

IMD競争力ランキングに見る 日本の課題と可能性

(総合、人材、デジタル)

高津尚志 IMD北東アジア代表
naoshi.takatsu@imd.org

2024年2月22日
www.imd.org/asia/imd-japan/
www.imd.org

IMD / Real learning
Real impact

この機会に、私が実現したいこと

「競争力ランキング」の「解像度」を上げたい。

- 単に順位に一喜一憂しない。
- なにを、なぜ、どう測っているのか。
- そこに何を読み取り、どう活かせるのか。

「競争力」向上に関する、建設的・創造的な議論を始めたい。

- 政-官、民、学... 垣根を持たずに。
- 多様な知見、見方を活かして。
- 単純な正解はない、との前提で。

IMDビジネススクール

International Institute for Management Development

- 世界トップクラスのビジネススクール。
 - ✓ スイスとシンガポールのキャンパスを拠点に、インパクトある経営幹部教育を世界で展開。
 - ✓ 現状に疑義を呈し、なりうる姿・ありうる形を触発することを通じて、組織を変革し、社会に貢献するリーダーを育む。
- 経営判断を支える、先進的な調査研究にも取り組む。
 - ✓ 競争力、デジタル変革とAI、ガバナンス、持続可能性、ウェルビーイング
- 日本でも数多くの企業の変革と経営幹部の成長を支え、信頼を構築。
 - ✓ オープン・プログラムで、世界の精鋭との切磋琢磨を。
 - ✓ カスタマイズ・プログラムで、個別企業のビジョンと幹部育成の実現を。
 - ✓ 日経フォーラム「世界経営者会議」を長年共催



IMD世界競争力センター：主要ランキング3種

64の国(経済)を、同じ指標で毎年、横比較

世界競争力ランキング(2023)

World Competitiveness Ranking

- 企業が持続的な価値創造を行う環境を、どの程度育めているか

1. デンマーク
2. アイルランド
3. スイス
4. シンガポール
5. オランダ...

35. ...日本

世界デジタル競争力ランキング(2023)

World Digital Competitiveness Ranking

- 行政の慣行、ビジネスモデル、社会全般の変革につながる形で、どの程度デジタル技術の活用や展開ができているか

1. 米国
2. オランダ
3. シンガポール
4. デンマーク
5. スイス...

32. ...日本

世界人材ランキング(2023)

World Talent Ranking

- そこで活動する企業に必要な人材を、どの程度育成し、惹きつけ、維持できているか

1. スイス
2. ルクセンブルク
3. アイスランド
4. ベルギー
5. オランダ...

43. ...日本

日本のランキングは、何を示しているのか？

3つとも過去最低だが、順位より中身の分析と活用を。

「世界競争力ランキング」の順位(35位/2023)は、過去四半世紀、低落の一途。

- 特に、「ビジネスの効率性」の低迷が著しく、多くが「人材・組織」課題に起因。
 - ビジネスリーダー自身の課題・責任であるが故に、改善もできるはず。
- 「政府の効率性」も低迷。財政、多様性活用、事業創出、投資・人材誘致などに課題か。

「世界デジタル競争力」(32位/2023)では、技術や科学の基盤の強さが見える。

- 「人材・組織」が強くなり、領域を超えて繋がれば、まだそれを活かせる。

「世界人材ランキング」(43位/2023)が示すのは、人材領域での大きな改革の余地。

- 有為な人材を育み、惹きつけ、維持するための政策・施策の構築と運用の加速を。

世界競争力ランキング：
ビジネス効率性の急落、
政府効率性の低迷。
なぜか？

IMD世界競争ランキング：何をどう測る？

64 比較対象の
国(地域)

IMD World Competitiveness Ranking

企業が持続的な価値創造を行う環境を、どの程度育めているか

4 因子

経済パフォーマンス

国内経済、雇用動向、
物価などの
マクロ経済評価

政府の効率性

政府(行政)の政策が、
競争力に寄与
している度合い

ビジネスの効率性

企業が革新的で
収益性の高い、
責任ある行動を
取ることを促す
国内環境の程度

インフラストラクチャー

基礎的、技術的、
科学的、人的資源が
企業ニーズを満たして
いる度合い

20 サブ因子

- 国際貿易
- 国際投資
- 雇用
- 価格

- 公的財務
- 税制
- 制度的枠組
- 事業法制
- 社会的枠組

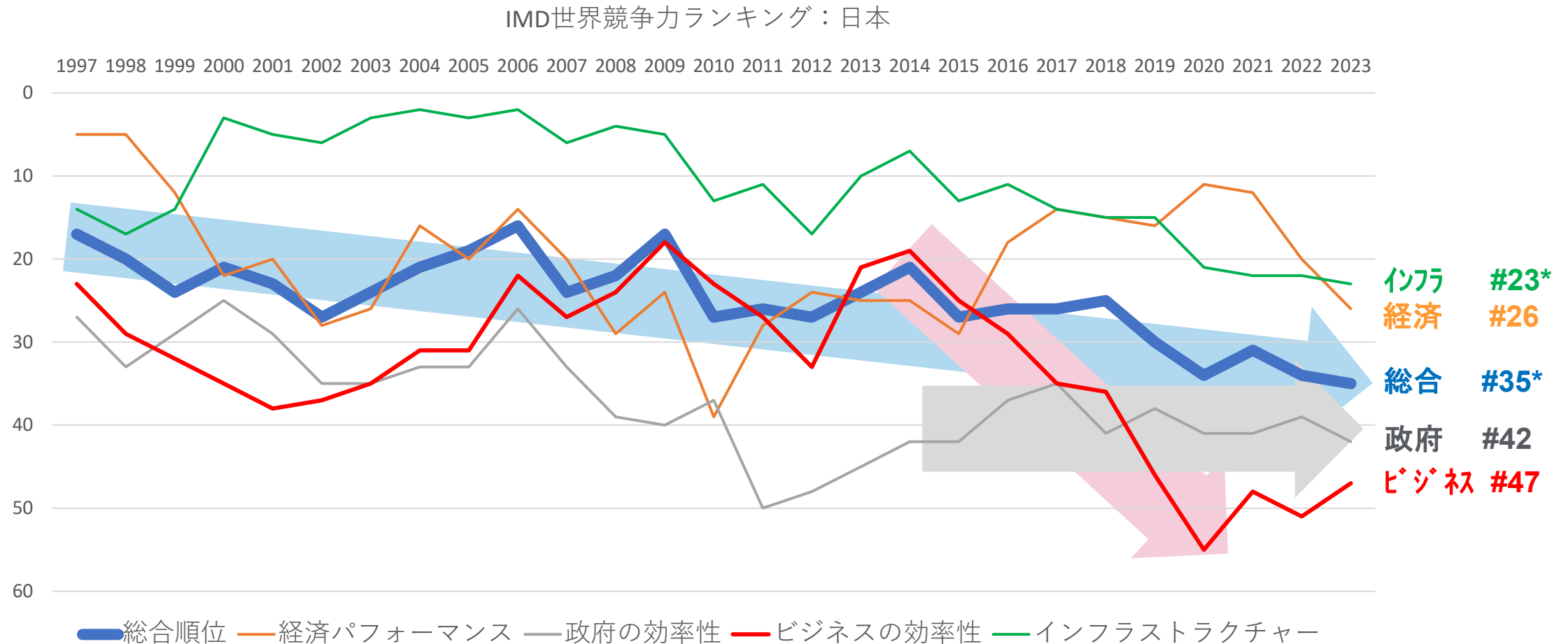
- 生産性
- 労働市場
- ファイナンス
- 経営慣行
- 態度・価値観

- 基礎的
- 技術的
- 科学的
- 健康・環境
- 教育

256 指標

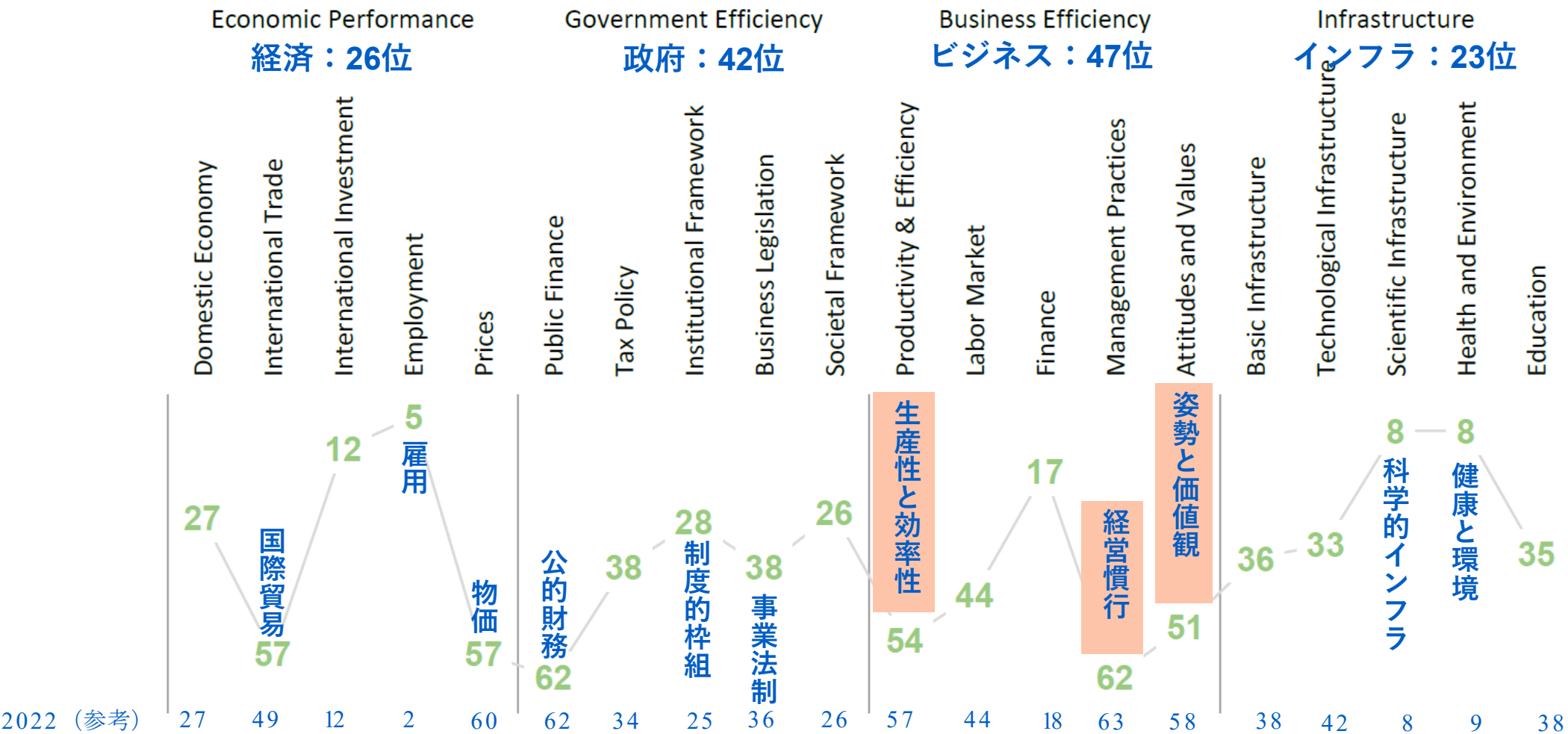
統計数値164 + サーベイ92 (6,400人のシニアエグゼクティブ) = 指標256

日本：1997-2023、総合と因子レベルの順位



4つの因子、20のサブ因子の日本の順位(2023)

COMPETITIVENESS LANDSCAPE



「日本経済のインサイダー」の自己評価： ペシミズムを打破、価値観と施策を一致させる余地

	2014 回答値 順位		2023 回答値 順位	
1.「企業の俊敏性」	4.93	#55	3.86	#64
2.「起業家精神」	4.93	#55	4.20	#64
3.「ビッグデータとアナリティクスの活用」	-	-	3.80	#64
4.「企業のデジタルトランスフォーメーション」	-	-	5.15	#50
5.「社会的責任感」	7.33	#3	7.87	#2
6.「人材の獲得と維持」 －人材の獲得と維持は、企業の優先事項である	7.67	#7	8.41	#4
7.「マネジメント教育」 －マネジメント教育はビジネス・コミュニティのニーズを満たしている	4.59	#49	4.65	#60

生産性向上は喫緊の課題

ビジネスの効率性

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
中小企業の生産性 (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

統計ベースで、
米・台・独・韓に劣後

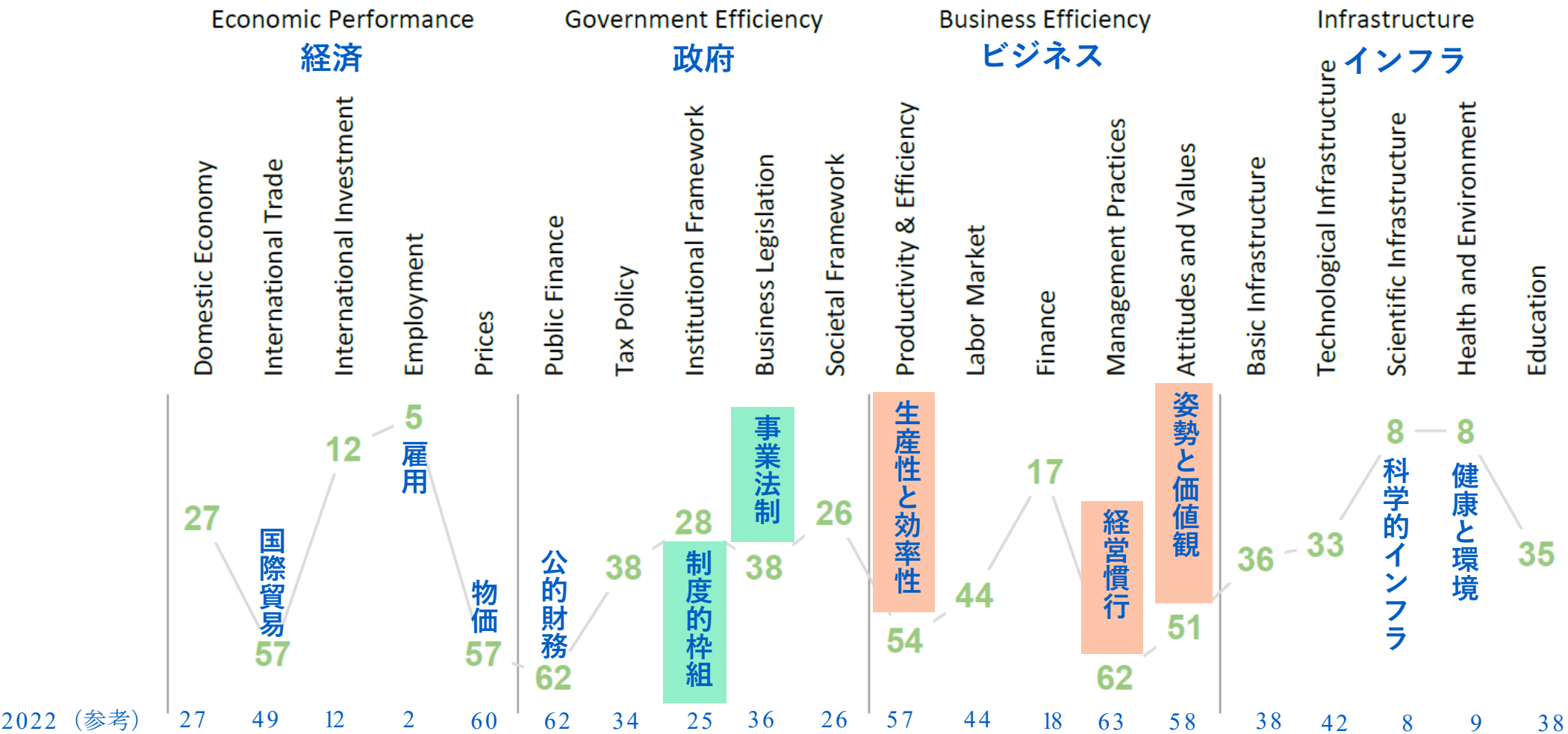
エグゼクティブ・
サーベイでも、強い
危機感／ペシミズム

(注) ● は上位10位以内
(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成



政・官との共創的議論で改善できる要素も

COMPETITIVENESS LANDSCAPE



政府・中央銀行の政策への不満

政府の効率性

エグゼクティブ・サーベイによるランキング(2023)

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

事業創出、海外人材・資本活用の促進

政府の効率性

「ビジネス法制(38位)」に関する詳細評価(2023)

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

統計ベースの指標

エグゼクティブ・サーベイによる指標

(注) ●は上位10位以内
(出所) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」より作成



企業幹部と政・官の間に、
相互理解・信頼が欠如か。
事実把握、本音の議論と
行動が、いまこそ必要。

世界デジタル競争力 ランキング： 科学・技術立国の基盤を まだ活かせるのか？

世界デジタル競争力：日本

2019年(丸の中の数字)と2023年(四角の中の数字)の比較

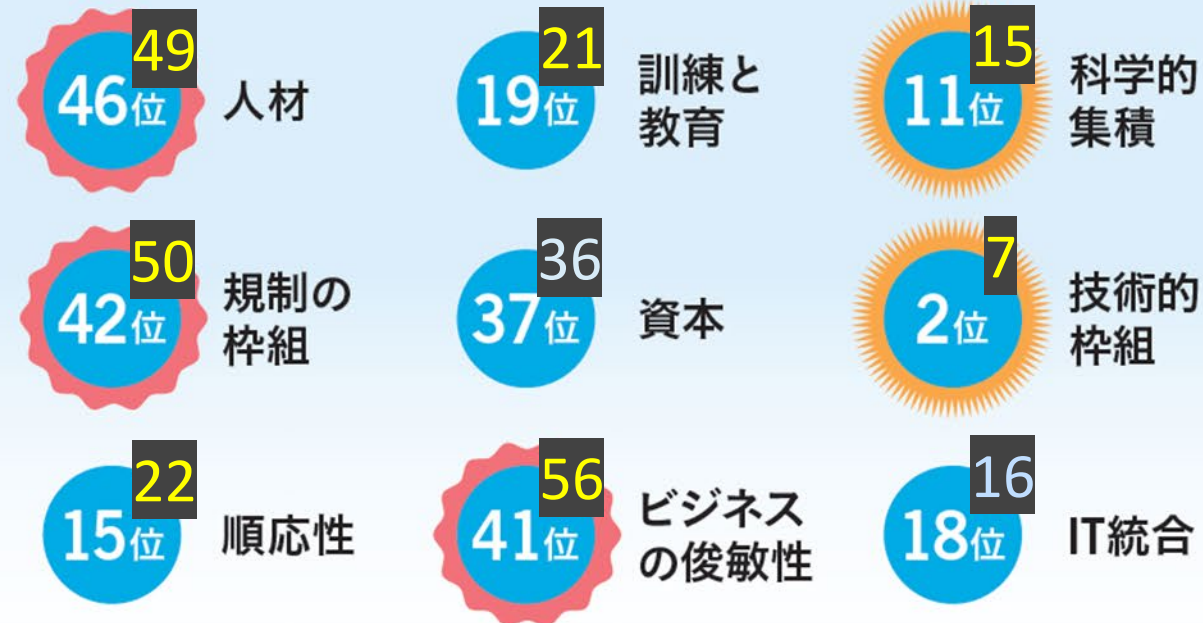
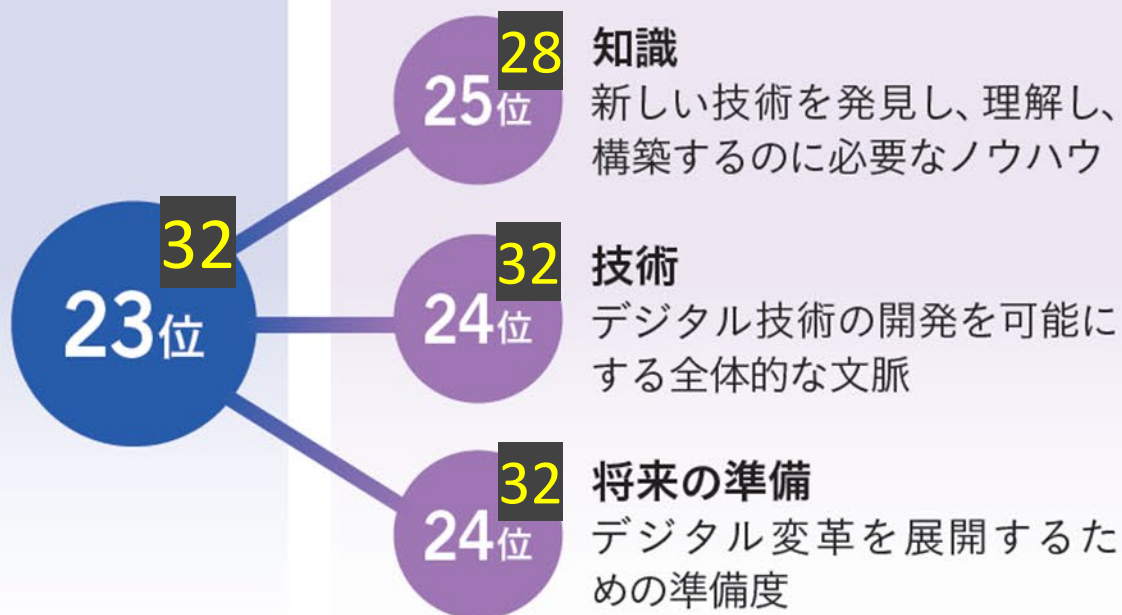


日本 (63か国中の順位)

総合

因子

サブ因子



弱いサブ因子にも、「伸びしろ」が存在か

2023年の因子・サブ因子分析(対前年比)

「人材」(50→49位)

- 成果の見られる指標も
 - ✓「教育評価(PISA-数学/15歳対象)」(5位)
 - ✓「都市経営*」(9位)
- 国際・デジタル人材に課題
 - ✓「上級管理職の国際経験*」(64位)
 - ✓「デジタル／技術的スキル*」(63位)
 - ✓「高度外国人材への魅力*」(54位)

「規制の枠組み」(47→50位)

- エグゼクティブは政策に不信感
 - ✓「企業での外国人雇用と移民法制*」(62位)
 - ✓「技術の開発応用に対する法的支援*」(49位)

「ビジネスの俊敏性」(62→56位)

- エグゼクティブの強い危機感
 - ✓「機会と脅威に対する企業の対応*」(62位)、
 - ✓「企業の俊敏性*」(64位)
 - ✓「ビッグデータとアナリティクス活用*」(64位)
- 悲観主義を超えた挑戦始動の可能性
 - ✓「産学間の知識移転*」(43位、前年比6段階上昇)

世界人材ランキング：
過去最低の順位を、
変革と成長の余地と
捉えられないか？

世界人材競争力: 日本

2019年～2023年、全体には下落傾向

総合 (Overall): その国で活動する企業に必要な人材を、どの程度育成し、惹きつけ、維持できているか

- 投資と開発 (Investment & Development): 自国内の人材への投資と育成の状況を測定
- 魅力 (Appeal): 国内外の人材を惹きつけ働き続けられる環境を測定
- 準備 (Readiness): 自国内で蓄積されている人材の能力・スキルの質を測定

Rank 2023

43

Overall

36

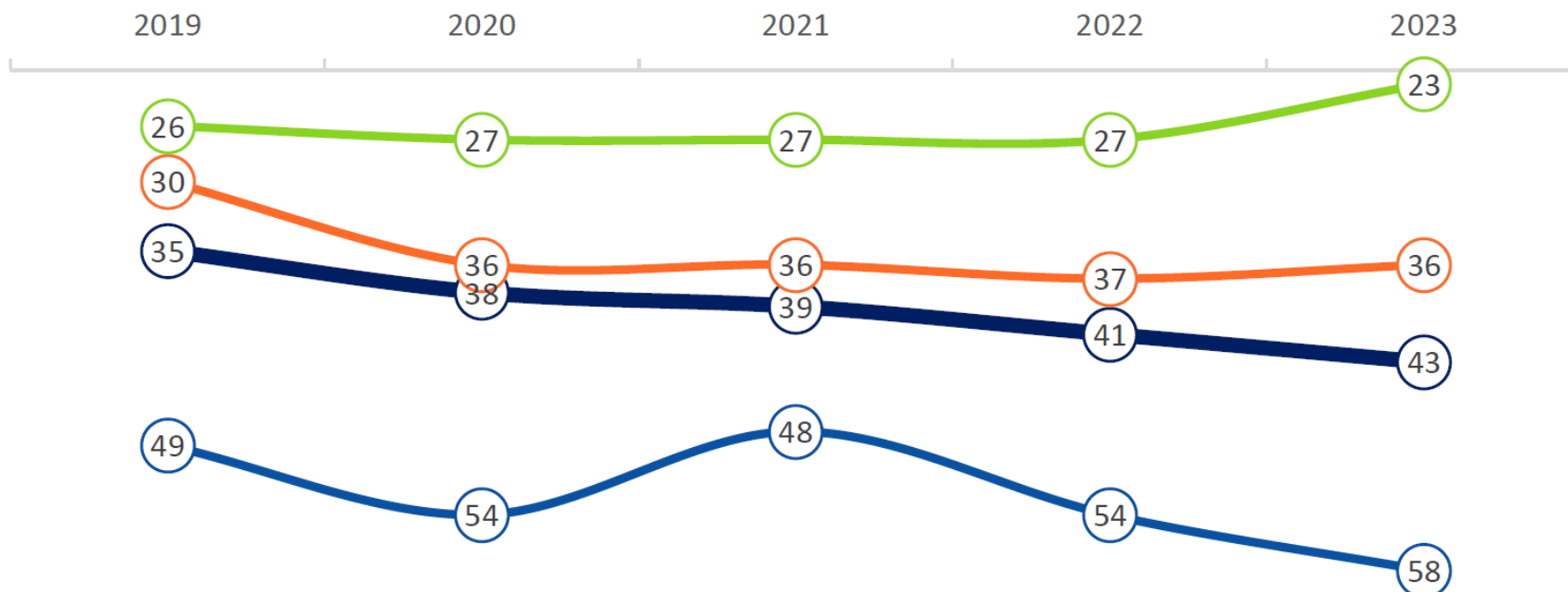
Investment &
Development

23

Appeal

58

Readiness



世界人材競争力：日本

2023年の因子・サブ因子分析

投資と開発(36位)

学校・企業双方で投資が必要か

- 学校関連の統計数値は厳しい
 - ✓「教育への公的投資（対GDP比）」(53位)
 - ✓「教師ひとりあたりの児童・生徒数」(35-38位)
- 企業の「従業員教育の優先度合い*」が相対的に低下
 - ✓ (6.22/30位→6.18/35位)

魅力(23位)

ポテンシャルをどう活かす？

- 衛生要因は一定程度充足
 - ✓「人材の確保定着*」(4位)
 - ✓「生活の質*」(24位)
 - ✓「経営陣の報酬」(7位)
 - ✓「司法の公正さ*」(11位)
- 「外国人高度技能人材」が日本の「事業環境に魅力を感じている*」かは、54位と低迷
 - ✓「頭脳流出*」の競争力への影響の見方(44位)も厳しく

準備(58位)

過去最低、強い懸念、対策必要

- 管理職スキル不足に危機感
 - ✓「上級管理職の国際経験*」(3.18/64位)
 - ✓「有能な上級管理職*」(3.16/62位)
 - ✓「語学力*」(3.51/60位)
- 「マネジメント教育*」も経済界のニーズを充足できず
 - ✓ (4.18/60位→4.65/60位)

日本のランキングは、何を示しているのか？

3つとも過去最低だが、順位より中身の分析と活用を。

「世界競争力ランキング」の順位(35位/2023)は、過去四半世紀、低落の一途。

- 特に、「ビジネスの効率性」の低迷が著しく、多くが「人材・組織」課題に起因。
 - ビジネスリーダー自身の課題・責任であるが故に、改善もできるはず。
- 「政府の効率性」も低迷。財政、多様性活用、事業創出、投資・人材誘致などに課題か。

「世界デジタル競争力」(32位/2023)では、技術や科学の基盤の強さが見える。

- 「人材・組織」が強くなり、領域を超えて繋がれば、まだそれを活かせる。

「世界人材ランキング」(43位/2023)が示すのは、人材領域での大きな改革の余地。

- 有為な人材を育み、惹きつけ、維持するための政策・施策の構築と運用の加速を。

この分析から、
何を学び、何を企てて
行くといいのだろうか？

経営・管理職のスキルとマインドセットへの投資を

労働人口が急減する中、今後の日本経済の維持成長には、以下が不可欠。

1. 国内人材の適切な育成
2. 国外の高度人材の誘致
3. 人材の多様化（年齢、ジェンダー、国籍、専門領域など）

これらの人材の活躍や貢献の推進を現場で担うのは経営・管理職。

- しかし、管理職の能力、国際経験、語学力の不足と、管理職教育の未整備が示された。

逆に言えば、ここに最大の伸びしろと、投資機会がある。

- 「組織を変革し、社会に貢献するリーダー」の数と質を高めていくことが、
まだ残っている日本の基盤や強味を成果に結びつけ、競争力を向上させることにつながる。

戦略的に競争力を高めた国に学ぶ

小国とは言え、政策の一貫・統合・継続性は顕著(例)

人材競争力:フィンランド

- 人材ハブ目指し、包括的国家戦略を構築、実施
 - ✓ 特定のセグメントに優先特化
- 国外高度人材の誘致に成功
 - ✓ 移住プロセス簡素化、社会への融合を支援
- 二言語併用政策
 - ✓ 大企業に文化変革も含むBilingualism推進を奨励
 - ✓ 日常事業活動、会議、文書

デジタル競争力:エストニア

- デジタルスキル教育とICTインフラに政府が集中投資
 - ✓ 政府が特に重視する能力・専攻に取り組む学生を支援
 - ✓ 早期起業家教育
 - ✓ 生涯学習戦略(幼稚園～)
 - ✓ 職業専門学校の教育重視
- 多国籍企業のR&D拠点を誘致
- 「移住者は経済に貢献」との社会的コンセンサス実現

イノベーション生態系:スイス

- イノベーション起点の競争力維持向上を国家戦略に
 - ✓ 教育体系(大学+専門学校)
 - ✓ R&D投資強化
 - ✓ 産官学連携で事業開発
- 6つのSwiss Innovation Park
 - ✓ 各地の大学・研究機関が核
 - ✓ それぞれ、特定分野に焦点
 - ✓ 大企業やスタートアップ誘致
- 世界から優秀人材が集う

「いい国」としての、日本

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

雇用は安定、高水準

安全で生活環境も良好

健康で長生きできて

基礎教育の水準も高い

産官学のアライメント。
適切な塊（かたまり）構築。
「日本流」の再解釈と活用。
そして、ペシミズムの打破。

日本経営変革フォーラム

三つの変革(5月11日)→ 人材(10月2日)→ デジタル／AI(2024年2月5日、4月11日)



文化、組織、社会。CxOが語る、それぞれの「変革」
<https://www.imd.org/news/japan-2024-06-culture-organisation-society>

【サステナビリティ】「善」のみならず「負」にも向き合う。
企業に求められる姿勢
<https://www.imd.org/news/japan-2024-06-sustainability/>

【DX】変わらないために変わり続ける。
デジタル変革3つの視点
<https://www.imd.org/news/japan-2024-06-digital-transformation/>

【リーダーシップ】安定と変革の「両利き」に必要なもの
<https://www.imd.org/news/japan-2024-06-ambidexterity/>



人材の競争力、どう高める？ CHROら議論
<https://www.imd.org/news/2024-10-jmtf-talent/>



次回は24年4月11日、DXとAIを議論(参加費は無料)

・ 関心のある方は、japan@imd.orgに連絡を。 **IMD**

参考：競争力に関する資料

世界競争力ランキングから見た「日本低迷」の理由

（世界競争力センター所長、Arturo Bris教授の東京講演記事）

- <https://www.imd.org/news/japan-2024-05-world-competitiveness-ranking/>

2023年IMD世界人材ランキング：

日本、過去最低の43位に後退 マネジメント人材のスキル不足が課題に

- <https://www.imd.org/news/japan-2023-10-world-talent-rankings/>

2023年世界デジタル競争力ランキング：日本は総合32位、過去最低を更新

- https://www.imd.org/news/world_digital_competitiveness_ranking_202311/

IMD世界競争力センターウェブサイト（英語）

IMD World Competitiveness Center

- <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/>

世界競争力ランキング2023、日本の結果詳細（英語、ダウンロード可能）

- <https://imd.widen.net/content/5v1qbpulp0/pdf/Jp.pdf>

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 未来創発センター研究レポート）

- https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/souhatsu/2024/miraisouhatsu-report_vol12_202402.pdf
- https://www.nri.com/jp/service/souhatsu/latest_research

DBIC Vision Paper 1 (2020), Vision Paper 2 (2021)

（高津尚志の競争力に関する論稿掲載）

- <https://dbic.jp/vision-paper/>

IMD日本語ウェブサイト：<https://www.imd.org/asia/imd-japan/>

IMDグローバルウェブサイト：<https://www.imd.org/>