

【野口悠紀雄氏の連載『経済最前線の先を見る』。2024年に配信した記事の中でも、とくに反響の大きかったものをお届けします。こちらは**2024年7月7日**に公開した記事の再配信です。】

IMD（International Institute for Management Development の略で、スイスのローザンヌに拠点を置くビジネススクール）の世界ランキングで、日本の凋落が著しい。問題の根源は、**上級管理者の国際経験が乏しく、世界経済の変化に機敏に対応できないこと**だ。このため、日本は、IT革命などの大きな変化に取り残された。いまの日本の凋落ぶりを、無視したり軽視したりしてはならない。昨今の経済現象を鮮やかに斬り、矛盾を指摘し、**人々が信じて疑わない「通説」を粉砕**する——。野口悠紀雄氏による連載第124回。

かつて第1位だった日本は、いまや38位

スイスのビジネススクール IMD が、**2024年**の世界競争力ランキングを6月17日に発表した。世界の67カ国・地域中で、日本は昨年の35位からさらに順位を下げ、**38位**になった。**3年連続で過去最低**だ。

このランキングが始まった **1989年から1992年までの期間では、日本は世界第1位**だった。それ以降、日本の順位が毎年ずるずると下がっていくのを見るのは、日本人としては不愉快なことだ。**だから、無視したい**。実際、今年のランキングは、報道はされたものの、ほとんど話題にならなかった。

しかし、かつて第1位だった国がここまで凋落するのは、ただごとではない。何でこんなことになるのかを真剣に検討し、対策を考えなければならない。

このランキングで示されているのが日本の実態であるならば、日本企業に投資することは合理的ではない。しかし、**今年の初めから2月初めにかけて日経平均がバブル期の最高値に近付いていく局面では、「これからは日本株への投資の時代になる」と**言われた。そうした見方は、このランキングで見られる日本の姿とは明らかに矛盾するものだ。

第2次世界大戦で、実際の戦場で敗戦と撤退が続いているにもかかわらず、華々しい戦果を国民に報道し続けた**大本営発表と同列のものだと見なされても、やむを得ない**だろう。

■ 世界競争力ランキング (2024年)

順位	国・地域	順位	国・地域
1	シンガポール	26	オーストリア
2	スイス	27	インドネシア
3	デンマーク	28	イギリス
4	アイルランド	29	チェコ共和国
5	香港	30	リトアニア
6	スウェーデン	31	フランス
7	アラブ首長国連邦	32	ニュージーランド
8	台湾	33	エストニア
9	オランダ	34	マレーシア
10	ノルウェー	35	カザフスタン
11	カタール	36	ポルトガル
12	アメリカ	37	クウェート
13	オーストラリア	38	日本
14	中国	39	インド
15	フィンランド	40	スペイン
16	サウジアラビア	41	ポーランド
17	アイスランド	42	イタリア
18	ベルギー	43	キプロス
19	カナダ	44	チリ
20	韓国	45	ラトビア
21	バーレーン	46	スロヴェニア
22	イスラエル	47	ギリシャ
23	ルクセンブルク	48	ヨルダン
24	ドイツ	49	プエルトリコ
25	タイ	50	ルーマニア

(出所) IMDの資料をもとに東洋経済作成

TOYOKEIZAI ONLINE

アジアで日本より下位は、3国だけ

2024年では、**シンガポール**が2023年から3つ順位を上げて、20年以来4年ぶりに世界の首位となった。**香港**が**5位**、**台湾**は**8位**だ。**中国**は、**昨年**の**21位**から**14位**になった。**韓国**は**20位**だ。

これらの国・地域が日本より上位に来るのは止むをえないと考える人が多いだろうが、**タイ** (**25位**)、**インドネシア** (**27位**)、**マレーシア** (**34位**) も日本より上位であるのを見ると、ただならぬことが起きていると、実感するだろう。

アジアの調査対象国中で日本より下位にあるのは、**インド** (**39位**)、**フィリピン** (**52位**)、**モンゴル** (**61位**) だけだ。

世界の主要国で日本より下位は、スペイン（40位）、ポーランド（41位）、イタリア（42位）、チリ（44位）、ギリシャ（47位）、ハンガリー（54位）、メキシコ（56位）、ブラジル（62位）、アルゼンチン（66位）などとなっている。

日本の評価はなぜこのように低いのか？それを知るには、**いかなる要因・指標について評価がなされているのかを知る必要**がある。

この**世界競争ランキング**は、

経済パフォーマンス 21	政府の効率性 42	ビジネスの効率性 51 マネジメントの慣行 65	インフラストラクチャー 23
------------------------	---------------------	---	--------------------------

の4つの競争力要因について、**336の指標を使用して評価**を行っている。

IMDのWorld Competitiveness Booklet 2024によれば、項目別に日本の順位を見ると、「経済パフォーマンス」では第21位、「インフラストラクチャー」では第23位と、比較的上位にある。

問題は、「政府の効率性」で第42位、「ビジネスの効率性」で第51位と評価が低いことだ。とくに、「ビジネスの効率性」の中の「**マネジメント・プラクティス（マネジメントの慣行）**」が**65位**と、非常に低い評価だ。

「マネジメント・プラクティス」は、「会社がアジャイル（機敏）か？」「**変化するマーケットの条件に、会社がきわめて敏感に反応するか？**」など、14個の項目について評価される。日本の競争力が低いと評価されるのは、こうした項目についての評価が低いからだ。この状況は、2023年も同じだった。

デジタル競争ランキングでは32位

IMDは、「**世界デジタル競争ランキング**」も作成している。2023年11月に公表された2023年の結果を見ると、世界の64カ国・地域のうち、**第1位がアメリカ**だ。アメリカは2017年の調査開始以来、5回目まで首位だったが、2022年調査で2位となっていた。

これに続いて、**第2位がオランダ、第3位がシンガポール**となっている。**韓国が第6位、台湾が第9位、香港が第10位**だ。**日本は第32位**になる。2022年調査から3つ順位を落としており、過去最低だ。

上で見た全般の競争力よりはやや順位が上になるが、決して満足してよい結果ではない。

「世界デジタル競争カランキング」

3つのファクター

「世界デジタル競争カランキング」 32	知識 28 人材 49	技術 32 規制のフレームワーク 50	将来への準備 32 ビジネスの機敏性 56
----------------------------	------------------------------	--------------------------------------	--

日本の評点がとくに低いのは、「知識」のうちの「人材」（日本は49位）、「技術」のうちの「規制のフレームワーク」（50位）、「将来への準備」の中の「ビジネスの機敏性」（56位）だ。これらの項目のいずれにおいても、日本の順位は時系列的に見て低下している。

IMDは、「世界人材ランキング」も作成している。2023年9月に公表された2023年の結果を見ると、世界64カ国・地域の中で、1位がスイス、2位がルクセンブルク、3位がアイスランドなどとなっている。

「世界人材ランキング」(in Asia)

シンガポール 8	香港 16	台湾 20	マレーシア 33	韓国 34	中国 41	日本 43	日本'19 35
-----------------	--------------	--------------	-----------------	--------------	--------------	--------------	-----------------

これまで見てきたIMD世界ランキングの中で、最低だ。2019年には第35位だったので、ここでも日本は劣化していることになる。

評価は、つぎの3つの項目

第1 人材投資と開発 36 教育に対する公的支出、教師の数、雇用訓練、女性労働者比率、健康のインフラストラクチャーなど	第2 アピール（魅力） 23 生活費、頭脳流出、生活の質、外国の熟練専門家、個人所得税など	第3 は「準備」 58 労働力の成長率、専門家、金融の技術、国際的経験、シニアマネージャーの能力、初・中教育、理系の人材、大学での教育、経営の教育、語学の能力など
---	---	---

「国際的な経験」では、文字通り世界最低

日本が特に低いのは、「国際的な経験」。「国際的な経験」では、文字どおり世界最低だ。

「国際的な経験」 64	「シニアマネージャーの能力」 62	「語学の能力」 60
--------------------	--------------------------	-------------------

国際経験の面で日本人に問題があるとは、これまでもしばしば指摘されてきたことだが、このように「**世界最低**」という数字を突きつけられると、改めて愕然とする。

そして、このことがビジネスの機敏性などに影響与えていることは疑いがない。つまり世界が大きく変化していることを、日本の経営者は肌で感じられず、そのため必要な対応をしていないのだ。

日本が、IT 革命、世界的水平分業の進展、製造業のファブレス化といった大きな変化に対応できなかったのは、そうした変化を**身の回りの出来事として直接に感じる**ことができなかったからだろう。

2000 年頃にアメリカのシリコンバレーで生活をしていれば、世界が大きく変わりつつあることを日常体験として経験できた。そして、それに対応しない限り将来はないことを、実感できたに違いない。

留学生数を見ても、韓国と比べて、日本は約 **4 分の 1** と非常に少ない。人口あたりで見れば、もっと少ない。

これに関して、最近さらに問題が生じている。それは**円安**だ。これによって日本人が外国に留学する費用が著しく高騰している。そのために、計画していた留学を諦める人も増えている。

この問題の解決は、決して簡単ではない。しかし、**日本衰退を食い止めるためのカギがここにあることを、認識すべきだ**。

；

2025 年、日本がもっと「後進国になる」根本理由

10 年間、時計の針が止まった日本の末路 **2025/01/05** 8:00

世界はこの 10 年間に大きく変わった。しかし、日本ではこの 10 年間、時計の針が止まったように、何も変わらなかった。日本の地位が大きく低下したのは、当然のことだ。昨今の経済現象を鮮やかに斬り、矛盾を指摘し、人々が信じて疑わない「通説」を粉碎する——。野口悠紀雄氏による連載第 137 回。

10年前日本は世界第3位の経済大国だったが2025年には第5位に

今年が終戦80年になる。私は2015年に、『戦後経済史』という本を東洋経済新報社から刊行した。この時は、戦後70年だった。

いま改めて読み返してみると、この10年間に、世界が大きく変化したことに驚く。2015年には、GDPの規模で、日本は、アメリカと中国について、世界第3位だった。

中国のGDPは、2010年に日本のGDPより大きくなっていたのだが、差はそれほど大きくなかった。私は、2014年に刊行した『数字は武器になる』（新潮社）で、国の面積をGDPに比例した図を描いて、「実際の国土面積では取るに足りない日本が、中国と同じくらい」と書いた。しかし、いまや**中国のGDPは日本の4.5倍だ**。GDP比例の世界地図を描き直して見れば、日本は、中国の陰に隠れてしまいそうだ。

そして**日本は、GDPの規模でドイツに抜かれ、世界第4位**になった。IMFの予測によると、2025年にインドに抜かれて、世界第5位になる。近い将来に、**イギリスやフランスに抜かれる可能性もある**。

GDPの規模より重要なのは、1人当たりGDPで表される国の豊かさだ。G7諸国の1人当たりGDPを見ると、**2015年においては、日本はG7中で第6位**だった。2000年には日本はG7諸国中の**トップ**だったので、2015年時点ですでに日本の凋落ぶりは顕在化していたのだが、さらに驚くのは、2015年と2024年との比較だ。

この間に、日本以外の国の1人当たりGDPは、大きく増加している。**アメリカの場合には、実に50%の増加**だ。ヨーロッパ諸国も、イタリア以外は、20%台後半から40%台の増加になっている。

ところが、**日本の1人当たりGDPは、この間に約5%減少**している。つまり、この10年間、日本経済は歩みを止めてしまったのだ。

世界各国が変わる中で、「止まったままだった日本」

成長しているのは、G7諸国だけではない。アジア諸国の成長はもっと顕著だ。日本は、2024年に**一人当たりGDPで韓国や台湾に抜かれた**。こんな事態になるとは、10年前には考えたこともなかった。

この 10 年の間に、世界の多くの国々が成長を遂げたのだ。そして、日本は変わらなかった。だから日本の相対的な地位が低下したのだ。

「同じ場所にとどまるには、一所懸命に走らねばならぬ。もし別の場所に行きたいのなら、その倍の速さで走らねばな！」

これは、ルイス・キャロル『鏡の国のアリス』で、赤の女王が発した言葉だ。私はこれを「**赤の女王の相対性原理**」と呼んでいたのだが、最近では、キャロルが 21 世紀の日本を予測して、日本人に向けて発した警告ではないのかと思えてきた。

この間に世界経済に起きた大きな変化の 1 つは、**中国経済の成長**だ。しかし、2015 年版『戦後経済史』では、中国について、中国が**工業化に成功**したことを、わずか数ページ書いたに過ぎない。

その当時の私は、中国の経済成長の影響を軽視していたわけではない。実際、2012 年には、東洋経済新報社から『日本式モノづくりの敗戦』という書籍を刊行し、中国企業の重要性について述べた。その本のサブタイトルを「なぜ米中企業に勝てなくなったのか」としたのだから、中国経済の成長は重視していたつもりだ。しかし、**実際に生じた変化は、予想を遥かに超えた**。

日本人の思考法と基準・尺度が変わらなかった

このように、世界はこの 10 年間に驚くほど変わった。それにもかかわらず、日本は変わらなかった。日本国内では、この 10 年間、時間の進行が止まったようだった。そして、**10 年前の思考法と基準・尺度から脱却することができなかった**。

最近、それを痛感させられる**ニュースが 3 つ**あった。

日産とホンダの提携	シャープ関連のニュース	日本銀行、過去 25 年間の金融緩和策を検証する「多角的レビュー」を公表
-----------	-------------	--------------------------------------

1 つは、日産とホンダの提携を伝える新聞記事だ。仮に提携が成立すれば、世界で販売台数がトヨタとフォルクスワーゲンに次ぐ**世界第 3 位のグループが登場すると報道**されている。これは、**自動車の販売台数だけにとらわれた発想**だ。

しかし、**時価総額**で見れば、**テスラ**は 1.483 兆ドルで世界第 **8 位**（2024 年 12 月 25 日現在）。それに対して**フォルクスワーゲン**は、463.5 億ドルで世界第 **425 位**。まるで比較にならない。

両社の時価総額の差が示しているのは、自動車が EV と自動運転車へ大きく変化しつつある事実だ。それを考えれば、**販売台数が世界第 3 位という尺度が意味を失っている**ことは明らかだ。

もう 1 つは、シャープ関連のニュースだ。シャープは **2016 年に債務超過**に陥り、台湾の鴻海（ホンハイ）精密工業の傘下に入った。その後、シャープについてのニュースを聞くことがなかったのだが、2024 年 5 月に、テレビ向け液晶パネルを生産する堺工場を停止し、大型液晶パネルの生産から撤退するとのニュースが伝えられた。

すると、この 8 年間、液晶パネルの生産は、変わりなく続けられていたわけだ。この記事の見出しは、「遅すぎた撤退」というものだった。**シャープの社内では、8 年間、時計が止まったままだったのだろうか？** なお、2024 年 12 月には、堺工場の一部がソフトバンクに売却されたと報道された。

日本が変わらないことを痛感した 3 番目のニュースは、日本銀行が、12 月 19 日、過去 25 年間の金融緩和策を検証する「**多角的レビュー**」を公表したことだ。2013 年に導入された**異次元金融緩和政策**について、「**導入当初に想定していたほどの効果は発揮しなかった**」とした。

しかし、これは、いま初めて明らかになったことではない。**導入して 2 年後の 2015 年に、すでに明らかになっていたことだ。**

異次元金融緩和政策は、**2 年間で政策目標**を達成するとしていたのだから、失敗であることは、2015 年の時点で明らかになっていた。だから、**2015 年で「多角的レビュー」を実施し、その時点で終了とすべきだった。**

しかし、実際にレビューが行われたのは、その約 10 年後だった。この間の**約 10 年間の歳月**は、**失敗した金融政策に固執しただけだった**と言わざるをえない

物価上昇率は、2021 年まで 2%を超えなかった。仮に超えたとしても、日本経済を活性化することはなかっただろう。

2022年以降の物価上昇率 2%を超えたが、それは異次元金融政策のためではなく、世界的なインフレが輸入されたためだ。しかも、低金利に固執したため、異常な円安が生じ、物価高騰で日本の消費者の生活は貧しくなった。

日本銀行の行内では、10年間、時計が止まったままだったのだろうか？

日本は「ますます、ますます不思議になる」

『不思議の国のアリス』で、不思議の国に迷い込んだアリスは、*curiouser and curiouser*（ますます不思議になる）という有名な言葉を発している。日本経済の過去10年間を振り返ると、この言葉は、日本が抱える諸問題に対する日本政府や日本銀行の対応ぶり（あるいは、不対応ぶり）と、政権が次々に打ち出す奇妙な標語（例えば「新しい資本主義」）を予見し、それを形容する言葉としてキャロルが創作したものではないかと思えてくる。

仮にキャロルが生きていて日本の状況を見たら、これを修正して、***curiouser and curiouser, and more and more curiouser*** と言ったのではあるまいか？