

門間 一夫の
経済深読み「デジタル→賃金上昇→経済成長」
の順番なのか

みずほリサーチ&テクノロジーズ

エグゼクティブエコノミスト

門間一夫 2025年6月26日

賃上げは成長の起点？

政府の「新しい資本主義実現会議」は5月に「中小企業・小規模事業者の賃金向上推進5か年計画」のパッケージ案を出した。その内容は6月の「経済財政運営と改革の基本方針2025」（いわゆる骨太の方針）に反映された。パッケージ案の冒頭に「賃上げこそが成長戦略の要である」という力強い一文がある。こういうワンフレーズは「思い」を伝えるには効果的だが、現実を正しく捉えていなければ「思い」は空回りする。従来の成長戦略がうまくいかず、「賃上げ→経済成長」という因果に期待を込めたい気持ちはわかるが、そもそも経済成長なくして実質賃金は上がらないという面もある。賃上げは民間が決めるものなのだから、そこを起点にするのが政府の成長戦略なのかという疑問もわく。政府が果たしうる役割は、「経済成長→賃上げ」という方向の因果を働きやすくすることではないだろうか。

賃上げを「起点」にするという発想には、政府の支援である程度ダイレクトに賃金を上げられるという前提があるのだろう。例えば、賃上げできない中小企業に対し、デジタル化・省力化投資を支援することで、生産性の引き上げや賃上げができるようにする、というイメージだ。しかし、①そうした支援はその企業の助けにはなるが経済全体の賃金を上げる効果は不明であること、②賃金上昇には強い需要および企業の成長期待が欠かせないこと、を以下で述べる。

超過需要なくして賃上げなし

手始めに小さなコンビニを考える。店主がひとりいるだけで、そのひとりが、①売り場の仕事（商材陳列など）、②レジでの接客、を50:50の割合でこなしている。ひとりなので、この場合の賃金とは店主の稼ぎのことであり、「店の儲け＝賃金」である。インフレでもデフレでもないと考えて「賃金＝実質賃金」とするが、この仮定は本稿の議論に影響を与えない。

さて、このコンビニは人気があり、店主がレジを離れてほかの作業をしていると、すぐに長い列ができるでしょう。その列を見て諦めて帰る客も多い。レジが50%しか稼働していないため、みすみす売り上げを取り逃がしている状況だ。そこで店主は、レジをセルフレジに置き換え、自分は売り場の仕事に専念することにした。するとレジの稼働率は100%になり、売り上げも儲けも2倍になった。つまり店主の賃金は2倍になった。省力化投資で賃金が上がるとは、典型的にはこういうことである。

それを可能にした条件は二つある。①もともとのオペレーションではさばけない超過需要の存在、②それをさばけるようにする省力化技術の存在、の二つである。二番目の条件は当たり前だが、そもそも一番目の条件が満たされていなければ賃金は上がらない。もともとレジの稼働率 50%ですべての需要がさばけていたなら、省力化投資をしても売り上げは増えないからである。

ありうる反論と再反論

以上の議論に対し、「超過需要がなくても誰かをリストラすれば残った人の賃金を上げられる」という反論がありうる。それを考えるには「ひとりコンビニ」ではだめなので、店主ひとりと従業員二名、つまり計三名が働くコンビニを想定する。従業員のひとはレジに張り付いているので、行列はできず、したがって超過需要（取り逃がしている需要）はない。その状態でセルフレジを導入すると、レジ要員はリストラされる。超過需要がないので売り上げは増えないが、同じ売り上げを店主と残った従業員の二人で達成できるようになる。つまり生産性が上がり、三人で分けていた儲けを二人で山分けできるようになる。二人の賃金はそれぞれ 50%上がるのだから、ここまでならハッピーエンドである。

問題は、経済全体でひとり当たりの平均賃金が上がるかどうかである。コンビニをリストラされた従業員が失業したままなら、その人の賃金はゼロである。先ほどの二人の賃金が 50%上がっても、三人の平均賃金は以前と変わらない。経済全体で賃金が上がるには、リストラされた人がほかで働けなければならない。求人すなわち「人手不足のゆえに取り込めていない超過需要」が経済のどこかには存在する必要がある。省力化投資で経済全体の平均賃金が上がる条件は、やはり「超過需要」なのである。

賃金上昇のドライバーは「十分な」人手不足

以上の単純な例だと、平均賃金の上昇も簡単に実現するように思える。よほどの大不況でない限り、何かしら求人はあるからである。今の例なら、リストラされた人が別の仕事で 1円でも稼げば、三人の平均賃金は上がる。しかしここで、賃金の決め方をもっと現実になら近づけよう。ここまでは店主も従業員も同じ「労働者」とみなしてきたが、実際には雇う側と雇われる側では立場が違う。儲けは「山分け」にはならず、店主が従業員の賃金を決め、残りは店主の取り分、という形になるのが普通である。そして店主が賃金を決める際には、世間の賃金動向、つまり労働市場の状況が影響する。

例えば、リストラされた従業員がより低い賃金の職にしか就けない情勢なら、店主は省力化で増やした儲けを残った従業員に還元しなくてもよい。転職で賃金が下がる労働環境なら、残っている従業員は賃上げがなくても今のコンビニを辞めないからである。さらに言えば、リストラされた従業員の転職先と同水準までなら、残った従業員は賃金を下げられても文句を言いにくい。

以上の話に出てきた「店主」は、話を一般化すれば企業の経営側、資本側である。企業が株主リターンを最大化する手っ取り早い方法は、省力化投資で従業員を減らすことである。そのうえで、労働市場の状況が許すなら、残っている従業員の賃金もなるべく抑制するだろう。「省力化投資で賃金が上がる」という因果関係は働かない。

では、労働需給がタイトならどうだろうか。企業は、賃金据え置きだと新規採用ができず、今いる従

業員も高賃金の別会社へ転職してしまう状況に直面する。その企業がまず考えるのは省力化投資による必要人員の抑制であるが、必要人員をゼロにはできない以上、必要人員を引き留めるための賃上げも行わざるをえない。この話の肝は「省力化投資をしたから賃金が上がる」のではないということである。その因果関係が働かないのは人手が余剰でも不足でも同様である。「経済全体の人手不足」という大本の原因が存在する時、「省力化投資」「賃上げ」という二つの企業行動がともに促されるのである。

補足すると、多くの企業が省力化投資を行っても「経済全体で労働需給のタイト感がなお残る」ことが、賃金が上がるための条件になる。省力化投資自体は労働需給を緩和する要因、つまり賃金を抑制する方向に働く要因である。賃金が上がるためには、今ある技術で企業が懸命に省力化しても、なお人手不足を解消しきれないマクロ環境であることが重要なのである¹。

ちなみに、日本で1990年代末から長期にわたり賃金が上がらなかった理由について、「労働者が賃上げより雇用の継続を望んだから」という議論がよくあるが、筆者は懐疑的である。労働者が賃上げを諦めてでも雇用の継続を望んだのは、ほかに高い賃金を払ってくれる職場がなかったからである。経済全体で人員余剰の状態にあったことが、賃金が上がらなかった本質的な理由である。

重要な政策：総需要拡大とリスクリング支援

さて、以上の話から経済政策への含意を考える。第一に、賃金上昇のためには、総需要が強い状態、人手不足の状態を保ち続けるように、経済政策は行われる必要がある。そのような経済環境のもとでこそ、より高い賃金を求める人の移動が活発化し、企業はいやでも生産性向上と賃上げを迫られる。ただし、人手不足で事業継続や業容拡大を諦める企業が増えれば、そこが賃金上昇の限界となる。「高賃金を払ってでも人を採りたい、事業を続けたい」と企業が思い続けられるような国内市場の成長期待が不可欠である。

今の日本はその条件を満たしているだろうか。このところ、日本は慢性的な人手不足とされているが、実質賃金はここ2～3年むしろ低下している。業種や職種によっては本当に人手不足なのかもしれないが、経済全体では実質賃金を押し上げるほどの人手不足になっていない疑いがある²。あるいは、人手不足ではあっても成長期待が弱いため、人手不足が単にビジネスの制約になるだけで縮小均衡に向かっている可能性がある。

第二に、ここまでの議論では割愛してきたが、現実の労働市場では、全体として余剰・不足という側面だけではなく、スキルのミスマッチも賃金に影響する。コンビニのレジ要員として働く以外のスキルを持たない人は、すべてのコンビニでセルフレジが導入されたら、永久に職を失い賃金はゼロになる。そこまで極端ではないにせよ、人工知能（AI）によりホワイトカラーの職が奪われる、あるいは賃金が下がる可能性は、内外で意識され始めている。過去を振り返っても、1980年代以降、多くの先進国にお

¹ ただし、以上の議論では話を簡単にするために、省力化投資のコストを無視した。厳密には、企業は省力化投資のコストと、従業員を引き留めるのに必要な賃上げとを、比較衡量して両者のウエイトを決める。人手不足の程度が同じでも、省力化投資のコストが高ければ賃金は上がりやすく、省力化投資のコストが低ければ賃金は上がりにくくなる。

² 門間一夫の経済深読み「人手不足なのになぜ実質賃金が上がらないのか」2025年1月21日。

いて、情報技術の利用で中間層の崩壊が進んだと言われる。

結局、省力化・デジタル化で人々の平均賃金が上がるためには、①新技術に関連した高賃金の仕事が新しく出現する、②新技術で代替しにくい労働力を高賃金で求める企業が多い、③そのいずれかで働けるようスキルの再習得（リスキリング）ができる、という条件が満たされていなければならない。

①は自明として、②について補足すると、新技術で代替しにくい労働力への需要が強くても、その業種の賃金決定に制約がある場合（例えば介護）、制度面での改善を図らない限り賃金が上がらず人手不足が続くだけである。③について補足すると、高賃金が払われるスキルは習得に多くの資金と時間がかかる場合が多い。「AI 時代にはリスキリングを」と言うのは簡単だが、よほど覚悟を決めた政策支援がないと、AI 時代の平均賃金はさらに上がりにくくなるのではないかと。

民間の活力 vs 政府の役割

第三に、省力化投資に対する政策支援は企業収益の補填にはなるが、必ずしも賃金上昇につながるとは言えない。なぜなら賃金は、ここまで様々な形で述べてきたように、いずれにせよ労働需給で決まるからである。セルフレジを政府が買ってくれるなら、自分で買わずに済む店主が喜ぶだけである。それどころか、政府が買ってくれるという理由でセルフレジの導入が増えれば、必要以上にリストラが進んで賃金が下がるおそれもある（脚注1の省力化投資コストが下がるケース）。

会社に省力化投資の資金やノウハウがなく、そのままなら事業が立ちいかなくなるというケースなら、政府支援で会社とその従業員が守られるという事はありうる。ただし、新技術を導入するノウハウも資金調達力もない会社というのは、往々にして成長性に乏しい会社である。そういう会社を守るのが悪いというわけではないが、それはセーフティネットであり成長戦略ではない。現状維持型のセーフティネットである雇用調整助成金が、成長戦略ではないのと同じである。政府は一方で「労働移動の円滑化」による賃金上昇を目指しているが、それにはまず賃金の高い転職先、つまり成長期待の高い企業が増える環境を作らなければならない。そうでない企業の延命支援は「労働移動の円滑化」とは矛盾する。

省力化投資も企業間競争の一側面であり、そこは民間の自主性に任せてもよいのではないかと。政府にしかできないのは、①人手不足の状態をキープするよう総需要や成長期待を支えること、②（とくに個人に対する）手厚いリスキリング支援、の二つである。人間は「手が届く希望」がある時に最も努力できる生き物である。「手が届く希望」は政府が関与してでも生み出すべき公共財であり、そういう希望にあふれる社会においてこそ、新技術を活かして成長に挑む企業、より高賃金の職へチャレンジする個人が、多く出てくるのだと考えられる。

●当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。なお、当社は本情報を無償でのみ提供しております。当社からの無償の情報提供をお望みにならない場合には、配信停止を希望する旨をお知らせ願います。