



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社良品計画

「当社のこれからは、コンセプト型のGMS的な展開になっていくと思います。売場面積も200坪、300坪の大型店で、ローコスト・オペレーションがでて生活提案ができる、最終的にはホームセンターなどの方向性を目指し、またロードサイド店と組んで、低コスト、軽装備で展開していく方向をただいま検討しています。現在は西友の子会社という形になっていますが、できましたら1995年くらいに店頭公開を目指しまして、その後上場したいと考えています」と、良品計画の顔とも言える「無印良品」の事業部長である岡田氏は、このように今後の無印良品ブランドの展開について語った。

5

10

1993年8月現在での株式会社良品計画の概要は次の通りである。資本金6億2千万円、年商約308億円、従業員303名（平均年齢28.5歳）、店舗数は直営48店舗、FC（フランチャイズ・チェーン）40店舗、西武百貨店などインショップ29店舗、西友インショップ94店舗、それに海外支社をイギリス（ロンドン）と香港に抱えている。主な事業は無印良品を中心とした専門店事業の運営、FC事業、商品の企画・開発、製造及び販売である（付属資料の1から3を参照）。

15

量販店のプライベート・ブランド（PB）

20

わが国では昭和30年代に、高度成長時代といわゆる大衆消費社会を背景に量販店といわれる業態が誕生した。量販店はその彼ら大衆を相手に、低価格訴求というコンセプトで、ナショナル・ブランド（NB）のディスカウント販売を目玉にしたチェーン展開によりその数を急速に伸ばした。しかし、チェーン展開の進展にともない露呈し始めたのは、NB商品取り扱い上のいくつかのデメリットである。これらは、NBを製造するメーカー側からの再販売維持圧力や収益性の低下といったものである。これに追い風として折からの物価高、消費者運動の拡大などという時代状況も重なり、量販店はこれらの諸問題の解決に迫られた。その有

25

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程における特別実習の成果としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。

30

ケース作成は慶應義塾大学大学院経営管理研究科和田充夫教授の指導のもとに、同研究科博士課程新倉貴士が行なった。

力な解決策となったのがプライベート・ブランド（PB）という独自の商品開発であった。

量販店のPBにおける差別化訴求点は、通常NBよりも10%以上も安い低価格である。このような低価格が実現できるのは、広告やプロモーション、さらに卸売業者などへの中間マージン等に無駄なコストを使わなくてすむからである。

わが国で最も早くPB商品を手掛けた量販店はダイエーである。1960年の「みかんの缶詰」を皮切りに、さまざまな商品カテゴリーに着手していった。量販店業界では昭和40年代後半にPB商品開発が活発となるが、それまでにモノづくりの経験がまったくなく、そのノウハウをほとんど知らなかったために、量販店は四苦八苦を重ねる状態であった。また、当初はやはり店頭におけるPBに対する消費者の信頼性は低く、目玉商品のNBに自ずと目が行きがちであった。そのため、「ダブル・チョップ」と呼ばれるメーカーと量販店の名称が併記されたかたちのPB商品（例えば、西友キューピーマヨネーズ）などが販売されていた。このことからも明らかなように、メーカーのNBへの競争意識にたつPB商品開発であったが、実際にはメーカー主導型の商品開発であった。

このダブルチョップ型のPBに終止符を打ったのが、ノーブランド商品である。これは、1976年にフランスのハイパーマーケットであるカリフール社が初めて採用したもので、それまでの常識あるいは神話を打ち破った1つのイノベーションと言える。商品からブランドを一切はずし、簡素なパッケージに必要最小限の内容を表示しただけのものである。カリフール社は、一般名称でジェネリック製品と呼ばれるこれらを“自由な商品”と命名した。翌1977年にアメリカのジュエル社が導入し、「ゼネリックス」という名で低価格商品を展開し、これが世界的に広がった。

わが国では、ダイエーが初めて1978年8月にノーブランド商品を発売した。ここでは、モノそれ自体が持つ機能と価格とのトレードオフに重点がおかれ、必要最低限の機能以外は一切排除される方向で商品開発が行なわれた。特に見直しの中心は、パッケージ面である。実際ノーブランド商品は、NB商品よりも約30%、PB商品よりも15~20%もの低価格が可能となった。主な量販店別に挙げれば、ダイエーの「セービング」（1980年）、イトーヨーカ堂の「カットプライス」（1981年）、ジャスコの「ホワイトブランド」（1980年）などがこのノーブランド商品にあたる。このノーブランド商品を手掛けることにより量販店は、それまでのメーカー依存型の商品開発から、独自の商品開発の道を歩み始めたのである。

西友の商品開発

西友も他の量販店と同様にNBへの対抗意識はもちろん、他の量販店のPBをも意識して「いかに安い商品が提供できるか」を念頭においてPB開発が始められた（西友のPB商品開発の歩みは付属資料4を参照）。1972年には、商品開発ノウハウを輸入すべく、ケンモア（電気洗濯機）、ダイハード（自動車用バッテリー）、クラフトマン（電動工具）といった成功をおさめた独自のPB商品を持つ米国総合小売業のシアーズ・ローバック社と業務提携した。さらに、1974年には西武セゾングループの後援を土台に「商品科学研究所」が設立された。ここで小売業界では始めて、消費者の生の声を生かした商品開発が行なわれたのである。1977年には、この「商品科学研究所」と西友の商品開発の成果として「素材缶詰」が開発された。1970年代の後半から各量販店が次々とノーブランド商品を発売し始めたが、西友はいわゆるノーブランド商品の開発は行なわなかった。各社のノーブランド商品に対抗するものとしては、流通マージンや販促費用、原料などの問題点を解決することによってより低価格販売が実現できた「西友ライン」というPB商品があった。しかし、西友はこのような路線の延長線上での商品開発を行なうことはしなかったのである。

5

10

15

無印良品の開発

西友が他の量販店と同様なノーブランド商品を手掛けるつもりがなかったのは、ノーブランド品では単なる低価格だけが追求され、その質的な中身が軽視されてしまい、結果として商品的魅力が乏しくなってしまうと考えたからである。そこで、ノーブランド商品開発の立脚点になる機能と価格のトレードオフを今一度使用者の立場から捉え直し、商品の見直しをはかった。

20

見直しの直接のきっかけとなったのは、ある主婦からの素朴な疑問であった。荻窪のテストキッチン・コアで、西友ラインの素材缶詰「マッシュルーム」の試作缶詰について、西友の商品開発担当者とメーカー、それに主婦10人によるディスカッションが行なわれた。その中で、出席した一主婦から「マッシュルーム（ホール）は丸ごとなのに、何故スライスはカサの両はじをカットするの？」という意見が出されたのである。実際に西友では、マッシュルームを商品化する際、全体の10%も無駄にしていたのである。同様に、割れているばかりに業務用となる椎茸、粉のこわれを防ぐためわざわざコーティングをするフリーズドライ・インスタント・コーヒーなど、生活者の身のまわりにある商品のほとんどに無駄が見られた。

25

30

手間をかけるためにかえってコスト高になっていた。このように商品の原点に立ち返ってみると、主婦の素朴な疑問というものが自然と浮かび上がり、これに対する解答というかたちで商品開発が進められたのである。これが無印良品誕生の背景である。

5 それまでのノーブランドは、どちらかというと包装の簡素化によるコストダウンによって低価格を打ち出していた。しかし、無印良品は機能と価格のトレードオフにより単に無駄な付加価値を省くというだけではなく、実際の使用者の立場に立ち、「素材の選択」、「工程の点検」、「包装の簡略化」という3つの視点から既存商品を見直し、商品仕様の編成にまでさかのぼって無駄の排除に努めたのである。これら3つの視点は、無印良品廉価の「3つのわけ」と言われるものである。素材の選択では、従来の基準では使えない原料を使ったコスト削減や、原料仕入段階においてできる限りバイヤーの情報と経験を生かした、素早い大量の素材確保による低価格の実現などが見直し点として挙げられる。工程の点検では、余分な工程や素材の無駄を省いて、本当に必要な工程だけに留めるようにしている。包装の簡略化については、日常頻繁に使用するものに何重もの包装は不要であるとし、「共通に使えるものは生かす」「数をまとめられるものは一緒に」といった具合にして、包装の手間と経費を節約している（これら3つのわけにみられる代表商品は付属資料5を参照）。こうした点を重点的に見直し、品質を落とすことなく、PB商品の10～15%、NB商品の25～30%も安い価格が実現できたのである。

20 「3つのわけ」というわかりやすい明確な開発コンセプトにしたがって開発された無印良品は、開発当初からその商品づくり、店舗づくりにおけるイメージの重要性を認識していた。一連の展開シナリオには、アート・ディレクターの田中一光、グラフィック・デザイナーの麴谷宏、クリエイティブ・ディレクターの小池一子といった外部のプレーンが関与していたのである。

25

イメージ作りにおいて特に困難をともなったのはネーミングの問題である。当時のノーブランド商品は売る側の商品政策から言えば、多少の質落ちには目をつぶっても安さを前面に打ち出せる「目玉商品」的存在であったが、西友が目指していた商品は「廉価でも品質は良い」という主張をもつものであった。度重なる議論から、他の量販店と同じようなノーブランドというありきたりのカタカナ名はやめ、ノーブランドをすばり漢字で表現して「無印」とした。さらに、それまでのノーブランド商品が持つ「安かろう、悪かろう」というイメージを払拭するために、品質の良い品であることを強調した「良品」という言葉を選んで誕生

したのが、「無印良品」なのである。商品コピーについては、単に商品を飾るだけのコピーは避け、ただ安いということを表示するコピーではなく、品質についてもNBには決して劣らないという「わけ」を明確にした。例えば、フリーズドライ・インスタント・コーヒーの場合、「粒のこわれを防ぐ工程を省きました。粒はふぞろいですが風味は上々です。」といったコピーが使われた。パッケージについては、自然な素材感を持つ再生紙を使用し、商品名、必要事項と「わけ」の説明だけのあっさりとしたラベルにしている。このように消費者へ向けて無印良品が発するコンセプトは統一しており、一貫性が保たれているのである。

5

商品開発

10

1980年12月に家庭用品9、食品31の計40アイテムでスタートした無印良品は、1985年10月の第11次開発時点で、衣料品187、家庭用品706、食品193の計1,086アイテムにまで拡大した。この間の開発ステップは以下の通りである（これまでの発信テーマについては付属資料6を、これまでの無印良品の歩みは付属資料7を参照）。

15

(1) 経済合理性の追求——わけあって安い

第1次、第2次。この時期は、無印良品の開発の原点になった素朴な主婦の疑問に応えるべく、無駄を省いたお買い得な、リーズナブルな商品の開発を手掛けた。日常使用されるモノは機能さえしっかりしていれば、見栄えが多少悪くても構わない。商品開発では、このように消耗品で巧みに生活を切り詰めながら、生活全般をさらにエンジョイしていくこうとする、成熟社会における経済合理性欲求を追求したモノに絞られた。このときの販売は、各店の食品日用雑貨売場でのコーナー展開であった。

20

(2) 商品内容の充実

25

第3次。このときも立脚点は変わらず、商品の原点にたつ機能性重視の姿勢であった。この時期に衣料品が初めて加わり、生活の基礎場面、衣・食・住に関する商品がすべて出揃った。具体的には、肌着、ベビー子供服といった23アイテムで構成される実用衣料品であり、これらは飾りつけ、風合い、色づかいなどのファッション性よりも、むしろ着脱のしやすさ、動きやすさ、耐久性などの点がより強く望まれるものである。また、ベビー服などは、従来色とりどりのアップリケやワッペンなどが付けられていたが、そうしたモノを一切取り外し

30

てシンプルなモノに仕上げて低価格を実現した。アプリケやワッペンは別売りにして、DIY商品として位置づけてつくる楽しさも提供した。また、この時期の開発のコピーである「愛は飾らない」によって、シンプルなことは美しいという価値観を発信している。これは、無印良品が従来からある売り手側のお仕着せ商品ではない、シンプルな美しさをもつと同時に、そこに使い手の自由な意味づけが許される商品であることを示したものである。

第4次。第3次に引き続いて、商品の本質を見極めながら商品分野の拡大をはかったのがこの時期である。それまで日用雑貨中心だった家庭用品に文具が本格的に加わり、寝具の発売も開始した。この文具や寝具などの購入動機には、多少なりともファッション性やセンスが関係してくるため、生成りをひとつの軸として位置づけ、余分な加工を除き、素材の風合いを生かすことにポイントを置いた。また、製造時の端材を再利用したり、再生原料を利用した商品の発売も始めた。この時期、提携店であるサクラコマースやスーパー丸善などへの卸売も開始した。

15 (3) 無印ライフの提案—コンセプト拡大

第5次。このときに無印良品は、これまでの無駄を省いた経済合理性の追求という開発コンセプトから、より一層のコンセプト拡大をはかった。これは、当時の消費者たちの間に個性化志向、自然志向、実利志向といった風潮がみられたことから、これに対応するかたちでそれぞれ次のようなシリーズ化の方向で商品開発が進められた。個性派シリーズでは、このときの開発コピーである「ひとりひとりの無印良品」に表わされているように、飾り気をすべて排除したシンプルなモノに、使い手が自分の自由で、あるいは必要に応じてオプションを付け加えたりして自分だけのモノをつくりだすことができる。ここで開発されたモノで、ヒット商品となり最優秀日経流通新聞賞をも受賞した軽装備の自転車は、法規上・安全上必要最低限の装備だけのモノで、泥よけ、荷台などは自分でコーディネートするよう別売りとした。自然派シリーズは、自然の素材感を生かして余分な加工は一切せず、自然の風合いを大切にした商品群である。業務用シリーズでは、プロが使用する業務用のよいモノを家庭用に転用した商品群である。

30 第6次。ここでは、第5次開発の3大シリーズのうち個性派シリーズに焦点を当て、個性を生かせる商品群を手掛けた。「生活者の思いどおりに染まるモノ」という軸で、ユニット化・パーツ化されたモノを自由に組み合わせできるDIY商品を開発した。また、衣料品では、生

成素材の婦人アウターが登場し、生成がもつ自然の素材感を大切にするとともに、手描き手染め用の染料を別売にして、使う側も服作りに参加できるようにした。これにより、より個性を生かせるシンプル・ファッショングの提案を行なったのである。実際にターゲットは、単なる良質廉価を求める人達だけではなく、自分なりのライフスタイルに自信をもち、演出できる人達へと拡大したのである。この時期に初めて独立した路面店として無印良品青山がオープンし、さらに西武百貨店渋谷店のインショップを皮切りにして、百貨店のインショップ化を開始していった。

5

(4) 生活環境の演出

10

第7次。第5次の提案である「無印ライフ」が多くの人々の共感を得たことから、各部門ともアイテム数を大幅に増加させ、商品分野・種類の拡充をはかった。このアイテム拡大は、生成シリーズの素材拡大と生活場面ごとの品揃えの拡充という視点から進められた。例えば、ベッドルームを例にとると、平織シーツ、ベッドパッド、羽毛掛け布団などという具合に開発商品が拡大している。この時期、アイテム数の拡大とともに、グループ外（阪神百貨店梅田店）のインショップをオープンさせている。

15

第8次。ここではひとつの生活場面を提案し、それをテーマに開発を進めた。“くつろぎの時間”というテーマで開発した商品は、くつろぎ着と趣味用品である。くつろぎ着においては、ペルー綿、インドシルク、中国ハルビン麻などの外国産天然素材を多く取り入れた衣料開発が行なわれた。趣味用品としては、画材、園芸用品、ペット用品など“くつろぎの時間”を演出するモノが加えられた。一方では、大型収納家具やベッドなど耐久消費財も手掛け、生活環境すべてにわたるオリジナル商品というものを印象づけた。またこのときに、西友大型店を中心にインショップ化を開始した。

20

第9次。第7次開発以降の素材の拡大に引き続き、自然素材の特徴を生かした商品づくりを試みた。衣料品については、「まんまの色」を開発テーマとして、秋冬物衣料の商品群でウールや獣毛素材を拡大し、自然素材の色を生かしたカラーバリエーションを試みた。家庭用品では、寝具やインテリア用品について“肌ざわり”という素材感覚を考慮した商品開発をした。このような感覚的な軸をそえて新たな商品開発に挑む一方で、従来路線の無駄を一切省き機能を最優先させた業務用シリーズの追加や電器製品なども発売した。食料品では、しっぽのとれたエビを使用したエビフライなどを含めて冷凍食品の拡大をしたり、チョコ

30

レート類や干麺等の秋冬型食品を拡大した。

第10次。第10次開発を迎えるに当たり、基本コンセプトである「わけ」への回帰による商品のフレッシュアップをはかった。3つのわけである「素材の選択」、「工程の点検」、「包装の簡略化」を再確認し、コンセプトにマッチした商品かどうかの点検を行なった。

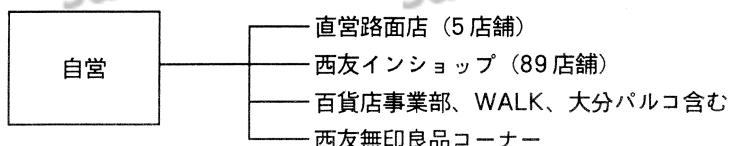
第11次。このときは商品動向分析から、使い手の個性を生かせる“素”の商品の売れ行きが良いことがわかった。そして以下の3つのポイントに沿って開発が進められた。第一点は、あるがままに自由を使いこなせるモノかどうかという点で、おしつけられた商品カテゴリーでない商品の開発をした。第二点は、思うがままにモノを仕上げられるかどうかに焦点を当て、自由に仕上げられる商品ということで、例えばメーター売りの生地や料理素材などが発売された。三点目は、素材をそのまま生かした品質に着目し、従来の押し付けの見識に基づかない商品を手掛けた。また、第10次に引き続き既存アイテムの見直しを行なった。その際の見直しポイントは、生活の中での商品の意味、モノ本来がもつ豊かさ、市場性への適合、値頃・安定供給の可能性、バリエーションの持ち方（絞り込み、バッティング商品の整理）、無印良品のコンセプトへの適合、などであり商品によっては一時休止し、素材、デザイン、原料調達、生産方法などの面から再検討している商品もある。

流通チャネル

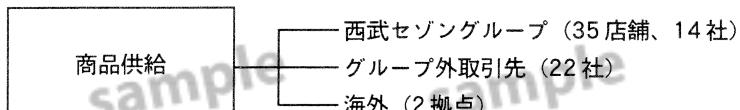
20

無印良品の販売は、西友や西武百貨店内でのインショップ、ファミリーマート、路面店、そして西武セゾングループ以外の小売業への商品供給というかたちになっている。下の図は、1985年8月現在での無印良品の販売チャネルを示している。

25



30



シンガポール S58.5, バンコク S59.12

(1985年8月現在)

路面店。回を重ねて第6次開発時に総アイテム418に拡大したところで、1983年6月に衣・家・食の全アイテムを取り扱う無印良品専門店を路面店第1号として青山にオープンさせた。この無印良品青山を、西友では無印良品を全国規模で商品供給するためのモデル・ショップとして位置づけていた。そのため卸売を意識した商談用ショールーム的な店づくりをしていたが、あまりの盛況さで開店後1週間で一般店舗用の店づくりへと変更した。この無印良品青山がパブリシティ、特に女性雑誌やインテリア誌などで頻繁に取り上げられたことが、多くのファン獲得につながった。

5

インショップ。1983年8月、西武百貨店渋谷店内にインショップ形式で無印良品ショップをオープンした。ここでは、これまで衣家食の売場ごとに分散させていた無印良品を、1ヵ所の売場に集めて、無印良品青山の路面店をそのまま店内に導入した形を取っている。西武百貨店への導入は、第一に西武セゾングループ内への商品供給体制強化に向けた流れの一環である。そして、無印良品ショップというものを百貨店における新しいコンセプトショップという位置づけにし、無印良品を百貨店のマーチャンダイジングに組み込ませて、新しい発想の売場づくりを狙う意図がある。例えば、渋谷店、池袋店では、無印良品ショップを家庭用品インテリア・ゾーンに設置し、無印良品を日常生活財の一部として位置づけたり、あるいは有楽町西武では、一階入り口すぐわきのメイン売場に40坪もの無印良品コーナーを設置している。

10

15

西友での売り方は、当初は食品は食品売場、家庭用品は日用雑貨売場、第3次よりスタートした衣料品はアンダーウエア売場という具合にして、各売場ごとに無印良品コーナーを設置して全商品を一ヶ所に集めたものであったが、無印良品青山や西武百貨店渋谷店インショップの成功から、西友でもインショップ化をはかるようになった。インショップの機能別展開パターンには情報拠点型トータルショップと標準型トータルショップの2つがある。前者は、青山の売場環境イメージをそのまま持ち込み、新しい売り方へチャレンジしていくとする情報発信機能をもつ拠点型ショップであり、西友百貨店事業部の店舗や大型店への導入を狙ったものである。後者は前者と連動し、地域において新たな顧客づくりを積極的に推進し、エリア・マーケティング機能を果たそうというショップであり、スーパーマーケット店への導入を進めている。その後、ショップ数の拡大に伴い従来の店舗機能別展開パターンから商品群別売上実績データに基づいて、各ショップをマーケット属性別に再整理し、また、マーケット特性の実体に近づけた運用パターン（3パターン）に分類しショップの活性化をはかったマーケット属性別展開パターンも展開されている。現在では、ショップ機能とマー

20

25

30

ケット属性の両方を勘案したより細分化した展開パターンとして、ショップ機能を重視しつつ、それぞれのマーケット特性に即したきめ細かなマーチャンダイジング構成を考えながらの展開がなされている。

5 ショップづくり

路面店第1号となった無印良品青山の店舗には、無印良品そのもののコンセプトを感じさせる自然の素材が使われた。例えば、ショップの外壁には明治時代の古レンガをはり、店内の床や棚には信州の旧家を解体した古材を再利用。ショップ内の壁や天井は、コンクリートの打ちっ放しでパイプやダクトむき出しのロフト風仕上げとなっており、人手をかけずに自然の素材感をそのまま生かすようにつくられた。また、陳列什器には古材を利用した棚のほかに青竹やあけびのツルで編んだかご、古いものを洗い直した桶、そして金ダライなど自然の素材を生かした日本の道具がふんだんに使われた。こうした什器類に無印良品が無造作に投げ込まれていた。買物かごは、スーパーなどにあるプラスチック性のものではなく、自然素材を使って編んだ独特なものであった。これらは無印良品を素直に受け入れやすい環境とは何かを考えてなされたものであり、ショップ全体を通して無印良品のコンセプトを提供していた。

無印良品のマーチャンダイジングは、衣・家・食の生活全般にわたり開発された商品群を従来の商品分類の枠にとらわれないで、実際の生活場面を思わせるような売場づくりを目指している。このようなやり方は、生活者の自由裁量に任せた買物空間を提供しており、個性化・多様化した生活者の個々のニーズに対応したものである。

打倒“無印良品”的乱立 25

1985年の秋、西友が無印良品事業部を作ったと同時に一つの緊張を迎えた。それは、他の大手量販店がこれに対抗した動きを示したなかに見られた。ダイエーは、衣料品と家庭用品のブランドである「愛着仕様」を事業部化し、品揃えの強化をはかった。同様にジャスコも、衣食住関連の約1,000品目をもち、100店ほどのショップ展開をしている「シンプルリッチ」の担当セクションを事業部に昇格させた。さらにニチイも、1984年から衣食住の各分野でショップ展開している「生活発」を大幅に強化し、商品数・店舗数を充実させるとともに、路面店展開、さらに海外へのフランチャイズ展開も検討し始めた。ユニーも、衣食住のプラン

ド「私と、生活」の拡充をはかり、路面1号店を予定し、また他社への卸売の実験も模索し始めた。忠実屋も、衣料品と服飾雑貨の「生活達人」と、食品と日用雑貨の「生活スタジオ」の並行した拡大を狙った。ただイトーヨーカ堂にはこのような動きが見られなかった。もう一つのマーケットの危機について木内社長は次のように述べている。

5

「87年にパリに『ロフト』という店ができました。今度大沢商会と提携し日本にも支店を作ったらしいんですが、これは完璧に無印の店です。88年の秋にレナウンさんがスコーレというブランドを発表するとアナウンスして89年の3月から発売しています。これはラテン語かギリシア語かは知りませんが、コンセプトというかキーワードはまったく一緒でした」

10

これまで、無印良品はこのような危機への対応策として大きく2つの手を打ってきた。一つは、防衛的に品揃えを拡大し、その拡大方向を「安さ」とするものである。その場合、「何かと比べて絶対安さの変化率の大きいやつを出そうということにしました。100円のモノはいくら安くしたって変化率はたいしたことないですが、やはり高額になった場合仕事がやりやすい」(木内社長)。もう一つは、家庭用品を手掛けたことである。「何故かというと、家庭用品ぐらいジャンルが広くて、生産背景がばらばらになっていて、メーカーが比較的零細で、流通過程も産地問屋があって、消費地問屋があって、形状が洋服とか食品みたいに簡単ではなくてさまざまだからです」(木内社長)。特にこの中でも得意なところの文具を圧倒的に強くし、そして寝具へと進めた。

15

20

西友からの独立

1985年、西友の無印良品事業部は売上134億円、セゾングループ230店と直営4店で商品を販売していたが、発売当初の人気は衰え業績は低迷していた。また、西友ではその当時POS(販売時点情報管理)システムは採用しておらず、売上高の管理は各店舗ごとで各商品グループ別に行なわれていた。このため、各商品分野にまたがる約800品目のアイテムをもつ無印良品ブランドの売上高をひとまとめに把握することができなかった。店頭では、売れ筋商品の欠品が相次ぎ、また販売不振商品の在庫が増大する事態が続発した。しかし、無印良品事業がセゾングループの最高経営責任者であった堤清二氏の直轄プロジェクトであったため、その収益性について口を出す者はほとんどいなかった。ただ、社内にはセゾン色からの決別を主張し、無印良品事業を再生すべく独立を提案する者もいた。

25

30

1989年6月に良品計画は西友から分離した。独立会社としてスタートした良品計画が、真っ先に取りかかったのは、POSを使った経営管理システムの構築であった。90年3月から約1年かけて開発した独自のPOSシステムは、商品の売上高や在庫などの数量管理の面だけでなく、個別商品の収益までをも単品で管理できる仕組みとした。まず手掛けたのは、商品の在庫負担を減らすために、POSデータを使った死に筋商品の整理である。約1,900品目のうち衣料品と家庭用品を中心とした約500品目の販売を取りやめ、売上状況や収益率を検討しながら残りの商品も大幅に入れ替えた。

次に、この商品の入れ替えを機に、それまでの取引先の見直しをはかった。独立以前は、西友の取引問屋など約350社から商品を仕入れていたが、自社開拓した取引先に徐々に転換し、その数を200社にまで絞り込んだ。ここではできるだけ問屋は省き、メーカーとの直接取引を増やし、さらに海外調達も積極的に進めた。93年3月には、それまで西友の物流部に委託していた物流を自社管理とする目的で、物流子会社のRKトラックを設立した。

良品計画は1993年3月現在、資本金6億2千万円、年商約308億円にまで成長した。

15

流通チャネル

1993年8月現在、展開している店舗は次のようになっている。直営48店舗、フランチャイズ・チェーン40店舗（セゾングループと非セゾングループを含む）、西友インショップ94店舗、西武百貨店等インショップ29店舗、海外はそれぞれロンドン2店舗、グラスゴー1店舗、香港4店舗である。今後は、無印良品のイメージを崩さないために、インショップの見直しをはかり、これまでその60%をセゾングループのチャネルに依存していたが、これを40%程度に下げ“脱セゾン依存”を推し進めていく方針である。

25

商品政策

取り扱い商品は衣料品、家庭用品、食品、そして生活用品全般であり、総アイテム数は2,000強で、その約3割ぐらいを毎シーズンごとに入れ替えている。現在では日常生活に必要な小物雑貨の定番商品づくりはあらかた完了しており、「今後はさらに高機能の自転車や、インテリア照明などの大型商品を充実させていく」（田中斎・商品企画開発担当課長）方針である。

30

店舗展開

1993年2月9日に良品計画は、発祥の地でもある青山にワンフロアで150坪の無印良品青山三丁目店を開いた。これは、従来の30~40坪の平均的店舗から比べると4~5倍にもあたる大型店である。「かなりの集客力があり、年間で8億円ぐらいにはとどきそうな勢い」(岡田事業部長)である。この大型店路線の始まりは吉祥寺店であり、130坪の店舗で成功したことから、続く三軒茶屋店では110坪(3フロア)の店舗を展開した。こうした大型店なら、これまでに充実してきた衣料品、日用雑貨から家具にいたるまでの約2,000アイテムを幅広く品揃えできる。

5

10

1993年10月に良品計画は、434坪のワンフロア型の超大型実験店として「TOKYO-BAYららぽーと」に無印良品ららぽーと店を開店した。このららぽーと店では、サービス機能や飲食機能に力を入れている。特にサービス専用カウンターを設けており、商品、チケット販売、カタログ販売などを大幅に強化している。また、家族向け商品として、ららぽーと店独自の限定商品780アイテムの開発と販売を行なっている。例えば、折たたみテーブル、椅子、バーベキュー用具などのアウトドア用品、植木鉢や苗木、室内観葉植物などのグリーン用品、独立した子供服コーナー、布地の販売、カーテンのオーダーメード、充実した家具類などである。こうした店舗の大型化の背景について、良品計画企画部の後藤俊雄氏は「郊外型のロードサイドに出店できる大型の郊外型店舗の開発が課題になっていた」と述べている。また、これまでの経営体制における高コスト体質の見直しといったものもある。これまでの店舗展開にあたっては、無印良品のイメージを確立するために、店内の内装にかなり凝り、本物の木やレンガを使って相当の費用をかけていた。これまでの内装費は坪当たり約40万円前後であったが、今後は同20万円前後に削減する方針である。さらに、ワンフロア化により従業員を減らすことで固定費の削減を目指す。しかし、単なる大型化はコストアップ要因ともなるので、適正な規模の割り出しも急いでいる。今後、こうした方向で10店の出店を予定している。

15

20

25

海外における展開

商品調達については、1986~1987年頃から海外の素材をかなり発売してきた。海外でのモノづくりについて無印良品事業部長である岡田氏は以下のように語っている。

30

「現地の良い素材、生活に密着した安いモノをそのまま日本にもってきて安くて良い商品につくり換えます…カシミアのセーターも手掛けました。それまでカシミアは3万円以上していた商品でしたが、現地の工場直でやりますと、3,000円から4,000円でできるのです。売り方も当社の場合、桐の箱などに入れずに、むき出しで積んで売ってしまいます。稀少価値で高級なものもルートを考え大量に売るとコストダウンができます。アルパカも無印良品にぴったりな商品なので、現地でもつくりましたが、セーターは現在香港、中国でつくっています。シルクはインド、タイ、中国、トルコで調達しますが、今シルクは当社の品揃えのメインで、シルクのポロシャツ、洗いざらしのシルクのワークシャツがよく売っています。これも今までの高級なモノを値段をぐんと下げ大量に売るという手法です。以上のように商品開発をやっていますが、大切なことは、必ず現場を見るということです。価格も重要です。海外の日本にない新しいものを扱うときは、まず商品を見て感動して興味をもってもらい、価格を見て感動してもらうという二度感動してもらうことを目標にしています。」

また、総務人事部長の松井氏は海外事業展開について次のように語っている。

15

「現在、衣料品の3割くらいが海外です。この比率をどんどん上げると、海外のビジネスは成功してくる。メーカー品は、世界同一価格になりつつある。まもなくそうなる。海外で作ったモノは海外へ、そして日本へといった具合に…情報を世界からもってこないとダメです。マーケットは世界。値段は世界と同じになる。世界で売れないと日本で売れなくなるのです。」

1991年に無印良品はイギリスに進出した。出店はロンドンのウェストソーホー店とコベントガーデン店、グラスゴー店の3つである。92年度の売上総計は日本円換算で7億円である。これについて、比留間海外事業部長は以下のように語っている。

25

「決して商品の『東洋趣味』が顧客を引きつけているのではない。無印良品の『シンプルライフの哲学』が、英国の消費者の共感を呼んだ…素材をそのまま生かした『生成り』というスタイルが新鮮に映ったようだ」(『にっけいでざいん』、1993年3月号)

30

イギリスでは「無印良品」の代わりに、「MUJI」という名で展開している。このブランド名の裏には「MUJIFICATION」という、デザイン性を抑えた定番商品づくりという意味があり、これが現在イギリスのデザイン界やファッショング業界で流行語となっている。雑誌など

でもMUJIと他のブランドとの組み合わせの楽しみ方を掲載したり、MUJIと他のブランドとを比較した衣類の耐久性テスト結果などを取り上げて、そのコンセプトを評価している。現時点では日本から商品調達をしているため、値段は2倍くらいになってしまって、今後は現地での商品の調達、そして開発が課題である。既に東南アジアでは、香港永安百貨店と提携し香港に4店舗を開設している。これは東南アジアの重要な情報収集拠点として香港を位置づけ、「現地調達と東南アジアを中心とする開発輸入体制を整備」(田中斎・商品部企画開発担当課長、『にっけいでざいん』、1993年3月号)しようとするものである。ここには、世界中での素材の発掘というそれまでの姿勢から、「日常生活に密着した製品コンセプト自体も今後は海外から拾い上げる」(中川正則・商品部バイヤー、『にっけいでざいん』、1993年3月号)という積極的な姿勢が見られる。こうした姿勢は、「普通の生活は文化を越えて普遍的なもの」(岡田無印良品事業部長、『にっけいでざいん』、1993年3月号)という言葉にも現われている。この海外展開での「MUJI」という名には、今後の良品計画の方向性が示されている。

5

10

15

消費者調査

次のデータは、無印良品に関して行なった聞き取り調査の一部であり、その内容を示したものである。

(1) 神奈川県在住の25歳OL

「…家具屋へは行かないけど雑貨屋へは行くの。岡田屋モアーズの上のオレンジハウスや、ランドマークの中の雑貨屋フランフラン。ここ喫茶コーナー、アフタヌーンティみたいな。こういうのに比べると無印はシンプル。無印はシンプルでいい。これにデザインが欲しいときや、プラス・アルファが欲しいときはアフタヌーンティやなんかにする。例えば、ガラスのコップは無印でもいいけど、カップは飽きちゃうの… 服は無印良品で買ったことない。買うとしたらTシャツかその辺かな? 無印はシンプル過ぎて、何か野暮ったくなりそうで怖くて着れない。あれ結構テクニックがいるそう。普通すぎて。着る人が着ればシンプルだけかっこいいってなるけど、人によってはただの…」

20

25

(2) 東京都在住の27歳OL

「…服は、流行り廃りがないのが基本。毎回毎回買い替えないといけないから。それに、あんまり形が凝ってないもの。基本的には凝ってないものを買っていけば間違いないでしょ。

30

無印も多分それが一番だと思います。値段安くて、形も色も比較的あまり変わりがなくて、シーズンの流行りは一応適当に抑えながらも、何年引っ張ってもとりあえずは大丈夫かな…（衣料品は）迷うほどの値段じゃないんですよ。たとえ失敗しても今シーズンで着つぶしてしまえばいいかくらいの微妙な値段なんですよ。“あっ！ 買って失敗した！ 憎しかった！”

5 っていうのはあんまり。“ま、いいかこのくらいの値段なら今シーズン着ちゃって、何だよ汚くなったら雑巾にでもしてしまえ！”，そこがきっと迷わないポイントかな…」

(3) 東京都在住の23歳OL

「…無印の人（店員）は何か無表情。お店に合わせているのかな？ 店員も無印で、店員に聞けないの。今特に青山3丁目と吉祥寺の路面店の2つを思い出した…無印はシンプル。生活臭さを消している。だから生活している感じがしないんですよ、あんまり。自分がこだわりがあって、一つのこういうのが使いやすいとか、部屋がこういう方がいいから、こういうのが欲しいって選ぶんじゃなくて、とりあえずまあ時間もないし、これを置いたからといって部屋が見栄えが悪くなるっていうか、部屋を壊すものもないじゃないですか。何となく何もないから、だからなんかこいでもいいかなって感じ。無難といえば無難なのかな…」

(4) 東京都在住の50歳代の専業主婦

「…（無印良品は）名前が良かった。デザインも何もない、デコレーションもない、機能というか、しゃれていて気に入ったわ。ゴテゴテしてなくてシンプルで。それほど悪いモノでもないし、それほどいいモノでもない…（食器なんかは）あるレベルのよりは安いけど、すごい安物ではないわ。もう少しチープって入っていればいいわね。マットは使い方に自由があっていい、それに素材は面白いものを使ってる。綿とか麻とか…“高い！”っていうのが今のイメージ。ブランド・モノと変わらないわね」

25 付属資料8、9、10は、調査会社と新聞社のそれぞれが行なった調査結果の一部である。こうした調査結果などをもとに、これから無印良品をどう展開すべきかについて、主要ターゲット、競争相手、店舗展開、商品開発、商品アイテム、価格などさまざまな点からの検討が良品計画には山積みされている。

付属資料 1

1983(年) 55(億円)

1984 91

1985 134

1986 175

1987 171

1988 198

1989 219

1990 245

1991 265

1992 273

1993 308

5

10

15

20

25

30

付属資料 2

店舗数

	全店舗	直営店舗	FC店舗	西武店舗	西友店舗
1990	204	31	30	41	102
1991	202	35	34	38	95
1992	209	43	37	34	95
1993	211	48	40	29	94

付属資料 3

アイテム数

	衣料品	家庭用品	食品	合計
1980	0	9	31	40
1983	123	475	125	723
1987	206	965	322	1,495
1989	202	970	280	1,425
1991	228	1,280	394	1,902
1993	295	1,566	303	2,164

付属資料 4

西友のPB商品開発の歩み

1969 (年)	「ウェスト・バック」発売	5
	本格進出	
1972	「カバー・ガール」発売	
1973	シアーズ・ローバック社と業務提携 シアーズ・コーナー設置	
1974	商品科学研究所開設	10
1975	「西友ライン」発売	
1977	「素材缶詰」発売	
	T - 400 冷蔵庫発売	
1979	T - 240 冷凍冷蔵庫発売	
1980	「無印良品」発売	15
1981	「故郷銘品」発売	
1983	「主婦の目」発売	
	「キッズ・ステーション」発売	
	「グルメ特急」発売	
1984	「グルメ専科」発売	20
	「クロージング」発売	
	「カラーボックス」発売	
	「食の幸」発売	
1985	「シアーズN10」発売	
1991	「エスリボン」発売	25
1992	「環境優選」発売	
1993	「ユーネス」発売	

付属資料5

3つのわけにみられる代表商品

5 (素材の選択)

- ・クラフト再生紙を利用した紙コップ
- ・裁断して残ってしまうU字型の部分だけの「スペゲッティ」
- ・頭や尾に近い部分を活用したフレーク「鮭水煮」

10 (工程の点検)

- ・しわ伸ばしの工程を省略した「かんぴょう」「ゴムひも」「パンスト」
- ・選別工程を省いた「われ椎茸」
- ・染色や晒しの工程を省いた「衣料品」
- ・印刷工程を省いた「ゴキブリ取り」

15

(包装の簡略化)

- ・ペーパー部分を5組に、折たたみ式の箱がひとつ付いて、詰め替えをして使う「詰替用ティッシュ」
- ・ふとんは70%の家庭でカバーをかけて使われる。したがって白い布のままの「ヌードふとん」
- ・共通ボトルで経費の削減をした「シャンプー」「リンス」

25

30

付属資料6

無印良品の発信テーマ

1980 (年)	「わけあって安い」	5
1981	「しゃけは全身しゃけなんだ」、「愛は飾らない」	
1982	「ふだんから愛」、「ひとりひとりの無印良品」	
1983	「自然、当然、無印」、「ぼくは無印だ」	
1984	「まなざしを変えた」、「色のまんま」	
1985	「まちが動いている」、「NO NEWS IS GOOD NEWS」	10
1986	「いままでも、これからも」、「動物の愛はやさしいと思います」	
1987	「それ以上」	
1988	「地球大」	
1992	「どこにでもあるけどどこにもないもの」	
1993	「新しくてなつかしい」	15

20

25

30

付属資料7

「無印良品」13年間の歩み

(1980年)

5 既存NB商品のムダを見直し、合理化することで「わけあって安い」商品の実現。素材の選択、工程の点検、包装の簡略化を柱に、安くできたわけを明示した。

(1981年)

10 原点に戻ったシンプルなモノ作り。機能を第一に考え、本質を見極めたシンプルな商品を生み出す。

(1982年)

15 無印ライフスタイルを提案。組み合わせることで個性を生かせる商品、自然を最大限に生かした素材、機能的に優れた業務用の素材の使用、「わけあって安い」という合理性・経済性。

(1983年)

20 各自で組み立てるユニットパーツ。シンプルなパーツを自分で組合わせることで自分のスタイルにあわせて使用できる。紙管ラック、木製ユニット家具など。

(1984年)

25 素材を生かした生成りのシリーズ。洗いざらしシャツ、らくちんパジャマなど衣料品を中心、「くつろぎ」をテーマにした商品の充実。自然素材そのままの色で漂白、染色せずに作った「まんまの色」を展開、商品にナチュラルな色の広がりができる。

(1985年)

30 「わけ」の再確認。無漂白詰め替え用ティッシュ、ウレタンクッションなど、素材のままを生かした商品、自分で自由に使いこなす商品で、原点に帰りフレッシュアップを計る。

(1986年)

現地一貫生産など、海外での商品開発がはじまる。国際的なネットワーク、海外生産のアイテムともに拡大する。

(1987年)

現地で原材料調達、工場へ直接オリジナル仕様の発注、西友独自ルートの流通ルート、直接管理等、海外の商品開発が拡大する。

(1988年)

海外商品開発の拡大。地球的規模での素材開発。「地球大」のキャンペーン。商品ジャンルもさらに広がる。

5

10

(1989年)

西友無印良品事業部から独立、「良品計画」を設立する。

15

(1990年)

自然志向・家庭回帰の考え方をバックに、心のゆとり、安らぎ、健康、快適さにスポットを当てた「無印コンフォート」キャンペーン展開。

(1991年)

さらに強くなる自然志向を見直し、無印ならではのナチュラル・フィロソフィーを発展させる。

20

(1992年)

風土にあった素材の選択など自然との共存。ブルー無印スタート。従来の無印より価格は高めだが、選りすぐった素材、高度な技術を要する丁寧な仕立てなどで作られた商品群。消費者ニーズの多様化に合わせ品揃えを拡大。

25

(1993年)

都市型・近郊型の大型店舗展開。青山3丁目店に代表される都市型大型店や、ららぽーと、札幌ファクトリーなどのファミリーユースに答えた郊外型大型店で衣食住をトータルに提案する。

30

付属資料8

次のデータは、調査会社に依頼した「無印良品」三軒茶屋店で実施した個別面接から得られた結果の一部である。調査対象は商品を購入した者で、その後に店内でインタビューを行なった。計45人（男15人、女30人）で、平均年齢は23.9歳である。各質問項目と、それに対する回答は以下の通りである。

（質問）よく買う商品は？

10	食 料 品	お菓子、スナック、その他	10人
	衣 料 品	シャツ、下着、靴下、その他	31人
	文 具 類	ノート、クリアケース、バインダー、その他	32人
	家庭用品	収納用具、食器、布団カバー、その他	37人

各商品カテゴリーについてのコメントは、次のとおりである。

15 （食料品） 「価格」「分量の多さ」「無添加イメージ」

（衣料品） 「素材の良さ」「丈夫さ」「価格」

「シンプルなのでコーディネートしやすい」

（文具類） 「シンプルなデザイン」「統一感」「アレンジのしやすさ」

（家庭用品） 「使いやすさ」「価格」「シンプルさ」

20

（質問）よく買う商品を他店で探すとしたら？

25	食 料 品	ams西武、渋谷東急、西友、コンビニ
	衣 料 品	丸井、西武、伊勢丹、ベネトン、その他
	文 具 類	ロフト、東急ハンズ、渋谷西武、渋谷東急、伊東屋、その他
	家庭用品	東急ハンズ、ロフト、渋谷東急、渋谷西武、その他

各商品カテゴリーについてのコメントは、食品・衣料品については、コンビニエンス・ストア、スーパーマーケット、そしてデパートが挙げられている。特に衣料品ではブランド・ショップの名前もでてきている。文具類、家庭用品については「ロフト」、「東急ハンズ」とのコメントがかなり増えており、その理由に「無印良品と同じような商品構成だから」、「豊富な品揃えだから」が挙げられている。

付属資料9

1994年6月9日付けの日経流通新聞で、第47回消費者調査の結果が掲載された。これは、東京都内の高校に通う女子高校生を対象にしたものであり、ここで無印良品は「好きな衣料品・服飾雑貨などのショップ」、「好きなブランド」で第一位となった。

5

好きなショップ・ベスト5（複数回答）		最も好きなブランド（単一回答）	
無印良品	66.5 (%)	ポロ・ラルフローレン	14.2 (%)
L.L.ビーン	32.7	アニエス・ベー	14.1
ABC マート	25.9	無印良品	11.2
レイ・ビームス	10.7		
ユナイテッド・アローズ	7.1		

10

ただ、「最も好きなブランド」を一つだけ上げてもらうと第3位となる。これを小遣い額で分けるとそれぞれの特徴が現われる。5千円ごとに区切ると、アニエス・ベーは額が大きくなるほど支持率が高く、「月1万5千円以上」の層では61.6%となる。逆に、ベネトンは額が小さくなるほど支持率が高くなる。ポロ・ラルフローレンは月5千円以上、1万円未満の層で最も支持率が高い。無印良品はどの層でも5割以上の支持を得ている。衣料品以外の文房具や菓子といった女子高校生好みの商品を、豊富に揃えていることも強みとなっているようである。

15

20

（ショップ、ブランド説明）

L.L.ビーン：アメリカの手頃な価格のアウトドア・ウェア・ブランド・メーカー。自由ヶ丘などに店舗をもつ。本国のアメリカでは通信販売ブランドで有名。

25

ABC マート：渋谷のヤングに人気の渋カジグッズ店。アメカジを中心とした衣料、雑貨を販売する。アメリカからのインポート・グッズが豊富にある。

レイ・ビームス：良質のインポート・ウェアを手頃な価格で提供し、若者に人気となったビームスの姉妹ブランド。

ユナイテッド・アローズ：世界各地から厳選した衣料雑貨を集めたり、PB展開によってワンランク上のライフスタイルを提案する専門店。

30

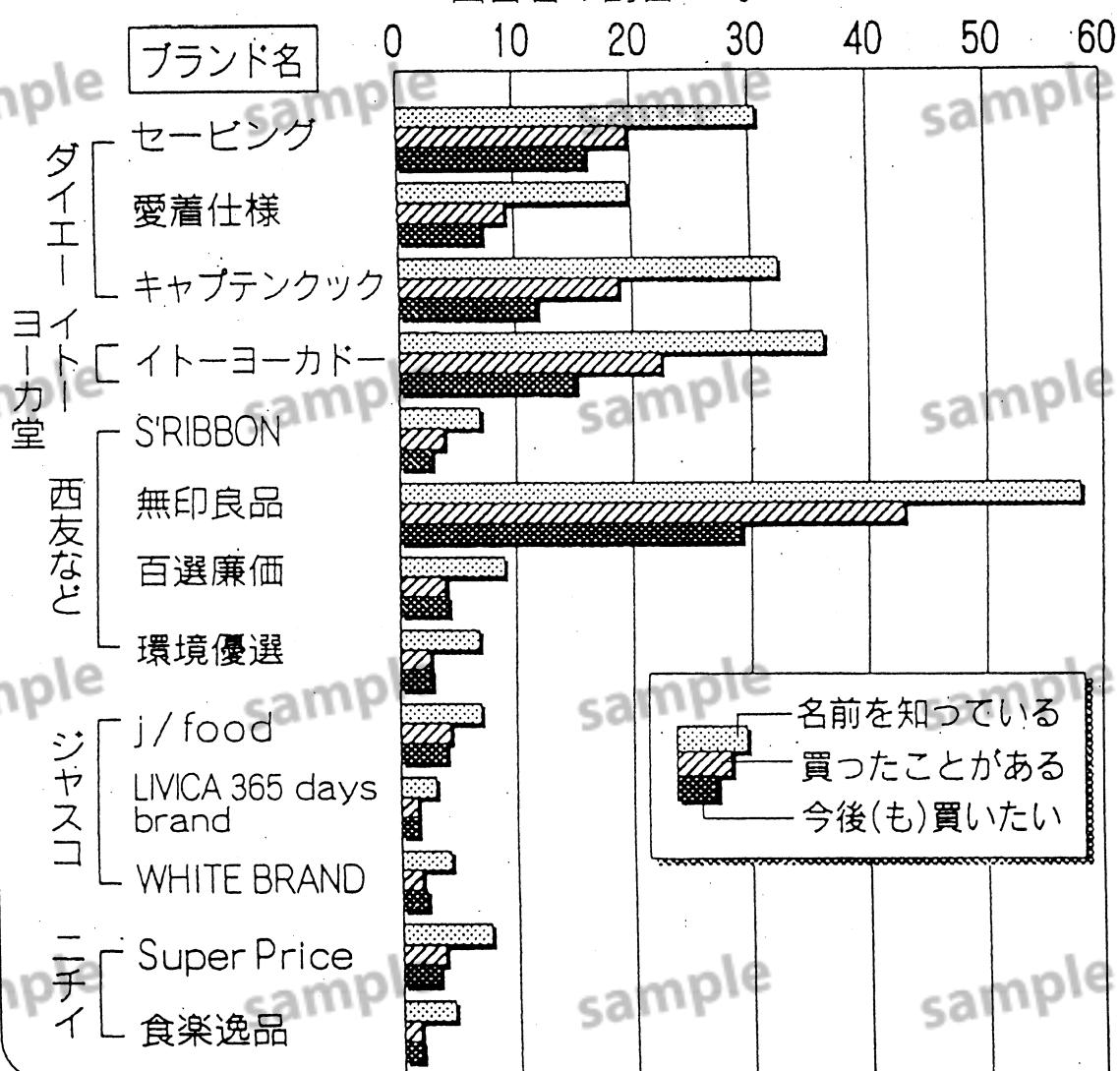
アニエス・ベー：フランスのカジュアルブランド。手頃な価格で、流行に左右されない定版商品を品揃えている。カーディガンがヒット商品の一つ。

付属資料10

これは、1994年8月9日付の日経流通新聞において掲載された日経産業消費研究所による消費者調査の結果である。調査は首都圏40キロ圏内の15歳から69歳までの男女1,500人（回収率は57.6%）を対象に4月に実施したものである。ダイエー、イトーヨーカ堂、西友、ジャスコ、ニチイの5スーパーが販売する主な計13PB（プライベート・ブランド）それぞれについて聞いたものである。無印良品は知名度（名前を知っている）、購入経験者（買ったことがある）、今後の購入希望者（今後（も）買いたい）のすべてで第一位となった。以下の図はその結果をまとめたものである。

大手スーパー主要PBに対する消費者意識

回答者の割合・%



sample

sample

sample

sample

sam

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.