

## 欧米乳業の今後の戦略は？

### 米マッキンゼー・アンド・カンパニーの報告書と欧州の乳業大手の戦略にみる

2年以上続いた新型コロナ禍によりやくウイズコロナの日常が見えつつある一方で、ウクライナ情勢で拍車のかかったインフレ圧力、サプライチェーンの混乱等が、酪農乳業界に新たな不確実性をもたらしている。こうした中、世界の乳業メーカーのリーダーたちはコロナ禍からの回復を見据えてどうかじ取りしようとしていたのであろうか。本稿では、今年3月に発表された乳業会社経営層へのアンケート調査結果や乳業への提言に関する米国のマッキンゼー・アンド・カンパニーの報告書の内容(\*1、2)を中心に、欧州の乳業大手の新しい戦略についても紹介する。

#### はじめに

米国の乳業は、需給パターンの大きな変化、急激なインフレ、労働力確保に関する懸念、サプライチェーンの混乱などの逆風に直面している。乳業のリーダーたちは、これらの障害とどのように向き合っているのだろうか？

マッキンゼーは、2021年末に米国に拠点を置く乳業のCEOとシニアエグゼクティブ20人に対して調査を実施し、補強のため詳細なインタビューを行った。どのような課題を重要視しているか、労働力の確保、運賃、原料コストへのインフレ圧力、ビジネスモデルへの影響、将来のビジョン、新しい働き方についての考え方などを聞いた。その結果、大きな課題を抱えながらも、前向きに、そしてたくましく将来を考えている業界の姿が見えてきた(\*1)。

#### 2022年に向かうポジション

新型コロナ禍の厳しい経営環境にもかかわらず、2021年は業界にとって安定した年であったことが明らかになった。経営規模に関係なく、大半の企業は利益率が改善した。この堅調な業績には、いくつかの戦略が寄与している。例えば、消費者の新しい行動の変化に対応することで自社の乳製品が顧客に常に注目されるようにしている。米国では、過去5年間に牛乳の売上が減少したのに対し、他の乳製品の категория が大きく成長して

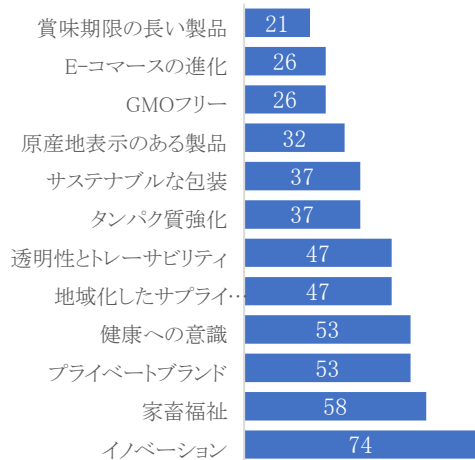
いる。実際、回答した乳業者の79%が、過去1年間に自社の製品やサービスに対する需要が高まったと回答している。

バター、チーズ、アイスクリームの需要は、家庭料理やたまの贅沢に対する消費者の熱意によって促進されている。牛乳の販売は、新型コロナ後の学校の再開、新しいタイプのフレーバー付き乳飲料やビタミン強化乳飲料の成功によって、多くの経営者が楽観的な見方をしている。

業界は、「クリーンイーティング」(自然な状態に近い食材で作る栄養バランスの良い食事)や倫理的な消費に対する消費者の需要に適応し続けてきた。40%近くが持続可能な包装を重要視し、約半数が地域化した地域循環型のサプライチェーン、健康・ウェルネス志向、責任ある家畜福祉、製品の透明性とトレーサビリティなどの食品業界のトレンドに投資の機会を見出している(次ページ図)。タンパク質強化食品や乳糖フリー製品などのラインアップを拡大する予定も多い。

大多数が、今後3~5年の間に、イノベーションへの投資を増加させ、今後3年間に3%以上の収益成長を見込むなど、回答者は将来の成長について楽観的である。

図. 次にあげた食品トレンドを投資機会と考える経営者の割合(\*1)



## 将来への不安

しかし、将来は不安定で不確実である。大多数の乳業者が、利益はわずかしか伸びないと予想しており、コスト高が大きな懸念材料であることを示している。

インタビューにより、次にあげるいくつかの重要な懸念が浮かび上がった。

- **インフレの継続:** 2021年に悩まされた持続的なインフレは今後も続くと思われる。コスト上昇が長引くと利益率が低下し、乳業メーカーはリソース不足の中でイノベーションを起こさなければならないというプレッシャーを受けることになる。
- **労働力の確保:** 今日の労働市場において、各セクターは、活気に満ちた信頼できる労働力を集めるのに苦労している。労働力不足とコスト上昇は長期的な問題となる可能性が高い。
- **サプライチェーンの混乱:** ロックダウン、港湾の混雑、コンテナやトラックドライバーの不足などサプライチェーンへの影響が続いている。サプライヤーが価格決定力を強め、円滑な交渉ができなくなった。
- **原料不足:** サプライチェーンの混乱と需要の増加は、原料不足を起こし、製品アイテム数

の合理化や原料の分配など複雑な問題を発生させている。製造に遅れが生じ、拡大計画が妨げられることもあった。

- **技術力:** 技術的な卓越性を達成することは、業界の重要な目標である。2020年と同様、消費者動向への対応、変動や不確実性への対応において、自社を「迅速に対応できている」と評価したり、「デジタルおよび分析能力を有する」と回答した者は少数であった。60%は、2021年にデジタルおよび分析能力への投資を増やした。
- **世界的な危機:** 新型コロナ禍のような世界的危機がまた起これば、乳業メーカーが安全な操業方法を導入してきた成果が損なわれる。安全衛生上の理由から工場が閉鎖された場合、供給を継続できるか心配している。また、雇用にも影響を与える。

## 乳業は将来にどう備えるべきか

乳業の回復は、特に労働力の確保、出荷能力の見直し、可能な限り投入コスト上昇分を転嫁するなど、ビジネスモデルへの適応がうまくいかどうかにかかっている。ほとんどの経営者が、困難な時期にこそ成長の機会があることを認識していた。

マッキンゼーは、革新的なリーダーたちがその道を歩むため、次のような提言をしている(\*2)。

- **事業の拡大:** 厳しい環境下でも多くの乳業会社は生産性向上の取り組み、新しい製品ラインの構築に成功している。様々な乳製品に対する膨大な需要と相まって成長の機会は無数にある。
- **製品の多様化:** 多くの消費者は健康への利点は製品を選ぶ重要な要因と考え、「低脂肪」「人工原料不使用」や各種栄養素を強化した製品を選んでいる。乳製品の特性についてアピールし続けることが重要である。
- **ダイナミックプライシング:** 消費者行動のほとんどの指標は改善しているが、いまだパンデ

ミック以前のレベルには戻っておらず、価格に敏感になっている。インフレ下で利益と需要を維持するためには、価値提案を正しく調整することである。ブランドの差別化も必要である。

- 選ばれる雇用主: 乳業が優れた人材を引き付けるためには、フレキシブルな働き方、個々のニーズに対応、スキルアッププログラムによって強化することが必要である。
- 持続可能性(サステナビリティ)戦略: 消費者は透明性を求めている。使命感に敏感である。持続可能性にお金を払ってもよいと考えている。サプライチェーンの地域化、脱炭素化、家畜福祉の推進などは、業界の寿命を延ばすために不可欠である。乳業は温室効果ガス排出に紛れもなく貢献をしている。責任ある廃棄物処理、水とエネルギーの管理、リサイクル可能な包材、再生可能エネルギーなどの分野への投資を継続し環境にやさしい方法を採用する酪農家をサポートする必要がある。

米国の乳業は大きな課題に直面しているが、業界のリーダーたちは今後数年間を楽観視している。インフレやサプライチェーンの混乱といった短期的な圧力と同様に、「イベントドリブン型の混乱」(災害や事故、コロナ禍やウクライナ問題などの重大な事象による危機)が今後も起こり続けることを前提に、そうした混乱からの回復力と適応力に投資している。労働力、サプライチェーン、インフレの懸念に適切な注意を払うことで、世界は乳業の回復を期待することができる。

### 大手乳業会社の戦略

昨年 11 月、デンマークに本拠を置く大手乳業メーカーであり酪農協同組合を母体とするアーラフーズが 5 年成長戦略を発表した(\*3)。その焦点は、持続可能性、デジタル化、新しい生産技術、

製品開発であり、以下のように発表されている。

長年にわたって乳製品が不可欠であった欧州では健康、利便性などのニーズを満たす製品が求められ、中東、アジアでは乳製品の栄養に対する需要が増え、世界的に乳製品の需要が高まっている。消費者は食品が健康的で手頃な価格であり、責任を持って持続可能な方法で生産されることにより関心を持ち、期待している。

「このグローバルな展望と成功した Good Growth 2020 戦略に基づいて、地域、乳製品カテゴリー、およびグローバルブランドの両方で成長と市場をリードする地位を確保するために投資する。持続可能性への取り組み、製品イノベーション、生産能力の拡大、デジタル化と同時に、酪農家の持続可能性を支援するため業界で最も競争力のある生乳価格を酪農家に提供する。アーラフーズの酪農家は、2030 年に 30%削減を目標として、温室効果ガス排出量の削減を加速することを約束する。イノベーションの取り組みを大きく変えるためにイノベーションセンターを開設、新興市場でのプレゼンス強化、e-コマースの強化などにも投資する。」

アーラフーズ CEO のペダー・ツボルグ氏は、「私たちは、乳業と酪農家にとって決定的な瞬間にいる。気候変動と栄養不良という 2 つの課題は、世界の食料システムが直面している最も困難な課題であり、緊急の行動が必要である。酪農乳業の未来を創造する時があったとしたら、それは今だ。今後 5 年間で、将来に向けた持続可能な乳業バリューチェーンへの変革を加速する必要がある」と述べている。

グローバル企業であるアーラフーズの Future26 戦略のこの発表に続き、今後 5 年間の英国における新たな成長目標では、特に乳業の持続可能性、価値、生産性の強化に重点を置いている(\*4)。

この中で、英国における自社ブランド牛乳の収益性の低さはもはや持続可能ではなく、牛乳の生

産コストはかつてないほど上昇しており酪農家にほとんど利益をもたらさず、市場が酪農家に価値を提供できていないことが指摘されてきたとしている。また、酪農家が長期的な持続可能性対策により多く投資できるよう、牛乳の収益性を向上させることを目指すとしている。

### おわりに

本稿では、マッキンゼーによる米国の乳業経営者へのインタビューと乳業への提言、欧州の乳業大手の戦略を紹介した。あげられた課題は、我が国の酪農乳業、食品会社が直面する課題とも共通するものである。特に持続可能性への取り組み、収益性の改善、消費者行動に関する対策や重大なイベント(危機的な事象)に対応した事業機会の創出の考え方は参考になるであろう。2022 年も第 2 四半期に入り、あげられた懸念が現実的なものになってきている。さらにウクライナ危機がインフレ圧力、サプライチェーンの混乱等、酪農乳業界にも新たな不確実性をもたらしている。困難に立ち向かい、困難をチャンスに変える戦略が必要とされている。

### 参考資料:

- 1) <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/how-dairy-executives-are-navigating-recovery-in-2022>  
(2022 年、乳業経営者はどのように回復を呼び取りするのか)
- 2) <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/whats-next-for-dairy>  
(乳業の次の目標は?)
- 3) <https://www.arla.com/company/news-and-press/2021/pressrelease/future26-arla-foods-launches-new-strategy-in-defining-moment-for-dairy/>  
(アーラフーズは酪農乳業の現在を定義する新しい戦略をスタート)

- 4) <https://www.dairyreporter.com/Article/2022/03/28/arla-says-lack-of-profit-in-milk-not-sustainable-as-it-launches-new-uk-5-year-growth-strategy>  
(アーラ社、牛乳の利益不足は持続不可能とし、英国の新 5 カ年成長戦略を発表)

(資料閲覧時期:2022 年 4 月)

(Jミルク 国際グループ)