

2007年度第2回物学研究会レポート

「MUJI の新たな挑戦」

金井政明 氏

(株式会社良品計画代表取締役専務取締役)

2007年5月28日



BUTSUGAKU  
物学研究会  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

南青山に第一店舗をオープンして約四半世紀。この間、「無印良品」は一貫したコンセプトで食品から家電や家具まで、およそ生活環境をかたちづくる「モノ」「サービス」を提供してきました。最近では、その視点は住宅にまで及び、「モノ」から「環境」へ広がりを見せています。

5月の物学研究会では、無印良品の製品開発の司令塔でもある、金井政明専務をお招きし、「無印良品の新たな挑戦」について、お話をいただきました。以下はサマリーです。

## 「MUJIの新たな挑戦」

### 金井政明 氏

(株式会社良品計画代表取締役専務取締役)



① ; 金井政明 氏

## ●現在の無印良品

### ・無印の概要

金井と申します。講演は苦手なのですが、今日は物学研究会の皆さまに、日頃の悩みを聞いていただくつもりで参りました。どうぞ宜しくお願いします。

最初に、無印良品の現状についてお話ししたいと思います。

無印良品は、そもそも当時セゾングループの代表だった堤清二とブレインであられた田中一光さんをはじめとしたクリエイターから生まれました。現在も経営とは別にアドバイザー・ボードという組織がありますが、こうしたデザイナーの方たちの愛情や知恵をいただくことで、無印良品の今があると思っています。

2002年1月に田中一光先生は急逝されて、そのあとを受け継いだのが原研哉さんです。今考えるとギリギリのタイミングでした。田中先生の亡くなられる前後から、原さんと深澤直人さんにもアドバイザー・ボードに加わっていただき、MUJIの未来について議論を重ねていました。そして2003年3月に「無印良品はブランドではありません。無印良品は個性や流行を商品にはせず、商標の人気を価格に反映しません」という広告を打ちました。これはお客さまと社員に対する「無印良品憲章」とも言うべきものです。2004年には「家」という広告を打ちました。以降、年に一度、無印良

品のコンセプトをお伝えするビジュアルと長文コピーから成る広告を打っています。2006年には「しぜんとうこうなりました」、2007年は「家の話をしよう」と続いています。

現在、無印良品のショップは国内が318店舗、海外が14カ国で69店舗あります。中でも有楽町店は950坪の最大店舗で、年間売上げが50億を超えています。2階が衣料品関係で、3階はリビング用品、1階には花と住宅を販売しています。

ヨーロッパを中心に海外にも出店しております。先日ミラノでお客様調査を行った際、MUJIに対するイメージが、「クオリティ・オブ・ライフ」「コスト・アンド・ハイクオリティ」あるいは「エッセンス」とか「エссенシャル」、「ジャパン」というキーワードが出てきました。日本では70%のお客様が「シンプル」とおっしゃいますので、対比が面白かったです。ミラノでの反応から想像するに、彼らは「文化的多様性とか文化的豊かさ」「過去と未来の混在」「日本のエッセンシャル」「静寂の持つ力とかミニマリズム」ということを日本人以上に感じているようです。

### ・無印の事業

2004年から住宅の販売も行っており、今期は300棟くらい行くと思います。ただ、無印では住宅販売よりもむしろスケルトン・インフィルを目指しています。現在、マンションを買っても本人が気に入った空間を手にするのは困難です。3LDKとか4LDKという決まりきった間取りで、結婚、出産、子どもの成長といった家族の形態の変化に対して、住宅が順応できていません。そういったときに、可変性が高く、かつキッチンやバス・トイレなど自分が気に入った道具を選んでコーディネートすることができる「スケルトン・インフィル」の可能性は、今後大きくなっていくものと考えています。

他にカフェやレストランなども経営しており、現在10店舗で年間15億ほどの売上げがあります。花屋もしており、これも15店舗で12億ほど売上げています。他にめがね屋で10億程度。1995年から国内で3カ所のキャンプ場は1995年から運営していますが、自然管理にお金がかかりまして、「過剰なサービスは省きましたが、自然だけは豊かです」ということなのですが、10年で10億の赤字です。最近では「IDEE」も仲間になりました。以上が現在の無印良品です。

### ・無印の沿革

無印良品が出来たのは1980年です。西友のプライベートブランドとして43アイテムから始まりました。80年代、日本の流通業は転換期を迎えていました。高度成長の波に乗ったダイエーが牽引していた「安くて良いモノを大量に」に対し、生活者は個性を求め始めたわけです。この時期、堤清二が悩んだのが「人間の論理と資本の論理の乖離」です。資本の論理では売上げも利益も膨張させなければならない。しかし人間の論理は膨張ではなく、質や個性の充実であるわけです。こういう状況の中で資本の論理は大きく2つに分かれます。1つは同じ商品をもっと安く、もっと大量に売ろうというもの。もう一方は付加価値をつけて売ろうというもの。こんな時代だからこそ、「無印」というコンセプトが生れたのかもしれませんが。このように、「無印良品」は、その出発点から消費社会に対するアンチテーゼであったわけです。無印のコンセプトを理解して、価値を見出してくれるお客様が買ってくださいればよいという思いがありました。当時はカタカナや横文字のブランド名が普通でしたが、「無印良品」という日本語ブランドをつけたのも、「日本」ということを意識していたのだと思います。

コンセプトが固まった時点で、モノ作りのルールも自然に見えてきました。例えば、割れた椎茸。無印以前は見栄えが良くないということで排除されていました。ところが生活者の視点で見ると、料理をすれば見栄えは関係ありません。ならば、割れている分だけ安く販売する。このように資本の論理で見捨てられていたものを総点検することから始めました。そうすると「裸の商品」、コマースリズムの要素がない「すっぴん商品」が自然と集まってきたのです。意識のある生活者は「おっ、なるほど」と共感してくださったのでしょうか。こうしたお客様が初期の無印良品を支持してくれました。

「すっぴん商品」がブランドへと成長するためにはデザインの力が必要です。すっぴん商品をスーパーの一角に置いて全然目立たないのです。そこですっぴん商品を守るための素の空間を杉本貴志さんをお願いして青山につくりました。古材や古い煉瓦を使い、さらにさびた鉄板の素の空間に売る装置をできるだけ省いて空間をつくって、そこではできるだけ素な情報を出しました。「良い商品・良い環境、良い情報」の三位一体を実現したのです。そして「わけあって、安い」という小池さんの名コピーによって、今ひとつ無印良品のコンセプトを理解していなかった社員たちも、その目指している方向性を理解することができたのです。無印良品は、当初アンチファッション、アンチブランド、アンチデザインを標榜しながら、結果的に新しいファッション、新しいブランド、新しいデザインを提案していくことになりました。

80年代の商品開発は「無駄を省く」ことから始めました。それがお客様の個性や主張を反映するために、商品の個性を抑えた「使い方の自由・自在」な商品へと発展し、さらに「本体とパーツ」という発想につながっていきます。例えば、クッション本体とカバー、ソファ本体とカバーという風に、基本となる本体があってカバーのようなものはパーツとして好きなモノを選んでいただくわけです。

88年には「機能追求と信頼の裏付け」、「素材の転用」、「伝統とモダン」、「東洋と西洋」などのコンセプトを新たに打ち出し、パラシュートクロスを使ったウインドブレーカーを開発するなどさまざまな試行錯誤を繰り返しました。そして商品の点数が増えてくると、今度は商品と商品の関係性が重要になってきました。例えば、無印の本棚と収納箱、ベッドと下に置く収納箱などが、それぞれぴったり合うことが求められてくるのです。そういうことで「モジュール化・システム化」が新たな課題に加わりました。気がつきますと、住宅やスケルトン・インフィルまでに拡大していたのです。ところが、2001年、2002年と無印はどん底を経験します。それまでは、作れば売れ、会社も成長し上場も果たし、巷からは優良企業とちやほやされていました。99年に時価総額で7000億あったのが、2002年には400億です。今やっと2000億ちょっとまで戻りましたが、組織というのはそのくらい怖いものです。だからこそ、最初にお客さまに約束したこと、「憲章」を守らないと、ブランドはあつという間に価値がなくなってしまいます。

## ●無印の目指すもの

### ・「これでいい」という発想

紆余曲折ありましたが、無印はお客様とアドバイザー・ボードの皆さんに助けをいただきながら、どうにかこうにかやってきました。そしてこれからの無印良品を展望するとき、人間が引きこし

てきたさまざまな愚行を反省し、環境問題を抜きに考えることは難しくなっています。

そんな中で新たなコンセプトの第一に「日本の精神文化と美意識」の再考が浮かび上がってきました。例えば、「風呂敷」のようなシンプルで汎用性がある「素な素材」などです。第二は「空間と行為とモノの関係をリデザインする」。それは普遍的なもの、必然的なもの、徹底した合理性の追求です。新しいモノやイノベーションの可能性は、実はこんな中に潜んでいるのではないのでしょうか。そういうことを含めて「世界合理価値」という新しいビジョンを作りました。ある時私は、エンツォ・マリーに「グローバル化ってどういうことかな」と尋ねました。すると彼は「できるだけいろんな国とか地域のできるだけ多くの人が、それでいいなと言ってくれることなんだ」と答えてくれました。この言葉がひとつの契機となって、先進国も発展途上国の人々も共通に「それでいいよね」という価値観をつくっていきましょうということになって、「『これがいい』ではなくて『これでいい』」が無印のキーコンセプトとなっています。「これでいい」は抑制や理性や譲歩を含んでいて、世界の人みんなが「これがいい」と自己主張していたら地球は成り立たないだろう・・・という発想です。

### ・「豊かさって何？」を問い続ける

無印良品では、いつも「豊かさって何だろう？ 成熟って何だろう？」を議論しています。商品開発には2つのポイントがあります。1つは「地球規模の消費の未来を見通す視点から考えましょう」、もう1つは「素を旨とする日本古来の生活の美意識から考えましょう」です。つまり「本当の豊かさとは、普段の何気ない暮らしの中に素直な価値観や美意識を持てること」だと思います。

一方で、日本で生れた無印良品の発想を世界に開いていくことも必要です。例えば、無印良品をイギリス人やイタリア人が考えたらどうなるのだろうか？ 彼らは日本人と異なるDNAを持っています。その一歩としてミラノ・サローネへ出展し、圧倒的な評価をいただきました。これを機に「ワールドMUJI」という商品開発手法が生まれ、現在世界のいろんな国のデザイナーに無印良品をつくってもらっています。例えば、サム・ヘクトは受話器を置くとスイッチオフ、持ち上げるとスイッチオンされる電話機など、ユニークなアイデアを提案してくれています。同時に「FOUND MUJI」という、いろんな国・地域の伝統、文化、素材、知恵から、私たちの今の生活にとっても有益なものを見つけようという商品開発も実践しています。

深澤さんを中心に「MUJIの勉強会」も行っています。日常の中に潜む何気ない形、無意識の行動の中に新しいデザインのアイデアがある。そんな可能性を示してくれています。例えば、駅構内にある何気ない四角い時計、これにベルトをつけると魅力的な腕時計になる、皮を剥いたコロコロのジャガイモをヒントにした携帯電話などです。彼はこうしたモノの見方、感じ方、デザインの種の拾い方を勉強会で教えてくれます。そんな深澤さんは、無印良品のためにさまざまな製品を開発してくれました。世界のデザインのアイコンになったCDプレイヤー、単に四角い冷蔵庫。杓文字を置く場所のある炊飯器などです。

とは言え、素晴らしいアイデアはそう簡単に出てくるものではありません。ところが私たち以上に忙しい深澤さんや原さんは、素晴らしいアイデアやデザインを生み出し続けています。それはなぜなのか？ アイデアとは情報と情報の組み合わせなどだと思います。だから、すてきなアイデアを考え続けること、要は「想いがあればアイデアは降ってくる」ものなのではないのでしょうか？

## ・考え方を商品にしよう

無印は「考え方を商品にしよう」ということでやっています。その考え方をいくつかご紹介したいと思います。

第一は「無駄を省いて簡素にしたら・・・」、例えば、田中一光さんのアイデアから生れた万年スケジュール表。ティッシュペーパーとクラフト箱はティッシュがなくなったら詰め替えれば良いという発想の商品です。

第二は「自在性の高いシンプルを目指したら・・・」ということで、半透明の収納ボックス、足付きマットレス、好みに応じて味の調整ができるスープなどが生まれました。

第三の「最適な素材と技術を組み合わせたら・・・」、森正洋さんにつくっていただいた食器類、深澤さんの椅子のようなベッドなどが商品化されました。

第四は「質を落とさず低コストを突き詰めたら・・・」、上質なカットコットンなど、毎日使うものは品質が良く安いほうがいいに決まっています。

第五は「自然や環境に配慮したら・・・」、コットン製の買い物袋、工場で余った糸で作るソックス、リサイクルできる詰め替え容器などが開発されました。他にリフィルスタイルのペン類もあります。これはアルミとポリカーボンとラバーという3つのペン軸があって、シャープペン、ゲルインキ、ボールペンというリフィル部分を自由に組み合わせて使うことができます。安いのは100円で買って、インクがなくなったからといって本体ごと捨てることはありません。

第六の「『が』ではなく、『で』を追求したら・・・」の考え方は先述いたしました。難波和彦さんの家、再生紙の角紙管を使った子ども用デスクと椅子などに発展しています。

第七の「お客様の声に耳を傾けたら・・・」では、エレファントデザインの西山公平さんと組んで、インターネット上で生活者と対話をしたながら、「持ち運べる明かり」、「体にフィットするソファ」、「子どもがひとりで着替えられるパジャマ」などが生まれました。

第八「先人の知恵と各地の伝統、文化に学んだら・・・」という考え方からは、修道院の作業着が原型となったホームウェア、チェコの叔母さんの手編み靴下をヒントにした「足なり直角靴下」、インドの手織りラグなどが実現しています。

第九の「もう一度、生活の端、意識の未踏を観察したら・・・」では、旅先のホテルのタオルハンガーに引っかけられる化粧ポーチ、部屋の壁に邪魔にならないD型ハンガーなどが誕生しました。

そして第十の「やさしい気持ちを大事に、大事に考えたら・・・」で、授乳用のストール、イタリアの小児用の病院で使っていた風船2つで膨らませる人形などを作りました。

## ・無印のこれから

ここで、エンツォ・マリからの手紙をご紹介します。彼は無印良品本来のコンセプトを大切にしないさというメッセージと共に、すさまじい2つの競合の登場を念頭に置くようにと伝えてきました。その二つとは「第一は、異なる素材や色、フォルムの製品を執拗に提案し続けるもの、第二はローコストを迫るあまり、素材やクオリティを損なうまでのチープで安直な解決を求めようとする方向」です。このような競合の登場は私たちも切実に感じています。例えば I E K A の家具などです。お客様は無印良品の哲学に共鳴して下さっていても、いざ自宅に家具を買うとなると I E K A のように多様なスタイルの中から商品を求める方も多いのだと思います。

競合の登場によって、私たちは、「M A L T M U J I」と言っていますが、「原酒のように濃い

MUJI」、MUJIのエッセンスを再構築しなければならないと考えるようになりました。そのため先ずモノ作りの現場に立ち返って発想する。そんなことから、最近、MGS（ムジ・グローバル・ソーシング）という会社をシンガポールに立ち上げました。

今後、マーケットの2極化と多様化は加速するでしょう。それも一人のお客様の中で・・・です。「安いー高い」「便利ー不便」「統一ーバラバラ」「真面目ーやんちゃ」「効率ー無駄」。このような従来は対立していた価値観が、1人の人間の中に共存し、生活の場面や時間によって目まぐるしく変化します。これらをバランスさせることがとても大切になるのです。資本の論理は「1. 絶対価値を追求する」「2. 相対価値の中で勝負する」という2つのアプローチがあります。一方、人間の原理では「3. よいものは高くても買う」「4. 良いモノを安く買いたい」という一見すると矛盾する気持ちが共存しています。そして、従来の無印は企業理論としては1を、お客様に対しては4を、要は1×4で勝負していたのです。しかし競合が増える中、今後は1×3にも拡大していく必要があります。

その第一歩がこの3月に六本木のミッド・タウンにオープンしたショップです。今回リアル・ファニチャーという言い方をしましたが、こういった家具とか衣料品も従来の値段の倍から3倍くらいの価格で、素材にこだわったものづくりをしまして、それをこのMUJIという店舗で販売をしています。

#### ・まとめ

MUJIをヨーロッパへ出店していると思うのは、「西洋と東洋」、つまり西洋人と東洋人は根本的に考え方が違うことです。日本人は農耕民族で村の中とか集団の中の自分はどうかとありますが、向こうの人は狩猟民族的で個人の尊重とか個人の主張があって集団が形成される違いがあります。ところが一方で、日本人は神棚を持って仏壇を持ってクリスマスなんかやったりしています。ほかの国からは考えられません。

高野孟さんの『世界地図の読み方』を見て納得したと原さんは言っています。それは世界地図を90度回して日本を見たものです。それによると日本はユーラシア大陸の一番下に位置しており、その下は太平洋で奈落の底です。つまり文化文明は上から日本に落ちて来るわけです。これはちょうど、パチンコ台のチューリップのように、文化文明という玉が落ちて来てきます。日本人はこれをまず受け止めるわけです。西洋人がMUJIに惹かれる部分は、見えるようで見えない、理解できるようでできない、そんな魅力なのかなとったりしています。

このように、いろいろ悩みは多いですけども、無印の使命は日本的な考え方を世界に発信することなのかなと思うようになりました。田中一光さんは生前に、「簡素が豪華に引け目を感じることなく、その簡素の中に秘めた知性なり感性なりが、むしろ誇りに思える世界。そういう価値体系を世界に発信すれば、もっと少ない資源で豊かさを謳歌できる」とおっしゃっていましたが、そういうことも含めてMUJIを世界に発信をし、売上げも利益も上げなければな・・・と。そのためにMUJIっぽいものももうつくってはいけないなど、いろいろ悩んでおります。

以上

## 講師プロフィール

**金井 政明** 氏（かない まさあき）

株式会社良品計画 代表取締役専務取締役商品本部長

1957年生まれ。76年西友ストアー長野（現エス・エス・ブイ）入社。93年に良品計画に転籍し、97年無印事業本部・商品事業部生活雑貨部長、2000年取締役営業本部生活雑貨部位長、2001年常務取締役営業本部長、2003年代表取締役専務就任、現在に至る。



2007年度第2回物学研究会レポート  
「MUJIの新たな挑戦」

金井政明氏 氏

(株式会社良品計画代表取締役専務取締役)

---

写真・図版提供

①；物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。