



2012年10月  
株式会社三井住友銀行 企業調査部  
大河原 康典

## 産業別の人員構成の変化を踏まえた長期戦略

わが国で人口減少・少子高齢化が進展するなか、日本企業はバブル崩壊後の成果主義の流れから長期安定雇用の維持へと回帰する動きがみられます。その結果、労働市場の流動性は高まらず、企業は今後、各産業の人員構成を主因とする構造的な要因により、人材確保やコスト面で影響を受けるとみられます。産業ごとに人員構成や賃金構造が異なるため、産業別の影響を把握したうえで、長期的な戦略を講じていく必要があります。

### 産業別にみる人員構成・賃金構造の特徴

各産業における年齢別の人員構成は、人口動態や景気動向などのマクロ要因のほか、これまでの業界環境の変遷や産業の特性などを反映して形成されています。

2010年の民間給与実態統計調査によれば、建設や運輸は50代以上の従業員（1年以上を通じて勤務した給与所得者）の比率が4割を超える一方、20代の比率は約1割に留まり、他産業と比べ主力となる若年層と高齢層のアンバランス化が進展

しています。対照的に、情報・通信は20～30代が全体の5割強を占めるなど若年層中心の構造となっています。（図表1）

賃金構造について、2010年の平均給与額をみれば、多くの産業で年功序列が維持されており、20代に比べて30代は3～5割、30代に比べて40代は1～3割程度高い賃金水準となっています。ただし50代は、卸・小売や宿泊・外食などで40代と比べて水準が低い一方、情報・通信や教育、医療・福祉などでは1割程度高くなり、産業毎に賃金カーブのピーク時年齢に違いがみられます。

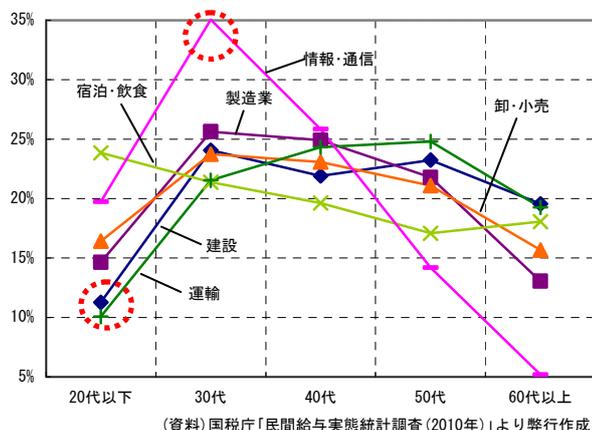
### 人員構成の変化がもたらす三つの課題

産業別の人員構成・賃金構造の特徴や、今後の業界構造の変化を踏まえれば、各産業は、①従業員の高齢化・若年層の不足、②人件費総額・単価の上昇ないし高止まり、③グローバル人材の育成・確保、という大きく三つの課題に直面するとみられます。

まず従業員の高齢化・若年層の不足については、すでに高齢化が進展している建設や運輸では少子化により現場の担い手となる若年層の不足が一段と深刻化する可能性があるほか、65歳までの再雇用を義務化する改正高年齢者雇用安定法が成立したことにより、従業員の高齢化が今後更に進むものとみられます。

また、人員構成の変化は、人件費の変動をもたらしますが、特に情報・通信では今後、構成比が突出している30代が給与水準の高いシニア層にシフトするた

図表1 主要産業の年齢別人員構成比



本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時点で弊行が一般に信頼できるとされる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取り扱いいただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。



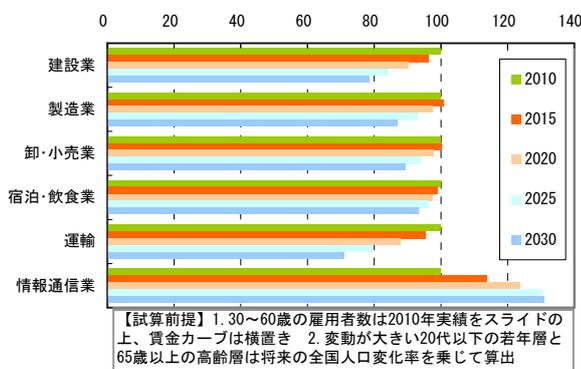
め、現状の賃金カーブを前提とすれば、給与総額は2030年には2010年対比3割増(年平均+1.5%)と推計され、長期的に増大するシニア人材の有効活用が課題となります。その他の産業では従業員数の減少を主因として給与総額は減少する見込みですが、従業員の高齢化により、一人あたり平均給与額は足元の水準から横這いしないし微増するとみられ、これらの産業でもシニア人材の有効活用による生産性向上が求められます。(図表2)

さらに、中長期的な国内需要の縮小が見込まれる中、広範な産業でグローバル人材の育成・確保が課題となります。特に海外生産シフトが進む製造業では、海外展開の加速化を担う人材の育成・確保が喫緊の課題であるほか、内需型産業においても海外市場の開拓を担う人材育成・確保が求められます。

“ヒト”の視点から求められる長期戦略

これらの課題に対しては、これまで日本の産業界が進めてきた海外展開や業界

図表2 給与総額の推計(2010年=100)



(資料) 国税庁「民間給与実態統計調査(2010年)」, 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計(2012年1月推計)」より弊行推計

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊行が一般に信頼できるとされる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いいただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。



再編といった基本戦略に、長期的な人材戦略を加味していくことが有力な選択肢の一つと考えられます。

まず、人員構成の変化のうち若年層の不足に対しては、既存の国内事業の維持に留まらず、海外展開を加速させるべく、グローバル人材の育成・確保と合わせた対応が効果的と考えられます。具体的には、製造業や建設などにおける外国人技能実習生の積極的な受け入れのほか、広範な産業で外国人留学生や海外の大学を卒業した学生の採用拡大、更には人材補完を目的とした、人員構成の異なる国内企業同士の再編、若手・中堅の構成比が高い新興国企業とのM&Aやアライアンスなどにより将来の海外展開を担う若年層を強化することが考えられます。

次に、従業員の高齢化に対しては、人件費の変動と合わせた対応が基本となります。具体的には、40~50代のシニア層を海外拠点のマネージャーとして育成・有効活用することや、技術系人材に海外拠点の技術指導を担わせるなど、シニア層を成長性の高い海外事業にシフトすることが考えられます。また、国内事業では今後、再雇用が義務化される60代の高齢層に加え、主婦層のパートタイムなどの積極活用により人件費を抑制しつつ、若年層の海外配置を加速させることも有効とみられます。

人員構成の変化は長期的かつ緩やかに進展することから危機意識が醸成されにくいものの、現時点からこれを不可避の経営課題と位置づけ、長期的視野に立った対応が求められます。(大河原)