

北米乳業経営層の最優先事項

米マッキンゼー・アンド・カンパニーの報告書と乳業大手の戦略

近年、経済・政治・環境に関する情勢が不安定化し、酪農乳業のサプライチェーン全体にも影響を及ぼしている。乳業界の経営層は、規制の変更や政治的な対立はもちろん、インフレ、サプライチェーンの課題、労働力不足、気候変動などに対処しなければならない。同時に、乳業界は、新製品の市場投入、消費者意識の変化や競争の激化に対応するために常にイノベーションが求められている。このような課題の中で、乳業経営層は、自社の資源と注意をどこに向けるべきかについて優先順位をつけなければならないが、その選択は容易ではない。多くの差し迫った問題が戦略的な決断と思慮深い対応を必要としている。

本稿では、今年 3 月に発表された乳業経営層へのアンケート調査結果やインタビューをまとめた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)を中心に、北米の乳業大手の戦略についても紹介する。

報告書について

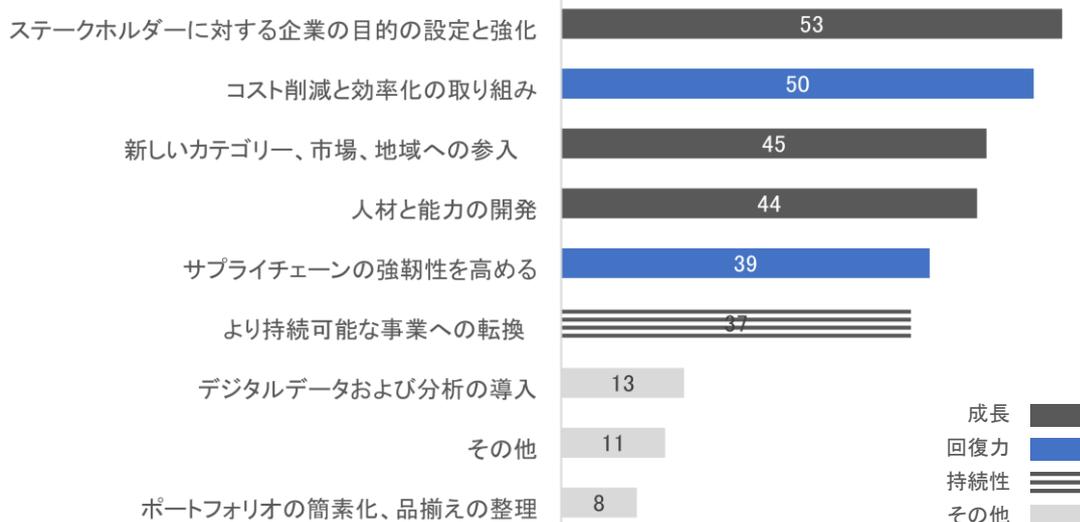
マッキンゼーでは、乳業界のリーダーたちが今日どのような戦略的優先課題を抱えているのかを知るために、経営幹部を対象とした調査とインタビューを 2022 年第 4 四半期に実施した(*1)。対象には、世界各地の上場企業や非上場企業、協同組合、製造者、生産者、小売業者、売上高が 1 億ドルから 300 億ドル以上の企業など、さまざまな組織が含まれている。報告書は、その結果をもとに乳業経営層が最優先とする戦略的優先事項につ

いて考察している。地政学的、経済的に不安定な状況にもかかわらず、北米の酪農乳業の未来に大きな興奮と楽観的な意見が聞かれた。

経営層の 3 つの優先順位

様々な選択肢の中で、乳業界のリーダーにとって重要な 3 つの優先事項を挙げてもらった。その結果として際立っていたのは、「成長」「回復力」「持続可能性」であった(図)。「成長」では、リーダーは、新しいカテゴリー(分野)、市場、地域への拡

図: 乳業経営層の重要な 3 つの優先事項(%、n=100)(*1)



大を検討し、会社の目的と重要なステークホルダーが果たす役割について考えている。「回復力」では、サプライチェーンとコストに関連する課題が最も重視されている。最後に、「持続可能性」への関心が高まっている。

成長

最も多く挙げられた4つの戦略的優先事項のうち3つが企業の成長支援に関連しており、経営層がこのテーマに注力していることがわかる。その中で、経営層の53%が「ステークホルダーに対する企業の目的の設定と強化」を自社の戦略的優先事項のトップ3として挙げている。明確な目的を持つ企業は、明確な目的を持たない企業と比較して、企業の成長、グローバル展開、製品発売数、変革においてより大きな成功を収めているという調査結果もある。企業レベルでのメリットにとどまらず、企業の目的は従業員にもメリットをもたらす。従業員が職場で目的を果たすことができれば、生産性、健康度、回復力が高まるだけでなく、会社に留まり、その成功に貢献する可能性も高くなるので経営層の高い関心は理にかなっている。

乳業界の幹部は、企業目的の価値を認識するだけでなく、広い意味でのステークホルダーとの関係を優先してきた。新型コロナの流行によりステークホルダーがバリューチェーン全体で交流する方法が変化する中で、経営層にはそれを向上させる必要が出てきた。一部の経営層は、従業員の声を聞くようにすることから、従業員の住居や交通手段を提供することまで、従業員をケアするために新たな行動を起こしている。

また、回答者の約7割が、酪農家やサプライヤーから研究機関まで、他のステークホルダーと何らかの形で協働するようになった。2022年に乳製品の輸出業者、業界団体、港湾、船会社が集まり、業界が直面する海運の課題について話し合い、「全員参加」の精神で、業界関係者は歴史的な障壁を打ち破り、サプライチェーンの課題解決にた

どり着くなど、普段は一緒に仕事をするところがない企業も協力した。パンデミックが起こる前なら、このようなことは決して起こらなかったであろう。

酪農乳業の成長ための新しい方法を見つける

調査した経営層の45%が、自社の戦略的優先事項のトップ3として「新しいカテゴリー、市場、地域への参入」を挙げている。飲用牛乳の消費量の減少など、現在ある課題にもかかわらず、45%の経営層は新たな成長機会を優先しており、ほとんどの経営層が乳製品の将来について楽観的な見方を示している。欧州連合(EU)やオセアニアで供給が制限される可能性があり、アジア太平洋地域の乳製品消費量が今後5年間で年間約7%増加すると予想されていることから、米国は乳製品の供給を増やし、海外の需要を満たすのに有利な立場にあり、経営層はその機会に最も期待している。

このような成長のための戦略的な焦点は、米国内および世界の乳製品市場にも反映されている。経済の減速にもかかわらず、乳製品の消費は減少していない。2021年から2022年にかけて、米国の乳製品市場は全体として3%、ヨーグルト類は6%、飲用乳は1%(小売金額ベース)の成長となった。世界的には、全体では4%、ヨーグルト類では2%、飲用乳では5%の成長であった。したがって、経営層はこの市場の需要に応えるために生産能力の拡大に投資している。

厳しい労働市場における業界の地位向上

調査した経営層の44%が、自社の戦略的優先事項のトップ3として「人材と能力開発」を挙げている。企業にとって人材の雇用と維持は難しく、2022年の調査では約70%の経営層が労働に関する懸念を指摘している。この傾向は新しいものではなく、2021年の調査では、同様の割合の経営層が、過去12ヶ月間に労働力不足がトップ3の懸念事項であったと指摘している。経営層達は、

従業員にとって何が最も重要かを考え、人材に投資することが求められていると話している。企業は、フレックス勤務、時短勤務、給与や休暇の見直し、さらには会社が提供するアパートや交通機関など福利厚生を拡充し、従業員と協力し、雇用と定着率を向上させ、従業員が重要視するものに対する雇用主と従業員の間の一貫性を減らすことが重要である。

回復力

成長に加えて、複雑な地政学的情勢と不安定な経済状況により、乳業経営層は回復力を高める対策を優先している。

空前のインフレへの対応

調査した経営層の半数が、自社の戦略的優先事項のトップ3に「コスト削減と効率化の取り組み」を挙げている。乳製品製造の投入コストは、この1年で著しく上昇した。2022年9月の乳価は、2020～2021年ではわずか2%の上昇にとどまったのに対し、前年比で33%上昇した。これは、エネルギーコストの大幅な上昇に加え、労働コストの上昇も一因となっており、給与の総額は2022年9月までに前年比5%上昇している。投入コストの上昇を受け、乳業者はコスト削減、価格上昇により、最終的には利益の上昇という3つの行動を両立させようとしている。経営層の約75%がインフレの影響を懸念しており、供給側の課題と、インフレで大きな打撃を受けた消費者側の課題に対処するための行動をすでに起こしている。

サプライチェーンの回復力が優先順位

調査した経営層の39%が自社の戦略的優先事項のトップ3に「サプライチェーンの回復力(強靱性)の向上」を挙げている。サプライチェーンに関する懸念が経営層にとって最重要課題であることは当然であり、この結果は、マッキンゼーの調査とインタビューの両方で一貫しており、インタビュ

ー対象者の約65%がサプライチェーンを自社の課題として指摘している。サプライチェーンの問題は、原材料の入手困難、出荷の問題、設備投資プロジェクトの遅延発生、特定の原材料の入手困難、全体としての矛盾や予測不能など、さまざまな影響を及ぼしている。こうした課題を踏まえ、経営層はより強靱で回復力のあるサプライチェーンを構築することを優先している。

持続可能性

成長と回復力に加え、経営層は持続可能性を3番目に重要な戦略的優先事項として強調した。これは、2050年までに温室効果ガス排出量をゼロにするという乳業界のコミットメントと一致している。

環境持続性へのコミットメント

調査した経営層の37%が自社の戦略的優先事項のトップ3に「より環境的に持続可能な事業への転換」を挙げている。ただ、幅広い経営層が、環境・社会・ガバナンス(ESG)の価値観に賛同しており、持続可能な事業への転換を最優先事項とした経営層は、これに比べると少数派である。75%の経営層が持続可能性戦略またはESG戦略(またはその両方)を持ち、72%が持続可能性プログラムを積極的に監督する取締役会または経営幹部を置き、67%がこれらのプログラムに資金を割り当てている。これらは、成功とインパクトを促進するための重要なステップである。昨年の調査では、自社の事業と持続可能性の目標を一致させるために資源を投入していると答えた企業は57%に過ぎなかったのである。

経営層は、多くのステークホルダーが持続可能性への取り組みを支持していると報告している。持続可能性またはESG戦略を持つ乳業者の70%は、持続可能な取り組みの最大の推進者の1つである顧客の要求が動機のトップ3であると回答しており、また、これらの企業は、顧客と密接に連携し、顧客の要求を満たすことを強調している。

投資家の圧力と法規制の要件は、顧客の要求に比べれば重要度は低いものの、乳業者の持続可能性への原動力となっており、競争環境を変える可能性がある。例えば、新たな法規制によって特定の変化がすべての企業に義務付けられた場合、持続可能性のリーダーは他社より優位に立つために斬新なアプローチを見つける必要があるかもしれない。これは同時に、乳業界全体の持続可能性を協力して改善し、企業が ESG で競争する新たな機会をもたらす、最終的に持続的な環境変化を確実にすることができる。

今後の展望

乳業者は、現在、そして長期的にみて、戦略的優先事項から利益を得ることができる。成長、回復力、持続可能性の優先事項に取り組むことで、インフレ、サプライチェーンの混乱、労働力不足、気候変動など、今日の課題に直面している乳業者を守ることができ、成長、革新、新しい市場機会に関する将来の追い風を活用することができる。

乳業が直面する多くの課題があるにもかかわらず、経営層たちは未来に期待を寄せている。乳業界のリーダーへのインタビューと調査から得た洞察に基づき、乳業界の成長を支えるために企業が取るべき行動をいくつかを以下に挙げる。

- **成長のための手段の追求:** 新たな地域の開拓や、健康的な食事に対する消費者の嗜好に沿った製品の開発などが含まれる。
- **企業目的の強化:** コミットメントの意識は、消費者との価値観に基づく繋がりを築き、厳しい労働市場においてモチベーションを高めるのに役立つ。
- **持続可能性に有意義な投資:** 慎重な投資により、乳製品の環境フットプリントを減らし、気候変動による悪影響を軽減することができる。
- **将来の圧力の予測:** 規制や消費者の圧力を先取りし、ESG と持続可能性で差別化することを意味する。

- **業界全体のコラボレーションの検討:** 持続可能性の実践とサプライチェーンが全体としてより強固になる。

このような行動により、個々の企業が際立つと同時に、業界をより強靱で回復力を持ち、かつ持続可能なものにすることができる。

酪農乳業界は、業界の既存の勢いを利用して、集団的な行動へとシフトする機会を得ている。業界の関係者が力を合わせれば、経済的、社会的、環境的な課題に対処し、牛乳乳製品ならではの栄養と環境の利点を強調する統一したストーリーで、消費者や顧客を積極的に取り込むことができる。

大手乳業会社の戦略

ここまで本稿では、マッキンゼーによる乳業経営層への戦略的優先事項に関するアンケート調査の報告書について、主に米国の乳業者の課題分析から導かれた乳業界の成長のための提言を取り上げたが、乳業の戦略やコミットメントはそれをどのように具現化していくのだろうか。

2021年、カナダに本拠を置き、米国でも事業展開するサポート社は、本質的な成長を加速させるための4年間の戦略計画を打ち出した。その戦略及び成果に関する分析がシンガポールに拠点を置く技術コンサルティング企業であるグレイ・ビー・リサーチ社のウェブサイトのブログに上述の報告書と同時期の今年3月に次のように紹介されている(*2)。

サポート社は2020年以降、明確なESGの枠組みとガバナンスを備えた、サポート・プロミス計画の最初の3年計画(2020~2022年)を実行した。計画全体で大きな進展を遂げ、3年間の目標のほとんどを達成した。過去5年間の同社の実績は、2025年までに達成すべき環境誓約の目標の設定、責任のある調達の実施、人材やコミュニティに関する支援である。

次のサポート・プロミス 2023~25 計画は、同社

の戦略を今日の最も重要な環境、社会、ガバナンス(ESG)問題と関連させることを目的とし、ジェンダーの表現、多様性、包摂の強化にも焦点を当てている。また、2025年の環境誓約を果たすことで、環境への影響を軽減しようとしている。これには、「サプライチェーン誓約」を通じて持続可能な食料システムへの移行を支援することや、消費者の期待を満たすために同社の世界中の製品ポートフォリオの栄養的品質と性能を向上させることが含まれる。

同社の最大の市場は北米であり、カナダと米国の乳製品やチーズ市場で強い存在感を示している。同社は、北米に加え、アルゼンチン、オーストラリア、ベルギー、ドイツ、英国、ウルグアイを含む数ヶ国で事業を展開し、収益の大部分は、国際事業が占めている。ヨーロッパとオセアニアは、同社の主要成長市場である。

同社の成長戦略には、コアポートフォリオをさらに付加価値の高い品目で強化することにより製品のイノベーションを加速することや、急成長している乳製品代替品などの新製品や新形態も含まれている。注目される消費者動向として、ヴィーガン、植物性食品、フレキシタリアンなどの食生活を実践し、気候変動や動物福祉に関心を寄せる消費者の数は急速に増加しており、世界のヴィーガンチーズ市場は、年平均約10%の成長が見込まれている。同社は、植物性またはフレキシタリアンな食生活を送る人々に、より魅力的な選択肢を提供するために、英国で戦略的投資を行い、米国にもち込んでいる。消費者は、環境に配慮した方法で健康的な食品を生産することを求めるようになってきている。同社の環境委員会は、地域のすべての環境への取り組みを監督・管理し、2025年までに世界の気候、水、廃棄物のパフォーマンスを加速させることを約束している。

新型コロナのパンデミックは、eコマースの売上をかつてないほど増加させ、オンラインプラットフォームは顧客にリーチするために不可欠となった。

このトレンドに対応するため、また同社の顧客の進化するニーズに応え、イノベーションを重視し、常に時代の先を行く戦略を反映し、消費者直販チャンネルでの商品化を支援するため、eコマースへの投資を積極的に進めている。

同社は近年、戦略の一環として、世界各地の数々の企業を買収し、原材料の多様化と提供価値の向上を図り、米国および世界における同社のポートフォリオを強化することを可能にした。小売事業の拡大を支援するため、製造設備の更新や拡張、統廃合にも積極的に投資している。効率と生産性を高めながら、競争力と長期的な業績を向上するというコミットメントを示している。また環境関連の企業との提携を進め、このパートナーシップは、世界的な乳業者として成長を続けながら、環境を保護することを目指し、持続可能な事業慣行を追求する同社のコミットメントを強調している。

今後の展望については、戦略的な投資、製造拠点の最適化により、経営成績の顕著な改善を目指している。また、利益率の高い付加価値の高い製品カテゴリーの生産能力を高めるために、これらのイニシアチブは、米国における高品質で低コストの製造者としての同社の価値提案をさらに高めるといった願望を後押ししている。同社の2025年サプライチェーン誓約は、持続可能性に関する懸念に対処し、酪農業界のネットゼロへの移行を促進することを目的としている。

参考資料:

- 1) <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/top-priorities-for-dairy-executives-in-2023#/> Top priorities for dairy executives in 2023 (2023年、乳業経営層の最優先事項)
- 2) <https://www.greyb.com/blog/saputo-strategy/> A Competitive Analysis: are Saputo's Days of Dairy Far Gone? (競合分析: サプートの酪農の時代は遠のいたのか?)

(資料閲覧時期:2023年6月)

(Jミルク 国際グループ)