



立命館大学 経営学振興事業だより

Across

INTERVIEW 蟹江 嘉信氏 カゴメ株式会社 元代表取締役社長

「カゴメ」 蟹江嘉信元社長に聞く。 —立命・経営研究会での研究が役立った—

今回は、経営学振興会会長を務めて頂きました「カゴメ」創業家、5代目社長蟹江嘉信氏にインタビューさせて頂きました。また既に退任後11年になられますので、最近の「カゴメ」の事情に詳しい、「カゴメ」No.2の高田卯基氏（取締役、常務執行役員、名古屋本社担当）にご同席いただきました。また、執行役員、コーポレート・ブランド戦略室広報部長村松才兵衛氏にもご同席いただきました。改めて皆様にお礼申し上げます。



学生時代「経営研究会」の時代

蟹江氏は戦後立命館大学に入学後「経営研究会」というクラブをリードされ、その精神は今日の経営学部に引き継がれています。まずそのお話からうかがうことにしました。

<松村>蟹江さんには、経営学部校友会の前身である経営学振興会時代から色々とお話を伺っていますので、ある部分、ほとんど分かっている気もするのですが、蟹江さんといったら何と言っても「経営研究会」かと思いますが。蟹江さんは、「経営研究会」の創設メンバーということなのでしょう。

<蟹江>そういうことですね。昭和22年の入学と同時です。

<松村>当時は、経済学部経営学科でしたでしょうか。

<蟹江>いえ、昭和22年時は、旧制の経済専門学校でした。それで、次の年の昭和23年4月より新制大学となり経済学部ができたので、当時まだ学科はありませんでした。

<松村>では、経営学科というのはもっと後の方になるのですね。

<蟹江>えーと、昭和28年位になるのでしょうか。経営学部が出来たのは昭和37年です。

<松村>私は昭和38年入学ですので、私から見ると、だいぶ先輩になられるわけですね。

では、入られてすぐに「経営研究会」を作られたのですか。

<蟹江>いえ、専門学校の時にはもうできていました。ただ、部員は少なかったのです。

なぜ私が入ったかといいますと、兄は同志社大学に行って

いたのですが、「二人も京都へ行ったらいかん」というわけで、兄は昭和22年に愛知大学の方に代わったのです。

同じように兄も経営学専攻で、二人で当時はフォードシステムやテイラーシステムを勉強していました。

<松村>では、そこに入られたというわけですね。

<蟹江>ええ、それですぐに学部が新制に変わって、私ももちろん受け継いだのですが、その時の会長は田畑君達がやっていたように思います。

<松村>田畑さんと蟹江さんはどういう関係になるのでしょうか。

<蟹江>彼は予科在籍でした。彼は海軍兵学校より転校でしたが、兵学校で最後の卒業まで行かなかったのが、立命では学部に行く時に再度チャレンジし、特進で二回生に入ったのです。

<松村>そんなことがあったのですか。

<蟹江>ええ、だから彼は学部では一年上になります。それで、彼が「経営研究会」を動かしていました。

<松村>当時、合宿というか、「よくフィールドに出た」と伺っているのですが。

<蟹江>学部に入って早々に、「経営研究会」では実態調査をすることになっていました。

一年目は、私の記憶では志摩半島の真珠の研究に行ったと思います。経営研究会の冊子には入っているのですが、確か二年目は淡路島に行って、瓦と玉ねぎの研究をやったと思います。三回生の時には、四国の別子銅山の方へみんなを連れて行って「鉱山はこうなっているんだ」という事を勉強

しました。また住友化学と坂出の塩田の研究をしました。

＜松村＞実態調査はその後いつ頃まで続いたのでしょうか。

＜蟹江＞あと三年位は続いたようです。

それと同時に、昭和24年の時に初めて「全国学生経営研究会」ができたのです。慶応の三田で発会式がありまして、それから毎年、確か次が名古屋大学で、次が神戸大学だったと思いますが、連続で続いていました。たぶん今でも続いているのではないですか。

＜松村＞どうでしょうか。学生の活動、特にクラブ活動は停滞気味で、どことも悲鳴を上げている状況ですね。

＜蟹江＞その慶応の時は、私と堀崎氏の二人だけが立命の代表で行きました。堀崎氏は、東京の商工会議所の調査部長までやった男ですが、残念なことに早く亡くなってしまいました。その次の年には、同期の者が7～8人で、まだ名大になっていない、当時の名古屋高商に行きました。

＜松村＞まだ名古屋大学ではなかったのですか。

＜蟹江＞新制になるのが私学は1年早かったのです。官の方は1～2年遅れていたからです。

＜松村＞なるほど、確かに昭和23年は新制に変わる年ですね。

実態調査は今に活きている

＜松村＞実態調査をしようというのは、前からだったのですか。

＜蟹江＞いや、前からではなく、われわれは「遊んでばかりでも芸がないので、何かやっつけて残していこうではないか」ということで始めました。

＜松村＞おそらく当時、そういうような勉強の仕方というのは斬新ではなかったのでしょうか。

＜蟹江＞ええ、斬新であると同時に、カゴメの工場に兄と一緒に、テイラーシステムの科学的管理法を使い、実態的に測ったりしました。学生運動の盛った時代でしたが、「経営研究会」は実践的方向で頑張っていました。

＜松村＞当時学生で「実態調査をやっつけよう」というような発想はあまりなかったのではないかと思います。

＜蟹江＞ただ単に、「サークルを学内でやっている」とか「サークルだ」と親に言っても、金を出してくれないので、「こういう研究をやります」と言っていたのです。

＜松村＞では、多少は趣味と実益を兼ねてというわけですね。

＜蟹江＞そうですね。実際、実態調査に行く時は、17～20名位は連れて行きましたからね。

＜松村＞当時は、レポートみたいなものも纏められたりしたのでしょうか。

＜蟹江＞ええ。ですが、今はもう残っていないですね。

＜松村＞今はそういう実態調査が大事だということはハッキリしているのですが。

＜蟹江＞逆に、荒廃した戦後は、会社、企業や経営に対して、非常に興味のあった時代です。だから、昭和24年がいわゆる朝鮮戦争の時ですが、その前からみんなが「自分の就職する時に役立てよう」というのがあったのです。

また、私の場合、志摩の場合は真珠でしたが、淡路島の玉ねぎに関しては、玉ねぎの生産高が、淡路島と東海市が上位産地なので、その比較をしようというのと、また、メンバー

に淡路島出身者もいたものですから。

＜松村＞だから、その場所を選定したのですね。

＜蟹江＞そうです。その時に初めて、野菜の値段が産地によって違ってくるし、しかも出荷日を変えることで価格の安定を計ったことも勉強したのです。

＜松村＞今、野菜について、研究している人はあまりいないと思いますが。

＜蟹江＞今と違って昔は農業経済が盛んでしたので、我々にとっては身近な問題だったのです。

＜松村＞市場に出すということは、全国に市場がありますし、しかも農業ですから不作・豊作が地域によってバラバラですね。

＜蟹江＞ですので、今でも農協の人たちが、東海市から淡路島に一人乗り込んでいって「今日何トン積まれた」と言っただけで、流通の関係で値段が下がるわけじゃないので、「東海市の出荷はストップしよう」といった感じです。

＜松村＞最近では、通信の手段が相当発達していますからね。

＜蟹江＞ええ、ただ当時からやっていたので、そういうのを研究したのです。

＜松村＞今聞いても面白いですね。

＜蟹江＞ええ、先進的な事をやっていたことになりますね。

＜松村＞出荷調整というわけですね。私は農産物の流れというのはほとんど分からないのですが、ただ、やはり「カゴメといえばトマト」となります。今や世界的に農産物が動いていますが、当時はそのような事ありませんでしたよね。

＜蟹江＞ええ、まだその頃はなかったですね。昭和40年代になると多少は世界的になりましたが、原料自体も産地が変わってきましたし、我々がそういう研究をしている頃には何もありませんでした。レポートなどどこに残していたのですけれどね。

＜松村＞では、その中で何か後で活かしたことなどはありますか。

＜蟹江＞ええ、ありますよ。今の玉ねぎ自体も、ソースの原料で使われていたものですから。

＜松村＞玉ねぎとトマトが、ソースの原料になるのですか。

＜蟹江＞ええ。もっと何種類も入っていますが、主要な原料としては、玉ねぎのウェイトは割合高いのです。ケチャップはトマトになりますが、ウスターソースの場合は、トマトはあまり入っていないのです。

＜松村＞では、とんかつソースの方は入っているわけですね。

＜蟹江＞ええ、ただ、当時、ウスターソースの方は唐辛子など野菜関係を混ぜていましたが、トマト自体はそんなに多く



はなかったのです。

<松村>玉ねぎは原料的には身近なものだったのですね。

<蟹江>ええ。

トマトと「カゴメ」創業時代

<松村>「カゴメといえばトマト」というイメージがあるのですが、元々の出発点もトマトだったのですか。

<蟹江>ええ、元々トマトです。明治32年にトマトソースを作りました。

<松村>それは、この辺（東海市）ですか。

<蟹江>ええ。この辺で採れたもので、この辺の工場で作りました。

<高田>今でいうトマトピューレを作ったのです。

<松村>それは当時何に使われたのでしょうか。

<蟹江>ホテルの業務用として、やはり料理に使いました。

<松村>社史などを見ていると、「当時はあまり使ってもらえず、売込みが大変だった」というような事が書かれていましたが。

<蟹江>ええ、そうです。

<松村>ピューレは、当時の日本人の嗜好からすれば、ちょっと分からないものだったのですね。

<蟹江>分からない頃だけれど、トマトソースやピューレは、高級レストラン関係では、洋食に使われてはいたのです。

<松村>では、食材として、トマトピューレから後の展開はどうなったのですか。

<蟹江>ピューレというのは、ただ単に煮詰めただけのものです。それに、香辛料と砂糖や酢を入れたものがケチャップになるのです。当時は「家庭用として、何とか売らなければならぬ」ということで、ケチャップが主力になっていきました。

<松村>今も昔も、ケチャップの方が、何だかんだ言っても、日本人には身近ですね。

<蟹江>いや、今ではもう、あまり身近とはいえないですね。名前はケチャップと言っていますが、今は、家庭でも料理をする人はピューレを使っていますから。

<松村>ああ、そうなんですか。私が古いわけですね。

<蟹江>だから、量から言いますと、業務用などをいれると、50対50位になっています。

<高田>今は、ケチャップ以外にもトマトホルの缶詰やカットトマトなど色々なものがありますからね。

<蟹江>いわゆる多角化がすすめられていって、ピューレだけではなくて、家庭の消費者が要望するものに、どんどん変わってきているのです。

<高田>ですので、今でもトマトソースというのはありますが、それはケチャップなどの味付けではなくて、少し味を付けているものです。

<松村>では、今で言うトマトソースは何なのでしょう。

<蟹江>それは、まずピューレというのは、粉碎して裏ごしたもので、香辛料も何も入っていない、ボイルしただけのモノです。その次にできるのがトマトソースですが、これには多少の塩と香辛料が入ります。



<松村>では、今トマトソースと言われているのは、ピューレ+香辛料になるわけですか。

<蟹江>それにもっと香辛料や砂糖などを入れて作ったのが、ケチャップになるので、三段階あるわけです。そのもう一つ前が、ホールトマトになります。

<松村>なるほど、そういう製品の流れなのですね。

<高田>一番最初に作ったトマトソース、今のトマトピューレというのは、ホテルのシェフさんが自分で手を加えるためのベースになるわけです。

<松村>それが、まさに今で言うトマトピューレになるわけですか。

<高田>ええ、そうです。

<松村>ここ（東海市）は、トマトを作る場所としては良かったのでしょうか。

名古屋から那須、そして世界へ

<蟹江>ここが発祥の地ですが、当時の品種からいくと、このトマトは連作がきかなかったもので、ここからだんだん東の方にいって、渥美半島へ行きました。

ただ、そこでも今度は、色が赤くでないという、トマトの色の問題がでてきて、高原地帯、信州に行ったのです。つまり、トマトは、日中と夜の温度差が10度位ないと、あの赤いベチンが付かないのです。

そして、昭和36年から今度は北関東の那須高原の方へ行って、そして、最後には福島から山形へ行きました。ただ、それ以上いくと、今度は日照時間が足りなくて、良いトマトができないのです。

<松村>難しいですね。

<蟹江>ええ。私が多少勉強した立地論からいくと、非常に工場が転々としているわけです。

<松村>それは、生産量が増えてくるに伴ってなのでしょうか。

<蟹江>ええ、それもありますが、むしろトマト自体の生産の関係です。つまり、良いトマトが採りたいのですが、土地によって病気がでたりしますので、愛知のここ（東海市）が元々の発祥の工場だったのですが、豊川の方などに工場を作ったりしました。

また、ジュースを作るには、長野のトマトが良かったり、あるいは、関東に行ったのは、トマトの酸の問題で、八ヶ岳の高原地帯が良かったりしたので、それに従って工場が動いていったのです。

＜高田＞工場立地として、トマト産地に工場を作ったということです。

＜蟹江＞産地に伴って、例えば長野などは、最初茅野に出て行って、それから中野や伊那などにも行ったのですが、それがあつた時期になると、今度は企業的に集約化した方がよいのではないかということで、富士見工場ができたのです。

その後、関東へ出て行って、今度は那須工場と茨城工場を作りました。つまり、産地に工場を作ったのです。



＜松村＞それは輸送の関係もあるのですか。

＜蟹江＞もちろん、輸送の関係もあります。

＜松村＞以前お伺いしたところでは「その後はトルコだ、中国だ」という形で、また、それは濃縮還元という形でされるということでしたが。

＜蟹江＞国外に出て行ったのは、国内だけでは気候の変化によって豊作・不作がありましたので、最初台湾に行きました。

＜松村＞それはいつ頃の話ですか。

＜蟹江＞私の記憶では、昭和43年頃です。

＜松村＞では、トルコなどはもっと後なのですか。

＜蟹江＞もっと後です。トルコへ行く前に、アメリカに行きました。

＜高田＞カリフォルニアですね。カリフォルニアは、今、世界で最高の産地です。

＜蟹江＞産地としては一番多いのです。今は、日本の10倍以上、900万トン位あると思います。

＜高田＞生食用は10倍位ですが、加工用トマトなら100倍位はありますね。

＜松村＞今はトルコでも作られていますよね。

＜蟹江＞ええ、中国でも作っています。

＜松村＞では、今は中国が一番多いのですか。

＜高田＞最近では中国が増えていますが、今多いのは、カリフォルニアと中国がトントンですね。

＜蟹江＞トルコはよかったんですが、トルコの経済自体、インフレが止まってしまい、トマトの原料価格が上がったのです。

それで、ちょっと減ってしまったのですが、逆に中国は、17年ほど前に中国とソ連の国境紛争がなくなり、その時にいた

兵隊を海岸線に返す事ができず「屯田兵」にして残したのです。「屯田兵」なんて言葉、今の人は知っているのでしょうか。

＜松村＞確か、新疆ウイグル自治区でしたよね。

＜蟹江＞ええ、だから国境にいた兵隊たちが、場所的にも水が豊富で、綿やホップなども作られている地域なので、今はトマト作りをしています。それで中国も増えたのです。

＜松村＞結構中国も古いんですよね。今のよう中国が発展する、だいぶ前の話ですよ。

＜蟹江＞ええ、だいぶ前の話です。私が行ったのがもう20年近く前ですから。

＜高田＞今は新疆のとなりの内モンゴルが中心ですね。

＜松村＞新疆の方もまだやっておられるのですか。

＜高田＞ええ、まだまだやっています。北半球ばかりでは天候リスクもありますので、南米のチリでもやっています。

＜松村＞元々トマトの原産はあちらの方ではありませんでしたか。

＜高田＞ええ、ペルーがトマトの原産地です。

＜松村＞では、原産地に戻ったわけですね。南は南米だけなのですか。

＜高田＞南米と、あとは数としては多くないのですが、ドライトマトを、オーストラリアでもやっています。

＜松村＞まあ、南半球といっても元々あまり国がないですね。

＜高田＞そうですね。アンデスはペルーが原産地なのですが、元々は小さい野生種だったのが、改良されてきたのです。

トマトの種類

＜高田＞那須工場の研究所には、原種から色々なもので、栽培されています。

＜松村＞和歌山もそうなのですか。

＜高田＞和歌山は少し違いますね。和歌山はハイテクの技術を使って、コンピュータで制御して、水ではなく「ロックウール」という石を焼いたものを使用していますので、水耕ではありません。

それは、どんどん伸びて30メートル位になるので横に這わせるのですが、何段もできますので、下から赤くなってきて、赤くなったものから収穫して、また採ったものを引っ張って、どんどん下に這わせるのです。

「オランダ式」というのですが、だいたい9～10ヶ月間で収穫します。また、温室では暑すぎるので、夏の一番暑い時期はダメです。

＜松村＞なるほど、温室は、逆に夏はまずいのですか。確か、生食用か何かを新聞で宣伝されていたね。

＜高田＞ええ、それが和歌山などで作られています。

＜蟹江＞「旬がまるごと」という野菜関係の雑誌があるのですが、9月号のNo.2はトマト特集です。

＜松村＞以前、「ほとんど日本では生食用の「桃太郎」だが、ジュースは違う」という話を伺ったのですが、我々素人はトマトといえば「桃太郎」を思い浮かべますが。

＜蟹江＞「桃太郎」が出てくるのはずっと後になります。系統としては以前からあるのですが、どんどん品種改良しまして、そのうちに加工用に適するものができてきたのです。

うちとしては加工用が欲しいので、生食用の方は手を抜いていたのですが、その内にタキイさんなどが「桃太郎」を作っ

ていったのです。

<松村>カゴメさんとしては、昔から生食用はあったのですね。

<蟹江>ええ、加工用がメインなので、売ってはいなかったのですが、以前から研究はしていました。今はカゴメも売っていますが、だいたい今出ている70~80種類のほとんどは、カゴメから出ていった品種なのです。

<松村>今、日本で出回っているトマトの種類というのは何種類位あるのでしょうか。

<蟹江>カゴメとして持っている品種は、7,500種あります。

<高田>ただ、今日本で、農家直営なども含めると、勘定しきれないですね。ですので、品種的にいえば、ピンク系のトマトと赤系のトマトの、大きく2種類あるわけですが、出回っているトマトの種類となると「トマト工業会」でも、生食用は分からないですね。

<蟹江>ただ、加工用は分かります。私たちの加工用としては、農林省指定の70~75種位の登録品種があるのですが、毎年品種が新しくなる度に登録しています。

<高田>今、カゴメでは日本の1,000弱の農家と契約栽培していますが、その加工用トマトとしては、絞り込んで今6種類位ではないでしょうか。

<蟹江>土地にあった品種を使っていますが、70~75種位がメインになっています。

<松村>それは加工用ですね。

<高田>ええ。

<松村>和歌山では生食用が作られているようですが、それは何系のトマトになるのでしょうか。

<高田>それは赤系のトマトです。業務用の、外食チェーンなどに納入しているスライス用のトマトなどですが、5~6種類位ですね。

<松村>では、生食用は赤なのですね。

<高田>ええ。うちは、生食用は赤です。

生食用赤系完熟トマトが売れている

<松村>「赤系の方が、栄養素が豊富だ」と伺っていましたが。

<高田>ええ、リコピン量が全然違います。

<松村>以前、那須の工場見学の折にお話を伺って、みんながそのように「洗脳」されたのですが、ただ、世の中はピンク系が多いですね。

<高田>まだピンク系の方が多いのですが、ただ、最近では赤

系が増えてきています。

<蟹江>今市場の方では、いわゆる「完熟トマト」というのがでてきています。つまり、昔の生食用はヘタの部分が青いうちにとって、数日後に市場に出すのですが、出す方としては「完熟トマト」で売りたいわけです。ですから、ピンク系でないと、色があがってこず完熟にならないのです。

<松村>ピンクは、あれで完熟なのですか。

<蟹江>ええ。

<松村>トマトと言えば、やはり真っ赤なのが完熟という感じがするのですが。

<蟹江>本当の完熟は、落ちる一歩手前の、真っ赤なものを完熟と言わなければいけないのですが、「市場出し」は、そんなことをやっていると思われしますので、青いうちに採るのです。

<松村>では、生食用で、赤のトマトを完熟で市場に出すというのは難しいのですか。

<蟹江>難しいことはないのですが、それでは腐敗率がうんと高くなるので、農家の方の収入が変わってしまいます。

<松村>では、種類によって、完熟しても強いかどうかという、トマトとしての強さはあるのですか。

<蟹江>ありますね。

<松村>「皮が分厚いかどうか」ということを那須で伺いましたが。

<蟹江>それは、輸送用に耐えられるトマトという事で、皮が厚いを作っているのです。一番産地の遠い所だと、100キロ位離れていますので、その間トラックで揺られても傷がつかないような品種を、私たちのところで開発したのです。

<松村>では、「皮が分厚いかどうか」というのは、ピンク系だからというわけではないのですか。

<蟹江>ええ、皮と色は関係ありませんね。

<松村>なかなか難しいですね。

<高田>今、カゴメでやっている菜園のトマトは、完熟したものしか市場に出していません。ただ、「桃太郎」などの種類は流通段階で赤くする、つまり「追熟」というのですが、そういうことをして市場に出しているからピンク系なのです。

<松村>では、温室で作られて、赤で作られて、しかも完熟となると、やはり輸送は大変なのではないでしょうか。

<高田>うちの場合は、集約して出荷する基地がありますので、完熟でも、一週間位は十分もちますよ。

<蟹江>品種によって違いますね。

<松村>トマトの改良を積み重ねてこられて、ジュース用などでもいくつかの種類があるようですが、赤さなども色々な種類があるのですか。

<蟹江>あります。それと、研究所でトマト自体の糖度も上げています。つまり、ケチャップにはものすごい砂糖を使っているのですが、普通、糖度は3~4度位なので、改良して7~8度位にまで上げています。

<松村>スイカは11~12度かと思うのですが、7~8度というところと相当甘いですね。

<蟹江>甘いですよ。今の生食用で売っているトマトなんかは、ブドウに近い甘さだと思いますね。

<松村>では、生食用で売られているのは、糖度でいうとどの位なのではないでしょうか。



<高田>うちの生食用は、糖度は5～6度で、あまりあるとはいえないですね。品種や生産地によっては、例えば高知では地元のトマトで8～9度位のものもあります。

<松村>高知では、なぜそれができるのですか。

<高田>それは、そういう品種を持たれているからですね。

<蟹江>つまり、うちで作ったものにもっと何かを交配させて、さらに高いものになっているわけです。うちでも今の7,500近い品種の中には、それに近いものはありますが、ただ、量産をすると適していない部分が出てくるなど、加工用に流すほどの品種ではないというわけです。

<松村>では、高知の品種は多少手間がかかるということもあるのでしょうか。

<蟹江>多少はあるでしょうね。

<高田>ただ、トマトジュースなどは、単に甘けりゃいいというものではなく、やっぱり、酸がないと美味しくないですし、「一番トマトジュースに適した品種は」ということで色々改良して、今の契約栽培しているトマトになっているのです。

最近は無塩トマトジュースが増えている

<松村>では、今飲んでいるトマトジュースと、昔飲んでいたトマトジュースは、味が違うのですか。

<蟹江>全然違いますね。今みなさんが飲んでおられるトマトジュースは、どちらかというと、酸味が少なく臭みがないのです。ただし、臭みのある、50年前のトマトジュースに近いものもあることはあります。それは、無塩のトマトジュースです。あれは、有塩のトマトジュースと、トマトの品種は違いますが、昔に近い味です。

<松村>以前蟹江さんに、「米軍がベトナム戦争でウォッカにトマトジュースを入れた「ブラッディー・メアリー」を流行らせた」とか、「無塩のトマトジュースをビールに入れて飲むと美味しいですよ」ということを伺ってから、私も飲むようにしているのですが。

<蟹江>今はカクテルで「レッドアイ」という名前が付いていますし、「カナディアン・サンセット」という別名もありますね。

<松村>では、無塩のものは結構昔風の味なのですか。

<蟹江>昔の味に近いものですね。

<松村>昔、あまりトマトジュースは口にあわなかったのですが、今は無塩の方がさっぱり飲みやすい気がしますね。個人差かもしれませんが。

<高田>いえ、無塩の方が今市場では増えてきていますよ。

<蟹江>元に戻ってきているということですね。

<高田>それと、今は塩分を嫌っていますからね。

<松村>では、自社で使うものと研究所で持っているものと色々な種類のものがあるようですが、それを需要に応じて外に出すということもあるのですか。

<蟹江>それはいいですね。種市場には流しません。それは、1代種のハイブリッドの品種なので、私どもの専属の農家にしか渡しません。たとえ、他のメーカーが欲しいと言っても出しません。当然それによって違いがでますので、例えば、日本のデルモンドも、彼らは彼らなりのものを作っていますので、品種が違います。

<松村>日本酒でも目を瞑って見分けるといのは大変ですが、ジュースも、それぞれのメーカーでは多少色や味が違うというわけですね。

<蟹江>それと、当然価格競争も入ってきます。

<松村>スーパーなどでは、めちゃくちゃ安く出しますし、あれは大変だろうと思いますが、そういう意味で言うと、食を中心に、経営理念的にも、これまでも、これからもやっていく、カゴメとして一貫したものは何になるのでしょうか。

<蟹江>食に関しては、まず「安心、安全」は当然のことですね。



<高田>カゴメは創業から108年になります。今は創業家から引き継ぎましたが、現在、色々な事業をやっております。しかし、基本的にはトマトと野菜というベース、そこについては今後も拡大をしていきたいと思っています。

<松村>最近、右肩上がりというように思うのですが。

野菜生活が売れている

<高田>これは、野菜飲料の市場形成を、カゴメが中心に広げてきたからだと思います。

それは、前の社長の時代から「野菜不足を解消するために、ジュースで野菜を補給しよう」とずっと研究もしたし、訴え続けてきました。それが実って、老若男女を問わずどんどん普及しましたし、また、健康志向もあり、さらに、おいしく飲めるようになったからです。

<蟹江>私より前の時代は、トマトが表面に出ていましたが、私の時から「今後はトマトだけではだめだ」ということで、農業食品メーカーを謳ったわけです。その時から、にんじんなど他の野菜にも手を出したのですが、つまり、平成3～4年位から、初めてグローバル的な考え方に変わってきたのです。

<松村>ちなみに、「野菜生活」はいつから出ているのでしょうか。

<高田>「野菜生活」は平成7(1995)年からですね。

<蟹江>それは、平成4年にキャロットが売れたのですが、「にんじんだけではいけない」ということで、次に出てきたのが「野菜生活」なのです。

<高田>100%キャロットのジュースをベースにし、フルーツを少し入れたのです。

<松村>では、「野菜生活」は何がスタートだったのですか。

＜高田＞今はもう赤、緑、紫色などバラエティーに富んでいますが、スタートはにんじんがベースでした。

＜松村＞紫は何がベースなのですか。

＜高田＞紫ににんじんですね。

＜松村＞確かに色々あって楽しいのですが、最初は「キャロット100」から野菜に力を入れていったのですね。

＜蟹江＞どうしても、にんじんだけだと飲んだ時に重いので、「フルーツなどを入れて、飲みやすい、おいしいものにしたいといけない」ということで、平成7年位から出していったのです。それが、今ではトマトジュースよりも野菜生活の方が多はずです。

＜高田＞ええ、多いです。「野菜生活」は倍以上ですね。

＜蟹江＞キャロットでも、売り出した一年目に、アッという間にトマトジュースを抜きそうな感じでした。

＜高田＞もちろん今は健康志向という追い風が吹いているのですが、もちろん今でも牛乳が国民健康飲料だと思いますが、ただ、それを「野菜ジュースを国民健康飲料にしよう」と言い出したのが、5代目蟹江社長位の時からなのです。

それから「体内環境正常化」をずっと言い続けて、10年ほど前と今を比べると、国民一人当りの野菜飲料を飲む量が、昔は2リットル位だったのが、今は4.5リットルと倍以上に増えています。

＜松村＞感覚からすると、もっと多いように思いますね。

＜蟹江＞ええ、飲む人口はもっと多いと思いますよ。結局、農林省や厚生省が「野菜を一日350グラムとれ」と言っているのですが、「何でとるのが早いのか」といえば缶詰の方が早いので、その普及がどんどん進んでいったわけです。

＜松村＞最近私も、圧倒的に「野菜生活」になってしまいました。

＜高田＞ありがとうございます。

＜蟹江＞以前、経営学振興会で那須に行き、生産工程を見学した後、みんなが「『六条麦茶』をくれ」と言っていましたね。

トマトジュースの需要と季節

＜松村＞今、予約販売みたいな形で、夏限定のトマトジュースがあるようですが、量的にいったら少ないのですか。

＜高田＞ああ、通販ですね。

＜松村＞ええ、やはり申し込みは多いですか。

＜高田＞申し込みは多いです、固定されています。今通販で約50億円なのですが、あの商品だけで2割強ありますので、10億円以上はあると思います。

＜蟹江＞通販だけで10億円というのは大変なことなんですよ。

＜松村＞人気商品ですね。

＜高田＞通販の柱です。「夏搾り」専用品種のトマトを使っています。

＜蟹江＞それと、価格が高いのは、入ってきたトマトの中から選別した上で絞れます。パイプから全部洗い直してすし、また、工程が2～3工程違います。それに、無塩のトマトジュースでもそうですが、工程上いったん全部洗っているのです。

＜松村＞通常は、以前に何った時は、濃縮還元で熱をかけずに膜を、えーっと、何と言いましたでしょうか。

＜高田＞ああ、「RO」「逆浸透圧膜」ですね。

＜蟹江＞特殊な製造法を、うち自体が開発して、特許をとっています。

＜松村＞ああ、それで現地でそういう濃縮をされるわけですね。

＜蟹江＞トルコ辺りでもやっています。

＜松村＞それは、海外で作られるものは全部そうやっておられるのですね。

＜蟹江＞いや、全部ではありません。海外の中でも、一部トマトジュースにするものだけを、逆浸透圧で作ったものにして持ってきて、それ以外のものは、普通のペーストにします。

＜松村＞ああ、ペーストにしたらしいのですね。国内だと、常にジュースの需要に応えられるというわけにもいかないですからね。

＜蟹江＞ええ、そういったものを持っていないと、シーズンで作ったものは、シーズンバックの製品が5～6月位になると品切れしてしまいますので、どうしても還元トマトジュースにして使わないとだめなのです。ですが、「シーズンに作ったものと差がでてはいけない」ということで、逆浸透圧で作ったトマト原料でトマトジュースに変えるわけです。

切れてしまうから、それが無い時には本当に苦労しました。

＜松村＞そういった時代もあったんですね。

＜蟹江＞そうです、ありましたよ。昔は、トマトジュースが5月位になると売り切れてしまって、問屋さんなどへは割当出荷だった。

＜高田＞ありましたね。

＜蟹江＞今みたいにスーパーが多くなかった時だからまだよかったのですが、それを乗りきるにはどうするかということで「RO」で作ったのです。

会社概要

会社名	カゴメ 株式会社
創業	1899年(明治32年)
設立	1949年(昭和24年)
代表者	代表取締役社長 喜岡 浩二
所在地	＜本社＞ 名古屋市中区錦3丁目14番15号 TEL.052-951-3571(代) FAX.052-968-2510 ＜東京本社＞ 東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号 日本橋浜町Fタワー TEL.03-5623-8501(代) FAX.03-5623-2331
事業所	本社、東京本社、1支社、10支店、6工場、総合研究所
事業内容	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売、種苗、青果物の仕入れ・生産・販売
資本金	19.985百万円(2007年3月末現在)
売上高	(連結)187,004百万円(2007年3月末現在)
経常利益	(連結) 8,296百万円(2007年3月末現在)
当期純利益	(連結) 4,086百万円(2007年3月末現在)
従業員数	(連結) 2002名(2007年3月末現在)



- <高田>** 逆の場合もありましたね。
- <蟹江>** 確かに、余って困った時もあったね。
- <高田>** 半年分を売ったこともありましたよね。
- <松村>** やっぱ「シーズンの多い時期に作っておく」ということが多いわけですね。
- <高田>** 圧倒的に、基本的にはそうです。
- <松村>** そうすると、見込み生産になりますよね。
- <蟹江>** ええ、需要予測の上ですが、私たちで一番苦労したのは、5月の連休に雨が降るか振らないかによって、うんと出荷量が変わってくるのです。
- <松村>** それは5月頃の話ですか。
- <蟹江>** いや、5月頃もそうですが、特に5月の連休の行楽期には、ジュース関係がよく売れるのです。その時期は、清涼飲料ではなくて、ジュースが売れる時期なのです。
- <松村>** えっ、それはなぜでしょうか。
- <蟹江>** それは、体が要求するのです。清涼感のものが飲みたいのは6～8月位で、その前の4～5月位はジュースが飲みたいのです。
- <松村>** あまり意識していなかったのですが、人間の生理みみたいなものなのですね。
- <蟹江>** まあ平準化されてきたとはいっても、まだそれがありますね。
- <松村>** ある意味で言うと、まさに人間の嗜好みみたいなものが伝わってくるビジネスなのですね。
- <蟹江>** ええ、ですので、生産計画なんかはものすごく緻密に行なわないといけないのです。そうしないと、営業関係の者からは「生産は何をやっているんだ」とか言われるのです。

軸足がハッキリしている会社

- <松村>** おそらく「カゴメはトマト」というように、割合軸足がハッキリしていると思うのですが、他の会社と比べて、その長所を感じられる事はありますか。
- <蟹江>** ええ、ありますね。味の素もハウスもカルピスも、昔はみんな、ちゃんと一つの軸をもっていたのですが、平成に入った頃から、「仁義なき戦い」になってしまったのです。私のところでも、昔ごく短期ですがマヨネーズをやった時代もありましたが、キュービーさんの中島重一郎社長とうちの蟹江一太郎社長が協定みたいな口約束をして「両方がそれぞれの市

場に入っていない」ということで話がついていたのです。

ですが、今の時代はそんなことはなくて、何時でも入ってきます。キャロットなんか、キャロットを出したのは平成3年なのですが、入った次の年、つまり平成4年には、30社程入ってきたので、国内の原料が全然なくなっていました。その時は、私自らオーストラリアまで買いに行きましたから。

<松村> 私なんかは、軸足があるというのは、経営としては非常にしっかりして、また会社としてもまとまりがでるように思うのですが、ただ、どうしてもやっぱり「組織としては大きくなりたい」という気持ちもどこにはあるのでしょうか。

<蟹江> 「単に大きくしたい」ということだけを考えれば、例えば異業種などに出て行くことも可能なのですが、それをやらずに食品だけで我慢しているというわけです。味の素さんなどは薬品を取扱ったりされましたが、私のところは、あくまでも食品系統だけで頑張っています。

確かに、うちでも薬品に近いことを、ちょっとやりかけたこともあったのですが、すぐにやめました。例えば「南瓜は心臓病によい」ということがあったのですが、商品化まではいかず、逆に薬品会社に売ってしまいました。また、それを大々的にやったところは、みんな失敗してしまったのです。

<松村> 「大きい会社でもよい会社」というようなイメージがあったのですが。

<蟹江> ええ、昔のあの重厚長大の時代は、確かにありましたけれど、逆に私の時なんかは、バブルがはじけて締めないといけない時代でしたので、それこそ1,200あったアイテムを600まで絞りました。ただ、そういう時代もあったわけですが、今は食品でも異業種の分野まで入って行かないと駄目な時代になりました。

その時に軸足がしっかりしていないと、他に出られない。軸足をしっかりして、特に宣伝費などを頭から流さないと売れない時代です。

植物性乳酸菌「ラブレ」

<高田> 直近でその柱をもう一つ追加したのですが、それが、吉永小百合さんのCMで流れている、植物性乳酸菌の「ラブレ」です。というのは、普通の乳酸菌は動物性なのです。

<蟹江> 植物性乳酸菌の元は、京都の漬物屋さんだったかと思います。つまり、京都の漬物屋は元から植物性乳酸菌で漬けていたわけです。

<高田> 京都の「すぐき漬」の中から発見された菌なのです。

<蟹江> 当初はそれを知らなかったのですが、京都の漬物屋に行って、一消費者として文句を言ってやろうかと思いましたが、逆に向こうの方が先だったのです。

<高田> 食品として、動物性乳酸菌ではなく、この植物性乳酸菌を活用するのがなかなか難しかったのですが、それをカゴメが「ラブレ」というブランドで乳酸菌飲料を作り上げ、今ブームになっているのです。

<松村> ただ、健康食品というブレはないですね。

<蟹江> それはもうブレないです。野菜系ではないけれど、健康飲料という事できているのですから。

<高田> 成長産業ですからね。

＜松村＞私などは「食と健康が柱になっているな」とつくづく思うわけですが、おそらく、ブランド・イメージはみんな「もうできているのではないかな」と思うのですが。

＜蟹江＞こんな裏話をしたらいかんけど、あれは、本来はうちのものではないのです。

雪印さんの問題がおきた時にうちが工場を買ったのです。その買った中に、植物性乳酸菌の研究グループもありまして、うちは出て行くのが早かったのと、少し外れてはいましたが、軸があったからよかったのです。

＜松村＞ええ、「シナジーという場合は横へ広げるのは可能だが、飛んだところは無理だ」といいますし、まさに横に広げたわけですね。

＜蟹江＞昔の考え方はまずトマトを考えて、「トマトを1%でも使っているものに拡張していこう」と考えていたのですが、「今はもうそんな時代ではない」ということで出て行きました。

＜松村＞しかし、「食と健康」という部分ではブレていないですよ。

資本と経営の分離

＜松村＞そういえば、「社長の時代に損切りをしたのだから、それはオーナーでないとできなかった」というのが、私自身かなり耳の中に残っているのですが、というのは、最近色々な経営学のところでも「オーナー的なよさがあるのだ」とよく言われておりますよね。カゴメという会社はこれまではオーナー型でやってこられて、今は新しい展開をされておりますが、オーナー経営と今後というのはどのように考えたらいでしょうか。

＜蟹江＞どう考えたらいというより、それは先生、ハッキリしているではないですか。

「資本と経営の分離」、それだけだと思いますよ。「もう一歩ジャンプしようとするためには、そうあらねばならない」というのが私や兄貴の代からありました。私は「個人的なところにはいけない、企業になるにはオーナー経営から脱皮しないといけない」と思ってきたわけです。

＜松村＞なので、そこに展開していったわけですね。

＜蟹江＞また、結局人材もおりましたので。やっぱり内部にそういった人がいないと、渡した方がいいが、いつまでも後ろにくっついていて、という場合もありますので。ただ、もう私なんかはそうですが、「渡した以上は、特に会長制度なんかも早くやめないといけない」と思うんですよ。



＜松村＞そういう意味では、ある意味、若い頃から「経営研究会」といった形でやってこられたからこそ、合理的経営という意識をもっておられたのかと思うのですが、すごく分かりやすいですね。

＜蟹江＞ええ、そうなんです。だって、全国の会社を見ると、会長というのは、社長の給料の大体80%位をもらってますよね。そうすると、それで「普通の社員が何人雇えるか」ということなんです。それが、余分なところにいて、しかも姑になっちゃって、ものを言ったんじゃダメだ」というわけです。まだ、相談役ならいいですよ。

＜松村＞今のところは、形としては相談役になっておられるのですか。

＜蟹江＞いや、それももうやっていません。私どものところでは、相談役は5年しかやらせませんので。

＜高田＞いや、今は3年です。

＜蟹江＞今は3年かい。

＜高田＞そうですね。

＜蟹江＞その代わり、役員定年が1年延びていないか。

＜高田＞そうですね。社長や代表取締役ではなく、平（ヒラ）の役員の定年が1年伸びています。

＜蟹江＞従業員の方がどんどん伸びてくるから、それでは気の毒だということで、私が最後の時に出した提案の中に入れておいたんですよ。

最近のカゴメ「新・創業計画」

＜高田＞カゴメの5代目の嘉信社長で、いわゆる創業家から経営の付託を請けて、6代目で創業以来初めてのサラリーマン社長が生まれました。

＜松村＞伊藤正嗣さんが早く亡くなられましたよね。

＜高田＞ええ、それで今は7代目の喜岡浩二が社長をやっております。

＜松村＞ああ、何とお読みするのかなと思っていたのですが、あれは「きおか」と読むんですね。

＜高田＞そのサラリーマン経営に移って、しばらくした後に「新・創業計画」というものを作りました。

＜松村＞それはいつのことなのですか。

＜高田＞1998年になります。その骨子は、規模や利益水準で停滞していた時期がありましたので、「とにかくそれを復活させよう」と、つまり、「売上規模で2,000億円、営業利益を100億円にしよう」ということで、「新・創業計画」を作ったのです。

この計画もゴールがいよいよ見えてきました。多分、今の調子でいくと、本年に達成できるであろうということです。そういう中で今現在、カゴメが取り組んでいる「経営革新課題」というのが、三つありまして、一つ目が「新しい需要創造力を付ける」ということです。

＜松村＞具体的に聞かせていただけますでしょうか。

＜高田＞例えば、新しい需要創造ですから、直近の例としては、植物性乳酸菌の「ラブレ」になります。ああいう「カゴメならではの価値を開発して、価格ではなく価値でモノを売っていく」、そして、「需要を創造していく」というわけです。

もちろん、野菜飲料も色々なバラエティーある商品を開発してきましたので、これもそういう意味では、市場全体を大きく創りあげてきたといえます。

そういう「新しい需要創造力」が、いわゆる「消費者に支持され、愛されるカゴメになろう」というのが一つ目です。

また、過去、カゴメという会社は中期的に見た場合、いい時と悪い時で、利益の波がありました。ですから、「持続的な利益獲得力」、これが二つ目の「経営革新課題」になります。これは、株主に対して、利益を上げて還元をするということにもなります。

＜松村＞こんなことを聞かせていただいているのか分かりませんが、利益の波があるというのは、食品業界の特徴なのでしょうか。

＜高田＞やはり過去からの波動が絶えず周期的に起きたというのは、当然ながら市場環境というのもあるかと思いますが、基本的には、やはり「商品の価値が長続きしない」ということも一因だと思います。ですので、商品の価値を追求して訴求していけばいいと思いますし、また、うちの会社は「一時だけの売り上げを上げるのではなく、極力ロングセラー商品を多く持つ」ということを心がけています。それは「株主から支持されて愛される会社になろう」ということです。

そして、三つ目が従業員向けで「自主活力」になります。「自主」というのが、うちの喜岡社長が強調するところなのですが、「自主活力にあふれる社風」というわけです。

そういう三つの「経営革新課題」で、今は進めています。

＜松村＞なるほど。

＜高田＞また、ようやく今年、「新・創業計画」の達成が見えてきたということです。あともう一つ、理念のお話がありましたが、これは、1999年がカゴメの100周年だったのですが、100周年を期に、2000年に企業理念を作りました。

企業理念、「感謝」「自然」「開かれた企業」

＜高田＞というのは、今までは社是という形であったのですが、企業理念はなかったのです。そこで、企業理念を2000年に作ったのですが、「感謝」「自然」「開かれた企業」、この三つで構成をされています。

「感謝」 この「感謝」というのは、創業者の蟹江一太郎が絶えず気持ちを持って発信し続けていた言葉なので、今までのカゴメの歴史の遺伝子、DNAみたいなものになります。まあ、色々な解釈はあるのですが、我々としては、「感謝」というのは「私達は、自然の恵みや色々な多くの人との出会いに感謝をして、自然生態系と人間性を尊重します」ということです。

カゴメの創業期には大変苦しい時代がありまして、とにかく原料を買うのにもお金がないとか、それでもモノを提供してくれた人に対して、つまり、当初はどちらかというと、原料を入れていただける人への感謝が最初で、この言葉とか気持ちでできたのだと思います。

創業者の蟹江一太郎の創業期には本当にお金がなく、「役員などの給料や賞与を増資にまわして、増資増資で乗り越えてきた」といったこともあった」というように聞いております。

そういったことで、「感謝」がずっと引きつがれてきて、企業理念の一つとして構成したというわけです。



「自然」 また、「自然」についても、これも遺伝子と申しますか、「カゴメの商品づくりの哲学です」。今コーポレート・メッセージに「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」というのを表面に出して発信しているのですが、そこにもあるように、「カゴメは自然の恵みをいかし、そこから価値を創造して、お客様の健康に貢献する」というのがこの「自然」の骨子になります。

「開かれた企業」 そしてもう一つの「開かれた企業」、これはですね、どちらかというと、カゴメは長い間、あまり開かれた企業ではなかったと思います。これは、大株主として創業家にもしっかりと健全にお持ちいただいているわけですが、当然情報を開いて、現在14万人いますが、「カゴメ「ファン株主」作りをやっていこう」というのが、「開かれた企業」になるわけです。

また、中身は「お互いの個性・能力を認め合って、公正・透明な企業活動につとめて、開かれた企業を目指します」になります。

これが、企業理念となり、現在に至っています。

また、「新・創業計画」が達成された後の「次のステージはどうなるのか」ということもあります。これはまだ計画室を中心として早急に組立をしている段階であります。骨子はまだできておりません。当然路線は今までの継続でいくかと思えます。それと、「新しい芽をたくさん持ちながら進んでいく」というのが、今の喜岡社長の方針です。

＜松村＞成長する食品を継続的にだしていくというのは至難ですよね。

＜高田＞まあ、今まではカゴメも得意の分野で範囲を狭めたといえるのですが、将来は相当、異分野というか、得意でない分野にも出ていかざるをえないということになるのでしょうか。もちろん研究開発力は、今の総合研究所を中心に構築はしていますけれど。

＜松村＞アサヒビールと提携されたという話もありますが、私などは瞬間的に「レッドアイ」を思いだすのですが。

＜高田＞昔からアサヒビールさんとは、結構販売面や研究面で合同でやっていたこともありましたが、たまたまそういうのが熟したといえますか。

まあ、それと、報道もされておりますが、「このM&A時代にどう生き残って、どう勝ち残っていくか」ということについては、やはり確固たる会社と会社が、多少の持ち合いとい

いますか、安定株主としていただかないと、カゴメもそんなに大きな会社ではありませんので、そういうリスクもあるわけです。

<松村>どちらかというと、カゴメはおっとりした社風があるのでしょうか。

<高田>いや、やっぱりアサヒビールさんとカゴメというのはよく似た社風ですので、そんなに違和感はないですね。

「カゴメ」の今後

<高田> 今後は、もちろん大きな柱である野菜飲料と、植物性乳酸菌の「ラブレ」と、それから生鮮、通販ですね。

通販も今好調でして、また、ギフトは市場環境に左右されますが、ただカゴメは苦戦していません。今年などは、市場は非常に低迷している中で、カゴメはギフトでも10%以上を確保しています。

あと、一番大事な食品事業、これをどう立て直すかというのが、次の「新・創業計画」の次の柱になると思いますね。

<松村> トマトでずっとやってきて、さて次は？ということですね。

<高田> そうですね。食品事業というのは、調味料と調理食品の二つの事業のことで、調味料はケチャップやソース、ホールトマトなどになりますし、調理食品というのは、リゾットのような電子レンジ商品などになるわけですが、ちょっと今低迷をしておりますので、新たにそういう分野に「どのように新しい価値ある商品を作り出していくか」ということですね。ただ、これは多分相当思いきったことだと思います。

<蟹江> 災害のあった時などには、そういう商品をかかえていないとダメなんですよ。

<松村> 最近の地震でトヨタが材料一つで潰れ位ですからね。

<高田> それと、国内は、今そういったことで「大きな投資をかけて、もう一回食品事業を立て直していく」ということと、海外事業の方は、「次の時代は拡大していく」ということです。今はアメリカ、上海（中国）、それと、グリル野菜をやっているイタリアなどに相当注力していますが、「野菜飲料を世界に広めていく」ということです。

<松村> 全然素人で分からないのですが、野菜飲料のようなものは海外にはあるのでしょうか。

<高田> いや、何といっても日本が最もよく飲む国民です。

<蟹江> アメリカなどはベジタブルミックスジュースというのですが、日本ほどではないですね。

<松村> アメリカの方が好みそうな感じはするのですが。

<高田> アメリカは圧倒的にフルーツですね。野菜もあるのですが、アメリカは野菜中心にすると全然ダメな市場なのです。フルーツを少し多めにした野菜ジュースの感じですね。

<松村> 確かにベジタリアンとか言っても、えらい甘いものを食べていたりしますからね。

<高田> 今、アメリカは全土で展開しているのですが、少し効率が悪いので、シアトルを中心にドミナント的にいこうと考えております。

また、中国は、日本人以上にものすごく健康を気遣う国民性なのです。野菜ジュースはあるのですが、中国のものは本当に

不味いのです。やっぱり、美味しく飲まれる野菜飲料にするには、どうしてもいい原料を使いますので、若干今、価格で苦戦している状況です。ただ、やり始めてまだ1年ちょっとですし、中国で展開するにはもう少し時間はかかるかと思いますね。

<松村> ある意味で言うと、やっぱり流行るかどうかは、あちこちで色々やっていって、様子を伺うみたいなことをしないといけないのでしょうか。

<高田> ええ、そうですね。やっぱり、なかなか市場を制覇するというのは、時間もかかりますし、また、間違いもありますね。やっぱり、リスクはあるということです。

<蟹江> 今までは、リスクを頭に置きながら、一歩先のことをやってきたのです。

そうすると、「それがある程度売れる時期まで、我慢ができるかできないか」なのです。昭和48年頃に、もうカゴメはイタリア式のリゾットを売り出しましたが、それを、2年で撤退しました。今になってイタリア的なリゾットがものすごく売れていますが。大阪工場で生産をしましたが、2年でダメになっちゃいました。それは結局、関西だけを対象にしたから間違ったのです。

<高田> 私はそのリゾットを売りましたよ。でも、当時は誰も買ってくれませんでした。

<蟹江> だろう。美味かったんだけどな。

<高田> 要するに、インスタント・ラーメンのお米版みたいなものなのです。

<松村> やっぱり「どう習慣のところまでいくか」ですね。

<蟹江> そうそう。なので、下がることを考えた上で、一歩先に出ることはいいんですが、食品業界というのは、それがちょっと当たるとバーンといっちゃうんですよ。うちは、いくつか先んじたことをやりましたが、それが怖いんですね。



<松村> やっぱりそれがどう習慣になるのかということと、あと、伸びた時に同業他社がでて来ってしまうということもあるのでしょうか。

<蟹江> ええ、あります。今でも思いますよ。今、アイテム数は2,000種位になっているのですが、もう一度アイテム削減をかけないと不良在庫になると思います。それは、商品だけではなくて、原材料や工場も含めて、不良在庫はあるので、もう一度絞ると、この会社は利益が上がりますよ。

<松村> 難しいところですね。そういう意味で言うと、幅広く色々な仕掛けも必要だし、といって、あんまりやり過ぎるとコストに響きますね。

業務用の事業のウェートを高める

<高田>それともう一つは、業務用の事業が、カゴメの中ではまだまだウェートが低いものですから。

<松村>それはなぜでしょう。

<高田>うーん、商品自体のバラエティー化がされていない、ということも一つあるかもしれませんね。

<蟹江>最初の出だしで、「カゴメといえばケチャップ」というイメージになってしまっていて、これがちょっと災いしているのです。一般消費者はもう「カゴメといえばケチャップ」だったのですが、それが業務用のところまではいっていない。その間に、そこを他の企業に抑えられてしまったものですから、それをひっくり返していないのです。

<高田>「どこまで広げるか」でしょうね。

このままの路線だと、業務用の成長は少ないでしょう。

<松村>やっぱり、マーケットとしてかなり明確に違うということなのでしょう。

<高田>違いますね。

<松村>中小企業が多いというのは、どうしてなのでしょう。

<蟹江>それは、原料価格が中小と我々とは全然違って、という時期があるのです。我々は、農林省のコメの減反の時でも、日本の農業を考えて、代替作物として、お米の変わりにトマトを作ったのですよ。

つまり、一生懸命国の為をやってきたのですが、その間に、中小はみんな海外から原材料を入れて作っていったのです。

なにせその当時、彼らは海外から10分の1で仕入れていましたので、業務用は価格競争で負けていったのです。

<松村>なるほど、伺っていますと、つくづく「王道を歩む難しさ」といったものを感じるのですが、正論はなかなか難しいですね。

<高田>業務用というのは、時代が変わってきていますので、今は我々のやっていない範囲のものでも「こういうものをセットで」みたいなことがあるのですが、それを「我々のやっていない範囲でも要望に応えられるようにしていく」とかですね、それには結構勇気がいります。

<松村>業務用という分野に何かの狙いはあるのでしょうか。

<高田>ええ、やはり業務用自体の市場は非常に安定しております。それから、外食だけではなく、いわゆる中食事業といったところは非常に大きくなってきていますので、「そこへの提供できる商品を」というわけですが、「何をどこまで」という範囲がまだ明確には分かりません。

<松村>では、従来、そういったところへの営業体制が必ずしも十分ではなかったということもあるのでしょうか。

<高田>ええ、ありますね。業務用の人員体制の問題もありますし、カゴメとして提供できる商品の問題もあるでしょうし、情報提供の問題もあるかもしれませんね。

<松村>ちょっと悩み深いですね。

<蟹江>ええ、だから今食品の中で金額的には業務用が一番伸びているのですが、元々カゴメの業務用のウェートが低すぎるので、もっと伸ばす余地が残っているということだろうと思いますね。

<松村>先ほどの話ではないですが、スティール・パートナー

ズのように、乗っ取りがある「変な時代」ですので、大変な時代と言え大変な時代ですね。それから、スティール・パートナーズを見ていると、「規模的にちょうど手ごろなのかな」と思いますが、食品業界が多いですね。

<蟹江>そうですね。日本では、500億円あったら色々できるんじゃないですか。

<松村>いや、村上ファンドなども見ていて、大体時価総額が2,000億円位までの辺りが、一番狙い目としていいのではないのでしょうか。堀江モンだけでも800億円集めたわけですから、ちょうど2,000億円位までの時価総額のところはみんな狙われますし、また、食品というのはカタクやっておられるところが多いですので、「こうやったら儲かる」という対象として見られるのでしょうかね。

<高田>ちょっと過熱気味ですけどね。ここずっと見ていますと、日本ではなかなか（乗っ取りも）通用しないということもありますので、もう少し弱めるのではないですか。

<松村>まあ、あのような判例（スティール・パートナーズを濫用的買収者と位置付けた裁判所の判断）も出ましたので。

<高田>でも警戒はしておかないといけませんし、それだけのリスク管理もやっておかないと、何が起るかわかりませんね。

<松村>では、先ほどから言われている、提携と個人株主ですよね。

<高田>ええ。

<松村>やはり、個人株主でやるというのは、先見の明があるということですか。

<高田>まあ、そうですね。「ファン株主」と呼んでおりますが、今、100株の株主が圧倒的に多いのですが、アンケート上は「株を持っていないお客様より、100株持っているお客様の方が、カゴメの商品を10倍買ってくれている」ようですので、大変大事な株主であり、お客様、消費者でもあるわけですね。

<松村>今、食品業界の中でも、これだけ軸足がしっかりしている会社はないと思いますので、またファン作りをしていただけると、私も一ファンとして嬉しいのですが。

<高田>ありがとうございます。

<松村>本日は色々お聞かせいただきまして、ありがとうございました。

編集後記

今回は経営学部振興会時代からお世話になった「カゴメ株式会社」5代目社長の蟹江嘉信氏に取材させて頂いた。ご自宅までうかがったのインタビューとなった。8月4日という暑い最中の東海市のご自宅へうかがい、しかも長時間のインタビューとなった。私自身知りたいことも多かったもので、興味深く、ついつい長時間お話をうかがうことになった。今回かなり長い記事となったけれど、それでも大幅カットせざるを得なかったことを蟹江氏、高田氏、村松氏にお詫びしなければなりません。今回つくづく感じたのは「カゴメ株式会社」の風通しのよい、居心地の良さです。きっと当社の社風なのでしょう。当社の働きやすさを感じました。(M)