

## 中堅食品メーカーに求められる成長戦略・高付加価値化

コンサルティング事業本部 経営戦略ビジネスユニット 経営戦略第2部  
プリンシパル 大久保 亮一

国内の食品メーカーを取り巻く経営環境の厳しさが増している。日本の人口減少時代を迎えて、絶対ボリュームとしての国内食品マーケットの縮小は不可避な状況にある。それはあたかも、水の流りに逆らって泳ぎ続けることが求められているような経営環境である。

しかも、マーケット縮小という中長期的な逆風環境が続く状況に加えて、昨今の原材料価格の高騰、電気代をはじめとするエネルギー価格の高騰、ドル円を中心とした為替市況変動の拡大、世界的な気候変動・天候不順の発生による突発的な調達難リスク、最低賃金の継続的な上昇・賃上げムードの高まりによる人件費の継続的な増加など、コスト増となり得る要因がめじろ押しであり、今後も外部環境に関して、コストダウンにつながる要素はなかなか見当たらない状況にある。このような厳しい環境であるにもかかわらず、上場食品メーカーにおいては、投資家からの利益成長、あるいは配当などの利益還元に対する要求は高まる一方だ。

そのため、今後も逆風が続くことを念頭に、従前からの経営スタイルを超えた取り組みが求められている。

一方で、円安は海外展開・海外輸出企業にとって、追い風ともなり得る要素だ。さらに、高齢化などに伴い、消費者の健康志向・ウェルネスに関する関心は高まりつつある。また、デジタル化・AI活用という観点では、やや縁遠いと思われる食品メーカーにおいても、さまざまな活用の可能性が広がりつつあり、実験的な取り組みも含め、先行してチャレンジしていくことが可能な状況にある。

本レポートでは、食品メーカーを取り巻く環境が大きく変化しつつある中で、中堅食品メーカーの経営における打ち手についてのポイントを述べる。

## 1. 食品メーカーを取り巻く逆風環境

国内の食品メーカーを取り巻く環境は、まさしく逆風にさらされているといっても過言ではない。既に進みつつある人口減少トレンドにより、国内マスマーケット縮小はもちろんのこと、以下にあるような多くの逆風要因が挙げられる。

### (1) インフレの恒常化

最も大きい要因の1つは、インフレの恒常化である(図表1)。食品メーカーに限った話ではないものの、とりわけ食品メーカーにおいては、直接的・間接的に輸入原料に頼っているケースが多く、大きな影響を受けている。食品の原材料価格についても、世界的に市況が高騰するケースが目立つようになった。新型コロナウイルスやロシアのウクライナ侵攻の影響により、サプライチェーンが混乱したこともインフレの大きな要因だ。食品メーカーは、製造原価に占める原材料価格の比率が高いケースもあり、そのような商品や企業においては、特に大きな影響を受けている。最終的に販売価格に転嫁していくことになるものの、その価格転嫁は遅行することも多く、また消費者の所得が十分に上がらない環境においては、買い控えや低価格品への乗り換えが起こる恐れもあることから、価格転嫁による収益回復も期待通りに進まないケースは多い。

また、政府方針に基づく最低賃金の持続的な上昇も、大きな影響を与えつつある。政府は2035年ごろまでに、最低賃金を時給1500円程度まで上げることを方針として掲げており、人件費上昇の大きな要因となりつつある。昨今では、「最低賃金1500円」を2030年ごろまで前倒しすることも一部において表明されており、これが進められるとなると、最低賃金が年率で3~8%程度上がるということになる。これは、労働集約的な製造工程が必要となりがちな食品メーカーの経営に、大きな影響を与えることになる。

併せて、円安の影響も大きい。2021年ごろまでの100~110円/ドル程度だった水準から、4~5割程度円安が進んだ状況にある。食品メーカーの原材料は、国内生産品を使用する場合も多いものの、生産のための肥料や飼料、燃料などはその多くを輸入に依存しているケースも多く、原価アップの大きな要因になっている。

さらに、トレーサビリティ、食品ロス、SDGsへの対応など、社会課題・環境問題への対応も求められており、これらもコストアップの要因として影響を与えている。

### (2) 店頭価格への反映の難しさ

インフレの進行に伴い、かなり店頭販売価格への値上げ反映が進むようになっているものの、それでもブランド力や販売力のある商品でなければ、実際の販売価格アップへとつなげるのは容易ではない。というのは食品の場合、一般に競合製品や代替製品がある場合が多く、消費者も財布の負担感を下げようと、少しでもリーズナブルな商品を手取るためである。昨今では、PB商品の強化・充実を図る小売業・流通業も一般的であるため、販売価格を改定するのはいいが、PB商品などに消費者が流れることで販売数量が伸び悩み、結局トータルでの売上金額や利益を得られないケースも目立ちつつある。

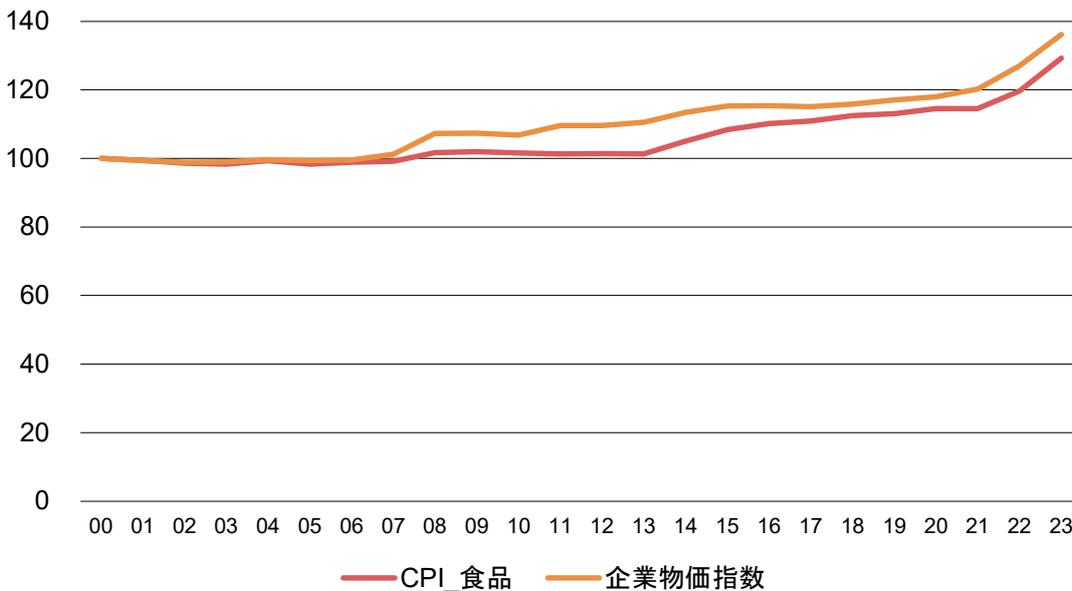
### (3) エンゲル係数の増加・実質可処分所得の低下

昨今、日本のエンゲル係数は上昇傾向にある(図表 2)。物価の上昇に対して賃金の上昇が追いつかない状況が続いており、エネルギー価格の上昇などが家計に大きくのしかかっている。賃金が物価に対して十分上昇しない中で、実質賃金の低下、エネルギー価格の上昇、さらに食品単価の上昇(インフレ)が継続的に続いており、それがエンゲル係数の上昇につながり、家計は極めて厳しくなっている。

### (4) 人口減少

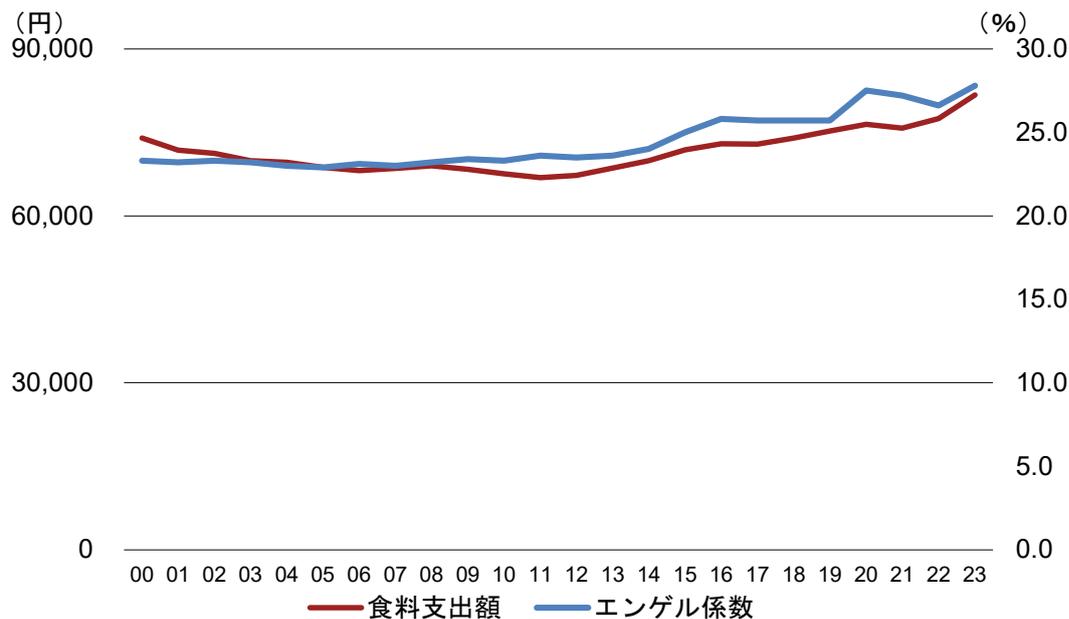
冒頭に触れた通りであるが、人口減少は特に地域差が大きい。例えば、首都圏・関西圏などの大都市圏、また沖縄のように、今後人口が比較的維持できる、人口増の可能性が見込まれる地域においては、当面影響を避けることができる。一方、郊外や地方、その中でも地域を牽引するような有望な産業が少ないエリアにおいては、高齢化・過疎化・人口減少が既に加速している状況にあり、影響は特に大きい。

図表 1 食品物価指数と企業物価指数(2000年を100とした基準で指数化)



(出所)総務省統計局データ(食品物価指数)、日本銀行データ(企業物価指数)を基に当社作成

図表 2 家計における食料支出額とエンゲル係数



(出所)総務省統計局データ「家計調査(家計収支編) 時系列データ(二人以上の世帯)」を基に当社作成

## 2. 食品メーカーに対する経営改善・収益要求圧力のさらなる高まり

前章で述べた通り、国内の食品メーカーは逆風にさらされている一方、収益改善・収益余力を求める圧力はますます高まっている。

- (1) 流通側の規模・バイイングパワーが増す中で、要求水準はさらに高くなる。
- (2) 株式市場からの収益要求・利益還元要求が高まる。
- (3) そのために、投資家からのより抜本的な企業価値・収益向上策が求められる。
- (4) 上記の経営環境が続くことから、業界再編も今後より活発に進む可能性がある。

小売業側の再編は長年にわたり継続して進み、企業の淘汰と規模の拡大が進みつつある。そのため、スーパー、GMS(総合スーパー)、ドラッグストアのいずれも、大手クラスの規模が飛躍的に拡大しており、各業界とも、大手が中堅・中小クラスの M&A を行う、あるいはグループ傘下に取り込んでいくという流れは加速しつつある。結果として、小売側・卸側のバイイングパワーは強まり続けている。そのような経営環境の中で、購買力の強さだけでなく、PB ブランド製品の質の向上も伴って、食品メーカーに対する要求はますます厳しくなっている。そのため、食品メーカーとして他社にない製品、特徴のある製品、強いブランド力などがなければ、川下からの圧力に抗することが容易ではなく、徐々に収益を下げざるを得ない、あるいは結果として業績低迷が続く状況になってしまう。

このように、収益の低下圧力が強まっている状況にもかかわらず、上場している食品メーカーにおいては、投資家からのリターン要求はさらに高まりつつある。一般に多くの食品メーカーは、業績は安定しているものの、将来の売り上げ・利益の成長期待はそれほど高いわけではないケースも多く、PER(株価収益率。1株あたりの純利益に対して株価が何倍かである指標)も低く、PBR(株価純資産倍率。株価が1株あたり純資産の何倍にあたるかを示す指標)も1倍を割っているケースが多い。一方で、毎年の利益蓄積により、純資産は積み上がっている。そのため、食品メーカーにとっては、投資家のさらなる積極的な投資により事業を拡大し収益を上げていく、あるいは配当や自社株買いなどの株主還元要求に対応する、ファンドによる出資・収益改善要求が求められる、などのケースも今後さらに増えると予想される。

このような流れの中で、従前の延長線上にない、抜本的な企業価値の向上・収益改善の取り組みが求められている。にもかかわらず、食品メーカーにおいては、事業拡大に向けて国内の各市場セグメントで、急激に伸びるマーケットを見つけることは容易ではない。そのため、今後は食品における同業界や隣接業界、シナジーが期待できる業界で、アライアンス・買収による規模拡大・収益力向上の取り組みが、ますます増加することが想定される。現状においても、大手食品メーカーによる中小企業の買収や、食品業界の中堅企業によるコングロマリット化(複数の異なる業種・産業の企業が1つの企業グループを形成する経営モデル)での規模拡大が進むケースが見受けられ、それが今後も加速すると思われる。

### 3. 中堅食品メーカーに求められるこれからの取り組み

このような厳しい経営環境下において、求められるマネジメントのポイントは以下の通りとなる。

#### (1) 製品競争力の再強化・高付加価値化

まずは、経営の王道である製品の競争力の再強化、高付加価値化、収益力の強化である。既存の製品においてもより健康に配慮した開発を推進し、健康に軸足を置いたラインナップを拡張することで、お客さまの支持を得て、利益の拡大を図ることである。

また、新たなターゲットや顧客層を開拓するための、商品改良・リブランディングも挙げられる。さらに、今後拡大が見込まれるシニアマーケットの強化の他、シニアマーケット施設向け製品などに着目するアプローチも考えられる。

一方で、食品メーカーにおいては、まだまだ労働集約的な製造工程を多く残すケースも見受けられることから、改めて工場における改善活動やロボットの導入、自動化・AI活用による検査工程の省人化など、地道な収益改善が引き続き求められる。

#### (2) 新たな顧客価値・顧客体験の創造

従前の商品改良・高付加価値化を超えて、新たな顧客価値・顧客体験の創造に取り組むということも求められる。自社サイトを活用したネット販売から、定期販売・サブスクリプションモデルを導入している事例も増えつつある。

以前は小売店や流通業に配慮して、あまり大々的に直販を行っていない食品メーカーも多かったが、昨今は、極端に既存流通に対して遠慮するケースは減ってきたように思われる。現在では、食品メーカー自身も消費者と直接ネットを介してつながることを重視しているため、特別企画の製品や直販専用の商品を開発し、自ら直接消費者に販売することで、自社商品・ブランドのファン作りや、長期的なリレーションシップの構築を進めている。

また、食品メーカーによっては、デパートや各種集客力のある施設においてアンテナショップや企画イベントを展開し、新しい食の体験やブランド認知の向上を図る取り組みを進めている。

さらに、自社および協業するウェブサイト、各種 SNS、アプリなどを通じて、商品のレシピ提案や顧客参加型の企画をバーチャル上で展開することにより、顧客接点・ブランド認知の向上を図る取り組みも進みつつある。

### (3) 海外市場の開拓と加速

日本の農林水産物・食品の輸出額は年間 1 兆円を大幅に超え、過去最高を更新する状況が続いている。和食がユネスコ無形文化遺産に登録され、また健康志向にも合致することから、日本の食品に対するイメージは良くなりつつある。多くの食品メーカーも、各種国際展示会への出品や海外の催事での販売・マーケティング、海外展開に強い輸出商社と連携して海外進出に取り組む動きは、従前より活発であった。ただ、単に国内商品を各国へ輸出するケースにおいては、物流コストや関税・商社手数料などがかかり、現地での店頭価格が国内の販売価格の 2~3 倍になることから、なかなか競争力を得ることが難しかった。しかし、昨今の円安傾向により、以前に比べると現地では相対的に手頃な価格になる可能性があり、その点も海外展開を加速させるチャンスとなっている。

中堅食品メーカーにおいては、各国で開催される食品関連の展示会への出店や、イベントでの催事販売から始めた上で、現地のニーズに合わせた商品開発(味覚やパッケージング、レシピ提案)など、ローカルニーズへの対応を進めていくケースが多い。また、越境 EC を活用して、海外の消費者に直接アプローチを進めているケースも見られる。さらに、現地の商社や問屋、食品メーカーと合弁で事業を立ち上げるケースもよく見受けられる。

いずれの場合においても、日本での生産・輸出になるとコスト面での競争力が劣ることから、海外での事業を拡大していくために、最終的には現地生産を進めていくことになる。

現地の一次産業の生産者と連携して原材料を確保し、現地生産・現地消費を進めることも 1 つの取り組みだ。昨今においては、日本酒も海外生産が進みつつあり、その際は原料となる酒米も現地で調達され、海外における現地生産が拡大している。

### (4) 健康志向・ウェルネス・高齢化への対応

自社の製品・ブランドの魅力を生かしつつも、健康食品への取り組みに開発の軸足を移す、低カロリー・低糖質などの食品ニーズに対応していくことも、1 つのアプローチだ。例えば、シニア向けの食品・食材の開発も活発に進められている。高齢になると、かむ力や飲み込む力が弱まることから、そのような高齢者に対応した製品が求められるようになる。さらに、老人ホームや介護施設向けの食材を開発する方向性も考えられる。こうした施設向けの食材においては、栄養士がメニューを検討することも多く、開発や営業段階から栄養士と連携した取り組みが有効だ。この他にも、グルテンフリーなどのアレルギー対応製品の開発、プラントベース食品の開発といった、新たなニッチ市場を開拓していくことも考えられる。

また、インスタント食品領域においても、低糖質・低カロリーなどをうたった商品が提案されるようになってきたことから、多くの食品領域において、このような機能的特徴を持った商品が受け入れられつつある。

## (5) DX・AI の活用

中堅食品メーカーにおいても、今後 AI や DX の活用がより積極的に求められるようになる。特に、生成 AI が登場したことで、企業の現場において AI をより効率的・効果的に活用することが可能になる。

### [1] AI や IoT による製造・物流効率化

AI を活用して過去の生産・トラブルデータを蓄積・分析し、品質改善・食品の安全性向上につなげる取り組みが挙げられる。また、AI による需要予測に基づく生産計画の効率化、生産・在庫管理・配送の効率化、食品ロスの削減などについても、大手食品メーカーを中心として既に多数の取り組みが進んでいる。

### [2] AI を活用することによる新製品開発、商品開発のアイデアや市場需要予測の精度向上

自社の製品・素材に関するデータベースを基に、AI を活用した上で消費者の最近の嗜好に合わせた商品開発を進めていく。また、自社サイトやコールセンターなどに集まったお客さまの声、アンケート、各種市場データを AI で分析することで、商品開発のアイデアや需要予測の精度向上につなげることができる。

さらに、デザイン案やキャッチコピー案の作成も AI の得意領域の 1 つであることから、そのような訴求力のあるアイデア出しに対して AI を活用していくことも、当然に進んでいくものと考えられる。

### [3] AI によるレシピ開発、AI に向けた自社商材のレシピ提案・情報発信・データ活用

[2] に類似した取り組みだが、AI はデータの活用・分析が得意であることから、市場トレンドの分析から新製品のアイデアを抽出するだけでなく、レシピ提案や自社製品の活用方法・調理方法などの積極的な開発に用いることも考えられる。しかも、できればそれを自社サイトや各種情報発信ツールを用い、対外的に消費者に対して活用していくことも求められる。生成 AI は公開情報を使って、そのアウトプットを作成している。その際、対外的に公開されている有用な活用事例・調理レシピなどがあれば、生成 AI はそれも読み込んで提案してくれる可能性がある。そのため、自社の製品の活用事例を対外的に公開していくことも、これまで以上に重要なマーケティング戦略の 1 つとなる。ただし、提案を行う際には、法律的・倫理的な観点で懸念がないよう、透明性と公平性を保った上で実行が可能な場合に限り行うなど、十分配慮することが前提である。

### [4] マテリアルズ・インフォマティクスによる素材研究・素材開発

マテリアルズ・インフォマティクスとは、AI を用いてさまざまな材料開発を効率化する取り組みである。AI を用いて多数の論文データを解析することで、新たな材料の開発・組み合わせ・製造方法の予測などを行うことが期待されているアプローチだ。一般的には、医薬品や化学薬品、石油精製材料などで取り組みが拡大している。

これについては、食品領域においても同じような取り組みを行うことが可能だ。例えば海外においては、乳製品・卵・肉に代替する製品開発にこの技術が既に活用・実用化されており、植物由来(プラントベース)の代替製

品として一般スーパーでも販売されている。

日本には、調味料を中心に独自の魅力的な素材が全国に存在していることから、このアプローチによる新たな付加価値製品のポテンシャルは大きいといえる。

## [5] パーソナライズフードの提案

パーソナライズフードとは、個人の体質や好みに合わせて、食材や商品を提供するサービスを指す。企業によっては、個人の健康状態や生活スタイルを詳細に分析した上で、提案を行うサービスも出てきている。パーソナライズフードは、IT やフードテックの普及が進むことにより、今後さらに活用が進むと見込まれている。

現実的には、“個人”というより“お客さま”に向けたセミカスタマイズフードの提供、というイメージになるケースが多いものの、従前の大量生産品を提供する考え方からすれば、かなりパーソナライズされた提案ということになる。

それにより、美容やダイエット、健康といった消費者個人の目的に応じて、食材・商材・栄養食品・サプリメントを提案することが進められるようになっている。

パーソナライズフードとなると、カスタマイズに対するコストや規模のメリットが出にくい、というデメリットがあることから、企業としての規模や収益とのバランスをどのように取るかという点については、まだまだ十分な解が出ている状況にはない。それでも、テクノロジーの進歩により、個人の趣向や健康などのライフスタイルを把握することがより容易になる中で、ターゲット一人一人に合わせたマーケティング、「食のパーソナライズ化」の可能性は広がっていると考えられる。

テクノロジーの進歩によって、個々人の趣味や健康、嗜好など、ライフスタイルをより深く理解することが可能になってきており、消費者一人一人に合わせたサービスや、商品の提供を目指す「食のパーソナライズ化」も進んでいる。このような取り組みを進めている大企業、スタートアップも台頭しつつあるが、まだまだ黎明期に入ったばかりのマーケットであり、パーソナライズフードの展開はこれからという状況にある。

## [6] デジタルヘルスとの統合マーケティング

昨今では、IT・IoT の進化やデバイスの小型化が進むにつれて、デジタルデバイスを活用した、バイタルデバイスやデジタルヘルスという領域が大きく変化しようとしている。

- ・ ヘルスケア IoT 機器の進化
- ・ バイタルデバイスの進化(さまざまなバイタルデータを取得可能な機器の実用化)
- ・ 食や運動、生活習慣などを記録するスマートウォッチやアプリの浸透

このような健康管理のデジタルデバイスと連携し、健康管理を支援するアプリやその活用を促すような食関連のビジネス、食を通じた健康支援ビジネスも、今後取り組みが進められるようになるだろう。

図表 3 食品メーカーにおけるこれから想定される DX・AI の活用例(一覧まとめ)

① 製造・物流効率化	AIを活用して、品質改善や食品の安全性向上、効率的な生産計画や在庫管理、配送の最適化、食品ロス削減に活用する。
② 新製品開発、商品開発のアイデアや市場需要予測の精度向上	自社の開発などに関するデータベース、消費者の声／市場動向をAIに読み込ませた上で、商品開発・需要予測、デザインやキャッチコピーの作成にAIを活用する。
③ レシピ開発、AIに向けた自社商材のレシピ提案・情報発信・データ提案・活用	AIを活用して市場トレンドを分析し、新製品のアイデア出しやレシピの提案を行い、自社サイトなどで発信する。生成AIは公開情報を利用する仕組みを念頭に置き、自社製品の活用事例を公開してマーケティングを展開する。
④ マテリアルズ・インフォマティクスによる素材研究・素材開発	マテリアルズ・インフォマティクスとは、AIを用いて材料開発を効率化する手法で、医薬品や化学薬品などで活用が進んでいる。食品業界においては、この技術が植物由来の代替製品開発に実用化されている。
⑤ パーソナライズフードの提案	パーソナライズフードは、個人の体質や好みに合わせて食材や商品を提供するサービスで、ITやフードテックの進歩により普及が進みつつある。例えば、個人の美容や健康目的に向けた活用が想定される。
⑥ デジタルヘルスとの統合マーケティング	ヘルスケアIoT機器やバイタルデバイスの進化、スマートウォッチやアプリの普及により、健康管理を支援するアプリや食関連の健康支援ビジネスへ展開・活用する。

(出所) 当社作成

## (6) M&A・アライアンス

食品製造業界においても、積極的に M&A や事業提携を活用した領域拡大が進められている。取引先の規模拡大・バイイングパワーが高まる中で、食品メーカーの規模拡大・経営基盤の拡充も避けては通れない課題である。また食品業界では、販売先が卸や一般スーパーなどで共通するケースも多くあり、効率化が図りやすいケースも多い。さらに、製造現場における品質管理や効率化・自動化のノウハウなどについては、会社を超えて共通する要素やノウハウもあることから、食品製造の中でも、必要な得意技術やノウハウの組み合わせをうまく見極めることで、効率的な M&A を進めていくことが可能である。そのため、今後 M&A はさらに多くなるものと思われる。食品業界における M&A のパターンとしては、以下のケースが想定される。

- [1] 食品業界の同業における業界再編・事業吸収
- [2] 食品生産ノウハウや販路などのリソース獲得のための M&A
- [3] 他企業との提携による新市場の開拓や技術革新
- [4] 食品領域を超えた異業種連携(例:IT企業との協業によるスマートキッチンの提案)
- [5] 食品関連の海外企業の買収を通じたグローバルでの市場シェア拡大やマーケットの開拓

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ) コーポレート・コミュニケーション室 E-mail: info@murc.jp

#### [1] 食品業界の同業における業界再編・事業吸収

国内食品マーケットが将来的に縮小することが見込まれる中で、同業者間での競争激化による収益低迷や、後継者のめどが付かず、身内による事業継承を断念するケースも今後数多く出てくることを見込まれており、業界再編により、規模拡大・収益改善を図る動きは進みつつある。

#### [2] 食品生産ノウハウや販路などの獲得のための M&A

さまざまなノウハウを獲得するための M&A である。王道のアプローチとしては、自社の食品原材料を供給する企業を買収することで、原材料の調達リスクの低減・コストダウン、ノウハウの獲得を図るケースだ。また、一次産業である農業に直接的・間接的に関与していくケースも進みつつある。

#### [3] 他企業との提携による新市場の開拓や技術革新

健康食品マーケットに参入するための原材料やノウハウ獲得、また、バイオベンチャーとの提携や買収といった、その業界に必要な生産方法や生産獲得を進めるための M&A・アライアンスなど、自社の弱みや課題を補完していくための取り組みとして進められるケースである。

#### [4] 食品領域を超えた異業種連携

別で述べたように食品製造業においても、AI・DX は今後活用することが強く求められる領域である。そのような領域の企業とのコラボレーションを積極的に進める動きも、今後活発になってくるものと思われる。例えば、IT 企業との協業によるスマートキッチンツールの開発、調理方法の提案、調理機器メーカーとのコラボレーションなども、取り組みの選択肢として考えられる。

#### [5] 海外企業の買収を通じた市場シェア拡大やマーケット開拓

企業体力に余裕のある企業に限られるものの、成熟化・縮小化が見込まれる国内マーケットを飛び出して海外企業を買収する動きも、大企業を中心に進んでいく。買収先企業のブランド価値や既存の販路を生かしつつ、自社のノウハウや製品もうまく活用しながら、現地市場にスムーズに参入する方策として活用されていくことになる。

#### (7) SDGs・サステナビリティへの対応

近年は食品ロスが大きな社会課題となっており、食品業界で解決・改善が求められている。また、世帯数の減少により、食品パッケージも小パッケージや個包装が大量に必要ななど、包装資材の使用量も非常に多いという業界特性がある。そのため、食品ロスの削減に向けた取り組みや、環境に優しい包装資材の開発・使用などが、今後も間断なく求められる。さらに、原材料調達の側面においては、各地の農業や漁業との連携を図り、持続可能な原材料調達への切り替えなどを行うことにより、SDGs・サステナビリティへの対応、ESG(環境・社会・ガバナンス) 基準への対応を進めることも、企業価値・社会からの評価・ブランド価値を高めていく上では、必要不可欠である。

#### 4. 従来の延長線を超えた成長戦略へ

冒頭で述べたように、日本の家庭における支出動向を示すエンゲル係数は上昇傾向にあり、消費者の食料品支出についての負担感が高まり続けている。そのため、消費者の食料品支出に対する目線は今後も厳しくなることが想定される。その環境下において、仕入原価に当たる生産者物価は上昇を続けており、食品メーカーとしては、従前の製品ラインナップや改良・商品開発では、この厳しい局面を打破していくことは容易ではない。食品メーカーにおいても、M&A の活発化や生成 AI・DX の活用が、より積極的に求められるようになることも想定される中で、時代の流れとして大きな経営環境・経営局面の変化点にあると捉え、従前にはない経営のかじ取り、新たな成長戦略へのチャレンジが望まれている。

##### 【関連サービス】

[経営計画、事業戦略、事業開発、ビジョン、IR、MVV](#)

##### 【関連レポート・コラム】

[中小企業経営におけるデジタル活用とビジネスモデル変革](#)

##### － ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。