

挑みつづける、変わらぬ意志で。



東商けいきょう 2026年1～3月期 集計結果

(中小企業の景況感に関する調査)

付帯調査：採用の動向について

2026年3月26日

調査期間

2026年2月6日～3月2日

調査対象

東京23区内の中小企業2,968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

1,108社 (回答率37.3%)

<業種構成>

製造業	: 266社 (24.0%)
建設業	: 154社 (13.9%)
卸売業	: 160社 (14.4%)
小売業	: 109社 (9.8%)
サービス業	: 419社 (37.8%)

<従業員規模構成>

5人以下	: 438社 (39.5%)
6人以上10人以下	: 145社 (13.1%)
11人以上20人以下	: 141社 (12.7%)
21人以上50人以下	: 169社 (15.3%)
51人以上100人以下	: 98社 (8.8%)
101人以上300人以下	: 80社 (7.2%)
301人以上	: 37社 (3.3%)

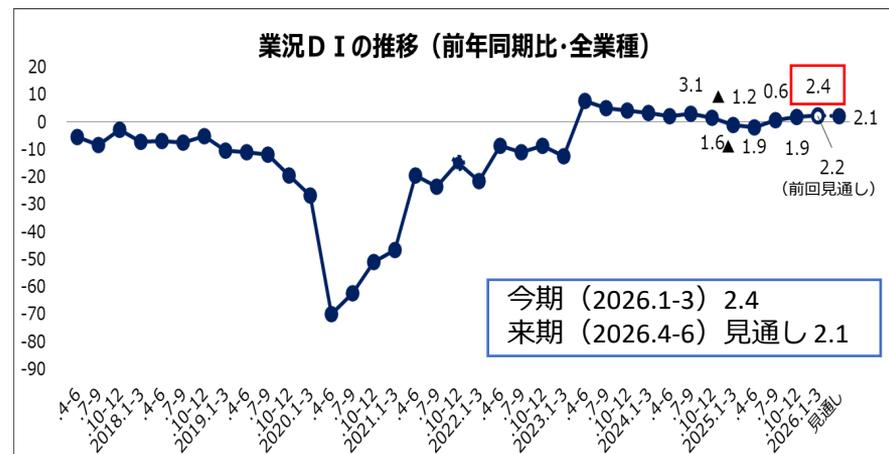
※全ての質問について、割合は四捨五入を行っているため、必ずしも合計が100.0%にならない。

※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。

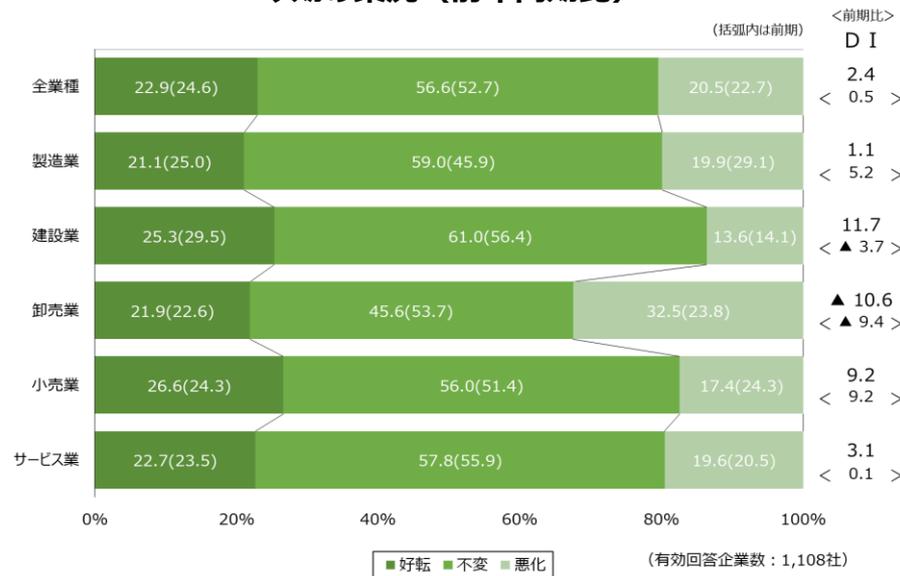
業況DIは前期（2025年10～12月期）と比べ、 0.5ポイントプラスの2.4

※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0.5ポイントプラスの2.4で、前期からほぼ横ばいとなった。
- 業種別では、小売業が9.2ポイントプラスの9.2、製造業が5.2ポイントプラスの1.1となるなど、3業種でDI値が改善した。一方で、卸売業が9.4ポイントマイナスの▲10.6、建設業が3.7ポイントマイナスの11.7と、2業種でDI値が前期比マイナスとなった。
- 製造業では、引き続き原材料価格高騰の影響を受けて、利益が圧迫されているものの、売上は堅調に推移しているとの声があがった。建設業では、引き合いは多いものの、人手不足により案件を受けきれないとの声が寄せられた。卸売業では、円安による輸入価格上昇や、物流コスト増加の影響が大きいとの声があがった。小売業・サービス業では、中国政府による日本への渡航自粛の影響があるものの、インバウンド需要が堅調であるとの声が聞かれた。
- 来期の見通しは0.4ポイントマイナスの2.1を見込む。プラス圏内ではあるが、円安基調による原材料価格上昇が見込まれるほか、日中関係悪化による中国からのインバウンドの減少や、金利上昇による資金調達コスト増加など、先行きが不透明であるとの声が聞かれた。



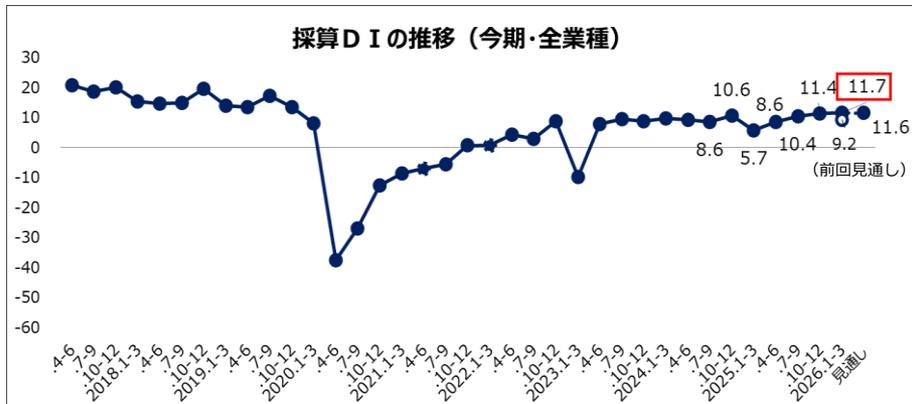
今期の業況（前年同期比）



※前期 = 2025年10-12月期、全業種

<採算DI> 0.3ポイントプラスの11.7

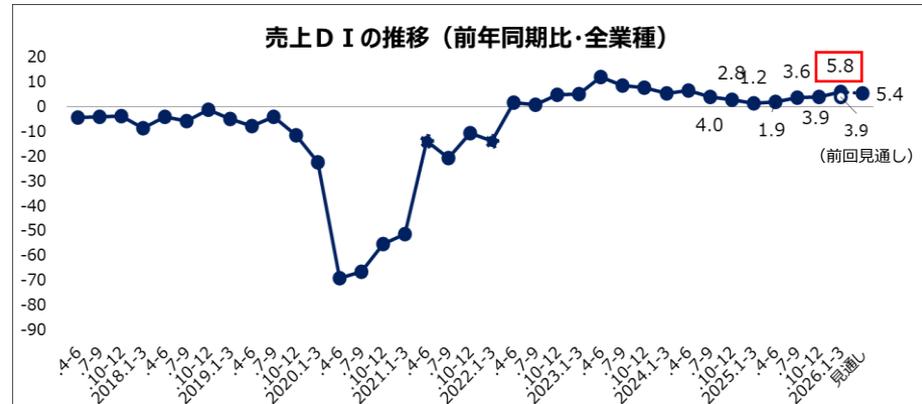
- 採算DIは前期比0.3ポイントプラスの11.7となり、来期の見通しは0.1ポイントマイナスの11.6を見込む。



※採算DI = 「黒字」の回答割合 - 「赤字」の回答割合。今期水準。

<売上DI> 1.9ポイントプラスの5.8

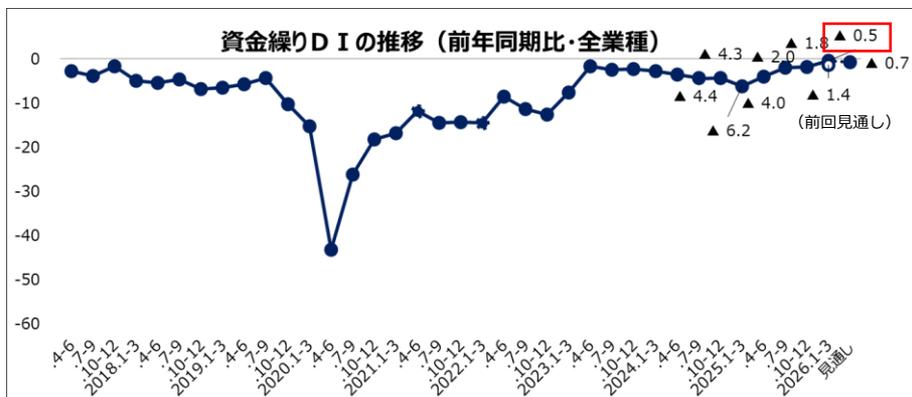
- 売上DIは1.9ポイントプラスの5.8となった。来期の見通しは0.4ポイントマイナスの5.4を見込む。



※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> 1.3ポイントプラスの▲0.5

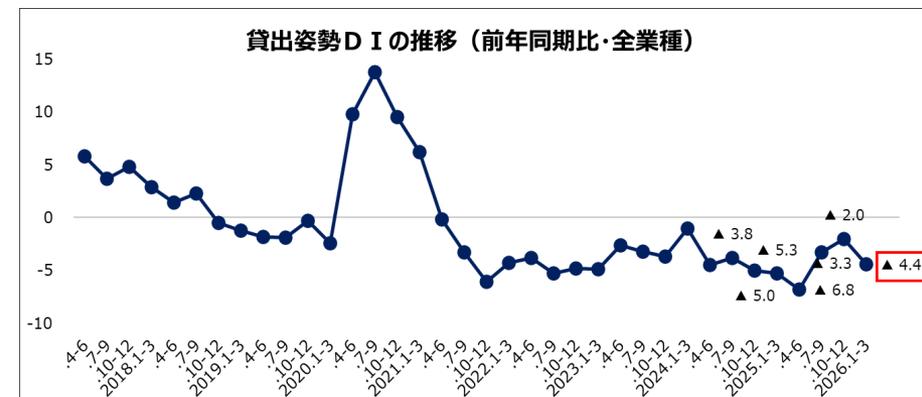
- 資金繰りDIは1.3ポイントプラスの▲0.5となった。来期の見通しは0.2ポイントマイナスの▲0.7を見込んでいる。



※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> 2.4ポイントマイナスの▲4.4

- 民間金融機関の貸出姿勢DIは2.4ポイントマイナスの▲4.4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。

採算、売上

- ▲ 価格転嫁の必要性は理解されつつあるものの、交渉や手続きに時間・工数を要し、条件によっては負担に見合う単価確保が難しい場面もある（製造業：印刷・シール製造）
- 価格転換（値上げ）により前年よりも売上は向上しているが、
 - ▲ 客足が少しずつ減少している（小売業：コンビニエンスストア運営）
 - ▲ 円安により輸入品の仕入価格が上昇。取引先に販売価格の引上げを要望しても、全額を転嫁することは難しい（卸売業：ゴルフ用品）
 - ▲ 案件は多数あるが、人手不足のため受けることができない状況（建設業：総合建設）
 - ▲ トランプ関税の影響をもちに受け、受注が半年ずれた（製造業：自動車向け装置）
 - ▲ 後継者不在で廃業した取引先が4社あり、受注が減少した（製造業：金属製品塗装）

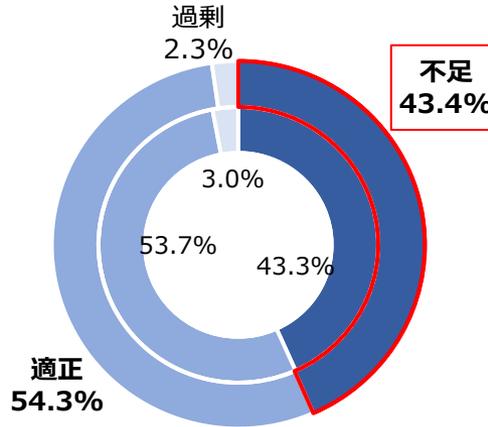
資金繰り、民間金融機関の貸出姿勢

- 中小受託取引適正化法（取適法）施行により、支払サイトが長かった取引先が1か月くらいで現金で支払うようになり、資金繰りが好転した（製造業：機械器具）
- ▲ 新型コロナ関連融資の返済が負担になっている。金利上昇もあり運転資金調達も厳しさが増している。（サービス業：測量）
- ▲ 新型コロナウイルス関連融資の元金返済開始が迫り、借換したいができない。（小売業：籐製品輸入販売）
- ▲ 新型コロナ関連融資について、概ね半分まで返済が進んでいるが、新規融資は非常に厳しい状況（サービス業：不動産取引業）
- ▲ 金融機関からの借入金利が2%台に上がったので、借入を躊躇するようになった（卸売業：機械設備）

○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

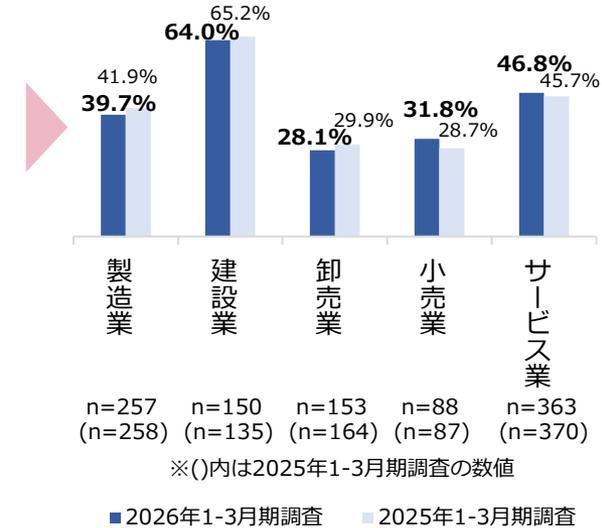
人手不足の状況は改善の兆しが見られない
 中小企業では中途採用中心の採用活動を実施

【図1】正規従業員の過不足状況



外側：2026年1-3月期調査<n=1,011>
 内側：2025年1-3月期調査<n=1,014>

【図2】<業種別>正規従業員の不足状況



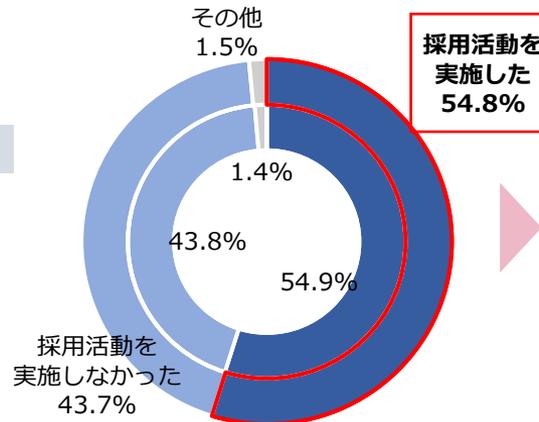
● 【図1】正規従業員の過不足状況について、「不足」は0.1ポイント増加の43.4%となった。

● 【図2】業種別の正規従業員の不足状況は、小売業、サービス業で悪化。製造業、建設業、卸売業はわずかに改善した。

● 【図3】2025年度の採用活動について、「実施した」企業は54.8%と、0.1ポイント減少した。

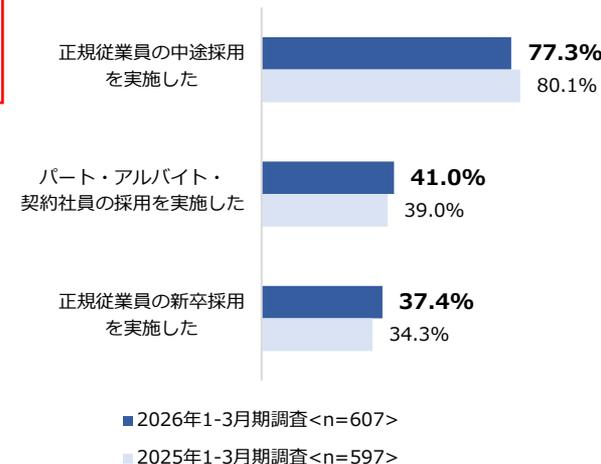
● 【図4】2025年度に採用活動を実施した企業の具体的な実施内容は、「正規従業員の中途採用を実施」が、2.8ポイント減少の77.3%となった。「正規従業員の新卒採用を実施」は3.1ポイント増加の37.4%となった。

【図3】2025年度の採用活動



外側：2026年1-3月期調査 <n=1,108>
 内側：2025年1-3月期調査 <n=1,088>

【図4】採用活動の内容



企業の声

● 人材確保は課題だが、資金余力不足により採用活動は未実施。賃金水準の引上げが難しく、人材確保が困難（サービス業：ソフトウェア開発）

● 土木系の中小企業には新卒採用は難しく感じている。どうしても大手ゼネコンに目が行き中小には目が向いていない（建設業：土木工事業）

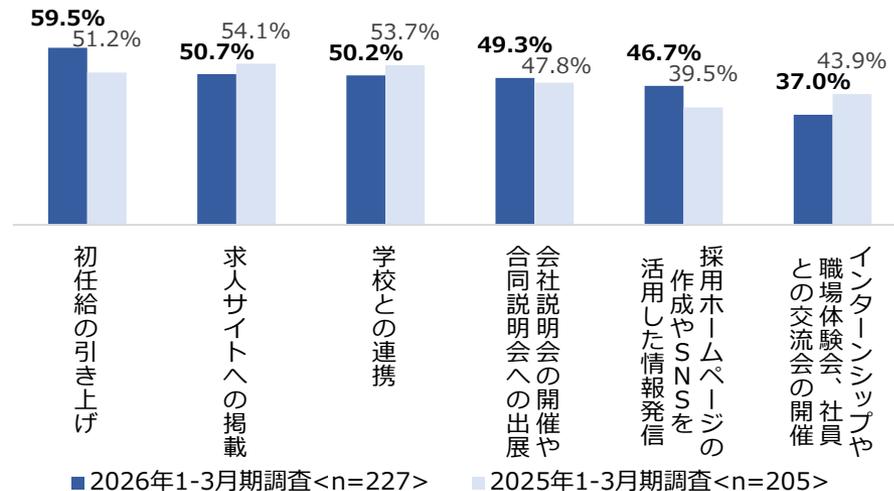
新卒採用・中途採用ともに給与の引き上げを実施する企業が増加

- 【図5】新卒の採用活動にあたり取り組んだ内容について、「初任給の引き上げ」が最も多く59.5%で、前回調査比8.3ポイント増加した。次いで、「求人サイトへの掲載」が50.7%、「学校との連携」が50.2%となった。
- 【図6】中途の採用活動にあたり取り組んだ内容について、「求人サイトへの掲載」が前回調査比3.8ポイント増加し58.4%となった。次いで「給与の引き上げ」が同7.2ポイント増加の55.7%。一方で、「ハローワークの活用」は同7.9ポイント減少し、35.8%となった。

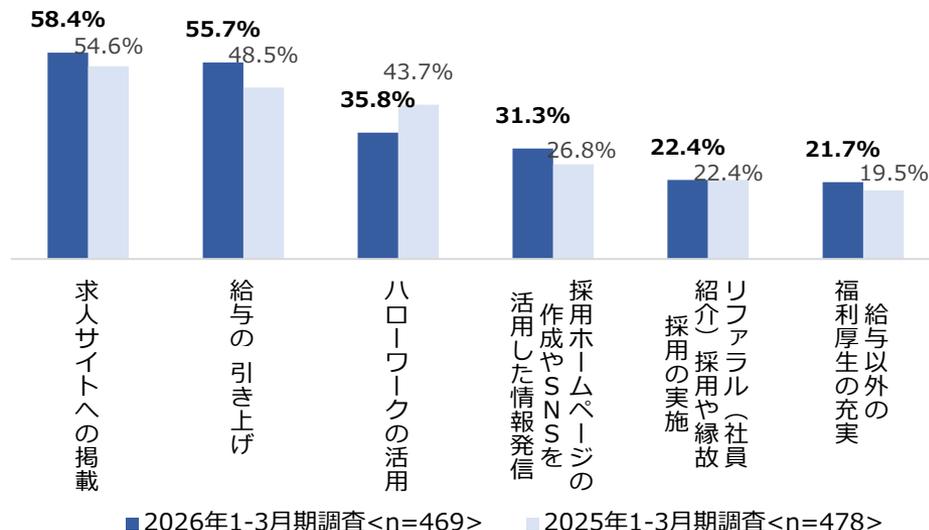
企業の声

- 初任給の水準は更に上げる必要がある。確定拠出型年金などを採用し同業他社との差別化を図る（製造業：精密板金加工）
- 業界団体を通じて職業訓練校（職業能力開発センター）と連携を図り、人材採用の下地となるインターンシップの受け入れを毎年行っている（製造業：金属製品塗装）
- 不足した人材はほとんど人材紹介企業を活用しているが、その分採用コストは大幅に増加している（卸売業：陶磁器卸売）

【図5】新卒採用に関する取り組み ※複数回答、上位6項目



【図6】中途採用に関する取り組み ※複数回答、上位6項目



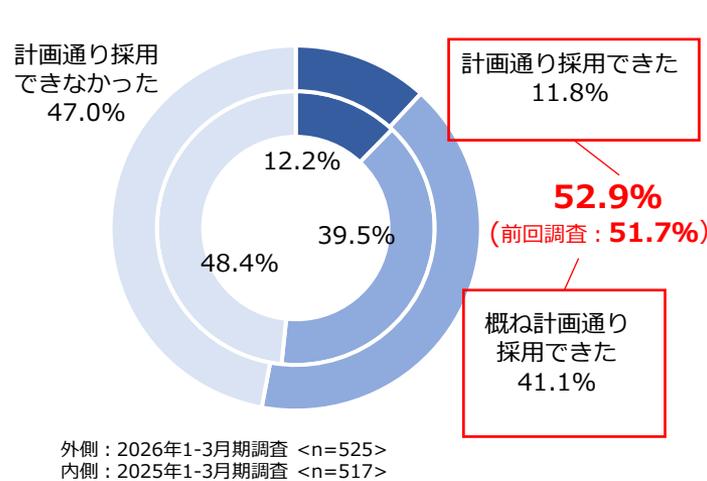
計画通り採用できなかった企業も多く存在 翌年度も中途採用中心の採用活動を実施予定

- 【図7】2025年度に正規従業員の採用活動を実施した企業のうち、「計画通り採用できた」が11.8%、「概ね計画通り採用できた」は41.1%で、合計すると52.9%となり、前回調査比1.2ポイント増加となった。
- 【図9】2026年度の採用計画では、「実施する」が0.6ポイント減少の48.3%、「実施しない」が1.9ポイント減少の25.1%となった。
- 【図10】2026年度に採用活動を計画している企業の具体的な内容は、「正規従業員の中途採用を実施」が0.6ポイント増加の82.8%、「正規従業員の新卒採用を実施」は1.3ポイント増加の39.6%となった。

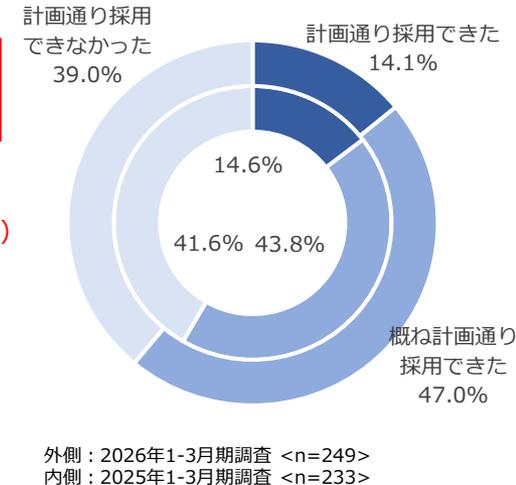
企業の声

- インターンシップ等の名目で早い時期から大手に囲われてしまうので、技術系の新卒採用が非常に厳しい（製造業：機器製造）
- 高卒の就活者が減少しており、採用が厳しい（サービス業：冷蔵倉庫業）

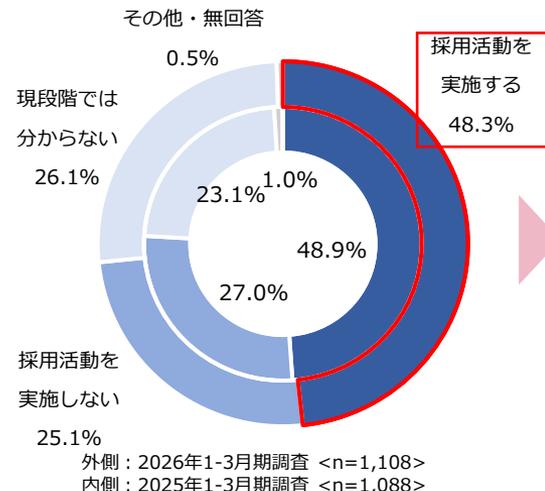
【図7】2025年度の正規従業員の採用実績



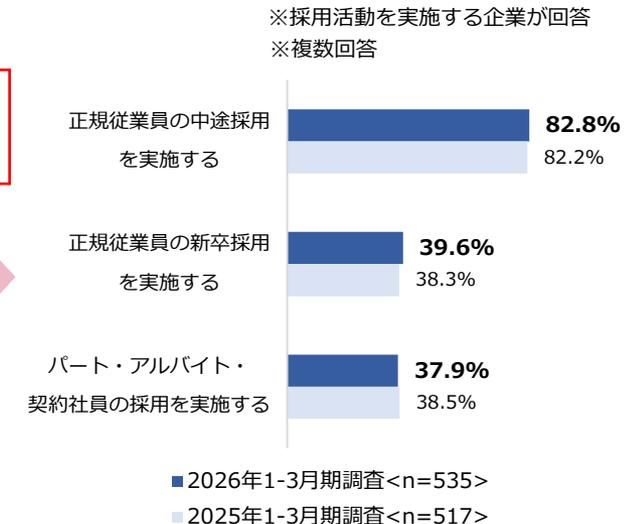
【図8】2025年度の非正規従業員の採用実績

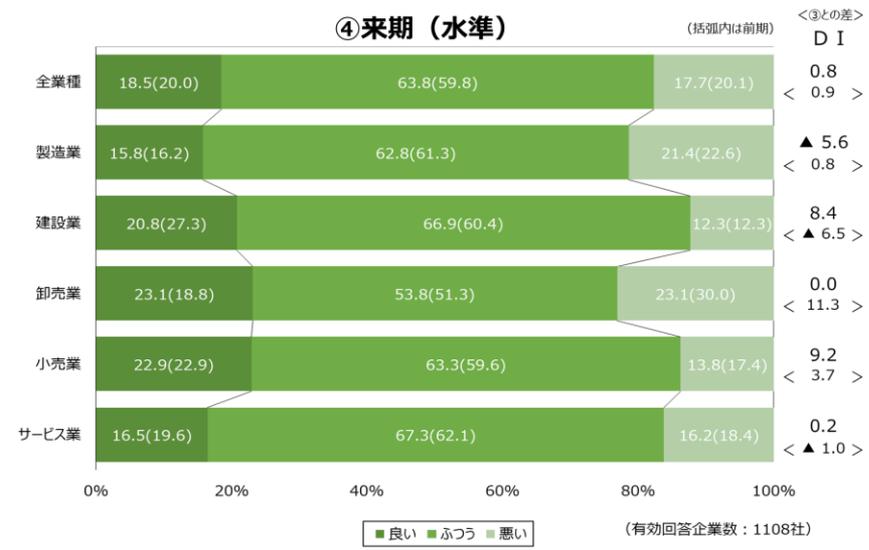
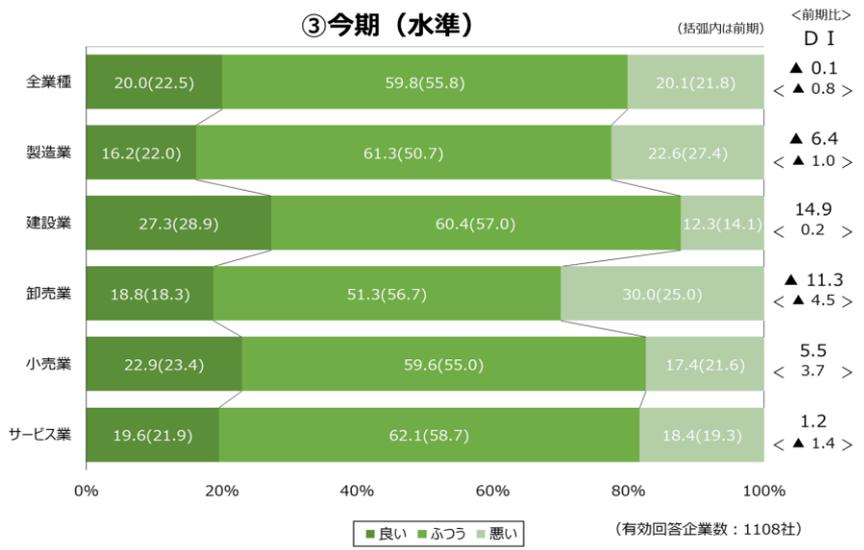
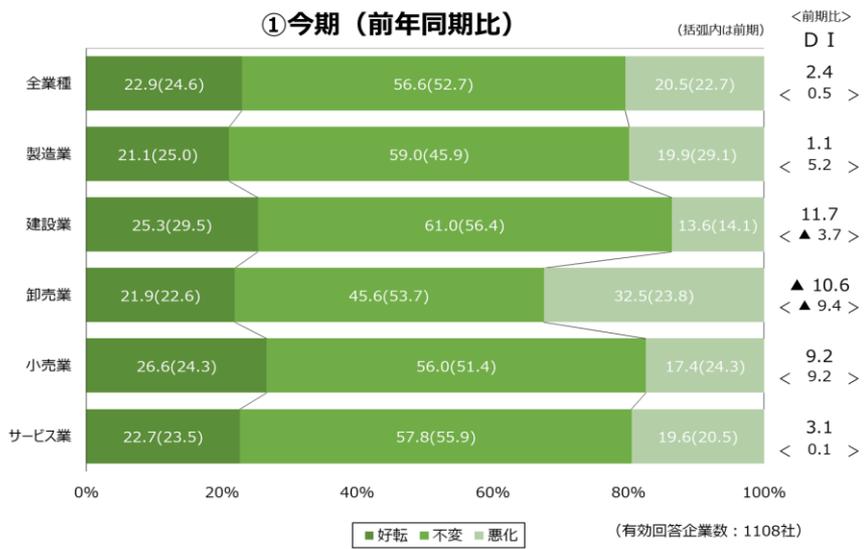


【図9】2026年度の採用計画

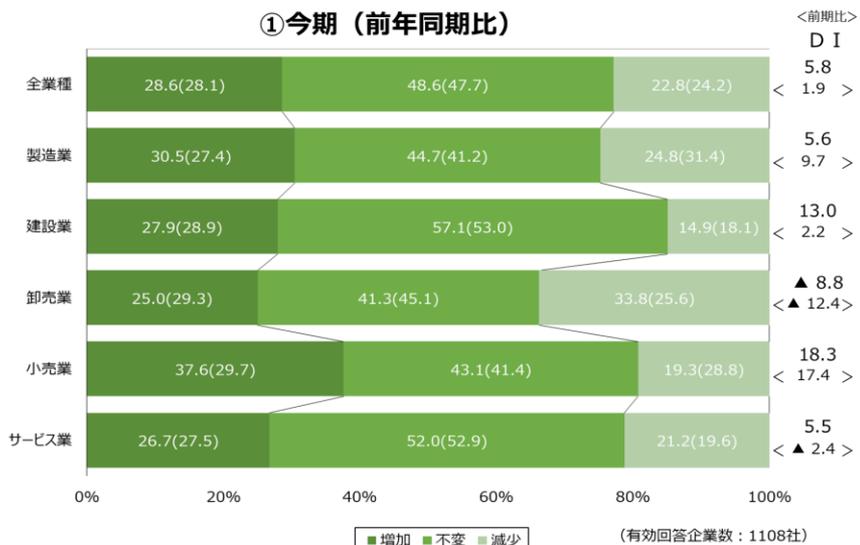


【図10】2026年度の採用計画の内容





① 今期（前年同期比）



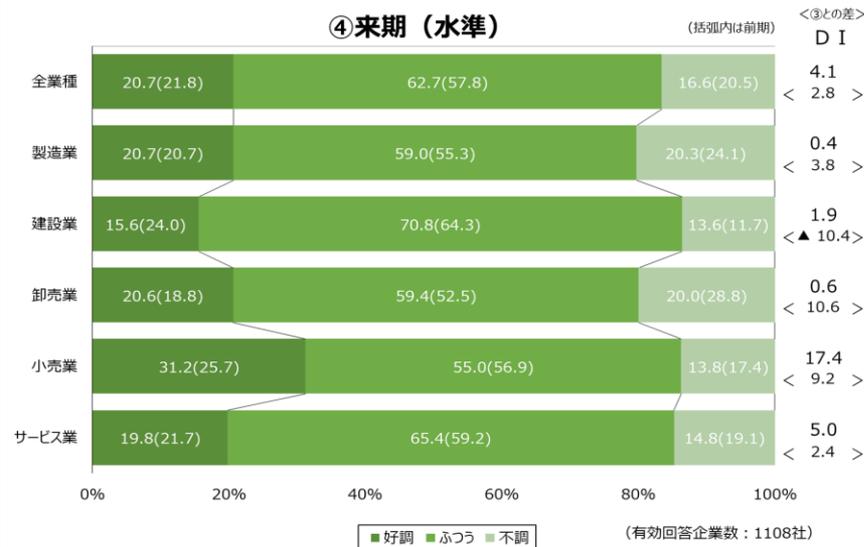
② 来期（前年同期比）

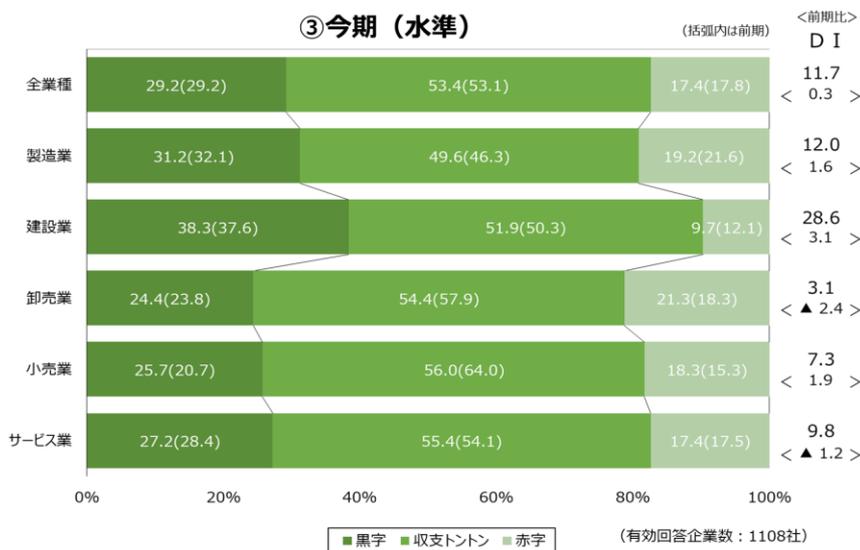
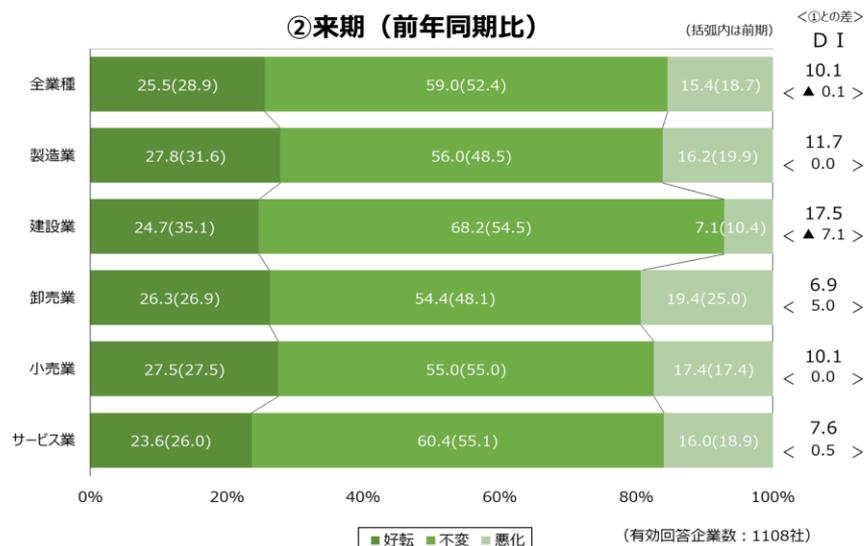
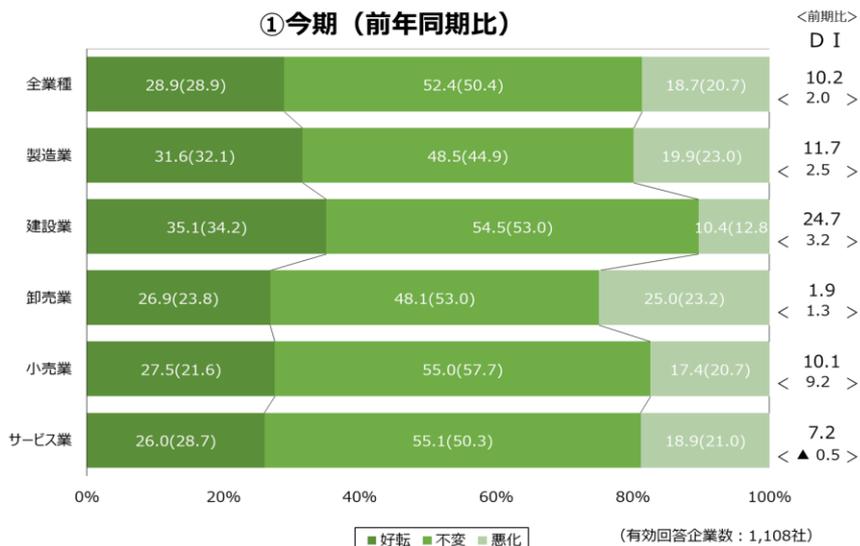


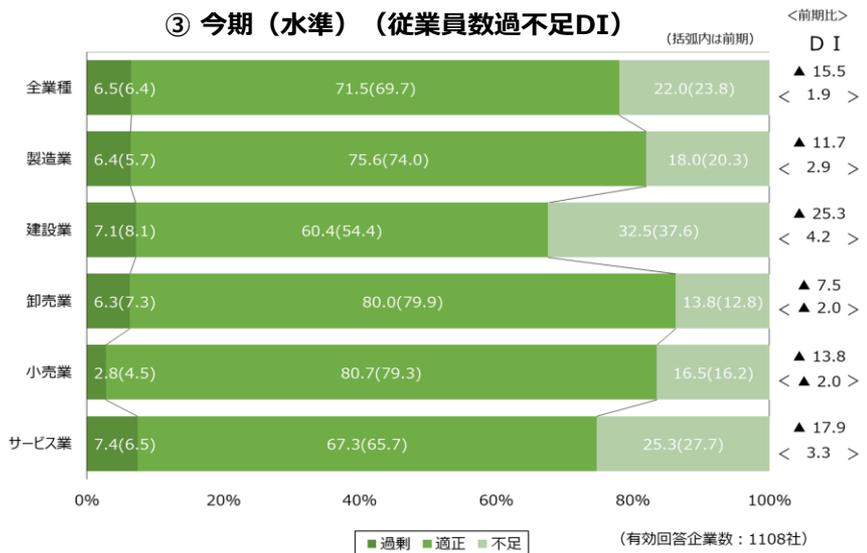
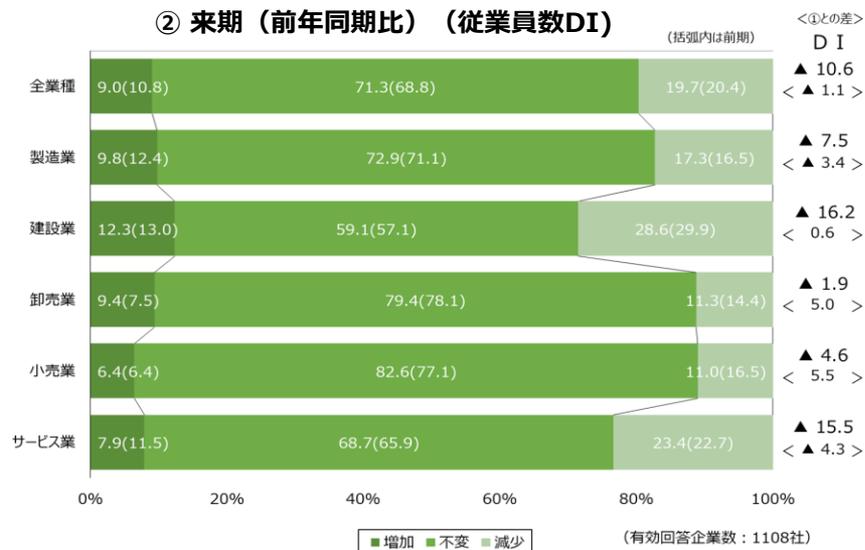
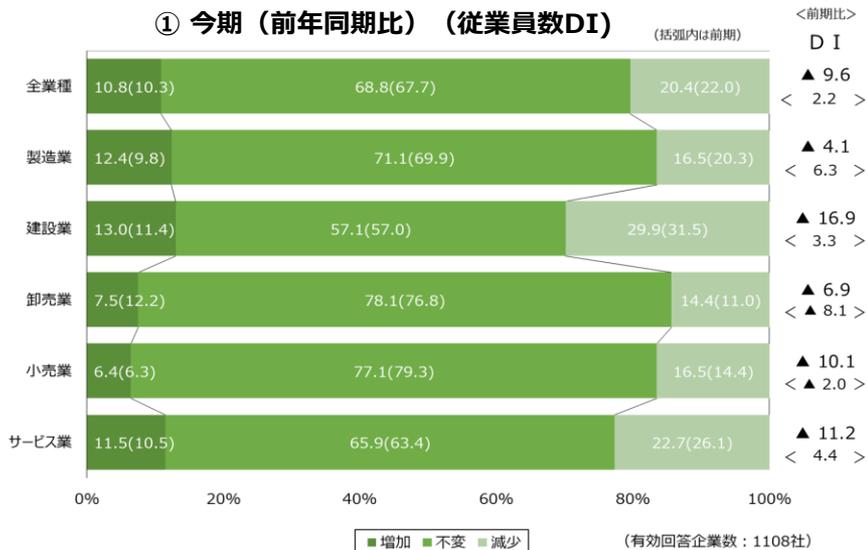
③ 今期（水準）



④ 来期（水準）

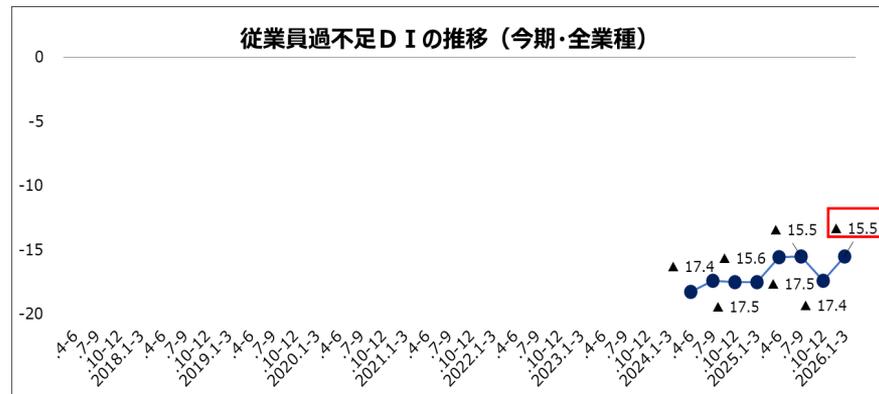




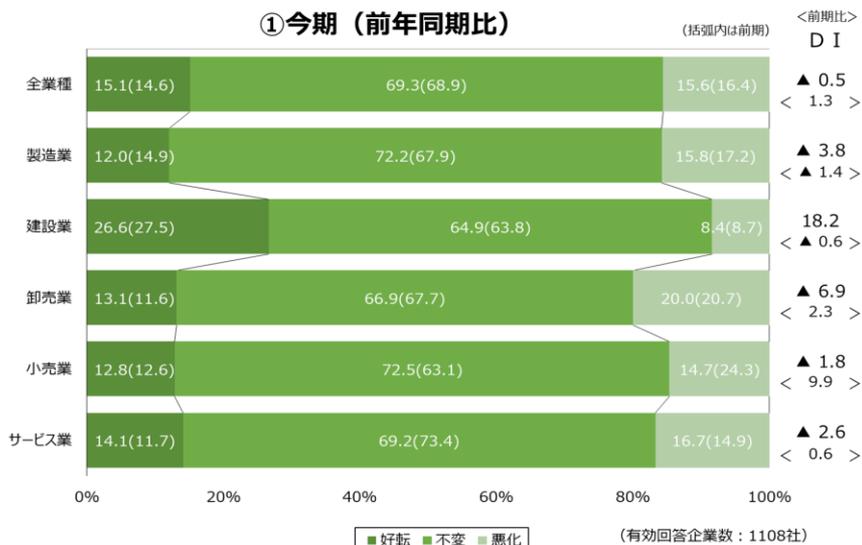


< 従業員数過不足DI > ▲ 15.5

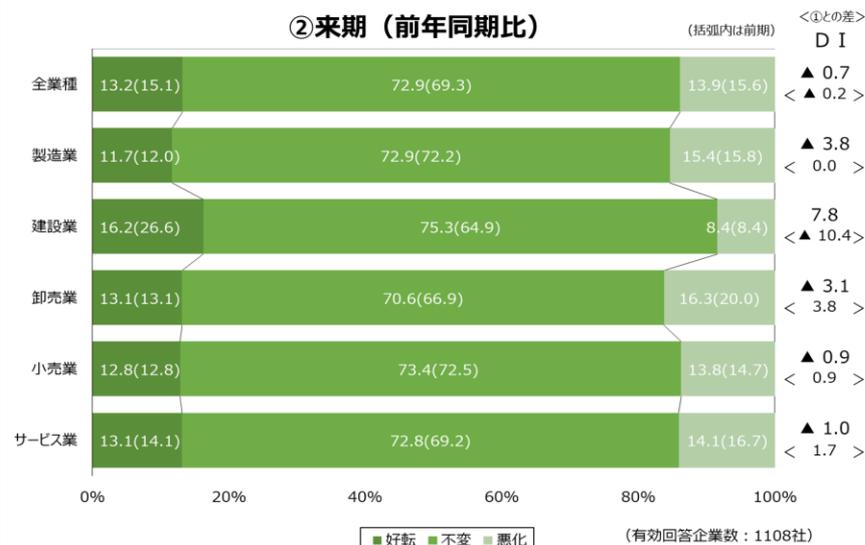
※ 「過剰」 - 「不足」、今期の水準



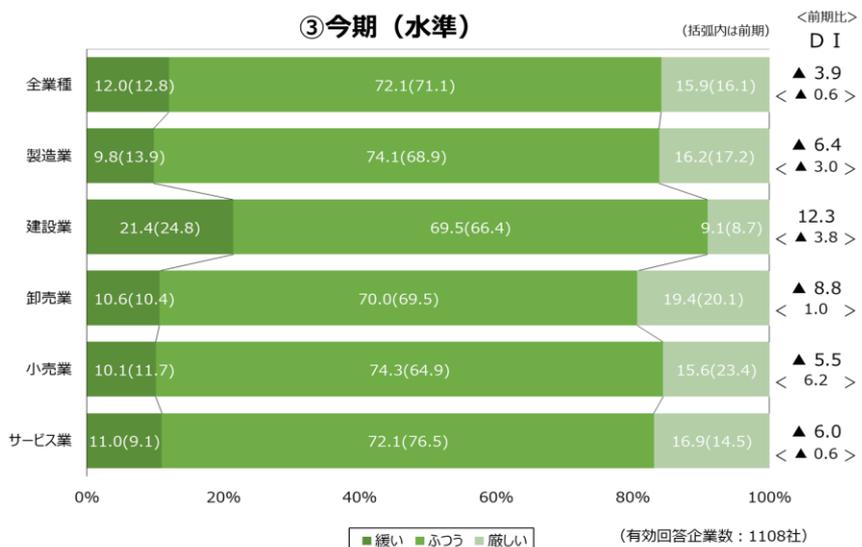
① 今期（前年同期比）



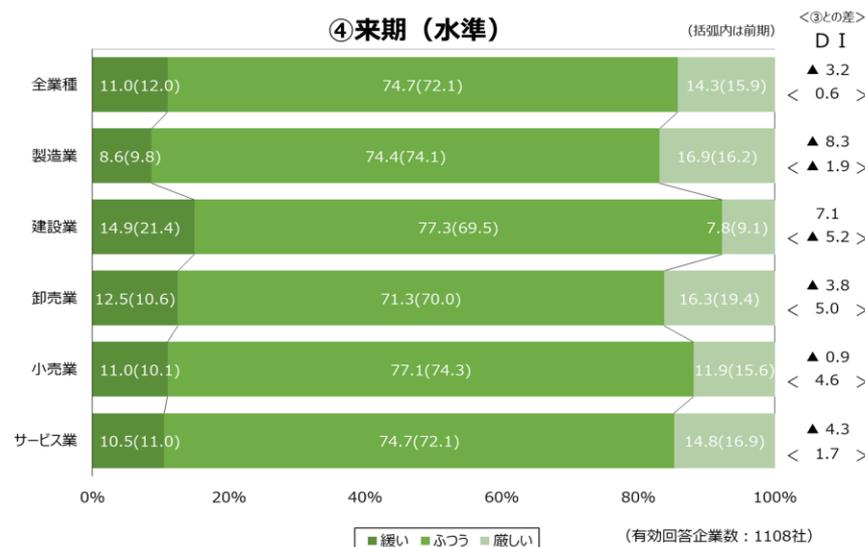
② 来期（前年同期比）

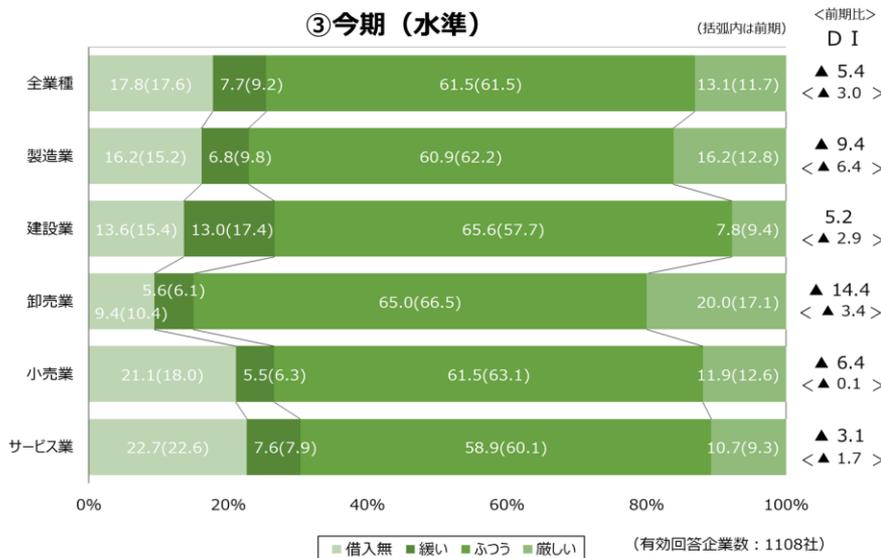
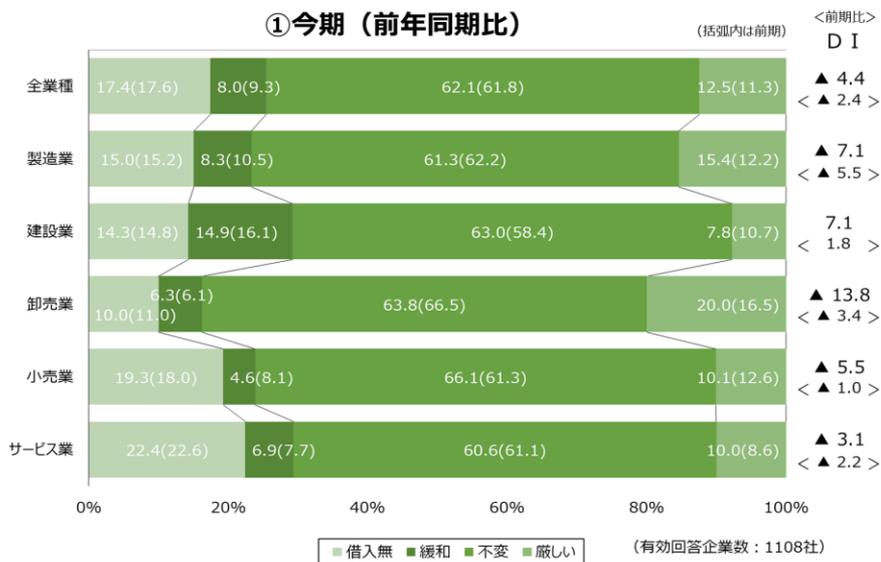


③ 今期（水準）



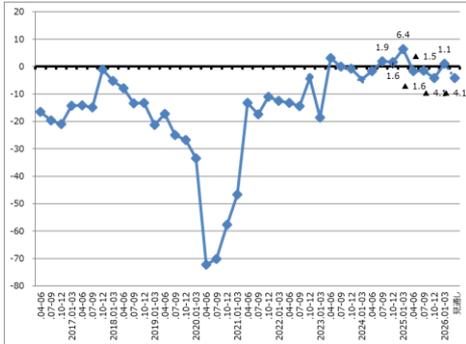
④ 来期（水準）



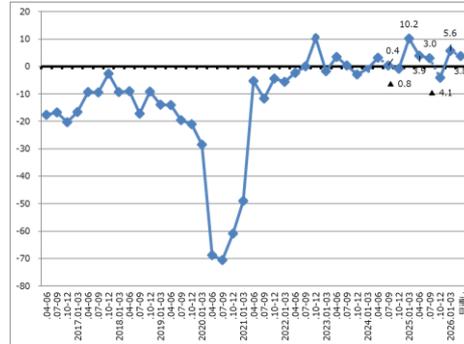


製造業

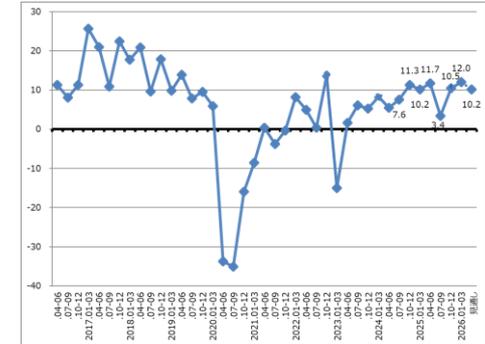
業況DI



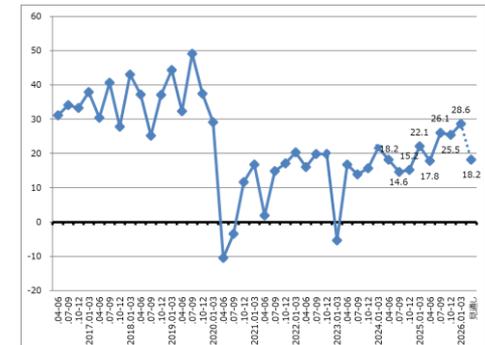
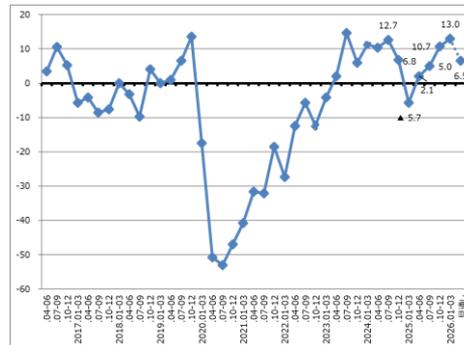
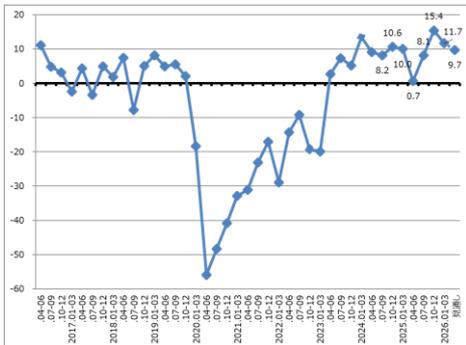
売上DI



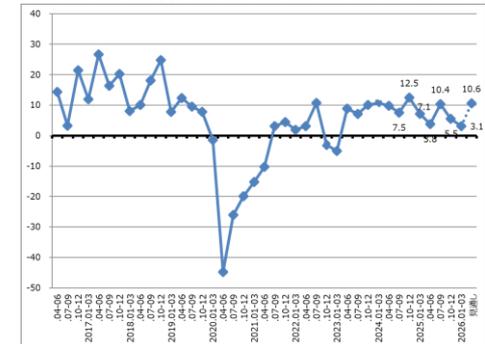
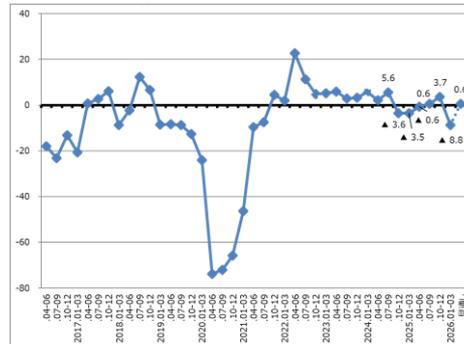
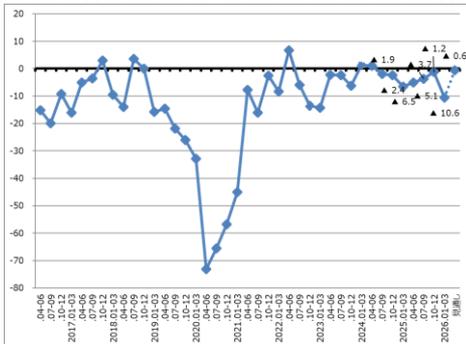
採算DI



建設業



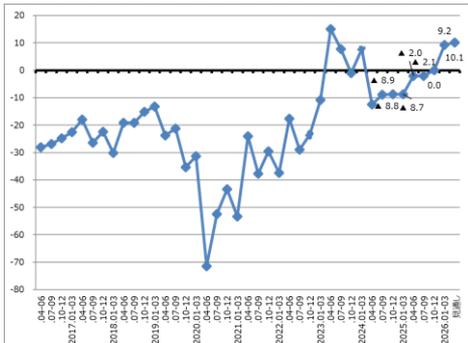
卸売業



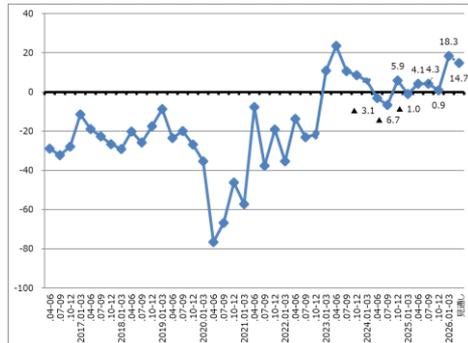
参考資料 業種別・直近10年のD I推移

小売業

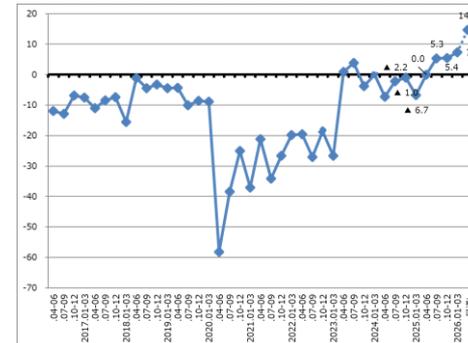
業況DI



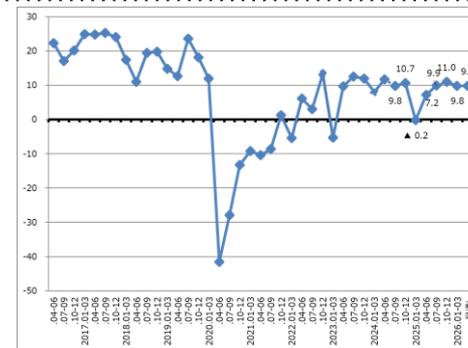
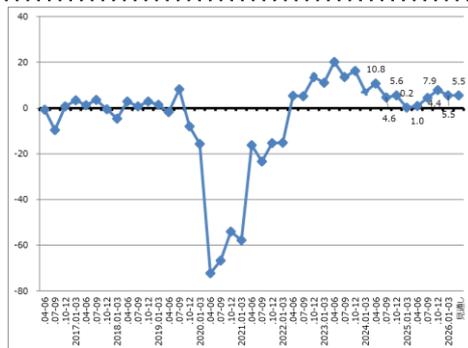
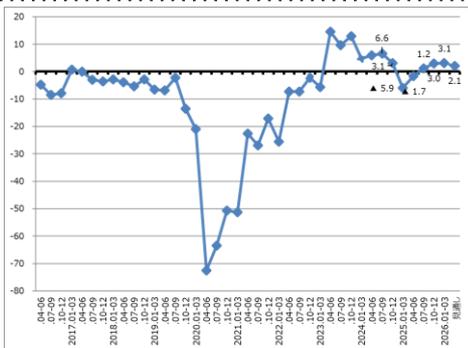
売上DI



採算DI



サービス業



挑みつづける、変わらぬ意志で。

