

未来創発センター 研究レポート Vol.12

課題認識はすでに十分

日本の競争力復活に向けて試されるリーダーの実行力

IMDの国際競争力分析データから見えてくる日本の課題と処方箋

2024年2月



課題認識はすでに十分

日本の競争力復活に向けて試されるリーダーの実行力

IMDの国際競争力分析データから見える日本の課題と処方箋

野村総合研究所 未来創発センター

2024年2月

中島 済

目次

はじめに	1
1. 地盤沈下が止まらない日本経済	2
2. 日本経済復活のヒントをIMDの競争力ランキングに探る	6
3. 変われない、それでも依然いい国日本。変革に期待される リーダーたちの実行力	32

はじめに

日本経済の停滞が続いている。ついにGDPはドイツに抜かれ、世界4位に落ちる見込みである。しかも、高齢化、労働人口減少、財政赤字の拡大と課題は山積である。

それなのに、依然としていい国である日本では改革機運が高まらない。

新規事業の創出、デジタル活用による既存事業の生産性向上、外国人、女性活用を始めとする人材マネジメントの高度化など、成長に向けた課題は明確で、実はリーダーたちはその課題を十分以上に認識している。

社会を一気に変えるのは難しくてもリーダーなら自分の組織を変えていくことはできる。強い危機感を持っているリーダー一人一人が自分の組織で改革の成果を着実に上げていくことが、日本全体の改革、経済浮上の鍵を握っている。

1. 地盤沈下が止まらない日本経済

地盤沈下が止まらない日本経済。岸田総理に言われなくても経済は重要課題

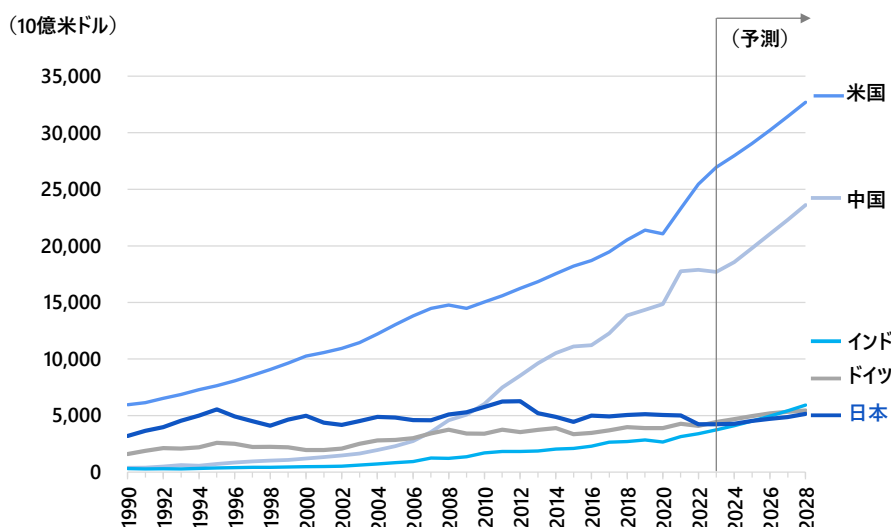
2023年10月23日の国会での所信表明演説で、岸田総理は「「経済、経済、経済」、私は、何よりも経済に重点を置いてまいります。」と高らかに経済重視の政権運営を宣言した。

首相が打ち出した経済政策については、後ほどまた触れてみたいが、経済政策の重要性は岸田総理が今更言わなくても自明のことだ。なんといっても、過去20年以上も世界における日本の経済的なポジションは低下し続けているからだ。

GDPの推移を示したのが図表1だ。IMFの発表によると2023年、日本はついにドイツに抜かれてGDPが4位に落ちる見込みである。ドイツの人口は8,461万人（2023年9月時点）で12,409万人（2024年1月概算値）の日本の7割弱。そんな3割以上も人口の少ない国に抜かれるのだ。2位の時代（なんと42年も続いた）を長く知るものとしては2010年に中国に抜かれて、3位に落ちた時もショックだったが、そのわずか10数年ほどで、今度はさらにドイツにまで抜かれるとはかなりの衝撃である。

さらに、個人的に悲しく感じたのは、政府やマスコミもあまりこのことを大々的に取り上げなかったことだ。日本経済新聞の2023年10月25日の朝刊に「日本のGDP、4位転落」という記事が載ったが、1面ではあるもののトップ記事の扱いではなく、「Japan as No.1」などと持ち上げられ、多くの国民がその気になった時代を覚えている世代からすると寂しさを感じる瞬間であった。と記した矢先に2023年12月26日には、日本経済新聞に「昨年の1人あたり名目GDP 日本、G7で最下位」という記事が掲載された。今度の扱いはなんと3面であった。私が大げさに嘆いているだけでほとんどの日本人は日本が先進国だとはとっくに思っていないのかもしれない。

図表1 名目GDP上位5か国（米国、中国、ドイツ、日本、インド）の推移



(出所) IMF「World Economic Outlook Database, October 2023」より作成

一人当たりの豊かさで見ると日本はもはや先進国とは言えないレベル

GDPが4位に落ちると述べたが、一人当たりGDPはとっくに先進国とは呼べないような水準にまで低下している。

2000年には一人当たりGDPは世界で2位（1位は現在同様ルクセンブルク）だったのが、2023年には34位まで落ちている。2023年の日本の一人当たりGDPは33,950米ドルとトップのルクセンブルクの135,605米ドルの4分の1の水準、80,412米ドルの米国の4割強、アジアトップの87,884米ドルのシンガポールの4割弱の水準に過ぎない（図表2）。

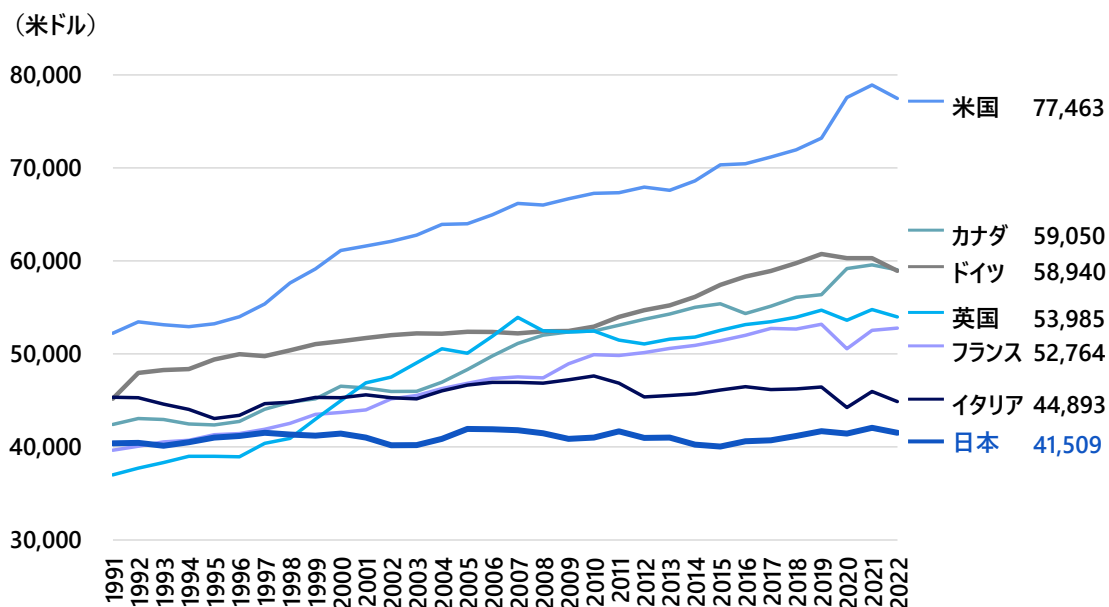
図表2 1人当たり名目GDP国別ランキング

1990年			2000年			2010年			2020年			2023年（予測）		
順位	国名	米ドル	順位	国名	米ドル	順位	国名	米ドル	順位	国名	米ドル	順位	国名	米ドル
1	スイス	39,843	1	ルクセンブルク	48,984	1	ルクセンブルク	112,049	1	ルクセンブルク	117,616	1	ルクセンブルク	135,605
2	ルクセンブルク	33,067	2	日本	39,173	2	ノルウェー	87,824	2	スイス	86,110	2	アイルランド	112,248
3	スウェーデン	30,254	3	スイス	38,976	3	スイス	76,822	3	アイルランド	85,787	3	スイス	102,866
4	フィンランド	28,490	4	ノルウェー	38,095	4	カタール	69,796	4	ノルウェー	68,275	4	ノルウェー	99,266
5	ノルウェー	28,187	5	米国	36,313	5	サンマリノ	60,426	5	米国	63,577	5	シンガポール	87,884
6	アラブ首長国連邦	27,485	6	アラブ首長国連邦	34,386	6	デンマーク	58,177	6	シンガポール	61,274	6	カタール	81,968
7	デンマーク	26,921	7	アイスランド	32,344	7	オーストラリア	56,578	7	デンマーク	60,927	7	米国	80,412
8	日本	25,896	8	デンマーク	30,799	8	スウェーデン	52,659	8	アイスランド	59,225	8	アイスランド	78,837
9	アイスランド	25,629	9	カタール	30,461	9	オランダ	51,166	9	オーストラリア	53,094	9	デンマーク	71,402
10	米国	23,848	10	スウェーデン	29,589	10	マカオ	51,135	10	スウェーデン	52,706	10	オーストラリア	63,487
11	フランス	22,490	11	英国	28,348	11	アンドラ	49,030	11	オランダ	52,222	11	オランダ	61,770
12	オーストリア	21,827	12	バハマ	26,601	12	アイルランド	48,621	12	カタール	50,962	12	サンマリノ	58,541
13	オランダ	21,582	13	オランダ	26,328	13	米国	48,586	13	フィンランド	49,168	13	オーストリア	58,013
14	カナダ	21,572	14	アイルランド	26,185	14	カナダ	47,627	14	オーストリア	48,857	14	スウェーデン	55,216
15	英国	20,933	15	香港	25,574	15	シンガポール	47,237	15	ドイツ	46,712	15	フィンランド	54,507
16	イタリア	20,501	16	オーストリア	24,636	16	オーストリア	46,955	16	香港	46,446	16	マカオ	54,296
17	バハマ	20,460	17	フィンランド	24,380	17	フィンランド	46,647	17	サンマリノ	45,641	17	ベルギー	53,657
18	ドイツ	20,249	18	カナダ	24,297	18	日本	45,136	18	ベルギー	45,545	18	カナダ	53,247
19	ベルギー	20,120	19	ドイツ	23,925	19	ベルギー	44,448	19	イスラエル	44,321	19	イスラエル	53,196
20	ブルネイ	19,429	20	シンガポール	23,853	20	アイスランド	43,293	20	カナダ	43,384	20	ドイツ	52,824
									24	日本	40,133	34	日本	33,950

（出所）IMF「World Economic Outlook Database, October 2023」より作成

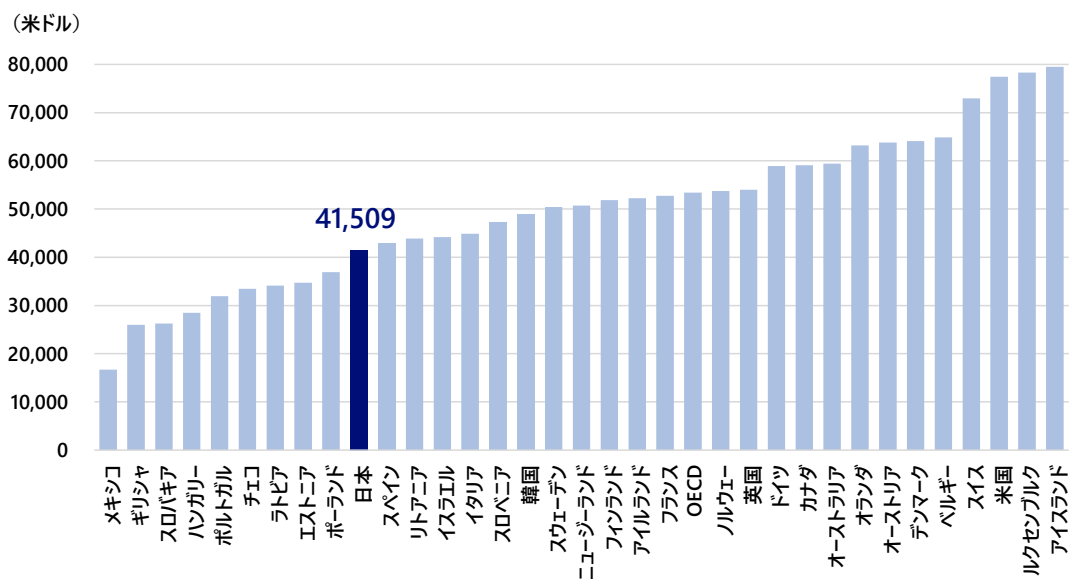
賃金の水準も同様である。直近では人手不足、インフレへの対応で短期的には賃金上昇がみられるものの、長期的なトレンドで見るとこの30年、まったく上がっていないといってよい（図表3、図表4）。他の先進国、アジア主要国と比較しても全く伸びてないのは日本だけである。日本で生活していると実感できないが、周りの国はどんどん豊かに、そして逆に日本は相対的にどんどん貧乏になっているのだ。

図表3 G7各国平均賃金の推移



(出所) OECD Statisticsより作成

図表4 2022年各国平均賃金



(出所) OECD Statisticsより作成

継続的な賃金上昇のベースは経済成長 – 成長なくして賃上げは続かない

岸田総理は2024年に更なる賃上げを実現させようと経済団体への働きかけに必死である。2023年11月15日にも経済界や労働団体の代表者と意見交換する政労使会議で、デフレ脱却に向けて、23年を上回る賃上げを24年に実現するように要請している。

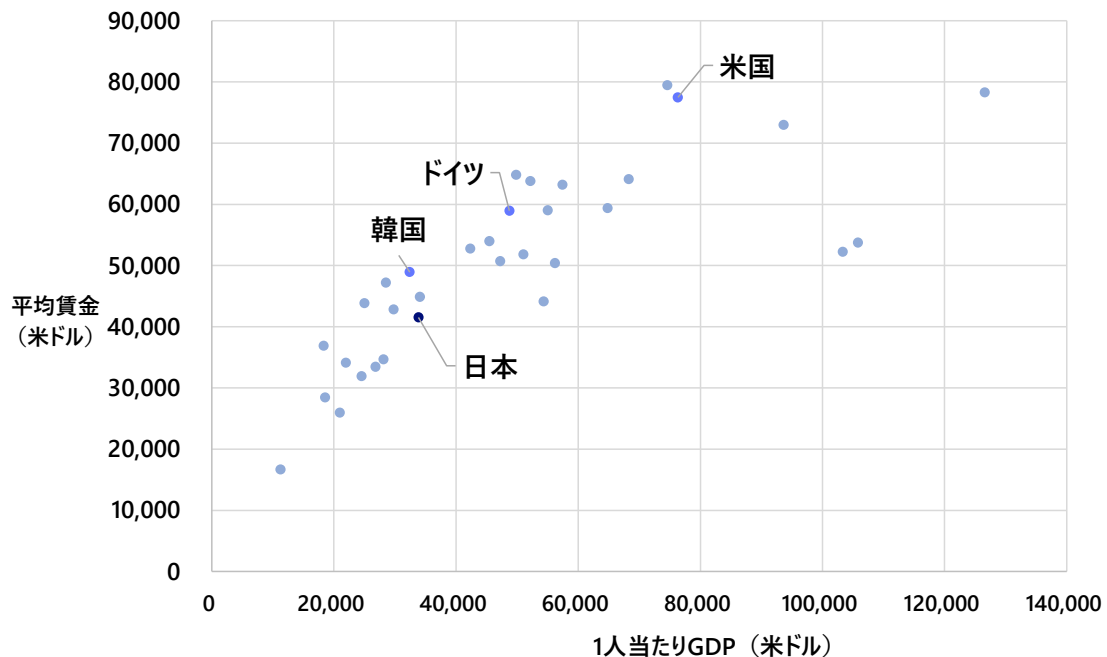
賃金が上がるのはもちろん良いことであり、個人的にも大歓迎である。少なくともインフレで実質賃金がマイナスになってしまっている状況は何とかすべきと強く思う。しかし、個々の企業の個別の事情はさておき、社会全体としてみれば、経済が成長していかない状況では賃金水準を上げていくことはできないのだ。

主要国の一人当たりGDPと平均賃金の関係を図示したのが図表5である。経済が豊かな国では賃金も高くなるし、そうでない国では賃金は低くなるという関係が見て取れる。

経済が成長しなければ、賃金も増えない。このことは考えてみれば至極当たり前のことのように思われる。

政府がお金をばらまいて一時的に賃金を押し上げたとしても賃金の原資となる経済のパイ自体が拡大しなければ一過性のものに終わる。賃金の原資となる経済を拡大するために、いかにして産業競争力を上げ、生産性を上げていくかという議論抜きに賃上げ議論はあり得ないのだ。

図表5 2022年1人当たりGDPと平均賃金の関係



(出所) IMF「World Economic Outlook Database, October 2023」、OECD Statisticsより作成

2. 日本経済復活のヒントをIMDの競争力ランキングに探る

日本経済復活のヒントをIMDの競争力分析に探る

強い経済力を持ち、国民が世界でもトップレベルの豊かな暮らしを送れる日本の地位をどうしたら再び取り戻すことができるのか。

今回は協力研究機関であるスイスのIMD (International Institute for Management Development) の国際競争力ランキングのデータ¹を使って、20数年来のこの難しい課題について考えてみたい。

2023年の日本の総合ランキング – 過去最低のランキングを記録

IMDの国際競争力ランキングによると2023年の日本の総合ランキングは、今回分析対象となった64地域中（台湾、香港などを含むため、地域と表現）、35位である。平均以下で、世界第3位の経済規模を誇る先進国というイメージ（もはや世界はそう見ていないのかもしれないが・・・）からすると、決して上位とは言えないランキングになっている。

ちなみに2023年のランキングをすべて示したのが、[図表6](#)である。1位がデンマーク、2位がアイルランド、3位がスイスと上位にヨーロッパの小国が並んでいるのが特徴的である。アジアでは4位にシンガポール、6位に台湾、7位に香港がつけている。これらアジアの3地域は世界トップ10の常連となっており、アジアでは日本が唯一の先進国という時代は完全に過去のものになっている。

日本より経済規模の大きい米国は9位、中国は21位、もうじき日本を経済規模で抜かすドイツは22位、韓国は28位にランクされている（以下、米国、中国、ドイツ、韓国、台湾の5地域を、レポート中は比較対象国と呼ぶこととする）。

¹特に記載がない場合は、すべて「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023 (October 2023)」データからのランキング、数値である。

図表6 2023年IMD世界競争力ランキング 総合順位

順位	国名	順位	国名	順位	国名
1	デンマーク	23	イスラエル	45	キプロス
2	アイルランド	24	オーストリア	46	ハンガリー
3	スイス	25	バーレーン	47	トルコ
4	シンガポール	26	エストニア	48	ルーマニア
5	オランダ	27	マレーシア	49	ギリシャ
6	台湾	28	韓国	50	クロアチア
7	香港	29	英国	51	ラトビア
8	スウェーデン	30	タイ	52	フィリピン
9	米国	31	ニュージーランド	53	スロバキア
10	アラブ首長国連邦	32	リトアニア	54	ヨルダン
11	フィンランド	33	フランス	55	ペルー
12	カタール	34	インドネシア	56	メキシコ
13	ベルギー	35	日本	57	ブルガリア
14	ノルウェー	36	スペイン	58	コロンビア
15	カナダ	37	カザフスタン	59	ボツワナ
16	アイスランド	38	クウェート	60	ブラジル
17	サウジアラビア	39	ポルトガル	61	南アフリカ
18	チェコ	40	インド	62	モンゴル
19	オーストラリア	41	イタリア	63	アルゼンチン
20	ルクセンブルグ	42	スロベニア	64	ベネズエラ
21	中国	43	ポーランド		
22	ドイツ	44	チリ		

(出所) IMD「The IMD World Competitiveness Ranking」

総合ランキングを算出するにあたり、IMDは①経済パフォーマンス、②政府の効率性、③ビジネスの効率性、④インフラの4つのカテゴリーごとに、ランキングを算定している。

日本のランキングは、①経済パフォーマンスでは26位、②政府の効率性では42位、③ビジネスの効率性では47位、④インフラでは23位といずれもパッとしない。特に、②政府の効率性、③ビジネスの効率性は40位以下、ともに全体の下位1/3という低いレベルの評価にとどまっている。

今回比較対象とした米国、中国、ドイツ、韓国、台湾との比較表が図表7である。日本は残念ながら総合ランキングのみならず、すべてのカテゴリーでこれらの国にランキングで負けている。特に経済パフォーマンス、ビジネスの効率性で対象国に大きく差をつけられているのが見てとれる。

図表7 比較対象国のカテゴリー別競争力比較（ランキング）

カテゴリー	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
総合評価	35	9	21	22	28	6
経済パフォーマンス	26	2	8	12	14	20
政府の効率性	42	25	35	27	38	6
ビジネスの効率性	47	14	21	29	33	4
インフラ	23	6	21	14	16	12

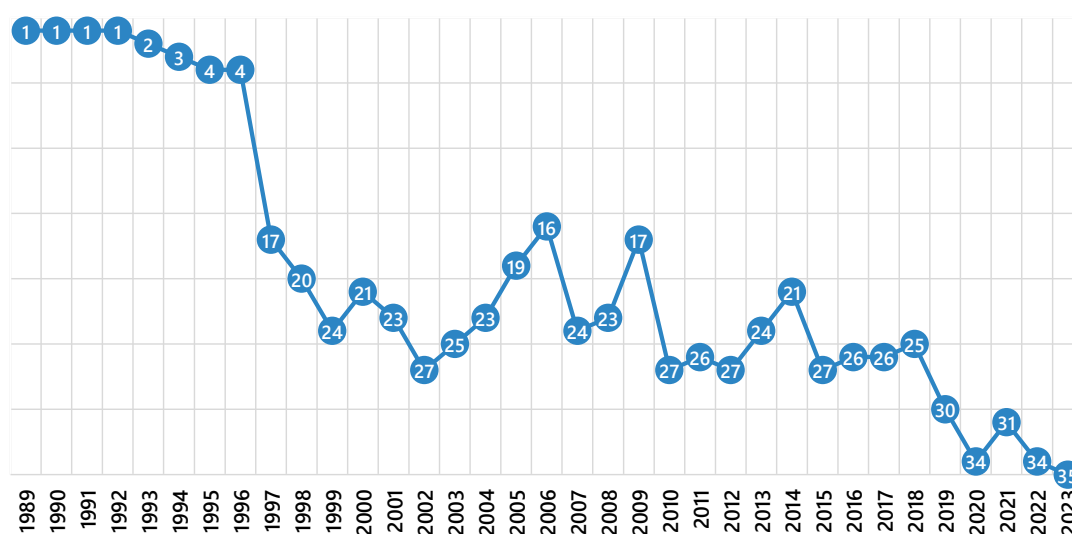
(注) ●は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

ランキングの歴史的な推移－遠い昔、日本が1位だった時代が存在した

日本の総合ランキングは35位と紹介したが、昔からこんなにも低かったわけではない。1989年からの推移を示したのが図表8である。日本は1989年から1992年まではなんと4年連続で1位を記録し、1996年まではトップ5のポジションにとどまっていたのである。その後、金融危機が起こった1997年以降、ランキングは急降下、多少の波はあるものの、長期低落傾向から抜け出すことができず、2023年には35位という過去最低ランキングを記録することになった。かつて世界でトップの座に君臨した面影はもはやまったく感じられない。

図表8 IMD世界競争力ランキング 日本の総合順位の推移



(出所) IMD「The IMD World Competitiveness Ranking」より作成

IMDが競争力分析に使った256指標に日本再浮上の手がかりを探す

とはいえ、この順位だけ見ているだけでも、どこが悪いのか、何をしたらいいのかが見えてこない。IMDは競争力ランキングを算出するにあたり、統計164指標と有識者へのサーベイ結果から作成した92指標の、合計256指標で64地域を評価している。これらの指標を参照しながら、日本のどこに課題があるのかをカテゴリーごとに具体的に見ていきたい。

経済パフォーマンス

このカテゴリでの順位は26位である。世界3位の経済大国としては誇れる順位とはいえない。このカテゴリは国内経済、国際貿易、国際投資、雇用、物価のサブカテゴリで構成されるが、個々の順位を見てみると、失業率の低さが高評価の雇用で5位、海外への直接投資が多い国際投資で12位と高評価だが、貿易赤字が足をひっぱり国際貿易で57位、物価も57位と最低レベル、国内経済も27位と高評価とは言えない状況にある。

カテゴリの総合評価で言えば、米国は2位、中国が8位、ドイツが12位、韓国が14位、台湾が20位と比較対象国はすべて20位以内の評価を獲得している。特にトップ10内の米中とは日本は大きな差がつけられていることがわかる。サブカテゴリで見ると、対象国はいずれも国内経済のランキングが高く、中国3位、米国5位、台湾9位、韓国11位、ドイツ12位と27位の日本は国内経済の弱さで差がつけられていることが見て取れる（図表9）。

図表9 経済パフォーマンス 競争力比較（ランキング）

サブカテゴリ	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
経済パフォーマンス (総合)	26	2	8	12	14	20
国内経済	27	5	3	12	11	9
国際貿易	57	32	39	19	42	45
国際投資	12	1	6	19	32	37
雇用	5	15	29	10	4	35
物価	57	60	34	53	41	10

(注) ●は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

規模は依然世界有数も一人当たりでは見劣り。成長性では最低レベルの評価

GDPでドイツに抜かれると述べたが、それでも日本は経済規模では依然として世界有数であり、規模に関する指標では上位にランクしている。GDP、各種消費支出額、総固定資本形成等の規模に関する指標は世界第3位にある。

ただ、経済規模が世界トップレベルといっても、一人当たりで見ると上位とは言えず、一人当たり名目GDPで26位、購買力ベースの一人当たりGDPで見れば32位と決して先進国とは言えないレベルにある。購買力ベースみればすでに米国（8位）、ドイツ（16位）のみならず、韓国（25位）、台湾（10位）にも抜かれてしまっているのだ。日本の購買力平価ベースの一人当たりGDPは

米国の65%。台湾と比べても70%の水準にまで落ち込み、一人当たりの生産性という面で、簡単には追いつけないほどの大きな差をつけられているのが現状である。

さらに、大きな問題は成長性にある。実質GDP成長率は62位とほぼ最低、家計消費支出成長率も56位、総固定資本形成の実質成長率も53位とこちらもほぼ最低ランクにある。

比較対象国と比べても成長力は見劣りする。比較対象国はいずれも経済規模がすでに世界トップクラスの水準にあるため、概してランキングも低く、成長率は落ち着いてはきているものの、それでも日本はその下をいく。成長力回復は日本経済の最大の課題といってよい（図表10）。

図表10 国内経済指標ランキング

分類	指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
規模	国内総生産（GDP）	3	1	2	4	12	20
	GDP（PPP）	4	2	1	5	13	17
	世界のGDPへの寄与度	3	1	2	4	11	19
	家計消費支出（十億ドル）	3	1	2	5	13	22
	政府消費支出（十億ドル）	3	1	2	4	12	23
	固定資本形成総額（十億ドル）	3	2	1	5	8	18
	国内総貯蓄（十億ドル）	4	2	1	3	8	19
生産性	1人当たりGDP	26	7	48	20	28	27
	1人当たりGDP（PPP）	32	8	53	16	25	10
成長性	実質GDP成長率	62	54	41	59	44	49
	1人当たり実質GDP成長率	53	51	32	50	36	34
	家計消費支出の実質成長	56	51	13	40	39	46
	政府消費支出の実質成長	31	48	41	35	13	17
	総固定資本形成の実質成長	53	48	21	47	51	23

（注）●は上位10位以内

（出所）IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

求められる貿易収支、経常収支拡大に向けた競争力ある産業の創出

日本の貿易収支は今回のIMDの採用データ（2022年）で1,500億ドルもの大幅赤字になっていて、ランキングも60位とほぼ最低である。ただし、この巨大な赤字は資源価格の高騰などが大きな要因であり、今後、資源価格が安定すれば、貿易収支もランキングも改善するという楽観的な見方もある。実際、原油や液化天然ガスの輸入価格が落ち着き、半導体不足の緩和により自動車輸出が回復した2023年度は貿易収支の赤字額は半減（2024年1月24日の財務省速報では貿易赤字額9.3兆円、対前年比54.3%減）となり、直近の2023年12月単月には621億円の黒字を記録するところまで改善している。しかし、貿易収支の問題については、資源価格や為替などの短期的な要因に起因する問題として片付けるのではなく、長期的、構造的に問題をとらえる視点が必要だと考える。

OECDが産業貿易の構造をテクノロジーの分類を使って分析した調査レポート（今回のIMDのランキングでは分析対象外）がある。図表11は主要国の産業貿易輸出割合の推移を示したものだが、日本は2000年以降、ハイテクノロジー産業（医薬品、電子機器、航空・宇宙）の輸出の割合を減らしていることがわかる。比較対象国と比べてみると、日本のハイテクノロジーの比率は2割未満なのに対し、米国は2割以上、中国、韓国は3割以上とハイテクノロジー分野の比重が高く、輸出の内容に違いがあることが見て取れる。

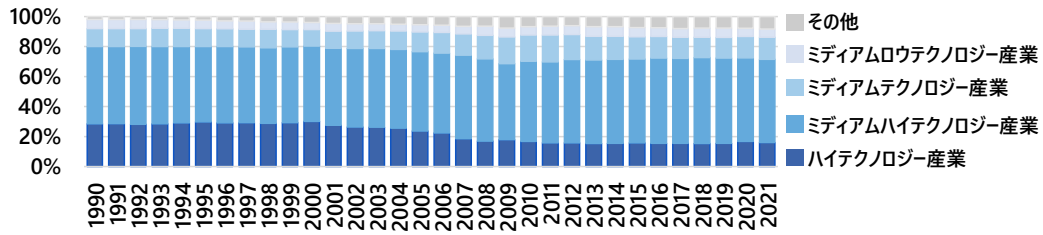
貿易収支比（輸出/輸入）で見ると、日本はハイテクノロジー産業、ミディウムハイテクノロジー産業（化学品と化学製品、電気機器、機械器具、自動車、その他輸送、その他）ともに、収支比を低下させているのが見て取れる。他国と比べてもその低下の程度は顕著である（図表12）。

日本は海外への直接投資に積極的（海外への直接投資フロー金額 2位）で、海外生産を行っているケースも多いため、輸出が伸び悩んでも、収支比が落ちてきても、それだけでは問題だとは言いきれない。しかし、貿易収支の構造を定期的に精査し、貿易収支が伸び悩んでいる原因は、本当に海外直接投資のせいなのか、あるいは単純に競争力のある産業を生み出せずに輸出競争力が落ちていくということではないのかと、冷静に自問していく姿勢が国としては必要であろう。

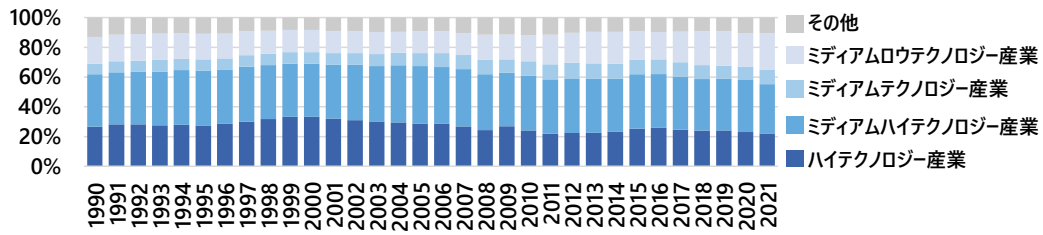
先に生産性の低さ、成長率の低さが日本の課題と指摘したが、貿易収支の拡大、経常収支の拡大という観点からも強い競争力を持つ高付加価値な産業を創出、育成していく努力が求められる。

図表11 主要国の産業貿易輸出割合

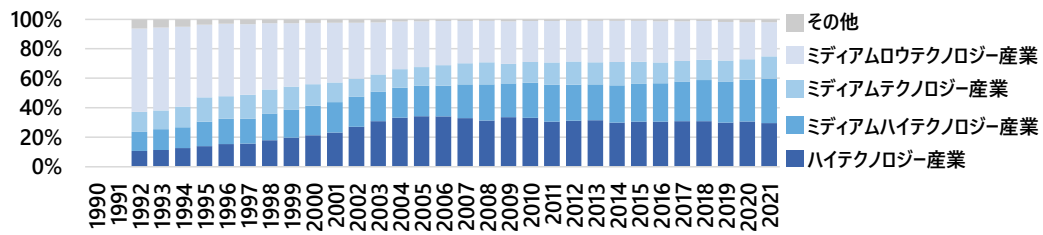
日本



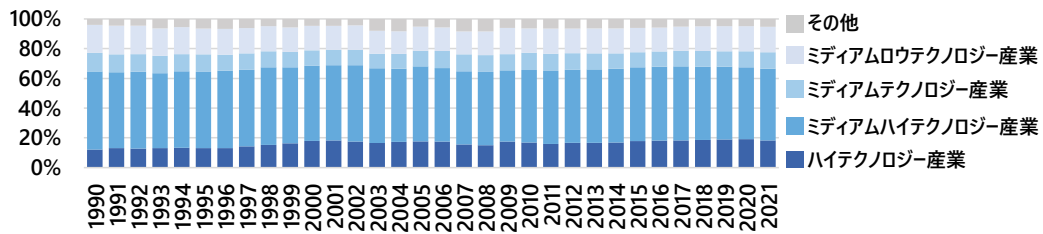
米国



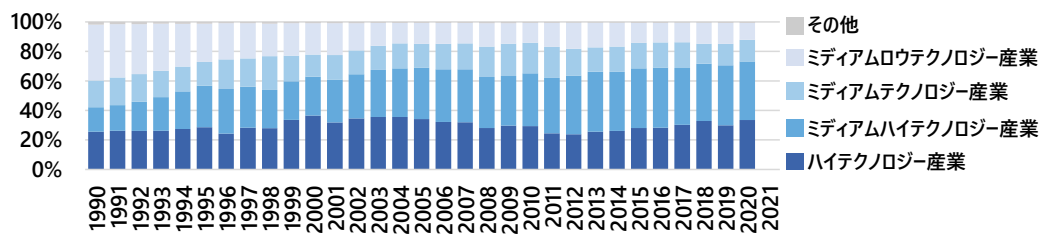
中国



ドイツ



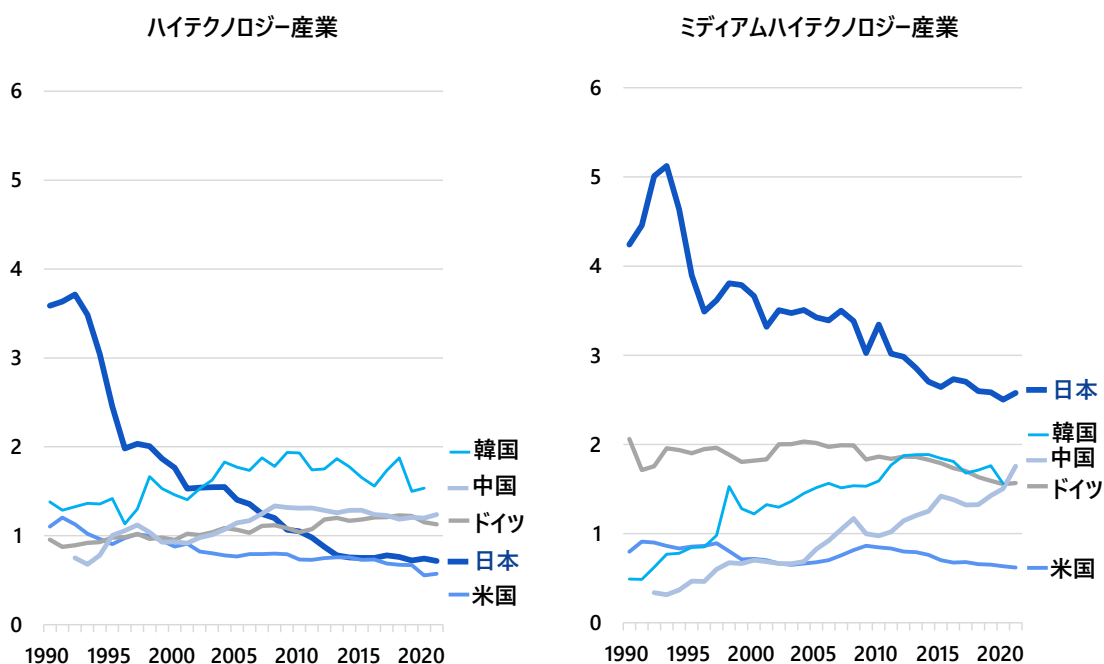
韓国



■ ハイテクノロジー産業	: 医薬品、電子機器、航空・宇宙
■ ミディアムハイテクノロジー産業	: 化学品と化学製品、電気機器、機械器具、自動車、その他輸送、その他
■ ミディアムテクノロジー産業	: ゴム・プラスチック製品、金属、船舶製造、その他
■ ミディアムロウテクノロジー産業	: 繊維、食品・飲料・たばこ、金属加工製品（機械器具等を除く）、その他
■ その他	: 上記以外の産業

(出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2023（調査資料-328、2023年8月）」

図表12 主要国における貿易収支比の推移



(出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2023 (調査資料-328、2023年8月)」

少ない国内投資。成長に向けて外部からの投資拡大に期待

日本は、海外への投資は金額ベースでは2位、GDP比では18位なのに対し、海外から国内への投資は金額ベースでは16位、GDP比では55位と、外部からは十分な投資を呼び込めていない。市場としても、研究開発拠点、製造拠点としても十分に魅力的にとらえられていないということになる。

比較対象国と比べてみると、米国、中国のみならず、ドイツとも大きな差がついていて、日本が国内への投資を呼び込めていないことがわかる。2021年のデータでは米国が4,483億ドル、中国が3,340億ドル、ドイツが737億ドルの海外からの投資を呼び込んでいるのに対し、日本は331億ドルにとどまっている(図表13)。

戦略的物資の調達安定化を目指す政府の後押しもあり、ここにきて台湾の半導体メーカーTSMCが熊本に進出するなどの動きも出てきているものの、このような動きが続くかが注目される。

市場としての魅力度の低下に加え、各種コストの高さ、言葉や日本的な商慣行などの見えない障壁もあり、外国企業にとって日本はあまり魅力的な投資先と見られていないのかもしれない。しかし、日本サイドからすれば、高い競争力を有する外国企業の進出、投資拡大は成長力を自国に取り込むことにつながる。国を挙げたさらなる投資促進に向けた取り組みが求められる。

図表13 海外からの直接投資指標ランキング

指 標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
海外からの直接投資 フロー (十億ドル)	16	1	2	7	21	45
海外からの直接投資 フロー (GDP比%)	55	40	41	44	50	54
海外からの直接投資 ストック (十億ドル)	27	1	4	10	24	42
海外からの直接投資 ストック (GDP比%)	64	22	62	52	61	59

(注) ●は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

雇用の安定度は世界トップレベル。 強みであると同時に構造転換、競争力強化の足かせになっている恐れ

日本の2022年の失業率は2.6%と世界でも7位の低さを誇る。失業率が低いということは、社会の安定につながるわけで、その面では望ましいことである。しかし、日本の場合、失業を回避するために、競争力、収益力の劣る産業、企業を可能な限り税優遇、補助金給付などの形で支援することがしばしば行われ、それが失業率の低さに寄与しているという面もある。産業、企業の新陳代謝が進まず、結果として成長産業、企業への人材シフトが起こりづらいことの遠因になっている。国民の生活を守る＝失業させないという方法以外にもセーフティネットはあるはずであり、強い産業、企業の育成という観点からも失業＝絶対悪と決めつけない建設的な議論が必要であろう。

経済パフォーマンスのまとめ

経済規模は国全体としては依然として世界有数である。しかし、人口一人当たりで見ればトップレベルとは言えず、成長性は64地域中ほぼ最低水準にとどまる。雇用はトップレベルに安定しているものの、それが経済成長にプラスに働いているかは不透明といったあたりがこのカテゴリーで読み取れることと言えよう。

政府の効率性

このカテゴリーでは財政、税制、制度的枠組み、ビジネス法制、社会的枠組みを評価対象としている。このカテゴリーで日本は42位である。特に財政が62位とほぼ最低ランクにあり、足を引っ張っている。

米国は25位、中国が35位、ドイツが27位、韓国が38位、台湾が6位である。台湾が6位にランクされているのを除くと、対象国の順位もそれほど高くないが、その中でも日本のランクの低さが際立っている（図表14）。

図表14 政府の効率性競争力比較（ランキング）

サブカテゴリー	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
政府の効率性 (総合)	42	25	35	27	38	6
財政	62	48	27	23	40	6
税制	38	17	22	60	26	7
制度的枠組み	28	20	36	21	33	10
ビジネス法制	38	23	39	25	53	22
社会的枠組み	26	41	31	12	33	17

(注) ●は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

財政状況は世界最低レベル－財政状況改善への取り組みは不可避

日本の財政状況の悪さについては広く知られているところであるが、政府の赤字は金額ベースでは62位、対GDP比では61位、一般政府債務総額も金額ベースで62位、対GDP比64位と調査対象国中、ほぼ最低水準である。その結果、超低金利にも関わらず、利息の支払い額でも54位と低評価になっている。

比較対象国と比べてみると、実は総額ベースでは、単年度の財政赤字も債務総額も米中の方が大きく、日本だけが巨大な財政赤字を出しているわけではないことがわかる。2022年の日本の財政赤字は3,111億ドルだが、中国は13,654億ドル、最大赤字の米国は14,028億ドルと日本の比でなく巨額である。しかし、問題は対GDP比で経済規模とのバランスを見ると、比較対象国中、最下位の評価となってしまう。比較対象国の中で最も対照的なのが台湾で、2022年は財政黒字を達成しており、財政規律を意識した国家運営がなされているのがうかがえる。

今回、岸田総理が発表した経済政策を見ても、債務縮小、財政健全化に向けた動きはほとんど感じられない。しかし、高齢化で社会保障費の増大が見込まれる中、現在の政策の延長線に財政健全化の道筋が描けるのかという問題意識は常に持ち続けることが必要であろう。財政の効率運営に関するサーベイ指標でも日本は53位と厳しい評価になっているが、財政健全化に向けた議論の加速が求められる（図表15）。

図表15 財政指標ランキング

指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
政府収支（十億ドル）	62	64	63	56	40	7
政府収支（GDP比%）	61	53	60	32	24	9
政府債務総額（十億ドル）	62	64	63	58	52	29
政府債務総額（GDP比%）	64	60	47	42	29	10
金利支払い（%）	54	53	38	14	32	26
財政運営（サーベイ）	53	31	18	36	41	12

（注）●は上位10位以内

（出所）IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

制度的枠組み－政府と中央銀行の政策は世界でも下位2割レベルの低評価！？

政治・制度が競争力向上に対してどれだけ貢献できているかを評価する制度的枠組みというサブカテゴリーにおける日本の順位は28位という微妙な評価である。統計指標では為替レートの安定性（61位）、実質短期金利（55位）などの項目の評価が低いが、サーベイによる指標では政府政策の適応性（52位）、中央銀行の政策（49位）、法的規制の枠組み（48位）などの項目で極めて評価が低くなっており、ランクを引き下げる要因になっている。政府、中央銀行の政策運営に対して多くの人たちが不満を持っていることがうかがえる。

ちなみに、制度的枠組みに関する比較対象国のサーベイ指標に対する評価を見てみると、韓国が法的規制の枠組みで61位と日本を下回るランキングになっているのを除くと軒並み、10位～20位台の評価となっており、日本に比べ自国の政府、政策に対して高い評価を与えていることがわかる（図表16）。

図表16 制度的枠組み指標ランキング

サーベイ	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
中央銀行の政策	49	32	23	34	28	16
法的規制の枠組み	48	12	26	40	61	29
政府政策の適応性	52	17	5	42	48	16

(注) ●は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

ビジネス法制－新規事業創出、海外人材・資本活用に課題

ビジネス法制のサブカテゴリーは38位と決して高い順位とは言えない評価にある。統計ベースの指標では、新規事業密度（人口当たりの新規事業数）で56位と最低レベル、起業までの手続き数（49位）、起業までの日数（37位）の評価も低く、残念ながら新しい事業を起こしやすい環境が整備されているとは言い難い。サーベイ指標で評価が低い指標としては、移民法が外国人雇用の妨げになる程度（62位）、公共部門への外国入札への開放性（55位）、投資インセンティブが外国人投資家にとって魅力的かどうか（54位）等がある。経済パフォーマンスの項でも、海外からの投資が少ないという統計を紹介したが、これらの指標からも、外国の資本や外国人が入って来やすい環境では必ずしもないという実情がうかがえる（図表17）。

図表17 ビジネス法制指標ランキング

分類	指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
新規事業・起業	新規事業密度	56		16	51	41	39
	起業のしやすさ	39	27	35	55	42	31
	起業までの日数	37	9	31	26	26	33
	起業までの手続き数	49	33	16	56	6	6
外国資本・外国人	公共部門への外国入札の開放性	55	34	49	4	47	29
	海外投資家にとっての投資インセンティブ魅力度	54	17	18	33	40	23
	移民法が雇用の妨げになる程度	62	41	40	45	46	31

(注) ●は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

社会的な枠組み – 高齢化は世界でも最も深刻。女性活用も世界に見劣りする

社会的な枠組みのサブセクターの順位は26位と微妙な順位だが、一番の課題は高齢化で、なんと65歳以上の人口が29.1%と最多。ランキングは64位と最下位である。日本は世界でも最も高齢化が進んでいる国家であり、この課題への対応は最重要事項といえる。

比較対象国のこの指標を見たのが、[図表18](#)である。ドイツが高齢化率22.2%と2割を超えているのを除くと高齢者の割合は1割台であり、3割に迫る日本の高齢化率の高さは際立っている。

次に目につくのは女性の社会進出、活躍に関する指標の評価の低さである。女性議員の比率は62位とほぼ世界最低水準だし、男女の可処分所得の格差も55位と世界に大きく劣後する。学位を持つ女性の割合は6位と教育の場面での男女平等はほぼ実現できているのだが、力を社会で活かす機会はまだまだ十分に提供できていないのだ。

図表18 社会的枠組み指標ランキング

指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
高齢化率 (%)	64 (29.1)	34 (17.3)	24 (14.0)	59 (22.2)	36 (17.5)	32 (16.9)
女性議員の割合	62	32	39	23	51	13
可処分所得男女格差	55	28	48	10	45	34

(注) ● は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

政府の効率性のまとめ

財政赤字は世界でも最悪レベルの水準にあり、その大きな要因でもある人口高齢化の問題は深刻である。新規事業創出、海外からの投資、人材の呼び込みにも課題がある。女性の活用、外国人の活用も他国に劣後し、対応が求められる。これらの点が、政府の効率性のカテゴリーにおける主要課題として整理できる。

ビジネスの効率性

このカテゴリーでは生産性、労働市場、ファイナンス、マネジメント、経営姿勢を評価対象としている。このカテゴリーで日本は47位。総合ランキングを構成する4つのカテゴリー（経済パフォーマンス、政府の効率性、ビジネスの効率性、インフラ）の中で日本の評価が一番低いのがこのカテゴリーである。

内訳をサブカテゴリーごとに見てみると、マネジメントは62位とほぼ世界最低、生産性も54位、経営姿勢51位と64地域の中でも底レベルの厳しい評価になっている。

一方、比較対象国のビジネス効率性のランキングは、米国は14位、中国が21位、ドイツが29位、韓国が33位、台湾が4位である。台湾、米国を除くと20位以下だが、それでも日本の47位とは大差がついており、ランキングだけ見ると日本はビジネスの効率性という面でライバル国に大きく劣後している印象を受ける（図表19）。

図表19 ビジネスの効率性競争力比較（ランキング）

サブカテゴリー	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
ビジネスの効率性 （総合）	47	14	21	29	33	4
生産性	54	10	31	18	41	7
労働市場	44	19	13	28	39	25
ファイナンス	17	1	28	15	36	6
マネジメント	62	14	25	30	35	3
経営姿勢	51	30	14	44	18	7

（注）●は上位10位以内

（出所）IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

生産性向上は喫緊の課題

経済パフォーマンスのカテゴリーにおいても、一人当たりのGDPの低さを指摘したが、雇用者一人当たりの生産性でも日本は39位（83,666ドル）と振るわない。中国を除く比較対象国にすべての一人当たり生産性は負けているが、特に4位の米国（147,454ドル）、10位の台湾（132,803ドル）と比べると6割程度の水準にとどまり、生産性で圧倒的な差がついてしまっていることがわかる。厳然たる事実として日本の労働生産性は高くないということ、これをまずは社会全体で共有すべきである。

サーベイ指標でも大企業の生産性（61位）、中小企業の実産性（62位）と世界最低レベルの低評価がついており、生産性向上が不十分との問題意識は高い。生産性向上のカギを握るデジタル技術の活用についてもサーベイ指標では日本は61位とほぼ世界最低レベルの評価となっている。本当に世界最低なのか、については様々な意見があるかとは思いますが、デジタル技術の活用による生産性改善の余地が高いと多くの人が感じていることは間違いない（図表20）。

図表20 生産性指標ランキング

指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
雇用者1人当たりGDP（PPP）	39	4	55	24	30	10
1時間当たり生産性（PPP）	37	4	57	11	35	10
大企業の生産性（サーベイ）	61	8	45	19	39	14
中小企業の実産性（サーベイ）	62	10	14	4	59	9
デジタルツールの活用（サーベイ）	61	10	16	4	12	9

（注）●は上位10位以内

（出所）IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

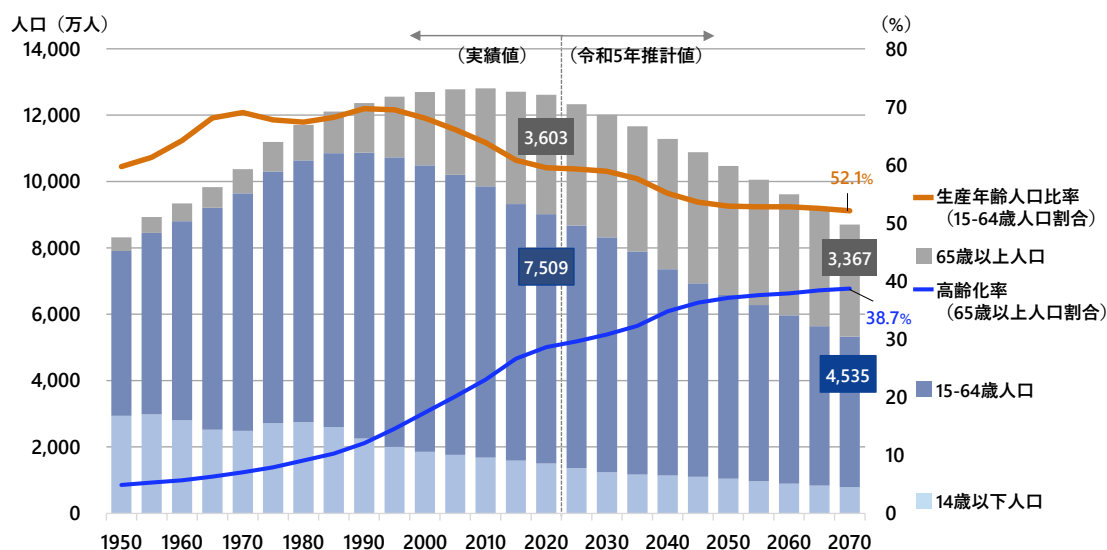
労働市場－労働市場の縮小への対応は喫緊の課題－人材面での自己評価は最悪

労働市場のサブセクターの評価は44位である。

統計指標で見ると労働力人口自体はまだ6位と上位にあるが、労働力人口の伸びはマイナス（-0.07%、54位）であり、今後急速に進む労働力不足への対応は喫緊の課題といえる。最近、地方部を中心に人手不足からくる事業の縮小、継続断念などのニュースをよく耳にすることが急に増えたが、IMDの競争力ランキング上のウェイト以上にこの労働者減の問題は日本にとって重要度、緊急度が高い課題と言えよう。

国立社会保障・人口問題研究所によると（IMDのランキング算定の際の分析対象外データ）、日本の生産年齢人口は2020年に7,509万人だったのが、2070年には4,535万人まで減少すると推計されている。65歳以上の人口も3,603万人から3,367万人に減るものの、生産年齢人口の減少幅からするとわずかであり、より少ない労働力で多くの高齢者を支えていかなければならないという恐ろしい時代が将来待ち構えているのである（図表21）。

図表21 日本の生産年齢人口の推移



(出所) 厚生労働省「将来推計人口（令和5年推計）の概要、日本の人口の推移」、総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」から作成

労働力人口が減っていく中で、この国の経済を維持、発展させていくためには、一人当たりの生産性を抜本的に高めるしか道はなく、イノベーション、効率化の両面で今まで以上の大きな成果を着実に実現していくことが求められている。

また、このサブセクターで目につくのが、サーベイ指標における人材関連項目の評価の低さである。

外国人高度技能人材にとっての魅力度では54位と低評価である。統計指標で見ても外国人労働力・移民ストックは52位と低位にあり、外国人を引き付けるための取り組みという面では改善の余地が相当にあると言えるだろう。人手不足への対応、優れた知見の獲得という面からも早急な対応が求められる。

また、有能な上級管理職の存在（62位）、国際経験を持った上級管理職の存在（64位）という指標でも最低レベルの評価になっており、リーダー層の力不足を嘆く声が強いことがわかる。自己評価であることを割り引いたとしても、上級管理職のレベルが世界最低という結果は相当に衝撃的であり、深刻に受け止める必要があるであろう。比較対象国で相対的に評価が高いのは米国である。経営人材の能力に対する自信がうかがえる結果となっている（図表22）。

図表22 人材関連指標ランキング

分類	指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
外国人活用	外国人労働者 移民ストック	52	22	62	19	48	47
	外国人高度技能人材にとっての魅力度	54	4	39	25	47	44
経営人材	上級管理職の国際経験	64	17	39	16	51	40
	有能な上級管理職の利用可能性	62	10	25	34	55	26

(注) ●は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

マネジメント、経営姿勢は問題だらけ？－日本は経営後進国？

マネジメント、経営姿勢のサブセクターの順位はそれぞれ62位と51位とともに世界最低レベルの評価の低さになっている。どんな項目の評価が低いのか、具体的に見てみたい。

まず、統計指標で言えば、女性管理職の割合（13.2%で59位）、女性役員の割合（15.5%で46位）がともに世界でも下位にあり、ビジネスの場面で女性に十分な活躍の機会を提供できていないことがはっきりと出ている。また、新規事業に関わっている人の割合も6.3%で44位と低位にある。他のカテゴリーでもあったが、女性活用、新規事業創出に課題があることがこれらのデータからもうかがえる。

次に、サーベイ指標を見てみると、日本は超マネジメント後進国との印象を受ける。企業の機敏性、起業家精神、ビッグデータ活用、海外に対する文化の開放性64位と最下位、柔軟性と適応性は63位、機会と脅威への対応は62位、市場変化への対応度は58位、競争力を支える価値観は53位、企業におけるデジタル変革は50位、グローバル化に対する態度も46位と多くの項目で最低レベルのランキングになっている。企業は変化に対応できないし、新しいことができないし、デジタルの活用もできていないというのがサーベイの結果なのだ。

日本が低評価になっているこれらの項目について、比較対象国のランキングを見たのが、図表23である。台湾がいくつかの項目で1位を並べているのが印象的だが、中国、米国も10位台の高評価を獲得している項目があり、日本と大きな差がつく結果になっている。ドイツ、韓国も高評価とは言えないものの日本に比べると、ましである。

これらのサーベイ項目における最低評価をどう考えるべきかについては、改めて最後の提案のところで触れてみたい。

図表23 マネジメント・経営姿勢指標ランキング

分類	指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
サブカテゴリー総合評価	マネジメント（総合評価）	62	14	25	30	35	③
	経営姿勢（総合評価）	51	30	14	44	18	⑦
統計指標	経営層における女性の割合	59	⑥		48	56	42
	取締役会における女性の割合	46	22	47	15	48	51
	新規事業に関わっている人の割合	44	12	35	41	20	36
サーベイ指標	企業の機敏さ	64	19	29	42	28	①
	起業家精神	64	21	13	38	44	①
	海外に対する文化の開放性	64	44	17	46	30	⑦
	ビッグデータと分析の使用	64	④	16	49	31	①
	柔軟性と適応性	63	37	21	58	30	13
	機会と脅威への対応	62	20	25	51	43	⑤
	市場変化への対応度	58	19	⑥	17	26	⑤
	競争力を支える価値観	53	⑧	12	34	33	⑤
	企業におけるデジタル変革	50	⑩	13	62	11	⑦
	グローバルイゼーションに対する態度	46	50	⑧	40	⑦	⑥
企業の取締役会	45	24	16	21	60	①	

(注) ●は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

ビジネスの効率性のまとめ

このカテゴリーで多く採用されているサーベイ指標の評価があまりにも低いので、多少割り引いて考える必要はあると考えるが、労働人口の減少が進み生産性向上は急務。しかし、企業も中小企業も労働生産性は高くない。デジタル活用力も新たなものを生み出す力も弱い。優秀な外国人を引き付けることはできていないし、女性の活用も不十分。リーダー層の力は不足していて、環境変化への対応力、起業家精神、デジタル対応力、国際対応力など、マネジメント力では課題満載である。といったあたりがこのカテゴリーを構成する指標からは見えてくるであろう。

インフラ

基本インフラ、技術インフラ、科学インフラ、健康・環境、教育を評価対象としているこのカテゴリで日本は23位である。決して世界でトップレベルとはいえないものの、4つのカテゴリの中では日本の評価が一番高いのがこのカテゴリである。

内訳を見ると科学インフラ、健康・環境は8位と世界でも上位の評価を得ているものの、基本インフラ（36位）、教育（35位）の評価が低く、ランクを下けている。

一方、比較対象国のインフラカテゴリのランキングは、米国は6位、中国が21位、ドイツが14位、韓国が16位、台湾が12位である。日本も比較的高い評価を獲得しているインフラのカテゴリでは比較対象国はそれ以上に高い評価を獲得していることがわかる（図表24）。

図表24 インフラ競争力比較（ランキング）

サブカテゴリ	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
インフラ （総合評価）	23	6	21	14	16	12
技術インフラ	33	12	9	36	23	8
科学インフラ	8	1	10	3	2	5
健康・環境	8	17	33	7	29	24
教育	35	13	32	21	26	17

（注）●は上位10位以内

（出所）IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

人口減少、生産年齢人口減少が大きな課題

日本の人口の成長率は-0.5%と57位、依存率（15歳未満および64歳以上の人口を生産年齢人口で割ったもの）は64位と最低評価である。人口が減り、ますます高齢化が進む中、生産年齢人口に属する人たちの負担は世界一重いというのが日本なのである。生産年齢人口が減る中、どうやってこの社会を支えていくのかは、まさに日本にとっての最重要課題といってよい。

比較対象国の依存率を見ると、日本の置かれている状況の厳しさが際立っている。ドイツ、米国も世界的に見て依存率は高い方だが、それでも日本と比べると問題はそれほど深刻でない。その意味で、欧米やアジアの近隣諸国がやっていることを真似れば問題解決できるという性質の問題ではないということである。世界に先生がいない、ベストプラクティスが存在しない、難しい課題に日本は自ら答えを出していくしかないのだ（図表25）。

図表25 人口関連指標ランキング

指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
人口成長率 (%)	57 (-0.5)	40 (0.4)	49 (-0.06)	46 (0.1)	53 (-0.24)	56 (-0.47)
依存率 (15歳未満+65歳以上人口/生産年齢人口) (%)	64 (68.5)	37 (54.5)	15 (45.1)	44 (56.5)	9 (40.8)	10 (41.3)

(注) ●は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

技術活用に向けた人材、仕組みに課題

技術インフラのサブセクターの評価は33位とさえないが、デジタル/技術的スキルの利用しやすさで63位とほぼ最低評価、有能なエンジニアの利用しやすさ（54位）、技術開発・応用しやすい法的環境（49位）なども低評価である。官民パートナーシップでも41位であり、官民を挙げての新たな技術の開発には課題があるという評価である。

一方、これらの項目を比較対象国と比べてみると、米中の評価の高さが目立つ。IT分野で覇権争いを繰り広げる両国の強さがうかがえる結果になっている（図表26）。

図表26 技術インフラ指標ランキング

指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
デジタル/技術的スキルの利用しやすさ	63	9	13	58	48	32
有能なエンジニアの利用しやすさ	54	8	4	51	47	27
技術の開発・応用環境	49	10	24	42	52	25
技術開発資金の獲得容易性	43	5	17	34	36	18
技術開発における官民パートナーシップ	41	9	12	36	40	13

(注) ●は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

科学分野の評価は依然世界有数もビジネスへの応用力では課題か

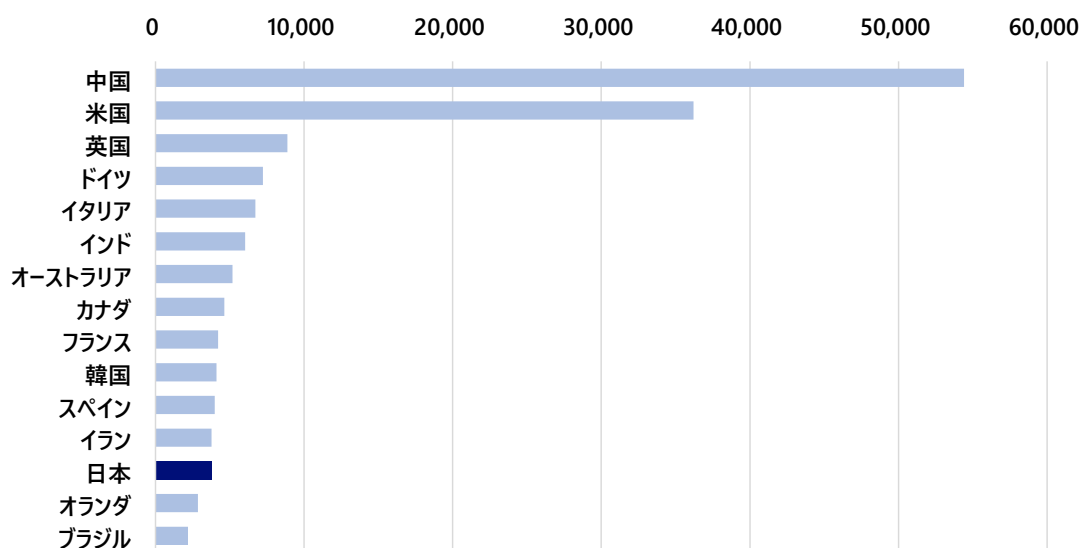
科学インフラのサブセクターの評価は8位であり、日本に対する評価が一番高いサブセクターになっている。引用数上位10%論文（≡重要論文）数がイランに次ぐ世界13位まで落ち込み、トップ5の地位を保ってきた2010年以前と比べると、科学力の低下が著しい（IMDの競争力ランキングでは分析対象外データ（図表27、図表28））などの報道を見るにつけ、日本の科学分野の力はこのままで大丈夫なのかという危機感はあるのだが、それでもまだ世界レベルで見れば、研究開発費（総額3位、対GDP比6位）でも、論文数（6位）、特許数（総数3位、人口当たり4位）で見ても、

依然として世界トップレベルの地位を維持しており、この分野ではまだ世界有数の力を有しているとはいえるのであろう。

しかし、科学技術を新たな事業、競争力のある事業の創出につなげるという面では課題があると考えられる。これまでも経済パフォーマンス、政府の効率性、ビジネスの効率性の項で、GDP（総額も一人当たりも）が全く成長しない、新たな事業が起これないといった課題を指摘してきた。科学技術分野の強みが経済の成長という形に、十分に結実していないのである。サーベイ指標でも研究やイノベーションを促進する法制度（48位）、産学間の知識移転の活発さ（43位）、知財権の活用（34位）などの項目が低評価になったが、科学技術をいかにビジネスにつなげていくかという点では確かに工夫の余地があるであろう。

比較対象国を見てみると、このサブセクターのランキングは米国が1位、中国10位、ドイツ3位、韓国2位、台湾5位とすべての国がトップ10に入っていて、これらの国が科学を競争力の源泉にしていることが見て取れる。注目したいのは、日本の評価が低い研究・イノベーションを促進する法制度、産学官の知識移転、知財の活用などの項目で米独台湾などが高い評価を獲得していることである。論文数、特許数、そして、それらの内容自体もちろん大切であるが、開発した科学技術をいかに活用し、ビジネスに繋げていくかという面についても、先進的な取り組みをしている国々から学んでいく姿勢が求められる（図表29）。

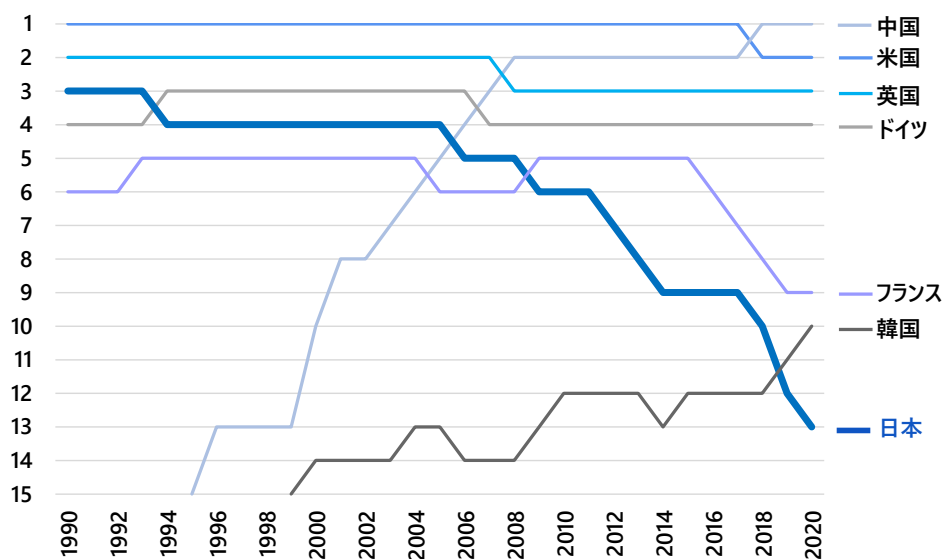
図表27 Top10%補正論文数 上位15か国（分数カウント法）
全分野、2019–2021年（PY）（平均）



(注) 論文の被引用数が各年各分野（22分野）の上位10%に入る論文数がTop10%論文数である。
Top10%補正論文数とは、Top10%論文数の抽出後、実数で論文数の1/10となるように補正を加えた論文数を指す。
分数カウント法とは、機関レベルでの重みづけを用いた国単位での集計であり、例えば日本のA大学、日本のB大学、米国のC大学の共著論文の場合、日本2/3件、米国1/3件と集計することで、「世界の論文の生産への貢献度（論文1件に対しどれだけ貢献をしたか）」の把握に用いられる。

(出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2023」より加工・作成

図表28 主要国のTop10%補正論文数（分数）世界ランキング推移



(出所) 文部科学省「科学技術・イノベーション白書」、文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術指標」より作成

図表29 科学インフラ指標ランキング

指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
科学インフラのサブファクター	8	1	10	3	2	5
R&Dへの総支出（ドル）	3	1	2	4	5	10
R&Dへの総支出（GDP比 %）	6	4	15	10	2	3
企業のR&Dへの支出（ドル）	3	1	2	4	5	9
企業のR&Dへの支出（%）	5	4	14	10	2	3
総R&D人員	4	2	1	5	6	11
科学論文数	6	2	1	4	8	18
特許出願件数	3	2	1	5	4	7
特許取得件数	3	2	1	5	4	7
研究・イノベーションを促進する法制度	48	5	20	27	32	16
知財権の活用	34	17	36	5	28	20
産学間の知識移転	43	8	28	11	26	12

(注) ●は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

基礎教育はまずまずの成果も国際性では見劣り。大学教育、専門教育にも改善の余地あり

基礎教育の分野では日本は世界でも有数の成果をあげている。PISAの学力調査では平均点でも、低学力の生徒の少なさでも5位にランクされる。これは誇っていいことだと思われる。

しかし、国際性という面では課題がある。外国人学生の割合（43位）で見ても、海外留学生の割合（60位）で見ても、日本が閉じた教育から脱却できているとは残念ながら言えない状況にある。

学校のカリキュラムも徐々に改善が進んでいるものの、英語力の向上も道半ばである。TOEFLのスコアは64位と最低レベルであり、言葉の壁は依然として高い。AIの進化で近い将来、外国語の習得は不要になるという議論もあるが、現状では外国人とのコミュニケーションは容易でないというのが一般日本人の実態と言えよう。

また、サーベイ指標では大学教育（56位）、マネジメント教育（60位）にも最低レベルの評価がなされている。タイムズの大学ランキングによるスコアでは21位とサーベイ指標ほどひどくはないが、それでも世界トップレベルとは言えず、大学教育、専門教育の分野では改善の余地は大きいと言えるであろう。これらの項目を比較対象国と比べたのが、[図表30](#)である。米国、中国、ドイツでの高評価が目立つ。特に米国は、基礎教育のレベルはそれほどパツとしない（PISAの平均点24位、低学力の生徒の少なさ28位）のに対し、タイムズの大学ランキングスコアで1位、マネジメント教育9位と大学教育、専門教育で世界トップレベルにあり、基礎教育は強いが大学教育、専門教育に弱い日本とは対照的な結果となっている。

図表30 教育指標ランキング

指 標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
教育カテゴリー総合評価	35	13	32	21	26	17
PISA平均点	●5	24	●1	18	●6	●8
低学力でない生徒の割合	●5	28	●1	17	●7	●8
海外から留学してくる学生の割合	43	30	56	20	40	26
海外留学する学生の割合	60	58	50	34	26	49
TOEFLスコア	64	31	49	●2	52	49
語学力	60	36	35	23	42	41
大学教育指数（TIMES評価）	21	●1	●3	●5	22	30
大学教育のニーズ適応度	56	22	11	●8	49	20
マネジメント教育のニーズ適応度	60	●9	25	13	49	12

（注）●は上位10位以内

（出所）IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

インフラのまとめ

日本は直面している人口減少、生産年齢人口の減少という他の経済大国がまだ経験していない難しい課題を抱えている。科学技術は依然世界トップレベルだが、事業化の面では課題がある。教育では基礎教育は高評価だが、大学教育、専門教育に課題あり、というあたりがインフラのカテゴリの課題として整理される。

日本の課題の総括

IMDの競争力分析のフレームに従って日本の課題を見てきたが、64エリア中35位の低評価ということで、課題満載であった。課題が満載過ぎて全体像が捉えにくいので、改めて再整理してみたい。

一番の問題は経済が成長していないことにある。経済が成長しないので所得も増えないし、政府の税収も増えず、財政赤字が削減できない。経済が成長しないのは、新しい事業、産業が育っていないことと、既存事業の競争力が高まらないからである。新たな事業、産業の創出に向けては、科学技術力の強化に加え、（いやそれ以上に）それをビジネスに活用する力を磨く必要があるし、日本企業、日本人にこだわらず、海外から優れた企業、人材を呼び込むという視点も必要となる。

また、新規事業を開発するにしても、既存事業を強化するにしても、日本が遅れているとされるデジタルの活用を推進していくことは重要課題となる。

一方で、高齢化、労働人口減少という他国が経験したことの無い課題への対応も必須である。労働力が減少するという厳しい環境の中で、新たな事業、強い事業を作り出すという難しい課題に対応しなければならないわけで、人材マネジメント上の革新は不可欠である。具体的には遅れている女性の活用を一層進めていく必要があるし、依然として国民の間に抵抗の強い外国人の活用拡大についても議論を加速する必要がある。また、マネジメント力、デジタル活用力、国際対応力といった質的な面での人材力の強化も必須となる。今回のIMDの競争力分析からは直接的には出てこないが、失業率が低いからこそ半面整備が進みづらい、減少する貴重な労働力を有効に使いきるための人材最適配置（人材流動化）の仕組みの検討も求められるであろう。

政府としても、これらの動きをサポートできる施策を打ち出していく必要がある。新たな事業、産業の創出、デジタル化を含む既存事業の生産性向上・競争力強化、女性・外国人活用も含む多様な人材の活用拡大、人材レベルの質的向上といった目的の実現に妨げになっているような規制は取り除き、予算もこれらの目的実現に向けて重点投入していくことが求められる。

3. 変わらない、それでも依然いい国日本。変革に期待される リーダーたちの実行力

課題は見えている。でも、日本を変えるのは相当に難しい。それはそれでも日本が相当にいい国だから

私は、2023年3月の未来創発研究レポート「先進国から滑り落ちる日本。復活のカギは社会のマインドチェンジ」の中で、20年も前に発表されたもはや古典ともいえるハーバード大学のJPコッター教授の「大規模変革のための8つのステップ」（図表31）を改めて紹介した。大規模変革を成功させるためには、8つのステップを飛ばさずに、ひとつずつクリアしていくことが重要であるというのがコッター教授の主張であるが、最初のステップである危機感の醸成のプロセスをしっかりとクリアできていない、すなわち、日本経済の抱えている課題を十分に社会に腹落ちさせることができていないというのが、日本で変革が進まない大きな原因だということを伝えたかったのだ。そして、リーダーたちはもっと丁寧に自分たちが置かれた状況を国民あるいは社員に説明し、危機感を共有化する努力に務めるべきだと主張した。

しかし、レポートを発表以降もこの問題について継続的に考えてきたが、日本社会全体で改革に向けた危機感の醸成を図るのは、言うほど容易なことではないという思いを日々強くしている。

図表31 大規模変革のための8つのステップ



(出所) Harvard Business Review「Leading Change, HBR's 10 Must Reads on Change」

これまで日本のランキングが低い項目を中心に取り上げ、今後日本の競争力を向上させるためには何をすべきかを考えてきたが、当然のことながら分析対象となっている256の評価指標のすべてにおいて日本のランキングが低いわけではない。

図表32は日本がランキングで上位にある項目の中でも国民の生活に関わる項目を中心に抜粋したものである。日本にずっといると当たり前のことのように感じるかもしれないが、上位にランキングされているということは、世界の中では決して当たり前のことではないということなのである。

図表32 日本のいいところ（ランキング）

指 標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
失業率	7	32	38	13	10	15
若年失業率	4	13	38	8	10	33
教育、雇用されていない若者の割合	1	33		12		51
殺人件数	4	56	9	27	13	31
汚染問題の存在	6	22	39	8	50	28
水へのアクセス	5	38	16	11	13	51
出生時の平均余命	2	39	36	28	5	25
健康寿命	2	49	33	30	4	12
乳幼児死亡率	7	40	46	22	14	31
教育評価-PISA	5	24	1	18	6	8
点数が低い生徒の割合-PISA	5	28	1	17	7	8

(注) ● は上位10位以内

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

経済が伸び悩み、もはやもっとも豊かな国とは言えないけれど、失業率は低く（7位）、特に若者の失業率の低さは4位と安定している。もちろん、仕事をしていても生活が苦しい人はたくさんおり、仕事がある＝豊かである、とは単純には言えないけれど、失業者にあふれている多くの国々に比べれば社会の安定度は高いと言えるだろう。殺人が少ないことでは日本は4位である。日本人の感覚では安全に生活できることは当たり前だが、世界的に見たら決して当たり前なことではないのだ。水を容易に利用できる（5位）、汚染問題が深刻でない（6位）などの項目も評価が高いが、当たり前すぎて、指摘されなければそのありがたみがわからない。

そして、平均寿命、健康寿命では2位。多くの人々が長生きするので、『医療費や年金が大変』ということはあるにしても、誰もが健康に長生きできること自体は、素晴らしいことと評価すべきであろう。

PISA調査に基づく教育評価では5位、点数が低くない生徒の割合でも5位である。大学についてはかなり厳しいランキングがあるものの、高校生までの学力で言えば、日本は世界有数であり、かつ、ばらつきのもっとも少ない国の一つということである。

『昔ほど豊かではないかもしれないけれど、仕事がなく困っている人は世界レベルで言えば相対的に少ないし、何ととっても安全だし、長生きできるし、人材のレベルもそこそこ優秀で話が通じる社会』というのが日本なのだ。

図表32では、これらの日本の評価が高い生活関連の指標を、米国、中国、ドイツ、韓国、台湾と比較しているが、中国の基礎学力が日本より高いという点を除けば、すべての項目で日本がこれらの地域の評価を上回っている。つまり、日本はこれらの比較対象国と比べて、『雇用は安定しているし、安全だし、環境はいいし、健康に長生きできるし、上質な基礎教育が受けられる国』なのだ。

特に最強資本主義国である米国と比較するとその差は明確である。確かに、米国の経済は強いかもしれない。新しい産業、企業が次々と起こり、一人当たりのGDPも（そして平均所得も）もはや日本とは比較にならない。しかし、安定雇用、安全、寿命（＝健康）などの生活の基本的な要素で見れば、日本は米国を圧倒的に上回っているのである。

財政赤字は世界最悪かもしれない。新しい事業も育たず、生産性も上がらず、結果、経済成長は全くしていないかもしれない。それでも、こうして上位の項目を眺めてみると、日本はまだ依然としていい国なのである。

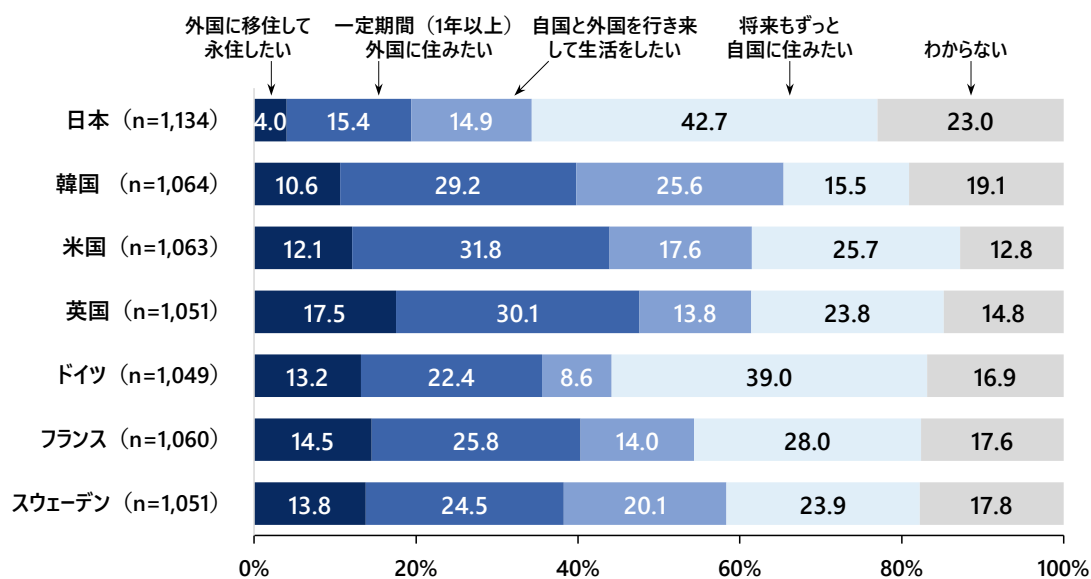
日本人は海外への関心が低いというデータがある。先ほど見た海外留学をする人の割合では、日本は人口1,000人当たり0.26人で60位とほぼ最低ランク。世界から留学生を受け入れる側の米国の0.33人（58位）をも下回る水準となっている。一方、隣の韓国は1.94人で26位と日本の7倍の水準である。

また、これはIMDの分析対象外の日本の調査になるが、内閣府 令和元年6月「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査（平成30年度）」によると、日本の若者は海外の若者に比べ、将来もずっと自国に住みたい、がダントツに多くなっている（図表33）。

これらのデータはしばしば、日本人は内向きで、世界に関心が乏しい、だから経済も活性化しないという文脈で使われることが多い。実際にIMDの競争力評価においても、海外留学生比率が高ければ高いほど高評価という形で評価されている。

しかし、生活者の立場で言えば、自国が快適だから海外に出ていく必要性も感じないという側面もあると考えられ、先にランキングをあげて説明した「依然としていい国日本」の裏返しとも言えなくはないのである。

図表33 日本と海外の若者の意識の違い・若者の外国在住への意識



(注) 各国満13歳から満29歳までの男女対象、平成30年11月から12月までの間、WEB調査にて実施
 (出所) 内閣府、令和元年6月「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査（平成30年度）」

確かに財政赤字は世界でも最悪レベル、新しい事業は起こらず、生産性も上がらず、経済は全く成長していない。しかし、国内で日常生活を過ごしている一般人にこのままでは日本はだめになると説いたところでどうにもピンとこないのだ。

いかに変革を起こし、日本の競争力を回復させるか

2023年3月の未来創発研究レポート「先進国から滑り落ちる日本。復活のカギは社会のマインドチェンジ」の中でリーダーは危機感の醸成にもっと注力すべしと主張したが、依然としてそれなりにいい国である日本においては、それは思っていた以上に容易なことではないのだ。

自分たちの置かれた状況、何もしなければ今後起こることを丁寧に説明し続け、共通の危機感を自分の周りの人たちにも何とか感じてもらうこと、このことの重要性は変わらないし、リーダーはその努力を放棄すべきではない。しかし、生活者にとってそれなりにいい国である日本では、より現実的なアプローチが必要だと考えるようになった。

2022年コッター教授は新著「Change : How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times (邦題：CHANGE 組織はなぜ変わらないのか ダイアモンド社)」の中で文化を変えるプロセスを紹介している。具体的には、図表34のようなものである。一部の人がリーダーのビジョンに従ってアクションを起こし成果を出す。その成果を素早く、広く人々

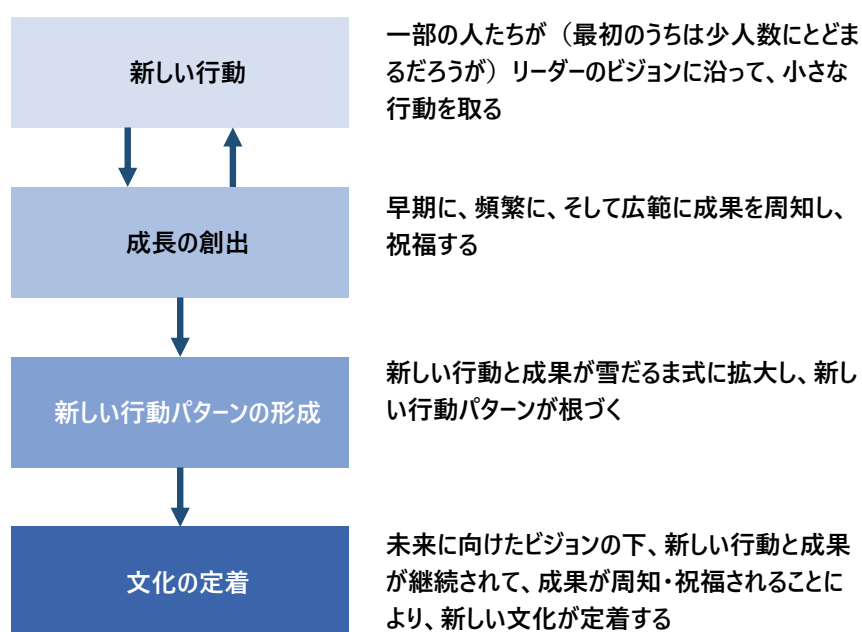
に伝えていくことで、次のアクションに参加してくれる人たちを増やしていくというサイクルを繰り返し回すことで、文化を変えていくというのが、このアプローチである。

最初から人々の意識をそろえることができれば理想であるが、それが難しければ、意識の高い人から改革に巻き込んで、そこを起点に徐々に全体の意識を変えていくというのがこのやり方になる。おそらく日本を変えていくとしたらこのアプローチが現実的であろう。

社会全体で変革の機運の高まりを待っていたのでは、いつまでたっても状況は変わらない。

となれば、意識の高いリーダーが自らアクションを起こすしかないのだ。

図表34 文化を変えるプロセス



（出所）ジョン・P・コッター「CHANGE 組織はなぜ変わらないのか」（ダイヤモンド社 2022年9月）

具体的にどうするか

では、どうすればいいのか？IMDの競争力分析の中で低位にランクされた項目、課題をひとつずつ、優先順位を決めてクリアしていくしかない。政治（行政、立法）とビジネスに分けて、改めて整理してみたい。

政治（行政、立法）－変化への意識は高まらないが、国民の知的レベルは決して低くない。 求められるリーダーの決断力

岸田総理は2023年11月、政府経済対策を発表した。発表内容の構成は図表35のようになっている。個々の施策は割愛するが、網羅的に数多くの施策が挙げられていて、これらの施策がすべて確実に実行、実現されれば日本の競争力向上につながるものと考えられる。しかし、予算も、人員も限られる中、すべての施策に同じレベルでコミットするのは不可能であろう。

岸田総理は、第1章の現状認識と基本的な考え方の中で、供給力の強化と物価高を乗り越える国民への還元の2つを「車の両輪」として挙げ、予算もその分野に集中投下するようであるが、それが果たして日本の中長期的な競争力を高めるという観点から見て、最適なプライオリティ付けといえるのかについてはしっかりと見ていく必要がある。今回、岸田総理は成長の成果を国民に適切に還元するとしているが、IMDの競争力分析を見ても、還元できるほどの成長力をまだ日本経済は回復できていないように見えるのだ。

IMDのデータを紹介する中でも述べてきたことだが、成長力の回復に向けては、日本は新たな事業、産業を作っていないといけない。自国の企業だけでは足りなければ外国から企業を連れてくることも考えなくてはならない。既存の産業も競争力をつけ、成長力を取り戻す必要がある。デジタル化の促進等、経営の効率化に向けた支援も求められる。これらを推進するのは人の力である。日本人だけでなく外国からも優秀な人材が来てもらえるように環境を整備する必要があるし、能力が足りなければ必要な能力が身につくようにリスキリングのサポートしていくことも求められる。だが、リスキリングしたところで、活躍の場がなければ、まったく意味がないので、成長する企業、伸びる企業に人材の移動が起こるような人材流動化のための仕組み（転職が不利にならない仕組み等）も整備していくことも必要である。

これらのことは、政府も考えていないわけではなく、発表されている経済政策の中にもその要素はちりばめられている。要はどこにプライオリティを置くかである。

依然としていい国日本では、一般国民から抜本的な改革を求める声はなかなか上がってこないのは事実である。しかし、だからといって今がよければ、将来はどうなってもいいと考えるような能天気な国民ではないはずだ。先に基礎学力の高さ（世界で平均点5位、ばらつきの小ささも5位）を紹介したように、世界でも有数の基礎的な知的能力を有する国民なのである。そのことを忘れてはいけない。

経済成長、将来の所得増を犠牲にして目先の所得増を重視するのか、あるいは目先のバラマキ、所得増よりも、中長期的、持続的な経済成長、所得増を目指すのか、リーダーの賢明な判断が切に求められる。

図表35 政府経済対策（令和5年11月2日閣議決定）の構成

第1章 経済の現状認識と経済対策の基本的考え方
1. 経済の現状認識
2. 経済対策の基本的考え方
第2章 経済再生に向けた具体的施策
第1節 物価高から国民生活を守る
1 物価高により厳しい状況にある生活者・事業者への支援
2 エネルギーコスト上昇に対する経済社会の耐性の強化
第2節 地方・中堅・中小企業を含めた持続的賃上げ、所得向上と地方の成長を実現する
1 中堅・中小企業の賃上げの環境整備、人手不足対応、生産性向上を通じた賃上げ継続の支援
2 構造的賃上げに向けた三位一体の労働市場改革の推進
3 経済の回復基調の地方への波及及び経済交流の拡大
第3節 成長力の強化・高度化に資する国内投資を促進する
1 生産性向上・供給力強化を通じて潜在成長率を引き上げるための国内投資の更なる拡大
2 イノベーションを牽引するスタートアップ等の支援
第4節 人口減少を乗り越え、変化を力にする社会変革を起動・推進する
1 デジタルによる地方の活性化
2 デジタル行財政改革
3 公的セクター等の改革
4 DXの推進に関連するその他の取組
5 人手不足等に対応する制度・規制改革及び外国人材の活用
6 包摂社会の実現

（出所）内閣府「デフレ完全脱却のための総合経済対策～日本経済の新たなステージにむけて～（令和5年11月2日）概要」より作成

ビジネス課題は必要以上に認識されている。リーダーが自分の組織でやるべきことを徹底的にやること

これまでも文中で紹介してきたように、IMDの競争力評価では統計指標に加え、サーベイに基づく指標が採用されている。サーベイに回答しているのは、各国のビジネスリーダー、有識者と言われる人たちである。日本のサーベイについては、日本のビジネスリーダー、有識者が回答しているということになる。

ビジネスの効率性のところでも、日本のマネジメントに関する評価がひどく悪いことを指摘した。確かに、経済が全く成長しないのだから、日本の企業経営においては至らない部分が多々あるのは間違いない。ただ、サーベイに回答しているのがビジネスリーダーであれば、少なくとも自分の企業、自分の担当組織でそれらの問題を解決していくことはできるはずである。

先ほど、文化を変えるためのコッター教授のアプローチを紹介したが、自分の周りから変えていき、その成果をベースにより多くの人、組織を変えていけばいいのである。圧倒的な成果をあげる企業、組織が出てくれば、きっとそれに続く企業、組織がでてくる。それが広がっていくことで初めて日本を変えることができるのだ。

起業家精神が乏しく、新たな事業が起これないというのであれば、自分のところで起こせば良いだけである。デジタルトランスフォーメーションが進まず、ビッグデータ活用が進んでいないというのであれば自分の組織では徹底的にDXを進めて生産性を高めればいい。機会と脅威の対応力、柔軟性と適応性に問題があるのであれば、理想の組織の形に直していけばいい。人材のレベルが不十分なのであれば、国内外から優秀な人材をとってあげればいいし、OJT、OFFJT組み合わせで育成すればいいだけである。OFFJTの優れたプログラムは今や世界中にいくらかも転がっている。語学力がない？採用条件、昇格条件にTOEIC900点、TOEFL75点といれるだけで英語力なんて簡単に向上する。要はやるかどうかである。図表36はサーベイ指標で評価の低いもののうち、リーダーが自分の企業、組織内でなんとか対応できそうな項目を並べたものである。国はそう簡単に変わらないかもしれない、業界全体を動かすのも簡単ではないかもしれない。だが、自分の企業、組織であれば改革できるはずである。

コッター教授は著書「Leading Change」の中で改革の第一歩は危機感の醸成と主張したが、幸いなことに、日本のリーダーは自分たちの課題がわかりすぎるほどわかっているし、それをしっかりと自覚できている。まさに危機感の固まりと言って良い。だから、サーベイ指標の点数が低く、それらの指標のランキングが低くなっているのだ。

日本全体を変えるのは容易なことではない。だが、自分の企業、組織を変えることはできるはずである。個々のビジネスリーダーが自分の企業、組織を変え、着実に成果をあげていけば、他の企業、組織もそれに続くはずである。

図表36 ビジネスリーダーが自分の組織で取り組むべき課題

分類	サーバイ指標	ランキング	リーダーが自企業、組織でやるべきこと
生産性	労働生産性	52	デジタルも使って生産性の高い企業、組織を作り上げる
	大企業の生産性	61	
	中小企業の生産性	62	
	デジタルツールとテクノロジーの使用	61	
人材	熟練労働	46	必要なスキルのある人材を採用し、育て上げる 外国から優秀な人材を採用し、活用する 国際的な活躍の場を作り人材を鍛える 優秀な上級管理職を育て上げる
	財務スキル	43	
	頭脳流出	44	
	外国の高度な技能を持つ人材	54	
	国際的な経験	64	
	有能な上級管理者	62	
ファイナンス	株主の権利	50	株主重視の経営を行う
経営慣行	企業の機動性	64	環境変化に素早く対応できる企業、組織を作り上げる ビッグデータを十分に経営に活かす 起業家精神をはぐくみ、新たな事業創出に挑戦する 取締役会を機能させる
	市場環境の変化	58	
	機会と脅威	62	
	しっかりした取締役会	45	
	ビッグデータと分析の使用	64	
経営姿勢・価値観	起業家精神	64	積極的な国際展開によりグローバルなマインドを高める 環境変化に柔軟に適應する 経営にデジタルをフル活用する 成長志向の価値観を醸成、共有する
グローバル化に対する態度	46		
柔軟性と適應性	63		
企業におけるデジタル変革	50		
技術インフラ・教育	競争力を支える価値観	53	OJT、OFFJTをフル活用し、必要なスキルを叩き込む
	デジタル/技術スキル	63	
	マネジメント教育	60	
	言語スキル	60	

(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成

全く経済が成長せず、高齢化、人口減少（特に生産年齢減少）、巨大の財政赤字を抱える日本では、もはや現状、先行きを憂いている余裕はない。政治においても、ビジネスにおいても課題は明確である。改革の輪が広がっていくことを信じてリーダーはまずしっかりと自分の立場でやるべきことをやり切るしかない。

執筆者



中島 済

株式会社野村総合研究所（NRI）
未来創発センター 戦略企画室長

2024年2月発行

野村総合研究所 未来創発センター

野村総合研究所 未来創発センターは、「未来志向型シンクタンク」を目指しています。各領域で高い専門性を有したメンバーが、日本・世界が直面する社会課題・経済課題を洞察し、科学的な判断に基づき、その処方箋を提言・発信していきます。

<https://www.nri.com/jp/service/souhatsu>

E-mail : miraisouhatsu-report@nri.co.jp

株式会社野村総合研究所 未来創発センター

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ