



# ポスト・パンデミックの居酒屋業界： 再生と成長へのシナリオ

体験価値の再定義とDXによる構造改革



縮小する市場で勝ち残るための「専門性・生産性・事業領域」の三位一体戦略

[Confidential / Strategic Report]

# エグゼクティブサマリー： 三重苦を乗り越えるハイブリッド戦略への転換

## 01 現状と課題 (Situation)



- 市場は2019年比で完全回復せず、2030年も約**43%減**の予測 (L字型回復)。
- 「人件費・食材費高騰」「人手不足 (有効求人倍率**2.57倍**)」「宅飲み定着」の**三重苦**に直面。
- 総花的な総合居酒屋モデルは崩壊し、市場は「**専門・体験型**」へ二極化。

## 02 解決策 (Resolution)



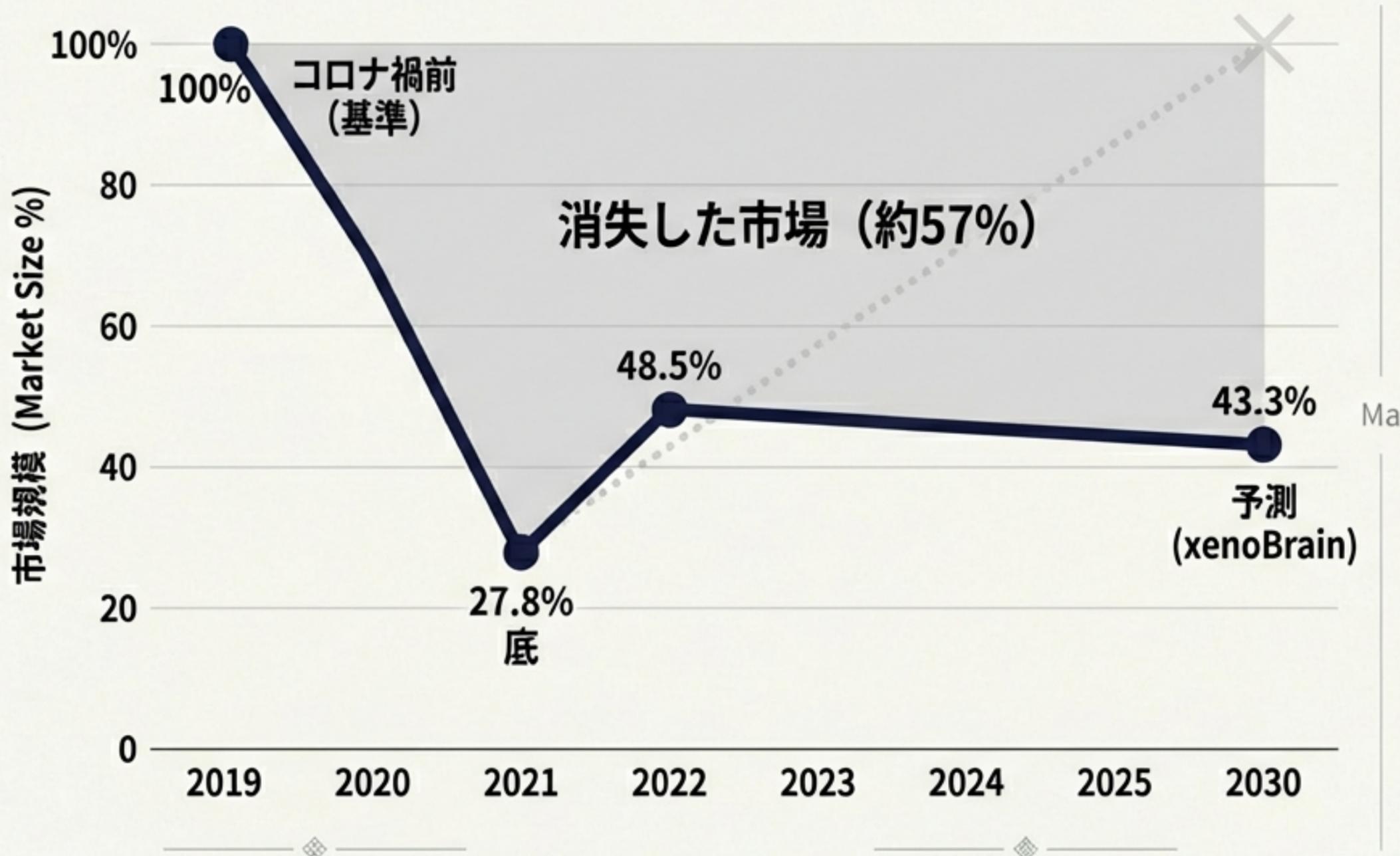
- 業態転換: 低収益店を整理し、「**ネオ大衆酒場**」や「**専門特化店**」へリソース集中。
- DX生産性革命: モバイルオーダー・AI需要予測でFLコストを圧縮し、人的資源を「**接客**」へ再配分。
- ドメイン拡大: 店舗をブランド発信拠点とし、**D2C・小売 (中食)**へ収益源を多角化。

## 03 財務的インパクト (Impact)



- FLコスト比率の適正化 (目標**58%以下**)。
- 人時売上高の向上 (目標**5,000円超**)。
- LTV (顧客生涯価値) の最大化による収益安定。

# 市場は「L字型」推移へ： 2019年の水準には戻らない不可逆的な構造変化



結論: 市場パイは縮小均衡。  
自然回復は望めない。

- 要因: 企業宴会の激減、若者のアルコール離れ (ソーバーキュリアス)、宅飲みの定着。
- 示唆: シェア奪取と高単価化 (客単価5,000円~9,999円帯の増加) が必須。



# 業界を襲う「三重苦」：コスト・労働力・競合環境の悪化

- 「2024年問題」物流コスト増
- 円安による輸入食材高騰
- メニュー価格転嫁の限界

経済的圧力  
(Economic)

総合居酒屋  
(旧モデル)

代替品の脅威  
(Substitutes)

- 「宅飲み・中食」の高品質化
- Uber Eats / デリバリー一定着
- RTD飲料の低価格攻勢

労働供給  
の限界  
(Labor)

- 有効求人倍率 2.57倍 (調理)
- 最低賃金上昇によるLコスト圧迫
- 職人技術の継承危機

Implication: 「ただ安く飲む」なら家で十分。外食には「体験」が求められる。

# 市場の二極化：「総合チェーン」の苦戦と「ネオ・専門店」の躍進

総合居酒屋  
(Generalist)

- 特徴：何でもあるメニュー、画一的サービス
- 課題：コモディティ化、宴会需要消失
- Trend: 衰退 (Declining)

専門店 &  
ネオ大衆酒場  
(Specialist)

- 特徴: 特定食材 (鶏・海鮮) 特化、昭和レトロ×モダン
- 実績: 坪月商50万円超の事例あり
- Trend: 成長 (Growing)

勝因: 明確なコンセプトと「目的来店性」。  
Z世代・ミレニアル世代の「情緒的価値」へのシフトに対応。

# 顧客価値の変容：Z世代・ミレニアル世代にとっての「居酒屋」とは

## The Past (Salaryman)



- 目的: 飲みニケーション、ストレス発散
- KBF (購買決定要因): 安さ、駅近、喫煙可、とりあえず生

Value: 機能的価値 (Alcohol)

## The Future (Gen Z/Millennial)



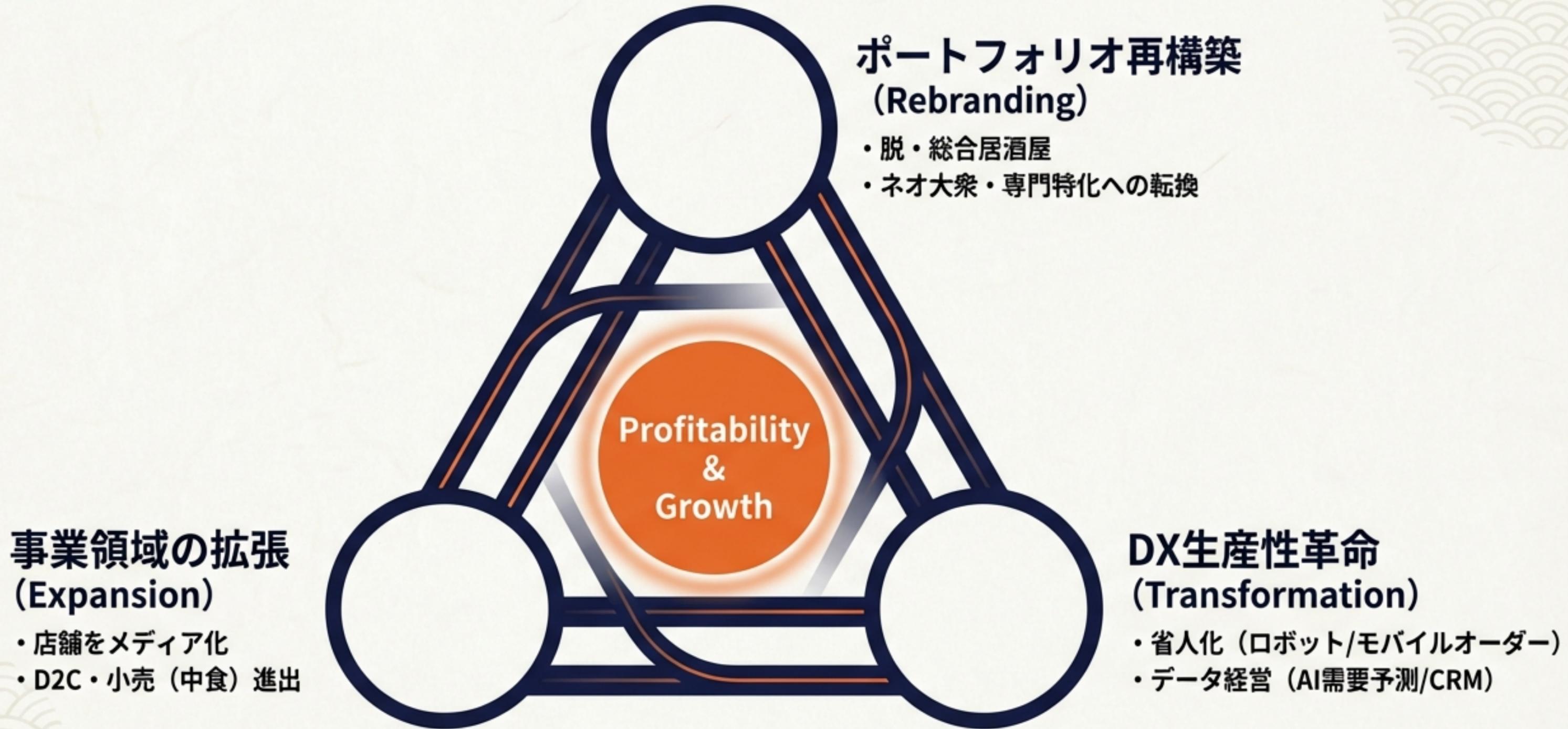
- 目的: コンテンツ消費、コミュニティ形成、非日常体験
- KBF: SNS映え (内装・グラス)、ノンアル充実、物語性

Data: 20代の1/4が「ソーバーキュリアス」

Value: 情緒的価値 (Experience)

Insight: 居酒屋は「酔う場所」から「つながる場所・映える場所」へ。

# 成長への処方箋：三位一体のハイブリッド戦略



守り（コスト抑制）と攻め（付加価値創造）を同時に実現する。

# 戦略① ポートフォリオ再構築：「ネオ大衆」と「専門特化」への集中

## Concept: ネオ大衆酒場 (Neo-Taishu)



定義: 昭和レトロな風情 + 現代的な清潔感・デザイン

Target: 若者・女性客 (入りやすさ)

Value: 「ニュートロ (New+Retro)」体験

## Concept: 専門特化 (Specialization)



事例: 焼鳥 (鳥貴族)、海鮮 (磯丸水産)、寿司居酒屋 (や台ずし)

Advantage: 食材ロス低減、職人技術のブランド化、目的来店性

Action: 差別化困難な不採算店舗を撤退・業態転換させ、高収益モデルへ経営資源をシフトする。

# 戦略② DX生産性革命：FLコスト抑制とホスピタリティの最大化

Before (Analog)

After (DX Integration)



**受注・決済**  
(モバイルオーダー&セルフ会計)



**配膳**  
(配膳ロボット)



**厨房・発注**  
(AI需要予測 / ロス削減)

Staff Exhaustion & High Labor Cost

Key Metric: 創出された時間を、マニュアル化できない「おもてなし」と「顧客エンゲージメント」に投資する。

# 戦略②-2 データドリブン経営：AIによる収益最大化

## AIレセプション（予約）



24時間自動応答（鳥貴族事例）。  
電話取りこぼし防止と機会損失の最小化。

## ダイナミック・プライシング



曜日・時間帯・天候に基づく価格変動。  
アイドルタイムの集客とピーク時の収益  
最大化。

## パーソナライズドCRM



「一斉配信クーポン」からの脱却。  
個別のレコメンドを自動送信しLTVを向上。

## メニュー開発



トレンド分析と原価計算の最適化。  
データに基づくヒット商品開発。

# 戦略③ 事業領域の拡張：店舗を「メディア」とし、商圈を越える



リスク分散: パンデミックや天候に左右されない  
「第2の収益の柱」を構築。

# 主要プレイヤーの戦略動向：強者の戦い方

## 鳥貴族 (Torikizoku)

Strategy: 垂直統合 (Vertical Integration)

Key: 国産国消、ブランディング、DX (AI予約)



## ワタミ (Watami)

Strategy: 多角化 (Diversification)

Key: 宅食事業、6次産業モデル、海外M&A



## SFPホールディングス

Strategy: 専門性深化 (Specialization)

Key: 磯丸水産ブランド、24時間営業、ドミナント出店



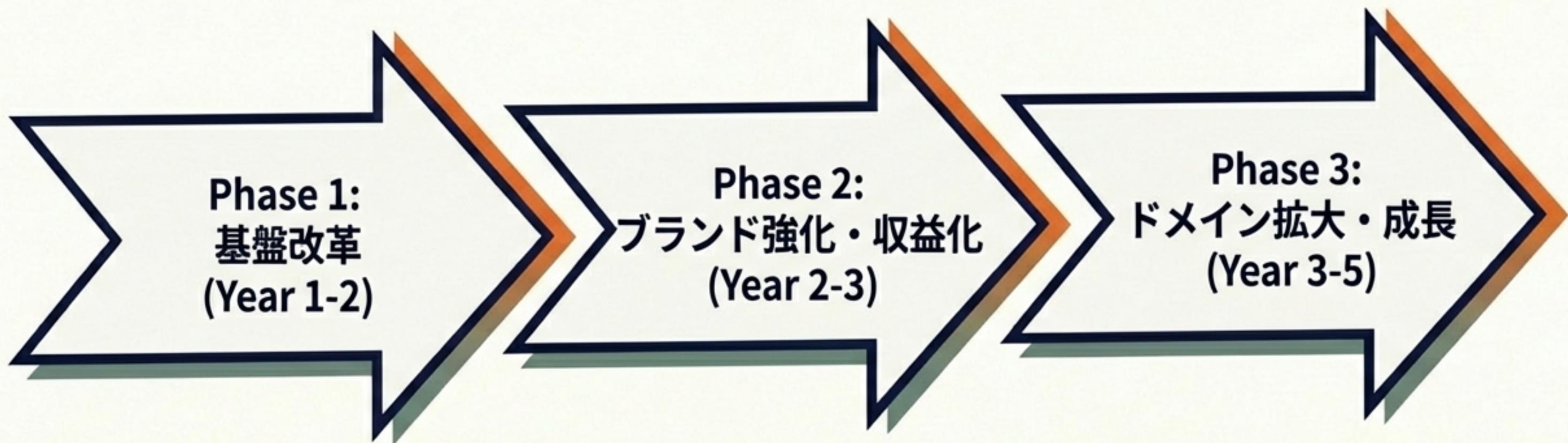
## DDホールディングス

Strategy: コンセプト開発 (Concept/LTV)

Key: 独自の世界観、グループ経営力強化



# 実行ロードマップ：2030年に向けた変革のステップ



- 不採算店の整理・撤退
- DX基盤（モバイルオーダー・AI）導入

↓ KPI: FLコスト比率の低減

- リブランディング水平展開
- CRM活用によるリピート率向上

- D2C/小売事業の本格化
- M&Aによる規模拡大

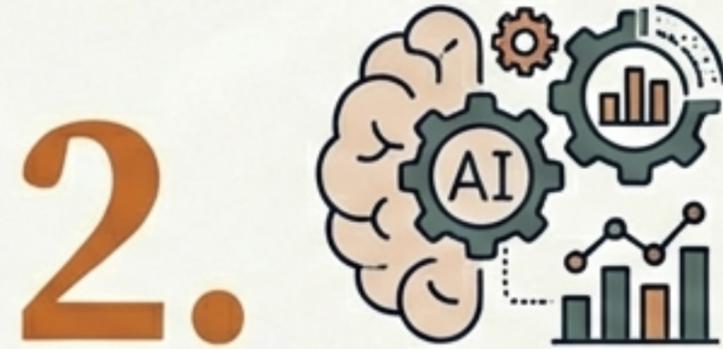
↑ KPI: 非外食売上比率 15%以上

# 結論：縮小市場における「勝者の条件」



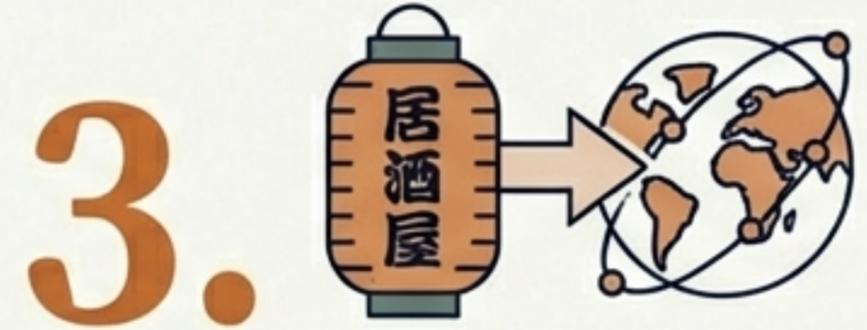
## 脱・安売り

「価格」ではなく「体験価値」で選ばれるブランドになる。



## データ武装

経験と勘を捨て、AIとデータを意思決定の中枢に置く。



## 商圈の解放

物理的な店舗の壁を越え、ブランドを全国・世界へ届ける。

市場の淘汰は「本物」だけが生き残るチャンスである。  
今こそ、居酒屋の定義を再構築する時だ。

# 出典・参考文献

- NPD Japan (Circana) / 日本フードサービス協会 (Market Data)
- 富士経済 / xenoBrain (Future Forecasts)
- 厚生労働省 (Labor Stats) / 経済産業省 (METI Reports)
- 各社IR資料 (Torikizoku, Watami, Colowide, SFP, etc.)