

対談

「食」の枠を超えた「健康」企業へ向けて 環境変化をチャンスと捉え、自己変革を進めていく

ハロルド・ジョージ・メイ

経営アドバイザーボード
社外委員



高宮 満

キューピー株式会社代表取締役
社長執行役員



理念の浸透する企業文化

メイ キューピーの事業領域は、私たちの生命の維持に欠かせないものです。社会への貢献を感じられる仕事をしたいと考えてきた私にとって、経営アドバイザーボード社外委員としてその企業経営に関われることをとても誇りに思うと同時に強い使命感を抱いています。

高宮 メイさんからいただく日本特有の価値観にとらわれない視点のご助言に、大きな期待を持っていました。いつも分かりやすく前向きな提言やコメントをいただき、とても心強く感じています。

メイ 2021年1月にキューピーの経営アドバイザーボード社外委員になって随所に感じるのが、社は「楽業偕悦」が社内に浸透していることです。多くの優秀な人材が相互に協力し合う姿勢を何度も見えました。

高宮 ありがとうございます。私も社長就任後、各地の

事業所を回っていますが、仲間同士、協力し合って仕事をしていることがよく分かります。従業員全員が「楽業偕悦」を感じられる経営を進めていくことが一番大事ですが、同時に、目の前の仕事のその先に続く山頂はどこなのか、大きな方向性を示し、共有していく必要性を感じています。昔から語り継いできている社は「楽業偕悦」を未来志向で語っていきたいですね。

「世界の食と健康」を通じて 社会課題に向き合う

高宮 足元の原資材高騰などの経営課題については投資家との対話でもよく質問を受けますが、私は社内外で一貫して「動じる必要はない」と断言しています。厳しい経営環境はむしろチャンスだと捉えています。少し苦しい状況になって初めて、自社の強みと弱みが鮮明にな

り、未来に向けて何をすべきかが明確になるからです。成長戦略の一つに、「世界の食と健康に貢献する」というめざす姿を掲げています。それをベースとして「食」の枠を超え、より広い「健康」という領域に踏み込んでいきます。

メイ 私も「世界の食と健康に貢献する」というめざす姿には大きな成長余力を感じます。食べることで「体の健康」に貢献する既存ビジネスを第一の柱としながら、ファインケミカルの商品を通じた「心の健康」、さらには医薬品などの「科学で健康」にも貢献することで、更なる事業成長を実現できると思います。「人生100年時代」の到来を見据えると、これからは健康の「質」も大事ですよ。

高宮 健康の質に対しては、未病、免疫向上に関する開発を進めており、すでに花粉症などの対処にも有効な機能性表示食品を発売しています。また、日本に限らず世

対談

界で高齢化が進む中で、認知症の予防はグローバルな課題となっていますが、その領域でも卵の力を使って貢献できるような開発を進めています。

大きな事業機会が期待できる グローバル市場へのシフト

メイ 成長戦略としてもう一つ、日本からグローバルへのシフト、そして海外での利益を今の約2倍の200億円にするという目標になっていますね。総務省によると、日本の人口が今後100年で現状から6～7割減少する予測が出ており、「この変化は1,000年単位で見ても類を見ない極めて急激な減少だ」との記載もあります。そのような環境においては、これまでとは違う柱を育成するか、新たな市場、つまり海外で事業拡大していく必要があります。キューピーはその両方を推し進めていくとしています。世界第3位を誇る日本のGDP（約550兆円）も、

世界全体でみればわずか6%にしかすぎません。残る94%分に伸びしろを求めるその方向性は正しいと思いますし、とても期待しています。

高宮 100年の歴史がある当社も、醤油や味噌と並べられると調味料分野では新参者でした。もともと日本になかったマヨネーズやドレッシングを国内で普及・浸透させることで成長してきましたが、人口減という外部環境の変化に対して、海外という大きな市場への向き合い方が弱かったように思います。今、厳しい経営環境で事業の変革が求められる中、改めて海外という魅力的な市場を見つめ直し、社内組織についても、国内と海外とで分けるのではなく、日本をグローバル市場の中の一つの重点地域と捉える形にしていきたいと思っています。

メイ 実はキューピーのように、100年を超える歴史を持つ企業は世界では多くありません。100年継続することは、言い換えれば、これまで掲げてきた社是などの理念が示す大きな方向性が間違っていないということであり、海外企業と比較するととても大きな強みだと思います。

高宮 海外という大きな市場では今後も人口が増え続けます。たくさんの方々に、日本発のおいしさや健康を届け、幸せになっていただきたいと思っています。

メイ 食文化などは各国・地域で異なりますが、その先にある健康は万国共通の願いです。一方、組織については、私も様々なグローバル企業で仕事をしてきました



が、グローバル企業になればなるほど、本社の役割がよくなる傾向があると感じます。30年先を見据えた大きな戦略はもちろん本社で策定するけれど、その実行については個々の国・地域に任せ、スピーディに各市場・消費者の特性に合わせた事業展開をしていくことが重要です。

高宮 そこは私も同じ考えです。私たちが届けたい日本発のおいしさの価値を、各市場に押しつけるのではなく、コミュニケーションを図りながらそれぞれの地域に受け入れられるようマーケティングを展開しています。例えば、「キューピー マヨネーズ」と「キューピー 深煎りごまドレッシング」は、どこの国の方にも「おいしい」と言ってもらえますが、面白いのは、使い方が地域によって様々なんです。多様な食文化・嗜好を持つ海外市場で受け入れられていることは、大きな自信になります。まだ輸出先も含めて世界62の国と地域にしかお届けできていませんから、もっと広がってほしいですね。

メイ もう一つ海外の視点で見ると、原料調達から製造・



対談

物流などのサプライチェーンにおける安全に対するこだわりは、海外でも強くアピールできる日本企業ならではの価値観だと思いますよ。

高宮 日本での「当たり前」が、世界で見ると魅力や価値となることは大いにあると思いますので、驕ることなく、より高い品質の追求やものづくりへの想いを各国でも再現していきたいですね。今年1月の米国出張では、日本と同じ価値観・品質でしっかり商品が製造されているのを自分の目で確認してきました。堂々と安心して米国の皆さんに商品をお届けできると思いましたが、現地のスーパーでも当社ブランドの商品が並んでおり、実際に購入されたお客様を目にしたときにはとてもわくわくしました。米国進出から40年、うまくいかない時期もありましたが、人の動きや味の経験の広がりグローバル化する中で、SNSなどでも当社商品の認知が高まり始めています。物事や流行には、じわじわと浸透してグッと伸びる瞬間がありますが、米国では「そろそろ来たぞ」と実感しました。

メイ キューピーは商品と会社名が同一で、しかも横文字です。加えてキューピーを象徴するマスコットもあるので、これはマーケティング上、非常に大きな武器になります。

高宮 ブランド認知度の拡大という点でも、今はとても大事なステージですね。

環境変化とキューピーに必要な改革

メイ キューピーの課題として私が認識しているのが、人材が謙虚すぎることです。とても優秀な人材が集まっているのに、謙虚を美徳とする日本の価値観に染まっていて、十分にその良さをアピールできていません。グローバルで戦うということは、グローバルな競合企業と戦うことであり、競合企業の人材に負けないぐらいのアグレッシブさ、リスクを取る精神、そして、事業の成功は時間との戦いだという意識をもっと高めてほしいですね。

高宮 業績が順調な時は謙虚であるくらいの方がバランスはよいのですが、今は変革が求められる時期です。自分たちの強みや魅力に気づき、躊躇することなく積極的に打って出る。変革を推し進めるためにも、私自身は、何かを「やめる」決断をすることも重要だと意識しています。ポジティブに元気よく、自信を持ってやっていこうと声をかけています。そのためにも、私たちの向かう方向性を社内外で強く発信していかなければいけませんね。

メイ PRに積極的な投資を行うのも一案かもしれません。また、海外に舵を切るとなると、これまで以上に人材が大事な資産になりますから、キューピーの根底に流れる精神やこだわり、自信、長期戦略などを次世代の層にもアピールして優秀な人材の獲得につなげてほしいですね。今は、事業成長だけでなく、そのプロセスが問われる時代です。環境への配慮やDE&I（ダイバーシティ、

エクイティ&インクルージョン）などに対するキューピーの姿勢も明確なものがありますから、どんどん訴求して欲しいと思います。

今後のキューピーに期待すること

メイ 私の一番の期待は、キューピーが、日本だけではなく世界を代表する企業となることです。今は食品メーカーという位置づけですが、食品の枠を超えて健康メーカーになるぐらいのアグレッシブさがあってもよいと思います。

高宮 まさに同じ思いです。大きく動いてグローバルに向く。そのほうが仕事は楽しいですね。簡単ではありませんが、大きな夢、目標、ビジョンをもって、仲間たち、ブランド、商品、技術といった資産を活用し、実現していきたいと思っています。

