

## 北米乳業経営層にとっての最優先事項:2025 年は楽観的な見方も 米マッキンゼー・アンド・カンパニーの報告書から

米国で乳業の優先課題が変わりつつある。2024 年には、米国の乳業は経営面で多くの逆風に見舞われ、乳牛頭数の減少、インフレ、労働問題が酪農乳業バリューチェーン全体の生産量、価格、コストに圧力をかけた。2025 年になってからも、トランプ関税などの国際貿易政策の変化によって不明な要素が増えた。しかしながら、悪いニュースばかりではなく、消費者による牛乳乳製品の選択が好調で、業界全体の製品生産量の増加につながっている。本稿では、マッキンゼー・アンド・カンパニー社と国際乳食品協会 (International Dairy Foods Association: IDFA) が、米国を中心に北米、欧州、オセアニアの乳業経営層を対象として 2024 年第 4 四半期に実施した、第 7 回年次アンケート調査報告書(\*1) について紹介する。

### 報告書について

IDFA とマッキンゼーは、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、2024 年第 4 四半期に経営幹部約 100 名を対象としたアンケート調査と聞き取り調査を共同で実施した(\*1)。対象には、大企業から中小企業までの様々な業種や業態の企業(乳業、生産者、小売業、容器包装会社など)が含まれている。米国に本社を置く企業が多いが、他の北米、欧州、オセアニアの組織も含まれている。今回も、各企業にとっての上位 3 つの優先事項について質問し、経営層の戦略上の最優先事項である「コスト」、「人材」、「製品生産量の増加」などに加え、「AI」と「持続可能性」といった事項がどのような位置づけであるかも調査した。報告書は、アンケートと聞き取りの結果に基づき、戦略上の優先事項を掘り下げ、課題と機会の変化に直面している乳業の経営層に提言をしている。

### 経営上の新たな最優先事項

今回のアンケート調査における経営上の最優先事項は、①「コスト」、②「人材」、③「製品生産量の増加」、④「企業の目的」、⑤「サプライチェーン」、⑥「デジタルと分析」、⑦「持続可能性」の順となり、うち上位 3 項目の「コスト」、「人材」、「製品生産量の増加」については、回答者のそれぞれ

約 69、68、55%が優先事項に挙げ、「コスト」の急騰が最優先事項になるなど、過去数年とは異なる変化がいくつか明らかになる一方で、前年は首位だった「企業の目的」と 5 位だった「持続可能性」は順位を落とした。アンケートに回答した経営層は、乳業の成長について楽観的な見方を示したが、現在進行中の経営課題に対処し、「AI」と「持続可能性」に関して行動を起こすことの重要性も強調した。

### 「製品生産量の増加」への楽観

今後 3 年間で製品生産量が 3%以上増加すると予想した乳業の経営層は約 80%となり、これは前年の回答(76%)から若干増加した。経営層は、「消費者」が引き続き牛乳乳製品を選択し、あるいは代替製品から牛乳乳製品に戻ってきていると感じており、業界の将来には強気だ。

市場の動向も、この楽観論を裏付けている。2024 年にナチュラルチーズとバターの国内消費量は、2023 年からそれぞれ 1.5%と 5.8%増加した。また、ヨーグルトとカッテージチーズの国内消費量は、2023 年からそれぞれ 6%と 12%増加した。これらは、健康志向の「消費者」が添加物の少ない製品や栄養面での利点を重視するようになったためと考えられる。牛乳乳製品は、まさにこの動きの中心に位置している。

このような関心の高まりに対処するため、乳業経営層の多くは、引き続き、今後3～5年で製品および製造技術の「イノベーション」への投資を増やす予定である。最近の製品の「イノベーション」には、糖含量を減らしつつたんぱく質を増やすなど、「消費者」の健康志向を反映したものが多い。また、賞味期限の延長を可能とする包装への投資などの製造技術も重点分野である。「AI」やITなどの分野への投資は、効率性と経営の強靱性を主眼とするものである。

## 「コスト」

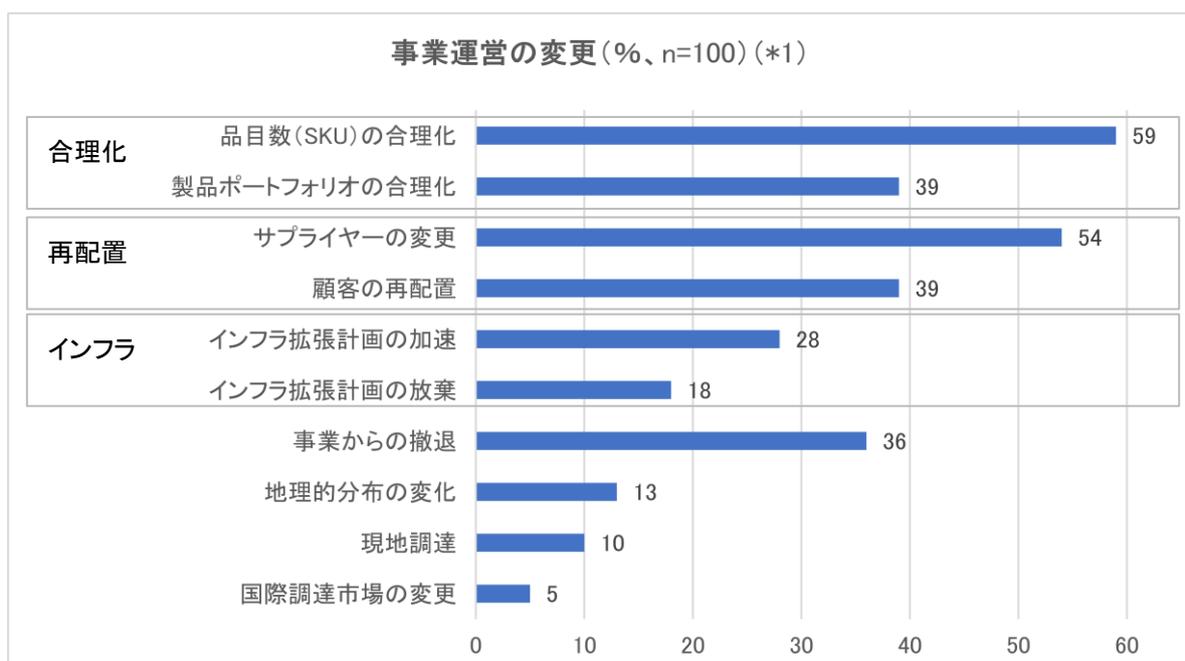
経営層の69%が「コスト」を最優先事項として挙げた。この水準は、変動性の上昇、インフレの上昇、原材料の高コスト、物流が利益率を圧迫していることを反映し、前年の48%、前々年の50%から大幅に増加している。その結果、経営層の多くが、「製品の品目数やポートフォリオの合理化」（製品の最適化と効率化）、「サプライヤーの変更」、「顧客の再配置」（ターゲット層の見直しや新市場と開拓）を中心に、事業運営を変更したと回答している（図）。

## 「人材」

乳業経営者は、新型コロナ禍の影響から、「人材」に関する重圧を依然として感じている。「人材」は依然として68%の経営層にとっての最優先事項であり、前年には60%、前々年には44%であった。これは、人材不足を埋めることが予想以上に困難であることを示している。60%の経営者が、乳業の製造工場では最適な熟練労働者を確保することが難しい、また特に遠隔地では前年と比較して未熟練者の労働力を引きつけ、維持することが困難であると回答している。前年と同様に、設備メンテナンスの技術者不足が多くの経営層の悩みの種だった。労働時間や工場の製造スケジュールの柔軟化、給与の増加は、適切な技術人材の確保に限定的ではあるが影響を与えている。事務職も同じような課題に直面しており、新しいハイブリッドワークやリモートワークなどの戦術で課題に対処しようとしている。

## 前年からの大きな変化:「AI」

前年からの最も顕著な変化は、「AI」の重要性で、優先度が20%上昇して24%となった。経営層は、「デジタルと分析」への依存が高まり、「AI」と



生成 AI への注目が高まっていると報告している。経営層の 54%が、価格設定、製造の最適化、サプライチェーン管理などで「AI」を利用していると報告している。聞き取り調査では、ほぼすべての経営層が将来的に「AI」を活用する予定であると述べたが、多くが現在の AI 手法の能力には改善の余地があると指摘している。

### 前年からの大きな変化:「持続可能性」

前年からのもう一つの顕著な変化として、「持続可能性」の優先度が、44%から 32%低下して、12%となったことが挙げられる。

「持続可能性」は、乳業界にとって新たな話題から中核的な要素へと移行している。アンケート対象の乳業会社の3/4以上が「持続可能性」の戦略を策定しており、その戦略を実行するために資金を投入している割合は 84%と、前年の 74%から増加して過去最大となった。しかし、「持続可能性」が重要な課題となるにつれて、戦略上の最優先事項ではなくなり、今回、「持続可能性」を企業にとっての優先事項の上位 3 項目に挙げた回答者はわずか 12%と、前年の 44%から減少した。

それにもかかわらず、「持続可能性」は乳業において引き続き重要な役割を果たしている。経営層は、「持続可能性」の戦略を採用する最大の理由として顧客の要求を挙げた。「持続可能」として販売されている製品は、従来からの製品と比較して、売上が 3.5%増加したという販売データがこれを裏付けている。多くの経営層は、「消費者」が「持続可能性」のためにプレミアム価格を進んで支払うことにはまだ懐疑的なままであるが、「持続可能性」の重要性と今すぐ行動する必要性について強調した。

### 2025 年への提言

業界の経営層たちが将来を見据える中で、変化するマクロ経済や規制環境に対して経営力を維持するためには、敏捷性と強靭性が不可欠で

ある。具体的には、経営層が持続的な成功のため、「消費者」、「イノベーション」、「人材」、「持続可能性」という 4 つの分野で行動を起こすことを次のように提言している。

- 「消費者」とともに乳業の勢いを加速させる

添加物や砂糖を減らした高たんぱく質または高脂肪の製品の選択肢を増やすなど、添加物や加工の少ない栄養価の高い食品に対する「消費者」の嗜好の高まりに応える新しい乳製品を開発し、販売する。

- 「イノベーション」を取り入れる

生産性、効率、透明性を高めるために、先進技術と「AI」に戦略的に投資する。例えば、生成 AI などの「AI」主導のメンテナンス手法を導入して、設備の故障を減らし、メンテナンスの効率を向上させる。これにより、技術者の「人材」を付加価値の高い活動に集中させる。

- 「人材」の育成に注力する

優秀な「人材」の獲得と定着を改善するために、乳業会社はいくつかの面で行動する。第一に、経営層らは柔軟な勤務スケジュール、メンタルヘルスサービス、開かれたコミュニケーションチャネルなどの支援の下での職場環境を醸成する。第二に、雇用主は競争力のある賃金と、健康保険、退職金制度、業績への報酬などの包括的な福利厚生を備えた雇用パッケージを提供する。第三に、企業は継続的な学習の機会とともに、技術スキル（新技術に関連するスキルを含む）とソフトスキル（対人関係やコミュニケーション、問題解決能力などのスキル）の研修プログラムを開発し、実施する。

- 「持続可能性」で、差別化するための新たな

### な方法を見つける

環境への自社の影響をさらに軽減または改善することで差別化を図る。例えば、企業は温室効果ガス排出だけでなく、自然資本をより広く含めるように焦点を広げる。これには、自然再生型農業の採用や野生生物の通り道の創出など、生物多様性を促進する流れを回帰した伝統的な生産方式の実施または支援が含まれる。

現時点の重圧の下でも、乳業関係者は酪農乳業の将来について楽観的だ。2025年が進むにつれ、さらなる変化が米国の乳業を揺るがす可能性がある。徐々に変化するこの状況を乗り切るには、「人材」と「コスト」の課題に対処し、「持続可能性」と「AI」を探求し、「消費者」の需要を満たす新しいやり方を見つけることが必要になる。これらの戦略的分野に焦点を当てることで、乳業経営層は業界の成長の勢いに乗り、強靱性と適応力を持って前進することができる。

### 参考資料:

- 1) <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/dairy-industry-executives-are-pressured-but-optimistic-for-2025#/>

Dairy industry executives are pressured but optimistic for 2025 (乳業経営層、重圧はあるが2025年の見方は楽観的)

(資料閲覧時期:2025年6月)

(Jミルク 国際グループ)