

特別対談シリーズ
『グローバルの流儀』
〈Vol.28〉

創業100年 おいしさと健康を世界の食卓へ

2019年に創業100周年を迎えたキューピーは、マヨネーズをはじめとする調味料を主力商品とする食品メーカーとして多くの人に知られる。創業当時、日本の食糧事情が今よりも恵まれていなかった時代、「日本人の体格と健康の向上に貢献したい」という思いで「キューピー マヨネーズ」が誕生した。現在も、「食

を通じて社会へ貢献する」という創業者の精神を受け継ぎ、マヨネーズにとどまらず、サラダや惣菜、たまご、健康食品へと事業を広げている。1982年に米国に拠点を設けて以降、海外展開もさらに加速。次の新たな100年に向けた思いについて代表取締役 社長執行役員の長南収氏に話を聞いた。



キューピー株式会社
代表取締役社長 執行役員
長南 収氏

ちょうなん おさむ 1956年山形県生まれ。1980年に鹿児島大学水産学部を卒業し、キューピー株式会社に入社。2001年仙台支店長、2006年広域家庭用営業部長、2008年大阪支店長、2012年東京支店長、2013年執行役員 東京支店長、2014年取締役 広域営業本部長、2016年常務執行役員 サラダ・惣菜事業担当を経て、2017年より現職。

良い商品は良い原料からしか生まれない 進化する伝統のマヨネーズ、マーマレード

森辺：この100年を振り返り、御社の歴史についてお聞かせください。

長南：当社は1919年、「食品工業株式会社」として現在の東京都中野区にて創業しました。創業時の取締役の一人である中島董一郎は1910年代、当時の農商務省の海外実業練習生としてイギリスとアメリカに滞在し、そこで「オレンジマーマレード」と「マヨネーズ」に出会ったそうです。中島は欧米人の体格がいいのは栄養価の高いものを食べているからだ確信。「チャンスがあれば、おいしくて栄養価の高いマヨネーズを日本の食生活の必需品となるまで普及させたい」と強く思ったそうです。その後、中島は食品工業でマヨネーズの製造に向けて動き出し、ついに1925年、栄養価の高い卵黄タイプの「キューピー マヨネーズ」を発売しました。1932年、中島のもう一つの目標だった「アヲハタ ママレード」を発売。1957年、「食品工業株式会社」を「キューピー株式会社」に社名変更しました。1958年には日本で初めてのドレッシングである「キューピー フレンチドレッシング (赤)」を製造、発売。そして1975年、海外事業部が設置されたことを機に海外展開が広がっていきました。1999年にパッケージサラダの販売を開始。その後もさまざまな商品を時代のニーズに合わせて、進化させ、多様化を図

り、現在に至ります。

森辺：御社が創業100年を迎えることができた背景には、どのような原動力があったのでしょうか？

長南：やはり当社ならではの考え方や理念、これに尽きると 생각합니다。創業者から脈々と受け継がれてきた社是が「楽業偕悦 (らくぎょうかいえつ)」。志を同じくする人が、仕事を楽しみ、困難や苦しみを分かち合いながら喜びをともにする、という考え方です。当社は肩書きがあるものの、社長を含めみんなが「さん」付けで呼びあっています。肩書きで仕事をせず、ともに楽しみながら働くというのが当社の伝統です。また、他社の真似を簡単にしないという考えもあります。マヨネーズやドレッシング、ミートソース、介護食、カット野菜も当社が国内で先駆的に出した商品です。他社が専業でやっている分野に、我々が簡単に参入することはしません。もう一つ、当社には、「良い商品は良い原料からしか生まれない」という原料に対する強いこだわりがあります。原料はお客様にははっきりと見えるものではありませんが、見えないところであっても食品メーカーはお客様を裏切ってははいけません。これが創業者から脈々と受け継がれた原料へのこだわりです。



スパイダー・イニシアティブ
代表取締役社長兼 CEO

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 特任講師

森辺 一樹氏

もりべ かずき 1974年生まれ。幼少期をシンガポールで過ごす。アメリカン・スクール卒。帰国後、法政大学経営学部を卒業し、大手医療機器メーカーに入社。2002年、中国・香港にて、新興国に特化した市場調査会社を創業し代表取締役社長に就任。2013年、市場調査会社を売却し、日本企業の海外販路構築を支援するスパイダー・イニシアティブ株式会社を設立。専門はグローバル・マーケティング。海外販路構築を強みとし、市場参入戦略やチャネル構築の支援を得意とする。大手を中心に17年で1000社以上の新興国展開の支援実績を持つ。著書に、『「アジアで儲かる会社」に変わる30の方法』中経出版 [KADOKAWA]、『わかりやすい現地に寄り添うアジアビジネスの教科書』白桃書房などがある。

各国の食文化に合わせた商品で サラダ、たまごの魅力を広げる

森辺：キューピーといえばほとんどの人がマヨネーズをイメージしますが、実は2018年度の売上高5735億円のうち、マヨネーズの売上はほんの10%なのだそうですね。

長南：マヨネーズ以外の調理・調味料、サラダ・惣菜、たまご、ファインケミカル、物流事業が合わせて90%を占めています。さまざまな事業がマヨネーズやママレードから派生しています。

森辺：御社は目下、「食の主役化」に取り組んでいらっしゃいます。例えば、サラダといえば昔前までは脇役でしたが、今では健康を気づかう方の夜の食事、主役級に格上げされましたね。

長南：これからの日本の最大の課題は「健康長寿」です。当社は脂質やエネルギー源であるマヨネーズ、ビタミン・ミネラル・食物繊維を多く含むサラダ、良質なたんぱく質を含むたまごで健康長寿を支えていきたいと考えています。

森辺：次に御社の海外事業についてお聞かせください。

長南：現在、事業成長を加速させようとして取り組んでいるのは、中国と東南アジアです。特に中国では4つ目の工場がいよいよ2020年夏頃から稼働します。当社の海外事業にとって中国は大きな核となるでしょう。中国ではもともと野菜を生で食べるという習慣が広く根付いていなかったのですが、近年は中国にも「メタボ」が増えてきているので、生野菜を食べる健康志向の人が増えてきました。つまり、マヨネーズもドレッシングも需要が伸びる可能性はものすごく高い。東南アジアも同様で、生野菜を食べる習慣があまりなかったところに商品をしっかり提案しながら広めていくというのは、実に当社らしい方法ですね。日本で培った技術を生かし、各国の食文化に合わせた工夫をすることで、地道に東南アジアで商品を広げていくつもりです。中国では黒字が出るまで7年くらいかかりましたが、今までのノウハウがあるので、東南アジアでは5年ぐらいを目安に、利益が出せるように伸ばしていきます。



森辺：グローバル市場における今後の長期的な展望をお聞かせください。

長南：マヨネーズの先進国は欧米でしたが、それらを加工して磨きあげていったのは当社だけの技術であり歴史です。だから、これから先も名脇役であるマヨネーズやドレッシングに磨きをかけなが

ら、食の主役化を広げ、世界にアプローチしていきたい。次の新たな100年では日本での成功を糧に、世界の食と健康に貢献できるよう、サラダとたまごの魅力の世界へ広げるリーディングカンパニーを目指していきます。