

# スイス企業の国際競争力—最強の小国が「生き残る知恵」

作成日 2018年6月26日

小国スイスが生き残る知恵を“満載”したスイス優良企業の安定感は、長期投資向きのようです。

## 世界トップ・レベルの国際競争力

- スイス東部アルプスの保養地ダボスに、世界中から経済界や政界の大物が集まる「ダボス会議」(毎年1月)の注目度が近年、高まっています。今年にはトランプ大統領はじめG7首脳(除く日本)も参加しました。主催団体の世界経済フォーラム(以下WEF)は「長期的な企業の成長には、株主だけでなく多様なステーク・ホルダー(利害関係者)を考慮すべき」と唱えた経営学者シュワブ教授が創設(1971年)しました。WEFは「国際競争力ランキング」集計でも有名です。
- 国際競争力ランキング(直近2017-2018年度調査)では、日本は9位です。日本の苦戦が続く一方、過去9年間、1位をキープし続けている国があるのです。それはスイスです。
- なぜスイスは世界トップ・レベルの国際競争力をキープできているのでしょうか? ジェトロ(日本貿易振興機構)の調査報告(注)など諸資料や、かつて筆者が現地企業で過ごした数カ月の見聞を総合しますと、「資源に乏しい小国スイスが厳しい国際競争を生き残るための知恵」が見えてきます。

(注)「スイスのイノベーション力の秘密—競争力世界一の国に学ぶ」(江藤・岩井、日本貿易振興機構JETRO、2015年)

## 生き残る知恵①：海外進出ありきの世界市場指向

- まず第一の点は、狭隘(きょうあい)なスイス国内市場でなく、最初からグローバル市場を目指せるような諸制度です。独占禁止法を所管する当局(COMCO)は、国内市場で独占となりそうな合併計画も「グローバル市場ではむしろ競争が促進される」として合併を阻止せず、「大型合併に寛容」と言われます。このためスイス企業の多くは、合併の度に大胆な効率化を進め、大企業化で競争力を高めてきました。
- 例えばスイス食品大手のネスレ社は、80カ国以上の数百カ所に生産拠点を有するグローバル企業です。企業買収を繰り返し、ネスカフェ(コーヒー)やキットカット(チョコレート菓子)など数十ものブランドを持つ大企業になりました。
- またスイス製薬大手のノバルティス社は、チバ社とガイギー社が合併したチバガイギー社(1971年)に、さらにサンド社が合併(1996年)して誕生しました。当時、業界最年少44歳の若きトップの迅速な経営判断に市場は期待したものです。
- スイス金融大手のUBSも、幾つもの銀行の合併を経ています。かつて筆者がトレーディング・フロアで運用実務を学んだスイスの銀行も、その名を消しました。対照的に日本では、九州の地域金融機関の合併計画が無期延期に追い込まれる(2017年7月)など、国内市場—しかも県内市場—での独占を問題視する「公取委の壁」が競争力を削いでいます。

筆者：チーフストラテジスト 杉山 修司  
 東京大学経済学部卒、ロンドン大学LSE修士  
 日本銀行調査統計局、為替課勤務のち、格付会社S&P、ドイチェ・アセット・マネジメントを経て、2016年から現職

●当資料は、明治安田アセットマネジメント株式会社がお客さまの投資判断の参考となる情報提供を目的として作成したものであり、投資勧誘を目的とするものではありません。また、法令にもとづく開示書類(目論見書等)ではありません。当資料は当社の個々のファンドの運用に影響を与えるものではありません。●当資料は、信頼できると判断した情報等にもとづき作成していますが、内容の正確性、完全性を保証するものではありません。●当資料の内容は作成日における筆者の個人的見解に基づいており、将来の運用成果を示唆あるいは保証するものではありません。また予告なしに変更することもあります。●投資に関する最終的な決定は、お客さま自身の判断でなさるようお願いいたします。

## 生き残る知恵②：人材を弱い企業に死蔵させない

- 第二の点は「優秀な人材は、競争力ある企業が強く欲しており、弱い企業にいつまでも死蔵させない」との国民性です。弱くなった企業に人材が死蔵され、経営難でも解雇が困難な日本と異なり、スイスでは解雇規制がゆるく、雇用市場の流動性の高さは有名です(図表参照)。前述ノバルティス社が企図したのは、合併に伴う1.2万人の余剰人員削減や年功序列給の全廃等による効率化に加え、世界市場シェア拡大で「優秀な人材獲得が容易になる効用を狙った」(監査法人PwC傘下のコンサルティング会社)と言われます。
- また最低賃金制の導入案も、国民投票であっさり否決する国民性です(反対票は76%、2014年)。時給2,500円相当の「世界で最も高い最低賃金」をスイス国民が見送った背景には、ゆるい解雇規制や低い法人税率等を企業誘致の武器に、敢えてEU(欧州連合)に加盟せず、独仏などEU経済大国に国土を挟まれつつも生き残ってきた小国スイスならではの知恵が国民に浸透している事情がありそうです。国民皆兵のスイスでは、20歳頃に兵役で受け取った小銃を自宅に保管し、その後、有事要員の予備役として毎年参加する訓練が、職業人としても「自分の身は自分で守るべき」と自覚する「再教育の場になっている」(ジェトロ)ようです。

## 生き残る知恵③：「住みたい国」作りで人材誘致

- 第三の点は、人材誘致目的の「住みたい国」作りです。前述ネスレ等が、世界各地出身の幹部社員にスイス本社勤務を魅力的と感じてもらうための「生活の質」へのこだわりです。「生活の質」都市ランキング2018年調査(米コンサルティング会社マーサー集計)では上位10都市のうち3都市をスイスが占めます。ロシュや前述ノバルティスなど製薬本社が集まるバーゼル、スイス再保険や前述UBSなど金融本社が集まるチューリッヒ等です(日本は東京と神戸が50位)。
- これら幹部社員等の子女教育施設となるインターナショナル・スクールやボーディング・スクール(全寮制学校)でもスイスは有名です。「北朝鮮の金正恩・朝鮮労働党委員長もかつて在籍した」との報道もあるようです。
- 小国スイスが厳しい国際競争を生き残る知恵を“満載”したスイス優良企業は、生み出す配当にも安定感が期待でき、インカム・ゲインを積み上げる長期投資向きと言えそうです。長期投資の間には世界的景気悪化等によって円高局面も見込まれますが、同じ逃避通貨としてスイス・フラン高も同時期に見込まれる点でも、長期投資向きかも知れません。

### 【図表】スイスと日本の解雇規制

スイス	日本
解雇は容易(勤続2~9年で2カ月前、10年超で3カ月前の事前通告等で可)	解雇は事実上困難(整理解雇の4要件など多くの制約を満たす必要)

出所：各種資料を基に明治安田アセットマネジメント作成