対 談

生産者と向き合い、お客様に価値をお届けする 野菜とタマゴを扱うキユーピーだからこそ、できること

秋元 里奈
食べチョク代表
株式会社ビビッドガーデン代表取締役社長
キユーピー株式会社
経営アドバイザリーボード 社外委員

×

髙宮　満
キユーピー株式会社
代表取締役
社長執行役員

「サラダとタマゴのリーディングカンパニー」として、持続可能な食を実現する

秋元　キユーピーとのご縁は経営者の会で髙宮さんにお目にかかる前で、私がビビッドガーデン創業の頃にこの深谷テラス ヤサイな仲間たちファームを発案した従業員の方にお会いしたのが始まりです。その方は生産の現場を消費者に身近に感じてほしいという強い志を持っていらっしゃいました。企業としても私と共通する考えを具現化しようとする、素敵な会社だと感じました。

髙宮　ヤサイな仲間たちファームは、従業員の想いを具現化する社内公募制から生まれたビジネス案件です。投資もかかりますが、挑戦すれば多くの成果も得られます。時には失敗があっても、その経験を次の挑戦に活かせる会社にしたいと思っています。もちろん、本人任せではなく従業員全員で応援しなくてはなりません。

秋元　ビビッドガーデンの事業の一つである、生産者が個人や法人に“直接”商品を販売できるオンライン直売所「食べチョク」では、こだわりを持った小規模生産者が高付加価値の農畜水産物を自ら販売できる場所を提供しています。一方では大規模で効率的な農業を進める動きもありますが、規模の大小を問わず、いずれの農業においても消費者の食への理解の深化が大切だと思っています。現在、消費者からは農業は遠い存在のように感じられていますが、ヤサイな仲間たちファームは食への理解を深めるためのさまざまな接点を作っており、生産と消費を近づけるという点で似ています。

髙宮　キユーピーは「サラダとタマゴのリーディングカンパニー」をめざし、サラダ用の調味料を作っています。彩りも豊かで、見ておいしい、食べておいしい、そして体にも優しいというサラダの世界を作り出すのが野菜です。野菜が元気で、おいしくて、健康的でなければ素敵なサラダはできません。サラダを語るために野菜と向き合わなければならない、と考えています。

今、日本においては、生産者の姿やご苦労が見えず想いが伝わらないことが、第一次産業共通の課題です。

秋元　タマゴの世界も同じですか?

髙宮　私たちキユーピーは、生産物を加工する立場で共通の問題意識を持っています。例えば、キユーピーは鶏卵の日本における生産量の約1割を扱っていますが、昨年は高病原性鳥インフルエンザが大規模発生し、さまざまな対応をせざるを得ませんでした。しかし、一番苦労をなさっているのは養鶏業者の方です。養鶏場の感染を心配しながら、限られた数を何としてでもお客様に届けようと心を配っておられます。私たちキユーピーは、いただいた貴重な生産物を加工・調理する立場として、生産物ができるまでの難しさや喜び、それらの感情すべてを価値として伝える必要があります。生産者の方にしっかりと向き合うことは大切なテーマと認識しています。

秋元　キユーピーは第一次産業の方と深く関係性を持

ち、生産者の規模の大小に関わらず生産物をより高付加価値にすることで、持続可能な食への取り組みを進めておられる印象です。

高宮 私たちは生産物の恵みの下、ビジネスが成り立っている立場ですから、循環型社会をめざし、生産者の方にも参画いただけるような仕組みを作っています。一例を挙げると、当社グループでは、千切りキャベツや野菜ミックスなどをパッケージして手軽に食べられる「パッケージサラダ」を製造・販売しています。それらの野菜はすべて生産者からいただいたものです。従来、キャベツやレタスの外葉は廃棄していましたが、今は堆肥として畑に返す、あるいは飼料として活用する、といった別な価値を創り有効活用しています。こうした循環型の取り組みは、参画してくださる農家や養鶏業者の方に大変喜んでいただけますし、今後一層重要になってくると考えています。

キユーピーとお客様との接点を広げ、生産者の方の「顔が見える」仕組みを作る

高宮 循環型社会への貢献を一例としてあげましたが、自分の仕事が社会に貢献していることを実感できる、この実感を社内でいくつ創れるかが大切だと思っています。実感によって、さらに頑張り、それにより苦労も含め成長できる。このサイクルが回し続けられれば、社会も

会社も従業員も幸せになれると思っています。

私たちはECの「Qummy（キユーミー）」を立ち上げ、野菜料理を楽しむための商品やサービスをお客様に直接お届けしています。多くのお客様が会員になっていただくことで、ご要望やご意見を直接伺っていきたいと考えています。また、顧客接点を広げ新しいお客様に出会うこともめざしています。今後はさらに、野菜のおいしさを直接お届けできるように、生産者の方の「顔が見える」仕組みを、生産者の方にもプレーヤーとして参画いただき、一緒に作り、高めたいのです。

秋元 日本の農業は老後の暮らしみたいなイメージもありますが、実際の現場に行くと若くて想いを持っておられる農家さんがたくさんいらっしゃいます。イメージと実態を合わせていく必要があると常々思っています。

高宮 私たちはサラダ調味料をメインの仕事にしていますので、サラダの材料である野菜をもっと理解する必要があります。4月の入社式にはスーツを脱いで、このヤサイな仲間たちファームで自分たちの手で種をまいたり、収穫した野菜を使ったサラダを食べる体験をしました。お客様と生産者をつなぐ役割の一つをキユーピーが担っている、ということを再確認する場になったと思います。

未来を担う従業員たちにエネルギーをチャージし、アンチテーゼを受け止められる会社にしたい

秋元 キユーピーの皆さんと関わらせていただく中で、「こういう価値を世の中に提供したい」と熱く語られて

Qummy https://qummy.kewpie.co.jp/

いる姿を拝見し、個々人が強い想いを持たれている印象を受けました。人を動かすのは熱い想いですが、その強い想いを熱く語れる人は少ないです。ロジックを組み立てて理路整然と話すことはできても、想いを語るのは苦手という人が多い中、キユーピーには熱い方々がいると思っています。

今回、経営アドバイザリーボードの社外委員をお引き受けするにあたり、歴史や商品のお話を伺いました。その会話の中からも、消費者や生産者含めて、社会全体に価値を提供することに目を向ける想いを持った方々がたくさんおられると思いました。

ビビッドガーデンは文字どおり「ゼロ」からのスタートだったので、資金繰りも、仲間集めも、生産者の方とのネットワークも全くないところから始めました。小さな信頼を積み重ね、生産者さんが集まり、少しずつ仲間も集まり、資金も数年たったら集まるようになりました。しかし、今でも人も資金も限られている中で、どうやって効率よく最大化していくのか、高い成長をどうやってめざすかを、ただひたすら模索し続けています。

高宮 秋元さんのご経験を従業員にお話しいただくと、きっと刺激になり、励みになり、また悦びにもなると思います。今まで自分たちが考えていた行動が変わってくる可能性があります。キユーピーを10年後も継続して発展させていくために、元気、エネルギーをチャージしてもらいたいのです。

秋元 組織にはフレッシュな考え方の人が一人いるだけで雰囲気はガラッと変わります。経営アドバイザリーボードでは、私も気にせずにいろいろ発言させていただきますね。

高宮 私はアンチテーゼが当たり前に存在する会社にしたいのです。日本そのものがアンチテーゼを受け入れるのが苦手なために、今、苦しんでいるのだと考えるからです。過去の成功体験を引きずっていてはなかなか変われません。

今、私は社内向けブログで個人的な考え方を発信しています。すると、私の意見に対して従業員がアイコンで自分の感情を表現してくれます。首を傾げているアイコンとかもたくさん出ているのを見ると、多様な考え方が表現されていて、とても健全だと感じます。

秋元 これから、幅広い年代や職種の従業員の方々と接点を持たせていただくのを楽しみにしています。失敗しても挑戦が称えられる文化を創るために、自分自身の体験や現在のチャレンジをお伝えしたいと思います。今の職場やこれまでの社歴とかは関係なく、アイデアが言い合えるような雰囲気を醸成したいですね。もちろんベースとして、DXやサステナビリティ、生産者との接点といった知見をフルに活用していきますが、新しい取り組みを積極的に全員で応援する風土づくりに貢献したいと改めて感じました。

キユーピーは想いがあって優しい方が多い会社だと感じています。一方で、どちらかというと柔らかく進めていかれる方が多い印象も受けています。大型の投資をやらなければいけない時など、思い切ってテーゼを踏み越えていくための「伸びしろ」はまだありそうです。

高宮 特にDXについては、将来に向けて深く向き合っていきたいと考えています。関連したご経験や考え方を今後も披露いただきたいと思います。引き続き、忌憚のないアドバイスをよろしくお願いします。