



特集2

# サプライチェーンの公正取引を通じた 賃金の持続的引き上げ

中央大学経済学部 教授 松丸 和夫

## はじめに

50年前の1974年春闘は、前年からの狂乱物価の後押しもあり、民間主要企業において史上最高の32.9%の賃上げ（定期昇給とベースアップ）を達成した。これは同年の全国消費者物価上昇率23.2%を超える水準だった。

岸田総理大臣は、2024年1月8日の記者会見で、物価の上昇を上回る賃上げの実現に向け、中小企業の法人税の減税措置などの政策を集中的に進める方針を明らかにした。

今春闘において、中小企業の価格転嫁と賃金引き上げの関係が注目されている。大企業の場合は、原価低減をサプライヤーや取引先に協力させ、製品の販売価格を極力抑えて、価格競争を継続しようとする。他方で、中小企業や消費者と直接対面する小売り・サービス企業は、価格転嫁と言っても、それには限界がある。なぜなら、厚生労働省の毎月勤労統計調査（2023年11月の速報値）によると、1人あたりの賃金は実質で前年同月比3.0%減り、これでマイ

ナスは20カ月連続だからである。物価上昇に賃金上昇が追いつかない。

持続的賃上げのためには、大企業と中小企業の取引における公正競争の実現が必要だと筆者はこれまで考えてきた<sup>1</sup>。競争それ自体は、悪でも善でもない。問題は、大企業も中小企業も消費者も、それぞれが経営や生活を持続可能なものとする社会的コンセンサスの形成が2024年春闘の最も重要な課題である。

もちろん、労働組合やその連合体組織が賃金引き上げのために努力するのは当然である。ところが、賃上げを要求するはずの労働組合だけでなく、政府、経済団体まで一緒に賃上げを唱える現況は、歴史的には初めてのことである。50年前、物価上昇率を10%も上回る賃上げに対して、経済団体が「大幅賃上げの行方」に最大の警鐘乱打していたのとは対照的である。賃上げのアクターとしての労働組合の真価が問われる。

## 1. 注目されるサプライチェーンの配慮義務

今世界は、サプライチェーン（供給連鎖）における労働者の人権や環境への配慮義務を企業に求めている<sup>2</sup>。サプライチェーンとは、2011年の東日本大震災以後よく使用される経済・経

営用語である。ものの製造に従事するメーカーから見れば、原材料や部品調達の連鎖が、事故や災害で中断すると、製品の完成・販売に支障を来す。

そしてサプライチェーンの危機は、突発的な事故や経済変動によって引き起こされるだけでなく、緩慢に進む気候・環境変動、生産・流通過程における労働者の人権侵害によっても生じる。2022年9月に政府が公表した「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」<sup>3</sup>は、人権尊重を政府と企業の努力義務であることを宣言している。企業の社会的責任（CSR）は、種々のステークホルダー（利害関係者）を包摂した企業の行動規範として発展してきた。日本経団連の「企業行動憲章―持続可能な社会の実現のために―」（1991年9月14日制定、2017年11月8日第5次改定）

は、その前文で次のように宣言している。

「企業は、公正かつ自由な競争の下、社会に有用な付加価値および雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う。そのため企業は、国の内外において次の10原則に基づき、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、高い倫理観をもって社会的責任を果たしていく<sup>4</sup>」。

経営倫理の実践、SDGsの実現は、世界的課題となっている。しかし、現実の経済活動においては、企業の存続、競争力の発展のためには、人権や経営倫理はどうしても後追いになりやすい。何から始めるべきか？

## 2. 2024春闘の基本構想(連合)をどうみるか

今春闘は、対前年比でみた消費者物価の上昇率がスタートラインとなる。具体的には、全国2.8%、東京都区部3.0%（2023年11月）である。22年11月の3.8%と比べると少し落ち着いているように見える。そうした物価動向の中、連合は3回目となる「未来づくり春闘」の「基本構想」（第1回中央執行委員会確認／2023.10.19）において、「2024春季生活闘争は、経済も賃金も物価も安定的に上昇する経済社会へとステージ転換をはかる正念場である。その最大のカギは、社会全体で問題意識を共有し、持続的な賃上げを実現することにある」と課題を認識し、2023年12月1日の中央委員会で5.0%以上の賃上げ目標を決定した。前年の、5.0%程度目標よりさらに踏み込んでいる。しかも、3.0%以上が定期昇給を除いた純粋なベースアップ（基本給の底上げ）部分と割り当てた。連合としての正念場への強い危機感の表れといえる。

「基本構想」では、「国際的に見劣りする日本の賃金水準を中期的に引き上げていく必要がある。90年代後半以降、わが国の実質賃金が上

がっていない一方、主要国は年1~2%ずつ上昇し、その結果、賃金水準の相対的位置が低下し、さらに拡大している可能性がある」と賃上げの必要性を強調している。

さて、労働者は、物価上昇による生活水準の低下を回避するために、賃上げを求める。労働組合に加入している場合は、組織を通じて企業に賃上げ要求できる。しかし、日本の労働者の最大多数は未組織労働者である。2023年6月の労働組合推定組織率は、16.3%、統計史上最低を更新した。女性の推定組織率は、12.4%とさらに低い。つまり、80%以上の労働者は、組織を通じて賃上げを要求する手段をもたない。だからこそ連合の「基本構想」は、中小組合の取り組み課題として企業規模間格差是正と雇用形態間格差是正の取り組みを盛り込んでいる。中小企業労働者、非正規労働者そして女性労働者の多数が、未組織労働者であるというリアルから出発している。

賃上げ要求を受け止める企業側・使用者の視点について考察する。市場経済の根本原理、価格決定メカニズムの基本は、需要と供給が一致

する時点で価格が決定されるというモデルである。原材料費や人件費の高騰を価格転嫁で埋め合わせたい企業は、生産者として消費者や取引先（カスタマー）と対峙する。しかし、需要が伸びない場合は、価格の引き上げは困難となる。人口の大多数を占める労働者とその家族の世帯収入が伸びなければ、国内の消費購買力は上昇しない。総務省の「家計調査報告」2023年11月分によると、2人以上世帯の家計消費支出は、対前年同月比で実質2.9%のマイナスであった。賃金と物価のデフレ・スパイラルの原因は、明らかに起点となるべき賃上げ力の不足である。

2023年の春闘を前に、日本自動車工業会の記者会見で、当時の豊田章男会長の次の言葉は注目すべきである。「話し合いの場につけた人だけが『達成できたよ』と喜ぶのではなくて、そういう場につけない人たちのために、どういう動きをすればいいのかを考えております。ですので、ぜひこの『春闘』というものが日本国民全体のためにどうあるべきか、それが国民の皆さんにどう映るのかも含めて、マスコミ各社の皆さまにもぜひご協力いただければと考えております」（2022年11月17日の記者会見）。

### 3. 公正取引とサプライチェーンの共存共栄

労働者は、労働を提供することによりその対償として賃金を受け取る。資本主義経済においては、労働者もまた企業と同じように、市場における厳しい競争を強いられてきた。新規卒卒者の厳しい就職活動、企業内における昇進をめぐる激しい競争は、労働市場という「市場」における労働力の売り手としての労働者・求職者の生存をかけたたたかいである。

今日の企業は、その事業活動を通じて創業の理念や経営計画にもとづいて財やサービスの生産と販売に全力で取り組む。そして、事業活動

公正取引を通じた企業の収益拡大も、サプライチェーン全体を通して見た場合、そこに不公正取引による価格の決定や、コストダウンの重層下請企業へのしわ寄せが横行したら、発注者企業としての大企業の社会的責任は等閑視できなくなっている。

公正取引委員会が、2023年11月29日に発表した「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」には、賃上げの後押しの役割が期待される。日本経団連も日本商工会議所もこの「指針」の遵守を宣言している。しかし、行政機関や経済団体がいくら間接的に賃上げを応援しても、日本の労使関係では、個別企業ごとに賃上げが決定される。賃金の社会的相場より個別企業の経営状態、労使の力関係が優先される。

企業の社会的責任は、経営トップのコンプライアンス・ガバナンスへの姿勢が問われる。しかし、大企業の労働組合も、もしサプライチェーンのいずれかで生じている人権軽視や不公正取引に無頓着でいた場合、連帯責任を道義的に求められる時代に突入した。先の豊田章男氏の言葉は、大企業労使への強烈なメッセージではなからうか。

の維持と再生産のためには、将来の経営環境の変化を予測して、最大限の利潤を実現し、その一部を企業の内部資産として蓄積する。それは、新たな投資と事業拡大のためである。その行為自体を問題にする経済理論はない。しかし、事業活動の過程で、人権や環境への配慮義務を怠った場合、企業はその存続を危うくするリスクに直面する。製品開発途中の試験で不正を行った自動車メーカーや顧客にねつ造データを提供して不当な利得を得ていた企業が、まさに存続の危機に直面している。



企業内の努力でこうした不正を未然に防止するシステム構築は、最優先課題である。しかし、膨大なサプライチェーンの全体においてコンプライアンスを確立する努力は、相当な困難がともなう。こうした困難な課題解決の取組として、企業の自主的努力として、「パートナーシップ構築宣言」運動が注目される。経済産業省が音頭を取り、2024年1月時点で全国3万8千社を超える企業が、宣言を発して周知に努めている。この宣言の主な内容は、「サプライチェーン全体の共存共栄」と下請企業振興法にもとづく「振興基準」遵守の2点からなっている。後者の「振興基準」は、2022年7月29日に改正

され、新たに、価格交渉・価格転嫁の取組が追加された。具体的には、①毎年9月及び3月の「価格交渉促進月間」に少なくとも1回以上の価格協議を行うこと、②労務費、原材料費、エネルギー価格等が上昇した下請事業者からの申出があった場合、遅滞なく協議を行うこと、③下請事業者における賃金の引上げが可能となるよう、十分に協議して取引対価を決定することが追加された。それ以外にも2026年までの約束手形による支払の廃止、フリーランスとの取引、パートナーシップ構築宣言の見直しや浸透も「振興基準」に盛り込まれた<sup>5</sup>。

## 4. 2024春闘にむけて、労働組合がもつべき視点

既にみたように、日本の労働組合組織は、厚生労働省による労働組合統計調査開始以来最低の推定組織率を更新した。賃上げしてほしいけれど、自分たちには関係ないと答える未組織労働者の怨嗟の声が聞こえてくる。毎年の春闘で、賃上げが安定軌道に乗るためには、何が必要か？ 抽象的なあるべき姿ではなく、何がボトルネックであり、どこから着手すべきか、筆者の見解を示す。

### ①資本金10億円以上の企業の内部留保

資本金10億円以上の企業の内部留保は、日銀の「法人企業統計」(2023年7～9月期)によると、527.7兆円と過去最高の水準に達した。その一部を自社労働者の賃上げと取引先の価格転嫁要請に結びつけることは非現実的だろうか？ 原価低減を企業収益の源泉として、取引先企業にコストカットをもとめた結果、サプライチェーン全体が疲弊していないだろうか？

用途が決まっている内部留保と、当面用途がない余裕資金を峻別して、後者の一部を自社の労働者の賃上げと下請企業等取引先からの価格

転化要請に応じるための原資とすることが必要であり、また可能であると筆者は考える。異常な円高というフィルターを通じて、1980年代後半には、日本の労働者の賃金は、世界最高水準だという言説が、経済団体から流布された。しかし、時代は変わり、「円安」の影響を割り引いたとしても、日本の賃金はOECD加盟国の中でも最下位に近い。第一生命経済研究所の計算によれば、2021年の賃金水準ランキングは、韓国やイタリア以下の加盟国34カ国中24位である。最近ドイツに抜かれたとはいえ、GDPの世界ランキングで、アメリカ、中国、ドイツに次ぐ第4位の経済大国日本の賃金は、異様に低い。

### ②マクロ経済としてみた賃上げ警戒論

企業の付加価値全体を一定とすれば、労働分配率と企業収益はトレードオフの関係である。しかし、労働政策研究・研修機構の「データブック国際労働比較2023」によれば、雇業者報酬/国民総所得×100でもとめた労働分配率は、2005年の47.9%から徐々に上昇して2021

年には50.1%に達している。しかし、アメリカやドイツと比べて特に高いとはいえない。はたして、過去最高の内部留保のストックは、企業の新規投資のために必要不可欠な原資なのだろうか。かつてアベノミクスが掲げた経済戦略通りだとすれば、物価上昇率年2%、賃金上昇率3%がその目標であった。だがそれらの目標は実現しなかった。デフレからの脱出を本気で考えるならば、物価上昇率を上回る賃上げの実現こそ最優先課題ではないだろうか。

### ③下請単価を引き上げても、それは下請労働者の賃上げにつながらないのか？

建設産業や多段階の下請企業が関与するサプライチェーンで、親会社たる企業は、適正な取引単価を支払っていると考えている。しかし、取引先から価格転嫁の要請があった場合、協議に応じることが今までになく強く求められている。厚生労働省は、2023年末に全国の都道府県労働局に対して、自治体と労使の代表者が賃上げについて協議するよう通達を発した。もし、多層にわたる下請取引のサプライチェーンで、単価の「中抜き」が行われているとしたら、それこそパートナーシップ構築にもとる行為といえよう。サプライチェーン全体の共存共栄を旨とする宣言であるならば、「当社は直接取引関係で違法はない」というだけでは、不十分となる。

### ④中小企業の労使当事者

民間企業における労働組合推定組織率を企業

規模別にみると、1000人以上で39.8%と高率なのに対して、100人から999人規模では10.2%に過ぎず、99人以下では0.8%とほとんど未組織状態である<sup>6</sup>。中小企業の場合、定期昇給制度自体が存在しないケースも多い。たとえ低水準の組織率であっても、労働組合が存在する中小企業の労使関係においては、賃上げの意味と可能性を労使が真剣に交渉してもらいたい。価格転嫁ができず、賃上げの原資を確保できない中小企業の利用者は、自社の労働者がなぜ定着しないのか、新規学卒の採用難が続いているのはなぜなのか、労働者や労働組合と腹を割った話し合いが必要である。連合の「基本構想」でも強調されているとおり、定期昇給の導入を含む賃金体系、特に標準賃金カーブの維持という方策は、大企業モデルの「年功型」賃金=生活給賃金の鋳型から脱出できていない。中小企業の上層部分では、大企業賃金体系のモデルを部分的に導入できるかもしれないが、その限界を認識すべきだと筆者は考える。その意味では、「底支え」としての「企業内最低賃金協定の締結」の提唱は、注目に値するが、パートも含めたあらゆる雇用形態の最低賃金が1200円という要求水準は、リビングウェッジとしてもあまりインパクトはないだろう。なぜ時給1500円以上の賃上げが要求できないのか、活発な議論が期待される。労働組合も、単年度主義に陥らずに、持続的な賃上げの条件を確保するための労使協議に積極的に取り組んでももらいたい。

## おわりに

2024年春闘は、50年ぶりの大幅賃上げ、持続的賃上げのかけ声の中で始まった。

岸田首相は、1月22日に2024年春闘に向けた「政労使会議」を首相官邸で開き、「昨年を上回る水準の賃上げ」を経団連と連合の両会長

に要請した。そして、その実現には、中小企業の賃上げがカギを握るとして、労務費の価格転嫁に「全力で取り組む」と表明した。

続いて、1月24日、日本経団連主催の「労使フォーラム」では、前年を上回る賃上げの実

現を労使の代表が共通目標に掲げた。さらに2月1日には、経団連と連合の両会長が直接の会談を予定し、それに続いて多くの労働組合が春闘要求を提出し、労使の団体交渉を経て、3月中旬には大手企業が回答を準備する。

個別の大手労働組合では、一律のベースアップ要求を見送った例が見られるが、ここでも焦点はその「波及効果」である。全トヨタ労連会長は、24年春闘の方針として「物価上昇から組合員の労働の価値や生活を守ることに加え、自動車産業で働く魅力や働きがいの向上に強くこだわる」とし、さらに「物価上昇に加えて人手不足の問題もあり、自動車産業全体で魅力の向上が必要だ」という危機感はこれまで以上に強

い。傘下の組合に入り込み交渉をサポートしていきたい」と企業グループ全体としての方針を明らかにした。

大手メディアも、24年春闘の賃上げによって中小企業の労務費の価格転嫁の必要性を繰り返し強調している<sup>7</sup>。

2024年春闘のシナリオは出揃った。脚本も完成し、舞台と大道具は整った。日銀総裁も賃金と物価の好循環の確立がマイナス金利解除の展望と強く期待している。今年が、持続的賃上げの元年となるかどうかは、労使当事者の努力に懸かっている。それは、日本のマクロ経済の立て直しの正念場でもある。

---

## 注釈

<sup>1</sup> 松丸和夫「公正取引実現による中小企業の付加価値生産性の向上」『企業環境研究年報 (26)』59-67、2021年12月

<sup>2</sup> 松丸和夫「ドイツのサプライチェーン・デューデリジェンス義務化法と建設産業」『建設政策 (202)』2022年3月参照。ドイツでは、世界に先駆けて、企業に対してサプライチェーンにおける人権と環境への配慮義務を求める法律を2023年1月から施行している。

<sup>3</sup> 全文は、経済産業省 (<https://www.meti.go.jp/press/2022/09/20220913003/20220913003-a.pdf>) 参照。

<sup>4</sup> 日本経団連 (<https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2022.html>) 参照。前文にある10原則とは、一部抜粋すると、1. 持続可能な経済成長と社会的課題の解決、2. 公正な事業慣行：公正かつ自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行う。また、政治、行政との健全な関係を保つ。3. 公正な情報開示、ステークホルダーとの建設的対話、4. 人権の尊重、5. 消費者・顧客との信頼関係、6. 働き方の改革、職場環境の充実：従業員の能力を高め、多様性、人格、個性を尊重する働き方を実現する。また、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を整備する。7. 環境問題への取り組み、8. 社会参画と発展への貢献、9. 危機管理の徹底、10. 経営トップの役割と本憲章の徹底である。これらのうち、公正取引との関係で重要なのは2と3である。また労働組合にとっても関心事となるべきは、4と6である。

<sup>5</sup> 「振興基準」の全文とガイドブックは下記の中小企業庁のサイトに公開されている (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/shinkoukijyun.htm#zenbun>)。

<sup>6</sup> 厚生労働省、令和5年労働組合基礎調査の第4表 企業規模別（民営企業）労働組合員数及び推定組織率（単位労働組合） (<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/23/dl/04.pdf>) 参照。

<sup>7</sup> 例えば日本経済新聞は、2024年1月14日朝刊の「社説」で、「賃金と物価の好循環を持続させるうえで、雇用の約7割を支える中小企業の賃上げは極めて重要になる。賃上げ原資の確保には、労務費などのコスト増加分の適正な価格転嫁が欠かせない。大企業は取引慣行を見直し、中小の賃上げを後押しすべきだ。」と前例のない賃上げの後押しをしている。