

食べる人—つくる人 つなぐ私たち



講師 高島 宏平氏 (タカシマ コウヘイ)

オイシックス・ラ・大地株式会社 代表取締役社長

日時：10月30日(水) 18:00~19:30

講演会出席者数：85名 内訳：教職員12名、高校教員/他校2名、学生・院生26名、年間会員12名、一般33名

講師略歴

1973年神奈川県生まれ。

東京大学大学院工学系研究科情報工学専攻修了後、マッキンゼー日本支社勤務を経て、2000年6月に「一般のご家庭での豊かな食生活の実現」を企業理念とするオイシックス株式会社を設立、同社代表取締役社長に就任。2013

年3月に東証マザーズに上場。2016年5月、高齢者をはじめとする買い物難民への移動型スーパー「とくし丸」を子会社化。2017年10月には「大地を守る会」と、2018年10月には「らでいっしゅぼーや(株)」との経営統合を実現し、食材宅配3ブランドを擁する新会社社長に就任。

講演要旨

1. Oisix ra daichiの理念と宅配事業

オイシックス・ラ・大地株式会社は、「Oisix」、「大地を守る会」、「らでいっしゅぼーや」の三社が経営統合した会社である。当社は、企業理念として「これからの食卓、これからの畑」を掲げ、「食に関する社会課題を、ビジネスの手法で解決する」という志のもと、安心安全な野菜の提供を中心とした食のデリバリー事業・サービスを提供している。言い換えると、「社会問題のないところでビジネスはしない」ということで、社会性の高いビジネスモデルを継続的にやってきた。

まず2000年に当社の前身であるオイシックス株式会社を創業した。その後、2017年に大地を守る会と、2018年にらでいっしゅぼーやと経営統合をした。2019年3月時点では、三社の統合によって売上高を624.3億円まで伸ばした。

経営統合によって、三社の物流、コールセンター等の共有を目指し、サービスの効率化が進められている。一方で、それぞれのブランドは顧客層が異なり、店づくり、商品づくりは個別に進め、ブランドの統合はしない方針である。

食のデリバリー事業については、まず、「Oisix」は、「時短だけど誇らしい食事」という価値観を提案しており、小さな子供を持つワーキングママをターゲットにしている。これは、つくった人が自分の子供に食べさせることができる食材だけを販売することを目標に掲げ、有機や特別栽培の野菜や無添加加工食品などのネット宅配を行っているサービスを提供している。Kit Oisixというミールキット（人数分の下ごしらえされた食材、調味料とレシピをセットにしたもの）を提案し、主菜・副菜のそれぞれを時間を短縮してつくれるような商品を提案している。

次に、「大地を守る会」の価値は「健やかな毎日の暮らし」にあり、夫婦2人暮らしのシニア女性をターゲットにした展開を行っている。このブランドでは、「ちゃんとした食生活」を無理なく継続的に実現できるサービスを提供することを価値の中心においている。あまろ深谷ネギや濃厚あま蜜さつまいもなどのキラ野菜と呼ばれる特別な野菜を投入し、購買意欲を訴求している。

また、「らでいっしゅぼーや」が提案する価値は、「消費を通じた自己表現」であり、家事も子育てもこだわる主婦層をターゲットにしている。「生き方に手間ひまを」というコンセプト

のもと、丁寧な食の提案を行っている。このように、それぞれのサービスが独自のブランドの価値観を形成しており、それぞれの強みを生かした提案を行っている。

2. 新たな価値を届ける様々な事業 ―とくし丸とPurple Carrot―

宅配事業以外の事業として、香港や中国での海外事業、食のスタートアップエコシステムづくり等の特徴的な取り組みを展開している。加えて、これまでの食材提供だけにとどまらない新たな価値提案を始めている。

例えば、移動型スーパーである「とくし丸」では、2019年5月まで全国で385台を展開し、現在は450台程度の台数でのサービスに成長している。これは2012年に徳島で創業したサービスであり、70-80代の買い物難民（高齢化等によって行動範囲が狭くなることにより、買い物ができない人々）が主要顧客となる。食品を中心に、400品目1200商品を一台に積み込み、利用者の自宅まで訪問・販売を行う。これは、配送では補えない実際に商品を選ぶ楽しみや、コミュニケーションの機会を提供している。特に、地域社会においては、移動型スーパーは高齢者の見守りの役割も兼ねており、オレオレ詐欺や病気、孤独死などの社会問題の解決の一助にもなっている。

また、ヴィーガンメニューのミールキットを扱う宅配サービスである「パープルキャロット」は、アメリカ本土48州を対象に毎週宅配を行うサブスクリプションモデルを導入したサービスである。基本プランは毎週2人前の夕食メニューを3食配送するというものであり、当社はこの会社を子会社化、日本国内での展開を始めている。アメリカでは、実際にサービスを利用するユーザーの8割はヴィーガンではなく、そのような食事を楽しむ層であり、日本国内での需要も増えてきており、今後の展開の見通しも立っている。

3. オイシックス立ち上げの理由と起業からの学び

2000年にオイシックスというサービスを立ち上げたのには、4つの背景がある。

一つは、食品流通とITとの高い親和性である。農作物の流通の業界は非効率で、プレイヤー数が過剰に多い流通構造になっていた。そこに、個人個人に合わせた健康にいい食生活の提案のニーズがあることに気がついた。二つ目は、何を食べていいかわからないといった、食品の安全性についての不安感と、当時の解決策への不満の声があった。三つ目は、ITを駆使することにより競争の少ない領域で戦っていけるという確信があったことであり、四つ目は、それまでアメリカのネットベンチャーにおいても成功した事例がなかったことであった。

当時、社会に良く、強いインパクトを残したいと考えていたため、特にこの四つ目の理由である「失敗事例しかない」というところに面白さを感じた。それに加えて、このような社会の問題を解決すること、社会の役に立ちたいという気持ちがこのビジネスの構想に結びついた。そこで、「社会の役に立っている自分たちがかっこいい」という思いのもと、「それが無い世の中よりもある世の中の方がよい」と思える価値を提案することが最も重要であると考えた。

一方で、立ち上げから現在への成長は順風満帆ではなかった。

Oisixの立ち上げの記者会見を大々的に開催したが、結果的には何も起きなかった。最先端のIT技術を導入したとは言え、当時はメールアドレスを名刺に書くかどうかの時代であり、ほとんど注文のこない日々が続いた。

また、こだわりを持つ農家からものを売って貰うことの難しさを学んだ。当初、農家からの反応は冷たいものであった。何度も通い、少しずつインターネットの可能性等を話していった。ものを買うのに必要なのはお金だけではないということに気がついた。

さらに、立ち上げ直前にネットバブルが崩壊した。銀行にはB to Cのネット販売というだけで敬遠された。黒字の事業にしか投資しないという風潮があり、起業後の3～4年は資金調達に非常に苦労した。

それでもここまでの成長を遂げることができた理由について、「これをやったから成功した」ではなく、「やらなくてはならない問題を全部解いた」というものに近く、それこそが成長した秘訣と言えるかもしれない。

4. 起業を通じた気づき

Oisixの起業を通して、①数百円の商品であっても食品という商品は喜びも怒りも激しいということ、②美味しいという感動を表現する言葉には共通事項があること、③つくる人と食べる人の間の情報が断絶しており、お互いのことを理解していないという三つの事業に関する気づきを得た。

特に、食とは家族同士のコミュニケーションツールであり、幸せな時間の触媒であると気づいた。このコミュニケーションというのは、農家と家庭をつなぐものでもあり、例えば農家から素材に関する情報やお礼のメールを送ったりすることで、家庭の食卓においての会話をつくることができる。こういった取り組みが、ひいては人々の豊かな食経験や幸せな時間をつくることにつながる。

また、農家への取り組みとしては、美味しいとはどういうことなのかということを経営者の観点を取り入れて定義することで、出来上がりの姿と価格を設定し、農家の目指すべきゴールをつくることができる。これは美味しいという定義をつくる側・食べる側の両方の観点から一致させることにつながっていく。

また、ビジネス面でも多くの気づきを得た。

一つは、起業をする前に考えるべきことと、始めてから考えるべきことを分けることである。走りながら考えることができることは、実際にはほんの少ししかない。走る前に考えられることは、走る前に考えておくことが重要である。

二つ目は、意思決定の仕方を事前に決めておくことが重要であるということである。その場でその場で意思決定の方法を変えるのではなく、経営メンバーの間でその方法は初めに決めておかなければならない。

三つ目は、降りかかってくる問題は選べないが、問題を解く態度は選べるということである。問題が発生すること自体は避けられないが、その問題をどう解くかということは選べる。問題が起きた場合は、むしろ楽しい雰囲気でも臨む。例えば菓子やフルーツ、音楽を用意するなど、辛い時に楽しく振舞うほうが、結果的にパフォーマンスもよくなることに気がついた。

5. 地域・スポーツへの今後の取り組み

今後の取り組みについて、農業・地域に対するアプローチとスポーツに対する二つのアプローチがある。

農業の生産者が抱える問題の一つは、生産者が価格を決められないことにある。このプライシングの自由を取り戻すことは非常に重要である。そのためには、食品の付加価値づくりとその伝達が重要となってくる。施策としては、ブランディングを学ぶことや、生産者のモチベーションの向上が必要である。現在は農業に計画的に投資ができない状況にある。農家が付加価値を経済的に享受できる環境づくりが重要であると考えている。

例えば当社では、商品の生産者の名前がみえるようにすることでブランディングの補助をし

ている。また、生産者を表彰する農家・オブザイヤーを開催し、モチベーションを高めるような仕組みをつくっている。

また、地域経済の活性化にも取り組んでいる。震災の復興支援団体を複数の企業で設立し、生産者同士・新たなビジネス機会とのマッチングのビジネスや、ブランド品のプロデュース、ブランディングやマーケティング、会計のできる新たな人材の育成などを進めている。三陸の水産業と福島農業は活気が出てきており、非常に前向きで、他の地域よりも先に進んでいる。街を元に戻すのではなく、新しい未来をつくるというチャレンジ精神がある。

もう一つは、スポーツに関するアプローチである。特に現在、パラリピアン育成の支援を中心にしている。パラリピアン育成の栄養指導は、バランスが求められる難しい仕事である。当社は、パラリピアン育成の試合前の食事、合宿の食事の提供を行っている。現在世界のトップレベルである日本車いすラグビー連盟の理事長を務めている。2019年10月に行われた「車いすラグビーワールドチャレンジ2019」では、5日間で3万5700人もの方が来場し、人気を博した。障害者と健常者という垣根を外したスポーツとしてこれを捉えており、今後もその支援を行なっていきたいと考えている。