

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.945 2025.11.11

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター

2025年11月5日号

**新たな局面に入る**

**ロシア制裁・ウクライナ支援**

経済・金融フラッシュ

2025年11月4日号

**ユーロ圏消費者物価  
(25年10月)**

~2%目標に沿った推移が継続

## 経営TOPICS

統計調査資料

**消費動向調査**

(令和7(2025)年10月実施分)

## 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: 相続・事業承継対策 > サブジャンル: 相続対策の立案方法

**相続・納税資金計画の作成方法**

**遺言書の効果**

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。

ネット  
ジャーナル

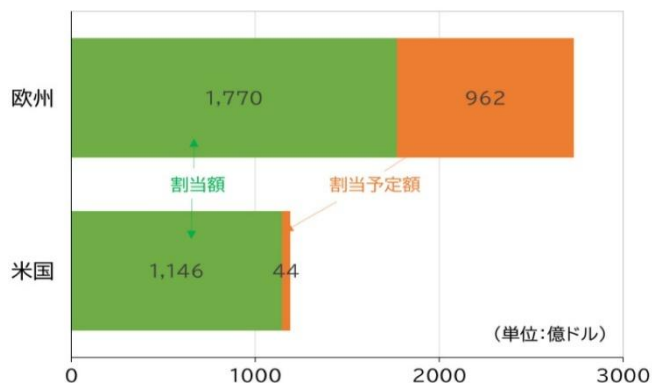
# 新たな局面に入る ロシア制裁・ウクライナ支援

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** ロシアのウクライナ侵攻開始から3年8カ月。ここに来て、欧米によるロシアへのエネルギー制裁の強化、ウクライナ支援における欧州の比重の高まり、さらに凍結したロシアの資産の活用をめぐる議論の本格化など、新たな展開が見られる。

## ウクライナ向け軍事、金融、人道支援の累計額 (22年1月24日～25年8月31日)



(注) 欧州はEU機関とEU加盟国のほか、英国、ノルウェーなどEU未加盟国の合計

(資料) Trebesch et al. "Ukraine Support Tracker" Kiel Institute for the World Economy

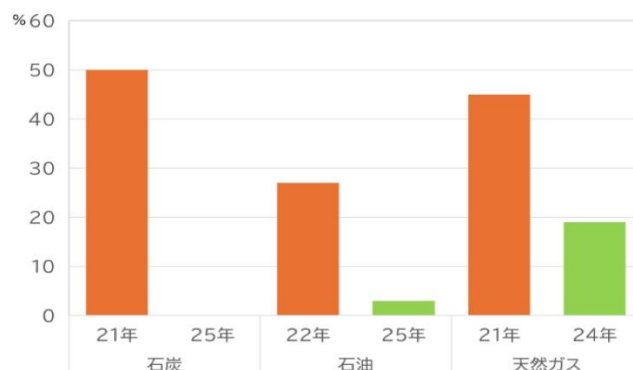
**2** EU理事会は、10月に「ロシア産天然ガスの輸入を段階的に廃止する規制案」で合意、ロシア産液化天然ガス(LNG)の輸入禁止を盛り込んだ対ロシア制裁を採択した。

**3** ロシアによる天然ガスの武器化はEUへの非対称的ショックとなり、ドイツは成長モデルの転換を迫られた。厳しい調整のプロセスを経て、EUのロシア産天然ガスへの依存度は低下している。

28年からの禁輸によって、EUは、ようやくウクライナを支援する一方、ロシ

アにエネルギー輸入代金を支払い続け、継戦能力を支える矛盾を解消できる。

## EUの化石燃料輸入の対ロシア依存度



(注) 天然ガスはLNGとパイプライン・ガスの合計  
(資料) 欧州委員会「RepoweEU」

**4** 米国も第2期トランプ政権で初となるロシアへの金融制裁を発動した。

今後、どのような形で運営されて行くのかは、ロシア以外にも影響を及ぼすだけに注視が必要である。

**5** ウクライナ支援では、欧州諸国の支援負担の増大と財政制約を背景に凍結したロシアの資産の活用を模索する動きが強まっている。

運用収益の活用の制度化に続く補償ローンでの合意の行方は次回12月の首脳会議の焦点の1つだ。

**6** EU懐疑派政権の増加はEUのロシア制裁・ウクライナ支援継続のリスクである。中欧の政治の変化にも注目したい。

「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

# ユーロ圏消費者物価(25年10月) ～2%目標に沿った推移が継続

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：総合指数が低下、 コア指数は横ばい

10月31日、欧州委員会統計局（Eurostat）は10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】

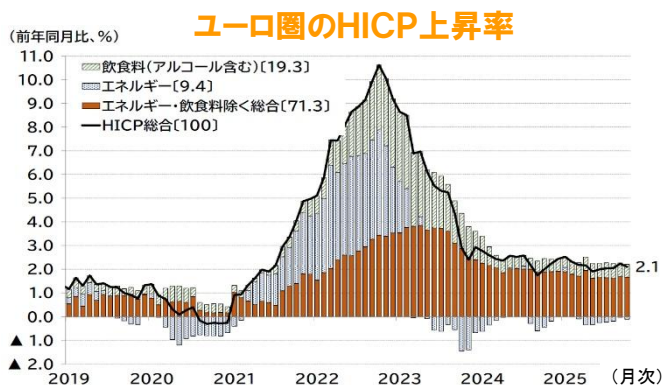
- ・前年同月比は2.1%、市場予想<sup>(注1)</sup>（2.1%）と一致、前月（2.2%）から低下した
- ・前月比は0.2%、予想（0.2%）と一致、前月（0.1%）から加速した

### 【総合指数からエネルギーと飲食料を除いた指数<sup>(注2)</sup>】

- ・前年同月比は2.4%、予想（2.3%）より上振れ、前月（2.4%）と同じだった
- ・前月比は0.3%、前月（0.1%）から加速した

（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。



（注）ユーロ圏は22年まで19か国、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：やや物価上昇の勢いが強いが、 2%目標を大幅に上回るほどではない

10月のHICP上昇率<sup>(注3)</sup>（前年同月比）は全体で2.1%となり、9月（2.2%）

からやや低下、ここのところ概ねECBの2%物価目標に沿った水準で推移している。「コア部分（＝エネルギーと飲食料を除く総合）」は2.4%と9月（2.4%）から横ばい推移となった。

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8月0.8%→9月0.8%→10月0.6%、「サービス」（エネルギーを除く）が8月3.1%→9月3.2%→10月3.4%となり、財インフレがやや低下、サービスインフレがやや上昇した。前年同月比寄与度は、「財」が0.14%ポイント程度、「サービス」が1.46%ポイント程度と見られる。

なお、コア部分全体では総じて横ばい圏の動きが続いている。

コア以外の部分では「エネルギー」が前年同月比で8月▲2.0%→9月▲0.4%→10月▲1.0%となり、再びマイナス幅が拡大した。エネルギーの前年同月比寄与度は▲0.11%ポイント程度（9月は▲0.03%ポイント）となった。

（注3）23年からはユーロ圏20か国のデータ、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。



# 消費動向調査 (令和7(2025)年10月実施分)

内閣府 2025年10月2日公表

## 結果の概要

### <消費者マインド>

消費者態度指数の動きから見た 10月の消費者マインドは、持ち直している。

(前月：持ち直しの動きがみられる)

- 10月は前月差+0.5ポイントと、3か月連続の上昇となった。
- 3か月移動平均は前月差+0.7ポイントと、5か月連続の上昇となった。

### <消費者の物価見通し>

- 1年後の物価について、「上昇する」と見込む割合は、前月と同様、9割を超えている。
- 前月と比較すると、「上昇する」と見込む割合は、0.8ポイント減少した。

## 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10月の消費者態度指数は、前月差0.5ポイント上昇し35.8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10月の動向を前月差でみると、「暮らし向き」が1.1ポイント上昇し34.3、「収入の増え方」が0.6ポイント上昇し40.0、「雇用環境」が0.2ポイント上昇し40.1、「耐久消費財の買い時判断」が0.1ポイント上昇し28.9となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差1.8ポイント上昇し47.0となった。

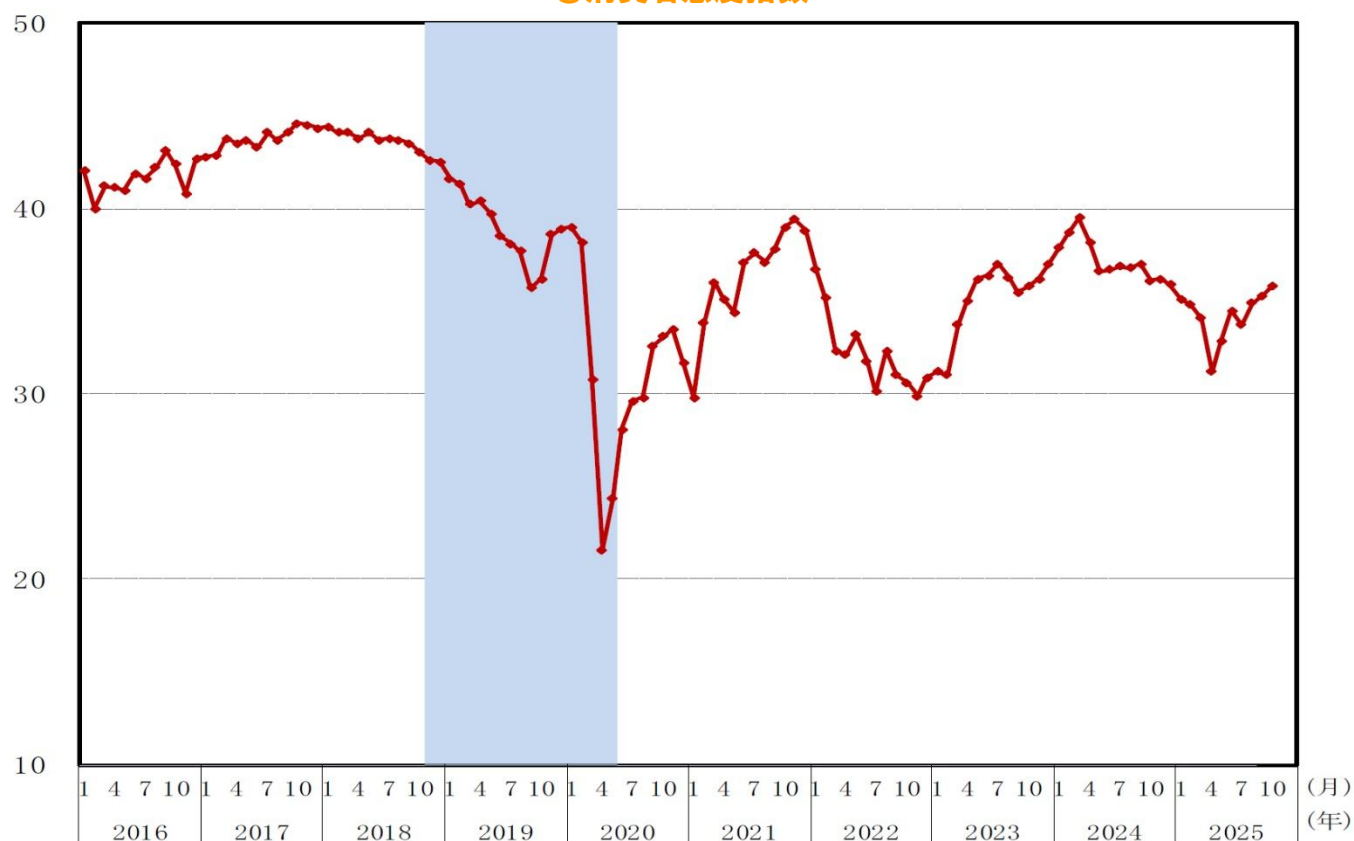
### 消費者態度指数と消費者意識指標(二人以上の世帯、季節調整値)

	2025年						
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
消費者態度指数	31.2	32.8	34.5	33.7	34.9	35.3	35.8
(前月差)	▲2.9	1.6	1.7	▲0.8	1.2	0.4	0.5
(前月差：3か月移動平均)	▲1.3	▲0.7	0.1	0.9	0.7	0.2	0.7
暮らし向き	27.3	30.2	32.4	31.4	32.7	33.2	34.3
(前月差)	▲3.6	2.9	2.2	▲1.0	1.3	0.5	1.1
収入の増え方	37.5	38.3	38.9	38.5	39.4	39.4	40.0
(前月差)	▲1.3	0.8	0.6	▲0.4	0.9	0.0	0.6
雇用環境	35.7	37.3	38.3	37.6	39.3	39.9	40.1
(前月差)	▲3.5	1.6	1.0	▲0.7	1.7	0.6	0.2
耐久消費財の買い時判断	24.2	25.4	28.2	27.4	28.0	28.8	28.9
(前月差)	▲3.1	1.2	2.8	▲0.8	0.6	0.8	0.1
資産価値	34.1	39.2	40.8	41.7	43.8	45.2	47.0
○ (前月差)	▲6.2	5.1	1.6	0.9	2.1	1.4	1.8

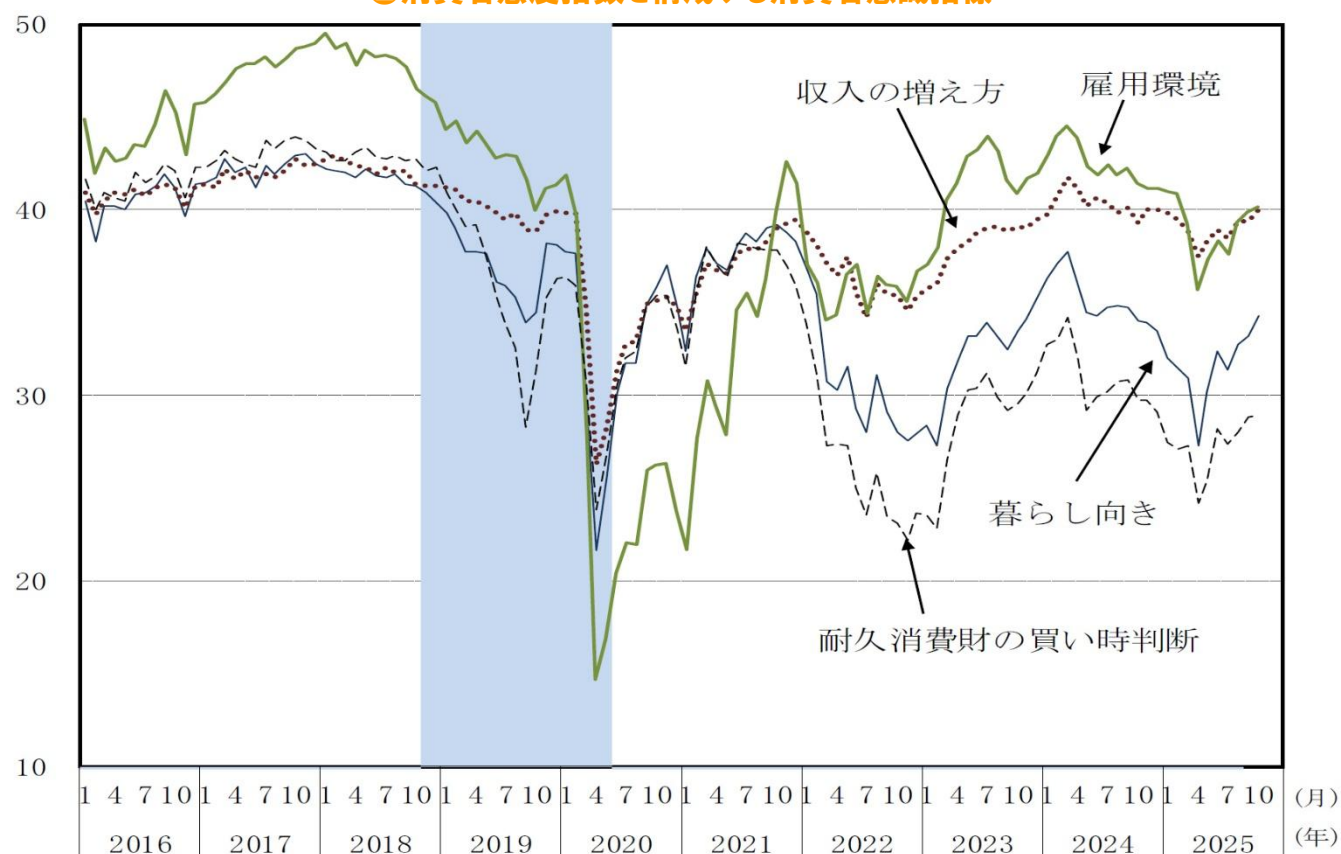
(注) 消費者態度指数(季節調整値)は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標(季節調整値)を単純平均して算出している。

# 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 2018年9月までは郵送調査、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10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)」(50.5%)であった。

前月差でみると、「変わらない」が0.8ポイント増加したのに対して、「上昇する」が0.8ポイント減少、「低下する」も0.1ポイント減少した。

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: %)

		2025年						
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
低下する	▲5%以上	0.9	0.7	0.7	0.7	0.5	0.7	0.7
	▲5%未満～ ▲2%以上	0.7	0.8	0.6	0.7	0.5	0.7	0.6
	▲2%未満	0.7	0.7	1.2	1.1	0.7	0.9	0.9
	<計> (前月差)	<2.3> (0.2)	<2.2> (▲0.1)	<2.5> (0.3)	<2.5> (0.0)	<1.7> (▲0.8)	<2.3> (0.6)	<2.2> (▲0.1)
変わらない	0%程度 (前月差)	2.2 (▲0.3)	2.1 (▲0.1)	3.1 (1.0)	3.1 (0.0)	2.9 (▲0.2)	2.4 (▲0.5)	3.2 (0.8)
上昇する	2%未満	6.3	8.2	10.4	8.7	9.6	10.2	9.2
	2%以上～ 5%未満	26.9	29.9	32.9	32.4	34.0	34.0	32.9
	5%以上	60.0	55.5	48.8	51.3	49.8	49.2	50.5
	<計> (前月差)	<93.2> (▲0.7)	<93.6> (0.4)	<92.1> (▲1.5)	<92.4> (0.3)	<93.4> (1.0)	<93.4> (0.0)	<92.6> (▲0.8)
分からない		2.3	2.1	2.2	2.0	2.0	1.9	1.9

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10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



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

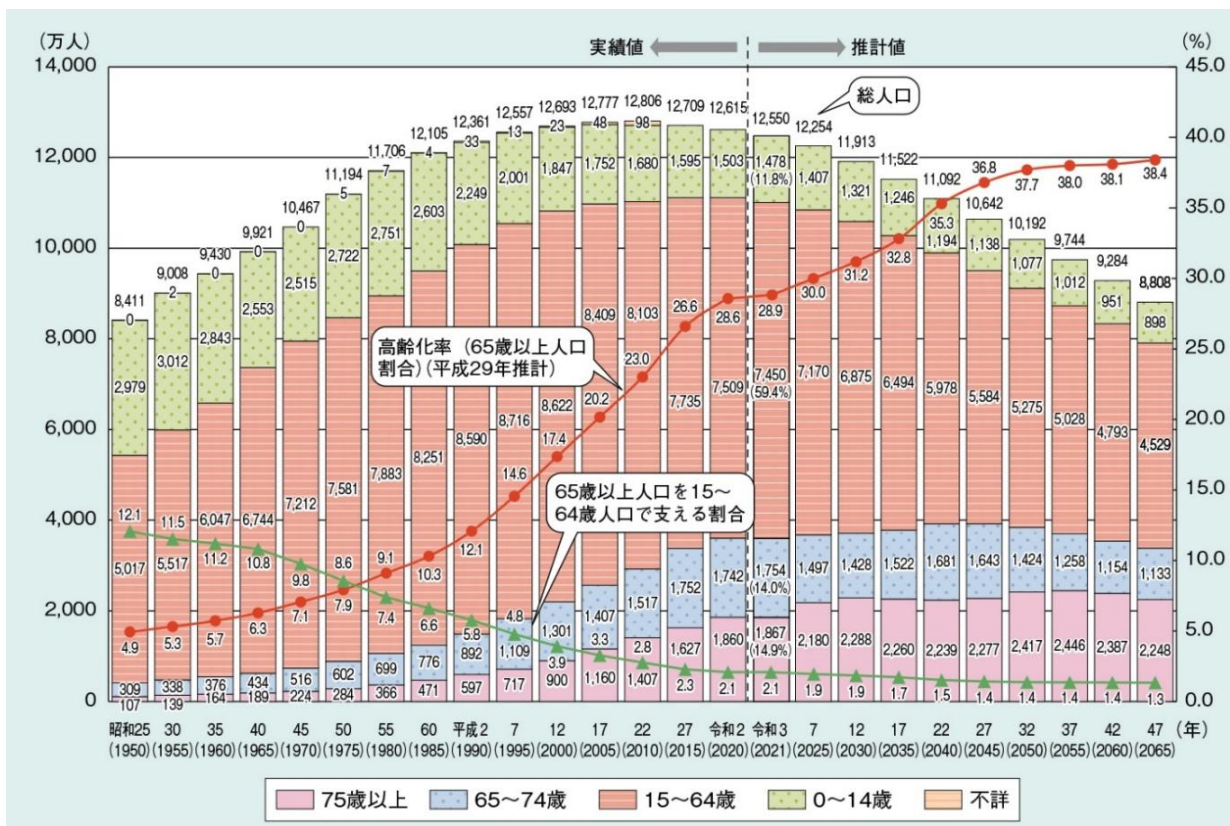
## 企業経営情報レポート

# 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

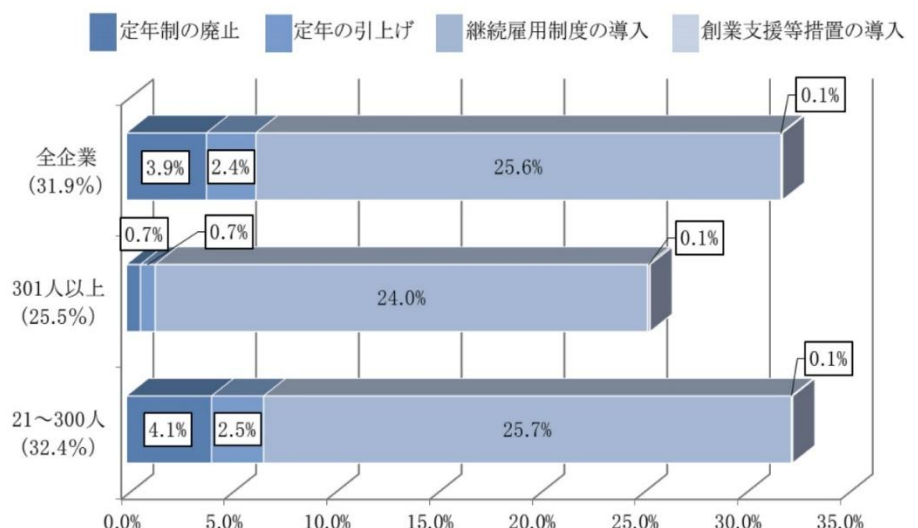
中堅・中小企業にとっては、①や②を選択するケースが大半です。

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のできる企業の 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。



# 相続・納税資金計画の作成方法

## 相続・納税資金計画の作成方法について、 教えてください。

相続税は、遺産や贈与に対して課税される税金で、相続人が遺産を引き継ぐ際に支払わなければならないものであることから、遺産金額の多少にかかわらず、将来の資金計画やご自身やご家族の将来を考える上でも重要な課題です。相続税の対象となる財産は広範囲で、不動産、預貯金、有価証券、事業用財産、生命保険金、死亡退職金など様々な財産が含まれます。相続人が課税対象の財産を受け継ぐ際には、その価値に応じて相続税が課されます。

税率は継承者や遺産の額によって異なり、高額な相続財産ほど高い税率が適用されます。相続税は原則金銭一時納付のため、納税資金を用意する必要があり、これを確保できない場合にはその支払いが困難になる場合があります。したがって、納税資金の確保は、計画的かつ戦略的に進めることが重要であり、生前から相続税対策を考え、適切な手段を用いて資金を確保することで、将来の支払いに備えることができます。

①目標を明確にする	相続計画と納税資金計画を作成する際には、目標を持つことが必要不可欠です。ここには、相続後のご遺族の生活の安定や将来の目標、資産や事業の継承に関する希望などが含まれます。まずはご自身の願いやご家族の意見などを取り入れながら、目標を設定しましょう。
②資産の評価と分析を行う	相続計画と納税資金計画を一体で作成するためには、現在の資産状況を詳細に把握することが必要です。不動産、金融資産、事業資産、同族株式などの評価を行い、将来の相続税負担額を見積もります。また、資産の種類や特性、評価額の違いを理解することは、納税資金計画を立てる上で重要です。
③相続税対策と納税資金計画の統合	相続税対策と納税資金計画は密接に関連しています。相続税対策を進める際には、同時に納税資金の確保策についても考慮に入れる必要があります。その際、生前贈与や信託の活用、適切な遺言書の作成などの相続対策を通じて、相続時の納税資金を確保する方策を組み込みます。
④専門家のアドバイスを求める	相続税や納税資金計画に関する専門家のアドバイスを求めることは重要です。税理士や弁護士、ファイナンシャルプランナーなどの専門家と相談し、意見を参考にしながら、より良い計画を立てましょう。
⑤定期的な見直しと更新	相続計画と納税資金計画は時間の経過と共に大きく変化する可能性があります。家族の状況や法律の改正などに応じて、計画を定期的に見直し、更新することが重要です。将来の不安要素を最小限に抑えるために、計画を適宜見直し、必要に応じて修正しましょう。

# 遺言書の効果

## 何故、相続対策に 遺言書が欠かせないのでしょうか？

遺言書は、個人が死後に残す財産や遺産に関する指示をまとめた重要な法的文書です。

①財産の配分 と遺産の処理	遺言書は、死後の財産の配分や遺産の処理方法を明確に示す手段となります。遺言書に記載された指示に基づき、財産や遺産が効果的に処理されます。
②意思の尊重 と遺志の実現	遺言書は、個人の意思と遺志を尊重し、実現する重要な手段です。遺言書には、死後に遺産をどのように処理するかという個人の意思が明確に表現されます。
③相続人間の 紛争の解消	遺言書によって、相続人間の紛争やトラブルを未然に防ぐことができます。遺言書には、財産の分配や遺産の処理に関する明確な指示が記載されており、紛争の解決に役立ちます。
④法的手続き の円滑化	遺言書は、法的手続きを円滑化する役割を果たします。遺言書には、財産の相続人や遺産の処理方法に関する情報が含まれており、遺産分割の手続きを効率的に進めることができます。
⑤未成年相続人 や特別な状況 への配慮	遺言書は、未成年相続人や特別な状況に対する配慮を行う重要な手段です。遺言書には、未成年相続人の利益や特別な配慮事項に関する規定が記載されることがあります。
⑥財産管理の効率化 と相続税・贈与 税の最適化	遺言書は、財産管理の効率化と相続税・贈与税の最適化を支援します。遺言書には、財産の分配方法や遺産税の軽減策に関する指示が含まれており、財産の効果的な管理と相続税・贈与税の最適化が期待できます。
⑦遺産分配の 透明性と公正性	遺言書は、遺産分配の透明性と公正性を確保する役割を果たします。遺言書には、財産の分配方法や遺産の処理に関する明確な指示が記載されており、遺産分配の透明性と公正性が期待されます。
⑧遺産の守秘性 とプライバシー の保護	遺言書は、遺産の守秘性とプライバシーの保護が可能です。遺言書は、個人の財産や遺産に関する情報を保護し、遺産分配の内容について守秘性を持って行うことができます。

このように遺言書は、個人の意思と遺志を尊重し、財産の適切な管理と処理を確保するための貴重な文書です。

遺言書を作成することで、個人の意思を明確にし、家族や相続人間のトラブルを未然に防ぎ、円滑な財産の処理と相続手続きを実現することができます。