

# 農業資材企業の経営多角化による ナチュラルチーズ事業の展開 ～北海道・十勝地域のTOYO Cheese Factoryを事例に～

北海道大学大学院農学研究院基盤研究部門農業経済学分野 准教授 清水池 義治  
北海道大学大学院農学院生産フロンティアコース農業経済学ユニット 博士後期課程 松本 直華

## 【要約】

本稿の課題は、北海道・十勝地域の芽室町のチーズ工房であるTOYO Cheese Factory (TCF) を事例に、従来のチーズ工房とは異なるチーズビジネスの特徴を指摘し、その背景と意義を考察することである。TCFのチーズビジネスは、自社ローリーの運行による特定の酪農家からの生乳調達、FSSC22000認証取得に象徴される製造工程と作業体系の標準化、高品質と高級感を基軸としたブランディングと会員制販売の3点で、従来までの典型的なチーズ工房と比較して際立った特徴がある。TCFの意義は、従来までの典型的なチーズ工房との差別化が成功し、贈答用ナチュラルチーズという独自のマーケットポジションを確保しつつある点にある。

## 1 はじめに

日本の酪農乳業は、依然として「令和の酪農危機」のただ中にある。今回の「危機」ではさまざまな問題が起きているが、その一つが、2020年春からの新型コロナウイルス感染症危機（以下「コロナ禍」という）を起点とした需要減少による需給緩和である。コロナ禍の影響は現時点では解消しつつあるが、22年の資材高騰とそれによる小売価格の引き上げによって牛乳乳製品の需要減少は続き、脱脂粉乳在庫は依然として高水準である（清水池，2023参照）。

このような中で、国産の牛乳乳製品の需要拡大は重要な課題といえる。1人当たり消費量で見ると、特にチーズは直近20年間で約4割も消費が増えており、牛乳乳製品の中でも突出した伸びを見せている<sup>(注1)</sup>。だが、

チーズの自給率は10%台にすぎず、この間の旺盛な需要増加も、そのほとんどが輸入品によって充足されている（農林水産省「チーズの需給表」）。チーズの国産化推進、国産チーズの一層の振興が求められている状況である。

その際、注目されるのが、チーズ工房による工房製ナチュラルチーズ（以下「工房製チーズ」という）である<sup>(注2)</sup>。工房製チーズは、風味・製造方法・原料乳などの面で差別化され、付加価値の高いものが多い。単なる需要増加にとどまらず、経済連携協定で関税削減の進むチーズの国際競争力を強化するとともに、酪農家の所得向上、関連事業者の発展、雇用増加など地域経済への波及効果も大きい。近年、北海道・都府県を問わず、チーズ

工房が増加する一方、各チーズ工房のビジネスモデルが類似する事例も多く、事業や製品の競合が生じる可能性もある。チーズ工房は、他の工房との差別化も意識して事業を行う必要のある段階へ進んでいるといえよう。

本稿の課題は、北海道・十勝地域の芽室町のチーズ工房であるTOYO Cheese Factory（以下「TCF」という）を事例に、従来のチーズ工房とは異なるチーズビジネスの特徴を指摘し、その背景と意義を考察することである。TCFは、農業資材企業が経営多角化の一環で行う社内事業として運営され、それが特徴的なチーズビジネスを可能に

する要因の一つとなっている。

以上の課題の考察に当たり、まず、近年におけるチーズ工房の動向を確認する。次に、TCFの設立経緯と原料乳調達、製品開発、製造、販売を述べる。続いて、TCFによるチーズビジネスの革新性を、一般的なチーズ工房のビジネスモデルとの違いを意識しながら論じる。

（注1）農林水産省「食料需給表」における国民1人・1年当たり供給純食料の2000年と2019年の値の比較より。これによれば、飲用乳は19%減少、脱脂粉乳は33%減少、バターは横ばいに対し、チーズは43%増加である。

（注2）本稿では、乳業メーカーによって工場で大量生産されるナチュラルチーズとは異なり、中小規模事業者が手工業的に製造するナチュラルチーズを「工房製ナチュラルチーズ」、このチーズを製造する業者を「チーズ工房」と呼ぶ。

## 2 チーズ工房の動向

### （1）全国の動向

表1にて、直接消費用ナチュラルチーズ<sup>(注3)</sup>製造工場数を2012年と22年とで比較した。この期間には主要な乳業メーカーによる新規工場建設がないため、おおむねチーズ工房数の変化とみなせる。

2022年の製造工場数（乳業メーカーの工場も含む）は全国172工場である。内訳は、北海道が約半数の83工場、続いて関東・東山32工場、東北14工場、東海11工場、九州10工場などとなっている。乳製品主産地である北海道のシェアが高い。

2012年から22年までの変化に注目する

表1 直接消費用ナチュラルチーズ製造工場数の推移

（単位：工場）

	2012年		22年		22年/12年	
	工場数	シェア (%)	工場数	シェア (%)	工場増加数	変化率 (倍)
全国	119	100.0	172	100.0	53	1.45
北海道	62	52.1	83	48.3	21	1.34
東北	12	10.1	14	8.1	2	1.17
北陸	3	2.5	3	1.7	0	1.00
関東・東山	17	14.3	32	18.6	15	1.88
東海	6	5.0	11	6.4	5	1.83
近畿	6	5.0	8	4.7	2	1.33
中国	6	5.0	7	4.1	1	1.17
四国	1	0.8	3	1.7	2	3.00
九州	6	5.0	10	5.8	4	1.67
沖縄	0	0.0	1	0.6	1	—

資料：農林水産省「牛乳乳製品統計」を基に筆者作成

注：各年12月31日時点。

と、全国で工場数が53工場、1.45倍も増加している。増加数の多い順に、北海道21工場・1.34倍、関東・東山15工場・1.88倍、東海5工場・1.83倍、九州4工場・1.67倍などである。北海道で増加数が多い一方、関東・東山など北海道以外の地域でも工場数が増加している。チーズ工房は、全国的に増加傾向にあるといえる。同期間に飲用乳工場数が131工場、3割近くも減少した点と比較すると、チーズ工房は非常に対照的な状況である。

(注3) 直接消費用ナチュラルチーズとは、プロセスチーズ原料用を除く、直接的に消費に供されるナチュラルチーズを指す。

## (2) 北海道の動向

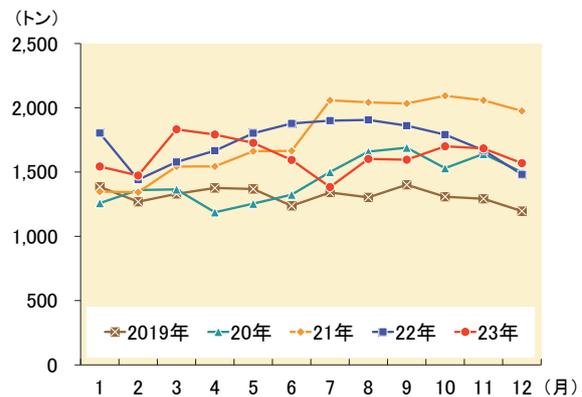
北海道は、2022年までの直近10年間でチーズ工房数は増加傾向にある一方、工房製チーズ向け生乳加工量(注4)も増えている。工房製チーズ向け生乳加工量は2012年度で7707トン、22年度で2万802トンであり、10年間で実に2.7倍も増加した。工房製チーズ市場の急速な拡大がうかがえる。

図1は、2019年から23年までの工房製チーズ向け生乳加工量の月別推移である。コロナ禍

の始まった20年春に前年を下回ったものの、同年後半から増加に転じ、21年にかけて前年比で増加傾向が継続した。22年からは横ばいとなり、23年後半からは、19年よりは多い水準ではあるが、前年比で減少している。工房製チーズ向け生乳加工量を見る限りでは、コロナ禍の影響は短期間かつ軽微であるものの、23年春以降の減少は資材高騰による食料インフレの影響を受けている可能性が考えられる(注5)。

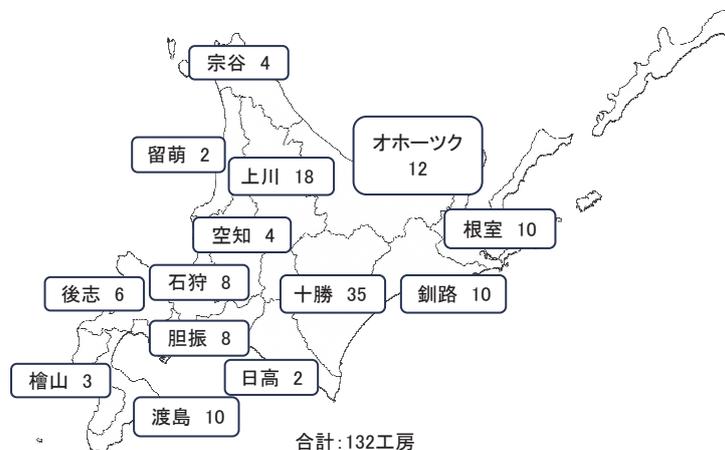
図2に、2023年12月末時点の北海道におけるチーズ工房の地理的分布を示した。生乳の年間処理乳量1000トン未満のチーズ

図1 北海道における工房製ナチュラルチーズ向け生乳加工量の推移



資料：ホクレン農業協同組合連合会「北海道指定生乳生産者団体情報」を基に筆者作成  
注：ホクレンの生乳販売先のうち、主要17事業者を除く「その他」事業者へのチーズ向け生乳販売量。

図2 北海道におけるチーズ工房の分布



資料：北海道農政部畜産振興課資料を基に筆者作成

注1：2023年12月末時点。

注2：生乳の年間処理乳量1000トン未満のチーズ製造業者で、学校などを含まない。

製造業者をチーズ工房として、農業高校などの学校を含まない値である。酪農家戸数の多い十勝・オホーツク・釧路・根室地域で工房数が多いが、上川・渡島・石狩・胆振のように酪農家戸数の割には工房数が多い地域もある。後者の要因は、居住人口や観光客数の相対的な多さに関わるかもしれない。十勝地域のチーズ工房数は35で最も多く、北海道の26.7%を占めている。

チーズ工房には、酪農家が工房を兼営する「酪農家工房」、専門業者が工房を経営する「専門工房」の大きく2タイプがある。2023年12月時点で、北海道にはチーズ工房が132工房あるが、そのうち酪農家工房が72工房（54.5%）、専門工房が60工房（45.5%）である<sup>（注6）</sup>。

十勝地域では、酪農家工房が22工房

（62.9%）、専門工房が13工房（37.1%）であり、酪農家工房の割合が北海道平均よりやや高い。ここ5年間（2019年から23年まで）の設立工房数は10工房、そのうち専門工房の設立数は7であり、専門工房の設立が多くなっている。

（注4）工房製チーズ向け生乳加工量は、ホクレンから生乳を購入する乳業メーカーのうち、主要17事業者（単位農協含む）を除く「その他」＝中小規模事業者のチーズ向け生乳加工量であり、チーズ工房に相当する数量である。北海道内のホクレンの生乳販売シェアは95%を超える。ホクレン「北海道指定生乳生産者団体情報」より。

（注5）個別に見た場合、コロナ禍が外食・観光需要に依存するチーズ工房へ及ぼした影響は大きく、Eコマース事業者や自社インターネットサイトを介した消費者への直接販売などへの販売チャネルの転換が行われた。清水池（2022）を参照。2023年4月には、チーズ向け乳価が生乳1キログラム当たり10円引き上げられた。

（注6）北海道農政畜産振興課資料より。同資料は、チーズ工房を「酪農家工房」「専門工房」「3セク等」の三つに区分しているが、本稿では「専門工房」に「3セク等」を含めた。なお、同資料におけるチーズ工房数は「牛乳乳製品統計」の工場数と大きな違いがあるが、後者の調査対象範囲が狭いことが理由である。

### 3 TOYO Cheese Factoryのナチュラルチーズ事業

2023年9月に、北海道・十勝地域の芽室町に立地するTCFを訪問し、TCFを経営する東陽製袋株式会社（以下「東陽製袋」という）・専務取締役でTCFの管理全般を担う七海一樹氏に対面調査を行った（写真1）。



写真1 東陽製袋株式会社・専務取締役の七海一樹氏

#### （1）チーズ工房の設立経緯

TCFは、東陽製袋が2020年に開設したチーズ工房である。同年3月に工場を建設し、7月からナチュラルチーズ製造を開始した（写真2）。工場は、東芽室工業団地内の東陽製袋の工場に隣接する場所に建設された。帯広市中心部から10キロメートル圏内で、高速道路のインターチェンジにも近く、生乳集荷や製品出荷上、利便性の高い場所である。

工場内にはチーズ製造設備と熟成庫に加え、2階にはイベント開催や見学者向けの広いスペースが設けられている（写真3）。このスペースからは、1階に設置された製造設備を見下ろす形で見学することができる（写真4）。

TCFを運営する東陽製袋の事業内容は、農産物・飼料向けの大型クラフト紙袋の製造・販売と豆類選別機などの機械販売で、主な取引先は、ホクレン、農協や農産物商社、製糖メーカーなどである。

東陽製袋が経営多角化の一環としてチーズ



写真2 TOYO Cheese Factoryの工場外観



写真3 2階部分のセミナースペース



写真4 ナチュラルチーズ製造設備

事業を開始した理由は、主に以下の2点である。第1に、事業の中心である紙袋の需要縮小である。近年、農家戸数減少や大容量のフレコンバッグの利用拡大によって紙袋の市場が縮小しつつあり、2010年ごろから新規事業を検討していたという。第2に地域貢献である。経済連携協定で強まる国際競争の中でも十勝酪農を支えていくため、世界レベルのチーズの製造・販売して地域貢献をしたいという意図があった<sup>(注7)</sup>。

東陽製袋・代表取締役の長原覚氏は北海道の乳業メーカーであるよつ葉乳業株式会社に勤務経験があり、これがチーズ事業を選択した背景の一つと思われる。また、七海氏は実家が十勝地域・更別村<sup>ささらべつ</sup>の酪農家で、実家の生乳を使ったチーズを作りたいという思いがあり、同様によつ葉乳業で勤務していた。七海氏は長原社長に誘われて17年に東陽製袋に入社し、TCF設立に携わることになった。

(注7) デーリーマン編集部(2021)における東陽製袋の長原覚社長のコメントをご参照ください。

## (2) 原料乳調達

2023年9月現在、TCFは十勝地域の酪農家4戸から生乳を集荷している。集乳量は21年度51トン、22年度62トン、23年度89トン(計画)で、増加傾向にある。

生乳購入契約は、各酪農家が加入する単位農協から生乳を受託販売するホクレンと産地指定取引で締結しているが、生乳の集荷自体はTCF所有のミルクローリー(3トン容量)で各酪農家から直接行っているのが大きな特徴といえる(写真5)。専門工房タイプのチーズ工房が直接集乳する事例は北海道ではほとんどなく、珍しい。自社で集乳する理由は、特定の酪農家から生乳を調達するためである。

表2はTCFに生乳を出荷する酪農家の概要、図3はTCFと各酪農家の位置関係である。取引相手の酪農家は、広尾町の鈴木牧場を除き、自動車ですら片道40分以内に立地し、かつ大規模経営である。鈴木牧場は、JAS有機認証とJGSグラスフェッド認証<sup>(注8)</sup>を取得しているため、TCFは鈴木牧場に通常のチーズ向け乳価より高いプレミアム乳価を支払っている<sup>(注9)</sup>。

酪農家からの集乳頻度は七海牧場が毎週、その他の牧場が月1回程度で、1回当たりの集

乳量は1トンから3トンである。鈴木牧場の場合、放牧実施期間は集乳頻度を上げている。



写真5 TOYO Cheese Factoryのミルクローリー (東陽製袋株式会社提供)

表2 TOYO Cheese Factoryへ生乳を出荷する酪農家

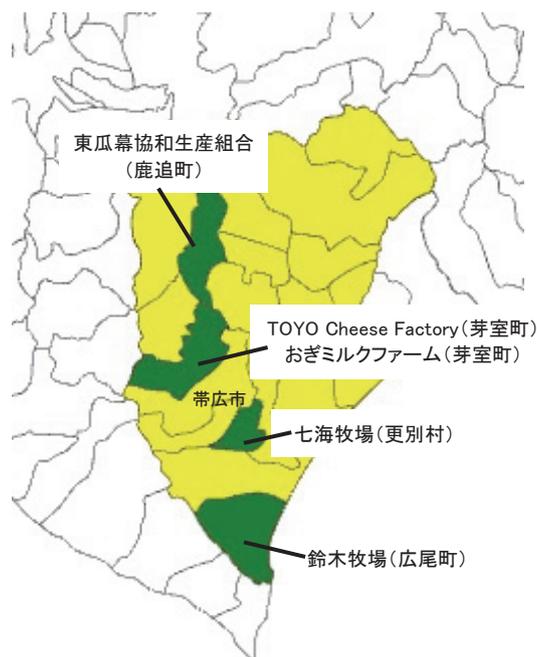
名称	所在地 (TCFからの距離)	生乳出荷 開始時期	経営規模	特徴
七海牧場	更別村 (44キロメートル)	2020年7月	搾乳牛180頭	・農場HACCP取得目指す ・七海一樹氏の実家
おぎミルク ファーム	芽室町 (18キロメートル)	2020年9月	経産牛260頭	・チーズ製造・販売
東瓜幕協和 生産組合	鹿追町 (37キロメートル)	2021年6月	経産牛400頭	・ISO22000取得
鈴木牧場	広尾町 (76キロメートル)	2022年11月	搾乳牛50頭	・有機JAS認証(牧草地・生乳・牛肉・鶏卵)・JGSグラスフェッド 認証取得、ISO22000取得目指す ・牛乳・チーズの製造・販売

資料：TOYO Cheese Factoryへの聞き取りを基に筆者作成

注1：2023年9月現在。

注2：TCFからの距離は各酪農家の住所を用いたGoogleマップからの数値。

図3 TOYO Cheese Factoryと生乳出荷酪農家の位置



資料：筆者作成

各牧場の生乳は合乳せず、区別して製品化する  
ため、酪農家限定のチーズとなる。

基本的に、酪農家からの希望を受けて取引  
開始を検討する。TCFは、後継者がいる、  
あるいは経営者が若いなど長期的な経営継続  
の見込み、基本的な衛生管理の実施状況など  
で取引を行うか判断する。農場HACCPなど  
の食品安全認証規格の取得は現時点では求め  
ていないが、将来的には検討する可能性があ  
る。

(注8) 株式会社オーガニック認定機構 (OCO) の第三者認証  
規格「日本グラスフェッド規格 (JGS)」で、年間6カ月間以上  
の放牧や牧草飼料85%以上給与などの基準がある。同社ウェブ  
サイト (<https://oco45.net/certification/jgs/>、2024年2月  
29日アクセス) をご参照ください。

(注9) 農協による生乳受託販売の例外措置で、非遺伝子組換え  
飼料・有機飼料の給与やジャージー種など「特色ある生乳」の場  
合、乳業メーカーが通常の乳価より高く支払うプレミアム分を酪  
農家に直接支払うことができる制度である。

### (3) 製造品目・体制

表3は、TCFの製造品目である。2023年  
9月時点で6アイテムとなっている。

自社熟成製品には、商標「age」(エイジ)  
に番号を組み合わせた名称を採用している。  
「age」には、熟成と時間、時を超えた永続  
性、完全性の追求という意味を込めた。異な  
る熟成期間と使用生乳を限定したハードチ  
ーズ2品目、ラクレット、ゴーダ、チェダーの

合計5品目が「age」シリーズである。チ  
ーズ製造を開始してまだ日は浅いが、「age  
02」と「age 03」はジャパンチーズアワ  
ード2022で受賞するなど、品質面で評価され  
ている。

現在、使用する生乳の8割が七海牧場産で  
ある。この理由は、同牧場の生乳の乳質・乳  
成分が年間を通じて安定し、チーズの品質を  
安定化させやすいためである。乳脂肪の高い  
生乳は長期熟成に向かない、放牧期間中の生  
乳は風味が変化するなど、個々の生乳の特徴  
を踏まえて製造工程を調整している。「age  
07」は七海牧場限定だが、それ以外の品目  
はすべての生乳で製造可能である。

2023年11月にはJAS有機加工所認証を  
受けて鈴木牧場の生乳を使用した有機チ  
ーズ、本鯉<sup>がつお</sup>を練り込んだ和風チーズなど、派生  
製品も登場している。

現時点では、「age」シリーズは、スティ  
ック形状など小容量で、アルミ包装材の真空パ  
ッケージによる個包装のものが多く(写真6)。  
パッケージに遮光性があるため賞味期限は  
120日間と通常の2倍の長さであり、販売  
面でメリットがある。

また、TCFは、十勝品質事業協同組合で  
取り組まれている共同熟成ラクレット「十勝  
ラクレットモールウォッシュ」向けに、熟成

表3 TOYO Cheese Factoryのナチュラルチーズ製造品目

製品名称	種類	熟成期間・製法	備考
age 01 Hard	ハードチーズ	6カ月以上、加熱圧搾タイプ	
age 02 Raclette	ラクレット	3カ月以上	ジャパンチーズアワード2022「非加熱圧搾/ラクレットタイプ」部門 銀賞受賞
age 03 Gouda	ゴーダ	3カ月以上	ジャパンチーズアワード2022「非加熱圧搾/4カ月以上」部門 銅賞受賞
age 04 Cheddar	チェダー	3カ月以上	
age 07 Hard	ハードチーズ	10カ月以上、加熱圧搾タイプ	七海牧場産生乳100%使用
十勝ラクレット モールウォッシュ	ラクレット	2カ月半、十勝品質事業協同組合の共同熟成庫を利用	原料チーズ出荷、自社熟成行わず

資料：TOYO Cheese Factoryへの聞き取りを基に筆者作成

注：2023年9月現在。

前の原料チーズも供給する<sup>(注10)</sup>。出荷量は、1カ月当たり20～30ホール程度（1ホール当たり4キログラム）である。

TCFの製造設備は、3トン容量の貯乳タンクと500リットル容量のチーズバット2基から構成される。X線・細菌検査機器と、製造設備とミルクローリーを自動洗浄できる定置洗浄装置（CIP）も設置している。輸入設備では工房サイズの製造工程の構築が難しいため、地元の機械設備業者に依頼してオーダーメイドの機械設備を発注した。

21年9月には国際水準の食品安全認証規格であるFSSC22000を取得した。輸出する上で最低限必要な規格であることに加え、従業員の作業内容の標準化を通じて、従業員が誰でも安定的に製造可能な体制の構築が、認証取得の眼目であった<sup>(注11)</sup>。小規模設備ではあるが、事前に認証規格を想定して設計すれば十分に対応は可能とのことである。

製造は七海氏と長原社長の妻・長原ちさと氏を含む正社員5人で行い、おおむね平日5日間稼働、1週間で1牧場の生乳を加工する。稼働現在の設備・熟成庫稼働率は6割程度である。これら5人以外の本業部門の従業員が生乳集荷業務や熟成庫管理業務の支援に入ることもあり、一時的な労働力不足に対応できる。これは、企業の一事業部門としてチーズ工房が運営されているメリットの一つであろう。



写真6 スティック形状の「age 07 Hard」の外観

（注10）十勝品質事業協同組合については清水池（2017）（2022）をご参照ください。なお、「十勝ラクレット」は、2023年に乳製品では日本初となる地理的表示保護制度（日本GI）に登録された。

（注11）七海氏はよつ葉乳業時代に同社のFSSC22000管理運用に関わる業務に従事しており、この経験がTCFでも役立ったとのことである。

#### （4）販売とブランディング

TCFは、会員制販売という特徴的な販売方法を採用した。これは、チーズ工房設立と同時期に始まったコロナ禍が関係する。当初、全国の北海道物産展での販売を考えていたが、コロナ禍で軒並み中止になった。そこで、会費3万円の会員100人を募集したところ3日間で完売し、それら会員にラクレットオープンを含む5万円分の特典を贈った。それ以降は会費1万円で100人ずつ募集を繰り返し、2023年9月時点で800人まで会員を増やした。基本的に、継続購入の場合は、会員権購入者のみが同社のインターネットサイトで購入できる仕組みである。従業員確保の問題があり、当初は製造数量が制限されたため、会員制販売は製造可能量に合わせて販売量を計画的に拡大する手法としても有益であった。

2023年4月からは、少量だがシンガポールへ輸出を開始し、百貨店などの北海道物産展での販売や、一部のホテルやレストラン向けに業務用販売もしている。

前掲の写真6のように、TCFは、典型的なチーズ工房製品と趣が異なるパッケージデザインを採用した。スティック形状製品を梱包する紙管やこの紙管を収納する化粧箱のデザインも同様である（写真7、8）。黒などをベースとした都会的なデザインであり、牧場や乳牛、農村を想起させるような色・イラストなどを使用していない。また、透明な包装材を使用していないため、一見するとチーズ



写真7 スティック形状製品が12本入った紙管



写真8 紙管を収納する化粧箱

ではなく、チョコレートやタバコなどの高級嗜好品しょうこうのようである。

会員の属性は50代と60代が中心で男女差はほぼなく、大都市圏の富裕層が多いのではないかと考えている。お中元やお歳暮の時期に購入が増えるため、贈答用が多いと思われ

る。製品を贈られた相手に関心をもって会員になるというパターンもある。会員制販売は購入者の属性が見えるため、マーケティング面でのメリットもあると評価する。

## (5) 今後の事業展開

今後の事業展開としては、第1に製造品目の充実・拡大である。既存「age」シリーズの特定牧場限定製品や、十勝地域全19市町村のオリジナルチーズの開発が目標である。ただし、それぞれ異なる特徴を持つ生乳を用いた製品開発は、製造工程の調整に一定の時間と労力がかかるため、徐々に拡大していく方針である。

第2に、業務用販売や非会員向け販売の拡大である。会員制販売は1000人を上限に打ち切り、その後は、外食・ホテル向けの業務用販売や非会員の一般消費者向け販売を増やしていく計画を検討している。その一環として、好立地を生かして工場見学や各種イベント開催と合わせた小売販売も目標である。なお、会員向け割引価格や長期熟成など、会員専用製品を今後も充実させていくことが前提である。

## 4 事例のビジネスモデルの革新性

以上の分析を踏まえ、TCFのビジネスモデルの革新性を、従来までの典型的なチーズ工場のそれとの違いに留意しながら論じていく。

第1に、自社ローリーによる集乳体制である。チーズ工場が農協連合会から生乳を購入する場合、安価なチーズ向け乳価で購入できる点と工場までの生乳輸送費を負担する必要

のない点が一般的なメリットとして挙げられる。しかし、その場合、効率的な生乳輸送という農協連合会の都合が優先され、チーズ工場の希望する酪農家の生乳を利用できないことがある。この点は生乳が重要な差別化手段であり、かつチーズの品質を左右する工場にとってデメリットだが、TCFは自社ローリーの運行で特定の酪農家の生乳利用を実現して

いる。

第2に、製造工程と作業体系の標準化、言い換えれば製造工程における職人的要素の排除である。一般的に、乳業メーカーと比較したチーズ工場の独自性はその職人的＝手工業的な要素に由来し、職人の経験と勤が特有の製品特性を生み出す。だが、チーズ工場のこの強みは、職人の代替わりや退職によって製品特性が維持できないと、弱みへと転化する。TCFの試みは、特定酪農家からの集乳で生乳の差別化を追求しつつ、製造工程と作業体系の標準化によってこの弱みを克服するものといえる。つまり、本事例の場合、職人的要素の排除は、必ずしもチーズ工場としてのTCFの独自性を弱めてはいない。

第3に、特徴的なブランディングとそれによる新たな需要開拓である。チーズ工場は、一般的に、牧場や乳牛、農村などとの強い関連性を意識させるブランディングを行うことが多い。具体的には、そういったイメージを反映したパッケージデザイン、ならびにストーリーやメッセージの消費者への伝達であ

る。チーズ工場の製品は、地域性が意識される観光需要や、チーズに強いこだわりをもつ消費者のリピート購入に依拠しているといえる。ところが、TCFのブランディングはかなり様相が異なる。製品のストーリーに酪農家は登場するものの、地域性や農業・農村を強調する要素ではなく、製品の高い品質や高級感を裏付ける要素として位置付けられている。会費1万円の会員制販売、そして会員専用サイトでの購入単価は最低でも4000円程度でかなり高い<sup>(注12)</sup>。その結果、贈答用チーズという新しいマーケットポジションを獲得したと思われる。スティック形状で個包装のチーズは、ワインやコーヒーを片手にスナック感覚で気軽に食べることができる。チーズビギナーでも受け入れやすい製品コンセプトは贈答用途にマッチし、チーズ消費の裾野を広げる効果が期待される。

(注12) これは購入単価だけではなく、価格もそうである。TCFの製品単価は、大手乳業メーカーの国産品や高価格帯の輸入品の単価と比べてもかなり高い（ゴータとチェダーで比較）。松本（2024）をご参照ください。

## 5 おわりに

TCFのチーズビジネスは、自社ローリーの運行による特定の酪農家からの生乳調達、FSSC22000認証取得に象徴される製造工程と作業体系の標準化、高品質と高級感を基軸としたブランディングと会員制販売の3点で、従来までの典型的なチーズ工場と比較して際立った特徴がある。このうち、会員制販売はコロナ禍という予期せぬリスクへの対応として採用された戦略ではあったが、高品質・高級感をベースとした製品デザインに結果的にうまくマッチしたといえる。ただし、TCFのチーズビジネスは東陽製袋の一事業

部門としての取り組みであるため、労働力や資金といった面での支援や融通があって可能になった側面もある。独立事業としてチーズビジネスを行う他のすべてのチーズ工場が、TCFのビジネスモデルをそのまま取り入れられるわけではないだろう。

TCFのビジネスモデルの意義は、従来の典型的なチーズ工場のそれと比べて優れている点にあるのではない。典型的なチーズ工場との差別化が成功し、典型的なチーズ工場とも、そして乳業メーカーとも異なる、独自のマーケットポジションを確保しつつある点に

ある。TCFは、規模の小ささと職人的要素で差別化を図るチーズ工房と、各種の標準化で効率性を追求する乳業メーカーとのハイブリッドモデルといえる<sup>(注13)</sup>。今後は、より多くの酪農家との関係性を強めつつ、高品質・高級感という特徴的な工房ブランドを発展させていけるかどうかTCFの事業課題となるだろう。

国際競争が強まる中でも消費拡大が続く

チーズ市場において、国産ナチュラルチーズの振興は急務である。チーズそのものに限らず、そのビジネスモデルも多様だ。消費者の潜在的なチーズ需要の掘り起こしに向けて、多様なアプローチが求められる。

(注13) 実際に、東陽製袋の長原社長は、デーリイマン編集部(2021)において「地域産業を残していくためには小さな工房と大手の中間の存在が必要」とコメントしている。

## 引用文献

デーリイマン編集部(2021)「原料は合乳せず、牧場ごとの生乳でチーズ製造—食品安全の国際規格認証取得し輸出も視野」『デーリイマン』71(12)、pp.16-18

松本直華(2024)「経営リスクに対するチーズ工房の対応行動の差異要因—北海道・十勝地域を事例として—」北海道大学大学院農学院修士論文。

清水池義治(2017)「地理的表示制度と乳製品の地域ブランド戦略—十勝地域の工房製ナチュラルチーズを対象として—」『畜産の情報』327、pp.40-53

清水池義治(2022)「新型コロナウイルス感染症危機のチーズ工房への影響と事業戦略の革新—北海道・十勝地域を事例に—」『畜産の情報』396、pp.7-19

清水池義治(2023)「追い詰められる酪農家：コロナ禍の二重危機」『世界』974、pp.132-139