



業界展望 2023 消費財

困難な時代における利益成長の追求

目次

| | |
|---------------------|----|
| メソドロジー | 3 |
| 序論 | 4 |
| 今年は業界にとって吉と出るか凶と出るか | 6 |
| 課題の実態把握 | 8 |
| 労働力 | 8 |
| サプライチェーン | 8 |
| インフレーション | 9 |
| 利益成長の追求 | 11 |
| ベストな企業も他と同じ | 11 |
| 行動における差異 | 11 |
| 消費者の変化に対する受容 | 12 |
| 市場シェアの獲得 | 14 |
| クリエイティブな変革の実施 | 14 |
| サプライチェーンを通じたデータの活用 | 15 |
| ESGの優先化 | 16 |
| 自社における利益成長の実現 | 17 |
| 執筆者 | 18 |
| 文末脚注 | 19 |

原著：「2023 Consumer Products Industry Outlook Pursuit of profitable growth in challenging times」
注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2023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。

メソドロジー

Deloitte USは2022年11月、食品・飲料、ホームケア、パーソナルケア、衣料品などの各セクターが業界に占める割合に応じた消費財業界の企業幹部150人を選出し、調査を実施した。調査対象は、全て年間の収益が5億ドルを超える企業で、ほとんどが多国籍企業である。今年度版では、日本と中国の消費者市場へのDeloitteの見解を広げるべく、両国の幹部（各国50人）を対象とし、追加調査を行った。調査の質問事項は、各国の消費者市場におけるDeloitteのクライアントリーダーとの社内調査やインタビューに加え、AI支援分析ツールを駆使し、企業コミュニケーションや企業の開示情報で見受けられる注目のトピックを分析し、設定した。最後に、株主総利回り、総資産利益率、生産性による経済的利益の3年間平均、および3年間の収益とEBITDA成長率に基づき、業績上位30パーセンタイルを占める消費財企業を対象に財務分析を実施し、当該企業らが、本レポートでDeloitte USが規定する「利益成長型企业」の基準に適合するかを確認した。

序論

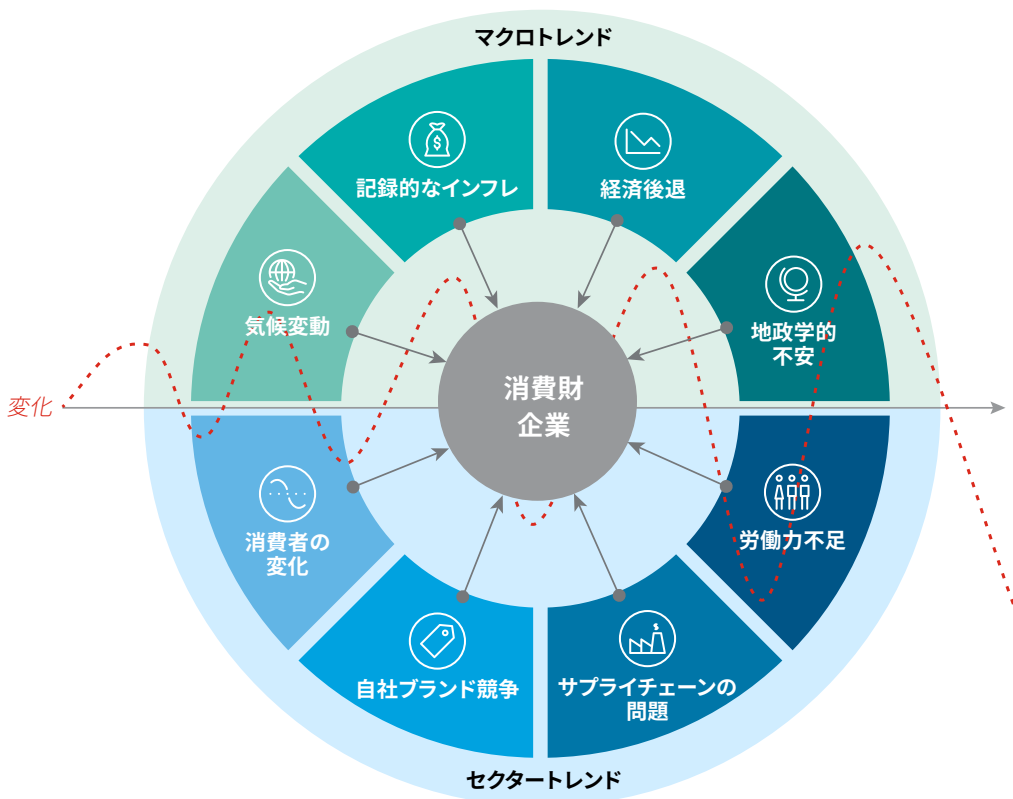
少々慌て気味なのは？

消費財業界は力強い成長の追い風を受けてきたが、この数年間は順風満帆とは程遠い局面を迎えている

Deloitte USが実施した調査では、食品・飲料、ホームケア、パーソナルケア製品または衣料品の製造企業の幹部のうち、10人のうち7人が、「現在、業界幹部を務める上で5年前よりもストレスが多いと感じる」と答えた。残る3人は、「より一層ストレスを感じている」と回答している（調査方法はメソドロジーを参照）。

消費財業界を取り巻く状況は逼迫しており、記録的なインフレ、サプライチェーン（供給網）の問題、労働力不足、世界紛争、気候変動、そして潜在的な景気後退など、個々のどれを取っても困難な問題ばかりだ。もしこれらが同時に起こったならば、そのインパクトは計り知れない。業界幹部は、2023年内も、これらの課題が何らかの形で、影響し続けると考えている。

消費者は、より混乱しているに違いない。パンデミックによるロックダウンの解除、外出への不安から自粛解禁、人手不足から一時解雇の恐れ、オフィス勤務から在宅勤務、生活必需品の買い求めから嗜好品を中心としたリベンジ消費、貯蓄の増加から減少などのサイクルを一通り経験し、加えてこれが何回も繰り返された挙げ句に、また振り出しに戻るといった経験もした。このような目まぐるしい環境の変化に伴い、個人の意思決定も大きく変化している。今後も、大規模な人口動態的、政治的、環境的、技術的、文化的なシフトが進行し、さらなる変化の到来が予想されている。今回調査対象となった幹部たちは、「消費者の変化を迅速に捉えること」が最も大きな課題の1つとなっている。



消費財業界は、「安定性」と「一貫性」の上に成り立っていたが、現在は、急激な変化の波や逼迫により、消費財企業は、直近数十年間で最も舵取りが難しい時期を迎えている。このような環境下では、利益成長を達成する企業こそが、成功への最適な糸口を掴むだろう。成功へ繋げるためには、より少ない資源でより多くの成果を上げる方法を模索しつつ、消費者のエンゲージメントを向上させ続けるための投資を行うといった、より複雑になりつつある課題を解き明かさねばならない。

では、このように先進的な企業が、利益成長を達成し、成功を収め、一線を画するための要素とは何か。結果を得るために、利益成長型企業 (Profitable Growers : PG) が取るべき具体的な行動について考えていく。以下は、利益成長型リーダーの主要な特徴を最も簡潔にまとめたものである。

- D2C (消費者直販型) プラットフォーム、商品開発、デジタルマーケティング、アナリティクスへの投資など、変化し続ける消費者需要への適応を促進させる投資を実施する。
- 機会を活かし、価格面での差別化やインオーガニックグロースを含む複数の方法を用いて市場シェアの拡大を試みる。
- 変革に対して、クリエイティブなアプローチを採用し、場合によっては垂直統合も追求する。
- データ収集力および透明性を向上させることで、サプライチェーンを改善する。
- ESG (環境・社会・ガバナンス) の目標達成が、経済状況により困難な課題となった場合においても、継続してその目標達成に重点を置く。

消費財業界は、「安定性」と「一貫性」の上に成り立っていたが、現在は、急激な変化の波や逼迫により、消費財企業は、この数十年で最も舵取りが難しい時期を迎えている

今年業界にとって吉と出るか凶と出るか

調査対象となった消費財企業の幹部は、今年の行方について判断しかねている一方で、マクロ環境に関しては悲観的な見方を示している。回答者の10人に8人が、世界経済や地政学的安定については「中間的な意見である」、または、「どちらかといえば悲観的である」と述べている。さらに、「エネルギー価格や投入コストの上昇は今後1年以上続く」と想定しているのは10人中7人に上り、サプライチェーンの課題やロシア・ウクライナ紛争についても同様の見方を示している¹。

一方で、これらの逆風にも関わらず、回答者の4人中3人が自社の「業績」（74%）や「戦略」（80%）を楽観視していると回答しており、自社に関しては強気な姿勢を示している。Deloitte USの財務分析においては、業績の上位を占める企業のうち3分の1超では、担当アナリストが1株当たり利益のマイナス成長を予測していることから、彼らの楽観論が正しいかどうかは時間が経ってみないと分からないだろう。

一部の消費者は、自分たちの直面している現実に対して、悲観的な姿勢を示している。Deloitteがグローバルで実施している消費者調査では、調査対象となった消費者の10人に4人が「昨年度から家計が悪化している」と感じている。このような心情はあらゆる所得層にわたって蔓延しており、購買意欲の著しい変化が実際に表れている。例えば、「月末に出費を引いた給与残高がプラスになる」消費者は半数未満（43%）であると共に、「来年に家計は改善する」と予想している楽観的な消費者は3人に1人のみに留まる。また、「家計が悪化している」と回答した消費者は、「蓄えを心配して大きな出費を後回しにする」傾向が、それ以外の消費者と比較し2倍であり、さらに、「毎月の支払いを心配する」比率は1.5倍も高くなっている（将来的な債務不履行の予兆であるかもしれない）²。

前述の通り、消費者の心情は楽観的とはいえない。「自分の貯蓄を使い果たす」、「労働市場の柔軟化（労働の解雇規制の緩和政策など）に直面する」、「出費が続くことでお金がほとんど残らない」といった消費の冷え込みに影響する複数のシナリオが存在しており³、消費財企業は、このようなマイナス面の可能性を看過すべきではない（経済学者の見解については、後段の「消費財業界の経済学的展望」を参照）。



グローバルでは、調査した消費者の10人に4人が「昨年度から家計が悪化している」と感じている

消費財業界の経済学的展望

パンデミックは、世界経済に衝撃を与えたが、その余波もまた然りである。消費財業界は、破壊的なインフレ、急激な金融政策による引き締め、そして不景気リスクに見舞われる中で2023年を迎えた。消費者行動やサプライチェーンは依然として混乱した状況にあるが、戦争や気候変動などの危機がそうした混乱に拍車をかけている。全ての事象を同等に鑑みたとしても、世界経済が正常な状態に戻るには時間がかかるだろう。さらに、今後に対する不透明さと不安が、グローバリゼーションの基本への回帰に向けた政治的支援を阻んでおり、消費財業界にとって今後10年間は、これまでとは全く異なる10年間となるだろう。

主にサプライチェーンの混乱が生じることで、インフレが大きく拡大したが、パンデミックで消費者が「サービス」から「商品」へ急激に乗り換えたことによる影響が、インフレ率を何倍にも上昇させた。現在、パンデミックがようやく収束したと認識される中で、消費者は外出などを伴うサービスにも戻りつつあり、それに伴い、商品購入への出費を抑える傾向も窺える。こうした展開は、インフレの圧力を軽減するはずなのだが、消費財の販売側にとっては逆風となり、世界経済の弱体化に伴う石油価格やその他の商品価格が下落していることを受け、インフレ抑制や輸送費、投入コストの低下を期待する業界の声はさらに高まっている。

一度上昇したインフレを引き下げることは、未だ困難である。国際通貨基金 (IMF) は、2023年のインフレ世界平均は6.5%と、高水準を根強く維持し続けるとの予測を出しており、また、欧州や北米の中央銀行は、インフレに対処するために急速な金融政策の引き締めを行っている。さらに、米連邦準備理事会 (FRB) は、インフレ低下が客観的に見て明らかとなるまで、金利引き上げによる金融引き締めを継続していくとみられている。これらの措置は、景気後退の可能性を高める恐れがある。

穀物と肥料の世界市場は、それらの多くがウクライナとロシアで生産されているため、戦争による損害を大きく被っている。生産と流通工程の混乱によって、食料価格が大幅に高騰しており、特に肥料不足の影響を受けて、価格高騰は当面続くと考えられる。さらに、異常気象や気候変動もそれぞれに影響を及ぼしている。例えば、米国での干ばつはミシシッピ川の輸送や畜産業に影響を与えており、その影響が数年間は続くものとみられている。このように、戦争に加え、異常気象や気候変動が同時に起きた場合には、少なくとも先進国経済においては消費者の価格感度がより一層高まることが懸念される。

消費者側にとっては、欧州や北米の労働市場は売り手市場であるにも関わらず、賃金はインフレ率の上昇に追いついておらず、その結果として実質所得が低下している。日本経済では、パンデミックによる制限が解除され、消費を控えていた消費者による需要回復が小売売上高の拡大に大きく貢献し、ようやく景気の改善が見られるようになった。その一方で、家計収入はエネルギー価格や食料価格の急騰と円安によって減少している。中国では、小売売上高は増加しているものの、その成長は鈍化している。こうした世界的な消費者の状況が、IMFが2023年の実質GDP増加率を若干2.7%と控えめに見積もった要因の一つとなっている。

パンデミックの峠を越えて、世界的なサプライチェーンのストレスは緩和されたが、サプライチェーンは未だに正常な状態に戻っていない。消費財企業は、必要な原材料や商品を獲得しようと悪戦苦闘するなかで、変容しつつある地政学的環境や事業環境の課題にも直面している。これには、技術移転に対する政府規制や世界の大国間の対立関係、そしてサプライチェーンのリージョナル化（地域化）の拡大も含まれている。これらの変化に伴い、サプライチェーンプロセスの多様化、1つの国やサプライヤーへの依存体制からの脱却を進めるなど、サプライチェーンのレジリエンス（回復力）とリダンダンシー（冗長性）の強化へ向けたグローバル企業による新たな取り組みも生まれている。これらの取り組みを通じて、我々は消費財業界が多くの面で、以前にも増して多様化し、生まれ変わるのを、今後目にするようになるだろう。

—Dr. Ira Kalish
(Chief Global Economist, Deloitte)

課題の実態把握

消費財業界は、たとえ現状を楽観視する理由があろうとも、労働力、サプライチェーンやインフレなど、前年度から引き継がれる複数の課題に直面することになる⁴。

労働力

今回の調査対象となった企業の幹部が、2022年の3大課題として掲げた「労働力」の項目では、その課題の本質が変化しつつあるにも関わらず、最も前向きな進展を遂げている。2023年の本調査では、調査対象の幹部の42%が、「通常よりも高い自主退職率を問題視している」と捉えているが、2022年からは13パーセントポイント低下している。加えて、半数以上は「労働力不足は半年後には解消している」、もしくは「もはや自分たちにとって課題ではなくなっているだろう」との考えを示している。今年度、労働力問題が「自社にとって極めて困難な取り組みとなる」と考えている幹部は僅か8%である。

Deloitte USの過去調査では、多様性・公平性・包括性 (DEI) を採用するなどして自社の労働力プロファイルを改善するための手段を講じている企業の例を示しており、複数の食品業界企業が全社的な採用や離職防止策を改善するためにDEIをトップ戦略として用いていることが明らかになった⁵。また、Deloitte USが実施した財務分析においては、業績トップ企業は、生産性を向上させるために、品質管理向上や製造ラインでの廃棄材料の削減のためにマシンビジョンを活用するなど、自動化の促進への投資を積極的に行ったことが示された。それでもなお、労働力に関する課題は、不景気予測とそれが労働市場に与える波及効果によって難度が高まる可能性があり、その傾向は、大離職時代 (Great Resignation) から、他のセクターで見られつつあるレイオフ (一時解雇) が消費財セクターにまで及びつつあるという内容へとシフトしている。これはDeloitte USのデータからも明らかであり、調査した幹部の69%は、「自社の雇用ペースを上げる予定はなく、むしろ落とすかもしれない」としており、さらに、幹部の4人に1人は、「レイオフを計画している」と回答している。

消費財企業幹部が2022年に掲げた3大課題のうち、労働力はその課題の性質が変化しつつあるにも関わらず、最も前向きな進展を遂げた

サプライチェーン

サプライチェーンの運用は、パンデミックにおける混乱のピーク時からは改善が見られるものの、業界幹部は依然として最大の懸念点として位置づけている。回答者の62%が、「2023年にはサプライチェーン上の課題は非常に、または極めて難しくなる」と予想している。

消費財業界は、未だなお、大きな衝撃と新しい考え方に順応しようとしている。その例として、サプライチェーン戦略としての「ジャストインタイム (必要な時に必要な分だけを生産または調達する手法) を、他の手法に置き替える必要がある」と答えた企業はほぼ半数に上った (48%)。また、「かつて頼っていた市場から安定した供給を得られるか心配している」と答えたのは57%、「国家間における貿易上の協力の欠如により、他国のサプライヤーと事業を遂行する自社能力が影響を受けることを懸念している」と回答した企業も47%となった。同時に、当初は労働者を市場に惹き付けていた「労働コストの差」が大幅に縮小したことで、当該戦略を引き続き採用するかどうかの議論が一層希薄化している⁶。

回答者の約半数 (52%) が、「リスク回避のためにサプライチェーンを短縮している」と述べたことを受け、Deloitte USは、2023年にニアショアリング (既存の事業拠点から地理的に近い近隣国への事業の移転) がより多く行われると予測している。また、運輸業界もこうした変化の到来を予期しており、輸送企業の半数が、メーカークライアントのニアショアリングに向けて活発に準備を進めており、それ以外の3分の1は、移行を受け入れるためにはどのような措置を取るべきかを模索している⁷。

さらには、サステナビリティレポートに加え、その他の規制や安全性の目標を達成するにあたり、サプライチェーン関連のデータが満たすべき要件は拡大し続けている。今回調査では、幹部の10人に7人は、「サステナビリティには、財務報告と同等の厳格さが必要である」と同意している。しかし、「主に第三者サプライヤーに対する説明義務 (スコープ3排出量など) に従って、財務データと同じくらい正確かつ検証可能なサステナビリティデータを作成することができる」と答えた消費財企業は僅か3%である⁸。例として米国のケースを取り上げると、同国では、ここ数十年間で、最も実質的かつ詳細な食品トレーサビリティ要件を食品安全強化法 (FSMA) 第204条に盛り込んだ⁹。また、欧州連合 (EU) では、サーキュラリティ (循環性) とその他の環境面に関するデータをも書き込んだ「繊維製品に関するデジタルプロダクトパスポート」を義務付ける計画を打ち出している¹⁰。これらの要件に加え、類似した要件が課されることで、消費財企業は自らのサプライチェーンから、企業の透明性、循環性、安全性などを示すためのより良質なデータをより多く入手することが求められるようになる。

インフレーション

急激な価格上昇が既に始まっており、2022年は、消費者向けパッケージ製品（CPG）の価格の上昇率の記録を更新した（Deloitte USの財務分析における業績の上位を占める全ての企業が2022年に自社製品価格を引き上げたこともその要因となっている）¹¹。中央銀行はインフレ対策を打ち出して、これ以上の価格上昇を防ぐべく最善を尽くしている。一方で、調査対象企業の10社中8社は、2023年にはさらなる製品価格の引き上げを計画しており、こうした値上げは収益予測を押し上げる一助となり、企業の83%が今年の収益増加を見込んでいる。

しかし、それでもなお「売上拡大が、非常にもしくは極めて困難となる」と回答した調査対象企業は56%にも上る。価格弾力性がより強い逆風となるにつれ、とりわけ販売数量を拡大させることが難しくなる。消費財業界では、「需要を大きく下げずに値上げできるか」という問題について意見が二分しており、このような状況下で、「価格引き上げを何とかやれるだろう」と考えている企業は僅か48%だ。残りの企業はそれぞれ、「値上げできると思わない」（39%）、または「値上げできるかどうか分からない」（13%）との考えを示している。

販売に関しては、企業は消費者の変化を把握する難しさを吐露している。幹部の3分の2が、「消費者の購買嗜好は過去12カ月で著しく変化した」と考えている。「より高い額を支払おうとする意欲の低下」や、「より安価な商品やオプションに買い替えている」といった消費者変化が、最も大きな問題に挙げられた（それぞれ63%と57%）。これらの傾向に加え、消費者が「ストアブランド（すなわち、プライベートブランドまたは自社ブランド）を購入することに抵抗がなくなっている」という新しい傾向を認識している幹部も41%もいる。一方で、前述した消費者の変化はより全般的な変化であるというのが幹部らの見立てであり、「ダイエットやファッションなどにおける嗜好の変化」を自社にとって非常に重要な問題点として挙げた企業の割合は、10社中4社を超えている。

このようなインフレ時代においては、営業利益率の改善は収益を増加させるよりも困難となる公算が大きい。「今年は、自社の利益率は同じとなるか、むしろ低下する」と予想する調査対象企業は半数を超えている。利益率は、調査の中で難題の第1位に挙げられた（68%が「非常に／極めて困難な問題」と答えている）。消費者の価格感度の高まりに加え、企業は自分たちのサプライチェーンにおいてコストインフレーションからも打撃を受けている。なかでも、82%が「2023年には穀物、プラスチック、繊維またはパッケージングなどの投入コストがさらに上昇する」と予測しており、これまでと同様の固定費用ベースで生産量を減らせば、生産経済学上の混乱が引き起こされる可能性がある。



消費財業界では、
「需要を大きく下げずに値上げできるか」
という問題について意見が二分している

市場全てが同じ様相を呈しているわけではない。消費財業界に関して、これまで以上にグローバルな視野を展開するにあたり、中国と日本で働く消費財企業幹部に対して追加調査を実施し、両国の業界動向を探った。

日本市場の見解

日本の経済的な背景は複雑だ。最近では、パンデミック関連の制限が解除されたことにより、消費を控えていた消費者の需要が解き放たれ、小売販売の大幅な増加に繋がった。その反面、エネルギー価格と食料価格が急騰し、円安も相まって家計収入が減少している。その間、政府は、世界経済に端を発したマイナス効果となる逆風に対抗すべく、補助金政策と財政刺激策を打ち出した。

日本企業幹部は、投入コストの増加、エネルギー価格の高騰と世界経済の減速は2023年以降も続くとみる一方で、彼らの大半は収益、市場シェア、利潤の増加を予想するなど、自分たちの業界や組織の業績見込みについては強気の姿勢を維持している。こうした楽観的見解の一部は、日本の消費財企業にとって、欠かせないほど重要であるインバウンド需要の回復への期待感に支えられている。また、日本企業幹部は欧米幹部よりも「職務のストレス度は低い」と回答している。

日本企業は、戦略として、「サプライチェーン」と「オペレーション・エクセレンス」を最重要投資対領域として位置づけながら、生産性を高め、利益率を拡大していくことを重視している。

その戦略を追求するために、消費者向けの製品情報関連の透明性を向上させることを目指しており、事業パートナーとより膨大なデータを共有し始めている。一方で、市場シェアの拡大についても重要であるが、日本では、その目的の達成においてM&Aに投資することの優先度はやや低めである。

ほとんどの日本企業幹部は、「消費者は高い金額を支払う意欲が薄れている」と、「消費者のチャネル選択の変化が自社にとっての問題点となる」ことを、課題として挙げており、2人に1人が「価格の高騰が消費者需要にマイナスの影響を及ぼす」と見ている。ところが、労働力不足の問題となると、日本企業幹部の方が欧米幹部よりもずっと楽観的である。欧米幹部では、「人手不足の危機は2023年末まで続く」と予測する確率が3倍も高くなっている。

また、変化する消費者に対し、より良いサービス提供をするため、日本企業は自社のデジタル戦略にも力を入れている。幹部たちは、変化する消費者の嗜好に自社組織が対応するには、より迅速な製品開発、より優れたアナリティクス、そしてリアルとオンラインでも対応できるオムニチャネルな販売能力が必要となることに同意している。

中国市場の見解

中国経済の成長ペースは鈍化している。これは、消費者間の交流を妨げているパンデミック関連の要因、不動産市場の低迷、気候変動政策による電力不足、そして世界経済からの向かい風などの影響を反映している。小売業の販売額は2022年11月には減少したものの、徐々に回復の兆しを見せているが、ボラティリティの上昇とともに控えめな成長が継続する見通しだ。

しかし、中国企業幹部は、自分たちの業界の業績予測について非常に強気の姿勢を持っており、欧米幹部に比べてストレス度も低めだ。世界経済や地政学的な不安定性については、それらにさらされる機会が欧米幹部よりも少ないためか、それほど懸念していないが、来年以降も世界経済の減速、通貨の切り下げやエネルギー価格の高騰が自分たちの業界に影響し、それが危機となることを認識している。これに関して、中国企業は「価格の引き上げ」、「利益成長」や「オペショナル・エクセレンスへの投資」によって営業利益率を向上させるとしている。それでも、中国企業幹部の4人に1人は、「価格の引き上げは消費者需要の減少に繋がるリスクとなる」と懸念している。

さらに、中国企業幹部は、自社組織の業績予想についても、強気の姿勢を見せている。彼らの大多数が2023年の収益と利益の増加を予想しており、2人に1人が自社の市場シェアの拡大を見込んでいる。

彼らは、サプライチェーンの運用、売上拡大、サステナビリティ、デジタルトランスフォーメーションなど、自社の事業目標の達成に向けた取り組みが困難となる領域がどこであるかを明確に把握している。

中国企業は、戦略的な取り組みの軸足を、「消費者の変化に適応すること」に置いており、またそのためには、より優れた分析能力、より迅速な製品開発、そしてより多くの消費者データの入手が必要であると理解している。そのため、中国企業は消費者のパーソナライズ体験やデータセキュリティの向上など、デジタルトランスフォーメーションとテクノロジーへの移行の加速を明確に重視している。

利益成長の追求

インフレに見舞われ、かつ困難を極める経済環境において、消費者の変化を捉えつつ、売上高と利益率を増加させるのは容易ではない。Deloitte US実施の調査では、順調に利益を成長させている企業（N = 71）に目を向け、財務分析を実施し、それら企業の目覚ましい成功の潜在的な原動力を突き止めた。

利益成長型企业も他と同じ

こうした利益成長型の企業（Profitable Growers：PG）を特徴づける要素を明らかにする前に、重要となるのは、PGがその他全ての企業（All the other Companies：AO）とどのような点で同じなのかを、調査において理解することである。例えば、PGは本来、食品・飲料、ホームグッズ、パーソナルケア製品または衣料品といったどの産業分野にも存在する可能性がある。また、会社の規模、本社所在地、株式公開会社／非公開会社の種別を問わず、全般から均等に輩出されている点も挙げられる。

これらのPGが、多くの点で幸運に恵まれたただけであったとも考えられない。PGは、「投入コストの増加（PG：83%、AO：81%）」、「需要を大きく下げずに値上げする能力（PG：45%、AO：51%）」、そして「プライベートブランド製品などからの影響の受けやすさといった競争的要素（PG：76%、AO：65%）」に関しては、AOと似たような予測結果がみられた。課題の評価の項目では、PGはAOと比較し、サプライチェーン、デジタルトランスフォーメーション、製品開発、サステナビリティ／ESGや売上拡大について、より難易度が高い課題であると評価している。PGがAOよりも難易度レベルをやや下げている領域は、利益率（PGは59%、AOは76%であり、その定義に当てはまる）と労働力（PG：24%、AO：49%）の2つの分野のみである。労働力に関しては、AOと比べてPGは雇用ペースを抑える傾向が強く、レイオフを計画する傾向はより低くなっている。

インフレを鑑みると、利益率の上昇は収益を増加させるよりも困難であるため、PGは当然、コストの抑制をより重視するものと推察されるだろう。ところが、データを見る限りではそうではない。AOも同様に、2023年では過去数年間よりもさらにコスト削減に注力すると述べているのである（両者ともに77%）。このように、PG・AOともに、本質的に生産性と効率性を優先する傾向にあり（PG：90%、AO：88%）、ほぼ全ての企業が利益率向上とコスト変革に投資している（PG・AO：各94%）。

コストを重視することは、どの企業にとっても必要最低限の経営資源の確保と同程度に重要であるが、それ自体が利益成長における主要な差別化要因とはならないと思われる。言い換えれば、企業はコスト削減のみで成果を上げられるわけではないということだ。その代わりに、新たな方法で効率性を実現し、コストを削減すると同時に、顧客のエンゲージメントを獲得するための投資や、販売量当たりの経済性維持とのバランスを管理する方法を見出す企業こそが、利益成長型の企業（PG）となる可能性が高くなる。

行動における差異

PGが傾注する対象や金融資源を投入する対象を見れば、全体像がよりはっきりと見えてくる。PGの優先事項や投資を追跡することで、5つの領域において大きな差異があることが分かった。PGは、以下の領域で違いが窺える。

1. 消費者の変化に対する受容
2. 市場シェアの獲得
3. クリエイティブな変革の実施
4. サプライチェーンを通じたデータの活用
5. ESGの優先化

「利益成長」が、
2023年の消費財業界の
成功度を測るための基準となる

1. 消費者の変化に対する受容

消費者ニーズは過去数年間で、大きな変化を遂げており、今後もその変化は継続するとPGは予測している。調査した幹部の10人に8人は、消費者の変化を最大の難題の1つとして捉えており、「消費者ニーズの変化を捉えることが優先事項である」と答えた幹部は93%にも上る（AOよりも22パーセントポイント高い）。

その解決策として、PGは主に巨額のデジタル投資を行い、顧客エンゲージメントの向上とパーソナライズの促進など、消費者の変化に寄り添う方法を模索している。例としては、洋服のバーチャル上での試着や、AIによる製品提案を行うサービスが挙げられる。他には、予測分析モデルをリアルタイムで駆使し、売上高や顧客のライフタイムバリューの向上を支えている企業もある。

PGが策定する計画においては、消費者直販型（D2C）販路への投資や、これらのシステムを機能させるための顧客データ保護への投資も優先順位の上位を占めている。ただし、D2Cモデルは概して利益の獲得が難しく、弱気な企業向けではないことに留意すべきである¹²。一方で、企業間（B2B）の卸売りモデルは小売業とは異なる性質であるため、小売業とB2Bの卸売りモデルの双方を実施するのは難しいかもしれない。例えば、消費者行動の追跡するために、クッキーやオプトインの要件など、新たな規制や技術上の変更を加えることで、顧客獲得コストやマーケティングコストが増加し、双方の両立はなお一層困難となる。

| 消費者の変化に寄り添う方法 | PG | AO | パーセントポイント (pp) 単位の差異 |
|--|-----|-----|----------------------|
| D2C販売チャネルの構築または改善に投資している* | 93% | 42% | +51 pp |
| 消費者のデータプライバシーとサイバーセキュリティの強化はデジタル戦略に不可欠であることに同意する | 89% | 61% | +28 pp |
| 消費者や社員とのエンゲージメントを高めるためのテクノロジーに投資している* | 86% | 50% | +36 pp |
| 消費者体験のパーソナライズ化に向け投資している* | 86% | 54% | +32 pp |
| 消費者体験のパーソナライズ化が商品提供の差別化へのカギとなることに同意する | 80% | 65% | +15 pp |

「業界展望 2023 消費財」に向けた幹部インタビューに対するDeloitte USの分析に基づく。N = 150：「同意する」および「強く同意する」との比較回答。

*N = 53：「多額の投資を行っている」および「中程度の投資を行っている」との比較回答。

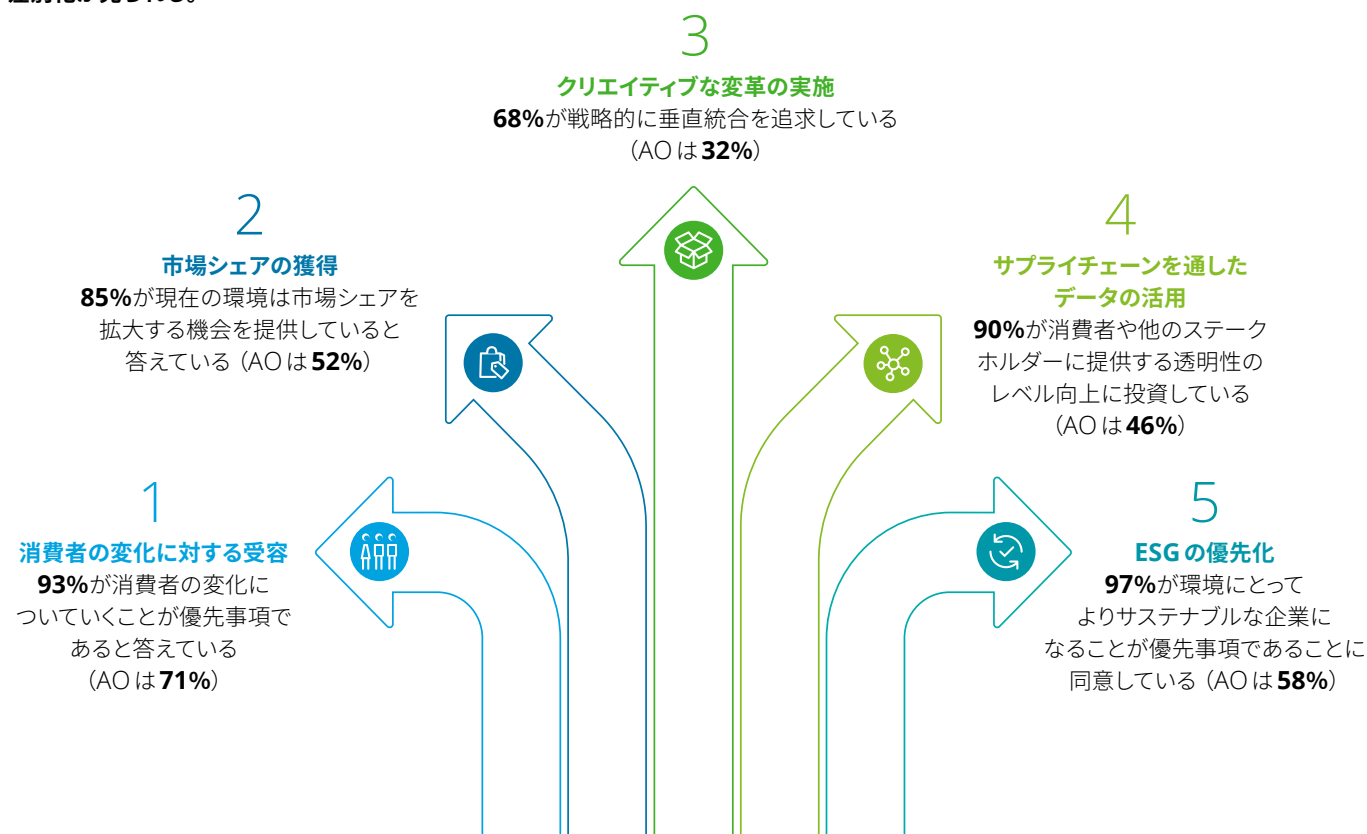
PGが消費者の変化を受容するために行っているもう1つの方法としては、進化する消費者ニーズに応じて生まれた新たな製品やサービスに優先順位付けをすることである。PGは、製品開発への投資を増やし、デジタルエンゲージメントシステムからのデータを活用して、新たな機会の特定を迅速に行っている。Deloitte USの財務分析の中で成果を上げた企業は、製品のプレミアム化を追求し、成功している企業が多い。プレミアム化による付加価値提供を正しく行えば、価格の引き上げに対する消費者の理解を得ることができるため、このような開発戦略をとる企業は昨年度から増加している¹³。

| プロダクトイノベーションの向上 | PG | AO | パーセントポイント (pp) 単位の差異 |
|--|-----|-----|----------------------|
| 新製品／サービスの導入を優先する* | 86% | 46% | +40 pp |
| プロダクトイノベーションに投資している | 77% | 42% | +35 pp |
| 新規ブランドや製品を投入する機会の特定に向けて最新のアナリティクスを活用している | 77% | 56% | +21 pp |
| ヘルス&ウェルネストレンドに投資している | 72% | 53% | +19 pp |

「業界展望 2023 消費財」に向けた幹部インタビューに対するDeloitte USの分析に基づく。

*N = 53：「自社の最優先事項の1つである」および「明確な優先事項である」との比較回答。N = 150：「多少増加した」および「大きく増加した」との比較回答。N = 150：「同意する」および「強く同意する」との比較回答。N = 150：「多額の投資を行っている」および「中程度の投資を行っている」との比較回答。

利益成長型の企業 (PG) は、傾注して金融資源を投資するにあたり、以下の主要な5つの方法においてその他全ての企業 (AO) との差別化が見られる。



2. 市場シェアの獲得

PGは、より困難になると見込まれている2023年の事業環境においても、市場シェア拡大の計画をしている（85%で、AOよりも33パーセントポイント高い）。PGは、「市場シェアの拡大が、自社の最優先事項の1つである」と答える傾向が高い。3年ベースで見ると、Deloitte USの財務分析において首位を占める企業は全て、他企業よりも市場シェアを拡大している。シェアの拡大は、販売量の拡大とそれに伴う規模の経済に対する機会創出に繋がることから、とりわけ重要となっている。

シェア拡大を目指すにあたり、PGはどのような計画を策定するのだろうか。価格を引き上げつつも、競合他社よりも低い価格を維持し、プロモーションを活用するといった企業もある。利益成長を見込めない企業が、価格の引き下げに手を付けざるを得なくなる場合があるため、価格競争が起こる潜在可能性はある。というのも、このような企業では、「原材料価格が著しく上昇している」と述べる確率が4倍も高い。PGの10社に7社は、新興市場に投資することで市場シェアの拡大を模索していると共に、PGは変化し続ける消費者を惹きつけるためにより革新的な製品への投資を行っているが、最も顕著なAOとの差異はマーケティング（デジタルマーケティングを含む）とM&Aによる規模拡大に見られる。

| 市場シェアの獲得 | PG | AO | パーセントポイント (pp) 単位の差異 |
|---------------------------|-----|-----|----------------------|
| 2023年度中に市場シェアの拡大を計画している | 85% | 49% | +36 pp |
| マーケティングおよび広告活動への投資を増やしている | 79% | 30% | +49 pp |
| 買収による規模拡大を優先している* | 48% | 21% | +27 pp |

「業界展望 2023 消費財」に向けた幹部インタビューに対するDeloitte USの分析に基づく。
N = 150: 「多少増加した」および「大きく増加した」との比較回答。*N = 53: 「自社の最優先事項の1つである」および「明確な優先事項である」との比較回答。

3. クリエイティブな変革の実施

PGは、消費者ニーズの進化に伴って自社事業を変革しており、PGの一部（3分の2）では、会社分割とポートフォリオの最適化による変革を実施している。クリエイティブな例としては、合併会社設立のほか、社外での運営がより好ましいと考えられる事業の譲渡のためにプライベートエクイティと革新的な提携を結ぶことなどが挙げられる。ブランドによっては、このような取引を円滑化するためにプライベートエクイティファンドの設立が可能である場合もある。

その他、PGが行っているユニークな取り組みとしては、自社の商品やサービス供給に必要な工程の範囲を広げる垂直統合が挙げられる。混乱を極める時代にあっては、統合により柔軟性が得られる場合がある。統合には潜在的な欠点がつきものではあるが、企業やグループのより強固な統制を実現し、供給を確保し、投入コストの増加から利益を防御する手段として活用できる。例えば、格付け機関や金融機関の分析では、直近数年間における食肉加工企業の成功要因は垂直統合であると示唆されており、食肉加工企業が効率性を上げ、原材料価格の変動のリスク対応（ナチュラルヘッジ）を行い、そしてトレーサビリティを向上させることができたのは統合によるものとして評価している¹⁴。もう1つの例を挙げると、ファッション業界では、企業による川上統合が行われ、原料調達などのより多くのデータを入手できるようになり、製品固有のサステナビリティクレームなどを作成する自社能力の向上が実現している¹⁵。

| クリエイティブな変革の実施 | PG | AO | パーセントポイント (pp) 単位の差異 |
|--|-----|-----|----------------------|
| 戦略として垂直統合を追求している（すなわち、バリューチェーンの構成要素をより多く自社で所有する） | 68% | 32% | +36 pp |
| 会社分割およびポートフォリオ最適化に投資している | 66% | 44% | +22 pp |

「業界展望 2023 消費財」に向けた幹部インタビューに対するDeloitte USの分析に基づく。
N = 150: 「同意する」および「強く同意する」との比較回答、または「多額の投資を行っている」および「中程度の投資を行っている」との比較回答。

4. サプライチェーンを通じたデータの活用

コスト削減と同じく、サプライチェーンはほぼ全ての企業にとっての優先事項であるが、今回の調査対象企業のうち、10社中9社超の割合で「サプライチェーンの改善およびオペレーショナル・エクセレンス（オペレーションの品質や効率の改善）」に投資している。そのため、サプライチェーン自体は差別化要因とはならず、それらの企業のうち、「ジャストインタイム方式のサプライチェーンから上の段階に移行している」と答えた企業であっても、PGとなりえる可能性は他の消費財企業と差はないと考えられる。

しかし、「サプライチェーンデータ」こそが、PGが他社と一線を画す領域である。PGは、データケイパビリティに投資する傾向がはるかに強く、消費者やパートナーとより多くデータ共有をすることを目指している。例えば、スマートラベルの活用により、消費者のより良い購買の意思決定や、サプライチェーンパートナーの物流調整・最適化のサポートが可能になる。このようなケイパビリティを備えた企業は、商品のトラッキングやトレーサビリティの要件を満たすに当たり、より優位となる可能性が高い。また、サプライチェーンデータにより、カーボンフットプリント（二酸化炭素排出量）の評価（79%で、AOよりも38パーセントポイント高い）や倫理的労働慣行（89%で、AOよりも25パーセントポイント高い）といったその他のケイパビリティも実現できるようになる。Deloitte USの財務分析で業績の上位を占める企業に見られた例としては、サプライチェーンデータ活用により実現された、二酸化炭素排出量、海洋酸性化、生物多様性などを取り入れた新しい製品ラベル表示システムが挙げられる。

| サプライチェーンデータ | PG | AO | パーセントポイント (pp) 単位の差異 |
|--|-----|-----|----------------------|
| 消費者やその他のステークホルダーに提供する透明性のレベル向上に投資している | 90% | 46% | +44 pp |
| パートナーと安全にデータ共有を行うケイパビリティの向上に投資している | 76% | 50% | +26 pp |
| サプライチェーンからより詳細なデータを収集することに多額の投資を行っている* | 48% | 21% | +27 pp |

「業界展望 2023 消費財」に向けた幹部インタビューに対するDeloitte USの分析に基づく。

N = 53：「多額の投資を行っている」および「中程度の投資を行っている」との比較回答。

*「多額の投資を行っている」か否かの比較回答。

Deloitte USの調査において、
10社中9社超の割合で
サプライチェーンの改善および
オペレーショナル・エクセレンスに
投資している

5. ESGの優先化

PGは、ESG（環境・社会・ガバナンス）目標に対し、より強くコミットしている。Deloitte USの財務分析において業績の上位を占める企業に見られる例としては、再生可能なパッケージ製品やボトルへの投資、森林破壊防止施策の実践、サステナブルなパーム油調達に向けた取り組み、そして気候変動対応型の農業慣行などが挙げられる。

この領域におけるPGの差別化要素は、ESGレポートの改善に対し投資を行っていることにある。過去の調査では、このような投資を行う企業はサステナビリティ推進において他社を凌ぐ傾向にある¹⁶。また、PGはDEIへの積極的な投資を行っているため、雇用や優秀な人材の離職防止を、自社の優先事項の中であまり重点化する必要がない傾向にある（45%で、AOよりも30パーセントポイント低い）。

一方で、景気悪化が長引くにつれ、これらESGやサステナビリティ関連の優先事項を最重要課題にし続けることはより困難になる可能性がある。多くの消費者はサステナビリティを重視しているが、サステナビリティのために「割増の料金を支払ってもよい」とする意欲が低下する兆しが既に見え始めている¹⁷。

| ESGの優先化 | PG | AO | パーセントポイント (pp) 単位の差異 |
|---|-----|-----|----------------------|
| 環境に対してよりサステナブルな企業になることが優先事項であることに同意する* | 97% | 58% | +39 pp |
| 環境・社会・ガバナンス (ESG) レポートの実施を増やすことに投資している* | 83% | 50% | +33 pp |
| 企業として社会へのプラスの影響力を高めることが優先事項であることに同意する* | 76% | 50% | +26 pp |
| 多様性・公平性・包括性 (DEI) に投資している | 75% | 47% | +28 pp |
| サーキュラーエコノミー (循環経済) への参画を計画している | 68% | 44% | +24 pp |

「業界展望 2023 消費財」に向けた幹部インタビューに対するDeloitte USの分析に基づく。

N = 150 : 「多額の投資を行っている」および「中程度の投資を行っている」との比較回答、または「同意する」および「強く同意する」との比較回答。

*N = 53 : 「明確な優先事項である」および「自社の最優先事項の1つである」との比較回答、または「多額の投資を行っている」および「中程度の投資を行っている」との比較回答。

自社における利益成長の実現

差別化要素とはならないかもしれないが、今年度、全ての消費財企業は、各事業における「費用対効果」の改善へ向けた取り組みを検討すべきである。例えば、SKU最適化、無価値な機能を排除するためのバリューエンジニアリング（価値工学）、プライスパックアーキテクチャの変更、サプライヤー価格や支払い条件の再交渉、労働コストの削減、生産性の向上、リエンジニアリングサービスの提供、そして重大な損失を低減するためのAIやマシンビジョンといったインテリジェントオートメーションの採用などをはじめ、多くの手段が存在する。

どの手段が最も効果的なのか、どれが既に着手済みなのかは企業間で異なるが、大きな成果を上げている企業はコスト削減以上の施策を実施しており、不規則な変化の発生やその圧力に順応するための投資を確実にしている。今後、このような手段を検討していくべき企業幹部は、下記の質問を自らの企業に問いかけてみる必要がある。



消費者の変化に対する受容

- たとえ同一の消費者でも、異なるコンテキストにおいては一貫性のないように見える意思決定を行うものである。市場参入する場合は、消費者中心かコンテキスト中心のどちらの方法をとるべきか。
- エンゲージメント、パーソナライズ、需要予測など、変化する消費者コンテキストに対して適応するために役立つテクノロジーへの投資を十分に行っているか。消費者に直接リーチできるチャンネルを確保できているか。
- これらのエンゲージメントシステムを稼働させ、消費者の信頼を維持していくのに必要な消費者データを保護するには、どのような施策を追加して行うことができるか。
- 消費者ニーズが急速に変化する中で、新製品やサービスのイノベーションを行っているか。分析力と市場力を備えているか。



市場シェアの獲得

- 収益性を確保する手段を講じる一方で、競合他社からシェアを獲得するため、自社のコスト構造は、比較的小幅の価格上昇に持ちこたえられるか。新規顧客を獲得するにあたり、プロモーションの活用、広告の増加、もしくは製品開発が可能か。
- M&Aを通して市場シェアを拡大する機会はあるか。バリューチェーン（企業評価価値）の低下によって、そのようなM&Aがより実施しやすい状況にあるか。



クリエイティブな変革の実施

- 自社のポートフォリオで、将来的な成長に繋がらないとみなされる部分はあるか。競合他社にそれらの事業を売却せずに、プライベートエクイティファンドを獲得するために、十分な魅力を備えた単体の企業となることは可能か。
- 垂直統合を採用することで、企業はコストと可用性に対してより大きな統制を利かせることが可能になる。サプライチェーンの中で、過剰なマージンの支払いが発生しているとみられる工程箇所はあるか。もしくは、迅速性、可用性、予測可能性において自社が苦慮している箇所は他にあるか。
- 垂直統合によって、サステナブルまたは公正な調達、製品のトレーサビリティ、もしくは占有の製法など、独自の製品クレーム（製品訴求）の作成または製品機能の開発が可能となるか。



サプライチェーンを通じたデータの活用

- サプライチェーンの透明性の改善を、どのように売上拡大や消費者の信頼性向上に繋げることができるか。信頼性向上へ向けて、消費者が最も求める情報は何か。その情報を消費者に提供するための最善の方法とは何か。
- サプライチェーンの透明性とアカウントビリティを強化するために、どのデジタル投資とエコシステムへのパートナーシップを優先する必要があるか。
- サプライチェーンからより多くのデータを入手することで、新たな価値となる製品クレーム（サステナビリティクレームなど）を作成することが可能か。
- 自社のサプライチェーンの視認性を向上することで、どれほどの効率改善が望めるのか。



ESGの優先化

- サステナビリティの目標についてパブリックコミットメント（社会への約束）を表明しているか、そしてそれに従って行動しているか。消費者が「サステナビリティ」の価値に対し、対価を支払うことに対する確信はあるか、もしくはその差別化は、消費者の最低限の期待に届くためのものに過ぎないのか。サステナビリティに掛かるコストを削減することは可能か。
- サステナビリティ関連施策の進捗を報告するための必要なシステムやプロセスを有しているか。自社のサステナビリティ追跡システムは、財務報告システムと同程度に有効であるか。
- 社員や他のステークホルダーに対する公平性をより定着させることは可能か。そうした取り組みがもたらす人材の定着率の上昇などの利益をどのようにして評価できるか。

執筆者

Leon Pieters

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

Nick Handrinos

Vice Chairman and US Retail
& Consumer Products Leader
Deloitte LLP

Justin Cook

US Consumer Products Research Leader
Deloitte Services LP

Céline Fenech

UK Consumer Products
Insight Lead
Deloitte LLP

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

松岡 和史

パートナー

kmatsuoka@tohmatu.co.jp

翻訳・編集担当

岩崎 淳子

リサーチ&ナレッジマネジメント

文末脚注

1. Deloitte 2023 Consumer Products Outlook Survey.
2. Deloitte Global State of the Consumer Tracker, data as of October 2022.
3. Harriet Torry, "[As savings slowly shrink, consumer spending is on borrowed time](#)," Wall Street Journal, November 20, 2022.
4. Deloitte, *2022 consumer products industry outlook*, January 2022.
5. Barb Renner, Kimberly Betts, and Justin Cook, "[Future of work: Diversity, equity, and inclusion in the food industry](#)," Deloitte Insights, August 24, 2021.
6. Deloitte analysis of data from The Economist Intelligence Unit, Series name: Manufacturing labor cost per hour (US\$); Geography: All countries; Time period: 2010 to 2022.
7. Larry Hitchcock et al., "[The future of freight: Transforming the movement of goods](#)," Deloitte Insights, November 1, 2022.
8. James Cascone et al., "[Driving accountable sustainability in the consumer industry](#)," Deloitte Insights, June 9, 2022.
9. US Food and Drug Administration, "[FSMA Final Rule: Requirements for Additional Traceability Records for Certain Foods](#)," November 17, 2022.
10. European Commission, "[EU strategy for sustainable and circular textiles](#)," authored by the Directorate-General for Environment, March 30, 2022.
11. Carman Allison, "[Enduring signs of a U.S. consumer recession: CPG inflation hits an all-time high of 12%](#)," NielsenIQ, September 20, 2022.
12. Ben Unglesbee, "[Analysts throw cold water on the great DTC pivot](#)," *Retail Dive*, September 27, 2021.
13. Deloitte, [2022 CAGNY conference highlights](#), April 1, 2022.
14. Credit Suisse, "Tyson: Chicken continues to improve, but bottom in beef remains unclear," Equity Research, November 15, 2022; "Fitch affirms Smithfield Foods, Inc.'s IDR at 'BBB'; outlook stable," Fitch Ratings, August 3, 2021.
15. Angelo Arcuri and Lorenzo Giolli, "[The relationship between upstream vertical integration and environmental sustainability in the luxury fashion industry](#)," *SN Business & Economics* 2, no. 73 (2022).
16. Cascone et al., "[Driving accountable sustainability in the consumer industry](#)."
17. Leon Pieters et al., "[The cost of buying green: Part II](#)," Deloitte Insights, November 28, 2022.

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 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 コーポレート ソリューション 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1万7千名の専門家を擁し、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、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、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約415,000名のプロフェッショナル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（総称して“デロイト・ネットワーク”）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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301