

# 持続的賃金引上げへの戦略

## —賃金下落のメカニズムとデフレ・低成長脱却への処方箋—

調査部 チーフエコノミスト 山田 久

### 目 次

#### 1. なぜ賃金引上げが重要か（本稿の問題意識）

#### 2. 賃金下落の状況

- (1) マクロの状況
- (2) 産業別動向

#### 3. 賃金下落の経済的影響

- (1) 企業への影響
- (2) 家計への影響
- (3) 財政への影響

#### 4. 賃金下落のメカニズム

- (1) 製造業
- (2) 卸・小売
- (3) サービス業

#### 5. 賃金引上げの要件

- (1) 賃金引き上げへのシナリオ
- (2) ガキを握る労働市場改革

#### 6. 賃金の持続的引上げのために

- (1) 政労使合意
- (2) 企業がやるべきこと
- (3) 労働組合がやるべきこと
- (4) 政府がやるべきこと

## 要 約

1. わが国の賃金は1997年をピークに下落基調。10年以上にわたり賃金下落基調にある先進国は日本のみ。賃金が持続的に上昇する状況を生み出すことが成長戦略の目標達成のために不可欠な課題。
2. 賃金下落の原因としては、①付加価値増加ペースの鈍化、および、②労働分配率の低下、という二つのファクターが考えられるが、製造業では90年代半ば以降、付加価値増加ペースが大幅に鈍化。この背景には、事業の収益性の低下。国内での事業再編・集約の遅れが過当競争状況を生み、そのもとでの販売単価の下落が収益性を低下させることに。
3. 製造業の労働分配率は2000年代に入って水準を下げており、付加価値の増加ほど賃金が伸びない原因に。もっとも、高過ぎた分配率水準を適正化するためという事情があり、分配面から不当に賃金を抑えたという批判は必ずしも当てはまらず。ただし、2005～2007年ごろには円安・海外景気好調で輸出が伸び、付加価値が大幅に増加したにもかかわらず、賃金が増えず。この局面においては分配率が適正水準対比下がり過ぎていたと推察され、収益体質の向上に向けて必要な事業転換のインセンティブを低下させたという弊害。
4. 卸・小売分野では、2000年代半ばまで、生産性低迷が続くなか、上昇した労働分配率の引き下げに向けて積極的な非正規化によって賃金コストを削減。2000年代半ば以降は、生産性がやや回復するもとで、労働分配率を一定水準に維持し賃金引き下げに歯止め。ただし、人口減少に伴う売上低迷のもとで、生産性の回復は人員削減によらざるを得ないとの事情。
5. サービス業分野では、労働分配率は高止まりを続けており、労働生産性の低迷が賃金下落の主因。高齢化等を背景に売り上げは緩やかに伸びているものの、介護ビジネスなどでは制度の歪み等から経営努力が不十分なままに潜在ニーズが引き出せずに生産性が低迷し、低賃金。ビジネス支援サービス業の未発達も、わが国でサービス業の生産性が低く、低賃金であるもう一つの理由。業界にノウハウ・人材が不足しているほか、ユーザー企業がスキルの内部調達にこだわり、ビジネス支援サービスの外部委託が進んでいないことも背景。
6. 人口減少局面に入ったことで、賃金引上げの原資である付加価値増大には外需の取り込みが不可欠。それにはまず製造業の産業再編を通じて各企業がそれぞれ得意分野に特化し、グローバルに売上を伸ばすことが必要。海外生産比率を高める一方、ロイヤリティー・投資収益の形で利益を還元することで、国内拠点の収益性を向上させることが求められている。

この過程で国内の過当競争状態は解消され、付加価値創出力は高まり、賃金引き上げの原資が確保できる。こうして付加価値生産性を高めることが賃金引上げの「必要条件」となるが、「十分条件」として、労働分配率を適正水準にコントロールし、生産性上昇の果実を賃金上昇の形で家計に還元していく仕組みを整備することも必要。

---

7. 製造業での付加価値創出力への貢献（事業所サービス）やその結果としての賃金増の恩恵（小売業、個人サービス業）により、内需型非製造業の付加価値生産性の引き上げが可能。高齢化を追い風に医療・介護サービス市場は拡大しているが、高齢者のサービス購買力の源泉は現役世代が拠出する税金や保険料が大半を占め、この分野の成長には産業全体の付加価値生産性の向上が必要。

8. 「付加価値生産性向上→賃金引き上げ」シナリオの実現にとって、最大のネックはわが国労働市場・雇用慣行のあり方。産業再編を通じて各企業がそれぞれ得意分野に特化するには、企業を跨ぐ労働移動が行われる必要があり、現地生産比率を高めてロイヤリティー・投資収益の形で利益を還元するには、働き手のスキル転換・能力向上が不可欠。

さらに、製造業からサービス産業に雇用構造をシフトさせるには、社会全体でジョブマッチングとスキル獲得を支える仕組みが整備された外部労働市場の創出が必要。しかし、わが国では、労働組合が企業を跨ぐ労働移動にアレルギーを持ち、雇用維持のために賃金引き下げを受け入れ。雇用維持を至上命題とする発想から脱し、政労使が円滑な労働移動を可能とする仕組みづくりで協働することが、賃金引き上げ実現に向けて不可欠。

1. なぜ賃金引上げが重要か（本稿の問題意識）

先の衆院総選挙を経て2012年12月に発足した第2次安倍内閣は、大胆な金融政策・柔軟な財政政策・民間投資を喚起する成長戦略を3本の矢とする、いわゆる「アベノミクス」によって経済再生・デフレ脱却を達成することを最優先課題としている。とりわけ、第1の矢である大胆な金融政策については、政府・日銀が共同声明を発表し、物価上昇率2%の達成に向けたインフレ目標政策が導入された。この政策の是非や成否については様々な議論があるが、首尾よく成功したとしても賃金が伸びなければ、国民の実質生活水準は低下する。そうした文脈から、2013年の春季労使交渉を前に、首相が経済界に異例の賃上げ要請を行ったこともあり、賃金の動向がにわかに注目を集めることになった。

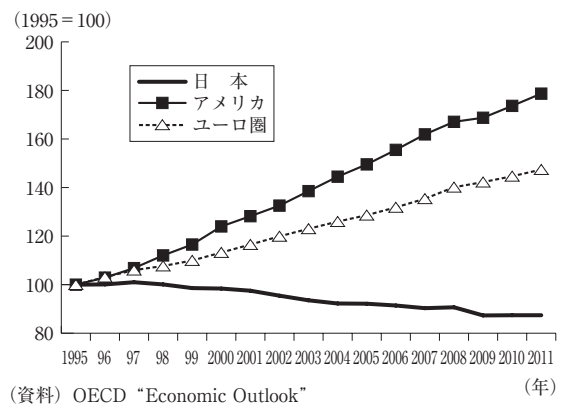
改めてわが国の名目賃金の動向をみれば1997年をピークに下落基調が長年続いている。特筆すべきは、この間の海外動向を見渡すと、10年以上にわたり賃金下落の基調が続く先進国は日本以外に見当たらないことである（図表1）。一人当たり雇用者報酬ベースでみて、1997年から2011年までにアメリカは67.3%、ユーロ圏は39.0%それぞれ上昇した。これに対し日本は13.5%水準を下げている。

持続的な賃金下落は、わが国の経済社会に様々な弊害を生んできている。賃金の持続的な減少は、人々に低価格志向を定着させてデフレを常態化させる強力なファクターとして作用してきた。さらに賃金下落は内需の大黒柱である家計消費の低迷をもたらし、持続的な経済成長の達成のために不可欠な内需拡大の障害にもなってきた。逆に言えば、名目賃金の引き上げが、デフレ脱却とともに持続的な経済成長を実現するために不可欠な政策課題といえるのである。この点について敷衍すれば以下の通りである。

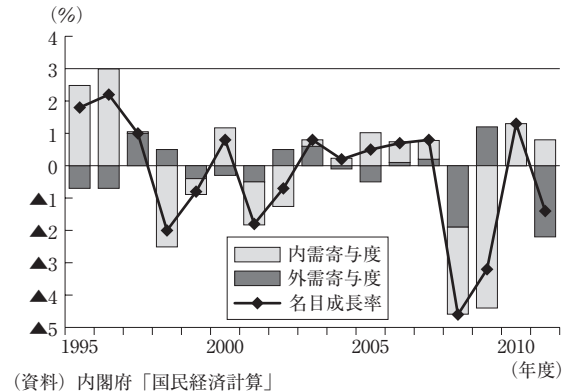
民主党主導の政府のもとでは、成長戦略の目標として「実質成長率2%、名目成長率3%」が設定されてきた。2012年12月の衆院総選挙を経て誕生した安倍内閣も、その中核を形成する自民党の政権公約から判断して名目3%の成長率実現を成長戦略の目標に設定するものと推察される。では、名目成長率3%を達成するには、どのような状況が生まれていることが必要なのであろうか。

これまで、成長戦略といえば産業活性化策が主な具体的内容とされてきた。この観点からすれば、日本社会がすでに人口減少局面に入った現在、観光や農業などの新たな分野も含む、外需を取り込む輸出産業の育成が最優先課題になろう。しかし、ここで注目すべきは、2000年代前半からリーマン・ショック発生までの輸出主導の景気拡大局面において、名目ベースの外需寄与度が1%にも満たなかったことである（図表2）。

（図表1）日米欧の一人当たり雇用者報酬の推移



（図表2）わが国の名目成長率の内外需寄与度



この時期、世界経済が絶好調で拡大するなか、円安の進行もあり、わが国の輸出は大きく増えたものの、同時に輸入額も大きく増え、輸出から輸入を控除した純輸出＝ネット外需ベースで見れば成長寄与が限られたものにとどまったからである。ちなみに、実質ベースでの外需寄与度は相当程度高まった形になっているが、これは輸入が控除項目であるため、円安による輸入デフレタの上昇はGDPデフレタの下落要因になるためである(図表3)。このことは、名目3%成長の達成には

内需の成長率の高まりが不可欠であり、それには最大の内需項目である家計消費の拡大の前提条件として、名目賃金の持続的上昇が決定的に重要であることを示唆しているといえよう。このように、賃金が持続的に上昇する状況を生み出すことが、成長戦略の目標達成のための不可欠な課題といえるのである。

以上のような認識に立って、本稿では、わが国における賃金下落のメカニズムを探るとともに、賃金の持続的上昇を可能にするための課題を提示する。

## 2. 賃金下落の状況

### (1) マクロの状況

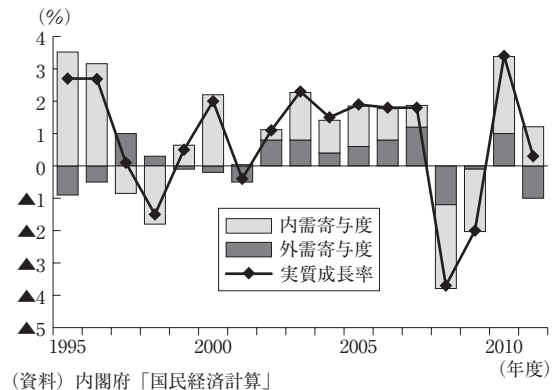
冒頭でのべたように、わが国の名目賃金は1997年以降下落基調にある。ただし、正確に言えば、一貫して同じ傾向にあったわけではなく、大きく2000年代半ばまでの時期とそれ以降に分けられる(図表4)。

【97～2000年代半ばまで】2000～2001年にいったん横ばいになるものの、基本的にハイペースでの下落がみられた。年ごとにみれば、2000年には前年比で小幅プラスになったものの、98年から2004年まで年率1%を上回るペースで下落した。

【2000年代半ば以降】2008年秋に発生したリーマン・ショック後に水準が大きく低下したものの、その前後では下落ペースは大きく鈍化しており、下落幅は2009年を除いてほぼ1%未満に抑えられ、前年比プラスとなる年もみられる。

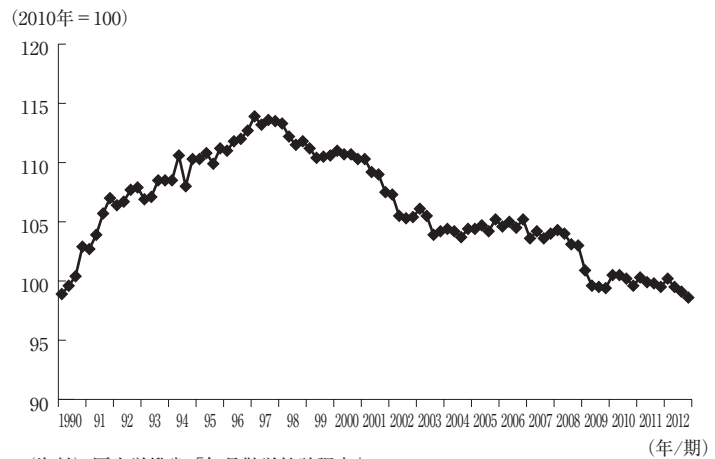
次に、名目賃金の変動の内訳を、  
 ①一般労働者(主に正社員)賃金の変動、  
 ②パート労働者賃金の変動、  
 ③パート比率の変動、  
 の三つのファクターによって要因分解してみた(図表5)。それによると、97～2000年代半ばの賃金下落の主因はパート比率の上昇であったことがわかる。

(図表3) わが国の実質成長率の内外需寄与度



(資料) 内閣府「国民経済計算」

(図表4) 現金給与総額の推移



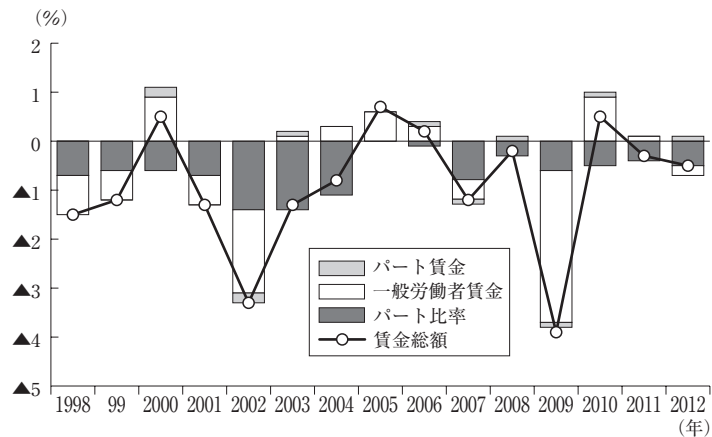
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

これと裏腹の状況として、2000年代半ば以降下落ペースが鈍化したのは、パート比率の上昇テンポが鈍化したからである。つまり、賃金の下落傾向を基調づけてきた主因はパート比率の上昇であったといえる。

これに対し、一般労働者の賃金は増減が激しいが、98～99年や2002年、さらには2009年と、名目賃金水準が大きく下落した際の主要ファクターとなってきた。これは賞与の減少が主因であり、不況時の企業業績悪化と連動する形で落ち込んだ。もっとも、景気回復時の企業業績好転時に賞与は余り増えておらず、一般労働者の賞与水準の断続的な低下も、

長期にわたる賃金水準の下落の無視できないファクターとなっている。

(図表5) 名目賃金の変動要因分析



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」  
 (注) 雇用形態別の暦年確報の伸び率から各年の数字を算定して分析。誤差等のため、各変動要因の合計と賃金総額伸び率は必ずしも一致しない。

(2) 産業別動向

次に、産業別の動きをみてみよう。ここでは、産業大分類において、雇用者報酬総額でみた上位3分野で、合計で全体の68%を占める「製造業」「卸・小売」「サービス業」についてみてみた(図表6)。

【製造業】97～2000年まで名目賃金が下落しているが、2000年代以降は緩やかな増加傾向にある。90年代後半にパート比率が大きく上昇しており、これがこの時期の賃金引下げに大きく影響していた。2000年代に入ってパート比率の上昇は止まっており、賃金の下落基調にも歯止めがかかった

(図表6) 産業別にみた現金給与総額の動向

	現金給与総額			パート労働者比率		
	97→2000	2000→2004	2004→2011	97→2000	2000→2004	2004→2011
調査産業計	▲4.4	▲5.8	▲4.1	4.72	5.01	2.87
建設業	▲1.5	▲4.4	3.5	0.62	0.69	8.45
製造業	▲1.1	1.8	0.9	2.19	▲0.06	0.18
運輸・通信業	▲3.6	—	—	—	—	—
情報通信業	—	▲3.5	3.7	—	2.78	▲3.44
運輸業、郵便業	—	▲8.2	▲1.5	—	2.17	3.82
卸売・小売業、飲食店	▲9.2	▲9.6	1.8	—	9.46	1.24
金融・保険業	▲2.7	▲0.7	▲5.8	—	2.18	2.87
サービス業	▲2.6	—	—	—	—	—
教育、学習支援業	—	▲8.7	▲12.1	—	1.70	6.56
医療、福祉	—	▲8.7	▲9.0	—	4.72	5.33
研究・専門・技術サービス	—	—	(注)▲0.20	—	—	(注)0.92

(年率換算ベース)

	現金給与総額			パート労働者比率		
	97→2000	2000→2004	2004→2011	97→2000	2000→2004	2004→2011
調査産業計	▲1.5	▲1.4	▲0.6	1.57	1.25	0.41
建設業	▲0.5	▲1.1	0.5	0.21	0.17	1.21
製造業	▲0.4	0.5	0.1	0.73	▲0.02	0.03
運輸・通信業	▲1.2	—	—	—	—	—
情報通信業	—	▲0.9	0.5	—	0.70	▲0.49
運輸業、郵便業	—	▲2.0	▲0.2	—	0.54	0.55
卸売・小売業、飲食店	▲3.1	▲2.4	0.3	—	2.37	0.18
金融・保険業	▲0.9	▲0.2	▲0.8	—	0.55	0.41
サービス業	▲0.9	—	—	—	—	—
教育、学習支援業	—	▲2.2	▲1.7	—	0.43	0.94
医療、福祉	—	▲2.2	▲1.3	—	1.18	0.76
研究・専門・技術サービス	—	—	▲0.2	—	—	0.92

(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」  
 (注) は2010→2011年の変化。

形である。

【卸・小売】97年～2000年代半ばまでハイペースで下落するが、その後は横ばい、ないしはやや上昇している。賃金下落時にはパート比率のハイペースの上昇が影響していたが、2000年代半ば以降はパート比率の上昇に歯止めがかかったことが、賃金の下げ止まりに影響した形である。

【サービス業】97年以降現在まで、総じて下落傾向が持続している。パート比率の上昇傾向が持続していることが基本的な背景にある。とりわけ医療・福祉や教育などの公益的サービス分野では、2000年代半ば以降にパート比率の上昇テンポが高まり、賃金の下落ペースも高まっている。この分野での賃金下落ペースの加速が、その他産業分野では賃金がやや上昇したにもかかわらず、産業全体でみて2000年代後半以降も賃金の下落傾向が続いてきた大きな原因になっている。

### 3. 賃金下落の経済的影響

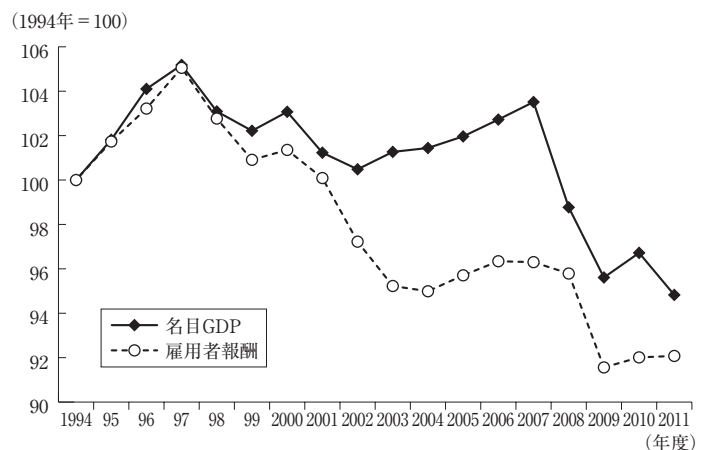
以上、賃金の下落状況を分野別にやや詳しくみてきたが、次に、賃金下落の経済的影響について考えてみよう。企業、家計、政府（財政）の各経済主体に分けて整理する。

#### (1) 企業への影響

賃金下落は企業にとっては人件費の削減を意味するため、直接的・短期的には企業収益を改善させる要因になる。しかし、賃金の下落は、間接的・中期的には収益下押しとなる側面が強い。まず、賃金下落は家計の購買力の低下を意味するため国内消費の抑制要因となり、売上低迷を通じて企業収益にはマイナスに作用する。

さらに、行き過ぎた賃金抑制は企業の内部資金調達のコストを引き下げることの意味するため、事業の収益性判断が甘くなる恐れがある。経済理論的には、労働の限界生産性を下回る賃金水準は、企業に超過利潤をもたらし、結果として高収益事業構築へのインセンティブを弱めることになる。実際、90年代末以降、賃金削減で企業収益は増加しても、付加価値全体としては低迷が続いている（図表7）。

（図表7）名目GDPと雇員報酬の推移

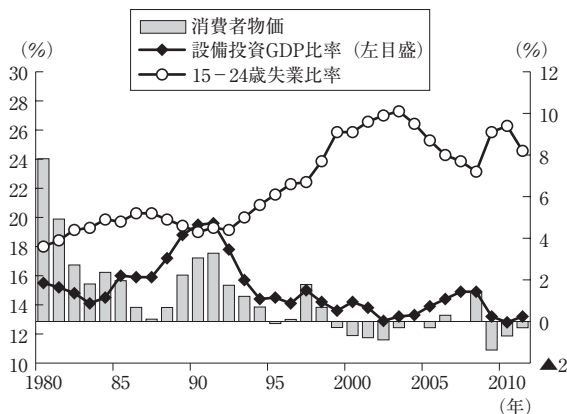


（資料）内閣府「国民経済計算」

#### (2) 家計への影響

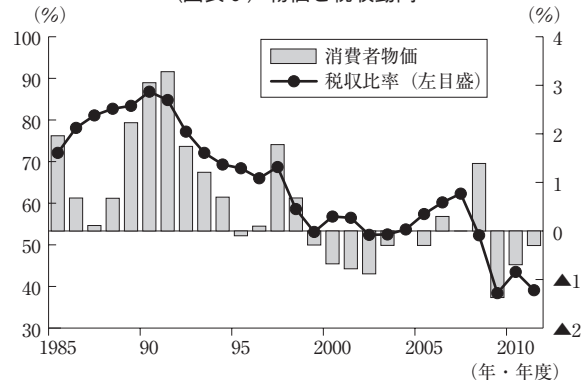
賃金下落は家計にとっては直接的には所得減を意味し、個人消費や住宅投資にはマイナスに作用する。その一方で、賃金下落は物価下押しに働き、金融資産の購買力を高めることで、資産保有層の支出活動にはプラスに作用する。しかし、物価下落はインフレによる債務者利得を減らし、その分企業の投資および採用意欲を削ぐことになる。採用抑制の影響は若者層に大きく、若年雇用問題を引き起こす温床に

(図表8) 物価と若年失業率の推移



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」、内閣府「国民経済計算年報」、総務省「労働力調査」、総務省「消費者物価指数」

(図表9) 物価と税収動向



(資料) 総務省「消費者物価指数」、参議院予算委員会調査室「財政関係資料集」

(注) 税収比率は一般会計歳出総額に対する租税および印紙収入の比率。決算ベース。ただし2011年度は補正後。

なってきた。実際、1980年代以降で見ると、消費者物価上昇率は設備投資のGDP比と順相関で推移する一方、15～24歳の若年層の失業率とおおむね逆相関の関係にあることが窺われる（図表8）。

### (3) 財政への影響

賃金下落は社会保険料や所得税収を減らすため、政府の財政にとって悪化要因である（図表9）。一般物価デフレのみならず資産デフレが同時に進行することで、資産税収が大きく減るなど、その他の税収も減らし、全体として歳入を大きく減らす。その一方で、高齢化のもとで歳出の増加傾向には歯止めはかからない。結果として、賃金下落のもとでは財政赤字が拡大する傾向がある。

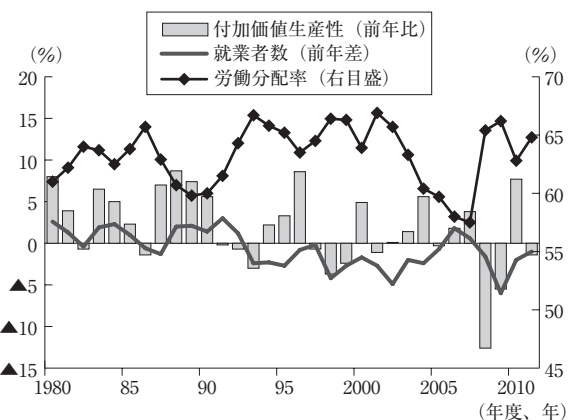
## 4. 賃金下落のメカニズム

前節では、賃金の持続的な下落は、直接的・短期的には企業業績を改善させたり、物価下落を通じて金融資産の実質購買力を高めるなどのプラス効果があるものの、中期的に総じて見れば、企業の付加価値創出力の低下や若年雇用の悪化、国家財政の赤字拡大など、経済活力を低下させる方向に作用することを確認した。では、近年における賃金の持続的な下落は、どのようなメカニズムによって発生しているのか。本節では、製造業、卸・小売、サービス業の三つの業種を取り上げ、①賃金原資である付加価値の動向、②付加価値からの分配の比率である労働分配率の動向、に分ける形でみていきたい。

### (1) 製造業

製造業の賃金は、90年代後半には下落傾向をたどったものの、2000年代に入ってから上昇する方

(図表10) 付加価値労働生産性と労働分配率（製造業）



(資料) 財務省「法人企業統計」、総務省「労働力調査」



向にある。こうしたトレンド変化は、90年代末から2000年代はじめにかけて人員削減を伴う大胆な事業リストラクチャリングを実施し、生産性の向上を実現したことが背景にある。もっとも、90年代に比べて賃金の上昇ペースは大幅に鈍化している。この背景には、①付加価値増加ペースの鈍化、および、②労働分配率の低下、という二つのファクターがある（図表10）。それぞれについてみると以下の通りである。

### A. 付加価値増加ペースの鈍化

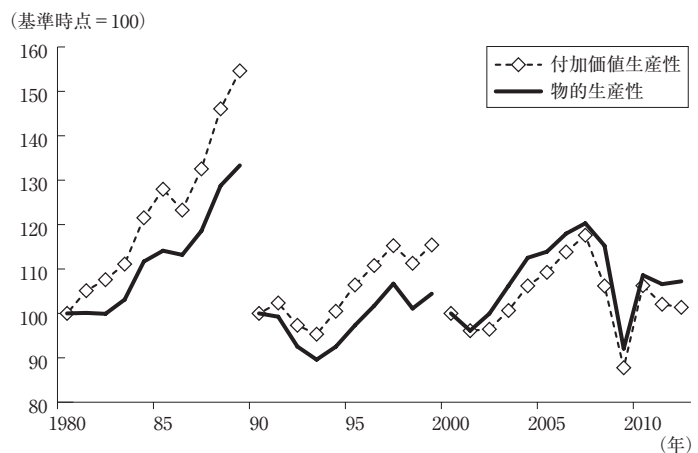
物的労働生産性と付加価値労働生産性の推移を比較すると、80年代には後者の伸びが前者を上回っており、製品1単位当たりの付加価値額は増加していた（図表11）。しかし、90年代以降、物的生産性の伸び率も鈍化がみられるが、付加価値生産性の鈍化傾向が目立ってきた。とりわけ、2000年代に入ってから、付加価値労働生産性の伸びは物的労働生産性の伸びを下回っており、製品一単位あたりの付加価値が減少するようになっている。

製品一単位あたりの付加価値の縮小は、言い換えれば事業の収益性が低下しているということである。この背景には、人口減少下で国内市場に縮小圧力がかかるなか、国内での事業再編・集約が遅れていることがある。その結果、過当競争状況が生まれ、そのもとでの販売単価の下落が収益性を低下させているというわけである。

### B. 労働分配率低下

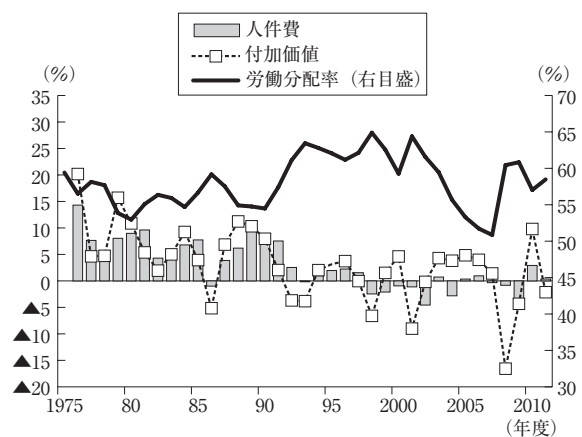
90年代に急上昇した労働分配率は、2000年代に入って水準を下げており、付加価値の増加ほど賃金が伸びない状況が生まれている。この背景には、高過ぎた分配率水準を適正化する必要があったためという事情が基本にあり、分配面から不当に賃金を抑えたという批判は必ずしも当てはまらない。ただし、2005～2007年の景気回復局面では、円安・海外景気好調で輸出が大幅に伸び、企業が生み出す付加価値は大きく増加した。にもかかわらず、名目賃金は増えなかった。

（図表11）付加価値（労働）生産性と物的生産性



（資料）財務省「法人企業統計」、経済産業省「経済産業統計」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」

（図表12）大手製造業の労働分配率の推移



（資料）財務省「法人企業統計」

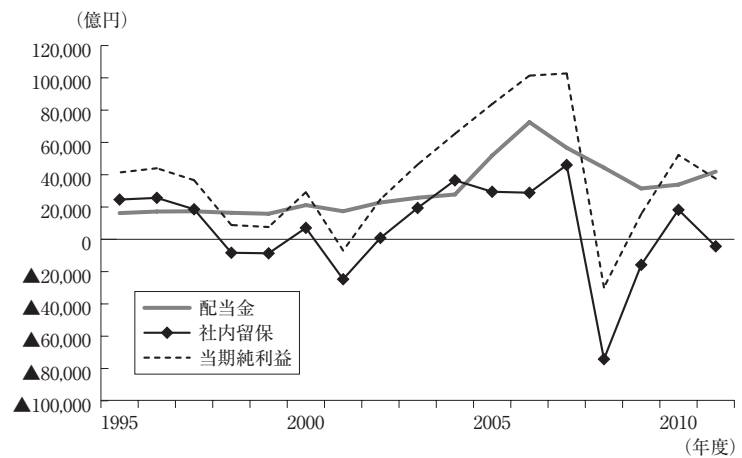
この局面においては、労働分配率は70年代半ば以降で最も低い水準にまで低下しており、適正水準対比下がり過ぎていたものと判断される。この時期の労働分配率の低下はとりわけ大手企業で目立った（図表12）。

当時、株主主権やグローバル競争を理由に賃金が抑えられ、労働分配率が大きく低下したが、その結果生まれた余資は、株主への配当のほか、債務圧縮や海外事業展開のために使われたとみられる（図表13、14）。ここで問題なのは、長期債務の圧縮がキャッシュフローとの関係からみて過大に行われていたことである（図表15）。ここに当時の企業の行き過ぎた縮み志向が窺われる。この背景には、人口減少で国内市場の先行き成長期待が弱くなっていたことがある。しかし、人口が減っても一人当たり所得が増えれば国内市場は拡大するはずで、海外事業と国内事業が相互補完的に拡大するビジネスモデルの構築ができなかったことに問題があった。

さらにその背景として、企業に国内市場拡大の期待を抱かせるだけの、説得的な中長期の成長ビジョンを描けなかった点で、政府にも重大な責任がある。

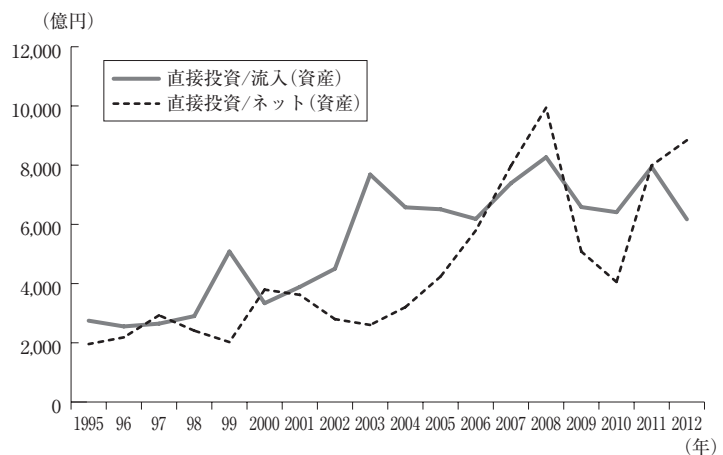
さらにこの時期、労働分配率が低下した背景として、製造業賃金の決定要因として依然として重要な役割を果たしている春闘（春季労使交渉）において、パターンセッターである輸出産業のバーゲニングパワーが低下している、という事情を見落とせない。かつては、日本のリーディングインダストリーである輸出産業部門で高い賃上げを実現し、これが全体

（図表13） 製造業大企業の利益処分動向



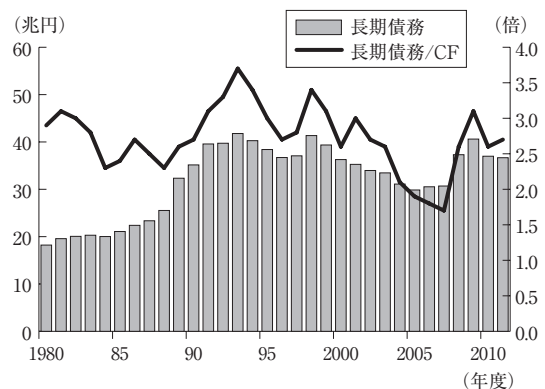
（資料）財務省「法人企業統計」

（図表14） 対外直接投資の推移



（資料）日本銀行「国際収支統計」

（図表15） 製造業大企業の長期債務の動向



（資料）財務省「法人企業統計」

（注）CF（キャッシュフロー）＝経常利益×0.5＋減価償却費として、計算した。

の賃金相場の底上げに機能していた。しかし、いまや輸出産業部門、とりわけ春闘相場で先導的な役割を果たす電機産業および自動車産業は、韓国をはじめとする新興国企業との競合関係が厳しくなり、販売市場が新興国にシフトすることでコスト競争が激化している。そうした状況下、徹底したコスト削減が不可欠で、賃金抑制スタンスも容易に緩めることはできない。

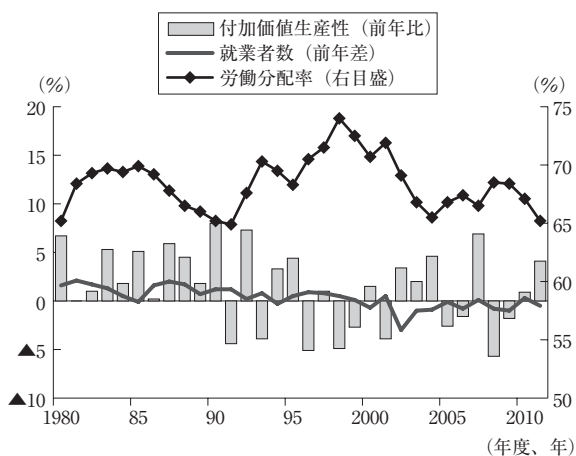
さらに、わが国の労働組合の特徴として、「賃上げ」よりも「雇用維持」の優先度が高く、将来発生しうる人員削減圧力へのバッファとして、賃金抑制を容認する傾向が強まっていることも影響している。これは、経営サイドから見れば、既存雇用維持のために事業構造転換・生産性向上のインセンティブが低下していることを意味している。こうした雇用維持=既存事業維持に向けた賃金抑制の労使間の暗黙の合意が維持されるならば、将来企業業績が強く改善してきたとしても、賃金が抑制され、2000年代半ば同様に、内需主導成長パターンへの転換機会を逃すことを繰り返す恐れがあるといえよう。

加えていえば、企業は国内では事業構造転換を最小限に抑え、人件費を抑えて雇用を維持したが、人件費が容易に削減されることが事業構造転換へのインセンティブを弱めてしまった面を見逃せない。ここに、過当競争による値下げ競争→コスト削減のための賃金削減→家計の低価格志向定着→…の悪循環が生まれた。この過程で、企業の付加価値創造力が低下し、労働分配率が高止まって賃金が抑制され、それが内需低迷で付加価値を下げる、という悪循環の構図が形作られた。付加価値創造ベースの鈍化に、労働分配率抑制スタンスが結果として影響している面があるのである。

## (2) 卸・小売

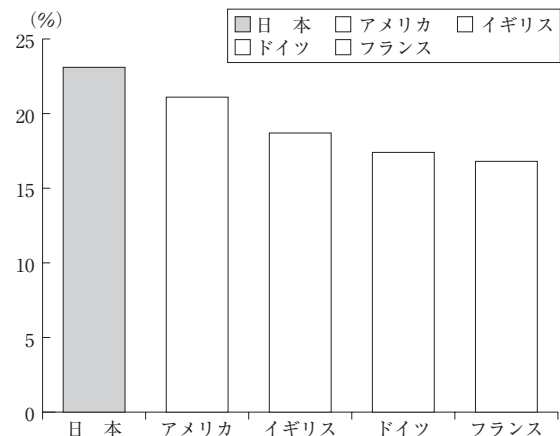
90年代後半以降、総じて生産性の低迷が続いているが、2000年代半ばまではパートをはじめとする非正規雇用者の比率を積極的に引き上げ、賃金コストを削減してきた。この結果、労働分配率も低下し、バブル崩壊前まで水準が低下した。2000年代半ば以降、職場におけるパート社員の急増がチームワーク面や人材育成面での問題を引き起こしたこともあり、それまでの非正規化の動きが弱まり、賃金は下げ止まりに向かっている。その間、生産性低迷に大きな変化はなく、就業者数を減らすことで賃金の緩やかな上昇を可能にする形となっている（図表16）。

（図表16）付加価値労働生産性と労働分配率（卸・小売）



（資料）財務省「法人企業統計」、総務省「労働力調査」

（図表17）主要国の卸・小売、飲食雇用シェア（2010年）



（資料）JILPT「データブック国際労働比較」

ここで注目すべきは、産業別雇用シェアを国際比較するとわが国の卸・小売業の雇用者数はウェートが高く、雇用者数の多さと低生産性は表裏一体の関係にあるとみられることである（図表17）。つまり、賃金引き上げに必要な生産性引き上げを実現するには、雇用者数の減少は避けられないといえる。人口減少で販売数の急激な増加が見込めないなか、卸・小売業においては、セルフ方式の積極的導入や富裕層へのコンシェルジュ機能強化など、メリハリの利いた人材配置を行うことで、従業員数を抑えつつ一人当たりの売上増加を目指すことが求められている。それは賃金上昇の条件を整えることになる半面、パート労働者を中心に労働力が不要になるケースが想定される。そうした労働力は、次に述べる人手不足感の強いサービス業で吸収されていく環境を整えることが重要であろう。

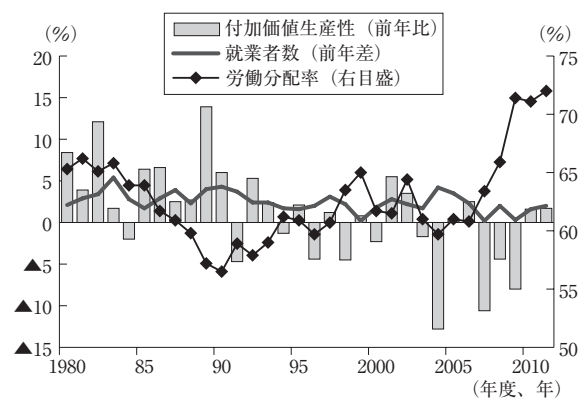
### (3) サービス業

90年代以降、生産性低迷が続くなか、非正規比率の引き上げスタンスを継続し、賃金を引き下げる一方で雇用者数を拡大してきている。とりわけ、2000年代後半期、生産性の低迷が目立っており、労働分配率も急上昇している（図表18）。つまり、サービス業の賃金下落は生産性の低迷が主因であり、生産性の引き上げこそが賃金引き上げのための課題となる。

では、なぜサービス業の生産性が低迷しているのか。サービス業の典型例である医療・介護分野のケースで考えると、本来は人口高齢化の影響で需要は右肩上がりとなり、売り上げ増に伴って生産性が向上しやすい環境にある。しかし、わが国では医療・介護サービスは官製市場であり、サービス単価は公定価格によって決められ、提供されるサービス内容も実質的に制度により制約を受けている。混合医療の禁止・混合介護の未発達により、創意工夫によりユーザーにある潜在的なニーズに応えることで独自に収入を伸ばすことができず、公的支出の多寡によって事実上、事業収入が決まることになっている。そうした状況下、2000年代前半から後半にかけて診療報酬・介護報酬の連続的な引き下げが行われ、それがサービス業分野での生産性低下の一因になっていると考えられる。

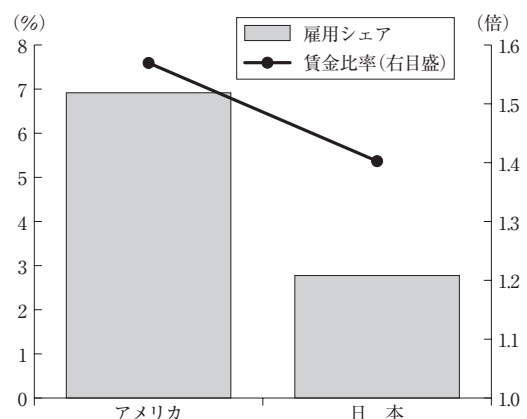
企業向けのビジネス支援サービス業の未発達もわが国でサービス業の生産性が低い原因である。全雇用に占めるこの分野の雇用シェアは、アメリカの半分以下であり、業界平均賃金の産業平均に対する倍

(図表18) 付加価値労働生産性と労働分配率（サービス業）



(資料) 財務省「法人企業統計」、総務省「労働力調査」

(図表19) 専門技術サービス業の日米比較



(資料) US Dep of Commerce “Statistical Abstract of the United States” 厚生労働省「毎月勤労統計調査」  
 (注) 専門技術サービスは、アメリカはProfessional and technical services、日本は学術研究、専門、技術サービス。

---

率も、約3割わが国が低い（図表19）。アメリカでは、事業所サービス業が発達し、ユーザー企業の生産性向上に寄与することで、経済全体の賃金押し上げに貢献している。それと同時に、自らの業界は高賃金であることで業界が成長することが平均賃金を引き上げることに寄与している面もある。一方、わが国では業界自体にノウハウが不足しているほか、ユーザー企業がスキルの内部調達にこだわり、事業所サービス会社への外部委託が進んでいないことで、この分野の成長が限定的にとどまっている。

## 5. 賃金引上げの要件

### (1) 賃金引き上げへのシナリオ

以上の分析を踏まえれば、賃金の持続的引き上げを実現するには、以下のような三つの取り込みが必要であるといえよう。

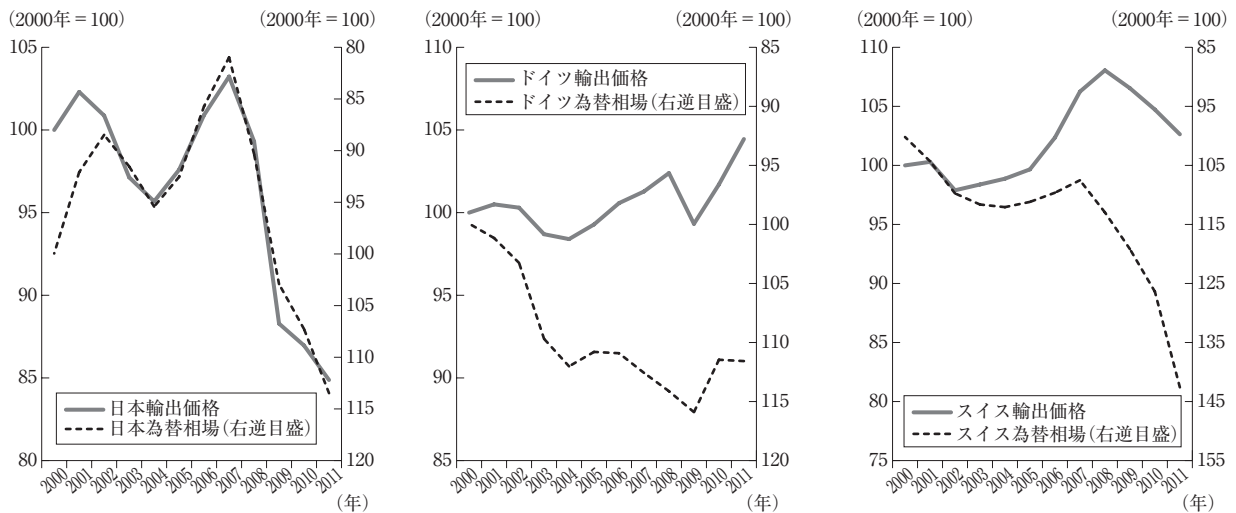
#### A. 外需の取り込み

わが国はすでに人口減少局面に入っており、内需には縮小圧力がかかり続けている。そうした環境下で、多くの分野で過当競争の状況が生じており、賃金の源泉である収益が圧迫されている。この構図を打破するには、外需の取り込みが不可欠になる。企業数を集約すれば過当競争は解消されるが、それだけでは縮小均衡に陥るため、全体のパイを増やすには海外需要を開拓することが必要になるからである。しかし現状は、国内市場重視のスタンスが総じて維持されているため、大手企業は総花経営になりやすく、産業セグメントごとに多くの企業が競合し、過当競争から値下げが当たり前となっている。加えて、海外販売のための製品は国内向け製品の改良という位置付けが強く、とりわけ価格帯も嗜好も先進国と異なる新興国において日本製品の市場開拓は遅れている。

こうした状況を打破するには、思い切った産業再編を通じて各企業がそれぞれ得意分野に特化し、最初からグローバル市場でのシェア獲得を目指して商品開発・販売方法を考案することが必要である。ここで重要なのは、国内生産に固執する傾向を見直すことである。わが国では雇用への悪影響に配慮して海外生産シフトに慎重なケースが多く、可能な限り国内で生産して輸出しようとする。その場合、コモディティー化した商品には価格引き下げ圧力がかかり、収益性が悪化する。実際、わが国の輸出価格（円建て）は円高（現地通貨安）とほぼ連動して低下しており、ほとんど現地での販売価格の引き上げができず円高による収益圧縮分をほぼすべて負担していることが示唆される状況にある（図表20）。ちなみに、ドイツやスイスなどでは、通貨高に連動するほど輸出価格を引き下げておらず、通貨高になった場合、現地価格を引き上げて、一定の収益を確保している。

国内拠点の収益性を向上させるためには、日本から輸出するものは非価格競争力があり、円建て輸出価格を維持できるものに集約することが必要である。非価格競争力を失ったコモディティー分野は思い切って現地生産にシフトし、ロイヤリティー・投資収益の形で利益を還元するビジネスモデルの構築を目指すべきである。この過程で国内の過当競争状態は解消され、付加価値創出力は高まり、賃金引き上げの原資が確保できる。

(図表20) 為替相場と輸出価格



(資料) OECD Economic Outlook 91 database

## B. 外需部門と内需部門の連携

製造業での外需取り込みを通じた付加価値創出力の向上を実現するには、企業向けの様々なサービスを中間投入物として提供する非製造業の貢献も重要である。物流・通信・エネルギーなどの製造活動に不可欠な産業が、低コストで良質なサービスを提供することが付加価値創造力の強化につながるからである。とりわけ、マーケティング調査やITシステム構築、人材教育など、事業所向け専門サービスが良質であれば、製造業の付加価値創出力は飛躍的に高まり、結果として、こうした企業向けの非製造業分野の売り上げが増加し、この分野での賃金引き上げの原資が得られることになる。

## C. 労働分配率水準の維持

以上のように、製造業や企業向け非製造業で付加価値生産性を高めることは、賃金引上げの「必要条件」となるが、「十分条件」ではない。「十分条件」とは、生産性上昇の果実を賃金上昇の形で家計還元していく仕組みを整備することにほかならない。より具体的には、付加価値生産性向上の成果としての収益の増加を、賃金の上昇につなげるためには、労働分配率を適正水準にコントロールすることが重要である。

この結果として賃金が増加してくれば、小売業、個人サービス業など、家計向け非製造業の売上も伸び、付加価値生産性の向上につながる。高齢化を追い風に医療・介護サービス市場は潜在的な拡大余地が大きい。これら高齢者のサービス購買力の源泉は現役世代が拠出する税金や保険料が大半を占める。現役世代の拠出する税金や保険料は基本的には賃金に比例しており、これら分野の成長のためにも、産業全体の付加価値生産性の向上を賃金の上昇につなげる労働分配率に関するルール作りが欠かせない。

### (2) ガキを握る労働市場改革

以上のような賃金引き上げシナリオの実現には、労働市場・雇用慣行が以下の要件を満たす必要があ

る。

第1は、企業を跨ぐ労働移動が円滑に行われる必要性である。産業再編を通じて各企業がそれぞれ得意分野に特化するためには、部門売却や事業買収によって従業員が企業を変わっても、処遇面での不利益が極小化されることで、本来持つ能力が発揮できる状況が整備される必要がある。

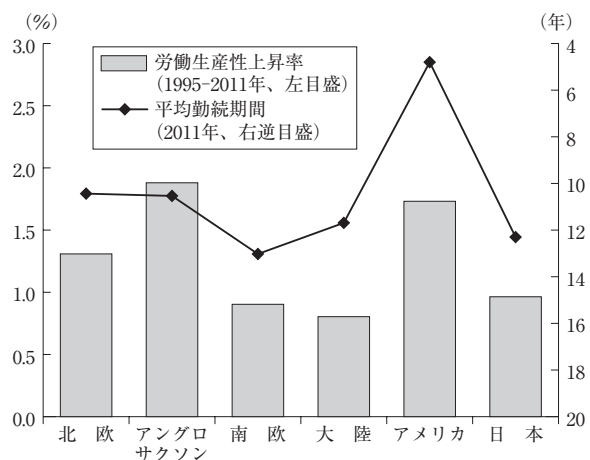
第2に、働き手のスキル転換・能力向上を効率的に図る必要性である。輸出を非価格競争力がある分野に集約し、それ以外は現地生産にシフトして、ロイヤリティー・投資収益の形で利益を還元する形で国内拠点の収益性を向上させる過程では、求められる人材の要件が大きく変わる。具体的には、知財管理やマーケティング戦略などに携わる人材、あるいは、現場労働者でも「スーパー多能工」ともいべき熟練度の高い製造労働者への需要は増える。その一方で、平均的な技能の製造労働者や管理部門の事務職員への需要は減るだろう。

第3に、ジョブマッチングとスキル獲得を支える仕組みが整えられた外部労働市場の必要性である。経済全体でみれば、産業構造の変化に伴って雇用構造がシフトしていく必要がある。具体的には、①工場閉鎖に遭った正社員製造労働者が製造派遣の労働者として再就職するケース、②地方のスーパー店舗の閉鎖によって職を失ったパート社員が介護労働者として再就職するケース、③建設労働者が農業法人の農業従業員に転職するケース、などが想定できる。こうした業界・業種を跨ぐ労働移動が円滑に進むには、求人求職のマッチング、新たな職場に必要なスキルの獲得を支え、処遇もできる限り維持されるような環境整備が求められる。

しかしながら、わが国の労働市場・雇用慣行は以上のような労働移動を円滑に進める要件を満たしているとは言い難い。この背景には、労働組合が企業を跨ぐ労働移動にアレルギーを持ってきたことが大きい。企業も、事業構造転換よりもコスト削減の安易な道を選び、労使ともに「既存雇用の維持のための賃金引き下げという選択」を行ってきた。その結果が、産業構造転換の遅れに起因する付加価値生産性の低迷であり、賃金の持続的下落に伴うデフレの継続である。

ここで、国際比較を行うと、労働移動が活発な国ほど生産性向上率が高い傾向が窺われる(図表21)。もちろんこれは、解雇規制を緩和して人員リストラをしやすくすれば、それだけで生産性が高まるという乱暴な主張をサポートしているわけではない。雇用の流動化にはいわば良い流動化と悪い流動化がある。前者は流動化によって働き手のスキルが向上するケースであり、後者はスキルが劣化したり、途切れたりするケースである。逆にいえば、良い雇用維持と悪い雇用維持もある。雇用維持をしてもスキルが向上しているケースと劣化しているケースがある。わが国の現状の問題は、労働市場・

(図表21) 労働生産性上昇率と平均勤続期間



(資料) OECD Stat, JILPT「データブック国際労働比較」  
(注) アングロサクソンはイギリス・アイルランド、南欧はギリシャ・イタリア・ポルトガル・スペイン、大陸はオーストリア・ベルギー・フランス・ドイツ・ルクセンブルグ、北欧はデンマーク・フィンランド・ノルウェー・オランダ・スウェーデン。

雇用慣行が時代に合わなくなってきたため、悪い流動化と悪い雇用維持が増え、良い流動化と良い雇用維持が減ってきていることにある。この流れを逆転するには、労使ともに雇用維持を至上命題とする発想から脱し、適材適所と能力向上を至上命題として、業界内・企業内・産業間を問わず、「スキル転換・技能向上」が円滑に進む仕組みづくりに政労使が連携して取り組むことが、賃金引き上げ実現に向けて不可欠といえる。

## 6. 賃金の持続的引上げのために

### (1) 政労使合意

賃金下落の長期化は、企業および労組がそれぞれ個別最適を追求し、合成の誤謬による縮小均衡に陥っていることが背景にある。この状態から脱するには、生産性向上と賃金引き上げの好循環に向けて、一企業の枠を超えた産業再編や労働移動を行うことが不可欠で、それには企業、労組、政府の三者が協働することが必要になる。

具体的な仕組みを言えば、企業は事業モデル転換に取り組んで賃金を引き上げる、労組はスキル転換・労働移動を受け入れて同一労働同一賃金の実現に取り組む、政府は事業環境整備やセーフティネット整備を行う、という政労使合意（日本版ワッセナー合意）を結び、それぞれが果たすべき改革に取り組むことが求められよう。

そうした三者合意のもとでそれぞれが取り組むべき課題を敷衍すれば以下の通りである。

### (2) 企業がやるべきこと

企業としては、付加価値生産性向上に向けて、商品・販売戦略から生産・調達体制にわたるトータルな事業モデルの転換を目指す必要がある。そのためには、物的生産性の向上ではなく付加価値生産性の向上を目指し、収益性の低い分野からは撤退し、価格引き上げの可能な収益性の高い分野に経営資源を集中するというのが基本戦略になる。とりわけブランド戦略、デザイン戦略が重要で、「好いものを安く」ではなく「ユニークなものを高く」の事業モデル構築を目指すべきである。

事業モデル転換にあたっては、専門事業サービスの支援を受けることが有効で、その積極的な活用により、ユーザー企業の生産性向上と事業サービス業の発展の相互促進が期待できるようになる。

とりわけ、製造業の構造を大きく転換する必要がある。耐久消費財分野では、国内拠点は本社部門とマザー工場に特化する。マザー工場ではコスト削減のために派遣を積極的に活用する。製造派遣をいわば日本の製造現場全体での共有システムとし、各企業はビジネスモデルや商品開発で勝負するのである。ここでもユーザー企業の生産性向上と事業サービス業の発展の相互促進の構図が重要になる。

非製造業については、環境変化に積極的に対応して新サービスを開拓する一方、生産性の向上により高賃金雇用を生み出す必要があるだろう。

以上の結果、賃金引き下げをはじめとするコスト削減競争に終止符をうち、賃金引き上げの余地を生む付加価値創造競争を展開すべきである。そのうえで、良質な労働力確保と付加価値競争へのプレッシャー維持の観点から、生産性に見合った賃金引き上げを実施していくことが望まれる。



### (3) 労働組合がやるべきこと

労働組合としては、「賃金よりも雇用維持」のスタンスを転換し、労働移動を受け入れつつ、その際の労働条件の保全や働き手が新しい環境に適応するための支援とに活動の軸足を移すことが求められる。そのようにして企業の事業構造転換の一翼を担い、付加価値生産性の向上を実現した暁には、生産性向上への貢献に対する成果として賃金の引き上げを勝ち取るという戦略転換が望まれる。

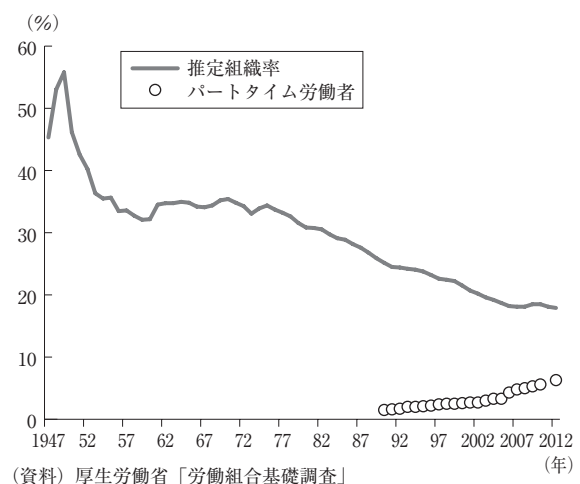
それに伴って、春闘における賃金交渉パターンを転換する必要もある。これまで、いわゆるパターンセッターと呼ばれる輸出産業がいち早く交渉を開始して高めの賃上げ率で妥結し、それが全体の賃上げ率を底上げするという構図が想定されてきた。しかし、輸出産業は近年厳しい国際競争に巻き込まれ、むしろ産業平均よりも賃上げ率が低くなってきている。今後は産業別の労働分配率などの客観指標を参考に賃上げ率を決める方式に移行することが考えられる。そのためには、労使で共同の委員会を立ち上げ、客観指標を共同で作成して目安の賃上げ率を公表してはどうか。

もう一つ労働組合に望まれる活動の基本戦略は、「同一労働同一賃金」の実現を推し進めることである。2010年の労働組合の組織率は80年代はじめに30%を超えていたものが、2012年6月末時点では17.9%にまで低下している（厚生労働省「労働組合基礎調査」、図表22）。こうした低下の大きな要因として、組織率の低い非正規労働者比率の高まりがある。逆に言えば、組織率を高めるには非正規の加盟を増やすことが不可欠であり、そのためには正社員組合の枠を越え、非正規労働者の処遇改善に本気で取り組むことが求められる。

そのためには「同一労働同一賃金」原則の実現に労働組合が率先して取り組む必要があるが、それは必ずしも非正規労働者の処遇を正社員並みに引き上げることではない。持続的成長の条件として重要な「生産性に見合った賃金」というロジックからすれば、正社員のなかには一時的に賃金引き下げに直面するケースも発生するであろう。平均的には年功賃金の残るわが国では中高年賃金はその対象になる可能性が高い。つまり、仕事内容に応じた賃金決定を進めれば、平均賃金が上昇しても、中高年男性正社員で賃金引き下げが生じる可能性を否定できない。こうした状況に対し、労働組合は抵抗するだけでなく、雇用延長とセットで受け入れたり、むしろ労働組合が合同して教育費の公的支援の拡大を要求すべきである。わが国の場合、子供の教育費の私的負担が高く、それが中高年賃金引き下げのハードルになっているからである。奨学金の充実や共働き支援によって、家計維持のため収入獲得の必要性が中高年男性に集中する状況を変えることにより、実質的な生活水準の維持を図るべきなのである。こうした「生活環境改革」を政府に働きかけることを、労組の重要な使命として位置付けるべきであろう。

こうして「同一労働同一賃金」原則が浸透すれば、賃金面での労働移動の障害が除去されることにも

(図表22) わが国労働組合の組織率の推移



なる。わが国の労働移動を妨げている要因の一つに企業規模間の賃金格差があるが、年功賃金は大企業で典型的であり、上記のようにそれが是正されれば、中高年の企業規模間賃金格差が縮小する。さらに教育費負担への公的支援が充実すれば、大企業から中小企業に転職することで実質的な生活水準を落とす必要性は小さくなり、その分労働移動がしやすくなるといえよう。

(4) 政府がやるべきこと

賃金決定は基本的には労使合意に基づくものであり、政府が直接介入することは限定的に行うべきであるが、以上で指摘した企業および労働組合の取り組みをバックアップすることが重要である。むしろ、個別最適の行動が合成の誤謬で全体では縮小均衡になっている状況下、政府が積極的にかかわることが重要になる。

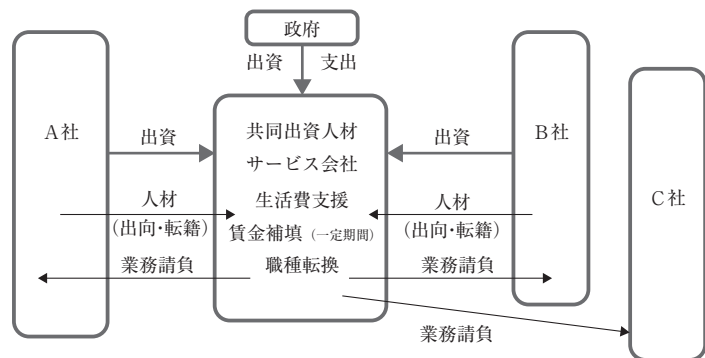
第1に、産業・事業再編の支援である。事業再編を円滑に進むよう、部門売却の譲渡益課税に対する税制優遇、国内シェアではなくグローバルシェアからみた独禁法の適正運用、等が具体的施策である。

第2に、競争制限分野での規制緩和である。医療・介護、農業、あるいは環境・エネルギー分野になお残る様々な参入規制を緩和し、他分野からこれら分野に参入しやすい環境を作り出すことで、これら分野が成長するとともに新たな融合による新規事業の成長が期待できる。そうなれば新たな雇用の受け皿が創出できる。

第3に、良い流動化を促す外部労働市場のためのインフラ整備である。雇用流動化が必要なのは、あくまで事業構造転換のためであり、失業を経由しない労働移動を目指す必要がある。最も理想的なのは、企業の事業構造転換に必要な従業員

のスキル転換を、企業内訓練によって行うことであり、政府としてはそうした訓練費用の支援を行うことが求められる。ただし、現実にはこうした形を100%実現することは不可能であり、事業売買や事業交換に伴う形で労働移動を進めたり、官民共同出資の特別な人材サービス会社を作ってさしあたりの雇用維持を行い、必要に応じて職種転換やスキル向上を公的に支援するというものも考えられる(図表23)。

(図表23) 官民共同出資人材サービス会社のイメージ



- 共同会社には参画企業のほか政府が出資。外部からの出資も募る。
- 出向・転籍社員の一時休業時の所得補償は雇用保険事業の対象とする。
- 市場賃金がかかる出向・転籍社員には一定期間賃金補填を行い、その間に技能向上・職種転換を支援。子弟の教育費支援、住宅ローン返済支援も行う。
- 参画企業が経営再建を果たせば再雇用。

民間事業者を活用したジョブマッ

チングや職業訓練などの積極的労働市場政策を民間事業者への業務委託を活用して行うほか、すでに「キャリア段位」として一部職種で着手されている職種別レベル別能力認定制度の整備も重要である。後者が多くの分野に整備され、非正規・正規ともに普及すれば、同一労働同一賃金を実現するための有効なインフラになる。派遣制度の抜本改革を通じた労働市場再編も重要である。労働者派遣事業について

---

ては原則自由化する一方、派遣労働者の保護のために3年以上の単純業務の禁止と職業訓練の義務付けを行って原則すべての派遣労働者が専門職派遣に移行するものとする。同時に、派遣労働者専用の雇用保険を創出し、派遣労働者および派遣元企業のほか派遣利用企業の保険料によって運営する。これにより、企業の派遣労働への需要が高まる一方、個々の派遣労働者にとってはキャリア形成の道が開けることになる。

第4に、労働市場改革に関連する教育・社会保障制度の見直しである。すでに述べた通り、「同一労働同一賃金」原則の実現に必要な生活環境改革の制度インフラとして、奨学金の充実・保育インフラ拡充を行う必要がある。

政府に求められるのは、以上のような新たな労働市場・新たな労使関係の創出のための環境整備を行うことに加え、そもそもそうしたビジョンを描き、労使での議論の場を設定することである。わが国の場合、労働組合は企業別が基本であり、業界団体も積極的な調整能力を弱めている。必要とされているのは、中長期的に拡大均衡につながることを見据え、短期的には労使ともに身を切る行動である。各主体が自らの利益を優先する結果互いに望ましくない状況が生まれる、いわゆる「囚人のジレンマ」の状況にあるわけで、そうした状況から脱却するには、政府が積極的に調整に乗り出し、拡大均衡に向けて長期にわたってコミットする強い方針を示すことが不可欠なのである。

(2013. 3. 28)