

フードトラスト

## フードマーケティングセミナー（第1回）

### オーガニックマーケットの可能性

～有機野菜の宅配時代を創った「らでいっしゅぼーや」の今までとこれから～

日時：2013年11月8日18時50分～21時50分

場所：法政大学経営大学院 会議室

## 要 旨

### I イン트로ダクション

ファシリテーター：法政大学経営大学院教授 小川 孔 輔 氏

コーディネーター：フードトラストプロジェクト 徳江 倫明 氏

（徳江氏）こんにちは。この「フードマーケティングセミナー」をコーディネートしている徳江です。このセミナーの主催は「一般社団法人フードトラストプロジェクト」です。食べ物の流通・販売の世界がインターネットの本格的普及によって大きく変化しています。これからどういうマーケットになっていくのかということについて、まず「知る」ことから始めたいと考えて、このセミナーを始めました。私の目標は、「オーガニックのマーケットを、どう広げていくか」ということです。その流れに添いつつ、新しい視点で活動していらっしゃる方々をお招きして、お話をお伺いしていきます。月1回のペースで、さまざまな方にお越しいただく予定です。

今日は、「らでいっしゅぼーやの今までとこれから」というテーマで、オーガニックマーケットの可能性について考えていきたいと思います。らでいっしゅぼーやは、会員制の宅配組織として1988年に設立されました。現在は、NTTドコモの経営傘下に移っています。今日は、売却を決断されたご本人で、現在らでいっしゅぼーやの会長をされている緒方さんにお越しいただきました。今日は、なぜらでいっしゅぼーやをNTTドコモに売ったのか、これから先、どういう展望を持っておられるのか、そのあたりを詳しくお伺いする予定です。あわせて、設立時から振り返って、当時と今では何が同じで、何が変わったのか、これからのらでいっしゅぼーやはどう動いていくのかについても、考えていきたいと思います。

小川孔輔先生とは、私がまだ、らでいっしゅぼーやの代表をしていた頃に知り合いました。マーケティングの視点かららでいっしゅぼーやを評価していただいたのをきっかけに、だんだんオーガニックの方にも関わってこられました。私たちは数年前にオーガニックマーケティング協議会を立ち上げ、2011年までマーケット調査を行って、報告書（「日本におけ

るオーガニックマーケット調査報告書)を作成しました。その際、調査の設計や評価の面で、小川先生にご協力いただきました。その後、オーガニックマーケティング協議会でシンポジウムを開いた際にも、パネラーとしてご参加くださいました。今日は、小川先生には、マーケティングのプロの視点から、今のオーガニックの状況についてコメントしていただく予定です。小川先生には、私や緒方さんが話しにくいところにも、切り込んでいただければと思います。

(小川教授) 法政大学の小川孔輔です。この建物の6階に研究室があり、この会場は私のホームグラウンドです。私は、1998年頃から、雑誌に「当世ブランド物語」というシリーズを連載していました。その時、らでいっしゅぼーやを取り上げさせていただきました。

実は今日午後、日本経済新聞社の「ヒット商品塾」というセミナーで、元ブックオフの会長で、最近「俺のフレンチ」などのレストランチェーンを立ち上げた坂本孝さんをお呼びしました。私かららでいっしゅぼーやの原稿を書いた後、坂本さんのブックオフについて書いたのが10数年前で、今日はたまたま、昼と夜、同じ日にまたこの2社を扱う形になりました。らでいっしゅぼーやさんはIPOされ、その後会社を売却されましたが、ブックオフさんも同じです。ブックオフは現在DNPなどの傘下に入り、全国に1,300店くらい展開されています。両社とも健在の会社という意味で、似たところがあります。

日本のオーガニックのマーケットについては、長いこと、何となくわかっているようであるが、詳しいことはわからないという状況が続いていました。そこで、4年前にOMR(オーガニックマーケットリサーチ)プロジェクトが発足して、生産者からメーカー、加工業者、消費者まで含む包括的な調査を行い、2010年に日本語と英語で報告書を発表しました。2011年にはシンポジウムも開催しました。私は、最初はオブザーバーでしたが、OMRプロジェクトには、ややプレーヤー寄りの立場で参加しました。しかしやはり、基本的にはオブザーバーでありつづけているというところでしょうか。

最近、私は『日経MJ』で、毎週金曜日、「食のイノベーション」という連載を始めました。今回はロック・フィールドについて書いています。ロック・フィールドはオーガニックのブランドも持っており、トレーサビリティなどにもずっと取り組んでおられます。この連載でも触れていますが、私はマクドナルドに対して、厳しい評価を下しています。グローバル調達など原料面や食の完成品企業として疑問もありますし、FCとしての問題も無視できません。厳しい見方をしています。このセミナーでは、食べ物の世界から、そこで働く人の環境などまで含めて、舞台を広く取って考えていきたいと企図しています。

今日は、最初にらでいっしゅぼーやの緒方会長から、らでいっしゅの事業を創業者から受け継ぎ上場するまでの経緯、上場してからの思い、売却に関するお考えなどについて、お話していただきます。その後、徳江さんから、創業時の思いと、らでいっしゅを去った経緯などについて伺いする予定です。私も加わってコメントした後、フロアの皆さんからの質疑をお受けしながら、議論する形で進めましょう。全部で2時間を超える長丁場になりますが、どうぞよろしくお願ひします。

## II 講演①

### 「らでいっしゅぼーや」 買収から上場、NTT ドコモ売却まで

講師：緒方大助（おがた だいすけ）氏

らでいっしゅぼーや株会長

#### 1. キューサイによる買収

今日は、買収から上場まで、その後上場からドコモに売却するまで、そして今何を考えているかについて話してほしいという指示をいただきました。多少、記憶が曖昧な部分もありますが、だいたいちゃんと話せると思います。

らでいっしゅに着任したのは、2000年の1月17日でした。この日がM&Aの契約の日でした。その後、臨時株主会などを経て、1月18日に着任しました。

らでいっしゅに移るまでの経緯に触れておきます。私の前職はキューサイという青汁の会社の社員でした。らでいっしゅを買収した会社です。キューサイでは、いくつもの新規事業の立ち上げに関わっていました。例えば、キューサイはヤクルトレディーのようなスタッフを使って訪問販売をしていましたが、私は通販の仕組みを立ち上げて、今ではそちらの方が主になっています。そうこうするうち、キューサイは、株式を公開しました。当時は店頭公開と呼ばれていましたが、とにかく上場をきっかけに資金が入ってくるようになり、キューサイでは企業買収を手がけるようになりました。私は、新規事業担当として、いろいろ新分野の開拓を続けてきたこともあり、らでいっしゅぼーや買収の話は、案件が上がってきた時から、関わってきました。らでいっしゅのメンバーの中には、まだ、私のキューサイ開発部次長時代の名刺を持っている方がいらっしゃるかもしれません。

結局、買収はうまくいき、私はらでいっしゅに移りました。その時、なぜキューサイに残らなかったかという点、端的に言って、らでいっしゅはいいブランドだと感じたからです。「ここで働きたいな」と思ったのが動機でした。

キューサイも、青汁を作っていますので農業に関係が深い会社です。ケールは、普通市場で売られているような野菜ではないですから、契約農家に栽培をお願いしています。私がキューサイにいる間、2〜3回、ケールが不足して、売るものがないという事態に陥りました。キャベツの青汁混入事件も起こりました。ただし、キャベツ混入事件のときは、私はすでにキューサイを去っていたのですが...

こういうふうに、キューサイでは、主原料の在庫が不足すれば仕事そのものがなくなってしまう恐れがありました。それで、当時の社長から、産地開拓をしていこうという話が出て、私が担当することになりました。産地開発では、主に九州を回りました。九州中のJAに電話してアポを取り、回っていきましたが、その過程で生産者と会って話を聞くうち、生産者のものとのらえ方と、僕たちのように消費者に近い位置で農産物を見ている立場との間には、価値観の深いギャップがあると痛感しました。いまはこうして歯に衣着せず話していますが、何というか、不幸せな関係で、「関係がかなりこじれているな」という印象を受けたことは否めません。生産者と消費者が、お互いを不信と不安の目で見ている、

生産者は安全なものなら高く買ってほしいと考えている一方、消費者はもっと安くしてほしいと期待していました。どちらがいい、悪いという関係ではありません。ただ、産地に入り込むほど、両者の関係の不幸さを感じざるを得ませんでした。

そうこうするうち、らでいっしゅぼーや買収の案件が上がってきて、らでいっしゅと取引をしている生産者に会って話を聞くようになると、生産者と消費者の間には、それまで見てきたような不信と不安の関係とは逆に、信頼と感謝の関係が醸成されているという感覚を覚えました。そして、「らでいっしゅはいい会社だな」と思いました。生産者の元には、消費者から「ありがとう」という手紙がよく届きます。生産者も、そういう人たちに感謝の念を抱いています。らでいっしゅでは、信頼と感謝の善の循環が形成されていました。日本ではなかなか珍しい関係ではないでしょうか。それで、キューサイの当時の社長に掛け合っ、らでいっしゅに転籍させてくれとお願いしました。念のため言っておきますが、社長になりたかったわけではありません。らでいっしゅには別に社長さんがいらしたので、私としては、その人の下で働くつもりでいました。ところが、当時のキューサイのトップから、「らでいっしゅに移るなら社長として行け」と言われ、それで社長になったわけです。

## 2. IPO へ

次に、なぜ IPO したかという話に移りたいと思います。

らでいっしゅは確かにいい会社ですが、一方で、私には不満もありました。どういうことかと言うと、お客様と生産者とらでいっしゅぼーやの間にとってもいい関係ができていく故に、相互依存と言うか、もたれ合い、甘えがあるということです。(生産者側には) いいものを売っているのだから我慢して食べるというような意識があり、お客さんも仕方がないと受け入れてくださるので、らでいっしゅも、許してくれるお客さんに甘えているという雰囲気はありました。普通のビジネスの感覚からすれば、ありえない社会でしょう。私は、もともとオーガニックとは関係ない世界から来た人間ですので、らでいっしゅのような完全な「この指止まれ」型のビジネスに接して、正直に言って、「こんなにお客様のことを考えずにビジネスができるものだろうか」と感じました。このままだと、せっかくだいい物ができているのに、コアなお客様を超えて広がっていかないのではないかという危惧も覚えました。せっかくだいい物を扱っているのだから、私は、もっと広げたかったのです。

### 会社概要

会社名:らでいっしゅぼーや(株)  
事業開始:1988年5月17日  
(当時の社名:環ネットワーク(株)、2000年に現社名に変更)  
代表取締役社長:井手 明子(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ、執行役員コマース事業推進担当兼任)  
資本金:8億6,922万円  
売上高:220億円(2012年2月期)  
従業員数:245名、パート・アルバイト164名

1988年 事業開始 (株)環ネットワーク設立  
2000年 らでいっしゅぼーや(株)に社名変更  
2000年 キューサイ(株)への売却(M&A)  
2006年 VCのジャフコと提携し独立(MBO)  
2008年 ジャスダックに株式上場(IPO)  
2012年8月より、(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモの完全子会社(公開買付=TOB)  
出典:らでいっしゅぼーや(株)HP  
<http://corporate.radishbo-ya.co.jp/company/about/index.html>

(小川教授) 先ほど研究室で徳江さんとも話していたんですが、今のご感想は、NTT ドコ

モへの売却の話につながっていきますね。2人のビジネスを横で見てきた者として、私も、普通のビジネスでは当たり前、あるべき品質に関する厳しさなどをスルーしているのではないかと感じることもありました。

(緒方氏) 私も、らでいっしゅには一般的なビジネスのルールとは合わない面もあると思ってきました。個人的な話をしますと、私の母親は徹底的な手作り主義で、実は、私は子供の頃から、駄菓子を食べたことがありません。キャラメルから何からすべて手作りで、遠足にも自家製のお菓子を持たされていました。子供の頃の私は、それが恥ずかしくて、「みんなポッキーを持ってきているのに…」と、本当に、トラウマになるくらい嫌だったんです。ただ、今になって振り返れば、子供の頃の食事は、舌の感覚の発達などに影響を与えると実感しています。幼い頃にいい食べ物、画一的ではない味覚に触れるプロセスを経た子供とそうでない子供とでは、成長してからも感覚に違いが出て、それが食べる行為に影響するのではないのでしょうか。

こういうわけで、私は、いい食材、それも単にいいだけではなく、季節などの変化に応じて味が変わっていくような、画一的でない食材を提供する努力をすべきではないかと考えています。わかる人にはわかるというようなビジネスではなく、折り合いをつけるべきところはつねながら、ベターなものを、できるだけ多くの人に提供するシステムを作り出したかったのです。らでいっしゅぼーやには、業界のパイオニアとして、その義務があるのではないかと思います。

そこで、まずは、お客さんの数を増やし、お届け先を広げるということを目指してきました。私がらでいっしゅに移る前には、扱い品目数は3,000くらいでしたが、現在は8,000から9,000アイテムを扱っています。なぜそんなに増やしたかという、オーガニックはある意味、都市型のビジネスであるということ意識したからです。都市と地方のライフスタイルには違いがあります。らでいっしゅの原点は、都市型の個別宅配を始めたところにあります。以前のような援農や共同購入といった購入スタイルは、都市型ライフスタイルには合いません。そういうらでいっしゅの出自に近づけるには、一から調理する素材だけではなく、レンジで温めれば食べられる加工品まで含めることは自然な流れです。

そのために具体的に何をしたかという、大手のスーパーのPOSデータを買ってくることから始めました。POSデータを見ながら、カテゴリーごとに上位に来るブランドを挙げていき、我々のどの商品がどこに当てはまるかを、表にして書き出していました。そうすると、櫛の歯が欠けた部分が見えてきます。そこで、まずはその欠けたところからやっ払いこうという指示を、社員に出しました。みんな頑張って取り組んでくれました。

当時は環境ホルモンが大きな問題になっていたもので、らでいっしゅでは缶詰は扱っていませんでした。しかし、缶詰はどのみち生活に必要なものです。らでいっしゅになれば、お客さんは他所で買うでしょう。それなら、うちで品揃えしようということになりました。そこで、缶詰を因数分解してみました。例えば魚の缶詰とは何かというと、「常温で保存がきく、魚の煮たもの」です。それなら、レトルトパウチでも同じことだろう、ということで、鮭のパウチを作りました。これは売れませんでした。主な理由は、収納性でしょう。缶詰はスタックできるけれども、パウチは積み重ねられず、収納性が悪いからです。

要は、私は、らでいっしゅぼーやをメジャーにしたかったということです。食に関して課題を感じている方なら、「らでいっしゅにアクセスすれば、欲しいものが見つかる」と

思ってもらえるような会社にしたかったのです。IPO も、その一環として行いました。らでいっしゅのような会社を、ニッチな市場にとどまったままで終わらせずに、メジャーな存在にしていきたくったからです。株式を公開することで、お客様にとってはより安心だと感じていただけるうえ、従業員や関わっている周辺の人達にとっても、モチベーションの向上につながると考えました。IPO 化は、企業として透明性を高め、筋肉質な体質に変えていくプロセスであり、私企業で終わらせず、さまざまな他者の評価の目に晒されることで、会社を鍛えるという狙いもありました。それで、IPO に踏み切りました。

(小川教授) 株式を公開することで、会社の規模や、社員の働き方はどう変わりましたか？  
(緒方氏) 2008 年に IPO (大阪証券取引所 JASDAQ) を行い、その後、売上高は 1.7 倍くらいになりました。会員数も 6 万から 10 万に増えました。IPO の時点でそれくらいに増えたわけです。実は、1998~1999 年頃、らでいっしゅは成長の踊り場にきていました。IPO 化によって、2 段目のロケットに点火したような形になりました。

(徳江氏) 会員数の伸びや会社の歴史については、配布資料をご覧ください。

### 3. NTT ドコモの子会社へ

(緒方氏) 次に、NTT ドコモへの売却についての話に移りたいと思います。ちょっと話が前後しますが、IPO に先立ち、2006 年 2 月に、らでいっしゅぼーやは MBO (マネジメント・バイ・アウト) で、キューサイから独立しました。経営陣が会社を買収する形でしたが、らでいっしゅぼーやの株式は、MBO のスポンサーであったベンチャーファンドが保有していました。会社売却の際、40%以上の株式をどこかに持ってもらう必要がありました。売却先が、すぐ他所に転売してしまうような会社ではいけません。私は、縁組みするなら、優良な顧客資産を持っている異業種と一緒にになりたいと考えていました。同業種なら選択肢はいろいろありますが、彼らの事業の「宅配部門」のような形で、足回りだけ使われる怖れがありました。それが異業種を探した理由です。

さらに、媒体面でのメリットも考えました。らでいっしゅでは、従来、紙ベースのカatalog が中心ですが、印刷するので、掲載情報はどうしても 1~2 か月前のものになってしまいます。しかも、内容は、20 歳の人にとっても 60 歳の人にとっても、同じ情報です。これは紙媒体の宿命でしょう。別の例を挙げますと、3 月の第 1 週号は、僕がらでいっしゅに着任して以来、毎年ひな祭り特集でした。確かにひな祭りは大事な催事ではありますが、実際には、結婚していて女のお子さんがいる人、しかも小さな女兒がいる人にしか関係ありません。すると、お客さんが 10 万人いたとして、そのうち、何人がひな祭りをお祝いするでしょうか。私には子供はいません。ですから、ひな祭りは全然関係ありません。

他にもいろいろこういうジレンマがあったので、もっとワンツーワンでお客さんに訴求できる方法はないだろうかと自問してきました。そのうち、スマートフォンやタブレットが普及してきて、自分でも使っているうち、ふと、家の PC を使用することがなくなってきたことに気づきました。他の人も同じでしょう。これから、ものすごい勢いで、ネットへのアクセスは、そうしたモバイルメディアに変わっていくだろうと直感しました。そういう流れで、NTT ドコモと一緒にするというのは、自然な選択肢だったわけです。

さらに、ガラケーからスマホに変える際にドコモを選べば、らでいっしゅのサイトがすでにインストールされていて、すぐ買い物ができるようになります。ですから、成長戦略上も、いい相手だと思いました。

こういうわけで、有機農産物、あるいはできるだけナチュラルな生産物を、できるだけ多くの人に買ってもらいたいという思いから、ドコモへの売却を決断しました。

(小川教授) 現在のビジネスについては、一度歴史の針を設立時に戻して、徳江さんのお話を伺ってから、戻ってくることにします。とりあえず、ここまでで第1クールを終わりたいと思います。

### Ⅲ 講演②

#### 「らでいっしゅぼーや」 創業時の狙いとこれからの展開

講師：徳江倫明（とくえ みちあき）氏

一般社団法人フードトラストプロジェクト 代表理事

#### 1. 「大地」から宅配事業立ち上げまで

緒方さんのお話から時間を遡り 30 数年前、私は「大地を守る会」にいて、関わった事業をどう育てていくかに集中していました。有機農業という言葉はまだできたばかりで、たいへんマイナーな世界でした。私の頭の中は、それをどうメジャーにしていくかでいっばいで、常に次の展開、次の展開と進めていきました。そういう意味では、いまの緒方さんのお話は、違和感なく頭に入ってきました。

とはいえ、私自身は、らでいっしゅのコンセプトを実現していくには、適度な規模が必要だと考えています。大きければいいというわけではありません。私が常にらでいっしゅの社員に言い続けてきたことではありますが、規模には意味があるということです（徳江注：無添加や手作り、伝統的生産には必ず1日あたりの生産量に限界があり、それを守るから質が維持できるということです。売れるからとその生産量を超えることを要求していくと質が落ちたり、原料を変えたり、添加物を使ったり、生産の本質をかえてしまうことになります。表示偽装の多くは無理な生産を要求されることが大きな要因となる）。らでいっしゅの設立は1988年です。1970年代後半ごろ、『スモール・イズ・ビューティフル』（E.F. シューマッハー著、1973年刊）という本がよく読まれていました。我々の世代は、その本にずいぶんお世話になりました（編注：現代社会の物質至上主義と巨大技術信仰を告発した本。石油危機を予言し、自然エネルギーに言及している）。『スモール・イズ・ビューティフル』にもあるように、単純に広げればいいということではなく、物の本質と規模とのバランスをどうとるかは、大切な問題です。これからのらでいっしゅを考えると、やはりそこをおさえておかなければいけません。

私は、現在のらでいっしゅについて異論はありません。むしろ、らでいっしゅが設立された時代には、私はもっと異質な世界にいたと思います。有機農業には、学生運動の流れもあって、私がいた大地を守る会の初代会長は加藤登紀子さんと獄中結婚で話題になった元全学連委員長藤本敏夫氏でした。そんなこともあり、懲役7年だとか、爆弾を持って自衛隊に突っ込んだとか、そういう人たちが、刑期が終わると働きに来るようなところで、(笑い)一つ間違えば「よど号」に乗っていたかもしれないような人たちでした(編注:よど号は当時の日本航空便で、1970年3月に共産主義者のグループがハイジャックし、メンバーらはそのまま北朝鮮に亡命した)。仲間5~6人の刑期を全部足すと懲役20年というような世界でした(笑い)。私自身は、学生運動には関わっておらず、むしろ公害問題や環境問題から有機農業に関心を持っていたわけで、当初は大変なところへ入ってしまったと思いました。大地の前は、スーパーのダイエーで働いていました。

とにかく、大地でオーガニックを広げようとして10年頑張りましたが、なかなか思うようにはいきませんでした。ちょうどその頃、クロネコヤマトが出てきて、宅配便というサービスが社会の信頼を得つつありました。当時、有機農産物は共同購入が主流でしたが、お母さんたちが外に働きに出るようになるにつれ、共同購入はだんだん難しくなっていました。そこで、宅配がいいのではないかということで、約2年間、半径2キロ圏内を条件に宅配の実験をしていました。ところが、大地は株式会社でしたが、生協のような組織作りをしていて、会員総会で方針などを確認していました。そして2年間にわたり、総会に諮っても会員が宅配を許してくれませんでした。共同購入を通じて地域づくりをするのがいいんだという考え方が強かったのです。

そこで、私は宅配事業を、日本リサイクル運動市民の会という別の市民団体と組んで、そこを母体にして始めることにしました。やってみると、大変大きな支持を得ました。市民団体が取り組んでいるという話題性もありましたし、メディアの記者自身が興味を持ってくれたおかげで、当初3年間くらいは、広告には一切お金を使わず、パブリシティのみで、2万6000会員くらいまで伸びていきました。こちらとしてはニュースバリューのある食の安全や環境のテーマをどんどん展開し、メディアが取り上げるという好循環が生まれました。有機農産物の宅配事業は、自分でもびっくりするほど、大きく育ちました。

## 2. 成功から辞任まで

こうして、私は日本リサイクル運動市民の会の高見裕一氏と一緒に、市民運動団体を母体にしてらでいっしゅぼーやを作り上げていきました。(徳江注:私はその当時は大地を守る会の卸部門である大地物産という会社の責任者を引き継いでいて、私の目標の一つは、まずは大地物産の経営の立て直しを図ることで、らでいっしゅの仕入れはすべて大地物産が担いました。らでいっしゅはとにかく宅配の仕組み作りと会員拡大に集中特化しました)。私は大地の中でもネットワーク型の運動を提案し、いろいろな団体と組みながら、有機を広げていくことにチャレンジしていました。その過程で、日本リサイクル運動市民の会の高見裕一氏ともつながったわけです。

当時、大地は共同購入方式を10年続け、会員は2700ほどだったと記憶していますが、らでいっしゅは数カ月でそれを追い越し、一年目で8000を超え、大地をはるかに凌駕することになりました。私は100%らでいっしゅで仕事をせざるを得なくなりました。

そして、大地も翌年から宅配方式を取り入れたところ、同じようにたいへんな勢いで伸び始めました。伸びるにつれ、商品開発も含めて、仕入れの業務は大変な状態になりました。らでいっしゅが生産者やメーカーを開発し、直接取引を始めたのは3年後ぐらいからで、次第にその比率を上げていきました。

高見氏は、もともとリサイクル運動を始め、政治にも興味があり、らでいっしゅぼーやを立ち上げ、事業会社として環ネットワークという株式会社を設立してからしばらく後、さきがけの武村正義氏から声をかけられ、地元の神戸で日本新党から衆議院議員選挙に立候補し当選しました。高見氏は、1期4年務めた後、らでいっしゅに戻るということになりました。その間に、私は代表取締役になっており、らでいっしゅはほとんど私の色になっていました。その頃には、マーケティング大賞（編注：1994年、日本能率協会 JMA マーケティング優秀賞受賞）を初めて市民団体としていただくなど、らでいっしゅも食品流通業界を含め、世の中に知られるようになっていきました。

そして1997年頃かららでいっしゅは年商180億前後で横ばいになり、ある意味踊り場に達していました。結局、私は、自分の役割は終わったということ、そして高見氏がもどって以来、代表は2人はいらないと判断し、1999年の末にらでいっしゅを退任しました。その時にはすでに次にやるべき仕事のイメージをはっきりと持っていました。

（徳江注：私の意識の中では、やはり本籍は大地を守る会ということでした。らでいっしゅを辞めるまで、大地物産の専務も継続していました。一般的には利益相反で、大変神経を使う役割をずっと続けていたわけですが、辞めるまでに、数年かけ徐々に大地との取引を減らし続け、お互いに傷がつかないように、私が辞める時に大地との取引を解消しました。考えてみると大変なことをしていたと思います）。

もう一つの大きな理由は、高見氏がらでいっしゅを売却するという意思を持っていたということです。私は、らでいっしゅを売るということには違和感がありました。上場は、らでいっしゅというものを社会的な存在にすること、まさに緒方氏が言うようにメジャーな存在にする一里塚として意識していましたが、私はそもそも設立の経緯から株をほとんど所有しておらず、決定権もなく、売却というのは私にはあり得なかったということです。

### 3. 変わったこと、変わらなかったこと、ドコモに望むこと

創業当時からの考え方で大事なことの一つは、物の本質に見合った流通を作りたいということでした。1日100個作るのと、1万個作るのでは、ラインの組立自体が違います。添加物を使うか、使わないかでも、製造方法は異なります。生産方法が違うのですから、らでいっしゅの考え方でいけば、必ず規模の問題にぶつかるわけです。

私は、らでいっしゅのやり方が普通なんだということを世の中に伝えたいという気持ちで、らでいっしゅを始めました。食べものを扱う人たちが、らでいっしゅの真似をするようになって欲しいと心の中で願いながら、作りました。そして、誰がやってもそのコンセプトが継続するように、らでいっしゅの仕組みの中に組み込んでいったのです。

ここにきて、らでいっしゅはNTTドコモというメジャーな会社の傘下に入りました。NTTドコモの顧客は、聞いたところによれば合計6,000万人に上ります。有機マーケットは、現状では消費者全体の1%くらいですから、この比率をドコモに当てはめると、60万

人の市場ということになるでしょう。現在のらでいっしゅ会員数は約 11 万ですから、60 万までは目標として見えてきます。

らでいっしゅだけではなく、その周りには有機関連のいろいろな組織があります。そうした違うやり方の小さい組織があつまった全体が日本のオーガニックマーケットです。したがって潜在的に 60 万会員を顧客に持ちうるらでいっしゅの今後のあり方は、オーガニックマーケット全体にとってたいへんな影響力を持っていると言わざるをえません。私がこれからのらでいっしゅに望むことは、「NTT ドコモがらでいっしゅを買ったら、オーガニックマーケットがこんなに広がった」という事例を示して欲しいということです。パルシステムさんは生協組織ですが、すでに会員数は 100 万人にのぼります。生協ではないらでいっしゅという企業にとって、何ができるかを考えていただきたいと思います。

## IV 鼎談

徳江倫明氏、緒方大助氏、小川孔輔教授

### 1. 顧客層の変化

(小川教授) 私がさっき積み残したまま、緒方さんに聞かなかったことを、徳江さんが話してくれました。6,000 万人ドコモの 1%、60 万人が潜在顧客と考えられるわけですね。

(緒方氏) 世帯ではなく、「人」です。人数は単純に世帯数の 2.5 倍くらいと考えると、世帯としては、25~30 万世帯くらいがポテンシャルに近いかもしれません。

(小川教授) 以前からのお客さんと、NTT ドコモの傘下に入って顧客ベースを広げるときに入ってくる新しい顧客は、多分違うでしょう。どこが違っていると思われますか？

(緒方氏) 確かに、購買行動という面では違うかもしれません。ただ、僕は、基本的には変わらないのではないかと見ています。いままで、らでいっしゅのお客様に来ていただくには、「ここにこういう商品がありますよ」と告知すればよかったです。すると、「この指止まれ」式に、ライフスタイルや食に関して何らかの課題を感じていた人たちが、ポジティブにアクセスしてきてくださっていました。

ドコモさんと組む場合、ドコモさんの顧客全員が今の食のシステムに課題を感じているわけではありません。いままでと違って、お客様が問題意識を持っていないければ、ご購入いただけないかもしれません。ただ、それはお客様ご自身が問題意識を持っていないだけであって、食べ物自体には、実際に課題がたくさんあります。そのことを意識した瞬間に、何か課題感を感じていただけるかもしれません。その結果として、らでいっしゅを選んでもらうことも起こり得るでしょう。新しいお客さんに積極購買の方向に向かってもらえることも、十分可能だと思います。

ですから、らでいっしゅは、いままで、食の課題を顕在的に感じていた人がポジティブにアクセスしていたという状態から、これからは潜在的にある課題についてお客さんに気づいてもらうことで選ばれる存在になっていくという形になるのではないかと思います。

私は、いつも、「オーガニックマーケットのボタンの掛け違い」ということを言っています。つまり、これまで「安全安心マーケット」を作ってきたものだから、徳江さんたちです。私はあとから来たんですから（笑い）、だから有機が広がらないというのが私の持論なんです。ヨーロッパでは、安全安心だけでなく、環境を守るといった側面から有機が広がっていった面もあります。オーガニックを環境保全活動ととらえて、1週間に1度でもオーガニックを取り入れようという形にすれば、品揃えも変わってきます。

らでいっしゅも以前、コンシューマーを支援していました。消費者の中には、環境支援という考え方を持っている方もおられます。「安全安心」というパーソナルな課題だけでなく、ソーシャルな課題を感じていらっしゃる場合もあるはずです。お客様の側でも潜在的な課題感があるでしょうし、らでいっしゅとしてはそれを提示していく必要があるのではないかと考えています。

（徳江氏）今のポイントについては、私たちの OMR のオーガニックマーケット調査報告書の中に、端的に書かれています。一言で言うと、日本の消費者は、利己的要因が強いわけです。調査では、消費者がオーガニックを買う理由は、自分の家族、自分の安全などの観点からであるということが、データで明らかになっています。ですから、その「安全安心」の部分を外すと、恐らく一般マーケットでは売れないというのが、事実ではないでしょうか。

ヨーロッパは、確かに、グリーンコンシューマーあるいはエシカルコンシューマーのような、環境を意識した消費者が多いようです。ただ、私は、これは入口の問題だと考えています。日本の消費者は、まず「安全」という面から入ってきて買いますが、要はその後の仕組みを用意すればよいわけです。らでいっしゅは、環境関連の取り組みやイベントをいろいろやってきました。会員に参加してもらい、情報としても伝える仕組みを作ってきました。情報が伝われば理解してくれます。そういう試みが重なって、消費者との強い関係、つまり参加型のマーケットが育ち、共感が生まれていくわけです。結果として、経済的に見ると、らでいっしゅでは客単価が高くなっています。

緒方さんは、NTT ドコモに経営を渡されましたが、らでいっしゅのこういう一つ一つの積み重ねが、ドコモにどう伝えられていくかが、私の気になるところです。

## 2. NTT ドコモの視点

（緒方氏）僕としても、もしも買収先が規模の理論を振りかざして、これまで築いてきたものをめちゃくちゃにされたら、会社を手渡した者として、それなりの責任が生じると思っています。らでいっしゅだけではなく、取引先の人たちまで不幸になる可能性もあるかもしれません。そのあたりは、TOB の話を進める過程で、かなり突っ込んだ話し合いをしてきました。僕としては、現在のところは心配ないという感触を持っています。NTT ドコモの方が、僕よりらでいっしゅぼーや的だと感じる場面もあります。

今徳江さんがおっしゃったことは、NTT ドコモの側でも理解しています。むしろ、大企業だけに、いたずらに規模を追うことが、どれだけブランド価値を痛めるかということに敏感です。NTT ドコモは、大企業だけに、ブランド価値を考え、もともと持っている評判

が毀損されることの危険性を、僕が想像していた以上に、意識しています。ブランドを毀損すれば、買収に投じた 60 億円なり 70 億円の投資を駄目にしてしまうことと同じです。NTT ドコモは、らでいっしゅぼーやというブランドを買収したわけで、事業計画でも、6,000 万人の顧客をベースにして、60 万は顧客にしなければならないというような具体的な数字は要求されていません。

(小川教授) 最近、NTT ドコモは、ABC クッキングやタワーレコードも買収しました。緒方さんから見て、NTT ドコモの視点からは、何が見えてきますか？

(緒方氏) 基本的には、NTT ドコモは、買収先をスマートフォンのパートナーと考えていると思います。ドコモにいないと得られないようなサービスを持っておきたいというのが、一般論として考えられる絵ではないかと思います。

### 3. インターネットは「この指とまれ」の現代版

(小川教授) NTT ドコモの下で、らでいっしゅの社会的な使命は実現できると思われませんか？

(徳江氏) それは難しい質問です。私自身は、ネットワーク型志向が強い人間です。自分では、「参加と共感のマーケティング」と呼んできましたが、「この指止まれ」といえる価値観や、顧客が参加してくれる仕組みを大事にしてきました。

顧客ターゲットをどこに絞り、どうやってその人たちに情報を出したらいいかを考えるとき、方法としては、「投網」方式と、何を狙っているかの旗を揚げる「この指とまれ」方式の違いがあります。私は「この指とまれ」の世界にいます。インターネットは、この指とまれ方式をより徹底させ、関係がどんどんプライベート化してくる世界だと思います。そもそも有機農業の原点は、生産者と消費者が直接つながって、情報や生産物をやりとりする「提携」というところにありました。インターネットは、そういうことが無限にできるメディアです。

マーケットを大きくすることができるという意味で、インターネットの世界に君臨している NTT ドコモには、いろんなことが可能だと思います。アマゾンの一人勝ちに対抗する仕組みを考えると、NTT にはやりようがたくさんあるのではないのでしょうか。

有機農業は、基本的に、多品種少量生産の小さな規模の世界です。それでも食べていける農業でなければ、日本でやっている意味はありません。そういう農家が成り立つ仕組みを、インターネットで作れるのではないかと、私は大きな期待を持っています。

(小川教授) インターネットという分散型のシステムで、現代版「この指とまれ」ができますね。

(緒方氏) さっきからお話を聞いていて、「らでいっしゅは愛されているな」とひしひしと感じます。辞めた OB が、ここまで会社の将来を考えているなんていうことは、なかなかありません。僕自身も、NTT という巨大なインフラを使って、いろいろなことができるの

ではないかと感じています。どう有機農業や流通を変えていくかということについても、当然考えていますし、NTT ドコモの方にしても、その意欲はあると思います。

ただ、まずやるべきことは、やはり、このNTT ドコモの仕組みの中で、らでいっしゅぼーやを作っていくことでしょう。喫緊の課題は、ドコモというインフラを使いながら、成功事例を作ることです。いいものを作らなければ、いくら掛け算してもうまくいきません。

#### 4. 「パートナー」から「お客様」へ

(小川教授) 消費者には、能動的な消費者と、受動的な消費者の2通りがあります。大学でもそうですが、能動的なのはだいたい2割くらいの学生です。らでいっしゅの認知が広がっていくにつれて、よく言わないと伝えたいことが伝わらない消費者層にぶつかってくるはずですが、緒方さんは、いままでのようなニッチでディープなお客さんから、お客様の層が変わっていくことについて、どう見ていらっしゃいますか？

(緒方氏) らでいっしゅの中には、「88 会員」といって、創立時からのメンバーがいらっしゃいます。この方々は、いわば超アーリーアダプターで、すばらしいアンテナがあり、らでいっしゅのお客さんの中でも、異彩を放っている方たちです。らでいっしゅは創立から25年経ちましたが、いまだにお客様です。それに近い状態で、らでいっしゅができると飛びついてきたお客さんたちが、5~6万人いらっしゃいます。このお客さんたちは、新聞の取材記事などを見たり、自分でらでいっしゅを探し当てたり、電話をしてきたりしてくださった方たちです。広告で見てきたわけではありません。購買意欲、参加意欲が強く、らでいっしゅを多少甘やかしてくれた人たちでもあります。

実は、らでいっしゅでは、かつて、購入してくださる方たちのことは、「パートナー」と呼んでいて、「お客様」という言葉は使っていなかったんです。それが、2000年頃、僕がらでいっしゅに移ってから、「お客様」という言葉を使う路線に変えました。それ以降のお客さんは、以前と比べると変わってきました。

(徳江氏) らでいっしゅの設立時のパンフレットでは、「お客様にならないで」という挨拶文を書いていた。

(緒方氏) 僕は「お客様」ととらえたわけです。そのままお客様という言葉を使わずに会社を続けていたら、果たして裾野が広がっていったのでしょうか？消費者のカラーは変わっていきます。自分で選んで有機を買っていた人と、携帯電話を買いに行ったら勧められた人とは、反応は違うでしょう。ただ、らでいっしゅの利用を始める段階でのモチベーションは違うとしても、入られた後の我々のお客様との接触の仕方によって、お客様の方も当然変わってくるのではないかなと思います。

(徳江氏) らでいっしゅは、設立時から急成長したわけですが、まさにうさぎのように跳ねながら拡大してきました。大きくなると、メディアの応援も少なくなります。簡単にパブリシティもとれなくなってきました。そこで、3年目ぐらいでしょうか、カメ作戦というのをはじめました。「今日からわれわれはウサギからカメになる」という宣言をしたので

す。つまり、カメのように泥臭く、個別訪問をするということです。まずは、折込チラシを100万枚、200万枚と一気に配布し、同時にしらみつぶしに個別訪問をかけます。数年間はチラシに対する反応率も高く、会員がまた増えていきました。その代りスタッフはたくさん辞めましたが。

らでいっしゅのやり方が、食べ物の世界では普通なんだということを示したかったので、最初は「お客様にならないで」と書いていましたが、やはり5年くらい経ってから、スタッフが営業に回る中で、お客様という考え方も必要だと次第に考えるようになりました。

売上高178億円くらいに達した頃が踊り場で、なかなか伸びなくなりました。次の手を考えていたのが、1997、8年ぐらいです。そして緒方さんが来たのが2000年です。らでいっしゅにとっては、いい展開の仕方をしたのではないかと思っています。私には、緒方さんのようなやり方はできなかったでしょう。

(小川孔輔) 要約すると、らでいっしゅはコアのところは変わっておらず、愛されているけれども、5年くらいのサイクルで、集客やプロモーションのやり方は変わってきたということでしょう。それがらでいっしゅの25年間の歴史ではなかったかという気がします。

## V 質疑応答・コメント

(小川教授) ここで、質疑の時間を設けたいと思います。

(質問) だんだん裾野が広がって受動的なお客が増えたとき、店舗などを作って、興味がないお客様にも露出を増やしていくというような戦略はありうるでしょうか？

(緒方氏) 現在の中期経営計画では、店舗計画はありません。ですから、とりあえず今後3年間は、店舗展開はないでしょう。

(質問) 私は、全国のものづくりのチェーンにおります。私は、らでいっしゅぼーやというのは、ライフスタイルを売るビジネスではないかなと思っています。そのためのツールが変わるという点では、ドコモも選択肢の一つでしょう。このビジネスの仕組みとしての完成度、お客様、生産者との関係について、らでいっしゅさんではどうみておられますか？

(徳江氏) 私は、商品の質、届け方、仕組みなど、他と一緒にやれることがたくさんあると思います。大地にしても、今はローソンが株を持っているので、それなりの手を打つと思います。ただ、私がやるとするなら、もっと過激な原点帰りということになるでしょう。物流面から言うと、らでいっしゅのシステムはもったいないなと感じています。らでいっしゅとしてだけではなく、物流をオープンにすれば、有機を広げようと思っている小さな提携団体など、もっといろいろな人が参画できる、総体としてもっともっと大きな仕組みになるのではないのでしょうか。(徳江注：らでいっしゅはこの業界のリーディングカンパニーです。新しい取り組みにどんどんチャレンジしてほしいということです)

(緒方氏) ここが、僕と徳江さんの大きな違いでしょうね。徳江さんと話すと、自分が矮小な気もしてきます。徳江さんはいつも、「社会の仕組みをどう変えていくか」という発想なので、成功するための錐のような鋭さは出ません。僕は経営者なので、「自分の会社をどうするか」を第一に考えます。社会活動からスタートした徳江さんと、僕のようにビジネスから出発した者とは、発想に違いがあります。

ビジネスであるからといって、社会性を持たなくていいとは思っていません。ただ、発想の原点として、ある仕組みが社会材として使えるかとみなすのか、仕組みを自分の会社を大きくするために優先するかという違いが出てきます。

(質問) 農産物を扱っていらっしゃるわけですが、急激に顧客や受注が増えた場合の供給体制は、どうされておられますか？

(緒方氏) 試算では、2倍くらいまでの供給量であれば、取引先の数を増やさなくても、現有勢力で、発注量を増やすことによって対応できます。しかし、逆に、そこがボトルネックになるわけです。「トマトが足りない」、あるいは「〇〇さん(特定の生産者)のトマトが足りない」という時、「(代替品を求めて)大田市場に走れ」という指示を出すべきか、それとも、「欠品しろ」というべきなのか、その選択を迫られた時、らでいっしゅはいつも、「欠品する勇気をもちなさい」と言ってきました。これは、昔から守られてきたことです。逆に言えば、生産量を超えるような供給は物理的にできません。それがボトルネックということ。そこに折り合いをつけながら、供給していかなければいけません。

(質問) 「この指とまれ」のビジネスなら、欠品があっても受け入れてもらえるかもしれません。しかし、これからドコモを通して売っていかうとすると、新しいお客さんたちが、欠品といって納得してくださるかどうかという問題は、出てくるのではないですか？

(徳江氏) 欠品問題というのは、紙媒体(カタログ販売)の時に出てくる問題です。紙媒体では、印刷や配布の必要上、掲載されている情報は1~2か月前のものです。消費者の元に届くまでの間に、台風や大雨が来たりします。しかし、ドコモが本当にネットを駆使した仕組みを作ったら、状況は変わるでしょう。ネットでは情報は即座に変えられるので、無くなれば、カタログからアイテムが消えるので、基本的には、欠品ということがなくなるはず。畑の限界数を決めておけばよいわけです。

(緒方氏) たしかに基本的にはそうですが、お客さんに翌日からネット注文にスイッチしてもらえないわけではありませんから、欠品の問題は、しばらくは生じるでしょう。

ただ、らでいっしゅぼーやは、野菜だけ買ってくださいと言っているわけではありません。らでいっしゅぼーやは、「こういう商品に囲まれた生活」を提案しながら、オーガニックや、できるだけ丁寧に作られた商品を買っています。大事なことは、ドコモのインターフェースの入口で、消費者に向かって何をどう言うかということだと思います。

(小川教授) スーパーは「〇〇さんのトマト」といって売るとき、実は欠品を怖がっていると思います。しかし、将来的には解決できる問題かもしれません。

(緒方) 商品の供給量がネックになることは、ジレンマを抱えたまま成長していくということです。ただ、私はそれでいいと思います。そこを曖昧にはしたくないです。

(小川教授) アパレルでも、「商品がなくなってしまったら、そこでごめんなさい」という商売の仕方があります。要は、消費者とどういう約束の仕方をするかということではないでしょうか。

(質問) 私は、研究機関で、25年くらい有機農業の研究をしています。農業に近い立場の者として伺いたいのですが、農家との関係を、らでいっしゅさんではどう位置づけておられますか？大多数の消費者は、利己的だとされています。川上の生産者は、それに対応していかなければいけません。らでいっしゅさんでは、今後、農家との付き合いはどう考えておられるのか、率直なところをお聞かせいただければと思います。結局は商取引ですので、商品供給体制を整え、甘えは少なくしていきつつ、独立自営農家との付き合いを強めていくということでしょうか？昔の「提携」だと、作ったものはすべて引き受けていましたが...

(緒方氏) 今もそうです。らでいっしゅの主力商品は、「ばれっと」という野菜の基本セットですが、その中身をお客様は選ぶことはできません。こちらがパッケージにして、お届けするわけです。昔も今もそうですし、それがらでいっしゅの主力商品です。欲しいものを欲しいだけというお客さんもいらっしゃいますが、らでいっしゅでは、基本的に、入会時に「ばれっと」をとってもらい、継続していただくというスタンスです。それは変わっていません。

生産者にしても、お客さんの望むものを買やすい価格で作る努力はした方がいいのは確かですが、一方で、お客さんの側で、生産者にはできないことがあるということは理解していただく必要があります。我々としては、永遠にコミュニケーションのプラットフォームになっていくつもりです。消費者には情報を渡していき、生産者には消費者の嗜好に合わせていく努力をしていただくよう、お願いしていくということです。

(小川教授) この問題については、後日、有機農業の生産者さんを講師にお呼びしたときに、細かく議論していきたいと思います。

(質問) オイシックスさんなどは、変わった食材やとっつきやすい食物を揃えていらっしゃいます。らでいっしゅさんでは、単価が高く、コアのファンが多いようですが、これからマスに向けてビジネスを展開される時、どういう手法をとられるのでしょうか？

(緒方氏) オイシックスさんは、本当に売り方が上手です。我々も見習うべきところは多いのですが、決定的に違うのは、生産者さんとのつながり方でしょう。らでいっしゅとしては、生産者さんと今までどおりの関係を維持しながら、成長していきたいと思っています。

す。商品の見せ方等については、オイシックスさんなどの方法から学びたいです。とっつきやすい見せ方や、買いやすい方法、商品開発は当然していかなければいけないでしょう。

具体的なプロモーションの仕方については言いつらいのですが、いろいろなお客様に対して、いままでのお客様も含めて、考えていきたいと思っています。既存のお客様についても、嗜好や行動が変わっていきます。いままで一から食材を買ってくださっていたとしても、便利なものがあれば、そちらを選ぶ方に変わっていくかもしれません。世の中のニーズを見ながら、商品開発をしていかなければいけません。どう見せた時にお客さんがどう反応するか、どういう画面に対してレスポンスするかといったことが、インターネットではわかりやすいです。

実は、珍しい野菜は、日本でいちばん豊富に揃えているのは、らでいっしゅなのです。珍しい野菜の扱いは、らでいっしゅが最初に始めて、量的にも多いのですが、消費者にはそのことがよく知られていません。これは、らでいっしゅの努力不足だと思います。

(徳江氏) さきほど、らでいっしゅは「愛されている」という言い方をされました。つくったものとしては当然です。らでいっしゅはNTTドコモの経営傘下に入って、ある意味、メジャーになったわけです。私の歴史の一部でもあるわけですから、いろんな意味で成長発展してほしいと思います。

緒方さんが言ったように、消費者は、「ぱれっと」の野菜の中身を選ばません。これは、まったく生産者寄りに作った仕組みです。大地を守る会では、生産者とは契約栽培で、消費者とは最初から注文制ではじめて、需給ギャップにほんとうに苦労しました。売れなくて傷んだ野菜を何度も、夢の島に捨てに行きました。何トンも捨てました。それでは経営は成り立ちません(徳江注：それは有機を実践する限定された生産者との契約栽培という本質に見合った仕組みではなかったということです。必ず無理が来ます)。それで、らでいっしゅでは、セット野菜しか売らないことに決めたわけです。詰め合わせ方については、消費者の需要を考え、かなり緻密にやりましたが、基本は、生産者から来たものを組み合わせていくということです。生産者からすれば、これほど楽な流通はありえないというような仕組みが、らでいっしゅです。たとえば、大根をパレットにいれると決めたら1週間に会員数の5万5,000本の大根を必ず消費します。生産者にはその契約がそのとおりに履行されます。この仕組みは、NTTドコモの下でも続くはずですが、らでいっしゅほど、生産者側に立ってインフラを作っているところはありません(徳江注：生産の本質に合わせ、かつ宅配という仕組みを作ったように、消費者にとっては最大限便利なシステムを追求する)。それはこれからも活かせると思います。つまり、らでいっしゅは、この生産の本質に見合った仕組みの基本を捨てずに、しかしネット社会に必要な仕組みを整え、消費者には徹底した便利さを提供していったほしいと思います)。

(小川教授) 今日はみなさん、どうもありがとうございました。

(了)