

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.925 2025.6.17

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター
2025年6月6日号

止まらない「現金離れ」
～「現金」の未来を考える

経済・金融フラッシュ
2025年6月9日号

米雇用統計(25年5月)
～5月の非農業部門雇用者数は
市場予想を上回った一方、
過去2ヵ月分が大幅に下方修正

経営TOPICS

統計調査資料
景気動向指数
(令和7(2025)年4月分速報)

経営情報レポート

シニア人材の力を活かす
中小企業のシニア社員の活用法

経営データベース

ジャンル: 会計実務 > サブジャンル: KPI設定と戦略的業績管理
管理会計と財務会計の違い
KPIの実践と活用

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。

ネット
ジャーナル

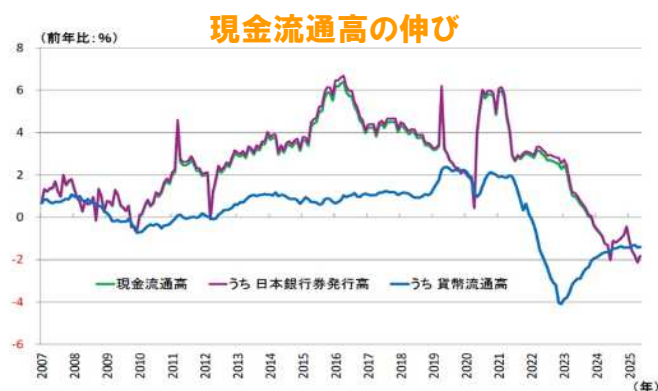
止まらない「現金離れ」 ～「現金」の未来を考える

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。

ニッセイ基礎研究所

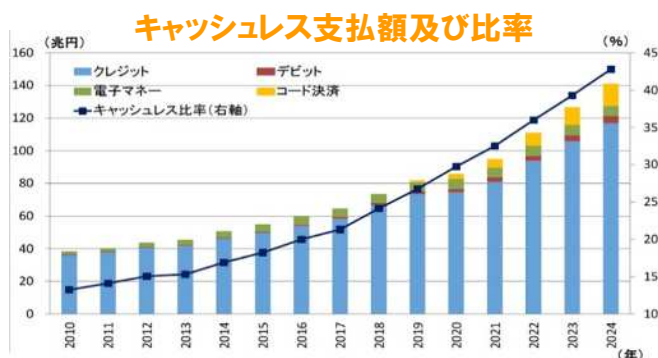
1 昨年7月3日に新紙幣が発行されてからもうじき一年が経過する。

新紙幣発行に伴って「現金」に対する世間の注目度は高まったものの、「現金離れ」はますます進んでおり、今年5月の現金流通高は前年比1.8%減で19カ月連続での前年割れとなっている。



2 現金離れの動きが継続している背景には、「キャッシュレス化の進展」、「物価上昇率の高止まり」、「硬貨預け入れ手数料の導入」の三つの要因が挙げられる。

今後も少なくともキャッシュレス化と物価上昇が継続し、現金需要を抑制し続けると考えられる。



3 一方、キャッシュレス決済に対する現金の優位性としては、「使用不能になるリスクが低い」こと、「技術的・経済的ハードルが無い」こと、「使いすぎる心配が少ない」こと、「匿名性が高い」こと、「贈答や冠婚葬祭などの場面に適している」ことが挙げられる。

このため、現金に対する需要は根強く残り続ける可能性が高い。なかでも、「使用不能になるリスクが低い」ことと「技術的・経済的ハードルが無い」ことは現金の持つ根本的な強みと言える。

4 将来、仮に「電源が不要でシステム障害のリスクが無く、誰でもごく容易に使える支払い手段」が開発されて普及すれば、現金の存在消滅に繋がりが得る。ただし、そのような手段を開発する難易度は非常に高いとみられ、少なくとも感覚的にイメージできる今後百年位の間は難しいのではないだろうか。従って、今後もキャッシュレス化や物価上昇を受けて現金が使われる機会は減っていくものの、現金自体は根強く残り続け、次第に、より限られた場面・限られた人が使うものになっていくと考えられる。また、現金という存在が残る以上は偽造防止措置が必要になるため、今後も定期的に偽造防止技術を高めた新紙幣・新硬貨が発行され、その都度人々の注目を集めることが予想される。

「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5月) ～5月の非農業部門雇用者数は市場予想を 上回った一方、過去2ヵ月分が大幅に下方修正

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一方、失業率は横這い予想に一致

6月6日、米国労働統計局（BLS）は5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+13.9万人の増加^(注)（前月改定値：+14.7万人）と+17.7万人から下方修正された前月を下回ったものの、市場予想の+12.6万人（Bloomberg集計の中央値、以下同様）は上回った。

失業率は4.2%（前月：4.2%、市場予想：4.2%）と前月から横這い、横這いを見込んだ市場予想に一致した。

^(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：急激な悪化は回避も労働市場の緩やかな減速が持続

事業所調査の非農業部門雇用者数（前月比）は5月が市場予想を上回った一方、後述するように過去2ヵ月分の修正幅が▲9.5万人の大幅な下方修正となった。

この結果、過去3ヵ月の月間平均増加ペースは+13.5万人と過去12ヵ月（24年5月～25年4月）の月間平均増加ペースの+14.9万人に比べて小幅な低下に留まっており、引き続き緩やかなペースでの減速が続いていることを確認した。

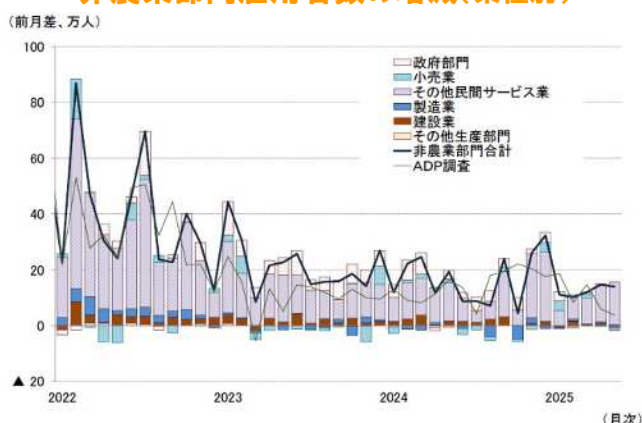
家計調査では失業率は小数第1位では前月から横這いを維持したものの、後述するように労働力人口の大幅な減少（▲62.5万人）を伴って小数第2位では4月の4.18%から4.24%に小幅に上昇した。

3 事業所調査の詳細：人材派遣業、連邦政府部門の雇用が減少

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+14.5万人（前月：+13.2万人）と前月から小幅ながら伸びが加速した。

民間サービス部門の中では、運輸・倉庫が前月比+0.6万人（前月：▲0.8万人）と前月からプラスに転じたほか、娯楽・宿泊が+4.8万人（前月：+2.9万人）と前月から伸びが加速した。

非農業部門雇用者数の増減（業種別）



(資料) BLS よりニッセイ基礎研究所作成

4 家計調査の詳細：労働参加率は大幅な労働力人口の減少に伴い3ヵ月ぶりの低下

家計調査のうち、5月の労働力人口は前月対比で▲62.5万人（前月：+51.8万人）と前月から大幅なマイナスに転じた。内訳を見ると、失業者数が+7.1万人（前月：+8.2万人）と前月から小幅に伸びが鈍化したほか、就業者数が▲69.6万人（前月：+43.6万人）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。

景気動向指数 (令和7(2025)年4月分速報)

内閣府経済社会総合研究所 2025年6月6日公表

結果の概要

—景気動向指数(一致指数)は、下げ止まりを示している—
(基調判断据置き)

- 生産、雇用等の10指標を合成することにより作成している景気動向指数(一致指数、速報値)は、4月は前月と比較して0.3ポイント下降し、2か月連続の下降となった。
- この要因として「投資財出荷指数(除輸送機械)」や「輸出数量指数」等がマイナスに寄与したことが挙げられる。
- これを機械的な基準に当てはめた結果、今月の判断は、前月と同じ「下げ止まり」となった。

1 4月のCI(速報値・令和2(2020)年=100)は、先行指数:103.4、

一致指数:115.5、遅行指数:112.5となった(注)。

先行指数は、前月と比較して4.2ポイント下降し、3か月連続の下降となった。3か月後方移動平均は1.56ポイント下降し、2か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.75ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。

一致指数は、前月と比較して0.3ポイント下降し、2か月連続の下降となった。3か月後方移動平均は0.27ポイント下降し、2か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.16ポイント上昇し、9か月連続の上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して1.3ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。3か月後方移動平均は0.44ポイント上昇し、7か月連続の上昇となった。7か月後方移動平均は0.62ポイント上昇し、15か月連続の上昇となった。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数(CI一致指数)は、下げ止まりを示している。

(注) 公表日の3営業日前(令和7(2025)年6月3日(火))までに公表された値を用いて算出した。

以下の理由により、CIは全期間遡及改訂されている。

- 「L4 実質機械受注(製造業)」は、実質化に用いる国内品資本財物価指数の遡及改訂に伴い、令和7(2025)年1月分以降が遡及改訂された。
- 「法人企業統計調査」令和7(2025)年1～3月期公表及び季節調整替えに伴い、「L10投資環境指数(製造業)」「C8 営業利益(全産業)」「Lg3実質法人企業設備投資(全産業)」が全期間で遡及改訂された。

3 景気動向指数(一致指数)個別系列の推移

	単位	2025/1	2	3	4	
C I 一致指数 (前月差)	2020年 =100 (※ イント)	116.3 (▲0.1)	117.1 (0.8)	115.8 (▲1.3)	115.5 (▲0.3)	
(3か月後方移動平均(前月差))	(※ イント)	(0.14)	(0.63)	(▲0.20)	(▲0.27)	
(7か月後方移動平均(前月差))	(※ イント)	(0.26)	(0.21)	(0.26)	(0.16)	[寄与度]
C1 生産指数(鉱工業)	2020年 =100	99.9	102.2	102.4	101.5	[▲0.16]
C2 鉱工業用生産財出荷指数	2020年 =100	101.7	101.6	98.1	99.7	[0.27]
C3 耐久消費財出荷指数	2020年 =100	108.0	110.3	101.8	104.0	[0.21]
C4 労働投入量指数 (調査産業計)	2020年 =100	103.0	103.5	101.5	—	[0.01]
C5 投資財出荷指数 (除輸送機械)	2020年 =100	98.5	104.6	101.9	98.6	[▲0.41]
C6 商業販売額(小売業) (前年同月比)	%	4.4	1.3	3.1	3.3	[0.02]
C7 商業販売額(卸売業) (前年同月比)	%	6.9	2.0	3.4	1.4	[▲0.18]
C8 営業利益(全産業)	億円	224,683	226,664	228,645	—	[0.16]
C9 有効求人倍率(除学卒)	倍	1.26	1.24	1.26	1.26	[▲0.02]
C10 輸出数量指数	2020年 =100	99.8	106.8	104.0	102.2	[▲0.21]

※寄与度は、一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度を示す。

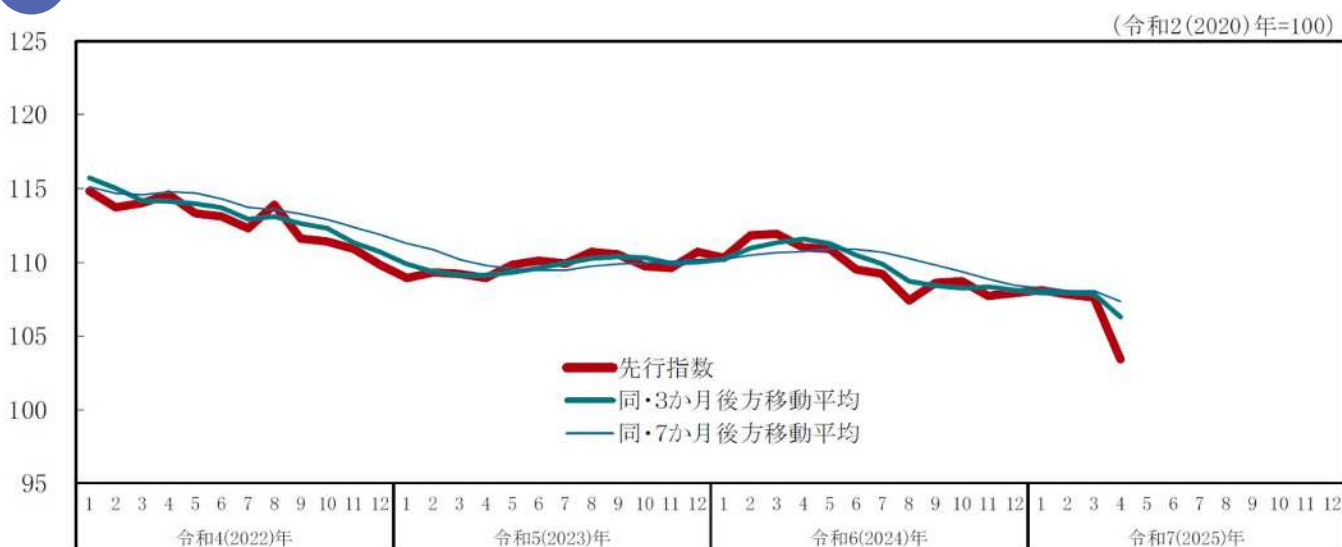
当該系列の寄与度がプラスは □、当該系列の寄与度がマイナスは □

●「C4 労働投入量指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



2 先行指数採用系列の寄与度

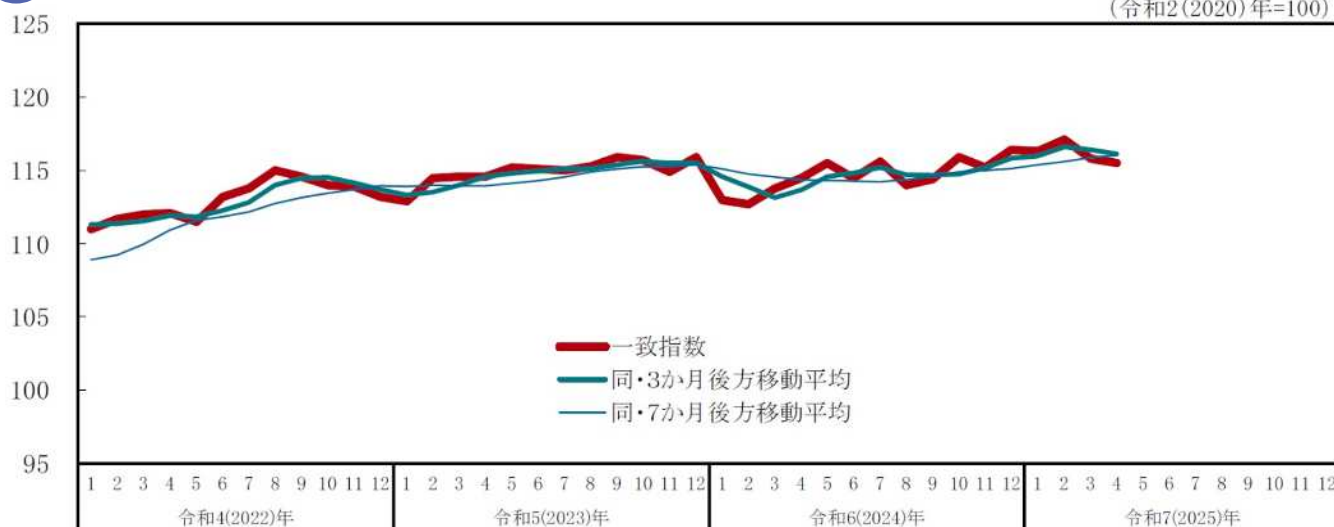
		令和6(2024)年		令和7(2025)年			
		11月	12月	1月	2月	3月	4月
C I 先行指数		107.7	107.9	108.1	107.8	107.6	103.4
	前月差(ポイント)	-1.0	0.2	0.2	-0.3	-0.2	-4.2
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	1.9	-0.5	2.3	-1.6	3.5	2.1
	寄与度(逆サイクル)	-0.21	0.09	-0.26	0.24	-0.42	-0.31
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	1.3	0.2	-4.2	-0.2	1.1	0.1
	寄与度(逆サイクル)	-0.19	-0.00	0.56	0.06	-0.17	-0.03
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	-0.4	1.0	1.9	-4.1	1.7	1.6
	寄与度	-0.08	0.09	0.19	-0.53	0.17	0.16
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	5.5	-8.6	-1.5	2.4	8.1	
	寄与度	0.17	-0.29	-0.04	0.08	0.25	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-1.6	0.4	-2.2	4.8	34.7	-43.3
	寄与度	-0.08	0.05	-0.12	0.31	0.58	-1.08
L6 消費者態度指数	前月差	0.1	-0.3	-0.8	-0.3	-0.7	-2.9
	寄与度	0.02	-0.12	-0.28	-0.11	-0.27	-1.20
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	-0.6	0.7	0.2	-0.3	0.6	-2.9
	寄与度	-0.25	0.01	-0.10	-0.21	-0.05	-0.89
L8 マネースtock(M2)(前年同月比)	前月差	0.0	0.1	0.0	-0.1	-0.4	-0.3
	寄与度	0.03	0.11	0.03	-0.05	-0.28	-0.25
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	0.7	1.5	-0.1	0.1	0.1	-7.6
	寄与度	-0.00	0.05	-0.05	-0.04	-0.06	-0.63
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.07	0.00	-0.15	-0.09	-0.09	
	寄与度	-0.10	-0.03	-0.19	-0.12	-0.12	
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差	-5.1	1.9	6.8	-1.4	0.9	-3.7
	寄与度	-0.34	0.09	0.39	-0.12	0.01	-0.34
一致指数トレンド成分							
	寄与度	0.10	0.12	0.12	0.15	0.17	0.37
3か月後方移動平均							
	前月差(ポイント)	108.3	108.1	107.9	107.9	107.8	106.3
		0.10	-0.23	-0.20	0.03	-0.10	-1.56
7か月後方移動平均							
	前月差(ポイント)	108.9	108.4	108.2	108.0	108.1	107.3
		-0.47	-0.43	-0.20	-0.20	0.03	-0.75

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、C I 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移

(令和2(2020)年=100)



景気動向指数(令和7(2025)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。



経営情報
レポート
要約版



労 務

シニア人材の力を活かす

中小企業の シニア社員の活用法

1. 中小企業におけるシニア人材活用の必要性
2. シニア人材活用をめぐる法制度の変化
3. シニア社員の能力を最大限活用する人事施策
4. シニア社員活用の実践事例



■ 参考資料

【厚生労働省】：高年齢者雇用状況等報告（2023年） 65歳超雇用推進マニュアル 「超・人材不足時代を生き抜くための人事改革実践ハンドブック」（石川 征郎 著、日本能率協会マネジメントセンター） 他

1

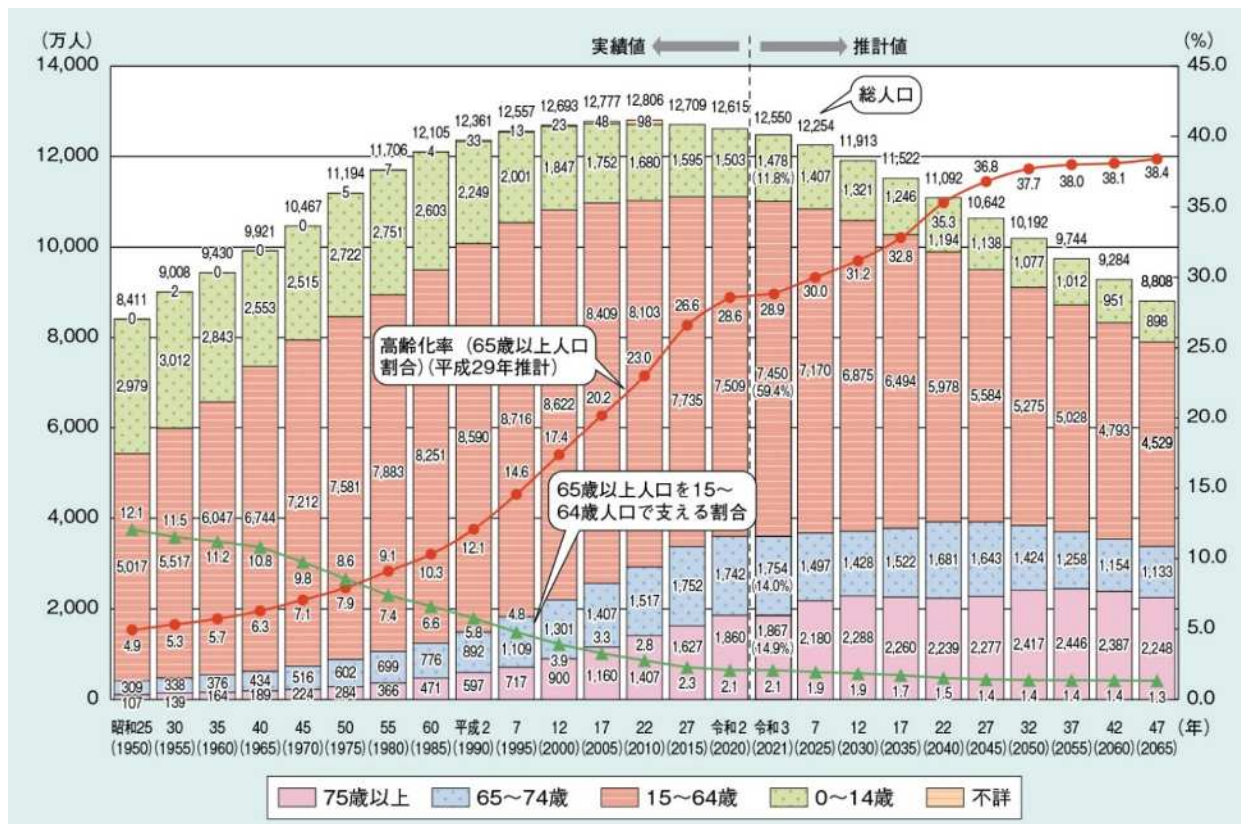
企業経営情報レポート

中小企業におけるシニア人材活用の必要性

■ 日本社会の生産年齢人口の変化とシニア人材活用の必要性

日本の総人口は、2008 年をピークに減少の一途をたどっています。さらに、少子高齢化の進行により、日本の生産活動の中心である生産年齢人口（15～64 歳）についても急激に減少しており、総務省の統計では、1995 年をピークに減少が続き、2060 年には全人口のわずか 5 割程度になると予測されています。

■ 高齢化の推移と将来推計



内閣府：令和4年版高齢社会白書

このような状況下で企業の若年層の人材確保は年々困難になっており、とりわけ中堅・中小企業においては、若手人材の確保競争において大企業と比べて不利な立場にあることから、即戦力としての人材採用・定着が大きな課題となっています。

そこで注目されているのが、60歳以上のシニア人材の活用です。シニア人材は長年の経験・スキルを有し、現場での戦力としての活躍が期待されるだけでなく、職場の安定や若手育成においても貴重な存在です。

特に中堅・中小企業にとっては、新たな人材獲得よりも、現在いる優秀なシニア層をいかに活かし続けられるかということが、今後の事業継続・成長において、より重要であると考えられます。

2

企業経営情報レポート

シニア人材活用をめぐる法制度の変化

■ 改正高年齢者雇用安定法と企業の対応義務

日本では、高齢者の就業機会を確保するための制度として、「高年齢者雇用安定法」が整備されており、少子高齢化の進行に伴ってその内容も段階的に改正されています。

特に 2021 年の改正では、従来の「65 歳までの雇用確保義務」に加え、70 歳までの就業確保に関する努力義務が新たに盛り込まれました。

この法改正により、企業は以下のいずれかの措置を講じることが求められています。

- ① 70 歳までの定年引上げ
- ② 70 歳までの継続雇用制度の導入
- ③ 定年制の廃止
- ④ 他の事業主が行う社会貢献活動や起業支援活動への従事支援

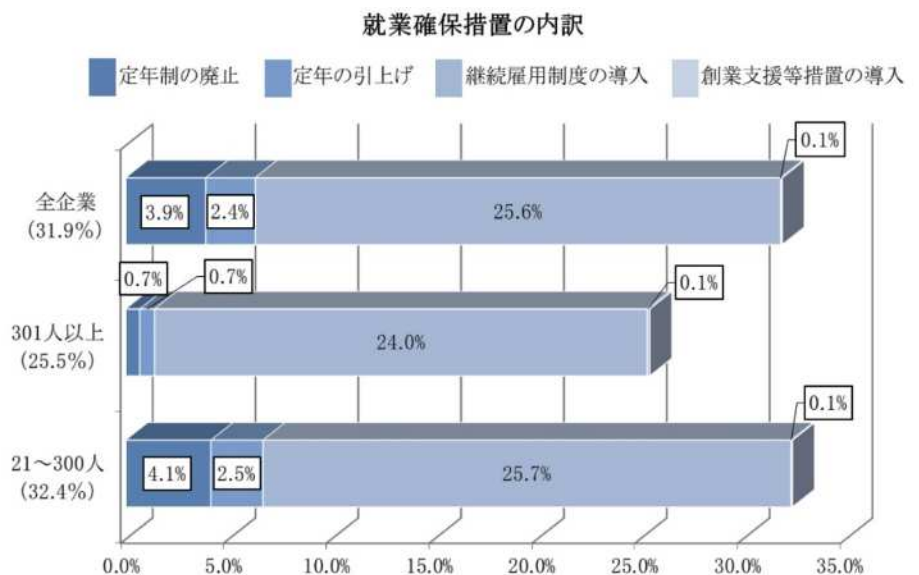
中堅・中小企業にとっては、①や②を選択するケースが大半です。

しかし、雇用確保だけでなく、職務内容の明確化、評価制度の整備、処遇バランスの調整など、シニア社員が意欲を持って働き続けるための「就労環境整備」も求められるようになっており、これまでの再雇用制度の枠を超え、より柔軟で持続可能な雇用の枠組みを検討する必要があります。法改正への対応は形式的な雇用延長ではなく、実質的な活躍機会の創出がカギともなるのです。

■ 70歳就業確保措置の現状と今後の展望

改正法により創設された「70歳就業確保措置」について、厚生労働省が行った調査によると、2023 年時点で取り組みを開始した企業は全体の 3 割程度に留まっており、依然として多くの企業が検討段階にあることが明らかになっています。

■ 70歳までの就業機会確保に向けた企業の対応状況



(出所) 厚生労働省「高年齢者雇用状況等報告 (2024年)」

3

企業経営情報レポート

シニア社員の能力を最大限活用する人事施策

■ シニア社員に適した役割・職務の設計と配置転換

シニア社員を活用するにあたり、最も重要な視点のひとつが「適材適所」です。年齢を重ねるにつれて、体力や反応速度といった身体的な要素に変化はあっても、経験・判断力・対人スキルといった面ではむしろ価値が高まることが多くあります。

シニア社員が自らの能力を発揮しやすくなる職務や役割として、以下のような事例が挙げられます。

■ シニア社員に期待できる職務や役割

● メンター・教育担当

豊富な経験と人間的な包容力を活かして、知識やノウハウの継承ができる若手社員や中堅社員の育成・指導

● 品質管理・監査担当

過去の失敗や成功事例をもとに、ミスを未然に防ぐ視点を提供できる最終チェックや品質向上のアドバイス、内部監査など

● 顧客対応・クレーム処理のエキスパート

落ち着いた対応力や交渉スキルが必要な場面で強みを発揮できる、長年の信頼関係を活かしたキーパーソンとしての顧客対応

● プロジェクトアドバイザー

多様な業務経験を活かし、現場の意思決定をサポートできるプロジェクトや業務改善の助言、方針決定の支援

● 地域・社会貢献活動の推進役

広い視野と社会的責任感をもって、社外活動の顔となることができる企業のCSR活動や地域貢献プロジェクトの企画・実行

また、本人のキャリアや健康状況に応じた「段階的な職務変更」や「負荷の低い職務への配置転換」も重要です。これには、業務棚卸やスキルマップの整備といった人事部門の準備も必要になります。配置転換を単なる「職場の都合」として押し付けるのではなく、本人の納得感と選択肢を尊重しながら進めることが、モチベーションの維持・向上につながります。

■ シニア社員のモチベーションを高める処遇・評価制度

次に重要なのは、シニア社員が納得し、やりがいを持って働けるような「処遇と評価」のあり方です。定年後の再雇用などで「役割や責任は大きい処遇は下がる」という構図が固定化されている企業もありますが、それではモチベーションは維持できません。

4

企業経営情報レポート

シニア社員活用の実践事例

■ 技能承継とチーム支援を両立したA社

A社 会社概要	業種：精密部品の加工・組立製造業	資本金：5,000万円
	従業員数：約200名（うち60歳以上：27名）	本社：愛知県

（１）背景

A社では、熟練工による手作業工程の品質が競争力の源泉であり、特にミクロン単位の加工調整や設備メンテナンスにおいて、熟練した技能と経験が不可欠でした。

しかし、団塊世代の大量退職期を迎え、技能の断絶や若手の育成の遅れが経営リスクとなっていました。

（２）取り組み内容

A社では、ベテラン技術者の定年後も指導的な役割で継続就業してもらう制度を構築しました。再雇用後の処遇は年収ベースでの引き下げを避け、等級外の「技能継承専門職」という新たな役割を明確化しています。

また、ベテラン技術者が実務で若手と共に作業するだけでなく、「社内技能マイスター制度」として、技術の標準化マニュアルを作成するチームリーダーも担っています。

■ A社における取り組み

- シニア社員が手順書を作成し若手に指導
- 各工程において「マイスター」がOJT形式で育成
- 技術内容ごとに段階別の達成指標を設定

（３）取り組みの成果

これにより、若手社員の定着率が向上し、技能の属人化も改善しました。技能の継承率（若手による習得評価）は3年で65%から92%に向上しました。

さらに若手社員の離職率は、2年で18%から7%に大きく減少。現場での「報連相」の質が向上し、製品不良率は、前年比で20%低下しています。

シニア社員本人の満足度（社内調査）も高く、「役割が明確でやりがいを感じる」との声が多く聞かれました。

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。

「管理会計は人手に余裕のある大会社の話」と思われがちですが、実際には中小企業ほど管理会計スキルが役に立つのです。

では、管理会計とこれまでの会計（財務会計といいます）との違いはどこにあるのでしょうか？一言でいえば、これまでの会計が「やらされている会計」であるのに対し、管理会計は「自分からやる会計」なのです。

●目的は、業績改善（≡利益を増やす）

●顧問税理士と連携するのもおすすめ

管理会計をやる・やらないはその会社の自由です。また、管理会計を行う場合には特にルールといったものがあるわけではありません。したがって、自分たちがやりたいと思った会社だけが実施する「自分からやる会計」ということができます。

管理会計にルールがないのは、その目的が会社の将来を予測して経営をより良くすることにあるからです。そのために管理会計は経営者の意思決定などに役立つ情報を提供することを重視します。会社の経営は、うまくいっている時ばかりではありません。

売上や利益がどうなるかを予め把握し、問題がありそうなら早めに手を打つために管理会計を活用します。そのような意味で管理会計は会社の天気予報といっているかもしれません。

管理会計の目的は「業績改善」であり、会社の利益を増やすことにあります。当然、会社の利益は「売上-費用」ですから、売上と費用に分けて考えます。

売上を細分化し、中身と傾向を理解することで、売上アップから利益アップにつながるヒントを多く見つけることができます。

●自社の目的に応じて、地域別、販路別、商品アイテム別で分ける。

●販売形態別に分けて、利益率の傾向を把握する。

●勘定科目別、補助科目別に分ける。

ジャンル:会計実務 > サブジャンル:KPI設定と戦略的業績管理

KPIの実践と活用

KPIの実践と活用について、解説してください。

KPIとは、業績に大きな影響を与える数字のことです。「Key Performance Indicator」の頭文字をとったもので、日本語では「重要業績評価指標」と呼ばれ、業績改善につながる「数値目標」と言い換えることも出来ます。

(1)社内で重要視している指標を活用する

KPIは1つだけとは限りません。KPIを複数設定する場合は、おおよそ5つまでにしたほうが把握・管理しやすく、その場合には優先順位をつけます。

また、KPI同士の関係にも注意が必要です。一般的に、単価を下げれば販売個数が伸びる傾向があることから、販売単価と販売個数はトレードオフの関係にあるといえます。

このとき、どちらも同じように重要視してしまうと、部門のメンバーは混乱して取組が中途半端となり、結果として目標が達成できない事態につながることもあります。

(2)KPIを設定する

KPIを設定する際、事前に決めておくことは2つあります。1つ目は「何を」KPIにするかということであり、KPIの導入時や見直し時に指標の選定を行います。

2つめは「数値」です。年度や四半期といった目標設定の都度、具体的な数値を決めます。

(3)まずは実績から取り組む

KPIを設定したら、次にそのKPIの実績数値を数か月分集めます。そのうえで、そこから見い出された変動要因が何なのかを納得できるまで分析します。このように影響を与える要因を分析することで、何を頑張ればKPIが向上するのかのヒントを得ることができます。

(4)実績数値の分析ができれば、次は予測に挑戦する

まずは仮に数か月分のKPIの数値を予測してみます。活動予定や外部環境の変化などの前提条件を考えたうえで、その情報に基づき数値化します。一定期間が過ぎ、実績数値が出たら、予測との「答え合わせ」をします。もし答えが合っていなかった場合、それは抑えるべき情報がもれていたのか、それとも読み間違ったのかといった振り返りを通して原因分析を行います。

(6)KPIデータベースで効率的に管理する

日常的にKPIを管理するためには、KPIの実績数値を容易に把握できる仕組みが必要です。

もっとも、KPIを管理するために立派なシステムは必要ではありません。

エクセルでも十分作成可能であり、まずは確認したいと思った時にすぐチェックできる仕組みを作ってみてはいかがでしょうか。