

# 食産業が新たに向き合う戦略論とビジネスモデル

NRI シンガポール  
Department Head  
佐野 啓介

食を含む消費財事業の戦略は、今なお、STP (セグメンテーション→ターゲティング→ポジショニング)、そして4P (製品・商品戦略、価格戦略、流通戦略、プロモーション戦略) が中心となっている。もちろん、既存事業を効率的に成長発展させていくには、継続的にこれらの検討を行う必要がある。そして、これら戦略の結果、多くの企業が事業拡大を目的にプロモーション・大量生産・コストダウンのサイクル、余力ある企業は商品開発も加えたサイクルを構築した。

一方で、世の中のトレンドとして大量消費から少量多品種、商品価値から体験価値に向かっていると騒がれて久しい。さらには、訪日外国人、もしくは、輸出や海外投資といった形で、趣味嗜好 (しこう) が異なる外国人向けの活動も求められている。

また、他産業に目を向けると、ビジネスモデルの変革とプラットフォームの構築が進んでいる。自動車業界では次なるビジネスの在り方としてCASE<sup>\*1</sup>に注目が集まっており、GAFAをはじめとしたIT業界のガリバーは、SNS・EC・広告などさまざまなプラットフォームを提供し、多くの企業がその仕組み上の活動に参加している。

消費者のトレンドと他産業の動きから想定される食産業への示唆として、戦略の注力ポイントとリソースを再配置する必要性が高まっていくものと予想する。ST (セグメンテーションとターゲティング) はより一層難しくなり、マスプロモーションの戦略は機能しなくなる。さらに多様な商品展開が求められるにとどまらず、顧客体験といった付加価値の追加も検討しなければならない。

食産業が新たに向き合う戦略論とビジネスモデル。PMR10月号では、それらへの対応策の一つである業界連携の必要性を販売面、物流面から紹介する。市場が細分化される中で特に黎明 (れいめい) 期や成長期における収益性の確保を1社単独で達成することはより一層難しくなっており、業界が連携し、一緒に市場をつくっていくことが求められる。また、少量多品種での生産基盤・物流基盤の構築も1社単独では難しい。食産業を支える基盤 (プラットフォーム) を食産業が一丸となり、いち早く構築することが、次の戦略論とビジネスモデルにシフトするために求められている。

※1 Connected (コネクテッド)、Autonomous/Automated (自動化)、Shared (シェアリング)、Electric (電動化) の頭文字を取って作られた、自動車産業における新たな潮流を表す言葉