

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.910 2025.2.25

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター
2025年2月17日号

**QE速報:10-12月期の実質GDP
は前期比0.7%(年率2.8%)**
~3四半期連続のプラス成長も、内需は低迷

経済・金融フラッシュ
2025年2月14日号

英国GDP(2024年10-12月期)
~前期比0.1%と低空飛行が続く

経営TOPICS

統計調査資料

機械受注統計調査

(令和6年12月実績及び令和7年1~3月見通し)

経営情報レポート

**多様化の時代に対応する
中堅・中小企業のダイバーシティ推進と取組み事例**

経営データベース

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:タレントマネジメント

**タレントマネジメントとは
タレントマネジメントに期待できる効果**

発行:税理士法人日下事務所

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

QE速報：10-12月期の実質GDP は前期比0.7%（年率2.8%）

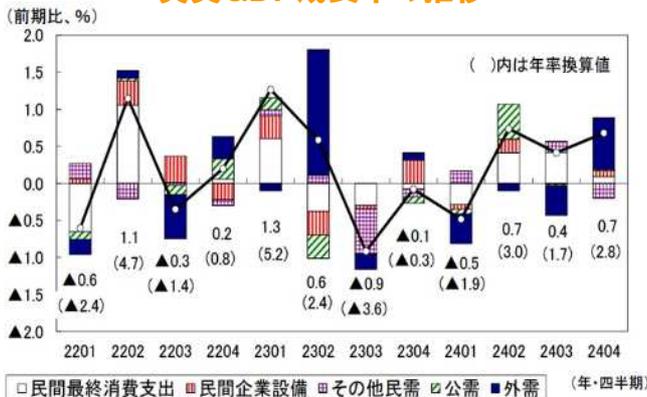
～3四半期連続のプラス成長も、内需は低迷

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 2024年10-12月期の実質GDPは、前期比0.7%（年率2.8%）と3四半期連続のプラス成長となった（当研究所予測1月31日：前期比0.3%、年率1.0%）。

実質GDP成長率の推移



(資料) ともに内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

2 物価高の悪影響が続く中、所得税・住民税減税の効果が一巡したことから、民間消費は前期比0.1%とほぼ横ばいにとどまった。

<需要項目別結果>

	2024年7-9月期			2024年10-12月期			2024年
	改定値 (2/17)	2次速報値 (12/9)	差	1次速報値 (2/17)	当社予測 (1/31)	差	速報値 (2/17)
実質GDP (前期比年率)	0.4 (1.7)	0.3 (1.2)	0.1 (0.4)	0.7 (2.8)	0.3 (1.0)	0.4 (1.7)	0.1
国内需要 (寄与度)	0.5 (0.5)	0.5 (0.5)	0.0 (0.0)	▲0.1 (▲0.1)	▲0.0 (▲0.0)	▲0.0 (▲0.0)	0.2 (0.2)
民間需要 (寄与度)	0.7 (0.6)	0.7 (0.5)	0.1 (0.1)	▲0.1 (▲0.1)	▲0.1 (▲0.1)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)
民間最終消費支出	0.7	0.7	0.1	0.1	▲0.4	0.5	▲0.1
民間住宅	0.5	0.4	0.1	0.1	0.1	0.0	▲2.3
民間企業設備	▲0.1	▲0.1	0.0	0.5	1.8	▲1.3	1.2
民間在庫変動 (寄与度)	(0.2)	(0.2)	(0.0)	(▲0.2)	(▲0.2)	(▲0.0)	(▲0.0)
公的需要 (寄与度)	▲0.1 (▲0.0)	▲0.1 (▲0.0)	▲0.0 (▲0.0)	0.1 (0.0)	0.2 (0.1)	▲0.2 (▲0.0)	0.5 (0.1)
政府最終消費支出	0.1	0.1	▲0.0	0.3	0.3	0.0	0.9
公的固定資本形成	▲1.1	▲1.1	▲0.0	▲0.3	0.2	▲0.5	▲0.9
財貨・サービスの純輸出 (寄与度)	(▲0.1)	(▲0.2)	(0.1)	(0.7)	(0.3)	(0.4)	(▲0.1)
財貨・サービスの輸出	1.5	1.1	0.4	1.1	1.1	0.0	1.0
財貨・サービスの輸入	2.0	1.8	0.2	▲2.1	▲0.4	▲1.7	1.3
名目GDP	0.7	0.5	0.3	1.3	1.3	▲0.1	2.9

高水準の企業収益を背景に設備投資は前期比0.5%の増加となったが、民間在庫

変動が前期比・寄与度▲0.2%のマイナスとなったことから、国内需要は前期比▲0.1%と3四半期ぶりに減少した。

一方、輸出が前期比1.1%と3四半期連続で増加する中、輸入が前期比▲2.1%の減少となり、外需が前期比・寄与度0.7%のプラスとなったことが成長率を大きく押し上げた。

3 2024年（暦年）の実質GDPは前年比0.1%と仮定して4年連続のプラス成長を確保した。

家計部門は低調だったが（民間消費：前年比▲0.1%、住宅投資：同▲2.3%）、設備投資が前年比1.2%の増加となったこと、公的需要が前年比0.5%の増加となったことが実質成長率を押し上げた。

4 現時点では、2025年1-3月期の実質GDPは民間消費、設備投資などの国内需要を中心に前期比年率1%程度のプラス成長を予想している。

ただし、物価の上振れなどを要因として、引き続き民間消費を中心に下振れリスクは高い。

「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。

英国GDP(2024年10-12月期) ～前期比0.1%と低空飛行が続く

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: 10-12月期の成長率は 前期比0.1%と低空飛行が続く

2月13日、英国国家統計局(ONS)はGDPの一次速報値(first quarterly estimate)および月次GDPを公表し、結果は以下の通りとなった。

【2024年10-12月期実質GDP、季節調整値】

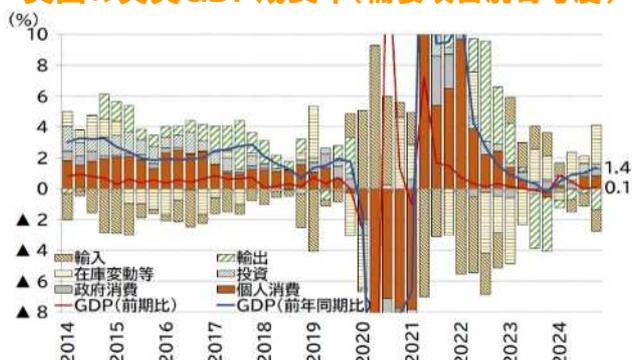
- 前期比は0.1%、予想^(※1)(▲0.1%)より上振れ、前期(0.0%)から上昇した
- 前年同期比は1.4%、予想(1.1%)より上振れ、前期(1.0%)から上昇した

【月次実質GDP(10-12月)】

- 前月比は10月▲0.1%、11月0.1%、12月0.4%となり、12月は予想(0.1%)より上振れた

(※1) bloomberg 集計の中央値。以下の予想も同様。

英国の実質GDP成長率(需要項目別寄与度)



(注) 季節調整値、寄与度は前年同期比の寄与度(資料)ともにONS

2 結果の詳細: 内需の核となる 消費や投資はマイナス成長

英国の24年10-12月期の実質成長率は前期比0.1%(年率換算0.4%)となり、7-9月期(前期比▲0.0%、年率▲0.1%)から加速した。その結果、10-12月期の実質GDPの水準はコロナ禍前(19年10-12月)と比べて3.2%ほど高い水準まで回復した。ただし、ユーロ圏各国と比

較すると相対的に回復は遅れている。なお暦年成長率は24年で0.9%(23年は0.4%)だった。

前期比成長率を需要項目別に確認すると、前期比では個人消費が▲0.1%(前期0.6%)、政府消費が0.8%(前期0.3%)、投資が▲0.9%(前期1.0%)、輸出が▲2.5%(前期▲0.8%)、輸入が2.1%(前期▲2.5%)、前期比寄与度は在庫変動等が1.61%ポイント(前期▲1.25%ポイント)、純輸出が▲1.48%ポイント(前期0.64%ポイント)となった。内需の核となる個人消費や投資はマイナス成長であり、在庫変動等が成長率を押し上げる^(※2)力強さに欠ける結果と言える。

コロナ禍前比で見ると個人消費が1.8%、政府消費が10.8%、投資が4.4%、輸出が▲10.3%、輸入が3.5%で、輸出の回復が相対的に遅れている。

成長率を部門ごとに確認すると、農林水産部門が前期比0.6%、生産部門が同▲0.8%、建設部門が0.5%、サービス部門が同0.2%となった。生産部門は減少が続いているが、サービス部門は緩やかながらもプラスの伸びを維持し、農林水産部門と建設部門は高めの伸びとなった。

(※2) なお、最近では貴重品である金取得により在庫変動や純輸出の寄与度がふれやすくなっている面がある(成長率に及ぼす影響は在庫変動と純輸出で相殺される)。

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。

機械受注統計調査報告

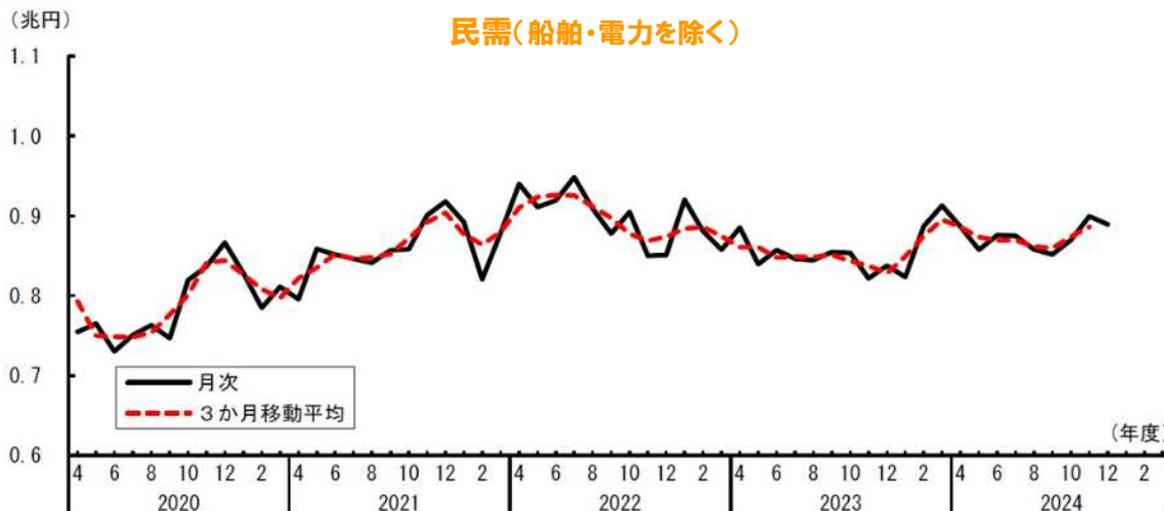
(令和6年12月実績及び令和7年1~3月見通し)

内閣府 2025年2月19日公表

結果の概要

—機械受注は、持ち直しの動きがみられる—
(基調判断据置き)

- 民間設備投資の先行指数である「船舶・電力を除く民需」は、12月は前月と比較して1.2%減少し、3か月ぶりの減少となった。
- この要因として、内訳をみると、製造業が10.4%減、非製造業（船舶・電力除く）が4.7%増となったことが挙げられる。
- こうしたことから、機械受注は、持ち直しの動きがみられる。



対前月(期)比

(単位:%)

期・月	2024年 (令和6年) 1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 実績	10-12月 実績	2025年 (令和7年) 1-3月 見通し	2024年 (令和6年) 9月 実績	10月 実績	11月 実績	12月 実績
需要者									
受注総額	6.3	7.4	△4.7	5.3	1.3	△2.9	21.1	△14.4	△2.9
民需	△1.3	16.4	△15.8	10.5	△4.2	1.1	25.4	△12.4	△10.3
〃(船舶・電力を除く)	4.4	△0.1	△1.3	2.9	△2.3	△0.7	2.1	3.4	△1.2
製造業	0.9	2.8	△7.2	11.9	△2.8	△0.0	12.5	6.0	△10.4
非製造業(除船・電)	6.8	△3.7	1.4	△0.5	△2.2	1.5	△1.2	1.2	4.7
官公需	55.1	△33.6	30.7	35.3	△11.7	13.6	49.9	△29.5	△16.6
外需	△4.7	21.7	△2.1	△6.4	2.0	△10.3	7.9	△5.3	8.5
代理店	3.2	△7.3	8.0	△3.1	5.2	4.9	△4.2	6.7	△9.5
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	△0.2	1.6	1.4	-

(備考) 1. 季節調整による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。
2. △印は減少を示す。

3. 見通しは2024年12月末時点の調査。

2024(令和6)年12月の機械受注動向

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、11月14.4%減の後、12月は2.9%減となった。需要者別にみると、民需は、11月12.4%減の後、12月は10.3%減となった。

需要者別にみると、民需は、11月12.4%減の後、12月は10.3%減となった。このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、11月3.4%増の後、12月は1.2%減となった。内訳をみると製造業が10.4%減、非製造業(船舶・電力を除く)が4.7%増であった。

一方、官公需は、11月29.5%減の後、12月は防衛省、運輸業で増加したものの、「その他官公需」、地方公務等で減少したことから、16.6%減となった。

また、外需は、11月5.3%減の後、12月は電子・通信機械、原動機等で減少したものの、船舶、航空機等で増加したことから、8.5%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、11月6.7%増の後、12月は重電機、原動機等で増加したものの、産業機械、道路車両等で減少したことから、9.5%減となった。

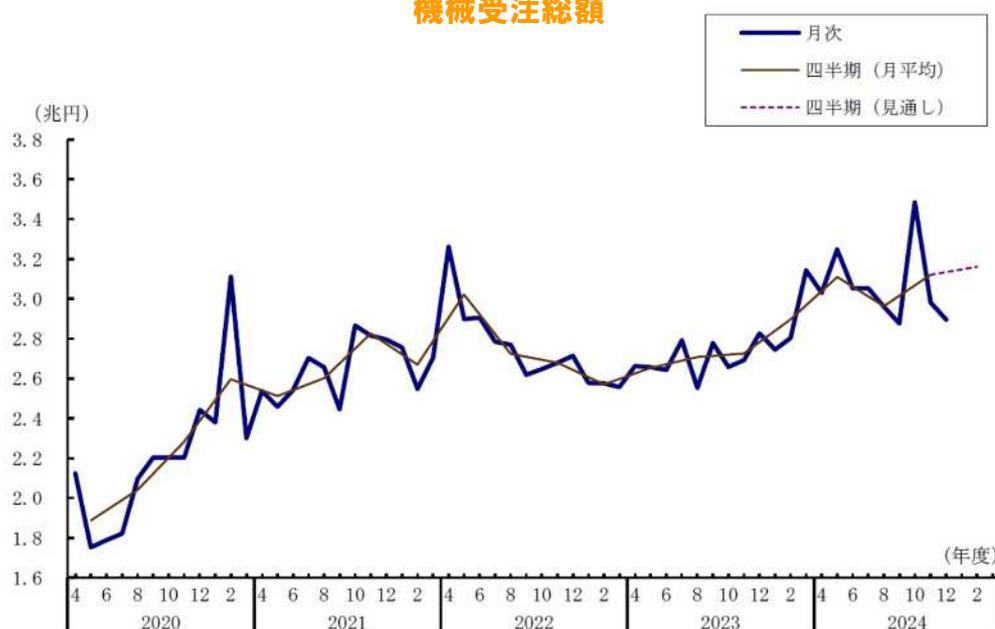
次に四半期別の受注動向を前期比でみると、受注総額は、7~9月4.7%減の後、10~12月は5.3%増となった。需要者別にみると、民需は、7~9月15.8%減の後、10~12月は10.5%増となった。このうち、「船舶・電力を除く民需」は、7~9月1.3%減の後、10~12月には、非製造業(船舶・電力を除く)が減少したものの、製造業が増加したことから、2.9%増となった。

また、官公需は、7~9月30.7%増の後、10~12月には防衛省、「その他官公需」等のすべてで増加したことから、35.3%増となった。

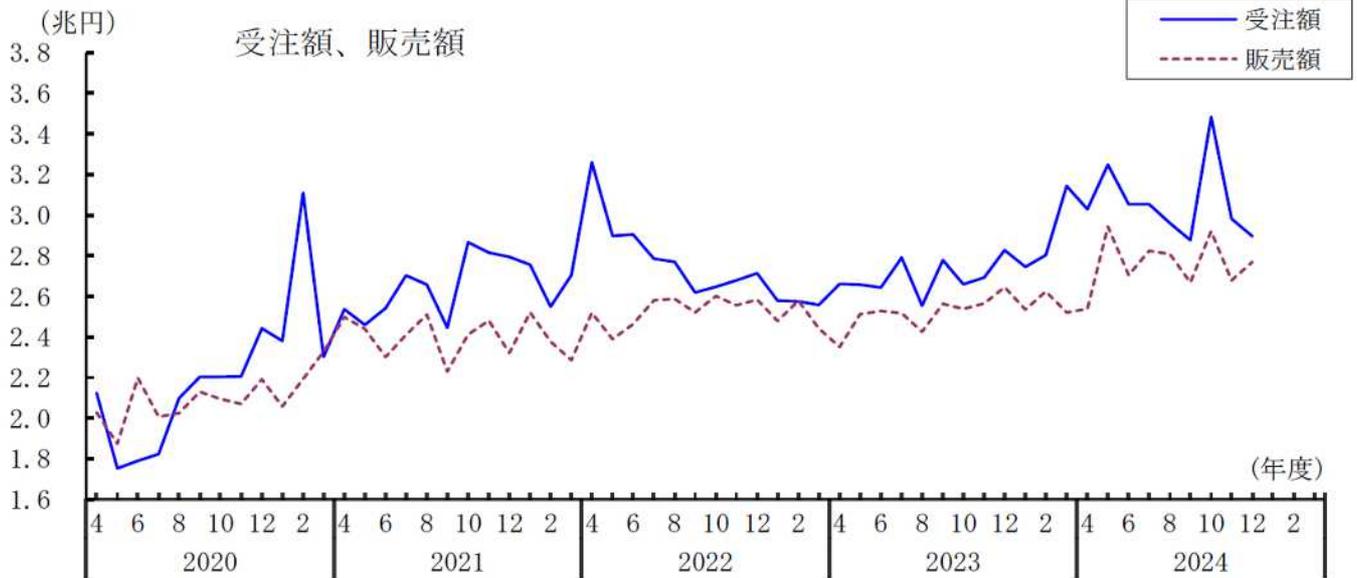
一方、外需は、7~9月2.1%減の後、10~12月には原動機、重電機等で増加したものの、産業機械、船舶等で減少したことから、6.4%減となった。

なお、代理店経由の受注は、7~9月8.0%増の後、10~12月には電子・通信機械、工作機械等で増加したものの、道路車両、原動機等で減少したことから、3.1%減となった。

機械受注総額



受注額、販売額、受注残高、手持月数(総額、季節調整値)



機械受注統計調査報告(令和6年12月実績及び令和7年1~3月見通し)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。



人 事

多様化の時代に対応する

中堅・中小企業の ダイバーシティ 推進と取組み事例

1. 注目度が高まっているダイバーシティ推進とは
2. ダイバーシティ推進における現状と課題
3. ダイバーシティ推進の実践方法
4. ダイバーシティ推進の取組み事例



■参考文献

『実践ダイバーシティマネジメント』（鈴木桂子、パトリック・ティッシ・ロビンソン 著）
『令和2年度 新・ダイバーシティ経営企業100選』（経済産業省） 他

1

企業経営情報レポート

注目度が高まっているダイバーシティ推進とは

近年、いろいろな場面で『ダイバーシティ』という言葉を目にする機会があります。

これは単にダイバーシティが企業経営論にとどまらず、日常生活においても意識すべきものとしての認識が広がっていることの表れともいえます。中でも企業経営においては、長引く労働力不足を解消するための手段として、注目度が年々高まりつつあります。

そこで本レポートでは、中堅・中小企業を対象としたダイバーシティ推進の考え方や具体的な取り組み方法、取り組み事例を紹介します。

■ ダイバーシティの定義

(1)ダイバーシティとは

そもそも、ダイバーシティ (diversity) とは『多様性』や『多様なこと』という意味を持つ英単語です。日本においては、特に企業や教育機関などで重視される機会が増えており、異なるバックグラウンドを持つ人々が共に働いたり、共存する環境を作り出すことを指す場合にこの「ダイバーシティ」というカタカナ表記がよく使われます。

そしてこのダイバーシティには、表層的、深層的といった2つのフェーズが存在します。

■ 表層的ダイバーシティと深層的ダイバーシティ

● 表層的ダイバーシティ

- 人種や民族 : 見た目や文化的背景に基づく違い
- 性別 : 男性、女性、その他のジェンダーアイデンティティ
- 年齢 : 若者から高齢者までの幅広い年齢層
- 身体的特徴 : 身体的な障がいの有無、身長、体重など

● 深層的ダイバーシティ

- 価値観や信念 : 宗教、政治的信条、倫理観など
- 性格 : 内向性や外向性、協調性、責任感など
- 教育背景や経験 : 学歴や職業経験の違い
- スキルや知識 : 特定の職務に関連する技術や専門知識の違い

ダイバーシティといっても、上記のようにその種類や内容が様々あるため、これらを推進する上で、まずはダイバーシティそのものの考え方から理解し、打つべき手を検討する必要があります。

2

企業経営情報レポート

ダイバーシティ推進における現状と課題

日本は長らく『ダイバーシティ後進国』といわれています。そこにはいくつかの要因がありますが、以下その代表的なものを紹介します。

■ ダイバーシティ推進の現状

(1) 性格差について

世界経済フォーラム発表の「ジェンダーギャップ指数 2024」によると、調査対象 146 カ国のうち男女平等が最も進んでいたのは、達成率 93.5%のアイスランドで、15 回連続の首位でした。

以下 87.5%のノルウェー、同フィンランド、83.5%のニュージーランドと続き、北欧の国々が上位を占めています。

その中で日本は、66.3%の 118 位で、過去最低だった前年 64.7%の 125 位からわずかにスコアは上がりましたが、東アジアでも、フィリピン (25 位)、シンガポール (48 位)、韓国 (94 位)、インドネシア (100 位) に遅れをとっており、主要先進国の中では最下位となっています。

この結果に至った要因は、「政治参画」と「経済参画」の低さにあります。

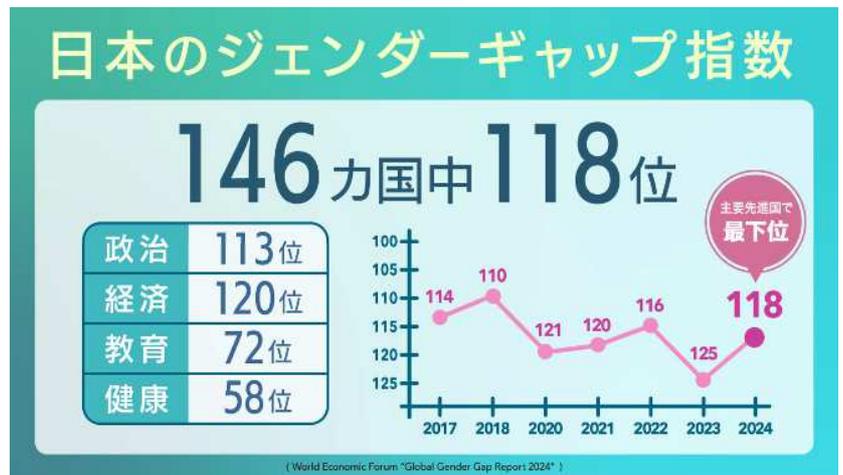
政治参画については、例えば、2021 年 10 月の衆議院議員総選挙では候補者に占める女性の割合は 17.7%、当選者に占める女性の割合は 9.7%でした (男女共同参画局『男女共同参画白書 令和 4 年版』より)。平成以降は候補者・当選者ともに女性比率が上昇傾向にあるものの、依然として低水準にあるのが実情です。

そもそも制度を作る側・決める側に女性の参画が少なければ、考え方の多様化が担保されず、結果的に女性の働きやすい環境の構築が遅れる要因となります。

経済参画の面でも、女性は出産や育児などのライフイベントにより一時的に仕事を離れる傾向にあります。その中で、仕事と家庭を両立しながら活躍できる環境が十分に整っていないことが、女性の管理職登用の遅れにつながっています。

さらに、コロナ禍で女性の労働参加が減ったことも、経済参画の指数を下げる要因となっています。

■ 日本のジェンダーギャップ指数



立憲民主党：日本の「ジェンダーギャップ指数」は 146 カ国中 118 位

3

企業経営情報レポート

ダイバーシティ推進の実践方法

数あるダイバーシティ推進の中で、特に中堅・中小企業が実行に移しやすく、一定程度の効果が見込める取組み項目や実践方法を紹介します。

■ ダイバーシティ推進のステップ

ダイバーシティ推進にあたっては、下記のようなステップを踏むことで、より効果的な取組みとすることが可能となります。

■ 中堅・中小企業にお勧めするダイバーシティ推進のステップ

	項目	対応
STEP-1	ダイバーシティ推進の現状分析	実際に現在自社が取組んでいる活動の状況や結果を分析・把握する
STEP-2	計画の策定と取組みの選定	分析結果をもとに、実現性も考慮しながら計画を策定し、取組みを制定する
STEP-3	ダイバーシティ研修	推進の必要性や世間の潮流を教育し、意識改革を行う
STEP-4	制度・施策の導入	解消すべき事象に対する、具体的な制度や施策を導入
STEP-5	評価と改善	進捗や結果を定期的に測定し、状況に応じて計画の見直しや取組みの改善を行う

実際に取組む場合、基本的にはSTEP-1から始めることが基本となりますが、まずは実現性を考慮しつつ、現時点で特に不足している要素を解消することが効果的といえます。

そして、最初は明確ではなくとも、結果的にどのような方向性を目指していきたいのかという、目的意識を持ってダイバーシティ推進に取り組むことが肝要です。

■ 代表的なダイバーシティ推進の項目と導入方法

ここからは、前述したステップの中から、すぐにでも取り掛かり易い、STEP-3『ダイバーシティ研修』とSTEP-4『制度・施策の導入』の代表的な項目を紹介します。

(1)STEP-3 『ダイバーシティ研修』

まずは意識改革から行わない限り、ダイバーシティ推進自体がマイナスの印象を与えかねません。そのため、社内教育を通してダイバーシティに関する認識合わせから始めることがポイントとなります。

4

企業経営情報レポート

ダイバーシティ推進の取組み事例

以下は、実際にダイバーシティを推進した企業の成功事例です。

■ ダイバーシティ推進を通じて業績が向上したA社の事例

企業概要			
社員数	正社員約2,200名	業種	建設業
	うち女性約400名	資本金	約30,000百万円
所在地	東京都	売上高	約350,000百万円

1930年代に設立され、建築分野で実績を重ねているA社は、近年の人口減少や少子化が叫ばれる中で、建設業という業種が特に男性の仕事であるという印象が根付く残っているが故に、人材確保難や労働力不足が懸念されていました。

また、長時間労働などが敬遠され、建設業を志す学生の減少もみられていたなかで、いかにして女性やシニア層、外国籍の人などの多様な働き手がそれぞれの能力を発揮し、業績向上に繋げていくかを考え、実行する必要性が高まってきたことが本取組みの背景にありました。

(1) A社のダイバーシティ推進

中期経営計画において、経営インフラ強化の戦略の一環でダイバーシティ推進を位置づけ、多様な社員の活躍の場の創出と労働環境改善を掲げ、ダイバーシティ経営への本格的な取組みを開始しました。まずは本社にダイバーシティ推進室を設け、全支店に推進担当者を置き、組織的に取組む体制を構築しました。

また、経営トップによるメッセージや経営者インタビューを社内ホームページに掲載し、現在でもダイバーシティ経営の重要性について発信し続けています。

取組みとしては、「どうすれば多様性を受け入れられる環境になるのか」を議論し、「意識改革」、「職場環境整備」などの課題に対し、ヒアリングや全社アンケートを実施してきました。また、長時間労働の削減や休暇取得の促進を目標とした働き方改革にも着手しています。具体的にはキーパーソンの教育を進めた上で、ペーパーレス化や業務効率化に向けた施策を導入、男性の育休取得も推進しています。

さらに、女性活躍の推進や多様な属性の人物を受け入れる風土作りにも注力し、無意識の偏見を解消するための研修や制度を導入しました。結果として職場の風土改善や意識改革が進み、社員がより働きやすい環境が構築されています。

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:人事制度 > サブジャンル:タレントマネジメント

タレントマネジメントとは

タレントマネジメントとは、どのようなことですか？

タレントマネジメントとは文字通り、社員が持つ能力を把握し、適材適所の人材配置や人材開発を行うことです。

これまでは、社員数の多い大手企業のための人事管理手法であるように捉えられていましたが、今後は中小企業であっても予想される労働人口減少の中で生き残るために、このタレントマネジメントを取り入れた「正しい人事管理」が求められます。

■タレントマネジメントとは

タレントとは、社員の持つ「能力・スキル」のことをいいます。そして、能力を正しく活用して組織の成果を生み出せるように管理することがタレントマネジメントです。

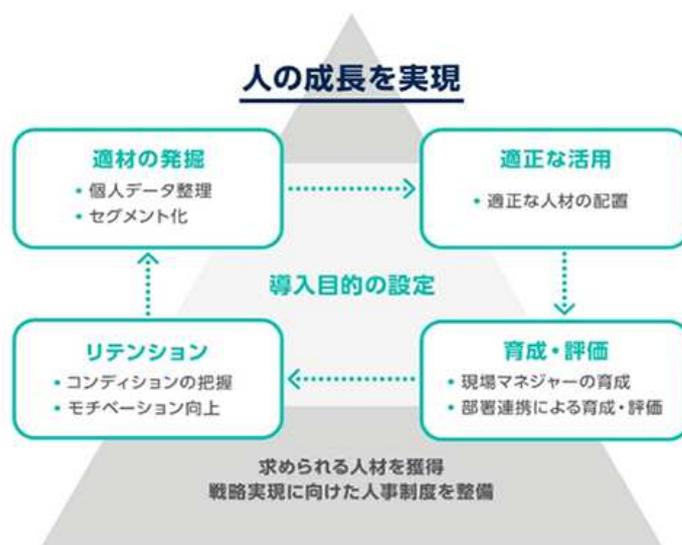
これまで会社の経営に差を付けるのは優秀な人材であり、優秀な人材を獲得することこそが会社の使命であるかのように考えられてきましたが、会社が期待するような優秀な人材は非常に稀な存在であり、ましてや労働者を取り合う環境下において、それはより困難な状況になってきたといえます。

そのようななかで、タレントマネジメントの考え方は、優秀な人材ありきではなく、「会社の強みを作り出す仕事（キーポジション）の担い手となる社員を重点に管理する」という方法であり、会社が核とする仕事に優秀な人材を配置することで、会社をより効率よく機能させるというものです。

タレントマネジメントによって、社員一人ひとりの能力を把握し、その能力を発揮できる適正配置を行います。

これにより、能力の発揮度合いを評価し、適正処遇を実現させることができるようになるため、社員の意欲向上やリテンション（定着）の効果が期待できます。それらを経て、成長した社員には次のステップへの配置が可能になるという基本サイクルの構築を目指します。

■タレントマネジメントの基本的サイクル



資料：パーソル総合研究所ホームページ

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:タレントマネジメント

タレントマネジメントに期待できる効果

タレントマネジメントに期待できる効果はどのようなものですか？

(1)組織として得られる効果

個別的な人事管理が行われると、すべての社員の能力やキャリアを深く捉える土台ができ、個人の人事情報が重要視され、データが集まるようになります。データをもとに社員一人ひとりのキャリアを考えることは、より適材適所な配置転換へとつながるとともに、より適した人材になるための育成計画が進むことになります。

人材育成計画を立てることは、将来的な人員計画や事業計画をより具体化することにも役立ちます。このように、個人に注目した考え方が、組織戦略の体現へと結びついていくのです。

(2)社員に期待できる効果

社員一人ひとりに目を向けることにより、社員のモチベーションの向上が期待できます。

社員は1人のタレント（職務に適した能力を持つもの）として目を向けられることで、よりタレントにふさわしい行動を取るようになるといわれています。

そして社員は職務に適した能力を高めていくことで、より個人の成果を高めていくことになります。期待と努力と成果がよいサイクルを生むことで、個人の成長および組織の成長へとつながっていくのです。

そのほか、昇進レースから外れた人材であっても、自分の能力を発揮する場所が与えられることにより、会社へのエンゲージメントも高まることがあります。

つまり、これまでのような終身雇用の魅力を感じて会社に留まる社員ではなく、会社への貢献を求めて自ら会社に留まるといった組織文化を醸成することができるのです。

■タレントマネジメントによって得られる効果

- すべての社員に目を向けるようになる
- 社員の経験・能力から適したキャリアパスを描くようになる
- キーポジションに適した人材の育成が進む
- 社員の短期的な成果が上がる
- 社員の組織へのエンゲージメントが高まり定着率が高くなる
- 全社的な人事施策方針の策定が行いやすくなる
- 社員一人ひとりへの関心が高まる
- 短中期的な能力開発が進む