

スイスという選択肢——欧州のハブとしての現在地

PwCコンサルティング合同会社
シニアマネージャー 村上 曜一



PwC税理士法人
シニアマネージャー Marc Baumann



はじめに

欧州を取り巻く事業環境は、かつてない速度で変化しています。地政学リスクの顕在化、サプライチェーンの再編、そしてOECD/G20による国際課税ルールの大幅な見直し。こうした構造変化の中で、日本企業の欧州戦略も転換点を迎えています。

「欧州のどこに拠点を置くか」。この問いは、もはや税率の比較だけでは答えを出すことはできません。求められているのは、意思決定の質、ガバナンスの実効性、そして変化への適応力を最大化できる場所の選択です。

本稿では、スイスを「欧州における経営プラットフォーム」として捉え直し、税制、労働環境、イノベーションの3つの軸から、その現状と日本企業にとっての含意を考察します。スイスは「目的地」ではなく「経営手段」です。何を置き、何を担わせるのか。その設計図を描くための視座を提示します。

なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwCスイスおよび所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 スイスという国：ビジネスと生活の基盤

スイスは欧州大陸の中央に位置する連邦制国家です。面積は約4万1,285平方キロメートル（九州とほぼ同等）、人口は約900万人です^{※1}。26のカントン（州）から成り、ドイツ語、フランス語、イタリア語、ロマンシュ語の4つの公用語を持つ多言語国家ですが、ビジネスの場では英語も広く通用します。通貨はスイスフラン（CHF）で、長期にわたり安定した価値を維持してきました（図表1）。

(1) 政治体制と安定性

スイスの政治体制は、連邦制と直接民主制を基盤としています。主要政策は国民投票を通じて決定されることが大きな特徴です。永世中立国としての地位を堅持しており、EUには加盟していませんが、EUとの間で100を超える二国間協定を締結し、人・物・サービス・資本の自由な移動について高い水準の市場アクセスを確保しています。

(2) 交通インフラとアクセス

高度に発達した高速道路・鉄道網を有し、欧州主要都市への高速鉄道によるアクセスも整っています。3つの主要国際空港（チューリッヒ、ジュネーブ、バーゼル）を有し、日本からの直行便も運航されています。欧州各国の主要都市へはおおむね1～2時間圏内であり、地理的なハブとしての利便性は極めて高いといえます。

※1 https://www.jetro.go.jp/world/europe/ch/basic_01.html

(3) 経済・産業基盤

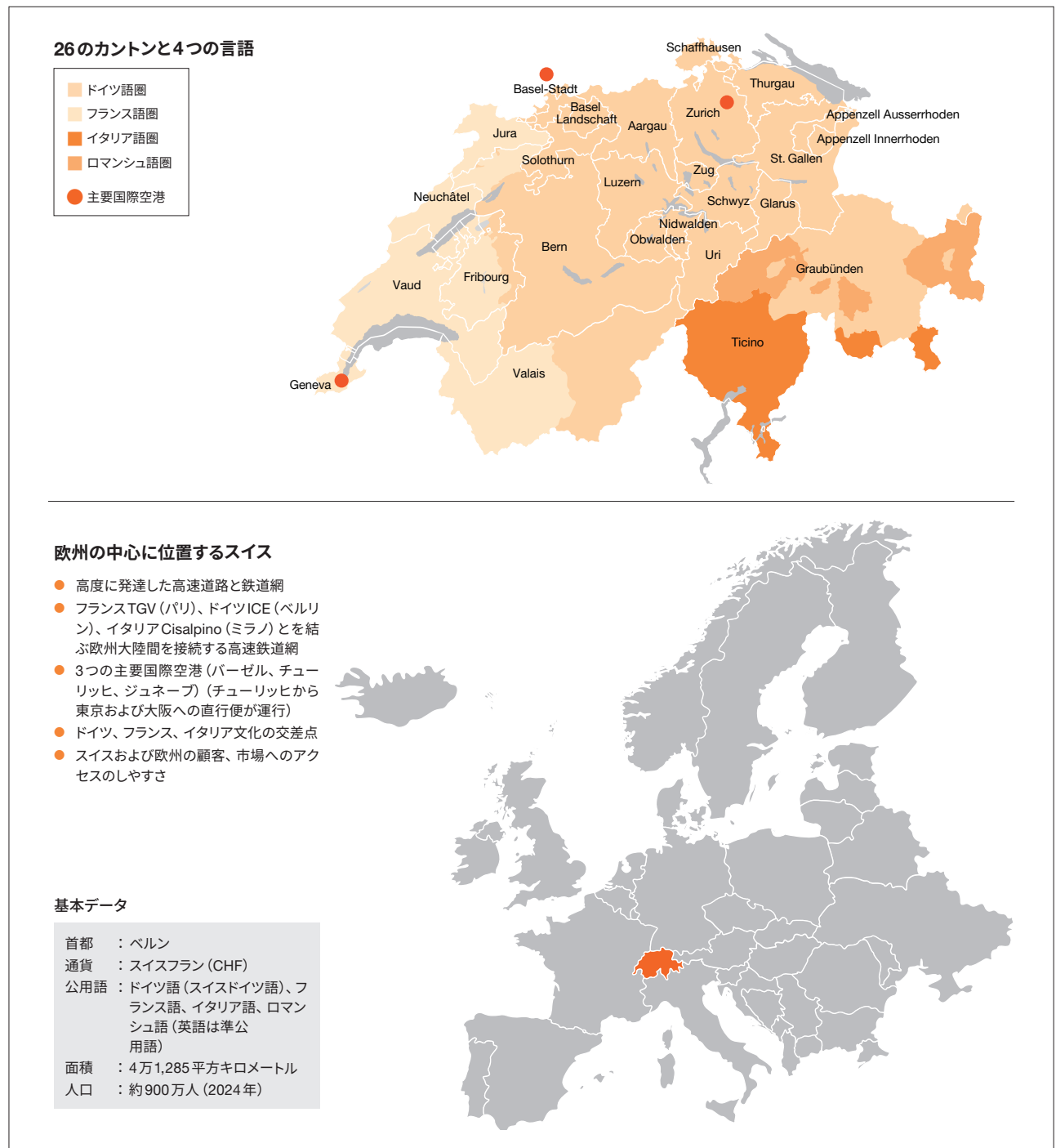
スイスには多くの多国籍企業がグローバル本社または地域統括拠点を設置しており、金融、製薬、精密機器、食品など多様な産業が高度に集積しています。世界トップクラスの理工系大学や研究機関が所在し、GDPに占める研究開発投資比率は世界でも最も高い国の1つです。世界知的所有権機関（WIPO）が公開している「Global

Innovation Index」では、2011年以降15年連続でスイスが世界第1位を維持しており、知的財産の保護においても国際的に高い評価を受けています。

(4) 日本との関係

日本とスイスの間には、租税条約（一定の条件を満たす配当、ロイヤルティ、一部の利子について源泉税率

図表1：スイスの地理的概要



出所：PwC作成

0%)、社会保障協定（駐在員の社会保険料の二重払い回避）、そして日本にとって初の欧州諸国との自由貿易協定（2009年発効）が締結されています。約170社の日系企業がスイスに子会社または支店を展開しており、在留邦人は約1万2,000人に上ります。主要都市には日本人学校、日本食料品店、各種コミュニティが存在し、駐在員とその家族にとっての生活環境も整備されています。

2

なぜ今、スイスカ

日本企業にとって、欧州拠点の配置は長らく「どの国の税率が低いか」「どの都市にアクセスが良いか」という視点で議論されてきました。英国のEU離脱以降は、拠点の分散や統括機能の移転が加速し、近隣諸国への集約が進みました。

しかし、そうした選択が中長期の経営戦略に最適であったかを問い直す局面にきています。その背景には、次の3つの構造変化があります。

第1に、国際課税ルールの転換です。OECD/G20が推進するグローバル・ミニマム課税（Pillar 2、最低税率15%）の導入により、低税率のみを武器とする誘致競争の前提が大きく変わりました。スイスは2024年1月1日にこの国際ルールに対応する国内法（QDMTT）を施行しており、拠点選定の判断軸は「税率の低さ」から「税制の質と予見可能性」へとシフトしています。

第2に、ESGおよびサステナビリティ規制の急速な拡大が挙げられます。EUの企業サステナビリティ報告指令（CSRD）は、EU域外に本社を置く企業グループに対しても段階的に適用される予定です。スイスはEU加盟国ではないものの、スイスに本社機能を置く日本企業も、この潮流の影響を免れることはできません。もっとも、一般的に、スイスに拠点を置く企業はEU域内と比較して、ESG規制への対応に伴う事務負担が相対的に軽くなっています。

第3に、地政学リスクとサプライチェーンの再構築です。エネルギー安全保障、技術覇権、そして各地域の保護主義的傾向の中で、欧州における「中立的かつ安定的な拠点」の価値が改めて注目されています。

スイスは、こうした3つの変化に対して、独自のポジションから応答できる国です。以下、この「スイスという選択肢」を経営の視点から多角的に検討します。

3

多国籍企業・欧州統括拠点のハブとしてのスイス

(1) EU非加盟という独自ポジション

前章で述べたとおり、スイスはEU非加盟でありながら、二国間協定を通じてEU市場への実質的なアクセスを確保しています。2024年12月には、スイスとEUの関係を深化・拡張する包括的なパッケージ措置（第3次バイラテラル協定）について実質合意に至りました。2025年5月にはベルンにて正式妥結（イニシャル）が行われ、同年6月に連邦参事会がこれを承認しました。2026年3月2日にはスイス大統領と欧州委員会委員長の間で正式に署名が行われ、現在は連邦議会での審議・批准のフェーズに入っています。この協定により、スイスとEUの制度的関係がさらに安定化し、中長期的な市場アクセスの予見可能性が一層高まる見通しです。

こうした背景もあり、スイスには多くの多国籍企業がグローバル本社や地域統括拠点を設置しています。スイスが選ばれる理由は、単に税率の低さにあるのではなく、政治的中立性や法的安定性、多言語環境、そして質の高い人材プールといった要素が、本社機能に求められる実質的な「経営の質」を支えている点にあります（図表2）。

加えて、スイスの労働力は規律性が高く、一般的にEU諸国と比べて労働時間が比較的長い傾向にある点も特徴です。

図表2：欧州主要国の拠点競争力比較

評価軸	スイス	アイルランド	オランダ	英国	フランス
法人実効税率	約12～15%*	12.5%	25.8%	25%	25%
イノベーション指数（WIPO）	1位（15年連続）	—	—	—	—
EU市場アクセス	二国間協定	EU加盟	EU加盟	貿易協定	EU加盟
政治的安定性・中立性	◎	○	○	○	○
多言語環境	4公用語	英語・アイルランド語	オランダ語・英語	英語	フランス語

※Pillar 2（QDMTT）導入後の水準。カントンにより異なる。パテントボックス等の適用によりさらに低減の可能性あり
出所：各国政府資料およびWIPO「Global Innovation Index 2025」をもとにPwC作成

(2) 税制の競争力：Pillar 2後の現在地

スイスの法人税制は、連邦・カントン・基礎自治体の三層構造で課税される仕組みです。この地方分権型の税制が自治体間の競争を促し、国際的に見て競争力のある税率水準を維持する原動力となってきました。

2020年の税制改革では、従来の特定業態向け優遇税制（持株会社、混合会社などに対する特別措置）が廃止された一方、OECDガイドラインに準拠したパテントボックス税制（全カントンで導入）と研究開発費の特別控除（約3分の2のカントンで導入、最大50%の追加控除）が導入されました。カントンごとの実効法人税率は、州都ベースで概ね12～21%の範囲にあります。

国際課税の大きな転換点として、OECD Pillar 2（グローバル・ミニマム課税、最低実効税率15%）への対応があります。スイスは2024年1月1日、連結売上高7億5,000万ユーロ以上の多国籍企業グループを対象に、実効税率が15%を下回る場合にその差額をスイス国内で追加課税する仕組み（適格国内ミニマムトップアップ税＝QDMTT）を施行しました。さらに、2025年1月1日から所得合算ルール（IIR）の適用も開始しています。

QDMTTには大きな意義があります。仮にスイスがこの措置を導入しなければ、他国（親会社所在国など）がトップアップ税として当該差額を徴収する権利を持つため、スイスとしては税収の国外流出を防ぐ合理的な対応といえます。QDMTTの追加税収は、課税対象企業が所在するカントンの75%、連邦に25%が配分されます。各カントンはこの財源を活用してインフラ投資や企業の立地競争力維持のための施策を講じています。

重要なのは、Pillar 2の対象とならない中小規模の企業や、対象企業であってもパテントボックス・R&D特別控除を活用したうえで15%の水準を満たす場合には、従来のスイスの税制上の強みは引き続き有効であることです。

スイスの税務上の競争力は、単に税率の絶対水準にとどまりません。その本質は、税制全体の「質」にあります。すなわち、事前税務ルーリングによる高い予見可能性、100カ国以上に及ぶ租税条約ネットワーク、明確な包括的CFC（外国子会社合算税制）が存在しないこと、税務上中立な組織再編が可能であること、そしてシンプルな過小資本税制などが挙げられます。

これらの特徴は、Pillar 2導入後の環境においても、他国と差別化される重要な要素となっています。また、欧州他国と比較して税務コンプライアンスに係る事務負担が一般的には相対的に軽い傾向が見られる点も、スイスの

優位性を支える要因と言えます。

なお、付加価値税（VAT）については、2024年1月1日に標準税率が8.1%に引き上げられましたが、依然として欧州で最も低い水準にあります（軽減税率は2.6%、宿泊特別税率は3.8%）。

(3) 事業モデルの選択肢：「何を置くか」の設計

スイスに欧州統括拠点を設置する場合、その機能設計には複数の選択肢があります。代表的なモデルとして、地域統括ハブモデル、支店モデル、持株会社モデルが挙げられます（図表3）。

地域統括ハブモデルでは、スイス拠点が欧州地域のマネジメント、販売統括、IP（知的財産）の保有・管理、集中購買などの機能を担います。各国の販売会社にはリスクの限定された販売機能（LRD）を付与し、残余利益をスイスのハブに集約する設計が可能です。支店モデルでは、スイス法人を本店として各国に支店を展開し、支店からの送金には通常、源泉税が発生しないという利点があります。持株会社モデルでは、参加免税制度の適用により、適格配当所得や株式売却に伴うキャピタルゲインが実質的に非課税となります。

いずれのモデルにおいても、スイスに実質的な意思決定機能と人材を配置することが不可欠です。実体を伴わない形式的な構造は認められておらず、Pillar 2後の世界ではなおさら、「サブスタンス（実体）の所在」が税務上・ガバナンス上の正当性を支える鍵となります。

4 ESGおよびサステナビリティ：コンプライアンスから実行へ

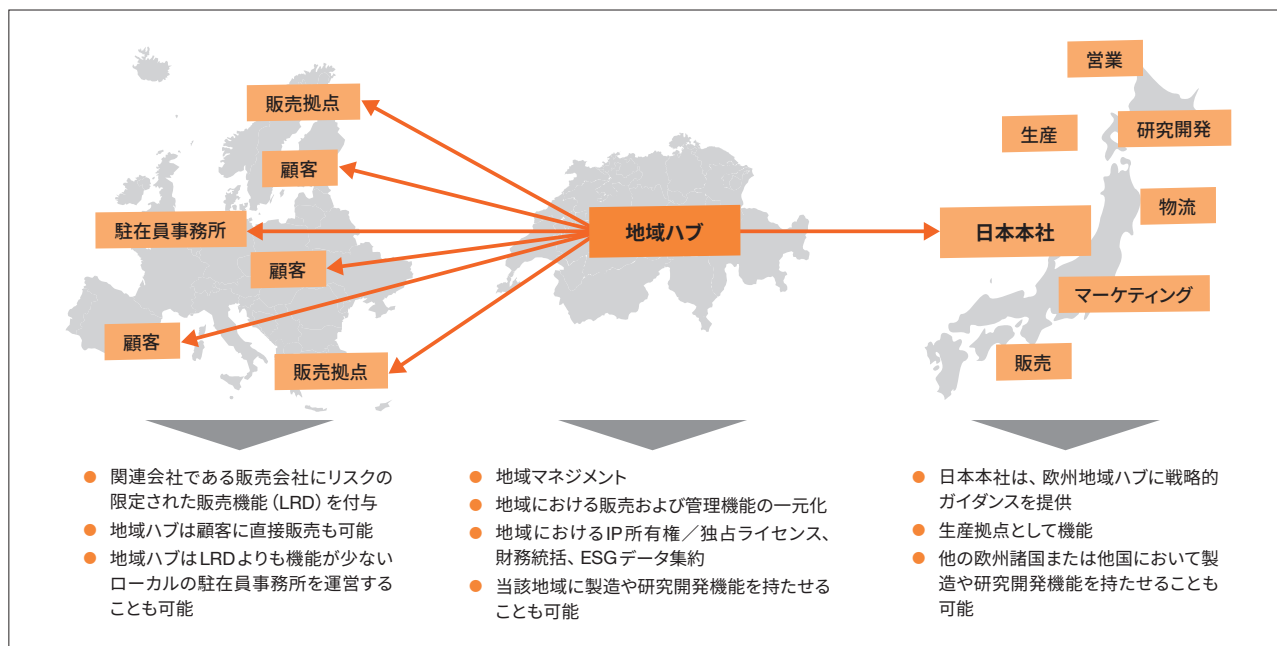
欧州におけるESG規制は、単なる情報開示の枠組みから、企業の事業運営、資本配分、ガバナンスに直接影響を与える実務的なフレームワークへと急速に進化しています。欧州で事業を展開する企業にとっての課題は、もはや「いかに対応するか」ではなく、ESG要件をどのように意思決定や業績管理に組み込むかにあります。

この観点から、スイスは単なる開示対応の拠点にとどまらず、欧州全体のESG戦略を実行するためのハブとして位置づけることができます。

(1) フレームワークから実行へ：何を構築すべきか

規制フレームワークはあくまで出発点であり、企業はこれを実務的なプロセスや仕組みに落とし込む必要があります。

図表3：スイス欧州統括拠点モデル概念図



出所：PwC作成

実効性のあるESG実行モデルには、主に以下の4つの要素が必要です。

- **ダブルマテリアリティ評価**：企業は、財務的影響（企業価値への影響）に加え、環境・社会への影響（インパクト）も評価する必要があります。これはISSB/SSBJが採用する「財務マテリアリティ」のみのアプローチとは異なり、CSRD/ESRSにおける中核的な概念です。
- **KPIおよび目標設計**：ESG戦略は、測定可能かつ検証可能な指標へと落とし込む必要があります。代表的な指標としては、Scope1・2・3の温室効果ガス排出量、SBT（Science Based Targets）との整合性、ならびに業種別のESG指標などが挙げられます。
- **データおよび内部統制基盤**：各国にまたがるESGデータの収集・検証・統合を可能とするシステムが不可欠です。非財務データに対する内部統制や、監査対応（アシュアランス）を見据えたプロセス設計も求められます。
- **ガバナンスへの組み込み**：ESGは取締役会の監督、経営報酬制度、リスク管理フレームワークに組み込まれる必要があります。

スイスに設置された地域ハブは、これらの機能を集約し、欧州全体での一貫性を確保すると同時に、本社との

整合性を維持する役割を果たすことができます。

(2) 規制環境の整理（スイス・EU・国際基準）

スイスのESG規制は単独で理解するのではなく、スイス規制、EU規制、国際基準が交差するエコシステムとして捉える必要があります。多国籍企業にとっては、ISSBやGRIを含む複数のフレームワークに同時に対応することが前提となります。

スイスでは、一定規模以上の企業に対し、会社法（CO 964a条）に基づく非財務情報開示が求められています。対象は環境、社会、従業員、人権、腐敗防止などであり、加えてTCFDに整合した気候関連開示も義務づけられています。また、サプライチェーンにおける人権および環境デューディリジェンス（紛争鉱物や児童労働）に関する対応も求められています。

一方で、多国籍企業にとって最も影響が大きいのは、EUの企業サステナビリティ報告指令（CSRD）です。

CSRDは欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）の適用を求めるものであり、その中核にダブルマテリアリティの概念が据えられています。つまり、財務的影響と環境・社会への影響の双方を評価する必要があります。

また、規制のレイヤーを明確に区別することが重要です。CSRDが「開示」の枠組みを定義するのに対し、企業サステナビリティ・デューディリジェンス指令（CSDDD）は、バリューチェーンにおけるリスクの特定、防止および

軽減といった「オペレーション」の要件を定めています。この違いは、社内のESGプロセスを設計するうえで極めて重要です。

CSRDに対応するには、以下のものに取り組む必要があります。

- バリューチェーン全体の評価
- ダブルマテリアリティ分析
- ESGと財務・リスク管理との統合

非EU企業への適用は延期されていますが、2028年(2027年度データ)以降の対応が想定されており(今後の制度動向によって変更される可能性があります)、早期の準備が重要です。

(3) アシュアランスとデータガバナンス

CSRDでは、ESG開示に対して当初は限定的保証(limited assurance)が求められます。将来的に合理的保証(reasonable assurance)への移行が議論されていますが、現時点では義務づけられていません。

しかしながら、企業は監査対応可能なESG基盤(audit-ready)を構築する必要があります。具体的に以下の要素が重要になります。

- データ責任の明確化
- 計測手法の標準化(例：排出量計算)
- 内部統制の文書化
- 財務報告との統合

ESGデータは、財務データと同等の厳格さで管理されるべき対象へと変化しています。スイス拠点は、複数国にまたがるデータ統制やアシュアランス対応を統括する中核的役割を担うことが可能です。

(4) 日本企業への示唆

日本のサステナビリティ開示基準(SSBJ)は、ISSBに整合した形で策定されており、主に財務マテリアリティに基づいています。一方、ESRSはダブルマテリアリティを採用しており、両者の間には構造的な差異が存在します。

そのため、日本企業は既存の開示枠組みを単純に拡張するだけでは十分ではなく、特に欧州事業においてはインパクトマテリアリティの評価を含む新たなプロセスの構築が求められます。

この点において、スイス拠点はISSB/SSBJとESRSの橋渡し役を担うことが可能です。具体的には、以下のような役割が想定されます。

- グループ横断でのダブルマテリアリティ評価
- EU要件に基づくKPIの標準化・展開
- 欧州開示と本社報告の整合性確保

また、スイスでの集中管理により、欧州各社におけるデータ品質や手法の均一化を図ることが可能となります。

(5) 戦略的視点：ESGは価値創出である

ESGは単なるコンプライアンス対応ではなく、企業価値創出のドライバーとして位置づけるべきです。具体的には、資本市場へのアクセス向上、ステークホルダーからの信頼強化、サプライチェーンの強靱化、規制環境下での競争優位の確立といった効果が期待されます。

この観点から、スイスは以下の点において有力な選択肢となります。

- 規制環境の予見可能性
- 強固なガバナンス基盤
- サステナビリティ、財務、リスク分野における高度人材へのアクセス

5 イノベーション拠点としてのスイス

(1) 世界最高水準のイノベーション基盤

すでに紹介したように、WIPOが毎年発表している「Global Innovation Index」で、2011年から2025年まで15年連続でスイスは世界第1位を誇っています。さらに、知的財産の保護においても上位国に位置しており、GDPに占める研究開発投資比率は世界でも最も高い国の1つです。

この競争力の源泉は、世界トップクラスの理工系大学をはじめとする高等教育・研究機関の集積にあります。これらの大学は、基礎研究だけでなく、産業界との連携による応用研究・技術移転においても卓越した実績を有しており、大学発スピンオフ企業の創出数も欧州で突出しています。

(2) ライフサイエンスとディープテック

スイスのイノベーションエコシステムで特に注目される

のが、ライフサイエンスとディープテックの2つのクラスターです。

ライフサイエンス領域では、スイス北西部を中心に、世界有数の製薬・バイオテクノロジー産業の集積が形成されています。大手製薬企業の本社機能、研究開発拠点、受託開発・製造企業、医療機器メーカーがエコシステムを構成しており、関連産業の裾野は広範に及びます。

ディープテック・AI領域では、スイスの主要都市を中心に、世界的なテクノロジー企業の研究拠点が集積しています。大学発のAIスタートアップが急増しているほか、特定のカントンを中心に分散型金融・ブロックチェーン関連企業のクラスターが形成されており、先進的な規制環境と相まって国際的な注目を集めています。

(3) 産学連携と日本企業にとっての活用法

スイスのイノベーションの特徴は、大学・スタートアップ・大企業が有機的に連携する「知のエコシステム」にあります。大学が基礎研究を担い、スピンオフ企業が技術の事業化を進め、大企業がスケールアップとグローバル展開を支援します。この循環を支えているのが、連邦レベルでの公的イノベーション支援機関による産学共同プロジェクトへの資金提供やスタートアップ支援プログラムです。

日本企業にとって、スイスのイノベーション基盤は欧州イノベーションへのゲートウェイとして活用できます。共同研究契約、マイノリティ出資、ジョイントベンチャー、大学との包括的産学連携協定など、進出形態は多様です。クロスボーダーの技術提携やM&Aを実行する際には、税務（パテントボックスの活用、移転価格の設計）、会計（のれんの評価、研究開発費の処理）、PMI（統合後の文化・ガバナンス設計）など、多角的な検討が必要です。スイスでは、技術を「取得する」だけでなく、「共創する」アプローチが、長期的な競争優位の構築につながるでしょう。

6 まとめ：スイスは「目的」ではなく「経営手段」

本稿では、税制、労働環境、イノベーションの3つの視点から、スイスの欧州ハブとしての現在地を考察してきました。いずれの領域においても共通するのは、スイスの競争力の本質は、特定の制度的優位性の「点」ではなく、制度の安定性・予見可能性・柔軟性といった複合的な優位性という「面」にあるということです。

Pillar 2の導入により、税率の絶対的な低さだけで拠点を選ぶ時代は終わりつつあります。しかし、税制の質、ルーリングによる予見可能性、イノベーション支援策の厚みという観点では、スイスの競争力はむしろ相対的に高まっています。そして、拠点到「サブスタンス」が求められる時代において、人を配置しやすい労働環境と世界トップクラスの人材供給基盤は、スイスの新たな差別化要因となっています。

日本企業にとってのスイスは、「行き先」ではなく「経営の手段」です。何を置くか（地域統括機能、IP管理、財務統括）、何を担わせるか（意思決定、ガバナンス、イノベーションへのアクセス）。この設計図を描くことが、スイスでの事業展開の成否を左右します。そして、その設計は事業の性質、グループの規模、欧州戦略の方向性に応じた個別の検討が欠かせません。

加えて、スイスは、生活の質の高さ、給与水準の高さ、個人所得税および社会保険負担の相対的な低さといった点から、高度人材にとって非常に魅力的な就業環境を提供しています。さらに、年間労働時間の長さ、ストライキの少なさ、そして高い教育水準を有する労働力と相まって、企業にとっても魅力的な立地であるといえます。

本稿が、「選択肢としてのスイス」を経営の検討テーブルに載せる契機となることを期待しています。

村上 曜一（むらかみ よういち）

PwCコンサルティング合同会社 シニアマネージャー
2020年、PwCコンサルティング合同会社に入社。2024年8月よりPricewaterhouseCoopers Ltd. Switzerland (Advisory) に出向。2026年7月に帰任。
メールアドレス：yoichi.murakami@pwc.com

Marc Baumann（マーク バウマン）

PwC税理士法人 シニアマネージャー
現在、PricewaterhouseCoopers Ltd. SwitzerlandからPwC税理士法人東京事務所のITS/Deals Taxに出向中。ストラクチャリング、ファイナンス、税務デューデリジェンス、株式譲渡契約（SPA）および買収後の統合プロセスの専門を活かし、日系企業に対して、クロスボーダー税務案件およびM&Aに関するアドバイスを提供。日本の外国投資家に対してインバウンドM&Aの税務を支援。
メールアドレス：marc.m.baumann@pwc.com