

米国の食品サプライチェーンと消費者の課題

新型コロナ禍 2 年目の米国の牛乳乳製品市場の現状

新型コロナの感染拡大は、社会や人々の生活に大きな影響を与えてきた。酪農乳業界も例外ではなく、パンデミック前の外食需要が家庭向けの小売需要にシフトしたことへの対応など、様々な努力を行ってきた。家庭で調理をする人々の機会が増えたことから、牛乳乳製品消費量は以前よりも増加している。米国の大手コンサルティング会社、マッキンゼーが本年 5 月にリリースした”What’s ahead for the dairy industry” (酪農乳業界の今後) (*1) および”How the COVID-19 pandemic has changed dairy preferences among US consumers” (COVID-19 のパンデミックが米国消費者の乳製品の嗜好をどのように変えたか) (*2) の 2 つのレポートから、新型コロナ禍 2 年目の米国酪農乳業の状況を紹介する。

消費者行動に対する影響

Covid-19 のパンデミックは、消費者行動に大きな影響を及ぼした。たとえば、消費者の 33% は以前よりも頻繁に新しいブランドを試し、また 20% は、「新しいことを試す」ということを生活の優先事項としているという報告がある。また、経済的な懸念から、モノの価値への関心が高まっており、消費者の 32% がパンデミックの最中、販促の広告を見て乳製品を購入したと報告されている。

消費者の「健康」と、より広範囲な視点からみた「ウェルネス」の追求に対する関心は高く、パンデミック期間中に持続可能性への注目や、温室効果ガス排出量にも関心が高まったようだ。乳製品代替品を購入した消費者のうち、42% は購入理由として、健康上の利点があるとし、この割合は 2019 年の 37% から増加している。

乳製品の購入方法として、オンライン購入が大きく増加し、特に年収 10 万ドル以上の高所得者の比率が一般消費者の約 2 倍であると報告されている。

消費者行動の変化に対する企業側の対応

従来、乳業会社の 3 分の 1 は主に外食産業

向けの製造を行っていたため、Covid-19 のパンデミックが始まった当初、稼働率が低下したが、40% のメーカーは、牛乳やバター等、一般向け乳製品の需要の急増に対応するため製品構成を変化させた。乳業会社は外食産業の急激な落ち込みと、小売需要の急増に対処するために最善の努力をしたが、サプライチェーンの混乱により、消費者が目にしたものは、小売店内の空の商品棚だった。

外食産業への影響

全米各地で行われたロックダウンの措置により、外食関連で消費される予定だった多くの農作物がキャンセルされた。その結果、物流のボトルネックとして保管スペースが不足することとなった。一部のレストランではオンライン注文・デリバリーに注力していたので、状況は一部改善されたが、完全に回復するにはほど遠い。こうした中、外食産業向けの製造業者は、テイクアウト等の店頭販売が増加したとしても全体の落ち込みをカバーするには至っていない。

現在多くの外食産業向けの製造業者は、調理済み、下処理、冷凍、缶詰等のパッケージ化された複雑な食品を大規模なパッケージ

で供給しているが、これらを小売店向けの提供サイズに切り替えることは非効率的であり、短期的な手段として手動梱包などの解決策は、従業員間での感染リスクを招くことにつながる。

消費者向け製品への影響

小売店での食料品需要の拡大にともなう、保存性の高い食品、家庭用小型サイズの食品の急激な需要増に対応するために、包装・パッケージメーカー、トラック輸送会社など複数の業種が様々な課題に直面している。米国大手食肉加工工場での集団感染により、18か所の工場が閉鎖されたが、当時のトランプ大統領は「国防生産法」を発動し、食肉類の生産を継続させることを命じた(*3)。この発令に伴い企業側は工場内での安全対策を講じ、従業員へのインセンティブを提供することとなった。また企業はコロナ禍の中で拡大するeコマースでの販売にも力を入れ始めているが、やはり需要ピークへの対応、製品サイズの最適化等様々な課題が残されたままだ。

小売店への影響

小売店では外食からのシフトによる需要増加の恩恵を受けている。ウォルマートでは5万人の従業員を追加採用し対応しているが、消費者の感染リスクからの保護と継続したサービスを提供するために、店舗の定期的な清掃、頻繁な商品棚への補充、また店舗従業員の確保や教育にかかわる追加費用の負担が必要になっている。

一方現在eコマースチャネルは食料品総支出の10~15%を占めており、以前の5倍に伸びたといわれている。アマゾン、ウォルマート、およびほとんどの食料品店のオンラインサイトにおいてパンデミックが始まって以降大きく売

り上げを伸ばしているものの、利益はそれに見合っていない。

食品産業の今後の課題

短中期的には、もしCovid-19のワクチン等の効果が期待されたほどでない場合には、レストランでは営業が再開されたとしても、運用上の制約やソーシャルディスタンスを確保することにより店内の座席数が限られるため、損益分岐点を目指すためには継続的にデリバリー等を行う必要があるだろう。現状では小売業者を含めて、食品バリューチェーンに関連する企業が新たな投資を行ったとしても、現在のチェーンが直面する課題を全て解決出来るほどの収益が得られないかもしれない。

米国の大手コンサルティング会社 A.T.カーニーが「新型コロナがグローバル・サプライチェーンに与える影響」について述べたように(*4)、ジャストインタイム納品、オンデマンド生産や在庫抑制など、企業の成功モデルとしてこれまで評価されてきた在庫最小化のシステムについては、コロナ禍の中では機能しなかったのではないだろうか。在庫レベルを上げ、維持するためには追加コストがかかる。しかし危機的な状況においては、より多くの在庫を持つことが高い顧客満足度と競争力維持に必要となり、より多くの収益につながる。従来のモデルに沿えば、市場が縮小している現在、在庫量は従来の80%で十分であるかもしれないが、さらに20%の在庫を持つことで、市場の変化に柔軟に対応することが必要である。つまり、これまでのコンサルタントの提案に比べて、より多くの在庫を合理的に持つ方法を学ぶ必要があることを述べている。

今後の展望

今回紹介した2つのレポートでは、新型コロナ

ナ禍により発生したサプライチェーンの課題、またサプライチェーンに起因する消費者への影響について触れている。

コロナ禍で市場の変動性が高まり、従来の在庫を最小化するモデルがリスクを招く。その一方で、サプライチェーンで常時在庫を持つことはコストが発生することから、SKU (Stock Keeping Unit、受発注・在庫管理を行うときの最小の管理単位)や調達先の多様化、取扱アイテム数の見直しなどが求められるだろう。

実際、米国の大手スーパーマーケットチェーンのWegman's(ウエグマン)では、今年6月13日までに4週間をかけて取扱い品目を、それまでのおよそ5万2000品目から3万品目へ削減し、また牛乳乳製品についても前年比で品目数を7%削減した模様だ。この動きは消費者にとっては新製品や差別化製品に触れる機会の減少にもつながり、また企業のマーケティング担当者にとっても新製品を提案する機会が減少することにもつながる。一方、小売店の近隣にある地元製造業者にとってはビジネスチャンスに繋がる可能性も生まれるだろう。

また消費期限の短い牛乳乳製品の廃棄リスクを減少させるために、量販店のバイヤーからはより消費期限の長い製品の開発も求められており、これは昨年4月に発生したような生乳廃棄を最小限にするためには有効な手段になるだろう。

長期的に見て米国の酪農乳業界の見通しは業績のみならず、消費者の嗜好の変化や可処分所得の増減により不確実な状況が続くため、農場から消費者のテーブルに至るまでの間、引き続き様々な調整と工夫が必要になるだろう。

参考資料:

- 1)<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/us-food-supply-chain-disruptions-and-implications-from-covid-19>
 - 2)<https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/how-the-covid-19-pandemic-has-changed-dairy-preferences-among-us-consumers#> (COVID-19 のパンデミックが米国消費者の乳製品の好みをどのように変えたか)
 - 3)https://www.alic.go.jp/chosa-c/joho01_002691.html (国防生産法についての解説)
 - 4)<https://www.jp.kearney.com/article/?/a/kearney-agenda-vol-10-publication-4> (A.T.カーニー、新型コロナウイルスがグローバル・サプライチェーンに与える影響 3 から一部引用)
- (資料閲覧時期:7月20日~8月1日)

(Jミルク 国際グループ 御手洗 伸)