

良品計画のデザイン経営のはじまり

中 谷 安 男

1. はじめに

無印良品は1980年に（株）西友のプライベート・ブランド（PB）として誕生した。好調な売り上げに伴い、1985年西友に無印良品事業部が設立された。やがて1989年に西友から独立し、（株）良品計画となった。

良品計画は2021年8月の時点で、世界32か国に進出し、店舗総数は1,068である。このうち国内は497店で、海外は571店を展開している。同時期の営業収益は453,689百万円で営業利益は42,447百万円となり、小売りのグローバルな大企業である。

スーパーのPBから始まったブランドが、ここまで大きく成長した例は他にない。本論では、この企業の成功事例に関して、デザイン経営の観点から検証を行う。

近年デザイン戦略を経営の中心とする手法は、欧米企業で特に重要視されている（例 Butler and Tischer, 2015）。デザイン経営とは、単に商品の形やパッケージの構築ではなく、企業の経営戦略、ビジネスモデル、マーケティングを関連付け、日々の課題を解決していくものである（Best, 2015）。企業のブランド価値を利害関係者であるステイクホルダーに可視化させ、共感させ、統合させるためのデザインに注力する手法と言える（Ahire and Dreyfus, 2000）。

特に経営環境の変化の激しい現代では、柔軟な対応を迅速に行うために、

デザイン力を高め、社内、社外を分かりやすく共通概念で動かす必要がある（Gruber et.al, 2015）。つまりデザイン経営は企業の戦略を、恒常的に様々な局面でビジュアル化していく基になる。

このデザインを重視する経営は、日本でも注目されはじめ、2018年に経済産業省は『「デザイン経営」宣言』という報告書を出している¹⁾。

このように、今や企業の課題解決の手段として関心を集めているデザイン経営であるが、日本における研究分野としては、初期段階であり、十分な検証が行われているとは言えない（小川、2007）。

特に、デザイン経営を成功裏に収めるために必須である、独創的な経営理念の構築と、その持続性や発展性の課題に注目した研究はほとんどない。

以上のことから本論では、具体的事例として良品計画の企業成長を検証し、デザイン経営の重要性を確認する。特にここでは、無印良品ブランドの初期のデザインに注目していく。

2. 研究手法

2.1 インタビュー・データ

本論は、企業の活動事象の裏付けとして、当事者の談話データを活用した。具体的には、2012年から2022年まで、良品計画の松井、金井、松崎の3人の元CEOに大学での講演を依頼したり、直接会う機会を得たりして、本論の基礎となる口頭の録音データを収集した。これをスクリプトに直して、良品計画の初期のデザイン経営に関連する箇所を分析に活用した。

2.2 3人の元CEO インタビュー日程

今回の考察には、以下の直接対面した機会の録音データを活用した。

- ・松井忠三氏

2012年11月15日 於 法政大学経済学部棟
2015年2月14日 於 良品計画本社会議室

・金井正明氏

2022年6月24日 於 良品計画本社会議室
2022年8月1日 於 良品計画本社会議室

・松崎暁氏

2021年10月14日 於 良品計画本社会議室
2021年11月12日 於 良品計画本社会議室
2021年12月2日 於 法政大学経済学部棟
2022年4月6日 於 良品計画本社会議室

3. 無印良品のデザイン経営

この章では、先行研究を基に無印良品というPBの基礎となるデザイン経営の特徴を概観する。

3.1 デザインを中心にした経営

良品計画（2018）が述べているように、無印良品は、商品開発、パッケージ作成、売り場デザインやポスターなどの広告に、全てクリエイターが関わって構築されたブランドである。他の日本の小売りの企業とは異なり、立ち上げからデザインを経営の中心に据え成功を収めた（Kanai, 2018）。しかし、1999年から、急激に経営が悪化する。この理由は、内部の大企業病による課題や、外部の環境変化に適応する、ビジネスモデルやオペレーション力構築のデザイン経営がうまくいかなかったことによる。

この時期に就任した松井、その後を継いだ金井、松崎の3人の元CEOの活躍で、その後の業績の復活、及び拡大を達成する。事態が改善し、現在

も良品計画が成功している理由は、初期のPBとしての経営デザイン力の強さがあった。これをうまく改善し、ブランド力を再定義し、グローバル市場の拡大も可能になったからである。

本論では、この3人が代表を務める前の、初期の成功時のデザイン経営が、どのように実現したのか吟味する。その後、当初のデザイン経営における、過度の文化や個性への依存の課題を検証する。

3.2 日本のスーパー業界とプライベートブランド

1970年代にフランスの大手スーパーであるカルフルーが、プライベートブランドを始めた。大手メーカーのマーケティング活動や値段設定から離れ、消費者に自由な選択をさせることが目的だった（鈴木，2018：33）。

日本で最初にPBを導入したのはダイエーの創始者の中内功である（阿部，2018）。中内は関西で「主婦の店ダイエー」を開業し、メーカーなど商品の供給側が値段をコントロールする状況を変革した。彼は、それまでのメーカーから問屋、小売業といった流通の流れを変えた。メーカーから直接大量に仕入れることで中間マージンを下げ、安売りを可能とした。商品によってはメーカーと協力して自社ブランドを作り値段を下げた。これが日本で初期のPB商品である。

ダイエーは、どの店も同じような商品を、同じように安く売り、店づくりや店舗の販売オペレーションを標準化するビジネスモデルで急拡大していった。このような経営手法を模倣して、イトーヨーカ堂やジャスコも発展していった（西川，2015a）。

セゾングループの西友は、他の大手スーパーに比べるとPBへの参入は遅かった。西友は創設者の方針で、ダイエーの画一的な手法に対抗するように、店舗による独自性も一定規模保持していた。また、PB商品を出すにしても、他のスーパーが販売する、ただ値段が安いというだけの商品を取り扱いたくなかった（鈴木，2018）。

3.3 セゾングループと堤清二

無印良品の創始者はセゾングループの実質的なオーナーであった堤清二である。堤は、1954年に父の康次郎が起こした西武百貨店に入社した（児玉，2016）。池袋にあった「ラーメンデパート」²⁾と呼ばれる二流のデパートの改革を行い、1980年代前半には、日本一の売り上げを達成するまでになった³⁾。さらに、西友やファミリーマートの成功だけでなく、パルコ、ロフトなど画期的な流通小売業を次々と生み出した。彼は、「生活総合産業」という、流通業を中心に、人々の衣食住のあらゆる分野にかかわりを持つグループを拡大していった（堤・三浦，2009）。最盛期のセゾングループには200社以上あり、売上げ高4兆円以上、従業員10万人を抱えた大企業であった。（由井・田村・伊藤，2010）。

無印良品は、スーパー業界である西友のPBとして誕生したため、初期は西友の人材の多くが開発に関わった（西川，2015b）。後述するが、セゾングループに属する西友は、他のスーパーと異なり、田中一光などの著名なデザイナーを活用し、個性的な店舗や運営形態も行っていた。このため、通常の流通業とは異質の人材も応募したり、採用されていた。後に、良品計画の代表取締役社長になる松崎暁氏も、他のスーパーには応募せず、当時の上野副会長の話を聞いたことでセゾングループの西友に入社した⁴⁾。

このように、後の良品計画を支える有能な人材が集まったのは、グループの総帥である堤清二の流通業界に対する革新的なデザイン経営が大きく影響を与えている（堤・三浦，2009）。

以下に、彼に関する著書や公刊記事、関係者へのインタビュー内容を参考に、画期的な流通形態をどのようにデザインしていったのか検証する。

4. セゾングループ創設者の成功と失敗

これまで堤清二に関する書籍は、自身の著書も含め、数多く出版されて

いる（例，堤・三浦，2009；由井 他，2010；児玉，2016；鈴木，2018）。これらの先行文献を参照して，本論に関連する良品計画の課題を見ていく。

4.1 堤清二とセゾングループ

堤は，一代でコングロマット企業群を構築したカリスマ経営者としての評価も高い。しかし，最終的に大きな負債を残しグループは解体されたため，彼に対する負の評価も多い。強力なリーダーシップで新たなビジネスを創造し続けた。一方で，1980年代前半からのバブル経済期に，グループ内の暴走を看過した責任も問われている。特にノンバンクである東京シティファイナンスと，不動産業の西洋環境開発の破綻に伴う負債が，グループ全体に大きなダメージを与えた（由井他，2010）。

4.2 セゾングループの成功

堤清二が成功を収めた理由は，効果的な広告宣伝を含めたマーケティング戦略を導入し，セゾンというグループのイメージを巧みに構築したデザイン経営にある（鈴木，2018）。特に，資本家や体制に対するクリティカル・シンキングを行い，一般大衆である消費者を啓蒙し，自立させるという大きな理念があった（阿部，2018）。

また，西武百貨店では，エルメスやイブ・サン・ローラン等の海外の一流ブランドとライセンス契約を結んだ。ラグジュアリーと言われるブランド力のある商品を率先して日本の消費者に紹介し，購買意欲を掻き立てることに成功した。このようなフランスの一流ブランドの販売が実現したのは，パリに在住した清二の妹の邦子が構築したネットワークのおかげであった（児玉，2016）。

経営者として秀でた点は，既存の日本企業にはあまりなかった，個性的で若い有能な社員の積極的活用であろう（由井他，2010）。時代の現状に満足しない，革新的で熱意を持った人材にも活躍の場を与え成功した。

また，デザイン経営が成功した理由は，他の企業ではあまり重要視され

なかったデザイナーやクリエイターに企業理念の構築を任せただけである（田中，2001）。彼らの仕事をレスペクトし、価値を認め、新たな才能の発掘も行った。結果的に、優れた経営デザインを実現する有能な人材がセゾングループに集積した。

4.3 セゾングループの失敗

一方で失敗の要因として、あまりにも強いカリスマ性がリーダーの孤立を招いた。部下が反対意見を述べたり、新たな提案が困難を極めたりした（松井，2021；西川，2015b）。

また、急激に成長する中で、各企業の十分な管理ができなかったり、社員の過度の忖度を招くこともあり、本人の意図せぬ経営が配下で行われていた。（鈴木，2018；由井他，2010）

堤清二が、反体制に疑問を持つことから事業を開始したため、従業員を支配したり、管理したりすることにあまり関心がなかった（堤・三浦，2009）。このため、セゾングループは、創造的なモデルや、新たな戦略を作るのは得意であるが、それを確実に長く利益を生み出す地道なオペレーション力の構築に劣っていた（松井，2015a，2015b）。

5. セゾングループとデザイン経営の基礎

前章で、セゾングループの成功と失敗の要因を概観したが、これらが具体的に本論のテーマである良品計画にどのような影響を与えたのか、より詳細に見ていく。

5.1 セゾングループ創設

堤清二は、一代で「西武王国」を作った事業家であり政治家である堤康次郎の後妻の子である（広岡，2015）。康次郎は西武鉄道の拡大をはじめ、軽井沢や箱根の土地開発を行い、国土計画、西武プリンスホテルなどを設

立した。彼は、「ピストル堤」と呼ばれ、時には強引な手法で事業を行い、私生活も話題の多い経営者であった。また女性関係も派手で、清二は妾の子として生まれ、幼少時代は不遇な境遇であった（児玉，2016）。

清二は、あまりにも強力な資本家である父への反抗もあり、東京大学入学後、共産党に入党し、反体制運動に取り組む。結局、この活動は挫折するが、行動を共にした同士に、読売新聞社長になる渡辺恒夫などがおり、後の人脈形成に役立つ（堤・三浦，2009）。

西武グループの大資本家の息子が共産党の活動を行うのは、当時はスキャンダラスなことである。父はこのことを忌み嫌い、これが後に西武グループの後継者として、清二ではなく、弟の義明を選んだ一つの理由とも考えられる（児玉，2016）。

清二は、学生時代の活動を通じて交渉力などを身に付けており、衆議院議員であった康次郎の秘書を務めたこともある。しかし、父の死後、家業として引き継いだのは、当時はまだ二流の池袋にあるデパートだけであった。西武グループの他の主要事業のトップには、弟である義明が就任する。この兄弟の母は異なり、二人の関係は複雑である。清二の母は、後に康次郎の正妻となったが、弟義明の母は妾のままであった。つまり康次郎の死後は、正妻として清二の母が堤家を取り仕切るのだが、事業は正妻でない方の子供である弟が受け継いだ（広岡，2015）。

この状況は、清二に西武グループの事業や義明に対して、一種の複雑なコンプレックスを持たせであろう。また、かつて資本家に敵対する共産党に属していたことは、当初は伝統的な業界や財界での活動も制限されたと考えられる。

5.2 手つかずの宝の山、流通小売り業界

前章のように、強い権力や体制に対する反抗心が、事業家としての清二に大きな影響を与えている。また遺産の相続も放棄するほど自立心が強く、まさに自分の手で新たな事業を切り開くという覚悟ができていた（由井他、

2010)。

さらに、辻井喬というペンネームで作家活動もしており、文芸に秀でていた。作品は父の康次郎や、堤家の子息としての葛藤に基づくものが多いが、執筆活動を通して文化の重要性を認識していた。特に資産家の子息として、当時としては珍しく、私立の中高に通える裕福な環境にあり、芸術に対する素養も持てたであろう（児玉，2016）。

清二が後に流通業で飛躍するのに役立ったのは、康次郎の命令によるロサンゼルス西武百貨店の開設業務である。当時は経済的に遅れている日本のデパートが米国に参入するという、無謀な計画を実行する任務から多くのことを体験できた。結果的にこの事業は大失敗となり、後々まで西武百貨店が大きな負債を背負う原因となる（由井他，2010）。

しかし不慣れた海外事業の実現と失敗の経験から、経営者として学んだことも多い。特に、既に消費大国であった米国人の生活様式や、進歩した流通小売業のシステムを身をもって体感できた。当時は小売りの最先端企業であったシアーズバロック社からビジネスモデルを学び、米国市場におけるマーケティング戦略の意義を認識した。

シアーズは、商品を単に売るのではなく、シアーズ型ライフスタイルを打ち出して成功した（堤・三浦，2009）。このライフスタイルの提供という考えは、中身は異なるが無印良品の開発に大きな影響を与える。

これらの貴重な米国の知識・経験があったため、戦後から未発達な流通業や、購買力のある消費者も少ない日本市場の未来図を描けたと言える（阿部，2018）。

日本もいずれ、経済が発展し豊かな消費者が増えると、米国式の流通小売りビジネスのモデルが有効になる。このように清二は、日本の消費の未来図をデザインする感覚を養えた（堤・三浦，2009）。

さらに清二にとって幸運だったのは、小売業はまだ社会的な地位も低いので、業界の縛りや、体制の絶対的圧力も少ない。まさに、自由な発想で創造的にビジネスを展開する起業家には最適の分野あった。また、小売業

は、いかに消費者を動かすかという日々のマーケティングが特に重要で、米国でこの根本概念をよく理解できたのは有効であった。

庶民に生活の余裕ができれば、文化や余暇に時間とお金を使えるようになる。この点を注視して、彼らに文化的な啓蒙活動を行い、自由に自ら消費を楽しむ生活を実現できる。

このために、既存の殻を打ち破ったビジネスモデルをデザインしていくリーダーシップは、清二にとってうってつけであった。

5.3 デザイナーやクリエイターに企業デザインを任せる

かつてセゾングループが大衆に魅力的に映ったのは、他の企業とは異なり、デザイン経営が実践されていたからである（例 鈴木, 2018）。

西武百貨店が美術館を常設したり、パルコに劇場が併設されるなど、セゾングループは文化芸術の造詣を大衆に訴求した。これは清二が、日本の経営者には珍しく、現役の芸術家にも理解を示していたことによる。そして、各企業の開設や拡大において、クリエイティブな発想を大いに尊重した。例えば、まだ若手だったコピーライターの糸井重里に、西武のコピーを任せ「おいしい生活」というキャンペーンを成功させている（堤・三浦, 2009）。

6. 無印良品のデザイン経営創成

ここでは、前章までのセゾングループの創設者の先進的な取り組みが無印良品のデザイン経営に与えた影響を考察する。

6.1 クリエーターと経営者の協業

無印良品の創生には、一流デザイナーの田中一光や、コピーライターの小池一子をアドバイザーのメンバーとして招いた。清二は、彼らを西友のPB開発に積極的に登用し、西友の社員を巻き込み、無印良品の企業デザインの根本を作った。つまり、経営者がビジネス思考で強引に製品を開発す

るのではなく、クリエイティブな人々の力を借りて、比類なきコンセプトを構築した。ここが良品計画のブランドコンセプトの強みとなり、今日でも様々な戦略において際立っている。

良品計画会長の金井氏によると、無印良品の誕生には3人のキーパーソンの性格が影響を与えている⁵⁾。それは、堤清二、田中一光、小池一子らの思想背景にある。清二は、前述のように複雑な環境でコンプレックスが強く、反体制的な思想を持っていた。また田中は、幼少時代から絵ばかり描いており、あまり大衆の感覚に打ち解けなかった。中学の時に軍事訓練になじめず、軍曹からひどい仕打ちを受けたことで、権力や圧力に対する反抗心を養った(田中, 2001)。また小池も同様に自己主張をあまりしない控えめな幼少期であった。このように、どちらかという陰があり、前面に出て自己主張をするタイプでない3人が集まったことが理念構築のポイントである⁶⁾。

もちろん、これ以外にインテリアデザイナーの杉本貴志などの活躍も欠かせなかったが、重要な初期のコンセプト作りには、この3人の存在が大きいと言える。

具体的には、時代の過度の流行や華美の装飾に疑問を持つ、また消費者に価値を押し付けることをよしとしない。権力や体制に反抗し、「感じの悪い」ものに疑問を持ち、「感じのいい」暮らしを提供する。(良品計画, 2018; 西川, 2016)。控えめな中に、本質的な美しさや便利さを持つものを好む志向が集まり、基礎デザインが構築されたと言える。

以下に、無印良品の開発に加わったデザイナーやクリエイターの中から、田中一光と小池一子に焦点を当て、どのように経営の大枠のデザインができて行ったのか見ていく。

6.2 田中一光と堤清二

筆者は、良品計画本社の会議室を度々訪ねているが、そこにはいまだに田中一光の写真が飾られている。奈良の田舎で育った田中は幼少のころか

ら絵心があり、どちらかというの内気な少年であった（田中，2001）。彼は美術系の大学を出た後に鐘紡や、産経新聞で芸術欄を担当する。次第にデザインの仕事に関わるようになり、頭角を現し独立する。企業の広告ポスターなどで才能を開花させ、日本のグラフィックデザイナーの先駆けとなる。やがて、美術展の企画や、クリエイティブなイベントのプロデューサーも務める（堤・三浦，2009）。自称、光琳派というほど日本の伝統的な美を意識する。また彼に共鳴するクリエイターを輩出し、日本のデザイン界に大きな影響を与える（田中，2001）。

才能あふれる田中であつたが、企業経営のデザインに関わるようになったのは、堤清二との出会いが大きい。堤は、前述のようにマーケティングに造詣が深く、芸術家へのレスペクトを持っていた。西武百貨店などを一流の企業に育てるためには、強いブランドデザインが必要であつた。このため、田中一光に西武流通グループのクリエイターを要請する（児玉，2016）。

この時期の日本企業では、企業戦略の重要部分をデザイナーに委託するのは非常にまれであつた。まさにデザイン経営により、後のセゾングループのブランド価値を上げようと試みたユニークな経営者である。自由な裁量でクリエイティブな仕事を任された田中は、西武百貨店の包装紙をはじめ、セゾンのブランドイメージの向上に大きく貢献する。

田中によると、セゾングループは、広義の芸術に対する理解力が高く、それが卓越したデザイン力をもつ人材を集めた（田中，2001）。

田中は、西武の劇場や美術館のプロデュースにとどまらず、西友などの店づくりの監修の仕事も引き受けた。彼は、スーパーやショッピングセンターのアートディレクターとして、地域との関係、環境との調和を重視した。例えば、長浜楽市の西友では、埋め立てる予定の池を残し、建物の位置を変えている。また、彼が出身の奈良に西友を出店する際は、堤に提案して、ロゴの赤い色を使わずに古都にふさわしい、グレイのモノトーンにしてもらっている。さらに、外装も奈良の土壁風のデザインにした。

6.3 クリエイティブ性か利益重視か

前節の田中が監修した店舗は、通常のスーパー業界が行う、経営効率の良い、店舗設計や統一性とは真逆の流れである。このようなことが実現できたのは、堤のデザインに対する強い思いがあり、セゾングループのブランド力の向上に役立つ。しかし、一方で、建築コストが高くなり、オペレーションも多様化してしまう課題がある。スーパーは、あくまで商品の販売増と利益拡大が最終目標なので、理念の強さと、経営効率のバランスが難しい（由井他、2010）。

デザインが大きな役割を果たした事業として、1985年に堤清二が提唱した都市郊外型施設「つかしん」の事例がある。これは、兵庫県尼崎市のグンゼ工場跡に、西武百貨店が核テナントとして入り、ショッピングモールや映画館などを併設する大型商業施設である。

この名称は、糸井重里の発案である。この商業施設に新たな街をつくるという構想は、壮大な実験であった。流通の基本はオペレーション力を高めて利益を出すのが定石であった。

堤は、他と異なる様々な取り組みを提案した。これは通常の流通業の単体の商業施設としてコストがかかりすぎる。だが、彼は革新的なアイデアで街づくりに取り掛かった。自分の理想とする流通業に積極的にクリエイターを投与していくのである。つかしんは、当時としては最先端の商業施設となり、大きな反響を得た。

しかし、結果的に経営的にはコストがかかり過ぎた。またイーオンが隣接の伊丹市に大型ショッピングモールを開業したこともあり、黒字化が困難で経営が軌道に乗ることはなく、2004年に西武百貨店は撤退した。

6.4 アドバイザーメンバー田中一光と小池一子

堤清二と田中一光に、コピーライターの小池一子が加わり、無印良品の初期の理念やグランドデザインが作られていく。

1970年から80年にかけて日本の消費者の購買力が高まり、ブランドのマークの付いた高級品が売れていた。同じような素材でも、ブランドロゴがあるというだけで何倍もの値段をつけている。このような状況を田中や小池は「おかしい」と批判的に捉えていた。品質の良いものに無駄なものを付けなければ、消費者にとって必要な製品がより安く提供できる、と考えていた（田中，2001）。

堤も西友のPBを本格的に立ち上げる際に、同じようなコンセプトを持っていた。本当に良いものを、よりやすく提供すべきと考えており、二人のクリエイターに持ち掛けた。

前述のように、堤は西武百貨店で、高級ブランドを販売し購買意欲を煽ってきた。しかし、自己矛盾と自ら述べているように、過度に進んだ消費文化や、メーカー主導の華美なものに疑問を持っていた。高値製品消費時代への反抗である「アンチテーゼ」の商品開発を望んだ（堤・三浦，2009）。

通常の商品開発は、企業がマーケティング調査などを行い、上層部が戦略を立て市場に出す。ところが西友PBの場合は、外部のクリエイターが中心となり、西友の商品開発部と連携して企画を立てるという例外的なものであった（西川，2015b）。

小池ら開発グループは、西友の意識の高い社員たちから寄せられた、既存の商品への疑問や問題点を分析して、コンセプトを練っていた。その過程で、素材そのものを活かし、無駄な装飾を省き、工程の簡略化で値段を抑えるべきだと考えた（小池，2014；西川2015a）。

unnecessaryブランドのない品質の良い製品であるべきと考え、「無印良品」という名称になった。1980年の最初のポスターは、再生紙の色で、「ホッ、うまい。エッ、安い。」に、現在の無印良品のロゴの文字が入ったものであった。それまで再生紙の色は、いかにもリサイクルでイメージの悪いものである。その色合いを田中一光が活用したことで、無印良品は環境にやさしいイメージも明示できた。

また、続くポスターの上部に、「無 印 良 品」という文字を入れるこ

とで、文字間に3つのスペースができた。この空間に田中が、3つのコンセプト、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の説明文を入れることを提言する。これが、無印良品の製品のグランドデザインとして確立された（小池，2014）。

このように西友の製品開発部のスタッフを上手に発案に巻き込み、クリエーターが中心となり、後の企業理念となる確固たるデザイン経営の基本を構築できたのである。

6.5 具体的な商品化

小池一子が上記の3つのコンセプトを具体化したものに「わけあって、安い」がある。これは完ぺきな形のものでなくても、品質の良い材料を使い、無駄な工程を省き、包装も簡略化することで、価格を下げるができることを訴求している。

この具体例に、「割れしいたけ」がある。通常の店頭で売られているしいたけは、まるい傘があり、まっすぐである。しかし、生産の過程で不揃いなものや、かけて割れてしまったものもあり、これらは通常は商品にならずに廃棄される。ところが、実際の調理では、だしに使ったり、刻んで材料に使ったりすることも多い。結局は、消費者が買う時に見栄えをよくするために形の良いものだけが販売されていた。素材は良いが、見栄えの悪いものは通常の市場に出ない。これを「無印良品」として、透明の簡素なパッケージに入れることで安く販売した。この商品は大量に売れ、欠品がでるほど人気となった。在庫を確保するため、わざわざ形のいいしいたけを割って販売したという逸話もある（渡辺，2012）。

このように、世間の常識に疑問を呈し、消費者に必要なものだけを適切な価格で提供するデザインを確立した。

6.6 拝金主義の時代にもシンプルな生活を提案する

さらに1981年に小池は「愛はかざらない。」というコピーを制作した（小

池, 2014)。この時のポスターには、イラストレーターの山下勇三が墨でさっと描いた、赤ちゃんの絵が描かれている。

これは、赤ちゃんには、ごてごてした飾りのある高い製品よりも、肌にやさしい良質の素材を使ったものが、本当は必要だという意味である。

当時は赤ちゃんのガーゼなどに刺繍が入ったものが、デパートで贈答品として3000円ほどで売られていた。これに対して無印良品は、刺繍などを省いた良質のカーゼを500円ほどで販売した。これは、高価なものが売れる時代に、あえて品質にこだわったシンプルな生活があることを認知させた⁷⁾。

古くから日本には、「もったいない」という無駄を省く精神があった。また、茶道などの「わびさび」に代表されるように、できるだけ飾りをそぎ落とした中に、美を求める芸術が根付いている。有田焼などは、余白の「白」が最も大切で、かつては焼き物に、この白色をきれいに出すのは困難な技であった。このような美的感覚を商品として形にしたのが無印良品である。商品はシンプルだが、タグには「わけ」を詳しく記載し、商品提供の意図を説明していた。このタグの内容は共感を呼び、ブランド力を高めるのに成功した。

同様に、最後の飾る過程を省くことで、特定の仕様として限定されずに、消費者が自由に手を加えたり、使い方を工夫したりすることができる。上のガーゼの例も、白いものに、母親が自分で刺繍を入れて、愛情のある家族のオリジナルを作ってもよいのである。

一言でいうと、製品価値を「押す」のではなく、「引き」で消費者の自由度を高めている。この「強く主張しない」点は、前述のようにキーパーソンの3人が、いずれも、もとは世間に対して引き気味な人物であったことも影響を与えているのではないだろうか。

以上のように、製品の誕生には優秀なクリエイターたちが中心となり、揺るぎない理念を構築した。さらに、それをコピーやグラフィックで、消費者の心を打つように訴求することで、デザイン経営を実現した、まれなケースと言える。

無印良品の成功に刺激を受け、ライバルのダイエーなども「愛着仕様」で対抗した。しかし成功できなかった理由は、無印良品のように、強力なアートディレクターやクリエイターに、思い切ってデザイン経営を任せることができなかったからだとも言える。

7. クリエーターによる企業デザインの功罪

前章で見たように、無印良品はクリエイターの才能を積極的に活用するという画期的な手法で企業デザインの構築に成功した。しかし、理念の強さと経営のバランスを保つのは容易ではない。ここでは、この観点や、セゾングループのメンバーとしての課題から、良品計画の抱えた問題を見ていく。

7.1 企業デザインの店舗づくり

堤清二は、1981年に無印良品の専門店を出店することを計画する。初期の成功で手ごたえを感じたのと同様に、西友のPB商品で終わらせたくない、という強い希望があった。スーパーの売り場に置くと、専門のコーナーがなければ、他社の訴求力のあるパッケージと並べられる。シンプルで透明な商品は、それだけを見ていると良いが、他の派手な商品の中では埋もれてしまう⁷⁾。

独自の世界観を持つ無印良品の商品は、他と隔てた空間で統一させたコンセプトの中で販売した方が、個性が際立ち訴求力もある。

初期の40アイテムでは専門店を立ち上げられないため、商品開発を本格化させる必要もあった。1983年6月に青山に無印良品の1号店が開設する。この時の店舗デザインに、田中や小池も深くかかわる。彼らは、ライフスタイルそのものを見せるためには、独立した路面店を出す必要があることを堤に提案していた。当時も流行の最先端を行く青山に、レンガ造りのお洒落な外装で、コンクリート打ち放しの内装の店を作った。この一等

地立地作戦は、話題を呼び、無印良品の認知度を一気に上げた。

7.2 デザイン経営の効果と弱点

この日本を代表するアーティストである田中や小池たちの企業での活躍は、次第に他の才能のあるクリエイターをセゾングループに引きつける。堤は、芸術にも理解があり、そのようなセンスを持った尖った者も重要視されることが認知される。他企業では活用される機会の少ない異能な人材を吸収していったと言える（堤・三浦，2009）。つまり日本の産業界では、あまり認められないクリエイティブな人材に、活躍の場を提供したことの意義は大きい。

この伝統が無印良品の開発にも貢献した。またグループのブランド力が、後に良品計画のCEOを務める、松井、金井、松崎など有能な人材が登場することにもなった。独自の考えや方針に従い、率先して業務を行う人材も活躍することが可能な土壌があった。

国内での大きな成功を経て、1991年7月ロンドンに無印良品の海外1号店を出す。日本の美のわびさびを感じさせる製品は、海外のデザイナーにも支持を得ていた。また、英国の提携先であるリバティ百貨店の担当者も、無印良品の製品を高くし、英国進出の提携がまとまった。ヨーロッパの拠点としては、95年に英国に2店舗を出し、98年には英国3店目とフランス1号店を出店した。以後出店を進め、2001年にはヨーロッパで22店を展開するまでになった。しかし、ヨーロッパの庶民の支持を得たとは言えず、ほとんどが採算を割っていた。あまり豊かでない層が多い西欧の一般大衆からすると、輸入された無印良品の製品の値段は安くはなかった。

アジアでは、1991年に香港のウィオングループと合併で1号店を出した。95年には香港の2店目と、シンガポールの1号店を開設する。多い時点でアジアに10店舗展開したが、97年にはアジアから全て撤退した。一つには、香港の合併相手の企業がアジア通貨危機で立ちいかなくなり、経営の危機を迎え事業を撤退したことが大きい。

国内の勢いに乗じて海外展開を積極的に取り組んだが、開始以来2001年まで海外事業はずっと赤字のままであった。このように初期の海外ビジネスが、うまくいかなかったのは、事業のデザインモデルが十分構築できていなかったことと、現地適合化がうまくいかなかったことによる。

7.3 初期のデザイン経営の課題

スーパーのPBといえども、それまでになかった、シンプルな中にも、「わびさび」に通じる美的なセンスを持つ製品の開発は、それほど容易ではなかった。このため、商品化する前に、田中や小池も会議に参加し、なぜ提案された製品が無印良品と言えるのか、確認することもあった。つまりクリエイターたちのセンスで、商品作りが行われたのである。これは、一般の従業員にとっては、理解が容易でない。

クリエイティブな発想や、個性的な活動がある程度許容されるのは、能力の高い一部の従業員には理想的である。しかし、個人的な裁量やスキルでビジネスを行うと、その人が移動すると、後に業務を引きつぐことは難しい。例えば無印良品の店長が代わると、店の運営方法や商品の発注内容が変わってしまう。個人の感覚で仕入れなどをするため、衣料品では外れ値も頻発し、結果として大量の在庫を抱えるようになった（松井，2021；渡辺，2016）。

また、小売業自体の問題であるが、店頭では多くがパートの雇用者である。在籍期間も比較的短い彼らが、十分に商品のコンセプトを理解するのは簡単ではない。さらに、顧客が満足いくように説明できるレベルになるには、人によりばらつきが出る。結果として感度の高い製品の取り扱い、標準化したオペレーションが容易ではない。

良品計画の商品開発に関わる者は、次第にアドバイザーボードのメンバーを遠ざけるようになった。これは、製品開発の担当者が独自の方法に自信を持ったのと、クリエイティブな感覚で反対されるのを疎ましく思ったからである。アドバイザーへの商品化の諮問の機会は次第に減っていった。

た⁸⁾。

8. デザイン経営の行き詰りと再生への道

有能なクリエイターの才能を活用した、類まれなデザイン経営の開始を実現できた良品計画も、様々な観点から企業経営に課題を抱えて行った。ここでは、これらに焦点を当て、初期のデザイン経営を評価していく。

8.1 セゾングループの足かせ

良品計画には、これまでにない小売業における大きな成功により、社員におごりや慢心が出てきた。さらに、セゾングループ内の問題に影響を受ける。バブルの崩壊で、ノンバンクと土地開発の事業は大幅な負債を抱えた。この後始末に、堤の意志もあり、各セゾングループの企業が協力することになった（由井他，2010）。中でも、グループの中核であった西友は、大幅な支援を期待された。ところが、西友自体も、バブル崩壊による消費の鈍化に直面し、標準化されていない店舗経営やオペレーションによる、コスト高にも苦しんだ。また、グループ会社の処理の資金援助のため、自社の投資が後手に回り、建て替えや改装が十分できなかった。最終的に経営に行き詰まり、ウォルマートの傘下に入る。

このグループ解体の過程で良品計画も大きな影響を受ける。1989年に西友から独立していたが、親会社は西友で株式の70%強を所有していた。同社は、グループの不良債権の処理のために、優良株であった良品計画の株を高く売る必要があった。このような事情で、良品計画は株価を高く維持するために、売り上げを伸ばすことを求められた。

8.2 良品計画の積極的店舗展開

商品力と値段の安さから消費者の支持を得て、無印良品の売り上げは右肩上がりであり伸びており、積極的な店舗展開も可能と考えられていた。1999

年の売上高は1,070億円で経常利益は133億円という好業績であった。

この中で、前節で述べたように、グループの事情で売り上げを伸ばし続ける必要があった。特に、良品計画の代表をしていた木内が、経営危機の西友の社長に就任することになり、良品計画としても彼を支えるという動機もあった⁹⁾。木内は1985年から無印良品の事業部長を務めており、同ブランドの実質の創業者であった。

2000年の法律の改正で、大規模な店舗の開設が可能になり、良品計画も3300平方メートル以上の3店舗を新設した。しかし、売り場面積が広がると、商品のアイテム数を増やす必要がある。商品開発を急いだため、従来のように魅力のある製品群を大幅に増やすことはできず、商品力が落ちた。

また売り上げの伸長を優先させるため、在庫の処理がおろそかになり、不良在庫が増え、経営を圧迫した。不良在庫の原因には商品力の劣化もあったが、店舗ごとの明確な在庫管理システムはなく、各店長が自分の裁量で決めていた（松井、2015b）。

8.3 外部環境の変化

良品計画の不振には、以上のような内部の問題だけではなく、外部の小売り事業体の発展に伴う経営環境の変化があった。マツモトキヨシのようなドラッグストアや、100円ショップのような廉価商品販売が、価格の安さを訴求し消費者の支持を得た。

また、カテゴリーキラーと呼ばれる、衣服に特化したユニクロや、家具を中心にしたニトリが台頭し、無印良品のシェアを侵食していった。良品計画を含めたこれらの企業は、SPA（Specialty store retailer of Private label Apparel）という、製造から小売りまでを垂直統合し、コストの削減と利益の拡大を実現するビジネスモデルである。中でも、この競合2社は、徹底的に無印良品をベンチマークした。やがて商品力や品質を高め、海外生産を徹底して価格をより安くした。この結果、無印の「わけあって安い」の意義が薄れ、「わけもなく安い」企業に大幅にシェアを奪われることにな

る。特に衣料品の落ち込みはひどく、2001年には前年の同月比67%減となっている。(松井, 2015b; 由井他, 2010)。

無印良品のデザイン経営の柱であった、「わけあって安い」が魅力を失ってしまったのである。

8.4 デザイン経営の再生へ

2001年の良品計画の危機時にCEOに就任した松井忠三は、「脱セゾン化」を目指した¹⁰⁾。それは、過度の経験主義に基づき、個人の感性を重視しすぎた経営からの脱却である。前述のように、セゾングループは外部の有能なクリエイターを採用し、ブランドイメージを高めることに優れていた。

良品計画も同様に田中や小池といった人材がブランドのコンセプト作りに関わり、大きな成功を取めた。しかしながら、企業規模が大きくなるにつれ、店舗のオペレーションや、ビジネスモデルの脆弱性が顕在化した。また各店長の裁量に任せすぎ、多量の在庫を抱えてしまった。これらを、再生するには、カテゴリーキラーなど他の競合に負けない商品力やブランド力を高めることが必要となる。特に、企業として確実な利益を上げるための、店舗経営、在庫管理、人材開発などの新たな経営デザインを作る必要があった。

これを実現したのは、後のCEOを務めた松井や金井、松崎であったが、彼のデザイン経営の再構築の軌跡は、今後の検証で精査していく。

9. まとめ

現在の日本企業の課題は、サービスや製品自体は高品質であるが、ブランド力がグローバル企業に比べて劣っている。戦後の産業再興の中で、いち早くデミング理論を導入し、生産性を上げることに主眼を置いた。品質管理を徹底することで不良品をなくし、信頼性の高いものを提供することで成功してきたのである。しかしながら、産業が高度化したグローバルな

競争においては、これだけでは勝ち残れなくなった。より強力なブランドを完成するためのデザイン経営が望まれる。

日本企業の中でもセゾングループは、マーケティングに優れ、デザイン力で企業価値を構築して、一時期は大きな成功を収めた。その創設者である、堤の先見性と芸術やクリエイターの価値を認識したブランド作りは、日本の流通小売業のデザイン経営で成功した稀な例である。

特に彼が基本を作った無印良品は、時代の体制や権力へのアンチテーゼとして、シンプルで安く、デザイン力のある製品を提供した。この開発には、優れたクリエイターたちの溢れる才能を結集し、単に商品を販売するのではなく、「感じのいい」ライフスタイルを提案することで大きな成功を収めた。

しかしながら、グループの経営危機の影響や、競合他社の成長により、一時期は深刻な危機を迎える。これはあまりにも個人の経験値や、感性に任せすぎたことによる。つまり、経営のデザインが、クリエイティブという「目に見えにくい」才能に、過度に依存したことによると言える。

詳細な検証は、今後の課題とするが、2001年からCEOを務めた松井、金井、松崎の3名の活躍により、良品計画は今やグローバルな成功を収めている（Nakatani, and Smithers, 2022 a, b, c）。彼らの活躍は、本論で述べた、当初のデザイン経営の強さに、オペレーション力や、ビジネスモデルの改善を行い、再生させたものである。日本では、一般に企業の理念づくりに、あまり重要視されてこなかった優れたデザイン力に、当初から磨きをかけたことが、今日の成功に結び付いていると考えられる。

本論は、3人のCEO歴任者や関係者へのインタビュー、公開資料を基に考察したデザイン経営に重きを置いた企業のケーススタディである。このため、内容の普遍化や、他企業への汎用性の構築には、さらなるデザイン経営を重視した企業の検証が必要であろう。しかしながら、本論で取り扱ったデザイン経営の成功と失敗から得られる研究分野への示唆は大きいと思われる。

注

- 1) 特許庁の以下のホームページに詳しい
HP https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html
- 2) かつては駅前の雑踏とした場所にあり、門構えも貧相で、顧客がラーメン屋に入って食事して出てみると、そこはデパートであることに気づくほどであった。
- 3) 1980年代に、それまで単体で1位であった日本橋三越の売り上げを超えた。
- 4) 松崎副会長インタビュー 2021年12月 於 法政大学経済学部棟
- 5) 金井会長インタビュー 2022年6月 於 良品計画本社会議室
- 6) 5) に同じ
- 7) 松崎副会長インタビュー 2021年11月 於 良品計画本社会議室
- 8) 金井会長インタビュー 2022年8月 於 良品計画本社会議室
- 9) 上記5) と同じ
- 10) 松井元会長インタビュー 2012年11月 於 法政大学経済学部棟

無印良品関連の初期の発展から松井氏CEO就任までの経緯

1973年	田中一光 西武劇場のアートディレクター就任
1975年	<ul style="list-style-type: none"> ・田中一光 西部流通グループのクリエイティブディレクター就任 ・西友ストアー P B商品「SEIYU LINE」発売 ・田中一光、小池一子が開発に加わる
1980年	<ul style="list-style-type: none"> ・西友のP Bとして無印良品誕生 40アイテムを販売 ・田中一光、小池一子らが中心となりコンセプト作成 「わけああって安い」 ・素材の選択 工程の見直し、包装の簡略化の説明をポスターで行う
1983年	無印良品専門店 青山1号店開設
1989年	(株)西友の100%子会社として(株)良品計画設立
1991年	ロンドンに1号店開設
1999年	最高売上1066億円、最高経常利益133億円
2001年	<ul style="list-style-type: none"> ・急激な業績不振 株価17,350円から2,750円に下がる 8月期 38億円の赤字 ・松井忠三氏 CEOに就任 デザイン経営の改革に取り組む

参考文献

- 阿部勘一 (2018) 「メディアーションとしての流通小売業と消費社会：セゾングループと堤清二から考える」『成城・経済研究』219・220号7-49.
- 広岡友紀 (2015) 『「西武」堤一族支配の崩壊－真実はこうだった！』さくら舎.
- 株式会社良品計画 (2018) 『MUJIが生まれる「思考」と「言葉」』KADOKAWA.
- 児玉博 (2016) 『堤清二 罪と業 最後の告白』文芸春秋.
- 松井忠三 (2021) 『無印良品の教え「仕組み」を武器にする経営 (角川新書)』KADOKAWA.
- 松井忠三 (2015a) 『無印良品が、世界でも勝てる理由－世界に“グローバル・マーケット”は、ない』KADOKAWA.
- 松井忠三 (2015b) 『無印良品は、仕組みが9割－仕事はシンプルにやりなさい』角川書店.
- 西川英彦 (2016) 「無印良品の経営学：無印良品の再考」『一橋ビジネスレビュー』63/4, 110-122.
- 西川英彦 (2015c) 「無印良品の経営学：無印良品の再生」『一橋ビジネスレビュー』63/3, 104-118.
- 西川英彦 (2015b) 「無印良品の経営学：無印良品の拡大」『一橋ビジネスレビュー』63/2, 132-149.
- 西川英彦 (2015a) 「無印良品の経営学：無印良品の誕生」『一橋ビジネスレビュー』63/1, 148-163.
- 小川正博 (2007) 「経営資源とビジネスシステムのデザイン」『産研論集』33, 1-30.
- 小池一子 (2014) 「無印良品立ち上げに田中一光と参加した小池女史」『Hello-Goodbye』. <https://www.pinterest.es/pin/407435097522438557/>
- 鈴木哲也 (2018) 『セゾン 堤清二が見た未来』日経BP.
- 田中一光 (2001) 『われらデザインの時代』白水社.
- 堤清二・三浦展 (2009) 『無印ニッポン』中公新書.
- 由井常彦・田村茉莉子・伊藤修 (2010) 『セゾンの挫折と再生』山愛書院.
- 渡辺米英 (2012) 『無印良品 世界戦略と経営改革』商業界.
- 渡辺米英 (2006) 『無印良品の「改革」－なぜ無印良品は蘇ったのか』商業界.
- Ahira, S. L., and Dreyfus, P. (2000) The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18-5, 549-575.
- Best, K. (2015) *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Bloomsbury Publishing.

- Gruber, M., Leon, N., Gerard George, G., and Thompson, P. (2015) Managing by design. *Academy of Management Journal*, 58-1. Online.
- Kanai, M. (2018) The chairman of Ryohin Keikaku on charting Muji's global expansion. *Harvard Business Review*, 96-1, 30-45.
- Nakatani, Y. and Smithers, R. (2022a) Reviving a leading brand. *Global Leadership: Case Studies of Business Leaders in Japan*, 44-50. Kinseido.
- Nakatani, Y. and Smithers, R. (2022b) Sustaining brand identity and global business strategies. *Global Leadership: Case Studies of Business Leaders in Japan*, 92-97. Kinseido.
- Nakatani, Y. and Smithers, R. (2022c) Exploring global business and enhancing people's sustainable value. *Global Business Case Studies*, 19-26. Seibido.

The Initial Stage of Ryohinkeikaku Design Management

Yasuo NAKATANI

《Abstract》

The importance of conducting design management in the current competitive global markets has been argued. Many Japanese companies had advantages in overseas markets in terms of high quality and reliability of services and products. However, due to globalization, such advantages have already been introduced by many multinational companies. Accordingly, Japanese companies should develop strong brand identity and marketing power by enhancing design management which can link design, innovation, and an effective business model to expand customer bases. Unlike other Japanese brands, Ryohinkeikaku has been focusing on design management since its foundation. This paper investigates how the company established design management at the initial stage by analyzing interviews with three CEOs and examining previous studies regarding the company.

