



職人技とデータの融合：ポスト・コスト高騰時代のベーカリー業界戦略

市場構造の変革と持続的成長に向けた「Bakery as a Service (BaaS)」への転換

エグゼクティブサマリー：構造的危機からの脱却と再成長への道筋



1. 現状 (Context)

原材料・エネルギー価格の高騰、深刻な職人不足、消費者価値観の変容という「四重苦」に直面。「一等地×職人技」の旧来モデルは限界に達している。



2. 結論 (Conclusion)

生存条件は「オペレーショナル・エクセレンス (AI/効率化)」と「ブランド・エクスペリエンス (体験価値)」の高度な融合。市場「コモディティ (価格)」と「プレミアム (体験)」へ二極化する。



3. 戦略 (Strategy)

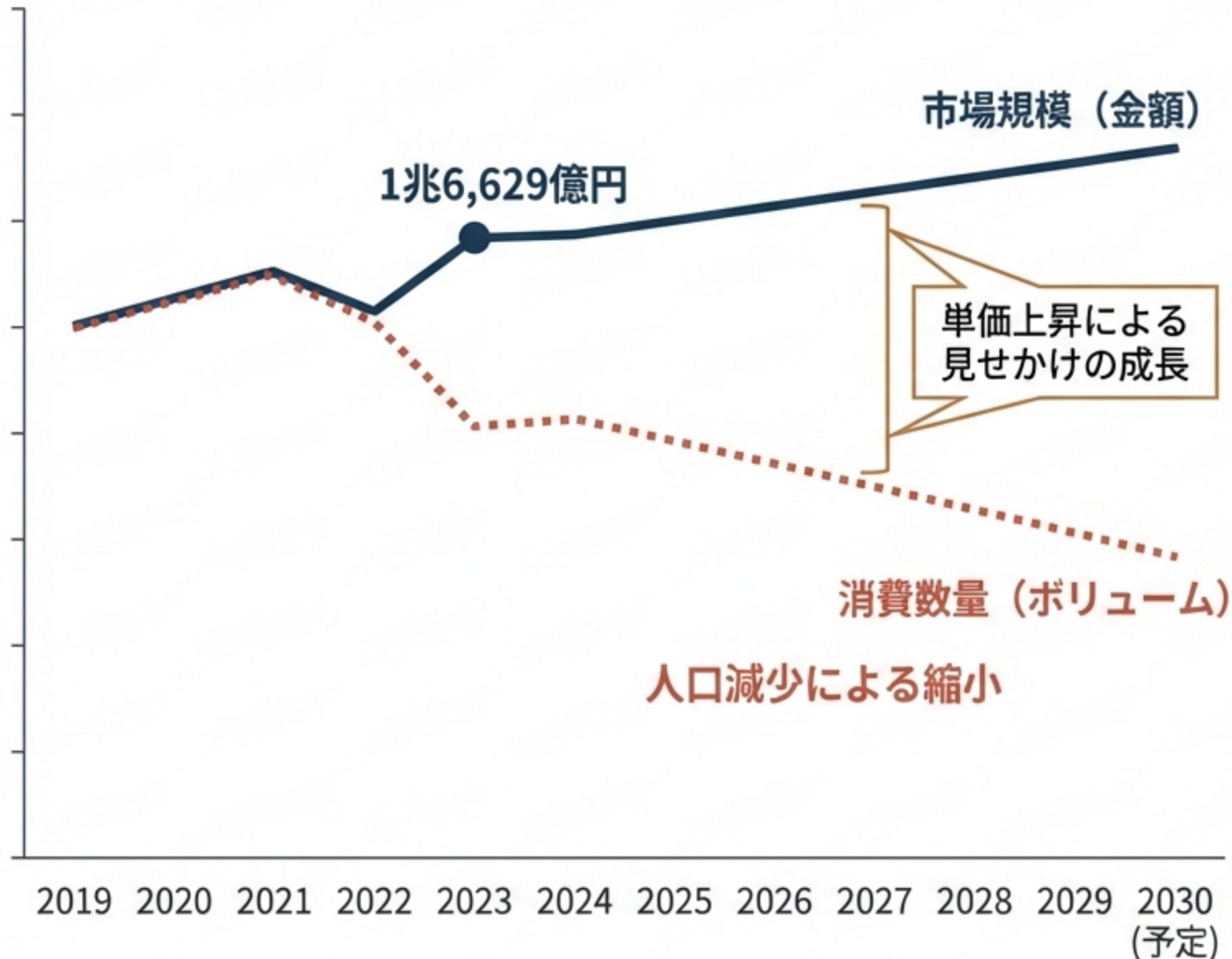
「製造業」から「サービス業 (BaaS)」への転換を提言。D2Cと冷凍技術を駆使し、顧客データに基づくサブスクリプションモデルで収益構造を再設計する。



4. 展望 (Vision)

テクノロジーが職人を単純作業から解放し、パンは「日常食」からウェルネスを支える「パートナー」へと進化する。

市場のパラダイムシフト：「金額成長・数量縮小」の時代へ



Key Insight

単価上昇局面において、顧客に選ばれる「明確な付加価値」がない企業は淘汰される。

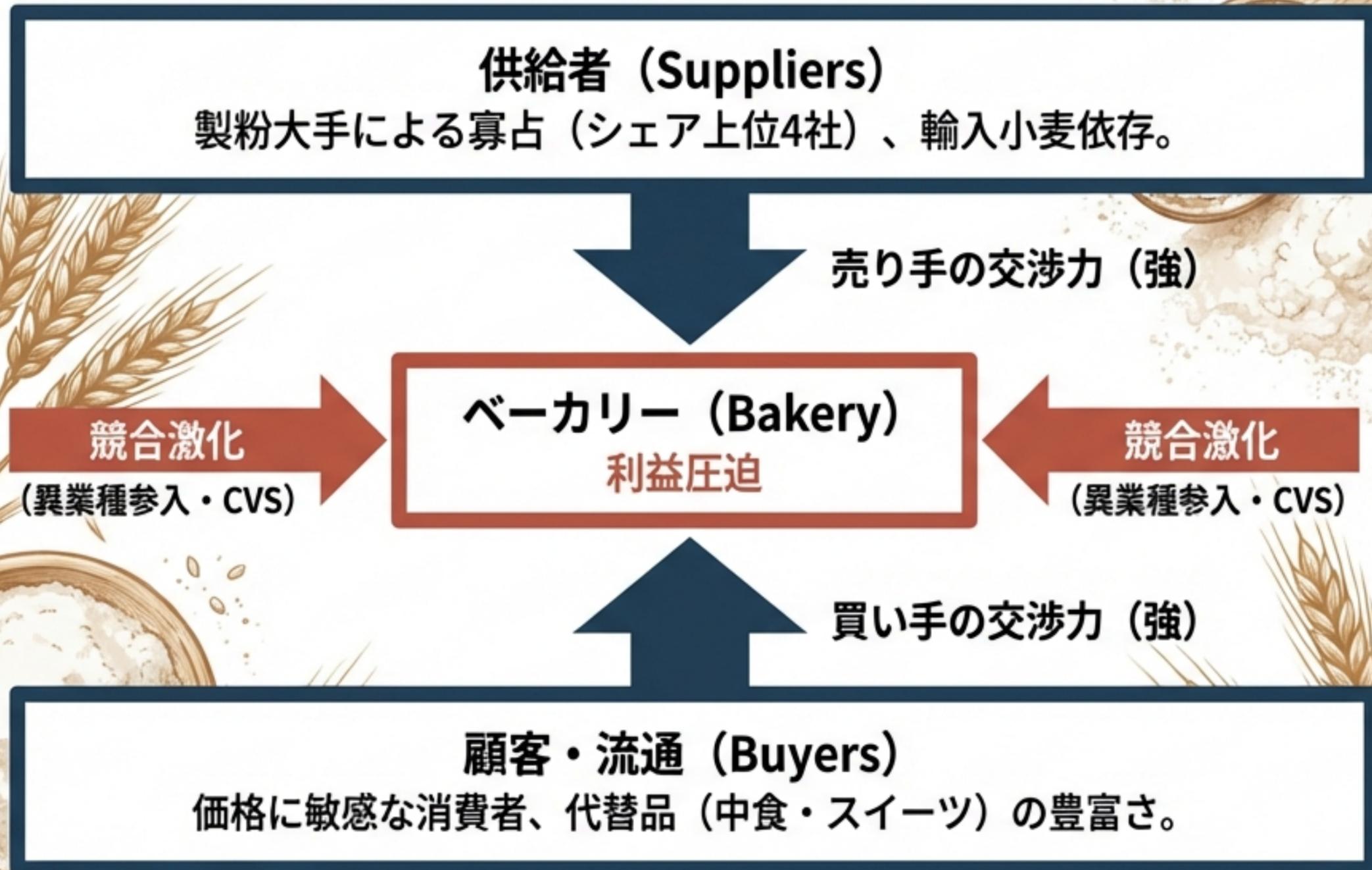
- 2023年度市場規模：回復基調（前年比104.8%）
- 長期予測：2030年には1.49兆円規模へ縮小の可能性
- 構造変化：ホールセール（効率）、リテール（品質）、インストア（利便性）の棲み分け加速

短期的な成長は価格改定によるもの。長期的には「多く作って安く売る」ボリューム戦略は機能しなくなる。

業界を襲う「パーフェクト・ストーム（完全なる嵐）」：外部環境分析



プロフィットプールの空洞化：構造的に利益が出にくいビジネスモデル



Key Insight

バリューチェーンの中間に位置するベーカリーは、上流と下流からの圧力に脆弱である。

この構造から脱却するには、独自のブランド価値 (価格決定力) を持つか、圧倒的なオペレーション効率 (コスト低減) を実現するしかない。

競争優位の源泉は「職人の勘」から「データと体験」へ



OLD Model (旧来モデル)

立地
(Location)



一等地、待つビジネス

属人的な職人技



勘と経験への依存

焼きたて・
店舗限定



時間と場所の制約

製造業
(Product Seller)



モノ売り



NEW Model (新モデル)

D2C・コミュニティ

届ける・繋がるビジネス

データ駆動型
オペレーション

AI需要予測と標準化

いつでも焼きたて
(Frozen/Rebake)

「焼きたて」の民主化

サービス業
(Experience Provider)

ライフスタイル提案

「場所」と「時間」の制約からの解放が、新たな成長機会を生む。

テクノロジーによるバリューチェーンの再定義：AIと冷凍技術



1. AI需要予測

天候・イベント・トレンド分析
による生産最適化。

フードロス削減:
5-20% → 3-5%以下へ



2. 冷凍技術革命

「焼成後冷凍」により、水分と
風味をキープしたまま全国配送。

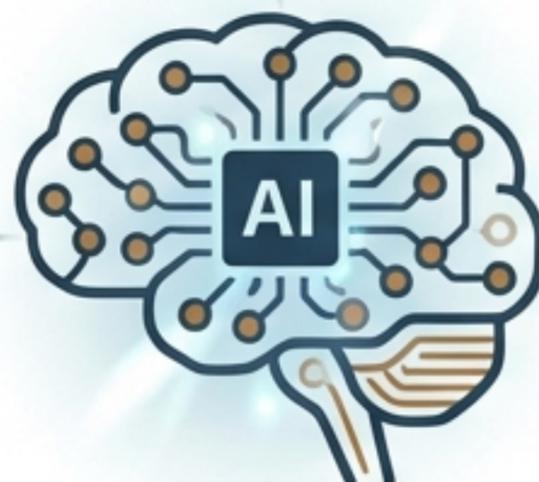
商圏の全国拡大と、職人の
早朝労働からの解放。



3. 製造DX

自動画像認識レジ
(BakeryScan等)と連携した
データ取得・自動化。

品質安定と省人化。



Digital Brain

消費者ニーズの深層：「ギルティ（罪悪感）」から「ウェルネス」へ

Health Conscious (健康志向)

低糖質、グルテンフリー、高タンパク。
「パンは太る」というイメージを払拭する機能性パンの需要。



Experience Seekers (体験価値)

「パン活」、SNS映え、ブランドストーリー。
単なる食事ではなく、エンターテインメントとしての消費。



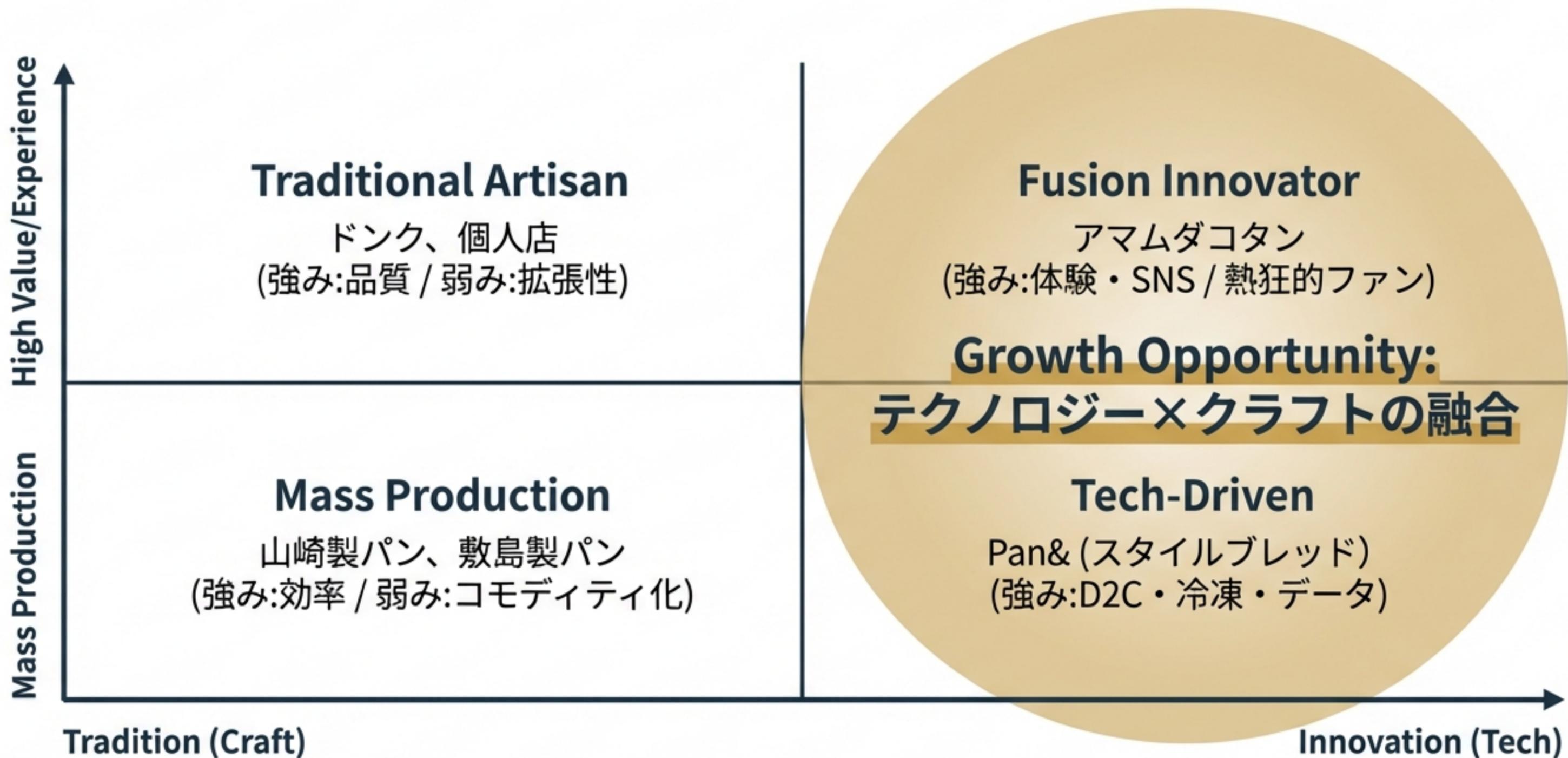
Smart Convenience (賢い利便性)

忙しい朝の時短。
冷凍ストックによる「好きな時に最高品質のリベイク」需要。



単一の「美味しい」ではなく、ターゲットのライフスタイルに合わせた価値提案（Value Proposition）が不可欠。

市場の二極化と勝者のポジショニング



持続的成長に向けた3つの戦略オプション

Option A: Artisan DX

職人技×EC

概要: 超高付加価値、富裕層向け完全受注生産。

評価: 利益率は高いが、市場規模は限定的。

Option B: Bakery as a Service (BaaS) [RECOMMENDED]

サブスクリプション×データ
概要: ハードナライズされた体験を継続提供。

評価: 安定収益 (LTV重視) とスケールが可能。構造的課題を解決。

Option C: Hyper-Specialty

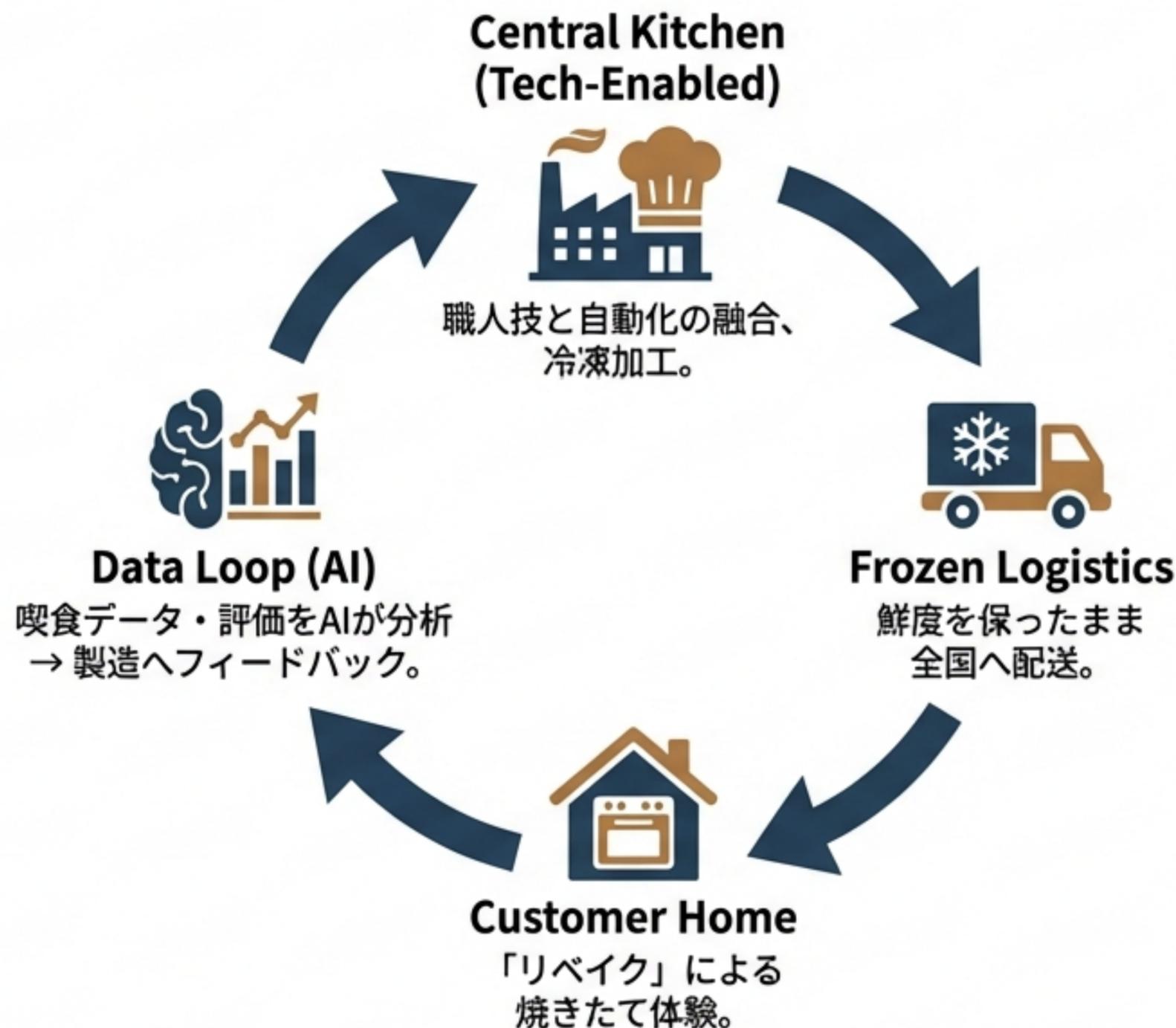
超専門店化×コミュニティ

概要: 特定カテゴリ (ヴィーガン等) 特化。

評価: ニッチトップになれるが、トレンド変化のリスクあり。

最終提言：Bakery as a Service (BaaS) の構築

顧客データを基点に、パーソナライズされた「焼きたて体験」をサブスクリプションで提供するモデル。



Value Proposition

- For Customer: 究極の利便性とパーソナライズ。
- For Business: 在庫リスク極小化、継続収益 (LTV) の最大化。

変革へのロードマップ：BaaS実装計画

Phase 1: 基盤構築 (1-2年)

- 冷凍製造ラインへの投資
- D2Cサイト・サブシステム構築
- ターゲット：健康志向層
(単一ブランド)
- KPI: フードロス率 5%以下

Phase 2: 拡大・深化 (3-4年)

- AIレコメンデーションの実装
- マルチブランド展開 (ファミリー、シニア)
- KPI: LTV向上、解約率
(Churn) 低減

Phase 3: プラットフォーム化 (5年～)

- 外部ベーカーへのインフラ開放
- マーケットプレイス化
- 業界全体のDXを牽引

サステナビリティを収益とブランドの柱へ

環境対応はコストではなく、選ばれるための「競争力」である。





Vision 2030：職人とテクノロジーが共創する未来

Vision Statement:

- 職人は単純作業から解放され、クリエイティブに集中。
- フードロス は過去の遺物に。
- パンは「日常食」から、個人のウェルネスを支える「パートナー」へ。

"生き残るのは、変化に対応できる者のみである。"

参考文献・データソース

- 矢野経済研究所「パン市場に関する調査（2025）」
- 富士経済「パン&スイーツ市場の全貌・課題分析」
- 農林水産省「輸入小麦の政府売渡価格に関する資料」
- 経済産業省「工業統計表」
- Corporate Reports: 山崎製パン, 敷島製パン(Pasco), スタイルブレッド(Pan&)
- Industry Trends: 冷凍パン市場調査, フードロス関連データ