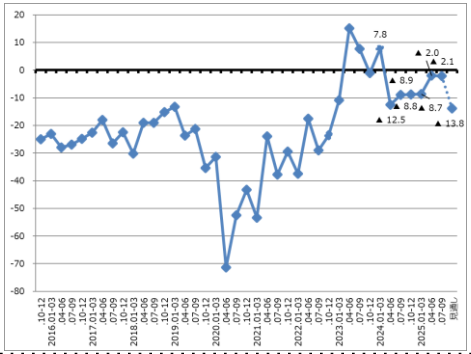
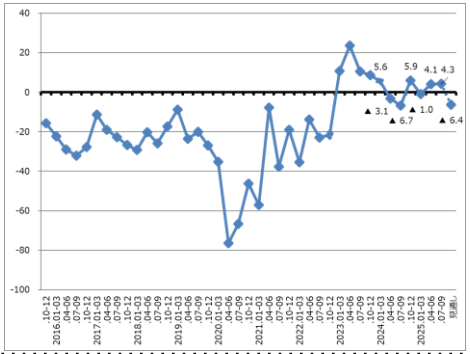
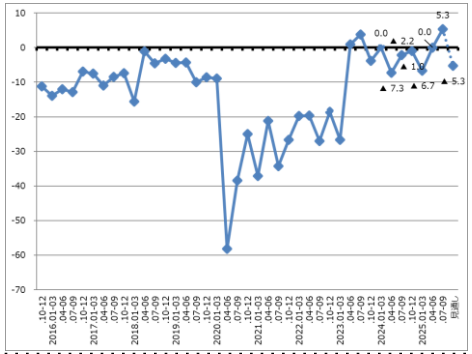
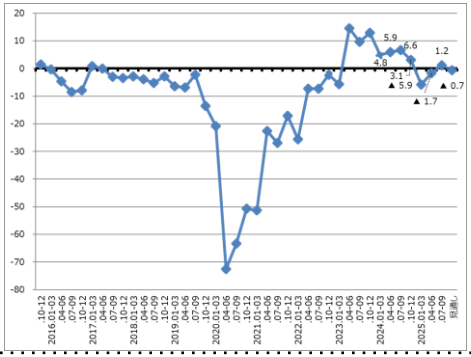
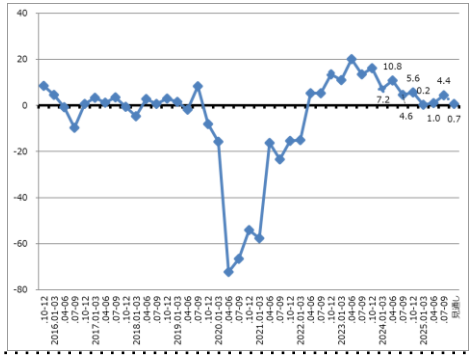
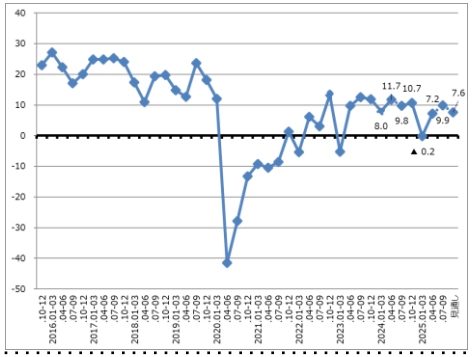
Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

参考資料　業種別・直近１０ヵ年のＤＩ推移

	業況DI	売上DI	採算DI
製造業			
建設業			
卸売業			

Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

参考資料　業種別・直近１０ヵ年のＤＩ推移

	業況DI	売上DI	採算DI
小売業			
サービス業			

Copyright (C) The Tokyo Chamber of Commerce and Industry All right reserved.

挑みつづける、変わらぬ意志で。

東京商工会議所