

ピエール＝イヴ・ドンゼ 著 長沢伸也 監修・訳

『「機械式時計」という名のラグジュアリー戦略』

大東 英祐

埼玉学園大学 教授

I

1969年に諏訪精工舎がアナログ表示のクォーツ・ウォッチ（アストロン）を発売した。この時計は月差±5秒という高精度を持っていたが、発振分周回路はセラミック基板上に100余りの素子を手作業でハンダ付けした混成回路で、量産できる製品ではなかった。翌1970年には、ハミルトンがデジタル表示（LED）のクォーツ・ウォッチ（バルサー）を発売した。これも不良品の発生率が極めて高く、常時時刻を表示できない未熟な製品であった。

その後程なく時計用のIC（CMOS）が開発され、その生産技術が進歩して、先ずアナログ・クォーツの量産体制が整った。デジタルについてはLCDへの転換があり、やや遅れて1975年前後に量産が可能となり、一時期、爆発的に売れた。多数の半導体メーカーや電機メーカーが新規参入し、浸透価格政策の応酬により価格は急激に低下した。1970年代の半ばから、クォーツ・ウォッチは機械時計を駆逐し始めたのである。

その10年後の日本市場では、機械時計、アナログ・クォーツ、デジタル・クォーツがそれぞれ3分の1を占めていた。機械時計の退潮傾向はその後も続き、クォーツについてはデジタルからアナログへの回帰が進んだ。2013年の世界の生産量構成（時計協会推定）は、アナログ・クォーツ79.0%、デジタル・クォーツ18.9%で、機械時計は2.2%である。

このように画期的な新製品が出現して既存の製品を圧倒すると、産業組織に劇的な変化が起きることが多い。そのため技術革新は、“創造的破壊”の過程であるとされる。しかし、この“創造的破壊”の図式は、スイスの時計産業の場合にはうまく当てはまらない。スイスの時計産業は、1970年代にいったんは危機的な状況に陥ったが、1980年代の後半から活気を取り戻し、近年は高級機械時計へ重点を移し、世界市場の首座に復帰しているからである。本書はスイスの時計産業の復活を主導したスウォッチ・グループの企業史である。一般的な読み物風に編集されているが、経営史の研究書としての実質を備えた秀作である。以下に、その内容を手短かに紹介する。

II

本書では、スイスの時計産業の復活を、「土地に刻まれた技術文化の結果」と見る文化論的な視点ではなく、日本や香港の時計産業との競争の中で、スウォッチ・グループが生み出した新しいマーケティングや生産体制の再編成の成果として説明するという方法が採られている。

1970年代から現在までを3期（1985年以前、1985～1995年、1995年～現在）に区分して分析が進められている。第一期の分析の焦点は、スイスの時計産業が危機に陥った理由とそこからの復活の契機に関する検討である。通説では、時計産業の危機の原因はクォーツの開発で日本

に立ち遅れたため、その復活は1983年に発売されたスコッチの大ヒットによるとされている。これに対して著者はプロダクト・イノベーションだけを見て、プロセス・イノベーションを無視しており、共に不十分としている。

日本の時計産業は1960年代に、精度のよい機械時計を少品種大量生産する体制を整え、国際競争力を高めた。これに対してスイスでは、ピンレバー・ウォッチを除くと伝統的な多品種少量生産の方式のままで、コスト競争力に問題を抱えていた。スイス時計産業の危機の原因は、日本の機械時計によって先ず香港市場を、次にアメリカ市場を浸食されたことと、1970年代のスイス・フランの高騰による。スイス時計の退潮は、このようにクォーツが出現する以前から始まっていた。クォーツ時計で日本が先行したことは事実であるが、スイスも直ちに追従しており、技術水準は同等であった。さらに、日本企業の機械時計からクォーツへの移行は漸進的であり、クォーツの影響は過大評価されている。

危機に陥った時計産業は、1983年にN. G. ハイェックの構想に従って、ASUAGとSSIHを統合してSMHを設立、産業組織の再編成に取り組んだ。その第一着手はE. トムケ等によって推進された生産体制の合理化であった。彼はムーブメントの生産をETAに集め、競合するブランドを整理し、キャリバーの数を絞って少品種大量生産の体制を確立した。同時に、タイ、香港、中国へと生産拠点の国際展開を進めた。流通チャネルについても合理化が進められた。従来は、1つの国に複数の販売会社や代理店を設置し、それらに大幅な権限を与えていた。それを各国に1社の販売会社を設立して、すべてのブランドを扱う形に改めた。こうした一連の合理化努力によって、スコッチ・グループはムーブメントの独占的な生産者として国内の他社に対して優位な地位を獲得するとともに、国際競争力を回復し、1980年代の後半にはアジア市場での売上げが国内のそれを上回った。

もちろん、大ヒットしたスコッチはSMHの

業績回復に大きく貢献したが、プラスチック時計の寿命は案外に短命であり、その後の成長は他のブランドによってもたらされた。スコッチの革新性は、地域の市場に合わせて多様な外装の製品を提供するという従来の方式に代えて、第1に世界中で同一のデザインを採用したこと、第2にはファッション産業からノウハウを導入し、腕時計を華やかなファッション・アイテムへと変身させたことであった。

SMHは1990年代の初頭から半ばに大きな戦略転換に踏み切った。生産システムの合理化を推進してきたE. トムケが去り、多くの上級管理職も離脱した。代わって登用されたのは各ブランドの幹部やマーケティングと流通の専門家たちであった。スコッチの経営は、大株主のN. G. ハイェックの下で、合理化主導の経営からマーケティング重視の経営へとパラダイム・シフトをしたのである。

具体的には、クォーツから伝統を誇る高級な機械時計に製品系列の重点を移し、各ブランドの相互関係の体系化した。オメガ、ロンジン、ラドーを「手の届くラグジュアリー」セグメントの中核に位置付け、各ブランドの差別化が図られた。オメガがロレックスやカルティエに匹敵する高級品に選定され、SMHの主力ブランドとなった。

1992年に名門企業ブランパンとピゲを買収し、一層高級なラグジュアリー市場への進出を開始した。2000年前後に実施されたブレゲなど4社の吸収によって、新戦略が本格化すると、再度、ブランド体系の見直しが行われ、オメガのグレードアップが図られた。生産面では仕上げ部品の内製化が進められ、“Swissness”規制も楽にクリアできるようになった。流通面では世界の主要都市に豪華な旗艦店が開設された。新戦略が最も大きな成果を挙げたのは中国市場であった。SMHのラグジュアリー戦略は、中国市場の成長を織り込んで構想されたものであり、SMHにとって中国市場は正に「エルドラド」となったのである。

こうしてSMHは、高級ラグジュアリー「ブ

レゲ」, 手の届くラグジュアリー「ロンジン」と「オメガ」, 中価格「ティソ」, 安価な「スウォッチ」というフルラインの製品系列が完成した。さらに、ほとんど全ての部品と素材を内製する生産体制と小売段階までの流通チャネルを世界的なスケールで展開している。SMH は垂直統合型の大多国籍企業なのだ。新戦略を推進してきた N. G. ハイェックが 2003 年に引退すると、その地位は息子に引き継がれた。SMH の経営は中央集権型のハイェック家の同族企業となっている。

SMH はスイスの同業他社に対して極めて優位な地位を持つ。新戦略の成功により、ムーブメントの外販事業の重要度が低下したと判断した SMH が、2002 年に 2006 年以降、ムーブメントの外販を停止すると発表すると、業界に衝撃が走った。政府が介入して外販停止は先送りされたが、多くの企業が内製か新たな供給源の探索を強いられた。SMH の競争相手としてまず挙げられるのは、スイスのリシュモン・グループとフランスの LVMH やケリングで、いずれもラグジュアリー産業の大企業である。そこには日本の時計企業の姿はない。

III

クォーツ革命は起きた。スイスの機械時計産業は以前にもまして繁栄している。この 2 つの認識は明らかに矛盾しているが、本書を読めば 2 つが共に正しいことが判る。機械時計の技術で日本企業に肉薄され、クォーツ時計で追い打ちをかけられたスイスの時計産業は巧みな戦略展開により、時計を時刻や時間を計測する精密機械ではなく、ラグジュアリー産業に組み替えたのである。

この戦略が成功した結果、近年は世界の時計産業のランキングの上位をラグジュアリー産業企業が占めている。そこで重要なのは装身具としてのファッション性であり、ステイタス・シンボルとしての輝きなのだ。高級な機械時計が高収益のラグジュアリー産業の高みに去った後に残された低収益の実用ウォッチ需要をクォー

ツ時計が引き受けるにこととなった。スイスでは機械時計の生産が増加し、クォーツの生産は減少している。ゲームのルールが見事に変更されたのである。

それ故、1990 年代半ばの“パラダイム転換”後のスウォッチ・グループの動向については、そのマーケティング活動の分析が中心となる。ここでは、「手の届くラグジュアリー」というセグメントの設定、オメガ・ブランドのイメージアップ作戦の展開、流通チャネルの強化・拡充等々が、丁寧に説明されている。しかし、意外なことに価格政策に関する体系的な説明が欠けている。

10 年ほど前のことと記憶するが、LVMH がゼニスを合併した。それに伴って日本市場での販売権も大沢商会から LVMH へ移り、程なく主力製品の小売価格が約 30 万円から 50 万円に引き上げられたと聞いた。それがブランドの威力の証なのであろうが、随分乱暴なことをするものだと感じた。それ故、本書にスウォッチ・グループの価格政策の分析を期待したのだが……。この点が本書に対する殆ど唯一の不満である。

なお、日本の時計産業の動向の説明には、私見とは異なるものも散見されるが、本書の論旨には影響はない。但し、セイコーがピンレバー・ウォッチを生産した (61 頁) というのは誤りで、1970 年に発売された子供向けの『トモニー』(クラブ・ツース脱進機, 7 石, 日差 1 分程度) の誤認と思われる。

(世界文化社, 2014 年 11 月, 288 頁, 2,000 円+税)