

第 5 回経営実態調査報告書（2025 年 7 月～9 月期）

「景況感は横ばいであるも、悪化の兆しあり。業種により厳しい結果に。」

経営指針を見直し、全社一丸で積極的な営業活動をすすめよう。」

〔概況〕

「今期業況判断 DI 値（前年同期比）」は前回調査（2025 年 4-6 月期）の 1.9 より 3.6 ポイント微減し、「-1.7」へとマイナス域に転じて若干悪化した。「次期業況判断 DI（前期比）」は前回調査と比べ-1.0 ポイントの「21.6」となり、見通しは横ばいで県内中小企業の景況感に大きな変化は見られなかった。ただし、前年同期の次期業況判断 DI 値は「29.2」ポイントで、見通しは悪化した数値となっている。

「売上高 DI（前年同期比）」は+0.7 ポイントの「15.4」へ微増で、大きな変化はなかった。前回調査に引き続き、「売上減少の理由」の 1 位が「国内需要の減少」となった。前々回までは常に「営業の弱体化」が理由のトップだったが 2 位へと変化し、「売上減少の理由」の傾向が変化している。

「採算 DI（前年同期比）」は前回より+2.7 ポイントで「10.2」へ上昇し、コロナ禍後（2023 年 5 月）で最も高い数値だった。「採算（経常利益）次期見通し DI（前期比）」は 15.2 であり、前回と比べて横ばいとなった。採算の悪化理由は、前回と引き続き「仕入価格・原材料の上昇」が多く、利益を圧迫している状況がうかがえる。なお、「採算（経常利益）水準 DI」では、回答企業 394 社のうち、52.5%の 207 社が今期「黒字」「やや黒字」。「赤字」「少し赤字」が 79 社、20.1%で、5 社に 1 社程度が今期「赤字」企業だった。

「仕入単価 DI（前年同期比）」は前回調査より 1.9 ポイント上昇し、「51.5」と仕入単価は各産業に広がって上昇しています。次期見通し DI も「42.2」と高水準であり、引き続き仕入単価は上昇局面にあります。212 社（54.1%）が仕入単価「上昇」と、前回調査より 10 ポイント以上上昇したのに対して、販売・客単価が「上昇」したと回答した企業数は、112 社（28.9%）にとどまりました。

人手過不足 DI は-3.5 ポイントで「-41.4」と不足感が悪化し、人手不足の傾向は続く。「採用が出来ず困っている」と企業が 74 社で、18.8%あり（n=394）、「採用していない」企業を除くと全体の 31%となる。

前回に続き、経営上の問題点では「人件費の増加」が 3 期連続で回答数・割合が 1 位（110 件、29.7%）。次いで「仕入単価の上昇・高止まり」と「従業員不足」がいずれも 2 位（91 件、23.3%）となった。なお、「従業員不足」の問題は、前回（85 件、20.4%）より回答数、回答割合が上昇した。市場環境の問題では「同業者相互の価格競争」は 4 位で 3 期連続上昇しており、81 件・20.7%。6 位が「民間需要の停滞」（64 社、16.4%）と厳しい状況を回答する企業が引き続きみられた。

〔特別調査「米国関税措置に関する影響調査」〕

「米国の関税措置の自社への実際の影響（n=360）」について尋ねたところ、「影響あり」は 21 社で、5.8%（n=360）、「今後の影響の可能性あり」は 80 社で、22.2%と回答された。また「今後の自社の経営方針や計画、経営判断などに影響が出る可能性がありますか？」と尋ねたところ、「可能性が高い」が 8 社で、2.4%で、「やや可能性がある」が 62 社、18.6%となった。前設問の「自社への実際の影響」の回答割合と同様の傾向となり、認識には大きな変化はなかった。

今後の対策については、「価格等、柔軟に対応していく」「顧客を増やしていくしかない」「場合によっては販売先の変更」「米国に拠点を置く企業との連携」「外部要因に影響されない、自社開発事業の取組および経営システムの構築」「各数値にアンテナを張り情報収集」などの意見がみられた。

※DI（ディフュージョン・インデックス）：企業の業況感や設備、人手過不足などの各種判断を指数化したもので、景気局面などの全体的な変化の方向性や各経済部門への波及度合いを把握できる「拡散指数」です。

計算式（百分率表示） $DI = (\text{プラスの構成要素の数（「よい」など）} - \text{マイナスの構成要素の数（「悪い」など）}) / \text{構成要素の総数} \times 100$

【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

2025 年 7 月～9 期を対象とした第 5 回経営実態調査結果につきまして、講評させていただきます。回答期間である 2025 年 9 月は、酷暑が一段落しつつも経済状況に改善の兆しは見られず、追い打ちをかけるように政局は不透明さを増していました。

今回の回答数は 408 件に留まり、三期連続減少となりました。支部ごとにみますと、所属会員の半数近くから回答を得ているところもあれば、1 割に満たないところもあり、大きな格差が存在しています。現状から、500 件を超え、ひいては福岡同友会全体の 5 割回答(約 1,000 件)へとつなげていくには、各支部のみなさまのご理解・ご協力が改めて必要となっております。

主要 DI 指標の集計結果へと移りますと、「今期業況判断 DI」は前期より-3.6 ポイント下落した-1.7 と 4 期ぶりにマイナス域に突入しました。2023 年以降 7-9 月期のみマイナスとなる傾向が見られますが、近年の酷暑が景況を沈滞させる季節ファクターとなりつつあるとも考えられます。ただし、-8.2 を記録した 2024 年と比べると、今期は小幅な落ち込みに収まりました。

これに対し「次期景況判断 DI」は 21・6 (前期比-1.0) とわずかに低下しました。7-9 月期は例年「今期業況判断 DI」が落ち込む代わりに次期予測が反発する傾向にありましたが、第 1 回経営実態調査をピーク(29.1)に 4 期連続で微減となっています。

いずれの指標ともに前期から小幅の変化に留まりましたが、業種別にみると大きな変化が生じております。「今期業況判断 DI」では回答全体の 3 分の 1 を占める「サービス業(対事業所)」が 10.9 と大きくプラスだったことで前期から微変動に留まりましたが、その一方で「製造業」「小売業」「卸売業」などが-20 ポイント以下と顕著な差が生じました。「次期景況判断 DI」においては「小売業」が前期 22.2 から今期は 0 へと急落しました。全般的に物価高騰の影響を受けやすい業種と、比較的影響を受けにくいサービス業との格差が顕在化しているように見受けられます。「今期業況判断 DI」を従業員規模別にみると、「101 名以上」において前期比-26.7 ポイント、「51～100 名」でも-24.8 ポイントと、大規模カテゴリにおいて急落という、これまで見られない傾向が示され、今後の動向が注目されます。

「売上高 DI」は 15.4(+0.7)と 3 期連続 15%ポイント近傍で推移しています。ただし、横ばいの比率は-4.4 ポイント下落し、増加と減少の二極化が若干進展しました。

経営を取り巻く環境を示す指標をみると、「人手過不足 DI」は-41.4(前期比-3.5)と再び-40 ポイントを下回り、「資金繰り DI」も-1.5(前期比-2.8)とマイナス域に再突入しました。コロナ禍対策のゼロゼロ融資の元本返済も本格化し、資金繰りの圧迫を吐露する回答も見られました。日本銀行における政策金利引き上げの機運も高まっているとの報道もあり(10 月 23 日時点)、さらなる借入環境の悪化も懸念されます。

「採算(経常利益)DI(前年同期比)」は 2.7 ポイント増の 10.2 と 2017 年 10-12 月期以来の 10 ポイント超えとなりました。これに対し黒字か赤字かを問う「今期採算(経常利益)水準 DI」は前期比-4.6 減の 32.5 で、黒字の回答比率が-3.7 ポイント減少しているのが目を引きます。

第5回 福岡県中小企業家同友会 経営実態調査（2025年7～9月期）

(1)回答者の基礎情報

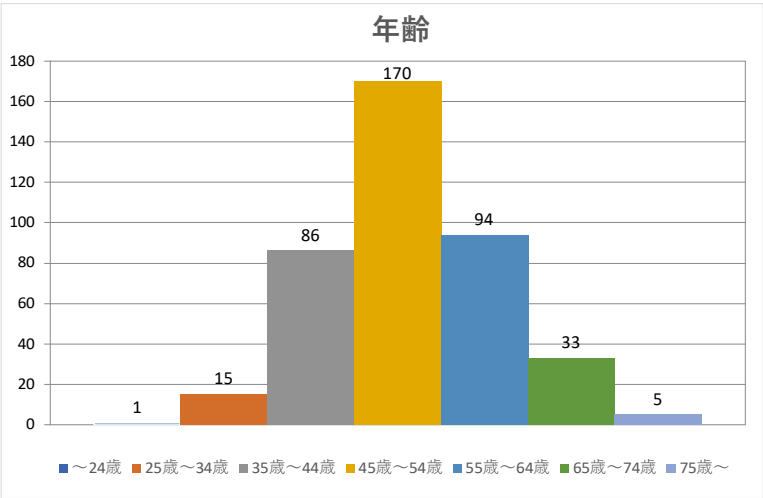
[調査要領]

調査期間：2025年9月1日～9月30日

方法：e.doyuアンケートによる自計方式

前回の第4回経営実態調査416件から8件減の408件だった。

回収数 408 件 (前回416件)
回収率 17.2% (2025年9月1日現在2,368名)

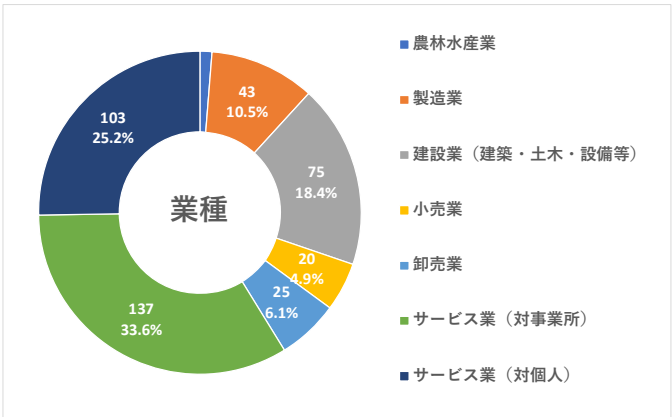


n= 404

年齢	件数	回答割合
1 ～24歳	1	0.2%
2 25歳～34歳	15	3.7%
3 35歳～44歳	86	21.3%
4 45歳～54歳	170	42.1%
5 55歳～64歳	94	23.3%
6 65歳～74歳	33	8.2%
7 75歳～	5	1.2%
計	404	100.0%

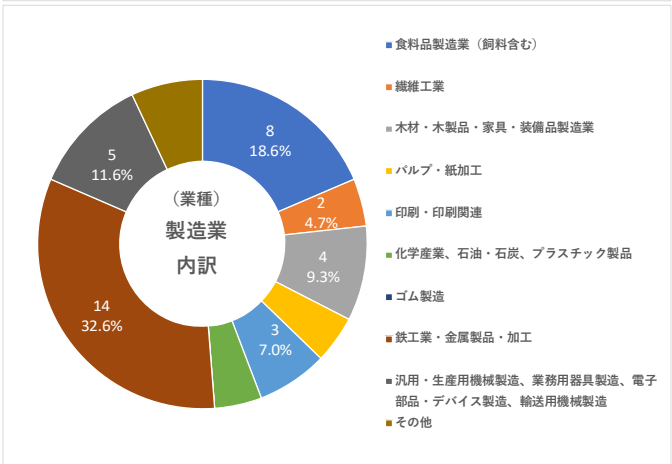
n= 408

業種	件数	回答割合	前期	前期比	前期割合
1 農林水産業	5	1.2%	3	0.5	0.7%
2 製造業	43	10.5%	43	0.2	10.3%
3 建設業（建築・土木・設備等）	75	18.4%	71	1.3	17.1%
4 小売業	20	4.9%	27	-1.6	6.5%
5 卸売業	25	6.1%	26	-0.1	6.3%
6 サービス業（対事業所）	137	33.6%	144	-1.0	34.6%
7 サービス業（対個人）	103	25.2%	102	0.7	24.5%
計	408	100.0%	416	0	100.0%



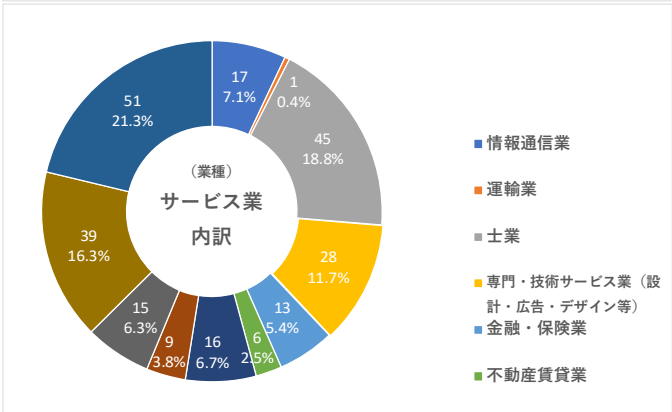
n= 43

業種（製造業の内訳）	件数	回答割合	前期	前期比	前期割合
1 食料品製造業（飼料含む）	8	18.6%	8	0.0	18.6%
2 繊維工業	2	4.7%	1	2.3	2.3%
3 木材・木製品・家具・装備品製造業	4	9.3%	5	-2.3	11.6%
4 パルプ・紙加工	2	4.7%	0	4.7	0.0%
5 印刷・印刷関連	3	7.0%	5	-4.7	11.6%
6 化学産業、石油・石炭、プラスチック製品	2	4.7%	1	2.3	2.3%
7 ゴム製造	0	0.0%	0	0.0	0.0%
8 鉄工業・金属製品・加工	14	32.6%	14	0.0	32.6%
9 汎用・生産用機械製造、業務用器具製造、電子部品・デバイス製造、輸送用機械製造	5	11.6%	4	2.3	9.3%
10 その他	3	7.0%	5	-4.7	11.6%
計	43	100.0%	43		100.0%



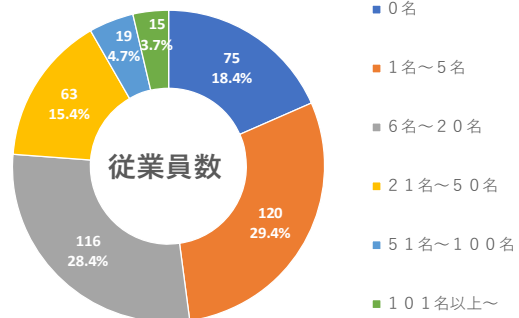
n= 240

業種（サービス業の内訳）	件数	回答割合	前期	前期比	前期割合
1 情報通信業	17	7.1%	13	1.8	5.3%
2 運輸業	1	0.4%	2	-0.4	0.8%
3 士業	45	18.8%	45	0.5	18.3%
4 専門・技術サービス業（設計・広告・デザイン等）	28	11.7%	30	-0.5	12.2%
5 金融・保険業	13	5.4%	17	-1.5	6.9%
6 不動産賃貸業	6	2.5%	10	-1.6	4.1%
7 飲食・宿泊業	16	6.7%	15	0.6	6.1%
8 教育・学習支援業	9	3.8%	11	-0.7	4.5%
9 生活関連・娯楽業	15	6.3%	15	0.2	6.1%
10 医療・福祉	39	16.3%	32	3.2	13.0%
11 その他	51	21.3%	56	-1.5	22.8%
計	240	100.0%	246		100.0%



n = 408

従業員数		件数	回答割合	前期	前期比	前期割合
1	0名	75	18.4%	73	0.8	17.5%
2	1名～5名	120	29.4%	132	-2.3	31.7%
3	6名～20名	116	28.4%	118	0.1	28.4%
4	21名～50名	63	15.4%	57	1.7	13.7%
5	51名～100名	19	4.7%	21	-0.4	5.0%
6	101名以上～	15	3.7%	15	0.1	3.6%
計		408	100.0%	416		



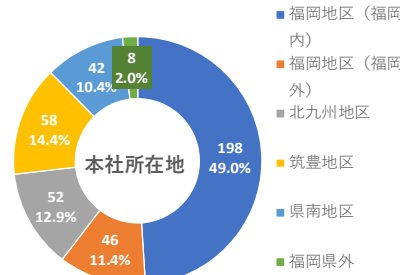
n = 404

本社所在地		件数	回答割合	前期	前期比	前期割合
1	福岡地区（福岡市内）	198	49.0%	198	1.0	48.1%
2	福岡地区（福岡市外）	46	11.4%	48	-0.3	11.7%
3	北九州地区	52	12.9%	45	1.9	10.9%
4	筑豊地区	58	14.4%	66	-1.7	16.0%
5	県南地区	42	10.4%	43	-0.0	10.4%
6	福岡県外	8	2.0%	12	-0.9	2.9%
計		404	100.0%	412		

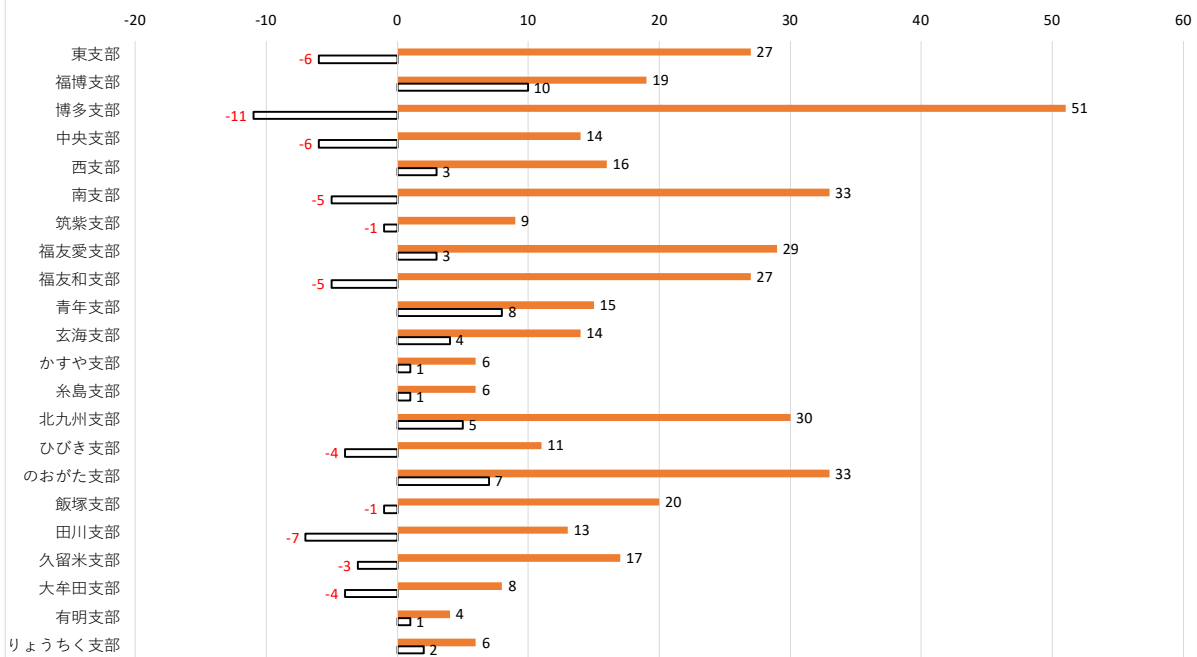
n = 408

※前回より回答数を増えた支部は網掛け

所属支部（回答数・割合）		今期件数	回答割合	前期比	前期の件数	前期割合	会員数	会員構成比	回答割合／会員数
福岡地区	東支部	27	6.6%	-6	33	7.9%	233	9.8%	11.6%
	福岡支部	19	4.7%	10	9	2.2%	73	3.1%	26.0%
	博多支部	51	12.5%	-11	62	14.9%	179	7.6%	28.5%
	中央支部	14	3.4%	-6	20	4.8%	89	3.8%	15.7%
	西支部	16	3.9%	3	13	3.1%	134	5.7%	11.9%
	南支部	33	8.1%	-5	38	9.1%	216	9.1%	15.3%
	筑紫支部	9	2.2%	-1	10	2.4%	67	2.8%	13.4%
	福友愛支部	29	7.1%	3	26	6.3%	301	12.7%	9.6%
	福友和支部	27	6.6%	-5	32	7.7%	223	9.4%	12.1%
	青年支部	15	3.7%	8	7	1.7%	59	2.5%	25.4%
	玄海支部	14	3.4%	4	10	2.4%	128	5.4%	10.9%
北九州地区	かすや支部	6	1.5%	1	5	1.2%	41	1.7%	14.6%
	糸島支部	6	1.5%	1	5	1.2%	54	2.3%	11.1%
	北九州支部	30	7.4%	5	25	6.0%	144	6.1%	20.8%
筑豊地区	ひびき支部	11	2.7%	-4	15	3.6%	86	3.6%	12.8%
	のおがた支部	33	8.1%	7	26	6.3%	70	3.0%	47.1%
	飯塚支部	20	4.9%	-1	21	5.0%	57	2.4%	35.1%
県南地区	田川支部	13	3.2%	-7	20	4.8%	35	1.5%	37.1%
	久留米支部	17	4.2%	-3	20	4.8%	71	3.0%	23.9%
	大牟田支部	8	2.0%	-4	12	2.9%	58	2.4%	13.8%
	有明支部	4	1.0%	1	3	0.7%	23	1.0%	17.4%
	りょうちく支部	6	1.5%	2	4	1.0%	27	1.1%	22.2%
	不明					0.0%			
合計		408	100.0%	-8	416	100.0%	2368	100.0%	



所属支部 回答数（前期比）



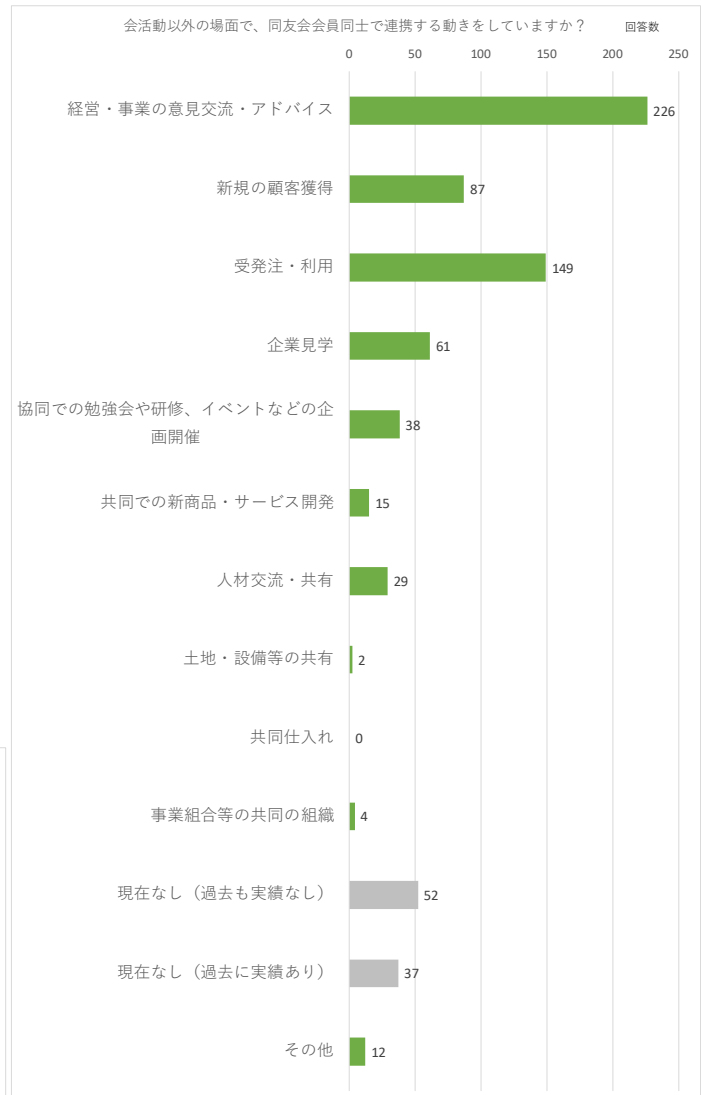
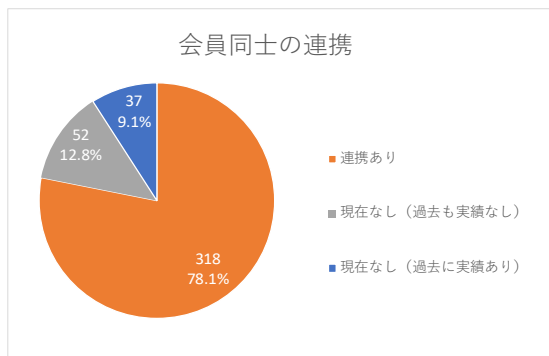
会活動以外の場面で、同友会会員同士で連携する動きをしていますか？（複数回答可）

n= 407

連携内容	のべ件数
1 経営・事業の意見交流・アドバイス	226
2 新規の顧客獲得	87
3 受発注・利用	149
4 企業見学	61
5 協同での勉強会や研修、イベントなどの企画開催	38
6 共同での新商品・サービス開発	15
7 人材交流・共有	29
8 土地・設備等の共有	2
9 共同仕入れ	0
10 事業組合等の共同の組織	4
11 現在なし（過去も実績なし）	52
12 現在なし（過去に実績あり）	37
13 その他	12

n= 407

会員同士の連携	件数	回答割合
連携あり	318	78.1%
現在なし（過去も実績なし）	52	12.8%
現在なし（過去に実績あり）	37	9.1%
計	407	100.0%



(2) 自社業況調査 (2025年7-9月期)

今期の主要DI値 ※詳細は以下の報告書を参照。

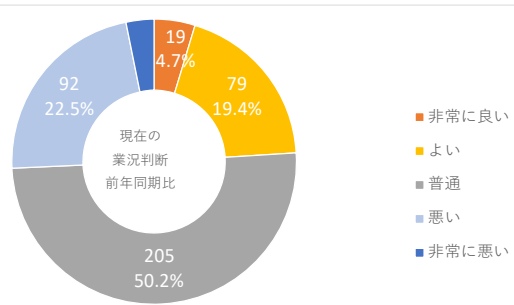
主要指標	今期	前期比	前期DI
今期業況判断DI (前年同期比)	-1.7	-3.6	1.9
次期業況判断DI (前期比)	21.6	-1.0	22.6
売上高DI (前年同期比)	15.4	0.7	14.7
採算 (経常利益) DI (前年同期比)	10.2	2.7	7.4
採算 (経常利益) 水準DI (前年同期比)	32.5	-4.6	37.1
仕入単価DI (前年同期比)	51.5	1.9	49.6
販売・客単価DI	29.9	1.6	28.3
人手過不足DI	-41.4	-3.5	-37.9
資金繰りDI	-1.5	-2.8	1.2

※四捨五入の端数処理の関係上、前回DI値からの増減と今期DIが必ずしも一致しない。

DI = (「非常に良い」「よい」 - 「悪い」「非常に悪い」) / 回答計 × 100

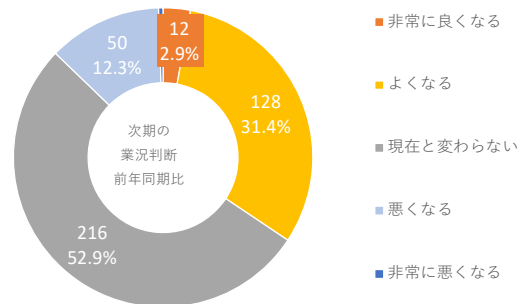
今期・業況判断DI (前年同期比)

増減		前回DI				
-1.7		-3.6	1.9			
n= 408						
現在の業況判断		件数	回答割合	前期比	前期	前期割合
1	非常に良い	19	4.7%	-0.6	22	5.3%
2	よい	79	19.4%	0.4	79	19.0%
3	普通	205	50.2%	-3.1	222	53.4%
4	悪い	92	22.5%	4.3	76	18.3%
5	非常に悪い	13	3.2%	-0.9	17	4.1%
回答計		408	100.0%		416	100.0%

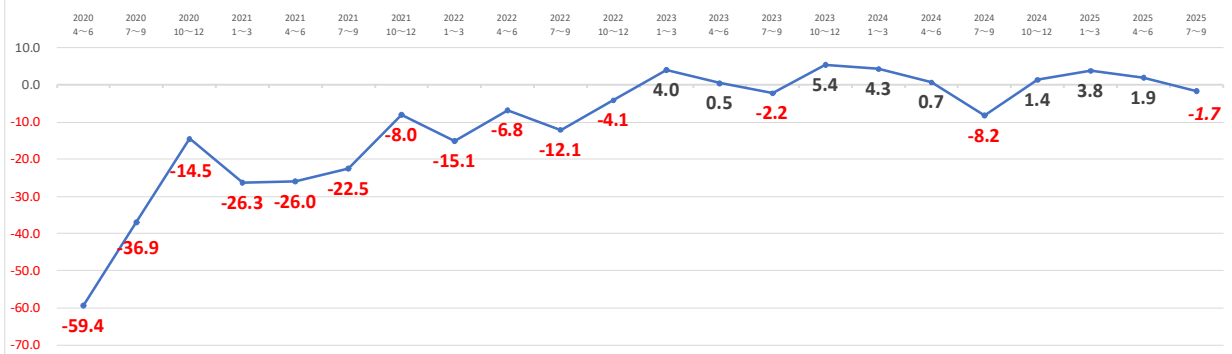


次期業況判断DI (前期比)

増減		前回DI			
21.6	-1.0	22.6			
n= 408					
次期の業況判断	件数	回答割合	前期比	前期	前期割合
1 非常に良くなる	12	2.9%	-0.9	16	3.8%
2 よくなる	128	31.4%	-0.4	132	31.7%
3 現在と変わらない	216	52.9%	1.5	214	51.4%
4 悪くなる	50	12.3%	0.2	50	12.0%
5 非常に悪くなる	2	0.5%	-0.5	4	1.0%
回答計	408	100.0%		416	100.0%



今期業況判断DI (前年同期比・直近5年間の推移)



【指標の動き】

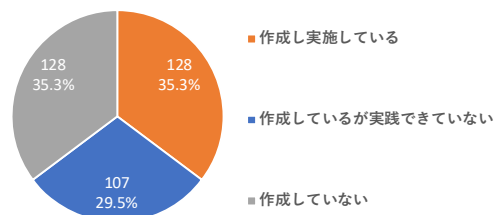
- ・「今期業況判断DI値 (前年同期比)」は3.6ポイント微減して「-1.7」とマイナス域へ転じた。内訳としては今期業況判断を「悪い」との判断した企業の割合が若干増加したため。
- ・「次期業況判断DI (前期比)」は前回調査と比べ-1.0ポイントの「21.6」となり、見通しは横ばいとなった。ただし、前年同期における次期業況判断DI値は「29.2」ポイントで、見通しは前年同期比では悪くなっている。

経営指針の成文化・実践状況

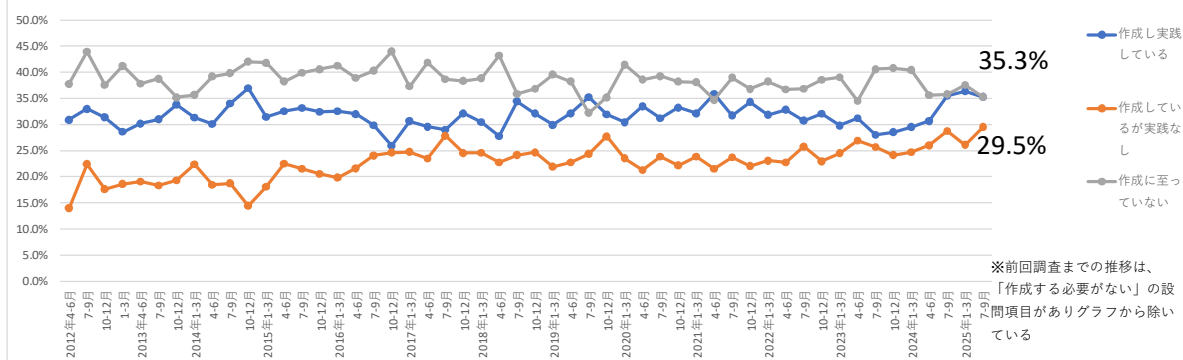
n = 429

	件数	回答割合	前回（参考）
1 作成し実施している	128	35.3%	156
2 作成しているが実践できていない	107	29.5%	112
3 作成していない	128	35.3%	161
計	363	100.0%	429

経営指針の成文化・実践状況



経営指針の作成状況

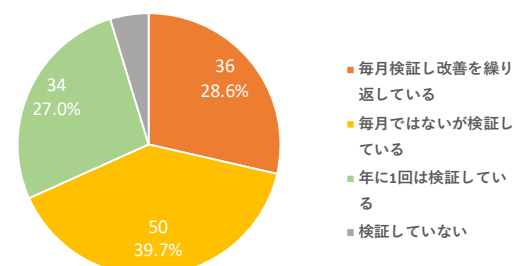


経営指針を検証し改善を繰り返しているか

n = 126

	件数	回答割合	前回（参考）
1 毎月検証し改善を繰り返している	36	28.6%	38
2 毎月ではないが検証している	50	39.7%	63
3 年に1回は検証している	34	27.0%	48
4 検証していない	6	4.8%	5
	126	100.0%	154

経営指針の検証・改善

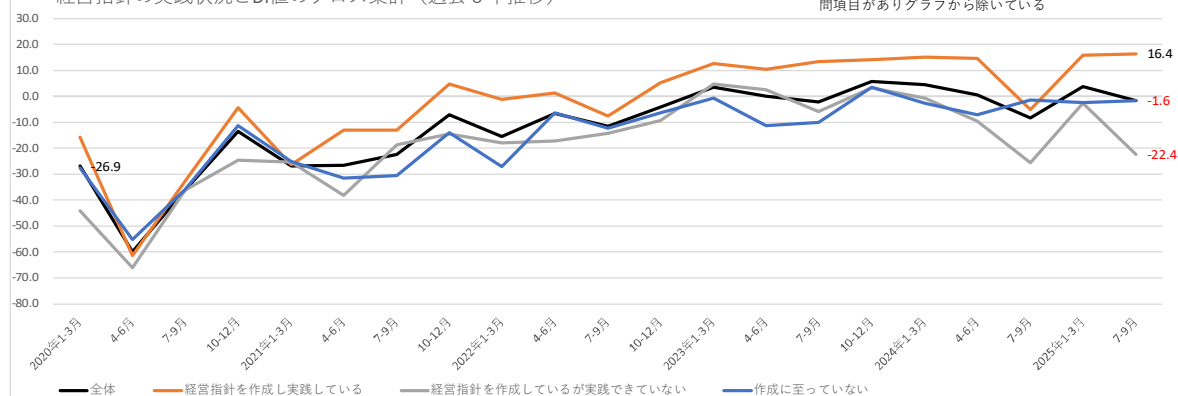


経営指針の実践状況とDI値のクロス集計

	DI値	非常に良い	よい	変わらない	悪い	非常に悪い	合計
1 作成し実施している	16.4	9	34	63	20	2	128
2 作成しているが実践できていない	-22.4	3	10	57	34	3	107
3 作成していない	-1.6	6	27	60	29	6	128
全体	-1.7	18	71	180	83	11	363

経営指針の実践状況とDI値のクロス集計（過去5年推移）

※前回調査までの推移は、「作成する必要がある」の設問項目がありグラフから除いている

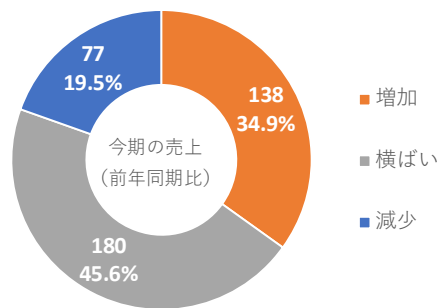


売上高DI(前年同期比)

今期DI	増減	前回DI
15.4	0.7	14.7

n= 395

	件数	回答割合	前期比 (point)	前期回答	前期割合
1 増加	138	34.9%	2.6	132	32.4%
2 横ばい	180	45.6%	-4.4	204	50.0%
3 減少	77	19.5%	1.8	72	17.6%
回答計	395	100.0%		408	100.0%

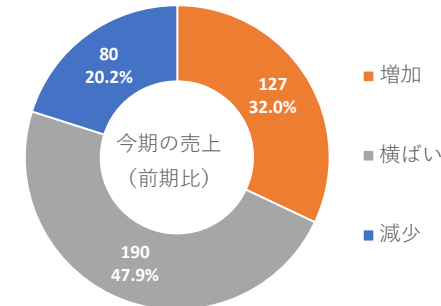


売上高DI(前期比)

今期DI	増減	前回DI
11.8	0.6	11.2

n= 397

	件数	回答割合	前期比 (point)	前期回答	前期割合
1 増加	127	32.0%	1.2	126	30.8%
2 横ばい	190	47.9%	-1.8	203	49.6%
3 減少	80	20.2%	0.6	80	19.6%
回答計	397	100.0%		409	100.0%

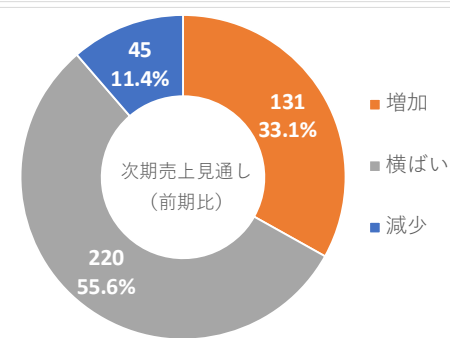


売上高 次期見通しDI (今期比)

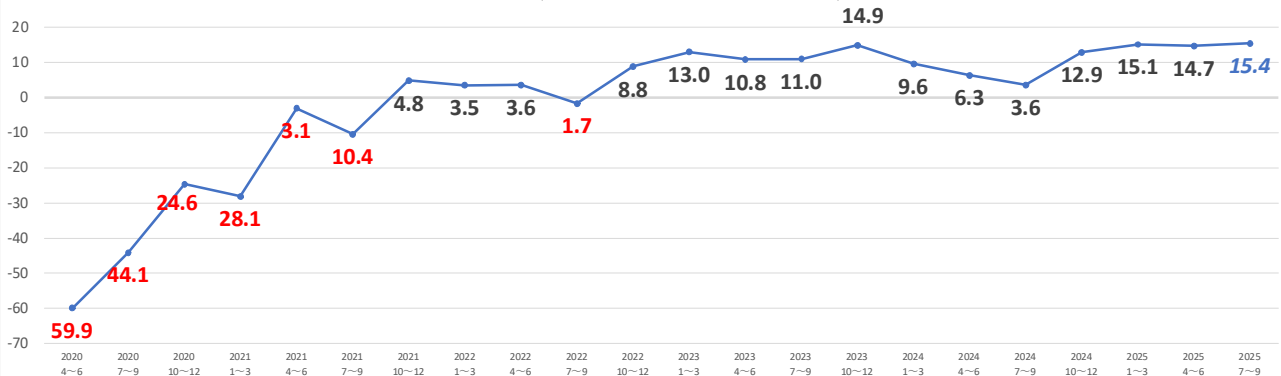
今期DI	増減	前回DI
21.7	5.3	16.4

n= 396

	件数	回答割合	前期比 (point)	前期回答	前期割合
1 増加	131	33.1%	2.7	124	30.4%
2 横ばい	220	55.6%	-0.1	227	55.6%
3 減少	45	11.4%	-2.6	57	14.0%
回答計	396	100.0%		408	100.0%



売上高DI (前年同期比・過去5年の推移)



【指標の動き】

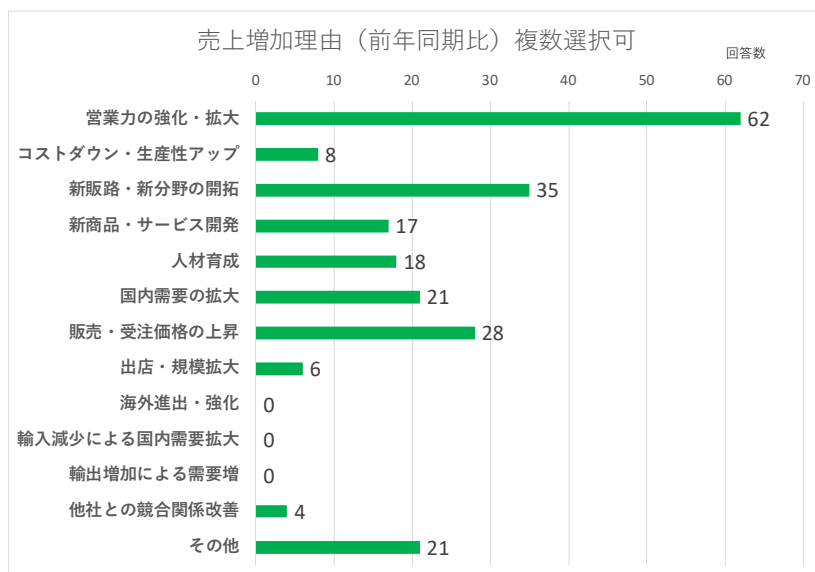
- 「売上高DI (前年同期比)」では、回答の内訳は「横ばい」の割合が減少したものの「増加」「減少」の割合がいずれも大きな変化がなかったため、DI値は+0.7ポイントの「15.4」へ微増で、大きな変化は見られなかった。
 - 「売上高DI (前期比)」は前回「11.2」より0.6ポイントの微増で大きな変化はなく、「11.8」となった。
 - 販売・客単価DIでは上昇した企業が144件ある一方、売上が増加した企業のうち理由に「販売・受注価格の上昇」とした企業は28件にとどまり、販売・客単価の上昇が必ずしも売上増加まで至っていない企業が多いとみられる。
 - 「売上増加の理由」は前回に引き続き、「営業力の強化・拡大」が1位 (63件、前回65件) だった。他の「売上増加の理由」の件数は、微増減があるものの「国内消費の増加」が11件 (前回16件) と減少した。
 - 前回調査に引き続き、「売上減少の理由」の1位が「国内需要の減少」となった。前々回まで「営業の弱体化」が常にトップだったが2位へと売上減少の理由の傾向が変化している。
- また、今回は「コストアップ・生産性ダウン」が前回調査と比較して18件 (前回11件) へと増加した。

売上増加の理由（前年同期比）複数選択可

回答項目	回答総数	n= 138 社
1 営業力の強化・拡大	62	
2 コストダウン・生産性アップ	8	
3 新販路・新分野の開拓	35	
4 新商品・サービス開発	17	
5 人材育成	18	
6 国内需要の拡大	21	
7 販売・受注価格の上昇	28	
8 出店・規模拡大	6	
9 海外進出・強化	0	
10 輸入減少による国内需要拡大	0	
11 輸出増加による需要増	0	
12 他社との競合関係改善	4	
13 その他	21	
のべ回答計	220	

【その他 記述回答】

- ・ 既存客の取引増と紹介
- ・ 医院の認知度の上昇と来院患者の増加
- ・ 顧客移管
- ・ 公共工事受注
- ・ 元請けで受注できたため（前年はなし）
- ・ 値上げによる単価アップ
- ・ 広告業の事業承継
- ・ たまたま依頼が多かったため
- ・ 受注が重複した
- ・ 案件の終了による報酬発生
- ・ 大型物件の売上計上

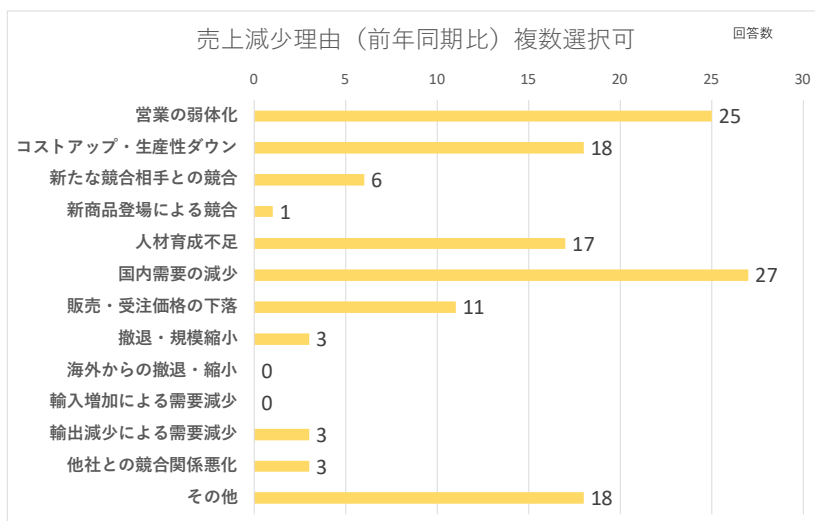


売上減少の理由（前年同期比）複数選択可

回答項目	回答総数	n= 77 社
1 営業の弱体化	25	
2 コストアップ・生産性ダウン	18	
3 新たな競合相手との競合	6	
4 新商品登場による競合	1	
5 人材育成不足	17	
6 国内需要の減少	27	
7 販売・受注価格の下落	11	
8 撤退・規模縮小	3	
9 海外からの撤退・縮小	0	
10 輸入増加による需要減少	0	
11 輸出減少による需要減少	3	
12 他社との競合関係悪化	3	
13 その他	18	
のべ回答計	132	

【その他 記述回答】

- ・ 前年度、大きな予定売上があったため。
- ・ 前年同期に大きな売上があったため。
- ・ 相手先の営業状況による
- ・ 補助金の不採択によりお客様の計画中止
- ・ 客先の仕事減少
- ・ 事務作業の増加による売り上げ減少
- ・ 顧客の自然減、新規を増やさない(高齢の為引継ぎ等の効率化の為)



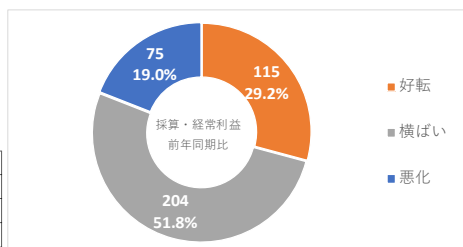
採算（経常利益）DI(前年同期比)

増減	前回DI
10.2	7.4

n= 394

	件数	回答割合	前期比 (point)	前期	前期割合
1 好転	115	29.2%	3.0	106	26.2%
2 横ばい	204	51.8%	-3.3	223	55.1%
3 悪化	75	19.0%	0.3	76	18.8%
回答計	394	100.0%		405	100.0%

※四捨五入の端数処理の関係上、前回DI値からの増減と今回DIが必ずしも一致しない。

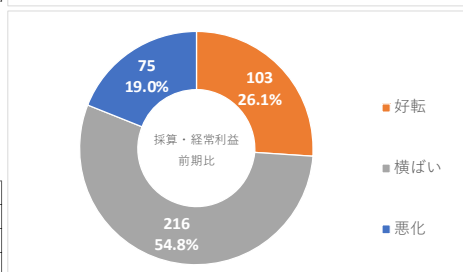


採算（経常利益）DI（前期比）

増減	前回DI
7.1	4.9

n= 394

	件数	回答割合	前期比 (point)	前期	前期割合
1 好転	103	26.1%	-0.1	107	26.2%
2 横ばい	216	54.8%	2.4	214	52.5%
3 悪化	75	19.0%	-2.3	87	21.3%
回答計	394	100.0%		408	100.0%

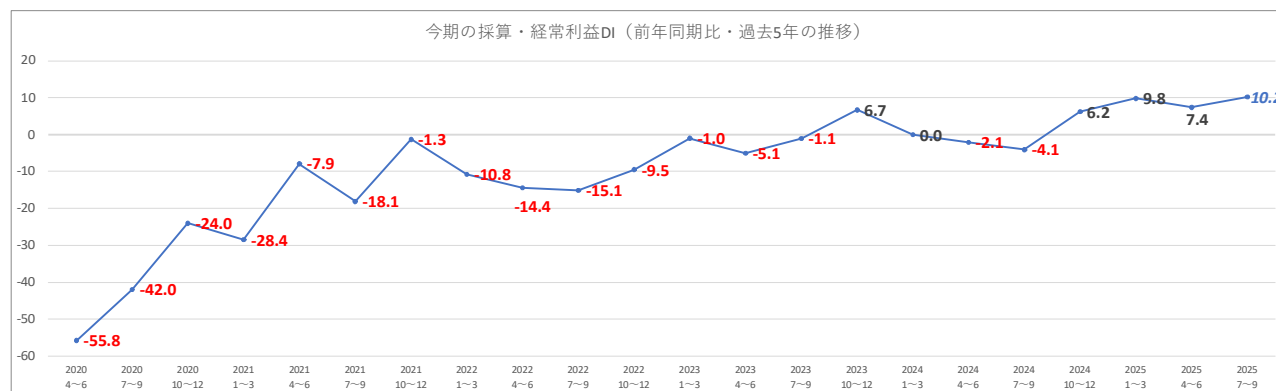
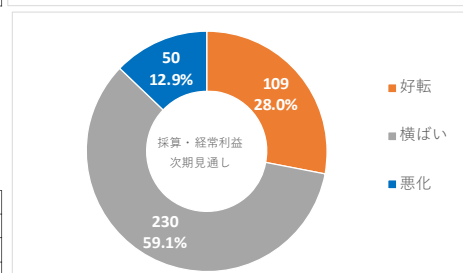


採算（経常利益）次期見通しDI

増減	前回DI
15.2	13.4

n= 389

	件数	回答割合	前期比 (point)	前期	前期割合
1 好転	109	28.0%	0.2	112	27.8%
2 横ばい	230	59.1%	1.3	233	57.8%
3 悪化	50	12.9%	-1.5	58	14.4%
回答計	389	100.0%		403	100.0%

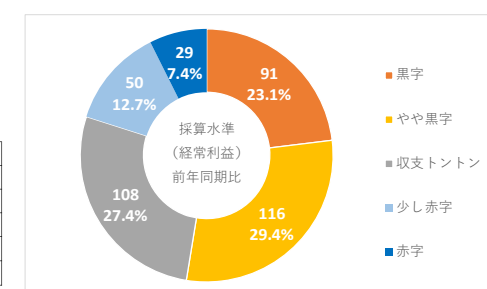


今期 採算（経常利益）水準DI

増減	前期DI
32.5	37.1

n= 394

	件数	回答割合	前期比	前期	前期割合
1 黒字	91	23.1%	-3.7	110	26.8%
2 やや黒字	116	29.4%	0.4	119	29.0%
3 収支トントン	108	27.4%	2.0	104	25.4%
4 少し赤字	50	12.7%	2.2	43	10.5%
5 赤字	29	7.4%	-0.9	34	8.3%
計	394	100.0%		410	100.0%



【指標の動き】

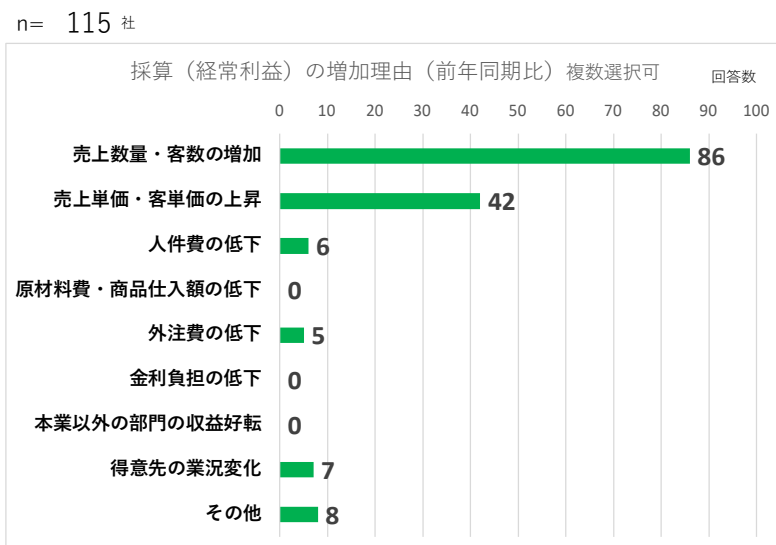
- ・「採算DI（前年同期比）」は前回より+2.7ポイントで「10.2」へ上昇し、コロナ禍後（2023年5月）で最も高い数値となった。
- ・「採算（経常利益）次期見通しDI（前期比）」は15.2であり、前回と比べて横ばいとなった。
- ・「採算（経常利益）水準DI」は前回調査比で5.0ポイント上昇し、37.1となった。回答企業394社のうち、52.5%の207社が今期「黒字」「やや黒字」で、「赤字」「少し赤字」が79社、20.1%で5社に1社程度が今期「赤字」企業であることが分かった。

採算（経常利益）の好転理由（複数選択可）

回答項目	回答総数
1 売上数量・客数の増加	86
2 売上単価・客単価の上昇	42
3 人件費の低下	6
4 原材料費・商品仕入額の低下	0
5 外注費の低下	5
6 金利負担の低下	0
7 本業以外の部門の収益好転	0
8 得意先の業況変化	7
9 その他	8
回答計	154

【その他 記述回答】

- ・ 見直し価格での受注が進んだため
- ・ 世界経済の動向が上向き
- ・ 公共工事受注
- ・ 大型物件の売上計上



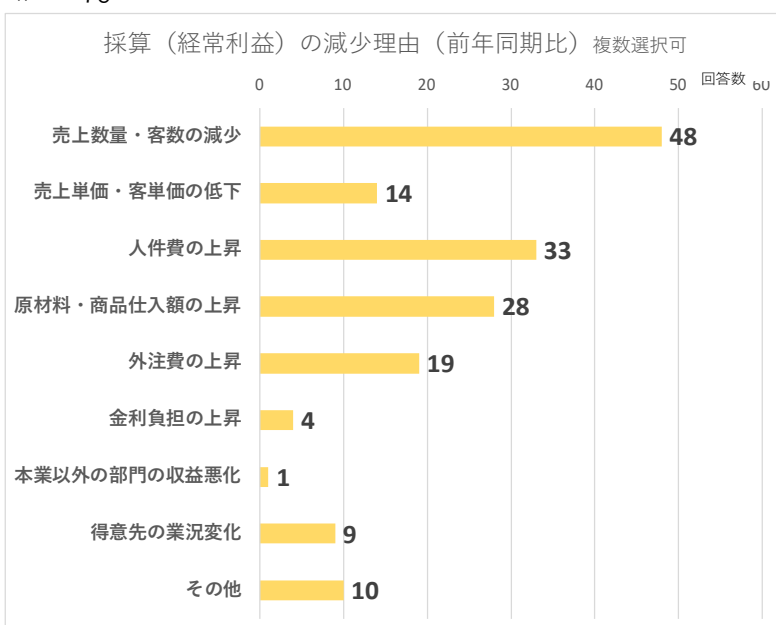
- ・ 採算が「好転」と回答した115社のうち86件（約75%）、4社のうち3社が「売上数量・客数の増加」が最も多く回答され、前回と割合に変化はなかった。
- ・ 2番目の「売上単価・客単価の上昇」は42社で、回答割合は36.5%で前回（47.4%）より減少。

採算（経常利益）の悪化理由（複数選択可）

回答項目	回答総数
1 売上数量・客数の減少	48
2 売上単価・客単価の低下	14
3 人件費の上昇	33
4 原材料・商品仕入額の上昇	28
5 外注費の上昇	19
6 金利負担の上昇	4
7 本業以外の部門の収益悪化	1
8 得意先の業況変化	9
9 その他	10
回答計	166

【その他 記述回答】

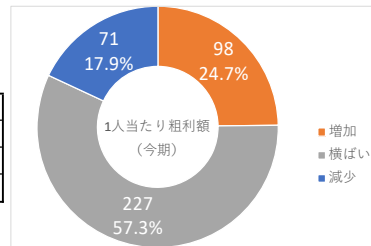
- ・ 前年度、大きな予定売上があったため。
- ・ 前年同期に大きな売上があったため。
- ・ 承継事業の売上/営業利益不足
- ・ 営業販売力の低下・人材不足
- ・ 前年は特需があったため



- ・ 採算が「悪化」と回答した75社（64%）のうち、3社に1社程度の企業が「売上数量・客数の減少」と回答した。次いで「人件費の上昇」33社、「原材料・商品仕入額の上昇」28社、「外注費の上昇」19社と、採算が悪化した企業の理由では、前回と同様、引き続き仕入価格・原材料の上昇が利益を圧迫している現状が見て取れる。

今期の1人当たり粗利額

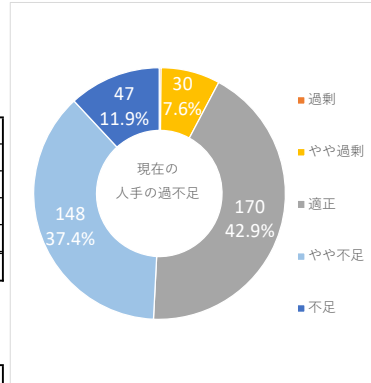
n = 396					
	件数	回答割合	前期比 (point)	前期	前期割合
1 増加	98	24.7%	-0.4	102	25.2%
2 横ばい	227	57.3%	4.7	213	52.6%
3 減少	71	17.9%	-4.3	90	22.2%
回答計	396	100.0%		405	100.0%



人手過不足DI

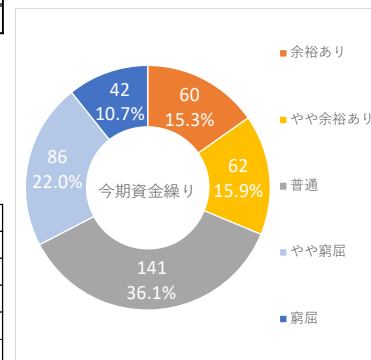
今期DI	前期比	前期
-41.4	-3.5	-37.9

n = 396					
	件数	回答割合	前期比 (point)	前期	前期割合
1 過剰	1	0.3%	-1.0	5	1.2%
2 やや過剰	30	7.6%	1.0	27	6.6%
3 適正	170	42.9%	-3.5	190	46.5%
4 やや不足	148	37.4%	2.4	143	35.0%
5 不足	47	11.9%	1.1	44	10.8%
回答計	396	100.0%		409	100.0%



現在の人手過不足

n = 394					
現在の従業員の採用状況	件数	回答割合	前期比 (point)	件数	回答割合
1 採用は問題なく出来ている	34	8.6%	-2.0	48	10.6%
2 採用はなんとか出来ている	124	31.5%	1.2	128	30.2%
3 採用が出来ず困っている	74	18.8%	-2.8	79	21.6%
4 採用していない	162	41.1%	3.5	151	37.6%
回答計	394	100.0%		406	100.0%



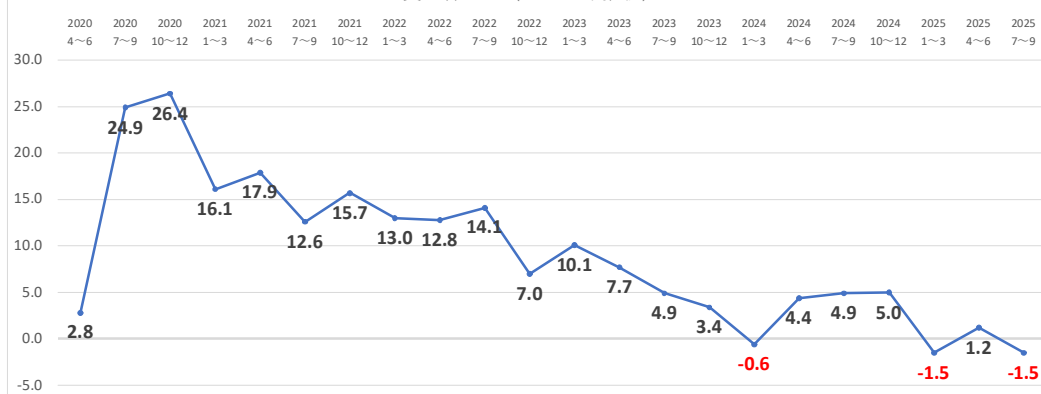
資金繰りDI

今期DI	前期比	前期
-1.5	-2.8	1.2

n = 391					
	件数	回答割合	前期比 (point)	前期	回答割合
1 余裕あり	60	15.3%	-1.8	69	17.1%
2 やや余裕あり	62	15.9%	-1.5	70	17.4%
3 普通	141	36.1%	3.8	130	32.3%
4 やや窮屈	86	22.0%	-1.8	96	23.8%
5 窮屈	42	10.7%	1.3	38	9.4%
回答計	391	100.0%		403	100.0%

※四捨五入の端数処理の関係上、前回DI値からの増減と今期DIが必ずしも一致しない。

資金繰りDI (過去5年推移)



【指標の動き】

- ・ 今期1人当たりの粗利額は「増加」の割合が24.7%、4社に1社程度とどまった。
一方で、今期1人当たり粗利額は「減少」の割合が17.9%、6社に1社が減少した。
- ・ 人手過不足DIは-3.5ポイントで「-41.4」と不足感が悪化し、人手不足の傾向は引き続き変化がない。
- ・ 「採用が出来ず困っている」との回答企業が74社（18.8%／n=394社）あり、「採用していない」企業を除くと全体の31%にのぼる。
- ・ 資金繰りDIは、前期比で2.8ポイント低下し、「-1.5」とマイナス域となった。

【主要指標のクロス分析】

※農林水産業は回答件数が少ないため参考値としてみるのが良い。

＜業種別の動向（前年同期比）＞

	自社業況判断DI	前期比	前回調査	次期業況判断水準DI	前期比	前回調査	売上DI	前期比	前回調査	利益DI	前期比	前回調査	採算水準DI	前期比	前回調査	回答件数	前回 回答数
1 農林水産業	60.0	126.7	-66.7	60.0	-6.7	66.7	20.0	53.3	-33.3	20.0	86.7	-66.7	40.0	73.3	-33.3	5	3
2 製造業	-25.6	-25.6	0.0	14.0	2.3	11.6	-11.9	-31.4	19.5	-16.7	-9.3	-7.3	26.8	-14.6	41.5	43	43
3 建設業（建築・土木・設備等）	0.0	7.0	-7.0	12.0	0.7	11.3	12.2	6.4	5.7	12.2	10.7	1.5	35.1	6.6	28.6	75	71
4 小売業	-20.0	-34.8	14.8	0.0	-22.2	22.2	15.8	4.3	11.5	10.5	-4.9	15.4	21.1	-8.6	29.6	20	27
5 卸売業	-20.0	-8.5	-11.5	12.0	0.5	11.5	36.0	20.6	15.4	12.0	8.2	3.8	37.5	-8.7	46.2	25	26
6 サービス業（対事業所）	10.9	4.0	6.9	29.2	-2.7	31.9	21.8	2.2	19.6	15.8	3.7	12.1	35.8	4.8	31.0	137	144
7 サービス業（対個人）	-4.9	-8.8	-3.9	26.2	2.7	23.5	15.5	1.3	14.1	11.5	-0.5	12.0	28.9	-22.6	51.5	103	102
全体	-1.7	-3.6	1.9	21.6	-1.0	22.6	15.4	0.7	14.7	10.2	2.7	7.4	32.5	-4.6	37.1	408	416

- ・製造業は次期業況判断を除いて、全ての主要DI値が悪化した。売上DIと利益DI・採算水準DIが悪化しており、自社業況DIも悪化した。
- ・建設業は前回調査から、上記全てのDI値が改善した。
- ・小売業は売上DIは4.3ポイント上昇したものの、利益DIは4.9ポイント低下した。仕入単価が利益を圧迫していることが考えられ、採算水準DIも8.6ポイント悪化し、自社業況DIが大幅悪化した。次期業況判断DIは大幅悪化し、0.0と全業種で唯一プラス域とはならなかった。
- ・卸売業は、前回より売上DIが20.6ポイント上昇したが、利益DIは8.2ポイント増にとどまり、採算水準DIは8.7ポイント低下し、また自社業況DIは8.5ポイント悪化した。
- ・ボリュームゾーンのサービス業（対事業所）では、売上DI・利益DIが小幅改善し、自社業況判断DIも改善した。次期見通しDIは微減であり、農林水産業を除き、29.2と全業種で最も高かった。
- ・ボリュームゾーンのサービス業（対個人）では売り上げDI・利益DIは横ばいで、採算水準DIが大幅悪化した。自社業況判断DIはマイナス域へ転落。

＜従業員規模別の動向＞

いずれも前年同期比

	自社業況判断DI	前期比	前回調査	次期業況判断水準DI	前期比	前回調査	売上DI	前期比	前回調査	利益DI	前期比	前回調査	採算水準DI	前期比	前回調査	回答件数	前回 回答数
1 0名	1.3	23.3	-21.9	11.8	-6.4	18.2	20.8	27.9	-7.0	21.4	25.7	-4.3	22.9	11.7	11.1	70	70
2 1名～5名	-9.2	-6.9	-2.3	38.2	17.6	20.5	10.6	-1.9	12.5	7.7	-1.8	9.5	33.6	3.4	30.2	117	126
3 6名～20名	-5.2	-13.6	8.5	14.7	-0.6	15.3	12.2	-12.8	25.0	2.6	-3.4	6.0	31.9	-11.2	43.1	114	117
4 21名～50名	9.5	0.8	8.8	30.2	-8.4	38.6	23.0	14.2	8.8	15.0	7.9	7.1	34.4	-16.5	50.9	60	56
5 51名～100名	-10.5	-24.8	14.3	10.5	-37.1	47.6	5.3	-28.1	33.3	5.6	-23.0	28.6	31.6	-30.3	61.9	18	21
6 101名以上～	33.3	-26.7	60.0	46.7	13.3	33.3	33.3	-20.0	53.3	20.0	-6.7	26.7	66.7	-20.0	86.7	15	15
全体	-1.7	-3.6	1.9	21.6	-1.0	22.6	15.4	0.7	14.7	10.2	2.7	7.4	32.5	-4.6	37.1	394	405

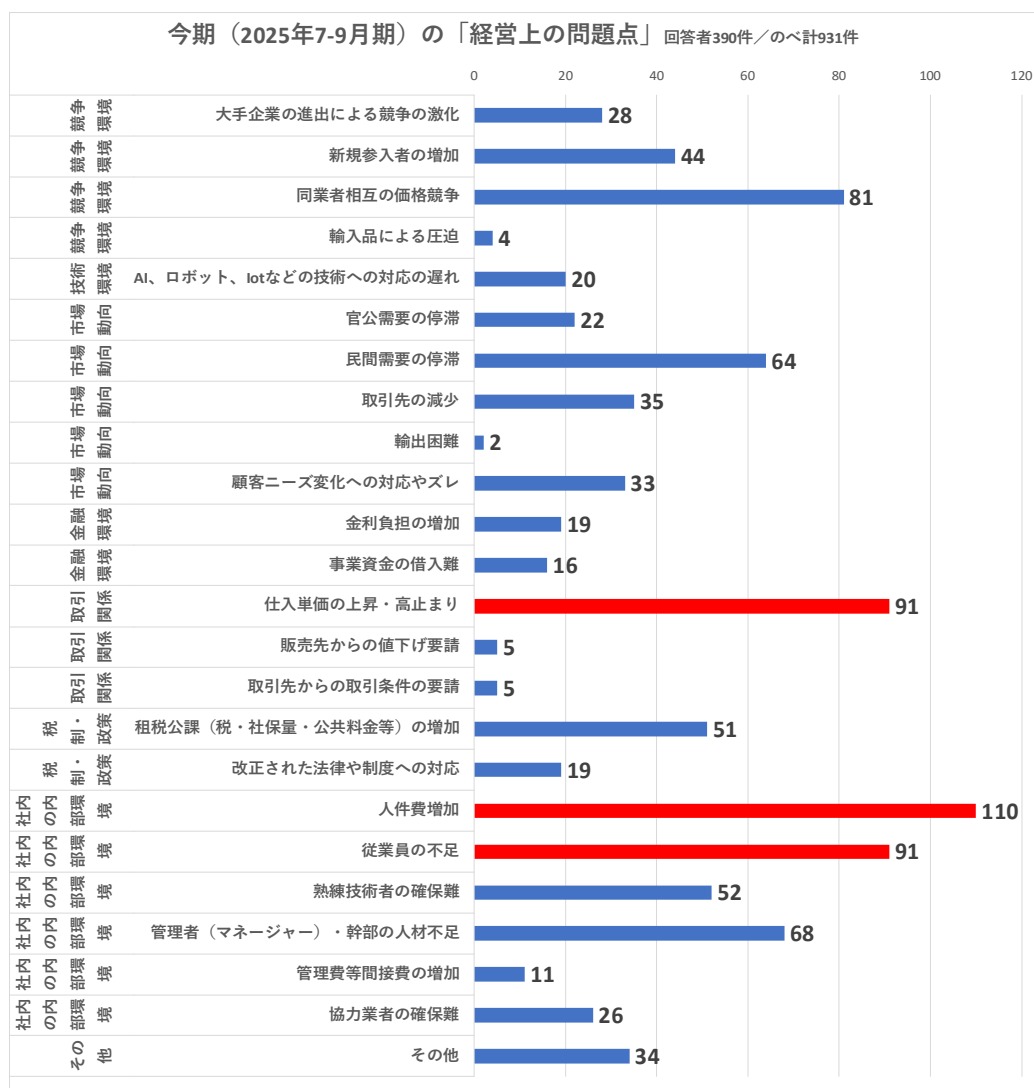
- ・今回は従業員規模が大きい「51名～100名」「100名以上」も売上・利益DIがいずれも悪化した。
- ・前回調査では、「0名」が売上DI・利益DIマイナス域へ転落していたが、売上・利益DIいずれも大幅改善し、自社業況DIはプラスへ転じた。
- ・最も回答数が多いボリュームゾーンの「1名～5名」「6名～20名」では、売上・利益DIいずれも悪化し、自社業況判断DIが悪化した。

＜本社所在地別の動向＞

いずれも前年同期比

	自社業況判断DI	前期比	前回調査	次期業況判断水準DI	前期比	前回調査	売上DI	前期比	前回調査	利益DI	前期比	前回調査	採算水準DI	前期比	前回調査	回答件数	前回 回答数
福岡市内企業のみ	3.5	-8.1	11.6	26.8	-3.5	30.3	18.8	-4.8	23.6	17.3	-1.2	18.5	37.8	-0.2	38.1	192	195
福岡市外の福岡地区の企業	-2.2	-6.3	4.2	30.4	5.4	25.0	17.4	8.9	8.5	11.1	13.3	-2.2	28.9	-0.9	29.8	46	47
北九州地区	-15.4	-6.5	-8.9	3.8	6.1	-2.2	14.0	0.7	13.3	0.0	2.3	-2.3	39.5	0.9	38.6	50	45
筑豊地区	-10.3	3.3	-13.6	40.4	5.9	34.5	12.3	6.1	6.2	3.4	8.0	-4.5	20.7	-20.2	40.9	57	65
県南地区	-2.4	6.9	-9.3	21.4	5.1	16.3	-7.5	-7.5	0.0	-9.8	-2.6	-7.1	23.1	-13.5	36.6	40	42
県外	37.5	37.5	0.0	0.0	-25.0	25.0	50.0	50.0	0.0	37.5	20.8	16.7	42.9	9.5	33.3	8	12
福岡市以外の全企業	-6.3	0.7	-7.0	22.6	2.7	19.9	11.4	4.8	6.6	3.0	5.9	-2.9	28.1	-8.5	36.7	201	211
全体	-1.7	-3.6	1.9	21.6	-1.0	22.6	15.4	0.7	14.7	10.2	2.7	7.4	32.5	-4.6	37.1	393	406

- ・「福岡市内企業のみ」では、大きな変動ではないが、前回より全てのDI値が悪化した。自社業況判断DIはマイナス8.1ポイントと悪化した。
- ・「福岡市外の福岡地区の企業」では、売上DIが前回8.5→17.4と改善したものの、利益DIは前回13.3→11.1と悪化した。自社業況判断DIは4.2→2.2とマイナス域となった。
- ・筑豊地区は、売上DIが前回に引き続きプラス域となり6.2→12.3、また利益DIは前回-4.5→3.4とプラス域に転じたものの、自社業況DIは微増で-10.3とマイナス域にとどまった。
- ・「県南地区」は、自社業況判断DIは-9.3→-2.4と改善が見られたものの売上DIが前回0.0→-7.5、利益DI前回-7.1→-9.8、採算水準DIが36.6→23.1へといずれも悪化している。
- ・「福岡市内企業のみ」以外の企業をすべて集計した結果、上記の全DI項目で「福岡市内企業のみ」が、「福岡市以外の全企業」の値より上回った。福岡市以外の企業の経営環境に違いがみられる。



【経営上の問題点「その他」 自由回答記述】

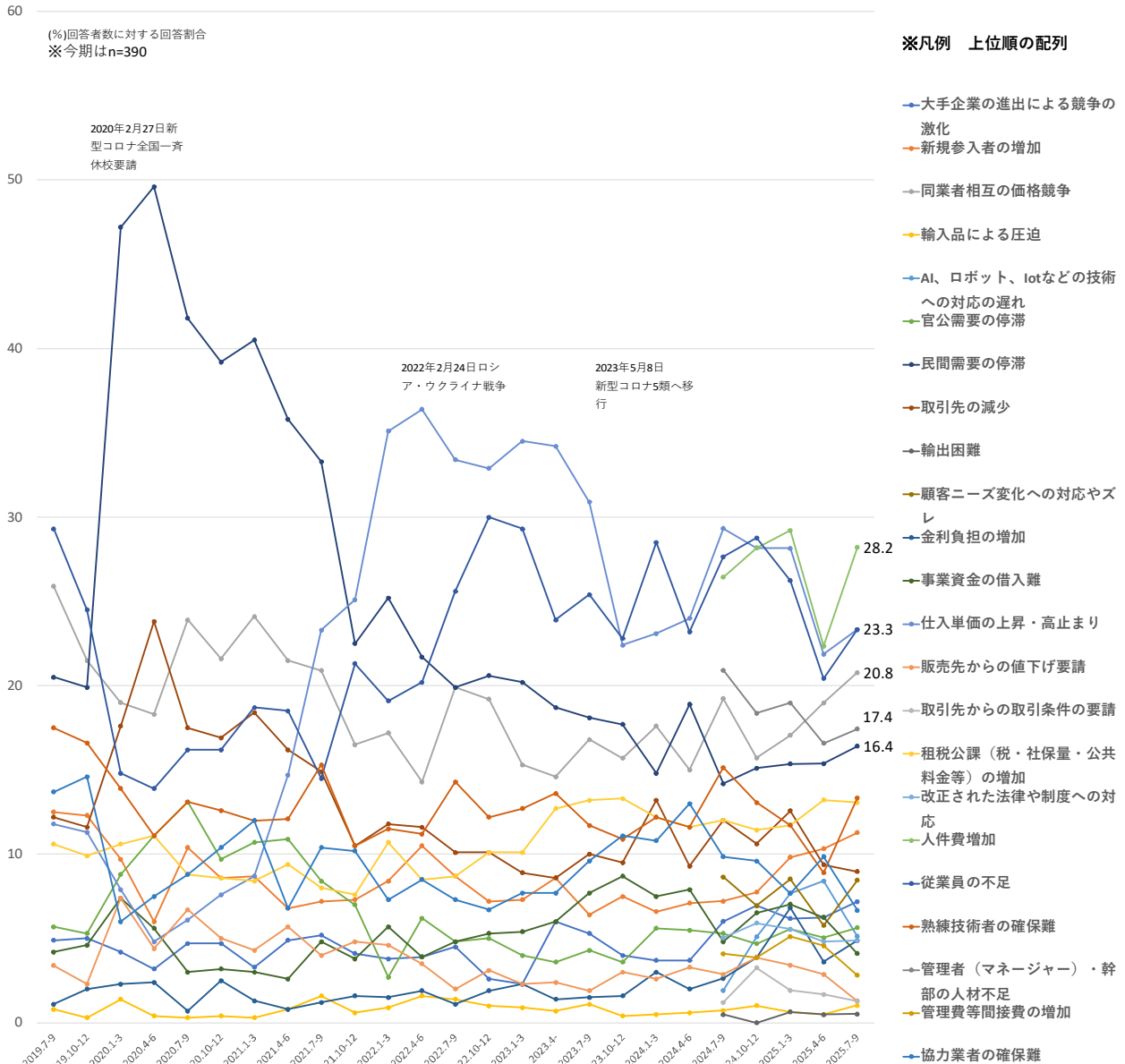
- ・ 建築費、金利上昇により、新築案件の減少
- ・ 人材育成が追いつかない
- ・ 金融市場の激変
- ・ 手数料の引き下げ 細分化による減少
- ・ 売上の減少
- ・ 取扱メーカーの不祥事による影響
- ・ 見込み患者開拓に向けたマーケティング手法の未確立
- ・ 集客
- ・ 少子化
- ・ 販売商品の拡充を検討する
- ・ 現在は、これからの社会全体の動きをみながら、リスクリングを主に行っている。

・ 経営上の問題点では「人件費の増加」が前回に続き、3期連続で回答数・割合が1位(110件・29.7%)となった。

・ 次いで「仕入単価の上昇・高止まり」と「従業員不足」がいずれも2位（91件、23.3%）となった。「従業員不足」が前回（85件、20.4%）より回答数、回答割合が上昇した。

・ 市場環境の問題では前回と同程度で、4位で「同業者相互の価格競争」81件・20.7%、6位が「民間需要の停滞」（64社、16.4%）と厳しい状況を回答する企業が引き続きみられた。

今期（2025年7-9月期）の「経営上の問題点」 過去5年推移（上位3つまでの複数回答）



※回答項目とグラフ推移の留意点：

- ・「租税公課の増加」は前回までの「税負担の圧迫」の推移を引き継いだ。「仕入単価の上昇・高止まり」は、前回までの「仕入単価の上昇」の推移を引き継いだ。
- ・「人材獲得難」の設問がなくなり、新たに新設された「管理者・幹部の人材不足」や、これまでもあった「従業員不足」などの課題が上昇したとみられる。
- ・コストアップの価格転嫁難が2023年10-12月期～2024年4-6月期に設問が加えられていたため、その期間は「仕入単価の上昇・高止まり」の数値が上昇したとみられる。

今期の経営上の問題点・本社所在地別クロス集計

(単位：回答件数)

各本社所在地別で最も高い割合の項目を赤字として、上位3位については黄色ぬりとしている。

※留意点：上位3位までの回答のため、回答率が低くても必ずしも問題が無いわけではない。今期（2025年7-9月期）だけ相対的に低い場合もあることに留意する。

		全体	福岡市内	福岡市内の福岡地区企業	北九州地区	筑豊地区	県南地区	県外
カテゴリー	経営上の問題点項目	404	198	46	52	58	42	8
1 競争環境	大手企業の進出による競争の激化	6.9%	9.1%	6.5%	3.8%	6.9%	2.4%	0.0%
2 競争環境	新規参入者の増加	10.9%	12.6%	10.9%	11.5%	6.9%	7.1%	12.5%
3 競争環境	同業者相互の価格競争	20.0%	17.7%	34.8%	13.5%	29.3%	11.9%	12.5%
4 競争環境	輸入品による圧迫	1.0%	1.0%	0.0%	0.0%	1.7%	2.4%	0.0%
5 技術環境	AI、ロボット、IoTなどの技術への対応の遅れ	5.0%	5.1%	6.5%	3.8%	3.4%	4.8%	0.0%
6 市場動向	官公需要の停滞	5.4%	4.5%	2.2%	3.8%	8.6%	9.5%	12.5%
7 市場動向	民間需要の停滞	15.8%	11.6%	15.2%	17.3%	20.7%	31.0%	0.0%
8 市場動向	取引先の減少	8.7%	7.1%	8.7%	9.6%	10.3%	11.9%	12.5%
9 市場動向	輸出困難	0.5%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%
10 市場動向	顧客ニーズ変化への対応やズレ	8.2%	11.1%	6.5%	1.9%	5.2%	4.8%	25.0%
11 金融環境	金利負担の増加	4.7%	3.5%	8.7%	5.8%	5.2%	4.8%	0.0%
12 金融環境	事業資金の借入難	4.0%	3.5%	10.9%	5.8%	1.7%	0.0%	0.0%
13 取引関係	仕入単価の上昇・高止まり	22.5%	21.2%	28.3%	30.8%	17.2%	21.4%	12.5%
14 取引関係	販売先からの値下げ要請	1.2%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%
15 取引関係	取引先からの取引条件の要請	1.2%	1.0%	0.0%	1.9%	1.7%	2.4%	0.0%
16 税制・政策	租税公課（税・社保料・公共料金等）の増加	12.6%	10.1%	6.5%	17.3%	20.7%	11.9%	12.5%
17 税制・政策	改正された法律や制度への対応	4.7%	3.0%	4.3%	7.7%	5.2%	7.1%	12.5%
18 社内の内部環境	人件費増加	27.2%	26.8%	15.2%	26.9%	29.3%	35.7%	37.5%
19 社内の内部環境	従業員の不足	22.5%	17.7%	34.8%	32.7%	20.7%	19.0%	37.5%
20 社内の内部環境	熟練技術者の確保難	12.9%	14.6%	8.7%	7.7%	15.5%	11.9%	12.5%
21 社内の内部環境	管理者（マネージャー）・幹部の人材不足	16.8%	19.7%	10.9%	19.2%	10.3%	16.7%	12.5%
22 社内の内部環境	管理費等間接費の増加	2.7%	3.5%	2.2%	3.8%	1.7%	0.0%	0.0%
23 社内の内部環境	協力業者の確保難	6.4%	7.1%	10.9%	0.0%	5.2%	7.1%	12.5%
24 その他	その他	8.4%	9.6%	4.3%	3.8%	12.1%	4.8%	0.0%

県全体	・全体の順位1位は「人件費の増加（27.2%）」となった。上位3つ「人件費の増加」「仕入単価の上昇・高止まり（22.5%）」「従業員の不足（22.5%）」は変わらずだが、従業員の不足の回答割合が増え、「仕入単価の上昇・高止まり」と並んで同率2位となった。
福岡地区 福岡市内	・回答母数の大半を占める「福岡地区（福岡市内）」は、県全体平均と同じように問題が共通しているが、「管理者（マネージャー）・幹部の人材不足」が問題に浮上しており、全地区で最も高い回答割合（19.7%）となった。
福岡地区 福岡市外	・「福岡地区（福岡市外）」では前回調査と同様に「仕入単価の上昇・高止まり」が最も回答割合が高く、全地区で最も回答割合が高い（34.8%）。一方で、人件費増加の問題が相対的に低くなった。前回調査に引き続き「同業者相互の価格競争」が全地区で最も回答割合が高く同率2位（34.8%）となった。また、「仕入単価の上昇・高止まり」の回答割合が全地区で最も高く、他地区と比べて、回答企業の経営上の問題点が共通していて明確である特徴がある。
北九州地区	・北九州地区は、今回「仕入単価の上昇・高止まり」が1位で全地区で最も高い回答割合となった。引き続き「従業員の不足」の回答割合が県全体より高い傾向にある。次いで「人件費の増加」が3位（26.9%）であり、県全体での経営上の問題点の比重と同様な傾向にある。
筑豊地区	・筑豊地区は「人件費の増加（29.3%）」の問題が前回と引き続き大きく、「同業者相互の価格競争」が同率1位に浮上した。また、地区内では「民間需要の停滞」が同率3位となっており、市場環境が厳しい状況へ変化している可能性がある。「租税公課（税・社保料・公共料金等）の増加」の回答割合が全地区で最も高い。
県南地区	・県南地区は、全地区で「人件費の増加」が最も高い回答割合（35.7%）となり、また前回調査に引き続き、「民間需要の停滞」が全地区で最も高くなったことが特徴的（31.0%）。

今期の経営上の問題点・業種別クロス集計

(単位：回答件数)

各本社所在地別で最も高い割合の項目を赤字として、上位3位については

黄色ぬりとしている。

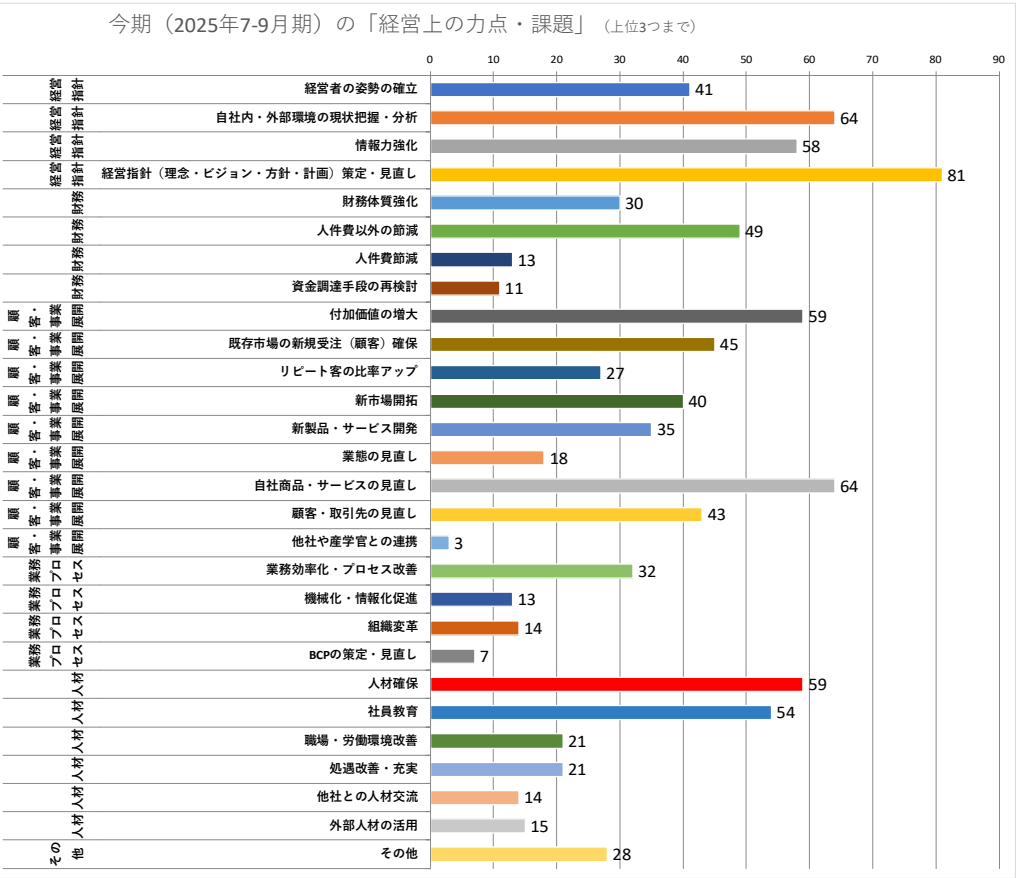
※留意点：上位3位までの回答のため、回答率が低くても必ずしも問題が無いわけではない。今期（2025年7-9月期）だけ相対的に低い場合もあることに留意する。

		全体	農林水産業	製造業	建設業	小売業	卸売業	サービス業 (対事業所)	サービス業 (対個人)
カテゴリー	経営上の問題点項目	408	5	43	75	20	25	137	103
1 競争環境	大手企業の進出による競争の激化	6.9%	0.0%	7.0%	2.7%	10.0%	8.0%	10.2%	4.9%
2 競争環境	新規参入者の増加	10.8%	0.0%	0.0%	5.3%	10.0%	4.0%	16.1%	14.6%
3 競争環境	同業者相互の価格競争	19.9%	60.0%	20.9%	22.7%	15.0%	32.0%	18.2%	15.5%
4 競争環境	輸入品による圧迫	1.0%	20.0%	0.0%	1.3%	0.0%	4.0%	0.7%	0.0%
5 技術環境	AI、ロボット、IoTなどの技術への対応の遅れ	4.9%	0.0%	7.0%	1.3%	0.0%	4.0%	8.0%	3.9%
6 市場動向	官公需要の停滞	5.4%	0.0%	9.3%	12.0%	0.0%	4.0%	4.4%	1.9%
7 市場動向	民間需要の停滞	15.7%	0.0%	39.5%	16.0%	25.0%	28.0%	10.9%	7.8%
8 市場動向	取引先の減少	8.6%	0.0%	9.3%	5.3%	15.0%	20.0%	9.5%	5.8%
9 市場動向	輸出困難	0.5%	0.0%	4.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
10 市場動向	顧客ニーズ変化への対応やズレ	8.1%	0.0%	7.0%	1.3%	5.0%	4.0%	11.7%	10.7%
11 金融環境	金利負担の増加	4.7%	0.0%	2.3%	4.0%	5.0%	0.0%	5.1%	6.8%
12 金融環境	事業資金の借入難	3.9%	0.0%	2.3%	6.7%	0.0%	4.0%	2.9%	4.9%
13 取引関係	仕入単価の上昇・高止まり	22.3%	20.0%	44.2%	34.7%	40.0%	36.0%	10.2%	13.6%
14 取引関係	販売先からの値下げ要請	1.2%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	4.0%	0.7%	1.9%
15 取引関係	取引先からの取引条件の要請	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%	0.0%
16 税制・政策	租税公課（税・社保料・公共料金等）の増加	12.5%	20.0%	7.0%	8.0%	10.0%	12.0%	16.1%	13.6%
17 税制・政策	改正された法律や制度への対応	4.7%	0.0%	2.3%	9.3%	5.0%	4.0%	2.9%	4.9%
18 社内の内部環境	人件費の増加	27.0%	40.0%	32.6%	24.0%	20.0%	36.0%	22.6%	31.1%
19 社内の内部環境	従業員の不足	22.3%	0.0%	11.6%	30.7%	20.0%	32.0%	16.1%	28.2%
20 社内の内部環境	熟練技術者の確保難	12.7%	0.0%	20.9%	24.0%	20.0%	4.0%	9.5%	6.8%
21 社内の内部環境	管理者（マネージャー）・幹部の人材不足	16.7%	0.0%	14.0%	21.3%	5.0%	8.0%	20.4%	14.6%
22 社内の内部環境	管理費等間接費の増加	2.7%	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%	0.0%	3.6%	4.9%
23 社内の内部環境	協力業者の確保難	6.4%	0.0%	4.7%	20.0%	0.0%	4.0%	4.4%	1.9%
24 その他	その他	8.3%	20.0%	2.3%	4.0%	15.0%	4.0%	5.8%	16.5%

製造業	・製造業は、「仕入単価の上昇・高止まり」が全業種で最も高い割合を占めた（44.2%）。「従業員の不足」の回答割合が下がり、また前回調査で3位に浮上した「民間需要の停滞」が2位に続伸し、全業種で最も高い割合となった（39.5%）。経営上の問題点の回答が他業種に比べて鮮明になっている。
建設業	・建設業は「仕入単価の上昇・高止まり」が最も大きな経営上の問題点にあげられた。全業種では最も「従業員の不足」が高い回答率（30.7%）だった。「人件費の増加（24.0%）」の比重が下がったものの、「熟練技術者の確保難」と同率3位で人手不足に関わる問題は、高い割合を占めている。
小売業	・小売業では「仕入単価の上昇・高止まり」が最も回答割合が多かった。前回調査は市場環境など問題点が多様だったが、今回は「人件費の増加」「従業員の不足」「熟練技術者の確保難」の人の問題の回答比重が高まった。
卸売業	・卸売業では「仕入単価の上昇・高止まり」と「人件費増加」が同率1位で経営上の問題点が挙げられた。引き続き「同業他社の価格競争（32.0%）」と市場環境に関する項目の回答割合が高いが、「従業員の不足」の回答割合が同率3位で再度問題点に浮上した。
サービス業 対事業所	・最も回答母数の大きいサービス業（対事業所）は、「人件費の増加（20.4%）」の回答が最も多かった。また、「管理者（マネージャー）・幹部の人材不足」が2位（20.4%）と高く、「仕入単価の上昇・高止まり」は前回に続き他業種と比べて、相対的に回答割合が低かった。
サービス業 対個人	・対サービス業（対個人）では、「人件費の増加」が1位（31.1%）に浮上した。引き続き「従業員の不足」も回答割合が2位で高い（28.2%）。他業種より経営上の問題点が多様で「その他」の回答割合が高い。

2025年7-9月期における経営上の問題解決のために取り組んだ「経営上の力点・課題」は何ですか？

・今期の経営上の力点・課題は、1位「経営指針（理念・ビジョン・方針・計画）策定・見直し」が81件、2位は「自社内・外部環境の現状把握・分析」と「自社商品・サービスの見直し」が64件、同率15.8%でした。

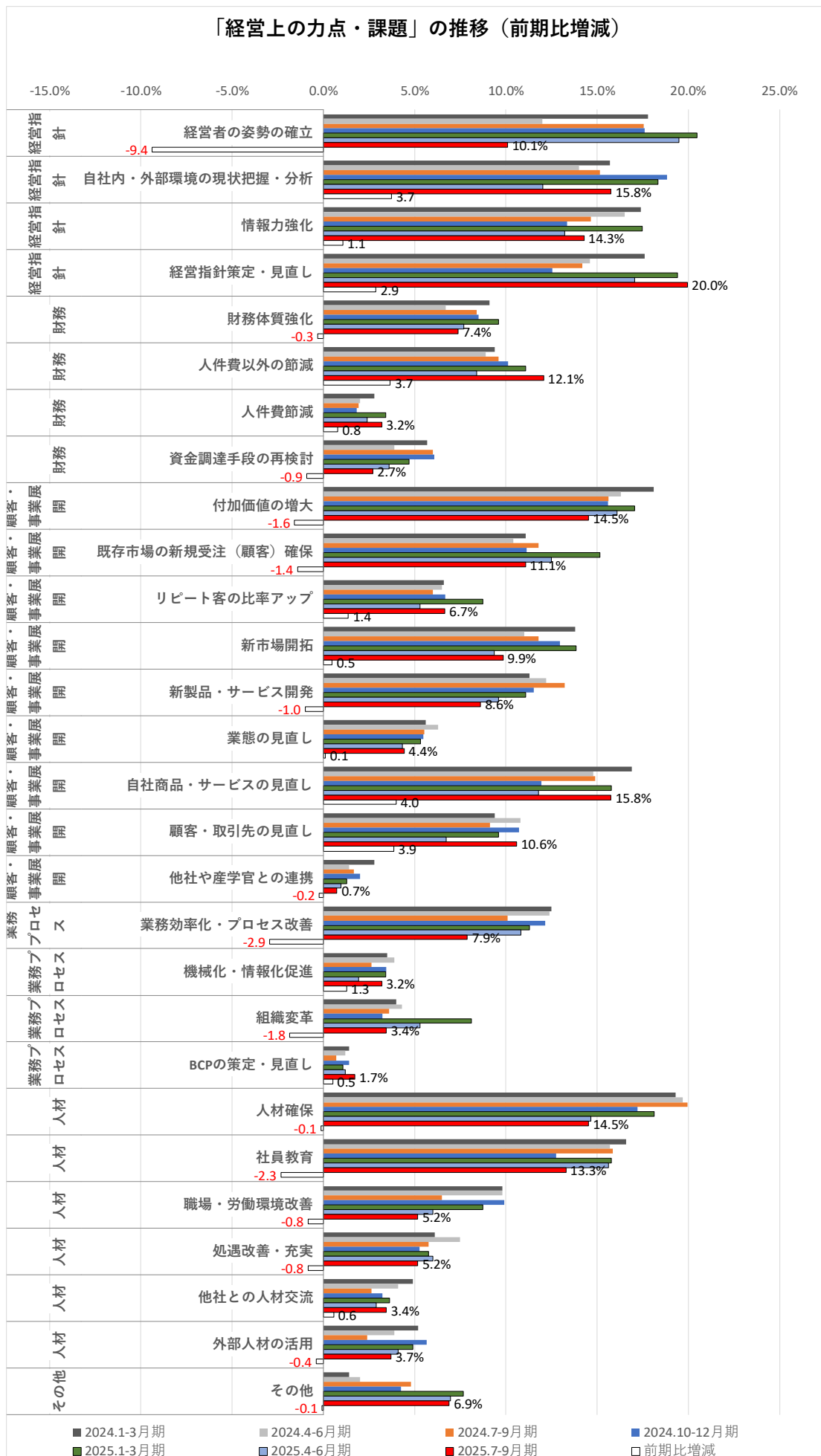


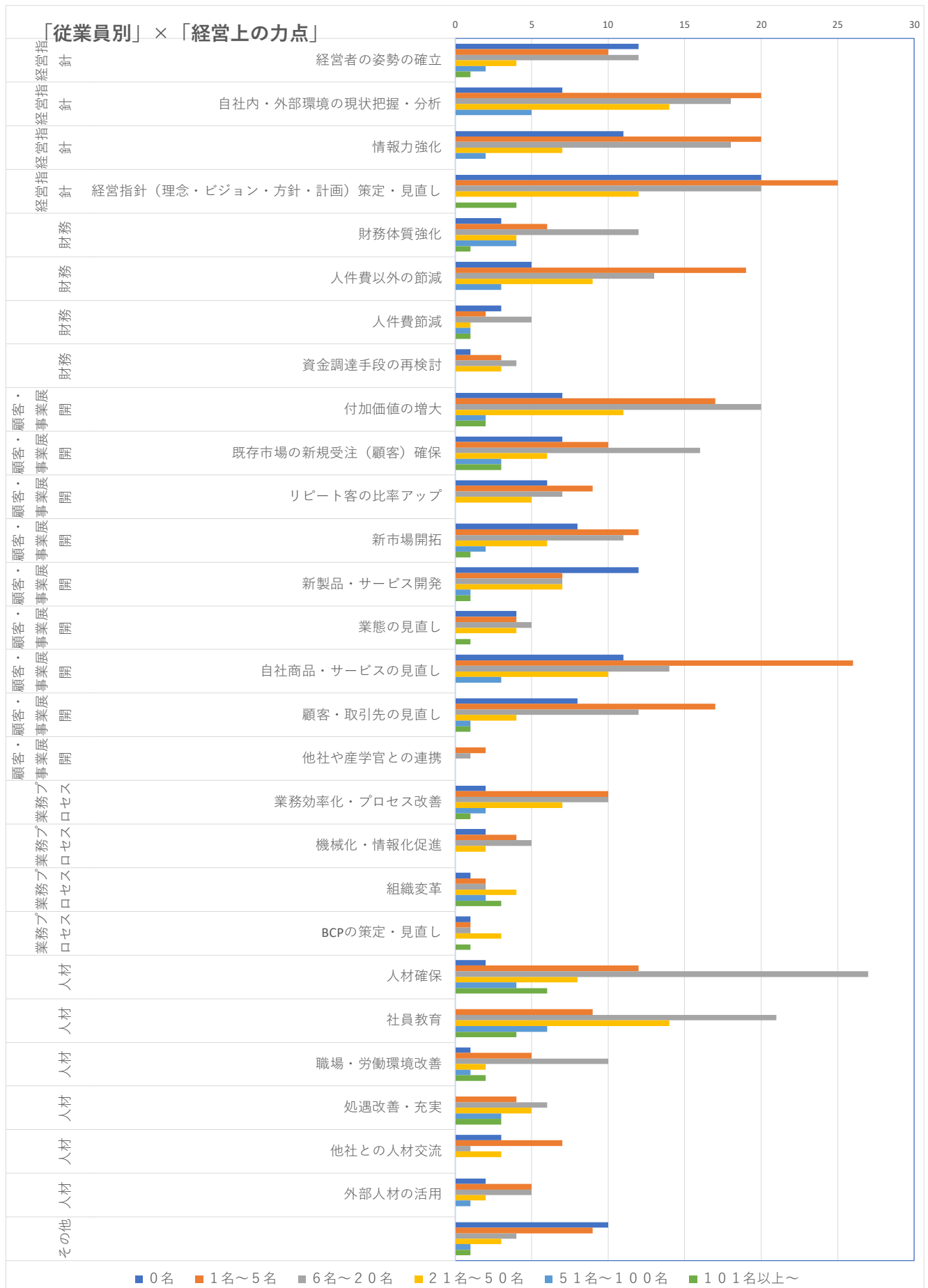
【経営上の力点「経営者の姿勢の確立」 自由回答記述】

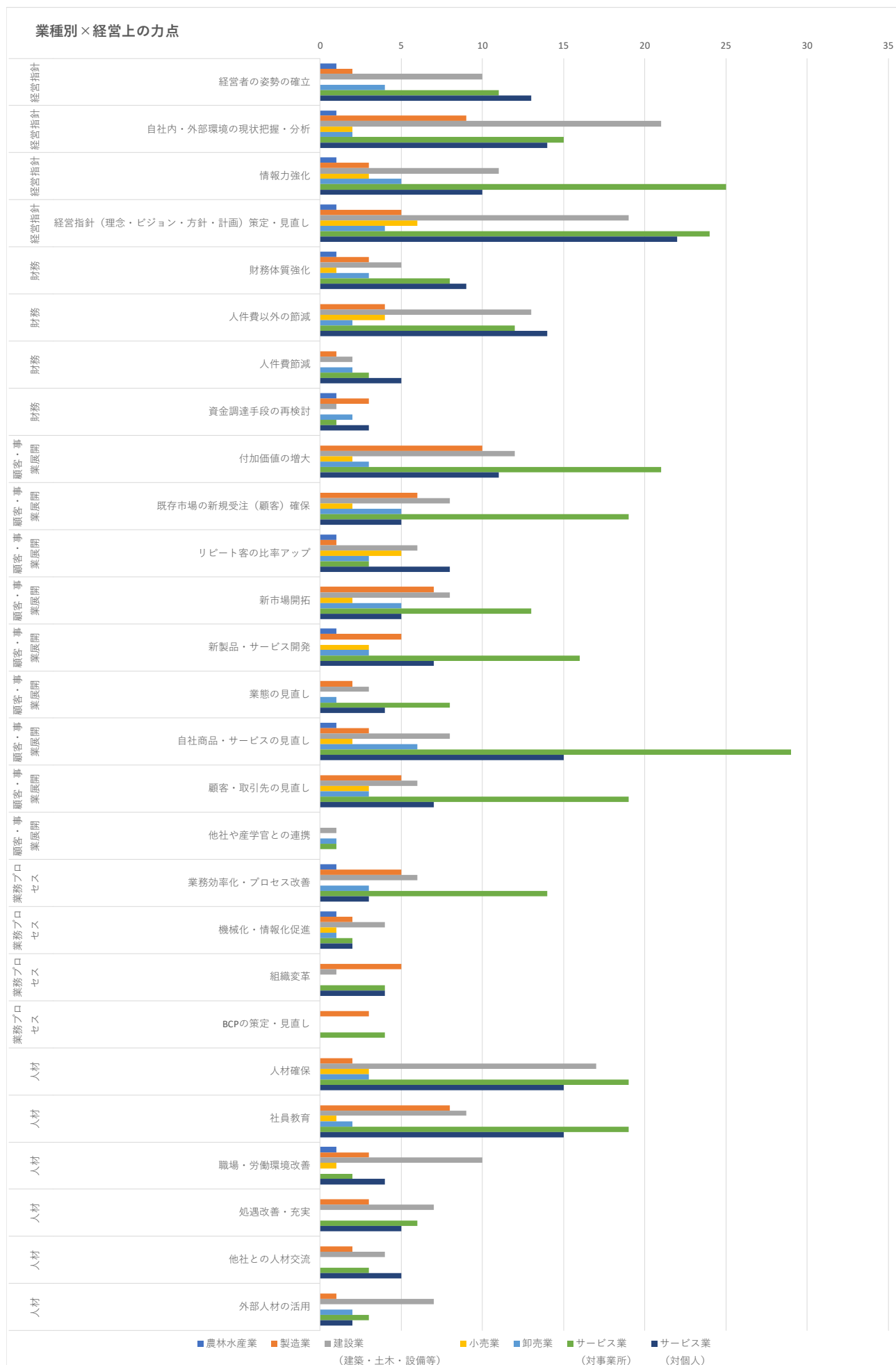
- ・ 自己の目標を明確にPR
- ・ 経営指針セミナーの参加
- ・ 読書、セミナーへの参加、動画での勉強
- ・ 仕組み化
- ・ 指針書の見直し
- ・ 経営方法の学び
- ・ 自身を見直して、経営者として学びのセミナー受講
- ・ 諸先輩方とのヒアリングによる他責思考の改善。
- ・ 事業目的の再考
- ・ 経営理念の再確認、同友会活動
- ・ 同友会活動を増やし、他経営者との関りを増やし勉強する
- ・ 現状が甘くないことを再認識し、積極的な外部情報取得に奔走。また社内では各部署責任者との面談を実施。
- ・ 空いた時間を利用し過去、現在の尊敬する経営者の本(稲盛和夫氏など)を読み経営の根源にあるものを学びました。心から仕事に取り組み心
- ・ 視座を高めるために 自分と同等規模の企業様だけではなく、先を行く方にお話を聞くこと。
- ・ 経営も含めた個人の目標を作り直した
- ・ 経営指針セミナーへの参加
- ・ ビジョンの確立出来ていない
- ・ 経営マインドを上向きにする。行動計画の実施
- ・ 自らが率先して襟を正すことの重要性
- ・ 仕入高騰の見通しに対し価格設定の見直し、売り上げ減の対策の計画をつくり
- ・ あすなろ塾、経営指針セミナーはじめ同友会での学びの強化
- ・ 同友会での勉強
- ・ 同友会他の会合を活かして、積極的に学んで、それを実践した。
- ・ 朝礼での明確な指示
- ・ 経営者との繋がり

【経営上の力点「その他」 自由回答記述】

- ・ AIの活用
- ・ 後継者育成
- ・ 営業力強化







経営上の力点 クロス分析

上位3位の力点を黄色塗りした。

「従業員別」×「経営上の力点」

	力点項目	0名	1名～5名	6名～20名	21名～50名	51名～100名	101名以上～
1	経営指針 経営者の姿勢の確立	12	10	12	4	2	1
2	経営指針 自社内・外部環境の現状把握・分析	7	20	18	14	5	0
3	経営指針 情報力強化	11	20	18	7	2	0
4	経営指針 経営指針（理念・ビジョン・方針・計画）策定・見直し	20	25	20	12	0	4
5	財務 財務体質強化	3	6	12	4	4	1
6	財務 人件費以外の節減	5	19	13	9	3	0
7	財務 人件費節減	3	2	5	1	1	1
8	財務 資金調達手段の再検討	1	3	4	3	0	0
9	顧客・事業展開 付加価値の増大	7	17	20	11	2	2
10	顧客・事業展開 既存市場の新規受注（顧客）確保	7	10	16	6	3	3
11	顧客・事業展開 リピーター客の比率アップ	6	9	7	5	0	0
12	顧客・事業展開 新市場開拓	8	12	11	6	2	1
13	顧客・事業展開 新製品・サービス開発	12	7	7	7	1	1
14	顧客・事業展開 業態の見直し	4	4	5	4	0	1
15	顧客・事業展開 自社商品・サービスの見直し	11	26	14	10	3	0
16	顧客・事業展開 顧客・取引先の見直し	8	17	12	4	1	1
17	顧客・事業展開 他社や産学官との連携	0	2	1	0	0	0
18	業務プロセス 業務効率化・プロセス改善	2	10	10	7	2	1
19	業務プロセス 機械化・情報化促進	2	4	5	2	0	0
20	業務プロセス 組織変革	1	2	2	4	2	3
21	業務プロセス BCPの策定・見直し	1	1	1	3	0	1
22	人材 人材確保	2	12	27	8	4	6
23	人材 社員教育	0	9	21	14	6	4
24	人材 職場・労働環境改善	1	5	10	2	1	2
25	人材 処遇改善・充実	0	4	6	5	3	3
26	人材 他社との人材交流	3	7	1	3	0	0
27	人材 外部人材の活用	2	5	5	2	1	0
28	その他	10	9	4	3	1	1

「業種別」×「経営上の力点」

※回答母数の少ない農林水産業を除き、上位3位の力点を黄色塗りした。

	力点項目	農林水産業	製造業	建設業 （建築・土木・設備等）	小売業	卸売業	サービス業 （対事業所）	サービス業 （対個人）
1	経営指針 経営者の姿勢の確立	1	2	10	0	4	11	13
2	経営指針 自社内・外部環境の現状把握・分析	1	9	21	2	2	15	14
3	経営指針 情報力強化	1	3	11	3	5	25	10
4	経営指針 経営指針（理念・ビジョン・方針・計画）策定・見直し	1	5	19	6	4	24	22
5	財務 財務体質強化	1	3	5	1	3	8	9
6	財務 人件費以外の節減	0	4	13	4	2	12	14
7	財務 人件費節減	0	1	2	0	2	3	5
8	財務 資金調達手段の再検討	1	3	1	0	2	1	3
9	顧客・事業展開 付加価値の増大	0	10	12	2	3	21	11
10	顧客・事業展開 既存市場の新規受注（顧客）確保	0	6	8	2	5	19	5
11	顧客・事業展開 リピーター客の比率アップ	1	1	6	5	3	3	8
12	顧客・事業展開 新市場開拓	0	7	8	2	5	13	5
13	顧客・事業展開 新製品・サービス開発	1	5	0	3	3	16	7
14	顧客・事業展開 業態の見直し	0	2	3	0	1	8	4
15	顧客・事業展開 自社商品・サービスの見直し	1	3	8	2	6	29	15
16	顧客・事業展開 顧客・取引先の見直し	0	5	6	3	3	19	7
17	顧客・事業展開 他社や産学官との連携	0	0	1	0	1	1	0
18	業務プロセス 業務効率化・プロセス改善	1	5	6	0	3	14	3
19	業務プロセス 機械化・情報化促進	1	2	4	1	1	2	2
20	業務プロセス 組織変革	0	5	1	0	0	4	4
21	業務プロセス BCPの策定・見直し	0	3	0	0	0	4	0
22	人材 人材確保	0	2	17	3	3	19	15
23	人材 社員教育	0	8	9	1	2	19	15
24	人材 職場・労働環境改善	1	3	10	1	0	2	4
25	人材 処遇改善・充実	0	3	7	0	0	6	5
26	人材 他社との人材交流	0	2	4	0	0	3	5
27	人材 外部人材の活用	0	1	7	0	2	3	2

■対策と実行について（回答者のみ171件「従業員数」「業種」順）

No.	従業員数	業種	今期業況	本社所在地	2025年7-9月期に経営上の努力として、どのようなことを実行しましたか？
1	0名	建設業	非常に悪い	福岡地区（福岡市外）	営業
2	0名	建設業	普通	福岡地区（福岡市外）	顧客満足向上の為、確定案件に集中すること
3	0名	建設業	よい	福岡地区（福岡市内）	協力会社の確保
4	0名	建設業	よい	福岡地区（福岡市外）	昨日よりも今日、今日よりも明日と少しでもいいので確実に成長していく事を実行しております。
5	0名	建設業	悪い	福岡地区（福岡市外）	補助金申請 新規顧客先獲得
6	0名	小売業	悪い	福岡地区（福岡市外）	異業種交流などで情報収集 新商品の取り扱い
7	0名	卸売業	悪い	福岡地区（福岡市外）	営業強化、行動指針の改善と実行、経費削減、利益率の改善対策としてパートナー企業と協議
8	0名	サービス業（対事業所）	非常に良い	福岡地区（福岡市内）	WEBマーケ
9	0名	サービス業（対事業所）	非常に悪い	筑豊地区	官民との連携強化、新しい資金の調達
10	0名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	新商品開発の勉強会参加
11	0名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	新規事業の計画をブラッシュアップするために研修受講中
12	0名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	広告の適正運用
13	0名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	新規開拓
14	0名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	営業活動を実施
15	0名	サービス業（対事業所）	普通	北九州地区	営業
16	0名	サービス業（対事業所）	普通	県南地区	固定費（通信費等）の見直し
17	0名	サービス業（対事業所）	普通	福岡県外	営業力強化
18	0名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市内）	AI対応調査
19	0名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市内）	新規顧客獲得 新商品の開発 など
20	0名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市内）	実務処理の効率化
21	0名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市内）	経営情報の整理
22	0名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市外）	新規顧客開拓、新規案件獲得に向けた交渉
23	0名	サービス業（対事業所）	よい	県南地区	販売単価の見直し
24	0名	サービス業（対事業所）	よい	県南地区	他支部の例会参加
25	0名	サービス業（対事業所）	悪い	福岡地区（福岡市内）	計画の再構築。社内の整理整頓。
26	0名	サービス業（対個人）	普通	福岡地区（福岡市内）	客単価を上げるための他社とのサービス内容の差別化・区別化のための見直し
27	0名	サービス業（対個人）	普通	北九州地区	集客方法の見直し。 運営システムの導入。
28	0名	サービス業（対個人）	普通	北九州地区	新規取扱商品の増加
29	0名	サービス業（対個人）	普通	筑豊地区	新規顧客獲得のための営業
30	0名	サービス業（対個人）	よい	福岡地区（福岡市内）	販路拡大のため多くの経営者と交流を重ねた
31	0名	サービス業（対個人）	悪い	福岡地区（福岡市外）	経営者としての在り方の再確認
32	0名	サービス業（対個人）	悪い	北九州地区	新メニューの打ち出し、実績作りのキャンペーン
33	1名～5名	農林水産業	普通	県南地区	借入以外で現金の流動性を上げる。
34	1名～5名	製造業	普通	福岡地区（福岡市内）	生産効率化
35	1名～5名	製造業	普通	北九州地区	営業強化
36	1名～5名	製造業	普通	筑豊地区	見積りの正確さ
37	1名～5名	製造業	悪い	福岡地区（福岡市外）	福岡県生産性向上支援センターの活用をし、設備投資のための補助金の採択を受けた。
38	1名～5名	製造業	悪い	県南地区	新規事業の受注が出来たので、納品が遅れないように流れづくり
39	1名～5名	建設業	非常に良い	福岡地区（福岡市内）	別にせず
40	1名～5名	建設業	非常に良い	福岡地区（福岡市外）	求人に対する心構え又は手法
41	1名～5名	建設業	普通	福岡地区（福岡市内）	自社のブランディングの見直し
42	1名～5名	建設業	普通	福岡地区（福岡市内）	現場の回転率上昇
43	1名～5名	建設業	普通	福岡地区（福岡市内）	経営の知識を深めるため、同友会活動の他に経営勉強会の勉強会を開催
44	1名～5名	建設業	普通	福岡地区（福岡市内）	SNSでの情報発信
45	1名～5名	建設業	普通	福岡地区（福岡市内）	新規採用をし、リフォーム部門の拡充をおこないました。
46	1名～5名	建設業	普通	筑豊地区	公共工事の完成度を高めた
47	1名～5名	建設業	普通	県南地区	経営指針につながる事項の策定を進めています。
48	1名～5名	建設業	普通	福岡県外	顧客とのコミュニケーションの取り方の改善
49	1名～5名	建設業	悪い	筑豊地区	経営とは？というところを学びを意識して取り組んだ
50	1名～5名	建設業	悪い	筑豊地区	営業強化、社内コミュニケーション
51	1名～5名	小売業	普通	筑豊地区	顧客開拓
52	1名～5名	小売業	よい	福岡地区（福岡市内）	労働環境の改善については祝日も休暇にし、リモートワークの環境も整えた。
53	1名～5名	小売業	悪い	県南地区	ネット販売に対する対策
54	1名～5名	卸売業	普通	福岡地区（福岡市内）	商品の絞り込み（得意とする商品を販売する）
55	1名～5名	卸売業	悪い	福岡地区（福岡市内）	特になし
56	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	デジタル化推進のトライアル
57	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	増注を目指す
58	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	お客様の情報を丁寧に知る対策検討
59	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	AI導入のための条件整備
60	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	当社経営状況に関心が薄い社員への意識づけのための会議を実施
61	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	販売単価の見直し、新サービスの提供
62	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	業務のシステム化
63	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	情報交流
64	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	経費削減
65	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	北九州地区	お客様への提案
66	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	北九州地区	販路拡大、マーケティング、
67	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	県南地区	業務プロセスの図示
68	1名～5名	サービス業（対事業所）	普通	福岡県外	指針書の作成

69	1名～5名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市内）	一部顧客への値上げ
70	1名～5名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市外）	営業
71	1名～5名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市外）	AIに関する情報収集の強化、業務の再構築検討
72	1名～5名	サービス業（対事業所）	悪い	福岡地区（福岡市内）	新規顧客へのアプローチ
73	1名～5名	サービス業（対事業所）	悪い	福岡地区（福岡市内）	サービス内容の見直し
74	1名～5名	サービス業（対個人）	非常に悪い	福岡地区（福岡市内）	経営指針書の見直し
75	1名～5名	サービス業（対個人）	普通	福岡地区（福岡市内）	勤怠管理や従業員の働きやすさのための設備設置などを実行した
76	1名～5名	サービス業（対個人）	普通	福岡地区（福岡市内）	集客動線の見直し、外注 単価アップのためのサービスの作り直し ブランドコンセプトの見直し スタッフ教育
77	1名～5名	サービス業（対個人）	普通	福岡地区（福岡市内）	新規顧客増加
78	1名～5名	サービス業（対個人）	普通	福岡地区（福岡市外）	一般管理費などの見直しによる財務強化に努めている。
79	1名～5名	サービス業（対個人）	よい	福岡地区（福岡市内）	経営計画見直し
80	1名～5名	サービス業（対個人）	悪い	福岡地区（福岡市内）	理念を作りました
81	1名～5名	サービス業（対個人）	悪い	福岡地区（福岡市内）	仕入れ価格の抑え込み
82	1名～5名	サービス業（対個人）	悪い	福岡地区（福岡市外）	販路・集客の拡充 既存顧客の呼び起こし
83	1名～5名	サービス業（対個人）	悪い	筑豊地区	社員の課題の確認と個人目標の確認
84	6名～20名	製造業	普通	筑豊地区	組織変更。
85	6名～20名	製造業	普通	筑豊地区	特になし
86	6名～20名	製造業	よい	県南地区	事務所の移転
87	6名～20名	建設業	普通	福岡地区（福岡市内）	事務所の改修
88	6名～20名	建設業	普通	福岡地区（福岡市内）	社員教育
89	6名～20名	建設業	普通	福岡地区（福岡市外）	販売強化
90	6名～20名	建設業	普通	北九州地区	業務効率化
91	6名～20名	建設業	普通	筑豊地区	週休2日制の導入。ICT設備導入。人材確保活動。
92	6名～20名	建設業	普通	筑豊地区	受注量の確保
93	6名～20名	建設業	よい	福岡地区（福岡市内）	協力業者会との情報交換と親睦、リブランディングへの社員意識の共有研修と周年記念旅行、令和8年度新卒採用内定など
94	6名～20名	建設業	よい	福岡地区（福岡市外）	何もしてない
95	6名～20名	建設業	悪い	福岡地区（福岡市内）	大幅な賃上げ（8月新年度のため）
96	6名～20名	建設業	悪い	福岡地区（福岡市内）	過去の財務上の問題点の洗い出し
97	6名～20名	建設業	悪い	北九州地区	新規顧客獲得の為、営業活動
98	6名～20名	卸売業	普通	福岡地区（福岡市内）	得意先の新規開拓
99	6名～20名	卸売業	よい	筑豊地区	仕組化する準備として、社内で簡易的なOJTを取り入れた。
100	6名～20名	サービス業（対事業所）	非常に良い	福岡地区（福岡市内）	後進の育成
101	6名～20名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	特にありません。
102	6名～20名	サービス業（対事業所）	普通	北九州地区	経営指針書づくりを通して、自社・経営者の軸をつくる。会社の現状分析から未来を見据え、やるべきことを明確化する。
103	6名～20名	サービス業（対事業所）	普通	県南地区	単年度計画の策定
104	6名～20名	サービス業（対事業所）	普通	県南地区	新入社員の育成、メンター制度を導入して中期的な会社存続、安定化に向けて取り組んでいる。
105	6名～20名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市内）	作業工数の把握 生産性見える化 情報共有
106	6名～20名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市内）	人材確保
107	6名～20名	サービス業（対事業所）	よい	北九州地区	残業ゼロ
108	6名～20名	サービス業（対事業所）	悪い	福岡地区（福岡市内）	社内会議で、全社員及びマネージャーに向けて、経営理念に基づいた営業姿勢を統一するよう指示。
109	6名～20名	サービス業（対事業所）	悪い	福岡地区（福岡市内）	新規顧客獲得
110	6名～20名	サービス業（対個人）	普通	福岡地区（福岡市内）	より付加価値の高い医療の提供。 ほかにはない、独自の治療法
111	6名～20名	サービス業（対個人）	普通	福岡地区（福岡市外）	特に何もしてません
112	6名～20名	サービス業（対個人）	普通	北九州地区	社員教育の徹底。
113	6名～20名	サービス業（対個人）	普通	筑豊地区	新分野の商品取り扱い開始、社内体制整備、社員の自己点検および店主による企業自己点検の実施（業界共通）
114	6名～20名	サービス業（対個人）	普通	県南地区	人材教育
115	6名～20名	サービス業（対個人）	よい	福岡地区（福岡市内）	トップが中心となって営業活動強化
116	6名～20名	サービス業（対個人）	よい	福岡地区（福岡市内）	新規事業への準備を始めた
117	6名～20名	サービス業（対個人）	よい	福岡地区（福岡市内）	既存顧客にも今までより、仕事受注ができることを伝えて仕事量が増加した。
118	6名～20名	サービス業（対個人）	悪い	福岡地区（福岡市内）	営業の強化
119	6名～20名	サービス業（対個人）	悪い	福岡地区（福岡市内）	採用活動の継続
120	6名～20名	サービス業（対個人）	悪い	福岡地区（福岡市内）	新規開拓
121	6名～20名	サービス業（対個人）	悪い	北九州地区	営業の強化、従業員との定期的面談
122	6名～20名	サービス業（対個人）	悪い	筑豊地区	特にしていない。
123	6名～20名	サービス業（対個人）	悪い	筑豊地区	執行責任者と会議を設け、経営サイドと実務サイドで現状の問題を共有しました。そこから、現在のボトルネックをあぶり出し、それを元に経営計画と組織編成を見直して指針書を策定し直しました。それを元に、現在は、それぞれがコミットすべき点の解像度を上げれるようマネジメントに力を入れています。
124	6名～20名	サービス業（対個人）	悪い	県南地区	社員教育

125	21名～50名	農林水産業	よい	県南地区	機械化、省力化
126	21名～50名	製造業	普通	福岡地区（福岡市内）	生産を高めるために各作業の数値をモニタリングし始めてます。
127	21名～50名	製造業	普通	福岡地区（福岡市外）	人員と組織の変更
128	21名～50名	製造業	普通	福岡地区（福岡市外）	積小為大
129	21名～50名	製造業	よい	福岡地区（福岡市内）	目標管理と行動計画の確実な遂行。適切な権限委譲とインセンティブ制度設計。プル型セールスプロモーション。
130	21名～50名	製造業	悪い	福岡地区（福岡市内）	経費の見直し
131	21名～50名	製造業	悪い	北九州地区	社内体制の整備、人事評価制度の導入、新規新規営業
132	21名～50名	製造業	悪い	県南地区	組織改革（人事異動）、物件進捗会議のやり方改善（開始時間帯を変更し、関係者全員参加）
133	21名～50名	製造業	悪い	県南地区	去年、ベテランの退職が続き、補充はした。
134	21名～50名	建設業	非常に良い	福岡地区（福岡市外）	特命工事の受注
135	21名～50名	建設業	非常に良い	北九州地区	人材確保
136	21名～50名	建設業	普通	福岡地区（福岡市内）	社員給与アップ
137	21名～50名	建設業	普通	筑豊地区	これからの新たな変革に挑戦するためにIT人材の採用とデジタル戦略室の新設準備に伴う経営方針・組織の再考
138	21名～50名	建設業	よい	筑豊地区	受注拡大のための営業力強化
139	21名～50名	建設業	よい	福岡県外	新しい地域の開拓
140	21名～50名	小売業	悪い	福岡地区（福岡市内）	経営指針の総括と来期計画の策定。企業変革支援プログラムを全社員での実施。
141	21名～50名	卸売業	よい	福岡地区（福岡市内）	新規取引先開拓と新商品、新付加価値商品の開発
142	21名～50名	卸売業	悪い	福岡地区（福岡市外）	各部署の責任者との現状認識を行い、今後の行動につき打合せ実施。
143	21名～50名	サービス業（対事業所）	非常に良い	筑豊地区	事業の拡張
144	21名～50名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	自社商品に関してアウトバウンド営業に取り組みました。
145	21名～50名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市内）	業務管理システムの構築を図り、見える化を進めています
146	21名～50名	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市内）	経営指針の浸透をスケジュール立ててじっくり行いました
147	21名～50名	サービス業（対事業所）	よい	筑豊地区	客先の要望の実現
148	21名～50名	サービス業（対事業所）	悪い	県南地区	特になし
149	21名～50名	サービス業（対個人）	普通	筑豊地区	イベント参加
150	21名～50名	サービス業（対個人）	よい	福岡地区（福岡市内）	人材確保
151	21名～50名	サービス業（対個人）	よい	福岡地区（福岡市内）	人材不足により、利用者を増やすことが困難なため求人を見直しを行った。
152	21名～50名	サービス業（対個人）	よい	筑豊地区	採用方法を業者からの提案を受け入れ複数試みている
153	21名～50名	サービス業（対個人）	悪い	福岡地区（福岡市内）	新規開拓
154	51名～100名	建設業	普通	福岡地区（福岡市内）	待遇改善（資格手当の増額）、インターンシップの受け入れ
155	51名～100名	建設業	普通	福岡地区（福岡市内）	新規プロジェクトへの取り組み、業務効率化に向けた部門ごとミーティング開催
156	51名～100名	卸売業	悪い	福岡地区（福岡市内）	お役に立てるよう各自がPDCAを実践し、BESTを尽くす
157	51名～100名	卸売業	悪い	筑豊地区	有休固定資産の売却
158	51名～100名	卸売業	悪い	筑豊地区	社員教育・人材育成
159	51名～100名	サービス業（対事業所）	非常に良い	県南地区	来年からのベースアップ
160	51名～100名	サービス業（対事業所）	普通	福岡地区（福岡市内）	売上の新規再生を創る。
161	51名～100名	サービス業（対個人）	よい	福岡地区（福岡市内）	タネを巻いていた事業が一気に開花しているため、プロジェクト単位で社内を動かす工夫をした
162	51名～100名	サービス業（対個人）	よい	福岡地区（福岡市内）	新業態の認知を広めるためSNSの有料広告
163	51名～100名	サービス業（対個人）	悪い	福岡地区（福岡市外）	新規事業への着手効果
164	101名以上	製造業	普通	福岡地区（福岡市外）	経営計画立案と周知
165	101名以上	製造業	普通	県南地区	人材育成・人材確保・生産性向上
166	101名以上	卸売業	非常に良い	福岡地区（福岡市内）	採用強化
167	101名以上	サービス業（対個人）	普通	北九州地区	事業所の徹底的な見直し
168	101名以上	サービス業（対個人）	よい	福岡地区（福岡市内）	雇用の促進
169	101名以上	サービス業（対事業所）	非常に良い	福岡地区（福岡市内）	新規獲得及び売上確保と人材確保
170	101名以上	サービス業（対事業所）	よい	福岡地区（福岡市内）	人事評価制度の策定及びスタートに向けた取り組み
171	101名以上	サービス業（対事業所）	悪い	福岡地区（福岡市内）	海外販路開拓

■対策と実行について（回答者のみ176件「従業員数」「業種」順）

	従業員数	業種	本社	今期業況	次期業況判断	短期（今後2年程度）今後どのようなことを実行しようと考えていますか？	長期（今後3～5年以上）今後どのようなことを実行しようと考えていますか？
1	0名	建設業	福岡地区（福岡市外）	よい	現在と変わらない	取引先の拡充と、他社に負けないブランド力(資格など)を武器にしてい	規模の拡大、従業員を揃える。
2	0名	建設業	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	新規事業	人材確保
3	0名	建設業	福岡地区（福岡市外）	普通	現在と変わらない	新規開拓と採用準備及び採用	業界の問題点を改善できる取り組みに対しての準備、自社の差別化
4	0名	建設業	福岡地区（福岡市外）	悪い	よくなる	新規顧客獲得、施工単価の上昇、事業内容拡大	事業拡大、安定黒字経営、顧客開拓
5	0名	建設業	福岡地区（福岡市外）	非常に悪い	よくなる	営業、経費削減	経費の見直し、営業力強化
6	0名	小売業	福岡地区（福岡市外）	悪い	よくなる	ECにおけるプラットフォームを増やす。価値ある商品を見つけ広める。	案件を受けて、外注するようにする
7	0名	卸売業	福岡地区（福岡市外）	悪い	よくなる	営業強化のための雇用、法人化、オリジナルブランドの立ち上げ、組織化	事業の展開、オリジナルブランドの確立、組織の強化、後継者の内定
8	0名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	非常に良い	非常に良くなる	WEBマーケとSNSマーケ	新規事業探し
9	0名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市外）	よい	現在と変わらない	経営コンサル力の強化。	同種作業の継続受注ができるような環境を作成し、人員確保を行っていく。
10	0名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	新商品開発	業態の変化
11	0名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	顧客の需要を探索	まず、自分がやる
12	0名	サービス業（対事業所）	北九州地区	普通	現在と変わらない	営業	
13	0名	サービス業（対事業所）	福岡県外	普通	現在と変わらない	技術者との連携	
14	0名	サービス業（対事業所）	筑豊地区	非常に悪い	現在と変わらない	アプリ開発と社会実装	効果の見える化と他地域への展開
15	0名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	AI対応実装と営業力強化	新市場開拓と人材採用
16	0名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	販路拡大 新事業展開	売上拡大 経費削減
17	0名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	経営ビジョンに基づく経営指針を実行する	経営指針書の微修正と経営計画の実行
18	0名	サービス業（対事業所）	県南地区	よい	よくなる	新規顧客獲得	業務効率化と新規顧客獲得
19	0名	サービス業（対事業所）	県南地区	よい	よくなる	経営指針作成	
20	0名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	よくなる	広告費を適正かつ増加させる	社員の採用育成、他事業部の設立
21	0名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	よくなる	新規開拓、営業時間の確保	新規開拓、サービスの単価上昇
22	0名	サービス業（対事業所）	県南地区	普通	よくなる	顧客数の拡大	雇用
23	0名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	悪い	よくなる	ホームページ、youtubeからの新規開拓。セミナー開催。	雇用。
24	0名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	よい	悪くなる	事業承継の検討	事業承継
25	0名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	組織経営の為への準備	組織経営から法人化、お客様へ安定したサービスの供給
26	0名	サービス業（対個人）	北九州地区	普通	現在と変わらない	新規取扱商品の勉強、新規購入先開拓	新商品開拓をしながら既存のお客様へアクセス
27	0名	サービス業（対個人）	県南地区	普通	現在と変わらない	下請けでなく自己請け案件を増やす	
28	0名	サービス業（対個人）	北九州地区	悪い	現在と変わらない	技術アップと集客	
29	0名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	もっと積極的に経営者との交流を深める	
30	0名	サービス業（対個人）	北九州地区	普通	よくなる	スキルの強化。認知の拡大。スタッフ雇用	顧客単価アップ。他業種への参入
31	0名	サービス業（対個人）	筑豊地区	普通	よくなる	業務内容の精選	顧客数拡大
32	0名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市外）	悪い	よくなる	経営の勉強に努めたいと思う	営業力アップ
33	1名～5名	農林水産業	県南地区	普通	現在と変わらない	販売情報の結果を生産部門に反映させる。	人材の育成
34	1名～5名	製造業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	新規事業に向けて行動	事業転換
35	1名～5名	製造業	北九州地区	普通	悪くなる	新市場の開拓	新商品の開発、および新市場の開拓
36	1名～5名	製造業	筑豊地区	普通	悪くなる	職人の採用と教育	自社の強さを生かせる取引先の拡大
37	1名～5名	製造業	県南地区	悪い	よくなる	既存事業以外で受注を目指す	既存事業売上比率を、5割程度にする
38	1名～5名	製造業	福岡地区（福岡市外）	悪い	悪くなる	熟練社員の高齢化により1年程度で入れ替わるため、設備の省力化・省人化を目指す。	人手に頼った経営では成り立たないため、機械化を進め、同業他社がやっていない分野を伸ばしていく。
39	1名～5名	建設業	福岡地区（福岡市外）	非常に良い	非常に良くなる	内部留保を増やす	幹部社員の育成
40	1名～5名	建設業	福岡地区（福岡市内）	非常に良い	現在と変わらない	営業体制の確立	資格受験、
41	1名～5名	建設業	福岡地区（福岡市内）	よい	現在と変わらない	基本的な片付け、清掃の徹底	新規事業
42	1名～5名	建設業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	自社ブランディングの再構築	新しい顧客獲得
43	1名～5名	建設業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	無理に拡大せず、現状の顧客を大切に	人員の確保
44	1名～5名	建設業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	とにかく経営上の弱点をできるだけ早く打開するために、情報や見識を広げていくこと	既存の業務から枝分かれによるニーズに対応した商品や製品を展開
45	1名～5名	建設業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	売上アップや契約棟数を追いかけるのではなく、堅実な経営をしたい。	事業継承をおこないたい。
46	1名～5名	建設業	筑豊地区	普通	現在と変わらない	民間工事の拡大	若手を採用して事業を拡大する
47	1名～5名	建設業	県南地区	普通	現在と変わらない	ホームページの作成からの新規顧客よりは新規の流れを作っておきたい。	社員減少でも成り立つ経営状況を計画。
48	1名～5名	建設業	福岡県外	普通	現在と変わらない	人材育成	
49	1名～5名	建設業	筑豊地区	悪い	よくなる	今の会社形態を、大きく変化し下請けとして取り組む	繁忙期、閑散期が目に見えてわかるので、一つの分野に絞らず、大きな視野でやっていく。
50	1名～5名	建設業	筑豊地区	悪い	よくなる	人材確保、育成	販路拡大、設備投資
51	1名～5名	建設業	筑豊地区	普通	悪くなる	営業を強化する	
52	1名～5名	小売業	福岡地区（福岡市内）	よい	現在と変わらない	販路拡大と新商品の製造。作業効率のアップや顧客サービス向上を目指す。AIを活用した顧客対応と発送業務はロジを活用	短期目標の継続
53	1名～5名	小売業	筑豊地区	普通	現在と変わらない	顧客開拓	顧客開拓 リピート率を上げる
54	1名～5名	小売業	県南地区	悪い	よくなる	商品付加価値の追求	店舗開拓
55	1名～5名	卸売業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	新規顧客・新商品提案	社員教育（商品教育でボトムアップ）で営業効率・見直し
56	1名～5名	卸売業	福岡地区（福岡市内）	悪い	現在と変わらない	M&A	M&A

57	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市外）	よい	現在と変わらない	従業員の待遇改善、高付加価値サービスの開発	新規事業の検討、業務の自動化、効率化
58	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	一部顧客への値上げ	一部顧客への値上げ
59	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市外）	よい	よくなる	新規開拓	エリアマネージャーの育成
60	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	増注増益	増注増益
61	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	相続・贈与などの資産税に特化すること	会計で会社を強くする。
62	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	協力業者との連携強化、新規テーマへの取組	事業承継への体制づくり
63	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	顧客への受注単価アップの交渉	新規顧客の獲得及びリピート率のアップ。これらの統計を精緻に行い、改善目標の指数化を徹底する。
64	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	顧客と、よりわかりやすい、使いやすい資料をデータ配布し、業務効率化を図る。	顧客とのやり取りをシステム化することで、業務効率化を図る。
65	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	日本全体として考える。また、海外もシェアに入れて考える	地域で、スモールマーケットをどう考えるか。
66	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	同上及び売上単価アップ	同上及び売上単価アップ
67	1名～5名	サービス業（対事業所）	北九州地区	普通	現在と変わらない	業務内容を増やす	お客様への企画提案の機会を増やす
68	1名～5名	サービス業（対事業所）	北九州地区	普通	現在と変わらない	マーケティング、産官学連携	マーケティング、産官学連携
69	1名～5名	サービス業（対事業所）	県南地区	普通	現在と変わらない	業務プロセスの電子化	業務プロセスのデジタル化
70	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡県外	普通	現在と変わらない	人材の確保	人材の確保
71	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	デジタル化推進 属人的業務の解消	事業承継
72	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	非常に良くなる	新事業の追加、販路拡大、事業内容拡張	新事業の追加
73	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	悪い	よくなる	既存顧客へのリピート営業、新規顧客へのアプローチ	従業員の増員
74	1名～5名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	悪い	よくなる	付加価値UP	サービス内容の見直し
75	1名～5名	サービス業（対事業所）	北九州地区	悪い	悪くなる	高付加価値サービスの開発	
76	1名～5名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	BtoB事業	BtoB事業
77	1名～5名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	新サービスの展開	従業員増加、サービス拡大
78	1名～5名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市外）	普通	現在と変わらない	経営環境の改善と財務強化に努めていきたい。	人材を採用して、経営を安定させていきたい。
79	1名～5名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	普通	よくなる	医院の認知度アップに向けた情報発信を積極的に行っていきたい	現在の医院の価値（カウンセリングを重視し、一人一人の患者さんに最適化した治療を提案し提供すること）を維持しながら、その価値をよりブラッシュアップさせるとともに、おもてなしの気持ちや新しい技術（今後は矯正治療を私自行う予定）を両立させながら、その価値を見込み患者さんに伝わるように販促する予定である。
80	1名～5名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	普通	よくなる	単価アップ、リピートアップのための施策、同業他社との連携、インバウンド、アウトバウンドの情報収集とサービス・動線づくり	アウトバウンドの取りくみ、店舗拡大のためのブランドづくり、スタッフ教育、自己研鑽
81	1名～5名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	悪い	よくなる	新たなビジネスプランの構築	
82	1名～5名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市外）	悪い	よくなる	新規顧客獲得に向けブランディング強化、HP・SNSの整理、BtoB確立	2事業部融合の店舗経営挑戦
83	1名～5名	サービス業（対個人）	筑豊地区	悪い	よくなる	社員教育と営業支援	社員教育と幹部候補生の育成
84	1名～5名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	悪い	悪くなる	サービスの見直し	新規顧客の獲得
85	1名～5名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	悪い	悪くなる		アパート経営したい
86	1名～5名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	非常に悪い	悪くなる	ビジョンとベルソナの見直し	財務の知識
87	6名～20名	製造業	県南地区	よい	現在と変わらない	新機械の導入	使用している機械のリニューアル。
88	6名～20名	製造業	筑豊地区	普通	現在と変わらない	省人化、機械化、デジタル化、優先事項。 社員共育。 工場建設、設備導入。	経営指針の浸透。
89	6名～20名	製造業	筑豊地区	普通	現在と変わらない	新事業を進める	仕事が常に安定出来るように努力する
90	6名～20名	製造業	福岡地区（福岡市内）	悪い	よくなる		経営戦略の作成、実行。
91	6名～20名	建設業	福岡地区（福岡市内）	よい	現在と変わらない	社員育成と社内環境の改善、新規事業計画の具体化と実行	事業計画に伴い企画開発から設計施工管理から事業運営と異業種との共存へのプロセスを自社で創り上げスタートする
92	6名～20名	建設業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	人材確保	人材教育
93	6名～20名	建設業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	経営指針の作成	販売力強化
94	6名～20名	建設業	北九州地区	普通	現在と変わらない	業務効率化	多角化の検討
95	6名～20名	建設業	筑豊地区	普通	現在と変わらない	完全週休二日制の導入。福利厚生の実施。人材確保活動。	新規事業展開。若年者教育システムの確立。
96	6名～20名	建設業	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	人材育成、社員の意識改革	社員の意識改革と協力会社の増加、下請け脱却
97	6名～20名	建設業	福岡地区（福岡市内）	普通	よくなる	情報力強化	情報力強化
98	6名～20名	建設業	筑豊地区	普通	よくなる	指針書の見直し	粗利確保 社員共育
99	6名～20名	建設業	福岡地区（福岡市内）	悪い	よくなる	生産性の効率化（クラウド等のシステム化）	経営資源の効率化（顧客・売上・生産・回収情報の統括クラウド化）
100	6名～20名	建設業	福岡地区（福岡市内）	悪い	よくなる	目標の設定	幹部間での近未来の共有
101	6名～20名	建設業	北九州地区	悪い	悪くなる	建設業界内以外に視野を広げ、新規の顧客獲得を目的とした、異業種交流を活発にする。	経営理念、指針の浸透 DX化の加速 社員教育の定着化 毎年採用をする
102	6名～20名	小売業	筑豊地区	普通	現在と変わらない	従業員の高齢化が進んでいるため人材確保の準備	銀行との取引強化。急な資金需要に対応するため
103	6名～20名	卸売業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	異業種の新規開拓	ネットでの直販強化
104	6名～20名	卸売業	筑豊地区	よい	よくなる	まずは指針所作成を12月までにして1月に報告する。そして、仕組化を急ぎ、売り上げ目標を達成出来る環境を作る	顧客満足度、筑豊地区1位を目指す。その為に、目標を上からおろしていき、個人目標も最終目標に沿う形で毎月決めて頂く。
105	6名～20名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	よい	現在と変わらない	人材育成	人材育成と第二の経営の柱作り
106	6名～20名	サービス業（対事業所）	北九州地区	よい	現在と変わらない	コンプライアンスの徹底	
107	6名～20名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	社員教育;業務に関する免許取得金銭支援	新サービスの開拓
108	6名～20名	サービス業（対事業所）	県南地区	普通	現在と変わらない	業務の標準化	
109	6名～20名	サービス業（対事業所）	県南地区	普通	現在と変わらない	比較的採用が困難な業種であるが、来年4月から新卒採用が2人決まっている。その上で新人社員の育成。会社環境の改善、安定した組織造りに取り組みたい。	今後、技術者不足に進んでいくと思われる。新規採用と新人社員の定着、会社環境の改善、安定した組織造りへの取り組みと安定した売り上げと利益の確立。
110	6名～20名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	悪い	非常に良くなる	ストック収益の増大、受託業務拡大による付加価値向上	内部留保の安定確保
111	6名～20名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	非常に良い	よくなる	後進の育成	後進の育成、事業承継
112	6名～20名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	新サービス展開、評価制度導入、管理職養成	
113	6名～20名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	よくなる	AI利用の企画提案の充実	顧客との信用・信頼の関係強化
114	6名～20名	サービス業（対事業所）	北九州地区	普通	よくなる	経営指針書を確定させ、社員とともに実践する。	経営指針書で示した中長期計画の実践。
115	6名～20名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	悪い	よくなる	新卒社員（2年目）の戦力化。成功体験を積ませる	継続した新卒定期採用

116	6名～20名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	よい	現在と変わらない	人材確保と人材育成	後継者育成
117	6名～20名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	よい	現在と変わらない	10年ビジョンからの単年度計画を淡々と実践	10年ビジョンは前倒して進めていこうとしています。MAはチャンスがあればやりたい。仕組みを販売できないか模索している。
118	6名～20名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	人材確保、育成	人材確保と育成
119	6名～20名	サービス業（対個人）	北九州地区	普通	現在と変わらない	営業力の強化、外部への発信。	人材の育成。
120	6名～20名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	悪い	現在と変わらない	スタッフ教育	働きやすい環境を保ちつつ来店に繋げる仕組みづくり
121	6名～20名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	キャッシュアウトを減らす努力をする。（リース、短期借入金返済等）	新たに注力している、福祉車両のメンテナンス及び販売に会社一丸で取り組み、他社と差別化する
122	6名～20名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	普通	よくなる	社員満足向上	社員の営業力・技術力向上
123	6名～20名	サービス業（対個人）	筑豊地区	悪い	よくなる	事業承継によって不足している社内部門（営業など）をしっかりと位置づけ、育成に努めてまいります。	幹部を育成し、計画、戦略、実行までのマネジメントの強化を行います。
124	6名～20名	サービス業（対個人）	筑豊地区	普通	悪くなる	他業種との連携セミナー、社内体制の整備、外部監査法人の導入	売上構成の変更
125	6名～20名	サービス業（対個人）	県南地区	普通	悪くなる	民間需要を加味しながらの値上げ。また年率3%の生産性の向上。	食品加工業の商品開発・開拓
126	6名～20名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	悪い	悪くなる	業態変更	わからない
127	6名～20名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	悪い	悪くなる	市場の見直し、販路拡大	安定的な収入が見込める市場の開拓
128	6名～20名	サービス業（対個人）	筑豊地区	悪い	悪くなる	本業以外での収入。	人材採用と本業以外での収入
129	21名～50名	農林水産業	県南地区	よい	現在と変わらない	新規事業の推進	農業の6次産業化の実践
130	21名～50名	製造業	福岡地区（福岡市外）	普通	現在と変わらない	幹部、人材の育成と世代交代	事業領域の見直し変更
131	21名～50名	製造業	福岡地区（福岡市外）	普通	現在と変わらない	営業力強化	観光業へのチャレンジ
132	21名～50名	製造業	福岡地区（福岡市内）	悪い	現在と変わらない	経営指針の見直し	事業領域の拡大
133	21名～50名	製造業	県南地区	悪い	現在と変わらない	収益改善、取引先（顧客、仕入先、金融関係）との関係再構築、新商品開発	次期経営幹部候補者の選定～育成、各部署の自律型組織体制の構築、新商品開発・マーケティング部門の設立
134	21名～50名	製造業	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	理念の浸透、組織再編による事業領域拡大で新たな収益の柱を構築。	CSRの経営戦略化。
135	21名～50名	製造業	福岡地区（福岡市内）	普通	よくなる	粗利の強化、生産の効率化、ITの活用	頑丈な経営基盤を作り、マーケットでのシェアを高め収益を高める。また事業領域を広げていく。
136	21名～50名	製造業	北九州地区	悪い	よくなる	社内体制の整備、新規事業	待遇改善、新規事業
137	21名～50名	製造業	県南地区	悪い	よくなる	新規採用者の教育と育成	販売チャネルの見直し。製造体制の見直し、後継者育成
138	21名～50名	建設業	筑豊地区	よい	現在と変わらない	デジタル戦略室を設置し、社内のデジタル化推進。デジタル化要員として人材採用した。	将来はデジタル推進室を100%子会社として独立運営し、収益の柱とする。
139	21名～50名	建設業	福岡県外	よい	現在と変わらない	スタッフとの連携	
140	21名～50名	建設業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	隣接異業種の発掘	事業承継
141	21名～50名	建設業	福岡地区（福岡市外）	非常に良い	非常に良くなる	独自性他社との差別化	特命工事の計画的受注
142	21名～50名	建設業	北九州地区	非常に良い	非常に良くなる	社員教育	社内体制の強化（教育のやり方や福利厚生の実施など）
143	21名～50名	建設業	筑豊地区	普通	悪くなる	デジタルを絡めた課題解決、人材採用&共有、新製品&新サービス開発・提供、年収の向上と働きやすさの追求、生産性の向上、組織変革	デジタルを絡めた課題解決、人材採用&共有、新製品&新サービス開発・提供、年収の向上と働きやすさの追求、生産性の向上、組織変革
144	21名～50名	建設業	福岡地区（福岡市内）	悪い	悪くなる	価格、商品構成の見直し	採用と共有
145	21名～50名	小売業	福岡地区（福岡市内）	悪い	現在と変わらない	新商品の開発。企業変革支援プログラムを全社員で実施する。	新商品の開発。新市場の開拓。人材育成。
146	21名～50名	卸売業	福岡地区（福岡市外）	悪い	現在と変わらない	現状の仕事の棚卸。新規事業の確立。	新規事業を黒字化する。新卒採用を定期化する。
147	21名～50名	卸売業	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	人材育成	新事業の立ち上げ
148	21名～50名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	新規事業開発と社員教育の強化	新規事業開発と社員教育のさらなる強化
149	21名～50名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	アライアンスを強化していきたいと考えています。	福岡以外の拠点を立ち上げ、市場を開拓したいと考えています。
150	21名～50名	サービス業（対事業所）	筑豊地区	非常に良い	非常に良くなる	他店舗展開	事業拡大と人材確保、教育
151	21名～50名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	価格転嫁、残業を減らす（働き方改革）	価格転嫁
152	21名～50名	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	新人の能力アップ、システム入れ替え、設備増強	規模の拡大。他業種への参入
153	21名～50名	サービス業（対事業所）	筑豊地区	よい	よくなる	客先の要望の実現	客先の要望の実現
154	21名～50名	サービス業（対事業所）	県南地区	悪い	悪くなる	新規営業努力	新規顧客開拓
155	21名～50名	サービス業（対個人）	筑豊地区	よい	現在と変わらない	新しい採用方法に取り組む	採用と後継方法の検討
156	21名～50名	サービス業（対個人）	筑豊地区	普通	現在と変わらない	組織化	組織化を確立して、社員が自ら実行出来る会社へと成長したい。
157	21名～50名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	よい	非常に良くなる	M&A	事業所の増加
158	21名～50名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	職員の定着のための、社内での交流会を増やす。	未定です。
159	21名～50名	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	悪い	よくなる	ストック事業の確立	新業態、新市場への進出
160	51名～100	建設業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	技術者の確保のための採用活動の強化	社内体制の見直し
161	51名～100	建設業	福岡地区（福岡市内）	普通	現在と変わらない	指揮命令系統やグループ企業への取り組みなどの組織の在り方を見直し	熟練技術者の高齢化を踏まえ新たなシステムを導入しIT化の強化を図る
162	51名～100	卸売業	福岡地区（福岡市内）	悪い	現在と変わらない	販売管理、物流システムの強化による生産性向上、商品WEBサイトの充実と営業強化	
163	51名～100	卸売業	筑豊地区	悪い	悪くなる	経費削減・選択受注	?&?も含め、生き残り策を考える
164	51名～100	卸売業	筑豊地区	悪い	悪くなる	社員教育・人材育成、業務の生産性向上	IT化を含めた業務の生産性向上
165	51名～100	サービス業（対事業所）	県南地区	非常に良い	非常に良くなる	市場の変化に応じて対応できるようにしたい	事業承継においての若手育成
166	51名～100	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	よい	非常に良くなる	採用強化と定着のために 研修制度と評価制度の見直し	管理部の強化（特に採用部門の強化）リーダーの育成
167	51名～100	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	あらら率の良い仕事を増やす。今いる新人スタッフの成長。	欲張らず目の届く範囲で利益率を上げる
168	51名～100	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市外）	悪い	悪くなる	他社とのコラボ推進	新規分野への展開
169	101名以上	製造業	県南地区	普通	現在と変わらない	人材育成・海外輸出・都心部に出店	事業承継・設備投資
170	101名以上	製造業	福岡地区（福岡市外）	普通	よくなる	新工場建設、新営業所立ち上げによる新規顧客拡大、海外取引の円滑化、残業負荷低減	人材教育、安定受注、組織づくり、M & A
171	101名以上	卸売業	福岡地区（福岡市内）	非常に良い	現在と変わらない	採用強化	事業の承継
172	101名以上	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	悪い	現在と変わらない	海外販路開拓	海外展開
173	101名以上	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	非常に良い	よくなる	新規獲得及び売上確保と人材確保	新規獲得及び売上確保と人材確保 人材の確保については技人国も視野に入れる
174	101名以上	サービス業（対事業所）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	幹部人材の育成。新規事業投資の加速	新規事業割合の強化。新地域への出店の加速。
175	101名以上	サービス業（対個人）	福岡地区（福岡市内）	よい	よくなる	女性の雇用の促進、女性管理職	同業他社との協力関係を築く
176	101名以上	サービス業（対個人）	北九州地区	普通	悪くなる	新たな分野の開拓	新しい分野の定着。そこに絡めた新しい事業。

第5回経営実態調査 政策要望・意見（順不同）

ヒト（賃金上昇等を含む）

・新卒雇用を増やしている会社に優遇措置（働き手を増やしている）職人を育てる企業に優遇措置
・最低賃金の引き上げに対して、介護報酬の引き上げは行われたい。人件費の削減にも限界がある。
働き方改革やコンプライアンスやハラスメントなど中小企業が取り組むことに大変な人材不足を助長させることが中小零細企業の経営問題として黙殺されそう
だ。
パート社員さんの所得税、社会保険料を見据えた労働時間調整のための労働時間短縮がなされているため、人材確保に苦労している。そのため、パート社員さ
んの収入の壁の再考をお願いしたい。
・制限されず、働ける環境。
・後継者の問題 賃金上昇 人手不足 事業者としてのリスクリソグ方法や内容について
・処遇改善費の増加
従業員の生活費が増えていることに対し賃金を上げているが、引かれるものが大きく手残りに満足感が薄い。税金や社会保障費といった徴収される金額が大き
いのは他の無駄を見直していないのではないかと。取りやすいところから取ろうというように思われ不満が高まっている。少子化対策に成果が出ていないことで
今後も労働者が減少することは明らか。人材獲得に現在は莫大な手間と費用がかかるが中小零細企業が資金を出せないことで大企業に人材が流れる構図をさら
に加速させると思われ、人材の獲得に中小企業の支援策を講じてほしい。
職員の賃金を上げたいが、今後の報酬単価が上がらないと大変厳しい状況です。有資格者が必要ですが、他業種での同資格者の方が賃金が高いので、福祉業界
での採用が難しいです。賃金ではなく、他に魅力のあるものを見出していく必要があると考えています。なかなか難しいですが。。。

モノ

物価上昇
物価高により、趣味嗜好品に近い分野なので先にカットされ低迷状態。
材料・各種工具・燃料の高騰に工事単価が追いついていない状況があります。また仕入れ価格は上がっているのに関わらず、カタログの価格はそのまま等でお
客様への説明に苦慮する一面があります。
仕入れ高です。
自分以外の相手の考えは変えることは出来ない。この現実を踏まえ自身の理念強化や事業に対する思いを熱量だけで伝えるのではなく、姿勢で伝えるにはどう
したらよいかが今後の課題である。
負担ばかり増えるインボイス制度の廃止を求めます。
職場環境や社員処遇の改善を行い既存社員の流出阻止と新規人材の確保に努めたいが、家族経営や先代からついてきてくれている管理職の高齢化により私の意
見が通らず、現実として社員は減っていき、仕事の受注量も抑えられ、本当に会社が倒産の危機を迎えるのではないかと危惧している。愚痴になってすみませ
んが、自分の努力では解決しがたい問題です。
色々学びたいです。よろしくお願い致します。

カネ

事業を未来に残していくための第三者からの事業承継や事業譲受に関して、交付金や融資など公的機関及び金融機関からのバックアップ体制の充実を検討いた
だけるとありがたいです。
・融資の経営者保証が中々、とれない。
コロナ融資の元本返済が始まりましたが、1年間利付けをしました。この状況になったのは私の経営者としての力不足です。しかし、この様な状況になってし
まうと、企業の健全化を目指し新たな企画を行おうとしても当然ですが資金を調達する事が困難です。私は小売業(製菓製パン製造販売)を経営しています。同
じような業種の方から私と同じような課題を聞くことが多々あります。
・コロナ時期のゼロゼロ融資の返済によるキャッシュの切迫に対し、新たな借り換え等の政策による措置を講じて欲しい。
・金利の上昇はお客様負担が増えるので、より顧客獲得が難しくなると予想しています。
・売上上下の波が大きく、資金繰りや従業員への利益返還に対する予定が立てづらい。

税制（社会保険料・事業承継税制等を含む）

・ 社会保険料の106万の壁撤廃・消費増税は社会的な影響が大きすぎるので反対です。
・ 減税
・ 社会保険料の削減
・ 給与を上げても手取りが上がらないと従業員さんからクレームが来る、と弊所に相談が来ます。消費税がなくなれば、その分、消費も増えますし、従業員にバックできます。
・ 年収130万の壁と社会保険加入への対応
・ 消費税の廃止、年収の壁撤廃、ガソリン暫定税率の廃止、などによる積極財政で景気対策
・ 税制優遇を中小企業の零細企業を中心にしてほしい。
・ 付加価値が少ないことが問題ですが、トントンベースやや利益の決算では消費税で持っていかれて赤字状態です。当社だけでなく消費税で苦しんでいる会員も多いのではないのでしょうか？選挙もあるので消費税減税の声を上げてほしいです。また消費税は社員を雇用するほど不利になっているのも困っています。
・ 国は、減税をすぐに行い内需が拡大する政策へ転換し実行して欲しい。
・ 消費税減税、社会保険税減免（企業・労働者とも）、収入の壁の撤廃
・ 賃上げ分の社会保険料負担増加分の国の負担
・ 社会保険料の会社負担、消費税が重いために社員の給与を上げることが難しくなっている。
・ 教育事業への消費税の在り方
・ 最低賃金が上がるのは仕方ないが、扶養の範囲はさほど上昇せず、社会保険料の加入要件などは変わらないので、それ以下の条件で働きたい方の働ける時間がただただ減っているだけという現状はどうにかならないのか？
・ インボイス制度。おかげさまで、職人さんがどんどんやめておられます。この現状は、その当事者じゃないとわからないでしょう？
・ 環境問題に取り組んだ政策をお願いしたい
・ 法人税を減らしてもらえれば、社員に利益還元増にできます。
・ 保険業ですが、消費税が痛いです。保険手数料から引かれますので、ダイレクトに経営に響きます。

競争・経営環境

・ 公共事業の単価アップ
・ 景気後退、貧富の差の拡大
・ 少子化による国内需要の減少は深刻
・ 紛争、通商に関する政府の動きが見えないため、顧客が海外との取引を見直しており、その影響が後半以降出てくるものと考えている。
・ 業界の外的要因に対しての施策
・ 受注単価を上げられない。交渉できていない。コストダウンの要請がきている。
・ 弊社は写真プリント販売が責任ある仕事である！ということをポリシーで掲げているが、写真プリント販売からデータ販売が主流になってきている。
・ 介護報酬が低く、価格設定もできないため、なかなか営業利益につながりにくいで、四苦八苦している。
・ 売上を上げようと思っても報酬改定で単位数が上がらないと売上の上げようがない。経営的に楽にはならない。

企業努力支援

・ 採用難が続いている福祉医療業界の中で、人材を補い合う動きが同友会などの経営者会をきっかけとしてできたらよいと思う
・ 同友会にはいろいろな業種の会員がいます。業種により政策の要望が違います。それをすべて網羅して政策提言や要望を発出するのは無理があると思います。私は個人的には今の補助金・助成金の在り方には納得していません。
・ それらを否定するものではありませんが、その前に自社の財務の強靱化が何よりも重要と考えます。自社（独自）の経営方針、社員教育等社内体質の強化に努めたいと思っています。
・ 補助金・助成金は制度の変化が激しく、中長期的な経営計画が立てにくいという課題があります。
・ 顧客や取引先に納得してもらえる事業計画書作成の勉強会をしてほしい
・ 自社の事業の強みと、その事業の広報について十分な活動ができていない。活動のための情報収集や広報手段の習得などに時間を割けるようなタイムスケジュールを考える必要があると思う。月間のスケジュール管理をもっと効率的にできるよう考えたい。

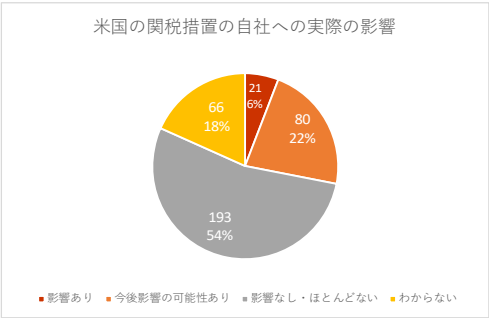
その他

・ 福岡市や福岡県にとって中小企業が寄与している部分の再認識が必要。
・ 自主的努力のみ
・ 既存客の深耕営業の強化、新規開拓の強化を継続していく
・ 期待なし
・ 税務や労務に関する法律改定はどうすることもできないため、自社努力で対応を行うしかない。基本的に法律改正までの猶予はあるが、実際ははっきりとした情報がそろってからは1年ぐらいのことが多く、年内の組織改革となるため時間たりない。
・ お金の流れをクリーンにする
・ 自社組織の強化でどうにかできている
・ 政治連盟のような組織をつくり、国会へ影響力を持てるようになると思います。
・ 法律改正

特別調査「米国関税措置に関する影響調査」

米国の関税措置の自社への実際の影響について、お聞かせください

n= 360		
回答項目	回答総数	回答割合
1 影響あり	21	5.8%
2 今後影響の可能性あり	80	22.2%
3 影響なし・ほとんどない	193	53.6%
4 わからない	66	18.3%
合計	360	100.0%

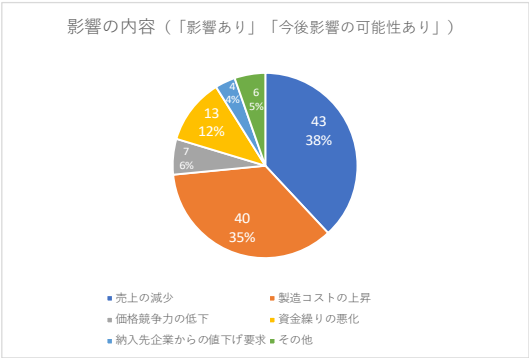


「影響あり」「今後影響の可能性あり」を選んだ場合、その内容を以下からご回答ください。

n= 113		
回答項目	回答総数	回答割合
1 売上の減少	43	38.1%
2 製造コストの上昇	40	35.4%
3 価格競争力の低下	7	6.2%
4 資金繰りの悪化	13	11.5%
5 納入先企業からの値下げ要求	4	3.5%
6 その他	6	5.3%
合計	113	100.0%

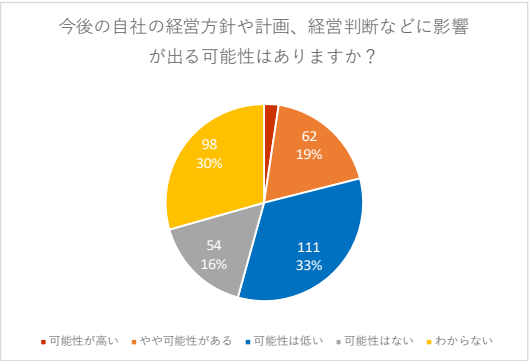
【その他自由記述】

- 金融市場への影響
- 官公需の入札が厳しい競争にさらされている
- 取引先が海外取引を避けるため、その分、需要が停滞すると予測している。
- 設備投資の減少による建設投資の削減
- 納入先企業の輸出減による業績悪化に伴う需要の低下
- 行政の予算削減



米国の関税措置の問題について、今後の自社の経営方針や計画、経営判断などに影響が出る可能性はありますか？

n= 333		
回答項目	回答総数	回答割合
1 可能性が高い	8	2.4%
2 やや可能性はある	62	18.6%
3 可能性は低い	111	33.3%
4 可能性はない	54	16.2%
5 わからない	98	29.4%
合計	333	100.0%



米国の関税措置の問題について、今後どのように対応しようと考えていますか？

- 取引先のメーカーが少なからず影響を受けているようです。設備ラインのメンテナンスまで予算が回ってこないみたいです。現状はいかんともしがたいですが、顧客を増やしていくしかないと思っています。
- 原材料はじめ製造コストアップが予測されるため、見積期限を設定し価格転嫁を行う。競合他社の動きによっては顧客、商品、業界などの観点からメリットありと判断出来れば臨機応変に対応していく。
- 当社の取引先はカーディーラー。オーディオレスなどオプションなどの利益が減ってきている。また、人手不足の影響で、外注頼みの時代到来。関税の影響が、カーディーラーに出てくれば、逆に好転の可能性を想像できる。
- 国内企業相手なので正直分らないが、円安になっている分、輸出関連企業も15%の関税であればなんとか企業努力で吸収するのではないかな？
- 米国に拠点を置く企業との連携
- 修理価格の高騰などが続くと保険販売価格や収入手数料に影響する可能性がある
- 関税による直接の影響は無いが、景気後退が予想されるので、営業力強化の予定。
- 影響がないので特にない。輸入原材料が安くなるのは弊社業界としては良いこと。
- 国内経済の低迷を見越した対応
- 動向を注視。場合によっては販売先の変更。
- 外部要因に影響されない、自社開発事業の取組および経営システムの構築。
- しっかりとした受注
- 新規開拓
- 米国輸出ではなく、東南アジアなどを取引先に想定している企業を相手に働きかけをしていく予定
- 価格等、柔軟に対応していく
- 販売価格のアップ
- 問題の策定中
- 消費税を廃止して米国の関税をさらに引き下げる

- ・顧客が様々な業界にあるので、そこまで影響はないかと考えている
- ・じっくりと様子を見ながら、早とちりしないようにしたいと思う
- ・直接的影響がないことからその実態を把握できていないため、間接的影響をつぶさに確認していく所存です。
- ・直接関係はないので対応方法がわからない
- ・各数値にアンテナを張り情報収集をしながら状況を見極めながら
- ・しばらくは静観するしかない。小売りなので
- ・今まで通り
- ・現状では対策ができていない。
- ・特になし（対策が分らない）
- ・どうしようもないでしょ
- ・我が社が対応する問題ではないと思っています

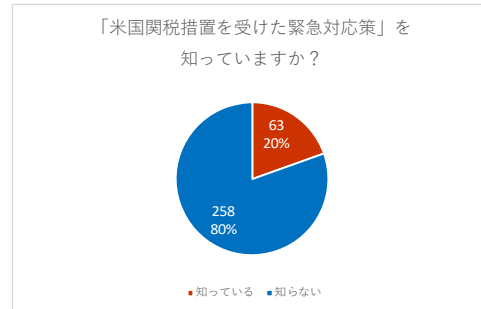
「米国関税措置を受けた緊急対応策」※を知っていますか？

※①特別相談窓口の設置、②資金繰り支援、③経営課題への伴走支援、④雇用維持への支援、
⑤ガソリン代等への支援、⑥中小企業向け補助金の優先採択

n= 321		
	回答総数	回答割合
1 知っている	63	19.6%
2 知らない	258	80.4%
合計	321	100.0%

「米国関税措置を受けた緊急対応策」を利用しましたか。

n= 334		
	回答総数	回答割合
1 利用した	1	0.3%
2 利用していない	333	99.7%
合計	334	100.0%



政府の「米国関税措置を受けた緊急対応策」について、何かご意見はありますか。

- ・ただのばらまき
- ・石破さんの早期退陣。
- ・米国関税措置を受けた緊急対応策には現時点では特にはないが、政府の諸対策には不透明さを感じる事が多い。
- ・第1次産業への注力
- ・日本の国力（防衛等）を増強して対米交渉力を上げつつ、米国以外にも販路を広げる。
- ・米国との同盟国としての立場を有効に利用した、抜本的な対策ができれば良いと考えています。
- ・米国関税措置を受けた緊急対応策を調べます。