

# なぜいまスイスに注目すべきなのか



森 健

## CONTENTS

- I 不確実な時代の到来と国の競争力
- II スイスに注目すべき理由
- III 本特集の構成と変革のロードマップ

## 要約

- 1 世界の不確実性や国民の不安が高まる中、高い「魅力度」を発揮する国に資金や人材が流入している。その代表国がスイスである。スイスは経済社会全体が「クオリティ戦略」を追求することで国の競争力を高めており、日本はそこから学ぶべきである。
- 2 日本とスイスの産業構造を見ると、GDPの産業別比率は類似しているが、産業別の労働生産性、あるいは企業レベルで見たROEはスイスの方が圧倒的に高い。このギャップを生み出しているのがクオリティ戦略である。クオリティ戦略は、製品・サービスだけでなく、人材、制度・インフラ、クオリティ・オブ・ライフと多岐にわたっている。
- 3 日本は特に人材面でのクオリティ戦略を基軸に変革を進めるべきである。スイスの職業訓練制度を参考に、たとえばIT分野から国内での高度人材育成を進めていく。さらに、スイスのように外国から高度人材を引きつけるために、デジタルノマドビザのような仕組みの導入も検討すべきである。
- 4 日本にとっての「新しい資本主義」は、さまざまなデジタル技術を活用しながら、スイスのように市民、企業、国・地方が多面的にクオリティを追求し、それによって企業の高収益化と人材の高度化、市民の高いウェルビーイングが同時に達成されている、という姿である。

# I 不確実な時代の到来と 国の競争力

## 1 不確実な時代の到来

### (1) 高まる未来の不確実性

定常化しつつある疫病、地政学的な緊張感の高まり、頻発する大規模自然災害、急激なインフレーションなど、一寸先が見えない時代が到来している。『フォーリン・アフェアーズ』誌はこの状況を「不確実な時代の到来」と表現し、英語辞典を発刊しているコリンズ社は、「permacrisis（定常化する危機）」を2022年のワード・オブ・ザ・イヤーとした。

図1はスタンフォード大学の教授らが作成している「世界不確実性インデックス」だが、これを見ると20年の新型コロナウイルスでこの数字が急上昇し、その後低下するも、ロシアのウクライナ侵攻で再び指数が上昇傾向にある。

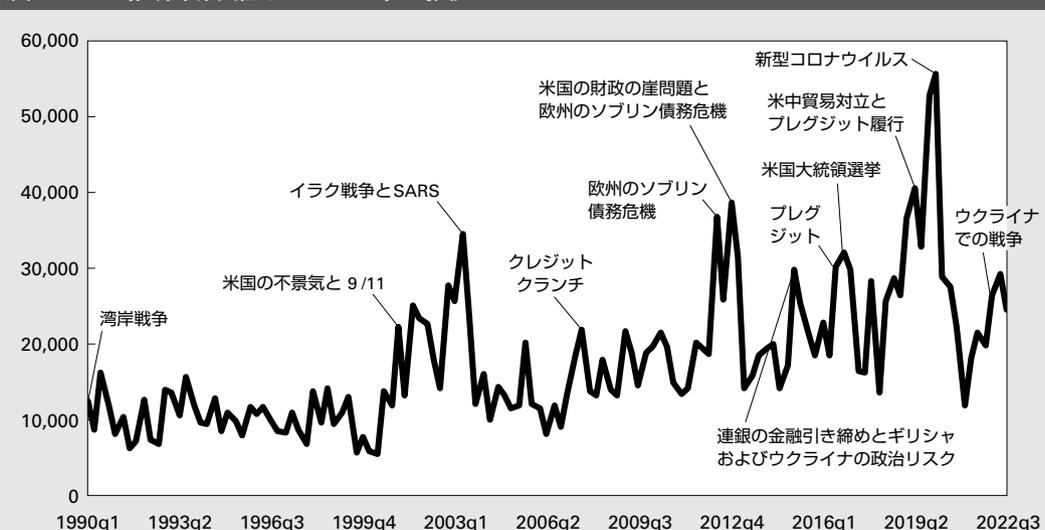
### (2) 高まる不安

不確実な時代は人々の不安も高めているよ

うだ。野村総合研究所（NRI）が定期的に日本で実施している生活者アンケートでは、人々の持つ不安について、健康や人間関係、自然災害、失業など35項目にわたって質問している。この調査結果をコロナ禍直前の2020年1月と22年12月で比較すると、不安を抱える人の比率が22項目で高まっていた。特に日本人の不安が高まっているのが、伝染病（2020年1月の3%→22年12月の18%。この項目が不安だと回答した人の比率、以下同）、家族に対する苛立ち（0.4%→9%）、ストレス・精神疾患（15%→21%）、テロ・戦争（8%→13%）、収入や資産価値の低下（18%→23%）などである。不安とは未来に対する感情である。未来が見えない、不確実だということ、人々の不安感も高まっている。

NRIは22年8月に、スイスでも本特集で取り上げる生活者アンケートを実施し、心配／不安感について質問している。まず心配の度合いを10段階で聞いている結果を見ると、日本が5.8、スイスが5.6とスイス人の心配度が少しだけ低いものの大きな差はない。次に個

図1 WUI（世界不確実性インデックス）の推移



※ WUIはEconomist Intelligence Unitが四半期ごとに発行しているカントリーレポートの中に登場する「Uncertainty」の総数出所) Ahir, H, N Bloom, and D Furceri (2022), "World Uncertainty Index", NBER Working Paper.より作成

別の項目に関する不安感への回答を見ると、意外なことにスイス人の不安感はいくつかの項目で日本人よりも高く、特に数値が高かったのは、テロ・戦争、地球環境問題、有害物質による環境汚染、プライバシー侵害への不安などであった。しかし同時にスイス人の生活満足度、幸福度、喜びなどのポジティブ感情は日本人よりもかなり高く、「世界幸福度報告2022」を見てもスイスの幸福度は世界4位（日本は54位）と高い<sup>1)</sup>。

つまりスイスでは不安感がそこまで幸福度に負の影響を及ぼしていないということになる。この理由については、第三論考で取り上げるが、スイス人の行動の自由度の高さ、能動性／主体性の高さ（課題に対処できるという感覚）、不安に対する準備を整えていることなどによって、不安感の悪影響を緩和していると考えている。

## 2 国の競争力の二面性

### (1) 積極度（アグレッシブネス）と 魅力度（アトラクティブネス）

さてこのような不確実な時代に日本はどう対応すべきだろうか。不確実な環境を逆手に取る方法はないのだろうか。われわれはこの答えがスイスにあると考え、それを探るためにスイスのビジネススクールIMDと共同研究し、IMDが毎年発表している国の競争力ランキングとその理論に着目した。

IMDの発表している世界競争力ランキングによれば、過去5年間でスイスの競争力は常に5位以内に入っていて、2021年は1位、2022年は2位となっている（日本は31位、34位）<sup>2)</sup>。国の競争力はさまざまな要因から構成されているものの、われわれはIMDがレ

ポートで言及している、国の競争力の二面性である積極度（アグレッシブネス）と魅力度（アトラクティブネス）という概念に注目した。これはどういうことかということ、国の競争力には、輸出や対外直接投資など国外に積極的に打って出る「積極度」の高さと、国外から人材や投資を引きつける「魅力度」の高さの二面性がある、前者はアウトバウンドの強さ、後者はインバウンドの強さといってもよい（図2）。

同レポートは、積極度の高い国の例として、日本、韓国、ドイツを挙げ、魅力度の高い国の例としてはアイルランド、シンガポールを挙げている<sup>3)</sup>。なおNRIはG7国を対象に、国の積極度、魅力度を可視化する試みをしていて、それによると残念ながら日本は積極度で7カ国中6位、魅力度は7カ国中7位と両方が低いことが示された<sup>4)</sup>。

### (2) 積極度と魅力度の両方が高いスイス

われわれは、この両方がともに高いという稀有な特徴を備えた国の筆頭がスイスだと考えている<sup>5)</sup>。これはスイスの産業・企業を見れば明らかだ。詳細は第二論考で紹介するが、スイスには高級機械式時計や医薬品、食品、機械、化学品などで名だたるグローバル企業が存在し、これらの企業の国外売上比率は非常に高く、もはやスイス企業というよりも「無国籍企業」と呼ぶ方がふさわしい。スイス経済全体を見てもGDPの60%を輸出が占めるなど、積極度の高さを表している。

翻って魅力度の高さであるが、スイスは特に外国人の高度人材を引きつける力が強い。この背景には、高いクオリティ・オブ・ライフや賃金水準、また世界最高峰の大学・研究

機関の存在がある。スイスは人口の25%が外国人だが、高度なスキルを持った人も多い。「スイスの社会変化研究」(2018年)によれば、1991年から2014年の間にスイスに流入してきた外国の高度人材の数は2倍に増えている。特に近隣諸国からの流入が多く、フランスからの移民の5人中4人、ドイツからの移民の3分の2は、高度なスキルを持つ高度人材だという。詳細は第一論考で紹介するが、スイス人を高度人材として育成する職業訓練制度も、国の魅力度を高める上で重要な役割を担っている。

スイスは積極度の高さと魅力度の高さが相互補完的な関係にある。外国から高度なスキルを持った職人、研究者を引きつける(魅力度)、これらの外国人がスイスで起業する、あるいはスイス企業に勤めてヒット商品を生み出す。それが世界中に輸出される(積極度)、という補完関係である。

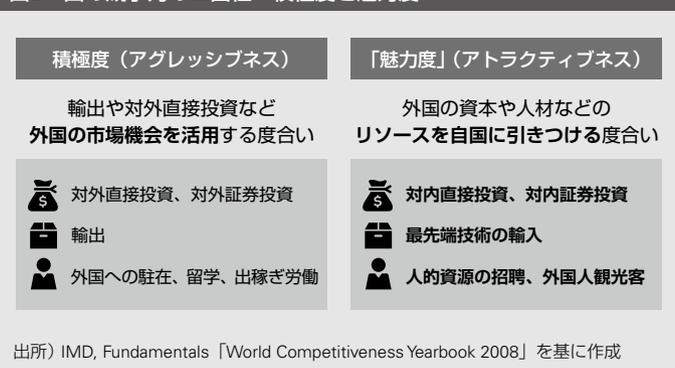
### (3) 不確実な時代には

#### 国の魅力度がより重要

われわれは、国の競争力の二面性のうち、不確実性が高い時代には魅力度の方がより重要になると考えている。国の魅力度の中には、安全・安心・安定など「確実」な要素が含まれていて、それが優位性を生み出すからだ。

裏返して考えてみよう。ある国の経済・社会が、他国と比べてより不確実だと多くの人に信じられているとする。政情不安、為替レートが大きく変動する、インフレ率も変動が激しいような国だ。すると何が起こるかといえば、資金や人(特に高度人材)の国外逃避であろう。そしてその逃避先は、安全・安

図2 国の競争力の二面性：積極度と魅力度



心・安定が保証されているような国である。

実際、国際収支統計を見ると、コロナ禍前の2019年から21年にかけて、かつては新興国として外国からの資金を大量に集めていたブラジル、トルコ、南アフリカなどから資金が流出し、スイスをはじめ米国、英国、アイルランド、シンガポールなどに資金が流入している。また国連の人口統計を見ると、同期間にスイス、ニュージーランド、ドイツ、オーストリア、スペインなどで、対人口比で多くの移民流入が見られている。

スイスの歴史を紐解くと、外国からの移民がスイス経済に果たした役割の大きさが分かる。16~17世紀にフランスで迫害されていた新教徒が、ジュネーブなど現在のスイスに亡命したが、その中には金細工や宝飾などの職人も多く、それらの亡命職人がスイスの時計産業の礎を築いた。ネスレの創業者アンリ・ネスレはドイツからの亡命者、スウォッチ立役者の一人であるハイエクはレバノン出身、スイスの医薬品企業ロシュの大ヒット商品となったビタミンCをつくったのはポーランド出身のライヒスタインであった。

魅力度を優先的に高めることは、積極度を諦めることではない。スイスについて述べた

ように、国の魅力度を高めることで外国の高度人材や資金を集め、それを基に世界に打って出られるような高付加価値商品・サービス開発をすることで積極度も高める、という道筋をつくれればよいのだ。

## II スイスに注目すべき理由

不確実な時代には国の魅力度を高める取り組みが重要であること、そしてスイスは国の高い魅力度を背景に、昨今の不確実なグローバル環境の中でも資金や高度人材を外国から引き寄せている。そして、魅力度の高さが積極度の高さにもつながるといふ補完関係を築いていることが、高い競争力の背景になっている。つまり、世界の不確実性が高まっている時代だからこそ、日本はスイスに学ぶべきなのである。これだけでも十分スイスに注目すべき理由ではあるが、それ以外の要因についても述べておこう。

### 1 スイスの競争力と

#### 「クオリティ戦略」

#### (1) 経済社会全体で首尾一貫した

##### クオリティ追求

スイスの高い競争力の背景には、スイスが進めている「クオリティ戦略」がある。ここでのクオリティ戦略とは、商品・サービスの話だけではなく、人的資本や制度・社会インフラのクオリティ、そしてクオリティ・オブ・ライフなどスイスの経済・社会全体に及んでいる。きわめて首尾一貫した戦略だといえる。

そしてこのクオリティ戦略こそ、国の魅力度と積極度を両方高めるためのカギであり、

日本がスイスから学ぶべき点だと考えている。しかしこんなことをいうと、日本はすでに高品質の象徴のような国であり、メイド・イン・ジャパンは高品質を意味し、日本の社会インフラの質は高く、生活の質も非常に高いではないか、と思われる人もいるだろう。

確かに20世紀後半までの日本はそうだったが、足元を見るとさまざまな側面でクオリティが劣化していないだろうか。たとえば社会インフラを見ると、老朽化が大きな社会課題となっている。2018年から33年までの社会インフラの老朽化の推移の予測（国土交通省）では、建設後50年以上経過する施設の割合が、道路橋は約25%から約63%へ、河川管理施設は約32%から約62%へと、大幅に増加する見通しだ。

就業者のスキルについても懸念がある。技術や社会ニーズの変化が大きい世の中では、仕事を始めた後も継続した学びが必要になるが、OECD（経済開発協力機構）レポートを見ると、日本の就業者は他国と比べて生涯学習について積極的とはいえないようだ。OECD加盟国を対象にした調査で、成人向けの学習機会に「全く参加していない」就業者比率が日本は57%と、米国（36%）、スウェーデン（35%）、韓国（44%）よりもかなり高く、OECD平均（50%）よりも高かった<sup>注6</sup>。

#### (2) 「クオリティ」と「品質」の

##### 概念のズレ

完全に検証できたわけではないが、商品・サービスに関しては、スイスが考える「クオリティ（もしくはドイツ語のQualität）」と日本の「品質」には、概念におけるズレがある気がしてならない。おそらくこの背景に

は、日本が長年経験してきたデフレが消費者マインドに及ぼした影響があると考えている。

端的にいえば、スイス人にとってのクオリティとは「ベストであること」「秀逸であること」を意味している。クオリティが本来意味するもので、価値起点の概念といってもよい。日本人にとってもそのとおりの意味を持つと思うかもしれない。ただ、デフレに長年浸ってきた日本人の場合、たとえば100円ショップで販売されている商品について、絶対的なクオリティは低いにもかかわらず、「100円にしては品質が高い」というような表現をする。こちらは価格起点の概念といえる。コストパフォーマンス的な要素が入り込んでいる。

価格起点でクオリティを考えてしまうと、数百万円するスイスの高級機械式時計は、いかにそのムーブメント構造が秀逸で唯一無二であろうと、「(品質ではなく) 価格が高い」となってしまう。さらに企業がそのような消費者マインドに引っ張られてしまうと、「価格起点でのクオリティ」(コストパフォーマンス) は高いが、「価値起点でのクオリティ」は必ずしも高くないようなものを生み出してしまふ。

日本人、そして日本企業は本来の意味でのクオリティに立ち返るべきである。デフレマインドの払拭といってもよく、足元のインフレ基調がそのきっかけになるかもしれない。詳細は第二論考で紹介するが、スイスと日本の輸出単価を製品カテゴリー別に見ると、多くの品目でスイスの輸出単価が日本を上回っている(例:有機化学品29倍、美術品27倍、楽器14倍など)。純粋に価値が高いものを、それなりの高価格で販売しているのがスイスだ。日本もスイスのようにクオリティの高い

商品・サービスに事業の焦点を当てる、そのために必要なクオリティ人材を、国内で育成するだけでなく外国からも引きつけるべきである。

## 2 スイスと日本の共通点・相違点

### (1) 誤解を招きやすい「アジアのスイス論」

日本は「アジアのスイス」になるべきだという主張は、多くの有識者によってこれまでもなされてきた。最近でいうと、英誌『エコノミスト』元編集長のビル・エモット氏が、2020年にそのような論を張っている<sup>7</sup>。

しかしこの表現は誤解を招く余地が大きい。何故なら日本がスイスを絶対に真似できない、あるいは違い過ぎることもあるからだ。たとえば、スイスが永世中立国であること、米国以上に強い連邦制度を採用していること、内陸国であること、四つの公用語を持っていること(つまりスイス国民は複数言語を使えること)などである。「アジアのスイス論」に対する反論は、大概そのような点を取り上げて、日本はアジアのスイスにはなれないと主張する。

そのため本特集では、「日本はアジアのスイスになるべき」というような表現は用いない。われわれは、スイスの外交政策や地方自治制度の良し悪しについて論じない。そうではなく、スイスがあらゆる領域で進めている「クオリティ戦略」から日本は学ぶべきというのが主張である。

### (2) 似て非なる日本とスイスの経済構造

#### ①パイの切れ目は似ているが厚みが違う

##### 日本とスイス

日本とスイスは似ている点も多い。これも

日本がスイスから学ぶべき理由の一つである。スイスは人口870万人と国としての人口規模は大きくないが、産業構造は思いのほか多様化している。農業から製造業、建設業、商業、金融業、サービス業がまんべんなく存在していて、GDPを産業別に分けると、日本とスイスは似ていることが分かる（図3）。

しかし生産性や資本効率の観点から見ると両国は全く異なっている。部門別の労働生産性（ドル／人時）を見ると、農業の労働生産性はスイスの38ドルに対して日本は25ドル、製造業の労働生産性はスイスの170ドルに対して日本は101ドル、サービス業の生産性はスイスの127ドルに対して日本は79ドルと、いずれの部門においてもスイスが日本の1.5～1.7倍高い。

上場企業のROE（株主資本収益率）もスイスの方が圧倒的に高い。スイスの上場企業229社および日本の上場企業3948社のデータを用いて計算したROE（2019年）は、スイスが13%、日本が6%で2倍強の差があった（国別に該当企業の数値を合計して計算）。

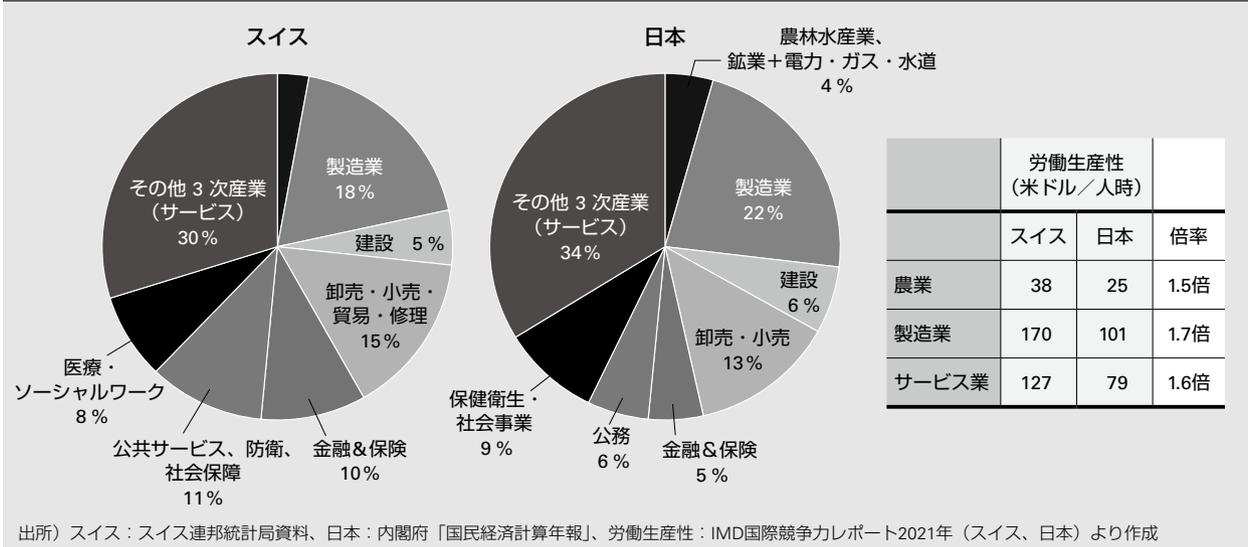
また両国の売上高上位20社を抽出してROE

の単純平均を計算すると、スイス大手企業が15.4%、日本大手企業は4.9%と3倍以上の差がある（2019年）。日本はトヨタ自動車、伊藤忠商事、ソニー、パナソニック、豊田通商などROEが10%以上の大手企業も存在しているが少数派だ。

他方スイスの大手企業を見ると、ネスレ（23%）、ロシュ（45%）、シンドラ（23%）、シーカ（32%）と、20%以上のROEを達成している大企業もあり、逆にROEが一桁の企業の方が少数派である。日本とスイスの産業構造をパイに例えるなら、上から見たパイの切れ目（GDPの産業別比率）は似ているが、横から見たパイの厚み（収益率）はスイスの方が厚い、ということになる。

第二論考でも紹介するように、スイス発の大手企業はグローバル化がかなり進んでおり、スイス国内の売上比率は数%、CEOはじめ経営層の多くは非スイス人である。そのため、スイス企業というより無国籍企業とでも呼んだ方がよいのだが、そのような企業が一桁のROEを数年間続けていたら、CEOがあつという間に罷免されてしまう、

図3 スイスと日本のGDP産業別内訳と労働生産性（2020年）



という側面もある。

## ②熟練ワーカーへの労働分配率が高い

### スイス

スイスは賃金を低く押さえることで高いROEが達成されているのかということそんなことはまったくない。各国の産業別コスト構造が分かるGTAPというデータベースを見ると（注：企業単位ではなく国ごとの産業別コスト構造）、多くの産業でスイスの労働分配率は日本よりも高いことが分かる（図4）。なおここでの労働分配率とは、当該産業の生産額に占める雇用者所得（≒賃金）の比率を指している。図4をさらに詳しく見てみると、スイスはほとんどの産業で、熟練ワーカーへの分配率が日本よりも高く、高スキル人材への依存が日本以上に高いことを示唆している。

スイスの労働生産性の高さ、資本効率（ROE）の高さ、熟練ワーカーへの労働分配率の高さにスイスの「クオリティ戦略」の結果が表れている。スイスは量ではなく質を追求する、それを実現するために高スキル（ハ

イクオリティ）人材を活用する、高スキル人材は国内で育成するだけでなく、スイスの高いクオリティ・オブ・ライフを強みに、世界中から引きつける、といった循環である。前述したとおり、スイスと日本は「見た目の産業構造」は似ているが、その生産性・収益率・人的資本はだいぶ異なる。そしてこのギャップを埋めるのがクオリティ戦略である。

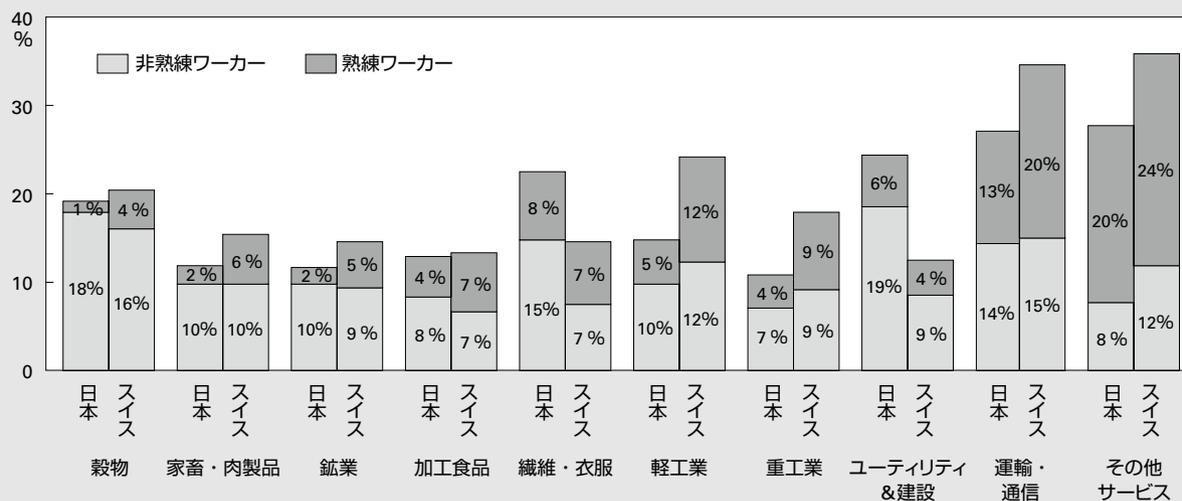
なおスイスは量を追求しないと述べたが、だからといって小さく縮こまっているわけではない。高付加価値品への選択と集中に加えて、ラインアップを拡大することで事業規模を拡大させている。これは事業のグローバル化と同時に行われる。グローバルに見た高付加価値品・サービスの「多品種少量生産」といってもよく、汎用品を安く大量に世界中に販売するのとは全く違う。第二論考の中で紹介するシーカ（ROEが30%超）というスイス企業はその典型例である。

## (3) 人口が10倍の隣国を持つという

### 共通点

もう一つ、スイスと日本がある意味共通し

図4 スイスと日本の産業別労働分配率



出所) GTAP10より作成、2014年のデータ

ている点を挙げておきたい。それは両国ともに、人口が10倍近く大きな国を隣国に持っているということである。スイス（870万人）にとってのドイツ（8300万人）、日本（1億2000万人）にとっての中国（14億人）である。

スイスとドイツ、日本と中国はともに経済的に極めて密接な関係がある。2020年の貿易データを見ると、スイス最大の貿易相手国はドイツ（貿易総額の約22%）、日本最大の貿易相手国は中国（貿易総額の約24%）だ。経済的には補完関係でもあり代替・競争関係でもある。

そして日本人の視点でスイスを見ると、スイスのクオリティ戦略は、まさにドイツを筆頭とした欧州大国との経済面での差別化戦略として映る。ドイツはスイス同様製造業で存在感を発揮しているが、スイスとしては、ドイツに量で勝負するのはナンセンスである。スイスフランが強く、ドイツに比べて物価も賃金水準も高いスイスにとっては、高付加価値品（クオリティ）、キーコンポーネンツに事業を集中しつつ、ラインナップや地理範囲を拡大していくのが理にかなっている。そのためもあってか、人口では10倍の差があるのに対して、GDPで見るとスイスとドイツはそこまで大きな差がない（スイス7500億ドル、ドイツ4兆ドル）。

もちろんスイスとドイツの経済関係と、日本と中国の経済関係は中身がずいぶん違う。前者は国の経済発展度合い（1人当たりGDPなどで示される）に近いのに対して、日本と中国は差がある。直接投資を見ても、スイスとドイツはいわゆる水平型直接投資と呼ばれるタイプが多いのに対して、日本と中国の場

合は、日本から中国への一方向的な垂直型直接投資が主である。つまり日中間では現時点でも経済の差別化・分業ができているといえなくはないが、中国の経済発展に伴って差別化が薄まっていく可能性がある。

また、近年の米中の緊張感の高まりを受けて、日中の経済関係が変化を余儀なくされる可能性もある。そうなる前に日本も意識的な差別化戦略としてクオリティに注力すべきで、スイス同様、高付加価値品、キーコンポーネンツは自国で調達可能にし、汎用品は国内で徹底的な省力化でつくるか輸入する、という明確な方向づけが重要ではないか。

### Ⅲ 本特集の構成と 変革のロードマップ

#### 1 本特集の構成

本特集では、スイスの「クオリティ戦略」を多面的に分析し、日本への示唆を考察する。不確実性の高まる世界の中で、日本はスイスのようにクオリティという要素に磨きをかけるべきである。そこで、製品・サービスのクオリティにとどまらず、人材のクオリティ、制度やインフラのクオリティ、そしてクオリティ・オブ・ライフについて、スイスの現状や取り組みを紹介する。

具体的には、制度・人材の視点、企業の視点、生活者の視点でスイスのクオリティ戦略を分析する。まず第一論考「スイスの職業訓練制度に学ぶ人材の『クオリティ戦略』」では、スイスの人材のクオリティ戦略に焦点を当てる。世界で最も優れている<sup>注8</sup>と称されるスイスの職業訓練制度に注目し、スイスがいかにかに実践的な高度人材を生み出しているかに

ついて事例を交えながら紹介する。また、スイスの特徴的な職業訓練大学の事例を通じて、スイスがいかにか世界中から高度人材を引きつけているかについても紹介する。

第二論考「スイス企業における『クオリティ戦略』の実践」は、スイス企業のクオリティ戦略について取り上げる。スイス企業がいかに高付加価値セグメントに注力し高収益性を上げているのか、またスイス企業を「スイスネス（スイスらしい）企業」と「無国籍企業」の二つの分類から論じ、それぞれのクオリティ戦略の特徴や日本企業への示唆について考察する。

そして第三論考「スイスの『クオリティ・オブ・ライフ』と競争力を支えるスイス人の特徴」では、スイスの幸福度およびクオリティ・オブ・ライフの高さを紹介しつつ、NRIが日本とスイスで実施した生活者アンケートの結果を基に、日本人とスイス人の価値観や行動特性の違い、ITスキルの保有度などについて比較し、日本への示唆を論じる。

そして論考全体として、スイスが経済社会のさまざまな側面で一貫したクオリティ戦略を追求していることを示していく。なお本論文執筆に当たっては、多くの方々のご協力があったことを述べておきたい<sup>注9</sup>。

## 2 人材のクオリティ戦略を基軸に 日本を変革する

日本がスイスのクオリティ戦略を参考にするといったときに、どこから手をつけたらよいのだろうか。最後にそのロードマップを示していこう。われわれは、その中心となるのが人材のクオリティ戦略だと考える。これは二つある。一つ目はスイスの職業訓練制度の

ように、個別の企業ではなく、業界の取り組みとして、実践的かつ高度な人材を育成する仕組みの導入である。この詳細は第一論考で紹介する。

その代表格がIT人材であろう。現在、日本では各社がそれぞれIT人材育成に取り組んでいるが、終身雇用制が弱まり、転職が増えている状況では、企業側にとっても投資のインセンティブは弱い。せっかく投資してもその人が転職する可能性が高まっているからである。そうではなくスイスのように、業界団体全体でIT人材の育成、クオリティ向上に取り組むべきである。そこには、日本に進出している外資系IT企業にも参加してもらおう。実際、スイスではグーグルなど外資IT企業の社員も職業訓練校で非常勤講師をしている。

もう一つの策が、外国からの高度人材の招聘である。日本にはそのポテンシャルは十分にある。2020年に行われたある調査によれば、日本は世界の中で、カナダに次いで2番目に住んでみたい国であるという<sup>注10</sup>。コロナ禍が収束したら観光に行きたい国ナンバー1が日本という調査結果もある<sup>注11</sup>。

日本は言語の壁や就労ビザなど制度の壁によって、外国人にとって長期滞在が難しい国だが、コロナ禍後に導入国が世界中で増えている「デジタルノマドビザ」<sup>注12</sup>のような仕組みを導入すれば、短期滞在と定住の間のニーズをつかまえることができ、特にテレワークが容易なIT人材を外国から引きつけられる。

地政学的な緊張感の高まりも人材の流動性を高める。その受け皿としての役割を果たすことも重要だ。22年、ロシアの軍事侵攻を受

けて、外国に避難するウクライナ人が大量に生じたが、その中にはIT人材も多く含まれていた。ウクライナは欧米のITアウトソース先として近年存在感を増してきて、ウクライナのIT業界で働く人は30万人近くいる<sup>注13</sup>。

ウクライナIT協会によれば、会員企業の多くが社員の一部をポーランドやドイツなどの近隣国に退避させ、外国から業務に当たらせているという。われわれが話を聞いたあるウクライナIT企業は、ポーランドとクロアチアにサテライトオフィスを設置し、さらにウクライナ東部で働いている従業員を西部オフィスに呼び寄せるなどの対応をしていた。まさにITという特性を生かして、物理的な場所に依存せずとも事業を継続させている。

人材のクオリティ戦略を進めることで、企業のクオリティ戦略（第二論考）も進めやすくなる。しかし、これを実現する大前提として、日本人・日本企業のデフレマインドの払拭が必要だ。また円安ではなく円高基調の方が、よりクオリティ戦略に向かいやすい。自国通貨が高ければ、高付加価値品・サービスに注力せざるを得ないからだ。

前述したように、量ではなく質を重視することは、事業規模の拡大を諦めることではない。スイスの高収益企業に見られるように、高付加価値セグメントへの選択と集中を行いながら、外国市場で事業を拡大するということも可能だ。

人材のクオリティ戦略、企業のクオリティ戦略を支えるのが、クオリティ・オブ・ライフの高さである。OECDは「より良い暮らし指標（BLI）」で、暮らしに関する11の分野（住宅、所得、雇用、教育、環境、社会的つながり、市民参画、健康、主観的幸福、安全

性、ワークライフバランス）を用いて各国のクオリティ・オブ・ライフを定量化している。

日本は同指標で調査対象国40カ国中30位となっているが、評価が低いのが「市民参画」「ワークライフバランス」「所得」「幸福度」であった。詳細は第三論考で述べるが、デジタルツールを活用した市民参画や、テレワーク・副業などによる柔軟な働き方の導入は、日本のクオリティ・オブ・ライフを効果的に高めると考えている。また人材のクオリティ戦略を進める目的の一つは所得増である。

スイスのクオリティ戦略を日本で取り入れる際には、前述したデジタルノマドビザやテレワークなど、デジタルをきっかけとした事象を活用することも十分考えられる。スイスはグローバリゼーションをてこにクオリティ戦略を進めたが、日本はデジタル化を進めてもよい。日本にとっての「新しい資本主義」は、さまざまなデジタル技術を活用しながら、スイスのように市民、企業、国・地方が多面的にクオリティを追求する、それによって企業の高収益化と人材の高度化、市民の高いウェルビーイングが同時に達成されている、という姿ではないだろうか。

#### 注

- 1 “World Happiness Report 2022” John F. Helliwell, Richard Layard, Jeffrey D. Sachs, Jan-Emmanuel De Neve, Lara B. Akinin, and Shun Wang (2022)
- 2 “IMD World Competitiveness Booklet 2022” IMD World Competitiveness Center, 2022年6月
- 3 “IMD World Competitiveness Yearbook 2008”

のなかのAppendix 3: Fundamentals of Competitivenessより

- 4 森 健「わが国の競争力強化のあり方：海外の活力を取り込むことの2つの側面」『知的資産創造』2015年1月号
- 5 注4で示した推計方法を用いてスイスの積極度、魅力度を計算したところ、スイスの積極度指数は20.7、魅力度指数は20.2であった（ちなみに日本は同指数が4.9、1.4）
- 6 “OECD Skills Outlook 2021: Learning for life” OECDよりTable 1.6
- 7 「日本は『アジアのスイス』を目指せ、英誌エコノミスト元編集長に聞く」ダイヤモンドオンライン、2020年10月7日（<https://diamond.jp/articles/-/249005>）
- 8 “Gold Standard: The Swiss Vocational Education and Training System” Nancy Hoffmanほか、The National Center on Education and the Economy, 2015年3月
- 9 在日スイス商工会議所会頭のアンドレ・ツィメルマン様、スイス大使館の松田俊宏様、IMD北東アジア代表の高津尚志様、ノバルティスやロ

シュなどの日本法人でCEOを務められた鳥居正男様、スイス航空の日本代表を務めておられた岡部 昇様、日本シーカ代表取締役社長の番馬健一様からは特に重要な示唆をいただいた

- 10 “Where the World Wants to work: the most popular countries for moving abroad”Remitly, 2020年
- 11 日本政策投資銀行、日本交通公社「DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（第2回新型コロナ影響度特別調査）」2020年
- 12 テレワークをしながら当該国に長期滞在できるビザ
- 13 “Western companies can help Ukraine by sending work” Bhaskar Chakravorti, Foreign Policy, 2022年5月22日

#### 著者

森 健（もりたけし）  
野村総合研究所（NRI）未来創発センターグローバル産業・経営研究室長  
専門はグローバリゼーションやデジタル化などの事業環境変化分析