

争論 「食」の魅力を伝えるカタログの底力

生産者と消費者をつなぐ情報を届ける オイシックスドット大地の取り組み

大熊 拓夢

オイシックスドット大地株式会社統合マーケティング部広報室室長

聞き手：加賀美 太記（就実大学講師）



オイシックスドット大地の誕生

【加賀美】 昨年から今年にかけて、有機野菜の宅配ビジネスを先導してきた「オイシックス」「大地を守る会」「らでいっしゅぽーや」が統合するというニュースは大きな話題になりました。統合から1年もたっていない段階ですが、まずは成り立ちからお伺いできますか。

【大熊】 いま、当社は「オイシックスドット大地株式会社」となっています。昨年10月に生まれた新会社で、その母体は「オイシックス」と「大地を守る会」です。

オイシックスは、2000年に現社長の高島（高島宏平氏）が創業しました。衣食住、あるいは医療の領域で、社会インフラとなりうる可能性のあったインターネットを使えば、より多くの方の生活を変えたり、よい影響をもたらすことができるのではないかと考え、インターネットを活用した食品販売のオイシックスという会社を始めたというのが経緯です。

一方の大地を守る会は、1975年に現会長の藤田（藤田和芳氏）のもとでスタートしました。最初は青空市で有機野菜等を販売していましたが、1985年に宅配システムをつくりあげて、いまに至っています。また、今年2月には「らでいっしゅぽーや」をグループ化しており、10月の経営統合

に向けて準備を進めています。7月には、経営統合に先駆けて、社名をオイシックス・ラ・大地（株）と変更します。

食品宅配というビジネスモデルは共通ですが、現状では、コンセプトがそれぞれ独立しているので、並行させながらシナジーを追求していくのが基本方針です。

【加賀美】 歴史や事業の出発点も違うところが統合するとすると、色々な苦勞もあったと思いますが。

【大熊】 そう言われることが多いのですが、わりあい違和感なくやれていますし、逆に、いい違和感があると思っています。というのは、おそらく向かっている方向は同じで、ただそのアプローチ方法が少し違ったんですね。大地を守る会は、どちらかといえば生産者目線、オイシックスはお客様目線です。でも、「よりよい食卓」や「よりよいものを作っている人が報われる世の中」みたいなものをめざしているところは変わらない。

ですから、オイシックス的な考えが、大地を守る会からすると「なるほど」となる部分がありますし、逆もしかりです。それぞれアプローチが違っただけで、大きく考えていることは一緒なので、社内でもカルチャーがミックスされながら、いい感じになってきているという印象がありますね。

生産者とのつながり

【加賀美】大地を守る会は 1975 年と、とても早い時期から有機野菜販売に取り組まれておられます。この時期だと生産者とのつながるのも大変だったのではないかと思います。

【大熊】大地を守る会についてですが、当時はまだ有機野菜の市場が全然なくて、有機にこだわって作ったとしても、農薬を使わないので虫食いが出やすく、一般の市場に出すとトラック一杯のキャベツが 2000～3000 円と言われてしまう状況から始まりました。生産者がいないというよりも、「安全なものを作りたいけど、それでは生活がままならない」という農家さんたちの声があって、それを聞いた藤田が「それならちゃんと価値を伝える売り方をして、有機をやっていったらいいのではないか」ということで、有機野菜を販売する青空市を始めました。青空市で徐々にお客様を増やしながら、「こうやれば売れるんだ」ということを示すことで、取引する生産者を増やしていきました。



トロナスの生産者さん

オイシックスについては、農家さんとのつながりがまったくない状態からスタートしました。どちらかといえば「まあ、お金を出せば買えるんじゃないか」と思っていたくらいです。そういう本当に何のつながりも知識もない状況だったので、とりあえず太田市場に行って、「〇〇有機農園」と書いてある段ボール箱の番号をメモして、直接訪問していったんです。

そうして農家さんへの訪問を繰り返していたのですが、2000 年頃ですから、「インターネットで野菜を販売しましょう」と言っても農家さんには伝わらない。逆に、「東京から変なヤツが来た」と怪しまれて、まったく売ってもらえない。それでは事業が立ち上がらない。というわけで、とにかく何度も訪ねて行って、一緒にお酒を飲んで、インターネットの未来について語ったわけです。すると、ネットの未来についてはよくわかってもらえないのですが（笑）、だんだん同情されて、「その辺にあるのを持っていったいいよ」という関係につながりました。そこからオイシックスはスタートし、だんだんと生産者を増やして、最近ではむしろ生産者からお問い合わせをいただくことが増えています。

【加賀美】生産者からの問い合わせは、生産者同士のネットワークから「あそことやってみるとよかったよ」という評価が広がったからなのでしょう。

【大熊】自分たちで動いた部分もありますが、それはあるでしょうね。

また、農家さんだけでなく種屋さんや資材屋さん、農家さんとのつながりがあります。オイシックスの場合は、そういうところから「あの農家さんは珍しい種を使ってるよ」「有機の資材を使ってるよ」とい



ピーチカブ生産者さん

う話を聞いて、そこからつながっていったりしています。

そうした農業に関わる様々な方のネットワークが重要な役割を果たしてきたと思っています。

【加賀美】 農業に関わるネットワークと言えば、農協とはどのような関係にあるのでしょうか。

【大熊】 当社は最近、農協さんとも取り組みを進めています。地域の農協さんには進んだ考え方をお持ちのところもあるので、そういうところと連携して、農協が持っている冷蔵施設や加工施設を借りたりしながら当社の製品を作ったりと、最近はそういう連携もしています。

【加賀美】 現在は、どのくらいの生産者が関わっておられるのですか。

【大熊】 生産者は、オイシックスと大地を守る会で合計 2700 人です。国内のみならず海外も含めてです。海外の場合も安全基準を満たした生産者です。フルーツのように、日本で作るよりも海外で作ったほうがおいしいものもあるので。

【加賀美】 海外からも調達をしているんですね。安全基準は、具体的にどうやって決めているのでしょうか。

【大熊】 オイシックスと大地を守る会のサービスごとにコンセプトが違うので、安全基準も別々に運用しています。そのコンセプトから安全基準に具体的に落としていって、農薬や化学肥料の量等を制限として決めています。

それを守るための運用については、まずは基準に沿ったものであるかということで、栽培管理票を生産者から提出してもらいます。他にも残留農薬チェックを不定期におこない確認します。有機認証を取っていれば、それも出していただきますし、それ以外にも特別栽培などを管理票等から確認しています。また、オイシックスや大地を守る会の社員が現地に赴いて、定期的に確認もしています。

【加賀美】 ちなみに、生協では欠品という事態は絶対に避けなければという意識が強いのですが、オイシックスや大地を守る会ではいかがでしょうか。

【大熊】 当社でもあり得ます。物にもよりますが、送れないという事態を避けるために、まずネットの場合は売場から自動的に

落とすよう、受注に上限を設定しています。それでも、天候等の理由でなくなってしまうケースもあります。たとえば「〇〇さんの〇〇」というような、特定の商品については代替品がないので、「ごめんなさい」と謝罪することになりますが、複数産地を持っているので、ベーシックなものについては代替産地のものをお届けできる仕組みにしていますね。

【加賀美】 生産者からは、どのような評価を頂いているのでしょうか。

【大熊】 色々いただいています。当社にとって生産者さんは同志のような位置づけだと思っています。

当社の場合、よりよい生産者がどんどん伸びていけるようなアプローチを多く取っているつもりです。いろいろな事業活動を通じて、よいものを多くの人に売っていくことが基本ですが、それ以外にも、たとえば生産者向けの会合でノウハウの共有ができるような取り組みもおこなっていますし、旧オイシックスからスタートした取り組みでは、N-1 サミットというイベントを開催しています。ここでは生産者の刺激になるように「農業界におけるチャンスはどこにあるのか」といった話をする機会を設けたり、「農家・オブ・ザ・イヤー」という表彰をしています。「農家・オブ・ザ・イヤー」は1年間を通じてお客様の「おいしい」という声が多かった生産者を表彰するものです。今年3月の「農家・オブ・ザ・イヤー」は、福島のキュウリが一番を獲得しました。それは産地的な事情もありますが、そういう賞をもらえることに対してすごく感動していらっしゃいました。

また、当社はどちらかといえば「農業に関連する企業」という見られ方をしますが、

基本的には小売業ですので、自分たちは売るプロだと思っています。作るプロは農家さんです。だから、われわれにすごい生産指導の仕組みがあるわけではありません。ただ、われわれは、「こういう商品はお客様にすごく好まれます」と生産者にお伝えすることはできます。つまり、ゴールを示すことができるのです。その象徴が「農家・オブ・ザ・イヤー」です。受賞を逃した周りの農家さんは悔しがりますが、「こういう商品がお客様にすごく支持されている」ということがわかると、自然と受賞した農家さんの周りに集まって情報交換が始まったり、そういうものをめざす農家さんが増えていくと思っています。

また、すでに亡くなられた生産者なのですが、代表の高島が聞いた話によると、当社と取引を始めた頃は「なんだ、そんな変なところと付き合っ」と周りの農家から色々言われたそうです。ところが、何年後になって、その農家さんが高島に言われたのは「最近はおいシックスと付き合っていることをうらやましがられるようになった」ということでした。それは高島にとっても、印象深かった言葉だったようです。売るプロと作るプロが「一緒に成長している感」みたいなものがすごくあるのだと思います。

先程の話にもつながりますが、まだ売上が小さかった頃は、返す売上もすごく小さい状態でしたが、お客様の声はすごくたくさんきていました。なので、その声を生産者にフィードバックすることは当初からかなり意識してやっていました。

ただ、そうすると、「おいしい」という声だけでなく、イマイちな声も渡したりすることになるんですね。「おまえんこの客はおれの野菜の味がわかってない」みたいに言う人もいますが、続けていると

「おまえんとこの客はちょっと変わってるから、こんなふうになんて変えてみたぞ」みたいなことをやってくれる農家さんも出てきたりします。

ゴールを見せることに近い話ですが、私たちが言うのではなく、お客様の声をお届けすることによって、生産者さんがちょっとマーケティング思考になるんですね。もちろん、モチベーションにもなりますし、そういう考え方の変化にもつながっていると思います。

紙とインターネットのシナジー

【加賀美】宅配のカタログという点では、大地を守る会は紙媒体の方が強く、オイシックスは創業のきっかけからインターネットを中心に、というイメージがあるのですが、そうしたカタログや仕組みという点で、統合してみてもご苦労などはありますか。

【大熊】カタログを含む事業については、事業部が分かれていて、会社は同じですが、オイシックスの事業と大地を守る会の事業で部署が違います。

そのなかでそれぞれが生み出したノウハウなどは随時共有するようにしています。文章や、どういう情報を掲載するのも、基本的には事業部ごとに決めます。



オイシックスネット注文画面

統合してみてもですが、苦労よりも、むしろ良い面が多いと感じています。たとえば、いまはオイシックスのなかに大地を守る会のコーナーを作っていますが、それはオイシックス側の技術でできることなので、とくに苦労はありません。逆に、カタログは作るサイクルがけっこう長いけれども、ネットは毎週のようにPDCA サイクルを回していますので、そういうスピード感をカタログ側にも導入して、PDCA を速く回せるようにしようというところから改善が生まれたりする傾向があります。

【加賀美】各事業部で独立しているとのことですが、事業部内部では商品の文章を書くライターと、実際にその商品を仕入れてくるバイヤーとは役割分担されているのでしょうか。

【大熊】基本的には、別の人間が担当しています。紙面やネット上の売り場を作る人間と商品を仕入れる人間は、そもそも部署が異なりますので、仕入れてくる人が販売側に情報を渡して、それを売り場側が編集するというのが基本的な機能です。

ただ、稀に仕入れた担当者がそのままコンテンツを作るケースもありますが、機能としては分かれています。

【加賀美】昨今は消費者が非常に多くの情報に直面しています。とくに食に関わる情報を発信する立場として、工夫されている点はありますか。

【大熊】それは、各事業のお客様によってけっこう違いますね。

オイシックスの場合は、忙しいお客様が多いので、「キットオイシックス」というミールキットがすごく支持されています。



大地を守る会 カタログ「タッチオーネ」

買い物をする時間も限られているお客様が多いので、そうした問題に対応する情報をどう出していくのかについては社内で知見を蓄積するようにしています。

基本的には、「食べたい」と思ってもらえるようなデザインやテキストになるよう、お客様への訴求の仕方等にはとくに気を払っています。

買い物の仕組みとしても、ECサイトのなかでもかなり珍しいのですが、ログインすると、買い物カゴのなかにすでに商品が入った状態から、買い物をしていただくようにしています。いきなり買い物カゴに商品が入っていて、買い物かごを確認するところから始まる EC サイトは他にありませんので、その辺はわれわれ独自かなと思っています。

一方、大地を守る会のお客様は、どちら

かといえば本や雑誌を読む方が多いので、紙のカタログとも親和性があるのかなと思っています。そこで、毎週のカatalogで商品のご案内も差し上げますが、読み物的なコンテンツも合わせてお届けしています。

両者に共通して言えるのは、付加価値の伝え方の重要性です。通販ですから、実際のモノがない状態で売らないといけない。しかも、私たちが扱っているのはプレミアムな商品というか、付加価値の高いものなので、その付加価値をいかに伝え、いかに納得していただくかが、とりわけ重要だと思っています。

この付加価値にはいろいろな種類があって、「安心・安全」をベースにしつつ、「おいしさへのこだわり」みたいなものもありますし、一般的に少ない品種や種類であるといった付加価値を、生産者のこだわりのストーリーなども含めながら、お伝えするようにしています。

【加賀美】 買い物カゴに商品が入っているところから始まる EC サイトという特徴は、経営学のテキストなどでも取り上げられていますね。非常にユニークな仕組みだと思いますが、何がきっかけで始まったのですか。

【大熊】 最初は「一品からでも購入できる」というオイシックスの基本となる特徴がありました。

しかし、定期購入をしていただくモデルも必要だということがあり、同時に利便性も重要だという考え方から、「必ずそれを買ってください」ではなくて、「オイシックスからのおすすめです」というかたちを採ろうということで、最初に商品を買ったカゴに入れておき、そこから進んでいただく仕組みがスタートしました。

【加賀美】御用聞きというわけではないけれど、「今週はこういう商品があるので、まずは一回見てください」と。

【大熊】最初はそんな感じでしたね。でも、だんだんとそれが強みの部分になると考えるようになりました。最近はデジタルマーケティングの研究もしています。

このモデルの面白いところは、「どの商品をカゴに入れたか」だけでなく、「どの商品を外したか」がわかる点です。そこから、お客様の好みが理由なのか、それとも利用シーンが理由なのかが想像できて、そこからご提案の精度を上げようと取り組んでいるところです。

社会と顧客への向き合い方

【加賀美】先程の「農家・オブ・ザ・イヤー」もそうですが、各サービスで農業支援や東北の復興支援活動を展開されておられます。顧客に伝える付加価値でも、ストーリーを伝えるとおっしゃっておられました。その意味では様々な支援活動には、情報として経営的なメリットもあるかと思いますが、一方でお二人の創業者には社会貢献への熱意も感じます。こうした部分は社内ではどのように共有されているのでしょうか。

【大熊】両社ともそこは思いがすごく合致しています。大地を守る会は農家さんの、なかなか厳しい現実から出発し、オイシックスは、インターネットという手法から出発しましたが、基本的な考え方は「世の中に良いインパクトを与えることをやっていきたい」というものです。その結果として売上もついてくるだろうと。自然に考えると、仕事とはそうあるべきだと思うのです。

社会にとってよい貢献をしている。だから、その分だけ売上や利益が出てくる。そういう仕組みをやっていききたいと。

そのアプローチはNPOなど色々な形が考えられるけれども、よりインパクトを出して、よりサステイナブルになっていくために、ビジネスという手法、株式会社というかたちを通じて社会に貢献していく。そういう考え方は両社の合致しているところです。それを事業でもやっていくし、事業の周辺活動でもやっていくんだと考えています。

【加賀美】直接的な支援活動とは異なるかもしれませんが、2016年に移動スーパーの「とくし丸」を買収されました。とくし丸は宅配に近い性格を持ちつつも、買物弱者への支援という社会的性格を持ち合わせている事業だと思いますが、どのような経緯があったのでしょうか。

【大熊】「とくし丸」は、社長の住友達さんがほぼほぼ個人で立ち上げた会社でしたが、もっと広げていくためにどこかと組みたいという思いはもともとあったそうです。そのなかでお互いに出会いがあり、お話をさせていただいたところ、住友さんも高島の考え方に共感してくれたということ



とくし丸販売風景

ろがあり、子会社化することになりました。

期待してくれているポイントは、事業をより拡大していくために事業基盤をちゃんと整えることや、成長スピードが速いなかで守りの部分については当社のリソースやアセットを使うことができるということところです。

また、考え方という点では、「より多くの人により食生活をお届けしたい」というのが当社の理念ですが、「よい食生活」の定義は人によって違うと思っています。オイシックスや大地を守る会は、安心・安全な食べもので、かつ利便性があるものを、それぞれネットやカタログとしてお届けしています。しかし、それは万人に適しているわけではありません。

高齢でネット宅配は利用しづらい「買物難民」と言われる方々は、たまに買物に行くときにはタクシー等を使って一度にたくさんを買い込みます。当然、冷凍食品や日持ちのする食品が中心になります。そうしたとき、とくし丸は、毎週、定期的に生鮮食品を持ってきてくれるので、選ぶ楽しみが出てきます。宅配もよいけれど、その方たちにとっての「よりよい食生活」はとくし丸で楽しく買物することも含めてだと思います。そうした社会貢献も含めて、当社のグループとしてやっていくことにしました。

【加賀美】 とくし丸とオイシックスや大地を守る会の利用者は重なっていたりするのでしょうか。

【大熊】 現状は、おそらくそれほどはいらっしゃいませんね。やろうと思えば、何かしら事業展開もできと思いますが、まずは現在 300 台ほどのとくし丸をもっと速いスピードで広げていこうと取り組んでいます。

す。そうすると、とくし丸自体がインフラ化するので、その上にいろいろなものを載せることはできるだろうと思っています。

仕組みとしても、「とくし丸」が提携スーパーの商品を積んでいく仕組みになっているので、たとえばその提携スーパーにオイシックスや大地を守る会のブランド商品を卸させていただくことができれば、そこから届けることもできます。

展開としてはいろいろ考えられますが、まずはその仕組みを広げることを優先していますね。

【加賀美】 社会貢献活動についてですが、株式会社形態ですので、ステークホルダーからのプレッシャーはないのでしょうか。

【大熊】 事業成長していなければ批判もあると思いますが、幸いにもこれまでは伸びていますし、もちろん、そういうプレッシャーはありますが、そこはクリアしていかなければいけないところです。

逆に、社内において、「これをやったら、どんないいことが起きるのか？」と思い悩みながら「これ、やって」と指示されて仕事をやるよりも、明らかに社会にとってよいと思われることがミッションとなっているので、社員にとっての腹落ちもすごくしやすいですし、その分、実行力も出てきやすいですね。

その意味で、工夫をしているのは社内教育で、とくに体感を重視しています。私たちの場合、大きく分けると作り手と食べる人がいますので、それぞれについて体感をさせていて、部署に限らず定期的に社員が産地に行く機会をつくり、農作業のお手伝いをして、収穫だけでなく、ハウスの雑草抜きといった地味なことも含めて作業をします。農家さんと一緒にごはんも食べ

て話して…みたいなことも当然します。そうすると、農作物ができるまでの苦労を、身をもって知ることもできますし、農家さんが「もっと売上を伸ばしたい」といったことを言ったりすると、それがすごく体感として残ります。そうした体験があると、売り場の掲示を作るにしても「自分ごと」化がすごくしやすい。

お客様のほうも同じです。いまでも代表の高島はひと月かふた月に1回ぐらい、お客様のご自宅に伺って、直接お声を聴くということをやっています。そこに新入社員も同行して、高島と一緒に話を聴いています。ご自宅に行ったりすると、子どもがワーワー泣くそばで家事もしなければいけなくて、家の中が戦場みたいに見えることもあります。そうした実感が得られるんですね。

また、「こういうサービスはすごくいいです」と言われるときもあれば、「ここは不便なので、変えてほしい」と言われることもあります。社員もそれを聴くと、上司に言われたりするよりも「自分ごと」化して、すぐ変わるし、変えようとする。その辺が、事業活動を進める上でもすごく大切にしていることです。お客様への訪問は、新卒・中途採用を含む新入社員は基本的に最低1回行くようになっていますし、産地訪問も、全社員が定期的に必ず行くようにしています。

【加賀美】 全社員が顧客訪問をするというのは大変ユニークですね。実際に訪問するお客様はどうやって選んでいるのですか。

【大熊】 たいていの場合は仮説を持ってお話を聴くようにしているので、その仮説に対応する方を選んでいきます。したがって、会員の場合もあれば、会員ではない方や退会した方に聴くケースもあります。つまり、

仮説、あるいは調べたいことによって変わりますので、会員・非会員にかかわらず、該当する人を選び出すというかたちをとっています。

食品宅配の未来

【加賀美】 お話を伺うと、有機野菜の宅配というニッチな市場だけれども、社会的には重要な市場で、非常にユニークな事業や活動を、熱意をもって進めていることに驚かされます。

ただ近年、食品流通業界が激変するレベルでの企業間提携が進んでいます。これからは大手小売業も食品宅配に本格参入してくると思われそうですが、こだわった情報を発信したり、高い付加価値を発信するというかたちを採っている、言い換えれば情報を伝えることを軸に置いているカタログの未来や可能性についてどのようにお考えでしょうか。

【大熊】 難しい質問ですね（笑）

当社というよりは、私見になりますが、よく消費の二極化といわれますが、一人のお客様のなかでも二極化が起きていて、あるものにはそんなにこだわらないのに、別のものについてはこだわるというようなことはよくあることだと思っています。

たとえば、オイシックスについても、他のサービスと併用しているユーザーが多くて、オイシックスを使いながらネットスーパーも使っている方がいます。こだわる商品はオイシックスで買って、そうでないものは利便性のより高いネットスーパーを使うといったことが普通に起きています。

ですから、「カタログ的」ということをどう捉えるかにもよりますが、より付加価

値のあるものについて、その理由や情報をちゃんとお伝えるものだという捉え方をするのであれば、カタログベースの通販や宅配事業には可能性はすごくあると思っています。

そのアプローチは色々あるでしょうが、基本は食品のなかでも特定の単品を取り上げつつ、そのエピソードとともに売る。われわれは「情報とともに届ける」ということを重視していて、それがすごく大切なことだと思っています。

つまり、食べものは舌だけで食べているのではなくて、頭でも食べているはずなんです。それは生産者のストーリーやその商品に込められた思いみたいなものだと思います。そういったものが、いわゆる「カタログ的」なアプローチでしっかりとお届けできれば、よりおいしく食べていただける。いわば調味料代わりですね。

ネットに情報があふれる中、実際に手元に届く紙媒体は、逆に価値が出てくる側面もあると思います。たとえば出版不況と呼ばれる中、女性向けの雑誌の LDK は創刊 3 年目で部数が増加しています。つまり、お客様にとって価値のある情報を届けられればカタログにもまだまだチャンスがあると思います。

そういったことがビジネス的にも、よりリピート率が上がったり、購入率が上がったりすることに寄与できる可能性はすごくあると思っています。プレミアムなものとか、付加価値の高いものはすごく向いているのではないかと思いますし、社会貢献のような情報も含めてさらに発信していきたいと思っています。

【加賀美】 生協では、宅配の売上の中身が変化していて、昔は卵や牛乳など、他では手に入らない、こだわっている商品の売上

が多かったのですが、近年では「牛乳もスーパーでいいじゃないか」というかたちになり、冷凍食品など日常使い商品の比率が大きくなっています。くらしの変化の中で、オイシックスや大地を守る会のようにこだわっている商品も抜しつつ、日常づかいもそろえなければという点で悩んでいるという状況があるように思います。本日のお話を通じて、カタログや宅配で、何を消費者に伝えるのかといった点を考えるきっかけができたと思います。ありがとうございました。



らでいっしゅぼーや カタログ「てまひま」