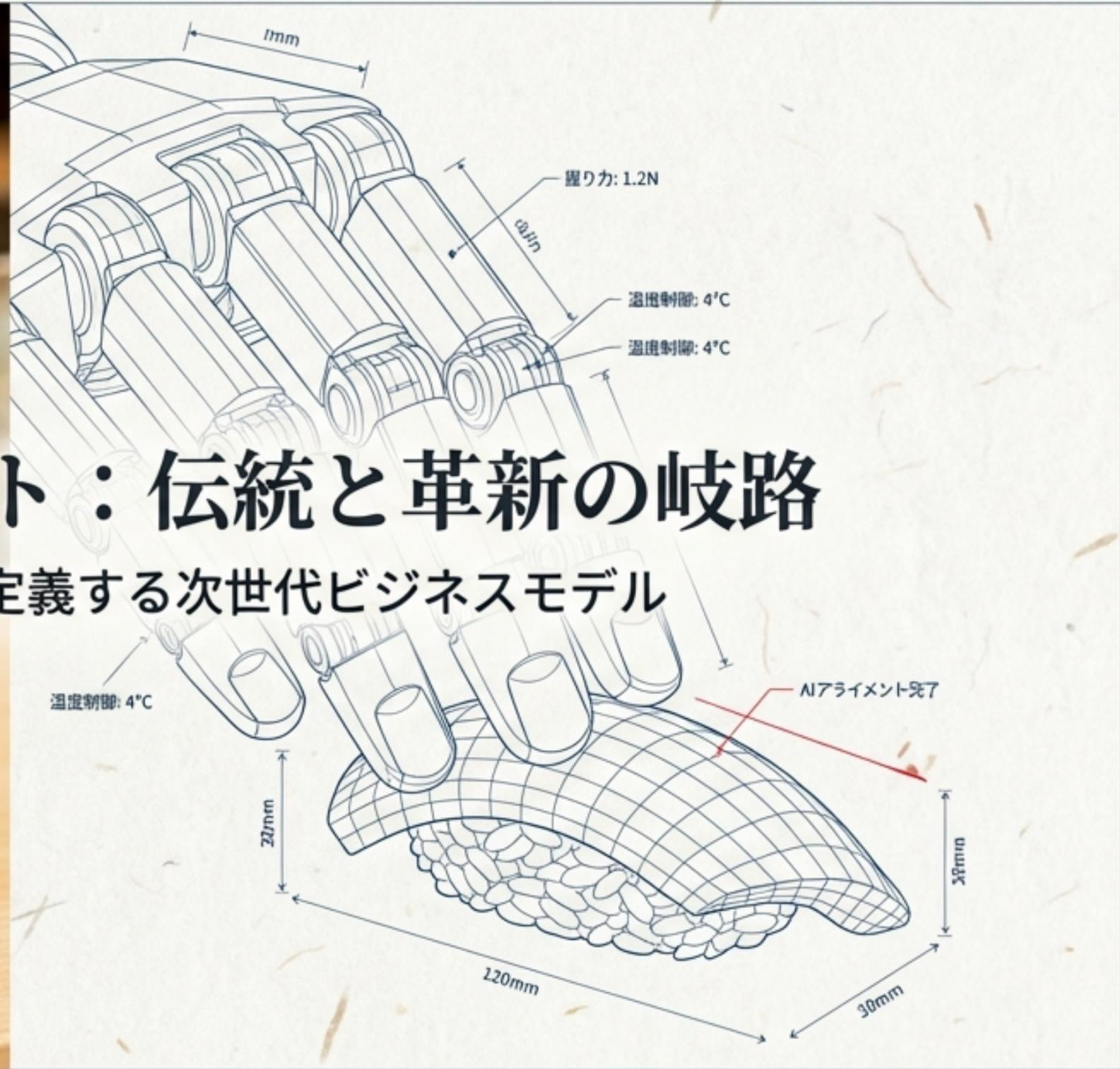




寿司業界戦略レポート：伝統と革新の岐路

サステナビリティとAIが再定義する次世代ビジネスモデル



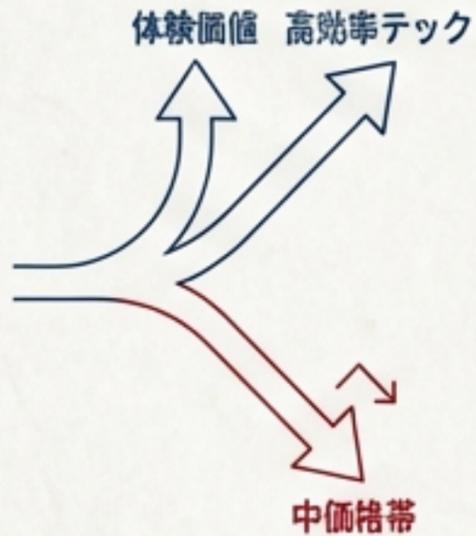
対象：経営幹部、戦略立案担当者
主要テーマ：市場の二極化、資源クライシス、AIドリブン経営

エグゼクティブサマリー：二極化する市場での生存条件

Core Message: 業界は「体験価値」か「高効率テック」かの二択を迫られている。中途半端なポジショニングは淘汰される。



Market Polarization



完全な二極化と中価格帯の崩壊

- 市場は「職人の体験価値（高価格）」と「テック効率化（マス）」へ分裂。
- 従来型の一般寿司店（中価格帯）は提供価値が曖昧化し、存続の危機にある。



Sustainability

資源枯渇は「ニューノーマル」

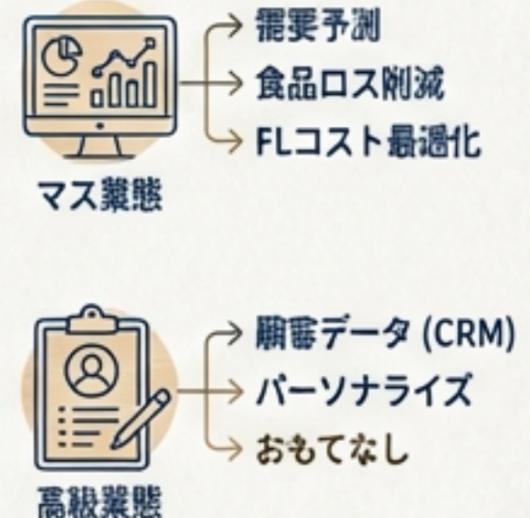
- 魚価高騰は一過性ではない。気候変動と世界需要増による構造的変化である。
- MSC/ASC認証や陸上養殖など、サプライチェーンの垂直統合が事業継続の必須条件となる。



Technology

AIは競争優位の源泉

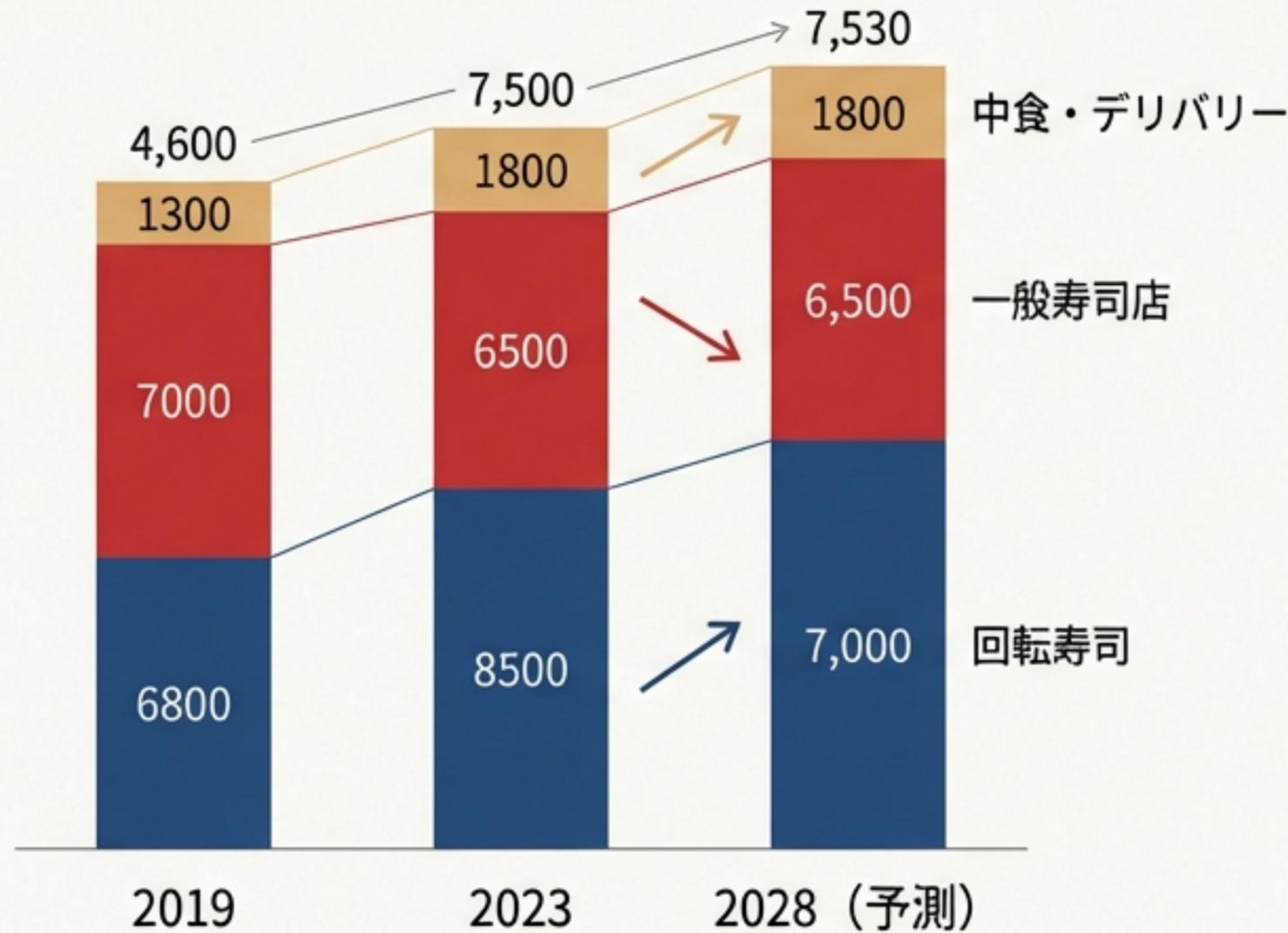
- マス業態：需要予測による食品ロス削減とFLコスト最適化。
- 高級業態：顧客データ（CRM）に基づくパーソナライズされた「おもてなし」。



市場構造の変容：回転寿司の躍進と一般店の縮小

市場規模は約1.5兆円で安定推移しているが、内実は「富の移転」が起きている。

市場規模推移（単位：億円）



回転寿司の寡占化

上位4社（スシロー、くら寿司、はま寿司、かつば寿司）によるシェア拡大。2023年売上は7,530億円に到達。

一般店の衰退

事業所数は長期減少傾向。日常の寿司需要は「回転寿司」と「中食」へシフトした。

CAGR（年平均成長率 23-28年）：

- 成長分野: 回転寿司 (+2.4%)、中食 (+2.4%)
- 縮小分野: 一般寿司店 (-0.9%)

構造的な二極化：崩壊する「中間層」

Mass Market
(マス市場)



価値：利便性、コストパフォーマンス
武器：テクノロジー、グローバル調達
代表：大手回転寿司チェーン



General Sushi
(一般寿司店)

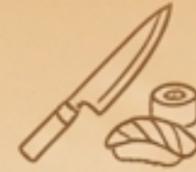
General Sushi

課題：特徴の欠如。
「何のために行く店か」が曖昧。
価格ではマスに勝てず、
体験では高級店に劣る。



The Danger Zone
(縮小均衡)

High-End Market
(高級市場)



価値：職人技術、ストーリー、非日常
武器：希少食材、パーソナライズ接客
代表：銀座久兵衛、ミシュラン星付き店



外部環境分析：業界を包囲する5つの圧力（PESTLE）

政治

漁業法改正（TAC制度）、
HACCP完全義務化による管
理コスト増。

経済

「構造的インフレ」。円安に
よる輸入食材高騰、燃油高、
人件費上昇による利益圧迫。

社会

深刻な職人不足と高齢化。共
働き・単身世帯増加による
「中食」シフト。

技術



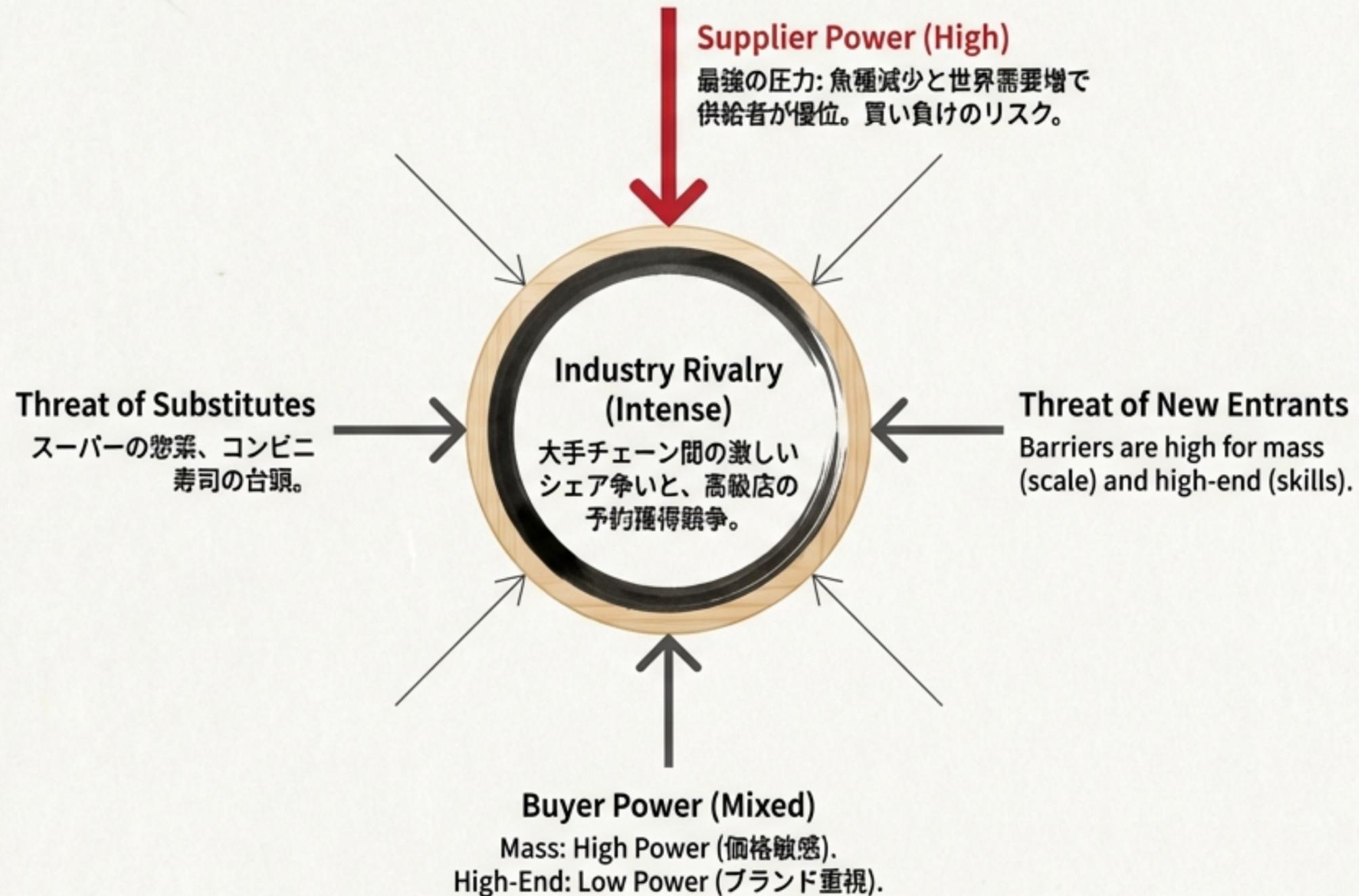
AI、冷凍技術（特殊冷凍）の進化による鮮度革
命。陸上養殖の実用化。陸全魚憶僱力などを異
直の実用化。

環境

CRITICAL THREAT: 気候変動と資源枯渇

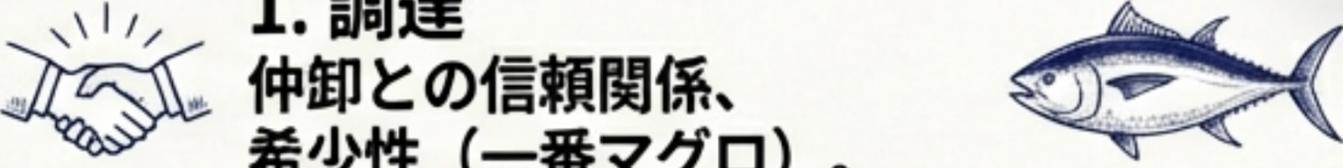
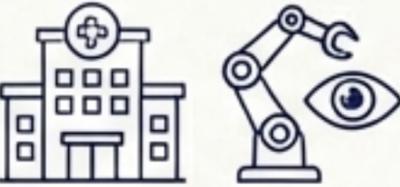
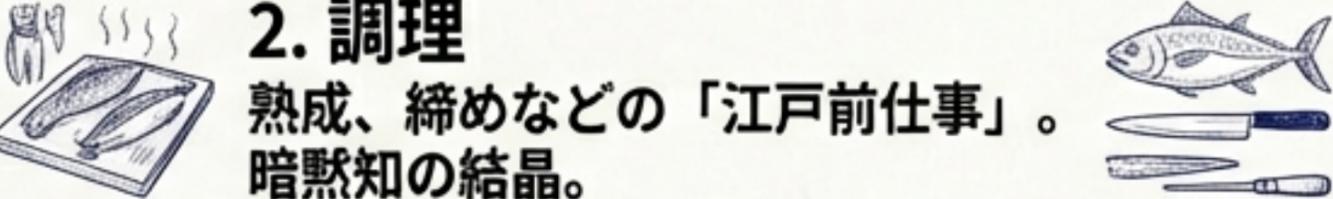
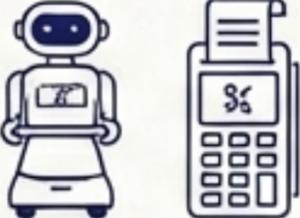
海水温上昇による国産魚の不
漁は恒久的リスク。

収益構造の分析：利益確保が困難な構造的要因 (Five Forces)



結論: コスト転嫁力を持つ「ブランド」か、コスト吸収力を持つ「スケール」がない限り、利益は圧迫され続ける。

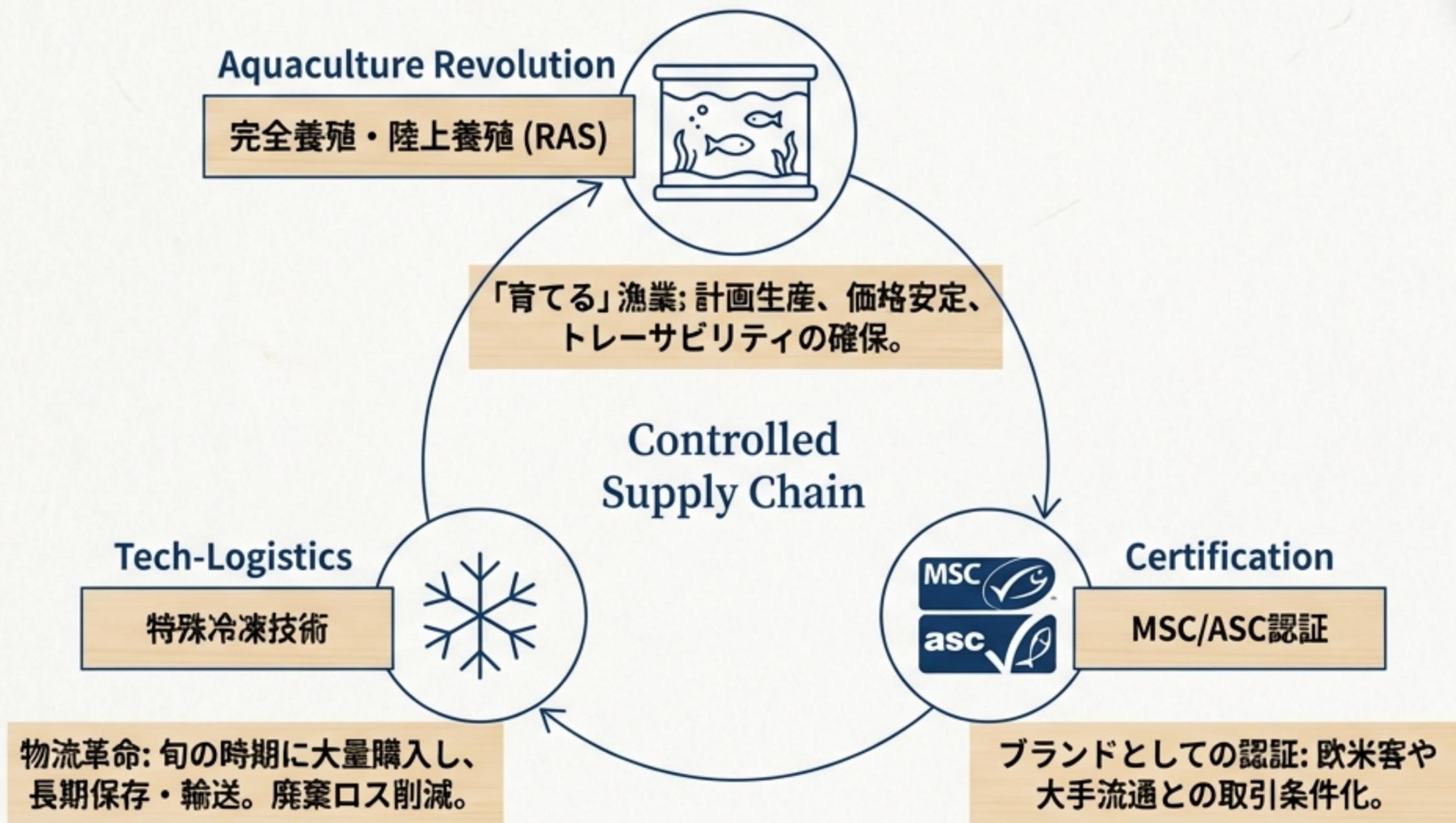
バリューチェーンの比較：データ企業 vs 職人集団

Mass Model (Data Driven)	High-End Model (Artisan Driven)
<p>1. 調達 グローバル・バーティカル統合。 一船買い、養殖事業参入。</p> 	<p>1. 調達 仲卸との信頼関係、 希少性（一番マグロ）。</p> 
<p>2. 調理 セントラルキッチン+AI画像診断。</p> 	<p>2. 調理 熟成、締めなどの「江戸前仕事」。 暗黙知の結晶。</p> 
<p>3. 握り ロボットによる高速生産・均質化。</p> 	<p>3. 握り 職人の手による温度と空気感の調整。</p> 
<p>4. 接客 配膳ロボ、自動会計。 「省人化」が価値。</p> 	<p>4. 接客 カウンター越しの対話、劇場型体験。 「属人性」が価値。</p> 

Value Proposition Divergence

サステナビリティ戦略：「狩猟」から「管理」への転換

天然資源への依存は最大のリスク要因(New Normal)。

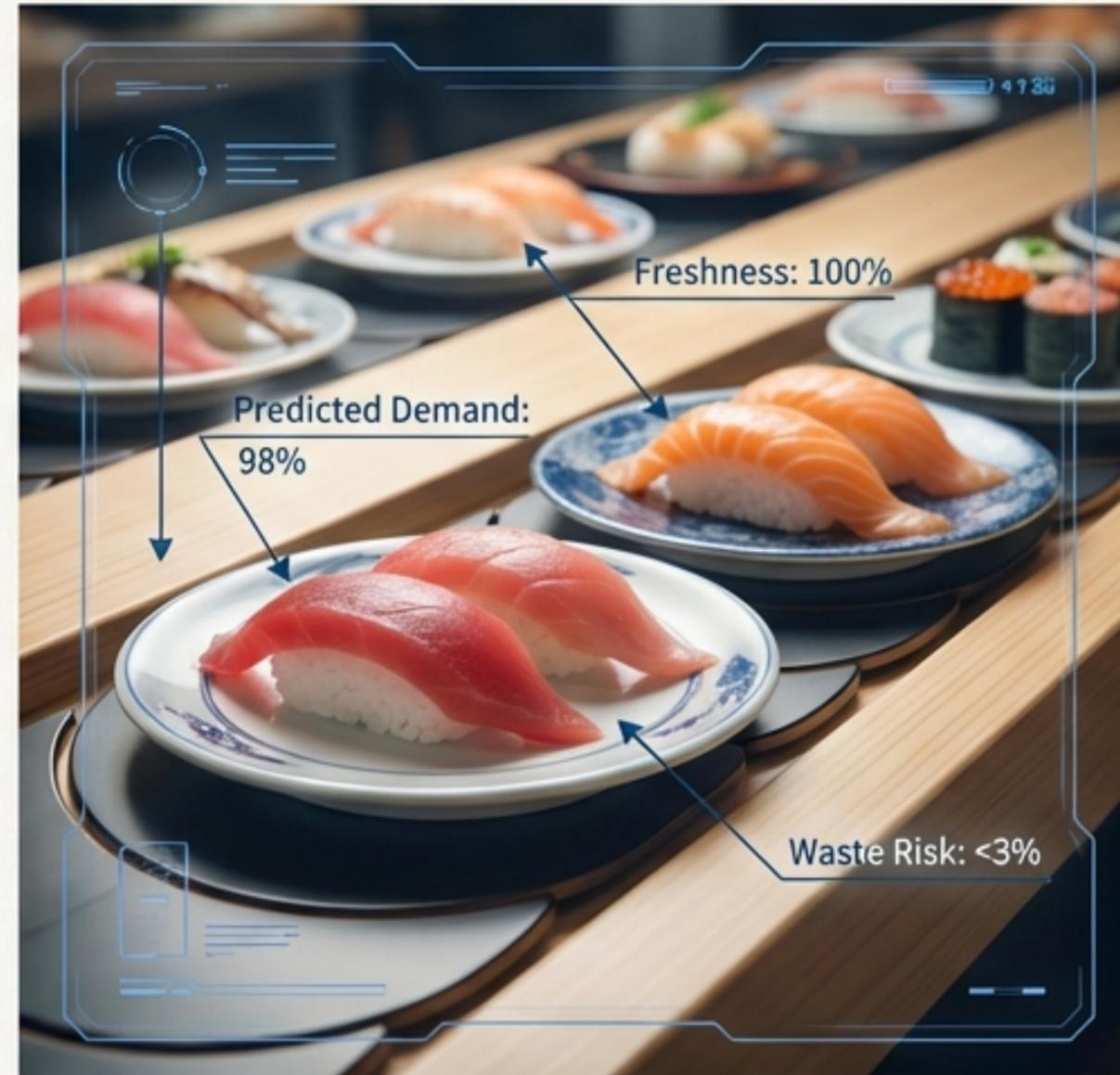


AI革命 ①：オペレーションと収益性の最大化

「獲れたものを売る」から「売れるものを作る」へ

AI需要予測 (Demand Prediction)

- 過去の販売データ、天候、曜日から来店数と注文数を予測。
- 事例: スシローのICタグ管理（年間10億皿のデータ）。
- 成果: 食品廃棄率を劇的に削減、欠品防止。

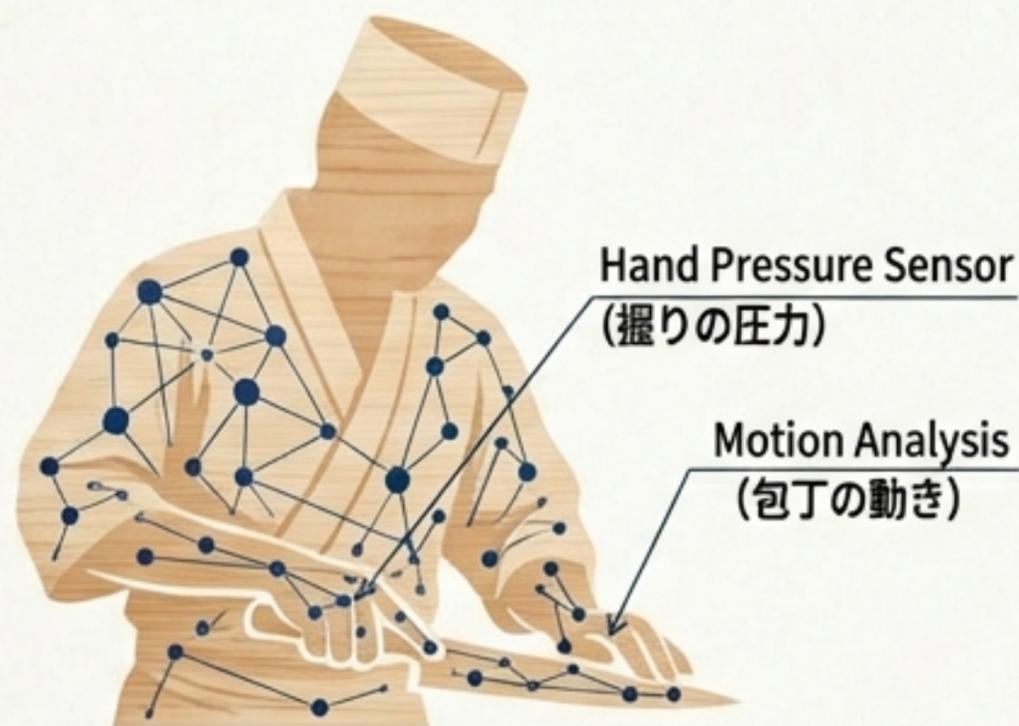


FLコスト最適化 (Cost Control)

- 自動化: AIカメラ、セルフレジ。
- インパクト: 原価率50%の商品を提供しつつ利益を確保。

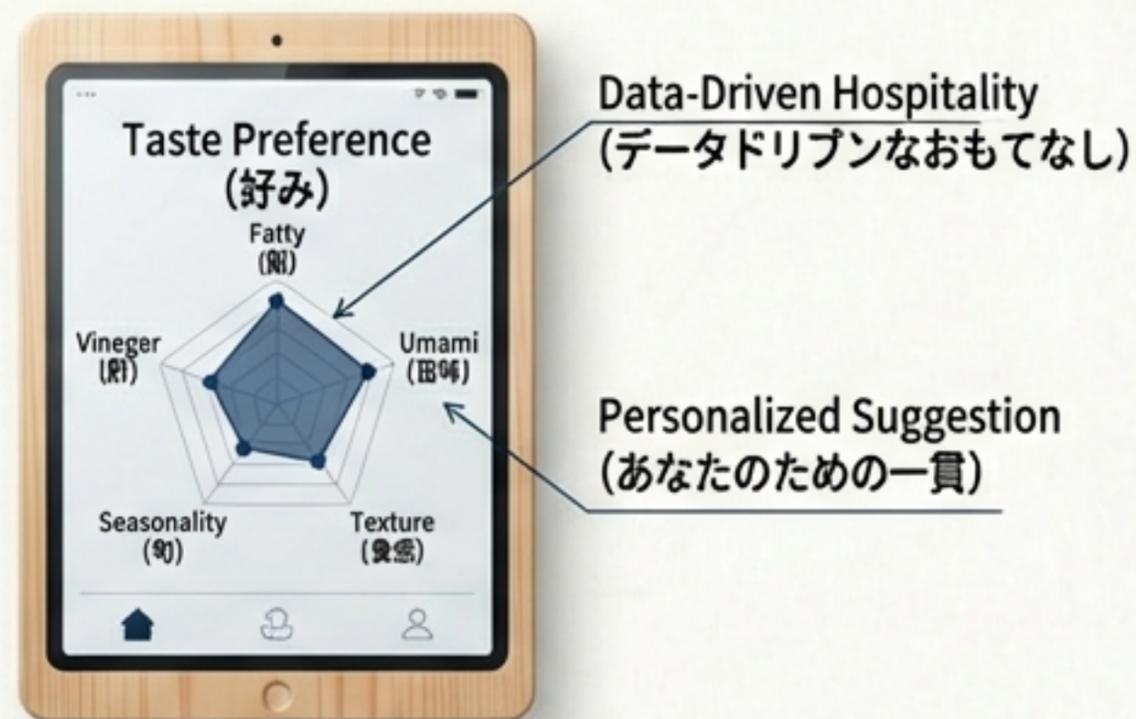
AI革命 ②：体験価値の深化と技術伝承

職人を代替するのではなく、拡張するテクノロジー



Digitizing Craft (技術の可視化)

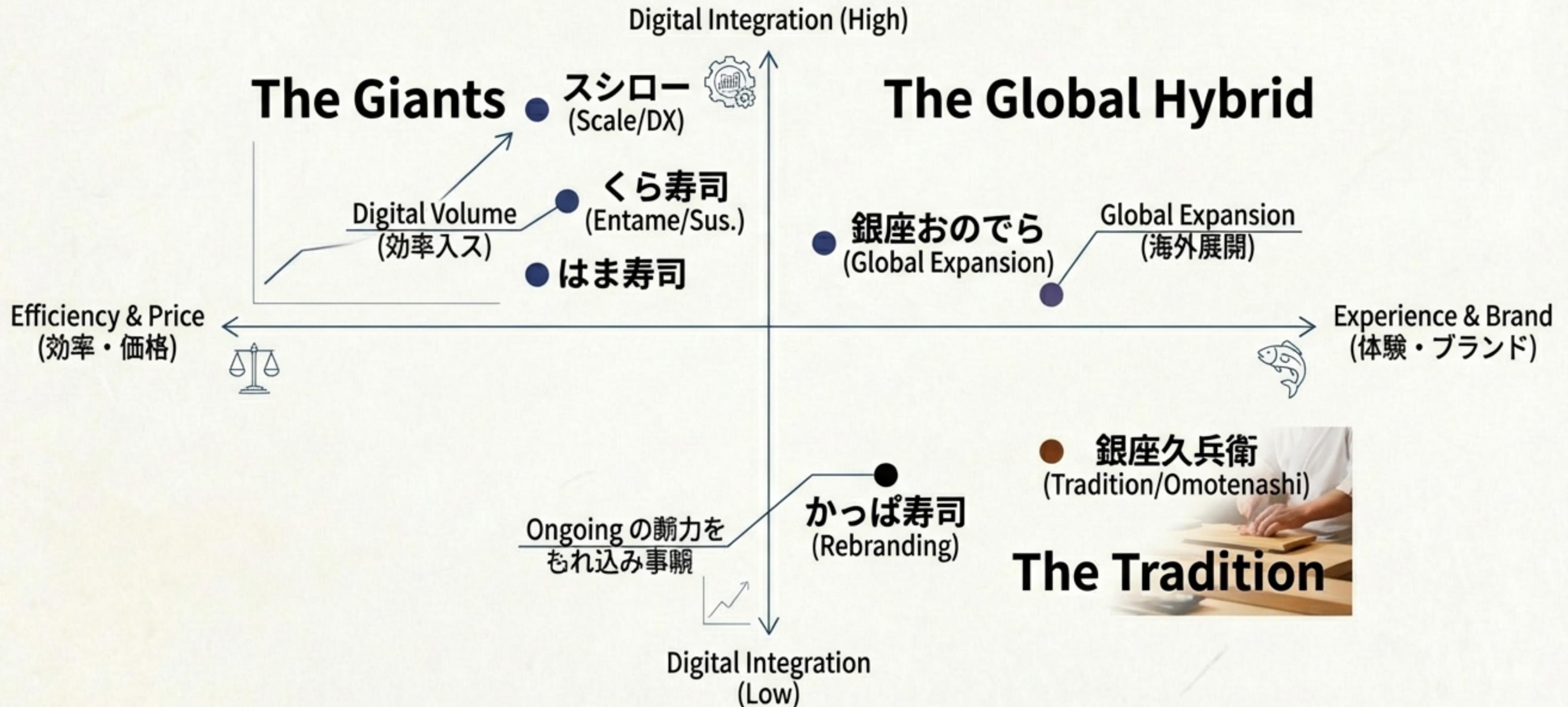
- 熟練職人の握りの圧力、包丁の動きをセンサーでデータ化。
- 教育革命：感覚に頼っていた修行期間を短縮。



CRM & Personalization (データドリブンなおもてなし)

- 顧客の好み、アレルギー、過去の注文をデータベース化。
- 先回り提案：「あなたのための一貫」を提供。

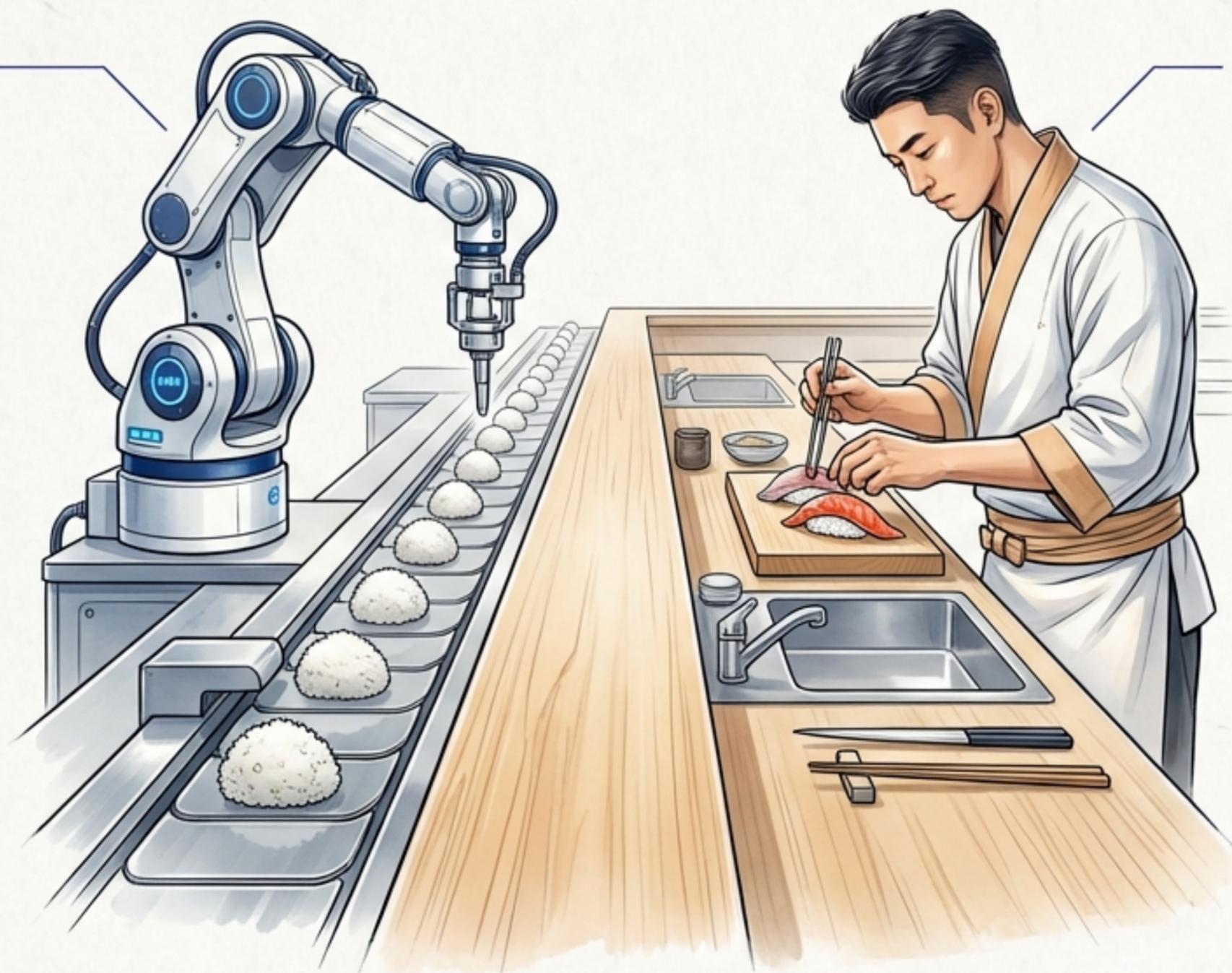
競合プレイヤーの戦略分析



2030年の未来シナリオ：再定義される「職人」

Shift in Labor:

- Robot: ルーチン作業の80%を担当。
- Human: 「クリエイター」へ進化。ストーリーテリングと創造性に特化。



Shift in Consumption:

- プレミアム中食の定着: 「ハレの日」を自宅で祝う文化。
- 代替シーフード: 植物由来・培養魚肉の一般化。

選択すべき3つの戦略オプション

Option 1: Scale-Out

マス市場への挑戦 (Red Ocean)



- 戦術: 大手チェーンと同じ土俵で戦う。
- 評価: 莫大な資本が必要。成功確率は低い。 ⚠️



Option 2: Premium Niche

超高級店化 (High Barrier)



- 戦術: 客単価3万円以上、インバウンド富裕層狙い。
- 評価: ブランド構築が難関。ハイリスク。 ⚠️



Option 3: Data-Driven Premium Nakasyoku

推奨: データドリブン・プレミアム中食 (Blue Ocean)



- 戦術: 高品質な寿司をデリバリーで提供。
- 評価: 中価格帯の強みを活かし、固定費を抑制。



推奨戦略：データドリブン・プレミアム中食

Home Luxury - 銀座のクオリティを食卓へ



Why it Wins:

-  1. 高収益: 家賃の安い立地（ゴーストキッチン）+ AI需要予測による廃棄ロスゼロ。
-  2. ターゲット: 「ハレの日」の自宅需要。コンビニでは満たせない「質」への欲求。
-  3. CRM活用: 記念日リマインドでリピート率向上。



食品廃棄率
< 3%

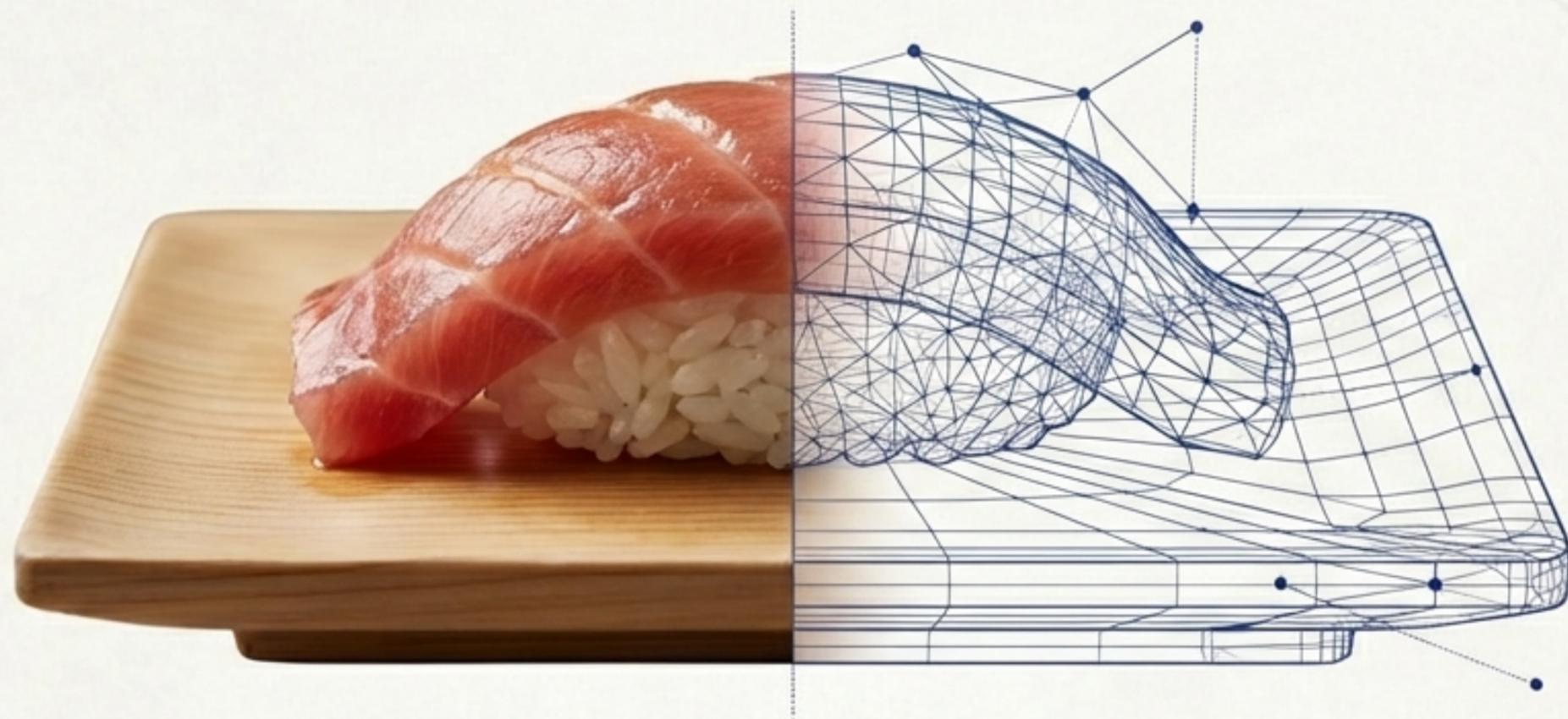


リピート率
> 40%



FLコスト比率
< 55%

結論 結論：江戸前の伝統とデジタル革新の融合



👉 脱・中途半端: 「体験」か「テック」か、立ち位置を明確にする。

🌐 サステナビリティ: 調達力こそが最大の防御壁である。

📈 データ経営: AIは効率化だけでなく、顧客との絆を深めるために使う。

未来の勝者は、**伝統技術 (Art)** を **デジタル (Science)** で武装した企業である。