

挑みつづける、変わらぬ意志で。



サービス部会報告書 (2022—2025年)

概要資料

2025年10月23日
東京商工会議所

対談の論点整理

■ なぜサービス業の生産性向上が必要か

環境的 ✓人口減少

要因 ✓労働生産人口の減少による労働力不足

業種的 ✓事業割合が最も多く、日本経済全体へのインパクト大きい

要因 ✓製造業等他業種より労働生産性が、海外と比べて著しく低い

■ 課題を乗り越え、成長していくために必要なこととは

サービス産業の課題

第1章：小規模事業者が多く、スケールメリットが少ないため、付加価値を上げにくい／非正規雇用が多い／労働市場の流動性が低い／DX人材がいない

第2章：非正規雇用が多く、正社員との壁が存在。繁閑差の平準化や柔軟な働き方が求められる

労働生産性に対する考え方

第1章：労働生産性の分子にあたる「付加価値」を上げることが重要／人材、ICT、組織への投資を通じて生産性の高い体制づくりを進めるべき

第2章：生産性向上や省人化により浮いた資源でサービスの質を高め、付加価値を上げ、価格に転嫁し、物価と賃金の前向きな循環を生み出す

人口減少への対応

第1章：労働者一人当たりのパワー、付加価値を増やし、労働生産性を向上することが重要／労働投入・資本投入に加え、質的要因となる全要素生産性を上げて収益力を強化することが不可欠

第2章：女性・高齢者・外国人の活用／子育て支援／働き方・ライフプランの両面に企業が関わり、支援する

労働力の確保

第2章：正規・非正規の雇用の壁の解消／短時間正社員制度の導入

人材投資・人的投資

第1章：OFF-JTの重要性／デジタル・DXを導入するだけではなく、使いこなせる人材を育てることが必要

第2章：賃上げを前提とした経営戦略が必要、分配を掲げて成長する時代／価格転嫁で賃上げの源泉を確保

人・企業の評価制度の整備

第2章：正しい評価で従業員の定着率は上がる／企業自体を評価する制度も有効／従業員のモチベーションアップや企業自体の魅力を向上させることにつながる

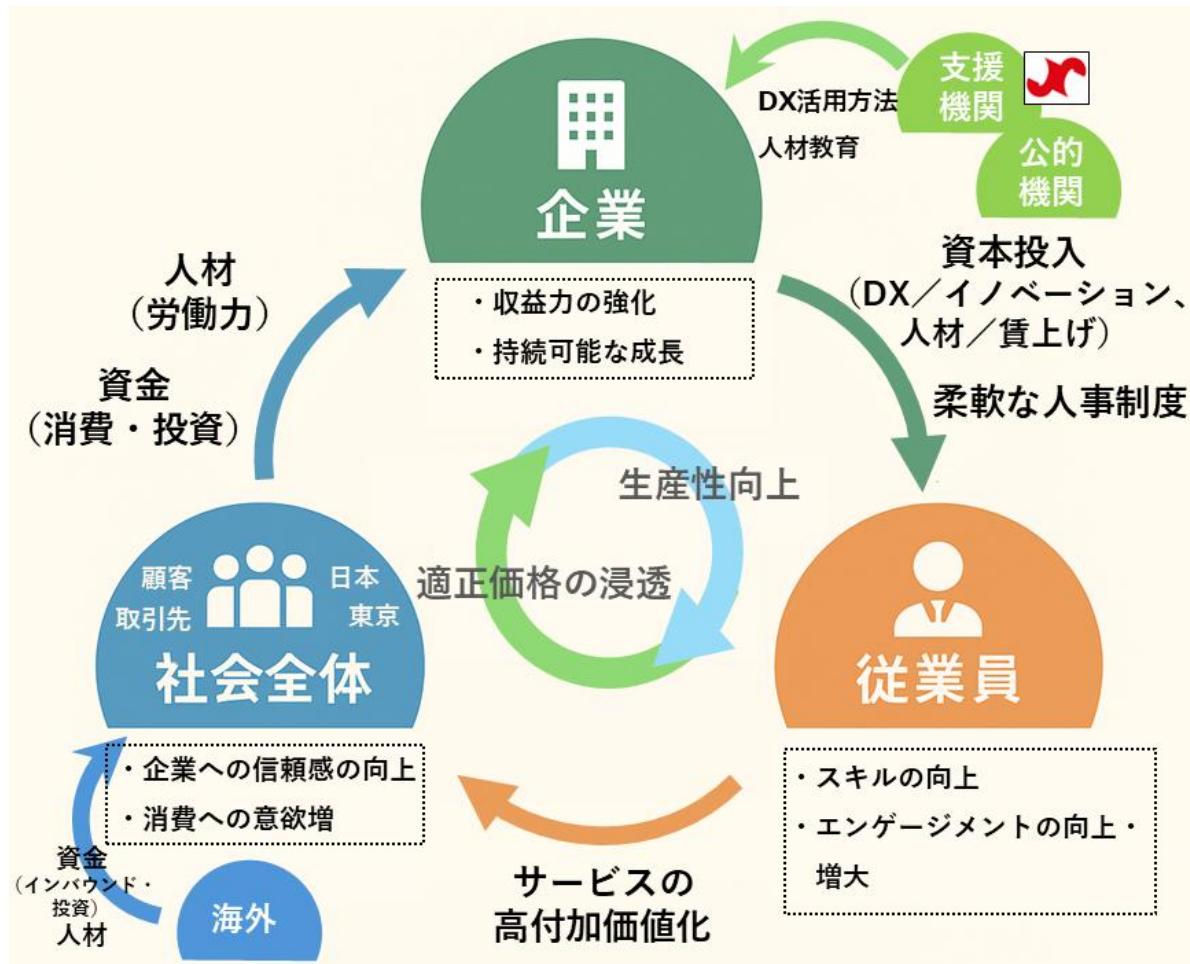
商工会議所の役割

第1章：デジタル導入サポート／サービス業活性化の旗振り役

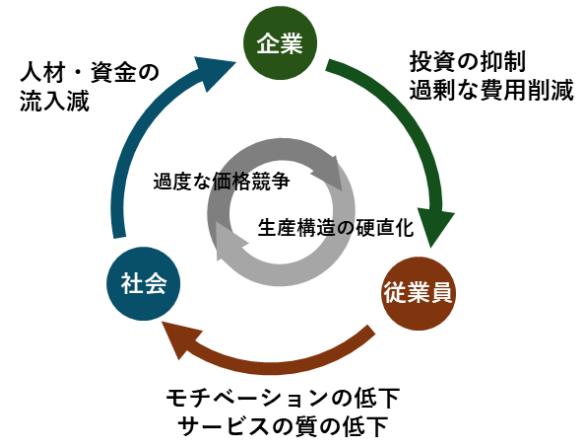
第2章：最低賃金については、法定三要素（生計費、賃金、企業の支払い能力）に基づく納得感のある審議決定が不可欠

生産性向上によって生まれる循環の考え方

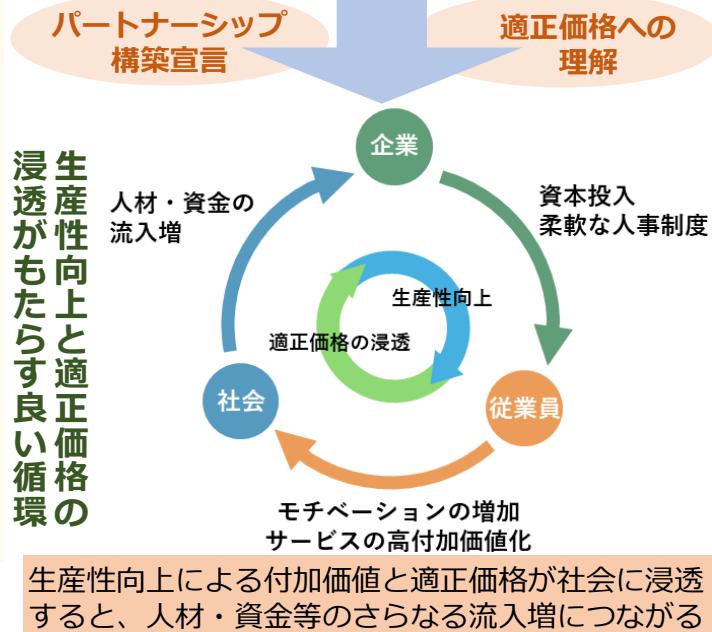
■ 生産性向上がもたらす成長の好循環



過度な価格競争が
もたらす悪い循環が



過度な価格競争で投資が抑制され、結果的にサービスの質低下や人材・資金等の流入減が連鎖する



生産性向上による付加価値と適正価格が社会に浸透すると、人材・資金等のさらなる流入増につながる

挑みつづける、変わらぬ意志で。

