

# ポスト・ブームの航海図：パン業界の構造的危機と針路

AIと冷凍D2Cが再定義する、低収益時代の持続的成長モデル



[CONFIDENTIAL STRATEGY REPORT]



## 二重の圧力 (The Double Pressure)

原材料高騰と物流2024年問題、人口動態の変化に直面。従来の「規模の経済」モデルは限界に。



## マス市場 (守り) とニッチ市場 (攻め) の 戦略的ハイブリッド化



### 守り (Defense)

#### AIデマンドチェーン

需要予測による食品ロス削減と  
収益構造の抜本的改善。

### 攻め (Offense)

#### 冷凍パンD2C

「時を止める技術」で商圈を全国  
化し、高付加価値市場を開拓。

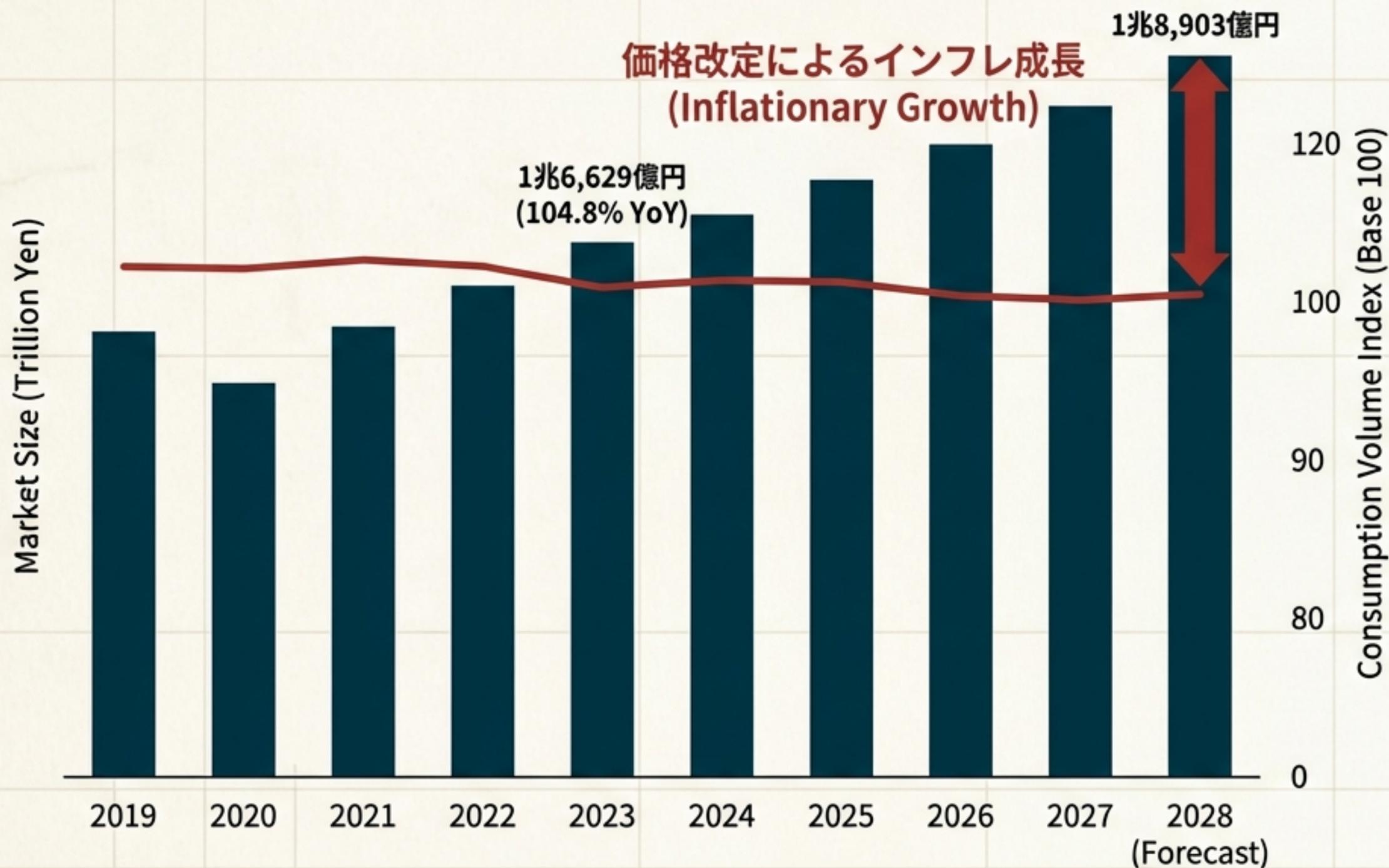
### ブランド (Brand)

#### サステナビリティの価値化

国産小麦やアップサイクルを  
ブランドの求心力へ。

# 市場の「微増」という幻想：単価上昇が隠す消費数量の停滞

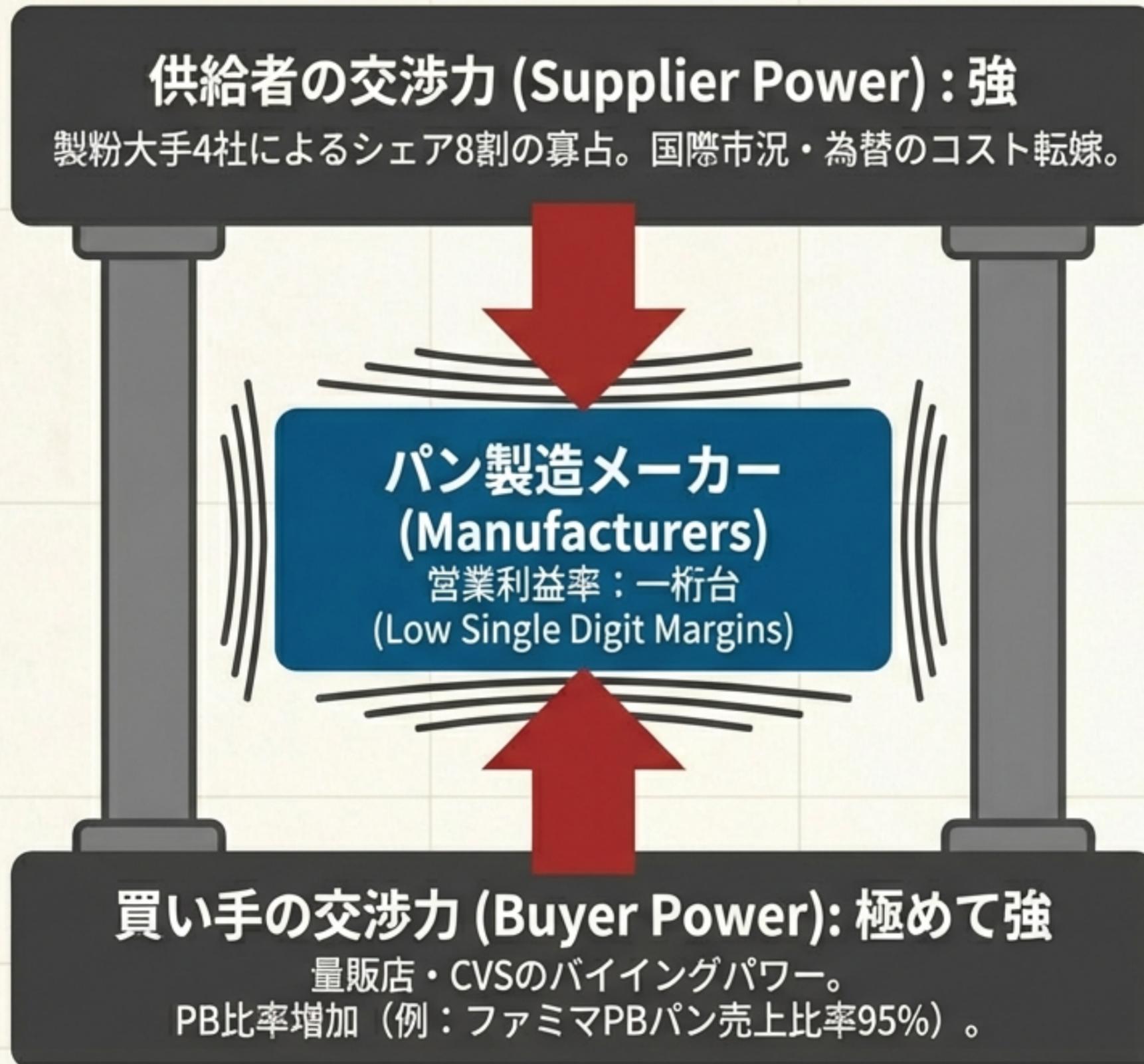
## 市場規模 vs. 消費数量



## Key Insight

- 成長は「価格改定」によって牽引されているが、消費者の価格弾力性は限界に近い。
- ポスト・ブーム（高級食パンブーム終焉後）は、単なる値上げに依存しない「真の付加価値」が問われるフェーズへ移行した。

# 構造的な「サンドイッチ」収益構造：製粉寡占と小売パワーによる圧迫



## Takeaway:

BtoB（対小売）モデルのみでは、利益プールが構造的に縮小し続ける。

直接消費者とつながるD2Cへの脱出が必要。

# 崩壊する「日配モデル」：物流2024年問題という強制リセット



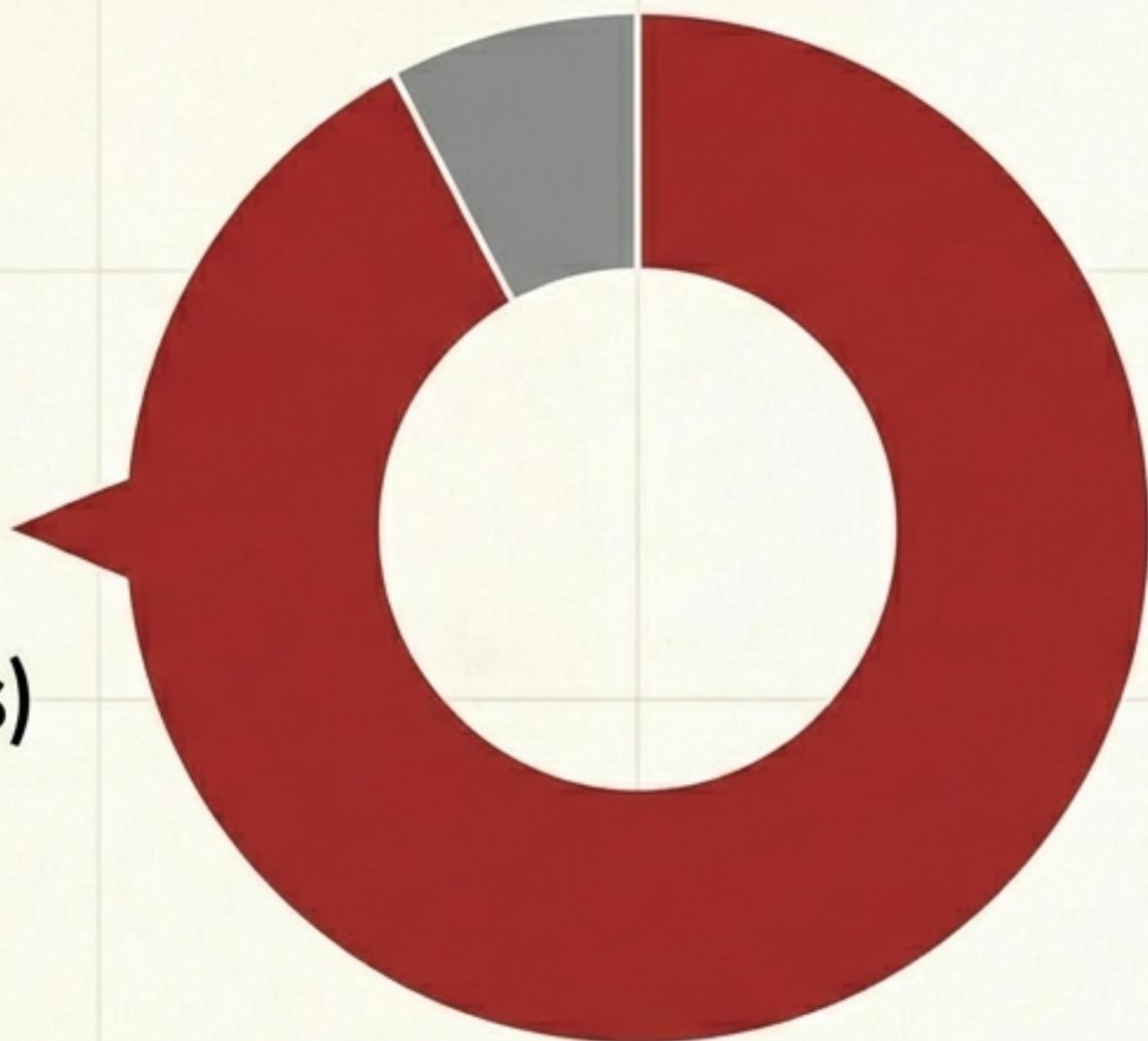
## PESTLE Analysis: The Logistic Crisis

- 頻度 (Frequency): 「1日2回配送」の維持が困難に。ドライバー労働時間規制による物理的限界。
- コスト (Cost): 配送回数の削減、リードタイムの長期化、物流コストの急増。
- 商圏 (Reach): 従来のホールセールモデルでは、地方や遠隔地への鮮度維持供給が不可能。

「毎日焼いて毎日運ぶ」モデルから、  
「計画生産・計画配送（冷凍活用）」へのシフトが不可避。

# 利益を食いつぶす「91.8%」の可食部ロス：業界最大の内部出血

**91.8%**  
可食部ロス  
(Edible Food Loss)



惣菜パンの廃棄率は  
食パンの約4倍

## Cause (原因)

- 経験と勘に頼る生産計画、欠品防止のための過剰供給、天候による需要急変。

## Opportunity (機会)

このロスを削減することが、最も確実かつ即効性のある利益改善策（投資原資の創出）となる。

# 消費の二極化と「個」への回帰：消える中間層

**価格志向**  
(Price Sensitive)

節約・PB商品・ボリューム  
「安さ」が絶対正義

**価値・時間志向**  
(Value/Time Sensitive)

**中間層の消失**  
(Disappearing Middle)

健康（低糖質）・簡便性（個食）・体験  
「質と時間」に対価を払う

## Trend Insight:

高級食パンブームが残したものは「パンのリテラシー向上」。消費者は「ただ高い」ものではなく、自身の価値観（健康、エシカル）に合う「本物」を求めている。

**「個食」 (Individual Meal)**

**「簡便性」 (Convenience)**

**「健康志向」 (Wellness)**

# 冷凍技術の再定義：妥協から「時を止める技術」へ



OLD: 妥協 (Compromise)

NEW: 時を止める技術 (Time-Stopping Tech)

**Consumer Perception Shift:**  
味の劣化・手抜き



焼きたて品質の保存・賢い選択

**Strategic Value (戦略的価値)**

生産と消費の「時間的・場所的乖離」を解消。物流2024年問題を無効化する唯一の解。

冷凍パン市場規模：約1,800億円へ拡大

# AIデマンドチェーン：勘と経験から「データ駆動型」予測へ

## Inputs



POS Data



Weather

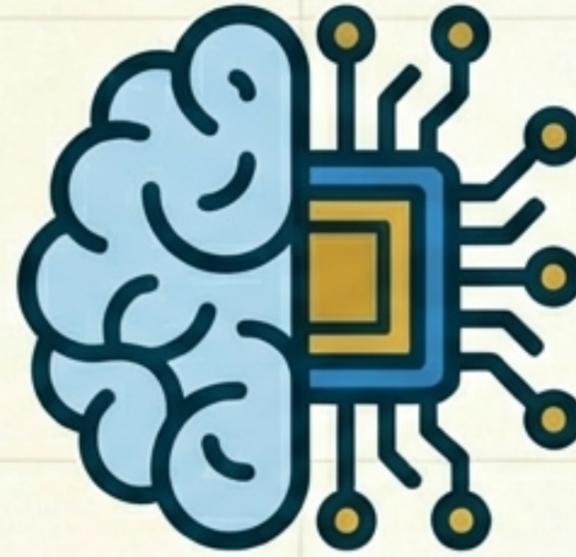


Events



SNS Trends

## Process



AI Analysis

## Output



Optimized  
Production Plan



食品ロス  
22% 削減



売上 106% 増  
(機会損失減)



属人化の排除  
(Operational Efficiency)

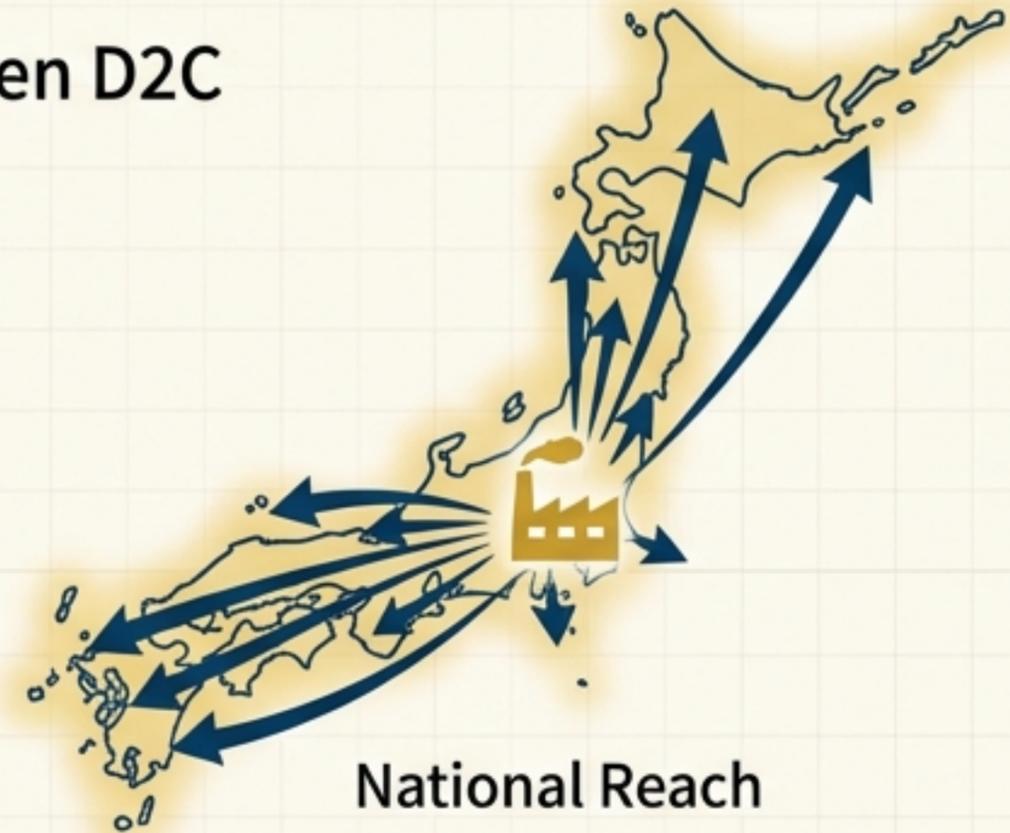
AIはコストセンターではなく、プロフィットセンターである。

# 冷凍D2Cによる商圏の解放：「ローカル」から「ナショナル」へ

Traditional Wholesale



Frozen D2C

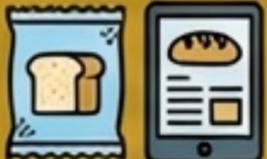


## Benefits

- ✓ Price Control: 小売の中抜きによる利益率確保。
- ✓ Inventory Management: 賞味期限の長い在庫運用（計画生産）。
- ✓ Data Access: 顧客データに基づくパーソナライズ（サブスクリプション）。

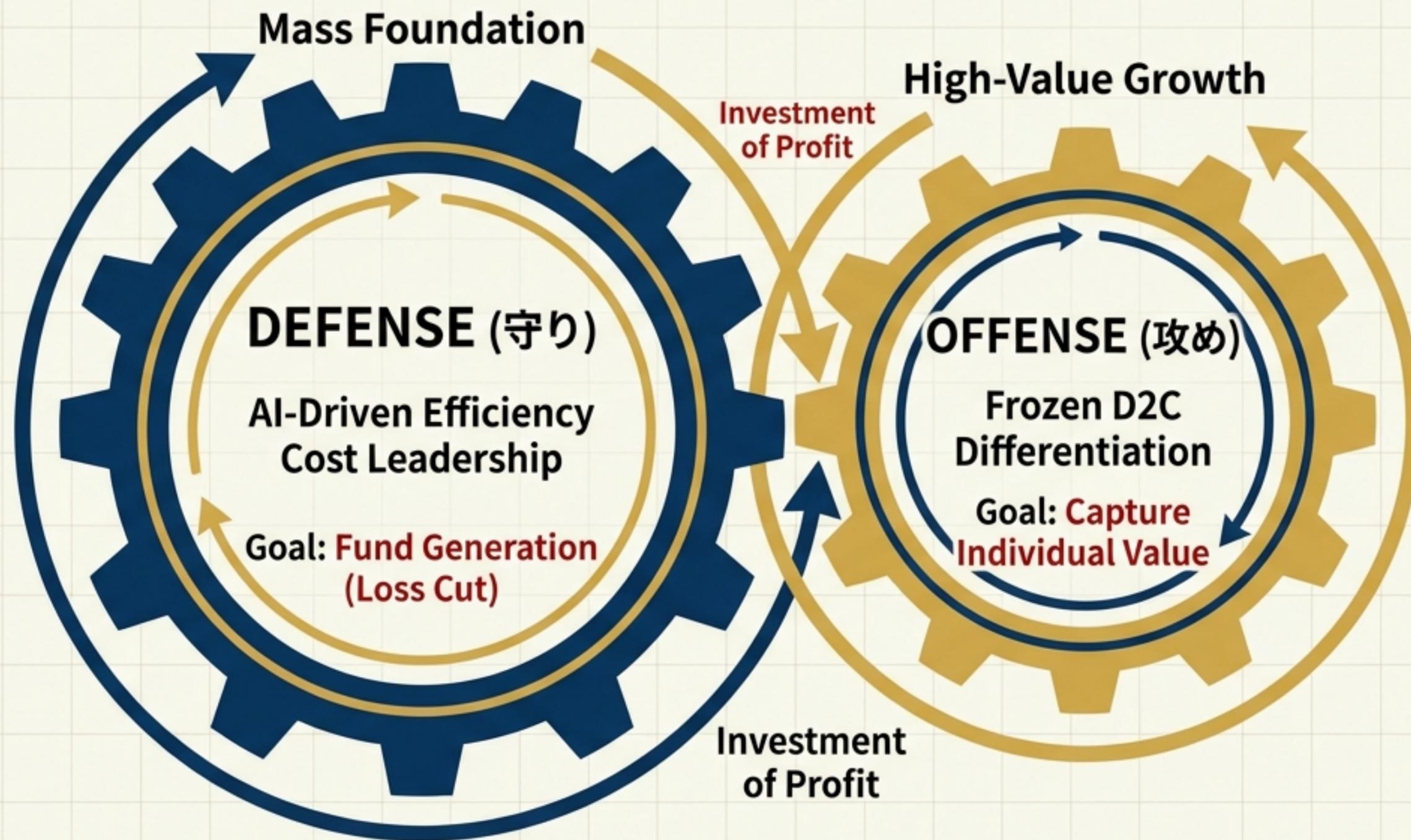
Case: スタイルブレッド（Pan&）の成功モデル

# 競合ランドスケープ：規模の巨人 vs 破壊的イノベーター

Company	Strategy	Strength	Weakness
<b>Yamazaki Baking (The Gulliver)</b> 	<b>規模の経済 (Economies of Scale)</b> 	<b>圧倒的物流網</b> 	<b>低利益率・廃棄ロス</b> 
<b>Pasco (The Brand Leader)</b> 	<b>ブランド・品質 (Brand Quality)</b> 	<b>「超熟」・国産小麦</b> 	<b>マス競争への巻き込まれ</b> 
<b>Style Bread / Pan&amp; (The Disruptor)</b> 	<b>冷凍D2C (Frozen Tech)</b> 	<b>物流制約フリー・ 高付加価値</b> 	<b>認知度</b> 

勝者は、Yamazakiの「規模」とStyle Breadの「D2C/冷凍」を融合させたプレイヤーになる。

# コア戦略：「ハイブリッド・プラットフォーム」モデル



マス事業の利益を、D2Cブランドの育成とR&Dへ投資する循環を作る。

# 新たな価値定義：サステナビリティと「物語」の消費



**Domestic Wheat (国産小麦)**  
食料安全保障と品質への信頼。  
自給率向上への貢献。



**Upcycling (アップサイクル)**  
パンの耳からのビール製造。  
廃棄を価値へ転換。



**Health (健康)**  
低糖質、グルテンフリー、  
完全栄養食。

エシカル消費層に対し、これらの要素を「ブランドストーリー」  
として語ることで、価格競争からの脱却鍵となる。

# 変革へのロードマップ：3つのフェーズ

守りの構築

Phase 1:  
Foundation  
(Year 1-2)

- AI需要予測導入
- 食品ロス削減プロジェクト始動
- 既存事業の**収益改善**

攻めの展開

Phase 2:  
Expansion  
(Year 3-4)

- 冷凍D2Cブランド立ち上げ
- サブスクリプションモデル
- 新たな販売チャネル確立

ハイブリッド完成

Phase 3:  
Integration  
(Year 5+)

- サプライチェーン**完全自動化**
- 海外D2C展開
- **高収益体質**への転換

# パン製造業から「フードテック・バリュー・クリエイター」へ

From Bread Manufacturer to Food Tech Value Creator



インフレと物流危機という「嵐」は、旧来の海図を捨てられない船を沈める。

AIで帆を張り、冷凍技術で新たな航路を描く者だけが、ポスト・ブームの海を支配する。

**今こそ、全社的なデジタルトランスフォーメーションとD2Cへの舵を切る時である。**