

## 一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1  
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本ケースの著作権は、筆者もしくは一橋大学イノベーション研究センターに帰属しています。本ケースに含まれる情報を、個人利用の範囲を超えて転載、もしくはコピーを行う場合には、一橋大学イノベーション研究センターによる事前の承諾が必要となりますので、以下までご連絡ください。

【連絡先】一橋大学イノベーション研究センター研究支援室  
TEL: 042-580-8423 e-mail: chosa@iir.hit-u.ac.jp



# カゴメの組織変革と消費者との接触機会拡大戦略

Kagome Co., Ltd.:

Organizational transformation and expanding consumer communication channels

一橋大学イノベーションセンターIMPP 協力研究員

國學院大學経済学部教授

尾田 基

## 要旨

本論では、カゴメの1990年代後半から2000年代の組織改革と新事業開発を、最終消費者との接触機会を増やすという観点から整理し解釈する。カゴメは1980年代に進めていた多角化から方針転換し、1990年代後半からは「集中と成長」を掲げ、職能制組織から事業部制組織に近い組織体制へと変更した。その後、様々な改善活動や新事業開発が進められたが、本論ではそれらの活動を消費者との正確なコミュニケーション・チャネルを希求した結果ではないかと推測する。野菜飲料等におけるヒット商品は、健康と結びついた非常に良好なブランドイメージを構築できる一方で、一過性のブームとなることもあり、ネガティブな報道によって需要の急減などの影響を受けてきた。農作物を原材料とする事業特性上、売上を安定させることが重要であり、そのために消費者の理解や評価を正確に把握し、丁寧なコミュニケーションができる状況を追求していると考えられる。

## 目次

カゴメの組織変革と消費者との接触機会拡大戦略.....	1
1. 問題設定.....	2
2. カゴメの概要と歴史.....	4
3. 多角化からの集中とビジネスプロセスの円滑化.....	6
4. ビジネスプロセスの調整.....	9
4.1. サプライチェーンマネジメントの改革.....	9
4.2. チャネルコントロールと健康ブーム.....	9
5. 最終消費者との接触機会の増加戦略.....	10
5.1. 野菜飲料部門の販路拡大.....	10
5.2. 生鮮トマト事業.....	11
5.3. 専用商品による通販事業.....	11
6. 個人株主の大幅増加による「ファン株主」化.....	12
7. ファンコミュニティサイト「&KAGOME」.....	13
8. まとめ.....	15
参考文献.....	16

### 1. 問題設定

本論は、メーカーが最終消費者との直接接点を確保するためにどのような工夫がありうるのかという問題を検討するために、カゴメ株式会社の1990年代の組織変革を取り上げて紹介する。

企業が差別化した製品をつくり、それを消費者に届けるために企業内の諸活動を差別化のコンセプトに合わせて事細かく調整していきたいときに、ひとつの選択肢として材料から小売りまでの全プロセスを垂直統合するという方法がありうる。自社の支配下に全てのプロセスを置けば、少なくとも統一的な目的に沿った調整をすることができる。対して、製造業と小売業が別々であれば、製造業が売りたい物やどう売りたいかというブランドイメージと、小売業が達成したい売り方や店舗の作り方の間には齟齬が生じうる。さらに、

製造業の立場に立つと、小売が自社ではない外部の協力企業であることで、消費者が自社製品をどのように理解、評価しているのかを直接観察する機会を失い、反省や改善が難しくなるという問題も抱えている。

アパレル業界における SPA や、インテリア用品、生菓子のように、一部の業種では製造直販を達成することで、独特の製品を製造するとともに自社で小売店を経営するビジネスモデルがある。また、近年では EC プラットフォームを活用することで、垂直統合ではないものの独特の製品を直販する方法が開拓されている。

しかし、このような垂直統合型の事業運営はどのようなビジネスでも達成可能なわけではない。以下で検討するカゴメのように食品業界は、一定量以上の数量を売ろうと思えば、スーパーやコンビニなどの小売業の協力なしに全国津々浦々に自社製品を販売することは難しいだろう。

以下では、カゴメの 1990 年代以降の組織変革を取り上げ、カゴメがどのように最終消費者との接点を獲得してきたのかという観点から検討する。カゴメの当時の変革が、単に製品企画やマーケティングといった部門単位の改善活動ではなく、各種新事業がそれぞれ別の方法で最終消費者との接点を探索し、他方でガバナンスの仕組みを変えるに至るまでの全社的な変革運動といった側面も備えているからである。

また、カゴメがなぜそこまで最終消費者との接点を求めていったのかについても、長期的な経営の安定の観点から、読者にとって学ぶべき点が多いと筆者は考えている。トマトや人参といった野菜を用いる野菜飲料は、需要の急激な増減に対応することが難しい。安定的に成長する製品こそが望ましく、急激なブームは生産能力にも、卸売や小売との交渉上も望ましくない。ところが、カゴメの歴史を振り返ると、野菜飲料を国民的飲料として定着させようとしてきた取り組みは、一方で健康ブームによる急激な需要の増減に苦しんできた歴史でもあることが確認される。

「健康に良いから野菜ジュースを飲む」というのは、他の食品では達成し得ない、非常に良好な商品イメージであるように思えるかもしれない。しかし、健康に良いから飲むというのは、裏返せば「効かないなら飲まない」ということにもなりがちである。消費者の

ロイヤリティという観点から言えば、好きだから飲むとか、習慣だから飲む、そのような状態の方が需要の変動にとっては望ましい状況となる<sup>1</sup>。

報道によってブームが生じるのは、どのような状態が健康であり、何が寄与すると考えるのかの通念が変化してしまうことによる。例えば、糖質の摂取しすぎを警戒するようになり、低糖質をうたう食品がスーパーやコンビニで多くみかけるようになったのは2010年代以降ぐらいの流行である。社会通念レベルでの「健康」概念は移ろいやすいものなのである。

カゴメにとって健康はブランドを構成する非常に重要なキーワードである一方で、企業経営の観点からは厄介なキーワードであるともいえる。売上成長を望むためにはヒット商品の存在は不可欠であるが、一過性のヒットに終わってしまえば経営を難しくする。このような背景を理解すると、カゴメが消費者との正確なコミュニケーションを希求してきたことが理解できるだろう<sup>2</sup>。

## 2. カゴメの概要と歴史

カゴメはトマト加工品を中心とする食品、飲料、調味料の大手メーカーである。創業者の蟹江一太郎が1899年に西洋野菜の栽培に着手し、トマトの保存を企図してトマトケチャップなどのソース加工に参入、その後トマトジュースや野菜ジュースなど飲料へと事業を多角化してきた。

図1はカゴメの売上高の長期推移とその時々の歴代社長の任期を併記した図である。売上高の推移を確認すると、1980年代から1990年代にかけて1100億円程度であった時期が長く、その後1990年代末期から2000年代にかけて2000億円まで成長し、その後2000億円前後で維持されていることがわかる。歴代経営者を確認すると、創業者の蟹江一太郎から

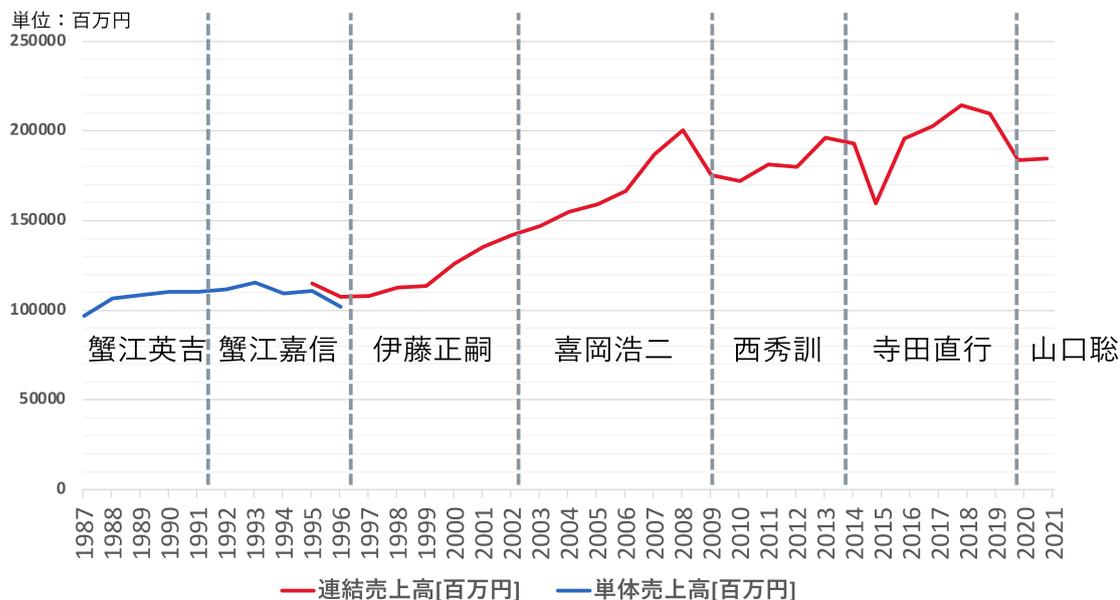
---

<sup>1</sup> 極端な話、「健康を害するかもしれないけれども消費する」という状態の方がロイヤリティとしては高いとも言える。

<sup>2</sup> たとえば、「トマトジュースの赤色は着色されたものであると誤解している消費者がいた」というようなエピソードがカゴメの社員からは繰り返し紹介されている。トマトジュースに用いられる完熟トマトの濃い赤色は、生鮮食品売り場にあるトマトの薄い赤色と異なっていることが理由であったが、このように消費者がどのような理解をしているかは、企業側の想定を超えるような理解や解釈が登場することがある。

五代目の蟹江嘉信までは創業者一族が経営を担っており、その後 6 代目社長の伊藤正嗣からは創業者一族以外が社長となっている。

図 1 カゴメの売上高と歴代経営者



(出所) 有価証券報告書より筆者作成。

本稿では、特に 6 代目社長の伊藤正嗣、7 代目社長の喜岡浩二の 2 代、1997 年から 2009 年にわたっての売上成長期に着目し、この期間にカゴメがどのように組織変革を行ってきたのかを検討する。伊藤正嗣と喜岡浩二は同期入社であり、1996 年に 55 歳で伊藤が社長、喜岡が副社長に就任した。伊藤は、第二の創業として「新・創業による成長の追求」と題した成長戦略を推進した。2002 年に伊藤が病気療養のために退任すると、喜岡が社長に昇任し、新・創業の方針を継承する。1998 年の「新・創業計画」ではその売上目標を 2009 年 3 月期までに 2000 億円にすると設定しており、実際に 2008 年にその目標に到達した。

このような売上規模の拡大を目指した理由について、当時市場の成熟化に伴って停滞感が増していた社内にとって高い目標が必要であること、ナショナルブランドや研究開発体制等を維持していくためにはそのくらいの規模が必要であると述べられている<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> 『日経情報ストラテジー』(2010/01)、p.5。

### 3. 多角化からの集中とビジネスプロセスの円滑化

カゴメの多種多様な改善活動を分類する枠組みとして、水平多角化と垂直統合方向の調整を区別するところからはじめよう。一般に水平多角化（製品多角化や国際化（地理的多角化））は各種経営資源の有効活用（シナジー）が見込まれ、垂直統合方向の調整はビジネスプロセスの高度な調整と一連のプロセスの高速回転にメリットがある。開発から上市、消費者のフィードバック、再度の製品開発といったビジネスプロセスを相互に調整しつつ、回転のスピードをあげていくことがねらいとなる。

カゴメの事業構成を振り返ってみると、1980年ごろまでのカゴメはトマト関連製品の市場成熟化に直面し、1983年から1988年までの中期経営計画「ニュースカイ計画」で多角化を進めた。商品数は300-400程度から1000まで急増し、清涼飲料水などにも多角化した結果、販売管理費の増加が利益を圧迫するようになった<sup>4</sup>。1990年代は、「トマトと野菜」を事業ドメインとして再設定し、全社的には水平多角化度を下げて集中しようとしていた時期であった。

1992年から1997年にかけての中期経営計画「カゴメ101」でもビジネスプロセスの調整についての試行錯誤を行っていたが、売上成長や利益率に明確な結果が出ず、明確な成果となって現れるのは1998年の「新・創業計画」以降のこととなる。伊藤正嗣は同社の事業構成の変革を「選択と集中」ではなく「選択と成長」と表現している。ドメインを集中させ、ビジネスプロセスの円滑化を進めるとともに、集中したドメイン内での新事業開発を行った。さらに、それらの新事業はこれまでのカゴメにはない消費者としての接点を求めるものであった。

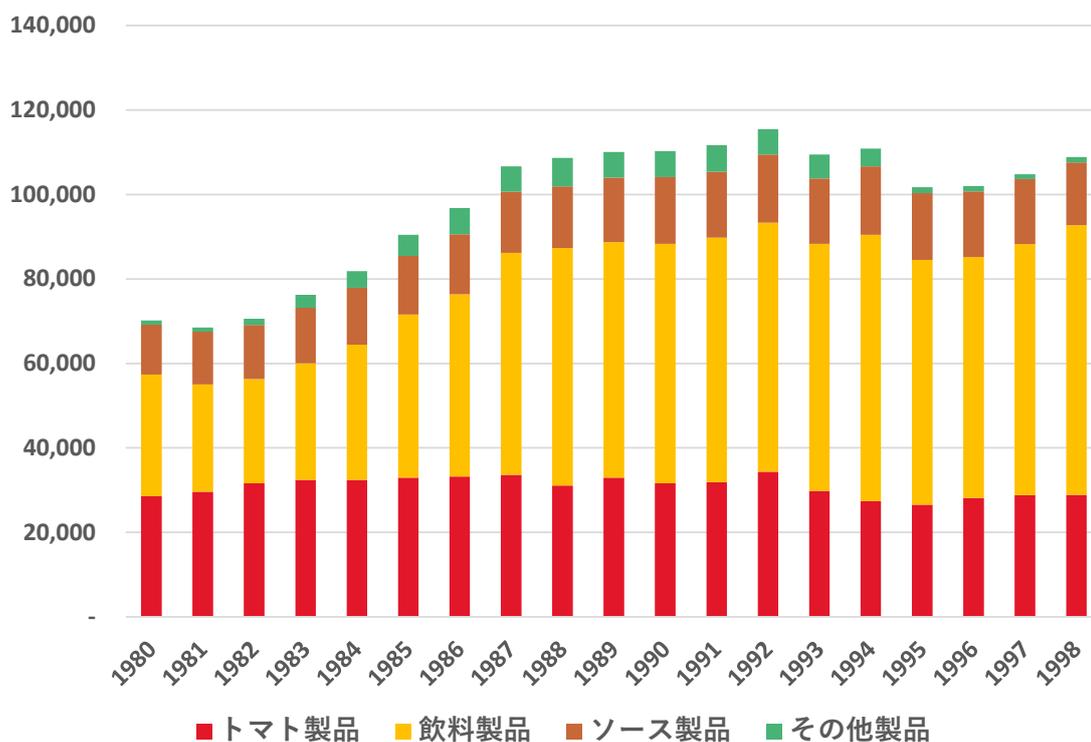
図2は、集中戦略をとる前のカゴメの製品構成を示している。1990年代までのカゴメの製品は、トマトピューレやトマトケチャップなどのトマト製品事業、トマトジュースやキャロットジュースなどの飲料製品事業、ウスターソースやとんかつソースなどのソース事業、各種缶詰などのその他事業から構成されていた。元々トマト製品事業の構成比が大きかったところ、多角化を進めた1980年代後半から飲料事業の構成比が大きくなっていった。この中には、野菜飲料だけではなく、麦茶やペプシのボトリング会社としての売上など、野菜や

---

<sup>4</sup> 『日経ビジネス』（1993/3/15）、p.44。

フルーツとは関係ない清涼飲料が含まれている。ペプシ製品の製造は1992年に終了、六条麦茶ブランドは2010年にアサヒ飲料に譲渡している<sup>5</sup>。

図2 カゴメの売上構成（1980-1998）



(出所) カゴメ株式会社社会対応室 100周年企画グループ編 (1999) より筆者作成。

垂直統合は、バリューチェーンのどちら側に拡張するのかによって後方統合と前方統合に分けられる。川上から川下にいたるまでのビジネスプロセスの垂直統合度を高めるときに、川下から川上側への統合を後方統合という。問屋が製造工程も担うようになったり、製造業が原材料側の開発をすすめるような状態である。一般的に、このような後方統合は製品差別化の度合いを高めることができる。よりこだわった製品を作ろうと思えば、材料から完成品に至るまでの流れをなるべく自社のコントロール下に置くことと、一連のプロセスを矛盾無く、同じコンセプトにしたがって調整することが望ましく、後方統合はその手段である。

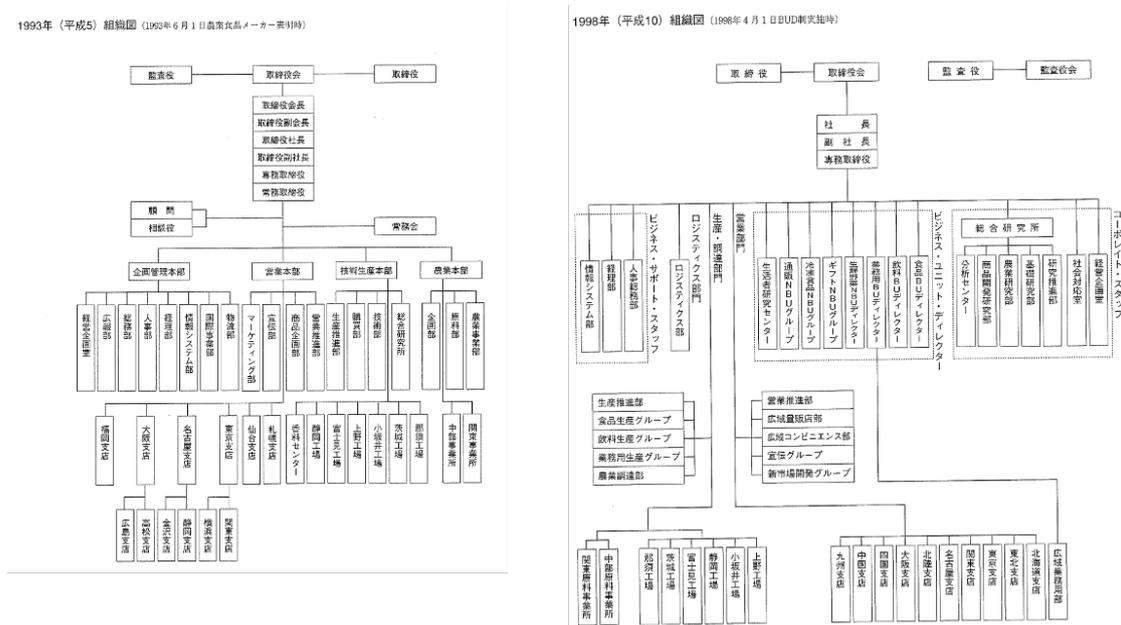
<sup>5</sup> アサヒ飲料株式会社プレスリリース (2010)。

カゴメの場合、元々多様なトマト品種の種子を保有し、トマトの品種改良から栽培技術、加工技術といった領域には長い蓄積があり、その特徴は伊藤・喜岡時代に限られるものではない。期間中の特徴的な出来事としては2002年雪印ラビオ社を買収し、乳酸菌事業の経営資源を入手したことが挙げられる。これらの開発資源を得た結果、2006年からは乳酸菌飲料「植物性乳酸菌ラブレ」を発売している。

他方で、川上側から川下側への前方統合、メーカーが小売にも進出するような場合は、消費者との直接接点を求め、製品に対する消費者の評価フィードバックを得ることが重要となる。代理店や小売の担当者から聞く又聞きの評判ではなく、最終消費者の購買行動や消費行動情報に関する直接の接点を確保し、その反応を再度商品企画に反映させることが目的となる。

カゴメは1998年の組織再編成で、それまで職能制組織の特徴が色濃かった組織体制から、BUを設置し、完全事業部制ではないものの一部事業部制・マトリクス組織に近い、事業内統合を重視する組織に再編成している（図3）。

図3 カゴメの組織図の変化（1993年→1998年）



（出所）カゴメ株式会社経営企画本部広報 IR 部広報グループ本誌特別取材班編（2009）pp106-107。

既存事業の統括する管理職として食品 BUD（ビジネス・ユニット・ディレクター）、飲料 BUD、業務用 BUD を新設し、さらに新規事業として生鮮野菜 NUBD、ギフト NBU グループ

プ、冷凍食品 NBU グループ、通販 NBU グループが設置された。この他、マーケティング機能を担う生活者研究センターも新設された。次節では、どのようにこれらの BU でビジネスプロセスの改善が図られたか、また、どのように消費者との接点を増やしていったかを確認する。

#### 4. ビジネスプロセスの調整

##### 4.1. サプライチェーンマネジメントの改革

既存事業における同時期のビジネスプロセスの調整高度化の例として、押し込み販売の抑止が挙げられる。SCM の調査を行った鎌田 (2014) によれば、1990 年代中盤のカゴメでは工場の生産計画と営業の販売計画の調整が十分でなく、工場はロットの生産効率を優先して過剰に生産し、営業は四半期の数字を優先し押し込み販売を行い、在庫回転が悪くなり、賞味期限までの期間が十分でない商品の返品が発生してしまい利益率を引き下げるといった問題があった。

このような問題を解決するために、1991 年に物流情報システムへの投資を行い情報を共有し、問屋依存を脱却して自社営業網を拡充している<sup>6</sup>。1997 年に営業部門の評価方法を四半期の数字だけでなく、小売店との長期関係を築けているかどうかといった基準も導入している。鎌田 (2014) は、情報システムとマネジメント・コントロール・システムの両方が揃うことが重要であると指摘している。2008 年時点でも喜岡社長は「この 15 年押し込み的な営業をやっていない」と発言しており、90 年代前半からの課題であったことがわかる。

##### 4.2. チャネルコントロールと健康ブーム

トマトであれ人参であれ、畑で生産する野菜の量というのは、数ヶ月といった短期間に意図的に増やしたり減らしたりできるものではない。他方で、天候要因による自然の不確実性が存在し、意図とは異なる品質や生産量になる可能性がつきまとう。前節のような過剰生産からの押し込み販売も問題であるが、実は逆に消費者に急な需要増があっても対応が難しいという性質を備えている。

たとえば、1992 年から発売した「キャロット 100」シリーズについて、発売当初コンビニに売りこまないようにしていた。POS システムによって売れ筋の判断が厳しく行われ、

---

<sup>6</sup> 『日経ビジネス』(1993/3/15)、p.42。

じっくり消費者に商品の味覚になれてもらい、愛着をもってもらうには向かないという判断であった<sup>7</sup>。

他方で、そのような意図とは裏腹にこの「キャロット 100」シリーズは 1992 年に 100 万ケースであったのが、緑黄色野菜ブームの追い風を受けてその後 1993 年に 400 万ケース、1994 年に 600 万ケースと急成長していく。

## 5. 最終消費者との接触機会の増加戦略

### 5.1. 野菜飲料部門の販路拡大

野菜飲料部門では、1995 年に野菜・果汁の混合ジュースである「野菜生活」シリーズが発売開始（2003 年にリニューアル）、2004 年に野菜ジュースの「野菜一日これ一本」シリーズが発売され、現在まで続く主力商品が誕生した。厚生労働省は野菜を 1 日に 350g 摂ることを推奨しているが、その水準に達している人は少ない。そのため、栄養補助として野菜ジュースをとるのがよいのではないか、このような訴求ストーリーで、「野菜一日これ一本」は大きくヒットした。売上高は初年度 50 億円、翌年には 80 億円となった<sup>8</sup>。

このようなヒットは、製品コンセプトの良さだけでなく、販路の拡大にもつとめた結果でもある。例えば、職場においてもらうコーヒーサーバーを供給している企業と協力して、野菜飲料を職場に置いてもらうといった営業活動が行われている。昼食のサラダ代わりに野菜ジュースを摂ってもらうようにと営業をすることで、コーヒーと競合しない売り方となるように工夫している<sup>9</sup>。

2004 年からは、野菜飲料の予算外の特売が行われないようにするなどの価格維持のための取り組みが行われている。2006 年には営業課別、得意先別、商品別などで営業利益や限界利益を確認可能なシステムを構築し、社員に利益の感覚をもってもらうようにしている。

価格での訴求ができなくなったことで、プロモーションの工夫に注力するようになっている。カゴメでは営業担当者に営業報告を書いてもらい、それを社内システムで共有する仕組みを 1996 年から築いてきた。2001 年からはどのような店頭のプロモーションをして

---

<sup>7</sup> 『日経ビジネス』（1995/7/17）、p.26。

<sup>8</sup> 『週刊東洋経済』（2005/08/20）、p.60。

<sup>9</sup> 『ザッツ営業』（2007）、p.25。

いるのかを画像で共有できるようにして、効果的な訴求方法を共有するようにした<sup>10</sup>。こういった工夫に支えられて、野菜飲料の棚を増やしていくことに成功した。

## 5.2. 生鮮トマト事業

当時開始された新事業のひとつとして、カゴメはカゴメブランドの生鮮トマトをスーパーマーケットの生鮮売り場で販売するようになった。1997年に農場での生鮮トマト栽培を開始し、2008年時点では8箇所の菜園、売上高は77億円である<sup>11</sup>。2011年時点で黒字化し、2012年時点の売上高は84億円であった。2017年時点では4カ所の直轄大型菜園、約10カ所の大型契約菜園、約40カ所の契約菜園を有し、生産量は18000トンに及んでいる。現在では各種トマトの他に、ベビーリーフなども製品ラインナップに加わっている。

小売店の中でも、同じ棚に置かれる新商品開発を続けているだけでは、カニバリゼーションが生じたり、他社との競争が激しくなるだけで、別の棚を取りに行く方が競争は少ないと理解できる。特に、生鮮食品売り場は産地の表記はあっても、ナショナルブランドの商品は少なく、狭い意味での競合が少ない。一度置いてもらえれば、安定的な棚の確保が見込まれるのだろう。また、植物工場での大規模栽培、全国の菜園分布、自前の低温物流センター等を整備することによって、安定的な供給をすることができ、年中を通じて価格変動なく提供することができている。

ただし、黒字状態が続いていたのは2016年までで、その後はトマトの供給過剰状態から赤字であると報道されている<sup>12</sup>。

## 5.3. 専用商品による通販事業

カゴメは1998年にカゴメ健康直送便という通販事業を開始している。野菜の素材を活かした、高級ラインの野菜飲料を主力商品として展開し、その後青汁やサプリメントなども商品ラインナップに加えている。小売りとは異なる製品ラインとすることで小売りからの反発を受けないようにし、その上でメーカーにとって最終消費者との直販・直接コミュニケーションの機会を確保する目的があったと解釈できる。

---

<sup>10</sup> 『日経情報ストラテジー』(2005/10)、p.50。

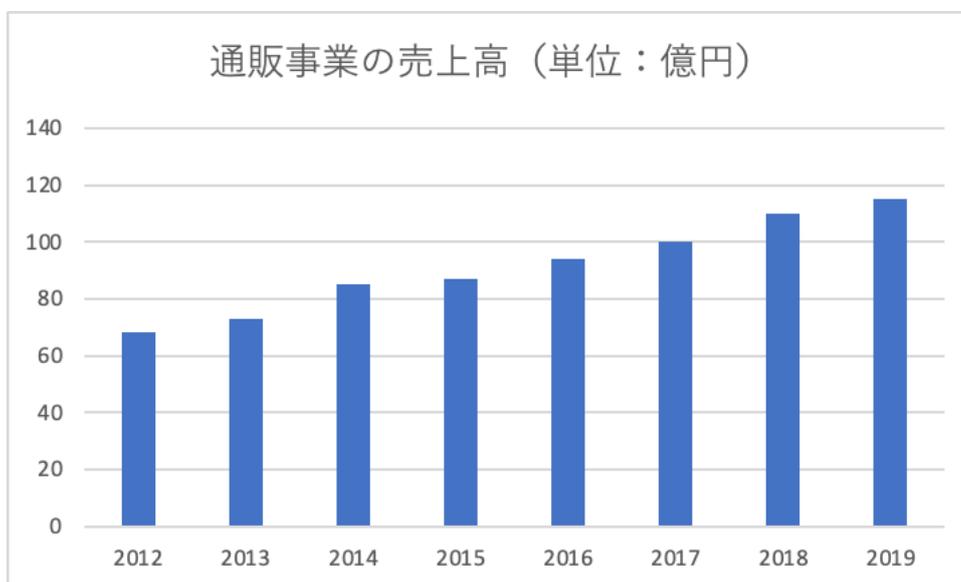
<sup>11</sup> 『週刊ダイヤモンド』(2009/02/28)、p.60。

<sup>12</sup> 『週刊エコノミスト』(2020/06/30) p.5。

図4は近年の通販事業の売上高推移である。全社売上が約2000億円に対して、近年は100億円程度、全社売上の5%程度を占める規模にまで至っている。会員数は40万人程度であり、50代・60代の会員がボリュームゾーンとなっている。

売上の大半はカタログ通販であり、事業開始当初から新聞広告や折り込みチラシを広告媒体として用いていた。その後、近年は自社通販ウェブサイトや、一部商品はAmazonマーケットプレイスでも販売している。

図4 カゴメ通販事業の売上高



(出所) 2012-2013は総合企画センター大阪調べ、2014年以降は富士経済調べ。

## 6. 個人株主の大幅増加による「ファン株主」化

カゴメの株主構成を確認すると、株式総数のうち個人株主の株式数が6割程度を占めており、他の食品メーカーよりも突出して多い<sup>13</sup>。このような株主構成の変化は、2000年頃より行われた。1990年代までのカゴメは創業者一族による経営が行われている同族企業であり、当時は株式の持ち合いも一般慣行として行われていた。同族企業からの脱却と、開かれた企業をなることを目的として、当初は個人株主1万人を目標、次第に上方修正し、2005

<sup>13</sup> いくつかの食品メーカーについて個人株主の構成比率について調べてみると、味の素16.8% (2021年9月現在)、伊藤園22.6% (普通株式、2021年4月現在)、日本水産24.3% (2021年3月現在)、日本ハム12.6% (2021年3月)、明治ホールディングス26.3% (2021年9月現在)、と概ね2割程度である。

年9月に個人株主10万人を突破した。2020年現在は約18万人となっている。ファン株主は、購買金額が一般の消費者の10倍以上であることも判明しており、ヘビーユーザー兼ロイヤルユーザーへのアプローチを兼ねている<sup>14</sup>。株価についても1990年代から高値が維持されており、個人株主の多くは長期保有の安定株主となっている（図5）。カゴメのIR部長であった長井進は、2001年から2011年の年平均株価について、CAPMから計算される理論的株価を上回っており、個人株主の株主優待に対する期待を反映したものとなっていると指摘している（長井、2012）。

IR予算はマーケティング予算と比べると小規模であることも多く、IRには法定義務のルーティンワークも多い。個人株主を増やす意思決定は、機関投資家対象のコミュニケーションとは異なる部分も大きく、部門を超えた協力が必要であるといえよう。

図5 カゴメの長期株価推移（1992-2022）



（出所）日経スマートチャートプラス。

## 7. ファンコミュニティサイト「&KAGOME」

最後に、近年の取り組みをひとつ紹介する。2015年より、カゴメではヘビーユーザーのブランドロイヤルティを高めるべく、ファンコミュニティウェブサイト「&KAGOME」の運営も行っている。コミュニティサイトでは、商品の開発ストーリーに関する記事など

<sup>14</sup> リクルート（2020）

を発信するとともに、オリジナルレシピを投稿できる掲示板や、トマトの苗を育てている様子を投稿できるコミュニティなどがある。

カゴメでは 2014 年時点の調査で、購買金額上位 2.5% の顧客が全体の 30% の売上を作っていることがわかった。こういった上得意の顧客は年間 8 万円以上を使っているという。

また 2015 年の時点では、野菜飲料では十分な栄養を取ることができないというような報道がなされ、野菜果実ミックス飲料市場が落ち込んでいるという状況があった。東洋経済によれば、珈琲やお茶、炭酸飲料などを合計した国内飲料市場は 5 兆円程度あり、その約半分が無糖飲料である。無糖の炭酸水などの市場が伸びているが、野菜飲料市場は 1500-1700 億円程度にとどまっている（高井、2021）。このような成長不振の背景には、野菜飲料についてのネガティブな情報がインターネットなどで話題となったことが挙げられる<sup>15</sup>。このような背景から、ヘビーユーザーでありかつ、ロイヤルティの高いユーザーを「ファン」として定義し、そういったファンの離脱を防ぐための努力の一環としてコミュニティサイトを運営している（佐藤・津田、2020）。

コミュニティサイトのオープン時の会員募集に際しては、「健康直送便」の会員と株主への告知のみで、オープンなキャンペーンなどは行っていない<sup>16</sup>。カゴメのこれまで積み重ねてきた消費者接触機会の構築が、ファンコミュニティの土台となっていることがわかる。2019 年時点の会員数は 3 万人程度である。会員数だけでなく、月間ログイン率や、投稿などのアクティブなコミュニケーションへの参加率などを KPI として用いている。

プロモーションメディアは、一般にペイドメディア・アーンドメディア・オウンドメディアの 3 種類に分けられる。ペイドメディアとは広告のように支払いをすることで掲載してもらうメディアで、多数の消費者へのリーチに優れている。アーンドメディアとは SNS のように評判を獲得するメディアである。オウンドメディアとは、自社がメディアを設置し、有益な情報を提供することで、自社製品への誘導を行うようなメディアのことである。コミュニティサイトは、広告ではないのでペイドメディアではないだろう。SNS のようではあるが、アーンドメディアのようにそこで得られた評判は外へと広がっていくわけではなく、オウンドメディアのように人を呼び込むことを第一目的としているわけでもない。メディアでありながら、既存顧客向けに閉じている点に特徴がある。

---

<sup>15</sup> たとえば、上田（2014）。

<sup>16</sup> 『日経デジタルマーケティング』（2015/10）、p.10。

コミュニティサイトの設置目的のひとつは、上得意の顧客の維持や購買期間を延ばすことで生涯顧客価値をあげることにあるとされている。実際にこれらの数値に貢献するかどうかはともかくとして、何故閉じたコミュニティである必要があるのだろうか。

ひとつの解釈としては、これはプロモーションメディアではないと考えることもできる。消費者の声を集めるためのリサーチサイトであるとか、消費者の声から従業員のモチベーションを喚起するためのサイトと解釈した方がいいかもしれない。オンラインモニターや消費者パネルの代替策としてこのような上得意顧客向けのコミュニティサイトを運営しているのだとすると、それは十分に意味を持つだろう。

もうひとつの解釈として、熱狂的なファンのような消費者は、自発的にその商品について語りたがる欲求があるといわれている。企業が何か関与しなくとも自発的な発信がなされることがある。一般的なマーケティングではそのようなファンの口コミを通じて、更なる顧客の獲得に繋げていく。ところが、本論でこれまで問題にしてきたように、ブームによる急激な需要増減が問題である場合、コントロールできない評判獲得にはデメリットも大きい。不正確な評判で過剰に評価されることも、あるいはネット炎上などによって意図せずロイヤルティカスタマーが消耗してしまうこともできるならば避けたい。このように推測するならば、コストをかけて閉じたコミュニティを用意することも理解できるように思われる。

## 8. まとめ

カゴメの90年代から00年代に至る売上高成長期では、様々な新事業開発が行われていた。直販を行ったり、新たな販路を開拓したり、あるいは新たなシェルフスペースを開拓しており、様々な手法を試していることが明らかになった。このような新事業開発の背景には、職能制組織から事業部制に近い組織体制への変革からスタートしており、さらには、ロイヤルティ顧客の維持・強化施策として個人株主の増加や、近年ではコミュニティサイトの運営が行われている。

本稿は公開情報を元にした分析であるので、社内の動向については未調査な部分がある。特に、ヒット商品が出ることは社内に勢いと活気をもたらす現象であり、それ故に長期的な安定を求める社内マネジメントは都度の意思決定や合意形成は悩ましい側面があると推測される。

## 参考文献

- アサヒ飲料株式会社プレスリリース (2010)「カゴメ株式会社からアサヒ飲料株式会社への「六条麦茶」ブランドの譲渡に関するお知らせ」  
[https://www.asahiinryo.co.jp/company/newsrelease/2010/pick\\_1221.html](https://www.asahiinryo.co.jp/company/newsrelease/2010/pick_1221.html)
- 上田真緒 (2014)「「野菜ジュース」の成分は“満足感”だけ！「1本で1日に必要な野菜」「濃縮還元」は詐欺!? | 5日連続特集 ヤバすぎる！ドリンクの裏側」東洋経済オンライン、2014/9/30 <https://toyokeizai.net/articles/-/48585>
- カゴメ株式会社社会対応室 100周年企画グループ編 (1999)『カゴメ 100年史』カゴメ。
- カゴメ株式会社経営企画本部広報 IR 部広報グループ本誌特別取材班編 (2009)『Kagome「新・創業経営」の歩み：「支持され、愛される、強いカゴメ」の実現へ』カゴメ。
- カゴメ株式会社経営企画室広報グループ編 (2019)『カゴメ最近 10年史：2009→2018』カゴメ。
- 鎌田直矢 (2014)「サプライチェーンにおける物流情報システムの導入、在庫パフォーマンス、営業マネジメント・コントロールの関係：カゴメ株式会社の事例に基づいて」『日本経営システム学会誌』31(2):2014.11 pp.145-152。
- 『ザッツ営業』(2007)「コーヒーサーバー企業と連携し、職域で野菜ジュースを売る--カゴメ株式会社東京支社 開発営業部法人営業課」7(7) 2007.09 pp.24-27。
- 佐藤尚之・津田匡保 (2020)『ファンベースなひとたち ファンと共に歩んだ企業 10の成功ストーリー』日経 BP。
- 『週刊エコノミスト』(2020)「山口聡 カゴメ社長」2020/06/30、p.5。
- 『週刊ダイヤモンド』(2009)「食品 苦節 10年で結実目前のカゴメ 農家の意識を変えたカルビー」(2009/02/28)、pp.60-62。
- 『週刊東洋経済』(2005)「[マーケティングの達人に会いたい] 第91回カゴメ：[野菜一日これ一本]「驚き」と「言い切り」で20代を攻略」2005/08/20、p.60。
- 高井尚之 (2021)「カゴメの野菜飲料が在宅勤務の人に選ばれる訳 栄養摂取に加え、安心・手軽でも支持集める」東洋経済オンライン、2021/01/29  
<https://toyokeizai.net/articles/-/406174>

長井進 (2012)「お客さまファン株主と企業価値：株主との「対話と交流」によって得られたもの」『IR-Com：一般社団法人日本 IR 協議会コミュニケーション誌』2012.5、pp.4-7。

『日経情報ストラテジー』(2010)「『一筋』は自己満足 価値規定で発展へー喜岡 浩二 カゴメ代表取締役会長」2010/01、p.5。

『日経情報ストラテジー』(2005)「特集2 カゴメ 価格訴求やめて販売促進費削減」(2005/10)、pp.46-53。

『日経デジタルマーケティング』(2015)「カゴメは上位2.5%の上得意対象のコミュニケーション ピーチ・ジョンも顧客接点強化でEC販売増狙う」2015/10、pp.10-11。

『日経ビジネス』(1993)「カゴメ 押し込み販売体質を転換小売店密着で“脱トマト”」1993/3/15、pp.42-44。

『日経ビジネス』(1995)「あえてコンビニを避ける。カゴメ、「キャロットジュース」の育て方」1995/7/17、pp.26-27。

リクルート (2020)「通常の10倍買うファン株主はなぜ生まれるのか？カゴメ式ファンづくりの極意」

[https://www.recruit.co.jp/talks/meet\\_recruit/2020/01/kagomefan.html](https://www.recruit.co.jp/talks/meet_recruit/2020/01/kagomefan.html)