

2017年12月29日 全12頁

日本企業の人材育成制度の導入状況と財務パフォーマンス（下）

～人材育成に関する制度の導入状況と ROA、ROE の関係～

政策調査部 主任研究員 伊藤 正晴

[要約]

- 分析に必要なデータが取得できた日本の上場企業を対象に、人材育成に関する制度の導入状況と ROA や ROE の水準の関係を調べたところ、以下の結果を得た。
- 「資格・技能検定の取得奨励制度」は制度の導入なしよりも導入ありのグループの ROA や ROE の水準が高く、ROA や ROE と何らかの関係がある可能性が示唆された。
- 他の制度については、導入の有無による ROA や ROE の水準の差はそれほど大きくはないが、やはり関係している可能性はある。特に、分析対象とした制度のすべてを導入していない場合、何らかの制度を導入しているグループに比べて ROA や ROE が非常に低い水準にとどまっており、人材育成制度の導入が ROA や ROE の水準と関係していることが補強された。
- 本稿の分析は、人材育成制度と ROA や ROE との因果関係を示すものではないが、これらの分析結果は、人材の教育・育成が期待通りに将来の企業価値に影響していることを示唆している。企業が人材育成をさらに強化することで、企業の成長性や持続可能性が向上することが期待される。

1. はじめに

2017年5月に公開された経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス - ESG・非財務情報と無形資産投資-（価値協創ガイダンス）」において、「企業の競争優位を支え、イノベーションを生み出す根本的な要素は人材」と指摘されている。また、財務情報や非財務情報を統合し、企業が長期にわたってどのように企業価値を生み出すかを開示するものとして注目度が高まっている統合報告においても、価値を創造するための資本の1つに人的資本が挙げられている。企業の成長、持続可能性の向上に向けて、人材育成は企業経営上の重要な課題と言えよう。

本シリーズレポートの上編¹では、分析に必要なデータが入手できた上場企業を対象に、人材育成制度の導入状況について調べた結果を紹介した。それに続く本稿では、人材育成制度の導入状況と財務パフォーマンスの関係について ROA と ROE を用いて分析した結果を紹介する。

2. 分析について

日本企業の人材育成制度に関するデータは、東洋経済新報社の「CSR データベース」に収録されているデータを用いている。上編では、2011 年度から 2015 年度のデータを用いて、人材育成制度の導入状況を紹介した。本稿では、利用可能なデータで最初の時点である 2011 年度と、直近の 2015 年度の人材育成制度の導入状況と ROA、ROE の関係を分析する。

人材育成制度に関するデータは、その年度に人材育成制度を導入しているか否かのデータであり、いつ制度を導入したかはわからない。また、人材育成制度を導入した結果、いつその効果が表れるかを特定するのも困難であろう。そこで、人材育成制度の導入の有無を見る年度を含む 5 年間の ROA と ROE を分析対象とする。

具体的には、2011 年度の人材育成制度の導入状況に関しては、その 1 年前の 2010 年度から、制度の導入後となる 2014 年度までの各年度における ROA と ROE を分析している。また、2015 年度の人材育成制度の導入状況については、それ以前から制度を導入している可能性も考えて、2012 年度から 2016 年度の ROA と ROE を分析対象としている。人材育成制度については、「資格・技能検定の取得奨励制度」、「国内留学制度」、「海外留学制度」、「キャリアアップ支援制度」の 4 つの制度を対象とする。制度ごとに、制度導入の有無で企業をグループ分けし、それぞれのグループの ROA や ROE の平均的な水準を算出する。また、2015 年度については「従業員 1 人当たり教育研修費用（年間）の把握」に関するデータも分析対象とし、費用を把握しているかどうかで企業をグループ分けし、ROA や ROE の水準を比較する。

3. 2011 年度における人材育成制度の状況と ROA、ROE

(1) 資格・技能検定の取得奨励制度

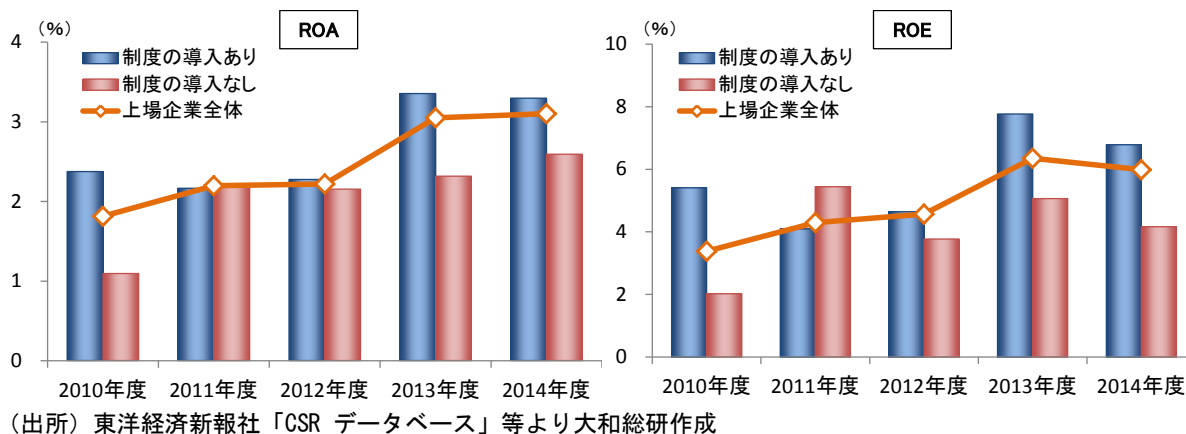
2011 年度において、資格・技能検定の取得奨励制度と ROA、ROE の分析対象企業数は、制度の導入ありが 758 社、導入なしが 201 社であった。それぞれの企業グループの財務パフォーマンスについて、まず各年度の ROA を見ると、2011 年度と 2012 年度は制度の導入の有無で水準に大きな差は見られなかった（図表 1）。しかし、その後の 2013 年度と 2014 年度では、制度の導入の有無で ROA の平均的な水準に 1%ポイント前後の差がある。

ROE については、制度の導入を判定した 2011 年度は制度の導入なしの方が平均的な水準が高

¹伊藤正晴「[日本企業の人材育成制度の導入状況と財務パフォーマンス（上）～人材育成に関する制度の導入状況とその動向～](#)」（2017 年 12 月 20 日付大和総研レポート）

いが、2012年度以降は制度の導入ありの方が高く、2013年度は2.7%ポイント、2014年度は2.6%ポイントの差がある。制度を導入した時点がわからないこと、2010年度も制度導入ありの方のROAやROEが高いことなどがあり、分析の結果から人材育成制度を導入することがROAやROEの向上に寄与すると判断するのは難しい。しかし、少なくとも資格・技能検定の取得奨励制度を導入していることとROAやROEに何らかの関係がある可能性は示唆されよう。

図表1. 2011年度の資格・技能検定の取得奨励制度の導入状況とROA、ROE

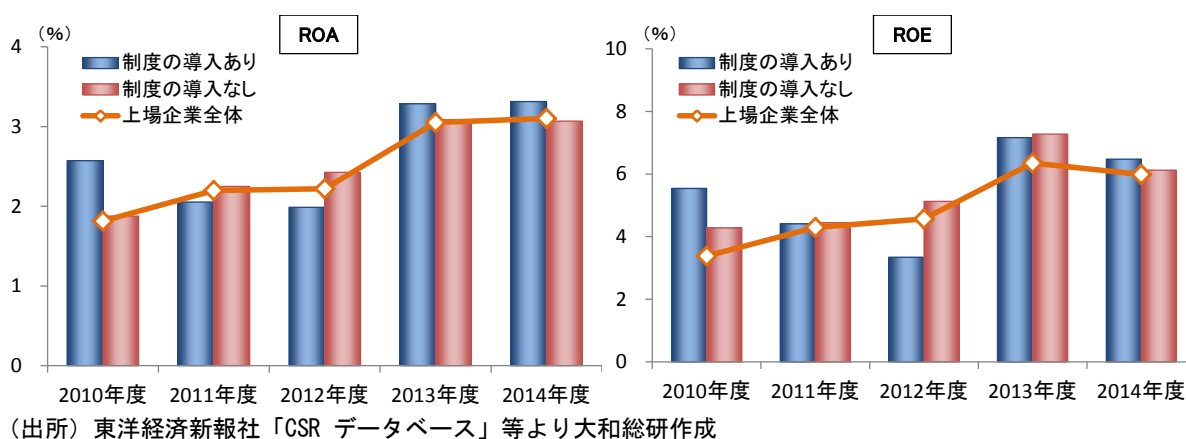


(2) 国内留学制度

国内留学制度についての分析対象企業数は、制度の導入ありが308社、導入なしが641社で、国内留学制度を導入していない企業の方が多い状況にある。まず、各年度のROAを見ると、2011年度と2012年度は制度の導入なしの方が水準が高いのに対し、2013年度と2014年度は制度の導入ありの方が高い(図表2)。2010年度も制度の導入ありが高く、2011年度に初めて国内留学制度を導入したかはわからないため、これだけでは判断できないが、本稿で制度の導入を判定した2年後から制度の導入ありが高いことは興味深い。ただ、2010年度のROAの差は0.7%ポイントとなっているが、2011年度以降は差は0.2%ポイントから0.4%ポイント程度であり、国内留学制度の導入の有無による差はそれほど大きくない。

ROEについては、制度の導入を判定した2011年度は制度の導入ありとなしは同水準、2012年度は制度の導入なしが導入ありよりも1.8%ポイント高いという結果になった。2013年度も制度の導入なしが高いが、その差は0.1%ポイントであり、2014年度は逆に制度の導入ありの方が0.4%ポイント高い。これだけを見ると、制度を導入したことで3年後に効果が表れているように感じられる。しかし、ROAにも共通するが、2011年度以外の年度における制度の導入状況は勘案していないことや、制度の導入の有無によるROAやROEの水準の差はそれほど大きくはないことなどから、国内留学制度がROAやROEに関係しているとは言い難い結果と解釈するのが妥当だろう。

図表 2. 2011 年度の国内留学制度の導入状況と ROA、ROE

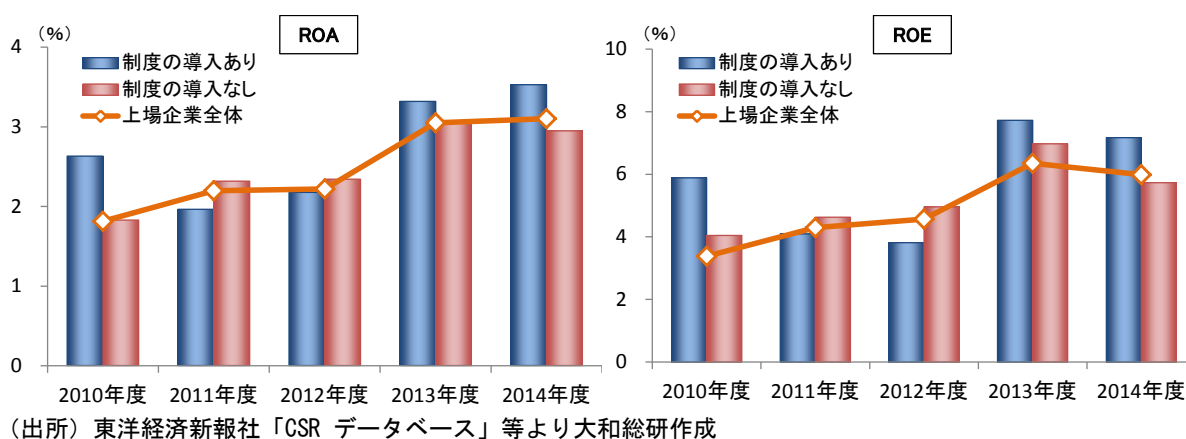


(3) 海外留学制度

海外留学制度についての分析対象企業数は、制度の導入ありが 337 社、導入なしが 614 社で、国内留学制度と同様に、制度を導入していない企業の方が多い。まず、各年度の ROA を見ると、2011 年度と 2012 年度は制度の導入なしの方が水準が高いのに対し、2013 年度と 2014 年度は制度の導入ありの方が高い (図表 3)。国内留学制度と同様に、2010 年度も制度の導入ありが高く、制度の導入時期はわからないため、2013 年度以降で制度の導入ありが高いことが制度の導入効果かどうかは判断できないが、制度の導入を判定した 2 年後から制度の導入ありが高いことは興味深い。ただ、資格・技能検定の取得奨励制度での分析結果と比べると、2013 年度以降の差は小さい。

ROE についても ROA と同様に、制度の導入を判定した 2011 年度と翌年の 2012 年度は制度の導入なしが高いが、2013 年度と 2014 年度は制度の導入ありが高い。ただし、資格・技能検定の取得奨励制度の分析結果に比べると 2013 年度、2014 年度の差は小さい。国内留学制度に比べると、制度の導入の有無による ROA や ROE の差が大きく、制度の導入と ROA や ROE に何らかの関係が存在するようにも見えるが、それほど明確な結果は得られなかったと言えよう。

図表 3. 2011 年度の海外留学制度の導入状況と ROA、ROE

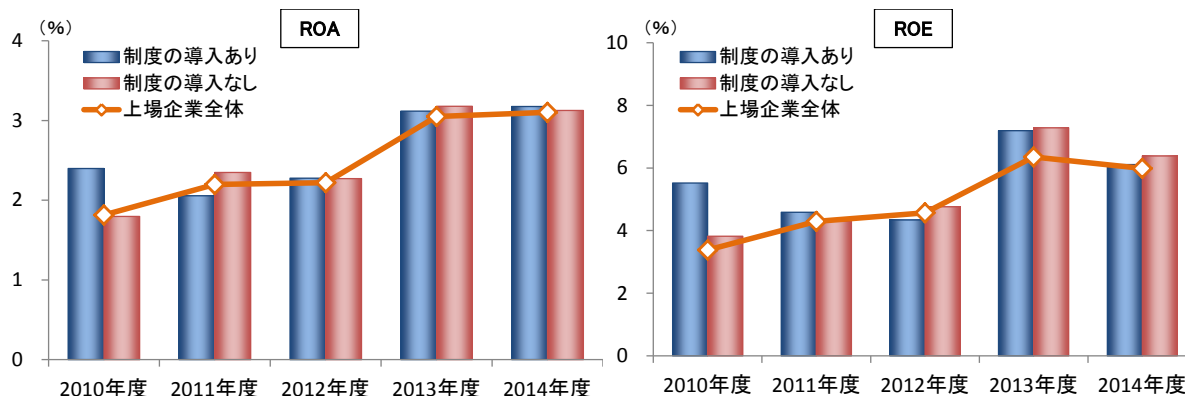


(4) キャリアアップ支援制度

キャリアアップ支援制度についての分析対象企業数は、制度の導入ありが 499 社、導入なしが 450 社で、社数に大きな差はない。まず、各年度の ROA を見ると、制度の導入を判定した 2011 年度の前年である 2010 年度は制度の導入ありが高い（図表 4）。逆に、2011 年度は制度の導入なしが少し高く、2012 年度以降は両者がほぼ同水準となっている。

ROE についても ROA とほぼ同様の結果で、制度の導入を判定した 2011 年度以降では制度の導入の有無による水準の差は見られない。ここまで 4 つの制度について分析結果を紹介しているが、キャリアアップ支援制度の導入の有無による ROA や ROE の水準の差が最も小さい。また、上場企業全体の ROA や ROE の水準と比較すると、制度の導入ありも導入なしも上場企業全体とほぼ同程度の水準となっていることが多く、制度の導入の有無では差が生じていないようである。本稿の分析結果では、キャリアアップ支援制度の導入と ROA や ROE の水準には特に関係は見られないと言えよう。

図表 4. 2011 年度のキャリアアップ支援制度の導入状況と ROA、ROE



(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース」等より大和総研作成

(5) 人材育成制度の導入数

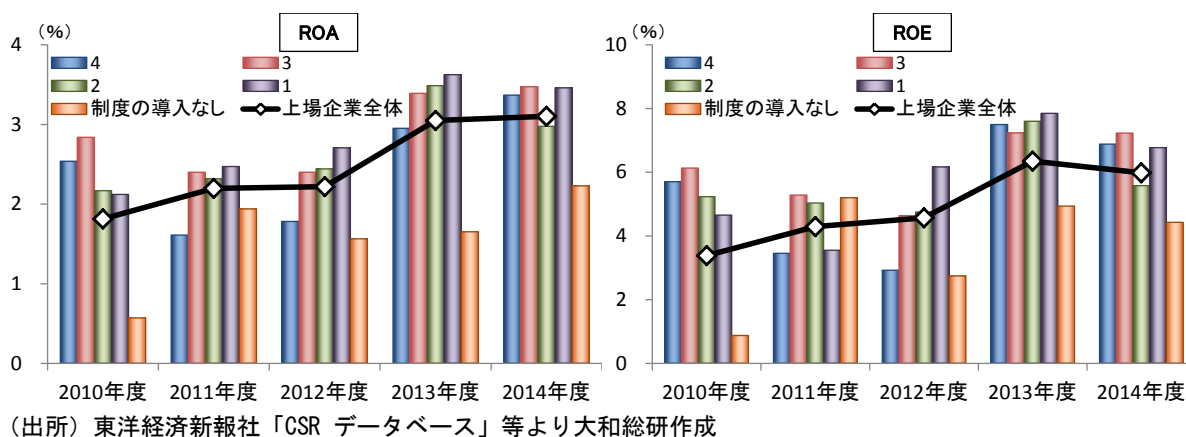
人材育成制度の導入数についての分析対象企業数は、制度の導入なしが 137 社、導入数 1 が 262 社、導入数 2 が 234 社、導入数 3 が 144 社、そして分析の対象としている制度をすべて導入している導入数 4 が 185 社となっている。制度をまったく導入していない企業の数が最も少なく、制度の導入数 1 の社数が最も多いという状況になっている。

まず、各年度の ROA を見ると、2011 年度を除いて制度の導入なしの水準が最も低い。特に、2010 年度、2013 年度で導入なしは他のグループに比べて非常に低い水準となっている。また、制度の導入数が多いほど水準が高いことを期待したが、制度の導入数別のグループでは、2013 年度は制度の導入数の多い方が水準が低いなど、期待通りの結果は得られなかった。

ROE についても ROA とほぼ同様の結果で、2011 年度を除いて制度の導入なしの水準が最も低い。また、ROA についても同様であるが、制度の導入数と水準には一定の関係は見られない。

強いて言うならば制度を導入している企業の中では、すべての制度を導入している導入数 4 の ROA や ROE の水準が最も低いというケースが多い。このように、制度の導入の有無（0 であるか 1 以上であるか）は ROA や ROE の水準と関係しているが、制度の導入数については特に ROA や ROE と関係してはいないようである。

図表 5. 2011 年度の人材育成制度の導入数と ROA、ROE



4. 2015 年度における人材育成制度の状況と ROA、ROE

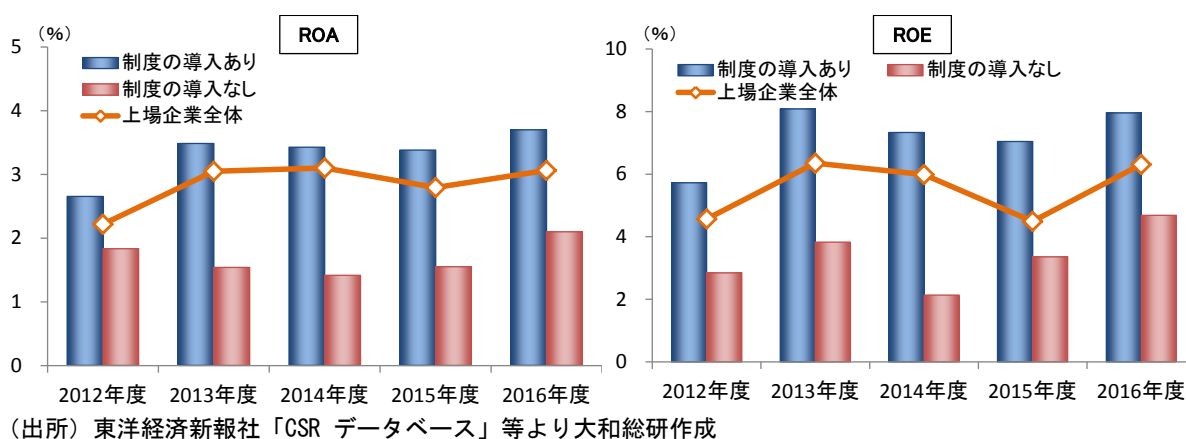
(1) 資格・技能検定の取得奨励制度

続いて、2015 年度における人材育成制度の導入状況と ROA や ROE との関係性を分析した結果を紹介する。

まず、資格・技能検定の取得奨励制度と ROA、ROE の分析であるが、分析の対象企業数は、制度の導入ありが 814 社、導入なしが 159 社で、導入ありの社数が圧倒的に多い。2011 年度に比べると導入ありの社数が増え、導入なしの社数が減っている。制度の導入状況と各年度の ROA の関係を見ると、すべての年度で制度の導入ありが導入なしよりも水準が高く、2012 年度を除くと、制度の導入ありと比べて導入なしのグループは半分程度の水準にとどまっている (図表 6)。

ROE についても同様に、分析対象のすべての年度で制度の導入ありの水準が導入なしよりも高く、また導入なしは導入ありの半分程度の水準にとどまっている。特に、2014 年度は、導入ありは導入なしの 3 倍以上の水準となっている。ここでは、2015 年度における制度の導入の有無で企業をグループ分けしているが、実際にはもっと前から制度を導入している企業が多いと推測され、制度の導入の有無と ROA や ROE との間には何らかの関係が存在する可能性を示唆する結果であろう。

図表 6. 2015 年度の資格・技能検定の取得奨励制度の導入状況と ROA、ROE

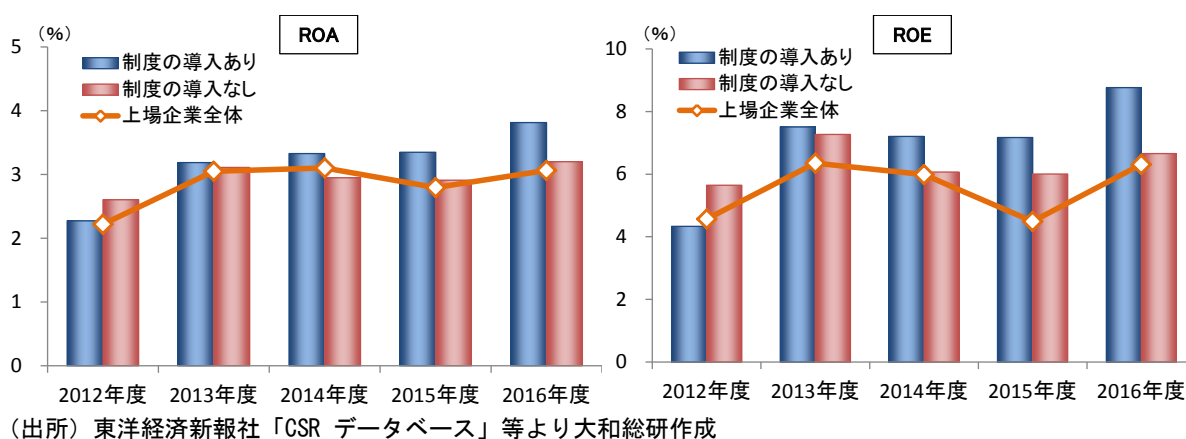


(2) 国内留学制度

国内留学制度についての分析対象企業数は、制度の導入ありが 333 社、導入なしが 625 社で、国内留学制度を導入していない企業数が導入している企業数を大きく上回る状況は 2011 年度と同様である。各年度の ROA を見ると、2012 年度は制度の導入なしの水準が導入ありよりも高いが、2013 年度以降は導入ありが高い (図表 7)。また、2013 年度から 2016 年度にかけて導入ありと導入なしの差が拡大している。

ROE についてもほぼ ROA と同様の結果となっており、2013 年度以降は制度の導入ありの方の水準が高く、制度導入の有無による水準の差が年を追うごとに拡大している。ここでは 2015 年度の制度の導入状況のみで企業をグループ分けしており、各企業がいつから国内留学制度を導入しているかはわからない。ただ、国内留学制度を導入している企業の比率は 2011 年度が 32.4% で、2015 年度は 34.3% で緩やかに上昇はしているがそれほど大きな変化はない。したがって、制度の導入ありと導入なしの ROA や ROE の水準の差が拡大しているのは、制度を導入した企業が増えたことによるのではなく、国内留学制度を導入したことによる効果が高まっていることを反映している可能性を示唆するのではないかと。

図表 7. 2015 年度の国内留学制度の導入状況と ROA、ROE

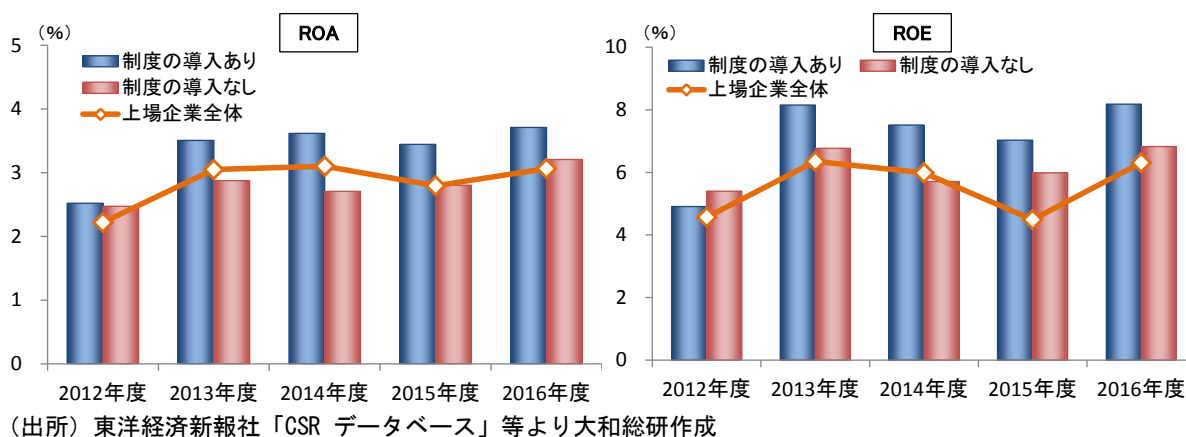


(3) 海外留学制度

海外留学制度についての分析対象企業数は、制度の導入ありが 401 社、導入なしが 559 社で、国内留学制度のような大きな差はないが、制度を導入していない企業の方が多いという状況にある。各年度の ROA を見ると、2012 年度は制度の導入の有無で水準にほとんど差がないが、2013 年度以降は制度の導入ありの方が水準が高い（図表 8）。

ROE についてであるが、2012 年度は制度の導入ありよりも制度の導入なしの方が水準が高いが、その差は 0.5%ポイントにとどまっている。2013 年度以降は制度の導入ありの方が水準が高く、その差は 1%ポイント以上である。2015 年度に海外留学制度を導入している企業は、2015 年度以前から制度を導入していることが多いと考えられ、これらの結果は海外留学制度の導入の有無と ROA や ROE との間に何らかの関係があることを示唆するのではないかと。

図表 8. 2015 年度の海外留学制度の導入状況と ROA、ROE



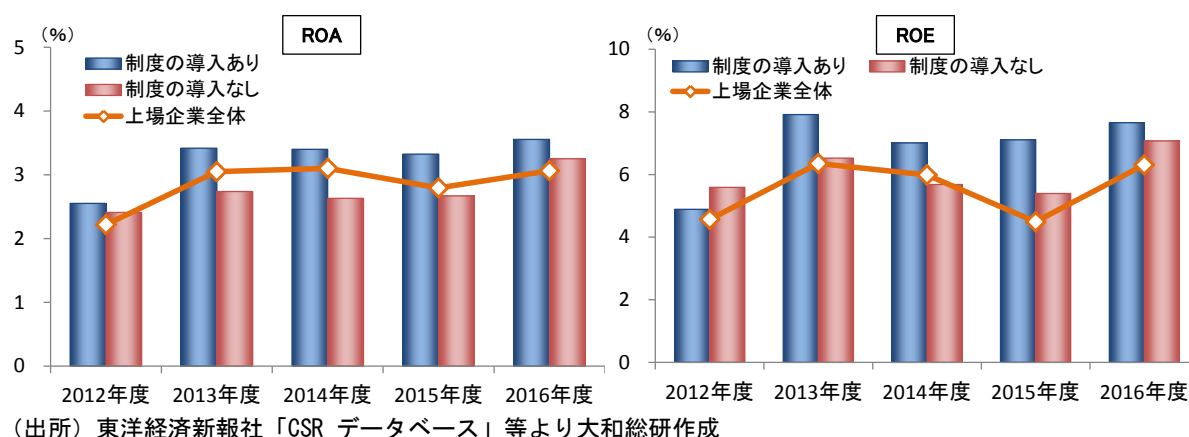
(4) キャリアアップ支援制度

キャリアアップ支援制度についての分析対象企業数は、制度の導入ありが 553 社、導入なしが 409 社で、社数に大きな差はない。各年度の ROA を見ると、すべての年度で制度の導入なしよりも導入ありの水準が高い(図表9)。ただし、2012年度での制度の導入ありとなしの差は0.1%ポイントと非常に小さく、2013年度以降で水準に差があると言えそうである。

ROE については、2012 年度は制度の導入ありよりも導入なしの水準が高い。しかし、2013 年度以降は制度の導入なしよりも導入ありの水準が高く、2016 年度を除くと水準の差は 1%ポイントを超えている。キャリアアップ支援制度を導入している企業の比率は、2011 年度は 52.4%であったのが 2012 年度は 55.3%へと上昇し、その後は 2015 年度の 56.6%まで緩やかに上昇している。この推移から、2015 年度に制度を導入している企業の多くは 2011 年度から制度を運用してきている可能性が高いことがうかがえよう。したがって、2013 年度以降で制度の導入ありと導入なしの ROA や ROE の水準に差があることは、制度の導入の有無と ROA や ROE に何らかの関係があることを示している可能性があるのではないかと。

また、2011 年度におけるキャリアアップ支援制度の導入状況で分析した際は、導入の有無を判定した年度以降で導入の有無による ROA や ROE の水準の差はほとんどなかった。これに対し、2015 年度における制度の導入状況でグループ分けすると、2013 年度以降で制度の導入の有無による ROA や ROE の水準に差が見られる。2011 年度で制度を導入している企業が、いつの時点から制度を導入していたのかはわからないが、制度導入の効果が出るまでに時間がかかり、何年か後の ROA や ROE と関係していることを示している可能性がある。

図表 9. 2015 年度のキャリアアップ支援制度の導入状況と ROA、ROE



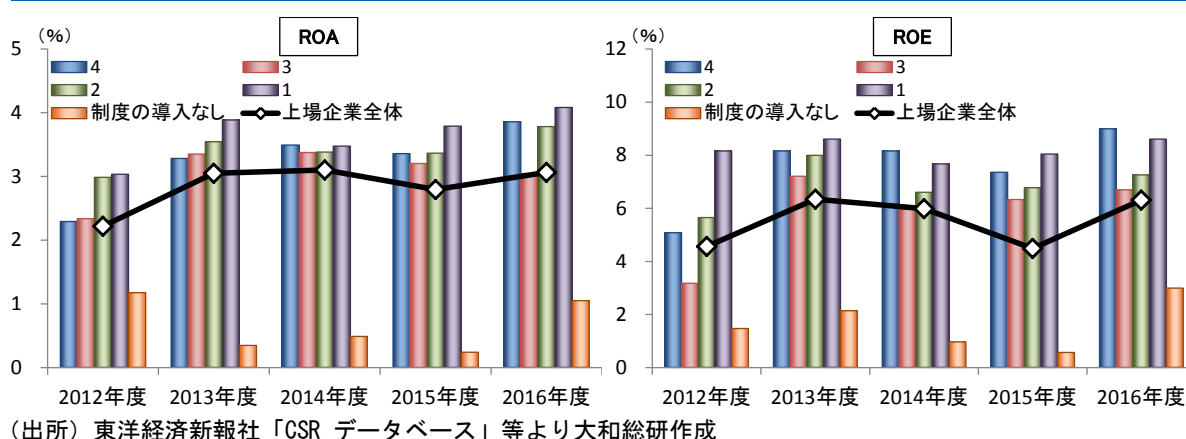
(5) 人材育成制度の導入数

2015 年度の人材育成制度の導入数についての分析対象企業数は、制度の導入なしが 112 社、導入数 1 が 239 社、導入数 2 が 234 社、導入数 3 が 158 社、そして分析の対象としている制度をすべて導入している導入数 4 が 230 社である。制度を導入していない企業の数が最も少なく、導入数 1 と導入数 2 の社数が多いという状況になっている。

まず、各年度の ROA を見ると、すべての年度で制度の導入なしの水準が最も低い (図表 10)。特に、2013 年度から 2015 年度は制度の導入なしの水準が他のグループに比べて非常に低く、2016 年度も他のグループと大きな差がついている。また、制度の導入数が多いほど水準が高いことを期待したところ、2014 年度はわずかな差ではあるが導入数 4 が最も高いものの、2015 年度や 2016 年度は 2 番目に高いグループとなっている。制度の導入の有無 (0 であるか 1 以上であるか) で水準が大きく異なるが、制度の導入数が多いほど水準が高いという関係は見られなかった。

ROE についても ROA とほぼ同様の結果で、制度の導入なしが最も低いが、制度の導入数と水準には一定の関係は見られない。しかし、導入している制度の数に関わらず、制度を導入していない企業のグループとは水準に大きな差があり、特に 2013 年度以降での差が非常に大きい。

図表 10. 2015 年度の人材育成制度の導入数と ROA、ROE

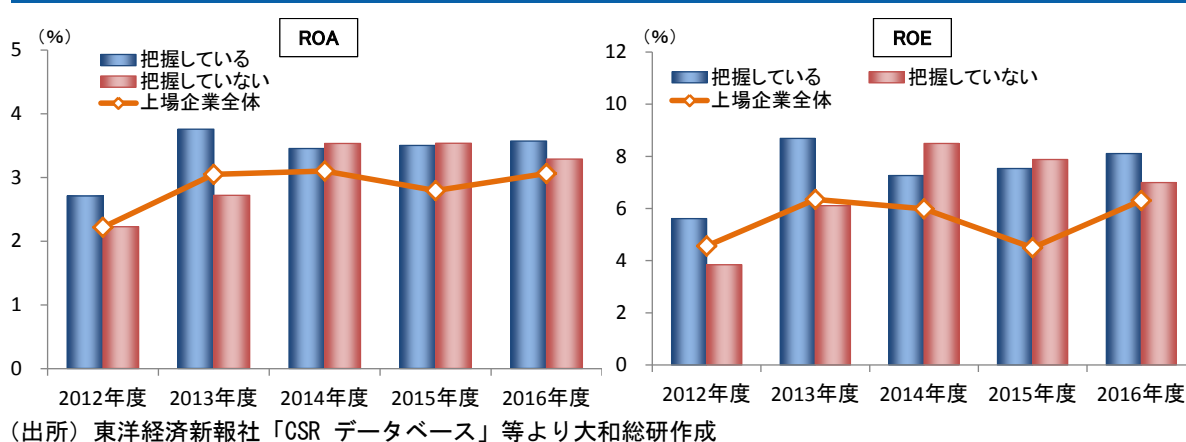


(6) 従業員 1 人当たり教育研修費用（年間）の把握

2015 年度は、従業員 1 人当たり教育研修費用（年間）の把握に関するデータが利用できるため、このデータを使って費用を把握している企業（対象は 422 社）と把握していない企業（同 123 社）の ROA や ROE に違いがあるかを見た。

まず、各年度の ROA は、2012 年度と 2013 年度は把握していないグループよりも把握しているグループの水準が高いが、2014 年度と 2015 年度は差がほとんどない（図表 11）。また、2016 年度は把握しているグループの水準が高いが、その差は大きくない。ROE については、2012 年度と 2013 年度は把握しているグループの水準が高いが、2014 年度と 2015 年度は把握していないグループが高いなど、ROA と同様に費用の把握状況と水準に安定した関係は見られない。従業員 1 人当たりの教育研修費用といった情報は、それを把握するだけでは不十分で、それをどう活かすかが重要ということかもしれない。

図表 11. 2015 年度の従業員 1 人当たり教育研修費用（年間）の把握の状況と ROA、ROE



ただし、従業員 1 人当たり教育研修費用の把握状況が不明である企業も含む上場企業全体の ROA や ROE の水準と比較すると、2014 年度以降は費用の把握の有無にかかわらず把握状況を明らかにしているグループの水準が上場企業全体よりも高い。研修費用を把握しているかどうかをきちんと開示していることが水準と関係している可能性を示唆するのではないかと。

5. 終わりに

分析に必要なデータが揃った上場企業を対象に、人材育成制度として「資格・技能検定の取得奨励制度」、「国内留学制度」、「海外留学制度」、「キャリアアップ支援制度」の 4 つの制度の導入の有無で企業をグループ分けし、ROA や ROE の平均的な水準を比較したところ、制度によって結果が異なっている。

これら 4 つの制度の分析結果を比較すると、「資格・技能検定の取得奨励制度」は制度の導入なしよりも導入ありのグループの ROA や ROE の水準が高く、ROA や ROE と何らかの関係がある可能性を示唆された。また、国内や海外への留学は、2015 年度の制度の導入状況では導入なしよりも導入ありの ROA や ROE の水準が高い傾向が見られ、「キャリアアップ支援制度」も同様である。これらの制度については、導入ありとなしの ROA や ROE の水準の差はそれほど大きくはないが、制度の導入と何らかの関係がある可能性があるだろう。

制度の導入数との関係については、導入数が多いほど ROA や ROE が高いなどの関係は見られなかった。ただ、制度をまったく導入していないグループの ROA や ROE の水準は、制度を導入しているグループよりも低い。特に、2015 年度の制度の導入状況を用いた分析で、この差が顕著であった。また、各制度の導入状況による結果と考え合わせると、「資格・技能検定の取得奨励制度」を導入しているかどうかで ROA や ROE の水準に差が生じた可能性が高いだろう。しかし、水準の差は、「資格・技能検定の取得奨励制度」の導入の有無による差よりも大きい点はポイントである。

2015 年度のデータで、「資格・技能検定の取得奨励制度」を導入していない企業は 159 社あるのだが、制度の導入数による分析で、制度をまったく導入していない企業は 112 社となっている。各制度の導入状況による分析では、対象とした制度以外の導入状況は考慮していないため、「資格・技能検定の取得奨励制度」を導入していない企業の中には、他の人材育成制度を導入している企業が存在することになる。したがって、「資格・技能検定の取得奨励制度」は導入していないが他の制度を導入していることが ROA や ROE の水準にプラスに寄与している可能性があるだろう。制度導入数による分析で制度をまったく導入していない企業は、ROA や ROE に対する人材育成制度の導入による効果がないため、何らかの制度を導入している企業に比べて ROA や ROE が非常に低い水準にとどまっている可能性がある。「資格・技能検定の取得奨励制度」に限らず、人材育成制度が水準と関係することを補強する結果ではないかと。

「従業員 1 人当たり教育研修費用（年間）の把握」については、費用を把握しているかどうかと ROA や ROE には特に関係は見られなかった。ただ、2014 年度以降については費用の把握の有

無にかかわらず、把握状況を明らかにしているグループの ROA や ROE の水準は上場企業全体の水準よりも高い。また、本稿で分析した 4 つの人材育成制度でも、分析対象とした制度や年度によって、導入ありと導入なしの ROA や ROE が上場企業全体よりも高いケースがある。制度を導入しているかどうか、また研修費用を把握しているかどうかの情報をきちんと開示することが水準と関係している可能性があるのではないかと。

本稿の分析は、人材育成制度と ROA や ROE との因果関係を示すものではないが、各制度の導入状況や制度の導入数の分析結果は、人材育成制度の導入が ROA や ROE と関係する可能性を示唆している。これは、人材の教育・育成が期待通りに将来の企業価値に影響する可能性を示している。企業が人材育成をさらに強化することで、企業の成長性や持続可能性が向上することが期待される。