

北陸のBSI（企業経営動向調査 結果）

経営者の景気見通し（2025年5月調査）

調査研究部 主任研究員 米屋 信弘

北陸銀行 個人ソリューション部 主任
（ウェルスマネジメントセンター本店勤務）

インターン 五十嵐 拓哉

要 約

1. 2025年上期の業況はマイナスへ

2025年上期（1～6月）の業況が「良くなった」と判断している企業の割合は26.4%、「変わらない」が43.8%、「悪くなった」が29.8%であり、業況判断BSIIは▲3.4となった。2024年下期（7～12月）の実績値 5.5からは8.9ポイントの悪化、前回調査時の2025年上期見通し1.5からは4.9ポイントの悪化となった。

2. 2025年下期の業況見通しは2期連続で前期比マイナスへ

2025年下期（7～12月）の業況見通しは、「良くなる」と見通す企業が23.4%、「変わらない」が46.0%、「悪くなる」が30.6%であり、業況の見通しBSIIは▲7.2と今期実績▲3.4からは3.8ポイントの悪化となった。今回、2期連続で前期比マイナスとなる見通しである。

業況・経常損益水準を“判断”するにあたって、トランプ関税の影響を受けたかを尋ねたところ、いずれも、下期見通しを判断するにあたって「マイナスの影響」があった、とする割合が高かった。

3. 経営上の懸念事項は「国内の経済環境」が2022年5月調査以来3年ぶりに最多

下期に向けた経営上の懸念事項を複数回答で質問したところ、全産業では、最多は「国内の経済環境（75.3%）」、2番目が「原材料価格・エネルギーコスト（64.7%）」、3番目が「人手不足（61.7%）」であった。「国内の経済環境」は2022年5月調査以来3年ぶりに最多となった。

4. 賃上げは、93.1%の企業が「実施した」

今春の賃上げは、全産業では93.1%の企業が「実施した」と回答した。

5. 初任給は、72.5%の企業が「引き上げた」

全産業では、72.5%の企業が「初任給を引き上げた」と回答した。その理由としては「採用難のため処遇を引き上げてPRするため（53.6%）」が最多であった。

6. トランプ関税の影響

トランプ関税の発動によって「マイナスの影響がある」とした企業は、全産業では53.5%と半数を超えた。「あまり影響はない」は33.3%であった。

「アメリカ市場向けの製品がある」とする企業は、全産業のうち27.9%で、特に製造業では52.3%と半数を超えた。このうち、今回の関税の影響が「今後の経営判断の修正につながる」とする企業は、大企業よりも中小企業のほうが割合は高く、深刻な影響を与える可能性があることがうかがえる。

関税対策としては、「生産コスト、物流コストの見直し（23.4%）」といった“自社ですぐにでも取り掛かれる対策”が最も多かった。関税コストの負担（どこが負担するか）については、製造・大企業では33.3%が「販売先が関税コストを負担」と回答しており、“強気”の対応がみえる。

今回調査の概要

目的：北陸の企業における半期ごとの業況など
動向調査
調査方法：アンケート調査票を郵送。回答は郵送・
FAXによる返信のほか、webも併用。
調査時期：2025年5月下旬
調査対象先：北陸3県内の主要企業481社
(銀行業、保険業を除く)
有効回答数：236社(回答率49.1%)
(うち、郵送・FAX：73社、web：163社)
主な集計方法：必要に応じて、以下のように分類して集計。
製造業と非製造業、大企業と中小企業
建設業・卸小売業・サービス業
主な留意点：各質問に対して無回答が存在する場合、集
計表の回答数は総数236社と一致しない。
図表では、端数処理の関係から合計が
100%にならない場合がある。
回答企業の内訳：(産業別) 製造業 110社
建設業 33
卸・小売業 40
サービス業 52
無回答 1
(規模別) 大企業 52
中小企業 183
不明 1
(地区別) 富山県 110
石川県 78
福井県 47
不明 1

BSIとは

BSI (Business Survey Index) は、前期と比較した変化方向別の回答者数構成比から先行きの経済動向を予測する方法で、次のように算出する。

業況判断BSIの場合、前期と比べて

「良くなった」と回答した企業の構成比…①

「変わらず」と回答した企業の構成比…②

「悪くなった」と回答した企業の構成比…③

(なお、①+②+③=100%)

BSI=①-③

BSIがプラスならば全体として業況は好転しており、マイナスならば全体として悪化しているということになる。

業種別・規模別にみると、非製造・大企業が見通し▲7.1→実績10.7(17.8ポイント改善)、サービス業で見通し6.6→実績17.3(10.7ポイント改善)などもあり、非製造業全体ではマイナス幅が縮小(見通し▲5.4→実績▲4.0)した。一方、製造業では見通しが大企業(29.2)・中小企業(2.9)ともにプラスであったが、実績は大企業▲4.2(33.4ポイント悪化)、中小企業▲2.3(5.2ポイント悪化)ともにマイナスとなり、製造業全体でも見通し9.5→実績▲2.7(12.2ポイント悪化)となった。

2025年下期(7～12月)に向けた業況の見通しでは、「良くなる」と見通す企業が23.4%、「変わらない」が46.0%、「悪くなる」が30.6%であった。この結果、2025年下期に向けた業況の見通しBSIは▲7.2となった(図表2、3、4)。今期実績▲3.4からは3.8ポイントの悪化見通しである。

産業別・規模別にみると、製造・大企業は来期見通しを強気に判断する傾向があり、今回も33.4と大幅プラス見通しであるが、それ以外の区分はマイナスとなっている。

「見通しと実績」の乖離の推移をみると、ここ2年は製造業全体が「下方修正」しており、特に今回は、プラス予想であったものが実績はマイナスへと反転している点が特徴的である(図表3)。こうした下方修正(マイナス転換)となった要因としては、トランプ関税の影響もあるとみられ、次ページで解説する。

1 景気概況

(1) 業況判断 ～2期連続でマイナスへ～

2025年上期(1～6月)の業況について2024年下期(7～12月)と比較した変化の方向性を質問したところ、「良くなった」という回答が26.4%、「変わらない」が43.8%、「悪くなった」が29.8%であった。この結果、業況判断BSI(良くなった割合から悪くなった割合を差し引いた数値)は▲3.4となった。2024年下期実績値5.5からは8.9ポイントの悪化となっている(図表1、3)。

産業別にみると、製造業が▲2.7(下期実績1.1)、非製造業が▲4.0(同9.0)となっている。非製造業では、卸小売業が▲30.0(同▲12.1)、サービス業が17.3(同23.9)と明暗が分かれた形となっている。

ここで前回調査(2024年11月)における今期の見通しと今回実績を比較すると、図表1右側部分のとおりに、全産業では見通し1.5→実績▲3.4と、4.9ポイントの悪化となった。

図表1 2025年1～6月の業況判断

	良くなった (%)	変わらない (%)	悪くなった (%)	BSI	(参考) 前回調査 での見通し
全産業 (N=235)	26.4	43.8	29.8	▲ 3.4	1.5
大企業 (N=52)	26.9	50.0	23.1	3.8	9.6
中小企業 (N=183)	26.2	42.1	31.7	▲ 5.5	▲ 2.6
製造業 (N=110)	29.1	39.1	31.8	▲ 2.7	9.5
大企業 (N=24)	20.8	54.2	25.0	▲ 4.2	29.2
中小企業 (N=86)	31.4	34.9	33.7	▲ 2.3	2.9
非製造業 (N=125)	24.0	48.0	28.0	▲ 4.0	▲ 5.4
大企業 (N=28)	32.1	46.4	21.4	10.7	▲ 7.1
中小企業 (N=97)	21.6	48.5	29.9	▲ 8.3	▲ 4.8
建設業 (N=33)	18.2	57.6	24.2	▲ 6.0	▲ 3.1
卸小売業 (N=40)	15.0	40.0	45.0	▲30.0	▲24.2
サービス業 (N=52)	34.6	48.1	17.3	17.3	6.6

図表2 2025年7～12月期の業況変化見通し

	良くなる (%)	変わらない (%)	悪くなる (%)	BSI	1～6月 BSI
全産業 (N=235)	23.4	46.0	30.6	▲ 7.2	▲ 3.4
大企業 (N=52)	28.8	55.8	15.4	13.4	3.8
中小企業 (N=183)	21.9	43.2	35.0	▲13.1	▲ 5.5
製造業 (N=110)	28.2	42.7	29.1	▲ 0.9	▲ 2.7
大企業 (N=24)	41.7	50.0	8.3	33.4	▲ 4.2
中小企業 (N=86)	24.4	40.7	34.9	▲10.5	▲ 2.3
非製造業 (N=125)	19.2	48.8	32.0	▲12.8	▲ 4.0
大企業 (N=28)	17.9	60.7	21.4	▲ 3.5	10.7
中小企業 (N=97)	19.6	45.4	35.1	▲15.5	▲ 8.3
建設業 (N=33)	27.3	39.4	33.3	▲ 6.0	▲ 6.0
卸小売業 (N=40)	15.0	42.5	42.5	▲27.5	▲30.0
サービス業 (N=52)	17.3	59.6	23.1	▲ 5.8	17.3

図表3 業況判断BSI（見通しと実績）の乖離の推移

(%)

調査期間		全産業		業種別・規模別											
				製造業						非製造業					
		当期実績	翌期見通し	当期実績	翌期見通し	大企業		中小企業		当期実績	翌期見通し	大企業		中小企業	
						当期実績	翌期見通し	当期実績	翌期見通し			当期実績	翌期見通し	当期実績	翌期見通し
令和5年 2023	1～6月	0.0	15.8	▲1.0	18.7	26.1	65.3	▲8.4	6.0	0.9	13.3	▲3.2	25.8	2.2	8.9
	7～12月	6.4	▲2.7	6.4	6.5	13.7	36.4	4.7	▲1.2	6.3	▲11.7	13.8	6.9	3.6	▲18.3
令和6年 2024	1～6月	▲2.7	11.6	▲12.5	12.5	4.8	42.9	▲16.9	4.8	6.2	10.7	18.5	14.8	2.3	9.4
	7～12月	5.5	1.5	1.1	9.5	8.3	29.2	▲1.5	2.9	9.0	▲5.4	7.2	▲7.1	9.6	▲4.8
令和7年	1～6月	▲3.4	▲7.2	▲2.7	▲0.9	▲4.2	33.4	▲2.3	▲10.5	▲4.0	▲12.8	10.7	▲3.5	▲8.3	▲15.5

●：上振れ（見通しと実績の差が+10以上）

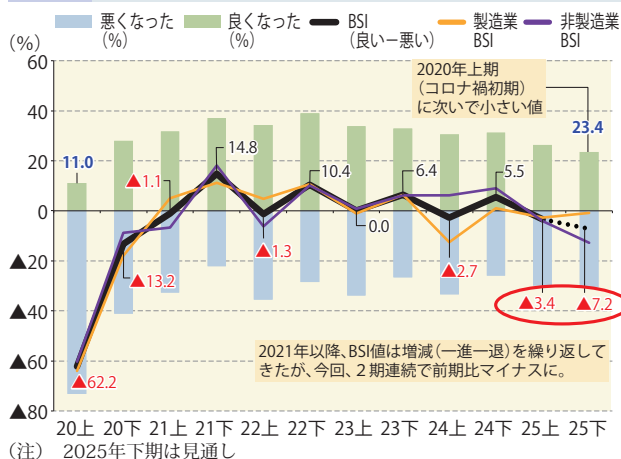
●：小幅な上振れ（同0～10）

●：小幅な下振れ（同▲10～0）

・例：2024年下期の時点で翌期見通しは9.5であったが、実績は▲2.7であり、▲12.2ポイントの下振れとなったため、色表示

・プラス見通しがマイナス値に反転・下方修正した箇所の数値は太字で表示

図表4 業況判断BSIの推移（全産業）



図表4のとおり、2021年以降、BSI値は増減を繰り返してきたが、今回、2期連続で前期比マイナス（BSI値も連続マイナス圏）となる見通しであり、トランプ関税次第では「景気後退局面に入る懸念ができてい

(2) 経常損益水準判断

～下期は大企業と中小企業で明暗分かれる～

2025年上期の経常損益水準BSI（黒字企業の割合から赤字企業の割合を差し引いた数値）は52.0となり、前回調査実績52.2および前回調査時の2025年上期見通し55.5を下回った（図表5）。

図表5 経常損益水準の推移

		24年上期	24年下期	25年上期見通し	25年上期実績	25年下期見通し
全産業	黒字(%)	63.1	65.4	62.4	66.0	60.9
	収支とんとん(%)	25.8	21.5	30.7	20.0	29.8
	赤字(%)	11.1	13.2	6.9	14.0	9.4
	BSI(黒字－赤字)	52.0	52.2	55.5	52.0	51.5
業種別・規模別	大企業	72.9	61.5	65.3	61.5	71.2
	中小企業	60.4	49.0	52.3	49.2	45.9
	製造業	45.2	45.7	55.4	51.9	50.0
	大企業	66.6	58.4	79.1	70.8	83.3
	中小企業	39.7	41.4	47.2	46.5	40.7
	非製造業	58.5	57.7	55.9	52.0	52.8
	大企業	66.7	64.3	53.6	53.6	60.8
	中小企業	55.8	55.4	56.6	51.5	50.5
	建設業	82.8	57.7	65.6	69.7	66.6
	卸小売業	41.6	57.5	51.5	45.0	47.5
	サービス業	56.3	50.1	52.2	46.2	48.1

産業別にみると、製造業の実績は45.7→51.9と改善、非製造業は57.7→52.0と悪化した。なお、非製造業のなかでも建設業は57.7→69.7と大幅改善しているが、卸小売業は57.5→45.0、サービス業は50.1→46.2と悪化している。その要因としては、建設業では震災からの復旧復興工事需要が挙げられる。一方で卸小売業とサービス業では、インバウンド需要、新幹線延伸効果といったプラス要因があるものの、コメをはじめとした各種原材料高、人手不足による人件費などのコスト増が影響していると考えられる。

2025年下期の経常損益水準は、全産業BSIで51.5と2025年上期実績比0.5ポイント悪化する見通しである。規模別にみると、大企業で改善、中小企業で悪化見通しの傾向がうかがえる。

(3) トランプ関税が業況・経常損益水準の“判断”に与える影響

～下期の“判断”に対して「マイナスの影響大」～

今回、業況・経常損益水準を判断するにあたって、トランプ関税の影響を受けたかを尋ねた（図表6-1～6-4）。なお、景況感や損益水準そのものではなく、それを“判断”するにあたって影響を受けたか、という観点であることに留意いただきたい。

A. 業況判断

上期の業況判断については、全産業では59.4%の企業が「影響はない」としており、「マイナスの影響

図表6-1 上期の業況判断とトランプ関税の影響との関係(%)

	トランプ関税は業況判断にとって		
	プラスの影響	影響はない	マイナスの影響(a)
全産業 (N=235)	1.3	59.4	39.3

図表6-2 下期の業況判断見通しとトランプ関税との関係(%)

	トランプ関税は業況判断にとって			「マイナスの影響」について 上期との差 (b-a)
	プラスの影響	影響はない	マイナスの影響(b)	
全産業 (N=235)	2.1	42.1	55.7	16.4
製造業 (N=110)	3.6	36.4	60.0	17.8
大企業 (N=24)	4.2	37.5	58.3	20.8
中小企業 (N=86)	3.5	36.0	60.5	17.0
非製造業 (N=125)	0.8	47.2	52.0	15.2
大企業 (N=28)	3.6	50.0	46.4	7.1
中小企業 (N=97)	0.0	46.4	53.6	17.5

(39.3%)」を上回っている(図表6-1)。

一方、下期の業況判断見通しについては、「マイナスの影響」が55.7%となっており、「影響はない(42.1%)」を上回っている(図表6-2)。

産業・規模別にみると、製造・中小企業で「マイナスの影響(60.5%)」が多いことがわかる。

B. 経常損益水準判断

上期の経常損益水準判断については、全産業では62.0%の企業が「影響はない」としており、「マイナスの影響(36.8%)」を上回っている(図表6-3)。

一方、下期の経常損益判断見通しについては、「マイナスの影響」が55.3%となっており、「影響はない(43.0%)」を上回っている(図表6-4)。

産業・規模別にみると、業況判断と同様、製造・中小企業で「マイナスの影響(59.3%)」が多いことがわかる。

一般的に、輸出に際しての「値決め」は四半期あるいは半期ごとに行われるため、トランプ関税の影響は7～9月期以降に本格的に顕在化するとみられることから、業況・損益ともに下期以降に「マイナスの影響がある」という回答が多くなっているものと思われる。

図表6-3 上期の経常損益判断とトランプ関税との関係(%)

	トランプ関税は経常損益判断にとって		
	プラスの影響	影響はない	マイナスの影響(c)
全産業(N=235)	1.3	62.0	36.8

図表6-4 下期の経常損益判断見通しとトランプ関税との関係(%)

	トランプ関税は経常損益判断にとって			「マイナスの影響」について 上期との差 (d-c)
	プラスの影響	影響はない	マイナスの影響(d)	
全産業(N=235)	1.7	43.0	55.3	18.5
製造業(N=110)	2.7	40.0	57.3	19.7
大企業(N=24)	4.2	45.8	50.0	16.7
中小企業(N=86)	2.3	38.4	59.3	20.5
非製造業(N=125)	0.8	45.6	53.6	17.6
大企業(N=28)	3.6	50.0	46.4	7.1
中小企業(N=97)	0.0	44.3	55.7	20.6

図表7 経営上の懸念事項(2025年7～12月)

経営上の懸念事項	国内の経済環境	原材料価格・エネルギーコスト	人手不足	人件費	従業員のレベル・能力(不足)	海外の経済環境	トランプ関税の影響	他社との競合	新技術・製品・サービス開発	外国為替相場(円安)	国内における法令・規則	外国為替相場(円高)	資金調達	除外(トランプ関税を除く)	海外における法令・規則(トランプ関税を除く)	特に懸念している事項はない
全産業 (N=235)	75.3	64.7	61.7	47.7	33.6	31.9	31.1	30.6	14.9	13.2	11.9	10.6	8.1	1.7	0.9	
大企業 (N=52)	84.6	65.4	65.4	44.2	34.6	38.5	46.2	23.1	19.2	13.5	11.5	15.4	7.7	3.8	—	
中小企業 (N=183)	72.7	64.5	60.7	48.6	33.3	30.1	26.8	32.8	13.7	13.1	12.0	9.3	8.2	1.1	1.1	
製造業 (N=110)	78.2	77.3	57.3	44.5	33.6	51.8	40.9	27.3	22.7	18.2	9.1	16.4	11.8	2.7	0.9	
大企業 (N=24)	91.7	79.2	54.2	33.3	33.3	70.8	54.2	20.8	20.8	20.8	16.7	25.0	16.7	4.2	—	
中小企業 (N=86)	74.4	76.7	58.1	47.7	33.7	46.5	37.2	29.1	23.3	17.4	7.0	14.0	10.5	2.3	1.2	
非製造業 (N=125)	72.8	53.6	65.6	50.4	33.6	14.4	22.4	33.6	8.0	8.8	14.4	5.6	4.8	0.8	0.8	
大企業 (N=28)	78.6	53.6	75.0	53.6	35.7	10.7	39.3	25.0	17.9	7.1	7.1	7.1	—	3.6	—	
中小企業 (N=97)	71.1	53.6	62.9	49.5	33.0	15.5	17.5	36.1	5.2	9.3	16.5	5.2	6.2	—	1.0	
建設業 (N=33)	72.7	51.5	84.8	51.5	33.3	6.1	24.2	30.3	—	6.1	21.2	—	3.0	—	—	
卸小売業 (N=40)	82.5	57.5	57.5	45.0	45.0	20.0	25.0	42.5	10.0	7.5	7.5	12.5	5.0	—	—	
サービス業 (N=52)	65.4	51.9	59.6	53.8	25.0	15.4	19.2	28.8	11.5	11.5	15.4	3.8	5.8	1.9	1.9	

- (注) 1. 複数回答であり、結果は回答者数に対する割合
2. 今回、「トランプ関税の影響」という選択肢を新たに追加。
3. は分類別で最も多い回答。 は2番目、 は3番目

2 経営上の懸念事項

～「国内の経済環境」は、2022年5月調査以来3年ぶりに最多～

2025年下期に向けた経営上の懸念事項を複数回答で質問したところ、全産業では、最多は「国内の経済環境(75.3%)」、2番目が「原材料価格・エネルギーコスト(64.7%)」、3番目が「人手不足(61.7%)」であった(図表7)。これらに「人件費(47.7%)」を加えた上位4項目は、順位の違いはあるものの、2023年11月調査以降、同じ顔触れである。なお、「国内の経済環境」は2022年5月調査以来3年ぶりに最多となった。

今回、「トランプ関税の影響(31.1%)」という単独の選択肢を追加した。輸出関連企業が多い製造・大企業(54.2%)では高い値となったものの、現時点では影響を測りかねる面もあり、全産業でみればそれほど上位の位置づけとはならなかった。

前回調査と数値を比較すると、増加幅が最も大きい項目は「国内の経済環境」が+10.3ポイント、次の

図表8 前回調査との数値差(今回-前回) (ポイント)

経営上の 懸念事項	国内の 経済環境	(円高) 外国為替相場	海外の 経済環境	人件費	人手不足	原材料価格・ エネルギー コスト	(円安) 外国為替相場	他社との競合
今回調査の値(%)	75.3	10.6	31.9	47.7	61.7	64.7	13.2	30.6
今回の順位(位)	1	11	6	4	3	2	9	7
前回の順位(位)	3	12	7	4	2	1	8	5
全産業	10.3	4.3	4.2	▲1.3	▲4.3	▲5.2	▲8.2	▲9.7
大企業	17.3	0.0	▲3.8	▲5.8	0.0	▲3.8	▲3.8	▲21.1
中小企業	8.4	6.1	7.4	0.1	▲5.5	▲5.6	▲9.6	▲6.2
製造業	13.3	6.8	8.2	5.1	▲4.4	▲7.8	▲14.8	▲14.2
大企業	16.7	0.0	4.1	▲4.2	▲8.3	▲8.3	▲4.2	▲25.0
中小企業	13.0	9.7	10.8	7.7	▲3.3	▲7.6	▲18.3	▲10.9
非製造業	7.6	2.0	0.1	▲6.7	▲4.0	▲3.5	▲2.8	▲5.7
大企業	17.9	0.0	▲10.7	▲7.1	7.1	0.0	▲3.6	▲17.9
中小企業	4.4	2.8	3.6	▲6.5	▲7.3	▲4.7	▲2.6	▲2.0
建設業	7.1	0.0	▲3.3	▲11.0	▲5.8	1.5	▲3.3	▲1.0
卸小売業	12.8	9.5	▲1.2	▲9.5	12.0	6.0	▲10.7	0.1
サービス業	3.7	▲2.6	2.6	▲1.5	▲12.7	▲14.1	3.0	▲13.8

(注) 今回の順位は、「トランプ関税の影響」を除いた順位。

で「円高」が+4.3ポイント、「海外の経済環境」が+4.2ポイントと続く（図表8）。

今回は、製造業／非製造業、大企業／中小企業という区分にかかわらず、「国内の経済環境」の増加幅が最も大きくなっている。「原材料価格・エネルギーコスト」「人手不足」「人件費」といった特定の課題ではなく、「海外の経済環境」も含めた漠然とした“国内外の経済不安”が、トランプ関税によって増幅したともいえる。

3 従業員の過不足

(1) 正社員 ～慢性的に不足感が強く、コロナ禍以降、不足感は増え続けている～

正社員の過不足状況について質問したところ、全産業では「不足」17.9%と「やや不足」51.9%を合わせた69.8%が不足感を示している（図表9）。過去の推移をみると、全産業では正社員は慢性的に不足感が強く、その水準はコロナ禍以降、増え続けている（図表10）。なお、産業別・規模別にみると、製造・大企業の雇用BSI（過剰の割合から不足の割合を差し引いた数値）は▲49.9となっており、他と比べると不足感は薄らいでいる。また、製造・大企業では、正社員が「不足」または「やや不足」と回答した企業の割合も、2024年上期66.7%から54.1%へと減少している。

「不足」または「やや不足」と答えた企業に対して、正社員が不足している職種を複数回答で質問したところ、「技術職（56.1%）」が最多、次いで「営業担当（47.0%）」、「生産等の現場担当（45.1%）」と続く。この上位3職種が不足しているという状況はここ数年継続している（図表11）。産業別にみると、製造業では「生産等の現場担当」、非製造業では「営業担当」が最も多くなっており、“第一線で活躍する非管理職”層が不足していることがうかがえる。

図表9 正社員の人員過不足状況 (%)

	2025年	不足	やや不足	適正	やや過剰	過剰	雇用BSI
全産業 (N=235)		17.9	51.9	26.0	4.3	—	▲65.5
大企業 (N=52)		19.2	48.1	30.8	1.9	—	▲65.4
中小企業 (N=183)		17.5	53.0	24.6	4.9	—	▲65.6
製造業 (N=110)		11.8	48.2	34.5	5.5	—	▲54.5
大企業 (N=24)		8.3	45.8	41.7	4.2	—	▲49.9
中小企業 (N=86)		12.8	48.8	32.6	5.8	—	▲55.8
非製造業 (N=125)		23.2	55.2	18.4	3.2	—	▲75.2
大企業 (N=28)		28.6	50.0	21.4	—	—	▲78.6
中小企業 (N=97)		21.6	56.7	17.5	4.1	—	▲74.2

図表10 正社員が「不足」または「やや不足」と回答した企業の推移 (%)

	2020年上期	2021年上期	2022年上期	2023年上期	2024年上期	2025年上期 (今回)
全産業	42.2	47.7	60.8	63.3	66.8	69.8
大企業	46.7	50.1	64.9	68.5	70.8	67.3
中小企業	40.8	46.9	59.6	61.7	65.7	70.5
製造業	30.0	33.3	45.7	59.8	58.7	60.0
大企業	18.5	32.0	47.6	65.2	66.7	54.1
中小企業	32.7	33.7	45.2	58.3	56.6	61.6
非製造業	54.4	60.7	73.2	66.4	74.3	78.4
大企業	69.7	61.6	75.8	70.9	74.1	78.6
中小企業	49.5	60.5	72.3	64.9	74.4	78.3

図表11 正社員が不足する職種 (%)

	技術職	営業担当	生産等の現場担当	管理職	専門職 (資格・高度知識を有する)	操作担当 (車・機械等の操作)	事務担当	販売・接客担当
全産業 (N=164)	56.1	47.0	45.1	16.5	15.9	14.6	6.7	5.5
大企業 (N=35)	60.0	57.1	31.4	20.0	22.9	14.3	11.4	11.4
中小企業 (N=127)	55.0	44.2	48.8	15.5	14.0	14.7	5.4	3.9
製造業 (N=66)	68.2	39.4	72.7	21.2	12.1	9.1	4.5	1.5
大企業 (N=13)	76.9	46.2	69.2	15.4	30.8	15.4	7.7	7.7
中小企業 (N=53)	66.0	37.7	73.6	22.6	7.5	7.5	3.8	0.0
非製造業 (N=98)	48.0	52.0	26.5	13.3	18.4	18.4	8.2	8.2
大企業 (N=22)	50.0	63.6	9.1	22.7	18.2	13.6	13.6	13.6
中小企業 (N=76)	47.4	48.7	31.6	10.5	18.4	19.7	6.6	6.6
建設業 (N=32)	87.5	18.8	34.4	12.5	25.0	21.9	3.1	0.0
卸小売業 (N=31)	19.4	87.1	12.9	16.1	6.5	6.5	6.5	12.9
サービス業 (N=35)	37.1	51.4	31.4	11.4	22.9	25.7	14.3	11.4

(注) 1. 複数回答であり、結果は回答者数に対する割合
2. ■は分野別で最も多い回答 ■は2番目 ■は3番目

図表12 非正規社員の雇用BSIの推移 (%)

	2020年上期	2021年上期	2022年上期	2023年上期	2024年上期	2025年上期 (今回)
不足 (%)	0.4	0.0	2.6	1.8	1.9	3.8
やや不足 (%)	4.1	7.8	12.2	11.8	14.4	11.1
適正 (%)	62.9	66.7	60.4	68.9	58.1	62.6
やや過剰 (%)	9.4	4.7	3.0	1.3	5.1	3.8
過剰 (%)	2.6	0.4	0.4	—	—	0.4
非正規社員はいない (%)	20.6	20.4	21.3	16.2	20.5	18.3
雇用BSI (過剰+やや過剰) - (不足+やや不足)	7.5	▲2.7	▲11.3	▲12.3	▲11.2	▲10.7
大企業	8.5	▲7.9	▲13.0	▲24.1	▲14.6	▲19.2
中小企業	7.2	▲1.1	▲10.8	▲8.6	▲10.2	▲8.1
製造業	19.4	0.8	▲14.2	▲11.3	▲8.6	▲9.1
大企業	30.7	▲8.3	▲14.2	▲13.0	▲9.5	▲4.1
中小企業	16.7	3.0	▲14.2	▲10.9	▲8.5	▲10.4
非製造業	▲4.5	▲6.0	▲8.8	▲13.1	▲13.5	▲12.0
大企業	▲9.1	▲7.7	▲12.2	▲32.3	▲18.5	▲32.1
中小企業	▲3.0	▲5.3	▲7.6	▲6.6	▲11.9	▲6.2

(2) 非正規社員 ～「適正」水準が増加へ～

非正規社員についても過不足状況を質問したところ、「適正」が最多の回答であり全体の62.6%を占めている（図表12）。時系列でみると、「適正」は前年比4.5ポイント増加している。

全産業の雇用BSIは▲10.7となった。コロナ禍後の2022年上期から10%強のマイナスが続いている。

産業別にみると、コロナ禍明け以降は、製造業よりも非製造業のほうが、非正規社員の不足感が強い。一方、規模別にみると、製造・大企業では不足感が薄らいでいるが、非製造・大企業では不足感が増してきており、大企業のなかで傾向に違いがみられる。

4 新卒採用（正社員）

～計画以上の採用はさらに難しくなっている～

2025年4月入社の新卒社員の採用結果について質問した。全産業でみると28.9%が計画以上（「計画を上回って採用」と「ほぼ計画通り採用」の合計）の採用ができているが、54.9%が計画未満（「計画を下回って採用」と「計画はあったが採用に至らず」の合計）となった（図表13）。

図表13 2025年4月入社の新卒採用実績 (%)

	計画を上回って採用	ほぼ計画通り採用	計画を下回って採用	計画はあったが採用に至らず	当初から採用計画なし
全産業 (N=235)	3.4	25.5	33.2	21.7	16.2
大企業 (N=52)	3.8	36.5	50.0	9.6	—
中小企業 (N=183)	3.3	22.4	28.4	25.1	20.8
製造業 (N=110)	1.8	24.5	38.2	21.8	13.6
大企業 (N=24)	—	37.5	62.5	—	—
中小企業 (N=86)	2.3	20.9	31.4	27.9	17.4
非製造業 (N=125)	4.8	26.4	28.8	21.6	18.4
大企業 (N=28)	7.1	35.7	39.3	17.9	—
中小企業 (N=97)	4.1	23.7	25.8	22.7	23.7

新卒採用について過去の推移をみると、「計画以上の採用」の割合は前年比6.6ポイント低下の28.9%と4年連続で前年比マイナスとなった。時系列でみると、「計画を上回って採用」は5%前後で比較的安定的に推移している一方、「計画どおり採用」が低下傾向であることがわかる。

また、「計画未達の採用」は前年比6.5ポイント上昇の54.9%となった。2022年のコロナ禍明け以降、計画通りの採用ができないとする割合が高まり続けている（図表14）。

図表14 当年度新卒採用実績の推移 (%)

	2020年 4月入社	2021年 4月入社	2022年 4月入社	2023年 4月入社	2024年 4月入社	2025年 4月入社
計画以上の採用	47.4	49.3	48.3	38.1	35.5	28.9
計画を上回って採用	—	5.0	4.7	3.0	3.9	5.1
ほぼ計画どおり採用	42.4	44.6	45.3	34.2	30.4	25.5
計画未達の採用	34.9	29.9	31.9	43.0	48.4	54.9
計画を下回って採用	22.3	19.4	20.7	27.6	32.3	33.2
計画はあったが採用に至らず	12.6	10.5	11.2	15.4	16.1	21.7
当初から採用予定なし	17.6	20.9	19.8	18.9	16.1	16.2

図表14で示している当年度新卒採用実績（今回調査の場合は2025年4月入社）は、「前年採用実績との比較」ではなく「採用計画と採用実績との比較」として調査している。したがって、計画どおりであったとしても、実人数では前年比マイナスとなっている場合があることに注意する必要がある。

2026年4月入社の新卒者の採用計画については、「今年度実績を上回って採用予定」が前年比1.3ポイント上昇の25.3%となっている（図表15）。

次年度新卒採用予定の推移をみると、「今年度実績以上」と想定する企業が前年比1.0ポイント低下の50.6%となっており、コロナ禍でいったん落ち込んだ採用意欲は上向き傾向が続いてきたが、ここに来て一服感がみられる（図表16）。

図表15 2026年4月入社の新卒採用予定 (%)

	今年度実績を上回って採用予定	今年度実績並みの採用予定	今年度実績を下回って採用予定	人数は未定だが採用予定	採用するかどうか未定	採用しない予定
全産業 (N=233)	25.3	25.3	6.4	25.8	7.7	9.4
大企業 (N=52)	32.7	44.2	5.8	17.3	—	—
中小企業 (N=181)	23.2	19.9	6.6	28.2	9.9	12.2
製造業 (N=109)	28.4	22.0	9.2	25.7	9.2	5.5
大企業 (N=24)	41.7	37.5	12.5	8.3	—	—
中小企業 (N=85)	24.7	17.6	8.2	30.6	11.8	7.1
非製造業 (N=124)	22.6	28.2	4.0	25.8	6.5	12.9
大企業 (N=28)	25.0	50.0	—	25.0	—	—
中小企業 (N=96)	21.9	21.9	5.2	26.0	8.3	16.7

図表16 次年度新卒採用予定の推移 (%)

	2021年4月 入社予定	2022年4月 入社予定	2023年4月 入社予定	2024年4月 入社予定	2025年4月 入社予定	(来期) 2026年4月 入社予定
今年度実績以上	36.8	48.0	55.4	55.7	51.6	50.6
今年度実績を上回って採用	12.4	20.5	22.1	28.9	24.0	25.3
今年度実績並みの採用	24.4	27.5	33.3	26.8	27.6	25.3
今年度実績を下回って採用	9.5	7.0	5.6	4.8	8.8	6.4
人数は未定だが採用予定	24.7	20.2	19.0	19.3	20.7	25.8
採用するかどうか未定	12.0	11.2	6.9	8.8	9.2	7.7
採用しない予定	17.1	13.6	13.0	11.4	9.7	9.4

5 新卒以外の中途採用（正社員）

～新卒採用の不振を補う傾向がみられる～

中途採用の正社員について、新卒採用と同じ項目で尋ねた。

2024年度中の中途採用実績は、全産業で45.5%が計画以上（「計画を上回って採用」と「ほぼ計画通り採用」の合計）の採用となった一方、40.4%が計画未達（「計画を下回って採用」と「計画はあったが採用に至らず」の合計）と、計画以上に中途社員を採用した企業が計画未達の企業を上回った（図表17）。

今後1年間（2025年度）の中途採用計画については、「2024年度実績を上回って採用予定」が20.6%となっている。特に、大企業では30.8%（製造33.3%、非製造28.6%）と中途採用の意欲が高いことがうかがえる（図表18）。

ここで、新卒採用と中途採用で採用動向に違いがあるのか、について、数値上の比較を行った（図表19）。具体的には実績（図表13と17）の差を図表化した。

採用“実績”でみると、「計画以上の採用」はほとんどの区分でマイナス（新卒<中途）、「計画未達の採用」はほとんどの区分でプラス（新卒>中途）の数値となっ

図表17 2024年度中の中途採用実績 (%)

	計画を上回って採用	ほぼ計画通り採用	計画を下回って採用	計画はあったが採用に至らず	当初から採用計画なし
全産業 (N=235)	8.2	37.3	28.8	11.6	14.2
大企業 (N=52)	13.5	46.2	28.8	1.9	9.6
中小企業 (N=181)	6.6	34.8	28.7	14.4	15.5
製造業 (N=109)	10.1	34.9	29.4	10.1	15.6
大企業 (N=24)	8.3	54.2	25.0	—	12.5
中小企業 (N=85)	10.6	29.4	30.6	12.9	16.5
非製造業 (N=124)	6.5	39.5	28.2	12.9	12.9
大企業 (N=28)	17.9	39.3	32.1	3.6	7.1
中小企業 (N=96)	3.1	39.6	27.1	15.6	14.6

図表18 2025年度中の中途採用計画 (%)

	2024年度実績を上回って採用予定	2024年度実績並みの採用予定	2024年度実績を下回って採用予定	人数は未定だが採用予定	採用するかどうか未定	採用しない予定
全産業 (N=233)	20.6	27.0	3.9	28.8	15.0	4.7
大企業 (N=52)	30.8	44.2	3.8	7.7	13.5	—
中小企業 (N=181)	17.7	22.1	3.9	34.8	15.5	6.1
製造業 (N=109)	22.0	22.9	4.6	31.2	16.5	2.8
大企業 (N=24)	33.3	37.5	8.3	4.2	16.7	—
中小企業 (N=85)	18.8	18.8	3.5	38.8	16.5	3.5
非製造業 (N=124)	19.4	30.6	3.2	26.6	13.7	6.5
大企業 (N=28)	28.6	50.0	—	10.7	10.7	—
中小企業 (N=96)	16.7	25.0	4.2	31.3	14.6	8.3

ていることから、採用実績全体でみると、新卒採用の不振を中途採用で補ったという傾向がうかがえる。

なお、採用“計画”の差については明確な傾向がみられなかったため、作表は省略した。

図表19 今年採用の比較（新卒－中途）（ポイント）

	計画を上回って採用	ほぼ計画通り採用	計画を下回って採用	計画はあったが採用に至らず	当初から採用計画なし
全産業（N=235）	▲4.8	▲11.8	4.4	10.1	2.0
大企業（N=52）	▲9.7	▲9.7	21.2	7.7	▲9.6
中小企業（N=181）	▲3.3	▲12.4	▲0.3	10.7	5.3
製造業（N=109）	▲8.3	▲10.4	8.8	11.7	▲2.0
大企業（N=24）	▲8.3	▲16.7	37.5	0.0	▲12.5
中小企業（N=85）	▲8.3	▲8.5	0.8	15.0	0.9
非製造業（N=124）	▲1.7	▲13.1	0.6	8.7	5.5
大企業（N=28）	▲10.8	▲3.6	7.2	14.3	▲7.1
中小企業（N=96）	1.0	▲15.9	▲1.3	7.1	9.1

6 賃上げ動向

(1) 賃上げの実施状況

今春、賃上げを実施したかどうかを尋ねたところ、全産業では93.1%の企業が「実施した（実施予定）」と回答した（図表20）。非製造・中小企業とサービス業は80%台後半であるが、そのほかの区分では90%を超え、非製造・大企業では100%となっている。

図表20 賃上げ実施状況（%）

	実施した（実施予定）	実施していない（予定はない）
全産業（N=233）	93.1	6.9
大企業（N=51）	98.0	2.0
中小企業（N=182）	91.8	8.2
製造業（N=109）	95.4	4.6
大企業（N=23）	95.7	4.3
中小企業（N=86）	95.3	4.7
非製造業（N=124）	91.1	8.9
大企業（N=28）	100.0	—
中小企業（N=96）	88.5	11.5
建設業（N=33）	97.0	3.0
卸小売業（N=40）	90.0	10.0
サービス業（N=51）	88.2	11.8

(2) 賃上げ率は？

上記で「賃上げた」と回答した企業に対して、賃上げ率を尋ねた（図表21）。最も多い回答は「3%台（23.3%）」、次いで「4%台（21.4%）」、「2%台（20.9%）」と続く。特定の賃上げ率に偏るのではなく、2～5%の間での分布となっている。

図表21 賃上げ率（%）

	0～1%未満	1%台（1～2%未満）	2%台（2～3%未満）	3%台（3～4%未満）	4%台（4～5%未満）	5%台（5～6%未満）	6%台（6～7%未満）	7%以上
全産業（N=215）	1.4	7.0	20.9	23.3	21.4	18.1	6.5	1.4
大企業（N=49）	4.1	2.0	20.4	12.2	22.4	24.5	10.2	4.1
中小企業（N=166）	0.6	8.4	21.1	26.5	21.1	16.3	5.4	0.6
製造業（N=103）	1.0	9.7	17.5	25.2	26.2	14.6	3.9	1.9
大企業（N=21）	4.8	4.8	14.3	14.3	23.8	19.0	14.3	4.8
中小企業（N=82）	—	11.0	18.3	28.0	26.8	13.4	1.2	1.2
非製造業（N=112）	1.8	4.5	24.1	21.4	17.0	21.4	8.9	0.9
大企業（N=28）	3.6	—	25.0	10.7	21.4	28.6	7.1	3.6
中小企業（N=84）	1.2	6.0	23.8	25.0	15.5	19.0	9.5	—
建設業（N=32）	—	3.1	28.1	21.9	15.6	28.1	3.1	—
卸小売業（N=36）	5.6	2.8	22.2	25.0	22.2	13.9	8.3	—
サービス業（N=44）	—	6.8	22.7	18.2	13.6	22.7	13.6	2.3

（注） 黄色は分野別で最も多い回答 緑は2番目 紫は3番目

(3) 初任給を引き上げたか？

昨今、大手企業を中心に初任給を引き上げる動きが相次いでいることを踏まえ、初任給の引き上げ状況について尋ねた（図表22）。

全産業では「引き上げた」が72.5%となっており、特に大企業では製造業（83.3%）、非製造業（82.1%）と8割以上の企業が初任給を引き上げている。

図表22 初任給引き上げ状況（%）

	引き上げた	引き上げていない（前年と同じ）
全産業（N=233）	72.5	27.5
大企業（N=51）	82.7	17.3
中小企業（N=182）	69.6	30.4
製造業（N=110）	72.7	27.3
大企業（N=24）	83.3	16.7
中小企業（N=86）	69.8	30.2
非製造業（N=123）	72.4	27.6
大企業（N=28）	82.1	17.9
中小企業（N=95）	69.5	30.5
建設業（N=33）	72.7	27.3
卸小売業（N=39）	66.7	33.3
サービス業（N=51）	76.5	23.5

(4) 初任給を引き上げた理由は？

上記で「初任給を引き上げた」と回答した企業に対して、最大の理由を尋ねた。

最も多い回答は「採用難のため処遇を引き上げてPRするため（53.6%）」、次いで「他年代を引き上げたのでバランスをとるため（25.3%）」と続く（図表23）。

図表23 初任給を引き上げた理由（%）

	採用難のため、処遇を引き上げてPRするため	他年代を引き上げたのでバランスをとるため	同業他社が引き上げたため	近隣の企業が引き上げたため	その他
全産業（N=166）	53.6	25.3	10.8	7.2	3.0
大企業（N=42）	50.0	28.6	7.1	7.1	7.1
中小企業（N=124）	54.8	24.2	12.1	7.3	1.6
製造業（N=78）	53.8	20.5	7.7	14.1	3.8
大企業（N=19）	47.4	21.1	5.3	15.8	10.5
中小企業（N=59）	55.9	20.3	8.5	13.6	1.7
非製造業（N=88）	53.4	29.5	13.6	1.1	2.3
大企業（N=23）	52.2	34.8	8.7	—	4.3
中小企業（N=65）	53.8	27.7	15.4	1.5	1.5
建設業（N=24）	62.5	12.5	20.8	—	4.2
卸小売業（N=25）	52.0	36.0	12.0	—	—
サービス業（N=39）	48.7	35.9	10.3	2.6	2.6

7 社内制度などの新設・見直し

～時短勤務をはじめ柔軟な働き方が普及～

前章では賃上げ、初任給引き上げ、といった金銭面について尋ねたが、ここでは、人事制度や福利厚生など金銭面以外の処遇改善状況について複数回答で尋ねた（図表24）。昨今の働き方改革の流れを踏まえ、現在、こういった制度を導入しているか、については、「時短勤務・1時間ごとの休暇申請など（84社）」が最も多く、次いで「テレワーク・在宅勤務（53社）」といった柔軟な働き方に対応したものが上位を占めた。

また、製造・大企業では少数であるが、非製造業や中小企業全体では「できる限り本人の希望する配属部

図表24 社内制度 現状

	副業・兼業の 解禁	フレックスタイム 制度の導入	在宅勤務・ テレワーク	時短勤務・1時間 ごとの休暇申請 など	ジョブ型雇用	「脱・年功序列」 志向の人事制度	抜擢登用など	人事異動に「社 内公募・手挙げ 制度」を導入	法定を超える 独自の休暇制度	法定を超える 独自の介護・ 育児制度	法定を超える 独自の介護・ 育児制度	（転勤には本人 同意など）勤務 地の柔軟な選択	転勤の「あり・ なし・地域限定」 など、転勤に関 する人事制度の 見直し	できる限り本人 の希望する配属 部署を優先	特 に ない	その他
全産業（N=228）	37	25	53	84	5	31	9	40	34	22	17	51	33	40		
大企業（N=52）	9	13	20	24	3	13	6	17	15	9	8	10	4	7		
中小企業（N=176）	28	12	33	60	2	18	3	23	19	13	9	41	29	33		
製造業（N=105）	20	13	27	41	1	17	8	23	21	7	9	19	16	22		
大企業（N=24）	5	10	11	12	1	7	5	10	9	2	4	2	3	5		
中小企業（N=81）	15	3	16	29	—	10	3	13	12	5	5	17	13	17		
非製造業（N=123）	17	12	26	43	4	14	1	17	13	15	8	32	17	18		
大企業（N=28）	4	3	9	12	2	6	1	7	6	7	4	8	1	2		
中小企業（N=95）	13	9	17	31	2	8	—	10	7	8	4	24	16	16		
建設業（N=33）	3	5	7	14	1	2	—	5	2	5	2	10	4	4		
卸小売業（N=39）	6	—	7	10	1	7	—	7	3	2	3	9	6	7		
サービス業（N=51）	8	7	12	19	2	5	1	5	8	8	3	13	7	7		

(注) 1. 複数回答
2. は分野別で最も多い回答 は2番目 は3番目

図表25 社内制度 今後

	副業・兼業の 解禁	フレックスタイム 制度の導入	テレワーク・ 在宅勤務	短時間勤務1時間 以上の休暇申請 など	ジョブ型雇用	抜擢登用など 「脱・年功序列」 志向の人事制度	人事異動に「社 内公募・手挙げ 制度」を導入	法定を超える 独自の休暇制度	法定を超える 独自の介護・ 育児制度	法定を超える 独自の柔軟な選 択	（転勤には本人 同意など）勤務 地の柔軟な選 択	転勤の「あり・な し」・地域限定 など、転勤に関 する人事制度の 見直し	できる限り本人 の希望する配属 部署を優先
全産業（N=98）	8	16	12	18	7	21	11	14	8	5	9	13	
大企業（N=20）	1	2	2	3	—	4	6	—	—	—	4	5	
中小企業（N=78）	7	14	10	15	7	17	5	14	8	5	5	8	
製造業（N=48）	3	4	7	9	4	14	7	7	5	4	4	6	
大企業（N=10）	—	—	2	2	—	4	4	—	—	—	1	2	
中小企業（N=38）	3	4	5	7	4	10	3	7	5	4	3	4	
非製造業（N=50）	5	12	5	9	3	7	4	7	3	1	5	7	
大企業（N=10）	1	2	—	1	—	—	2	—	—	—	3	3	
中小企業（N=40）	4	10	5	8	3	7	2	7	3	1	2	4	
建設業（N=17）	2	4	1	2	2	6	2	2	2	—	1	1	
卸小売業（N=18）	1	7	2	4	1	—	1	4	—	1	2	2	
サービス業（N=15）	2	1	2	3	—	1	1	1	1	—	2	2	

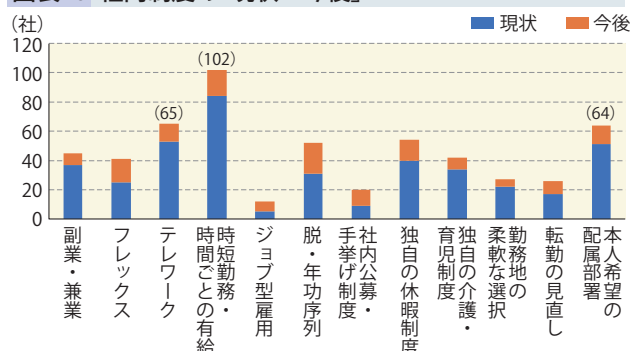
(注) 1. 複数回答
2. は分野別で最も多い回答 は2番目 は3番目

署を優先」が多くなっている。

同じ選択肢を用いて、「現在は実施していないが今後1～2年のうちに実施予定の制度」について尋ねた(図表25)。全産業では、最多は「抜擢登用など(脱・年功序列)志向の人事制度 (21社)」、2番目が「時短勤務・1時間ごとの休暇申請など (18社)」、3番目が「フレックスタイム制度の導入 (16社)」と続く。

図表26は、上記の「現状」と「見通し」を加えた

図表26 社内制度の「現状+今後」



(注) 選択肢は、簡略化して表記

棒グラフであり、これによって1～2年後の全体像がみえてくる。

全体でみると、最多は「時短勤務・1時間単位の休暇申請など（102社）」、2番目が「テレワーク・在宅勤務（65社）」、3番目が「できる限り本人の希望する配属部署を優先（64社）」と続く。

8 トランプ関税の影響

～関税交渉が決着していないため先行き不透明感が強く、対策は「わからない・検討中」が多数を占める～

トランプ関税に各国・各企業が対応を迫られている状況のなか、自社の取扱製品のうちアメリカ市場向けの状況と、サプライチェーンに関する項目を尋ねた。なお、図表27のとおり、本調査回答期間中、トランプ関税政策は発動、緩和措置などが繰り返され、それに対する各国との交渉が複数行われている。

※なお、図表27は7月7日までに発表された内容を
中心としている。

(1) アメリカ市場向けの全体像

～全産業では27.9%の企業が「ある」と回答～

金額・数量の大小、直接・間接（中国など他国を経由）を問わず、アメリカ市場向けの製品を取り扱っているかを尋ねたところ、全産業では27.9%が「ある」と回答、「ない」は62.4%を占めた（図表28）。産業別にみると、非製造業で86.7%が「ない」としている一方、製造業では「ある」と回答した企業は52.3%と、半数以上がアメリカ市場向けの製品を取扱っている。

また、「ある」と回答した企業のうち、今回の関税の影響が「今後の経営判断の修正につながる」とする企業は、大企業（23.8%）よりも中小企業（41.9%）の割合が高くなっている。このことから、今回の関税措置は、大企業よりも中小企業に対して深刻な影響を与える可能性があるということがうかがえる。

図表27 トランプ関税をめぐる各国の対応状況

アメリカ	中国（対米）	日米の関税交渉	本調査
全輸入品に10%の追加関税（2/4）	LNGなどに最大15%の追加関税（2/10）		
上記追加関税を20%に（3/4）	小麦などに最大15%の追加関税（3/10）		
鉄鋼・アルミニウム等に25%の追加関税 発動（3/12）			
各国からの輸入車に対して25%の追加関税 発動（4/3）			
相互関税 発動（4/9）	アメリカに34%の報復関税	日本に24%の相互関税	
相互関税のうち、一律10%を除く上乗せ部分を90日間停止（4/9 同日）（対中国除く）			
相互関税を84%に（4/9）	報復関税を84%に（4/10）		
相互関税を125%に（4/10）	報復関税を125%に（4/12）	第1回首脳会談（4/16） トランプ大統領参加	
自動車部品に25%の追加関税 発動（5/3）			
イギリスと合意（5/8）			第2回（5/1）
追加関税を115%引き下げて合意（5/12） 5/14から90日間の猶予期間設定			調査票発送（5/9）
<関税引き下げ合意後の主な動き>			
・米：半導体関連の対中規制など発動			第3回（5/23）
・中：レアアース輸出再開に遅れ			両首脳電話会談（5/29）
・閣僚級協議で輸出規制など議論（6/9）			第4回（5/30）
鉄鋼・アルミニウム等への追加関税を25%から50%に引き上げ（6/4）			最終（6/3）
			第5回（6/6） 一致点は見いだせず
			第6回（6/13）
ベトナム（7/2） カンボジア（7/4）と合意			6/15～17 G7サミット 日米首脳会談での合意には至らず
			第7回（6/28）
7/7 日本に対して25%の相互関税を発表（8/1から適用）			
相互関税の一部停止期間（90日間）当初期限（7/9）			

(2) サプライチェーンごとにみたアメリカ市場向け製品の取扱状況（製造業）

トランプ関税の影響を受ける輸出経路は、「アメリカへの直接輸出」のみならず、「中国経由」あるいは「中国・東南アジア経由」といったような経路がある。そこで、主なサプライチェーンごとにアメリカ市場向け製品の取扱状況を尋ねた。

A. 直接、アメリカ市場へ

～大企業では6割近くが「直接アメリカ市場へ」～

製造業全体では26.9%の企業で「アメリカ市場向

「アメリカ市場向け」の定義について	
【製造業】製品（完成品や部品・材料）が、最終的にアメリカ市場で販売・消費されている。	
（例1）工作機械を製造し、アメリカ市場向けに輸出。	
（例2）自動車部品を製造、その部品が使われた自動車がアメリカ市場向けに輸出。	
【非製造業】取り扱う製品が、最終的にアメリカ市場で販売・消費されている。	
（例1）商社・卸として、アメリカ市場向けの製品を売買している。	
（例2）運送業として、アメリカ市場向けの製品を運送している。	

図表28 「アメリカ市場向け」の実態

（社）

度数	ある（一部、不明なものもある）		ない（一部、不明なものもある）		わからない／把握できていない	
	(a)	うち、今回の関税が経営判断の修正につながる (b)	b / a (%)	構成比 (%)	うち、全くない	
全産業 (N=229)	64	27.9%	23	35.9%	143	62.4%
大企業 (N=52)	21	40.4%	5	23.8%	30	57.7%
中小企業 (N=177)	43	24.3%	18	41.9%	113	63.8%
製造業 (N=109)	57	52.3%	19	33.3%	39	35.8%
大企業 (N=24)	19	79.2%	5	26.3%	4	16.7%
中小企業 (N=85)	38	44.7%	14	36.8%	35	41.2%
非製造業 (N=120)	7	5.8%	4	57.1%	104	86.7%
大企業 (N=28)	2	7.1%	—	—	26	92.9%
中小企業 (N=92)	5	5.4%	4	80.0%	78	84.8%
うち卸小売業 (N=39)	6	15.4%	4	66.7%	29	74.4%

（注）非製造業のうち、建設業、サービス業は「アメリカ向け」とした回答が0、または1先のため、内訳として表示していない。

けがある」と回答しており、大企業では58.3%に上る。大企業のうち37.5%は「その金額・数量は大きい」と回答している。一方で、中小企業では17.8%であり、そのうち「金額・数量が大きい」とする企業は10.7%にとどまっている（図表29-1）。

図表29-1 直接、アメリカ市場へ（貴社国内⇒アメリカ、あるいは、貴社国内⇒メキシコ・カナダ⇒アメリカ）

（%）

	ある		（ほとんど）ない（影響はほとんどない）		わからない／把握できていない	
	金額・数量は大きいものがある	あまり経営に影響を及ぼさない				
製造業 (N=108)	26.9	16.7	10.2	57.4	15.7	
大企業 (N=24)	58.3	37.5	20.8	41.7	—	
中小企業 (N=84)	17.8	10.7	7.1	61.9	20.2	

B. 中国経由でアメリカ市場へ

～「金額・数量が大きい」企業は1割に満たず～

「金額・数量が大きい」とした企業は1割に満たず、企業規模による違いもそれほど大きなものはない（図表29-2）。

図表29-2 中国経由でアメリカ市場へ（貴社国内⇒中国⇒アメリカ、あるいは、中国の貴社生産子会社⇒アメリカ）

（%）

	ある		（ほとんど）ない（影響はほとんどない）		わからない／把握できていない	
	金額・数量は大きいものがある	あまり経営に影響を及ぼさない				
製造業 (N=107)	14.0	6.5	7.5	67.3	18.7	
大企業 (N=23)	21.7	8.7	13.0	60.9	17.4	
中小企業 (N=84)	12.0	6.0	6.0	69.0	19.0	

C. 中国⇒東南アジア経由、または東南アジア⇒中国経由でアメリカ市場へ

～「金額・数量が大きい」企業はほとんどない～

「金額・数量が大きい」とする企業はほとんどない、ということがわかる（図表29-3）。なお、東南アジアへの企業進出や投資は積極的に行われており、将来的には増える可能性がある。

図表29-3 中国・東南ア経由でアメリカ市場へ

（%）

	ある		（ほとんど）ない（影響はほとんどない）		わからない／把握できていない	
	金額・数量は大きいものがある	あまり経営に影響を及ぼさない				
製造業 (N=105)	8.6	1.0	7.6	69.5	21.9	
大企業 (N=23)	8.7	—	8.7	73.9	17.4	
中小企業 (N=82)	8.5	1.2	7.3	68.3	23.2	

D. (参考) 中国向けのみ

～大企業で「金額・数量が大きい」は4割近く～

中国向けの取引（中国を経由したアメリカ向け取引を除く）について尋ねたところ、大企業で「金額・数量が大きい」と回答したのは39.1%と、前述した「アメリカ市場向け」での37.5%（図表29-1）を若干上回っている。一方、中小企業では「取引がある」は25.0%と、「アメリカ市場向け」での17.8%（図表29-1）を上回っている。

取引量（金額・数量）に対する違いはあるものの、中国向け取引が、アメリカ市場向け取引と同程度あることがうかがえる（図表29-4）。

図表29-4 中国向けのみ
(貴社国内から中国向けのみ(あるいは、
貴社の中国子会社から中国国内向けに)) (%)

	ある	金額・数量 は大きい のがある	あまり経営に 影響を及ぼ さない	(ほとんど) ない(影響 はほとんどな い)	わからない ／把握でき ていない
製造業 (N=107)	31.8	14.0	17.8	54.2	14.0
大企業 (N=23)	56.5	39.1	17.4	39.1	4.3
中小企業 (N=84)	25.0	7.1	17.9	58.3	16.7

(3) トランプ関税が発動された場合の影響

～半数を超える企業で「マイナスの影響がある」～

トランプ関税が発動された場合の影響について尋ねたところ、「プラスの影響がある」とした企業は0.4%とほとんどなかった。最も多い回答が「マイナスの影響が“多少”ある」の46.9%で、「マイナスの影響が“大きい”（6.6%）」と合わせると、「マイナスの影響がある」とする企業は53.5%と半数を超える。一方、「あまり影響はない」は全体で33.3%であるが、非製造業の44.5%に比べると製造業では21.1%と低くなっており、製造業のほうが関税政策の影響を大きく受けることを示している（図表30）。

また、関税交渉が決着していないこともあり「わからない、調査中」とした企業は、全産業で12.7%あった。非製造業の9.2%に比べ、輸出関連が多い製造業

図表30 トランプ関税が発動された場合の影響 (%)

	プラスの影響がある		あまり影響はない		マイナスの影響がある		わからない、調査中	
	影響が大きい	影響が多少ある	影響が大きい	影響が多少ある	影響が大きい	影響が多少ある	影響が大きい	影響が多少ある
全産業 (N=228)	0.4	—	0.4	33.3	53.5	46.9	6.6	12.7
大企業 (N=52)	—	—	—	32.7	53.9	48.1	5.8	13.5
中小企業 (N=176)	0.6	—	0.6	33.5	53.4	46.6	6.8	12.5
製造業 (N=109)	0.9	—	0.9	21.1	61.5	51.4	10.1	16.5
大企業 (N=24)	—	—	—	20.8	58.3	50.0	8.3	20.8
中小企業 (N=85)	1.2	—	1.2	21.2	62.4	51.8	10.6	15.3
非製造業 (N=119)	—	—	—	44.5	46.3	42.9	3.4	9.2
大企業 (N=28)	—	—	—	42.9	50.0	46.4	3.6	7.1
中小企業 (N=91)	—	—	—	45.1	45.1	41.8	3.3	9.9
うち卸小売業 (N=39)	—	—	—	38.5	51.3	46.2	5.1	10.3

では16.5%となっている。今後、関税交渉が決着・適用という時期が来れば、マイナスの影響を受ける企業はさらに増加するであろう。

(4) 関税のマイナスの影響に対する対策

～生産・物流コストの見直しが最多。関税分の負担には“強気”な面も～

前述の「マイナスの影響が（多少）ある」「わからない、調査中」と回答した企業に対して、“主たる製品”を中心とした対策・対応について複数回答で尋ねた（図表31）。

トランプ関税の交渉が決着しておらず、先行きが見通せない状況でもあり、全産業では「わからない、検討中（48.2%）」という回答が半数近くを占めたものの、具体的な対策としての回答のなかで最も多かったものは、「生産コスト、物流コストの見直し（23.4%）」といった“関税の発動に関係なく、自社ですぐにでも取り掛かれる対策”であった。

非製造業では「仕入れ先への値下げ交渉」が15.9%と最も多くなった。非製造業では、“直接的に”関税分負担の影響を受けるのではなく、アメリカ国内での価格高騰によるインフレ懸念や消費停滞、日本の輸出産業の不振が国内景気全体にも影響を及ぼすといった“間接的な”影響によって自社の業績がマイナスの影

図表31 関税対策

	A. 関税コストの負担に関する項目							B. コスト面に関する項目					C. 設備投資・拠点に関する項目				D. 今後の事業展開に関する項目					わからない、検討中	その他
	貴社が関税相当分を負担	貴社と販売先側で「痛み分け」(小計)	貴社と販売先側で「痛み分け」(小計)	貴社と販売先側で「痛み分け」(小計)	貴社と販売先側で「痛み分け」(小計)	貴社と販売先側で「痛み分け」(小計)	貴社と販売先側で「痛み分け」(小計)	仕入れ先への値下げ交渉	仕入れ先への値上げの見直し	採用動向、人員配置などの見直し	生産コスト、物流コストの見直し	設備投資計画の見直し(縮小)	生産拠点・サプライチェーンの見直し(縮小)	事業部門などの見直し/縮小・撤退など	国内市場の販路拡大	海外販路の拡大	アメリカ国内での現地生産割合の引き上げ	アメリカ依存度の引き下げ	アメリカ依存度の引き下げ	アメリカ依存度の引き下げ	アメリカ依存度の引き下げ	アメリカ依存度の引き下げ	アメリカ依存度の引き下げ
全産業 (N=141)	4.3	13.5	7.8	2.1	1.4	4.3	12.1	3.5	5.0	23.4	5.0	2.1	3.5	9.9	4.3	0.7	—	48.2	2.8	—	—	—	—
大企業 (N=33)	6.1	21.2	—	—	—	—	6.1	—	6.1	12.1	3.0	3.0	9.1	9.1	3.0	3.0	—	54.5	—	—	—	—	—
中小企業 (N=108)	3.7	11.1	10.3	2.8	1.9	5.6	13.9	4.6	4.6	26.9	5.6	1.9	1.9	10.2	4.6	—	—	46.3	3.7	—	—	—	—
製造業 (N=78)	3.8	19.2	7.8	2.6	2.6	2.6	9.0	1.3	5.1	29.5	6.4	2.6	2.6	12.8	6.4	1.3	—	46.2	2.6	—	—	—	—
大企業 (N=18)	5.6	33.3	—	—	—	—	—	—	—	16.7	5.6	5.6	11.1	11.1	5.6	5.6	—	44.4	—	—	—	—	—
中小企業 (N=60)	3.3	15.0	9.9	3.3	3.3	3.3	11.7	1.7	6.7	33.3	6.7	1.7	—	13.3	6.7	—	—	46.7	3.3	—	—	—	—
非製造業 (N=63)	4.8	6.3	7.9	1.6	—	6.3	15.9	6.3	4.8	15.9	3.2	1.6	4.8	6.3	1.6	—	—	50.8	3.2	—	—	—	—
大企業 (N=15)	6.7	6.7	—	—	—	—	13.3	—	13.3	6.7	—	—	6.7	6.7	—	—	—	66.7	—	—	—	—	—
中小企業 (N=48)	4.2	6.3	10.4	2.1	—	8.3	16.7	8.3	2.1	18.8	4.2	2.1	4.2	6.3	2.1	—	—	45.8	4.2	—	—	—	—
うち卸小売業 (N=24)	—	8.3	8.4	4.2	—	4.2	12.5	4.2	4.2	8.3	—	—	4.2	12.5	4.2	—	—	58.3	8.3	—	—	—	—

- (注) 1. A～Dの分類にかかわらず、最大4つまでの複数回答であり、結果は回答者数に対する割合
 2. 「わからない、検討中」を選択した場合は、ほかの選択肢は選んでいない。
 3. 黄色は、「わからない、検討中」を除き、分野別で最も多い回答 緑は2番目 紫は3番目

響を受ける可能性があるため、「コスト削減」が対策の中心になったとみられる。

製造業では、関税コストの負担に関する項目で「販売先が関税分を負担」を挙げる企業が19.2%あった。特に製造・大企業では33.3%となっており、「どこが関税コストを負担するのか」という点については、全体としてみても「販売先（アメリカ側）」が負担、といった“強気”の対応がみえる。

おわりに

全国的にみると、2025年下期は、大きく「トランプ関税」と「コメ」をはじめとした物価高への対応、といった政治的・政策的な面に左右されることになるであろう。

「トランプ関税」については既述のとおりである。「コメ」については、価格高騰を通じて、安全保障の観点から自給率・需給バランスの問題がこれまでになく国民レベルで意識されたのではないだろうか。

一方、国際情勢に目を向けると、直近ではイランとイスラエルの対立、ロシア・ウクライナ戦争の長期化、両紛争へのアメリカの関与、といった混迷した状況が続いており、原油をはじめとした原材料価格の動向は

予断を許さない状況である。

こうした状況のなか、北陸の2025年下期の業況は、2期連続でマイナスとなる見通しである。経営上の懸念事項としては3年ぶりに「国内の経済環境」が最多となった。なお、多くの企業では引き続き「人手不足」や「原材料価格・エネルギーコスト」を指摘している。

トランプ関税への対策として「コスト面の見直し」を想定している企業が多かったが、さまざまなリスク要因によるエネルギーコストの上昇や人手不足による賃金上昇の影響なども考慮しなければならないであろう。

関税に関する項目としてサプライチェーンについても尋ねているが、自社の製品が最終的にどの国で使われているかが「わからない、把握できない」とする企業が、中小企業を中心に2割程度ある、という結果となった。川上企業が川下企業（エンドユーザー）を把握しきれているか？という観点から尋ねたものであるが、関税など外部環境の急変にどう対応していくか、という点からも早急な実態把握が求められるのではないかと、と思われる。また、トランプ関税のように「想定を超える事態が“現実”に起こる」というリスクに対して、少なくとも心構えをしておくことも必要となるであろう。

■業況および損益についてのコメント

業種	製造／非製造	大企業／中小企業	具体的なコメント
染色加工	製造業	中小企業	7月以降の関税の影響を想定できない。
製造業	製造業	中小企業	業種による濃淡があり、関税の動き次第で先行きは不透明。
機械製造業	製造業	中小企業	国内では人手不足や働き方改革もあり、省力化投資は引き続き堅調に推移している。
製造業	製造業	中小企業	世界情勢の変化により、損益の状況は大幅に変化する可能性がある。
金属製品製造	製造業	中小企業	設備投資意欲がそがれ、大型設備投資案件が減っている。
建設業	非製造業	中小企業	2025年7～12月の間に完成する工事の中に、赤字となる工事がある。

■トランプ関税に対する独自の対応、考え方など

業種	製造／非製造	大企業／中小企業	具体的なコメント
建築資材などの製造、販売	製造業	大企業	当社の米国法人では、米国の保護主義政策により、売上促進を期待している。この変化を機会と捉え、活動を加速させる予定。
眼鏡・医療機器製造販売	製造業	大企業	中国生産を縮小し、日本製への切り替えを進めていく予定。
製造業	製造業	大企業	影響度合いが不透明なため、状況を確認し、対応を検討中。
紙製品製造販売	製造業	中小企業	物価上昇によって買い控えが起こり、飲料・食品関連、青果物など段ボールを取り扱う主要品目の消費後退が生じる。
機械製造業	製造業	中小企業	売上高の80%は国内向け。残り20%は輸出でほぼアジア圏向けなので、直接的な影響は限定的。景気後退や設備投資の減少など、間接的な影響は受ける見込み。
素形材産業、鋳鉄铸件	製造業	中小企業	当社は機械産業の材料を提供しているので、親企業の動向に左右されるため、先行き不透明、不確定。
製造業	製造業	中小企業	長期的には円安に進むとみているが、現時点では特別な対応は未定。
電気機械器具製造	製造業	中小企業	先行き不透明感から取引先からの受注減が想定される。対策として、新規受注先等の販路拡大、コスト削減による生産性の向上を図り、収益を確保していく方針。
製造業	製造業	中小企業	設備投資需要の減退により既存商品の売上への影響が想定されるため、高付加価値商品の開発販売を進める。
繊維製品製造	製造業	中小企業	サプライチェーンの末端の中小企業であり、今のところ対応のしようがない。
製造業	製造業	中小企業	インバウンド需要を含めて品質の良さを求めるお客様に向けた商品の販売を強化する予定。
鋼材業卸、機械・工具卸	非製造業	中小企業	主力ユーザー（建機・工作機械メーカー）が米国に全体の2～3割を輸出しているので、販売台数の落ち込みが予想されるが、現時点でどのような対応策を取るのか見えていない。需要縮小の中で、新規開拓を一段と進めることに努める。
小売	非製造業	中小企業	自動車メーカーの国内販売回帰に対応するため、営業を強化する。

■国・行政に期待すること

業種	製造／非製造	大企業／中小企業	具体的なコメント
医薬品製造業	製造業	大企業	下請法改正によって中堅企業の負担増が見込まれるため、考慮して欲しい。
素形材産業、鋳鉄铸件	製造業	中小企業	輸入品、輸出品ともに関税がかかるとコストプッシュ型インフレとなる。国内は不況になると想定されるので、内需を拡大させる景気浮揚策を至急とて欲しい。
電気機械器具製造	製造業	中小企業	設備投資等に活用可能な公的支援策の拡充。
製造業	製造業	中小企業	食料品、光熱費の高止まりに対し、具体的なかつ効果的な対応を、可及的速やかに行ってもらいたい。
工業炉事業	製造業	中小企業	食料、公共料金の安定に努めて欲しい。必要な公共事業については、リニューアル中心に確実に実施してほしい。
繊維製品製造	製造業	中小企業	資源の乏しい国ゆえに国内各産業を守る施策を基本としてほしい。
製造業	製造業	中小企業	国内の生産者を守る企業に対する設備資金の助成や税制面の優遇。
建設業	非製造業	中小企業	賃上げ、インフレ誘導を行うのであれば、消耗品費として計上できる金額枠の拡大やその他企業の投資優遇策も同時に実施してほしい。

私見雑感

トランプ関税発表後の動きは景況感の判断に影響を与えたか？

北陸銀行 個人ソリューション部 主任
(ウェルスマネジメントセンター本店勤務)
インターン 五十嵐 拓哉

「トランプ2.0」以降、関税という“トランプ砲”が矢継ぎ早に発表された。当初、多くの企業経営者が「先行きが見通せない」と戦々恐々としたと思われますが、トランプ大統領は意図的に“高い球”を投げて相手の反応を見極め、対応を修正していく、といった“ディール”を仕掛けているようです。

しかし、最近ではこの“ディール”手法も見透かされてきた感があり、市場関係者のなかでは「TACO」「TALO」が繰り返されている、といった楽観的な観測も囁かれているようです。

TACO : Trump Always Chickens Out
(トランプはいつも腰砕け)
TALO : Trump Always Lashes Out
(トランプはいつも暴言を吐く)

そこで今回、「本調査／アンケートの回答日時によって景況感の判断に違いがあるのではないか？」という仮説を立ててみました。具体的には、「**回答期間中で、あとから回答した企業のほうが“良い”と判断する割合が高いのではないか？**」というものです。

表1のとおり、5月12日～14日の業況判断BSIは▲11.4でしたが、日が進むにつれて数値は改善傾向がみられ、最終的には▲3.4となりました。ここで注目したいのは、5月17日～23日の回答が、前週までと異なり実績8.6、見通し4.9といずれもプラスに転じている、という点です。この変化については、足元の関

税交渉に関するニュースが影響したと推察されます。

トランプ大統領は4月2日を「解放の日」とし、貿易相手国に相互関税を課すことを発表しました。さらに57の貿易赤字国に対して個別の関税（日本に対しては24%）を課することが発表されました。これに対し日本側は関税措置の見直しを求め、7日には日米間で交渉を進めていくことで一致しました。

大きく流れを変えたのは5月12日です。米中間において追加関税引き下げが合意されたことを受け、関税政策に対する緊張感が一気に緩和されました。さらに90日間の猶予期間が設定され、その間に関税引き下げ交渉が進むだろうとの期待が高まりました。この動きを株式市場も好感し、当日の米ダウ平均株価は「解放の日」前の水準まで回復しました。

5月17日～23日の間に得られた回答では、これら一連の動きを反映して、景況感や企業収益の見通しが変化したものと思われます。

もちろん、「景況感の良い企業がこの期間に回答しただけ」という可能性もありますが、将来に向けた見通しを判断するうえで、その背景となる政治・経済の行方（今回は関税）に関する楽観的・悲観的報道が流れる“タイミング”によって、結果が左右されることも十分考えられます。

「景気は気から」といわれますが、表1でみられる数値の変化は、企業経営者の心理状態が刻々と変化する様子を示したものとも言えそうです。

表1 BSI値と回答日との関係

回答日 (注)	累積回答 件数	業況判断BSI		経常損益BSI	
		実績	見通し	実績	見通し
5月12日～14日	105	▲11.4	▲12.4	41.9	44.8
5月12日～16日	113	▲9.7	▲11.5	42.5	46.0
5月12日～23日	194	▲2.1	▲4.6	50.0	50.5
全体 5月12日～6月3日	236	▲3.4	▲7.2	52.0	51.5

5月17日～23日	81	8.6	4.9	60.5	56.8
5月24日～6月3日	41	▲9.8	▲19.5	61.0	56.1

(注) 回答日を次のとおり調整。

- Web回答については、送信日（当研究所での受け取り確認日）を回答日とした。
- 調査票／紙による返信については、当研究所受領日の2日前を回答日（調査票を記入したと想定される日）とした。

表2 5月の関税をめぐる動き

5月2日	中国EC業者、米国への直接配送停止 デミニスルール [※] の適用停止
5月3日	自動車部品に25%関税発動、日本への特別扱いを否定
5月5日	トランプ大統領「海外制作映画に100%関税提案」
5月9日	トランプ大統領「一律10%関税を原則維持する」と表明
5月12日	米中追加関税115%引下げ（14日～）125%→10% 90日間の猶予期間を設定
5月16日	トランプ大統領「主要国以外は関税交渉しない」 東南アジアなどに一方的な追加関税導入を示唆
5月16日	主な上場36社、26年3月期に見込む関税の減益影響額が 計2.6兆円（7割が自動車関連）となるとの報道
5月23日	3回目の日米関税交渉が行われるも多くの課題あり、 交渉が難航
5月25日	トランプ大統領USスチール買収一転承認 関税効果をアピールし正当化

※米国への少額貨物免除制度