

挑みつづける、変わらぬ意志で。



挑みつづける、変わらぬ意志で。



サービス部会報告書 2022~2025

Service



Contents

第 1 章

〈対談〉生産性向上がもたらすサービス業の未来 高付加価値化と人材投資による 企業成長とは P 3

中山 泰男 サービス部会長/セコム株式会社特別顧問
滝澤 美帆 学習院大学経済学部教授
加瀬 元日 公益財団法人日本生産性本部コンサルティング部主席経営コンサルタント
(インタビュー)

第 2 章

〈対談〉生産性向上がもたらすサービス業の未来 企業の人材力を高めて、 成長と分配の好循環を作り出すには P 9

中山 泰男 サービス部会長/セコム株式会社特別顧問
首藤 若菜 立教大学経済学部教授
加瀬 元日 公益財団法人日本生産性本部コンサルティング部主席経営コンサルタント
(インタビュー)

第 3 章

サービス産業の生産性向上 新時代における勝ち筋を探る P 15

1. 労働生産性の時系列動向と今後の課題
 2. 人口動態及び労働力の確保、人手不足対策の推進
 3. 社会的パラダイムシフトと両利きの経営
 4. ビジネスモデルイノベーション
～企業・従業員・顧客の生産性を高めるビジネスモデルの構築～
 5. AIやDX対応の強化
 6. 無形資産投資と生産性向上
 7. 企業集積と社会的価値の創造 ～東京そして日本のさらなる魅力向上へ～
- まとめ

第 4 章

サービス部会の今期活動実績 P 21

〈対談〉生産性向上がもたらすサービス業の未来

高付加価値化と人材投資による 企業成長とは

中山 泰男
滝澤 美帆
加瀬 元日

サービス部会長/セコム株式会社特別顧問

学習院大学経済学部教授

公益財団法人日本生産性本部コンサルティング部主席経営コンサルタント
(インタビュー)

人口減少時代の成長戦略 ～鍵となるのは生産性向上～

加瀬：なぜ、わが国にとって生産性向上が重要なのでしょうか。

滝澤：日本は人口減少・少子高齢化が進み、人口を増やして国の規模を大きくす

ることが1990年代から難しくなっています。特徴的なのは資本で、直近30年間において設備投資が停滞していたことです。今後も人口減が予想され、労働力や資本

を増やすことによる経済規模の拡大が困難となる中、日本の社会・経済システムの維持のためにも、労働者一人当たりのパワー、付加価値を増やす必要があり、労働生産性向上が重要になります。

中山：日本の潜在成長率は0.5%くらいで、ずっと低迷しています。そこを上げないと日本の成長力は高まっていきません。



教科書的には、潜在成長率は公式があり、労働投入、資本投入に加えて、全要素生産性（TFP）の3つの要素から推計されます。TFPには、技術革新や経営効率化などの質的な要因が含まれます。労働の投入はこれからもさらに減っていきまし、資本投入も十分には行われていません。

従ってTFPを上げていかないと潜在成長率は高くなりません。企業は生産性を上げて、収益力を強化し、これを正の循環としていくことで賃金上昇につなげていくことが必須です。日本経済はこれにより、デフレを脱し縮小型から成長する経済に移行していかなければなりません。

い企業が輸出するのは大変かもしれません。ドイツは陸続きで外国へ行けるうえ、商工会議所などもサポートしているという話を聞きます。日本も中小企業の輸出拡大という面では今まで以上にできることがあると思います。

中山：サービス産業は、最近でこそインバウンド需要が増えていますが、基本的には日本の消費者というマーケットを相手にしています。このマーケット、いわゆるBtoCですが、ここではいまだよいものには正しい値がついてきちんとお金を払うという形が定着せず、小規模ゆえに競争が厳しく価格を安くして受注を得るという流れでマッチングしていく企業が多いので、今日指している適正価格が通る形に十分にはなっていません。国を挙げて改善しようとしています。また、製造業の一部や運送などでは特に系列内の取引が多く、サプライチェーンの大きな枠の中で取引しているため、下請け企業に価格設定できる主導権が確保されていないという問題もあります。系列取引のあり方も見直していかないと、製造業を含め日本の中小企業は無益な競争に追われて適正価格を得られない状況が続いてしまいます。

滝澤：慣行的なルールがあり、そこからの逸脱は厳しいという状況はよく理解できます。中小企業自身が多種多様なサービスを作れると差別化につながります。そこがある種の壁を打ち破るポイントになるのではないのでしょうか。生産性の分母というより、分子の話、高付加価値化の話になります。

中山：ドイツは差別化という意味で、中小企業に価格決定権があり、高付加価値化で生産性を高めていて、よい状態になっているようです。

日本の労働生産性は OECD加盟38か国中29位 ～わが国の生産性低迷をもたらした原因は何か？～

加瀬：それでは次に、国際比較における日本の労働生産性の特徴と課題についてお聞かせください。

滝澤：日本生産性本部と一緒に調査分析し、公表している労働生産性の国際比較データを見るとあまり明るくない結果が続いています。正確な数字としては、日本は1人1時間当たり56.8ドル。OECDデータに基づいている推計ですが、ポーランドやエストニア並みです。OECD加盟38か国中29位、G7では最下位が続いており、低位で推移しています。ここをどうしても上げていかないとはいけません。産業別で見ると製造業ではアメリカの6割強、サービス産業では5割くらいにとどまり、格差が大きいです。サービス産業はわが国経済においてシェアが大きな産業であり、サービス産業の生産性が悪いと国全体への負のインパクトが大きくなります。

中山：日本のサービス産業の生産性がなぜ低いかというと、小規模企業が非常に多いことが挙げられます。規模の利益と言いますが、企業規模が大きいほど生産性は高めやすく、小さいほど高めににくいのです。

しかし、中小企業が多いというのはドイツも同じなのですが、ドイツの中小企業は利益率が非常に高いです。輸出比率も圧倒的に高くなっています。ここに日本の中小企業が目指すべきヒントがあります。

加瀬：滝澤先生からドイツの中小企業とわが国の中小企業を比較し、学ぶべきポイントがあるようでしたらお聞かせいただけますでしょうか。

滝澤：非常に重要なポイントだと思います。ドイツは中小企業が日本同様に多い中で、名目の国内総生産（GDP）は日本を超えています。この差は何だろうと考えてみると、中山部会長のご指摘のとおり、中小企業の輸出が圧倒的に多い点にあります。総輸出に占める中小企業の割合は、日本は7%なのに対し、ドイツは20%弱あります。日本の中小企業は価格で競争することが多いですが、ドイツは高付加価値化を狙っています。そもそも中小企業は大企業の下請けというイメージではなく、ドイツでは中小企業が直接輸出でき、その差が大きいのではないのでしょうか。日本は島国ということもあり、小



高付加価値化による 生産性向上と価値創造経営へ

加瀬：改めて、日本のサービス産業の生産性が劣っている理由や背景、他の要素があればそちらも含めてお話をお聞かせいただけますでしょうか。

滝澤：まず、大事だと思うのは、非常に規模の小さい事業者が多く、スケールメリットが働いていないということです。競争が激し過ぎて市場集中度が低下しているというのが、日本の特徴的な点です。1円でも安くものを売って需要を取り込まない

といけないという状況で、付加価値を上げられない市場構造があります。

次に非正規雇用が多く、働く人のスキルや質が上がっていません。さらにデジタルを使いこなせていないということも挙げられます。中小企業に限らず、サービス産業は資本装備率が低くなっています。アメリカの小売り大手はICT（情報通信技術）の設備投資にお金をつぎ込んでいますが日本の企業の多くは市場シェアが低く、大

規模な投資ができていないという印象です。デジタル対応も中途半端で、従業員教育もあまりできてこなかったことが積み重なり、日本のサービス産業の生産性が劣後しているという複合的な理由があると思います。

中山：日本の労働市場の流動性が低いことも要因の一つです。流動性が高ければ、生産性のよい企業へ人が移動し、それが生産性向上に後ろ向きな企業へのプレッシャーになりますが、人材市場の流動性が乏しいので、企業にとっては従業員が転職するリスクが少なく、人材投資も十分ではありません。最近ようやくこの傾向に変化が見られ始めていますが。

また、デジタルを活用して何をするのか、そういったことをきちんと考える人材が企業の中に育っていません。それをマネジメントする役割を担う組織体制も意識がそこまで向かっていません。今、中小企業がデジタルトランスフォーメーション（DX）化を進めると言っても、この中核となる人材不足や組織体制に弱点があり、あるべきDX化が十分に進展していないというのが現状だと思います。

加瀬：現状の問題点や原因を踏まえて、サービス産業において生産性を押し下げている構造を変えるにはどうしたらよいでしょうか。

滝澤：サービス産業の生産性について、企業レベル、事業所レベルのデータを分析して生産性の分布を見ると非常にばらついています。全体平均で見ると生産性は低いものの、実はとてもよい企業もあったりします。中小企業で生産性が高い企業もあります。そのような企業の真似は簡単ではないですが、思考を深めて上手く取り

組んでいくことが一つのポイントになるかと思います。

中山：生産性を上げていくには投入量である分母、もちろんこれも必要ですが、それ以上に分子、すなわち生み出す付加価値を高める差別化ということに考え方を変えていくことが大事で、それを顧客にも強くアピールして、顧客に価値に見合う価格を払ってもらうという考え方が社会に浸透していけば一番よいと思います。もちろん大きく企業再編してスケールメリットや効率性を高め、生産性の分母を改善していくのもよい対応ではないでしょうか。

付加価値を作るのは人ですから、人材投資が大切です。価値を生む人材を育てていくことが重要です。これにより人材成長は社会として底上げされていきます。また育った人材が長く広く社会で活躍できるようにするには、生産性の低いところから高いところに人材がシフトすることのできる柔軟な労働市場も必要です。

加瀬：中山部会長がおっしゃった人材投資はサービス産業の生産性向上のための重要な課題だと思います。滝澤先生に伺いますが、その他の無形資産投資ではどのような課題が考えられるでしょうか。

滝澤：無形資産投資では人材投資以外に、ICT、組織への投資が重要だと思います。特に中小企業にとっては、ICTを活用し、組織の仕組みや働き方を見直して生産性の高い体制へと変えていくことが重要なポイントになります。大きな機械や工場をどうするかということより、中小企業にとっては取り組みやすい投資だと思います。そのあたりをもう少しクローズアップしてもよいのではないのでしょうか。

ICTは導入するだけでは 成果につながらない ～わからないでは済まされない。 経営者とCIOがDXをリードする～

加瀬：ここからは今お話ししていただきたいいくつかの課題を含めながらそれを掘り下げる形で進めたいと思います。まずはデジタル経済の進展について伺います。デジタル経済の進展が思うように、企業の生産性向上に結びついていないのではないかと感じられるのですが、ご意見はいかがでしょう。

滝澤：ご指摘のとおり、GDP比で見たICT投資が少ないわけではありません。金額的には投資しています。ただ、その投資が統計を見ると生産性の上昇に寄与していないし、省力化にも結び付いていません。そのような残念な状況が続いています。

ICTを導入しても、ペーパーレス化など、ある種表面的な改善にとどまっていました。最近は生成AIなど技術の進化が早く、ビジネスへの活用も進んでいますが、中小企業はICTを真の意味で生かせていません。なぜかと言えば、よくわかっている人がいないからです。とりあえず導入しても、それを使いこなせず、統治・コントロールする人がいません。大企業でも最高情報責任者（CIO）はあまりいませんが、中小企業はなおさら活用できていない状況だと思います。人の手当てとICT投資は同時に進めるべきです。中小企業に話を聞いても、何をどうすればよいかわからないという意見が多く、外部の専門家がアドバイスしてあげることも重要です。

中山：東商のアンケート調査¹⁾によると、非常に参考になるデータが出ています。サービス産業は、全体では足元でデジタルシフトが進み、特に従業員が多く利益が増加傾向にある企業では着実に進んでいます。他方、従業員が少なく、利益が出ていない企業では進んでいません。特に中小企業の多くは進み方が遅いです。中小企業ではまず、全社的にデジタルを使える人材を早急に育てること、生産性向上が強く求められている現代では、このDX人材投資が一番大事ではないのでしょうか。そしてこのDX化を活かしていくための組織構築も必要です。

加瀬：デジタルをしっかり理解し、事業変革についてもわかっている、こういう人がCIOとして活躍できるかどうかのポイントなのではないでしょうか。実際には両者を兼ね備えている人が少ないという傾向があるのではないかと思います。これは中小企業だけでなく大企業もそうかもしれません。このあたりで何かお考えがあればお聞かせいただけますでしょうか。

中山：組織体制として、まずはデジタルを活用し、その効果が出る組織にしていけることが重要で、経営者自身がデジタルの価値を認めて推進する方向にリードしていく体制をしっかり作る必要があります。もう一つ、組織改編に加えて、デジタルツールを具体的にに入れて、実際に各部署でも

1) 東京商工会議所「中小企業のデジタルシフト・DX実態調査」2025年1月10日公表 (<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1205152>)

活用できる人材も配置すること。そのような人材配置も欠かせません。また、組織体制全体で言えばCIOなどのポストを設けて、責任をきっちと負わせるということが必要です。まずは形も大事で形すらないところに実践はありません。中小企業にとって、これらは簡単なことではありませんので、商工会議所のサポートが必要です。商工会議所のサービスを積極的に使っている企業はデジタルでも成果を上げられるようになってきています。活用に至っていない企業が多いので、商工会議所が必要性和もっと周知し、会議所などのスキルや知恵を活用してもらうことが大事だと思います。とにかく前に進めなければなりませんから。

人材投資こそ企業成長の源泉 ～VUCAの時代を生き抜くために～

加瀬：続けて、無形資産投資の特徴と課題についてお聞かせいただけますでしょうか。
滝澤：無形資産投資の内訳を見ますと、日本の研究開発費やICT投資はGDP比でアメリカを上回っていて遜色はありません。一方で極端に少ないのが人と組織への投資で、これは主要先進国で最低です。無形資産投資と有形資産投資をバランスよく実施するべきです。
中山：研究開発を始めとした無形資産投資で、やはり一番重要なのは人材投資ではないでしょうか。[VUCA（ブーカ=変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）]の時代は変化が非常に激しく、明日、何が起る

かわかりません。適切に対処できるかによって全く結果が違ってきます。例えば顧客サービスを担っている企業は、顧客との接点が現場であり、顧客と接している人たちが顧客のニーズなどの変化に対応するために何をすべきか一番よくわかっています。現場への権限移譲も必要です。これに一つ付け加えると、現場の人たちがその変化に対応していくには主体性がないといけません。自分で考え自分で行動する主体性のある人材をいかに多く育成できるかということが競争力につながります。職種によってはやる気の有無で生産性が倍くらい違うように思います。無形資産の価値、人材の価値を世の中にもっと認識してもらい、さらにその価値が発揮できるようなマネジメントを企業がしっかりと考え、むしろ変化を先取りできる企業体質とすべきです。そのような企業は持続的に業績が好調になると思うし、逆にそれができなければ業績は低迷する恐れがあります。

挑戦しようという心意気がある社員が多い会社を作ることも重要です。挑戦しない社員は、いわば機会損失です。挑戦しないと目先の失敗は発生しませんが、挑戦すればもっと大きな利益を得られたかもしれないので、機会損失と考えるべきです。挑戦する社員を評価する仕組みが必要であり、失敗こそ次の成功を生み出す源泉であると、チャレンジを奨励する組織文化に変えていくことが大切です。中小企業こそ、この考え方が重要なのではないのでしょうか。

生産性向上のためのデータ活用 ～生産性のポジション確認からはじめよう～

滝澤：人材投資に関して統計的に言うと、いわゆるOJT（職場内訓練）に関してはある程度は投資してきたという話もあります。ただし、既存業務を上手に行うためにはOJTが重要であるものの、ある研究では、付加価値を増やすためには、どちらかというとOFF-JT（職場外訓練）の方が有効と言われています。そして、日本ではOFF-JTへの人材投資が少なかったことが課題であり、OJTは大事だから続けつつ、OFF-JTも増やしていく必要があります。
加瀬：次は、サービス産業のデータ活用についてご意見をお聞かせいただけますでしょうか。
滝澤：生産性を測ったことがないという企業が割と多いと思います。自社の生産性のレベルがどのくらいか、データで見ることが大事です。そういう意味では、日本生産性本部や中小企業庁が産業別・規模

別で平均値を出していますので、それを利用して自社の位置を統計から把握することが大切です。自社の生産性が低いとわかったら、改善のステップにつなげていきます。分母の最適化と分子をどう増やすか、働き手の労働時間を含め、働き方をどう変えていくか。顧客のデータを取っているのなら、顧客満足度などのデータを関連させて分析するとよいでしょう。

データ活用ではまず、社内データを整備するというステップが大切です。従業員満足度を聞いても有効活用している企業はあまりありません。大企業になるほどデータが増えるものの活用できず、中小企業ではデータを取れていません。それほど難しいことではないので、自社の生産性のポジションを確認することから始めてみてはいかがでしょうか。

東京は未来のサービス産業を 築く実験場 ～東京が明るい日本の未来をリードする～

中山：データをフルに活用する時代、生産性向上のためにもデータ活用は必須です。特に、分母の効率化だけではなく、分子の高付加価値化を進めることが大事なので、このために徹底的にデータを活用するべきです。

加瀬：最後に、東京のサービス産業の生産性向上に向けてコメントをいただけますでしょうか。
滝澤：東京はモデル地域として興味がある都市です。都内は先端企業が集まっていて、人材も集まっています。イノベーション

ンエコシステムが集中しているので、そこで生まれた成功事例を他地域でも活用できるかもしれないという実験場であり、そうした意味で注目すべき地域です。コストは高い部分もあるので、高付加価値化へのプレッシャーも強くなります。東京が成長して、それが伝播して地方も成長するというシステムが作れるとよいと思います。

中山：部会長就任時からこの考え方を持っていますが、サービス産業の発展や生産性の観点から考えると、国内で東京ほど集積・密度の経済が大きな都市はありません。実験場というお話のとおりで、東京ではその気になれば成果を出しやすいわけですから、東京から挑戦してそこで出てきた成果を日本全体に還元していくべきだと思います。東京が先頭に立って踏み出したから得られるもので地方により効果を与えるという、東京と地方の共存共栄を実現していくことが大切です。経済のサービス化という大きな流れの中でサービス産業の重要性、位置づけはますます高まっています。その活性化に向けた日本のリーダーとして、東京商工会議所は旗振り役を果たしていきたいと考えています。

加瀬：本日は生産性向上をキーワードにこれからのサービス産業の発展に必要な視点や考え方、変革を生み出すためのポイントについて、貴重なご意見をお聞かせいただきました。

中山部会長、滝澤先生、ありがとうございました。

※本記事は2025年6月23日に収録された対談をもとに構成されています



〈対談〉生産性向上がもたらすサービス業の未来

企業の人材力を高めて、成長と分配の好循環を作り出すには

中山 泰男
首藤 若菜
加瀬 元日

サービス部会長/セコム株式会社特別顧問

立教大学経済学部教授

公益財団法人日本生産性本部コンサルティング部主席経営コンサルタント
(インタビュー)

人口減少下でも成長できる日本へ ～多様な人材が輝く企業社会をつくる～

加瀬：今後におけるわが国の人口減少と人手不足についてお考えをお聞かせください。

首藤：人口減少については今後、加速度的に進んでいくと予測されており、止めることは困難です。ただし、それに合わせて就業者や労働者が減ることはまた別の話です。女性や高齢者の働く割合が増えると、今の労働力人口を維持できるという予想もあります。そのような社会にしていけることが、社会全体を回していく上で望ましいことです。外国人労働者政策も人口減少を補うために不可避です。どのような形で行うかを戦略的に考えていく必要があります。働きに来てもらう人は人間としてやってきます。結婚し、子供を産み、定住することが想定されます。外国人労働力が必要ということであれば、必要な時だけ来てもらってという都合のよい考え方は現実的ではありません。

中山：私は東商の「東京の将来を考える

懇談会」の座長も務め、少子化対策に取り組んでおりますが、日本人の出生数、特にこの数年は前年比で約5%減と極めて速いペースで減少しています。国立社会保障・人口問題研究所が出している下位推計に近い動きです。それを勘案すると、この問題はこれからの成長にとって大変重いです。そこに、もう一つ軸を加えると、高齢化率です。こちらを着実に上昇しています。高齢化率上昇の裏には、需要旺盛な若い人の数の減少があるので、国内需要自身が弱ってくる一方で、今後、特に80代の高齢者が増えていくと介護負担等がさらに増えることが予想され、労働力の供給制約の問題にも直面します。

少子化・出生率の低下に関しては、まず出生率を反転させないといけません。そのためには、若者のニーズを理解し、無意識の偏見（アンコンシャスバイアス）や性別による役割意識を問い直し、共働きに加え、子どもの「共育」環境を整えていく

ことが重要です。

高齢者に関しては、元気な高齢者にまだまだ働いてもらうことが大切です。高齢者の就業できる限界に近づいてきているという指摘もありますが、まだ余地はあります。そのためには健康寿命の延伸にもっと力を注ぐ必要があります。

加えて女性の活躍です。これも限界にきていると言われていますが、近年女性の労働参加率は高まったのですが、短時間労働が多く、正社員としてフルタイムで働ける可能性をもっと探るべきです。企業としては女性が正社員として働けるよう努力すべきです。一方、子育ての施策は全体としてみてもよい方向に進んでいるところですが、都市部周辺を中心に通勤時間がネックとなり、子育てとの両立を考え、女性が思い切って仕事に携われないケースも多いです。時差出勤をもっと徹底するとか、テレワーク推進を図るなどして、働くことと子育てを両立できる環境を整えていくことが求められます。

外国人労働者受け入れの課題は多文化共生社会の実現ということになると思いますが、外国人が日本で生活者として仕



事をして、家族も一緒に日本で暮らすという形が必要になります。移民に対しては政治的な部分がありますが、現在、すでに在留外国人は約400万人います。今こそ、国としては、多文化共生社会実現のビジョンとプロセス等を打ち出して、外国人の人権を尊重することを最優先としながら、語学教育や医療体制を整備して外国人を迎え入れ、働いてもらうことが大切です。

首藤：人口は減っても経済は成長できるし、働く人を増やし、企業が伸びていくことを目指さないといけません。人口減少社会は、それだけを聞くと市場が縮小し、日本がこれからも停滞していくと考えがち

ですが、発想を変え、中山部会長がおっしゃるとおり、このような政策を取れば未来が明るくなるという具体的な対策を取っていく必要があります。

都道府県別の女性の労働力率は都市部が低くなっています。東京はまだ高いですが、神奈川や大阪、奈良などが特に低いです。一方で山形や北陸は高く、30代の労働力率が9割近くなる県もあります。首都圏では通勤時間に加え、男性の労働時間の長さも問題であり、ここは企業が対応できるのではないのでしょうか。共働き率は上がっていますが、男性が正社員で女性が非正規社員というスタイルが多いので、

夫婦ともに正社員という形で労働力率を上げていく必要があります。

中山：男性がワークライフバランスを本当の意味で高めたら、女性の働く時間はもっと増えてきます。企業はそのために、男性にも育休を最低でも3カ月くらいは取得できるようにしたいです。そうするとその間の仕事を誰かに担ってもらう必要があります。チームとして男性社員が何カ月もいなくても仕事が回るような人員を揃え、同時に生産性を上げるということが必須となりますが、足元ではそれが一番出生

率を反転させる大きな要因になるかもしれません。

首藤：少子化対策にも非常に有効だと思います。

中山：このようなことを行っている企業が評価されると、その企業は採用面でも有利となります。最近の若者の意識は如実にそういうところに出ます。近年では、家事や育児は男女ともに担うという考え方の人が多くなってきています。実現にはワークライフバランスが重要ですが、長時間労働等でこうしたマネジメントができない企業は人気さが下がり、特に若い社員が

ら敬遠されます。逆にこのような環境対応ができている企業ということが若者に認識されたら、企業にとっては採用面のアドバンテージになります。

加瀬：従業員一人ひとりの問題としてだけではなく、長い時間軸での目線を持ちながら、企業や社会全体が従業員の生活を重視したうえで構造を変えていくことも必要なのでしょうか。

中山：少子化対策のシンポジウムを行った時に従業員向けに必要な対話が二つあるという話が出ていました。一つは社員一人一人のキャリアパスで、自分がどう成長

できるか。もう一つがライフプラン。この二つをきちんと認識し実現している企業は社員に働きたいと思ってもらえ、定着率も高いという話が出ていました。私が若かった頃もキャリアパスは上司との対話によってすり合わせがありましたが、ライフプランは全くありませんでした。若い人たちからは、ライフプランにも立ち入って配慮してくれる。そういう対話ができる企業だと働くのに非常にやりがいがあるという声を特に最近多く聞きますし、社員から選ばれる企業になるために重要なポイントだと思います。

首藤：働き方とライフプランに柔軟性を持たせるためには企業の協力が必須です。企業の方が画一的に対応してもライフプランの自由はありません。働き方とライフプランの両面の発想を持って支えてもらうことが必須です。

中山：いわゆる社員一人一人に対するカスタマイズですね。企業が制度や仕組みを作って生産性向上につなげるが、そこには企業の従業員一人一人にカスタマイズされた関係構築が必要ということなのでしょう。

首藤：企業も個人の生活に立ち入り過ぎるとハラスメントになりかねず難しいところではありますが、従業員が自発的に選択できる環境を作るのが企業の役割なのではないでしょうか。

中山：これからの企業評価にもかかわってくると思います。

加瀬：次の質問に移ります。人手不足が続く中で、サービス産業が労働力を確保していくにはどうしたらよいでしょうか。

首藤：採用競争力を高めることに目が行きがちですが、従業員の定着率を高めることが重要です。定着率を高めるため賃金を上げることも大切ですが、それよりも労働時間や休日休暇、働き方が重要になってきています。加えて、サービス産業では非正規社員が多いことが特徴です。一日の中でも業務量の繁閑が大きく、それによって非正規社員が多くなってしまふ。これは国際比較でも言えます。非正規社員の雇用のあり方をよいものにしていくことが労働力確保にも極めて重要です。日本では正社員に対してキャリアパスの話があっても、非正規社員にはほぼありません。時給も変わらないし昇進しないという企業が多いです。非正規雇用の再定義、あり方を抜本的に見直すということがサービス産業の生産性向上にとって重要です。労働者の約4割が非正規社員であり、柔軟に働きたいというのは労働者側もとても強いのですが、非正規社員を一度選んだら全て諦めないといけない。仕事を続けたがために子どもを持つことを諦めるという話にもなるし、子どもが生まれて非正規社員になったら昇進を諦めないといけない。そのようなことは企業も望んでいないのではないのでしょうか。働き方の柔軟性を維持しながら、生産性を上げていくとか、生産性向上の成果が正当に評価され、報酬に反映されることが特にサービス産業に求められている課題です。

中山：短時間労働の正社員というあり方もあるはずです。また、生産性向上や省人化によって、より少ない人員でサービスを

提供できるようにする。浮いた資源をサービスの質を高めることに充当する。質を高めれば付加価値が上がり、価格を引き上げられます。働いている人にとっても質の高いサービスを提供すれば、お金を受け取るだけでなく「ありがとう」と言われます。サービスは体験して初めて価値がわかるという特性がありますが、質を高めたらお客様の期待以上のサービスを提供でき、お客様のQOL（生活の質）向上に大きく貢献できます。だから「ありがとう」と言われるのです。これは、社会貢献でもあり、従業員のやりがいや誇りにつながります。

サービスの質向上に見合う価格の引き上げができれば、物価と賃金の前向きの循環につながります。そのような流れを作っていくことが重要なのではないのでしょうか。循環ができたら、企業は収益力を高め、安定した賃上げができるようになります。そのため、企業は労働力不足問題に直面しにくくなります。サービスにおいてQOLをお客様と担い手が一緒に上げていくことをやっていけば、今後予想される社会の変化、人口減少の中でもサービス産業は十分に成長していけるはずです。

首藤：おっしゃるとおりだと思います。オランダでは非正規社員問題がほぼありません。同一労働同一賃金が徹底されてお

り、労働時間が短くても短時間正社員が基本となっています。日本でもここは鍵となるポイントであり、正社員に与えられている雇用の安定性や昇進機会、教育訓練などを労働時間が短くても享受して働ける環境をどう作るか、生産性向上と一緒に考えていくとさらに良くなります。

加瀬：首藤先生の話にありました正社員と非正規社員の壁は大きなポイントだと思います。「自分は非正規社員＝会社の中での将来像を描きにくい」ということは日本の課題です。お客様のために働いている従業員が雇用形態で線が引かれてしまふ。キャリアアップしていける環境があれば、モチベーションも上がりますし、企業にとっても生産性向上につながります。サービス産業は非正規社員の比率が特に高いので、ここが活性化すると企業の成長力につながると考えられます。その他の視点ではいかがでしょうか。

中山：サービス産業においては繁閑の差が激しいところを平準化することが重要です。簡単ではありませんが、弾力的な価格設定や習慣となっている人々の行動に働きかける等、そのような努力を十分にしてい、やむを得ないところは非正規ということで非正規社員に過剰に依存する状況を減らすことも大切です。

サービスは人が創る ～企業と人の評価制度～

加瀬：1980～1990年代にかけて、専業主婦がチェーン店拡大期において、非正規社員としての就業機会を増やしていく、就

業者数、就業率が向上していくという現象が見受けられましたが、今はそのような状況ではありません。これからの時代におい

労働力確保には、雇用の壁を無くし、
正社員と非正規社員の垣根を解消することが重要

て、サービス産業の労働のあり方はどのようなものだとお考えでしょうか。

首藤：サービス産業はエッセンシャルワーカー的な部分が大きいです。評価という面で共感力や判断力、状況適応力などがありますが、正当に評価されていないケースが散見されます。自社が高いサービスを提供している企業だということを評価できるもの、それがあれば従業員のモチベーションや企業の魅力につながります。

誰が作るのかという業界。東商もその一つとして、頑張ってリードしてもらいたいです。社会基盤を支える仕事が多いのがサービス産業ですが、とても安く使われています。そこをどう高めて処遇を良くしていくか、社会的評価をどう高めるか、評価制度は非常に有効な策だと思います。

中山：現在、企業の取り組みに対して評価する制度としては「日本サービス大賞」等があります。そこに名前が出て評価されれば、企業にとってはブランド力となるでしょう。このような企業評価に加えて、雇用者、働いている人を、透明性を高く適正に評価する仕組みも必要です。今の若者はここも大変重要視します。定着率を高めるために必須とも言えます。

首藤：おっしゃるとおり、これは労働者のキャリアになるので必要です。それがないと従業員が企業に定着しないですし、従業員の頑張りにもつながることで、企業を評価するだけでなく、従業員の職能を評価する仕組みが大事です。

加瀬：ここまでのお二人の話から、労働のあり方、企業のあり方が連動していることがわかりました。企業の高付加価値化が大切で、低コストでの戦いでなく付加価値を上げないと中小企業は成熟期～衰

退期を迎えている業界で特に行き詰まりやすくなります。付加価値を上げていくために「サービスは人が源泉」なので、人材力を上げる。そして、提供サービスの価値を高め、従業員に持続的な活躍をしてもら

賃上げを前提とした 経営戦略を考える時代に ～政府の最低賃金目標1500円～

加瀬：テーマが変わりますが、政府が最低賃金に関して2020年代に1500円にするという目標を出しています。こちらについてはどのようなお考えでしょうか。

首藤：これだけ物価が上がっている中で、最低賃金を引き上げることは重要で、物価上昇の中で、賃金が上がっていないと生活を守れませんし、内需の拡大のためにもある程度の賃上げは大事です。ただ、そのスピードはどれくらいが適正かというのはいろいろな意見があります。賃金を上げるとともに、上げる基盤をどう作るかということが大事です。中小企業が賃上げできるようにするにはどうしたらよいかを考えなければなりません。そして、そのためには、価格転嫁が重要です。サービス産業のサービス・商品価値はあまりに低く評価されています。生産性を上げることで賃金を上げるということもあり、賃金を上げることで生産性を上げないといけなくと経営者が思う側面もあります。今後は賃上げをしていくことを前提に投資を考えたり、事業計画や経営戦略を考えるというように変えていかないといけません。

うために、企業や従業員の評価制度を入れることで、企業や従業員、さらには業界全体にとってもプラスの効果が期待できるのではないかということが理解できました。

中山：日商・東商の調査²⁾でも明瞭で、中小企業の経営の実態を理解した上で最低賃金の目標を立てることが重要です。同調査では2020年代に最低賃金1500円とする政府目標について、7割以上の企業が対応は不可能・困難と回答しています。商工会議所としてはこうした中小事業者の経営の実態を踏まえない最低賃金の引き上げには反対の立場です。

加瀬：中小企業は労働分配率が高く、賃上げできる余裕がない企業が多いです。まずは企業がもう少し体力を整え、健全に成長できる基盤を作ることが大切であり、商工会議所の役割にもなってくるのではないのでしょうか。基盤が整えば賃上げできる余地もできてきます。もちろん市場全体を考えれば労働者は消費者でもあり、需要を高めることにもつながります。

企業成長と成果分配の好循環 ～マルチステークホルダー主義と マクロ視点での好循環の実現～

加瀬：企業成長と従業員への成果分配の好循環を生み出していくにはどうすればよいでしょうか。

首藤：企業単体で考えると賃金は下げた方が財務的なメリットがありますが、各企業がそのようなことをすれば、消費は増えず経済は停滞します。それを是正していくには多くの企業がマクロ的な視点を持つことが大事です。自分の会社が良ければそれでよいという発想では経済は立ち行かなくなります。分配と成長をどのような順番でやるかという時、賃上げを起点とする成長経済を政権は目標としており、分配を掲げて成長していく時代に入っています。生産性を上げてから賃金を上げるというのは、賃金はなかなか上がりません。政策的な後押しが必要ですが、社会的にもそういったところを高める必要があります。

中山：この問題は大きな問題で、好循環を生み出せるかは企業の社会的役割への認識とともに、企業のガバナンスの問題だと思っています。マルチステークホルダー主義の考え方に立つか、株主至上主義に立つかで方向性が分かります。もし従来から割と根強かった株主至上主義でいけば、「業績をしっかりと上げて利益を増やせ、そして株価を上げろ、費用として労働者に分配するのは控えめに」という話になりがちです。でも、マルチステークホルダー主義の考え方にに基づき、企業は公器として、すべてのステークホルダーに等しく

利益を還元するという立場に立てば、株主だけでなく従業員にも利益を還元するための賃上げは当然のことになります。株主至上主義に則り賃上げしない企業は、結局は世の中の評価も厳しくなり、人手不足に陥り、いずれ業績も伸びなくなってくるため、追い込まれて賃金を上げることになってきます。私は経営者としてはマルチステークホルダー主義派であり、取引先もお客様も従業員も大事だと考えていますし、このような考え方に基づけば、適正な賃上げは当然ということになります。

この観点からは、人的投資にも積極的になれる。また、賃上げや適正価格の好循環を実現するためには、日本でも仕組みとしてドイツであるような職業に就くための公的な能力や技能の認定制度等にも取り組んでみてはいかがかと思っています。

加瀬：中山部会長、首藤先生、今日はサービス産業において人手不足が懸念される中、多様な人材の活躍や正社員と非正規社員の壁の解消、適正な賃上げと生産性向上を通じた企業成長と成果配分の好循環の形成などに関して、多面的な視点から有益なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。

※本記事は2025年7月1日に収録された対談をもとに構成されています



2) 日本・東京商工会議所「中小企業における最低賃金の影響に関する調査」2025年3月5日公表 (<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1205533>)

サービス産業の生産性向上 新時代における勝ち筋を探る

1. 労働生産性の時系列動向と今後の課題

まず、図表3-1「主要先進7カ国の就業者1人当たり労働生産性の順位の変遷」をご参照願いたい。これは約半世紀にわたる、OECD加盟国における就業者一人当たりの労働生産性を示した図である。バブル崩壊後の約30年間、主要先進7カ国の中で日本の最下位が定着していることは大きな課題だ。

2023年の日本の1人当たり労働生産性（就業者1人当たり付加価値／年）は、92,663ドル(877万円／購買力平価（PPP）換算）となっており、順位は、OECD加盟38カ国中32位であり、1970年以降で最も低くなっている。

日本生産性本部がハーバード大学グロースラボと行った研究によると、日本は「経済複雑性」ランキングでトップであり、多種多様な輸出品目を持つ高度な産業構造が強みになっている。一方で、知識を蓄積した日本の企業は海外に事業を移転し、国内に残っている生産性の低い企業の割合が拡大する「ポーモルのコスト病」が生産性上昇の重石になっている。こうした状況を打開するため、生産性が相対的に低い非貿易財部門の生産性を高める技術革新

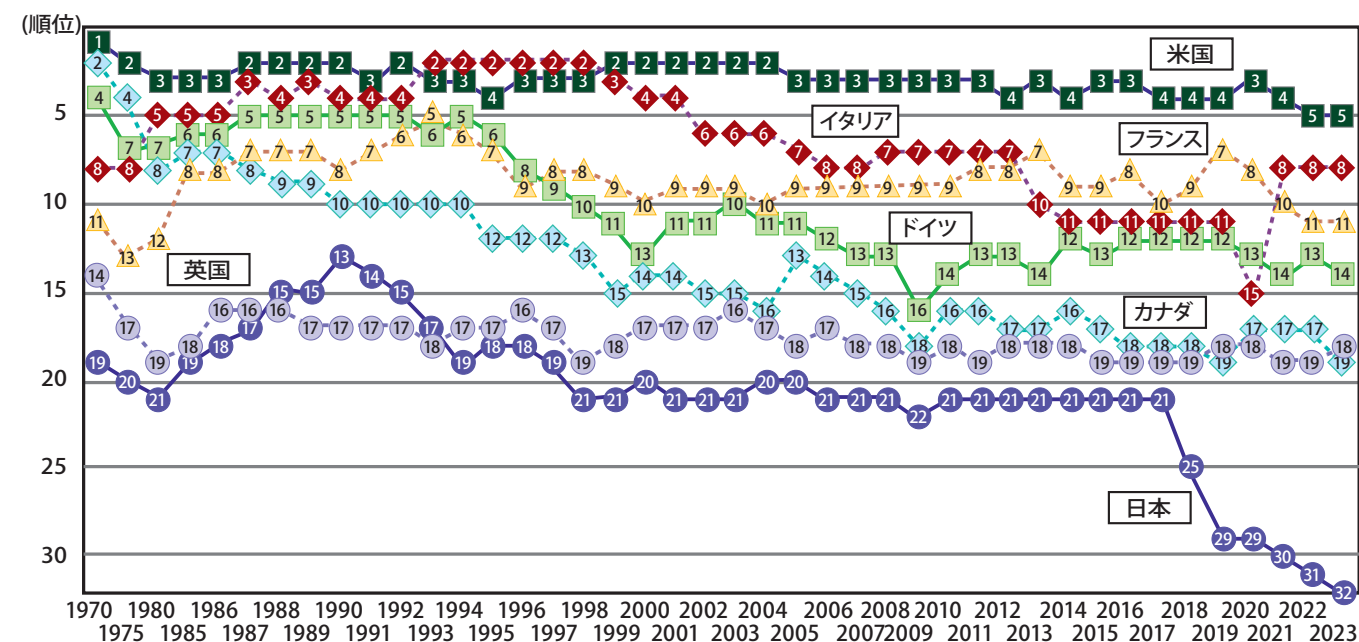
や、より生産性の高い部門に労働力を移動させていくことが非常に重要である。そのためには、生産性を高めるためのスキル獲得が不可欠であり、デジタル領域を筆頭にさまざまな分野の教育訓練を増やしていくことが求められる。また、日本のイノベーション・システムを担う専門性の高い人材を増やすため、国内の博士人材や高度なスキルを持つ海外人材を上手く取り入れる仕組みづくりも重要である（日本生産性本部「労働生産性の国際比較2024」より）。

東京商工会議所サービス部会においても日本の経済や生産性に関する講演会を開催し、実態の理解や課題認識を深めてきた。

2023年4月のサービス部会では、第一生命経済研究所主席エコノミストの熊野英生氏と研究員の柏村祐氏が登壇し「今後の消費動向の見通し」をテーマに講演した。

講演では、生産性向上には①作業効率化（同じ付加価値を少人数で産出、AIやIT化・外部委託活用）、②新規需要の獲得（節約した人員を新分野へ再配置して新たな付加価値を生む）が重要であることや、今後の国内ビジネス、特にサービスの生産性において中核を担うのは観光ビジネスである可能性が高いこと等について指摘があった。

図表3-1 主要先進7カ国の就業者1人当たり労働生産性の順位の変遷



出所：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2024」

2025年2月のサービス部会では、東京大学大学院経済学研究科教授の渡辺努氏が「賃金・物価・金利の正常化：現状と展望」をテーマに講演した。

講演では、2022年春頃から、「消費者のインフレ予想の変化」「深刻な人手不足による賃上げ圧力」などを背景に、物価・賃金・金利が共に上昇する新たなサイクルに移行しつつあることや、今後はよい商品や高生産性企業で賃金上昇が起き、そのような企業や地域に対して人材移動が適切に生じる市場構造への転換を促す必要性を説明した。

2. 人口動態及び労働力の確保、 人手不足対策の推進

図表3-2は日本人の年齢層別人口の推移予測である。今後は少子高齢化がさらに進む。日本人の人口は（外国人は除く）、2020年の1億2,340万人から2045年には1億219万人へと人口が2,121万人(17%)減少する。生産年齢である15歳～64歳の人口も2020年の7,275万人から2045年には5,295万人へと人口が1,980万人(27%)減少する。生産年齢人口の大幅な減少は日本経済や個別企業にも大きな影響を与えることになり、高齢者の雇用機会の増大や女性が働く環境の整備と正社員化の推進、外国人労働者の受け入れ環境の整備と活用の推進などが課題として挙げられる。

東京商工会議所サービス部会では人口減少や少子化問題に関しても、講演会を通じて実態の理解や課題認識を深めてきた。

2024年5月のサービス部会所属議員懇談会では、立命館大学産業社会学部教授の筒井淳也氏が「東京にとっての少子化問題とは」をテーマに講演した。

講演では、都内のマンション平均販売価格が高騰する中、共働き世帯が通勤圏内に経済的に住める場所の確保に向け、郊外の駅前型開発の重要性が高い点や、リモートワークの推進により共働き世帯の生活利便性を高める重要性、未婚化に関しては若者の雇用や賃金の影響を改善していく必要があることなどについて説明があった。

2024年11月のサービス部会では、人口減少対策総合研究所理事長の河合雅司氏

が「人口減少社会におけるサービス産業の未来と活路」をテーマに講演した。

講演では、現行の予測値よりも人口減少は更に進む可能性が高いと指摘された。その上で、企業は縮小市場で生き残るため、現状維持バイアス（思い込み）を捨て、高付加価値化、生産性向上、海外展開の三本柱で戦略的縮小を進めるべきで、売上拡大ではなく一人当たりの利益を経営指標とすることが重要とされた。

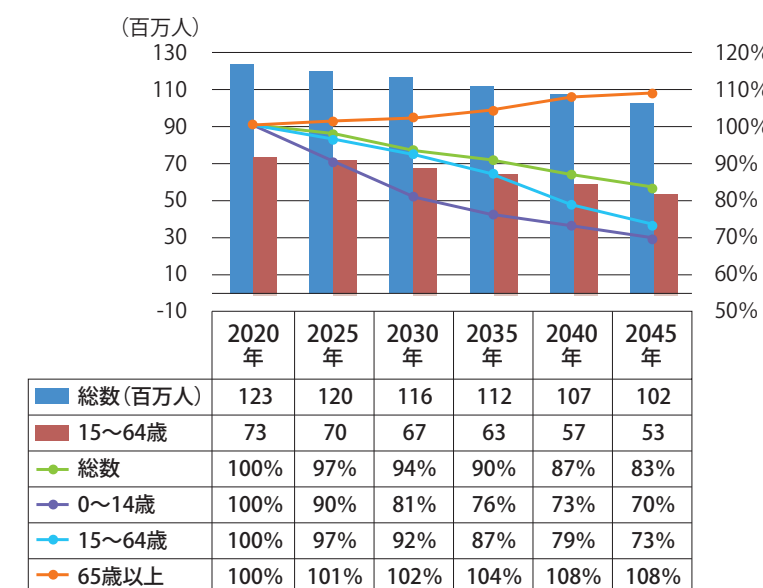
以上のように、人手不足は今後、さらに深刻化していく懸念があるが、個別企業としては労働環境も整えながら、魅力ある企業となり採用競争力を高め、優良な人材を育成・定着させる企業作りを進めていくことが基本となる。また、労働者数が少なくなる中で省人化投資の促進や経営革新、業務改善などに基づく、従業員一人当たりの生産性向上を推進することも大切である。

3. 社会的パラダイムシフトと両利きの経営

ここまで見てきたとおり、人口動態の変化やAIの進化が加速的に進むことなどにより、社会的なパラダイムシフト（ものの見方や考え方、価値観などの変化と新規ビジネスの創出・既存産業の衰退）が生じるものと考えられる。このような環境下で企業が生き残り、勝ち残りを実現するためには「両利きの経営」が重要になる。

「両利きの経営」とは、スタンフォード大学経営大学院教授のチャールズ・オリイリーとハーバード・ビジネス・スクール教授のマイケ

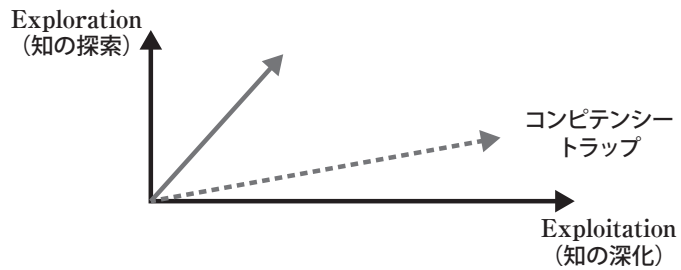
図表3-2 日本人の年齢層別人口の推移予測（外国人は除く）



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計・出生中位死亡中位推計）」

ル・タッシュマンが2004年に提唱した考え方で既存の事業を深化（知の深化）しながら、同時に新しい事業やイノベーションを探索（知の探索）することをバランスよく行う経営スタイルを指す。つまり、既存の事業がイノベティブな新規事業かどちらか一方ではなく、両方を大切に伸ばしていくことが重要だということから「両利きの経営」と名付けられている。

図表3-3 知の深化、知の探索



出所：入山章栄「ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学」日経BP

図表3-3「知の深化、知の探索」をご参照願いたい。ここに出てくるコンピテンシートラップとは事業が成熟（成功）するのに伴いどんどん知の深化に偏っていく傾向のことである。注意すべきは成功体験が固定観念を生み、自分達のやり方に疑念を持たなくなることである（自分達の型ができる）。一般的に経営としては短期的には「知の深化」を行う方が効率がよいが、知の探索を行わないと中長期的なイノベーションが停滞する。特に、既存業界が成熟期～

衰退期に移行していくような状況では、多少の改善を重ねても業況は悪化していく一方となりがねない。従って、「知の探索」と「知の深化」のバランスを取ることが大切である。但し、知の探索によるイノベティブな新事業は容易に生み出せるものではなく、失敗も多い。また、既存事業の規範・考え方・判断基準の中ではイノベティブな新事業は育ちにくく淘汰されやすい。だからこそ、経営者がリーダーシップを発揮し、新事業の組織面における独立性の担保や予算・育成期間の設定、スピード感や柔軟性、デザイン志向の考え方やアイディエーション、社外とのオープンイノベーション的な発想などを重視していくことが求められる。

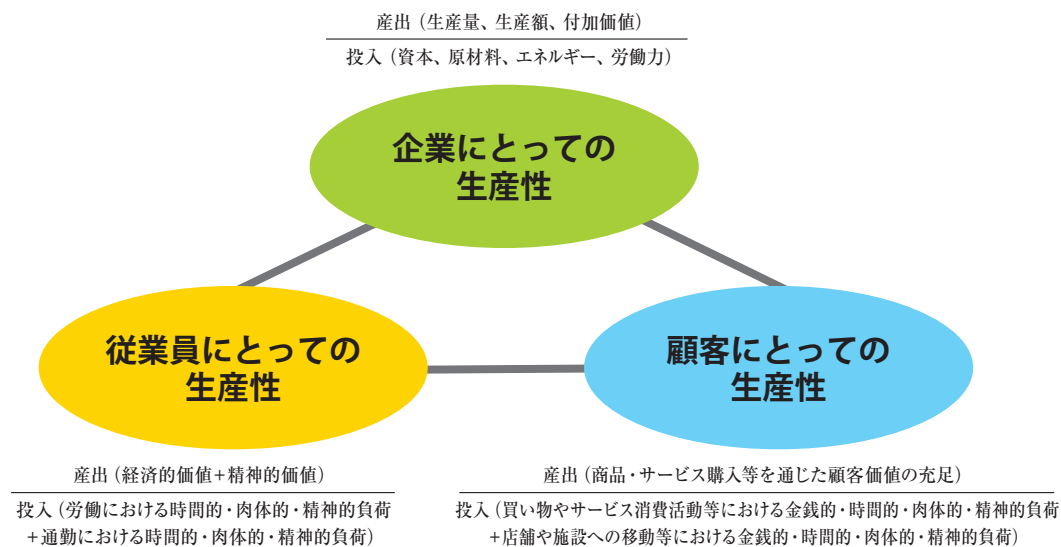
4. ビジネスモデルイノベーション

～企業・従業員・顧客の生産性を高めるビジネスモデルの構築～

企業・従業員・顧客それぞれにとって高い価値や生産性を実現するイノベティブな新しいビジネスモデルを生み出せれば、事業の持続的発展が期待できる。そのためには企業・従業員・顧客の三者が共感、共有できる価値観・パーパスをベースにしたビジネスモデルを生み出し、生産性の分母・分子を改善していくことが重要になる。

図表3-4「企業・従業員・顧客にとっての生産性」をご参照願いたい。企業と同じように従業員や顧客にとっても生産性の概念がある。従業員や顧客にとっての生産性の概念を理解し、3者それぞれにとっての生産性を向上させることにより、それぞれにとってメリットがあり、相乗効果が高い関係性を築くことができる。

図表3-4 企業・従業員・顧客にとっての生産性



出所：加瀬元日他「生産性向上策」公益財団法人日本生産性本部生産性労働情報センター

企業の生産性における代表例は労働生産性である（例：労働者1人1時間あたりの付加価値を指標化した生産性や労働者1人あたりの1年間の付加価値を指標化した生産性）。この指標は直接的に企業業績に影響を及ぼす。

次に従業員にとっての生産性である。従業員にとっての生産性も投入と産出のバランスにより決まる。例えば労働や通勤に伴う負荷が大きければ大きいほど投入が大きくなり、そこから生み出される産出への期待は大きくなる。しかし、実際に賃金や仕事から得られる喜び、自己成長などの産出が小さいと従業員にとっての生産性は低くなり、従業員にとっては割に合わない仕事となる。結果的に、会社に対する不満の増大や転職希望要因などにつながっていく。逆に賃金アップや良好な職場の人間関係、リモートワークによる通勤時間の削減などは生産性向上要素になる。

続いては顧客にとっての生産性である。顧客にとっての生産性も投入と産出のバランスにより決まる。例えば、慣れているインターネット通販で安くてよいものを購入できれば、移動に伴う金銭的・時間的・肉体的・精神的負荷は皆無に近く、買い物そのものにおける負荷も小さいものとなり、産出がリアル店舗の買い物と同じであったとしても顧客にとっての生産性は高くなる。EC市場が急速に市場規模を大きくしてきたが、これを支えている重要要素の一つが顧客にとっての生産性の高さであるといえる。

現実的には企業・従業員・顧客の三者にとっての生産性は単純に考えるとトレードオフになる場合も多い。だからこそ、苦役を自己成長の糧や楽しみに変えるような発想の転換を図ったり、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進したりするなどして、三者にとってメリットがある仕組みをつくるのが肝要になる。共通の価値創造や相乗効果を高めていくために従業員や顧客の対象（ターゲット）設定を行うことも有効である。特に企業のパーパスとメインターゲットとする顧客や従業員が重視する価値要素の連動により、客単価やリピート率の向上、新たな顧客紹介、従業員の仕事や会社に対するエンゲイジメント（前向きで充実した心理状態）

や業務パフォーマンスの向上を通じた財務成果にも結び付けていくことが新たなビジネスモデルの成功や持続性の観点から重要となる。

5. AIやDX対応の強化

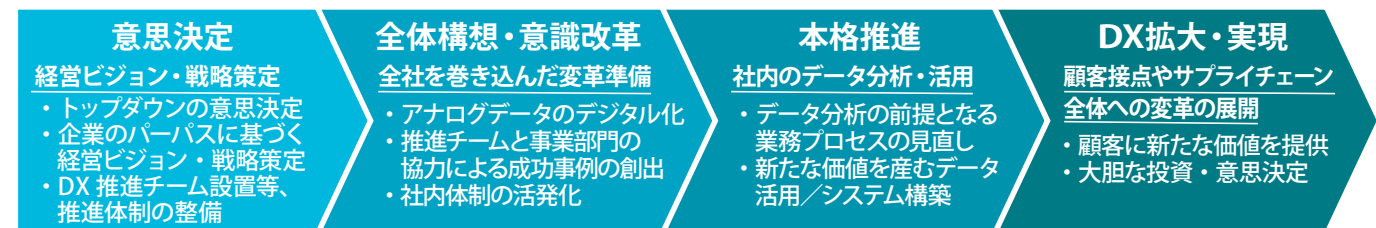
2023年10月のサービス部会では、野村総合研究所研究理事の桑津浩太郎氏が「デジタル転換によるサービス業の生産性向上」をテーマに講演した。

講演では高齢化と人手不足を背景にコンビニエンスストアの事例などを引き合いに出し、AIやデジタル活用に関する概説と事例を紹介した。また、新たなテクノロジーを活用しながら従業員、顧客などの業務や役割を再設計して付加価値向上を実現させていくことなどについても論じた（例：コンビニエンスストアの場合は「品出し⇒レジ⇒整頓清掃⇒トラブル処理」の業務プロセスを分解して考え、AIやITの活用も含めて、無人レジや店群管理による従業員の省人化・生産性向上の考え方を紹介）。

次に図表3-5「DXの実現プロセス」をご参照願いたい。これは経済産業省デジタル時代の人材政策に関する検討会実践的な学びの場ワーキンググループの活動内容をまとめて作成した資料に示されたものである。

ここではDX実現のプロセスを「意思決定⇒全体構想・意識改革⇒本格推進⇒DX拡大・実現」で示し、今まで、あまりDXやITの活用に力を入れてこなかった会社でも推進していける道筋を提示している。「意思決定」や「全体構想・意識改革」のフェーズでは経営者のDX推進のリーダーシップや企業のパーパス、ビジョン、経営戦略など中長期的な企業変革の視点を持って方向付けを行い、まずは身近なところから始め、成功体験を重ねることで全社を巻き込んでいくことの大切さを示している。「本格推進」や「DX拡大・実現」のフェーズではデータを分析・活用し、新たな価値を創出することやDX推進過程の中で人材を育成することが中心テーマとなる。さ

図表3-5 DXの実現プロセス



出所：経済産業省商務情報政策局情報技術利用促進課「中堅・中小企業等向けDX推進の手引き2025」

らに継続的に変革を続け、DXの取組を拡大していくことが肝要だとしている。尚、DX推進人材やノウハウが不足している中堅・中小企業には支援機関などによる伴走支援を活用することも有益であり、東京商工会議所のさらなる支援や活用機会の増大も望まれるところである。

AIやITは技術の進化と共に安価なツールが多く出てきており、活用の仕方によっては企業規模のハンデを縮小したり、オリジナルで独自優位性が高い事業モデルを形成したりすることに寄与する。DXに関する予算、組織・人材基盤、専門性、経験がかつては高い障壁だった中堅・中小企業にとっても状況は大きく変化してきており、チャンスが広がっている。

6. 無形資産投資と生産性向上

世界知的所有権機関（WIPO）及ブルイス・ビジネス・スクール（Luiss Business School）「世界無形資産投資ハイライト2025」では無形資産投資の動向に関し、以下のように記載している。

『EUや米国を中心とした主要経済圏において、2008年以降、経済的逆風やビジネスの不確実性にもかかわらず、経済における無形資産投資は、有形資産投資の3倍を優に超えるペースで成長している。知識経済においては、無形資産が競争優位性、イノベーション、そして顧客の忠誠心を生み出す原動力となり、目には見えなくても経済成長を促進し、高給の雇用を創出し、生活水準を向上させている。但し、日本においては、有形資産投資がGDPに占める

割合は一貫して大きい一方で、無形資産投資と有形資産投資比率の差は2013年から2023年にかけて概ね一定であった。』

製造業を中心にした「ものづくり」に力を入れてきた日本にとって、有形資産投資に力が注がれることは理解できるところであるが、米国企業が無形資産投資を拡大し、経済や企業を成長させてきたことは学ぶべき点も多いものと考えられる。

また、無形資産は模倣困難性が高く、商品や設備の真似などと比べて、他社が追随しにくい。企業の独自優位性の構築や持続的発展にもつながりやすいものであり、同質的な泥沼の価格競争を回避するのにも有効である。

続いて、図表3－6「資産タイプ別無形資産投資の割合（%）、2022年」をご参照願いたい。

日本は研究開発（R&D）の構成比が高い一方で、組織資本投資の構成比が低くなっている。ここでの組織資本とは組織開発に対する企業の支出を考慮したコストベースのアプローチを通じて測定され、企業の運営を管理及び組織化する際の内部ノウハウを指す。強力な内部プロセスと優れた管理手法は、企業内の生産性を向上させイノベーションを推進するのに役立ち、組織資本を貴重な無形資産にすることができると示されている。

経営や組織のマネジメントにも、ものづくりと同じように品質があり、社内外の英知を結集させながらノウハウを磨いていく必要がある。しかし、日本企業の問題点として、既存事業や人材の流動性が低い既存組織を前提とした属人的なマネジメントやパターン思考的な発想での組織運営が散見される。新たな顧客価値の創造を

前提とした組織開発や経営・マネジメントの革新が求められ、このような流れの中での組織資本投資の強化と生産性向上が期待されている。

7. 企業集積と社会的価値の創造 ～東京そして日本のさらなる魅力向上へ～

東京の企業集積力は日本一であるが、企業集積に関する経済産業研究所特別上席研究員の森川正之氏の研究を紹介したい。森川氏の研究によると①ほぼ全てのサービス業種において「事業所規模の経済性※1」「企業規模の経済性」「範囲の経済性※2」が存在する。②全てのサービス業種で顕著な「需要密度の経済性※3」が観察され、市区町村の人口密度が2倍だと生産性は10%～20%高くなる。この係数は販売先が地理的に制約されにくい製造業と比較してずっと大きく、サービス業の生産性に対する需要密度の重要性を示している。

- ※1 規模の経済性・・・生産の規模が大きくなることでスケールメリットにより単位あたりの生産コストが減少する現象のこと。
- ※2 範囲の経済性・・・複数の製品を同時に生産することによって、単位あたりの生産コストが減少する現象のこと。複数の製品・サービスを生み出すことで、共通部分の製造プロセスや原材料調達、配送、人材能力、広告宣伝などの固定費用を共有できる。
- ※3 需要密度の経済性・・・製品の需要が集中している地域に生産拠点を設けることで、製品の輸送コストや在庫コストを削減し、単位あたりの生産コストを下げる可以降低ことができる経済性のこと。

続いて、図表3－7「企業集積と新しい価値創造」をご参照願いたい。

物理的企業集積効果（距離・時間・客数・取引先企業数等）は既に東京は高い状態にあるので、課題は価値・機能創造レベルを

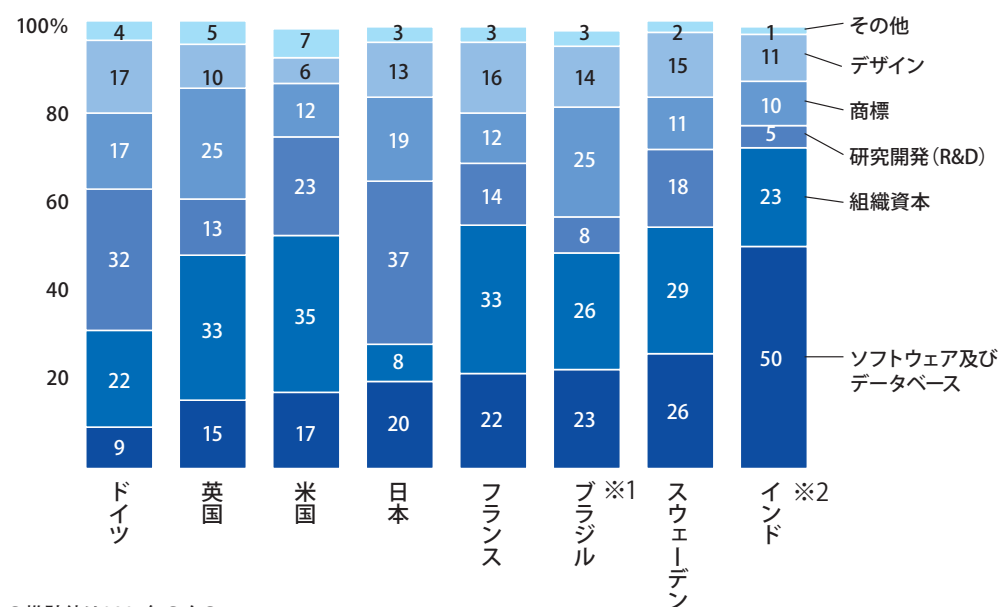
上げていくことである。具体的には、社外とのネットワークや信頼関係の構築、共創マインドを発揮することにより、新しい顧客価値や社会的価値、その価値を満たすための新機能を生み出していくことである。これにより、東京は企業レベルでも地域レベルでもより高いステージへ進化していくことができる。また、東京と地方企業の価値創造力の融合により、日本を今まで以上に魅力ある国にしていけることもできる。

まとめ

日本は今後、少子高齢化の進展及び日本人の総人口・生産年齢人口の減少により、国力が低下していくことが懸念される。また、就業者1人当たりの労働生産性もOECD加盟38カ国中32位と低迷している。このような中、高付加価値化を軸にした生産性の向上が重要になり、GDP及び就業者数の7割を超えるサービス産業がもたらすインパクトは大きくなっている。高齢者や女性、外国人労働者などの労働環境を整えてマンパワーを確保したり、AIなどを活用しながらDXや省人化を推進することも鍵となる。公正な競争環境の構築も重要である。交渉力が弱い中小企業が適正な価格転嫁を行い、健全で持続的な市場環境を整備するための公的・企業レベルの施策・運用もさらに強化していく必要がある。また、企業経営においてはパーパスや志を基軸にし、企業の価値観のみならず、顧客や従業員が重視する価値観を認識した上で顧客満足、従業員満足、生産性向上、財務成果につながる革新的な事業モデルや仕組みを生み出し、育てていくことが大切である。

東京は企業集積の効果も高く、世界的にも有数の恵まれた都市である。今後も東京の企業が社内外の力を結集し、新たな価値を創造し、日本をリードしていくことが期待される。

図表3－6 資産タイプ別無形資産投資の割合（%）、2022年

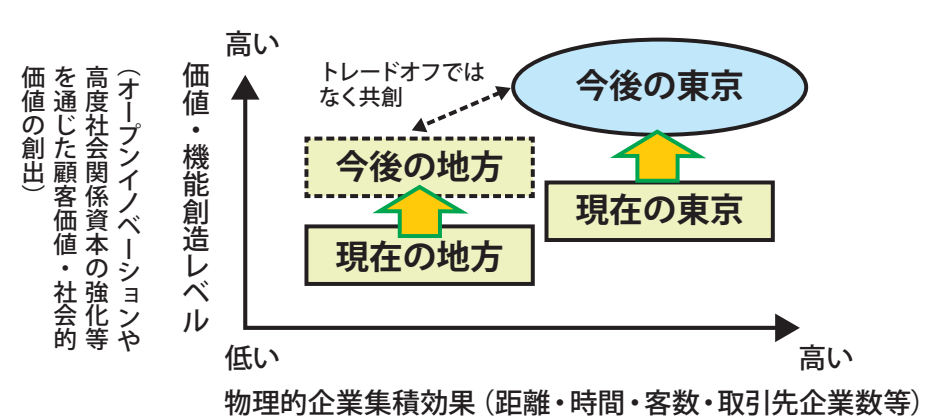


※1 ブラジルの推計値は2021年のもの。

※2 インドは7月から6月までの会計年度の数値。

出所：世界知的所有権機関（WIPO）及ブルイス・ビジネス・スクール（Luiss Business School）「世界無形資産投資ハイライト2025」

図表3－7 企業集積と新しい価値創造



*講演者の所属・役職は講演当時のものです。

第3章執筆担当
加瀬 元日
公益財団法人日本生産性本部
コンサルティング部
主席経営コンサルタント
ベンチャー企業～大企業まで、経営革新や顧客満足度向上・社員満足度向上・業績向上のスパイラルアップを軸とし、サービス産業における多くの企業の経営指導・支援にあたる。

出所：加瀬元日「東京の将来へ向けた企業の生産性向上」東京商工会議所東京の将来を考える懇談会発表資料より（2023年3月）

サービス部会の今期活動実績

東京商工会議所では、業種毎に10の部会を設置し、企業の経営を取り巻く様々な問題を解決すべく会員企業の間で意見交換や政策提言などを行っています。そのうち、サービス部会は、学術研究、専門・技術、生活関連・娯楽、医療・福祉、複合サービスなどの会員企業が所属しています。

今期（2022年11月～2025年10月）は、サービス業の生産性向上をテーマに、以下の事業を実施しました。

2023年3月1日＜所属議員懇談会＞

テーマ 「サービス産業の現状と、今後の可能性について」

講師：公益財団法人日本生産性本部 主席経営コンサルタント 加瀬 元日 氏

2023年4月24日＜講演会＞

テーマ 「今後の消費動向の見通し」

講師：株式会社第一生命経済研究所 経済調査部・首席エコノミスト 熊野 英生 氏

2023年10月31日＜講演会＞

テーマ 「デジタル転換によるサービス業の生産性向上」

講師：株式会社野村総合研究所研究理事 桑津 浩太郎 氏

2024年3月1日＜講演会＞

テーマ 「サービス業はさらなる人手不足時代へ 働き手確保のため、何が求められているのか」

講師：立教大学経済学部 教授 首藤 若菜 氏

2024年5月23日＜所属議員懇談会＞

テーマ 「東京にとっての少子化問題とは？」

講師：立命館大学産業社会学部現代社会学科教授 筒井 淳也 氏

2024年11月8日＜講演会＞

テーマ 「人口減少社会におけるサービス産業の未来と活路」

講師：一般社団法人人口減少対策総合研究所理事長 河合 雅司 氏

2025年2月26日＜講演会＞

テーマ 「賃金・物価・金利の正常化：現状と展望」

講師：東京大学大学院 経済学研究科教授 渡辺 努 氏

2025年7月18日＜講演会＞

テーマ 「サービス産業の生産性向上～飲食店の業務改善の現場から～」

講師：株式会社GANKO 代表取締役 代表執行役員 新村 猛 氏

2025年10月23日＜講演会＞

テーマ 「サービス業の消費者意識の変化と今後の展望」

講師：株式会社日本経済新聞社 編集委員 中村 直文 氏

※講師の肩書は講演当時の記載となります。

発行年月：2025年10月

制作・編集：東京商工会議所
ビジネス交流部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2

丸の内二重橋ビル

<http://www.tokyo-ccior.jp>

*文章・図版・画像の転載、複製、改変等はいかなる場合も禁止いたします。