

グランドセイコーの経営と立地

神頭広好・望月恒男・本多 毅・山本大造 著



はしがき

セイコー創業者の服部金太郎氏は1860年に銀座で生まれ、1881年、21歳で銀座に「服部時計店」を開業した。同氏は江戸時代の「不定時法」という時計制度が設定されていたが、明治になると、この制度が中止され、「定時法」に移されたこともあり、時計の将来の需要を見込んで、輸入販売と自社製の時計の販売に着手することになる。時計を製造する工場は、精巧な時計を作ることを念頭に置いて「精工舎」と名付けられる。まず、1892年に東京都墨田区に立地された精工舎では、時計の製造に関わる機械部品からケースなどを一括生産する垂直統合方式が採用されている。その後、世の中の時計需要に応じて、懐中時計をはじめ腕時計の生産に発展させて行く。1937年には「第二精工舎」（現セイコーインスツル）が開設され、疎開先であった「第二精工舎諏訪工場」は諏訪精工舎（現セイコーエプソン）となり、現在に至っている。また、「第二精工舎仙台分工場」から近い東北大学の物理学者増本量氏との協力で開発された素材が、グランドセイコーに使われている。ちなみに、グランドセイコーは1960年に誕生して、1967年には時計の精度を競うスイスのコンクールで入賞を果たしている。

このような工場開設の背景に鑑み、私見を踏まえ、まず1つ目のグランドセイコーの工房は、自然環境、交通条件および人材に恵まれた諏訪市に近い塩尻市に開設されている。ついで2つ目の工房は自然に恵まれ、比較的仙台市に近く、盛岡市に隣接する雫石町に開設されている。

昨年（2022年）、コロナ禍において塩尻工房は見学不可能であった。一方、雫石工房の見学の予約は困難であったが、幸いにも有名な建築家によって建てられた同工房を視察する機会に恵まれた。そこで、雫石工房の開設に関わっている理由を探るために、まず同工房を見学させて頂き、開設当時におけるお話をお聞きした。ついで雫石町の役場の方々から同町に関する聞き取り調査を行った。さらに岩手県庁にて資料収集を行った。

本叢書は経営総合科学研究所のプロジェクト予算のもとでグランドセイコー

の立地システム、零石工場の立地、その周辺の地域特性、経営システム、経営組織等について書かれている。

本叢書をご高覧頂ければ幸いである。

2023年11月12日

プロジェクト責任者

神頭広好

グランドセイコーの経営と立地

目 次

第1章	グランドセイコーの工房が立地している周辺地域の特性……	1
第2章	グランドセイコーの販売店と工房の立地特性……	5
第3章	グランドセイコースタジオ雫石におけるモノづくりに関する 考察……	17
第4章	グランドセイコーの成長戦略について……	27
第5章	グランドセイコースタジオ雫石の人材育成について……	43

第1章 グランドセイコーの工房が立地している 周辺地域の特性

グランドセイコーの工房は岩手県雫石町に「グランドセイコースタジオ雫石」として2020年に開設され、長野県塩尻市にはすでに「信州時の匠工房」として開設されている。なお、製品に関しては前者においては機械式時計を後者においてはクォーツとスプリングドライブを有する時計を製造している。

ちなみに、図1ではJR盛岡駅からの鉄道と道路による雫石工房への地図が描かれている。また、雫石工房の建物および工房内については、写真1および写真2を参照のこと。

以下では、工房が立地する地域の空間的特徴について触れる。

(1) 人口0.15万人（令和2年の国勢調査、以下同様）を有する雫石町の特徴としては、岩手山を背景に小岩井農場が立地しており、同農場は宮沢賢治の小説作品にも登場している。また、スキー場の近くにはペンション村やキャンプ場、温泉、民宿などもあり、夏、冬とアウトドアを楽しむことができる。さらに、まちづくりとしては商店街を歩行者天国にして5月から11月の第1日曜日に「しづくいし軽トラ市」が開催されている。

表1から、雫石町において都市人口集積度は0.1と低く、平均年齢は高い。また、昼間人口比率は低く、第1次産業の特化係数は1以上でかなり高い。これらのことから、人口の集積度が低いことは、反面、自然が豊かであり、同町から就業、観光、ショッピングにおいて28万人都市の盛岡市へのアクセスが容易である。したがって、大都市に依存した高齢化が進んでいる農業主体の町と言える。

(2) 人口6.7万人を有する塩尻市の特徴としては、ワインの生産地として有名であるが、同市に近い人口4.9万人の諏訪市ではセイコーエプソンは時計以外にプリンターなどの製品も生産している。また諏訪大社の周辺には時計が工

作できる時計博物館や、アクセサリショップなども立地している。さらに、諏訪湖周辺には美術館、酒蔵、高島城などがあり、多種多様な観光を楽しむことができる。ちなみに、塩尻市と同じ自然風土を有する人口24万人の松本市の観光、買い物およびビジネスなどにおいて同市からのアクセスが容易である。

表1から、塩尻市において都市人口集積度は0.7と比較的低く、平均年齢は全国平均である。また、昼間人口比率も全国平均であり、第1次産業の特化係数は1以上で高く、第2次産業の特化係数も1以上である。これらのことから、雫石町同様に自然が豊かで、農業と製造業が主体の都市と言える。

- (3) 雫石町と塩尻市の共通した特徴としては、自然が豊かで、農業に特化していること、また大・中規模都市の市場へのアクセスが良いことである。ちなみに、表1から鉄道利用において東京からの時間距離がほぼ同じであることは意外であった。

表1 雫石町および塩尻市に関する立地特性

	都市人口集積度	平均年齢	昼間人口比率	第一次産業SC	第二次産業SC	第三次産業SC	東京からの時間(分)
全国	1	47.6	100	1	1	1	—
東京都	18.9	45.3	119.2	0.1	0.6	1.2	0
東京都特別区	45.9	44.8	132.3	0.1	0.6	1.2	0
盛岡市	1	47.7	104.2	1	0.6	1.1	130
雫石町	0.1	53.3	94.6	5.3	0.8	0.9	149
塩尻市	0.7	47.6	100	2.3	1.4	0.8	147
諏訪市	1.3	48.8	106.9	0.9	1.5	0.9	132
松本市	0.7	47.2	106.7	1.6	1	1	157

注) 表中のデータについては、令和2年の国勢調査にもとづいている。ここでの都市人口集積度は市区町村の人口密度÷全国の人口密度によって計算されている。また、各産業のSCは特化係数を示しており、これは当該市町村の産業就業者比÷全国の産業就業者比によって計算されている。つぎに、東京駅からの時間(分)についてはiPhoneソフトの「駅すばあと」によって表示されている鉄道の最小乗車時間を示している。ただし、塩尻、諏訪、松本については、新宿駅からの最小乗車時間である。



写真1: 工場の玄関



写真2: 工場における作業風景

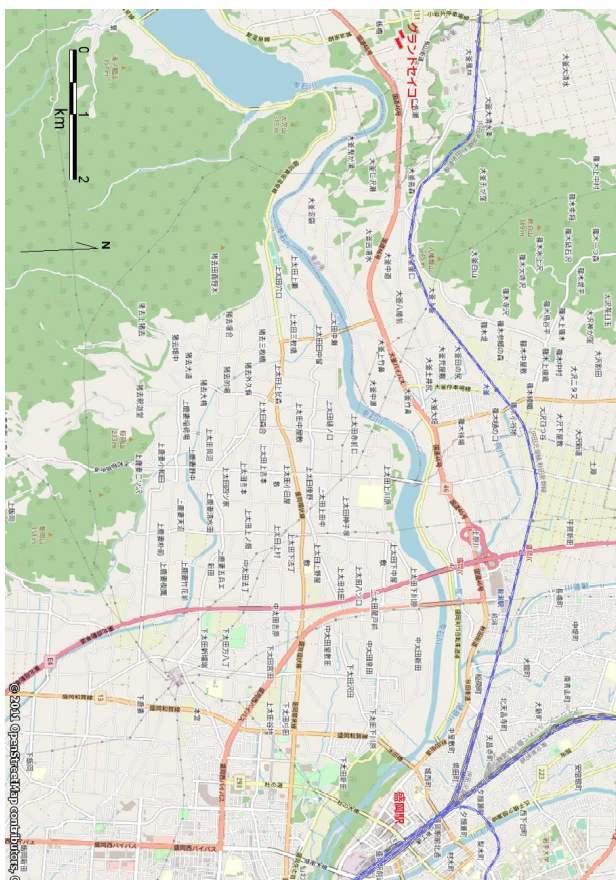


図1 栗石グランドセイコーの工場と盛岡駅の位置図

注) 上図は MapInfo にて作成。

第2章 グランドセイコーの販売店および工場の立地

1 セイコー社の歴史

セイコー社は、1881年に服部金太郎が服部時計店を創業したことから始まる¹。当時は、輸入時計および宝飾品を扱っていたが、後に時計の製造に着手することになる。近年では多角的な経営が進められ、精密機器、電子部品、電子機器メーカーとしても知られている。

ちなみに、1983年に(株)服部セイコー、1991年にはセイコー株式会社に改名、現在ではセイコーホールディング株式会社となっている²。

2 グランドセイコーの歴史

1960年に、グランドセイコーは世界最高級の時計を目指して誕生した。その際、スイスの高級時計に対抗して、初代グランドセイコーは国産としては、初めてスイス・クロノメーター検査基準優秀級規格に準拠したモデルを作り上げた。当時の販売価格は25000円であり、上級公務員の初任給が12000円であった時代である。

その後、カレンダー機能、防水性能に対応した機械式手巻き時計を世に送り出した。

近年では、高性能なパワーリザーブ、スプリングドライブによって精度が挙げられ、自然を生かした文字盤とともに、世界最高峰の時計を生産している³。歴史とともにブランドとしての価値も高まっている⁴。

1 これについては、楡(2021)を参照せよ。

2 この詳細については、服部時計店 Wikipedia を参照せよ。

3 ここで生産された時計のカタログおよび時計の技術については、徳永(2020)およびセイコーミュージアム銀座(2021)を参照せよ。

4 この内容については、History | グランドセイコー公式サイト (grand-seiko.com) から引用。

3 グランドセイコーの成長戦略

第1戦略として一流ブランド腕時計としての地位を確立すること、第2戦略として高価格帯および女性市場の拡大を推進すること、第3戦略としてグローバルブランドとしての世界市場へ拡大すること等が掲げられている。

まずセイコープレミアムウォッチサロンの立地を重視してマーケティング活動が実施される⁵。

それらの活動を通じて、グランドセイコー正規販売店の属性⁶は、高い順に以下の5つに分けられている。ただし、オンラインショップは除く。

- (a) フラッグシップブティック (1)：銀座のみ
- (b) ブティック (18)
- (c) サロン (32)
- (d) マスターショップ (93)
- (e) ショップ (401)

注) ()内の数値は店舗数(2022年10月4日現在)を示す⁷。これは県別データではあるが、ほとんどの店舗は属性に限らず県庁所在都市に集中している。

上記の県別属性別店舗数については、表1に掲げられている。

表1にもとづいて、各属性に関する県別店舗数を4つの範囲に分けて地図上にプロットすると、以下の結果が得られる。

- (1) 図1 (MapInfoにて作成、以下の図同様)から、銀座を含むブティック店舗数は、東京大都市圏の中心である東京都が最も多く、ついで他の大都市圏における中心となる大阪府、愛知県、福岡県に多く見られる。また宮城県、栃木県、千葉県、神奈川県、京都府に各1店舗あり、他はゼロである。
- (2) 図2から、サロン店舗数は、東京都、大阪府、北海道に多く見られる。つ

5 これらの内容については、梅本(2021、第4章)を参照せよ。

6 これについては、多くのグランドセイコーショップで聞き取り調査を行ったが明確な定義はないものの、主に販売数量および販売額の多い店舗によって属性が決められているようである。

7 これについては、Stores | グランドセイコー公式サイト (grand-seiko.com) を引用。

いで関西都市圏の兵庫県、京都府が多い。あとは比較的に関東以西の県に1から2店舗存在している。

- (3) 図3から、マスターショップ店舗数は、東京都、静岡県に多く見られる。ついで千葉県、愛知県、大阪府、兵庫県が多い。ついで北海道、上信越地域、関西、中国地域、福岡市に3店舗ほどある。また東北および山陰、四国、九州地域に2店舗ほどある。
- (4) 図4から、ショップ店舗数は、東京都が最も多く、ついで埼玉県、神奈川県、愛知県、大阪府、福岡県が多い。また東京都に比較的に近い太平洋側地域、瀬戸内海側にある兵庫県および広島県、さらに北海道が比較的多い。
- (5) 図5から、総店舗数は、東京都、大阪府が最も多く、ついで関東・東海地域、兵庫県、福岡県が比較的多い。また東京都に比較的に近い中部・東北地域における県では20以内の店舗数が見られる。関東圏に属する店舗数が意外に少ない県は栃木県、山梨県である。

表1

都道府県	フラッグシップブ ティック	ブティック	サロン	マスターショップ	ショップ	合計
北海道	0	0	3	2	17	22
青森県	0	0	0	1	8	9
岩手県	0	0	0	1	4	5
宮城県	0	1	0	1	9	11
秋田県	0	0	0	1	5	6
山形県	0	0	0	1	5	6
福島県	0	0	0	1	11	12
茨城県	0	0	0	1	10	11
栃木県	0	1	0	0	7	8
群馬県	0	0	0	2	8	10
埼玉県	0	0	1	2	24	27
千葉県	0	1	0	5	18	24
東京都	1	5	9	12	39	66
神奈川県	0	1	1	2	22	26
新潟県	0	0	0	2	9	11
富山県	0	0	1	0	5	6
石川県	0	0	0	2	5	7
福井県	0	0	0	2	2	4
山梨県	0	0	0	1	3	4
長野県	0	0	0	3	7	10
岐阜県	0	0	0	2	5	7
静岡県	0	0	0	7	13	20
愛知県	0	2	1	5	20	28
三重県	0	0	0	2	6	8
滋賀県	0	0	0	0	4	4
京都府	0	1	2	2	7	12
大阪府	0	4	3	5	29	41
兵庫県	0	0	2	4	15	21
奈良県	0	0	0	2	3	5
和歌山県	0	0	1	0	2	3
鳥取県	0	0	0	1	2	3
島根県	0	0	0	1	1	2
岡山県	0	0	1	3	7	11
広島県	0	0	1	3	11	15
山口県	0	0	0	1	3	4
徳島県	0	0	1	1	1	3
香川県	0	0	1	1	3	5
愛媛県	0	0	0	2	4	6
高知県	0	0	0	1	1	2
福岡県	0	2	1	2	22	27
佐賀県	0	0	0	1	1	2
長崎県	0	0	0	1	3	4
熊本県	0	0	1	1	9	11
大分県	0	0	1	0	3	4
宮崎県	0	0	0	1	1	2
鹿児島県	0	0	1	0	4	5
沖縄県	0	0	0	2	3	5
合計	1	18	32	93	401	545

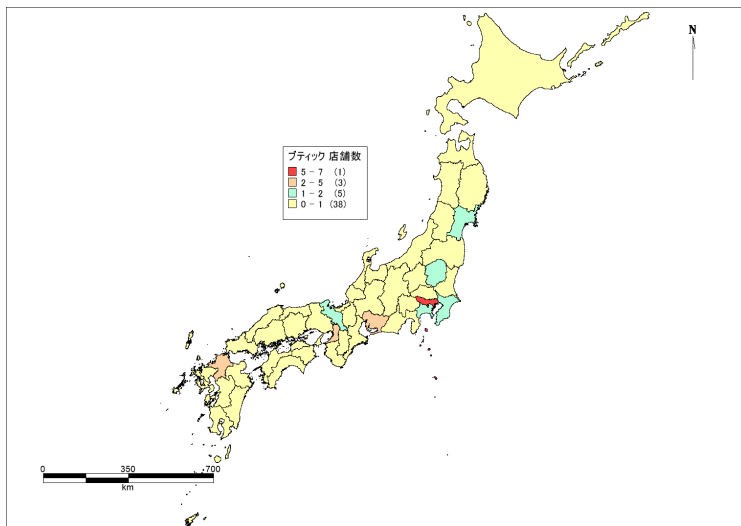


図1 ブティック

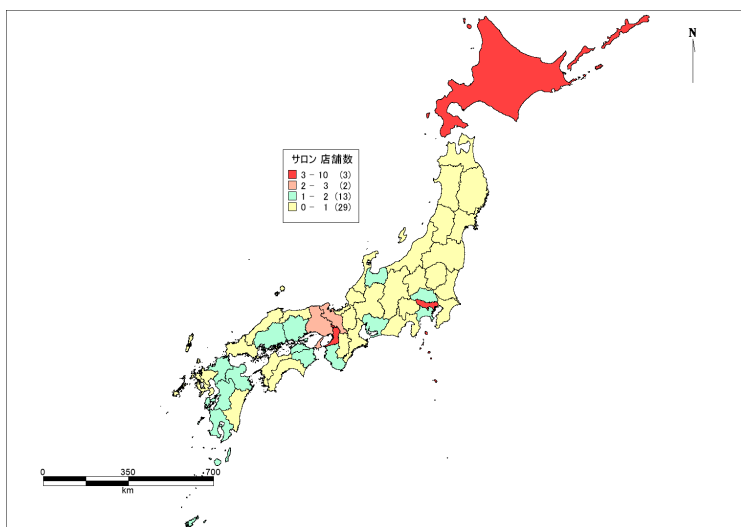


図2 サロン

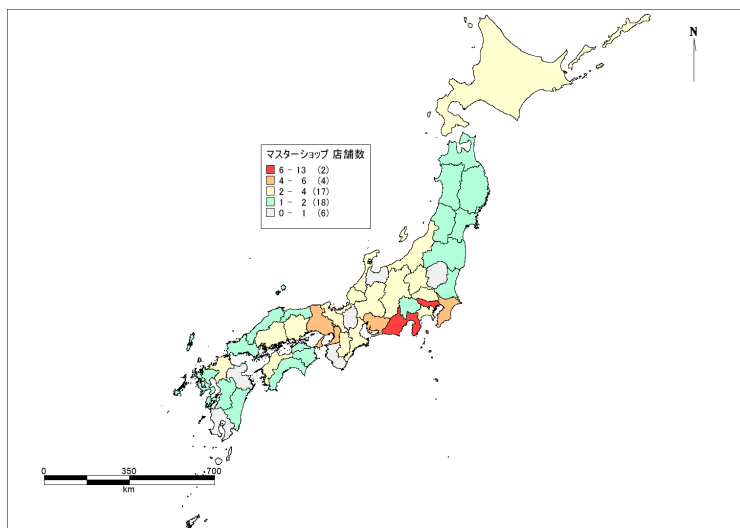


図3 マスターショップ

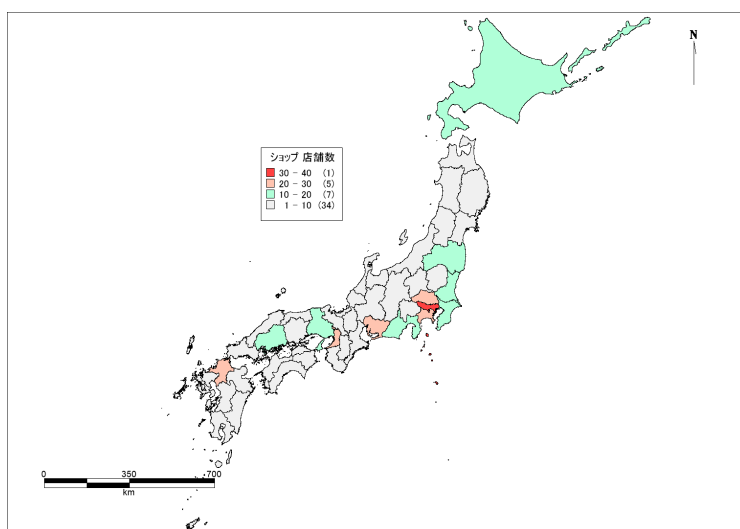


図4 ショップ

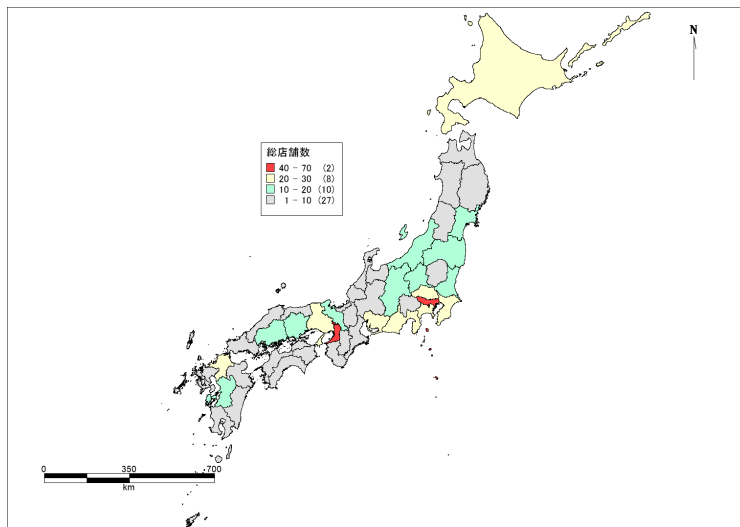


図5 総店舗数

全体の特徴としては、大都市圏において総店舗数が比較的多い県は、関東では埼玉県、千葉県、神奈川県で、比較的小さい県は栃木県および山梨県である。一方関西では比較的多い県は兵庫県、比較的小さい県は滋賀県、奈良県などである。

これについては、大都市圏都心部に立地しているブティックおよびマスターショップへの情報提供としてのショップの役割とランドセイコーの販売量を増やすことを目的としてのショップの役割とが二分しているように見える。

また、東海道新幹線、山陽新幹線、東北新幹線、上越新幹線が通過している県においては、人口や移動人口も多いことから属性の高いショップ数および総ショップ数が比較的多い。表2には4つの属性別店舗数データによる相関係数が掲げられている。これについては、それぞれの属性における店舗数の相関が比較的高く、とりわけブティックとショップとの相関が高く、サロンとマスターショップとの関係はやや強いことが分かる。前者において大都市では属性の高

い販売店と一般的な販売店は共に人口が大きなところに集積していることが伺える。後者においてはサロンもマスターショップもそれほど区別されていないことを物語っている。

表2

	ブティック	サロン	マスターショップ	ショップ
ブティック	1	.761**	.703**	.796**
サロン		1	.695**	.712**
マスターショップ			1	.746**
ショップ				1

** .相関係数は1%水準で有意(両側)である。

4 正規販売店と工房の立地モデル

ここでは、四色定理⁸(「すべての地図は四色で塗分けられる」)をベースに、正規販売店と工房の立地モデルを構築する。

このモデルに関して、以下の仮定が設定される。

- (1) あらゆる需要に対応するために販売店の属性をグループ化することによって買回り品としてのサービスを充実させる。
- (2) 集積の経済を考慮して、販売店の属性に関わらず多くの正規販売店を立地する。
- (3) 立地コストを考慮して、無駄をなくすために、地域別において同じ属性を有する正規販売店がそれぞれ接することがないように立地する。
- (4) 工房については、自然環境を第一に重視する。

上記の仮定のもとで、立地属性にもとづいて人口規模およびアクセス性を考慮すると、以下の4つの都市空間に分類される。ただし、そこでのアルファベットは上記の販売店属性に従っている。

8 Appel, K and W. Haken (1977) は、コンピュータを使って四色問題が解かれているとしているために、四色定理としているが、kozu (2022, pp.1-9) および神頭 (2023, pp.13-19) によってペイント理論を使ってこの問題が解かれている。

グループ1(大都市圏中心都市立地タイプ) : (a)、(b)、(c)、(d)、(e)

グループ2(大都市圏周辺都市立地タイプ) : (b)、(c)、(d)、(e)

グループ3(中都市圏中心都市立地タイプ) : (c)、(d)、(e)

グループ4(中小都市立地タイプ) : (e)

四色定理の応用

ここでは、まず大都市圏中心都市が含まれる都道府県をベース⁹にして、そこから四色それぞれが互いに接することなく都道府県別地図¹⁰に4つのグループをプロットしていくと、

上記のグループ1からグループ4までの立地タイプと図6については、概ね新幹線が通過している地域から周辺地域へとグループが順次広がっていく傾向が見られる。また、表2から属性別の販売店においてそれぞれ相関が比較的に高いが、これと異なる結果としては(1)必ずしも政令指定都市を含む県がグループ1に含まれないこと(例えば、浜松市、神戸市など)、(2)滋賀県がグループ1に属していること、(3)塩尻工房が立地している長野県と雫石工房が立地している岩手県がともにグループ2に属していることなどが分かった。

これらについては、大都市圏中心県をグループ1として固定した上で四色を塗り分けていくために滋賀県がグループ1に含まれる結果となった。ちなみに、上記(3)において、水や空気などの自然環境を重視する工房の立地¹¹を考慮すれば、新たな工房の立地点はグループ2における県内の地域が候補となろう。例えば、表3および図6から、岩手県と長野県を除くと、北海道、福島県、埼玉県、神奈川県、石川県、京都府、和歌山県、岡山県、愛媛県、熊本県などの県内地域が工房の立地点として挙げられる。また、図6からグループ2はグループ1に接しているケースが多く見られる。

これについては、工房などの見学の後で、高い属性の販売店を有するグルー

9 ここでは、宮城県、東京都、愛知県、大阪府、広島県、福岡県をベースとしている。

10 実際には、都市別の地図を考えたが、四色問題における色の接触を考慮して、中心都市が都道府県を反映していることを重視した。

11 雫石の工房での聞き取り調査では、雫石に工房を立地したのは第1に自然に恵まれているとのことである。

プ1に属する大都市における店舗を巡ることが比較的容易であることを示唆している。ちなみに、本州中部地域から九州地方にかけてグループ3もグループ1に接している傾向にある。

表3

都道府県	グランドセイコー属性	都道府県	グランドセイコー属性
北海道	1	滋賀県	1
青森県	4	京都府	2
岩手県	2	大阪府	1
宮城県	1	兵庫県	3
秋田県	3	奈良県	3
山形県	4	和歌山県	2
福島県	2	鳥取県	4
茨城県	4	島根県	3
栃木県	3	岡山県	2
群馬県	4	広島県	1
埼玉県	2	山口県	4
千葉県	3	徳島県	3
東京都	1	香川県	4
神奈川県	2	愛媛県	2
新潟県	3	高知県	4
富山県	4	福岡県	1
石川県	2	佐賀県	4
福井県	4	長崎県	3
山梨県	4	熊本県	2
長野県	2	大分県	3
岐阜県	3	宮崎県	4
静岡県	3	鹿児島県	3
愛知県	1	沖縄県	3
三重県	4		

注) 表中の赤字の岩手県および長野県には工房が立地しており、この2つの県はグループ2に属していることから、数値の2はすべて赤で示されている。

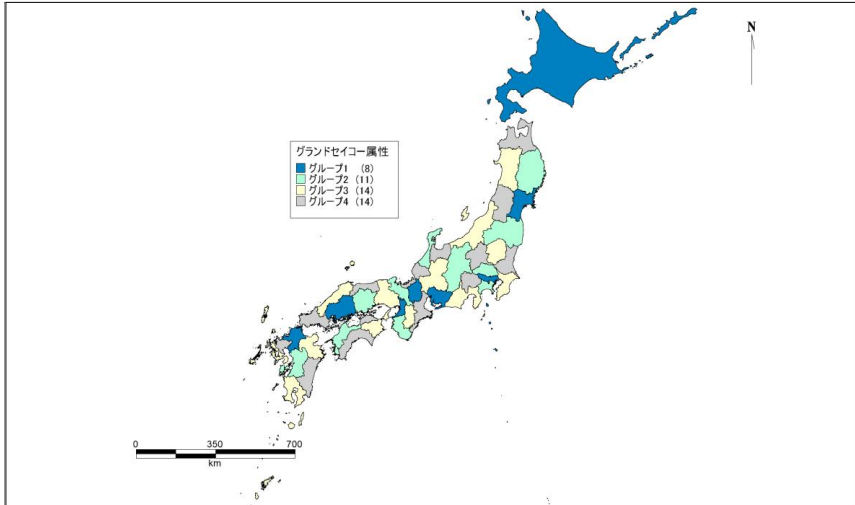


図6

5 まとめにかえて

四色定理をベースとした地図(図6)を踏まえると、グループ2の県が自然環境を重視する工場の立地特性に適合しているように見えるが、グループ1の滋賀県に着目すると大阪都市圏中心部に近く、名古屋都市圏からもほどほど近く、自然環境にも恵まれていることから、ここに工場を立地して、琵琶湖の夕日をテーマにした、さらには安土桃山文化を継承するようなグランドセイコーモデルを造っても面白いと思う。ただし、これについては筆者が知らないだけかもしれない。

とりわけ、工場が立地している雫石および塩尻については、周辺とのまちづくりを一体化して進める必要がある。前者においては優秀な技術者の養成と技術者の退職後の技能の生かし方、工場の地域との関連性をより深めることが重要である。ちなみに、盛岡から雫石へ向かう通り沿いには、焼き肉屋さん立地しており、盛岡市内にはいくつかの有名な時計店がある。後者は、諏訪市との連携を深め、諏訪大社への観光参拝者が行きかう通りに、実際に時計作りができる工場、時計博物館、それらと補完関係が生まれそうなオルゴール館など

が近接して立地している。コロナ禍でなければ、近くの飲食店も賑わっている。さらに宿泊客を誘引する要因として、諏訪湖周辺には多くの温泉が立地している。ここでは集積の経済が生まれているように見える。したがって、雫石工房も盛岡からの通り沿いに素人が時計を工作できるような工房や銀河鉄道と関連するような時計博物館、さらには近隣のつなぎ温泉や花巻温泉などに滞在する観光旅行者を誘引する「集積の経済」を考える必要がある。

最後に、四色のみでデザインされたお洒落な腕時計を製造して頂ければ幸いである。

参考文献

Appel, K and W. Haken (1977) *The Solution of the Four-Map- Problem*, SCIENTIFIC AMERICAN, October (島内剛一訳「4色問題の解決」『別冊日経サイエンス172』)

Kozu, H. (2022) *Space and Order of Four Colors*, Book series Vol.7, Institute of Managerial Research, Aichi University. (.\\..-PDF;p.pwd (aichi-u.ac.jp))

梅本宏彦『眠れる獅子を起こす グランドセイコー復活物語』ディスカバー・トゥエンティワン、2021年

岡本哲志『銀座を歩く 四百年の歴史体験』講談社文庫、2017年

神頭広好『数と色をつなぐペイント理論』愛知大学経営総合科学研究所叢書 60、2023年 (HP から閲覧可)

徳永幾男『グランドセイコー進化論』ワールドフォトプレス、2020年

楡 周平『黄金の刻』集英社、2021年

資料

セイコーミュージアム銀座『THE SEIKO MUSEUM GINZA』2021年

第3章 グランドセイコースタジオ 雫石における モノづくりに関する考察

はじめに

現在、グランドセイコーの機械式時計は、岩手県の盛岡セイコー工業（株）（以下、盛岡セイコー工業）雫石高級時計工房内の「グランドセイコースタジオ 雫石」において製造されている。同社は、セイコーグループ（株）（以下、セイコーグループ）傘下の事業会社であるセイコーウオッチ（株）の製造拠点である。2020年7月に盛岡セイコー工業は、同社の雫石高級時計工房内に、グランドセイコーの機械式時計を製造する新施設グランドセイコースタジオ雫石を設置した。

同スタジオは、グランドセイコーのブランドフィロソフィ「THE NATURE OF TIME」を具現化し、自然との共生の中で生み出されるグランドセイコーのモノづくりを体感できる場所となっている¹。これをきっかけとして、世界中の高級腕時計ファンから注目を集め、世界的にも着実に高級腕時計ブランドとしての存在感を高めている。

本章では、グランドセイコーのブランド価値をブランドフィロソフィを体現することによって支えているグランドセイコースタジオ 雫石におけるグランドセイコー機械式時計のモノづくりについて、セイコーグループの中期経営計画における成長戦略と照らし合わせながら考察する。

1 セイコーグループの中期経営計画と事業戦略ドメイン

セイコーグループは、服部時計店（1881年創業）を源流とし、創業以来、時計の販売・修理からウオッチの製造に至るまで事業を展開してきたが、現在では時計以外の様々な事業分野へと多角化している。

1 同スタジオは、完全予約制であるが、一般公開されており見学可能である。

「社会に信頼される会社であること」を企業理念²として、第8次中期経営計画「SMILE145= SEIKO Milestone145」のスタートとともに社名変更を行った³。さらに、セイコーグループは、原点としてグループパーパスを「革新へのあくなき挑戦で、人々と社会に信頼と感動をもたらし、世界中が笑顔であふれる未来を創ること」⁴と定め、上述の同中期経営計画では、3つの事業戦略ドメインで新たな価値創出を実現し、ソリューションカンパニーとなることを目指している⁵。加えて、グループ10年ビジョンとして、アナログとデジタルのシナジーにより、世界中の人・モノ・時をつなぐ製品・サービスを創造し、サステナブルな社会に貢献するソリューションを提供することを掲げている⁶。2022年4月から各事業をこれまでの「束ねる」から「つながる」を実現するための体制づくりの中心として、これまでの製品・サービスで分類する事業セグメントではなく、事業が創出する価値ごとに「エモーショナルバリューソリューションドメイン (EVS)」、「デバイスソリューションドメイン (DS)」、「システムソリューションドメイン (SS)」の3つの戦略ドメインと定義づけ、各ドメインに責任者を置き、ソリューションを生み出す体制を整えた⁷。3つの事業戦略ドメインの説明については、以下のとおりである (図表1)。

まず、「エモーショナルバリューソリューションドメイン (EVS)」は、機能的価値・感性的価値・社会的価値の高い製品・サービスを創出するとともに、優れた顧客体験を提供するドメインである⁸。

同ドメインは、中・高級品ビジネスの拡大を進めるウオッチ、スポーツとの親和性が高いタイムクリエーション、高級小売りビジネスを展開する和光の3

2 セイコーグループ (2023) p.13.

3 2022年10月にセイコーホールディングス (株) からセイコーグループ (株) へと社名変更を行った。

4 セイコーグループ (2023) p.12.

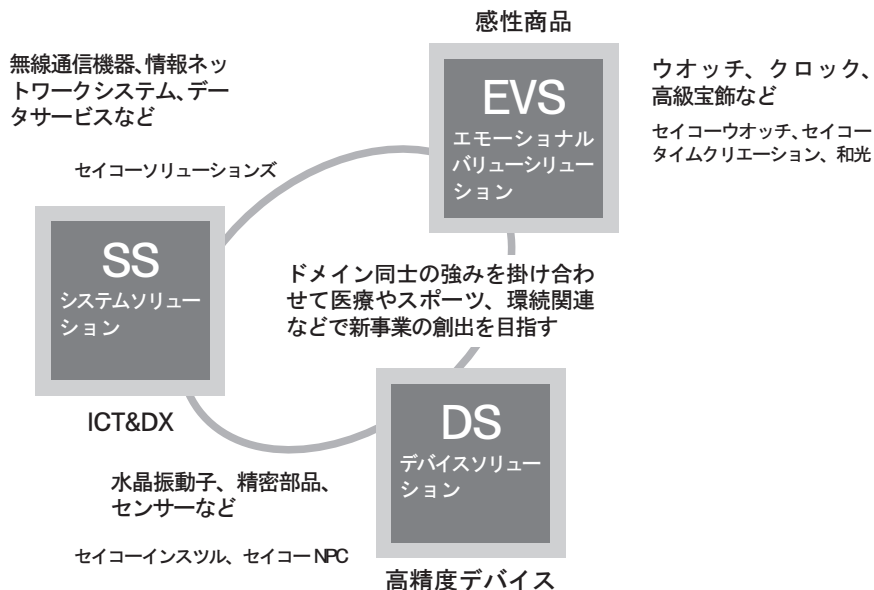
5 同上 表紙.

6 " p.13.

7 " p.3, p.16.

8 " p.24.

図表1 3つの事業戦略ドメイン：事業間でのシナジー創出を図っていく



出所：日経ビジネス（2022）p.35を一部修正

事業で構成される。ウオッチ事業は、部品製造から組立、調整までを一貫して手がける世界でも数少ない「マニユファクチュール」として自社製造のウオッチを世界に幅広く展開し、タイムクリエーション事業は、掛時計・置時計を製造販売し、公共施設や競技場等で使用される設備時計、スポーツ時計計測器を取り扱っている。和光事業では、質の高い商品・サービスを提供している。そして、それぞれの事業はセイコーグループ傘下のセイコーウオッチ（株）、セイコータイムクリエーション（株）、（株）和光が担っている⁹。

次に、「デバイスソリューションドメイン（DS）」は、時計製造や開発から生まれた精密かつ確かな技術で、社会が求める高機能で高品質な製品を提供するドメインである。電子デバイス事業、精密デバイス事業、プリンティングデバイス事業、その他事業から構成されている。例えば、高性能、高信頼性の小型電池、低消費電力が特長の水晶振動子や水晶発振器用IC、サブミクロン単

9 セイコーグループ（2023）pp.24-31.

位の精度を競う精密加工部品、産業用インクジェットプリンタヘッド、サーマルプリンタ等の製造・販売を行い、医療、情報システム、自動車等幅広い分野で高度化する社会と産業をサポートしている。同ドメインの事業は、傘下のセイコーインスツル（株）、セイコー NPC（株）によって担われている¹⁰。

最後に、「システムソリューションドメイン（SS）」はDX時代における、ますます複合化する顧客ニーズに対して、コンサルテーションからシステム構築、運用管理まで社会のイノベーションをワンストップのICTソリューションで提供するドメインである¹¹。同ドメインは、システム関連事業、IoT関連事業、決済関連事業から構成され、主に傘下のセイコーソリューションズ（株）が担っている¹²。これらの3つの戦略ドメインがドメイン内でそれぞれの提供価値を拡大するだけではなく、ドメイン間のシナジー効果の拡大やオープンイノベーションを加速することで、迅速な社会課題への対応と新たな価値提供の実現を目指している¹³。

2 グランドセイコースタジオ 雫石におけるモノづくり

(1) グランドセイコーのブランドフィロソフィー

グランドセイコーのブランドフィロソフィーは、「THE NATURE OF TIME」である。これは、単なる「ものづくり」のためのスローガンではなく、グランドセイコーに「モノづくり」の息吹を吹き込むものである。

NATURE は、本質と自然の2つの意味を持ち、グランドセイコーが腕時計の機能的価値だけではなく、感性的価値や社会的な価値を盛り込み、日本のラグジュアリーブランドであることを明確に定義するために掲げたブランドフィロソフィーである。

より具体的には、内藤社長（セイコーウオッチ（株））によれば、次のとおりである。「そのNATUREにはふたつの意味合いがあり、ひとつはいわゆる

10 セイコーグループ（2023）pp.24-25,pp.32-33.

11 同上 p.13.

12 " p.25.

13 セイコーグループ（2022）pp.12-13.

自然で、日本には非常に美しい四季があります。さらにそれぞれを6つに分けて、二十四節気として細かい季節の移り変わりを実感し、日々の暮らしにとり入れています。商品企画やデザイン、技術にしても自然から強く影響を受けています。もうひとつは本質という意味で、私たちは時計の機能を高い次元で達成する職人を匠と位置づけ、その真摯な姿勢こそが時計の本質を極めると考えています。技をひけらかすことなくより深く内省し、次の世代にどうやって引き継ぐかも含めて長年突き詰めていく。こうした求道に近い精神性と、日本人の繊細な時（とき）に対する感性はグランドセイコーに注がれ、グローバルなマーケットでも高く支持されています」¹⁴。

また、グランドセイコーは自然との共生をテーマにしている。サステナブルな社会を作るための素晴らしい社会貢献も、事業と乖離しては長続きしないとの考え、公益と私益を経営の中で一緒に達成するという考えの下、岩手県と包括連携協定を結び、自然の保護や地域の活性化、あるいは人の育成を通し、SDGs と事業のゴールを一致させている¹⁵。

このような日本的感性と匠（職人）の技術を包摂した高い志・理念の下で、グランドセイコーは生み出され、ラグジュアリーブランドとしての地位を確立してきたのである。

（2）グランドセイコー機械式時計のモノづくり

まず、これまでのグランドセイコーの歩みについて概観しておく。主なトピックスは、次のとおりである。

- ・1913年セイコーが国産初の腕時計を発売
- ・1960年グランドセイコー誕生
- ・1969年セイコーが世界初のクォーツ腕時計を発売

14 「THE NATURE OF TIME」時が育む、美しいニッポン Vol.4 自然と共に歩みつづけるグランドセイコー。内藤社長とセイコー社員の鼎談から考える「THE NATURE OF TIME」の意義 | Stories of Grand Seiko | グランドセイコー公式サイト：Grand Seiko (grand-seiko.com)

<https://www.grand-seiko.com/jp-a/special/storiesofgrandseiko/feature/asahi-5/index>
(最終閲覧日：2023年12月26日)

15 同上

- ・1998年グランドセイコーの機械式モデルが復活
- ・2004年独自ムーブメント「スプリングドライブ」を実用化
- ・2017年グランドセイコーがセイコーブランドから分離独立

グランドセイコーは、日本を代表する高級腕時計であり、それぞれ搭載するムーブメント（時計駆動装置）により、機械式時計、クォーツ式時計、スプリングドライブ式時計¹⁶の3つのタイプがある。機械式時計は「グランドセイコースタジオ 雫石」、一方クォーツ式時計及びスプリングドライブ式時計は「信州時の匠工房」で製造されている¹⁷。

本節では、機械式時計の聖地であるグランドセイコースタジオ 雫石におけるモノづくりについて考察する。

グランドセイコースタジオ 雫石は、グランドセイコー誕生60周年の節目の年に当たる2020年7月20日に盛岡セイコー工業の雫石高級時計工房内に設置された。同スタジオは、2019年完成の国立競技場の設計に携わった建築家、隈研吾氏が設計を手がけており、岩手山に対して屋根を大きく跳ね上げ、建築の中からも周辺の自然が感じられる木造建築で、既述のグランドセイコーのブランドフィロソフィ「THE NATURE OF TIME」を具現化したものである。木立に囲まれたスタジオ内には、専任の時計師が組立・調整を行う専門工房とともに、ブランドの歴史、背景を知り楽しむことのできる展示スペース、名峰・岩手山を望むラウンジを併設し、自然との共生のなかで生み出されるグランドセイコーのものづくりを体感できる場所となっている¹⁸。

グランドセイコーの製造の特長は、ムーブメントの開発から設計、製造、組立、調整、検査、出荷までをすべて自社で担っており、真のマニュファクチュールであることである。パーツ（部品）一つひとつを素材から研究開発できる環

16 スプリングドライブは、機械式とクォーツを融合させたものであり、セイコーエプソン（株）の独自開発ムーブメントである。これによりスイス製時計との差別化を実現した。その開発から事業化に至るプロセスについては、軽部・橘・宮澤・ダッタ（2023）を参照されたい。

17 「信州時の匠工房」は、セイコーエプソン塩尻事業所内に設置されている。

18 グランドセイコースタジオ 雫石 | グランドセイコー公式サイト (grand-seiko.com)
<https://www.grand-seiko.com/jp-ja/special/studio-shizukuishi/>
(最終閲覧日：12月26日)

境が、「正確さ」、「美しさ」、「見やすさ」そして「長く愛用できること」をすべてかなえる時計づくりを可能にしている¹⁹。

また、グランドセイコーの製造現場では熟練技術者（職人）たちの高い技術によって組み上げられ、多くの作業工程を経て完成品に至っているが、雫石高級腕時計工房での重要な作業工程を大括りすれば、順次、次の①～④に区分される²⁰。なお、現在、これらの作業工程はグランドセイコースタジオ 雫石（雫石高級時計工房内に設置）において行われている。

①「部品を作り、モジュール化」

グランドセイコーの部品総数は200以上、旋盤加工やプレス加工によって作られた部品は「サブ組み立て工程」でモジュール化される。

②「7人1チームで組み上げる」

全て職人の手作業であり、リレー方式で組み立てを行う。組み立て・調整に使う工具（ピンセット等）は職人の手作りである。

③「テンプの調整は職人技」

時計の正確さを決める部品「テンプ」の調整、高度の職人技であり高い動体視力が要求される作業である。

④「針とケースを付けて完成」

組み立て済みのムーブメントに文字盤、針、ケースの取り付けして完成。

さらに、完成後から出荷に至るには、すべてのグランドセイコー機械式時計は、厳格なセイコー独自の機械式時計用精度規格に基づく「グランドセイコー規格検定」に合格することが義務付けられている²¹。加えて、グランドセイコーの存在にとっては必要不可欠な人的資本である匠（職人）の養成に関しても、独自のマイスター制度を導入し、熟練技術者が若手技術者を育成する体制を確立している。

19 Manufacture | グランドセイコー公式サイト (grand-seiko.com)

<https://www.grand-seiko.com/jp-ja/worldofgrandseiko/manufacture/manufacture>
(最終閲覧日：2023年12月26日)

20 週刊東洋経済 (2016) p.83.

21 高品質の保証 | 盛岡セイコー工業株式会社 (morioka-seiko.co.jp)

<https://www.morioka-seiko.co.jp/quality/> (最終閲覧日：2023年12月26日)

以上のように、グランドセイコー機械式時計の製造現場においても、ブランドフィロソフィ「THE NATURE OF TIME」が組織文化として根付き、単なる「ものづくり」ではなく、「モノづくり」が行われている様子が看取される。

3 グランドセイコーの成長戦略

既述のように、現在、セイコーグループは中期経営計画 SMILE145を実行中である。ウオッチ事業（エモーショナルバリューソリューションドメインに属し、セイコーウオッチ（株）が担当）では、グローバルブランド（GB）戦略を SMILE145の成長戦略の中心に位置づけ、グランドセイコーを中心に高付加価値な製品とサービスで深い感動と大きな満足を全世界の人々に届けるといふソリューションを創出するとともに、高収益かつ持続可能な製品・サービスを提供し続けることを目指している²²。なお、グローバルブランド戦略とは、「技術力」と「特別なストーリー」を有し、顧客に「喜びや感動」を届ける製品を、それぞれのシグネチャーストーリーに沿ったマーケティング活動によってグローバルで展開する戦略である²³。

グランドセイコーは、2017年に独立ブランド化して以来、ブランドフィロソフィ「THE NATURE OF TIME」に基づく、日本の美意識を体現したモデル展開やマーケティング活動をグローバルに強化し、海外市場において目覚ましい成長を遂げてきた。現在は、海外のグランドセイコー販売子会社は3社まで拡大し、従来国内が中心だったグランドセイコーの売上は、2022年度に初めて海外比率が国内を超えている。このことを裏付けるかのように、近年はジュネーブ時計グランプリ等の権威ある海外コンクールにおいてコンスタントに受賞している²⁴。

さらに、中期的には世界的に高級品ウオッチ市場は堅調と予測されており、全世界においてグランドセイコーのさらなるブランド価値向上を図り、主要都市へのグランドセイコーブティックの出店も含め日本独自の高級腕時計ブラン

22 セイコーグループ(2023)p.28.

23 同上

24 ”

ドの浸透を加速していくものと考えられる²⁵。

おわりに～今後の展望と課題

グランドセイコースタジオ 雫石におけるグランドセイコー機械式時計の製造現場では、ブランドフィロソフィ「THE NATURE OF TIME」が組織文化として根付き、単なる「ものづくり」ではなく、「モノづくり」が行われている様子が看取された。

そして、この「モノづくり」によって生み出されたグランドセイコーは、2017年のセイコーブランドからの分離・ブランド独立化以降、積極的な海外展開により²⁶、着実に世界的にも日本独自の高級機械式腕時計として受け入れられてきたが、しかしながら依然として「ロレックス」等のスイス製の高級機械式腕時計の人気が高い状況である。世界的に今後の高級機械式腕時計市場は堅調傾向と予測されるので、さらなるマーケティング活動の展開によって、より一層の積極的なグローバルブランド戦略の推進を期待したい。

参考文献

軽部 大, 橘 樹, 宮澤優耀, アヴィマニュ・ダッタ .2023.「セイコーエプソン 革新的腕時計「スプリングドライブ」はいかに開発・事業化されたか」(ビジネス・ケース No.185)『HITOTSUBASHI BUSINESS REVIEW』2023年 SPRING.

週刊東洋経済 .2016.「部品から完成品まで一貫生産「グランドセイコー」ができるまでを潜入取材！」『週刊東洋経済』2016.8.27号, 東洋経済新報社 ,p.83.
セイコーグループ .2023.『統合報告書 2023』セイコーグループ株式会社.
セイコーグループ .2022.『統合報告書 2022』セイコーグループ株式会社.
日経ビジネス .2022.「社会課題解決へグループの力を結集 老舗セイコーが挑む DX 脱・時計頼みで第2の創業」『日経ビジネス』2022.7.4号, 日経BP,pp.32-37.

25 セイコーグループ (2023)p.28-29.

26 例えば、服部真二 (2022) pp.40-42. を参照されたい。

服部真二 .2022.「信用と信頼の文化つなぐ」『日経ビジネス』2022.07.4号, 日経 BP,pp.38-42.

服部真二 .2016.「グランドセイコーを世界的ブランドに (インタビュー)」『週刊東洋経済』2016.8.27号, 東洋経済新報社 ,p.84.

Web サイト

グランドセイコー公式サイト (grand-seiko.com)

<https://www.grand-seiko.com/jp-ja/collections/sbgj275> (最終閲覧日: 2023年12月26日)

グランドセイコースタジオ 雫石 | グランドセイコー公式サイト (grand-seiko.com) <https://www.grand-seiko.com/jp-ja/special/studio-shizukuishi/> (最終閲覧日: 12月26日)

Manufacture | グランドセイコー公式サイト (grand-seiko.com)

<https://www.grand-seiko.com/jp-ja/worldofgrandseiko/manufacture/manufacture> (最終閲覧日: 2023年12月26日)

「THE NATURE OF TIME」時が育む、美しいニッポン Vol.4 自然と共に歩みつづけるグランドセイコー。内藤社長とセイコー社員の鼎談から考える「THE NATURE OF TIME」の意義 | Stories of Grand Seiko | グランドセイコー公式サイト: Grand Seiko (grand-seiko.com)

<https://www.grand-seiko.com/jp-a/special/storiesofgrandseiko/feature/asahi-5/index> (最終閲覧日: 12月26日).

盛岡セイコー工業株式会社 HP (morioka-seiko.co.jp)

<https://www.morioka-seiko.co.jp/company/> (最終閲覧日: 2023年12月26日)

高品質の保証 | 盛岡セイコー工業株式会社 (morioka-seiko.co.jp)

<https://www.morioka-seiko.co.jp/quality/> (最終閲覧日: 2023年12月26日)

第4章 グランドセイコーの成長戦略について

I グランドセイコーについて

グランドセイコー (Grand Seiko) とは、日本の腕時計メーカーであるセイコーウオッチの高級腕時計ブランドのひとつである。1960年に当時の最高の技術と技能を盛り込みセイコーの頂点モデルとして誕生した。2010年から海外展開をはじめ、グランドセイコーのグローバル化とラグジュアリー化を推進するために2017年にセイコーから分離して独立ブランドとなった。2019年まではバーゼル・フェアで、2022年からはジュネーブサロン (SIHH) の後継のウォッチズ&ワンダーズ ジュネーブで新作を発表しており、国際的にも高級腕時計ブランドとして高く評価されている。

次に、製品の特徴について簡単に概括すると、初代モデルは1960年に諏訪精工舎 (現セイコーエプソン) が、従来高級モデルであった「ロードマーベル」の更に上級のラインを標榜して開発された。初期は諏訪製の在来高級モデルの精度と外装仕上げ高度化からスタートしたが、その後1960年代を通じた発展で、東京・亀戸の第二精工舎 (現セイコーインスツル) も並行して開発を手掛けるようになった。諏訪、亀戸両社の系列内競合開発で、高精度・高振動ムーブメントとコンサバティブな外装デザインによる独特のキャラクターを確立した。また、機械式、クォーツ式に加え、第3の駆動方式として、機械式時計のムーブメントにクォーツの水晶振動子とICを組み合わせたハイブリッド機構ともいえるセイコー独自のスプリングドライブを採用していることも特徴である。グランドセイコーは部品の設計開発から製造・組み立て・検査・出荷まで全て日本国内の自社施設で行っており、クォーツとスプリングドライブはセイコーエプソン塩尻事業所の「信州 時の匠工房」、機械式は盛岡セイコー工業の「雫石高級時計工房」の「グランドセイコースタジオ 雫石」が製造を担当している。2023年時点でグランドセイコーはブランド哲学として「THE NATURE OF TIME」を掲げており、その意味を、自然や季節の移ろいから発想を得ること

と道を究めて本質に迫ろうとする日本の2つの精神性を表したものとしている。その哲学を基にした商品ラインアップは腕時計の性格とデザイン別に、マスターピースコレクション、エボリューション9コレクション、ヘリテージコレクション、スポーツコレクション、エレガンスコレクションの5つの商品群に分類されている。

独立ブランド化した2017年以降は従来と一線を画したラグジュアリー化を押し進めており、2022年にはコンスタントフォースとトゥールビヨンの2つの複雑機構を同軸上に組み合わせて高精度を達成した世界初の腕時計「Kodo コンスタントフォース・トゥールビヨン (SLGT003)」を世界限定20本、価格4,400万円で発売した。

II グランドセイコーの歴史と成長戦略¹

グランドセイコーの成長戦略は大きく、以下の3つのステージに分けることができる。

第1ステージ

1960年から続く50年間の業績低迷期からの脱出、売上急上昇（成長戦略の立案・実行）

第2ステージ

100万円以上的高级品市場への本格参入および女性市場の開拓・拡大を進めたさらなる飛躍

第3ステージ

国産高級ブランド腕時計として海外市場に本格本進出し、グローバルブランド化に着手

i. 第1ステージ成長戦略

グランドセイコーブランドの誕生は先に述べたように1960年である。当初から高い技術と品質に支えられた顧客からの信頼も厚いブランドであった。この

1 この章の記述は主として【梅本宏彦（2021）『眠れる獅子を起こす グランドセイコー復活物語』ディスカヴァー・トゥエンティワン・Kindle版】を参照している。

ブランドがなぜ50年にもわたって業績が低迷したのだろうか。この原因の分析についてはコンティンジェンシー理論のフレームワークが有用であると思われる。コンティンジェンシー理論とは、簡潔に言えば、環境・戦略・組織（構造・行動）の間に適合関係が成立していれば高業績、不適合であれば業績低迷と考える理論である。例えば、環境変化が激しい業界であれば、競争戦略として差別化が適合し、その戦略に適合する組織構造として事業部制が採用され、それをうまく機能させる管理者行動として、現場に意思決定権限を委譲した分権的な管理が行われる場合、高業績となりやすい。換言すれば「適切な戦略」と「適切な組織」の組み合わせ（適合）が高業績を生むのであり、どちらか一方、または双方が不適切な場合は業績が低迷すると考えるということである（図Ⅱ-1）。

図Ⅱ-1 戦略と組織の組み合わせ

	適切な戦略	不適切な戦略
適切な組織	○	×
不適切な組織	×	×

筆者作成

とすれば、50年間、グランドセイコーが業績低迷に陥っていた原因は「適切な戦略」と「適切な組織」の組み合わせ（適合）ではない状態で事業が長期間継続されていたからだという事になる。

もう少し正確に言えば、戦略と組織の双方が適切ではなかったことが原因であったと言える。この点をもう少し掘り下げて考察してみよう。

まず、戦略について、これは主にマーケティング戦略の問題に帰結する。グランドセイコーは数ある商品の中でも高価格帯にある商品で、そのほとんどが国内市場で販売されていた。もともと時計の主力は、巻き上がったぜんまいがほどこけようとする力で動く機械式時計であったが、その後、セイコーが世界初の市販クォーツ時計を発売し、「正確な時刻を届ける」セイコーブランドの名前が世界中に知られるようになった。一方、その反動として非常に商品力が高かったために、強い営業が求められなくなった一面もある。しかし、それからスイスを中心とする外国製の腕時計が主として機械式時計を高級ブランド腕時

計と位置づけ、「ブランド戦略」をもって巻き返しを図り、現在に至っている。特に2000年代に入り、その傾向が強くなり、2015年には輸出金額が2000年の2倍以上に拡大した。一方、この当時のセイコーウォッチ（販売会社）の国内営業における売上・利益の主力製品はルキア、プロスペック、エクセリヌなどの中価格帯～普及価格帯で、海外営業においても同価格帯の商品が主力であった。その一方、グランドセイコー、クレドールなどの高価格帯の商品は苦戦を強いられていた。特にシェルフ・スペースの確保が難しい状況になっていたことが象徴的だ。グランドセイコーは一流デパートや百貨店で売り場を確保していたものの他の中価格帯～普及価格帯のセイコー商品と並べられ、店内の最も目立つ場所にはスイスの機械式高級時計が並べられていた。採算の面で考えた場合、こうした高価格帯の商品（グランドセイコー）販売の立て直し（マーケティング戦略、特にブランド戦略の再考）がセイコーウォッチの大きな課題となっていた。

次に組織について、これは特に営業部門の組織構造に問題があるといえる。セイコーウォッチの営業部門は国内と海外の2つが存在し、それぞれ独自に商品企画、マーケティング、営業、宣伝活動が行われ、空間的複雑性が高い組織構造となっている。ここでいう空間的複雑性とは組織構造の概念であり、新規事業進出、出店拡大、事業撤退等による拠点数の増減を示す。この場合、拠点（部門）が増加しているので複雑性が高くなっている。組織の複雑性が増すと一般に調整・統合の負担が増加する。営業部門が、グランドセイコーのような高価格帯商品—国内市場の組み合わせと、中価格帯～普及価格帯商品—海外市場の組み合わせのそれぞれに対応した別組織となっていると、営業部門全体で対処しなければならない問題（グランドセイコーの立て直し）が発生した場合、国内、海外に分散した経営資源の調整・統合の難易度があがり、大きく時間とコストがかかってしまうのである。

もう1点付け加えるならば、セイコーウォッチの業績がリーマン・ショックにより大きな影響を受け、売上高が大幅に落ち込み、2009年度には4割近く下落、それと同時に営業利益も急角度で減少、腕時計事業の業績は最悪となっていた。さらにセイコーウォッチの業績が落ち込んだことで製造会社への発注も

大幅に減り、製造会社2社（セイコーエプソンとセイコーインスツル）の腕時計事業も厳しい状況となっていた。続いて2011年には東日本大震災が起き、国内事業は大きな影響を受け、セイコーウォッチの売上の過半数を占め営業利益を稼いでいた海外事業も2008年に1米ドル100円を割った円高が3年間進行し、リーマン・ショックの悪影響が続く中、大きな打撃を被った。

しかし、セイコーウォッチはこの危機を事業構造を転換する大きな機会と捉え、従来の事業構造を大きく転換し、新たな方針とそれに基づく成長戦略が策定された。この戦略を実行した結果、6期連続増収、売上高2倍・営業利益4倍と業績が急回復し、セイコーウォッチ株式会社発足以来最高の売上高・営業利益が達成された。

この大規模な事業転換は、組織変革の用語で言えば組織転換（organizational transformation、以下、OT）が当てはまるだろう。組織転換とは、組織文化、経営戦略、組織構造、組織行動といった多次元レベルでの変化が短期集中的に起こることを指す。

まず、OTの契機となるのは持続的業績低迷であり、セイコーウォッチはリーマンショック以前にグランドセイコーの50年にわたる業績低迷でそれを経験している。次に事業転換の方針として、『SEIKOブランドの価値向上』が掲げられたが、これは海外メーカーのブランド戦略に対して有効な対策が取れていない危機感に対する意識改革の意味が強く反映されているものと解釈できるものであり、組織文化の変革にあたると思われる。次に経営戦略（とくにマーケティング戦略）の変革としてグランドセイコーの「グローバルブランド化」が挙げられる。高い品質と技術に裏付けられたセイコー商品は広く世界で認知されていたが、その評価は多くの人があこがれる高級ブランドとしてではなく、クォーツ技術に基づいた品質のよいリーズナブルな時計というものであった。SEIKOがグローバルブランドとして世界に認知されるには、海外でほとんど販売されていなかった高価格帯商品グランドセイコーのブランド価値向上のためのマーケティング戦略が必要不可欠となっていた。

続いて、その戦略を機能させる組織構造の変革として、商品企画本部の設置など国内・海外営業部門の一体化が進められた。先述したように二重の組織構

造はグランドセイコーのブランド価値向上という明確な戦略の現場への浸透を妨げ、業務が非効率となるためだ。そのような組織統合が進めばおのずと人材の配置・育成の方法もそれに適したものが採用され、例えば、長年国内の企画・営業を担当してきた部長をアジアに配置転換し海外ビジネスの現場を実践的に学べるようにするなど、国内・海外部門の人材交流を活発に行った。セイコーウォッチではこれらの変革が短期集中的に実施された。

ここに至り、セイコーウォッチがグランドセイコーというブランドを軸に「適切な戦略」と「適切な組織」の組み合わせを目指していることが明確になる。すなわち、グランドセイコーの「グローバルブランド化」と「国内・海外営業組織の一体化」の組み合わせである。その結果が、先述の6期連続増収、売上高2倍・営業利益4倍と業績が急回復し、セイコーウォッチ株式会社発足以来最高の売上高・営業利益としてあらわれたものと解釈できる。

ここで注目されるべきマーケティング戦略として「セイコープレミアムウォッチサロン」の活動を挙げておきたい。その議論に入る前にグランドセイコーの品質について改めて確認しておこう。グランドセイコーは「世界に通用する高精度で高品質な腕時計を作り出す」という精神の下、世に送り出された。日本のものづくりの最高技術がこの時計には詰まっており、その組み立てには高い技能を持つ技能者が関わり、量産時計とはまったく異なる、見やすさ、正確さ、着け心地のよさにこだわった時計である。グランドセイコーは先述の通り、完全なマニュファクチュールであり、3つのキャリバー（時計の心臓部）をもっている。クオーツ、機械式、スプリングドライブ、がそれにあたる。

クオーツ（9F）時計は電池を動力源とするが、最高級の精度をもち、瞬間日送りカレンダー、太く重い針を動かす動力源等、高品質を誇る時計である。機械式時計（9S）は、200～300ものパーツで構成されており、そのパーツの精度を上げる特別な加工を技能者の手作業で高精度に組み立てている。スプリングドライブ（9R）は、機械式時計に用いられるぜんまいを動力源にしながら、クオーツ式時計の制御システムである水晶振動子からの正確な信号によって制度を制御する、セイコー独自の駆動機構である。機械式時計とクオーツ式時計の良いところを取り入れたハイブリッド型腕時計といえる。

また、セイコーエプソンとセイコーインスツルの高級工房の技能者は最高水準の技術をもち、作業に使用するやすりやドライバーなどの工具に徹底的にこだわり、自らにフィットするものを自作している。しかも時計にわずかの傷もつけないようそれらの工具を1日数回磨いている。それでも50年間、グランドセイコーは売れなかったという事実があることを改めて考える必要がある。

いい商品が必ずしも売れない。この原因の1つが先述の通り「シェルフ・スペース」の問題であった。小売店は当然ながら売上を稼ぐ商品を並べて売りたいという動機がある。したがって、いくらいい時計であっても売れない時計はシェルフ・スペースの確保が困難になるということである。インターネットでも腕時計を購入することは可能であるが、高級腕時計はブランド品であり、基本的に実店舗に置かれることが必要である。ところが小売店で売上をあげていたのはスイスを中心とする高級機械式腕時計であり、それらが一番いいスペースを確保していた。これはマーケティング戦略の競争でグランドセイコーが海外メーカーに対し劣勢になったことを意味している。となればグランドセイコーはこの劣勢を跳ね返す戦略を再考しなければならない。その第1段階として高級価格帯商品だけを並べるシェルフ・スペースを設置した。これが「セイコープレミアムウォッチサロン」である。このサロンを通じて来店者（消費者）に対してセイコーの高級ブランドアピールを狙った。いわゆる差別化戦略である。次の段階としてこのサロンを一流海外ブランド腕時計と同じ場所に設置しさらにブランド価値をあげることを狙った。簡単に実現できることではないと思われたが、名古屋、大阪の一流デパートと京都の一流専門店の3店がその提案を受け入れた。そして店舗数が10店舗になることが決定した時点で出店スピードを大きく加速し、グランドセイコーを超一流ブランドに育て上げるマーケティング戦略が改めて立てられた。

ターゲット層の変更とその層へ向けたブランディングだ。ターゲット層は時計愛好家だけでなく、これまで高級腕時計に関心のなかった層（潜在需要層）を新たなメインターゲットとして追加するというものだ。そこでまず、グランドセイコーの高級クォーツを潜在需要層にアピールした。その方法に注目すべき点がある。まず、業績低迷期にセイコーエプソンへの発注量を2倍に拡大し

たのである。さらにその生産量増大によって発生した製造コストダウンの金額をセイコーエプソンとセイコーウォッチで折半し、セイコーウォッチはその還元された金額をすべて広告宣伝費として投入するというものだった。結果、前年比2倍の広告宣伝費をかけるという戦略的意思決定を行なった。また、2倍の発注量のうち、50%を完成品として製品にし、残り50%は部品として生産するが最終製品に組み立てないで部品在庫とし、販売状況を見ながら組み立てを行うことにした。そうすることで、最初から組み立てると完成品納期が6-8か月かかるものが1-2か月となり、タイムリーな組み立てが可能となった。ここで新しい「潜在需要層」向けの広告宣伝にプロ野球選手のダルビッシュ有が起用された点にも注目すべきである。この案に対し、高級ブランド腕時計ブランドにいわゆるブランドセレブリティを起用することは相応しくないとの反対意見が社内で多数出た。しかし、これは社内のいわゆる時計のプロの意見であり、時計に関心のない層に対する広告宣伝案に対してかえって望ましい反応だった。結果、この起用は成功し、グランドセイコーが売れ始め、2倍の発注をかけたグランドセイコーすべて売り切れることとなった。こうしてグランドセイコーの商品が売れ出すと、今度は小売店からプレミアムウォッチサロンの出店申し出が増えるという好循環が発生し店舗数が急拡大した。

ii. 第2ステージ成長戦略

セイコープレミアムウォッチサロンの30店舗目の出店が決定となった以降、グランドセイコーは高価格帯と女性市場をターゲットと定める方向に動いた。第1ステージではアッパーマス層（3,000万以上-5,000万未満）、準富裕層（5,000万以上-1億円未満）をターゲットに20万台-60万台の価格帯の商品が売れたが、第2ステージでは準富裕層、富裕層（1億円以上-5億円未満）をターゲットに100万円以上の商品も対象に含めた。今回はセイコーインスツル製の機械式腕時計とセイコーエプソン製のスプリングドライブタイプの商品を「潜在需要層」向けにアピールするためにダルビッシュ有選手を起用して宣伝を行った。結果、売上は加速度的に上昇し、サロンは一気に目標としていた30店舗まで拡大した。

このような変化からセイコーウォッチの事業構造は従来の中価格帯～普及価格帯商品販売から高価格帯～上位の中価格帯商品販売へ大きく方向転換し、セイコーウォッチ全体に占める売上高の過半数は海外事業から国内事業に移行し、国内事業が営業利益を稼ぐ中心的な役割を果たすようになった。

一方で女性市場のターゲット化を進め、女性からの支持があり、グランドセイコーのもつ高品質・高品位を表すセレブリティかどうかを判断基準として、元宝塚男役トップスターの天海祐希をグランドセイコー初の女性セレブリティとして広告宣伝に起用した。

このように一流時計ブランドとしての地位を固めたグランドセイコーはそのブランド価値のステップアップを目指す。消費者が購入した商品をブランドとしてみる場合、そのブランドには商品やサービスの品質、機能、デザインのよさが消費者に認知される「認知的価値」があり、多くのブランド品に感じられる価値である。腕時計であれば、「正確な時刻を刻む」、「デザインがよく付け心地がよい」ということだ。それに加えて、その商品を所有することにより、消費者に「憧れ」、「誇り」、「ステイタス感」、「セレブリティ感」が感じられる場合、またその商品の背後にストーリー性がある場合、そのブランドには「情緒的価値」があると考えられる。グランドセイコーでいえば高級工房で組み立てられた機械式腕時計は匠の技をもつ熟練技能士の手作業によるものだ。この技能士の情熱が腕時計にこもっていると考えれば、その所有者には高いセレブリティ感が感じられ、ブランドの情緒的価値が生まれる。このような情緒的価値を目指すことがグランドセイコーのブランド価値向上の目標となる。

iii. 第3ステージ成長戦略

このステージでは、グランドセイコーを中心に海外事業の事業構造転換が進められ、長期的視点で従来の中価格帯～普及価格帯商品販売から高価格帯～中価格帯商品販売へ大きく方向転換する施策が進められた。その1つがスイスのバーゼルで毎年開催される「バーゼルワールド」などの世界的規模の時計展示会への出店、もう1つは直営のセイコーブティックの海外展開だ。前者については、自社のパピリオンの全面にグランドセイコーの大きな展示スペースを設

け、製造会社の最高ランク技能者である「現代の名工」の匠の技による時計の組み立てを実演してもらい、セイコーの技術力の高さとグランドセイコーの世界観をアピールした。後者については、グローバル展開の現状として、主力市場の欧米では高級デパート、高級専門店の売り場の確保が難しい状況にあった。そこで、グランドセイコーのような高価格帯商品を世界の消費者、小売店、メディアに認知してもらうため、直営のセイコーブティックの拡大を推進した。アジアでは従来の台湾に続き、タイ、中国、韓国、香港、インドネシア、インド、ロシアと開設、米国では2014年ニューヨークマンハッタンに1号店を開設し、マイアミに2号店開設を決定した。欧州では従来のパリ、オランダに続き、2015年ドイツフランクフルトに開設、オーストラリアシドニーにも開設した。そうした直営ブティックでの実績を「成功事例」としてアピールし、高級小売店の売り場獲得を目指した。その効果もあって、海外での売上も向上した。

もう1つ、グランドセイコーのグローバルブランド化推進の最重要課題としてあったのがグランドセイコーの文字盤にある「SEIKO」ロゴであった。このロゴが「GRAND SEIKO」と併記されていたのである。とくに海外での「SEIKO」ブランドは中価格帯～普及価格帯のイメージであり、「認知的価値」のブランドとして位置づけられ高級ブランドとして認知されにくいという状況にあった。したがって、このロゴを削除することで、いかにグランドセイコーが「情緒的価値」のある高級ブランドとして認知されるかが最大の課題だったが、これを創業者オーナーである服部社長が了承したことでグランドセイコーのグローバルブランド化が確固たるものとなり、2017年、SEIKOから独立した新生ブランドに生まれ変わった。

Ⅲ 「グランドセイコースタジオ 雫石」の位置づけについて

これまでグランドセイコーの成長戦略について論じてきたが、最後に、グランドセイコーの腕時計企画・開発・設計・組立にかかわる最新拠点の1つ「グランドセイコースタジオ 雫石」がグランドセイコーにおいてどう位置づけられるかについて考察する。筆者らは2022年9月、愛知大学経営総合研究所研究調査において「グランドセイコースタジオ 雫石」を訪問する機会を得られた。

完全予約制で1日1組しか見学できないため、その意味でも非常に貴重な機会であった。

まず(株)盛岡セイコー工業のHPから「グランドセイコースタジオ 雫石」の設立に至る沿革をみてみよう²。

1937

服部時計店の腕時計製造会社として、(株)第二精工舎(現セイコーインスツル(株))を設立

1939

東京・亀戸に第二精工舎の本社工場が竣工

1967

時計の精度を競うスイスのヌーシャテル天文台コンクールで上位入賞

1970

第二精工舎(現セイコーインスツル(株))の生産拠点として、ウオッチ生産規模拡大に伴い、岩手県雫石町に盛岡セイコー工業株式会社設立

1971

現住所に工場が竣工 ウオッチ用部品製造部門操業開始

1980

クオーツウオッチの生産を開始

1994

セイコー電子工業(株)(現セイコーインスツル(株))のウオッチ新製品立上げ機能が盛岡セイコー工業に移管

1999

セイコーインスツルメンツ(株)(現セイコーインスツル(株))の国内ウオッチ製造を盛岡セイコー工業に集約

2004

盛岡セイコー工業内に雫石高級時計工房を設置

2020

2 沿革 | 企業情報 | 盛岡セイコー工業株式会社 (morioka-seiko.co.jp) (最終閲覧日: 2023年1月5日.)

セイコーインスツル(株)のウオッチ事業を移管・統合し、セイコーウオッチ(株)の子会社に。グランドセイコー誕生60年盛岡セイコー創立50年節目の年にグランドセイコースタジオ 雫石を設立

また、グランドセイコー HP において「グランドセイコースタジオ 雫石」は以下の様に紹介されている（下線部は筆者加筆修正）³。

岩手県雫石町の静謐な森に囲まれて建つ「グランドセイコースタジオ 雫石」は、9S メカニカルムーブメントを生み出す世界有数のマニユファクチュールである。

マニユファクチュールとは、ムーブメント（時計の駆動装置）から自社一貫製造する時計メーカーを指す業界用語である。マニユファクチュールと呼ばれている時計メーカーでも、全製品を自社製ムーブメントで賄っているわけではなく自社製ムーブメントを使う製品ラインとムーブメントメーカーから調達したムーブメントを使う製品ラインを分けているメーカーがほとんどである。また、機械式時計の最も重要な基幹部品であるヒゲゼンマイの製造には極めて高度な技術力を要するため、ほとんどのマニユファクチュールでも自社製造できず、自社でヒゲゼンマイを製造していると公表している時計メーカーは世界でわずか数社のみである。が、セイコーは針から文字盤、ケース、ヒゲゼンマイに至るまで全ての部品を自社で生産する数少ない「完全なマニユファクチュール」と呼べるメーカーである。

雫石工場では、グランドセイコーの機械式時計の一つひとつに魂を宿すべく、先端の加工技術を駆使したムーブメントの部品製造・加工から、組立、調整、検査に至るまで、その一瞬一瞬に、卓越した匠の技を惜しみなく注いでいる。

工房では、1998年、独自の精度規格「新グランドセイコー規格」を満たすキャリバー9Sを完成させた。その後、精度の要となるパーツの素材から見直し、高速振動に必要な高トルクと55時間のパワーリザーブを実現した自動巻10

3 グランドセイコースタジオ 雫石 | グランドセイコー公式サイト (grand-seiko.com) (最終閲覧日：2023年1月5日.)

振動ムーブメント、キャリバー9S85（2009年）を開発。さらに、先進技術によって作られる高精度なパーツを使用することで、従来の機械式時計のスタンダードムーブメント、キャリバー9S55を刷新し、実使用時の精度の安定性を向上させ、72時間のパワーリザーブを実現したキャリバー9S65（2010年）、10振動ムーブメントに GMT 機能を付加したキャリバー9S86（2014年）などを生み出し進化を続けてきた。

そして、ブランド誕生60周年を迎えた2020年、これまでに培ってきた匠の技と先進技術を集結し実現した、グランドセイコー史上最高といえるキャリバー9SA5が誕生した。着想から実に9年、日本の美意識をもって腕時計の本質を果てしなく追求するブランドの新たなムーブメントであるキャリバー9SA5は、10振動にして80時間の連続駆動を実現しながら、快適な使い心地と上質な感性価値をかつてない高次元で両立させた。ムーブメントの外観には、雫石の情景をインスピレーション源とした温かみのある流線形の意匠をとり入れながら、細部の仕上げに趣向を凝らすことで、これまでにはない、めりはりのきいた美しさをまとわせた。

以上の情報から「グランドセイコースタジオ 雫石」の特徴はある程度把握できるが、「グランドセイコースタジオ 雫石」がグランドセイコーブランドにおいてどのように位置づけられるかについては必ずしも明確になっていない。そこで、そのヒントになる有力な情報として、2023年4月より（株）盛岡セイコー工業代表取締役となった加藤幸則氏がグランドセイコースタジオ雫石で受けたインタビュー内容を挙げたい⁴。

まず1つ目に「このスタジオが出来る前と出来た後で何がどう風が変わったのか」という質問に対して、加藤氏は「真面目に時計を作るだけの会社が自らブランドを発信する会社になった。顧客に製造拠点をしっかり理解してもらうことは、ブランドのアピールにとって非常に重要なことだ。」と答えていた。

4【オトナの社会科見学】グランドセイコーに、どこの誰よりも詳しくなる動画。#グランドセイコー #腕時計魂 #GRANDSEIKO #PR・YouTube（最終閲覧日：2023年1月5日。）

次に2つ目の質問として「積極的に工場見学を実施するようになった理由は何か」があり、それに対しては「いろいろな業態でトレンドとなっていたこともあるが、我々と競合するスイスのブランドが製造拠点の見学ツアーを積極的に進めていることを意識した。」という内容の返答があった。

さらに3つ目の「グランドセイコーの海外での人気が非常に高まってきているがその理由はどこにあるのか」という質問に対して、「自分自身も商品企画に長年携わり、真面目に時計を作り続け、品質に自信を持っていたが、スイスを中心とした機械式時計メーカーも同じように真面目で丁寧な時計作りをしている。それと一体何が違うのかという問いになかなか答えられずにいた。しかし、ただ品質がいいだけではなく、例えば日本の四季の移り変わりをテーマにしたような時計（例えば「白樺」、「岩手山」をイメージした時計）を作り始めてから、日本らしさが少しずつ時間をかけて海外にも認知されていったから人気が高まってきているのではないか。」と答えていた。



写真 Ⅲ-1 SLGH005 (通称、白樺モデル)

(出典:グランドセイコー HP より)



写真 Ⅲ-2 SBGJ255 (通称、岩手山モデル)

(出典:グランドセイコー HP より)

第1の質問への返答から、「グランドセイコースタジオ 雫石」においてグランドセイコーのマーケティング戦略が経営トップから現場まで徹底して実行されていることがわかる。高い技術力を持つ企業は開発部門がパワーをもち、ともすれば市場ニーズとは必ずしもフィットしない製品づくりが行われ営業現場の意見が聞き入れられず、結果的に製品が売れずに在庫の山を抱え業績が低迷するようなことが起こりやすいが、グランドセイコーの場合は、工場見学などの機会を利用して顧客に熟練の技によるものづくりの現場を体験してもらうことにより、ブランドをアピールしている。開発・製造・販売のバランスが非常によくとれているといえる。

第2の質問への返答から、時計業界（とくに高級時計）の競争次元が品質ではなく、ブランドアピールに移行している傾向が見て取れる。グランドセイコーが50年間業績低迷であったのはマーケティング戦略の機能不全な部分が大きかった。その意味でグランドセイコーはこの競争的環境の中で「差別化」可能なブランド戦略を立案・実行していかななくてはならないだろう。その一手段として「グランドセイコー 雫石」をこれからも有効活用していく必要がある。

第3の質問の返答は、その商品を所有することにより、消費者に「憧れ」、「誇り」、「ステータス感」、「セレブリティ感」が感じられ、またその商品の背後にストーリー性があることで生まれるブランドの「情緒的価値」の重要性を指摘しているものといえる。前章でもふれたように、これは高価格帯の商品には必要不可欠なブランド価値である。「グランドセイコースタジオ 雫石」はその価値の提供をかなり意識した組織（空間）づくりを行っている。ここで組み立てられる時計はセイコーウォッチの中でも機械式腕時計であるため、精巧な部品作りと高度な組み立て技術の双方が必要とされる。

そして工房内では、高度で繊細な部品組み立て作業スペースが見学者の進む方向に沿って配置されており、見学者はどういう工程で時計が組み立てられていくかをガラス越しに間近で確認することができる。これは見学者にとってかなり感動と驚きがある経験となる。われわれも見学時に見せていただいたが「こんなにも繊細な組み立て作業が必要なのか」と大きく感心させられた。

また、ブランドの「情緒的価値」の観点からすると、物理的空間への配慮にも着目すべきである。「グランドセイコースタジオ 雫石」は非常に自然豊かな場所に立地しており、建物自体にも木材がふんだんに使用されている。その木材には唐松、赤松の集成材が使われており、岩手県の県木である南部赤松と大変相性がよい。またこの建物は建築家隈研吾氏の設計によるもので、彼はグランドセイコーのパリ・ヴァンドームの店舗設計にも関わった経験があり、グランドセイコーのポリシーを深く理解し、グランドセイコーらしさを表現できる人物として選ばれている。さらにこの建物の2階はラウンジでゆっくり寛げる空間となっており、晴れているときはその正面に雄大な岩手山を眺望できる。いずれの空間も訪れた人に時計作りの感動、グランドセイコーのストーリー性を感じさせる工夫が凝らされている。

これらのことから結論として、「グランドセイコースタジオ 雫石」は、グランドセイコーのグローバルブランド化推進の情報発信基地として重要な役割を果たしていると位置づけられ、その役割はこれからも継続していくものと思われる。

【参考文献・サイト】

- ・梅本宏彦(2021)『眠れる獅子を起こす グランドセイコー復活物語』ディスカヴァー・トゥエンティワン・Kindle版。
- ・【オトナの社会科見学】グランドセイコーに、どこの誰よりも詳しくなる動画。#グランドセイコー#腕時計魂 #GRANDSEIKO #PR, 2023/12/11 (<https://www.youtube.com/watch?v=iMcHF4-yx4k&t=422s>)。
- ・グランドセイコースタジオ 雫石 | グランドセイコー公式サイト (<https://www.grand-seiko.com/jp-ja/special/studio-shizukuishi>)。
- ・盛岡セイコー工業株式会社HP (<https://www.morioka-seiko.co.jp/>)。

第5章 グランドセイコースタジオ雫石の 人材育成について

はじめに

本稿では、グランドセイコースタジオ雫石での見学に基づいて、同工房で「匠」と呼ばれる技能士の育成について述べてい¹。

私たち共同研究のメンバーがグランドセイコースタジオ雫石を訪問・見学したのは、2022年9月9日であった。2020年から続く「コロナ禍」の中にあったが、他県への移動に社会的制限や自粛要請が緩和されている時期でもあった。ただ、それでも「コロナ禍」の影響は大きく、担当者から直接取材することも情報収集のための窓口にアクセスすることもままならず、見学は少人数のみに絞った一般見学者用のコースにおいて実現しただけだった。それでも、グランドセイコースタジオ雫石における技能士の仕事と人材育成について学べる点は多かった。

1. グランドセイコーの強みと技能士

セイコーウォッチ株式会社の代表取締役副社長兼 COO を務めた梅本宏彦氏は、2011年2月、同社の代表取締役専務執行役員に就任された当時、「その頃、セイコーウォッチは苦境の中にありました」と述べている。梅本氏によれば、「世界を襲ったリーマンショックの影響でセイコーウォッチの売上は2009年度には4割近く大幅に下落し、それと同時に営業利益も急角度で減少、腕時計事業の

1 グランドセイコースタジオ雫石では、熟練の技を持った技能士、技能者のことを「匠」と呼称している。本稿では、聞き取りからの表現としては匠とし、引用元の資料で「技能者」とある場合は技能者、それ以外の場合は盛岡セイコー工業株式会社の HP にて「熟練技能士」という表現で用いられている技能士としておきたい。なお、本稿で技能士という場合、国家資格の有無は確認していない。盛岡セイコー工業株式会社 HP >高級機械式腕時計。 <https://www.morioka-seiko.co.jp/mechanical/>（最終閲覧日：2024年1月12日）

業績は最悪の状態」であった。それに追い打ちをかけるように東日本大震災が発生して国内需要も低迷、さらに「超円高」が重なり海外ビジネスの営業利益も大きく落ち込む事態となっていたという。そのような逆風の中、梅本氏は事業構造を転換するとともに新たな事業戦略を策定・実践して、「2009年度を底として6期連続増収、売上2倍、営業利益4倍・・・同社発足以来の最高の業績を上げる」までに導いた²。

梅本氏は、「事業構造の大転換を図る」際、「50年間売上が低迷していた高級腕時計のグランドセイコー」をその中核となるブランドとして位置づけ、「独自のマーケティング戦略により復活・急成長させて、グローバル化を推進」されたという。梅本氏は、その「事業構造の大転換の方針と戦略を検討するにあたり、(中略)セイコーウォッチが今持っている経営資源を一度、自分自身で棚卸してみようと考え」、同社の「強み・弱み(課題)」を「社員たちと共有できるよう」図式化している。それによれば、同社の強みは「商品」、「ブランド」、「人材」、「製造」、「アフターサービス」であり、弱み(課題)は「流通」、「営業」、「広告宣伝」であったという³。

この強みの中に「製造」と「人材」が挙げられている。そこでは、セイコーウォッチの時計を開発・製造するセイコーエプソン株式会社とセイコーインスツル株式会社、この2社の高い技術力、高品質の生産力とならんで、時計工房における熟練技能士の技と育成が強調されている。梅本氏によると、「セイコーウォッチの販売減の影響で製造会社への発注が減り、製造会社の腕時計事業が赤字に陥った時でも、この2社は高級工房を守り、さらに若い技能者の育成も続けて」きた。「そのことが、後にグランドセイコーが急成長するにあたり、技術・生産面で支障なく対応できることにつながった」と感謝を込めて述べられている。

2 梅本宏彦『眠れる獅子を起こすグランドセイコー復活物語』ディスカバー・トゥエンティワン, 2021年. 18, 22~23, 108~110ページ。梅本氏のセイコーウォッチ株式会社への入社日は2003年10月である。梅本氏は、入社後、国内営業本部特販営業部担当部長を皮切りに国内外の営業本部長、取締役、常務へと昇進されている。同書には、途中入社で特に「時計に関心のなかった(41ページ)」梅本氏が、代表取締役専務執行役員に就任するまでになされた功績についても詳細に述べられていて、たいへん興味深い。

3 前掲書, 22~23および117~124ページ。

当の経営者のリアルな視点からしても、「さまざまな高度な職人技を持つ多くの技能者」、「現代の名工による世界最高級の巧みく引用ママ」の技、「若い技能者の育成」が、いかに重要な経営資源であったかが分かる⁴。

グランドセイコースタジオ雫石は、盛岡セイコー工業株式会社によって2020年に設立された⁵。盛岡セイコー工業株式会社は、服部時計店の腕時計製造会社として1937年に設立された株式会社第二精工舎（現セイコーインスツル株式会社）をルーツとして、1970年岩手県雫石町に設立されている。盛岡セイコー工業株式会社では、2004年に雫石高級時計工房を設けている。さらに、2020年、盛岡セイコー工業株式会社は、セイコーインスツル株式会社のウオッチ事業の移管・統合により、セイコーウォッチ株式会社の子会社となった。つまり、グランドセイコースタジオ雫石は、グランドセイコー誕生60年、盛岡セイコー工業株式会社創立50周年の年に設立されている⁶。盛岡セイコー工業株式会社は、「人を育て、技術を育て、技能を育て、自ら学び自ら行動する」を行動指針としている。女性活躍推進やワーク・ライフ・バランスが保たれる職場づくりも重視しているという⁷。

2. グランドセイコースタジオ雫石の製品と技能士の仕事

著名な建築家、隈研吾氏が設計を手がけた木造建築も美しいグランドセイコースタジオ雫石は、グランドセイコーのブランドフィロソフィ「THE NATURE OF TIME」を具現化したものとされている。実際に訪問すると、周囲の自然環境、広々とした森と山と空に囲まれて、建築の意匠そのものが「匠の技と精神性を伝える」ような施設であることが分かる⁸。

4 前掲書,121～122ページ。

5 ちなみに、梅本宏彦氏がセイコーウォッチ株式会社の代表取締役副社長兼 COO を退任したのは、2016年とのことである。前掲書,32ページ。

6 盛岡セイコー工業株式会社 HP > 企業情報 > 沿革。
<https://www.morioka-seiko.co.jp/company/history/>（最終閲覧日：2024年1月12日）

7 盛岡セイコー工業株式会社 HP > サステナビリティ > 社員と共に。<https://www.morioka-seiko.co.jp/sustainability/members/>（最終閲覧日：2024年1月12日）。この分野での同社の受賞歴もこの HP に掲載されている。

8 グランドセイコー公式 HP > Manufacture > グランドセイコースタジオ雫石。<https://>

グランドセイコーには、そのムーブメントによって、機械式の「メカニカル(9S)」、クォーツ式の「クォーツ(9F)」、機械式とクォーツ式を融合させた「スプリングドライブ(9R)」の、この主要3系統の高級腕時計が展開されている。グランドセイコー公式 HP によれば、その3系統すべてが「ムーブメントの開発から設計、製造、組立、調整、検査、出荷までをすべて自社で担う真のマンユファクチュール」であるという⁹。「マンユファクチュール」とは、開発から出荷までの一連の作業を同じ会社で行うことをいう「時計業界の用語」とのことである¹⁰。そのなかでもグランドセイコースタジオ零石は、機械式高級腕時計である「9S メカニカルムーブメントを生み出す世界有数のマンユファクチュール」だとされている¹¹。

グランドセイコー公式 HP によると、「機械式時計の仕組みを熟知し、卓越した技術を持つグランドセイコースタジオ零石の時計師たちは、200点以上の精細なパーツ同士の最適な組み合わせを探りながら、1/100mm 単位で微細な調整を行い、丹念に組み上げていきます」という¹²。

実際、グランドセイコーは、技能士たちの手作業によって一本一本作られることで、国産最高級腕時計としての品質が守られ、高められている。その部品

www.grand-seiko.com/jp-ja/special/studio-shizukuishi (最終閲覧日：2024年1月16日)

9 他の2系統、「クォーツ(9F)」と「スプリングドライブ(9R)」は、長野県の「信州 時の匠工房」で製造されている。グランドセイコー公式 HP > Manufacture 「2つの製造地、2つの工房、3つのムーブメント」。 <https://www.grand-seiko.com/jp-ja/worldofgrandseiko/manufacture/manufacture> (最終閲覧日：2024年1月16日)。

今回の研究プロジェクトの一環として「信州 時の匠工房」にも見学・取材申込みを行ったが、「コロナ禍」を理由にすべて却下されたのは残念だった。セイコーウォッチ株式会社の広報担当者の方によると、現地には「関係者の出張すら大変厳しく制限されています。コロナ禍が少しづつ収まりつつありますが、製造部門に一人でも陽性者が出た場合、(中略)自宅待機となります。卓越した技でモノづくりをする製造業として、一人欠けただけで商品遅延を起こしかねない環境のため、我々もここ数年、・・・工房に入っておりません」(2022年10月11日回答文)という。残念ではあったが、メーカーとしての責任感の強さと顧客重視の姿勢は十分うかがえる、納得できる回答であったことは強調しておきたい。

10 見学当日、見学案内ご担当者による説明。

11 グランドセイコー公式 HP > グランドセイコースタジオ零石。

12 前掲 HP。

点数は200～300にも及ぶが、さらに一つ一つの部品についても、そこに組み付けられる微細な部品、例えばアングルの爪石のようなものも、やはり一つ一つの手ではめるといった工程で作られている。爪石の場合、技能士たちは、顕微鏡を見ながらピンセットで挟んで、はめ込んでいくという。さらに、「地板」と呼ばれるムーブメントの土台となる部品には、たくさんの穴やくぼみが作られ、そこに歯車や軸が収められる。もし、そうした穴やくぼみの場所、それらの大きさが少しでも違ふと、時計がうまく回らないので、きわめて厳しい寸法で作られる。文字が彫られている部品もある。こうした穴を空ける刃具や文字を彫る刃具も自社で作られているという。時計づくりに使われる道具の精度からして技能士たちの腕が求められる、きわめて職人的な仕事なのだ。

グランドセイコースタジオ零石の見学コースでは、工房での実際の組立の様子を一部見ることができる。組立工程は、クリーンルームになっていて、見学者はガラス越しに組立の様子を見学するようになっていて、クリーンルーム内は水平の梁のない構造になっている。梁にホコリがたまるのを避けるためだという。このクリーンルームの中で、技能士たちは帽子と白衣を着用して、時計づくりに励まれている。

見学コースでは、このクリーンルーム全体を見渡せるビューポイントが用意されている。技能士一人一人にはそれぞれの作業台があり、手作業で高級腕時計を組立している。ちなみに、この作業台は、岩手県伝統工芸でもある岩谷堂筆筒の特注品だという。見学案内ご担当者の説明によると、岩谷堂筆筒も職人が一つ一つ手で作業を行うことから、グランドセイコースタジオ零石の時計づくりに通じるところがあるということで採用されているという。

グランドセイコーの組立は何段階かに分けられているが、部品一つ一つが極微少で繊細であるため、技能士たちは顕微鏡を見ながらピンセットなど独自の工具を使って組立を行っている。特に機械式高級腕時計に特有の「ひげぜんまい調整」と言われる工程は、時計の精度を左右する「きわめて重要な工程」であるため、相当の集中力が求められるという。そしていったん組み上がったムーブメントは、クロノメーター検定よりもはるかに厳格な「グランドセイコー規格」によって、17日間もかけて精度が測定され、製品としての合否が判定され

る。さらに、精度検査に合格したムーブメントに文字盤や針を取り付け、ケースや裏蓋を取り付ける「外装付け」といわれる作業まで、ピンセットや独自の工具を使った微細な手作業が続く。

一見するだけで、実に精細かつ根気のいる作業だということが分かる。技能士たちは、一つ一つの部品の特性や機構全体との調和を熟知した上で、細やかな組立を丹念に行っているのだ。当日、案内していただいたご担当者によると、「匠たちは、長時間、顕微鏡などで目が疲れたときには工場の周囲の森を眺めて休憩されている」という。集中力を維持するため、所定の昼休みと15分休憩のほかに、「その都度どうしても疲れる作業もあるので休憩を挟んで良いことになっています」とのことである¹³。工房を包み込むような周囲の自然環境も、グランドセイコーの高品質のものづくりに役立っている。

さらに、ムーブメントが合格した後も一連の防水検査からバンドを取り付けて化粧箱に収めて出荷状態にできるまで、細心の作業工程が進む。どの工程も国産最高級腕時計としてのグランドセイコーブランドを守るために働く技能士たちの真摯な姿勢がとても印象的であった。

3. 技能士育成の制度と特長

マニュファクチュールとして、最高級のグランドセイコーをはじめとする腕時計の企画・開発・設計から製造・検査・出荷まで一つの会社で行う盛岡セイコー工業では、会社独自の人材制度を設けている。それは「プロフェッショナル人材制度」といわれるもので、熟練した技能士の持つ高い技能を後継者に受け継いでいくことが、たいへん重視されている。そもそも機械式時計は、機械化・自動化による大量生産が行われているわけではなく、部品一つ一つから人の手によって生み出されている。グランドセイコースタジオ雫石では「匠」とか「匠たち」と呼称されている技能士の熟練や技が時計づくりに枢要であるため、それを後継者につないでいくことを重要視する人材育成制度になっている。

見学案内ご担当者の説明によると、「会社で秀でた社員」は、「スペシャリス

13 当日の見学案内ご担当者の説明をもとにした、著者取材メモによる。以下、特に資料等の出所明示をしていない場合は同じ。

ト」、「マイスター」に認定される。見学当日時点で、グランドセイコースタジオ零石の技能士のうち、19人が認定されているという。開発、設計、分析などを行う「知恵を持ったもの」が「スペシャリスト」、実際に時計を組んだり、部品を製造する「腕を持ったもの」が「マイスター」である。「スペシャリスト」「マイスター」の認定には、技能審査の前に、まず上長からの推薦が必要とされている。

「スペシャリスト」「マイスター」は、3つのランクに分けられている。最上位の「ゴールド（マイスター）」は、「現代の名工（卓越した技能者）」や黄綬褒章の受章者など、国から認められるほどの世界トップレベルの技を持ったものが認定される¹⁴。次が「シルバー」で、日本国内で行われている技能大会などで入賞するほどの日本トップレベルのものに認定される。3番目が「ブロンズ」で、社内で秀でたトップレベルのものとされている。

そして、「スペシャリスト」「マイスター」に認定されると、一人以上後継者を選ぶことになっている。しかも「スペシャリスト」「マイスター」に認定されても、それは永続的な資格というわけではなく、2年に1回、更新審査を受けなければならない。その更新審査では、「ちゃんと後継者に技が伝わっているかどうかを評価する」とされている。つまり、技能士本人の技能水準だけでなく、次世代の技能士育成に向けて、後継者への技の伝承についても評価を受けなければならないのである。

工房内の作業台は、当該のマイスターと後継者が隣り合うように配置されている。グランドセイコースタジオ零石には4つのチームがあるという。その一つである「ひげぜんまい」を調整するチームを見学すると、ゴールドマイスターを持つ技能士には、作業台に「ゴールドマイスター」であることの証が付けられている。その隣に後継者がいて、指導者となるマイスターのもとに「すぐ近くに、すぐ行けるように席が配置されている」。

14 「現代の名工」認定制度については、さしあたり厚生労働省 HP > 「卓越した技能者（現代の名工）」表彰制度のコーナーを参照されたい。
共同研究『グランドセイコーの工房の経営と立地』
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_koudou/jinzaikaihatsu/meikou/index.html（最終閲覧日：2024年1月8日）

このチームでは、髪の毛の3分の1ほどの細さの渦状に巻かれた針金を調整する作業を担当している。ぜんまいを回転させながら、不規則なゆれが出なくなるように、針金をミクロン単位で調整していくのだという。このチームでは、「ゴールドマイスター」を持っている技能士が中心となって、このたいへん難しい作業を担当している。マイスターは、自らの技をさらに磨きながら、それぞれの工程を担当するチームのリーダーとしての役割を担うとともに、自らの技を継承する後継者を育てているのである。

旧来型の手工業職場では、職人たちは自然発生的な人間関係によって、あるいはギルドのような同業者の共同体を通じて師弟関係を結び、徒弟を育成してきた。一方、グランドセイコースタジオ零石では、「プロフェッショナル人材制度」によって、技能の認定だけでなく、後継者の育成まできちんと制度化されていることが分かる。それが誕生以来60年余りにおよぶ、グランドセイコーのものづくりを支えているのである。

むすびにかえて

「コロナ禍」での調査であったため制限も多く、分からなかった点も多い。例えば、技能士の入職経路やその出身地と零石町との関わりとか、技能士としてのキャリア観といったもの、労働条件や雇用形態、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み、異動や配置転換といった狭義の人事管理の実態なども不明なままである。グランドセイコースタジオ零石の「プロフェッショナル人材制度」が、いつごろ、何をきっかけに制度化されたのかも明らかにできなかった。人材制度の前提となる盛岡セイコー工業株式会社の採用管理、特に要員計画などは技能士の育成期間にも密接に関係するので、教えてもらえる範囲は限定的であっても聞くべき点であっただろう。

しかし、グランドセイコーが誕生以来、高級時計工房でいうところの「匠の技」を強みとしていたこと、その匠の技は独自の人材制度、「プロフェッショナル人材制度」によって支えられてきたことは分かった。そして、その匠の技は、制度化された徒弟制度ともいえる技能伝承の仕組みと運用によって次世代の技能士、匠たちに伝えられている。これが、グランドセイコースタジオ零石

における人材育成の特長の一つであることは確かに言えるだろう。

執筆者一覧

(第1章) (第2章)

神頭 広好 愛知大学経営学部教授

(第3章)

望月 恒男 愛知大学経営学部教授

(第4章)

本多 毅 愛知大学経営学部准教授

(第5章)

山本 大造 愛知大学経営学部教授

本書は、愛知大学の研究助成を受けた共同研究の成果である

愛知大学経営総合科学研究所叢書 62

グランドセイコーの経営と立地

2024年3月23日発行

著者 神頭広好・望月恒男・本多 毅・山本大造

発行所 愛知大学経営総合科学研究所

〒453-8777 名古屋市中村区平池町4-60-6

印刷・製本 有限会社 三星印刷

[非売品]

