



週刊WEBマガジン



企業経営

2026.4.7

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2026年4月1日号

日銀短観 (3月調査)

～総じて堅調な内容だが、イラン情勢の織り込みは不十分

経済・金融フラッシュ 2026年4月1日号

ユーロ圏 消費者物価 (26年3月)

～エネルギーが総合指数を大幅押し上げ

経営TOPICS

統計調査資料 サービス産業動態統計調査
2026年(令和8年)1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:マーケティング > サブジャンル:価格設定
価格設定のポイント
製品価格の設定方法

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(3月調査) ～総じて堅調な内容だが、イラン情勢の 織り込みは不十分

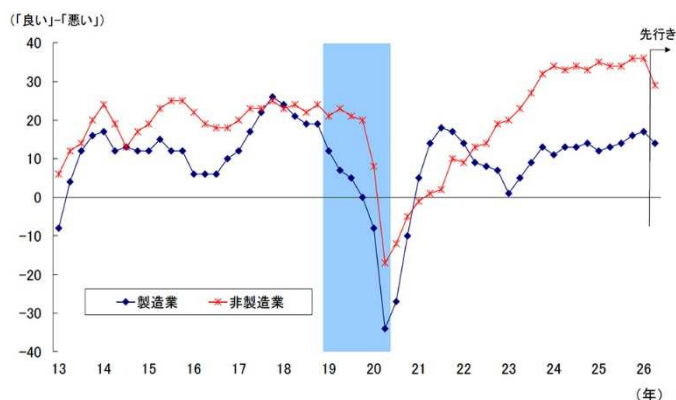
ニッセイ基礎研究所

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 3月短観では、注目度の高い大企業製造業の業況判断DIが前回から若干上昇し、AI関連需要等を背景とした景況感の堅調な推移が示された。

一方、大企業非製造業の業況判断DIは36で横ばいとなった。人手不足やコスト増などが重石となる一方、価格転嫁の進展が支えになったようだ。調査時期の関係で、イラン情勢緊迫化の影響についての織り込みは限定的とみられる。

景況感は製造業・非製造業ともに堅調維持(大企業)



(注) シャドローは景気後退期間、25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、トランプ関税の不透明感やイラン情勢緊迫化に対する警戒感が圧迫要因になったとみられる。非製造業では、人手不足への懸念のほか、円安・原油高による原材料費増加や中国人訪日客減少への警戒が台頭したとみられる。

3 2025年度の設備投資計画(全規模)は前年比7.9%増とやや下方修正されたが、下方修正幅は例年より小幅に留まる。

実態としては、収益が過去最高レベルで推移する中で、省力化投資やAI投資需要がけん引し、堅調な投資計画が維持されたとみられる。

今回から公表された26年度の設備投資計画は、25年度見込み比で1.3%増となった。比較対象となる25年度の下方修正が小幅であったことを踏まえると、モメンタムは見た目よりも強めと言える。

4 現実の物価上昇率が高水準で推移し、円安が進んだこともあって、物価関連項目は総じて上振れしており、中期的なものも含めて企業のインフレ予想が強含んでいる様子を示唆している。

5 今回の短観では堅調な足元の景況感や設備投資計画、インフレ予想の強含みが示され、結果自体は日銀の利上げ方針堅持をサポートする内容と言える。ただし、早期利上げの決定打になるわけではない。

既述の通り、調査時期の関係でイラン情勢緊迫化の影響が十分に反映されていないとみられるためだ。今後の情勢次第で企業の事業環境が一変しかねないこともあり、今回の短観は参考指標としての位置付けに留まる公算が大きい。日銀は利上げ継続路線を堅持しつつ、イラン情勢やその影響を注視し、利上げのタイミングを模索していくことになるだろう。

「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。

ユーロ圏消費者物価(26年3月) ～エネルギーが総合指数を大幅押し上げ

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:総合指数が大幅に上昇、 コア指数は低下

3月31日、欧州委員会統計局(Eurostat)は3月のユーロ圏のHICP(Harmonized Indices of Consumer Prices:EU基準の消費者物価指数)速報値を公表し、結果は以下の通りとなった。

【総合指数】

- ・前年同月比は 2.5%、市場予想(注1)(2.6%)より下振れ、前月(1.9%)から上昇した
- ・前月比は 1.2%、予想(1.3%)より下振れ、前月(0.6%)から上昇した

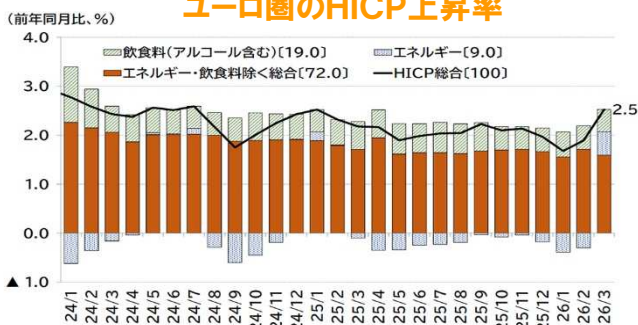
【総合指数からエネルギーと飲食料を除いた指数(注2)】

- ・前年同月比は 2.3%、予想(2.4%)より下振れ、前月(2.4%)から低下した
- ・前月比は 0.8%、前月(0.8%)から横ばいだった

(注1) bloomberg 集計の中央値。以下の予想値も同様。

(注2) 日本の消費者物価指数のコアCPI、米国の消費者物価指数のコアCPIに相当するもの。ただし、ユーロ圏の指数はアルコール飲料も除いており、日本のコアCPIや米国のコアCPIとは若干定義が異なる。

ユーロ圏のHICP上昇率



(注) ユーロ圏は22年まで19か国、25年まで20か国 (月次)
最新月の寄与度は簡易的な試算値、[]内は総合指数に対するウェイト

(資料) Eurostat

2 結果の詳細:エネルギーが総合インフレ率 を0.8%ポイント近く押し上げ

3月のHICP上昇率(注3)(前年同月比)は全体で2.5%となり2月(1.9%)から上

昇した。「コア部分(=エネルギーと飲食料を除く総合)」は2.3%と2月(2.4%)からやや低下した。総合指数がコア指数を上回るのは、23年6月以来となる。

以下、詳細を「コア部分」「エネルギー」「飲食料(アルコール含む)」の3つに分けて見ていく。

まず、コア部分である「エネルギーと飲食料を除く総合」の内訳を見ると、「エネルギーを除く財(飲食料も除く)」が1月0.4%→2月0.7%→0.5%、「サービス(エネルギーを除く)」が1月3.2%→2月3.4%→3.2%となり、財インフレ、サービスインフレともに低下した。前年同月比寄与度は、「財」が0.12%ポイント程度、「サービス」が1.47%ポイント程度と見られる。

コア以外の部分では「エネルギー」が前年同月比で1月▲4.0%→2月▲3.2%→3月4.9%となり、世界的な原油高を受けてプラスに転じた。エネルギーの前年同月比寄与度は0.48%ポイント程度(2月は▲0.30%ポイント)と見られる。

「飲食料(アルコール含む)」は、前年同月比で2.4%(2月2.5%)とやや低下、内訳は、飲食料のうち加工食品の伸び率が1.7%(2月1.8%)、未加工食品が4.6%(2月4.6%)でいずれも低下した。

(注3) 26年からはユーロ圏21か国、23-25年はユーロ圏20か国、22年までは19か国のデータ(以降も特に断りがない限り同様)。

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 2026年(令和8年)1月分(速報)

総務省統計局 2026年3月24日公表

2026年1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、36.0兆円。前年同月比 5.0%の増加

(12月の前年同月比(6.4%)に比べ、1.4ポイント低下)

- 増加: 「宿泊業、飲食サービス業」、「情報通信業」など全産業

2. サービス産業の事業従事者数^(※2)

事業従事者数は、3012万人。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: 「サービス業(他に分類されないもの)」

(※1) 事業活動別の集計であり、「産業」は事業活動ごとに分類

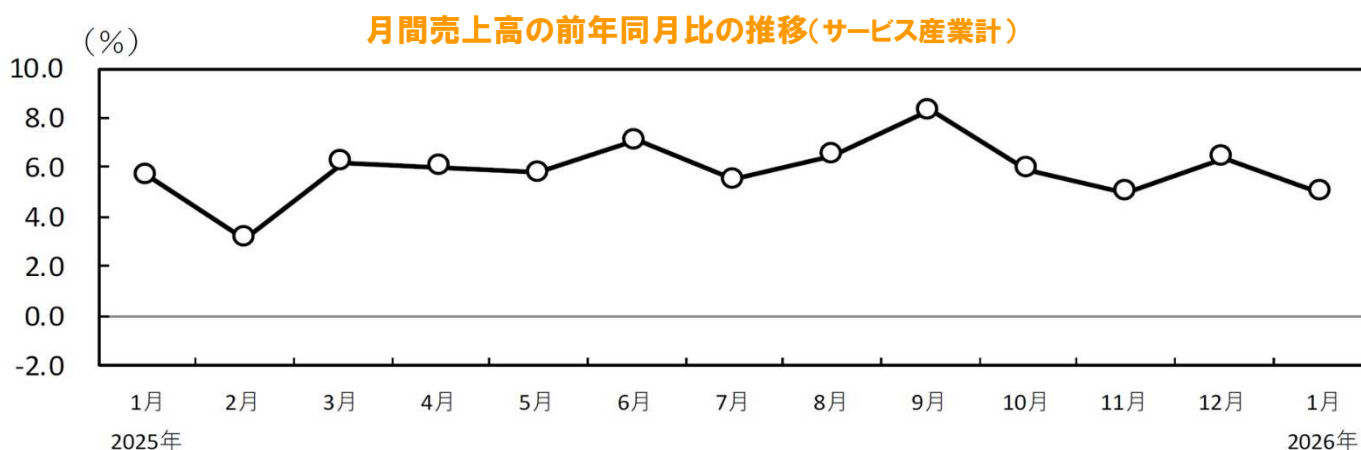
(※2) 事業所・企業等を単位とした集計であり、「産業」は主要な事業活動により分類

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を統合し、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

1月の月間売上高は、36.0兆円。前年同月比 5.0%の増加



	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
前年同月比 (%)	5.7	3.1	6.2	6.0	5.8	7.1	5.5	6.5	8.3	5.9	5.0	6.4	5.0
前年同月比の前月差 (ポイント)	3.6	-2.6	3.1	-0.2	-0.2	1.3	-1.6	1.0	1.8	-2.4	-0.9	1.4	-1.4

注) 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:「宿泊業, 飲食サービス業」(2.5兆円、前年同月比8.3%増)、「情報通信業」(6.4兆円、同7.9%増)など全産業

月間売上高—産業大分類別(2026年1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	35,985,605	5.0	
情報通信業	6,425,239	7.9	1.38
運輸業, 郵便業	5,677,819	5.7	0.89
不動産業, 物品賃貸業	4,985,770	4.6	0.64
学術研究, 専門・技術サービス業(注1)	2,902,468	3.0	0.25
宿泊業, 飲食サービス業	2,453,398	8.3	0.55
生活関連サービス業, 娯楽業(注2)	3,848,667	4.8	0.52
教育, 学習支援業(注3)	329,231	2.9	0.03
医療, 福祉(注4)	5,543,539	2.3	0.36
サービス業(他に分類されないもの)(注5)	3,819,473	4.2	0.45

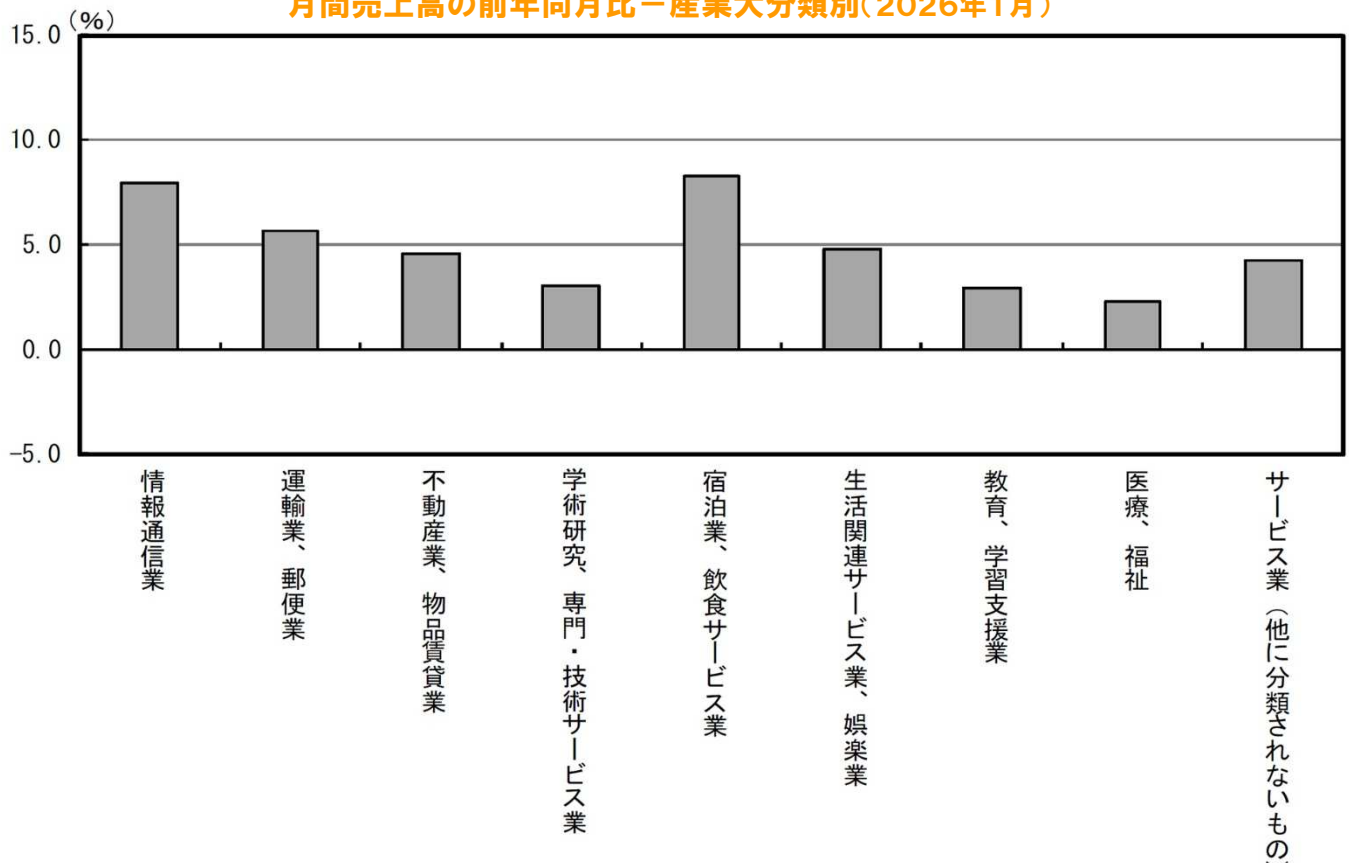
(注1)「学術・開発研究機関」及び「純粹持株会社」を除く。(注2)「家事サービス業」を除く。

(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)

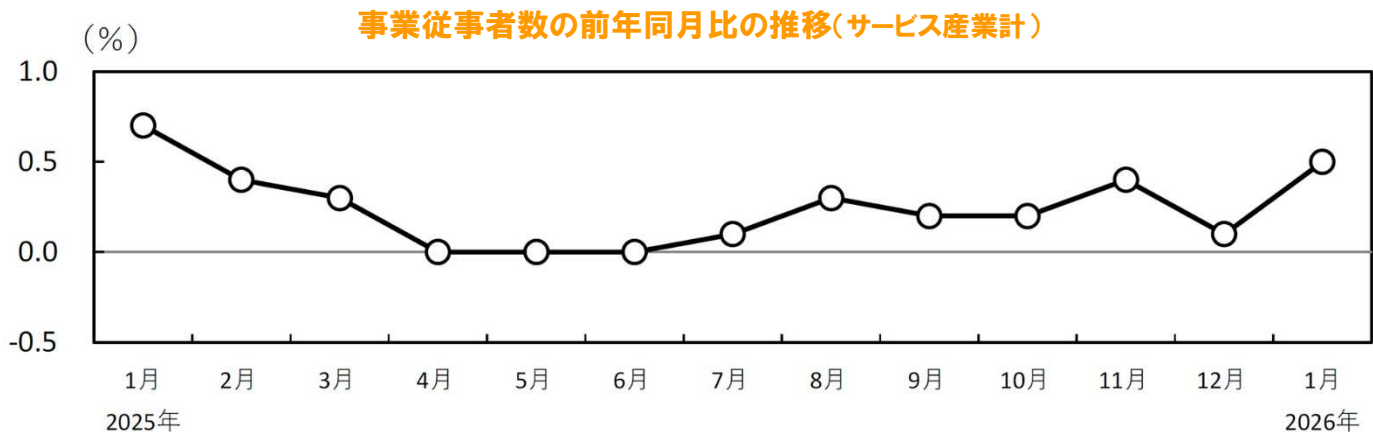
月間売上高の前年同月比—産業大分類別(2026年1月)



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

11月の事業従事者数は、3012万人。前年同月比0.5%の増加



	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
前年同月比 (%)	0.7	0.4	0.3	0.0	0.0	0.0	0.1	0.3	0.2	0.2	0.4	0.1	0.5
前年同月比の前月差 (ポイント)	0.5	-0.3	-0.1	-0.3	0.0	0.0	0.1	0.2	-0.1	0.0	0.2	-0.3	0.4

(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2.8%増)、「不動産業、物品賃貸業」(172万人、同2.0%増)など7産業
- **減少:** 「サービス業(他に分類されないもの)」(404万人、同0.1%減)

事業従事者数－産業大分類別(2026年1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	30,123	0.5	
情報通信業	2,184	2.8	0.20
運輸業、郵便業	3,318	0.1	0.01
不動産業、物品賃貸業	1,720	2.0	0.11
学術研究、専門・技術サービス業	1,932	1.2	0.08
宿泊業、飲食サービス業	4,920	0.2	0.03
生活関連サービス業、娯楽業	2,109	0.0	0.00
教育、学習支援業	973	1.5	0.05
医療、福祉	8,932	0.3	0.10
サービス業(他に分類されないもの)	4,035	-0.1	-0.02

サービス産業動態統計調査2026年(令和8年)1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

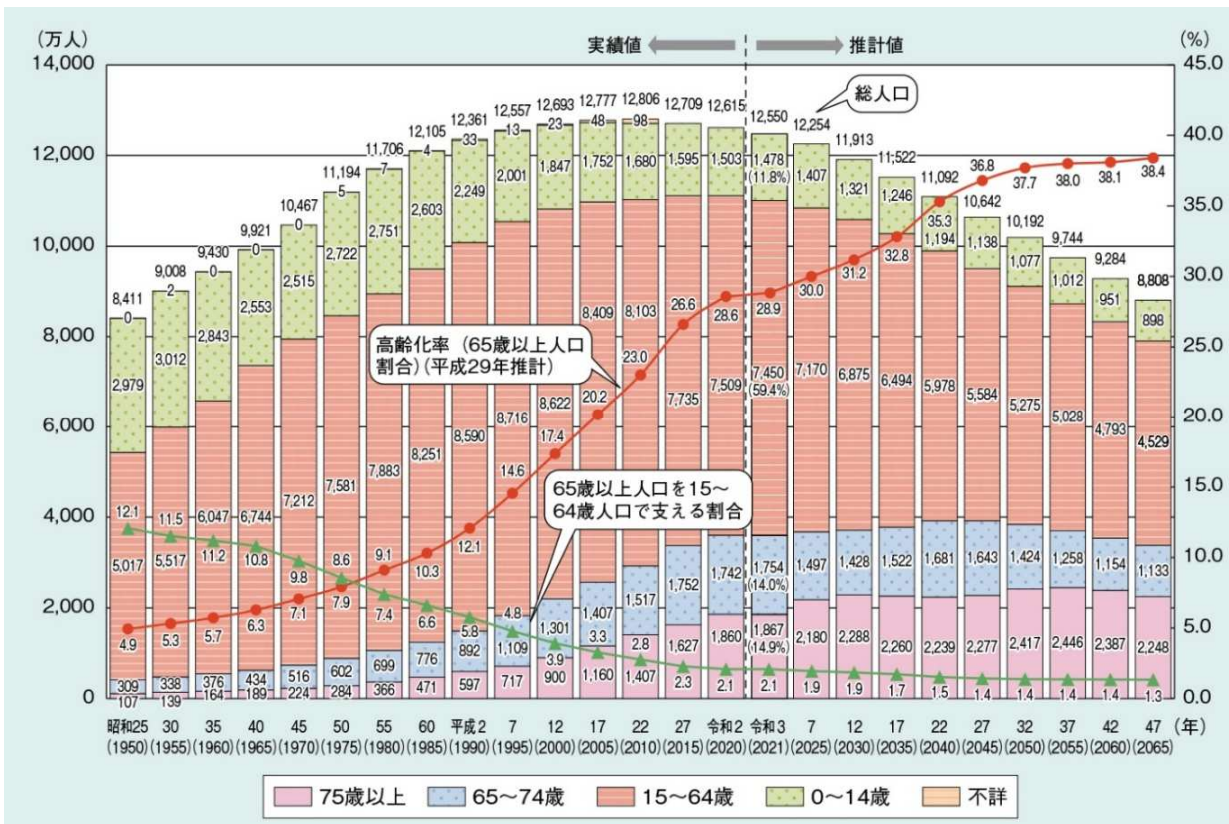
企業経営情報レポート

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。

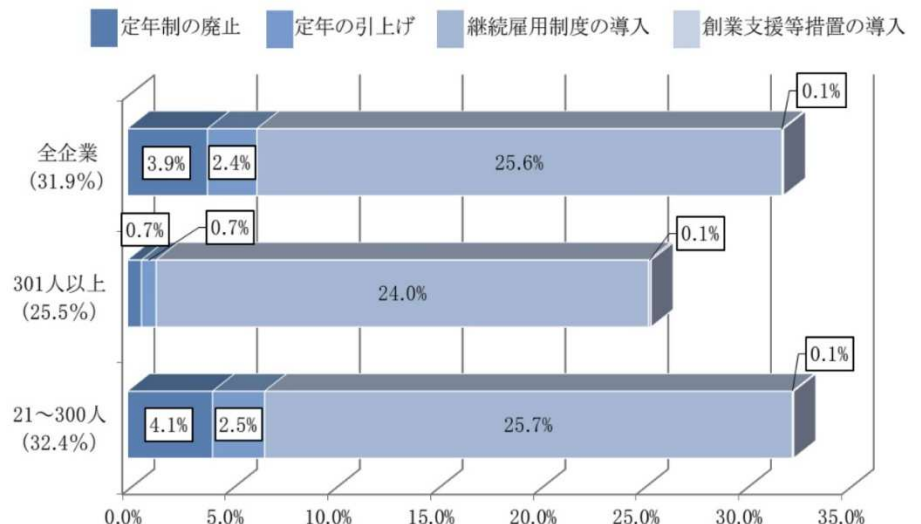
しかし、雇用確保だけでなく、職務内容の明確化、評価制度の整備、処遇バランスの調整など、シニア社員が意欲を持って働き続けるための「就労環境整備」も求められるようになっており、これまでの再雇用制度の枠を超え、より柔軟で持続可能な雇用の枠組みを検討する必要があります。法改正への対応は形式的な雇用延長ではなく、実質的な活躍機会の創出がカギともなるのです。

■ 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

就業確保措置の内訳



(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。

ジャンル:マーケティング > サブジャンル:価格設定

価格設定のポイント

価格設定をする際に
押さえておかなければならないポイントは何ですか。

製品の価格は大きくは「2 プラス3」で考えるとよいでしょう。

2 とは外部要因と内部要因です。そして3 とは顧客を満足させ、競争優位性が保て、しかも利益が獲得できるということです。

実際の価格の設定はこの「2 プラス3」のバランスを考慮することが必要です。

(1)外部要因(マーケット要因)

①需要特性

顧客の所得や地域における購買力の差です。例えば、田園調布や成城といった高所得者層が在住している地域なのか、そうでないのかということです。

②市場特性や市場規模

新興住宅地なのか、そうでないのか。または商業地区か住宅地区か。昼間・夜間の人口動態、主要世帯の年齢層等を指します。

③競争状況

代替的関係にある製品の動向のことです。業種（取り扱い商品によるくくり）・業態（販売方法によるくくり）両側面から考慮する必要があります。

④法的規制

(2)内部要因(企業内部の要因)

①製造や販売にかかったコスト

②マーケティング目標 市場占有率や売上高目標

③チャンネルの選択や販売方法

④商品特性

そして更にプラス3つの観点で考える必要があります。

①顧客を満足させる価格＝需要志向の価格設定

②競争優位性の保てる価格＝競争優位の価格設定

③利益が獲得できる価格＝コスト志向の価格設定

ジャンル:マーケティング > サブジャンル:価格設定

製品価格の設定方法

製品価格の設定方法について、教えてください。

(1)同業と差別化を図るための価格設定

価格設定には様々な方法がありますが、同業を意識した価格、つまり競合を基準にする方法がいくつかあります。

①模倣価格法	競争企業がつける価格をそのまま模倣する方法です。状況によってはピッタリ同じというわけではなく、多少高かったり低かったりするケースもあります。
②高価格法	相場より高く値段を付ける方法です。すると買い手は、高いからには品質が優れているに違いない、サービスが充実しているに違いないと考えます。当然企業側も、価格以外の要素で顧客を引きつける必要があります。金額は高いがそれだけのことはある、または期待以上だと思ってもらわなければ、リピートはありえません。したがって価格以外の要素が差別化の要因となります。
③低価格法	相場より低く設定する方法です。そのかわり企業側は生産や流通面でのコスト削減が求められます。ただしプライベートブランドのコーラを、ナショナルブランドより安い価格で販売したにもかかわらず、売上は伸びなかった例もあります。価格だけ安くしても売れるとは限りません。

(2)開発費用や販売費用を回収できるような製品価格の設定

開発コストや販売費を優先的に考え、価格を設定する方法には、コスト・プラス法や目標利益確保価格法といった方法が参考になると思います。

①コストプラス法	開発コスト、生産コスト、物流コスト、販売コストなどすべての経費に一定のマージンを加えて販売価格を決定する方法です。流通業ではマークアップ法と呼ばれています。また、マージンをどれくらい加えるかの判断方法としては、マーケティングの理論と併せて考えることが必要です。これまでにない新しい商品、新しいサービスであれば競合会社がありませんので、高めに設定することが可能です。
②目標利益確保価格法	当期において目標とする利益の全額をあらかじめ固定費の全額にプラスしておく方法です。つまり、総額として目標利益額を確保する方法です。この方法を採用すると、目標売上数量によって製品一単位当たりの利益額が異なってくるので、目標とする販売数量を多く設定すれば、製品一単位当たりの利益額は少なくて済みます。逆に販売数量を少なく設定すると、製品一単位当たりの利益額は多く確保しなければなりません。