

研究指導 大橋 良生 准教授

# 高年齢者継続雇用制度導入の財務的効果

大内 唯衣

## 1. 本研究の目的

### 1.1 高年齢者継続雇用制度の概要

高年齢者継続雇用制度とは、雇用している高年齢者<sup>1</sup>を本人が希望すれば定年後も引き続いて雇用する制度である。継続雇用制度は再雇用制度と勤務延長制度に分けられる。再雇用制度は、一度退職の形をとり定年年齢に達したときに退職金を支払うことが一般的であり、また定年前の雇用契約を継続しないため、新たな条件(低水準の賃金、異なる雇用形態等)で雇用される場合が多い。一方、勤務延長制度は定年に達した雇用者を退職させることなく、引き続き雇用する制度である。

高年齢者を継続雇用することで知識・経験・人脈の活用や労働力不足の解消、ダイバーシティの実現などが期待される効果としてあげられる。一方で、高年齢者の身体の健康面での不安、高年齢者の働き方の多様化による労働管理の煩雑化などが懸念される点としてあげられる。

### 1.2 高齢者就業の現状

現在の日本における総人口の減少や高年齢者数の増加は、総務省の統計データにより明らかになっている。また、図表1は、高齢就業者数の推移を示している。このグラフから、高齢就業者数は年々増加していることが分かる。男女合計は毎年のように前年よりも高齢就業者数は増えている。厚生労働省による2020年6月1日時点での高年齢者の雇用状況について、66歳以上が働ける制度がある企業は33.4%、70歳以上が働ける制度がある企業は31.5%、定年制廃止企業は2.7%となっている。66歳以上が働ける制度がある企業、70歳以上が働ける制度がある企業はどちらも前年と比べて割合が高くなっている。これらのことは、高年齢者や高齢就業者の増加に伴い、定年を過ぎた高年齢者が働くことのできる制度を設けている日本企業が増えていることを示している。

### 1.3 問題の所在

高齢化の影響で労働力人口の減少が進んでおり、高年齢者が定年後も働くことができる企業が増加している。一方、依然として、継続雇用を積極的に行っていない企業もある。

本研究では高年齢者継続雇用制度導入の効果を財務的観点から検証する。定年退職後の人員補充として新入社員を雇用する場合と比べ、高年齢者にはそれまでの知識や経験、人脈などの蓄積があることから、より高い生産性を実現できると期待される。また、同様の理由により、売上高の向上が期待できよう。一方、人件費については、新入社員と比べたときの実態は明らかではなく、検証する必要がある。また、収益(売上高)と費用(人件費を含む)との差額である利益についても、換言すれば人件費に見合うだけの売上を獲得できているかは検証する必要がある。

以上のことから、本研究では、高年齢者継続雇用制度導入の財務的効果について、生産性、売上高と人件費および収益性の観点から検証する。

## 2. 先行研究

### 2.1 高年齢者雇用の現状と課題

永野(2006)は、企業へのインタビュー調査により現状を把握し、今後の高年齢者雇用に必要な対策を考察している。結論として、今後増えていくであろう高年齢者雇用の対象者に本格的に能力を發揮してもらえ環境を整えていくことが求められていると述べている。

また、青山(2009)では、継続雇用制度を導入している企業の事例から、高年齢者雇用の課題を提示している。結論として、再雇用後の賃金が大幅に減少している点、継続雇用制度導入の際の対象者の基準について公平で透明性が担保された基準づくりなどを企業にとっての課題としている。

### 2.2 高年齢者雇用推進施策

上野(2006)では、企業パフォーマンスに貢献しうる高年齢者の人的資源管理とはどのようなものかを考察している。結論として、継続雇用者のモチベーション維持施策の充実や継続雇用された高年齢者の意識改革が必要であると述べている。

また、中村(2019)では、経営パフォーマンス向上のための高年齢者雇用に関して考察している。結論として、高年齢者を人材として考え、高年齢者自身の能力の多様化を図るとともに、身体的能力の低下部分を補填する設備の再設計や体力的弱点を補う勤務体系の構築などが必要不可欠であると主張してい

<sup>1</sup> 本研究での高年齢者の定義は、世界保健機関の定義に従い、65歳以上とする。

る。

### 2.3 本研究の新規性

上記の先行研究は、企業への調査や高齢者雇用の事例から高齢者雇用に関する現状を把握し、それらをもとに今後の高齢者雇用に必要な対策や課題、企業にとって好影響を与えるための継続雇用制度のあり方を提示していた。一方で、高齢者継続雇用制度導入の財務的な効果について実証的に分析している研究は見当たらなかった。そこで本研究では高齢者継続雇用制度の導入前と導入後の財務諸表データを比較し、生産性、売上高と人件費および収益性の観点から財務的効果を検証する。この点が先行研究に対する本研究の新規性である。

## 3. 分析方法と結果

### 3.1 サンプル

本研究の分析サンプルは、独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構による65歳超雇用推進事例サイト(現在の『70歳雇用事例サイト』)において紹介されている上場企業である。分析に用いる財務諸表データは各企業のホームページやEDINETに記載されている有価証券報告書から収集した。なお、金融業に属する企業、期間中に上場廃止になった企業、導入年が特定できない企業、財務諸表データが収集できなかった企業はサンプルから除いている。

分析対象期間は、高齢者継続雇用制度の導入前1年、導入年、導入後5年間の計7年間である。ただし、導入年が2016年以降のサンプルに関しては、分析対象期間が6年以下となる。この結果、分析サンプル数は最大21件、最小7件である。

### 3.2 分析方法

本研究では、高齢者継続雇用制度導入の財務的効果を生産性、売上高と人件費および収益性の観点から検証する。

生産性分析では、労働生産性を用いる。これは、従業員一人当たりに対してどれだけ付加価値があったかを示す指標であり、付加価値を従業員数で除することで求められる。付加価値は、人件費、賃借料、税金、他人資本利子、当期純利益を足して求める加算法により算出した。また、労働生産性は、付加価値率と一人当たり売上高に分解することができる。付加価値率は、売上高に占める付加価値の割合を示す指標であり、付加価値を売上高で除することで求められる。一人当たり売上高とは、従業員一人に対する売上高を示す指標であり、売上高を従業員数で除することで求められる。これらの指標は、いずれも値が高いほど生産性が高いといえる。高齢者継続雇用制度導入により高い付加価値を実現でき、生産性は向

上すると予想される。

売上高と人件費の分析では、売上高成長率と売上高人件費率の指標を用いる。売上高成長率とは、売上の伸び率を示す指標であり、当期売上高から前期売上高を減算した値を前期売上高で除することで求められる。これは、指標の値が高いほど成長性が高いといえ、高齢者継続雇用制度導入前と比べ、売上高成長率は伸びると期待される。売上高人件費率は売上に対する人件費の割合を示す指標であり、人件費を売上で除することで求められる。これは、値が高いほど売上に対する人件費の割合が大きいため、値が低いほど収益性が高いといえる。高齢者継続雇用制度導入前と比べ、人件費がどのように変化しているのかをこの指標を用いて検証する。

収益性分析では、自己資本当期純利益率(Return on Equity:ROE)、総資産事業利益率(Return on Assets:ROA)の指標を用いる。ROEとは、株主に対してどの程度利益を還元しているかを測る指標であり、これは、当期純利益を自己資本で除することで求められる。ROAとは、会社の総合的な収益性を測定する指標である。これは、事業利益を総資産で除することで求められる。事業利益は営業利益、受取利息・有価証券利息、受取配当金を加算し、持分法による投資損益を加減して算出した。ROEとROAは、いずれも値が高いほど収益性が高いといえる。全体として利益が増加しているか、換言すれば人件費に見合うだけの売上高を獲得できているのかを収益性の指標を用いて検証する。

分析手順は以下の通りである。はじめに、高齢者継続雇用制度導入期をt期とし、t-1期からt+5期について、各期間における財務諸表データから各指標の値を算出する。次に、制度導入による効果を確認するために、t期からt+5期の各期間の指標の値から、t-1期の指標の値を減算し、変化値を算出する。さらに、t期からt+5期の6年間の平均値を算出し、その値からt-1期の値を減算して各指標の変化値を算出する。最後に、t検定を用いて各指標の変化値の平均値が統計的に有意な値であるかを分析する。変化値が有意なプラスの値であれば、高齢者継続雇用制度のプラスの効果がその指標に表れたことを示唆し、有意なマイナスの値であれば、マイナスの効果がその指標に表れたことを示唆する。

### 3.3 分析結果

図表2は生産性分析の結果を示している。労働生産性の変化値をみると、t期からt+5期のすべての期間においてプラスの値であり、t+4期において有意な差が確認された。付加価値率の変化値をみると、t+3期を除いてプラスの値であることが確認できる。ただし、これらの変化値は統計的に有意な値ではないため、t-1期の値と異なることを示唆している。

一人当たり売上高の変化値をみてみるとプラスの値とマイナスの値が混在していることが確認できる。ただし、これらの変化値は統計的に有意ではないため、t-1期の値と異なることを示唆している。

以上のことから、全体的にみて高年齢者継続雇用制度は生産性に対し、変化値が有意でなく、統計的に変化があったといえる結果ではなかったため、必ずしも効果があるとはいえないことが示唆された。

図表3は売上高と人件費・収益性に関する分析の結果を示している。売上高成長率の変化値をみてみるとt期とt+1期はプラスの値であるが、t+2期以降はマイナスの値になっていることが確認できる。ただし、これらの変化値は統計的に有意ではないため、t-1期の値と異なることを示唆している。売上高人件費率の変化値をみてみると、t期からt+5期のすべての期間においてプラスの値であり、t+2期とt+3期において有意な差が確認された。

以上のことから、全体的にみて高年齢者継続雇用制度は売上高と人件費に対し、変化値が有意でなく、統計的に変化があったといえる結果ではなかったため、必ずしも効果があるとはいえないことが示唆された。

また、ROEの変化値をみてみるとプラスの値とマイナスの値が混在していることが確認できる。ただし、これらの変化値は統計的に有意ではないため、t-1期の値と異なることを示唆している。ROAの変化値をみてみるとプラスの値とマイナスの値が混在していることが確認できる。ただし、これらの変化値は統計的に有意ではないため、t-1期と異なることを示唆している。

以上のことから、全体的にみて高年齢者継続雇用制度は収益性に対し、変化値が有意でなく、統計的に変化があったといえる結果ではなかったため、必ずしも効果があるとはいえないことが示唆された。

## 4. 結論と課題

### 4.1 結論

本研究の目的は、高年齢者継続雇用制度の導入を行った企業を対象に、生産性、売上高と人件費および収益性の観点から検証を行い、その財務的効果を明らかにすることであった。分析の結果、すべての指標においてt-1期とt期からt+5期は全体として統計的に変化がないことが確認された。このことは、高年齢者継続雇用制度を導入することで企業の生産性、売上高と人件費および収益性が向上するとはいえないと解釈できる。ただし、高年齢者継続雇用制度の導入により企業の生産性、売上高と人件費および収益性にマイナスの影響を与えない、つまり高年齢者継続雇用制度を設けても企業の業績にマイナスの影響は与えないとも解釈できる。

本研究の分析結果に基づくと、高齢化が進んでいる現代社会において、高年齢者継続雇用制度の導入による高年齢者の就業機会確保のためや、従業員の減少を抑制するためなど、経営者は企業の状況に応じて高年齢従業員の意思を確認したうえで制度の導入を検討する必要があることを含意している。また投資家は、高年齢者継続雇用制度導入は収益性の低下につながるとはいえないことを理解し、その会社の株価に反映させる必要があることを含意している。

### 4.2 今後の課題

最後に今後の課題について提示する。

第一に、企業内の高年齢者の割合や制度利用者数を調べたうえでの分析対象企業の決定である。本研究では、企業内の高年齢者が制度を利用していることを仮定しているが、実際にどの程度の高年齢者が制度を利用しているかについては明らかではない。そのため、詳細のデータを企業へのアンケート調査によって入手できれば、高年齢者継続雇用制度の効果をより詳細に言及できると考えられる。

第二に、財務諸表データ以外のデータを用いた分析である。従業員がもたらす効果はすべて財務諸表上の数値に現れるものではないため、企業や高年齢従業員に対するアンケート調査をもとに従業員満足度やモチベーションの変化など、数値化できないものに与えている影響を調査する必要があると考えられる。

これらの検証により、高年齢者継続雇用制度の効果が確認され企業にあった制度内容を設定できれば、高年齢者の存在が大きくなっている現代において高年齢者の柔軟な働き方の実現や、高年齢者継続雇用が企業にとって有益なものになることが期待される。

### 主要参考文献

- [1] 青山悦子(2009)「高年齢者雇用の現状と課題」『嘉悦大学研究論集』51(3),pp.43-58.
- [2] 上野隆幸(2006)「高齢者の活用と企業パフォーマンス:企業業績に貢献しうる高齢者活用方法の提案」『松本大学研究紀要』4,pp.1-14.
- [3] 乙政正太(2020)『財務諸表分析(第3版)』同文館出版.
- [4] 厚生労働省「高年齢者の雇用」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/jigyounushi/page09\\_00001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page09_00001.html)
- [5] 桜井久勝(2020)『財務諸表分析(第8版)』中央経済社.
- [6] 総務省統計局「統計トピックス」  
<https://www.stat.go.jp/data/topics/index.html>
- [7] 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構「70歳雇用事例サイト」  
<https://www.elder.jeed.go.jp/>
- [8] 永野仁(2021)「進展する高齢者雇用に関する事例分析—「多様な中高年人材の雇用に関する研究」一報告」『明治大学社会科学研究所紀要』59(2),pp.19-45.

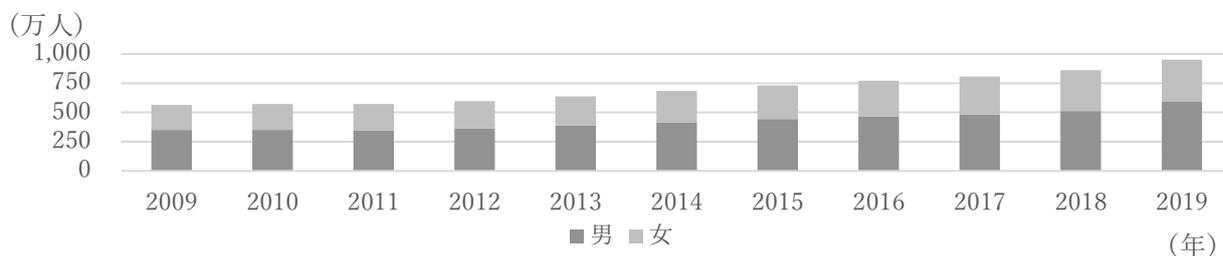
[9] 中村豊(2019)「高齢者雇用の経営パフォーマンスに与える影響」『高千穂論叢』53(3),pp.43-58.

[11] JTBBenefit 「高齢者雇用(シニア雇用)のメリットとデメリットは？高齢者を活かす職場の作り方」

[10] EDINET <https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>

<https://jtb-hrsolution.jp/hrsupplement/health/30>

図表 1 高齢就業者数の推移



(出所)総務省統計局ホームページより筆者作成。

図表 2 生産性分析の結果

比較期	労働生産性 (百万円)			付加価値率 (%)			一人当たり売上高 (百万円)		
	平均値 (標準偏差)		変化値 (t値)	平均値 (標準偏差)		変化値 (t値)	平均値 (標準偏差)		変化値 (t値)
	t-1期	比較期	t-1との差	t-1期	比較期	t-1との差	t-1期	比較期	t-1との差
t期 (N=21)	4.26 (2.18)	4.44 (2.02)	0.17 (0.93)	16.76 (9.72)	17.79 (9.56)	1.03 (1.50)	28.43 (14.29)	28.12 (13.31)	-0.31 (0.55)
t+1期 (N=21)	4.26 (2.18)	4.52 (2.27)	0.26 (1.25)	16.76 (9.72)	17.97 (9.95)	1.15 (1.40)	28.43 (14.29)	28.57 (15.19)	0.15 (0.24)
t+2期 (N=19)	4.36 (2.25)	4.45 (2.56)	0.09 (0.34)	17.11 (9.87)	17.61 (10.99)	0.50 (0.52)	28.27 (14.75)	28.44 (16.38)	0.17 (0.19)
t+3期 (N=16)	4.48 (2.44)	4.50 (3.06)	0.02 (0.07)	17.49 (10.22)	16.60 (13.65)	-0.89 (0.59)	28.07 (15.55)	28.26 (17.76)	0.19 (0.18)
t+4期 (N=9)	4.46 (1.93)	5.12 (2.13)	0.66 (2.89)*	18.44 (12.11)	20.36 (13.03)	1.93 (2.03)	28.74 (15.98)	30.41 (18.38)	1.67 (1.51)
t+5期 (N=7)	4.07 (2.00)	4.33 (1.53)	0.27 (0.70)	20.61 (13.07)	21.86 (11.15)	1.25 (0.78)	21.58 (7.18)	21.54 (6.64)	-0.03 (0.05)
t-t+5期の平均値 (N=7)	4.07 (2.00)	4.33 (1.82)	0.26 (1.32)	20.61 (13.07)	22.21 (13.18)	1.60 (1.71)	21.58 (7.18)	21.37 (6.86)	-0.20 (0.26)

(注)\*は5%水準で有意、\*\*は1%水準で有意であることを示している。

図表 3 売上高と人件費・収益性に関する分析の結果

比較期	売上高成長率 (%)			売上高人件費率 (%)			ROE (%)			ROA (%)		
	平均値 (標準偏差)		変化値 (t値)	平均値 (標準偏差)		変化値 (t値)	平均値 (標準偏差)		変化値 (t値)	平均値 (標準偏差)		変化値 (t値)
	t-1期	比較期	t-1との差	t-1期	比較期	t-1との差	t-1期	比較期	t-1との差	t-1期	比較期	t-1との差
t期 (N=21)	1.92 (9.15)	4.72 (12.18)	2.80 (0.70)	10.31 (8.43)	10.63 (8.89)	0.32 (1.82)	6.74 (3.98)	7.22 (5.33)	0.49 (0.52)	5.46 (3.33)	5.53 (3.54)	0.07 (0.17)
t+1期 (N=21)	1.92 (9.15)	2.65 (8.14)	0.72 (0.22)	10.31 (8.43)	10.79 (9.04)	0.48 (2.07)	6.74 (3.98)	6.91 (4.29)	0.17 (0.20)	5.46 (3.33)	5.55 (3.58)	0.10 (0.14)
t+2期 (N=19)	0.34 (7.48)	-0.01 (8.59)	-0.35 (0.17)	10.80 (8.64)	11.36 (9.18)	0.56 (2.68)*	6.51 (4.05)	5.23 (6.63)	-1.28 (0.85)	5.38 (3.41)	5.16 (3.49)	-0.22 (0.34)
t+3期 (N=16)	0.41 (7.29)	-1.31 (12.37)	-1.72 (0.60)	10.85 (9.01)	11.63 (9.86)	0.78 (2.29)*	6.26 (4.30)	4.96 (6.55)	-1.30 (1.11)	5.35 (3.53)	4.73 (3.60)	-0.61 (0.92)
t+4期 (N=9)	3.42 (7.01)	2.55 (8.28)	-0.87 (0.40)	13.69 (11.04)	14.29 (13.02)	0.60 (0.77)	5.70 (4.21)	6.89 (3.85)	1.19 (1.27)	4.28 (3.10)	4.83 (3.10)	0.56 (1.01)
t+5期 (N=7)	4.82 (6.52)	-0.64 (12.06)	-5.47 (0.96)	15.66 (11.89)	16.43 (13.95)	0.77 (0.69)	5.56 (4.47)	2.87 (8.68)	-2.69 (0.70)	4.27 (3.25)	2.50 (4.39)	-1.77 (0.98)
t-t+5期の平均値 (N=7)	4.82 (6.52)	2.80 (4.39)	-2.02 (0.43)	15.66 (11.89)	16.44 (13.09)	0.78 (1.43)	5.56 (4.47)	5.69 (3.56)	0.13 (0.16)	4.27 (3.25)	4.16 (2.80)	-0.12 (0.26)

(注)\*は5%水準で有意、\*\*は1%水準で有意であることを示している。