

北米乳業経営層の 2024 年の最大の関心事 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取り組み

世界的な人口増加に伴い、持続的に食料を供給するための仕組み作りが求められるようになっている。これは、酪農乳業界も例外ではなく、業界のリーダーたちは酪農乳業の持続可能な将来への道筋を具体化しようとしているが、そのためには、新たなイノベーション、規制、経済などの状況への対応も同時に求められる。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 2023 年第 4 四半期に実施した第 6 回年次アンケート調査報告書の内容(*1)と、乳業大手の最近の取り組みについて紹介する。

報告書について

IDFA とマッキンゼーは共同で、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、2023 年第 4 四半期に経営幹部を対象とした調査とインタビューを実施した(*1)。対象には、大企業から中小企業までのさまざまなタイプの企業(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。前回の調査では、成長、回復力、持続可能性の間で優先事項が分かれたが、今回は持続可能性が中心となった。調査結果は、やるべき事が沢山あるものの、乳業経営層は業界の将来について楽観的であることを示している。

経営層が期待していること

経営層は、国際的な機会から新しい技術まで、酪農乳業の多くの側面に期待していることを明かした。前回と同様に、インタビューの中でいくつかのトピックが際立っており、それは成長性、製品の栄養とイノベーションだった。

・**成長性**: 経営層は、業界、企業、消費者需要の成長性について最も期待していた。半数以上が成長性について語り、40%以上が最も期待している要素として成長性を挙げた。この割合は 2022 年の調査とほぼ同じであり、業界全体の勢いを反映している。米国の牛乳乳製品市場全体の小売総

売上高は、2021 年から 2022 年にかけて 9%、2022 年から 2023 年にかけて 7%増加した。価格改定によるものがそのほとんどであるが、経営層は将来の成長性は数量により牽引されると予想している。成長率は製品によって異なるが、牛乳乳製品全体では主にチーズとヨーグルトにより 2024 年から 2027 年まで毎年 4%の成長が見込まれている。

・**栄養とイノベーション**: 経営層の約 30%が、ヨーグルトの高い栄養素密度から乳タンパク原料の可能性に至るまで、自社製品の栄養や「良さ」に最も期待していた。さらに、経営層の 3 人に 1 人は、牛乳乳製品の栄養をさらに活用できる製品のイノベーションに期待していた。イノベーションへの期待は新しいものではなく、2018 年の調査でも、自社の競争優位性の最大の源泉は?という質問に対して、製品のイノベーションが 2 番目(17%)に多く挙げられていた。

経営層の最大の懸念事項

経営層に最大の懸念事項を尋ねたところ、最も多い回答は持続可能性と規制だった。

・**持続可能性**: 経営層の 19%が最大の懸念事項として持続可能性を挙げた。持続可能性への取り組みについて、ほぼ 4 人に 3 人が小売業者や販売店などの顧客が動機になっていると答え、半数弱は消費者が動機だと回答した。この結果は、

2022 年の調査結果と比較的一致しているが、経営層は、消費者は持続可能な製品に対してより高い金額を支払うことに前向きではないかもしれないと述べており、脱炭素化やその他の持続可能性への取り組みに掛かるコストへの懸念が生じている。それでも、消費者にとって ESG (Environment, Social, Governance) の重要性が高まっている可能性を示唆するいくつかの兆候がある。マッキンゼーがニールセン IQ 社と共同で行った最近の分析では、ESG 関連の表示があるヨーグルトやチーズの製品は、表示がない製品よりも優位性が高いことがわかった。

酪農の二酸化炭素排出原単位の削減に関しては大きな進展があった。米国では、1995 年～2015 年に、生乳 1 キロ当たりの排出量が 27%減少した。しかし、米国の生乳生産量はこの減少率を上回る 34%増加したため、全体的な二酸化炭素排出量は増加した。また、スコープ 3 排出量、つまり、牛の消化管由来の排出や糞尿由来の排出(農場レベルでは、本質的に測定が難しい)など、企業が直接運用管理できない上流の排出量に対処する方法についても、大きな不確実性が残っている。

・法規制:経営層の多く(13%)は、関心のあるトピ

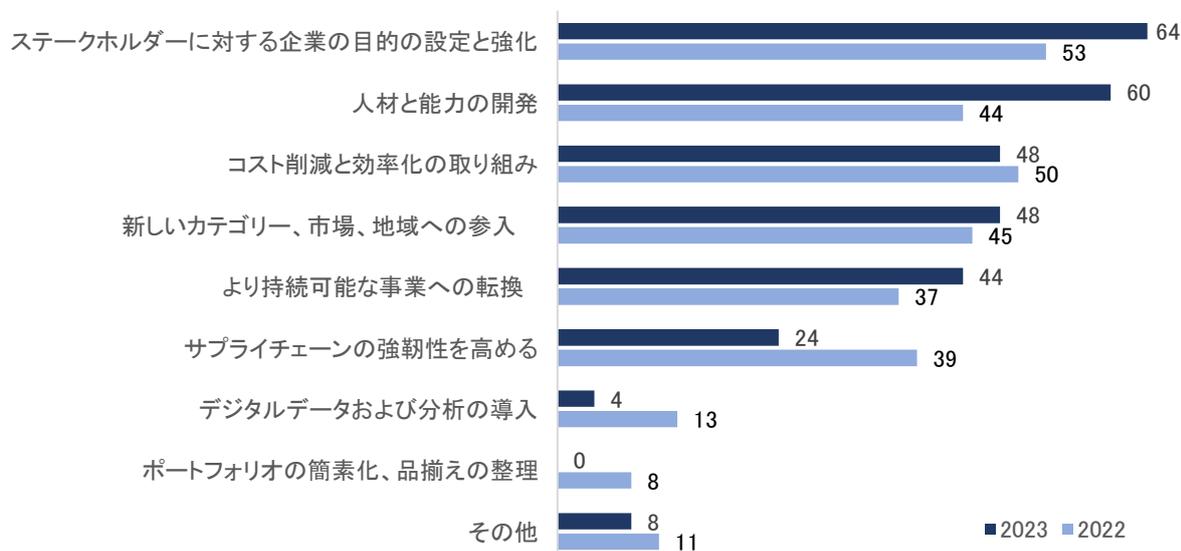
ックとして法規制を挙げた。これは、米国では、連邦生乳マーケティングオーダーや農業法など、酪農乳業界に影響を与える国内法が近く改正される予定のためである。特に注目されているのは、温室効果ガス(GHG)の排出を緩和・削減可能な農業の実践のためにインフレ削減法で認められた資金を 180 億ドル拡大するなど、一連の保全プログラムと関連資金を網羅した農業法案である。さらに、2024 年 3 月には、米国証券取引委員会が気候関連の開示を強化・標準化する規則を採択し、持続可能性の透明性に対する圧力が高まっている。

ここ数年、酪農に関する新しい環境規制も見られる。例えば、2020 年に成立したカリフォルニア州上院法案 1383 は、酪農家に 2030 年までにメタン排出量を 2013 年の水準から 40%削減することを求めている。乳業界の経営層は、欧州のグリーンディールやニュージーランドで予定されている農場の排出量に対する炭素税など、海外の環境規制にも注目しており、米国が追随した場合の影響を検討している。

戦略的優先事項にみられる変化

2022 年のアンケート調査以降、経営層の最優

図: 乳業会社の戦略的優先事項の変化 (%、n=100) (*1)



先事項は ESG に話題がシフトしている。なお、全体としては、人材の優先度が最もポイントが上昇し、4 位から 2 位に上昇した (前ページ図)。持続可能性は 3 番目に高いポイントの上昇を記録し (6 位から 5 位)、2022 年に重要なトピックの一つであったサプライチェーンとの順位が入れ替わった。

・**人材**: 2023 年のインタビューでは、経営層の 45% が、過去数年に比べて人材への懸念が減っていると述べた。2022 年の調査では約 70% の経営層が労働に関する懸念を共有していた。今回の調査結果は、昨年の懸念が今年の戦略的優先事項になっていることを示している。2023 年には、経営層の 60% が戦略的優先事項として人材を挙げ、順位は 2 つ上がった。

また、経営層の労働問題に対する見方が、より世代交代に変化していることにも気づく。2022 年にマッキンゼーが米国の Z 世代 1763 人 (18 歳～24 歳) を対象に行ったアンケート調査では、77% が新しい仕事を探していることがわかった。同時に、乳業会社は、従業員になる可能性のある人々にとって職場をより魅力的なものにしようとしている。経営層へのインタビューでは、労働問題を管理するための報酬、文化、プロセスの 3 つの方策が明らかになった。乳業会社は、賃金と福利厚生パッケージの引き上げを検討し、企業文化に焦点を当て、優秀な人材を獲得して維持するための運営技術に投資している。

・**環境面の持続可能性**: 経営層の懸念事項であることに加えて、持続可能性は戦略的優先事項でもある。乳業の 60% は、GHG 排出量の削減が持続可能性戦略の上位 3 つの課題の 1 つであると答えている。特に、スコープ 3 と農場レベルの排出量への対応は非常に困難であるからである。調査によると、71% の企業が農場の GHG 排出量を測定しているが、実際の排出量に基づいて農場からの調達を変更しているのは 27% に過ぎない。さらに少ない 7% の企業が、農場での排出削減量を農場がバリューチェーンの外で販売するのではな

く、自社のサプライチェーンでの排出量削減としてインセット市場で販売する権限を与えている。

企業は自然資本への影響も検討している。45% の企業が、持続可能性戦略の上位 3 つの課題の 1 つとして水の使用を挙げている。また、自然と自然資本への対処については、44% が再生可能な農法で栽培された飼料を調達していると回答し、20% が自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) の提言を取り入れていると回答した。

持続可能性戦略を構築し、実行するために、調査対象の乳業会社の約 90% は現在、スタッフに持続可能性または ESG のリーダーを置いている。これらのリーダーの 77% は専任の正社員で、2022 年の約 60% から増加している。

今後の展望

今後の展望には持続可能性が大きく立ちはだかっている。実際、酪農乳業界の脱炭素化はすでに加速している。2023 年の国連気候変動会議 (COP28) では、世界の生乳取引の約 5% を占めるいくつかの乳業会社が、スコープ 3 の排出を含む酪農乳業サプライチェーン全体からのメタンに対処する目的で新たに設立した酪農メタンアクションアライアンスの結成を発表した。この取り組みは、2020 年に開始された米国の酪農乳業ネットゼロ・イニシアチブなど、これまでの業界の取り組みに基づいている。

持続可能性に加えて、企業は労働者の需要と困難なインフレ環境に対処するための措置を講じている。2024 年以降を見据えて、経営層は以下の分野を検討するべきである。

1. スコープ 3 排出量の測定と対処を含むネットゼロへの道筋は複雑である。2050 年までにネットゼロを達成するという酪農乳業界の目標を達成するには、業界全体の連携と意味のある行動が必要である。例えば、農場と協力して排せつ物管理や新しい飼料添加剤などの取り組みを通じて排出量を削減することが必要である。企業は、統合基

幹システム(ERP)などを通じて透明性と測定能力を構築することで、業界を前進させることができる。

2. 業界の持続可能性を推進する力には、消費者の選択、株主の圧力、法規制などがある。企業は、これらの変化を注意深く追跡し、トレンドと要件の先を行く必要がある。

3. 労働市場は変化している。現在の世代の労働者にアピールするための措置を講じることが重要になる。これには、柔軟な勤務スケジュールの提供や、業界最高レベルの最新の福利厚生を提供などが含まれる。

明るい展望が開けてきたことで、酪農乳業界は酪農生産の持続可能性を向上させる方策を開発する機会を得た。新たに発表された酪農メタンアクションアライアンスなどの世界的な動き、株主や小売業者からの要求、消費者の選択は、酪農乳業界が持続可能性の最大の障害のいくつかに取り組むための統合された計画を策定する時が来たことを意味している。経営層たちがイノベーションに傾倒し、排出量の削減を進めることができれば、今後数年のうちに酪農乳業による仕組みをしっかりと作ることができるだろう。

乳業大手の最近の取り組み

このように、マッキンゼーのアンケート調査報告書は、リーダーたちは酪農乳業の持続可能な将来への道筋を具体化しようとしているが、新たなイノベーション、規制、経済などの状況への対応も同時に求められていることを浮き彫りにしている。北米や欧州の乳業大手がプレスリリースやニュースとして発信する最近の取り組み(*2、3)には、リーダーたちの決意が垣間見える。

デーリー・ファーマーズ・オブ・アメリカ社(*2)

米国の酪農協同組合会社であるデーリー・ファーマーズ・オブ・アメリカ(DFA)社の2024年3月の年次総会では、家族経営の酪農家に価値と利益を生み出すことを重視し、協同組合の将来を左

右する問題について議論が行われた。社長兼CEOのデニス・ローデンボー氏は「すべての部門、拠点、事業にわたって協同組合を結びつける「One DFA」の運営に重点を置くことにより、効率が向上し、新しいレベルの業務および財務パフォーマンスが実現した」と述べた。「今後は、牛乳乳製品が世界中の消費者に選ばれるものになることを確実にするために、5~10年先およびその先を見据え、学校、外食、小売、および世界市場での革新的な機会を模索している」と付け加えた。年次総会で説明された2023年の最重要点は以下の通りである。

1. DFAは、連邦生乳マーケティングオーダーの規定を更新するための2023年の業界全体の取り組みに積極的な役割を果たし、酪農家と乳業の両方に利益をもたらすバランスのとれたパッケージを提供し、酪農家に対して生乳の妥当な最低価格を保証することを支援する。

2. DFAは、酪農家が持続可能性への取り組みをさらに前進させるため、農場での取り組みを定量化するための手段を提供し、保全のための実践を加速させ、農場での収入を補うことに継続的に焦点を当てている。

・2023年秋、DFAにおける革新的な飼料添加物を使って酪農場のメタン排出量を削減するパイロットプロジェクトが、米国農務省(USDA)の地域保全パートナーシップ・プログラム(RCPP)から2280万ドルの支援を受けることになった。

・DFAは、アティアン(Athian)社の畜産カーボン・インセツト市場で、認証済み炭素クレジットを初めて購入した。アティアン社のプラットフォームでは、あらゆる規模の酪農家が、より健康的な環境に向けた投資を評価され、報酬を受けることができる。

・DFAの製品における研究開発とイノベーションの加速に継続的に注力し、消費者意識の変化を正確に評価し、データを活用して意思決定を迅速化する。

・消費者の需要に合わせた品質保持期限の延長と無菌製品の生産力に投資する。

・牛乳の価値のある栄養を子どもたちが確実に受容することができるよう、特に学校における牛乳を近代化する。

・サプライチェーンの効率化を推進するための技術投資を含む、物流最適化に取り組む。

また、年次総会では、酪農乳業のあらゆる可能性を通じて地域社会と消費者の生活を豊かにするというDFAのビジョンが示された。

フリースランド・カンピーナ社(*3)

酪農場をさらに持続可能なものにするために、2023年に協同組合を通じて乳業会社フリースランド・カンピーナを所有する酪農家が持続可能性目標を達成した場合、合計2億4500万ユーロを超えるプレミアムを受け取ることができる重要な措置を講じた。その金額のうち、約1億9000万ユーロが「フォークスプラネット・持続可能な開発(Foqus planet Sustainable development)」の報酬体系を通じて支払われ、5500万ユーロ以上が有機、「プラネットプルーフへの道(On way to PlanetProof)」、VLOGなどの特別な生乳取引への参加のために支払われる。これは、農場の生乳100キログラムあたり平均2.63ユーロのプレミアム分に相当する。

酪農家が受け取る「フォークスプラネット・プレミアム(Foqus planet premium)」は、一部は会社から、一部は持続可能性への取り組みに支払う顧客から、そして一部は組合員の酪農家自身が生乳100キログラムあたり0.60ユーロを支出し合って蓄えられた、合計5600万ユーロ以上ある協同組合の預託金から資金提供される。「フォークスプラネット・持続可能な開発」は、特定の持続可能性の結果に対するユーロでの経済的リターンを正確に提供し、酪農家のさらなる行動を促す。すべての酪農家は、実践に合った持続可能性対策を自由に選択することができ、最適な利益を得ることができる。

ロイヤル・フリースランド・カンピーナ社(Royal FrieslandCampina N.V.)のサステナビリティ責任者であるミレイユ・アインワクター氏は、「フリースランド・カンピーナには、具体的な気候目標を設定する取引先が増えている。我々はその目標を達成するためのパートナーである。「フォークスプラネット・持続可能な開発」のおかげで、ハードデータ(実績を集計して発表されるデータ)に裏付けられた持続可能性のパフォーマンスを、取引先自身の目標を達成するための有意義な貢献として透明性をもって示すことができる。我々の取引先は、これらの持続可能性の取り組みが農場に経済的な影響を与えることを認識しており、持続可能性に共同で投資することを望んでいる。マース(Mars)社、モンデーリーズ(Mondelez)社、ダノン(Danone)社、ネスレ(Nestlé)社、マクドナルド(McDonald's)社などの企業との戦略的提携に反映されているように、持続可能性への関心は高まり続けている。我々は、酪農乳業サプライチェーンをより持続可能なものにするために、他の市場関係者にも参加してもらいたいと考えている。」と続けた。

「フォークスプラネット・持続可能な開発」の報酬は、家畜の健康・福祉、気候、生物多様性、放牧という4つのテーマにわたる9つの持続可能性指標の結果である。この報酬体系は、具体的な成果からの経済的利益を酪農家に対して明確にしている。フォークスプラネット・プレミアムの最大値は、9つの指標で最大スコアとなった場合に、生乳100キロあたり3.50ユーロとなっている。

「フォークスプラネット・持続可能な開発」の目的は、現在のところ気候に明確な焦点を当てて、持続可能性の開発を加速することである。目標の達成において組合員を支援するために、フリースランド・カンピーナは一連の気候ワークショップを引き続き開催し、対策ツールである「フォークスプラネット」の持続可能性の成績に対する農場での対策の効果を計算するオンライン・シミュレーション・

プログラムを開発した。さらに、フリースランド・カンピーナは関係者と協力して、飼料添加物や永続的な牧草地の確立による炭素固定など、気候や自然への影響を軽減するイノベーションを推進している。組合員への奨励の特別な形態として、「フオークスプラネット・持続可能な開発」内の最高ボーナスが、指標である温室効果ガス排出量に対して支払われ、このボーナスは生乳 100 キロあたり 1.50 ユーロにもなる可能性がある。組合員の酪農場の温室効果ガス排出削減は、フリースランド・カンピーナの気候計画の不可欠な部分である。2023 年の酪農場における温室効果ガス排出量の結果は、この方法に従って、今後数週間にわたってさらに計算され記録される。フリースランド・カンピーナは、組合員の酪農場で達成された結果を含む、2023 年の温室効果ガス削減総量を 7 月に発表予定である。

フリースランド・カンピーナ社の気候計画について(*4)

フリースランド・カンピーナ社の気候計画と最新の進捗状況は、同社のウェブサイト(*4)で公表されている。

その気候計画によると、「私たちの 2030 年気候達成目標 (Our 2030 climate goals)」と銘打ち、2015～2030 年の GHG 排出量のうち、乳業製造および輸送によるスコープ 1・2 排出量の 63%、組合員酪農場の生乳生産によるスコープ 3 排出量の 33%、原材料や包材等によるその他のスコープ 3 排出量の 43%を、それぞれ削減するとしている。

一方、2015～2023 年の最新の進捗状況として、スコープ 1・2 排出量の 39%、生乳生産によるスコープ 3 排出量の 28%を、それぞれ削減したと報告している。また、(信頼性のある 2015 年時点のデータが入手できないため) 2022～2023 年の実績として、その他のスコープ 3 排出量の 6.5%を削減したと報告している。

参考資料:

- 1) <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/what-is-top-of-mind-for-dairy-executives-in-2024/> What is top of mind for dairy executives in 2024? (乳業経営層の 2024 年の最大の関心事は?)
- 2) <https://dfamilk.com/newsroom/press-center/press-center-blog/march-2024/dairy-farmers-of-america-shares-continues-progress> Dairy Farmers of America Shares Continues Progress and Future Opportunities for the Cooperative during 26th Annual Meeting (デーリー・ファーマーズ・オブ・アメリカ、第 26 回年次総会で協同組合の前進と将来の可能性を共有)
- 3) <https://www.frieslandcampina.com/news/frieslandcampina-dairy-farmers-receive-over-245-million-euros-in-premiums-for-their-sustainability-achievements-in-2023/> FrieslandCampina dairy farmers receive over 245 million euros in premiums for their sustainability achievements in 2023 (フリースランド・カンピーナの酪農家は、2023 年に持続可能性の達成に対して 2 億 4500 万ユーロを超えるプレミアムを受け取った)
- 4) <https://www.frieslandcampina.com/sustainability/the-climate-plan/> FrieslandCampina's climate plan - On the way to climate-neutral dairy (フリースランド・カンピーナの気候計画・気候中立な酪農乳業へ行く途中)

(資料閲覧時期: 2024 年 4～7 月)

(Jミルク 国際グループ)