トップ直撃インタビュー

キーコーヒー

柴田 裕代表取締役社長

珈琲とKISSAのサステナブルカンパニー

コーヒー産業は、2025年に生豆相場が史上最高値を更新した。世界有数の消費国である日本では、産業の在り方が問われている。「メーカーの腕の見せどころ」と奮起するキーコーヒーの柴田 裕社長に話を聞いた。

（聞き手　石毋田 景）

――現在の事業環境をどう見ている

ここ数年の日本は、コロナ禍による生活様式の変化、急速な物価高などを背景に価値観が三極化していると考えます。

物価高で価格の二極化が進んでいるという論調はよく耳にしますが、実際はここに「自分に合ったモノなら買う」という価値観が加わっているのではないでしょうか。SNSなどWebの普及によるパーソナリティを重視する傾向、さらにコロナ禍という未曽有の有事を経て、「自分が本当に必要としているモノは何なのか」と真剣に考える人が増えたのかもしれません。

――どのニーズにフォーカスすべきか

当社としては、「自分に合ったモノなら買う」ニーズに応えることが企業の持続的な成長に繋がると考えています。

三極化する価値観、メーカーの腕の見せどころに

価格の二極化というニーズはこれまでも、そしてこれからもマジョリティで、撤退する選択肢はあり得ませんが、成熟した日本において企業成長のドライバーになる、差別化という強みを生み出す可能性は高くないからです。

当社を含め、長過ぎたデフレに慣れてしまった日本企業がこのミッションを達成するのは容易ではありませんが、購入理由に価格以外のファクターが複雑に入り混じる〝嗜好品〟のコーヒーにはある程度のアドバンテージが期待できます。何よりも、「本当に必要とされているモノを作る」はメーカーの腕の見せどころではないでしょうか。

――困難なミッションになりそうだ

否定はしません。恐らく「十人十色」どころか「一人十色」になるでしょう。

コーヒーは時間や気分によって求められる形が変わる不思議な飲み物です。忙しい時は手軽なドリップタイプやインスタントコーヒー、ふと飲みたくなった時は近くにあるカフェやコンビニ、ゆったりしたい時は豆を挽いたり…これらの多様なコーヒーを一人の生活者が楽しむケースも珍しくないのです。

ただ、ポジティブな見方をしたいと考えます。それだけコーヒーは生活者にとってなくてはならないものだということです。

――キーコーヒーの存在感を出すには

2030年を見据えたメッセージ「珈琲とKISSAのサステナブルカンパニー」を掲げています。

気候変動の影響でコーヒーの栽培に適した土地が半減すると言われる「コーヒーの2050年問題」をはじめとしたコーヒー産業が抱える課題に取り組むほか、日本の喫茶文化を守り、未来に継承していく志です。今や企業にとっては当たり前であるサステナブル経営を改めて宣言しているのですが、メーカーである当社の独自色をより強くし、生活者に認知されると確信しています。

――業界を守りたいということか

コーヒー産業、喫茶文化を「守る」というのは守備的な現状維持ではありません。

先に述べた価値観も含め、事業環境は目まぐるしく変わっていきます。例えば「コーヒーの2050年問題」は気候変動によるコーヒー生産地の土壌の変化などが要因と言われています。国際的なコーヒー研究機関のWCR（World Coffee Research）と取り組むIMLVT（国際多地域実証試験、International Multi-Location Variety Trial）はこれからも幾つものハードルがあるはずです。

喫茶文化にしても、最近では若者や外国人観光客の方に人気を博しています。今後、喫茶文化に触れる人の多様さはより増していくでしょう。時代に合ったアップデートをさせていくことが何よりも重要なのです。

――実践する人材の育成も重要になる

事業環境の加速度的な変化に伴い、それらに対応するための多様な人材が必要になってくると考えます。

ただ、創業100年を超える当社は、人材育成についても知見を積み上げてきたと自負していますが、安心はできません。長い歴史は誇るべきものですが、一方で考えが凝り固まってしまう可能性があるからです。特にかつての日本社会にあった従属意識に偏り過ぎると、思考の柔軟性を損なってしまいます。

今は全社的に「自分の生活、人生の幸せを考えよう」と呼び掛けています。従業員の幸福度を向上することはもちろんですが、人それぞれ異なる幸せの形を考えることで、多様なニーズに応えるきっかけが生まれるかもしれません。

――日本社会の未来は

多くの変化が求められる現代ですが、私はネガティブさを感じていません。大阪・関西万博を訪れた際、社会全体がモチベーションを持って将来に向けての具体的な取り組みを進めている印象を強く持ちました。困難もありますが、ポジティブでもある未来が待っていると信じています。

※当社「酒類食品統計月報 増刊号 70周年記念号」（8月末発刊）に掲載のインタビューを加筆、再編集したものです。