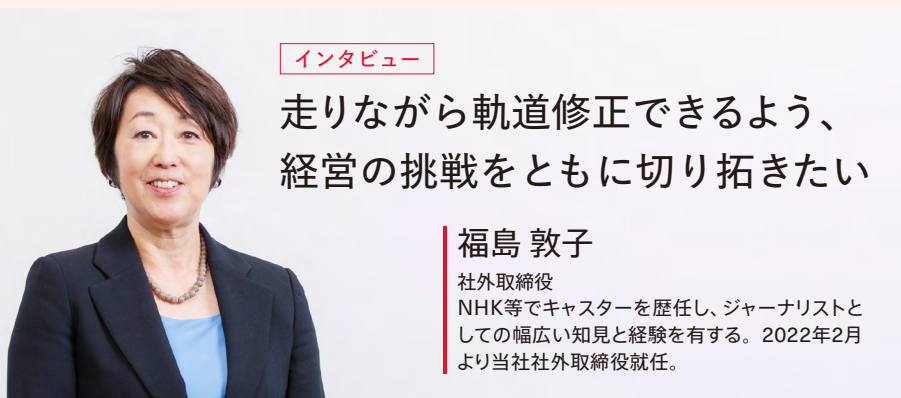




社外役員インタビュー

不変の理念を『礎』に、変化の時代を切り拓く『進化』を加速させる



インタビュー

走りながら軌道修正できるよう、
経営の挑戦をともに切り拓きたい

福島 敦子

社外取締役

NHK等でキャスターを歴任し、ジャーナリストとしての幅広い知見と経験を有する。2022年2月より当社社外取締役就任。

神戸工場を視察して実感した 進化の手を緩めない心意気

—近年の活動において、特にどのような出来事が印象に残っていますか。

メディア業界の仕事が長かった関係上、私は社外取締役としてもさまざまな現場に足を運び、自らの五感を使って情報収集することを信条としています。なかでも特に印象に残っているのが、2025年に視察をした神戸工場です。経営アドバイザーボードの社外委員だった2018年以来、視察は2度目になりますが、自動化・省人化やロボット活用に加えてCO₂排出ネットゼロの実現など、より一層の進化を遂げていることを実感しました。

「まだ現在進行形」と工場長は話してくれましたが、それを象徴するような出来事があります。同業他メーカーが自らの主力工場を新設するにあたって、お手本にしたいからと、神戸工場を

視察に来たのです。稼働から10年を経てもなお他社からお手本にされるといふ事は、より良い商品・サービスを追求して改善に改善を重ね、進化の手を緩めないキューピーグループの特長を端的に物語っていると思います。

今後の持続的な成長へ向けて 第三の柱となる商品開発が課題

—社外取締役および指名委員の一員として

感じられている、キューピーグループの課題について教えてください。

キューピーグループは「安全・安心」「品質第一」の考えを非常に大切にしているため、経営層から従業員まで会社全体に誠実かつ謙虚な姿勢が根付いています。外部からの厳しい意見にも真摯に耳を傾け、自らの成長に役立つことはどんどん取り入れていこうという文化や気質が当社グループの持ち味となっています。ただし、一方では新しいチャレンジに対して慎重になりがちな面があります。マヨネーズ、ドレッシングという圧倒的な人気商品を持っていることは強みですが、今後の持続的な成長に向けては、第三の柱となる主力商品の開発も不可欠です。新たなイノベーションがなかなか生まれてこないことが、現状の大きな課題といえます。

近年は事業環境が急速に変化し、ビジネスの先行きを見通すことが非常に難しくなっています。時に誤った判断を下したり、想定外の事態や状況変化に直面したりすることも

あるでしょう。だからこそ、決断や行動のスピードをできる限り早め、走りながら軌道修正していけるような柔軟性をもった経営の挑戦が経営層には強く求められています。

指名委員の一員としては、最適な次期経営トップを選ぶことがガバナンスの一丁目一番地であると認識しています。変化の激しい時代においては、多様な人材の知見や特性を活かしながら、各人のモチベーションを最大限に引き出すことのできるコミュニケーション能力も、リーダーの重要な資質になると考えられます。そうした観点から候補者との対話や指名委員会での議論を行い、適切な人選を進めていきたいと考えています。

—キューピーグループの企業価値向上に向けて、どのようなことに力を入れたいとお考えですか。

取締役会では現在、細かい案件や形式的な議案に関してはできるだけ執行サイドに権限を委譲し、2040年を見据えた中長期の経営ビジョンを議論する場にシフトしていく方向性を打ち出しています。社外取締役としては、一定のコントロールのもと、執行サイドに適切なリスクテイクを促し、新しいビジネスへの挑戦に向けて経営を後押しする機能が、ますます重要になっていると感じます。

第三者として経営を監督・評価することも大切ですが、同時に外部からの気づきや疑問を取締役会などの場で経営陣にフィードバックすることも私の重要な役割です。社内の役員とは異なる私自身の経験や知見をもとに、「こんな見方もあるのではないか」という多様な視点を、引き続き経営の意思決定に反映させていければと考えています。



インタビュー

理念を属人的なものではなく 会社の「礎」として残していく

熊平 美香

社外監査役
昭和女子大学ダイバーシティ推進機構長等を歴
任。教育やD&I推進の豊富な経験と専門性を
有する。2020年2月より当社社外監査役就任。

地の管理職の方々が当社グループの理念に深く共感し、日本に学ぼうという意識や姿勢を非常に強く持たれていることです。インタビューの中では「業業偕悦」という言葉も自然に飛び交い、同じ志のもとで仕事を楽しみながら、一緒にチャレンジしようとする気概が伝わってきました。

ガバナンス体制の強化に 向けてグローバル本社 としての機能を磨く

——社外監査役として感じるキューピーグループの課題について教えてください。

当社グループには、自らをことさらにアピールしないという傾向が見受けられます。例えば卵を殻から卵殻膜まで100%使い切る取り組みは、資源循環や食品ロス削減への貢献として食品業界のモデルになるものですが、その先進性が世の中には十分に伝わっていません。特にこれから海外事業を拡大していくにあたって、当社グループの魅力をいち早く認知してもらうためにも、商品価値をもっと分かりやすく言語化して発信するなど、マーケティングのあり方については再考が必要でしょう。

また、ガバナンス体制の強化に向けて、私は日本の本社がグローバルなヘッドクォーター（司令塔）としての機能をもっと磨くべきと考えています。当社グループは素材の調達から商品の開発・生産・販売、物流も含めて一連のバリューチェーンが非常に磨き上げられているのが特長です。それに比べると、

本社機能はまだ向上の余地があるかもしれません。

例えば理念の浸透についても、グローバル展開においては日本の本社主導で浸透を図っていくことが重要です。当社グループでは従業員に「何をやるか」を教えるだけでなく、「なぜそれをやるか」まで理念に立ち返って教えます。前述した中国をはじめ、アジア地域での着実な理念の浸透を足掛かりに、欧州・米州拠点の従業員が心から共鳴できるように、伝え方を含めて今後の新たなチャレンジとなります。

——キューピーグループの企業価値向上に向けて、どのようなことに力を入れたいとお考えですか。

世界的に企業の社会的責任が問われており、2027年3月期からは日本の上場企業にも、有価証券報告書でサステナビリティ情報を開示することが順次義務付けられます。ある意味、株式会社の存在理由が大きな転換点を迎えているわけで、そうした視点から改めて当社グループの企業価値を見つめ直すことが大切です。

創業から100年を超え、当社グループの理念をいかに守っていくかが私の最大の関心事です。今後は創始者の中島董一郎氏と接点がない人たちに育てられた従業員の時代になります。理念を属人的なものではなく、いわば会社に根付いた「礎」として本当に残していけるのか——。そうした重要な役割を担う者の一人として、当社グループへの理解をさらに深め、適切な意思決定に貢献し続けたいと考えています。

価格改定の議論に際して 真摯な経営姿勢を再認識した

——近年の活動において、特にどのような出来事が印象に残っていますか。

原材料費やエネルギーコストの高騰などを受けて、取締役会で価格改定についての議論を交わした際に、図らずもキューピーグループの真摯な経営姿勢を再認識することとなりました。結果として企業努力では補いきれない部分は価格転嫁に踏み切ったわけですが、それでもこの会社は、利益が増えればそれでよしとは考えていません。むしろ、「対価以上の価値をお客様に提供する」というミッションを今後も一層重視していく構えです。以前から社内にあった価格改定への抵抗感は、そうした強いこだわり起因するものだったのかと、私の中でも腹落ちしました。

また、中国の生産拠点の1つ、広州丘比食品有限公司の往査にオンラインで参加した際の事です。そこで感じたのは、現