

**業界展望2026 消費財**  
消費財企業に向けた7つの提言

## 目次

03...消費財業界に向けた7つの提言

12...今後を見据えて

13...Appendix：業界別セクターデータバンク

16...文末脚注

原著：「Deloitte Consumer Industry Global Outlook 2026」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2026年1月に発表した内容をもとに、合同会社デロイトトーマツ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。

**消**費財企業に影響を与える話題やトレンドは常に重要であり、すでに広く議論されている。しかし、人口動態、政治、環境、技術、文化における重大な変化を迎えている中で、消費財企業はこうした局面を乗り越えるべく、今こそ新たに対話を開始すべきである。<sup>1</sup>

近年は、脱グローバル化やAI（人工知能）といった要因が、消費財業界にこれまでにないスピードで影響を与えている。これまで常識とされてきた「幅広さ」、「規模感」、「最適化」の必要性は、「集中」、「スピード」、「アジリティ」へのニーズによって揺らいでいる。では、消費財業界における意思決定者は2026年に向けて、何を最優先課題とすべきであろうか。

## 消費財業界に向けた7つの提言

**D**eloitteの調査（「メソドロジー（方法論）」を参照）では、経営層の議論のきっかけとなる7つの提言、すなわち2026年の戦略策定に向けて触媒となる「プロボケーション」を示している。

### 1. 消費者はより多くの価値を求めている

多くの消費者は、もはや適正な価格で十分な価値を得ているとは感じていない。<sup>2</sup> 2022年のインフレピーク時にその認識は損なわれ、高インフレが収束しつつある今でもその傾向は回復していない。DeloitteのConsumerSignals調査では、調査対象となった世界の消費者のほぼ半数（47%）、また高所得世帯の35%が「バリューシーカー：価値志向の消費者」、すなわちコスト意識を重視し、利便性よりも割引やお得感を重視する人々であることが示された。<sup>3</sup> 今回の調査対象となった経営層は、バリューシーカーの存在は長期的な構造的課題であり、このような消費者行動の変化全般が、販売数量の増加と売上成長への最大の課題であると捉えている（図1）。

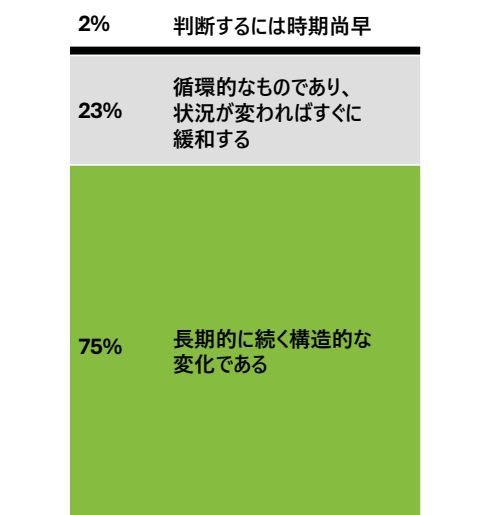
しかし、朗報としては、バリューシーカーであっても「商品にそれだけの価値がある」と感じた場合には、支出を惜しまないことである。低価格からプレミアムまで、あらゆる価格戦略で期待以上の価値を提供するブランドが消費者に評価され、成功している。こうした「価格以上の価値（MVP）」を持つブランドは、消費者の購入意向が高く、ウォレットシェアを獲得している。我々の調査によれば、現在その地位を獲得しているブランドは全体の約3分の1に過ぎない。<sup>4</sup>

図1

## 消費者のバリューシーカー行動は長期化し、企業は戦略を再構築している

### 消費者のバリューシーカー行動の今後

調査対象の経営層が各選択肢を選んだ割合



### 消費者のバリューシーカー行動と戦略の交差点

調査対象の経営層が各選択肢に同意した割合または順位



注記:n = 300（全質問）

質問: (左図)「消費者のバリューシーカー行動（ダウングレード、バリューチャネルでの買い物、利便性を犠牲にして節約する等）の増加について、最も可能性が高いと考えるものはどれですか？」

(右図)「2026年のユニットボリューム（販売目標）達成にとって最大の課題は何だと思いますか？」「2026年の商品戦略について、以下の内容にどの程度同意しますか？」「2026年の市場戦略について、以下の内容にどの程度同意しますか？」「2026年の価格・ボリューム戦略について、以下の内容にどの程度同意しますか？」

データソース: 「2026 Consumer Products Industry Global Outlook」

MVP企業が実践する2つの中核的事項は以下の通りである。

- **バリュー認識型の価格設定**：最大限の利益率を求め、価格を過度に最適化しない。代わりに、消費者に価値の余剰を生み出すように価格を管理する。  
（単なるコスト積み上げではなく、消費者へ何らかの付加価値を提供し、価格を設定するアプローチ）
- **コスト認識型の価格設定**：消費者調査データなどを活用し、投資が消費者にとってどれだけ価値を生み出しているかを評価する。消費者が価値を感じていない場合は、投資を再配分する。  
（低価格など消費者が実利を感じる点に価値を絞って商品を提供するアプローチ）

## 2. 不安定な世界では、最適より俊敏さが勝る

多くの消費財企業は、グローバル化の拡大による安定的で予測可能な世界を前提に、各事業を運営・設計してきた。しかし、脱グローバル化への移行に伴い、貿易政策や国際関係が重要なリスク要因となっており、より積極的な管理・対応が求められている。<sup>5</sup>これまで規模拡大と最適化を追求してきた企業ほど競争環境の一層の激化に直面している。絶えず変化する不確実な状況下において、能力や資本を迅速にシフトできる、より俊敏な組織の方が、より多くの選択肢を持つことができる。

多くの消費財企業がすでに変革を進めており、今回の調査では、対象の全経営層が何らかの適応策を講じていることが明らかになった。主な戦略として、政策コストへのエクスポージャーを削減すべく、国内生産の増加や、貿易政策の影響を受けにくい商品構成への調整などの対応が行われている（図2）。

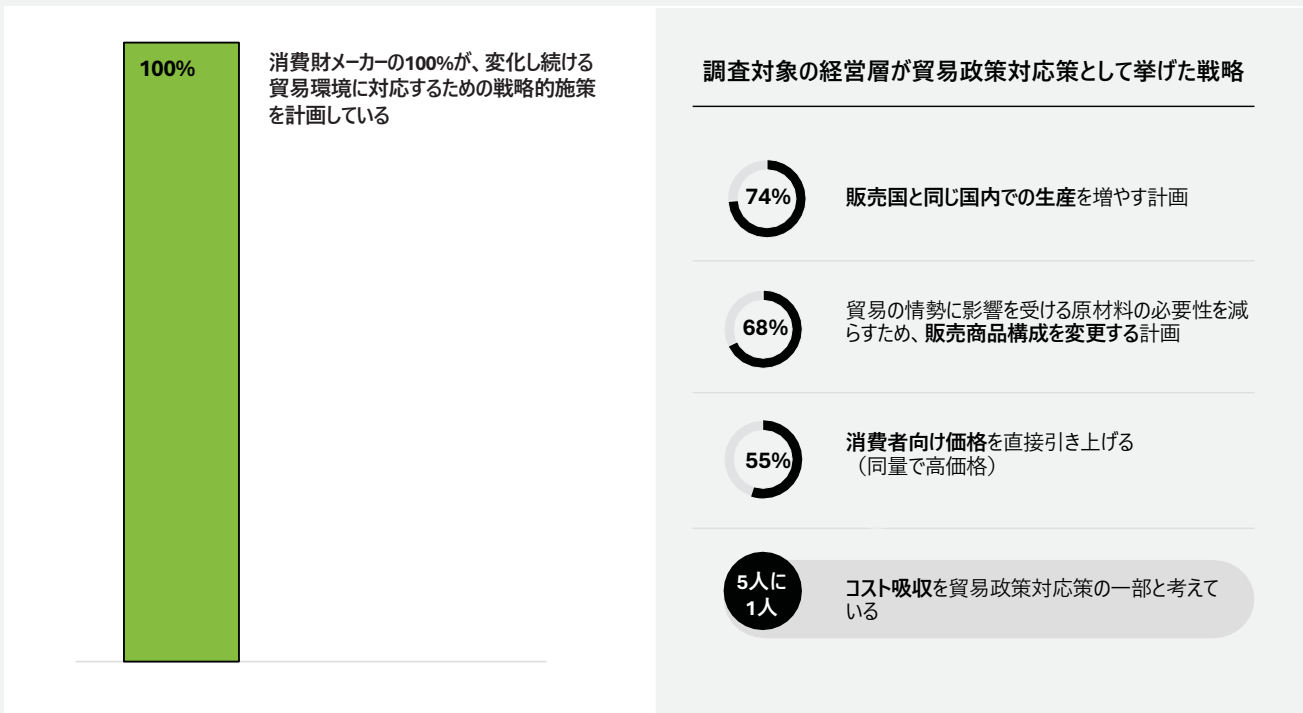
図2に示すように、調査回答者の半数以上が、貿易政策の影響により、価格を引き上げる必要があると予想しており、自社が単に新たなコストを吸収すべき、もしくは吸収できると考える企業はごくわずかである。

コスト転嫁には代償を伴う可能性があり、経営幹部の52%が、貿易政策による価格引き上げが販売数量や市場シェアの喪失につながる可能性を懸念している。当然ながら、価格を引き上げは、消費者の商品に対する価値の認識を高めることをより困難にもする。

もし貿易政策が現在展開している市場において、成長の障壁となる場合、一部の消費財企業は他の新たな市場を模索するだろう。2026年に向けて、経営幹部の10人中7人が、従来市場以外の地域で高成長の機会を見出すと考えている。

近年、最も注目される市場は東南アジアとインドであり、同エリアにおける流通拡大、ならびにデジタルおよびEコマース施策への投資が促進される見込みである。<sup>6</sup>

**図2**  
**企業は脱グローバル化を進め、貿易政策リスクを低減し価格を引き上げている**



注記:n = 300（全質問）  
 質問: 「2026年の国際貿易政策の変化に対応するため、貴社が採用する可能性のある戦略はどれですか？」  
 データソース: 「2026 Consumer Products Industry Global Outlook」

### 3. 事業の集約化は多角化よりも優れている

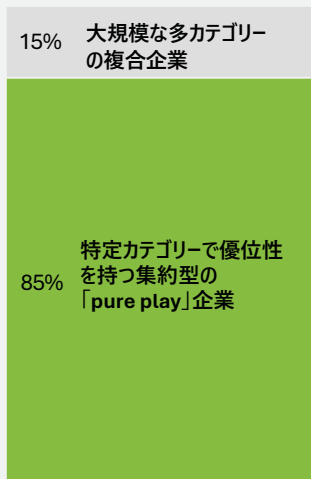
消費財企業は、幅広いカテゴリーを網羅するコングロマリット型から、事業の選択と集中により焦点を絞ったカテゴリーキラー型のポートフォリオへと移行している（図3）。脱グローバル化とサプライチェーンの短縮化により、事業範囲の拡大コストが増加しているため、消費財企業は、シンプル化と効率化、イノベーションサイクルの短縮、そしてより焦点を絞ったモデル構築により、特定事業での消費者との関係性強化を目指している。<sup>7</sup> また、彼らは事業の選択と集中を行う上で、注力領域に当てはまらない低成長カテゴリー

から撤退し、強化領域である高成長事業の買収でポートフォリオを再構築している。<sup>8</sup> 一方で、消費財企業においては、買収に対してはより厳しい審査が行われる可能性があり、取締役会は、覆される可能性が高いコングロマリットの構築に消極的だ。その代わりに、調査対象企業の3分の2が合意したように、高額な取引を伴わずにジョイントベンチャーやパートナーシップを通じて新たな領域を探求し、市場の関心を集めることを検討している。さらに、調査回答者の半数は、SKU（在庫管理単位）の合理化を計画しており、より詳細なレベルでの事業の精緻化が進んでいることが窺える。

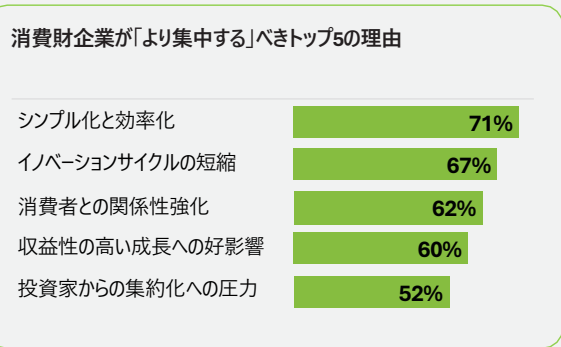
**図3**  
消費財企業の経営幹部は、より焦点を絞ったビジネスモデルへの転換を進めている

最も成功すると予測される消費財企業の構造はどうか

調査対象の経営層が各選択肢を選んだ割合



なぜ集約化モデルを進めたのか？



注記:n=300 (左図); n=255 (右図)

質問: (左図) 「今後、最も成功している消費財企業がどのように構成されるかについて、以下のどの要素がよく表していると思いますか？」

(右図) 「カテゴリー重視の消費財企業へと移行する上で最も重要な要因は何ですか？」

データソース: 「2026 Consumer Products Industry Global Outlook」

## 消費財業界に関する2026年の世界経済見通し

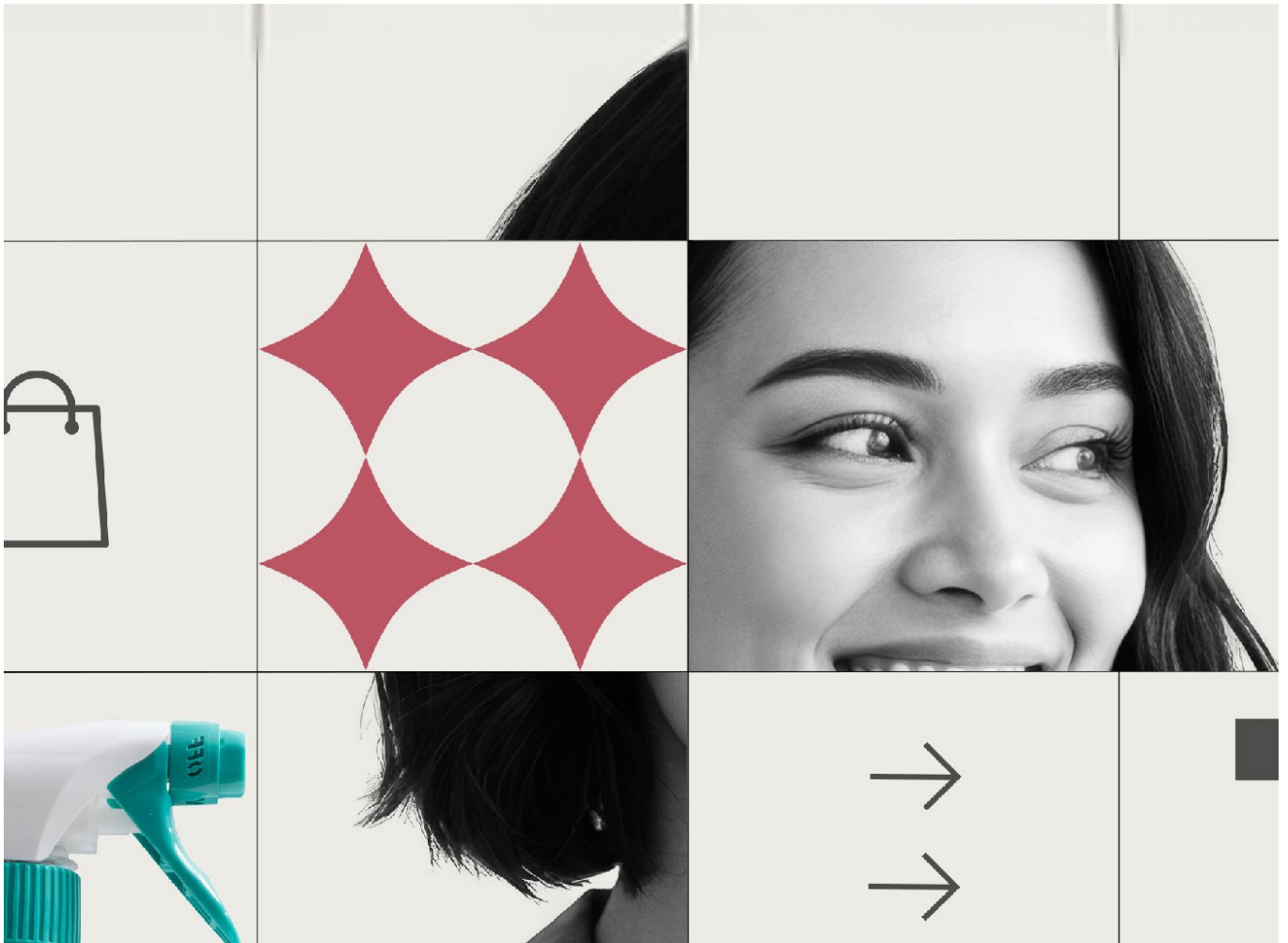
米国の貿易政策の大きな変化などにより、世界経済は混乱した。<sup>9</sup> 米国以外の国々は、他国との貿易自由化を模索し、国内需要を喚起するための財政・金融刺激策を実施した。さらに、AIへの投資が世界的に加速したが、特に米国と中国においては顕著にこの傾向がみられている。2026年に向けては、これらの世界経済動向などを含めた大きな不確実性があり、これが企業の事業投資に悪影響を及ぼす可能性があると考えられているが、<sup>10</sup> 一部の企業はすでにサプライチェーンへの投資を延期している。<sup>11</sup> 国際経済における混乱は、通貨価値や借入コストの方向性にも不確実性をもたらしている。全体としては、2026年には、世界経済成長の緩やかな減速が予想されている。

**米国：**米国経済は、貿易政策および移民政策による逆風に直面している。関税は2026年にインフレをさらに押し上げ、消費者の購買力を低下させる可能性が高い。<sup>12</sup> 移民政策が、主要産業における雇用成長の鈍化と労働力不足をもたらす可能性がある一方で、AIインフラへの大規模投資は経済成長を持続させる可能性がある。テクノロジー関連株の急騰は富裕層の資産を増やし、これらの世帯による消費支出の成長を促している。<sup>13</sup> (その一方で、低・中所得層は経済的ストレスが増大している)<sup>14</sup> AI関連投資が継続すれば、米国経済は緩やかに成長する可能性が高いが、今後、AI投資に反転があれば、大幅に弱体化する可能性がある。

**中国：**中国経済は、住宅不動産市場の崩壊により大きな逆風に直面している。<sup>15</sup> この影響により、不動産投資が急減し、家計資産が減少したことによって、消費者は貯蓄を増やし、支出を減らす傾向にある。<sup>16</sup> 中国政府は、内需を喚起するために財政・金融刺激策を活用している一方で、関税や他国からの潜在的な貿易制限により、米国への輸出の減少に直面している。<sup>17</sup> しかし、中国はハイテクおよび再生可能エネルギーにおける世界をリードする存在となっており、これが経済を活性化させ、ひいては個人消費を促進する原動力となる可能性がある。<sup>18</sup>

**欧州：**欧州各国の政府は、地政学的な変化に対応し、防衛やインフラへの投資を債務で賄いながら拡大している。<sup>19</sup> これは事実上の財政刺激策であり、政策金利の低下と相まって経済成長に緩やかなプラス効果をもたらすと考えられる。<sup>20</sup> 欧州は米国との貿易関係の悪化や中国との競争激化などの課題にも直面している。<sup>21</sup> 全体の見通しとしては、低インフレを伴う緩やかな成長が予測される。

—Ira Kalish (Deloitte Globalチーフエコノミスト) 2025年12月



#### 4. 組織構造はシンプル化する

今日の組織的なサイロは、機能的なものであれ地理的なものであれ、複雑さを生み出している。一方でそれらは比較的快適で、リスクを回避し、コンセンサスを重視する文化を顕在化させている。<sup>22</sup> 消費者が求める付加価値を迅速かつ集中的に提供するためには、これまでとは異なるアプローチが必要である。消費財企業は複雑性と相互依存性を減らすために、組織構造のシンプル化を目指している（図4）。彼らは、よりスピードとアジリティを備えた文化を醸成し、新たな競争環境や強化領域に集約されたポートフォリオに適応しようとしている。

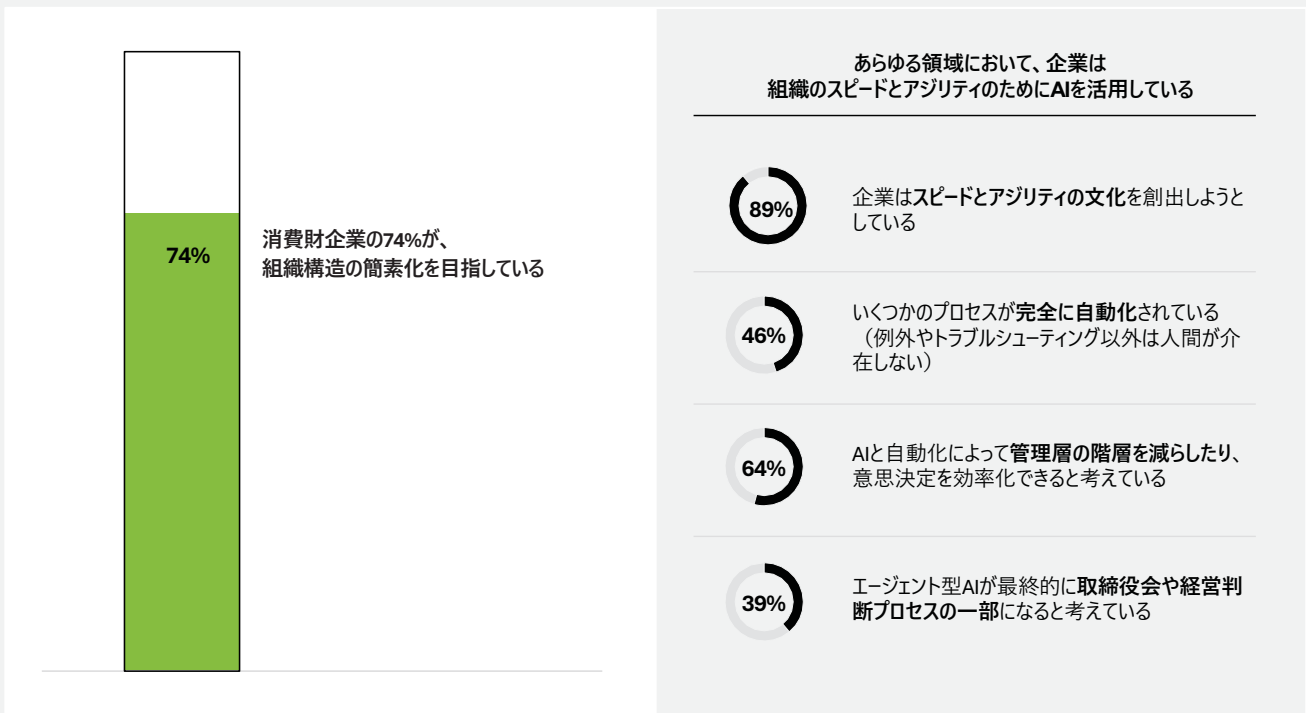
シンプルな組織構造は、組織の透明性を高め、タスクの責任の所在を明確にする。さらに、重要なデータやテクノロジーの区別を通じてコスト要因を可視化し、最終的には蓄積した情報に基づいた迅速な意思決定を促進する。

23

これらの目標を推進するために、多くの消費財企業がAIを活用しているが、AIが最大限の価値を発揮するためには、組織のシンプル化が必要となる場合がある。従来の機能を横断するフラットな構造やエンドツーエンドのプロセスは、AIを駆動するデータを集中化し、インサイトや意思決定が組織全体や市場に円滑に流れることを可能にする。アウトソーシングもまた、強力な組織変革の推進力となり得る。アウトソーシングすることで、組織の能力を成長に集中するために解放し、各プロセスへの迅速なAI導入を支援することで、第三者とのリスク分担を可能にする。本稿の調査では、経営幹部の10人中6人（59%）が、中核機能のアウトソーシングやセンター・オブ・エクセレンスの設立を進めている。

図4

#### 企業は、より迅速に動く、シンプルな組織を求めており、AIがその構築を支援している



注記:n = 300（全質問）

質問:（左図）「2026年の戦略について、以下の各項目にどの程度同意または不同意ですか？」

（右図）「2026年の戦略について、以下の各項目にどの程度同意または不同意ですか？」、「2026年の人工知能について、以下の各項目にどの程度同意または不同意ですか？」

データソース: 「2026 Consumer Products Industry Global Outlook」

## 5.組織の成長は雇用から切り離されつつある

投資家は、もはや、相次ぐ企業のレイオフについての発表を問題の兆候としてとらえていない。あるいは、雇用拡大が成長の兆候とも見なさなくなっているようだ。<sup>24</sup>メッセージは明確である。投資家は、抜本的な生産性向上を期待しており、消費財企業の経営幹部の大半は、2026年にはコスト削減がこれまで以上に重要になると同意している（図5）。労働力・人件費は消費財企業の主要なコスト領域の一つであり、新たなビジネスモデルの生産性向上の議論には必ず考慮されるべきである。<sup>25</sup>

コンピューティングコストが低下する一方で、労働コストは逆方向に動く傾向にあり、<sup>26</sup>生産性向上は、最終的にはデジタル化、特にAIの導入に依存することになる（図5）。生産性向上は、消費財企業がAI投資から期待する成果の最上位となっている。

生産性が向上すれば、雇用拡大を伴わずに成長が可能となるが、それは必ずしもレイオフにつながるとは限らない。実際、調査対象のうち、最も大きな生産性向上を見込む経営幹部ほど、自社におけるレイオフ増加を予想する割合が低い傾向にある。<sup>27</sup>同様に、2026年にアウトソーシングを行うと回答した経営幹部は、人材領域でのAI投資のROIが高いと報告する傾向がある。<sup>28</sup>

逆説的だが、AIは労働力にとって、より創造的で、より人間らしい役割のルネサンスにつながる可能性がある。AIがより技術的で反復的、官僚的な業務を担うことで、従業員は自らの役割において創造性、判断力、そして責任あるリスクテイクの源泉となることができる。例えば、プロダクトマネージャーは、過去10年から20年にわたり日々を費やしてきた技術的なマーケティング業務をAIに任せるとして、起業家精神にあふれ、商品に情熱を注ぐクリエイターやコミュニティビルダーとしての役割に回帰することができるだろう。<sup>29</sup>

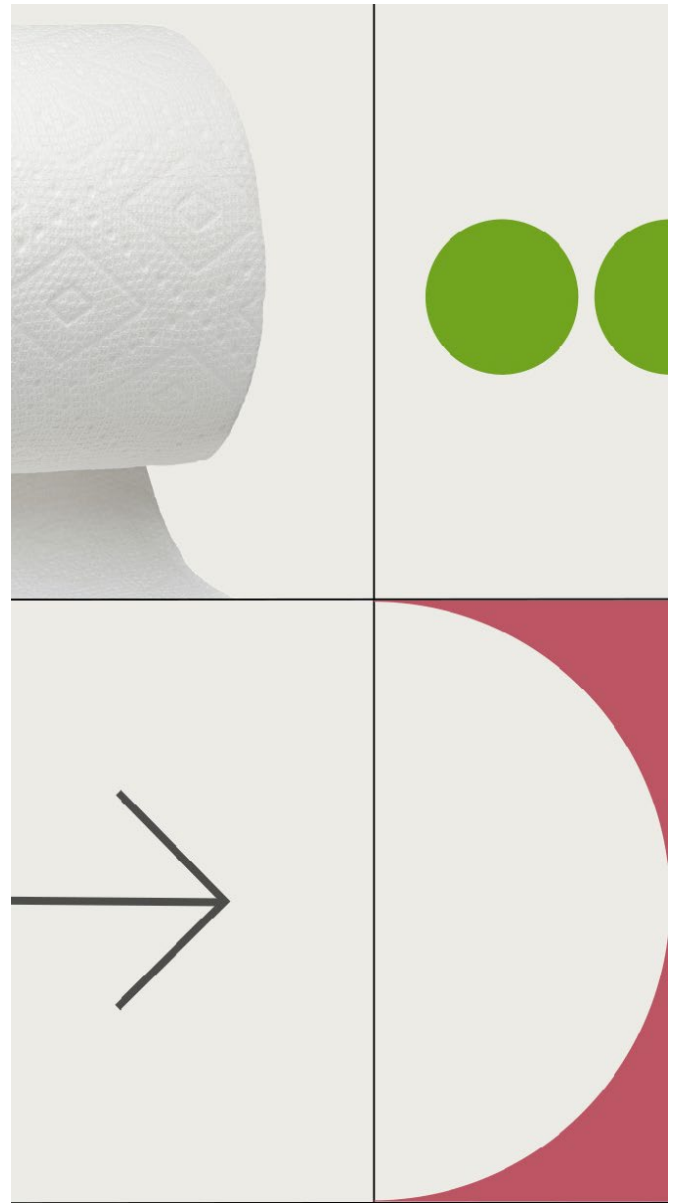
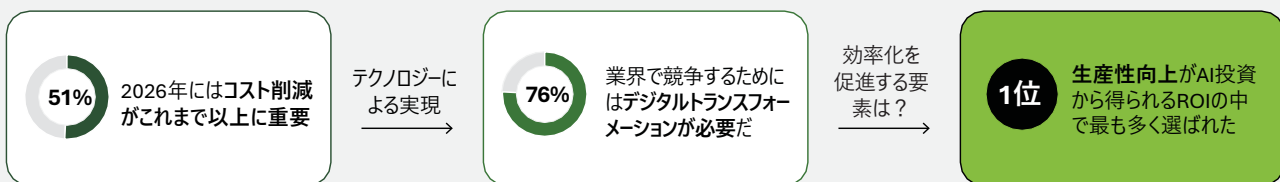


図5

### 生産性向上への道はデジタル化



注記: n=300 (全質問)

質問:「2026年の戦略について、以下の各項目についてどの程度同意または不同意ですか?」「AIの取り組みを通じて達成したい主なメリットは何ですか?」

データソース: 「2026 Consumer Products Industry Global Outlook」

## 6.バリューチェーンは再交渉の時代へ

小売企業と消費財企業が果たしてきた従来の役割は変化しつつある。この過程で、調査対象の経営幹部の79%は、パワーバランスが小売企業側に移っていると考えている。実際、小売企業は自社ブランド商品（プライベートブランド）の販売を拡大しており（調査対象の経営幹部の65%が今後さらにプライベートブランドとの競争が激化すると予想）、強力なハイパーマーケットや会員制などのクラブフォーマット店舗が市場シェアを伸ばし、特定地域では小売企業アライアンスの購買グループが力を発揮している。<sup>30</sup>また、小売企業は、現代の商取引に不可欠な消費者データの収集において、優位な立場にあり、リテールメディアなど新たな収益源を獲得している。<sup>31</sup>しかし、小売企業も急速なデジタル化と激しい競争環境の中で独自の課題に直面しており、小売企業は消費財企業と協力していくために、良いパートナーシップの方法を模索する必要がある。朗報として、調査対象の経営幹部の多くは、小売企業とのより深い協業（データ共有、共同イノベーション、共同事業計画など）において成功している（図6）。

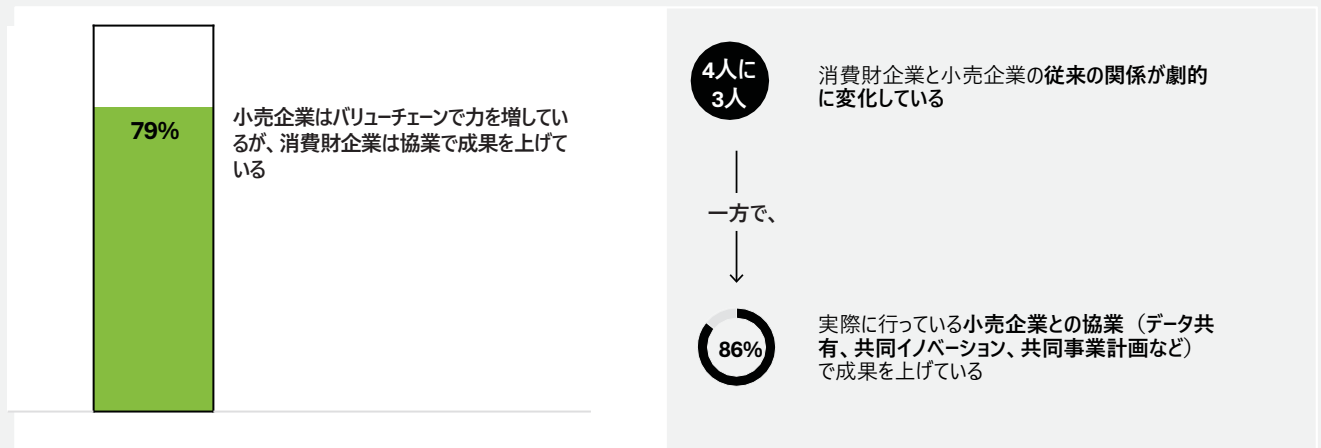
米国での調査研究は、さらに励みとなる示唆を与えている。<sup>32</sup>以下の結果からは、小売企業は消費財企業との協業を望み、その協業を強化することで商業的な成功を得ていることが窺える。

- 調査対象の小売企業の88%は、消費財パートナーとの連携強化を望んでいる。<sup>33</sup>
  - （小売業と消費財企業を合わせた）企業の73%は、商業的連携の強化を報告している。<sup>34</sup>
  - それらの企業の86%は、商業的連携の結果として売上が増加したと報告している。<sup>35</sup>
- しかし、障壁が存在している。
- 小売業の回答者の56%と消費財企業の回答者の73%は、共同事業計画における連携の最大の障壁として、目標の不一致を挙げている。<sup>36</sup>
  - 小売業の64%は十分なデータを共有していると考えているが、消費財企業で十分なデータを受け取っていると考えているのはわずか40%である。<sup>37</sup>

このように、バリューチェーンの再交渉と障壁の克服に向け、事業計画、価格設定、初期段階の商品イノベーション、コスト削減などにおいて、両者の協業の機会を模索すべきである。また、その中で、消費者へのより高い価値提供を小売企業、消費財企業双方の共同のミッションとして、AIがどのように新たな商業関係の可能性を開くことができるかを探求すべきである。

図6

### 小売企業はバリューチェーンにおいて影響力を増し、消費財企業は協業で成果を上げている



注記: n = 300

質問: (左図)「今後2~3年で消費財企業と小売業者のパワーバランスはどのように変化すると予想しますか?」(右図)「2026年の市場戦略について、以下の各項目についてどの程度同意または不同意ですか?」

データソース: 「2026 Consumer Products Industry Global Outlook」

## 7. エージェント型供給がエージェント型需要に直面する

消費財企業にとって、AIの最も有望な業界ユースケースは、商品イノベーションとマーケティング分野にある（図7）。調査対象の経営幹部は、これらの分野が、販売数量の増加、売上成長のために最も重要だと考えている。消費財企業は、AI投資が、より多くより優れた商品コンセプトやパーソナライズされたコンテンツを従来よりも大幅に短期間で生み出し、ROIを高めていると報告している。<sup>38</sup>

しかし、調査対象の経営幹部は、最先端技術の導入において自社が競合より先行していると考えているものの、実際にはそれほど進んでいない可能性がある。約3分の2（64%）がエージェントAIの導入で競合より先行していると考えているが、すべての企業が平均以上であるはずはない。

消費者もまた、急速にAIを取り入れている。ChatGPTやその他のAIチャットからのリファラルトラフィックは、一部の小売企業において総リファラルの15から20%を占めるようになってきている。<sup>39</sup>消費財業界では、この問題に気づき始めたばかりで十分に対応できていない可能性がある。

調査対象の経営幹部のうち、生成AIを使って商品を調査・購入する消費者への最適ナリチ方法や影響・マーケティング方法を模索していると回答したのは31%にとどまり、さらに多く（46%）はまだ意見を持っていないと回答している。

図7

### AI・AIエージェントが企業の商品開発とマーケティング手法を変革する



注記: n = 300

質問: (左図)「今後12カ月以内にAIエージェント／自律システム（エージェントAIとも呼ばれる）を主要な機能やプロセスの実行に導入する可能性はどの程度ありますか？」

(右図)「今後1年であらゆる種類のAI技術への投資はどのように変化すると予想しますか？」「2026年の商品戦略について、以下の各項目についてどの程度同意または不同意ですか？」「販売数量と売上成長のために非常に効果的な戦略はどれですか？」「2026年のマーケティング戦略について、以下の各項目についてどの程度同意または不同意ですか？」「あらゆる種類のAIベースアプリケーション導入によるROIが最も高いと期待する分野はどれですか？」

データソース: 「2026 Consumer Products Industry Global Outlook」



**大** 規模言語モデルでは、従来の検索エンジンとはコンテンツの処理方法が異なるため、商品の発見方法も異なる。そのため、企業は「SEO（検索エンジン最適化）」ではなく「GEO（生成エンジン最適化）」を行うという新たな競争に取り組んでいる。彼らの目標は、商品販売が主要な小売企業において採用され、理想的にはAIを通じてアクセス可能な即時決済機能を備えることである。この競争は、エージェント型コマースへの移行が進むにつれて、さらに重要性を増すだろう。さらに、マーケティングエージェントが人間の意思決定者を直接介さずに小売企業や消費者のエージェントと対話し、取引する世界に移行するにつれて、より一層重要になるだろう。エージェント型コマースの導入は、消費財企業と小売企業とのバリューチェーン再交渉における主要な柱となるべきである。消費者に関する最良の共有データを持つバリューチェーンが、所有者のニーズに最も適したエージェント向けの商品の選択、価格設定、および提示において有利になる可能性がある。

## 今後を見据えて

多くの消費財企業にとって、今は厳しい状況が続いている。ゲームのルール、さらにはフィールドまでもがこれほど急速に変化する中で、目標を達成することは容易ではない。

しかし、この混乱はまた、新たな機会をも創出する。最終的にそれに同意するか否かにかかわらず、これらのプロポジションを用いて、自社内で厳しい対話と戦略検討を開始し、それが困難な選択を行う場合であっても、対応しうる組織においては、来年以降に向けてより良いポジションを築くことができるだろう。

### メソドロジー（方法論）

2025年10月、Deloitteは食品・飲料、家庭用品、美容・パーソナルケア分野の主要消費財企業の経営幹部300名を対象にしたグローバル調査を実施した。調査サンプルは、売上規模で世界トップ100の消費財企業の地理的およびサブセクター分布を概ね反映している。調査質問は、企業のプレゼンテーション、決算説明会のトランスクリプト、アナリストレポートで見られるトレンドピックの分析、およびDeloitte業界リーダーへの探索的調査やインタビューを通じて作成された。

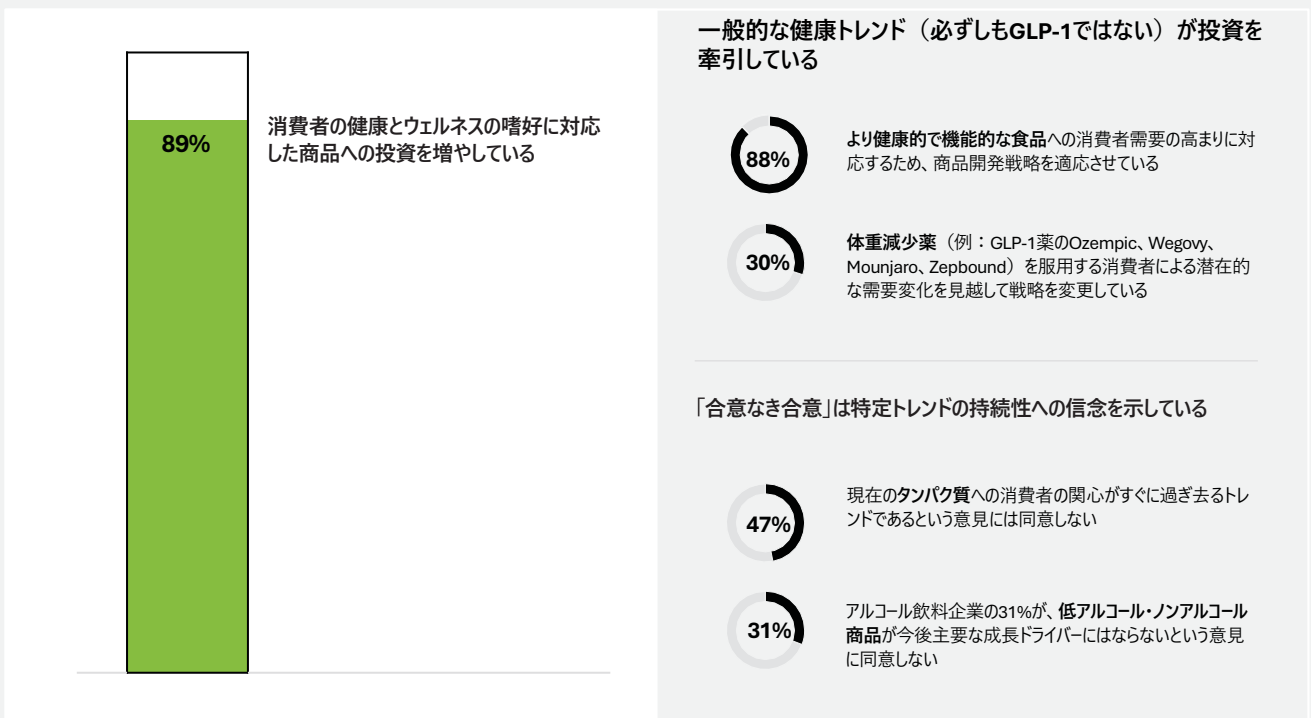


## Appendix : 業界別セクターデータバンク

**業**界全体が共通の変化や課題を経験しているものの、その各部分には独自の要因も存在する。  
以下は、食品・飲料（図8）、家庭用品（図9）、美容・パーソナルケア（図10）の3つの主要セクターに特に  
関連する調査結果である。

図8

### 食品・飲料企業は消費者の健康とウェルネストレンドに注目している



注記:n = 190(左図);n = 161(右図、飲食カテゴリ);n = 29(右図、アルコールカテゴリ)

質問: (左図)「2026年の商品戦略について、以下の記述にどの程度同意または不同意ですか？」(右図、食品・飲料カテゴリ)「以下の記述にどの程度同意または不同意ですか？」(右図、アルコールカテゴリ)「以下の記述にどの程度同意または不同意ですか？」

データソース: 「2026 Consumer Products Industry Global Outlook」

図9

家庭用品企業は新たな利用機会、市場拡大、商品イノベーションに他セクターより積極的に取り組む中で、価格引き上げを行う可能性がある



注記:n = 55 (全質問)  
pt. = パーセンテージポイント

質問：(左図)「2026年は2025年と比べて、ビジネスの主要指標はどのように変化すると考えますか？」(右図)「2026年の市場戦略について、以下の記述にどの程度同意または不同意ですか？」「北米・欧州以外で2026年以降、貴社にとって最も成長可能性が高い市場はどこだと思いますか？」「単位販売成長に非常に効果的な戦略はどれですか？」「以下の記述にどの程度同意または不同意ですか？」「2026年の商品戦略について、以下の記述にどの程度同意または不同意ですか？」

データソース：「2026 Consumer Products Industry Global Outlook」

図10

### 美容・パーソナルケア企業はAI、アウトソーシング、インディブランドとの競争に注目している



注記:n = 55（全質問）； pt = パーセンテージポイント

質問: (左図) 「2026年のサプライチェーン、貿易、コモディティコスト戦略について、以下の記述にどの程度同意または不同意ですか？」(右図) 「2026年のマーケティング戦略について、以下の記述にどの程度同意または不同意ですか？」「2026年の業務戦略について、以下の記述にどの程度同意または不同意ですか？」「AI活用で期待する主な効果は何ですか？」(右図、美容・パーソナルケアカテゴリ) 「以下の記述にどの程度同意または不同意ですか？」

データソース: 「2026 Consumer Products Industry Global Outlook」

# 文末脚注

1. Nicola Johnson, “The future of the consumer industry,” Deloitte Global, accessed Dec. 15, 2025.
2. Michael Daher, Renee Bomchill, Ankit Patel, Stephen Rogers, and Justin Cook, “The value-seeking consumer: Competitors could lose out to brands offering more than low prices,” Deloitte Insights, June 23, 2025.
3. Deloitte ConsumerSignals survey conducted in August 2025 with 15,000 adults across Australia, Brazil, Canada, France, Germany, Italy, Japan, Mexico, Netherlands, Portugal, South Korea, South Africa, Spain, the United Kingdom, and the United States.
4. Daher, Bomchill, Patel, Rogers, and Cook, “The value-seeking consumer.” 5. Ronald P. O’Hanley, “
5. Transformational trends shaping global finance,” World Economic Forum, Jan. 6, 2025.
6. Deloitte Consumer Products Industry Outlook survey, October 2025. Question: “Which one of the following markets outside of North America and Europe do you believe has the highest growth potential for your company in 2026 and beyond?” Top responses were Southeast Asia (39%) and India (32%).
7. Deloitte Consumer Products Industry Outlook survey, October 2025. More than half of survey respondents (69%) indicate they are shortening supply chains to derisk; Jason Douglas and Tom Fairless, “Trump tariffs aim to bring down curtain on era of globalization,” The Wall Street Journal, April 2, 2025.
8. Deloitte Consumer Products Industry Outlook survey, October 2025. Question: “Thinking about your M&A strategies in 2026, to what extent do you agree or disagree with the following statements?” Fifty-five percent of survey respondents agree that their organization regularly divests low-performing lines of business. Similarly, 55% agree that 2026 will be a bigger-than-normal year for acquisitions.
9. Olivia Le Poidevin and Emma Farge, “Tariffs cause ‘unprecedented’ disruption to global trade rules, WTO chief says,” Reuters, Sept. 2, 2025.
10. Philip Straehl, “Market uncertainty will continue in 2026. Here’s how investors can cope,” Morningstar, Nov. 18, 2025.
11. Reuters, “How companies are responding to Trump’s tariffs,” Dec. 15, 2025.
12. Michael Wolf, “United States economic forecast: Q4 2025,” Deloitte Insights, Sept. 30, 2025.
13. Konrad Putzier, “How the U.S. economy became hooked on AI spending,” The Wall Street Journal, Nov. 24, 2025.
14. Mary Cunningham, “Nearly a quarter of U.S. households live paycheck to paycheck, report finds,” CBS News, Nov. 17, 2025.
15. Millicent Wong, “China’s property slump this year looks worse than expected, S&P says,” CNBC, Oct. 10, 2025.
16. Hannah Miao, “China’s economic growth momentum slowed in October,” The Wall Street Journal, Nov. 6, 2025.
17. Hannah Miao, “China’s exports unexpectedly contract,” The Wall Street Journal, Nov. 8, 2025.
18. Jonathan Watts, “China fossil fuel use undermines U.S. climate goals, report warns,” The Guardian, Sept. 7, 2025.
19. Reuters, “EU finalizes €176 billion defence loans with Poland taking largest share,” Sept. 9, 2025.
20. European Central Bank, “Monetary policy statement,” press release, June 5, 2025.
21. Don Nico Forbes, “EU lowers outlook for 2026 on higher-than-forecast U.S. tariffs,” The Wall Street Journal, Nov. 17, 2025.
22. Alex Curry and Becky Galea, “Rethinking productivity: Materially more with materially less, at maximum pace (Autumn 2025),” Deloitte, October 2025.
23. Ibid.
24. Chip Cutter, “More big companies bet they can still grow without hiring,” The Wall Street Journal, Oct. 27, 2025; Emily Stewart, “Investors love layoffs,” Business Insider, Feb. 22, 2024.
25. US Bureau of Labor Statistics, “Food and beverage and tobacco products: Labor share,” Federal Reserve Bank of St. Louis, Dec. 4, 2025. At 15.7%, labor ranks third highest in share of total production costs behind material (55%) and capital (16%).
26. Liz Dominguez, “Gartner’s 2025 supply chain tech trends: CPG retail’s roadmap and roadblocks,” Consumer Goods Technology, March 25, 2025; The Wall Street Journal, “The new economics of compute: How AI is rewriting the rules of chipmaking,” accessed Dec. 15, 2025; Sam Grayling, “The state of global labour markets in 2025, and other trends in job and skills this month,” World Economic Forum, Sept. 4, 2025; International Labour Organization, “Global wage report 2024–25: Is wage inequality decreasing globally?” Nov. 28, 2024.
27. Deloitte Consumer Products Industry Outlook survey, October 2025. Question: “In your view, how are the following key metrics for your business likely to change in 2026?” Those surveyed who expect to see the biggest productivity increases are the least likely to expect increased layoffs at their companies (4%) compared to the overall average (11%).
28. Deloitte Consumer Products Industry Outlook survey, October 2025. Question: “In which of the following areas do you expect to see the highest ROI from deployment of all types of AI-based applications?” Those companies that are outsourcing core functions or forming centers of excellence are three times more likely to expect one of the highest ROIs in the talent domain (14%) relative to those that are not outsourcing (of which only 4% are expecting one of the highest ROIs in talent).
29. Alex Curry, “Leading a marketing renaissance, an opportunity for competitive advantage in the consumer industry,” Deloitte UK, October 2025.
30. Deloitte, “Global powers of retailing 2025: Improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead,” March 2025; Jeff Wells, “Pardon the disruption: What 5 years’ worth of grocery market share data shows,” Grocery Dive, Sept. 2, 2025; European Supermarket Magazine, “How European retail alliances could shake up the ‘island mentality’ of UK FMCG,” Jan. 4, 2024

---

# 文末脚注

31. Deloitte UK, “Reimagining customer value: Navigating retail profitability and digital disruption,” August 2025.
32. 32. Drew Gaputis, “Sales and commercial transformation benchmarking analysis,” Deloitte, August 2025 (US survey of 45 retail leaders and 45 consumer packaged goods leaders, fielded in June 2025).
33. Ibid.
34. Ibid.
35. Ibid.
36. Ibid.
37. Ibid.
38. Deloitte, “2025 CAGNY conference highlights: Trends in the CPG industry,” accessed December 2025; PYMNTS, “Global CPG companies join generative and agentic AI rush,” July 9, 2025. 39. Allison Smith, “ChatGPT is now 20% of Walmart’s referral traffic — while Amazon wards off AI shopping agents,” Modern Retail, Sept. 24, 2025.

---

# 執筆者

## Natalie Martini

Natalie Martini serves as the vice chair and US retail and consumer products sector leader for Deloitte & Touche LLP. She is also an audit and assurance partner with 25 years of experience auditing and advising multinational companies in retail, distribution, and technology industries. Martini assists public and private companies through complex transactions, including IPOs, carve-out audits, acquisitions, and dispositions.

## Evan Sheehan

Evan Sheehan is the global leader for retail, wholesale, and distribution at Deloitte Global. In this role, he is responsible for developing the global sector strategy and integrating business and go-to-market solutions across the Deloitte network. He brings more than 20 years of experience serving a range of retail clients, including service delivery transformation, technology integration, and enterprise transformation.

## Ed Johnson

Ed Johnson is a principal with Deloitte Consulting LLP and focuses on the retail and consumer products sector. He serves as the US consulting lead for customer strategy and strategy offerings in retail and consumer products. Johnson helps clients with commercial effectiveness, revenue management, pricing, and promotions strategy, and in applying analytics for commercial decision-making and pricing/channel strategy development.

## Oliver Vernon-Harcourt

Oliver Vernon-Harcourt is the UK retail lead partner at Deloitte, leading the firm's retail practice across audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, and tax and legal services. He has more than 20 years of experience in retail strategy, digital transformation, growth, and operational efficiency across sectors, including fashion, supermarkets, department stores, and electronics.

## Justin Cook

Justin Cook is the US consumer products research leader at Deloitte and leads research for the consumer sector within Deloitte's Consumer Industry Center, Deloitte Services LP. He conducts cross-sector research examining how factors such as inflation, value seeking, and trust influence consumer behavior and industry trends.

## Céline Fenech

Céline Fenech is an insights lead in Deloitte's consumer industry practice, with over 20 years of market intelligence and consumer research experience. At Deloitte, she originates research including briefings, points of view, and white papers, and is the lead author of the Deloitte Consumer Tracker, the firm's consumer confidence survey.

---

# 問い合わせ先

## 三宅 佐衣子

パートナー

smiyake@tohmatu.co.jp

## 松岡 和史

パートナー

kmatsuoka@tohmatu.co.jp

## 山下 徹

シニアマネジャー

toryamashita@tohmatu.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

著者は、Alex Curry, Craig Turnbull, Claire Wright, Abigail Slark, Drew Gaputis, Sandeep Gill, Jason Caulfield, Steve Rogers, Elizabeth Riggan, Nimisha Mohanan, Vivek Dogra, Brijesh R. G., and Sanjay Vadrevu, Daniel Han, Rithu Thomas, Aparna Prusty, Meghan Gragtmans, Manogna Marthi, Harriet Orr Ewing, and Sofia Barbieri.の各氏の貢献に感謝の意を表します。

## Deloitteのコンシューマービジネスセクターについて

消費者と、それにサービスを提供する企業は急速に変化する世界に直面しており、私たちが製品やサービスを「何を」「どのように」「どこで」購入するかが変わりつつあります。消費者も企業も、自らの目標達成のために、より優れた製品、サービス、ソリューションを採用しています。Deloitte Consumer Industry Centerは、自動車、消費財、小売、運輸、ホスピタリティ、サービス各セクターの経営者が、自らの事業環境、その方向性、そして目の前にある選択肢をより深く理解できるよう、インサイトを提供します。

# 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合同会社 デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、合同会社 デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士 法人およびDT 弁護士 法人を含む）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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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](http://www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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。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。Deloitte Globalおよびそ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。Deloitte Global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](http://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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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Deloitte Global、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も責任を負いません。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す。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2026. 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  
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>