今日の日本 明日の世界

Vol.78

賃金の国際水準への調整力と物価高カバー力との区別

賃金水準で話題になったのが、年収最大40％アップを示したユニクロです。グローバル展開している企業だけに、韓国にも抜かれOECD35カ国中24位の日本に合わせていられない、引き上げなければ優秀な人材の確保及び自社人材のグローバル展開が難しくなると判断して、意欲と能力ある従業員一人一人にフェアに報いることが今回の大幅賃上げの目的です。そのため役職手当の廃止に加え地域採用正社員を対象除外とするなど、ベアのような社員一律に賃金が上がる手法は取っていません。従業員一人一人の成果に着目して各々が高めた生産性に応じた賃金引上げを図ろうとしています。ここが重要です。

水準調整の恩恵を享受できるのは、付加価値を他より高めた商品やサービスを販売して利益を「蓄積」した人材のみです。ユニクロにはそれを多くの社員が行ってきた蓄積があったことになります。逆に言えばその付加価値力蓄積のない企業は、個別評価ができる人材ごとの評価を踏まえた大幅な賃金引上げは難しいことになります。

2．コスト上昇転嫁による賃上げの条件

蓄積を使った賃上げと、物価高をカバーする賃上げとは基本が違います。今政府や財界が唱えている賃上げは後者です。このような賃上げの実現可能性を考える場合、物価上昇に対する各企業の対応力で3つ考えられます。コスト上昇分すら価格転嫁ができないか、コスト上昇分は価格に転嫁できるか、コスト上昇比率で全体の価格を引き上げられるかの3つです。飲食店のワインのボトル価格を例に考えます。通常飲食店ではお酒は仕入れ値の3倍で提供されます。その場合、仕入れ1000円のワインが1500円に上がれば、お店の値段は3000円から4500円にできればベストです。それでは客足が遠のくと判断して、仕入れ値の上がった500円だけ上げて3500円にする消極的な方法もあります。3500円の値付けではワイン1本に対する利益は変わらないので、料理など他の価格を上げない限り賃金は上げにくくなります。4500円でいけるか3500円にするか、値上げせず3000円を維持するかは、その店が価格の安さのみで勝負しているのか、他では味わえない旨さやサービスで勝負しているかの度合いによって異なります。これを一般論で言えば、ブランド力や商品開発力に優る大企業はコスト上昇に比例して販売価格を引き上げることができ、結果物価上昇に見合う賃金の引き上げが容易にできる一方、企業数の99・7％を占める中小企業は価格競争のみで差別化を図っている企業も多いため、商品の値上げを充分にできず賃金が上げられない、あるいは物価高をカバーするまでは上げられない状態が続く恐れがあります。これは転嫁力という「勢い」が各企業にどれだけあるかの議論です。この転嫁力で得た利益は、通常はベアで社員一律に分配されます。もし企業の付加価値創造力が高く、転嫁以上の値付けとその付加価値を生んだ者のみに利益を配れれば、ユニクロのように世界との水準調整も可能になるのです。

3．賃上げにはビジネスモデル転換と人材教育が必要

コスト上昇分の転嫁を図り賃上げを実現するために必要なのは、急がば回れで、製品・サービスの付加価値を強化することです。そのためには中小企業対策でよく行われる転嫁が困難な企業へ当座しのぎで一時金を給付するやり方でなく、経営陣をビジネスモデル転換・再チャレンジに誘導する補助金でなくてはなりません。競争を強いて、そのための前向きな投資が必要な企業のバックアップを国が支援することが大事なのです。これが成功すれば、同じ働き手でより多くの売上げを実現でき、賃上げが可能になります。コスト上昇以上の転嫁力・付加価値創造力があって、生み出された利益を社員一人一人の貢献度に応じて配分するデータが整い、その賃上げの恩恵に多くの社員が浴せる状態が生み出せれば、会社全体として国際水準に近付く賃上げが実現することになります。そのために必要なのは人材の強化です。社内での人材は企業の最大の資源です。人材強化ばかりでなく、ヘッドハンティングの活性化も重要です。日本は資源小国、人材のみが大きな資源であることを再認識すべきではないでしょうか。

日本の賃金水準が他のOECD諸国に比べ低くなってしまったのは、この30年間に製品・サービスの付加価値強化のための人材育成・人材活用を十分に行ってこなかったことによる影響が大きいといえます。人材の育成には時間がかかります。ユニクロのように大幅賃上げをすぐにもできる企業は限られているので、コスト上昇の転嫁可能企業の育成とは別問題で考えるべき課題と捉えるべきです。加えて国際比較で見た賃金水準の低下の要因は、高齢者や女性の労働参加が高まる中で、非正規の比率が高まったことなど他の要因もあることは間違いないと思われます。このような社会課題の解決も別途に議論することが必要です。

濵田 敏彰
Toshiaki Hamada

1955年大阪市福島生まれの東京日本橋育ち。
東京大学法学部を卒業し、大蔵省（現財務省）に入省。
政府経済見通しの作成に始まり、銀行検査官、税務署長、大阪税関長、大臣官房審議官、他省への出向ではジェトロコペンハーゲン事務所長、地方分権推進委員会事務局参事官、東日本大震災の際には消防庁審議官を経験。2015年税務大学校長を締めに退官し、現在は経済評論家、関西大学客員教授。