

Deloitte.

デロイト トーマツ



業界展望 2024 消費財

価格受容から収益の最大化を実現するための
新たな戦略へのシフト

目次

エグゼクティブサマリー	3
メソドロジー	4
利益成長型企业の特徴	5
終焉しつつある価格重視の時代	7
収益を最大化する販売に関する戦略	8
販売量	8
収益性	10
行動のためのアジェンダ	12
今後の展望に関する分析	13
執筆者・問い合わせ先	21

原著：「2024 Consumer Products Industry Outlook Strategies to achieve profitable volume」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2024年1月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

エグゼクティブサマリー

ここ数年、食品・飲料から家庭用品、パーソナルケア、アパレルに至るまで、消費財企業は、市場環境の変化に伴う人件費や原材料などの高騰で、値上げをせざるをえない「価格受容」の戦略に依存していた。原材料費の大幅な上昇¹に追随し、商品価格もかつてない水準にまで高騰した²。企業は価格転嫁を抑えるため、あらゆる手を尽くしてコストを削減し³、プレミアム化⁴によって価格の正当化を図ったが、消費者にとって最も重要な要素であるのは「価格」であった。

消費財業界の世界売上高トップ100社の中で、最も高い業績を上げている企業のうち、一部企業は他社と同程度の値上げを行いながらも、販売量への打撃を抑え、利益率を伸ばしている（[メソドロジー](#)を参照）。5年間の売上成長率と総資産利益率（ROA）で他社を圧倒している「利益成長型企業（Profitable Growers）」の多くは、価格決定力、収益成長管理（RGM）、イノベーションやサプライチェーンに関する戦略、そして、事業ポートフォリオや商品ラインナップを絶えず改善する意欲や姿勢など、取り組みを実践している。

2024年も、これらの教訓が重要となる可能性は高いが、世界は更に変わりつつある。近年は、値上げに対する消費者の目が厳しくなっているため、小売企業は値上げ回避のために、低価格品に切り替える傾向にある。しかし、不確実な経済状況では、さらなる原材料や人件費などのコスト上昇は不可避⁵であり、業界は新たなアプローチを模索する必要がある。

新たに「価格受容」から別の成長戦略に舵を切ることで、今年一年の消費財業界の展望に対し、不安が高まる懸念される。今回、調査対象となった消費財企業の経営幹部は、業界の見通しや自社の戦略、業績については、楽観視している傾向があるが、販売量や価格設定、利益率の向上といった具体的な分野での成功の可能性については、その楽観的な見方に陰りが見え始めている。また、地政学的要素に関しては、現実的な見方をしており、2023年が大方の予想よりも堅調に推移したにもかかわらず、今後の世界経済について、特に楽観視はしていない（Deloitteのグローバルチーフエコノミスト、Ira Kalishによる[マクロ経済見通し](#)を参照）。

では、今後の消費財業界の展望において、どのような成長戦略であれば、不安を取り除くことができるのだろうか。企業は、価格戦略による対応が限界に達すると販売量に軸足を移す必要があるが、ただ単に販売量の増加などを目指せば良いというわけではない。2024年に利益成長型企業を目指す企業は、現実的な価格設定をできるだけ維持しつつ、革新的、かつ、収益性の高い商品構成で慎重に販売量増加を目指す「**収益を最大化する販売**」を目指す戦略を検討するべきだろう。

以下に示すのは、財務業績や決算報告書の分析、専門家へのインタビュー、消費財企業の経営幹部250人を対象としたグローバル調査から導き出された、収益性と販売量の双方を向上させるための戦略である。

販売量

- ターゲットを絞った広告・販売促進
- 精密な成長管理
- オポチュニスティック（機会主義的）なM&A

収益性

- 商品構成の再調整
- 戦略的イノベーション
- オペレーションとサプライチェーンの強化

商品構成は価格に影響を与え、価格は販売量に影響を与えるなど、これらの要因は複雑に絡み合っている。重要なのは、「収益を最大化する販売」を増加させるための適切なバランスを見出すことだ。また、経営幹部の各チームは、成長戦略の目標達成へ向けた計画策定の一翼を積極的に担うべきである（下記の[行動のためのアジェンダ](#)の機能別の質問を参照）。

2024年に経営の改善に向けてアプローチをするにあたり、リーダーたちは、価格、販売量、商品構成などのファンダメンタルズ（基礎的条件）の展開に加え、生成AI、GLP-1（受容体拮抗薬：血糖値を下げる働きがある薬）、あるいは企業サステナビリティ報告指令（CSRD）などの新たな規制や課題に直面する可能性がある。本稿における今後の消費財業界の展望に関する分析には、マクロ経済の見通し、業界の各カテゴリー（食品・飲料、家庭用品、パーソナルケア・ビューティー、ファッション・アパレル）からの視点、生成AIとGLP-1に関する経営幹部の見解、新たな規制の概要、経営幹部への追加調査の結果概要、業界の長期的な未来に影響を与えるメガトレンドについての見解を含む、「[今後の展望に関する分析](#)」を掲載する。

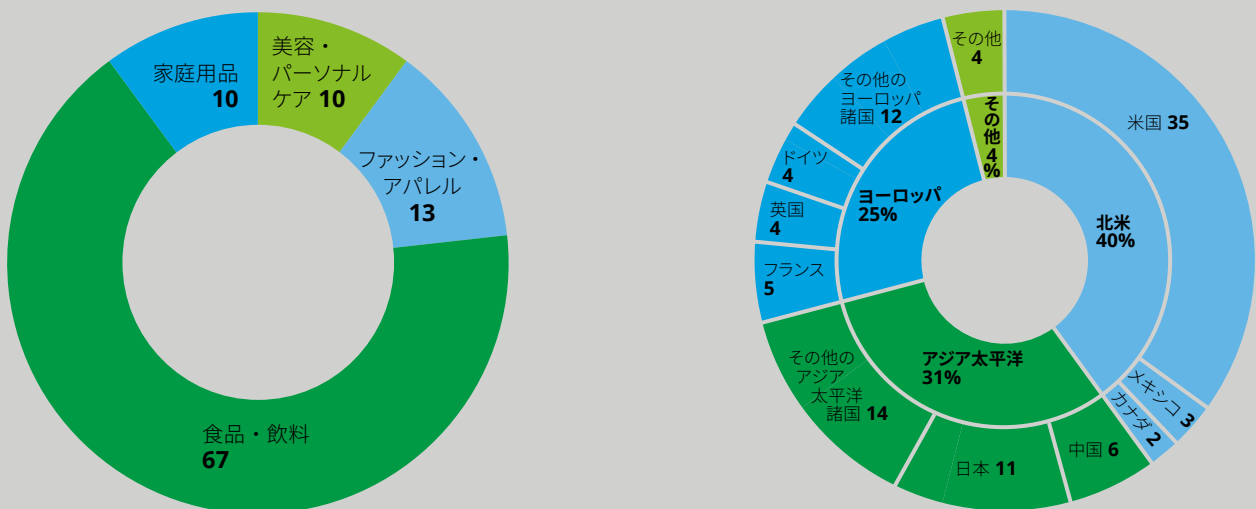
メソドロジー

S&P Capital IQ から入手した世界の売上高トップ100社の消費財企業について、業界の定義に合致する企業を選別した上で分析を行った。(例えば、ラグジュアリー品、タバコ、消費財の売上高が50%未満の複合企業については除外した。) 次に、トップラインの成長と資産の効率的活用(総資産利益率で測定)の両方について、5年間の複合パーセンタイル値を用いて相対的な評価を行った。

また、Deloitteでは、食品・飲料から家庭用品、美容・パーソナルケア、ファッション・アパレルに至るまで、消費財企業の経営幹部250人を対象にグローバル調査を実施した。回答者は、全て売上高5億ドル以上(ほとんどが50億ドル以上)の企業の幹部であり、世界の消費財企業トップ100社の財務分析における地理的市場およびカテゴリーの構成比とほぼ一致するよう選出している(図1)。

調査項目は、企業報告書や決算説明会資料、アナリストレポートなどに見られる注目トピックの分析に加え、金融アナリストや投資家、Deloitteのリーダーによる調査やインタビューを通じて作成した。また、同様の手法を用いて、財務分析において好業績企業(売上高と総資産利益率の指標により評価)と低業績企業の違いを明らかにした。

図1：世界の消費財企業トップ100社(カテゴリー・地域別)



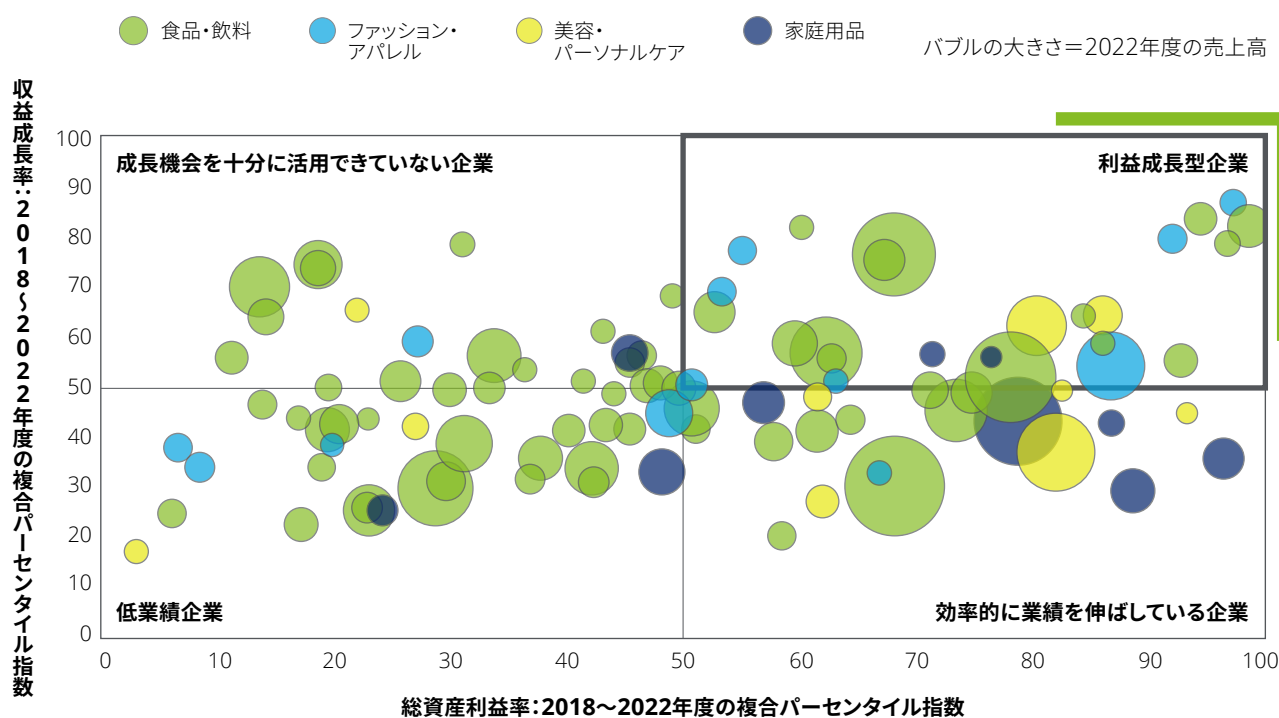
脚注：直近2022年に上場し著しい成長を遂げている1社については分析から除外した。コロナ前・コロナ禍・コロナ後／高インフレ期を十分にカバーするため、5年間の分析期間とした

出所：S&P Capital IQ から入手した2022年度売上高に基づく消費財企業トップ100社の分析

利益成長型企業の特徴

Deloitteは世界の消費財企業100社を分析し⁶、2022年度までの5年間の売上成長率と総資産利益率で同業他社を上回った企業を特定した(図2)。この期間の後半は、パンデミックによる需要増加やサプライチェーンの問題、経済全体の高インフレにより価格上昇の条件が整い、価格受容の傾向が顕著であった。

図2：企業の5年間の収益成長率と総資産利益率の評価



脚注：2022年に上場し著しい成長を遂げている1社については外れ値として分析から除外した。コロナ前・コロナ禍・コロナ後/高インフレ期を十分にカバーするため、5年間を分析期間とした

出所：S&P Capital IQから入手した2022年度売上高に基づく消費財企業トップ100社の分析

特筆すべきは、図2の右上の象限に位置する企業、つまり投資家が求める利益成長型企業は、特定の 카테고리企業だけでなく、業界全体の様々なカテゴリー、国、規模の企業で構成されている点である。利益成長型企業は、株主総利回り(TSR)、株価収益率(PER)、利益率などの他の重要な指標でも優れたパフォーマンスを示している⁷(図3)。

図3：数値による分析

平均収益成長率：2018～2022年度 6.9%	成長機会を十分に活用できていない企業		利益成長型企業	
	企業数	21	企業数	26
	平均年間収益成長率	11.6%	平均年間収益成長率	11.6%
	平均総資産利益率	4.1%	平均総資産利益率	9.6%
	平均EBITDAマージン	12.3%	平均EBITDAマージン	20%
	平均投下資本利益率	3.6%	平均投下資本利益率	8.6%
	平均予想株価収益率	16.5	平均予想株価収益率	21.2
	5年間の平均株主総利回り	1%	5年間の平均株主総利回り	10.3%
	企業数	31	企業数	21
	平均年間収益成長率	2.2%	平均年間収益成長率	3.2%
	平均総資産利益率	3.7%	平均総資産利益率	8.4%
	平均EBITDAマージン	14.5%	平均EBITDAマージン	20.2%
	平均投下資本利益率	1.9%	平均投下資本利益率	5.8%
	平均予想株価収益率	19.4	平均予想株価収益率	19.8
	5年間の平均株主総利回り	-1.4%	5年間の平均株主総利回り	0.9%
	低業績企業		効率的に業績を伸ばしている企業	
	6.3%			
	平均総資産利益率：2018～2022年度			

脚注：平均＝全調査対象企業の2018～2022年度の平均収益成長率または総資産利益率（ROA）。2022年に上場し著しい成長を遂げている1社については外れ値として分析から除外した。株主総利回り（TSR）と予想株価収益率（forward P/E）の最新日付は2022年12月31日

出所：S&P Capital IQ から入手した2022年度売上高に基づく消費財企業トップ100社の分析

利益成長型企業の成功の秘訣

企業の財務報告書や決算説明会資料、アナリスト評価、調査データなどを基に分析した利益成長型企業のプロファイル⁸を見ると、利益成長型企業に共通するいくつかの重要な特徴が浮き彫りになった。これらの特徴的な戦略は2022年までの5年間に利益成長型企業を成功に導いたが、そのうちのいくつかは、今後も「収益を最大化する販売」の戦略を実現する上で、強力な構成要素であり続けるだろう。一方で、本調査による財務分析で低業績だった企業は、利益成長型企業とは異なる動きがみられた。

利益成長型企業

- **価格決定力の強化**：利益成長型企業は、その他の企業と同程度かそれ以上の値上げを行いながらも、販売量を維持し利益を増加させた⁹。
- 価格決定力を得るための、**中核ブランドへの投資拡大**：利益成長型企業の売上高に占める販売・マーケティング費用の割合は、5年平均でその他の企業よりも1.1%以上高かった¹⁰。
- **収益成長管理（RGM）システムの向上**：Deloitteの調査では、利益成長型企業のプロファイルに合致した企業の66%がRGMシステムに投資しているのに対し、売上・利益ともに成長していない企業（その他全ての企業）では49%だった。利益成長型企業は、RGMシステムを適正な価格設定に役立てるだけでなく、価格構造を調整するための分析に活用している（68%が価格構造を調整したのに対し、その他の企業では51%だった）。
- 価格と利益率を維持するため、**プロダクトイノベーション（革新的な新商品の開発）主導の戦略を採用した**¹¹。
- **サプライチェーンの安定化とデータ機能の強化に注力した**（73%対60%）。
- **ポートフォリオを絶えず変革し、事業ライン全体から個々のSKU（在庫最小管理単位）に至るまで、業績不振事業を迅速に売却した**¹²。

その他の企業

- **「モノ消費からコト消費への移行」という消費者需要の変化に対応できなかった**。結果として、小売店と倉庫双方に相当の過剰在庫を抱えてしまい、値引きせざるを得なくなった。
- **イノベーションへの適切な投資を行わなかったため、市場での機会損失が拡大し、プレミアム化による利益が減少した**。
- **調達管理と為替ヘッジ戦略が不十分であったことにより、商品の価格高騰の影響を相対的に受けやすい状況に置かれた**。
- **プライベートブランドとの競争が激化し、低成長企業からの脱却が遠のいた**。
- **利益成長型企業と比較し、買収した企業とのシナジー創出が困難であった**。

終焉しつつある価格重視の時代

調査対象となった消費財企業は、価格戦略から脱却しつつある。2024年に向けて価格を重視している企業はわずか2%で、半数は価格を成長源として当てにできないと考えている（図4）。大幅な価格受容の傾向が終わりを告げようとしている理由は3つある。

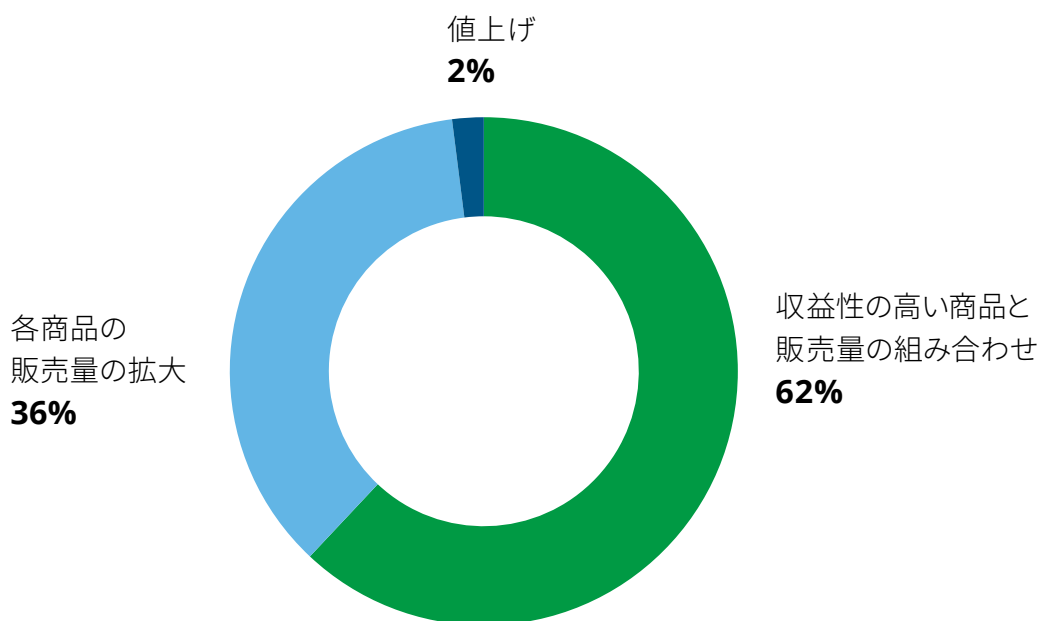
消費者の支払い意欲と支払い能力が低下している¹³。一部の消費者は、より「選択的」に買い物をすることを余儀なくされている¹⁴。調査対象となった消費財業界の経営幹部は、2024年で「最も重要な消費者の課題」の上位3項目のうちの2つとして、消費者の「持てる者」と「持たざる者」への二極化（46%）と、より高額な商品・サービスを支払う意欲の低下（33%）を挙げている。今後も消費者の需要を維持しながら値上げを続けることができると考えている経営幹部はほとんどいなかった。

小売業者が値上げに辟易している可能性がある。インフレが加速する中、小売企業はある程度の理解を示し、大幅な値上げを許容してきた。しかし、その寛容さは、一生に一度ともいえるまれな事象だった可能性がある¹⁵。調査対象となった経営幹部の10人中4人が、小売企業は2024年に実質的な値上げに反対するだろうと考えている。

価格上昇により予想外の代替品との新たな競争が生じている。食品や飲料をはじめ、多くの品目で価格が大幅に上昇する中、消費者は従来のニーズを新たな方法で満たそうとしており、消費財企業にとって予期せぬ競争が生じている可能性がある。例えば、レストランの宅配ピザが食料品店の冷凍食品コーナーで売られているピザと同じ価格かそれよりも安ければ、消費はレストランへシフトするかもしれない。このように、食品・飲料企業の経営幹部の10人中7人近く（68%）が、ファストフードやクイックサービスレストラン（QSR）との競争が激化すると予想している。（カテゴリー別の調査結果については、[分析2](#)を参照）

図4：業界における価格から収益を最大化する販売への移行

質問：収益性の高い成長を推進するには、価格、販売量、商品構成の組み合わせが必要です。それぞれの要素が重要であることを理解した上で、2024年の戦略において次の3つのうちどれを最も重視しますか。



出所：『業界展望 2024 消費財』の経営幹部を対象とした調査に関するDeloitteの分析に基づく（N=250）

収益を最大化する販売に関する戦略

収益を最大化する販売戦略とは、現実的な価格設定をできるだけ維持しつつ、革新的で収益性の高い商品構成で販売量を慎重に増やしていくことである。

販売量

ここ数年、消費財業界では、価格高騰と広告・販促費削減のあおりを受け、販売量の増加に伸び悩む企業が多く見られた¹⁶。中には、供給や生産の制約に直面し、販促費が無駄になった企業もある。しかし、10人中7人(72%)の経営幹部が、2024年の業績目標を達成するためには、販売量を増やさなければならないと回答している。

さらに、調査対象となった経営幹部の10人中6人が、最近自社の生産能力を大幅に拡大したと回答している。生産能力を拡大した企業は、そのコストを吸収すべく、販売量増加に向けた戦略に舵を切るだろう。

1. ターゲットを絞った広告・販売促進

2024年は、再びマーケティング費が増える傾向になると予想される。調査対象となった経営幹部の68%が「今後1年で売上高に占める広告費とマーケティング費の割合を増やす」と回答し、64%は「販促費自体を増やす」と回答した。経営幹部の3分の2(66%)は、自社のマーケティングにおいて新ブランドの導入ではなく既存の中核ブランドに注力することを計画しており、それが価格決定力を維持するための手段となっている。

また、大多数の企業が販売量拡大の取り組みの一環としてデジタルメディアに費やすマーケティング費用の割合を増やすことを計画している。Deloitteの『[Future of the consumer industry](#)』の調査では、デジタルメディアによって、マスからマイクロへのシフト、つまり供給主導型アプローチから需要主導型アプローチへの転換も可能になることが明らかにされている(詳しくは、[分析3](#)を参照)。高度にパーソナライズされたデジタルマーケティングによる販売促進により、投資収益率(ROI)の上昇が期待できる。広告費の回収が難しくなっているとの調査結果もある中で、これらデジタルを活用した販促は重要な検討事項となっている¹⁷。

中には、販売量の増加に固執するあまり、過剰な販売促進を行う企業があるのではないかと指摘するアナリストもいるが、Deloitteはそのような懸念は抱いていない。先見の明のある企業は節度を持って取り組み、巧みに販売量の目標を達成するだろう。

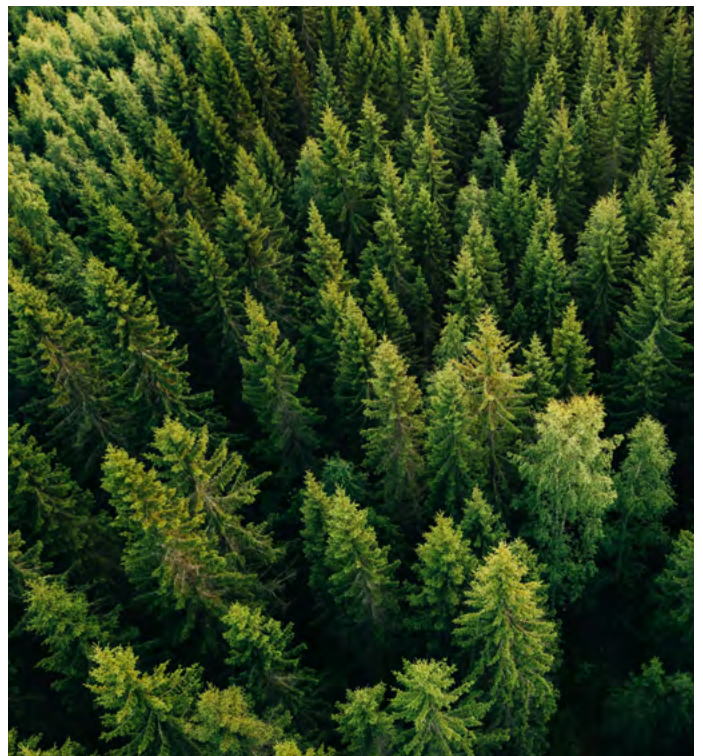
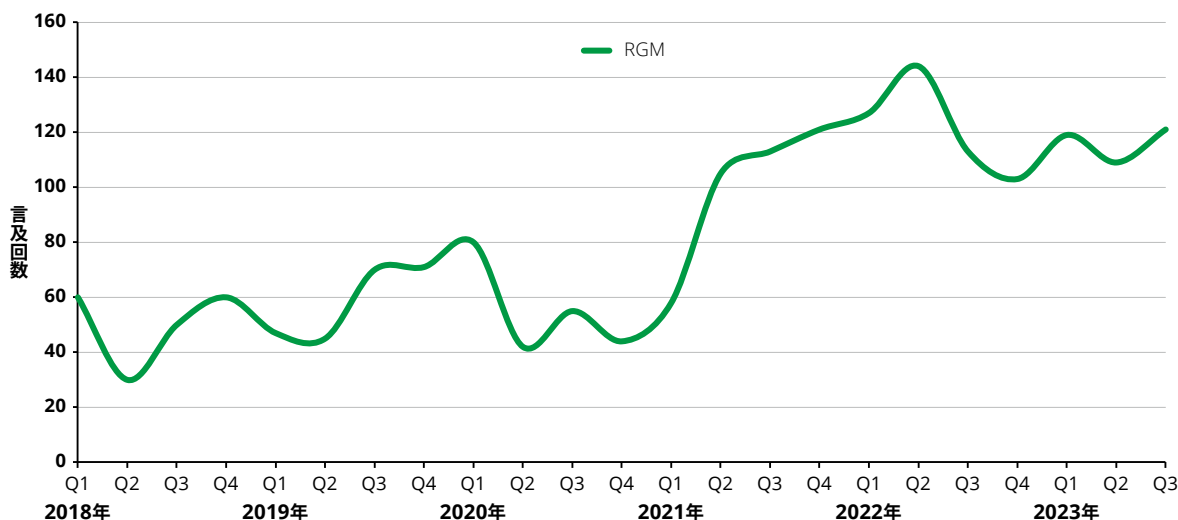


図5：世界の消費財企業売上高トップ100社の決算資料における収益成長管理（RGM）への言及が倍増している

消費財企業売上高トップ100社における言及頻度



出所：2018年から2023年第3四半期までの世界の消費財企業トップ100社の決算説明会資料をDeloitteが分析。
回数カウントはAlphaSenseクエリで取得

2. 精密な成長管理

多くの消費財企業は、過去数年間の激動の中で収益成長管理（RGM）の必要性をより強く認識するようになってきているが、実際に決算説明会でのRGMへの言及が倍増している¹⁸（図5）。販売量の拡大により、アルゴリズムと自動化という新時代の一翼を担うRGMがますます脚光を浴びることになるだろう。

RGMの機能には、棚に並ぶ競合商品を考慮した価格設定、ターゲットを絞った販促戦略、ホワイトスペースの拡大、価格構造の変更、小売企業の収益性管理、消費者の商品カテゴリーなどの認識形成などが含まれる¹⁹。調査対象となった経営幹部のほぼ10人に6人が、過去3年間に自社のRGM機能を向上させたと回答しており、さらに同数が、RGM機能は2024年の成功に重要な役割を果たすだろうと述べている。

Deloitte AI Instituteが特定したユースケースのうち、RGMは今回の調査でも生成AIの有望なユースケースの上位に挙がっており、生成AIはこのようなRGM強化の取り組みに一役買うことになるだろう²⁰。（[分析4](#)を参照）

3. オポチュニスティック（機会主義的）なM&A

M&Aなどのディールメイキングの低迷が続いていたが、2024年には利益成長型企業を中心にM&A活動が復活する可能性がある。調査対象となった経営幹部の半数以上（55%）は、今後1年間で業界の買収総額が増加すると考えている。また、89%が買収による事業拡大が2024年の優先課題だと回答している。実際、利益成長型企業の3分の1以上（36%）が、買収による成長を最優先課題の一つに挙げている（その他の企業では28%）。

米国の反トラスト法（独占禁止法）当局の取り締まりが、より厳しくなっているとの懸念があるにもかかわらず、M&A関連の活動が活発化しているのには十分な理由がある²¹。経済の不確実性と金利の上昇により、買収候補先の評価額が低下し、より魅力的な状態になっている²²。さらに、投資家へのインタビューによると、取締役会が自社の評価額の低下を受け入れ、売却に前向きな姿勢を示す傾向が強まっている。また、一部のプライベートエクイティ投資は借入金を活用して買収を行っているため、高金利がこれら投資家の意欲をそぐ可能性もあり、このような状況は強固な財務基盤を持つ消費財企業にとって、買収における他社との競争で有利に働く可能性がある。Deloitteの調査では、経営幹部の70%が自社のバランスシートがプライベートエクイティの競売よりも、買収においてプラスに働くと考えている。

どのような買収を追求するかについては、経営陣が投資家向け説明会で最初に使うフレーズの1つとして、「ボルトオン型」（既存事業の補完・強化を目的とする買収）があげられるが、今回調査対象の企業は、新たな高成長の事業や市場につながる買収に魅力を感じていることが明らかになった（58%）。垂直統合は、企業がバリューチェーンの管理を強化し、統合戦略を推進するための買収に関心を持っている企業もあり（62%）、昨年も収益性が高く成長の軌道に乗っている企業を中心に同様の傾向が見られた。垂直統合は、企業がより適切にバリューチェーンを管理することで供給を確保し、原材料費が拡大している状況下で利益率を確保することに役立つだろう。

収益性

当然のことながら、販売量を増加させることは収益にプラスの影響を与える。販売個数の増加に伴い固定費が相殺されるが、利益率が高い商品ほどより効率的に固定費を相殺することができる。加えて、固定費も削減できれば尚望ましい。近年、投資家や経営陣においては「どんな犠牲を払ってでも収益成長を追求する」という時代から、「より収益性の高い成長を重視する」時代へと移行しつつある（調査回答者の3分の2は、企業目標が「収益性の高い成長」に変わったと考えている）。

1. 商品構成の再調整

消費財企業は、より収益性の高い商品構成を生み出すために様々な手段を講じることができる。例えば、消費者のニーズを把握し、提供の機会を見出し、これにうまく対応できるような価格構造を変更することで、利益率の向上を図ることもできる。この戦略は、特に食品・飲料分野や一部の家庭用品、パーソナルケア商品で普及しており、今回の調査では全体として10人中6人が今後1年以内に価格構造を変更することを計画している。

また、一部の企業は、売上不振の商品を切り捨てることで商品構成を改善している。2020年と2021年には、消費財企業各社は、マスクや衛生用品など必需品の需要に対応すべく、生産ラインを空けるために相当のSKU合理化を実施したが²³、売上不振の商品やブランドを切り捨てることで、商品構成の平均利益率も増加した。調査対象となった経営幹部の10人に6人（61%）は、ブランドやSKUの合理化が2024年の優先課題だと回答している。

より抜本的な改革では、ブランドや事業ライン全体を売却することもある。今回の調査では、半数強（52%）の経営幹部が、業績不振に陥った事業の売却を定期的に行うようにしていると回答している。

長期的には、参入障壁の低下による業界構造の激変が予想されており、企業は従来の商品ラインナップを超えた新商品を含む商品構成の改善にも目を向ける必要がある。調査対象となった経営幹部の半数以上（57%）は、CaaS（Capability as a Service：クラウドベースのプラットフォームによるビジネス機能とビジネスプロセスの選択的な調達）の成長によって参入障壁が取り払われ、業界の再編が促進されると考えている。例えば、オンラインショッピングサイトなどのデジタルストアフロントにおいて、一部の小売企業は、非常に収益性の高いリテールメディア広告の販売を開始し、さらなる活用を検討している²⁴。今回調査では、消費財企業の経営幹部の64%は、商品、サービス、デジタル体験を組み合わせたハイブリッドモデルが業界の成長をますます促進させると述べている。

2. 戦略的イノベーション

革新的な商品ほど利益率が高くなる傾向があり、調査対象となった経営幹部の10人中8人が2024年にプロダクトイノベーションへの投資を増やすと回答している。

しかし、プロダクトイノベーションへの投資は簡単な話ではない。新たな投資は、パンデミック中に開発され中断となったイノベーションリストの積み残しを優先することもあるほか²⁵、多くの「新商品・改良品」が並ぶ環境で、新たな商品が商品棚のスペースを確保するのは容易なことではないだろう。では、どのようなイノベーションが成功するのだろうか。

ここ数年で、多くの企業で、重要な戦略となっているプレミアム化は今後も続くと思われる²⁶。優れたプレミアム商品は、利益率とともに価格も高くなる傾向があるが、今後も消費者に高価格帯商品に対する消費意欲が残っているかどうかはわからない。企業は、消費者がブランドから離れることなく低価格帯商品への買い替えができるよう、商品ラインナップに余地を残すことを検討すべきである。

また、企業は売上を飛躍的に向上させるために、既存商品の改良版ではなく新しい革新的な商品を追うべきである。近年、消費者は商品の有効性や価値の判断をするにあたり、従来の広告以上にソーシャルメディアを通じた口コミ等のリコメンドをより重要視するようになってきている。この傾向は調査対象の経営幹部も認識しており、誰がお金を持っていて、何が価値なのかが変わる中で、より新たな収益源を見つけるためには、革新的である必要があると62%が回答している。

サステナビリティもまた、イノベーションの機会を提供する分野である。調査対象となった経営幹部の4人に3人（76%）が、自社は「循環型経済」モデルを採用しており、商品の再利用、リサイクル、整備、修理を奨励していると回答している。さらに、調査回答者の3分の2（66%）が、消費者が業界に対しより責任ある行動を取ることを益々求めるようになっており、この点を考慮するとサステナビリティ関連のイノベーションは、コスト削減に加え、今後新たな購買層にもアピールできる可能性がある。

さらに先を見据えると、様々な新しいテクノロジーが消費者の需要に変化をもたらそうとしている。調査対象となった経営幹部のほぼ3分の2 (60%) は、ITとバイオテクノロジーの急速な進化により、従来の業界の境界が変化するだろうと考えている。例えば、GLP-1 受容体拮抗薬によって食品・飲料の需要が変化した場合、従来の商品は打撃を受けるだろう (分析5参照)。良い面としては、サプリメントタイプのプロテインシェイクや吐き気を和らげるプロバイオティクス食品など、減量薬を服用している患者の新たなライフスタイルの一部として商品開発が推進されることが期待できる²⁷。また、これらの商品は業界が大量生産から少量生産へと大きく移行する中で、よりパーソナライズ化されていく可能性が高い。実際、調査対象となった経営幹部の62%が、業界はやがて大量生産からパーソナライズされた商品提供へと移行するだろうと考えている。

3. オペレーションとサプライチェーンの強化

企業は、原材料調達、商品生産、小売企業への流通を可能な限り効率的に推進するべきである。こうした基本的な業務が適切に管理されていない場合、あるいは何かしらの混乱の影響で迅速に回復できない場合、利益の減少などの打撃を受けてしまう。(コスト削減や労働力などのデータについては、分析6を参照。)

したがって、オペレーショナルレジリエンス (回復力) は、収益を最大化する販売に関する戦略における重要な優先事項となる。地政学的混乱、自然災害、労働争議などの緊急事態に相応に備えていないと、

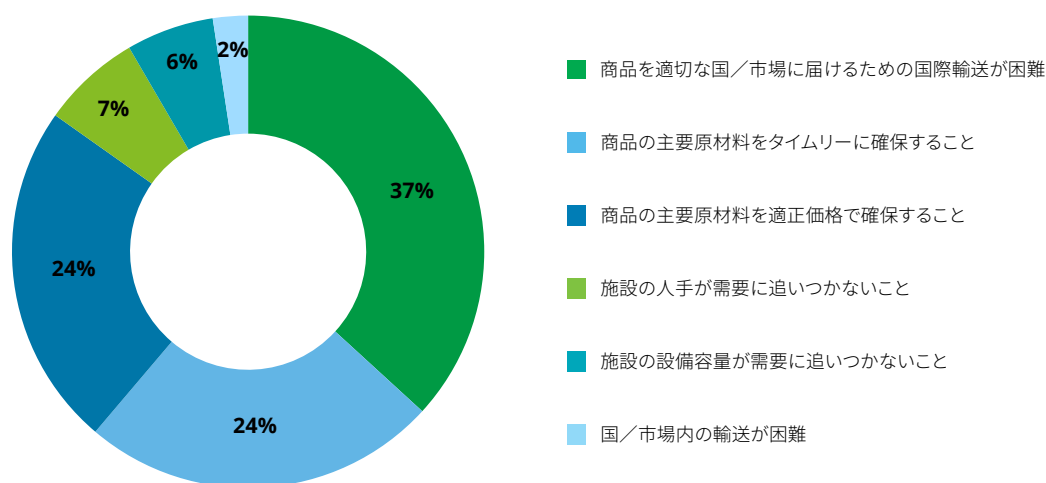
2024年の消費財企業の健全な事業運営の実現は保障されない。業界は、オペレーショナルレジリエンスや緊急事態への対応策を強化する措置を講じ、最善を望みつつ最悪の事態に備えるべきである。その過程において、企業は経営に対してより柔軟なアプローチをとることを検討すべきである。

驚くことではないが、サプライチェーンのパフォーマンス向上が明確な優先課題であると回答した経営幹部 (50%) と優先課題の1つであると回答した経営幹部 (48%) を合わせると、サプライチェーンの課題が調査対象者の最優先課題であることが分かる。消費財業界全体において、利益成長型企業は、既に商品のサステナビリティ性の主張の裏付けに必要なサプライチェーンデータの管理機能へ投資を行っており、これらの取り組みからヒントを得ることができるだろう。(サステナビリティ関連規制遵守のためにより多くのサプライチェーンデータが必要になる可能性については、分析7を参照。)

消費財業界は、ここ数年サプライチェーンの課題に取り組もうとしているものの、さらなる進展が必要だ。調査対象者の回答は、昨年と同様の内容でほぼ同じ割合となっている (図6)。とはいえ、今回の調査では10人中6人 (61%) が業界におけるサプライチェーンの構築・運営方法が今後数年で劇的に変化するだろうと回答している。

川下側については、回答者の86%が効率的に商品を市場に供給できるよう流通システムの改善に投資するとしている。

図6：最も困難なサプライチェーンの課題



出所：『業界展望 2024 消費財』の経営幹部を対象とした調査に関するDeloitteの分析に基づく (N=250)
 質問12：最も困難なサプライチェーンの課題は何ですか

行動のためのアジェンダ

「収益を最大化する販売」の実現へむけて戦略を実行するには、正確さ、バランス、連携が求められる。迅速な意思決定を行い、改革を推進していくためには、消費財企業は以下の質問を元に2024年の課題を設定し、具体的な行動に移すことが推奨される。質問項目によっては複数の領域にまたがるものもあるが、各質問は該当する課題に責任を負う可能性が最も高い部門のリーダーの役割ごとに整理されている。

CEOと取締役会の課題

- 収益を最大化する販売への移行を促進するにあたり、リソースの再配分をどのように行うか。
- 移行を進める中で、適切な商品による適切なビジネスを展開できているか。バリュープレイ（消費者にとってコストパフォーマンスに優れた商品）を検討したか。
- 収益の最大化に向けた販売を段階的に拡大できるM&Aの機会が存在するか。
- 現在のコスト面の課題と将来の消費者需要に対する準備とのバランスをどのようにとるか。意思決定や企業文化、人材の獲得・維持の改善を図るまでの間、また投資回収までのどのくらいの期間待つことができるか。
- 価格決定、マーケティング投資、サプライチェーンの最適化に関する意思決定において、改善を推進するにあたり新たな生成AI技術を最大限に活用するにはどうすればよいか。
- サイバーセキュリティやサステナビリティに関する新たな規制に対応するガバナンス体制や情報開示体制をどのように確立するか。

営業とマーケティングの課題

- コアブランドを構築して価格決定力を維持しながら販売量を拡大するために、営業チームとマーケティングチームはどのように連携すればよいか。
- 価格設定を最適化し、収益を最大化する販売の増加を促進するには、どのようにマーケティング投資を活用したらよいか。
- 商品棚の状況を考慮した価格設定や販売促進の戦略、ホワイトスペースの拡大、顧客の収益性管理など消費者の認識形成のための適切な収益成長管理（RGM）機能を有しているか。RGM機能を十分に活用できる詳細かつ正確なデータを持っているか。
- RGMの分析に基づいた断固たる行動をとるための適切な利害関係者が関与しているか。自動化を利用して、需要予測などのいくつかの要素を導入したいと考えているか。

研究開発とイノベーションの課題

- 現在の状況下でプレミアム化とホワイトスペースのプロダクトイノベーションを支援することのできる適切な投資の組み合わせは何か。
- 価格構造を変更して、トレードダウン（格下げ商品の選択）を含めた新たな価値の訴求点を作り出せる機会はあるか。また、それを利用してセールスマックス（商品の生産量と販売量の組み合わせ）の収益性を向上させることができるか。
- 循環型経済やGLP-1受容体拮抗薬のような新たな分野に参入する機会はあるか。

財務上の課題

- 収益性を高めるための手段として、パフォーマンスの低い事業やSKUを継続的に特定し、売却および販売停止をしているか。そうでない場合、何がそれを妨げているのか。
- 業務効率化によるコスト削減を継続しつつ、中核ブランドのマーケティングや研究開発により多くの資金を投入するにはどうすればよいか。

- 金利が高く、プライベートエクイティ市場における競争が減少する可能性がある昨今、新たな買収機会が生まれる可能性はあるか。独占禁止法の強化の状況下で、自社の提供範囲を拡大し、類似分野への投資を検討すべきか。自社のバリューチェーンに、買収による垂直統合の機会があるか。
- 投資家が単なる急成長ではなく「収益性の高い成長」を求めるような基本に忠実な業界において、D2Cやオムニチャネルへの投資は果たして有効か。
- 長期的に見て、不確実性が高く変化の激しい時代におけるキャピタル・スチュワードシップ（資本管理）とはどのようなものだろうか。外部環境が変化する中で、総資産利益率を向上させることができるか。

オペレーションとサプライチェーンの課題

- 新たな地政学的現実に対して十分なオペレーショナルレジリエンスを構築できているか。気候変動、労働行動、あるいはさらなる経済の混乱に対してはどうか。
- オペレーションやサプライチェーンの自動化の次の課題は何か。
- 長年にわたるコスト削減の後、さらに比較的容易に改善可能な機会は存在するか。さらなる効率化を実現するために、行うべきことはあるか。
- 信頼性戦略においてニアショアリング（近隣国へのアウトソーシング）はどのような役割を果たすべきか。
- サステナビリティやトレーサビリティの報告要件に対応するために、サプライチェーンデータシステムに十分な投資を行っているか。

データとアナリティクスの課題

- 自社における生成AIの最高・最良の活用法は何か。
- 自社の生成AIへの投資に対する考え方はどのようなものか。学習への投資なのか、足元の課題解決への投資なのか、今後の成長可能性を見据えた攻めの投資なのか。
- 全体的なデジタルトランスフォーメーションは順調に進んでいるか。

人材と能力の課題

- 労働力市場の逼迫が続く中、重要な役割を担う人材をどのように獲得するか。
- 従業員の採用、雇用を維持するとともに、従業員が最前線で働く経験をどのように創出するか。
- 最も必要とされている人材のスキルについて明確にしているか。
- 適切なAIと自動化ツールを備えた上での、人材の適切な組み合わせ・配置を考えているか。
- どの程度の自動化で生産性向上を実現できるか。従業員の生産性向上のためのスキルアップツールが必要か、それとも将来的にはよりスキルの高い従業員を少数採用するのか。
- 生成AI機能を構築するためのスキルセットをどのように獲得するのか。買収、パートナーシップ、あるいはエコシステムを通じて獲得するのか。新たな生成AIシステムに対する消費者と従業員の信頼をどのように構築し、維持するか。消費者は自社の生成AIの意図を信頼してくれるだろうか。従業員は生成AIを人間の労働力の補完あるいは代替として捉えるようになるか。

今後の展望に関する詳細な分析

本レポートでは、収益を最大化する販売に関する戦略を紹介するだけでなく、本セクションでは、その他の注目すべきトピックの分析や調査結果を紹介する。

- 分析1：消費財業界のマクロ経済見通し
- 分析2：業界の各カテゴリーからの報告
- 分析3：消費財業界の未来
- 分析4：生成AIの将来性と現状
- 分析5：GLP-1 受容体拮抗薬の見通し
- 分析6：追加調査によるインサイト
- 分析7：規制動向の注視



分析 1

消費財業界のマクロ経済見通し

Deloitte のグローバルチーフエコノミスト、Ira Kalish からのメッセージ
(2023年11月)

世界経済は予想以上に好調に2023年の幕を閉じようとしている。景気後退を示唆するような状況が多く見られたが、実際にはそれとは異なる結果となった。主要先進国では、インフレ率が低下し、雇用は拡大し続け、労働市場の逼迫が続いており、リスクプレミアムも低水準にとどまっている。

だが、2024年の経済の見通しに対する期待は控えめにするべきと考えられる。国際通貨基金 (IMF) は、世界の経済成長率が2.9%に鈍化し、過去20年間の平均を大幅に下回ると予測しており、加えて2024年の先進国の成長率は1.4%とさらに鈍化すると予想している²⁸。

これらの見通しに対し、2024年の経済がどのように展開するかは、以下の要因によって形作られるだろう。

インフレ：2022年半ば以降、欧州と北米のインフレ率は大幅に低下している。これは部分的には金融引き締めの影響を反映しているが、大部分はトレンドの反転が影響している。つまり、2021年に急増して商品のインフレを引き起こした消費者の購買需要が緩和されたということだ。サプライチェーンの混乱も、パンデミックの終息とともに緩和しており、さらにロシア・ウクライナ戦争開始時に高騰した石油・食料価格が大幅に緩和されている。にもかかわらず、2023年11月現在、インフレ率はほとんどの中央銀行が目標とする2.0%を大幅に上回っている。そして、インフレは正しい方向に向かっているが、中央銀行は、労働市場が逼迫している限り、インフレ率を目標の2.0%に引き上げ、維持させることは難しいと懸念している²⁹。

労働市場：様々な逆風にもかかわらず、労働市場の逼迫は続いている³⁰。これは人口統計を反映している面もあるが、いずれにしても、その結果として賃金が大幅に上昇しており、生産性の向上によって相殺されない限り、インフレに影響を与えると予想される。主要中央銀行の観点からインフレ率を目標に近づける最善の方法は、労働需要不足の軽減に加え、賃金上昇圧力を低下させることである。

金利：労働市場の逼迫とそれに伴う賃金上昇により、短期金利は2024年に入っても高止まりする可能性が高い。中央銀行は、インフレが抑制され労働市場の逼迫が軟化したと確信して初めて安心して利下げに踏み切ることができるだろう。

消費者の需要：

- 米国では、パンデミックの間に蓄積された消費者の貯蓄が切り崩されたことをきっかけに、消費需要が順調に推移している。最近では、実質賃金の上昇が個人消費を押し上げているが、2024年には大きな逆風が個人消費の伸びを抑制する可能性が高い。これには、高金利、住宅市場の低迷、学生ローンの返済再開、雇用の伸びの鈍化などが含まれる。
- しかし、欧州では実質賃金の低下や高金利の影響などから、個人消費がしばらく低迷している³¹。家計は、ロシア・ウクライナ戦争開始後のエネルギーショックで大きな打撃を受けた。中央銀行はインフレ対策として金融引き締めを行った。多くの政府は、エネルギーコストの上昇を相殺するために家計に補助金を支給したが、そうした補助金も終了しつつある。一方、欧州経済は小売売上高の減少もあって減速しているため、個人消費の見通しは恐らく小幅な動きにとどまるだろう。
- 中国では、家計支出の伸びが予想以上に鈍化している。これは、住宅不動産市場の混乱の影響を部分的に反映しており³²、不動産価格の下落は消費者の富を減少させ、多くの消費者は貯蓄をせざるを得なくなっている。実際、銀行口座には現金が潤沢にある一方で、個人消費は弱含みで推移しており、2024年の見通しは緩やかな成長となっている。

2024年は2023年よりも経済成長が鈍化するとともに、個人消費の伸びも低迷する可能性が高い。しかし、おそらく主要中央銀行による金融引き締めの最後の年になるだろう。2025年から回復に転じると予想するのが妥当である。世界の消費財企業にとっては、より長期的な視点に立つことが理にかなっているかもしれない。

分析 2

業界の各カテゴリーからの報告

消費財業界は一枚岩ではない。カテゴリー固有の調査結果の概要は以下のとおりである。



食品・飲料 (F&B) 企業の経営幹部の調査データによると、今後、サステナビリティ(52%)、ナチュラル(47%)、オーガニック(36%)、ヘルシー(35%)の特性を重視した商品が登場するとみられる。いずれもクリーンな表示(食品パッケージの表示がわかりやすいこと)と「超加工食品(ultra-processed foods)」の回避が影響している。驚くべきことに、4社中3社が包装前面栄養表示(FOPNL)に賛成している。これら企業の市場進出方法も変化しており、F&B企業の回答者の10人中8人(83%)が「機会に合わせた販売」を戦略の中心に据えるようになってきている。

回答者の中にはアルコール企業の経営幹部もいる。アルコールの消費者直接販売(D2C)は全ての市場で認められているわけではないが、同カテゴリーの調査回答者は、2024年の戦略上最も重要なトレンドの一つとしてD2Cを挙げている(30%)。実際、61%が近いうちに配達アプリの企業と直接提携するか、既に提携していると回答している。複数の企業の決算説明会でアルコールゼロ商品が取り上げられたが、調査でアルコールゼロカテゴリーへの消費者の関心を重要なトレンドとして挙げたのは少数派であった(22%)。また、このセクターの経営幹部は、2024年には再利用・詰め替え可能なボトルプログラムが投資対象になる(83%)、棚の再配置がより重要になる(74%)、トラベルリテール(旅行者を対象とした小売事業)の回復が期待される(61%)という点で意見が一致している。

食品・飲料：n=121 (うち23がアルコール企業)



家庭用品企業の経営幹部も同様に、持続可能な商品(45%)と包装(42%)に注目している。また、新たなプロダクトイノベーションにも取り組んでいる(29%)。他のカテゴリーで突出している「天然素材」を使用した商品を選んだのはわずか5人に1人(18%)だった。

同セクターの経営幹部の多く(45%)は、2024年における小売企業の在庫調整はそれほど販売への逆風にはならない、あるいは逆風ではなくなると考えているが、大半(55%)はまだ分からないと回答している。

家庭用品：n=38



環境に関するサステナビリティは、パーソナルケア商品でも大きなトレンドとして挙げられている(38%)。経営幹部の約4人に1人(28%)は、クリーンラベル商品の開発にも注力すると回答している。こうしたメッセージは、回答者のわずか8%が選択した「最先端技術」への注力より重視されることになるだろう。また、一部の企業(25%)は、成長のためにデバイスや新たな美の基準(見た目の華やかさよりも心身の健康が重視される可能性がある)に目を向けている。10人中ほぼ7人(68%)が、プレミアム化または高付加価値化がこのセクターで成功する商品戦略であると考えている。選択した割合が最も低かったトレンドは、お値打ち品・低価格品の提供であった(8%)。また、半数強(55%)が2024年にトラベルリテール(旅行者を対象とした小売事業)が回復することを期待している。

パーソナルケア・ビューティー：n=40



最後に、アパレルでも環境に関するサステナビリティがトップトレンドであり(41%)、10人中7人(73%)が「循環型」が自社の目標であると回答している。ただし、サステナブルの対極にある「ファストファッション」が2番目に多く選ばれたトピックであり(35%)、よりサステナブルな「スローファッション」も25%と上位に食い込んだ。トレンドとしては、ジェンダーニュートラル/フルイド(流動的なジェンダー)が8%で最下位だった。経営幹部の約10人に6人は、トラベルリテールが通常の成長を取り戻すことに強気な姿勢を示している(61%)。

ファッション・アパレル(スポーツ用品含む)：n=51

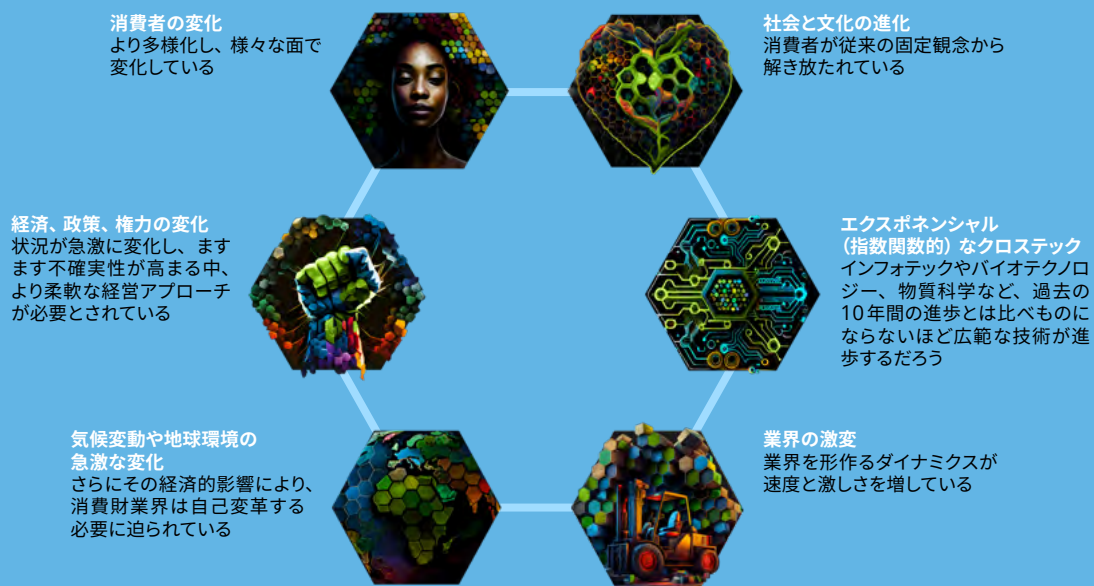
出所：Deloitteが2023年11月に消費財企業の経営幹部250人を対象に実施したグローバル調査

分析3 消費財業界の未来

今年のレポートでは、今後12~18か月の間に業界が経験する可能性のあるトレンド、トピック、変化、課題を探っているが、企業はより長期的な視点も必要となる。

この洞察を主導したDeloitteの担当者は、800人以上のプロフェッショナル、業界専門家、クライアント、消費財業界の関係者と連携し、消費者の未来を探った。また、視野を広げるために、経済学者、社会学者、政策立案者など、独自の視点や長期的なビジョンを持つ有識者にも参加してもらった。こうした取り組みの結果、消費財業界を含め、今後10年の変化を理解する上で重要と思われる6つの力が明らかになった（詳しくは、[消費財業界の未来](#)を参照）。

図7：消費財業界を形作る6つの影響力



脚注：6つの力を表すアイコンはテキストプロンプトをもとに画像を出力する生成AIを使って作成したものである
出所：Kasey Lobaugh, Anthony Waelter, Alisa Locricchio, Cole Oman, The six forces: Navigating the world of consumer market to help shaping a better future, Deloitte, 2023年

6つの力は、それぞれ単独でも非常に強力である。しかしそれらが組み合わせると、それ以上の力、つまり非線形な力となり、業界の市場、モデル、および仕組みに大きな影響を与えることになる。

- **市場**：誰に何を販売するか、どのような商品・サービスが価値を生み出すか
- **モデル**：ビジネスがどのように組織化・構成されるか、材料や機能をどのように調達するか、どのような新しいモデルが価値を生み出すか
- **仕組み**：企業がどのように業務を遂行し、労働力を雇用し、戦略上・経営上の意思決定を行うか

消費財企業の経営幹部250人に聞いた、今後3~5年の業界の動向に最も影響を与えると思われるものを分野別に紹介する。

市場	モデル	仕組み
66% - 消費者が業界に対し、より責任ある対応を求めるようになる (例えば、環境におけるサステナビリティ、社会問題、プライバシーなど)	61% - 業界におけるサプライチェーンの構築・運営方法が今後数年間で劇的に変化する	カルテ要約 病歴、症状、処置、診断などの詳細が記載された (医療従事者向けの) 要約記録

分析 4

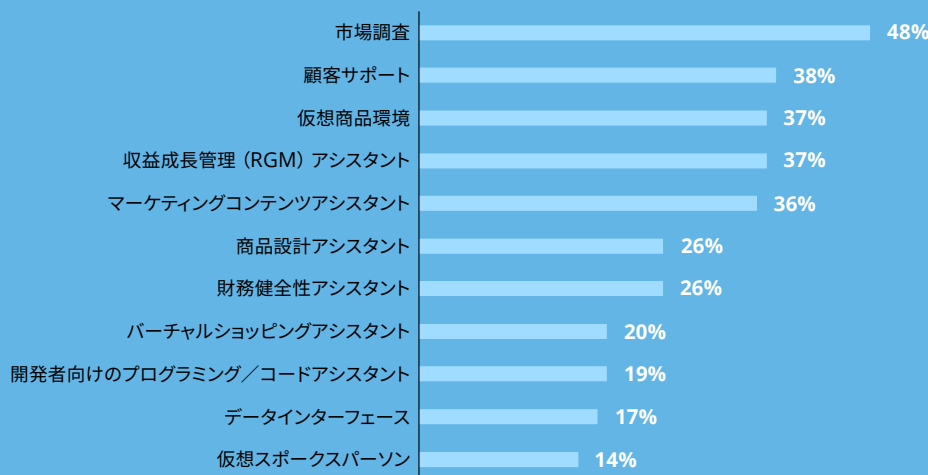
生成 AI の将来性と現状

Deloitte の調査では、消費財企業の経営幹部のほぼ 10 人に 9 人が、少なくともある程度、生成 AI に精通していた。インタビューによると、業界専門家の中には懐疑的な人や、業界はまずテクノロジーの基礎にもっと投資する必要があると考えている人もいれば、生成 AI がビジネスモデルを作り直すチャンスだと考えている人もいる。一方で、生成 AI を脅威と捉えている人もいる。これは生成 AI の有効性が不十分であるからでも、SF 的なディストピアを生み出す可能性があるからでもなく、その有用性が飛躍的に拡大しているために、生成 AI を積極的に追求しない企業が勝ち組企業に追従することができず、後塵を拝するリスクがあるためだ。

生成 AI アプリケーションの導入は、調査対象となった経営幹部の半数（50%）にとって 2024 年の最優先課題のひとつとなっている。同程度の回答者（52%）が、生成 AI が業績向上に大きく貢献すると前向きにとらえている。業績への影響を悲観的に捉えている人は 5 人に 1 人（18%）に過ぎず、3 分の 1 弱（30%）が判断を保留している。

各社は迅速な動きを見せている。調査対象となった経営幹部の 10 人に 7 人（70%）は、今後 1 年以内に重要なビジネスアプリケーションに生成 AI 機能を導入すると回答した。生成 AI の最初の「キラーアプリ」は何になるのだろうか。Deloitte は、Deloitte AI Institute が特定したケース³³を基に、消費財業界における 11 の有望なユースケースについて経営幹部に尋ねた（図 8）。

図 8：生成 AI の最も有望なユースケース



出所：『業界展望 2024 消費財』の経営幹部を対象とした調査 (N=250) に関する Deloitte の分析に基づく
質問 15：次のうち、あなたの業界で生成 AI のキラーアプリになる可能性が最も高いのはどれですか

意外かもしれないが、利益成長型企業の方が生成 AI に対する期待が控えめな傾向にある。4 人中 3 人は、2024 年に生成 AI が業界に大きな経済的貢献をするとは考えていないか、確信が持てないとしている（その他の企業では 32% にすぎない）。このグループは生成 AI に投資しているものの、収益性の低い同業他社に比べ、より実験的な投資を行っており、調査では利益成長型企業の 55% が今年生成 AI に中規模以上の投資を行っているのに対し、その他の企業では 85% となっている。

利益成長型企業は、慎重ながらも未来がどこに向かっているかを理解している。これらの経営幹部の 4 分の 3 (76%) は、自社の業界の業務や意思決定が、人間中心からマシンインテリジェンス (MI) 中心へと移行すると考えている（調査対象となったその他の企業の経営幹部では 56%）。

分析5

GLP-1 受容体拮抗薬の見通し

GLP-1として知られるグルカゴン様ペプチド-1について、消費財企業のCEOやCFOが決算説明会で質問を受け始めている。一部の投資家は、これらの医薬品がスナック菓子やお菓子、食品・飲料業界全体にとって需要の逆風になることを懸念している。2025年には世界で400万人近い患者がこの薬を服用することになり、米国と欧州でそれぞれ約150万人が服用するとの予測もある。患者への浸透度にもよるが、極端なシナリオでは、食品で-1%、アルコールで-3%程度の販売量に影響をもたらす可能性がある³⁴。

しかし、この数字を見てもインタビュー対象者の中には、業界は販売量に関してよりも、さらに重要な懸念点があると考え人もいた。米国の薬局における処方分析によると、一般的な減量薬を処方された患者のうち、1年後も服用しているのはわずか約3分の1（32%）だった。服用中止の主な原因は、費用よりもむしろ副作用（吐き気など）であったと考えられる。全ての患者がGLP-1治療薬の保険適用を受けており、処方された薬によって服用停止の結果に大きな違いはなかった³⁵。ここまで服用を中止する人が多いと、GLP-1治療薬が消費財の売上に与える影響が小さくなる可能性も高いだろう。

こうした背景もあり、様々なカテゴリーの回答者が冷静な対応を見せており、食品・飲料分野の調査回答者のうち、2024年の売上高がGLP-1によって打撃を受ける可能性があるかと答えたのは10人中1人に過ぎず、GLP-1のために全体的な戦略を調整していると答えたのは5分の1程度だった。特にアルコールについては懸念がやや高く、約3人に1人（35%）が戦略調整の検討をしている。意外にも、GLP-1のために戦略を変える可能性が最も高いと考えているのはアパレル企業だった（57%）。減量した消費者は、洋服を買い替えて新しいスタイルに挑戦する傾向があるため、アパレル企業はチャンスを感じているのかもしれない。



分析6

追加調査によるインサイト

消費財企業の経営幹部250人を対象としたグローバル調査から得られたその他の重要なデータ

デジタルトランスフォーメーション：企業は、コストを管理しながらも、競争力を維持するためにテクノロジーに投資する必要がある。ほとんどの回答者（92%）は、デジタルプラットフォーム／テクノロジーへの移行を加速させることが優先課題であると回答した。3人中2人（67%）が、競争を勝ち抜くためにはデジタルトランスフォーメーションが必要だと回答している。ほとんどの回答者（93%）は、その姿勢を投資で裏付けているが、2024年のデジタルトランスフォーメーションへの投資を重要だと評価した企業は半数（52%）にとどまった。

労働力：依然として逼迫した雇用市場と高いインフレ環境が、人件費に上昇圧力をかけている。しかし、労働市場の勢いが鈍化している兆候もあり、米国では、求人数は過去2年以上で最低の水準に落ち込んでいる³⁶。求人数の低下にもかかわらず、人手不足で採用が必要な状態は労働市場がパンデミック前の水準に「再均衡化」しつつあることを示唆している可能性がある。Deloitteの調査データによると、経営幹部は2024年に雇用が増加すると予想している（55%）一方で、レイオフは横ばいか減少するとみている（93%）。

ソーシャルメディア：企業はソーシャルメディアの利用に慎重になっている。半数以上（56%）が、ソーシャルメディアの利用を減らすか、ソーシャルメディアのインフルエンサーに新たな規制を導入すると回答した。経営幹部の10人中6人は、需要を抑制する可能性のある反発を避けるため、社会的、環境的、あるいは政治的に論争的となるようなトピックについて強い態度を取ることに、より慎重になると回答している。

コスト削減：経営者の関心はコストカーブ（費用曲線）にも向けられる可能性がある。これは販売量の少ない企業に特に当てはまる。Deloitteの調査では、ほとんどの回答者（84%）がコストを削減して利益率を高めることを優先課題として挙げている。また、経営幹部のほぼ3人に2人（64%）が、2024年は例年以上にコスト削減に注力すると回答している。

オムニチャネル：パンデミックのピークは過ぎたものの、オムニチャネル戦略は引き続き企業の計画に組み込まれている。例えば、D2Cチャネルの開発・強化は、10人中6人以上（64%）の経営幹部にとって重要な優先事項となっている。しかし、社内外の専門家と話をしたところ、複数の専門家が消費者を獲得する最も効率的な方法は依然として従来型の店舗だと述べている。収益性の高い成長への移行に伴い、「ボーンデジタル（生まれながらのデジタル）」企業との競争は少なくなると予想される。加えて、企業は利益率に寄与する可能性のある方法に絞った取り組みを行うようになるだろう。

ロイヤルティ：もちろん、効率性以外にも消費者への直接販売を行う理由はある。消費者の変化に対応することの難しさは、この業界のほとんどの企業が直面している課題である。10人に6人（63%）は、より多くの消費者データを統合することが将来の成功に不可欠であり、直販はそのデータ生成に役立つと回答している。また、多くの企業（62%）は、小売企業が所有するロイヤルティプログラム以外に投資することで、データを取得し、関係を構築している。

トレードダウン：経営幹部のほぼ3分の2（64%）は、「トレードダウン（格下げ商品の選択）」をする消費者が増えると予想している。残りは現在の水準を予想しており、減少すると予想している回答者はいない。予想外の代替品への買い替えに加え、10人中6人はプライベートブランドや「自社ブランド」の競争が激化すると予想している。2023年10月現在、前年同月比で12週間の移動平均を比較すると、幅広い生活必需品カテゴリーのうち78%が、プライベートブランドにシェアを奪われている³⁷。プライベートブランドと競合し、消費者が求めるブランドへの価値を維持しながらもトレードダウンできるようにすることが今後の成功に不可欠となりそうだ。

分析7

規制動向の注視

価格：欧州では、消費者向け商品の価格引き上げに関する規制上の懸念が高まっている。英国では、原材料費が価格上昇の重要な要因であることを認めつつも、競争・市場庁（CMA）の調査では、一部の企業が利益を上げるために価格を引き上げていると結論づけられた³⁸。またフランスでは政府が年次の食品価格交渉を前倒しし、企業による価格引き下げを早期に実現したい考えだ³⁹。政府は、生産者にコスト引き下げを説得する方法を模索しており、価格引き下げへ向け独自の対応を取る小売企業もいる⁴⁰。多くの国で消費財の価格上昇率が低下することによって、他市場においても、政府のさらなる対策に対し、圧力がかかる可能性がある。

サイバーセキュリティとプライバシー：2024年はデータローカライゼーションの年になるかもしれない。欧州では、EU一般データ保護規則（GDPR）により、特定のデータは特定の地理的境界内で保持するという要件を満たさなければならないなど、すでに多くの企業がデータの分類や保存方法を変更している⁴¹。中国やインドなどの国で新たな規則が制定されるにつれ、こうした要件は広がっていくものと思われる⁴²。さらに、米国では証券取引委員会（SEC）が企業に対して重大なサイバーセキュリティ違反を4日以内に開示するよう義務付けている⁴³。サイバー攻撃が急増する中、重大性を判断し、いつどのように開示するかが消費財企業の取締役会やITチームにとっての課題になると考えられており⁴⁴、実際に調査対象となった経営幹部の3分の2が、消費者データのプライバシーとサイバーセキュリティの向上がデジタル戦略にとって不可欠であると回答している。

サステナビリティ：企業の情報開示とサステナビリティの主張に関する規則も形成されつつある⁴⁵。一部の規制当局や投資家などのステークホルダーは、環境、社会、ガバナンス（ESG）報告における比較可能性、一貫性、品質の向上をますます求めている。欧州連合（EU）と米国は、別の手法とスケジュールではあるが、それぞれ企業サステナビリティ報告指令（CSRD）とSECの気候関連情報開示に基づく新たな規制を最終決定する見込みである⁴⁶。CSRD関連の最初の報告書の提出期限は2025年1月1日となる見込みであり、企業は2024年中に準備する必要があるだろう。当局はまた、企業のコミュニケーション、戦略、目標におけるサステナビリティに関する曖昧な主張に対処するための新たなルールを導入するなど、グリーンウォッシュ（環境に配慮しているように見せかけること）に対してより厳しい姿勢をとっている⁴⁷。

トレーサビリティ：食品・飲料分野に特化した規制として、食品安全強化法（FSMA）第204条により、サプライチェーンにおける新たなレベルの追跡・トレーサビリティが求められることになる⁴⁸。遵守期限が2026年1月20日であるため、企業は2024年に現在のアプローチの評価や準備を行うことになる予想される。調査対象となっている食品・飲料企業の経営幹部の3分の2（64%）が、政府の規制要件によって自社のトレーサビリティへの投資が増加していると回答した。EUでは、関連規則により自社商品が最近伐採された土地から生産されたものではないことを証明する義務が企業に課される。この規則は2024年末に施行される予定で、パーム油、コーヒー、ココア、牛肉、大豆、ゴムなどの商品が影響を受けることになる⁴⁹。

M&A：調査対象となった消費財企業の経営幹部の3分の2（65%）がM&A活動に対する規制当局の監視が以前に比べて強化されると考えており、取引が困難になる可能性があるとみている。独占禁止法の監視が強化される中、企業は隣接領域に進出するような取引を検討する可能性もある。

執筆者

Nick Handrinos

Vice Chairman and US Retail
& Consumer Products Leader
Deloitte LLP

Justin Cook

US Consumer Products Research Leader
Deloitte Services LP

Leon Pieters

Global Consumer Industry Leader
& Consumer Products Sector Leader
Deloitte Consulting B.V.

Céline Fenech

UK Consumer Products
Insight Lead
Deloitte LLP

Jacob Bruun-Jensen

Strategy Principal, Consumer Industry
Monitor Deloitte

Jagadish Upadhyaya

Research & Insights Manager,
Consumer Products
Deloitte Support Services Pvt. Ltd.

問い合わせ先

渡邊 知志

パートナー

satwatanabe@tohmatu.co.jp

三宅 佐依子

パートナー

smiyake@tohmatu.co.jp

松岡 和史

パートナー

kmatsuoka@tohmatu.co.jp

翻訳・編集担当

霜山 伸人

シニアマネジャー

岩崎 淳子

リサーチ&ナレッジメント
シニアアソシエイト

謝辞

**Meghan Gragtmans, Todd Jansma, Manogna Marthi,
Siddharth Mishra, Srinivasarao Oguri, Stephen Rogers, and Margaret Sparks.**

文末脚注

1. Deloitte analysis of World Bank commodity indices (energy, food, fertilizers, beverages) from 2010, indicating a steep rise in input costs from 2020–2022, data from [World Bank](#).
2. Alejandro Zamacona and Diego Serrano, *US Packaged Food & Household Products: No stopping the shopping*, HSBC Global Research, September 2023.
3. Deloitte, [2023 CAGNY conference highlights](#), March 2023. Additional Deloitte analysis of earnings call transcripts of top US CPG companies between January and December 2023.
4. Deloitte, [2023 CAGNY conference highlights](#), March 2023
5. Leon Pieters et al., "[Food fight: Consumers confront inflation with frugality](#)," Deloitte Insights, February 23, 2023.
6. Deloitte analysis of financial data of global top 100 consumer products companies sourced from S&P Capital IQ. The top 100 global public CP companies were selected based on their FY2022 revenue. Relevant sectors within CP include food and beverage, fashion and apparel, personal care, and household goods. The following companies were excluded from the analysis: private entities, bottlers, agribusiness players with CP FY2022 revenues less than 50% of their total revenues; conglomerates with CP FY2022 revenues less than 50% of total revenues; companies primarily in the consumer health, luxury, and tobacco space; and child companies whose parent is already included in top 100 companies selected.
7. Deloitte analysis of financial data obtained through S&P Capital IQ.
8. With respect to our survey, which is double blinded, specific companies cannot be matched directly; our Profitable Growers profile from the financial analysis is closest to those companies in our survey that say they are on track to grow both revenue and EBITDA margins in the year ahead.
9. Analysis performed on 26 companies with available pricing, sales, and volume change data from JPMorgan reports analyzing Nielsen IQ sales scanner data in US markets.
10. Deloitte analysis using S&P Capital IQ data. The five-year average selling and marketing expense as a percentage of revenue for the 26 Profitable Grower companies was 13.52% versus all others at 12.4%.
11. Circana, [Circana's 2022 New Product Pacesetters Report reveals that a commitment to innovation drives CPG sales](#), press release, June 7, 2023.
12. Deloitte, [2023 CAGNY conference highlights](#).
13. Pieters et al., "[Food fight: Consumers confront inflation with frugality](#)."
14. Amelia Lucas, "[The hot word for CEOs on earnings calls is 'choiceful'](#)," CNBC, November 20, 2023.
15. Thijs Geijer, "[Food inflation finally cools in Europe after a long hot summer](#)," ING Research, August 30, 2023.
16. Sarah Vizard, "[2023 mid-year trends: A shift to sales promotions hits marketers' spending plans](#)," *Raconteur*, August 7, 2023.
17. Barclays Equity Research, "European consumer staples: How big a threat is private label?," November, 24, 2023.
18. Deloitte analysis of earnings call transcripts for the top 100 global consumer products companies from calls that took place starting in 2018 and extending through Q3 2023. Frequency counts obtained through use of AlphaSense queries. Calls during Q3 2020 contained 55 mentions of the RGM concept. Calls during Q3 2023 had 121 mentions.
19. Deloitte Revenue Growth Management Framework, 2023.
20. Deloitte AI Institute, [The Generative AI dossier](#), 2023.
21. Dechert LLP, "[The regulatory gauntlet: Dealmakers face increased scrutiny](#)," November 6, 2023.
22. Nicole Sheynin, "[M&A trends and outlook for 2024](#)," AlphaSense, November 16, 2023.
23. Shefalli Kapadia, "[SKU cuts and vendor shortlists defined CPG supply chains in 2020](#)," *Supply Chain Dive*, December 22, 2020.
24. Retail media ad revenues expected to surpass television by 2028. See Group M, [2023 global mid-year forecast](#), June 2023.
25. Lisa Johnston, "[CPGs facing fierce pressure to launch new products](#)," *Consumer Goods Technology*, April 20, 2023.
26. Madeleine Speed and Susannah Savage, "[Mars joins push into premium with Hotel Chocolat deal](#)," *Financial Times*, November 20, 2023.
27. Barclays Equity Research, "Weight-loss drugs through a global consumer lens," August 31, 2023; Christopher Doering, "[Consumers on weight-loss drugs buying less in certain grocery aisles, study finds](#)," *Food Dive*, December 7, 2023.
28. International Monetary Fund (IMF), [World economic outlook: Navigating global divergences](#) (Washington, DC: IMF), October 2023.
29. Tom Fairless and Paul Hannon, "[World central banks signal victory over inflation is in sight](#)," *Wall Street Journal*, December 14, 2023; IMF, "[Inflation rate, average consumer prices](#)," October 2023.
30. IMF, [World economic outlook: Navigating global divergences](#).
31. OECD, [OECD employment outlook](#), June 2023.
32. Alexandra Stevenson, "[China bet it all on real estate. Now its economy is paying the price](#)," *New York Times*, October 16, 2023.
33. Deloitte AI Institute, [The Generative AI dossier](#).
34. Barclays Equity Research, "Weight-loss drugs through a global consumer lens." August 31, 2023
35. Chad Terhune, "[Most patients using weight-loss drugs like Wegovy stop within a year, data show](#)," Reuters, July 11, 2023.
36. US Bureau of Labor Statistics, "[Job Openings and Labor Turnover Survey news release](#)," December 5, 2023.
37. Barclays Equity Research, "European consumer staples: How big a threat is private label?," November, 24, 2023.
38. Madeleine Speed and Maxine Kelly, "[UK watchdog accuses food brands of increasing prices by more than costs](#)," *Financial Times*, November 29, 2023.
39. Reuters, "[French bill moves food price deadline up to middle of January](#)," September 26, 2023.
40. Richa Naidu and Helen Reid, "[French shoppers buy fewer tampons, less detergent as prices surge](#)," Reuters, September 26, 2023.
41. Alan Beattie, "[Brussels setting rules for AI isn't pretty, but someone's got to do it](#)," *Financial Times*, December 13, 2023.
42. Umang Poddar, "[Right to information: Will this hard-won Indian law get weaker?](#)" BBC News, August 14, 2023.
43. James Rundle, "[SEC cyber rules loom over public companies](#)," *Wall Street Journal*, December 13, 2023.
44. Anne Neuberger, "[Cybersecurity threats are on the rise in the US](#)," 8:02, Bloomberg, December 8, 2023.
45. Economist Intelligence Unit, "[Sustainability disclosure requirements are tightening](#)," September 1, 2023.
46. Deloitte, *The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Creating a holistic, transformation-based approach*, 2023.
47. Kenza Bryan, "[UK bans vague 'sustainability' fund labels in greenwashing crackdown](#)," *Financial Times*, November 28, 2023.
48. iFoodDS, "[Are you prepared for FSMA Rule 204? Here's what you need to know](#)," June 6, 2022.
49. Susannah Savage et al., "[Food industry calls for more time to implement EU deforestation rules](#)," *Financial Times*, November 12, 2023.

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して “デロイト ネットワーク”) のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters” をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301