

社外取締役インタビュー

ガバナンスの実効性と、ユニークさ、企業価値向上に向けて、社外取締役である福島氏からキューピーグループのポテンシャルや、社会から期待される位置づけ、更なる可能性についてお話をお聞きました。

福島 敦子

キューピー株式会社
社外取締役



多様性を経営に活かし、発信力を強化しながら 「世界のキューピー」に向けた変革を支えていく

Q 当社グループに対する印象とガバナンスに対する評価をお聞かせください

私は昨年、社外取締役に就任しましたが、キューピーとの関わりは7年前の経営アドバイザーボード社外委員就任時にさかのぼります。子どものころから当たり前のように食卓で商品を目にしており、食品業界のリーディングカンパニーとの印象がありました。実際に社外取締役として加わってみて、皆さんが非常に謙虚で外部の声にも真摯に耳を傾けてくださることに良い意味で意外性を感じましたし、その印象は、アドバイザーボード委員の時と全く変わっていません。

取締役会では、忌憚のない疑問や意見を述べ合い、活発な議論がなされています。多様な知見や経験を持つ社外役員の視点を積極的に取り入れようとする経営側の姿勢が感じられ、それが誰もが発言しやすい取締役

会の空気の醸成につながっています。この点は、キューピーの大きな特長です。外形的に多様な人材をそろえても、一人ひとりが思っていることや疑問を存分に表現できる心理的安全性が担保されていなければ、本当の意味で経営に多様性を活かすことはできません。発言する内容が、たとえ執行側にとって耳の痛い内容であっても、拒絶されずに受けとめてもらえる安心感があるという点は、キューピーの優れた企業カルチャーであり、ガバナンスの観点からも大きな強みだと感じています。

また、情報共有も非常にオープンで透明性が高いと感じます。社外役員が参加しない重要会議の議事録も共有いただけるため、意思決定の経緯を理解でき、取締役会での議論を深められます。一方で、社外取締役が社内事情に精通しすぎると、外部からの客観的な視点が曇るリスクにもなりますから、そうならないよう、適度な距離感を保ち続けることを自分自身の課題として意識しています。

Q 当社グループが持続的に成長するための課題はどこにあると思われますか？

キューピーの今後の成長に向けて、私は大きく二つの課題を感じています。一つは「多様な人材が活躍する組織づくり」です。取締役会でもダイバーシティ経営はまだまだ道半ばという認識で、更なる推進に向けて様々な議論をしています。「女性活躍」一つを取っていても、優秀で意欲のある女性が組織の中に大勢いるのに、女性管理職比率はいまだ13%です。一朝一夕には改善が難しいテーマですが、より多くの女性が責任のあるポジションで活躍できる場を整えていくことも社外取締役の一つの役割と捉えています。過去の成功体験が通用しない、変化が激しく、先行き不透明な時代だからこそ、新しい発想やビジネスモデルが求められます。ダイバーシティは女性のために進めるテーマなのではなく、企業の持続



的成長のために必要不可欠な経営戦略そのものなので、ジェンダー、世代、国籍、個々の持っているスキルや経験、知見といった人材のダイバーシティを活かし、組織の誰もが自分の能力を発揮し、生き生きと活躍できることがイノベーションの創出につながります。一方、多様な人材集団は、組織に遠心力が働く面もありますが、そこで向かうべき方向性を共有する求心力となるのが、企業理念です。その企業理念がキューピーの組織にはしっかり浸透しています。これは言い換えれば、ダイバーシティ経営の基盤ができていくということです。キューピーの成長に不可欠な経営戦略として、トップ自らがコミットし、ダイバーシティを活かしたダイナミックな組織づくりを推進していくことが重要です。

もう一つ、私が頻繁に取締役会でも提言している課題が「発信力」です。キューピーには、商品を見ても、サステナビリティの取り組みでも、先進的で素晴らしい価値がたくさんあります。社内の人には「当たり前」と捉えら

れてきた、そうした価値の情報発信がとても奥ゆかしく感じられます。特に、現在のような事業環境が厳しい時は、消費者からは見えにくい、商品に込めた想いや製造プロセス、さらには商品の枠を超えた、キューピーが実現したい未来などをストーリーとして伝えていくことが、他社にはない、キューピーの唯一無二の付加価値となり、ブランド力強化につながります。

❏ 社外取締役の役割について、 お考えをお聞かせください

私自身はこれまでメディアの世界で活動し、ジャーナリストとして様々な業種の企業や経営者を取材してきました。また、複数の会社で、社外取締役や経営アドバイザーとして、経営の現場にも携わってきました。そうした経験から得た知見を、多様な視点の一つとして経営の意思決定に反映させることで、キューピーの企業価値向上に貢献したいと考えています。

課題である「発信力」については、キューピーならではの強み、魅力に社内役員、従業員にもっと自信を持ってもらい、日本はもとより、世界へ向けて、積極的に発信するよう背中を押していくことも私の役割だと感じます。ジャーナリズムの世界にいる者としては、現場に行き自分の目で見て話を聞きたいという気持ちが強くあります。これまでも執行役員と情報交換をする場や研究開発部

門、工場視察の機会もいただきましたが、新型コロナウイルス感染症も収まりつつある中、今後はもっと現場に多く足を運び、そこでの気づきも踏まえて、疑問に感じたことや提言を議論の場でぶつけていきたいと思っています。

❏ 最後に、今後の当社グループに 期待することを教えてください

おいしくて高品質の商品を生み出せる技術力の高さと、多くの消費者に愛され信頼されてきたことで確立された強いブランド力は、キューピーのかけがえのない宝であり、競争力の源泉です。また、創始者が欧米でマヨネーズとママレードに出会い、この素晴らしい食品を日本にも広めたいと思い、事業を始めたわけですから、キューピーには、グローバルな視点で物事を見る素地がDNAとして流れていると思います。

キューピーは今、海外市場を成長のドライバーと位置づけ、大きな変革の途上にありますが、それを推進していく上で、グローバルな視点というDNAを持っていることは大きなアドバンテージです。

「日本のキューピー」から「世界のキューピー」へと飛躍していけるよう、私も社外取締役として最大限の貢献をしていきたいと思っています。ステークホルダーの皆様には、キューピーの持つ高いポテンシャルが切り拓く未来に、ぜひご期待いただきたいと思います。