

Title	カゴメ(C)
Author(s)	清澤, 達夫
Citation	聖学院大学論叢,17(3) : 135-138
URL	http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/refs/modules/xoonips/detail.php?item_id=127
Rights	

聖学院学術情報発信システム : SERVE

SEigakuin Repository for academic archiVE

カゴメ(C)

清澤達夫

Kagome Corporation

Tatsuo KIYOSAWA

1. 21世紀に向かって

あと14年で21世紀を迎えようとしている1986年、カゴメはその時、生き残っていけるのだろうか。もし生き残っているとすれば、どういう企業であらねばならないのだろうか。社長の蟹江英吉は、思いをめぐらしていた。思えば1982年6月に、前社長小島要治が副会長に退き、取締役の大半が経営不振の責任をとって退陣した。突然、英吉は社長の重責を背負うことになった。

その時は、本業のトマトジュースの見通しがたたないままに経営再建の道筋ができるのか、英吉は辞令を受け取る前日まで煩悶していた。それから5年たち、カゴメは'86年度の業績見通しも売上高で950億円、経常利益で45億円を超えることが確実になってきた。残るSKY計画の最終年度(1987年)においても、英吉は何とかいけそうだと思う余裕が芽生えるとともに、この後をどうすべきかを考え始めていた。

確かに、英吉はこの5年間自ら陣頭に立って社員の心を再建に向けて努力してきた。その結果、製品構成のなかで飲料部門の増加とトマト製品やソース等調味料分野の減少のなか、売上高は大きく伸びた。しかし、カゴメの体質が成長に伴って本当の力をつけてきたかとなると、一抹の不安を感じざるをえないのである。というのも、飲料部門はライフサイクルが短く、しかもファッション性が強いために、次々と宣伝販促費を投入しないと動かない特性があった。そのために、毎年100アイテム以上の新製品を市場に投入しているにもかかわらず、そのうちの過半の製品は投資に見合う回収がなされない状況が続いている。

それに対して、ケチャップ等の調味料は派手さこそないが着実に利益をあげてきている。経営の安定度への寄与率からいうと、ケチャップ等が果たしている役割はいぜんとして大きいのである。飲料等の比重が大きくなるにつれ経営のリスクが増してきた。英吉はこのことを予想しなかったわけではないが、“脱トマト”のために目をつぶってきたのである。トマト製品関連にこだわらない比

Key words; Reconstruction, Project Team, Long-term Management Plan, Vision

カゴメ(C)

率を35%にまで高めてこられたのも、トマトという“本業”の切り札があればこそやってこれたのである。この本業を支えているのは、カゴメに寄せられる消費者の信頼である。当面、野菜系のジュースの強化や健康飲料など飲料部門の新製品が生まれてくるにしても、早くトマト以外の事業で経営基盤を固められることが急がれていた。

それというのも、トマトジュースとかトマトケチャップ製品の自由化が日米経済摩擦なかでも農産物の規制解除要求が日程的に迫っていたからである。国内産トマトと米国産トマトの価格差は歴然としていたし、自由化したとなるとハインツなどに対し価格面で太刀打ちできなくなることは目に見えていた。そのために、カゴメとしては個性化された製品づくりと品質、とくに味で勝負できる体制をつくれるどうか問われていた。そのためには、消費者との距離をより縮め、そのニーズに的確に答えていくことと、これから進出する分野のターゲットを明確にすることが急がれた。

この5年間、社員はよく頑張ってきた。それは危機意識があったからで、そのもとにSKY計画で掲げられた目標達成に向けて、エネルギーを集中させることができたからである。その努力の甲斐があって、SKY計画はまもなく達成されようとしている。社員の苦しい努力は、喜びに変わりつつある。とかく保守的・慎重居士と形容されていたカゴメは“開かれたカゴメ”に変わることで多くのことを学び、人材も育ってきた。これからは、合理化を進めつつ、より経営全般にわたって創造力を発揮していけるようにギア・チェンジしていく環境が整ってきたのである。なかでも、新規事業、新流通ルート開発、原料調達、国際展開などには現場の参加が必要だし、ますます自発的な盛り上がりが不可欠である。

2. 21世紀委員会

「これからの経営ビジョンは、上が押しつけるのではなく、現場から湧き上がってくる発想をベースにして作りたい」と英吉は考えていた。その願いは、「21世紀委員会」というプロジェクト・チームとなって現実化してきた。このプロジェクトで、21世紀までのカゴメの経営戦略を描いてもらい、SKY計画後の計画（ポストSKY）のたたき台を作ってもらいたいのである。

1986年5月、委員会公募の告知が全社になされた。若手の社員なら誰でも応募できるよう「1946年1月1日以降生まれの当社に在籍している社員」とだけ定め、学歴や性別は一切ないものにした。その辺の事情を事務局スタッフとして取りまとめた松ヶ崎正明取締役・経営企画室長（現 専務取締役）は、「われわれ役員の定年は60歳。これではカゴメの将来に責任の持ちようがない。将来のことは本来当事者である若手社員が決めていくべきではないか」と、語っている。この基準だと、社員1100名中の男女400名が有資格者になり、318名が応募して、2回にわたる試験で25人が選ばれた。女子社員も多く応募したが、最終段階でパスしなかった。しかし、有資格者の4分の3以上が応募するほど関心が高まったということは、「ポストSKY」計画に多くの社員が興味と参加意識を示した

カゴメ(C)

ことになる。

選ばれた社員は、入社2年目の者から課長クラスまで平均年齢31歳であった。彼らはこれから約10ヶ月間、経営企画室と本来の職務を兼ねながら、週末を利用して調査・討議を行うことになった。英吉は、この委員会発足に際して、「カゴメが21世紀に必ずしも食品企業でなくてはならないということに固執する必要はない。これだけ外部から食品界へのエントリーがある時代、こっちもエントリーしていかなくては守りきれない。カゴメのポジショニングが若干動くかもしれないが、そういう時はカゴメの基本的なポジショニングとその周辺を、もっと移動しなければならない場合もある」と、あらためて話している。このために、この委員会は、カゴメの多角化と国際化をいかに促進するかを重点を置いて、検討していくことになった。

委員会は、巨大な食品企業の存在するアメリカをこの目で実際に見てみることになった。そこで、全員が8月17日から10日間、アメリカのトマト加工、食品工場、流通関係などを調査・視察に出かけることにした。この委員会のアメリカ派遣は、社内にある種の興奮を巻き起こした。新規事業や国際化といわれても、営業や製造の現場の第一線にいる者には、ピンとこないところがあった。それが突然、身近にいる同僚がアメリカに行くとなると肌で実感できるようになり、ますます「21世紀委員会」への関心が高まった。某営業所では、委員会所属の社員のために盛大な壮行会が催されさえした。

このような「21世紀委員会」の活動は、積極的に社内へ紹介された。それは委員会設立の趣旨にある現場から湧き上がってくる発想をベースにするために、なるべく全社員の意識を巻き込み、革新への大きなエネルギーに作りあげていきたいという、願いからである。よって、活動内容はそのつど社内報、社内テレビ放送を使って紹介された。そのメイン・イベントが、委員会のアメリカでの活動を写したビデオで、先の社内テレビを通じて何回も放映された。また、委員会はビジョンづくりに社員の考えを反映させようと、全社員を対象に意識調査を実施するなど多くの接点を持つようにした。

こうした委員会の活動は、10月に中間答申としてまとめられた。それを踏えて「新事業・新製品開発」「食品流通構造変革」「技術革新および新生産体制」「国際化戦略」の4分科会に分かれ、長期経営ビジョンの最終報告とりまとめへと、活動を展開することになった。

3. ナチュラル・ライフ・コーポレーション

1987年3月、社内公募で発足した「21世紀委員会」は21世紀におけるカゴメのあるべき姿を長期経営ビジョンの形で、役員会に最終答申案を報告した。それによると、2001年のカゴメの姿を売上高で5000億円（1986年現在の5倍）を達成するために国際戦略、ソフト化戦略などを軸にトマト単品の経営体質を大転換するように求めている。

カゴメ(C)

具体的には、食品事業に加え外食・健康事業、バイオ・種子ビジネスの三本柱で経営を支えていると提案している。特に、外食事業などの非食品と海外部門を伸ばすことで、多角化目標（非食品加工部門の全売上高に占める比率）とグローバル化目標（海外売上高比率）が各30%になることを見込んでいる。その結果、三本柱が実現した暁には全売上高に占めるトマト加工食品の依存度が50%以下になり、経営基盤が一層強固になると想定している。

このような一連の経営ビジョンを、委員会は「ナチュラル・ライフ・コーポレーション」と規定した。このビジョンには、人間の暮らしに関わる諸々の製品を開発し、企業の飛躍をはかるという願いが込められている。このような委員会答申案が出たことに対して、蟹江社長は「人がロマンを持つと同様に、企業にロマンがあってもいいはず。今回の試みは社員一人ひとりに企業経営とは何かを真剣に考えてもらう機会を提供したことで、半ば成功した」と、語っている。事実、委員会のメンバーも「会社の方向性を考えていくうえで日常生活を振り返ると、様々な改善策が浮かんでくる」と、自己啓発の効用を認めている。

だが、このような答申案はこのままでは絵に書いた餅でしかない。もっと地に足のついた方法論を伴った「ポストSKY計画」ができてこそ、この委員会の努力も実を結ぶと思われる。そのために、「ポストSKY計画」の具体的な立案作業は経営企画室が主体となってとりまとめていくことになる。同時に、この「21世紀委員会」の出したビジョンを織り込んだ1989年から始まる5ヵ年計画のために、生産、営業などの部門ごとに新たなプロジェクト・チームが結成されることになった。

かつて、蟹江社長は「“もし(if)”冷蔵庫不要の生鮮食品があれば、どんなに利用できる食品の幅が広がり、大きな恩恵を受けることができるだろう」と、語ったことがある。今日の技術の進歩は、この課題に対してどうすればいいか、ある程度まで分かってきている。その意味でも、カゴメは大きな夢をみて、一步一步その実現に向かって近づこうとしているのである。

「より美味しいものをつくる、もっと簡単にできるものをつくる、そしてより健康に役立つものをつくることなど、消費者ニーズは明確なものとなっている。“食品は健康をつくる”はカゴメの理念でもあります。いずれにしてもこの三つの要素に向けて情報を多発していけば、経営は容易だと信じている」と、カゴメの将来について明るい未来を描いているのである。(了)

参考文献

- 「カゴメ株式会社」『有価証券報告書総覧』大蔵省印刷局、1986年～87年
嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代 第3巻 ブランド構築』有斐閣、1999年
カゴメ株式会社「社内報 カゴメ通信」カゴメ株式会社、1987年5月1日増刊号