



BOJ *Reports & Research Papers*

2019年1月24日

東北地域の賃金動向と給与体系の見直しの動き

日本銀行仙台支店
岩渕朋香

照会先：日本銀行仙台支店：022-214-3120

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行仙台支店までご相談ください。また、転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。なお、レポートで示された意見は執筆者に属し、必ずしも日本銀行の見解を示すものではありません。

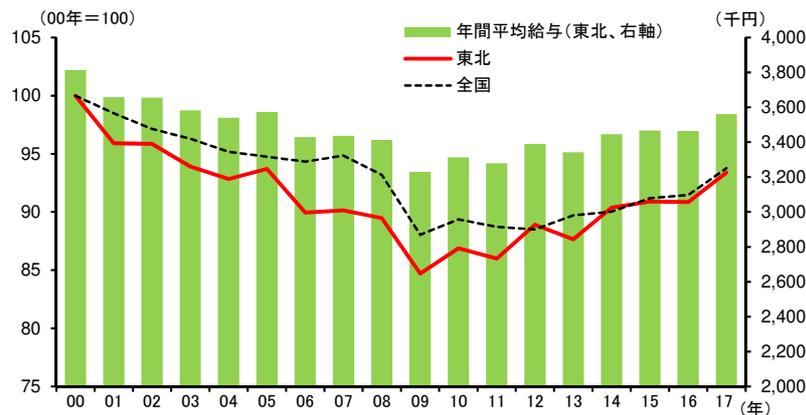
1. はじめに

東北地域では労働需給の引き締まりが続いており、幅広い業種で賃金を緩やかながら引き上げる動きがみられている。賃金の上昇は、企業経営上は課題となるが、雇用者所得の増加を通じて個人消費等の支出面に好影響を与え得るなど、地域経済を展望するうえでも重要な論点となる。本稿では近年の東北地域における賃金の推移を確認するほか、企業へのヒアリング調査を踏まえ、足もとの賃金設定スタンスや給与体系の見直しの動きについても整理する。

2. 東北地域における賃金の推移

「民間給与実態統計調査(国税庁)」における東北地域の平均給与の推移をみると、2000年以降は減少傾向にあったが、リーマンショック後の2009年をボトムに、その後は全国とほぼ同様に上昇基調となっている(図表1)。特に震災以降、賃金の伸びが高まっており、復興需要により業績が改善した建設業や運輸・郵便業をはじめとして、幅広い業種で上昇している(図表2)。なお、平均給与は上昇しているが、水準をみると全国平均の約8割と低い(図表3)。

(図表1) 平均給与の推移



(図表2) 業種別平均給与(東北)

	(千円)	
	2017年	2011年差 増減額
建設業	4,199	+731
運輸業、郵便業	3,716	+669
製造業	3,711	+534
電気・ガス・熱供給・水道業	6,866	+512
合計	3,561	+282
不動産業、物品賃貸業	3,409	+273
金融業、保険業	4,888	+236
サービス業	2,926	+222
農林水産・鉱業	3,096	+192
卸売業、小売業	3,198	+187
宿泊業、飲食サービス業	2,267	+165
学術研究、専門・技術サービス業、教育、学習支援業	3,637	+87
医療、福祉	3,698	▲74
情報通信業	4,944	▲131
複合サービス事業	3,471	▲478

(図表3) 地域別比較

<2000年>		(千円)	<2017年>		(千円)
国税局	管轄地域	年間 平均給与	国税局	年間 平均給与	
東京	千葉、東京、神奈川、山梨	5,363	東京	4,922	
大阪	滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山	4,694	大阪	4,340	
全国		4,610	名古屋	4,330	
名古屋	岐阜、静岡、愛知、三重	4,533	全国	4,322	
関東信越	茨城、栃木、群馬、埼玉、新潟、長野	4,216	金沢	3,975	
金沢	富山、石川、福井	4,198	関東信越	3,938	
広島	鳥取、島根、岡山、広島、山口	4,183	広島	3,915	
福岡	福岡、佐賀、長崎	4,007	福岡	3,782	
高松	徳島、香川、愛媛、高知	3,930	札幌	3,766	
札幌	北海道	3,879	高松	3,690	
熊本	熊本、大分、宮崎、鹿児島	3,836	熊本	3,630	
仙台	青森、岩手、秋田、宮城、山形、福島	3,813	仙台	3,561	
沖縄	沖縄	3,608	沖縄	3,556	

(出所)「民間給与実態統計調査」(国税庁)

(注) 1年を通じて勤務した給与取得者をベースとする1人当たりの年間平均給与額

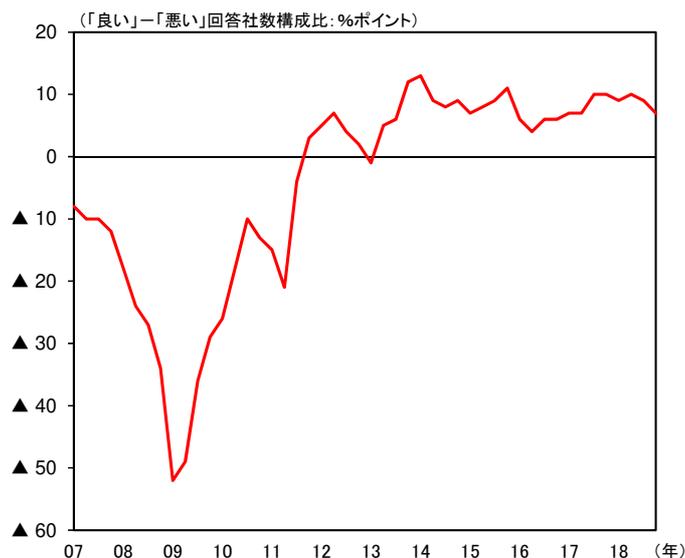
こうした中、企業側の賃上げの背景をみると、企業の人員不足がバブル期以来の水準にあるなど、人手不足感が強まっていることが挙げられる（図表4）。東北地域の人手不足は、全国に比べ早いペースで進む少子高齢化や人口減少という構造要因と、景気回復による需要増加への対応といった景気循環要因の両面によってもたらされていると考えられる。また、景気回復を受けて企業業績が総じて安定して推移していることも賃金を引き上げる環境を整えている（図表5、6）。

—— 東北地域の労働需給の特徴については「労働供給制約が強まる東北地域（2018年10月24日公表、当店HP）¹⁾」を参照。

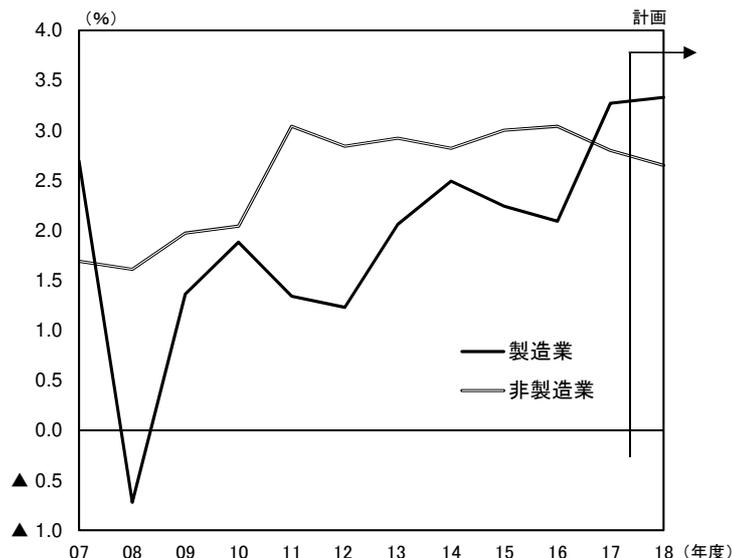
（図表4）雇用人員判断DIの長期時系列推移（東北・全産業）



（図表5）業況判断DIの推移（東北・全産業）



（図表6）売上高経常利益率の推移（東北）



（出所）「全国企業短期経済観測調査結果」（日本銀行仙台支店）

¹⁾ <https://www3.boj.or.jp/sendai/kouhyo/2018/toku1810.pdf>

3. 管内企業における賃上げの動き

本店が行っている管内企業へのヒアリング調査²においても、多くの先から賃上げを実施しているとの声が聞かれている。企業は社員の高齢化や定年退職者の増加を踏まえ、将来にわたる人材確保を経営の優先課題と認識し、採用競争力の強化や既存社員の繋留を目的として賃上げを行っている。また、こうした動きは雇用形態や業種を問わずみられており、企業は状況に応じ様々な方法で賃上げを実施している。以下では、企業へのヒアリング情報をもとに管内の賃上げの動向について整理する。

(1) 正規社員における賃上げの動き

正規社員に対する賃上げ方法として、主に①ベースアップ（以下、ベア）の実施、②賞与増額や一時金の支給、③諸手当の新設・拡充が挙げられており、企業によっては複数の方法を採用する先もみられている。

①のベアについては、人手不足解消に向けた既存社員の繋留や新卒・中途採用の競争力強化を目的に実施するケースがみられている。また、中小企業向け所得拡大促進税制³といった政府の賃上げ促進策もベア実施の一助になっていると評価する声も聞かれている（図表7）。

(図表7) ベアの実施に関するヒアリング情報

業種	ヒアリング情報
建設	震災復興関連工事を中心に良好な収益を維持する中、将来を見据えた人材確保が喫緊の課題と認識しており、採用強化の観点等から今期は大幅なベアを実施した。
小売	少子化を背景とする新卒者の減少に加えて大手企業の工場進出も相次いでおり、人材獲得競争が一段と激化している。社員の中にも大手企業への転職希望者が現れているため、離職防止を目的に今期は+3%のベアを実施した。
宿泊・飲食サービス	中小企業向け所得拡大促進税制を利用してベアを実施。こうした支援制度の存在は大きく、さらなる適用要件の緩和を期待している。

②の賞与増額や一時金の支給についてみると、ベアの実施と同様に既存社員の繋留や採用における競争力強化といった目的に加え、業績連動型の支給方法を採用し近年の業績改善を受けて増額支給となる企業もみられている。一方、業績が好調な先でもベアの実施に対する慎重な声が引き続き聞かれている。特にリーマンショック等で過去に受注急減を経験した製造業や、先行きの復興需要の剥落を見通している建設業、卸売業等で

² 本店の所管である宮城県、山形県、岩手県に所在する企業に対してヒアリング調査を実施したもの。

³ 中小企業において、従業員への給与を増加させた場合に、その増加額の一部を法人税から税額控除する制度。具体的には、①給与総額が前年度以上、②継続雇用者給与等支給額が対前年度比で1.5%以上増加の2要件を満たした場合、前年度からの給与総額の増加額に対して15%の税額控除を受けることができる。継続雇用者給与等支給額が対前年度比で2.5%以上増加しており、人材投資や生産性向上に取り組む企業は税額控除率が25%に上乗せされる。

は、不可逆的な人件費増加に繋がりがちなベアよりも業績連動型の賞与増額や一時金の支給に止める傾向が窺われる（図表 8）。

（図表 8）賞与増額や一時金の支給に関するヒアリング情報

業種	ヒアリング情報
電気機械	リーマンショック等で受注が急減した際、賃金水準の引き下げに苦労した経験があるため、下方硬直性のあるベアは行わない方針を採っている。このため、近年の業績改善を受けた社員への還元は、賞与増額を通して実施している。
建設	近年の人手不足を受けて採用活動を強化しており、正規社員・非正規社員にかかわらず入社時に一時金を支給している。
繊維	既存人員の繋留を企図して、優秀な社員に対しては賞与を増額支給している。もっとも、足もと国内需要が弱まっているため、ベアに踏み切ることができない。
建設	震災復興関連工事の受注による業績改善に伴い、これまで行っていなかった賞与の支給を開始。もっとも、現在の業績は復興需要による一過性のものと認識しており、ベアは実施しない方針。
卸売	復興需要に伴う業績改善を受けて賞与支給額は震災前から比べると大幅に増加している。もっとも、今後は復興需要が減少するとみており、不可逆的な人件費の増加に繋がるベアについては行わない。企業として持続可能な給与体系を維持することが重要と考えている。

③の諸手当の新設・拡充についてみると、高齢化を背景に需要が増加している医療・福祉業では、介護福祉士や看護師といった有資格者の採用競争が年々厳しくなっている。一部の企業では有資格者の職責に応じた様々な手当の新設・拡充により、他社よりも高い給与水準を確保し、人材獲得に繋げる動きがみられる（図表 9）。

（図表 9）諸手当の新設・拡充に関するヒアリング情報

業種	ヒアリング情報
医療・福祉	高齢化に伴う需要増加から、業界内の介護福祉士や看護師といった有資格者の獲得競争が激化。このため、身体介護手当や深夜勤務手当等を新設・拡充して、採用競争力を高めている。

（2）非正規社員における賃上げ・正規化等の動き

非正規社員の賃上げについては、正規社員と同様に人材確保に向けた採用競争力の強化を目的とするケースのほか、近年上昇を続ける最低賃金の動向を踏まえ、他社よりも高い賃金水準を維持するため賃金を引き上げる先もみられている（図表 10）。

（図表 10）非正規社員の賃上げに関するヒアリング情報

業種	ヒアリング情報
生産用機械	産業用機械部品の受注が好調であるため、先行きの人手不足を懸念しており、非正規社員の給与を1割程引き上げている。
小売	最低賃金が引き上げられる中、他社よりも高い水準を維持するため、最低賃金の改定幅以上にパート社員の時給を引き上げている。社員の8割をパート社員が占めているため、総人件費の増加要因となっている。

このほか、非正規社員に対する賞与・一時金の支給や正規社員同様の職務手当の適用を開始する先もある。もともと非正規社員のウェイトが高い医療・福祉業や宿泊・飲食サービス業等では、非正規社員を賃金水準の高い正規社員に積極的に登用することで定着率の向上を図るとともに、実質的な給与水準の上昇となるケースもみられている（図表 11）。

（図表 11）非正規社員に対する賃上げ以外の処遇改善等に関するヒアリング情報

業種	ヒアリング情報
建設	人材確保を進めるため、非正規社員に対しても就職祝い金の支給に加え、正規社員と同様のタイミングで年2回の賞与と決算手当を支給している。
医療・福祉	人材確保のため、非正規社員に対して正規社員と同様の職務手当の支給を開始。このほか、当社の8割を占める非正規社員の採用も困難化しているため、正規社員へ登用することで安定した人員の確保を図っている。
宿泊・飲食サービス	人手不足が深刻化しているため、既存の非正規社員を正規社員に登用し定着率の向上を図っており、実質的な給与水準の上昇に繋がっている。

（3）賃上げに慎重な先

足もとの業績不振や先行きの不透明感から賃上げに慎重な先も相応に存在する。たとえば、水産加工業や宿泊・飲食サービス業では国内需要の減少を背景に収益が伸び悩んでおり、賃上げを見送っている先がある。また、大手製造業の出先からは東北地域に拠点を置く利点として相対的な人件費の低さがあるため、積極的な賃上げは難しいとする声も聞かれている（図表 12）。

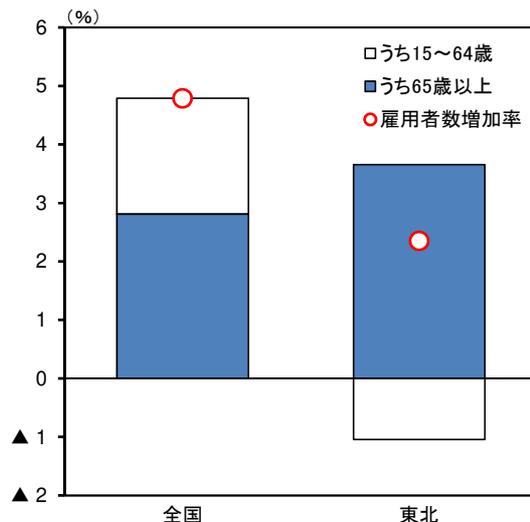
（図表 12）賃上げに慎重な先に関するヒアリング情報

業種	ヒアリング情報
水産加工	震災で被災した設備の入れ替えにかかる借入金の返済に加え、国内需要の減少から収益環境が厳しくなっており、賃上げに踏み切る余力がない。
宿泊・飲食サービス	顧客となる近隣の法人をみると、人件費を引き上げる一方で人件費以外のコストカットを強化しており、定期的開催する宴会の規模縮小等を進めている。このため、当社の法人宴会部門の売上が減少しており収益が悪化。当社社員に対する積極的な賃上げが難しくなっている。
窯業・土石	当地に拠点を置く利点の一つに相対的な人件費の低さがあるため、積極的なベアの実施や賞与の増額は難しい。

4. 給与体系の見直しの動き

近年の雇用者数の増加を年齢別にみると、東北地域は生産年齢人口の減少を高年齢層の増加で補っていることがわかる（図表 13）。賃金を引き上げることで採用における競争力を強化しても、生産年齢人口の減少や高齢化の進行が早い東北地域では若年層の獲得が十分にできず、高齢層の繋留で対応するケースが多いとみられる。こうした中、社員の年齢構成の変化や近年の賃上げの実施を踏まえ、社員のモチベーション維持等を図る観点から、給与体系を見直す機運も高まっている。

(図表 13) 年齢寄与別にみた雇用者数の増加率 (2013 年⇒2017 年)



(出所)「労働力調査」(総務省)

(1) 給与カーブの見直し

定年制の延長など高齢層が継続的に働ける環境を整備する企業が増えている。高齢層のモチベーション維持を図るため、再雇用時の賃金カット措置を撤廃するなど、処遇を改善する動きも目立っている。また、採用における競争力強化や若年層の繫留を企図して、初任給を引き上げるなど若年層の給与カーブを見直す先もみられている(図表 14)。

(図表 14) 給与カーブの見直しに関するヒアリング情報

業種	ヒアリング情報
小売	高齢層の人材を繫ぎ止めるため定年を 60 歳から 65 歳へ延長した。また、これまでは定年後に嘱託社員として再雇用する際の賃金が 3 割程カットされていたがこれを見直し、再雇用時の賃金は定年時と同水準として運用を開始した。こうした施策は、高齢層だけではなく自分の将来を意識している若年層の社員にも好意的に受け止められ、離職率の低下に繋がっている。
宿泊・飲食サービス	宴会の法人需要が減少するなど収益環境は厳しい状況が続いている。このため積極的なベアや賞与の引き上げはできないが、若年層の確保に向けた新卒採用だけは強化したかったため、初任給を 1 万円程引き上げた。
化学	社内の高齢化が進んでいるほか若年層の定着率も悪いため、当社で長く働き成果を残すことに対するインセンティブを高める給与体系に移行する方針。具体的には、年齢や役職に応じた昇給幅が小さかった従来のフラットな賃金カーブを見直し、役職や能力に応じて基本給に差をつける賃金体系を採用する予定。

(2) 成果主義的な給与体系の導入

さらには成果主義的な給与体系を新たに導入する先もみられる。狙いには、①優秀な人材の繫留、②社員のモチベーションや競争意識の向上がある。実際に成果主義的な給与体系を新たに導入した企業からは、①や②に伴う生産性向上といった効果を指摘する声も聞かれている。なお、こうした企業の多くは不可逆的な人件費増加に繋がるベアに対して消極的なスタンスであり、メリハリをつけた給与体系を導入することで総人件費

の増加をコントロールしている。この間、個人の業績に差が生じにくい一部の非製造業では、成果主義的な給与体系の導入には否定的な先もある（図表 15）。

（図表 15）成果主義的な給与体系の導入に関するヒアリング情報

業種	ヒアリング情報
金属製品	社員のモチベーション向上のため、今年から仕事ぶりに対する半期ごとの上司の評価をもとに、次の半期の月給を決める成果主義的な給与体系を導入。総人件費を抑制しながらも社員に競争意欲が生まれ、生産性が向上した点において効果は大きい。
宿泊・飲食サービス	今年から顧客等からの評価が高い社員に対し、月給を5万円上乘せする特別昇給制度を導入。なお、社員の評価替えは1年ごとに行っている。
運輸・郵便	バスの運転手は個々のサービスレベルに大きな差が出にくいいため、成果主義的な給与体系の導入は検討していない。

（3）不均衡な給与体系の再構築

生え抜き社員など以前に雇用した社員については、これまで賃上げを抑制してきたが、最近中途採用した社員については、昨今の中途採用市場のタイト化を受けて、内部の社員よりも高めの給与で雇うケースがみられている。こうしたことで生じる不均衡の是正に向けて、新たな給与体系の導入や既存の給与体系の再構築を行う動きがみられている（図表 16）。

（図表 16）不均衡な給与体系の再構築に関するヒアリング情報

業種	ヒアリング情報
運輸・郵便	中途採用の社員が多いため、勤続年数に応じて定期昇給を行う給与体系を基本としている。もっとも、経営が厳しい時期に定期昇給を実施できず、勤続年数に対し賃金の上昇幅が鈍い社員も存在していた。こうした社員間の賃金格差を是正するため、運賃の引き上げを機に給与体系の調整を実施した。
建設	これまでは定期昇給制度を設けていなかったが、震災後の人手不足により中途採用を強化したことで、生え抜き社員より中途社員の給与水準のほうが高くなる事象が発生した。こうした格差を是正するため、3年前より定期昇給制度を導入した。

5. おわりに

東北地域の賃金は近年上昇しており、管内企業へのヒアリング調査でも、堅調な企業業績を背景にベアの実施や賞与の増額、時給の引き上げ等を通じて賃金を引き上げる先が広範囲で確認できた。なお、一部の業種ではリーマンショック等の経験や先行きの復興需要の剥落を見据え、不可逆的な人件費の増加に繋がりがちなベアではなく賞与増額や一時金の支給を選択する傾向もまだまだみられている。賃上げの目的は、人手不足を受けた採用競争力の強化や離職防止であるケースが多い。他方、復興需要の減少や国内需要の不振から足もとの業績改善が思うように進まず、将来不安を払拭できない先では賃上げに消極的なスタンスを維持している。

また、社員のモチベーション維持といった観点から給与カーブを見直す動きや成果主義的な枠組みを導入する等、給与体系を再構築する先もみられた。

景気の先行き次第で状況は変わり得るが、全国に先駆けて少子高齢化や人口減少が進む東北地域では、今後も労働需給が逼迫し人手不足の解消が難しい課題となることが見込まれる。このため、構造的には賃上げに向けた圧力が続くものと思われる。もちろん企業は機械化やITの活用といった省人化投資を進め、業務の必要人員を削減するなど生産性向上の取り組みを強化しており、こうした動きが人手不足を何がしか緩和することを通じて将来的な賃金の上昇圧力を弱める可能性はある。ただ、生産性の向上により生み出された原資を、将来を担う優秀な人材の繋留・獲得に振り向けることで、継続的な賃上げに繋がる可能性もある。また、社員の年齢構成の変化や働き方改革の進展から給与体系を見直す動きは今後も広がっていくと考えられる。こうした中、復興需要の減少等が企業業績に与えるインパクトや法改正を踏まえた外国人労働者の増加等が、今後の企業の賃金設定スタンスや給与体系に変化を生じさせ得るか、注視していく必要がある。

以 上