

無印良品の経営改革と海外展開



講師 松井 忠三氏 (まつい ただみつ)

株式会社良品計画 代表取締役会長

日時：10月26日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：150名 内訳：教職員20名、学生・院生69名、年間会員16社25名、一般30名、関係者6名

講師略歴

昭和48年3月 東京教育大学(現筑波大学)体育学部卒業	平成11年5月 株式会社アール・ケイ・トラック代表取締役社長
昭和48年6月 株式会社西友ストア(現西友)入社	平成12年5月 ムジ・ネット株式会社代表取締役社長
平成3年3月 株式会社良品計画 出向	平成13年1月 株式会社良品計画代表取締役社長
平成4年6月 株式会社良品計画 入社	平成13年4月 ムジ・ネット株式会社 取締役
平成5年5月 株式会社良品計画 取締役	平成13年5月 株式会社アール・ケイ・トラック取締役
平成9年5月 株式会社良品計画 常務取締役	平成14年2月 株式会社良品計画代表取締役社長(兼)執行役員
平成11年3月 株式会社良品計画 専務取締役	平成21年5月 ムジ・ネット株式会社代表取締役社長

報告要旨

(株)良品計画は1989年の設立で、現在、従業員は約7,000名、売上高は1,700億円、店舗数は国内に369、海外には20カ国で151を数える。顧客の平均年齢は35歳位、20～30歳代でほぼ60%、男女比では女性8に対して男性2となっている。しかし各世代にファン層がいるという。「わけあって安い」というコンセプトのもと、40アイテムでスタートした。

松井氏ご自身は1973年に西友に入社され、高度成長期の終焉と、ダイエーの業務改革など1980年前後に始まる各企業の戦略の変化という時代の転機をご経験された。流れの中心は、ノー・ブランド(プライベート・ブランド)を作っていくことにあり、「百貨店のクオリティーで7割掛け」をスローガンとしていた。良品計画では、素材を見直し、商品の本質に無関係なものを省き機能を重視した工程になっているか点検し、さらに包装を簡略化するという改革を行った。発想の原点は、「モノしか見えないモノをつくる」ということにあった。

1. 成功の要因

良品計画は、1990年3月にビジネスが始まって以来、最初の10年間は順風満帆の成長を遂げた。SPA(自社企画アパレルの製造直販専門店)という業務形態を採用し、流通と製造が顧客に近いところでなされるようにすることで、流通加工の問題を解決した。無印良品のコンセプト形成、脱セゾン化、高い利益率などを成功の要因として挙げることができる。

2. 挫折とその要因

ところが、1999年をピークに経営は悪化した。約4,100億円の株式価値がなくなっていた。業績悪化の要因は、内的なこととして、それまでの成長の中で慢心やおごりが芽生えていたことがある。社内でも内向きの議論が多くなっていた。また、大企業病が急速に進んでもいた。焦りから短期的な対策に終始してしまい、ブランドを磨くこともできなくなっていた。さらに、急速な拡大政策という戦略の間違ひも犯していた。外的要因としては、ユニクロや百円ショップ、ニトリやヤマダ電機などの競合勢力が台頭してきたことがある。良品計画の直営既存店の中には、売上高が前年比で66%にとどまる部署も出ていた。

その対応策として、2001～02年にリストラと不良在庫処理を行った。海外でも大規模にリストラを行った。レントの支払いも困難となるが撤退はすぐにはできず、2年位かけて店舗を閉めた。また、不良在庫は新潟県で焼却処分したが、原価で38億円分の損失であった。成長しているときというのは、100の売上が予想される場合に欠品を恐れ、150作っておくという習慣があり、それが頭の中にこびりついていた。品質の問題も発生し、2002年度には新聞に謹告掲載を行って、回収もした。時期を同じくして、雪印などが食中毒事件や偽装事件を起こしており、その影響を大きく受けた。そのような中で、松井氏は2001年1月に良品計画の社長に就任し、品質レベルの向上を重視した。その結果、2007年までの間にクレーム件数は大幅に減少した。また、回復の過程を考えると、3つの経営指標（ROA、ROE、EPS）に関して目標をたて、2～3年で達成することができた。

3. 経営の変革

経営改革を行うに際して、「進化と実行」ということを掲げる。マーケットには顧客とライバルしかいないわけであるから、企画5%・実行95%ということを経営戦略の中核においた。コンセプトも「わけあって安い」は、時代に合わせて変化させていく必要があり、作り方を変え、普遍的なものを求めるようにした。

商品開発の面では、2002年に、モノトーンのデザイナー、ヨウジ・ヤマモトと提携し、デザインをしないデザイナーという観点で、生活雑貨を見直した。

販売の面でも、出店・改装基準を改め、精度を高めた。2000年頃は10店舗の内2、3店舗しか成功しておらず、そこで売上相当の12%以上の家賃の物件には出ないことに決めた。売り上げ要因について調査してみると、所得格差と無印良品の売り上げが関連していることが分かった。

業務構造の改革については、3割ぐらい売り上げが伸びてきた頃に、コスト構造を変えるため、「30%委員会」を作ることで実施した。好調の時に不調の因子はできると考えられるからである。販売管理費・売上高比率を30%におさえる努力を毎週行くと、年間で54億円のコスト削減が可能となる。サブ・プロジェクトを作り、経営組織を変えて実施した。しまむらなど、経営組織の進んだ会社に自社の組織図を持ってヒアリングに行った。

アウトソーシングでは経営改革はできないから、自前化を進めた。システム体制を改革するとき、データはメーカーから集め、生産と発注の部門は自社で行うようにした。その結果、システム費・売上高比率は1.8から0.6に低下した。

リストラは壮大な無駄であると考え。優秀な人間からいなくなってしまう。松井氏がかつて人事部に所属していたことから、人材の育成（教育）についても工夫された。売り場では、「MUJIGRAM」と「本部業務基準書」という業務基準書を作成した。専門性の高い部門では「人材育成委員会」の役割も重要となる。会社のニーズと個人のニーズはそれぞれ時々刻々変わり、常務と専務はたいてい仲が悪かったりする。会社の中で仕組みにしてしまうことが大切である。潜在能力とパフォーマンスを軸にとったマトリックスでは、どちらも高い象限に鍵となる人材、

すなわち明日のリーダーが存在するが、全体の10～15%ぐらいでよい。リーダーの育成も重視し、優秀な人物から海外へ送っている。

4. 海外展開

1991年に香港とロンドンで海外初出店をしたが、うまくいかなかった。1998年から2000年に、アジアから完全撤退した。赤字は2001年まで続き、2002年度に黒字に転じた。海外戦略の転換のポイントは、家賃に注目することにあった。イギリスでは、ディベロッパーは天国で、テナントは地獄であるといわれ、家賃の仕組みが厳しい。以前はそのようなことを知らずに出店したが、今は意識するようになった。香港に再出店した店舗は1年で黒字に変わった。出店のスピードも、黒字であれば1年に1店舗というペースでできると考えている。また、直営店はマジョリティー出資で行うべきである。出資者同士、同床異夢のこともあり、明日は敵になるかもしれない。

中国には2005年に進出し、現在35, 6店舗存在している。北京や上海だけでなく、広く展開している。中国進出が遅れた理由は、偽物が出ていたためである。偽装品対応のため人民日報に「厳正声明」を掲載して、2005年7月に上海1号店をオープンするに至った。アメリカには2007年、最近ではポーランド、フィリピン、ポルトガルに1号店をオープンしている。現在海外の売上率は17%ぐらいである。出店数では、海外と日本で逆転しており、グローバル企業になることを目指している。

5. 経営姿勢

経営姿勢の特徴として、岐路に立ったときは困難な選択肢の方を選択することになっているという点を挙げることができる。なぜなら、そちらの方に真理が隠されていることが多いからである。また、アウトレットでの処分も行う。例えば佐賀で売れなかったものが10の内3あったとき、それを新宿で売るということをする。それでも売れない商品は生産を止める。商品の納入も1か月前に行うようにしている。

質疑応答

◎大企業病に対する意識改革はどのように行ったのか

自動発注システムを導入する際に、人間が行った方がいいという意見が強かったが、続けているうちに少しずつできる人が出てきた。つまり頭ごなしにやろうとするとうまくいかないが、知らずしらず、自然に進めていき、気が付いたら変わっていたという形が良い。

◎海外では商品を変えているのか

同じ8,000アイテムが全部海外に出ている。欧米などでは体型だけ違う。ただし、国ごとに地域・国民性の面での違いはある。例えば、韓国では気候が寒いので防寒用具の売り上げが多い。また、中国の大連などでもそうだが、家が広いので大きなベッドが必要される。一方で、財布はお母さんが握っているので、ステーションナリーは売れない。香港には若い人が多いので、ス

テーショナリーは良く売れる（20%）。シンガポールでは、段ボールの黄色は貧しい人のイメージがあるようで売れない。ニューヨークでは大きなベッドはならず、足つきマットの方が売れる。

◎リーダーの育成に関連して、役職のない人を海外に送るとき直接面接をするのか

基本的に海外店舗では日本人は一人で、あとは現地の人たちである。中国は例外である。中途採用やスカウトはせず、自前で育てる。課長クラスの場合には人材委員会で2、3日かけて審査する。

◎出店する前にリサーチをするのか

品揃えは予測する。しかし、実際の売れ筋は、2、3割程度、変わってくる。毎年修正している。つまり、出ってみて修正するという方法を取っている。

以上