



慶應義塾大学ビジネス・スクール

セイコーウオッチ株式会社

2008年10月、セイコーウオッチ株式会社^[1]の服部真二社長は、セイコーグループのウオッチに関する今後のマーケティング戦略について思いを巡らしていた。

1970年代、セイコーグループは世界に先駆けたクォーツウオッチの導入により、スイスの時計産業を凌駕し、圧倒的な世界シェアを誇っていた。それが1980年代後半になると、スイスの時計メーカーであるスウォッチの台頭や機械式ウオッチの復権により、セイコーグループは、徐々にシェアを低下させていった。

そうしたなか、2003年に就任した服部真二社長は、セイコー製品の顧客価値向上に取り組むとともに、その一環として、SEIKOブランドのイメージを高めるために、新たなブランド戦略の策定に着手していた。

セイコーグループの歴史

セイコーグループの原点は、1881年の服部金太郎による服部時計店の創業にまで遡ることができる。

当初服部時計店は輸入時計の修理・販売を行っていたが、1892年に時計製造工場としての精工舎を設立して、掛時計の製造に乗り出し、1895年には懐中時計の製造を始めるとともに輸出

^[1] セイコーグループにおけるウオッチのマーケティングは、グループの中核会社であり販売会社である服部時計店が担当してきた。服部時計店は、服部セイコー、セイコーと社名を変更したのち、持株会社の部分をセイコーホールディングスに分離したうえで、セイコーウオッチとなった。本ケースでは、時代に応じてこれらの社名が使われるが、ケースにおける意思決定主体は一貫してセイコーグループにおけるウオッチのマーケティング部門である。

なお、本ケースではカタカナ表記の「セイコー」は企業名もしくはグループ名を指すものとして、ローマ字表記の「SEIKO」はブランドを指すものとして用いられる。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 池尾恭一教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。なお、本ケースの記述は、セイコーウオッチ株式会社による事実認識ならびに公刊資料に基づくものである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 池尾 恭一（2009年4月作成）

も開始した。さらに、1889年には目覚まし時計、1902年には置時計・オルゴール時計と次々に製造を開始し、ついに1913年に国産初の腕時計（ウォッチ）の製造にこぎ着けた。

服部時計店は、1917年に会社組織を採用して（株）服部時計店となった。1937年には、工場精工舎のウォッチ部門が（株）第二精工舎（後にSII、現セイコーインスツル（株））として独立するとともに、第二次世界大戦を挟んで、第二精工舎諏訪工場が協力工場大和工業との合併を経て、1959年に（株）諏訪精工舎（現セイコーエプソン（株））として独立した。また、1970年には、服部時計店は工場精工舎を分離し、（株）精工舎を設立した。

セイコーグループの中核は、販売会社である服部時計店と、精工舎、第二精工舎、諏訪精工舎という三つの製造会社から構成されてきた。製造会社のなかでは、精工舎が置き時計や掛け時計というクロックを担当し、第二精工舎と諏訪精工舎はウォッチを担当してきた。

ウォッチは、ムーブメント^[2]と呼ばれる駆動部分と、それを収納する外装ケースなどから構成される。このムーブメントの製造に、熟練工が必要とされた。また、機械式ウォッチのムーブメントは、大きく、貴石レバー方式とピンレバー方式に分けられる。貴石レバー方式は、精度は高いが、構造の複雑さと貴石（宝石）の使用のため、コストは高くなる傾向にあった。

精工舎は中価格帯セグメントに焦点を当てて、当初より貴石レバー方式に取り組み、またスイスのようにムーブメント製造企業も存在しなかったため、自らムーブメントの製造に乗り出した。この垂直統合の一貫生産体制を構築するにあたって、日本には多くの低賃金熟練工が存在したことが幸いしたといわれている。さらに、戦後になると、セイコーグループは、中価格帯製品が中心であるうえ、国内市場が急成長したという背景もあって、自動化生産技術の導入に取り組み、1950年代後半にはベルトコンベアを導入し、60年代後半に自動組み立てラインを完成させた。

こうした生産体制のもとで、セイコーグループは、1950年代に機械式ウォッチにおいていくつかのヒット製品を放ち、1960年代には海外展開を本格化させ、1960年代後半には、性能面において、事実上スイス時計メーカーを凌駕する段階に達した。

他方、いまひとつの日本時計メーカーであるシチズンも、セイコーグループと同様に、早くから生産の自動化に取り組んできた。シチズンは、アメリカでは大手メーカーのブローバ社とのOEM契約のために自ら進出することはできなかったが、それ以外の国々では存在感を増し、セイコーに次ぐ地位を確保していった。

1970年の段階で、日本国内市場では、生産個数でみて、服部時計店が60%、シチズン時計が28%のシェアを握っていた。なお、世界市場では、スイスメーカーが42%、日本メーカーが14%、アメリカメーカーが11%のシェアをそれぞれ有していた。

^[2] ウォッチの駆動部分については、厳密には、完成品の機械体としての「ムーブメント」、ムーブメント部品のセットとしての「シャブロン」、一部が未完成の機械体としての「エポーシュ」という用語が使い分けられているが、本ケースにおいてこの区別は大きな意味をもたないため、以下では「ムーブメント」で統一している。

スイスの時計産業

16世紀以来の伝統を有するスイスの時計産業は、優れた工作機械を有し、それらを輸出禁止にするとともに、熟練工を擁し、1950年代頃までに、世界に冠たる地位を築いてきた。第二次世界大戦直後には、世界のウォッチ生産の約80%をスイスが占めたといわれている。

スイスの時計産業は、業界団体を中心としてカルテルを形成し、さらにスイス政府の保護も得て、産業力の強化を図ってきた。また、世界大恐慌後の1930年には、一連の水平的合併の結果、オメガなどを傘下にもつSSIH（スイス時計産業株式会社）が誕生した。1931年には、スイス政府のリーダーシップにより、持ち株会社としてASUAG（スイス時計産業総合株式会社）が設立され、いくつかの組み立てメーカーが統合された。さらに、ASUAGは、複数の主要部品メーカーの株式を取得していった。

その後、スイス時計産業は、カルテルによる競争の抑制が国際競争力を阻害する側面が目立ってきたため、カルテルを消滅させ、統合の時代を迎えた。結果として、1960年代初頭に2000社前後あった時計メーカーは、1970年には1600社強となり、生産高の約3/4は8つの時計製造グループによって占められることになった。

1970年代初頭の段階で、スイスウォッチ生産の世界市場における個数シェアは低下していたが、数量は右上がりでも推移し、年間8500万個に達していた。

アメリカの時計産業

1950年代前半、アメリカ市場ではスイス製ウォッチが58%の数量シェアを占めていた。この状況において、ブローバ社ならびにタイムックスブランドのU.S. タイム社が台頭してきた。

ブローバ社はフルラインメーカーとして、低価格品は日本のシチズンから調達するとともに、中価格品はスイスの工場でもーブメントを製造し、これらを積極的な広告と流通対策によって拡販した。高価格品では、音叉ウォッチというユニークな特徴をもった「アキュトロン」ブランドにより、高い評価を獲得した。金額ベースでは、ブローバ社は1970年の段階で、世界最大のシェアを有すると考えられていた。

これに対して、U.S. タイム社は、設計の単純化、部品の標準化、組み立ての自動化によって、熟練工を用いない体制で、高品質・低価格のピンレバー式ウォッチを実現し、さらに宝飾品ではなく消耗品としての積極的なマーケティングを展開した。ドラッグストアや量販店による流通や「苛酷テスト」の広告は、ウォッチのマーケティングとしては、きわめて特徴的であり、それらによって、タイムックスブランドは、発売10年後の1960年には年間販売個数700万個を達成した。

1970年にタイムックス社(U. S. タイム社から社名を変更)は、生産個数世界一のウォッチメーカーへと成長し、アメリカ市場の半数のシェアを握るまでになった。

クォーツウォッチの登場

5

1969年12月25日、セイコーグループの製造会社の一つ、諏訪精工舎が開発した世界最初のクォーツウォッチ（水晶発振式電子腕時計）が発売された。「SEIKO Quartz Astron 35SQ（アストロン）」であり、45万円であった。水晶に電気を加えると伸び縮みによって正確な振動が生じる。クォーツウォッチは、この振動を利用してウォッチを駆動させる画期的な技術であり、従来のゼンマイによる機械式ウォッチと比べ、精度を飛躍的に改善させた。

10

1971年には、クォーツウォッチの実用化と普及を目指した改良版が13万5千円で発売され、その後、72年に6万円台となり、79年には1万円を切る製品まで登場した。こうして、当初は機械式に比べて高級品と目されていたクォーツウォッチは、瞬く間にウォッチ市場の主役に躍り出た。この過程で、セイコーグループにおける機械式ウォッチのイメージリーダー「GRAND SEIKO」は、1972年に最後の新製品が開発された後、ほどなく生産中止となった。また、高精度機械式ウォッチの開発も中止された。

15

これらのクォーツウォッチは時計文字盤によるアナログ表示であったが、1973年には、液晶デジタル表示のデジタルクォーツ・ウォッチ「06LC」が発売された。アナログクォーツの場合は、水晶からの振動をモーターに伝え、それによって針を動かすため、エレクトロニクスと機械の融合という面が強く、精密加工技術や組み立て工程の技術も必要であった。これに対し、デジタルクォーツでは、水晶からの振動の信号をそのままデジタル表示する。デジタル表示には、発光ダイオード(LED)と液晶表示(LCD)の二つがあった。前者は消費電力が多いので時刻を見るたびに点灯する必要があるのに対し、当時の液晶表示は若干見にくいという難点があった。ただ、いずれの表示方式であれ、高度な精密技術はほとんど必要なく、コスト削減もより容易であろうと

20

25

考えられていた。そのため、エレクトロニクス企業による参入の余地も大きかった。セイコーグループとしては、クォーツウォッチの開発を推し進めるにあたって、アナログクォーツを主力に考え、デジタルクォーツは多機能ウォッチへの方向を想定していた。

30

スイスの時計産業が伝統的に、地域内での分業と高度な技能をもった熟練工に依存していたのに対し、セイコーグループに代表される日本メーカーは、機械式ウォッチにおいても、早くから構成部品生産への垂直統合と製造ラインの自動化に取り組んできた。他方で、クォーツウォッチは、エレクトロニクスの要素を含むだけに、垂直統合や自動化ラインによる大規模生産に適した部分が多かった。それゆえ、セイコーグループは、水晶発振子、モーター、ICといった基幹部

品をすべて内製するとともに、機械式ウォッチで培った生産の自動化技術をクォーツウォッチに転用することにより、価格の急速な切り下げを実現した。つまり、機械式で培った量産技術と垂直統合がクォーツウォッチでより大きな力を発揮したわけで、スイスのメーカーが自動生産ラインやクォーツウォッチに消極的であるのとは対照的であった。

1960年にブローバ社が音叉ウォッチを市場導入したさいには、ブローバ社の特許により技術が公開されていなかったため、技術としては普及しなかった。これに対して、クォーツ技術については、セイコーグループが特許についてオープンな政策をとったため、セイコーグループに続いて、多くの企業がクォーツウォッチに参入した。

日本国内第二位メーカーであるシチズンは、1973年にアナログクォーツ「シチズンクォーツ・クリストロン」を、1974年には液晶デジタルクォーツ「シチズンクォーツ・リキッドクリスタル」を発売した。

さらに、1974年には、電卓で高いシェアを有するエレクトロニクスメーカーのカシオが、液晶デジタルクォーツ・ウォッチ「カシオトロン」で参入した。価格は65000円であった。カシオは、主要部品のほとんどを外部から低コストで調達してコストの切り下げを図り、1978年には8800円というデジタルクォーツ・ウォッチを実現した。デジタルクォーツ市場におけるカシオのシェアは、1980年には50%に達したといわれている。また、カシオは、電卓の実績から、あるいは小売流通一般における量販店の台頭から、さらにクォーツウォッチでは修理サービスが不要であることから、時計専門店以外の文具店や量販店のチャンネルも用いたことも特徴的であった。

このカシオの攻勢に加え、デジタルクォーツ・メーカーとして急速に重要性を高めつつあった香港企業の台頭もあって、そして、技術進歩による液晶デジタルクォーツの性能改善もあって、1970年代には低価格帯市場の重要性も増大していった。セイコーグループは中価格帯市場に焦点を当ててきたが、こうした状況のなかで、1979年に、若者市場に向けて、新ブランド「アルバ」（欧米豪向けには「パルサー」と「ローラス」）を投入し、デジタルクォーツ・ウォッチとアナログクォーツ・ウォッチのラインナップを整えた。また、アルバは、従来からセイコー製品を販売していたのとは別の、量販店を中心としたチャンネルで販売されることとなった。1980年代になると、アルバは低価格品の総合ブランドとして位置付けられたが、SEIKOブランドとの共食いを回避するといった配慮もあって20%程度のシェアに留まり、低価格品市場で優位に立つブランドとはならなかった。

同様の状況のなかで、シチズンも低価格デジタルウォッチのための新ブランドとして、「ヴェガ」を投入した。

国内流通の進展

もともと時計の多くは、販売時に調整を要することもあって、専門店としての時計店で販売され、時計店のマージンは35%、売上構成は時計40～35%、修理30～35%、その他30%というのが、
5 典型的な姿であった。それが、1960年代後半になると、総合量販店が時計の取り扱いと値引き販売を始め、一部の専門店は修理に特化せざるを得ないような状況になった。

1970年代に入ってクォーツが普及すると、小売流通にはさらに大きな変化が生じた。クォーツの製品特性とメーカー保証体制の整備から、小売店での修理は不要になって電池交換のみで事足り、流通が多様化した。そのうえ、クォーツの普及とともに、もはや時代遅れとなった大量の
10 機械式ウオッチが不良在庫となってディスカウント店へ流れるとともに、クォーツにおける急激な技術進歩は、ウオッチという製品のライフサイクルを短縮化し、流通における値崩れを加速化した。

こうした潮流のなかで、新たな小売業態として、ディスカウントを特色とする、ヨドバシカメラやさくらやのような、カメラ・写真材料専門量販店が誕生し、時計流通において重要な役割を果たすようになった。また、その後は、電気専門量販店やホームセンターなどへも、時計の小売
15 流通は広がっていった。

卸売段階では、1960年頃には、セイコー製品は服部時計店から卸売業者を經由して小売店に流通するというのが主流になっていた。ただ、卸売業者は、1960年代前半までは、輸入品を含めた他メーカー品も扱うのが普通であった。60年代後半になると、服部時計店は、卸売業者における併売体制を、国産品については専売卸体制へと転換した。さらに、1970年代には、機械
20 式ウオッチの不良在庫化やクォーツの価格下落によって卸売業者の経営が大いに圧迫されたことから、服部時計店の主導のもと、卸売業者の統合による体力の強化と卸売業者間の競争の抑制が図られた。その後、セイコー製品の卸売業者は地区別の販売会社へと再編成され、1993年にはセイコーグループのウオッチの卸売販売は、全国ネットワークをもつセイコー販売とアルバ時計
25 販売に集約された。さらに、2001年に服部時計店の後身としてセイコーウオッチが誕生したさい、卸売機能はこのセイコーウオッチのなかに取り込まれ、小売への直販体制に移行した。

アメリカにおけるクォーツウオッチ

30 アメリカでは1970年代初頭に、多くのエレクトロニクス企業が、LEDデジタル表示中心でクォーツウオッチに参入した。しかし、激しい価格競争の進展と、時刻を見るたびに点灯しなければならぬというLEDデジタル表示の不便さもあって、やがてこの市場は衰退した。

他方、セイコーグループはアメリカでも1970年にクォーツウオッチを市場導入し、1970年代半ばには、機械式からアナログクォーツや液晶表示デジタルクォーツへ急速な転換を図るとともに、流通マージンの切り下げ、広告の拡大といった施策をとった。また、クォーツのなかでは、アナログクォーツを中心において高級ブランド・イメージの確立に注力した。その結果、セイコーグループのアメリカにおける売上は、1972年の88万個から、75年には100万個を超えて第3位のシェアを確保し、さらにその後、77年に211万個、82年に494万個、86年に856万個へと増大した。

また、シチズンは1970年代半ばまではブローバとの契約からアメリカ市場に参入できなかったが、契約の解消後は、アメリカ市場に本格参入し、大規模な広告によるブランド確立や宝石店やデパートを中心とした小売販路の確保に努めた。

さらに、カシオも1978年に、プラスチック外装ケースに入れた39ドル95セントの製品でアメリカ市場に参入し、汗に強いジョギング用ということで売り出した。1980年にカシオは、50ドル以下の価格帯市場で、タイムックスに次ぐ世界第二位のシェアを手にしていった。

これに対して、アメリカ時計メーカーのタイムックス社やブローバ社は、基幹部品を外部調達してクォーツウオッチを発売したが、結局、タイムックスはクォーツへの対応の遅れが響き、1980年に世界トップの地位をセイコーに譲り渡した。ブローバも、クォーツへの対応に遅れ赤字を続けた後、1979年に買収された。

スイスの対応

スイスでは、クォーツの研究は早くから行われていたが、商品化は遅れ、また、スイスフラン高もあって、1970年代を通じて、スイスメーカーのシェアは、低下に見舞われた。

とりわけ中価格帯市場でスイスメーカーは、クォーツウオッチによって甚大な被害を被った。そのため、例えば、低価格機械式ウオッチで、価格競争に対抗しようと試みたり、輸出向けムーブメントの生産に注力したりする企業が現れた。もちろん、クォーツへの取り組みも行われたが、日本メーカーと比べた出遅れは否みがたいものであった。

他方、高価格帯セグメントでは、ロレックスに代表されるスイスメーカーが、貴石レバータイプ機械式ムーブメントで高いシェアを維持していた。しかし、全体としては、1979年にスイスはウオッチ生産量世界一の座を日本に譲り渡してしまった。ちなみに、この1979年の段階で、日本メーカーのクォーツを含む電子化率が50.4%であったのに対し、スイスメーカーのクォーツを含む電子化率は16.4%に過ぎなかった。

1977年の世界のウオッチ市場において、服部時計店は売上高7億ドル、生産個数1800万個で、

世界最大の金額シェアを有していた。ちなみに、2位はタイムックスで売上高4億7500万ドル、生産個数3500万個、3位はスイスのSSIHで売上高3億1500万ドル、生産個数670万個であった。ロレックスは第8位で、売上高9000万ドル、生産個数20万個であった。

5

競争の変質

1970年代後半になると、機械式ウォッチにおいて香港が重要な生産拠点になりつつあった。1980年代になると、それに加えて、香港のLCDメーカーや半導体メーカーが、低価格のデジタルクォーツを生産し、輸出を始めた。

10 こうしたなか、1979年に、日本第二位のシチズンが量産効果を狙って、アナログクォーツ・ムーブメントの外販を開始した。セイコーグループは、国内外販売店への配慮もあって、当初は躊躇していたが、1983年に量産効果を手にすべくムーブメントの外販をはじめた。このクォーツ・ムーブメントの外販は、量産効果の重要性をますます高め、わが国時計産業の装置産業としての色彩をさらに強めることとなった。

15 他方で、日本メーカーによるムーブメント外販の結果、香港メーカーの安価モデルによるアナログクォーツへの参入が可能になり、そうした製品がOEMによって様々なブランドをまとめてアメリカを中心とした全世界の国々へ広がっていった。つまり、生産自動化における規模効果を狙ったムーブメントの外販が、完成品の競争に多大な影響を与えることになった。それによるウォッチの低価格化は、やがて2〜5万円という当時の中価格帯にも価格破壊をもたらした。

20 元来時を刻む機械としてのウォッチに求められていたのは精度であった。それが、クォーツ化によって精度の違いが生じにくくなり、競争のあり方にも変化が生じてきた。

これに対応するための1980年代におけるセイコーの戦略の一つは、ブランドの多様化であった。1979年以来、国内におけるセイコーのブランドは、プレミアムブランドとしてのクレドール、中核ブランドであるSEIKO、そして低価格品のアルバの3系列であったが、1985年からは、
25 クレドールとSEIKOの間に、貴金属を用いた薄型ドレスウォッチの新ブランド、ラサールが投入された。

製品開発目標としては、薄さの追求による高級感の演出が1980年代には重視された。また、ウォッチの複数所有とTPO（時、場所、機会）に応じた使い分けが促進されるとともに、それら
30 に応じたファッションウォッチが訴求された。この他、80年代90年代にはエレクトロニクスを用いた高機能化にも注力され、メモ機能付き、録音機能付き、テレビ付きといった製品が発売された。

スウォッチの台頭

スイスの時計産業は、人件費の高騰とスイスフラン高によってコストが上昇するなか、製造の自動化とクォーツ化への出遅れがたたり、日本メーカーとの競争なかで、1970年代後半から停滞に陥り、81年にマイナス成長となって、危機的な状況に追い込まれた。

この状況のなかで、1983年に、スイスの二大時計グループである SSIH と ASUAG が合併して SMH（スイス・マイクロエレクトロニクス・ウォッチメーカー）が誕生した。1986年に SMH に自ら出資して筆頭株主になるとともに、CEO に就任したスイスの実業家ニコラス・G・ハイエックは、この合併劇に当初よりかかわるとともに、SMH の再生に取り組んだ。その象徴的存在が、1983年に低価格帯市場を狙って投入されたスウォッチであった。

スウォッチは ASUAG に属する ETA 社において開発された世界最薄の低価格アナログクォーツであり、カラフルなプラスチックの外装ケースで高品質、耐水、対ショックといった特徴を有していた。また、ムーブメントをはじめとする部品の内製化、そして部品点数の削減や自動組み立てラインの導入により、製造コストの劇的な削減が実現された。

その結果、アメリカで 40\$、スイスで 50 フラン、日本で 7000 円という基本モデルの販売価格のもとで、十分な利益の確保が可能になった。スウォッチはその後高価格品も投入しているが、基本モデルに関しては、この価格を維持してきた。

マーケティングについても、スウォッチはいくつかの大きな特徴を有していた。

第1に、製品の開発・製造のみならず、流通にも直接関与して、卸売機能に自ら介入するとともに、時計店、宝飾品店、百貨店から空港の売店まで、多様で広い小売チャネルを採用した。

第2に、デザインに注力することにより楽しさとファッション性を強調し、時を刻むという機能のウォッチに、ファッションステートメントを注入した。ハイエックの言葉を借りれば、「人々にメッセージを提供している」のであり、「スウォッチのメッセージを構成する要素には、高品質、低コスト、刺激の誘発、人生の喜びなど多くが含まれるが、最も重要な要素は、他の者には容易に真似ができない」ということであった。さらに、そのことによって、ウォッチマニア以外における、TPO に応じたウォッチの気軽な複数所有を実現した。その結果、従来は主として記念品として購入されていたウォッチが、ファッション品へと姿を変えていった。

第3に、年2回で合計 140 種類の新製品投入と半年での生産の打ち切りといったやり方、あるいは数量限定の特別モデルの導入によって希少性を演出し、ファッション品としての性格を強化した。

こうしたマーケティングのもとで、スウォッチは 1984年に 350 万 3000 本を売り上げ、1986年には早くも 1250 万個を売って SMH の売上（12.5 億フラン）の 80%を占めるに至った。1992

年には累積売上1億個を達成し、年間3000万本の売上を上げていた。SMHの業績も、その誕生時には売上11億ドル、損失1億2400万ドルであったものが、10年後の1993年には、売上21億ドル、利益2億8600万ドルに回復した。

5 こうして、スウォッチはSMHの中核製品になるとともに、1998年には社名もスウォッチ・グループと変更された。

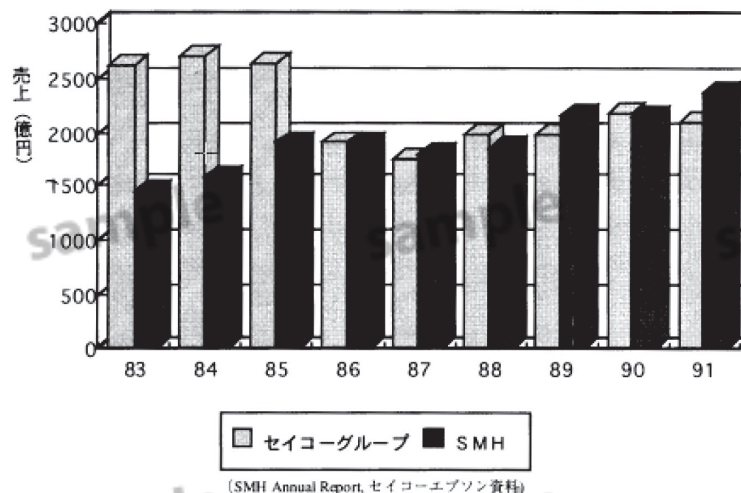
これらに加えて、1983年には、ETAがカシオにアナログクォーツ・ムーブメントの外販を開始し、ムーブメントの生産における量産効果の追求に乗り出した。さらに、ETAはタイにムーブメント工場を建設し、主に香港メーカーにクォーツ・ムーブメントを供給することになり、クォーツ・ムーブメントのシェア争いは激化していった。

10 他方、中価格帯においては、もともと小規模ながらムーブメントを内製していた同社内の各ブランドに、ETAからムーブメントを供給してコスト削減を図り、競争力を強化していった。

こうして、図表1にあるように、SMHは、1980年代後半にセイコーグループを逆転することとなった。

15

図表1 セイコーグループとSMH：売上比較



20

25

出典：古川公成・小林喜一郎、『セイコーグループと世界の時計産業'95』、慶應義塾大学ビジネススクール

クォーツウオッチの成熟化と競争環境の進展

30

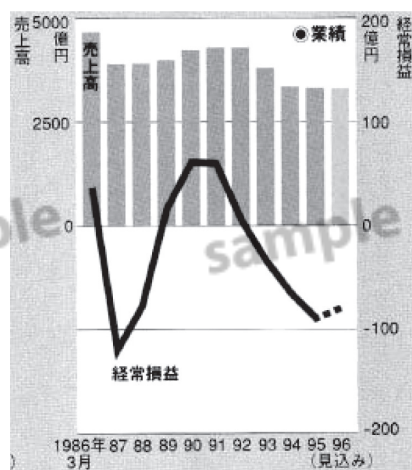
スウォッチが再生への軌道を描き始めていた頃、わが国の時計産業はいくつかの変化を経験していた。

1983年に、かつては30%に達していたウオッチの輸入関税が撤廃され、1985年のプラザ合意後の円高によって、日本製品の価格競争力が相対的に低下した。さらに、1989年にはそれまで

高級ウオッチに課されていた物品税も廃止されて、消費税に統一され、これにともない日本への輸入が拡大した。こうしたなか、1990年のスイスから日本へのウオッチ輸出は、スイス時計産業の復権と日本のバブル景気もあって、前年比220%に拡大して670億円にのぼった。1994年になると、日本市場でのスイスの金額シェアは40%に達していた。

もっとも1989～91年はまさにバブル景気で、貴金属や宝石を使ったものを含め、服部セイコーの売り上げも拡大した。しかし、その後は、バブル経済の崩壊のなかで、1990年代の服部セイコーの業績は低迷していった（図表2）。しかし、この業績低迷の理由は、制度的なあるいはマクロ的な環境変化だけによるものではなかった。

図表2 服部セイコーの連結業績



出典：『日経ビジネス』、1996年4月8日号。

1980年代も末になると、クォーツウオッチの薄さや性能の改善は限界に達し、製品としても本格的な成熟期を迎えていた。そのなかで、例えばイブサンローランやレノマといった、ファッションブランドの重要性が高まってくるとともに、もはや性能差はない低価格クォーツ製品が中価格帯クォーツ市場を浸食するという現象もみられるようになった。

しかも、わが国におけるウオッチへのニーズはさらに変化していった。もともとは、1960年代の「セイコーでスタート」といったキャンペーンに見られように、ウオッチはギフトとして春先に購入される傾向にあった。それが、自分でほしいウオッチを買うようになり、最大の購入時期も春先から年末へと変わってきた。そのうえ、生活を取り巻く様々な機器に時計が組み込まれるとともに、ウオッチにおいて時間を示すという機能の重要性が相対的に低下し、それにとともに、ニーズの多様化が顕著になっていった。

その一つがスウォッチのような多様なデザインへのニーズであった。また、1996～97年に、カシオが次々に投入した「Gショック」ブランドのウオッチが一大ブームを引き起こしたのも、

こうしたニーズに対応したものであった。さらに、90年代を通じて、ファッションウォッチへの注目が集まったのも、同様の傾向の一環であった。そのため、セイコーグループも、ライセンスブランドのファッションウォッチとしてアニエスベイを投入したり、2000年になると、新たに若者向けファッションウォッチブランドとして、ワイアードを発売したりした。

5 他方で、エレクトロニクスを用いた多機能付加価値ウォッチの分野ではカシオの攻勢が激しく、セイコーグループはやや立ち後れていた。

また、セイコーグループは、高価格ターゲットを捉えるべく、1988年に、トルクが弱い針が細く高級感がないというクォーツの弱点を克服したムーブメントを開発して、一度廃止した機械式ウォッチの高級ブランド「GRAND SEIKO」をクォーツで復活させた。クォーツ「GRAND SEIKO」は高級ブランドとして着実に売上を拡大し、かなりの地位を確保したものの、量産品であるため高級ウォッチに必要な匠の技が感じられないといった理由もあって、高価格市場の趨勢とはならなかった。また、クレドール・ブランド等では、貴金属や宝石を使って、外装ケースにお金をかけた製品も発売されたが、高級品としてのブランド力の欠如から、これも大きな成果をあげるには至らなかった。

15

オメガの復権

「スイスウォッチ」という名前は古くより名声を誇ってきたが、具体的なブランド名になると、1980年代初頭までは「オメガ」と「ロレックス」が知られている程度で、他はあまり知られていなかった。そのオメガはSMHに属していたが、80年代初頭には、700\$〜2万\$の価格帯に2000種類ものモデルをもって、ブランド・イメージが低下し、身売り話さえ囁かれていた。

SMHはこれを再生させるために、ターゲットを、「何かを達成し、世のために尽くしたエリート」と規定し、品種を2000から1000さらには130まで削減するとともに、メッキ仕上げの製品はすべて廃止した。また、各国の総代理店が有していたオメガの営業権も、SMH傘下へ移行させた。25 1980年代初頭、オメガにおけるクォーツの割合は急速に高まって60%となり、そのクォーツ・ムーブメントの製造をETA社に集約して品質管理を徹底した。なお、機械式はオメガ自身で設計し、90年代以降は、SMH傘下に入ったフレデリック・ピゲ社で製造していた。

オメガブランドは、消費者の理性と感情の双方に焦点を当てたプロモーションなどもあって、80年代に復活し、90年代には、「ウォッチ業界のメルセデス」として再び高級ウォッチとして30 の認知を確立することになった。

機械式ウオッチの復活

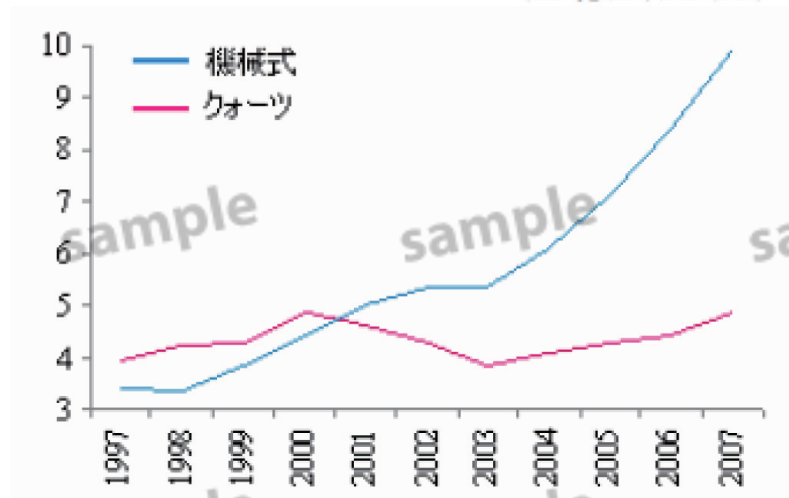
そうしたなか機械式ウオッチ復活の機運が芽生えてきた。1980年代前半のヨーロッパにおいて、83年に名門機械式ウオッチブランドのブランパンが復活したり、85年に同じく機械式名門ブランドIWCが話題の新製品を発表したりと、その兆候がいくつかみられ、90年代前半には永久カレンダーやミニッツ・リピーター^[3]のような複雑な機構が人気を集めたりして、高価な機械式ウオッチが一つの潮流になっていった。こうした流れのなかで、1992年に、SMHは、復活したブランパンを買収した。

この傾向は、1990年代後半になると、日本でも加速されていった。

機械式ウオッチが見直されるようになった背後には、ウオッチにおける正確性の役割が変化し、デザインやブランドの役割増大といった傾向があったことは事実であろう。しかし、これらとともに、スイス時計メーカーによる働きかけが功を奏したという面も否定できない。

図表3 スイスのウオッチ輸出

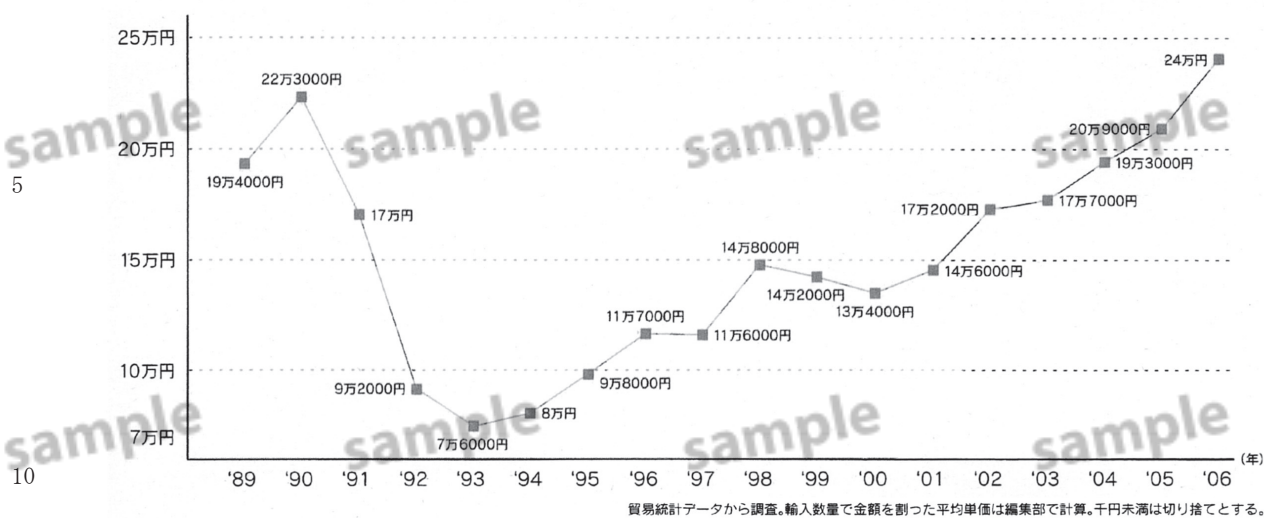
(10億スイスフラン)



出典：スイス時計協会、『2007年スイスと世界の時計産業』。

^[3] 分単位で時刻を音で知らせる機構であり、機械式ウオッチでこれを実現するには時計職人のきわめて高度な技術が必要とされる。

図表 4 スイスから日本へ輸入された機械式腕時計の平均単価



出典：『クノロス日本版』、第13号、2007年11月。

10
15
なお、1 スイスフランは、2006 年～2008 年の期間で、90 円台前半から 100 円台前半で推移している。

スイス時計メーカーの牙城である機械式ウォッチ市場の世界的拡大をうけて、スイスメーカーの金額シェアも拡大していった。この流れのなかの代表的な存在が一貫して高級機械式ウォッチを手がけてきたロレックスのようなメーカーであった。

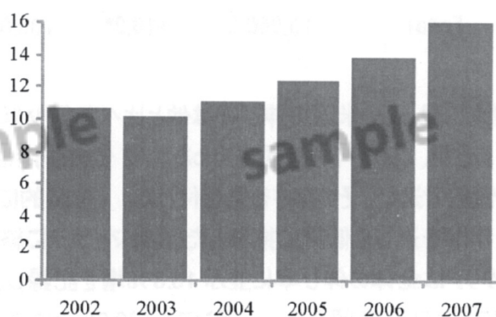
20
25
ただ、ロレックスの場合は、高級といっても平均小売価格 40 ～ 50 万円程度で、年間 100 万个前後を生産していた。これに対して、さらに高級な、超高級とでもいいうる 100 万円以上の市場が注目されるようになった。この市場には、パテック・フィリップのように従来からそこに一貫して存在しているものもあれば、ブランパンのように名門ブランドが復活したような場合もあった。しかし、注目すべきは、この市場において、新ブランドが次々と台頭してきていることであった。これらのなかには、フランク・ミュラーのように、独立時計職人によって設立され、工芸的な美しさや機構的なユニークさを追求したものが少なくなかった。

30
超高級品はイメージリーダーであるにしても、2000 年代に入るといえば流行のような形でより高額なスイス製機械式ウォッチが好まれるようになった。そのため、2000 年代後半になると、オメガも機械式中心に製品ラインを切り替えた。

スイス時計産業の動き

こうして再生したスイスの時計産業は 21 世紀に入っても、国際市場における地位を強化していった。

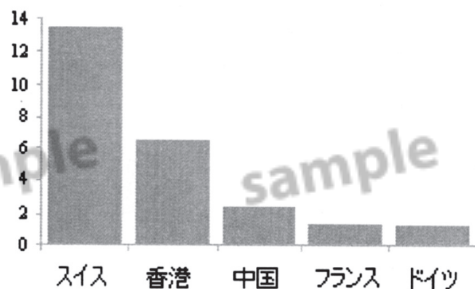
図表 5 スイス時計総輸出金額（10 億スイスフラン）¹⁾



1) 1 スイスフランは 2007 年末で 98.5 円

出典：スイス時計協会、『2007 年スイスと世界の時計産業』。

図表 6 2007 年主要時計輸出国（10 億ドル）¹⁾



1) 1 米ドルは 2007 年末で 111.7 円

出典：スイス時計協会、『2007 年スイスと世界の時計産業』。

他方、スイス時計産業の内部では、活発なブランド買収により、グループ化が進行しつつあった。とくに目立ったグループは三つあり、その一つがスウォッチ・グループで、ブランパン、ブレゲ、オメガ、ロンジン、ラドー、ティソ、サーチナ、ハミルトン、スウォッチといったブランドを有していた。ちなみに、各ブランドはデザイン、販売、プロモーションでは権限をもつが、製造と組み立ての権限は限られていた。クォーツのムーブメントはすべて、製造部門である ETA で生産されていた

第 2 のグループは、傘下に LMH とヴァンドームの二つのグループをもつリシュモンであり、

前者には、IWC、ジャガー・ルクルト、ランゲ・アンド・ゾーネといったブランドが、後者には、カルティエ、ピアジェ、ボーム・アンド・メルシエ、ヴァシュロン・コンスタンタン、パネライといったブランドが含まれた。

5 第3は、ルイヴィトンで有名なLVMHグループであり、ウオッチでは、ルイヴィトンの他、ゼニス、タグ・ホイヤー、ディオール、ショーメ、プシュロンといったブランドを揃えていた。

2007年度において、スウォッチは売上約4500億円で純利益は1000億円を上回り、リシュモン
のウオッチ部門の売上は約2218億5800万円であった。さらに、LVMHのウオッチ・ジュエリー
部門の売上は2003年度で、約657億円であった。

10 この他、大きなグループに属さない、パテック・フィリップ、ロレックス、クロノスイス、ユリス・ナルダン、ユニバーサル・ジュネーブ、オーデマ・ピゲ等々、独立系と呼ばれる数多くのメーカーが存在していた。フランク・ミュラーも独立系とみなされていた。

15 スウォッチ・グループは、ETA、フレデリック・ピゲ、ヌーヴェル・レマニアというムーブメント製造会社をもち、クォーツのみならず機械式でもムーブメントの外販を行ってきた。ただ、同社はムーブメントの供給を2010年までに25%にまで削減する方針であり、そのため、スイスのウオッチメーカー各社は、ムーブメントの内製化や既存メーカーの買収へ向かい、垂直的統合が進むものとみられていた。また、この動きを受けて、セイコーインスツルとシチズンが、外販用機械式ムーブメントの増産に乗り出す模様であった。

20 市場動向

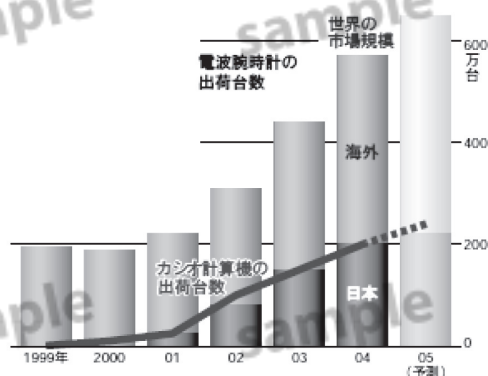
2008年の段階で、ウオッチ市場は価格帯によりいくつかのセグメントに分類することができた。

25 一つは、3万円以下のセグメントで、セイコーグループでは、アルバとワイアードがこれに対応していた。また、2008年1月には、アルバの伸び悩みから、海外において売り上げ順調なパルサー・ブランドが、男性用に限って国内市場にも投入された。

30 このセグメントでは、ファッションウオッチやデザインウオッチが重要な役割を果たす一方、価格訴求のノーブランド品もみられた。また、アメリカでは「ウオッチのユニクロ」といわれるファッションウオッチのフォッシルが急成長をとげ、日本にも進出していた。日本メーカーでは、カシオが年間1000種類強の新製品を投入して、季節性や希少性を演出するなどして、高いシェアを有していた。とりわけ2000年に入ってから、アンテナを内蔵して電波を受けて時刻を修正するという電波ウオッチの急成長のなか、とくに低価格帯の電波ウオッチでは強みを発揮するとともに、2004年にはアナログ電波ウオッチに参入していた。この他、スウォッチやシチズ

ンのヴェガも、このセグメント狙ったものであった。

図表7 電波ウオッチ市場とカシオの出荷台数



出典：『日経ビジネス』、2005年10月10日号。

ただ、このセグメントでは、ウオッチがアクセサリ感覚で服装とのコーディネートにおいて購入される傾向が強くなり、カシオのシェアが高いといっても、数多くのブランドが割拠していた。加えて、2000年頃からの携帯電話の普及により、時間を知るだけならばウオッチの必要がなくなって買い換えが進まなくなるという傾向も、このセグメントで顕著に見られた。

このセグメントでは、テレビ広告がしばしば重要な役割を果たし、また量販店やホームセンターが主たる販路であるため、30%～50%引きで売られることも少なくなかった。

3～10万円の中価格帯市場では、デザインとともに機能が重視され、いまだギフトも大きな役割を果たしていた。そうしたこともあり、流通チャネルとしては百貨店と量販店が20%近い価格差を維持しながら共存していた。ただ、近年の百貨店においては、時計売り場では高価格ブランド（セイコーグループでは「クレドール」と「GRAND SEIKO」）しか扱わず、中低価格ブランドはかろうじてアクセサリ（洋品小物）売り場で販売するといった傾向も見られた。また、プロモーションとしては、テレビ広告が効果を発揮していた。

主たるプレーヤーとしては、日本国内では、SEIKO、シチズン、オリエント、テイソ、カシオ、ロンジンといったところがあげられた。海外では、現地のナショナルブランドが強みを発揮していた。

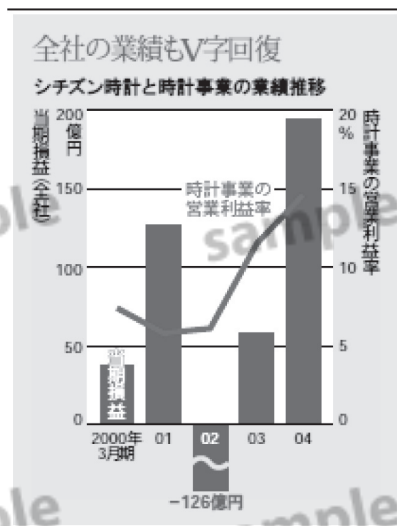
シチズンは、90年代前半まではムーブメントの外販と欧米高級ファッションブランドのOEMに収益を依存してきた。それが、ムーブメント外販における競争の激化や欧米高級ファッションブランドの自社生産へ進出にともない、シチズンもこのセグメントを重視し、2000年代以降はとくに電波ウオッチに力を入れて、収益を伸ばしていた。

3番目は10～100万円の価格帯であった。この価格帯では、2/3以上がいまや機械式で、時計メー

カーとしてのブランド力がものをいうセグメントであった。セイコーグループではクレドールと GRAND SEIKO の両ブランド、シチズンではザ・シチズンが主にここに対応し、さらに海外のロレックス、オメガ、IWC、カルティエといったブランドがひしめいていた。

5

図表 8 シチズン時計と時計事業の業績推移



10

15

出典：『日経ビジネス』、2004年6月28日号。

もつとも、このセグメントでは、男性用と女性用では若干特性が異なり、女性用では、ブルガリ、シャネルなどクォーツ中心のブランドウォッチも多く見られた。ただ、近年は市場のウェイトが女性用から男性用へ移るとともに、女性用においてさえ、いわばファッションとして機械式への回帰傾向が見られた。

20

販路としては、ほとんどが百貨店と専門店であった。そのため、セイコーとしては、とりわけ有力百貨店においてスイスメーカーと競争しながらいかに売り場を確保するかが、大きな課題であった。

最後に、100万円以上超高級セグメントであり、ピアジェのようなジュエリーと、パテック・フィリップ、ブレゲ、ブランパン、オーデマ・ピゲ、ヴァシュロン・コンスタンタンといった機械式ウォッチから構成されていた。セイコーグループは、クレドール・ブランドの一部に、対応する製品を有していた。

25

30

セイコーのマーケティング体制

従来セイコーが得意としてきたのは、低価格帯の上部から中価格帯の実用性の高いセグメントであったが、香港製、中国製、スウォッチ、カシオといったより安い低価格帯製品とスイスに代

表される高級機械式の狭間で、同社の存在は埋没していった。1997年に2100億円であったセイコーの売上は2001年には1100億円に落ち込んだのに対し、2001年のわが国におけるスイス製時計の売り上げは5年間で30%増加して、1274億円に達した。

もちろんセイコーとしても、こうした状況を座視していたわけではない。1998年に機械式GRAND SEIKOを復活させるとともに、かねてから開発していたスプリングドライブという方式のムーブメントを用いた製品を1999年に投入した。スプリングドライブは、機械式とクォーツを融合させたにムーブメントで、量産ではない機械式の暖かみを保ちながら、IC制御でクォーツに近い正確性が確保され、世界的にもセイコーグループだけの技術であるとともに、技術的にも最高のもものと目されていた。

また、80～90年代に増殖したブランド体系も大きく整理された。国内のラサールは、クレドールやSEIKOとの境界が不明確であるとともに、貴金属・宝石による高級感のなかでセイコーグループの技術力が生かし切れず、結局1990年代の末に廃止された。ラサールの廃止とワイアードの新設により、セイコーの国内ブランド体系は、クレドール、SEIKO、アルバ、ワイアードの四系列となったが、このそれぞれのもとには、多くの製品ブランドが置かれていた。例えば、SEIKOブランドのもとには、フルラインで13の製品ブランドが1万円から20万円の価格帯に配置され、その結果、ブランド数が多すぎて、在庫が増える、販売効率が悪い、全体としてのSEIKOブランドのイメージがぼける、といった指摘がなされてきた。そのため、完成品のブランド力強化のために、製品ブランド数と製品数の絞り込みが行われた。SEIKOブランドの場合は、2002年3月に、13あった製品ブランドを5つに統合した。同様に、他のブランドそして海外向けブランドに関しても、整理と統合が行われた。

流通に関しては、時計・宝飾店が30%、百貨店が20%、総合・専門量販店が40%、インターネットやブティック等のその他が10%となっていた。業界全体では時計を扱う小売販路は飛躍的に拡大していた。もっとも、セイコーウォッチでは、専門店における後継者難やディスカウンター等との競争による経営不振もあって、かつて2万を超えていた取り扱い小売業者数をむしろ1万以下にまで絞り込んでいた。

プロモーションに関しては、2000年代前半頃からは、国内外とも、製品ごとの個別広告から、SEIKOブランドの価値向上を目指した広告が重視される傾向にあった。もちろん、他方では、イメージキャラクターを活用した個別ブランドの販売促進も展開されていたが、重心は徐々に包括ブランドとしてのSEIKOの価値向上に移りつつあった。これにともない、広告表現プラットフォームや店頭イメージについても、SEIKOとしての統一感の醸成が図られていた。さらに、クレドール・ブランドも、SEIKOブランドと統一されたイメージをもつべきだと考えられていた。

生産は、従来からセイコーエプソンとセイコーインスツルで分担していた。販売はセイコーウ

オッチが受けもっていたが、ムーブメントの販売のためにはタイムモジュールが、海外での超低価格 OEM 品の販売のためには SII マーケティング・インターナショナルが、それぞれ設立されていた。他方で、セイコーインスツルは、セイコーウオッチ向けの製造が削減されるなか、独自にウオッチの開発と販売を手がけていた。また、製品の企画やデザインはセイコーウオッチが担

5 当し、技術開発は、セイコーインスツルが機械式を、セイコーエプソンがクォーツ、スプリングドライブ等機械式以外を、それぞれ担当していた。

なお、アナログクォーツのムーブメント市場は全世界で年間約 12 億個であり、そのうち 7 億個をセイコーグループとシチズンで分け合っていた。残りの 5 億個は、スウォッチ・グループの ETA と中国メーカーであった。

10

製品ライン

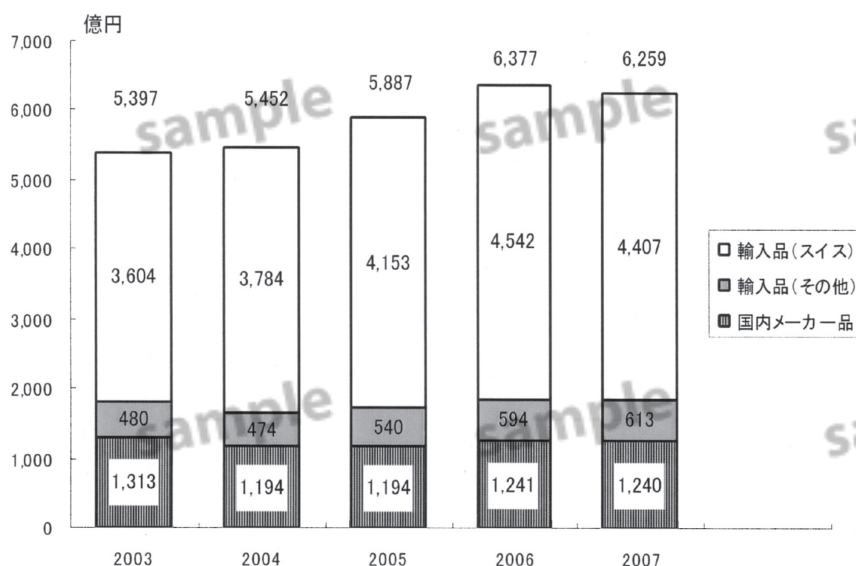
2007 年の段階で、数量で見ると、日本市場の 79%はスイス以外の輸入品であったが、金額では 70%がスイス製であった。国産品は数量で 17%、金額で 20%にすぎなかった。また、セグメント別では、10 万円以上が金額で約 7 割、100 万円以上が全体の 2 割強だとみられていた。

15

図表 9 2007 年 日本のウオッチ市場規模（小売金額換算）

	数量 (万個)			金額 (億円)			平均単価 (円)
		前年 比	構成 比		前年 比	構成 比	
国産品	724	85%	17%	1,240	100%	20%	17,117
輸入品(スイス)	167	92%	4%	4,407	97%	70%	263,253
輸入品(その他)	3,327	94%	79%	613	103%	10%	1,841
合計	4,219	92%		6,259	98%		14,837

20



30

出典：会社資料

図表 10 は、セイコーグループの主要ブランドの価格帯とアイデンティティ（企業側が考えるブランドのあるべき姿）をまとめたものである。セイコーウオッチにとって、低価格帯市場は SEIKO ブランドになじまず、また中価格帯市場は縮小しているのに対し、10 万円以上の価格帯は、市場の中核を構成し、しかも将来性と収益性も見込めるため、ここに焦点を当て、なんとか現状から倍増の10%のシェアを獲得したいと考えていた。それだけに、この市場に対応する、クレドールと、SEIKO の高価格製品の競争力の強化は急務であった。

10 万円以上の価格帯のなかでも、200 万円以上になると、高い精度をもって複雑な機構や機能を機械式で実現するために、素材や設計に工夫を凝らすという技術課題があり、この市場の顧客はそのためにお金を支払ってもよいと考えている人々であった。そして、この市場ではスイス勢が圧倒的な力を誇っていた。

これに対して、10 万円 -200 万円の価格層は、機構や機能の違いというよりも、ブランドのもつ魅力が大きな力を発揮する市場であった。この市場をとりわけ重視するセイコーウオッチとしては、そのため、ブランド強化こそが最重要課題であり、ブランドビジョンとして、「革新と洗練」を打ち出していた。「革新は技術の先進性であり、洗練はお客様のライフスタイルを創造するデザイン」ということであった。

このブランドビジョンのなかで中核に据えられたのが、包括ブランドとしての SEIKO であった。SEIKO ブランドに注力して高級化とブランド価値向上を図り、SEIKO ブランド傘下の種々の製品ブランドのイメージも統一を図っていこうというわけであった。さらに、いま一つの包括ブランドであるクレドールも、SEIKO と統一感のあるイメージをもたせることになっていた。

図表 10 セイコーグループの主要ブランド

ブランド名	小売価格帯	ブランドアイデンティティ
クレドール	20万円-390万円	匠の技と日本の美意識によって芸術の域にまで高められた時計
SEIKO	1.2万円-280万円	時代を超える革新から生み出される『時』の価値を高める洗練
ワイアード	1.5万円-4.8万円	感性豊かな若者に、日本発信の”ありそうでなかった”新しいウオッチスタイルを提案
アルバ	3.5万円以下	時代を軽やかに取り入れたスタイルの提案

出典：会社資料

図表 11 SEIKO ブランド傘下の製品ブランド

製品ブランド名	小売価格帯	ブランドの特徴
GRAND SEIKO	18万円-280万円	伝統あるSEIKOスタイルを継承し、その時代の最高の機能、品質、デザインを備え進化する最高峰のブランド
ガランテ	52万円-250万円	自分の価値を確立したオトナたちに贈るブランド
ドルチェ&エクセリーヌ	4.5万円-21万円	自分らしさをスマートに演出するスタイリッシュなドレスウォッチブランド
ブライツ	9万円-15万円	電波、ソーラー技術などSEIKOが誇る先進技術で持つ人の「心地よさ」を追求したブランド
ルキア	3.6万円-5.8万円	仕事もプライベートも充実しポジティブに生きる女性のためのブランド
メカニカル	4.5万円-25万円	SEIKOの機械式時計の技法が現代に復活。時計をこよなく愛する本物志向の方のためのブランド
スピリット	2万円-6.5万円	スタンダードと呼ぶにふさわしい性能にこだわりながら、シンプルなデザインを追求したブランド
イグニッション	7万円-13万円	クルマをイメージしたスポーティーなデザインに、SEIKOの先進技術を融合させた新時代のブランド
プロスペックス	1.2万円-45万円	ダイビング、登山などスポーツ、アウトドアシーンに対応した本格機能を備えたブランド

包括ブランドとしての SEIKO のもとには、GRAND SEIKO をはじめ、図表 11 のように多くの製品ブランドがあり、それぞれの特徴や価格は多岐にわたっていた。セイコーウォッチでは、2002 年 3 月にブランドの整理統合を行い、スクラップ・アンド・ビルドということで、2005 年以降、メカニカル、イグニッション、プロスペックス、ガランテを投入し、現状では 9 つの製品ブランドが SEIKO ブランドのなかに含まれていた。

これら新規ブランドのなかでも、2005 年秋に新たな顧客層の獲得を目的に、価値の高いブランドとして投入されたガランテは、50 万円以上の価格でスプリングドライブを搭載し、発売以来順調に売り上げを拡大して、既に、GRAND SEIKO の 10% 程度の売上を確保していた。なお、「GALANTE」（ガランテ）のロゴは、ウォッチそのものには、刻印されていなかった。

なお、クレドールと GRAND SEIKO には、従来からスプリングドライブを搭載した製品があり、クレドールには、宝飾時計シリーズも含まれていた。

マーケティング課題

セイコーウォッチによるこれらの努力が功を奏し、また市場全体の高価格品志向もあって、2003 年から 2008 年の間、GRAND SEIKO 等高価格品の売上は順調に推移し、セイコー製品の平均販売価格も 30% 上昇した。しかし、10 万円以上の価格帯で 10% のシェアを獲得するという目標

を達成するためには、さらに格段のブランド価値の向上が必要であった。

また、元来中級市場に焦点を当ててきたことによる SEIKO ブランドがもつ中級イメージを、いかに払拭していくかという観点も重要であった。ただ、いかにブランドが重要とはいえ、ブランド・イメージ自体が機能と結びついている部分も無視はできなかった。

セイコーウオッチの高価格品のうち、クレドールは「ヨーロッパ・エレガンス」を強調してかなりの数のファンを獲得してきたが、これらのファンは固定化して高齢化し、シェアを低下させていた。他方、元々は管理職を標的としていた GRAND SEIKO は、一貫したデザインを維持しながら、より広い範囲の人々に受け入れられ、クレドールを凌ぐ存在になっていたが、30万円から100万円の価格帯について、競合するロレックスと比べると、機構的には遜色はないものの、ブランド力では後れをとり、ロレックスの1/5程度のシェアに留まっていた。

加えて、近年増加しているスイス製高価格品の購入者がファッション志向の若年層に広がっていたことも注目すべきであった。

では、高価格帯において、スイスメーカーはなにもに優れているかということ、実はスイスといっても様々で、単純なベンチマークで事足りるわけではなかった。例えば、ロレックスは、伝統に則った普遍の姿勢を特徴としていたが、伝統の背後にはこれまでの革新の積み重ねが存在していた。これに対して、スウォッチは、オメガにみられるような既存ブランドの立て直しと、ブランパンやブレゲにみられるような買収によって高い価値のブランド群を維持していた。

さらに、フランク・ミュラーの場合は、天才時計師のもと次々に新たな機構を生み出すとともに、ユニークなデザインによって比類なき地位を築きあげてきた。フランク・ミュラーは、ムーブメントの製造から組み立てまで一貫して手がけるマニファクチュールであり、それを強みに技術課題を解決することによって、ブランド価値を作り上げてきた。しかし、こうした新機構のウオッチは、超高級の価格帯に属し、多数の人々に知られていながら、少数の人の手にしか渡らない。他方で、フランク・ミュラーの製品には、スウォッチ・グループのETA社からムーブメントの供給を受けているものも少なくない。つまり、超高級の複雑機構時計をイメージリーダーに、類似のデザインをまとった200万円以下の製品のブランド力を高めて拡販を行うというのが、この戦略の狙いであった。

セイコーウオッチにとっては、どのような方向をとるにせよ、セイコーグループの技術力をいかに顧客の価値として訴求していくかが重要なマーケティング課題であることは間違いなかった。セイコーグループの強みの一つは、機械式、クォーツ、スプリングドライブ、電波といったすべて技術方式に関して、ムーブメントから完成品までの一貫生産を行っていることであった。問題はこれをいかに顧客価値に結び付け、競争上の強みとするかであった。

セイコーウオッチがもっとも重視しているスプリングドライブについては、技術開発のテーマと

して、一方では機械式と同様の機構としての複雑性の追求があり、これには、象徴的な存在ではあるが、年間限定生産 5 個の超高級品 (1575 万円) クレドール「ソヌリ」で、対応していた。また、もともとクォーツ主体であった婦人用でも近年は機械式に興味を示す消費者も増加傾向にあり、これに対応するために、他方では、スプリングドライブでの小型化が課題になっていた。ただ、
5 スプリングドライブのウオッチは最低でも 50 万円近くするために、それ自体による販売数量の拡大には限界があった。

これに対して、電波ウオッチは、10 万年に 1 秒の誤差といった正確性は確保されるが、ウオッチは移動して使用するため、より多くの発信局からの、また微弱な電波をいかに受信するか、そして製品自体をいかに小型化するかが、技術開発のテーマであった。シチズンとカシオはここに
10 注力し、高価格品も投入していた。しかし、セイコーは、電波ウオッチを手がけてはいたが、クォーツの教訓から、普及品と同じ機構を搭載した製品での高級化は不可能だと判断していた。

また、スイスが得意とする機械式については、イメージリーダーとしての複雑時計の分野でかなりの技術差を付けられ、ここで追いつくのは容易ではないとともに、仮に技術的に追いつくことができたとして、イメージ面での追随はさらに困難だと思われた。

いま一つのマーケティング課題は、同じように時を刻みながら、1 万円から 1500 万円にまで
15 価格が広がる同社の製品ラインにどのようなブランド体系を構築するかであった。

もちろん、SEIKO というブランドのイメージ向上を図らなければならないということについて、社内に異論はなかった。そこで、クレドール、GRAND SEIKO、ガランテを中核に据え、高級品によって統合ブランドとして SEIKO のイメージを高め、その力を活用して SEIKO を冠した 10 ～ 30 万円
20 の他の製品を拡販して収益力を高めていこうというのが、一つのシナリオであった。ただ、このシナリオのもとでは、各高級ブランドの個性やプレミアム感が薄れてしまうのではないかという懸念があるとともに、イメージ向上を図っている SEIKO ブランドの価格帯における下限をどこに設定するかが大きな論点であった。

他方では、広い範囲の製品を対象に広いチャネルを有する SEIKO ブランドで、高いブランド
25 価値を構築することは難しいのではないかという意見もあった。また、百貨店などでは、クレドール、GRAND SEIKO、ガランテのみを扱う「セイコープレミアムウオッチサロン」という専売スペースを展開していたが (付属資料 7)、こうした売り方と、量販店でも売られている他の SEIKO ブランド製品との間で、統一感をもたせるのは不可能ではないか、という意見もあった。実際、専門
30 店では、従来通り、クレドール、GRAND SEIKO、ガランテが、廉価の SEIKO 製品と並んで売られているという光景もみられた。

さらに、クレドールを含め、高価格帯向けブランドの相互の位置付けについても、意見が分かれていた。セイコーウオッチの現在の戦略のもとでは、クレドール、GRAND SEIKO、ガランテを

同じ SEIKO のブランドとしていかに統一感をもたせるかが検討されてきた。しかし、むしろドレスウォッチとしてのクレドールとトラディショナルな実用ウォッチの GRAND SEIKO はそれぞれ明確な主張をもったブランドとして構築し、個性的なスポーツウォッチのガランテも独立したブランドとして作り上げるべきではないかという意見も聞かれた。

5

10

15

20

25

30

付属資料1 セイコーホールディングス（株） 連結業績推移

単位：億円

	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期
売上高	2,098	2,068	2,137	2,091	2,139
営業利益	140	93	93	71	72
経常利益	119	92	85	73	72
当期利益	99	56	92	99	32

出典：会社資料

付属資料2 セイコーホールディングス（株） ウォッチ事業 連結業績推移

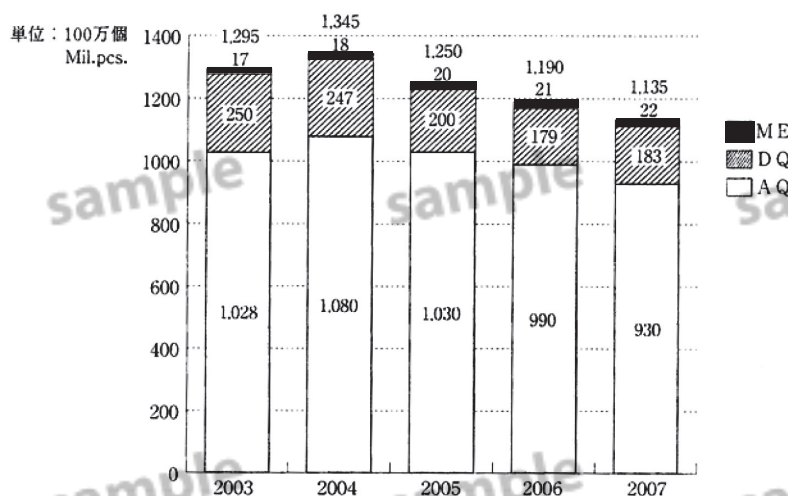
単位：億円

	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期
売上高	1,016	1,024	1,076	1,141	1,171
営業利益	73	78	80	87	90
売上高比率※	48%	50%	50%	55%	55%
売上高昨年対比	95%	101%	105%	106%	103%
営業利益率	7%	8%	7%	8%	8%

出典：会社資料

※セイコーホールディングス（株）連結売上高に占める比率

付属資料3 世界のウォッチ生産数量（推定値）の推移（2003～2007）



出典：日本時計協会、『日本の時計産業統計-2007-』。

ME：機械式、DQ：デジタルクォーツ、AQ：アナログクォーツ

付属資料4 ウオッチ国内生産数量の推移（1988～2007）

単位：1,000個

年 Year	完成品Comp.				ムーブメント/シャブロンMov./Chablons				合計 G.Total
	水晶アナログ AQ	水晶デジタル DQ	機械式 ME	小計 S.Total	水晶アナログ AQ	水晶デジタル DQ	機械式 ME	小計 S.Total	
1988	56,313	24,830	10,829	91,972	143,746	8,882	21,699	174,327	266,299
1989	59,301	25,663	9,125	94,089	170,486	8,256	15,348	194,090	288,179
1990	65,123	29,989	9,190	104,302	216,494	9,297	14,304	240,095	344,397
1991	61,313	31,626	11,382	104,321	258,264	11,358	15,847	285,469	389,790
1992	50,241	27,641	6,346	84,228	265,165	10,197	14,556	289,918	374,146
1993	46,756	17,906	4,057	68,719	301,113	9,979	10,785	321,877	390,596
1994	25,825	10,680	2,124	38,629	331,266	11,617	11,674	354,557	393,186
1995	20,979	7,584	1,344	29,907	338,874	13,004	15,017	366,895	396,802
1996	15,519	8,075	1,473	25,067	366,594	11,230	10,855	388,679	413,746
1997	13,912	11,373	1,590	26,875	463,166	14,372	7,281	484,819	511,694
1998	13,015	13,832	1,293	28,140	526,649	12,153	4,176	542,978	571,118
1999	10,715	7,890	918	19,523	499,271	9,836	2,659	511,766	531,289
2000	8,959	6,327	722	16,008	523,977	11,327	2,818	538,122	554,130
2001	5,931	4,807	810	11,548	500,998	382	2,375	503,755	515,303
2002	2,706	4,726	495	7,927	518,362		2,319	520,681	528,603
2003	2,570	3,930	577	7,077	515,116		1,353	516,469	523,546
2004	2,220	2,803	-	5,023	504,443		-	504,443	509,466
2005	2,062	2,810	-	4,872	488,640		-	488,640	493,512
2006	1,728	2,567	-	4,295	470,482		-	470,482	474,777
2007	1,474	2,242	-	3,716	425,862		-	425,862	429,578

出典：日本時計協会、『日本の時計産業統計-2007-』。

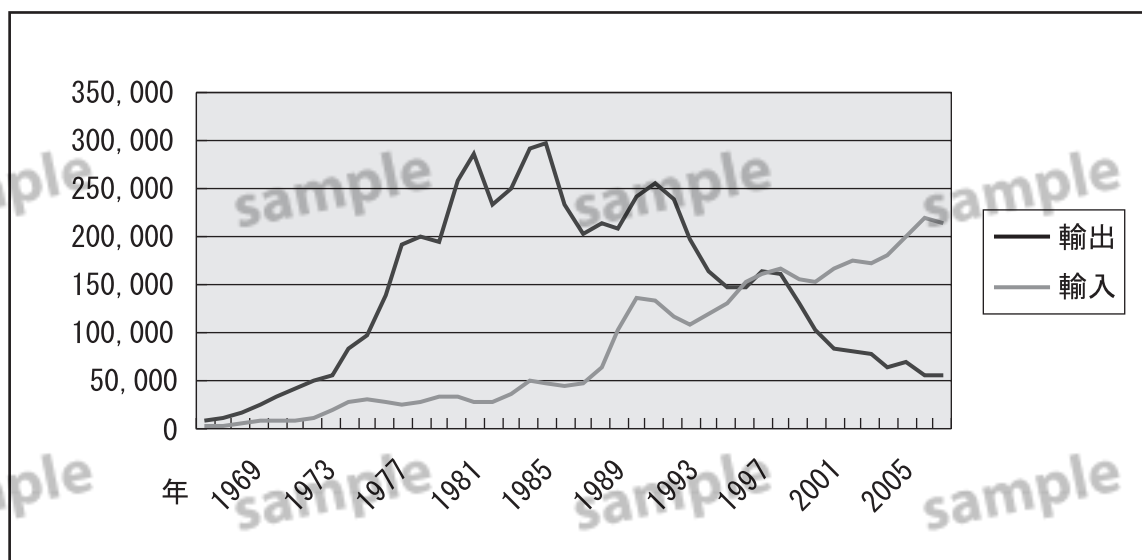
付属資料5 ウォッチ国内生産金額の推移（1988～2007）

単位：100万円

年 Year	完成品Comp.				ムーブメント/シャブロンMov./Chablons				合計 G.Total
	水晶アナログ AQ	水晶デジタル DQ	機械式 ME	小計 S.Total	水晶アナログ AQ	水晶デジタル DQ	機械式 ME	小計 S.Total	
1988	148,126	21,274	8,689	178,089	94,107	6,581	13,262	113,950	292,039
1989	153,087	20,133	8,116	181,336	92,913	6,431	10,581	109,925	291,261
1990	166,746	24,254	7,313	198,313	107,597	7,036	9,606	124,239	322,552
1991	162,669	26,398	8,903	197,970	119,253	8,544	10,521	138,318	336,288
1992	123,739	26,721	7,610	158,070	105,254	7,361	10,801	123,416	281,486
1993	109,307	16,481	6,724	132,512	97,003	6,780	8,067	111,850	244,362
1994	77,892	9,918	4,998	92,808	91,362	7,563	8,573	107,498	200,306
1995	68,553	10,270	3,403	82,226	83,990	7,220	9,078	100,288	182,514
1996	61,469	12,798	3,857	78,124	79,663	5,562	7,452	92,677	170,801
1997	63,344	25,698	4,123	93,165	88,506	6,838	5,476	100,820	193,985
1998	63,075	38,499	3,326	104,900	80,697	5,020	3,660	89,377	194,277
1999	56,231	15,411	3,079	74,721	69,944	3,961	2,454	76,359	151,080
2000	40,445	13,686	2,749	56,880	73,530	3,555	2,528	79,613	136,493
2001	31,522	10,391	2,105	44,018	69,928	176	2,088	72,192	116,210
2002	24,648	8,712	1,874	35,234	66,887		1,933	68,820	104,054
2003	23,899	7,375	2,258	33,532	64,230		1,240	65,470	99,002
2004	23,445	3,933	-	27,378	61,912		-	61,912	89,290
2005	24,455	3,910	-	28,365	59,705		-	59,705	88,070
2006	23,894	3,887	-	27,781	62,015		-	62,015	89,796
2007	21,583	3,755	-	25,338	60,456		-	60,456	85,794

出典：日本時計協会、『日本の時計産業統計-2007-』。

付属資料6 ウォッチ輸出入金額の推移（1968～2004）：単位100万円



出典：日本時計協会、『日本の時計産業統計-2007-』、をもとに作成。

付属資料 7 SEIKO PREMIUM SALON 展開イメージ



出典：会社資料

参考文献

ベルナルド・チョン (2007)、「1970 年以降、30 年の“腕時計コマーシャリズム”の変遷」、『クロノス日本版』、第 13 号。

古川公成・小林喜一郎 (1996)、『セイコーグループと世界の時計産業 '95』、慶應義塾大学ビジネススクール。

広田雅将 (2007)、「日本メーカーの 30 年」、『クロノス日本版』、第 13 号。

—— (2007)、「評伝スイス時計産業を救った将軍の半生：ニコラス・G・ハイエック：第 1 回」、『クロノス日本版』、第 14 号。

—— (2007)、「評伝スイス時計産業を救った将軍の半生：ニコラス・G・ハイエック：第 2 回」、『クロノス日本版』、第 15 号。

—— (2008)、「評伝スイス時計産業を救った将軍の半生：ニコラス・G・ハイエック：第 3 回」、『クロノス日本版』、第 16 号。

Edward J. Hoff and Michael E. Porter (1985), “Hattori-Seiko and the World Watch Industry in 1980”, Harvard Business School, 邦訳：河合ひろみ、「服部セイコーと世界の時計産業 [1980]」、慶應義塾大学ビジネススクール。

フレドリック・ニッカボッカ (1972)、「スイス、日本および米国の時計産業にかんするノート」、ハーバードビジネススクール、邦訳：慶應義塾大学ビジネススクール。

奥村昭博 (1984)、「日本のエクセレント企業⑦：セイコーグループ」、『WILL』、7 月号。

榊原清則 (2005)、「戦略転換でコモディティ化を防げ」、『日経ビズテック』、10 月 26 日号。

SEIKO 時計の戦後史編集委員会 (1996)、『SEIKO 時計の戦後史』。

ウィリアム・テイラー (1993)、「スイス時計産業を劇的によみがえらせた SMH 社トップが語る：なぜスウォッチは低価格帯で勝負したか」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、6～7 月号。

内橋克人 (2003)、『新版匠の時代第 1 巻』、講談社文庫。

『日経ビジネス』、1992 年 3 月 20 日号。

『日経ビジネス』、1993 年 7 月 5 日号。

『日経ビジネス』、1996 年 4 月 8 日号。

『日経ビジネス』、2000 年 1 月 24 日号。

『日経ビジネス』、2001 年 6 月 25 日号。

『日経ビジネス』、2001 年 8 月 27 日号。

『日経ビジネス』、2002 年 5 月 27 日号。

『日経ビジネス』、2004 年 3 月 22 日号。

『日経ビジネス』、2004 年 6 月 28 日号。

『日経ビジネス』、2005 年 10 月 10 日号。

『日経ものづくり』、2002 年 7 月号。

『日経ものづくり』、2003 年 9 月号。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.4 RP150