

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.902 2024.12.24

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター

2024年12月13日号

**欧州経済見通し**

～逆風のなか、  
回復は緩慢な足取りに

経済・金融フラッシュ

2024年12月16日号

**ロシアGDP**

(2024年7-9月期)

～前年比伸び率は3%台まで低下

## 経営TOPICS

統計調査資料

**法人企業景気予測調査**

(令和6年10～12月期)

## 経営情報レポート

**2024年中小企業白書からわかる  
中小企業の経営実態と経営改善に向けた投資**

## 経営データベース

ジャンル:マネジメントスキル > サブジャンル:チームビルディング

**チームビルディングとは  
チームビルディングに必要なハード面の整備法**



# 欧州経済見通し ～逆風のなか、回復は緩慢な足取りに

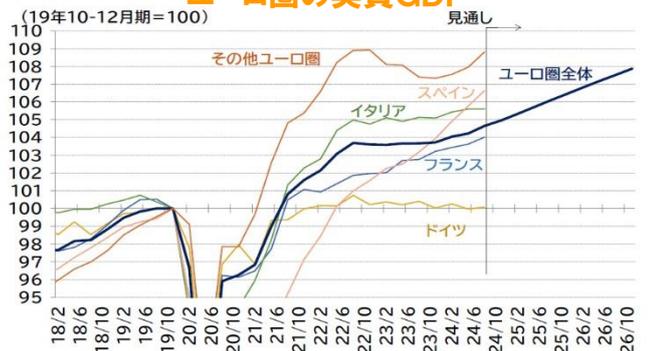
本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

## ニッセイ基礎研究所

- 1 欧州経済はロシア・ウクライナ戦争を機に発生したエネルギー価格の高騰とインフレ急進、金融引き締めの影響を受けた停滞から脱しつつあるが、その足取りは緩慢であり、競争力低下という構造的な課題に直面している。また、政治の不透明感も増している。
- 4 ECBはインフレ圧力の緩和と2%目標達成の見通しが強まったことを背景に、利下げサイクルを開始した。  
足もとではインフレ下振れリスクにも配慮し、政策金利の引き下げペースをやや加速させ、12月までに4回、合計1.0%ポイントの利下げを実施した。

- 2 7-9月期の実質成長率は前期比0.4%（年率1.7%）となり、1-3月期（前期比0.3%）、4-6月期（同0.2%）から加速した。雇用や所得環境の改善を受け、今期の成長は個人消費が主導した。  
ただし、消費を除く需要項目は低迷し、消費の回復力も所得と比較すると弱い。  
また、成長率と比較して、家計や企業の景況感改善は遅れている。
- 5 今後も消費を中心とした回復が見込まれるが、構造的・政治的な課題を抱えるなかで、成長ペースは緩慢なものになるだろう。  
成長率は24年0.8%、25年1.4%、26年1.4%、インフレ率は24年2.4%、25年2.1%、26年2.0%を予想している。  
ECBは中立金利付近まで当面は毎会合の利下げを継続すると予想する。

ユーロ圏の実質GDP



(注) 季節調整値で19年10-12月期を100として指数化。見通しはユーロ圏全体のみ  
(資料) Eurostat、ニッセイ基礎研究所

- 3 総合インフレ率は2%目標前後で推移しているが、コアインフレはサービスインフレが高止まりしていることを反映して、やや高めの伸び率で横ばい圏の動きとなっている。
- 6 予想に対するリスクは、成長率に対しては下方（域内、域外経済それぞれの減速リスク）に傾き、インフレに対しては上方（賃金上昇率の高止まりによる想定以上のインフレ圧力など）と下方（需要減速によるディスインフレ加速など）の双方に不確実性があると考えます。  
また、トランプ氏の掲げる保護主義的な貿易政策は、成長率とインフレ率の双方に対して上方にも下方にも作用し得るリスクと言える。

「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。

# ロシアGDP(2024年7-9月期) ～前年比伸び率は3%台まで低下

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3.1%まで低下

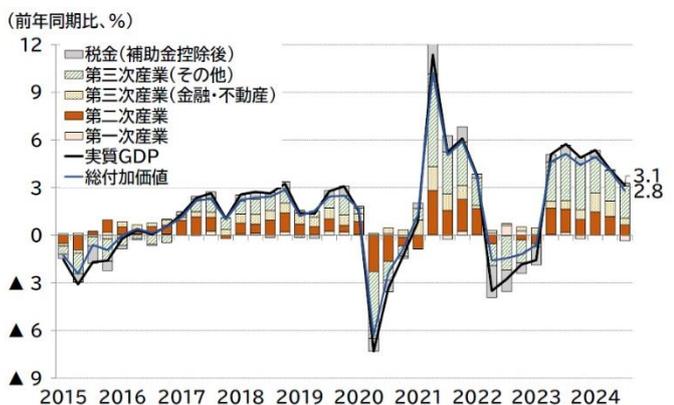
12月13日、ロシア連邦統計局は国内総生産（GDP）を公表し、結果は以下の通りとなった。

#### 実質GDP成長率(未季節調整系列)

- 2024年7-9月期の前年同期比伸び率は3.1%、予想(※)(同3.1%)と一致、前期(同4.1%)から低下した

(※) bloomberg 集計の中央値。以下の予想も同様。

#### ロシアの実質GDPの動向(供給項目別寄与度)



(注) 未季節調整系列の前年同期比、寄与度は筆者による簡易的な試算値

(資料) ロシア連邦統計局、CEIC

## 2 結果の詳細: サービス業が成長をけん引

ロシアの24年7-9月期の実質GDP伸び率は前年比3.1%となり、11月13日に公表されていた予備推計値(3.1%)から変わらなかった。

また、季節調整系列の前期比は0.4%(年率換算2.7%)となり、4-6月期(前期比0.5%、年率換算2.1%)から加速、9四半期連続でのプラス成長となった。

また、戦争前(21年10-12月期)と比較した水準は5.3%だった。

執筆時点では需要別のデータは未公表であるが、4-6月期までの状況を確認すると、戦争後に活性化していた投資はやや鈍化したが、引き続き家計消費が堅調で成長をけん引している。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▲5.2%、第二次産業が2.3%、第三次産業(金融・不動産)が2.9%、第三次産業(その他)が4.9%だった。前期比では第一次産業が▲2.9%、第二次産業が0.5%、第三次産業(金融・不動産)が▲1.9%、第三次産業(その他)が0.8%となり、傾向的には第三次産業の成長が全体の伸びをけん引している。また、第一次産業は傾向としては緩やかに減速、第二次産業は足もとの伸びが鈍化している。

#### ロシアの実質GDPの動向(供給項目別)



(注) 季節調整系列の19年10-12月期を100として指数化  
(資料) ロシア連邦統計局のデータをCEICより取得

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。

# 法人企業景気予測調査 (令和6年10~12月期)

内閣府、財務省 2024年12月11日公表

## 結果の概要

### 1 貴社の景況

#### ◆現状(令和6年10~12月期)

- 「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は5.7%ポイントとなり、令和6年4~6月期以降3期連続の「上昇」超
- 中堅企業は「上昇」超、中小企業は「下降」超

#### ◆見通し

- 大企業は「上昇」超で推移する見通し
- 中堅企業は「上昇」超で推移する見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

		令和6年7~9月 前回調査	令和6年10~12月 現状判断	令和7年1~3月 見通し	令和7年4~6月 見通し
大企業	全産業	5.1	(7.2) 5.7	(4.7) 3.9	2.6
	製造業	4.5	(8.9) 6.3	(5.3) 2.1	2.9
	非製造業	5.4	(6.4) 5.4	(4.4) 4.7	2.5
中堅企業		2.4	(7.9) 3.8	(5.7) 3.7	3.3
中小企業		▲ 7.6	(▲ 1.0) ▲ 4.7	(▲ 4.4) ▲ 6.1	▲ 3.8

※1 ( ) 書きは前回調査時の見通し。(以下同)

※2 前四半期と比較しての「上昇」-「下降」社数構成比(以下同)

### 2 国内の景況

#### ◆現状(令和6年10~12月期)

- 「国内の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は4.2%ポイントとなり、令和5年4~6月期以降7期連続の「上昇」超
- 中堅企業は「上昇」超、中小企業は「下降」超

#### ◆見通し

- 大企業は「上昇」超で推移する見通し
- 中堅企業は令和7年1~3月期に「下降」超に転じるものの、令和7年4~6月期には「上昇」超となる見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

		令和6年7~9月 前回調査	令和6年10~12月 現状判断	令和7年1~3月 見通し	令和7年4~6月 見通し
大企業	全産業	5.5	(4.7) 4.2	(3.9) 2.3	3.3
	製造業	3.4	(5.5) 2.0	(4.3) 1.1	2.5
	非製造業	6.5	(4.4) 5.3	(3.7) 2.9	3.7
中堅企業		2.2	(2.4) 1.4	(3.4) ▲ 0.6	1.7
中小企業		▲ 13.5	(▲ 8.9) ▲ 11.7	(▲ 10.1) ▲ 14.0	▲ 9.1

### 3 雇用

#### ◆現状(令和6年12月末)

- 「従業員数判断」BSIを全産業で見ると、大企業は27.4%ポイントとなり、平成23年9月末以降54期連続の「不足気味」超
- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超

#### ◆見通し

- 大企業は「不足気味」超で推移する見通し
- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

		令和6年9月末 前回調査	令和6年12月末 現状判断	令和7年3月末 見通し	令和7年6月末 見通し
大企業	全産業	27.0	(24.1) 27.4	(21.3) 24.6	19.4
	製造業	18.5	(17.4) 19.4	(14.9) 17.4	13.5
	非製造業	31.0	(27.3) 31.2	(24.3) 27.9	22.2
中堅企業		39.4	(36.0) 41.4	(32.7) 37.3	31.0
中小企業		31.9	(30.5) 31.7	(27.7) 28.7	24.6

※ 四半期末の「不足気味」－「過剰気味」社数構成比。

### 4 企業収益

#### ◆売上高

- 令和6年度は、2.7%の増収見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増収見込み

#### ◆経常利益

- 令和6年度は、2.0%の増益見込み
- 業種別にみると、製造業は減益見込み、非製造業は増益見込み

#### 寄与の大きい業種(全規模)

[前年度比増減率、単位：%]

			業種	令和6年度通期
売上高 2.7  〔金融業、保険業を 含まない〕	製造業 2.4	増収	化学工業	4.8
			非鉄金属製造業	9.4
	非製造業 2.8	減収	鉄鋼業	▲ 1.3
			金属製品製造業	▲ 0.7
		増収	卸売業	2.3
			サービス業	3.5
	減収	リース業	▲ 0.7	
		鉱業、採石業、砂利採取業	▲ 1.0	
経常利益 2.0	製造業 ▲ 4.2	増益	業務用機械器具製造業	36.7
			情報通信機械器具製造業	18.9
	減益	化学工業	▲ 15.8	
		その他製造業	▲ 14.8	
	非製造業 4.5	増益	金融業、保険業	26.1
			サービス業	14.1
減益	卸売業	▲ 9.1		
	不動産業	▲ 8.9		

※ 今回調査の「売上高」の増収・減収、「経常利益」の増益・減益に寄与した製造業・非製造業別上位2業種。

## 5 設備投資

### ◆生産・販売などのための設備(BSI)

- 令和6年12月末の「生産・販売などのための設備判断」BSIをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超
- 先行きをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

	令和6年9月末 前回調査	令和6年12月末 現状判断	令和7年3月末 見通し	令和7年6月末 見通し
大企業	1.4	(1.7) 2.4	(1.9) 2.0	2.2
中堅企業	5.9	(5.9) 5.6	(5.3) 4.5	4.3
中小企業	8.8	(8.6) 8.7	(7.2) 7.3	5.4

※ 四半期末の「不足」－「過大」社数構成比。

### ◆設備投資額(ソフトウェア投資額を含む、土地購入額を除く)

- 令和6年度は、10.3%の増加見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増加見込み

## 6 今年度における設備投資のスタンス

- 設備投資のスタンスを全産業でみると、大企業は「維持更新」の重要度が最も高く、次いで「省力化合理化」、「生産（販売）能力の拡大」の順に重要度が高い
- 中堅企業は「維持更新」、中小企業は「生産（販売）能力の拡大」の重要度が最も高い

[回答社数構成比、単位：%]

		1位		2位		3位	
大企業	全産業	維持更新	60.2	省力化合理化	45.3	生産（販売）能力の拡大	42.9
	製造業	維持更新	60.2	生産（販売）能力の拡大	55.4	省力化合理化	49.4
	非製造業	維持更新	60.2	情報化への対応	47.0	省力化合理化	43.4
中堅企業		維持更新	51.7	製（商）品・サービスの質的向上	45.2	省力化合理化	43.3
中小企業		生産（販売）能力の拡大	54.8	製（商）品・サービスの質的向上	51.6	維持更新	48.6

※ 10項目中3項目以内の複数回答による回答社数構成比。

## 7 今年度における経常利益の要因

- 経常利益の要因を全産業でみると、大企業は「販売数量・提供数量」の重要度が最も高く、次いで「販売単価・提供単価」、「人件費」の順に重要度が高い
- 中堅企業、中小企業はいずれも「販売数量・提供数量」の重要度が最も高い

法人企業景気予測調査（令和6年10～12月期）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。



経営情報  
レポート  
要約版



経 営

# 2024年版中小企業白書からわかる 中小企業の経営実態と 経営改善に向けた投資

1. 中小企業の業況
2. 中小企業の経営課題
3. 経営環境の変化に対応する経営改善に向けた投資
4. 企業の経営改善に向けた投資の成功事例



## 参考資料

中小企業庁：2024年版 中小企業白書

# 1

## 企業経営情報レポート

# 中小企業の業況

少子高齢化による生産年齢人口減少がもたらす人手不足、物価高騰が引き起こす原料高による利益の逼迫、社員の生活への影響を回避すべく、実質賃金を上昇させるための業績が伴わない賃上げなど、わが国では厳しい経営環境が続いています。

中小企業はこれらの経営課題に対応すべく、人材の確保と育成を目的とした人的資本の強化、事業の効率化や事業構造の変革のための新しい設備や新システムの導入など、積極的な投資を伴う対応を迫られています。

そこで、本レポートでは、2024年版の中小企業白書をもとに、中小企業を取り巻く経営実態と経営改善に向けた投資により成功した企業の事例を紹介します。

### ■ 中小企業の業況

中小企業のDI（業況判断指数）は、2020年から発生したコロナ禍により、マイナス65を越える悪化を見せましたが、コロナ禍の収束により2023年にかけて好転しました。さらに、2023年末には売上の好転に一服感が見られながらも、DIはマイナス10からマイナス15程度の高水準を維持しており、全体的に改善基調が続いています。

■ 図1-1 中小企業の業況判断DIの推移

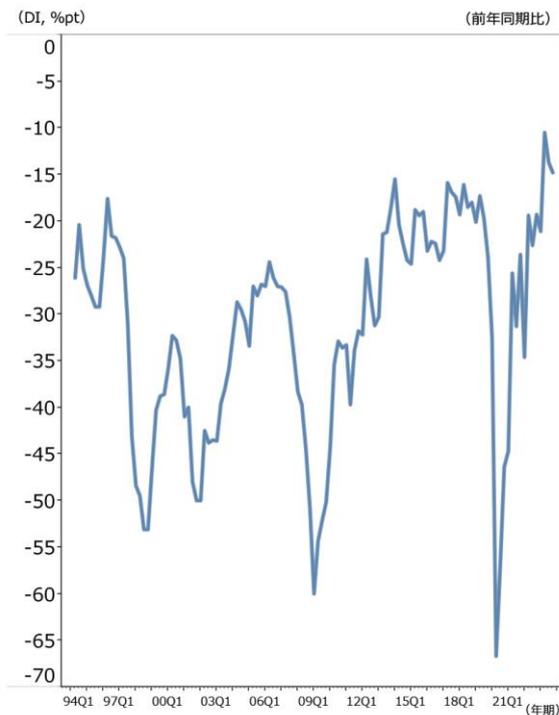


図1-1：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

■ 図1-2 2023年の売上DIの推移

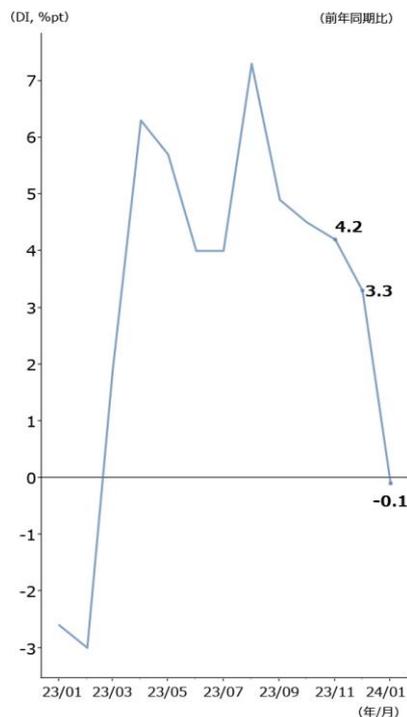


図1-2：日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」

# 2 企業経営情報レポート

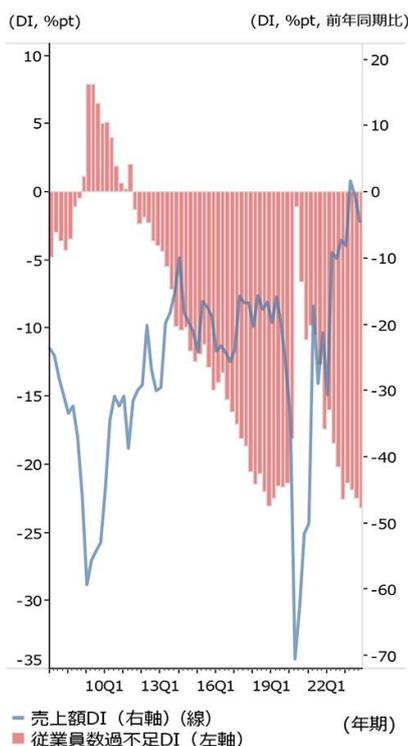
## 中小企業の経営課題

### ■ 深刻化する人手不足

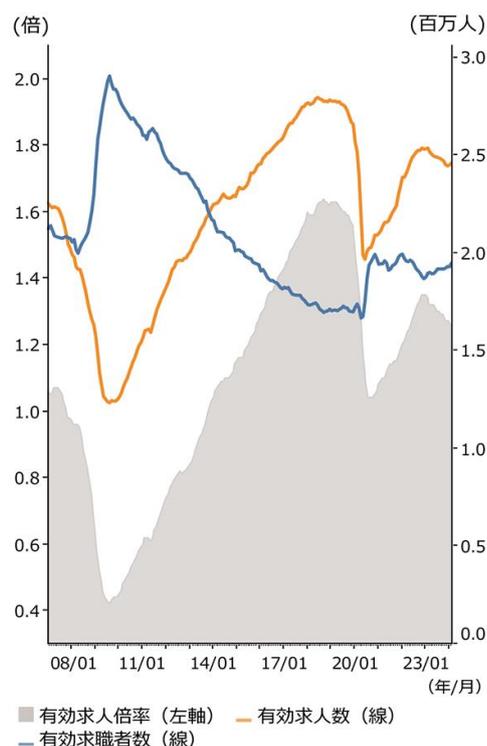
2023年に新型コロナウイルス感染症が5類に移行して以降、売上高は回復傾向にある一方で、人手不足が深刻化しています。

また、時間外労働上限規制の中小企業の猶予期間が2024年4月に終了しました。結果、雇用者1人あたりの労働時間が減少し人手不足に拍車がかかっています。

■ 図2-1 従業員数過不足DIと売上額DI(全産業)の推移



■ 図2-2 有効求職者数・有効求人数・有効求人倍率の推移



■ 図2-3 労働投入量の要因分解(対2007年同期比)

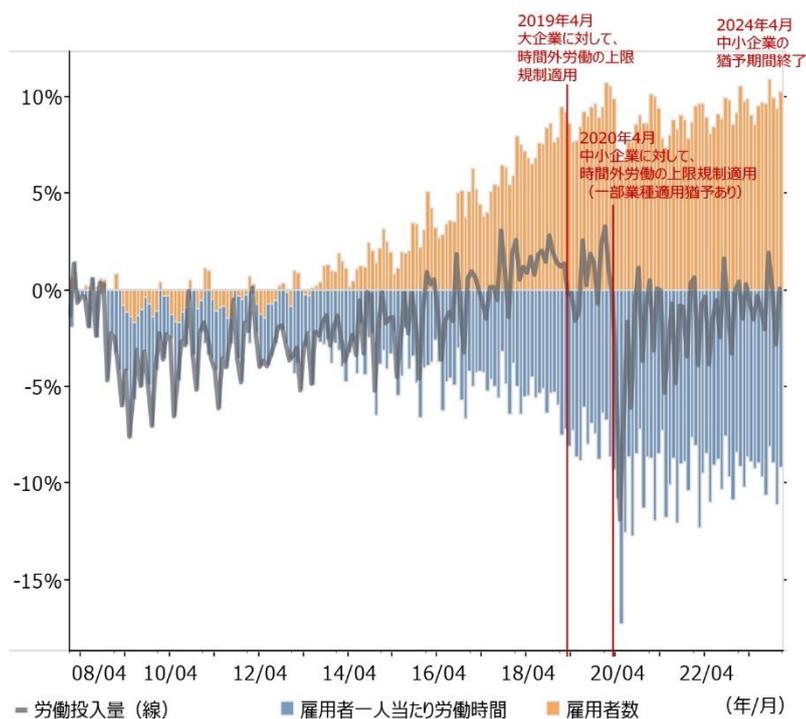


図 2-1：中小企業庁・(独) 中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

図 2-2：厚生労働省「職業安定業務統計」

図 2-3：厚生労働省「毎月勤労統計調査」  
総務省「労働力調査(基本集計)」

# 3

## 企業経営情報レポート

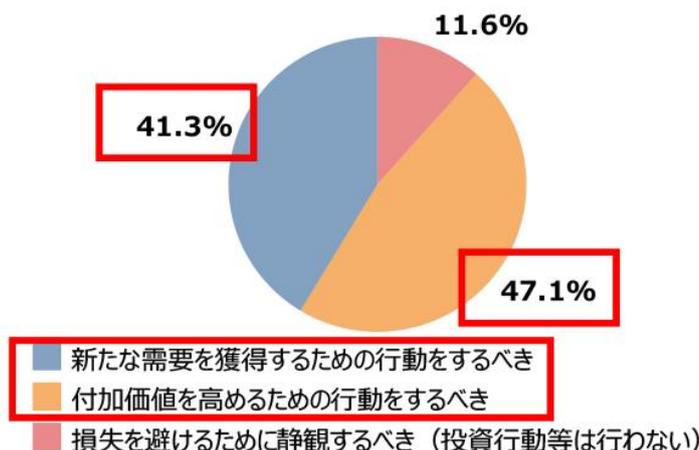
# 経営環境の変化に対応する経営改善に向けた投資

### ■ 投資行動に意欲的な中小企業

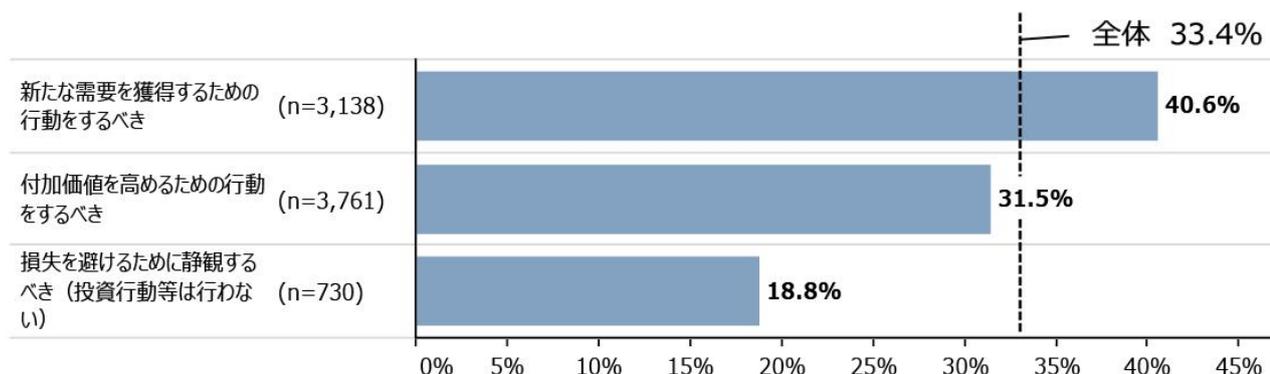
刻々と変化する経営環境に対応するには、経営改善に向けた投資が必要不可欠といえます。実際に、中小企業の約9割が投資行動に意欲的な経営方針を示しています。

投資行動に意欲的な企業によって日本経済全体の生産性向上が期待される一方で、損失を避けるために投資行動に意欲的ではない中小企業も一定数見られます。

■ 図3-1 中小企業の経営方針(2023年)



■ 図3-2 経常利益の変化率(中央値、経営方針別)



■ 図3-3 労働生産性の変化率(中央値、経営方針別)

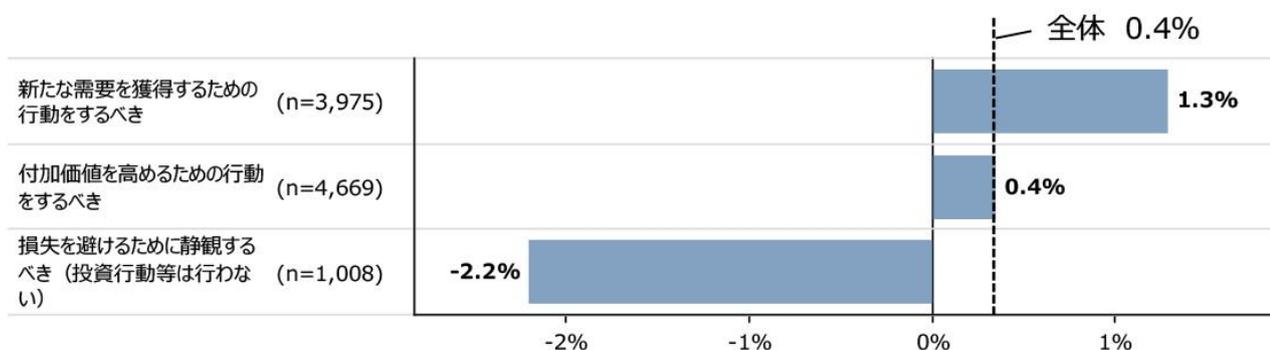


図3-1～図3-3：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11～12月)

# 4

企業経営情報レポート

## 企業の経営改善に向けた投資の成功事例

### ■ 事例1:「2024年問題」に向けた投資により、効率化と人材採用・定着を実現

**有限会社 黒潮重機興業**

■所在地：宮城県 ■創業：1979年 ■事業内容：運送業  
■従業員数：18名 ■資本金：1億円

#### (1) 企業概要と経営課題

同社は建設用の重機や資材の運搬サービスを専門に行う運送業で、従業員数 18 名と少数精鋭にも関わらず、急な運送対応など顧客のニーズに細かく、誠実に対応する企業です。

2024 年4月より時間外労働の上限規制が適用されることとなったため、運送業務において深刻な人手不足が発生することを見据えて対応することが急務でした。

#### (2) 2024年問題を乗り切る積極投資

2024 年問題に対応するため、独自の運行管理システム「KRSION（クロシオン）」を開発・導入し、業務の効率化による時間外労働の削減を狙いました。

これにより、全運転手がタブレットを活用して GPS（全地球測位システム）による現在地確認や運行状況、搬送先の詳細情報の共有をリアルタイムで行うことが可能となりました。

#### (3) 積極投資の結果

配車効率の向上、運転手の業務や管理業務を一元化、発注の即応力を高めたことで、大手顧客からの受注増と残業時間の削減、人材の採用と定着の強化を同時に実現しました。

さらに同社は、運行管理システムを自社内の利用にとどまらず、全国の同業他社向けに販売することも予定しており、同じ課題を抱える企業の助けになりながら自社の新事業を成立させることまで考えています。



タブレットを使う運転手

取り組み  
ポイント

- ① 先の経営課題を予測し、設備投資を実施する
- ② 投資の結果、受注増、時間外手当削減、人材定着強化、新規事業の実現といった複数のリターンを実現可能とする計画を入念に立案する

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:マネジメントスキル > サブジャンル:チームビルディング

# チームビルディングとは

## チームビルディングとは具体的に、 どのようなものでしょうか？

中小企業経営において、企業業績を向上させるには個人偏重型の組織から、チーム力を重視した組織への変革が求められています。

その背景として、様々な情報が簡単に手に入る高度情報化社会の到来により、顧客ニーズが複雑化したことがあげられます。様々な顧客ニーズに企業が応えて業績を向上させるためには、社員個人の成果に加えてチーム全体で工夫や改善を行っていくことが重要となってきました。

以下ではチーム全体で成果が上がる組織になるためのチームビルディングの実践法について解説します。

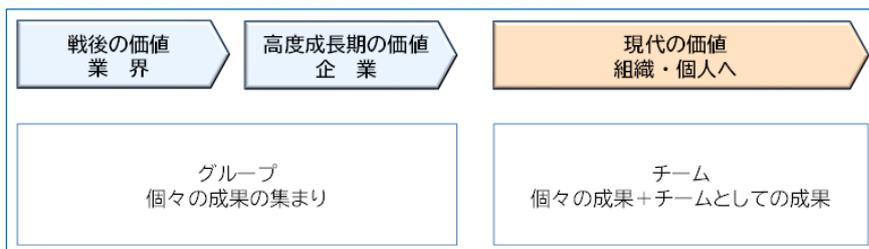
### (1) チームビルディングとは

工業が主要な産業であった時代は、少品種大量生産が主流であったため、組織は社員の行動を管理し、まじめに努力して定型的な仕事を能率よくこなすことを重要視していました。

しかし、情報化社会になり、仕事の内容は大きく変わってきています。同じことの繰り返しではなく、多様化し複雑になっています。したがって、多様化する業務に効率よく対応するためには、チームメンバーそれぞれが自律し、個々の目標を達成しながらもチームの目標を達成する、いわば自律型のチームを作る必要があります。

これらを踏まえた上で、チームをハード（組織）面とソフト（人材）面に分けて作り上げ、業績向上を実現することがチームビルディングの真髄といえます。

#### ■戦後～現代における組織に対する価値の違い



#### ■チームビルディングにおけるハード面とソフト面の要素

ハード(組織)面	ソフト(人材)面
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ チームの存在意義 (目的・目指すべき目標)</li> <li>・ 存在意義に沿った活動ルール</li> <li>・モチベーションアップの仕組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適材・適所のメンバー選定 (チームの存在意義を叶えるメンバー)</li> <li>・ 支援型リーダーの育成</li> <li>・ 自律型社員の育成</li> </ul>

ジャンル:マネジメントスキル > サブジャンル:チームビルディング

# チームビルディングに必要なハード面の整備法

チームビルディングに必要なハード面の整備法について、教えてください。

ハード面の整備におけるステップには、以下のような4つのステップがあります。

<p>STEP1 組織モデル の選択</p>	<p><b>①オレンジ(達成型)組織の特徴</b> オレンジ(達成型)組織は、目的に対しての個人の成果や達成度で個人を評価する組織を指します。スタートアップ企業やベンチャー企業などにみられる組織であり、年齢や社歴、階級よりも本人の実力を重んじる傾向にあります。</p> <p><b>②ティール(進化型)組織の特徴</b> ティール(進化型)組織は、組織が目指す目的以上に個人の自己実現を大切にします。会議やメンバー間の上下関係、階層の概念などはありません。</p> <p>どちらの組織を目指すにしても、現代の複雑化した顧客のニーズに応えるには、最終的に自律した人材が必要不可欠となります。そのため、オレンジ(達成型)組織から自律社員を育てておいて、最終的にティール(進化型)組織に向かう方法が適切といえます。</p>
<p>STEP2 チーム目標 の設定</p>	<p>チーム目標を行います。オレンジ(達成型)組織は、メンバー個々の成果を重視し、その集合体がチームの成果となります。ティール(進化型)組織は、メンバー個々の成果に加え、チームとしての成果による目標達成を重視します。どちらにしても必要なのはチームの目標設定ということになります。</p>
<p>STEP3 適切な連携作り (ルール作り)</p>	<p>適切な連携作りを行います。前のステップで、活動意義、達成すべき成果が明確になりました。それを理解した上でメンバー個々がバラバラに動くのではなく、チームの活動ルールを作り、お互いが理解する機会を作ったり、チーム内での情報共有を図ったりすることで、個々の成果に加えてチームとして出せる成果につなげる下地を作ります。</p>
<p>STEP4 動機付け の仕組み作り</p>	<p>最後のステップでは、チームメンバーのモチベーションアップのための仕組み作りを行います。ここまでのステップで組織モデルを選び、チームの目標をきちんと決めて、チームで連携を取れるようにルールまで整えてきました。その上で、チームの活動を通してチームメンバーのモチベーションがアップするような仕組みを作ります。ここでのポイントは、成果を出したメンバーに賃金などの報酬を用意(人事制度を整備)することはもちろんですが、いわゆる感情報酬やチームであるからこそ達成できたことを体感できるような仕組みを作ることです。</p>