

# 中小企業の視点で見つめる 情勢の特徴

# ● 中小企業の視点で見つめる情勢の特徴

2025 年は、コロナによって傷んだサプライチェーンの回復とともにインフレへの対応を進め、経済の安定成長を目指してきましたが、新たなリスクを抱えて、経済成長の減速に直面する恐れを抱えています。

また、経営の現場では、依然として続くエネルギー価格や原材料の高騰、人手不足問題、さらには仕入価格上昇分を販売価格に転嫁できないといった価格転嫁問題は、多くの産業において共通する喫緊の経営課題と言えるのではないのでしょうか。

中小企業の視点において、不確実性の高まる経済状況を整理し、北海道内の企業が直面する課題とその対応など、今日の情勢を確認していきます。

## 1. 世界経済の潮流と不確実性

世界経済は、米国の保護主義的な政策や地政学的リスクの増大により、不確実性が高まっています。特にトランプ政権による保護主義の再強化は、世界貿易に大きな影響を与えています。

### ①貿易摩擦の激化による景気減速の恐れ

米国のトランプ大統領は4月2日、貿易相手国の関税率や非関税障壁を踏まえて自国の関税を引き上げる「相互関税」を課すことを発表しました（図1）。国や地域ごとに異なる税率を上乗せする形で設定し、個別の関税率を示していないすべての国や地域を対象に一律で10%の関税を課すこととしました。しかし、9日には国・地域ごとに設定した上乗せ部分を90日間停止すると発表しました。

4月22日、国際通貨基金（IMF）が世界経済見通しを発表。トランプ関税発表前の1月の世界経済成長率では、2025年・26年ともに3.3%と予測していましたが、更新された成長率は2.8%と1月時点から0.5ポイント下方修正しました（図2）。トランプ政権の高関税政策及びそれに対抗する中国の報復関税など各国の対抗措置による貿易摩擦の激化を主な要因としています。

主要国・地域別にみると、米国は2024年の2.8%から、2025年は1.8%へと大きく減速。前回から0.9ポイントの下方修正となっています。ユーロ圏は、製造業の停滞や域内需要の弱さが響くとして0.8%（前回比0.2ポイントの下方修正）、中国は不動産セクターの低迷に

【図1】トランプ関税一覧（一部）

| Reciprocal Tariffs |                                                                                    |                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Country            | Tariffs Charged to the U.S.A. (on U.S. Goods, Services, and Intellectual Property) | U.S.A. Discounted Reciprocal Tariffs |
| China              | 67%                                                                                | 34%                                  |
| European Union     | 39%                                                                                | 20%                                  |
| Vietnam            | 90%                                                                                | 46%                                  |
| Taiwan             | 64%                                                                                | 32%                                  |
| Japan              | 46%                                                                                | 24%                                  |
| India              | 52%                                                                                | 26%                                  |
| South Korea        | 50%                                                                                | 25%                                  |
| Thailand           | 72%                                                                                | 36%                                  |
| Switzerland        | 61%                                                                                | 31%                                  |
| Indonesia          | 64%                                                                                | 32%                                  |
| Malaysia           | 47%                                                                                | 24%                                  |
| Cambodia           | 97%                                                                                | 49%                                  |
| United Kingdom     | 10%                                                                                | 10%                                  |
| South Africa       | 60%                                                                                | 30%                                  |
| Brazil             | 10%                                                                                | 10%                                  |
| Bangladesh         | 74%                                                                                | 37%                                  |
| Singapore          | 10%                                                                                | 10%                                  |
| Israel             | 33%                                                                                | 17%                                  |
| Philippines        | 34%                                                                                | 17%                                  |
| Chile              | 10%                                                                                | 10%                                  |
| Australia          | 10%                                                                                | 10%                                  |
| Pakistan           | 58%                                                                                | 29%                                  |
| Turkey             | 10%                                                                                | 10%                                  |
| Sri Lanka          | 88%                                                                                | 44%                                  |
| Colombia           | 10%                                                                                | 10%                                  |

| Reciprocal Tariffs   |                                                                                    |                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Country              | Tariffs Charged to the U.S.A. (on U.S. Goods, Services, and Intellectual Property) | U.S.A. Discounted Reciprocal Tariffs |
| Peru                 | 10%                                                                                | 10%                                  |
| Nicaragua            | 36%                                                                                | 18%                                  |
| Norway               | 30%                                                                                | 15%                                  |
| Costa Rica           | 17%                                                                                | 10%                                  |
| Jordan               | 40%                                                                                | 20%                                  |
| Dominican Republic   | 10%                                                                                | 10%                                  |
| United Arab Emirates | 10%                                                                                | 10%                                  |
| New Zealand          | 20%                                                                                | 10%                                  |
| Argentina            | 10%                                                                                | 10%                                  |
| Ecuador              | 12%                                                                                | 10%                                  |
| Guatemala            | 10%                                                                                | 10%                                  |
| Honduras             | 10%                                                                                | 10%                                  |
| Madagascar           | 93%                                                                                | 47%                                  |
| Myanmar (Burma)      | 88%                                                                                | 44%                                  |
| Tunisia              | 55%                                                                                | 28%                                  |
| Kazakhstan           | 54%                                                                                | 27%                                  |
| Serbia               | 74%                                                                                | 37%                                  |
| Egypt                | 10%                                                                                | 10%                                  |
| Saudi Arabia         | 10%                                                                                | 10%                                  |
| El Salvador          | 10%                                                                                | 10%                                  |
| Côte d'Ivoire        | 41%                                                                                | 21%                                  |
| Laos                 | 95%                                                                                | 48%                                  |
| Botswana             | 74%                                                                                | 37%                                  |
| Trinidad and Tobago  | 12%                                                                                | 10%                                  |
| Morocco              | 10%                                                                                | 10%                                  |

（出所 米国ホワイトハウス HP より）

【図2】IMF 経済見通し（4月）

| 世界経済見通し<br>成長率予測 |      |      |      |
|------------------|------|------|------|
| (実質GDP、年率の変化率、%) | 予測   |      |      |
|                  | 2024 | 2025 | 2026 |
| 世界GDP            | 3.3  | 2.8  | 3.0  |
| 先進国・地域           | 1.8  | 1.4  | 1.5  |
| 米国               | 2.8  | 1.8  | 1.7  |
| ユーロ圏             | 0.9  | 0.8  | 1.2  |
| ドイツ              | -0.2 | 0.0  | 0.9  |
| フランス             | 1.1  | 0.6  | 1.0  |
| イタリア             | 0.7  | 0.4  | 0.8  |
| スペイン             | 3.2  | 2.5  | 1.8  |
| 日本               | 0.1  | 0.6  | 0.6  |
| 英国               | 1.1  | 1.1  | 1.4  |
| カナダ              | 1.5  | 1.4  | 1.6  |
| その他の先進国・地域       | 2.2  | 1.8  | 2.0  |
| 新興市場国・発展途上国      | 4.3  | 3.7  | 3.9  |
| アジアの新興市場国と発展途上国  | 5.3  | 4.5  | 4.6  |
| 中国               | 5.0  | 4.0  | 4.0  |
| インド              | 6.5  | 6.2  | 6.3  |
| 欧州の新興市場国と発展途上国   | 3.4  | 2.1  | 2.1  |
| ロシア              | 4.1  | 1.5  | 0.9  |
| 中南米・カリブ諸国        | 2.4  | 2.0  | 2.4  |
| ブラジル             | 3.4  | 2.0  | 2.0  |
| メキシコ             | 1.5  | -0.3 | 1.4  |
| 中東・中央アジア         | 2.4  | 3.0  | 3.5  |
| サウジアラビア          | 1.3  | 3.0  | 3.7  |
| サブサハラアフリカ        | 4.0  | 3.8  | 4.2  |
| ナイジェリア           | 3.4  | 3.0  | 2.7  |
| 南アフリカ            | 0.6  | 1.0  | 1.3  |
| その他の情報           |      |      |      |
| 新興市場国・中所得国       | 4.3  | 3.7  | 3.8  |
| 低所得発展途上国         | 4.0  | 4.2  | 5.2  |

出所：IMFの2025年4月「世界経済見通し」。

注：インドについては、データと予測が財政年度ベースで表示されており、2024-2025年度（2024年4月6日）は2024年の値に表し、インドの成長率を暦年ベースで見ると、2025年が0.9%で2026年が0.2%。

加え、米国による関税の影響で輸出環境も悪化し、成長率は4.0%（前回比0.6ポイントの下方修正）にとどまると予測しています。

## ②揺れ動く米国

経済成長率が1月時点の2.7%から1.8%へと大幅に下方修正された米国ですが、関税による国内経済への悪影響を心配する声も高まっています。

FRB（米国連邦準備制度理事会）は4月23日、全米12の地区の連邦準備銀行が各地域の企業への聞き取りなどをもとにまとめた、最新の経済報告を公表しました。この中では、全体の経済活動について、わずかに拡大したという前回の報告から、ほとんど変化はみられなかったという認識を示しました。一方、トランプ政権の関税措置をめぐって不透明感が高まり、複数の地区で景気の見通しが大幅に悪化したとも指摘しています。トランプ大統領は、景気減速を回避するため、米国の物価は減少傾向にあるとしてFRBのパウエル議長に対して利下げの要求を度々行っています。しかし、パウエル議長は、関税の影響でインフレ率が上昇する可能性があるとして、慎重かつデータ重視の姿勢を示しています。

トランプ政権発足から100日の「ハネムーン」期間を過ぎ、政権への支持率が減少しています。関税等の経済政策への不安感によるものが大きいとされ、現在の政策が維持されるのか、それとも見直されるのか、世界経済への影響が大きいと今後の動向を注視する必要があります。

## 2. 転換期にある日本経済と中小企業への影響

日本経済はデフレからの脱却に向けた転換期を迎えています。2024年の実質GDPは前年比でほぼゼロ成長にとどまり、景気回復は今一步であったことに加えて、「年収の壁」問題や価格転嫁の困難さなど、中小企業に

としては新たな負担も増えています。日本経済を支えてきた自由貿易体制の危機を迎え、企業変革への柔軟な対応と戦略が求められています。

## ①トランプ関税による国内への影響

トランプ政権は、日本には24%の関税を課すこととし、その後の90日の停止期間に貿易相手国と二国間協議を進める考えを示しました。日本政府は関税の見直しを求めて4月16日に赤沢亮正経済再生相が訪米、トランプ大統領も交えて対日交渉担当のベッセント財務長官やグリア米通商代表部（USTR）代表らと協議を行いました。

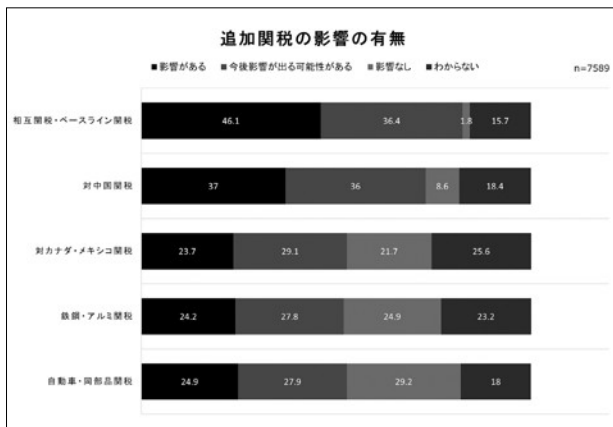
日本貿易振興機構（ジェトロ）が行った「トランプ政権の関税政策：企業が知っておくべきポイント」セミナー参加者への追加関税に関するクイックアンケートの調査結果によれば、最も影響の大きい関税措置は、一律10%のベースライン関税・相互関税となっています（図3）。「影響がある」「今後影響が出る可能性がある」を合わせ8割以上に影響があると回答。対中国関税も7割超が影響との回答でした。また、追加関税の具体的な影響は「日本から米国向け輸出の減少」が6割強で最多、「全世界的な景気後退に伴う売上高・利益率の減少」も半数以上が回答し、追加関税の間接的な影響も懸念点となっています（図4）。一方、「第三国拠点からの米国向け輸出の減少」も4割強に上り、日本企業のグローバルサプライチェーンに幅広い影響が出る可能性が示されています。

4月30日から赤沢経済再生担当相が再び訪米し、2回目の担当閣僚協議に臨み、一連の関税措置見直しを求める姿勢を堅持しつつも、日米ともに受け入れ可能な合意を探る予定ですが、現時点の見通しは不透明といえます。

## ②年収の壁と雇用政策の転換

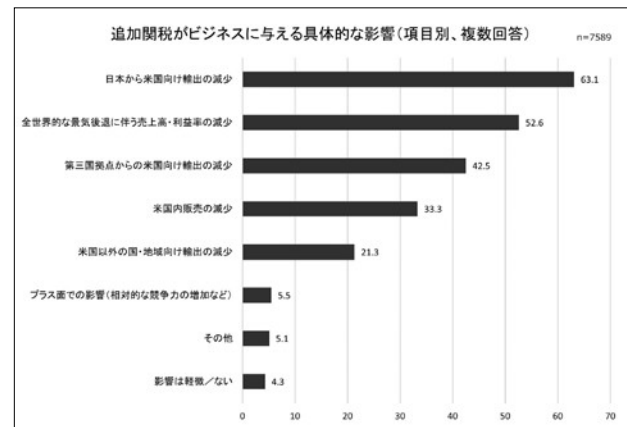
2024年の年末から国会で議論されている「年収103万円の壁」問題。2025年度の税制改正関連法案が2025

【図3】追加関税の影響の有無



（出所 JETRO データより作成）

【図4】追加関税がビジネスに与える具体的な影響



（出所 JETRO データより作成）

年3月4日に衆議院で可決し、所得税の非課税枠が最大160万円まで引き上げられることが決まりました。働き方の多様化が進む中、非課税枠の拡大により、税負担を理由にした働き控えが解消されることが期待されます。

一方で、労働時間の短い従業員であっても要件に該当すれば社会保険の被保険者となることが義務付けられる「106万円の壁」や、会社員などの扶養家族となっている配偶者が、一定の金額を超えて働き収入を得ると、社会保険の扶養から外れてしまう「130万円の壁」が存在します。今後、社会保険加入対象の拡大により、企業の保険料負担が増加する可能性なども考えられるため、年収の壁問題の行方は引き続き注視する必要があります。こうした制度変更はパート・アルバイト人材の働き方や企業の雇用戦略に直結するため、今後は人件費の管理と、柔軟な勤務体系の設計が重要な課題となるでしょう。

### ③価格転嫁と賃上げ、企業のジレンマ

中小企業庁が、受注企業が発注企業にどの程度価格交渉・価格転嫁できたかを把握するための調査を2024年9月に行いました。発注側企業から申し入れがあり、価格交渉が行われた割合は、前回調査より約2ポイント上昇の28.3%で、わずかですが交渉の土壌が広がりつつあることがうかがえます。中小企業側の意識や姿勢に加え、発注側の理解の変化も一因と見られます。

一方、北海道同友会が昨年9月26日から10月7日までの期間で、会員企業の経営課題等に関する経営実態アンケートを行い613件の回答が寄せられました（図5）。

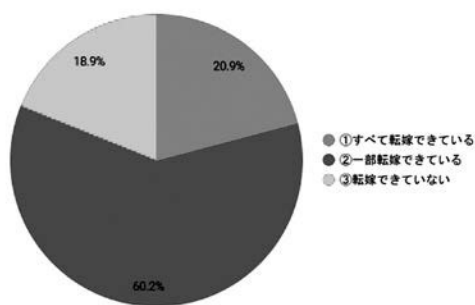
その結果、価格転嫁についての設問では「一部転嫁できている」との回答が、原材料・仕入れ単価の上昇分については60%、電力・エネルギーおよび人件費の上昇分については48%という結果が出ました。しかしながら「転嫁できていない」との回答が、原材料・仕入れの上昇分では約20%、電力・エネルギーおよび人件費については約40%に上り、「一部転嫁できている」と合わせると約8割の企業が価格転嫁に困難を抱えていることが浮き彫りになりました。

また、賃上げに関しては、「すでに実施した」「今後実施予定」と回答した企業が全体の87%に上り、大半の企業が前向きな姿勢を示しています。これは物価高への対応だけでなく、人材確保や定着を意識した企業行動の変化を示しています。理由としては「従業員のモチベーション向上」が85%、「物価上昇への対応」が68%と、社員に少しでもやる気を持って働いてもらおう、また安定した生活ができるように配慮したことが伺えます（図6）。賃上げの原資は「製品・サービスの値上げ、価格適正化」が61%、次いで「従業員の能力向上・スキルアップ」が45%という結果が出ました。一方で「賃上げを見送る」と回答した企業13%に理由を尋ねたところ「価格転嫁が追いつかないため」が42%と最も多く、次いで「内部留保の停滞」（17%）、「借入金の返済を優先」（16%）となりました。

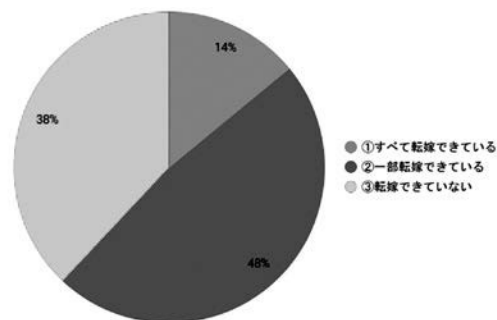
このことから、賃上げを実施・予定している企業は価格転嫁が難しい中で、何とか販売価格を上げて社員のやる気を維持し、物価上昇に苦しむ社員の生活を支えるため

【図5】2024経営実態アンケート】価格転嫁

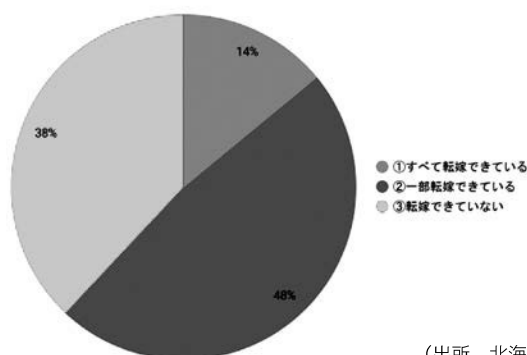
問3.原材料・仕入れ価格の上昇分についてお聞きます



問4.電力・エネルギー価格の上昇分についてお聞きます



問5.人件費の上昇分についてお聞きます。



（出所 北海道同友会 HP <https://hokkaido.doyu.jp>）

の原資を確保しており、賃上げを見送った企業はそもそも価格転嫁が厳しく、賃上げの前に内部留保や借入金の返済といった企業存続を優先せざるを得ない状況であるということが見て取れます。実際の企業の声として、「原材料費は上がっているが、取引先との関係から価格転嫁ができない」「賃上げしたいが、資金繰りが追いつかない」といった切実な声も多数寄せられており、現場では数字以上に深刻な判断が求められていることが分かります。

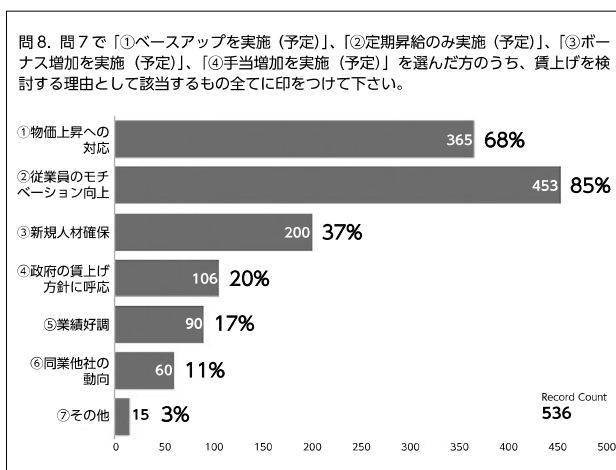
### 3. 人口減少と構造的課題に直面する北海道経済

北海道経済は公共投資やインバウンド需要の回復により、一定の回復基調を示しています。しかし人口減少・人手不足・廃業増加といった構造的な課題が企業の存続を脅かしており楽観視はできません。企業の現場では、数字では見えにくい厳しさと向き合っています。

#### ①休廃業・解散が続く厳しい現実

24年度内企業の休廃業・解散数は帝国データバンク札幌支店の動向調査によると2,715件となり、3年連続で増加。年間件数としては前年対比で463件、20.6%の大幅増となり、現行基準で帝国データバンクが調査を始めた16年以降で最多を更新しました。コロナ禍の20年～22年にかけては持続化給付金や雇用調整助成金など「給付」による手厚い資金繰りの支援策が功を奏し、厳しい経営環境にあっても抑制された水準で推移してきましたが、アフターコロナで支援策が徐々に縮小され、物価高やエネルギー高騰、人手不足問題やそれに伴う人件費負担の増加など、企業にとって幾重にも経営課題が押し寄せ、経営の継続が困難となり、やむなく廃業や解散を選ぶ企業が増えている厳しい実情が浮かび上がっています。

【図6】賃上げを検討する理由



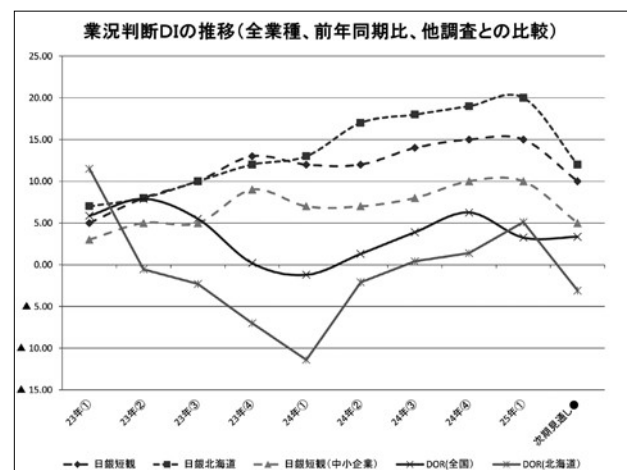
(出所 北海道同友会 HP <https://hokkaido.doyu.jp>)

#### ②数字上の回復と現場の温度差

北海道経済の見通しについては、北洋銀行と北海道銀行がそれぞれ発表しています。北洋銀行は25年度の見通しとして、実質経済成長率は1.1%（24年度0.8%）、名目経済成長率は2.6%（24年度2.7%）と予測。北海道銀行は、実質道内総生産が24年度は前年比+1.3%（名目：同+4.1%）、25年度は同+0.5%（名目：同+2.5%）と、それぞれプラス成長を予測しました。両行の見通しとして、ラピダス社の工場建設に伴う半導体関連工事は昨年より減少するものの、公共投資の堅調さやデジタル関連、GX関連の投資が本格化することが見込まれる他、インバウンド需要の回復が道内経済を下支えすると予想しています。

また、北海道同友会が実施したDOR25年第Ⅰ期（1～3月）景況調査では、前回調査から3.7ポイントと改善し5.1となりました（図7）。しかし、この結果は楽観視できるものではなく、売上高DIや採算DI（前年同期比）はほぼ横ばいないしは、やや改善を示しているものの、足元の景況感を示す業況水準は5ポイント悪化し水面下に沈みこんでいるからです。また、次期見通しは業況水準を除いて悪化見通しです。コロナ禍後から続く仕入価格の上昇に加えて、トランプ関税の影響懸念によって経済情勢の不確実性に拍車をかけていることが主な要因と思われます。仕入単価、販売単価の各DIをみると、仕入単価は5.7ポイント低下（76.3から70.6へ）、販売単価は1.7ポイントの上昇（41.4から43.1へ）となりました。仕入単価は依然として高止まりしていると捉えるべきであり、仕入価格の上昇分をいかに販売単価に転嫁できるか、継続的な交渉や経営努力が課題であることは変わっていません。

【図7】景況調査結果(全体)



(出所 北海道同友会 DOR)

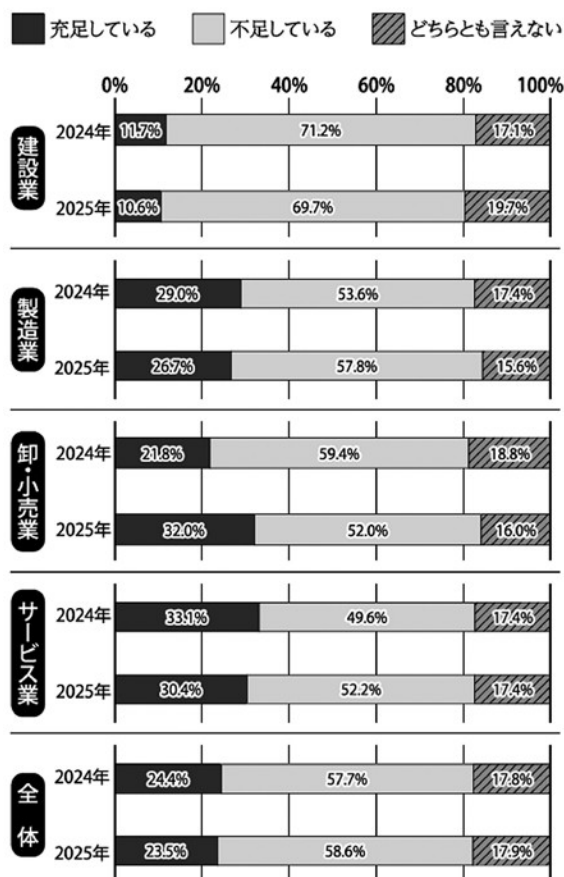
### ③進む人口減少と採用難、人手不足の慢性化

道内の人口減少率は2015年から20年までの5年間で約2.9%（約15.7万人）となっており、2020年の国勢調査では人口522.4万人でした。さらにコロナ禍で減少の一途を辿り、24年11月末の住民基本台帳ネットワークの参考値では約504.8万人と、およそ4年間で約3.4%（約17.6万人）減少。技能実習や特定技能などの在留資格を持つ外国人を除くと500万人を割り込むという結果が出ました。

北海道同友会共同求人委員会が、会員企業を対象にした採用意向調査を25年1月に行い、268社から回答が寄せられました。従業員の充足感については、「充足している」企業が23.5%（前年度比0.9ポイント減）、「不足している」と回答した企業は58.6%と、前年度比で微増しました（図8）。大きな変化ではないものの、慢性的な人手不足が常態化しつつある兆しが見受けられます。「不足している」と回答した企業を業種別にみると、建設業が69.7%（1.5ポイント減）と依然高い水準で横ばいとなり、製造業が57.8%（4.2ポイント増）、サービス業が52.2%（2.6ポイント増）と、より深刻になっている一方、卸・小売業は52%（7.4ポイント減）とやや改善の傾向がみられます。

【図8】採用以降調査アンケート結果

図1. 従業員の充足感



また、24年度の採用については「採用した」が54.9%（前年度比4.3ポイント減）、「採用していない」が45.1%（4.3ポイント増）と苦戦しており、構成比をみると大卒・専門学校卒が0.7ポイント、高校卒が2.6ポイントと、いずれもやや増加したのに対し、中途採用が3.4ポイント減となり、新卒採用に力点が置かれる傾向が伺えました。

新卒者の採用理由については、社内の年齢構成を整えるためや、会社の考え方を浸透させやすくするためといった回答が上位になり、採用方法については、トップが「学校に直接連絡を取る」という回答で、次点に「インターンシップ」が「就職情報会社の活用」を上回る結果となりました。採用活動に関わる費用は10万円未満が41%（0.7ポイント増）と、人手不足のもとでも費用を抑える傾向が強まっているといえます。

以上のことから、人口減少が進む中、従業員の不足感が全体的に上がっている一方で、採用していない企業が45%存在することも明らかになり、採用にかかるコストも抑えられていることから、採用活動の停滞やコスト抑制の傾向からも、中小企業が厳しい経営環境に直面していることが明らかです。

### 【まとめ】

不透明な時代こそ、「激動をよき友とする経営者になりましょう」を合言葉に

コロナ禍を経て、激変した社会経済状況の中で、中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。こうした困難な時代においては、価格転嫁や人材確保といった自社を維持発展させるためのたゆまぬ努力が一層求められています。北海道同友会では、「激動をよき友とする経営者になりましょう」を合言葉に激動の草創期を乗り越えてきました。同友会での学びとつながりを生かし、「人を生かす経営」を実践しながら、変化にシなやかに対応する経営を目指してまいりましょう。

（注：2025年4月30日時点の情報をもとに作成）