特集1

2026年春闘の総括的な評価と今後に向けた提言

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
（公社）国際経済労働研究所　理事　山田　久

1. 2026春闘の評価

連合の2026春季生活闘争の最終集計は、平均賃金方式の加重平均（規模計）で5.01％となり、300人未満の中小組合ベースでは4.69％、有期・短時間・契約等労働者の時給賃上げ率は6.18％となった。連合は今季の闘争方針として「実質賃金の持続的な上昇を伴う『賃上げノルム』の確立をめざして、全体では５％以上、中小組合は６％以上、雇用形態間格差の是正に向けては７％の賃上げ」という目標を掲げた。数字のみ見れば全体ではギリギリで達成する一方、中小組合、雇用形態間格差については達成できなかった。もっとも、中小組合の賃上げ率および有期・短時間・契約等労働者の時給は、昨年実績を上回る結果となった。

米トランプ政権のイラン攻撃に端を発する中東情勢・エネルギー情勢の混乱が続くなかでの結果であり、健闘したといってよいだろう。もっとも、目標達成に届かなったという点では、道半ばという評価になる。

健闘したといえる結果になった背景には、かつてのベアゼロの時代とは様変わりし、具体的な数字の高さはともかく、ベースアップの必要性が浸透してきたということがある。組合が賃上げに前向きになったことが大前提としてあるが、中長期的な経済・物価動向の変化が背景にある点が見逃せない。

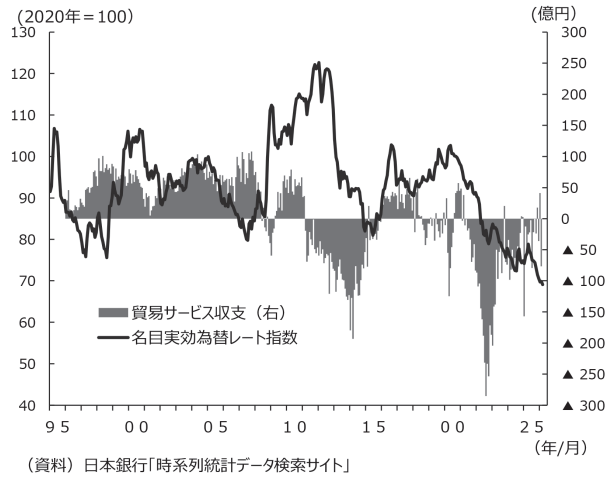
一つ目はデフレ経済からインフレ経済への転換である。日本経済は1990年代半ば以降、物価が持続的に下落するデフレーションに苦しめられてきた。その要因は様々あるが、当時日本はアジアで突出して物価・賃金が高い国であり、そこに中国をはじめとするアジア新興国が本格的な工業化で世界市場に参入し、厳しいコスト削減競争が繰り広げられたことが大きかった。その前提として、米国をはじめとする西側先進諸国が、いずれ民主化するという期待のもとで中国との取引関係を深め、直接投資等を通じて積極的な技術移転を行ったことがあった。しかし、正にその行動が中国の飛躍的な発展をもたらし、国として実力と自信をつけるなか、2012年の習近平体制発足により、共産党一党独裁の維持・発展路線が鮮明になった。結果として、とりわけ米国で中国への警戒感が強まり、2018年のトランプ政権による大幅な追加関税の発動以来、米中対立は本格化した。これ以降、コロナ・パンデミック、ロシア・ウクライナ戦争、さらには第２次トランプ政権での同盟国も含む高率の相互関税の導入により、世界経済は分断化が進み、安全保障が経済効率を優先する時代に突入した。これは「世界最適生産」でコスト削減を追求する局面から、重要な原料・資材・部品の供給が途絶えるリスクを念頭に、コストをかけて安定調達を優先する局面への移行を意味する。そこに気候変動による農産物需給のタイト

化、中東情勢緊迫化による化石燃料供給の不安定化が加わり、様々な面で経済活動のコストが上昇していくフェーズに入っている。

これは世界に共通する状況であるが、日本の場合、さらに２つのインフレ圧力が生まれている。その一つは外国為替相場の円高から円安への基調転換である。為替相場は短期的には内外金利差で動くが、中長期的な基調は実需面での外貨売買を誘発する貿易サービス収支の影響が大きい。これは、財・サービスの輸出総額がその輸入総額を上回る収支黒字の時は、ネットで実需の円買いが発生するが、輸入総額が輸出総額を上回る収支赤字になると、逆に円売りが優勢になるからだ。名目実効為替レートの長期的な推移をみると、2010 年代初めが円高のピークになっている。ちょうどこのころ貿易サービス収支が赤字基調に転じおり、円安トレンドの基本的要因に貿易サービス収支の赤字化があることがうかがわれ、その後も貿易サービス収支の赤字基調が続くもとで一段の円安が進んでいる（**図表１**）。

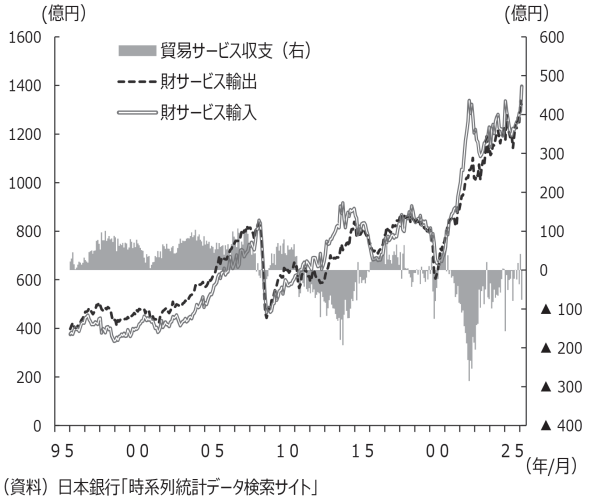
では貿易サービス収支の基調がなぜ赤字化したのか。それは、円安にもかかわらず輸入が底堅く推移する一方、輸出が伸び悩んできたからだ（**図表２**）。輸入の底堅さの背景には、食糧及びエネルギーの自給率が低いなか、国際市況の上昇で輸入価格が大きく上昇しても輸入量を減らせないことがある。加えて見逃せないのが、経済のデジタル化が急速に進むなか、米国プラットフォーム産業による世界市場の寡占化で、いわゆる「デジタル赤字」が急速に拡大していることだ。一方、輸出の伸び悩みの背景には、中国をはじめ韓国・台湾などが製造業を中心に競争力を高め、世界における日本の製品の輸出シェアが低下していることがある。円安の進行は、教科書的には貿易サービス収支を改善させる効果があるはずだが、そうした状況にはなっておらず、対外収支の赤字基調で円安が定着し、食糧・エネルギーの自給率が低い状況での円安進行は生活必需品の物価高騰をもたらしている。

わが国特有のインフレ圧力の２つ目は人材不足の強まりである。日銀短観・雇用判断 DI によれば、企業規模を問わず、「不足超」幅は既往最高レベルで推移している。背景にあるのは、少子高齢化による現役世代労働力の減少であり、日本がすでに人口動態からみて生活上の理由や体力的に長時間労働ができない人が相当の割合を占める社会に変わっていることがある。つまり、15 ～ 59 歳の現役世代男性は 2000 年頃にピークアウトし、持続的な減少をたどっている。そうしたなかで、働く人々の属性としては、これまで 15 ～ 59 歳の現役世代女性が増



（資料）日本銀行「時系列統計データ検索サイト」

（図表１）貿易サービス収支と円相場



（資料）日本銀行「時系列統計データ検索サイト」

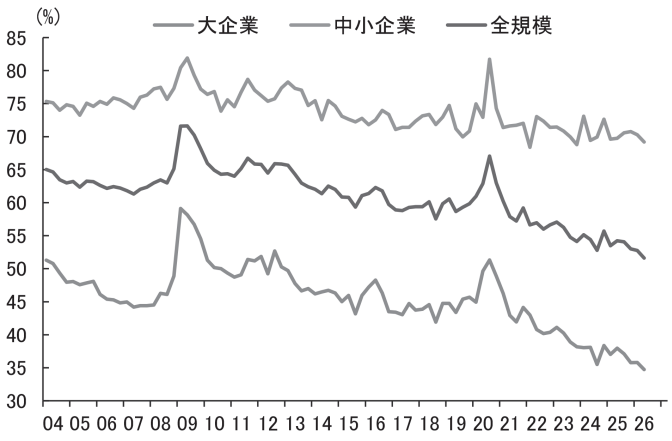
（図表２）輸出入と貿易サービス収支

えてきたが、今後は60歳以上のシニアが増えていく。現役世代女性の雇用割合が高まり、コア労働力となれば、これまで女性が専ら担ってきた家事・育児を男性も一緒に担うことが当然になる。つまり、男女問わず、現役世代は仕事と家庭生活の両立を図ることが必要になり、残業を当たり前とする職場ではやっていけなくなる。さらに、シニアになれば体力的な衰えは避けられず、長時間労働はできない。つまり、働く人々のマジョリティーが長時間労働のできない状況にますますなっていく。高齢者雇用の推進や外国人労働力の受け入れも進むが、平均年齢の上昇や男女共働きによるＷＬＢの必要性から、一人当たり労働時間が減っており、これが労働供給制約につながっている。

とりわけ、中小企業の労働力不足は深刻で、賃金が低ければ高い企業に移る傾向が高まっている。「雇用動向調査」によれば、2022年時点で、転入職により賃金が１割以上増加した人の割合は、１割以上減少した人の割合を下回っていたが、23年には2.2ポイント上回るようになり、24年時点では7.4ポイントも上回っている。企業規模別のネット入職率をみると、24年には５～29人企業では離職率が入職率を1.3%上回る状況で、賃金を引き上げなければ人材が流出する傾向が強まっていることがうかがわれる。こうした人材の流出は企業の存続にも影響する状況になっている。帝国データバンクによれば、従業員の退職や採用難、人件費高騰などを原因とする人手不足倒産は2025年度に441件と、前年度に比べて約1.3倍に増えた[1]。中小企業にとって賃上げは必須の課題であるが、それに耐えられず廃業を余儀なくされる企業がジワジワ増える状況にあるのだ。

そうした状況に対しては、人手不足のもとでは新しい職は容易に見つかるため、低収益企業やいわゆる「ゾンビ企業」が淘汰されることはむしろ望ましいとの見解もある。確かに経営者が無能で凡庸な製品・サービスの安売りしか思いつかず、そのために従業員に低賃金を強いているような企業であれば、もはや存続する価値はないと言えよう。しかし、中小企業の中には高い技術を有し、高い品質の商品やサービスを提供しているが、取引先に対する交渉力が弱く、低収益に陥っているケースも多くある。この背景には、わが国の商慣行が長らく続いたデフレ時代のものから依然として脱却できていないことがある。帝国データバンクの調べ[2]によれば、2026年２月時点で価格転換率は42.1%と、約半年前の調査（2025年７月）に比べれば高まっているものの、依然として十分な状況ではない。企業規模別にみれば、大企業よりも中小企業、さらには小規模企業になるほど、仕入れ価格が上がったと答える企業割合が多い一方、販売価格が上がったとする割合は小さい。販売先との価格交渉の有無をみると、中小企業では55.4%にとどまり、小規模企業では48.0%に低下する。つまり、価格転嫁の動きを経済社会全体に広げ、コスト高を一定程度仕入価格転嫁するのが当たり前になり、合理的な販売価格の引き上げを目指すのが当たり前の状況を作る必要がある。

ここで注目したいのが労働分配率である。労働分配率は近年、低下傾向をたどっているが、企業規模別にみるとセクターにより動きが異なる。大手企業ではコロナ禍の収束以降、大幅に低下している一方、中小企業では高止まり傾



（図表３）企業規模別の労働分配率の推移

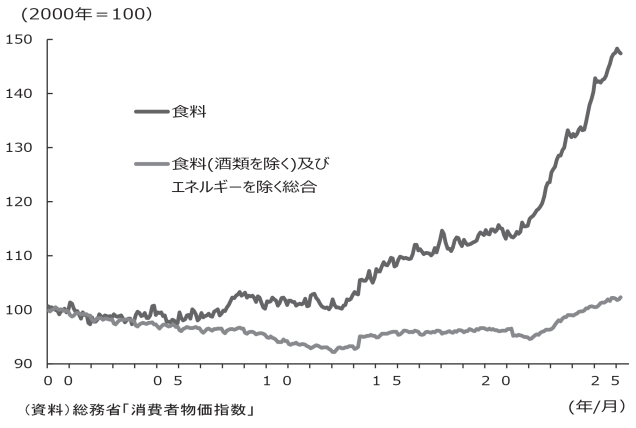
向にある（**図表３**）。この基本的な要因は、大企業については90年代後半以降長らく続いたデフレ局面に対応するため、売上が伸びなくても利益が出る財務体質を構築してきたことがある。その結果、損益分岐点売上高比率が大幅に下がっている。そうした状況でインフレ経済への移行が進んできたことで、値上げが可能になり、交易条件が改善してきたことで利益が大幅に増えている。大手企業はいわゆる内部留保を溜め込み、人件費に十分配分していないと指摘され、その面が労働分配率の低下に反映されていることはあるが、デフレ下での徹底的な財務体質改善努力の成果がインフレ環境への転換で顕在化している、という側面もある。

一方、中小企業部門で労働分配率が高止まり傾向にあるのは、損益分岐点売上高の下げ止まりによる面を無視できない。同時に、値上げが十分できずに交易条件が十分に改善せず、コスト高のマイナス影響を大きく受けている。こうしてみれば、大企業は、今後中東情勢悪化の影響で業績下押し作用が出てきても、中小企業からの価格転嫁要請を受け入れる余裕は十分にある。価格転嫁の受け入れは、社会的責任の観点からというよりも、わが国の製品・サービスの高品質を支える産業基盤を維持するためという発想に基づき、価格転嫁の受け入れを通じて大企業部門の収益を中小企業部門に移転していくことが必要である。

2. 新たな課題―物価上昇圧力と生産性鈍化

以上のように、名目賃金の上昇が定着したという点で2026年春闘は評価できるものの、組合の取組み以上にマクロ経済変化によるところが大きいのが実情である。そうしたなか、中小企業の多くは十分な賃上げが出来ておらず、価格転嫁の動きが十分でないという課題が残る。さらに、最終的に目指すべき「実質賃金の持続的向上」という目標が達成されたとは言えない。確かに、2025年にはマイナス基調で推移した実質賃金が、2026年に入って前年比プラスで推移している。これは３％を上回ることもあった消費者物価上昇率が、１％台にまで低下しているからである。しかし、これはガソリン補助金や東京都の保育支援策という政策効果による面が見逃せず、基調的なインフレ圧力は大きい。イラン情勢緊迫化による石油施設の破壊などで、当面化石燃料の価格は高止まりし、ナフサなど石油関連製品の不足による包装・物流費高騰の影響が顕在化するのはこれからである。

それ以上に懸念されるのは農産物市況の状況である。コロナ禍後の経済正常化の過程でインフレ率が高騰したのは記憶に新しいが、当初はエネルギー価格の高騰と円安進行がその主因であった。その後、これらの要因は落ち着き、インフレ率は安定化に向うとみられたものの、2024年後半には再び伸び率が高まった。その主因は食料品の高騰であったが、実は食料品の上昇トレンドは2021年後半以降非連続的な急カーブを描くようになっている（**図表４**）。



（図表４）消費者物価指数の推移

食料品価格がハイピッチの上昇トレンドにある背景は、構造的なファクターが影響している。根底には、地球温暖化を背景とした世界規模での農産物需給の引き締まりがある。気候変動で旱魃や山火事あるいは洪水が世界各国で頻発し、生態系が大きく影響を受けることで鳥インフルエンザの発生頻度を高めている。こうして世界の農業物生産の供給力が不安定する一方、新興国の経済成長で食料需給は増大しているからである。そうした状況下、食料自給率の低いわが国は、食品価格急騰のリスクに無防備に晒されているのが現実である。そこに円安進行が加われば、食料輸入価格高騰で、再び食品価格が大きく上昇することは避けられない。

つまり、実質賃金の安定的なプラス基調を実現するためにいま必要なのは、食料品価格の構造的な高騰リスクに対応することなのである。世界的な食品価格高騰リスクそのものに対してはなす術がほぼ無いとはいえる。しかし、わが国の食料自給率が極めて低く、外国為替相場も円安基調にあることで、国際農産物市況の高騰が増幅される状況には対処が可能である。それは、国内農業供給力の強化と食料自給率の引き上げに向けた農業政策の抜本改革である。加えて、円安基調の背景には貿易収支の構造赤字化があることに注目すると、輸出伸長のための産業供給力の強化策と化石燃料輸入を減らすためのエネルギー政策の推進が求められるし、国内農業供給力の強化と食料自給率の引き上げも、構造的な輸入を減らすことに貢献する。

もう一つの問題は、労働生産性の伸び悩みが生じてきていることである。未曽有の人手不足が続くが、本来それは省力化投資を誘発し、労働生産性の上昇をもたらすはずだが、そうなっていない。東京商工リサーチのアンケート調査によれば、人手不足は「需要の取り逃し」や、「既存従業員の過重労働」を強いることで、経済・経営には負の影響が大きい、というのが多くの企業経営者の実感である[3]。つまり、現下の人手不足の度合いが、需要があっても既存従業員の労働強化や現行業務プロセスを前提にした工夫や改善のレベルで対応できる「臨界点」を超えており、労働強化が労働生産性をむしろ引き下げる段階に入っていることを示唆している。このことは、産業界の一部にある、働き方改革が厳しすぎるため労働時間の上限を緩和すべき、という主張は妥当性に欠くことを示唆している。人手不足が生産性向上につながらないのは、すでに指摘した通り、労働時間制約がすでに臨界点に達しているからである。

もっとも、供給制約は設備投資の不足という面もある。2025年10～12月期の日銀推計による需給ギャップはプラスであり、その内訳である資本投入ギャップと労働投入ギャップの動きをみると、ともに不足幅が拡大している。資本投入ギャップがプラスである点を踏まえると、高市政権が「強い経済」の実現に向けて、成長分野である17の戦略分野に官民連携して重点的に投資をすることは望ましい方向性ではあるが、単に資本ストックを増やす投資をおこなうだけでは不十分であり、人手不足への対応にフォーカスを当てた政策が不可欠である。それは、稀少化する人材を需要不足・低生産性部門から、需要超過・高生産性部門に再配置するための、労働市場改革（労働移動円滑化・リスキリング）こそが成長戦略の要諦といえる。

労働力不足を乗り越える事業構造転換の有力な手段は、デジタル技術を活用したＤＸ化であるが、ここで強調したいのは、ＤＸ化はＤＸ先進国・米国の単なる模倣をすればいいわけではない、という点である。重要なのは、あくまで日本企業の競争優位性を見極めたうえで、それを伸張させるＤＸ化を進めることである。元来、企業競争力は２つの要素からなっている。新たな製品やサービスを生み出す「革新力」、および、製品やサービスの質を高める「品質力」である。この２つの組み合わせこそが、企業の競争力を決めるのであって、いずれも不可欠である。だ

が、いずれの要素が重要かの軽重は企業や産業、さらには国によって異なる。ワールド・エコノミック・フォーラムのレポート[4]によれば、日本企業は「サプライヤーの品質」「製造過程洗練度」といった「品質力」が飛び抜けて高評価であり、そこにこそ強みがあることが窺がわれる。「イノベーション能力」「産学Ｒ＆Ｄ」といった「革新力」には大きな課題があり、この面を高める必要はあるが、わが国の究極的な競争力は強みである「品質力」を一段と磨くことによって獲得すべきである。

つまり、日本の競争優位性である品質力を活かす事業構造転換が必要であり、その基本戦略は「現場発ＤＸ」を推進することであろう。生成ＡＩなどデジタル技術の飛躍的向上を起点に主に戦略立案機能やマーケティング機能の生産性の飛躍的向上を目指す、いわば「新技術主導のＤＸ」とは異なり、現場の品質力向上を起点に、既存技術もフルに活かしながら現場目線で生産性や品質を高めるのが「現場発ＤＸ」である。この「現場発ＤＸ」推進の鍵を握る人材が「アドバンスト・エッセンシャルワーカー（ＡＥＷ）」である[5]。これは、日本の「高質社会」を実装する現場労働において、高度な知識と技術を使いこなして高い生産性を実現する、高賃金の現場知識労働者のことを指す。

その具体的なイメージとして、①デジタル技術やロボット技術を使いこなし、高いレベルの業務を効率的にオペレーションする現場ワーカー、②デジタル技術やロボット技術の現場への導入を指導し、業務改革を行いながら現場の生産性を飛躍的に高めることを総合的に推進する現場支援ワーカー、③現場に密接に寄り添い、現場目線で使いやすい技術を開発・改良する開発ワーカー、等が想定される。

3. 今後に向けた提言

以上みてきたように、価格転嫁を受け入れることの必要性が改めて確認でき、それを進めるには、とりわけ実質賃金を維持するために労務費の価格転嫁が当たり前になる取引慣行を定着させていくことが最重要課題と言える。その意味で、政府が進めてきた取り組みを維持強化していくことが必要であるが、労使としてもできることがある。価格転嫁を適正に行う大前提となるのは「価格協議」の場の設定であり、まずは価格協議を設けるのが当たり前であるという商慣行を確立する必要がある。

しかし、その場が設けられれば自動的に価格転嫁が達成されるものでもない。無資源国日本では、一次産品やエネルギー価格の上昇は大企業を含めて影響を受けているのであり、収益を上げていくことが企業の存続条件ゆえに、合理的なコスト削減に取り組むのは当たり前である。言い換えれば、合理的な根拠がなければ、価格転嫁が受け入れられないのは当然である。コストが上がっているので、販売価額を上げてくれ、では成り立たない。合理的な根拠を示すには、中小・零細企業であってもしっかりと原価管理・工程管理を行うことが前提であり、自らも様々なコスト削減努力をしていることを見える化することが必要である。そのうえで、日頃から取引相手との関係を構築し、状況を理解してもらうことが不可欠である。

だだし、中小・零細企業の場合、そういったことができる人材がそもそもいなかったり、人員を割く余裕がないのが現実である。そこで提案したいのが、産業ごとに連携して産業全体の底上げを行うため、大企業のベテランやＯＢ・

ＯＧにリスキリングをしてもらい、価格交渉コーディネーターとして、中小・零細企業に派遣されて、原価管理・工程管理・関係構築を担ってもらうという仕組みづくりである[6]。それは中小企業の価格転嫁が進むだけでなく、財務体質が強化され、サプライチェーンでみたときの業界全体の基盤競争力が底上げされる。

一方、エネルギー高騰や円安などの外生的なコスト上昇には、公労使三者が痛み分けする発想が求められる。再び実質賃金はマイナスに陥る可能性が高まるが、そうした状況でも当面は労使が合意して５％という賃上げを粛々と続けていくことがまずは重要である。これは、価格転嫁がなお経済全体には広がっていないなか、川上に位置する資材・部品を供給する中小製造業は大幅な賃上げにはついて行けないのが実情だからである。もっとも、そうなれば低中所得層の生活は苦しくなる。この点に対しては給付付き税額控除の導入で対応すべきで、政府が取り組んでいることは望ましい。ただし、それまでの“つなぎ”とする食品の消費減税は導入してもできるだけ早く元に戻すことが望ましく、この辺りを労組として政府にしつこく主張していくことが重要である。

さらに、「現場発ＤＸ」を推進する人材であるアドバンスト・エッシェンシャルワーカー（AEW）については、自然発生的に普及していくものではない。そうした人材の育成には、企業間連携の弱さや現場労働への低い社会的評価が大きなハードルであり、これを打開するには、①最新技術の導入と業界内標準化に向けたリーディング企業の積極的関与、②職業の社会的地位及びキャリアの魅力の向上に向けた職業能力認定制度の整備、③社会的価値に見合った処遇実現のための賃上げ原資の政策的確保、が必要であり、政府が主要企業と連携しながら、強いイニシアティブを発揮するよう、組合として要望していくことも必要である。

注）本稿は以下の論文を基に再構成したものである。

「高市「骨太方針 2026」が対処すべき経済財政運営の“トリレンマ”脱出の方法、成長戦略の優先順位を」『ダイヤモンドオンライン』（2026年６月８日）

「春闘「３年連続高賃上げ」課題は中小企業と中高年層、高市積極財政が問われる実質賃金“プラス化定着”」『ダイヤモンドオンライン』（2026年３月１日）

「労働市場を巡る論点と 2026 春闘の課題～「強い経済」に向けて賃金・現場力の底上げを～」『日本総研 Viewpoint』（2026 年１月 16 日）

「中小企業の賃上げを巡る現状と労組の課題」金属労協機関紙『ＪＣＭ』2026 年夏号

注釈

[1] 帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査（2025 年度）」https://www.tdb.co.jp/report/economic/20260409-laborshortage-br25fy/

[2] 帝国データバンク「価格転嫁に関する実態調査（2026 年２月）」https://www.tdb.co.jp/report/economic/20260319-pricepass-on202602/

[3] 東京商工リサーチ「人手不足に関するアンケート調査」（2025 年２月）（https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1200987_1527.html）

[4] World Economic Forum, 2015, “The Global Competitiveness Report 2015-2016”

[5] 筆者が「日経リスキリングコンソーシアム」の第２回アドバイザリーボード（2024 年１月）において、フィジカルかつエモーショナルな「人による労働」と、AI＋ロボティクスによる「技術による作業」を融合し、生産性が高く創造的な基盤的産業部門で働く人々を「アドバンスト・エッセンシャルワーカー（ＡＥＷ）」として紹介した。（https://reskill.nikkei.com/article/DGXZQOLM135SI0T10C24A2000000/）

[6] 岡田麻美（2025）「中小製造業の価格転嫁を促進する仕組み構築～価格交渉力強化のための専門家循環支援スキーム～」法政大学大学院・イノベーション・マネジメント研究科・プロジェクト報告書（限定公開）