

## 無印良品の経営理念と事業展開



講師 松崎 暁氏 (マツザキ サトル)

株式会社良品計画 前代表取締役社長(兼)執行役員

日時：11月30日(水) 18:00～19:30 開催形式：対面 / Zoom ウェビナー  
講演会出席者：104名

### 講師略歴

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1954年3月10日生                     |   |
| 株式会社良品計画 取締役副会長(兼)執行役員          | 2012年5月 当社 常務取締役(兼)執行役員<br>海外事業部長                       |
| 1978年4月 株式会社西友ストア(現合同会社西友)入社    | 2013年5月 当社 専務取締役(兼)執行役員<br>海外事業部長                       |
| 1990年9月 同社 法務部国際法務課長            | 2015年5月 当社 代表取締役社長(兼)執行役員<br>株式会社 MUJI HOUSE<br>代表取締役社長 |
| 2001年3月 同社 執行役員アジア事業部長          | 2021年9月 当社 取締役副会長(兼)執行役員<br>(現任)                        |
| 2005年7月 当社入社 海外事業部アジア・業務担当部長    |   |
| 2008年2月 当社 執行役員 海外事業部中国担当       |   |
| 2011年5月 当社 取締役(兼)執行役員<br>海外事業部長 |   |

## 講演要旨

### はじめに

まず、私は2022年11月23日の定時株主総会をもって取締役を退任したことをお伝えする。

私は良品計画で海外事業に長く携わったが、その糧となった経験を冒頭でお話したい。私は大学卒業後に西友へ入社し、店舗勤務後、11年ずつ法務部門、国際事業部門にいた。2002年、ウォルマートが西友への資本参加を決めた当時、私は執行役員アジア事業部長(国際事業部から名称変更)であり、海外事業を存続したいと提案したが、ウォルマート側は全面撤退を決定。翌日から私の仕事は海外事業の撤退となり、4年間ではほぼすべての事業体を売却・清算した。

この時に学んだのは、ビジネスは戦いであり、戦いは自分の土壌でやるべきということ。海外に出るにあたって、自分が最も強いフォーマットでビジネスをする大切さをウォルマートに学び、良品計画で実践していった。

さて、本日の総タイトルはウェルビーイングだが、良品計画は当然、世界中で働く従業員一人ひとりの違いを個性として尊重し、働く仲間が永続的な幸せを得ることを第一としているものの、ウェルビーイングというくくりでは取り組んでいない。良品計画で働く人たちは、無印良品の思想が好きな人たちの集まり。その全社員が誇りを持つ無印良品の思想について、本日はお話をさせていただく。

### 会社概要

無印良品は1980年に西友のプライベートブランドとしてデビュー。良品計画という会社はその後、1989年に設立された。売上高は5,000億円弱の会社である。

### 無印良品誕生

無印良品は1980年の日本に、消費社会へのアンチテーゼとして生まれた。無印良品とは、小売業の考える顧客第一主義ではなく、生活者としてのトップクリエイターたちが「最良な生活者と暮らしを探索しようとした思想や概念」である。小売業の考える顧客第一主義とは、お客様がほしいものを品揃えし、販売することだが、無印良品はその立場にない。モノを初めに提供するのではなく、最良の生活者の暮らし方を知り、その暮らしに合う商品を提供する、という発想である。この思想をつくったのは、旧セゾングループの総帥・堤清二氏と、日本を代表するグラフィックデザイナーの一人である田中一光氏である。

その後、田中氏の周りにいたトップクリエイターの小池一子氏、杉本貴志氏が全面的にこの

プロジェクトに参画し、商品や売り場づくり、宣伝販促に携わっていった。

### 無印良品の思想・哲学

1. 商業主義による狭義のデザインの氾濫に対するアンチテーゼ：売るため・ほしがらせるため・買わせるためのデザインは一切排除し、モノの本質を追求する。
2. 大量生産、大量消費、大量廃棄への批評：長く使えることがベースにあり、さらに大量生産、大量消費、大量廃棄に反対するという立場。
3. 1人1人の個性を尊重し、コモダイズムの要素や無駄を排除することで個性をユーザーに委ねる：モノの本質となる機能だけを追求し、お客様に提供する。
4. 消費をブランド名やデザイナー名で誘導しない：発売当初からno brandを徹底。
5. 地球環境や生産者への配慮を含め、「最良の生活者」を探求：最良の生活者はどういう生活をしているのかを考え、その人たちが使用するモノづくりをする。

### 無印良品の商品開発

1980年の誕生当時は、食品を中心とした40アイテムを展開。モニター調査によって得られたお客様の声をもとに、「わけ」を持った商品の開発に力を入れた。たとえば、割れた干し椎茸を商品化したり、鮭を余すところなく水煮缶にしたり。その根底には、「よりよい商品は今まで見過ごされていたものや、基準から外れていたものにあるのではないか」という考え方があり、その後の商品開発にも反映されていった。

無印良品の商品開発は、生活の基本となる本当に必要なものを、必要な形でつくること。生活者の視点から商品を点検し、商品の本質以外の要素をすべて省く作業を行っている。これが「素材の選択」、「工程の点検」、「包装の簡略化」という3つの基本につながっており、商品にかかるコストやエネルギーの削減にも貢献している。また、商品開発にあたっては、素材そのものの探求と、生活者や環境への配慮も大切にしている。

### 受け継がれる思想

無印良品の商品は、当初は西友の各売り場で販売されていたが、「ライフスタイルを伝える商品群としてまとめて見せたい」とクリエイターから提案があり、1983年、青山に路面店をオープンした。空間デザインを手掛けたのは杉本氏。店舗の部材には経年変化で味わいのある木材や鉄、土などを使用し、商品は生成を基調としたもので構成した。

無印良品は生活者視点から生まれた「良い商品」と、杉本氏の店舗デザインによる「良い環境」、小池氏らのコピーライティングによる「良い情報」といった3つが同じ哲学からデザインされている。これにより、安さだけでなく思想を持った商品として認知されてきた。

また、クリエイターたちで構成するアドバイザーボードを設けたことも画期的だった。このボードは明確な権限を持ち、当初はボードの承認がなければ商品を発売できないほどだった。無印良品が創業からコンセプトを維持し、同じ思想で今日まで事業展開できているのは、このボードがあったからだといわれている。

のちにグラフィックデザイナーの原研哉氏が加わり、新コーポレートメッセージ「『これがいい』ではなく『これでいい』」を発信。「これでいい」という理性的な満足をもっといだける商品づくりを目指すことが、無印良品の新たな概念に加わった。

### グローバル展開

無印良品は最初から世界を見据えていた。それは、無印良品の思想が世界で共通する価値観だと確信していたからだ。そして、1983年にはシンガポール、1984年にはバンコクに出店。1985年には香港・シンガポールにインショップをオープンした。これらは西友が商品供給して現地のフランチャイジーが経営するという形態だった。

良品計画は1989年に設立され、1990年に西友から無印良品の営業権を譲り受けた。そこか

ら実際の店舗営業が始まるわけだが、それを境に商品を直接メーカーから仕入れるようになり、また、生産を国内から海外へ移管、さらに、取引条件を返品なしの完全買い取りにしたことで、海外に進出する事業基盤が構築された。

直営店の海外進出第1号は、1991年7月のイギリス・ロンドン。リバティ百貨店とパートナーシップを設立して進出した。また、アジア1号店は香港。1991年11月にオープンしたが、この事業は1998年に解消し、無印良品は一度アジアから全面撤退した。香港への再上陸は、私が西友のアジア事業部長だった時に実現。同店は世界に向けてのショールームとなり、中国大陸から出店依頼が相次いだ。

2022年8月現在、全世界32カ国・地域に出店しており、海外の利益が国内を上回っている。

## 中国出店

海外事業の営業収益は2014～15年から著しくアップしているが、これは中国への出店拡大の影響が大きい。

もともと中国に出店したのは、商標問題解決のためだった。中国では無印良品の商標が不正に先行登録されていたため、それに反論するべく2005年に店舗をオープン。2007年に解決したため、この店舗は2008年に閉店した。

私は中国1号店が開店した2005年に西友を退社し、翌日、良品計画に入社。アジア地域担当部長兼業務部長に就任し、中国の事業拡大がメインタスクとなった。その後、2006年に中国法人の社長、2008年に会長となり2014年まで務めた。

中国でまず行ったのは、利益を出す構造づくり。店舗の契約はリーシングエージェントを通さず、ディベロッパーとの直接取引で効率化。さらに、売上高歩合賃料にしてもらえるよう粘り強く交渉した。

2010年には、中国ビジネスに本腰を入れるため、日本の商品勘定システムを導入。また、北京、深圳の現地法人を上海法人に統合し1社とした。以降、出店が加速し、2012年に27店舗、2013年に35店舗出店し、100店舗を達成できた。

中国での出店を加速させたもう一つの要因が、2010年に行った「杭州無印良品特別記念講演会」。美術系大学では中国で最高峰の中国美術学院に一流の芸術家・建築家を招き、無印良品の可能性という討論会を行った。この討論会はマスコミでも取り上げられ、無印良品は単に商品を販売するだけのブランドではないという認知が広まった。

その後、私が良品計画の社長となった2015年、上海に世界旗艦店がオープン。開店初日の売上高は世界一となり、この記録は現在も破られていない。

そして無印良品は、次の中国を目指してインド・ベトナムに進出していった。

## 感じ良い暮らし

無印良品は、生活美学の専門店という視点から「感じ良い暮らし」を探求すると宣言している。自分だけがよければいいというのではなく、どこかで共同体への意識を感じ、自分が役に立っているように感じられる暮らし。それが「感じ良い暮らし」である。

無印良品が「感じ良い暮らし」を目指して提案する商品は、自分がまず暮らし良く、一点一点のモノの美しさにも意識がいく。それでいて、地球にとってもやさしく、生活者にとっても配慮されている製品である。無印良品は商品やサービスを通じて、社会全体やそこに暮らす人々の課題解決を目指してきた。現在私たちは、その想いをさらに発展させ、世界中の人々に「感じ良い暮らし」を提案している。

社内では「100の良いこと」と題し、社員一人一人がそれぞれの立場で生活者や社会の役に立つことを実践しようと取り組んでいる。また、2009年に「くらしの良品研究所」を立ち上げ、「ローカルニッポン」や「鴨川里山トラスト」などのプロジェクトにも取り組んだ。社会の課

題を解決するために、さまざまな人たちが出会い、結びつき、価値を共有できる共有プラットフォームも立ち上げた。

### ESGのトップランナー宣言

2020年8月の決算説明会で、良品計画は「ESGのトップランナーを目指す」と宣言した。40年前、「わけあって、安い」でスタートし、素材の選択や工程の点検、包装の簡略化などを進めてきた無印良品は当時のトップランナーだった。事業規模が大きくなった今、改めて原点に戻ってやるべきことをやり、それを加速させていくという決意発表である。

ESGの取り組みでは、表層的な数字や目標を掲げるのではなく、社会的な課題解決を目指す。当社の中長期的な企業価値にどうつながるか、という本質的な視点で取り組んでいきたいと考えている。

きちんと取り組み、評価を受けるということで、2020年11月から情報開示を始めた。また、2021年から統合報告書も発行している。

### 第二創業 中期経営計画

2021年9月、私は良品計画の社長を退任し、堂前社長が就任した。堂前社長がまず行ったのは、企業理念の再定義。「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献する、とした。この理念に合わせて、会社の根本である定款も変更した。

理念に基づいてやるべきことは2つ。1つ目は、基本商品群、基本サービス群を誰もが手に取りやすい適正な価格で提供すること。2つ目は、店舗が地域のコミュニティセンターとしての役割を持って地域課題に取り組み、地域社会によいインパクトを実現するということだ。良品計画はもともと、「社会や人の役に立つ」という価値観があったが、それを徹底させ、商品・サービス・活動を通じて、資源循環型・自然共生型の社会、持続可能な社会の実現に貢献するという根本精神である。

経営方針としては、オーナーシップを持った社員を事業活動の主役に据え、地域に根差した個店の活動、個々の社員や事業関係者の活動が公益に寄与する「公益人本主義経営」を実践するとした。

### 公益人本主義経営

公益人本主義経営とは、公益を重視する事業が、結果的に資本の理論をも満たすという考え方であり、そのための経営資源は「人」。つまり、自立し自発的に考えて行動する有能な社員こそが資源である。社員一人一人が株主としてオーナーシップを持ち、「役に立つ」という企業理念と根本方針を旨に、個店経営しながら地域社会の中で活動し、多様な人々と協働し、自らも成長し、相応しい高い給与を得て、文化的水準の高い「感じ良い暮らし」を実践する。このような個店経営が世界の津々浦々に拡がり、その集合体としての企業は暮らしと社会に貢献できる、という発想だ。公益人本主義経営については、現在、大学との研究プロジェクトもスタートさせている。