

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.929 2025.7.15

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター

2025年7月1日号

日銀短観(6月調査)

～トランプ関税の悪影響は
今のところ限定的だが、
早期の利上げには直結せず

経済・金融フラッシュ

2025年7月4日号

米雇用統計(25年6月)

～非農業部門雇用者数が
市場予想を上回ったほか、
失業率が上昇予想に反して低下

経営TOPICS

統計調査資料

消費動向調査

(令和7(2025)年6月実施分)

経営情報レポート

**2025年中小企業白書からわかる
中小企業の経営実態
と持続的な経営力の強化**

経営データベース

ジャンル: マーケティング > サブジャンル: 商品・市場・物流

**マーケティングにおける商品戦略
市場戦略の極意**

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。

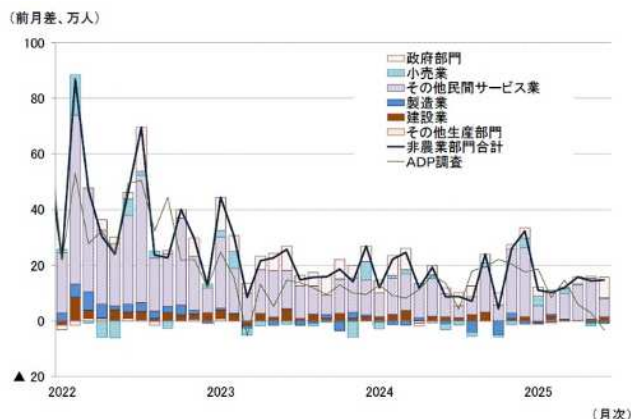
日銀短観(6月調査) ～トランプ関税の悪影響は今のところ 限定的だが、早期の利上げには直結せず

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景況感が小幅に改善した。関税の悪影響が一部顕在化したものの影響は限られた一方、価格転嫁の進展や原材料高の一服が景況感の改善に寄与した。非製造業では、物価上昇による消費マインドの低迷が重石となり、景況感が弱含んだ。

景況感は製造業・非製造業とも小動きに(大企業)



(注) シェードは景気後退期間、23年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

- 2 先行きの景況感は総じて悪化が示された。製造業では、関税の長期化懸念が重石になった。非製造業では、物価高による消費の腰折れや人手不足等に対する懸念が強く現れたとみられる。

- 3 2024年度の設備投資(実績・全規模)は、前年比7.5%増と例年同様、前回からやや下方修正された。2025年度の設備投資計画は、2024年度実績比で6.7%増と前回調査から大きく上方修正された。

今回の上方修正幅は6.6%ポイントと例年をやや上回っており、堅調と言える。

トランプ関税が投資計画にとって抑制に働いている可能性があるものの、省力化や脱炭素、DXの推進など構造的な課題への対応に向けた投資需要が追い風となったと考えられる。

関税についても情勢が極めて流動的であるだけに様子見地合いになっているとみられ、投資計画の取り下げの動きが広がるまでにはまだ至っていないようだ。

- 4 企業の「物価全般の見通し」や「販売価格の見通し」は前回からほぼ変わらず、中期的なものも含めて企業のインフレ予想が高止まりしている様子を示唆している。

- 5 今回の短観において企業の景況感や設備投資計画などが総じて堅調な結果となり、関税の影響の顕在化が限定的に留まったことは、日銀にとってひとまずの安心材料になりそうだが、早期の利上げに直結するものではないだろう。

なぜなら、日本経済にとって最大の不確実性の発生源であり、下振れリスクでもあるトランプ関税を巡る情勢には今のところ変わりがないためだ。

日銀は今後数ヶ月にわたって利上げを見送りつつ、トランプ関税の行方とその影響の見定めに専念する可能性が高いと見ている。

「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。

米雇用統計(25年6月) ～非農業部門雇用者数が市場予想を上回った ほか、失業率が上昇予想に反して低下

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 結果の概要：雇用者数が市場予想を上回ったほか、失業率は上昇予想に反して低下

7月3日、米国労働統計局（BLS）は6月の雇用統計を発表した。非農業部門雇用者数は、前月対比で+14.7万人の増加（注）（前月改定値：+14.4万人）と+13.9万人から上方修正された前月、市場予想の+10.6万人（Bloomberg集計の中央値、以下同様）を上回った。失業率は4.1%（前月：4.2%、市場予想：4.3%）と前月から▲0.1%ポイント低下、上昇を見込んだ市場予想を下回った。

（注）季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

2 結果の評価：ヘッドラインは堅調も民間雇用や労働参加率は労働市場の鈍化を示唆

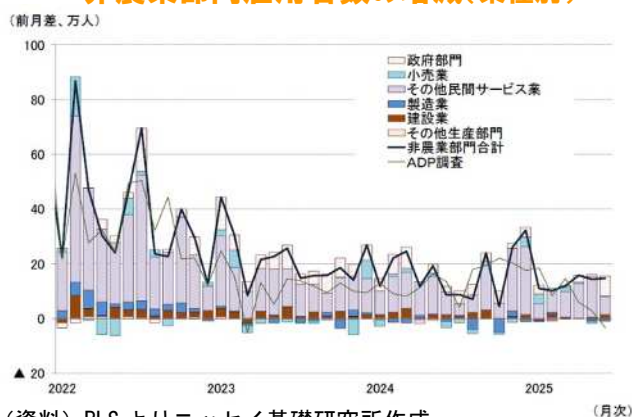
事業所調査の非農業部門雇用者数（前月比）は6月が市場予想を上回ったほか、後述するように過去2ヵ月分の修正幅が+1.6万人の上方修正となった結果、過去3ヵ月の月間平均増加ペースは+15.0万人と過去12ヵ月（24年6月～25年5月）の月間平均増加ペースの+14.6万を小幅に上回っており、足元で堅調な伸びを維持していることを確認した。

もっとも、業種別には州・地方政府の雇用が+8.0万人と増加幅のおよそ半分を占める一方、民間雇用は+7.4万人と24年10月以来の伸びに鈍化しており、表面的な数値が示すほど雇用状況は堅調とは言えない。

3 事業所調査の詳細：州・地方政府が大幅に増加

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+6.8万人（前月：+14.1万人）と前月から大幅に鈍化し、24年10月以来の伸びに留まった。民間サービス部門の中では、運輸・倉庫が前月比+0.8万人（前月：+0.5万人）と前月から伸びが加速したほか、小売業が+0.2万人（前月：▲0.7万人）とプラスに転じた。

非農業部門雇用者数の増減(業種別)



4 家計調査の詳細：労働参加率は22年12月以来の水準に低下

家計調査のうち、6月の労働力人口は前月対比で▲13.0万人（前月：▲62.5万人）とマイナス幅は縮小したものの2ヵ月連続のマイナスとなった。

内訳を見ると、就業者数が+9.3万人（前月：▲69.6万人）と前月からプラスに転じた一方、失業者数が▲22.2万人（前月：+7.1万人）と前月から大幅なマイナスに転じて労働力人口全体を押し下げた。

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。

消費動向調査 (令和7(2025)年6月実施分)

内閣府 2025年7月1日公表

調査結果の概要

－消費者マインドは、持ち直しの動きがみられる－（基調判断上方修正）

- 今後の暮らし向きの見通しなどについての消費者の意識を捉える消費者態度指数は、6月は前月と比較し 1.7 ポイント上昇、2か月連続の上昇となった。
- また、消費者の物価予想については、「上昇する」と見込む割合は9割を超えている。
- こうしたことから、消費者マインドは、持ち直しの動きがみられる。

1 消費者の意識（二人以上の世帯、季節調整値）

(1) 消費者態度指数

令和7（2025）年6月の消費者態度指数は、前月差 1.7 ポイント上昇し 34.5 であった。

(2) 消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、令和7（2025）年6月の動向を前月差でみると、「耐久消費財の買い時判断」が 2.8 ポイント上昇し 28.2、「暮らし向き」が 2.2 ポイント上昇し 32.4、「雇用環境」が 1.0 ポイント上昇し 38.3、「収入の増え方」が 0.6 ポイント上昇し 38.9 となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差 1.6 ポイント上昇し 40.8 となった。

(3) 基調判断

消費者態度指数の動きから見た6月の消費者マインドの基調判断は、持ち直しの動きがみられる。（上方修正。前月の表現：弱含んでいる。）

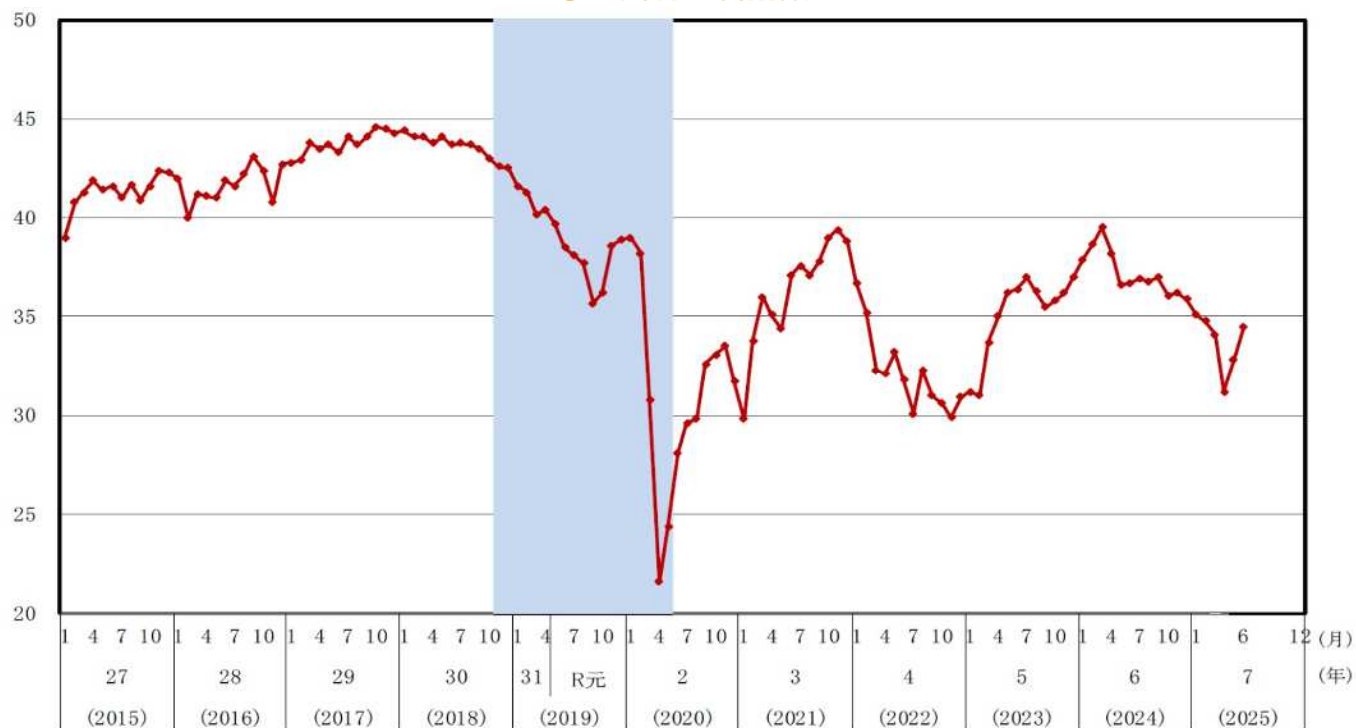
消費者態度指数と消費者意識指標（二人以上の世帯、季節調整値）

	令和6年 (2024年)	令和7年 (2025年)					
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
消費者態度指数	35.9	35.1	34.8	34.1	31.2	32.8	34.5
（前月差）	▲ 0.3	▲ 0.8	▲ 0.3	▲ 0.7	▲ 2.9	1.6	1.7
暮らし向き	33.5	32.0	31.5	30.9	27.3	30.2	32.4
（前月差）	▲ 0.4	▲ 1.5	▲ 0.5	▲ 0.6	▲ 3.6	2.9	2.2
収入の増え方	40.0	39.8	39.5	38.8	37.5	38.3	38.9
（前月差）	0.0	▲ 0.2	▲ 0.3	▲ 0.7	▲ 1.3	0.8	0.6
雇用環境	41.1	41.0	40.9	39.2	35.7	37.3	38.3
（前月差）	0.0	▲ 0.1	▲ 0.1	▲ 1.7	▲ 3.5	1.6	1.0
耐久消費財の買い時判断	29.1	27.5	27.1	27.3	24.2	25.4	28.2
（前月差）	▲ 0.6	▲ 1.6	▲ 0.4	0.2	▲ 3.1	1.2	2.8
資産価値	43.7	43.3	42.7	40.3	34.1	39.2	40.8
（前月差）	▲ 0.2	▲ 0.4	▲ 0.6	▲ 2.4	▲ 6.2	5.1	1.6

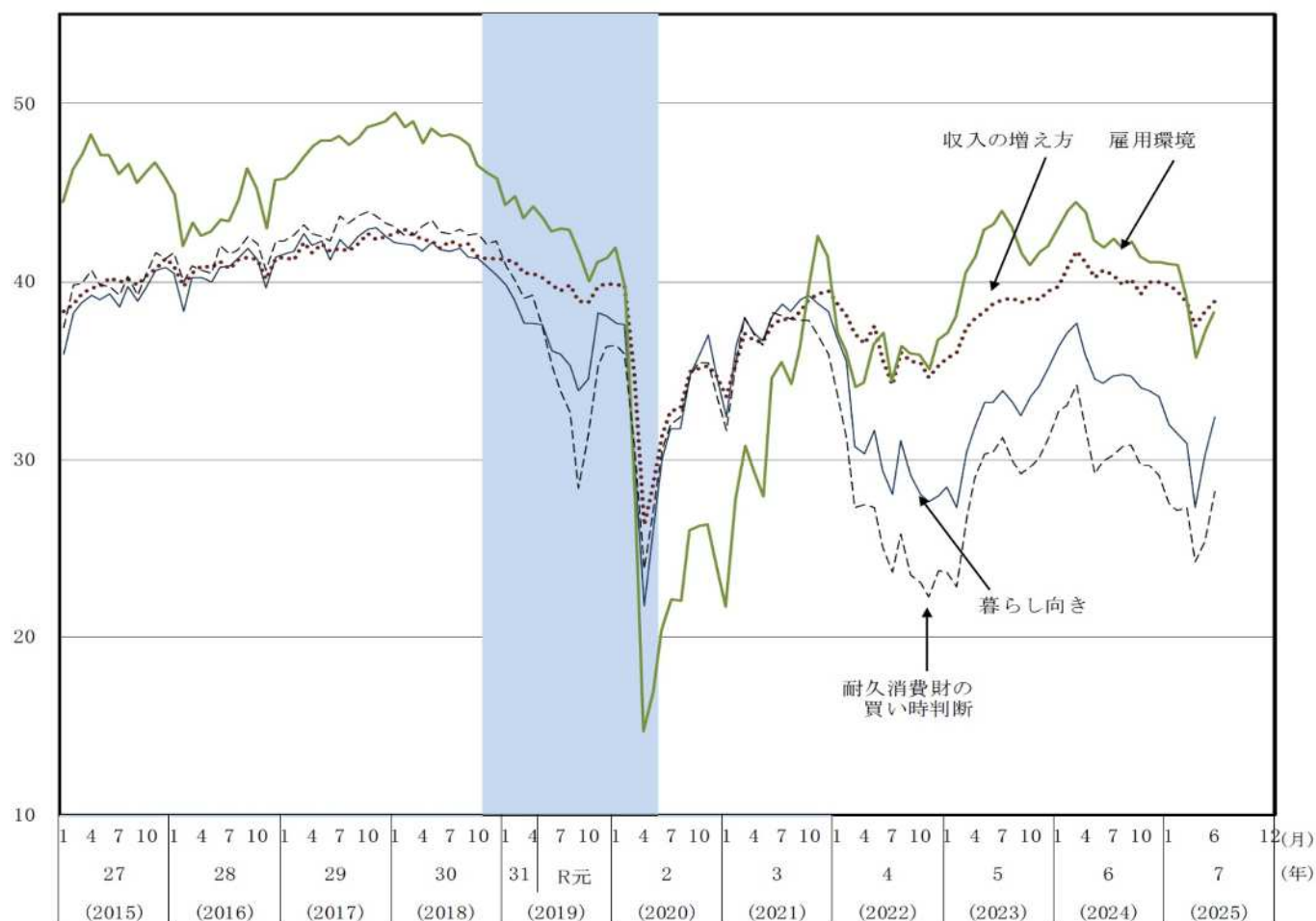
(注) 消費者態度指数（季節調整値）は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標（季節調整値）を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移(二人以上の世帯、季節調整値)

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注) 1 シャドー部分は景気後退期を示す。

(注) 2 平成 30(2018)年 9 月までは郵送調査、平成 30 (2018)年 10 月から郵送・オンライン併用調査で実施。以下同。

2 物価の見通し(二人以上の世帯)

令和7(2025)年6月の1年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する(5%以上)」(48.8%)であった。

前月差でみると、「変わらない」が1.0ポイント増加、「低下する」が0.3ポイント増加したのに対して、「上昇する」が1.5ポイント減少した。

消費者の物価予想については、「上昇する」と見込む割合は9割を超えている。(据置き)

消費者が予想する1年後の物価の見通し(二人以上の世帯、原数値)

(単位: %)

		令和6年 (2024年)	令和7年 (2025年)					
		12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
低下する	▲5%以上	0.5	0.7	0.7	0.5	0.9	0.7	0.7
	▲5%未満～ ▲2%以上	0.5	0.6	0.9	0.6	0.7	0.8	0.6
	▲2%未満	1.0	0.9	0.8	1.0	0.7	0.7	1.2
	<計> (前月差)	<2.0> (0.0)	<2.2> (0.2)	<2.4> (0.2)	<2.1> (▲0.3)	<2.3> (0.2)	<2.2> (▲0.1)	<2.5> (0.3)
変わらない	0%程度 (前月差)	2.9 (▲0.1)	2.8 (▲0.1)	2.6 (▲0.2)	2.5 (▲0.1)	2.2 (▲0.3)	2.1 (▲0.1)	3.1 (1.0)
上昇する	2%未満	11.6	8.5	8.9	7.4	6.3	8.2	10.4
	2%以上～ 5%未満	33.7	32.5	30.5	31.2	26.9	29.9	32.9
	5%以上	48.4	52.3	53.9	55.3	60.0	55.5	48.8
	<計> (前月差)	<93.7> (0.5)	<93.3> (▲0.4)	<93.3> (0.0)	<93.9> (0.6)	<93.2> (▲0.7)	<93.6> (0.4)	<92.1> (▲1.5)
分からない		1.4	1.7	1.8	1.6	2.3	2.1	2.2

消費者が予想する1年後の物価の見通しの推移(二人以上の世帯、原数値)



消費動向調査(令和7(2025)年6月実施分)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



2025年中小企業白書からわかる

中小企業の 経営実態と持続的 な経営力の強化

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力の強化
4. 企業の経営改善に向けた経営力強化の成功例



■参考資料

中小企業庁：2025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

中小企業を巡っては、少子高齢化による生産年齢減少に伴う人手不足、約 30 年ぶりとなるいわゆる「金利のある世界」の到来による利益下押しのリスク、業績が伴わない継続した賃上げなど、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、人材力を引き出す人的資本の強化、収益構造を変革するための投資、事業拡大に向けて買収先との信頼関係構築を重視したM&Aといった経営力の強化が必要になっています。

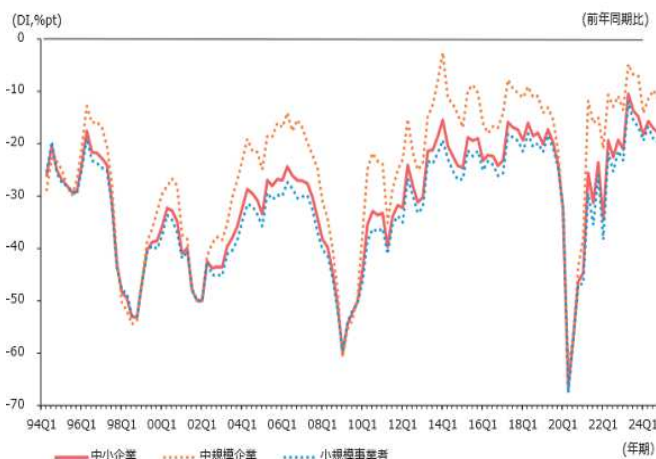
そこで、本レポートでは、2025 年の中小企業白書をもとに中小企業を取り巻く経営実態を解説し、経営改善に向けた経営力の強化により成功した企業の事例を紹介します。

■ 中小企業の業況

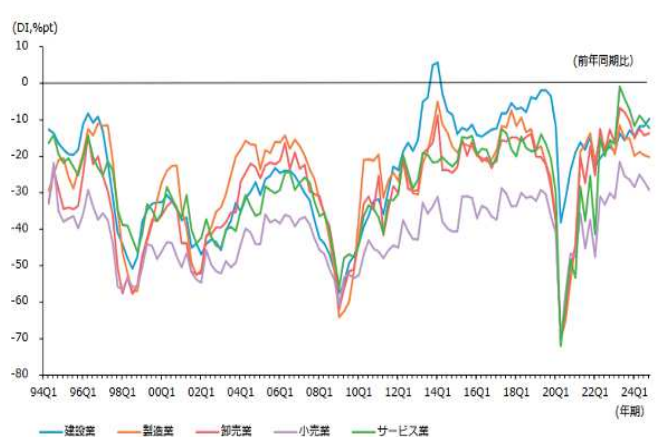
中小企業の業況判断 DI（企業の景況感を示す指数）は、コロナ禍の影響で 2020 年にはマイナス 65 を越える悪化を見せましたが、コロナ禍の収束により好転し、2023 年上半期には約 30 年前の水準にまで回復しました。

しかしそれ以降の業況判断 DI は低下または、足踏みの傾向が続いています。さらに業種別に見ても各業種とも同様の傾向で推移していますが、製造業・建設業ではコロナ前の水準よりも低くなっていることが見受けられます。

■ 図1-1 規模別 業況判断DIの推移



■ 図1-2 業種別 業況判断DIの推移



中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構：「中小企業景況調査」

また、中小企業全体の経常利益は、長期的には上昇傾向で推移していますが、大企業との比較においては伸び悩んでおり、その差は拡大傾向にあります。

同じく業種別にみると大きなバラつきが存在しており、宿泊・飲食をはじめとしたサービス業で特に伸び悩んでいます。

2

企業経営情報レポート

中小企業の経営課題

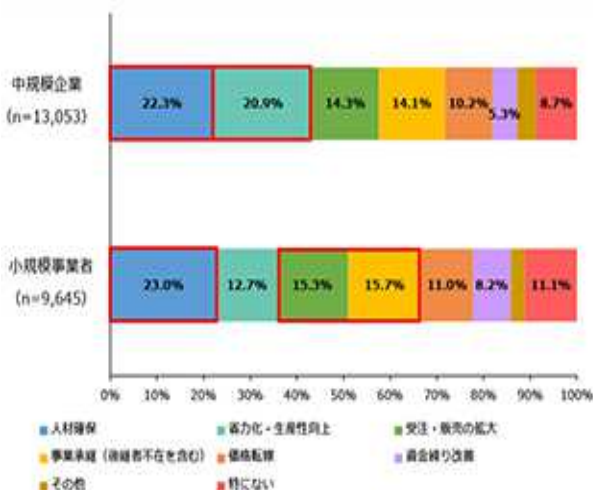
■ これまで以上に求められる経営力

中小企業が昨今の厳しい経営環境の中で従来のやり方を固持しては現状維持すら困難となり、今後も成長・発展を目指すのであれば、経営者はこれまで以上に「経営力」が問われることとなります。

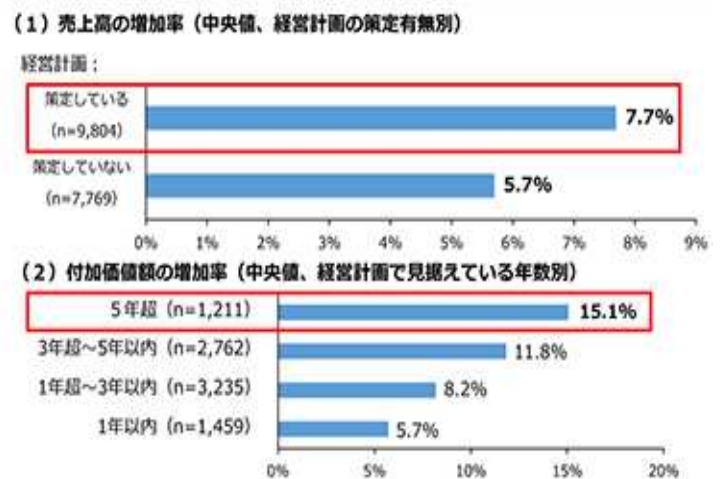
中小企業が足下の経営環境で最も重要と考える課題は人材確保ですが、特に中規模企業では「省力化・生産性向上」、小規模事業者では「受注・販売の拡大」、「事業承継」が比較的高い傾向にあります。

このようななかで、長期的な視野で投資や人材確保に向けた戦略を検討し、経営計画を策定・実行している企業ほど、付加価値額が大きく増加していることが見受けられます。

■ 図2-1 中小企業の経営課題(企業規模別)



■ 図2-2 経営計画の策定と業績との関連性



(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)

■ 賃上げ余力創出のカギとなる業績改善と労働生産性の向上

中小企業が賃上げ余力を高めるには、業績改善と、労働生産性(一人当たり付加価値額)を高めることが重要なカギとなります。

まず、中小企業の賃上げ状況を見ると、賃上げを実施する中小企業の割合は増加していますが、賃上げした企業の中で、業績の改善を伴わずに賃上げする企業が過半数を占めています。

次に労働生産性を見ると、大企業の労働生産性は上昇傾向にある一方で、中小企業では足下の状況は、改善傾向にあるものの、その伸び率は約30年前と比較しても、緩やかに低下しています。業種別の推移を見ると、大半の業種で維持、サービス業では伸び率が小さい状況となっています。

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力の強化

■ 社員の力を引き出す透明性の高い経営

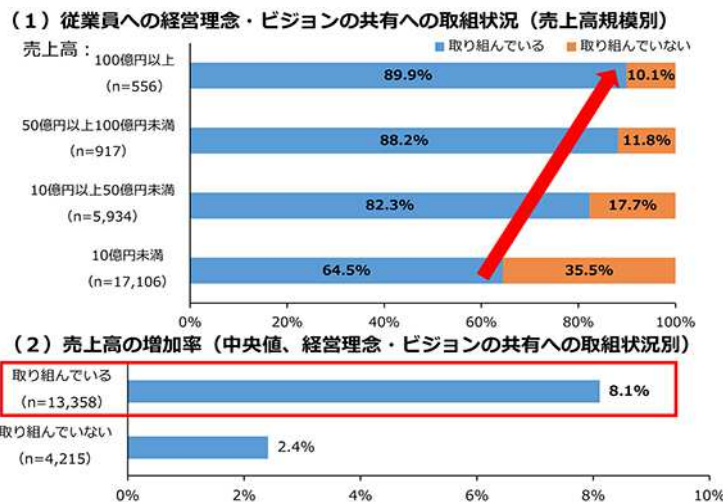
経営戦略の検討においては、自社の立ち位置や経営者の思いを踏まえた経営理念・経営ビジョンを定め、社員に共有して主体性を育むことが重要です。

売上高規模が大きい事業者ほどこれに取り組んでおり、売上高増加率は、取り組み実施企業で

8.1%、取り組み未実施企業は 2.4%と大きな開きがあることから、経営理念等の共有化は成長に向けた重要な要素と考えられます。

さらに、経営の透明性向上の取り組みとして、従業員への経営情報の開示、業務の属人化防止に取り組んでいる事業者では、付加価値額が増加している傾向が見受けられ、透明性向上への取り組みは、業務の改善・効率化に寄与していると考えられます。

■図3-1 経営理念の共有状況と業績の関連性



■図3-2 経営の透明性向上と付加価値額の関連性

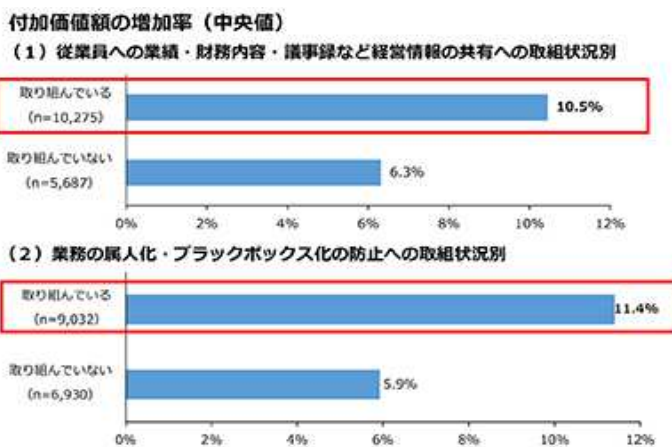


図3-1、3-2：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）

■ 賃金含む労働環境の整備による人材確保

2章で触れた通り、中小企業が直面する課題で最も重要と考えられるのは人材の確保です。

人材確保のために重要な取り組み事項として、高水準の賃上げによる待遇改善や、社内のコミュニケーションが円滑であるという風通しの良さ・心理的な働きやすさなどが挙げられ、これらが従業員の定着につながっています。

4

企業経営情報レポート

企業の経営改善に向けた経営力強化の成功例

事例1：全社員を巻き込み策定した MVV による透明な経営で組織活性化を実現した企業

側島製罐株式会社

■所在地：愛知県 ■創業：1906 年 ■事業内容：製缶業
■従業員数：43 名 ■資本金：4,900 万円

(1) 企業概要と経営課題

同社は主に乾物・菓子類等の容器を製造する製缶業で、明治時代に創業して以来、製缶ひとすじで事業を継続しています。このように長寿企業ではあったものの、一時は3期連続で赤字に陥り、企業の存続も危ぶまれるほどの状況も経験しており、社員間の雰囲気が悪く、組織として機能していない時期がありました。

(2) 全社員を巻き込んだ組織改革の実現

そこで、同社では、組織改革の原点とすべく全社員を巻き込んで、自身が働く意味、同社の存在意義・価値を定義する MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）の策定に着手しました。

社員の想いと策定過程にこそ MVV の価値があると考え、社長の役割は取りまとめと言語化にとどめ、策定のオーナーシップは社員に任せる形としました。

約1年をかけて自社の絶対に変わらない存在意義が缶造りであると定めたうえで MVV を作り上げ、各自がやるべきミッションを自らが考え、報酬を宣言・決定する自己申告報酬制度も導入するなど、理想的な組織の在り方として知られる自走型のティール組織を実現しました。

(3) 組織改革の結果

MVV の策定過程から効果は徐々に現れており、売上高は 20 年ぶりに増収に転じ、以降3年連続で増収を達成しています。

絶対的な存在意義である缶造りを全社員が認識し、全社員が同じ目的に向かって自走する生まれ変わった組織では、缶の魅力を高めるような自社商品、低 CO2 鋼材を利用した超エコ缶など続々とアイデアが生まれています。



MVV 策定の様子

取り組み ポイント

- ①業績改善につながる経営の透明化は、経営力の強化に必要不可欠
- ②全社員を巻き込み自走させるため社員主導でMVVを策定する
- ③社員全員が自主的に行動しやすい環境を併せて用意する（ティール組織）

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:マーケティング > サブジャンル:商品・市場・物流

マーケティングにおける商品戦略

マーケティングの三本柱の一つである、
商品戦略にはどのようなことが必要でしょうか。

マーケティングの三本柱とは、商品(Product)、市場(Market)、物流(Place)のことです。この三本柱が有機的に連携し、顧客満足度の最大化を図ることが、企業がマーケティング活動を展開する上で重要な要素となります。

企業は継続的にこれらの改善に取り組む必要があるでしょう。

■マーケティングの三本柱である商品戦略 (Product)

商品戦略では、顧客のニーズを的確に捉え、魅力的な商品を開発することが求められます。商品のブランディングや価格設定も重要な要素です。

①商品開発と 顧客ニーズの 的確な把握	商品戦略の根幹は、顧客の潜在的・顕在的ニーズを正しく把握し、それに見合った魅力的な商品を企画・開発することにあります。 マーケティングリサーチを通じて顧客の声に耳を傾け、ニーズを掘り起こすことが重要になります。また、時代の変化に合わせて商品ラインナップを見直し、新たな価値を提供し続けることも求められます。
②ブランディング と差別化	競合他社と一線を画す商品づくりには、ブランディングが不可欠です。独自の商品コンセプトを明確にし、ブランドイメージを確立することで、顧客に強い印象を与え、選択されやすくなります。差別化のポイントは、機能性や性能だけでなく、デザイン性やストーリー性など、感性に訴える要素を盛り込むことです。
③適正な 価格設定	商品価値に見合った適正な価格設定は、顧客満足度を左右する重要な要素です。高すぎれば顧客が購入を手控え、低すぎれば企業の収益を圧迫してしまいます。 マーケティングリサーチを活用し、顧客の支払い意欲を把握しつつ、原価計算や競合価格を見極めながら、最適な価格を設定することが求められます。
④商品ライフ サイクル管理	商品には一定の寿命があり、市場での人気や売上げは時間の経過とともに変化していきます。商品ライフサイクルを的確に捉え、導入期、成長期、成熟期、衰退期に応じた戦略を立てることが重要です。新製品の投入タイミングや、販売促進施策、価格改定など、ライフサイクルの各段階で適切な対応をすることが求められます。
⑤製品ラインの 管理	単品商品だけでなく、製品ラインアップ全体の最適化も重要です。顧客ニーズに合わせて、製品ラインの拡充・改廃を行い、ラインナップの入れ替えを適宜行うことで、常に新鮮な商品群を提供し続ける必要があります。また、各製品の位置づけを明確にし、ラインナップ内での整合性を保つことも欠かせません。

ジャンル:マーケティング > サブジャンル:商品・市場・物流

市場戦略の極意

市場戦略に必要な極意を体系的に解説してください。

市場戦略においては、ターゲットとなる顧客層を特定し、その特性を理解することが不可欠です。

セグメント別のアプローチや、競合他社との差別化戦略が重要になります。

■マーケティングの三本柱である市場戦略 (Market)

①ターゲット層の特定と理解	効果的な市場戦略を立案するためには、まずターゲットとなる顧客層を明確に特定し、その特性や嗜好を深く理解することが不可欠です。顧客属性、ライフスタイル、価値観などを多角的に分析し、ニーズとウォンツを把握する必要があります。このターゲット層の理解は、商品企画や販売促進活動の基盤となります。
②セグメント別のアプローチ	市場は多様な顧客層から構成されていますので、一律のアプローチでは十分な成果が得られません。顧客を複数のセグメントに分け、各セグメントの特性に合わせたマーケティング施策を展開することが重要です。 セグメンテーションの軸としては、年齢、性別、所得水準、ライフステージなどが一般的です。適切なセグメンテーションにより、限られたリソースを効率的に活用できます。
③競合分析と差別化	自社商品やサービスの優位性を確立するには、競合企業の状況を常に注視し、競争優位を保つ戦略が欠かせません。 競合の商品ラインナップ、価格設定、販売チャネル、プロモーション活動などを入念に分析し、自社の強みと弱みを把握する必要があります。その上で、競合と明確に差別化された独自の価値を提供することで、顧客の支持を獲得できます。
④プロモーション戦略の策定	優れた商品やサービスを提供しても、それを顧客に効果的にアピールできなければ販売につながりません。プロモーション戦略では、ターゲット層の特性に合わせて、広告、販売促進、人的販売など、さまざまな手段を組み合わせる必要があります。 特に近年はデジタル領域のプロモーションが重要視されており、SNS や Web サイトなどの活用が欠かせません。
⑤販売チャネルの最適化	商品を顧客の手元に確実に届けるためには、最適な販売チャネルを構築することが肝心です。ターゲット層の購買行動や生活スタイルを踏まえ、実店舗、EC サイト、カタログ販売など、複数のチャネルを組み合わせるのが一般的です。また、代理店や販売店の適切な配置と管理、物流網の構築なども重要な課題となります。