

## スイス時計産業の世界戦略

ジュネーブ事務所・欧州ロシア CIS 課

1970年代以降のクォーツ時計の普及で、一時は壊滅的な打撃を受けたスイスの時計産業が絶好調だ。フォントーベル銀行が行った時計産業に関する調査によると、2011年の時計売上高ランキングで、スイスブランドが上位を独占している。時計産業の復活の秘訣（ひけつ）は何か、またその課題は何か。

### 目次

1. グループ化と高級機械式時計で世界の頂点に ..... 2
2. 中国人観光客の増加でルツェルンが「時計の街」に ..... 8
3. ブランド価値対策のあおりで部品調達に苦しむ企業も ..... 14
4. 日本企業との関係が深化 ..... 19

#### 【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、万一、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロでは一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

## 1. グループ化と高級機械式時計で世界の頂点に

### (1) 2つの戦略で業績は急回復

1970年代、スイスの時計産業は大きな危機に直面していた。この時期、クォーツ時計を生産する日本企業（セイコー、カシオ、シチズンなど）と、米国企業（タイムックス、テキサス・インスツルメンツなど）が世界中で大きな成功を収めつつあった。当時のスイスにはクォーツ時計を生産できる電子産業が存在せず、その結果として、国内の時計企業の半数が倒産、時計産業の就業者数は1970年の9万人から1984年には3万3,000人に減少した。

しかし、時計産業は2つの戦略により急速に回復する。スウォッチの設立に代表される「大規模グループ化」と「機械式時計への資源の集中」だ。

フォントーベル銀行が2012年4月17日に発表した時計産業に関する調査によると、2011年の時計企業グループの売上高ランキングでは、スウォッチグループが世界1位で59億5,300万スイス・フラン（1フラン＝約80円、2012年8月時点）、リシュモングループが2位で51億4,000万フラン、ロレックスが3位で40億フランだった（表1参照）。4位のフランスのモエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン（LVMH）グループは、時計産業がグループ全体の売上高のわずか4%にすぎないため、その額は15億7,600万フランにとどまり、上位3社との差は歴然としている。日本勢は、シチズンが15億2,500万フランで5位、セイコーが7位、カシオが9位だった。

表1 世界の時計メーカー売上高ランキング  
（単位：100万フラン、%）

順位	グループ名(国籍)	時計の売上高	時計事業比率(注)
1	スウォッチグループ(スイス)	5,953	88
2	リシュモングループ(スイス)	5,140	49
3	ロレックス(スイス)	4,000	100
4	LVMH(フランス)	1,576	4
5	シチズン(日本)	1,525	48
6	フォッシル(米国)	1,485	65
7	セイコー(日本)	1,190	34
8	パテック・フィリップ(スイス)	1,050	100
9	カシオ(日本)	950	20
10	オーデマ・ピゲ(スイス)	550	100

(注) 企業・グループの売上高に占める時計事業の比率。

(出所) フォントーベル銀行調査(「ル・タン」紙4月17日)

ブランド別では「ロレックス」「カルティエ（リシュモングループ）」「オメガ（スウォッチグループ）」が上位ブランドで、上位 10 ブランドのうち半数をスウォッチグループのブランドが占めた（表 2 参照）。

表2 世界の時計ブランド売上高ランキング  
(単位:100万フラン)

順位	ブランド名(グループ名)	売上高
1	ロレックス	4,000
2	カルティエ(リシュモン)	2,200
3	オメガ(スウォッチ)	1,950
4	パテック・フィリップ	1,050
5	ロンジン(スウォッチ)	890
6	タグ・ホイヤー(LVMH)	880
7	ティソ(スウォッチ)	800
8	スウォッチ(スウォッチ)	670
9	ブレゲ(スウォッチ)	620
10	オーデマ・ピゲ	550

(出所)表1に同じ

## (2) 主要企業が集合して大規模グループ

スイス時計の輸出総額は 1991 年から 2011 年までの 20 年間で約 4 倍に拡大した。これは、時計ビジネスがグローバル展開した効果が大い。このグローバル化には、スイス時計産業の大規模グループ化が大きく貢献した。その中心ともいえるのがスウォッチグループだ。

スイスでは、歴史的に小規模時計製造業者による協同組合が産業発展に大きな役割を果たしてきた。1926 年にムーブメント（時計駆動部）メーカー 3 社（ETA、フォンテンメロン、ア・シールド）がエボーシュを設立、1930 年にはオメガを中心とした SSIH（Société Suisse pour l'Industrie Horlogère）と、ロンジンを中心とした ASUAG（Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG）が設立された。1983 年に SSIH と ASUAG が合併して SMH（Société de Microélectronique et d'Horlogerie）になり、1985 年にエボーシュが合流、1998 年にグループの名前がスウォッチグループに変更された。スウォッチグループは、スイス時計産業主要企業の集合体といっても過言ではない。

スウォッチグループの成功には、大規模グループ化とともに、スウォッチブランドでの時計販売の成功があることを忘れてはならない。元々「スウォッチ」はエボーシュ SA を構

成する企業 ETA のブランドネームの1つであった。「スウォッチ」の名前は「セカンド・ウォッチ (Second Watch)」の短縮であり、スウォッチプロジェクトは、新しい市場戦略として、贅沢な製品を使い捨てに近い安い値段で提供することを目標とした。このため、プラスチックカバーで 50 フランの統一価格で時計を販売、同社は、「時計は時を知るためのものだけでなく、贅沢を気軽に身につけ、着替えるもの」と位置づけた。

この戦略の下で、期間限定販売や、アーティストコレクションなどで限定モデルを発売、ファッションブランドによる時計生産に先鞭をつける形となり、大ヒットに結び付いた。スウォッチは1985年に一旦ETAから独立したが、その後ETAとともにSMHと合体した。

現在、スウォッチグループには19のブランドがある。「オメガ」と「ティソ」の2つは、1983年にスウォッチが設立された当初から代表的ブランドとして有名だ。最近では、1997年にカルバンクラインと提携して同名ブランドの時計を発売、1999年には機械時計の名門ブレゲを買収。2007年には米国ティファニーと合併で、ティファニー時計も設立している。

スウォッチグループは現在、約2万6,000人の従業員を擁する大規模な時計・宝飾品企業になっている。その総売上高は2011年には21.7%伸びて、通貨調整ベースで71億4,300万フランと、過去最高の売上高になった。純利益も18.1%増の17億2,600万フランに達した。2011年の売上高はスイスの時計産業全体の約34%を占め、05年の27.4%から大きく伸びている。

同グループは、2011年に全世界で2,800人、うちスイス国内で1,350人の新たな人員を雇用した。また、5億8,000万フランをかけ、製造能力の増強と販売拠点の拡大を推進した。ETAをはじめとする多くの部品企業も抱えており、この方面への投資も活発だ。最近では、ジュラ州ドレモン市にある高級時計ケース生産のシモン・エ・メンブレの資本を100%買収するとともに、クールトメッシュ市にある時計ケースの研磨専門会社テルミボアットの株式を60%買い取っている。

### (3) 高級品市場で存在感示すリシュモングループ

スウォッチグループとして集合したブランド以外に、多くのスイスブランドが宝飾品などの高級品産業グループによって買収された。「タグ・ホイヤー」「ゼニス」「ウブロ」などは、世界最大の高級品グループのフランスLVMHによって買収されたが、スイスでの買収の主役はリシュモングループだった。同グループは、現在では宝飾品のカルティエ、万年

筆などで有名なモンブラン、ファッション関係のダンヒルやランセルなどを有する高級品産業グループだが、時計部門でもスウォッチと同様、積極的な買収を続け、「IWC」「ジャガー・ルクルト」「ヴァシュロン・コンスタンタン」「ピアジェ」「ボーム&メルシエ」「ロジェ・デュブイ」などを相次いで買収、19ブランドを擁し、高級品市場での現在の地位を築いた。

リシュモングループの2011年の売上高は29%増で690億ユーロに達している。1,534カ所の直営ブティックを擁し、2万2,600人の従業員を抱える巨大グループだ。そのうちアジア太平洋地域での売上高は46%増加した。アジア太平洋地域のビジネスは、リシュモングループ全体の42%に達したが、その中心は中国市場だ。同グループのうち時計事業はほぼ半分に相当し、2011年の売上高は51億4,000万フランだった。中でも、ピアジェでは、既に2000年時点で日本が19%、その他アジアが43%でアジアにおける売り上げが62%に達していたが、その後の中国の伸びが大きく、2011年には日本は6%、その他アジアで64%の合計70%がアジアでの売り上げとなっている。同社は古くから日本市場に注目し日本市場の独自性も把握した上でビジネスを展開している。

リシュモングループは、好調な事業結果を受け、投資も拡大している。ジュネーブ北西部のメイランに建物面積1万平方メートルの工場があるが、ここにさらに1億フランを投資し、2014年にはこの建物を3万平方メートル規模に拡大する。従業員数も倍増して900人にするが、それだけではなく、中学校卒業後に入学し2年間学ぶ時計職人養成職業訓練学校も設立し、45人の学生を受け入れる予定だ。同社はこの設備地域を“キャンパス・ジュネボア・ド・オート・オーロジェリー（ジュネーブ高級時計キャンパス）”と呼び、時計技術に関する研究学園都市を目指している。

また、同グループ傘下の「カルティエ」は、ヌーシャテル州のラ・ショー・ド・フォンの工場を拡張し建物面積7,000~9,000平方メートルの新工場を建設、新たに300人を雇用して生産規模を拡大する。「ジャガー・ルクルト」もジュラ州のポラントリーにある製造施設を拡張し、生産量を倍加させると発表している。

## (4) 機械式時計への集中が高付加価値を生む

スウォッチの成功理由の 1 つには低価格戦略があったが、もう一つの戦略として多くのスイス時計メーカーが採用したのが、高級市場向けの機械式時計への経営資源の集中だった。この機械式時計は個々の部品を手作業で削り出し、磨き上げるといった、クォーツ時計にはできない高付加価値化が可能で、スイス時計の高級化に大きく寄与することになった。例えば、1735年に設立されたブランパンは、その後クォーツ戦争に敗れ倒産し、オメガ社の幹部であったジャン-クロード・ビベール氏に僅か 2 万フラン程度でブランドごと買収されていたが、1984年、当時としては世界最小の機械式動力部を開発、1989年には世界最薄の動力部開発などで復活、1992年に 6,000 万フランでスウォッチグループに買収された。この会社は、「1735 年以来、ブランパンにクォーツ時計は存在せず、今後も存在することはない。」というスローガンを掲げている。

スイスの時計産業は、宗教改革に伴うフランスでのユグノー戦争（1562～98 年）の戦火を逃れてきたフランス（カルバン派）の時計職人と、カルバン派によってぜいたく品が禁じられたことで路頭に迷ったスイスの金細工師たちが融合することで、ジュネーブに興った経緯がある。その後、ジュラ地域に広がっていく過程でカルバン派によるぜいたく品規制も弱められ、装飾品としての時計産業が発展していった。機械式駆動による超高級時計産業は、まさにスイス時計産業のルーツともいえるものだ。

機械式時計特有のデザインの 1 つに、内部のムーブメント部分が透けて見える「スケルトン」と呼ばれるものがあり、2004 年ごろから流行している。これまでは表面カバー部の金属を手作業で削り、内部の部品も薄くすることで内部が見える構造を実現していたが、2011 年にはその作業をロボットで行った製品も現れ、これまで以上に広い範囲を高精度に削って中を見せることができるようになった。内部が見えるということは、ケースだけでなく、内部の各部品の研磨や装飾も価値に結び付くということで、機械式時計の高付加価値化に貢献している。



日本の時計師 菊野昌弘氏 作

## (5) ロボット技術の発展はもろ刃の剣のリスクも

ただし、ロボット技術の発展などは、スイスの機械式時計の価値を失わせるかもしれない。時計を宝飾で装飾して高付加価値化するフランスのファッション系ブランドと異なり、スイス機械式時計の最大の価値は、手作業でしかできない時計部品の加工や磨きによる美しさの創造だ。手作業だからこそ、高い付加価値を生み出している。しかし、それと全く同じ作業をロボットができるようになってしまった場合、または、途上国の技術者が同じ技術を体得してしまった場合、スイスの時計産業がどのようにして高付加価値を維持するのかは難しい問題だろう。

「ル・タン」紙（2012年5月22日）は、中国での模造品の技術水準が急速に高まっていることにスイス時計工業会の模造品対策部が驚いている、と報道した。人手による高付加価値に残された時間は意外と短いかもしれない。



活況を呈するバーゼルフェア

## 2. 中国人観光客の増加でルツェルンが「時計の街」に

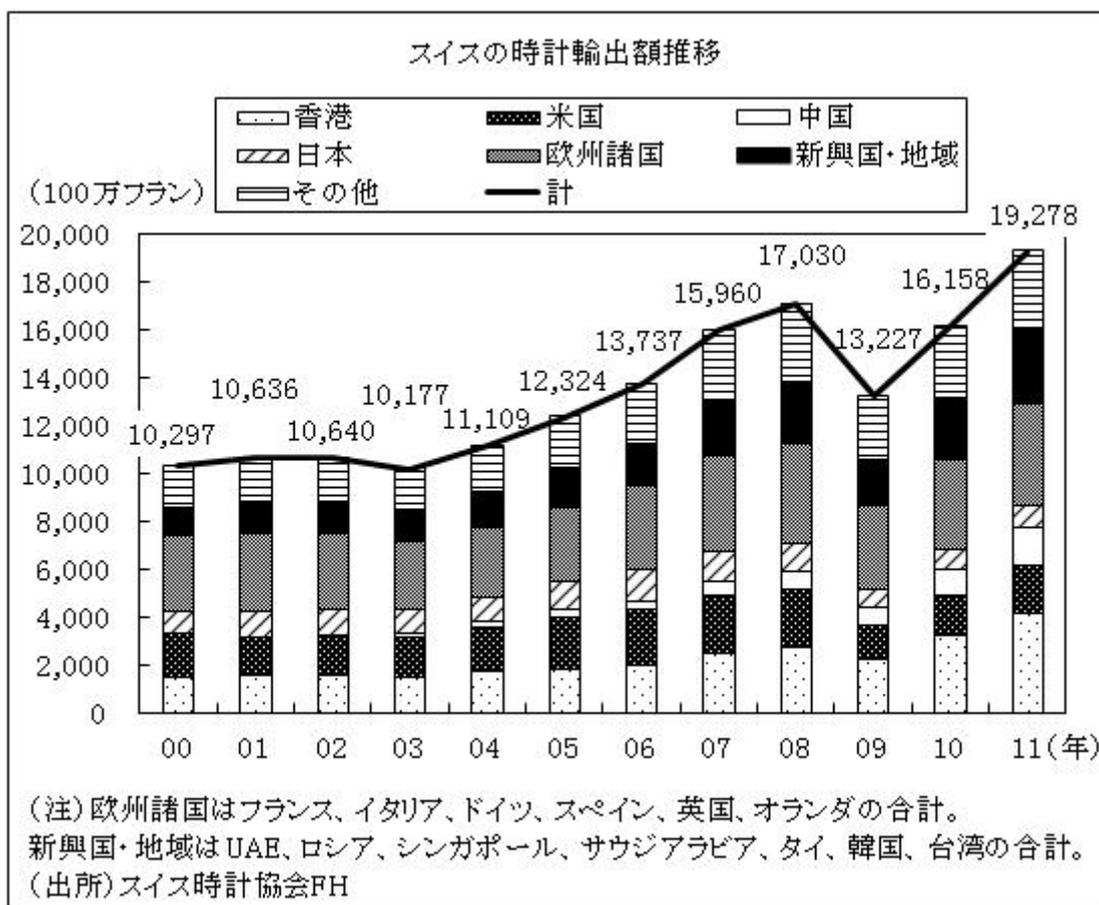
### (1) 輸出回復を支える時計産業

2011年の全産業輸出額は前年比2.1%伸びた。急激に進むユーロ安への対策として、スイス・フランの為替レートをユーロに対して1.2に固定した効果が大きく、その後、輸出が急回復した。この回復を支えているのが時計産業で、医薬品などほかの品目の輸出が減る中で時計産業の輸出は20%近い伸びを示した。この輸出先として急成長しているのが中国市場だ。

輸出が急回復したのは、2011年9月に為替レートを1ユーロ=1.2フランに固定した効果が大きかった。しかし、欧州債務危機で、2011年の欧州向けは前年比0.7%減になり、特にフランス、スペイン、英国、ポルトガル、ギリシャの5カ国向け輸出が減少した。欧州域内で輸出が増加したのはドイツとベルギーだけだった。

一方で、アジアへの輸出は10%伸び、特に中国向けは19.2%増だった。この結果、2011年の貿易収支は288億フランの黒字になった。

この輸出の伸びの支えになっているのが時計だ。スイスの時計は生産の95%が輸出向けといわれる。スイスの輸出の約半分を占める医薬品が10%近く減少する一方で、時計は19.2%伸び、2011年の時計の総輸出額は192億7,800万フランだった(図参照)。特に3,000フラン(約25万円)以上の高額時計は21.8%伸びており、高級品への集中が進んでいる。



## (2) アジア向けの伸び目立つ

地域別ではアジア向けの伸びが著しく、中国（香港を含む）は時計輸出総額の 29.7% を占め、最大の輸出市場になっている。中国輸出の中継地として全輸出の 21.2% を占める香港への輸出は、2011 年に前年比 28.3% 増加したが、中国への直接輸出は 48.7% 増と、さらに大きく伸びている。シンガポール 27.5% 増、韓国 29.2% 増、台湾 18.8% 増、タイ 35.1% 増と、ほかのアジア地域への輸出も急速に成長している。

2012 年 1 月にジュネーブで開催されたスイスの高級時計展「SIHH」<sup>1</sup>には 1 万 2,500 人の入場者があった。その多くがアジアからで、中国の春節（旧正月）と重なったにもかかわらず、中国からのバイヤーが多数参加した。

なお、日本への輸出は 4.7% 増と大きく伸びてはいないが、スイス時計輸出総額の 4.7%

<sup>1</sup> SIHH は、招待された世界各国・地域の小売事業者とプレス関係者だけが入場できる

を占め、輸出先別で第7位の主要市場になっている。

11年の時計輸出数  
(単位:100万個、%)

国名	個数	前年比増減
中国	682.1	2.0
香港	402.7	△ 4.0
スイス	29.8	14.0
ドイツ	14.5	7.0
米国	7.4	21.0
フランス	7.3	13.0

(出所) 図に同じ

スイス時計協会 FH の統計によると、2011 年の世界の時計輸出は、数量ベースで中国と香港からが圧倒的に多い(表参照)。香港から輸出される時計も生産の大半は中国国内で行われていると考えられる。スイスから輸出される時計の量は中国や香港の 10%以下にとどまるが、世界では第3位。スイスが数量ベースでも中国という大国に次ぎ、日本や米国を超える時計輸出大国になっている。

### (3) 時計産業の成功は中国市場の取り込み

近年の時計産業の成功は、中国市場の成長力を取り込んだ結果だ。例えば、オメガは、中国国内 80 カ所の時計店で販売されている。オメガに加え、ヴァシュロン・コンスタンタン、ロレックス、ブレゲ、IWC、ジャガー・ルクルト、オーデマ・ピゲの各ブランドが、上海の高級ブティック通り、南京西路に独自店舗を持っている。スウォッチグループも 2 億フランを投資し、この通りに 1 万 1,300 平方メートルの広さを持つスウォッチ・アート・ピース・ホテルをオープンした。2011 年 11 月 1 日にオープンしたこのホテルには、4 つのショップ、レストラン、18 カ所の芸術家向けワークショップが併設されている。

中国でのスイス時計企業の成功は、中国人が時計に高い関心を示していることが重要な要素になっている。ボストン コンサルティング グループの調査によると、高級品に対する支出のうち時計への支出額は、ブラジルでは 12%、ロシアでは 5%なのに対し、中国では 28%と、時計への集中が際立っている。

さらに中国の顧客は、より高価な時計への支出を増やしており、中国の時計雑誌「有名時計」によると、2010 年の時計に対する平均支出額は前年比 18.3%増の 4,379 元(約 5 万 5,000 円)。特にスイス製の時計に対しては、13.7%増の 9,656 元(約 12 万円)になっている。

スイスの時計産業の成功は 2012 年も継続すると予想され、スイスの時計産業連盟の推計では、2012 年業界全体の売上高は少なくとも 5%増加し、初めて 200 億フランを超えると思込まれている。

## (4) 中国人観光客の土産需要を見込む

中国でのスイス時計ブームは、中国国内だけでなく、スイス国内にも大きな影響を与えつつある。中部のルツェルン市が時計販売で急速に発展し、パリに次ぐ欧州第 2 の時計需要都市となったのが、その典型だ。国内の時計販売は観光産業と密接な関係がある。旅行者が観光でスイスを訪れ、土産として時計を買って帰るからだ。このため、スイス時計産業の中心地ヌーシャテル市には、時計販売店はほとんどない。時計販売店が多いのは、観光客の立ち寄りが多いジュネーブ市やベルン市だ。

従来、スイスで高額な時計を購入して帰国するのは、欧州の旅行者ではなく、中東湾岸諸国やロシア、そして日本の旅行者だった。日本人のスイス観光コースの多くには、アイガー北壁などで有名なユングフラウ・ヨッホ駅（欧州で最も標高が高い駅）への訪問が組み込まれていたため、ユングフラウへの玄関口のインターラーケンやグリンデルワルドに高級時計店が立ち並んでいた。

ところが、ユングフラウ鉄道はスイスの山岳鉄道の中でも最も料金が高く、観光客が通常価格で購入すると、往復で 190 フラン（約 1 万 6,000 円）以上必要になる。中国からの観光客は、ホテルや交通費など観光に費やすお金はなるべく少なくし、土産にできるだけ多く使う傾向があるため、このユングフラウ鉄道は中国人観光客には不人気だった。



時計の町となったルツェルン

これを受け、中国の旅行会社がツアー旅程にユングフラウの代わりに組み込んだのが、ユングフラウ鉄道の半額以下で楽しめる、ルツェルン近郊のリギ山頂への観光だ。リギ山は日本ではほとんど知られていないが、19 世紀、鉄道の開通前から多くの王族や貴族、文人が訪れた伝説の観光地で、登山鉄道も 19 世紀後半に開通している。電化された現在でも、観光用の蒸気機関車が走るなど、観光地として名高い。

この地を訪れるために、多くの中国人観光客がルツェルンに宿泊するようになったことが、ルツェルンを「時計の街」に変えるきっかけになった。同地区の中国人観光客は 2009 年から 2010 年にかけて 30% 伸び、2011 年 1～11 月の集計では、前年同期に比べ 2.6 倍に増えた。これに合わせルツェルン州や市も、中国人観光客の時計購入ニーズを取り込むため、時計店を積極的に出店し、多くの高級時計店をオープンさせた。ルツェルンには今後も次々に直営店がオープンする予定で、時計都市としての発展はしばらく続くと思われる。

## (5) 中国に代わる成長市場に期待

ただし、中国の勢いには、陰りもみえ始めている。中国政府の予測によると、2012 年の中国の成長率は、2011 年の 9.2% に対し、7.5% 程度になるとの見通しだ。スイスでは、輸出関連企業の多くが、この中国の経済成長の鈍化が、スイス製品の売上高にどのような影響を与えるかを憂慮している。

あるエコノミストは、この成長鈍化により、工作機械製造業が影響を受けるものの、旅行業、宝飾・時計関係、製薬関係など、ほかの産業の多くは影響を受けないだろうと述べた。しかし、別のエコノミストは、中国の成長鈍化が、中国政府の予測よりさらに悪くなり、多くの産業に影響すると予測している。スイス時計協会 FH も 2012 年の中国での売上高の伸び率は 5% を超えるものの、前年の 20% には遠く及ばないと予測しており、実際 2012 年 4 月の中国への時計輸出は香港経由を合算すると前年比 11% 強しか伸びなかった。超高級時計と普及価格品へ売れ筋の二分化も進みつつあるようで、2012 年の時計産業は試練の年になりそうだ。この影響かどうかは不明だが、2012 年 5 月には、時計表面研磨の専門業者であるコロラルが 6 人、時計ベルトメーカーであるコルニュ&シーが 10 人のレイオフを発表している。

これに対し、中国以外の市場には明るい兆しもみえている。スウォッチグループ傘下のゼニスの売上高は、過去 2 年間で 2.4 倍、2012 年第 1 四半期だけで 30% 伸びたが、この驚異的な伸びを牽引したのは、米国、フランス、スイス、ドイツ、日本で、同社売上高の 25% を占める中国ではなかった。リシュモンも 2011 年に、中国、ベトナム、インドネシア、ブラジルを中心に 90 の直営店を新規開店させた。高級品を志向するスイス時計産業は今、中国市場とともに、ブラジル、インド、ロシアなどの新興国の成長と米国の回復に大きく期待している。

今後のビジネスとしてラテンアメリカ地区での拡大を目指している社もある。ブライトリングとオメガの 2 社が、ブエノスアイレスに新しい店を開店した。このショップの経営者によると、現地の殆どの市民は時計の購入に興味を持っていないが、少数の富裕顧客は価格を気にせず購入しているという。但し、ラテンアメリカにおけるスイス時計ビジネスの最大の問題は税金だ。贅沢品には 60%の税金がかかるため、現地では通常の 20~30%高価で販売しているものの、利益率は低くなっている。

### 3. ブランド価値対策のあおりで部品調達に苦しむ企業も

躍進を続けるスイスの時計産業だが、2つの大きな壁に直面している。1つはスウォッチグループによるグループ外へのムーブメント・部品供給の削減、もう1つはスイス連邦政府が検討を進めている「スイスネス(スイスらしさ)法」だ。どちらもスイスブランドの価値を高め、強い企業をより強くする狙いがあるが、対応に苦慮する企業も多そうだ。

#### (1) スイス時計部品を支える ETA とニバロックス

エタ・マニュファクチュール・オーロジェリー・スイス (ETA) は、1793年に設立された世界最大級の時計・ムーブメントの製造事業者。部品メーカーの共同体のエボーシュ設立を主導したのち、1985年に現スウォッチグループの一員になった。

ETA は現在、腕時計用のムーブメントとして ETA-2824、ETA-2892 の2機種、ストップウォッチ機能を有するクロノグラフ系のムーブメントとしてキャリバー7750の合計3機種を主に生産している。2824、2892、7750といったムーブメントの技術は1970年代に完成されたもので、この3機種がスイスの機械式時計の75%に使用されており、ETAなどのスウォッチグループ企業が、その約90%を生産している。スイスにおけるムーブメント全生産量の60%がスウォッチグループ生産である。他のムーブメントメーカーは、ムーブメントを海外、特にアジアに輸出しており、2011年には、100万個以上のムーブメントが輸出され、うち90万個は香港・中国向けであった。しかし、スウォッチグループはメンテナンス用の1万7,000個しか輸出していない。

ニバロックスは、スイスで生産されるアソートメント (assortment) と呼ばれる時計部品617万個のうち550万個を生産している。このほかではロレックスの45万個が大きく、それ以外では22万個を生産しているだけだ。ちなみに、ロレックスがスウォッチグループに入らず、独立しているのは、同社は古くから部品製造能力を有していたにも関わらず、この部品供給組合に入ることを拒否したためと言われている。

ある時計メーカーの担当者によると、2002年ごろまでは、スイス時計産業界の間で、ETAのムーブメントとニバロックスの部品を使用することが、スイス時計メーカーの「暗黙の了解」になっていたという。国外メーカーに対抗することがスイス時計産業の至上命題で、

そのためには国内で生産した部品を共同で利用する必要があったためだ。

## (2) スウォッチグループが外部供給の削減を打ち出す

スウォッチグループは、ムーブメントの供給をグループ外の企業に対してまで求められる現状に不満を持っていた。スウォッチグループ前社長のニコラス・ハイエク（2010年6月に死去）や息子のニック・ハイエク（現在のスウォッチ CEO）が様々なインタビューなどで語ったところによると、彼らの不満は、大きく以下の3点である。第一に、スウォッチグループ外の企業が、ムーブメントの購入に当たってスウォッチグループをまるでムーブメント販売スーパーマーケットのように扱い、安く調達したムーブメントを使って高価な時計を製造販売していること。つまり、これらのブランドメーカーは、技術革新をスウォッチに依存し、自らはデザインのマーケティングと供給能力だけで事業をしている、とスウォッチグループは考えていた。第2に、スウォッチグループはムーブメントをメンテナンス用の1万7,000個しか輸出していないのに、ほかのスイス国内のメーカーは中国など、スイス時計の競争相手に100万個も輸出していること。第3に、ほかの事業者がムーブメントの技術開発や製造に投資せず、ムーブメントの値上げにもなかなか応じないため、事業として利益が薄いことだ。

これらの不満を背景に、スウォッチグループのETAは、2002年に1度、ムーブメントの外部供給を2005年以降停止すると宣言した。しかし、この時はスイス競争委員会(Comco)が、優越的地位の乱用に当たるとして、2011年までETAがムーブメントの供給を継続することを求めたため、供給停止にはならなかった。

## (3) ETAと競争政策当局の争いが決着

しかし、その後もムーブメント供給削減の動きは止まらなかった。2008年11月26日、スウォッチグループはクライアントに対し、ETAのムーブメントの販売価格を12%値上げすると通告した。ETAのムーブメントの価格は2001～2008年に既に20%値上げされ、その利益率は2003年の4%から、06～07年には11%に増加していたため、購入者の多くは、この値上げがスウォッチグループのムーブメント供給削減の「第1ステップ」だと認識した。

2009年12月18日、スウォッチグループのニコラス・ハイエク社長（当時）は「ラジェ

フィ」紙のインタビューで、グループ外の一部の時計メーカーに対して同社のムーブメントの供給を停止すると語った。2002年のComcoの決定に反するこういった一連の動きに対し、多くの時計メーカーが不満を持ち、Comcoに対応を求めた。これを踏まえてComcoは2011年6月6日に、以下を決定した。

- ① スウォッチグループは時計メーカーに対し、2011年は2010年と同量を販売しなければならない。2012年は、2010年の85%に販売量を減らすことを認める。
- ② セリタやソプロなど、時計ブランドを持っていないムーブメントメーカーに対しては、2011年は2010年と同量、2012年は2010年の70%に販売量を調整することを認める。
- ③ バネ、レバー、エスケープホイールといった重要な部品に関しては、2011年は2010年と同量、2012年は2010年の95%に販売量を調整することを認める。

このComcoの決定に対し、ルイ・エラル、セリタ、フレデリック・コンスタントら9社の時計メーカーが不満を申し立てた。2010年がリーマン・ショック後の金融危機にあつたため、この年の量を基準量とすべきではないとの内容だ。しかし、2011年12月19日、スイスの連邦行政裁判所はComcoの決定を追認し、2012年1月1日から実施された。なお、2012年5月15日、Comcoはスウォッチグループに対し、2013年については、2012年と同量の供給を求める決定を行った。

#### (4) 供給削減に直面する時計メーカー各社

実際には2011年1月から、ETAによるムーブメントの供給量は減り始めたようだ。これまでムーブメントの供給をスウォッチグループに依存していたグループ外企業は、対策が必要になった。

時計メーカーのブライトリングは、ゾロトゥルン州グランゲスにある事業所の事務部門と生産部門を拡大する計画に着手した。同社は、2009年にスウォッチグループがグループ外企業に対してムーブメントを供給する事業をやめると宣言したことを受け、ムーブメントの自社生産に踏み切った最初の企業だ。同社は、スウォッチ(ETA)のムーブメントを使う場合は6,000スイス・フラン(1フラン=約80.8円)で売っている時計を、自社製の場合は8,000フランで販売するなどして、自社製ムーブメントのブランド化を図っている。

海外からの投資の動きもある。フランスの投資専門会社であるキルベスは、スイス・ジュラ州のドベリエにある、キフパレショ、ジェネラル・レゾー、デコビ、ヴァルデコ、ギルテック、ポリノの 6 社を傘下に持つアロテックホールディングに 3,000 万フランを出資すると発表した。アロテックホールディングの売り上げはグループ全体で 7,000 万フラン、300 人の従業員を有している。キルベスは、スウォッチグループがグループ外への部品供給を削減する中で、部品供給ビジネスが拡大できると判断しての投資だ。

ムーブメントをスイス国外から調達する動きもある。しかし、そこには、次に述べる「スイスメード」の壁も存在する。今後、スウォッチグループ以外の多くの機械式時計メーカーが、さまざまな困難に直面することになるだろう。

## (5) スイスメード表示法に依存してきた時計産業

スイスでは、1971 年に「ウオッチに対し "Switzerland" または "Swiss" の呼称を適用する基準を規定する法令」が制定、翌年から施行された。同法は 1992 年に商標法の改正を受けて改正され、さらに 1995 年の改正で現行法となり、時計における「スイスメード (SWISS MADE)」(スイス製)などの表示を規制している。この法律下では、時計に「SWISS MADE」、あるいは「SWISS」などの表記をする場合、①内蔵するムーブメントがスイス製であること、②ムーブメントの時計への組み込みがスイス国内で行われていること、③製造者による最終検査がスイス国内で行われていること、の 3 条件が求められる (スイス時計協会 FH 「"SWISS MADE"、"スイス製"時計の意味」<http://www.fhs.jp/Swissmade/swissmadeJ.htm>)。さらに①のスイス製のムーブメントという定義には、④ムーブメントの組み立てがスイス国内で行われていること、⑤製造者による検査がスイス国内で行われていること、⑥ムーブメントの部品 (価格ベース) の少なくとも 50%にスイス製部品が使用されていること (ただし、組み立てコストは含まず)、という条件が課せられている。

このため、仮にムーブメントが④～⑥の条件を満たしていても、組み立てをスイス国外で行う場合には、時計本体には" SWISS MOVEMENT" 又は " MOUVEMENT SUISSE" の表記しか許されないこととなっている。時計バンドやケースにも同様の規制が適応されており、スイス製であることをブランドとして維持する努力が時計産業界では古くからおこなわれている。

しかし、この法令はスイス国内法であるため、スイス国内で製造または販売されない時計には適用されず、例えば中国で製造して米国で売る場合などは、スイス製の部品やムーブメントを一部使ってさえいれば、「SWISS」の表示を使うことが可能となっている。

## (6) スイスネス法の制定めぐり賛否両論

2006年、国民党（SVP/UDC）所属のクリストフ・ブロッハー法相（当時）が「スイスネス（スイスらしさ）・キャンペーン」を始め、ドイツや中国で製造されているにもかかわらずスイス製として化粧品や片手鍋が販売されている実態を批判した。この流れの中で、スイス製品のプロモーションのための「スイスネス法」の検討が始まった。

現在、連邦政府内で検討されている案は、原材料の60%がスイス国内で生産されていることを、「スイスメード」表示の条件としており、これは、前述の時計に対するムーブメント部品価格の50%以上という規制より厳しいものとなっている。このルールは時計産業だけに適用されるものではないが、同産業が最も重要な表示ユーザーであることは間違いないだろう。時計産業は、2012年2月に、時計にも60%基準を適用すると表明した。大企業の中には80%基準を主張するものもあったが、ムーブメントの部品の一部を他国に依存する小企業には80%基準の達成は困難として、60%に落ち着いた。

しかし、低・中価格の時計メーカーの一部約25社はこれでも厳しいとして、「IG スイスメード」を結成し、共同で新規制の導入に反対している。彼らによると、スイス製部品の割合が10%上がっただけで、小売価格は2倍になるため、低価格機種メーカーには「死活問題」だとしている。他方、スイス時計協会FHは、2012年3月に入ると、「スイスメード」と呼べる時計の基準を機械式時計に限って、全体の80%以上がスイスで作られているものにすべきだ、と主張し始めた。ただし、ムーブメントの80%以上ではなく、時計全体の80%とすることで、低価格メーカーに配慮している。同協会幹部は「フランス製の時計との競争に勝つために、スイスメードは80%以上に設定することが必須」と語っている。

## 4. 日本企業との関係が深化

日本の時計産業も当地で活躍するようになってきた。タグ・ホイヤーはセイコーからの部品調達を決め、スイス国内に論争を巻き起こし、シチズンはスイスの時計企業を買収し、高級機械式時計市場へ参入する。部品産業でも日本の技術が採用されている。

### (1) タグ・ホイヤーがセイコーから部品を調達

スイス時計産業はフランスメーカーをライバル視しているが、スイスにはフランスのモエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン (LVMH) グループに買収されたブランドも多い。タグ・ホイヤー、ゼニス、ウブロなどだ。フォントーベル銀行が行った調査によると、2011年の時計企業グループの売上高で、フランスのLVMHが15億7,600万スイス・フラン(1フラン=約85円)で第4位に入っている。この売上高は、LVMHグループからするとわずか4%ほどだが、時計産業の中でのプレゼンスは大きい。中でもタグ・ホイヤーブランドの時計は、ブランド別でも第6位に位置している。

同社はもともとスウォッチグループのETAからムーブメントを調達しており、2005年ごろには、ムーブメントだけでなくクォーツや消耗品などをスウォッチグループから調達する、同グループにとって最大の顧客企業だった。しかし、スウォッチグループのニコラス・ハイエク社長(当時)はタグ・ホイヤーに対して、「タグ・ホイヤーの成長に見合うだけのムーブメント供給はできなくなるだろう」と伝えていた。このため、タグ・ホイヤーは2007年にムーブメントの生産工場を稼働し、自社生産している。

タグ・ホイヤーは現在、ヌーシャテル州のラ・ショー・ドフォンに本社があり、2007年以降、整備した自社工場でムーブメントの生産も行っているが、今後のETAのムーブメント供給縮小に対応するため、ジュラ地区に新しい工場を建設中で、現在5万個/年の生産能力を、10万個/年に高める予定だ。同社は2009年9月にスウォッチグループのニバロックスと契約を結び、当時の自社工場でのムーブメント生産個数2万個/年から現在の5万個/年に増加する間の部品供給を受けることになっていた。しかし、ETAは2011年12月31日でタグ・ホイヤーとの契約を打ち切り、その後の供給をしないことを9ヵ月前(2011年3月)に通告してきた。

この通告を受け、タグ・ホイヤーは急きよ部品調達先を探した。第 1 候補として挙げられたアトカルパは、タグ・ホイヤーが必要とするパーツ全てを供給するのは困難だったため、タグ・ホイヤーは日本のセイコーからの部品調達を決定した。もともと同社はセイコーから特許の提供を受けた関係もあり、セイコーの高い技術と供給力を信頼していた。同社は、ジュラの新工場で作られるムーブメントに利用するスプリングとその周辺部品、およびエスケープギアをセイコーとアトカルパから調達すると決定した。アトカルパの部品は高級品に、セイコーの部品はそれ以外の時計に利用される予定だ。

この発表について、「ラジェフィ」紙は「セイコーがスイスの時計を動かす」との見出しで事実関係を報道するとともに、社説で「パンドラの箱を開けたタグ・ホイヤー」と題し、同社によるセイコーからのキーパーツの輸入は重大な決定で、大きな変化をもたらすと論評した。アナリストの中には、日本の部品を使えばスイス時計のブランドを傷つける、と主張する者もいた。しかし、タグ・ホイヤーの社長は、同社の時計は 22 社から部品供給を受けており、ムーブメント分はニバロックスが標準化したかたちで組み立てているので、その部品供給の一部がセイコーであっても顧客は全く気にしないだろう、と述べた。さらに、セイコーの部品を採用したとしても「スイスメード」の 80%規制はクリアできると語っている。

## (2) シチズンがスイスの時計会社を買収

シチズンは 2012 年 3 月、スイスの時計製造会社「プロサー」を買収すると発表した。プロサーは、ヌーシャテル州ラ・ショー・ド・フォンにある時計ムーブメント製造企業ラ・ジュ・ペレと、部品会社プロテック、時計ブランドアーノルド&サンの 3 つの部門を持ち、買収金額は 6,460 万フランとされている。日本企業の中では、セイコーが 1975 年にいったん消えた機械式高級時計ブランド「グランドセイコー」を 1998 年に復活、高級機械時計事業を拡大したが、シチズンは機械式時計の技術は維持しつつも、高級分野での事業展開が遅れていた。

シチズンの発表によると、今回の買収では、シチズンが保有するブランドやライセンスブランドのスイスコレクションに自社開発の機械式ムーブメントを採用することを第 1 目的としており、高価格帯機種との差別化を目指している。また、将来的には、同社の日本製機械式ムーブメントの開発力向上にも寄与するとみている。つまり、今回の買収の中では、

時計ムーブメント製造企業ラ・ジュール・ペレの買収が最も重要な成果であったと思われる。

今回の買収が、スウォッチグループのムーブメント供給縮小に関係したものであるかどうかは定かではないが、スイス製ムーブメントの価値が世界的に高まりつつあることは間違いないだろう。

### (3) 千葉県の KEF はゴム技術を売りに進出

KEF (<http://www.kef.co.jp/>) は、1967 年に千葉県佐倉市に設立された精密ゴムの製造企業で、時計の防水に使用する O リング（オーリング）を生産・販売している。O リングは、防水シーリングのためにさまざまな用途で使われているが、同社は時計用の O リングから事業を開始した。現在では時計だけでなく、デジタルカメラ、プリンタ、バッテリー、医療および食品関係の精密ゴム製品を製造・販売している。

KEF は時計用製品が主製品で、古くからスイスでも事業展開し、代理店経由でスイスの時計メーカーに製品を販売していた。2003 年 7 月にスイスのジュネーブに事業所を開設、本格的にスイス企業への売り込みを図っている。同社の強みは、低価格の追求、全量検査による 100%の品質管理、そして柔軟性（フレキシビリティ）の高さだ。新型時計製造への部品供給要請に対し、数週間で対応できるという。同社の売上高は年間約 12 億円、従業員はグループ全体で 350 人。製造を中国国内で行うことで低価格化を実現している。

KEF は最近、スイス支社をジュネーブ市からヌーシャテル市に移転した。これは、スイスの時計製造のプロセスが徐々に変化し、もともとはジュネーブにたくさんある時計メーカーが同社の部品を購入していたが、最近では各メーカーの傘下にあつてヌーシャテル州やジュラ州に多い時計ケースメーカーが直接同社の製品を求めることが多くなってきたためという。同社の O リングは、非常に高度な技術を使ったハイテク製品だが、単価が安いため、スイスメード規制などによって購買が左右される可能性は小さい。スウォッチのムーブメント供給減による生産の多様化は、KEF にとっても大きなビジネスチャンスとなるだろう。

## まとめ

以上、スイスの時計産業を、歴史、貿易、規制、そして日本企業との係わりの 4 面から分析してみた。スイスの時計産業は、確かに現在は絶好調で、スイスの産業を支えている。しかし、この好調は未来永劫約束されたものではなく、様々な危険信号が見え始めている。今後スイスの時計産業がどのような形で発展し、スイスの産業界を支えていくのか、また、それにどのように連邦・州政府が関与していくのか、見どころは尽きない。

アンケート返送先 FAX : 03-3587-2485

e-mail : ORD@jetro. go. jp

日本貿易振興機構 海外調査部 欧州ロシア CIS 課宛

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：スイス時計産業の世界戦略

ジェトロでは、スイス時計産業の世界戦略を目的に本調査を実施いたしました。報告書をお読みいただいた後、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書で提供させていただきました「スイス時計産業の世界戦略」について、どのように思われましたでしょうか？

(○をひとつ)

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

--

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

--

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
		部署名
	<input type="checkbox"/> 個人	お名前

※ご提供頂いたお客様の個人情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～