

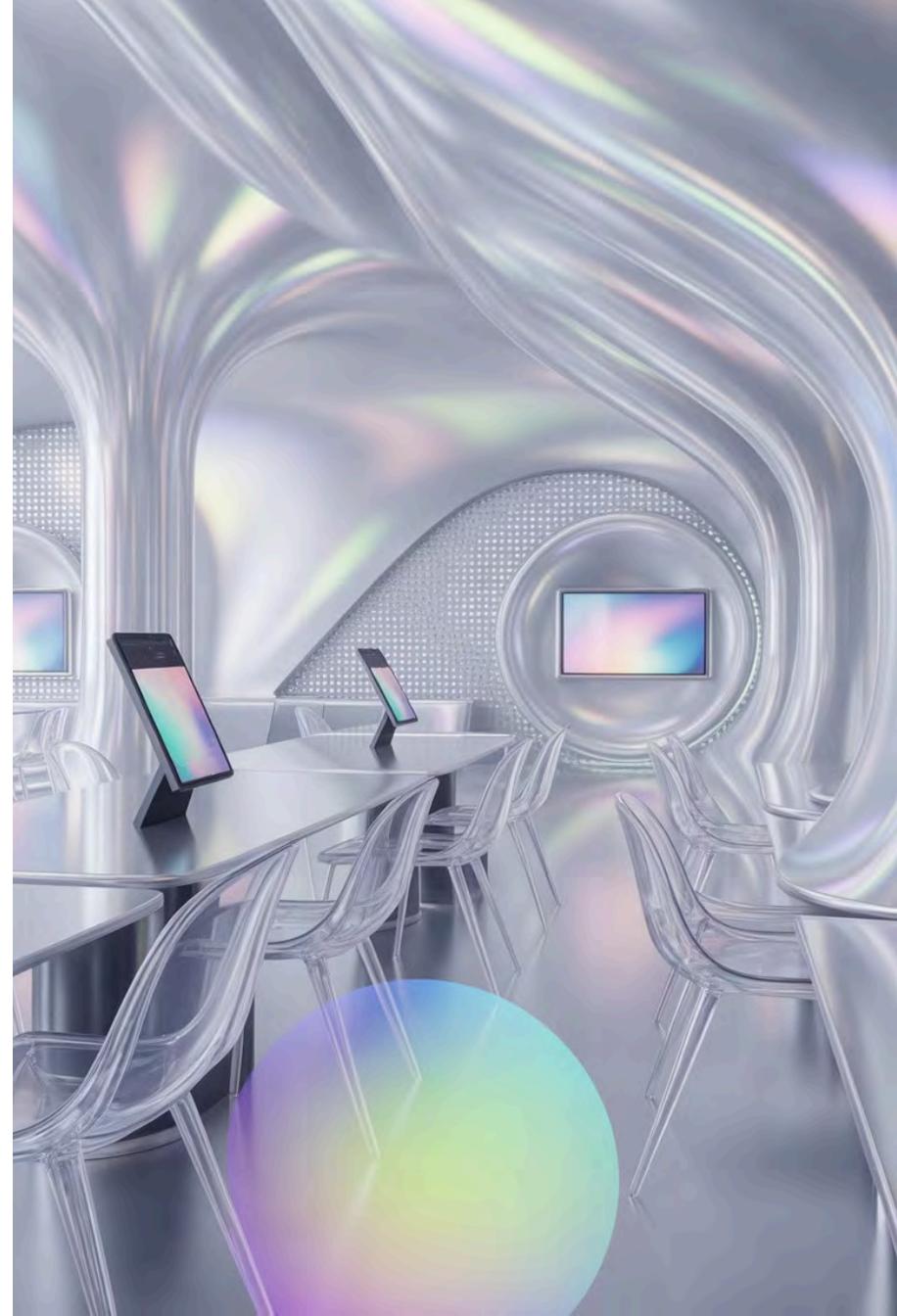
DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

すかいらーくホールディングス 様へ

本提案は、株式会社DXパートナーズが開発した「DXの科学」に基づき、すかいらーくホールディングスの主力事業を「デジタル時代のビジネス」へと転換する戦略を提示します。

株式会社DXパートナーズ

2025年12月7日



ルールチェンジャーへの転換

すかいらーくホールディングスは、年間約3億人の顧客を擁し、約3,000店舗の巨大な物理的ネットワークを持つ世界最大規模の直営レストランチェーンです。近年は配膳ロボットの導入やモバイルアプリによるテーブル決済など、店舗オペレーションの効率化および顧客利便性の向上に焦点を当てた「デジタル活用」を進めています。

しかし、これらの成功は「アナログ時代のビジネス」をデジタル技術で最適化する「ゲームチェンジ」に留まっており、店舗の増加や集客施策の量に比例するリニアな成長であり、競合他社との模倣競争が激しいレッドオーシャン内での戦術最適化に終始しています。



戦略的危機認識



無選択型意思決定の時代

生成AI時代において、顧客の購買意思決定プロセスが、広告やマーケティングに依存する「選択型」から、AIエージェントが最適なLTVをもたらすサービスを推奨する「無選択型」へと根本的に変化します。



現在のモデルの限界

現在のビジネスモデルが提供する価値(主に交換価値、知覚価値、使用価値)だけでは、AIエージェントに信頼され、顧客の選択の機会を得ることは困難になります。

提案するルールチェンジ戦略

この危機を回避するため、すかいらーくホールディングスは事業前提を「デジタルを前提」へと転換し、顧客の体験価値および共感価値を核とした自律的な「顧客価値交換・共創の場」を構築する必要があります。

具体的には、約3,000店舗をデジタルプラットフォームのノードとして再定義し、顧客、従業員、地域パートナーが共創する「ガスト・コア・エコシステム」を創造することを提案します。このエコシステムの構築を通じて、すかいらーくホールディングスは「アナログなF&Bも売るソフトウェア企業」へと変貌し、ネットワーク効果によるノンリニアな成長を達成します。



現状分析:財務的基盤とリニア成長モデル

2024年通期実績

売上高4,011億円を計上し、既存店売上高は前年比11.6%増と堅調に推移しています。この成長は、メニュー・プロモーション効果や宅配の伸長、そして店舗オペレーションの効率化に支えられています。

構造的課題

この成長モデルは、典型的な「アナログ時代の自然吸気顧客価値創造エンジン」に依存しています。成長率を維持するために、新規出店やプロモーション、IT投資の量を増やし続ける必要があります。やがてはコスト増大による収益率の低下や、市場の飽和という「成長の天井」に直面します。

- ❑ 2024年には74億円のインフレ影響額が発生しており、垂直統合サプライチェーンによる効率化をもってしても、外部環境リスクに対する構造的な脆弱性は明らかです。

現行DX戦略の限界

1

配膳ロボットの導入

従業員のフロア作業時間削減と接客サービス向上に貢献し、同時にロボットの活用がお子様を中心に楽しさを演出し、話題性による客数増にも繋がっています。

2

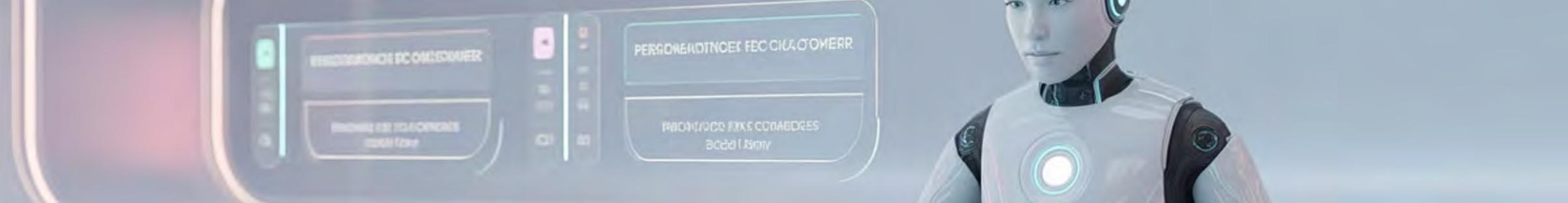
デジタルメニュー・ブック

デジタルメニュー・ブックの導入やテーブル決済、電子レシート機能の追加は、顧客の利便性を高め、注文受け作業の削減による店舗生産性の向上にも寄与しています。

3

ゲームチェンジの域

これらの施策は、既存の「モノ」を提供するビジネスプロセスを効率化するものであり、「デジタルを前提」としたビジネスの要件である、「顧客価値交換・共創の場」を自ら創造するという視点が欠けています。



真の脅威:無選択型意思決定の時代

将来的な最大の脅威は、生成AIの進化に伴い、顧客の意思決定プロセスがAIエージェントに委ねられる「無選択型意思決定」の時代が到来することです。従来のマーケティング手法は、顧客の認知やバイアスに働きかけ、特定の選択肢を選ぶことに依存してきましたが、AIエージェントは、広告や外部からの影響を排し、顧客の真のLTVを最大化するサービスのみを推奨します。

顧客(ヒト)が行うのは、AIエージェントが提示した最適解に対する「承認(YES/NO)」のみとなり、積極的に「選択」する行動が失われます。

DXPの「6つの違い」

ルールチェンジャーとなるための変革の羅針盤は、DXPの「6つの違い」に沿って、事業モデルを根本的に転換することにあります。



事業前提の転換

「デジタルを前提」とし、ビジネスの対象を「モノ」から「コト」へ、「顧客への価値提供」から「顧客との価値共創」へとシフト



顧客価値の拡張

従来の3種(交換、知覚、使用)から、ネットワーク効果により自己増幅する5種の顧客価値(体験、共感付加)へと拡張



場の変革

価値交換の場を「所与のマーケット」から、自ら創造し運営する「マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティ」へと変革

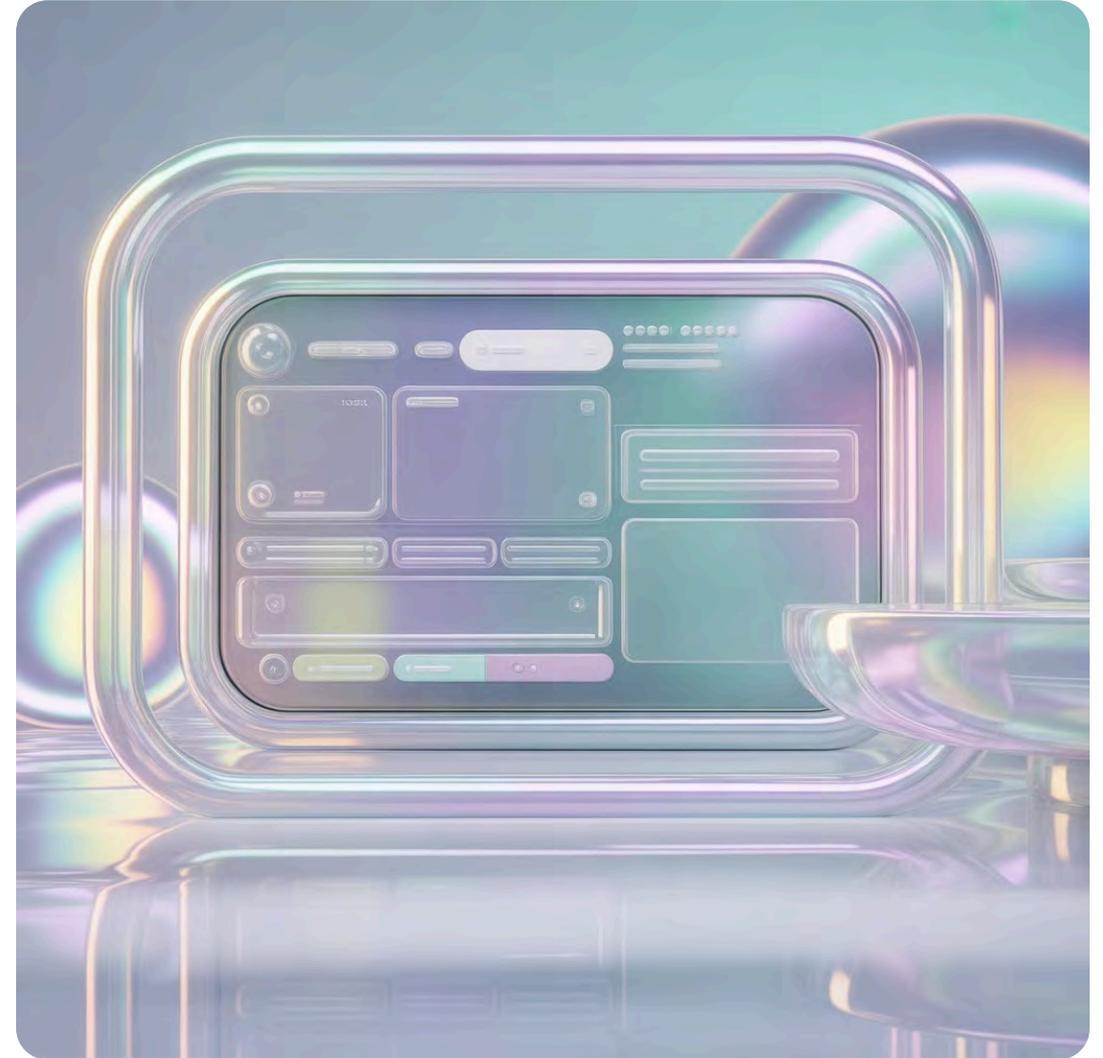
ロールモデルからの戦略的示唆

Darden Restaurants



効率的なオペレーションと規模の経済を追求することで、競争力の基礎を固めています。すかいらーくホールディングスは、垂直統合サプライチェーンという強固な事業基盤を最大限活用し、アナログ的な「交換価値」における競争力を維持し続ける必要があります。

Brinker International



デジタルプラットフォームを統合し、迅速な開発とデプロイメントが可能な統一e-コマース環境を構築しました。デジタル技術をビジネスの中核に据える姿勢は、すかいらーくホールディングスが目指すべき「アナログなF&Bも売るソフトウェア企業」の具体的な実行モデルとなります。



ゲスト・コア・エコシステムの設計

場の創造と価値の定義

DXPの「デジタルビジネスモデルキャンバス」に基づき、「ゲスト・コア・エコシステム」の具体的な設計を提示します。このエコシステムは、すかいらーくホールディングスを価値提供者から場の提供者へと転換し、顧客間・顧客・事業者間の体験・共感共創を実現します。

現状と未来の比較:事業者と場

分析項目	現状(アナログ前提)	未来(デジタル前提)
事業者は誰?	すかいらーくHD(価値提供者/場の管理者)	すかいらーくHD(価値提供者/場の提供者)
どのような顧客価値交換の場?	所与のマーケット(物理店舗)	ガスト・コア・エコシステム(マーケットプレイス/コミュニティ)を自ら提供
場の価値は何?	物理的空間の提供(飲食、団楽)	顧客間・顧客・事業者間の体験・共感共創、データに基づく予測/無選択的サービス

顧客価値の転換

顧客[価値提供者]

現状: (主に)従業員、一部調理/清掃業者

未来: 従業員、パートナー(食材提供者、地域情報キュレーター)、顧客自身(データ、レビュー、コンテンツ)

顧客[価値享受者]

現状: 来店客

未来: 来店客、場に参加するパートナー、コミュニティメンバー

顧客価値

現状: 交換価値、知覚価値、使用価値(3種の価値)

未来: 5種の自己増幅する顧客価値(体験・共感付加)



体験価値と共感価値の深化

新しいエコシステムでは、顧客が店外、店内、デリバリーのあらゆる接点で、単なる食事以上の価値を享受できるように設計されます。



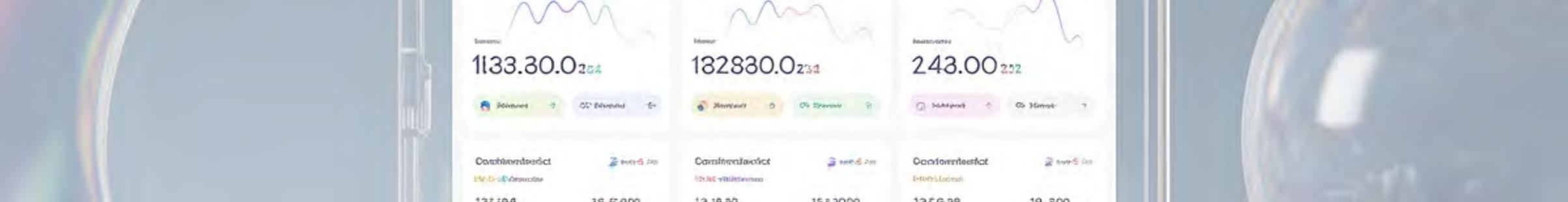
体験増幅装置

配膳ロボットやデジタルメニュー・ブックを、顧客の行動データ(注文の意図、迷い、満足度)を収集し、即座にパーソナライズされた体験を提供する装置として機能させます。



共感価値の最大化

サステナビリティ活動をアプリ内のコミュニティ機能と連動させ、顧客が食品ロス削減チャレンジや地域食材の応援を通じて、企業や他の顧客と共感し、共創します。



データ活用とネットワーク効果

データ収集の進化

現状: POSデータ、注文履歴、クーポン利用データ

未来: 行動データ、位置情報、店内IoTデータ、体験・共感に関する定性データ(レビュー、コミュニティ内の交流、AIエージェントへの信頼度)

データの価値変換

現状: クーポン配信、メニュー開発

未来: 超パーソナライズされたメニュー/体験、予測的なサービス(無選択型意思決定への対応)

ネットワーク効果による成長

顧客の増加

エコシステムに参加する顧客が増えることで、データの質と量が向上します



パートナーの参入

顧客データの蓄積がパートナー(地域食材サプライヤー、健康サービス提供者)の参入を促します



ノンリニア成長

ネットワークの規模が増えるにつれて、その繋がりが指数関数的に増加します



価値の向上

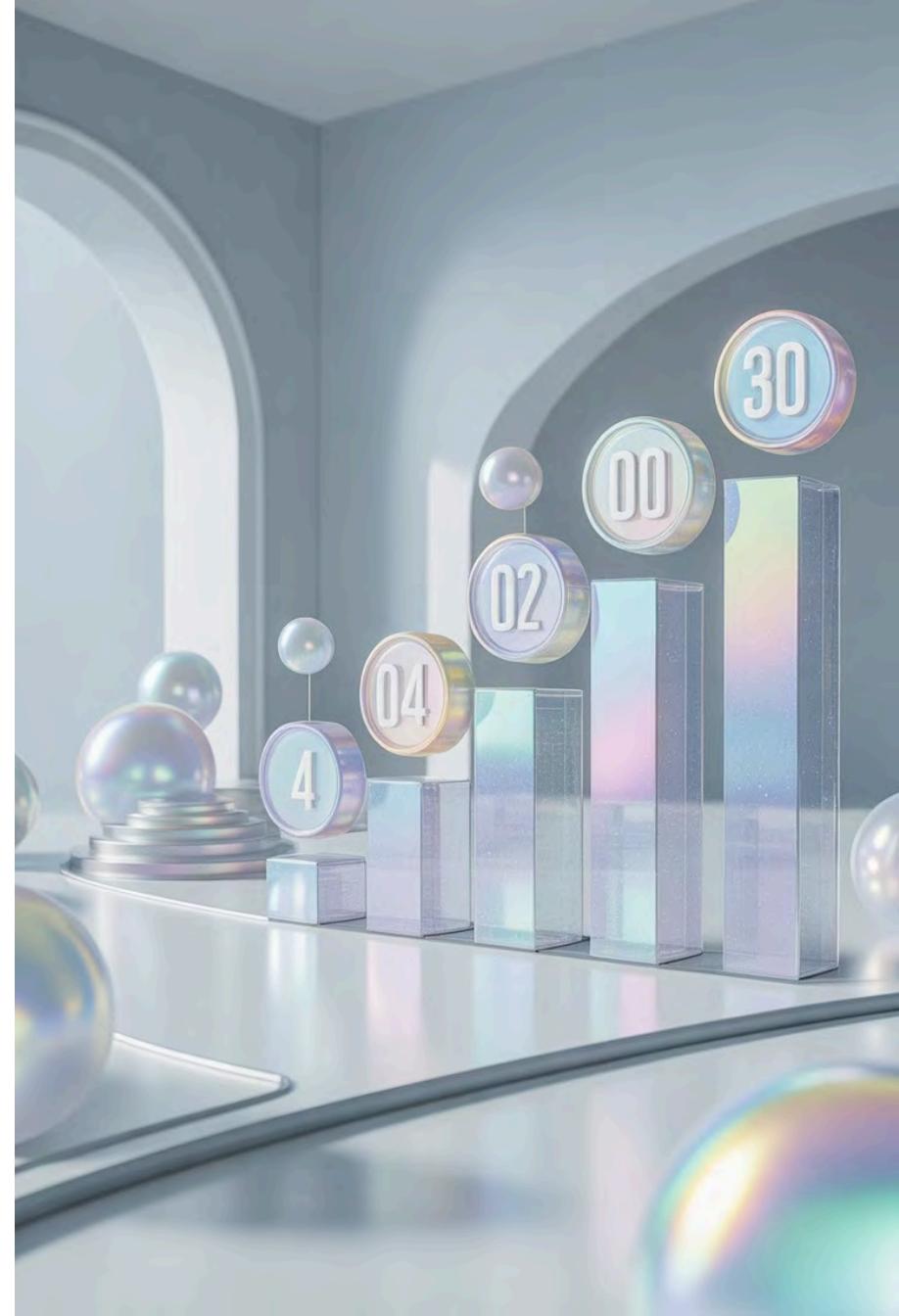
パートナーの参入により、顧客への提供価値がさらに高まります



DXPの「10の実践」実行計画

ルールチェンジ戦略を具体的に実行するために

DXPの「10の実践」に基づき、既存事業の効率化(ゲームチェンジ)から事業構造変革(ルールチェンジ)へと軸足を移します。



実践1-5:基盤構築と価値創造

01

デジタルを前提に顧客と場を創造する

物理店舗をデジタル・エコシステムのノードとして再定義し、アプリを核とする「ゲスト・コア・エコシステム」を構築。アナログ時代の慣習から脱却します。

02

場の中で顧客と常に繋がる

店内IoT、モバイルアプリ、デリバリーチャンネルを統合し、顧客の利用動態を常に捕捉。コミュニティ機能を導入し、顧客間のピアレビューや情報交換を促進します。

03

顧客の体験と共感を知る

注文・決済データに加え、店内行動データや、サステナビリティ活動への顧客の参加意欲を示す共感データなど、定性的な情報を系統的に収集・分析します。

04

高速・高頻度で顧客価値を創造

統一デジタルプラットフォームを基盤として、タイニーチームが迅速なA/Bテストを実施する。「アナログなF&Bも売るソフトウェア企業」の文化を根付かせます。

05

体験価値と共感価値を強める

AIによる予測的メニュー推奨や、待ち時間・混雑回避の自動通知など、無選択型意思決定に対応する予測サービスを提供します。

実践6-10:成長加速と競争優位性



既存顧客を場に留め、新規顧客を招き入れる

パーソナライズされた体験とデータ資産を深化させ、競合サービスへのスイッチングコストを高めます。既存顧客のコミュニティ内活動を優遇し、新規顧客を招待させるインセンティブ設計を行います。



場のサイズと密度を高める

地域食材生産者などのパートナーをエコシステムに統合し、顧客-パートナー間のクロスサイド・ネットワーク効果を誘発。顧客価値の源泉を多様化します。



スイッチングコストを高める

規模の経済による交換価値の優位性を維持しつつ、データ資産とコミュニティというデジタル資産によるスイッチングコストを深化させ、複合的な参入障壁を築きます。



ノンリニアに成長する

ネットワーク効果曲線における「転換点」を早期に達成し、指数関数的な成長を実現します。リニア成長に依存する既存事業とは異なる、成長のベクトルを明確にします。



参入障壁を高くする

密度の高い顧客ネットワーク、蓄積された体験・共感データ、および高速なビジネス実験ケイパビリティを組み合わせ、競合他社が容易に模倣できない参入障壁として機能させます。

経営層への行動要請

1 デジタルを前提としたビジネスモデルの承認

- 1 IT投資をコスト削減ではなく、ノンリニア成長を実現するための戦略的投資と位置づけ、統一デジタルプラットフォームの構築と、ソフトウェア企業化(高速なビジネス実験能力)を最優先事項とします。

2 共感価値とLTVを最重要KPIとする

- 2 従来の売上高や客単価に加えて、顧客の「共感価値指標」および「顧客LTV(ライフタイムバリュー)」を中核的なKPIとして設定し、計測を開始します。これにより、経営の視点を短期的な交換価値の追求から、長期的なネットワーク価値の創造へとシフトさせます。

3 コールドスタート問題への戦略的対応

- 3 効率性と低価格戦略を初期集客のインセンティブとして最大限活用し、既存顧客を「アーリーアダプター」としてコミュニティ機能へと招き入れます。そして、この初期ネットワークを活用して、顧客とパートナー間のクロスサイド・ネットワーク効果を早期に発揮し、ノンリニア成長の「転換点」を迅速に達成することに注力します。

結論:ルールチェンジャーへの道

すかいらーくホールディングスが、将来の市場における優位性を確立するためには、現在の「デジタルを活用したアナログビジネス」の枠組みを打破し、「デジタルを前提としたF&Bエコシステム企業」へと変革するルールチェンジ戦略を断行しなければなりません。

この戦略的転換は、単なるオペレーションの改善ではなく、企業文化と組織能力の根底からの変革を伴います。マーケットというレッドオーシャンの中で、いち早く行動を起こし(Start small)、迅速に拡張する(Scale fast)ことこそが、すかいらーくホールディングスが将来のF&B市場のルールを規定する唯一の道筋です。

提言する「ガスト・コア・エコシステム」の構築は、既存の強固な物理的資産(約3,000店舗)と垂直統合サプライチェーンをテコとして活用しつつ、デジタル技術を用いて顧客との関係を再構築することを要求します。特に、顧客の「体験価値」と「共感価値」を共同で創造し、それをデータ化してネットワーク効果の燃料とすることが重要です。

