

# 持続的な成長を実現するカゴメの力 チカラ

カゴメは長期ビジョンとして2025年までに「トマトの会社」から「野菜の会社」になることを掲げ、トマトだけでなく多様な野菜を様々な形で供給することにより、野菜の消費量を増やして人々の健康寿命の延伸に貢献したいと考えています。ここでは、これまでにカゴメが送り出してきた野菜飲料の企画、開発、調達、生産を通じて築き上げた「人財」と「仕組み」で、持続的な価値創出を実現するカゴメの力をご紹介します。



**1 企画力**  
野菜飲料・野菜素材市場をけん引する商品を生み出す力

**2 開発力**  
野菜の知見と技術に支えられた商品を作り出す力

**3 調達力**  
原料となる野菜の量と種類、品質を確保する力

**4 生産力**  
利益を創出する効率化と安心・安全を両立する生産現場の力

## 食生活のニーズを形にして 需要を創造する商品企画

### カゴメの人財

マーケティング本部  
飲料企画部  
盛本 理紗  
(2014年入社)

### カゴメの人財

マーケティング本部  
飲料企画部  
西崎 達人  
(2006年入社)



## 企画ストーリー

### 野菜生活100 Smoothie



野菜と果実をミックスしたスムージーで、砂糖・甘味料・増粘剤を使用せず、自然な甘さと飲みごたえが特長です。

カゴメの商品は野菜や果物などの自然素材で作られます。素材を活かすために、できる限り無添加で仕上げること。カゴメの商品企画ではそのこだわりを守りながら、食のトレンドや消費者のニーズにフィットしたおいしさを作り出すことに力を入れています。

### 小腹満たし飲料へのニーズから生まれた

2014年7月、野菜生活100シリーズの新たなバリエーションとして、野菜生活100 Smoothieの第一号商品をチルドカップで発売しました。当時、他社商品のカップ飲料が好調で、多くのユーザーは小腹満たしのできるボリューム感をカップ飲料に求めていました。また、飲料市場

### カゴメの商品企画の強み

- 若手社員の柔らかな発想力と市場のトレンドを敏感にキャッチする感覚
- 開発部門との連携による“無添加”の商品の企画力

におけるスムージー人気が定着しつつあり、当社のチルドカップも若い女性を中心に好感触を得ました。15年秋には、オフィスや外出先で小腹がすいた時に数回に分けて飲む“チビだら飲み”の需要に対応するため、容器をキャップ付きの330ml紙パックに変更して2アイテムを発売。間食などの「ヘルシー-snacking」として新しい需要を創出し、15年以降、当社の野菜飲料の売上拡大に貢献しました。

### 添加物を使わず“とろみ”をつける

スムージーの特徴はとろりとした口当たり。液体に“とろみ”をつけるためには一般的に増粘剤が使われますが、カゴメのスムージーには一切使用していません。

「カゴメのものづくりのこだわりは自然素材を活かし、できるだけ無添加にこだわることです」(西崎)

野菜生活100 Smoothieは過去の野菜飲料の開発で得た知見をベースに、野菜や果物と植物由来の食物繊維を複雑に組み合わせ、狙った食感やとろみ、飲み心地を実現しています。

「自然素材のため、原料の組み合わせによってバランスが崩れるなど、無添加へのこだわりが商品企画に制約を与えることもあります。野菜や果実を知り尽くした開発部門との連携や、これまでストックしてきた配合の事例などを参考にして原料や製造方法を工夫することで、無添加のおいしさを実現しています」(盛本)

### スムージーだからできることを追求し、攻める

カゴメのスムージーは原料として野菜と果実の他に豆乳、アーモンドミルク、ヨーグルト、甘酒など、いま注目を集めている素材を使用しています。

「専門店や市場のトレンド、カゴメの持つリソース、強みや弱みを掛け合わせて、どこに機会と課題があるのかを分析・調査して新しい商品のコンセプトを作っています」(西崎)

野菜生活100 Smoothieは野菜飲料の飲用経験がない層の取り込みにもつながりました。

「小腹満たし、トレンド感などの価値を感じて頂けたのだと思います。スムージーは、複雑な素材の組み合わせが可能で、流行している素材を使用しやすく、攻めのものづくりができる商品です」(盛本)

トマトジュースや野菜生活100などのロングセラー商品とは対照的に、新たな需要を創出できる商品が野菜生活100 Smoothieです。

### 「小腹満たし」という独自の価値の創造



野菜生活100 Smoothieは、働く女性に向けた「ヘルシー-snacking」というニーズや、ランチでサラダやスープに代わる「ライトミール」の需要にも対応し、「小腹満たし」という、既存の野菜飲料とは異なる独自の価値を創造してきました。今後は様々な世代に向けて、「健康間食×チビだら飲み」をキーワードに、季節限定果実や注目の素材を用いた新商品を投入し、需要の裾野を広げて参ります。

## 野菜の持ち味と可能性を引き出し、 提供価値を形にする開発



カゴメの人財

ソリューション本部  
商品開発部  
松崎 匡浩  
(2006年入社)

カゴメの人財

ソリューション本部  
商品開発部  
永縄 一樹  
(2009年入社)

企画部門で作られた商品のコンセプトは開発部門によって原料や配合比率、加工方法や容器の選定までを検討し、生産部門で生産できるように設計されます。野菜や果物の素材の組み合わせの多彩さや原料のポテンシャルを活かす技術は、カゴメが100年以上にわたり培ってきた持続的競争優位性です。

### 開発ストーリー

#### GREENS



「保存料・着色料・香料無添加100%で素材感そのままのプレミアムスムージー」。野菜と果実の色合い、香り、食感を引き立たせるカゴメ独自の「低温あらごし製法」で、従来製法に比べて素材由来の食物繊維が3倍、ビタミンCが6倍多く残ります。要冷蔵。

#### 加工食品で“鮮度”を感じさせる 野菜飲料の開発に挑戦

2015年9月発売のGREENSは、手作りスムージーやジューススタンドなどの流行から、新鮮で生に近い野菜を摂りたいという消費者ニーズの高まりを捉え、まるで生野菜を食べているかのような飲み心地の、“鮮度”を感じる野菜飲料を目指して開発されました。

#### カゴメの商品開発の強み

- 過去の野菜飲料開発で蓄えた加工技術・制菌方法などの知見
- カゴメ独自の野菜素材の開発
- 複数の野菜・果実の組み合わせから狙った味と粘度を出すブレンド力

「トマトジュースや野菜生活100をいかにフレッシュにするか、というところから考えましたが、それでは既成品の域を出ることができず、発想を変えて生の野菜のおいしさや食感をそのまま活かしたジュースを作ろうと思いました」(松崎)

関連部門と議論を進める中で、消費者が求める野菜の鮮度の要素は鮮やかな色、香り、食感であると結論づけ、それを表現できる原料として生ジュース店でもよく使われている小松菜に着目しました。

#### 野菜の特徴を知り抜いているからこそ 実現できた飲み心地

ジュースをボトルに詰めて保存できる商品として販売するためには、加熱などによる殺菌が必要ですが、小松菜は加熱による変色やにおいの発生など、加工食品には向かない素材でした。開発チームはテストプラントでの試作を繰り返し、知見を蓄えながら、色や香りが保たれ、鮮度を感じられる最適な加熱殺菌の条件を探り出しました。さらに野菜をかじったような食感を付与するため野菜の切り方を調整し、複雑な形にカットしました。これらの全く新しい製法で作られた飲料であることを示すため、「低温あらごし製法」と名づけてパッケージに記載し、明確な差別化を図りました。

「殺菌条件の設定には、過去の野菜ジュース開発に関する研究報告などを参考にしました。そして、今回のGREENSの開発で得られた知見もデータベース化して残されます。こうした数々の挑戦を今後の開発に活かせる仕組みがあることも、カゴメの強みの1つだと思います」(松崎)

#### ニーズを捉えたりリニューアル

GREENSは消費者調査を数多く行ってリニューアルを重ね、常にアップデートしています。17年には野菜生活100 Smoothieの好調と連動し、シリーズ全品をスムージー化するにあたり、素材の見直しを実施しました。

「一般的にスムージーの粘度の付与にはバナナビューレーが使われていますが、カゴメではメインとする果実の味に合うように、商品ごとに異なる原料で粘度を付与しています」(永縄)

また、容器の洗浄方法の変更などの工夫を重ね、当初は2週間ほどだった賞味期限を18年には3週間まで延長しました。現在では全国の高級スーパー、百貨店、量販店の定番となるまでに成長しています。

#### 「野菜の会社」を実現するための素材開発



カゴメには、独自開発の素材を用いた商品もあります。例えば、トマトジュースを遠心分離して

分画し、上澄液と繊維質に分ける技術はすでに他の商品にも活用されています。上澄液をサラリとした性状の商品に用いる、繊維質を加えて商品にナチュラルな粘度を付与するなど、用途は様々です。現在はニンジンの分画技術も研究しています。また、独自の技術でタマネギのおいしさを高めるなど、「野菜の会社」を実現するためのいろいろな素材開発も進めています。

イノベーション本部 素材開発部 弾塚 康平  
(2008年入社)

## 産地分散と原料評価の仕組みで安定的に 60万トン超の野菜を確保する調達力

自然素材の組み合わせで作られる商品を安定的に供給するため、グローバルな調達ネットワークを強化しています。トマトに関しては海外のサプライヤーと協働で、求める品質・味を作り出す仕組みを作り、そのほかの野菜や果汁についても産地の組み合わせにより一定した品質・味を実現しています。

### 高品質な原料を安定的に調達するために

加工用トマトにおいては、世界10ヶ国に約20の調達拠点が存在します。シーズン中にはカゴメの社員が畑や工場に赴き、品質の確認と指導を行って、現地のサプライヤーと協働で品質を確保しています。

農産原料に付きものである気候変動リスクに対しては、南北の分散を図り、新規の調達拠点を増やすことで対応しています。その際、新規の調達先の原料評価や監査を行い、カゴメの要求水準に見合う調達先とだけ取引しています。同じ野菜であっても産地によって味が異なりますが、どの産地の野菜が何%まで使用可能かを商品ごとに数値として算出し、常に同じ味になるように配合を調整できる仕組みを調達部門と開発部門の連携で構築しています。

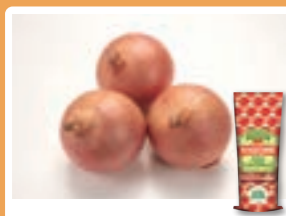
### 調達野菜の一部と使用商品



トマト 約44万トン



ニンジン 約15万トン



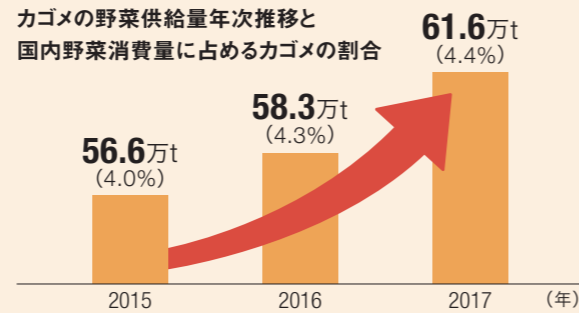
タマネギ 約6,000トン



赤ピーマン 約2,000トン

### 野菜供給量は61.6万トン

野菜供給量は年々増加傾向にあり、2017年度は前年比3.3万トン増の61.6万トンでした。



農林水産省統計「食料需給表」(16年確定値・17年概算値)に基づき算出。カゴメの供給量は、17年販売実績を基に算出。

### 工場勤務の経験が 調達の仕事に活かってくる

カゴメの調達担当者の多くは工場での勤務経験があり、製造や品質管理に関する知見を持っています。調達品の評価では、原料を使う工場の立場で考え、品質やコストに加えて、現場での加工のしやすさや扱いやすさなど、自らの経験に基づいて評価しています。安全で高品質の商品を作りたいという思いは調達も工場も同じ。間違いない原料を届けることはもちろん、要望やリスクについて共有し、人財×仕組みで品質を高めるために連携を強化しています。

#### カゴメの人財

生産調達本部  
調達部  
吉田 豊  
(2013年入社)



## 安心・安全な商品の供給と 原価低減に取り組む工場

缶・PETボトル・紙パック飲料を製造する那須工場で2019年4月、PETボトルの無菌（アセプティック）充填ラインが稼働し、自社生産能力を従来の1.3倍に増強。供給体制の強化と原価の低減、商品バリエーションの拡大を図ることができました。



### 野菜飲料では国内初のPETボトル無菌充填ラインの導入により、「野菜の会社」へ近づく

国内のPETボトル飲料における製造拠点の集約に鑑み、飲料の主要工場である那須工場に新たな生産ラインを設置し、生産能力の向上と原価の低減を推進します。この背景には海外産原料のコスト高騰などによるリスクのインパクトを吸収すること、商品の需給変動リスクを回避し、ロス率の低下に結びつける狙いがあります。無菌充填ラインは従来当社が採用してきた充填方法に比べ、短時間殺菌が可能となり、素材本来の味と香りが保持できます。また、自社でPETボトルを成形するため、容器代の単価を大幅に低減できるだけでなく、輸送時のCO2の削減にも貢献しています。さらに、これまでの充填方法では実現できなかったpH中性領域の商品も生産でき、「野菜の会社」の実体化に向け、商品バリエーションの増強が可能となりました。

#### PETボトル無菌充填ライン導入で期待できること

- ①事業成長への貢献
  - ▶生産能力の増強 約1.3倍。
  - ▶商品バリエーションの拡大。pH中性領域の飲料の生産が可能になる。
- ②原価低減への貢献
  - PETボトルの内製化や少人化による原価低減。



### 無菌充填とは？

熱したジュースをボトルに詰めてボトルとキャップの殺菌を行うホットパックに対し、無菌充填は高温短時間で殺菌した中身を直ちに冷却し、常温でボトルに詰める。ボトル成型から充填、キャッピングまでを一貫した無菌環境で行う。

### 各部門の要望と原価低減策を 設計に反映

無菌充填ラインの導入では、生産部門のプロジェクトマネージャーとして、商品企画など、様々な部門の要望を取り込みながら生産能力の上乗せなどの調整を重ねました。人手不足への対応も設計に入れ、作業効率のよいレイアウト、モニター監視システムなどを設置して少人化も実現。全社の期待を集める大型プロジェクトに携ったことは、得がたい経験となりました。

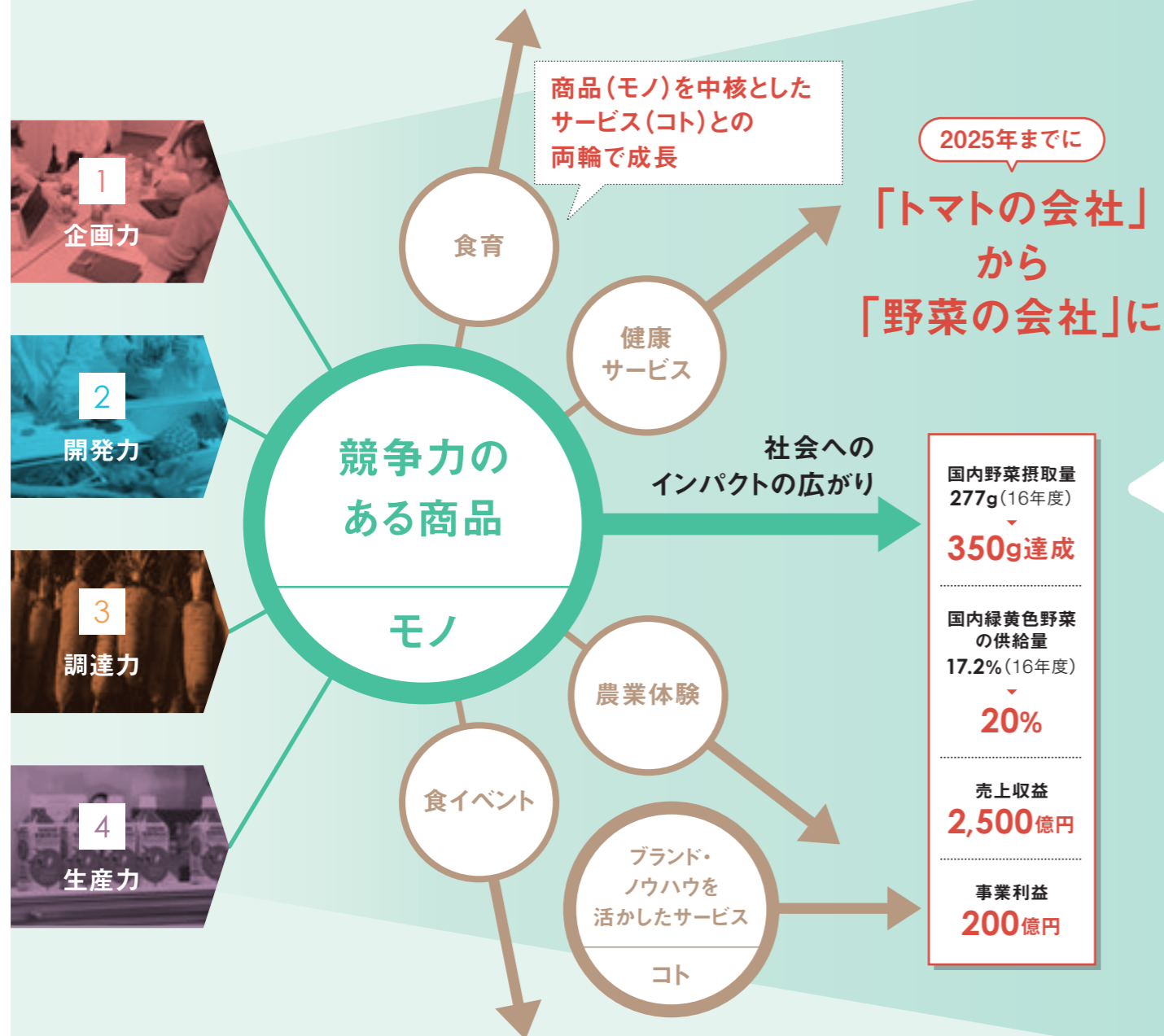
#### カゴメの人財

生産調達本部  
生産技術部  
濱宮 貴仁  
(2007年入社)



## 商品力をベースとした拡張性のある成長のシナリオ

「人財×仕組み」によって生み出される商品は、今後のカゴメの成長においても中核的な役割を担っていきます。この商品力をベースとして、これまでカゴメが培ってきたブランドやノウハウを活かした健康サービスや食育など、モノだけでなくコトも提供できる会社となることで、「ありたい姿」の実現に向けた歩みを加速させます。

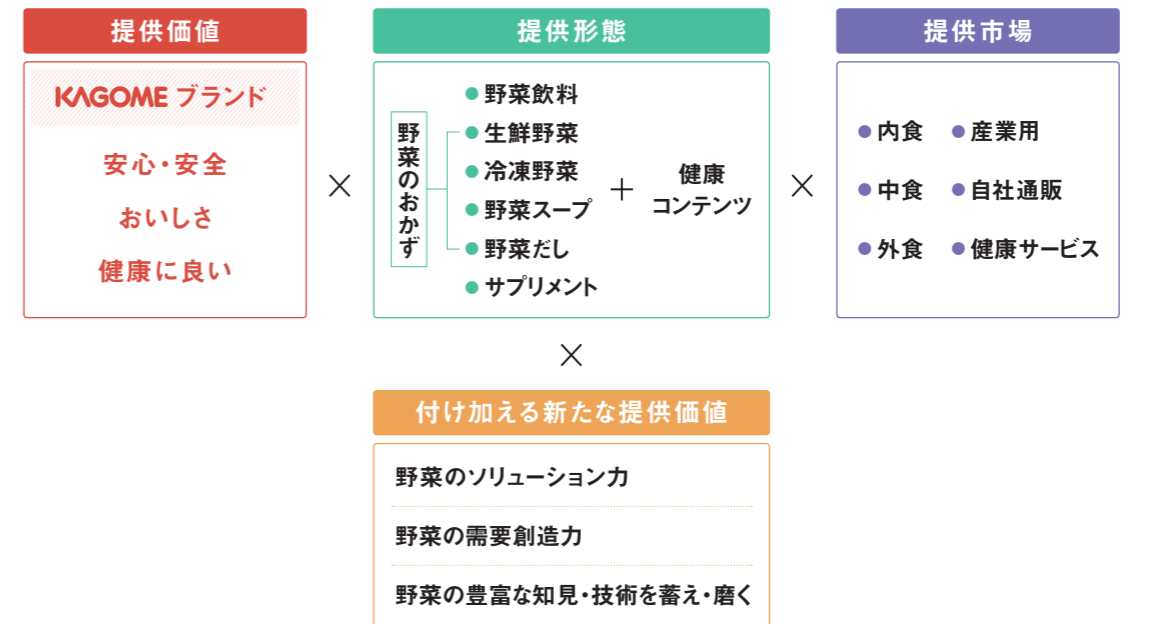


## 「ありたい姿」を実現するために「野菜の会社」になる

2025年のありたい姿である「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」ためには、「トマトの会社」から「野菜の会社」になる必要があります。

### 国内事業

多様な野菜を、多様な加工法・形態で、多様な市場に提供し、「野菜をおかずで摂る」提案を強化していきます。ここで要求されるのは野菜のソリューション力と需要創造力です。これまで蓄えてきた野菜の豊富な知見・技術を磨き、自らを変えていくことで、貢献できる社会課題の領域を大きく広げ、新たな挑戦を続けていきます。



### 国際事業

種子から2次加工品までを手掛ける加工用トマトの垂直統合型事業を通して、カゴメが事業を展開する各国・地域の健康的な食生活や世界の食糧問題に貢献します。また、アジアで野菜飲料のB to Cビジネスを展開し、現地の嗜好に合う専用商品の開発、導入によって新たな需要を創造していきます。

