

賃金、頭打ちの30年に転機

利益、内部留保から従業員還元へ

「賃上げ力」に格差も

2024年の春季労使交渉は、大手企業が歴史的な高水準の回答を出した。日本企業はバブル崩壊後の「失われた30年」の間、賃金を抑制し続けてきた。人手不足などを背景に局面が変わり、利益の配分先は従業員に向かう。構造改革や生産性向上の取り組みを続け、賃上げ力を



日本製鉄の労使交渉の回答をボードに書き込む金属労協の職員（13日、東京都中央区）

と91年3月期の7・7倍となった。

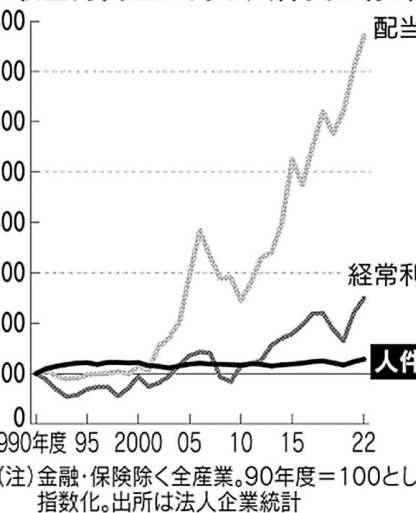
日本企業は積極的な設備投資や人的投資も控えていた。企業の内部留保（利益剰余金）は2023年3月期時点で554兆円と過去15年間で2倍に膨らんだ。

企業がため込んだ内部留保を人件費に回すようになったきっかけが、物価高と慢性的な人手不足

日本の賃金は約30年間にわたって伸び悩み、世界に大きく水をあけられた。経済協力開発機構（OECD）によると物価の違いを反映した実質的な平均賃金で、日本は22年の額が00年とほぼ変わらなかった一方、米国は27

％、英国は20％、ドイツは15％上昇した。日本の賃金はOECD加盟国38カ国中、25位に低迷する。日本の賃金が増えなかった背景には株主への分配と手元資金の積み上げがある。法人企業統計によると

収益力向上に対し人件費は停滞



中小企業の賃上げ余力は低い（労働分配率）



歴史的な賃上げ額の企業が相次いだ	
日本製鉄	(3万5000円)
これまで最大だった1974年を上回る	
日立製作所など電機主要各社	
	(1万3000円)
現行の要求方式となった98年以降で賃上げ額最大	
トヨタ自動車	(最大2万8440円)
賃上げ原資額で比較可能な99年以降最大、年間一時金も過去最高	
ホンダ	(2万1500円)
会社側が確認できる89年以降で過去最大の賃上げ額。一時金も過去最高	
富士フイルム	(2万1500円)
集計を始めた2000年以降で最高	
王将フードサービス	(2万7327円)
定期昇給などを合わせると3万9162円で過去最高	
J R東日本	(1万598円)
1万円を超えるのは32年ぶり	
全日本空輸	(1万1000円)
1万1000円を超えるのは1991年以来	
大丸松坂屋百貨店	(2万円)
2007年に大丸と松坂屋が統合してから初のペア	

(注) かつこ内はペアもしくはペアに相当する賃金改善額、トヨタとホンダ、富士フイルムは賃上げ額

40万人のパート従業員を抱えるイオンは24年に2年連続でパート時給を平均7％引き上げる。人材獲得競争が激しさを増すなか、吉田昭夫社長は「働きたい会社になければ生き残れない」と話す。

今後、中小企業でも本格的に春季交渉が始まる。企業の利益などに対する人件費の割合を示す労働分配率は中小企業は73％で、賃上げ余力に乏しい。ある中小経営者は

「人手不足で今年は賃上げせざるを得ないが、収益を圧迫しており来年度以降の賃上げの見通しは立たない」と苦悩する。中小が賃上げ原資を確保するには、取引価格の引き上げが重要だ。中小企業庁の調査では中小の価格転嫁率は23年9月時点で46％と5割に満たない。

生産性の向上も必須だ。日本の時間あたりの労働生産性は22年時点で52・3％（約7700円）でOECD38カ国中30位で10年前の20位からじりじりと順位を落としている。

日本生産性本部の木内康裕上席研究員は「生産力が増すほか、低価格戦略から抜けだし、収益力を高める経営改革の起点になりつつ。海外投資家

が賃上げに注目するのなど有形資産への投資を上回るといふ。日本企業が本場に

成長するため投資だと明確に位置付ける必要がある。

賃上げに対する株式市場の評価は変わりつつある。高い賃上げは短期的には企業に負担となるが、マイナス材料とは言えない。人材獲得で競争

性の向上には生成AI（人工知能）の活用などデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進や従業員のリスキング、製品やサービスの付加価値向上が欠かせない」と指摘する。政府や地域の商工会などから中小への支援は不可欠だ。

高水準の賃上げ回答が目立つ大企業も、「賃上げ力」で企業間の格差が出てきた。

日本製鉄は今回、賃上げ率14・2％と組合要求を超える高水準の回答を示した。これまで最大だった1974年（2万3000円）を上回る過去最大の賃上げ額だった。

これまで神戸製鋼所、JFEスチールとともに鉄鋼大手3社は同水準の賃上げをしてきたが、今回は横並びの慣習を廃した。米U.S.スチールの巨額買収などを進めるなかで、「人材確保などに必要水準が製造業トップ

クラスだと考えた」（労務担当の三好忠満執行役員）とした。電機業界でも明暗が分かれた。日立製作所や三菱電機などがペアに相当する賃金改善分で23年実績を9割弱上回る月1万

3000円で軒並み満額の試算によると電機連合の承認する最低妥結額の月1万円にとどまった。日本総合研究所の安井洋輔主任研究員は「生産性が高く賃金に攻めの姿勢を見せる企業には優秀

な人材が集まり、生産性が低く賃金を上げられない企業からは人材が流出する構図が加速する」とみる。成長に向け人的投資を積極化できるかどうか、企業の優劣劣敗に直結する。

人件費、コストから投資に

われるかどうかを見極めて

よつとしていたからだ。人への投資は企業価値を高める。丸井グループは2017年3月期から21年3月期までに、320億円の人的投資を実

施。新規事業を生み出すことが重要になる。国内外で人員削減を進める計画を相次ぎ発表した。収益悪化で傷口が広がる前に、構造改革に着手する動きも出始めた。ただ縮小均衡に陥れば「失われた30年」に戻るだけだ。大胆に事業を組

算事業も存続できた。遅々として進んでいなかった構造改革を賃上げが迫ることになる。資生堂やオムロン、ソニーグループ傘下のゲーム事業会社は2月下旬、（編集委員 半沢二喜）