

スイス企業における 「クオリティ戦略」の実践



土橋和成



向井 暉



森 健

CONTENTS

- I 幅広い産業で強い企業が自律分散しているスイス
- II スイスネス企業／無国籍企業の両輪で成り立つスイス産業界
- III スイスネス企業／無国籍企業に共通するクオリティ戦略の実践
- IV 日本企業への示唆

要 約

- 1 スイスの産業革命は国家主導ではなく、民間資本主導によって自律的に進展した経緯がある。繊維工業、機械工業と時代に合った工業を成長させたほか、中立国ゆえに流入した資金から金融業も勃興した。その結果、さまざまな産業に強い企業が自律分散して存在することとなった。
- 2 スイス企業を俯瞰すると、「スイスネス（スイスらしい）企業」と「無国籍企業」の大きく2種類のグループで捉えられ、特にスイスネス企業は「プロフェッショナリズム（専門性）+ α 」という特徴を有する。たとえば、ピクテやジュリアス・ベアなどが有名な金融業では「プライベートバンクでの専門性+銀行の守秘義務による中立性」、ロレックスやパテックフィリップなどに代表される時計産業では「高級機械式時計での専門性+ブランド価値」を特徴としている。
- 3 スイスネス企業／無国籍企業に共通する点として、効率的に収益を上げていることが挙げられる。その要因を理解するために重要なキーワードが「質=クオリティ」の追求であり、スイス企業は高単価・ハイエンド領域をターゲットとする「クオリティ戦略」を実践している。
- 4 クオリティ戦略は日本企業にとっても自社戦略検討における選択肢となる。実践するには、①得意領域・コアコンピタンスの見極め、②価値起点での製品・サービス設計、③そこへの継続投資、の三要素が必要で、リソース創出のために既存業務をDXで効率化することが有効となる。

I 幅広い産業で強い企業が「自律分散」しているスイス

1 スイス企業には

「隠れたチャンピオン」も多い

ネスレ、ロシュ、ノバルティス、UBS、クレディ・スイス、チューリッヒ保険、スウォッチ・グループ、ロレックス、リシュモンといった企業に代表されるように、スイスの製薬業・ヘルスケア産業、金融業、時計産業などは世界的に有名である。

ただし、スイスの産業・企業を理解する上で特筆すべき点はそれにとどまらない。日本ではあまり知られていないが「隠れたチャンピオン=Hidden Champion」と呼ばれる企業も多く存在している。ここでいう「Hidden Champion」は、比較的規模は小さく一般的な知名度は低いものの、特定分野において優れた実績や高い市場シェアを持つ会社を意味する。こういった企業はビジネス誌が不定期で発表しているが、本稿ではドイツの「WirtschaftsWoche」誌が取り上げている企業をまとめており、たとえば、香料製造業で世界を代表する2社であるジボダンとフィルメニッヒが挙げられる。また、世界四大産業用ロボットメーカーの1社といわれるABBや100カ国以上で建設物や工業製品用途の化成品やシーリング材を扱うシーカなどが該当する（表1）。

2 スイスに引きつけられる

「世界の本社機能」

また前述のようなスイスで創業された企業だけでなく、他国の企業がスイスに拠点進出する例の多いことも特筆すべき点である。デ

ュポン、ヒューレット・パッカード、マクドナルド、ヤフー、Googleなどのグローバル企業や、日本企業においてもJT、日産自動車が本社機能をスイスに設置している¹⁾。

2021年11月、台湾のTSMCが水資源の豊富な熊本県への工場進出を発表し、その経済効果は4.3兆円と期待されて話題になったが²⁾、スイスでは、①欧州内で法人税率が比較的低い、②給与水準が高く優秀なホワイトカラーを引きつけられる、③多民族国家で公用語も4つあり、国際的な人材が確保しやすい、という特徴から本社機能の進出が盛んとなっている（表2）。

3 州（カントン）では

スタートアップが集積し

「X・バレー」を形成

引きつけられる企業としては、スタートアップも例外ではない。スイスには各種の「X・バレー」と呼ばれる企業が存在している。

スイスのクリプト・バレー協会資料によると、2022年時点で、スイスには暗号資産関連企業が1100社以上集積し、「クリプト・バレー」を形成している。暗号資産大手のイーサリアム、テゾス、ソラナなどが運営団体をスイスに置いているだけでなく、旧Facebookが立ち上げた旧リブラもスイス（ジュネーブ）に本部がある。スイス国内でも特に暗号資産関連のスタートアップ事業者が集積しているのが人口わずか12万人のツーク州で、約半数の事業者がここに拠点を持つ。ほかの州も暗号資産企業の誘致・起業に熱心で、スイス南部ティチーノ州のルガーノ市がステーブルコイン（米ドルなど法定通貨と連動する）事業者のテザーと業務提携をするなど、州間

表1 スイスの大手企業と「隠れたチャンピオン (Hidden Champion)」

スイス所在の有名企業、大手企業の例				
	企業名	業界・業種	売上高 (億円)	営利率 (%)
1	ネスレ	飲食品、ライフサイエンス	110,476	17
2	ロシュ	医薬品、バイオテクノロジー	83,170	30.7
3	チューリッヒ・インシュアランス・グループ	生命保険	80,656	11.4
4	ノバルティス	医薬品、バイオテクノロジー	64,356	24.3
5	アジップ	石油燃料、原油・石油製品	62,631	—
6	スイス・リー・グループ	損害保険	56,353	3.5
7	チャブ	損害保険	49,324	19
8	キューネ・アンド・ナーゲル	海上・航空輸送、運輸	48,694	9.9
9	UBSグループ	銀行、プライベートバンキング	43,912	27.9
10	ホルシム	セメント、骨材、コンクリート	33,892	14.5
11	アデコグループ	人材サービス	28,900	3.6
12	スイス・ライフ・ホールディング	生命保険、プライベートバンキング	27,802	8
13	アドロウ・プライベート・エクイティ	銀行、プライベートバンキング	26,922	—
14	リシュモン	時計、ジュエリー、ファッション	25,875	17.7
15	クレディスイスグループ	銀行、プライベートバンキング	25,639	9.2
16	TEコネクティビティ	電子機器、計測機器	18,899	18.7
17	オールソー・ホールディング	電子機器、計測機器	16,230	1.8
18	ヘルベティア・ホールディング	損害保険、生命保険	15,783	6.5
19	シンドラー・ホールディング	エレベーター、エスカレーター	14,856	9.4
20	スイスコム	通信サービス	14,700	18.9

スイス所在の隠れたチャンピオン企業の例

	企業名	業界・業種	売上高 (億円)	営利率 (%)
1	ラファージュホルシム	セメント、骨材、コンクリート	37,959	42.4
2	ABB	電力、運輸、産業用ロボット	35,227	13.1
3	リープヘル・インターナショナル	建設機械	11,360	3.9
4	シーカ	建築物・工業製品用化学品	11,686	15
5	パリーカレポー	食料品 (チョコレート)	8,036	7.9
6	クラリアント	機能性化学品、触媒、添加剤	7,477	10.3
7	ジボダン	香料	5,665	16.4
8	アリスタ	食料品 (冷凍パン・菓子)	4,918	5.2
9	フィルメニッヒ	香料	4,120	12.1
10	スルザー	水中ポンプ	3,825	7.2
11	OCエリコン	表面処理 (コーティング等)	3,439	7.4
12	シュモルツ・ビッケンバッハ	ステンレス鋼製造、鋳鋼	3,158	—
13	ドルマカバ・インターナショナル	自動ドア、セキュリティロック	2,965	10.3
14	オートニウム	車両音響、断熱材	2,771	1.4
15	エンドレスハウザー	流量計、圧力計等	2,760	13.4
16	ビューラー	試料作製装置・消耗品	2,742	0.6
17	ソノヴァ	補聴器	2,668	23.3
18	シュタッドラー・レール	幹線鉄道、登山鉄道	2,524	6
19	オクタファルマ	医薬品 (血液凝固薬)	1,948	19.1
20	フォルボ・インターナショナル	フローリング、建設用接着剤	1,467	14.3

※「Hidden Champion」は、比較的規模は小さく一般的な知名度は低いものの、特定分野において優れた実績や高い市場シェアを持つ会社を意味する。本分類は「WirtschaftsWoche」誌の分類を参考にした

※Rolex Groupは財務情報を非公開としているが、Morgan Stanley & Luxe Consult「スイス時計業界の調査レポート」によると、売上高は80.5億スイスフラン (約10,129億円)

※売上高は2021年12月平均為替相場にて換算

出所) Capital IQ 2021年12月期末財務情報、WirtschaftsWoche「隠れたチャンピオン：スイスとオーストリアの世界市場のリーダー」を基に作成

表2 スイスに本社機能などを設置した他国企業の例

分類	企業名	スイス拠点進出時期	スイスに設置した会社機能例
非日系	デュボン	1989年	・欧州技術センター（2013年1月、同敷地内にイノベーションセンターを増設）
	ヒューレット・パッカード	1959年	・欧州事業統括本部 ・IoT技術開発拠点（2019年2月～）
	マクドナルド	2009年11月	・欧州本社
	ヤフー	2008年10月	・欧州本社 ※2014年に英、アイルランドに移転 ・欧州データセンター拠点 ※2012年3月に撤退
	Google	2004年1月	・インターネットサービス（検索エンジン、Googleアシスタント、Googleマップ、Gmail、YouTubeなど）開発拠点 ・機械学習研究開発拠点（2016年6月～） ・グーグルクラウドプラットフォーム拠点（2019年～）
日系	日本たばこ産業（JT）	1999年5月	・海外たばこ事業を管轄する子会社（JTインターナショナル） ・国内たばこ事業の本社機能（販売計画、商品開発など）（2022年1月～）
	日産自動車	2008年10月	・高級車ブランド「インフィニティ」の欧州統括機能（経営管理、経理部門、営業部門など）

出所）SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE関連記事などを基に作成

の競争も激しい。同協会のアハメド氏によれば、スイスの安全性、安定性、中立性、税制面での有利さなどが暗号資産事業者にとって魅力的とのことである^{注3}。

そのほかの「X・バレー」の例として、チューリヒ連邦工科大学のお膝元であるチューリヒ州では「ドローン・バレー」、ジュネーブ州ではバイオテック企業が集積する「ヘルス・バレー」が形成されている^{注4}（図1）。

4 幅広い産業で強い企業が「分散」して「自律的」に成長している

スイス発祥の「Hidden Champion」の存在、引きつけられる「外資の本社機能」、スタートアップによる「X・バレー」の形成、というように、スイスでは一部の特定産業に「集中」して強いというよりも、幅広い産業分野に強い企業が「分散」している。

国によっては国家が政策的に特定産業を育成し、国内にその特定産業の系列企業や産業集積がなされるケースもあるが、スイスでは国家が他律的に産業を育てたというよりも、各社が自律的に成長し、結果として人口規模は大きくないにもかかわらず、産業構造が多様化している。

そもそも、現在のスイス連邦の姿は1848年憲法を基にしており、それ以前は国というよりもカントン（州）の連合体である「盟約者団」として存在していた。フランス革命後に、中央集権国家であるヘルヴェティア共和国が生まれたが短命に終わり、スイスは基本的にカントンを基礎にした連邦制を採っている。

そのため、スイスの産業革命過程は、統一的国家機構が弱い中で、産業振興政策や保護関税政策に依存することなく、民間資本主導＝自律的に進展した経緯がある。また19世紀

図1 スイスにおける主なスタートアップの産業クラスター

チューリヒ州：ドローン・バレー

- スイス連邦工科大学ローザンヌ校 (EPFL) やチューリヒ校 (ETHZ) からの多数のスピノフ企業が存在
- ナノテク研究機関CSEM (ヌーシャテル)、AI研究機関IDIAP (バレー) などとも連携して、ローザンヌ近郊とチューリヒ近郊に企業群が集積

ツーク州：クリプト・バレー

- 低税率が法人拠点を引きつける主要因となり、国内の暗号資産スタートアップ企業のうち、約半数が本社を構える
- 政府が2020年に新たに導入した「ブロックチェーン法」により、裁判所のデジタル資産の扱いが成文化、スイス連邦金融市場監督機構 (FINMA) が国内の暗号資産銀行 2 行 (SEBAとSygnum) に銀行免許を与えるなど、FinTechへの国家的注力がツーク州の活況をさらに後押しする見込み

バーゼル=シュタット準州：ライフサイエンスの中心地

- 伝統的にライフサイエンスの中心地として、それに携わる産業が栄えてきた
- たとえば、ノバルティス、ロシュといった企業のように、同地域で誕生し、本社や本部拠点を置く大規模企業に加え、中規模企業やスタートアップも数多く存在
- 地理的に欧州の中心で、ドイツとフランスの両国と国境を接し伝統的にマルチリンガルで国境に束縛されない気風のあるエリア



その他 X・バレー

- ヴォー州：バイオテクノロジー、バイオファーマなどライフサイエンス企業が集積
- ジュネーブ州：バイオテックの「ヘルスバレー」
- ヌーシャテル州：精密機械の「プレジジョンバレー」
- ヴァレ州周辺：「香料のシリコンバレー」と呼ばれ、400以上の企業で1万人超が働く

出所) SWI swissinfo.ch 関連記事を基に作成

末以降には欧州で工業の中心となったドイツと言語や科学教育文化での関係性が強く、20世紀には成長部門が繊維工業から機械工業へと移ったほか、世界大戦期には中立国であったことから、逃避資金が流入し金融業が勃興した^{注5)}。その結果、さまざまな産業領域で強い企業が「自律分散」して存在することとなった。

II スイスネス企業／無国籍企業の両輪で成り立つスイス産業界

スイス企業を俯瞰してみると、「スイスネス企業」と「無国籍企業」の大きく2種類のグループで捉えることができる。いわば、これら2グループがスイス産業界の両輪となっているが、具体的にどのような企業が該当するか、以下それぞれの特徴などについて紹介する。

1 「スイスネス企業」のキーワードは「プロフェッショナリズム+α」

スイスネス (スイスらしい) とは具体的にどういうことなのか。われわれはスイスネス企業の特徴について、第一に「プロフェッショナリズム (専門性)」を挙げたい。

各社がそれぞれの業界・分野でプロフェッショナリズムを磨くことで、模倣困難な価値提供を実践し、生き残ってきた。たとえば金融業では「プライベートバンクビジネス」に尖った専門性を持ち、時計産業では「高級機械式時計」の領域に非常に強い。日本企業にもプロフェッショナリズムを持つ企業は当然存在するが、その獲得の経緯は異なる。一定規模の内需がある恵まれた環境にあった日本企業と異なり、スイス企業は内需が限定される中で、創業期からグローバルでの競争優位を確立すべくプロフェッショナリズムを磨いてきた。逆にいうと中途半端な専門性では洵

汰されてしまう厳しい環境にさらされ、他国企業による模倣が困難なレベルにまで専門性が磨き上げられているのである。

スイスは多民族国家であるが、企業の強みや特徴においても多面的な側面がある。そのため、第二の特徴として、業界ごとに異なる「+ a」の要素を持つことが挙げられる。「+ a」の具体例として、金融業では中立性、時計産業ではブランド価値などが挙げられる。「+ a」の特徴はスイスの地理的特徴、文化的風土、国際的な立ち位置をスイス企業がうまく利用した結果として醸成されている。たとえば金融業では、スイスの国際的な立ち位置から富裕層に向けたサービス提供の機会を見いだした点が革新的といえる。また時計業では、単なる時間を確認する道具からステータスシンボルや資産へと価値観を転換した。このようにスイス企業は事業機会の発掘や価値観の転換がうまく、それが「+ a」の部分に析出している。

このように、共通項としての「プロフェッショナリズム」に加えて「+ a」の多面的な側面を有するのがスイス企業のスィスらしさであり、特徴である。

スイス企業例①

プライベートバンクビジネス

スイスの金融業は、プライベートバンクビジネスの領域で存在感を誇っている点でユニークである。金融預金高で世界の金融機関を俯瞰すると、上位には中国系（中国工商銀行、中国建設銀行など）、米系（JPモルガン・チェース、バンク・オブ・アメリカなど）がランクインしている。スイスの金融機関は金融預金高で見ると必ずしも上位ではないが、

プライベートバンク預かり資産ランキングで見るとUBSグループ、クレディスイスグループのほか、ピクテ、ジュリアス・ベアなどプライベートバンクビジネスを主としたスイスの金融機関が上位となる（表3）。

その背景には歴史的経緯とスイス銀行法の特長がある。まず歴史的経緯として、宗派間の抗争や国家間の紛争などから避難するため、政治・経済が安定しており永世中立国であったスイスに移住および資産を移す動きが進んだ。これにより、現在のスイスの金融業、特にプライベートバンクビジネスの礎が築かれた。次にスイス銀行法の特長として、「銀行の守秘義務」が盛り込まれている点が挙げられる。これは国内外の捜査当局への口座残高などの情報提供を回避できるというもので、富裕層が安心してスイスの銀行を利用することとなった。ただし後者はその秘匿性ゆえ、外国からの嫌疑を受けることもあった。そのため、2017年からスイスは銀行口座情報の自動情報交換を各国当局と開始して銀行の守秘義務を緩和するなど、国際的な要請に対応しつつある²⁶。

このように、金融ビジネスにおいてスイスの「プロフェッショナリズム」は、プライベートバンクの領域で発揮されたといえる。加えて「+ a」の要素として他国にない「中立性」で資産を引きつけている。

スイス企業例② 高級機械式時計業

スイスの時計業にも歴史的な経緯がある。16～17世紀にかけてフランスで新教徒への迫害が起こり、多くの新教徒がプロテスタントの本拠地でもあった現在のスイスに亡命した（ジュネーブやヌーシャテルなど）。新教徒の

表3 金融機関総資産ランキング（左：2021年）とプライベートバンク預かり資産ランキング（右：2020年）

	企業名	本社 所在国	総資産 (兆ドル)		企業名	本社 所在国	預り資産 (兆ドル)
1	中国工商銀行	中国	5.54	1	UBSグループ	スイス	3.4
2	中国建設銀行	中国	4.76	2	モルガン・スタンレー	米国	3.2
3	中国農業銀行	中国	4.58	3	バンク・オブ・アメリカ・メリルリンチ	米国	2.8
4	中国銀行	中国	4.21	4	JPモルガンチェース	米国	2.3
5	JPモルガン・チェース	米国	3.74	5	ウェルズ・ファーゴ	米国	1.7
6	三菱UFJフィナンシャルグループ	日本	3.18	6	クレディスイスグループ	スイス	1.1
7	バンク・オブ・アメリカ	米国	3.17	7	RBC	カナダ	1.6
8	HSBCホールディングス	英国	2.96	8	エドワード・ジョーンズ	米国	1.5
9	BNPパリバ	フランス	2.91	9	ノーザン・トラスト	米国	1.2
10	クレディ・アグリコル	フランス	2.67	10	野村証券	日本	1.2
11	シティグループ	米国	2.29	11	レイモンド・ジェームス	米国	0.88
12	三井住友フィナンシャルグループ	日本	2.18	12	シティグループ	米国	0.77
13	ゆうちょ銀行	日本	2	13	アメリプライズ	米国	0.73
14	中国郵政貯蓄銀行	中国	1.98	14	モントリオール銀行	カナダ	0.71
15	みずほフィナンシャルグループ	日本	1.96	15	大和証券	日本	0.68
16	ウェルズ・ファーゴ	米国	1.95	16	ピクテ	スイス	0.67
17	パークレイズPLC	英国	1.87	17	ゴールドマン・サックス	米国	0.62
18	交通銀行	中国	1.84	18	LPLフィナンシャル	米国	0.61
19	サンタンデール銀行	スペイン	1.81	19	ジュリアス・ベア	スイス	0.56
20	BPCEグループ	フランス	1.72	20	BNPパリバ	フランス	0.43

※総資産ランキングでスイス企業第1位はUBSグループで全体34位（1.18兆ドル）、第2位はクレディスイスグループで全体45位（0.82兆ドル）
出所）S&P Global関連記事、Thinkadvisor関連記事より作成

中には金細工、宝飾を得意とする者も多く、これらフランスからの亡命職人がスイスの時計産業の礎を築いたのである。そしてスイスは高級機械式時計の代名詞として世界に知られるまでになる。

実際、スイス製腕時計の年間生産量は約2000万個と、数量全体で見ると世界の2%強に過ぎず、Apple Watch単独でスイス時計業界全体の販売個数を上回っている（2019年）。しかし、価格1000フラン（約14万円）超のセ

グメントを見ると、95%以上はスイスブランドといわれている。このように量より質でその価値を世に問うてきた⁷。

ブランド別の売上金額ランキングを見ると、ロレックス、オメガ、カルティエと上位3ブランドはすべてスイスブランドとなっているだけでなく、パテックフィリップ、ロンドン、オーデマ・ピゲなど、ランキング上位にも多数見られる。特にスイス企業のスウォッチ・グループ、リシュモン傘下ブランド

が上位を占めている（表4）。

ただし、スイス時計業界の歴史は常に順風満帆だったわけではない。かつて1970年代には日本製のクォーツ時計が台頭し、スイス時計業界に大打撃を与えた。ピーク時に約9万人あった雇用が3万人程度まで落ち込む結果となり、「クォーツショック」と呼ばれた。

その後、スウォッチの登場によってスイスの時計産業は息を吹き返した。スウォッチは時計をファッションやライフスタイルアイテムとして打ち出した。コレクションを季節ご

とに投入することで新たな需要を開拓し、一時は新作発表時に店頭に行列ができるほどとなった^{※8}。これによりスイスの時計産業はクォーツショックに対応し、加えて、かつてから製造されていた機械式時計は、量産できない複雑機構による希少性と歴史に裏打ちされた資産的価値から再び注目されるようになった。現在スイスの高級機械式時計は、単に時間を確認する目的というより、投資対象や資産として所有されるケースもある。2020～21年には、金融緩和の影響もあってリセール

表4 高級機械式時計市場 売上高および販売数量ランキング（2020年）

売上高ランキング					販売数量ランキング				
	ブランド名	グループ名	本社所在国	売上高 (百万スイスフラン)		ブランド名	グループ名	本社所在国	販売数量 (個)
1	ロレックス	ロレックス	スイス	4,420	1	スウォッチ	スウォッチ	スイス	3,100,000
2	オメガ	スウォッチ	スイス	1,758	2	ティソ	スウォッチ	スイス	2,400,000
3	カルティエ	リシュモン	スイス	1,630	3	ロンジン	スウォッチ	スイス	1,500,000
4	パテックフィリップ	—	スイス	1,160	4	ロレックス	ロレックス	スイス	810,000
5	ロンジン	スウォッチ	スイス	1,145	5	オメガ	スウォッチ	スイス	500,000
6	オーデマピゲ	—	スイス	1,125	6	カルティエ	リシュモン	スイス	410,000
7	リシャール・ミル	—	スイス	788	7	タグホイヤー	LVMH	フランス	400,000
8	ティソ	スウォッチ	スイス	620	8	モンディーン	—	スイス	330,000
9	タグホイヤー	LVMH	フランス	589	9	カルバン・クライン	スウォッチ	スイス	325,000
10	IWC	リシュモン	スイス	540	10	チューダー	ロレックス	スイス	230,000
11	ブライトリング	—	スイス	479	11	グッチ	ケリング	イタリア	220,000
12	ウブロ	LVMH	フランス	445	12	ビクトリノックス	—	スイス	215,000
13	ジャガー・ルクルト	リシュモン	スイス	430	13	ラドー	スウォッチ	スイス	165,000
14	チューダー	ロレックス	スイス	390	14	ブライトリング	—	スイス	147,900
15	ヴァシュロン・コンスタンタン	リシュモン	スイス	370	15	サーチナ	スウォッチ	スイス	136,500
16	パネライ	リシュモン	スイス	320	16	IWC	リシュモン	スイス	130,000
17	ブルガリ	LVMH	フランス	261	17	フレデリック・コンスタント	—	スイス	105,000
18	ブレゲ	スウォッチ	スイス	240	18	ハミルトン	スウォッチ	スイス	104,000
19	ブランパン	スウォッチ	スイス	230	19	ミドー	スウォッチ	スイス	96,000
20	ラドー	スウォッチ	スイス	225	20	エルメス	—	フランス	90,000

出所) Morgan Stanley & LuxeConsult 「スイス時計業界の調査レポート」より作成

価格が上昇し、モデルによっては数百~千万円台で取引されている。

このように時計産業において、「プロフェッショナルリズム」は特に高級機械式時計の領域で発揮されている。加えて「+ a」の要素として資産価値や歴史的裏打ちといった時代を超えた「ブランド価値」を顧客に提供している。

スイスネス企業の例③ 香料産業

金融や時計はスイスの代名詞だが、スイスには世界を席巻している産業がほかにもある。その一つが香料産業である。

ジボダンとフィルメニッヒは、偶然にもそれぞれ1895年に設立された。食品香料、香水や化粧品の香料などを製造しているスイスの香料メーカーであり、香料業界では世界ランキング上位にいる（表5）。

共通する特徴として創業以来の研究開発への積極投資が挙げられる。売上の約1割程度の予算を研究開発に充てており、ノーベル賞受賞者を雇い入れるなど、研究開発が成長の

源泉となっている^{注9}。たとえば、近年ではSDGsの観点で代替タンパクの開発が世界的に行われているが、フィルメニッヒもAIを活用して自然な肉の風味を実現するなど、時代の要請に応じた研究開発を積極的に行っている^{注10}。

また最終製品（食品、化粧品、香水など）は景気の影響を受けるのに対し、これら2社の香料はあらゆる最終製品に使用されるため、事業ポートフォリオ全体として外部環境変化に対して強い。スイス放送協会が運営する「SWI swissinfo.ch」の記事によると、かつてジボダンの広報部は「食べる、飲む、体を洗う、掃除するといった活動の8割をビジネスとしている。不景気が大きな問題になったことはない」とコメントしている^{注9}。実際に同社の直近約20年の業績は堅調推移している（図2）。

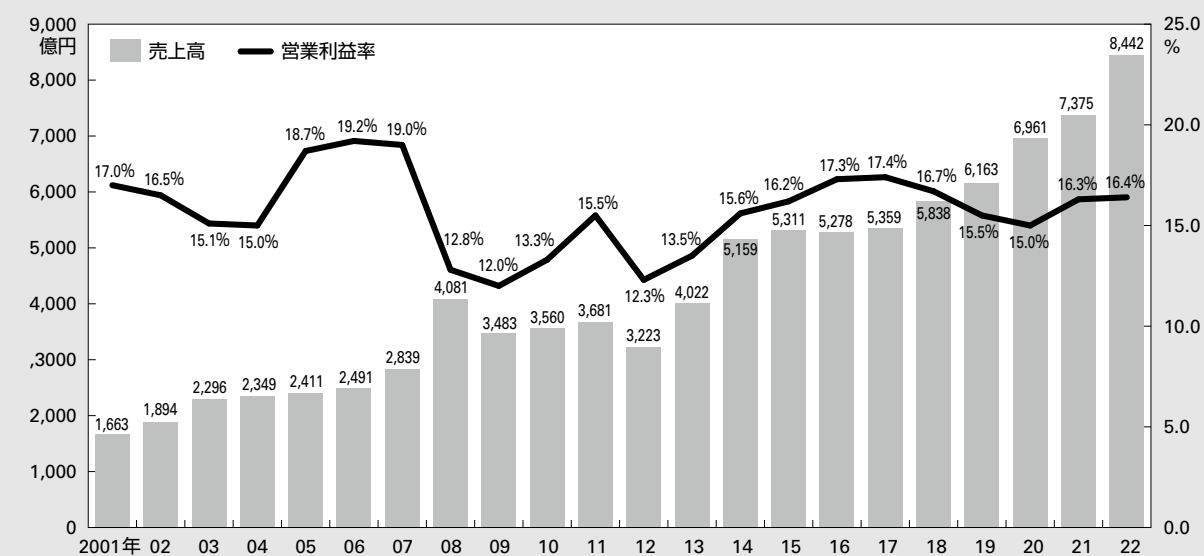
このように、香料産業においては積極的な研究開発投資により「プロフェッショナルリズム」を担保している。加えて「+ a」の要素として総合性の高い事業ポートフォリオに基

表5 世界の香料業界上位企業ランキング（2021年）

#	企業名	本社所在国	売上高 (億ドル)	市場シェア率 (%)	R&D比率 (%)
1	インターナショナル・フレーバー・アンド・フレグランス	米国	85.1	22.7	5.4
2	ジボダン	スイス	72.8	19.4	8.4
3	フィルメニッヒ	スイス	46.9	12.5	9.3
4	シムライズ	ドイツ	43.2	11.5	5.8
5	アーチャー・ダニエルズ・ミッドランド	米国	32	8.5	0.2
6	ヴェ・マン・フィス	フランス	17	4.5	—
7	高砂香料工業	日本	14.1	3.8	7.9
8	センシエント・テクノロジー	米国	13.8	3.7	2.5
9	ロベルテ	フランス	6.8	1.8	—
10	華宝国際（Huabao International）	中国	5.4	1.5	6.5

出所）Capital IQ関連記事、deallab関連記事より作成

図2 ジボダンの業績推移（2001～2022年）



※変動為替、LTM=2022として記載
出所) CapitalIQ 2021年12月期末財務情報より作成

づく「レジリエンス」が特徴となっている。

スイスネス企業の例④

そのほかのHidden Champion

第I章で紹介した「Hidden Champion」もスイスネス企業と呼べるだろう。産業用ロボットメーカーのABB、シーリング材を提供するシーカ、化学工業用装置・医療用器具メーカーのスルザー、ファインケミカルに強みのある化学メーカーのクラリアントなどが挙げられるが、それぞれ「プロフェッショナルリズム」を有し、各業界をリードする存在となっている。

2 スイス所在で、全世界で

ビジネスを展開する「無国籍企業」

スイスは人口が約874万人で国土面積は九州と同等規模の4.1万km²と国家規模は小さいにもかかわらず、ノバルティス、ロシュ、ネ

スレなどグローバルで存在感のある企業が存在している。スイス発のこれらの企業を本稿では「無国籍企業」と呼ぶ。第I章で述べたように、無国籍企業側から見ても優秀な国際人材を確保でき、比較的税率が低いという利点は、スイスに拠点を構え続ける理由となっている。これらの企業は売上の大半がスイス国外にあり、CEOをはじめ経営層の多くがスイス人以外で、世界各国の経営慣習を取り入れた経営が実施されている。無国籍企業は経営学者であるクリストファー・A・バートレットとスマントラ・ゴシャルによりその概念が提唱され、グローバリゼーションの最終形であり、多国籍企業を超えたボーダーレスな企業体のことを示す^{注1)}。スイスネス企業に加えてこれら「無国籍企業」の存在はスイスの産業を語る上で外せない要素となっている。

無国籍企業の例① ロシュ、ノバルティス

スイスのロシュ、ノバルティスは世界の医薬品供給を牽引している。売上高上位で見るとジョンソン・エンド・ジョンソンやファイザーなど米国系企業が多い中、ロシュ、ノバルティスは上位5位以内に食い込んでいる(図3、表6)。

その背景には、売上の大部分を他国向け販売で構成していることがある。たとえばノバルティスの2021年12月期の売上構成比は米国売上が約33%、欧州売上が約37%である一方、スイス国内の売上は約1.7%に過ぎない^{注12}。ノバルティスの現CEOナラシムハンは米国

人、ロシュの現CEOシュバンはオーストリア人でいずれもスイス人ではない。

こういったグローバル展開を支える背景には、積極的な研究開発投資がある。2021年の対売上高研究開発費率を業界内で比較すると、スイスのノバルティスが約18%、ロシュが約24%、米国のファイザーが約17%、ジョンソン・エンド・ジョンソンが約16%、日本の武田薬品工業が約15%となっており、業界内でも積極投資を行っていることが分かる。なお「Interfarma 2019」のデータでは、スイスの製薬企業23社の国内における研究開発費は69億フランで、国内売上高38億フランを

図3 グローバル医薬品製造企業上位10社 (2021年)

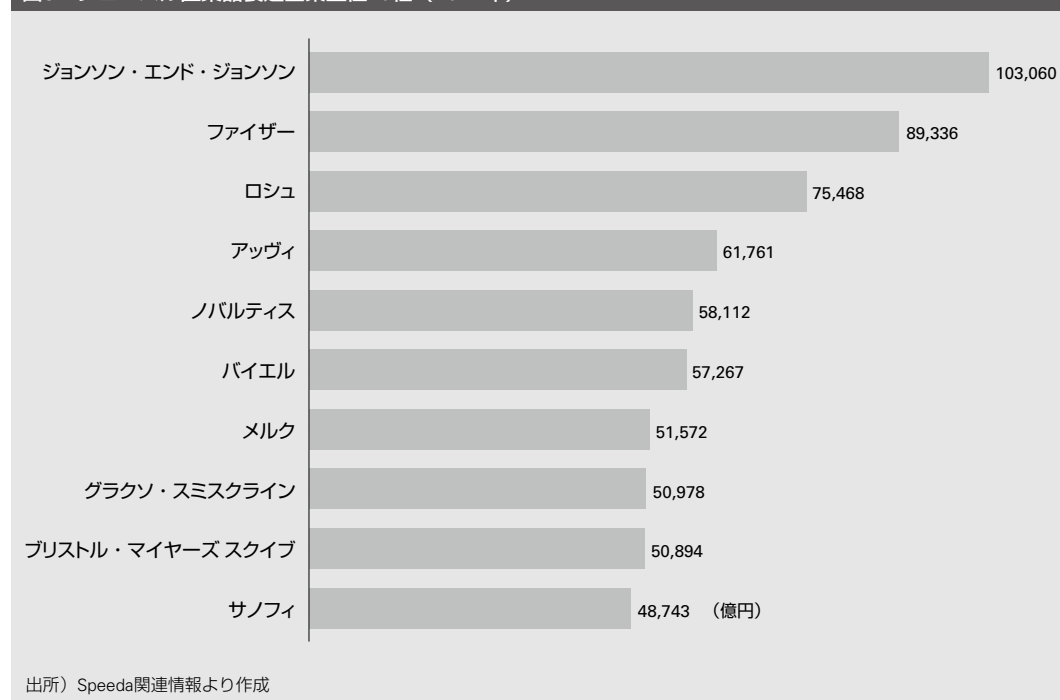


表6 ノバルティスの地域別売上高 (2021年)

売上高: 5兆8,112億円				
米国	欧州	スイス	アジア/オセアニア、アフリカ	カナダ、ラテンアメリカ
32.60%	37.40%	1.70%	21.20%	7.10%

出所) Speeda関連情報より作成

上回るといわれる^{注13}。

無国籍企業の例② ネスレ

ネスレは売上高10兆円を超える世界最大の食品メーカーであり、営業利益率はおよそ17%の高収益性を維持し続けている。商品としてはコーヒーやココアなどの飲料、乳製品、健康食品、ペットフードなどを扱い、世界186カ国に事業を展開する。現CEO、マーク・シュナイダーはドイツ生まれで、米国籍を取得している。

事業をグローバルに展開し、地域ごとの特性や抱える課題の解決に向き合うことが、画一的な発想にとどまらずイノベーションを生み出すネスレの強みの源泉となっている。たとえば専用カートリッジで一杯分ずつコーヒーを入れることができるコーヒーマシン「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」は、日本での単身世帯や共働き世帯の増加に伴う個食化の潮流の高まりを受け開発され、のちに海外仕様モデルの開発、中国ECサイトで取り扱いなど、日本人以外に向けても展開されていった。

また研究拠点も世界79カ国に広く設置されており、製品特性によって各拠点と連携しながら開発することができる点も強みの一つである。

一方で、国籍・文化・宗教などが異なる多様な人材が共存していることは組織としての課題にもなり得るが、これを円滑に機能させるための企業努力も惜しまない。以前からネスレで大事にされ、浸透していた考えを「経営に関する原則」として世界共通の形で設定し、各国の言語に翻訳していることや、自社の存在意義を明文化し、全世界の社員を対象

に丁寧に啓発していることなどがこれに当たる。このようにネスレは、淡泊な規則によって縛られているのではなく、共通の理念によって組織が結びついているといえる。

無国籍企業の例③ その他

スイスネス企業として立ち上がり、現在は無国籍企業となった企業もある。たとえば金融業ではUBS、クレディ・スイス、高級時計製造業として紹介したスウォッチ・グループやリシュモンは世界中からリソースを引きつけ、事業をグローバルに展開し、各業界のリーディングカンパニーとして君臨している点で、無国籍企業としての特徴を備えているといえる。

Ⅲ スイスネス企業／無国籍企業に共通するクオリティ戦略の実践

1 スイスネス企業／無国籍企業に共通する高収益体質

スイスネス企業と無国籍企業の共通点として、高収益性が挙げられる。たとえば営業利益率を見ると、無国籍企業であるノバルティスは22.1%、ロシュは28.9%とともに20%超、ネスレは17.4%、スイスネス企業であるジボダン16.4%、クラリアントは9.1%となっている。無論、例外はあるが、同業の他企業と比較して高収益の傾向がある（表7）。

2 高収益体質の背景にあるクオリティ戦略

高収益体質の要因を理解するために重要となるキーワードが「質＝クオリティ」の追求である。量に注目して低単価・マス領域をタ

表7 スイス企業／無国籍企業の売上高および営業利益率（2021年）競合比較

		スイス企業	日系企業	その他企業
医薬・ヘルスケア	企業名	ロシュ	武田薬品工業	ジョンソン・エンド・ジョンソン
	売上高	7兆5,468億円	3兆5,690億円	10兆3,060億円
	営業利益率	28.9%	12.9%	26.2%
	企業名	ノバルティス	住友化学	ファイザー
	売上高	5兆8,112億円	2兆7,653億円	8兆9,336億円
	営業利益率	22.1%	7.8%	24.9%
飲食品・ライフサイエンス	企業名	ネスレ	アサヒHD	ペプシコ
	売上高	10兆5,113億円	2兆2,361億円	8兆7,343億円
	営業利益率	17.4%	9.5%	14.0%
香料	企業名	ジボダン	高砂香料工業	エボニック インダストリーズ
	売上高	8,032億円	1,624億円	1兆9,429億円
	営業利益率	16.4%	5.4%	8.2%
化学用品	企業名	クラリアント	ADEKA	ハンツマン
	売上高	5,254億円	3,630億円	9,290億円
	営業利益率	9.1%	9.6%	9.5%

出所) 2021年12月期末または2022年3月期末の各社の売上高より作成

ターゲットにするのではなく、質＝クオリティに注目して高単価・ハイエンド領域をターゲットにすることを得意とし、その前提でビジネスモデルを構築している。

実際に日本とスイスの輸出品の単価を比較すると、2019年には、有機化学品ではスイスは日本の約29倍、医薬品では約5倍、時計では約2倍と、低単価・マス領域というよりも高単価・ハイエンド領域を得意としていることが窺える（表8）。

あらためてこれまでの章で確認した内容を振り返ると、時計産業では1本約10万円以上の高級腕時計の95%以上がスイスブランドであり、金融業では富裕層を相手にしたプライベートバンクサービスの預かり資産高で上位に位置していた。また製薬・ライフサイエンスでは世界の新薬投入をリードしているが、

その背景には同業他社よりも高い研究開発比率があった。

このようにスイス企業は各社とも高付加価値領域で事業展開を行い、そのために質＝クオリティを追求して投資を行い、さらにその領域での立ち位置が盤石なものになるという循環、いわばクオリティ戦略を実践してきた。

なお日本企業とスイス企業のバランスシートを比較すると、スイス企業の無形資産比率（のれん除く）は高い傾向がある（表9）。クオリティ戦略を実践し続けた結果、スイス企業には無形資産であるデータ、ノウハウ、ブランド価値が長年蓄積していることが窺える。

3 スイス企業のクオリティ戦略を支えるイノベーションの仕組み

スイス企業のクオリティ戦略を支える重要

表8 日本vsスイスの産業別輸出単価比較（2019年）

産業分類	輸出単価（米ドル）			指数（日本=1）	
	日本	スイス	単位	日本	スイス
有機化学品	2	58	KG	1	29
美術品	2,304	61,684	個	1	27
楽器および付属品	8	109	KG	1	14
医療品	154	807	KG	1	5
肥料	0.194	1	KG	1	5
無機化学品	1	4	KG	1	4
ゴム製品	5	12	KG	1	2
光学・精密・測定・医療機器	153	360	KG	1	2
革製品	42	75	KG	1	2
時計および部品	692	1,075	KG	1	2
プラスチック製品	4	6	KG	1	2

出所) Global Trade Atlas (S&P Global Intelligence) 「Global Import Export Data & Commodity Trade Data」より作成

表9 スイスvs日本の無形資産比率（のれん除く）比較（2021年）

		スイス企業	日系企業
機械・設備製造業	企業名	ABB	ファナック
	売上高	3兆5,227億円	7,330億円
	無形資産比率（のれん除く）	3.9%	0.5%
	企業名	スルザー	キーエンス
	売上高	3,825億円	7,552億円
	無形資産比率（のれん除く）	5.5%	0.2%
部品・化学	企業名	TEコネクティビティ	ADEKA
	売上高	1兆8,899億円	3,630億円
	無形資産比率（のれん除く）	7.2%	3.5%
	企業名	クラリアント	花王
	売上高	5,254億円	1兆4,188億円
	無形資産比率（のれん除く）	18.2%	3.1%
高級機械式時計	企業名	リシュモン	セイコーグループ
	売上高	2兆5,875億円	2,374億円
	無形資産比率（のれん除く）	5.6%	2.6%
香料	企業名	ジボダン	高砂香料工業
	売上高	8,032億円	1,624億円
	無形資産比率（のれん除く）	11.9%	1.5%

出所) 2021年12月期末または2022年3月期末の各社の売上高より作成

な役割を果たしているのが、イノベーションである。実はスイスは、各国のイノベーション度をランキングしている、グローバルイノベーション指数（GII）で10年連続世界1位になるほどの、イノベーション先進国である^{注14}。

イノベーションを支える環境の例が、スイス・イノベーション・パークという半官半民の組織である。この組織は、スイス国内に複数のイノベーション拠点を設置、それぞれ異なる研究領域を担当しながら、国内外企業とスイスのトップ大学を巻き込み、イノベーション・エコシステムを構築している。この活動をスイス全土で組織化しているだけでなく、日本など海外にもサテライト拠点を整備しているところに特徴がある。

またスイス政府のイノベーション推進組織であるイノスイス（InnoSwiss）が、スイス企業の研究開発資金の最大50%を大学の研究機関経由で援助するといった仕組みも整備されており、特にスイスの中小企業にとっては、大学とタッグを組んでの研究開発資金が得られるということで非常に重宝されている。

ただし、このような受け皿や補助金制度は他国にもある。われわれは、スイスがイノベ

ーション指数で10年連続世界1位になる最大の理由は、高付加価値品を主戦場にするスイス企業の存在自身にあると見ている。つまりスイス企業のクオリティ戦略こそが、イノベーションを促す源泉であり、そのイノベーションがスイス企業のクオリティ戦略を支えるという、相互補完関係にある。高付加価値品を売っている企業だからこそ、研究開発資金も潤沢にある。そして、世の中にはない製品・サービスを生み出すことや、最高品質への要求水準が必然的に高くなる。

それを象徴する事例を紹介しよう。スイス中部のフリブールという街にあるイノベーションセンターの中に、iPrint研究所がある（図4）。

ここではインクジェットにまつわる世界最先端の研究を行っていて、インク材料からノズルヘッドや制御ソフトウェア、実際のプリントに至るまでの幅広い領域を研究対象としている。

同研究所では、スイス企業のR&Dの初期段階を支援するケースが多く、インクジェット技術を使った新たなプリントの可能性の模索（2Dおよび3D）、そして既存の技術で対応が難しい場合は新技術の開発を行っている。

日本でも地場産業のR&Dを支援する公設試験研究機関（公設試）はあるが、同研究所はフリブール州の地場産業を支援するというよりは、非スイス企業も含めてインクジェットプリントに関心がある企業すべてを潜在的な研究パートナーと考えている。また同研究所にはリサーチパーク的な機能もあり、敷地内にユーザー企業が入居できるスペースを準備し、リサーチエコシステムを拡大することを意図している（日系メーカーも同研究所敷

図4 フリブールのイノベーションセンター



地内に入居している)。

もちろんスイスの中小企業のユーザーもいるが、日本の公設試験研究機関と比べると、高級時計メーカーや自動車メーカーなど、高付加価値品をグローバルに製造・販売する大企業からの相談が多い印象である。

それら高付加価値品企業の要求水準は非常に高い、あるいは世の中にまだ存在していない技術を求めてくるが、研究開発予算も潤沢である。このようなスイス企業の高い要求水準を背景に、世界最先端の研究が行われている。まさにスイス企業のクオリティ戦略自体がイノベーションの原動力となっているのである^{注15}。

IV 日本企業への示唆

現在、多くの日本企業が共通して抱える課題として、内需の成熟に直面してグローバルやデジタルなど新たな成長機会を模索している点が挙げられる。

一方、スイスの国家規模は日本より小さく、内需が限定されているため、スイス企業は早期からグローバルで事業機会を取り込むという目線を持たざるを得なかった。その点でスイス企業は、現在の日本企業が直面している課題に似た状況を半世紀以上前に乗り越えて今に至っていると解釈でき、日本企業にとって学ぶべき対象となっている。

1 「クオリティ戦略」を構成する

3 要素

あらためて振り返ると、スイス企業はクオリティ戦略による質の追求を徹底し、差別化してきた。日本企業にとっての学びとして、

クオリティ戦略の要素を抽出すると大きく3点にまとめることができる。

- ①得意領域・コアコンピタンスを見極める
- ②価値起点で製品・サービスを設計する
- ③継続して集中投資する

(1) 得意領域・コアコンピタンスを見極める

スイス企業は、得意領域あるいはコアコンピタンスを見極めるのがうまい傾向がある。たとえば、スイス・ツーク州に本社を置くシーカは、1910年に設立され、スイスのゴッタルドトンネル建設時に防水材料を開発して以来、シーリング、接着、制振といった技術をコアコンピタンスとしている。日本でも34年に阪急の屋上防水工事、近鉄のトンネル防水工事を手掛けている。また建設・インフラ業界だけでなく、自動車業界ではBMWの「7シリーズ」に採用されている。各国の経済成長に応じてインフラ、建築、工業、自動車というように事業展開を行った結果、顧客業界は多種多様となっており、世界100カ国以上に製品を展開している。

それを可能としたのが徹底したコアコンピタンスへの理解である。シーリング、接着、制振といった技術を磨き上げることで、その技術が活きる領域の選択と集中を徹底し、得意領域で勝ち切るということを継続した結果、現在の地位に至り、同時に複数市場を横断した製品提供をしていることが事業ポートフォリオの安定にも寄与している^{注16}。

昨今はM&Aや多角化を行う日本企業も多いが、コアコンピタンスがない領域では競合に模倣されやすく、価格競争に巻き込まれるリスクが大きくなる。見通しの立ちにくい事

業環境であるからこそ、今一度、コアコンピタンスを見極めることが重要となる。

(2) 価値起点で製品・サービスを設計する

次に価値起点についてであるが、これまで述べたように、スイス企業は収益性が高い傾向があり、スイス製品の輸出品単価は相対的に高い。高級機械式時計やプライベートバンクビジネス、最先端のインクジェット技術の事例で紹介したように、スイスの製品・サービスは高付加価値領域を狙う前提で設計されている。

マス領域では、コストを切り詰め、顧客に「費用対効果の高い」製品・サービスを提供することが重要となるのに対し、高付加価値領域を狙うには費用対効果ではなく、高価格でも受け入れられるくらい十分に「価値の大きい」製品・サービスを設計する必要がある。前者のマス領域は費用対効果のためにコストを切り詰める、いわば価格起点の設計思想となるが、後者の高付加価値領域では価値起点に必要なリソース（原材料、工数、技術など）を投入して価値を実現するという真逆の発想が必要となる。

本特集に通底するテーマであるが、スイスのクオリティ戦略とは、コストパフォーマンスがよいという意味ではなく、価値起点で顧客の支払意思額（WTP）が高いものをいかに生み出すかということの意味している。

その結果つくられた「価値の高い」製品・サービスは、マス領域の製品が持つ性能や品質といった機能的訴求だけでなく、ブランドやステータスシンボルやアイコンとしての情緒的訴求が可能となる。たとえば、スイス製の機械式時計は、時間を表示するという機能

では安価なデジタル時計よりも日差月差が大きい点でむしろ劣っているが、圧倒的なブランド力を持ち、資産や投資対象として認識されるに至っている。価格起点で設計された製品・サービスは、時間とともに新興勢力に模倣され、代替品との価格競争に陥るケースもあるが、価値起点で設計され、顧客がその価値を認める製品・サービスでは、機能・情緒両面で顧客の心をつかむことで、代替されにくい地位を築くことが可能となる。

日本企業においてもレクサスなどの例があるが、各社とも価値起点で製品・サービスを投入できる可能性がないかについて検討することは、新たな事業の柱の種を探索するのに有効である。

(3) 継続して集中投資する

最後に重要となるのが継続投資である。ジボダンやフィルメニッヒ、あるいはロシュやノバルティスの例では、研究開発投資を惜しみなく確保し、長年にわたって継続してきた歴史があった。こういった投資の積み重ねが競争力の源泉となっている。

前述した「コアコンピタンス」や「価値起点」は各社でも検討自体は着手できるが、この「継続投資」の実現には中長期目線で足元を整える必要がある。企業の投資余力・リソースは有限であり、各企業とも必要な投資を精一杯やっているというのが実情であろう。そこで既存業務を効率化して、競争力の源泉となる研究開発へ投資余力・リソースを投入できる体質へと転換する必要がある。近年ではDX（デジタルトランスフォーメーション）により業務効率化が可能となるケースもあり、各社にとっても有効な選択肢となるだ

ろう。

2 「クオリティ戦略」の実践に 必要なりソースを生み出すDX

DXについてこれまで紹介したスイス企業各社の取り組みを紹介すると、ジボダンはいパリ、中国に「デジタルファクトリー」を設け、トレンド予測などを実施している。フィルムニッヒは、AIによる香料開発におけるシーズの探索を行っている。スルザーは、ポンプの性能と信頼性をほぼリアルタイムで分析するBLUEBOXソリューションを有し、スイスデジタルエコノミーアワードの最高デジタル品質部門でインダストリー4.0の金賞を受賞している。またABBは、「RobotStudio」というロボットシステム開発環境でデジタル

ツインを活用したロボットの遠隔保守を実現している（表10）。

これらを見ると、R&D・商品開発・生産・アフターサービスといったバリューチェーンのあらゆる部分でDXの可能性があることが窺える。

R&D・商品開発面においては、トレンド予測の自動化やAIによるシーズ探索でこれまで人的リソースを要していた活動を効率化でき、生産面ではデジタルツインにより仮想生産ライン上でロボット構成を検討することで生産効率を向上できる。アフターサービス面では設備にセンサーを設置することでメンテナンス業務の効率化や底上げする効果が期待できる。こういった効率化を積み上げていくことで、「クオリティ戦略」に必要なりソー

表10 スイス企業のDXに関する取り組み

	企業名	業界・業種	DX取組事例
1	ジボダン	香料	<ul style="list-style-type: none"> パリ、中国に「デジタルファクトリー」を開設し、AIなどを活用しよりよいフレーバーとフレグランスを調香・開発、製造方法の開発、トレンド予測など実施
2	フィルムニッヒ	香料	<ul style="list-style-type: none"> スイス連邦工科大学ローザンヌ校と共同で、AIがフレーバーを開発する「デジタルラボ」を開設
3	スルザー	化学工業用装置・医療用器具	<ul style="list-style-type: none"> ポンプデータを使用して状態監視や劣化予測、リモートプロセスを可視化するシステム「BLUEBOX」の開発・運用
4	ABB	電力、運輸、産業用ロボット	<ul style="list-style-type: none"> 稼働中のロボットシステムのデジタルツインを仮想空間上に構築する「RobotStudio」によって、発生している現象についての精緻なシミュレーションを行い、現実でインシデントが起こる前に原因を特定
5	シーカ	建設物・工業製品用化学品	<ul style="list-style-type: none"> 「B2B-EC」をローカルチームへ教育し普及させることによって成長を実現 その他「Digital Transformation」をWebサイト上でうたい注力が見える
6	マイヤー・トブラー	ヒートポンプ	<ul style="list-style-type: none"> IoTによりヒートポンプの動作ステータスをリアルタイムで確認し、サービス技術者を派遣することなく、必要に応じてリモートでパラメータを変更
7	インフィコン・ホールディング	半導体機器、センサー、計量・計測機器	<ul style="list-style-type: none"> スマートファクトリーソリューション「INFICON」は、センシングによって製品をリアルタイムでシステム接続し、プロセス制御などの自動化を実現
8	クラリアント	機能性化学品、触媒、添加剤	<ul style="list-style-type: none"> アイデアのプロトタイプを作成し、ユーザーからフィードバックをもらいながらPDCAを回す統一したデジタルコラボレーションプラットフォームの開発・運用
9	ホルビガー	コンプレッサー、油圧機器	<ul style="list-style-type: none"> コンプレッサー部品をクラウド上で一括管理し、状態に応じて修理・交換の必要性や、必要な部品を推奨するアプリ「VISTRA」の開発・運用
10	アマン	建設機械、建設原材料	<ul style="list-style-type: none"> 建設プロジェクトにかかわる全関係者間で、作業プロセス文書化や作業進捗共有、部品・材料追跡などが可能なネットワーキングサービス「Q Point」の開発・運用

出所) 各社公開情報より作成

- 81%AE%E5%B9%B4%E9%96%93,%E3%81%93%E3%81%BC%E3%82%8C%E3%81%AB%E3%81%82%E3%81%9A%E3%81%8B%E3%82%8B%E3%81%97%E3%81%8B%E3%81%AA%E3%81%84%E3%80%82
- 8 R.ジェイムズ・ブライディング『スイスの凄い競争力』日経BP、2014年
- 9 スイス放送協会 SWI swissinfo.ch「世界トップの成功を味わうスイスの香料メーカー」(2012年6月6日)
https://www.swissinfo.ch/jpn/business/%E5%8B%9D%E8%80%85%E3%81%AE%E8%8A%B3%E9%A6%99_%E4%B8%96%E7%95%8C%E3%83%88%E3%83%83%E3%83%97%E3%81%AE%E6%88%90%E5%8A%9F%E3%82%92%E5%91%B3%E3%82%8F%E3%81%86%E3%82%B9%E3%82%A4%E3%82%B9%E3%81%AE%E9%A6%99%E6%96%99%E3%83%A1%E3%83%BC%E3%82%AB%E3%83%BC/32845396
- 10 AFP BB News「活況の代替肉業界 おいしさの担い手はAI」(2022年5月10日)
<https://www.afpbb.com/articles/fp/3356958>
- 11 C・A・バートレット、S・ゴシヤール『地球市場時代の企業戦略トランスナショナルマネジメントの構築』日経BPマーケティング、1990年
- 12 Speeda 2021年12月期のノバルティスの地域セグメント(所在地)売上高
- 13 財務総合政策研究所 佐藤栄一郎、佐野春樹「スイスの経済構造と主要産業の現状と課題」
<https://www.mof.go.jp/pri/research/conferenc>
[e/fy2019/jinkou_report10.pdf](https://www.mof.go.jp/pri/research/conferenc/e/fy2019/jinkou_report10.pdf)
- 14 WIPO「グローバル・イノベーション・インデックス(GII) 2022年版:スイス、米国、スウェーデンがランキングをリード;日本は昨年に引き続き13位 混乱期にはインパクト志向のイノベーションが必要」(2022年9月29日)
https://www.wipo.int/pressroom/ja/articles/2022/article_0011.html
- 15 iPrint研究所へのインタビュー(2022年実施)より
- 16 日本シーカへのインタビュー(2022年実施)より

著者

土橋和成(つちはしかずしげ)

野村総合研究所(NRI)ヘルスケア・サービスコンサルティング部消費財グループシニアコンサルタント

専門はBtoC領域を中心とした経営計画策定、戦略立案、DX推進支援など

向井暉(むかいあきら)

野村総合研究所(NRI)ヘルスケア・サービスコンサルティング部消費財グループアソシエイト

専門は消費財、ヘルスケア領域を中心とした新規事業立案支援、事業戦略立案など

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