

<企画論文>酪農大国ニュージーランドの乳業ビジネスの考察：フォンテラの競争優位性と差別化戦略を事例として

著者	斎藤 康博, 諏訪 茂, 松山 将卓, 鈴木 康雄
雑誌名	産研論集
号	47
ページ	55-63
発行年	2020-03-20
URL	http://hdl.handle.net/10236/00028663

酪農大国ニュージーランドの乳業ビジネスの考察

ーフォンテラの競争優位性と差別化戦略を事例としてー

斎藤 康博

諏訪 茂

松山 将卓

鈴木 康雄

1. はじめに

ニュージーランドは、日本の面積の約4分の3程の国土で人口は495万人程しかいないが、世界貿易に対する乳製品の輸出シェアは25%以上を占めており、世界最強の酪農国といわれている。ニュージーランドの乳製品は、現在世界中に向けて販売されており、特に中国や東南アジア諸国ではヨーロッパ産乳製品より高い評価を受けている。本稿では、ニュージーランドの乳製品が世界の乳製品貿易に対してどれほどの影響を与えているのか、またニュージーランドの酪農業がこれまでどのように成長してきたのかについて検証したい。その上で、世界的な乳業メーカーでニュージーランド酪農の中心的な役割を果たしており、ニュージーランド最大の企業でもあるフォンテラ(Fonterra Co-operative Group Limited)に焦点を当て、その設立の経緯や概要を述べたい。さらに、ニュージーランド酪農の特徴である放牧酪農を生かした競争優位性やニュージーランド乳製品の差別化戦略を考察し、その狙いを明らかにする。また、フォンテラではニュージーランドだけではなく、スリランカ、中国、インドネシア、チリ、日本などでも持続可能なニュージーランド式放牧酪農家を育成することにより社会貢献活動を行って

いるが、本稿では日本においてニュージーランド政府と日本政府の関係構築に貢献した「北海道酪農協力プロジェクト」を事例として取り上げる。さらに、世界人口の増加に伴って乳製品の世界需要が拡大していくと予測されているが、その中でニュージーランド酪農における今後の課題を明らかにし、それに対するフォンテラの戦略を考察する。

2. 世界最大の乳製品輸出国ニュージーランドの成長の歴史

ニュージーランドは世界最強の酪農国といわれているが、それはニュージーランド乳製品の世界貿易における流通状況をみると明らかになる。2018年の世界の生乳生産量は、8億4,320万トンであった。生乳生産のトップは、13億人以上の人口をかかえるインド(1億8,614万トン)、次いで28カ国の加盟国からなり、総人口5億人に迫るEU(1億8,600万トン)、そして人口3億人の米国(9,864万トン)が第3位の生産量を誇る。ニュージーランドは、2,137万トンの生産で世界第8位の生乳生産量である(表1参照)¹⁾。

これに対し、世界の乳製品の総輸出量は、生乳換算ベースで7,472万トンとなり、生乳生産全体

1) FAOの生乳生産量の統計は、水牛乳や酪農家による自家消費や消費者向けの直接販売量を含む。実際の生乳処理量は国によってこの60%~70%と推測されている。

の約9%しか乳製品として自国消費以外に輸出されていない。乳製品輸出のトップはEUで、チーズ、脱脂粉乳、全脂粉乳などを中心に2,047万トンで輸出しており27%のシェアを誇っている。次いでニュージーランドが全脂粉乳、バター、脱脂粉乳、チーズなどを中心に1,875万トン輸出し25%のシェアで追っている。国別ではニュージーランドが圧倒的に世界最大の乳製品輸出国である。ニュージーランドの乳製品の輸出量が圧倒的に多いのは、人口が500万人にも満たないため、国内で生産、処理される生乳のうち、その95%以上を輸出に回すことができるためである。その結果、ニュージーランドは乳製品の世界貿易をリードできる程の量を世界各地に販売を行っているのである。

ニュージーランドは主要な乳製品の輸出において、世界貿易をリードしている。全脂粉乳の輸出においては、56% (138万トン) という圧倒的なシェアをもっており、バターの輸出でもEUをしのいで50% (46万トン) というシェアで世界貿易における流通価格においてかなりの影響力をもってしている。脱脂粉乳の輸出ではニュージーランドは、

EU、米国に次いで世界第3位のシェア(14%)、チーズの輸出でも世界3位のシェア(12%)を誇っている(表2参照)²⁾。このように、乳製品の世界貿易においてこれまで酪農大国としてニュージーランドは圧倒的な存在感をもっており、乳製品貿易に対して最も大きな影響力のある国といっても過言ではない。

ニュージーランドの乳製品がここまで成長した産業となったのは、ニュージーランド政府による酪農業に対する政策が大きく影響を与えてきている。1950年から1960年代にかけてニュージーランド国内の生乳生産は、現在の4分の1の規模の約500万トン台で推移していた。1961年にニュージーランドデイリーボード公社(New Zealand Dairy Board, 以下NZDB)が設立され、商業輸出を一元的に輸出する体制が整備された。1980年代初めに「経済・農業の自由化」後、生乳生産は600万トンに達した。1998年には生産・流通の規制が撤廃され、生乳生産は、一時減少したが、その後1993/1994年には860万トンに達し、当時の日本の国内生乳生産を上回った。1996/1997年には、生乳生産はついに1,000万トンを超え、その

表1 世界の生乳生産と乳製品の輸出量(生乳換算)

	2018年予測値(千トン)			
	生乳生産量		輸出量	
	構成比(%)	構成比(%)	構成比(%)	構成比(%)
ニュージーランド	21,372	2.5%	18,757	25.1%
EU	167,256	19.8%	20,476	27.4%
米国	98,646	11.7%	11,793	15.8%
インド	186,143	22.1%	616	0.8%
日本	7,293	0.9%	10	0.0%
その他	362,491	43.0%	23,068	30.9%
全世界合計	843,201	100.0%	74,720	100.0%

出所: FAO 2019 Food Outlook のデータを基に筆者により作成

表2 主な乳製品の輸出国トップ3 2018年予測値(千トン)(製品換算)

全脂粉乳	%	脱脂粉乳	2018	%	
ニュージーランド	1,381	56%	EU	834	32%
EU	334	14%	米国	716	28%
ウルグアイ	143	6%	ニュージーランド	363	14%
その他	600	24%	その他	676	26%
全世界合計	2,458	100%	全世界合計	2,599	100%
バター	2018	%	チーズ		
ニュージーランド	459	50%	EU	833	32%
EU	158	17%	米国	350	13%
ベラルーシ	90	10%	ニュージーランド	324	12%
その他	214	23%	その他	1,092	42%
全世界合計	921	100%	全世界合計	2,599	100%

出所: FAO 2019 Food Outlook のデータを基に筆者により作成

2) ニュージーランド乳製品の輸出量の規模の目安として、日本の消費量と対比した場合、バターの輸出のケースでは、2018年におけるニュージーランド産バターの輸出は46万トン、この年の日本国内のバターの総消費量が年間約7万トン程であった。ニュージーランドは、日本の消費量の6倍を超す規模のバターの輸出を世界中に行っている。

酪農大国ニュージーランドの乳業ビジネスの考察

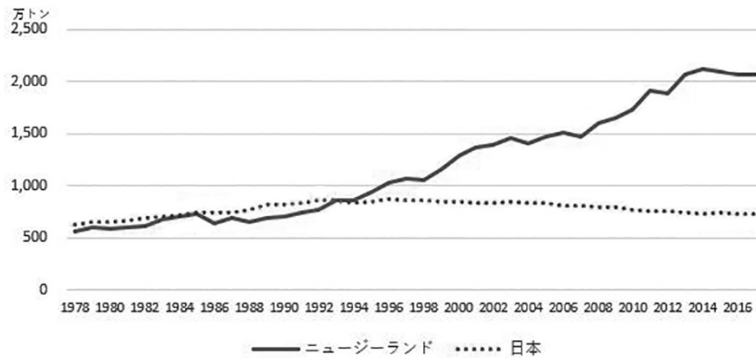


図1 NZと日本の生乳生産の推移

18年後の2014/2015年にピークの2,125万トンまで達し、生乳生産は酪農業の発展とともに、加速度を増して拡大してきた(図1参照)。ニュージーランド乳製品の輸出の拡大は、この安定した生乳生産の成長によって支えられてきた。

3. 乳製品貿易のグローバルリーダー・フォンテラの誕生

3.1 フォンテラの設立の背景

ニュージーランドの生乳生産のうち82%は現在フォンテラによって集められ乳製品として加工製造された上で、世界の140カ国を相手に輸出版売されている³⁾。ニュージーランドでは、酪農・乳業組合は1930年ごろには499組合もあったといわれているが、その後長い年月をかけ組合間の吸収・合併が進行してきた。2001年に酪農業界再生法(Dairy Industry Restructuring Act 2001)が施行されると、それまで乳製品を一元輸出していたNZDBの独占輸出権が廃止され、ニュージーランド政府主導のもとでNZDBと酪農協同組合であるNZ Dairy Group, Kiwi Dairyの合併により、民間企業としてのフォンテラ協同組合が誕生した。フォンテラは、酪農家が株主となり生乳出荷量に応じて株を所有する酪農協同組合としてスタートした。巨大酪農協同組合を設立した主な目的は、下記の3点である。

- ① **マーケティング機能の一元化**：これまでそれぞれの酪農組合で行っていた製造とマーケティング機能が一元化されたことで、より精度の高い顧客ニーズを汲んだ製品開発が素早く行われ、顧客に販売されるようになる。
- ② **顧客・市場環境への柔軟な対応と意思決定の迅速化**：生乳をより価値の高い製品に最適に配分ができるような生産計画の検討が可能になる。顧客ニーズにあった研究開発と生産計画との協調体制も確立される。また、海外企業との事業提携及び買収などについてより迅速な意思決定が可能になるため、顧客や市場への対応が改善される。
- ③ **公正価格参入と退去**：酪農家がフォンテラ協同組合への加入及び脱退を容易にできるため、フォンテラに加入するときの株式購入価格と脱退時に受け取る株式売却価格を等しくして、酪農家の資金リスクを軽減する。

3.2 世界の有数の乳業メーカーとしてのフォンテラ

現在、フォンテラの売上高は、201億NZドル(約1兆4,000億円)まで成長し(2018/2019年度)、売上高、総資産額、総資本額においてニュージーランド最大の企業となっている。グループにおける従業員数は、17,300人を擁しており、ニュージーランド国内で、建設業のフレッチャービルディング(Fletcher Building Limited)、食料品チェーンの

3) 現在ニュージーランドではフォンテラの他、オープンデイルーカントリー(Open Country Dairy)、シンレイ(Synlait Milk)、ウェストランド(Westland Milk Products)、タツア(Tatua)、及びヤシリ(Yashili)などの各社がニュージーランド産の生乳を加工処理して、乳製品を生産、海外輸出を行っている。

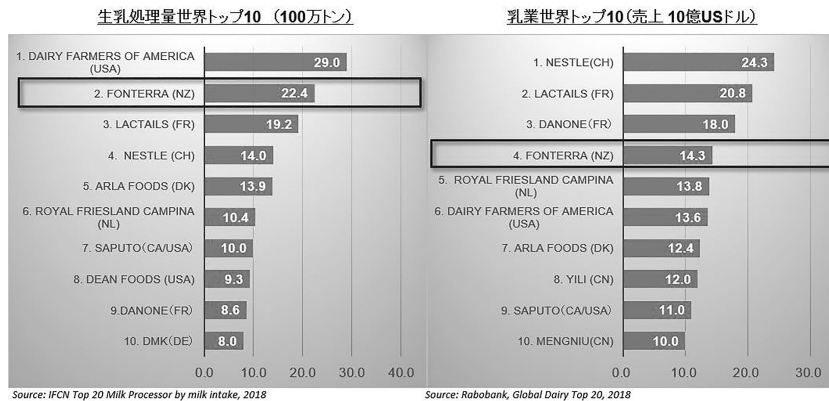


図2 乳業会社生乳処理量・売上 世界トップ10

ウルワース (Woolworths) に次いで3番目の雇用数となっている。

ニュージーランド最大規模のフォンテラは、現在世界でトップ規模の乳業会社として成長している。現在フォンテラの生乳取扱量は、2,200万トンであるが、これは一企業として米国のデイリー・ファーマーズ・オブ・アメリカ (DFA) に次ぐ世界第2位となる。生乳取扱量は、日本の国内の生乳生産 (2018年度725万トン) の3倍の規模となる。フォンテラは、世界の乳業メーカーとして総合食品メーカーであるネスレ (スイス)、ラクターリス (フランス)、ダノン (フランス) に次いで売上では4位の規模である (図2参照)。原料乳製品の輸出においては、既にグローバルリーダーとなっており全脂粉乳、バター、チーズ、乳たんぱくを2018/2019年には世界貿易の約3分の1を占める414万トンの乳製品を世界140カ国に輸出販売している。

3.3 フォンテラの日本ビジネス

フォンテラにとって日本市場は、中国、オーストラリアに次ぐ第3位の乳製品貿易相手国である。フォンテラの前身であるNZDBは、1982年に日本企業との合併で日本プロテン株式会社を設立し本格進出した。その後、日本プロテン株式会社と、主にチーズ製品を扱っていたNZDB 100%子会社である日本NZMP株式会社の2社が2000年に合併し、フォンテラジャパン株式会社が設立されている。日本では主に、チーズ、バター、機能性乳

たんぱくなどの乳製品合計で約15万トンを輸入・販売しており、国内での輸入チーズのシェアは約25%、乳たんぱくでは約40%以上のシェアを占めている。

ニュージーランド産乳製品は、原料乳製品として日本へ輸出され、乳業、菓子、飲料メーカーなどにより、プロセスチーズ、宅配用ピザ、ハンバーガー、育児用粉ミルク、ヨーグルト、医療用流動食、スポーツ食品、コーヒークリーマー、畜肉製品、パン、缶コーヒー、マーガリンなどの多様な製品で使用されており、日本の消費者に幅広く浸透している。

4. ニュージーランドの放牧酪農の特徴とそれを生かしたグラスフェッドによる差別化戦略

4.1 ニュージーランドの放牧酪農とグラスフェッドの特徴

ニュージーランド酪農の特徴は、年間を通じて放牧を行い牧草主体で乳牛を育てる、いわゆる「放牧酪農」である。ニュージーランドは牧草を育てるための平坦で穏やかな起伏の地形、豊かな土壌、適度な降雨、適度な気温、そして年間平均2,000時間に及ぶ日照に恵まれており、放牧酪農に適した環境を備えている世界でも数少ない国の一つである。牧草による乳牛飼育はグラスフェッド (Grass-Fed) と呼ばれ、ニュージーランド酪農の大きな特徴である。フォンテラに生乳を供給する乳牛は、年間を通じて摂取する飼料の約85%が

牧草であるという調査が示されている⁴⁾。

このような牧草主体の乳牛飼育のため、牧草の生育期に合わせた季節分娩が行われており、それに伴い生乳生産量に季節性があるのもまたニュージーランド酪農の特徴である。早春を迎える8月頃から本格的なシーズンが始まり、夏に入り牧草が最も発育する10月頃に生乳生産のピークを迎える。その後段階的に減少していき、冬を迎える5月頃にシーズンが終わるというサイクルである。

ニュージーランドには牧草栽培に理想的な環境が整っていることに加え、島国ゆえに厳しい環境保全や検疫が行われ、酪農業を脅かす有害生物や病害とも無縁な環境である。また、酪農家に対して国からの補助金が与えられていないのもニュージーランド酪農の特徴であり、放牧による低コストで持続可能な酪農が行われている。

このような環境で育てられたグラスフェッドの乳牛からは風味や栄養に優れた生乳が作られ、一般的に穀物飼料で生育した乳牛に比べより多くの共役リノール酸 (CLA) や β -カロテン、ビタミンDが含まれる。中でも共役リノール酸 (CLA) は2~3倍の量が含まれるといわれている⁵⁾⁶⁾。ニュージーランド産のグラスフェッドバターは黄色味が強いことがよく知られているが、これは β -カロテンを多く含むため黄色味が強くなるもので、グラスフェッドの特徴の一つである。

さらに、ニュージーランドの放牧酪農は動物福祉の観点からも高い優位性を有している。乳牛にとって最も自然な食べ物は牧草といえるが、ニュージーランドの乳牛は90%以上の時間を屋外

で過ごし、その放牧期間中、乳牛は戸外の広々とした放牧場にて自由に牧草を食しながら自然のままの環境で過ごすことができる。このような放牧酪農を始めとしたニュージーランドの動物福祉基準は世界動物保護インデックスでも高く評価されている⁷⁾。

ニュージーランドの放牧酪農はサステナビリティ (持続可能性) の面でも世界をリードしている。高い生産性と通年の牧草飼育、限られた補助飼料の使用といった特徴により、世界でも最も低い二酸化炭素排出量を実現している⁸⁾。また、フォンテラは二酸化炭素低減に向けた技術の研究開発に積極的に投資を行っている。物流面においてもフォンテラは効率化が進んでおり、同社全体の二酸化炭素排出量のうち、物流網における排出量はわずか1%程度である。

4.2 フォンテラにおけるグラスフェッドの差別化戦略

世界的な乳製品需要の高まりと、環境問題や動物福祉、健康志向といった面での消費者意識が高まっていく中、ニュージーランドの放牧酪農の特徴や希少性を生かしその価値を訴求していくため、フォンテラは「グラスフェッド」を一つの差別化戦略として位置づけている。

世界の食品市場では、乳製品に限らずグラスフェッドを打ち出した商品も既に数多く流通しており、消費者の認知度は高まりつつある。米国では60%の消費者がグラスフェッドを謳った商品の購入に興味を示しているという調査結果もある⁹⁾。

4) 年間を通じて摂取する食料の85%は牧草であるが、これは、消費ベースのフォンテラによる試算の平均で、過去3シーズンのデータによるもの。なお、この場合牧草とは、牧草、牧草サイレージ、干し草及びアルファルファなどの飼料作物を含むとされている。

5) MacGibbon AKH and Taylor MW. (2006). "Composition and Structure of Bovine Milk Lipids", Advanced Dairy Chemistry Volume 2, Lipids, 3rd Ed, (P.F. Fox and P.L.H. McSweeney, eds.) Springer, New York, pp. 1-43.

6) Kay JK, Roche JR, Kolver ES, Thomson NA, Baumgard LH. (2005) "A comparison between feeding systems (pasture and TMR) and the effect of vitamin E supplementation on plasma and milk fatty acid profiles in dairy cows. Journal of Dairy Research 72, pp. 322-332.

7) 世界動物保護インデックスとは、1950年発足の団体を母体とする国際NPO World Animal Protectionが、各国の動物保護レベルを評価したもので、動物福祉精神の社会への浸透度、規制当局のガバナンス、国際基準への準拠度合い、教育・啓蒙の徹底度、政策決定・実行機関構成員の多様性の5つの観点から評価が行われ、A~Gの7段階にランク付けされている。ニュージーランドは、酪農家が動物の飼育に配慮し、国全体で厳正な基準の維持に努めていることにより、このインデックスでイギリス、オーストラリア、スイスと共に最高のA評価に挙げられている。

8) Andy Reisinger, Stewart F. Ledgard, Shelley J. Falconer. (2017) "Sensitivity of the carbon footprint of New Zealand milk to greenhouse gas metrics", Ecological Indicators, Volume 81, pp.74-82.

9) フォンテラが2016年10月に米国の600人を対象にした消費者調査による。



図3 フォンテラのグラスフェッドロゴと使用イメージ

日本においても近年、グラスフェッドバターを含むバターコーヒーなどをはじめとした健康志向の新しいトレンドにより、乳製品でもグラスフェッドへの注目度が高まりつつある。実際にフォンテラのバターやチーズを使用しグラスフェッドを訴求している商品も数多く市場で展開されており、ニュージーランドグラスフェッドの価値が消費者に認識されつつあるといえる。

フォンテラは日本市場へのアプローチとして、メディアを通じたプロモーションに加え、最終製品におけるグラスフェッド表記や独自のロゴを用いて消費者への訴求を推し進めている（ロゴ例は上記図3を参照）¹⁰⁾。

日本市場において「ニュージーランド産」や「グラスフェッド」の認知度は徐々に高まりつつあるものの、成長の余地はまだ大きく残されている。これらのロゴを最終製品に取り入れることにより、「ニュージーランド産」や「グラスフェッド」のコンセプトを消費者がより想起・認知しやすくし、更なる市場拡大と潜在的なニーズの掘り起こしを目指している。これらの施策によりニュージーランド産乳製品の価値を高め、フォンテラ・乳原料ユーザー・最終消費者の間で Win-Win-Win のサイクルを作っていくことが今後のチャレンジである。

5. ニュージーランド・北海道酪農協力プロジェクト（ニュージーランド式放牧酪農を通じた社会貢献活動としての事例）

ニュージーランドと日本は、農業分野、特に酪

農分野において貿易、投資を行ってきた長い歴史を有する。2013年9月のニュージーランドのグローサー貿易大臣（当時）が来日時に、シンクレア駐日大使（当時）とフォンテラの幹部と共に北海道を視察し、既に長年にわたり放牧酪農における技術交流があった北海道での協力プロジェクトの可能性について北海道酪農関係者から話を受けたことがきっかけで構想が練られた。その後、グローサー貿易相は同プロジェクト構想について林農林水産大臣をはじめ担当閣僚へ紹介した。また、同年10月にはニュージーランドのデビット・カーター国会議長が安倍総理、林大臣（当時）と面談した際にも本構想について言及した。これを受けて、ニュージーランド政府の担当省庁であるニュージーランド外務貿易省及びニュージーランド第一次産業省は、ニュージーランド大使館を通して、フォンテラ、デイリー・ニュージーランド（酪農団体）と共に北海道における酪農協力の可能性を検討した。

事前調査の結果、北海道庁、ホクレン、酪農家からの協力が得られ、ニュージーランドの放牧技術を生かすことで、酪農家の生産性、経済性を向上できると判断し、5戸の酪農家に協力してもらい、2014年にプロジェクトがスタートした。最初の2年は、各農家の土壌分析、放牧面積、採草面積、牧草の発育、収量等、また、補助飼料の給餌量、生乳生産量等経済的なデータを収集・観察し、現状分析を行った。その結果を精査し、改善策を提案し、次の2年間にわたり実践してもらった。同じ内容のデータを継続して集計した結果、牧草の

10) マイライフニュース（2017）「フォンテラジャパン、ニュージーランドの乳製品が持つブランド価値を訴求、日本社会が求める持続可能性と社会的責任を高いレベルで実現」（<http://www.mylifenews.net/food/2017/05/post-2255.html>）

栄養価が飛躍的に改善され、コストの多くを占める購入飼料代が大幅に削減され、その分利益が増え、また放牧することで労働時間の短縮にもつながった。ニュージーランドの放牧技術を生かした牧草管理手法が北海道でも効果的であることが証明された。これらの検証結果を、酪農家を始め関係者にも共有し活用してもらうため、札幌を始め、酪農の盛んな地域で、オープンセミナーが開催された。

プロジェクトの活動として、協力農家の改善策の実施・実証の他に、協力農家の地域毎に近隣の放牧酪農家や酪農関係者を集め、定期的に会合を開き、協力農家の取組み、改善点を共有してもらい、近隣農家が抱える問題点を自由に話すことができる機会が設けられた。ニュージーランドでは、ディスカッショングループ（Discussion Group）と言い、収益改善の成功例や失敗例等を共有し、自分の農場経営の改善につなげる仕組みがある。北海道でも既に放牧研究会といった情報交換を行っているグループの存在する地域もあるので、そのような地域では更に会を発展させて、放牧技術のみならず、農場経営についてもオープンに話し合えるような場になるように想定された。家族経営の農家はそれぞれが事業主であり、北海道の中でも地域、天候、農場の規模、条件の違いで牧場運営が異なり、事業主である酪農家は全ての経営判断を自分で決断しなければならない。放牧している酪農家は北海道でも10%くらいなので、相談できる相手がいることはとても心強いという酪農家からのフィードバックが得られている。

ニュージーランドの放牧技術を生かして、北海道の酪農家の利益向上を目指したこのプロジェクトは当初想定していた以上の結果が達成された。ニュージーランドの持つ文化や社会性が、このプロジェクトを通して日本人の持つ旧来のやり方、考え方に影響を及ぼしたことはこのプロジェクトチームの想定外であった。日本でも放牧酪農は、女性の経営への参画、働き方改革にもつながる労働時間を積極的に短縮し、家族と過ごす時間、趣味の時間を増やすと言った、酪農家の生活スタイルを変えるきっかけにもなっている。プロジェク

トは当初の4年間を終了したが、今後も放牧酪農の普及活動をいろいろな形で続け、日本の酪農産業を衰退させないためにも、若い人が進んでやりたい職業になるよう貢献できるよう今後の計画も立てられている。日本国内、特に北海道で生産されるフレッシュな牛乳、乳製品は国内の乳製品市場の発展に必要であり、フォンテラにとっても国内乳製品市場の発展はさらなるニュージーランド産乳製品ビジネス機会の増大につながるため、このプロジェクトは双方にとってメリットがあると認識されている。

6. フォンテラの今後の課題と新戦略

IFCN（国際農場比較ネットワーク）の試算によれば、2030年の国際生乳需要は、2018年から30%以上増加し11億6,800万トンへと拡大する見通しとなっている¹¹⁾。これは主に世界的な人口増加と1人当たり乳製品の消費量の増大によるものとしている。世界の人口は、国連の予測では2019年の77億人から2030年の85億人までにさらに10%増えると推計されている。これまで発展途上国が成熟化するにつれて、1人当たりの牛乳、育児粉乳、チーズ、ヨーグルト、アイスクリームなどの乳製品の消費量は顕著に増える傾向にあるので、IFCNの国際生乳需要がさらに30%以上増加するという試算は、妥当な試算であると考えられる。

一方、ニュージーランドの生乳生産は、2014/2015年に一度ピークを迎えており、ここ数年乳牛の数の増加も止まっている。最近ニュージーランドの生乳生産が伸び悩んでいるのは、政府による環境等の規制の強化や、人口増加が進むにつれて農地から住宅地などへの転換が進んだことによる。ニュージーランドの人口成長はこれまで年率2%台を維持してきているが、移民を積極的に受け入れているため、今後もさらに人口増加が進むと予想されている。従って、さらなる農地拡大の余地は少なく、中長期的な生乳生産は、乳牛1頭当たりの生乳の生産性向上に依存することになるであろう。

このような見込みの中、フォンテラは設立以降

11) 酪農乳業速報、2018年6月20日「世界の30年の生乳需要は11億6,800万トンへ」

最近に至るまで、世界の生乳需要をさらに支えていくとして、オーストラリア、チリ、中国など海外に生乳生産拠点（Global Milk Pool）を設ける戦略を実行し、生乳、乳製品生産のスケールの拡大を図った。しかし2018年にハレル新CEOが就任すると、この拡大戦略の見直しが行われ、従来のフォンテラの強みにより焦点があてられた。2019年9月のフォンテラの決算発表でハレルCEOは、「我々はニュージーランドの生乳を用いて消費者や酪農家に価値を生み出す協同組合」という事業の位置づけを強調し、市場のニーズを満たすため「ニュージーランドミルクを中心に使用する」ことに集中していく基本に立ち返った戦略が打ち出された。

この基本戦略の見直しによって、ニュージーランドミルクの強みを生かして、ニュージーランドの牧草飼育の安心安全な生乳から製造される乳製品をベースに、チーズ・バター・クリーム等の主要乳原料及びスポーツあるいは高齢者向け栄養食品など機能性を追求した成長分野の事業に重点を置く体制にシフトした。

また、この戦略変更に伴って、フォンテラのグローバルの組織改革も行われ、従来の2つの縦割りの事業ユニット（①乳原料、②消費者及び③フードサービス）を見直し、①（ニュージーランド、オーストラリアを含む）アジア太平洋（Asia Pacific）、②大中華圏（Greater China）及び③アフリカ、中東、ヨーロッパ、北アジア、米国（Africa, Middle East, North Asia, Americas）の3つの独立採算をもつ地域事業ユニットからなる、より市場につながったグローバル組織体制に変更した。

世界の乳製品市場、特に日本などの先進国においては、今後付加価値の高い機能性乳製品市場はますます拡大していくと予想されている。その中で、フォンテラは主力である乳原料取引に経営資源を集中配分すると共に、今後の成長分野であり、収益性の高い乳幼児用粉ミルク、高齢者向け栄養食品やスポーツ栄養部門を世界市場において伸ばすことによって、酪農家へのリターンを増やしていくことを目指している。

この基本戦略の実現には、ニュージーランドの生乳生産の増加が限られている中、限られた資

金、既存の工場設備、専門スタッフなどの経営資源をもとにコモディティとしての乳製品から付加価値の高い機能性乳製品へ効率的に生産体制を移行できるかがカギを握る。さらに、ニュージーランドの放牧酪農の特徴を生かしたニュージーランド産グラスフェッド乳製品として市場で差別化を行い、日本や中国などの高付加価値市場において、持続的に販売を実現していくことが不可欠となる。この基本戦略と組織改革によって、今後もニュージーランド産グラスフェッド乳製品が世界市場でさらなる成長を実現できることが期待される。

主要参考文献

1. Dairy Tomorrow (2019), "Dairy industry strategy refresh 2017".
2. Deloitte (2018), "Top 200 Index" (<https://www.top200.co.nz/wp-content/uploads/2018-DELOITTE-TOP-200-INDEX.pdf>).
3. Fonterra Co-operative Group Limited (2019), "Annual Report 2019".
4. Fonterra Co-operative Group Limited (2018), "Sustainability Report 2018".
5. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2019), "Food Outlook Biannual Report on Global Food Market".
6. New Zealand Ministry for Primary Industries (2019), "New Zealand Dairy Sector-A situation and outlook".
7. New Zealand Ministry for Primary Industries (2019), "Situation and Outlook for Primary Industries (SOPI)" (<https://www.mpi.govt.nz/news-and-resources/economic-intelligence-unit/>).
8. 荒木和秋 (2003) 『世界を制覇するニュージーランド酪農—日本酪農は国際競争に生き残れるのか—』デーリーマン社。
9. 井上敦司、横田徹 (2005) 「特別レポート ニュージーランド酪農乳業の現状—フォンテラ設立後」 (<https://lin.alic.go.jp/alic/month/fore/2005/jun/spe-02.htm>)。
10. 小澤社行 (2011) 「ニュージーランド酪農乳業システム・組織再編と日本酪農」小林信一編著『酪農乳業の危機と日本酪農の進路』筑波書房。
11. 諏訪茂 (2017) 「放牧酪農の挑戦 ニュージーランド・

北海道酪農協力プロジェクト」『経営実務』農業協同組合。

12. 日本総合研究所（2014）「ニュージーランドの農林水産業の現状及び農業政策（乳製品を中心に）最終報告書」。
13. ニュージーランド・北海道酪農協力プロジェクト（2019）「ニュージーランド・北海道酪農協力プロジェクト結果報告会レポート」。
14. フォンテラジャパン株式会社（2009）『原点を見つめ未来へと飛躍する』。
15. フォンテラジャパン株式会社（2015）「MADE IN NEW ZEALAND メイドインニュージーランド」。
16. 本田敏裕（2010）「ニュージーランド酪農・乳業の構造改革」『調査と情報』農中総研（<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/nri1003re4.pdf>）。