

## 「カゴメ生鮮トマト事業の業務用販売への取り組み」

カゴメ(株) 生鮮野菜ビジネスユニット 課長 佐藤 邦佳 氏

カゴメで生鮮トマトの営業をやっております佐藤と申します。よろしくお願ひいたします。

今回、私どもでこのお話をさせていただくに当たりまして、実は、私どもで業務用のトマト、専用のトマトということで、「デリカトマト」というものを販売してきたわけですが、量も増えました。

私どもの生鮮トマト事業というのは、量販店さんのほうではだいぶ知っていただいていると思いますけれども、業務用の販売についてはなかなかご紹介の機会がないということでしたが、ご依頼を私どものこの事業のトップのほうに受けまして、それで、お前やってみたらどうだ。俺は海外に行っているということでございまして、私が今回ご説明をさせていただくことになりました。

今回ご説明をさせていただく内容ですが、1つは、私どもの生鮮トマト事業についてごく簡単に説明させていただきます。それから、きょうはPRの意味も含めまして、カゴメの「デリカトマト」、業務用専用のトマトについてご紹介させていただいて、その「デリカトマト」を業務用のユーザー様に販売するのに、私どもがどういう考え方で販売をしてきたのか。これからの課題はどういうことがあるのか、ということを中心にご説明させていただければと思います。

まず、カゴメの紹介を少しさせていただきたいと思います。

私どもの会社は、創業は1899年、今年で107年目を迎えます。創業者は、蟹江一太郎ですが、蟹江一太郎が徴兵で行って、帰ってくるときに、上司の中尉さんから、「これからは農業をやるのだけれども、どんなものをつくったらいいだろうか」ということでアドバイスを受けたのが、これからは西洋野菜が伸びる。西洋野菜をやってみたらどうだということで、始めたというふうに聞いております。ただ、西洋野菜もいろいろやりまして、ほかのものはみんな売れたのですが、トマトだけは売れなかった。トマトがどうしても売れない。これは何とかしなければいけないということで、名古屋の市街のほうでは洋食店でトマトを加工したものを売っているということで、現在で言うトマトピューレ、すり潰して加工品にしたということです。

それから、私どもの歴史の中では、ブランドマーケティングということには先端的な取り組みをしております。カゴメ株式会社の「カゴメ」の社名の由来は、正三角形を2つ重ねたマークです。これは籠の目に見ていただけますでしょうか。籠の目のマークをつけた商品を商標登録して、会社を設立し、戦後にカゴメ株式会社と、社名までカゴメにしたということでございます。

1998年に、いまからご紹介させていただく生鮮トマト事業をスタートさせたわけですが、カゴメの創業は農業に起因するということで、原点に立ち返った事業ということで私どもは認識しております。

私どもの生鮮トマト事業を始めるに当たって、日本のトマトの市場がどうなっているかということ进行调查しましたが、日本のトマトの消費量というのは、加工品まで含めると、イタリアとかアメリカよりはるかに少ない。それから、生鮮トマトでも、イタリアやアメリカ、中国の8割ぐらいしか日本人は食べていない。韓国よりも少ないというような統計がございます。まだまだトマトの消費をこれから伸ばしていかなければいけない。日本のトマトの消費量が少ない原因は、サラダでしか食べない。海外ではいろいろ調理をして食べられているということで、もっとトマトの食べ方を消費者の方にご理解いただいて、普及させて、トマトの消費を拡大したいということで、私どもの事業ビジョンは、「赤系トマトを核に日本の生鮮トマトの消費を豊かにしよう」ということで、このようなビジョンを掲げて事業を始めております。

私どもの事業の目的ですが、3つございます。

1つは、国内の消費を拡大したいということで、消費の革新という軸で考えよう。

2つ目は、日本農業への貢献ということで、世界に通用するような農業の施設、栽培技術で太刀打ちしたい。それで、働いていただく方にも、一般の工場で働いていただくような軽労働で、定時間で、安定収入を得られる道を開きたいということで考えております。生産の革新という軸で考えております。

3つ目は、野菜流通の近代化で、多段階の野菜の流通から、できるだけ簡素で、時間とコストを削減した流通を構築したいと考えております。

私どものトマトは、家庭用ですと、量販店さんで販売いただいております、カゴメ「こくみトマト」というブランド、それから、業務用ではカゴメ「デリカトマト」というブランドで販売しております。

「こくみトマト」は、全国でいま4千店ぐらいの店舗で販売していただいております。「デリカトマト」に比べますと、「こくみトマト」のほうが先行して皆様のお目にかかっておるといふことでございます。

この「こくみトマト」では、消費者にトマトの使い方を提案していかなければいけない。メニューを提案していかなければいけないということで、全国で300名~400名の「こくみレディ」というものを組織しておりますが、この「こくみレディ」によって、店頭でメニューを紹介し、商品を紹介し、というような活動しております。また、カゴメの生鮮のホームページの中では、和食のメニューですとか、あったかメニューですとか、いろいろなメニューを紹介して普及を図っているということでございます。

私どもの生産基地についてご説明させていただきます。

こちらは、昨年稼働いたしました、福島県のいわき小名浜菜園です。10haの規模で、

いま国内では最大の温室です。ここは、生産の基地であると同時に、私どもの新品種とか、新しい栽培技術の研究施設という形でも稼働しています。先ほど就農人口を増やしたいと申し上げましたが、ここで働いている方はいま250名ぐらいです。

次は、和歌山県に昨年できました加太菜園です。いま、5haだけ稼働しておりますが、こちらに5ha、反対側に10haということで、将来的には20haまで拡大を予定しております。

それから、広島県の世羅菜園。私どものこのような温室は、最初に茨城県に美野里菜園というものをつくりましたが、その後に大型の施設ということで、2番目にできたところが世羅菜園です。この世羅菜園は、2001年に稼働してから、これも3haでつくったのですが、経営も順調に拡大してきて、5.5haを増設して、現在は8.5haということで、西日本最大の生産施設になっております。

今年夏に稼働いたしました、福岡県の響灘菜園です。北九州市ですが、響灘の海が目の前ですが、4.2haの温室をつくっております。これは、ガラス温室はなくて、エフクリンフィルムという、紫外線の透過性の高いフィルムを使った温室です。そういう形の試みもしております。

もう一つは、ロックウール養液栽培ということで、ロックウールと養液を使いますが、ここについてはココ椰子培地ということで、天然の素材での栽培というものにチャレンジしているということです。

海側に1区画見えると思いますが、そちらが、来年の夏に新しい温室を建てて、増設を予定しております。

私どもの施設の中のつくり方ですが、ロックウール養液栽培、またはココ椰子培地の養液栽培という形になりますが、1つは、土を使わないつくり方です。土を使わないことによって、連作障害がなく、いつまでも、この培地を変えることによってその施設でつくられる。

もう一つは、トマトを収穫しますとドンドン葉かきをしてどんどん伸ばしていきます。大体30段ぐらいまで伸ばしますが、長さにして15m~20m。1本の木で、約10ヵ月間収穫するというので、長期で安定した栽培を目指しているということです。

このイラストは、あるユーザーさんが私どものいわき小名浜菜園をご見学されて、紹介したいということでホームページに載せられている図ですが、つくり方、全体の概要がうまくまとめられたものです。

私どもの栽培で、もう1つは環境保存ということにも取り組んでおります。まず、いわき小名浜菜園ですと、10haという大変大きな屋根ですので、そこに降った雨を回収して、貯水池に溜めて、殺菌して使うという形で雨水を利用しております。それから、暖房の燃料は、重油等は使わず、天然ガスかLPガスを使用しております。そのLPガスなり天然ガスを燃やしてできた炭酸ガスをろ過して、もう一度温室内に戻して、炭酸同化作用で植

物の発育を早める。そしてまた酸素になって戻っていくという形で、CO<sub>2</sub>の削減という取り組みもしております。

それから、電解水とか天敵農薬を使って、できるだけ科学農薬を削減する栽培にチャレンジしています。

もう一つは、養液を培地に流して、トマトに吸わせますが、全部吸うわけではありません。それを回収して、もう一度殺菌して、養液としてブレンドして出しているということで、養液のほうも、垂れ流しはせず、回収をして使っているということです。

私どもは、いままで紹介しましたような大型温室ばかりではなくて、全体では、JAさんとか生産法人の方にご協力いただきまして、全国で30の生産基地、菜園を持っております。その30の菜園と、私どもは全国で、北海道から九州まで7カ所の生鮮センターをつくりまして、そこを經由してお客様のもとにお届けしております。

この生鮮センターは、従来、野菜の冷蔵庫というのは5℃ぐらいの管理温度ですが、トマトに適した温度ということで10℃前後、それから湿度も管理して、トマト専用のセンターを設置しております。

菜園から消費者まで、一貫してトマトを販売していくということで、そのようなシステムをつくっておりますが、私どもは、トマトを産地でパックして、生鮮センターで検品・保管・仕分け、そして、お得意さまの配送センターを經由して、量販店さんの店舗、それからユーザーさんの店舗に行くという形です。

物流の流れはそうですが、もう一つは、先ほどの「こくみレディ」の活動ですとか、私どもの営業のほうは、店頭をサポートをしております、お客様の品揃え提案、それから催事の提案、企画の提案といったことで店頭をサポート、ユーザー様にはメニュー提案ですとか、店頭の巡回フォローですとか、そういったことで店頭をサポートをしています。

もう一つは、調達の組織がございまして、調達の組織は、菜園の操業の支援から、人材育成、栽培指導、経営支援といった形で、川上、川下のサポート体制を取っています。

私どもは、トマトを流通させるに当たって、私どもの従来の加工食品のシステムでなく、生鮮専用のシステム、FRESTというものを独自開発しております。これは、一番重要なのは、需給調整という大変な役割を担っております、それから需給予測、そういう機能も入っておりますが、それをFRESTのシステムで確認して、菜園、配送センター、運送会社をシステムで結んでいきまして、私ども営業の人間は、社外からモバイルでこのFRESTにアクセスできて、例えば受注の変更などもこちらに入力し、在庫の状況が閲覧できるというようなシステムになっております。

それから、昨今、ポジティブリストの導入などがございまして、トレーサビリティというのが注目を集めておりますが、私どもの商品には、「こくみトマト」でしたら一つ一つの商品にロットナンバーを記載しております。これは、産地、産地の中でも区画、荷造り日という形で、いつどこでつくったものかというのがトレースできる体制を取っております。

それに伴う、農薬の散布履歴ですけれども、農薬については、トマトの登録農薬というのはたくさん種類がありますが、その中でも、より毒性の低いものをカゴメの中で選抜して、菜園のほうに推奨リストという形で提供しております。その提供リストに基づいて、菜園のほうでは散布して、その栽培の履歴について記載しているという形です。

これから「デリカトマト」のご紹介をさせていただきたいと思います。

「デリカトマト」を発売する前に、私どもは業務用のユーザーさんに、どういったトマトをお届けしたらいいかということで調査をいたしました。1つは、メニュー別に行きますと、サラダや付け合わせ。それから、ハンバーガーやサンドイッチ、ピザといったメニューにトマトが多く使われているということでした。サラダなどでは、お客さんは味にこだわられている。それから見た目のよさというものにこだわられていました。

ハンバーガーやサンドイッチについては、スライサーでスライスされますので、固さとか、歩留まりのよさ。それから、スライスしてもゼリーが落ちにくいというような特長が欲しいということでした。

ピザについては、加熱しても身が崩れないとか、酸味が強いとか、そういう要望がございました。

もう一つは、どこに売るかというターゲットを決めようとしたわけですが、1つは、うちが持っている「デリカトマト」というものが気に入っていただけるかどうか。それから、商談が集中して行えるか、店舗まで行かなくていいのか。配送ができるのか。使用量はどれくらいか、ということで私どもの「デリカトマト」の初めのターゲットのユーザーさんを選定したわけです。

この「デリカトマト」というのは、キャッチコピーで言いますと、「ドリップ少なめ、果肉しっかり」ということで、用途としては、ハンバーガーとかサンドイッチ、ピザ。サラダは、カップに入ったサラダとか、より日持ちをさせるサラダに向いているということで、お勧めしております。

「デリカトマト」につきましては、出展のほうでござんいただけますので、実際に現物を見ていただければというふうに思っております。

「デリカトマト」の特長ですけれども、ドリップの少なさということ、私どもの総合研究所で分析してもらいました。そうしますと、従来のトマトに比べてドリップが大体半分の量ということが測定できております。もう一つは、糖度をよく言われるのですが、一般に売られているトマトは、大体3月ぐらいからどんどん糖度が増えて、おいしくなってくるのですが、私どものトマトは、大体4度台で、年間平均した、安定したおいしさということなんです。

カゴメの「デリカトマト」は、2000年から発売を始めて順次拡大をしてきております。今年度は5千トン、4キロ箱で125万ケースくらいの販売量まで拡大するというところで、ここまで拡大したので、皆様にも一度ご紹介をさせていただきたいということで、

きょうに至っております。

販売先ですが、サンドイッチをつくられているメーカーさん、ハンバーガーチェーンさん、カフェチェーンさんということで、主にサンドイッチとかハンバーガーで7割以上使われているということで、私どもの想定したユーザーさんでお使いいただいているということでございます。

これから、業務用の「デリカトマト」をどういうふうな考え方で売ってきたか、課題はどうかということについてご説明させていただきたいと思えます。

私どもは、ユーザーさんから、いまのトマトの仕入れに対してのご不満点をお聞きしました。

まず、トマトでは、品種がなかなかいいものが見つからなくて、用途別に使い分けができないというお声がございました。それから、入ってくるトマトの品質がなかなか安定しない。きょういいものが入ってきても、明日は使えないようなものが入ってきたりするというご不満がございました。それから、トマトの相場というのは冬と春では2倍ぐらいの差がありますので、トマトの価格の変動が激しくて、高いときには、メニューによっては赤字になってしまうということもお聞きしております。それから、産地があまり変わるとトレーサビリティが取れないというようなご不満がありました。

カゴメとしては、「デリカトマト」のような、用途別に適したトマトをご提供すること。それから、安定供給、安定価格で、安全・安心といったことが、業務用のユーザーさんには重要であろうと思って取り組んでまいりました。

安定品質の考え方ですけれども、トマトについてはいい時期と悪い時期がありますが、ムチャクチャきれいな、女優さんのようなトマトをユーザーさんは求められているわけではありません。ちゃんとした取り決め以上の品質のものをちゃんと入れればいいということがユーザーさんのご要望です。私どもも、品質管理についても、一定の基準、やはりいい時期と悪い時期で、どうしても見方が変わってくるのですが、年間一定の基準で見ているということをご心掛けております。また産地のほうでも、良品率を気にしますので、どうしても悪いときでも良品率を上げたいというようなことがありますけれども、それも、年間一定の基準で見えていくということが重要だというふうに考えております。

安定供給については、これはなかなか難しいことですが、私は絶対言わないようにしようと思っておりますのは、「生鮮物からですから」とか、「成り物ですから」ということは言わないようにしようと思っております。それを言い訳にしないように、どうしたらいけるかということで考えております。

1つは、私どもの作付計画、生産計画に応じて、長期な計画をユーザーさんと合意すること。それから、急な品切れというのが、ユーザーさんは一番困りますので、できるだけ早い時期に、ユーザーさんが別な調達手段がとれるような形でご連絡をすること。そしてもう一つは、ただ「ありません。すみません」ではなく、代替の手段を先に決めておく

ということで、例えば、サイズを変更していただく、産地を変更していただくというような形を事前に約束させていただいております。

安定価格については、大体、食品のメーカーというのはそうなのですが、仕切り価格ということで、売る値段は大体統一して決めております。サイズ別に仕切り価格ということで、私どもの出荷の価格は一定価格ということで決めております。その価格についても年間一定価格ということで考えております。ただ、やはり、フランチャイズのユーザーさんなどでは、相場の安い時期はお店のほうから不満が出るということで、そのときは、冬場は上げさせていただいて、夏場は下げるといような取り決めもさせていただいております。

安全・安心については、私ども、先ほど説明しました栽培履歴はユーザーさんから出せと言われたらすぐに出せるような体制で、書類をお送りできるような体制を取っているということです。

私どもの品質管理の基準は、外観の品質基準、重量選果の基準、熟度の基準ということで設定しております。これについては、これの基準表を私どものブースでお配りしておりますので、じっくり見ていただければと思います。

安定品質を維持するために、私どもの生鮮センターの役割というのは大変重要な役割を担っております。私どもの生鮮センターでは、入荷時の検品と出荷時の検品のダブルチェックの体制を取っております。入荷時の検品は、菜園から入ってきたものがどういうものか、いいものか、熟度はいいか、重量は合っているか、傷が基準どおりか、そういうことでチェックして、またそれを菜園のほうにフィードバックすることによって、菜園の出荷の品質を上げてくるという形を取っています。また、お客様のほうに出荷するときには、出荷時にトマトを見て、お客様の望む熟度か、固さはどうか、品質の劣化はないか、といったことで検品しております。また、お客様に届くまでに、お客様が使用されるまでに、当日使っていただける方もいらっしゃいますし、3日後になる場合もあります。お客様の使用時期を想定して出荷管理をしています。

私どもの「デリカトマト」の菜園は、北海道から九州まで、国内では8ヵ所で作っておりますが、どうしても、安定して年間カゴメのトマトを使いたいというお客様もいらっしゃいますので、夏はカナダの大型温室、冬はニュージーランドの大型の温室から輸入して、品薄のときにはバックアップして、お客様に使っていただくということで、品切れを希望されないお客様にはそういう対応を取っております。

私どもがどういうルートで販売していくかということですが、ユーザーさんにとってどういう形が一番いいのか。私どもでどこまで対応できるのかということで、いろいろなルートで設定しています。ユーザーさんの配送センターから、しっかりしたリードタイムで私どもに対応できる場合には直接お届けいたしますし、それができない場合には生鮮の専門業者さんに入らせていただいという形で販売しております。

ただ、やってみて気がついたのですが、意外と量販店や小売店から買われているユーザ

一さんも多々ある。市場の全体で半分ぐらいはそういうユーザーさんがいるのではないか、大手のフランチャイズのチェーンさんでも、そういったお店もあるということです。

私ども、これから、もっと業務用の販売について取り組んでいかなければいけない課題を3つ設定しております。

1つは、さらに安定品質、それから安定供給を実現していかなければいけない。

2つ目は、トマトの需要を拡大できるような商品、それから提案活動をしていかなければいけない。

3つ目は、流通の問題ですが、広範な、たくさんの、カゴメの「デリカトマト」が欲しいというユーザーさんがいらっしゃいます。そこにお届けできるような流通体制を構築していかなければいけないというふうに考えております。

1つは安定供給ということを年間目指すということですが、1つは、ユーザーさんによって、周年供給を望むのか、それとも、この時期でいいという形なのか、そこをうまく組み合わせ判断していきたい。周年供給を望むお客様には、年間安定してということですので、輸入品も含めてご提案をしている。年間私どもでということでご提案している。

もう一つは、大手のユーザーさんになりますと、ご自分で産地を開発されたり、というようなところが多々ございます。逆に端境期に欲しいのだとか、そういったところに対応して、ユーザーさんのご希望に沿いながら、私どものも需給と合わせて対応していくということで、年間販売を組み立てているということがございます。

もう一つは、安定供給という点では、大変情報が重要でございまして、菜園のほうの量というのは変動します。入り口が変動します。もう一つは、ユーザーさんの使用量が大変変動します。これを私どもでは読みきって、これから読んでいかなければいけないというふうに思っております。菜園のほうでは、気象の状況とか、生育状況とか、それを数値化して、量の予測につなげていく。

もう一つ、店頭では、ユーザーさんの売れ行きですとか、プロモーションが入ると全然量が変わってくる。また、日々のことだと天気などです。大体、雨が降った翌日を見ているのですが、ユーザーさんのオーダーがパタッと止まる時があります。天気とかそういったことを予測する。それからトマトの最需要期というのはクリスマスです。クリスマスときは大変な量になりますが、そういったときにどう備えるのか。どのくらいの量になるのか、といったことをこれから、いまは勘でやっていますが、それをできるだけ数値化して、全体を連動していくというような仕組みに持っていきたいというふうに思っております。

それから、トマトの品質のほうですが、私どもとしては、菜園での品質、カゴメでの品質、それからユーザーさんに行ったときの品質。できれば、店頭でご使用いただけるときの品質までチェックしていきたい。全部はできませんけれども、ときどきユーザーさんの店頭にお邪魔して、いま入っているものはどんな品質で、どんな状態ですかということ

聞き取りをしながら改善をしていくというような形を取っております。

もう一つは、センターで全量の検査というのはとても不可能です。ロット別に、いい・悪いという傾向がありますので、ロット別に検品する。それから、納品先別にサンプルの検査をするというような体制を取っております。

それから、検査というのは、結構定性的なところがございまして、色とか、固さ。ユーザーさんは皆さん固めのほうがいいと。「デリカトマト」の特長は固いのがいいとおっしゃるのですが、その固さというのは人の感覚です。これは数値化できないかということで取り組んでおりまして、1つは、熟度は、「熟度ステージ」ということで色見本をつくって、ユーザーさんにもお渡ししています。それから、簡易な硬度計ですが、これを導入して、大体、トマトを押してみた場合、どのくらいの数値ならばユーザーさんの固いという基準なのか、といったものが大体いま読めてきております。

この基準に基づいて、ユーザーさん、それから私どもの社内でも共有化するということをしています。

ユーザーさんから私どもにクレームがないわけではございません。トマトは生ものですからと言ってしまいましたが、クレームは、「生ものですから」ということは避けられないので、クレームになったときの対応が重要だろうというふうに考えております。お客さんに対して、トマトで上がったクレームの内容について、どういう原因で、どういう現象なのか。これは食べても大丈夫なのか、といったことをしっかりご説明させていただくということが1つは大事です。それから、クレームをいただいた内容を、すぐ、菜園とかそういったところにフィードバックして、改善策を立てていく。トマトというのは大体時期別に、1年間やりますと大体クレームの発生する時期というのは同時期です。そのクレームの情報を蓄積して、事前に発生防止のための策を打つということが重要というふうに考えております。

トマトについて、私どもはメニュー提案をしていきたいと思っておりますが、なかなか、メニューを提案するところまではできません。ただ、私どもの販売しているトマトについて、そのトマトの品質について、しっかりご説明をさせていただいて、使い方を提案させていただくということが重要だと考えております。例えば、私どもの「デリカトマト」は、ダイスカットには適性があります。このようなダイスカットする機械もご紹介すると、ユーザーさんはメニューをつくるのがお得意ですので、このようなメニューをつくられています。

私どもとしては、メニューに入る前に、トマトの使い方を、品質特性に合わせた使い方をしっかりご説明するということが重要と考えております。

いま販売しておりますのは「デリカトマト」だけで、ハンバーガーとかサンドイッチに向いたトマトですが、これからユーザーさんのニーズをお聞きして、別の品種も開発していきたいというふうに考えております。

最後に、多くのユーザーさんから「デリカトマト」が欲しいということですが、いまは特定のユーザーさんだけに販売しているのが現状ですが、これから、カゴメとしては、もっと多くのユーザーさんにお届けできるような体制を取っていきたいと考えております。

1つは、ユーザーさんとの情報交換というのは重要であると思います。私どもの情報もしっかりお届けできるような体制の販売をしていきたいということで、ユーザーさん別に、納品基準に適合した物流体制をしっかりとっていききたいということ。

2つ目には、これから一般のユーザーさんにお届けしていただく販売店さんというものをこれから拡大していきたいというふうに思っております。

先ほどから、ユーザーさんとの情報と言っておりますが、いま、SCMという言葉が流行りですが、情報を核にした物流体制といいますか、生鮮のSCMといったものを構築していきたいというふうに考えております。

私ども、少ないメンバーでやっておりますが、ユーザーさんから、カゴメの「デリカトマト」を使ってよかった、歩留まりが上がった、クレームがなくなったという言葉をしていただくのが励みで「デリカトマト」の販売を実施しております。これからもいいトマトをお届けしたいと考えておりますので、皆様のご支援をよろしくお願ひしたいというふうに思います。

よろしくお願ひします。

