

<b>Title</b>	カゴメ(A)
<b>Author(s)</b>	清澤, 達夫
<b>Citation</b>	聖学院大学論叢,17(1) : 103-113
<b>URL</b>	<a href="http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/reps/modules/xoonips/detail.php?item_id=149">http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/reps/modules/xoonips/detail.php?item_id=149</a>
<b>Rights</b>	

聖学院学術情報発信システム : SERVE

SEigakuin Repository for academic archiVE

## カゴメ(A)

清澤達夫

Kagome Corporation

Tatsuo KIYOSAWA

### 1. 序 論

日本経済新聞社の NEED-SCAN 分析によると、スーパーの食品売り場に並んでいる商品のうち50%は、1年後には新製品や他のブランドの商品に変わっているという。それほどに、食品サバイバルは激烈で、かりに商品が店頭に残ったとしても売れ筋商品への道は、さらに厳しいのである。

この物語は、麒麟麦酒、キッコーマン、キューピーと並んで食品4Kと呼ばれ、圧倒的な強さを誇ってきたカゴメ(2003年3月現在、資本金47億7200万円、売上高1357億4300万円、経常利益37億2600万円、従業員数1327名)の変革を描いている。「トマト王国」と言われるようなガリバー型の支配の体系は価値の多様化と企業の異業種進出の勢いで大きく揺さぶられており、カゴメといえども例外ではありえないのである。つまり、本業一筋のやり方だけで現在のような価値多様化時代にうまく対応できにくくなってきているのである。

### 2. カゴメの苦悩

1981年10月、社長の小島要治はトマトジュースの積極的な販売攻勢を祈る思いで決断した。と言うのは、トマトジュース業界では従来から過当競争の様相を呈しており、カゴメはトップ・メーカーとして受け身の立場に置かれていた。小島は「安売りをすれば品質を落とすメーカーが現れ、それ

本ケースは、聖学院大学コミュニティ政策学科におけるマーケティングのケース教材として教育目的のために作成したもので、経営の巧拙を例示しようとするものではない。そのために、文中の引用の出典はすべて省略されている。よって、それ以外の目的で使用すべきではなく、許可なく不正に使用してもその責任は負わない。なお、用語等の表記は清澤に責任がある<sup>(注1)</sup>。

Key words; Business Strategies, Maintain its Success, Adapt to Market Changes.

## カゴメ(A)

が需要減退に結びつく可能性を持っている」と考えていたし、純粋食品を標榜するカゴメとしては品質の低下はなんとしても避けなければならないからである。

しかし、1979年から80年にわたる40%の減産にもかかわらず、トマトジュースの需給関係は一向に改善されないのである。在庫は年々増加傾向をたどり、'81年3月期末の棚卸資産は売上高の約26%に当たる183億円、有利子負債は199億円に膨らんでいたのである。それにつれて、同社の業績はトマトジュースの不振と歩調を合わせたように'78年度を境に落ちてきた。

小島社長が背に腹は代えられぬとして、トマトジュースの安売り攻勢をかけたのは、当初9月中間期の決算が売上で380億とみていたのが400億円に増額修正されるくらい順調にみえたことと、他社に先がけ今年産のジュースが9月から一部地域で出回りはじめ、市場が回復しつつあるこの機に守勢から攻勢に転じる好機を逃してはならないというヨミがあったからである。

トマトジュース195グラム缶は、標準小売価格で100円であったが、実勢価格は70～80円台で、スーパーの特売で50円台という超安値品もみられる状態であった。小島として、缶代が23円で、一缶のなかに3.5個分のトマト果汁を含有しているカゴメ製品としては信じられない価格であったが、この8月から9月にかけての1ヶ月の出荷が100万ケース（1ケース＝195グラム缶で30個）売れたことで、少し自信が戻っていたのである。

だが、こうした販売攻勢にもかかわらず10月以降は他社の反撃を受け、再び乱売合戦が継続され、通期での減益は避けられそうもなかった。

## 3. トマト王国

今から105年前、1899年愛知県知多半島の一隅（現 東海市）でトマトが真っ赤な実を結んだのである。それまでのトマトの土壌栽培など考えられもしない時代、カゴメの創業者 蟹江一太郎による最初の実りである。日本のトマトの歴史を刻んできたトマトのパイオニア、カゴメの始まりである。

一太郎は日清戦争に従軍中、上官から西洋野菜の栽培、加工を強く勧められたのがヒントになり、栽培を始めるのであるが、その当時トマトの生食を開拓するには時期が早すぎたので加工に創意工夫をして独力でトマトソースを作り出したのである。1903年、日本のトマト加工の第一歩で、一太郎はヒントを与えてくれた上官のご恩を忘れないでおこうと、陸軍の星のマークを社章にしようとしたが許されず、やむなく星の五角形に似た竹籠の網目をマークにしたのである。これがカゴメ<sup>(注2)</sup>の社名の由縁である。

続いて、1906年には現在の東海市荒尾町の工場（カゴメ記念館がたてられている所）でトマトケチャップとウスターソースを製造し、日本の食生活を洋風化へ推し進める大きな原動力となっていくのである。また、食生活のアンバランスを是正する格好の栄養素としてトマトジュースを1933年

## カゴメ(A)

に送り出している。このように、一太郎はトマトをベースに、そのトマトのもたらす自然の恵みを原料として、自然のおいしさを大切にした本物をつくるという姿勢をかたくなに守り続け、食生活の向上に役立つ先進的な商品を次々と開発していくのである。

他方、一太郎は1962年に米寿で引退するまで生産、販売にも熱意を注ぎ、子会社を通じて多角化など今日のカゴメの基礎を築き、軌道に乗せていくのである。特に、段ボール・紙器の大日本紙業、不動産管理・保険代理業の愛知トマト（この事業は、カゴメ不動産が継承）、倉庫・輸送業のカゴメ興産（この事業は、カゴメ物流サービスが継承）、情報計算処理のキスク、レストランチェーンの「わか」（今日、名古屋で本格的な洋食レストラン「籠目屋」を運営するサウンドフーズに統合されている）、家具・インテリアのカゴメ家具、清涼飲料を製造・販売する愛知鉱泉（この事業は、名古屋サービスが継承しているが、関東地区は東京職域販売が担当している）、現地合弁の台湾カゴ

表1 会社の小沿革

年	変遷
1899	創業者 蟹江一太郎トマト栽培に着手、あわせて加工方法を研究
1903	わが国で初めてトマトソース（現在のトマトピューレー）の製造・販売を開始
1908	トマトケチャップとウスターソースの製造・販売に着手、関東・関西地区に販売開始
1914	出資金3千円にて愛知トマトソース製造合資会社設立
1917	カゴメ印の商標登録認可
1919	上野工場（愛知県東海市）稼働
1923	資本金50万円の愛知トマトソース製造株式会社に組織変更
1949	東京連絡所、大阪主張所開設 愛知トマトソース製造(株)、愛知缶詰興行(株)、愛知海産興行(株)、滋賀缶詰(株)、愛知商事(株)の関連会社5社を合併し、資本金2000万円の愛知トマト(株)を設立
1952	トマト原料確保のため、長野県の原料開拓に着手
1956	トマトジュース発売
1957	小坂井工場（愛知県宝飯郡）稼働
1961	栃木工場（現 那須工場）稼働、関東地方に原料トマト産地形成
1962	茨城工場稼働、研究所開設
1963	カゴメ株式会社に社名変更、愛知トマト(株)（現 カゴメ不動産）設立
1966	チューブ入りのケチャップを発売
1967	台湾可果美股份有限公司（現 台湾カゴメ株式会社）出資、富士見工場（長野県諏訪郡）稼働
1971	カゴメ興産(株)（現 カゴメ物流サービス）、静岡・山梨県を販売地域に持つペプシコーラボトラー東海飲料(株)の経営権取得
1972	東京本部開設、労働組合結成
1973	野菜ジュース発売
1974	東海飲料(株)から販売権を譲り受け、ペプシ製品を販売 カゴメ記念館が上野工場内に完成
1975	営業、生産、管理の3本部制採用 東海飲料(株)の製造設備（現 静岡工場）を譲り受け、ペプシ製品の製造開始
1976	名古屋証券取引所市場第2部に株式上場
1978	名古屋証券取引所市場第1部に指定替、東京証券取引所市場第1部に上場
1979	総合研究所開設（研究部門移設）

## カゴメ(A)

メなどの関連グループ経営に、並々ならぬ手腕を發揮したのである。

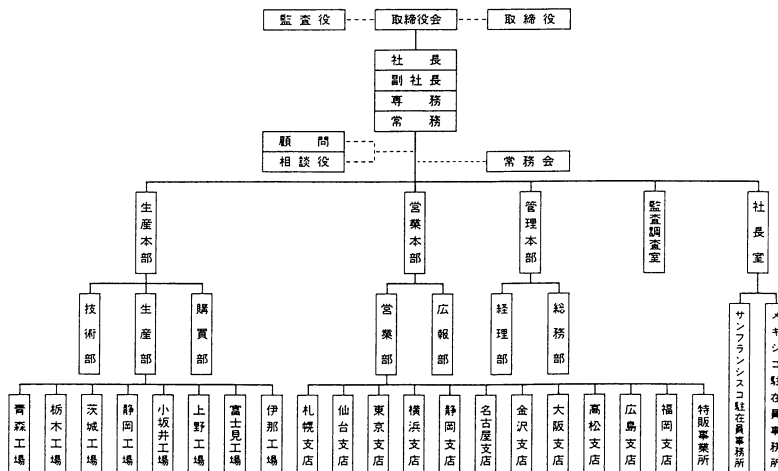
こうした自然志向と先進志向といっても、市場がもともと存在していたわけではない。食生活そのものに洋風化の変化が見えてきたのは1949年ごろであり、それまではカゴメが自らトマト加工品市場を作り出し、開拓していかなければならなかった。こうした一太郎たちの努力の結果、1952,53年頃によろやく普及し始め、それからは成長に次ぐ成長を遂げていくのである。

その足跡をみてみると、1955年当時、年間売上高がわずか14億7800万円にすぎなかったのに、5年後の1960年に34億7400万円、'65年が84億6900万円、'70年には160億円と5年ごとに倍増し、'76年の売上高は605億6100万円と止まるところを知らない急成長を遂げたのである。その間、1966年には便利さを追求したチューブ入りケチャップ、'69年には果汁100%のリンゴジュース、ミカン

表2 カゴメの主要製品

発売年	製品名
1903	トマトソース(現 トマトビューレー)
1908	トマトケチャップおよびウスターソース
1933	トマトジュース
1954	とんかつソース
1956	トマトジュース200gピン
1958	アルミチューブ入りケチャップ(100g)
1959	トマトペースト
1964	チリソースおよびトマトソース
1966	プラスチックチューブ入りケチャップ
1969	リンゴジュースおよびミカンジュース
1973	野菜ジュース
1979	シーズンパック新野菜ジュース
1980	トマト&レモンおよび醸熟ソース

図1 1974年4月1日現在の会社組織図



## カゴメ(A)

ジュースそして、73年には野菜ジュースを発売して、製品の領域を拡げてきたのである。

### 4. 赤いジュース戦争

カゴメはケチャップ、ソースで企業基盤を固めたことが1965年代後半のトマトジュースの飛躍的発展につながっていくのである。ただトマトジュース市場のみに限れば、他の食品市場に比べて大きいものではなかった。しかし、成長が見込まれる市場であり、1973年にはアメリカのデルモンテと組んだキッコーマンの参入があり、第1次「赤いジュース戦争」が勃発したのである。この時期は「健康」、「自然」志向に根ざしたトマトジュースブームを呈しており、この流行の波に乗っている間は双方ともある程度の利益を享受できたのである。つまり、カゴメ対デルモンテの攻防戦はカゴメが50～55%、デルモンテが30～35%を握り、小康を保つ形で2社寡占状態をつくりあげたのである。

ところが2社による均衡無風状態だったところへ、1965年9月雪印乳業と「アオハタ」ブランドでキュービーが、10月には全農グループの全国農協直販が、翌66年4月に日本コカ・コーラ、10月には麒麟麦酒が相次いで新規参入してきた。その他、日本ペプシコーラ、明治乳業、明治屋、カネボウ食品とジュース市場への参入が後を断たず、第2次「赤いジュース戦争」の様相をきたし、戦国時代へと突入していったのである。

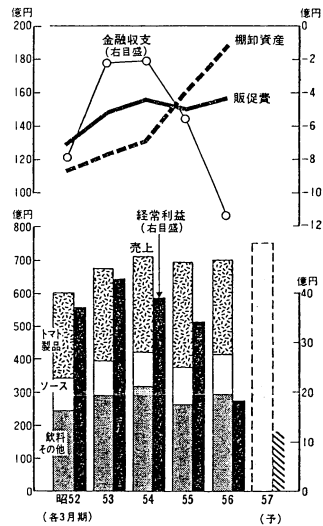
この結果、トマトジュースブームが去りかけていたところに業界の過剰生産に伴う販売拡大が激烈を極め、乱売による安売りは商品イメージをダウンさせていくことになる。また、スポーツ飲料や各種清涼飲料の台頭がますます市場を激化させ、各メーカーは大量の在庫を抱え込むようになる。ちなみに、カゴメにおいては半期で200数十億円の売上をしていたジュースが、81年には100億円台に落ち込む惨状となっていた。

表3 カゴメの業績推移

年月	売上高	経常利益	税引き利益	一株利益	一株配当
	単位：百万円			単位：円	
1971.3	16,008	915	339	17.4	7.50
1972.3	19,043	883	423	21.7	8.00
1973.3	23,185	1,217	586	30.0	9.00
1974.3	33,167	1,565	670	23.5	9.00
1975.3	45,543	1,776	472	16.2	7.50
1976.3	51,645	2,576	1,308	45.0	9.00
1977.3	60,561	3,782	1,624	47.8	10.00
1978.3	67,549	4,274	1,997	48.9	10.00
1979.3	71,217	3,924	2,101	42.5	11.00
1980.3	69,394	3,431	1,818	33.5	11.00
1981.3	70,200	1,833	1,090	19.1	11.00

## カゴメ(A)

図2 低下する収益



資料出所：『週刊 東洋経済』東洋経済新報社1981年10月24日号

この窮状にどう対応するかがカゴメの緊急課題である。しかし、ある中堅幹部はこの参入ラッシュにおいても、「トマトジュースはまだまだ成長余力を残している製品であり、新規参入によって市場拡大がより加速される」と、むしろメリットの方を強調さえしていたのである。さらに、当時の二代目社長の蟹江一忠（1981年の時は、会長に）が「確かに守勢の立場にいるが、これまでの伝統と実績から言っても、そう負けることはない」と、トマト加工食品のパイオニア、価格・品質のリーダーの自負心と気迫をのぞかせていたのである。

しかし、一部には消費構造の変化や麒麟麦酒の持つブランド・イメージ、特にその販売網はデルモンテ以上に手ごわい相手であるとの危機意識を持つ人も、いたのである。

## 5. トマトジュース事業

トマトジュースは、もともと原料調達の問題を除けばトマト原料から搾汁して、塩で味付けをすることで生産工程は単純である。いわば、加工度は低く、栄養価、味付けだけで他社ブランド製品による品質格差はほとんど変るところがない。その面での参入障壁は小さいので、いきおい原料の品質差に焦点が集まらざるをえない事業特性を持っていた。

日本のトマト栽培と共に歩んだカゴメとしては、品種改良した種子を農家に供給し、栽培を依頼したものをカゴメが責任を持って指導にあたり、全量買い取る契約栽培方式を導入した。そのため、加工用トマトの品種改良技術は長年にわたって技術開発を続け、今日、世界の最高水準にある

## カゴメ(A)

といえる。1979年には、それまでの研究部門を移設した形で総合研究所がつくられ、80カ国以上から集めた3000種を超える種子を保有し、この豊富な遺伝子資源をもとに優れた性質を持つハイブリッド種（一代交配）を数多く誕生させてきたのである。

こうしたカゴメが育てた種子でトマトを作る契約栽培は、1955年以降の需要急増に伴って愛知から長野、茨城、福島へと全国規模に拡大していった。この結果、1981年に契約農家は1万軒を越え、その面積は2300ヘクタール、年間20万トン弱の原料を確保するにいたったのである。この方式は、農家にとって米に次ぐ安定収益源となり、農家との相互理解が進み、絶大なる信用を築く基になる。

契約栽培が全国に広がるにつれ、カゴメは消費地と原料地に密着したところに生産工場を展開していくことになる。1957年には小坂井、'61年に那須、'62年に茨城、'67年に富士見、'75年には東海飲料から製造設備を譲り受け岡部工場（現 静岡工場）とし、カゴメ発祥の上野工場（1919年稼働）と合わせ、6つの工場を持つようになる。こうして、最初の原料づくりから生産工程にいたるまで、あらゆる過程で最高の品質を追求する施設が整ってきたのである。

特に、カゴメは品質至上主義とも言える厳しい姿勢を創業者一太郎以来貫いており、原料・製造・出荷・販売の全過程にわたったフル・チェック・システムを採用している。この妥協のない姿勢は、自然に恵まれた原料産地のすぐ近くに工場立地を持っていることに現れている。旬の採れ立てを新鮮なうちに加工し、より100%自然なままの品質を持った製品を近くの消費地に持っていくという方針である。なかでも、トマトジュースは7～9月に収穫し、即製缶するシーズンパック制をとっているために、この原料直結・消費地近接の工場展開はカゴメを優位に立たせていくのである。

このため1976年に麒麟麦酒が長野トマトと提携し参入を計ってきた時でも、“水際作戦”と銘打って積極的な防戦に出て、契約栽培の拡大、長野・富士見工場の製缶ライン拡充、那須工場の増設を行っている。しかし、この時に行った過度の設備投資は需要動向や経営の見通しに立脚したものよりも、一種のブームに乗ったものであったために、1978年を境に業界全体で需要の2倍の設備を持ち、特にカゴメの主力工場の那須一つで全国の需要量を賄えるほどの能力を抱えることになった。

その当時のトマトジュース消費量は年間13～14万トン、195グラム缶に換算して年間7億缶弱で、国民一人当たり6～7缶と少なく、今後は20%程度の高成長が続くものと見られていた。その有力な根拠となったのは、欧米に比較して個人の年間消費量が少ないことと、1965年に9200トンの生産量にすぎなかったものが、'70年には1万9700トン、'76年11万6,600トンと年平均20%を上回る伸びを示していたことにある。それとコーラやサイダー類が成長商品の座を一巡し、何か期待を込められたものが望まれていたのである。

では、カゴメの強さを支えている販売はどうかというと、営業部が全製品を扱う機能別組織のなかで展開していた。そして、小売店との間に名古屋の食品問屋（特約店）である梅沢、および明治屋、国分を軸とした流通経路が形成されていた。ところが、この問屋はカゴメとの結びつきの状態によって特約店、準特約店とランク付けされるという古い慣習で持たれ合っていた。そのために、



図3 トマト製品およびトマトジュースの製造工程

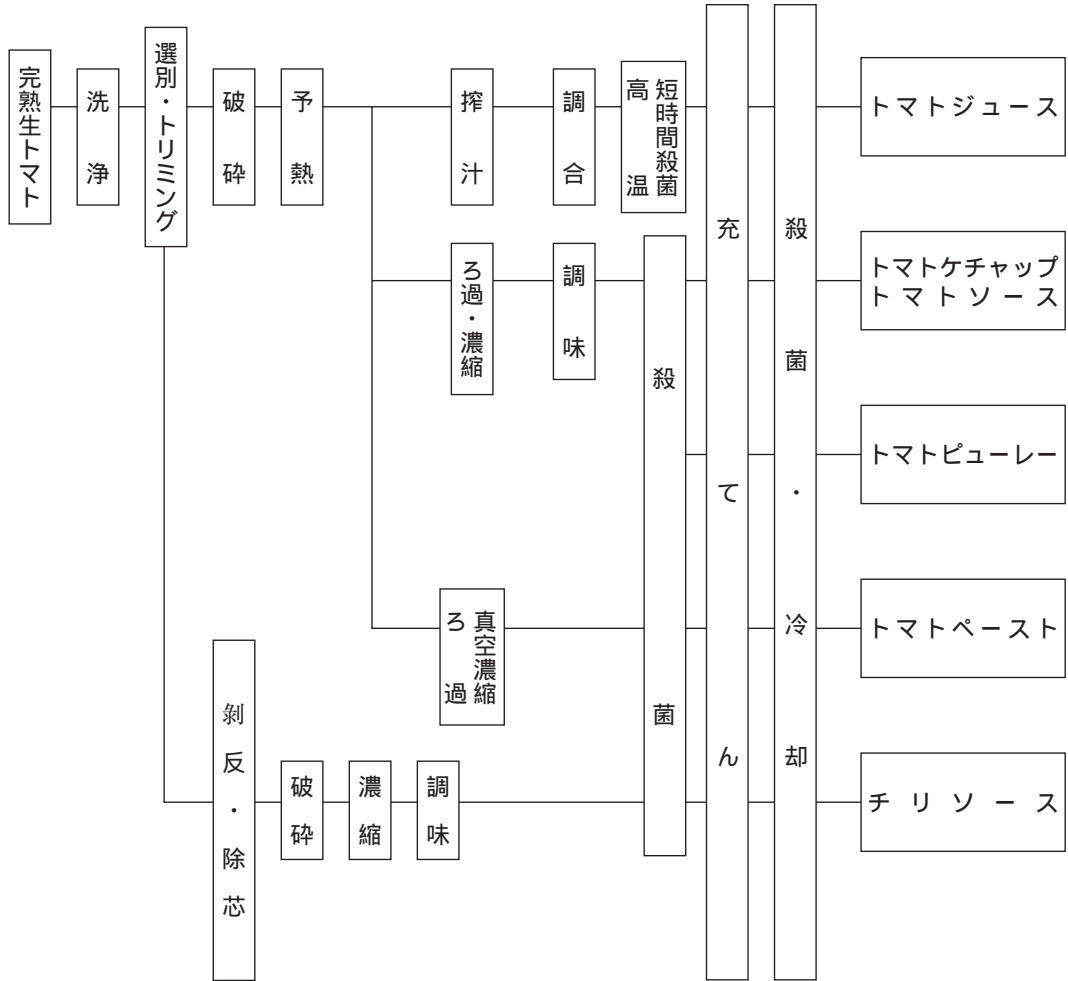
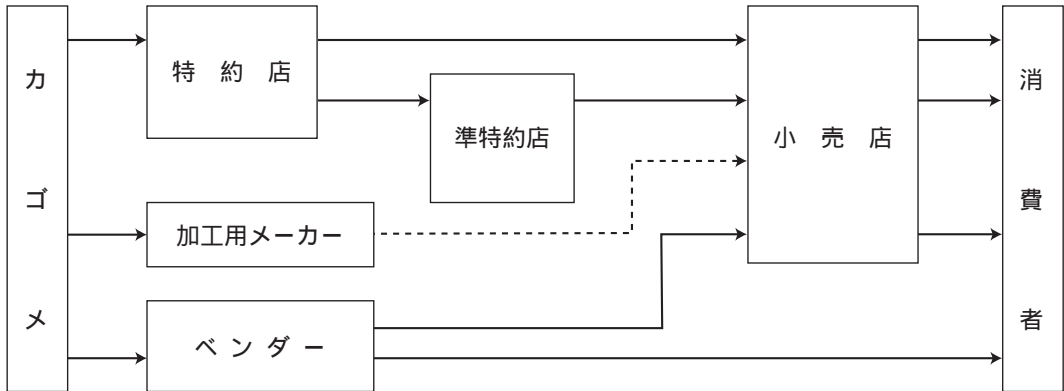


表4 トマトの原料価格の推移

年・月	単位：1 kg 当たり円
1975.10	34.12
1976.10	35.54
1977.10	36.78
1978.10	36.84
1979.10	38.47
1980.9	44.17
1981.9	44.11

## カゴメ(A)

図4 カゴメの流通経路



この流通経路が全製品を扱っても多角化した製品で何が売れ筋なのかをはっきりつかみきれない状況にあった。このことが、需要動向の変化を適切にキャッチし、全社的な設備計画や経営方針に反映させることに後手を踏ませる遠因となっていくのである。

だから、小島が下した販売攻勢が収益低下の歯止めになるかどうかというと、販売増は販売促進費をつけた問屋への在庫の押し込みで終わる公算が大きかった。事実、当時'81年3月期におけるカゴメの販売費は売上高の22%にあたる156億円へと膨らみ、利益を圧迫していくのである。それは、カゴメと問屋との“悪しき慣習”によるもので、末端消費が回復しない限り解決の見通しが立たない方法であった。その辺をライバル各社は、カゴメがトマトジュースの50%シェアを握るだけに大損するだろうと冷やかに見ていたし、小島自身も「トマトジュースは赤字」と明言するほど、事態は悪かった。

カゴメはこの苦境を脱するため価格が安定することを願っていた。そこで、店頭での安売方式を抑制しようと自販機販売が検討されたのであるが、トマトジュースは当時ほとんど家庭消費で、買い手が主婦中心だったために自販機販売が難しかったのである。さらに、店頭で安売りをしている商品をわざわざ定価販売の自販機を通じて購入するかの疑問も生まれ、ますます自販機販売の展開が遅れていった。

それでも1981年時点でカゴメの自販機は、職場などを主体に5000～6000台設置されており、今後とも増やす意向であるが、よい設置場所は飽和状態に達しており、大幅な需給ギャップを埋めきれぬほどの戦略効果を発揮するとは考えられなかった。このままでは、年11円配当の継続維持をしていくことも困難視されてきた。まさに、経営側の抜本的な対策を講じることが迫られていたのである。

表5 従業員の推移

年・月	従業員数：人
1971.3	1,236
1972.3	1,246
1973.3	1,232
1974.3	1,315
1975.3	1,235
1976.3	1,252
1977.3	1,321
1978.3	1,345
1979.3	1,347
1980.3	1,325
1981.3	1,304

注：正規従業員のみで、傭人は含まれていない。

表6 人件費の推移

年・月	総額人件費 (単位：百万円)	平均給与月額 (単位：円)
1971.3		52,634
1972.3		84,181
1973.3		99,200
1974.4		126,262
1975.3		156,516
1976.3		133,970
1977.3	5,110	138,623
1978.3	5,519	152,836
1979.3	5,677	169,021
1980.3	6,004	176,061
1981.3	5,996	185,238
1982.3	6,010	198,973

注1：金額は正規従業員のもので、基準外賃金および賞与は含んでいない。

注2：は、男子正規従業員のみでの金額表示。

## 6. 原料の価格有利性

カゴメの主力製品は、トマトジュースとケチャップである。この事業領域は60社にもあまる中小メーカーがひしめく状態で、価格の不安定さがあった。ジュースはフレッシュ・パックをせざるをえないが、ケチャップは需給動向を睨みながらペーストを原料として随時生産が可能であるため、多くのメーカーは台湾産を中心とした輸入ペーストに原料を依存していた。

ペーストは1972年に自由化され、価格は国産品に比べ4分の1で、25%の関税・輸入諸掛経費を加味しても3分の1である。このため、自由化以前の加工用原料トマトの自給率は95%だったが、

## カゴメ(A)

現在では50%台にまで低下している。

カゴメは、1967年から台湾カゴメの前身である台湾可果美股份有限公司に出資し、台湾でのトマトの品種改良に貢献してきている。そして、原料の30%を台湾の合弁会社から輸入し、主にケチャップ、ソースに当ててきた。だが、小島はこの方式を「自分の首を絞める結果になっている」と考えており、どのような合理化策が選択できるか検討しようとしていた。

【感謝】 本ケースは、カゴメ株式会社の社史や公開資料をベースに作成させていただいた。また、細部にわたって同社東京本社広報室課長（広報担当）土田 誠氏（現 秘書室室長）のヒアリングにより適切なアドバイスを賜ったことも、お礼と共に記しておきたい。

### 注

（注1）頁1に記載されている。

（注2）カゴメという社名は、正式には1963年4月1日より使われており、それまでは愛知トマトと言っていた。ただ、愛知トマトも1949年8月に愛知トマト製造が関係4社を吸収合併してできたもので（この年がカゴメの公式的な設立年となっている）、ここでは教育上のケースでもあるので、カゴメで統一して用いることにしている。

### 参考文献

カゴメ社史編集委員会『カゴメ八十年史』カゴメ株式会社，1978年，11月11日  
「トマト王国二代目社長の名古屋商法」『プレジデント』プレジデント社，1977年，10月増刊号  
「安売り攻勢に転じたカゴメの苦悩」『週刊 東洋経済』東洋経済新報社，1981年10月24日号  
江坂 彰，「『名古屋商法』に未来はあるか」『プレジデント』プレジデント社，1986年12月号