



週刊WEBマガジン



企業経営

2026.3.10

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2026年2月25日号

中国経済:

2026~27年 の見通し

~内需を中心に減速する見込み。

3月の全人代で発表の経済政策に注目

経済・金融フラッシュ 2026年3月3日号

雇用関連統計 (26年1月)

~就業者数が42ヵ月ぶりに減少、

有効求人倍率は4年1ヵ月ぶりの低水準

経営TOPICS

統計調査資料 全国小企業月次動向調査
(2026年1月実績、2月見通し)

経営情報レポート

労働力不足への対応が急務!
高齢社員戦力化のポイント

経営データベース

・月次決算の役割と活用ポイント
・早期化のカギは「スケジュール」

中国経済：2026～27年の見通し ～内需を中心に減速する見込み。 3月の全人代で発表の経済政策に注目

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 中国の2025年10～12月期の実質GDP成長率は、前年同期比+4.5%と、前期（25年7～9月期）の同+4.8%から減速した。2025年通年では前年比+5.0%となり、「+5.0%前後」の成長率目標は達成された。需要項目別にみると、内需が年後半に減速した一方、外需は堅調な推移を続けた。需要不足と過当競争による供給圧力の強まりが続くなか、名目のGDP成長率が実質を下回る名実逆転の状態は11四半期連続と長期化している。

実質GDP成長率の需要項目別寄与度



(資料) 中国国家统计局、CEIC よりニッセイ基礎研究所作成

2 今後を見通すと、米中摩擦は25年10月末の米中首脳会談を経て小康状態となり、26年に再度不安定化する可能性は低下している。対米輸出の悪化には歯止めがかかり、外需は引き続き経済を下支えするとみられるが、25年ほどの増勢にはならない見込みだ。デフレ輸出を背景に、EUなど米国以外との国・地域の間で貿易摩擦が深まるリスクもある。他方、内需については、25年後半に顕著に悪化した投資の先行きが不安材料だ。

中国指導部は、投資の悪化に歯止めをかける方針を示しており、現時点では、投資は年を通じて徐々に改善すると想定している。もっとも、投資悪化の背景にある不動産不況や地方政府の隠れ債務等に対する政策を大きく見直す様子はみられず、不安定な状況が続くと予想される。消費については、25年に実施された経済対策の反動減の影響で減速するとみられる。

3 以上の想定を前提に、26年から27年にかけての実質GDP成長率は、それぞれ+4.2%、+3.6%と、減速が続くとみている。3月5日からは全人代が開幕する。初日に発表されるであろう26年の成長率目標や達成に向けた経済対策の規模のほか、不安定な内需の主因である不動産不況などの構造的な課題に対して従来よりも踏み込んだ政策をとる考えが示されるかどうか、注視が必要だ。

中国のGDP成長率等の見通し

| | | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------|---------|---------|------|------|
| | | 実績 | 予測 | 予測 |
| 実質GDP | 前年同期比、% | 5.0 | 4.2 | 3.6 |
| | 最終消費 | 4.9 | 3.2 | 4.6 |
| | 総資本形成 | 2.0 | 3.2 | 2.7 |
| | 純輸出 | 寄与度、%pt | 1.6 | 1.2 |
| 消費者物価 | 前年同期比、% | 0.0 | 0.5 | 0.1 |
| 政策金利 | 期末、% | 1.4 | 1.3 | 1.3 |
| 対ドル為替レート | 平均、元/ドル | 7.19 | 6.93 | 6.84 |

(注) 一部試算値。
(資料) 中国国家统计局、CEIC よりニッセイ基礎研究所作成

「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

雇用関連統計(26年1月) ～就業者数が42ヵ月ぶりに減少、 有効求人倍率は4年1ヵ月ぶりの低水準

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。

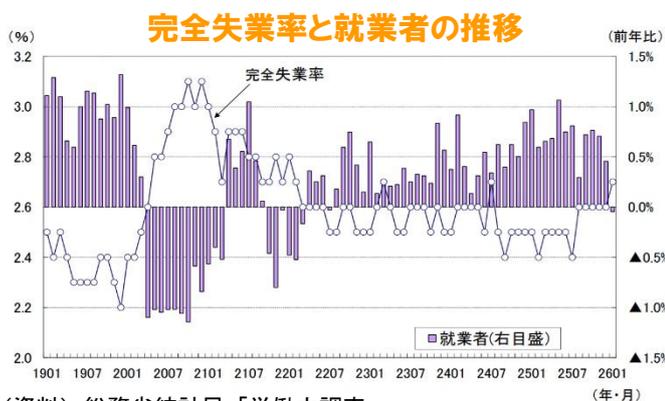
1 就業者数が42ヵ月ぶりの減少

総務省統計局が3月3日に公表した労働力調査によると、26年1月の完全失業率は前月から0.1ポイント上昇の2.7% (QUICK集計・事前予想:2.6%、当社予想も2.6%)となった。

労働力人口が前月から21万人の減少となる中、就業者数が前月から29万人減少し、失業者数は前月から6万人増加の191万人(いずれも季節調整値)となった。労働市場から退出した人が増えるも、就業者数が減少、失業者数が増加しており、内容的にも悪い。

26年1月分の公表と同時に過去に遡って季節調整値が改定され、失業率は25年7月が2.3%から2.4%へ上方修正された。

この結果、25年中の失業率は2.4%～2.6%の狭い範囲で推移する形となった。



(資料) 総務省統計局「労働力調査」

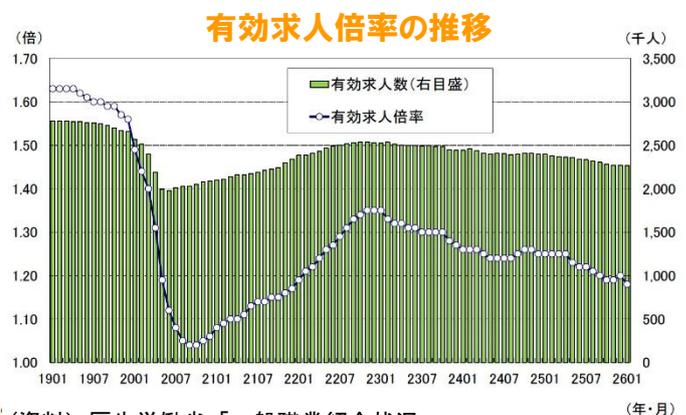
2 有効求人倍率が4年1ヵ月ぶりの低水準に

厚生労働省が3月3日に公表した一般職業紹介状況によると、26年1月の有効求人倍率は前月から0.02ポイント低下の1.18倍(QUICK集計・事前予想:1.19倍、

当社予想は1.20倍)となった。有効求職者数が前月比0.9%と5ヵ月ぶりに増加する一方、有効求人数が同▲0.1%と15ヵ月連続で減少した。有効求人倍率は21年12月(1.19倍)以来の低水準となった。

有効求人倍率の先行指標である新規求人倍率は前月から0.03ポイント低下の2.11倍となった。新規求人数が前月比2.3%となり、新規求職申込件数が前月比1.6%と3ヵ月連続の増加となる一方、新規求人数が同▲0.2%と3ヵ月ぶりに減少した。

新規求人数(原数値)は前年比▲4.6%(12月:同▲2.4%)と9ヵ月連続で減少した。産業別には、製造業(前年比0.8%)、教育・学習支援業(同4.3%)が2ヵ月連続で増加したが、卸売・小売業(同▲11.6%)、宿泊・飲食サービス業(同▲13.8%)、情報通信業(同▲7.0%)が大幅に減少した。



(資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況」

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。

全国小企業月次動向調査 (2026年1月実績、2月見通し)

日本政策金融公庫 2026年2月25日公表

結果の概況

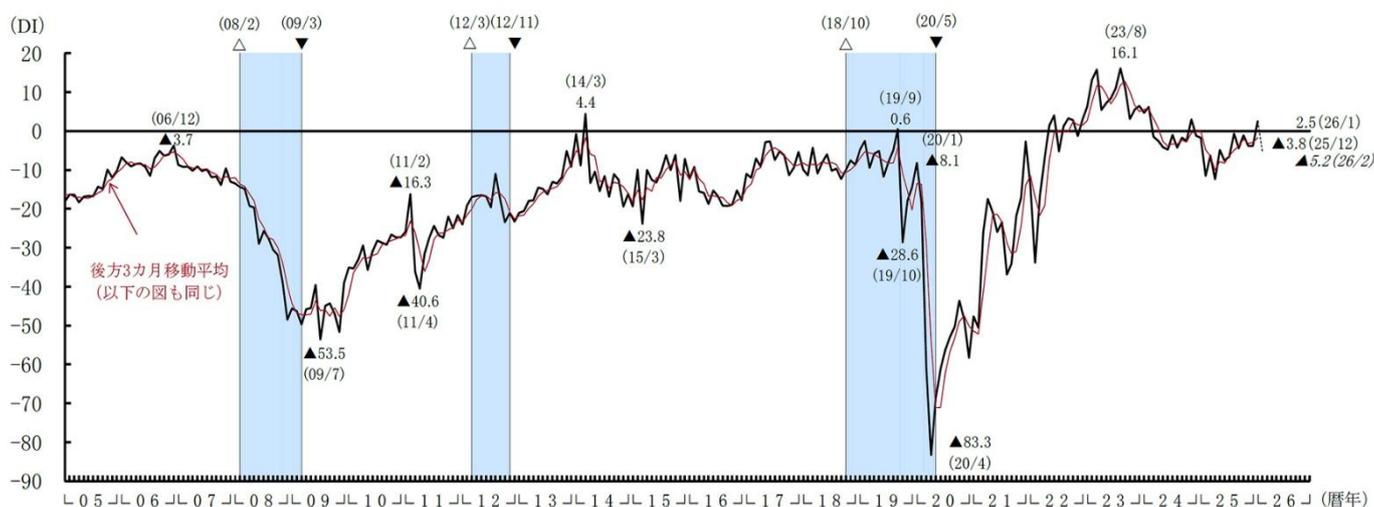
[概況] 小企業の売上DI(1月実績)は、上昇

1 売上

- 2026年1月の売上DIは、12月(▲3.8)から6.3ポイント上昇し、2.5となった。2月は▲5.2と、1月に比べ7.7ポイント低下する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲7.8→▲16.7)ではマイナス幅が拡大した一方、非製造業(▲2.8→4.9)では上昇した。2月は、製造業で▲15.9とマイナス幅が縮小する一方、非製造業で▲3.8と低下する見通しとなっている。
- 非製造業では、サービス業と運輸業を除くすべての業種で上昇した。2月は、運輸業を除くすべての業種で低下する見通しとなっている。

売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

| | 2025 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 2026 1月 | 2月 |
|-----|------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------------|------|
| 実績 | ▲1.7 | ▲11.5 | ▲6.3 | ▲12.3 | ▲4.9 | ▲7.6 | ▲6.5 | ▲0.7 | ▲4.5 | ▲1.1 | ▲3.8 | ▲3.8 | 2.5 | - |
| 見通し | ▲5.1 | ▲5.7 | ▲4.4 | ▲9.7 | ▲15.6 | ▲10.2 | ▲11.7 | ▲6.8 | ▲6.3 | ▲0.1 | ▲3.9 | ▲3.6 | ▲8.3 | ▲5.2 |



(注1) 売上DIは前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合

(注2) —は実績、---は見通し、斜体は見通しの値を示す。▲は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。(以下同)

業種別売上DIの推移(季節調整値)

(見通し)

| | 2024年 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 2025年 | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 2026年 | 1月 | 2月 | |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|----|----|--|
| 製造業 | ▲13.8 | ▲2.6 | ▲5.0 | ▲11.6 | ▲6.5 | ▲13.1 | ▲10.2 | ▲21.3 | ▲16.5 | ▲14.3 | ▲12.0 | ▲12.3 | ▲10.9 | ▲7.1 | ▲9.2 | 1.8 | ▲7.8 | ▲16.7 | ▲15.9 | 製造業 | | | |
| 金属・機械 | ▲17.3 | ▲2.6 | ▲8.1 | ▲19.3 | ▲18.1 | ▲18.4 | ▲3.5 | ▲24.7 | ▲8.5 | ▲7.8 | ▲19.0 | ▲14.7 | ▲15.1 | ▲2.9 | ▲9.9 | 2.4 | ▲5.9 | ▲29.4 | ▲25.1 | 金属・機械 | | | |
| その他製造 | ▲10.4 | ▲3.3 | ▲2.0 | ▲4.7 | ▲1.2 | ▲12.1 | ▲8.5 | ▲18.3 | ▲23.8 | ▲19.8 | ▲5.4 | ▲10.1 | ▲6.4 | ▲12.0 | ▲8.3 | 1.2 | ▲14.5 | ▲8.7 | ▲5.7 | その他製造 | | | |
| 非製造業 | ▲3.0 | ▲1.6 | ▲2.2 | 5.0 | 0.1 | ▲0.3 | ▲11.8 | ▲4.5 | ▲12.0 | ▲3.7 | ▲7.2 | ▲5.8 | 0.6 | ▲4.1 | ▲0.1 | ▲4.5 | ▲2.8 | 4.9 | ▲3.8 | 非製造業 | | | |
| ①卸売業 | ▲7.6 | ▲0.5 | 1.4 | ▲0.1 | 4.1 | 13.0 | 5.3 | ▲1.0 | ▲6.2 | ▲20.5 | ▲3.2 | ▲14.6 | ▲6.3 | 3.1 | ▲5.3 | ▲10.9 | ▲16.2 | 4.2 | ▲1.7 | ①卸売業 | | | |
| 織・衣・食 | 4.4 | ▲1.0 | 1.0 | ▲2.8 | 18.7 | 14.7 | 17.3 | 7.5 | ▲8.7 | ▲5.3 | ▲7.9 | ▲10.0 | ▲3.7 | 1.6 | 0.0 | ▲6.0 | ▲14.0 | ▲4.2 | 0.4 | 織・衣・食 | | | |
| 機械・建材 | ▲16.4 | ▲0.3 | 0.6 | 1.4 | ▲7.0 | 8.0 | 0.6 | ▲7.2 | ▲3.2 | ▲28.7 | 0.7 | ▲16.5 | ▲8.1 | 4.0 | ▲9.7 | ▲14.8 | ▲19.0 | 5.9 | ▲4.0 | 機械・建材 | | | |
| ②小売業 | ▲14.7 | ▲11.9 | ▲8.7 | ▲8.0 | ▲14.2 | ▲17.2 | ▲17.5 | ▲12.9 | ▲8.5 | 0.0 | ▲10.9 | ▲11.1 | ▲11.3 | ▲9.7 | ▲7.5 | ▲18.3 | ▲23.7 | ▲9.9 | ▲12.0 | ②小売業 | | | |
| 耐久消費財 | ▲14.7 | ▲21.4 | ▲17.7 | ▲9.4 | ▲19.2 | ▲6.7 | ▲10.3 | ▲14.6 | ▲19.5 | ▲14.2 | ▲10.9 | ▲16.1 | ▲4.3 | ▲12.2 | ▲7.1 | ▲16.8 | ▲12.7 | ▲5.7 | ▲9.8 | 耐久消費財 | | | |
| 非耐久消費財 | ▲14.4 | ▲9.9 | ▲7.6 | ▲5.7 | ▲14.1 | ▲19.4 | ▲19.3 | ▲12.6 | ▲6.2 | 3.1 | ▲11.1 | ▲10.1 | ▲12.5 | ▲9.1 | ▲8.5 | ▲16.4 | ▲27.1 | ▲10.8 | ▲12.1 | 非耐久消費財 | | | |
| ③飲食店 | 12.4 | 20.0 | ▲4.2 | 26.1 | 8.3 | 16.5 | ▲5.1 | ▲3.7 | ▲0.3 | ▲12.1 | ▲2.8 | ▲9.2 | 14.9 | ▲14.9 | 2.3 | 0.2 | 19.6 | 22.0 | 3.5 | ③飲食店 | | | |
| ④サービス業 | ▲4.3 | ▲5.7 | 4.0 | 5.5 | 9.0 | 7.4 | ▲4.1 | 2.5 | ▲15.3 | 5.1 | ▲0.1 | 3.6 | 8.1 | 13.5 | 6.5 | 2.0 | 13.3 | 11.2 | ▲0.2 | ④サービス業 | | | |
| 事業所向け | ▲4.8 | 0.2 | ▲10.0 | ▲12.4 | ▲3.6 | ▲5.8 | ▲2.4 | 3.8 | ▲4.2 | ▲6.8 | 22.4 | ▲10.4 | ▲6.2 | ▲3.0 | ▲0.5 | ▲4.5 | ▲1.3 | 3.2 | ▲1.3 | 事業所向け | | | |
| 個人向け | ▲3.9 | ▲7.3 | 8.5 | 11.2 | 12.5 | 10.8 | ▲6.2 | 2.1 | ▲18.9 | 9.8 | ▲7.0 | 10.0 | 13.7 | 19.5 | 8.6 | 4.4 | 18.4 | 12.9 | ▲0.5 | 個人向け | | | |
| ⑤建設業 | ▲7.1 | ▲6.0 | ▲7.5 | ▲1.4 | ▲1.5 | ▲10.3 | ▲14.4 | ▲3.8 | ▲21.1 | ▲9.1 | ▲24.2 | ▲13.8 | ▲15.2 | ▲19.6 | ▲3.2 | 0.0 | ▲16.1 | 3.4 | ▲1.1 | ⑤建設業 | | | |
| ⑥運輸業 | 10.6 | 13.1 | 16.8 | 6.5 | 1.4 | 7.1 | ▲6.7 | 9.2 | ▲11.0 | ▲2.9 | ▲8.7 | 6.8 | ▲1.0 | ▲21.3 | ▲8.5 | ▲3.9 | 2.4 | ▲3.3 | ▲1.9 | ⑥運輸業 | | | |
| 道路貨物 | 11.3 | 10.6 | 18.9 | 8.0 | 3.7 | 5.8 | ▲7.9 | 9.8 | ▲8.6 | ▲1.4 | ▲3.2 | 11.0 | ▲2.5 | ▲22.5 | ▲8.9 | ▲2.6 | 5.4 | ▲4.9 | ▲6.0 | 道路貨物 | | | |
| 個人タクシー | 6.1 | 17.9 | 4.6 | ▲0.3 | ▲1.8 | 15.7 | 10.2 | 0.8 | ▲43.1 | ▲14.3 | ▲39.0 | ▲28.7 | 17.4 | ▲21.8 | ▲16.1 | ▲23.5 | ▲15.8 | 0.6 | 9.4 | 個人タクシー | | | |
| 全業種計 | ▲4.2 | ▲1.7 | ▲2.5 | 3.0 | ▲1.2 | ▲1.7 | ▲11.5 | ▲6.3 | ▲12.3 | ▲4.9 | ▲7.6 | ▲6.5 | ▲0.7 | ▲4.5 | ▲1.1 | ▲3.8 | ▲3.8 | 2.5 | ▲5.2 | 全業種計 | | | |

(注1) 網掛けは、前月から低下した数値。

(注2) 季節調整は業種ごとに行っている。

2 採算

- 2026年1月の採算DIは、12月から2.6ポイント上昇し、7.2となった。
- 2月の採算DIは、5.4と低下する見通しとなっている。

採算DIの推移(全業種計、季節調整値)

| | 2025 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 2026 | 2月 |
|-----|------|-----|-----|------|------|------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|
| | 1月 | | | | | | | | | | | | 1月 | |
| 実績 | 4.5 | 1.8 | 1.9 | ▲3.9 | 1.7 | ▲2.6 | ▲0.3 | 2.6 | ▲2.5 | 3.1 | 2.3 | 4.6 | 7.2 | - |
| 見通し | 0.4 | 3.2 | 3.6 | 0.5 | ▲2.4 | 1.9 | ▲1.2 | 4.0 | 0.6 | 2.8 | ▲0.5 | 4.9 | 4.2 | 5.4 |

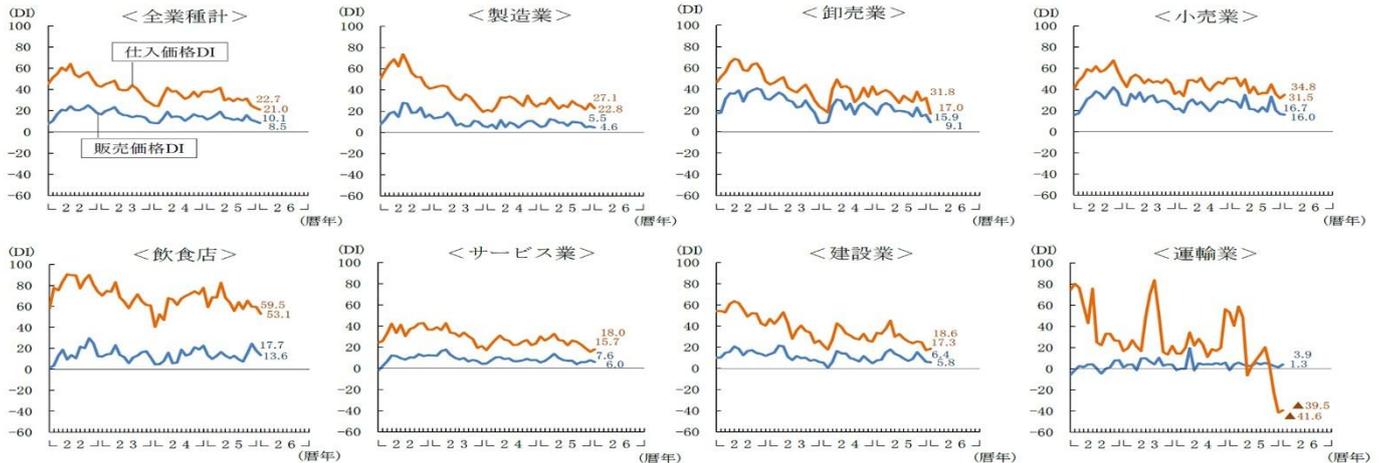


(注) 採算DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合(以下同)。

3 価格

- 2026年1月の販売価格DIは、12月から1.6ポイント低下し、8.5となった。業種別にみると、運輸業を除くすべての業種で低下している。
- 1月の仕入価格DIは、12月から1.7ポイント低下し、21.0となった。業種別にみると、製造業と卸売業、飲食店で低下している。

価格DIの推移



(注) DIは前月比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。

4 米国関税の影響

- 2026年1月時点の米国関税による売り上げへの影響をみると、「影響はない」と回答した企業割合が74.8%と最も高く、次いで「どちらともいえない」(19.5%)、「マイナスの影響」(5.5%)、「プラスの影響」(0.2%)の順となっている。
- 2026年1月時点の米国関税によって減少した売り上げの割合をみると、「10%以下」と回答した企業割合が62.7%と最も高く、次いで「10%超20%以下」(15.3%)、「30%超」(15.3%)、「20%超30%以下」(6.8%)の順となっている。

米国関税による売り上げへの影響(全業種計)

| 時期 | プラスの影響 | どちらともいえない | マイナスの影響 | 影響はない |
|----------------------|--------|-----------|---------|-------|
| 2025年4月時点 (n=1,180) | 6.5 | 16.3 | 0.3 | 76.9 |
| 2025年7月時点 (n=1,158) | 7.2 | 14.1 | 0.1 | 78.7 |
| 2025年9月時点 (n=1,162) | 7.1 | 14.6 | 0.1 | 78.1 |
| 2025年11月時点 (n=1,151) | 7.0 | 16.2 | 0.3 | 76.5 |
| 2026年1月時点 (n=1,162) | 5.5 | 19.5 | 0.2 | 74.8 |

(注) nは回答数(以下同)。

減少した売り上げの割合(全業種計) 単位: %

| 時期 | 10%以下 | 10%超20%以下 | 20%超30%以下 | 30%超 |
|-------------------|-------|-----------|-----------|------|
| 2025年4月時点 (n=73) | 50.7 | 24.7 | 13.7 | 11.0 |
| 2025年7月時点 (n=73) | 56.2 | 28.8 | 8.2 | 6.8 |
| 2025年9月時点 (n=75) | 44.0 | 29.3 | 14.7 | 12.0 |
| 2025年11月時点 (n=76) | 52.6 | 34.2 | 7.9 | 5.3 |
| 2026年1月時点 (n=59) | 62.7 | 15.3 | 6.8 | 15.3 |

(注1) 米国関税が売り上げに「マイナスの影響」と回答した企業に対し、減少した売り上げの割合を尋ねたもの。

(注2) 「30%超」は、「30%超50%以下」および「50%超」の合計。

全国小企業月次動向調査(2026年1月実績、2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。



経営情報
レポート
要約版



人 事

労働力不足への対応が急務！

高齢社員戦力化 のポイント

1. 高齢者雇用に関する法改正の概要と課題
2. 高齢者雇用に対応するための企業の選択肢
3. 定年延長を実施する場合の企業の対応ポイント
4. 高齢社員の戦力化を実現させた事例紹介



参考資料

『65歳定年延長の戦略と実務』（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、三菱UFJ信託銀行株式会社編著 日本経済新聞出版） 『65歳定年に向けた人事処遇制度の見直し実務』（労務行政研究所、労務行政）他

1

企業経営情報レポート

高齢者雇用に関する法改正の概要と課題

■ 高齢者雇用安定法改正の概要

高齢者に対する雇用措置を定める「高齢者雇用安定法」は、それまでの中高年齢者等雇用促進法を改正する形で、1986年に制定されました。

同法では、2021年4月1日以降70歳までの就業機会の確保を努力義務として求めていましたが、2025年4月1日からは、従業員が希望すれば65歳までの雇用を確保することが企業に義務付けられました。

雇用確保の方法としては、「定年延長」「雇用延長」「再雇用」の3つの選択肢が用意されています。したがって、今後各企業は自社の状況に合った方法を選択し、法改正に対応していく必要があります。

■ 高齢者雇用安定法 2025年4月～ 65歳までの雇用義務の内容

○60歳未満の定年禁止

- ・事業主が定年を定める場合は、その定年年齢は60歳以上としなければならない。

○65歳までの雇用確保措置

- ・定年を65歳未満に定めている事業主は、以下のいずれかの措置（高齢者雇用確保措置）を講じなければならない。

①65歳までの定年引き上げ

②定年制の廃止

③65歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度等）を導入

継続雇用制度の適用者は原則として「希望者全員」となる。

参考：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「70歳雇用推進マニュアル」

■ 高齢者雇用継続給付金の支給率の引き下げ

高齢者雇用継続給付は、被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の被雇用者が、60歳以後の各月に支払われる賃金が原則として60歳時点の賃金額の75%未満となった場合、雇用継続する企業等に対し、65歳に到達するまでの期間について、60歳以後の各月の賃金の最大で15%を支給するというものです。

これが、2025年4月1日からは、雇用保険法に基づく高齢者雇用継続給付金の支給率が最大15%から10%に引き下げられました。

給付金を前提に賃金を設定していた企業は、労働者の生活水準を維持するためには、賃金の引き上げや新たな補助制度の導入などについて検討が必要になっています。

2

企業経営情報レポート

高齢者雇用に対応するための企業の選択肢

■ 高齢者戦力化の方向性と定年引上げ・再雇用制度のメリット・デメリット

(1) 高齢者戦力化の方向性

高齢になると、当人が抱える様々な問題（体力面や精神面など）や課題に違いが出てきます。定年延長や再雇用制度の見直しを行う際には、本人の健康、家族の健康などの問題も考慮する必要があります。労働人口は減少の一途を辿っており、人手不足基調は当面続くこととなります。

しかしその一方で、高齢者が有する知識・ノウハウが不可欠な分野も数多くあり、そのような人材に対する雇用機運が高まりをみせています。

2025年には、年金の支給開始年齢が65歳に引き上げられるため、働く側にとってもなかなかリタイア出来ない時代になりつつあるのも事実です。

(2) 定年引上げ・再雇用制度のメリット・デメリット

企業として定年を引き上げるか、再雇用制度を採用するかを判断していくためには、それぞれのメリット・デメリットを押さえておくことが必要です。

典型的な例について整理すると、以下のようになります。

■ 再雇用制度と定年引上げの比較表

| 項目 | 定年引上げ | 再雇用制度 |
|-------|---|---|
| 定年年齢 | 65～70歳 | 60歳 |
| 雇用区分 | 正社員 | 嘱託社員など |
| 契約期間 | 期間の定めなし（65～70歳まで） | 1年更新 |
| 役割 | 企業により異なる | 役割は従前と異なる |
| 労働時間 | フルタイム残業有り | 短時間・短日数での勤務もありうる |
| 賃金形態 | 月給または日給月給 | 月給又は日給月給、時給 |
| 賃金額 | 企業により（役割により）異なる | 公的給付支給を前提としている場合有 |
| 賞与 | ある | ない場合もある |
| 評価 | 59歳以前と同じ | 評価しない場合もある |
| メリット | <ul style="list-style-type: none"> モチベーションが高い 人材確保に有利 雇用管理しやすい | <ul style="list-style-type: none"> 組織若返り遅延の問題は生じにくい 人件費はそれほどかさまない 継続雇用制度部分のみの検討でよい |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"> 組織の若返りが遅れる 人件費がかさむ 場合によっては人事制度全体を見直す必要があるため、制度改定に手間がかかる可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> モチベーションが低下する 雇用管理が煩雑（労働時間、雇用区分） |

厚生労働省：65歳超雇用推進マニュアル

3

企業経営情報レポート

定年延長を実施する場合の企業の対応ポイント

■ 支給給与の見直しのポイント

定年引上げで企業に生じる課題としては、人件費の増加と社員のモチベーション維持の2つが考えられます。人件費増加を抑制するために、前述のとおり、年齢を理由にした一方的な支給額の減額及び手当の打ち切りは難しいため、業務や役割の変更を理由としたうえで、減額に向けた対応を取ることが必要といえます。

(1) 役職定年制の導入

支給額の見直しで最初に行うべきことは、役職の扱いについてです。

実際には55～60歳を目安に役職定年させるのが一般的ですが、この時、年齢を理由に降格をしてしまうと、役職定年社員のモチベーションは急激に低下します。

そのため、業務を十分習熟していること等を理由に新しい役職についてもらうといった形で役職を移行させることで、モチベーションを維持しながら人件費の上昇も抑えるというのの一つの手段となり得ます。

■ 一般的な定年後の役職

| 定年前の役職 | 定年後の役職 |
|-----------------|---------------------|
| 部長・工場長・支店長・研究室長 | シニアマネージャー・シニアアドバイザー |
| 課長・エリアマネージャー・参事 | マネージャー・アドバイザー |
| 係長・主幹 | スペシャリスト・テクニカルサポーター |

■ 定年前役職と定年後役職の金額比較例

(単位：円)

| 定年前 | | 定年後 | |
|-----|--------|-----------|--------|
| 役職 | 役職手当 | 役職 | 役職手当 |
| 部長 | 80,000 | シニアマネージャー | 20,000 |
| 課長 | 50,000 | アドバイザー | 10,000 |
| 係長 | 10,000 | スペシャリスト | 5,000 |

このように、役職を全てはずし、手当の一切を無くすという措置ではなく、熟練者に対する新たな役職への移行という措置を取ることで、直線的な人件費の上昇を抑制できるだけでなく、従業員の就労意欲を保つことにも繋げることができます。

4

企業経営情報レポート

高齢社員の戦力化を実現させた事例紹介

■ 定年延長によって高齢社員のモチベーションが向上したA社

| | | | |
|----|-------|------|------------|
| 社名 | A社 | 業種 | 窯業・土石製品製造業 |
| 設立 | 1964年 | 従業員数 | 41名 |
| 本社 | 岡山県 | 平均年齢 | 49.3歳 |

(1) 高齢者雇用の背景

A社は、少子高齢化が進展しているなかで次世代を担う若手を中心とした人材確保が進まず、同社の競争力の源泉である技能の継承の観点から旧制度の定年年齢を引き上げる必要性を当時の専務（現社長）が考え、制度改定への取り組みを開始しました。

外部コンサルの支援を受けながら、同社は2019年4月に正社員の定年年齢を65歳に引き上げるとともに、70歳までの継続雇用制度の規程を整備しました。

(2) 取り組みのポイント

- 65歳定年の実施と70歳までの希望者全員の継続雇用の規程化
- 面談シートを活用した継続雇用時の高齢社員の役割・責任の意識の共有
- ペア就労による技術・技能の継承

(3) 活用効果

A社は、ベテラン社員と若手社員のペア就労を行っており、指導役をベテラン社員が担い、製造現場ではOJTを通じて若手社員にベテラン社員の知識・ノウハウ等を伝えています。

こうした取り組みは、ベテラン社員にとって通常の製造業務に加えて指導という新たな役割が与えられ、モチベーションが高まる一方、若手社員にとってはペア就労を通じて成長を実感でき、仕事への自信にもつながっていきました。

雇用制度改定による効果について、同社は65歳定年ならびに70歳までの雇用が規程化されたことで、同社で長く働くことができる安心感が社員に浸透したことを挙げています。

希望すれば70歳まで同社で働くことができる体制が整ったことは、とくに年金だけで生活していくことに不安を抱えている定年間際のベテラン高齢社員からは、金銭面の不安が解消されたとの声があがっています。

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。

月次決算の役割と活用ポイント

月次決算の役割について、教えてください。

(1)月次決算の役割

月次決算は、経営の進捗管理や現状把握をし、迅速な経営判断を下すための基盤となります。しかし、その作成と分析には時間と労力が必要なため、多くの経理担当者は「月次決算を締めるのに精一杯」で、「分析や活用にまで時間を割くことまでは困難」と感じているかもしれません。

「月次決算」とは、毎月の会計処理を締めて、財務数値を取りまとめ、貸借対照表・損益計算書などの財務諸表を作成することです。

そしてその目的は、毎月の経営成績を早期に分析、検討して、経営会議などで協議し、早急に対応策を実行することにあります。

(2)月次決算分析の位置づけ

月次決算分析は、毎月の経営成績を早期に分析・検討して経営者の意思決定に役立てるために行います。

| | |
|--|---|
| ①基本的には 管理会計が目的 | そのため、年度決算のように税務会計に則った法定の会計ではなく、会社が任意で行ってもよい管理会計のファーストステップという位置づけになります。 |
| ②実態把握のため のあらゆる情報源 | 月次決算は年度決算と異なり、文字通り年 12 回行います。これにより、タイムリーな月次データを分析し、「どうしてそうなったのか」という分析結果の原因を探ることにより、業績改善のための経営判断を速やかに行うことができます。 |
| ③大事な 数字確定ではなく、 分析・報告など の活用 | 前述の通り、年 12 回行われる月次決算分析は、数字を確定することが目的ではありません。月次決算分析のゴールは、あくまで経営資源を適正に「動かす」ことにあります。確定した数字を分析し、経営者に報告することで、経営者は大事な経営資源を「動かす」ための経営判断が可能となります。 |
| ④誰の何の話かを 明らかにして、 アクションを 可能にする | 月次決算分析により、「なぜそうなっているのか」、「この数字が意味しているものは何か」、という視点で前期比較や予算比較での増減分析によりその要因を探ります。そうすることで、目標値や予算の設定当初に考えていた経営方針・戦略・戦術等が適正だったのかを見極め、必要に応じて月次決算の都度修正することができます。 |
| ⑤予測や予算の 作成の基礎情報 にもなる | 月次決算分析は目標値や予算作成の基となるものです。そして、月次決算という実績値での分析・報告がその予測や予算の答え合わせにもなります。 このような分析と修正を繰り返すことで、今後の目標値や予算作成の基礎情報の精度を上げることが可能となります。 |

早期化のカギは「スケジュール」

月次決算を短い時間で行い、 数字を効率的に確定していくための方法とは？

月次決算を短い時間で行い、数字を効率的に確定していくためには、作業の「標準化」が重要です。「前回どのように作業したのだろう」「あの資料はどこに保存してあっただろう」「あの数字は今誰が把握しているのだろう」などと作業の都度悩んでいたなら、いつまでたっても月次決算はできません。

短い時間でいかに月次決算を行うかが、「標準化」の目的です。標準化の経験則を積み重ねていくことで、月次決算の効率性と正確性がさらに向上します。

具体的に「標準化」すべきものは次の3点であり、「実務3種の神器」と言えるでしょう。

■実務3種の神器

| | |
|----------------|--|
| <p>①業務分担表</p> | <p>売上や在庫の集計、従業員が立て替えた経費の集計など業務分担表を作成することで作業の効率化を図ることができます。ただし、各業務の責任者を明確化しておかなければ、月次決算が完了したときに数字が抜けていたことに気づいた際、「手戻り」になってしまいます。「手戻り」とは、①担当者が上司に数字や書類を提出し、②チェックで間違いなどがあって担当者に戻ってきて（差戻し）、③修正して上司に再提出することをいいます。分担により、業務を効率化するためには、「手戻り」をなくするように工夫することが肝要です。</p> |
| <p>②フォーマット</p> | <p>月次決算は毎月行うものです。フォーマットが標準化されていない状態で1か月经過後に同じ業務をしようとすれば、記憶をたどりながらの作業となってしまいます。しかし、標準化されたフォーマットがあれば、どこに何を入力すれば、どのような数字が出力できるのかが確定できるのと同時に、入力箇所と出力箇所が確定されているため、資料をチェックする際にも効率的です。</p> |
| <p>③スケジュール</p> | <p>経理部門には、月次決算を着手する前に各部門から情報を集めるといった作業があります。そこで、月次決算早期化のためには、部門間の関連を明確化し、各部門の締め日を確認して円滑に情報を集めることができるよう、予めスケジュールを組み立てておくことが不可欠です。スケジュールと分担表を明確化すると、どのセクションの業務負担が大きいかが可視化され、業務改善すべきポイントの把握が容易になります。スケジュールはあくまで予定です。実際の作業工程を記録し、予定と実績の作業日数の増減比較分析をして、次回以降のスケジュール構築に役立てます。「この作業に2営業日の予定は難しかったのか」、「今月のみ5営業日かかった理由が明確なので、今後も予定は3営業日にする」といった判断をし、月次決算早期化のためのスケジュールを組み立てていきます。</p> |