



MUJI 無印良品



株式会社
良品計画

＜プロフィール＞

- ・資本金=67億6,625万円
- ・連結売上=3,072億円
- ・経常利益=327億円
- ・従業員数=13,530名(パート含)

＜松井 忠三氏の略歴＞

- ・1949年：静岡県生まれ
- ・1973年：東京教育大学(現・筑波大学)体育学部卒業、西友ストアー(現・西友)入社
- ・1992年：良品計画へ、総務人事部長⇒無印良品事業部長
- ・2001年：良品計画社長
- ・2008年：会長
- ・2015年：名誉顧問(社長7年、会長7年、現在は一切関わっていない)

＜講演内容＞

■ MUJIの沿革

- ・1980年：株式会社西友のPB「無印良品」誕生(家庭用品／食品で計40品目)
- ・1985年：無印良品事業部設立
- ・1989年：株式会社良品計画設立
- ・1990年：株式会社西友から「無印良品」の営業譲受
- ・1991年：海外1号店(ロンドン出店)

■ 海外展開(失敗の歴史)

- ・1991年7月 海外1号店 MUJI west soho(ロンドンのリバティ百貨店とパートナーシップ50/50)
- ・1991年11月 MUJI Ocean Centre(香港1号店、現地ウィンオングループと合弁会社)
⇒どちらも今はない ∵創業者がファンドに追い出されたり、オペレーションがずさんだったり、家賃も高い⇒パートナーとやるのはリスク大
- * 97年のアジア通貨危機でアジアの7店舗は全て閉鎖しゼロに
- ・98年頃、欧州に5店舗しか無い時に「海外50店舗、売上200億円(10倍)」の大号令
⇒失敗
- * フランスでは4店舗から8店舗に拡大狙ってルーブル美術館に出店
⇒大赤字(∵買物目的の来場者はいない)
- * ディズニーの横にも出店したが失敗(∵観光地では日用品を買わない)



海外1号店
@ロンドン



ルーブル美術館店 (準備中)



■ 社長就任

- ・2001年 38億円もの赤字に⇒ **社長就任半年後に不良在庫一掃**
- ・海外進出後1度も黒字になったことがなく、11年間赤字続き⇒ **赤字店の閉鎖が急務**
 - * フランスでは人切りも必要となったが、労組が強くて大変、結局17億円もの費用を払って撤退
⇒ **リストラの効果は1年のみ、しかも売上げの復活はない**
- ・出店の際は**家賃の変動も考慮した精査が重要**
 - * ロンドンのオックスフォードストリート店の売上＝5億4,300万円(トップクラス)、一方売り場坪単価家賃＝92,192円÷銀座
⇒ **家賃の売上比＝18.7%、しかも契約が20年～25年で途中解約できず、数年後には家賃が倍になるのが常識**
 - * ミラノのCBA(コルソ・ヴェニス・アイス)出店では仲介業者を使うのをやめて直接交渉、3つの地主と家賃交渉
⇒ **家賃比率＝10.3%に⇒ 1年で投資回収**
 - * 香港はカムバックコールが強かったのでSILVERCORDにも再出店、しかし家賃が高かった。
3年契約で家賃3倍に⇒ 移転⇒ 以後**契約期間は原則6年契約に**(欧州は逆に6年程度に短期化)
 - * 一等地のビルでも一番高い1Fではなく2Fに出るとか、1Fは狭く2Fは広くして家賃を下げる工夫も
- ・出店のペース＝**1年に1店舗のペースで拡大**、しかも黒字にしながら
 - * 台湾のように、やりようによっては3店舗出ても、既存店の売上げキープが可能



MUJI台湾

■ 海外での商品開発とオペレーションの進化

- ・**ヨーロッパ**のデザイナーは個性を出したい⇒ MUJIのコンセプトとは異なる⇒ **企画は日本でやることに**
- ・**米国**(世界最大市場)への出店: 1号店SOHO(2007年11月)は最大の売上⇒ しかし半年後リーマンショック
⇒ 1年目の黒字化ならず
 - * アメリカはサイズの大きいものしか売れないと思っていたが、食器やベッドも意外に小さいサイズが売れた(∵NYは地価が高くて意外に家が狭い)⇒ 3年後黒字化
- ・**中国**での展開: 現在45都市、160店舗(北京16、上海21)、1級2級都市には少なくとも1店、さらに3級都市に進出中
 - * 当初“偽MUJIショップ”問題⇒ 裁判係争中に上海政府から3店出す許可
⇒ 2005年7月上海1号店OPEN
 - * 出店時の名前は「良品計画」⇒ MUJIとしての出店は2007年から(＝勝訴後)



上海 旗艦店



NY SOHO店

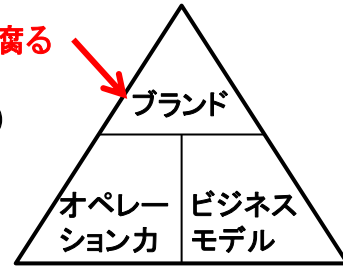


■ 海外での商品開発とオペレーションの進化～続き

・商品のグローバル化を成功させる条件

- * ブランド: 最初の頃のPBは安かろう悪かろう⇒ 禅・茶道の思想 = 無駄を省く(結果皿が何にでも使える)
- * ビジネスモデル: 仕入れと売値の差で儲けるのではなく、オリジナル製品(=SPA、生活雑貨専門店)
⇒ ハイリスク・ハイリターン、グローバルでの競合は“イケア”だけ
- * オペレーション力: 世界にあるのはグローバルマーケットではなく、ローカルマーケット

放っておくと腐る



■ 商品開発のチャンネル、仕組み

- ① 暮らしの良品研究所
 - ② お客様室: 年17万件のクレーム
 - ③ 店舗での「顧客視点シート」⇒「改善提案」
⇒ 良いものは採用
* 体にフィットするソファ(大ヒット商品)などが生まれた
- ・商品開発の仕組み



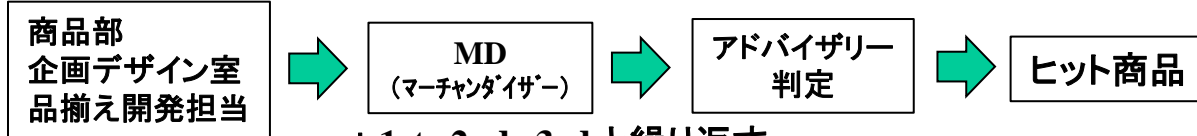
体にフィットするソファ



自立する掃除用品



壁に付けられる棚



* 1st, 2nd, 3rd と繰り返す

■ ブランドの進化

- ・“Found MUJI”: 世界各地の良いものを探す
* Observationから生まれた商品(ニーズではなくシーズを探し当てる)
ex. インドのステンレス製カレーポット(中空2重構造で保温性に優れ持っても熱くない)
- ・“World MUJI”: 世界を代表するデザイナー・クリエイターによる無記名の商品
⇒ 卒業現象がなくなった



- * 有名デザイナーがMUJIの熱烈なファンだったりするので、ノーブランドで協力して貰える事が多い
- * ステンレス製カトラリー(Jasper Morrisonデザイン: 氏のデザインした製品はMUJI以外では3~5倍の価格)
- * 壁掛け式CDプレーヤー(深澤直人デザイン: カバーがないデザインなので埃が入っても回るよう苦労した)





■ ブランドの進化～続き

- ・消費者の欲求の変化：現在はマズローの5段階の「自己実現」にいるが、日々変化する
⇒ ビジネスモデルの崩壊：百貨店・スーパー（大量仕入れ・大量販売）の凋落



■ 中国出店基準評価表

- ・中国では若者がカネ持っている⇒ 日本とは出店基準が若干異なる
 - * 昔は日本でも10店中8店は失敗⇒ 今では9店が成功
- ・中国での出店成功率・売上予測：下振れは30店中2店（しかし上振れも×）
- ・SC出店の成否は、そこに勝ち組のグローバルプレーヤーが出ているかどうか
 - * 勝ち組=MUJI、UNIQLO、H&M、ZARA



■ 人材の育成・配置

- ① ジャパンリスク：優秀な人材を日本に温存しようとする⇒ エースを送り込む
- ② OKY（お前こっちでやってみろ）⇒ 80人の課長を全員海外へ（現地を肌で体験）
- ③ 日本病＝「日本の常識、世界で通じず」

➡ 海外売上比=35%に

<出店実績>

	2015年度	累計
海外	43 (アジア36)	344 (アジア271)
日本	13	414

<Q & A / Comment>

ホスト：福地 潤子（サッポロHD CSR部 CSR推進グループリーダー）

Q: MUJIらしさを“変えないもの・変えるもの”を明確にして、ずーっと守り続けていらっしゃるのは素晴らしい。
一方、グループ討議の中で、以前買った椅子を買い足そうと思ったらもう売ってなかった、との体験談があった。
ジノリとかの老舗ブランドが偉いのは、ずーっと同じものを売っているところ、この辺りの考え方は？





<Q & A / Comment>～続き

A: MUJIが変えないもの＝哲学「わけあって、安い」⇒ 禅や茶道に通ずる精神、しかし業績が落ちると迷いが出る。

(ex. 赤の色を入れたくなったり)

* 変えてはいけない原則＝華美な色、有名人を使ったCM、低価格競争

(ex. 洗いざらしのシャツ: 値札を切るとどこのメーカーか分からない⇒ 型や肌触りで勝負)

変わるもの＝時代と共に変わり続けられないといけないもの

(ex. MUJIGRAMは毎月20ページずつ変わる、そして100%実行)

また、商品のパーツを共通化していて、ずーっと使えてかつ補充も出来るが、一部売れない商品は廃止することも(客からの要望で復活することもある)。

いずれにせよ変える仕組みの方が難しい(∵客のニーズ＋シーズ)



MUJIGRAM

Q: ブランドの「禅」が世界で勝てる要因だと感じたが、インナーブランディングで何かやっているのか？

A: 「禅」を表面に出して言うことはないが、ヨーロッパの人からそう評価されている(＝飾りを削ってモノの本質で勝負)
一方アジアでは品質と環境で売れている。

Q: MUJIの採用戦略・育成戦略があれば、聞かせてほしい。

A: 人事異動とかは全役員で半年に一度やって決める(これが8割)、教育で育てるのが1割⇒ 最適な仕事に最適な人材

Q: MUJIの哲学「飾りを削って…」はどうやって生まれたのか？

A: 1980年に高度成長から成熟時代に入った、当時全てのニーズを取り込む戦略で色んなバリエーションを展開したりしたが、堤清二は成熟時代こそ逆にシンプルなもの求められると考えた。(≒ヨーロッパのバウハウス運動)

片平: エディージョーンズ(元全日本ラグビーチームのヘッドコーチ)は勝てるチームの条件として、①適切な人を選ぶ、②ミッション(どうやって勝つか)を徹底、③それに見合った練習、を挙げたがMUJIは正にそれに当てはまる。

上海とロンドン以外は現地で日本人1人(公文も同様)、やはり最後は人間力。

<感想>

MUJIの独創的かつ日本的なブランドコンセプトは西武グループの堤清二さんの発案との事でしたが、そのブランドのコアを守りつつ、さらに進化させたのは、正に松井さんの功績だということがよく分かりました。

特に、海外人材の選び方や育て方、また海外への出店戦略などのオペレーションは、流石！と感心しました。