

特集1



2024春闘の焦点と持続的な賃上げに向けた課題

法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授

(公社)国際経済労働研究所 理事 山田 久

1. 30年ぶり賃上げの背景と内実¹

2024年春季賃上げ率は連合集計で5.10%と、実に33年ぶりの高さとなり、バブル絶頂期だった1989年(5.10%)に迫る水準になった。回答の最初の山場となる3月中旬の集中回答に向けた動きでは、回答日前の妥結や要求を上回る回答など「異例の展開」が続き、300人未満の中小企業の妥結も4.45%と32年ぶりの高さとなった。賃上げ率からみれば、日本経済が長期低迷・デフレに陥る直前である1990年代初めの水準を回復した形であり、その基本的な背景に、労使トップ共に賃上げの継続の必要性を共有しているということがある。

バブル崩壊前水準の賃上げ率の回復は、2024春闘に向けた労働組合の強気の交渉姿勢と粘り強い交渉なしには実現はなかったであろう。その意味では春闘の意義を改めて評価できると思う。もっとも、回答日前の妥結や要求を上回る回答などは、労働組合の存在意義が問われる面もあり、組合にとっては手放しでは喜べる状況ではないだろう。

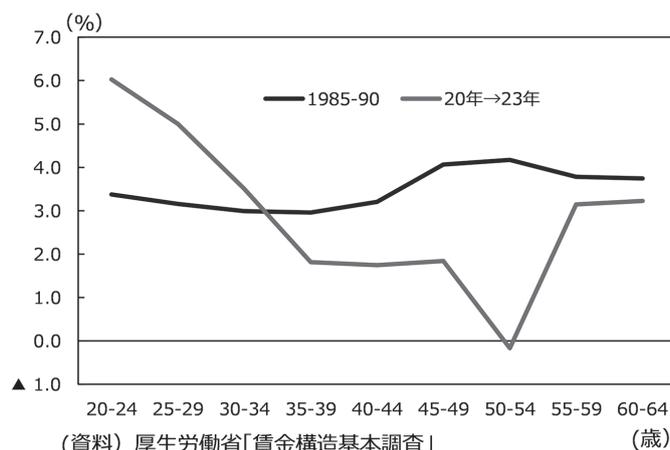
さらに、中小企業も予想外の好調とはいえ、あくまで連合集計の対象の中小企業は、比較的規模が大きく、組合がある企業に限られる。23年の従業員99人以下の中小・零細企業の従業員の組合組織率は0.8%に過ぎない(厚生労働

省「労働組合基礎調査」)。

24年1月に商工会議所が行った調査では、従業員301人企業で賃上げを予定していたのは65.9%だが、6~10人では50.3%、5人以下では32.7%にとどまる。賃上げの幅も重要であり、デスインフレ経済からインフレ経済への移行がみられるなか、物価を上回る賃上げでなければ、実質生活水準は低下していく。帝国データバンクの調査(2024年度賃上げ実績と初任給の実態アンケート)によれば、賃上げ率が2023年の物価上昇率3%に満たない企業が35.5%に上り、3%の増加と答えた企業も含めると、57.5%と半数を超える。ここからみても物価に負けない十分な賃上げを実感できる労働者は、全体からみれば多くないと推察される。バブル期前のように、毎年賃上げされることが当たり前であり、中小・零細も含めて賃上げがあり、すそ野が広がった時代とは状況が大きく異なっているのが実情である。

加えて指摘すべきは、「ベア(ベースアップ)」が復活したように言われるが、中身はかつてとは大きく異なる。バブル崩壊前の「ベア」は、ほぼすべての年代で定率なし定額で基本給を上方シフトさせることを意味していた。だが、2000年代に「ベア」は変質し、職種や年齢階

層で増加率が異なる「賃金改善」が一般化した。『賃金構造基本調査』で確認すると（図表 1）、1980年代後半期には年齢階層別で賃上げ率の違いは小さく、相対的には中高年層での伸びが大きかった。これに対し、最近3年間（2020年→23年）については、若手の伸びが大きくなり、中高年層で低く50歳代前半では減少している。同時に指摘しておくべきは、大手企業の中高年層の賃金格差は確実に広がっており、多くの中高年にとって賃上げは別世界の話であるというのも現実である。



(図表 1) 年齢階層別の所定内給与の変化

2. 「30年ぶり賃上げ」の背景と定着する大手の賃上げ

以上のように、2024年春闘では賃上げ率に関しては、当初の期待を上回る結果が出たが、その内実をみていくと、様々な問題が内包されていることがわかる。その意味では、賃上げのモメンタムが強まったとはいえ、まだまだ不十分な面は多く、これからというところであるが、残された課題解決の前提となるのは何よりも賃上げの流れが持続するかである。そこで、賃上げの持続性を検証すべく、まずは2024春闘で大手企業の経営者が賃上げに前向きになった背景を見ておくと、次の3点を指摘できる。

第1に数年前からわが国の賃金は主要先進国で最低グループになったことの認知が進むなか、企業経営者の間には賃上げの必要性が徐々に浸透してきた。

第2にデフレ経済からインフレ経済への移行も重要な要因である。とりわけ2023年にはインフレ率が40年ぶりの高水準になるなか、生活水準の低下で従業員のモチベーションが大幅悪化することを懸念した経営者が、次いで賃上げに踏み切った。

さらに、第3に、労働力不足が深刻化するなか、人材確保のために賃上げに踏み切る企業が増えた。とりわけ、2024年春闘では、転職志向が高まる若手社員のつなぎ止めや新卒獲得のアピールのため、「賃上げ競争」の様相を呈した。

こうしてみると、大手企業については持続的に賃金を上げていく可能性が高いといえよう。しかし、すでに指摘した通り、多くの中高年層は賃上げの恩恵を受けていない。DXやGXなど新技術の導入が企業経営にとって不可欠の課題となるなか、企業活力の維持のためには若手・中堅の活躍が不可欠で、この点で若手・中堅の登用や年功カーブのフラット化は避けられない面がある。とはいえ、人口動態的には中高年層の割合が今後とも高まっていくわけで、その再活性化は企業にとっては重要課題である。賃金分配を相対的に若手・中堅に厚くするにしても、労働力構成上割合の高い中高年層のモチベーション維持は重要であり、ベテランの処遇改善とその前提となる時代の変化についていくためのリスクリングは大きな課題である。

より大きな問題は中小企業である。中小企業の賃上げ率も高まったものの、大手には劣る状況にある。商工会議所の調査によれば、中小企業では、人材確保のほか、物価上昇、さらには最低賃金の引き上げを理由に賃上げに取り組むケースが徐々に増加している。しかし、業績の改善が見られないが賃上げを実施する「消極的賃上げ」が多くを占めているのが実情である。さらに中小の労働分配率が反転上昇する兆しが

みられ、賃上げの持続性は不透明といえよう。ただし、内外経済環境の変化を踏まえれば、「業績が苦しいから賃上げができない」ということが許される状況は、過去のものになりつつあるという認識が重要である。その背景には、コロナ・パンデミックとウクライナ戦争という歴史的な出来事を経て、世界経済がデシインフレの時代からインフレの時代に再び移行したとみられることがある。

3. 世界経済の局面変化²

世界経済の枠組み変化は、2010年代に入って始まっていた。2012年に習近平氏が国家主席に就任して以降、中国は欧米型民主主義とは異なる政治レジームを目指す姿勢を鮮明にし、戦後世界秩序への挑戦の意思も隠さなくなった。一方、米国では2016年にトランプ政権が誕生し、中国への敵対意識を明確にし、その後のバイデン政権においても対中強硬姿勢は継続されている。さらに2022年にはロシアがウクライナに侵攻し、世界はベルリンの壁崩壊以降の「一体化」の局面に終止符を打ち、「分断化」の局面への移行を鮮明にした。

経済活動のグローバル化が加速した「一体化」の局面では、中国をはじめとする新興国の安価で豊富な労働力を積極活用し、世界最適生産を通じて経済効率を追求することが企業経営の最優先課題であった。その結果、大幅なコストダウンが図られ、世界的なデシインフレ局面が進行した。しかし、政治体制の違いが壁になる「分断化」の局面では、安全保障が経済活動の前提となり、国際貿易に関わる各種コストが高まっている。

資源・エネルギーに関するコストも上昇傾向

に転じている。底流には地球環境問題があり、温暖化に伴って頻発する大規模自然災害が断続的に食糧価格を押し上げる。天候に作用される再生可能エネルギー中心の電力供給システムへの移行には、膨大なコストを要する蓄電システムの構築が必要になり、それは中期的に電力料金を押し上げる。さらに、労働コストにも現場労働者を中心に上昇圧力がかかっている。AIはホワイトカラー業務を代替していくにしても、物理的なプロセスを要する現場労働を根こそぎ代替することは容易ではない。人口伸び率の鈍化は先進国共通の現象で、内向き志向の強まりで国際労働移動が鈍化する兆しもある。加えて、ブルーカラー労働を避ける大卒比率の高まりで、現場労働力の供給不足は構造的な問題になっている。

以上のように、2020年代に入って貿易・エネルギー・労働力の各面でのコストが高まっており、世界経済はデシインフレ局面からインフレ局面に移行したとみられるのだ。そうした世界規模での物価環境の歴史的転換をバックにしつつ、わが国ではさらに2つの要因がインフレ経済への移行を後押ししている。

第1は円安トレンドへの転換である。過去30年のデスインフレの時代を通じ、「低物価・低賃金・低金利」が常態化した結果、産業構造の転換が遅れて世界輸出に占めるわが国の比率は低下した。加えて、再生可能エネルギー中心へのエネルギー構造の転換が遅れ、化石燃料依存が続くなか、原発稼働率の低下も相俟って化石燃料輸入が増加した。こうした結果、貿易収支が構造的な赤字に転じた。貿易収支が赤字になると実需の円売りが円買いを上回るようになり、円相場は円安に振れやすくなる。1990年代から2000年代にかけて円高がデフレの起点となった状態は様変わりし、むしろ為替相場はインフレ要因として作用しやすくなっている。

第2は労働力供給制約が「令和のルイスの転換点」を通過したことである。英国の経済学者アーサー・ルイスは、伝統社会が工場社会に移行するに際し、都市の賃金が上昇し始めるのは

農村の未活用労働力が枯渇した時とした。これを、コロナ禍を経て賃金が上がり始めた直近の日本経済にあてはめる議論がある。10年代後半には長期の景気回で失業率が大きく低下したが、女性やシニアの潜在的な未活用労働力が未だ十分だったため賃金が上がらなかった³。だが、女性の労働力率がほぼ全ての年齢階層で米国を上回り、65歳以上労働力率も頭打ちになるなど、コロナ禍を経て未活用労働力が枯渇に近づき、労働供給制約が顕在化して遂に賃金が上がり始めたという見方ができる。正規・非正規を問わず採用時賃金が目立って上昇してきており、建設・流通・物流・サービスなど比較的流動性が高く賃金水準も低めの産業でその傾向が顕著である。結果、わが国デフレ期の特徴であったサービス物価が上がらない現象が消滅し、2%程度で上昇するようになった。

4. インフレ経済移行の企業経営への意味合い

以上のように、世界的なコスト構造の局面変化を底流にしつつ、円安トレンドへの転換、人手不足を背景とするサービス物価の上昇傾向への変化という要因が重なって、日本経済は新たなインフレの局面に入ったとみられる。

この新しい局面では、企業に考え方の抜本転換が求められることになる。端的に言えば、コスト削減経営から付加価値経営への転換である。元来企業は持続的に利益を上げていかなければ存続できないが、単純化すればその方法は2つのやり方しかない——売上高を増やすか、コストを削減するかである。売上高増大につながる付加価値経営の重要性は従来から指摘されてきたが、1990年代以降つい最近まで、企業

経営上の優先事項はコスト削減であった。その背景にはコスト削減の余地が様々に可能であったというマクロ環境があり、そのもとで売上高拡大よりも容易なコスト削減が優先された。

1990年代から2010年代はじめにかけての日本経済を取り巻く環境を振り返れば、中国等の新興国に生産シフトを進めてコストを大幅に下げることが出来たほか、円高基調も輸入資材の安価な調達を可能にした。国内雇用環境をみれば買い手市場の状態、低賃金で雇用調整が容易な非正規労働力が多く存在した。さらには政策金利がゼロ以下に向かって段階的に引き下げられ、資金調達コストが大幅に低下していった。こうした状況で、原材料・資材コスト、労働コ

スト、資金コストなど全ての経営コストの削減が可能状況にあった。

しかし、そうした状況がコロナ・パンデミック、ウクライナ戦争を経て一変した。既述のように、原材料、エネルギー、労働力の各種コストが上昇トレンドに転換し、資金コストについても、2024年3月に日本銀行はマイナス金利を解除し、十数年ぶりに「金利のある経済」に復帰した。もはやコスト削減は限界に近づきつつあり、企業が持続的に利益を上げていくには、売上高をどう伸ばすかを真剣に考えなくてはならないマクロ環境が訪れている。

そうした状況下、賃金を持続的に引き上げていけるかどうか、規模を問わず企業の生死を分ける重大マターになった。未曾有の人手不足の下で賃上げなしに人材確保は難しい。加えて、そもそも売上高を伸ばす経営のためには、従業員のモチベーションの維持・向上が大前提となり、この点でも賃上げは不可欠である。一方、物価が上昇傾向に転じ、賃上げの動きが徐々に広がるなか、売上高を伸ばす経営がやり易くなるマクロ環境変化が生じている。

確かについ数年前まで値上げはタブーであり、消費者には強い拒否反応があった。しかし、一昨年来続く食品・光熱費など生活必需品の断続的な大幅な値上げは、消費者の間に「値上げは仕方ない」という感覚を定着させつつある。消費者の間にはSDGsや健康に良い商品であ

れば、少し高くとも購入する風潮も広がっている。そうした状況下、企業も賃金を引き上げ始めた結果、家計の値上げに対する耐久力も不十分とはいえ徐々に高まる方向にある。

30年間にわたる「低物価・低賃金・低金利」の状況下では、放漫経営さえしなければ、継続的なコスト削減で企業は何とか生き残れた。しかし、そうした時代は終焉し、コストの持続的上昇を前提に、価格の引き上げを含めて売上げを継続的に増やしていける企業だけが生き残る時代が到来した。日本経済が構造的な人手不足局面に入るなか、十分な賃上げが出来ない企業は人材確保ができず、業容が縮小し、ひいては倒産・廃業に追い込まれることになる。つまり、賃金を引き上げて成長軌道に乗る企業と、賃上げができずに人材が流出して縮小を余儀なくされる企業に二極化していくことになるだろう。

加えて懸念されるのが、ギグワーカー型のフリーランスの増加である。これらの働き方は労働者に適用される法規制が適応されず、企業に残されたコストダウンの有力な手段となる。マクロ的には労働力不足のもとで労働者の処遇は改善される方向であるが、ミクロ的にはその恩恵を受けることのできない人も多い。それらの脆弱な立場にある人々が、不安定で低賃金の労働者の立場を余儀なくされることへのリスクは軽視することはできない。

5. 中小企業賃上げの条件

企業の二極化が予想されるが、問題は成長軌道に乗る企業と業容が縮小する企業のどちらが多くなるかである。前者が多いほど日本経済全体として活力が強まり、平均賃金上昇率も高ま

るであろう。一方、後者が多ければ平均賃金はプラスになってもさほど高まらず、経済停滞が続き、スタグフレーションの様相を強めることになるだろう。個々の企業には賃金を積極的に引き

上げ、経営・現場が一体となって顧客に受け入れられる商品・サービスを不断に創出していく覚悟が求められる。もっとも、中小企業の場合、自助努力だけでは対応できない企業が多いのが現実である。やはり無視できないのが価格転嫁の厳しさである。

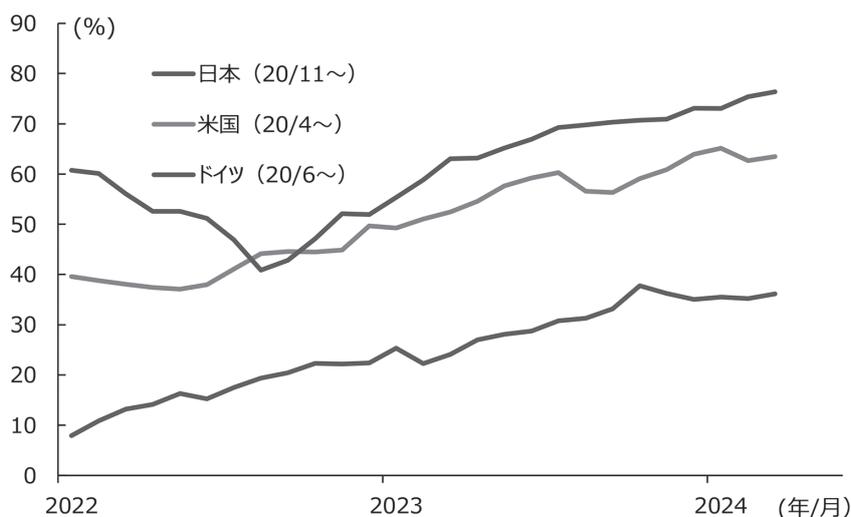
商工会議所の調査（2024年4月）によれば、コスト増の4割以上の価格転嫁を出来ている企業は50.9%であり、とりわけ10人未満の零細企業では44.0%にとどまる。労務費に限ってみれば、4割以上の価格転嫁は33.9%、10人未満では27.4%に過ぎない。

価格転嫁が賃上げの足枷になっているのは、国際比較を行うと明らかになる。「価格転嫁率」については、経済全体の数字は採れないが、企業部門全体をひと塊としてみれば、消費者物価上昇率を企業物価上昇率で除したもので近似できる。これが一定割合以上になれば、原材料や中間投入コストの上昇がサプライチェーンの各段階で価格転嫁が行われ、流通の最終段階である消費者向け販売価格にまで適正にコストが転嫁されていることを意味する。そこで、コロナ

禍発生後の企業物価のボトムを起点にして、ドイツ、米国、日本で「マクロベースの価格転嫁率」を比較した。

それによれば、2024年3月までの値で、ドイツ76.4%、米国63.5%に対し、日本は36.1%にとどまっている（図表2）。商工会議所の調査で規模の小さい企業ほど価格転嫁率が低いことが確認されていることからすれば、日本の「マクロベースの価格転嫁率」の低さは中小企業での価格転嫁率の低さの結果と考えられ、持続的な賃上げに向けて適正な価格転嫁が重要なことが改めて確認できる。

このように、わが国で価格転嫁率が低い背景には、少なからぬ中小企業が大手企業の系列企業や下請け企業の立場で、価格交渉力が弱いことが影響していることは間違いない。その意味で、公正取引委員会が優越的地位の濫用を防止するため、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を定め発注者の不当な行動を摘発する動きに乗り出したことは歓迎される。ただし、企業間取引はいわば無数にあり、全てを虱潰しに摘発することは不可能であ



(資料) U.S.Bureau of Labor Statistics, Statistisches Bundesamt、日本銀行、総務省

(注) マクロ価格転嫁率 = 消費者物価累積上昇率 ÷ 生産者物価累積上昇率
累積物価上昇率の起点は各国の生産者物価指数のボトム。

(図表2) マクロベースの価格転換率の推移

る。その意味では「パートナーシップ構築宣言」(2020年5月)による取引関係適正化の運動を地道に民間に広げることが重要であるほか、人

手不足が中小零細企業の存続を危うくしていることを逆手に取り、合併連衡を積極的に推進することも重要である。

6. 十分な広がりのある持続的賃上げの実現に向けて

以上みてきたように、内外マクロ経済環境の変化により、今後は基本的に賃上げが続く局面に入ったとみられる。ただし、物価に負けない賃上げが持続し、広くあまねく全ての労働者にその恩恵が行き渡るには、多くの課題が残る。平等と連帯を行動原理とすべき労働組合がリードする形で、政労使三者の密接な連携を推し進めるべきである。

第1に、まずは物価に負けない賃上げが持続的に続いていくために必要かつ十分な賃上げ要求の方針を、中長期視点から立案すべきである。仕組みとしては、まずは目指すべき中長期的な賃上げ率やその前提となる経済政策のビジョンを策定する独立委員会を設置すべきである。超党派で人選を行い、政労使三者から一目置かれる経済学者の重鎮を委員長として、労使の代表者を含む10名程度の委員会を組成する。事務局を有し、多角的な観点からの経済・労働市場の分析を前提に、ビジョンをまとめ上げる。そのうえで、中央政労使会議を定期開催する。上記の独立委員会の提示したビジョンを承認したうえで、四半期に1回の定期開催により、実現に向けて必要な政策を議論し、大きな政策の方

向を決めるべきであろう。

第2に、中小・零細企業にも幅広く十分な賃上げが広がるように、価格転嫁の適正化が適正に行われる商慣行を構築するとともに、生産性向上のための施策を面的に展開する必要がある。公正取引委員会の取り組みを継続するほか、「パートナーシップ構築宣言」の参加企業を地道に増やしていくことが求められる。そのためには地域別の連携協議会を設置し、中央政労使会議で提示されたビジョンの地域での具体化を図っていくことが必要であろう。必要に応じて分科会を設け、地域を挙げての生産性向上策や産学連携の在り方、あるいは特定最賃の拡充について具体的な施策を作り込むべきだろう。

第3に、中高年層・立場の弱い非正規労働者・フリーランスの人々にも賃上げの恩恵が均霑される条件として、リスクリングが全ての労働者に届くように交渉していくことである。この実現のためにも、地域別の連携協議会が重要になる。地域ごとに産官学が連携し、地域の成長産業に必要な人材育成の仕組みづくりに取り組んで行くことが求められよう。

注釈

¹ 本節および次節は、拙稿「持続的賃上げへの課題」(『労働調査』2024年5月号)、の一部を使用している。

² 本節および次節は、週刊エコノミスト2024.4.2号掲載の拙稿「賃上げできない企業は生き残れない」をもとに再構成した。

³ 川口大司・原ひろみ(2017)「人手不足と賃金停滞の併存は経済理論で説明できる」玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶応義塾大学出版会、113頁。