

北米及び欧州の乳業経営層にとっての最優先事項

2026 年はコスト削減と利益確保が課題

米マッキンゼー・アンド・カンパニーの報告書から

米国だけではなく欧州も対象に拡大した 2026 年乳業経営層の調査では、米国と欧州の乳業では需要が伸びているにもかかわらず、業界は持続的なコスト上昇と利益率の問題、労働力不足や供給不安という複合的な圧力に直面していることがわかった。また、持続可能性に対するより現実的な姿勢や、高たんぱく質乳製品への需要という成長テーマ、デジタル及び AI 導入への慎重なアプローチなど、新たなトレンドも浮き彫りにしている。経営者に求められるのは、厳しい環境下での短期の収益防衛と長期の成長投資を同時に遂行する姿勢である。

マッキンゼー・アンド・カンパニー社と国際乳製品協会(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 2025 年第 4 四半期に実施した、第 8 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

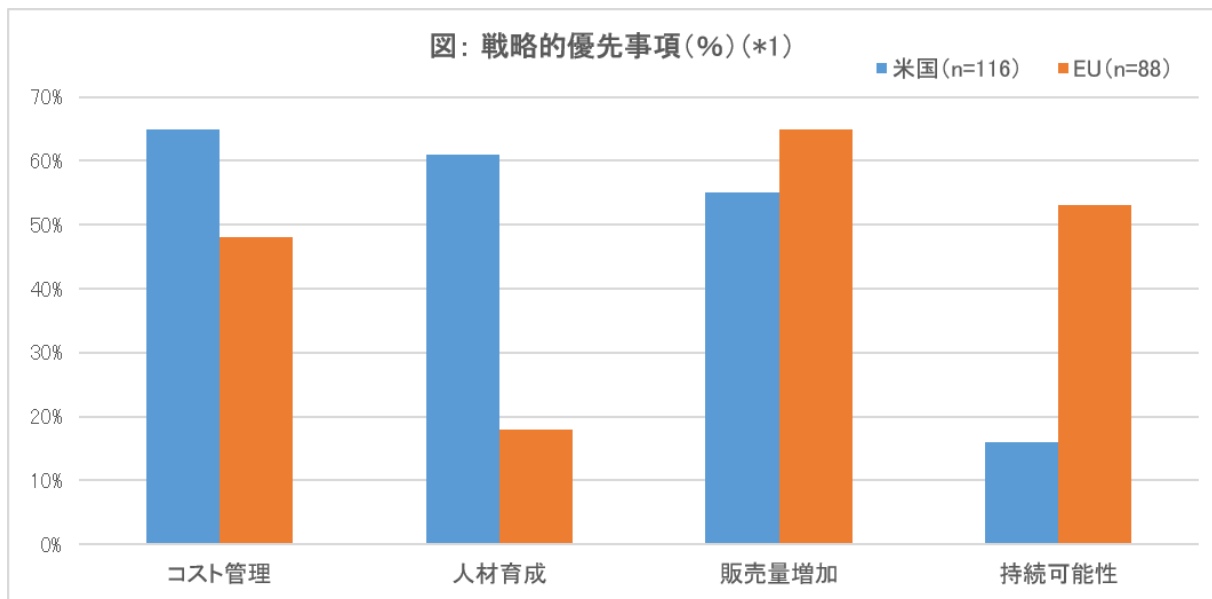
IDFA とマッキンゼーは、乳業界の経営層たちが今日どのような戦略的優先課題を抱えているのかを知るために、2025 年第 4 四半期に経営層 204 名を対象としたアンケート調査と、41 名への聞き取り調査を共同で実施した(*1)。対象には、大企業から中小企業までの様々な業種や業態の企業(乳業、加工業、小売業、容器包装会社など)が含まれている。参加企業は米国と欧州に本社を置く企業が多いが、他の北米、オセアニアの組織も含まれている。今回も各企業にとっての上位 3 つの優先事項について調査し、質問項目は、回答者の専門分野に合わせて作成された。企業の事業戦略と事業運営については、経営層の者のみに質問し、持続可能性については、サステナビリティまたは環境・社会・ガバナンス戦略の役職にある者のみに質問した。

報告書は、アンケートと聞き取りの結果に基づき、戦略上の優先事項と懸念事項を掘り下げ、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。

経営上の最優先事項:「コストと利益」

欧州と米国の両方において、「コスト管理」と「販売量増加」は最優先の戦略的課題となっている(図)。米国の乳業幹部の優先事項は、概ね昨年とほぼ同じである。「人材育成」は米国の経営層にとって重要な課題だが、欧州ではそれほど重要視されていない。一方、「持続可能性」は欧州では依然として最優先事項だが、米国ではそうではない。

地域を問わず、コストインフレと商品価格の変動は引き続き利益率を圧迫し、バリューチェーンの意思決定に影響を与えている。米国の回答者の約 65%が「コスト管理」を優先事項上位 3 項目に挙げており、これは 2024 年(69%)と同水準、2023 年(48%)からは上昇しており、原料と物流コストの継続的な上昇を反映している。欧州の回答者も同様のプレッシャーを感じており、約半数が「コスト管理」を優先事項上位 3 項目に挙げている。コスト圧力は、利益率の結果に顕著に表れ、米国では、調査対象の乳業会社の約 70%が 2025 年に利益率が横ばいまたは減少すると報告しており、これは 2024 年の 66%、2023 年の 58%から増加している。欧州でも同様の傾向が見られ、57%が 2025 年に利益率の横ばいまたは減少を報告して



いる。乳業会社は市場の圧力にどのように対処しているのだろうか。米国の回答者の約 40%が戦略または業務上の変更を行っていると回答しており、最も一般的なのはサプライヤーの変更(61%)と製品品目数の合理化(52%)である。欧州では、より多くの経営層(66%)が対策を講じていると回答しており、最も一般的な対策は製品ポートフォリオの合理化(52%)と製品の地理的流通の変更(48%)である。

こうした状況でも、米国では回答者の 95%が利益率の上昇を予想する楽観的な見方が強いが、欧州では 76%にとどまっている。米国の消費者の購買動向もこの楽観論を裏付けている。

「量的成長」

両市場において、収益と販売量の拡大は依然として最優先の戦略課題である。米国の乳業会社の約 55%が「販売量増加」を最優先事項の一つとして挙げており、これは 2024 年と変わらず、2023 年(48%)から増加している。これへの期待は、米国の加工業者が新たに製造能力に投資する 110 億ドルにも反映されている。

欧州では、65%が「販売量増加」を最優先事項として挙げています。欧州の経営層たちは、米国に比べて慎重で、約 40%が販売量は横ばいまたは

減少すると予想しているのに対し、米国の回答者では約 20%にとどまっている。これは、供給制約や労働力不足に対する懸念の高まりを反映している可能性がある。

地域間の収益見通しはより一致しており、米国の回答者の 87%、欧州の回答者の 84%が今後 3 年間で収益が増加すると予想している。消費者の需要動向もこの自信を裏付けている。米国では、2025 年 8 月までの 1 年で小売牛乳の売上は約 5%増加し、2024 年までの 3 年間で冷蔵乳製品全体の売上高は 15%増加した。消費者の 38%が積極的に乳製品の摂取量を増やすことを優先しており、70%がたんぱく質の摂取量を増やす予定で、乳製品は最も好まれるたんぱく質源の一つとなっている(ヨーグルト、カッテージチーズ、チーズが 41%、牛乳が 38%)。

「人材」

人材は、地域間の最も顕著な相違点の 1 つである。米国では、回答者の 61%(2024 年の 67%から減少)が「人材育成」を最優先の戦略的課題として挙げています。経営層たちは、製造現場において、特に作業員、メンテナンス担当者、熟練労働者の確保と定着に依然として課題を抱えている。米国の経営層らは、パンデミック時代の広範な人

員不足は、熟練労働者の特定分野における不足へと変化し、退職率の上昇や、工場長や現場リーダーといった重要な業務職における後継者育成の遅れによって、その状況はさらに悪化していると指摘している。米国の生産者は、コミュニティカレッジや専門学校との提携、インターンシッププログラムの拡充、より集中的なスキルアップ研修などを通じて、人材育成の再構築に取り組んでいる。

地域によって異なる「持続可能性」

欧州では、経営層の53%が「持続可能性」を最優先事項の上位3つに挙げているのに対し、米国ではわずか16%にとどまっている。2024年の12%からはわずかに上昇しているものの、2023年の44%から大きく低下している。ただし、両地域とも、環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する包括的な議論から、規制遵守、排出量削減、業務効率化といった実行重視の取り組みへと焦点が移ってきている。

その他の調査結果からも、その範囲が狭まっていることがさらに明らかになった。欧州の経営層の86%が、米国では58%が、「温室効果ガスの削減」を持続可能性の最優先事項として挙げている。対照的に、両地域とも回答者の5%未満(2024年の米国の18%から減少)が、多様性、公平性、包摂性をESGの優先事項上位3つに挙げている。

欧州と米国では、持続可能性への取り組みを推進する要因にも違いが見られる。欧州の経営層は、主な推進要因として「顧客のニーズ」(81%)と「規制要件」(65%)を挙げている。一方、米国の経営層の大多数は、「企業文化やミッションとの整合性」(83%)を挙げ、次いで「顧客のニーズ」(64%)を挙げている。

地域を問わず、企業はコスト削減、リスク低減、測定可能性を重視した、より具体的で実践的な持続可能性への取り組みにますます注力している。例えば、メタン排出量の削減、エネルギーと水の効率化、物流の最適化などが挙げられる。経営層

は、温室効果ガス排出量削減のための今後の取り組みとして、輸送、エネルギー効率、包装の改善などを挙げている。消費者の需要は、持続可能性への投資を促進する要因としては依然として低い位置づけにとどまっており、欧州の経営層の20%未満しか、持続可能性への取り組みにおける主要な推進要因として挙げていない。同様に、米国の経営層も、消費者が持続可能性を重視する傾向は認めているものの、低炭素製品に対して割増料金を支払う意思があるかどうかについては懐疑的な見方を示している。

指導者たちの懸念と優先事項

米国企業の経営層が抱える最大の懸念事項は、彼らの戦略的優先事項とほぼ一致している。「収益性」(57%)と「国内経済全般」(50%)が最も喫緊の課題として挙げられており、コスト管理と利益率向上への注力を直接的に裏付けている。「コモデティ価格の変動」(38%)と「労働力不足」(34%)への懸念は、投入コストと労働力の安定性への継続的な関心を反映しており、需要と運転資金への懸念は、収益成長の維持への注力を強調している。

この傾向は欧州ではあまり顕著ではなく、経営層の最も差し迫った懸念事項は、彼らが表明している戦略的優先事項とは異なっている。欧州の経営層たちは、「収益性」や「コモデティ価格」の変動よりもはるかに高い割合で、「供給の安定性」(45%)と「労働力不足」(37%)を最大の懸念事項として挙げている。この乖離は、経営層たちが長期的な野心を持ち続けているにもかかわらず、より厳格な環境規制などの構造的な制約が実現可能性を左右するという経営環境にあることを反映している。

欧州の乳業会社は、供給の安定性と労働力の確保が、生乳供給量と主要原料の見通しを根本的に変える、相互に関連した課題と捉えている。規制の複雑さと資金調達の厳格化が農場の拡大

を阻害する一方、ホエイなどの重要な原料の不足は、需要が供給を上回ることの懸念を高めている。家畜の疾病や気候変動も、システムにさらなる負担をかけている。

農業従事者層の高齢化は、こうした圧力をさらに強めている。乳業会社の幹部の 64%が、農業における人口動態の変化と後継者不足について懸念を表明している。複数の幹部は、酪農家の数が生乳生産量よりも速いペースで減少していることを指摘しており、これは短期的な生産の安定性の裏にある構造的な脆弱性を示している。生活の質や経済的利益に比べると酪農が負担の大きい仕事であることも、新規参入を阻害しており、労働力の確保と供給の安定性が業界の成長可能性をますます制限するという悪循環を生み出している。

今年注目すべき新たな機会とトレンド

乳製品の未来を左右する 2 つのトレンドは、たんぱく質と AI である。企業はたんぱく質を主軸とした製品の開発と製造に投資することで、現在及び将来の成長に向けて有利な立場を築いている。さらに、多くの企業が様々な成熟度レベルで、事業全体に AI を導入し始めている。

たんぱく質をイノベーションと成長の原動力として活用

たんぱく質は、両地域において乳業の成長の原動力となる可能性を秘めている。米国の乳業経営層の 88%が、たんぱく質を最も影響力のある消費者需要トレンドとして挙げており、利便性、高級化、植物由来の代替品をはるかに凌駕している。市場の動向もこの傾向を反映しており、欧州の高たんぱく質乳製品セグメントは、2019 年から 2024 年の間に年平均成長率 (CAGR) 17%を達成している。米国におけるカッテージチーズ(高たんぱく質乳製品の代表格)の一人当たり消費量は、2020 年から 2025 年の間に年平均成長率 (CAGR) 6.2%で増加した。

経営層は、たんぱく質を短期的なマーケティング戦略ではなく、ポートフォリオ戦略や資本配分を左右する長期的な投資テーマとして捉えている。両地域において、企業は生産能力の拡大、既存製品の改良、そして高たんぱく質製品へのポートフォリオの再構築を進めている。その対象は、原材料やすぐに飲める飲料から、カッテージチーズや機能性乳製品スナックまで多岐にわたる。

この戦略的方向性は、継続的な利益率の低下圧力にもかかわらず、将来への投資へとつながっている。米国では、回答者の 72%が今後 3~5 年間で製品イノベーションへの投資を増やす予定であり、77%が製造イノベーションへの投資を増やす予定である。欧州の数値はやや低く、それぞれ 71%と 58%となっている。

改訂された米国の栄養ガイドラインは、たんぱく質摂取量を 50~100%増やすことを推奨しており、この機会をさらに強化するものである。また、たんぱく質と食物繊維、プレバイオティクスを組み合わせた新たな栄養トレンドが台頭しており、高食物繊維を謳うパッケージ表示が前年比 11%増加していることにもそれが表れている。多くの乳業の経営層にとって、たんぱく質は、将来の成長機会、イノベーションのロードマップ、さらには生産段階の経済性を評価する際の主要な指標となっている。

AI: 計画的な導入、高まる期待

「デジタル技術と分析能力」は、乳業会社の業績においてより中心的な役割を果たすと予想されるものの、現時点では最優先の戦略的課題には含まれていない。米国の乳業会社の幹部の約 80%が、何らかの形で AI や高度な分析技術を活用していると回答しており、その主な用途は管理業務の効率化、メンテナンス、計画策定、知識の保持などである。

短期的には、これらの進展は漸進的なものにとどまる可能性が高い。70%以上の企業が、ほとんどの AI 技術について自社は試験運用段階にある

と回答しており、取り組みは主に商用アプリケーション(34%)、戦略(32%)、運用(24%)に分かれている。

経営層たちはAIによる生産性向上の可能性を認識しているものの、多くの経営層は導入が急速に進むのではなく、段階的に拡大していくと予想している。米国の回答者の約20%は、より広範な導入を阻む主な障壁として、セキュリティ上の懸念、専門知識の不足、投資対効果(ROI)の不確実性を挙げている。欧州の経営層の意識も概ね同様だが、より慎重な姿勢を示しており、経営層たちはAI技術を、革新的な差別化要因というよりも、実用的な効率化ツールとして捉えている。経営陣は、隣接セクター間で生じつつある業績格差を認識している。消費者市場と農業市場におけるデジタル及びAI分野のリーディング企業は、2019年から2024年にかけて、同業他社と比較してそれぞれ約1.3倍と1.7倍の株主総利回りを達成している。この傾向は、デジタル機能への継続的な投資が、乳業会社にとってますます重要な競争優位性の源泉となる可能性を示唆している。

2026年の成功:「集中力」と「決断」

業界の経営層たちは、コスト圧力が続く中でも、長期的な需要のファンダメンタルズについては楽観的な見方を維持している。米国と欧州全体で、価値創造につながる少数の優先事項に焦点が絞られつつある。

- コスト管理と業務管理を通じて、利益率を維持する。
- たんぱく質主導のイノベーションを基盤とした、収益性の高い販売量増加を追求する。
- 熟練を要する製造現場の職種において、人材の確保・育成体制を安定化・強化する。
- 測定可能な効果と運用上の価値をもたらす持続可能性への取り組みを優先する。
- 明確な活用場面と経済的な説明責任を念頭に置き、AIと高度な分析技術に計画的に投

資を行う。

これらの重点分野は、堅調な需要、継続的なコスト圧力、豊富な生乳供給、そして規制や貿易の不確実性といった特徴を持つ2026年の事業環境を乗り切るための道筋を示すものである。規律ある実行力と最も重要な組織能力への継続的な投資を組み合わせる経営層は、変動を乗り切るだけでなく、業界の次の成長の波を捉える上でも最適な立場に立つことができるだろう。

参考資料:

(*1)<https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/the-dairy-industrys-2026-playbook-protect-margins-pursue-growth>

The dairy industry's 2026 playbook: Protect margins, pursue growth (乳業の2026年戦略:利益の確保と成長の追求)

(資料閲覧時期:2026年6月)

(Jミルク 国際グループ)