

オイシックスの経営

企業概要

1. オイシックスの理念と経営の関係
2. オイシックスの強みづくりの実際
 - (1) オイシックスの品揃え拡大と事業発展の関係
 - (2) オイシックスの強みづくりの焦点
 - (3) 独自の安全基準の制定で感動商品づくりを支える
 - (4) 組織的に感動商品をつくる
 - (5) トップ自らの顧客訪問により、生活者としての顧客実態をつかむ
 - (6) オイシックスの自然食品通販事業を利用する顧客の側のメリット
3. インターネット通販で野菜や食品を取り扱う経営的メリット
 - (1) 在庫負担が少ない
 - (2) 商品の廃棄率が低い
 - (3) 配送センターの効率的な使い方が生産性を引き上げる
4. 組織に対する独自の考え方と自前の経営指標で効率的に組織を動かす
 - (1) 組織運営に対する考え方
 - (2) チーム制により、個々の社員の働きを相乗化させる
 - (3) フラットな組織
 - (4) オイシックスの5大経営指標
 - (5) 経営指標をどう使うか
 - (6) 5大経営指標は部署・個人目標によりフォローする
5. オイシックスの経営課題
 - (1) 自然食品通販の他社を上回る魅力を提供し続けること
 - (2) 安全で魅力ある野菜や農産物、食材の安定供給
 - (3) 会員・利用者の拡大方策、顧客世帯の生活ニーズの多重的充足
 - (4) 店舗の開設、チャネルの拡大
 - (5) オイシックスの理念に合った新規事業の開拓
 - (6) 組織の活力の維持と自己学習化の促進

参考資料

オイシックスの経営

企業概要

本社 東京都品川区。社長高島宏平。売上高 2009 年 3 月期約 70 億円。2008 年 3 月期 47 億円。売上は 48.9 % の伸び。経常利益 1 億 8 千万円、売上高経常利益率 3.8 %
R O I C の高さ：経常利益率で見ると、さほどでないが、R O I C では食品オンラインの大手同業他社に対しても非常に高い。従業員数 76 人、特色：生鮮食品と I T の結合によるビジネスモデルが優位性を発揮。受賞：2008 年度のポーター賞を受賞、受賞歴は多い。定期購買者：約 3 万 3000 人。利用者総数：約 34 万人。主な利用層：小さな子どもを持つ若い母親。30 代の主婦。妊娠中の女性。都市部の居住者。契約農家：商品の供給元である有機野菜栽培の契約農家数は 1000 軒を超える

1. オイシックスの理念と経営の関係

2009 年 3 月期までの状況を元に、オイシックスの理念と経営の関係について、最初にみておく。それは、およそ次のとおりである。

①時代トレンドを踏まえて、今日的な生活者の本質的なニーズをつかむ

これは、わが子に安心して食べさせられる食材を簡単に入手し続けたいという人々の思いである。オイシックスはこれに応えようとしたのである。

②こうしたニーズに的確に応える仕組みをインターネットを使ってつくった

オイシックスは、インターネットを使って生活者の本質的なニーズに応えるとは、ITの技術的領域の問題の解決より、わが子に安心して食べさせられる食材を簡単に入手し続けたいという人々の思いにどう応えるかがより大事になると考える。そこで、お客様をいかに喜ばせることができるかという視点から、地道な工夫を積み重ねていく。

③主事業領域は生活領域の地味な分野でありながら、社会をよくするという思いが強い

オイシックスは、インターネットを通じて普通の人々の本質的なニーズに応えるサービス事業を行う。人々の本質的なニーズに応えるサービス事業は、社会にとっても必要とされる事業である。それはまた、自社の事業により、普通の人々の生活を変える可能性を持つ事業といえる。あるいは、事業で儲かることと社会にとって好ましいことを重ね合わせられる事業である。こうして、オイシックスの事業は、人々の役に立ち、世の中の役に立てば立つほど、事業的収益も上がるという性格を持つととらえる。

2. オイシックスの強みづくりの実際

(1) オイシックスの品揃え拡大と事業発展の関係

起業時の取り扱い野菜数は 20 点 → 2009 年 4 月には 2400 点に増える → これはもっぱら顧客ヒヤリングに基づいての結果 → 消費者からは味と安全性をもとめる声突出して多い → 味と安全性に特化した品揃え、取り扱い野菜の拡大もすべ

てその方針の中のもの → 味と安全性を満たすなら、供給品の外観は問わない → 取り扱い品目の中に台風落果や不揃い野菜も入れる

(2) オイシックスの強みづくりの焦点

オイシックスは、有機栽培の野菜を中心にしたインターネット通販の会社である。しかし、野菜中心のインターネット通販といっても、それは特段の意図や働きかけを講ずることなく、成り行きの中で自然に野菜の売上が高くなったというわけではない。

オイシックスの目標は、顧客を感動させられる魅力ある商品としての野菜の提供である。オイシックスでは、自社が取り扱う野菜を食べた顧客から「スーパーのものとは比べると、びっくりするほどおいしい！」といってもらえるような野菜を用意する。消費者・顧客からこれほど喜ばれる野菜は、野菜を供給してくれる契約農家の側からみて、儲けが出やすい商品となる。そうであれば、オイシックスは農家にとってうま味のあるいい取引先になっていく。一方、オイシックスの側は、農家からの感動野菜の調達が順調に進むなら一層消費者・顧客を喜ばせる「感動野菜」の開発に注力する。こうした成り行きにより、オイシックスの売上の4割を野菜が占める結果になる。これからしても、オイシックスで取り扱う野菜は、オイシックスの強みをつくるための戦略的商品であることがわかる。

(3) 独自の安全基準の制定で感動商品づくりを支える

オイシックスでは、契約農家から購入する有機農産物に独自の安全基準を設けている。これはオイシックスで取り扱う農産物の規格や品質を揃え、感動商品をつくるための下支えになる。そうした独自の安全基準とは、次のようなことである。

- ①農薬の使用頻度
- ②有機農法でつくった野菜
- ③肉や卵は極力抗生物質を使用しない
- ④加工品は使用する原材料を明確にする

(4) 組織的に感動商品をつくる

オイシックスでは、戦略商品としての感動野菜を組織的につくる。つまり、感動野菜の開発を主任務とする青果開発担当（チーム）を設ける。青果開発担当には、四半期毎に3種類の感動野菜を開発することというノルマが与えられる。消費者・顧客にとって何が感動野菜か明確な基準でとらえなければ、感動野菜の開発も始動しない。オイシックスでは、これを会員顧客からのオイシックスで提供された野菜に「感動した」というメールの数でとらえている。こうした指標で把握される感動野菜を推奨商品セットの中に2品くらい入れておくと、顧客の注文のリピート率は目に見えて高まる。つまり、戦略商品を基にして、顧客増、売上増に至る回路ができてくる。

しかし、これはオイシックスがすでに感動野菜を手に入れており、そこから消費者・顧客の反応をどう引き出すかという問題である。そもそも感動野菜の供給を得るにはどうすればいいのか。あるいは、感動野菜になる農産物を供給できる農家をどうやって見つけるのかという問題を解決しなければならない。このため、オイシックスの青果開発担当は、感動野菜を規定する条件を探るため、顧客から寄せられるコメントの内容を分析する。そ

して、オイシックスの顧客が感動する野菜が持つべき条件を明らかにする。それに基づき、感動野菜の定義を試みる。その上で、オイシックスで定義する感動野菜をつくってくれそうな農家を探したり、直接栽培をお願いしていく。これがオイシックスで行っている感動野菜づくりを中心にした新商品開発の実際である。なお、こうした感動野菜の例としては、塩トマト、とうもろこし、さつまいもなどがある。

(5) トップ自らの顧客訪問により、生活者としての顧客実態をつかむ

オイシックスでは、経営トップの高島宏平社長が自ら顧客宅を訪問する顧客訪問を創業時から積み重ねている。これは週1回から月1回程度の頻度のものであるが、顧客宅で実際に冷蔵庫の中の様子や、献立を見せてもらい、生活者としての生の姿をつかむことが狙いである。つまり、それを通して、オイシックスの取り扱い商品に対する顧客の要望や、意見、苦情も聞く。こうしてオイシックスの商品品揃えの改善、新商品開発、感動野菜づくりなどに役立てていく。これは現場に赴いて需要の流れの実際をつかみ、業務に反映し、オイシックスの事業を生活者密着型にしていく点で、きわめて重要な活動になる。

顧客訪問をすると、オイシックスの顧客はどのような人達か、皮膚感覚でわかるようになる。机上で考えていると、相対的に価格が高くならざるを得ない安全な食材をもとめる人は、家計と生活に余裕がある人ではないかと考え勝ちである。しかし、オイシックスで提供する安全な野菜や食材が相対的に高価になるといっても、月額負担増でみれば、それはせいぜい数千円程度のものである。農産物の価格は、物価全体の中で考えれば、決して高いとはいえない。さらに、こうしたことにも増す大事な観察事実がある。それは、実際の顧客訪問の結果からすると、オイシックスの商品を購入する顧客世帯は、必ずしも高収入の世帯ばかりではないことである。要するに、安全な野菜や食材をもとめようとする人は、そうでない人と比べ、食生活や子育てに対する考え方が違う。価値観が違うのである。

(6) オイシックスの自然食品通販事業を利用する顧客の側のメリット

オイシックスの通信販売事業について、顧客の側からみると、どのようなメリットがあるのだろうか。これをみるには、オイシックスの通販事業と従来型の自然食品の通販事業の違いを比較してみるのがよい。そうすると、これは以下のような項目で対比される内容のものとなる。

図表 従来型通販とオイシックスの通販の違い

項目	従来型通販	オイシックスの通販
①力点	生産者を支える	生活者を支える
②価格	高	高から中
③品質・安全性	あり、有機栽培だけではない	あり、基本的に有機栽培
④利用者の要件	会員制、入会金・年会費あり	要件なし、誰でも
⑤利用可能時間	昼間、定期限定	いつでも
⑥取り扱い品目数	野菜に限定すれば少	野菜だけなら多、2,400点
⑦最低発注単位	最低発注単位がある	野菜なら1点から発注可能
⑧配送方式	共同購入、一部宅配	完全個別宅配、日時指定の配送可

筆者作成

オイシックスは、有機野菜の供給や開発に力を入れる以外は、外部の資源を効率的なかたちで利用する。後の関連業務はなるべく専門サービスを利用するようにしている。たとえば、会員（消費者）への商品の配送では、宅配便を利用する。したがって、平日の時間指定の配送はいうまでもなく、土・日指定の配送も可能である。消費者は、インターネット上でオイシックスの商品を見て、自由に選び、1点から購入できる。ただし、オイシックスの商品は、宅配便を利用した配送であるので、消費者が商品を注文してからその手許に着くまでは最低でも3日かかる。このように、オイシックスでは、誰でも、いつでも、自分がほしい野菜を、インターネット上で1点から注文し、それを宅配便で便利に受け取ることができる。

こうしたことからすると、オイシックスの事業の顧客からみたメリットとは、消費者が必要とする安全でおいしい食材を、必要なときに、必要な量だけ購入できるシステムをつくったことにあるといえる。

3. インターネット通販で野菜や食品を取り扱う経営的メリット

オイシックスがインターネット通販で野菜や食品を取り扱うメリットは、どのようなところにあるのだろうか。その経営的メリットは、次のようなところにあると考えられる。

(1) 在庫負担が少ない

オイシックスは、インターネットによる野菜等の食材の通販を業務とするが、インターネットによる取引であるので、基本的に在庫は考慮しなくてすむ。たとえば、野菜等の場合、インターネットで注文を受けてから農家に収穫してもらい、そこで、在庫の必要はほとんどない。

(2) 商品の廃棄率が低い

オイシックスの受注方式であると、注文内容と商品の配送内容にほとんどずれがない。したがって、生鮮食品の管理で重要な商品の劣化による廃棄措置等の心配も少ない。実際、オイシックスは、商品廃棄率を商品総取扱量の1%以下に抑えている。これがどれだけすごい実績かといえば、スーパー等の商品廃棄率と比較してみると、よくわかる。一般スーパーの商品廃棄率は、3%から7%程度であり、オイシックスの3倍から7倍の廃棄率になる。そして、商品廃棄率が低ければ、それは立ちどころに利益率に好影響を与える。オイシックスの商品廃棄率の低さは、利益率を引き上げるのに大いに役立っている。

(3) 配送センターの効率的な使い方が生産性を引き上げる

オイシックスの配送センターは、神奈川県海老名市にある。ここに消費者へ宅配する商品と契約農家から納入された農産物・食材が集結する。オイシックスでは、この配送センターが数少ない物的投資の対象であり、これの効率化に向けて集中的な投資をする。また、センターを効率的に使う工夫も積み重ねる。こうして、オイシックスの現場作業や現場活動の効率性は、配送センターを効率的に使えば使うほど高まることになる。

4. 組織に対する独自の考え方と自前の経営指標で効率的に組織を動かす

(1) 組織運営に対する考え方

オイシックスの高島宏平社長は、社員に対して「何をしたいか」よりも、「なぜしたいか」を突きつめて聞くようにしている。これはなぜなのかが明確になると、仕事の一つ一つに主体的に取り組めるようになるからである。

オイシックスは、部署への成果目標指標の他にも社員一人一人に達成成果に関する目標指標がある。これにより、上からの指示で社員を動かすのではなく、目標指標を達成するため、社員が自ら動くようにする。したがって、目標指標を達成する方法、つまり仕事の具体的なやり方については、現場の個々の人間の判断に任せる。そして、この方がオイシックスで働く若い人の他人の指示を受けたり、干渉されたくないというベンチャー的気質には合っていると思われる。

オイシックスは、いまだ小さい成長途上の会社であるが、会社の発展を順調にするためにも、それだけに会社の方向性を全社員が共有することに意を払う。具体的には、会社の経営情報は常に全社員に開示して、すべての社員が会社の目指す方向性を共有できるようにしている。

オイシックスでは、有機栽培という苦勞の多い農業の現場から生み出される農産物を大事な商品とする。そこで、これを取り扱う社員は、農業者の日々の仕事の大変さを少しでも理解していた方がよい。このため、オイシックスは、全社員に対して毎年農作業の現場体験をすることを義務づける。

あるいは、会社全体として顧客の声を聞き、また顧客ニーズの先に行くセンサーとなるべく、高島社長は、先のように自分の足で顧客の自宅を訪問する。そして、顧客の生の声を聞いて、日々の経営の実際に反映させていく。

ともあれ、オイシックスは 2000 年設立の若い企業であり、ベンチャー的企業であるので、企業の基盤が十分確立されているとはいえない部分もあり、初期には社員の退職が少なくなかった。そこで、高島社長は、貴重な戦力となりうる社員が定着し、辞めないことこそ、オイシックスにおけるいい会社の印になると考えた。このため、高島社長は意識的に社員を褒めるようにしている。また、個々の社員の勤務時間は、家庭状況に応じた配慮をしている。

(2) チーム制により、個々の社員の働きを相乗化させる

オイシックスでは、主要な課題毎にチームをつくって社員を張り付ける。そうしたチームには、青果開発チームや梱包開発チーム、カスタマーサービスなどがある。そして、これらは先のように独自の経営指標の誘導により、自主的なかたちで動かす。また、顧客の苦情や質問に応じる部署であるが、カスタマーサービスには、カスタマーサポート担当の社員を7人以上張り付ける。このように、オイシックスでは、チーム制を活用し、少ない人数の社員でもやる気と生産性を高めたかたちで働けるようしている。

(3) フラットな組織

オイシックスの規模は、組織の硬直性を云々するほどのものではない。しかし、事業と顧客の状況からして、弾力的で柔軟な運営をとる必要性は大きい。そこで、組織は上のよ

うにチーム制をとり、また役職階層の少ないフラットな組織にしている。また、高島社長は、常に各職場に入り、職場の議論や討議の中心に位置する。こうした風景がオイシックスの組織的な若さと活力を象徴している。

(4) オイシックスの5大経営指標

オイシックスでは、次の5つを5大経営指標とし、これに着目した経営を行なうことで、組織を効率的に動かしている。

①売上高

売上高の動向は、企業の先行きを占う上でも大事な指標となる。

②限界利益

限界利益とは、売上高から変動費を引いた額をいう。限界利益の大きな商品サービスを伸ばすことが全体の利益を確保する上でも大事になる。

③新規顧客数

これは新しくオイシックスで買物をした人の数を指している。

④やみつき率

やみつき率とは、特定の人が、ある特定の商品やサービス、ある頻度以上に買う率である。

⑤特定セグメントのサヨナラ率

オイシックスの顧客がある特定セグメントから離れた率である。

(5) 経営指標をどう使うか

オイシックスは、仕事の効果を高める指標が5大指標の中でもとくに大事であるとする。ここで仕事の効果を高める指標とは、やみつき率と特定セグメントのサヨナラ率である。やみつき率の動向をみていると、顧客対応の点で何か問題がなかったかを読みとるきっかけになる。つまり、特定セグメントのサヨナラ率の動向から示唆される顧客の不満要因を除去ないし解決すれば、現状課題の具体的な対策案になる。

(6) 5大経営指標は部署・個人目標によりフォローする

オイシックスでは、部署・個人に降ろした目標により、上の5大経営目標の達成をフォローしていく。部署・個人に降ろした目標とは、次のようなものである。

たとえば、青果の開発担当（チーム）には、四半期毎に3種類の感動野菜を開発することという目標が課される。食材の梱包開発担当チームには、梱包が原因となるクレーム率の減少が部署目標として与えられる。これは、クレーム発生を半年間で3分の2に減らすことを目標にするなどのかたちで行なわれる。コールセンター等カスタマーサービスを行なう部署には、カスタマーサポートに起因するトラブル率が部署の仕事改善の際の目標値としてあげられる。

組織全体は、経営全体に関する5大経営指標と部署・個人目標がうまくかみ合えば前向きに動かざるを得ない。それは、経営的成果につながってゆくことになる。

5. オイシックスの経営課題

- (1) 自然食品通販の他社を上廻る魅力を提供し続けること
- (2) 安全で魅力ある野菜や農産物、食材の安定供給
- (3) 会員・利用者の拡大方策、顧客世帯の生活ニーズの多重的充足
- (4) 店舗の開設、チャネルの拡大
- (5) オイシックスの理念に合った新規事業の開拓
- (6) 組織の活力の維持と自己学習化の促進

参考資料

朝日新聞 2008 年 10 月 11 日付「be on Saturday フロントランナー オイシックス社長
高島宏平さん（35 歳）」

日経ビジネスマネジメント 2009 年春号「ネットスーパー独走の原動力 オイシックス
社長高島宏平 やみつき率、サヨナラ率 社長の仕事は指標作り」

日経トップリーダー 2009 年 4 月号「オイシックス社長 高島宏平 土にまみれ、信頼を
築き 社員が辞めない会社を目指す」

オイシックスホームページ