

業界分析レポート【腕時計業界】

～K111 企業の経済学グループワーク～

2005年6月8日

G班

550009 大和卓人
550017 川村俊浩
550031 肖永利
550045 土井典子
550053 中村光一郎
550065 榊屋雅文
550075 山田幸治

1. 概要

今も昔も、時を知るためには時計は欠かせない。時計は置時計などもあるが、最も身近で触れる機会が多いのが、腕時計である。高度成長期から平成にかけて、腕時計は社会人や大人になった証として購入したり、記念品としてプレゼントされたり価値のあるものとして、その存在があった。腕時計は日本人の時間を守るという国民性とうまく合っていたのかもしれない。

近年、腕時計の考え方、つまり時を知る手段としての役割よりもデザインやファッション性及びブランドに重点が置かれているように感じる。昔ほど時計は高くなく、腕時計でも千円いかないものが存在していることも原因かもしれない。また周りの状況も変化している。時計といえば、必ず一部屋に一個は必ずあり、また目覚まし時計もある。移動していても見られる時計としては、車や新幹線にも付いているし、個人単位で見られるものとしては携帯電話の時計表示がある。

これだけ、時計が浸透していて身近なものでありながら、取り巻く環境の変化から腕時計を身に着けないで不必要なものであるという人もいる。

腕時計として一般に浸透しているものは、安価で高精度のクォーツが主流であるが、最近では精度でクォーツに劣る高級機械式腕時計も人気がある、個数では少量であるも、国内大手メーカーと肩を並べるほどの売上げがあり、業界を研究するには無視できない状況まで来ている。

本レポートでは、日本国内メーカーと海外の動向・戦略を含め、現状分析と今後の取るべき戦略、特に苦戦している日本メーカーの戦略を提案したい。

2. 腕時計の歴史的背景

腕時計として述べるためには、その歴史的背景が重要となる。現在の各メーカーは歴史が古いものから、最新の技術を売りにしていくメーカーなど様々である。その背景を知るためにここでは簡単に腕時計にまつわる歴史を振り返る。

腕時計の誕生は諸説あるが、19世紀後半最初は女性用の装飾具として、または兵士が懐中時計を腕に巻いて腕時計にしたという説があるが、広まった一番の理由は兵士の職務上起動性や迅速性が必要であったから他ならない。懐中時計全盛の時代から腕時計の移行である。しかしながら、20世紀初頭に腕時計生産を開始したが、男性が携帯する時計は懐中時計が主流で、腕時計は正式な存在とは見なされていなかった。紳士用の腕時計が最初に成功を収めたのは宝飾店のカルティエ社が飛行船を運転する富豪向けに作ったモデルである。洗練されたデザインにより軍用時計から一般に認められたものであった。その後第一次世界大戦が腕時計の普及をさらに進めていく契機となる。

腕時計は男女問わず市民権を得ていき、時計という技術も進化していった。まずは手巻きのゼンマイ動力から、自動巻き上げゼンマイへの流れである、腕時計が腕について動くことにより、内部ロータが作動し、自動的にゼンマイが巻き上がる仕組みである。このとき効率のよい全回転式ロータ式の自動巻きを発表したロレックスが出てくる。ロレックスは同時に防水性の高いモデルを売り出すことで1920年代から高性能を売りにしていった。また、精密機械産業の盛んなスイスのメーカーではクロノグラフに代表される、いろいろ高機能モデルが発表される。

日本でも精密機械の得意なメーカーは機械式を生産していたが、1969年セイコーのクォーツの登場により、腕時計の産業は一変する。いわゆるクォーツショックである。今では常識であるクォーツもそれ以前の機械式と比べ物にならないほどの精度で安価であるため、世界市場を席卷する。CASIOはクォーツ技術を基盤に液晶のデジタル時計を開発し、さらに安価で腕時計が製造される。日本メーカーは高精度なクォーツを安くしかも大量に生産して、さらに安価にするため海外生産を進めていった。

3. マーケットの変化

①腕時計市場

現在の腕時計の市場で注目されているのは、スイス高級時計である。時計専門雑誌やファッション雑誌で腕時計の特集があってもスイス高級時計・ファッションブランド時計などがならんでおり、国内メーカーの製品は最後の参考程度に掲載されている程度である。腕時計の広告も、ブランド品の時計がファッション性の高い街や都会の街にある駅に看板が大きく打っており、雑誌の掲載広告も富裕層に向けたものが多い。国内メーカーも雑誌などに広告を掲載しているが、目立つほどのインパクトは出していない。

これらのことを裏付けるかのように近年、日本メーカーは苦戦を強いられている。セイコーでは1997年度では2100億円あった腕時計事業が2001年度では1100億円に落ち込み歯止めがかからない。一方のスイス時計は把握されているだけでも2001年度で1274億円あり、それ以前の5年間のデータでは30%の伸びがあるという、スイス時計は平行輸入業者が多くあることを考えると、完全にスイス時計に日本が追い抜かれたと言える。

②技術変遷と市場

もともとスイスで開発されたクォーツであったが、クォーツの腕時計に実装するという技術は、日本の小型化技術を象徴している。高度経済成長の中でセイコーにより開発された「アストロン」というモデルは約50万円という価格ではあったものの、それまでの機械式時計の精度日差±20秒から月差±20秒という驚異的な精度であった。電池駆動とクォーツの組合せは腕時計の考え方を一新したのであった。その後の日本メーカーは大量生産による安価供給と高い品質によって1980年代は世界市場を席卷する。他の諸外国のメーカーもクォーツ時計を製作していたが、一日で数十秒を狂うというものであったので、日本のメーカーの評価はさらに高くなった。電池駆動であるがために、アナログ時計では部品の軽量化を行い、特にCASIOは電卓の液晶技術を転用してクォーツと液晶表示を組合せた機械式駆動を必要としない省電力のデジタル時計で時計業界に参入した。

日本メーカーは腕時計をさらに安価にするために、ムーブメントと呼ばれる時計の機構部分の生産もしくは完成品の生産を海外の工場に移転し、さらに市場の主導権と大量生産へと進んだ。クォーツはPCなどにも内蔵されるほど身近になったがそれはまた腕時計も身近になったことである。腕時計が安くなり時計自体が身近になることは、メーカーにとってブランドの確立が難しくなる。機械式からクォーツ時計乗換え需要が飽和してくる時期と呼応するようにブランド力を生かしたスイス時計

が市場の中心へと進んでいった。

③デザイン・ブランド力中心の市場へ

日本市場でデザイン性が高く、もっともインパクトを与えたのはスウォッチのデザインシリーズである。日本メーカーなどの安価に対抗すべく1983年に最初のモデルがスイスで発売されたが、その後日本にも発売され安価とデザイン力の高さとでブームとなった。これは市場が単なる時計が正確だけでは売れないことの現われであり、大量安価な戦略をとって来た国内メーカーはそのブームに対抗すべく戦略を打ち出せず、少量・多品種・低価格のスウォッチデザインの後塵を拝することとなる。スウォッチのデザイン時計のブームが去ったがスイス時計の復権の足がかりとなり、現在のスイス高級時計へとつながるブランド力中心の市場へと進んでいった。

4. データからみる腕時計市場

表1. 日本製腕時計の生産（セイコー、シチズン、カシオ、オリエント）海外生産を含む

| | 個数（万个） | 金額（億円） | 単価（円） |
|--------|--------|--------|-------|
| 腕時計完成品 | 7921 | 1136 | 1434 |
| ムーブメント | 6億8721 | 844 | 123 |
| 水晶デジタル | 2399 | 161 | 675 |
| 水晶アナログ | 7億3922 | 1734 | 234 |

表2. 世界腕時計の総生産量（完成品、ムーブメントを含む）単位：（億個）

| 世界 | 日本 | 香港 | スイス | 中国、ロシア、アメリカ、東南アジア |
|----|----|----|-----|-------------------|
| 13 | 7 | 3 | 1 | 2 |

表3. スイス腕時計の生産概要

| | 個数（万个） | 金額（億円） | 単価（円） |
|--------|--------|--------|--------|
| 機械式 | 290 | 4982 | 171800 |
| 水晶デジタル | 40 | 39.9 | 9987 |
| 水晶アナログ | 2500 | 3954 | 15816 |

表4. 中国機械式腕時計

| | 個数（万个） | 金額（億円） | 単価（円） |
|-----|--------|--------|-------|
| 機械式 | 321 | 86 | 2700 |

表5. スイス腕時計の輸出先

| | 第一位 | 第二位 | 第三位 | 第四位 | 第五位 | 第六位 | 第七位 |
|--------|------|------|-----|------|------|-----|------|
| 国名 | アメリカ | 香港 | 日本 | イタリア | フランス | ドイツ | イギリス |
| 金額（億円） | 1400 | 1300 | 935 | 690 | 570 | 535 | 477 |

スイス水晶アナログ腕時計の単価15816円に対して(表3), 日本製水晶アナログ腕時計の単価は234円(表1), 60.75倍の高価格になる。日本の機械式腕時計の単価に比べても6.3倍物の価格になる。どの機種でも日本製よりもスイス製の価格が高いのには商品に高付加価値がついているからである。

スイスと日本とは、時計をめぐる長年の戦いを繰り返してきた。クォーツ・量産時計については日本に軍配が上がり、高級腕時計についてはスイスの独壇場となった。両極の事業は異なるのだから、しかしスイスのメーカーは、高級時計のみに頼る体質から脱却すべ

く、連合して「スウォッチ」を投入し、低価格品分野での独自のポジションの確立に成功した。日本の時計にはないデザインの斬新さを武器にした。中価格品分野にはほとんど手をつけていない。今度はセイコーが高額品分野で反撃する番となった。反撃の武器はブランドの確立だ。「クレドール」のブランド力を高めるために、取扱店を絞り込み、販売店ではなくセイコー自身が保証書を進めている。海外展開も徐々に進めていくという。

このように、時計産業の戦いは、二極分化＝2つの事業の両面での日本とスイスの戦いという様相を呈しており、その攻防と勝敗の行方は興味深い。

現在、世界シェア(表6)はスイスが高額ベースで約5割を個数ベースでは香港、中国連合が世界の8割を占めており、日本はいずれも第2位、ただし、日本の業界は心臓部分ムーブメントでは数量的に世界の生産の約8割(図1)を占め、技術においては世界のリーダーとわかってい

世界腕時計の業界は、日本がムーブメントと中級中価格ゾーンの完成品、スイスが高級高価格ゾーンとファッション・ゾーン、香港は低価格のファッション・ゾーンという色分けになっている。

表6. 世界シェアの内訳 (1999年資料)

| | 完成品個数 (百万個) | ムーブメント個数 (百万個) | 生産金額 (百万スイスフラン) | 輸出額 (百万スイスフラン) | 輸出製品平均価格 (スイスフラン) |
|----------------|----------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------------|
| 香港+中国 | 100 | 400 | | 922 | 8 |
| 日本(国内) | | 28 | | 611 | 44 |
| 日本 (海外生産含む) | 630 | 8.9 | 1,170 | | |
| スイス | 65 | 34 | 8,420 | 7571 | 235 |
| ドイツ | | | 390 | | 65 |
| イギリス | | | 362 | | 82 |
| フランス | | 7.5 | 326 | 262 | 61 |
| 世界 | 800 | 500 | | | |

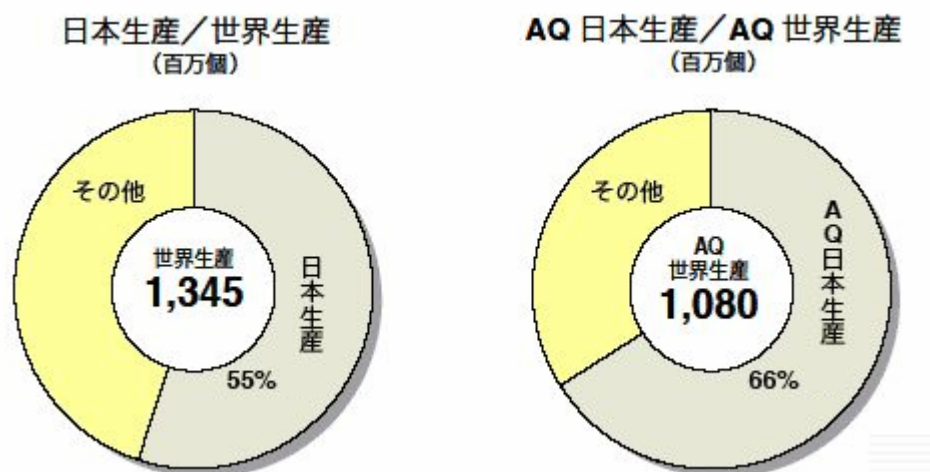


図1. 2004年世界のウォッチ生産に占める日本の生産シェア <推定値>

AQ: アナログクォーツ

現在、世界で作られている腕時計のほとんどはクォーツで(図2)、機械式時計は1パーセントにすぎない。スイスのスウォッチや日本の G-SHOCK は世界中で名前を知られているクォーツ時計の代表格である。機械式時計で一番有名なのは、やはりロレックス。決して“最高級”というわけではないが、実用性と知名度はズバ抜けている。

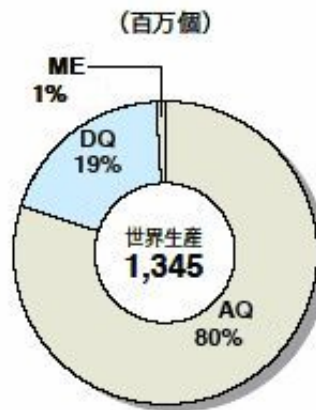


図2. 世界のウオッチ生産 (機種別) <推定値>

AQ : アナログクォーツ

DQ : デジタルクォーツ

ME : 機械式時計

5. 国内メーカーの現状と戦略

腕時計産業の国内における主要なメーカーは、シチズン、セイコー、カシオの三社である。現在、時間を確認する道具としても使える携帯電話やスイスの高級な腕時計メーカーによって売上げは下降し、苦しい状態である。その中で、国内の腕時計メーカーはどのような戦略や戦術をとって生き残ろうとしているのか、一社ずつ見ていく。

①セイコー

セイコーの売上げが落ちた原因は何であったのだろうか？その一因として、消費者のニーズを考えていなかったところにある。国内の流通に強かったセイコーはどんな新製品でも質や顧客の意向に依らずに販売店においてもらえた。そのため、ニーズの満たされない消費者や顧客はセイコーから離れていった。その結果、セイコーブランドは落ちて、セイコー時計の売上げも落ちていった。

この様に、落ちたブランドを復活させるためにセイコーがとった戦略として、ブランドの選択と集中を行った。主要ブランドを13から4つに絞った。これにより、分散していたイメージを集中させ、それぞれのブランドに力を注げるような体制にしたと言える。また、現在の時計はファッションとして捉えられている側面があることから、デザインに力を入れるために社内のデザイナーの再教育を行うなどしている。しかし、問題点も抱えている。それは、販売改革である。インターネットを利用したプロモーション等を考えているが、その体制は依然として整っていない。また、売れ行きに即応した開発・生産体制作りも難航している。セイコーブランドの時計生産は現在、セイコーエプソンが八割を占めている。しかし、セイコーエプソンとセイコーでは情報システムから意思決定に至るまでバラバラなのだ。セイコーから発注された分だけ作って収めればよい、という体質が抜けきらず、製造とかみ合っていないのだ。

また、セイコーはブランドイメージを変えるための努力をしているのだろうか？企業ドメインは「あなたの大切な「時」に、彩りを添えるために」ということで、デザインの良さや華やかさを感じさせる言葉を使っている。しかし、セイコーが行っているプロモーションはデザイン性を前面に出しているわけではなく、また、ファッション性を重視しているわけではない。セイコーは戦略以前に、自社の体制を整えている状態なのかもしれない。

②シチズン

シチズンの現状はセイコーと比較して若干明るいものと思われる。その原因は、電波時計の売上げによるものだろう。新しい技術として電波時計技術を国内で初めて、1993年に導入したこと、また、企業ドメインが「Human micro tech」からも分かるように、腕時計に新技術を取り入れ、腕時計の品質の向上に努めている。また、ブランドイメージをつけるために、モデル数を6分の1以上に減少させ、販売単価を上げている。それ以外にも、日本国内の技術リーダー的な存在感を出している。それは、セイコーが電波時計を生産することを発表したときにシチズンはそれを快く受け入れたと言う。それは、技術リーダーとして、電波時計業界が広がれば、シチズンの時計の良さを知らしめることが出来るという打算もあっただろう。しかし、先ほども述べたが、現在の時計の基本ニーズはファッション性である。その中で技術を前面に押し出すのは、シチズンがニッチを狙っているのかもしれ

ない。もしくは、スイスの時計が売れたのは、ファッション性やデザイン性ではなく、ブランドイメージや高品質に原因がある、と考えているのかもしれない。

③カシオ

カシオは厳密に言えば時計メーカーではない。そのために、カシオの腕時計に対する特別な戦略というのは取られてなく、企業ドメインの「創造 貢献」という言葉からも分かるように、新機能をつけたよい時計を作ることにあるように感じる。しかし、カシオの時計は他 2 社の時計の値段と比較して安いこともあり、若年層に対するアピールを取っているように感じる。

◆国内腕時計業界の問題

後にアンケート結果にもあるが、国内メーカーは有無を言わず、格好が悪いというイメージがついていることである。ブランドイメージを改善しようとも、3 社しか時計の大手メーカーが無いので、各企業が様々な種類の商品を出している。ブランドで分けているとはいえ、これではメーカーのイメージが改善される日が遠い気がする。また、新規参入業者もないと考えられるので、各社自身が努力することでしか現状を回復することが出来ないことも問題の一つだろう。また、垂直統合生産を行っているので、多品種少量生産を行うことが出来ない状態にある。これも、ブランドイメージ改善の妨げとなる一因になるだろう。

◆ファッションブランドとの関係と国産ムーブメントの関係

時計でのメイドインジャパンは 90 年代に地に落ちた。

その理由:90 年代前半までの高収益を支えていたのは、ムーブメントの外販と欧米高級ファッションブランドに対する時計の OEM(相手先ブランドによる生産)供給だった。それが、セイコーが参入し、中国メーカーが参入して大幅に価格が下落した。それに加えて、高級ファッションブランドが自社生産へと切り替えた。さらに、携帯電話によって腕時計以外に身近に時間を確認できるものができたことから、時計をデザインやブランドイメージで選ぶ傾向が若者に生まれた。スイスなどの高級機械式腕時計がブームに便乗した。

シチズンは 80 年代、時計は成熟産業として多角化を行いつつために競争力を失っていった。

6. アンケート調査

G 班は、時計屋さんに行き販売員の方にどのような時計が売れているのかなどのアンケートを行った。

アンケートに協力頂いたお店は、ORANGE CLUB さんで、明るい感じの若者向けの時計店である。扱っている時計は手頃なものから高級なものまで幅広く扱っている。場所等は以下のとおりである。

店舗名 orange club

住所 金沢市片町 1-12-24

アンケート対象 店員(20代女性)



6-1. アンケート結果(店舗・街頭)

どのメーカーの腕時計が売れていますか？

- ・ ポールスミス, シチズンなど (男性)
- ・ Pinky&Dianne, GUESS (女性)

購入される年齢層は？

- ・ 全体的に売れている

よく売れている価格帯は？

- ・ 2~3 万円の腕時計がよく売れる

腕時計を購入して行く人が重視していることは？

- ・ デザイン性
- ・ ファッション性など
- ・ 特に女性の場合はファッション性を重視される方が多い
(女性の場合はファッションに合わせ時計を変えるなど)

携帯電話が普及して、腕時計を身につける人が減ってきていると言われているが、売上げの方に変化はありますか？

- ・ 特に変わりなし
- ・ アクセサリー感覚(ファッション性)で購入する人が多いからあまり影響がない

アンケートの結果から見ると、ユーザーは腕時計に対し、ファッション性やデザイン性を求めている、またその傾向は女性の方が強いということがわかった。携帯電話の普及による腕時計への影響があると考えられたが、実際にはそれほど影響はないという回答を得られ、意外であった。

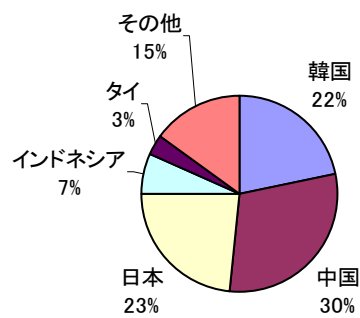
6-2. アンケート調査 (国内外)

市場調査の一つとして、国内外の男女20～30代を対象としたアンケート調査を行った。(2005年5月25日実施)

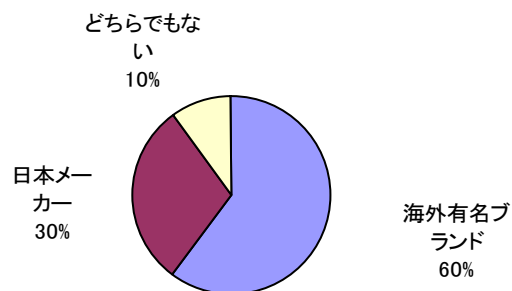
国内は金沢市片町商店街において街頭アンケートを行い、海外は上海上海外国語大学の学生にE-mail及び電話でのアンケートをお願いした。

アンケート内容としては、①国籍 ②性別 ③年齢 ④購入する際のポイント ⑤日本メーカーと海外ブランドとの比較 ⑥コメント、以上の六項目である。特に、コメントとして、日本メーカー(セイコー・シチズン・カシオ)の印象を注視した。

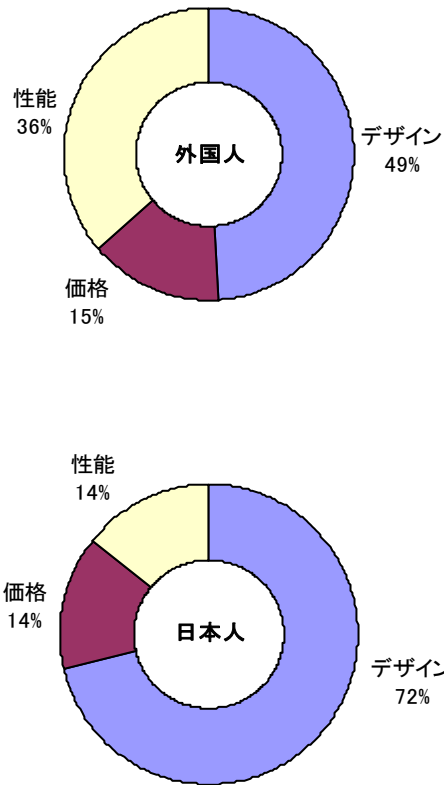
《図3. 国籍比率》



《図4. 日本メーカーと海外ブランドの人気比較》



《図5. 購入時のポイント》



《日本メーカーのイメージ》

- ・ メーカー名がよくわからない(日本 20 代男性)
- ・ ブランド力に欠ける(日本 20 代男性, インドネシア 20 代女性)
- ・ 手頃で実用性がある(日本 20 代男性)
- ・ 海外メーカーと比べアフターサービスが良くない(韓国 30 代男性)
- ・ CASIO は電卓メーカー(韓国 40 代男性)
- ・ デザインが良くない(中国 20 代男性)
- ・ CASIO の SWATCH が好き(英国 20 代女性)

このような事から、購入の際多くの人が「デザイン」を重視している事が分かる。また同時に、日本メーカーの人気の低さから「日本メーカー＝デザインが悪い」と考える人も少なく無い事が読み取れる。

6-3. 調査結果の考察

イギリスを代表するファッションデザイナーの一人、ポール氏が企画・デザインする「ポールスミス」は若い男性を中心に日本では人気の洋服ブランドの一つである。彼の作品は大胆な色使いを裏生地に施すなどしてチラッと見えたときに粋な雰囲気醸し出すようなデザインであり、身に付ける人に遊び心を与えてくれるユニークさがある。この特徴はシチズンが製作している「ポールスミス」の時計にも反映されており、ポールスミスが好きな人には手元に一つ置いておきたいようなデザインが販売されている。そのためリリースされる度に消費者はポールスミスのショーウィンドウのディスプレイを眺め、ポールスミスの製品は超高級ブランドではなく時計も 3~5 万円くらいで購入できることも相まって人気のアイテムの一つになっている。

日本国内の時計メーカーを列挙していくとセイコー、シチズン、カシオ、オリエントなどがある。これらの時計メーカーはポールスミス、カルバンクライン、アニエスベー等の人気ブランド名で販売されている時計を製造しており、そのメーカー名がカタログや時計に添えられている保証書に記載されている。そのためこれら日本メーカー名を目にすると「あ、日本製だ」と日本の高い技術力に感心する。

このように日本の時計メーカーは自社名の時計を製造して販売していること以外に、他社の人気ブランド名の時計を製造している。そして、これらの人気ブランド名を冠した時計は日本以外でも販売されている。また、日本人で時計を購入したことがある人であるならば日本の時計メーカーのことを知っている。ところが反対に外国人の方々の中ではその認知度は低いことがアンケートの結果から得られた。

今回行ったアンケート調査結果及び時計販売店から頂いた時計のカタログを見ていくことで、日本国内メーカーと消費者との間には目指しているあるいは求めている事に乖離があることが分かった。

国内メーカーも海外時計メーカー同様にファッションモデルを起用して、時計を消費者が身に付けるときに素敵なイメージを抱いてもらえるようにカタログを提供している。また、メーカーが志向するコンセプトのキャッチコピーと、消費者に信頼してもらえることを目的とした保障事項をカタログにも明示して記載している。しかし、このようなメーカー側の懸命な努力に反して消費者は「ダサイ」と言って冷たい対応をする。日本メーカーが製造している海外の人気ブランドの時計は売れていることに対して、なぜ同じメーカー製品なのに売れないのであろうか。その理由として、仰々しいキャッチコピーは出したものの消費者には伝わっていなかったり、保障等のアフターサービスについて現在は当然の努めであったり、カタログの戦略がいまいちであったりといったことが挙げられる。

海外メーカーと国内メーカーのカタログに掲載されている時計の写真を見比べるとよく似ているものもある。前者のカタログはシンプルであり、かつどれも洒落ていて格好良く見えるし、ページをめくるうちに時計を着用しているモデルに消費者は自身を投影してしまうような感じにさせられる。反対に後者は文字が多く目に付き、時計のスペックや素材名、耐久温度等が写真の横に記載されているため、否応無しに飛び込んでくる感じである。また、女性用と男性用が一緒のカタログに掲載されているため、時計を購入したときのイメージが湧いても次のページをめくることでその流れは途切れてしまい、一気に現実引

き戻されてしまうのである。私たちが実際にカタログを眺めていたとき現実に醒めてしまった瞬間にその購買意欲がなくなったことに気づいたのである。

現在社会では時計の存在意義「時を知る」という機能に価値を求める人は希有であると考えられる。街・建物の至る所及び時計以外の物にさえその機能が備えられているからである。このことは時計にとっては脅威であろう。そして近年、普及状態が飽和になりつつある携帯電話もその例外ではない。このような理由から国内メーカーは時計が時を計る物から装飾品に移行していることに気づき、何かしらの差別化を図ることで他の時計メーカーに対抗することはもちろん、上述の代替品に対しても知恵を絞らなくてはならないのである。

7. スイス腕時計メーカー成功の心髄

7-1. 成功の心髄を述べるにあたって

1969年以降、セイコーのクォーツ革命によって日本の高精度低価格のクォーツ式腕時計は世界の腕時計市場を制覇し、それまで機械式腕時計で世界のトップに君臨していたスイス時計産業は大打撃を受けた。具体的には、1970年代と比べて80年代末にはスイス時計メーカーの企業数は1620社から570社に、従業員は89千人から29千人に減少、時計売上げ個数の世界シェアは42%から6%までに低下してしまった。それにも関わらず、現在の日本腕時計メーカーは鳴かず飛ばずであり、逆にスイス腕時計メーカーは世界市場のトップに再び返り咲いた。このようなスイス腕時計メーカーの復活の成功という事実から、低迷する日本腕時計メーカーは学ぶべきことがあるはずである。そこで、スイス腕時計メーカーの成功の心髄とは何なのかを検討していく。

7-2. 国策による機械式腕時計の延命戦略

① 水平的産業構造の創造

1970年代にクォーツ式腕時計の波に乗り遅れ、スイス腕時計メーカーは壊滅的状態になった。そこで、国家的な援助の下、腕時計業界挙げて戦略が見直された。それが、機械式腕時計の延命戦略である。

まず、メカ部品や外装部品、ムーブメントを作るメーカー、そしてそれらを使い完成時計を組み立てるブランドメーカーといったように、役割ごとに各腕時計メーカーがグループ化された。世界一のムーブメントメーカーである ETA を中心とするスウォッチグループは有名である。そして、このようなグループ化によって製造分担、事業分担がなされ、多くのブランドが個性のある製品を少量生産できるという腕時計市場の階層構造に適した水平型産業構造ができあがった。

② 価格帯別による市場分け

このような水平的産業構造を前提とした上で、それぞれのブランドメーカーは顧客を絞ったマーケティング戦略を行うことができ、高高価格帯、高価格帯、中価格帯、低価格帯といったように市場の住み分けが可能となった。具体的には、高高価格帯では ROLEX, BUREGET, BLANCPAN, 高価格帯では LONGINES, OMEGA, 中価格帯では TISSOT, RADO, 低価格帯では SWATCH(クォーツ式)といったような価格帯分けである。このように、水平的産業構造によって各ブランドメーカーはより個別具体的な戦略を展開できるようになったのである。

<図6. スイス時計業界図>



last update : 2004/11/26

青 : マニファクチュール (時計製造を自社のみで一貫生産する時計メーカー)

黒 : エタブリスール (パーツを仕入れ, 加工, 調整し時計を完成させる一般メーカー)

緑 : ムーブメント専門メーカー (自社あるいはエポーシェからムーブメントを製造するメーカー)

7-3. 顧客の価値観とのマッチング

①機械式腕時計の伝統とのマッチング

第二の成功の理由は, このようなスイス腕時計業界の戦略と, 顧客の時計に対する価値観の変化がタイミングよく合致したことである。

日本腕時計メーカーのクォーツ時計が普及して安価に精度の高い時計が手に入れられるようになると, 顧客にとって時間の正確性は重要ではなくなった。携帯電話などの時間表示デバイスの激増もこれに関係しているだろう。顧客は時計に付加価値を求めるようになると, ここでスイス腕時計メーカーが追求し続けてきた機械式腕時計の伝統がタイミングよく合致した。スイスの機械式腕時計の技術者たちはクォーツ革命による大打撃を受けながらも, 日本とは違い, 更なる機械式腕時計技

術の追求、技術の蓄積を行ってきた。これは機械式腕時計産業がスイスの文化として根付いていることの表れでもあろう。そして、そのような伝統的技術や、その技術がもたらす美しさが付加価値となり、高価格の機械式腕時計が顧客の心を掴むことになった。クォーツ式腕時計は、設計ができてしまえばマニュアルに沿って誰でも大量製造できる工業製品である一方、精度の高い機械時計を製造することは熟練技術をもつ機械式腕時計職人でなければならず、手工芸品的な要素が強いのだ。さらに、日本腕時計メーカーがクォーツ式腕時計を大量生産販売したのと異なり、毎年高価格商品を少量限定販売しているのも、その希少性、付加価値を保っている。

②スウォッチのファッション性とのマッチング

また、伝統をもった機械式高級腕時計の他にも、ファッションなクォーツ式腕時計であるスウォッチが価値観の変化した顧客を惹きつけることになった。スウォッチは、18歳から30歳の年代にターゲットを当てて、低価格帯での販売に集中した腕時計である。スイスの有名デザイナーを起用し、腕時計に楽しさとファッション性を持たせた。そして、洋服のように流行のあるものとし、腕時計を消耗品にしてしまったのだ。この低価格帯を狙った戦略は大きな成功を収め、その売上げはスイス腕時計メーカーの集合体的企業であるSMHの売上げ全体の80%を占めているほどである。

このように、スイス腕時計メーカーは、業界一丸となった機械式腕時計の延命のための産業構造の改革を行い、そのような産業構造に適した市場構造を作り出し、機械式腕時計の伝統やファッション腕時計のデザイン性といった新たな価値を創造した。そして、再び世界のトップに躍り出ることになったのだ。これがスイス腕時計メーカーの成功の心髄である。

8. まとめ

とりわけ、スイスの時計メーカーの長所ばかりが多く上がってしまっているが、国内メーカーは生産数の多さ・シェアはトップであるし、ムーブメントと呼ばれる機構の性能は世界トップといっても良い。またセイコーのようなフルラインが揃えているメーカーまたそれに順ずるメーカーのシチズン、技術面ではシチズンの電波時計、カシオの耐衝撃性能、セイコーのゼンマイ式とクォーツ融合型のムーブメントなど技術的優位性・総合力のあるのが国内メーカーの特徴である。太陽電池や電波時計は国内すべてのメーカーで製品があり、時刻精度とフリーメンテナンス、つまり整備や電池交換や時刻合わせが必要なく時を知る性能としては、究極の形である。最近では新技術が少しずつ国内では認識され電波時計が好調ということもあり、業績は回復傾向である。

腕時計は輸出産業でもあるから、世界的な評価は盛りが上がってこないと本当の意味での業績回復とならない。国内メーカーは持ち前の技術力に加え、デザインやブランド力をつけていくことは必須である。特にブランド力は長年の信頼と実績が必要であるから時間が掛かる。当面、国内メーカーは良く売れる価格帯で良さを知ってもらい最終的に、自社のよいものを客に選んでもらうことしかなさそうである。若年層が年齢を重ねて余裕が出てきたときに、利益率の高い自社高級ブランドを用意する必要もあるだろう。フルラインの戦略をとれるメーカーはその戦略が可能である。長年掛けてブランドを育てる必要があるであろう。

もう一つは、究極の性能を求める差別化もありうる。現在の市場はデザイン力やブランド重視であるが、環境問題を購入客が重視するようになれば、太陽電池が購入理由の一番となる可能性もある。

国内のメーカーは長期的視野に立ち、特徴のある戦略を立てる時期は今しかない。

9. 参考文献・URL

服部純市「新たな匠の時代へ」『NIKKEI BizTech』No.001 26～30 頁

日経ビジネス 2002年5月27日号 52～54 頁

日経ビジネス 2003年1月27日号 141～144 頁

日経ビジネス 2003年6月23日号 30～41 頁

日経ビジネス 2004年6月28日号 54～56 頁

スイス腕時計協会 FH <http://www.fhs.jp/>

日本時計協会 <http://www.jewa.or.jp/>

原 陽一郎「国際競争と高度化のイノベーション…我が国製造業の競争基盤
第3報・イノベーションのケース・スタディ（クォーツ革命）」

<http://web.nagaokauniv.ac.jp/kiyo/vol01/01all.pdf>

nikeibp.jp ビジネススタイル

<http://biz-inno.nikkeibp.co.jp/readers/article20041207.shtml>

機械式腕時計の復活

<http://www02.so-net.ne.jp/~cbx/enjoy030417.html>

10. 各担当(50音順, 敬称略)

大和卓人：資料班（国内メーカー分析）

川村俊浩：調査班（アンケート調査〈店舗・街頭〉）

肖永利：資料班（データからみた腕時計市場）

土井典子：調査班（アンケート調査〈国内外〉）

中村光一郎：調査班（アンケート調査結果まとめ及び考察）

榎屋雅文：資料班（スイスメーカー分析）

山田幸治：資料班（歴史及びマーケット変化）

G班全員：アウトライン検討及び決定