



業界展望2025 消費財

効果的なコスト削減：

価格競争の厳しい環境下で、収益性の高い成長を追及する企業

目次

02... イントロダクション

04... なぜ、値上げが解決策とならないのか

06... 2025年の動向：収益性の高い成長に向けてレバーを引く

15... 2025年新年度への移行に向けて

16... メソドロジー

19... 文末脚注

原著：「Deloitte US Consumer Industry Outlook 2025」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2025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。



イントロダクション

収益性の高い成長を実現するためには、価格、販売量、プロダクトミックスという基本的要素の均衡が取れていなければならない。これは、収益（価格×販売量）と（販売されるプロダクトミックスの構成要素から得られるマージンに関する）粗利益の要素からなるシンプルながらも相互に関連した方程式で表される。当然ながら、特定の年度業績に対しては、無数の他の要因も影響するが、その中でも特に中心となるのが価格、販売量、およびプロダクトミックスの3つの要素である。

デロイトは2年前、その方程式の均衡を保つのが非常に複雑になってきていることについて解説した¹。人口動態、政治、環境、技術、文化の面で大きな変化が生じている中、消費者の嗜好はますます多様化している²。ブランドは、消費者基盤や需要の変化に対応する中で、商品の価格設定を適切に、且つ、利益をもたらす方法で行うことがますます困難になりつつある³。消費財企業は、多様化する顧客とのレバンス（愛着度）を維持するためにより多くの投資を行うと同時に⁴、効率化を進め、自社のリソースを最適化する方法を見出すことを強いられてきたが、この難解な課題は、まだ解消されるに至っていない。

昨年度は、消費財企業による価格決定力（プライシングパワー）がより限定的になり始めた中で、一部の企業は成長ドライバーとして販売量を重視するようになった。これらの企業は、販売促進に向け広告と値引きを増やしたものの、中には他の販売量レバー⁵（精密な成長管理などの要素）を軽視したために目標としていた結果を達成できなかった企業もある。2025年に入ってから、消費財業界では多くの企業が販売量をさらに増やす取り組みに苦戦し続けている⁶。

2025年においても、消費財企業は価格設定で強い逆風を受けながらも、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」の追求が目標となるであろう⁷。しかし、企業の中でも特に好業績企業はその目標を達成するために、何かしらの差別化を図った戦略を打ち出している。デロイトでは、世界の売上高トップ100の消費財企業を対象とした財務情報分析に加え、食品・飲料、家庭用品、美容・パーソナルケア、アパレルの消費財企業経営幹部を対象としたグローバル調査を実施し分析を行った（「メソドロジー」を参照）。デロイトの分析の中で、「利益成長型企業（Profitable Growers）」と呼ばれるトップの好業績企業は、以下の3つの分野において他の企業と一線を画している。デロイトの分析の中で、「利益成長型企業（Profitable Growers）」と呼ばれるトップの好業績企業は、以下の3つの分野において他の企業と一線を画している。

- **商品ポートフォリオとプロダクトミックス**：プロダクトイノベーションへの投資を増やし、パフォーマンスの低い商品や事業ラインを積極的に整理しつつ、より優良な商品・事業を獲得する。
- **需要の創出**：需要創出能力を刷新すべく、取引、マーケティング、およびプライスパックアーキテクチャー*への投資をより適切に行い、デジタル化、ターゲットマーケティング、レバンス（顧客の愛着度）の向上を目指す。
- **変革の効率化**：特にデジタル化と自動化を通して組織を簡素化・合理化し、新たな効率性を見出すことで成長への投資資金を調達する。

※プライスパックアーキテクチャー：商品やサービスの価格設定において、価格を基準にして他の要素（例えば、商品のパッケージングやプロモーション戦略）を設計するアプローチ

2025年の消費財業界における経済の見通し

2024年、世界経済は想定外の上向き傾向を見せた。この過去1年では、主要先進国においてインフレ率が低下し、労働市場は引き続き売り手市場となったことで実質賃金が上昇し、各国経済は成長し続けている。特に異常に強靱な米国経済においては、その傾向が強く表れている⁸。2025年の幕開けに向けて、しばしば期待されながらもめったに見られないソフトランディング（軟着陸）となる可能性がある。すなわち、インフレのさらなる緩和、中央銀行による利下げの継続、金融市場情勢の改善を通して経済成長が継続するとの見立てが強まっている。

一方で、世界経済には地政学的なリスクを中心とした潜在的なリスクが存在する。例えば、中国との新たな貿易障壁は、世界のサプライチェーンをさらに混乱させ、供給の不足や遅延、コスト上昇、インフレ上昇につながる可能性がある⁹。中東での紛争は、まだ石油・ガス価格の急騰を引き起こしてはいないものの、引き続きインフレに影響を与えるだろう。そして、現在の米国・メキシコ・カナダ協定（USMCA）は、2026年までに見直しが必要になっており、現在交渉が進んでいる¹⁰。この展開次第では、投資や貿易のパターンに影響が及び、消費者志向の企業も大きな影響を受けることになる。

米国

米国経済は、力強い成長とインフレの後退に後押しされて堅調に推移している。これには、省力化と労働力の代替となる技術への大規模な投資が生産性の向上に寄与していることも影響している¹¹。現在の経済動向を踏まえると、大き

な政策変更や突発的な事象がない限り、米連邦準備理事会は2025年も金融緩和を継続し、借入れコストの低下と金融情勢の改善につながる可能性がある。しかし、特に負債を抱えた消費者が家計のバランスシートを改善しようと支出を手控えていることから、経済活動は2025年には緩やかに減速すると予測するのが妥当である¹²。負債の延滞率は上昇し¹³、金利は低下するものの¹⁴、コロナ前よりもはるかに高い水準にとどまるだろう。このため、個人消費の伸びはある程度鈍化するとみられる。また、全面的な輸入関税が導入された場合には、インフレ率は上昇し、消費者の購買力低下につながる可能性がある¹⁵。さらに、潜在的な税制変更も消費者の個人消費に影響を与える危険性を孕んでいる¹⁶。

欧州

欧州経済は、2024年にはほとんど成長が見られなかった¹⁷。しかしながら、2025年の見通しは、複数の要因により改善される可能性がある。これらの要因には、インフレ率の低下、欧州中央銀行とイングランド銀行による利下げ、実質賃金の上昇などが含まれる。ただ、欧州は複雑な人口動態や制約的な財政政策、米国や中国との競争激化、米国との貿易摩擦の可能性¹⁸などの課題に直面している。一方、コンシューマーセクターでは、コロナ禍¹⁹の間に積み上がった膨大な過剰貯蓄が残されている。今後、金利が低下し、賃金上昇と雇用の拡大が実現すれば、消費者は安心して貯蓄を取り崩すことができるようになり、消費者の支出増加につながるかもしれない。

中国

中国経済の成長軌道は3～4%と、比較的低い水準にある²⁰。様々な要因が重なって成長に歯止めがかかっている。これらの要因には、人口動態の悪化や不動産セクターの弱体化などが含まれるが、中国内における国内移住が緩和要因となる可能性もある。米国での関税引き上げや、中国の輸出品に対するその他の圧力の可能性が、2025年には重大な外的ショックとなるかもしれない。中央銀行は金融政策を緩和することが予想されており、政府が財政刺激策をどの程度実施するかが、成長見通しを決定づける一要素となるだろう。消費者動向は緩やかな改善傾向ではあるが、失われた富を取り戻すために貯蓄を増やす必要があることが消費への足かせとなっている。大規模な財政刺激策に、より強固な社会的セーフティネットを組み合わせることで、消費の伸びを加速させることができるかもしれない。

結論

世界経済は、消費財企業にとって比較的明るい兆しを見せている。インフレ圧力が弱まる中で、消費者の支出が増加する可能性が高い。しかし一方で、地政学的リスクとサプライチェーンの混乱がリスクとして挙げられる。消費財企業がこうしたリスクに対処するには、必然的にサプライチェーンのレジリエンスと冗長性にフォーカスしなければならない。

—Ira Kalish (Deloitte Globalのチーフエコノミスト) 2024年11月

なぜ、値上げが解決策と ならないのか

2021年から2023年にかけては、消費財企業はしばしば値上げに依存する傾向にあった。原材料の価格が上昇したために、値上げせざるを得なかったのである。ところが、昨年度には価格受容能力が低下し始めたにもかかわらず、消費者はおおむね消費行動を継続させ、値上げは企業の収益増にも資することとなった²¹。

関税やサプライチェーンの課題、あるいは他の予期せぬ混乱によってインフレ率が再び上昇すれば²²、そうした状況は変わる可能性がある。しかし、2025年には、調査対象の業界経営幹部の大半は、もはや大幅な値上げを想定していない。多くは、値上げは売上高の増加にはつながらず、むしろ小売企業の反発を招き、消費者の需要を著しく減少させると考えている（図1）。また、消費者は

2019年に支払っていた価格を比較基準にして価格を評価し続けるため、消費者のレジリエンス（回復力）には限界がある可能性がある。

これは、インフレがより正常な水準に戻りつつあるものの、物価は依然として上昇しており、消費者がさほど安心しきれていないことを示している。消費財企業は、消費者の買い控え、別の商品への乗り換えなどの可能性に直面するかもしれない。さらに、グローバルプレーヤーから、機敏なニッチ市場参入者に至るまで競争が激化する中、成長ドライバーとしての価格戦略に過度に依存すれば、消費者離れを起し、ブランド・レバンス（顧客のブランドへの愛着度）の問題が一時的に隠ぺいされてしまうリスクがある。

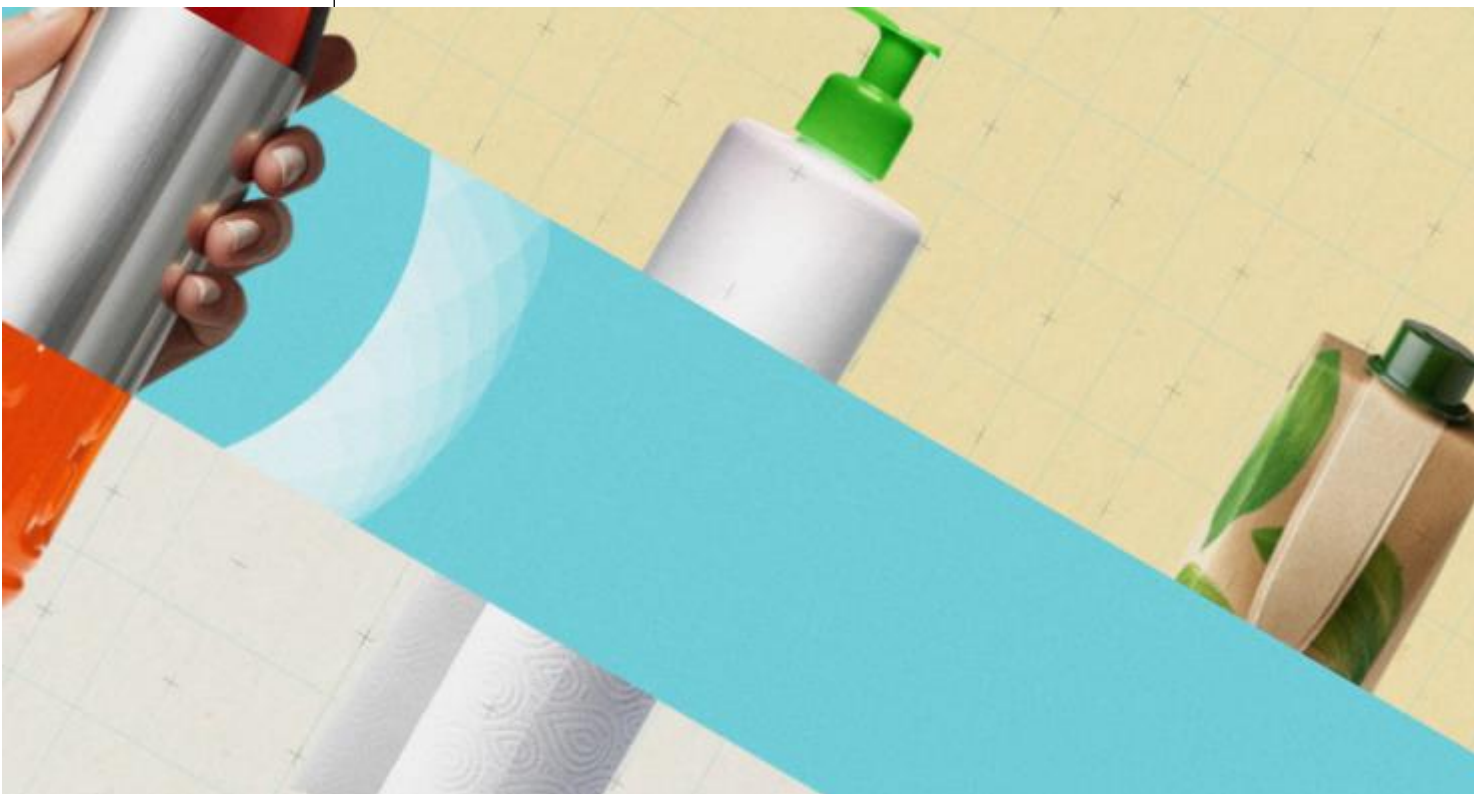


図1

調査対象となった企業の多くは、2025年に価格受容戦略の逆風に直面する

各項目に同意する、または強く同意すると回答したと答えた経営幹部の割合

価格設定戦略に関する項目	合計	食品・飲料	家庭用品	パーソナルケア	ファッション・アパレル
インフレが緩和されたにもかかわらず、消費者は依然として2019年(コロナ禍前)の低価格と現在の高価格をネガティブに比較している	64%	66%	67%	60%	60%
2025年に利益増加を促進するために値上げに依存することはできない	51%	50%	62%	47%	45%
小売業者はさらなる「価格受容」(商品価格の値上げ)に激しく抵抗する	47%	42%	58%	51%	45%
消費者需要を大幅に減少させることなく、3%以上値上げすることが可能である	30%	30%	38%	24%	28%

注:全回答者数:n=250、食品・飲料:n=120、家庭用品:n=45、パーソナルケア:n=45、ファッションおよびアパレル:n=40。(質問)貴社の2025年の価格設定および販売量戦略を鑑みた場合、下記の項目に対してどの程度同意/不同意であるかを回答してください。

出所:『業界展望2024 消費財』(Deloitte US, 2024年10月)

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

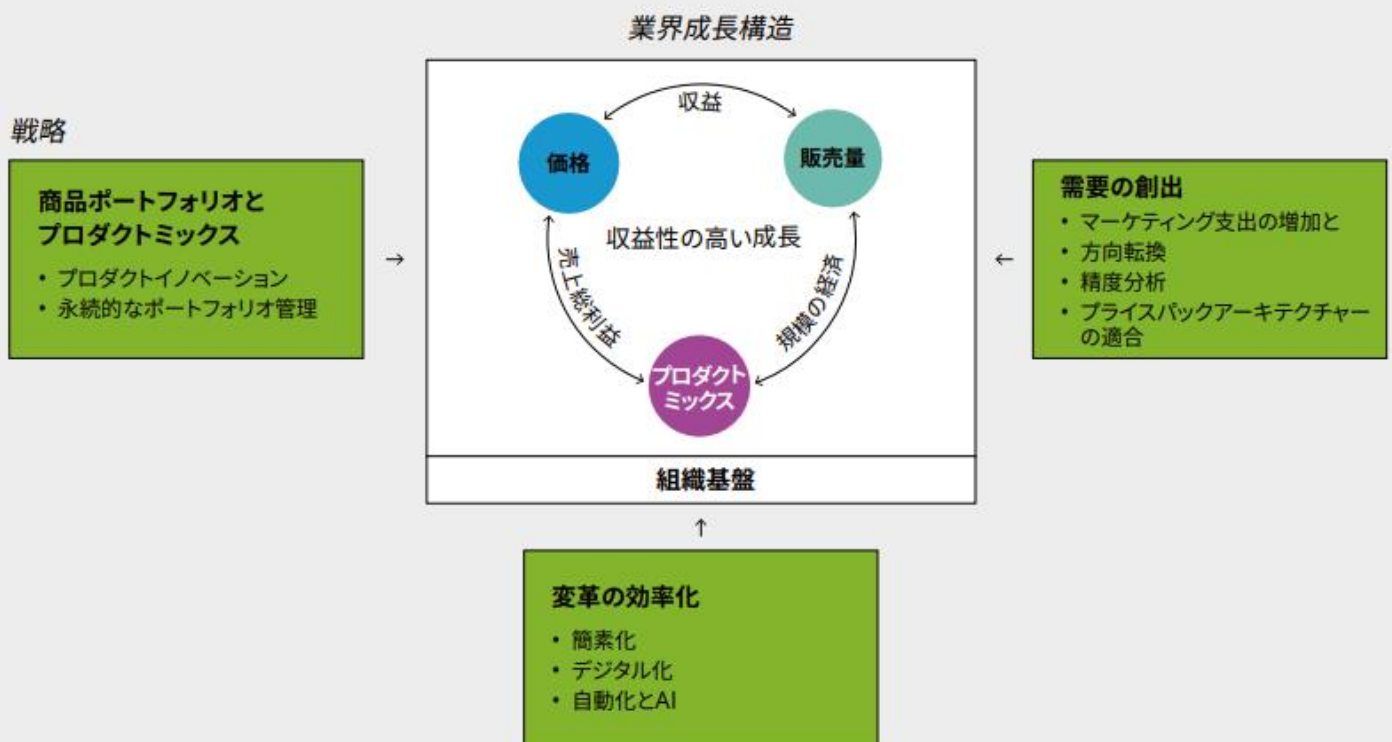


2025年の動向： 収益性の高い成長に向けて レバーを引く

2025年には、企業はより幅広い需要創出に向けた戦略に投資するとともに、消費者の関心を高めるべく商品ポートフォリオやプロダクトミックスに取り組むことになるだろう。さらに、企業はこれらの投資資金を生み出すために、変革的な効率性を生み出すことも予想されている（図2）。

図2

最も業績が高い消費財企業は、2025年には収益性の高い成長に向けて、以下の3つの戦略を重視するとみられる



出所：収益性の高い成長に関する消費財業界の力学についてのデロイトの分析

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

商品ポートフォリオとプロダクトミックス

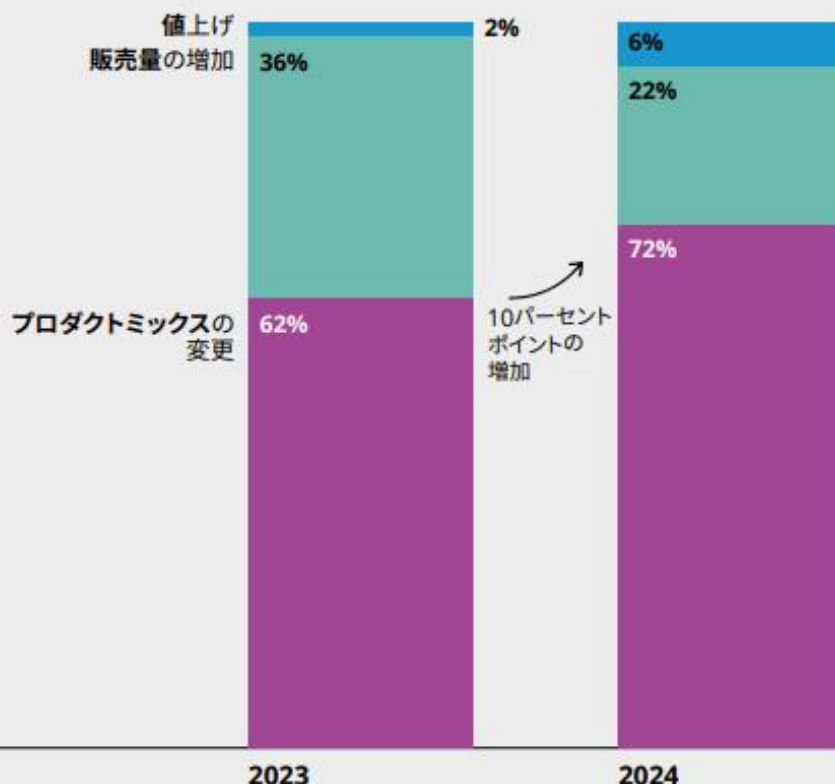
販売量の増加は、依然として収益性の高い成長を促進するための重要なレバーである。ところが、自社の主要なレバーは販売量の増加であると答えた経営幹部の割合は減少しており（前年比14パーセントポイント減の22%）、一部の経営幹部は従来の方法（例えば、広範な支持基盤を持つ広告やプロモーション）で販売量を増やそうと苦戦している²³。消費財業界はそれとは打って変わり、販売するプロダクトミックスを改善する方向に舵を切りつつある（図3）。

利益成長型企業では、プロダクトミックスに注力している割合がさらに高くなっている（その他全企業の67%に対して79%）。また、昨年の調査では、プロダクトミックスに注目していた利益成長型企業は58%のみであったが、大幅に増加した。当時の利益成長型企業は、販売量を重視した割合が他社よりも高かった（その他全企業の34%に対して40%）こともあり、こうした変化は好業績企業が商品自体をけん引役にしようとしている予兆であるかもしれない。

図3

回答者は、2025年には収益性の高い成長の方程式においてプロダクトミックスを最も重視することを示唆している

消費財企業の経営幹部が今後の戦略で最も重視すると回答した分野



注: n=250。(質問)収益性の高い成長を推進するには、価格、販売量とプロダクトミックスの組み合わせが不可欠です。各要素が重要であることを踏まえると、次年度での戦略では3つの要素のうちのどれを重視しますか。

出所:『業界展望2024 消費財』(Deloitte US, 2024年10月)

企業は、商品レバーをどのように引こうとしているのか
プロダクトイノベーション

消費財企業の中でも、特に利益成長型企业は、消費者の関心を取り戻す方法としてイノベーションに注目している。調査対象の経営幹部の大半（95%）が、新商品や新サービスを導入することが2025年における自社の優先事項であると回答している。このコミットメントは、支出に対する意図の中に明確に表れている。調査対象企業の80%がプロダクトイノベーションへの投資を増やすことを予定しており、この傾向は利益成長型企业ではさらに顕著である（その他全企業の76%に対して85%）。

消費財業界は、実質的なプロダクトイノベーションを十分に導入していないという批判を過去に幾度も受けてきた²⁴。この動向は変化しつつあり、調査対象である経営幹部の3分の2近くがイノベーション投資の大部分を真に斬新な商品の開発にシフトさせると述べている（図4）。

図4

調査回答からは、規制、プレミアム化、分析、および斬新性が商品戦略に影響を及ぼしていることが読み取れる

各項目に同意する、または強く同意すると回答した経営幹部の割合

商品戦略に関する項目	合計	パフォーマンス		カテゴリー			
		利益成長型企业	その他の企業	食品・飲料	家庭用品	パーソナルケア	ファッション・アパレル
新たな規制要件が自社の商品開発戦略の形成に影響を及ぼすようになった（例えば、エコデザイン規則、高脂肪・塩分・糖分に関する規制など）	68%	81%	60%	64%	69%	80%	65%
自社の販売ミックスの収益性を高めるため、自社商品のプレミアム化をさらに促進する	66%	71%	63%	62%	71%	76%	65%
精度分析を駆使して、新規ブランドと成長機会を見極める	64%	80%	54%	64%	58%	64%	70%
来年度は、微細な改善や変更をするのではなく、イノベーション投資の大部分を真に斬新な商品の開発にシフトさせる	64%	71%	59%	63%	67%	67%	60%

注：全回答者数：n=250、利益成長型企业：n=94、その他の企業：n=156、食品・飲料：n=120、家庭用品：n=45、パーソナルケア：n=45、ファッション・アパレル：n=40。（質問）貴社の2025年の商品戦略を鑑みた場合、下記の項目に対してどの程度同意／不同意であるかを回答してください。

出所：『業界展望2024 消費財』（Deloitte US, 2024年10月）

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

しかし、そのイノベーションをどこに向けるかは別の問題である。調査対象である経営幹部の3分の2（67%）は、より低コストの選択肢や代替品に乗り換える消費者の割合が増えていると回答しており、経営幹部の半数強（52%）は、高所得者層の消費者であっても、より高い価値を求めて商品やチャネルを選択するようになっていくことから、金銭に見合った価値が重視されるようになって考えている。しかし、経営幹部の約3分の2（66%）は、自社はプレミアム化戦略も追求すると答えているように、ハイエンド商品が選択肢から外れたわけではない。

プレミアムからバリューへの領域において成長を見出すことに対して「正しい」答えは、企業やカテゴリーによって異なり、かつ消費者の嗜好に根ざしたものであるが、消費財企業はこれら商品イノベーションの課題に対し繊細な方法で取り組んでいる。経営幹部の約3分の2（64%）が、自社は新しいブランドと成長機会を見極めるために精度分析を用いる予定だと回答しており、企業が商品と市場の適合性、製造、オーディエンスベースのマーケティングをシミュレーションするにあたって人工知能（AI）ケイパビリティの活用をより強化していることが窺える²⁵。また、精度分析の活用は、消費者ニーズに沿ったイノベーションの実現に向けてだけでなく、新たな商品規制に対処する場面においても必要となる可能性がある（図4）。実際に複数の利害関係者から持続可能性に対する要求が高まってきている傾向もあり、今後、業界の優先順位は変化し続けることになりそうだ。

より多くの企業が、「オケーション」の観点から自社のプロダクトイノベーションを考察している。調査対象となった食品・飲料業界の経営幹部の85%は、自社はオケーションベースセリングを基にした販売戦略を重視する傾向を強めていると答えていることがその一例である。例えば、冷凍食品を一例にあげると、冷凍食品の商品は冷凍食品売り場において、他企業の商品と競合しているだけではなく、木曜日の夜の夕食という特定のオケーションに使われる冷凍食品だけでなくその他全ての商品と競合しているのだ。このように、様々なオケーションを幅広く理解することは、企業が消費者問題に対するより良い答えを見つける一助となるだろう。

永続的なポートフォリオ管理

好業績企業は、自社のポートフォリオを冷静に俯瞰したうえで、必要に応じて売却と買収を行うことを検討している。かつては失敗の容認とみなされていたこと（採算がとれない商品の立て直しや、人気のある新しいカテゴリーでの有機的成長）が、今では成熟した経営の指標となることが増えている。調査対象である経営幹部の半数強（51%）は、自社では不採算部門の売却を定期的に行っていると回答しており、利益成長型企業では、定期的に売却を行っているという回答する確率がさらに高くなっている（その他全企業の47%に対して59%）。

一方、2025年は企業買収がより盛んに行われる年になる可能性があり、調査対象の経営幹部10人中6人（60%）が、2025年には買収件数を増やすことを想定していると回答した。利益成長型企業では、買収を行う確率がさらに高くなっている（その他全企業の52%に対して72%）。「ボルトオン」買収（同じ市場または類似市場における小規模企業の買収）は、経営会議や決算説明会で頻繁に言及されているにもかかわらず、デロイトの調査で好業績を上げている企業の「最優先事項」となっていない。好業績企業の対極に位置する利益成長型企業も、高成長のカテゴリーや市場に参入するための企業

買収は行っていない。その代わりに、成長を促進する強力なブランド（その他全企業の54%に対して80%）や、デジタル変革を加速させるM&Aのディール（その他全企業の62%に対して74%）を追求している。これらの調査結果は、M&Aの動向に関する経営幹部の見解についてのデロイトの調査結果と一致しており、同調査の中では、経営幹部は、自社の競争上のポジショニングを向上させることと、新規のビジネスモデルへの長期的な転換を加速させることの2つが、自社のM&A戦略を説明する最良の方法であることを明らかにしている²⁶。

需要の創出

より魅力的な商品ポートフォリオとプロダクトミックスは、消費財企業の収益性の高い成長を促進するうえでの一助となりうるが、2025年には、需要の創出へのアプローチも再考すべきであろう。その要因として、チャネルのシフトと新しい小売モデルが伝統的な戦略を覆しつつある点と、特に消費者の特定のニーズに合わせたパーソナライズ化をもってしても、細分化された消費者ベースにリーチするのはより困難となっている点があげられる。また、消費者は商品をどこで見つけて購入したいかについての要求を一段と強めていることもあり、企業は複数のチャネルで同時に商品を提供する必要がある。経営幹部の79%が、今後1年間でデジタルチャネルやプラットフォームへの投資を増やすと回答しているのは、こうした理由があるからだろう。消費者のデジタルチャネルやプラットフォームの利用を促進するために、企業はできる限りの努力をしなければならない。

企業はどのようにして需要創出能力を高めようとしているのか マーケティング支出の増加と方向転換

消費財企業の大半は2024年、販売量を増やし、価値を追求する消費者からの需要の減退を防ぐというミッションを掲げて広告への支出を増やした²⁷。

調査対象となった経営幹部の76%が、2024年よりも値引きやプロモーションの提供を増やすことを計画しており、また、10人に7人（69%）は、2025年にマーケティングと広告の収益に占める支出割合を増やす予定であることから、投資の増加は今後も続くことが予想される。

次章の精度分析のセクションで解説するが、あらゆるセクターの企業は、売上高、市場シェア、世帯普及率などの指標を用いて、マーケティング支出が真たる投資対効果をもたらしているのか、データに基づいて検証するようになってきている。これは、リテールメディアプラットフォームへの移行を含むデジタルへの移行を継続している消費財業界を後押ししていると考えられ、今後、従来型のマーケティング関連の支出に影響を与える可能性がある（図5）。

精度分析

消費財業界では、詳細なビジネス上の意思決定を行うために、精度分析を引き続き活用している。調査対象の幹部の大半（70%）は、精度分析をマーケティング投資のROIを最適化する手段として捉えている。回答者の約4分の3（74%）は、アナリティクス機能のおかげで適切な価格、プロモーションや値引きを以前よりも正確に設定できるようになったと述べている。

利益成長型企業では、精度分析がマーケティングROIの最適化に役立つと回答する傾向がより強い（その他全企業の60%に対して86%）。また、分析が自社の過剰なプロモーションや値引きを防ぐのに役立つと考えている。しかしながら、全ての企業がそのような分析能力を備えているというわけでは

ない。利益成長型企業では、競合他社がプロモーションや値引きを乱用することで、自分たちの価格決定力が損なわれることをより強く懸念している（図6）。

精度分析の特別なカテゴリである売上成長管理（RGM）システムは、消費財業界で注目を集め続けており、調査対象である経営幹部の62%が、RGM機能は今後1年間で成長を実現するにあたり重要な役割を果たすだろうと考えている。消費者は引き続き価格に敏感であることから、RGMを用いて消費者の嗜好と行動を把握することが鍵となるだろう。

図5

調査対象企業の大半は、リソースをデジタルと小売媒体に再割り当てしている

各項目に同意する、または強く同意すると回答した経営幹部の割合

マーケティング戦略に関する項目	合計	パフォーマンス		カテゴリー			
		利益成長型企業	その他の企業	食品・飲料	家庭用品	パーソナルケア	ファッション・アパレル
近年と比較して、2025年には広告・マーケティング支出の多くがデジタル化される	68%	77%	63%	67%	69%	71%	68%
さらに多くのリソースを小売媒体にシフトさせている（例えば、小売業者のデジタルチャネル内でのプロモーション）	65%	79%	57%	60%	82%	69%	58%
2025年には、従来型の取引支出、または自社商品のプロモーションのために小売業者に支払うアローワンスを減らす予定である	65%	74%	59%	65%	60%	69%	65%

注：全回答者数：n=250、利益成長型企業：n=94、その他企業：n=156、食品・飲料：n=120、家庭用品：n=45、パーソナルケア：n=45、ファッション・アパレル：n=40。（質問）貴社の2025年のマーケティング戦略を鑑みた場合、下記の項目に対してどの程度同意／不同意であるかを回答してください。

出所：『業界展望2024 消費財』（Deloitte US, 2024年10月）

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

図6

分析をプロモーションに役立てることはできるが、競合他社は依然として有害な決定を下す可能性がある

各項目に同意する、または強く同意すると回答した経営幹部の割合

マーケティング戦略に関する項目	合計	パフォーマンス		カテゴリー			
		利益成長型企業	その他の企業	食品・飲料	家庭用品	パーソナルケア	ファッション・アパレル
精度分析によって過去に起きた過剰なプロモーションや値引きのミスを防ぐことができる	74%	87%	67%	72%	84%	76%	70%
競合他社がプロモーションや値引きを乱用することで、自社の価格決定力が損なわれることを懸念している	48%	63%	39%	43%	56%	42%	60%

全回答者数：n=250、利益成長型企業：n=94、その他企業：n=156、食品・飲料：n=120、家庭用品：n=45、パーソナルケア：n=45、ファッション・アパレル：n=40。(質問) 貴社の2025年のマーケティング戦略を鑑みた場合、下記の項目に対してどの程度同意／不同意であるかを回答してください。

出所：『業界展望2024 消費財』（Deloitte US, 2024年10月）

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

一部の好業績企業では、精度分析がバリューチェーン全体において役立つ可能性もあるため、拡張したエコシステムを適切に管理するための洞察を求めているかもしれない。

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投資すると答えた利益成長型企業が85%にのぼる一方で、その他全企業では60%のみに留まっているのは、こうした理由があるからだろう。最終消費者をよりよく知るために必要となるデータを持っているのは小売業者である場合が多いため、小売業者を通じて販売する消費財企業にとっては、バリューチェーンのエコシステムからのデータが重要となる。

プライスパックアーキテクチャーの適合

近年、消費財業界においてRGMシステムからの通知を受けてプライスパックアーキテクチャーを調整することが話題となっている。世界の消費財企業トップ100社の決算説明会で言及される機会はここ数年で大幅に増加し、2023年からは52%増加している（図7）。消費者は、重要なオカズやニーズにより適合するよう変更されたプライスパックアーキテクチャーから利益が得られる可能性がある。消費財企業はこの戦略によって収益性を高め、消費者の価値追求により適合できるようになるが、2025年では、テーマの優位性（収益性が価値か）はサブセクターごとに異なる可能性がある（図7）。

変革の効率化

商品ポートフォリオおよびプロダクトミックスを変更し、需要創出を向上させるためには、往々にして資金が必要になる。多くの企業は、成長に向けた再投資を推進するために、コスト削減のフライホイールを生み出そうとしている。そのためには、フロントオフィス、サプライチェーン、調達、ITの支出の効率化を含め、ビジネスプロセスを簡素化、デジタル化、自動化する方法を検討する必要がある。

生産性はしばしば議題に取り上げられるが、調査対象の経営幹部の96%が、生産性の向上を2025年の優先事項にしようとしており、生産性は特に重視されていると考えられる。

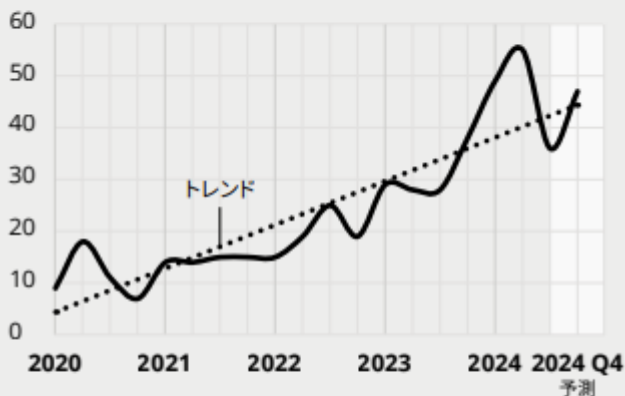
経営幹部の82%が生産性への投資をさらに増加させる予定であると述べていることから分かるように、企業はこの優先事項を支持しており、利益成長型企業がそれをけん引していく形となるだろう。

直接経費の削減も議題となっており、経営幹部の約3分の2（64%）は、2025年は過去数年よりもコスト削減に注力すると述べている。ただし、企業はこうした場合に、現在大幅な削減を行うことで将来的なパフォーマンスを犠牲にするという短期主義に陥ることのないよう注意しなければならない。

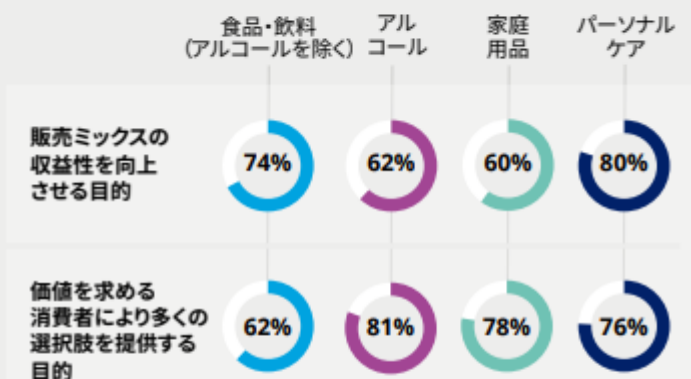
図7

企業はプライスパックアーキテクチャーを用いて需要を創出している

世界の消費財企業トップ100社が毎年4半期ごとにプライスパックアーキテクチャーに言及する回数



2025年に下記の事項を目的としてプライスパックアーキテクチャーを調整する予定である調査対象幹部の割合



注：(左側のグラフ) 使用するキーワードには、「プライスパック」または「プライスパックアーキテクチャー」または「大型*パック*」または「パックのサイズ*」を含む。実際のデータは2024年Q3まで入手可能であるが、それ以降は通年で閲覧できるように外挿する。(右側のグラフ) *＝アルコールのサンプルサイズは他のカテゴリーと比較して小さい。アパレル企業の経営幹部は、プライスパックアーキテクチャーに関する質問への回答の対象外とした。食品・飲料 (アルコールを除く) : n=99、アルコール : n=21、家庭用品 : n=45、パーソナルケア : n=45。

出所：(左側のグラフ) 2020～2024年Q3(暦年)における世界の消費財企業トップ100社を対象にした決算説明会資料およびプレゼンテーション(入手可能な場合)に関するデロイトの分析。頻度数は、AlphaSense検索機能を使用して取得した。(右側のグラフ) 『業界展望2024 消費財』(Deloitte US, 2024年10月)

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

企業はどのようにして変革の効率化を達成しようとしているのだろうか

簡素化

調査対象となった経営幹部の3分の2以上（68％）が、組織構造の簡素化やその他の改善に取り組んでいる企業であり、その多くは利益成長型企業である（その他全企業の63％に対して77％）。10人中6人以上（65％）が、グローバルで統治し、ローカルで実行する事業運営モデルを用いることを強く望んでいる。このような力学を踏まえると、消費財業界はバックオフィス業務とフロントオフィス業務をシェアードサービス化することに再び関心を寄せている可能性がある。これは、一部業務を自分たちで行わないことを選択することによる業務の簡素化であり、コアビジネスに全集中する方法の一つである。簡素化は、正式な組織内だけでなく、上流から下流までを含むバリューチェーン全体に及ぶ可能性がある。

多くの企業は以前から簡素化に取り組んできていたが28、今まで実施してきた投資に対するリターンがようやく顕著になりつつある。例えば、調査対象となった経営幹部の74％が、意思決定の速度、市場の変化への適応能力、生産処理能力など、業務のスピードと機敏性がここ数年で向上したことに同意している。

デジタル化

デジタル化は、複雑さを管理し、限界までコスト引き下げを検討する際に役立つ。調査対象である経営幹部の3分の2以上（68％）が、運用コストの変革と最適化のためにスマートテクノロジーソリューションと自動化に投資していることから明確なように、デジタル化は企業が新たなレベルの効率化を達成することにおいて役立つ可能性がある。そしてほぼ同数の回答者（67％）が、デジタル変革は競争に勝つためにも必要だと考えている。アルコール飲料、ファッション、パーソナルケア分野の企業ではこの数字はさらに高くなる傾向にあり、利益成長型企業の81％がデジタルトランスフォーメーションは不可欠だと考えているのに対し、その他全企業では58％にとどまっている。

企業はどの分野で最高のリターンを得ることができるのだろうか。調査対象の経営幹部は、デジタル変革への投資を増やすことで最も高い限界利益を得られる分野はマーケティングと営業であると考えており、それぞれを選択した経営幹部の割合は48％と38％であった。

消費財業界において、経営幹部はFuture of Work（働き方の未来）を実現するために必要なものとして、多くがデジタル投資を念頭に置いている（図8）。デジタル化には人材の見直しが必要であることを認識するのは、重要であるにもかかわらず軽視されやすい。どのようなスキルがどの割合で必要とされるかは変化する可能性がある。データ分析、自動化、新興技術における人材ギャップに対処しなければ、競争力は脅かされ、職場文化の惰性或社内の抵抗によって、生き残りに不可欠な俊敏性が阻害されかねない。

図8

経営幹部はFuture of Workのデジタル化に備えている

各項目に同意する、または強く同意すると回答した経営幹部の割合

デジタル変革戦略に関する項目	合計	パフォーマンス		カテゴリー			
		利益成長型企業	その他の企業	食品・飲料	家庭用品	パーソナルケア	ファッション・アパレル
Future of Workを実現するデジタルソリューションに投資している	82%	86%	79%	87%	78%	78%	75%

注：全回答者数：n=250、利益成長型企業：n=94、その他企業：n=156、食品・飲料：n=120、家庭用品：n=45、パーソナルケア：n=45、ファッション・アパレル：n=40。（質問）2025年における貴社の事業のデジタル変革戦略を鑑みた場合、下記の項目に対してどの程度同意／不同意であるかを回答してください。

出所：『業界展望2024 消費財』（Deloitte US, 2024年10月）

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

自動化とAI

自動化、ロボット工学、AIは、デロイトが調査した企業の大半で人気のテーマとなっており、経営幹部の67%が、効率を高めるという明確な目的を持ったうえで、これらの分野への投資を行っていることが明らかになった。また、調査対象となった経営幹部の4人に3人（76%）が所属する企業では、AIへの投資を増やしているという結果となり、AIが特に重要視されていることが窺える。大半の企業にとって、こうした特定のAI投資から最も高いリターンが期待できる分野は、過去にデジタル投資でも期待できた分野と同じ、マーケティングと営業である（図9）。また、経営幹部がAIに期待するメリットとして最も多く挙げたのは、効率と生産性の向上（52%）であった。

AIへの投資の多くは、比較的新しい分野である生成AIに向けられており、回答者の89%が、AI予算の少なくとも5分の1を生成AIに投資している。約3分の1はさらに多くの投資を行っており、AI予算の約半分を生成AIに投資していると答えた回答者は31%となった。こうした投資には、生成AIへの高い期待があり、回答者の76%が、一般的なテクノロジー投資よりも生成AI投資の方に高いROIを期待していると答えている。

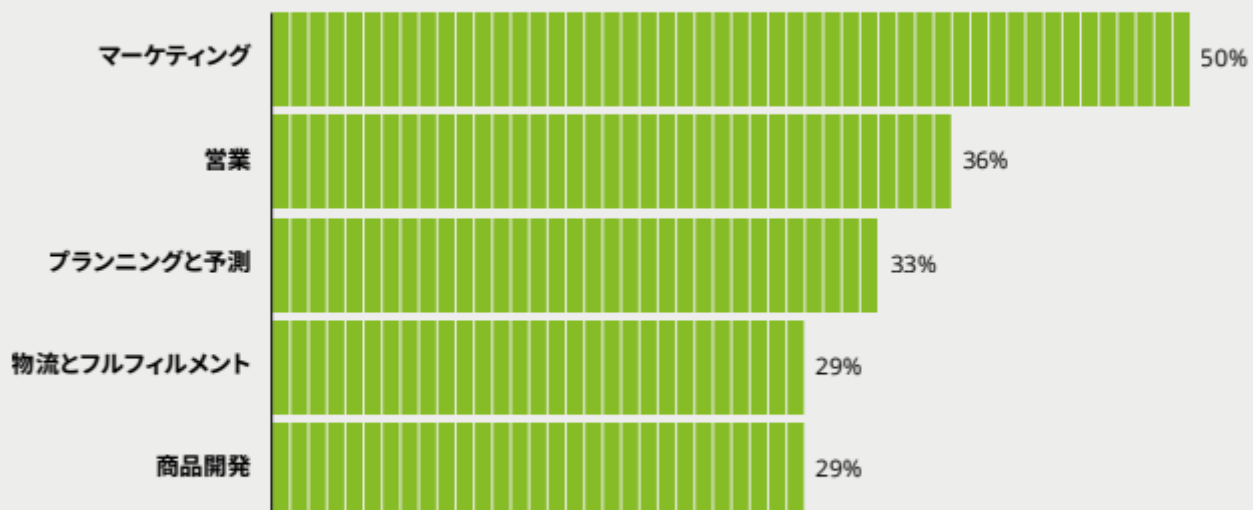
全体として、利益成長型企業はAIへの投資を増やしており（その他全企業の70%に対して85%）、その動きも調査対象のその他全企業よりも早い（89%が2025年、主要な次世代AIビジネスアプリケーションを稼働させる可能性が高いとしているのに対し、その他全企業では76%）。ただし、調査対象の利益成長型企業では、投資全体における生成AIへの投資の割合が業界全体よりも低くなっている（AI予算の約半分を生成AIに割り当てている企業は23%であるのに対し、その他全企業では35%）。また、生成AIへの投資からは高いROIを期待していることも事実である。これはおそらく、その他の回答者はマーケティングや営業に重点を置いている一方で、利益成長型企業では、生成AIをバックオフィス機能に使用する可能性がより強いためであろう。

AIは魅力的なトピックであるが、AIの実用化とスケーリングするためには、データ基盤と最新のデータ戦略の継続的な活性化を含めて検討が必要である点に注意しなければならない。企業によっては、こうした投資を追加で行う必要がある場合もある。すでにデータ基盤（例えば、消費者関係管理、顧客データプラットフォーム、販売データレイクなど）を構築している消費財企業にとっては、2025年はそうしたデータセットを駆使してAIをスケーリングする年になるのかもしれない。

図9

企業はマーケティングと営業の分野でAI投資の最も高いリターンが得られることを期待している

調査対象企業が全種AIベースアプリケーションのデプロイメントから最も高いROIが得られることを期待している分野のトップ5



注：n=250。(質問) 全種AIベースアプリケーションのデプロイメントから最も高いROIが得られることを期待している分野を以下から選んでください。

出所：『業界展望2024 消費財』（Deloitte US, 2024年10月）

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html



新年度への移行に向けて

消費財業界はしばしば保守的な側面があり、それによって企業は救われてきた。先行きが不透明な現在では、「静観する」本能が働いているのかもしれない。しかし、現在は、そのアプローチは保守的であるどころか、むしろリスクを伴う可能性がある。大きな変革をすべき時期に無為無策でいれば、その先に待っているのは陳腐化である。そして、ここ数年の目まぐるしい変化を経てようやく、2025年は多くのリーダーが避けられないとすでに直感している変革を掘り下げて実行するにふさわしい時期となるのかもしれない。

商品ポートフォリオおよびプロダクトミックス、需要の創出と変革の効率化は、馴染みがあるが強力なレバーである。企業は現在、その最新のツールとテクノロジーを駆使して新形態を取り入れることができる。そしてこのレポートで説

明してきたように、消費財業界における好業績企業は、3つの領域全てで断固とした行動をとっているのだ。

2025年は、消費財業界にとって極めて重要な年になるかもしれない。この時代に対応するためには、消費財企業はプロダクトイノベーションを強化し、ポートフォリオを再構築するための売却や買収をより積極的に検討すべきである。マーケティングをデジタルにシフトし、精度分析を用いて粒度の高い意思決定を強化し、マーケティング、プロモーション、およびプライスパッケージアーキテクチャーへの投資を増やしてROIを向上させることを検討する必要がある。また、必要なリソースを最適化して未来に備えるために組織とプロセスを簡素化、デジタル化、自動化する方法を見つけないといけない。

メソドロジー（方法論）

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収益別に分析を行った。（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。各年の評価は、2024年8月31日を最終日とする直近12カ月間のローリング方式を用いて、2019年9月1日から5年目までさかのぼって実施した（図10）。

特筆すべきは、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、業界全体のさまざまなカテゴリー、国、規模の企業で構成されている点であり、消費財業界全体に適用可能な事例となっている。また、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（図11）²⁹。



図10

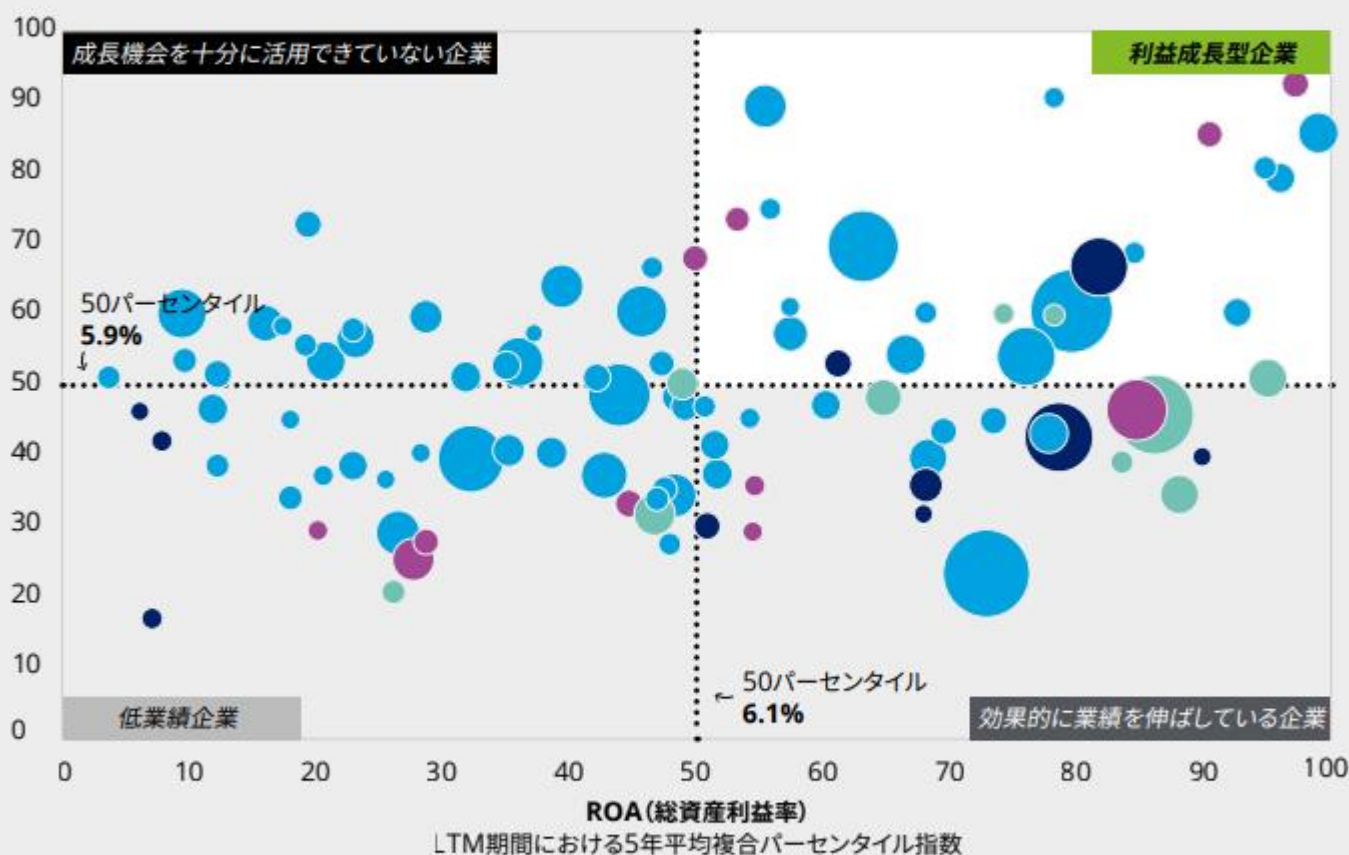
利益成長型企業に関する知見は、カテゴリー、国、企業規模を問わず適用可能である

● 食品・飲料 ● 家庭用品 ● パーソナルケア ● ファッション・アパレル

バブルの大きさ=LTM(直近12カ月間)の収益(単位:100万米ドル)

収益の増加

LTM期間における5年平均複合パーセンタイル指数



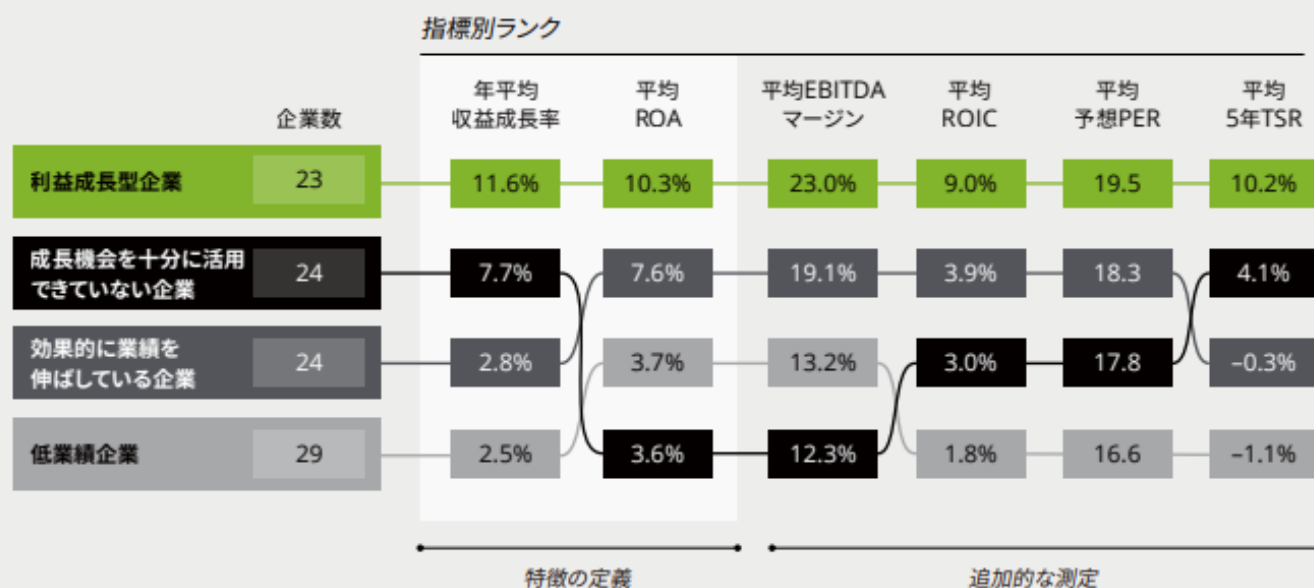
注:LTM=2024年8月31日時点での直近12カ月間。コロナ前、コロナ禍、コロナ後/高インフレ期を十分にカバーするため、5年間を分析期間とした。

出所:S&P Capital IQから入手した消費財企業トップ100社のパフォーマンスメトリクスの分析

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

図11

利益成長型企業は、バリュエーションを含む他の方法においても優れたパフォーマンスを示している



注：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。ROA＝総資産利益率、EBITDA＝利払い前税引き前償却前利益、ROIC＝投下資本利益率、P/E＝株価収益率、TSR＝株主総利回り。

出所：S&P Capital IQから入手した消費財企業トップ100社のパフォーマンスメトリクス分析

Deloitte. | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

デロイトは、食品・飲料、家庭用品、パーソナルケア、アパレル企業の消費財担当の経営幹部250人を対象にグローバル調査を実施した。回答者は全員、売上高5億米ドル以上（大半は50億米ドル以上）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。

調査はグローバル企業トップ100社を対象に行われたが、デロイトも回答者も参加した企業名を知らない「二重盲検」方式で行われた。このように、調査分析での利益成

長型企業は、2025年の売上高およびEBITDA（利払い前税引き前償却前利益）ともに成長が見込まれる企業に勤務する回答者と同じであるとみなしている。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、デロイト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。

文末脚注

1. Leon Pieters, Nick Handrinos, Justin Cook, Céline Fenech, and Jagadish Upadhyaya, 2023 Consumer Products Industry Outlook, Deloitte, accessed Dec. 12, 2024.
2. Leon Pieters, “The future of the consumer industry,” Deloitte, accessed Dec. 12, 2024.
3. Finimize, “Consumer spending shift hits global brands hard,” August 2024; The Financial Times, “US consumer goods companies are losing upper hand on pricing,” July 7, 2024.
4. UBS Global Research and Evidence Lab, “Publicis: Still in the earnings upgrade cycle. Buy.” Sept. 4, 2024.
5. Nick Handrinos, Leon Pieters, Dr. Jacob Bruun-Jensen, Justin Cook, Céline Fenech, and Jagadish Upadhyaya, 2024 Consumer Products Industry Outlook, Deloitte, accessed Dec. 12, 2024.
6. Barclays Equity Research, “Global consumer staples: US Nielsen insights 4w/e Sep 7th,” Sept. 17, 2024.
7. Handrinos, Pieters, Bruun-Jensen, Cook, Fenech, and Upadhyaya, 2024 Consumer Products Industry Outlook.
8. International Monetary Fund, “World economic outlook: Policy pivot, rising threats,” October 2024.
9. Daragh Clancy, Donal Smith, and Vilém Valenta, “The macroeconomic effects of global supply chain reorientation,” European Central Bank, accessed Dec. 12, 2024.
10. Congressional Research Service, “United States-Mexico-Canada Trade Agreement,” Dec. 6, 2024.
11. US Department of the Treasury, “Economy statement by Eric Van Nostrand, performing duties of assistant secretary for economic policy for the Treasury Borrowing Advisory Committee,” press release, Oct. 28, 2024.
12. Federal Reserve Bank of New York Research and Statistics Group, “Quarterly report on household debt and credit: Q3 2024,” Center for Microeconomic Data, November 2024.
13. Ibid.
14. Federal Open Market Committee, “Summary of economic projections,” press release, Sept. 18, 2024.
15. UBS, “The economic and investment implications of higher tariffs,” Sept. 3, 2024.
16. The Kent A. Clark Center for Global Markets, “Election economic policy ideas,” Sept. 10, 2024.
17. International Monetary Fund, “Regional economic outlook for Europe: A recovery short of Europe’s full potential,” October 2024.
18. European Central Bank, “Financial stability review,” accessed Dec. 12, 2024.
19. Spencer Feingold, “Europeans are clinging to their savings. What does it mean for growth in the European Union?” World Economic Forum, Oct. 10, 2024.
20. Alexander Al-Haschimi and Tajda Spital, “The evolution of China’s growth model: Challenges and long-term growth prospects,” European Central Bank, accessed Dec. 12, 2024.
21. Bill Conerly, “Consumers will continue spending in 2024,” Forbes, March 1, 2024.
22. International Monetary Fund, “World economic outlook.”
23. Brclays, “Food: US Nielsen insights (four weeks ending Sept. 7, 2024),” Sept. 17, 2024; Carla Casella, Yaakov Musheyev, and Morgan Morrissey, “High-grade and high-yield consumer, food, and retail 2025 outlook,” J.P. Morgan, accessed Dec. 13, 2024.
24. Mintel, “The role of innovation in the future of the consumer packaged goods industry,” accessed Dec. 12, 2024.
25. Deloitte analysis of case examples from consumer industry companies; analysis of survey response implications from Deloitte 2025 Consumer Product Outlook survey.
26. Analysis of Deloitte M&A Trends Survey data from the consumer products industry subset of respondents.
27. UBS Global Research and Evidence Lab, “Publicis.” Sept. 4, 2024.
28. Doug Gish, Stanley Porter, and Leon Pieters, “Unlocking the promise of cost optimization,” Deloitte Insights, Sept. 9, 2024.
29. Deloitte analysis of financial data obtained through S&P Capital IQ, November 2024.

執筆者

Ed Johnson

Ed Johnson is a principal at Deloitte Consulting LLP, where his work focuses on retail and consumer products. He serves as the US Consulting lead for the customer strategy and strategy offerings in retail and consumer products. Johnson serves clients on commercial topics such as commercial effectiveness, revenue management, and pricing and promotions strategy, and works with them to apply analytics to commercial decision-making and develop data-driven pricing and channel strategies, policies, and planning capabilities.

Mike Manby

A partner in our UK Strategy and Analytics practice, Mike Manby is a Retail and Consumer Products' Strategy, Innovation, and Analytics leader, leading local and global digital transformation programs. He is a member of the UK Consumer and Retail Executive groups, with over 24 years of experience working with UK and global clients to help them transform their business models, become insight-driven, enable growth, embed sustainable change, and leverage data and digital. He has worked with a number of leading consumer companies designing and implementing their value chain strategies such as consumer and customer engagement, hyperpersonalization, and value chain optimization.

Evan Sheehan

Evan Sheehan is the Retail, Wholesale & Distribution leader for Deloitte Global. In this role, he is responsible for developing the global sector strategy and integrating businesses and go-to-market solutions across the Deloitte network. Currently, the Global Lead Client Service Partner for a leading retail organization in the United States, Sheehan has more than 20 years of experience serving a range of retail clients. Over the years, he has helped clients with service delivery transformation, technology integration, portal management, and enterprise transformation.

Justin Cook

Justin Cook is the research leader for the consumer products sector at Deloitte's Consumer Industry Center, Deloitte Services LP. He also conducts cross-sector research for the center, examining issues such as how inflation, sustainability, and trust affect consumer behavior. With more than 20 years of experience in market research, management consulting, and technology, Cook asks challenging questions and helps clients understand how the world is changing.

Céline Fenech

Céline Fenech is a research expert with over 20 years of market intelligence and consumer research experience predominantly focused on researching trends in the consumer industry. At Deloitte, she provides insights through the origination of research in the form of briefings, POVs, and white papers. She is the lead author of the Deloitte Consumer Tracker, Deloitte's own consumer confidence survey.

問い合わせ先

三宅 佐衣子

パートナー

smiyake@tohatsu.co.jp

松岡 和史

パートナー

kmatsuoka@tohatsu.co.jp

岩崎 淳子

リサーチ&ナレッジマネジメント

シニアアソシエイト

謝辞

Abigail Slark, Siddharth Mishra, Brijesh R. G. Sanjay Vadrevu, Shambhavi Shah, Abrar Khan, Harry Wedel, Meghan Gragtmans, Manogna Marthi, Harriet Orr Ewing, and Sabrina Pietryga

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（オーストラリア、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

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>