



# 時を紡ぐ競争優位：デジタル化と資産価値が再定義する 再定義す時計業界の未来戦略

市場の二極化、AIの衝撃、そして「永続的エコシステム」への転換

# 市場は「機能」と「資産」へ二極化し、 生き残りはエコシステムの支配とAI活用にかかっている

## 現状の文脈 (The Context)

### 二極化する市場 (Bifurcated Market)

業界は、Apple Watch等の「手首の機能 (Utility)」と、伝統的機械式時計の「ラグジュアリー資産 (Asset)」に完全に分裂した。中間層は消滅の危機にある。

### 新たな競争優位 (New Competitive Advantage)

バリューチェーンは「作る・売る」から「循環・管理する」へ変化。CPO (認定中古)、CX (顧客体験)、真実性 (Authenticity) が鍵となる。

## 4つの戦略的柱 (Strategic Recommendations)



### CPOエコシステムの主導

中古市場を単なる販路ではなく、LTV最大化とブランドコントロールの戦略的中核とする。



### デジタル・クラフトマンシップ

AIを品質管理や需要予測に導入し、生産性と顧客エンゲージメントを飛躍的に高める。



### 次世代への価値再翻訳

Z世代の価値観 (サステナビリティ、透明性) に合わせ、ヘリテージを現代的に再定義する。

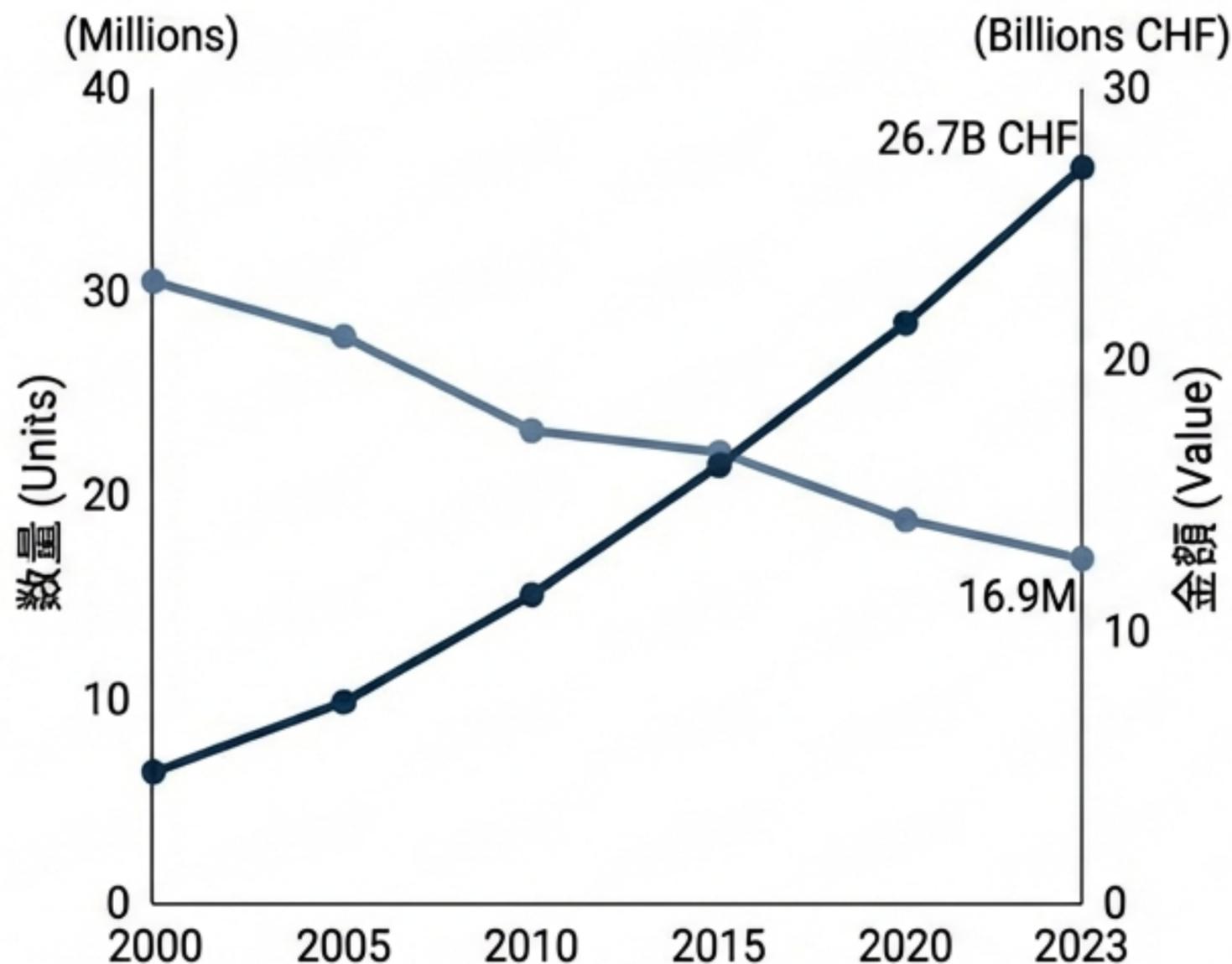


### ポートフォリオ最適化

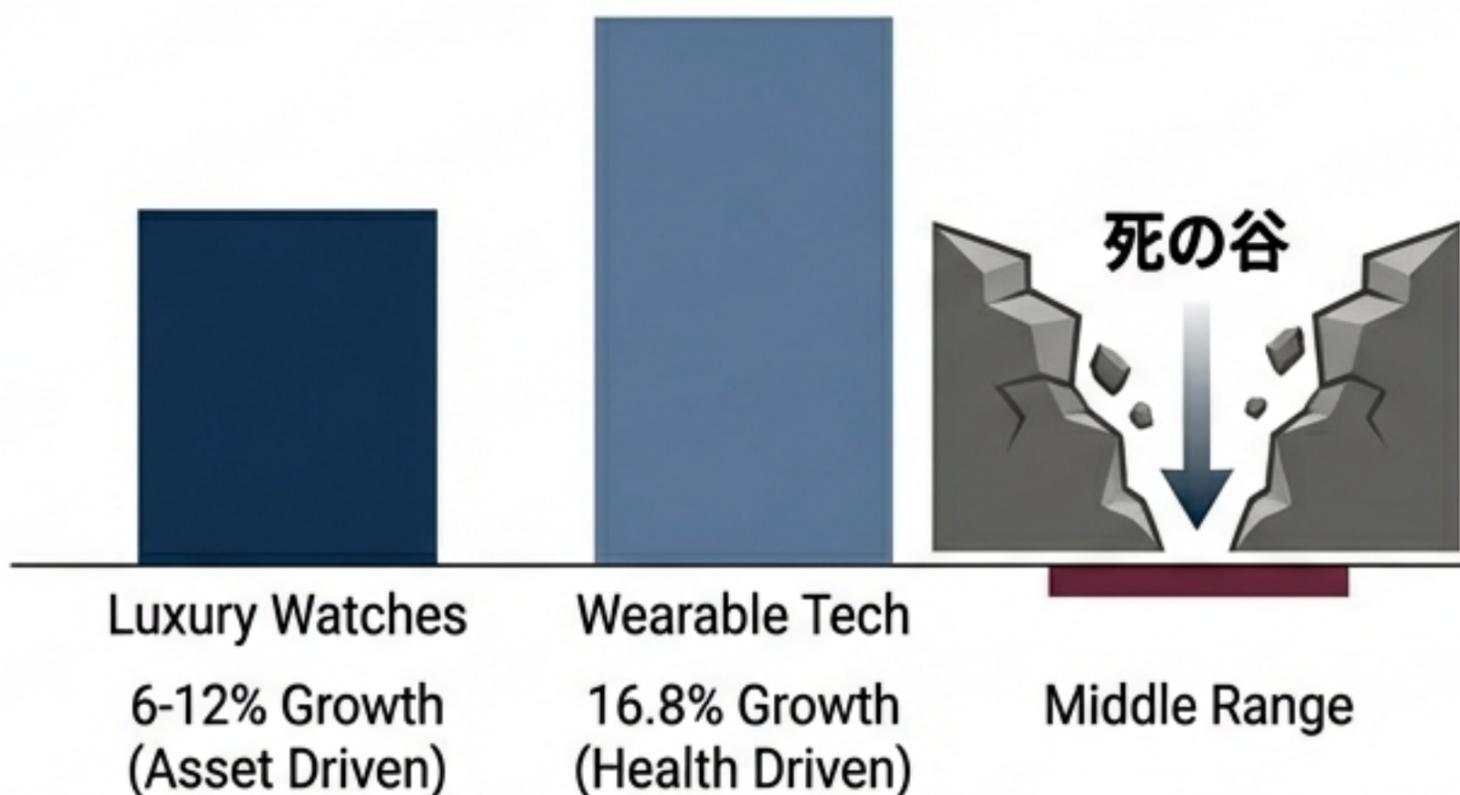
スマートウォッチとの機能競争を避け、「情緒的価値」と「資産価値」に特化したポジショニングへ移行する。

# スイス時計の輸出数量は半減する一方で金額は最高値を更新し、市場の「プレミアム化」が鮮明になった

## スイス時計輸出トレンド (2000-2023)



## 市場セグメント別成長予測 (CAGR)



### So What?

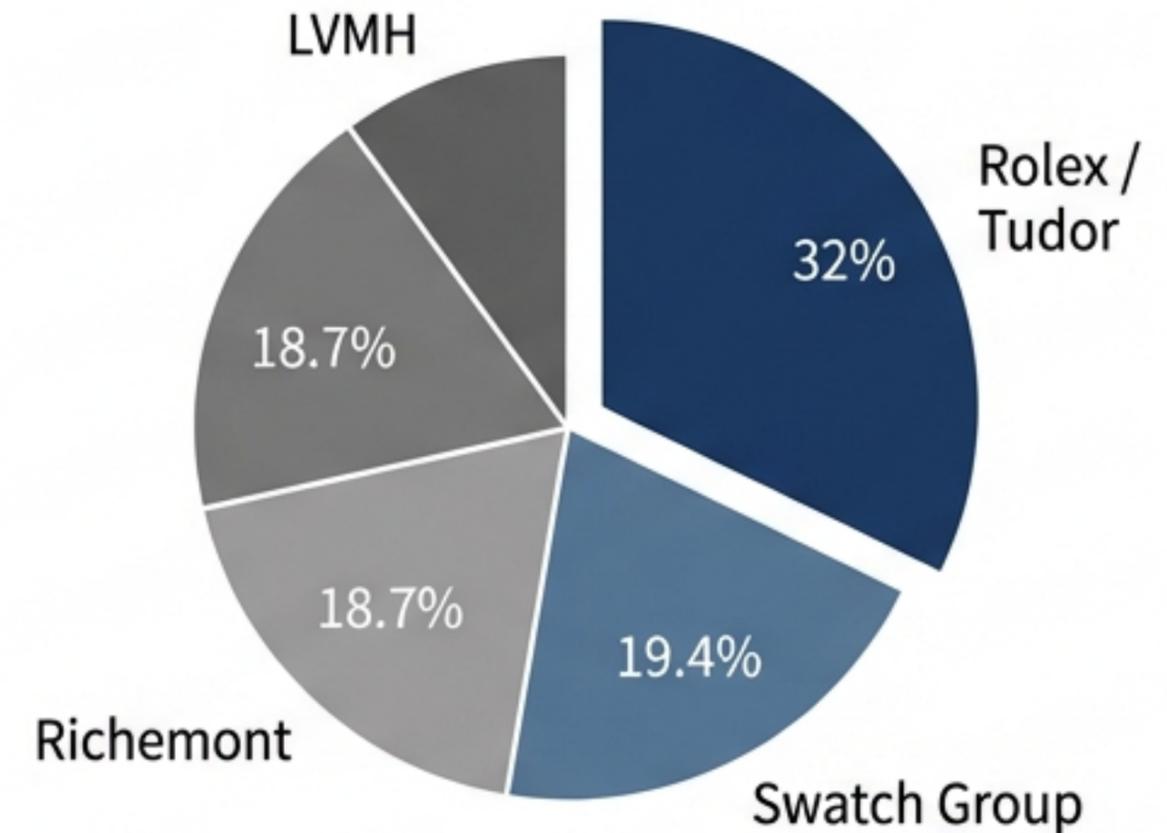
時刻確認機能はスマートウォッチに代替された。ミドルレンジ以下のブランドは、機能競争を避けて独自の情緒的価値を再定義しなければ生き残れない。

# 大手グループが中国リスクに苦戦する中、独立系ハイエンドブランドが「希少性」を武器にシェアを拡大している

## Major Players Performance 2024

Group	Market Share (Value)	Strategy Status
Rolex / Tudor	32%	Dominant: Vertical Integration & Scarcity Control
Swatch Group	19.4%	Struggling: High China Exposure (-25.8% drop)
Richemont	18.7%	Challenged: Needs diversification beyond China
Independents (Patek/AP)	~12%	Strong: Investment Value & Family Governance

## Market Share by Value



### Strategic Implication:

中国市場への過度な依存は経営リスク化している。米国・日本・インドへのポートフォリオ分散と、価格決定権を持つ「ブランドの真実性の実性」確立が急務。

# 顧客の購買決定要因 (KBF) は「機能」と「資産」に二分され、Z世代は「物語」と「倫理」を求めている



## Pole A: Wearable Utility

- ヘルスケア管理 (SpO2, Sleep)
- エコシステム連携
- 利便性と効率
- User Mindset: 日常の最適化

## Pole B: Luxury Asset

- ヘリテージと物語 (Story)
- クラフトマンシップ
- **投資価値 (Investment Value)**
- サステナビリティ
- User Mindset: 歴史の所有と継承

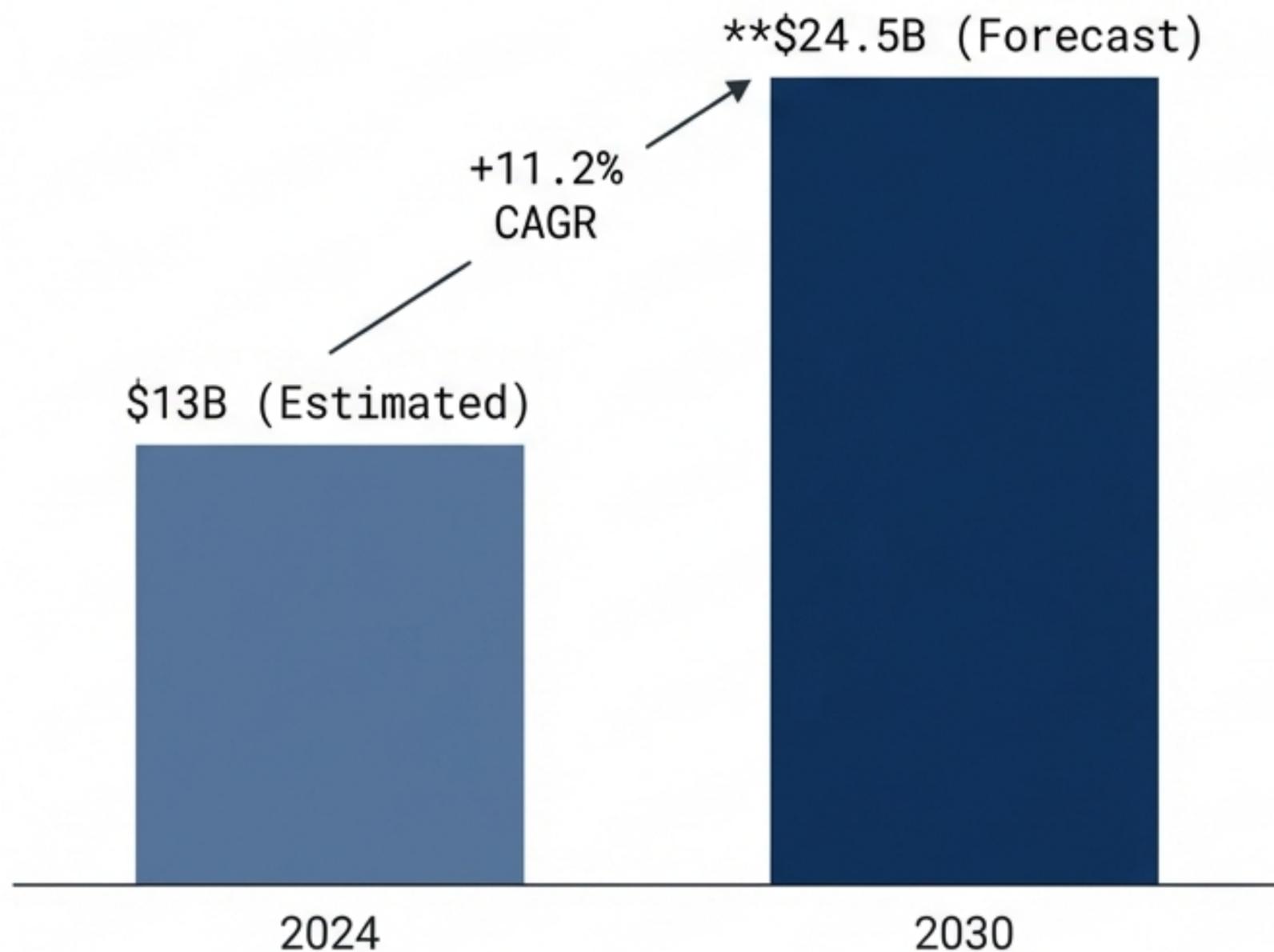


### Deep Dive: Gen Z Values: Z世代の価値観

**Ownership Redefined:** 顕示的消費から「投資と自己表現」へ。

**Sustainability:** 透明性は「参加資格 (License to operate)」である。

# 認定中古（CPO）市場は2030年に245億ドルへ成長し、ブランドがコントロールすべき最大の「未開拓地」となる



## Why Enter CPO? (参入の意義)

- **Price Control:** ブランド価値の保護とボラティリティの抑制。
- **LTV Maximization:** 同一製品から複数回の収益機会を創出。
- **Customer Acquisition:** 若年層へのエントリーポイント。
- **Data Acquisition:** 二次流通市場の顧客データの獲得。

### Swiss Precision Digital Clarity

**Case Study:** Rolexの2022年CPO参入は、業界が「循環型」へシフトする決定的な転換点となった。

# スマートウォッチは「ヘルスケア・デバイス」へと進化し、全く異なるサプライチェーンと競争原理で動いている



現在  
通知・フィットネス機能

Evolution Path



未来  
非侵襲的生体モニタリング  
(医療機器化)

## Tech Giants (Apple/Samsung)



### 垂直統合 & グローバルスケール

半導体依存 / 規模の経済

## Swiss Traditional



### 水平分業 & 地域クラスター

職人技依存 / 専門化された中小企業

**Strategic Implication:** 伝統的ブランドが「機能」で勝つことは不可能。  
テクノロジー企業が模倣できない「情緒」と「資産性」の土俵で戦う必要がある。

# AIとテクノロジーは伝統を破壊するのではなく、 「デジタル・クラフトマンシップ」として品質と信頼を拡張する

## Value Chain Innovation

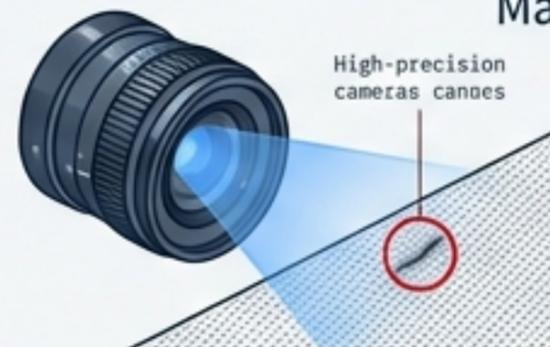
R&D / Design



### Generative Design

新構造の探索・プロトタイピング時間の短縮

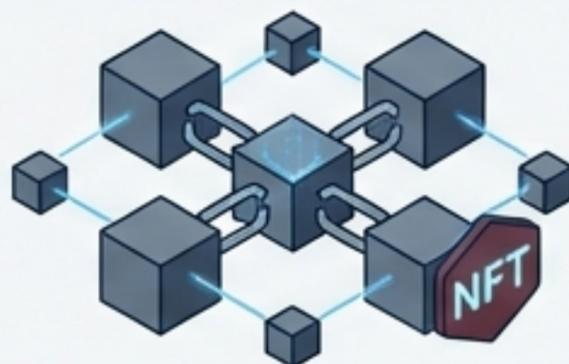
Manufacturing / QC



### AI Image Recognition

人間の目を越えたミクロン単位の欠陥検知

Traceability



### Blockchain / NFT

真贋証明・偽造品撲滅・CPOの信頼性担保

Marketing



### AI Demand Forecasting

需要予測による在庫最適化と希少性コントロール

“Preserving the  
past with the tools  
of the future.”  
(過去を未来のツールで  
守る)

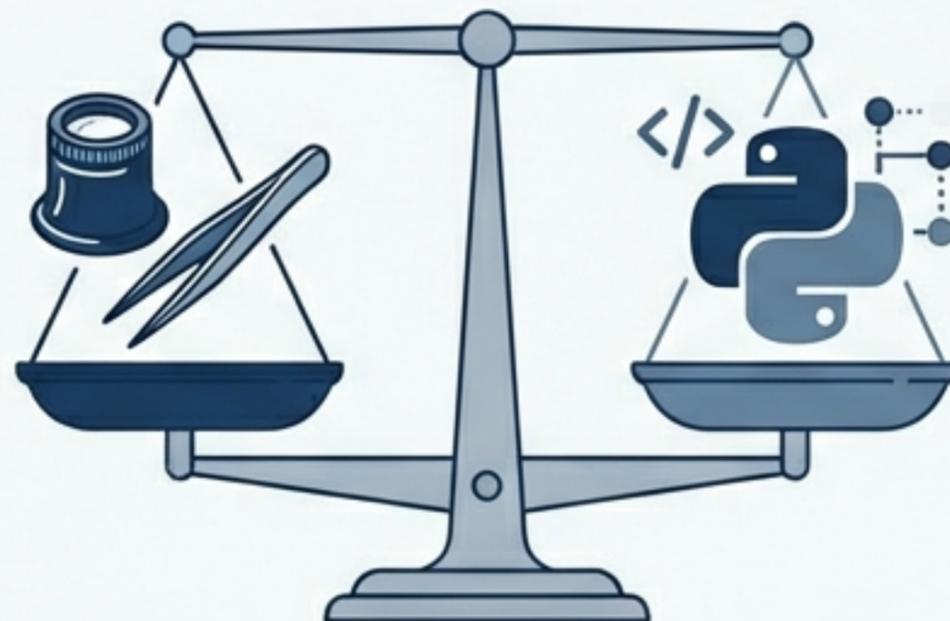
# 模倣困難な「ヘリテージ」と「匠の技」が最大の資産だが、人材戦略は二極化のジレンマに直面している

## VRIO Analysis

	Resource (資産)	Value (価値)	Rarity (希少性)	Inimitability (模倣困難性)	Organization (組織)
1	<b>Heritage / Authenticity</b> (ヘリテージ / 真正性)	Yes	Yes	<b>YES (Sustained Advantage)</b> <b>(YES (持続的競争優位))</b>	Yes
2	<b>Manufacturing Tech</b> (製造技術)	Yes	Yes	No (Temporary Advantage) No (一時的優位)	Yes

### Watchmakers (時計技師)

不足: スイスでの卒業生は年約400名のみ。アカデミー設立が急務。

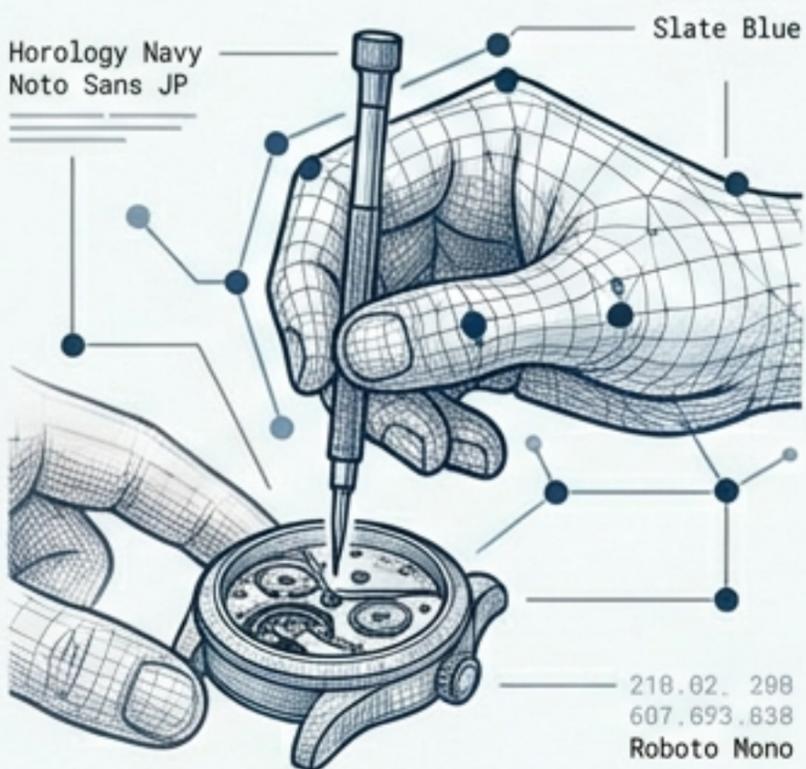


### Data Scientists (デジタル人材)

競合: GAFAMとの獲得競争。新たな報酬体系が必要。

# DXの本質は、物理的なクラフトマンシップをデータ化し、保存・拡張・伝達することにある

## 保存 (Preservation)



### 暗黙知のデータ化

熟練職人の動きをモーションキャプチャし、技術継承に活用。

## 拡張 (Extension)



### 品質と予測の高度化

AIによる品質管理と、二次流通市場の価格予測。

## 伝達 (Transmission)



### ストーリーの拡散

メタバース、AR、SNSを通じたブランド体験の提供。

# 透明性とサステナビリティは、次世代顧客に対する「参加資格」であり、ブランド価値防衛の要である

## Materials (素材)



### Ethical Sourcing

紛争鉱物の排除、リサイクルゴールド・スチールの使用。

## Process (プロセス)



### Carbon Footprint

製造・物流における環境負荷低減。

## Proof (証明)

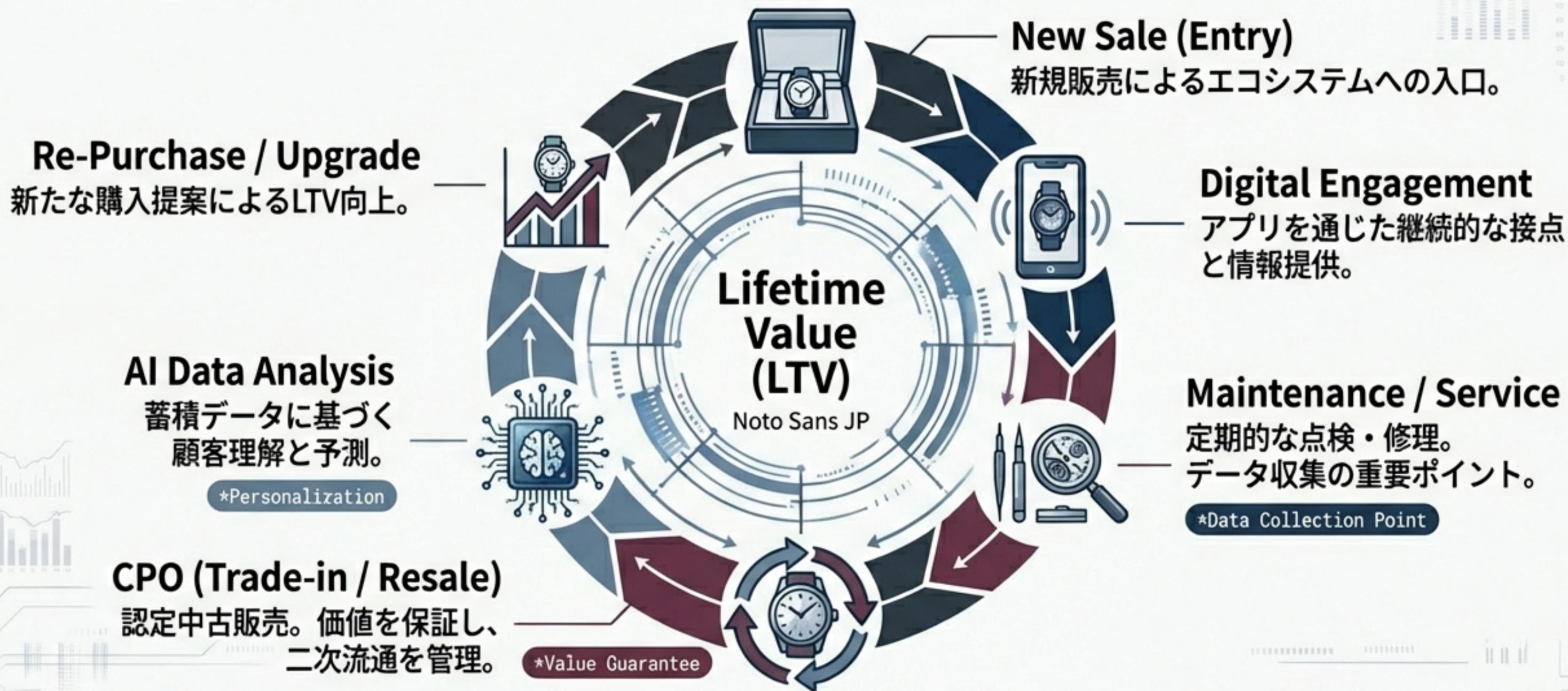


### Digital Passport

ブロックチェーンによる採掘から手首までの完全な履歴証明。

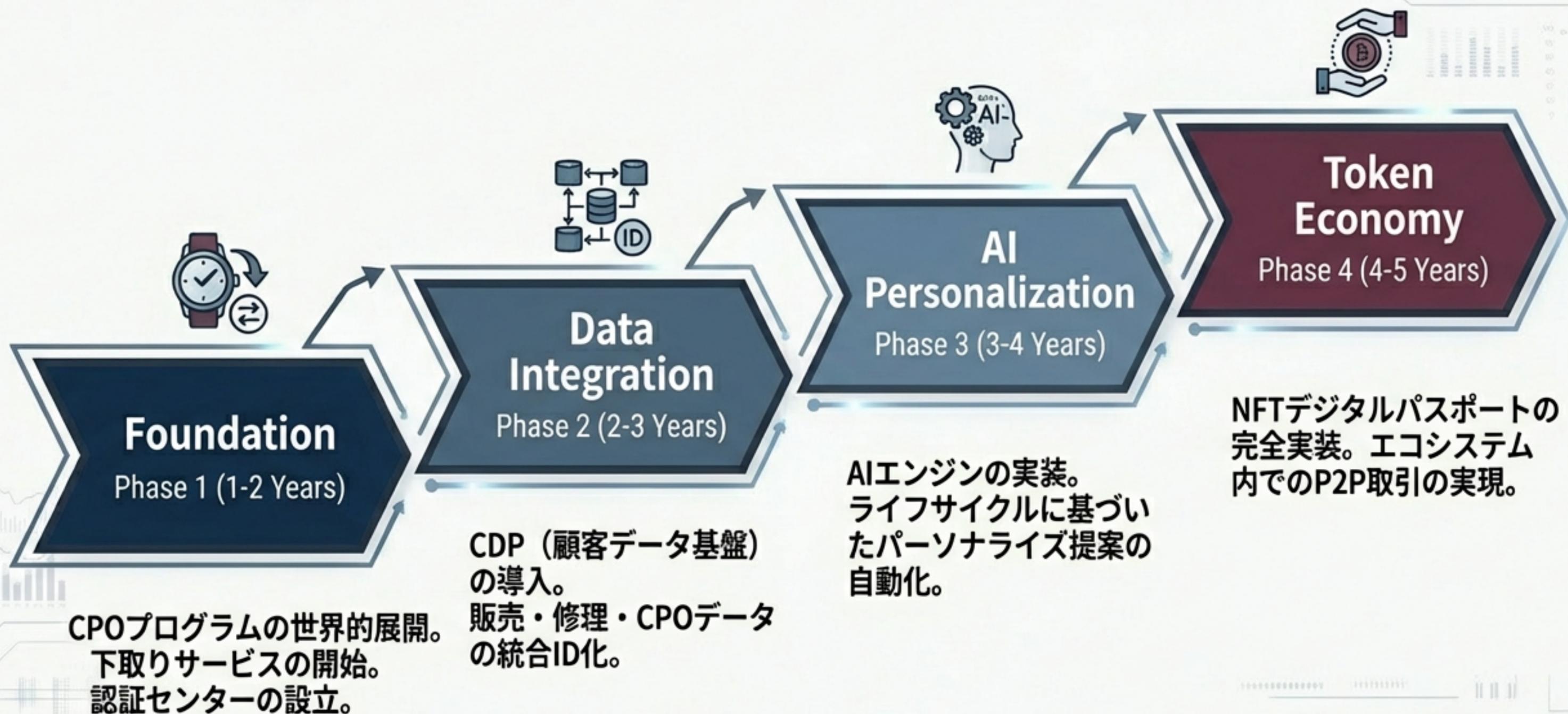
**Risk:** グリーンウォッシュは致命傷となる。Z世代は「**検証可能な証明**」を求めている。

# 「売り切り」からの脱却：顧客とデータが循環する「Perpetual Customer Ecosystem」の構築



From 'Selling a Watch' to 'Managing a Lifecycle'.

# エコシステム実現に向けた4段階の実行ロードマップ



# 2030年の勝者は、「時間を売る」企業ではなく、 「時間を豊かにする体験と資産」を提供する企業である

## Market Outlook 2030

Fully Polarized:



**Health**  
(Smartwatch)  
健康管理と機能性



**Wealth**  
(Mechanical)  
資産価値と工芸美

## Winner's Profile



**1. Authenticity:**  
揺るぎないブランドストーリー



**2. Control:**  
CPOと二次流通価格の支配



**3. Tech:**  
黒子として職人技を支えるAI  
(Invisible Tech)

**Critical Success Factor:**



**Data-Driven Heritage**  
(データドリブン・ヘリテージ)



# 伝統と革新の融合こそが、 次なる100年の時を刻む

「過去」を「未来」で守るために。