

キューピー株式会社の紹介

～歴史と事業展開、企業理念、協働の場～

キューピー株式会社 和田義明

1. 企業概要

キューピー株式会社は、創業 97 年を迎える食品会社である。主力商品は、1925 年に発売したマヨネーズであり、現在でも我が国 No.1 のシェアを誇っている。キューピーマヨネーズの原料である卵は、卵黄のみを使用することを特長としている。日本人の嗜好に合わせることに加え、滋養豊かな食品により、国民の健康と体格向上に寄与したいという思いで、卵は卵黄のみを使用している。人々の健康に貢献したいという意思は現在の社員にも受け継がれている。

マヨネーズに卵黄のみを使うことから発生する卵白を水練メーカーなどに販売し始めたことからタマゴ事業が生まれ、現在では売上 1000 億円を超える事業に発展している。マヨネーズは、ポテトサラダなどの惣菜に利用される。当初は、惣菜メーカーに原料としてマヨネーズを販売していたが、自社でも製造を手掛けるようになって発展したのがサラダ惣菜事業であり、やはり 1000 億円を超える規模に発展している。卵の研究から、医薬品原料などを手掛けるファインケミカル事業が生まれた。まだ 100 億円余りの規模ではあるが、今後の発展が期待できる事業である。その他、育児食から介護食まで手掛ける加工食品事業、自社商品の保管配送から立ち上がった物流事業がある。2015 年は、連結売上 5,782 億円、従業員数 13,478 人の企業となっている。

我社では、創始者が大切にしていた思想

を社是として伝承している。それは「楽業偕悦(らくぎょうかいえつ)」である。業を楽しみ、悦びを偕(とも)にするという思想である。終戦後の苦しい時代、志を同じくする者が力を合わせて働き、成果を悦び合うことの大切さを深く感じたところからこの思想が生まれた。弊社の経営思想の根幹を成すものであり、それは今も息づいている。

2. 協働の場：研究開発の改革

2008 年、リーマンショックに端を発した世界経済の変調、天候不順などの影響を受け、食品原料の高騰やエネルギーコストの上昇などの強い逆風を受けた。その後の見通しも好転する材料は乏しく、企業体質の更なる強化と逆風を乗り越える新たな価値創造が必須であった。その期待に応えるべく研究開発の活性化に着手したのである。

社内での討議やベンチマーキングなどを通して、一つの改革テーマに辿りついた。それは、「プラットフォーム」である。平らな台(プラットフォーム)に関係者が乗り、ワンチームとなつてことに当たるというものであり、正に楽業偕悦の働き方である。

例えば開発テーマを策定する場合、マーケティング部門が中心となり、営業や研究開発、品質保証、知的財産、生産などの関係者がプラットフォームを形成し、開発テーマ策定するのである。そうすることにより、色々な問題が後で露見して開発が立ち往生することを抑えることができる。また、生産も含めた関係者が、開発テーマの策定に関わることができ、モチベーション

高揚にもつながることが期待できる。技術開発では、研究部門を中心に、知的財産、品質保証、生産各部門のメンバーがプラットフォームで協働することにより、スピーディに技術開発を行うことが期待できる。[1][2]

3. 協働の場：仙川キューポート

2013年10月、東京都調布市に研究開発とオフィスの複合施設「仙川キューポート」を建設した。(図1) その設計コンセプトは、メガ・プラットフォームである。研究開発部門を中核とし、生産や品質保証、知的財産、マーケティング各部門、グループ会社の本社など、約1400人が同居している。情報を交換し、刺激合いながら新製品を生み出していく「ものづくり」のセンターとなることを目指している。



図1 仙川キューポート

仙川キューポートには、メガ・プラットフォームに相応しい大部屋を実現するための構造的な工夫がある。一つはX型アウトフレームである。キューピーマヨネーズのデザインである網目をモチーフとしているが、飾りだけではなく全体を支える構造の柱であり、その結果、内部の柱を減らすことができている。もう一つは中央に位置する三角形の吹き抜けである。これにより吹き抜けがあるにも拘わらず、内部は一体感のある大部屋を作ることができた。結果と

して全体が六角形となった。



図2 オフィス内のプラットフォームプレイス



図3 実験室併設のプラットフォームプレイス

大部屋の内部では、フリーアドレスによる流動性の実現と、至る所に設置したサードプレイスとしてのテーブルと椅子が、プラットフォームの場となっている。(図2,3) このような環境により、コミュニケーションが活発となり、創発が促されようになった。更に、ものづくりに関わる者達がタイミングよく協働することにより、技術開発や課題解決のスピードを上げることができている。キューポートで働く者達のスローガンは「その会話から生まれる、未来につながる」である。メガ・プラットフォームにて協働することにより、お客様に喜んで戴ける商品を生み続けていきたいと考えている。

[1] 和田義明, 他: 国際 P2M 学会誌, 6(2), 99 (2012)

[2] Wada, Y, et al., JIAP2M, 9(1), 43 (2014)