

J a p a n A g a i n

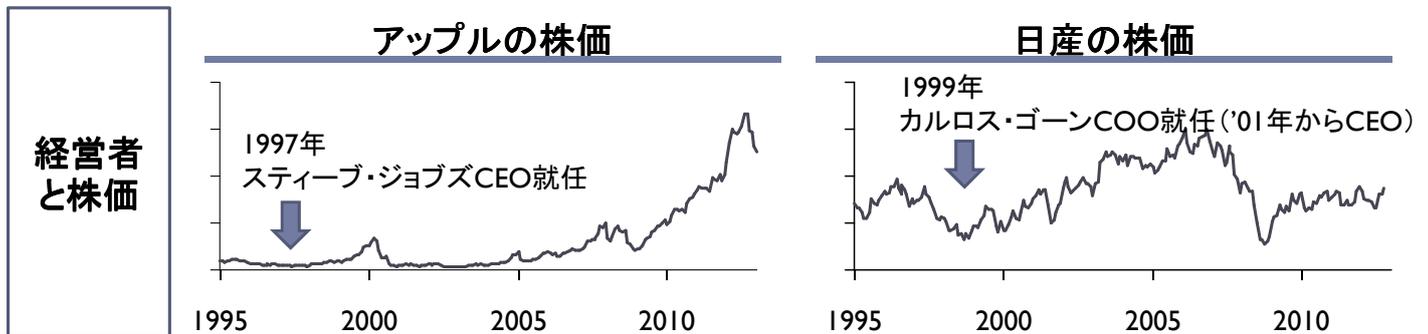
三木谷 浩史

日本の競争力向上に向けて

- ▶ 技術力ではなく国際経営力・ビジネスイノベーション力が低い。
- ▶ 能力低く、ビジョンのない経営陣を保護するモラトリアムのシステムから脱却し、経営陣の新陳代謝を促す。
- ▶ 競争を通じた企業の自律成長、統廃合も含めた産業構造の効率化を促す資本メカニズム、法体系。
- ▶ 特定企業・特定産業への安易な資金供給・救済はモラルハザードを起こす。
- ▶ 徹底的な規制改革を通じた市場創造と最適化を実現するべし。
- ▶ 国としての効率性をアップし(減税を含む)、日本企業の競争不利的な状況を解消する。
- ▶ 脱ガラパゴス化。TPPIはマスト。
- ▶ 競争力アップに向けた指標(Key Performance Indicator)を設定し、その実現に向けた具体策を企業経営的に作成する。

優秀な経営者がもっといれば日本は変わる

優秀な経営者を育成、または海外から招き入れる事が出来れば、日本は変わる



優秀な経営者は企業価値を大幅に向上させられる

収益力の高い個人が気持ちよくお金を使える仕組みが必要
(優秀な経営者を日本に魅了し、個人消費も牽引する)

2

要旨

- ▶ これを実現するために、5つのFactorごとにKPIを設定し、各KPIの責任者を明確に定めて、改革を推進するべき

* KPI: Key Performance Indicators (重要業績評価指標)

組織の目標を定量的に定義する指標。

この値を観測し続ける事により、目標達成の進捗管理が可能。

3

国の競争力の源泉：5 Factors



4

* マクロ経済要素も極めて重要なFactorではあるが、経済財政諮問会議の担当範囲なので、本提案には含めない

国の競争力を伸ばすには

- ▶ 5つの個別Factorを「完全KPI」化し、責任を明確化する。
- ▶ 全てのKPI目標を5年以内に達成する。

5

KPIの指標例（1）

| Factor | KPI | 現在値 | 目標値 |
|------------------------|----------------------|--------------|-------------|
| ①国としての効率性 (ローコスト国家) | 行政サービスコスト(対GDP比) | 23.1% | 20%以下 |
| | 公共投資に対するROI(ハードルレート) | | 10%以上 |
| | 法人税率 | 38.1% | 25% |
| | 電気料金 | | 3割減 |
| ②Innovation力 | 開業率 | 4% | 10% |
| | 日本企業の知財取得件数(質的改善含む) | | 3割増加 |
| ③Operation力 | 労働力人口当たりGDP | 世界 23位 | 世界 トップ10 |
| | 総労働力人口数 | 前年比 -0.6% | 年1%増加 |

KPIの指標例（2）

| Factor | KPI | 現在値 | 目標値 |
|-------------------|--------------------------------------|------------------|------|
| ④国際展開力・ 経営力 | 日本企業の海外売上高比率 | 11.7% | 15% |
| | 英語力(TOEFL平均点数) | 70点 | 80点 |
| | 海外への留学者数(ビジネススクール及びエンジニアリングスクールを中心に) | 6万人 (2009年時点) | 10万人 |
| ⑤ブランド力 (超過収益力) | アジア太平洋における国際観光収入ランキング | 10位 | 5位 |
| | 海外企業の本社・アジア本社の誘致数 | | 年10社 |
| | 日本の平均ROA | 3% | TBD |

Factor1: 「国としての効率性（ローコスト国家）」 KPI

▶ KPI

| 項目 | 現在値 | 目標値 |
|----------------------|-------|-------|
| 行政サービスコスト(対GDP比) | 23.1% | 20%以下 |
| 公共投資に対するROI(ハードルレート) | | 10%以上 |
| 法人税率 | 38.1% | 25% |
| 電気料金 | | 3割減 |

8

Factor1: 「国としての効率性（ローコスト国家）」 達成するための打ち手

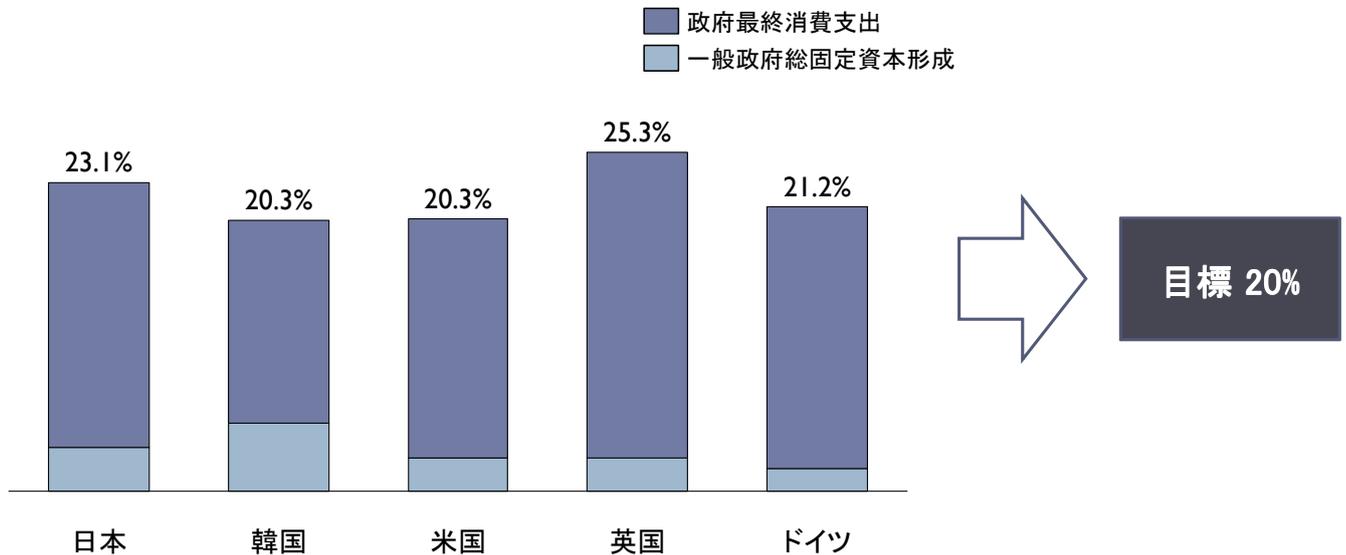
- ▶ 国家運営の高コスト構造の抜本的改善
 - ▶ IT活用によるパブリックセクターの徹底的な効率化
(例: オンライン手続きの充実、政府データの民間開放)
 - ▶ 公務員の削減・給与システムの見直し
 - ▶ 国民番号制度の有効活用(官民で活用できることが重要)
- ▶ 医療・福祉サービスの低コスト化
 - ▶ 不適正な報酬体系の是正(例: 調剤報酬の見直し)
 - ▶ 医療のIT化(例: 医薬品のネット販売、診療情報のクラウド共有)
 - ▶ 外国人の積極活用
- ▶ 日本に立地する企業環境の高コスト構造の抜本的改善
 - ▶ 戦略的な税制改革
 - ▶ 法人税の減税
 - ▶ 資本の有効活用促進(キャピタルゲイン課税10%の特例措置の継続等)
 - ▶ 電力・通信等のインフラコストの低廉化(競争原理の導入)

9

行政サービスコストの効率

日本の行政サービスコストは、先進国最善レベルを目標に効率化すべき

各国の行政サービス年間コストのGDPに占める割合（2010年）

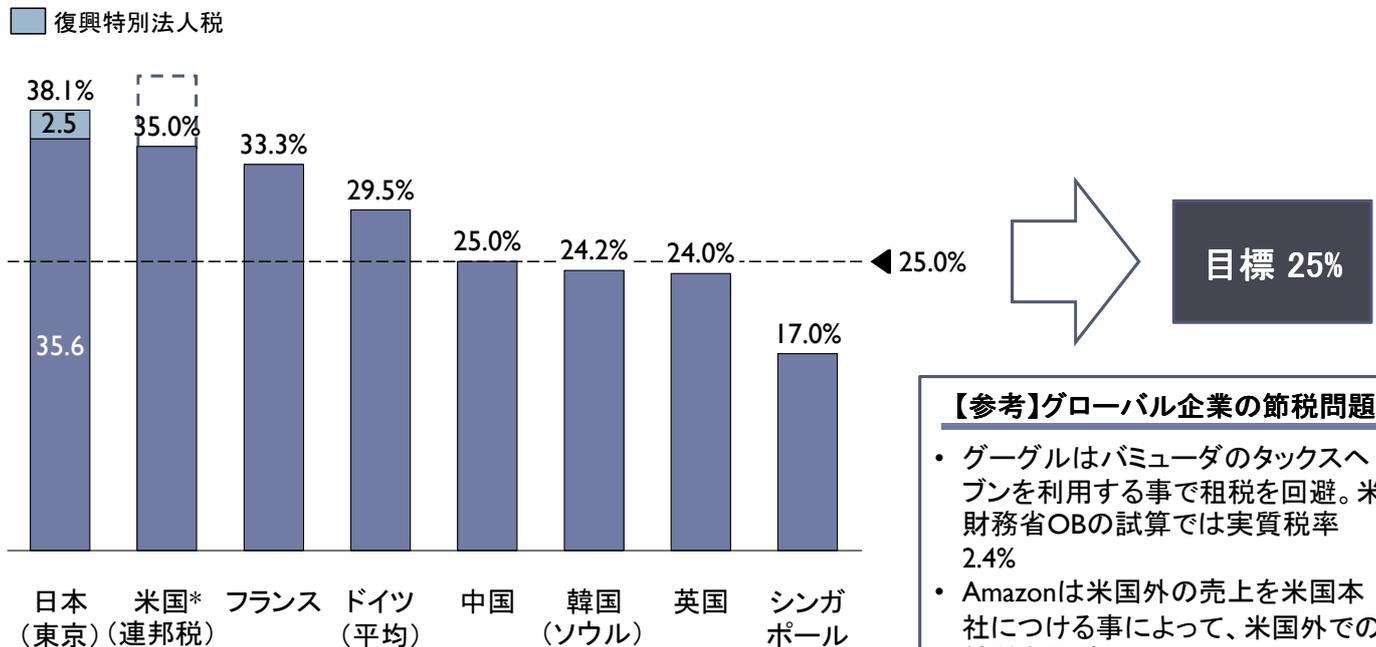


出典:「政府最終消費支出」、「GDP」、「人口」、「為替レート」は国連「National Accounts Main Aggregates Database」(<http://unstats.un.org/unsd/snaama/introduction.asp>)
「一般政府総固定資本形成」はOECD Statistics (<http://stats.oecd.org/index.aspx?>)

法人税率

日本の法人税率は、先進国最低水準である25%を目指すべき

法人所得課税の実効税率の国際比較



【参考】グローバル企業の節税問題

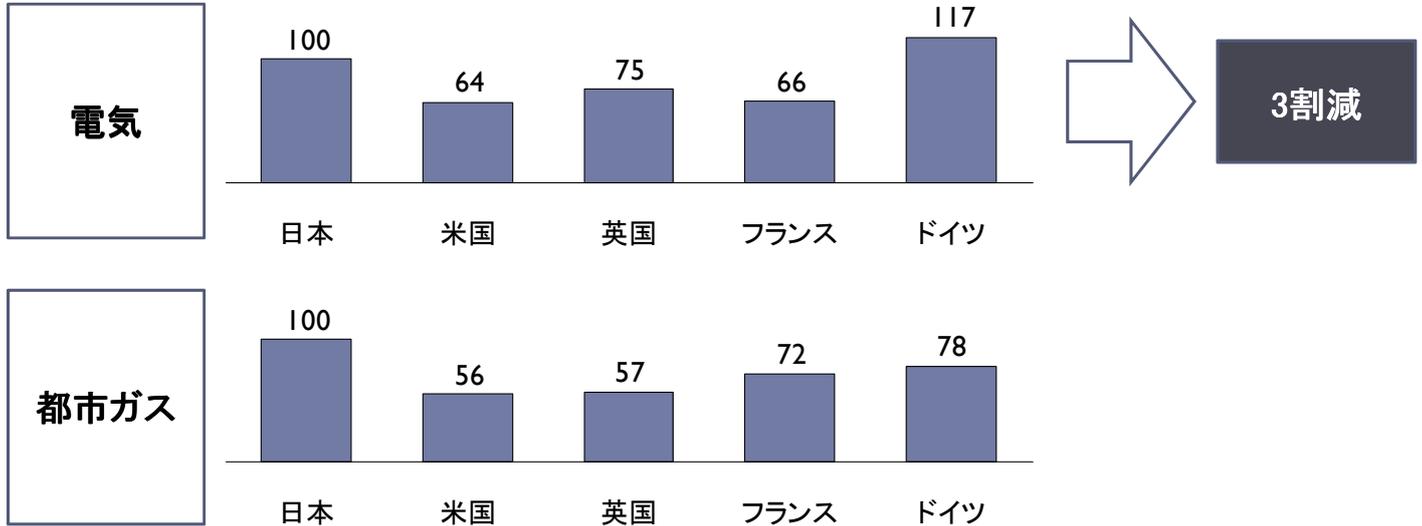
- ・ グーグルはバミューダのタックスヘブンを利用する事で租税を回避。米財務省OBの試算では実質税率2.4%
- ・ Amazonは米国外の売上を米国本社につける事によって、米国外での納税を回避

出典: 財務省 (2012年4月現在)
* 米国では、州・市により州税・市税が課される。ニューヨーク市の場合は実効税率45.67%

エネルギー価格

日本のエネルギー価格は先進国の中で最も高い水準

公共サービスの内外価格差調査
(日本を100とした各国の水準)



3割減

出典: 平成22年度内閣府調査

Factor 2 : 「Innovation力」 KPI

▶ KPI

| 項目 | 現在値 | 目標値 |
|---------------------|-----|------|
| 開業率 | 4% | 10% |
| 日本企業の知財所得件数(質的改善含む) | | 3割増加 |

Factor 2 : 「Innovation力」 達成するための打ち手

- ▶ ビジネスイノベーションとテクノロジーイノベーションの双方の強化
- ▶ ビジネスイノベーションを起こしやすくする環境の整備
 - ▶ 規制撤廃・環境整備を通じた新しいマーケットの創造
 - ▶ 発送電分離・小売りの全面自由化
 - ▶ 混合診療の解禁
 - ▶ エコ・代替エネルギー分野の育成(税制優遇)
 - ▶ 起業育成エコシステムの構築
 - ▶ ベンチャー投資に対する優遇税制等支援措置
 - ▶ 貸金業の総量規制・金利規制の見直し
- ▶ 技術革新を促す環境整備
 - ▶ 研究開発に対する優遇税制等支援措置
 - ▶ 知的財産戦略(企業の知財取得支援、知財の相互承認の促進等)
 - ▶ 外国人技術者の受け入れ促進

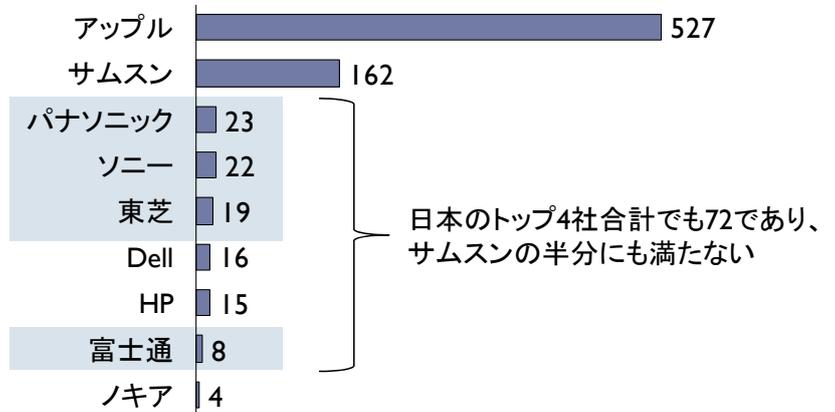
技術力を活かせていない日本

技術力を上手く活かしビジネスに繋げる「ビジネスイノベーション」力の啓蒙・教育が必要

世界経済フォーラムによる
技術力の国別順位 (2012年)

| | |
|----|--------|
| 1 | スイス |
| 2 | フィンランド |
| 3 | イスラエル |
| 4 | スウェーデン |
| 5 | 日本 |
| 6 | 米国 |
| 7 | ドイツ |
| 10 | 英国 |
| 16 | 韓国 |

日本の産業競争力の例：電機メーカー
時価総額ランキング (十億米国\$)



日本の技術力は現在、
世界トップレベル

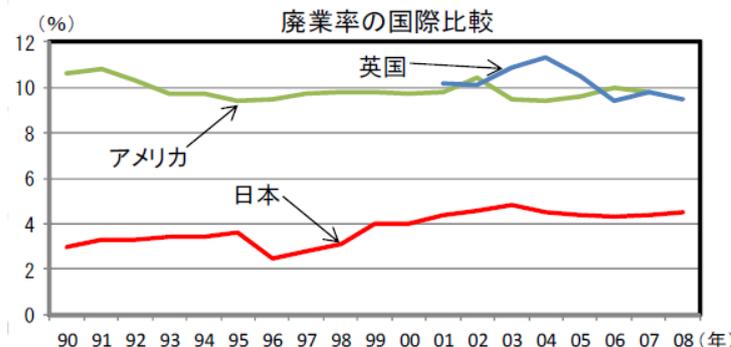
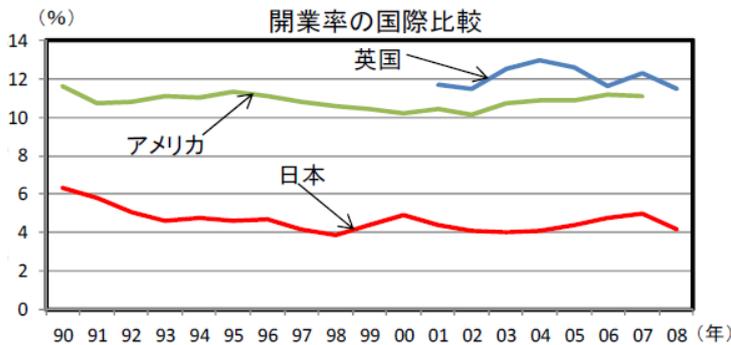
日本の高い技術力が、世界的に見た日本の
産業競争力に必ずしも繋がっていない

出典：世界経済フォーラム「Global Competitiveness Report 2012-13」

出典：Datamonitor (2012年3月20日時点の時価総額)

新陳代謝が進まない日本

新たなビジネスが生み出せない日本は、開業率と廃業率ともに国際的に低い



(出所) 中小企業庁「中小企業白書2011年」

(注) 開業率 = 当該年に開業した企業数 / 前年の企業数

廃業率 = 当該年に廃業した企業数 / 前年の企業数

Factor 3: 「Operation力」 KPI

▶ KPI

| 項目 | 現在値 | 目標値 |
|-------------|--------------|---------|
| 労働力人口当たりGDP | 世界23位 | 世界トップ10 |
| 総労働力人口数 | 前年比 -0.6% | 年1%増加 |

Factor 3: 「Operation力」 達成するための打ち手

▶ 労働生産性の向上

- ▶ 中高年優遇から若年層の活性化
 - ▶ 若者雇用の確保
- ▶ White Collar Exemptionの欧米国並み適用
- ▶ 人材の流動化(例:解雇規制の緩和)
- ▶ ITの利活用(例:IT投資に対する税制優遇)
- ▶ 生産性を向上させることへの意識改革
 - ▶ 生産性を飛躍的に向上させた企業への表彰制度の構築(日本版「デミング」賞)

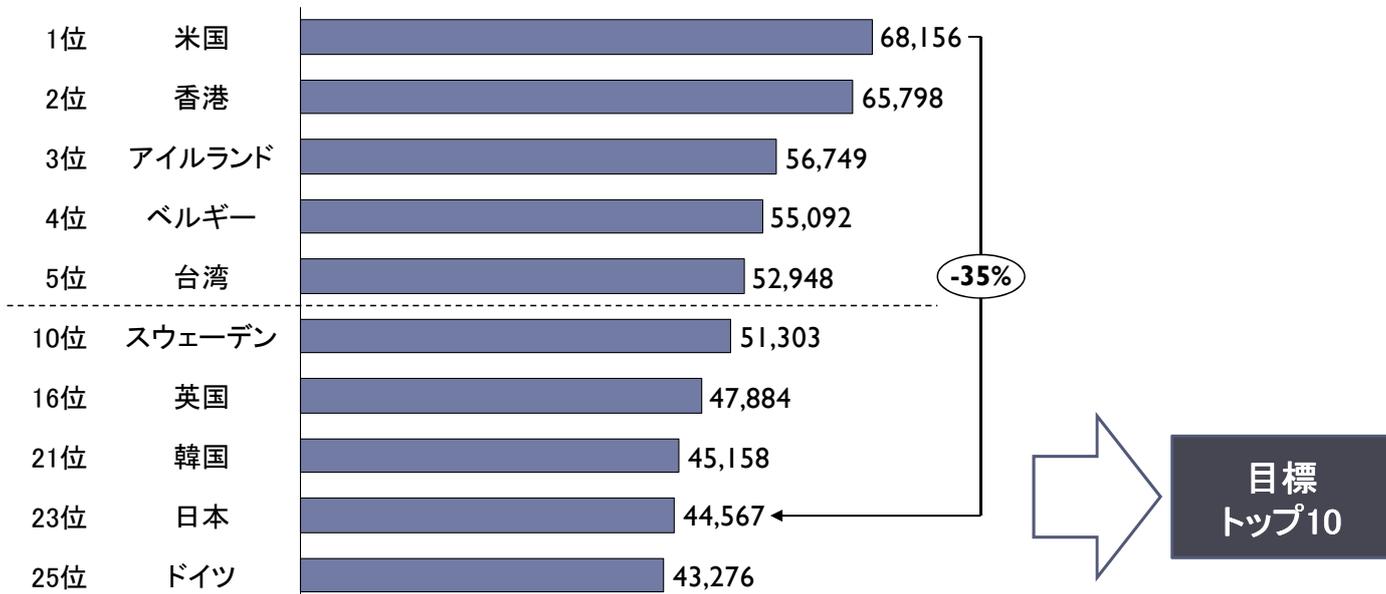
▶ 人口減少下での労働力確保

- ▶ 女性の積極的活用(保育の充実や在宅勤務の推進等による下支え)
- ▶ 外国人の積極的活用(外国人の就労・移民手続きの見直し)

労働力人口当たりGDP

日本の労働力人口当たりGDPは23位と、先進国の中でも低い

労働力人口当たりGDP（米国\$; 2011年）

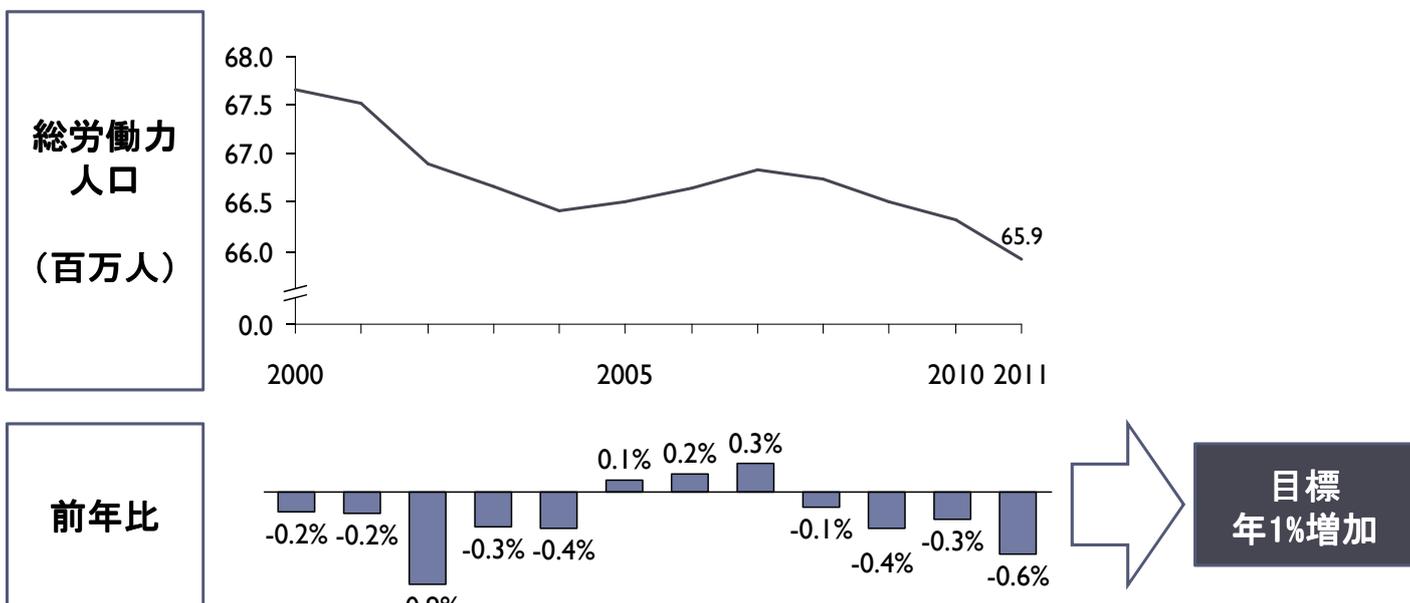


出典: International Labour Organization (ILO)

総労働力人口

日本の総労働力人口は年々減少しており、今後の日本の競争力低下が懸念される

日本の総労働力人口の推移



出典: 総務省「労働力調査」

Factor 4 : 「国際展開力・経営力」 KPI

▶ KPI

| 項目 | 現在値 | 目標値 |
|--------------------------------------|------------------|------|
| 日本企業の海外売上高比率 | 11.7% | 15% |
| 英語力(TOEFL平均点数) | 70点 | 80点 |
| 海外への留学者数(ビジネススクール及びエンジニアリングスクールを中心に) | 6万人 (2009年時点) | 10万人 |

Factor 4 : 「国際展開力・経営力」 達成するための打ち手 (1/2)

- ▶ TPPの参加・推進
- ▶ 国際財務報告基準(IFRS)の導入推進
- ▶ 企業の経営力や企業人材の能力の向上
 - ▶ 世界中から、優秀な経営者・企業人材を集める仕組みの構築
 - ▶ 過度の累進課税の見直し
 - ▶ 株式報酬の導入推進(例:種類株の導入)
 - ▶ 世界で戦える人材を作り出すための教育改革
 - ▶ 英語教育の国際標準化(大学入試・公務員試験にTOEFLを採用)
 - ▶ IT教育の推進(基本的プログラミングの教育を教育課程に入れる)
 - ▶ 戦略的思考力の養成(質の高いビジネススクールを日本につくる)
 - ▶ 日本人の留学促進(ビジネススクール、エンジニアリングスクールを中心に具体的目標設定)
 - ▶ 留学奨励環境の強化(例:寄付税制の見直し)

Factor 4: 「国際展開力・経営力」 達成するための打ち手 (2/2)

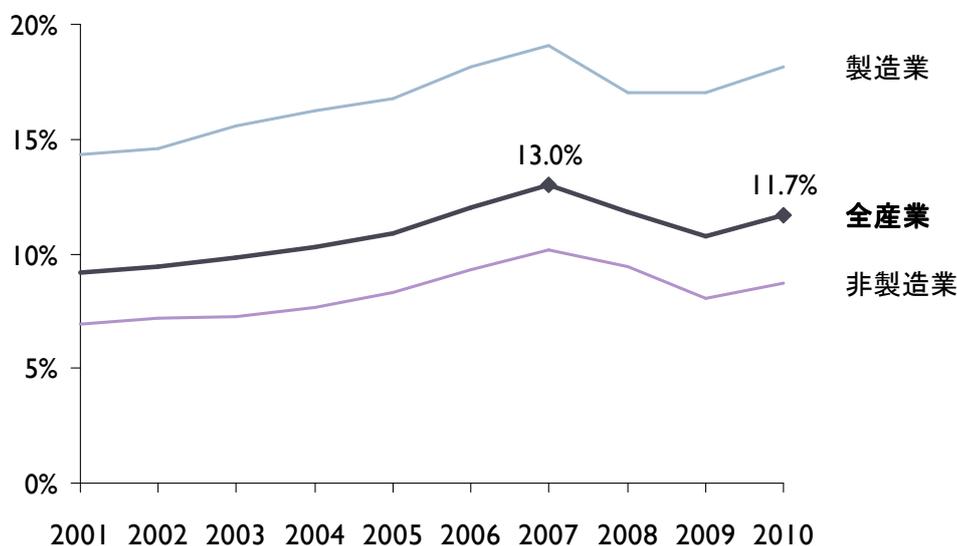
- ▶ ガラパゴス規制の撤廃による、企業の国際展開力を育成する環境の整備
 - ▶ 地デジ
 - ▶ 医療
 - ▶ 通信ネットワーク(NGN)
 - ▶ 電波運用
- ▶ 企業経営に競争原理を導入するための、オープンな資本市場の確保
 - ▶ 過度な買収防衛策の違法化
 - ▶ 株式持ち合いの解消

24

日本企業の海外売上高

日本企業の海外売上高比率は、2007年にピークを迎えた後、後退した

日本企業の海外売上高比率



目標 15%

25

教育改革と留学促進の必要性

世界で戦える企業人材を育てるような教育環境を作りつつ、短期的には海外のビジネススクール等への留学を促すべき

世界経済フォーラムによる
日本の教育機能の評価 (2012年)

| 項目 | 順位 (144国中) |
|-----------------|---------------|
| 教育機能 総合 | 21位 |
| 中等教育進学率 | 22位 |
| 高等教育進学率 | 36位 |
| 教育システムの経済への貢献度 | 43位 |
| 理数系教育の質 | 27位 |
| ビジネススクールの質 | 80位 |
| 学校におけるインターネット環境 | 43位 |
| 専門的教育機関の充実度 | 12位 |
| 企業による人材育成への投資 | 5位 |



日本の教育機能の中で、産業競争力に関わる教育の質が相対的に低い

韓国と日本での英語教育での格差

- TOEFLの成績は、韓国は日本と昔は変わらなかったが、1995年の金泳三政権のグローバル化政策以降、上昇し、**2009・2010年には、英語を公用語とする香港と並ぶ。**
- 1997年以降小学校3年生から英語必修化(会話中心)、2008年からは英語による生活体験ができる体験教室・専用教室を校内に設置。その他、教師向け外国での研修を実施。

アジアにおける国別TOEFL成績の変化推移

| 国 | 2005-2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------|-----------|------|------|------|------|
| 中国 | 76 | 78 | 76 | 76 | 77 |
| 香港(公用語は英語) | 80 | 80 | 80 | 81 | 81 |
| 韓国 | 72 | 77 | 78 | 81 | 81 |
| 日本 | 65 | 65 | 66 | 67 | 70 |



目標 80点

- 米国の大学への留学生数 **韓国は日本の3倍以上**

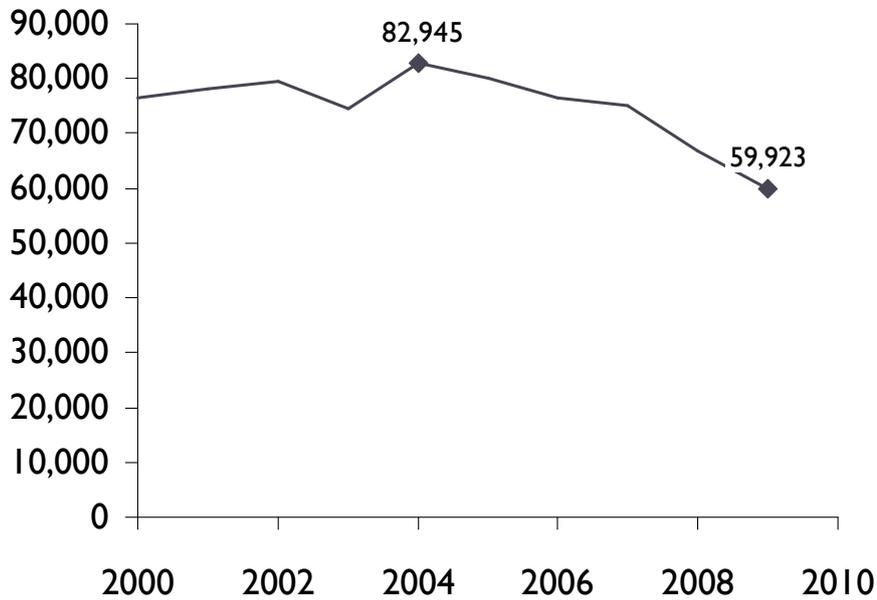
米国内大学の留学生数の現況(2011-2012年)

| | 留学生数 | (参考)全大学生数 |
|----|---------|-----------|
| 韓国 | 72,295人 | 332万人 |
| 日本 | 19,966人 | 289万人 |

減少する日本の留学生

日本から海外への留学者数は2004年をピークに減少し続けている

日本から海外への留学者数



目標 10万人

Factor5: 「ブランド力（超過収益力）」 KPI

▶ KPI

| 項目 | 現在値 | 目標値 |
|-----------------------|-----|------|
| アジア太平洋における国際観光収入ランキング | 10位 | 5位 |
| 海外企業の本社・アジア本社の誘致数 | | 年10社 |
| 日本の平均ROA | 3% | TBD |

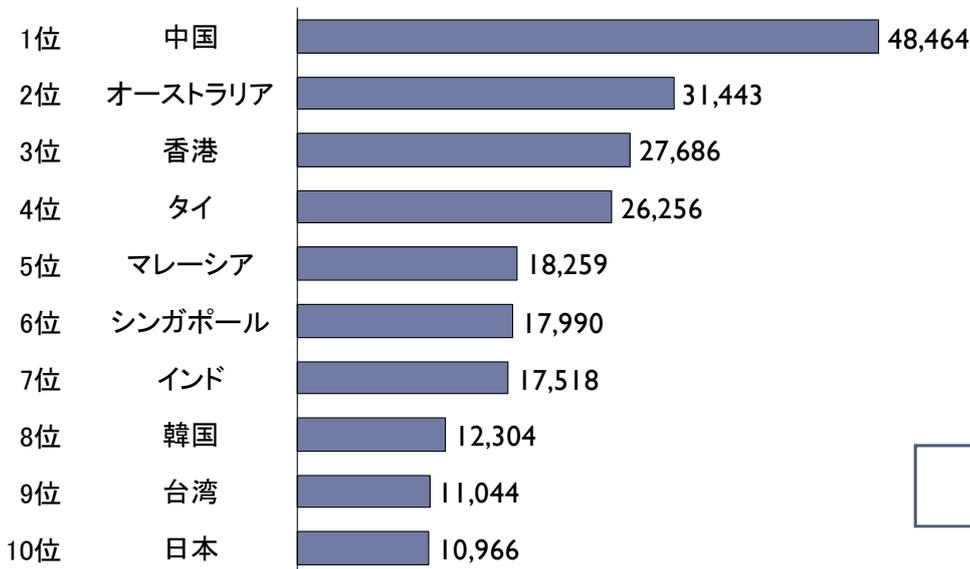
Factor5: 「ブランド力（超過収益力）」 達成するための打ち手

- ▶ 政府のチーフ・マーケティング・オフィサー(CMO)の設置と体系的な施策の推進
- ▶ 伝統・高度文化戦略(日本の食や文芸の海外広報)
- ▶ 大衆娯楽戦略
 - ▶ 国内エンターテインメントのグローバル展開
(著作権法の改正によるコンテンツのインターネット配信の推進)
 - ▶ プロスポーツの外国人枠撤廃
- ▶ 世界が注目するイベント等での日本人の露出
 - ▶ ノーベル賞等アカデミックな賞
- ▶ 海外マネーを引き寄せるサービス・コンテンツ作り
 - ▶ 大都市の娯楽的魅力の向上(例:カジノ開設、風営法の緩和)
 - ▶ 医療ツーリズム
 - ▶ 羽田空港のハブ化(活性化)
- ▶ 海外企業の本社・アジア本社誘致の促進(英国の貿易産業省や対英投資局のような、海外企業誘致専任の部署の設立)

日本の観光収入

日本の観光収入はアジア太平洋地域の中でも決して高くなく、魅力の向上と積極的な広報活動が必要

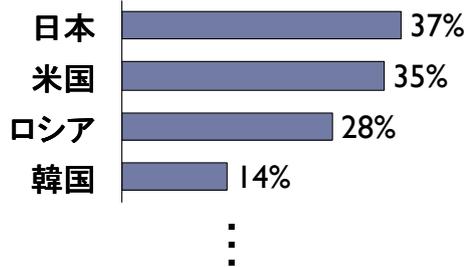
アジア太平洋地域における
海外からの旅行者による収入（百万米国\$）



出典: 国連世界観光機関 "Tourism Highlights 2012 Edition"

日本のブランド力浸透のケーススタディ 「モンゴル」

今後モンゴルが最も親しくすべき国はどこだと思いますか



日本に対するイメージ(トップ3抜粋)

1. 経済力・技術力の高い国 75.9%
2. 豊かな伝統と文化をもつ国 27.2%
3. 自然の美しい国 20.4%

(モンゴルに最も援助している国は日本だという意見に対して) なぜそう思いますか(トップ3抜粋)

1. 報道を通じてよく耳にする 35.6%
2. 援助が役に立っていると思う 32.4%
3. 援助額が大きい 16.6%

あなたが好感をもつ日本の有名人は誰ですか(トップ5抜粋)

1. 魁皇 91人
2. 貴乃花 65人
3. (不特定の大相撲力士) 34人
4. 小泉総理 33人
5. 高見盛 26人

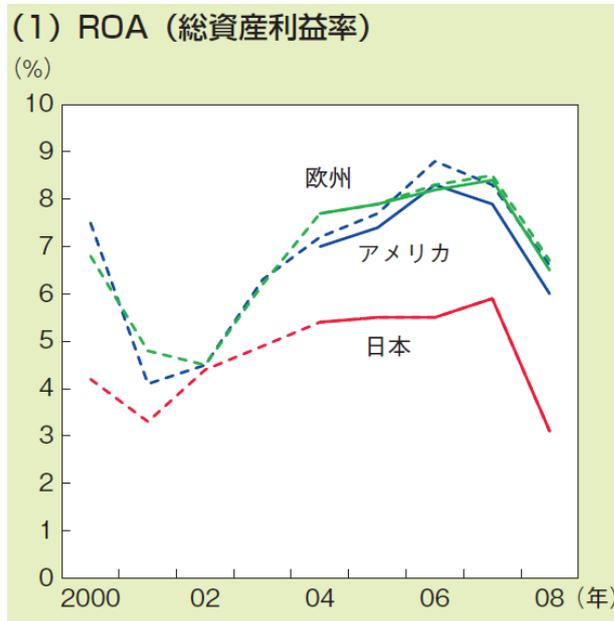
日本のODAが頻繁に報道されている事と、スポーツによる交流が、モンゴルにおける日本の人気に寄与していると考えられる

出典: 外務省「モンゴルにおける対日世論調査」2004年10～12月実施 (対象者2,000人)

日本の平均ROA

日本の平均ROAは欧米と比較して低い

日米欧のROA(総資産利益率)



目標 TBD