

# 日本のサービス業は、世界を一層の発展に導くことができるのか？

豊田 正和

日本は「モノづくりの国」としての名声を確立してきたが、実は、GDPにおける製造業シェアは、1970年代の30%程度から徐々に低下してきており、2020年代では15%程度へと半減している。一方、サービス産業の比率は、1970年代の50%程度から、2000年代の70%へと着実に上昇している。

こうした日本のサービス産業は、丁寧なサービスという点からみれば、その水準は極めて高いものの、商社、金融や、海運業などを除けば、鉄道、宿泊業、小売業、コンサルティング業など国内志向が強いように思われる。

しかしながら、日本の人口は、政府の出生率向上のための政策展開にもかかわらず、2008年の約1億2800万人をピークに減少しており、厚生労働省の推計によれば、2050年には、総人口が約9500万人と、ピーク時と比べ約3300万人、約25%減少するとされている。これは、多くの先進国でみられる現象であり、驚くにはあたらないが、市場の拡大を求めるのであれば、少なくともリーディング・サービス産業の海外活動の充実が必要である。これらのサービス産業は、製造業と比べても収益性の面では遜色がなく、活躍が期待されている。

海外における活動という点からみると、総合商社についてみれば、グローバルな活動が目立つ割には、国内売上比率が50%以上と以外に高く、今後、海外活動の一層の活発化が必要とされよう。これらの総合商社については、海外には同様なビジネスモデルを有する企業は存在しないが、仮にパークシヤ・ハサウェイといった投資会社と比べてみると、売り上げ規模の面では、日本の個々の総合商社は三分の一程度、収益面でも三分の一から二分の一に過ぎない。ただ、海外の投資会社と比べると、日本の総合商社は、売り上げ面、収益面での安定性が特徴となっている。

金融機関については、50%を超える収益を海外で挙げる企業が出てきているものの、未だ大半とは言えないようだ。日本の金融機関は、収益面では、20%前後の収益性を誇るが、モルガン・スタンレーやCITIグループと比べると、売り上げや収益性でも、二分の一程度となっており、更なる努力が可能とされている。

さらに、海運業を見ると、デンマーク、中国、ドイツの企業と比べ、三分の一、あるいは二分の一の売り上げ規模であるが、収益面では、5%から40%超と、不安定な世界動向を反映して、乱高下しているものの遜色はない。

これらの総合商社、金融機関、海運における規模の一層の拡大は、これから述べる小売業、宿泊業、コンサルティング業にも似た、日本企業、日本人を相手にするビジネスモデルからの転換が必要のように思われる。これら三産業の課題については、Japan SPOTLIGHT 2026年1/2月号の座談会「日

本をリードし、世界をリードするサービス産業を目指して」において、専門家の見解が述べられている。是非とも、一読をお勧めしたい。

座談会では、DXの推進、海外投資、M&Aが重要とされているが、一言でいえば、サービス活動の現地化が重要とされている。例えば、小売業では、近時、大きく発展しているのは、セブン・イレブン、ローソン等コンビニエンス・ストアである。セブン・イレブンは、2023年9月の時点で、総店舗数8万店のうち8割、ローソンも、2025年2月時点で総店舗数2万のうち35%近くが海外店舗となっている。ただし、その大半は、アジアである。自動車での買い物が当然ではないアジア地域では、日本のコンビニエンス・ストアの利便性が評価されることは想像に難くない。さらに、「おむすび」など自社開発の商品も人気がある。それでは、欧米ではどうか。自動車社会、あるいは、日曜などの買い物習慣のない地域では、異なる魅力を作り上げる必要があろう。日本のコンビニエンス・ストア3社を足しても、倍近い売り上げを有する米国ウォールマートを上回る魅力を探すことが重要だ。

宿泊業はどうか。オリエンタルランドや、リゾートトラストは、利益率では、10%前後と、ハイヤット・ホテルやマリOTT・ホテルと遜色はないが、規模においては、その両社合計しても、三分の一から二分の一程度である。日本の宿泊業の「極めて清潔で、きめ細かなサービス」を維持することは当然として、海外現地の人々のニーズに応える必要がある。アジアや欧米系の顧客のニーズは何か、支配人数を本部から送りつつも、現地化をしていくことが重要である。

コンサルタント業ではどうか。日本のコンサルタント業界は、きめ細かいサービスの一方、IT系のものが多く、顧客とのベンダー・ロックを起しやすいた点がある。海外の顧客のニーズに応えるには、海外の優れた人材の確保、あるいはM&Aによる海外の企業の活用が必要であらう。

最後に、鉄道業界に触れておきたい。日本の鉄道は、新幹線に代表されるように、頻度が高くても、時間が正確という優れた特徴がある。現地企業と協力しつつ、日本の鉄道システムの導入には期待が集まっている。

日本の優れたサービス産業の海外展開が、人口減少のマイナス面を補い、世界のサービス産業と相互に良い刺激を与え合い、世界の一層の発展を導くことを期待したい。

JS

豊田正和：1973年通商産業省（現・経済産業省）入省。OECD国際エネルギー機関勤務を含め、通商・エネルギー・環境などの分野で幅広い経験を積む。2010年日本エネルギー経済研究所（IEEJ）理事長、2021年国際経済交流財団（JEF）会長に就任。