

よい会社をつくろう。よい経営者になろう。よい経営環境をつくろう。

月刊

# 同友

1 2024  
月号

vol.690

MONTHLY COMMUNICATION MAGAZINE DOYU

特集

第29回福岡県中小企業経営者  
フォーラム実施レポート

福岡県中小企業家同友会

 広報情報部  
Facebook

21世紀型  
自立型  
企業づくり

社員との『ムダ話』で何かが生まれる会社  
～社員の不平不満は最高のヒント～

しら いし ゆう じ  
白石 雄士 氏 (株式会社 博多印刷)



[デザインQR]



## 経営者フォーラム実施レポート



フォーラムは学びの集大成とよく言われます。元々は全国行事に参加しづらいた会員へ「全国クラスの学びを福岡で」を趣旨として開催されたのがフォーラムの始まりだと聞いています。

今期は例年と趣向を変え会員の参加のし易さを求めて、1日開催ではなく4日間に分けて開催する形式をとりました。他県同友会でも実績のある開催方式で、福岡同友会としても新たなチャレンジとも言えます。

様々な都合により2年に1回の開催であったフォーラムを、毎年開催できないものか？そのための開催方法は？開催規模は？予算は？会員へ深い学び



フォーラム実行委員長 小林 正広 (ひびき支部)

をどのようにして提供するのか？といった課題を正副代表理事会で検討し、新時代のフォーラムの形を模索しました。

うまくいった点・うまくいかなかった点も多々ありましたが、新しい開催方法を試すという点では得るものが多くあったフォーラムとなりました。

さて、今期のフォーラムは「変化を捉え、新たな飛躍へ」という今期の県方針に沿った開催テーマとしました。それぞれの分科会を各推進本部が担当し、委員会が企画運営しました。各専門委員会や推進本部が専門性を活かした学び深い分科会となりました。それぞれの分科会での学びは分科会レポートに譲るとして、コロナ禍を抜けた新たな時代に向けて、変化を恐れずチャレンジし飛躍を求めるといふ今期の県方針に沿って、より深い学びが提供できたのではないかと思います。

今後のフォーラムの在り方を現在も模索中であり、次回の第30回経営者フォーラムへの大切な試金石ともなりました。

経営者たるもの、目先の利益に捉われず、視野を広め視座を高めてより先を見渡し、自社発展に努める事が重要だと思えます。



大交流会の様子

経営者フォーラムへ参加する事により、全県の会員との交流を深め、より深い学びを得て、自社に持ち帰り実践する。その体験報告を支部やブロックで共有して、更に学びを深める。同友会での学びのサイクルを早く広くして、全県での運動体としての発展に寄与することがフォーラムの開催意義でもあると思っています。これからもよい会社・よい経営者・よい経営環境を作る一助となるようなフォーラムづくりにチャレンジしていく場づくりが大切だと思えます。

今後も積極的な参加はもちろんの事、積極的な参画をお願い致します。ありがとうございました。

## 同友会 3つの目的

### よい会社をつくろう

同友会は、ひろく会員の経験と知識を交流して、企業の自主的近代化と強じんな経営体質をつくることをめざします。

### よい経営者になろう

同友会は、中小企業家が自主的な努力によって、相互に資質を高め、知識を吸収し、これからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることをめざします。

### よい経営環境をつくろう

同友会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業をとりまく社会・経済・政治的な環境を改善し、中小企業の経営を守り安定させ、日本経済の自主的・平和的な繁栄をめざします。

## 今月の表紙

私が白石さんを紹介します！



株式会社OZ Company  
代表取締役

小津 智一 (糸島支部)



株式会社博多印刷  
代表取締役社長

白石 雄士氏 (糸島支部)

詳しくは本誌7ページへ

いつも元気ハツラツな白石さん。「同友会 3つの目的」の唱和では、誰よりも大きな声で唱和される。そして、どんな場面でもしっかりと自分の意見を伝える、熱い志を持った男。そんな印象の経営者です。

経営では、昭和20年に創業された会社の3代目として承継。承継後は組織づくりに大変な苦労をされたことをグループ討論や懇親会などの場でよく伺います。

問題が発生した際には、その都度、社員に向き合い、まずは社

長自身が行動で示す「率先垂範」を実践された体験談も話していただくのですが、それにより、社員に理念、方針、考え方が浸透していることは、私自身が博多印刷さんへお仕事の依頼をした際のサービス応対で感じさせていただいたところでです。

白石さんは日頃から、「当社の理念には「印刷」という言葉はありません」とよく発言されています。紙メディアだけでなく情報文化の多様化を見据えた事業展開をされるなど、変化の激しい時代でも発展しようとする経営者としての意識は、糸島支部会員に刺激を与えてくれる存在です。

これからも糸島支部、また同友会を発展させていくリーダーとして大いに期待できる経営者です。

## 撮影後記



博多印刷さんの本社と須恵工場を取材でお訪ねいたしました。

須恵工場は多くのお客様や学生さんの見学を受け入れております。工場のオペレーターの1人ひとりが仕事に誇りを持ち、こだわりの有る姿勢で仕事に前向きに取り組んでいる様に「現場力」を感じました。

社長とスタッフさんとの会話がフランクな感じが印象的です。印刷現場での撮影は大いなる学びがありました。

取材のご協力ありがとうございました。

撮影・文/株式会社コスイメージ 富谷 正弘 (玄海支部)

## “デザインQR”とは？

月刊同友675号より、表紙・自立型企業づくり・アンケートは、絵柄付きのQRコードを採用しています。スマートフォン等で読み取る場合は、従来の白黒QRコードと同じアプリを使って読み込むことができます。

※QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



経営者フォーラム第2分科会は毎年開催しております、情勢勉強会の内容となりました。  
報告者は中同協の松井参与で、先ずは情勢認識として、世界の気候危機・政治不安・原油高騰と資源高など世界的マイナスイメージの話があり、日本



この分科会はキーワードとして「地域を良く知ること」の大切さを考えさせられた分科会となりました。

国内においても円安や人手不足・原材料上昇など経営環境として厳しい状況が続くが、「危機の時ほど新しいものを創造するチャンス」だと改めて同友会運動を推進することが重要だとありました。  
自主・民主・連帯、企業内で自主とは自立型企業をめざすことで価格決定権を持つこと！  
民主とは全員参加型経営をめざすことで、人を活かす経営の実践に繋がります！連帯とは社員のいいところを伸ばしていくこと、いわゆる労使見解の重要性と学びました。  
そして、同友会らしきとは「同友会の三つの目的の実現を目指し、自主・民主・連帯の精神で同友会運動と企業経営を推し進め、国民や地域と共に歩む同友会づくり、企業づくりに邁進すること」まさに同友会運動と企業経営は不離一体だと！  
最後に企業として付加価値を上げることが生産性を上げることに繋がります。そして地域の雇用が生まれて地域がよくなる、そこを目指して行こうと言われました。

## 新たなチャレンジは「ここから」 ～今の仕事を見直す・新たな仕事に取り組む～

レポート：仕事づくり推進本部長  
日本ビルケア(株) 代表取締役 山田 秀樹 (福友愛支部)

基調講演：福岡大学経済学部教授 木下 敏之 氏  
報告者：環境経営委員長(株)大匠建設 代表取締役 井上 真一 氏 (博多支部)  
報告者：国際交流委員長(有)明永産業 代表取締役 明永 稔 氏 (東支部)  
報告者：企業連携推進委員長 サン・フカヤ(有) 代表取締役 船木 治 氏 (中央支部)  
報告者：同 IT 部会長(株)スクラムソフトウェア 代表取締役 橋 信洋 氏 (福友和支部)  
報告者：ソーシャルビジネス委員長 NPO 法人発達障がい者就労支援ゆあしっづ 理事長 桑原 由美子 氏 (西支部)



それは衝撃の事実から始まりました。福岡市は地方都市の優等生で人口も増え続け、経済成長も目覚ましいと：思っていました。ところが木下教授からのデータで示される真実は意外なもので、増え続けている人口は65歳以上です。経済成長は個人所得に影響を及ぼさない地価高騰によるもので、成長が期待されるIT産業はこの20年間横ばいのみです。  
つまり我々が如何にマスコミ報道を全てだと鵜呑みにして、勝手な思い違いをしていたかという事への反省と共に、データが示す我が福岡に対する不都合な真実を、目の当たりにする講演になりました。更に忘れた頃にやってくる危機に関して、2035年付近に確実視される南海トラフ地震に対しての備えです。福岡は直接の被害こそ少ないとしても、日本経済は東北大地震の100倍と試算される甚大な影響を受けます。そこでその福岡がいち早く日本経済を回復させる旗頭として、大きな期待を受けている事を再認識しました。  
その他、今回の講演から学んだ多くの事実を踏まえて、我々中小企業経営者はこれから何にチャレンジして行けばよいのか、そのヒントとなる考えや事

例が複数示された講演になりました。

第一分科会のテーマである「新たなチャレンジは「ここから」」今の仕事を見直す・新たな仕事に取り組む」に沿ったグループ討論を経て、Zoom参加を含めて今回ご参加頂いた110名の経営者が共に、正しい事実を元に自社の経営を見直す機会になりました。最後に「ここでの気付きとなった経営課題を解決する方法は、我ら同友会専門委員会に任せて」として5つの委員部会長から報告を頂きました。自社の仕事づくりに於ける経営課題の解決には、是非とも我ら本部の専門委員会をご活用ください。



## 第三分科会レポート

## 常識を打ち破る一手で、債務超過から高収益企業に。 ～バトンを受け継いだ青年経営者が向き合うこととは～

レポート：安部 拓二 氏 代表社員  
(税)九州パートナーズ(福博支部)  
報告者：岐阜県中小企業家同友会 副代表理事  
中小企業家同友会全国協議会 青年部 連絡会代表  
(有)ウメイチ 代表取締役 梅田 益生 氏



第三分科会では、報告者に有限会社ウメイチの梅田益生氏から報告を頂きました。事業承継を切り口に、後継者の視点から報告をして頂きました。  
報告内容は、梅田さんが新卒で入社した頃の話が始まり、家業に戻ったきっかけ、戻ったときの会社と社員の状況、そこからの取り組み、同友会で得た学びを報告して頂きながら、それぞれの時期における、お父さんとのやり取り、お父さんが伝えたかったことは、今だからこそ気付いたことは、ということをお父さんの立場で掘り下げて頂きました。そこで行き着いたのは、たとえ債務超過の状況にあっても事業を継続してくれたお父さんへの感謝の気持ちや、あらゆることの原点に経営者の姿勢、覚悟があるということでした。中小企業経営の本質に迫った、素晴らしい内容の報告でした。  
グループ討論では、良い会社を作るために経営者はどうあるべきか、経営者の姿勢、覚悟が問われ、自分自身と向き合う、活発な討論になっていたと思います。  
自分と歳の近い経営者が、奮闘、飛躍している姿を見て悔しいと吐露する方もいらっしゃいました。

## 「コロナが変えた時代の流れをどう読むか」 ～激変の中、自社の経営指針の見直しと実践を!～

レポート：地域づくり推進本部長  
富士食品(株) 代表取締役社長 井上 明 (東支部)

報告者：中小企業家同友会全国協議会 参与 松井 清充 氏







# 社員との『ムダ話』で 何かが生まれる会社 社員の不平不満は最高のヒント

大変刺激のあった例会になったと思います。まだまだ学ぶことがある、学べる人がいる、学ぶ場がある、ということを実感できた分科会でした。



## 知らないからできる壁 知ることではなくなる壁 ～人を生かす経営の実践～

レポート：人を生かす経営推進本部長  
(株)ルックルック 代表取締役 貞兼 朋記 (南支部)  
報告者：(株)カルペ・ディエム  
代表取締役 西田 英司 氏 (福博支部)



今回の報告者である福博支部の西田さんは「誰もが仕事の誇りと働く喜びを感じる職場環境を作りたい」と思い、人を生かす経営推進本部の4委員に積極的に参加して学びを実践してきました。しかし、その思いを実現する壁は、経営環境や社員たちではなく、自分の中にあることに気づきました。

一つ目の壁は、社長が社員に対して作っていた壁でした。社長自身が「出来ないだろう」という勝手な思い込みや決めつけという壁を作っていました。その事に幹部社員が社員に接する姿勢から学び気づかれました。社員が育たないのではなく、育つ環境を作っていないだけだと気づきました。

二つ目の壁は、社長が現場に対して作っていた壁でした。コロナで経営危機に直面した時、新たなチャレンジなど無理だと思っていました。しかし現場は前向きでした。現場とよく話をしてみると社員達の成長を感じました。「これなら全社員総力戦でチャレンジできる」と感じ、覚悟を決め取り組みました。

そして幹部社員や社員達が成長していたのは、人を生かす経営を社員達と共に進めてきたからだと思えて気づく

かされました。人を生かす経営とは、誰もがその素晴らしいさを発揮できる経営のことです。その実現のためには、労使見解をもとにした経営指針書をつくり、社員と共に実践し、自分で作ってしまっている壁に気づく努力をし続けることが重要です。そしてその為にも、さまざまな委員会に出て学び続けることが大切です。



## 株式会社博多印刷 代表取締役社長 白石 雄士 氏 (糸島支部)

優秀な営業マンとしての成功体験がまったく通用しないどころか、会社の空気と業績は最悪に。経営者はどう変わっていったのでしょうか。

### 後継者として入社する

今回の取材先は(株)博多印刷代表取締役社長の白石雄士さんです。祖父の行秀さんが昭和20年に会社を立ち上げました。58年には、父親の秀充さんが2代目に就任します。

59年、雄士さんは次男として生まれます。白石家では長男が継ぐことが既定路線だったので、雄士さんは大学卒業後、外資系の人材派遣会社に就職します。入社3年目、社内で優秀な成績を取めました。正月に実家に帰省して自慢話をしていた時に父親から突然「雄士、お前が会社を継げ」と言われました。もうずいぶん前に、長男とは道を違えていたことを知ります。本人も関心があり後継者として入社することを決断したのでした。平成22年4月、25歳の時です。

### 面従腹背

白石さんは東京支店で奔走するなどして、徐々に責任のある立場になってきました。社員には、「元気に挨拶しよう」「メールはすぐに返信しよう」など自らの成功体験を基に様々なことで指示を飛ばします。自分では『当たり前』のこ

取材／広報部  
文章／菅原 弘(東支部)  
写真／富谷正弘(玄海支部)





と認識してました。社員たちも「ハイ！」と返事していましたが、何か違和感がありました。

高校の後輩が仕事を発注してくれるという連絡があり、福岡の本社を訪ねるように告げました。後日、返事がありました。「先輩の会社、暗い。俺が行っても挨拶しないし、誰も話かけて来ない。発注やめませう。社員たちは、表面は服従するように見せかけ内心は反抗している、まさに面従腹背だったのでした。」

その頃の会社の業績は悪化の一途を辿っていました。白石さんは平成27年社長になり、父親は会長に就きました。

### きっかけ

ギリ貧の中「会社を何とかしないとけない」と白石さんは焦燥の念にかられます。ありとあらゆる猛勉強の中で1冊の本と出会います。著者は迫俊亮氏(当時、ミニット・アジア・パシフィック(株)代表取締役兼CEO)です。じつは彼は中学・高校の同級生でした。ミスター・ニット(靴・バッグの修理業)で成功を収めますが、「彼も、「社員との壁」という自分と同じ苦労をしていたことがわかりました。そして彼がとった行動は、**自身の成長よりも社員一人ひとりと向き合って、よりよく働ける環境づくり**で

した」。白石さんは「経営はまず「人」と向き合うことなんだ」と気づきました。

また、自動車王の異名をとるヘンリー・フォード氏(1893~1947)が、ある会社でフォード氏に経営に関する様々な質問が寄せられました。その度に彼自身が答えるのではなく担当を呼び答えさせていました。会衆から「フォードさんは何も知らないのですね」の発言に「私は私より優秀な人たちを雇い、原因を究明してもらっています。その間私は頭をスッキリにした状態に保つことができ、より大事なことに時間を費やすことができるのです」。この逸話が腹に落ちた白石さんは、社員が成長し、その実力を発揮する環境づくりを決断しました。

### 社長が変わるー会社が変わる

「何かつらいことはありませんか」。白石さんは、社員の話をひたすら聞くようになりました。会議などといった堅苦しい場ではなく、立ち話や工場の現場などで聞いて回りました。残業、有給休暇消化、処遇、研修制度など一つひとつ解決していきました。

## お客様の課題を解決するために まず社員が幸せになることを考える。

ではないか。これは人の集団を「組織にする仕組み」を失敗しながら学べる機会なのだ。

さらに同友会では「人間尊重の経営」という考え方が60年も前からあり、「人を知る」ことの重要性を再確認しました。

### プル型営業へ

コロナ禍の真っ最中に、ブロック会でオンライン工場見学を企画しました。社員たちにとっては新しいチャレンジで、精一杯のおもてなしの心をもって取り



印刷工場内部

組みました。終えた頃には全員がクタクタになるほどでしたが、心地よい達成感に包まれたと言います。

そこで白石さんは「一番の強みは人材なのだから、直接お客様と社員が触れ合えるオープン・ファクトリーは営業戦略として、また、社員教育の上でも効果あり」と考えました。地域の子どもたちやお客さまなど様々なシーンで工場見学を実施し、2022年には過去最高件数の新規顧客をお迎えする一方で、営業部門の負担は激減しました。また、思わぬ効果として先日、専門学校で学生を受け入れたところ、「どうしてもウチに就職したいという学生さんができて、40年ぶりの新卒採用につながりました」と笑顔で話してくれました。

### ミッション

(株)博多印刷の経営理念に「印刷」という言葉はありません。しかし、印刷業はモノづくりのノウハウ・スキルの集大成です。さらにデータを扱うスペシャリストでもあります。印刷物を提供するのはなく、お客様の課題(売上げを上げた

るかを考えるようになりました。改善が進み、環境にもよく技術が向上し早く帰れるようになりました。また営業部門にはパソコンが一台しかなく、パソコンの順番待ちが残業になっていたもので、一人に一台パソコンとスマホを支給しました。

仕事に必要な資格、「シャー・shear(煎断)機械で裁断すること」は教育を受けて資格を取らなければなりません。工場は全員が取得しました。今後も必要と思われる知識や技術の習得に関わる費用はすべて会社負担としました。

こうして社長が変わることで会社が変わっていき、並行して平成30年頃には業績も回復基調となっていました。採用は取って中途採用にしています。



取得した資格の修了証

い、利益を上げたいなどを解決する会社であることを目指していますが、そのためにはまず、自分たち(社員)が幸せになることが最優先と考えます。

「あるお客様の経営課題を解決するためにペーパーレス化が必要と判断した時、容赦無く印刷物を吹き飛ばしました。その結果、物品の売り切りという業態から継続的なサービス利用料に転換、収益ポイントのスイッチに成功しました」。



お客さまの想いをカタチにしていこう  
「いちばん身近なプロフェッショナル」

### ムダ話から何が生まれる会社

取材の最後に白石さんが考える「自立型企業」についてお伺いしました。「抽象的に聞こえるかもしれませんが、「ムダ話」から何が生まれる会社だと思います」。その理由は3つあります。1つ目は、ム

「社会人として苦労したことがある人なら、きつとウチの会社の良さに気づいてくれるはずですよ」。案の定、募集をかけると多数の応募があると云います。

### じつは弾劾書(嘆願書?)が出ていた

「一番苦しい頃、じつは社員から弾劾書が出されていたのです。私に手渡すことができず会長に渡していたのでした」。これが社内のレイアウトを変えた時にポロツと出てきたのです。会長はその当時、社長に渡すと「雄士が折れてしまふ」と考えその存在を握りつぶしていたのです。それはA4サイズの用紙にびっしりと苦情が書かれていました。「相当なショックでした。会長は「今ならわかるだろう」と優しく論してくれました」。

### 同友会入会

同友会には平成30年に入会していましたが、会長名義で代理出席したことはありましたが、当時の印象は飲んでばかりの集団だと思えました。勉強の時間よりも飲んでいる時間の方が長い。その一方で、何か重要なお役目の話になると、誰も引き受けたがらない。しかし、ここでも、ハッと気づきます。「以前のウチと同じ

夕話は風通しの良い自由な職場でなければできないということ。2つ目は何気ない会話の中に職場の改善のヒントや商品サービスのアイデアが潜んでいることが多いことです。3つ目は、知らないうちに、変革を生むためのデザイン思考が身に付くということです。「最近では20万円以上の版をクラウド上で管理するシステム構築がムダ話の中から生まれました」と締め上げていただきました。

取材協力ありがとうございます。



### 株式会社 博多印刷

創業 1945年11月  
住所 福岡市博多区須崎町8-5  
電話 092-281-0041  
従業員数 37名(うちパート1名)  
事業概要 印刷事業(販促用事務用製品)に、クロスメディア事業(WEB、AR等)も展開します。



<https://www.hakata-p.co.jp/>





桂伸衛門 師匠独演会

# 有明支部「11月例会」 笑って同友会を知ってもらおう!

濱田 満広 氏 株式会社濱田設備 代表取締役(有明支部 支部長)

古賀 渉太 氏 有限会社九州ユアール工業(有明支部 11月例会企画担当)

文:南 史聡(未来文書株式会社/西支部)

撮影:富谷 正弘(株式会社ココスイメージ/玄海支部)



11月28日に有明支部の例会を取材しました。一般の方も参加できる「落語例会」。普通の例会ではなかなか見られない有明支部ならではの理由で、今回2回目の開催です。

地域の方が中小企業と関わりがあるというのは、どういったことでしょうか？

広い地域に展開する有明支部、地域に根差した同友会活動の背景を伺いました。

濱田 この地域は大企業などほとんどありませんから、当然働いている先は中小企業です。こうした方々に、経営者と社員が共に学ぶ場がありますという紹介をする

濱田 まず、有明地区の活動範囲が、みやま市、柳川市、大川市、城島町(2015年久留米市に編入)、大木町、筑後市と広範囲なのですが、そこに会員さんが点在している状態で、例会などでもなかなか集まりにくく、同友会活動にも苦戦しています。そうした中で会員増強に取り組んでいると、そもそも地域の中で同友会を知っている人が少ないという印象があり、まずは同友会を知っていただくという取り組みが必要だと感じていました。

濱田 今回の2回目なのですが、前回は新型コロナウイルスの影響で70名ほど、今回は80名程の方がいらっしやいますよ。集客はなかなか難しかったのですが、理事会でもとにかく有明支部を応援してくださいということをお願いして、協力していただいています。

そこで、落語を通じて同友会のことを知っていただきたいということで、今回は他の経営者団体、自治体、金融機関の方に来ていただく予定です。また、一般の方もいらっしやることになっているのですが、この方々もほとんどが地域の中小企業と関係のある方ばかりですから、これも大事なことと思っています。

濱田 満広 氏(有明支部)



落語で同友会のことを知ってもらうというのは、どのようなイメージですか？

古賀 落語は初めに題材を決めているわけではなくて、その場の雰囲気やお客様の反応を見て師匠が適切な題材を選んで話すことになっています。ですから、プレ例会もありませんし、今日どのような話をするかも知りません。

あらかじめ題材は決まっていますか？

たい話で、100人もいるともっと聞きたい話が全然聞けないのを、報告者の方を囲んでいろんなことが聞けますから。

## コラム

### 「久留米落語長屋とは」

久留米支部では、20年前ごろ旧六角堂広場にて「ばさらか市」が開催されてきました。これを久留米一番街の商店街と一緒に開催しようという企画が立ち上がり、これが久留米落語長屋の始まりで、以来20年近く素人寄席を商店街で開催し、同友会会員を中心に一般の方を交えて地域の活性化に貢献しています。

主な活動は定期的な寄席ですが、立ち上げ当初からプロの噺家と交流を続け、毎年師匠による独演会や落語会を開催しています。

久留米落語長屋公式ホームページ  
<https://rakugonagaya.info/>



古賀 例えは落語の登場人物に宿場の店主とお嫁さんがいて、とある人を一週間ほど泊めたら実は無一文ということが分かって、お嫁さんに叱られるのですが、実はその人がすごい一芸を持っているという話があったりしますが、実は落語に登場する人ってほとんど経営者なんです。大家だったり、魚屋だったり、個人事業主がほとんどです。ですから、落語をどの目線で見るとかというのはいつのおもしろい見方ですね。

古賀 毎回例会に来ていただく人が10人前後ですから、来ていただく報告者の方にも申し訳ないですね。もちろん人数が少ない分深掘りはしやすいというメリットもあります。私もこれはとてもあり

今回の「中小企業のための落語会」ということで師匠にお願いしていますから、そういった題材を選んでお話ししてくださいと思います。



# 第126回 景況調査ダイジェスト



「回復に期待はあるが、景況感は停滞し、見通しに警戒感も。  
人の定着と顧客からの支持も含めた自社の求心力が重要」

## 調査要領

調査期間 2023年9月11日～2023年10月13日  
対象企業 (一社) 福岡県中小企業家同友会 全会員企業 2,296社 (10月1日時点)  
調査の方法 会員専用サイト(一部FAX)にて配信、自計記入

## 回答企業の概要

回答数 471社の回答(回答率20.5%) (製造業65社、建設業80社、商業流通業47社、サービス業279社 不明0社)  
企業規模 0～1名以下 101社、2～5名以下 102社、6～10名 80社、11～20名以下 67社、21～30名以下 40社 (従業員数)  
31～50名以下 33社、51～100名以上 29社、100名以上 19社、不明 0社  
企業の所在地 福岡地区 312社、北九州地区 45社、筑豊地区 62社、県南地区 45社、県外7社、不明 0社

## 概況

2023年7～9月期は景況感DIが、前回4～6月期と比べてマイナス2.7ポイントとなり、DI値がマイナス域となりました。売上DI・利益DI・新規受注DIは横ばい状態で「改善が減退」しており、停滞感が出てきました。次期10～12月期予測としては、水準としては25.4ポイントとプラス方向へ向いていますがDI値としては微減であり、景況改善の見通しには警戒もあるといえます。景況判断理由のワードとしては、前期4～6月期調査においては「コロナ」が多く「人の動き」の回復による影響がみられましたが、今期7～9月においては「受注」など積極的な企業努力による反転を窺わせるワードが目立つようになっています。

経営上の問題点では、原材料高騰、仕入れ単価上昇、人材獲得難、従業員不足が前回と同じく上位四項目と慢性的な経営課題となっています。製造業(生産財)(消費財)はともに原料・材料等の高騰や仕入れ単価上昇の問題点の回答が多く、商業・流通業では仕入れ単価上昇が顕著です。人材獲得難では全業種で多くの回答が見られ、とりわけサービス業(対個人)では顕著になっています。

景況分析会議では、以前に比べて求人サイト等で同業種の処遇が比較しやすくなるなど、「人の流動化が顕著になってきた」「今後ますます人の定着が難しくなってくる」などの意見が出されました。「コロナ後」のいま、人の定着と顧客からの支持といった「企業の求心力が問われる時代」となっている。自社と事業を見直す必要があると論議されています。

## 全体的な特徴

| 項目     | 第125回 | 第126回 | 変動幅   |
|--------|-------|-------|-------|
| 景況感DI  | 0.5   | ▲2.2  | 2.7悪化 |
| 売上高DI  | 10.8  | 11.0  | 0.2改善 |
| 利益DI   | ▲5.1  | ▲1.1  | 4.0改善 |
| 新規受注DI | 4.8   | 1.3   | 3.5悪化 |
| 次期予想DI | 27.8  | 25.4  | 2.4悪化 |

| No. | 今期景況判断 | 業種          | 従業員数     | 本社所在地 | 景況判断理由  |
|-----|--------|-------------|----------|-------|---|
| 1   | 非常に良い  | サービス業(対事業所) | 0名～1名    | 福岡地区  | 事業のやり方を4月より変更してコンスタントに売上があがるようになった。             |
| 2   | 非常に良い  | 建設業(設備)     | 2名～5名    | 北九州地区 | 工事の受注金額が上昇。                                     |
| 3   | よい     | サービス業(対個人)  | 0名～1名    | 福岡地区  | インバウンドが増えた影響。                                   |
| 4   | よい     | サービス業(対個人)  | 21名～30名  | 県南地区  | 昨年と比較して団体の動きが活発化し、それに伴い前年同月比では1.7倍ほどの売上増につながった。 |
| 5   | よい     | 建設業(建築)     | 11名～20名  | 福岡地区  | コロナ禍が終了して天神ビッグバンが施工されて建築業界が忙しくなったから。            |
| 6   | よい     | 建設業(設備)     | 6名～10名   | 福岡地区  | 公共建物竣工(受注分)、民間工事の受注増加。                          |
| 7   | 普通     | 製造業(生産財)    | 11名～20名  | 福岡地区  | 従来やっていた仕事が無くなり、新たに新規の仕事が増えたりと、プラスマイナス0で推移している。  |
| 8   | 悪い     | 製造業(生産財)    | 6名～10名   | 福岡地区  | 仕入高による値上げで売上は微増、利益減。値上げがまだ足りない。                 |
| 9   | 悪い     | サービス業(対事業所) | 51名～100名 | 福岡地区  | 天候不順で稼働日数が減少の為。                                 |

## 業種・従業員規模・地域別の特徴

### 業種別の動向

業種別の特徴としては、製造業でマイナス域指標が多くなっています。指標別では景況感の改善は少ないものの売上が改善した業種が半数、利益改善は過半数にのびりました。次期予想はプラス域の業種は多いですが、改善した業種は半数未満となっています。

### 従業員規模別の動向

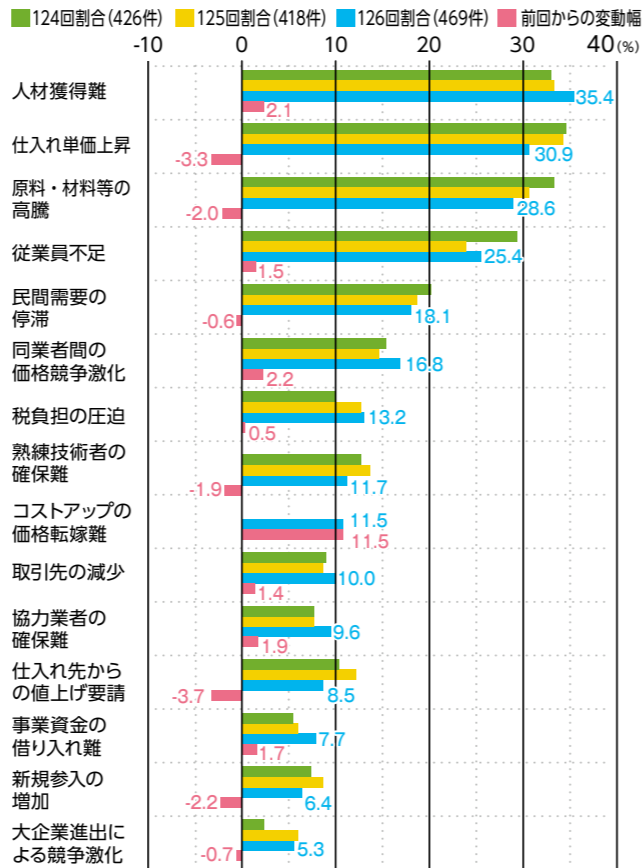
前回から従来の0～5名を0～1名と2～5名に分割しています。悪化した0～1名と好転や改善増進がみられる2～5名で明暗が分かれています。2～20名で利益が好転し、売上も改善増進がみられますが、6～30名の企業では次期予想で改善が減退しました。

### 本社地区別の動向

福岡地区は売上がさらに改善が減退し、受注は悪化しました。利益は前回悪化からやや緩和しました。北九州地区は利益、新規受注が減退しましたが、売上が前回の改善減退から戻し、次期予想も増進しています。筑豊地区は新規受注と利益が悪化し、景況と売上、次期予想はプラス域ですが、減退しています。県南地区では好転や改善の増進がみられ、次期予想は横ばいとなっています。

## 経営上の問題点

原材料高騰、仕入れ単価上昇、人材獲得難、人手不足が引き続き大きな課題に。原材料高騰、仕入れ単価上昇は構成比が引き続き減少となったものの、人材獲得難とあわせて上位三項目であった点は前回と同様の結果となりました。新たに「コストアップの価格転嫁」を設問に設け、全体9番目の問題点となりました。



主な項目をグラフにしております

## 業種別経営上の問題点

経営上の問題点を業種別に見ると、製造業(生産財)(消費財)はともに原料・材料等の高騰や仕入れ単価上昇の問題点の回答が多く、商業・流通業では仕入れ単価上昇が顕著です。人材獲得難では全業種で多くの回答が見られ、とりわけサービス業(対個人)では顕著になっています。

| %            | 全体   | 製造業(生産財) | 製造業(消費財) | 建設業(建築) | 建設業(土木) | 建設業(設備) | 商業・流通業 | サービス業(対事業所) | サービス業(対個人) |
|--------------|------|----------|----------|---------|---------|---------|--------|-------------|------------|
| 回答件数         | 469  | 30       | 35       | 43      | 6       | 29      | 47     | 162         | 117        |
| 人材獲得難        | 35.4 | 30.0     | 28.6     | 30.2    | 33.3    | 48.3    | 31.9   | 34.6        | 40.2       |
| 仕入れ単価上昇      | 30.9 | 46.7     | 45.7     | 41.9    | 0.0     | 41.4    | 59.6   | 18.5        | 23.1       |
| 原料・材料等の高騰    | 28.6 | 60.0     | 57.1     | 41.9    | 50.0    | 34.5    | 29.8   | 13.0        | 25.6       |
| 従業員不足        | 25.4 | 20.0     | 14.3     | 37.2    | 50.0    | 27.6    | 18.1   | 24.1        | 28.2       |
| 民間需要の停滞      | 18.1 | 33.3     | 25.7     | 4.7     | 33.3    | 17.2    | 19.1   | 17.9        | 16.2       |
| 同業者間の価格競争激化  | 16.8 | 16.7     | 8.6      | 16.3    | 16.7    | 3.4     | 23.4   | 21.0        | 14.5       |
| 税負担の圧迫       | 13.2 | 0.0      | 2.9      | 4.7     | 0.0     | 10.3    | 4.3    | 22.8        | 14.5       |
| 熟練技術者の確保難    | 11.7 | 3.3      | 17.1     | 20.9    | 50.0    | 34.5    | 0.0    | 10.5        | 7.7        |
| コストアップの価格転嫁難 | 11.5 | 23.3     | 22.9     | 11.6    | 0.0     | 6.9     | 14.9   | 8.6         | 9.4        |
| 取引先の減少       | 10.0 | 10.0     | 11.4     | 4.7     | 0.0     | 0.0     | 14.9   | 13.6        | 7.7        |
| 協力業者の確保難     | 9.6  | 6.7      | 0.0      | 27.9    | 33.3    | 27.6    | 2.1    | 11.1        | 1.7        |
| 仕入れ先からの値上げ要請 | 8.5  | 10.0     | 17.1     | 14.0    | 0.0     | 13.8    | 14.9   | 4.3         | 6.0        |
| 事業資金の借入れ難    | 7.7  | 3.3      | 5.7      | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 8.5    | 7.4         | 14.5       |
| 新規参入の増加      | 6.4  | 0.0      | 0.0      | 2.3     | 0.0     | 0.0     | 8.5    | 8.0         | 10.3       |
| 大企業進出による競争激化 | 5.3  | 0.0      | 5.7      | 2.3     | 0.0     | 0.0     | 12.8   | 5.6         | 6.0        |
| 官公需の停滞       | 4.3  | 0.0      | 0.0      | 9.3     | 33.3    | 10.3    | 0.0    | 5.6         | 1.7        |
| 販売先からの値下げ要請  | 1.9  | 0.0      | 2.9      | 0.0     | 0.0     | 6.9     | 4.3    | 1.9         | 0.9        |
| 金利負担の増加      | 1.5  | 0.0      | 0.0      | 2.3     | 0.0     | 0.0     | 0.0    | 2.5         | 1.7        |
| 輸入品による圧迫     | 1.1  | 6.7      | 0.0      | 2.3     | 0.0     | 0.0     | 0.0    | 0.0         | 1.7        |

各業種別回答数に対するパーセント 色つきセルは業種別の上位5項目



## アドバイザーコメント

九州国際大学現代ビジネス学部 教授 三輪 仁氏

今回の471件という回答数は500件超えをした第82回(2012年7～9月期)以来、11年ぶりの高さとなりました。会員数に対する回収率も20%を超えるとともに、前回に比べ10件以上減少した支部もないなど、事務局や支部役員などを介した景況調査への参加の呼びかけが成果となって現れてきております。

一方、回収率の底上げと比べると、各DI値は前回から変化も少なく、コロナ禍からの回復基調も一段落という感があります。それぞれの数値を見ると、プラスマイナス0近傍で推移する景況感DI、利益DI、新規受注DIに対し、プラス10付近で移行する売上高DI、25.4と依然高止まりの次期予想DIと、コロナ禍前の2019年の構図に似通ってきました。原材料費やエネルギー価格の高騰が進む中での価格転嫁の難しさ、ビジネスの持続的な発展を阻む人手不足の深刻さなども相まって、マクロな景況の回復を自社の利益増大につなげることの困難を感じる回答者が多かったものと思われます。

## 資金繰りについて

### 資金繰り

| カテゴリ   | 第125回 | 第126回 | 増減(%) |
|--------|-------|-------|-------|
| 余裕あり   | 49    | 56    | 0.2   |
| やや余裕あり | 90    | 95    | -1.2  |
| 普通     | 170   | 186   | -0.9  |
| やや窮屈   | 82    | 82    | -2.1  |
| 窮屈     | 25    | 46    | 3.9   |
| 不明     | 4     | 6     | 0.0   |
| サンプル数  | 420   | 471   | 49    |

資金繰りについて「余裕あり」との回答した企業が微増しましたが、「窮屈」との回答が3.9ポイント上昇しました。新型コロナに関する特別融資制度の返済時を迎え、影響の広がりが危惧されます。

### 仕入れ単価(昨年7～9月比)

| カテゴリ   | 件数  | 全体(%) |
|--------|-----|-------|
| 上昇した   | 264 | 56.1  |
| 横ばい    | 111 | 23.6  |
| 下降した   | 3   | 0.6   |
| 仕入れがない | 84  | 17.8  |
| 不明     | 9   | 1.9   |
| サンプル数  | 471 | 100   |

### 受注・販売単価(昨年7～9月比)

| アップ率  | 件数  | 全体(%) |
|-------|-----|-------|
| 上昇した  | 155 | 32.9  |
| 横ばい   | 278 | 59    |
| 下降した  | 22  | 4.7   |
| 不明    | 16  | 3.4   |
| サンプル数 | 471 | 100   |

## 経営指針の作成と実践

### 経営指針書の作成と実践

| カテゴリ           | 第125回 | 第126回 | 増減(%) |
|----------------|-------|-------|-------|
| 作成し実践している      | 129   | 132   | -1.8  |
| 作成しているが実践していない | 106   | 121   | 1.1   |
| 作成に至っていない      | 169   | 191   | 1.4   |
| 作成する必要はない      | 24    | 23    | -0.7  |
| 不明             | 5     | 4     |       |
| サンプル数          | 433   | 471   | 39    |

### 経営指針書の検証について

| カテゴリ          | 件数  | 全体(%) |
|---------------|-----|-------|
| 毎月検証している      | 46  | 34.8  |
| 毎月ではないが検証している | 47  | 35.6  |
| 年に1回は検証している   | 35  | 26.5  |
| 全く検証していない     | 3   | 2.3   |
| 不明            | 1   | 0.8   |
| サンプル数         | 132 | 100   |

今回の景況調査では全体的にDI値が減少したものの、「作成し、実践している」のDI値は上昇しました。経営指針書の作成と実践の成果では、「作成し、実践している」と回答した企業は景況感DI、利益DIを始め、すべてのDI値がその他の回答に対し高い値を示しており、経営指針を作成して実践することの重要性を改めて示しています。



### 【福岡地区】

#### 2024年 新春講演会

##### 心配せんでよか。

失敗を恐れない超挑戦的な経営を目指す先にあるもの

トリゼンフーズ株式会社 代表取締役会長

河津 善博氏



河津 善博氏

1/16 火 18:30~21:00

■ アクロス福岡B2F イベントホール

福岡市中央区天神1-1-1 ☎092-725-9113

+WEB会議システム「Zoom」(ZoomミーティングID等は別途連絡)

鶏肉の卸売り小売りから、鶏肉の加工食品などの開発と並行して、直販事業、飲食店業を展開し、自社製品の銘柄鳥「華味鳥」のブランドを確立させることに成功。現在は、物流、飲食、通販、ペット事業、鶏糞の有効活用の研究開発など、農業、環境事業を行っています。不確かな時代(VUCA)と言われている今、時代に合わせながら失敗しても挑戦し続けている元気な会社です。

コロナ1年目は、飲食店は95%売上減となりましたが、2年目には、黒字化に!! 経営は、そもそも自分の思い通りにいかないもの、失敗だらけの中から、学び、気づいたら成長してきました。心配せんでよか(何とかなるとばい)精神で、未来を切り開いてきた河津会長の経営姿勢から、この不確かな時代、経営者にとって何が重要なかを学びましょう。

### 【北九州地区】

#### 新春賀詞交歓会

記念講演

##### 伝えることの難しさ 伝わることの喜び

株式会社内田洋行 特別顧問

柏原 孝氏



柏原 孝氏

1/18 木 18:00~22:00

■ 小倉リーセントホテル

北九州市小倉北区大門1-1-17 ☎093-581-5673

私達は、様々な場面で言葉を通じて感情や思いを伝えます。日々の朝礼や、経営指針の発表でも、「こんな会社にした」「こんな仕事に取り組みたい」会社の思いを一つにして全社一丸で邁進したい、そう思って言葉を紡いでいます。

しかし、伝え方が悪いのか、伝わり方が悪いのか、伝えなかったことと伝わったことが全然違ってしまうことも多々あります。もしかすると全く逆の受け止め方をされた経験も一度や二度ではないかもしれません。

ITの発展によって情報を伝達する方法は多岐にわたっています。でも的確に思いを伝えることは本当に難しい。そんな思いから、今回内田洋行の柏原特別顧問をお招きしました。一社員から営業畑を歩み、有名企業のトップに上り詰めた男だから言える自分の思いの伝え方、届け方、さらには実体験に基づく人の育て方など、様々なものを学びましょう。

そして2024年もお互い切磋琢磨して、良い会社・強い同友会を創っていきましょう!

18 木 18:30~20:30

ソーシャルビジネス  
委員会

理念で変わる!未来を想定し社会性を探るワークショップ

■ 福岡同友会全体会議室 福岡県中小企業振興センタービル11階  
福岡市博多区吉塚本町9-15 ☎092-686-1234

■ 江崎 智代氏 株式会社IRODORI 代表取締役(東支部)

### 【久留米支部・りょうちく支部】

#### 新春講演会

##### 「覚悟」

真の黒字経営をめざす

~同友会活動でよい会社になっていますか?~

有限会社ファイン  
代表取締役(ひびき支部)

市丸 皓士氏



市丸 皓士氏

1/18 木 18:30~21:30

■ ハイネスホテル久留米 久留米市天神町1-6 ☎0942-32-7211

福岡の中小企業経営者の皆様へ、新年の大切な一時を、私たちと共に迎えますか?「真の黒字経営をめざす~同友会活動でよい会社になっていますか?~」と題して、会の理念を体現する代表理事がその経緯と実践を講演いたします。

これまでの成果、そしてこれからのビジョン。経営の学びを深めることで、あなたの会社もさらなる飛躍を目指すはず。新春、新たな気持ちでのご参加を心よりお待ちしております。

20 土 9:15~17:45

経営労働委員会

経営指針作成あすなろ塾

■ 福岡県中小企業振興センタービル 501会議室

福岡市博多区吉塚本町9-15-4F ☎092-622-0011

+WEB会議システム「Zoom」(ZoomミーティングID等は別途連絡)

### 【筑豊地区】

#### 2024年 新年祝賀会

##### 山の上のパン屋に 人が集まるわけ

~1人の主婦が移動販売から始めた  
パンと日用品の店は、なぜこんなに  
支持されるのか?~

株式会社わざわざ 代表取締役

平田 はる香氏



平田 はる香氏

1/23 火 18:00~21:30

■ のがみプレジデントホテル

飯塚市新立岩12-37 ☎0948-22-3840

<講師プロフィール>

パンと日用品の店「わざわざ」代表取締役。2009年長野県東御市の山の上に趣味であった日用品の収集とパンの製造を掛け合わせた店「わざわざ」を一人で開業。2017年に株式会社わざわざを設立した。2019年東御市内に2店舗目となる喫茶/ギャラリー/本屋「問 tou」を出店。2020年度で従業員20数名で年商3億3千万円を達成。2023年度に3、4店舗目となるコンビニ型店舗「わざわざ」、体験型施設「よき生活研究所」を同市内に出店。また初の著作「山の上のパン屋に人が集まるわけ」がサイボウズブックスより出版された。

22 月 18:30~20:30

共同求人委員会

共同求人委員会を知る会

~共同求人委員会活動での会社の成長~

■ 福岡県中小企業振興センター

福岡市博多区吉塚本町9-15

■ 峯元 秀爾氏 株式会社ブンカ巧芸社 専務取締役(東支部)

23 火 18:30~20:40

西支部1月例会

事業承継事例発表会

■ 天神ビル11号会議室

福岡市中央区天神2-12-1 ☎0120-323-920

■ 石見 勇樹氏 株式会社セブン商事 代表取締役社長(西支部)

■ 村津 大地氏 医療法人むらつ歯科クリニック 理事長

23 火 18:30~20:30

企業連携推進委員会  
FAST1月例会

外部フリーランス活用と組織育成で業績急上昇中!  
もう会社がやばいと思った直後、次の手を打ってV字回復

■ 天神チクモクビル 福岡市中央区天神3-10-27 ☎092-715-3250

■ 國俊 征士郎氏 ATRACK株式会社 代表取締役(北九州支部)



## 2023年度 第7回 理事会だより

|      |                              |
|------|------------------------------|
| 開催日時 | 2023年11月22日(水) 14時30分~17時10分 |
| 会場   | 振興センタービル401会議室               |
| 出席数  | 36名(出席率90%) 議長 北原 正(理事)      |

### ○会員増強

入会16名、退会11名、休会2名が承認された。また休会復帰1名を確認された。11月承認会員数2,295名。

### ○総務財政室より

活動費にかかる細則(案)が提案された。各組織で協議の上意見集約を行うことが依頼された。

### ○福岡地区より

2024年4月開催予定の「支援事業所応援イベント 福岡フレンドシップフェスティバル2024」の協賛金募集につき承認された。協賛企業へは金額に応じて会場で配布する冊子に企業名を掲示する。

### ○第30回経営者フォーラム開催について

- 下記日程で承認された。
- ・開催時期:2024年10月15日(火)
  - ・開催場所:全体会・懇親会(ホテルニューオータニ) 分科会(共創館・電気ビル)
  - ・開催規模:500~700名程度

### ○会員企業の動き

#### ■ 経営革新計画承認企業

2023年10月(県20件/うち同友会会員企業1件)

(株)ミドリ印刷 坂本 満成氏(福博支部)  
坂本 ゆかり氏(中央支部)

<テーマ> 非公開

\*累計で福岡県全体では9,576件、会員企業は延べ558件。

#### 【表彰など】

#### ●第25回福岡県デザインアワード

【金賞 Gold】龍洗濯室  
(株)龍クリーニング 龍 大次郎氏(大牟田支部)

#### ●第22回福岡県男女共同参画表彰(2023年度)

<社会における女性の活躍推進部門>

(株)ChouChou 阿部 弘美氏(南支部)

(有)Miyamaコーポレーション 降旗 美香氏(福友愛支部)

★理事会議事録の詳細はe.doyuの「文書管理」にある「理事会議事録」にてご覧ください。





## 会員 Pick up!

# 九州ば元気にするばい! 九州プロレス

撮影・文/株式会社ココスイメージ 富谷 正弘(玄海支部)



九州プロレス設立15周年記念大会にて

2023年8月6日、九州プロレス設立15周年記念大会を理事長 筑前りょう太氏の撮影許可を得て、初めてリングサイドで撮影をいたしました。リングサイドでの撮影は初めての経験です。

事前に注意事項のガイダンスを受けました。リングに張り付くようにし、決して頭を上げない。レスラーの動きを見てカメラに向かってくる時は逃げる体制をとる。場外乱闘ではパイプ椅子が飛ぶので常に逃げる体制でいることと、とにかくスピーディーなレスラーを追いつつの撮影でした。予測出来ない動きを追うにはかなりの集中力が必要です。

アクロバチックな技の連続で、拍力のある写真が撮れました。国際センターには4000人の観衆の大声援の音が響きます。リングサイドでの撮影は、相撲に例えれば砂かぶりの場所です。レスラーの飛び散る汗、肉体がぶつかり合う鈍い音、息遣いと臨場感満点です。撮影中はアドレナリンが出っ放しでした。迫力のある写真が撮れました。

筑前りょう太理事長ありがとうございました。



### NPO法人九州プロレス

理事長：筑前りょう太 社員数：20名(選手12名) 設立：2008年7月  
事業内容：1-プロレス試合興行 2-青少年健全育成(年間40回開講) 3-施設訪問 4-人材育成  
九州プロレスとは九州を元気にするばい!の理念を掲げプロレスを通して九州1300万人に元気を届け地域に恩返しをしたいと思います。

あなたの記事でこのコーナーを飾りませんか?

## みなさんの投稿をお待ちしています。

**投稿方法** | 郵送、メールいずれも可。  
表題に「月刊同友 会員からの投稿」とご記載ください。

**テーマ** | 環境問題や、社会貢献、例会の様子、地域イベントなど、内容は自由です。

**送付先** | 郵送/下記「月刊同友」編集部まで  
メール/ a\_arima@fukuoka.doyu.jp (福岡同友会事務局 有馬まで)

### 一般社団法人 福岡県中小企業家同友会「月刊 同友」編集部

〒812-0046 福岡市博多区吉塚本町9番15号 福岡県中小企業振興センタービル11階  
TEL:092-686-1234 FAX:092-686-1230

#### [北九州地区センター]

〒802-0001 北九州市小倉北区浅野1-2-39  
クルーズ浅野ビル 808号  
TEL:093-551-3111 FAX:093-551-3344

#### [県南地区センター]

〒830-0038 久留米市西町1367-1  
祥栄ビル2階  
TEL:0942-33-3355 FAX:0942-33-3366



### 今月の「月刊同友」はいかがでしたか?

月刊同友では、皆様からのご意見・ご要望を募集しています。よろしければQRコードからアンケートにお答えください。

約4分で回答できます 回答締切 1月31日(水)

[デザインQR]