



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
株式会社日本総合研究所 客員研究員

山田久氏に聞く

物価も賃金も上がり続ける時代の到来 良いものを高く売る 事業モデルに転換を

コロナ禍やウクライナ紛争により、世界同時インフレが日本にも押し寄せている。日本の物価と賃金は、今後どのようなようになっていくのか。マクロ経済分析、経済政策、労働経済を専門とする山田久氏に尋ねた。

この30年、日本の賃金はなぜ上がらなかったのか？

——30年近くもの間、日本では物価も賃金も上がらない状態が続いてきました。それがこの1年で様相が一変した印象です。

何十年にもわたって、なぜ日本の賃金が上がらなかったかという点、それは、1つには物価が上がらなかったからです。

——賃金が上がらないのは、労働生産性の低迷が原因ではないのですか？

たしかに、日本の賃金が上がらない理由として、よく労働生産性の低迷が挙げられ

ますが、そこには誤解があります。

OECD（経済協力開発機構）の統計で2000年以降の時間当たり実質労働生産性の推移を見ると、日本はアメリカには見劣りするものの、ドイツやフランスを上回るペースで伸びています。にもかかわらず、時間当たり名目賃金（雇用者報酬）はドイツ、フランスに比べても異常な低迷状態にあるのです。

実質労働生産性とは、効率性や品質の向上によって高まるものですから、以前ほどではないにしても、日本企業の「現場力」「品質力」は依然として世界最高レベルにあると思っています。

ところで、労働生産性にはもう1つ、名目労働生産性というものがあります。これは、労働によって生み出される付加価値額を指すもので、要するに生産した結果がどれだけ儲けに繋がっているかを見る指標です。経営者の方は、労働生産性というところをイメージされるほうが多いのではないのでしょうか。

たとえば、ある工場では1人の労働者が1日に10台自動車をつくっていたとしたら、それが15台つくれるようになったら、1人当たりの実質労働生産性は1・5倍になったといえます。

一方、1人の労働者が1日に自動車を10台つくって5台売れるとします。より高い単価で売れば名目労働生産性は上がりますが、日本の物価はやや下落傾向から横ばいで推移してきました。単価が同じなら名目労働生産性は変わりませんが、単価を下げれば名目労働生産性は下がります。

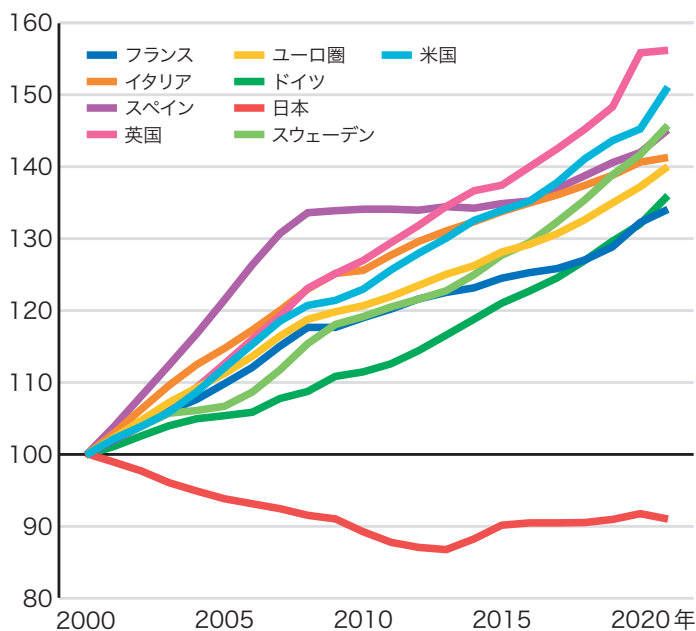
——では、日本の賃金が上がらない真の原因はどこにあるのでしょうか？

賃金水準を見るときの指標に「1人当たり名目賃金」というものがありますが、これは次の算式によって求められます。

$$\text{時間当たり実質労働生産性} \times \text{労働分配率} \times \text{物価(GDPデフレーター)} \times \text{平均労働時間}$$

すでに述べたとおり、「実質労働生産性」は賃金が上がらない主な要因とはいえ

■物価（GDPデフレーター）の推移（2000年=100）



（資料）OECD Stat.

ません。次に、「労働分配率」の低下は名目賃金の押下げ要因となり得ますが、じつはアメリカでも労働分配率は大きく低下しており、これを日本の異常な賃金低迷の主因とするのは難しい。残るのは「物価」と「平均労働時間」です。

長年にわたる物価の低迷が賃下げと非正規雇用の増加を招く

欧米諸国と比べて、わが国の平均労働時間の減少傾向は際立っています。「働き方改革」の影響もありますが、それは欧州も

同じで、長年にわたって労働時間の短縮に取り組んできました。

欧米諸国に比べて日本が特異なのは、平均労働時間の減少が、非正規の短時間労働者の増加によるところが大きいという点です。週40時間以上働くコア労働力と、週29時間以下の補助的労働力に二極化しているのです。

日本の企業では、現役男性世代がコア労働力で、女性やシニアは補助的な役割を担うという考え方が依然として根強く残っています。そうした人材活用の在り方を変えずに、コア労働力の主力である男性現役世代の減少を補うため、短時間勤務の女性やシニアの非正規社員を増やしていけば、1人当たり平均労働時間はますます減少し、1人当たりの平均賃金は一層減少していくこととなります。

つまり、物価が上がらないことと、短時間勤務の非正規労働者が増えたことによる平均労働時間の減少が、賃金が上がらない日本固有の要因なのです。

特に、影響が大きいのは「物価」です。OECDの統計で物価（GDPデフレーター）の推移を見れば、アメリカや欧州諸国では物価が順調に上昇しているのに対して、日本だけが横ばいないし弱含みで推移しているのは明らかです（上図）。

——日本だけ、物価が低迷し続けた原因はどこにあるのですか？

日本の物価が上がらないのは、「値下

げ・賃下げ」の悪循環ともいうべき構図にその原因があります。

ふつうは良いものをつくったら、高く売るものです。それが日本では、社会通念として良いものをつくって安く売るのが善しとされてきました。

労働者個人がどんなに頑張っても良いものをつくっても、それが値段に反映されない。経営者にしてみれば、高く売れなければ儲けに繋がらず、（名目）労働生産性は上がりません。

物価下落圧力が続いている間は、企業としては値上げすることは難しい。そこで、値段を上げる代わりにコスト削減を図って、賃金を抑制してきました。そして、賃金が上がらない消費者はますます低価格志向を強め、それがストリートに物価下落圧力となつて企業に跳ね返り、いよいよ値上げしづらい状況をもたらす。その悪循環から、日本経済は抜け出せずにきたのです。

こうして「物価や賃金は上がらないもの」というノルム（標準的相場観）が形成され、低賃金・低販売価格・コスト削減の経営スタイルが定着してしまったのが、いまの日本企業の姿といえます。

「良いものを安く」の呪縛から日本企業は抜け出せるか

——そうした経営スタイルから、日本企業は脱却できるでしょうか？

幸か不幸か、「値下げ・賃下げ」の循環の輪は、すでに壊れ始めています。エネルギー価格や人件費などのコストが上がり、値上げ・賃上げ圧力が強くなっているからです。ユニクロのように商品開発力の強い企業は、すでに価格帯を上げる方向に舵を切っています。

それでも数年前までなら、値上げ・賃上げをしなくても、なんとか事業を続けられる環境が用意されていました。しかし、その環境はすでに失われています。

話はバブル崩壊前後に遡りますが、1989年にベルリンの壁が崩れたことで、東側諸国の安い労働力が自由主義経済圏の市場に流れ込みました。それにより、モノの値段は大きく下がりました。中国が「世界の工場」として安い労働力を提供したことも大きかった。

もはや共産主義も資本主義も、自由主義も権威主義もなく、企業は最もコストが安くなるようにしてモノをつくる「世界最適生産」に全力を尽くし、世界中にサプライチェーンの網を張り巡らしました。

ところが、ロシアのウクライナ侵攻に象徴されるように、世界は再び分断の方向に向かっています。「世界最適生産」を追求できたのは、もはや過去の話です。これからは、効率性だけでなく持続性も勘案して、資材等の調達にそれなりのコストをかけることを前提に、新たな事業モデルを組み立てていかなければなりません。

もっとも、日本国内の物価や賃金自体は、いまでは欧米諸国に比べるとかなり安い水準になっています。かたや中国などでは人件費が上昇していて、それほど安いとはいえなくなっています。

「脱炭素」でエネルギー価格は持続的に上昇する

——エネルギー価格も上がっていますね。電気料金の値上げは、家計や企業を直撃しています。

エネルギー価格は、大きく変動するでしょうが、基調的には上がっていくでしょう。その根底にあるのが「脱炭素」です。この流れは、加速することはあっても、後戻りすることはありません。

いま世界では、2050年までを目標に「カーボンニュートラル」（温室効果ガスの排出を全体としてゼロにすること）の実現に向けた取り組みが進んでいます。その結果、何が起こっているかというと、石油や天然ガスなどの開発プロジェクトに資金が集まらなくなっているのです。そのために化石燃料の供給量が減り、それが原油価格を押し上げている一面があります。

サウジアラビアなどの産油国も、以前のようにアメリカの要請に応じて原油価格を下げることはしなくなりました。その背景には、シェール革命によってアメリカが資源輸出国になり、中東への関与を弱めた

こともありますが、産油国の立場からすれば、原油が売れる間に少しでも高く売っておこうと考えるのは当然でしょう。

一方で、開発が急がれる再生可能エネルギーですが、ご存じのように自然は気まぐれです。再生可能エネルギーを安定的に供給できるようにするには、蓄電システムを組み込むなどエネルギーインフラをつくり替える必要がありますが、これには膨大なコストがかかります。日本だけでも、2030年までに150兆円かかるといわれています。

すなわち、長期的視点に立てば、これからコストは持続的に上がり続けると考えておくべきです。従来のような「低賃金・低販売価格・コスト削減」の経営スタイルがこれからは通用するとは思わないほうがよいでしょう。

いまこそ経営者は腹を据えて、「良いものを高く売る」事業モデルへの転換を図るときです。

中小企業にも価格転嫁の追い風が

——現実には、中小企業がコストを価格に転嫁するのは容易ではありません。大手企業が賃上げをすると、その分、下請の中小企業に価格抑制圧力が強まるのでは、と懸念する声もあります。

たしかに、そうした現実もあるかもしれ



やまだ ひさし氏 ● 1987年京都大学経済学部卒業後、住友銀行（現三井住友銀行）入行。93年4月より日本総合研究所に転出。2011年、調査部長、チーフエコノミスト。2017年7月より副理事長。2023年4月より現職。主な著書に『賃上げ立国論』『失業なき雇用流動化』など。

ません。それでも、交渉することを諦めてはいけないと思います。すぐには無理でも、交渉し続ける姿勢を見せていくことが大事です。なぜなら、すでに値段を上げなければ事業を続けられない時代になってしまったのですから。

中小企業にとって追い風なのは、政府が下請企業の価格転嫁に非協力的な企業の社名を公表するなど、優越的な地位の濫用を許さない姿勢を明らかにしていることです。「かかったコスト分は適正に価格転嫁する」のが当たり前という風潮が、少しずつですが醸成されてきています。

——そうはいっても、ライバル社もいる状態で、値上げ交渉に踏み切るのは勇気がいるります。

ですが、これまでのような経営スタイルで、会社を持続させていくことは不可能です。コストが持続的に上がっていくのに値上げをしないでしたら、事業は存続できなくなるでしょう。

繰り返しますが、すでに「値上げはダメ」ではなく、「値上げしないとダメ」な時代になっているのです。

いま起きている変化は、1980年代の終わりから90年代初めにかけて起きたような歴史的な大転換です。経営者の方は、そうした環境変化をしっかりと認識しておく必要があります。

会社を持続させ、成長させようと考えながら、既存の製品やサービスに付加価値をつけて単価を引き上げる、あるいは、十分に利益の出る値段をつけられる新たな市場を創造する道を探るしかありません。

それには従業員のやる気が不可欠になります。なぜなら、ヒントは現場にあるからです。いくら経営者が従来のやり方を変えようとしても、経営者の意図を理解した従業員の協力がなければ実行することはできません。

改革に向けて従業員のモチベーションをアップさせるためにも、持続的に賃上げができる経営に転換していくことが必要でしょう。

賃上げが企業の成長を促す

——しかし現実には、収益力に乏しい中小企業には、十分な賃上げをするのは難しい面があります。

収益が上がったら賃上げをする、といっ

ていたのではなかなか難しいかもしれません。逆に、当然のように賃金を上げずにきたから収益性（名目労働生産性）が上がりなかつた、ということもできます。

持続的に賃金を上げることを前提にすれば、そのコストを吸収するだけの売上げを見込める収益性の高い事業でなければ継続することができません。不採算事業の整理も進めざるを得なくなります。

いまは絶対的人手不足であるうえに、ネットなどに転職情報があふれています。満足に賃上げができない企業からは、若手社員もパート・アルバイトも逃げていくでしょう。転職条件の悪い中高年社員だけが取り残され、安い賃金に甘んじて働いているような企業に未来はありません。

むしろ、先に賃上げを宣言して、賃金を上げられる事業構造への転換を目指せば、経営にも従業員にも前向きな緊張感が生まれます。事業のやり方を変えろといいたがら、会社が従来と同じことをしていたのでは従業員はついてきません。属性にかかわらず、すべての従業員がやる気をもって働ける環境を整えるのも経営者の仕事です。

さらにいえば、企業が付加価値の高い魅力的な商品・サービスを開発しても、消費者にそれを受け入れるだけの所得がなければ、値上げはできません。上昇するコストを吸収するだけの売上げを確保するためには、企業にとっても、持続的な賃上げが必要なのです。