

# 可果美公司海外投資策略分析

撰文/楊玉婷

可果美公司為日本蔬菜大廠，深耕蔬菜加工食品及飲料產業 60 餘年，業務涵蓋農業生產端至終端產品的垂直整合。過去經營曾面臨日本番茄加工品進口自由化而與國外產品正面交鋒，以及近年原料供應短缺種種威脅，為因應全球競爭逐漸加劇，可果美從臺灣展開的全球投資計畫必須調整經營方向，而激盪出許多火花。本文謹介紹其營運模式與海外投資策略，提供各界參考。

## 公司規模及營運內容

日本可果美公司（可果美株式會社）正式成立於 1949 年，為日本番茄加工食品、蔬菜飲料的代表性企業，主要營運內容為調味食品、保存食品、飲料等食品的製造及銷售，亦涵蓋種苗及青果的進口、生產及銷售，代表性產品為果菜、番茄汁、番茄醬等。其資本額為 199.9 億日圓（2013 年 3 月），營業事業體包含本公司（名古屋）、東京本公司、1 間分公司、10 間分店、7 間工廠，以及研發本部，而關係企業則涵蓋日本國內的番茄高科技栽培業，海外則跨足美國、義大利、葡萄牙、臺灣、中國、泰國、澳洲等地區。

現在可果美為日本第一大青黃色蔬菜供給業者，依據厚生勞動省估計，2006 年日本人青黃色蔬菜攝取量為 463 萬噸，其中可果美的供給量為 49 萬噸，即占全日本的 1 成以上，其中番茄為 35 萬噸，胡蘿蔔為 13 萬噸。

## 公司沿革與定位

日本可果美株式會社最早為創辦人蟹江一太郎在 1899 年開始栽培西洋蔬菜而創業，在 1903 年開始製造番茄醬汁 (Tomato sauce)，1908 年開始製造番茄醬 (Tomato Ketchup)，並在 1933 年開始銷售番茄汁。1949 年正式成立公司，名為愛知番茄，而後在 1963 年將公司名稱改為「可果美株式會社」。

在 1980 年代日本泡沫經濟的同時，可果美曾捨棄番茄生產大廠，轉以「綜合食品製造商」為目標，而開始銷售市場規模極大的咖啡、茶類冷飲，然而，在該品項的領域之下，可果美與可口可樂、三得利等飲料大廠的激烈競爭，並不具有品牌優勢及競爭力，故隨其品項增加引起物流費升高，帶給可果美大量的庫存壓力，使其經營狀況惡化。直到 1991 年，可果美將商品數量縮減近半數，大幅改善經營效率，並在 1996 年，其經營團隊重新審視可果美的強項，了解到自身為一個「與土地親近的公司」，而「從事番茄及蔬菜相關的育種、栽培、加工、銷售，並且擅長價值傳達和營養學的知識」為其核心競爭力，因此，可果美重新以此作為其品牌定位，將可果美定義為「番茄及蔬菜的公司」，而發展至今。

## 海外投資策略

可果美自 1967 年起即逐步擴大企業規模，並朝海外發展，至今其生產據點、子公司及關係企業已遍及亞、歐、美、大洋洲。目前可果美所產的番茄以

表一 可果美株式會社關係企業

國內外	關係企業名稱	業務內容
國內	加太菜園株式會社	導入國內外最新栽培技術，進行大規模高科技栽培，生產Kokumi番茄及Delica番茄等可果美番茄品牌。
	響灘菜園株式會社	
	磐城小名浜菜園株式會社	
	可果美不動產株式會社	
國外	可果美物流服務株式會社	物流相關業務
	(美國) KAGOME INC. USA	食品製造銷售，以提供大規模連鎖餐廳業務用番茄醬汁(Tomato sauce)為主要業務。2007年成為100%的子公司。
	(義大利) Vegitalia S.p.A.	與義大利南部農戶契作栽培的地中海蔬菜，將之採收、加工、冷凍，運送至歐洲、日本銷售。
	(葡萄牙) Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.(HIT)	設於葡萄牙，進行食品製造、銷售。
	台灣可果美股份有限公司	於臺灣製造並銷售飲料及調味料，主力產品番茄汁及番茄醬在臺灣市場市佔第一，且具高知名度。
	可果美(杭州)食品有限公司	於上海、南京、蘇州、杭州等華東地區及北京、青島、上海、廣州、成都等城市提供果菜汁飲pin3料。
	可果美餐飲管理(無錫)有限公司	以健康安全為訴求，對商務辦公業者供應食品，並提供新的飲食方案。
(泰國) OSOTSPA KAGOME Co., LTD.	於泰國進行飲料及食品的製造銷售，並對泰國鄰國出口銷售。	
(澳洲) Kagome Australia Pty Ltd.	旗下設農業公司「Kagome Farms Australia」及加工銷售公司「Kagome Foods Australia」。「Kagome Farms Australia」進行原料番茄的栽培，「Kagome Foods Australia」進行加工，將優良的番茄加工品提供給以澳洲為主的食品企業。	

資料來源：KAGOME CO. Ltd.；台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理。

重量區分，其中約 6% 為日本國產。

### 1. 從臺灣展開的全球投資計畫

臺灣為可果美第一個海外投資的據點，可果美與台南食品股份有限公司和日本可果美株式會社以及三井物產株式會社共同出資成立台灣可果美公司(Taiwan Kagome Co., Ltd.)，為可果美展開全球番茄及蔬菜生產據點的第一步。

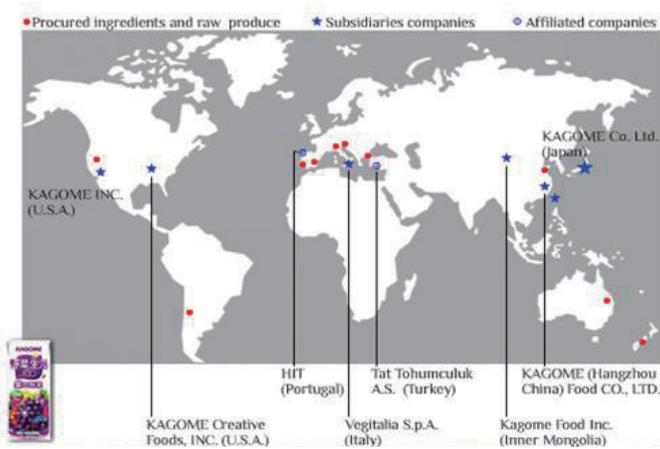
可果美最早投入臺灣發展時，從犁田開始栽培、製作做為原料的番茄，可謂一切從零開始。然而當時臺灣還並沒有加工番茄產業，因此每年須由日本派遣大量的人員赴臺灣，對臺灣業者教育加工番茄的栽培方法、工廠機械設施的操作、經營方法等一切事務，對於臺灣番茄加工技術提升貢獻很

大。自成立以來，臺灣可果美不斷吸收日本可果美的最新技術和豐富經驗持續進行研究和改良，而在臺灣食品加工業界保持重要地位。

### 2. 番茄加工品進口自由化政策及廣場協議的影響

到了 1974 年，日本由於加工番茄進口自由化(免除關稅)，從此告別只能使用國產番茄進行加工的時期，對番茄業者而言，海外生產據點的設立更形重要。

番茄加工品進口自由化政策，曾帶給可果美存亡危機感。進口自由化使國產番茄無法再維持競爭力，當時國產原料及海外番茄的價格甚鉅。在 1977 年左右，可果美公司內成立「自由化對策委員會」，以因應番茄因完全自由化政策所帶來的威脅(來自



資料來源：vegetalia.

圖一 可果美株式會社全球佈局

日本國外進口番茄加工品的競爭)。當時從美國進口的番茄醬為日本國產番茄醬的半價，連使用臺灣產的原料在日本生產的番茄醬也不具價格優勢。至於生鮮番茄，日本跟美國產的成本則相差 10 倍。

其次的投資高峰為 1985 年，由於廣場協定 (Plaza Accord) 引起日圓升值，臺灣也因工業化發展而導致台幣升值，當時可果美已無法只在臺灣生產番茄，故一口氣朝向歐洲、土耳其、智利等地發展，而擴及全世界，此為可果美第二階段的海外投資行動。

### 3. 美國競爭者的威脅及因應對策

美國番茄產者 Heinz 對於可果美而言為強大競爭對手。美國番茄產業從美東的俄亥俄州開始發展，俄亥俄州立大學為全球加工番茄發源地，可果美公司曾派遣相當多人向其取經，其後，番茄主要產區轉移到加州，由於加州乾燥而少病蟲害，且耕地面積廣大，番茄田由南至北可達 2,000 公里，因此採收時可從南開始，依季節逐漸向北收穫，並於其中設置工廠，將採收後的番茄運送至工廠加工，工廠在一年之間可有 100 天運轉，工廠稼働率的提高使得成本大幅降低。

可果美十分重視番茄醬的風味，當美國的 Heinz 公司正式投入日本事業，可果美十分擔憂其造成的

威脅，甚至將之比喻日本史上鎖國時期的「黑船開國」的恐慌，當時從生產到營業現場，公司內充滿危機感。

為了面對美國進口產品的挑戰，可果美以產品的新鮮度來對應，當時消費者偏好購買較新鮮的產品，對於美國進口產品需要花費 1 個月以上的時間來進口，日本國產品具有較高新鮮度而較佔優勢。

### 4. 海外投資本質的轉變—垂直整合

可果美最早是為了取得價格競爭優勢而展開海外生產計畫，但到了現代，「國際化」的本質及目的已和當初稍有不同。可果美一直以來十分重視垂直整合，在過去，可果美由於認同農業的價值，認為農田才是食品業的第一個工廠，且價值是由農田裡產生，因此即使身為食品製造業也必須親身接觸農田事務；但在現代，數量及成本的穩定已成為更重要的考量，因此現在可果美更進一步，認定其原料必須要自行生產，特別是核心材料的番茄和紅蘿蔔，更應該確保其產量。

#### (1) 從與生產者合作到自己生產

大約有 15 年左右的時間，可果美採取向合作的農戶購入原料，並加工成為自身產品的模式，這種長期的供貨關係乃建立在和農戶的信賴基礎之上。可果美希望能一直和「認同番茄，並想將番茄的價值推廣到全世界」這種和可果美的價值觀一致的生產者合作，然而，到了 2008 年，情況發生了轉變。由於 2008 年能源價格高漲、金磚四國抬頭、氣候異常、日本品質安全基準的強化、日幣貶值等因素，市場上情勢對日本十分不利，導致可果美不敵俄國等國家買家，且由於歐元的強勢，以及農藥使用的條件，日本並無談判空間，因而逐步輸給外國。從葡萄柚開始，其次是柳橙、蘋果、番茄，價格變成 2-3 倍，玉米也漲為 3 倍。當時可果美認為購入原料的作法十分不利，其最大考量轉變為是否可以取得自身所需要合乎品質的足量原料，從確保資源的角度來看，食品業必須要取得田地，因此購買農地，並且同時擁有自己公司的加工廠，成為其經營方針。

### (2) 食品製造業的分工體系

在過去，食品製造業的經營模式以美國的 Heinz 公司的創業者為例，是從製作農民收集番茄、在自己的工廠製作番茄糊 (Paste)，再加工製成番茄醬 (Ketchup)，才成為食品加工製造業。然而在國際化及自由化的發展下，食品製造業轉為必須在最適土壤及氣候的地區，以低成本製作。於是新的分工體系隨之形成，一方面在原料產地，由工廠進行一次加工原料的製作，另一方面在消費市場，則由食品製造商購入原料並以強大品牌力量將之商品化。預期未來仍會以這樣的趨勢持續發展，但是隨著全球環境快速變化，可果美仍不敢完全依賴現有的分工體系。

### (3) 生產者意識的抬頭

此外，一次加工的工作可區分為栽培者及加工業者，為了取得產品原料，可果美必須對農戶提高價錢，隨原料價格的提高，一切價格都會上漲。在過去，農戶是被剝削的一方，而產業下游會不斷壓低價格，但現在的局勢已經逆轉，隨著全球糧食需求越來越大，農戶的優勢已經增加。以可果美為例，一次加工品的價值提高，短期內並不是由加工業者獲益，而是農戶的價格提高，在這種情況下，必須確保成本來進行採購。而且在未來趨勢下，農戶一方將會越來越強勢，因此對食品製造業者而言，若無法同時持有土地、從事農業並從事加工的話，將會造成經營的困難。隨著氣候異常及全球耕地減少，這種趨勢不會改變，2008 年能源價格上揚時，可果美認清全球的糧食危機一旦發生，糧食自給率低的日本正處於最危險的地位。

一旦引發糧食危機，全球開始爭奪食品原料，

即使可果美在國外有合作農戶，最後能依靠的還是只有日本國內的農業及耕地。但即使如此，可果美認為由於日本國內並沒有農業競爭力，也無法推出有力的農業政策，為其經營所面臨的難題。然而，由於全球原物料價格提升，以及匯率變動等因素，目前日本國內外農產品的價格差異也已不如以往的 10 倍之多了。

### (4) 可追溯性及食品安全及其他

對一個以消費地為根據點且具強大品牌形象的企業而言，從原材料的取得到最終產品的供應，不僅是為了確保可以有足量的原料而已，由經營層面的角度來看，也有其不得不完全整合的原因。不僅在日本市場，在所有的先進國家市場中，可追溯性 (Traceability) 及食品安全已經越來越重要。然而有品牌的企業必須面臨價格低廉商品的競爭，如果兩者使用相同的一次加工品，而只有一個附加品牌的差異，消費者很快就能分辨出來。食品業與其他製造業的差異在於，以某種程度來說其加工程度很低，為了守護品牌形象，企業不得不在原料的品種以及一次加工方法上尋求差異化。食品安全議題也是一樣，完全由自己直接企劃、控管，且能快速回應顧客及市場的要求非常重要。不是只有原料的取得，如何強化經營層面也是個問題。此外，考量到日本的耕地及農業人口，其國內的糧食自給率不可能達到 100%，最重要的因素在於農業用水不足。同時由於新興國家的農業技術尚未成熟，在糧食短缺時會成為日本糧食原料的競爭者，因此可果美認為，日本如能以農業援助，對這些新興國家指導先進的農業技術，提升該國的單位面積產量，則可有效避免影響日本的糧食原料供應。

AgBIO

楊玉婷 台灣經濟研究院 生物科技產業研究中心 專案經理

### 參考文獻

1. 台灣可果美股份有限公司，from <http://www.kagome.com.tw/>。
2. 日本可果美公司，from <http://www.kagome.co.jp/>
3. 中野、猶本、清水、佐竹、伊藤、大原(2005) Brand remodeling ～再び輝き始めたブランド～，Kobe University。
4. 地球規模の食料危機回避へ日本の農業技術を海外に供与すべき，from <http://www.nikkeibp.co.jp/sj/>