

対談



キューピー株式会社 取締役 常務執行役員 井上 伸雄

持続的に価値を
創造していくために



東京都立大学大学院 経営学研究所専攻長 教授 松田 千恵子

新たに開始した2021-2024年度 中期経営計画では、商品を軸に進めてきたグループ経営から、市場を軸とした市場担当制へと舵を切りました。グループの力を最大限に発揮し、持続的に価値を創出し続ける企業経営をテーマに、企業戦略をご専門とし、当社の経営アドバイザーボード委員を務める松田千恵子教授と取締役の井上が対談しました。

新たに中期経営計画を開始

井上 私たちを取り巻く環境が大きく変化中、前中期経営計画を2年で打ち切り「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマに新しく中期経営計画を策定しました。コロナ禍のような社会・経済的な大変動は今後も起こり得ると想定し、そのような事態においても揺るぎない企業体質にすることをめざしています。また、お客様の購買行動や食を含めた生活スタイルの変容がコロナ禍で一層加速する中、これまでの商品を軸とした事業体制では市場の変化に対応しにくいと判断し、国内事業を「市販用」「業務用」の2つの市場で捉え、そこにグループの多彩な経営資源を投入していくビジネスモデルへ転換を図りました。

松田 市場環境やマクロ動向が激変する中で、新たに中期経営計画を打ち出したことは、コロナ禍を「機会」へと変革する力に転換された点でポジティブに捉えています。ビジネスモデルの変革は容易ではありませんが、今だからこそ、お客様や従業員、株主などのステークホルダーにも納得感のある施策として受けとめられると思います。内食・中食・外食のすべてに強い特長を活かしながら、各領域を超えて様々な変化のポイントを素早く捉えて対応することが、成長のためには重要です。

井上 コロナ禍をしのぐためだけの短期的な変革ではなく、経営資源をフルに活用しながら、従来の領域を超えた新しい可能性を模索し、持続的成長につなげたいと思います。目標とする経営指標も、体質の転換につながるよう、従来のようなピンポイントの売上・利益ではなく資本効率を見るROE、収益性と生産性を見る営業利益率、成長指標を見

る海外売上高伸長率の3つを掲げました。

松田 この3つの指標は大変重要です。今年改訂されるコーポレートガバナンス・コードでも、資本コスト経営のさらなる推進が提言されており、売上・利益といったPL重視から、投資に対するリスク・リターンという資本コストの視点で事業ポートフォリオをマネジメントしていくことへの要請が高まっています。資本効率という経営者にはなくてはならない考え方が従業員にも浸透し、一人ひとりが自立・自走できれば、企業の持続的成長にも寄与してくるはずで、一方、資本効率だけを考えていても不十分であり、同時に成長も考えなければなりません。キューピーグループでは海外に成長を求めています。コロナ禍で「食」に対する意識が変わった消費者も多く、国内でももっと成長は期待できると思います。マヨネーズやドレッシングのイメージが強いですが、実際はもっと幅広い事業を行っていますので、「売れるなら伸ばす」「売れないならやめる」「次にいけるものを常に考える」といった、事業・商品・研究の3分野で資本効率を見ながら経営資源を配分し、ポートフォリオマネジメントを行っていくことが重要です。

井上 資源配分という点では、海外投資は引き続き進める一方で、国内では設備投資を抑制し、ITシステム投資などに厳選し投資の適正化を図る方針です。2023年度までにIT基幹システムを刷新し、業務の効率化・柔軟化を通じて生産性の向上を図ると同時に、例えばマーケティングにおいても、お客様との双方向での関係構築などを実現していきたいと考えています。

松田 国内ではデジタルトランスフォーメーション(DX)戦

略がバズワードとなっていますが、IT導入を目的とするのではなく、ITを活用することで業務のやり方を変革していく、そうした目的が明確なシステム投資はぜひ実行していくべきです。マーケティングDXでは、単に顧客の購買行動を把握するだけでなく、さらに一歩踏み込んだ統計の分析・理解の重要性が増えています。今後は、従業員の働き方やトレーニング方法も含め、人的資本戦略も、これまでとは非連続的に大きく変わっていくかもしれません。

井上 人的資本に関しては多様性を重視し、重要会議において、スキル・年代、ジェンダーなどの違う人材を20%超、参画させる会議運営を実践し始めています。

松田 会議を構成する年代のバランスが、事業への投資スタンスにも影響するという調査結果もあるようです。ジェンダーや中途採用社員など、様々な視点で多様化を図り、異なる考えを取り込むことはとても重要です。全社員に占める中途採用社員の比率が20%を超えると、途端にいろいろなことが変わるという事例もあるようですから、引き続き意識していただければいいと思います。

理念を中心に据えたグループ経営

井上 当社グループは、商品の展開領域・温度帯・提供方法・提供先が多岐にわたっており、規模に対して事業所・工場などの拠点やグループ会社が多いという特徴があります。そのような中で、これまで常に、共通の軸となるグループ理念(P.1参照)と照らしてどうあるべきか、自らに問い、方向づけをする形でグループ経営を進めてきました。今後はそれを前提に経営のスピード向上を図るべく、社長・幹部の想いや方針を従業員に伝える機会を増やすとともに、グループの幹部層とは様々な決定の背後にあった議論の過程や経緯も共有するなど、透明性を高める努力をしています。また、横断的な重要案件は、複数部門のメンバーで構成される委員会での議論し、責任者が決裁しています。

松田 企業という人工的な組織がグループ経営を進めていく上で最も重要なのが、誰でもこれだけは守るという軸、すなわちグループの理念です。私もキューピーグループの理念の中核である「楽業借悦」を大変尊敬しています。この理念を軸にグループ経営を進められることは、キューピーグループの強みだと思います。よく日本企業は、会社としての「箱」へのこだわりが強く、「箱」単位で事を進めるのに長けている反面、「箱」同士のつながりはあまり意識しないと言われる。幅広い事業領域を展開するキューピーグループでは、個々の「箱」の中にとどまらず、グループとしての一貫性

をもって議論することはとても重要ですから、お話にあった、トップのリーダーシップやコミュニケーション機会の増加、透明性の向上、横断的機能を活用した決定の3つはとても大事なポイントです。一方で、経営管理の高度化を図るうえでは、これらに加え、自立的にスピーディーに動ける遠心力を大切にしながらも、企業理念を軸にした求心力を強め、テクニカルな意味で経営状況をリアルタイムに管理できる仕組みを構築することがポイントになると思います。

サステナビリティの推進

井上 サステナビリティという視点では、当社グループは「食と健康への貢献」「資源の有効活用・循環」「気候変動への対応」の3つを、SDGsと連動した重点課題として掲げています。

松田 キューピーグループにとって特に重要度が高いのは、やはり「食と健康への貢献」「資源の有効活用・循環」だと思います。なかでも「食と健康への貢献」は、人類のサステナビリティに貢献する最も重要な課題です。「資源の有効活用・循環」では、野菜や卵などの未利用部を活用した取り組みもありますね。

井上 野菜には原料として使いにくい未利用部があります。それを有効活用する技術と提案にも注力しています。キャベツ、レタス、じゃがいもは100%再資源化をめざしていますし、活用の用途も、肥料だけでなく、飼料や食品原料などにも広げて検討していきます。

松田 キューピーグループの場合は、サステナビリティの取り組み自体が事業にもつながる「好循環のタネ」がたくさんありますから、ストーリーのある理念を持ったキューピーグループが、サステナビリティにおいてもストーリーを作ること、さらに強みを発揮できると思うと楽しみです。

最後に

松田 本日のお話を通じて、大きな危機感とともにビジネスを大転換されようとしていることが伝わってきました。これからの時代はこれまでと地続きではありません。今後、会社や事業をどのように変えていくか、課題を認識したうえで、企業理念というエモーショナルな軸と、デジタルの軸の両輪で戦略的に取り組まれると、より強く、よりしなやかなキューピーグループになれると期待しています。

井上 ありがとうございます。これからも理念を中心に据えながら、強さとしなやかさを兼ね備えたグループ経営をめざし、持続的に価値を創造していきたいと思っています。