

Title	カゴメ(B)
Author(s)	清澤, 達夫
Citation	聖学院大学論叢,17(2) : 113-129
URL	http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/repos/modules/xoonips/detail.php?item_id=138
Rights	

聖学院学術情報発信システム : SERVE

SEigakuin Repository for academic archiVE

カゴメ(B)

清澤達夫

Kagome Corporation

Tatsuo KIYOSAWA

1. 改革の前奏曲

高度経済成長の終焉とともに、カゴメは従来の単品経営（マスプロダクト・マスセール）による効率のよさが、逆に多様化する消費者ニーズへの足かせとなり、徐々に機敏さを失っていった。また、今まで100%自然のものは消費者に受け入れられるという信念が経営の柔軟性を縛り、「つぶつぶオレンジ」や各種スポーツドリンクなどの新製品が既存市場の垣根を侵食しつつあるのに、この面でもカゴメは対応が遅れていったのである。

もはや、「宿酔の朝は……」や渡 哲也を使った「しみるなあ、フロ上りの1杯」では状勢を大きく変えることができなくなっていた。この間、カゴメは「トマト&ビーフ」「トマト&クラム」などトマト周辺の開発品を出している。しかし、ややヒットしたといえるのは「トマト&レモン」ぐらいで、周辺分野の拡大というよりもトマトジュースそのものを共食いする状況であった。

そこで、小島社長はトマトジュースの販売攻勢によって在庫圧縮が進み、10月以降に在庫金利負担の削減が見込まれるようになってきたのを見計らって、緊急対策を打ち出した。

現状の1300名体制が適正規模か、どうかである。そのためには、人員面で'82年4月入社の新卒採用の中止を行い、不振工場の一時的休止と現場従業員の販売部門への配置転換などを行う。

輸入原料の開発の一方、国内契約農家の拡大にブレーキをかける。具体的には国内の原料トマ

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。

Key words; Company Idea, Efficient Management, Internationalization

カゴメ(B)

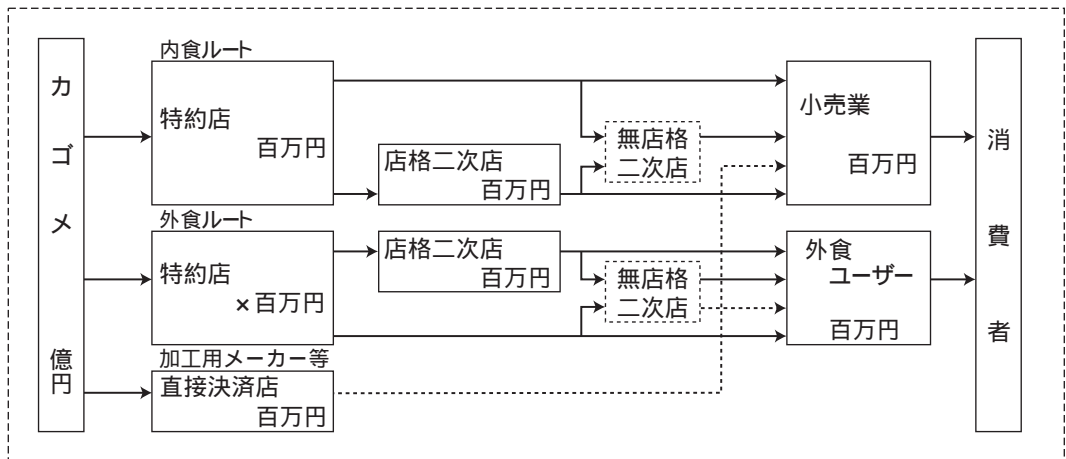
ト依存率を削減するために、今年同様に20%減産を継続する。この生産調整は'80年にも10%実施をしており、長期的には輸入原料の比重を半分ないし60%までにもっていく方針である。

組織改革に着手し、従来の一律包括的な取引制度から製品グループ別取引制度に変更する。家庭用商品を扱う販売課と業務用商品を扱う業務課を明確に分けるとともに、リペラ（清涼飲料）とチルド商品を扱うチルド課を'83年4月より新設する。

流通経路を一次卸の特約店と、二次卸の準特約店に再編成する。そして、特約店の特徴・機能を考慮しながら製品グループ別特約店制度に改めていく。

リベート制度を根本的に見直しする。これまでの方式では、とかく特約店のマージン欲しさか

図1 カゴメ製品の流通経路

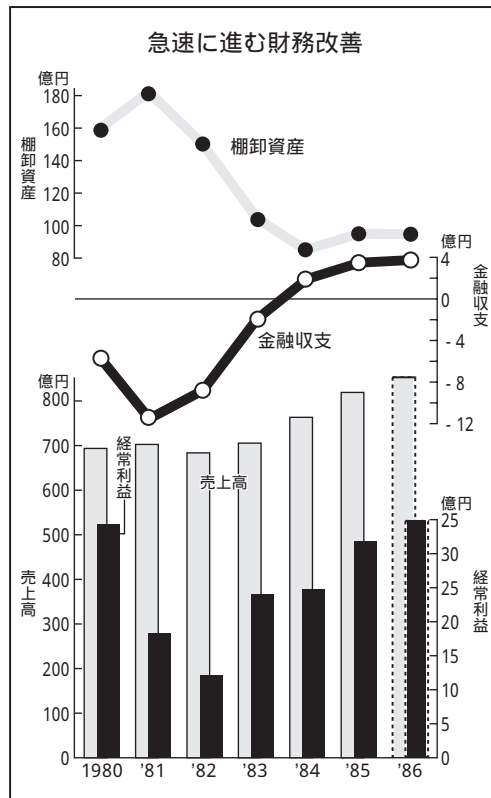


らくる見込み受注と営業の特約店依存によるもたれ合い体質を助長するのみで、実需要の動向把握が難しくなってきた。そこで、契約時点でリペラの額や比率を決める方式に改め、計画性を持たせるようにした。

現在の年1株11円配当をやめ、6円に減配する。今後とも、これまでの高配当のあり方を是正し、苦しさを分かち合いながら、業績の推移を勘案して決めるようにする。

カゴメ(B)

表1 カゴメの業績推移



資料出所:「週刊 東洋経済」東洋経済新報社 1985年7月20日号

2. 社長交代

小島は以上の施策に着手しながら、これらの対策があくまで対症療法の域を脱し切れていないと考えていた。しかし、一次休止とはいえ工場の閉鎖^(注1)や社員の配置転換はカゴメの持っている温情主義的な経営からすれば劇的なもので、社員に与える動揺は計り知れないものを感じていた。事実、カゴメは創業者一太郎以降、二代目の一忠を含め、経営陣に愛知県知多郡荒尾村（現在の東海市）出身者が多く、“蟹江”の地縁色が強い同族会社であった。そのために社員の間に“どうにかしなくては”という雰囲気もないではなかったが、目に見える業績悪化は社員によろやく“このままでは”という危機感を生むことになった。

社員のあきらめとやる気は紙一重である。というのも、今回の緊急対策は“どうしようもないから協力せざるを得ない”という消極的なものでしかなく、業績の回復が期待できるものではなかった。よって、これ以上の成果達成には「何のために我慢をするのか」、「何か希望のために耐える」のかの、より高次の目標がなくては社員の協力をえられるものではない。このことは、市場構造の

カゴメ(B)

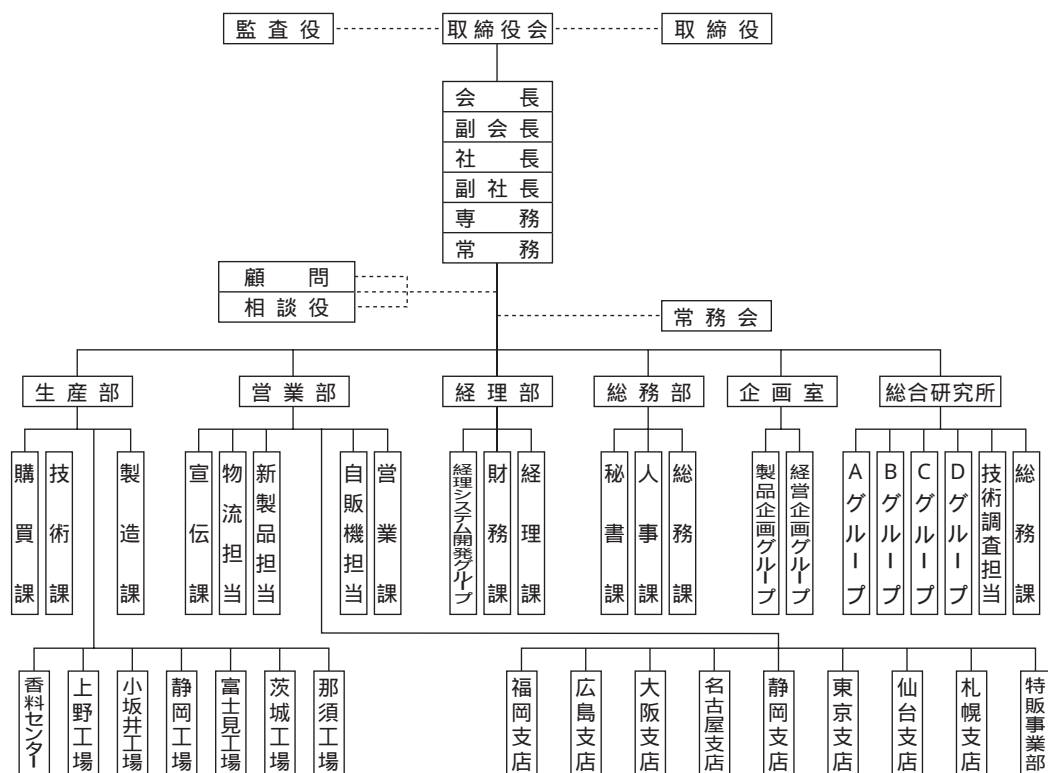
変わり目のなかで地縁による同族会社が、単品経営を営んでいく時代の終焉を暗示していた。何故ならば、一つの商品が需要の変化を受けただけで経営的な挫折まで引き起こす破目に立ち至ったのだからである。

これからは全社員が希望を持って、かつ行動の拠りどころとなるような目標ないし計画のもとに、全社一丸となって経営にあたる制度なり組織に変えていかねばならない。そのためには、戦略的思考の持てる有能な人材を経営者に登場させるとともに、社員にあっても実力主義人事を徹底させる必要があった。「現状を打破し、明日に希望をつなごう」と全社にわたる意識革新を起こすことが、絶対必要な条件であった。

そこで、最後の総仕上げともいうべき大ナタが'82年6月に振られた。全役員17名のうち社長の小島要治は副会長に退き、取締役7名が経営不振の責任をとって辞め、新しい体制のもとに再出発することを決めたのである。「新しい酒は新しい皮袋」の譬えではないが、経営陣を一新したのである。

後任の社長には、副社長の蟹江英吉が就いた。新社長は一太郎と同姓ながら、創業者と関係のない「実力ではいあがってきた熟慮断行タイプ」の人であった。

図2 1983年4月1日現在のカゴメの組織図



3. SKY 計画

第4代の社長に就任した蟹江英吉が、カゴメ建て直しの陣頭指揮にあたることになった。新経営陣は、幾つかの重圧を抱えたうえでの出発となった。

その一つは、消費者の嗜好の変化や競合商品の参入が相次ぐなかでトマトジュースやトマトソース、ケチャップのさらなる拡大が期待できそうもないことである。なかでも、国内トマトジュース市場には展望が描けなかった。そこで、この主力トマトジュースが落ちて大丈夫なように、体質の強化を図ることが急がれた。

二番目は、トマトジュースやケチャップの輸入自由化が迫ってきていた。これは、カゴメの存在基盤を破壊しかねないものであった。特にカゴメのように国内産のトマト依存度が高い場合、自由化はアメリカのハインツ^(注2)などに価格面で太刀打ちできなくなるのは火を見るより明らかであった。そのためにも台湾を中心とした輸入原料の拡大と国内原料の縮小により、競争力を保持していかなければならない。それでもフレッシュ・パックには国内産トマトの新鮮さが必要であった。しかし、今後はこの比重を減らすか、原料面の技術革新によって輸入原料でもやっていけるような、研究開発戦略が重大な課題として浮上してきた。

三番目は、カゴメに欠けているヤング志向、都会型志向商品の開発であった。消費が多様化するなかで若者が新しい食文化を形成し、広める担い手となるにつれ、従来の「健康」や「自然」でカテゴライズできない購買動機が広がりつつあった。カゴメは、40歳代以上の家庭層に絶大な信頼基盤を持っていたが、ヤング層や都会層に今ひとつ印象度が低いことが調査で裏付けられていた。安心・信頼とともに、「脱地味」によるハイカラさや「かっこよさ」、付加価値を提案できる製品開発が急がれた。

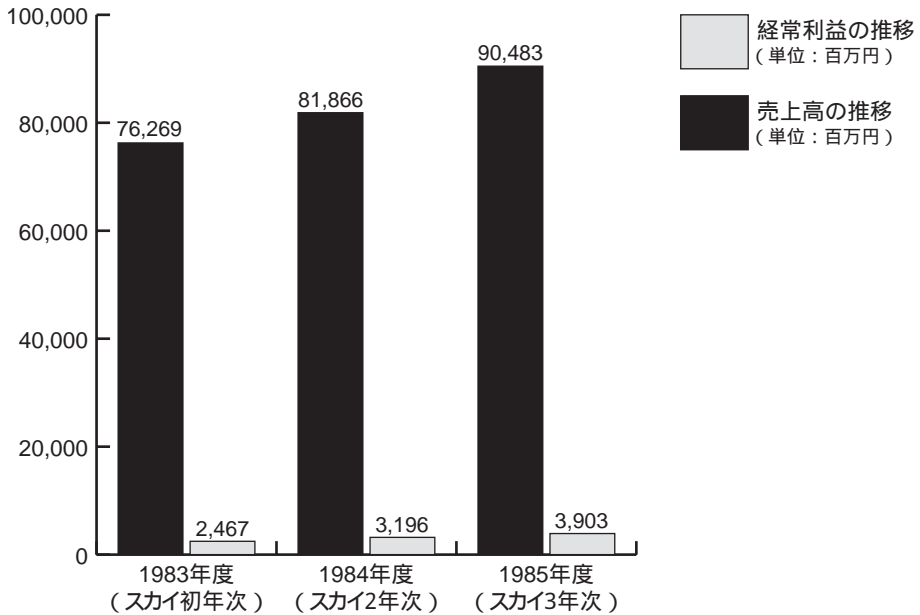
新しく社長に就任した英吉は、自らの決断力のポイントを「過去に先輩たちがやらなかったことをやる」ことにした。そのために、前任者の緊急対策をより進めるにしても、個々に取り組むことはしなかった。彼は、これらの対策もカゴメの抱える三つの課題と一緒に、長期的な展望にたった戦略的枠組みのなかで対応することを考えていた。

英吉は、'82年11月に「未曾有の低落」という厳しい環境のなかで萎縮しまいがちな全社員に向かってカゴメの再建築として、「5カ年計画（通称、SKY計画といわれる）」を提示した。

SKY計画は、'83年度を起点に最終の'87年度の売上高目標を1000億円、経常利益50億円の達成を目指すものであった。そのためには、最終年度の製品構成をトマト製品および関連製品の売上高で65%、果汁飲料、缶詰、パスタ類などトマト以外の製品を35%とするものであった。さらに、この計画の具体的な戦略目標として国際化を含む、多角化の推進と企業全般にわたる効率化の徹底が掲げられた。

カゴメ(B)

図3 SKY 3ヵ年計画の売上高と経常利益予測



これに伴って、コーポレート・アイデンティティ(CI)も“トマトの豊かさをお届けするカゴメ”から、“ナチュラル・フード・インダストリー”に変え、新たな企業理念とした。そして、社員には 積極性、 効率性、 躍進性を要望し、このスローガンのローマ字の頭を取ってSKYと名づけ、計画達成のための行動目標とした。

図4 SKYのスローガン



カゴメ(B)

この類の中・長期計画は、これまでもあった。だが、計画は作っても実行や評価が必ずしもうまくいっていなかった。どんなに優れた経営計画を立てても、計画倒れの傾向がなくもなかった。ところが今回は実行にあたっての重石が何もなかった。旧経営陣は危機を認識し、後に夢を託して退陣していたからである。このことは、長期的かつ戦略的にSKY計画を打ち上げることで、これまでのトマト製品一本やりという企業風土から総合食品メーカーへ脱皮する絶好の機会となった。

その意味で、カゴメは多角化へ一歩進める転換点に立っていたといえる。副社長の下浦静平は、ようやく資源配分という戦略本来の機能が役立つことを見越して、「これで初めて経営らしい経営が、可能になった」といっている。

4. トップダウンによる意思革新

過当競争と消費構造の変化によって、4期連続の減益・経営陣刷新という異常事態のさなかだけに、現場の社員は将来への不安感や危機意識が大きかった。このような時に、社員のやる気を喚起するには委任や参加的领导よりも教示的领导スタイルが効果を発揮する確率が高い場合がある。特に、カゴメのように地縁的色彩の濃い会社でありながら、権限委譲がよく行なわれていれば、社員のボトムアップ式の提案による経営参加が期待できるからである。

だからこそ、社長がトップダウンで“これしかない”というものを示せば、社員は敏感に反応を示す風土が形成されていた。その辺の事情は前社長から引き継いで進めている体質改善策に対する社員・労働組合の協力に読み取ることができる。固定費軽減のための最大の荒療治は、十和田、伊那の両工場の休止を含む不振工場の社員を営業に回す、配置転換であった。

130名の社員に担当分野を超えて配置転換に応じてくれといっても、もしここで家庭の事情があるからとか、営業をやったことがないとか、労働組合が反対し工場に赤旗が立ったりしたら、どうであつたらうか。SKY計画どころではなくなる。蟹江社長は当時を振り返って、こういっている。

「それができなくても辞めてもらっては困る。まげてこの配置転換に応じてもらいたいと、重ねてお願いしたものです。辞めるということについての条件は、一切考えず、全員が苦しむのが不慣れな職場で働けるよう協力してくれ」

「家庭の事情 お年寄りがいるとか、農業を続けなければ などもあって、どうしても転勤は不可能という話があったことも、事実です。しかし、それでも退社してもらっては困るのだ。全員が新しい方向に向かってみんなで努力しようではないか、をお願いしました」

「労組の委員長、生産現場のトップがそれぞれ、この認識のもとにみんなを説得してくれました。両工場の組合支部長などは、まっさきに配置転換に応じてくれてくれました。社員の協力あってこそ、でした」

「転勤ができない者はどうするか、と初めから全く考えなかった。そして、コンセンサスを

えました」




蟹江は社長になった5ヵ月間で、カゴメの前途を確信したのではないだろうか。“まだ、やれる”と。ただ、カゴメに不足なのは、将来の夢を語り、全社員が努力を傾け、協力の方向を指し示す理念やビジョンがなかった。まして、業績がわるくなるにつれ、会社の将来について社員の意識が縮小し、消極的になっている。それを、一太郎のトマト一筋から脱皮して“ナチュラル・フード・インダストリー”を目指し、豊かな食文化の創造に貢献する企業へと戦略的ビジョンを掲げ、全社員が努力していく方向づけと行動規範を新たに設けなければならない。まさに、古いカゴメから新しいカゴメへの創業である。そのために蟹江は、具体的な数値目標として非トマト部門の全売上に占める比率を今の15%から35%にまで持っていくことを、社員に求めたのである。

まさに、企業体質の革新に全社員の行動と視点を集中させる必要があった。

5. ナチュラル・フード・インダストリー

「健康的」で「自然」が、カゴメの創立以来の理念であった。そのため消費者からもカゴメのイメージに、“自然”を重ねあわせる方が多いし、事実、そのような製品志向を取り続けてきたのである。この長年積み上げてきた企業イメージないし、消費者のロイヤリティを大切により拡大して「自然が本来持っている良さを最大限に活かして」、おいしく楽しい食生活を提案する企業が“ナチュラル・フード・インダストリー”である。このことは、これまでのカゴメの企業イメージを逸脱するものではなく、むしろイメージを構成している食のあり方を新しくとらえ直し、企業ドメインを拡大することによって社員に新たな発想の可能性を切り開く余地をもたらしたといえる。そして、より明確な変革への意思を理解させる象徴として、従来のトマトの商標マークを取りやめ、新しいローマ字からなるC.Iの変更を行なった。

表2 カゴメのCIの変化

	第 期 (創業～1961)	第 期 (1962～1982)	第 期 (1983～)
企 業 名	愛知トマト株式会社 ^(注3)	カゴメ株式会社	カゴメ株式会社
企 業 理 念	中部地方のトマト調味料のパイオニア	トマトの豊かさをお届けするカゴメ	ナチュラル・フード・インダストリー
ブランドマーク			

この企業ビジョンを具現化した新製品が、新生カゴメの戦略を後押しするかのようにならされてきた。まず、'83年2月からブイトーニ・ブランドのパスタおよびイタリア料理関連素材を発売した。

カゴメ(B)

これはイタリアのインダストリエ・ブイトーニ・ペルジナ社と提携したもので、従来高級輸入パスタとして兼松江商（現在の兼松株式会社）が輸入総代理店をつとめていたものをカゴメが譲り受け、営業を開始したのである。

パスタ料理は都会のヤング層、なかでも女性層にチョットとしたブームが生まれかけていた。この市場分野へのカゴメの進出は、当初悲観的な見方もあつたがブームに後押しされながら定着していくなかで払拭されていった。これはイタリアン・ディシュそのものに市場の可能性があったこともあるが、同社の得意とするトマト製品に関連していたことが幸いしたと思われる。この成功は、カゴメにブルトーニを中心とするトータル・サプライヤーを目指すきっかけとなった。カゴメは各種輸入商品の増加を促し、これを踏み台として国際化を加速させることになった。

この国際化につながる多角化の第2弾が、飲料部門から生まれてきた。従来、飲料部門はトマト製品部門と関係が深く、トマトジュースなどの延長ないし深耕していくなかでの製品が大半であった。そのようななかであってスイス最大の飲料メーカーであるリベラ社と提携（1982年5月）し、ソフトドリンク“リベラ”の発売に4月から踏み切ったのである。この“リベラ”は自然を重視したユニークな炭酸飲料で、これまでのカゴメの飲料部門が原則としていた100%天然果汁にこだわらない、新領域の製品であった。ただ、“リベラ”そのものは価格設定のミスもあり売れ行きは予想したほどではなかった。それでもカゴメとしては、従来なかった清涼飲料の流通経路開拓に道をつけるなど、多くの収穫をえた。

他方、従来のトマトジュースの展開をより深耕するものとして“チルド100ボックス”（200ミリリットル入りジュース）4種、“カゴメ朝市”（チルド）4種、自販機用缶コーヒーを投入し、本格的なチルド市場へ参入を図っていった。

’84年にも飲料部門の新商品ラッシュが続き、“プルーン”、“クランベリー”、“ダークチェリー”などの女性向け飲料、ミネラルウォーターや“烏龍茶”、“はと麦茶”を出した。また、イタリアのサングリノ社およびワインの名門として名高いルンガロッティ社と販売提携を結び、ワイン販売にも乗り出している。このなかで、“烏龍茶”は健康志向による爆発的ヒットとなり、初年度20億円、’85年には350万ケース35億円の売上を達成し、十分に初期の役割を果たしたのである。このように、もともと得意とする天然果汁分野における高い技術を活かした清涼飲料、炭酸飲料などの新製品は、消費者の嗜好のソフト化、ライト化にうまく適合し、売上増加へと結びついていった。

この時期に一つの新製品が、社内の提案制度のなかから生まれてきた。低果汁炭酸飲料“ウフフ（ufufu）”である。もともと飲料には、その味や栄養といった本質的な価値のほかに、飲む場所や時間によって気分をリフレッシュしたり、会話を円滑にしたりというようなメンタルな面での効用も考えられる。特に、レジャーやスポーツ、ホームパーティと生活を楽しむ場面が多様化してきている。その時に、それぞれの場面の気持ちを効果的に、雰囲気を楽しく演出する製品がないだろうかと考えられていたなかから誕生したのが、“ウフフ”である。

カ ゴ メ (B)

この炭酸飲料は、ターゲットを18歳未満のアウトドアを楽しむ層に絞り、「はじける味と感覚」を持たせるように天然のフルーツ・フレーバーを用い、「楽しさを提供する」ために缶の余白にハート型のデザインを入れ、それに“from to”とプレゼント風にも使えるようにした。いわゆる消費者参加型の商品として、どんな時にどんな方と一緒に飲めば楽しさが味わえるか考え、それを応援する飲料を提案しますというのが、“ウフフ”のコンセプトになっていた。

“ウフフ”の発売に当たっては“リベラ”の経験がさっそく活かされ、ファッション商品として自販機販売用として発売された。それは、ターゲットとした13歳から18歳の中・高校生がひんぱんに利用する購入ルートが自販機だからである。カゴメはこの層に弱く、知名度アップが何より急がれていたのでCMに「少女隊」を登用し、訴求をはかっていった。特に、この商品を「不思議感覚飲料」として迫ることで、彼ら・彼女らの好奇心をひくことから始めた。

'85年になっても新製品が続き、2月に新発売した果汁入り“フルーツ村”は発売初年度で280万ケース（1ケース8本入り）を売り上げる大型ヒット商品となった。この商品は自販機ルートの弱さをカバーするために、一般家庭なかでも小さな子供の健康に関心のあるヤングミセス層にターゲットを絞って、開発された。そして製品コンセプトとして、SKY計画のスローガンにある、“自然をおいしく楽しく”を表現でき、なおかつ100%天然果汁の重量感にこだわらないようにした。そのため天然香料など自然な原料を使い、「飲み心地のよさ、清涼感をミックスした」ものに仕上げた。というのも、サントリーや麒麟麦酒などアルコール・メーカーが既に果汁10%前後のタイプを出しており、明確な製品差別化を意識せざるをえなかったからである。

“フルーツ村”は、定価を360円に設定し、1.5リットルのペットボトルの大型容器で売り出した。ペットボトル・タイプではじめての30%果汁とチョット割高な価格設定にもかかわらず順調に市場に浸透していった。その要因として、カゴメの伝統がやしなっけブランド・イメージとネーミングとがうまく合致し、さらにキッコーマンが1年遅れで同タイプの商品を導入してきたことで話題を増幅し、市場形成に追い風となっていった。こうして、“フルーツ村”は明確なコンセプトが高い評価を得るところとなり、翌年度に日本食糧新聞社主催の「食品ヒット大賞」の、優秀ヒット賞

表3 1985年度の品目別販売実績

区 分	期 別	1985年度	
		計	月 平 均
ト マ ト 製 品 お よ び 商 品	数量	6,353	530
	金額	32,936	2,744
飲 料 製 品 お よ び 商 品	数量	19,891	1,657
	金額	38,617	3,218
ソ ー ス 製 品 お よ び 商 品	数量	3,600	300
	金額	13,905	1,158
パ ス タ 製 品 お よ び 商 品 ・ そ の 他	数量	1,166	97
	金額	5,025	418
合 計	数量	31,022	2,585
	金額	90,483	7,540

単位：
数量 千 c/s
金額 百万円

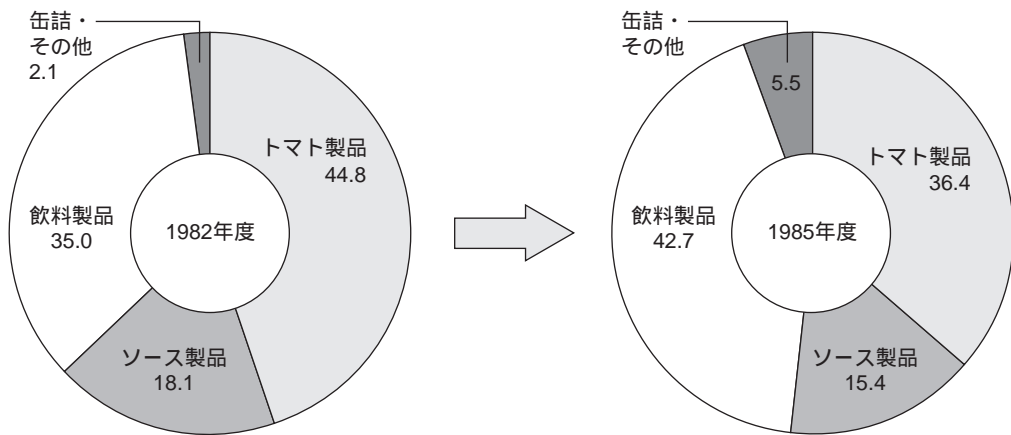
カゴメ(B)

に輝いたのである。

同じ頃、サツマイモを使った“IMO ジュース”はファッション要素の強いハイテク商品として評判を呼んだが販売は伴わず、話題倒れに終わった。

ともあれ、この頃のカゴメは連続して100アイテム近い新製品を投入し続け、'86年3月期決算では'83年以降に売り出した新製品の販売額が170億円に達したのである。また売上構成比で見ても、1982年度がトマト製品44.8%、飲料製品35.0%、ソース製品18.1%、缶詰その他が2.1%であったものが、'85年度にはトマト製品36.4%、飲料製品42.7%、ソース製品15.4%、缶詰その他が5.5%と「脱トマト化」は着実に進んでいった。

図5 スカイ計画による脱トマト化



資料出所:「日経ビジネス」日経BP社 1986年10月20日秋季増刊号

6. 効率的経営への挑戦

営業は、急激に広がった間口の商品構成に対応を迫られていた。その第一歩が、先に述べた製品グループ別特約店制度の改革であった。同時に、改革に伴って個別商品別、専門分野別に担当者責任制を導入するなどの見直しが行なわれた。カゴメは、これまで出荷データ中心による営業管理システムを採用していた。そのために、新しい流通チャネルが増え、消費者の購入場所が多様化してくるにつれ、きめ細やかな対応や消費の実態が把握しきれなくなってきた。

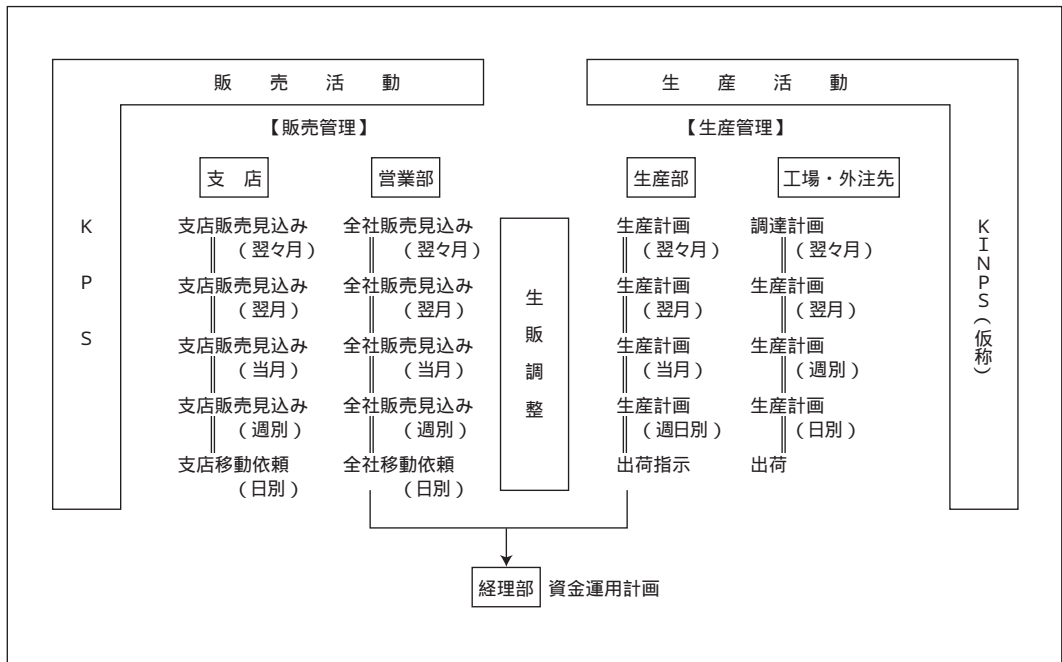
そこでカゴメは、北海道・東北・関東・中部・関西・中国・九州および静岡の8ブロック別に取り引単位を分け、エリア別の対応ができる販売組織網に編成しなおした。また、1982年9月からは外部のコンサルタントのもとに「販売管理制度改善プロジェクト」を発足させ、販売計画作成システム、採算管理、販売企画の充実を主要テーマとして検討を開始した。このプロジェクトは、'85年4

カゴメ(B)

月より「総合情報プロジェクト」として生産・営業両部門をつなぐ総合情報システムへ発展的に統合されることになった。これによって、全社共有のデータの一元管理ができるようになり、情報システムの構造自体がシンプルになった。その結果、定型的な情報処理からデータベース発想によるシステムの構築ができあがった。このシステムの完成によって、情報利用者へのデータベース開放による多目的情報の活用が可能となり、経営目的・管理目的に合致した情報の選択ができることから、より問題解決の支援が迅速にできるようになった。さらに、これが本格的に稼動すれば生産と物流の合理化が図れる一方、末端の営業情報を活用してマーケティングや商品開発、需要予測までも可能となり利用範囲は広がることが期待されている。

この結果、資金計画、他部門の経営管理システムが有機的に結合されるようになり、生産工程の合理化や在庫の削減、短期借入金の返済ならびに効率的な資金運用など経営全般にわたって生産性が向上した。このような経営的努力の成果は、全従業員を1100人前後で運営できうるまでになった。

図6 総合情報システムの全体像



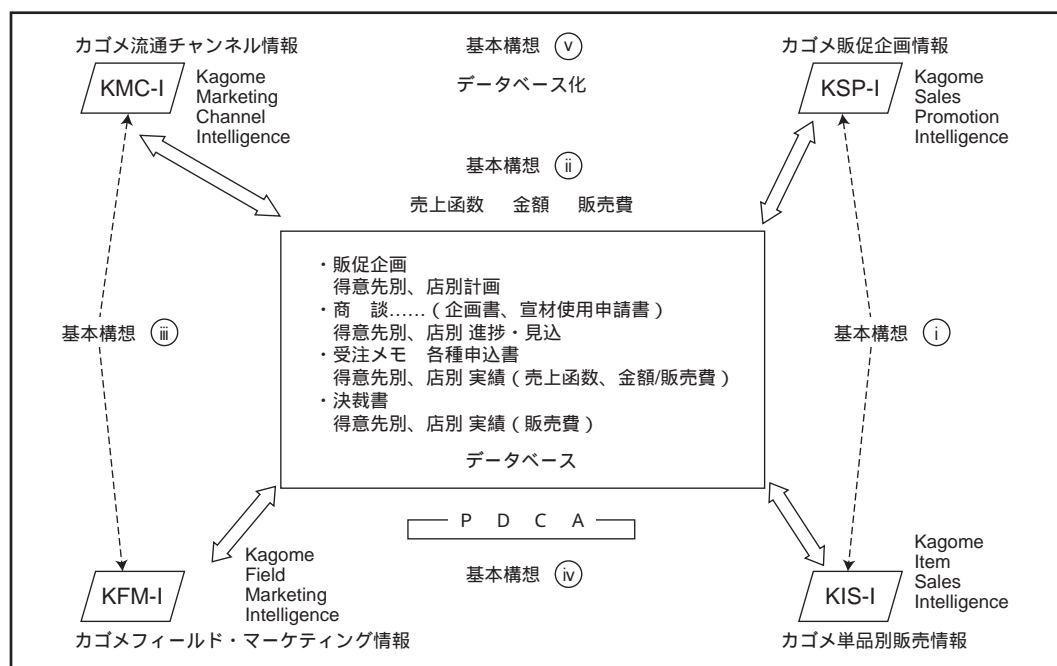
このプロジェクトに先立って、'84年からは「カゴメ実践販売管理システム (KPS)」が動き出した。このシステムは、いずれ「総合情報システム」の一部を構成するように作られている。システムの基本は、カゴメの販促企画情報、単品別販売情報、流通チャネル情報、フィールド・マーケティング情報の4区分から活動ないし管理のためのデータベースを構築することにある。

カゴメの製品は、どちらかという食品スーパーなど量販店に強かった。また、ドライ製品は酒

カゴメ(B)

販店にも食い込んでいた。ところが、清涼飲料製品がバラエティ化するに伴って各種売店、菓子パン店、コンビニエンス・ストアと販売ルートが多様化が進んだ。さらに、缶入り清涼飲料はその70%が自販機ルートで販売されている。こうした流通チャネルの現況のなかで、“朝市”、“烏龍茶”、“炭焼珈琲”などのチルド製品の増加は新たな問題をもたらした。特に低温保管をしなければならないチルド製品は、その保管と物流をいかにするかが急務だった。というのも、消費者の製造日チェック意識が高まるにつれ、カゴメは回転率の悪い商品、製造日の古いものを出荷しないように方針を転換せざるをえなくなったからである。

図7 カゴメ実践販売管理システム(KPS)の枠組み



7. 技術をテコに国際舞台へ

カゴメは、創業以来加工用トマトの品種改良技術に取り組んできた。その最大の目的は、原料のクオリティを確保するために優れたハイブリッド種を誕生させる技術が企業生命にかかわるコンピタンスとみなしてきたからである。そのために、独自に考案した技術が拡散しないように、カゴメ独自の国内栽培農家との契約栽培方式を採用してきた。確かに国産トマトは原料の安定供給をえるために必要であったが、次第に輸入物に比べてコスト高の原因となってきた。特に、トマトジュースは重要が伸び悩むなか、いつまでも価格の高い国内産に頼ることの是非が問われてきた。さらに、

カゴメ(B)

国内産原料の比率が高いケチャップやソースは、他メーカーの製品に比べてコスト競争力を弱めかねないとの課題が浮上してきた。

英吉は、「これからの企業は、ただモノを作って売だけのイメージではだめですね。メーカーは、製造をバックアップしていく技術が他企業よりどれだけ優れているかに、企業としての存在価値がある」と考えていた。そのために原料としてのトマトをより多産性や耐病性に優れたものに技術によって生み出していく品質の向上がなされた。このようにカゴメは原料の自由化阻止をタテにしながら、国内産のトマト生産にこだわりを続けていたのである。しかし、国内栽培トマトより安く調達できる海外との提携は体質強化に必要ではとの声が大きくなってきた。まして、海外企業との技術提携はカゴメの国際化へキックオフしていく絶好のチャンスになりうるからである。

その技術を新しい角度から発展させたのが、トマトの「細胞融合」技術である。トマトには、その種類によっては交配育種による通常の品種改良ができないものがある。そこで、それらの裸の細胞(プロトプラスト)を融合し、新個体を育成させることによって新品種の誕生を追及しようというのが「細胞技術」である。このトマトは、高ビタミンで甘く、対病性に優れた性質を持っているので“スーパートマト”といわれている。このトマトが実用化されれば、ケチャップなどトマト加工食品製造段階で砂糖などの添加物が不要になるだろうとの、期待がなされている。

技術開発は、トマトそのものの品種改良に止まらず、製造技術の応用面でも注目すべき成果が誕生している。その一つが、ダイセル化学工業と共同開発した膜利用技術による「逆浸透圧法食品濃縮装置」である。理論的には、特殊な高分子の膜を使い、一般的な浸透圧現象と逆の現象が起こること、つまり濃度の濃い方から薄い方へ液体を浸透させるというものである。この濃縮装置は、従来の加熱ないし真空処理によるやり方に比べ、食品本来の色や味覚、フレーバーが保存できる、食品中の組成成分のロスを最小限にできる、濃縮した食品を新鮮に長期保存できるなど、などの長所を持っている。そのため、カゴメはこれまでも無添加野菜ジュース“朝市”の製造過程で実用化していた。

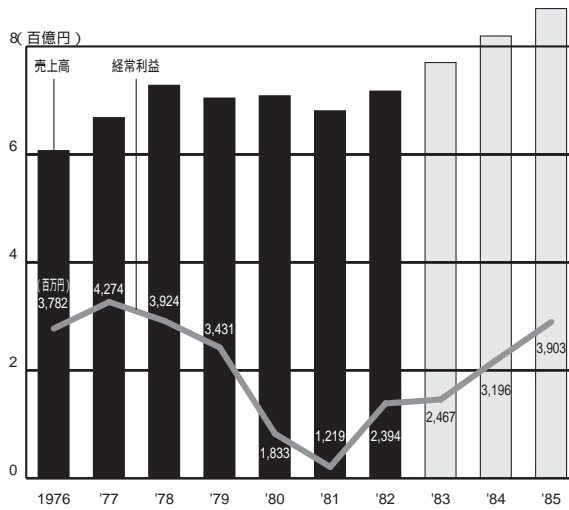
このようなカゴメ独自の技術に対して、1985年1月にサント社が技術供与を申し出てきた。サント社は、イタリアのハイテク関連のベンチャー・コンサルタント会社で、かつてカゴメはこの会社を介して食品機械を購入した実績があり、信頼関係が築かれていた。このことが幸いし、今回のプラント輸出契約となったのであるが、それ以上にカゴメの技術そのものが認められたことの意義が大きかった。英吉は、「今後は、技術の商品化も経営のひとつ」であり、これでえられるロイヤリティー収入そのものは微々たるものかも知れないが「将来的には有望なビジネス」とみていた。

これまでの開発努力に対して英吉が如何に感激をしたかは、'86年1月5日の年頭訓示に現れている。英吉は、初めてビデオを使って「カゴメの国際化は製品輸入の段階から技術輸出という、新しい次元に入った。これに対応して、今年は全社員が技術水準を上げる“技術高揚年”としたい」と、挨拶している。さらに続けて、「これからは“テクノ・マーケティング”の時代。企業の持つ技術

カゴメ(B)

をセールスしていきたい」と自社技術を事業展開に結び付けていくことの方針を示している。

表4 カゴメの再成長が始った



資料出所：「日経ビジネス」日経 BP 社 1986年10月20日秋季増刊号

では、英吉は経営者として技術について楽観的に見ていたかとなると、そうでもない。特に、バイオといわれる分野においては極めて冷静な見方をしているのである。

「バイオとの声が高いようですが、実際のところ、皆さん“つかえて”いるのではないのでしょうか。何をなすべきか、という問題がまず解決されていないくらいもみえるんです。いうまでもないでしょうが、バイオで新しい植物ができるなどということは5年なり6年なりかかると思うんです。かかるだけに、今、われわれは何をなすべきか。それは、マーケットを創るということと、自分が持たない技術分野を広げること、ではないでしょうか」

「商品化のメドがついているかといわれると、“そんなに簡単なものではない”と、お答えしたい。一つの方向が出たとしても、それを純化させ、栽培種にまでもっていけることを、また創り出さなければならぬんですから。これには、今の細胞融合を繰り返すことと、今のハイブリットを応用して自然の植物体につくりあげ、育て上げる必要があるんですから。出来るという方向だけでは、商売にならない」

「新しい品種を開発しようというのが、うちの目的なんです。……いかに原種、遺伝資源を多く自分で取り組むことが出来るかが、問題ではないでしょうか」

技術がビジネスに寄与するためには、カゴメがこれまで培った交配技術と新しい細胞技術の融合をより進める必要があった。そうした努力の成果は、早速'84年9月にトルコ共和国最大の財閥であるコチ・グループ傘下の大手食品メーカー・タット社との間で結ばれた契約となって実を結んで

カゴメ(B)

きた。この契約によって提供されたハイブリット品種のトマト種子は、トルコの気候風土に合うように「雑種強勢」の遺伝法則を利用してつくられた。実験栽培の段階で、これまでのトルコの在来品種のトマトに比べて2～3倍の収穫量があることが証明されている。この技術提携にもとづいて、カゴメはハイブリット種子を5年間にわたってタット社に供給するとともに、技術者も派遣し加工食品全般にわたる管理技術の指導を行うようになった。

他方、海外から原料等調達のための提携関係も頻繁に行われるようになった。'86年11月には、マヨワ社(チリ)とトマトの栽培・加工に関する技術供与契約の締結がなされた。この契約によって、高品質のトマトペーストの安定的確保の道がひかれたのである。

8．小粒な黄色いトマト

こうしたトマトに関する技術開発のメッカが、西那須野にある総合研究所である。同研究所の方針は、「自然が本来持っている良さを最大限に活かして、豊かな食文化を創造する」という同社の企業理念のもとに消費者の嗜好に合致する新製品を生み出すことを念頭において研究することとなっている。その一環で、トマトの品種改良・育種技術の改善が行われていた。その技術から生まれたのが、実験農場の温室に実っている“小粒の黄色いトマト”である。このトマトは、野生種である「ベルピナム」と栽培種「エスカレンタム」の遺伝子を細胞融合で掛け合わせてつくったものである。研究所所長吉野 徹(現 同社常勤監査役)によれば、「原料に使用するには、まだ改良が必要」とのこと。

というのも、栽培種は直径6センチが一般的であるのに比べ、現段階での融合種の実は約3.5センチと小さく、加工用原料として用いるにはコスト面で高くつくからである。そのうえ、野生種独特の臭いがあり、黄色では“黄色のケチャップ”になってしまうからである。これらの欠点を改良するために、ここでは遺伝子組み換え技術が研究されている。

総合研究所自体は、植物の品種改良にあたる原料生物学グループ、加工技術の改善を行っている加工技術研究グループ、製品開発の製品開発研究グループの3部門で構成され、総員68人(うち、研究員は41人)からなっている。'86年の研究開発費(対売上高比で1.0%)は、9億8300万円である。原料生物学グループは、ハイブリット品種を開発して以来、品種改良を続けている。トマト以外に、マッシュルームやグリーンピースその他の野菜にも領域が広がっている。

加工技術研究グループは、新装置・新技術の開発、生産の合理化、省人・省エネ化を含めたトマト加工技術の改善・向上研究が主体である。

製品開発研究グループは、東京本部(東京支店は1972年に東京本部と名称改称している)のなかにある製品開発室と連携しながら、商品開発のためのテクノロジー研究や容器開発を行っている。

カゴメは、同研究所と別に1985年にバイオ事業部を設けている。この新設された事業部は、バイ

カゴメ(B)

オ技術を使って開発された植物などの販売を行うことにある。具体的には、プチトマトなどの植木、トマトの種子、品種改良した果実、園芸資材の販売などである。

こうしたカゴメの研究開発は、「トマトを核に、すべての自然物に研究領域を広げ、薬品と食品の中間分野への進出」を担う戦略部門としての役割が、期待されている。その意味で、'88年度から始まるであろう「グリーン・ビジネス(植物事業)」の育成は非食品分野進出を目指すSKY計画の重要な試金石となってきた。

社長の蟹江英吉は、活発な研究開発や技術改良を眺めながら、「他社より優れた技術を持ち、技術の裏づけのある商品を消費者に提供していけるかどうか、重要になる。ジュース生産に利用している逆浸透膜利用技術などパイオ以外で当社が開発した技術も商品化していく。外販すれば、技術にも磨きがかかり、開発も進む。将来とも食品産業にとどまっている必要はないと思っている」と、語っている。

注

- (注1) 十和田、伊那の2工場は原料集荷基地であったが、'57年に休止している。
- (注2) 世界最大のトマト加工メーカー。
- (注3) カゴメ(A)の(注2)参照。

参考文献

- 「カゴメ『脱トマト王国』へのニュー・ウェーブ」『週刊 東洋経済』東洋経済新報社、1985年7月20日号
- 「攻めの経営ビジョン作りに巻き込む」『日経ビジネス』日経BP社、1986年10月20日秋季増刊号
- 「業務システムと一体化したカゴメの実践販売管理システム“KPS”」蟹江 修、『事務管理』日刊工業新聞社、第26号第4号、1987年4月号
- 「トマトの信頼を土台に新展開するハイテク企業」蟹江英吉/高岸義昭、『セントラルマネジメント』、セントラル経営センター、1985年8月号
- 「多角化と国際化を進めるSKY計画が順調に進展：カゴメ」『激流』国際商業出版、1986年8月号
- 「カゴメ株式会社」『有価証券報告書総覧』大蔵省印刷局、1982年～1986年