

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.928 2025.7.8

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター

2025年6月26日号

中国:25年4~6月期

の成長率予測

~前期から減速。外需が減速し始めた
一方、政策効果で安定は維持

経済・金融フラッシュ

2025年6月30日号

鉱工業生産(25年5月)

~4-6月期は2四半期連続減産
の可能性が高まる

経営TOPICS

統計調査資料

サービス産業動態統計調査

2025年(令和7年)4月分(速報)

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:ピープルアナリティクス

人材マネジメントの課題

ピープルアナリティクスとは

発行:税理士法人KJグループ

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

中国:25年4~6月期の成長率予測 ~前期から減速。外需が減速し始めた 一方、政策効果で安定は維持

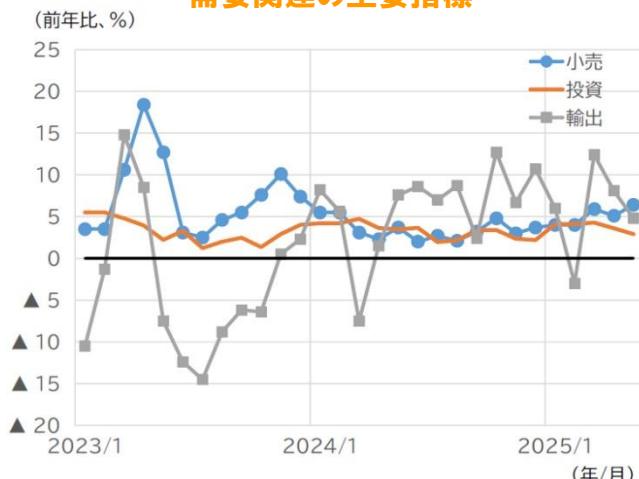
本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

1 2025年1~3月期の実質GDP成長率は、前年同期比+5.4%と、前期（24年10~12月期）の同+5.4%から横ばいで推移した。季節調整後の前期比（年率）は+4.9%と、前期（同+6.6%）から減速した。その後、足元の中国経済は、米中摩擦の影響が外需に表れ始めた一方、政策の下支え効果によって辛うじて安定を維持している。

2 主な需要の動向をみると、24年中好調であった輸出の伸びは、25年に入り低下した。他方、内需は、政策の下支え効果により安定を維持している。もっとも、投資は減速、小売は加速傾向と、需要項目により動きはまちまちとなっている。

企業の景況感や不動産市場に関しては、24年夏場以降みられた改善の動きが25年初に入った後に一服し、足元ではやや悪化している。物価については、低調な状態が続いている。

需要関連の主要指標



(注) 小売・投資の1・2月は年初来累計。輸出はドル建て。
(資料) 中国国家統計局、中国海関総署、CEIC より、ニッセイ基礎研究所作成

3 GDP成長率（前年同期比）を月次で推計した「景気インデックス」は、25年4~5月期、前年同期比+4.6%と、1~3月期の推計値（同+4.7%）から小幅に減速している。6月の景気次第で振れるとはいえ、25年7月15日に発表予定の25年4~6月期の実質GDP成長率は、前期から減速となる可能性が高い。

ただ、減速は小幅にとどまるとみられ、25年3月に開催された全人代で設定された「+5%前後」の成長率目標の達成は、依然として視野に入るだろう。



(注) 月次GDPは、鉱工業生産、サービス業生産、建築業PMIをもとに推計。

(資料) 中国国家統計局、CEIC より、ニッセイ基礎研究所作成

4 経済対策の効果は、消費財買い替え支援策は好調な一方、投資の減速や不動産販売の悪化など、一部で息切れ感も見え始めた。米中摩擦についても、6月に電話による首脳会談や第2回目の閣僚級協議が実施されたものの、交渉の先行きは依然不透明だ。引き続き不安定な状態が続くだろう。

「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。

鉱工業生産(25年5月) ~4-6月期は2四半期連続減産 の可能性が高まる

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。

1 5月の生産は市場予想、 予測指数を大きく下回る

経済産業省が6月30日に公表した鉱工業指数によると、25年5月の鉱工業生産指数は前月比0.5%（4月：同▲1.1%）と2カ月ぶりに上昇したが、事前の市場予想

（QUICK集計：前月比3.5%、当社予想は同2.6%）、先月時点の予測指数の伸び（前月比9.0%）を大きく下回る結果となった。

出荷指数は前月比2.2%と2カ月連続の上昇、在庫指数は前月比▲1.9%と2カ月連続の低下となった。

5月の生産を業種別に見ると、4月に前月比▲8.7%の急低下となった生産用機械が同5.6%の高い伸びとなり、自動車部品メーカーの爆発事故の影響で3月（前月比▲5.9%）、4月（同▲0.9%）と落ち込んだ自動車が同2.5%と3カ月ぶりに上昇した。一方、自動車を除く輸送機械が航空機用発動機部品などを中心に前月比▲16.3%と急速に落ち込んだほか、無機・有機化学（同▲5.1%）、電子部品・デバイス（同▲3.0%）も大きく落ち込んだことが生産全体を押し下げた。

鉱工業生産・出荷・在庫指数の推移



(注)生産の25年6、7月は製造工業生産予測指標で延長 (年・月)
(資料)経済産業省「鉱工業指数」

2 4-6月期は2四半期連続減産の可能性が高まる

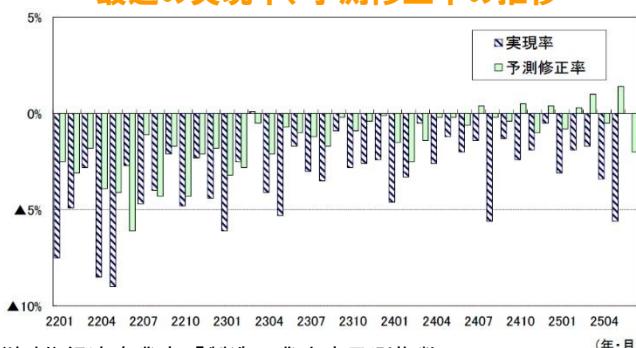
製造工業生産予測指数は、25年6月が前月比0.3%、7月が同▲0.7%となった。

生産計画の修正状況を示す実現率（5月）、予測修正率（6月）はそれぞれ▲5.6%、▲2.6%であった。

予測指数を業種別にみると、6月は電気・情報通信機械（前月比15.7%）、石油製品（同10.8%）、7月は電子部品・デバイス（同11.7%）が前月比二桁の高い伸びとなっているが、米国向け輸出に対して25%の追加関税が課せられた自動車を含む輸送機械は6月（同▲3.4%）、7月（同▲4.4%）と2カ月連続の減産計画で、全体ではほぼ横ばいとなっている。

25年5月の生産指数を6月の予測指数で先延ばしすると、25年4-6月期は前期比0.2%となるが、実際の生産の伸びが計画を下回る傾向があることを踏まえると、4-6月期の生産は1-3月期（前期比▲0.3%）に続き前期比マイナスとなる公算が大きい。

最近の実現率、予測修正率の推移



(資料)経済産業省「製造工業生産予測指標」

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。

サービス産業動態統計調査

2025年(令和7年)4月分(速報)

総務省統計局 2025年6月23日公表

2025年4月分 結果の概要

1. サービス産業の売上高^(※1)

月間売上高は、35.6兆円。前年同月比5.2%の増加

(3月の前年同月比(6.6%)に比べ、1.4ポイント低下)

- 増加: 「サービス業(他に分類されないもの)」、「宿泊業、飲食サービス業」など7産業
- 減少: 「教育、学習支援業」、「学術研究、専門・技術サービス業」

2. サービス産業の事業従事者数^(※2)

事業従事者数は、3006万人。前年同月比0.5%の増加

- 増加: 「情報通信業」、「不動産業、物品賃貸業」など7産業
- 減少: 「生活関連サービス業、娯楽業」、「運輸業、郵便業」

(※1) 事業活動別の集計であり、「産業」は事業活動ごとに分類

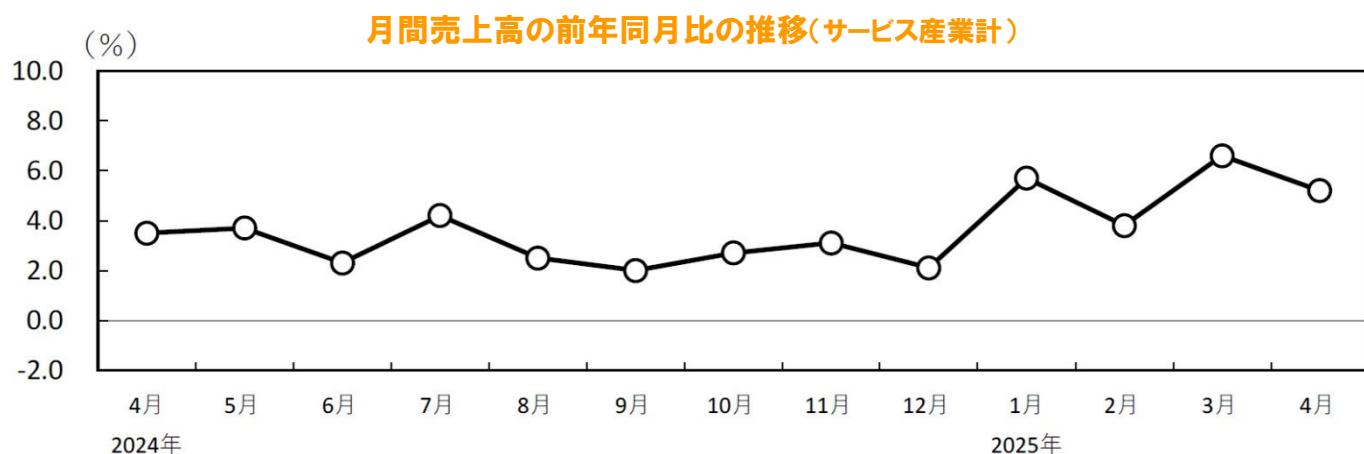
(※2) 事業所・企業等を単位とした集計であり、「産業」は主要な事業活動により分類

注) 2025年1月に一般統計調査であるサービス産業動向調査と特定サービス産業動態統計調査(基幹統計調査)を創設しました。同時に、母集団情報の変更、標本事業所の交替及びその調整を行ってい るため、時系列比較には注意を要します。

1 サービス産業の売上高(事業活動別の集計)

(1)月間売上高の推移

4月の月間売上高は、35.6兆円。前年同月比5.2%の増加



	2024 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2025 1月	2月	3月	4月
前年同月比(%)	3.5	3.7	2.3	4.2	2.5	2.0	2.7	3.1	2.1	5.7	3.8	6.6	5.2
前年同月比の前月差(ポイント)	2.3	0.2	-1.4	1.9	-1.7	-0.5	0.7	0.4	-1.0	3.6	-1.9	2.8	-1.4

注1) 2024年の前年同月比は、サービス産業動向調査の値である。

注2) 2025年の前年同月比は、母集団情報変更・標本交替等により生じた変動を調整した前年同月の値を用いて計算している。
(以下同)

(2)産業別月間売上高

- 増加: 「サービス業（他に分類されないもの）」（3.9兆円、前年同月比13.5%増）、「宿泊業、飲食サービス業」（2.4兆円、同8.5%増）など7産業
- 減少: 「教育、学習支援業」（0.3兆円、同4.7%減）、「学術研究、専門・技術サービス業」（3.0兆円、同2.7%減）

月間売上高－産業大分類別（2025年4月）

産業（大分類）	実数 (百万円)	前年同月比 (%)	寄与度 (参考)（注6）
サービス産業計	35,633,182	5.2	
情報通信業	5,882,112	7.4	1.20
運輸業、郵便業	5,702,712	2.3	0.38
不動産業、物品賃貸業	5,234,724	5.2	0.76
学術研究、専門・技術サービス業（注1）	3,010,026	-2.7	-0.24
宿泊業、飲食サービス業	2,409,582	8.5	0.56
生活関連サービス業、娯楽業（注2）	3,757,266	6.1	0.64
教育、学習支援業（注3）	300,352	-4.7	-0.04
医療、福祉（注4）	5,436,008	4.4	0.68
サービス業（他に分類されないもの）（注5）	3,900,400	13.5	1.37

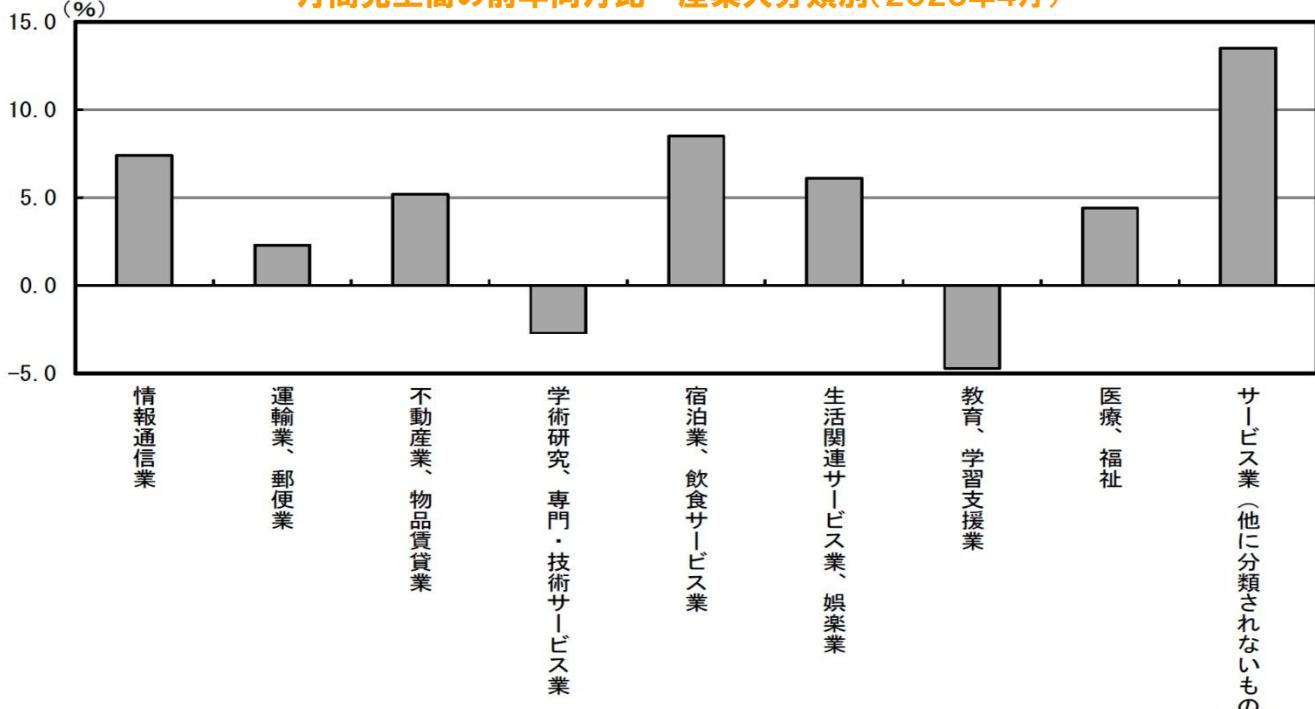
（注1）「学術・開発研究機関」及び「純粹持株会社」を除く。 （注2）「家事サービス業」を除く。

（注3）「学校教育」を除く。 （注4）「保健所」、「社会保険事業団体」及び「福祉事務所」を除く。

（注5）「政治・経済・文化団体」、「宗教」及び「外国公務」を除く。

（注6）サービス産業計の前年同月比に対する寄与度（以下同）

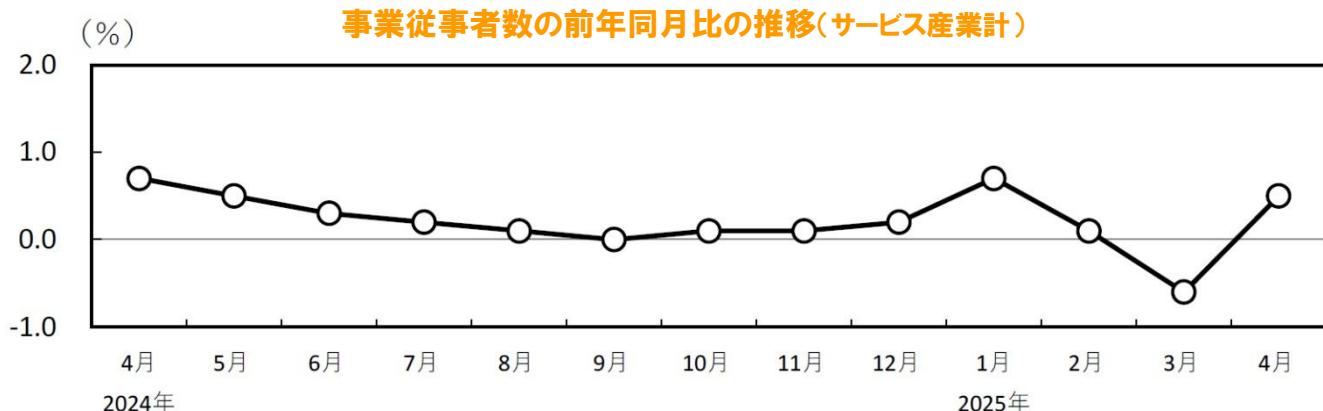
月間売上高の前年同月比－産業大分類別（2025年4月）



2 サービス産業の事業従事者数(事業所・企業等単位の集計)

(1) 事業従事者数の推移

4月の事業従事者数は、3006万人。前年同月比0.5%の増加



	2024 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2025 1月	2月	3月	4月
前年同月比(%)	0.7	0.5	0.3	0.2	0.1	0.0	0.1	0.1	0.2	0.7	0.1	-0.6	0.5
前年同月比の前月差(ポイント)	0.0	-0.2	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1	0.1	0.0	0.1	0.5	-0.6	-0.7	1.1

(2) 産業別事業従事者数

- 増加:** 「情報通信業」(218万人、前年同月比2.0%増)、「不動産業、物品賃貸業」(171万人、同1.5%増)など7産業
- 減少:** 「生活関連サービス業、娯楽業」(213万人、同0.4%減)、「運輸業、郵便業」(332万人、同0.1%減)

事業従事者数－産業大分類別(2025年4月)

産業(大分類)	実数(千人)	前年同月比(%)	寄与度(参考)
サービス産業計	30,060	0.5	
情報通信業	2,183	2.0	0.14
運輸業、郵便業	3,321	-0.1	-0.01
不動産業、物品賃貸業	1,708	1.5	0.08
学術研究、専門・技術サービス業	1,932	0.4	0.03
宿泊業、飲食サービス業	4,838	0.6	0.10
生活関連サービス業、娯楽業	2,129	-0.4	-0.03
教育、学習支援業	953	0.7	0.02
医療、福祉	8,933	0.1	0.04
サービス業(他に分類されないもの)	4,062	1.0	0.14

サービス産業動態統計調査 2025年(令和7年)4月分(速報)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。



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・ティッシャ・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

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』という言葉を耳にすることがあります。

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ま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組み方法、取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。

ダイバーシティ推進における現状と課題

■ ダイバーシティ推進における課題

日本のダイバーシティ推進は、外国人雇用やダイバーシティ教育に関しては進められている一方で、性格差の解消やLGBTQ+の受容に関してはあまり進められていないことが分かっています。以下は中堅・中小企業がダイバーシティを推進する上での代表的な課題を列挙したものです。

自社に当てはまる項目があれば、その解消策を積極的に検討する必要があるといえるでしょう。

■ 中堅・中小企業におけるダイバーシティ推進にあたっての課題

● 知識不足

ダイバーシティを企業として推進する上で必要な考え方や対応、連携機関に関する情報など様々な面での知識が不足している。

● 社内リソース不足

実際に推進する人材や必要なコストが不足している。

● アンコンシャス・バイアス

無意識のうちに偏見をもつこと。例えば、日本は古くから男性優位の社会であったため、「昇進は男性がするもの」や「男性のほうが長く働いてくれる」といったバイアスがかかる。

● 慣例主義

これまで培ってきた文化や風習を優先し、変化を好まないという考え方。日本は慣例主義の企業が多いと言われており、例えばトップダウン型の体質が強い企業では、経営方針や具体的な戦略を全て経営幹部が策定し、社員からのアイディアや意見が通りづらく、多様なアイディアが生まれづらい環境になる傾向がある。

● 経営戦略との連携

ダイバーシティはあくまで手段であり、企業にとってのゴール（目的）ではない。そのため、ダイバーシティ推進の結果、海外展開やイノベーションなど実現後に取組みたい施策があるはずだが、先を見据えての活動には至らずダイバーシティ推進そのものが目的化してしまい、推進以降の施策に繋がっていない。

中堅・中小企業には、知識不足やリソース不足といった目に見える課題から、アンコンシャス・バイアスや慣例主義などの見えづらい課題まで、多くの課題が存在しています。

しかし、これらを理由にダイバーシティ推進を怠ると、社会の潮流から取り残されてしまうことが懸念されます。したがって、特に中堅・中小企業においては、まずは手が付けやすく、一定程度効果が見込める事例から取組むことを推奨します。

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

STEP-1	項目	対応
	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。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:ピープルアナリティクス

人材マネジメントの課題

日本企業が抱える人材マネジメントの課題は、どのようなものですか？

現在の日本は人口減少と少子高齢化が進み、国内の労働力・市場規模は縮小しています。経済環境の変化が激しい中、社員の生産性を向上させて会社の業績を上げていくためには、社員の獲得・育成・配置・評価・処遇までを行う「人材マネジメント」を効率的・効果的に実行していくことが求められています。

その人材マネジメントの実行にあたり、「ピープルアナリティクス」という手法が注目されています。ピープルアナリティクスは効率的・効果的な人材マネジメントのために、データを活用して人事施策を検討する手法です。

変化の激しい経済環境の中、企業が社員に適した労働環境をつくり、業績を上げることは容易ではありません。労働環境整備や業績向上などのためにも、人材マネジメントは重要です。企業が効率的・効果的な人材マネジメントを実行するための課題をまとめました。

■日本企業が抱える人材マネジメントの3つの課題

(1) 市場のグローバル化に向けた人材の獲得・育成

市場競争の場は国内から海外に移行し、様々な業種で海外での売上高が増加しています。

市場のグローバル化への対応に向けて、多様な人種や背景を持つ人々と協働してビジネスの成果が出せる人材の獲得・育成が求められます。

(2) 製品・サービスのデジタル化に対応する人材の獲得・育成

IoT、ビッグデータなどの新たなデジタル技術により、製品・サービスの高付加価値化が進んでいます。今後もこの流れは止まらず、様々な付加価値の高い製品などを効率的に創り出されることが予想されます。

これらの技術革新に対して柔軟に対応できる人材の獲得・育成が求められます。

(3) 少子高齢化・人生100年時代の到来に備えた配置・処遇の実施

人口構造の成熟化により、若年人口の減少とシニア人口の増加、生産年齢人口比率の減少の動きが顕著になってきました。また、平均寿命が伸びることで「人生100年時代」が到来し、定年年齢の上昇や再雇用制度など、社員が会社で働く期間が長期化しています。

人口構造の変化や就業意識の変化に伴い、個人の経験やスキルを最大化する人材マネジメントの実施や自律的なキャリア構築の支援が企業に求められます。

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:ピープルアナリティクス

ピープルアナリティクスとは

ピープルアナリティクスについて、教えてください。

(1)ピープルアナリティクスの概要

ピープルアナリティクスは、効率的・効果的な人材マネジメントを実現するために、人材に関する様々なデータを収集して分析し、分析結果に基づいて最適な人事施策に活用していく手法です。

ある課題に対する、これまでの意思決定は「経験(Keiken)・勘(Kan)・度胸(Dokyou)などの直感で行われてきました。そのような主観的な意思決定と違い、ピープルアナリティクスは社員の人事・行動データを収集・分析して、課題解決に向けた客観的な意思決定を可能にします。

(2)ピープルアナリティクスで取り扱うデータ

ピープルアナリティクスでは人材に関して多角的な分析を行えるよう、様々な情報をデータ化しておきます。ここでいう『様々な情報』とは、社員基本情報や異動歴などの人事情報だけでなく、社内のメール履歴や会議録といった社員の活動情報なども含みます。

近年の情報技術進展を背景に、「HRテック(※)」と呼ばれる人事業務における各種管理ソフトが提供されています。HRテックを活用することで、データの活用範囲が広がり、社員の全体像だけなく個性も見えてくるなど、より質の高い分析が可能になります。

※HRテック:人事・人材(Human Resources)とテクノロジー(Technology)とを組み合わせた造語。

■代表的なHRテックの主な機能

①求人・採用管理システム	<ul style="list-style-type: none"> ・求人情報の内容設定、編集、公開 ・面接の選考管理、日程調整 ・内定者情報の管理、内定者フォロー 	<ul style="list-style-type: none"> ・応募者情報の管理 ・面接時の応募者評価、合否連絡 ・媒体ごとの効果測定、分析
②労務・勤怠管理・給与計算システム	<ul style="list-style-type: none"> ・生体認証、ICカード、PC、スマートフォンなどによる打刻 ・シフトの作成、管理 ・年末調整などの書類作成や提出 	<ul style="list-style-type: none"> ・休暇、残業などの申請管理 ・雇用契約書の作成と締結
③タレントマネジメントシステム	<ul style="list-style-type: none"> ・社員情報の一元管理、条件検索 ・目標、パフォーマンスの管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・育成計画と進捗管理 ・組織、配属情報の管理
④健康管理システム	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の健康状態の管理 ・専門家によるチャットでの健康相談 ・検診結果の管理と経年変化の分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・健康プログラムの配信 ・検診予約

(3)ピープルアナリティクスの3つの効果

①業務効率化

②意思決定の精度向上

③社員への提供価値の向上