

# 不況下における 日本企業の対策とその効果

大阪大学経済学部

関口ゼミ

阿利 裕貴

一ノ瀬 翔太

大西 将貴

土井 翼

## 要旨

我が国で伝統的に唱えられてきた雇用システム（終身雇用システム・年功賃金システム）が 20 世紀後半から経済危機の度に是か非かという議論が何度もなされてきた。そこで私たちは現代の雇用システムの現状と議論されている問題とはいかなるものなのかという疑問を感じた。日本の雇用システムについては、「日本型雇用システム」が有効に作用するためには①バランスのとれた労働者の年齢構成②高い経済成長③企業存続への信頼④経済成長・産業構造の安定という 4 つの条件が満たされていることが必要だと言われているが、近年ではその条件が満たされなくなりつつあり、日本型雇用システムが機能しなくなってしまい、企業側も対策を練る必要が出てきているということが先行の研究で述べられている。さらに 2007 年から 2008 年にかけてアメリカで発生したリーマンショックと呼ばれる経済危機に対し、日本経済及び企業の経営システムへの影響や企業がとった対策を研究した結果、多くの企業は経営難に陥り、人員削減によりコストの削減を図った。その結果としての企業の業績への影響を企業の平均勤続年数と企業の ROA という指標との関係を調べ、リストラなどによる人員削減（平均勤続年数の低下）が ROA へ正の相関関係を示していることが分かった。つまり経済危機による企業の人員削減は結果的には企業の利益につながっていることが分かった。

# 目次

1	はじめに	p. 3
2	問題意識	p. 3
2-1	問題背景	p. 3
2-2	近年の状況	p. 4
2-3	問題提起	p. 4
3	仮説	p. 5
3-1	終身雇用制度の問題点	p. 5
3-2	仮説の提唱	p. 6
4	実証研究	p. 6
4-1	調査対象	p. 6
4-2	分析手法	p. 6
4-3	サンプルの特徴	p. 7
4-4	回帰結果	p. 11
4-5	考察	p. 12
5	まとめ	p. 12

# 1 はじめに

近年おこったリーマンショックという経済危機は日本にただならぬ影響を及ぼしており、それに関する日本経済への影響は様々に報道されているが、抽象的にしか我々に伝わってきていない。リーマンショックにより従来の日本型雇用システムが万能ではないと分かり、対策を講じる必要を日本企業に生じさせた。そこでその抽象さを明快にするため実際に企業に与える影響の詳細な数値を用いて統計的手法により分析を行い、現代の日本企業が抱える問題とその対策を炙り出そうと思い、本研究に至る。

本稿ではまず日本の雇用システムはどのようなものであるかを研究した上で、リーマンショックというケースを取り上げ、経済危機をむかえたことによって従来の雇用形態の見直しに迫られた日本の企業への影響とそれに対する企業の対策を明らかにしてゆく。

## 2 問題意識

### 2-1 問題背景

では実際、日本の雇用システムについて、どのような見方がされているのだろうか。日本の雇用システムについての研究は多い。たとえば、服部・前田（2000）によると、日本の雇用システムの特徴である長期雇用、年功賃金が有効に働く条件として1. バランスのとれた労働者の年齢構成（生産性と賃金のバランス確保）、2. 高い経済成長、3. 企業存続への信頼、4. 経済成長・産業構造の安定の4つがあげられており、バブル崩壊後の90年代半ばからその4つの条件が有効に作用しなくなっていると言われている。また、同氏らによると、企業側の考えとして、能力給の導入等により年功賃金に対して見直しを図るとする考え方がほとんどであるという事実があり、年功賃金と長期雇用が併存して成立するものである以上、年功賃金と長期雇用という日本の企業システムは、修正の方向で進むだろうとされている。

### 2-2 近年の状況

#### (i)リーマンショックの影響

2007年にアメリカでサブプライムローンと呼ばれる、信用度の低い借り手への住宅ローンの回収の滞りを原因とし、景気の停滞がみられるようになってきた。さらに2008年には「リーマン・ブラザーズ」が負債総額、約6000億ドル（約64兆円）という過去最大規模の負債を抱えて倒産に追い込まれ、上記の会社の株・社債権者や取引先に不安がはしり、結果として世界的な金融危機をもたらすことになってしまう。その影響は自国のアメリカだけでなく、ユーロ圏などに多大な影響を与え、ユーロの大幅な下落などを招いた。

## (ii) 日本への影響

日本は不況の原因となったサブプライム商品への投資を積極的に行っておらず、世界各国に比べて円に与える悪影響は少ないと考えられた。その円の動きに目をつけた世界各国の投資家たちがリスクヘッジのために円の買いを進めることになってしまった。そして日本では円高が起これてしまい、日本有数の大企業であるトヨタなどの製造・輸送業が打撃を受けてしまった。結果として影響が当初は少ないとみられていたものの、円とドルは連動するような動きを見せ、バブル崩壊後から回復の兆しを見せつつあった日本経済を再び不況の状態に陥らせてしまったのである。

## (iii) 日本企業がとった対策

不況の影響で経常利益が悪化し始めた企業は対策に追われることになる。売上高の増大が見込めない企業がまずやることは人件費の削減である。このしわ寄せが若者にふりかかったときは就職氷河期という言葉が就活生の不安をあおることになる。また現在雇用されている人々がリストラされることによって人件費を削減する手段もある。

## 2-3 問題提起

このようなリーマンショック後の経済情勢から、先に述べた 4 つの条件がさらに厳しくいなくなっていると見ることができる。条件 1 に関しては、総務省統計局によると、下の表より、条件 1 は就業者の高齢化が進んでいることが分かる。

条件 2 に関しては、内閣府 SNA サイトによると、1992 年から 2007 年までの経済成長率の平均は 1.03、2008 年から 2011 年までのそれは、 $-0.5$  であることから、条件 2 に関しては、リーマンショック後のほうが厳しいと言えよう。

条件 3 に関しては、経済の情報化やグローバル化に伴う構造調整圧力が年々強まるなかで、企業存続に関する不確実性は以前にもまして高まっていると考えるのが自然であり、リーマンショックという未曾有の金融危機が起こった後も、高まっていくと考えるのが自然といえよう。条件 4 に関しても、依然として経済成長率の変動幅が大きく、産業間の成長率格差も大きいと言えよう。

したがって、これらの状況に対応するために、企業は雇用システムを今まで以上に変化させる必要があるのではないか。

表 1 就業者数に占める  
各年代の割合

	15～34 歳	45 歳～
1993	32.5%	44.9%
1995	32.7%	46.7%
1997	32.8%	47.6%
1999	32.8%	47.8%
2001	32.9%	47.7%
2003	32.1%	47.5%
2005	31.3%	47.7%
2007	29.6%	48.3%
2009	28.0%	48.8%
2011	26.9%	49.1%

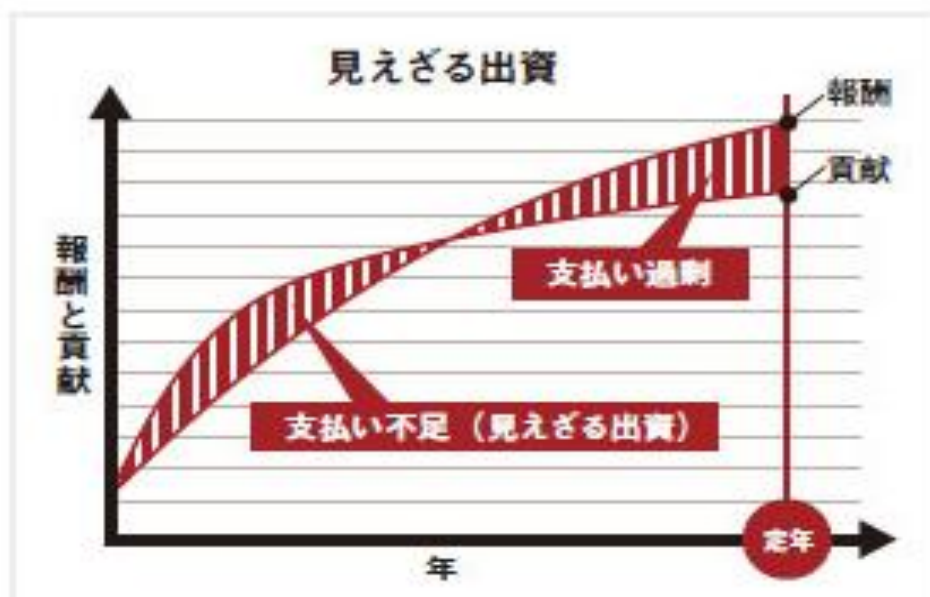
### 3 仮説

#### 3-1 終身雇用制度の問題点

上記のように日本企業をとりまく状況の変化に対応するために、企業が従来の雇用システムを変化させる一つ的手段として、人件費の削減が挙げられる。

終身雇用制度を持つ日本には企業と労働者の間に「暗黙の契約」が存在することが知られているが、これは生産能力が高い若い世代の時にその能力に見合った賃金より低い金額の報酬を受け取り、労働者の勤続年数が高くなった時に生産性以上の報酬を受け取るというものである。前半部分の従業員に対する支払不足の分が、会計における明確な勘定科目をもって企業業績に反映されないことから「見えざる出資」と呼ばれる。これは企業側からみると従業員に対する将来の債務とみることもでき、年齢が重なるにつれて生産能力の伸びが低下してきたときに前述した見えざる出資部分の債務を従業員に支払う。これが労働者の年齢が高くなるにつれて賃金が高くなる理由であり、終身雇用制度でこそみられる現象である。

図1 「見えざる出資」理論のグラフ



この理論により、若いときに払われなかった賃金を企業が将来払わなければならないと考え、生産能力の低下がみられる従業員であっても、功労者等の理由をつけて解雇にふみきらないわけである。しかし企業は元来、営利目的の組織であり、利益の最大化を目的としているという点を顧みれば、生産能力が低下した社員を解雇するのは上の図からも支持されるといえよう。もちろん成果報酬制度にすると、若い労働者にも能力に応じた賃金を

支払わなければならないので、その増加分を踏まえ、比較衡量した上で報酬制度を選択すべきなのは言うまでもない。

### 3-2 仮説の提唱

企業が従来の雇用システムを変化させ環境変化に対応する一つ的手段として、人件費の削減を取り上げる。人件費削減は従来の雇用システムの要素であった長期雇用を修正する施策と捉えることができる。表 1 から近年は若年労働者より中高年労働者の割合が高くなっており、「見えざる出資」理論から、企業が労働者の生産性あたりに支払う賃金は割高になっていると解釈できる。よって日本企業をとりまく状況の変化に対応するために、企業が従来の雇用システムを変化させる一つ的手段として、人件費の削減を取り上げることは妥当であると言えよう。

企業が人件費削減の方法として労働者の解雇を行う場合、賃金に見合わない生産性を有する労働者を解雇することが企業にとって合理的となる。日本では長期雇用の下でこの「見えざる出資」理論が存在することから、解雇の対象となる労働者の勤続年数は一定以上となると考えられるため、人件費削減を行った企業の平均勤続年数は一般に減少すると予想される。また人件費削減により業績を立て直した企業の割合が一定以上であれば、平均勤続年数と企業業績の間に負の相関関係が見られるはずである。

実際に人件費の削減が企業の業績改善につながっているのかを次章以降で数値を用いて考察していくことで、客観的な事実を提示し、不況に長年苦しんでいる日本企業の戦略決定の際の一助となれば幸いである。

## 4 実証研究

### 4-1 調査対象

本稿の実証研究においては有価証券報告書から得られるデータを用いた。2006 年度から 2011 年度の有価証券報告書より、各年毎に上場企業約 2000~3000 社のサンプルを得た。また全てのデータは単体ベースのデータを用いた。

### 4-2 分析手法

#### (i) 回帰モデル

2006 年度から 2011 年度までの 6 年間の各年において、労働者の平均勤続年数が企業業績に与える影響について重回帰分析を用いて仮説検証した。企業業績を被説明変数とし、平均勤続年数を説明変数とした回帰モデルを考える。企業業績の指標としては様々なものが考えられるが、本稿では総資本事業利益率 (ROA) を用いる。

説明変数としては各企業における労働者の平均勤続年数を用いる。一般に従業員の勤続年数が長いと人的資本が蓄積されていると考えられる。人的資本の多さは企業業績と正の関係を持つと考えられ

る。この場合、勤続年数は ROA と正の相関を持つ。しかし、日本企業の賃金プロファイルは急であることが知られており、勤続年数が長いと企業にとって人件費負担が重くなる。この効果が強いと勤続年数は ROA と負の相関を持つ。さらに、業績の立て直しを図って人件費削減を行う企業は「見えざる出資」理論に見られる賃金と生産性の差から、勤続年数が一定以上の労働者を解雇すると考えられるため、その企業の平均勤続年数は減少する。よって人件費削減を行った企業の業績が改善されているのであれば平均勤続年数は ROA と負の相関を持つことになる。

#### (ii) コントロール変数

本研究では労働者の平均勤続年数が ROA に与える影響を考察するために、ROA に影響を与える他の要因をコントロールする必要がある。先行研究から、ROA に影響を与える変数には次のものが知られている。

##### (1) 企業の規模

企業の規模は規模の生産活動の効率性や参入障壁の高さに関連するため、企業価値に正の影響を与えうる。企業規模を総資本（株主資本合計＋有利子負債）で定義し、実際の回帰にはその常用対数を用いる。

##### (2) 負債比率

負債は企業価値に相反する 2 つの効果を与えうる。一つは、負債の増加による節税効果であり、負債比率の増加は企業価値に正の効果を与えうる。もう一つはペッキングオーダー仮説で、情報の非対称性が存在する場合、負債による資金調達より内部資金調達のほうが望ましいというものである。この仮説によれば、負債比率は企業価値と負の関係を持つ可能性がある。負債比率は、有利子負債を資産合計で除し算出している。

### 4-3 サンプルの特徴

次の表 2-A から表 2-F は 2006 年度から 2011 年度の各年におけるサンプルの記述統計量である。2008 年度、2009 年度における ROA の平均値、中央値の減少はリーマンショックの影響、2010 年度以降の上昇はそこからの回復であると考えられる。

表 1-A 記述統計量（2006 年度）

	平均	中央値	最小値	最大値	標準偏差	観測数
ROA(%)	1.18	2.22	-130.73	78.87	9.60	2898
平均勤続年数	12.5	13.4	0.5	27.5	5.9	2898
総資本(百万円)	110,344	17,921	308	8928142	416472	2898
負債比率(%)	0.25	0.21	0.00	1.01	0.18	2898



表 1-B 記述統計量 (2007 年度)

	平均	中央値	最小値	最大値	標準偏差	観測数
ROA(%)	0.50	1.94	-145.89	33.38	11.49	2956
平均勤続年数	12.1	13.0	0.1	27.0	5.9	2956
総資本(百万円)	111,568	17,530	244	8982733	423968	2956
負債比率(%)	0.25	0.22	0.00	1.38	0.19	2956

表 1-C 記述統計量 (2008 年度)

	平均	中央値	最小値	最大値	標準偏差	観測数
ROA(%)	-2.30	0.63	-157.76	38.67	12.70	2890
平均勤続年数	12.0	12.9	0.6	27.1	5.7	2890
総資本(百万円)	115,346	17,032	26	9203305	441598	2890
負債比率(%)	0.28	0.25	0.00	3.56	0.21	2890

表 1-D 記述統計量 (2009 年度)

	平均	中央値	最小値	最大値	標準偏差	観測数
ROA(%)	-0.87	1.05	-135.89	63.84	10.33	2833
平均勤続年数	12.2	13.1	0.1	31.9	5.5	2833
総資本(百万円)	117,933	17,015	129	8805346	452132	2833
負債比率(%)	0.27	0.24	0.00	2.71	0.21	2833

表 1-E 記述統計量 (2010 年度)

	平均	中央値	最小値	最大値	標準偏差	観測数
ROA(%)	0.73	1.67	-149.78	91.38	9.61	2226
平均勤続年数	12.1	12.9	0.8	28.0	5.3	2226
総資本(百万円)	102,561	14,536	25	9395541	454066	2226
負債比率(%)	0.26	0.23	0.00	1.93	0.20	2226

表 1-F 記述統計量 (2011 年度)

	平均	中央値	最小値	最大値	標準偏差	観測数
ROA(%)	1.15	1.87	-229.94	43.22	10.48	1825
平均勤続年数	12.8	13.5	0.6	24.4	5.1	1825
総資本(百万円)	109,412	15,238	14	7861670	463999	1825
負債比率(%)	0.25	0.21	0.00	2.25	0.20	1825

さらに以下の表2-Aから表2-Fでは、重回帰分析で使用する変数を相関表にまとめた。これらの変数間には、高い相関が存在しないため、それぞれの変数は違う意味を有し、これらの変数を使用することは妥当であると言える。そのため、共線性に対する特別な処置は行わなかった。

表 2-A 重回帰分析での説明変数、被説明変数、コントロール変数の相関表 (2006年度)

	ROA	平均勤続年数	総資本	負債比率
ROA	1.000			
平均勤続年数	.137	1.000		
総資本	.160	.356	1.000	
負債比率	-.218	-.196	.097	1.000

表 2-B 重回帰分析での説明変数、被説明変数、コントロール変数の相関表 (2007年度)

	ROA	平均勤続年数	総資本	負債比率
ROA	1.000			
平均勤続年数	.164	1.000		
総資本	.223	.394	1.000	
負債比率	-.218	-.212	.078	1.000

表 2-C 重回帰分析での説明変数、被説明変数、コントロール変数の相関表 (2008年度)

	ROA	平均勤続年数	総資本	負債比率
ROA	1.000			
平均勤続年数	.164	1.000		
総資本	.215	.426	1.000	
負債比率	-.301	-.170	.086	1.000

表 2-D 重回帰分析での説明変数、被説明変数、コントロール変数の相関表 (2009年度)

	ROA	平均勤続年数	総資本	負債比率
ROA	1.000			
平均勤続年数	.138	1.000		
総資本	.231	.443	1.000	
負債比率	-.298	-.150	.059	1.000

表 2-E 重回帰分析での説明変数、被説明変数、コントロール変数の相関表 (2010年度)

	ROA	平均勤続年数	総資本	負債比率
ROA	1.000			

平均勤続年数	.082	1.000		
総資本	.205	.462	1.000	
負債比率	-.259	-.145	.041	1.000

表 2-F 重回帰分析での説明変数、被説明変数、コントロール変数の相関表 (2011 年度)

	ROA	平均勤続年数	総資本	負債比率
ROA	1.000			
平均勤続年数	.039	1.000		
総資本	.172	.467	1.000	
負債比率	-.352	-.112	.028	1.000

#### 4-4 回帰結果

次の表 1-B から表 6-B は 2006 年度から 2011 年度の各年における、被説明変数を ROA とし、平均勤続年数、総資本(対数)、負債比率を説明変数とした回帰結果である。

表 2-A 回帰結果 (2006 年度)

	係数	P 値
定数項	-7.097	0.000
平均勤続年数	0.051	0.106
規模 (対数)	2.430	0.000
負債比率	-11.859	0.000
修正済み決定係数	0.080	
サンプル数		2898

表 2-B 回帰結果 (2007 年度)

	係数	P 値
定数項	-13.214	0.000
平均勤続年数	0.046	0.233
規模 (対数)	3.846	0.000
負債比率	-13.762	0.000
修正済み決定係数	0.105	
サンプル数		2957

表 2-C 回帰結果 (2008 年度)

	係数	P 値
定数項	-15.569	0.000
平均勤続年数	0.016	0.718
規模 (対数)	4.269	0.000
負債比率	-18.990	0.000
修正済み決定係数	0.148	
サンプル数		2891

表 2-D 回帰結果 (2009 年度)

	係数	P 値
定数項	-12.051	0.000
平均勤続年数	-0.049	0.187
規模 (対数)	3.734	0.000
負債比率	-15.757	0.000
修正済み決定係数	0.151	
サンプル数		2833

表 2-E 回帰結果 (2010 年度)

	係数	P 値
定数項	-8.563	0.000
平均勤続年数	-0.134	0.001
規模 (対数)	3.402	0.000
負債比率	-13.316	0.000
修正済み決定係数	0.117	
サンプル数		2226

表 2-F 回帰結果 (2011 年度)

	係数	P 値
定数項	-5.529	0.000
平均勤続年数	-0.231	0.000
規模 (対数)	3.415	0.000
負債比率	-19.614	0.000
修正済み決定係数	0.165	
サンプル数		1825

#### 4-5 考察

どの年度においても規模、負債比率は ROA の説明変数として有意である。企業の規模はどの年度も係数が正であるから、企業規模の大きさは生産活動の効率性や参入障壁の高さに関連し、ひいては企業業績に正の影響を与えるという上述の主張が実証的に示唆される。負債比率についてはどの年度も係数が負であるから、上述の主張の内、情報の非対称性が損時する場合は負債による資金調達より内部資金調達の方が望ましいというペッキングオーダー仮説の成立が実証的に示唆される。

労働者の平均勤続年数について、2009 年度以前は統計的に有意ではないが 2010 年度、2011 年度には有意であり、またその係数が負であることから、2010 年度以降は平均勤続年数が ROA に負の影響を与えている可能性が示唆された。2008 年のリーマンショック以降、人件費削減を行った企業のうち、生産性と賃金が見合わない労働者を解雇した企業の業績が改善されているという仮説を裏付ける結果である。これは「見えざる出資」が存在し賃金プロファイルが急な日本において生産性と賃金が見合わない労働者は一定の勤続年数以上であると想定されるためである。またリーマンショックが起こった 2008 年と、平均勤続年数と ROA の関係に有意な影響が見られる 2010 年までにラグがあるのは、リーマンショック後に企業が対策を立て人件費削減を実行しその効果が業績に表れまでに時間がかかったからだと考えられる。

## 5 まとめ

本稿では、日本の雇用システムの特徴として長期雇用と年功賃金を挙げ、それらの制度が経済情勢の変化に伴い有効に機能しなくなってきたことを問題点とし、その対応策として人件費削減を提案した。「見えざる出資」理論の存在と就業年齢別人口の変化から、企業が労働者に支払う賃金額は全体として労働者が有する生産性に見合わなくなっている可能性があるためである。そこでリーマンショック前後の財務データから回帰分析を行い平均勤続年数が企業業績に与える影響を分析したところ、2010 年以降のデータについて平均勤続年数は企業業績に負の影響を与えていることが統計的に示唆された。「見えざる出資」理論に基づくと、リーマンショック以降、賃金と生産性が見合わない中高年労働者を解雇した企業の業績が改善したと解釈することができる。したがって近年の経済情勢の変化に対応し企業業績を改善するための方法として、人件費削減は有効な手段であると言える。

今回はマクロデータによる統計的手法を用いたため、個別の企業がどのような人件費削減の方法を取り、またそれによってどの程度業績が改善されたかなどについては明らかになっていない。具体的にどのように人件費削減を行えばよいか、人件費削減が企業業績にどの程度の影響を与えるかについては、ミクロな視点からのアプローチが必要である。また本稿では近年の経済情勢の変化に対応する企業の対応策として人件費削減を取り上げた

が、それ以外にも方法があるはずであり、他の対応策を模索、検討することを今後の課題としたい。

## 参考文献

服部良太・前田栄治(2000)「日本の雇用システムについて」『日本銀行調査月報 2000 年 1 月号』

江川美紀夫(2003)「日本型企业システムと平成不況」

樋口美雄『日本経済と就業行動』(東洋経済新報社, 1991 年)

坂井功治 2008 「日本企業における資金調達行動」

加護野忠男『日本企業をさらに弱める「留保利益課税」の愚』PRESIDENT 2010.11.29 号  
掲載

植林茂(2011)「バブル崩壊後の我が国金融危機といわゆるリーマンショックの比較 —金融危機における政府、中央銀行の役割についての考察—」『社会科学論集第 131・132 合併号』

国立社会保障・人口問題研究所ホームページ URL : <http://www.ipss.go.jp/>