

# 良品計画の土着化と個店経営戦略：新潟県直江津と北海道函館のケーススタディ

中谷安男

## はじめに

一般に、スーパーのプライベート・ブランド（PB）は、メーカーと協業し価格の安さを訴求して集客を目指すのが主な目的である（鈴木，2018）。このため、ブランド力や製品価値の向上は、あまり求めている。一方、消費者もこれらのPBを選ぶ際に、品質よりも値段を重視する傾向にある（阿部，2018）。

ところが、1980年に西友ストアのPBとして誕生した無印良品は、デザイン経営を重視し、ブランド力の高い製品として認知された（中谷，2022a）。同社の初期のブランディングや商品開発の成功事例に関して、多くの検証が行われている（由井他，2010）。当初から、一流のデザイナーやコピーライターを製品開発の中心に据え、他のPBにない、強いブランド力を構築した（堤・三浦，2009）。

その後は、PB商品のカテゴリーから離れ、独自の店舗を持ち、様々な生活関連商品を販売していく（松井，2015a, b; 2016）。このデザイン経営の遺伝子を引継ぎ、一層発展させたのが現会長の金井政明である（西川，2016）。

金井はそれまで良品計画になかった、化粧品や、電化製品のカテゴリーを導入し成功を収めた。彼は、無印良品の商品開発部門の中心として、初期の遺伝子の継承からブランドの拡張まで実現した（良品計画，2018）。

さらに、同社が経営危機を迎えた2000年以降も、一流のデザイナーとの協働や、グローバルデザインの拡張などを実現させ、再びデザイン経営を成功させた（中谷，2022b）。

海外では、成功の背景にある日本の伝統的な「わび・さび」に通じる、シンプルさと美しさの具現化の理由は分かりにくい（Nakatani and Smithers, 2022b）。このため、中国やアメリカなどで、ブランド構築の一環として、金井が代表して講演を行い、企業理念や、製品のコンセプトを説明し浸透させてきた（Kanai, 2018）。

まさに、無印良品をデザインするリーダーとして活躍してきた。この過程を検証したものは、自著を含めて少なくない（株式会社良品計画, 2018）。

しかし、これまで報告されてきた実績の背後にある、複雑な事情や、独自の経営判断の理由については看過されていることも少なくない（Nakatani and Smithers, 2022c）。

現在、良品計画は堂前社長のもと、2021年から第二創業として、各地域に根差した土着化や個店経営を推進している（佐々木・高橋，2021）。実は、この背景には、会長の金井が発展させた「役に立つ」というメタ戦略の構築がある（Nakatani and Smithers, 2022c）。しかし、この良品計画の戦略をいかに土着化や地方活性化に結び付けて取り組み始めたのか、金井のデザイン経営に焦点を当て検証した研究は少ない。

以上の観点から、本論はケーススタディのアプローチを用いて公刊資料を参照する。さらに、良品計画の当事者への詳細なインタビューや、第二創業の実現化に向けた現地の調査を踏まえ、「役に立つ」戦略をデザイン経営の観点から検証していく。

## 2. 研究の背景

良品計画のユニークさは、単に安さや素材の良さだけでなく、デザイン経営を日本でいち早く取り入れ成功した点である。本論では、このデザイ

ン経営を会長の金井がいかに発展させ、現在の第二創業に結び付けたのか確認していく。

## 2.1 デザイン経営の重要性

Butler and Tischer (2015) が述べているように、企業のビジネスモデル構築の中心にデザインを重視する経営が欧米では注目されている。Best (2015) はデザイン経営の特徴として、単に商品の形やパッケージだけでなく、企業の経営戦略やマーケティングを関連付け、日々の課題を解決しビジネスモデルを構築していくことを強調している。Gruber et. al (2015) は、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性を訴えている。

つまり、デザイン経営は、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、統合させるためのシステムをデザインする手法となる (Ahire and Dreyfus, 2000; 小川, 2007)。

西友が属するセゾングループの創設者の堤清二は、西武百貨店のロサンゼルス店責任者として赴任し、米国式マーケティングを学んだ。同時に、シアーズバロック社の単に商品を売るのではなく、消費者のライフスタイルをデザインする手法を取り入れた (堤・三浦, 2009)。この中で、特に無印良品は、無駄を省き、素材の良さを活かした環境にやさしい生活の提供を基本デザインとした。

## 2.2 無印良品の初期のブランディング

それまでのPB製品は、メーカーなどと協力し低価格戦略実現のためにスーパーの自社ブランドとして販売されていた。西欧ではカリフルが、納入業者による価格のコントロールを離れ、独自の値段を設定し消費者の購買意欲を喚起するために始めた (鈴木, 2018)。日本では、全盛期に売上が最大であったダイエーが先行して取り入れた。メーカーと直接に協働することで、問屋などの中間物流業者を通さず価格を抑えることが可能とな

る（中谷，2020a）。結果として小売業者側からの価格破壊で，PB商品で値段の安さを訴求し集客につなげた。

このように，PB商品は価格を下げ，顧客の拡大や，スーパー店舗の売り上げ増を目指すのが第一義的な目的であった。

一方，無印良品は開発段階から他のPB製品とは異なった。当初，セゾングループの西友ストアのPB製品の投入は遅れた。同グループの創業者である堤清二の方針で，値段の安さだけを訴求するPB商品の販売を望まなかった（堤・三浦，2009）。

堤は，セゾングループのクリエイティブ・ディレクターである，田中一光や，小池一子などと協働してデザイン経営を重視した商品開発に取り組んだ（田中，2001）。

彼らは，当時流行していた高価なブランド製品に疑問を持っていた。素材がそれほど違わなくても，ブランドのラベルの付いた製品は，ないものに比べてかなり高価格で売れていた。

このような消費行動は健全でないと考え，社会的なアンチテーゼとして，そぎ落とした中の美しさを考案した。さらに，複雑な装飾工程や過度の包装を省き値段を抑えた無印良品を生み出した（Nakatani and Smithers, 2022a）。

ただ単にムダを省くのではなく，素材を活かしたデザイン性も追求した。無印良品は，忙しい都会に住む女性を中心に支持を得ていく。

### 2.3 店舗をデザイン経営の発信地に

また無印良品は他社のPBとは異なる販売方法をとる。単にスーパー向けの商品としての販売だけではなく，東京の青山に無印良品の専門店を作った。

これはシンプルで透明なパッケージの無印良品はスーパーの他の商品と並べて売られると目立たない。また商品が埋もれて，その価値を十分に訴求できなかったからである<sup>1)</sup>。

インテリアデザイナーの杉本貴志が手掛けた青山の1号店は、目抜き通りに位置したレンガ造りのザイン性の高いものであった。杉本は、以後も良品計画の店舗デザインの重要な役割を担う。この1号店の内装は、服飾ブティックのような造りで、既存の小売り雑貨の店とは大きく異なった(杉本, 2018)。

これ以降、良品計画のデザイン経営の中で、店舗が大きな役割を占める。これは、同社がテレビなどのメディア広告をほとんど行わず、店舗で顧客にライフスタイルの提案を体感してもらうことに重きを置いてきたからである(中谷, 2022b)。

企業コンセプトでデザインされた空間に顧客が足を運び、商品を手に取り五感で体験する。そして、商品を使う充足感、満足感を口コミで広げることに注力した。

この店舗を中心に情報を発信し、ブランドを構築するデザイン戦略は、後述する直江津や、函館の店舗展開でも同様に活用されていく。

## 2.4 商品開発

無印良品の商品開発には独特の手法があった。単に売れるとか世の中にある製品というだけでは商品化は実現しなかった。特に、前述の田中や小池などの参加するアドバイザリーボードで、新たな商品の企画を提案し認められる必要もあった。「これのどこが無印か」と言う問いに答えられなければならなかったのである(西川, 2015a, b, c)。

金井は、1993年に西友から子会社の良品計画に転籍し、1997年に事業本部商品事業部生活雑貨部長となった。そして、2000年に取締役営業本部生活雑貨部長となる。この間、田中や小池などのクリエイティブなアドバイザーと協働することで、無印良品のデザイン構築の遺伝子を受け継ぐことになる<sup>2)</sup>。

この商品開発の理念は重視されるが、土着戦略においては、それぞれ地元の地産商品を店舗に並べるなど、個店経営の典型として、地域コミュニ

ティマネージャーに一任されていく。

## 2.5 第二創業戦略

会長の金井は、無印良品の理念やブランド再興に大きな貢献をした。彼は、良品計画の将来を「役に立つ」というメタ戦略の基に練った。1980年代の創業時から、素材を活かし、無駄を省き、「感じの良い」製品を開発し、環境に配慮してきた。これは、現在のサステナブルな社会を目指す運動を、いち早く実践してきたのである。つまり、当初から社会の課題に向き合ってきたと言える（小池，2014）。

現在、良品計画は、衣料、雑貨、食料品を中心に7000アイテム以上を販売している。これらを活用すれば、様々な人の生活に関われ、他の企業はできない、ユニークな特徴となる。

金井は、これらの理念と資源を活用し、現在の問題を解決することが重要だと考えた。この中で、日本の大きな課題である地方の再生に取り組むことを今後の発展の中心戦略とした<sup>3)</sup>。

無印良品の現在の店舗の多くは、人口の多い都市部を中心とした繁華街にある。このような地域は、一定の顧客数も望め、運営効率は良く、他の多くの小売業も同様に出店している（渡辺，2006，2012）。

一方で、人口が減り、高齢化の進む地方は、小売りを含めた企業が撤退したり、出店を見合わせたりしている。このような地域の課題は深刻で、商業圏がしぼむに従い、ますます過疎化に拍車がかかっている。

また近年、地方都市では大型店舗出店を制限する法律の見直しにより、大手のショッピングセンターが次々に進出した。どの都市も競って誘致を行ったが、必ずしも長期的には良い点ばかりではなかった（小島・阿部，1998）。

まず、東京など都心に本社を置く企業は、売上の利益は東京で吸収する。さらに商品の納入業者を本部でコントロールしてコストを下げるため、地元の業者を使うことは稀である<sup>4)</sup>。

つまり、大型店舗ができて、直接に増えるのは雇用くらいである。しかも小売業の場合、従業員の多くは、パートなどの非正規雇用となる。また、大型店の仕入れ力や価格には、地元のスーパーや小売店は太刀打ちできずに、店を閉じる所もでる。このように東京の会社を誘致しても、地方自治体の財政はそれほど潤うわけではなく、むしろ地元の小売業に負の影響を与えることもあった。

また、大型店舗の建設などは、経費節約などの目的で、設計から施工まで本社主導で特定業者が関わる場合が多い。これらも、ほとんどは中央に本社があり、利益は東京に集まる。

以上のように中央の企業が進出することで、一部の場所は栄えるが、富の多くは中央に流れてしまう。それでも店舗が持続的に運営されればよいが、中には地方の人口減や高齢化により売上が減少すると撤退することもある。しかし、地方の自治体や企業が誘致活動をする際は、そのような先のことまでは考えていなかったのが実態であろう（中島, 2020）。

## 2.6 金井の「役に立つ戦略」

金井は会長の立場になり、講演や視察で全国を巡るようになった。この中で、都会にいたのでは分からない地方の現実を目にする。地方は人口減が加速し、スーパーや百貨店などが次々と閉められている。商店街もシャッターが下ろされたままで、街には活気がない。

それでも地元住民も自治体も、何をどのようにすればよいのか答えを見つけれない状態である。これを無印良品としては見過ごすことができないと考えた。しかし、各地域で事情も危機感も異なる。このような中で、良品計画が単に出店をしても問題解決は困難である。

一方で、自分たちのコミュニティを再興したいという熱い思いを持ち活動している若者がいる地域もある。中には地方の行政にも危機感を持って行動を起こしている長や職員がいた。金井は、これらの人々と良品計画が協力して地方を元気にする方法を模索したのである（佐々木・高橋, 2021）。

金井は、無印良品の強みは都市で消費者の支持を得られることで、弱みは地方や田舎には店舗も少なく、認知度が低いことだと考えた。つまり、良品計画として、まだまだ手付かずの店舗を開発できる余地がある（中島、2020）。

地方でも人々は営みをしている、このような社会に必要とされる無印良品を構築できれば、2500店舗も実現可能だ。しかも、このような地域は他の東京の企業は撤退こそすれ、進出はしない。ライバルがほとんどいないのは、効率が悪く、短期的に利益はあまり望めないからである<sup>5)</sup>。

しかし、現在ビジネスの基本である、製品販売を拡大し、コストを下げることによって、利益を最大化するモデルを活用せずに、いかに企業の繁栄を実現するのであろうか。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究目的

本論では以上の観点から、いかに良品計画の土着化戦略や個店経営が実現したのかケーススタディのアプローチを活用し検証していく。具体的には公刊資料を参照した上で、良品計画の多くの関係者への詳細な直接インタビュー、及び現地調査に基づき、ビジネス事象の報告を行う。今回は、新潟県上越市の無印良品直江津と北海道函館市の無印良品シエスタハコダテの事例を検証する。これらの手法により、良品計画の土着化戦略や個店経営の実態を明らかにする。

#### 3.2 インタビュー調査

以下の要領で詳細なインタビュー調査、及び現地調査を実施した。

- ・元良品計画会長 松井忠三 氏

①2012年11月15日 於 法政大学経済学部棟



- ②2015年2月14日 於 良品計画本社会議室
- ・良品計画会長 金井政明氏
  - ③2022年6月24日 於 良品計画本社会議室
  - ④2022年8月1日 於 良品計画本社会議室
  - ⑤2022年11月17日 於 法政大学経済学部棟
- ・元良品計画副会長 松崎暁 氏
  - ⑥2021年10月14日 於 良品計画本社会議室
  - ⑦2021年11月12日 於 良品計画本社会議室
  - ⑧2021年12月2日 於 法政大学経済学部棟
  - ⑨2022年4月6日 於 良品計画本社会議室
- ・良品計画信越事業部 コミュニティマネージャー古谷信人 氏
  - ⑩2022年3月2日 於 無印良品 直江津
  - ⑪2022年5月19日 於 法政大学経済学部棟
- ・無印良品シエスタハコダテ・コミュニティマネージャー加瀬紋子 氏
  - ⑫2022年7月29日 於 無印良品シエスタハコダテ
  - 2022年9月20日 ZOOM
  - 2023年2月13日 ZOOM
- ・SPC函館本町開発株式会社 岡本啓吾 氏
  - ⑬2022年7月29日 於 無印良品シエスタハコダテ，青柳町会館
- ・無印良品くらしラボ酒田 石田佳奈子 氏 松本菜乃花 氏
  - ⑭2022年8月14日 於 無印良品くらしラボ酒田
  - 2022年9月14日 ZOOM
- ・良品計画 執行役員 千葉・会津事業部長 生明弘好氏
  - ⑮2022年12月6日 ZOOM

#### 4. メタ戦略の立案

この章では、前章で示した公刊資料、インタビュー及び現地調査の結果

から、土着化や個店経営の実行のために立ち上げたソーシャルグッド事業部と、暮らしの編集学校についてまとめる。

#### 4.1 ソーシャルグッド事業部

2018年2月に良品計画は、金井会長の下でソーシャルグッド事業部を立ち上げた。地方を中心に人口減が著しくなり、これまでの大量生産大量消費のビジネスモデルでは、国内の課題は解決できないからである。持続可能な社会を実現するために、地域に根差し、地元住民と協力して、共に課題に取り組むことを目標とした。

地産地消を促進し、地元の人的資本や製品を活用し、コミュニティの富が循環して生活が成り立つ社会を目指した。地方の自治体を巻き込み、中核に無印良品の人、モノ、金の資材を投入し、新たなビジネスモデルを構築していくのである。

事業部長の生明によると、地方の課題は同じものではなく、地場の地理や歴史、風習及び、それまでの産業の特質によって異なるという困難な点がある<sup>6)</sup>。

つまり、これまでの企業が利益追求のため、本社が開発した効率がよくシステム化したビジネスモデルは当てはまらない。これらは多くの消費者がいる都市を前提とした事業形態だからである。

人口も少なく、事情が複雑で異なるコミュニティを対象にするため、中央の企業の理論を持ち込んでもうまくいかない。そのままでは短期的で、結局、利益が出ずに撤退をすることになる<sup>7)</sup>。

この問題を解く戦略は、土着化と個店経営である。土着化とは、ビジネスを行う際に、地元のコミュニティに溶け込み、地域住民と信頼関係を構築することを重視する。個店経営とは、無印の店舗の在り方を、地元にあった形態や運営方式で事業を構築することである。

しかし、これは池袋の本社で企画して実現できるものではない。いかに地域の課題を吸い上げ、協力を得ていくのであろうか。

## 4.2 暮らしの編集学校

金井は、地方や田舎で一層高齢化が進み、次第に疲弊していく姿をみて「感じが良くない」と考えていたのである。政府も地方自治体も、なかなか有効な解決策を出せない中、無印良品として、「役に立つ」ことはできないかと模索した。

土着化や個店経営を行うには、どれだけ地元のコミュニティの協力を得られるかが鍵となる。このために良品計画は、ソーシャルグッド事業部が中心となり、「暮らしの編集学校」を開催する。

日本は、地域によって文化にも多様性がある。ところが、それぞれの文化伝統を引き継ぐ若者が都会に出てしまい、継承する人も減った。この問題に取り組むため、良品計画に「暮らしの編集学校」を運用した。これは、日本各地の土着とは何か、それぞれの価値を見出すにはどうしたらよいか話し合い、理解を深め、課題解決の足掛かりとする学びの場である<sup>8)</sup>。

まずソーシャルグッド事業部のプロジェクトに参加する社員を社内公募で集める。彼らは、店舗開発部門や営業部門、現地スタッフとチームを組み、候補地である地方に赴き、合宿を行う。この中で、地元のリーダーや自治体の代表者を交えて、その地域に最適な無印良品の役割を共に考え、具体案を発表する取り組みである。

例えば、直江津の場合は、良品計画の公募で全国から集まった20人が、5人ずつ4班に分かれて現地を調査し、行政や地元の人に土着化のアイデアを発表した。この中で可能性のあるものを事業化して行った<sup>9)</sup>。

## 5. 無印良品直江津の事例

ここでは、前章で確認した、金井がデザインした、土着化と個店経営のための「役に立つ」事業戦略実行のためのソーシャルグッド事業部と暮らしの編集学校をいかに活用したか確認していく。特にこの章では、新潟県

の無印良品直江津のケースを検証する。

## 5.1 直江津の事例背景

かつて直江津は、江戸時代から始まった北前船の港として栄えた。また、鉄道の北陸本戦と信越本線が交差する主要駅で、全ての特急列車が止まっていた。また、海岸沿いに工業地帯も発展し栄えていた。

1987年に、地元のバスを運営する頸城自動車の所有地に、直江津ショッピングセンターが誕生する。直江津中央商店街が中心となり大型商業施設を計画し、イトーヨーカドー直江津店が核テナントとして開業する。この施設はエルマールと命名され、地場の商店街の65店舗もこの中に移った<sup>10)</sup>。

地元の人が集うショッピングセンターとして栄えていたが、日本の問題である、高齢化と少子化の影響を次第に受け始めた。さらに、東北や北陸などの共通の問題であるが、進学や就職を機に東京などに移り住む若者も多く、人口減少に拍車をかける（上越市創造行政研究所，2003）。

地方の大型スーパーは不採算になる所も出て来た。特にイトーヨーカ堂を運営するセブン&アイ・ホールディングスは、2016年に業績立て直しを理由に、2020年までに40店舗を閉めることを発表した<sup>11)</sup>。

イトーヨーカ堂は、もともとは衣料品部門が強かったが、ユニクロなどの専門店に顧客を奪われた。さらに、イオンなどのライバル店との競争に直面して売り上げが低迷する店もあった。また、グループで好調のセブイレブンに資本を集中するためにも、利益の出ない店を閉める必要があった。

人口減の著しい直江津店は、2018年に閉鎖の対象になることが分かった。エルマールの6割近くの6,000㎡を占有していたイトーヨーカドーが撤退することは、施設を運営する頸城自動車には大きな打撃であった。また、30年以上もこの施設に依存していた地元住民も、今後はどこで買い物をすればよいのか困惑する<sup>12)</sup>。

これは直江津だけの問題ではなく、他の地方でも起こる。1986年から大

店舗出店の規制緩和が始まり、それぞれの自治体は、町おこしの一環として大型商業施設の誘致を行った。どこの地方も右に倣えて、積極的に同じ行動を取る所が増えた（小島・阿部，1998）。

このような商業施設の発展に伴い、地元の商店街は衰えていく。しかし、大型施設が残ることで、地域の経済は回ると考えられていたのであろう。

当時の計画では、少子高齢化社会が進み顧客が減ると、不採算の店舗は閉じられる事態が来ることを考える人は少なかった。この不測の事態が、人口減少に本格的に直面した地方で、雪崩を起こすように続いているのである。

## 5.2 直江津暮らしの編集学校

金井は北陸での講演を終えた後、頸城自動車の役員から相談を受けた。エルマールの中核テナントであるイトーヨーカドーが撤退をする可能性があるため、どのようにすべきかというものだった。しかし、良品計画は地方の大型ショッピングモールの運営をしたことがないので、具体的なアドバイスはできなかった。

しばらくして、2019年5月に、やはり撤退するので何とかしてもらえないかという相談があった。金井はイトーヨーカ堂の上層部に話を聞いたが、採算が悪く撤退する方針は変わらないということだった。

視察すると、イトーヨーカドーが大型ショッピングモールの2階を占有しており、これが撤退すると後を埋めるのは困難である。また、近辺は既にシャッター商店街となっている所もあり、このままでは過疎化が一層進む。物件のオーナーである頸城自動車だけでなく上越市も危機感をもち、良品計画に相談を持ち掛けたのである<sup>13)</sup>。

そこで金井は、直江津で暮らしの編集学校の開設を指示した。地域の人々と何ができるのか考えてもらうためである。

メンバーが集まり様々な調査をした。この結果、直江津に中核テナントとして出店するのは難しいとの報告であった。まず、駐車場が711台しかな

く十分でない。また旧市街にあり、ロードサイドにある他の商業施設と離れていた。さらに、直江津駅の利用者の数も少ない。かつては北陸本線の主要駅であったが、北陸新幹線が完成した後は、直江津は迂回され停車しない。

この報告を聞いた金井は、そのようなことはイトーヨーカ堂が撤退する時点で分かっている。聞きたいのは、どうすれば、無印良品が地域と共に活性化できるかという意見だ、とメンバーに伝えた<sup>14)</sup>。

しかし、これまで無印良品はテナントとして商業施設の中の店舗を開設したことはあるが、ショッピングセンター自体の運営をしたことはない。また、都心の企業に、商業圏として条件の良くない場所に出店してもらうのは難しい。

このため、これまでにない大きなスペースを無印良品がほぼ単体で運営するという、ハードルの高いものであった。

### 5.3 コミュニティマネージャー古谷信人

良品計画には、店舗の運営を任される店長とは別にコミュニティマネージャーが存在する。彼らは、店舗を通して、地域住民と交流し、共に課題を解決しながら、町づくりに貢献するのが任務である。それぞれの地方特有の課題に対処して、無印良品が土着化を実現させていく。上越市とは地域活性化のための包括協定を結んだ。行政の若手の関係者も課題解決の話し合いに加わった<sup>15)</sup>。

直江津のコミュニティマネージャーは古谷信人である。彼はこれまで良品計画の北海道や広島で活躍してきた。彼のキャリアで大きな影響を受けたのは、2014年8月の広島市の土砂災害である。記録的な短期間の豪雨が引き起こした災害は、多大の人的被害をもたらした。住宅、電気・水道・ガス及び交通網のライフラインが深刻な影響を受けた。このため長い間、避難所生活を余儀なくされる人も多かった。

古谷はこの惨状を見て、いてもたってもいられなかった。軽トラックの

後ろに無印良品の製品を積み、被災地を訪問した。通常の業務の差し障りのない休日を利用した。現地では、保存のきくレトルトカレーや、パウムクーヘンなど無印良品の人気商品は、特に喜ばれた。

事後報告で、会社の方に連絡したが、だれに許可を取ったわけでもないため、いい顔はされなかった。それでも古谷は必要だと考え、続けることにした。

ある日、被災地の人々から感謝の言葉と同時に、「ありがたいが、毎回レトルトカレーとパウムクーヘンでは」と言われた。

確かに、こちらは役に立つと思いき、続けていたが、相手側には他にも様々な要望があることに気づいた瞬間である。それから、現地の人の話をできるだけ聞き、何が問題なのか、どのようなことが必要なのか考えるようにした<sup>16)</sup>。

古谷は、同じように賛同してくれる店などに声をかけて、野菜や生鮮食料品も配達してもらうようにした。たとえ週に一度でも、商品を手に入れることが困難な人々は、訪問日を心待ちにしてくれた。

これが、原体験となり、後の直江津での遠隔地域へのミニバスによる訪問販売 MUJI to GO の運営に繋がっていく。

#### 5.4 無印良品直江津の開店へ

古谷のそれまでの活動が認められ、無印良品直江津の創設メンバーとしてコミュニティマネージャーに任命された。

自宅の京都から単身で直江津に住むことにした。この店舗予定地の印象は、「生活をするのに不便そうな場所」であった。また、空っぽになったエルマール2階の2,000坪をどう埋めて運営するのか、ハードルの高さを感じた。

古谷はまず、密に現地の人との対話することから始めた。できるだけ地元の会合に参加した。実は、筆者が古谷氏に大学での講演をお願いしたことがある。この際に、「自分は人前で話すのは得意でない」と言われてい

たが、話の内容の興味深さに聴衆は引き込まれていた<sup>17)</sup>。

彼のコミュニケーション能力の高さは、聞く力だと思われる。とにかく、いつもその場において聞き続ける。その上で意見を求められた時に、考えを伝える。

一つの事例は、2020年の直江津店を開店する前の高校生の招待であろう。地元的高等学校から、「せっかく直江津に無印良品ができるので、卒業生の思い出になる物を記念品として贈りたい」という相談があった。例えば、無印良品のボールペンに卒業記念の文字を刻んで渡すという案が出された。

古谷は、よく話を聞いたうえで、生徒の立場で考えた。彼らの中には、卒業後に進学や就職で上越を離れる生徒も少なくない。生徒たちは、無印良品のボールペンをもらって本当にうれしいだろうか。もちろん物珍しいので、しばらくは持っているかもしれない。

古谷は、「もの」より「こと」が大切だと考えた。地方の過疎化の一つは、若者が地元を離れて都会に住みつくことである。彼らの中で、若い時に体験した故郷での感動を覚えていれば、いずれ戻って来たくなるかもしれない。

このような感動体験に少しでも無印良品が貢献できればと考えた。このため、オープン直前の一日を、この高校生たちに貸し切りで解放した。まだ、だれも体験したことのない無印良品最大規模の広い店舗を独占して仲間たちと歩き回り交流した。この日の経験と感動は、彼らにとって忘れられない思い出となったようである。

## 5.5 地域の特性を理解する

新潟の上越地方の人々は、熱しやすく冷めやすい、という特徴がある。古谷は、調査する中で、これを裏付けるの事例を聞いた。2017年にスキー場を併設したロッテアライリゾートが開設した時に問題が起こった。殺到した訪問者の多くは、「何かできたから見に行こう」という、新しい物を見



に来て帰る見物人だった。結果的に車があふれ、大渋滞になり、施設を利用するために予約した客が到着できない大混乱となった。またある日、車を運転していると道路が大渋滞していた。これは牛井のチェーン店の新規オープンであった。しかし、しばらくたつと嘘のように店の混雑はなくなっていた。

これらの事例から、世界最大級の無印良品が誕生すると、当初は見物客がてらに人が殺到し、大渋滞も起こることが予測できた。この対策として、プレオープンとして店舗を開設する前に、駐車場のスペースに仮の商品の販売所を設けた。これは、事前に扱う商品を見せて認知度を上げるだけでなく、オープン当日に、見物人の群衆が集まることを避けるためであった<sup>18)</sup>。

## 5.6 テナント探し

通常はショッピングセンターにテナントとして出店する。だが、今回は逆に巨大な無印良品の施設の中に出店してもらうテナントを探すという、良品計画として不慣れな業務に取り組んだ。しかし、イトーヨーカ堂が撤退した後、店を構えてくれる企業を誘致するのは容易ではなかった。

中でも集客力のあるテナントの出店は必須であったが、市場規模も小さいということで難航した。例えば、古谷はスターバックスに是非出店してほしいと考えた。相談に行ったところ難色を示された。スターバックスのコーヒー店は、おおよそ人口10万人規模で1店舗である。ところが、上越市の人口は19万人弱なのに、すでに2店舗あった。

ここで、古谷たちは知恵を絞る。店舗の大きなスペースに、地元の作家の本などを並べる書棚が長く続く書店を計画していた。ここのスペースでコーヒーが飲めるようにする。つまり、コーヒー店を出すのではなく、書店のスペースでスターバックスのコーヒーを売ってもらえばよいと考えたのである。通常の書店とは異なり、波型に並ぶ書棚に特別のスペースを作った。コーヒーを飲む席の壁画には地元の児童作家にゆかりのある絵を描いた。書籍は、良品計画で最大の3万5千冊以上を並べている<sup>19)</sup>。

同じように説得を重ねて、カルディコーヒーファームや、贈答用のジャムなどで有名な長野県に本社を置く久世福本店にも出店してもらえることになった。

## 5.7 地元いかに溶け込むか

古谷は、イトーヨーカドーのように、少なくとも30年以上は地元で愛される、必要不可欠な場所にしたいと考えた。そのためには、地域のコミュニティとしての役割が必要である。

これまで、2階にはファミリーレストランがあった。地元の人には小さい頃から家族に連れて来られ、やがて自分たちが家庭を持つと子供と食事する思い出の場所であった。このため、古谷はこの場所を、そのまま新たなフードコートとして活用した。良品計画はレストラン事業も行っているが、あえてそれは使わなかった。

「なおえつ良品食堂」と命名して、地元の食材を中心に、だれでも気軽に食事できるスペースにした。若者も立ち寄り利用してもらうために、高校生以下限定の「当たりつき麺」を300円で提供した。

店舗やデザインは変わっても、窓からは昔から見慣れた景色の見える食事のスペースにしている。

直江津では、高校生などが自習するスペースが少ないことも分かった。このため、Wi-Fi が使える Open MUJI という広い場所に机とイスを並べた。イベントのない時は自由に使えるようにしている。

直江津の人は飽きっぽいということを忘れずに、この Open MUJI で様々なイベントを行い、飽きられないように工夫している。平日の日中には、だれでも参加できる健康体操も実施している。

また、広い店内のウォーキングのイベントを始めた。これは年配の方は冬になると、雪のため外出しなくなり、運動不足となることに気づいたからである。幸い、吹き抜けの周りは250メートルの周遊できるスペースとなっている。

さらに良品計画では初の「まちの保健室」を開設した。くすりを調合販売するだけでなく、簡単な検査ができ、健康の相談にものれる。

「金井からは、もっとふざけろ、と言われてますから」、と古谷は自嘲気味に笑いながら館内を案内してくれた。どうすれば多くの住民が立ち寄り、飽きずに来てくれるか、様々なアイデアを出し、それらを店長の林と次々に実現させている<sup>20)</sup>。

## 5.8 朝市と移動販売

直江津には、100年前から続く「三・八の市」という月に6回開催される朝市がある。無印良品は、ここにオープン前の2020年の春から出店を始めた。朝市に商品を並べることで、地元の人に認知度を上げて、開店したら訪問してもらおう目的もあった。また、無印良品が出店することで話題を呼び、朝市がより盛況になればと考えた。扱っているのは、食料品と古本である。朝市ならではの定番のパウクーヘンの不揃い品を集めた商品は特に好評だ。また、再生紙にしかならない、大量に擦りすぎたベストセラーの売れ残りの古本なども人気がある。このように、通常の店舗では扱えないものが並ぶのも朝市の魅力だ。

古谷は広島県の災害時に単独で始めた移動販売の延長線上で、直江津でも買い物が不便な地域の訪問販売を2020年9月から本格的に始めた。幸いエルマールの実質的事業者である預城自動車はバス会社である。ここの20年落ちの小型の観光バスをMUJIのえんじ色に塗り、中山間地域を走り回る。

妙高市、十日町など6つのルートをそれぞれ月に1、2回訪問している。一つのルートに3、4か所ほど時間を決めて停車する。晴れた日は外に商品を出す。天気が悪くても小型バスの中を店のように改良しているので買い物ができる。

買い物の不便な地域の人や、年配の人々は、この訪問をとっても楽しみにしている。そもそも、多くの人が住むところに行くわけでないので、大きな売り上げは期待できない。しかし、地道な努力を続けることで無印良品

のブランドが住民の間に少しずつ深耕してきている。

地元の人たちとのイベントや、山間地域に訪問販売を続けることは、コストもかかり、すぐに大きな売り上げを望めない。しかし、長い将来に渡るお付き合いを目標として、ブランドの想起率を高めることに主眼を置いている。商品やサービスを選ぶ際に無印良品を真っ先に思いつくようになることを目指しているのである<sup>21)</sup>。

## 5.9 直江津の土着化の成果

人口が減る都市でイトーヨーカ堂も撤退したような場所に、無印良品の最大級の店舗を出して成功するのか懐疑的な社員もいた。中には、初年度売り上げ目標の半分もいかないのではと予想する人もいた。

ところが、コミュニティマネージャーや店長のリーダーシップの下、初年度予算の2.5倍の売り上げを達成した。良品計画の全店舗の中でも、上位10%以内に入るほどであった。

もちろん成功案件で、これから地方に大型店舗を出す際の土着化戦略のモデルケースとなる。しかし古谷は、ここ的人是熱しやすく冷めやすいので、30年も50年も店を続けるには、まだ十分ではないと認識している。

古谷は、地元の小学校が廃校になるので、子供たちのために何かできないかとPTAから相談を持ち掛けられた。最近では、課題が見つかると、住民は行政や学校ではなく、彼に意見を求めることも多くなった。これは、もはや単なる小売業の仕事ではなく、個店経営でコミュニティを活性化するリーダーの役割と言えるだろう。問題に遭遇した際の無印良品の想起率は高いのである。

この時は、子供たちの記憶に残るようにと、無印良品のキャンプ用品を持ち込んで、校庭でキャンプをすることにした。かつて卒業した親たちも集まり、キャンプファイヤーで思い出を語りながら学校に別れを告げた。

少しずつだが、無印良品は直江津の人々になくてはならない存在になってきているようだ。

## 6. 函館シエスタの事例

この章では、直江津のような大手スーパーの撤退の後地ではなく、町おこしのための新規物件に出店した函館のケースを見ていく。

### 6.1 地域のリーダーとの連携

金井は、土着化や個店経営の困難さをよく理解している。特に、それぞれの地域の風土や事情に合わせて、地元巻き込まれる人材を輩出するのは容易ではない。長きに渡り住民と密な交流を続け、地方を活性化しなければならない。悩ましいのは、その上で、良品計画の売上や利益を増やす必要がある。だが、商売を前面に出すと、地元の人には「また東京の会社が儲けに来て、利益が出なければ、どうせ去っていく」と思われてしまう<sup>22)</sup>。

つまりコミュニティマネージャーは、ビジネスと地域活動を両立させるという負荷の高い業務である。このため、経営的にも実績を上げたエース級の人材が担当する。無印良品シエスタハコダテでは加瀬綾子が、この役を担っている。彼女は、これまで渋谷のマルコをはじめ、北海道や東北の店舗を統括してきた。また、最近ではオーストラリア店も担当した。

金井によると、土着化を成功させる重要な鍵は、地元のスーパーマンとの連携だという。スーパーマンとは、地方の問題を正面から受け止め、多くの人を巻き込み、自ら率先して解決しようとする人材である。必ず、どの地域にもそのような若者がいて、仲間と手を携えて行動を起こしている<sup>23)</sup>。

函館シエスタの場合は岡本啓吾である。彼は、高齢化や人口減、商業施設の劣化が進む函館西部地区の青柳町の副会長もしている。

### 6.2 函館の課題

北海道函館市は、日本3大夜景の観光地として知られ、かつては30万を超える人が住んでいた。ところが、高齢化や少子化、さらに若者の流出により、北海道で最も人口減少が大きく2015年には約26万6千人となり、

2023年には約24万7千人に落ちこんだ<sup>24)</sup>。

様々な問題があるが、札幌市に比べると、若者の進学先や雇用が十分でなく、娯楽施設も少ない。一つの解決策として、地元の若者向けの施設の運営を、観光名所の五稜郭近辺の土地に市と民間が共同事業を行うことになった。SPC函館本町開発株式会社が設立され、若手の社員が中心となり活性化のための活動が始まった。具体的には、空きビルになっていた旧グルメシティ跡地の再開発事業として、シエスタハコダテという総合施設の建築を計画した。この中心メンバーとして、30歳そこそこの岡本啓吾が統括責任者として活躍する。

2017年4月の開設を目指し、地上19階建ての分譲マンションを併設し、地下1階から地上3階を商業施設とした。さらに4階には、Gスクエアという若者の交流の場を設置する。ところが、問題は商業施設のテナント誘致である。観光名所の五稜郭には近いが、町の中心で駐車場は限られる。またJRの函館駅からも距離がある。上述のように、函館自体の商業圏も小さくなる中で、集客力のある中央の企業誘致は困難であった<sup>25)</sup>。

良品計画は、1981年に開店した函館西武店のテナントとして2000年以降営業をしていた。しかし、セゾングループの経営不振により、2003年8月に函館西武が閉店された。このため、同じ8月にJR函館駅前にある老舗のデパート棒二森屋のアネックス4階に690m<sup>2</sup>の新たな店舗を開設した。ところが本館の耐震工事の必要性や、売り場面積の狭さなどから、新たな店舗候補を模索していた。

シエスタハコダテの岡本は、店舗の決まらないフロアの3階に無印良品に進出してもらうように要請した。無印は若者に支持されているブランドで、4階の若者向け交流場もOpen MUJIとして積極的に活用してもらえ考えた。

### 6.3 金井の決断

函館に出張した金井は、シエスタハコダテの若い統括責任者の岡本と面談をした。良品計画の事前調査では、立地や駐車場の少なさ、付近の集客状況から困難な物件であることが分かっていた。

「あなたはいったい何がやりたいのですか」と金井が問うた。岡本は、函館を若者が住みたい町にすること、高齢化の進む街を自分たちの若者で活気を取り戻させることだと熱弁する。自身も東京で働いた経験から、故郷の函館の良さを地元の人にはもっとよく理解すべきで、その一助になりたいと考えている。実際に、仕事以外でも過疎化が進む西部地区の青柳町の副会長として走り回っていた。

しかし残念なことに、立派な商業施設ができて、どのフロアーも具体的なテナント誘致に困っていた。このため、3階のフロアーに出店してもらい、4階のGスクエアの活用にも力を貸してほしいとのことだった。

金井は、この案件を預かり、知人である他の大手の会社にも進出を相談してみた。しかし、いずれも、この案件は難しいとの回答であった<sup>26)</sup>。

金井は再度、岡本とシエスタハコダテの隣のミスタードーナッツで会談した。岡本は、金井の結果を聞くのにひどく緊張したのを覚えている。

「他の企業も誘って、出店するようにお願いしてみたがダメでした。」

岡本は、この答えをある程度予想していたが、やはりがっかりした。金井は続けた。

「それで、1階から3階まで全てのフロアーを無印良品で借りることにします。」

岡本は金井の言葉の衝撃を今でも忘れられない。どの企業も敬遠する場所を全て借り上げ、2500㎡の大規模の無印良品が誕生することになる。

ここに北海道で最大規模の店舗を出すので、共に函館を盛り上げようと言われた。岡本は、大きな喜びと、絶対に実現させるという気概があふれてきた<sup>27)</sup>。

## 6.4 シエスタハコダテの土着化

コミュニティマネージャーに就任した加瀬は、地域振興に積極的に取り組む岡本と連携を密にした。この中で、実現したのが函館西部地区の青柳町の訪問販売である。

高齢化の進む青柳町は、町内会の所属メンバーが減り、特に若い人は町会館に立ち寄りなくなっていた。そこで、若手の蒲生氏が会長になり、シエスタ統轄責任者の岡本が副会長を務め、世代間を超えた交流を始めた。この目玉の一つが、2021年11月から始まった、無印良品の町内会館での訪問販売である。

漁港や港町としてかつて栄えた青柳町も高齢化が進み、買い物のできる店が近所に少なくなった。特に、坂の多い地域なので冬場の積雪の時期は、お年寄りの移動は難しく、買い物難民と言われる状況であった。

このため、月に1回度だが、えんじ色の MUJI To GO のミニバスが到着するのを地元の人は心待ちにしている。この活動は、当初は無印良品だけが出店していたが、函館の他の商店にも声をかけ参加店を広げていった。毎月の訪問が定着すると、プラットフォームができ、そこに気軽に出店しやすくなった。筆者が訪問した2022年7月には、鮮魚店や八百屋も出店していた<sup>28)</sup>。

無印良品のブースにはシエスタハコダテの店長の高橋氏が来ており、楽しそうに商いをしていた。店で店長をしているより、町会での販売の方が交流が密で、必要とされていることが実感できると話していた。入り口では岡本氏が受付をしていた。皆、和気あいあいと交流しており、そこには確かにコミュニティがあった。

2022年9月に、函館市と株式会社良品計画との地域の活性化に関する連携協定が正式に結ばれた。今後、行政とも協力を強くし、地元の人々と元気な街づくりを目指していくことになる。



## 6.5 奥尻の高校生との交流

奥尻島は、自然と海産物の豊かな北海道南西部の日本海上に浮かぶ島である。1993年7月12日に起こった北海道南西沖地震で津波の大きな被害を受け、以後人口が減少していった。ここにある唯一の高校は、道立のままでは、独自の教育や運営に制限を受けるため、2016年に島の町立の北海道奥尻高校となった。

奥尻の高校生たちは、自分たちの島の町おこしのために積極的な取り組みを行ってきた。この活動の中心である高校のオクシリイノベーション事業部の活動に協力しているのが、無印良品である。

シエスタハコダテのOPEN MUJI で奥尻マルシェという地産品の展示販売を行ったり、移動販売車が奥尻を訪問したりしている。また会長の金井も、高校で特別講義をするために来校した。

このように、自分たちの手で問題を解決しようとする若者の力になることも、ソーシャルグッド事業部の大きな柱である。

## 7 まとめ

本論は、良品計画が取り組んでいる第二創業戦略の実態を調査するためケーススタディのアプローチで、豊富なインタビューと現地調査を行った。

まず、これらの戦略を実施する上で要となるソーシャルグッド事業部と、暮らしの編集学校を概観した。その上で2つの地域の実践報告を行った。

一つ目は、新潟県直江津で、人口減などによる売り上げ低下により、大型ショッピングセンターの中核テナントであるイトーヨーカドーの撤退跡地のケースを確認した。高齢化が進み市内中心部の空洞化が起こる中、過去30年間人々の生活の中心であった大型店が閉鎖となった。

困難が予想される中、暮らしの編集学校を開き、様々な可能性を探った。コミュニティマネージャー古谷のリーダーシップで、徹底的に聞く力を発

揮し、地域に溶け込む戦略を実行した。地元の人や業者と協力して魅力的なコミュニティを作り、良品計画の当時世界最大の店舗を軌道に乗せた。そこでは、日々の地道な努力と、様々なイベントを実施し続け、人々に新たな感動と居場所を提供している。

また商いを通じて社会貢献を地で行くように、地域の課題解決になくてはならない個店経営を成功させている

二つ目のケースとして、シエスタハコダテの活動について報告した。かつては、良港や観光地として栄えた函館市は、北海道で最も人口減の進む場所である。特に進学や、就職先の問題で、若者の人口が減り続けている。この課題に取り組むべく、観光名所の五稜郭近くに、新たな商業施設を開設し、若者向け広場もつくり活性化を試みた。

ところが、立派な箱モノはできても、中のテナントの誘致に苦戦していた。相談を受けた金井は、地元の若者たちの積極的な活動に賛同した。そして、1階から3階までのフロアーを全て借りて、北海道最大の無印良品を作ることにした。

このハコダテシエスタのコミュニティマネージャーとして赴任したのが、オーストラリアの店舗から戻って来た加瀬であった。彼女は、地元の若手リーダーの岡本と連携しながら、コミュニティと深くかかわる個店経営を実行した。さらに2021年4月には、2730㎡に増床し、地下1階の食品売り場も運営するようになった。

彼女が取り組んでいる、青柳町会や奥尻の高校生との活動は、短期的な経営のメリットはあまりない。小さな活動の支援で、売上が大きく伸びるわけでもない。手間も時間もかかる個店経営で、現代経営で重視されるコストやタイム・パフォーマンスは著しく悪い。しかし、既にこれらの地域には無印良品はなくてはならない存在となっている。この輪が少しずつ広がり、ブランドが深耕すれば人々の想起率は高まり、より強い地域との結び付きができる。

一方で、コミュニティマネージャーは地域の発展に貢献しつつ利益を確

保しなければならない。とくに土着と言うからには、そこに移住する覚悟で、本気に地元で溶けこまなければならない。

後に、筆者は金井会長に、直江津や函館は「金井物件」と社員が呼んでいることをどう思うか尋ねてみた。トップが、困っている地方の困難な物件の出店を決め、土着化と個店経営の成功を求める案件のことである。

「困難な場所に出店を決めるのは会長くらいしかできないでしょう。責任は私が取るのですから。彼らは絶対やってくれますよ。第二創業のためには、困難な地域に土着化し、個店経営のできる人材が必要です。これらをやりきることで、本当に強い人材が次々と育ちます。」

今回紹介した、直江津も函館も、コミュニティマネージャーは、これらを遂行できる高い能力や豊富な経験を持っている。しかし、このような人材を育成するのは容易ではないだろう。特に、良品計画が2500店舗を目標になると、あと1500店舗この形態で出すには、新たに1000人近くのコミュニティマネージャーが必要になってくる。

これは企業として大きなチャレンジであろう。しかし、もしそれがあつ程度達成できれば、他のどの企業もまねできない成功するビジネスモデルが、日本全国で完成するかもしれない。

本論は特定の企業のケーススタディを行った論文である。このため、一般的な理論の構築や普遍的な議論はできない。このためには、今後さらに同様のケースや、他社の事例を確認する必要がある。

しかしながら、高齢化と人口減少が進む日本において、中央政府はずつと、ほぼ無策の状態で地方を顧みてこなかった。もっとも、各地方で風土も文化も、過疎化の事情も異なるため、統一した政策を打ち出すのは困難であろう。

地方問題の一つの施策として、中央の企業が進出し活性化させることが有効だと考えられてきた。しかし、実際は人材も資材も製品も、価格や品質をコントロールしやすい、経営効率を高めた中央のビジネスモデルである。その収益は東京などの本社のものになる。

これを続けると、地方の自力は次第に劣化していくままであろう。今回紹介した良品計画のデザイン戦略の事例は、そのような趨勢を少しでも変えられる可能性を秘めているのではないであろうか。

#### 注

- 1) 3.2節インタビュー調査⑥
- 2) 3.2節インタビュー調査③
- 3) 3.2節インタビュー調査④
- 4) 3.2節インタビュー調査⑤
- 5) 3.2節インタビュー調査③
- 6) 3.2節インタビュー調査⑮
- 7) 3.2節インタビュー調査⑤
- 8) 3.2節インタビュー調査⑮
- 9) 3.2節インタビュー調査⑪
- 10) 3.2節インタビュー調査⑩
- 11) 以下の記事参照  
「イトーヨーカ堂33店のグループ外企業との連携・閉店を発表」2019年10月10日『流通ニュース』 <https://www.ryutsuu.biz/strategy/1101051.html>
- 12) 3.2節インタビュー調査③
- 13) 3.2節インタビュー調査④
- 14) 3.2節インタビュー調査③
- 15) 3.2節インタビュー調査⑪
- 16) 3.2節インタビュー調査⑩
- 17) 3.2節インタビュー調査⑪
- 18) 3.2節インタビュー調査⑩
- 19) 3.2節インタビュー調査⑪
- 20) 3.2節インタビュー調査⑩
- 21) 3.2節インタビュー調査⑪
- 22) 3.2節インタビュー調査⑩
- 23) 3.2節インタビュー調査⑤
- 24) 函館市の人口【住民基本台帳人口】2023年1月  
<https://www.city.hakodate.hokkaido.jp/docs/2015020600107/>
- 25) 3.2節インタビュー調査⑬
- 26) 3.2節インタビュー調査③
- 27) 3.2節インタビュー調査⑬
- 28) 3.2節インタビュー調査⑫

### 参考文献

- 小島彰・阿部周平（1998）「大店法改廃と大型小売店問題—福島市におけるケース・スタディを中心に—」『福島大学地域研究』10-1, 3-18.
- 阿部勘一（2018）「メディエ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.
- 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.
- 杉本貴志（2018）『A LIFE WITH MUJI 001』良品計画.
- 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.
- 中島慶次郎 (2020) 「地域貢献で小売業を前へ無印良品」『WWDジャパン』 Vol. 2161, 3-12.
- 佐々木淳之・高橋学「MUJI2.0 無印良品“第二創業”の戦略」*NIKKEI XTREND*, December 2021, pp26-33.
- 上越市創造行政研究所 (2003) 「人口減少社会の到来—「人口」の視点から地域を考える」『上越市創造行政研究所 News Letter』 Vol.10, 1-6.

## Ryohin Keikaku's Indigenization Strategy and Individual Store Management: Case Studies of Naoetsu, Niigata Prefecture and Hakodate, Hokkaido

Yasuo NAKATANI

### 《Abstract》

It has been argued that Japan's aging and declining population are draining local economies. However, the Japanese government has been unable to provide a clear solution, and local governments have likewise been unable to find a solution to the problem amid dwindling financial resources. Moreover, major companies headquartered in the capital have begun to withdraw from regions with shrinking markets in order to improve their operational efficiency. To remedy this situation, Ryohin Keikaku has partnered with local governments and local residents to introduce indigenization strategies and individual store management.

By using case study approaches, this paper explores how the company manages its stores as essential community centers that involve local consumers. In particular, based on extensive interviews and field research, this report examines how community managers in Naoetsu, Niigata and Hakodate, Hokkaido overcame difficulties, integrated with residents, and built indispensable local brands.

