

毎年、京都・清水寺の管長が揮毫することで知られる、その1年を象徴する「今年の漢字」。2007年の世相を表す漢字が「偽」だったことは、記憶に新しい。多少ヒステリックな報道が氾濫したきらいはあったものの、食品の安全に対する消費者の疑念は理由のないものではなかった。一見きれいだけれど、どんな残留農薬があるかわからない野菜。老舗と呼ばれる会社が次々に起こした賞味期限の書き換え。あるいは材料の偽装表示。腐っているか自分でおいをかけばわかりそうなものだが、長期間腐らなければ、今度は保存料に何が使われているか不安になる。加工食品の場合、表示されている原料とは違うものが使われていてもわからない。それが、現代日本の実態だろう。

独身のときは気にならなかつた食品の安全も、自分が親になってみると、子どもを健やかに育てようという気持ちから、さまざまな不安が起こる。少しでもおいしくて安全な食品を子どもに与えたいと考えるのは、人情である。オイシックスは、そんな若い親や妊娠中の女性たちを主な対象として誕生した。トップは、これまでよく見られたような有機農法信奉者でも、農場経営者でもなく、最近まで外資系のコンサルティング会社に勤めていた青年（会社設立時26歳）である。

## 院生時代の会社経営を経て マッキンゼー日本支社で修業

高島宏平社長は今年35歳。取材のテーマが「決断の瞬間」と聞き、

「オレ、なんか決断してたっけ……?」

と首をかしげながら、つぶやいた。高島氏は東大大学院工学系研究科に在籍していたころから、サークル的なインターネットビジネスの会社を設

立し、運営していた。

「それがけっこうおもしろくて、やみつきになりました。院を修了したあともそのまま続けようかどうしようか迷ったんですが、仲間と話し合ったときに『この会社はおもしろいけれど、今のままでは大成は望めない。いずれもっと大きな成功を収めるためにも、もう少し勉強しよう』という結論になったんです。何人かは社会に出て働き、ある者はもう少しインターネットの最前線について学ぶ。数年たったらそれぞれの体験を集めて、もっと大きなビジネスができるかもしれない、と。僕はマッキンゼー日本支社へ入社しました」

その年、新卒でマッキンゼーに入ったのは12人。そのうち経営者になったのは高島氏ともう1人で、「偶然だけど、2人とも2年で辞めた」。

当初の予定では3年間働くつもりだった。マッキンゼーにいる3年で、誰よりも成長したいと思っていた。その言葉通り、ウィークデーは会社の仕事に打ち込み、休みの日は将来の独立のためにさまざまな人に会って話を聴く時間にあてた。

担当していたのは、Eコマースの分野。インターネット技術を使った新しいビジネスを模索していた。実は当時のマッキンゼー日本支社の中では、「Eコマースは儲からない」が定説だった。

「だけどアメリカではもう、Eコマースの分野は発展の兆しを見せていました。だから僕は希望して、アメリカで開かれるEコマース分野の会議に参加させてもらい、勉強したものです。そうしているうちに、マッキンゼー日本支社で『唯一Eコマースに詳しい人』になってしまった。そこで入社2年目の途中からEコマースグループが作られ、自分が後輩を何人かまとめる立場になったんです。25歳で『週刊ダイヤモンド』や『週刊東洋経済』に原稿を書かせてもらう経験もしました」

# 高島宏平

オイシックス株式会社  
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。安心・安全な食材・食品を家庭に届けたい。そんな思いで高島氏が立ち上げたビジネスは、食品の流通に一石を投じ、急成長を遂げている。

決断の  
瞬間

文・千葉望 / 写真・栗原克己

先見の明があったというべきだろう。  
「マッキンゼー時代は本当に忙しかった」

と高島氏は言う。高給をもらっていても、平日の食事はコンビニ弁当をかきこむだけ。週末には埋め合わせをするように豪華なレストランに出かけることもあったが、栄養バランスはそっちのけ。健康的な食生活とはとうてい言えなかった。

自分の食生活に納得していたわけではない。育った家庭では、「コーラは飲んではいけない」「ポテトチップスのようなジャンクフードはダメ」と母親に言われる程度のゆるい管理下にあった。だが、大人になれば、その管理からも外れる。

「夜中まで働いて、食べてはいけないものを食べる不幸、とでも言いますか（笑）。今から思うと、とんでもない生活でした。今も忙しいことに変わりはありませんが、食べるものは違います。見本で置いてあるうちの野菜や果物。人参なんか、生でバリバリかじってますよ」

食生活はだいぶ改善されたようだ。

## アメリカで失敗したビジネスだから 日本で挑戦する気になった

起業の際に食材の宅配を選んだのは「ノリだった」。競合が少ないことが決め手となった。というのも、ITと食品を組み合わせた新しいビジネスは、アメリカでも成功例がなかったのである。「よくあるのは、アメリカで成功したビジネスを日本でローカライズするというものです。だけどそもそも成功していないのだから、ローカライズしようもないわけです。アメリカで失敗したビジネスを、僕が日本で成功させたら格好いい！

負けてられない！という気持ちですね」  
高島氏は、個人的な金儲けに関心はないという。



# 大切なのは本質的な 安全を心がけること。 トレンドは関係ない

たかしま こうへい  
1973年神奈川県に生まれる。98年、東京大学大学院工学系研究科情報工学専攻修了。大学院時代は物理学を専攻した。同年、マッキンゼー日本支社に入社。2000年6月、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。

もちろん、お金はあるに越したことはないが、それが即喜びに通じるわけではない。むしろ、自分が創り出したビジネスが世の中にとってなくてはならない存在に成長していくことが気持ちいい。「ノリだった」と言いながらも、衣食住は人間にとって本質的なものという意識は根底にあった。「振り返ってみると、中学高校時代から文化祭や体育祭ではリーダーをやっていましたね。仲間と一緒に勝つ、というのがとても好きでした。もちろん、食品を取り巻く現状への問題意識もありました。仲間たちと力を合わせて、日本の食生活をもっといいものに変えていきたい、という気持ちはあったと思います」

2000年、オイシックスを設立。ターゲットは若い親や妊娠中の女性に絞った。料理のビギナーではあるが、食品の安全性には人一倍敏感な世代である。彼女たちにおいて安全な食品を届けたい。有機野菜や無添加食材、その加工品を商品とし、外出がしづらいカスタマーでも家にながらにして注文し、受け取れるシステムを作った。

今の若い母親たちの世代は、料理のビギナーであっても、ITへの親和性は高い。気軽にホームページにアクセスし、商品を注文してくれる。消費者の支持に応えるために、高島氏自身が全国の生産者に会い、現場をまわった。都会育ちの高島氏が畑に入り、とれたての野菜を味わってみた。「茄子だって、とれたてのものは林檎が梨みたいな味がするんだって、初めて知りました」

元コンサルタントとして、アメリカでIT&食品のビジネスが成功しなかった理由をどのように分析するのか、訊ねてみた。高島氏によれば、ビジネスの組み立てが間違っていたのだという。

「客はたくさん集まりました。しかしコストがかかりすぎて利益が出なかつたんです。注文してか

ら30分以内に届けるといふ触れ込みでしたので、利便性は非常に高いから、客は増えていく。しかしその配送を実現するためには常にたくさん在庫を持ち、超高速で品物をピッキングして、配達するしくみが欠かせません。生鮮食品などのロスも増える一方です。たしかロスは30%にもなっていたはずだ。

ですから当社では、届くまでの日数は犠牲にし、品質に価値を持たせました。たしかに注文してから届くまでに多少の日数は必要となります。しかし、収穫から配送までの日数は極力圧縮しています。当社のお客様は新鮮で安全な食品を求めているのですから、そのご要望には応えていると言えますね。当社のロスは0・5%で済んでいます」

インターネットを利用したオイシックスの食品宅配サービスは、カタログ通販で発生するさまざまなコストを減らし、それまで食品の宅配業界ではむずかしかった単品での注文対応、入金金・年会費不要、配送日の指定などを可能にした。ねらい通りに着々と顧客は増えていった。だが、あるとき大きな壁にぶつかる。

### 大きな壁にぶつかったとき 決断の瞬間を迎える

「あのときのことは、僕にとつての決断と言えるかもしれません」

と高島氏が振り返った出来事とは、頼りにしていた配送センターの突然の廃業だった。翌週の注文がたくさん入っているのに、配送センターがなくて顧客に届けられない。高島氏が、あるベンチャーキャピタルに出資を求めて交渉している真っ最中のことだった。当時、会社はまだ大赤字だが社業は順調に成長しており、資金調達がうま

### 高島氏 年表

▼1973年/8月 神奈川県に生まれる

▼1998年/3月 東京大学大学院工学系研究科情報工学専攻修了

▼4月 マッキンゼー日本支社入社（2000年5月）  
Eコマースグループのメンバーとして活躍。なかでも、Eコマース実行の組織体制、ベンチャーと大企業の共存によるEアライアンスの構築を中心に取り組んだ

▼2000年/6月 オイシックス設立、代表取締役社長に就任

▼Eコマースサイト「Oisix（おいしくす）」を実験的に立ち上げ、生鮮食品20品目からスタート（10月にグランドオープン）  
10月 牛乳販売店を通じた店舗宅配事業を実験的に開始（2001年7月本格的に展開）

▼2001年/夏 提携していた配送センターの突然の廃業により、倒産の危機  
一夜にして新しい配送引き受け先へすべての商品を移し、サービスを休むことなく継続

▼2002年/6月 定期購入サービス「おいしくすくらぶ」を開始



まずはオイシックスの商品のおいしさ、安全を確認してもらうための「お試しセット」

▼2003年/2月 goo「Ecoグッズ大賞」で情報伝達への配慮部門賞を受賞

▼2004年/9月 こだわりスイーツお取り寄せサイト「Oisix（おいしくす）」グランドオープン

▼2005年/7月 モバイルEC事業に参入し「ゲータイスーパーOisix」をオープン  
11月 オンラインショッピング大賞・グランプリを受賞

▼2007年/1月 2006「CRMベストプラクティス賞」日本商工会議所受賞  
10月 レンビプログポータルサイト「Oisix（オイシイ）」をオープン

▼利用者30万人、年商36億1000万円まで成長（2007年9月現在）



くいけば、問題ないはずだった。

「配送センターから『明日閉めます』と連絡をもらったときは悩みました。一時的に配送を中止するという選択肢はありましたが、そうすればキャンセルフローが続かなくなる。とにかく次の配送引き受け先を決め、間を空けずに続けよう！と決断したんです」

いったん決めたらあとは速かった。普通なら半年や1年がかりで移転準備を進め、実行するもの。それを24時間以内にやろうというのだから、大変な混乱だった。まずは廃業する配送センターに十数時間も交渉して、1日だけ廃業を延期してもらった。それから6時間で次の行き先を決め、5トントラック3台を手配して商品を積み込み、移動開始。その作業はすべて社員が行った。

「はっきり言って、夜逃げみたいでした（笑）。自分たちで積み下ろし作業を行い、遅れがないように梱包して配送の準備をする。それが1カ月も続きました。家に帰るところか家族にも連絡できず、搜索願が出された社員もいたほど。みんな過労ぎみで、いつミーティングをしても誰かのいび

きが聞こえてくるというありさまでした」

今になってみれば笑える思い出で済むけれども、当時は笑い事ではなかった。この山場を乗り越えたのは、スタッフ全員が若かったからだろう。体力があり、怖いもの知らずの挑戦心もあった。当時の高島氏は、配送センターの突然の廃業というトラブルのほかに、資金ショートの大変な危険も背負っていたことになるが、悩んでいるようすは社員に一切見せなかったという。見せたところで助けにはならない。心配させるだけである。

危機的状況を脱したあとで、高島氏はいくつかの教訓を得た。

「その中でも大きなものは、『代替案のないパートナー関係は避ける』ですね。他社パートナーは非常に大切な存在だし、大事にお付き合いしなければいけない。しかし、何かあったときに大きなトラブルにならないよう、常に次の手当てを考慮しておく必要があると思います」

高島氏に、2007年に吹き荒れた「食の安心・安全」問題について訊ねてみた。返ってきた言葉は、いたって冷静なものだった。

「食べ物や安全でなければいけないというのは、

僕たちのような会社にとっては大前提で、いままらとやかく言うようなことではありません。しかし、昨年の報道を見ると、非常に流行りすたりがあったという気がしますね。食品偽装の騒ぎの前は中国からの輸入食品の安全問題で大騒ぎ。段ボール肉まんなんて話もありました。その前は鳥インフルエンザ、さらにその前はBSE。あの騒ぎはどこへ行っただけでしょう？僕たちの取り組みは流行りすたりではすまないもの。本質的に安全を守ることを第一に考え、そのときどきのトレンドには左右されないことを心がけていくつもりです。なぜかと言えば、報道の大きさと問題の大きさは違うと思うからです」

食は人間にとって一生の問題であり、一日も欠かすことのできない問題でもある。誰かが保証すれば安心、というのでは、本当の安全管理にはならない。一見華やかに見えるIT&食品ビジネスの若き経営者である高島氏の、「いつも本質的に考えたい」という言葉から、彼の生真面目さが伝わってくるように思えた。

## 決断の瞬間に、交差する直観と論理の力。

食材の宅配を選んだのは「ブリだつた」という。マッキンゼーのコンサルタントだった高島氏の、とても直観的に見える決断が印象的だ。論理と直観は、しばしば対比して語られる。あたかも論理派と直観派という別の種族がいるように。しかし、実は質の高い決断というのは、さまざまな経験の蓄積をへて、直観が先

行し、論理が裏づけをする、という形でされることが少なくない。

高島氏の決断もそうだ。論理派の代表のように受け止められがちなコンサルタントも、強い直観力を持つ人が成功する可能性が高い。事業経営なら尚更だろう。「決断の瞬間」という言葉は、言いて妙である。

直観の声に従うことができる。そ

の直観を事実と論理で裏づけることができる。「本質的に考えたい」という姿勢がそれである。実感を求めて現場に行くことを厭わない。危機においては我武者羅に行動できる。経営者としての優れた資質を兼ね備えた高島氏から、今後目が離せない。

高津尚志（本誌編集長）