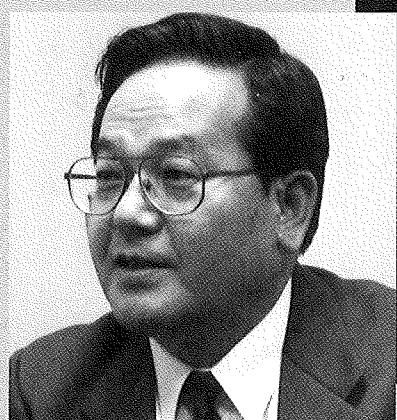


# 同伴者たち

6

## 「ひとつの商品を見直す運動がカゴメらしさを取り戻させた」

力ゴメ株式会社 農業本部国内原料部長 深谷潔氏



いつの時代も農業は、農業者と、彼らとともに歩む同伴者たちとで成り立ってきた。村には鍛冶屋がいたし、カツギ屋のおばさんもいた。冷害とともに泣き、豊作をともに喜んだ。しかしいつの間にか、農業者にも農業にかかる業者にも、そんな同伴者の観念は希薄になってしまった。現代の“同伴者”と呼び得る異業種の経営者や職業人の言葉を伝えたい

成長は企業の使命であるが、ただやみくもに大きくなればいいというわけではない。枝を繁らせる向きによつては、成長を支えてくれていたはずの顧客、支持者といった「土」を失つてしまつ」とにもなりかねない。カゴメはある大きな成長の節目に、そんな孤立した大木になりゆく自分たちの姿に気づき、いい知れぬ寂しさと危機感とを味わつた。その苦境から彼らを救い出したのはほかならぬ農業者であり、農業者とともににあることを実感できたカゴメ自身であった。昭和50年代半ば、カゴメは年商700億円の売上規模に達しました。ほとんどトマト製品一本の事業でそれが達成されたのです。そしてその時点で年商1000億円も射程内に入りました。その実現は、「総合食品メーカー」になるという、私たちの長年の夢でもありました。

和63年、ついに年商1000億円を達成することができました。ところが、それと前後して「消費者ばかり」という思惑の事態が起つてきました。大きな売上げを上げられるようになつた一方で、逆に消費者からの支持を失つてしまつことになつてしまつた。考えてみれば、多品目戦略を進める過程で、「カゴメらしくない」製品も出しているなかつた分野の商品も含め、たくさ

のことでたいへん深く反省しました。そして、もう一度消費者から支持される会社になること、本当に提供すべきもの、カゴメらしさを訴えられる商品作りに努めることが、1000億円達成後の新しい仕事になったのです。

私たちらしさとは、農業から出発し、農業から商品を発想するという姿勢です。私たちのめざすべき企業の姿として「農業食品メーカー」というビジョンを打ち出したのも、平成5年に農業本部という部署を設けたのも、そうした経緯からなのです。

### 農産物の価値を引き出す そのために加工品を作る

カゴメの事業は、明治32年、創業者の蟹江一太郎が西洋野菜の栽培に着手したことに始まります。もともと蟹江は愛知県の農家でしたが、兵役から帰るおり、上官から「これからは付加価値のとれる西洋野菜をやってみてはどうか」とアドバイスを受けたことがきっかけだつたと云っています。トマトもこの年に最初の

ふかや・きよし 1947年5月愛知県生まれ。70年名古屋大学農学部卒業。カゴメ㈱に入社。同事務所試験農場をはじめ、農水省研究機関への留学等で研究職に就いた後、75年から4年間フィールドマンとして現場で活躍。「答えがころがりがいがあった」と語る。その後台湾カゴメ、総合研究所等、一貫して原料研究、調達業務に従事。93年から現職

一つだけなかなか売れない作物がありました。トマトです。蟹江はこれにずいぶん頭を痛めたようです。が、その後「アメリカではトマトの加工品が売られているよ」という話を聞き、明治36年からトマトソース（現在のピューレー）の生産に着手しました。さらにトマトケチャップは明治41年から、トマトジュースは昭和10年から加工を始め、そして大正から昭和にかけての食の洋風

化にともなって、それらのトマト製品が売れるようになり、安定してトマトを生産し続けることができたのです。

そのことは、それまで日本では誰にも物の価値を、そこで初めて引き出せたということになるでしょう。そんな、「農産物の価値を引き出すためには何をするべきか」という考え方こそが、本来のカゴメらしさなのです。だから「加工用は生食用の残りもの」とは考えられません。

そうでなければ、農産物を買い入れてそれを加工するというだけなら、カゴメでなくとも他の誰にでもできることです。ものの価値を創造するにはいろいろな段階があります。最終的な製品にすると同時に最も大きな価値を作るというやり方もあるでしょう。しかし私たち、畑での生産と一次加工の段階で最も大きな価値形成をしたいのです。

そんな私たちも、農業本部発足以前には、原料を「調達する」という意識が強かったという反省があります。カゴメらしさを取り戻すには、まずそれを農業者のみなさんを含めて「みんなでいっしょになつて作つていく」という意識に変えていくことが必要でした。そうした新しい課題のもとに最初に取り組み、そして成功したのが、ニンジンジュース「キャロット100」なのです。

## トマトジュースのしくみがいちばんカゴメらしい仕事

私たちちは、明治以来培つてきた、トマト製品とそれを作る事業のシステムには自信があります。とくに、国産のトマト

を使ってトマトジュースを作るしくみが最もカゴメらしい仕事のしかたなのであります。そこで、他の商品についてもトマトジュースで培つた事業システムを生かすことができる、また新たにカゴメらしい商品のラインアップが実現できることがあります。

今日、日本で農産加工品を作るには、海外産のものをどこまで入れるかという問題も確かにあります。私たちの他の商品では、たとえばトマトペーストの原料の場合、国産のトマトを使うと4~5倍の原料コストとなります。これでは品質がよくても、同時に無観できない価格競争力で競合品に勝つことはできなくなってしまう。しかしトマトジュースでは、国産のトマトを原料にしてコスト的にぎりぎり見合う商品が作れるのです。だから、これについてはコストの高低を考えて海外産を入れるよりも、国産を使うことで品質価値を追求していくというこどやっています。

100%ニンジンジュースの原料は、国産のものが海外産のものの1・3~1・5倍の価格です。もともと私たちには「なんでもいいから持つてこい」といふ考えはないので、この程度なら海外産のもので量的な弱点を補完しながら、国産の原料をメインに使って品質を追求していくことができると判断しました。そこで、トマトジュースを作る事業システムを、同じ100%ジュースであるニンジンジュースのリニューアルを図る中で生かすことにしたのです。これには全社を挙げて取り組みました。

前から販売していたのですが、それまでのものは広く一般のお客さまに飲んでいた。そこで、他の商品についてもトマトジュースで培つた事業システムを生かすことができる、また新たにカゴメらしい商品のラインアップが実現できることがあります。

前から販売していたのですが、それまでのものは広く一般のお客さまに飲んでいた。そこで、他の商品についてもトマトジュースで培つた事業システムを生かすことができる、また新たにカゴメらしい商品のラインアップが実現できることがあります。

前から販売していたのですが、それまでのものは広く一般のお客さまに飲んでいた。そこで、他の商品についてもトマトジュースで培つた事業システムを生かすことができる、また新たにカゴメらしい商品のラインアップが実現できることがあります。

## 西洋野菜の栽培から出発 農業食品メーカーをめざす

カゴメ株式会社

明治32年、農業者蟹江一太郎により、西洋野菜生産者として創業。明治39年東海市荒尾町に工場を建設し、トマトソース（今日のトマトピューレー）の本格的生産に入り、以後食品メーカーとして発展。とくに「トマトピューレー、ケチャップ、ジュースなど、トマト製品において強力なブランドを確立した。

昭和63年に年商1,000億円を突破して以降、「農業と生活者の食の接点として社会に貢献する『農業食品メーカー』」の実体化を目指して掲げ、また平成5年に農業本部という独特的の部署を設置したことでも注目を集めます。原料については、国産と海外産とを価格一辺倒で比較するのではなく、作物の特徴で使い分けるスタンスをとっている。

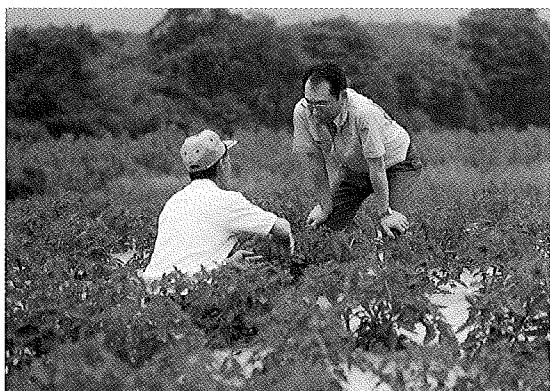
次に、そのニンジンのよさを最大限に引き出すために、加工技術も見直しました。搾り方を変えたのです。

以前は遠心分離機、ちょうど洗濯機の脱水装置のようなものと思つてもらえばいいのですが、そのような機械で搾つていました。しかしその方法では、搾る時に熱をかけて行なうので、風味を損なってしまいます。しかしその方法では、搾る時も搾るようなしなくみの装置を導入し、ニンジンの風味と栄養をより新鮮に引き出すことに成功しました。私たちはこれを「フレッシュスクイーズ方式」と名付けました。

そうしてできた新しい100%ニンジンジュース「キャロット100」は、味を格段に上げることができました。販売



国産原料と海外産原料それぞれの長所を生かす飲料製品



カゴメは農業の現場から製品を発想するスタンスをとる

においては、試飲キャンペーんを打つて体験者を増やしましたが、その人たちのリピートと口コミにという形で大きな反響を得ることができたのです。平成6年の出荷量は550万ケースとなり、かつて目立たない一商品だったニンジンジュースは、一躍カゴメの新しい基幹商品となりました。

加工用に求められる品質は  
生食用のそれとは違う

生食用のそれとは違う

することなく生産に専念していくたくましさです。また當農指導という機能も持っています。これは現在、育苗、栽培、防除収穫前後、品質指導といったミニユードで集団指導を行なつてある他、「困つて、困つて、見るから見てください」といったことがあれば、随時個別指導も行なっています。

ただ、これからは日本の農業の多様化にともなつて、他にもメーカーの仕事はできてくるでしょう。私たちにはそれに垂り遅れないよう気をつけていなければなりません。

また生産現場との距離をいかに縮めていくかも考えていく必要があります。それには私たちだけでなく、農協や経済連携といった、間に立ってくれる方がどう力を發揮してくれるかにもかかっていきます。その点、今後は生産、流通のいろいろな段階にいる方々との意見や意志の交換といったことも重要になります。

物を使うということは、価値のあることです。それは国内農業の振興ということであり農業者の方にとつてのメリットになりますし、消費者にとつては“安心感”というメリットがあります。そしてそれらが私たちの信用になれば、三者ともに大きなメリットを享受することができるでしょう。メーカーにとつてのメリットとは、単にコストが低いことだけではありません。

食用とは違うものです」ということ、加工専用の作物に求められる独特的の品質や調製法も理解していくいただきたいと考えています。

者で、カゴメの総合研究所で研修を受け  
てから配属されています。

たとえば、いまジユース用のニンジンはショルダーカットと洗浄を済ませてから持ってきてもらっています。それは、ショルダーカットを私たちの工場の中で行なうと、法律上「産業廃棄物」になつ

私は農業と親しんでもらえる人であつてほしいと考えています。相手のある仕事ですから、農業をよく理解して、農業者の方といっしょになつて取り組める人間であるべきです。

しかし一方、たとえば洗浄はカゴメが工場で受け持つとか、出荷規格の簡素化などの変更はいろいろ考えられると思します。そのためには、私たちメーカーはラインを変えることも考える必要があるでしょう。そういうた役割分担をいつしょよに考えていただきたいのです。

いくでしょう。農地の遊休化という問題は今後ますます大きくなつてくるでしょ  
うし、その反面で經營規模の拡大も進む  
でしよう。また、従来の労力をかけた園  
芸的な生産中心の農業から、土地利用型  
の農業へも大きく転換していくはずで  
す。生産性の向上も進み、そんな中から

## 日本の農業がどう変わるか しつかりと読み切らねば

現在カゴメが契約している產地は、加工用トマトを生産している愛知、長野、新潟、山梨、岐阜、兵庫、福島の六県

新潟 山梨 茨城 桐生 福島の7県が  
メインで、ニンジンはこれらに加えて青  
森県と北海道でも生産しています。これ  
だけでも、国内農業の生産力としてはか  
なりのものになります。

農業本部の最前線に立つて直援農業者の方々に接するフィールドマンは、関東事業所、中部事業所、三沢事務所の3カ所で合計20名います。彼らはもと農業者であつたり、農業の専門の教育を受けた

「いまそうして——いしょになつて作りいく」体制が整ってきて思うことは、やっぱりこの仕事は面白いということです。たとえば、トマトの種というのは本当に、本当に小さなものです。その小さな種から、あんなに大きな実をつけるものに成長するんです。農業に関わる仕事ということだけでも素晴らしいことだと思つています。

いくでしよう。農地の遊休化という問題は今後ますます大きくなってくるでしょうし、その反面で経営規模の拡大も進むでしょう。また、従来の労力をかけた園芸的な生産中心の農業から、土地利用型の農業へも大きく転換していくはずです。生産性の向上も進み、そんな中から価格的な競争力を身に付けた産地も台頭してくるでしょう。国内の農業がどう変わっていくか、私たちは直接生産に携わる方々といつしょに読み切っていかなければなりません。

（構成／齋藤訓之）  
「白い」ということで  
の種というものは本  
のです。その小さ  
大きな実をつけるも  
農業に関わる仕事  
ことに立ち合えると  
嬉しいことだと思つ

の遊休化という問題になつてくるでしょ  
う。規模の拡大も進む  
木の労力をかけた園  
菜から、土地利用型  
換していくはずで  
進み、そんな中から  
に付けた産地も台頭  
省内の農業がどう変  
ぬは直接生産に携わ  
ぬみ切つていかなけ

農業經營者 15号