

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.927 2025.7.1

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター

2025年6月18日号

日銀短観(6月調査)予測

～大企業製造業の業況判断DIは
4ポイント低下の8と予想、
設備投資計画も抑制的に

経済・金融フラッシュ

2025年6月19日号

ロシアGDP

(2025年1-3月期)

～前期比成長率でマイナスに転じる

経営TOPICS

統計調査資料

消費者物価指数(全国)

2025年(令和7年)5月分(2020年基準)

経営情報レポート

**中堅・中小企業にこそ必要な
パーパス経営の実践法**

経営データベース

ジャンル:相続・事業承継対策 >

サブジャンル:種類株式と属人的株式の活用

種類株式について

事業承継に活用できる種類株式

ネット
ジャーナル

日銀短観(6月調査)予測 ～大企業製造業の景況判断DIは4ポイント 低下の8と予想、設備投資計画も抑制的に

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

1 6月短観では、注目度の高い大企業製造業で2期連続の景況感悪化が示され、景況感の低迷が顕著になりそうだ。トランプ政権による相次ぐ関税の発動・拡大を受けた輸出環境の悪化が景況感の下押し圧力になったとみられる。また、大企業非製造業でも、コメを始めとする食品価格上昇による消費者マインドの低迷等を受けて、景況感が悪化するだろう。

日銀短観業況判断DIの予測

		3月調査		6月調査 (予測)	
		最近	先行き	最近	先行き
大企業	製造業	12	12	8	6
	非製造業	35	28	32	28
	全産業	23	20	19	16
中堅企業	製造業	11	4	8	4
	非製造業	25	18	22	19
	全産業	19	12	16	13
中小企業	製造業	2	-1	-1	-4
	非製造業	16	9	12	6
	全産業	10	5	7	2

(資料)3月調査は日本銀行、6月調査予測はニッセイ基礎研究所

2 先行きの景況感も総じて悪化が示されると予想。製造業では、トランプ関税の長期化やさらなる引き上げ、それに端を発する世界的な貿易摩擦への懸念が重石となる。

非製造業でも、関税による悪影響の国内経済への波及のほか、物価高による消費の腰折れや各種コストの増加懸念が反映される形で、先行きの景況感が悪化すると見ている。

3 2025年度の設備投資計画（全規模）は、2024年度実績比で4.0%増となり、上方修正幅は例年比べて小幅に留まると予想。

例年、設備投資計画は計画の策定進捗に伴って6月調査で大きく上方修正される傾向があるが、既に深刻化している建設領域での供給制約やコスト増に加え、トランプ関税による収益圧迫懸念と不確実性の高まりを受けて投資を見合わせる動きが強まりつつあるとみられるためだ。

省力化や脱炭素、DXの推進等に伴う投資需要が支えになるものの、現段階では抑制的な計画が示される可能性が高い。

4 今回の短観で最も注目されるテーマは、「トランプ関税による負の影響」だ。

前回調査以降、トランプ政権によって新たな関税が発動されたり、既存の関税の税率が引き上げられたりしたうえ、先行きの不確実性も高まった。

国内企業では、既に関税の負担に直面している企業や、先行きの不確実性に苦慮している企業も多いと考えられる。

従って、今回の短観において、企業の景況感や収益計画、設備投資計画に負の影響がどこまで及んでいるかが、先行きの日本経済や日銀金融政策の行方を考えるうえで注目される。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

ネット
ジャーナル

ロシアGDP(2025年1-3月期) ～前期比成長率でマイナスに転じる

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

ニッセイ基礎研究所

1 結果の概要：前年比伸び率は1.4%に低下

6月18日、ロシア連邦統計局は国内総生産（GDP）を公表し、結果は以下の通りとなった。

【実質GDP成長率(未季節調整系列)】

- 2025年1-3月期の前年同期比伸び率は1.4%、予想^(注)（同1.4%）と一致、前期（同4.5%）から低下した

注：bloomberg 集計の中央値。以下の予想値も同様。

ロシアの実質GDP成長率(需要項目別寄与度)

(前年同期比、%)



(注) 未季節調整系列の前年同期比、投資は在庫変動含む。
寄与度は試算値で22年以降の輸出入など一部データなし
(資料) ロシア連邦統計局、CEIC

2 結果の詳細：前期比伸び率がマイナスに転じ、業種別にも幅広い業種でマイナス成長に

ロシアの25年1-3月期の実質GDP伸び率は前年比1.4%となり、5月16日に公表されていた予備推計値（1.4%）と一致した。

季節調整系列の前期比は▲1.3%（年率換算▲5.2%）で、24年10-12月期（前期比1.6%、年率換算6.3%）からマイナスに転じた。

マイナス成長はウクライナ侵攻直後で西側諸国の経済制裁に直面した22年4-6月期（前期比▲4.9%）以来となる。戦争前（21年10-12月期）と比較した実質GDPの水準は6.0%だった。

執筆時点では需要別のデータは未公表であるため、以下では産業別のデータ等を確認していく。

産業別の伸び率は、前年比で第一次産業が1.1%（前期：▲8.9%）、第二次産業が1.3%（前期：4.5%）、第三次産業（金融・不動産）が5.7%（前期：5.2%）、第三次産業（その他）が1.4%（前期：4.9%）となった。前期比では第一次産業が8.4%（前期：▲7.0%）、第二次産業が▲0.8%（前期：1.6%）、第三次産業（金融・不動産）が0.1%（前期：2.3%）、第三次産業（その他）が▲1.8%（前期：▲1.8%）となった。25年1-3月期は第一次産業が急反発、第三次産業（金融・不動産）が概ね横ばい、第二次産業、第三次産業（その他）がマイナスに転じた。

より細かい産業の伸び率では、芸術・娯楽サービス(▲24.1%)、鉱業(▲4.0%)、情報サービス(▲4.5%)、技術サービス(▲3.7%)が相対的に大きなマイナス成長を記録したほか、マイナス成長となる業種が多かった。

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

消費者物価指数(全国)

2025年(令和7年)5月分(2020年基準)

総務省 2025年6月20日公表

2025年(令和7年5月分) 概況

(1) 総合指数は2020年を100として111.8

前年同月比は 3.5%の上昇 前月比(季節調整値)は 0.3%の上昇

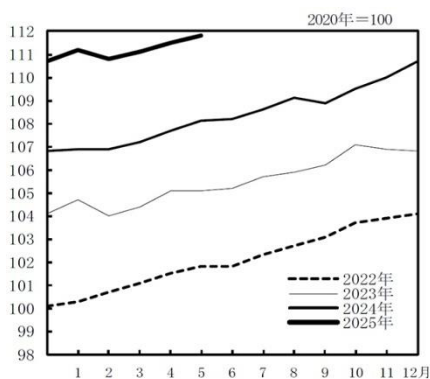
(2) 生鮮食品を除く総合指数は111.4

前年同月比は 3.7%の上昇 前月比(季節調整値)は 0.5%の上昇

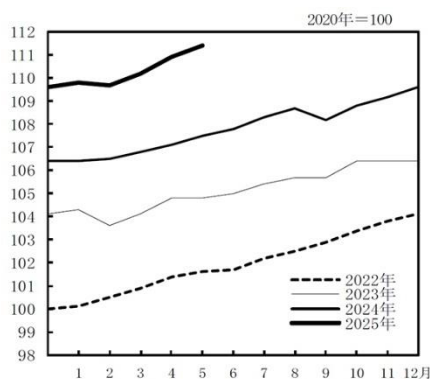
(3) 生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数は110.0

前年同月比は 3.3%の上昇 前月比(季節調整値)は 0.3%の上昇

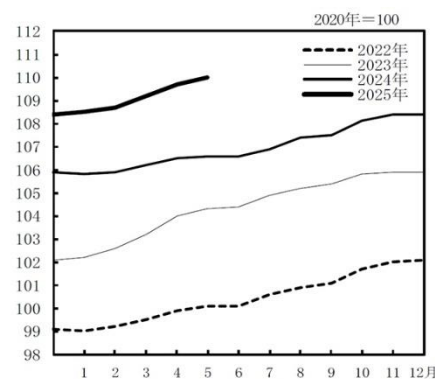
総合指数の動き



生鮮食品を除く総合指数の動き



生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数の動き



総合、生鮮食品を除く総合、生鮮食品及びエネルギーを除く総合の指数及び前年同月比

原数値		5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
総合	指数	108.1	108.2	108.6	109.1	108.9	109.5	110.0	110.7	111.2	110.8	111.1	111.5	111.8
	前年同月比 (%)	2.8	2.8	2.8	3.0	2.5	2.3	2.9	3.6	4.0	3.7	3.6	3.6	3.5
生鮮食品を除く総合	指数	107.5	107.8	108.3	108.7	108.2	108.8	109.2	109.6	109.8	109.7	110.2	110.9	111.4
	前年同月比 (%)	2.5	2.6	2.7	2.8	2.4	2.3	2.7	3.0	3.2	3.0	3.2	3.5	3.7
生鮮食品及びエネルギーを除く総合	指数	106.6	106.6	106.9	107.4	107.5	108.1	108.4	108.4	108.5	108.7	109.2	109.7	110.0
	前年同月比 (%)	2.1	2.2	1.9	2.0	2.1	2.3	2.4	2.4	2.5	2.6	2.9	3.0	3.3

前年同月との比較(10大費目)

10大費目指数, 前年同月比及び寄与度

原数値	総合	生鮮食品を除く総合	生鮮食品及びエネルギーを除く総合	食料	生食	鮮品	生鮮食品を除く料	住居	光熱・水道	家具・家事用品	被服及び履物	保健医療	交通・通信	教育	教養娯楽	諸雑費
指数	111.8	111.4	110.0	124.4	122.9		124.6	104.0	121.2	122.1	111.5	104.3	99.6	95.7	116.1	106.0
前年同月比(%)	(3.6)	(3.5)	(3.0)	(6.5)	(3.9)		(7.0)	(1.0)	(8.4)	(4.1)	(2.7)	(2.2)	(2.7)	(-5.6)	(2.7)	(1.3)
	3.5	3.7	3.3	6.5	-0.1		7.7	1.1	7.7	3.0	2.6	2.0	2.7	-5.6	3.0	1.3
寄与度		(3.39)	(2.68)	(1.86)	(0.17)		(1.68)	(0.21)	(0.59)	(0.17)	(0.09)	(0.10)	(0.37)	(-0.16)	(0.26)	(0.08)
		3.49	2.86	1.84	0.00		1.84	0.22	0.56	0.13	0.09	0.09	0.36	-0.16	0.28	0.08
寄与度差		0.10	0.18	-0.02	-0.18		0.16	0.01	-0.03	-0.04	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.03	0.00

(注)()は、前月の前年同月比及び寄与度。各寄与度は、総合指数の前年同月比に対するものである。

[総合指数の前年同月比に寄与した主な内訳]

10大費目	中分類、前年同月比(寄与度)	品目、前年同月比(寄与度)
上昇	食料	穀類 28.7%(0.66) 調理食品 6.4%(0.24) 外食 4.4%(0.21) 菓子類 7.4%(0.20) 肉類 6.2%(0.16) 飲料 7.1%(0.12)
	住居	設備修繕・維持 4.8%(0.17)
	光熱・水道	電気代 11.3%(0.40) ガス代 5.4%(0.09)
	交通・通信	自動車等関係費 3.2%(0.28)
	教養娯楽	教養娯楽サービス 2.5%(0.14) 教養娯楽用品 4.9%(0.10)
下落	食料	生鮮野菜 -4.7%(-0.10)
	教育	授業料等 -9.5%(-0.18)

前月との比較(10大費目)

10大費目の前月比及び寄与度

原数値	総合	生鮮食品を除く総合	生鮮食品及びエネルギーを除く総合	食料	生食	鮮品	生鮮食品を除く料	住居	光熱・水道	家具・家事用品	被服及び履物	保健医療	交通・通信	教育	教養娯楽	諸雑費
前月比(%)	0.3	0.4	0.3	0.3	-2.6		0.8	0.1	2.8	0.3	-0.1	0.1	-0.2	-0.1	0.2	0.2
寄与度		0.43	0.27	0.07	-0.12		0.19	0.02	0.21	0.01	0.00	0.00	-0.03	0.00	0.01	0.01

(注) 各寄与度は、総合指数の前月比に対するものである。

総合指数の前年同月比の変動に寄与した項目

■総合の前年同月比の上昇幅は0.1ポイント縮小(4月 3.6% → 5月 3.5%)

- ・生鮮食品により総合の上昇幅が0.18ポイント縮小

■生鮮食品を除く総合の前年同月比の上昇幅は0.2ポイント拡大(4月 3.5% → 5月 3.7%)

- ・都市ガス代の上昇幅が拡大したものの、電気代、ガソリンなどの上昇幅が縮小し、エネルギーにより総合の上昇幅が0.08ポイント縮小
- ・家庭用耐久財により総合の上昇幅が0.04ポイント縮小
- ・生鮮食品を除く食料により総合の上昇幅が0.16ポイント拡大

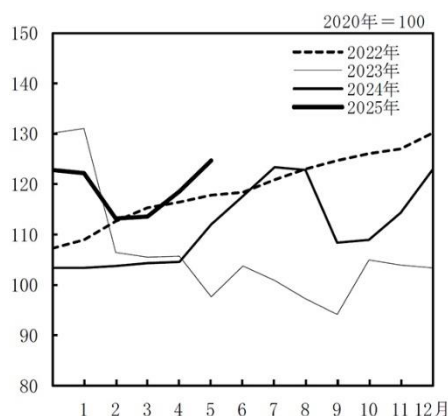
エネルギー構成目目の前年同月比及び寄与度

	万分比 ウェイト	2025年4月		2025年5月			
		前年同月比(%)	寄与度	前月比(%)	前年同月比(%)	寄与度	寄与度差
エネルギー	712	9.3	0.71	1.9	8.1	0.63	-0.08
電気代	341	13.5	0.45	5.1	11.3	0.40	-0.05
都市ガス代	94	4.7	0.05	2.3	6.3	0.06	0.02
プロパンガス	57	4.0	0.02	-0.6	3.9	0.02	0.00
灯油	38	9.5	0.05	-1.0	8.5	0.04	-0.01
ガソリン	182	6.6	0.14	-2.0	4.8	0.10	-0.04

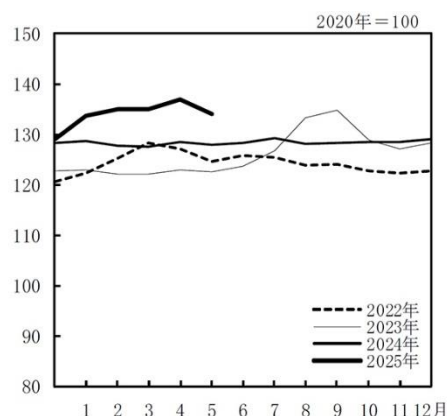
他の主な項目の前年同月比及び寄与度

	万分比 ウェイト	2025年4月		2025年5月			
		前年同月比(%)	寄与度	前月比(%)	前年同月比(%)	寄与度	寄与度差
生鮮食品を除く食料	2230	7.0	1.68	0.8	7.7	1.84	0.16
家庭用耐久財	132	6.4	0.09	0.5	3.8	0.06	-0.04
教養娯楽用耐久財	77	0.7	0.01	0.0	0.6	0.00	0.00
宿泊料	81	6.2	0.07	1.1	7.5	0.09	0.01

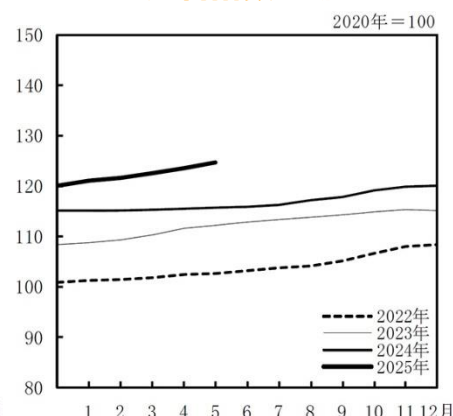
電気代指数の動き



ガソリン指数の動き



生鮮食品を除く食料指数の動き



消費者物価指数(全国)2025年(令和7年)5月分(2020年基準)の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



中堅・中小企業にこそ必要な パーパス経営の 実践法

1. 中小企業にも効果が期待されるパーパス経営
2. 自社のパーパスは社史を振り返り発掘
3. パーパスを経営にスムーズに実装する方法
4. パーパス経営の取組み事例



参考資料

『中小企業白書2022』（中小企業庁） 『パーパス経営』（野村総合研究所 レポート）
『パーパスドリブンの組織の作り方』（日本能率協会 永井恒男著） 『実践パーパス経営』（日経BP社 伊吹英子著） 『パーパスマネジメント』（株式会社インプレス 丹羽真理著） 他

1

企業経営情報レポート

中小企業にも効果が期待されるパーパス経営

自社の存在意義を明確化し、社会に与える価値を示す「パーパス（Purpose）」が企業経営で注目されています。

パーパスを経営に取り入れたパーパス経営は、徐々に浸透してきていますが、その内容を十分把握している経営者はあまり多くない状況であると思われます。

本レポートでは、「パーパスとはどのようなものであるのか」および「パーパス経営を自社に導入する際のポイント」について解説します。

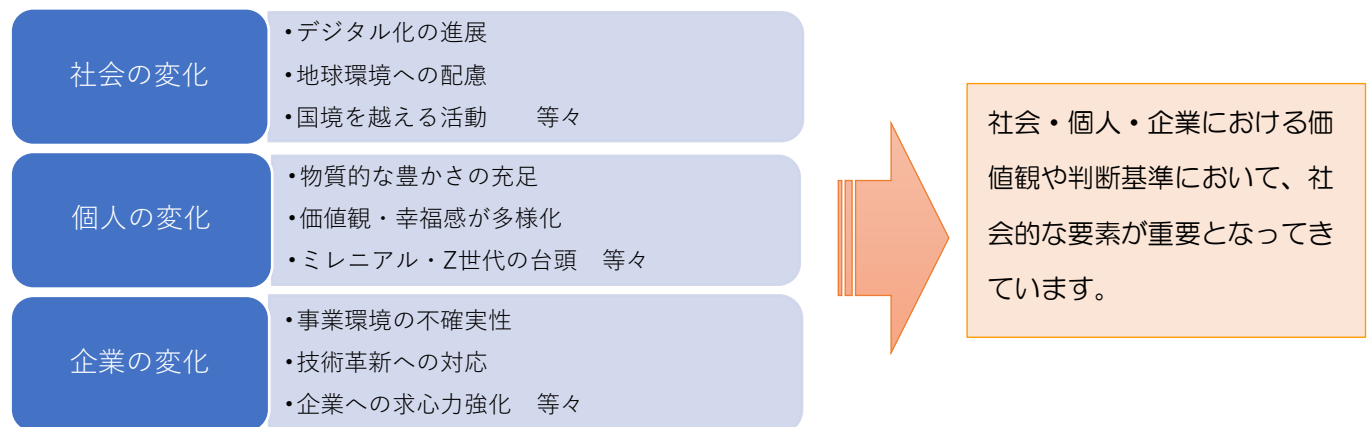
■ パーパスが求められる背景

企業経営にパーパスが求められる背景には様々な要因があります。

それらに共通しているものをまとめると、「社会の変化」、「個人の変化」およびそれに対応する「企業の変化」の3つの変化に集約され、中でも1番大きな要因は、社会の変化にあるといわれています。

これには、近年注目されている ESG 関連投資や SDGs への取り組みなどが浸透してきたことも深く関連しています。

■ パーパスが求められる背景



「社会の変化」は、地球環境へ配慮した環境意識や社会貢献意欲の高まりが背景にあり、「個人の変化」は、物質的な豊かさを追い求める意識からコトへの消費等へ意識が変化したり、幸福感の多様化が背景にあります。

そして「企業の変化」は、SDGs へ取り組む企業の増加やビジネスモデルの変化などが背景にあります。

社会や個人の変化に対して、企業としての存在意義を示すためにパーパス経営が注目され、導入する企業が増えています。

2

企業経営情報レポート

自社のパーパスは社史を振り返り発掘

■ パーパスは作るものでなく発掘するもの

パーパスは、社会と企業の関係性を表したものともいわれています。そのため、通常のブランディングやマーケティングが対象とする消費者や株主だけでなく、企業に関わる幅広いステークホルダーに向けて発信していくことが重要です。

また受け手側にも発信したパーパスを理解して頂き、共感、そして社会へ浸透し共鳴を呼ぶようになっていくことが望まれます。

パーパスを軸に経営を行い、共鳴を呼ぶには以下のステップを踏んでいきます。

■ パーパス経営が社会へ浸透していくステップ



① 発掘

パーパスは策定というよりも発掘するという感覚で深掘りしていくことが重要です。他の企業でも通用するような借り物の言葉ではなく、自社の歴史や社風、これまでの取組み等を振り返りながら、パーパスを発掘していきます。

② 共感

パーパスをただ暗記して「全員が暗唱できるようになる」ことがゴールではありません。

関係者からの共感が必要です。そのために、まずは社員個々人のパーパスとの重なりを確認し、企業パーパスに共感してもらうことが重要です。

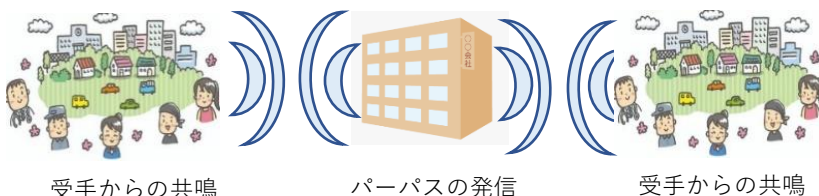
③ 実装

実装という言葉は馴染みが無いかもしれませんが、ここではパーパスを経営に織り交ぜていく文脈から、実装という言葉を使用します。パーパスを経営の基軸にして、各事業戦略にパーパスを織り交ぜて実装させ、統一されたメッセージを発信していきます。

④ 共鳴

パーパスを実装したメッセージは、単に共感と呼ぶだけでなく、それが受け手のパーパスと響き合い、共鳴していく状態になります。

■ 発信したパーパスが社会で共鳴している



3

企業経営情報レポート

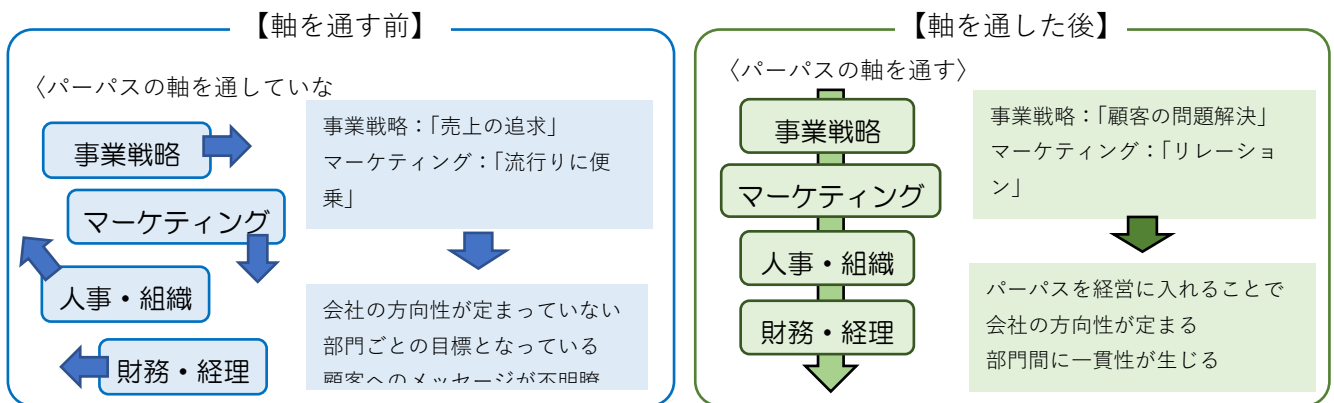
パーパスを経営にスムーズに実装する方法

■ 経営の中心にパーパスを置く

自社内で発掘されたパーパスは掲げるだけではなく経営に実装していく必要があります。

パーパスを経営へ実装させるということは、パーパスを軸に戦略を策定し、各事業部においてもパーパスを意識して事業展開させていくことです。

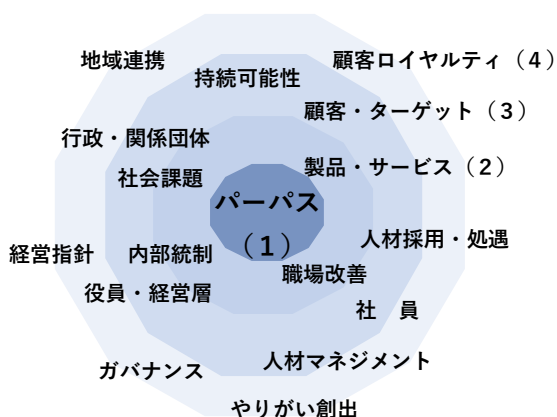
■ パーパスを経営の軸へ



パーパスを軸に経営を行うことで、社外に向けての製品・サービスはもちろんのこと、社内の間接部門においても、一貫したメッセージを発信することが可能になります。

経営へ実装する際は、ステークホルダーや地域・社会を踏まえた視点を取り入れることを忘れずに行っていきます。

■ パーパスを経営の中心へ



【パーパス経営の視点】

- (1) 中心となるパーパスを確認
- (2) 活用していく場面を想定
- (3) 対象となるステークホルダーの特定
- (4) 経営テーマとの関連づけ

パーパス経営に対する社会からの共感・共鳴

パーパスを経営の中心に置き、活用場面や対象者、経営テーマと関連させます。一貫性のあるメッセージを発信していくことにより、社会から共鳴を呼ぶことに繋がります。

4 企業経営情報レポート

パーパス経営の取り組み事例

■ 事業継承を機会にし、若手メンバーでパーパスを発掘

社名	K社	従業員数	50名
本社	神奈川県	業種	製造業

K社の現社長は、入社した当時から、父親である先代の社長に対してリーダーシップを感じながらも、トップダウン型の組織による硬直さを感じていました。そこで事業継承を機に、社員の意識が社内ではなく顧客に向くような自律型組織を目指しました。

さらに、自律型組織に欠かせないのは、組織の旗印が必要であると認識し、社員と一緒にパーパスの発掘に着手しました。

● 自社の歴史を振り返る

社長は、まず積極的に社員との意思疎通を図り、「企業として何を目指し、社員は何を期待して毎日集まっているか」を聞き出しました。その結果、多くの社員は、自社サービスを通じて提供している「環境を守る」という同社の使命に愛着と誇りを感じていることが分かりました。

また、先代の時代にも積極的に新規事業の展開をしており、硬直的と思っていた社長にとって意外な気付きにもなりました。社長自身「強みを活かし、事業の幅を広げていく。という方向性が明確となった」と振り返っています。

● 次代を担う若手社員によるパーパスの策定プロジェクトを発足

社長自ら社史を振り返るだけでなく、パーパスが形骸化しないよう若手社員を中心に策定プロジェクトチームを発足させました。そこで聞き出した過去の情報等を踏まえて、不変の使命を埋め込みながらパーパスとして明文化していきました。また、日々の業務や顧客との実体験をパーパスと結びつけるようにしていきました。

このような継続的な取り組みによって社内の雰囲気も変化し、社員同士の打合せや顧客への積極的な提案も増えていくなど手応えを感じるまでに至っています。



【K社のパーパス】

視覚的にもインプットされるよう、イラストも加え、分かりやすいものにするなど工夫しています。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:相続・事業承継対策 > サブジャンル:種類株式と属人的株式の活用

種類株式について

事業承継で活用できる種類株式について教えてください。

株式には普通株式と種類株式があります。株式とは、株式会社の社員としての地位や権利のことです。

(1) 株式には普通株式と種類株式がある

株式とは、株式会社の社員としての地位や権利のことです。

普通株式を保有する株主は、株主総会における議決権の数や、配当金の支払いにおいて、保有する株式の数に応じて平等の取り扱いを受けます。

最も基本的な株主の権利には、次の3つがあります。

■株主の権利

- 剰余金の配当を受ける権利
- 残余財産の分配を受ける権利
- 株主総会における議決権

この3つの権利については、各個別株主によって色分けをすることは禁じられ、同種の株式を持つ株主はすべて平等に取り扱わなければならないこととされています。

<種類株式とは>

種類株式とは、権利や内容の異なる株式のことです。株式は権利内容が同一であることが原則ですが、平成18年に施行された会社法では、2種類以上の株式を発行できることを定めています。

種類株式の発行により、後継者以外の株主から株式を強制的な取得が可能となり、後継者の議決権の行使を容易にすることで、スムーズな事業承継と安定した経営が担保されます。

(2) 事業承継における種類株式の活用ポイント

種類株式は承継する後継者がおり、株式を贈与等で承継を行いながら、当面の支配権を維持したいといったケースで多く利用されています。

■種類株式の活用ポイント

- 相続による株式分散の可能性から、早い段階で自社株式の承継が必要
- 自社株式の承継は早期対策が必要な一方、経営権は中長期的に移したい
- 財産としての株式は早期に後継者へ承継
- 種類株式を付与することで現社長の支配権を維持したい

Q uestion

A nswer

事業承継に活用できる種類株式

事業承継で活用できる種類株式とは？

会社法上、認められている種類株式は9種類ありますが、事業承継において活用されることが多いのは、以下です。

種類株式	事業承継での活用方法
①優先配当 会社が株主に配当する剰余金の金額や順序について、普通株式よりも優先権を持つ株式です。	後継者以外の相続人に議決権制限種類株式を取得させる場合、その相続人から不満が出ないようにバランスをとるために、議決権が制限される種類株式に配当優先条項を加える等の工夫をすることが考えられます。
②議決権の制限 株主総会における議決権の行使について、普通株式とは異なる権利を持つ、あるいは全く権利を持たない株式です。	先代経営者の相続財産の大部分を株式が占める場合、後継者に株式を集中させると、他の相続人から遺留分侵害額請求の主張が行われる可能性があり、その請求に係る支払のために後継者が承継した自社株式を売却せざるを得ないといった事態等も生じる可能性があります。 そのため、後継者には普通株式を承継させ、他の相続人には議決権制限株式を承継させることで、遺留分に関する紛争や議決権の分散のリスクの低減等を図り、ひいては会社経営の安定化を目指すことが考えられます。
③譲渡制限 株式を譲渡する場合に、発行会社の承認を必要とする株式です。	自社株式以外の財産が遺留分に見合うほどなく、後継者以外の相続人に自社株式の一部を相続させざるを得ない場合があります。相続後に後継者以外の相続人がその株式をさらに第三者に譲渡してしまうことがあれば、それが自社にとっては好ましくないということにもなりかねません。このような事態を避ける方法として後継者以外の相続人の株式を譲渡制限付きとする方法です。
④取得条項 “会社が”株主から強制的に株式を取得できるとする条項付の株式です。	一般に、経営者以外の株主が死亡した場合、相続により株式が分散してしまうケースがあります。そこで、予め「株主の死亡」を取得条項における条件に設定しておき、株主が死亡した場合には会社がこれを買収できるようにしておけば、株式の分散を防止することができます。
⑤拒否権 株主総会や取締役会で可決されたある決議について否決することができる権限をもつ株式で、通常の株式より強力な権限が付加されていることから「黄金株」と称されています。	例えば、後継者が成長して単独で経営に関する意思決定を適切に行えるようになるまでの間、先代経営者が一定の重要な決議事項（例えば、取締役や監査役の選任・解任や報酬の決定、多額の投資、事業譲渡や合併といったM&A、重要な資産の譲渡等）について拒否権を保有し、後継者による会社経営を監督できるようにする場合等に活用することが考えられます。