

「北海道の酪農家の会社」 よつ葉乳業の経営理念について

よつ葉乳業株式会社

取締役管理統括部長 畑山 昭典

はじめに

よつ葉乳業は北海道の酪農家の会社です。この言葉は当社ブランドプロミスの冒頭に掲げられ、すべての社員が共通して抱く会社のありよう、いわば信念であります。本年一月、創立五〇周年の節目を迎えましたが北海道に根ざし、全国そして海外へと事業を拡大してきた半世紀を振り返り、改めて創業の理念と果たすべき役割について再考してみたいと思います。

よつ葉乳業設立前夜

北海道協同乳業（現よつ葉乳業）が設立されたのは昭和四二年一月二三日、今から半世紀前のことです。当時の生乳取引は、酪農家と商系乳

業メーカーの相対によるものであり、経営規模の小さい酪農家と巨大乳業メーカーとの取引は決して対等なものではありませんでした。需給が逼迫するとメーカーによる集乳合戦の様相を呈し、月末締め翌月末払いが原則の乳代精算が即金となり、乳価そのものも高騰する一方、一転需給が緩和するとメーカーは一方的に値下げを通告、冷却保管施設を持たない酪農家はこの厳しい条件をのむしかない、非常に不安定な経営を強いられました。

折りしも当社設立の前年、加工原料乳生産者補給金等暫定措置法（いわゆる不足払い法）が施行され、指定生乳生産者団体（北海道ではホクレン）制度の下、新たな生乳取引がスタートしました。こうした激動の時代を背景にして、後にホクレン・全農の会長を歴任することとなる太田寛一、土幌農協組合長は欧州の酪



太田寛一 氏

農事情を視察し、協同組合形式の経営、酪農家資本の乳業工場が成功を収めている現状に強い刺激を受け、よつ葉乳業の前身である北海道協同乳業の設立に邁進したのであります。

とは言え、乳業工場経営のノウハウなどはなく、無から有を生み出す非常に困難な挑戦でありましたが、是が非でも酪農家みずからの乳製品工場を建設するという強い信念と酪農関係諸団体の協力により、当時クーラーステーション（生乳の冷蔵保管施設）を持つ十勝管内八農協の出資による文字通り、北海道の酪農家の会社が設立されたのであります。

よつ葉乳業の社は「適正乳価の形成」「酪農経営の長期安定」

北海道の酪農家の会社「北海道協同乳業」の役割は、これまで秘密のベールに包まれていた乳製品の製造コストを酪農家みずからが把握することにより、酪農家主導で行なわれてきたこれまでの生乳取引交渉をプライスリーダーとして酪農家が再生産できる適切な乳価に導くこと、このことを通じて酪農経営を長期に亘り安定させることとあります。この理念を忠実に実行すると共に、社是として「適正乳価の形成」「酪農経営の長期安定」を掲げ、当社の帰結するところはすべて酪農家のためであり、その目指すところは酪農経営の長期安定であることを内外に示し、全社員が共通の認識として心に刻んでおります。

全国需給調整 ↳ 全道系統乳業の経営一体化

昭和四二年に十勝管内八農協の結束により設立された北海道協同乳業ですが創業当初の乳製品工場に加え、昭和四四年には市乳工場、翌四五年には乳製品第二工場と順調に事業を拡大していきました。時を同じくして北見地区・根釧地区においても同じ志による農民工場建設の機運が高まり、それぞれチーズ公社（北見）、市乳工場（根釧）の建設計画が具体化する中、国策として加工乳原料である濃縮乳の生産、広域流通化による生乳の全国需給調整機能に対応する形で両地区（北見農協連、北海道酪農協連）の資本参加による全道系統乳業の経営一体化、社名も北海道農協乳業と改称すると共にホクレン、JA全農、JA北海道信連、JA北海道共済連（現、JA全共連北海道）



根釧工場



十勝主管工場



宗谷工場



オホーツク北見工場



東京工場

道本部)による増資等を経て、昭和四八年に根釧工場(釧路市)を、昭和四九年にはオホーツク北見工場(紋別市)を建設しました。その後、天北宗谷地区でも農民工場建設の機運が高まり、昭和五九年、宗谷工場(浜頓別町)を建設、十勝、根釧、オホーツク北見、宗谷の四工場、それぞれ周辺地域の生乳を処理、全国に良質な乳製品をお届けすると同時に、変動する生乳需給の調整弁として機能しております。

業務用乳製品の トップメーカーとして

当社の主力事業はバター、脱脂粉乳をはじめとする業務用乳製品です。創業時は現在の十勝主管工場に建設した日量一〇〇トンの生乳を処理する乳製品工場でしたが、その後十勝に第二工場、根釧工

場(釧路市)、オホーツク北見工場(紋別市)、宗谷工場(浜頓別町)と酪農が盛んな各地区に乳製品工場を建設、国内有数の業務用乳製品メーカーになりました。

現在は北海道産の生乳・乳原料を用いて生クリーム製品を製造しお届けする東京工場(千葉県印旛郡栄町)を加えた計五工場で、効率性を追求した製造分担で、より機能的な最適生産体制を敷き、全国



食塩不使用バター



脱脂粉乳



脱脂濃縮乳

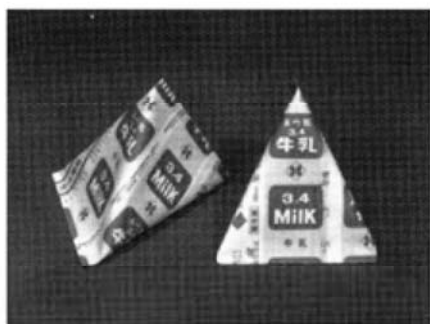


生クリーム

のお客様へ高品質な乳製品を安定的にお届けしております。

よつ葉3・4牛乳で 牛乳事業に参入

創業から二年後の昭和四四年、需給変動が激しい乳製品に加え、飲用牛乳分野への進出を果たしました。製造品目を多様化することによる未来志向の経営戦略



三角テトラパック

にほかなりません。

当時の牛乳市場は、瓶詰め・宅配による大手乳業メーカー製品が八割を占める寡占市場で、また品質の点でもいわゆるサンパチ牛乳（乳脂肪分三%、無脂肪固形分八%に調整した牛乳）が主流でした。後発の当社が参入するには非常に不利な状況でしたが、当社は最初から紙パックの充填機を導入し、空瓶回収の必要がな



現在発売中の特選よつ葉牛乳

いワンウェイ流通、店頭販売、そして品質的には生乳の成分に一切の手を加えない「成分無調整牛乳」とし、当時の宅配瓶牛乳（一八〇㏔、二二円）を五円下回る一七円で販売しました。商品名はよつ葉3・4牛乳（3・4は当時の生乳で年間を通じて下回ることのない乳脂肪分の数値）とし軽量で大量かつ広域流通に適した商品として爆発的なヒット商品となりました。

乳牛の個体改良、給餌等飼養態様の多様化等、酪農家の努力により乳質が年々向上し、現在では夏場でも乳脂肪分三・七%以上の原料が確保できることからよつ葉牛乳は通年で乳脂肪分三・七%以上の成分無調整牛乳として全国、更には一部海外のお客様にもご愛用いただいております。

国産ナチュラルチーズ 振興事業への参画

不足払い法の施行後、北海道の酪農は順調に生乳生産量を伸ばしていきましたが、時代は高度経済成長期を迎え、国民の食生活の変化もあり、牛乳・乳製品の需要は右肩あがりて推移していきましました。

ところが昭和五〇年代に入ると牛乳・乳製品の消費にブレーキがかかり、生乳の需給緩和が顕在化するようになり、乳製品市況は急激に悪化、大量の在庫を抱え、乳業経営にも深刻な影響を与える時代となりました。いわゆるバター過剰対策が必要な時代となり、当社は新たな用途として積極的に業務用クリームを販売するなど、生乳用途の多様化を進めると同時に、昭和五七年、国産ナチュラルチーズ振興の国策に応じて当社十勝主管工場にチーズ工場を建設、プロセスチー

ズ原料となるCHEDDARチーズをはじめ、輸入チーズとは競合しにくいとの判断からフレッシュチーズの開発にも注力し、その後のチーズアイテム拡充の基礎となりました。

現在までCHEDDAR・ゴータ・エダム・ソフト・ベビー・クリーム・モッツァレラ・カマンベール・ブルー&カマンベール・シュレッド等、多種多様なナチュラルチーズを製造しており、輸入自由化・国際化を見据え、日本人の嗜好に合った安全・安心・フレッシュな国産ナチュラルチーズ製造メーカーとして、更なる製品開発に注力しております。

平成二二年にはチーズブランドを「北海道十勝100」に統一し、ナチュラルチーズはもちろん、プロセスチーズも輸入原料を使用

しない、十勝産乳原料のみを使用した文字通り100%十勝産のチーズとし、競合ブランドとの差別化を図りました。

本物志向の製品開発、 生乳100%ヨーグルト

はっ酵乳事業についても本物志向の生乳100%仕様にこだわり、プレーンヨーグルトの市場で競合製品との差別化を図りました。平成一八年に発売した「よつ葉北海道十勝プレーンヨーグルト



よつ葉北海道十勝生乳100
プレーンヨーグルト



よつ葉北海道十勝生乳100
とろっとなめらかヨーグルト

牛乳の更なる進化を求めて

生乳100」は、中央研究所の研究結果に基づき、北海道で初めて厚生労働省の特定保健用食品（トクホ…現在は消費者庁の所管）の表示許可を受けた製品です。特定保健用食品の認定を受けるには食品の特性や安全性に関する審査を経ることが必要であり、当社は「酵乳」に使用されるビフィズス菌「Bb-12」の整腸作用に着目、札幌市内の女子学生を対象とした試験において同商品を一日100g摂取することによりおなかの調子を整える効果が期待できることを実証し、認定を受けました。現在はこの「よつ葉北海道十勝ブレインヨーグルト生乳100」に加えて、前は「酵タイプ」でなめらかさが特徴の「よつ葉北海道十勝生乳100」とろっとなめらか「ヨーグルト」を展開しております。

昭和四四年に市乳事業に進出し、三角紙パック入り成分無調整牛乳「よつ葉3・4牛乳」を市場に投入、その後500ml、900ml、1000mlの大容量タイプの登場により、瓶詰め宅配から紙パック店頭販売へ、十勝から狩勝峠を越えて全道へ、更には海峽を越えて本州へと広域流通が可能な商品へと変貌してきました。

北海道外における牛乳販売で特徴的なことは、共同購入組織への産地直送方式の取り組みであり、これは昭和四七年に始まりました。共同購入活動が始まったのは食品公害が大きくクロースアップされ、牛乳の異種脂肪混入事件や残留農薬問題などが社会問題化していた頃で、東京の消費者グループが産地直送牛乳の試験販売として日本橋高島屋で販売してい

た「よつ葉牛乳」を買い付け、分析したことがそもそもの縁となりました。分析の結果は①乳脂肪率は表示どおり三・五%以上ある、②生乳中の重金属やテルドリン、農薬の残留がまったくない、③高品質であり、かつ味がマイルドで豊かな風味があるというものでした。翌年にはこのグループから「よつ葉牛乳」を買いたいという申入れにいたり、前金、ケース渡しという異例の条件でいわゆる共同購入システムが出来上がり、東京のみならず中京、関西、北陸、東北へと拡大し定着していきました。

当社は共同購入グループのご要望に応える形で、様々な牛乳製品の開発に注力し、通常一二〇℃二秒間殺菌するUHT牛乳に加え、より低い温度で殺菌するH-TST牛乳（当初八五℃一五秒間、現在七二℃一五秒間殺菌）を製品化、更に牛乳中のクリーム分が浮かないよう脂肪球

の大きさを均一にする均質化という工程を省いたノンホモ牛乳など、共同購入専用製品を次々と開発。近年も非遺伝子組み換え飼料を与えた牛から搾った生乳のみを原料にした牛乳や放牧を主体に飼養する酪農家を指定した牛乳など、多様化するニーズに酪農家と共同で対応、製品化する努力を続けています。

牛乳容器や充填方法についても常に進化を模索しており、衛生性の向上による賞味期限の延長を可能にしたE.S.L充填方式の採用など包材の改良にも取り組んでいます。

海外事業、将来に向けた 市場調査について

当社では海外事業として、常温保存可能なしし（ロングライフ）牛乳を中心に、経済発展が著しく北海道産食品が人気の

香港や東南アジア諸国へ輸出しているほか、台湾へはチルド牛乳（十勝でパックしたUHT牛乳）、その他家庭用乳製品、ソフトクリーム原料等を輸出しております。またシンガポールへは一トンの容器で殺菌乳（UHT牛乳）を輸出し、現地で一と容器に充填し、北海道産牛乳（UHT牛乳）として販売するなど、海外事業の可能性について、日々調査を進めております。

このように試行的に海外富裕層に対するビジネスの可能性を調査することにより、需給緩和期における牛乳用途の多様化を模索し、最終的に北海道酪農の発展に帰するものとして海外事業を展開しております。



輸出用牛乳ソフトミックス



台湾でのソフトクリーム販売店



苫小牧市植苗のよつ葉の森



登録証

環境に優しい

乳業工場を目指し

乳業工場は殺菌のための熱エネルギー、冷却のための電力等、資源を大量に消費する装置産業であります。国際的にCO₂排出量の削減が叫ばれる中、当社でも熱源となるボイラーの燃料転換（重油からLNGへ）、省エネルギー機器への更新、産業廃棄物総量の低減等、地球環境負荷の低減に努めております。

この地球環境に配慮した企業活動を継続的に推進するという精神に基づき企業環境マネジメント国際規格「ISO14001」を全工場で取得しました。

当社は森林維持活動にも取り組んでいます。そのひとつが苫小牧市植苗に所有する「よつ葉の森」保全活動です。長年の台風被害等で荒廃した森林を再生すべく、平成二一年にアカエゾマツやミズナ

ラなど計二六五本の苗木を社員みずからが植樹し、毎年下草刈りや食害対策のための防柵設置など社員による森林保全活動を続けています。

自由化、国際化を見据えて

わが国の乳製品市場における自由化、国際化は、昭和三〇年にGATT（関税及び貿易に関する一般協定）に参加したことから始まったとされております。

GATT体制下ではこれまで八回の多角的貿易交渉が行なわれ、平成五年の最終合意をもって乳製品の自由化、国際化はある程度進んだものの、無秩序な輸入は回避され、国内市場への影響は最小限に抑えられてきました。その後平成七年にはGATTを拡大、発展させる形でWTO（世界貿易機関）が設立され新たな枠組みについて国際協議を続けたものの、

加盟国の多さ、意見の多様さから合意に
いたらず、時代は特定の国や地域との間
で締結するFTA（自由貿易協定）やE
PA（経済連携協定）交渉に移行してい
ます。

主要なものでは農業大国オーストラリ
アとの間で平成二六年に日豪EPAとし
て大筋合意に達したほか、TPP（環太
平洋経済連携協定）は大国アメリカの離
脱により暗礁に乗り上げているものの、
本年EU諸国との間で日欧EPAが大枠
での合意に達し、今後の行く末、特にT
PPの形からは離脱したアメリカが二国
間交渉でどのような攻勢にでてくるのか
引き続き注視が必要です。

直近の日欧EPA大枠合意の影響につ
きましては、さまざまな観測が報道され
ていますが、プロセスチーズ原料のナ
チュラルチーズ、直接消費用の家庭用
チーズ共に製造する当社への影響につい

て、注意深く情報を収集しているところ
であります。

「北海道の酪農家の会社」として

当社は今年度（平成二九年度）を初年
度とする三カ年、二期の計六年間に亘る
中期経営計画を策定し、六年後のあるべ
き姿を想定して、さまざまな施策をもつ
て取り組んでまいります。具体的には北
海道産牛乳、乳原料の価値を最大限に活
かし、限られた乳資源に大きな付加価値
をつけお客様に供給することにより、家
庭用乳製品の販売比率を向上させ、自由
化、国際化に対抗できる事業構成、企業
体力をつけることを目標としております。
安全・安心でおいしい牛乳・乳製品を
将来に亘りお届けすることにより、お客
様を選ばれ、支持される乳業メーカーと
してあり続けること、この実現のために

も設立の理念を忘れることなく、北海道
の酪農家と共に発展し続けること、北海
道の酪農家とお客様との間の架け橋とし
て存在しつづけることこそが当社の存在
意義であり、「北海道の酪農家の会社」
として我々に課せられた使命であると認
識しております。