

経営者に聞く

# 進化する 人と組織

VOL. 19

## カゴメ 西 秀訓氏

代表取締役社長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



## 息長く、世代をまたいで「トマト食文明」に貢献 農耕民族の心で、国内外に広げる共助の輪

Text = 広重隆樹  
Photo = 那須野公紀

Nishi Hidenori\_1951年大阪府生まれ。関西学院大学商学部卒業。消費財の広告やマーケティングに関わりたくて、カゴメを選んだ。「当時、カゴメのフルーツ蜜豆の缶詰はさくらんぼが天然にこだわり無着色だったのに驚いた。こんな真っ当な会社なら宣伝のしがいもある」というのが入社 の 動 機。市場開発部長、経営企画室長などを経て、2009年から現職。

カゴメの創業は1899年。日本ではトマトが食用としてまったく認識されていなかった時代から、新しい食のあり方を提案し続け、トマト食の普及に貢献してきた。「自然の恵みを生かして人・社会・地球環境の健康長寿に貢献する」という姿勢は、一般の製造業とは異質な風土も生み出している。世代をまたぐ食文化づくりを実現できる人材像とは、どんなものだろうか。

「文明」まで視野を広げると  
見えてくる自前主義の意義

——カゴメさんは全国にトマトの契約農家を持つだけでなく、生鮮トマトの生産を、出資する農業法人のハイテク菜園でも進めていますね。食品メーカーが農産物栽培まで展開するというのは、あまり効率的ではないようにも見えるのですが……。

数ある食品会社のなかで、「カゴメならでは」「カゴメでなくてはならない」と思っていただけのようなユニーク、オンリーワン企業であるためには、チャレンジが必要です。農業法人への出資などを通じて進め

る菜園運営も、その1つの試みです。チャレンジ精神は当社のDNAとも呼べるもので、食用トマトの市場をゼロから切り拓いてきたという自負が、私たちの基本にはあります。

米や小麦などに比べればトマト食の歴史はとても浅く、たかだか数百年くらいのもので。ところが、現在では世界で最も多く収穫される野菜の1つになっている。栄養価、味にすぐれ、さまざまな地域の食文化との親和性も高い。トマト食はそうした長所が評価され、広がってきた歴史があります。私たちはそれを、世界における「トマト食文明」伝播の過程だと見ています。

最近では「健康食」としての評価も高まり、将来はトマトの成分を医学分野に応用することも可能になるかもしれません。そういう長期的視点に立つと、トマト栽培まで手がけるという一見非効率な方法も、自社で原種を含む7500もの品種を保存し、品種改良を進めて毎年のように新種を登録するような息の長い仕事も、十分意味のあることだと思います。

——トマトの栽培・加工・販売に関する知識や経験の蓄積が、御社のコアコンピタンス、強みだというわけですね。

ただ、コアコンピタンスは、常にアップデートしていかなければいけません。また国内ではかなりブランドを認知していただいていますし、海外でも業務用加工食材の分野では

永年の蓄積があり、世界の食品業界でカゴメを知らない人はいないと思いますが、海外の一般消費者に対しては、まだまだカゴメは無名です。

トマトは本来、世界的な食品であり、各地の食文化に欠かせない食材の1つとして組み込まれている。だからカゴメも日本だけに留まる必要はありません。「キー食品」として世界を相手に販路を拡大していくべきです。先日もインドに行ったら、「カレーの8割にはトマトが使われている」と現地のシェフが言っていました。そこにも私たちが貢献できる市場はあるはずですよ。

食文化は世代単位で変化  
一喜一憂はしない

——「キー食品」。まるで液晶ディスプレイや半導体業界でいわれる、「キーデバイス」のようですね。

ここが家電や自動車と「食」の違いのところですが、食文化の基底が大きく変化するには、長い時間がかかります。10年20年どころではない。数世代が交代するぐらいの長さでものを見ないとはいけません。

たとえば、日本の家庭でのパン食です。朝食は一般的になったかもしれませんが、夕食でパンを常食にしているご家庭はまだまだ少ないでしょう。日本でのパン食普及は戦後からですが、70年近く経つのにこの程度しか変化しないものなのです。

カゴメ

■本社所在地／名古屋市中区 ■創業／1899年 ■従業員数／2101人（連結、2012年3月末現在） ■売上高／約1800億円（連結、2011年度）

だからこそ、食文化に働きかけていく仕事は、やりがいがあるともいえます。私自身、かつてマーケティング担当として、イタリアの食材や調理法を日本市場にどう広めていくかに腐心したことがあります。今は「パスタ」なんて呼ばれていますが、25年前は「スパゲッティ」どころか、「マカロニ」でした。スーパーでもマカロニ売場と、スパゲッティソース売場は別々でした。

当社はトマトジュースの製造を始めて、今年で80年になりますが、昔は今のように売れなかった。先輩社員たちが朝の通勤時間帯に、無料で配ったというエピソードも聞いています。ケチャップを作り、チキンライスやオムライスなど、日本人に合った食べ方を紹介・普及するうえでも、当社は一役買ってきました。

日々の革新や努力を重ねながらも、焦らずじっくりと長期的な市場の変化を見つめていく。一つひとつの商品では勝ったり負けたりはあるでしょうが、それに一喜一憂せず、世代単位で変化を促すような取り組みこ

そが大切です。農耕民族のようなエートスが必要なのだと思います。——そうした息の長い取り組みを担うために、どんな人材が必要なのでしょう。

私たちが世界でトマトの生産、加工、販売を進めていくとき、一緒に手を組む人たちはみなトマトが大好きで、現地の食文化にも精通し、トマトのプロとして誇りを持つ人ばかりです。社内にもそんな「トマト野郎」は多数います。最近の社内報では、社内の「トマト野郎」を紹介する特集が組まれました。私たちは胸を張って、トマトのプロを目指そうというわけです。

品種改良や栽培から、加工技術、流通・運搬、市場開拓、広告・宣伝・マーケティングに至るまで、あらゆる職種で「トマト野郎」が求められています。「野郎」といっても男性だけではありません（笑）。同じ志を持つ人なら、人種、性別、年齢いっさい関係ありません。

——採用も大切でしょうが、育成も重要ですね。どうやって「トマト野

郎」を育てますか。

会社が成長できる環境を整え、成長を阻む障害は一つひとつ取り除いていくのはもちろんですが、基本になるのは社員自らの「育ちたいという気持ち」。キャリアプランにおける自主性こそ重視すべきです。

とりわけこれからの海外市場で活躍する人材に求められるのは、現地に定着・定住し、長期間にわたってパートナーたちと苦楽を共にしながら、一緒に事業を進めていくマインドです。今年のトマトが不作だからといって、現地の生産農家とすぐにつき合いをやめるわけにはいかないですから。単なる取引相手だというビジネスライクな発想では、限界がある。そのあたりも農耕民族的な資質が求められるゆえんかもしれません。

海外だけでなく、国内においても同じことがいえます。最近、私たちは広島県や沖縄のJAと地域ブランド協定を結びました。広島では瀬戸内ブランドの開発・振興がテーマです。野菜ジュースのシリーズ商品の



↑カゴメ・オーストラリアのトマト農場を、収穫時期に訪問した西氏（右）。



↑コンピューターで施設内の温度や湿度、水を管理する、養液栽培のハイテク大型トマト菜園。  
←カゴメブランドの生鮮トマトの一例、「高リコピントマト」。抗酸化作用があるといわれるリコピンを、従来品より多く含む。

写真提供：カゴメ

なかに「瀬戸内レモンミックス」を登場させたところ、これがとてもよく売れています。

地域の農業ともっと関係を深め、地域の特性を理解しながら、その地の食材を生かした製品を開発し、全国に向けて販売していく。そうして地域の農業と当社がウィン・ウインの関係を築いていく。「地産地消」ならぬ「地産全消」です。農業と共に生きていくと決めた私たちにとっては、これは1つの任務だと思っています。

とりわけ2011年の震災は、こうした、支え合って一緒に元気になっていく「共助」の精神の大切さを確認する契機となりました。共助の精神は「トマト野郎」には不可欠なものです。机上の計算でいかに効率を追い求めても、共助の精神は発揮できません。だから当社では、新入社員はまず全員がトマト畑で草むしりをして、加工工場で研修を積みます。そもそも当社では、「優秀な社員」という言い方はあまりしない。それより大切なのは、この仕事に「向いているか、いないか」なのです。

**世界に広がる縦横の軸  
組織全体の構造づくりを急ぐ**

——とはいえ、グローバルビジネスの展開は急を要するものではありませんか。最近も「アジアビジネスカンパニー」という社内カンパニーを組織し、アジアビジネスをスピードアップされているようですが……。

アジアの亜熱帯モンスーン地帯はトマト栽培に適しているとはいえ、これまであまり重視していなかった



のですが、先ほど述べたようにインド料理にもトマトは不可欠です。これからアジアビジネスを強化するため、副社長をカンパニーCEOに任命して意思決定を早めます。

ただ私たちのビジネスは、先ほども申し上げたように世代単位でしか大きな変化を生まないということもわかっているの、拙速はよくないと思っています。今急ぐべきなのは、変化に対応できる組織全体の構造づくりです。

1つは、国・地域ごとに事業完結型のマルチ・リージョナル体制を構築します。そうした縦軸を各地に確立して、世界展開を図りたい。同時に、それらを横串で貫く世界共通・共有の基盤も不可欠になります。たとえば品種改良などの研究開発体制やグローバル人事制度などが横串に当たります。この縦横の軸をしっかり組み合わせていくことで、世界のカゴメへ飛躍していきたいと考えています。

**AFTER INTERVIEW**

**得意領域が明確だから  
「トマト野郎」が集まる**

カゴメは、一見すると効率的とは思えない農産物栽培まで自ら展開し、焦らずじっくりと市場の変化を見つめていく。食用トマトの市場を切り拓いてきた歴史のなかで自社の強みを知り、ユニークな成長の道筋を描き、自らに合ったスピード感で行動しています。

環境変化が激しく、その予見が難しいときほど、自分たちの強みを軸に戦略を組み立てることは有効になります。得意領域を明確にすればするほど、長期間にわたって苦楽を共にできる仲間、「トマト野郎」が集まってきて、そこには強みをさらに強化する循環が生まれます。変化の激しい時代だからこそ、己を知ることは大切ではないでしょうか。（本誌編集長）