

第2期3か年（平成27～29年度）計画
平成27年度事業計画及び収支予算書



一般社団法人 Jミルク
平成26年度第2回臨時総会
平成27年3月5日

目 次

I	Jミルクにおける事業改革の経過と事業の基本方向	・・・	3
	1. 事業改革の経過	・・・	3
	2. 事業の目的と基本方向	・・・	4
II	第1期3か年（平成24～26年度）計画における主な経過と評価	・・・	5
	1. 生乳及び牛乳乳製品流通関連事業	・・・	5
	2. 災害等危機管理対策事業	・・・	6
	3. 学校給食用牛乳飲用定着事業	・・・	6
	4. 牛乳乳製品普及関連事業	・・・	6
	5. 広報関連事業	・・・	7
	6. 総務管理関連事業	・・・	7
III	第2期3か年（平成27～29年度）計画の基本的な考え方	・・・	8
	1. 事業全体の基本的な考え方	・・・	8
	（1）事業環境の特徴と課題	・・・	8
	（2）第2期3か年計画における事業のポイント	・・・	9
	2. 生産流通関連対策の基本的な考え方	・・・	10
	（1）生乳及び牛乳乳製品の需給調整をめぐる課題と対策	・・・	10
	（2）生乳及び牛乳乳製品の安全・安心をめぐる課題と対策	・・・	10
	（3）その他の課題と対策	・・・	10
	3. マーケティング関連対策（広報事業を含む）の基本的な考え方	・・・	11
	（1）マーケティング活動の定義・目標及び活動環境	・・・	12
	（2）ターゲットの選択	・・・	13
	（3）情報コンテンツの開発	・・・	14
	（4）コミュニケーション活動	・・・	16
	（5）活動のマネージメント	・・・	16
	4. 事業全体の管理と業務執行体制	・・・	17

IV 平成27年度の事業計画及び収支予算	・・・	19
1. 生産流通関連事業	・・・	19
(1) 事業の枠組み	・・・	19
(2) 重点事項	・・・	19
(3) 生産流通安定対策事業の具体的な内容	・・・	19
(4) 災害等危機管理特別事業の具体的な内容	・・・	21
2. マーケティング関連事業	・・・	22
(1) 事業の枠組み	・・・	22
(2) 重点事項	・・・	22
(3) 知見集積・情報開発事業の具体的な内容	・・・	22
(4) コミュニケーション事業の具体的な内容	・・・	23
(5) マーケティング管理事業の具体的な内容	・・・	24
(6) 需要創出特別事業の具体的な内容	・・・	25
(7) 広報事業の具体的な内容	・・・	26
3. 総務管理関連事業	・・・	27
4. 事業の収支予算	・・・	28
平成27年度収支予算書	・・・	29

参考資料

添付資料1 平成27年度以降のJミルク事業の基本的な考え方について	・・・	33
添付資料2 生乳及び牛乳乳製品流通関連事業等の総括と次期3カ年計画の基本的な考え方	・・・	39
添付資料3 Jミルクにおけるマーケティング活動の総括と次期3カ年計画の基本的な考え方	・・・	47
添付資料4 Jミルクの平成27年度におけるマーケティング関連事業の主な内容	・・・	60

第2期3か年計画並びに平成27年度事業計画及び収支予算

Jミルクにおける、第2期3か年計画並びに平成27年度事業計画及び収支予算については、「平成27年度以降のJミルク事業の基本的な考え方について」（27年1月22日開催、26年度第3回理事会で決定。）及び「生乳及び牛乳乳製品流通関連事業等の総括と次期3か年計画の基本的な考え方」（27年1月16日開催、26年度第2回需給取引専門部会で決定。）並びに「Jミルクにおける普及・広報関連事業（マーケティング活動）の総括と次期3か年計画の基本的な考え方」及び「Jミルクの平成27年度におけるマーケティング関連事業の主な内容」（27年2月6日開催、26年度第2回普及専門部会で決定。）の内容を基本に、以下の内容で推進するものとする。

I Jミルクにおける事業改革の経過と事業の基本方向

【要約】

平成16年に3団体を統合し日本酪農乳業協会を設立。

21年度、改めて設立趣旨の実現に向けた事業改革が求められ、23年度からは事業財源縮小に対応した事業再編と新たな業務執行体制の下で事業を開始。

これに際し、Jミルクの使命と職務を再定義するとともに、具体的な事業推進に繋がるよう事業の基本方向を整理、24年度から「3か年計画」を立案・実行。

25年4月、公益法人改革により一般社団法人Jミルクとなり現在に至っている。

1. 事業改革の経過

酪農乳業が共同して運営する関連団体の事業効率化を図るため、平成16年4月に3団体（全国牛乳普及協会、全国学校給食用牛乳供給事業推進協議会、酪農乳業情報センター）を統合し、社団法人日本酪農乳業協会が設立された。

しかし、統合の成果が出ていないという会員からの事業評価を受け、21年度に、①拠出金の効果的活用、②消費拡大は事業効果を一層上げる事業に集中、③酪農乳業の共通課題に対応できる体制に改革するという、設立当初の考え方をさらに推進するため、委員会を設置し検討を開始、次の趣旨の報告をまとめた。

- 普及事業は、牛乳の栄養健康機能に関する研究・調査及びその成果を、専門家等へ広報することを基本とし、「牛乳の日・牛乳月間」以外は、一般消費者向け事業を行わない。
- 需給関連や学乳関連などの酪農乳業が連携して行う事業は、継続実施。
- 拠出金は、23年度から半減し、飲用向1Kg5銭、加工向1Kg2銭に。
- 会長は非常勤とし、常勤理事は業界内から充てる。

こうした改革方向を実現するため、23年度からは事業財源の縮小に対応した事業再編及び24年度を初年度とする「3か年計画」を立案し、新たな業務執行体制の下で新事業を開始した。

なお、その後、25年4月からは、国による公益法人改革に基づき、日本酪農乳業協会を解散し、事業及び財産を継承した一般社団法人Jミルクとして、新たに発足し、現在に至っている。

2. 事業の目的と基本方向

上記1の事業改革の経緯並びに酪農乳業をめぐる諸環境の変化に適切に対処するため、23年度事業計画において、Jミルクの事業目的（使命と職務）を再整理し、次の通り規定した。

【Jミルクの使命】

国産牛乳乳製品の安定的な供給を通して、わが国の酪農乳業が、国民の健康と豊かな食生活に寄与し、消費者との強固な信頼関係を築くことが出来るようにするために、「生乳及び牛乳乳製品のサプライチェーンを構成する関係者が互恵的安定的な関係を保持すること」に対して貢献すること。

【Jミルクの職務】

酪農乳業関係者並びに生乳及び牛乳乳製品の生産・流通・消費に重要な社会的影響を与える立場にある人々（ミルクインフルエンサー）に、牛乳乳製品の価値向上及び酪農乳業の共通課題の解決に役立ったり結びついたりする情報を提供すること。

併せ、事業の基本方向についても、より具体的な事業推進に繋がるように整理し、次の内容に配慮することとした。

- 生乳及び牛乳乳製品流通関連事業については、酪農乳業の共通課題を明確にするとともに、課題解決型の情報を整理・開発し、業界関係者に的確かつ不断に提供するなど、酪農乳業情報センターの機能を強化する。
- 牛乳乳製品普及関連事業については、栄養・健康等に係るエビデンスの整理及び牛乳乳製品の価値向上につながる情報の業界関係者及び消費に強い影響を与える人々（インフルエンサー）への提供、児童生徒の牛乳飲用習慣の定着につながる学校給食活動などに事業を集中させ、従来のような、一般消費者へ直接働き掛けを行う事業は廃止する。
- これらの事業の円滑かつ効率的な実施ができる体制を再構築する。

Ⅱ 第1期3か年（平成24～26年度）計画における主な経過と評価

事業改革の方向を実現するために設定された24年度を起点とする「3か年計画」の主な実施経過及びその評価については、以下の通りである。

【要 約】

- 生乳及び牛乳乳製品流通関連事業は、適宜適切な情報発信や提言に鋭意取り組んできた結果、需給見通しなどは国や業界での判断材料として広く活用。
- 災害等危機管理対策事業は、大規模災害等の緊急時対応体制を準備したほか、自給飼料の放射性物質検査を支援し、生乳の安全・安心の確保に努めた。
- 学校給食用牛乳飲用定着事業は、学乳制度堅持を中心に各種課題を国に要請するとともに、業界内の連携に注力。
- 牛乳乳製品普及関連事業は、「牛乳乳製品の価値向上」を目的に栄養健康機能を「母親層」に訴求。
効率的な情報浸透を図るためミルク・インフルエンサー（医師・栄養士・教諭）への情報活動に注力し、関連団体との連携した活動で大きな成果を実現。
訴求価値に関する「知見の集積と情報コンテンツの開発」を行うため、「乳の学術連合」を設立し活動。併せ、海外の知見集積も開始。
- 特別事業「牛乳の日・牛乳月間」では、業界統一広報や話題喚起を促進するとともに、「牛乳ヒーロー&ヒロインコンクール」では小学校での牛乳活用による食育活動の定着を促進。
- 広報関連事業は、メディア広報により牛乳乳製品に関する活字媒体での露出が増加するとともに、WEBユーザーは大幅に拡大し確実な成果。
- アンチミルク対応は専門WEBサイトを構築するほか情報収集と監視を強化。
- 総務管理関連事業は、一般社団法人として公益目的支出計画を立案執行し、27年度中に消化する見通し。

1. 生乳及び牛乳乳製品流通関連事業

生乳及び牛乳乳製品の需給見通しの策定、ポジティブリスト制度対応、生乳検査精度管理認証制度の運用、酪農生産基盤強化への対応など、酪農乳業の共通課題について、各種委員会での合意形成に取り組むとともに、適宜適切な情報発信を行った。

また、TPP問題の分析や検討、酪農生産基盤の強化策の検討や業界としての提言などに精力的に取り組んできた。

なお、以上の事業で整理され発信される情報については、業界内外の多方面で活用されるようになっており、特に、需給見通しについては、国及び酪農乳業、乳製品ユーザーの需給運営等の重要な判断材料として利用されるようになっている。

2. 災害等危機管理対策事業

原発事故後の放射性物質問題に対し、市場からの適切な評価を得るためのエビデンスの集積・提供などを推進し、その後、大規模災害等の緊急時における業界の共同した取り組みの推進へと事業を拡大した。

また、生乳の放射性物質汚染を防止する観点から、自給飼料の放射性物質検査への支援事業を行ってきた。

3. 学校給食用牛乳飲用定着事業

学校給食における牛乳利用の定着・拡大、学校給食牛乳制度の適正な推進に関する課題について、毎年度国に要請してきた。

また、学校給食用牛乳をめぐる様々な課題についても、業界で連携した対応を推進するための体制が整備されつつある。

なお、学乳供給業者の品質管理水準の向上を図るため、総合衛生管理製造過程の承認を促すための事業（26年度で終了）を実施した。

4. 牛乳乳製品普及関連事業

牛乳乳製品の価値向上を目的に、「牛乳を大切に思う意識」「酪農乳業への共感性」を事業指標として設定し、「牛乳乳製品に関する食生活動向調査」（以下「食生活動向調査」）で毎年度検証した。

訴求する価値として設定した、4つの重点栄養健康機能に加え、状況を踏まえつつ、「熱中症対応」「乳糖不耐対応」なども訴求してきた。

事業のターゲットは、「乳幼児から小中学生を子どもに持つ母親層」に設定し、効率的な情報浸透を図るため、母親層への影響力が期待されるミルク・インフルエンサー（医師・栄養士・教諭）に対する情報活動に注力した。こうした中で、ミルク・インフルエンサーを組織している、日本栄養士会、全国学校栄養士協議会、日本高血圧協会などの関連団体との連携した活動において、大きな成果を実現した。

訴求価値に関する「知見の集積と情報コンテンツの開発」については、「乳の学術連合」（以下「学術連合」）の研究体制・運営体制を整備し、また、国際酪農連盟（以下「IDF」）などの国際組織からの知見の集積も開始した。なお、「食生活動向調査」の結果については、業界内での活用が未だ不十分な状態である。

「牛乳の日・牛乳月間」に関する特別事業は、業界内の活動を統一的に広報するとともに、『「牛乳の日」記念学術フォーラム』などを実施して話題喚起に注力した。また、6月が「食育月間」であることを踏まえ、児童生徒を対象に、「牛乳の日・牛乳月間」の認知を促進する「牛乳ヒーロー&ヒロインコンクール」を25年度より開始し、学校での食育活動との全国的な連携が生まれているとともに、牛乳を活用した食育活動の定着を図った。

5. 広報関連事業

メディア広報対策では、「メディアミルクセミナー」により牛乳乳製品の栄養健康機能に関する知見を発信するとともに、定期的な需給見通し、酪農乳業の諸課題や政策への提言などを、メディアを通して公表（記者発表）した。

さらに、Jミルクが実施する各種セミナー等の開催告知、セミナー内容やメディアで話題となり易いテーマについて詳細情報を整理した「ニュースレター」、「報道用基礎資料」を配布し、Jミルクからの情報が新聞等で報道されるようになっている。（Jミルクが関連した牛乳乳製品に関する主要活字媒体での記事掲載の数は、3年間で約2倍に増加）

なお、日常的な「ニュースリリース」の配信、「メディアツアー」などを通じて、メディアとの関係強化を推進した。

WEBサイト及びSNSを通じた広報活動として、継続的な記事投稿により、WEBサイトのユーザーが3年間で3.5倍に増加、公式Facebookのフォロワー数は1年半で1万8千人に拡大し、確実な成果を出した。

組織広報活動としては、「Jミルクレポート」を制作し、酪農乳業関係者に配布。また、事業の周知と連携強化を図るため「ブロック会議」や業界セミナー（合せて、延べ出席者数は、年間約550人）を開催している。

さらに、「アンチミルク情報」への的確な対応を行うため、WEBサイトに専門サイトを公開するとともに、アンチミルク情報の収集、監視、対応を強化しているところである。

6. 総務管理関連事業

国の公益法人改革に対応し、社団法人日本酪農乳業協会は25年3月31日を以って解散し、4月1日一般社団法人Jミルクを発足した。

Jミルクは、日本酪農乳業協会の残余財産について「公益目的支出計画」を立案執行しており、27年度中に消化する見通しである。

Ⅲ 第2期3か年（平成27～29年度）計画の基本的な考え方

第1期3か年計画の実施状況と課題、わが国酪農乳業をめぐる事業環境等を踏まえ、Jミルクの事業目的を着実に実現する観点から、平成27年度を起点とする第2期3か年計画を策定するものとし、その円滑な推進については、次の基本的な考え方によるものとする。

1. 事業全体の基本的な考え方

【要約】

□ Jミルクの事業環境の特徴と課題は、次の3点。

- ① 生乳需給が構造的逼迫にあり牛乳乳製品の供給が不安定、かつ状況の改善見通しが立たない。
- ② 国内食品市場が人口減少により縮小する構造にあり、牛乳乳製品市場も含め食品間の競争激化。
- ③ 以上の課題を克服するには、国内酪農乳業は、ミルク・サプライチェーンの安定を図りつつ、競争力を強化することが必要で、そのためには、業界関係組織が一体的・機能的な運営を担うことが重要。

□ 第2期3か年事業計画の重点項目は、次の3点。

- ① 国産生乳の安定供給体制を構築し、ミルク・サプライチェーンの安定を図る。
- ② 牛乳乳製品の価値を総合的に高め、国民の酪農乳業への共感と信頼の気持ちを高める。
- ③ 関係団体と連携し機能分担しながら相乗効果と効率化を図り、事業財源の効果的活用と事業成果の最大化を目指す。

(1) 事業環境の特徴と課題

最近の酪農乳業をめぐる情勢を踏まえると、Jミルクの事業環境の主要な特徴と課題は、次の3つである。

第1は、生乳需給が構造的な逼迫基調にある中で、牛乳乳製品の供給が不安定で、こうした状況が改善される見通しが立たないことである。

この背景には、一つには、世界的な人口増加や畜産の振興等による穀物需給の不安定や乾牧草の需給逼迫、さらに円安等の影響で、飼料価格が高止まりし、酪農経営の収益性が大幅に悪化しているとともに、酪農経営における肉用牛生産が増加し、乳用後継牛が不足し、これらによって、国内の生乳生産が減少していること。いま一つは、国際的な乳製品需要の増加により、乳原料の国際市場からの調達不安定で、価格も乱高下しながら、上昇トレンドにあることである。

第2は、わが国の食品市場全体が、人口減少により徐々に縮小していく構造にあり、こうした中で食品間の競争が激化し、牛乳乳製品市場もこれらの影響を強く受けていることである。

中でも注視すべきは、単なる人口減少、少子高齢化にとどまらず、単身世帯の増加によって、内食の減少・中食の増加・外食の多様化など、食生活のスタイルが大きく変化しつつあること。また、

超高齢化社会の到来により医療費削減という社会的課題がある中で、健康や栄養への関心は従来になく高まっており、これらの変化が、食品消費にこれまでにない影響を与える可能性があることである。

今後のわが国における牛乳乳製品消費への対応にあつては、こうした市場環境の変化に適切に対応していくことが必要である。

第3は、以上述べた牛乳乳製品をめぐる新たな環境の中で、わが国の酪農乳業にあつては、ミルク・サプライチェーンの安定を図りつつ、競争力を強化することが必要であり、こうしたわが国酪農乳業の基本課題に対応するため、生産者・乳業者・販売店などの業界関係組織が、一体的機能的に業界運営を担うことの重要性が高まっていることである。

(2) 第2期3か年計画における事業のポイント

以上のような事業環境の特徴と課題を踏まえ、Jミルクは、平成27年度～29年度の3年間の期間とする事業において、次の3つの重点項目について、積極的に取り組むものとする。

第1の重点項目は、国産生乳の安定供給体制を構築するとともに、牛乳乳製品の機動的な需給調整を通して、わが国におけるミルク・サプライチェーンの安定を図ることである。

このためには、先ず、持続可能性の高い酪農経営への構造転換と所得安定に向けた取り組みを、酪農乳業が一体的に推進するとともに、こうした取り組み対して、政府が積極的に支援するよう働きかけ、併せて、幅広い国民への理解醸成を進めることが重要である。

また、不安定な状況が続くと見込まれる、牛乳乳製品の需給については、消費者やユーザーの信頼に応えるための適切な需給調整対策が推進されるよう、必要な情報の提供に努める。

さらに、牛乳乳製品の安心・安全を確保するための酪農乳業の共同した取り組みを支援する。

第2の重点項目は、国民が、牛乳乳製品を食生活に適切かつ積極的に取り入れるために、「牛乳乳製品の価値を総合的に高め、併せて、それを生産し供給する酪農乳業への共感と信頼の気持ちを持つようにする」ことである。

特に、食生活スタイルの新たな変化や多様化の中で、様々な食に係る価値観や新たな食提案などの情報が氾濫しており、そうした中で、「和食ブーム」を後ろ盾にした「マクロビ（玄米菜食による健康法）」や「アンチミルク」などによる牛乳乳製品への「風当たり」が強まることが見込まれる。また、超高齢化社会に対応して積極的に展開されている健康栄養政策、さらには食育の中に、牛乳乳製品が適切に位置付けられるようにすることが重要である。

こうした新しい課題を踏まえ、栄養健康にかかる牛乳乳製品の科学的エビデンス、日本における乳文化の定着、学校給食や食育における牛乳乳製品の有効な活用などに関する知見の集積、これを基礎にした情報開発を行うとともに、メディア対策、ミルク・インフルエンサー（医療関係者・栄養士・教職員）などとの関係性強化などを通して、国民に牛乳乳製品の価値情報が効率的に浸透していくようなコミュニケーション活動を推進する。

第3の重点項目は、関係団体と連携し機能を分担しながら業界運営に関する相乗効果と効率化を図るとともに、与えられた財源を効果的に活用して、事業成果の最大化を目指すことである。

このためには、会員間での確かな情報の共有化を行うことが肝要であり、そのための組織広報活動の強化を図る。

なお、Jミルクの事業財源は、生乳生産の減少により徐々に縮小していく見通しであることを踏まえ、緊急性の高い事業課題については、酪農乳業緊急対応基金の活用を図りつつ、収入に見合った事業の選択と集中を進める。

2. 生産流通関連対策の基本的な考え方

1の事業全体の基本的な考え方で整理した第1の重点事項への取り組みとして、以下の通り、生産流通関連対策を推進するものとする。

【要 約】

□ 需給調整をめぐる課題

国民の信頼が得られる適切な情報収集・提供に努めるとともに、最重要課題である酪農生産基盤の強化・支援策について積極的に関与。

□ 安全・安心をめぐる課題

ポジティブリスト制度対応を推進するほか、牛乳の風味問題への対応を強化。

□ 生乳検査精度向上対策

生乳取引上の公平性を確保するため、検査認証制度の適切な運営と支援。

□ 学校給食用牛乳対策

学乳制度の堅持について積極的に関与。

□ 災害等危機管理対策

災害等の緊急時対応の体制を確保するとともに、安全・安心に係る適切な情報提供。

(1) 生乳及び牛乳乳製品の需給調整をめぐる課題と対策

生乳及び牛乳乳製品の需給の安定と適切な需給運営に資する観点から、需給見通し策定と関連情報の提供を強化し推進する。

特に、生乳生産の減少による需給逼迫が続く中で、酪農生産及び牛乳乳製品需給の動向に対する社会的関心が強まっていることから、国民の信頼に応えられるよう、適切な情報の収集・提供に努める。

また、最重要課題である酪農生産基盤の強化に対しては、酪農経営構造の転換が図られるよう、酪農乳業が一体となった支援策の検討や推進などについて、積極的に関与していく。

(2) 生乳及び牛乳乳製品の安全・安心をめぐる課題と対策

「食」に対する消費者の信頼に応え、生乳及び牛乳乳製品の安全・安心を確保するため、引き続き、ポジティブリスト制度対応を推進するほか、牛乳の風味問題への対応を強化する。

(3) その他の課題と対策

生乳検査精度向上対策に関しては、生乳取引上の公平性を確保するための取り組みという事業の基本的な位置づけを明確にしつつ、引き続き、生乳検査精度認証制度の適切な運営と支援を行う。

学校給食用牛乳対策に関しては、児童生徒の健康増進と牛乳飲用習慣の定着を継続して図る観点から、学乳制度の堅持について積極的に関与していくとともに、牛乳の風味問題への対応を強化し、安全・安心に係る情報を積極的に発信していく。

災害等危機管理対策に関しては、引き続き、災害等の緊急的な状況への酪農乳業の共同した取り組みが円滑に実施される体制を確保するとともに、生乳及び牛乳乳製品の安全・安心に係る適切な情報提供を行っていく。

3. マーケティング関連対策（広報事業を含む）の基本的な考え方

1の事業全体の基本的な考え方で整理した第2の重点事項への取り組みとして、以下の通り、マーケティング関連対策を推進するものとする。

【要 約】

□ マーケティング活動の目的

「国民が、牛乳乳製品を自らの食生活に適切かつ積極的に取り入るようするために、牛乳乳製品の価値を総合的に高め、併せて、それを生産し供給する酪農乳業への共感と信頼の気持ちを持つようにすること」

□ 今後のマーケット環境

単身世帯増加による内食比率の一層の低下、超高齢化社会・医療費削減のための栄養政策の充実、所得格差の拡大によるライフスタイルの多様化などが、牛乳類消費に影響。

□ 今後のコミュニケーション環境

ITの更なる高度利用の普及、ネットワーク社会の広がりにより新たな情報環境。

□ エンド・ターゲット

「乳児・幼児・学童期の子どもをもつ母親層」に加え「50歳以上の中高年層」も攻略対象。

□ コミュニケーション活動のターゲット

牛乳乳製品に対する共感性が高く、かつ情報発信力の高いミルク・インフルエンサー（医療関係者・栄養士・教職員など）に絞り込む。

□ ネットワークを強化するターゲット

ミルクのマーケティング活動に積極的に協力・支援し、エンド・ターゲット及びミルク・インフルエンサーに影響を与える人々をサポート・メンバーと位置付け、強いネットワークを構築。

□ メディア広報の強化

生活者への影響の大きさからマスメディアでの情報露出が重要であり、また、インターネット上の情報拡散に対処するためにも、広報体制の飛躍的強化が不可欠。

□ 主要な訴求価値の絞り込み

牛乳乳製品の栄養健康機能、アンチミルクに対応したエビデンス、食材としての優れた機能、酪農乳業の社会文化・教育的価値への絞り込み。

□ 情報コンテンツの開発

主要訴求価値について、学術連合などと連携し、知見集積・表現開発等を推進。

□ コミュニケーション活動

マスメディアの広告掲出は原則として行わず、特に、各種セミナー、WEBサイト及びSNSなどの最適な組み合わせで効率的なコミュニケーション活動を実施。

□ 戦略設計と事業プロセス管理並びにコスト管理

事業ごとに具体的な目標を設定し、業務執行体制の改善を通じて着実な取り組みを推進。

(1) マーケティング活動の定義・目標及び活動環境

① マーケティング活動の定義・目標

Jミルクのマーケティング活動の目的は、「国民が、牛乳乳製品を自らの食生活に適切かつ積極的に取り入るようにするために、牛乳乳製品の価値を総合的に高め、併せて、それを生産し供給する酪農乳業への共感と信頼の気持ちを持つようにする」ことである。

この目的に対応して、国民の「牛乳乳製品を大切に思う態度及び酪農乳業産業へ共感」（それらを代理する調査上の数値）が、さらに高まりその水準が維持され続けることを、目標として設定する。

なお、Jミルク自身による活動については、個別事業毎に、情報提供の量的広がり、提供する情報への理解度、独自のチャネルとしてのネットワークの構築度合い、オピニオンリーダーとの関係性の強度などに関する定量的及び定性的な目標を設定する。また、ステークホルダーの活動への情報提供については、その情報の評価及び活用状況（データのダウンロード数など）を目標として設定する。

これらのマーケティング活動の対象は、輸入乳製品に対して競争力のあるフレッシュな国産牛乳乳製品（牛乳類、はっ酵乳など）とし、牛乳類を中心におく。

② マーケット及び事業の環境

ア 牛乳類のマーケット及び利用の動向

牛乳類の飲用・利用は、「食生活動向調査 2014」によると、15歳以上の大人で、日常的に牛乳類を飲用・利用している人の比率はほぼ半数（男性で45%、女性で56%）で、一方、全く飲用・利用していない非飲用者は、男性で19%、女性で14%となっている。

特に、人口構成比率が、いまや5割に迫ろうとしている単身世帯や独身者の場合では、食の簡便化・中食比率の高まり、肉食比率の低下などの中で、非飲用者の比率が高く（男性で約5割、女性で約4割）、この影響により、牛乳類全体の消費量が引き続き減少することが危惧される。

その一方で、日本社会の超高齢化、医療費削減を目指した生活習慣病予防や健康寿命延伸のための栄養政策の充実などを背景に、健康志向がさらに高まり、牛乳乳製品のもつ栄養健康機能への関心が強まることが予想される。

また、所得格差の拡大・二極化、ライフサイクルや価値観の多様化により、食に対しても、価値志向を強める層と価格志向を強める層に分化していく傾向が強まっているが、牛乳類消費にあっても、こうした影響を受けていくものと思われる。

こうした動向を踏まえ、戦略的なターゲットの設定と、それぞれのターゲットに対応した、きめ細かな情報コンテンツの開発が重要となってくる。

イ コミュニケーションの情報環境

ターゲットとのコミュニケーションは、ITの更なる高度化などの情報環境の変化の中で、その有効活用の可能性が高まり、新しい工夫の余地がますます広がっていくと思われる。特に、スマートフォンやSNSが高齢者にも普及することが確実で、同じ価値観や志向を持った人々のつながりの中で、質の高い情報が流通することから、独自の情報ネットワークを構築することが重要である。

なお、「食生活動向調査 2014」によると、家族の食生活に強い影響を与える母親層の場合、

「子どもの成長や食生活」に関する情報源が、テレビ 49%、ママ友 48%、新聞 29%、雑誌 26%、配偶者 24%、専門書 23%となっており、過去の調査と比較して、ママ友の比率が高まっている。また、ママ友ネットワークの中でハブ的役割を持つ「ビックママ」の場合は、テレビなどの電波メディアに加え、新聞・雑誌・本などの活字メディア、医師や栄養士など、幅広い情報源から影響を受ける傾向が強くなっている。

こうした情報環境の動向を踏まえ、コミュニケーション・チャネルの適切な選択と、ネットワークのハブとなる人々をターゲットとして絞り込むなどの施策が必要となってくる。

ウ 事業の環境

Jミルクの事業環境は、このまま酪農生産基盤の弱体化に歯止めがかからないとなれば、事業収入（拠出金）が徐々に減少することとなり、事業規模を縮小せざるを得ない可能性がある。

また、栄養健康問題など類似の課題に取り組む他業界の非営利組織、及び酪農乳業団体にあつては、同様に、事業収支の不均衡から、事業の取捨選択と集中化、類似した事業の統合など、相互の事業で相乗効果を追求する動きが急速に強まることが想定され、事業の機能的な連携の必要性が強まると思われる。

(2) ターゲットの選択

Jミルク自らが行うマーケティング活動については、与えられた財源をもとに、効率的にコミュニケーションの成果を実現するため、以下の通り、情報発信及びコミュニケーションのターゲットを設定する。

① エンド・ターゲット

重点とする商品群の国内マーケット規模を維持・拡大する観点から、「食習慣の形成時期に当たる乳児・幼児・学童期の子どもをもつ母親層」を、継続して、基本的なエンド・ターゲットとして設定する。

なお、母親層にあつては、特に、栄養や食事、育児について、ママ友からの情報取得が大きな比重を占めていることが明らかであることから、引き続き、その情報ハブとして機能している「ビックママ」への有効なアプローチを追求していく。

また、高齢化社会が進行する中で、a) 栄養・健康政策が、「中高年層」に重点化されていること、b) 健康意識の強まりを背景に、高齢者の牛乳利用頻度が他の年齢層に比べて多く、「牛乳類」市場を維持する重要な層であること、c) 高齢者の栄養改善に関する牛乳乳製品のエビデンスが注目されていることなどを踏まえ、今後は、「50歳以上の中高年層」についても、攻略すべきエンド・ターゲットとして設定することが必要である。

② ミルク・インフルエンサー

エンド・ターゲットに対して、効率的かつ着実に、適切な知識を提供し習得させ、価値を理解させ、意識や態度の変容を促進するため、エンド・ターゲットに信頼され影響を与え易い医療関係者・栄養士・教職員などの内、特に、牛乳乳製品の多様な価値を評価し、生活者に啓発情報を積極的に発信するミルク・インフルエンサーにさらに絞り込んで、コミュニケーション活動の主要なターゲットとする。

③ サポート・メンバー

エンド・ターゲット及びミルク・インフルエンサーに影響を与えるために、Jミルクのマーケティング活動を積極的にサポートしてくれる、次のア～エのメンバー（以下、「サポート・メンバー」）に対して、積極的な情報提供を行う。

特に、栄養政策、農業政策、食育の中に、牛乳乳製品をより具体的に位置付けて貰うことは、事業環境を整備する上で重要であり、これらに関係する団体や政府のオピニオンリーダーを、サポート・メンバーとしてバインドすることがますます重要となっている。

ア 学術連合に組織された研究者等

イ ミルク・インフルエンサーであって、自らの優れた実践を、啓発・普及することに積極的かつ協力的である専門家

ウ 栄養・健康・食料生産、食品流通・食育などの政策や社会活動に関与している政府機関や団体・非営利組織、大学などのオピニオンリーダー

エ 酪農乳業の団体及び企業で、消費者コミュニケーション活動を担当している役職員

④ メディア

生活者が食品及び食生活情報について影響を受けているチャンネルは、依然、テレビ、新聞などのマスメディアであることから、継続して、マスメディア上で、牛乳類の価値を高める情報が露出するように、広報活動を通して、働きかけることが重要である。

また最近では、メディアによるインターネット上での情報活動により、情報の拡散が短時間でされることから、これに迅速に対処するためには、広報の飛躍的な体制強化を図ることが不可欠となっている。

特に、サポート・メンバーの情報発信に常に注目している、食生活・医療・経済・食品などのメディアに対し、積極的な広報対策を推進する。

(3) 情報コンテンツの開発

① Jミルクが訴求する主要な価値

Jミルクのマーケティング活動の目的を達成する観点から、Jミルク自身が行う活動においては、主に、次の価値を訴求する。

ア 牛乳乳製品に関する栄養健康機能

栄養健康機能については、エビデンスが確立されているものについて、エンド・ターゲットの栄養健康問題や厚労省の栄養政策（健康日本21など）と結びつけ、以下のような、戦略的な価値訴求が必要である。

a 乳幼児期・学童期の子どもの成長と健康に貢献するための以下の機能

⇒ 成長：運動機能・臓器の発達、骨量・骨質の向上
健康：体力の維持・向上

b 高齢者：健康寿命の延伸に貢献するための以下の機能

⇒ 高血圧リスク軽減：血圧降下・減塩
フレイル（高齢者の筋力や活力の衰え）のリスク軽減：乳たんぱく質
骨折・骨粗しょう症リスク軽減：骨強化

認知症リスク軽減：認知症予防

c その他の機能で注目されているもの

⇒ 糖尿病リスク軽減、熱中症リスク軽減、学術研究で得られた研究成果で発見された新たな機能等

イ アンチミルク情報などへ対応した牛乳乳製品の機能に関するエビデンス

インターネットでの情報発信や SNS の普及などの情報環境の変化、「和食」ブームによる「粗食」「マクロビ」「反西欧料理」活動の活発化により、「アンチミルク」情報が顕在化する傾向にあり、これへの適切な対応が不可欠である。

このため、牛乳乳製品の消費行動にネガティブに作用している各種アンチ情報や乳糖不耐などの誤った情報へ対処するためのエビデンスを整理し丁寧に訴求することが重要である。

ウ 牛乳乳製品の食材としての優れた機能

「学校給食」「内食・中食・外食」といった具体的な消費場面と結びつけ、日本人の食生活に、牛乳乳製品をさらに浸透させるため、牛乳乳製品の食材としての優れた機能（味覚強度の維持、うま味・コク味の補強、風味の付加による減塩機能）を、「乳和食」を中心に、積極的に訴求する。

エ 牛乳乳製品及び酪農乳業の社会文化的・教育的価値

酪農乳業に対する共感性が高い人ほど、牛乳類の飲用頻度が高いことを踏まえ、牛乳乳製品や酪農乳業の持つ社会文化的・教育的な価値を多面的に実現し、国民からの信頼と共感を広げていく観点から、主に、次の機能や価値を積極的に訴求する。

a 牛乳乳製品が日本人の食生活の豊かさや食文化の多様性に果たしている役割

b 酪農生産のもつ、食料自給、物質循環、景観維持・保健休養、生命尊重、生物多様性などの非市場的・多面的機能

② 知見の集積

上記①の訴求価値を説得力がある情報コンテンツにするとともに、酪農乳業における団体や企業が実施する消費者とのコミュニケーション活動に対して有効な情報提供を行うため、学術連合と連携した、次の各種調査・研究活動の成果を活用し、幅広い知見を集積する。

ア 栄養健康機能に関するエビデンスの収集と関連する研究など

イ 優れた食材機能に関するエビデンスの収集と関連する研究など

ウ 社会文化的・教育的価値に関する優れた事例等の収集と関連する研究など

エ 「食生活動向調査」による牛乳利用及び食生活の実態並びに課題の把握

なお、以上の知見の集積が戦略的効率的に行えるよう、学術連合の運営については、さらなる機能の充実と幅広い分野での優れた研究者の組織化、国内外の優れた研究者とのネットワーク強化、国際組織との連携を図るとともに、「食生活動向調査」の分析・活用を一層、推進する。

また、訴求価値に関連する説得力のある情報の集積を推進するため、Jミルクにおけるノウハウの蓄積、マネジメント能力の向上を図る。

③ 表現開発

集積した知見を基礎に、①の訴求価値に関する情報コンテンツについて、エンド・ターゲットが理解し易く、ミルク・インフルエンサー及びサポート・メンバーが利用し易いような分かりや

すく伝わりやすいな表現の開発を、日常的に行う。

なお、情報コンテンツの開発に当たっては、学術連合の研究者からの支援体制を強化するとともに、職員の専門性を確立し、開発作業を極力内製化する。特に、アンチ情報へ迅速に対処できる専門的なノウハウの蓄積及び各種セミナー等に対応できる内部専門講師の育成に注力する。

また、酪農乳業における団体や企業が実施する消費者とのコミュニケーション活動を支援するため、酪農乳業関係者の個別の活動（それぞれのターゲット及び重点訴求価値）における情報ニーズに対応して、多様な表現の開発、情報ツールの提供に努める。

(4) コミュニケーション活動

① コミュニケーション・チャンネルの最適な組み合わせ

コミュニケーションのチャンネルについては、与えられた財源を最も効率的に活用する観点から、多様なチャンネルの最適な組み合わせを追求する。

これまでのチャンネルの活用を継続し、マスメディアの広告掲出は原則として行わず、特に、ミルク・インフルエンサーなどを対象としたセミナー、フォーラムについては、牛乳乳製品に関心の高いミルク・インフルエンサーとの関係性を強化し、サポート・メンバーに取り込めるよう、運営を改善し積極的に取り組む。

なお、ターゲット雑誌については、メディア広報対策の強化により、露出を増やすことを目指し、記事広告などは限定的に実施。書店やネット販売等での普及を意図した出版物の活用については、著作権などの制約を踏まえつつ、適切に対応する。

WEB サイト及び SNS については、牛乳乳製品や酪農乳業に関心を持つ幅広いターゲットにスピーディに多様な情報を提供するとともに、双方向性のコミュニケーションを実現できる極めて効率的なチャンネルとして、さらなる高度な活用を推進する。

その場合、ターゲットの特性を踏まえた情報発信の工夫や検索のし易さなどの改善を継続するとともに、特に、エンド・ターゲット及びメディアへの情報ハブの機能を果たす、サポート・メンバーについては、Jミルクへの情報依存性が高まるようにするために、専用サイトやメールを活用した、迅速かつ丁寧な情報提供に注力する。

② 情報ツールの制作

情報ツールについては、財源及び業務体制を踏まえ、情報コンテンツの副次利用によるリーフレットや専門資料などの多様な情報ツールの効率的な制作に努める。このために、内部の制作能力（編集などのノウハウ）を向上させるとともに、優れた外部パートナーの育成を図り活用を進める。

なお、情報ツールについては、サポート・メンバー等の確実かつ効果的な活用が期待できる場合を除き、WEB サイト及び SNS 並びに Eメールの高度利用による、デジタルデータでの配布・提供を基本とする。

(5) 活動のマネージメント

① 戦略の設計と検証

食生活動向調査等における詳細な分析・研究の体制を充実させ、調査を通して、ターゲット

の絞り込み、ターゲットごとの有効な訴求価値及び情報チャネルなどの戦略を設計・修正し、効果検証を行う仕組みを確立する。

また、ミルク・インフルエンサー及びサポート・メンバーとのコミュニケーション活動の効果検証の仕組みを整備する。

② PDCA サイクルなどのプロセス管理

事業プロセスの管理を強化し、マーケティング委員会、マーケティング専門部会、理事会という組織手順の中で、PDCA サイクルが十分に回せる体制を強化する。

また、わが国の酪農乳業におけるジェネリック・マーケティングの戦略を共有化する意識を強化し、Jミルク自身が行う事業と酪農乳業関係者が行うそれぞれの事業との、区別と役割の明確化を図りつつ、業界全体の活動が相乗効果を実現するための議論や工夫を促進する。

なお、Jミルク自身のマーケティング活動の適切なプロセス管理を実現するため、個別事業については、そのターゲット毎に、情報提供の量的広がり、提供する情報への理解度、独自のチャネルとしてのネットワークの構築度合い、オピニオンリーダーとの関係性の強度などに関する定量的及び定性的な目標を具体的に設定する。

③ コスト管理

事業収入が徐々に減少して行く状況を踏まえ、事業の選択と集中に併せ、個別事業におけるコストの削減を図るための一層の内製化、デジタル化による印刷物等アウトプットの無駄の削減など、新たな工夫を積極的に採用していく。

4. 事業全体の管理と業務執行体制

【要 約】

□ 業務管理の適切な推進

「報告・連絡・相談」の徹底による業務情報の共有化、スケジュール及び予算管理を強化

□ 業務推進組織

広報グループを独立させ、4グループに充実。

□ 職制

個別事業を専任する参事職に加え、戦略の統合化、政府・関係団体・研究者などのオピニオンリーダーとの関係強化を担当する課長職を設置

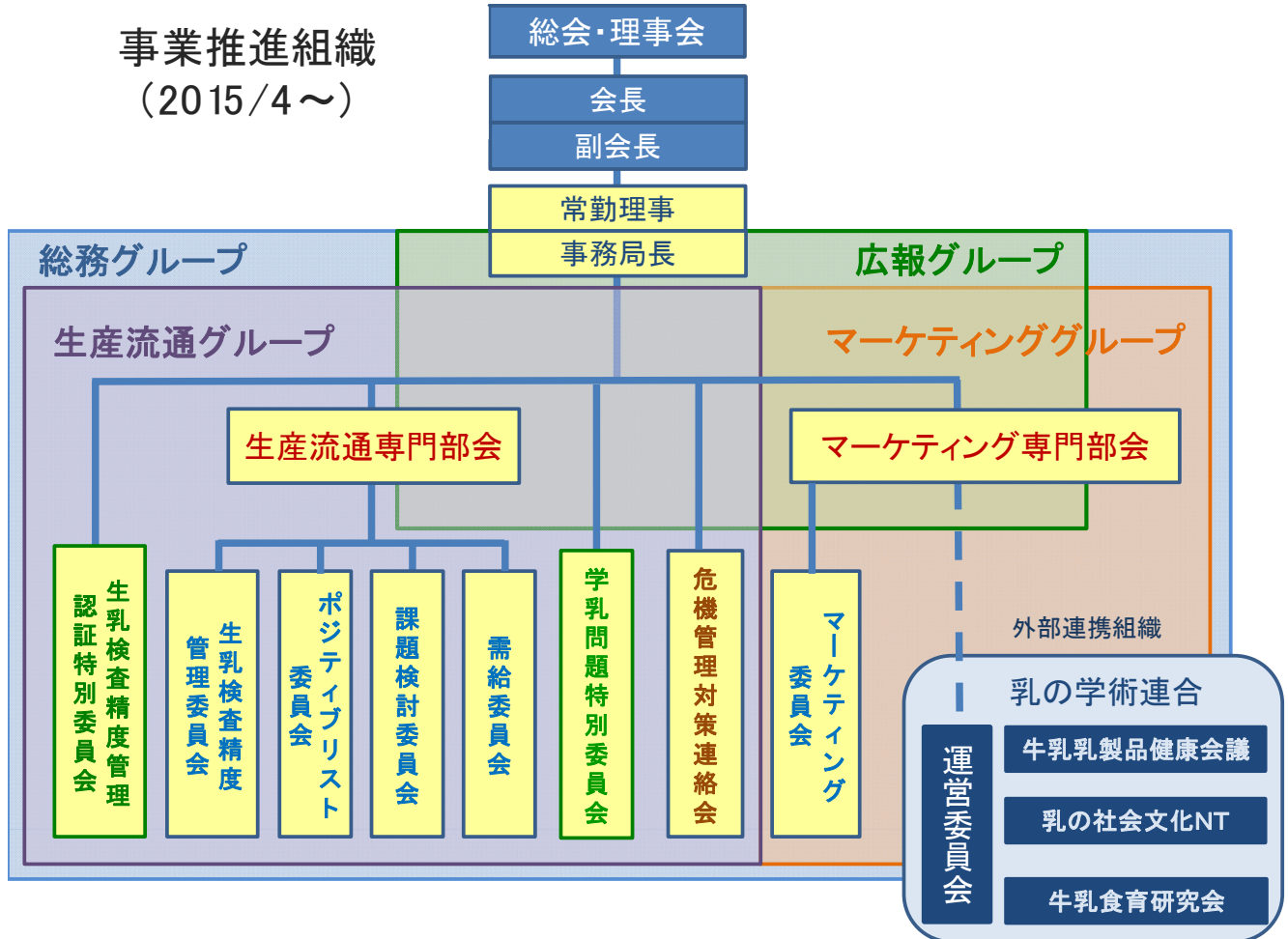
1の事業全体の基本的な考え方で整理した第3の重点事項への取り組みとして、各事業の円滑な推進を図るため、業務管理の適切な推進、特に「報告・連絡・相談」の徹底による業務情報の共有化並びにスケジュール及び予算進捗の管理を強化する。

また、プロパー及び出向者等で構成される職務体制及び外部協力者の活用など、Jミルクの人事・労務の特性に適切に対処できるよう、職員の資質の向上を図るとともに、事業の成果やノウハウの蓄積・継承による事業の継続的発展を実現するための業務推進体制を確立し、次期3か年計画の着実な推進を図る。

そのため、現在の3グループの業務推進組織について、広報グループを独立させ、4グループに

するとともに、グループ名を、実際の事業内容を反映した、生産流通グループ、マーケティンググループ、広報グループ、総務グループに変更する。

また、職制については、主に個別事業を専任する参事職の他に、戦略の統合化、事業内製化及び政府関係部署・関係団体・研究者などのオピニオンリーダーとの関係強化を担当し、部長を補佐する課長職を置く。



IV 平成 27 年度の事業計画及び収支予算

1. 生産流通関連事業

(1) 事業の枠組み

生産流通関連対策を円滑に推進するため、次の二つの事業を柱とする。

- 生乳及び牛乳乳製品に係る需給調整、安全安心対策、学校給食用牛乳供給等を中心とする「生産流通安定対策事業」
- 災害等の危機に緊急に対応する「災害等危機管理特別事業」

(2) 重点事項

27 年度の実産流通関連事業については、第 2 期 3 年計画の初年度として、次の事項を主要な重点として推進する。

- 質の高い需給情報の収集、提供に努めるとともに、中長期的見通しを踏まえた需給見通しに取り組む。
- 学校給食での牛乳の風味問題への対応について、取り組みを強化する。
- 酪農生産基盤強化と酪農経営の安定化に向けた具体的な対策が促進されるように、積極的に対応。
- 調査・データ集積としては、国際的データの集積及び分析等を生かし、わが国の酪農経営の構造分析と課題を明確にする。
- 自給飼料放射性物質検査への助成については、依然、課題が継続していることから、助成額を縮小し、29 年度まで延長する。

(3) 生産流通安定対策事業の具体的な内容

【要 約】

- 需給安定対策事業
需給予測の精緻化と適切なデータ提供を行い、通年見通しを都度公表。
- ポジティブリスト対応事業
管理対象物質の新たな選定方法、定期的検査の時期・検査機関の検討の他、農薬等の適正使用と記録については継続課題として取り組む。
- 生乳検査精度向上事業
認証制度の位置づけ及び支援事業の明確化、技術者連絡会の在り方について検討・整理。
- 学校給食牛乳定着化事業
学乳制度の堅持及びその意義・役割が教育現場で正しく理解されるよう要請。また、風味問題対応に関するマニュアルの改訂を検討。
- 課題解決情報提供事業
酪農生産基盤の維持強化への積極的な対応、International Farm Comparison Network(以下、「IFCN」と連携し、酪農経営に関する必要な情報収集、統一的な国際基準での経営分析、国際

比較等を実施。

生産基盤強化の推進役となる次世代経営者の活動などについて可能な支援を行う。

□ 活動運営管理事業

各委員会による酪農乳業課題の検討・解決。データ提供は需給運営に資する情報等の充実を図るとともに、さらに活用し易い仕組みに改良。

① 需給安定対策事業

- ・需給見通しの策定にあたり、実際の需給動向と乖離の生じやすい項目についてモデル式の改良を検討。
- ・需給動向及び見通しへの理解を深めるため、需給見通し策定に付随した補足データや定性的情報などの公表を検討。
- ・生乳及び牛乳乳製品の需給に関し社会的な関心が高まっているため、各四半期の需給見通しにおいて、年度末までの通年見通しを公表するとともに、予測値の示し方など、表現についての検討を併せて行う。

② ポジティブリスト対応事業

- ・管理対象物質の選定にあたり現行の選定方法（農薬等の出現率による）の他、さらに適切な基準が考えられるか検討。
- ・生産現場での農薬等の適正使用と記録が円滑に進められるよう、酪農乳業での今後のサポート体制について検討。
- ・定期的検査の実施時期について出来るだけ前倒しをして取り組みができるよう検討。
- ・なお、定期的検査の実施機関について、指定団体の取り組みに併せ、地域で検査を実施する可能性について検討。（ただし、定期的検査の実施主体はJミルクであることを基本）

③ 生乳検査精度向上事業

- ・公正な生乳取引や格付け検査を推進するため、生乳取引における生乳検査精度管理認証の位置づけや意味合いについて関係者間で再度確認し、認証制度の運営及び支援事業の在り方を明確化。
- ・生乳検査技術者連絡会については、これまでの運営課題を踏まえ、改廃を含めた今後の在り方を検討し整理。

④ 学校給食牛乳定着化事業

- ・例年でない課題を踏まえ、28年度学校給食用牛乳供給事業に係る政府予算及びその運用等について、学乳制度の堅持とともに、牛乳利用の意義と役割が教育現場に正しく理解されるよう要請を実施。
- ・容器回収やリサイクル、配送に関する学校サイドとのトラブルについて、学乳供給業者の優良事例を収集し検討。
- ・風味問題への対応については、関係団体の実施する官能検査要員の育成研修等との連携した取り組み、風味問題による酪農乳業への影響や牛乳に対するイメージ低下を最低限に抑えるためのマニュアルの改訂について、関係団体と調整。

⑤ 課題解決情報提供事業

- ・酪農乳業共通の喫緊に取り組むべき課題として、酪農生産基盤の維持強化、安定を支援する取り組みを推進。
- ・関係団体と連携し、IFCN の活動に必要な生産現場でのデータ収集に取り組む。また、この取り組みにより、生産現場での課題把握、経営事例の収集を行い、課題解決に向けた対応等を検討。
- ・生産現場では酪農家の点在化により後継者世代が孤立し、経営指導や技術の普及がままならない状態にある。このため、後継者対策、生産基盤対策を円滑に進められるよう、既存の生産者ネットワークを活用した支援対策を検討し推進。

⑥ 活動運営管理事業

- ・生産流通専門部会等の各委員会において、各事業に関連した酪農乳業の課題の検討と取り組みを推進。
- ・データ提供については、生乳生産基盤の課題から適切な需給運営の問題意識がかつてなく高まっており、需給見通し策定などの業務を通じ得られた情報や、データベースでの業界向けの基礎的なデータを補強し充実。
- ・海外データや情報に関しては、利用頻度の高いものを中心に収集、整理し公表する。
- ・なお、酪農乳業に係る定期的な公表データ（乳量、頭数、販売量、価格等）についても、さらに充実させ活用しやすいよう改良。

(4) 災害等危機管理特別事業の具体的な内容

【要 約】

□ 災害等関連情報提供事業

「酪農乳業危機管理対策連絡会」の適宜適切に開催・運営するとともに、行政が実施する生乳・飼料中の放射性物質検査の結果を WEB サイトに整理・掲載を継続。

□ 放射性物質検査支援事業

自給飼料に係る放射性物質検査に対する支援は、地域実態を踏まえ、事業費に上限を設定しつつ、29 年度まで延長。検査に付帯した諸情報の収集も推進。

① 災害等関連情報提供事業

- ・緊急的な危機管理対応のため、引き続き「酪農乳業危機管理対策連絡会」を設置、運営できるよう準備。
- ・依然として生活者の意識が強く放射性物質検査等への問い合わせもあるため、引き続き、飼料中における放射性物質の検査結果を WEB サイトに掲載し、生乳及び牛乳乳製品の正しい情報を提供。

② 放射性物質検査支援事業

- ・自給飼料放射性物質検査支援事業については、26 年度交付対象件数実績を上限とし、助成額

は現行の20千円/1件を2分の1(10千円/件)に変更。助成期間は29年度まで3か年延長。
・事業実施要領に基づき、必要に応じ、牧草地の除染、自給飼料の作付け、放射性物質の検出状況等についてのデータの報告を収集。

2. マーケティング関連事業

(1) 事業の枠組み

マーケティング関連対策を円滑に推進するため、次の五つの事業を柱とする。

- 牛乳乳製品の訴求価値に係る情報コンテンツの開発を行う「知見集積・情報開発事業」
- ミルク・インフルエンサー等との効率的なコミュニケーションを行う「コミュニケーション活動」
- 調査、戦略設計、目標の設定と検証等のプロセス管理を行う「マーケティング管理事業」
- コミュニケーション活動の中でも、会員や乳業者等と連携して重点的に取り組む「需要創出特別事業」
- メディアからの価値情報の発信を促進する「広報事業」

(2) 重点事項

27年度のマーケティング関連事業については、第2期3か年計画の初年度として、次の事項を主要な重点として推進する。

- 牛乳乳製品の価値向上に繋げる情報コンテンツについて、学術連合と連携し、分かりやすく伝わりやすい情報を、酪農乳業関係者に幅広く提供する。
- 特に、日本人の牛乳飲用に大きな阻害となっている「乳糖不耐」、「牛乳有害説」などのアンチミルクへの対応、日本食への乳の利用を推進する「乳和食」への取り組み、業界で連携した食育活動を強化する。
- ライフステージに対応した牛乳乳製品を活用した栄養指導・料理・食育の優れた事例等の発掘と普及を推進する。
- 学術連合、関連団体、関係国際組織(特にGlobal Dairy Platform「以下、GDP」)など、積極的に活動に協力するサポート・メンバーとの関係強化のため取り組みを強化する。
- 「牛乳の日・牛乳月間」については、価格値上げによる消費への影響に対応するため、酪農生産への理解醸成などを、業界で一体的に推進する。

(3) 知見集積・情報開発事業の具体的な内容

【要約】

- 乳の学術連合共同事業
『牛乳の日』記念学術フォーラム「和食と乳の研究」など領域横断的な研究促進や若手研究者の発掘・組織化を推進。
- 牛乳乳製品健康科学事業は、牛乳乳製品の栄養機能に関する学術研究の促進及び学術情報の収集。
- 牛乳食育事業は、牛乳や酪農乳業をテーマにした食育活動に関する学術研究の促進及び学術

情報の収集、保育所・幼稚園向け教材の開発。

- 乳の社会文化事業は、日本の乳の文化的発展、酪農乳業の産業的価値などに関する、学術研究の促進及び学術情報の収集。

① 乳の学術連合共同事業

- ・牛乳乳製品に関する価値訴求を図るために、『「牛乳の日」記念学術フォーラム』を開催するとともに、「和食における乳の活用・調理技術に関する研究」(以下「和食と乳の研究」)などの領域横断的な研究を促進。
- ・乳に関する若手研究者の発掘や組織化、研究の充実を促進するための、学術連合全体の適切な運営管理。

② 牛乳乳製品健康科学事業

- ・医学、食品科学、栄養学等の研究者で組織する「牛乳乳製品健康科学会議」において、現代日本の栄養健康課題の解決に役立つことが期待される、牛乳乳製品の栄養機能に関する学術研究の促進及び学術情報の収集。
- ・若手研究者の育成を図る観点から優れた研究者を、新会員として数名程度増員。

③ 牛乳食育事業

- ・教育学等の研究者や優れた実践を行なっている教職員等で組織する「牛乳食育研究会」において、幼児教育、初等教育等の教育現場や学校給食の実践的な課題を踏まえた、牛乳や酪農乳業をテーマにした食育活動に関する学術研究の促進及び学術情報の収集。
- ・保育所・幼稚園の教職員を対象とした教材開発。
- ・若手研究者の育成を図る観点から優れた研究者を、新会員として数名程度増員。

④ 乳の社会文化事業

- ・社会科学、人文科学などの研究者で組織する「乳の社会文化ネットワーク」において、日本における乳の文化的発展、酪農乳業の産業的価値などに関する、学術研究の促進及び学術情報の収集。
- ・若手研究者の育成を図る観点から優れた研究者を、新会員として数名程度増員。

(4) コミュニケーション事業の具体的な内容

【要 約】

- 医療関係者情報提供は、牛乳乳製品の健康栄養機能及び新たな知見等の情報について、関連学会や研究集会等で発信。
- 栄養士情報提供は、日本栄養士会等と連携しライフステージ別栄養指導等の優れた実践事例の開発・普及を推進し、健康栄養機能等に関する知見をセミナーで発信。
- 教職員情報提供は、牛乳を活用した食育活動を推進するため、全国学校栄養士協議会と連携し「牛乳食育研修会」で発信。
- サポート・メンバー情報提供は、幅広い情報コンテンツをWEB・SNS等によりデジタルデータで

提供。必要に応じ一定の受益者負担を基本に制作物を提供。

① 医療関係者情報提供事業

・牛乳乳製品の健康栄養機能及び新たな知見等の情報を、関連する学会等で発信。年3回程度の実施とし、Jミルクと双方向的な情報交流を行うサポート・メンバーを医療関係者として、ネットワークを構築。

② 栄養士情報提供事業

・日本栄養士会と連携し、ライフステージ別の牛乳乳製品を活用した栄養指導等の優れた実践事例の開発と普及を推進。

・牛乳乳製品の健康栄養機能等に関する知見を、日本栄養士会等と連携して開催する、栄養士を対象にしたセミナー等を通して発信。年5回程度の開催とし、Jミルクとの双方向的な情報交流を行う栄養関係者をサポート・メンバーとして、ネットワーク構築。

③ 教職員情報提供事業

・学校給食における牛乳の役割や食育活動の素材としての牛乳乳製品及び酪農生産の意義に関する情報について、栄養教諭等中心とした教職員を対象に、全国学校栄養士協議会と連携して開催する「牛乳食育研修会」を通して発信。年5回程度の開催とし、Jミルクと双方向的な情報交流を行う教育関係者をサポート・メンバーとして、ネットワークを構築。

④ サポート・メンバー情報提供事業

・サポート・メンバーに対して、学術連合の優れた研究成果を分かりやすく整理した叢書「誰でもわかる、最新 ミルクの研究」、訴求価値に関する活用場面に対応したリーフレットなどの制作を通して、幅広い情報コンテンツを提供。

・情報コンテンツの提供については、WEB サイト及びSNS 並びにE メールを活用した、デジタルデータによる配布・提供。

・サポート・メンバー等の確実かつ効果的な活用が期待されるツールは、費用負担を基本に希望に応じた提供を開始。

・新たに取り組む学術連合会員や医療関係者・栄養士・教職員等のサポート・メンバーの活動については、情報の共有化やツールの積極的活用を促進するための支援を推進。

・健康栄養政策、表示や各種定義などの食品政策などの新たな動向や対応策などの情報、GDP・IDF などの国際組織と連携した情報収集等を積極的に推進。

(5) マーケティング管理事業の具体的な内容

【要 約】

□ 調査情報収集事業

食生活動向調査による消費実態把握とサポート・メンバーの個別活動に資する情報提供。

□ 活動運営管理事業

酪農乳業関係者の意向反映や協調した取り組み、目標設定やマーケティングプロセスの管

理を行うため、専門部会・委員会等の組織活動を機能的に推進。

特に、事業の着実な事業成果を達成するため、個別事業ごとに、事業の直接的な効果を検証する量的指標(発信情報の利用者数、セミナー等への参加者数など)、事業の実質的な効果を表す質的指標(期待する行動変容の状況など)の目標を設定。

① 調査情報収集事業

・食生活動向調査などを通して、食生活全般の動向や牛乳乳製品の消費実態とその特徴的な変化を的確に把握し、事業戦略の設定、新たな課題の解明、事業の検証などを行うとともに、サポート・メンバーのそれぞれの活動に参考となるよう、調査情報を提供。

② 活動運営管理事業

・酪農乳業関係者の意向の適切な反映、協調した取り組みを実現するとともに、個別事業の目標設定やマーケティングプロセスの管理を行うため専門部会・委員会等の組織活動を機能的に推進。

(6) 需要創出特別事業の具体的な内容

【要 約】

□ 「牛乳の日・牛乳月間」事業

「酪農乳業が一体的に推進する消費者コミュニケーションの活動起点」と位置づけ、小売価格値上げの影響を緩和する観点から、酪農乳業の多面的価値の訴求やメディア広報対策により業界関係者の取り組みを支援。

Jミルクでは、「『牛乳の日』記念学術フォーラム」開催、「熱中症予防」等の価値訴求、「牛乳ヒーロー&ヒロインコンクール」の継続実施、「World Milk Day」との連携など、幅広くメディア露出を促進。

□ アンチミルク対応事業

アンチミルクに迅速に対応できる体制の構築と、アンチミルクの主要な論点に対する知見・反論の情報を提供するための「特別プロジェクトの運営」。

□ 乳和食等食材啓発事業の普及啓発

乳和食は、日本栄養士会や日本高血圧協会、サポート・メンバー等と連携し、乳和食を普及するための講習会、普及のための指導者育成等を図るほか、食生活・料理ジャーナリストへの試食会等を実施。

また、中食・外食での利用促進を意図したレシピを開発し活用を促進。

□ 補助事業及び酪農乳業緊急対応基金の活用

以上の取り組みについては、需要創出特別事業として、補助事業及び酪農乳業緊急対応基金の活用により、積極的に実施。

① 「牛乳の日・牛乳月間」事業

・酪農乳業が一体的に推進する消費者コミュニケーションの活動の起点として位置付け、Jミルクが旗振り役となって活動を推進。

- ・特に、酪農乳業への共感性を高め、牛乳の受容価格水準の維持、小売価格値上げの影響を緩和する観点から、酪農乳業の多面的価値などを訴求する統一的な啓発資材の制作と提供、メディア広報対策を通じて、業界関係者の取り組みを支援。
- ・Jミルクとしての活動は、学術連合と連携した記念学術フォーラムの開催、夏季に向けた「熱中症予防における牛乳の役割」等の価値訴求を行うとともに、「牛乳の日」の認知向上と牛乳を活用した食育活動を促進するため、「牛乳ヒーロー&ヒロインコンクール」を継続実施。
- ・「牛乳ヒーロー&ヒロインコンクール」については、学乳を供給する乳業者、教育委員会等との関係を持つ各県の生産者組織の協力を得て、応募を促進。
- ・6月1日が「World Milk Day」であることも踏まえ、国際連合食糧農業機関(FAO)、IDFなどの国際機関との連携を追求し、世界の栄養問題を改善するために牛乳乳製品が果たしている役割なども含め、幅広い情報のメディアでの露出を促進。

② アンチミルク対応事業

- ・アンチミルクに関する情報に迅速に対応するため、エビデンスの検証・コンテンツ開発等を行うための体制を構築。
- ・特に、学校給食における牛乳の役割、和食を中心とした食生活における牛乳の役割、牛乳中の女性ホルモン、牛乳とがんとの関係などについて、必要な知見の収集、反論の準備を行い、情報を提供。

③ 乳和食等食材啓発事業

- ・日本栄養士会及び日本高血圧協会並びにサポート・メンバー等と連携して、「乳和食」を普及する研修を、全国で5か所程度開催。また、酪農乳業界・行政からの要請により講師を派遣する乳和食調理講習会を5回程度開催。
- ・サポート・メンバーや地域・職域等で、乳和食を普及啓発する人材を育成するための指導者育成研修会を全国2か所程度で開催。
- ・関連する展示会などで調理イベントを含む出展や新しいメニューの提案など食生活・料理に関するジャーナリストへの試食会等を実施。
- ・なお、今後、ますます利用の増加が見込まれている中食（惣菜）及び外食（カフェ）での、牛乳及びはっ酵乳の食材としての利用を促進するため、日本栄養士会及び関係業界団体と連携した、ライフステージ、オケージョン等を踏まえたレシピを開発し活用を促進。
- ・牛乳販売店の顧客向けの乳和食を中心とした料理カレンダーのコンテンツ制作。

(7) 広報事業の具体的な内容

【要 約】

□ メディア広報対策事業

メディア・ジャーナリスト対象のセミナーを開催、メディアが活用し易い情報資料「メディアレポート」「報道用基礎資料」を発行。

□ WEB サイト運営事業

Jミルク情報全般をWEBサイト上で効率的かつ確実に閲覧させたり情報拡散させたりするた

め、公式 Facebook 等も活用した情報発信を工夫。

□ 組織広報対策事業

「Jミルクリポート」や「ブロック会議」による会員向け広報、業界内での情報共有のための各種セミナーを開催。

□ 活動運営管理事業

会員・乳業等のマーケティング部門・広報部門との連携強化、業界紙誌・専門ジャーナリストとの関係を強化。

① メディア広報対策事業

- ・食生活、栄養健康、農業・食品等に関連するメディア・ジャーナリストを対象にした「メディアミルクセミナー」を4回開催。
- ・牛乳乳製品に関する新たな知見などの価値情報について、メディアが活用し易いデータ、専門家による情報を取りまとめた資料として、メディアレポート（4回）、報道用基礎資料（3回）を発行。
- ・生乳及び牛乳乳製品の需給情報、安全・安心にかかる取り組み、酪農乳業政策に係るJミルクの見解、Jミルクが開催するセミナーなどの情報について、「プレスリリース」などにより、積極的にメディアに発信。

② WEB サイト運営事業

- ・Jミルクの情報全般について、WEB サイト上で、ミルク・インフルエンサー、酪農乳業関係者、小売流通業及び乳製品のユーザー、メディア等に効率的に提供。
- ・公式 Facebook 等を活用して価値情報を高い頻度で提供。
- ・参加するミルク・インフルエンサー、ビックママに確実に関連情報が閲覧されたりシェアされたりするため、情報発信を工夫。

③ 組織広報対策事業

- ・Jミルク事業の具体的な内容、事業推進上の課題、事業実施に係る議論の経緯等に関する情報について、会員である業界関係者に広く周知していくため、Jミルクリポートを年4回発行。ブロック会議を通じた会員向け広報活動を推進。
- ・ミルク・インフルエンサーやサポート・メンバーに提供する情報の業界内での共有化を図るため、エビデンスセミナー（栄養健康機能等）、食育セミナー（牛乳を活用した食育の進め方など）、マーケティングセミナー（小売流通業・フードサービス業の動向等）を開催。

④ 活動運営管理事業

- ・広報関連事業の円滑な運営を推進するため、会員・乳業者等のマーケティング部門や広報部門との連携を強化
- ・メディア広報活動の戦略構築、ジャーナリストとの関係強化を図るため、業界紙（誌）懇談会、食生活専門ジャーナリストとの勉強会をそれぞれ1回開催。

3. 総務管理関連事業

【要 約】

- 職務の効果的・効率的推進のための情報共有とスケジュール管理・予算進捗管理の徹底、プロパー職員の役割明確化・職務形態の適正化・人事評価制度の運用を推進。
- 収支予算の内、収入については会費・拠出金を前年度水準とし、特別事業は必要額を酪農乳業緊急対応基金から取り崩す。
支出については収入に見合った支出計画とし、効率的・効果的な事業実施を図る。

Jミルクにおける事業を円滑に推進し、次期3か年計画を着実に遂行していく強固な業務推進体制を構築する観点から、主に次の点に配慮した事業推進を図る。

- 職務の効率的な推進を図るため、「報告・連絡・相談」の徹底による情報共有化に一層努めるとともに、アクションプランに即した確実な事業推進のためのスケジュール管理を徹底する。
- 四半期ごとに予算進捗管理を行い、きめ細かな事業管理の徹底を図るとともに、公益目的支出計画の最終年度であることから、計画に則した継続事業の確実な実行に向けた管理の徹底を図る。
- 事業の成果やノウハウを蓄積していく観点から、プロパー職員と限定的な期間において専門的な事業を担当する出向職員との役割の明確化、プロパー職員の職務形態の適正化、新給与制度に伴う人事評価制度の運用を推進する。
- 内部事務作業の実態を把握し、さらなる簡素化を進め効率化に努める。

4. 事業の収支予算

(1) 収入

会費収入は前年度水準とする。

賦課金収入の基本となる拠出金については、26年度と同額の単価（飲用牛乳等向け生乳1kg当たり5銭、加工向け生乳1kg当たり2銭）とする。

なお、災害等危機管理特別事業、需要創出特別事業に充当するための必要な額を、酪農乳業緊急対応基金から取り崩すものとする。

(2) 支出

27年度の事業支出については、上記の27年度に見込まれる収入に見合った支出計画を基本に、引き続き、効率的、効果的な事業の実施を図るものとする。

平成27年度収支予算

平成27年4月1日から平成28年3月31日まで

(単位：千円)

科 目	平成27年度 予算額	平成26年度 予算額	差額	補助額	摘要
I 事業活動収支の部					
1. 事業活動収入					
(1) 会 費 収 入	2,150	2,160	△ 10		
(2) 賦 課 金 収 入	461,085	463,429	△ 2,344		27年度需給見 通し及び拠出実 績を基礎に算出
① 飲 用 口	338,841	341,605	△ 2,764		
② 乳 製 品 口	122,244	121,824	420		
(3) 補 助 金 収 入	45,000	5,000	40,000	45,000	
① 緊急時牛乳乳製品安定供給整備事業	0	5,000	△ 5,000		
② 需要創出事業	45,000	0	45,000	45,000	→独立行政法人 農畜産業振興機 構
(4) 受 託 事 業 収 入	1,916	2,050	△ 134		
(5) 雑 収 入	5,500	4,500	1,000		
① 受 取 利 息	3,800	4,200	△ 400		
② そ の 他	1,700	300	1,400		
事業活動収入計	515,651	477,139	38,512	45,000	
2. 事業活動支出					
(1) 生産流通安定対策事業					
① 需給安定対策事業	16,700	21,700	△ 5,000		
② ポジティブリスト対策事業	4,000	5,000	△ 1,000		
③ 生乳検査精度向上事業	7,011	9,700	△ 2,689		
④ 学校給食牛乳定着化事業	5,000	4,924	76		
⑤ 課題解決情報提供事業	8,235	9,500	△ 1,265		
⑥ 調査情報収集	15,640	15,950	△ 310	4,020	
⑦ 活動運営管理事業	7,469	7,505	△ 36		
⑧ 直接人件費	19,028	20,400	△ 1,372		
生産流通安定対策事業支出計	83,083	94,679	△ 11,596	4,020	
(2) 災害等危機管理対策事業					
① 災害等関連情報提供事業	630	10,900	△ 10,270		
② 災害等支援環境整備事業	24,250	48,500	△ 24,250		
③ 直接人件費	1,681	1,800	△ 119		
災害等危機管理対策事業支出計	26,561	61,200	△ 34,639		
(3) 知見集積・情報開発事業					
① 乳の学術連合共同事業	26,520	29,840	△ 3,320		
② 牛乳乳製品健康科学事業	31,063	38,386	△ 7,323		
③ 牛乳食育事業	16,871	25,786	△ 8,915		
④ 乳の社会文化事業	14,926	20,751	△ 5,825		
⑤ 直接人件費	12,798	0	12,798		
知見集積・情報開発事業支出計	102,178	114,763	△ 12,585		

科 目	平成27年度 予算額	平成26年度 予算額	差額	補助額	摘要
(4) コミュニケーション事業					
① 医療関係者情報提供事業	7,880	7,380	500		
② 栄養士情報提供事業	11,860	30,256	△ 18,396	2,000	
③ 教職員情報提供事業	16,120	18,320	△ 2,200		
④ サポート・メンバー情報提供事業	8,600	10,580	△ 1,980	1,800	
⑤ 直接人件費	14,749	0	14,749		
コミュニケーション事業支出計	59,209	66,536	△ 7,327	3,800	
(5) マーケティング管理事業					
① 調査情報収集事業	15,300	28,600	△ 13,300	4,250	
② 活動運営管理事業	4,000	5,615	△ 1,615	500	
③ 直接人件費	7,063	36,352	△ 29,289		
マーケティング管理事業支出計	26,363	70,567	△ 44,204	4,750	
(6) 需要創出特別事業					
① 牛乳の日・牛乳月間事業	33,000	35,000	△ 2,000	16,000	
② アンチミルク等対策事業	13,350	16,900	△ 3,550	5,370	→平成26年牛乳 乳製品価値訴求 活動事業
③ 乳和食等食材啓発事業	28,025	22,640	5,385	8,310	
④ 直接人件費	14,450	9,688	4,762		
需要創出特別事業支出計	88,825	84,228	4,597	29,680	
(7) 広報事業					
① メディア広報対策事業	22,924	22,894	30	2,750	
② WEBサイト等運営事業	12,425	9,600	2,825		
③ 組織広報対策事業	22,990	19,665	3,325		
④ 活動運営管理事業	4,040	3,300	740		
⑤ 直接人件費	17,655	13,038	4,617		
広報事業支出計	80,034	68,497	11,537	2,750	
(8) 管理費					
① 役員報酬	19,500	19,500	0		
② 給料手当	18,465	16,413	2,052		
③ 退職給付	4,680	0	4,680		
④ 福利厚生費	4,002	3,758	244		
⑤ 会議費	2,100	2,130	△ 30		
⑥ 旅費交通費	3,900	3,900	0		
⑦ 通信運搬費	2,600	2,600	0		
⑧ 消耗什器備品	1,000	2,000	△ 1,000		
⑨ 消耗品費	4,160	3,310	850		
⑩ 印刷製本費	1,100	1,250	△ 150		
⑪ 光熱水料	750	750	0		
⑫ 賃借料	22,296	21,700	596		
⑬ 諸謝金	1,680	1,440	240		
⑭ 新聞図書費	2,680	2,330	350		
⑮ 交際費	900	900	0		
⑯ 集金手数料	9,189	9,269	△ 80		賦課金 * 2%
⑰ 雑費	4,012	4,171	△ 159		
管理費支出計	103,014	95,421	7,593	0	
事業活動支出計	569,267	655,891	△ 86,624	45,000	
事業収支差額	△ 53,616	△ 178,752	125,136	0	

科 目	平成27年度 予算額	平成26年度 予算額	差額	補助額	摘要
Ⅱ 投資活動収支の部					
1.投資活動収入					
(1)特定資産取崩収入					
①酪農乳業緊急対応基金取崩収入	38,911	84,974	△ 46,063		→必要額を取崩し補助対象から算定
②生乳需要基盤強化対策事業	0	70,740	△ 70,740		
③退職給与引当資産取崩収入	4,680	0	4,680		
投資活動収入計	43,591	155,714	△ 112,123		
2.投資活動支出					
(1)特定資産取得支出					
①酪農乳業緊急対応基金取得支出					
②退職給与引当資産取得支出	4,098	4,616	△ 518		
(2)固定資産取得支出					
①什器備品支出					
投資活動支出計	4,098	4,616	△ 518		
投資活動収支差額	39,493	151,098	△ 111,605		
Ⅲ 財務活動収支の部					
1.財務活動収入					
(1)借入金収入					
①短期借入金収入					
財務活動収入計	0	0	0		
2.財務活動支出					
(1)借入金返済支出					
①短期借入金返済支出					
財務活動支出計	0	0	0		
財務活動収支差額	0	0	0		
Ⅳ 予備費支出	20,000	20,000	0		
当期収支差額	△ 34,123	△ 47,654	13,531	0	
前期繰越収支差額	61,205	69,773	△ 8,568	0	
次期繰越収支差額	27,082	22,119	4,963	0	

【参考資料】

平成 27 年度以降の J ミルク 事業の基本的な考え方について

平成 27 年 1 月 22 日
 一般社団法人 J ミルク
 第 3 回 理 事 会

1. 現在の J ミルク 事業の基本方向と主な内容

(1) 事業改革の経過

酪農乳業が共同して運営する関連団体の事業効率化を図るため、平成 16 年 4 月に 3 団体（全国牛乳普及協会、全国学校給食用牛乳供給事業推進協議会、酪農乳業情報センター）を統合し、社団法人日本酪農乳業協会を設立。しかし、統合の成果が出ていないという評価から、21 年度に、①拠出金の効果的活用、②消費拡大は事業効果を一層上げる事業に集中、③酪農乳業の共通課題に対応できる体制に改革するため、委員会を設置し、次の報告をまとめた。

- 普及事業は、牛乳の栄養健康機能に関する研究・調査及びその成果を、専門家等へ広報することを基本とし、「牛乳の日」「牛乳月間」以外は、一般消費者向け事業を行わない。
- 需給関連や学乳関連などの酪農乳業が連携して行う事業は、継続実施。
- 拠出金は、飲用向 1Kg 5 銭、加工向 1Kg 2 銭に、23 年度から半減。
- 会長は非常勤とし、常勤理事は役所 OB を任用せず業界内から充てる。

こうした改革方向を踏まえ、23 年度からは事業財源の縮小に対応した事業再編及び 24 年度を初年度とする「3 年計画」を立案し、新たな業務執行体制の下で新事業を開始した。その後、25 年 4 月、国による公益法人改革に基づき、社団法人日本酪農乳業協会を解散し、事業及び財産を継承した一般社団法人 J ミルクとして、新たに発足し、現在に至っている。

(2) 事業の目的と基本方向

事業改革の経緯及び酪農乳業をめぐる諸環境に適切に対処するため、新たな事業目的（使命と職務）を、23 年度事業計画で次の通り規定した。

【J ミルクの使命】

国産牛乳乳製品の安定的な供給を通して、わが国の酪農乳業が、国民の健康と豊かな食生活に寄与し、消費者との強固な信頼関係を築くことが出来るようにするために、「生乳及び牛乳乳製品のサプライチェーンを構成する関係者が互恵的安定的な関係を保持すること」に対して貢献すること。

【J ミルクの職務】

酪農乳業関係者並びに生乳及び牛乳乳製品の生産・流通・消費に重要な社会的影響を与える立場にある人々（ミルクインフルエンサー）に、牛乳乳製品の価値向上及び酪農乳業の共通課題の解決に役立ったり結びついたりする情報を提供すること。

併せ、事業の基本方向として、次に配慮することとした。

- 生乳及び牛乳乳製品流通関連事業については、酪農乳業の共通課題を明確にするとともに、課題解決型の情報を整理・開発し、業界関係者に的確かつ不断に提供するなど、酪農乳業情報センターの機能を強化する。
- 牛乳乳製品普及関連事業については、栄養・健康等に係るエビデンスの整理及び牛乳乳製品の価値向上につながる情報の業界関係者及び消費に強い影響を与える人々（インフルエンサー）への提供、児童生徒の牛乳飲用習慣の定着につながる学校給食活動などに事業を集中させ、従来のような、一般消費者へ直接働き掛けを行う事業は廃止する。
- これらの事業の円滑かつ効率的な実施ができる体制を再構築する。

(3) 過去3年間(平成24~26年度)の事業の総括(主な経過と評価)

上記を踏まえて開始された事業の概要とその総括は次の通りである。

① 生乳及び牛乳乳製品流通関連事業

生乳及び牛乳乳製品の需給見通しの策定、ポジティブリスト制度対応、生乳検査精度管理認証制度の運用、酪農生産基盤強化への対応など、酪農乳業の共通課題について、各種委員会での合意形成に取り組むとともに、適宜適切な情報発信を行った。

また、TTP問題の分析や検討、酪農生産基盤の強化策の検討や業界としての提言などに精力的に取り組んできた。

なお、以上の事業で整理され発信される情報については、業界内外の多方面で活用されるようになって来た。

② 災害等危機管理対策事業

原発事故後の放射性物質問題に対し、市場からの適切な評価を得るためのエビデンスの集積・提供などを推進。その後、大規模災害等の緊急時における業界の共同した取り組みの推進へと事業を拡大した。

また、生乳の放射性物質汚染を防止する観点から、自給飼料の放射性物質検査への支援事業を行ってきた。

③ 学校給食用牛乳飲用定着事業

学校給食における牛乳利用の定着・拡大、学校給食牛乳制度の適正な推進に関する課題について、毎年度国に要請してきた。

また、学乳供給業者の品質管理水準の向上を図るため、総合衛生管理製造過程の承認を促すための事業(26年度で終了)を実施した。

④ 牛乳乳製品普及関連事業

「牛乳乳製品の価値向上」を目的に、「牛乳を大切に思う意識」「酪農乳業への共感性」を事業指標として設定し、定期調査で検証した。

「訴求する価値」として、4つの重点栄養健康機能に加え、状況を踏まえつつ、「熱中症対応」「乳糖不耐症」などを訴求してきた。

事業のターゲットについては、「乳幼児から小中学生を子どもに持つ母親層」に設定し、効率的な情報浸透を図るため、母親層への影響力が期待されるミルク・インフルエンサー(「医師・栄養士・教諭」)に対する情報活動に注力した。こうした中で、医師・栄養士・教諭を組織化している、日本栄養士会、全国学校栄養士協議会、日本高血圧協会などの関連団体との連携した活動において、大きな成果を実現した。

「訴求価値」に関する「知見の集積と情報コンテンツの開発」については、「乳の学術連合」(以下「学術連合」)の研究体制・運営体制を整備し、また、IDFなどの国際組織からの知見の集積も開始した。なお、「牛乳食生活動向調査」については、業界内での活用がまだまだ不十分な状態である。

「牛乳の日」「牛乳月間」に関する特別事業は、業界内の活動を統一的に広報するとともに、「学術連合」フォーラムなどを実施して話題喚起に注力してきた。また、6月が「食育月間」であることを踏まえ、「児童生徒」を対象に、小学校での「牛乳の日」認知を促進する「牛乳ヒーロー&ヒロインコンクール」を24年度より開始し、学校での食育活動との全国的な連携が生まれている。

⑤ 広報関連事業

メディア広報対策では、「メディアミルクセミナー」により牛乳乳製品の栄養健康機能に関する知見を発信した。さらに、セミナー内容やメディアで話題となり易いテーマについて詳細情報を整理した「ニュースレター」、「報道用基礎資料」を配布し、多くの情報が新聞等で報道されるようになってきている。また、日常的な「ニュースリリース」の配信、「メディアツアー」などを通じて、メディアとの関係強化を推進。

WEBサイト及びSNSを通じた広報活動として、継続的な記事投稿により、WEBサイトのユーザーが3年間で3.5倍に増加、公式Facebookのフォロワー数は1年半で1万8千人に拡大し、確実な成果を出した。

組織広報活動としては、「Jミルクレポート」を制作し、酪農乳業関係者に配布。また、事業の周知と連携強化を図るため「ブロック会議」や業界セミナーを開催している。

更に、「アンチミルク情報」への的確な対応を行うため、WEB サイトに専門サイトを公開するとともに、アンチミルク情報の収集、監視、対応を強化しているところである。

⑥ 総務管理関連事業

国の公益法人改革に対応し、社団法人日本酪農乳業協会は25年3月31日を以て解散し、4月1日一般社団法人Jミルクを発足した。

Jミルクは、日本酪農乳業協会の残余財産について「公益目的支出計画」を立案執行しており、27年度中に消化する見通しである。

2. 平成27年度を起点とする3か年計画の基本的な考え方

上記1で示した事業改革の内容及び事業の経過と総括を踏まえ、27年度以降の次期3か年の事業にあたっては、以下の基本的な考え方で推進する。

(1) 事業全体の基本的な考え方

① 事業環境の特徴と課題

最近の酪農乳業をめぐる情勢を踏まえると、Jミルクの事業環境の主要な特徴と課題は、次の3つである。

第1は、生乳需給が構造的な逼迫基調にある中で、牛乳乳製品の供給が不安定で、こうした状況が改善される見通しが立たないことである。

この背景には、一つには、国際的な人口増加や畜産の振興等による穀物需給の不安定や乾牧草の需給逼迫、円安等の影響で、飼料価格が高止まりし、酪農経営の収益性が大幅に悪化。さらに、酪農経営における和牛生産が増加し、乳用後継牛が不足。これらによって、国内の生乳生産が減少していること。いま一つは、国際的な乳製品需要の増加により、乳原料の国際市場からの調達不安定で、価格も乱高下しながら、上昇トレンドにあることである。

第2は、わが国の食品市場全体が、人口減少により徐々に縮小していく構造にあり、こうした中で食品間の競争が激化し、牛乳乳製品市場も、これらの影響を強く受けていることである。

中でも、注視すべきは、単なる人口減少、少子高齢化にとどまらず、単身世帯の増加によって、肉食の減少、中食の増加、外食の多様化など、食生活のスタイルが大きく変化しつつあること。また、超高齢化社会の到来により医療費削減という社会的課題がある中で、健康や栄養への関心は従来になく高まっており、これらの変化が、食品消費にこれまでにない影響を与える可能性がある。

今後のわが国における牛乳乳製品消費への対応にあっては、こうした市場環境の変化に適切に対応していくことが必要である。

第3は、以上述べた牛乳乳製品をめぐる新たな環境の中で、わが国の酪農乳業にあっては、ミルク・サプライチェーンの安定を図りつつ、競争力を強化することが必要であり、こうしたわが国酪農乳業の基本課題に対応するため、生産者・乳業者・販売店などの業界関係組織が、一体的機能的に業界運営を担うことが重要である。

② 次期3か年計画における主要な事業のポイント

以上のような事業環境の特徴と課題を踏まえ、Jミルクは、平成27年度～29年度の3年間を期間とする事業において、次の3つの項目について、積極的的重点的に取り組むものとする。

第1は、国内生乳の安定供給体制を構築するとともに、牛乳乳製品の機動的な需給調整を通して、わが国におけるミルク・サプライチェーンの安定を図ることである。

このためには、先ず、持続可能性の高い酪農経営への構造転換と所得安定に向けた取り組みを、酪農乳業が一体的に推進するとともに、こうした取り組み対して、政府が積極的に支援するよう働きかけ、併せて、幅広い国民へ

の理解醸成を進めることが重要である。

また、不安定な状況が続くと見込まれる、牛乳乳製品の需給については、消費者やユーザーの信頼に応えるための適切な需給調整対策が推進されるよう、必要な情報の提供に努める。

さらに、牛乳乳製品の安心・安全を確保するための酪農乳業の共同した取り組みを支援する。

第2は、国民が、牛乳乳製品を食生活に適切かつ積極的に取り入れるために、「牛乳乳製品の価値を総合的に高め、併せて、それを生産し供給する酪農乳業への共感と信頼の気持ちを持つようにする」ことである。

特に、食生活スタイルの新たな変化や多様化の中で、様々な食に係る価値観や新たな食提案などの情報が氾濫しており、そうした中で、「和食ブーム」を後ろ盾にした「マクロビ」や「アンチミルク」などによる牛乳乳製品への「風当たり」が強まることが見込まれる。また、超高齢化社会に対応して積極的に展開されている健康栄養政策、さらには食育の中に、牛乳乳製品が適切に位置付けられるようにすることも重要である。

こうした新しい課題を踏まえ、栄養健康にかかる牛乳乳製品の科学的エビデンス、日本における乳文化の定着、学校給食や食育における牛乳乳製品の有効な活用などに関する知見の集積、これを基礎にした情報開発を行うとともに、メディア対策、医療関係者・栄養士・教職員などとの関係性強化などを通して、国民に牛乳乳製品の価値情報が効率的に浸透していくようなコミュニケーション活動を推進する。

第3は、関係団体と連携し機能を分担しながら業界運営に関する相乗効果と効率化を図るとともに、与えられた財源を効果的に活用して、事業成果の最大化を目指すことである。

このためには、会員間で的確な情報の共有化を行うことが肝要であり、そのための組織広報活動の強化を図る。

なお、Jミルクの事業財源は、生乳生産の減少により徐々に縮小していく見通しであることを踏まえ、緊急性の高い事業課題については、酪農乳業緊急対応基金の活用を図りつつ、収入に見合った事業の選択と集中を進める。

(2) Jミルクの主要な事業と事業推進の考え方

① 生産流通関連事業

生乳及び牛乳乳製品の需給の安定と適切な需給運営に資する観点から、引き続き、需給見通し策定と関連情報の提供を推進する。

特に、生乳生産の減少による需給逼迫が続く中で、酪農生産及び牛乳乳製品の生産・需給の動向への社会的関心が強まっていることから、国民の信頼を得られるような、適切な情報の収集・提供に努める。

また、最重要課題である酪農生産基盤の強化に対しては、酪農経営構造の転換が図られるよう、酪農乳業が一体となった支援策の検討や推進などについて、積極的に関与していく。

さらに、「食」に対する消費者の関心に応え、生乳及び牛乳乳製品の安全・安心を確保するため、引き続きポジティブリスト制度、生乳検査精度向上対策を推進するほか、牛乳の風味問題への対応を強化する。

② マーケティング関連事業

国民が、「牛乳乳製品の価値を総合的に高め、併せて、酪農乳業への共感と信頼の気持ちを持つようにする」観点から、分かりやすく伝わりやすい情報を開発し、積極的効率的なコミュニケーション活動を展開する。

このため、生活者の栄養・健康上の課題解決につながる情報、酪農乳業の持つ社会文化的、教育的価値情報、アンチミルクの動きへの反論、乳和食などの牛乳乳製品の食材としての優れた機能などの情報について、学術連合及び関係国際組織（IDF・GDP・IFCN）と連携しながら、幅広い知見を集積し、説得力のある情報を開発・再整理を行い、優れた情報コンテンツを業界関係者に提供する。

また、Jミルク自身が実施するコミュニケーション活動については、特に、消費の中心となる、「子を持つ母親」及び「中高年齢層」に、牛乳乳製品の価値を浸透させるため、その役割が期待されるミルク・インフルエンサーへの情報伝達を戦略的に行うとともに、こうした活動に協力的なサポート・メンバーとの関係性を強化しネットワークを構築する。

③ 広報関連事業

生活者が食品及び食生活情報について影響を受けているチャンネルは、依然、テレビ、新聞などのマスメディアであること、また、牛乳有害論や牛乳不要論などのアンチミルク情報が、増える傾向になることを踏まえ、メディア広報活動を強化する。

また最近では、メディアによるインターネット上での活動により、情報の拡散が短時間で終わることから、これに迅速に対処するためには、WEB サイトやFacebook などでの情報発信の飛躍的な体制強化を図る。

併せ、Jミルクの会員組織や酪農乳業関係者に、Jミルクの事業への理解や協力を醸成するための組織広報活動にも注力する。

④ 総務関連事業

各事業の円滑な推進を図るため、業務管理の適切な推進、特に「報告・連絡・相談」の徹底による業務情報の共有化並びにスケジュール及び予算進捗の管理を強化する。

また、プロパー及び出向者等で構成される職務体制及び外部協力者の活用など、Jミルクの人事・労務の特性に適切に対処できるよう、職員の資質の向上を図るとともに、事業の成果やノウハウの蓄積・継承による事業の継続的発展を実現するための業務推進体制を確立する。

(3) 今後の業務執行体制の変更

上記に示した次期3か年計画の着実な推進を図るため、現在の3グループ（総務広報G、企画情報G、普及G）の業務推進組織について、広報グループを独立させ4グループにするとともに、グループ名を、実際の事業内容を反映した名称に、以下の通り変更する。

【新体制】

- 総務グループ
- 生産流通グループ
- マーケティンググループ
- 広報グループ

【現行体制】

- 総務広報グループ
- 企画情報グループ
- 普及グループ

また、職務体制については、主に個別事業を専任する参事職の他に、戦略の統合化、事業内製化及び政府関係部署・関係団体・研究者などのオピニオンリーダーとの関係強化を担当し、部長を補佐する課長職を置く。

3. 平成27年度事業の重点事項

次期3か年計画の初年度である27年度については、以下を重点とする。

(1) 生産流通関連事業

- 質の高い需給情報の収集、提供に努めるとともに、中長期的見通しを踏まえた需給見通しに取り組む。
- 学校給食での牛乳の風味問題について、取り組みを強化する。
- 酪農生産基盤強化と酪農経営の安定化に向けた具体的な対策が促進されるように、積極的に対応する。なお、生産基盤強化の推進役となる次世代経営者の活動などについて可能な支援を行う。
- 調査・データ集積としては、IFCNでの国際的データの集積及び分析等を生かし、わが国の酪農経営の構造分析と課題を明確にする。
- 自給飼料放射性物質検査への助成については、依然、課題があることから、助成額を縮小し、29年度まで延長する。

(2) マーケティング関連事業

- 牛乳乳製品の価値向上に繋げる情報コンテンツ（知見の集積・情報開発）について、学術連合との連携を強化し、分かりやすく伝わりやすい情報を、酪農乳業関係者に幅広く提供する。
- 特に、日本人の牛乳飲用に大きな阻害となっている「乳糖不耐」、「牛乳有害説」などのアンチミルクへの対応、日本食への乳の利用を推進する「乳和食」への取り組み、業界で連携した食育活動を強化する。
- ライフステージに対応した牛乳乳製品を活用した栄養指導・料理・食育の優れた事例等の発掘と普及を推進する。
- 学術連合、関連団体、関係国際組織（特にGDP）など、積極的に活動に協力、連携できるサポート・メンバーとの関係強化のため戦略的な取り組みを強化する。
- 「牛乳の日」「牛乳月間」については、価格値上げによる消費への影響に対応するため、酪農生産への理解醸成などを、一体的に推進する。
- 以上の取り組みの内、「牛乳の日」「牛乳月間」、アンチミルク対応、乳和食等の活動については、牛乳乳製品需要創出特別事業として、補助事業及び酪農乳業緊急対応基金の活用により、積極的に実施する。

(3) 広報関連事業

- メディア広報活動については、酪農乳業への理解醸成、牛乳乳製品の価値訴求、アンチミルク対応の観点から、セミナー及び報道用基礎資料の充実を図る。
- 組織広報活動については、会員及び酪農乳業関係者に対して、重点事業への統一的な対応を推進するための情報提供を積極的に図る。
- WEB サイト及びFacebook 等の SNS の活用については、ミルク・インフルエンサー及びサポート・メンバーへの専門情報の共有化、日常的な提供の仕組みを構築する。

(4) 総務関連事業

- 次期3か年計画を着実に遂行していく強固な業務推進体制を構築する観点から、四半期ごとに予算進捗管理を行い、きめ細かな事業管理の徹底を図るとともに、公益目的支出計画の最終年度であることから、計画に則した継続事業の確実な実行に向けた管理の徹底を図る。
- 事業の成果やノウハウを蓄積していく観点から、プロパー職員と限定的な期間において専門的な事業を担当する出向職員との役割の明確化、プロパー職員の職務形態の適正化、新給与制度に伴う人事評価制度の運用を推進する。

(以上)

生乳及び牛乳乳製品流通関連事業等の総括と 次期3カ年計画の基本的な考え方

平成27年1月16日
第2回需給取引専門部会

I 過去3年間（24年度～26年度）の事業の総括

1. 生乳及び牛乳乳製品流通関連対策

(1) 生乳及び牛乳乳製品の需給見通し

① 事業の目的と主な内容

- ・ 政府及び酪農乳業関係者の需給運営の判断材料の基礎とするため質の高い情報提供を行っていくことを目的に、公表の時期や頻度は、飲用牛乳類の需要期、乳製品の需要期、余乳発生時期等の需給の節目を想定して適正化して実施。

② 総括（事業の経過と評価）

- ・ 適切な需給情報の提供を進めるため、需給見通し策定の目的、位置づけ、委員会の開催頻度、公表時期と内容についての検討を実施。
- ・ また、予測モデルに関して、生産基盤等の課題を受け、生乳生産と乳製品需給についての改善を行った。
- ・ これら検討の結果、需給見通し策定に関する位置づけ等の基本的な内容については、これまでと同様の手順や方法で良いとの結論。需給見通しの精度向上については、黒毛和種の種付け率等の利用可能なデータを用いた試算に変更した。

③ 課題

- ・ 需給見通しの公表とともに、酪農乳業関係者及び市場に対するメッセージを発しているが、需給見通しの背景となる情報やデータについては、現在未公表。
- ・ 現行は当該四半期のみ需給見通しの公表となっているが、酪農乳業関係者及び市場に対するメッセージの影響力を考えると、年度末までの見通しを都度公表する方が本来の目的に沿った効果があるのではないかと。なお、その場合は予測値の示し方などの表現についての工夫も必要ではないかと。

(2) ポジティブリスト対応

① 事業の目的と主な内容

- ・ 酪農乳業としてポジティブリスト制度に対応するため、「酪農乳業の一体的な取り組み」として構築した「農薬等の適正な使用とその記帳・記録」、「第三者による指導・検証」、「定期的検査」を適切に機能させていくことにより、生乳及び牛乳乳製品への信頼性を確保していく。

② 総括（事業の経過と評価）

- ・ 「酪農乳業の一体的な取り組み」を適切に運営していくため、管理対象物質の設定、定期的検査及び農薬等使用実態調査について再整理し、今後のあり方を協議。
- ・ また、定期的検査の結果、基準値以内ながらも農薬等の検出が散発し、取り扱いのルール化と生産現場での記録と指導徹底に関し議論を行った。
- ・ これら検討の結果、定期的検査の方法、時期、項目は、現行と同様とすることが妥当との結論となり、農薬等使用実態調査についても現行の取り組みを基本とするものの、調査の実施方法は酪農家への聞き取り調査に一本化した実施が決まった。

③ 課題

- ・ 26年度までにチェックリスト（重点記帳項目）の未記入者をなくすことが決まっているが、生産現場の取り組みの重要性への理解と記帳・記録を向上させていくため、酪農乳業関係者によるサポート体制を再度考えていくことが必要。
- ・ ポジティブリスト制度に対する理解を徹底させていくため、特に地域協議会を形骸化させないような取り組みを進めていくことが必要。
- ・ 定期的検査の実施が11月から12月となっており、問題の発生があった場合の円滑な対応が難しい。検査施設でも年末は検査が集中するという事情もあり、極力早期の実施が可能であるか検討が必要。
- ・ 現行では一カ所の検査施設で定期的検査を実施しているが、指定団体の取り組みに併せた実施などの弾力的な対応も必要ではないか。ただし、こうした場合にあっては定期的検査の実施主体はJミルクであることを基本として取り進めることが必要。

(3) 生乳検査精度向上

① 事業の目的と主な内容

- ・ 生乳及び牛乳乳製品の検査は、精度管理向上への取り組みがきわめて不十分で、外部精度管理を徹底するための取り組みが不可欠であり、生乳取引上の公平性の確保の観点からも、生乳検査精度向上の取り組みを推進。

② 総括（事業の経過と評価）

- ・ 生乳取引の公正性を確保する事業本来の目的を踏まえ、生乳検査精度管理認証の取得向上のための取り組みについて検討するとともに、位置づけの明確化が必要であった生乳検査技術者連絡会の運営について議論。
- ・ また、乳技協に委託している認証に係る技術指等について、認証更新審査等による業務量の増加を反映した料金の引き上げを検討。
- ・ これら検討の結果、認証の取得向上の取り組みについては、認証に係る技術指導料を引き上げることとし、引き上げによるコスト増嵩分を助成することで更なる推進をはかることとした。
- ・ なお、生乳検査技術者連絡会については、認証取得向上を目的とした運営を明確にして継続し、具体的な内容は今後さらに検討することとなった。

※ 生乳検査精度管理認証取得促進支援事業（乳技協の外部精度管理調査参加費用を助成）及び、生乳検査精度管理認証取得円滑化事業（認証に伴う申請書類審査、現地調査費用の助成）を実施。

③ 課題

- ・ 公正な生乳取引の推進と格付検査及び精度管理認証の在り方を基本に検討を行ったが、引き続き検討を要する事項となっている。今後さらに、生乳検査精度管理認証の位置づけや意味合いについて再度確認し、取り組みを進めていく必要。
- ・ 生乳検査技術者連絡会については、実質的に組織的な運営は行われず、また参集する技術者の考え方、スキル、組織的な背景が異なることから、今後の運営については、抜本的な検討が必要。
- ・ 新たな課題として、学校給食による牛乳の風味事故への対応が必要となっている。風味異常による酪農乳業への影響や牛乳に対するイメージ低下を払拭するため、官能検査のレベルアップなどの取り組みの検討が必要。

(4) 課題解決情報提供事業

① 事業の目的と主な内容

- ・ 酪農乳業を巡る共通課題として喫緊に解決していくべき問題について業界が連携し一体的な取り組みを推進する。

② 総括（事業の経過と評価）

- ・ 生産基盤強化対策が具体的かつ実効性をもって推進されるよう酪農乳業を取り巻く課題を整理し議論。

- ・ また、生乳及び牛乳乳製品の需給変動により、生産基盤に対し悪影響をもたらさないよう乳製品在庫対策（セイフティネット）の必要性和、需給半断の指標の必要から適正在庫水準について検討。
- ・ これら検討の結果、酪農乳業の共通課題については、緊急的な取り組み事項をまとめ、国の酪肉近代化基本方針に対し要請したほか、酪農乳業関係者に対しては、機会を捉え、問題意識や対応方向について説明。
- ・ セイフティネット、適正在庫水準の議論については引き続き検討を要する事項として整理。

③ 課題

- ・ セイフティネットの構築、適正在庫水準については、牛乳乳製品の需給の基調や構造が変化する中で、論点の再整理が必要、また、酪農乳業関係者それぞれの背景が異なるため、具体性のある取りまとめに至るまでは、まだ相当の議論を要する状態。
- ・ 生乳の価格形成（フォーミュラ）については、小売・流通サイドに酪農乳業の現状を説明するためのツールとして機能させることは有効と考えられる。一方、いずれにしても価格形成の指標になることから小売り・流通サイドにも利用されるケースも考えられるため慎重に検討を進める必要。
- ・ 生乳生産基盤の弱体化へ歯止めをかける問題など、酪農乳業共通の喫緊の課題について、今後、共同した取り組みの具体化をどの様に進めるのかが、大きな課題。

(5) 活動運営管理事業

① 事業の目的と主な内容

- ・ 生乳及び牛乳乳製品流通関連事業の適正かつ効率的な運営を図る目的から、各種調査の実施、酪農乳業に共通したテーマでのセミナーの開催、情報の提供等を実施。

② 総括（事業の経過と評価）

- ・ 流通飼料価格の高騰による酪農経営への影響について正しく理解するため、「国際的な穀物・食料市場の動向」に関するセミナーを開催したほか、「食品小売業の動向と国産牛乳乳製品の価格形成」をテーマとしたセミナーを開催。
- ・ また、需給見通しの補足調査として、牛乳類、乳製品に関する需要者調査、消費者動向調査を実施。
- ・ これらの取り組みの結果、酪農乳業関係者に対し、業界を巡る情勢にあった適切な情報提供ができた。

③ 課題

- ・ 需給や取引などの適正化を図るために活用するデータ等に関し、Jミルクへの期待が強くなっている中で、適切で迅速な情報提供が重要課題。
- ・ データベースについては、酪農乳業の現状把握・分析する上での基礎的なデータとして関係者の活用が進むよう、必要項目の検討、データの補足が必要。
- ・ 酪農乳業に係る定期的な公表データ（乳量、頭数、販売量、価格等）について、利用者の利用しやすい改良が必要。
- ・ 酪農乳業関係者のニーズを踏まえ、速報性や必要性の高い情報やデータについて、提供の仕方を検討する必要。

2. 災害等危機管理対策

(1) 災害等関連情報提供

① 事業の目的と主な内容

- ・ 生乳及び牛乳乳製品の安全・安心の確保及び安定供給を図る観点から、「酪農乳業危機管理対策連絡会」を基本に、大規模な災害や事故等が発生した緊急時における業界の共同した対応を推進する。

② 総括（事業の経過と評価）

- ・ 平成23年度に原発事故後の放射性物質問題に適切に対処するため「放射性物質対策連各会」を設置し、放射性物質汚染に関するエビデンスの集積・提供などの情報提供等の活動を実施。24年度には「酪農乳業危機管理対策連絡

会」として衣替えして運営をすることとなった。しかし、開催を要するような緊急的な事態が発生しなかったため、24年度以降の開催はなし。

- ・ 酪農乳業関係者及び生活者等への情報提供として、原乳中における放射性物質の検査結果のHP掲載。
- ・ これらの取り組みにより、風評や健康への影響等についての誤解を解く一助とすることができた。

③ 課題

- ・ 「酪農乳業危機管理対策連絡会」については、今後とも、危機管理やリスクコミュニケーションについての緊急的な取り組みを迅速に推進する起点として位置付けることが重要であり、平常時の運営についても工夫が必要。

(2) 自給飼料放射性物質検査支援

① 事業の目的と主な内容

- ・ 生乳及び牛乳乳製品の放射性物質汚染を防止するために適切な対処を行うため、安全・安心を確保する上で必要な放射性物質検査及び体制整備等を支援する。

② 総括（事業の経過と評価）

- ・ 事業実施主体である東北生乳販連（宮城県、福島県）での自給飼料等の放射性物質検査及び検査機器整備の費用を支援事業により助成。
- ・ 助成対象地域での事業効果、現地の除染状況の確認、自給飼料の状況等を確認するためのヒアリングを実施。
- ・ これらの取り組みにより、牛乳乳製品の安全性確保のための対策として十分な役割を果たすことができた。

③ 課題

- ・ 除染により飼料中の放射性物質のレベルは低くなっているが、飼料給与の自主基準値の範囲（宮城県50ベクレル、福島県30ベクレル）で検出されるものが増えており、収穫した自給飼料を利用してくためには、飼料検査の必要性は以前よりも高い。
- ・ 助成対象地域（宮城県、福島県）において放射性物質検査を継続してきた結果、当該地域には検査データや、放射性物質が自給飼料へ移行する実態などの事例が蓄積されているため、情報の整理、活用が肝要。
- ・ 自給飼料の検査結果に基づき、概ね安全とみられる牧草地の有無と、それらの牧草地についての扱いについて一定の整理が必要。
- ・ 業界としての支援は引き続き重要であるが、Jミルクからの経費助成については、既に3年間助成しており、財源的な制約なども踏まえ、基本的な検討が必要。

3. 学乳問題特別対策

① 事業の目的と主な内容

- ・ 学校給食における牛乳利用の定着・拡大、児童・生徒及び父兄の信頼確保を図る。
- ・ 学校給食牛乳制度の適正な在り方などについて検討するための学乳問題特別委員会を設置。
- ・ 乳業者の品質管理水準の向上を図るため、総合衛生管理製造過程の承認を促すための支援事業を実施。

② 総括（事業の経過と評価）

- ・ 事業を通じた学乳供給の拡大、牛乳飲用習慣の形成、制度の発展に結びつけていくため、学校給食牛乳制度及び学乳供給現場の課題に対する支援について国に要請。
- ・ また、学乳休止期の牛乳価格への影響を検証したほか、風味異常の多発を受け中央団体による検討会議を開催。
- ・ これらの取り組みにより、学乳供給現場での課題について明らかにするとともに、課題の検証、必要な取り組みの推進を図ることができた。
- ・ 総合衛生管理製造過程の承認を促す支援事業については、当初3年間の実施期間で取り組みを推進。一方でこの事業に関しては、本来、「受益者が負担」すべきであるとの意見も出されていたが、学乳の安全・安心の確保の観点か

ら、26年度までの期間限定で延長をした。

③ 課題

- ・ 学乳供給事業を安定的に運営していくためにも、安全・安心を担保する品質管理の向上などの取り組みが必要。
- ・ 酪農乳業や牛乳乳製品に対する学校サイドの理解を醸成するため、学校関係者との日常的な情報交換及び食育等の取り組みを推進することが必要。
- ・ 学乳供給に係る実務的課題を解決していくため、引き続き、学乳配送やりサイクル等の実態把握と、優れた取り組み事例の共有化などが必要。
- ・ 学乳の風味異常などに適切に対処していくため、学乳事業者における官能検査の技術的水準を向上させるとともに標準化することが必要。

II 第2期3か年（平成27～29年度）計画の基本的な考え方

1. 事業環境の特徴

(1) 生乳及び牛乳乳製品の需給

- ① 輸入飼料価格の高騰・高止まりにより経営が圧迫、黒毛和種の種付け率の増加を背景として乳牛頭数が減少し、生乳生産量が引き続き減少。この結果、乳製品在庫は大きく減り、特に26年度は家庭用バター不足から需要期での混乱を招く結果となった。
- ③ わが国における生乳需給の逼迫傾向、輸入乳製品に依存した需給調整は、当面の間、続く見通し。

(2) 生乳及び牛乳乳製品の安全・安心

- ① 酪農乳業における安全・安心の取り組みの基本である、生乳生産現場における「記録記帳」は、次第に定着してきたが、完全な状況ではない。また、危害物質を含む新しい動薬や洗剤等も出てくる中で、その使用実態を正確に把握することがますます重要な状況。
- ② 東日本大震災による原発事故発生からすでに3年が経過しているが、放射能問題への消費者からの問い合わせや牛乳に対するゼロリスクなどの要求は未だに高い状況。
- ③ 食品事故が繰り返し起こっており、学校給食牛乳における風味事故など、これらに対するメディアの報道も過熱状況。引き続き、食品の安全安心に関する消費者の要求はますます強まる傾向にある。

(3) 生乳検査精度

- ① 取引などの公正な経済評価の基礎となる生乳検査については、生乳検査施設の精度管理に関し認証制度を設け運用を行っているが、未だに格付け検査を行っているが認証を得ていない乳業者もある。
- ② また、検査精度管理の基本となる外部精度管理調査に参加していない検査施設が多数みられるなど、大きな課題となっている。

(4) 学乳制度等

- ① 牛乳の飲用週間の形成、児童生徒の体位体力の向上には学校給食用牛乳の供給は欠かせない中で、アレルギー問題、風味事故、さらには、様々なアンチミルクの動きを背景に、学校給食での牛乳利用を止めるべきとの主張が顕在化しており、今後の学乳供給、制度の維持・運営は大変難しい転換点にある。

2. 生乳及び牛乳乳製品流通対策の基本的な考え方

(1) 生乳及び牛乳乳製品の需給見通し

生乳及び牛乳乳製品の需給予測については、生乳生産の減少による生乳需給の構造的な逼迫が続く中で、酪農生産及び牛乳乳製品の生産状況や需給調整への社会的な関心が強まっていることから、「需給運営の判断材料の基礎」となる幅広く質の高い情報の収集・提供に努める。

(2) ポジティブリスト対応

生乳生産現場でのポジティブリスト制度への理解を一層深めていくとともに、社会的な「食」への関心に応え、「酪農乳業の一体的な取り組み」を引き続き機能させていくとともに、牛乳乳製品の安心安全に係る国民の信頼を醸成するための情報提供を積極的に推進する。

(3) 生乳検査精度向上

生乳取引上の公平性を確保するための取り組みという事業の基本的な位置づけを明確にしつつ、引き続き、生乳検査精度認証制度の適切な運営と支援を行う。

(4) 学校給食用牛乳対策

学校給食用牛乳の供給に関しては、児童生徒の健康増進と牛乳飲用習慣の定着を継続して図る観点から、学乳制度の堅持について積極的に関与していくとともに、牛乳の風味事故への対応を強化し、安全・安心に係る情報を積極的に発信していく。

(5) 課題解決情報提供

現在の酪農乳業が抱える共通課題について引き続き検討を行い、必要な提言や情報提供に努めるとともに、特に、酪農生産基盤の強化の課題に対しては、今後とも積極的な関与を続けていく。

(6) 活動の運営管理

現在の様々な課題に対応するため、取り組み内容の向上を図りしつつ、酪農乳業関係者に対し、さらなる有益な情報を取りまとめ、適宜的確に提供していく。

3. 災害等危機管理対策の基本的な考え方

引き続き、災害等の緊急的な状況への酪農乳業の共同した取り組みが円滑に実施される体制を確保するとともに、生乳及び牛乳乳製品の安心安全に係る適切な情報提供を行っていく。

なお、自給飼料等の放射性物質検査の助成対策は、わが国の生乳及び牛乳乳製品の安全・安心を確保するため、引き続き実施（助成額を変更、期限付きで延長）。

Ⅲ 平成27年度事業の主な内容と特に改善・強化するポイント

1. 生乳及び牛乳乳製品流通対策

(1) 継続して行う基本事業

- ① 生乳及び牛乳乳製品の需給見通し等、流通関連情報の提供
- ② 農薬等の適正使用を確認するための定期的検査などポジティブリスト制度への対応
- ③ 生乳検査の精度向上を目指す認証制度の運営及び外部精度管理の促進
- ④ 学校給食用牛乳に関する課題解決の取り組みの推進

- ⑤ 酪農乳業における共通課題に関する共同の取り組みの推進
- ⑥ 牛乳乳製品の流通等の調査及び情報の収集

(2) 改善・強化するポイント

- ① 需給情報に関しては、特に、生乳生産及び国内外の乳製品市場に関する定性情報の積極的な収集、活用に努める。また、需給見通しの策定については、中長期的見通しを踏まえた情報の提供に取り組む。
- ② ポジティブリスト制度については、安全・安心の基本的な取り組みであることへの理解や自覚が常に薄れないような業界関係者への啓発活動に努める。
- ③ 学校給食での牛乳の風味問題について、酪農乳業の経営面での影響が多大となることから、特に、取り組みを強化する。
- ④ 共通課題に関する取り組みについては、酪農生産基盤強化に向けた具体的な対策が促進されるように、積極的に対応する。なお、将来を担う酪農経営を育成していくため、既存の生産者ネットワーク間の連携、相互研鑽などの活動を支援する。
- ⑤ 調査・データ集積としては、IFCNでの国際的データの集積及び分析等を生かし、わが国の酪農経営の構造分析と課題とを明確にしていく。
- ⑥ 自給飼料の放射性物質検査については、既に3カ年継続しデータの蓄積も進んでおり、今後は効率的な検査実施も可能と考えられるため、助成額を変更し3カ年の延長をする。

(3) 具体的な内容

- ① 生乳及び牛乳乳製品の需給見直し
 - ・ 需給見通しの策定にあたり、実際の需給動向と乖離の生じやすい項目についてモデル式の改良を検討。
 - ・ 需給動向及び見直しへの理解を深めるため、需給見通し策定に付随した補足データや定性的情報などの公表を検討。
 - ・ 生乳及び牛乳乳製品の需給に関し社会的な関心が高まっているため、各四半期の需給見直しにおいて、年度末までの通年見通しを公表する。なお、予測値の示し方など、表現についての検討を併せて行う。
- ② ポジティブリスト対応
 - ・ 管理対象物質の選定にあたり現行の選定方法（農薬等の出現率による）の他、さらに適切な基準が考えられるか検討。
 - ・ 生産現場での農薬等の適正使用と記録が円滑に進められるよう、酪農乳業での今後のサポート体制について検討。
 - ・ 定期的検査の実施時期について出来るだけ前倒しをして取り組みができるよう検討。
 - ・ また、定期的検査について、指定団体の取り組みに併せ、地域での検査実施の可能性について検討。（ただし、この場合、定期的検査の実施主体はJミルクであることを基本）
- ③ 生乳検査精度向上
 - ・ 公正な生乳取引や格付け検査を推進するため、生乳取引における生乳検査精度管理認証の位置づけや意味合いについて関係者間で再度確認し、認証制度の運営及び支援事業の在り方を明確にする。
 - ・ また、生乳検査技術者連絡会については、これまでの3カ年での運営課題を踏まえ、現行連絡会の改廃を含めた今後の在り方を検討し整理していく。
- ④ 学校給食用牛乳対策
 - ・ 例年になく課題を踏まえ、28年度学校給食用牛乳供給事業に係る政府予算及びその運用等について、学乳制度の堅持とともに、牛乳利用の意義と役割が教育現場に正しく理解されるよう要請を行う。
 - ・ 容器回収やリサイクル、配送に関する学校サイドとのトラブルについて、学乳供給業者の優良事例を収集し検討に資する。

- ・ 風味異常への対応については、以下の内容について関係団体と調整をする。
 - ア 関係団体の実施する官能検査要員の育成研修等について、連携した取り組みを進めることとする。
 - イ 風味異常による酪農乳業への影響や牛乳に対するイメージ低下を最低限に抑えるため、マニュアルの改訂を含め検討。
- ⑤ 課題解決情報提供
 - ・ 酪農乳業共通の喫緊に取り組むべき課題として、酪農生産基盤の維持強化、安定を支援する取り組みを推進。
 - ・ 関係団体と連携し、IFCNの活動に必要な生産現場でのデータ収集に取り組む。また、この取り組みにより、生産現場での課題把握、経営事例の収集を行い、課題解消に向けた対応等を検討。
 - ・ 生産現場では酪農家の点在化により後継者世代が孤立し、経営指導や技術の普及がままならない状態にある。このため、後継者対策、生産基盤対策を円滑に進められるよう、既存の生産者ネットワークを活用した支援対策を検討、推進する。
- ⑥ 活動の運営管理
 - ・ 引き続き、需給取引専門部会を始め各委員会において、各事業に関連した酪農乳業の課題の検討、解消に当たっていく。
 - ・ データ提供については、生乳生産基盤の課題から適切な需給運営の問題意識がなくなって高まっており、需給見通し策定などの業務を通じ得られた情報や、データベースでの業界向けの基礎的なデータを補強しつつ、さらなる充実を図る。
 - ・ なお、酪農乳業に係る定期的な公表データ（乳量、頭数、販売量、価格等）についても、更に手を加えつつ活用しやすいよう、利用者の立場に立った改良を加える。

2. 災害等危機管理対策

(1) 継続して行う基本事業

- ① 大規模な災害や事故等が発生した緊急時における業界の共同した対応を推進するため「酪農乳業危機管理対策連絡会」を基本にした危機管理運営。
- ② 自給飼料作物の安全性を確認するための放射性物質検査への支援。

(2) 改善・強化するポイント

- ① 継続して行う基本事業の改善として、特に自給飼料の放射性物質検査への支援について、助成対象、助成額を変更し3カ年の延長をする。

(3) 具体的な内容

- ① 災害等関連情報提供
 - ・ 緊急的な危機管理対応のため引き続き「酪農乳業危機管理対策連絡会」を設置、運営できるよう準備を整えておく。
 - ・ 依然として生活者の意識が強く放射性物質検査等への問い合わせもあるため、引き続き、原乳中における放射性物質の検査結果をHPに掲載し、生乳及び牛乳乳製品の正しい情報を提供。
- ② 自給飼料放射性物質検査支援
 - ・ 自給飼料放射性物質検査支援事業については、交付対象件数について26年度を上限とし、助成額は現行の20千円/1件を2分の1（10千円/件）に変更。助成期間は29年度まで3カ年延長することとする。
 - ・ なお、事業実施要領に基づき、必要に応じ、牧草地の除染、自給飼料の作付け、放射性物質の検出状況等についてのデータの報告を求めるとする。

(以上)

Jミルクにおけるマーケティング活動の総括と 次期3カ年計画の基本的な考え方

平成27年2月6日
第2回普及専門部会

I 第1期3か年（平成24～26年度）計画の総括

1. 事業環境

① 当初の考え方

牛乳乳製品は、少子高齢化や人口減少などの社会構造の変化を背景にした食品市場の競争激化の中で、市場の量的拡大が困難な環境。特に、女性就労率の高まり、単身世帯の増加などによって、内食機会の減少が深刻で、牛乳消費の長期減少基調に歯止めがかからない状況。

こうした中、適切な価格形成と牛乳乳製品の安定供給に繋げる観点からのマーケティング活動も重要。併せて、牛乳消費の量的拡大は、主に個別企業のマーケティング成果によって実現できるものであり、Jミルクの事業のみでは実現困難であるという議論を踏まえ、Jミルクにおけるマーケティング活動の目的としては、「牛乳乳製品の価値向上」を設定。また、生乳生産の停滞状況を踏まえると、事業財源を増加させることは困難であることから、事業改革以前から累積した繰越金も活用しながら、事業収入に見合った活動を推進。

② 総括（事業の経過及び評価）

「牛乳乳製品の価値向上」という事業目的を達成するために、指標「牛乳を大切に思う意識」の向上、あわせて関連指標「酪農乳業への共感性」を強化することを目標として設定。毎年度の定期調査で検証した。3年間の評価として、『「牛乳を大切に思う意識」を持つ人の比率の変化』は、2年目はその比率が減少する傾向があったが、3年目にはその比率が下げ止まりの状況。価値向上につながる明らかな結果を見出すことはできなかった。

一方、関連指標『「酪農乳業への共感性」を持つ人の比率』については、2年目以降、酪農家は高い水準を維持し、乳業及び牛乳販売店に対しては3年目で明らかに上昇。酪農乳業に対する国民の共感性が強まっていることが分かった。

なお、牛乳乳製品の市場環境の基調は、景気後退や消費税増税等の中にあっても、継続して、牛乳類は僅かな減少、はっ酵乳、生クリーム、チーズ等は堅調に増加。

一方、生乳生産は、飼料価格の高騰、円安による資材等の増嵩によるコスト圧力の強まりにより、減少基調が継続。このため、原料乳製品の需給はひっ迫が続いている。

事業の規模や範囲については、緊急的に実施された補助事業などの活用により、一時的に拡大したが、事業財源の基本である拠出金収入は、生乳生産の減少により減少。

2. 攻略すべき重点市場

① 当初の考え方

酪農乳業の共同したマーケティング活動の対象として、生乳のマーケットシェアが最大で、消費の減少基調が長期化し、また、商品としての差別化・多様化が他に比べて難しい「牛乳類」を重点市場として設定。

② 総括（事業の経過及び評価）

「牛乳類」に施策を集中させ実施。なお、「牛乳類」の量的拡大が構造的に困難と見込まれる中、引き続き牛乳類に重点を置きながらも、あわせて「はっ酵乳」などにも対象を広げ、結果的に牛乳類の価値向上が図られる事業活動の方向性についても「検討すべき」という意見があった。

3. 重点ターゲット

(1) エンド・ターゲット

① 当初の考え方

牛乳類の飲用について、①多くの生活者が母親からの影響を強く受けていること、②食品の実際の購買者は主婦であることから、「小中学生を子どもに持つ母親層」を主要なエンド・ターゲットに設定。また、「母親層」への情報浸透において重要な役割を果たしている「ママ友」ネットワークの中で「情報ハブ」となる母親を「ビックママ」と規定し、ビックママへの働きかけも追求。

② 総括（事業の経過及び評価）

食事習慣に関する家庭内での取り組みが、「乳幼児」から開始されている実態を踏まえ、「乳幼児から小中学生を子どもに持つ母親層」に、エンド・ターゲットを拡大。

なお、「母親層」への効率的な情報浸透を図る「ハブ」としてのビックママとのコミュニケーションを強化することの有効性が検討されてきたが、対象となるターゲット層が定まらず、具体的な施策が進まなかった。次期3カ年計画では、ターゲット層の具体的な設定を明確にしながら戦略にも反映させることが必要。

なお、牛乳の健康栄養機能に関する信頼できてインパクトのあるエビデンス等が明らかとなった場合は、高齢者等、他のターゲットへの情報コンテンツの提供も実施。

(2) ミルク・インフルエンサー

① 当初の考え方

エンド・ターゲットに対して、牛乳類の価値を効率的に浸透させるために、相当のコストがかかるマス広告を避け、マスメディアに次いで母親層への影響力を持つ、医師・栄養士・教諭など専門家層を「ミルク・インフルエンサー」として、コミュニケーション活動のターゲットに設定。

② 総括（事業の経過と評価）

継続して、医師・栄養士・教諭に対する情報（コミュニケーション）活動に注力。

しかし、牛乳や酪農乳業に関心のない者も含めた、全ての医師・栄養士・教諭に、あまねく情報を提供するのは、極めて困難であることが明らかになった。

一方、学校給食における牛乳廃止への対応や乳和食に関する活動等を通して、日本栄養士会、全国学校栄養士協議会、日本高血圧協会などの、ミルク・インフルエンサーを組織する関連団体との連携を積極的に推進し、大きな成果を実現した。これらの団体については、今後は、さらに連携・協力を強めるターゲットとして、位置づけていく必要がある。

(3) メディア

① 当初の考え方

テレビ、新聞、ターゲット雑誌など、食生活に対するメディアの影響は、依然強い。その一方で、個別ブランドのイメージと結びつく個別企業からの情報発信は、広告的手法以外はメディアで露出させることは困難。このため、業界のジェネリックな立場として、テレビ、新聞、ターゲット雑誌等への働きかけを実施。

② 総括（事業の経過及び評価）

メディアへの情報提供を体系的戦略的に推進するために、メディア広報体制を強化して再整備。週1回程度のプレスリリースの配信を実施。また、定期的にメディア担当者に直接、情報伝達及びコミュニケーションをとる機会も設定。その結果、牛乳類に関する情報の露出は着実に増加。

(4) ステークホルダー

① 当初の考え方

会員組織や酪農乳業関係者などのステークホルダーについては、マーケティング活動のスポンサーであるとともに、エンド・ターゲットやメディアに対する情報発信者でもあることから、重要なコミュニケーション・ターゲットとして位置付け、情報提供を推進した。

② 総括（事業の経過及び評価）

Jミルクが発信する価値情報へのステークホルダーの評価は徐々に向上。

しかし、会員組織や酪農乳業関係者などが行う消費者とのコミュニケーション活動は、それぞれの目標と戦略で行われ多様であることから、Jミルクのマーケティング活動の戦略と歩調を合わせることは困難。

なお、こうした中で、ステークホルダーが行うそれぞれのコミュニケーション活動に活用されやすい情報開発・提供はこれまでの情報発信手法では十分に届いていない現状。

また、Jミルクが行うマーケティング活動への協力や連携を強める観点から、農水省・厚生省・文科省などの関係部局への積極的な働きかけも開始。

4. コンテンツ開発

(1) 訴求価値

① 当初の考え方

重点的な訴求価値としては、「骨の健康」「ストレスや睡眠の安定」「生活習慣病の予防・改善」「免疫力強化」の4つの栄養健康機能を設定。

また、併せ、酪農乳業と国民の信頼関係強化及び会員組織の事業支援などの観点から、乳の社会文化的価値や教育的価値を訴求価値に設定。

② 総括（事業の経過及び評価）

4つの重点栄養健康機能のうち、「生活習慣病の予防・改善」は、血圧降下機能などについて、より具体的にブレークダウンして推進。ただ、「ストレスや睡眠の安定」「免疫力強化」については、訴求効果が期待されるが、エビデンスの知見集積が不十分で、情報開発が進まず、具体的な展開となっていない。

また、「認知症」「ロコモティブ・シンドローム」への予防・改善効果、「熱中症予防」へも、新たなエビデンスが明らかとなったことから、積極的に取り組む。

さらに、「学校給食における役割」「和食への利用」についても、社会的課題への対応が必要となったことから、社会文化的価値、食育での優れた機能と結びつけて、総合的な価値訴求を開始。

併せ、牛乳類の消費減少及び忌避の大きな要因であることが明確になったため、「乳糖不耐」への取り組みにも、新たに着手。

訴求価値の戦略的設定については、事業環境の変化を見定めながら、事業展開の過程で、エビデンスが明確で説得力のあるものや、市場や酪農乳業の課題に対応したものを、その都度、設定してきたのが実態。

(2) 知見の集積と情報コンテンツの開発

① 当初の考え方

ア 知見の集積

牛乳乳製品の価値に関する信頼できる客観的な知見の幅広い集積及び研究を進める場として、「乳の学術連合」（以下、「学術連合」）を設立し、健康科学分野、社会文化分野、食育分野について、優れた研究者を組織化し、知見の集積と研究の体制整備を推進。

また、「牛乳乳製品に関する食生活調査」（以下、「牛乳食生活動向調査」）などの独自の各種調査で知見を集積する体制も整備。

イ 情報コンテンツの開発

集積された知見を分かり易く伝え易い情報コンテンツに制作・開発するためのノウハウを着実に蓄積する観点から、学術連合や外部パートナーと連携して、制作や開発を内製化する体制整備に着手。

② 総括（事業の経過及び評価）

ア 知見の集積

牛乳の栄養健康機能に関する過去25年間の研究の総説のまとめが終了。

学術連合については、学術研究体制、国内外の関連情報、優れた研究成果の関係者への普及などの運営体制が、概ね整備された状況。（現状会員3研究グループ合計で204名）

また、IDF及びGDP、IFCNなどの国際的な酪農乳業組織からの知見の集積も開始。

牛乳食生活動向調査は定期実施してきたが、調査結果の統計解析などの分析及び得られた知見の業界内での普及や活用が不十分。

イ 情報コンテンツの開発

集積された知見のうち、訴求価値に対応した情報コンテンツを、「牛乳乳製品の知識」「報道用基礎資料」などを通して、説得力、インパクト、分かり易さなどに注意して開発してきたが、利便性、外部からの検索のし易さ、優れた外部パートナーの組織化など、まだ工夫の余地が多い。

また、コンテンツに対する専門家による監修などの信頼性確保の点から、学術連合の研究者からの支援・協力を得る体制が十分に推進されていない状況。

併せ、制作・開発された情報コンテンツを適切に評価し、外部パートナーをマネジメントする能力やノウハウのレベルが依然、低い。

5. コミュニケーション

(1) コミュニケーションのチャネル

① 当初の考え方

コミュニケーション・チャネルについては、効率的に情報発信を進めるために、ターゲット毎に、主に次のように選択して設定。

ミルク・インフルエンサーは、ターゲット雑誌、出版物、セミナー。

ステークホルダーは、業界紙・誌、会員の情報網、セミナー。

メディアは、記者会、Eメール、FAX、セミナー。

エンド・ターゲットを含めた全ターゲット向けに、WEBサイト、SNSを設定。

② 総括（事業の経過及び評価）

チャネルについては、当初の設定を基本に展開。

ただ、ターゲット雑誌については、効果が確認できず、雑誌の選定及びメディア広報対策との関係で工夫の余地がある。また、出版物の活用については、著作権などで、自由な二次利用が出来ない事例があり、今後工夫が必要。

なお、ステークホルダーのうち、生産者組織や乳業には、業界紙・誌、会員の情報網だけでは、Jミルクからの情報が十分に届かない状況。

またWEBサイト及びSNSでの情報発信については、定期的に改善を図るとともに、公式Facebookによる投稿の開始、これに併せた更新の充実で、ユニークユーザーは3年間で3.5倍の増加、Facebookのフォロワーが、1年半で1万8千人に拡大するなど、確実な成果が出ている。

(2) 情報ツール

① 当初の考え方

訴求価値をアウトプットするための情報ツールについては、伝わりやすく分かりやすい情報開発を念頭に、主に次のツールを制作・提供。なお、提供に当たっては、極力、デジタル情報で提供。

ミルク・インフルエンサー向けは、記事広告、ガイドブック・指導用資料、専門家による講演、リーフレット。

ステークホルダー向けは、活動レポート、専門家による講演、リーフレット。

メディア向けは、プレスリリース、メディアレポート、専門家による講演。

母親向けに、WEB サイト上での、レシピ及び子育て情報。

エンド・ターゲットを含めた全ターゲット向けに、WEB サイト及び SNS (Facebook) を通じて、上記各種情報ツールをテキスト化して二次利用。

② 総括 (事業の経過及び評価)

情報ツールについても、当初の設定を基本に展開。

ただ、ミルク・インフルエンサー向けリーフレットは、期待されていたステークホルダーからの提供は困難で、ほとんど制作できなかった。

また、メディア向けの情報ツールとして、報道用基礎資料の制作・配布し高い評価が得られた。

なお、同一情報コンテンツの副次利用によって複数種類の情報ツールを効率的に制作するため、外部パートナーの統合的な活用を推進。

6. 特別事業

(1) 「牛乳の日・牛乳月間」

① 当初の考え方

生活者全般を対象に、業界全体の共同事業として実施するため、Jミルクが「旗振り役」を担うことで、特別活動として、「牛乳の日・牛乳月間」の活動を実施。

当面の目標を、「牛乳の日・牛乳月間」の認知を向上させることを通して、生活者の牛乳への興味・関心を高めることとで推進。

業界関係者のそれぞれの独自活動を奨励し、その内容の統一広報、酪農乳業関係者への統一的なポスター、リーフレットを制作し活用を促進。

② 総括 (事業の経過及び評価)

Jミルク自体と取り組みとしては、6月にフォーラム及びセミナーを実施するなどして、話題喚起に注力。

また、6月が「食育月間」であり、学校現場での食育活動が活発になることを踏まえ、学校現場、「児童生徒」を重点ターゲットにし、「小学校での認知」促進に重点化して、「牛乳ヒーロー&ヒロインコンクール」を25年度より開始。「牛乳ヒーロー&ヒロインコンクール」への応募は、同様のコンクールと比較して、全国的で大きな規模を確保。学校現場での食育活動の取り組みとの連携が生まれている状況。

なお、業界団体での取り組みが中心で、地域によってはイベント等の取り組みが定着しているものの、乳業の取り組みは限定的で、業界全体の取り組みとなっていない。

また、業界が連携する基点が、ポスター・リーフレットであるため、生活者に伝わるインパクトは作れず、結果、「牛乳の日」の認知率は15%前後で横ばい。

(2) その他

① 当初の考え方

国の補助事業の支援もあり、食品小売流通業向けの活動として、「Japan Milk Collection 2013」及び「食品売り場での価値訴求モデルの実験活動」を実施。

また、「乳和食」を活用した外食向けの施策も模索。

② 総括（事業の経過及び評価）

メディアで、牛乳関係の話題を露出する意味合からの効果はあったが、特定のブランドに依存しないジェネリックなマーケティング活動であることから、かなり大がかりな仕掛けと体制を準備しないと食品小売流通業との連携が困難で、継続的取り組みには制約的であった。

外食向けの取り組みについては、体制が整備されていない状況。

7. 活動のマネージメント

(1) 戦略の設計と検証

① 当初の考え方

牛乳食生活動向調査を通して、ターゲットの絞り込み、ターゲットごとの有効な訴求価値及び情報チャネルなどの戦略を設計・修正し、効果検証を行う仕組み。

また、セミナー出席者へのアンケートなどで効果検証やニーズ確認。

② 総括（事業の経過及び評価）

牛乳食生活動向調査における詳細な分析・研究が依然、不十分。ノウハウの集積や調査・分析体制の強化、疫学調査としての活用が不可欠。こうしたことから、学術連合との連携で、当該調査に関する設計・分析体制の整備に着手。

セミナーや研修会の評価については、アンケートを活用した効果検証が不十分。

(2) PDCA サイクルなどのプロセス管理

① 当初の考え方

組織内部、マーケティング委員会、普及専門部会、理事会という組織手順で、プロセス管理する仕組み。

② 総括（事業の経過及び評価）

マーケティングプロセスの管理に対する意識が希薄で、知識やノウハウも未熟。

また、活動毎の具体的な目標設定が不十分で、活動成果への評価・検証の議論が具体化していない。このため、組織手順でも、活動報告に終始し、活動改善のための議論（論点の提起）が不十分。

II 第2期3か年（平成27～29年度）計画の基本的な考え方

1. マーケティング活動の定義

(1) 目的

Jミルクのマーケティング活動の目的は、国民が、牛乳乳製品を自らの食生活に適切かつ積極的に取り入れるようにするために、「牛乳乳製品の価値を総合的に高め、併せて、それを生産し供給する酪農乳業への共感と信頼の気持ちを持つようにする」ことである。

(2) 二つの活動

この目的を達成するため、Jミルクは、以下の活動を行う。

① Jミルクのコミュニケーション活動

Jミルクは、「消費者が、牛乳乳製品に関して、①興味や関心を持ち、②適切な知識を獲得し、③価値を認識・評価し、④好ましく大切に思う態度を持つようにする」ために、市場の調査・戦略の設計・ターゲットの設定・情報コンテンツの開発・コミュニケーションなどの一連のプロセスを総合的に戦略化しつつ、ジェネリック（特定ブランドに囚われない）なコミュニケーション活動を推進する。

② ステークホルダーへの情報提供活動

Jミルクは、酪農乳業における団体や企業などのステークホルダーが、それぞれに実施する消費者とのコミュニケーション活動で有効な情報発信が行われるよう、ステークホルダーに対し、幅広い情報の提供を行う。

なお、Jミルクは、Jミルク自身による活動の効果を高めるために、可能な範囲で、ステークホルダーとの連携を推進する。

2. マーケティング活動の目標

Jミルクのマーケティング活動の目的に対応して、国民の「牛乳乳製品を大切に思う態度及び酪農乳業産業へ共感」（それらを代理する調査上の数値）が、さらに高まりその水準が維持され続けることを、目標として設定する。

なお、Jミルク自身による活動については、個別事業毎に、情報提供の量的広がり、提供する情報への理解度、独自のチャネルとしてのネットワークの構築度合い、オピニオンリーダーとの関係性の強度などに関する定量的及び定性的な目標を設定する。

また、ステークホルダーの活動への情報提供については、その情報の評価及び活用状況（データのダウンロード数など）を目標として設定する。

3. 対象とする製品

Jミルクのマーケティング活動の対象は、輸入品と競争力のあるフレッシュな国産牛乳乳製品（牛乳類、はっ酵乳、乳製品）とし、牛乳類を中心におく。

4. マーケット及び事業の環境

(1) 牛乳類のマーケット及び利用の動向

牛乳類の飲用・利用は、牛乳食生活動向調査2014によると、15歳以上の大人で、日常的に牛乳類を飲用・利用している人の比率は、男性で45%、女性で56%と、ほぼ半数である一方で、全く飲用・利用していない非飲用者も、男性で19%、女性で14%いる状況。

特に、人口構成比率が、今や、5割に迫ろうとしている単身世帯や独身者の場合では、食の簡便化・中食比率の高まり、内食比率の低下などの中で、非飲用者の比率が、男性で約5割、女性で約4割と高く、この影響により、牛乳類の全体消費量が引き続き減少することが危惧される。

その一方で、日本社会の超高齢化、医療費削減を目指した生活習慣病予防や健康寿命延伸のための栄養政策の充実などを背景に、健康志向がさらに高まり、牛乳乳製品のもつ栄養健康機能への関心が強まることが期待される。

また、所得格差の拡大・二極化、ライフサイクルや価値観の多様化により、食に対して拘り価値志向を強める層と価格志向を強める層に、分化していく傾向が強まっているが、牛乳消費にあっても、酪農生産に共感性を持つ人ほど、牛乳類の飲用・利用頻度や、受容価格が高いことから、こうした影響を受けていくものと思われる。

以上の動向を踏まえ、戦略的なターゲットの設定と、それぞれのターゲットに対応した、きめ細かな情報コンテンツの開発が重要となってくる。

(2) 情報環境

コミュニケーションは、ITの更なる高度化などの情報環境の変化の中で、有効な活用の可能性が高まり、新しい工夫の余地がますます広がっていくと思われる。特に、スマートフォンやSNSが高齢者にも普及して行くことが確実で、同じ価値観や志向を持った人々のつながりの中で、質の高い情報が流通することから、独自の情報ネットワークを構築することが重要。

なお、牛乳食生活動向調査 2014 によると、家族の食生活に強い影響を与える母親層に場合、「子どもの成長や食生活」に関する情報源が、テレビ49%、ママ友48%、新聞29%、雑誌26%、配偶者24%、専門書23%の順で、過去の調査と比較して、ママ友の比率が高まっている。また、ママ友ネットワークの中でハブ的役割を持つ「ビックママ」の場合は、テレビなどの電波メディアに加え、新聞・雑誌・本などの活字メディア、医師や栄養士など、幅広い情報源から影響を受ける傾向が強くなっている。

こうした情報環境の動向を踏まえ、コミュニケーション・チャネルの適切な選択と、ターゲットを、ネットワークのハブとなる人々に、絞り込むなどの施策が必要となってくる。

(3) 事業の環境

Jミルクの事業環境は、このまま酪農生産基盤の弱体化に歯止めがかからないとなれば、事業収入（拠出金）が徐々に減少することとなり、事業規模を縮小せざるを得ない可能性がある。

また、栄養健康問題など類似の課題に取り組む他業界の非営利組織、及び酪農乳業団体にあつては、同様に、事業収支の不均衡から、事業の取捨選択と集中化、類似した事業の統合など、相乗効果を追求する動きが急速に強まることが想定され、事業の機能的な連携の必要性が強まるとと思われる。

5. Jミルクにおけるターゲット

Jミルク自らが行うマーケティング活動については、与えられた財源をもとに、効率的にコミュニケーションの成果を実現するため、以下の通り、情報発信及びコミュニケーションのターゲットとする。

(1) エンド・ターゲット

重点とする商品群の国内マーケット規模を維持・拡大する観点から、「食習慣の形成時期に当たる乳児・幼児・学童期の子どもをもつ母親層」を、継続して、基本的なエンド・ターゲットとして設定する。

なお、母親層にあつては、特に、栄養や食事、育児について、ママ友からの情報取得が大きな比重を占めていることが明らかであることから、引き続き、その情報ハブとして機能している「ビックママ」への有効なアプローチを追求していく。

また、高齢化社会が継続する中で、①栄養・健康政策が、「中高年層」に重点化されていること、②健康意識の高まり

の影響もあり、高齢者の牛乳利用頻度が他の年齢層に比べて多く、「牛乳類」市場を維持する重要な層であること、③高齢者の栄養改善に関するミルクのエビデンスが注目されていることなどを踏まえ、今後は、「50歳以上の中高年層」についても、攻略すべきエンド・ターゲットとして設定することが必要。

(2) ミルク・インフルエンサー

エンド・ターゲットに対して、効率的かつ着実に、適切な知識を提供し習得させ、価値を理解させ、意識や態度の変容を促進するため、エンド・ターゲットに信頼され影響を与え易い、医療関係者・栄養士・教職員などであって、特に、牛乳乳製品の多様な価値を評価し、生活者に啓発情報を積極的に発信する人々（以下、「ミルク・インフルエンサー」）にさらに絞り込んで、コミュニケーション活動の主要なターゲットとする。

(3) サポート・メンバー

エンド・ターゲット及びミルク・インフルエンサーに影響を与えるために、Jミルクのマーケティング活動を積極的にサポートしてくれる、次のメンバー（以下、「サポート・メンバー」）に対して、積極的な情報提供を行う。

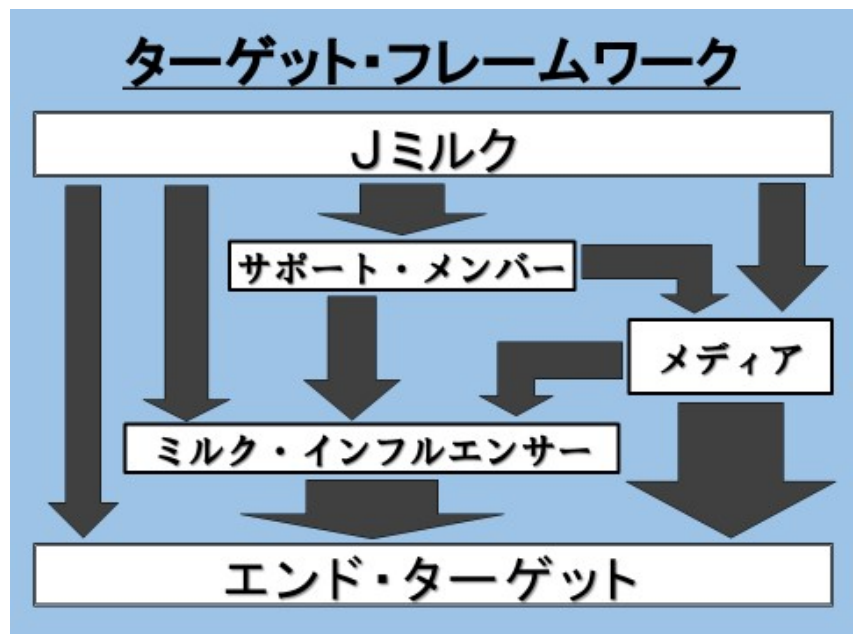
特に、栄養政策、農業政策、食育の中に、牛乳乳製品をより具体的に位置付けて貰うことは、事業環境を整備する上で重要であり、これらに関する団体や政府のオピニオンリーダーを、サポーターとしてバインドすることがますます重要。

- ① 学術連合に組織された研究者等
- ② ミルク・インフルエンサーであって、自らの優れた実践を、啓発・普及することに積極的かつ協力的である専門家
- ③ 栄養・健康・食料生産、食品流通・食育などの政策や社会活動に関与している政府機関や団体・非営利組織、大学などのオピニオンリーダー
- ④ 酪農乳業の団体及び企業で、消費者コミュニケーション活動を担当している役職員

(4) メディア

生活者が食品及び食生活情報について影響を受けているチャンネルは、依然、テレビ、新聞などのマスメディアであることから、継続して、マスメディア上で、牛乳類の価値を高める情報が露出するように、広報活動を通して、働きかけることが重要。

また最近では、メディアによるインターネット上での活動により、情報の拡散が短時間で行われることから、これに迅速に対処するためには、広報の飛躍的な体制強化を図ることが不可欠。特に、サポート・メンバーの情報発信に常に注目している、食生活・医療・経済・食品などのメディアに対し、積極的な広報対策を推進する。



6. 情報コンテンツの開発

(1) Jミルクが訴求する主要な価値

国民が、「牛乳乳製品の価値を総合的に高め、併せて、それを生産し供給する酪農乳業への共感と信頼の気持ちを持つようにする」というJミルクのマーケティング活動の目的を達成する観点から、Jミルク自身が行う活動においては、主に、次の価値を訴求する。

① 牛乳乳製品に関する栄養健康機能

栄養健康機能については、エビデンスが確立されているものについて、エンド・ターゲットの栄養健康問題や厚労省の栄養政策（健康日本21など）と結びつけ、以下のような、戦略的な価値訴求が必要。

ア 乳幼児期・学童期の子ども：子どもの成長と健康に貢献するための以下の機能

⇒ 成長：運動機能・臓器の発達

骨量・骨質の向上

健康：体力の維持・向上

イ 高齢者：健康寿命の延伸に貢献するための以下の機能

⇒ 高血圧リスク軽減：血圧降下・減塩

フレイル（高齢者の筋力や活力の衰え）のリスク軽減

骨折・骨粗しょう症リスク軽減：骨強化

認知症リスク軽減：認知症予防

ウ その他の機能で注目されているもの

糖尿病リスク軽減、熱中症リスク軽減、牛乳乳製品健康科学学術研究等

で得られた研究成果で発見された新たな機能等

② アンチミルク情報などへ対応した牛乳乳製品の機能に関するエビデンス

インターネットでの情報発信やSNSの普及などの情報環境の変化、「和食」ブームによる「粗食」「マクロビ」「反西欧料理」活動の活発化により、「アンチミルク」情報の露出が顕在化する傾向にあり、これへの適切な対応が不可欠。

このため、牛乳乳製品の消費行動にネガティブに作用している各種アンチ情報や乳糖不耐などの誤った情報へ対処するためのエビデンスを整理し丁寧に訴求。

③ 牛乳乳製品の食材としての優れた機能

「学校給食」「内食・中食・外食」といった具体的な消費場面と結びつけ、日本人の食生活に、牛乳乳製品を更に浸透させるため、牛乳乳製品の食材としての優れた機能（味覚強度の維持、うま味・コク味の補強、風味の付加 ⇒減塩機能）を、「乳和食」を中心に、積極的に訴求する。

④ 牛乳乳製品及び酪農乳業の社会的文化的・教育的価値

酪農乳業に対する共感性が高い人ほど、牛乳類の飲用頻度が高いことを踏まえ、牛乳乳製品や酪農乳業の持つ社会文化的・教育的な価値を多面的に実現し、国民からの信頼と共感を広げていく観点から、主に、次の機能や価値を積極的に訴求する。

ア 牛乳乳製品が、日本人の食生活の豊かさや食文化の多様性に果たしている役割

イ 酪農生産のもつ、食料自給、物質循環、景観維持・保健休養、生命尊重、生物多様性などの非市場的・多面的機能

(2) 知見の集積

上記(1)の訴求価値を説得力がある情報コンテンツにするとともに、酪農乳業における団体や企業が実施する消費者とのコミュニケーション活動に対して有効な情報提供を行うため、学術連合と連携した、次の各種調査・研究活動の成果を活用し、幅広い知見を集積する。

- ① 栄養健康機能に関するエビデンスの収集及び関連する研究など
- ② 優れた食材機能に関するエビデンスの収集と関連する研究など
- ③ 社会的文化的・教育的価値に関する優れた事例等の収集と関連する研究など
- ④ 牛乳乳製品に関する食生活動向調査（以下、「牛乳食生活動向調査」）による牛乳利用及び食生活の実態並びに課題の把握

なお、以上の知見の集積が戦略的効率的に行えるよう、学術連合の運営については、さらなる機能の充実と幅広い分野での優れた研究者の組織化、国内外の優れた研究者とのネットワーク強化、国際組織との連携を図るとともに、「牛乳食生活動向調査」の分析・活用を一層、推進する。

また、訴求価値に関連する説得力のある情報の集積を推進するため、Jミルクにおけるノウハウの蓄積、マネジメント能力の向上を図る。

(3) 情報コンテンツの開発

集積した知見を基礎に、上記(1)の訴求価値について、エンド・ターゲットが理解し易く、かつ、ミルク・インフルエンサー及びサポート・メンバーが利用し易いような分かりやすく伝わりやすい情報コンテンツの開発を、日常的に継続して行う。

なお、情報コンテンツの開発に当たっては、学術連合の研究者からの支援体制を強化するとともに、職員の専門性を確立し、開発作業を極力内製化する。特に、アンチ情報へ迅速に対処できる専門的なノウハウの蓄積及び各種セミナー等に対応できる内部専門講師の育成に注力する。

また、酪農乳業における団体や企業が実施する消費者とのコミュニケーション活動を支援するため、酪農乳業関係者の個別の活動（それぞれのターゲット及び重点訴求価値）における情報ニーズに対応して、多様な情報コンテンツの開発及び提供に努める。

7. Jミルクのコミュニケーション活動

(1) コミュニケーション・チャネルの最適な組み合わせ

コミュニケーションのチャネルについては、与えられた財源を最も効率的に活用する観点から、多様なチャネルの最適な組み合わせを追求。

これまでのチャネルの活用を継続し、マスメディアへの広告掲出は原則として行わず、特に、ミルク・インフルエンサーなどを対象としたセミナー、フォーラムについては、牛乳乳製品に関心の高いミルク・インフルエンサーとの関係性を強化し、サポート・メンバーに取り込めるよう、運営を改善し積極的に取り組む。

なお、ターゲット雑誌については、メディア広報対策の強化により、露出を増やすことを目指し、記事広告などは限定的に実施。書店やネット販売等での普及を意図した出版物の活用については、著作権などの制約を踏まえつつ、適切に対応する。

WEBサイト及びSNSについては、牛乳乳製品や酪農乳業に関心を持つ幅広いターゲットにスピーディに多様な情報を提供できるとともに、双方向性のコミュニケーションを実現できる極めて効率的なチャネル。そうした情報力のさらなる高度な活用を推進する。

その場合、ターゲットの特性を踏まえた情報発信の工夫や検索のし易さなどの改善を継続するとともに、特に、エンド・ターゲット及びメディアへの情報ハブの機能を果たす、サポート・メンバーについては、Jミルクへの情報依存性が高まるようにするために、専用サイトやメルマガを活用した、迅速かつ丁寧な情報提供に注力する。

(2) 情報ツールの制作

情報ツールについては、財源及び業務体制を踏まえ、情報コンテンツの副次利用によるリーフレットや専門資料などの多様な情報ツールの効率的な制作に努める。このために、内部の制作能力（編集などのノウハウ）を向上させるとともに、優れた外部パートナーの育成を図り活用を進める。

なお、情報ツールについては、サポート・メンバー等の確実かつ効果的な活用が期待できる場合を除き、WEB サイト及びSNS 並びにEメールの高度利用による、デジタルデータでの配布・提供を基本とする。

Jミルクの活動におけるターゲット別の主なコミュニケーションチャンネルや情報ツール

		WEBサイト	SNS	専用サイト メルマガ	ターゲット セミナー	研究 フォーラム	リーフレット	専門資料	その他
ミルク インフル エンサー	医師	○	○	○	○		○	○	実践事例集
	栄養士	○	○	○	○		○	○	
	教職員 (食育・養護等)	○	○	○	○		○	○	
メディア	食生活 ジャーナリスト	○	○		○	○		○	
	酪農乳業関係 ジャーナリスト	○	○		○	○		○	
サポート メンバー	学術連合会員	○	○	○	○	○	○	○	活動レポート
	組織化された ミルク・インフル エンサー	○	○	○	○	○	○	○	
	オピニオン リーダー	○	○	○		○	○	○	
	ステーク ホルダー	○	○	○	○	○	○	○	
エンド ターゲット	母親層 (ピクママ)	○	○						
	中高年層	○	○						

8. 特別事業～「牛乳の日・牛乳月間」～

生活者の牛乳への興味・関心を高めるために、酪農乳業関係者が推進する活動である、「牛乳の日」「牛乳月間」の取り組みの「旗振り役」を継続して努める。

なお、具体的な取り組みについては、酪農乳業関係者のそれぞれの独自活動を奨励するものとし、Jミルクとしては、「牛乳の日・牛乳月間」の意義、業界の取り組みに関する広報の集約等を担当するとともに、活動促進用の統一的なツールを制作し活用を促進する。

Jミルク自身の活動としては、教育現場における食育活動の一環として根付きつつある成果を踏まえ、「牛乳ヒーロー&ヒロインコンクール」又はそれと同様の効果が期待できるキャンペーンを、学校給食牛乳を活用した酪農乳業と学校現場との連携した食育活動として位置づけ継続するものとし、業界団体及び乳業に対しては、それぞれに実施している「食

育」活動と本コンクールを結びつけて相乗効果を高める取り組みを提案し奨励する。

また、IDF及びFAOにおける「World Milk Day」との連携効果を追求する。

9. 活動のマネージメント

(1) 戦略の設計と検証

牛乳食生活動向調査等における詳細な分析・研究の体制を充実させ、調査を通して、ターゲットの絞り込み、ターゲットごとの有効な訴求価値及び情報チャネルなどの戦略を設計・修正し、効果検証を行う仕組みを強化する。

また、ミルク・インフルエンサー及びサポート・メンバーとのコミュニケーション活動の効果検証の仕組みを整備する。

(2) PDCA サイクルなどのプロセス管理

マーケティングプロセスの管理を強化し、マーケティング委員会、普及専門部会、理事会という組織手順の中で、PDCAサイクルが十分に回せる体制を強化する。

また、わが国の酪農乳業におけるジェネリック・マーケティングの戦略を共有化する意識の強化し、Jミルク自身が行う事業と酪農乳業関係者が行うそれぞれの事業との、区別と役割の明確化を図りつつ、業界全体の活動が相乗効果を実現するための議論や工夫を促進する。

なお、Jミルク自身のマーケティング活動の適切なプロセス管理を実現するため、個別事業については、そのターゲット毎に、情報提供の量的広がり、提供する情報への理解度、独自のチャネルとしてのネットワークの構築度合い、オピニオンリーダーとの関係性の強度などに関する定量的及び定性的な目標を具体的に設定する。

(3) コスト管理

事業収入が徐々に減少して行く状況を踏まえ、事業の選択と集中に併せ、個別事業におけるコストの削減を図るための一層の内製化、デジタル化による印刷物等アウトプットの無駄の削減など、新たな工夫を積極的に採用していく。

(以上)

Jミルクの平成27年度におけるマーケティング関連事業の主な内容

平成27年2月6日
第2回普及専門部会

第3回理事会（平成27年1月22日開催）で決定した「平成27年度以降のJミルク事業の基本的な考え方について」並びに「Jミルクにおけるマーケティング活動の総括と次期3カ年計画の基本的な考え方」を踏まえ、Jミルクの平成27年度におけるマーケティング活動については、以下の考え方で推進する。

1. 平成27年度を起点とする3か年計画の基本的な考え方

（「平成27年度以降のJミルク事業の基本的な考え方について」から、「次期3か年計画における主要な事業と事業推進の考え方」の関連部分を抜粋）

(1) マーケティング関連事業

国民が、「牛乳乳製品の価値を総合的に高め、併せて、酪農乳業への共感と信頼の気持ちを持つようにする」観点から、分かりやすく伝わりやすい情報を開発し、積極的効率的なコミュニケーション活動を展開する。

このため、生活者の栄養・健康上の課題解決につながる情報、酪農乳業の持つ社会文化的、教育的価値情報、アンチミルクの動きへの反論、乳和食などの牛乳乳製品の食材としての優れた機能などの情報について、学術連合及び関係国際組織（IDF・GDP・IFCN）と連携しながら、幅広い知見を集積し、説得力のある情報を開発・再整理を行い、優れた情報コンテンツを業界関係者に提供する。

また、Jミルク自身が実施するコミュニケーション活動については、特に、消費の中心となる、「子を持つ母親」及び「中高年齢層」に、牛乳乳製品の価値を浸透させるため、その役割が期待されるミルク・インフルエンサーへの情報伝達を戦略的に行うとともに、こうした活動に協力的なサポート・メンバーとの関係性を強化しネットワークを構築する。

(2) 広報関連事業

生活者が食品及び食生活情報について影響を受けているチャンネルは、依然、テレビ、新聞などのマスメディアであること、また、牛乳有害論や牛乳不要論などのアンチミルク情報が、増える傾向になることを踏まえ、メディア広報活動を強化する。

また最近では、メディアによるインターネット上での活動により、情報の拡散が短時間で行われることから、これに迅速に対処するためには、WEBサイトやFacebookなどでの情報発信の飛躍的な体制強化を図る。

併せ、Jミルクの会員組織や酪農乳業関係者に、Jミルクの事業への理解や協力を醸成するための組織広報活動にも注力する。

2. 平成27年度事業の重点事項

（「平成27年度以降のJミルク事業の基本的な考え方について」から、「平成27年度事業の重点事項」の関連部分を抜粋）

(1) マーケティング関連事業

- 牛乳乳製品の価値向上に繋げる情報コンテンツ（知見の集積・情報開発）について、学術連合との連携を強化し、分かりやすく伝わりやすい情報を、酪農乳業関係者に幅広く提供する。

- 特に、日本人の牛乳飲用に大きな阻害となっている「乳糖不耐」、「牛乳有害説」などのアンチミルクへの対応、日本食への乳の利用を推進する「乳和食」への取り組み、業界で連携した食育活動を強化する。
- ライフステージに対応した牛乳乳製品を活用した栄養指導・料理・食育の優れた事例等の発掘と普及を推進する。
- 学術連合、関連団体、関係国際組織（特にGDP）など、積極的に活動に協力、連携できるサポート・メンバーとの関係強化のため戦略的な取り組みを強化する。
- 「牛乳の日」「牛乳月間」については、価格値上げによる消費への影響に対応するため、酪農生産への理解醸成などを、一体的に推進する。
- 以上の取り組みの内、「牛乳の日」「牛乳月間」、アンチミルク対応、乳和食等の活動については、牛乳乳製品需要創出特別事業として、補助事業及び酪農乳業緊急対応基金の活用により、積極的に実施する。

(2) 広報関連事業

- メディア広報活動については、酪農乳業への理解醸成、牛乳乳製品の価値訴求、アンチミルク対応の観点から、セミナー及び報道用基礎資料の充実を図る。
- 組織広報活動については、会員及び酪農乳業関係者に対して、重点事業への統一的な対応を推進するための情報提供を積極的に図る。
- WEB サイト及びFacebook 等の SNS の活用については、ミルク・インフルエンサー及びサポート・メンバーへの専門情報の共有化、日常的な提供の仕組みを構築する。

3. 平成 27 年度におけるマーケティング関連事業の主な内容

(1) マーケティング基本事業

1) 知見集積・情報開発事業

① 乳の学術連合共同事業

牛乳乳製品に関する価値訴求を図るために、『「牛乳の日」記念学術フォーラム』を開催するとともに、「日本食における乳の活用・調理技術に関する研究」などの領域横断的な研究の促進を図る。

また、乳に関する若手研究者の発掘や組織化、研究の充実を促進するための、学術連合全体の適切な運営管理を行う。

② 牛乳乳製品健康科学事業

医学、食品科学、栄養学等の研究者で組織される「牛乳乳製品健康科学会議」において、現代日本の栄養健康課題の解決に役立つことが期待される、牛乳乳製品の栄養機能に関する、学術研究の促進及び学術情報の収集を行う。

また、若手研究者の育成を図る観点から優れた研究者を数名程度増員する。

③ 牛乳食育事業

教育学等の研究者や優れた実践を行なっている学校教諭等で組織される「牛乳食育研究会」において、幼児教育、初等教育等の教育現場や学校給食の実践的な課題を踏まえた、牛乳や酪農乳業をテーマにした食育活動に関する、学術研究の促進や学術情報の収集を行う。

若手研究者の育成を図る観点から優れた研究者を数名程度増員するほか、保育所・幼稚園の教職員を対象とした教材開発を行う。

④ 乳の社会文化価値向上事業

社会科学・人文科学などの研究者で組織する「乳の社会文化ネットワーク」において、日本における乳の文化的発展、酪農乳業の産業的価値などに関する、学術研究の促進や学術情報の収集を行う。

また、若手研究者の育成を図る観点から優れた研究者を数名程度増員する。

2) コミュニケーション活動事業

① 医療関係者向け情報提供事業

牛乳乳製品の健康栄養機能及び新たな知見等の情報を、関連する学会及び研究集会等で発信する。年2回程度の開催とし、サポート・メンバーとして、Jミルクと双方向的な情報交流を行う医療関係者とのネットワークを構築する。

② 栄養士向け情報提供事業

日本栄養士会と連携し、ライフステージ別の牛乳乳製品を活用した栄養指導等の優れた実践事例の開発と普及を推進する。また、牛乳乳製品の健康栄養機能等に関する知見を、日本栄養士会等と連携して開催する、栄養士を対象にしたセミナー等を通して発信する。年5回程度の開催とし、サポート・メンバーとして、Jミルクとの双方向的な情報交流を行う栄養関係者とネットワークを構築する。

③ 教職員向け情報提供事業

学校給食における牛乳の役割や食育活動の素材としての牛乳乳製品及び酪農生産の意義に関する情報について、栄養教諭等中心とした教職員を対象に、全国学校栄養士協議会と連携して開催する「牛乳食育研修会」を通して発信する。年5回程度の開催とし、サポート・メンバーとして、Jミルクと双方向的な情報交流を行う教育関係者とのネットワークを構築する。

④ サポート・メンバー情報提供事業

サポート・メンバーに対して、学術連合の優れた研究成果を分かりやすく整理した叢書「誰でもわかる、最新 ミルクの研究」、訴求価値に関する活用場面に対応したリーフレットなどの制作を通して、幅広い情報コンテンツを提供する。

なお、情報コンテンツの提供については、WEB サイト及び SNS 並びにEメールの活用による、デジタルデータでの配布・提供とするが、サポート・メンバー等の確実かつ効果的な活用が期待されるツールは、一定の受益者負担を基本として希望に応じた提供を開始する。

また、平成 27 年度から新たに取り組む乳の学術連合会員や医療関係者・栄養士・教職員等のサポート・メンバーの活動については、情報の共有化やツールの積極的活用を働きかける等、牛乳乳製品の価値向上に結び付く活動に対して積極的な支援を行い、更なる関係強化を図る。

なお、健康栄養政策、表示や各種定義などの食品政策などの新たな動向や対応策などの情報、GDP・IDF などの国際組織と連携した情報収集等を積極的に推進する。

3) 活動運営管理事業

① 戦略設定・調査等情報収集事業

牛乳乳製品に関する食生活動向調査などを通して、食生活全般の動向や牛乳乳製品の消費実態とその特徴的な変化を的確に把握し、事業戦略の設定、新たな課題の解明、事業の検証などを行うとともに、サポート・メンバーのそれぞれの活動に参考となるような形で、調査情報を提供する。

② 専門部会等組織活動事業

酪農乳業関係者の意向の適切な反映、協調した取り組みを実現するため専門部会・委員会等の組織活動を機能的に推進する。

(3) 牛乳乳製品需要創出特別事業

1) 「牛乳の日・牛乳月間」特別事業

酪農乳業が一体的に推進する消費者コミュニケーションの自主的な活動の起点として位置付け、J ミルクが旗振り役となって活動を推進する。特に、酪農乳業への共感性を高め、牛乳の受容価格水準の維持、小売価格値上げの影響を緩和する観点から、酪農乳業の多面的価値などを訴求する統一的な啓発資材の制作と提供、メディア広報対策を通じて、業界関係者の取り組みを支援する。

J ミルクとしての活動は、学術連合と連携した記念学術フォーラムの開催、夏季に向けた「熱中症予防における牛乳の役割」等の価値訴求を行うとともに、「牛乳の日」の認知向上と牛乳を活用した食育活動を促進するため、「牛乳ヒーロー&ヒロインコンクール」を継続実施する。なお、「牛乳ヒーロー&ヒロインコンクール」については、学乳を供給する乳業者、教育委員会、PTA等との関係を持つ各県の生産者組織等の協力を得て応募の促進を図る。

また、「World Milk Day」であることも踏まえ、メディアでの露出を高める観点から、FAO、IDFなどの国際機関との連携を追求する。

2) アンチミルク対応特別事業

アンチミルクに関する情報に迅速に対応するため、エビデンスの検証・コンテンツ開発等を行うための体制を構築する。特に、学校給食における牛乳の役割、和食を中心とした食生活における牛乳の役割、牛乳中の女性ホルモン、牛乳とがんとの関係などについて、必要な知見の収集、反論の準備を行い、情報提供を進める。

3) 乳和食等食材啓発特別事業

日本栄養士会及び日本高血圧協会並びにサポート・メンバー等と連携して、「乳和食」を普及する研修を、全国で5か所程度開催する。また、酪農乳業界・行政からの要請により講師派遣による乳和食調理講習会を5件程度開催する。

また、サポート・メンバーや地域や職域・企業で、乳和食の普及啓発する人材を育成するための指導者育成研修会を全国2か所程度で開催する。

また、関連する展示会などで調理イベントを含む出展や新しいメニューの提案など食生活・料理に関するジャーナリストへの試食会等を実施する。

なお、今後、ますます利用の増加が見込まれている中食（惣菜）及び外食（カフェ）での、牛乳及びはっ酵乳の食材としての利用促進を図る。また、日本栄養士会及び関係業界団体と連携し、ライフステージ、オケーション等を踏まえたレシピの開発及び活用促進を行う。

なお、牛乳販売店の顧客向けの乳和食を中心とした料理カレンダーのコンテンツ制作を行う。

Japan Milk Collection(国産牛乳乳製品展示会)については、2年に1度の開催に向けた体制作りを進めることとしていたが、重点事業実施により展示会への事業費を捻出することが困難なため、開催は見送ることとする。

(4) 広報関連事業（生産流通関連の広報活動を除く）

1) メディア広報対策事業

① メディアセミナー開催事業

食生活、栄養健康、農業・食品等に関連するメディア・ジャーナリストを対象にした「メディアセミナー」を4回開催する。また、その結果をメディアレポート（4回）として発行する。

主なテーマは、酪農乳業の理解醸成・適正な価格形成、乳幼児期・中高年層への牛乳乳製品の価値訴求、アンチミルクとする。

② メディア向け情報提供事業

牛乳乳製品に関する新たな知見などの価値情報について、メディアが活用し易いデータ、専門家による情報を取りまとめた資料として、報道基礎資料（3回）として発行する。

2) WEBサイト運営事業

J ミルクの情報全般について、WEB サイト上で、ミルク・インフルエンサー、酪農乳業関係者、小売流通業及び乳製品のユーザー、メディア等に効率的に提供する。

また、公式 Facebook 等を活用して価値情報を高い頻度で提供する。なお、特に、参加するミルク・インフルエンサー、ビックママに確実に関連情報が閲覧されたりシェアされたりするための、情報発信の工夫を行う。

3) 組織広報対策事業

J ミルク事業の具体的な内容、事業推進上の課題、事業実施に係る議論の経緯等に関する情報について、会員である業界関係者に広く周知していくため、J ミルクレポートを年4回発行するとともに、ブロック会議を通じた会員向け広報活動を行う。

また、ミルク・インフルエンサーやサポート・メンバーに提供する情報の業界内での共有化を図るため、エビデンスセミナー（栄養健康機能等）、食育セミナー（牛乳を活用した食育の進め方など）、マーケティングセミナー（小売流通業・フードサービス業の動向等）を開催する。

4) 活動運営管理事業

広報関連事業の円滑な運営を推進するため、各種制作物及び情報の管理を行う。

併せて、メディア広報活動の戦略構築、ジャーナリストとの関係強化を図るため、業界誌懇談会、食生活専門ジャーナリストとの勉強会をそれぞれ1回開催する。

4. マーケティング関連事業の目標設定について

事業の効果測定については、牛乳乳製品に関する食生活動向調査を用いることとしているが、J ミルクのコミュニケーション活動の対象となるミルク・インフルエンサー、サポート・メンバー、メディア等に対する各事業の目的を達成するため、それぞれの目標を平成27年度早期に設定し、個別事業の評価・検証を行うこととしたい。なお、目標設定にあたっては、量的要素（人数・回数など）と質的要素（行動変容など）を検討する。当面の検討内容については、別紙ターゲット毎の活動の目標の設定について（検討メモ）の通りとする。

（以上）

ターゲット毎の活動目標の設定について(検討メモ)

各事業・ターゲットの特性やコミュニケーション活動により得られた実績を勘案して目標の設定方法・具体的数値を設定する。

1. ミルク・インフルエンサー対象セミナー等

対象	設定方法	目標
医療関係者・栄養士・教職員	セミナー等については、ミルク・インフルエンサーがセミナー等で得た情報や知識を自らの職場や活動に活かせるかどうかを検証する必要があることから、共通のアンケート項目を設定してそれぞれのセミナー等について、職場で活用できる内容かどうかを検証する体制を構築する。 また、職場や活動に活かしたかどうかを可能なセミナー等から事後アンケートを実施してその効果を検証。 (例:牛乳食育研修会では、研修生のうち H24 年 85%、H25 年 70%が牛乳を活用した食育活動を実施)	参集人数や参加者の行動変容など

2. サポート・メンバーネットワーク構築関係

対象	設定方法	目標
医療関係者 栄養士関係者 学校関係者 業界関係者	J ミルクからの情報提供を迅速・的確にミルク・インフルエンサーや酪農乳業関係者伝達・活用いただくため、各種セミナーや研修会におけるアンケートや会員・賛助会員を通じて、酪農乳業関係者のメールアドレスを入手して、その人数とコミュニケーション手法について検証。	情報伝達可能な人数や活用方法など
乳和食関係	乳和食研修会参加者が自ら乳和食を広げるための活動推進し、参加者が二次的に使用するテキストの提供により、参加者の乳和食の活動状況等を検証。	30 か所 3,000 冊 ⇒50 か所 5,000 冊/年

3. メディア関係

対象	設定方法	目標
メディアへの露出	セミナー・報道用基礎資料に関する話題がメディアにどれだけ露出したか検証。	検証方法を確立し、次年度以降目標を設定

4. WEB サイト関係

対象	設定方法	目標
WEB サイト閲覧回数	WEB サイトを閲覧しやすくするためのリニューアル及び新しい情報を更新することにより閲覧数・訪問者の向上を図る。	ページビュー数 100 万⇒150 万/年 閲覧ユーザー数 850⇒1,300 人/日
SNS の利用	① Facebook の定期的更新によりフォロワーの増加を図る。 ② YouTube における乳和食等のコンテンツ追加により利用拡大を図る。(コンテンツ数 3⇒15)	FB フォロワー 1.8 万人⇒3 万人 YouTube 再生回数 1,500⇒6,000 回/年
情報コンテンツ提供	リーフレットや食育教材等のデータをホームページに掲載しサポート・メンバー等を中心としたダウンロードにより活用を図る。(10 種類×1,000 ダウンロード)	10,000 ダウンロード