

日本経済をリードする産業を目指して

サービス産業研究会第2ステージ 政策提言

2025年11月18日
一般財団法人 国際経済交流財団

セクター	現 状	課 題	対 応
サービス産業全体	－今回取り上げたサービス産業（金融、コンサルティング、鉄道・海運、総合商社、小売り、宿泊サービス）は、付加価値、就業者シェアともに、大きなウェイトを占め、日本国内で既に重要な役割を果たしている －しかしながら、その収益率は、国内製造業と比べて遜色ないものの、他国のサービス業と比べると総じて低水準 －今後、製造業と共に、これらのサービス産業が日本経済をけん引するとすれば、世界をリードするサービス企業になることが期待されている	共通の課題は、 (1) デジタル化の遅れ (2) 海外進出の遅れ (3) M&Aの世界的トレンドへの遅れ	日本市場は、今のままでは縮小は必至 DXを進め、効率を上げ、海外市場に開かれた柔軟な経営志向、起業家精神の発揮で、大胆なM&Aにより、国際的に存在感のある、規模の大きい企業となる必要がある
金 融	－相対的に、世界をリードする企業と比べて、1/2~1/3という小規模経営 －安定した収入は維持しているものの、国際水準に満たない利益率 －資本コスト、株価を意識する経営が不十分 －生成AIの導入、海外展開のM&Aによる構造改革が必要	－収益性の低いローンの撤退 －コスト低減のためのオンラインバンキング －生成AIの導入 －海外市場の確保 －貸付け企業の新陳代謝促進	(1) DXの推進 －AIからの顧客データの規模と範囲確保 －収益性の高い顧客基盤囲いこめるアセット －クラウドウェルスマネージメント －モバイル・バンキングなどのネット金融促進 (2) 海外進出 －多角化による海外を含めた事業ポートフォリオの再構築。国際人の養成、及び海外人材の活用必須 (3) M&Aの推進 －メガバンクや証券会社などによる投資銀行業務の強化及びファイアウォール規制の見直し

セクター	現 状	課 題	対 応
コンサルティング	－利益率向上、欧米と遜色ないパフォーマンスのところも －経営戦略より、モノの製造・デリバリーの知識移転、利用拡大のためのアドバイス －サービス・ソリューションが固定化⇒ 長期的安定的関係が支配的	－リスクを取らない企業文化 －日本の企業文化に適応して、国際化が進展していない －AIとコンサルとの役割分担 －クラウドやSaaSの導入などDXの推進 －「組織資産」をAIの時代にアップグレードする必要性大 －寡占に対する監視のため、監督官庁を決める	(1) DXの推進 －データを活用した経営手法（Evidence based management）の徹底 －AIとコンサルとの役割分担 (2) 海外進出 －海外子会社のコンサルも行う －国際規格への配慮 (3) M&Aの推進 －M&Aを企業の経営改革のコアと位置付ける －官民リボルビングドアを進める
鉄道	－比較的安定した収入。大規模化の余地あり －新幹線と都市圏輸送を除くと低い収益率 －地方線は赤字 －運賃規制あり －多言語化など新たな社会的要請 －担い手不足	－デジタル化、エネルギー効率化、収入の多様化 －地方における人口減少への対応 －時間帯別の需要変動への対応 －新たな社会的事情に応える投資 －担い手不足への対応 －事業者、交通機関同士の連携	(1) DXの推進 －DX活用による事業所・輸送モードの壁を越えた連携、協働 －自動化・省略化の推進 －ビジネスモデルの多角化の中で、スマホ決済サービスの推進、進化を図る (2) 海外進出 －鉄道システムの輸出、海外展開を図る (3) M&Aの推進 －異種サービス間の連携のためのM&A推進 (4) セク転換、受委託方式導入、ダイナミックプライシング導入

セクター	現 状	課 題	対 応
海 運	- ー海外も含めて変動する世界需要と輸送料金変動に脆弱 - ー寡占マーケット化 - ーGHGゼロへの対応	- ー運賃への依存を減らす長期投資 - ーLNG、水素、アンモニアなどの燃料選択 - ーサプライチェーンへのより深い統合 - ーアメリカ造船業再建への協力	(1) DXの推進 - ーFTAの貿易円滑化のメリットを最大限活かし、サプライチェーンの深化 (2) 海外進出 - ーアンモニア・水素の利用促進で海外ビジネスの円滑化 - ーGHG排出とエネルギー効率についての国際基準進展 ⇒ 国際競争力の強化 - ー日・韓・米の米国造船業支援のための3か国間協力 (3) M&Aの推進 - ーすでに寡占化が進んでいるが、利益率向上を目指してさらに推進
総合商社	日本の総合商社と国際比較すべき企業は海外に存在しないが、投資機能を有する米国のBershire Hathaway、スイスのGlencoreなどと敢えて比較する。 - ーBHやGlencoreと比べると、安定的な収益を上げている - ーさらに発展するために構造改革、投資戦略改訂が必要 - ーサプライチェーン上のビジネスの企画運営管理まで付加価値提供 - ー国内事業中心で海外市場の取り込みが必要	- ー人口減少から日本市場に限界が生じることからすると、海外市場へのくい込み - ー国際標準型への組織改革 - ーアメリカ経済再生への取り組み支援	(1) DXの推進 - ー海外市場中心の収益率の高いグローバル・ベンチャーへの成長 - ービジネスの多様化の中で、高い収益率を維持するためのAIの活用 (2) 海外進出 - ー再生を目指すアメリカの輸出支援及びアメリカへの投資支援 (3) M&Aの推進 - ー生活消費分野などの新たな分野への展開のため、異業種融合等を実施

セクター	現 状	課 題	対 応
小 売	- ー人口減少を背景に日本の国内市場減少 - ーWalmart、Costcoなどと比べると売上のみならず、利益率で国際基準下回る - ーDX活用によるビジネスモデルが成功（例：店舗の無人化） - ーポイントなどの経済圏と小売業の協力が進展 - ーアジアを中心に、コンビニの海外展開が進行	- ー国内人口の減少の中、海外市場、とりわけグローバルサウスの新興市場への進出が重要 - ー電子商取引プラットフォームへの投資 - ー店舗無人化の促進 - ーインターネットにおけるリテールメディアの拡大など、デジタル化を活用した新ビジネスの拡大	人口減少の下でも、海外展開等によって高成長は可能。 (1) DXの推進 - ー低コストオペレーションのため、店舗の無人化、インターネットを活用した広告等が重要。 - ーデジタルリテラシーの高い人材育成 (2) 海外進出 - ー進出先の市場特性に合わせた「現地化」、地域社会と深く関係を築くアプローチ、現地人材の登用と育成 (3) M&Aの推進 - ーM&Aを通じて、大規模化を進めて、国際競争力を強化
宿 泊 サービス	- ー堅実なパフォーマンスだが規模が小さい。国内市場に集約、国際的に見える活動をしていない。特にグローバルサウスの成長を活用できていない - ー多様化が進行。時代に応じた持続可能な「宿泊場所」を求めて模索が続いている	- ー宿泊業は激増しているが、高価格帯市場対応が遅れている - ー海外企業との規模の格差の拡大。ほぼ十分のー - ーデザイン性の高い空間、ペット同伴ホテルなど、ニッチな市場の開拓の重要 - ー「伝統あるホテルの次世代継承が最大使命」であり、起業家精神を持った経営者の育成 - ーメディカルツーリズムなどの振興が日本観光の大きな課題。海外で人気の温泉も活用も解体	(1) DXの推進 - ー顧客サービスのデジタル化推進のための雇用者の訓練 (2) 海外進出 - ー海外戦略がとれる経営者の育成 - ー国内資本ホテルチェーンへの運営受託 - ー新興国市場におけるパートナーシップの支援 (3) M&Aの推進 - ー国際的プレゼンスを拡大 (4) 宿泊業としての日本の強みの発揮 ①文化産業としての発展 - ー規模が大きいグランドホテルタイプの再興 - ーライフスタイルホテルなどのニッチな市場開拓 - ー若い人のモダンラグジュアリー志向を充たす - ー信用力、ブランド戦略など、各種経営資源を随時投入できる体制整備 - ー起業家精神の育成 ②メディカルツーリズム - ー温泉宿泊施設の活用 ③オーバーツーリズムへの対応 - ーインフラ整備など、政策サイドとしての観光促進