

ジャパン・スポットライト 2026年1/2月号掲載（2026年1月16日発行）（通巻265号）

英文掲載号 <https://www.jef.or.jp/jspotlight/backnumber/detail/265/>

ラウンドテーブル 2025年11月18日（水）オンライン開催

吉野直行 慶應大学 名誉教授
神谷精志 元 合同会社デロイトトーマツ パートナー
鍾淑玲 東洋大学 経営学部 教授
徳江順一郎 東洋大学 国際観光学部 准教授
豊田正和 國際経済交流財団 会長〔モダレーター〕

コラム名：Cover Story 1

（日本語版）



吉野直行



神谷精志



鍾淑玲



徳江順一郎



豊田正和（敬称略）

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」

概要

- コンサルティング、小売、宿泊業を含む日本のサービス産業は、品質の高さ、きめ細かな対応、顧客志向の慣行に支えられ、国内では強い競争力を持っている。一方で、日本固有の制度や慣行への過度な最適化や、規模拡大の難しさから、国際的な存在感は限定的である。サービスの価値をより明確に可視化し、国際標準と整合させることが、グローバル競争力強化の鍵となる。
- 生産性向上やコスト削減、顧客データの有効活用のためには、DXやAIの導入が各サービス分野で不可欠である。国内では人口減少等が進む中、持続的成長のためには、現地ニーズに適応した海外展開やパートナーシップが避けて通れない。また、M&Aは、組織的な成長が難しい市場において、規模、人的資源、現地市場へのアクセスを獲得するための重要な手段と位置づけられた。

●国際標準の形成や海外市場への参入において、政府がより積極的な役割を果たす必要性が強調された。言語の壁や規制の違い、非英語圏であることによる不利を克服するためには、官民連携が不可欠である。人材の国際的な流動性の促進、公正な競争環境の整備、デジタル基盤への支援が、日本のサービス産業を世界水準へ引き上げる鍵となる。

はじめに

豊田 「日本経済の失われた 30 年」と言われて久しいですけれども、安倍政権以降の努力で、最近ようやくデフレから脱却し始めたといわれています。本年 10 月末に発足した高市政権は、「責任ある積極財政」を講じていくとしています。

ウクライナやガザの紛争など地政学的不確実性が続いていることに加えて、トランプ政権の関税引き上げなどもあり、日本経済がどこまで明るさを取り戻すのか、控えめながらの楽観論も生まれています。

日本といえば、自動車を中心とするものづくりの国とされていますが、日本において世界をリードする可能性を有する産業は、サービス産業にも少なからず存在します。本年、国際経済交流財団は、金融、コンサル、鉄道・海運、総合商社、小売、宿泊サービスなど、6 業種の「日本のリーディングサービス産業の課題と対応」について、有識者と研究会を開きました。これらのサービス産業は日本の中でも優れたパフォーマンスを見せていていますが、国際的にもトップクラスになるには、いまだ課題は少なくないと結論付けています。

今回の座談会は、研究会を取り仕切ってくださった座長に加えて、これらの期待されるサービス産業の中から、コンサルティング、小売、宿泊サービスに関する専門家をお招きして、今後の課題と対応について議論させていただくこととしたしました。

第一に、それぞれの日本のサービス産業の現状と国際的位置付けについて強みと弱みをお話しいただきたいと思います。

第二に、国際的に遜色ない活躍をしていただくためには、少なくとも三つの課題があると研究会では分析しています。DX の推進、海外進出、M&A などですが、それぞれの産業はどう対応しているのでしょうか。

第三に、政府への注文です。それぞれのビジネス環境の改善のために、政府には何を期待されるかです。

お招きした専門家の方々をご紹介いたします。

まず、研究会の座長を務めてくださった吉野直行慶應義塾大学名誉教授です。

そしてコンサルティングの分野から、元合同会社デロイトトーマツ パートナーの神谷精志様です。

小売の分野からは、東洋大学経営学部教授の鍾淑玲先生です。

加えて宿泊サービス、すなわち旅館やホテル分野からは、東洋大学国際観光学部准教授の徳江順一郎先生にご参加いただきました。

日本のサービス業の現状と国際的位置付け

豊田 それでは議論に入らせていただきます。まず、「日本のサービス業の現状と国際的位置付け」です。吉野先生から、研究会で取り上げた六つのサービス産業の全体を通じてご評価をお願いしたいと思います。日本経済における位置付けと国際的な位置付けについての総論的なご評価です。吉野先生、よろしくお願ひします。

吉野 日本の構造問題は、先ほど豊田会長もお話になったように、積極的な財政で行う必要があると言われておりますが、財政政策の中でも最も重要なのは、生産性を上げる、R&D 投資を増やす、このような財政政策が必要です。私の研究では、給付金などは短期的な効果しかありません。財政政策の中でも、生産性や技術進歩、こういうものを目指す財政政策を、ぜひ今回の政権には進めていただき、円安による輸入財価格の上昇を相殺させるような生産性の向上による物価引下げに向かってほしいと思っています。

第二番目の構造問題は日本国内の人口の高齢化、少子化があります。これを考慮すると、サービス産業も海外に進出せざるを得ないということになります。さらに高齢者対策としてのサービス業は日本で最先端の対応が日々なされています。この経験から生み出される高齢化対応サービス業は、諸外国に輸出して展開できる可能性が高いです。

三番目としてサービス産業が強くなり、地方経済を支えることも必要だと思います。インバウンド旅行客に各地の日本食と「おもてなし」を楽しんで、何度も、訪れてもらえる工夫、医療治療として地方の空気のよい温泉で長期滞在してもらうサービスなど、工夫の余地はたくさんあると考えます。こうした地方のサービスをインターネットで世界に発信することが必要です。

四番目に大きな日本の問題は、スタートアップやベンチャーがこの 20 年間、なかなか育っていないかったことです。サービス産業を強くするためには、新規サービス業への資金提供、日本に強みのあるサービス業の拡大のためのファイナンスが必要です。従来から進められているクラウドファンディングに加えて、最近は、30%とか 40%は株式などの有価証券で運用し、70%、60%を地域のスタートアップに資金提供するなど、工夫されたファンディングも登場しています。

五番目として、今回あまり議論がありませんでしたが、最近、民間企業の方と議論をしているときに、日本は「スーパー人間を育てにくい」のではないかという議論になりました。アメリカではビル・ゲイツのような人たちが育っていますが、日本は残念ながら、特定分野で抜きん出た人を伸ばせなかった気がします。スーパー人材をどうやって日本で育てていくのか。そして、そういう人たちが活躍できる場も必要であると考えます。

製造業の競争力は目に見えます。良い製品を安く作れば、誰でも分かります。そこには英語などの言葉のハンデがありません。良質な製品を安く作れば、誰でも便利に使えます。このために日本は製造業で勝てたと思います。

ところが、サービス産業はなかなか目に見えない。特に、コンサルティングサービス、

小売、そして宿泊は、目に見えないところが多いです。その中でも、小売といえば日本では大型スーパーではなくて、コンビニのような形で展開し、海外展開もされています。

宿泊サービスでは、大手の海外ブランド企業が日本に来ています。しかし従来的な旅館のような日本のおもてなしは、外国人に好まれています。小売や宿泊サービスでも海外に展開できる日本の強みはあると思います。

コンサルティングサービスも日本的なやり方が、アジアなどに進出できるかどうか、以下では議論させていただきたいと思います。

コンサルティング

豊田 ありがとうございます。全体の俯瞰をしていただきました。

それでは各論にまいります。

神谷様に伺いたいと思います。日本のコンサルティング企業を代表する企業は、売上だけではアクセンチュアの半分以下ですけれども、利益率はアクセンチュアとほぼ同水準である 12%前後を示しておられます。日本企業としては決して低くありません。神谷様は、アーサー・アンダーセンや KPMG を経て、デロイト トーマツにおいて、アジア太平洋地域のリーダーの1人であられるパートナーを 2025 年 12 月末日まで務めておられました。30 年近く、外資系コンサルティングにおられて、日本のコンサル企業の強みと弱みをどうお考えでしょうか。神谷様、よろしくお願ひします。

神谷 まず、コンサルティングというビジネスは、顧客から対価を得るための装置はそれほど重厚でなくていないので、粗利率というか利益率が他の業種に比べて高いという点では、国内系も、私のいる外資系も、変わらないのではないかと思います。

ではなぜ規模において両者に大きな差が出るのかということですけれども、それがまさにご質問にある日本のコンサルティング会社の強みと弱みに関係していると思いますし、それは諸刃の剣のような関係にあるのではないかと考えています。

まず一点目は、日本のコンサルティング会社というのは、従来の日本型経営に大変フィットしているという特徴がありまして、それが最大の強みなのではないかと思います。提供されるサービスやソリューションは日本の産業構造や企業文化、商習慣、また、日本の規制にも過度にというほど適用しています。

一方、そのために、日本以外の海外の企業に対するサービス提供のパイが小さいです。そうすると国際展開が遅れますし、また、国際的な規格や基準、規制に対しての関心もそれほど高くないので、それがゆえに、逆に国内の産業のガラパゴス化を助長してしまったり、海外が起点になっているイノベーションを国内に紹介する力が劣るのではないか、そういう弱みが出ているのではないかと思います。

二つ目ですけれども、日本は失敗を恐れる文化がありますし、失敗が発生すると過度に批判するというカルチャーがあります。そういう日本的なカルチャーがあるせいで、大企

業が多いクライアント企業から好まれ、過去の実績に守られて長期的で安定的な関係に基づいてサービスを提供している会社が多いわけです。これが日本のコンサルティング会社の強みです。

一方、例えば IT システムについて言いますと、そういう特定のコンサルティング会社が特定のクライアント企業に対して、テーラーメイドの複雑なカスタマイズしてしまっているので、他社が入ろうと思っても事情がよく分からず、他社のソリューションが入りにくいのです。このような背景からベンダー・ロックを起こしやすいという弊害があります。これは本当に日本のコンサルティング業界の弱点というよりは、日本全体、業界レベルの弱点なのではないかと思います。特にそれが顕著なのが、金融業界や公官庁、自治体向けのプラットフォームです。これが少数の会社にロックインされています。

このような現状がありますので、日本のコンサルティング会社は国内で一定の信頼を得た画一的なソリューションを、できるだけ多くの国内企業に提供するということを、第一目標にしていることが多いです。やがてそれが行き渡って飽和してしまいますと、今度は新規開発より保守や改良に専念するという傾向があります。そういったことが、パイが大きくないとか、成長率が海外のコンサルティング企業に比べて見劣りする結果になる原因なのではないかと、私は見てています。

小売業

豊田 ありがとうございます。大変興味深いお話を聞きました。

鍾先生に伺います。鍾先生は台湾ご出身でおられますけれども、日本の流通業の研究をされておられます。百貨店やスーパーの時代を経て、今やコンビニエンスストア、ショッピングモールがパフォーマンスを上げている時代とされています。日本のコンビニエンスストアやショッピングモールについて、その規模においては、Walmart の 7 分の 1 程度ですけれども、利益率においてはとりわけコンビニエンスストアは 2~3%となっていて、一般論として決して高くはありませんけれども、小売業界としては米国に加えて英国、フランスの小売業と比べても遜色がないようです。

先生はこの日本の小売業の強み、弱みをどう評価されておられるでしょうか。よろしくお願いします。

鍾 私が考えた、日本のコンビニエンスストアの強みは、進化し続けていることあります。その利便性やサービスの品質は世界的にも高評価であります。特徴として 4 点あると思います。

一つは、独自の商品開発です。日本のコンビニは、中食、ファーストフード商品から、加工食品、日用雑貨、アパレルまで、幅広いカテゴリに渡って独自の商品開発を行っています。また、おにぎりや弁当、惣菜などの中食商品が売り上げ高に占める比率が高いのも、コンビニエンスストアの特徴の一つであります。

その先駆けとなったのは、セブンイレブンが 1979 年にメーカーとのチームマーチャンダイジングを行ったことです。それが今のセブンイレブンの強みでもあります。その後、ファミリーマートもローソンも同じようなチームマーチャンダイジングを行って、今、コンビニエンスストアの新商品開発を進めています。

また、2000 年代以降はコンビニのプライベートブランド商品の開発を行うようになりました。皆さんもご存じのような「セブンプレミアム」や、ファミリーマートには「ファミマル」というプライベートブランドがあったり、ローソンには「ローソンセレクト」、最近は「3 つ星ローソン」などが一つの強みとして出てきました。

二つ目の強みは、情報システムの構築による単品管理です。これもセブンイレブンが最初にアメリカから導入したものです。アメリカのセブンイレブンは日本には適応できなかったので、独自で導入したものであります。発注作業の効率化である EOS の導入や、単品管理で重要な POS システムによる在庫削減ということで、売上高の詳細を把握する手法が日本のコンビニの強みの二つ目であります。

三つ目は、物流システムです。多頻度小口定時配送システムも、日本の革新的なコンビニの物流の仕組みであります。

最初にコンビニが入ったときは、店舗の在庫がたくさんあったことが問題点でした。それが、こういった物流共同配送システムの導入によって、今はだいぶ問題が解消されています。

最後の点は、Service、Quality、Cleanliness です。これはコンビニだけではなく、日本の小売業全体の特徴の一つであると私は思います。特にサービスの面では、コンビニは 24 時間営業や公共料金の支払い、ATM の設置、宅配品の受付など、インフラとしての役割を担う多様なサービスが投入されています。

90 年代以降は、マルチメディア端末機の導入によって、単にプリントではなく、いろいろな行政サービスやクーポンの発行ができるようになりました。それによって、人手不足が解消され、店内では対応できないこともデジタル化によって対応することが可能になりました

最近は、セルフレジの展開とか店頭商品のデリバリーサービスも開始されています。

強みとしては、コンビニエンスストアは今までの小売業という状態から、今は総合的な生活拠点へ進化して、さらにデジタル化の進展によって購買の利便性を高めた革新的な業態であるというのが強みであります。

今、こういう特徴を持った日本型のコンビニがアジアを中心に各国で展開されるようになっています。

弱みとしては、国内の依存度がまだまだ高いです。国内の店舗数は、近年は鈍化しています。日本の人口減少と高齢化が加速していることがその背景にあると思います。また、コンビニエンスで売っている商品は、一般的なスーパーとドラッグストアと比べると価格が高めであって、低価格志向の消費者には少し不利であることが一つの弱みであります。

また、フランチャイズ構造の問題があります。日本のコンビニエンスストアは、フランチャイズが97%以上もあって、24時間影響などによるオーナーへの負担が問題視されているのが一つの弱みです。

また、デジタル化が、若干手遅れというところもあると思います。

以上です。

豊田 鍾先生、ありがとうございます。オーナーの負担とおっしゃったのは、フランチャイズを持っている人、あるいはそれぞれのお店のほう、どちらでしょうか。

鍾 人手不足のなか、24時間営業という契約を守らないといけないことは、オーナーにとって、大きな負担であると思います。

宿泊業

豊田 それでは徳江先生にお話を伺います。

日本の宿泊業は、極めて小規模な旅館から、超高級ホテル、ビジネスホテルなどさまざまです。世界的にネットワークを広げているマリオット・グループなどと比べると、中堅クラスでは、売り上げ規模は4分の1程度ですけれども、利益率では10~15%と遜色ないと思います。

先生は、日本の宿泊業の強み・弱みをどう評価されているでしょうか。とりわけ、海外展開をしていた日本企業が少なからず撤退してしまっています。諸外国にネットワークを持つ企業が少ないように思います。「ホテル・イン・ホテル」といった日本らしさを売り物にして成功して、ニッチの市場を開拓している企業もあります。そして、観光資源は豊富でもありますけれども、地方の宿泊業は、その数を大きく減らしているとも聞いています。日本の宿泊業の強みと弱みをお話しいただければと思います。よろしくお願ひいたします。

徳江 日本の宿泊業において提供されているサービスは、非常にこまやかな対応であると思っております。

例えば海外では、三つ星レベルのホテルの場合、お湯が出ないホテルなどがあったりしますが、日本の場合には安いホテルであっても、きちんとお湯が出るのはもちろん、大変清潔に保たれていて、部屋の広さこそ狭かったりしますが、それ以外の要素は最高級のホテルと遜色ないような形で保たれています。こういった部分は海外ではなかなか見られないもので、日本人ならではのこまやかさが大いに出てる部分なのではないかと私は思っています。

それと、先回りして考えようとするのが日本人の特性としてありますので、人間同士の対応の中でも日本人はなるべく先回りして配慮しようとして柔らかい対応をする傾向があ

り、優しくていいという話も評価として上がってきやすいともしばしば耳にしております。

ただ、そういったことが強みとしてビジネスに生かしきれなかったのが、ここ 20~30 年の期間の中で見えてきたことではないかと思います。一つには、やはりどうしても売上規模で、海外で一番大きな企業と日本で一番売上規模の大きな企業とで比べると、10 倍くらい違ってしまっているのが現状です。そして、そもそも、規模というものが必ずしも重要ではないような捉えられ方をしてきたというのも一面にはあるかもしれません。

かつて、日本企業も、今世界にチェーンを拡げているインターチェンジナル、あるいはウェスティンといったホテルを傘下に収めていたこともありましたが、バブル崩壊後の不況の中で手放してしまったという流れもあります。その結果、現状では、日本のホテル企業は世界的に見た場合、極東の一ローカル企業というような位置付けになってしまっているので、なかなかプレゼンスが出せないのがもったいないところです。

必ずしも規模が大きければいいというわけでは確かにないんですけども、ただ、地理的な立地として、日本国内が中心、一部を中国等の東アジアに何軒か出しているという程度であると、どうしても規模の経済が効きにくくなってしまって、ビジネスとして競争力にはつながっていないのではないかとは思っている次第でございます。

3つの課題とそれへの対応

豊田 二つ目の質問に入りたいと思います。

ここで、取り上げさせていただいたサービス産業は、日本国内では、サービス業界をリードする存在ですけれども、研究会では、国際的には更なる経営努力が必要だとされています。共通して対策が望まれるのは、①DX の推進、②海外進出、そして、③M&A です。それぞれの産業において、これらへの対応ぶりをどのように考えられるのか、十分対応されているのかどうか、ご評価をお話しいただきたいと思います。

まず、吉野先生から伺いたいと思います。一番目に DX、2 番目に海外進出、3 番目に M&A という三つの課題を選ばれた理由を伺いたいと思います。いかがでしょうか。

吉野 デジタル技術（DX）、AI の活用は事務の効率化という面では一番必要であると思います。特に日本の場合、官公庁やさまざまなビジネスで DX の導入が遅れていると思います。このことがコストの割高を生んでいます。民間側からの資料提出やデータ収集を政府の側がもっと電子化すれば、時間コストが軽減され、日本全体の生産性向上につながると思います。

また、AI をさらに使うことによってさまざまな情報が収集でき、集められたデータを使った分析もできるようになっています。バックオフィスのようなところで、DX と AI を有効に活用することにより、販売拡大、消費者の嗜好の特徴、それに応じた新たなサービスの発掘、そして競争力のあるサービス提供につなげられると考えます。

海外進出に関しては、高齢化と人口減少のために、国内ではビジネスが伸ばしにくいので、日本独自でつくってきたサービスを、海外の国々に適応した形で再編成させながら、海外進出して行ければ、国際競争にも勝てる可能性は高いと思います。

特にコンビニは、日本のような車社会でないところでは利便性が高いため、多くの国々では、日本型コンビニが普及しました。

日本のサービス企業は、それぞれの国にある企業と連携する、あるいはM&Aによって、その地域における企業をうまく吸収し、コラボレーションを組みながら、ビジネスを展開することが、私はサービス産業でも必要であると思います。さらに、それぞれの国の従業員の教育訓練、やる気を起こさせる人材育成により生産性向上を続けて成長できる海外展開をしていただきたいと思います。

以上のことから、(i)AI—DX、(ii)海外進出、(iii)M&Aによる現地企業とのコラボレーション、この三つが私は最重要ポイントと思います。

小売業

豊田 各論のほうに移りますが、まず、鍾先生から始めさせていただきます。

DXは、コンビニエンスストアの場合、やがては無人化まで行くものと思います。先生は現状をどう評価されているでしょうか。十分進んでいるのか、十分進んでいないのかという視点です。

2番目は海外進出です。アジアを中心に相当進んでいるかに見えます。欧米への進出は逆にどうなのでしょうか。アジアではなく欧米への進出は可能なのでしょうか。あるいはビジネスモデルが違うということで、欧米で成功するには、別の条件が要るということなのでしょうか。

3番目はM&Aです。日本には数多くのコンビニエンスストアがありますけれども、地方も含めて、M&Aの余地はあるのでしょうか。海外でもM&Aは、スピードをもって地位を固める良い手段のように思いますけれども、先生はどのように感じておられるでしょうか。

鍾 まずDXについて、コンビニエンスストアに関しては、企業によって若干差があると思います。

無人化のコンビニは、実はファミリーマートは既に50店舗ぐらい出しています。それがわれわれにあまり見えていないのは、コミュニティーの中につくっているからです。例えば会社の食堂をコンビニに変えたり、一部には一般的に公開している店舗も関東には2、3店舗あるようです。そういう形で、ファミリーマートは無人化のコンビニ店舗を展開しています。

ローソンは去年、三菱商事とKDDIの共同運営になったことは、DXを加速させるため

の取り組みであって、最近は無人店舗であって、しかも遠隔操作する、つまり店員さんがそこにはいなくて、アバターが画面でしゃべったりという形のコンビニもできています。少し前はこういう DX は海外から出遅れている印象でしたけれど、最近になると日本のコンビニも進んでいるという印象があります。

山手線の高輪ゲートウェイ駅に TOUCH TO GO という無人コンビニがあります。株式会社 TOUCH TO GO が開発した無人コンビニです。無人コンビニの開発は、結構、難しく、買った商品をそのまま精算するにはいろいろな装置が必要であって、コンビニ自体がそこを開発するにはかなりの時間がかかると思います。

でも、それを開発する専門的な会社が存在しているので、ファミリーマートは株式会社 TOUCH TO GO と組んで、無人化のコンビニを展開しています。そのような外部のノウハウも借りる必要があると思います。

海外進出に関して、欧米への進出はどうかという話ですけれど、ドイツは閉店法というものがあって、平日は夜 8 時以降は店を開いてはいけない。日曜日も店を開いてはいけないということで、日本のコンビニエンスストアが 24 時間営業という業態ですから、現地に入ったらそのようなモデルはもちろん通用しないし、それに対応して営業時間を短縮化するといったことが不可欠になります。

そうすると、日本のコンビニが自ら出て行くのはやはりハードルが高いと思います。現地パートナーが必要です。例えば現地の卸売業あるいは食品メーカーと組んで展開するのが一つの選択肢になると思います。実は、今までアジアで展開しているファミリーマートなども、そういうパターンで行ってきています。ゼロからスタートするのはなかなか難しいので、やはり現地パートナーが一つの重要な要素になります。

あと、セブンイレブンが今、中国、ハワイ、北米で展開していますけれども、そこには日本での中食、弁当やおにぎりを作っているパートナーである、わらべや日洋という企業が一緒に出ています。だから現地工場があります。このように、日本の強みである、中食商品を、現地でも提供できる仕組みがないと、コンビニ自体が出て行っても、商品を作る工場からスタートすると、そこが育つまでにはたぶん時間がかかります。だから、セブンイレブンのように日本でのパートナーと一緒に海外に出て行けるようなモデルが一番望ましいです。強いところをそのまま海外へ持っていくということです。

もちろん、そこで提供する商品は現地に合わせる必要があります。

温かいスープとドイツ人向けのパンを提供したりするような、現地の食文化に合わせた商品の提供が必要になります。

しかし、そういうことを考えると、やはり米になじみのある国へ行ったほうが、日本のコンビニとしてはやりやすいとも思います。例えば最近は海外でもおにぎりがはやっていふと聞きます。そういうおにぎり文化が浸透している国を先に選んで、日本のおにぎりだということで、コンビニで売れば、そして現地のスーパーではなくコンビニに行かないと買えないというものがあれば、来てくれると思います。

ヨーロッパはひとくくりで言えないと思っています。米文化が少し浸透し始めているところ、あるいはもう浸透している国なら、コンビニを展開するチャンスがあると思います。

ただし、現地パートナーが見つかるかどうか。そういう問題も克服しないといけないし、あとは、人件費が高くなっているので、DXで進んだ無人化のコンビニを現地で導入して、24時間営業でもできるような仕組みも必要になると思います。

M&Aに関して、実は日本のコンビニは今まで各国でM&Aを進めてきました。例えば私の出身国である台湾で、ファミリーマートがここまで大きくなったのは、その途中でM&Aも行ってきましたからです。中国のほうもそうです。現地の企業を買収して数を増やしています。ローソンも一部の地域ではM&Aで店舗数を拡大してきました。

このように、現地で既にコンビニがある都市に進出するときに、M&Aも選択肢であることは間違いないです。ただし、まずコンビニがないところはM&Aができないので、そこは自分で開拓するしかないと思います。

宿泊業

豊田 三つの課題ということで、宿泊業はいかがでしょうか。

まず、第一にDXはいかに進んでおられるのか。企業によっても違うと思いますけれども、一般論として十分進んでいるのかどうかということでございます。

2番目は、海外進出のことです。日本の宿泊業は最も遅れている分野のように思えます。なぜ海外進出に慎重なのでしょうか。言葉の問題なのでしょうか。コロナ禍も落ち着いて、一方で日本への観光客が大幅に増えているときに、国内は当然ですけれども、海外についても手をこまねいてよいのでしょうか。

3番目がM&Aです。日本では後継者がおられない旅館、ホテルが少なくないのではないかと思います。海外についても、M&Aによるスピードを持った対応が必要なのではないでしょうか。

この三つの課題について、徳江先生のお考えを伺いたいと思います。よろしくお願ひいたします。

徳江 まずDX化ですけれども、コロナ前に比べればかなり進んだのは確かです。とはいえ、まだまだDX化を進めていく余地は大いに残っているのではないかと考えております。特にホテルの場合には、宿泊機能だけではなくて、レストランあるいはバー、ラウンジなどの料飲サービス機能、それと宴会機能といったような複合的なサービス提供がなされているわけですが、特に宴会等に関しては、DX化はなかなか進んでないのが実情といえます。そういう部分が一つの問題として挙げられます。

あと、今、申し上げたそれぞれの部門間の情報共有だったり、あるいは活用だったりということもなかなかできていません。例えば、宿泊のお客さまに関する情報、レストランなどのお客さまに関する情報、という形でバラバラに使われてしまっているのが現状です。

その辺りもなにがしかの形で複合的に使っていくことがもう少し求められるのではないでしようか。

ちなみに、海外のホテルチェーンの場合ですと会員組織があります。それぞれのホテルチェーンが独自の会員組織を持っているわけです。そして、その会員数が2億人といったような桁外れな数字になっているんです。その2億人の顧客が世界中にいるというところが、やはり海外の巨大チェーンの強みにもなっている部分ですので、そこまでの会員数を日本のホテル企業は持てないとしても、あるならば逆に、持っている会員の存分な活用を図るためにも、それぞれの部門間のDX化と情報共有といったようなことも、これからは進めていく必要があるでしょう。

2番目の海外進出に関してのお話ですけれども、遅れているというよりも、それなりに進んでいたものがバブル崩壊、そしてその後の不況に伴って後退してしまったというのが実情です。

その大きな理由の一つとして挙げられますのが、どうしても日本の宿泊業の中では、多くの会社が他産業の企業の子会社であるという点があります。鉄道会社や不動産会社などの子会社として大手のホテル企業が存在しています。

そうなりますと、どうしても親会社のさまざまな意向に左右されることになってしまい、この点が経営戦略にかなり大きく影響しています。例えば、ホテル単体としてはそれなりに利益が上がっていたとしても、親会社側の事情で売却されてしまうといったケースが過去にはございました。

それから、実は私が最近かなり深刻と思っているのは、待遇の差です。給与などを含めた待遇面で、親会社を超えることが許されない結果、海外のホテル専業のチェーンに比べると待遇面で劣ってしまうようになってきています。

そしてもう一つ、これも重要な点ですけれども、日本のホテル企業は、先ほど申し上げた宿泊、料飲、宴会といった事業を自らが着実に遂行するのがビジネスであるととらえてきているのですが、一方で海外のホテル企業の多くは、そのためのノウハウを提供するというビジネスに変わってきています。

いわゆるホテルの世界独特の考え方ですけれども、マネジメントコントラクトという契約で、ブランドが付いている会社とは違う会社が実際には経営しているのだけれども、ブランドが付いている海外のチェーン企業は、ブランドを提供するとともに、オペレーションやマーケティングなどのノウハウを提供することで、売上を得ているのです。

例えば、東京にはパークハイアットやグランドハイアットといったハイアット系のホテルがあり、あるいはマリオットでは東京マリオットホテルが品川にありますけれども、これらはいずれも海外のブランドがついていますが、実際には日本企業が経営しています。逆の視点から見ますと、ハイアットやマリオットは、オペレーションやマーケティングのノウハウを提供するというビジネスを展開しているわけです。この辺りは日本企業があまりうまくできていないところです。

3 番目のご質問の、M&A に関してですけれども、今はこれが、ホテルではもちろん、特に旅館でかなり問題になっております。ホテルはある程度チェーン化が進んでいたりする部分がありますが、旅館は単館経営が多いえ、後継者難の施設がどんどん消えていってしまっているのが実情です。今、さまざまな形で対策が検討されてたりするんですけども、なかなかうまくいっておりません。

一時は毎日 3 軒くらいの旅館が消えていっていたという状況があります。軒数のピークだった 1980 年代辺りから毎日毎日 3 軒、つまり年間で 1,000 軒以上の旅館が廃業していましたことを考えますと、もちろん後継者難以外の理由もありますけれども、後継者がいない中で、仕方なく消えていった旅館も多かったようです。

海外においてもバブル時代は M&A 等によって海外のホテル事業が傘下に収まっていた状況がありましたので、同じようなことも必要だろうと思います。2025 年 10 月、プリンスホテルがシアトル創業のエースホテル買収を発表しましたけれども、こうした動きが増えてくると、違ってくるのではと思っております。

豊田 例えばマリオットなどは非常に多くのマリオット傘下のホテルをお持ちですが、基本的には自分で持っていないくて、一種のフランチャイズチェーンになっているのでしょうか。

徳江 フランチャイズに近い考え方です。フランチャイズと大きく異なるのは、マネジメント層に対する人的な派遣もマリオット側からなされているという点になります。

フランチャイズの場合には通常は運営ノウハウとブランド等の使用にとどまりますけれども、ホテルの場合は、総支配人といった人たちの派遣も伴っています。逆に言うと、東京の外資系と呼ばれるホテルの多くは、それぞれの冠が付いているマリオットにせよ、ハイアットにせよ、外資系ホテルから派遣された人は数名しかいないと思っていただくと分かりやすいかもしれません。

豊田 そこは日本の企業はあまりできないのでしょうか。

徳江 あまり得意ではありません。星野リゾートやオークラニッコーがある程度そういうことを進めていますけれども、どちらかというと自前で広げていく、土地建物を取得して、あるいは取得しないでも、借りて、そこで直接経営をするという傾向がこれまで高かつたかなと思います。

豊田 そういう意味では、星野リゾートは今までの旅館業、ホテル業とは少し違った発想でやっておられる感じがしますよね。

徳江 そうですね。まさに海外でのやり方を教科書どおりに進めようとしているように感じます。

コンサルティング

豊田 それでは、コンサルの件を神谷様に伺いたいと思います。日本のコンサルでは DX が進んでいるかと思いますが、ベンダーとの関係が強すぎて、いわゆるベンダー・ロックが足を引っ張っていることはないのでしょうか。

海外進出については、率直に言って遅れている気がします。これは、神谷様が指摘されているように、日本のビジネスモデルが戦略中心でなく、戦略は国や役所が決めており、技術移転や製造工程が中心だからでしょうか。ただ、産業政策という意味では、最近は欧米でも戦略を政府が打ち出すことが増えている気がします。欧米のコンサルは、政府の戦略にこだわらないでどんどん自分で戦略を進めているということでしょうか。

それから、言葉の問題について、日本人にとって海外の言葉は簡単ではありません。この点はどう考えたらよろしいでしょうか。

3 番目の M&A についてはいかがでしょう。海外進出の一つの手段ともなり得るのではないかでしょうか。

神谷 ベンダーの関係は、おっしゃるとおり、日本の最大手のコンサルティング会社の多くはベンダーが経営しているという関係にあります。そういう中で、現在の DX についてですけれども、端緒になった技術は海外発のテクノロジーが多いです。

日本のベンダーは、例えば IoT ですか、高速の無線通信、最近では量子コンピューティングにおいても、基礎技術としては優れたものを持っていますけれども、これが国際規格を取れるかどうかというところがまだ不明確です。そういう意味で、AI やクラウド、RPA (Robotic Process Automation) といったものを含む総合的な DX の技術では、日本のベンダーはまず遅れを取っていると思います。

一方、私が在籍しておりましたような外資のコンサルティング会社は、自社技術にこだわっておりませんので、クラウドベンダーや SaaS プロバイダーといったプロバイダーと多様なアライアンス契約を結んでおりまして、クライアント企業が事業の目的を達成するためにそれらをどう組み合わせるのかという提案と導入に特化しています。

2025 年 11 月 18 日の日経新聞に、バンク・オブ・ニューヨーク・メロンのロビン・ヴィンス氏の「BNY(The Bank of New York Mellon Corporation)ではデジタル従業員が 100 人もいる。コロナ禍で人が減ったけれども困っていない」という記事が出ておりました。そういったことを実現するためには相当たくさんの技術が編み上げられていると思います。本当はそういうことをしなければいけないのですが、日本のプロバイダーは自社以外の技術と柔軟に連携することが苦手だし、日本のコンサルティング会社もそうかと思います。

加えて、日本の企業側にも、英語を駆使して外資系のコンサルティング会社や、外資の

海外のベンダーを使うことに苦手意識があるので、国内でベンダー・ロックを起こしやすいということもあり、最新の技術が日本に入って来にくくなっているのではないかと思います。

もう一つ隠れた問題としては、日本の場合、最新の DX 技術を導入してしまいますと、日本のコンサルティング会社の別部門が従来の技術の下で長年もらって来た保守契約がなくなってしまうという、内部の利益相反問題があります。ですから、社内でそういうものを進めるのを慎重にしている部分もあるのではないかと思います。

それから、海外進出についてですけれども、日本のコンサルティング会社の国際化が遅れていることだけについて言いますと、やはり提供されているソリューションが、日本の事情や環境に最適化されている仕様でありますので、そもそも日本市場でビジネスを行う必要がある会社以外、海外の企業からお声が掛からないということがあるのだと想像します。

また、戦略の位置付けという関係で申しますと、おっしゃるとおり海外では、競争に勝つための戦略を策定したり、それを実現する方法を検討したりするためにコンサルティング会社を使うのですが、日本のコンサルティング会社の多くは、自社ベンダー部門のソリューションを効率よくインストールして保守していくという仕事に重きを置いています。このように海外でコンサルティング会社に求められるニーズやケイパビリティーとの間でミスマッチが生じているので、自前では外に出にくいと思います。

そうであるから、言葉の問題も、多様な文化に対応するということはそれほどされていませんので、それが進出を妨げている理由なのではないかと思います。

最後のご質問の M&A についてですけれども、海外のコンサルティング会社は、前にお話ししたパートナーシップ制を探っているところが多いです。自己の将来成長に必要な技術や人材があれば、パートナーシップの中に迎え入れてしまうという形を探るわけです。パートナーシップは、公開企業ではないですから、そのようなことを大変やりやすいシステムであるわけです。

一方、日本のコンサルティング会社はほとんどが公開企業で株式会社ですから、同様のことを行うには、やはり買収等の M&A を行う必要があります。これには、法的な手続きや開示、それからコストが非常に大きくて、日本の、特に大手のコンサルティング会社の経営者にとっては容易な手段ではないのではないかと思います。

それでも日本の産業全体で見ますと、製造業、それから製薬会社、もちろん金融、エンターテインメントなどの企業では、海外の大企業を日本企業が買収して、それが国際化を果たす上で重要な足掛かりになっているという事情があります。ですから、海外進出をオーガニック（非 M&A 的）にできないのであれば、日本のコンサルティング会社も、資本業務提供など外部資源の活用により、インオーガニックな M&A を行っていくべきだと思います。

過去 10 年から 15 年を見ますと、そういったことをやっている日本のコンサルティング

会社も大きいところはいくつかあります。

政府への注文

豊田 それでは三つ目に移りたいと思います。政府への注文です。

まず吉野先生から、日本のサービス産業が、国際的に通用して日本経済の支柱となるよう発展するために、日本政府が行うべきことは何かあるのでしょうか。その辺りから伺いたいと思います。

吉野 國際規格にうまく適応できて、日本のやり方が國際基準に乗れるかどうかという点は重要であると思います。

例えばさまざまな電気自動車の技術（例えばハイブリッド車）でも、ヨーロッパはそれを認めないということもあって、せっかくの日本の技術が国際基準にならないことがあります。それを回避するためには、民と官の協力が不可欠です。官によって、国際的な基準作りの際に、日本の規格をうまく世界基準化していただくことが不可欠です。

2番目は、ヨーロッパ大陸のフランスやドイツは、官と民が一緒になって自国の企業の技術が世界で使われるよう誘導し、国際競争力を強くする努力をしていると思います。フランスは官僚機構が強いことが有名ですけれども、ドイツにも政府のいろいろな機関があります。官と民が一緒に協力しないと、英語が母国語でない国には、自國に有利な国際基準を作りやすい英語圏の国の企業に勝つことが、なかなかできないと思います。

サービス産業であっても、進出しようとする国の行政や法律のシステム、さまざまな慣行があると思いますが、官と民が一体となり、さらに現地のJETROのような現地機関も使いながら、進出するということが必要であると思います。

最後は雇用です。良い人材を、進出先の国で吸収できるシステムが必要です。このためには、日本のブランドネームと同時に、それをうまく宣伝する、海外の大企業も通じた日本全体でさらなるイメージ向上を目指して、海外の良い人材を吸収して各企業を発展させることができます。さらに、海外の優秀な人材には、それに相応した待遇と給与を支払うシステムを構築し、英語を使わない日本の企業にも、海外の優秀な人材を呼び込める体制整備が構築されることが望まれます。

宿泊業

豊田 ありがとうございます。非常に重要な点だろうと思います。

それでは、今度は各産業に移ります。

先ず、徳江先生にお伺いします。ホテル業、旅館業は規制が厳しい気もしますけれども、先生からご覧になって、政府としてこうすべきだというお考えはございますでしょうか。

徳江 現状で最大の問題は、いわゆる民泊と宿泊業とを比較して、利用者側から見れば同

じような存在で、代替性の高い存在として見られているにもかかわらず、消防法をはじめとした各種法規制が、宿泊業のほうはどうしても厳しい形になっていることです。その分、コストも当然かかってきますので、価格競争力などでもかなり大きな違いが出てきてしまいます。

実際、安全安心にお客さまが泊まれるという点を考えるのであれば、従前の宿泊業の基準でしっかりと進めていくことが重要なのでしょうけれども、一方で民泊の場合には、別の基準というものが既に働いてしまっています。そうなってきますと、設備基準などに関して、宿泊業を規定している旅館業法、それから、それ以外の消防法や建築に関する法規といったさまざまな法規制を民泊にも適用していかないと、今後、民泊などの宿泊客が何がしかの被害に遭うということが出てきかねないのではと思っています。

豊田 その関連で、日本では Airbnb があまり進んでいない感じがします。それはプラス面とマイナス面があるのでしょうけれども、規制の問題ですか。

徳江 Airbnb はいわゆる民泊のサイトですけれども、実はそれなりに広まっています。ただ、基本的には海外の方が日本に来るときに使うというケースが多く、日本人であれを使って旅行する人は必ずしも多くないということですね。

民泊の専門のプラットフォームが、日本人向けのものが今はあまりありませんので、そこが「あまり進んでいない感じ」の原因です。

豊田 でも、それなりに広がっていくから時間の問題だと考えてよろしいでしょうか。

徳江 はい。実際に海外からのインバウンド客は、そういったサイトも確認した上で見ているといったところがあるようです。日本人がどこかに旅行に行くときは、だいたい皆さん、「じゃらん」や「楽天トラベル」など、多くの場合、日本人向けの OTA (Online Travel Agent) を見ることが多いと思います。中には「Booking.com」や「Agoda」といった海外のサイトを使う方もいらっしゃいますけれども、日本人向けのサイトというか、日本人が使う OTA に独自性があるところも、一つの理由かもしれません。

豊田 規制という観点から見れば、別に日本が厳しいわけではないのですね。欧米と比べて、例えば旅館業に対して厳しいということではなく、だいたい同じでしょうか。

徳江 国によってもちろん差異はありますけれども、宿泊、旅館業法で営業しているいわゆる宿泊業が、日本の場合、特別厳しいとは、私は感じておりません。

吉野 日本のホテルの海外進出のときに、昔は例えば JAL ホテルとか、日本人観光客が

多く、海外に出て行ったときに、それなりに日本の関係のホテルはあったような気がします。その後、だんだんと日本人が行かなくなつて、それがうまくいかなくなつたという面があるのでしょうか。もしうまくやつていれば、現地でももっと発展できたような気がするんですけども、いかがでしようか。

徳江 今おっしゃったことは、実は大変重要な論点でございます。日本航空や全日空が世界にチェーンを広げていた時代は、まさにご指摘いただいたとおり、主たる顧客は日本人でした。そのころはニューヨークにもパリにも、本邦航空が展開したホテルが実際にあり、多くのお客さまが日本人で占められていました。

ただ、その時代に比べると、実は今のはうが海外に行かれる日本人は多いです。今はまた円安に振れていますけれども、当時に比べれば円高である状況で、日本人はむしろ海外に行くようになっています。

では、なぜそういったホテルが撤退してしまったのかというと、日本人を主として相手にしていたからこそ、ターゲットの市場が狭すぎて、対応しきれなかつたということです。例えば、今、日本に進出してきている海外のホテルを見ていきますと、ペニンシュラなどが中国人だけを相手にしているか、マリオットが米国人だけを相手にしているかというと、そんなことはないですね。

要するに、現地にしっかりと溶け込んで、現地のホテルの一つとして存在しているという点が、非常に重要なポイントです。日本にある海外のホテルは、おおむね皆さん、世界中からお客様をしっかりと引っ張ることに成功しています。残念ながら特定の国からだけお客様が期待できるという場合、ビジネスとしては成り立ちにくいのです。それが実際に当時、海外に進出していたホテルチェーンで起きたことだし、実は、同じようなことが海外進出を図った百貨店でも生じていたように思っております。

同じ小売業でも、イオンなどは現地化にかなり成功して、うまくやつているけれども、百貨店が進出したときは、基本的には日本人観光客ばかりを中心とした結果、かなり撤退してしまったと思っている次第です。

吉野 ということは、やはりあの時代から、日本人だけではなく現地に溶け込んでやっていれば、ひょっとしたら成功したかもしれないということでしょうか。

徳江 おっしゃるとおりで、それぞれの地域でのビジネスの仕方にきっちと対応していればよかつたのではないかというのは、非常に残念なところです。

コンサルティング

豊田 次に、神谷様にコンサルについて伺いたいと思います。コンサルについては、監督官庁を決めるべきとおっしゃっておられますが、神谷様が気になっておられるのはどうい

うことでしょうか。よろしくお願ひします。

神谷 持論でございます。監督官庁というのは、監督するという役割と、育成するという二つの役割があります。そういう意味で担当を決めておくことが有益ではないかと思います。

現在、監査法人系のコンサルティング会社を除きまして、日本のコンサルティング会社は規制されていません。そのために、寡占の問題が起こりやすいということです。公正な競争をしているのかどうかを公正取引委員会だけに任せるのは荷が重いのではないかと思うので、監督が必要なのではないかと考えています。

一方、育成の面では、日本発のソリューションを孤立化させず、他国と争って国際標準を取っていく際にも、政府省庁の指導や後押しを受けて、国家戦略と整合したビジネス展開を行うことが重要になると思います。

そういう意味で日本のコンサルティング会社が頼ることができる担当の官庁を決めることができれば、それは有益なのではないかと思います。

この両面から担当の監督官庁が必要なのではないかと思っている次第であります。

豊田 例えばアメリカやイギリスやドイツなどでは、どこの官庁が所管しているのでしょうか。

神谷 たぶん監督されていないのではないかと思います。

豊田 どこも監督されていないんですか。

神谷 そうだと思います。どちらもそうなのに、日本はせっかく監督されていないからより自由にやればいいんですけども、やはりベンダー・ロックを起こしてしまい、決まった人とお付き合いしたいという気持ちが双方に強いものですから、固定化が発生します。これは日本特有の問題ですので、それを解除するというか、より柔軟にさせるために若干の強制力が必要なのではないかと思います。

小売業

豊田 よく分かりました。ありがとうございます。

鍾先生はいかがでしょう。小売についていろいろ規制があるようにも思いますけれども、例えば規制のハーモナイゼーションをすべきとか、無駄な規制があり過ぎるとか、政府への注文はありますでしょうか？

鍾 日本の小売業やコンビニに関する規制については、もちろんありますが、それは消費

者や労働者を守るものであって、必要があると私は判断しています。従って、日本に関しては問題はないのですが、海外では、その国の外資に対する投資の制限などがあつて、それが参入の障壁になっている国も存在しています。海外に進出するときに、各国の外資に対する規制を、緩和してもらわないと、なかなかうまくいかないところもあります。

デジタル化に関して、政府に対する提言に関する事例としては、台湾のデジタル化が日本よりも進んでいるという事例があります。ファミリーマートのファミペイは、実は台湾のほうが先にできたという話があります。

では、なぜ台湾のほうが先にできたかというと、台湾は台湾工業研究院という政府の第三機関と企業との共同開発で、デジタル技術に関して、コンビニで使えるようなものを開発してきました。

その背景には、台湾政府は数年前からデジタル政策を国の重要な政策として取り組んでいて、積極的に事業に対してサポートしてきており、その国家戦略に応えるために小売業も一生懸命にやってきたということがあります。

このような国のサポートがないと、民間だけではなかなか進まないところがあるので、その辺りを日本政府はもう少しサポートしていけば、小売業も積極的に進んでいくのではと思います。

また、海外に進出するときの話として、官民の協力については私も絶対に必要であると思います。国のサポートがないとなかなか進まないところがあるので、進出先の国との交渉とか国内でのデジタル化の進展など、その辺りの官民協力が重要だと思います。

豊田 サービス業の海外進出、あるいは国内環境の整備もそうですが、日本の政府がもう少し関与して行かなければいけないという意識それ自身が少し欠けていた感じがします。今日の皆さまのご発言で、そこは日本政府にも目を開いてもらうようにしたいと思います。ありがとうございます。

免責事項について：神谷精志の意見はあくまでも私見であり、デロイトトーマツの組織としての見解を代表するものではありません。

(了)