

「キューピーの中国事業展開」

金子 俊浩 氏

杭州丘比食品有限公司 董事長・総経理

2015年10月講演

1 中国事業は順調に拡大

キューピーは中国で1993年から事業をしており、揚子江を境に北京キューピーと杭州キューピーの2社があります。私は2009年に北京に来て3年ほど営業の責任者をやり、2012年に南の杭州キューピーに移りました。キューピーの営業の拠点は中国国内に27カ所で、1人工の所を含めると、もう少し営業拠点があることとなります。日本と同じ社是・社訓を掲げて、仕事に勤しんでいます。

中国事業は順調に拡大しており、今年は2社で8億元くらいになっています。前年比で120%くらいでしょうか。商品のラインナップにおける構成比ではマヨネーズが非常に大きく、業務用の比率が家庭用を逆転しています。ドレッシングの構成比は、10から15%くらいまで上がってきました。生野菜を食べないという中国の文化から、もうすでに洋風化がどんどん進んで、レストランではたいてい生野菜が出ます。家庭では食べているように思えませんが、コンビニで昼食に購入するケースもあり、生野菜を食べる文化は少しずつ根付いてきたと感じています。

上海で有名ブランド食品として2014年、2015年と2年連続で調味料部門で1位をいただきました。だいぶ知名度が上がって、お客様からご支持をいただけるようになったと感じています。家庭用マヨネーズのシェアは北京で85%。上海も今年は65~70%まで上がったと思います。ランチェスターの法則には絶対安定シェアが73.9%とありますが、そこまでなんとか持っていけるのではないかと思います。

基本的にはマヨネーズを使ったメニューをお客様に提案して使い方を広めるわけですが、中国におけるメニュー提案は、「日本式メニュー」「現地のメンバーが考えたメニュー」「洋風化」「現地密着型メニュー」と変遷してきたように感じます。最初はどうか分らないか分からず、日本と同じようなかたちで始めました。北京で、店頭におけるポテトサラダの試食から始め、現地に合ったメニューということで、フルーツにかける甘いマヨネーズを出しまし

た。さらに、サウザンアイランドを野菜サラダに合う商品としてマヨネーズタイプで発売しました。中国では2000年以降にベーカリーショップが急増し、現在は12万店（日本の10倍）あると言われてはいますが、ベーカリーの品揃えは甘い物が主流で、惣菜パンのような物はまだ少ない状況です。これからもっと広がっていきたく思います。サンドイッチもまだ少ないので、今後さらに洋風化あるいはパンの文化が広まれば、面白い展開ができるのではないかと思います。

最近ではサラダや生野菜を食べるようになり、深煎りゴマのドレッシングが人気です。ドレッシングの中で80%近くがこの商品で、サラダだけではなく冷麺や火鍋まで、万能調味料として使われています。

マヨネーズはチューブタイプをもっと売っていきたいのですが、中国では瓶が主流なんです。チューブを出しているのは当社だけなので、チューブで使えるメニューを浸透させることによって、戦略的にはシェアが高まっていくはずですが、チューブを使えば、おそらく便利さから瓶には戻らないでしょう。ただ、調査すると「チューブは日持ちがしないんじゃないか?」とか「冷蔵庫でおいが移るんじゃないか?」といったネガティブな反応が出てきます。実際に使っていただくと「なんだ、いつもと同じじゃないか!」となるので、チューブに合うメニューを今一生懸命に提唱している状況です。

いろいろなメニューを消費者の方に食べていただき調査にかけると、圧倒的に人気なのが手巻き寿司です。しかも「朝ごはんを食べたい」と言われます。われわれからすると「朝食に寿司は……」と思いますが、いつでも食べてもらえればいいということで、広告宣伝を含めて展開をしています。店頭での試食活動や、ABCクッキングなどと一緒になって料理教室も開いて、メニュー提案をしています。

2 中国人スタッフの成長を実感

上海の南京東路の路面電車に、もう10年以上も広告を出しています。料金が年々上がるので非常に辛いのですが、何があっても続けたいと思っています。蘇州や広州、成都、深圳といった中核都市にも新たに広告を出して、手巻き寿司のメニューを展開しています。

これらは営業支援のためにやっているのですが、やはり一番盛り上がるのは従業員です。これまでやったことがなかったのに、地方で少しでもこういうことをすると、「せっかく会社がやってくれたのだから、大陳を何件かやろうか」と活気づきます。大陳とは、スーパーで大量に陳列をすることです。また「店頭で試食活動を何件やろう」「家族に見せた」など、従業員がやる気をみせ自発的に動くようになってきました。その意味でも、非常に効果が出ています。

業務用の方では、2年連続でベーカリー・チェーンというベーカリー関係の展示会があり、初めて出展しました。非常に大きな展示会で、数万人の来場者があり、サンプリングなども行いました。これは会期が4日間あるので大変ですが、2年目の今年は日本人スタッフが全くノータッチでできるようになったので、そういう意味では大分成長したと感じます。

ホテルのバイキングや中華業態へのメニュー提案も行っています。昨日も中国で3000店舗展開している大手スーパーさんが来社されましたが、中国人スタッフも日本にひけをとらないようなプレゼンができるようになってきていると感じました。そういう意味では、いろいろ教えるとうどん吸収してお得意先への提案のレベルが上がり、うまくいくとそれが成功体験になって次につながるというように回っているのが、業務用が非常に好調な原因だと思います。

工場は、一昨年に国際規格 FSSC22000を取得しようということで新しい取り組みを開始し、取得しました。これも、従業員がいろいろなかたちで取り組んだ事例です。工場の各職場に大きなテレビがあって、マニュアルなどをいつでも見られるように流しています。理念や考え方、品質管理といったことを、常に頭の中にたたきこむようにしています。

また、チームで課題を解決するという習慣を付けるために、毎週月曜日に変化点会議というものを行っています。例えばラベルが1つ変わるとか原料の産地が変わるといった報告を必ずします。産地が変われば状態が変わる可能性があります。原料の配合や仕入れの人だけが知っていて、充てんする人たちが分からなければ、結局普段と変わ

らないことをして事故が起きたときに未然に発見できないわけです。そこで、課長クラスが月曜に集まって「今週の〇〇曜日からこうなる」と報告すると「そうしたらこういう問題が起きる可能性がある」「こういうことに気を付けた方がいい」あるいは「ラベルのノリの付きが悪くなるかもしれない」というように事前に話し合うので、現場で何か変化が起きたらすぐに止めることができ、工場内でクレームが減っていきます。そういった意味では、非常に連携が進んできたと言えるでしょう。

吉野家さんも非常に厳しい品質規格基準をお持ちですが、そういったお取引先の監査が入ります。最初は監査でなかなかいい点数が取れずに苦勞しましたが、最近は「監査が来るのが楽しみだ」「次は何点取るんだ」というようなところまでできました。点数が取れなかった昔は、やはり連携ができていなかったのです。前後でやっている仕事の内容を知らないの、一歩先の仕事ができません。それが、話し合うことによって少しずつ分かってくると、だんだん事故が減る、監査の点数も上がってきます。例えば安全という部分では、通路を横切る人がいると減点されます。そこで通路に柵をつければ、そこしか通れないわけです。「ここはこうした方がいい」というように決め事をすればきちんとしますので、そういうことをできる限り進めています。

3 組織をつくる、人をつくる

工場では機械化を進めており、300人をできれば3分の2くらいにしたいと思って、投資をしています。

いろいろな会議も開いています。夢多採り活動というのがあって、これは無駄を取ろう、夢を多く取ろうという意味を込めたネーミングです。日本語の当て字ですが、日本でやっている活動をこちらの方でもしています。

提案会議で職場の合理化などいろいろな提案をしたら、提案者に1点与え、それを実行した人にも1点与えます。提案した人も実行した人も褒めるというかたちで、褒めるポイントをたくさん作って進めているというのが工場の現状です。

また、やっとな製販が連動できるようになりました。数年前までは、販売計画も生産計画も大ざっぱでした。ところが、量が増えて三交代をしなければいけないような状況になると、当然ながら翌月の生産計画をきちんと修正しなければなりません。今年もかなり欠品をして得意先にご迷惑をおかけしており、その精度をさらに高めないといけない状態です。当事者意識を持って仕事に臨むことが非常に大事で、そのためにも責任を持たせるということをしていかないと、結局は「やれと言われたからやりました」という

ことになってしまうので、なるべく任せるようにしています。私は会議には出ません。「こういう問題があるので、なんとかしてください」と言われても、「自分たちで解決しなさい」と答えます。現場にどんどん移管して、彼らが考えて自分たちの会社をつくっていくようにしたいと思っています。

改善活動の発表会を、毎年開いています。営業・生産合わせて15組くらい発表をして、北京と一緒に中国大会を行います。そこから優秀な1チームが選出されて、日本の「わくわく活動合同発表会」で発表をします。

最後ですが、風土づくりということでオフィスをフリーデスクにしました。また、個人目標を壁に貼っています。工場にも貼ってありますが、営業の方でも年間の個人目標を貼っています。全従業員の目標が誰でも見られるようになっていて、毎月自分で自己評価をしなければなりません。そして、今年からは3カ月に1回、上司と部下が話し合いをするようにしました。話し合う文化をつくることで、相談しやすい環境を目指しています。従来はそういうことがなかったのですが、少しずつ慣れていくだろうと考えて行っています。

フリーデスクによる効果ですが、隣同士で話をするようになりました。フリーデスクにしたことによって、相談がしやすくなったのではないかと思います。フリーとはいえ、たまに日本人スタッフが変な所に座って嫌な顔をされています。そうやって変えていかないと、なかなか変わりません。今では少し変化が出てきたと感じています。

私の前任の総経理は中国事業がまだ赤字だった時代を受け持ち、数字をあげるのが主な仕事でした。そういう意味ではグイグイ引っ張っていくタイプだったわけですが、私はどちらかという組織をつくる、あるいは人をつくるということを大切に仕事をしています。

営業が200人、工場が300人で、北京もほぼ同規模ですが、500人の規模になると1人で引っ張っていけるような状態ではないので、できるだけ中国人のスタッフが自分たちで考え、積極的に動く会社になってもらいたいと思います。私が「こういう考え方はどう思う?」とか「これはこういうふうにした方がいいと思うけど、どう?」と訊きに行き、「じゃあ、今度話し合ってもらえる?」ということで、話し合ったことをまた聞くというようなかたちをとりながら、少しずつメンバーが経営に参画するように仕向けています。

事業は比較的順調です。マヨネーズもドレッシングも、食の洋風化という今の時流に乗っている商品だと思えます。ベーカリーや洋風のレストランが増えているし、家庭内の食もこれから変わっていくでしょう。そういう中で、

中国の皆さんに喜んでいただける、食を通じて貢献するというのを大切にしていきたいのです。手巻き寿司が中国に浸透できれば、日系企業として中国に出てきた価値があるとうもの、中国の食文化に貢献するというグループ理念を実現するために、メンバーと一緒に仕事に励んでいるところです。

質疑応答

A 先ほど、甘いマヨネーズということをおっしゃっていましたが、それは中国で開発されたものですか。

金子 はい。

A そういう商品を開発する部門はどこにあって、どういう体制でやっていらっしゃるのでしょうか。また、日本の本社から見て、ローカルな開発をどこまで認めているのでしょうか。本来のキューピーマヨネーズの味をどこまで維持するかというのは、どのような枠組みでやっていらっしゃるのでしょうか。

金子 赤い縦線のパッケージの商品は基本的にスタンダード、つまり標準なので変えてはいけません。あとは全部現地仕立て、ゴマのドレッシングも実際には日本の配合と少し異なります。その開発は、中国のメンバーと相談をしながら進めています。

フルーツサラダの開発には、私は全然タッチしていません。当初、うちのマヨネーズは酸っぱくてなかなか受け入れられないのではないかとということから、甘いマヨネーズを出すことになり、ナショナルスタッフが開発をしました。私は、フルーツにマヨネーズをかけるのは正直好きではないですが。

A 専門の商品開発部隊がいるわけではないのですか。

金子 商品を実際につくる方の開発スタッフはおります。アイデアを出すのは、どちらかという営業部隊の方です。

A 例えば、定期的に中国のお客さんからヒアリングするような場というのはありますか。

金子 業務用については営業がお客様の所へうかがって、「こんな物をつくってみました、どうでしょうか」とご提案をしながらヒアリングをすることもございます。

マヨネーズやドレッシング類の消費量を日本と中国で比較すると、中国は1人当たり75gくらいです。日本人は年間3kgくらい食べているので、まだまだ市場は伸びると思います。総量では日本を超えるくらい、大きなポテンシャルがあると思っています。できればそういう市場にしたいですね。

B 中国では生野菜を食べないというのは、例えば私も上海に来て生野菜を食べないのは、きれいに洗っていない

のではないかと心配があるからです。この水はそのまま飲めませんので。どうすればその問題が解決するのでしょうか。それが解決しないと無理ではないかと思うのですが。

金子 私も知りたいくらいです。たぶん、イメージの問題ではないかと思います。スーパーのカット野菜ならきれいなんじゃないかとか。ところが調査をしてみると、あのカット野菜は次亜塩^{じあえん}で消毒してありますが、そのまま食べている人はいない。家庭で、水でまた洗うんですね。そっちの方が問題ではないかと思うときもあります。

お答えできなくて申し訳ありませんが、野菜の安心・安全が確保できたら、中国ではもっと面白いビジネスが出てくるのではないかと思います。なぜなら、糖尿病の人が予備軍含め中国で1億5000万人くらいいるのではないのでしょうか。予備軍を入れたらもっと多い。肥満も含めて相当な問題だと思いますので、健康のためにもっと野菜を食べることが大事です。おそらく、国がそういった安心・安全に対してこれから対策をするのではないかと期待しています。

C チューブタイプのマヨネーズの先端の所ですが、容器を押すとききれいに出来ますが、逆に私なんかはマヨネーズをたくさん出したかったので、まどろっこしくなるとそこをはずしてガバッとやるんです。中国の人にマヨネーズを浸透させるためには、ガバッと出るような先端にした方がいいような気がするというのが一つと、ツナマヨとかコーンマヨといった類いの、いわゆる中国上海オリジナル商品というのはあるのでしょうか。

金子 キャップは日本と同じで、取り外すと星型になっています。ただ、ほとんど誰も知らないようです。あの星型もいらぬのではないかと思っているほどです。大きくするかどうするかも検討が必要です。出にくいのもう少し大きくしてもいいという意見もあり、社内で議論しているところです。

ツナマヨネーズとかコーンマヨネーズのパン工房という商品が日本にはありますが、残念ながらこちらではオーブントースターが家庭にあまり普及していません。それが普及すれば、もっと面白い商品開発ができると思います。パンも、実際にベーカリーで焼いた物はそのまま食べますが、家でトーストして食べる方はあまりいないようです。

実は、今ちょっとテストを始めているものがあって、ポテトサラダとタマゴサラダですが、それぞれ8元強くらいでしょうか。チルドで90日保ちますが、よく日本のコンビニでザッと並んでいるものです。これは便利だ

ということになれば、今度は自分でマヨネーズを使って作る方も出てくると期待しています。テスト販売で結構売れていて、ユニーさんで1日15個くらい出ます。マヨネーズを使ったメニューが食卓に出やすくなるということねらって、そういうこともやり始めています。

D マヨネーズを作るときに大量に卵を使われると思いますが、卵を安心して調達できるようなルートを独自にお持ちですか。それから、チューブ製品の場合、ヤクルトあたりはパッケージも自社生産して、そこで充てんしていますが、キューピーのパッケージは、どこか外部から購入されているのでしょうか。

金子 卵、油、お酢、これがマヨネーズで一番大事な3つの原料ですが、お酢は日本から自社で作ったものを輸入しています。2017年に南通に工場が完成すると、お酢はそこで作るようになります。そうすると原材料の99%は中国でまかなえるようになり、リスクが軽減できるようになります。

卵も油も、決まった所から仕入れています。卵であればエサやニワトリの管理と、いろいろな処理をしますので、そういった工程管理。液卵で輸送するので、そういったルートの検査もしながら仕入れています。

油も同様で、品質規格基準を日本とできるだけ同一にしています。問題が起きたらブランドに傷がついてしまうので、仕入先に定期的に監査にうかがったり、工場が中心になって取組会議を原料メーカーともさせていたたりして、私も参加しています。

容器は、日本のメーカーに出てきていただいています。瓶などは現地のメーカーですが、いずれも外注になります。

E もともとマヨネーズというのはメイド・イン・ジャパンなんですか？ それともどこからか持ってきて、日本で欠かせないほど広がたのでしょうか。

それから、中国のビジネスが何倍にも大きくなったときに、現地の会社の上場ということも視野に入れているのでしょうか。

金子 1つめのご質問ですが、スペインのメノルカ島にマオンという町があって、そこで生まれた肉にかけるソースがマヨネーズです。もともとはフランス料理のソースで、それが米国に渡り、キューピーの創業者が米国に行ったときに見つけてきて日本で作り始めたというのが、日本で最初に作られたマヨネーズです。

2つめのご質問は、そこまでいけるかどうか分かりませんが、現状ではそういうことを考えたことはありません。

E やろうと思えばできるのでしょうか。

金子 どうでしょうか。私はそういう方面はうといものですから。

F 御社の製品でチューブ式が非常に評判がいいというお話でしたが、そうすると他のメーカーも追随するという危惧を感じます。それに対する特許や対応策は何かありますでしょうか。

金子 チューブについては、日本でもいろいろなメーカーがおやりになっているので、たぶん、特許を取れなかったんでしょう。取りそこなったのかもしれませんが。

中国でも特許は取っていません。はたして、他社でそれができるかどうか。技術的にかなり難しいものがあります。あれは何層にもなっていて、それで酸素を通さないとか、いろいろ難しい技術があり、なかなか真似しにくいと思います。あとは臭いが見つからないということ。食べ物などで、結構いろいろと難しい。ただ、ほかの包材ではできるかもしれません。

G グローバルな売上げや利益の比率はどのくらいでしょ

うか。そのへんの日本に対するインパクトをお願いします。

また、食の安全の問題ですが、卵はコレステロールの原因にならないという説が発表されて御社に対する強い追い風になっていると思いますが、いわゆる油のトランス脂肪酸対策をどのようにお考えでしょうか。

金子 1つめの、私ども海外がどれぐらい本体の方に影響するかということですが、売上げは6~8%くらいなので、まだまだ小さい状況です。利益の方も、中国はある程度出ていますが他の国はまだまだなので、海外比率は小さい。ですから逆に、中国で少しがんばらないといけないという状況です。

トランス脂肪酸の問題は油メーカーの方で取り組みをしていただいて、その報告を常々いただいています。マヨネーズは基本的に7割が油ですので、そういう意味でトランス脂肪酸はやはり非常に大きな問題ですが、情勢を見守ることしかできません。