

サービス産業研究会（第2ステージ）政策提言 ——日本経済をリードする産業を目指して——

第1ステージで、IT 関連サービス、観光、エンターテインメント、医療・介護サービスといった今後飛躍的な発展が期待される、あるいは日本経済の持続的成長のために重要な役割が期待されるセクターを取り上げたが、第2ステージでは、金融、商社、コンサル、鉄道・海運、小売り、宿泊サービスといった、従来から、日本のサービス産業の中で大きなウェイトを占めるリーディング・サービス・セクターを取り上げ、国際比較を行いつつ、その現状と課題、課題解決のための方策について検討を行い、日本の国内のみならず、世界のリーディング産業となるための道筋を整理した。

これらのセクターに共通に言えることは、売上、純利益、収益率といったビジネスパフォーマンスの国際比較を行うと、日本の中では、相対的に優れたパフォーマンスを示している産業ではあるが、国際的には、総じて他の先進国、新興国の後塵を拝していることである。このようなサービス産業全体において大きなウェイトを占めるセクターのパフォーマンスが、更なる改善が可能だとすれば、日本経済にとっての朗報であろう。これまで、日本は、製造業一本足打法で、世界と戦ってきたが、これからは、一部製造業を除き、製造業に加えて、主要サービス産業が日本経済をけん引することが期待されている。本研究会は、世界をリードするサービス産業として発展し、先端的製造業と共に、日本経済の存在感を確保し、経済安全保障を維持・拡大していく道を探ることを目指している。

日本が抱える構造問題の代表的な側面は、以下のようにまとめられる。(i)少子/高齢化(高齢者雇用と人材(人財)不足、(ii)IT化/DX化、(iii)日本の人的資本の質の低下、(iv)高齢化による社会保障/年金受給者の増大による財政赤字の拡大と金利上昇、(v)海外への資金シフトによる為替レートの円安への動き、(vi)高齢化による(一部)地方の衰退と大都市集中、(vii)経営側面での外国人による経営関与と彼らの日本人の Board Member との間の協業。

以下、七つのセクターについて、セクターごとに見ていくが、大きな共通課題として、次の3つの重要課題が浮き彫りとなってきた。

- 1) デジタル化の遅れと人材確保
- 2) 高齢化による国内市場の縮小と海外進出の遅れ、マネジメント構造の再構築
- 3) M&A の世界的トレンドへの遅れ

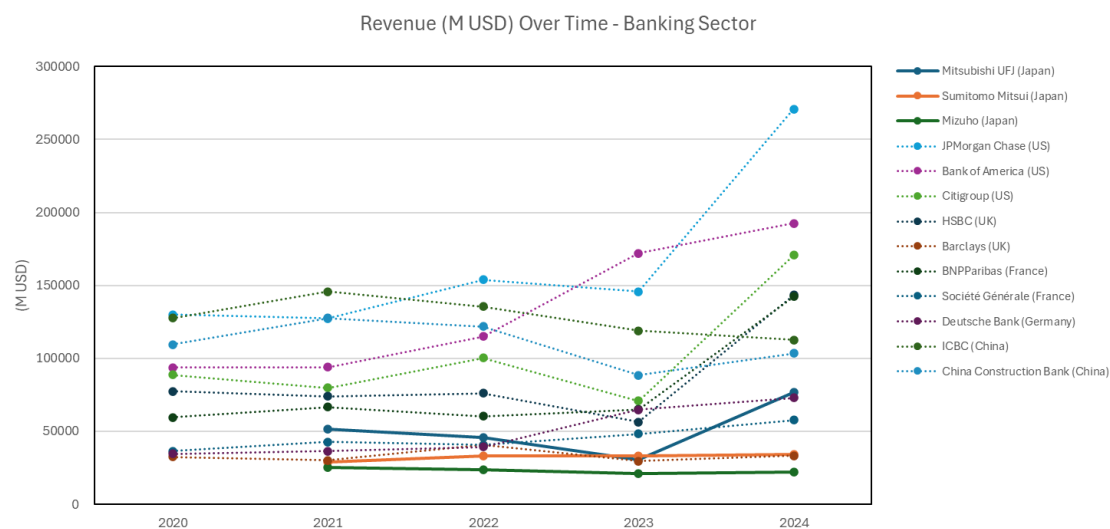
1. 金融サービス

①現状

三菱 UFJ、三井住友、みずほの日本の主要銀行と米国、英国、フランス、ドイツ、中国の主要な大銀行を比較すると、総収入と純利益の面で、日本の銀行は、JP モルガン・チェース、バンクオブアメリカ、中国商工銀行、中国建設銀行といった海外の主要銀行と比べて、1/2～1/3 という小規模な運営をしている(図1、2)。この相違は、このよ

うな海外の大銀行は、日本の主要銀行と比べ、より広い国際的な存在感と多様な事業を有していることを示しているようだ。更に重要なことに、日本の銀行の収益率は、日本の製造業等と比べると、決して低くはないが、米国と中国の主要銀行が一貫して、30%ないし40%さえ上回る純収益率を計上しているのに対して、日本の銀行の純収益率は、10~20%の水準となっている（図3）。このことは、日本の銀行が安定した収入を維持しているものの、コストの構造や効率性、あるいは成長機会の制約に関する課題に直面して、国際水準に満たない利益率に甘んじていることを意味している。

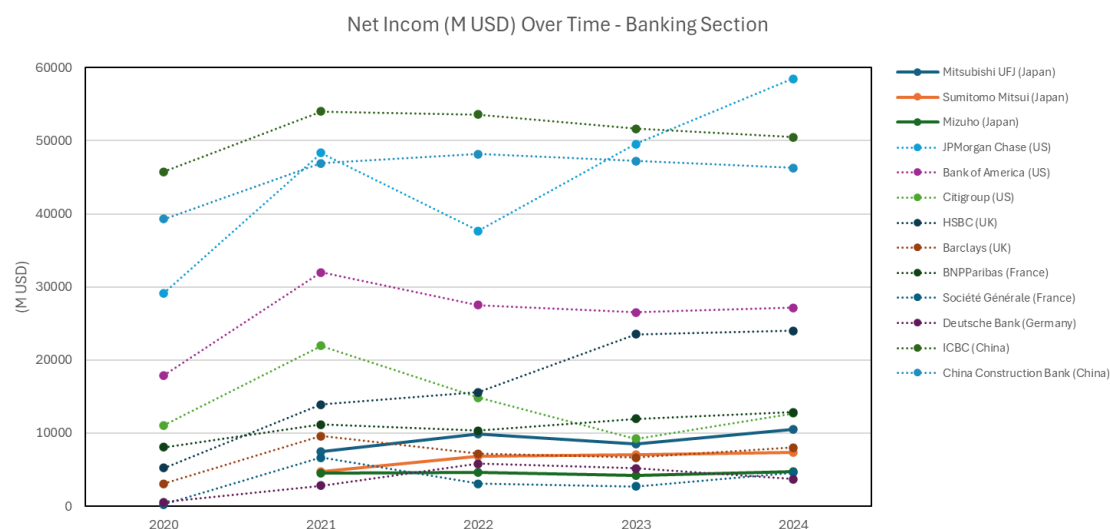
図1



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

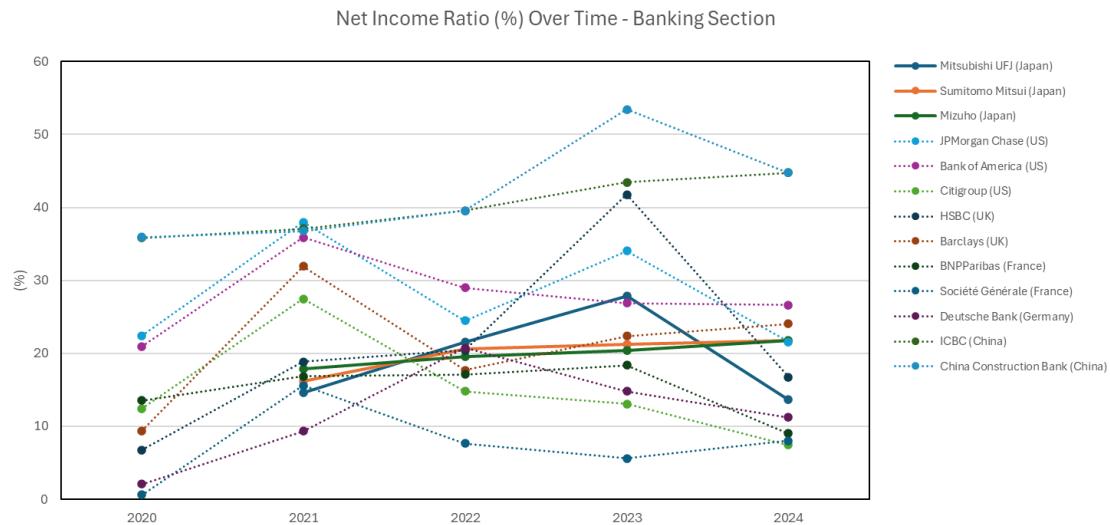
図2



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

図 3



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

企業価値を測定する一つの指標である PBR（株価純資産倍率＝時価総額/簿価）を見ると、日本の銀行・地銀・証券企業は、企業価値が、米国のそれと比べて相対的に低い。PBR が 1 を割り込んでいる金融機関が多いのが実態である。これは、リーマンショック後の金融危機から、米国の金融機関は、金融リスクをコントロールする仕組みの構築に取り組みながら、株主が求める収益性を最大化するという企業価値経営を着実に強化してきたことの表れのようなのだ。具体的には、海外の金融機関は、部門別 ROE（自己資本利益率）をベースに使用資本を決めて、ROE の高い部門に多くの資本を割り当てる戦略を取ってきたのに対して、日本の金融機関は、このような資本コスト、株価を意識する経営が、海外の金融機関と比べて十分ではなく、少なくともより大きな可能性を見逃しているように見える。当期純利益の確保、安定が非常に重要なのだが、日本の金融機関の場合は、少子高齢化で、人口が構造的に減少しているために、収益の成長性がなかなか見込めない。従って、効率化によってコストを低減させる努力が重要となっている。経営に求められるのは、この状況で資本コストや資本収益性の現状分析能力、為替や金利などについてのリスク管理能力、ビジネスモデル変革のための生成 AI の導入といったテック対応力であろう。国内経済が縮小している現在では、ビジネスモデルの改革で、海外展開力も不可欠であろう。その際には、マネジメントの再構築も必要とされるところである。日本における望ましいビジネスモデルと、海外のそれぞれの市場では、要求されるビジネスが異なっている。貸出の際の担保の取り方、不良債権化した資産の回収など現地のニーズにあった金融サービスの提供が必要である。また、海外の経営陣による経営の視点を上手に取り入れながら、日本独自の金融業の強みを合わせながら、海外ビジネスを展開することが必要である。

他方、地方の金融では、地域を支えるという役割がある。インバウンド需要を呼び込み、旅館、飲食などの宿泊事業、地域の文化や歴史を英語で説明できる自動ガイド機器

の導入、地方の自然を知ってもらうためのバス、複数の利用客を乗せられる安価なタクシーの提供、レンタル自転車など、ビジネスチャンスに資金を提供することも、地域金融機関の役割である。

パンデミックの際の中小零細企業への資金貸付が増えて過剰債務問題が生じている。こうした中小零細企業は、高齢化に伴い、事業承継問題が生じている。繰り返しの貸付支援が行われた結果、ほぼ事業価値のないまま存続するいわゆるゾンビ企業も発生している中で、M&A による大胆な構造改革も不可欠であろう。借手中小企業の海外展開についても、助言/資金提供/情報提供は、金融機関の重要な役割の一つである。日本のよい製品に対するニーズは海外では強く、それに答えるための中小企業による海外事業展開を地域金融が支える必要がある。

②課題

PBR を高めるための課題として、資本コストに見合う形で収益を上げること、そのための収益性の低いローンの撤退が重要。また、預金を集めるコストの低減のためのオンラインバンキングの導入が重要。更に投資家保護、預金者保護に重きを置きながら、生成 AI を導入することにより融資判断を行ったり、業務の低コスト化を推進することが重要。すなわち、金融 DX（デジタルトランスフォーメーション）によって付加価値の高い金融プラットフォームが創出できるかが鍵。

多角化などのビジネスモデルの変革の一つとして海外展開も課題の一つ。人口減少もさることながら、そもそも、米国や中国の経済と比べて、それぞれ、1/7、1/5 となっている時に、海外市場をいかに確保するかが発展のカギとなろう。その意味で、製造業と比べて、海外進出が遅れていた金融サービス業には、大きな発展の可能性があるともいえるのではないか。従来の金融サービスの海外展開は、製造業やサービス業の海外展開に付いて行ってビジネスを展開する形態が多かった。しかし、海外の金融企業との競争に勝つためには、独自の展開が必要であり、現地の金融ビジネスとの連携による進出がその一つの方法であると考ええる。

過剰債務の解決、事業性のあるところのみ存続させるという貸付企業の見極めのための事業性評価、企業の新陳代謝の促進などが大きな課題。倒産の退出コストをいかに低めるかが課題であろう。

③対応

以上を整理すると、大きく三つの対応の可能性がある。

(1) DX の推進

顧客の行動履歴データの蓄積で、顧客のロイヤリティーを強化。

—AI からの価値を増加させる顧客データの規模と範囲を確保。

—資本を使わないサービスであり、かつ収益性の高い顧客基盤を囲い込めるアセット・

- アンド・ウェルスマネジメントなどのために、アドバイザーの数を増やすことで促進。
- 金融 DX による付加価値の高い金融プラットフォームを創出。例えば、顧客が銀行の支店を訪問する必要なく、いつでもどこでも融資の申し込みや書類の授受などが行える顧客ポータル。顧客情報が一元管理され、金融機関は顧客の全体像を把握、これにより、個別対応の提案が可能。行員の業務効率も改善。
- 金融以外の他業態も含めたモバイルバンキング等のネット金融促進。
- 金融業の DX 化により収集されたデータを活用し、顧客の属性に応じた金融商品（融資商品、運用商品）の提供が望まれる。

（２）海外進出

- 多角化を進め、海外を含めた事業ポートフォリオを再構築。
- 日本の金融機関も、多々海外進出しているのは事実であるが、欧米の金融機関と比べれば、未だ、初期段階と言わざるを得ない。金融機関の業態によって、海外進出の方法は異なってくる。融資を中心として銀行業務、生命保険、損害保険、資本市場を通じたビジネス展開など、金融ビジネスの種類により、その海外展開は異なる。現地の金融機関との連携、新金融商品の海外販売、日本的な募集方法による海外展開など、それぞれの業態に適合した進出を考える必要がある。
- 国際人の養成、及び、海外人材の採用が不可欠である。製造業は、製品が目に見えるため、品質のよさを現地でも理解してもらい安い。しかし、金融業の場合には、製造業のように目に見えない商品であり、言葉による説明が必要となる。自動翻訳も使いながら、現地に合った金融サービスへ、日本発の金融商品、金融手法を修正しながら販売できる力が必要となる。このような国際人養成を考える際に、中・韓からの海外留学生が増加しているのに対して、日本からの、特に企業からの留学生が減少していることが問題である。社会人、企業からの留学を促進するために、企業に任せるだけでなく、政府の海外留学派遣制度を充実していくことが重要である。

（３）M&A の推進

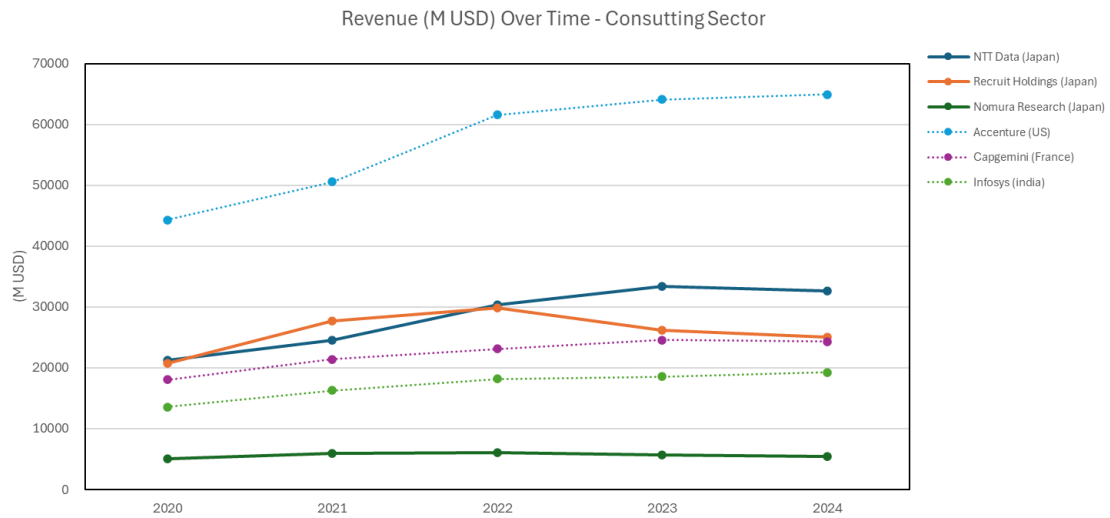
- M&A の積極的活用。メガバンクや証券会社などによる投資銀行業務の強化及びファイアウォール規制の見直しが重要。また、海外企業の成長を取り込むための手段として、海外企業の M&A を活用することが考えられるが、日本企業の場合、M&A の遂行自体は、プロによる適切な事業判断もあり、全く問題なく可能であるが、M&A 後に、海外事業の運営に不慣れで、買収後も経営体制を変えない場合も多く、それが失敗の原因となる場合もある。これを防ぐために、事業特性に応じた適切なグローバル経営体制を構築するための意識改革が重要。欧米の M&A に手慣れた投資銀行との差別化を図るためには、M&A の対象となる事業について、日本のプロによる事業判断は、欧米に劣らない強みであると思われる。M&A の事業対象の選別、M&A の達成後の事業成長の戦略を加味した M&A 展開が必要と考える。

2. コンサルティング

①現状

日本企業は、近年大きな進歩を遂げ、リクルートホールディングや野村総研など、規模は、欧米の同種企業、例えば世界におけるこの分野のリーダー企業であるアクセンチュアなどに比して小さいものの、利益率が向上して、欧米企業と遜色のないパフォーマンスを示しているものもある（図4、5、6）。

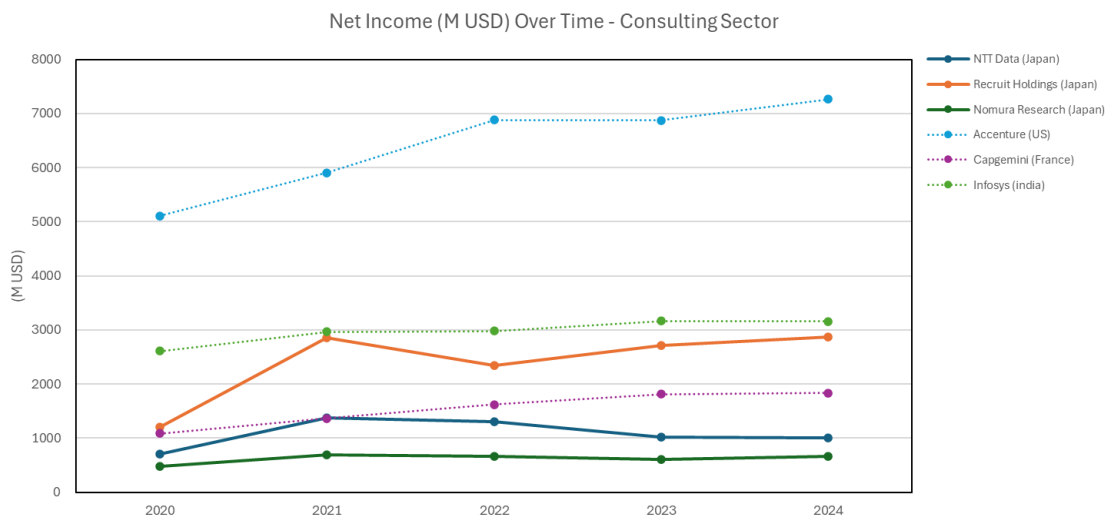
図4



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

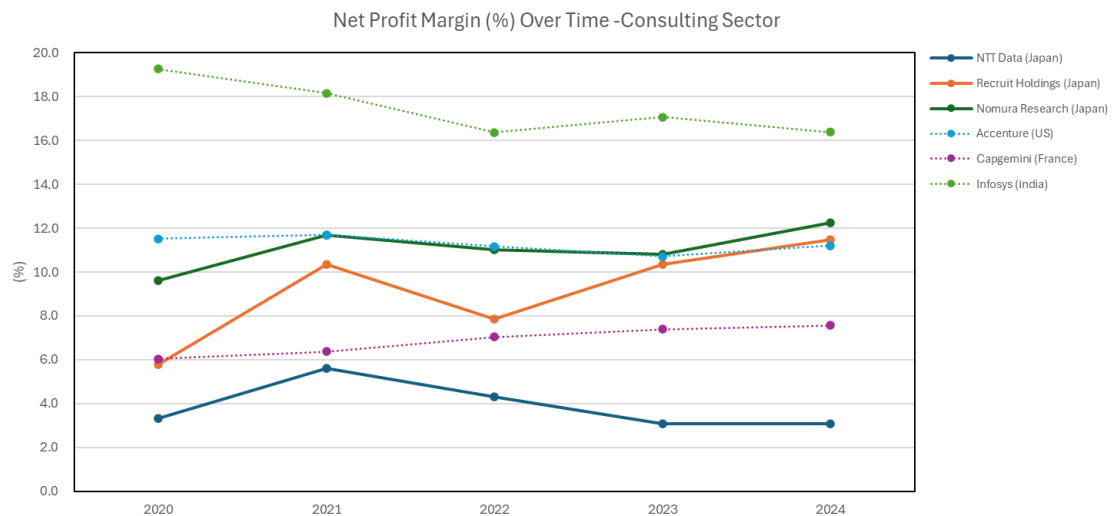
図5



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

図 6



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

コンサルティング企業には、戦略コンサルタント、監査法人系のパートナーシップのコンサルタント、それから IT コンサルタントがある。

欧米のコンサルティング企業が、経営戦略や構想についてのアドバイスを企業に対して行うことが活動の中核であるのに対して、日本では、特に多数を占める IT コンサルは、どのようにモノを製造し、デリバリーするのかについて、知識移転や利用拡大を促すためのアドバイスが中核となる。従って、欧米の場合は提供するソリューションの個性が高いのに対して、一定のソリューションを対象企業にインストールすることを目的としているので、サービスが画一的になる。従って、日本の場合は、開発支援より、保守収入の方が大きい。そして、それらのサービスやソリューションが対象企業に固定化していて、ベンダーロックが起りやすくなっている。つまり、イノベーションが起りにくい状況になっている。コンサルタントに期待される日本の構造問題を解決するためのソリューションが出しにくい状況である。このような長期的な安定的関係が支配的になると、IT システムなどは、カスタマイズして、他のコンサル企業が参入しにくくなっている。顧客企業の側では、組織内の合意形成を優先し、戦略をトップダウンで進める企業文化が顕著にみられない。しかし、このことは、逆に企業文化、つまりマインドセットを意識的に変革すれば、大きな潜在成長力があることを意味している。さまざまな IT システムとの一層の競争によって、日本国内だけでガラパゴス化せずに、海外企業との競争の中でも、生き抜いていける力を付け、スケールメリットを発揮させてコストの削減を図ることが重要である。これにより、IT システムを利用する企業の費用効率も改善できる体制へと移行していくことが望まれる。

②課題

日本的経営に過度に適応した結果、長期的、安定的な、リスクを取らない企業文化にフィットしてしまい、ITシステムのカスタマイズが進んで、新しいシステムへの移行が阻害される。コンサルを使う方も使われるコンサルも「業界水準」「世間並み」を目指している。系列の存在もあって、系列の中でサービスを提供するという色彩が強くなる。

また、日本の企業文化、産業構造、商慣習に適応した結果、国際化が進まない。国際的な規格や規制に対して関心が低い。その背景には、日本国内でビジネスを展開しているだけで、ある程度の収益が確保できる構造になっているからではないかと思う。

製造物責任や金融機関のサービスについて、過度な規制やコンプライアンスが広がっているため、コンプライアンス疲れが起きている。

しかしながら、このようないわば inertia (惰性) に流され。リスク回避的になり過ぎるのではなく、イノベティブになり、より高い収益を追求するという意識改革が進めば、大きく発展する可能性がある。そのためには、失敗も許され、ただし、長期的には利益増加となるプロジェクトには資金を提供するという長期的視点からのリスクテイクが必要である。リスクの回避は、リスクテイクによって得べかりし利益を失うということに十分留意するマインドが必要である。

日本のコンサル業界は、監督されていないので、寡占に対する監視が必要である。クラウドや SaaS (Software as a Service、インターネット経由でソフトウェアをクラウドサービスとして利用出来る仕組み) の導入など、DX の推進が重要である。

社会価値と経済価値の対立のような多様な価値観の対立への対応、AI 革命によってアナリストが無用化する中で、AI とコンサルとの役割分担が課題であると思われる。

「組織資産」を、AI の時代に適合するように、アップグレードするには、どうすればよいか、という点も大きな課題である。

③対応

コンサルティングが、ビジネスにおけるイノベーションを触発し、リーディングインダストリーを創って行ける潜在可能性を開花させるためには、以下が考えられる。

(1) DX の推進

- データを活用した経営手法、エビデンス・ベースド・マネージメントの徹底。
- 地政学リスクに対応したサプライチェーンのリスクに対応できるビジネス戦略の策定を DX の活用で実現。
- 知識創造プロセスにおける AI の組織的活用の徹底。
- AI では到達不能な思考、判断力を持つ人材の育成。(問題の本質を見抜くシステム思考、正しい判断軸に基づきリスクテイクするエシックス思考、人の心を掴み、束ね、組織行動に導くアート思考。)

(2) 海外進出

- 海外子会社へのコンサルテーションも行う。その場合、100%子会社で、現地のスタッフのみで経営されている場合も含めてコンサルが支援を行う。
- 国際化促進のため、国際規格への配慮。
- 海外人材によるマネジメントと日本人マネジメントの融合による現地への進出

(3) M&A の推進

- 組織が「現状」から「目指す姿」へ移行し、期待する成果を得るための変革推進手法であるチェンジマネジメントや特定の専門性のあるコンサルタントを育成することで、企業経営の改革を担うための意識改革を促す。その中で、M&A を企業の経営改革のコアの一つと位置づける。
- 官民リボルビングドアを進めて、人の行き来を推進することにより、M&A による経営変革の重要性について、官民が意識を共有する一方、コンサルティング業界には、監督官庁がないことに鑑み、監督官庁を決めて、寡占に対する監視とマーケットメカニズムが機能するような市場環境を育成する必要がある。

3. 鉄道・海運

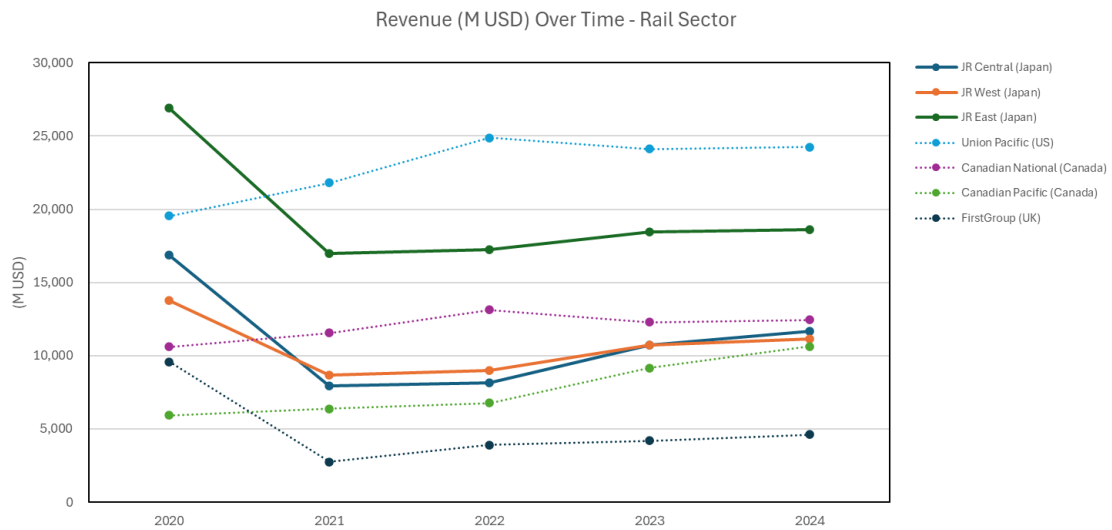
①現状

<鉄道>

日本の大規模鉄道事業者は、上下一体構造で独立採算経営が成り立っており、世界的に見て非常に高度なサービス水準と経営効率を有している。特に、JR 本州三社と JR 九州、規模の大きな民営鉄道各社は、比較的安定した収入を何年にもわたり維持してきた。しかし、米国の貨物鉄道会社であるユニオンパシフィックやカナダと米国にネットワークを有する CN (カナディアンナショナル) といった企業に比べると一般的に小規模であり、大規模化の余地がある。JR 東日本は、日本の鉄道会社の中では、最高の収益を挙げているが、2021 年以降大きな成長を遂げていない。カナダと米国の鉄道会社の収入は着実な上昇基調である。純収入と利益率の国際比較をすると、日本の鉄道会社は、他の国と比べてより変動の大きいパフォーマンスを示している。2021 年には、パンデミックの交通への影響のために、大きな損失を被ったが、2024 年までにプラスの成長を記録するまでに回復した。しかし、その利益率は、総じて、大きな収益を計上している新幹線を除くと、低い。ユニオンパシフィックとカナダの鉄道会社は、25%超と高い利益率を一貫して示しているのに対して、日本企業が10%を超える利益率を計上するのは稀だ(図7、8、9)。これは、日本の鉄道が、基本的な公共財として、特に都市交通と地方開発に役割を果たしてきたことと関係している。低収益は、彼らの公益事業として果たしてきた強力な社会的役割の反映である。典型的なのは、低収益の地方の鉄道線におけるサービスの維持だ。新幹線と都市圏輸送が黒字で、地方の線区は殆ど赤字となっていて、日本の鉄道事業の3分の2は赤字経営である。運賃規制があり、上限認可制となっているた

め、時間帯別の需要の変動に合わせたダイナミックプライシングが困難である。このような規制を改革し、現在議論されている地方経済の振興を行うことで、社会的役割を果たしつつ、稼ぐ力を発揮することは十分可能だ。鉄道事業により、インバウンド観光客も含め、地域外から地域内への流入が増加し、飲食施設、宿泊施設、観光施設がより整備されれば、地域住民のビジネスが広がり、雇用機会も増加し、地域活性化により地方鉄道の赤字も解消に向かう可能性はある。地方のビジネスの拡大は、地方税の増加をもたらし、地域への行政支出を増加させる財源の確保が出来ることになる。

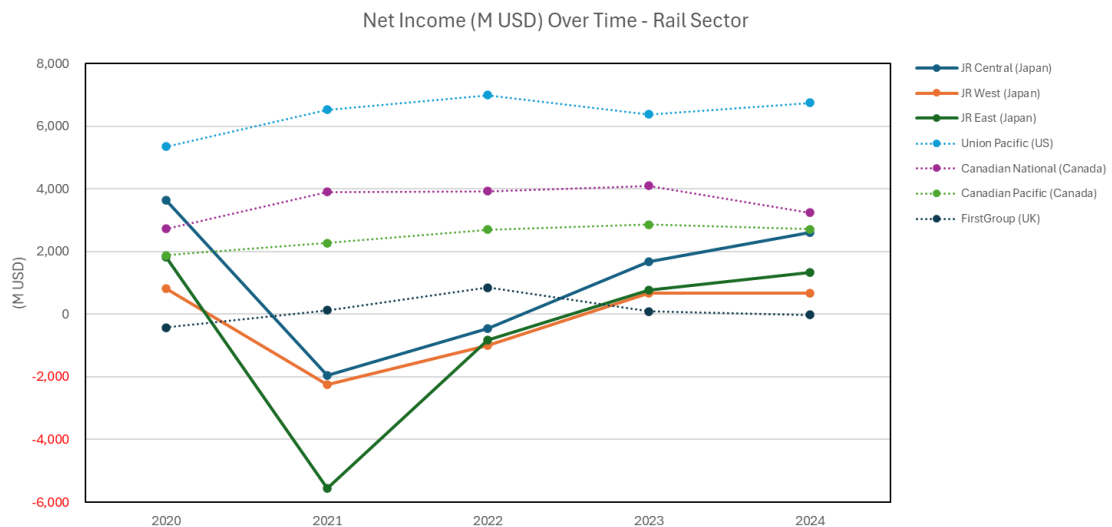
図 7



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>) based on official company filings (2019-2024).

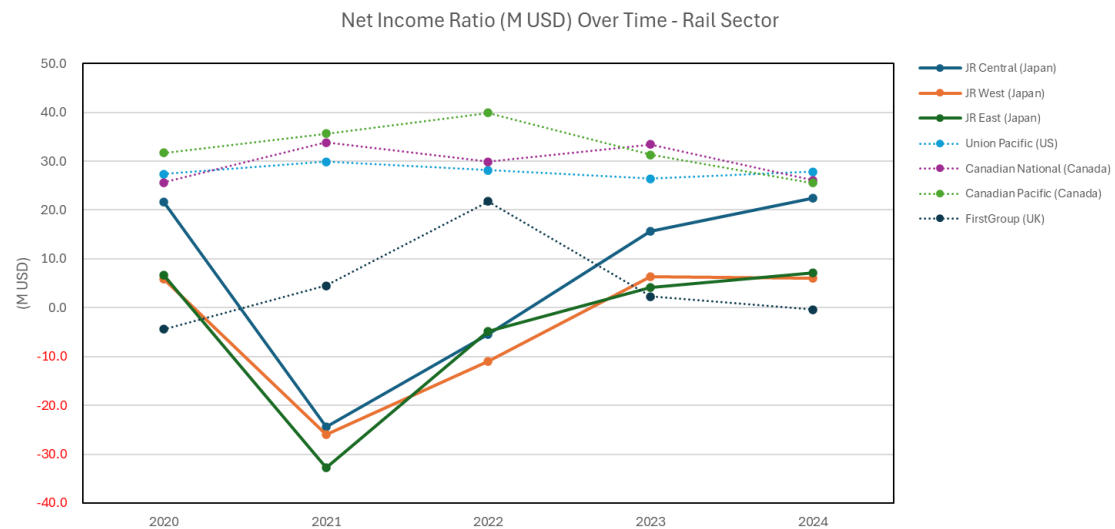
図 8



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>) based on official company filings (2019-2024).

図 9



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

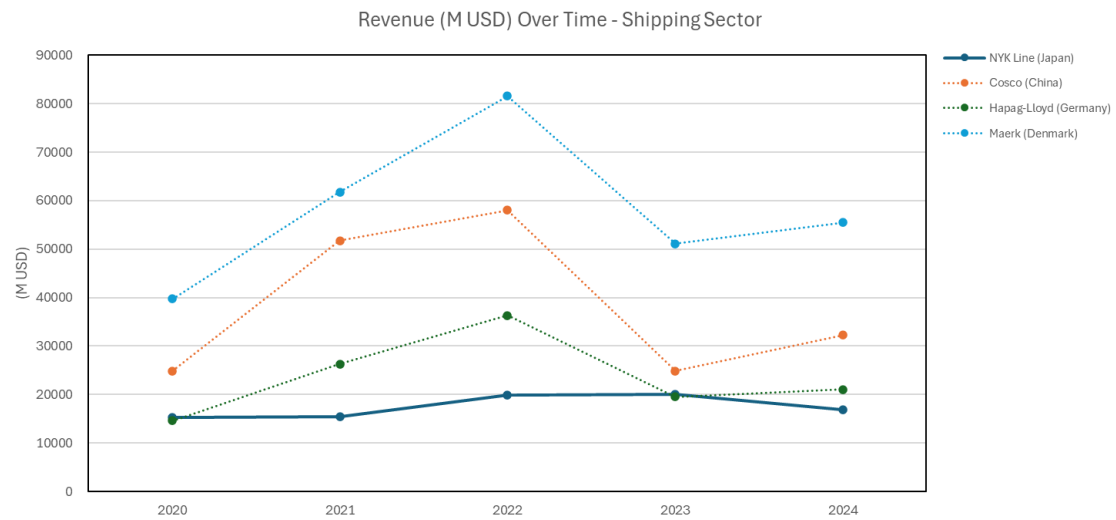
リスクを取らず、保守的であるともいわれるが、1964年の開業以来、新幹線の運転事故による死者ゼロを維持するなど、世界一の安全性・安定性を誇る。他方、設備の更新投資に加えて、サービスの多言語化やバリアフリーなどの新たな社会的要請に対応する「投資」や、「担い手不足への対応」が求められている。

<海運>

海運は、パンデミックによる交通の分断の解消と世界的貨物需要の高まりによって、2021年、2022年辺りに顕著な伸びを記録した。この期間、世界の主要海運企業、デンマークのMaersk、中国のCOSCO、ドイツのHapag-Lloyd、日本のNYK Lineは、収入と純利益の大幅な増加を記録した。日独企業の利益率は40%を超えて、例外的に高い率を記録した。

ところが、これは一時的で、ウクライナ戦争の影響もあり、2023年には、各国とも収入、利益率ともに大きく低下し、このブーム以前の水準に戻った。これは、サプライチェーンのボトルネックの解消と世界の海運輸送料の正常化を反映している。海運業は、海外企業も含めて一般的に、変動する世界需要と輸送料金の変動に対して、脆弱である（図10、11、12）。その中で高い利益率を目指すことが重要である。また、海で働くことの魅力を伝えるYouTube発信などによる人材の確保も必要である。

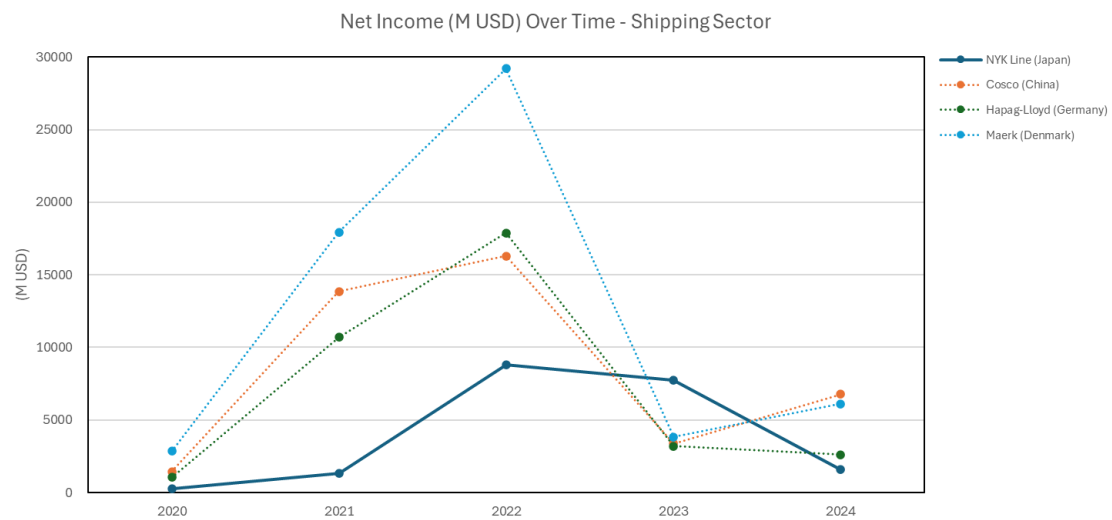
図 10



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

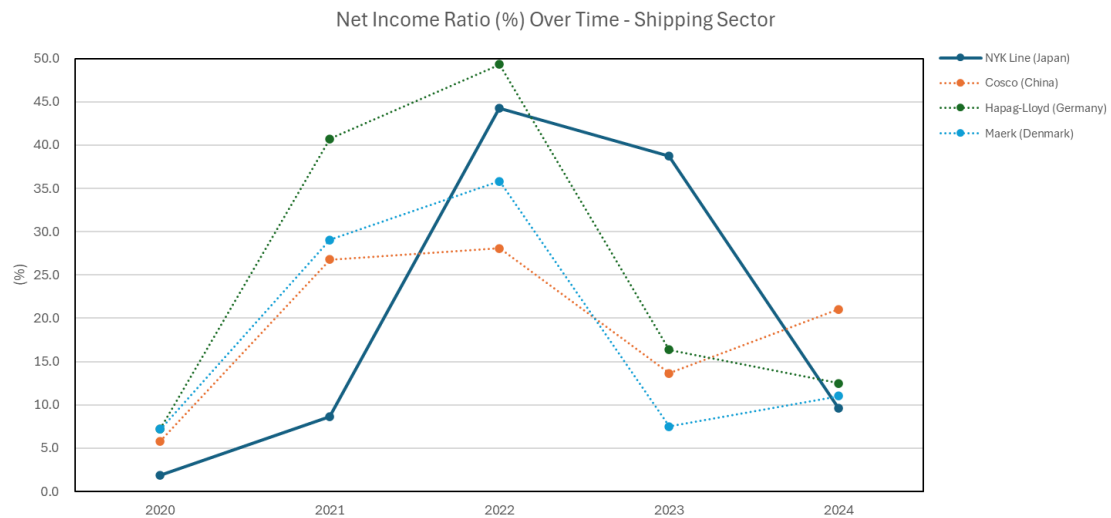
図 11



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

図 12



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

コンテナ船の大型化が、技術進歩と規模の経済効果を背景に、最近進展し、そのため船会社の数が減少、寡占マーケット化している。(日本では、日本郵船、商船三井、川崎汽船。2017年にはコンテナ部門のみ3社合併)

海運産業全体として、温室効果ガス (GHG) 排出ゼロへの対応が求められている。

(注) IMO (国際海事機関) は、船舶から排出されるグリーンハウスガスを 2050 年ごろまでに、実質ゼロにするべく、排出量を段階的に規制する基準を設けることとしている。

②課題

<鉄道>

鉄道事業の課題は、全体的にはサービスの利用可能性とアクセスを維持しつつ、事業運営の改善を考えることであり、そのためには、デジタル化、エネルギー効率化の促進、観光関連のサービスも含めた周辺事業収入の多様化を図ることが重要である。

地方で減少する輸送量、拡大する赤字問題が、人口減少、少子化で加速していることは事実だ。地方幹線、地方都市圏では、鉄道を維持することは必要だが、独立採算経営が困難になっている。また、地方小規模都市圏や過疎地域では、鉄道の意義を考え直す必要がある。

また、時間帯別の需要変動が大きく、ピーク時に合わせた輸送力が必要であるため、その他の時間に余裕がある。Dynamic Pricing の導入により、Off-Peak 時には、インバウンド観光客を含む多様な潜在需要を取り込み、地域に来てもらう事業展開を進めることが一案である。

観光客に何度も来てもらえる魅力を各地で造成する必要がある、複数地域を周遊し

て、地方の良さを見てもらい、宿泊、飲食、地元名産品販売など、周辺事業収入の拡大による地域活性化を進めていく必要がある。

設備更新、安全と成長のため、それから新たな社会的要請に応えるための投資が必要である。担い手不足への対応も必要であり、適材・適所の実現を目指して、事業者・交通機関同士の連携も課題だ。JR が分割民営化されてから、日本全体で、地域横断的に鉄道を見る眼が薄れてしまったとも言われている。地域の鉄道の利用者の利便性を考えた連携が望まれる。

<海運>

海運の課題としては、長期的には、運賃の変動への依存を減らす長期投資を考えることである。しかしながら、今後の FTA の拡大等によって、地域のサプライチェーンへのより深い統合による域内輸送需要の拡大が見込まれる一方で、世界のブロック経済化は、長距離需要の伸び悩みや海運の非効率化を招く可能性があり、将来の見通しがますます複雑化、困難となる中で、強靱化と収益性を高めていく必要がある。また、GHG 排出ゼロに向けて LNG、水素、アンモニア、メタノールなどの新燃料の選択が重要である。

また、縮小傾向にある米国の造船業への日本への米国からの協力要請にどのように応えていくか、という課題もある。韓国へも協力要請があるなかで、彼らは前向きであり、日・韓・米で米国の造船業の再建に協力することが重要だ。造船業について、規模の経済の追求も重要。

③対応

<鉄道>

鉄道については、公益事業として安全なサービスを、効率的にかつ様々なニーズに安定的に応え、また収益力を強化するために、以下のことが考えられる。

(1) DX の推進

- 適材適所のサービス供給。鉄道は、大量輸送の特性が発揮できる線区に注力、その他については、DX を活用して、事業者・輸送モードの壁を超えた連携・協働による当該地域に合った輸送サービスを提供。
- 人口減少が進む中で、各社がそれぞれの強みに合わせてビジネスモデルを多角化。その中で、デジタル化の波に乗った Suica や PASMO、ICOCA などの決済サービスの推進、進化がある。
- 担い手不足には、DX の活用によって、自動化・省力化の実現を図ることが重要。それと同時に外国人人材の育成・確保も重要。

(2) 海外進出

- 稼働力の充実のため、世界一の安全を誇る鉄道システム、サービスの輸出、海外展

開を図る。競争となる海外からの鉄道建設に対して、日本の質の高さ、正確性など、現地への理解を深めるための、英語によるさまざまな広報活動を進める必要がある。

(3) M&A の推進

—事業者・輸送モードの壁を超えた連携・協働による輸送サービスの実現を図る上で、必要に応じて異種サービス間でも M&A を推進。鉄道事業だけでは収益確保が容易ではない。ホテル/飲食/観光事業など、鉄道と関連する事業との協業による収益確保は、一つの手段となるのではないか。

(4) その他

—地方のニーズに応じて、受益者である地方公共団体が地方鉄道の財源を負担する。あるいは、三セク転換や受委託方式などの導入。そのためには、周辺事業による収益の拡大、地域の雇用拡大は不可欠である。インバウンドを含め、その地域を訪れてもらえる広報の強化、さらに、リピーターにより、何度も、その地域のよさを満喫してもらえる努力が必要である。

—時間帯別に大きな需要変動には、規制緩和によって、ダイナミックプライシングを導入する。料金の安い Off-Peak 時間帯に、観光客は移動を安い料金で利用できるため、混雑度の平準化が図られる。

<海運>

海運については、外航海運と内航海運があるが、外航海運について、地球環境リスク、地政学的リスク、為替リスク、人材不足に対応し、安定的な発展と高い収益率を実現するため、以下が考えられる。

(1) DX の推進

—DX 推進によって FTA で規定されている貿易円滑化措置のメリットを最大限生かして、サプライチェーンの更なる深化を図る。

DX を背景とした船舶の詳細運航データ等の分析に基づき、より円滑な船拍の運航、港湾における貨物の積卸を実現する。

(2) 海外進出

—GHG 排出ゼロの国際目標実現のため、アンモニア、水素等の新燃料の研究開発とその使用促進を図る。

—脱炭素化や、港湾インフラの整備のための政府の支援は、炭素ガス排出とエネルギー効率についての国際基準が進展するにつれて、特に日本の海運の国際競争力強化につながる。

—米国が、日・韓に協力を求めていることを踏まえて、米国の造船業支援のための 3

国間協力を強化する。

(3) M&A の推進

一既に合併等により寡占化が進んでいるが、更なる利益率の向上を目指し、必要に応じて更に推進する。

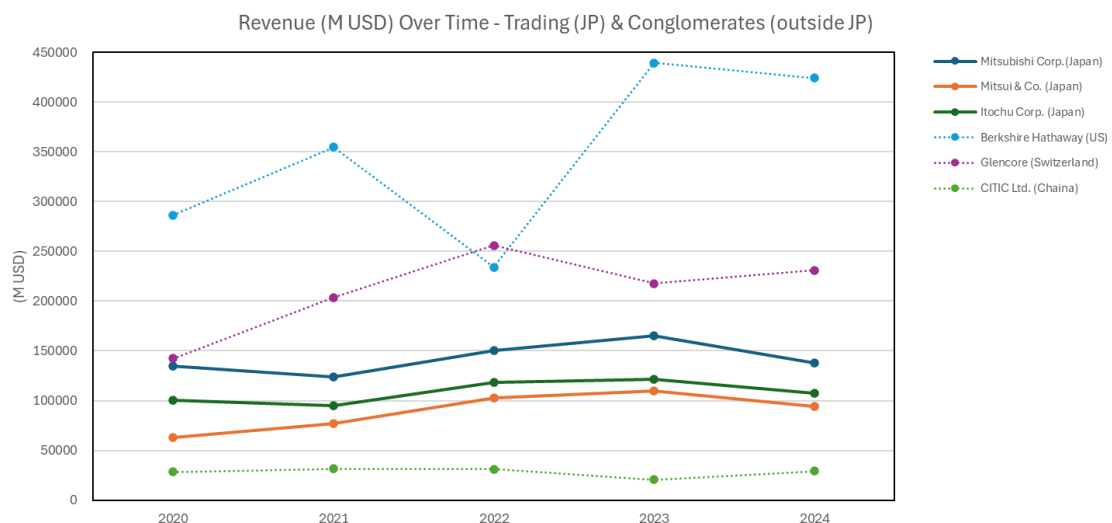
4. 総合商社

①現状

日本の総合商社は、商取引を軸にした「総合事業運営・事業投資会社」と規定され、このうちの「商取引」の部分でサプライチェーンマネジメントが行われている。サプライチェーン（供給連鎖）に関与して、その商流を担うことを中心に、それによって得た情報から個々の商品のバリューチェーン（各工程で価値が生み出される連鎖）を的確にとらえ、その要所で投資や事業活動を行うことが出来る。総合商社のビジネスを理解するには、このようにサプライチェーンとバリューチェーンの概念の相違は明確にしなければならない。商取引を基軸とした投資会社、コングロマリットともいえる。

これと国際比較すべき企業は海外に存在しないが、主要な国際的コングロマリットである米国の Berkshire Hathaway、スイスの Glencore、中国の CITIC Ltd.と日本のトップ商社である三菱商事、三井物産、伊藤忠商事のビジネスパフォーマンスを比較してみる（図 13、14、15）。米国の Berkshire Hathaway は、投資機能も有しており、海外で 100%子会社を創って、現地に経営を任せる形態をとるビジネスを行っている。このようなビジネスは、稼ぐ力を更に高めることに繋がり、日本の商社のビジネスの参考になる。

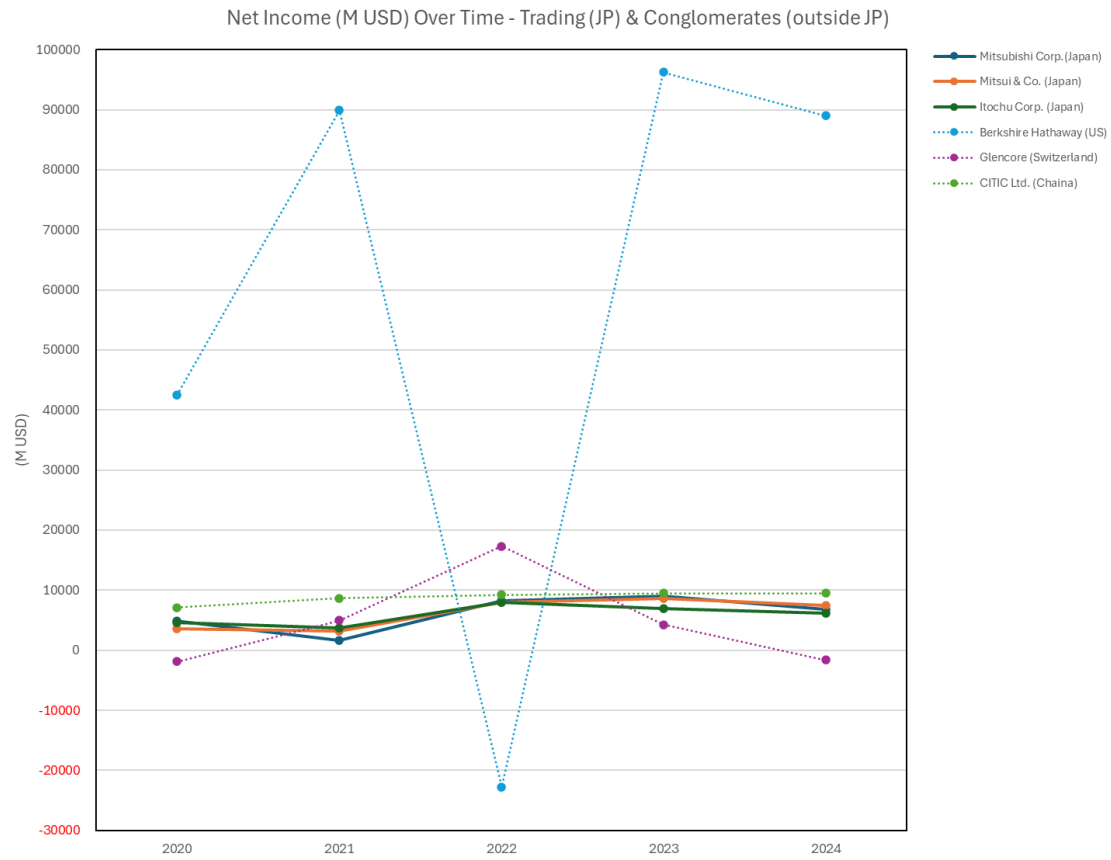
図 13



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>) based on official company filings (2019-2024).

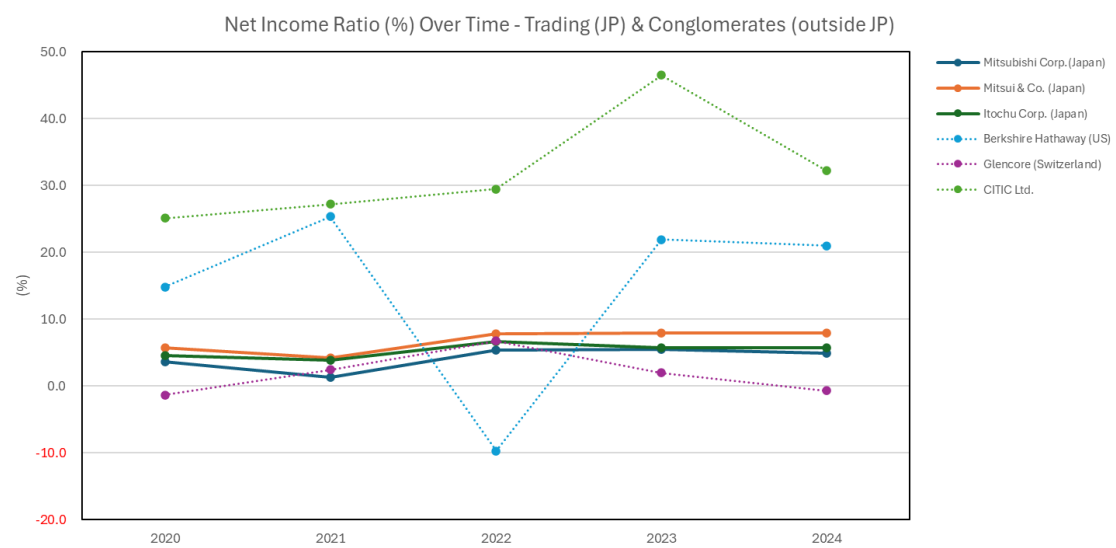
図 14



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

図 15



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

収入については、日本の商社は非常に大規模なグローバルスケールで事業を行っている米国、スイスのコングロマリットより低い、彼らの収入が大きく変動しているのに比して、非常に安定的に推移している。純利益を見ても、同様のことが言える。収益率については、国際的投資企業（コングロマリット企業ともいえる）が、日本の商社よりも高い収益率を記録している。しかし、日本の商社の収益率は安定しており、強靱で安定した収益のパフォーマンスを示している。これは、彼らが、不確実性の高いビジネス環境の下で、ビジネスを遂行していく能力が高いことを示している。更に発展するためには、彼らが引き続きビジネスの構造変革や投資戦略の改定によって収益を上げることが必要ではないだろうか。

このような安定的な収益は、一つには、サプライチェーンに関与して、サプライチェーン全体または複数工程を結びつけることで、ビジネスを創出している特異な存在であるところに由来していると考えられる。サプライチェーン上のビジネスの企画・形成・運営管理の能力・機能が、商社が顧客に提供する付加価値になっている。また、アセット管理を徹底していて、典型的には資源ビジネスだが、LNG ビジネスなど高収益資産を長期間かけて形成し保持している。そして、その保持に関して、リスクマネジメントに基づいて、ポートフォリオ管理を発達させ厳格に運用している。総合商社にかかる強みをDXにより更に徹底的に強化すべきではないか。

一方、グローバルな事業展開の輝かしさのため見落としがちであるが、総合商社は国内売上比率が50%以上と高く、国内事業中心の経営で稼いできた面も否めない。また、組織や人材の国際化も他産業に比べて、決して進んでいるとはいえない。今後は、日本の国内市場が人口減少の影響により、縮小していくことを考えると、総合商社自身が従前より打ち出してきたように、新たな成長を求めて、海外市場の成長を取り込む必要がある。

②課題

総合商社のグローバル化の成功に期待が集まっている。資源・食料等、総合商社が活躍している分野は、各国の経済安全保障に関わる問題で、各国にも海外資源ビジネスを展開する企業が存在し成長している。総合商社は何を付加価値として、各国市場に食い込み、民族系企業に対抗すべきか。

また、サプライチェーンのグローバル化に対応し、日本型より国際標準型に国際経営組織・人的資源管理を改革していけるのかも、大きな課題である。

その他の大きな課題としては、資源分野での価格変動リスクへの対応、生活消費分野への展開、DXへの対応、サステナビリティ（SDGs、ESG 経営）への取り組み、地政学的リスクへの対応が挙げられる。また、最近のアメリカの経済再生への取り組みを支援する役割も、アメリカの輸出支援のような形で考えられるところである。

③対応

総合商社のサプライチェーンマネジメント機能を維持・強化し、そのグローバル化

に対応し、収益を拡大して、他の日本のサービス業へ有益な示唆を与えるために、以下の対応が考えられる。

(1) DX の推進

- 国内市場中心の経営から、海外市場中心のより収益率の高い、機動的な入れ替えも可能な資産をメインに置くグローバル・ベンチャーへの成長を図る。その際に経営の合理化を DX 推進によって実現する。そのため、経営人事慣行も国際標準に移行するが、その際、こうした構造的変化と従来の安定した長期的パートナーシップとのバランスを、収益性の観点から維持することが重要。前述の Berkshire Hathaway のビジネスのやり方は、この意味で大いに参考になろう。政策として、国内企業だけでなく、現地企業の支援も重要だ。このようなビジネスの多様化において、高い収益率を維持するためには、AI の活用が重要。
- DX は、食品流通分野で小売・卸のデータ連携と AI 解析により在庫・食品ロス削減、発注・庫内業務の削減を実現しつつあるように、サプライチェーンマネジメントの効率化を可能とするだけでなく、顧客ニーズ等の AI 解析により、従来気付かなかったニーズを見出しマーケット・イン型のビジネス創造(市場誘導型イノベーション)の道を切り拓いた。総合商社は DX によりサプライチェーンマネジメントに加えてアセット管理及びリスクマネジメントに基づくポートフォリオ管理を更に高度化し、自らの強みを更に徹底すべきではないか。
- 特に、バリューチェーンをおさえつつ分散投資・事業参加を行うスタイルは、他業態の参考になるが、従来もポートフォリオ管理においては定量目標によるマネジメントを取り組んでいるが、更なる分散投資の適正化を図るには、AI の活用が必須。
- 資源分野での価格変動リスクへの対応のため、資源分野のバリューチェーン全体への関与、再生可能エネルギー事業へのシフト、セグメント事業の多様化等により、資源価格暴落の危機に対応できる体力を作ることが重要だが、そのためには、AI の活用が必須。
- また、2000～2010 年代初の中国の爆発的な経済成長による資源価格高騰のような条件がなくなり、むしろ安全保障等の要因により、資源分野では価格変動リスクが高まったことから、総合商社の収益の柱である資源分野において、バリューチェーン全体への関与、再生可能エネルギー事業へのシフト、セグメント事業の多様化等により、資源価格暴落の危機に対応できる体力を作ることが重要だが、そのためには、AI は重要なツールであり、自社を含めサプライチェーン全体のビジネス・パートナーを含めた AI の活用が必須。

(2) 海外進出

- 経営陣、従業員を含め、組織・人材の国際化を一層進める必要がある。
- 国内市場中心の経営から、海外市場中心のより収益率の高い、機動的な入れ替えも

可能な資産をメインに置くグローバル・ベンチャーへの成長を図ることが必要。三井物産がLNG事業においてモザンビーク・ガス田を欧州・インド等を仕向け地と想定し、北米シェールガスを米国国内での供給に充てているように、海外資源地と海外需要地をダイレクトに結ぶグローバルなサプライチェーンの形成により、海外成長の取込みがますます必要ではないか。

- 各国市場に喰い込み民族系企業と対抗していく上で、総合商社は彼等に先駆けてDXに取り組み、更にサプライチェーンマネジメントを高度化し、サプライチェーン全体のビジネス・パートナーも含めた事業の高効率化と高収益化を達成することが競争優位の一つの源たり得るのではないか。
- 1980年代に、日本の総合商社は、アメリカの輸出の1割近くを担っていたり、途上国向け輸出の見返りに要求されるカウンタートレードの経験があり、途上国からの輸出を支援したことから、経済再生を目指すアメリカの輸出支援やアメリカへの投資促進を支援することが可能であり、地政学的要因によるグローバルなサプライチェーンの再編成期を迎えた今、米国と中国を両睨みしつつインド、更には中東・アフリカの新興経済勢力を視野に入れたビジネス展開が重要ではないか。

(3) M&A の推進

- 2000年以降、総合商社はサプライチェーンマネジメントの強化や事業投資・事業運営の拡大のためM&Aをツールとしてきたが、ICT、再生可能エネルギー、ヘルスケア、地域振興などの新規事業分野への展開を実現するため、異業種融合・カンパニー横断、顧客志向の発想による新ビジネス創出が重要であり、そのためにM&Aを一層活用する必要がある。
- 総合商社は新規産業分野において既存企業と異なり、新規参入者として、新規のアイデアやアライアンスに取り組む自由度が高く、社会に散在するイノベータ等を結びつける結節点としての役割が期待される。商社のイノベーションはその事業性格上、産業化までの距離がより短いイノベーション事案が主体となるが、新規分野でのイノベーションの加速に貢献することが期待できるのではないか。
- 現在の日本には、必ずしも十分な質・量のイノベーション人材が存在するかについては一考を要するが、総合商社がイノベーションを加速する触媒として機能し、かつ、総合商社で育った「触媒」人材がスピノフすることで、日本におけるイノベーションが更に活性化するのではないか。

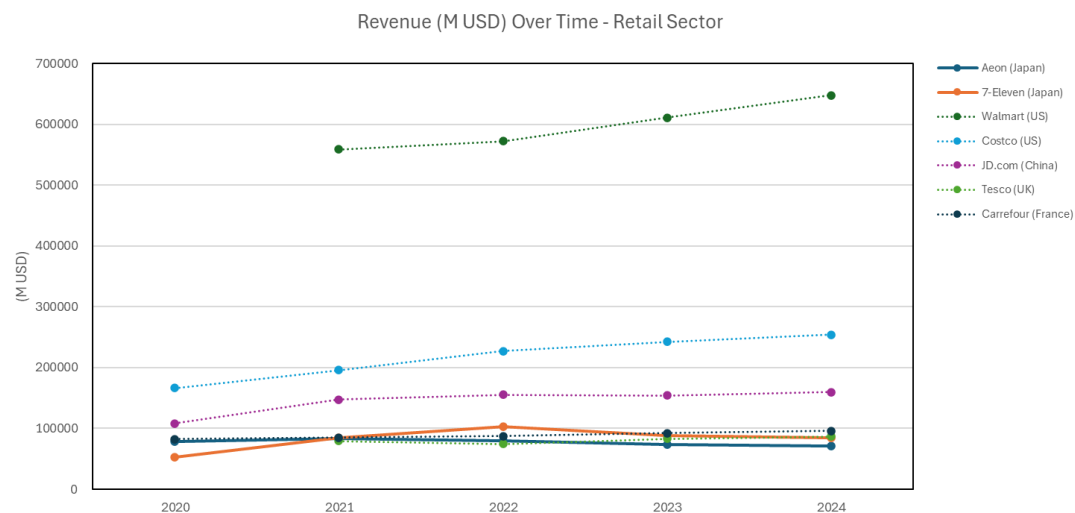
5. 小売業

①現状

少子化、高齢化、人口減少を背景に、日本の国内市場の小規模化が明らかになり、米国と中国の小売業者の世界市場における支配的地位の確立を背景として、イオングループやセブンアンドアイホールディングスといった日本の主要小売企業とWalmart、

Costo、JD.com、Tesco、Carrefour などの主要な国際企業のパフォーマンスを比較すると、後者の売り上げは、前者のそのの2倍から3倍以上である。純利益と利益率についても、日本企業は世界企業を下回っている（図 16、17、18）。

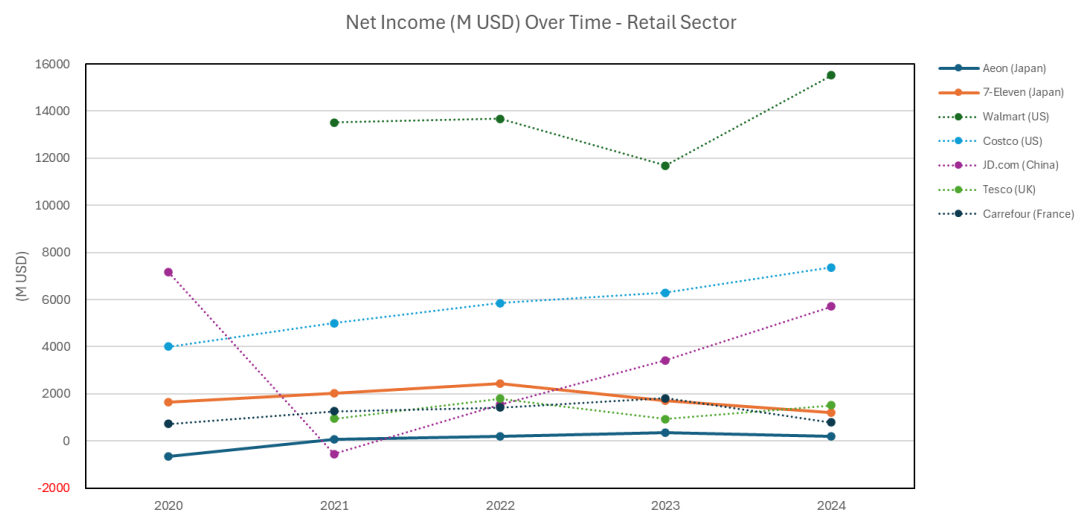
図 16



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

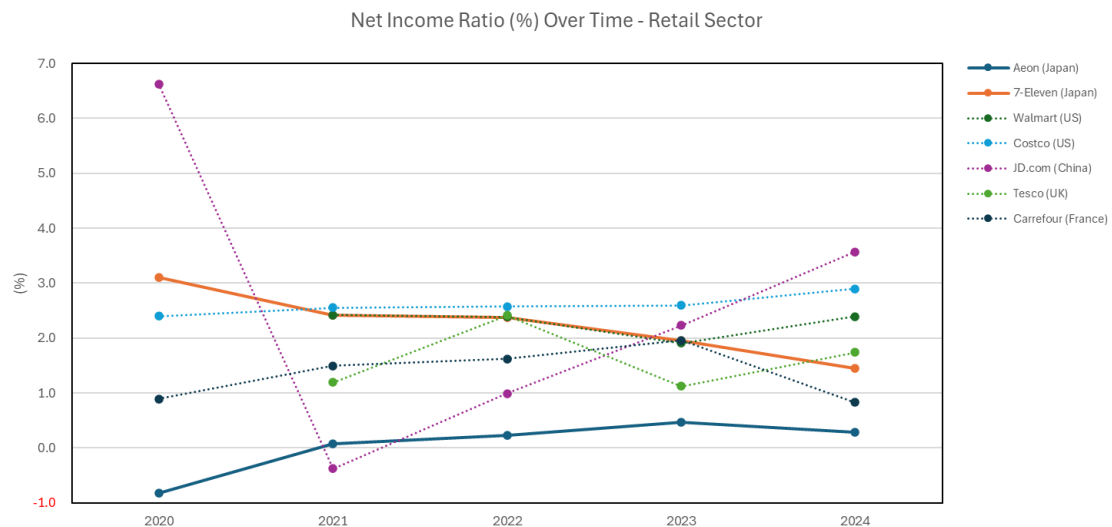
図 17



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

図 18



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

日本企業の事業効率性と国際競争力に改善の余地があることを示している。

他方、現在、日本の小売業ビジネスは変革期にあり、変革を実現すれば大きな飛躍を遂げるチャンスがある。百貨店、食品小売業が衰退、成長しているのは、コンビニエンスストア、ネット通販、ドラッグストアであり、コンビニも、近年は成長が鈍化している。成功しているビジネスモデルは、デジタルトランスフォーメーションを活用して、顧客に対して利便性価値を供給するオムニチャネル（顧客が各チャネルの違いを意識せず、商品、サービスを購入でき、リアル（実店舗）とネット（インターネット通販）の境界を融解する試み）やBOPIS（Buy Online Pick-up In Store）や無人店舗など。また、お店に来た顧客に感動的な購買体験価値を提供するもの（バルコやドン・キホーテ）、ユニクロやニトリに代表される自らの製品のブランド価値の提供、そしてオーケースタに代表される徹底した低価格価値の提供（ロボットによる在庫管理などによる）が、挙げられる。

徹底したデジタル化で、店舗の無人化が、促進されている。また、デジタル化の効果は大きく、リアル店舗のデジタルサイネージやオウンドメディアなどの年平均成長率は58%と高く、インターネット広告に占めるリテールメディアの割合はアメリカと比べると非常に低い、今後大きく成長するポテンシャルがある。更に、dポイントや楽天ポイントなどの経済圏と小売業が協力して、dポイント会員の拡大を進めると同時に、幅広い業種に対して、顧客データを活用して、マーケティングソリューションの価値が提供できる。

日本の小売業の国際化に関しては、1980-1990年代前半にアジアへの出店が増えるなど歴史が比較的長い（ファミリーマートが1988年に台湾に出店、ローソンが1996年に中国に出店）が、バブル崩壊、アジア経済危機などによって、撤退が相次ぐ。日本では整備されている問屋システムが整備されてなく、また、それをアジアで構築するコストをかけられなかったことも要因。日本の小売業のアジア進出は、日本人観光客を相

手としたビジネス展開をしていたところは、日本の高齢化と経済の低迷により、事業縮小が余儀なくされている。しかし、現地に根差し、現地の利用者からの信頼を勝ち得た小売業は、今でも、ビジネスを続けている。

現在は、アジアシフトの本格化と多角化という段階で、特にコンビニが海外展開を積極的に推進。2023 年 9 月末時点で、セブンイレブンは、総店舗数約 8 万店を超える中で、海外店舗がおよそ 62,900 店。ローソンも、2025 年 2 月末時点で、総店舗数約 22,000 店のうち、約 7,300 店が、海外店舗である

コンビニエンスストアは、海外進出によって、日本のノウハウを海外移転するだけでなく、店内に飲食スペースを置くなど、海外店舗の良いところを取り入れることも出来る。

②課題

日本の国内市場が、人口減少により縮小していることから考えて、海外市場、特にグローバルサウスの新興市場への進出は、重要課題である。

また、サプライチェーンにおける技術革新、電子商取引プラットフォームへの投資は、デジタル経済の下で、必要不可欠。最近の人手不足を背景に、デジタル化の推進による店舗の無人化も大きな課題。デジタル経済の下、インターネット広告におけるリテールメディアの拡大、d ポイント会員の拡大を進め、取引先企業には、成長に貢献するマーケティングソリューションの価値を提供するなど、デジタル化を活用した新ビジネスの拡大も課題の一つである。現地採用の従業員のインセンティブを上げるための昇進制度などを拡充し、表彰制度を設けるなど、働くことに対する意欲を高める方策を検討する必要がある。

③対応

日本の小売業の利益率を米国並みに引き上げ、人口減少の下でも、海外展開によって「稼ぐ力」を発揮し、高成長を実現するには、以下の対応が必要。

(1) DX の推進

—ローコストオペレーションのための店舗の無人化、オムニチャネルや BOPIS の推進、インターネットにおけるリテールメディア広告の推進、蓄積された顧客データの活用により、d ポイントなどの経済圏との協力推進による新ビジネス創出などのために、デジタルリテラシーの高い人材を育成。

(2) 海外進出

—海外展開推進のためには、各国の労働法や商慣習、税制などへの適応、地域特性に応じた進出戦略（合併や M&A など）、市場選択と集中（成長市場であるアジア市場への積極投資）、現地企業との競争におけるデジタル化戦略の推進
とりわけ、進出先の市場特性に合わせた「現地化」だけでなく、現地企業と同様の立場から、様々なネットワークを通じて、地域社会と深く関係を築くアプローチが、

海外進出戦略成功の鍵。日本型ビジネスモデルに固執しないで、現地のニーズに合わせた業態変化も必要であるし、現地市場を深く理解し、迅速な意思決定ができる現地人材の登用と育成が不可欠。そのためには、現地の環境を知っている適任な経営陣を雇用し、現地経営に対する適切な助言が得られる人材確保が必要である。

(3) M&A の推進

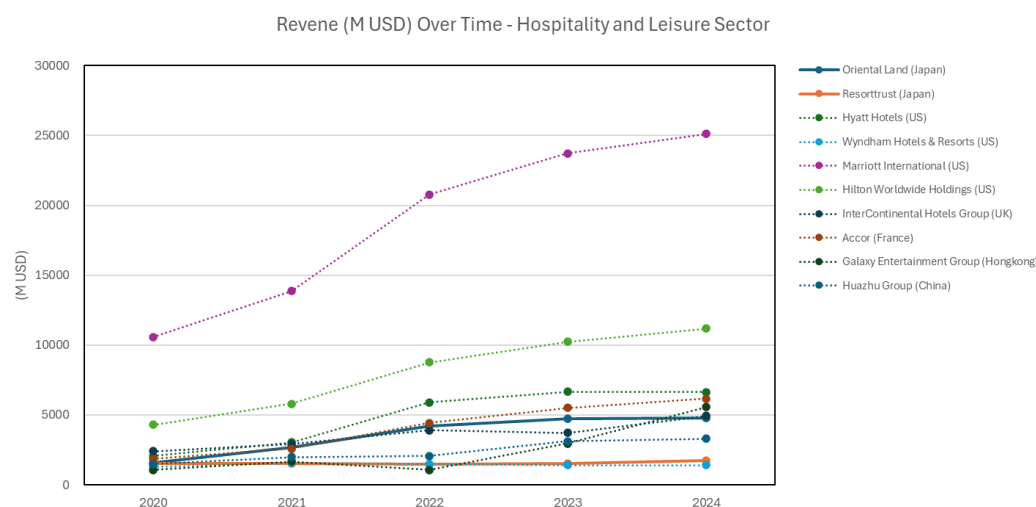
—海外企業に比べて売り上げ規模が非常に小さいので、M&A を活用して、規模を大きくする戦略が、国際競争力強化の観点から重要。

6. 宿泊業

①現状

宿泊業は、世界的に、パンデミック危機から、回復した。多くの企業が、2021 年以来顕著な収入と収益の回復を経験している。オリエンタルランド、リゾートトラストのような日本企業は、国際的には規模の小さい事業運営をしているが、安定した成長と健全な収益率を記録している。オリエンタルランドは、特に、国内観光への需要の強さと効率的な運営によって、収益率では、グローバル企業に匹敵するか、むしろそれを上回るパフォーマンスを示している（図 19、20、21）。しかし、このような堅実なパフォーマンスにも関わらず、日本企業はグローバル企業に比べて、規模が非常に小さく、国際的に目に見える活動をしていない。欧米企業が、そのネットワークと M&A で、グローバルな活動を際立たせているのに対して、日本企業は、依然として国内市場に集約している。このことが、国際的な需要の成長、特にグローバルサウスの成長を活用できていない要因である。同時に、中国や香港の企業のパフォーマンスの変動の大きさは、国内需要に依存し過ぎることのリスクを際立たせ、収入の地理的な多様性の重要性を物語る。

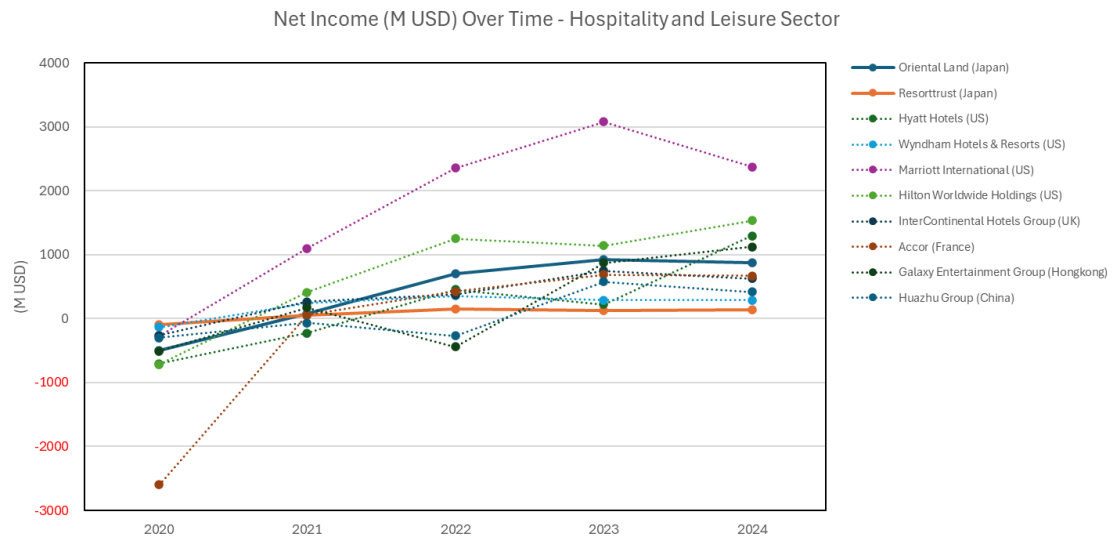
図 19



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

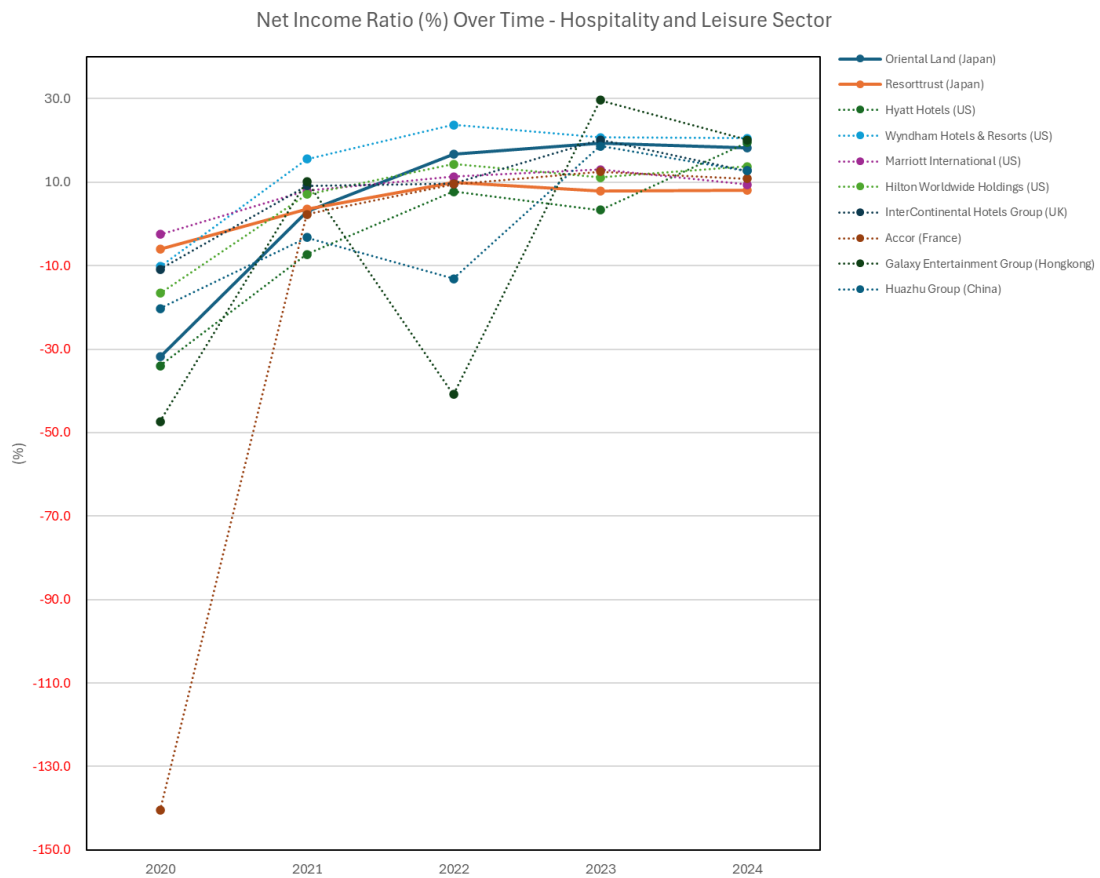
図 20



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

図 21



(注)実線が日本企業、破線が海外企業

Sources: Annual Financial Data from the Financial Modeling Prep API (<https://financialmodelingprep.com>.) based on official company filings (2019-2024).

現在の日本の宿泊施設は多様化が進む。異業種の参入も含めて、外資系ホテルの参入など経営者、運営者の多様化が進み、消費者のライフスタイルに合わせたニーズや欲求も多様化。現在、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。

例えば、高価格帯ホテルが宿泊・飲食・宴会を備えたフルサービス、低価格帯ホテルが宿泊のみという分け方が通用しなくなってきている。

②課題

現在、宿泊業が激増しているが、その中で増えているのは相対的に低価格のホテルである。高価格帯市場対応が遅れている。また、利益率については、日本企業と海外企業で大きな差はないものの、両者の収入の規模が、拡大していて、前者は後者の10分の1である。

規模以外の競争力については、デザイン性の高い空間と、宿泊以外の付加価値をテーマとするライフスタイルホテル、ペット同伴ホテルなど、ニッチな市場の開拓も課題の一つである。

日本の主要ホテルの経営者は、「伝統あるホテルの次世代継承が最大使命」であり、失敗のリスクを冒して成長を追求しにくい、現在求められているのは、市場拡大のチャンスを迅速に結実させる起業家精神を持った経営者である。

また、世界的な観光の成長に合わせて日本の宿泊業も海外展開が重要である。

インバウンドの観光については、病気治療や健康増進といった目的と組み合わせて、観光を行う、いわゆるメディカルツーリズムの振興が日本の観光の大きな課題であり、海外で人気の日本の温泉の活用が期待される。

③対応

日本の宿泊業の事業規模を拡大して、海外企業の規模に近づけ、国際的に存在感のあるものとし、かつ時代のニーズに合った持続可能なものとするために、以下の対応が必要である。

(1) DXの推進

—顧客サービスにおけるデジタル化の推進、雇用者の教育、訓練、環境面での持続可能性の追求を通じたイノベーションの活性化の面でも政策支援が重要。

(2) 海外進出

—グローバルサウスなど海外の市場の成長を的確に捉えて迅速に海外進出を考える戦略がとれる経営者を育成すべき。

—マリオットやヒルトンなどの外資系ホテルの経営資源の活用及びチェーン展開が進展しているが、国内ホテルチェーンへの運営委託も増やしていくことが望まれるため、これらに運営受託をする環境構築が重要である。

—海外進出の政策支援として、新興国市場における金融、貿易振興及びパートナーシップの支援が重要。

(3) M&A の推進

—日本の宿泊業は、国際比較すると規模が小さく、国際的プレゼンスを拡大する必要がある。そのため M&A 促進が鍵。

(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

- ニューオータニの「エクゼクティブハウス・禅」のように、規模が大きいグラウンドホテルタイプにおける新しい展開に着目する。
- 他方、規模以外の競争軸も確立するため、ライフスタイルホテルなど、ニッチな市場の開拓にも努力する。
- 最近の若い人のモダンラグジュアリー志向を充たすことを重視するフォーシーズンズホテルのように、時代に合わせて、変化に適応する。
- パートナーの資金を活用する運営戦略や必要な時に必要な金額を金融機関から調達できる信用力、需要に合ったホテルを提案するブランド戦略など、各種の経営資源を随時投入できる体制やチェーン戦略を整備する。
- リスク回避ではなく、市場の成長に乗った迅速なビジネス拡大戦略が出来、そのためのイノベーションと変革を起業家精神の発揮によって実現できる経営者の育成。

2) メディカルツーリズムの推進

- メディカルツーリズムの振興の重要性に鑑みて、温泉宿泊施設の活用を促進する。

3) オーバーツーリズムへの対応

- オーバーツーリズムの懸念払拭のため、インフラ整備など、住民の懸念を同大させることなく、政策サイドとして、観光促進を図ることが重要。現在は、宿泊税が導入されているが、宿泊はせずに、素通りする観光客に、どのように負担してもらうかは議論の余地が残されている。
- このため、観光税などにより、地域のごみ収集やインフラ維持のための費用を確保できる仕組みが必要である。