

良品計画の経営危機時におけるデザイン 経営の構築：松井忠三元会長の戦略

中 谷 安 男

1. はじめに

日本の小売業では独自のブランドを築いた無印良品の経営に関する多くの文献がある（渡辺, 2012; 松井, 2021; 鈴木, 2018; Nakatani and Smithers, 2022b）。無印良品の商品は、スーパーマーケット西友のプライベートブランド（Private Brand: PB）として1983年に誕生した（堤・三浦, 2009）。他のPB製品とは異なり、初期のデザイン経営の導入によりブランディングに成功する（西川, 2015a）。その後、（株）良品計画として独立し、発展をしていくことになる（株式会社良品計画, 2018）。

ところが、2000年あたりから、急速に業績が悪化し、2001年には株価が4分の1にまで落ち込む（Nakatani and Smithers, 2022a）。この経営の危機にCEOに就任したのが松井忠三元会長である。彼は、強いリーダーシップでビジネスモデルを刷新し、店舗業務オペレーションを改善してV字回復を達成する。この過程や成果は、彼自身の著書を含め、様々な詳細な報告が行われている（例 松井, 2015b; 西川, 2015c; 渡辺, 2006）。

しかしながら、良品計画の業績の落ち込みから回復におけるプロセスをトップリーダーのビジネスコミュニケーション（Business Communication: BC）に特化して検証した研究はそれほど多くない（Nakatani and Smithers, 2022c）。また、彼の業績をデザイン経営の構築という観点から評価した考察も少ない（中谷, 2022）。

以上のことから、本論は松井元会長が、各ステークホルダーにいかにかBCを行い、デザイン経営の改善を行ったのか確認していく。

尚、検証方法としては、良品計画の元会長の松井忠三、現会長の金井政明、副会長の松崎暁らへのインタビュー調査に基づく¹⁾。さらに、関連の書籍や公刊資料を活用し考察を行う。

2. 無印良品

この章では、本論の主要テーマである無印良品の開発や初期の発展に焦点を当て、いかに強いブランドが構築されたのか確認する。

2.1 大手スーパーのPB戦略

通常スーパーマーケットのPB商品は、より安い値段で消費者に商品を提供するための企業の価格戦略として導入される（鈴木、2018：33）。商品のメーカー側は卸値の安定も兼ねて、可能な限り定価で販売したい。ところが値段の安さを訴求するスーパーとしては、メーカー側の定価戦略にコントロールされたくはない。このため、自社の利幅を抑えて値段を下げるか、納入業者からの販促費などを活用し特定商品の値下げを行うのが一般的であった。

一方、多くの店舗を展開する大手のスーパーは商品の販売量も大きい。このため、メーカーとの取引で優位に立て、納入価格の値引きも可能になる。かつて日本を代表するスーパーであったダイエーは、この規模の交渉力を活かし、日本で最初のPBを手掛ける。定価のあるメーカーのブランド品では、値下げに限界がある。そのため、同様の製品をメーカーのブランドを外し、スーパーのPBとして販売することで、思い切った価格の値下げが実現する（阿部、2018）。

スーパーは全てをPBにする必要もなく、消費者を引き付ける目玉商品として陳列することで、その店舗の「安さ」の認知度を上げられる。製品購

買量のある大手スーパーとの取引は、メーカー側にとって死活問題であるため、協力するしかない。また、PBではない正規の商品との抱きかかえて取引を行い、全体の納品量を増やしてもらえることも可能であった。

つまり一般のPB商品は、価格の安さを訴求する製品を店頭に並べるためのメーカーとの協働である。商品自体の製造などは、メーカーが主導で、スーパーとしては特にブランディングをする必要はなかった(阿部, 2018)。

2.2 セゾングループのデザイン経営

堤清二が構築したセゾングループは他の流通業の企業とは異なり、当初からデザイン経営を行ってきた(中谷, 2022)。デザイン経営とは、単に洗練された商品の形やパッケージの構築ではない。企業の利害関係者であるステークホルダーに対するBCを効果的に統一し、整合性を持たせるものである(Ahira and Dreyfus, 2000)。このために、経営戦略やビジネスモデル、マーケティングを関連付けて内外に伝達し、効果的なBC活動を実現する(Best, 2015)。結果として、企業のブランド価値をステークホルダーに可視化させ、共感を呼び、統合させるためのデザインに注力する戦略である(Gruber et.al, 2015)。

米国式のマーケティング手法を早くから導入したセゾングループは、消費者を啓蒙し、自立させるという理念を持っていた(鈴木, 2018)。このためのブランディングとして、他の企業では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依頼する(田中, 2001)。独創的な発想や企画を尊重し、その価値を認め、新たな才能の発掘も行う。このような理由で、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。結果として、パルコやロフトなどの革新的な流通業態も生まれることになる。

セゾングループの中核企業である西友のPB製品を作る際にも、このようなデザイン力を活用していったのである。

2.3 西友のPB開発

西友はダイエーなどの他のスーパーに比べるとPB製品の開発が遅れていた。これは、オーナーである堤が、ただ単に値段の安い物を店頭に並べる目的のPB製品に嫌悪感を持っていたからである（堤・三浦, 2009）

PB製品の開発にあたって西友の人材を配置するだけでなく、一流デザイナーの田中一光や、コピーライターの小池をアドバイザーのメンバーとして招いた。結果として、クリエイティブな能力を持つ人々が中心となり商品が開発される。

これは、ただ単に値段の安さを訴求するのではなく、それを実現するための過程を消費者に見せて支持を得るためのデザインを構築することである。このために、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仕組みを伝達した（小池, 2014；西川, 2015a）。このために、「無印良品」という名称を選択し、「わけあって、安い。」というコンセプトを構築した。この「わけ」をタグに記載し、消費者に効果的なメッセージを送ったのである。

特に、成功の主な理由は、これらのコンセプトに基づいた製品を具現化する洗練された商品デザイン力にある。材料、工程、包装の簡略化を行い、無駄なものをそぎ落とす過程で、日本の「わびさび」に通ずる美を具現化できるようになった。

商品化の判断は、高度な文化やデザインへの理解を必要とし、「これは無印といえるか」といった抽象的な基準も重視されるようになる²⁾。

3. 無印良品の成功と挫折

この章は、松井がリーダーとなる前の良品計画の成功と失敗の状況を確認する。

3.1 初期のデザイン経営の成功

1980年に誕生した無印良品は、好調な売り上げに伴い、1985年には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。この後、無印良品は一層発展していく。店舗などの売上高は右肩上がりであり、通常の小売業では考えられないほどの急成長を達成する。

表1に示したように90年度の決算は営業収益が250億54百万円であったものが、株式を公開した95年度には478億62百万円と倍近くに伸びた。さらに、99年度には1054億1千万円となっている。また儲けを示す営業利益も、90年度の2億48百万円から、99年度には136億36百万円になっている。90年から99年のわずか10年で、営業収益は約4倍に、営業利益は55倍近くになっている。まさに、初期の画期的なデザイン経営により、強いブランド力を構築した企業として社会的にも認知され、多くの消費者にも支持された結果である(例 鈴木, 2018)

表1 良品計画 1990年度から1999年度の実績の伸び

	90年度	95年度	99年度
営業収益 (百万円)	25,054	47,862	105,410
営業利益 (百万円)	248	3,897	13,636

(株)良品計画決算報告書より著者が抜粋作成

3.2 無印良品のブランドの急激な悪化

順調な経営指標の伸びを示していた良品計画であったが、2000年度から業績が悪化していく。表2には1999年度から2001年度の推移を示している。毎年売り上げを伸ばしているが、これは大型店舗を開設していったためである。

問題は、2000年度は営業収益が伸びているのに、営業利益が減少してい

る点である。これは特に2001年度に顕著で、前年度の半分近くに減っている。この年は、法人税や不良在庫の損出を差し引いた当期利益は0になってしまった。まさに急激な経営の悪化である。さらに8月の中間期は38億円の赤字となる。また2000年2月末の株価は17,350円であったが、1年後の2001年2月末には約6分の1の2,750円まで下がってしまった(由井他, 2010)。

表2 良品計画1999年度から2001年度の推移

	99年度	00年度	01年度
営業収益 (百万円)	105,410	115,554	119,892
営業利益 (百万円)	13,636	11,669	5,677

(株) 良品計画決算報告書より著者が抜粋作成

この急激なブランド力の低下には、外的な競合の要因と、内的なビジネスモデルの問題がある。次節以降にその課題を分析していく。

3.3 外的環境の変化

「わけあって、安い。」のモットーで他に追随を許さない製品力、価格力のデザイン経営で成功を収めていた無印良品に、強力な競合企業が現れる。ダイソーなど100円ショップは、品質が良くなくても、ひたすら価格の安い商品により販売を拡大した。また、カテゴリーキラーと呼ばれる服飾のユニクロや家具のニトリが台頭してきた。これらの企業は当初、無印良品の商品を徹底的にベンチマークし、デザインなどを真似して、より安い値段の商品を発売した³⁾。

この影響は大きく、無印良品の価格の訴求力が衰え、競合の製品に顧客が流れていく。この対策の一つとして、良品計画も価格を下げる戦略をとった。さらに、製品開発においてコストを下げることも重視され、品質やデザイン力が劣化していく。結果として、これまで無印良品を支持していた顧客も離れてしまった⁴⁾。

3.4 内的環境の劣化

良品計画は、クリエイターなどを招き、優れたデザイン力が経営理念の中心として構築され、他の小売業と比べ圧倒的な成長を見せた。セゾングループの特徴である優れた企画力を持つ人材が集まり、バイヤーや製品開発の業務に取り組んだ。店長などの独創性なども重んじられ、店舗づくりも成功してきた。しかしながら、このような戦略は、個人の能力に依存しており、汎用性がなかった。

3.4.1 ビジネスモデルの課題

ビジネスモデルとは、特定の企業が売り上げを伸ばし、コストを管理して利益を最大化するためのシステムである。物品やサービスの売り上げを伸ばすことは最優先されるが、材料費や販売管理、広告宣伝などの費用などが膨らむと利益は小さくなる。いかにコストを最適に抑えることができるかが、ビジネスモデル構築の要となる。

松井（2015b）によると、セゾングループ各社に共通の課題は、ビジネスモデルの脆弱性である。他にはないクリエイティブな企画を構築し、売り上げを伸ばすことは得意である。しかし、コスト管理を適切に行い、継続的に儲かる経営の仕組みを作るのは不得手であった。

特に良品計画では、売り上げが好調に伸びていたため、買い付け、物流整備を最適にデザインする力が劣っていた。また仕入れや在庫管理も店長や責任者それぞれに任されていた。各々が独自の経験に基づき業務を行うため、店舗によって成果のばらつきがあった。さらに店長が代わると、最適な店舗経営方法の共有や引継ぎが難しかった⁵⁾。

3.4.2 店舗オペレーションの脆弱性

対面販売の小売業は、売り場の作り方や、商品の陳列、接客方法などがとても重要である。また、一般に利幅が大きくないため、テナント料、人

件費などの固定費をいかに抑えるかが課題となる。このため店舗販売におけるオペレーション業務を単純化し、標準化することでコストを下げるのが重要になる。

ところが良品計画の場合は、個人の企画力や運営力にゆだねる傾向が強かった。店舗のオペレーションなどは店長や従業員の経験によるところが大きい。売り上げなどが順調に伸びている時は、各店舗によってばらつきがあっても問題とならない。しかし、ひとたび業績が悪くなると、問題の所在が店によって異なることもあり、改善が困難である。無印良品は、このような劣化のスパイラルに陥っていた。

4. 良品計画の課題と松井のCEO就任

困難な経営状態を迎えた良品計画を立て直すべく松井忠三がCEOに就任する。ここでは、彼がいかに危機を解決するリーダーとなったのか見ていく。

4.1 西友から良品計画へ

松井は1973年に西友に入社するが、ユニークな過去を持つ。筑波大学の前身の東京教育大学の出身で、学生運動に参加し逮捕された経歴を持つ。このため、企業の採用のブラックリストに載り、就職活動がうまくいかなかった。

どこも内定を出してくれない中、西友のみが採用を決めた。これは西友の属するセゾングループの企業風土が影響している。グループの総帥である堤清二自身が東京大学在学時に、共産黨員として活動した過去があった。このため、西友をはじめ他のグループ企業にも学生運動に参加した者がいた⁶⁾。

一般の企業では、このような学生は敬遠される。ところが、そもそも反政府活動やデモに参加する若者は、元来エネルギーがあり、現状の体制に

満足せず活発である。このため、社会に出ると起業家精神を発揮したり、変革に挑戦することを厭わない人材として活躍することもある。

松井の場合は、まさにこのタイプで、1973年に（株）西友ストアーに入社以来、自ら問題意識を持ち、積極的に業務改善に取り組んでいた。また彼は「西友しか雇ってくれなかった」という思いも強く、より一層仕事に励むことになる。

西友で人事部門の仕事を中心に行っていた松井に、1991年グループ企業の良品計画への移動の内示が出る。後の良品計画の会長になる、上司にあたる常務の木内正雄に、「西友で浮いていたから拾ってやった」と言われたという⁷⁾。1989年に西友から独立したばかりの良品計画は、人事制度などが整っておらず、企業として成長するためには管理部門の組織の構築が必須であった。

これを成功させた松井は、1994年に良品計画の社長になっていた木内から、取締役無印良品事業部長の辞令を受けた。それまで人事などの管理部門が中心の業務であった松井は、事業の中心である営業部門のトップとなる。

4.2 良品計画の組織の課題

この時の良品計画は、あまりにも個人の感性に頼りすぎる業務運営の実態であった。商品の買い付けや発注は個人の成功体験や勘で行われていた。また、店舗のレイアウトやディスプレイ、品ぞろえも店長に任されている状況である。

やがて、前述のように無印良品のビジネスモデルの弱点が表面化し、ブランドも劣化していった。同時に、不振に陥っていたセゾングループの西友を支えるため、良品計画の株価を上げる必要があった。このため、事業の多角化や、大型店舗の開店を進め、売り上げの増加を試みた。結果として、見た目の売り上げは伸びても、品質やサービスは劣化し、顧客のクレームも増加していった。また、組織も疲弊し権威主義がはびこり、責任の

なすり合いをしていた⁸⁾。

危機感を持った松井は、2000年に当時の社長の有賀に、現状の体制を批判し改善の必要性を建白する。通常の企業では上層部を批判することは、組織に対する反抗と見られる。このため、松井も覚悟を決め会長の木内に辞表を提出した。

5. 松井のデザイン経営戦略

辞職を覚悟していた松井であったが、会長の木内より要請があり、2001年1月に良品計画の代表取締役役に急遽就任することになる。この辺りは、セゾングループのユニークな所であり、体制に迎合しなくても、危機時には有能な人材を抜擢することもある。特に当時の会長の木内自身が、かつてセゾングループの体制を批判し辞表を書いたこともあった。ここから松井が良品計画を立て直すのだが、以下のようなデザイン経営の構築の手順を導入し結果的に再建に成功する。

彼の経営改善は、まず事業の「見える化」により、問題点を明らかにした。その上で強いBCを徹底させ、例外なき改革を行い、最終的にデザイン経営を構築し定着させたことである。特に、権力におごることなく、無印良品の経営を確固たるものにするための戦略に効果的なBCを活用し実行した。このため、躊躇なく現場の適切な意見や、他企業の良い事例を取り入れた。また、適材適所を行い、担当者に大きな権限を与え、あらゆる手段を実行した。最も優れているのは、事業の継承のために次世代の最適なリーダーを選び、自らは早めに身を引いた潔い点である。

このような松井の良品計画のデザイン経営を以下の5つの観点から分析していく。

- ① トップ自ら行う強いBC戦略、② ビジネスモデル構築、③ 店舗オペレーション改善、④ ブランド力向上の戦略、⑤ 海外事業モデル構築

5.1 トップ自ら行う強いBC戦略

松井は、まず冷静に良品計画の課題を洗い出すために、社員相互の意思の疎通を向上させるべきだと考えた。トップからの一方的な業務命令では、改善は進まないと判断した。このため無印良品の商品開発の中心であった常務の金井と共に、全国の107店舗全てを訪問した。そこで従業員の既存の体制に対する不満も含めて、率直な意見を聞いて回った。

一番の課題は、セゾングループ独特の企画中心の経営にあった。クリエイティブなアイデアを作成することに長けていたが、着実に利益が出るようなビジネスモデルが構築されていなかった。これは、創業者の堤清二が確立したデザイン経営の負の要素であった（児玉，2016）。彼のカリスマ的な経営理念は、トップを降りた後もグループ内において影響力があった。この企画中心の思考を改善しない限り、良品計画の再生は困難だと考えた。堤の亡霊を社内から払拭することが肝要だったのである。

5.1.2 ショック療法による強いコミュニケーション戦略

無印良品では商品発注の基準は明確でなく、過度の欠品対策をする店長もいた。このため衣料品などは特に在庫がたまり、損失が膨らんでいた。しかし、彼らには独善的な手法が全体の経営を圧迫しているという認識はほとんどなかった。

過去の成功に依存して奢りを持つ社員に、深刻さを認識してもらうため、松井は思い切った行動をとる。2001年、長岡物流センターに買い付け担当や店長を集め、衣料在庫品売価100億円分を彼らの目の前で焼却処分したのである。これは、松井の並々ならぬ経営改革への姿勢を見せ、従業員にショックを与えた⁹⁾。

同時に経営陣の刷新も行い、前体制は退任か降格をさせた。その上で、これまでの役職にとらわれず、有能な社員を集め経営改革委員会を立ち上げた。彼らを中心に、コストの見直しや業務改善案を提出してもらい、経

営戦略に盛り込んでいった。

また店長たちとは、可能な限り直接コミュニケーションができるような形とした。後述するが、彼らからの適切な業務改善の要求に可能な限り対応し、全社的な事業マニュアルに採用していく。

以上のように、強い改革へ決意のメッセージを送るだけでなく、開かれたBCの体制を造り、前向きな変更に対して、社員を巻き込む状況を構築した。

5.2 ビジネスモデル構築のためのデザイン経営

企業価値を高め、事業で収益を上げたためのビジネスモデルを構築することが必須であった。良品計画における松井の最大の貢献は、利益を出すためのコスト削減に成功したことである。無印良品自体は初期のデザイン経営により、類まれなブランド作りに成功して売り上げも着実に伸びていた。しかし、いくら販売量が伸びても、出費が多ければ利益はでない。これが、良品計画が不振に陥った大きな原因である。この改善のため松井は以下のような「コストの見える化」手法を取り入れた。在庫の圧縮、WH運動、店舗リストラである。以下に詳しく見ていく。

5.2.1 在庫の圧縮

前述のように良品計画は不良在庫による課題を抱えていた。5.1節で示したように、松井は衣料品の在庫を社員の前で焼却するという英断をした。しかしながら、この効果はそれほど長続きせず、半年後には、また在庫が増えていった。このため、根本的な改革に取り掛かる。実態は質と量の問題があった。質とは、各店長などの不適切な商品の発注である。市場や地域のニーズを読み間違えて売れない商品を注文してしまう。量とは、たとえ適切な商品でも、販売予測を誤ってしまう。特に売れ筋の商品は欠品をおそれて、多めに仕入れてしまうことが多い。

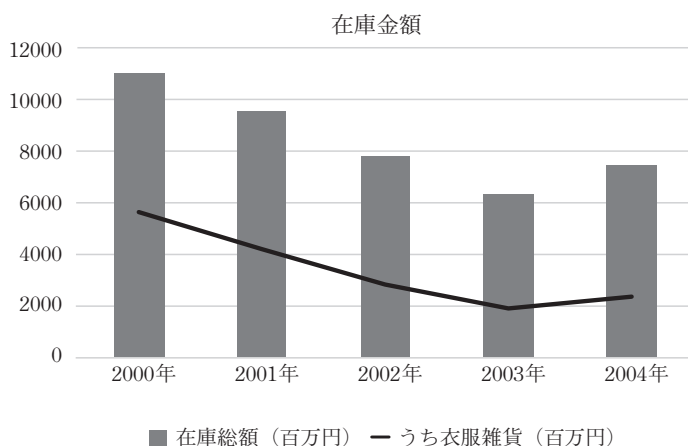
このような個人によるエラーを改善するには、基本となる仕入れ発注シ

システムを構築するしかない。このため多額の費用をかけてITによる在庫管理と自動発注システムを導入した。それまで人手で行っていたため、当初は現場で混乱する場面も出てきた。だが、次第にシステムの精度も上がり、無駄な発注や在庫が削減されていく。

また同時にコンピュータに任せるだけでなく、現場のアイデアも導入した、「売れ筋操作」や「一品入魂」などの運動を導入した。前者は、各店舗で売れ筋ベスト10に入る商品を見つけ、効率よく展示した。また後者は、店のスタッフがそれぞれ売りたい商品一つを選び、2割引等にして販売を促進する方法である。

このような全社的な活動が功を奏した。表3のように2000年度に在庫総額109億32百万円でうち衣料・雑貨の在庫55億65百万円あったのが、2004年度には総額73億79百万円で、うち衣料・雑貨が23億22百万円まで在庫を削減できた。

表3 在庫総額と衣服雑貨の額



年度	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
在庫総額 (百万円)	10,932	9,433	7,724	6,240	7,379
うち衣服雑貨 (百万円)	5,565	4,143	2,787	1,871	2,322

(松井氏提供資料を基に筆者が作成)

特にユニークなのは無印良品のアウトレットを閉じる戦術である。多くの企業は、在庫処理などのために、特定の商品を廉価で販売するアウトレットモールなどに出店する。一見、効率がよさそうであるが、これは在庫が出るという前提のビジネスモデルである。このため在庫が出ても対処法があるという認識を持ってしまう。また、より廉価で購入が可能となれば、一部の定価でも購入する固定客のロイヤリティを下げ、ブランド力が劣化する原因にもなりかねない。このため、松井は7つあったアウトレット店舗の順次閉鎖を始めた。今では、アウトレットは全て閉店されている。

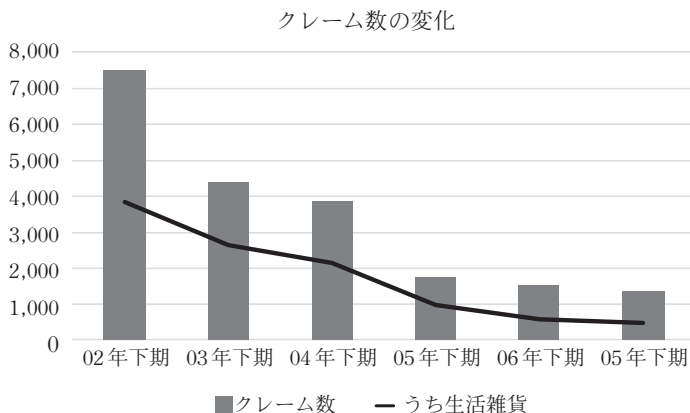
5.2.2 WH活動

WHとはダブルハーフの略語で、生産性を2倍にし、ムダを半分にする運動である。これは業務の見直しをして、仕事の効率化を高める手法である。例えば店舗以外のスタッフの終業時間の定時退社を推奨し残業を減らす。具体的には、18時30分までの時間内に業務を終え、早く帰宅することを目指した。このためにもITをうまく活用し、業務の簡素化と効率化に取り組んだ。

また生産性を上げるためにクレームの削減を目指す。これは、いったん客のクレームが起こると、その対応や対処に大幅な時間とコストがかかる。クレームを減らすには、商品やサービスの欠陥の根本原因を正確に把握し、適切に処理する必要がある。例として、無印良品には多くの納品業者が関わっている。このため発注の仕様書の見直しや、生産現場において、求める製品の質を担保してもらうための指導を直接行う必要もあった。結果として、クレームが減ることで顧客のロイヤリティも高まり、これによりブランド力の向上が望めた。

表4に2002年度下期から2007年度下期におけるクレーム数と、そのうち最も多い生活雑貨のクレーム数の変化を示している。

表4 クレーム総数と生活雑貨に関するクレーム数の推移



年度下期	02年	03年	04年	05年	06年	07年
クレーム総数	7,497	4,423	3,892	1,780	1,573	1,389
うち生活雑貨	3,842	2,651	2,158	997	603	501

(松井氏提供資料を基に筆者が作成)

2002年の下期には全体のクレーム数は7,497件あり、そのうち生活雑貨が3,842件であった。これが2007年下期には全体が1,389と5分の1になり、生活雑貨が501と激減している。

さらに業務改善のために、他社の優れたシステムを積極的に取り入れた。これは、生産現場や店舗運営だけでなく、新規店舗出店などの決定方法にも及んだ。特に、しまむらの代表に社外取締役就任してもらい、そのシステムを大いに真似た。

5.2.3 店舗リストラ

前述のように、西友を支えるため良品計画の株価を上げる目的で、無理に大型店舗を開設していた。また、これまでの経緯で、不採算であっても営業を続けている店舗があった。松井は、状況に応じてこれらの経営を見直しリストラを進めていった。

この最たるものは、海外店舗である。1990年のロンドン1号店開設以来、海外事業は一度も黒字化していなかった。様々な要因があったが、一番の問題は、パリのルーブル美術館のような一等地に出店しており、売り上げに比べ家賃が高すぎた。次の大きな世界戦略をとる前に、一旦は海外店舗の大幅な見直しを行い、不採算店舗を順次閉めていった。特にアジアは、91年から香港に出店して以来、7店舗まで増やしていたが、98年にはすべて閉鎖した。これは香港でパートナーをしていた企業が、アジア通貨危機で共同経営が困難になったことも理由の一つである。

さらに、それまで海外現地のパートナー企業の紹介や、地元のエージェントを使い出店場所を決めていた手法を見直した。良品計画の社員が自ら現地調査を行い、物件を探した。例えばイタリアでは、場所が良くても2階のフロアなど賃料の安い所を借りて、利益を出せるようになった。これ以降、テナント料は全体の売り上げの15%以内に抑えるために、2番地立地展開を実行していった。

以上のように、ITの導入や、売れ筋を絞ることで在庫を削減した。また生産性を上げるために業務の無駄を省き、残業も減らした。さらに、生産体制や業務の見直しを徹底することで消費者のクレームを大幅に削減できた。結果的に、顧客への負の対応へ減らすことで、従業員はより建設的な業務に時間を向けられるようになった。このクレーム数の減少は、顧客に対するブランド力の向上にもつながったのである。

5.3 店舗オペレーション改善

前述のように、無印良品は過去の成功体験から、各店長が独自の発注や在庫管理、店作りに過度の自信を持つことになる。適切な店舗運営のマニュアルが十分でないため、店長の数だけ店づくりの手法があることになる。中には、独自のやり方で成功を収めている店もある。しかし、標準化できていないため、うまく機能していない店舗も多くあった。特に問題なのは、運営方法が人についているため、その人が移動になった際の引継ぎなどは

困難になる。また、小売業の特徴であるが、売り場の店員はパートやアルバイトなどの非正規雇用者が多くを占める。これらの人々は勤続年数も短いため、様々な業務に多様性があると覚えるのは容易でない。特に店長が変わるたびにやり方が変わると、混乱しミスも多くなる。

このような問題の解決方法として、多様な業務を標準化するためにMUJIグラムというマニュアルの作成を始めた。通常のマニュアルは、本部が作成し現場に落とすことが多い。しかし、松井は店舗の事情を知らない者が作成しても、現場では役に立たないと考えた。このため、MUJIグラムは、各店舗などの従業員からの提案を積極的に取り入れ、13冊で1,780ページにも及ぶマニュアルが完成する。この中には、基本的な商品のディスプレイや売り場づくり、服のたたみ方なども掲載されている。また特徴として、一度作ったものが最終マニュアルというのではなく、課題が見つかるたびに中身を改善していった。マニュアルの使い手に役に立つものに更新し続けているのである。

また、他企業の店舗オペレーションの優れた所は、積極的に取り入れていった。特に、しまむらの製品タグ数の少なさなどを見習い、無印良品のタグ数を大幅に減らし経費の削減や、業務の簡素化につながった。

同時に、2002年度には7億8千8百万円をかけて、システム開発の投資を本格化させた。以後も積極的に投資を続け、全体の業務だけでなく、店舗オペレーションの発注や在庫管理の改善を行っている。

6. 松井の人材活用戦略

松井の大きな貢献は、瀕死の状況であった業績を大幅にV字回復させたことである。特に、これまで述べたように、利益の出るビジネスモデルの構築と、店舗オペレーションの改善に大きな役割を果たした。しかし、経営戦略の立案や実行には得意不得意もある。松井の優れていた点は、自己の名声よりも企業の繁栄を優先させたことであろう。本人も望まないよう

に、イエスマンやゴマをする人材で回りを固めなかった。冷静に能力を見極め、企業の繁栄のために、適材適所に有能な人材を配置している。

具体的には、商品開発の中心を担ってきた金井政明を常務に据えた。無印良品のブランド再構築のために、大きな権限を与える。また、国内の事業は復調しても海外事業戦略は未発達であった。このため、西友の国際事業部長であった松崎暁を、良品計画の国際事業の責任者に抜擢して任せた。これらがいかに機能したのかを以下に見ていく。

6.1 ブランド力向上の戦略

経営効率をいくら高めても、商品やサービスに高い付加価値がなければ顧客に支持はされない。このことを認識し、無印良品のブランドを誰よりも理解している金井に任せた。金井は、無印の商品開発の中心を担ってきた。彼に、ブランド再構築の全権を委ね、結果的にこれが成功に結び付く。

金井は、セゾングループの創設者である堤清二と交流する機会も多かった。それまで良品計画になかった、電化製品や化粧品などの商品開発の際には、堤を説得し事業を実現している。また、無印良品の初期のデザイン経営の構築を担った、田中一光や小池一子などのアドバイザリーボードのメンバーとも商品開発の関係で深く関わっていた。

まず金井は、無印良品のデザイン経営の源流を確かめるため、既に一線を退いていた堤に説明を求めた。また、しばらく商品開発やブランディングから疎まれていたアドバイザリーボードを復活させ、ブランド再構築への援助を求めた¹⁰⁾。

ここで生まれたのが「これでいい」というハイクオリティー・ベーシック、リーズナブルプライスというコンセプトである。その目的は賢い低価格、豊かな低コストの実現である。

同時に金井は新たなアドバイザリーボードのメンバーを加え、ブランディングを行っていく。このために、世界的デザインの祭典であるミラノサローネに無印良品を出展させる。これが成功し、ジャスパー・モリソンな

どの世界的なデザイナーとの関係構築が可能になる。彼らのデザインする家具などの製品を「ワールドムジ」として商品化した。また、同様に「もしも他の国で無印が生まれたら」というコンセプトで、世界中の良品を発掘し、商品化する「フェンド・ムジ」が実現する¹¹⁾。

さらに衣料品のブランド力を上げるため、日本を代表する世界的デザイナーのヨウジ・ヤマモトとコラボする。それまでにない画期的な服が店頭に並ぶことになった (Kanai, 2018)。

これらの金井の活躍を、松井はかなり自由な権限を与えることで実現させる。これは、無印良品の復活には、強いブランド力が必要なことをよく認識していたからである。

6.2 海外事業展開の戦略

松井自身は人事部など管理部門が長く、海外事業にはそれほど関わってこなかった。しかし、今後の企業の成長を考えるとグローバルな展開は必須である。このため、西友時代に海外事業を行ってきた松崎に任せる。

松崎は西友の法務部時代に、無印良品のロンドンの海外1号店開設時に国際法務業務に携わった。またその後、香港の西友デパートのブランド力を上げるために、良品計画に出店を働きかけた。結果的に、2001年に良品計画は撤退していたアジアの事業の再出発を行う。しかし、この時に良品計画の海外事業部は脆弱であったため、西友側の松崎を中心に海外店舗の運営モデルを作った。この店舗の成功に続き、アジアに拠点を広げることになり、良品計画は、初めて海外事業の黒字化を実現できた¹²⁾。

ところが西友は業績不振に陥り、世界最大の小売業であるウォルマートが資本参加することになる。この時、松崎は西友の国際事業部の代表として、事業の継続を訴えた。しかし、海外の事業はデパートに近い形態で、スーパーではないため、この提案は退けられた。以後、松崎は海外事業の撤退業務に携わる¹³⁾。

松崎は2005年に西友の海外事業の清算が終了すると良品計画に移動に

なる。やがて海外事業部の代表を務めることになり、無印良品の国際戦略を構築する。特に、良品計画の海外事業の屋台骨となる中国市場を積極的に開拓し、200店舗まで拡大し成功を取めた。また、松崎は国際事業の本部を本社に設置し、グローバルに店舗展開する際の開拓支援を、一貫したシステムで実行できるようにした¹⁴⁾。

松井は、国際事業戦略の構築を松崎に全権委任したことで、結果的に良品計画のグローバル展開を成功させた。

7. まとめ

本論は、良品計画の元会長である松井忠三に焦点を当て、良品計画の危機時におけるデザイン経営構築を概観した。資料としては、歴代の社長を務めた、松井、金井、松崎の3氏に対する聞き取り調査結果を主に活用した。

無印良品は、セゾングループの創設者である堤清二の指揮のもと、田中、小池などのクリエイターを経営方針のデザインに起用し、一時期成功を取めた。創業の1980年代から2000年あたりまでは、流通小売業にはあまり例を見ない発展を遂げた。

しかし、会社運営は、過度のクリエイティブさや、特定個人の資質に依存し、過去の成功体験で業務を行うようになっていた。結果的に、根拠のない自信に基づき、競合相手の台頭にも的確に対応できなかった。さらに、不適切な商品の買い付けや、店舗での発注方法の問題が堆積し、不良在庫が膨らんでいった。これらは、経営の基盤を弱めていった。さらに、冷静に課題を判断する能力も機能せず、購入者の多くのクレームとなって現れていた。結果として、無印良品のブランドは劣化していったのである。

良品計画の業績が急激に悪化する中、松井は代表取締役社長に就任した。彼の功績の中でも重要なのは、良品計画の効率の良いビジネスモデル確立の成功である。ITなどを活用し、商品の発注の精度を高め、効率よい在庫

の管理を実現する。またWH運動を中心に、仕事の効率化を徹底させた。特に業務運営に時間も手間も悪影響を与える顧客のクレームを削減した。さらに海外も含め不採算の店を閉じ、国内のアウトレットも削減していく。これらの戦略を効果的なBCで実行することにより、着実に利益を出せるビジネスモデルをデザインすることに成功する。

様々な問題を抱えていた店舗運営も改善する。それまで、店長の裁量に依存し、成功のムラがあるオペレーションを抜本的に見直した。全国の店舗を自ら訪ね、現場とコミュニケーションを深めることで課題を明らかにしていく。この上で、どの店で、だれがやっても一定の成功が望めるような、MUJIグラムというマニュアルを導入した。このユニークな点は、作成の過程で現場の従業員の案を次々に取り入れ、常に内容を改善し続けるものである。これを活用することで、パートやアルバイトの従業員にも業務内容が分かりやすくなった。まさに業務の「見える化」に成功する。

松井の成功には、これら以外に有能な社内リーダーへの権限の委譲がある。本人が得意でない、ブランド力の強化には金井に任せ、ブランド価値を上げることに成功する。またグローバルな展開においては、元西友の海外事業部長であった松崎に国際戦略の構築を任せた。松井は良品計画の持続的な発展を目指し適材適所を実現させたと言える。特に、トップが硬直化しないように、自分は会長になり、金井を社長に抜擢し後を託す。さらに、金井の後には国際事業で実績を上げた松崎を社長にして、自らは経営の第一線から退く。この自分の身の保身や、院政を引いた長期政権をしない潔い決断こそ、良品計画がその後も発展していく要因となったのである。企業トップの任期も含め、リーダーの役割もデザインしたと言える。

本論は良品計画の一家に焦点を与え、企業の危機時にリーダーがどのようにデザイン経営を構築すればよいのか考察を行ったケーススタディである。このため、結果の汎用性を高め、他の企業でも機能するという確証は持てない。このためには、今後さらにデザイン経営を導入し危機から立ち直った企業の多くの事例を検証していく必要がある。

注

1) 以下が今回の資料となるインタビュー調査の概要である。

• 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

• 金井政明氏

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

2022年11月17日 於 法政大学経済学部棟

• 松崎曉氏

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

2) 上記 金井氏インタビュー

3) 上記 松井氏インタビュー

4) 上記 金井氏インタビュー

5) 上記 松井氏インタビュー

6) 私の履歴書 松井忠三 (16) 日経新聞 2018年2月17日

7) 私の履歴書 松井忠三 (16) 日経新聞 2018年2月17日

8), 9) 上記 松井氏インタビュー

10), 11) 上記 金井氏インタビュー

12), 13), 14) 上記 松崎氏インタビュー

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.
- 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.
- 中谷安男（2022）「良品計画のデザイン経営のはじまり」『経済志林』90/1-2, 89-115.
- 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., de Leon, N., Gerard, 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.

Ryohin Keikaku's Design Management Development during a Management Crisis: Former Chairman Tadamitsu Matsu's Strategy

Yasuo NAKATANI

《Abstract》

Developing a relevant design management for a firm has been regarded as an essential strategy when a firm is facing a crisis situation. This article explores how Ryohin Keikaku was able to survive a serious crisis during the early 2000s. Although the company's Muji brand had been popular among urban consumers, their business model and store operations were fragile compared to competitors such as Uniqlo or Nitori. Mr. Tadamitsu Matsui became CEO in 2001 and started to reform the company's system by introducing a design management which was capable of linking design, innovation, and an effective business model to expand customer bases. By analysing interviews with three CEOs and reviewing previous studies regarding the company, we examine how Ryohin Keikaku were able to solve various problems and achieve a successful revival.

