

『無印良品のコンセプトとものづくり・・・本業を通じた社会貢献への挑戦について』

鈴木 啓 株式会社 良品計画 取締役生活雑貨部長（兼）生産部、グローバル在庫担当、くらしの良品研究所 管掌

良品計画 株式会社

2014 年 11 月 17 日（月）18：00 - 19：30

本日は、大変貴重な機会をいただき、また、日ごろは無印良品を御愛顧いただき、ありがとうございます。JICA から多くの方が参加されておられると聞いております。もし、今回の報告を良く評価していただけたら、JICA 様によるご支援の賜物でもありますことをご理解ください。我々自身も、本業を通じた社会貢献を創業のころから実現しようとしていることを先輩から聞かされております。まだまだ足りないところもありますが、今日は BOP とかインクルーシブ・ビジネスに関心を持っておられる方々や専門家が集まっておりますので、忌憚なきご意見をいただき、次のステップにつなげて行きたいと思っております。拙い内容も含まれていると思いますが、ご容赦ください。

I. 無印良品に関して

無印良品というお店を展開していますが、実は会社名は良品計画と言います。この会社のコンセプトは、今でも社内で非常に大事にされていますが、1980 年に生まれ、会社設立は 1989 年です。普通は会社が存在し、それから概念が作られることが多いと思いますが、我々の場合は西友のプライベート・ブランドとしてスタートし、市場で認知された後、事業部に発展し、独立会社となりました。普通とは逆の発展経路を辿りました。

従業員数は、国内・海外を合わせ 11,000 人位で、日本について多いのが中国で、100 店舗以上あり、2,000 人以上の従業員が働いています。会社の事業は、無印良品の商品を扱う専門店が中心ですが、それ以上に、後にお話ししますが、コンセプトを発展させ、キャンプ場とか家とかのビジネスも展開しています。

II. 無印良品のコンセプト

コンセプトの生みの親は、セゾングループ総帥の堤清二氏やグラフィック・デザイナーの田中一光先生です。二人は、消費社会へのアンチテーゼとして無印良品を考えました。

消費社会とは、供給が需要を上回っている世界で、物があるのが当たり前の状態となっています。よって、製品をお客様に買ってもらうために、狭い意味でのマーケティング・テクニックや、あまり意味のないブランディングに走り、無理やりに消費者に買わせているのではないかと、お二人は危機感を持ち、人間の論理が資本主義の論理を上回るべきだと考えました。

堤氏はビジネスマンで、小売業の総帥でありながら、社会的な課題意識もすごくお持ちでした。田中一光先生は、日本を代表するグラフィック・デザイナーで、多くの作品を残しておられますが、単にデザインをするというのではなく、世の中や人のあるべき姿という深い考えを持っておられ、消費社会へのアンチテーゼとして、それらの考えを製品化すべきだということで、無印良品がスタートしました。

無印良品という名前からも明らかなように、消費者にとって価値が無いようなブランド名で消費を誘導するのではなく、本当に消費者の方に価値がある製品を作るのだという思いでスタートしました。当時のブランドは横文字が多かったのですが、敢えて日本語でこのように名付けたそうです。その考えを社内での記録としてまとめられた言葉が、次の通りです。（１）商業主義による狭義のデザインに対するアンチテーゼとして、（２）大量生産、大量消費、大量廃棄への批判として、（３）一人一人の個性を尊重し、コモディティの要素や無駄を排除して、個性をユーザーに委ねる、（４）消費をブランド名やデザイナーの名前で誘導しない、そして、（５）地球環境に生産者が配慮し、自然と人と物との関係を考える、「商いを通じた社会貢献」（田中一光先生提唱）を無印のビジネスとすべきである。

これらの考えを基に、最初は 40 品目を作り、ほとんどが食品でしたが、「わけあって、安い」というキャッチコピーを使いました。西武セゾングループのコピーライティングや編集企画にたずさわったクリエイティブ・ディレクターの小池一子先生が作られました。時々社内で無印良品の歴史を話す機会があるのですが、「最近「わけ安」とよく言われることがあるが、実は無印良品が使ったことを知っている。」と聞くと、40 人の内一人か二人しか知らず、知っている人も先輩から聞いたと言う人が多かったのです。無印良品が作ったこの言葉が、誰が作った言葉かわからないほど、多くの方々の考えに浸透しています。

III. コンセプトの製品化

上記のコンセプトを製品化するために、なかなか難しいのですが、3つの大きな方針があります。それは、（１）素材そのものを見直す、（２）工程を点検する、そして、（３）包装を簡略化することです。今でも、この基本的な方針は変わりません。

素材の見直しは、本当にその商品が存在する価値は何なのだろうかと問い直すことです。例えば、違う素材を使っても良いのではないかと問い直した結果、今では再生紙を使うのはあたりまえになってきました。また、ノートなど文房具でこれだけの規模で再生紙を使ったのは、無印が多分世界で初めてなのではないかと思えます。当時は、再生紙は色がきたないとか言う人もおられたようですが、子供が書いたりするのには、それでも良いのではないかと言うのが我々の発想でした。今では、官公庁には再生紙でないと収められなくなっており、当たり前になっています。

工程の点検は、お客様に価値のない物を提供しているのならば、その工程を排除し、より安く製品を提供できるようにしています。包装の簡略化は、ただシンプルなパッケージにすることです。当時は、過剰包装が多かったので、できるだけ簡素化しようと思いました。そのような方針に沿って出来た代表的な商品が、干しシイタケです。当時は、形のしっかりしたものが選ばれ、西友のブランドで売られていたのですが、西友生活研究所が家庭でどのように使われているのかを調べたところ、出汁を作るのにほとんど使われているとのことでした。それなら、形はどうでもよいと考えました。また、産地に行くと形の良いのを選ぶのに手間がかかり、形が悪いのは売れないので、自家消費し、最悪の場合は捨てていたようです。それはもったいないので、無印が全部選別なしに安く買い、生産者も余分なコストを掛けずに全部売れ、より多い収入を得ることができ、お客様には安く製品を提供できます。その時に「割れシイタケ」と名付け、値段を3割ほど安くして売りました。その時のポイントは、わけをちゃんとロゴに歌ったことです。消費者の方は、値段の安い方が良いのですが、ただ、単純に安いと今度は、品質に不安を持たれるので、なぜ安いかをはっきりと伝えました。これが大ヒットになり、しまいには割れシイタケがなくなり、ちゃんとしたシイタケを割ってまで売ったというのは冗談で、そのようなことは無かったのですが、それほど売れたそうです。その時に、我々の考え方と背景を伝え、よい情報としてポスターや新聞広告でわけあって安いと伝え、我々の考え方をお伝えしようとしたのです。

良品計画の場合、普通の取締役会とは別に、創業当初から、田中一光先生を筆頭とするアドバイザリー・ボードを設け、建築、キャッチコピー、服とかのクリエイティブな世界の方々にアドバイスをしてもらっています。その一人が小池一子先生で、今でも最低月一回は弊社に来ていただき、経営幹部と無印の在り方を討論していただきます。先生に書いていただいた「わけあって、安い」というキャッチコピーのように、消費者に理由をきちんと伝えるために討論をしていただいています。

「割れシイタケ」と似た商品で、サケの缶詰があります。サケ缶も当時は身の良い所だけを缶詰に使い、他の所は飼料に使っていたようです。これも食べれるところは、食べら

れますとはっきり説明することにより、安く提供できました。再生紙を使った製品も長いこと売られています。

無印良品は、ブランドのマークや評判を使ってお客様に必要以上の値段をつけることに、強い抵抗があります。その良い例が、以前の「タグなしでの製品」と「タグありの製品」です。古い製品には無印のロゴが無く、新しい製品にはロゴがあります。初期には、無印の意味にこだわり、ロゴも入れたくないという考えでした。そこまで無印にこだわっていたのです。しかし、知的所有権の関係から、誰かが無印を使って商品を売り始めた場合には、そちらの方が本物になるので、かなり議論をした結果なのですが、やはりロゴを入れることになりました。それほど、ロゴを付けたり、ブランド化することに抵抗があります。我々の製品であるノート、服等は、タグを取ってしまえば、無印良品とわかるものはありません。服の場合には、洗濯表示の所に無印良品という名前を製造者責任として入れなければなりませんので入っています。それ以外には、名前を入れていません。消費者の自由度を尊重し、初期のパンフレットには、カラス器と表示されていますが、普通でしたらコップ、花瓶とか書かれています。これをあえてガラスの器と書き、どのように使うかはお客さまが自由にお決めくださいというメッセージを送っています。それほど、消費者の自由度を守りたい、あるいは、守ったものを作りたいというこだわりを持っています。

このようなコンセプトをビジネスとして持続的に存続させるために、近代的な管理方法も導入し、ビジネスの成長を作り出しています。無印良品のロゴを入れた新しい製品には、バーコードがついています。バーコードも活用した個別原価法の導入を日本で最初にした小売業と言われています。当時資本金と同じぐらいの経費をかけ、システムを開発し、個別商品を管理できるようにしました。

IV. 無印らしいユニークな商品

最初は 40 品目でしたが、今では 7,500 品目が一番大きな有楽町店で売られています。その中には、MOMA でコレクションになっている「壁掛けCD」という、今ではそのような名前を聞くことはなくなりましたが、大ヒットとなった製品もあります。コードが「壁掛け」の下からぶら下がっていて、思わず引っ張りたくなり、引っ張るとスイッチが入り、CDが回り、音が聞こえてくるという製品です。このようなユニークな製品は、再生紙にも家具にもあります。また、日本初のアルミニウムを使った文房具、また、サンドイッチの耳を使って安くておいしいスナックも作りました。最近では、レトルトカレーで日本一の売上を記録したりしています。カレーも非常にまじめな作り方をしています。それを作ったメンバーは、食品メーカーから来た人はほとんどいなく、新卒で店長を経験してから

本部に配属されたメンバーが、一日に4回ぐらい試食し、パートナーと相談しながら、一つ一つをゆっくりと商品化して行きました。

もう一つユニークな商品は、「その次があるバスタオル」という商品で、タオルに畦が作ってあり、普通のタオルですとはさみで切るとほつれてくるのですが、畦があるのでほつれず、バスタオルとして使い、少し生地がくたびれてくれば、半分に切り、バスマットにできますし、もっとくたびれてくれば雑巾として使うことができます。当初は、「その次があるバスタオル」という商品として売っていたのですが、最近では技術的進歩でその畦を非常に細くできるようになってきましたので、ベストセラーの商品をすべてその仕様に変えてきています。ですので、無印の普通のタオルを買っても、畦が狭いので使い心地は全然変わらず、また、切ってもほつれません。

もう一つの商品は、「直角靴下」です。世界中に無印の仲間がいて、いろいろと情報を送ってくれるのですが、チェコのおばあちゃんが孫のために手で編む靴下は、直角になっているのだそうです。それを聞いて、はたと、足と体の角度は普通では90度なのに、どうして我々が履く靴下は120度なのだろうかと疑問が浮かんできました。そこで、チェコのおばあちゃんに、一人で海外に行くのは不安だと言うことでお孫さんも2名付き添い、日本に来てもらいました。我々のメーカーさんの前で靴下を編んでもらい、ビデオで記録し、なんとか大量生産をしたいとメーカーに頼みました。最初は、「ふざけないでください。そんな靴下作れません。」という返事が返ってきたのですが、最終的には作れるようになり、「直角靴下」という商標も登録し、今大ベストセラーとなっています。考えてみると、日本の足袋のように昔からあり、手で作っているものは、皆90度だったのです。聞いた話では、英国の産業革命時に機械で大量生産をするには、編み方として120度が一番やりやすく、靴下として機能的にもバランスが取れたので、その角度になったそうです。

1995年から実はキャンプ場も運営しています。自然と人との調和を考え、特に都会には自然がないので、子供達用にサマーキャンプからスタートしました。地方自治体と相談し、場所も借りて、現地の方々と一緒に、未だキャンプ場を作り続けています。ずっと赤字だったのですが、辞めずに続け、最近やっと黒字になりそうな様子です。

このように、小さな商品から始まり、我々のコンセプトを理解していただける方々の生活の中にお役に立ちたいという考えから、だんだん製品の幅を広げてきました。着るものを作ったり、家具を作ったり、自転車を作ったりしてきました。しかし、最後に考えてみますと、一番大きな生活の道具というのは、家だとなりました。家も収入がこれぐらいだと、この位の建物のサイズで、ほとんど選択肢がないのが普通です。しかも、一度出来上がると、フレキシビリティがありません。無印の場合は、SE工法と言いまして、集成材を使い、構造も非常に強く、無印の多くの製品がそうであるように長期にわたり使え、

壁面の所でいろいろと工夫でき、内部にいろいろな空洞を自分で作ることができます。だから「使いたいように使える」という名前で、2003 年から販売し、累計で先月末までで 1,283 棟の契約をいただいています。最近、UR 都市機構様と組んで、建売だけではなく、UR 様の中古物件を改装する仕事もしています。UR 様の物件は、場所が良い場合でもなかなか人気がなく、40 から 50 平米と、今の基準では部屋が狭い物件の内装を魅力的なものに変えるビジネスをしています。2012 年から関西の 22 部屋から始まり、今年は 150 部屋位に伸びており、我々の改装物件は、入居希望の倍率もとても高く、人気が出ています。コスト的には、UR 様がよそに内装の改装を依頼するのと遜色無く、すごくすっきりしたデザインを実現させています。

V. 発展途上国での作り手に配慮したビジネス

創業当初から綿やウール製品等の作り手にも配慮してきました。最近はまだ作り手に配慮した商品を作る努力をしています。中国、インド、タンザニア、エジプト、カンボジア、ラオスには、我々が直接現地に入り、グローバルな視点でローカルな物を見つけ、これらの製品を売るインフラとして「Found MUJI」というコンセプトのお店も展開し、小規模ですが製品を紹介したりしています。また、後程時間があれば詳しく紹介しますが、カンボジアにおられる日本人の方との出会いから、「天然染め」といわれるカンボジアの伝統的な素晴らしい技術を使い、JICA 様を中心に NPO や政府機関の方々と連携し、製品化し始めています。

1984 年に無印が「色のままで」という言い方で、アルパカやカシミアを使った製品を先進的に、手ごろな価格で提供しました。現在は、どこでも当たり前のように使われていますが、当時我々の先輩が現地まで行き、最初に製品化しました。アルパカに関しては、2013 年の企業キャンペーンにも使いました。何故かと言いますと、無印のメンバーがペルーにあるアルパカの産地に行ったところ、アルパカは白色というイメージでしたが、現地に行きますと白色もいますが、7・8 年前までは黒とか茶とかの色が 97 パーセントで、白色はたった 3 パーセントだったのです。しかし、この 7・8 年ぐらいで白色がいろいろな色に染めやすいことから、黒や茶色のアルパカが育てられなくなり、白色が逆転してしまっただけです。そのような変化に危機感を感じ、ペルーのケチュア族が作っている原毛の製品を NPO の方々から紹介していただき、売らせてもらいました。それをアドバイザー・ボードの一人であり、コミュニケーションを専門とする原研哉先生に話したところ、多忙なスケジュールにもかかわらず、日本で一番と言われているカメラマンを連れて現地まで出かけられ、写真集を作り、この現状を皆様に伝えてくださいました。

これらの製品以外にも、インドのパトゥヤカンタで、また、ラオスでも無印のマイバッグを製造しています。ラオスの工場では、なかなか仕事がなく、労働者が出稼ぎに行かざるを得ないのが実情でした。当時、中国で作っていたのですが、人件費が高騰しているし、原料もラオスにあるし、無印の需要も継続的にあるので、ラオスでの生産の方が持続性があると判断しました。ミシンのレイアウトまで手伝い、作れるようになりました。結果、労働者は、出稼ぎに行かなくても良くなったそうです。

無印のシーツ等は、2015年の春夏から主要なものが100%オーガニック・コットンになりますが、生活雑貨部門が誰からコットンを購入するかに非常にこだわっています。最近では、遺伝子組み換えの綿花も多く、当社でも危惧しています。無印は、インド、トルコ、タンザニアにおいて遺伝子組み換え綿花に危機意識を持ち、オリジナルでオーガニックな綿花を栽培しようとしている人達からできるだけ多くを調達しようとしています。彼らは、コミュニティーのために学校を作ったり、井戸を掘ったり、正しいオーガニックな綿花の栽培を指導したりしています。生産規模に関しては、我々が本格的に購入すると、多くの綿花が必要になるので、3年ぐらいかけて準備をし、規模を拡大しようとしています。我々がこのような品質の綿花が必要だと要求すれば、どの種類の種から、どの場所で生産すれば、何年後にどの位の綿花ができるとわかるような構造を現在作っています。

まだまだ、足りない所ばかりですが、このようにモノづくりをしています。無印内では、ここで話した以外にも、アルパカ製品や食品におけるフェアトレード、ミール事業部がTable for Two、下着チームは、ピンクリボンへ現場からのアイデアで参加しています。服に関しては、綿の古着をバイオエタノールに変換するベンチャー企業と協力し、古着を店頭で集めて再利用する「フクフクプロジェクト」を展開しています。岩手県の「大槌町復興刺し子プロジェクト」にも協力させていただいております。このようなプロジェクトは、会社が決めているのではなく、担当しているメンバーが見つけてきて、このようなことをやりたいと言ってきて、スタートするケースが多いのです。

神戸市から依頼され「デザイン・センター」を神戸に設立しました。そのご縁で、「夢の病院を作りたい」というNPOから話があり、「チャイルド・ケモ・ハウス」という、小児がんの子供たちが自宅にいるような感覚で、治療できる場所を作ることに、家具で微力ながら協力させていただいています。そのNPOによると、自宅にいるという意味が、無印の家具や製品に囲まれている状態だと説明していただき、一部仕様変更もしなければならなかったのですが、原価で家具を、寄付で木のおもちゃを提供させてもらっています。また、この動きに協力する形で、近隣の店舗のメンバーが短期間ですが、緑のTシャツを顧客に趣旨を伝えて販売したり、寄附を集めたりしました。

VI. JICA との協力による経済発展に貢献するビジネス

発展途上国でのビジネスの中でも、JICA 様とのプロジェクトは、プロフェッショナルと組んで実施しているのが大きな違いです。無印のメンバーは、自分達で世界中あちらこちらを旅していますが、あるメンバーが、ギフトを企画する場合、エシカル・ギフトの形態を取りたいという思いを持っていました。JICA が One Village One Product (OVOP) プログラムを実施されているので、我々としても何か協力する可能性があるのではないかと考え、JICA のドアをノックしましたら、御縁をいただきました。

OVOP から 60 品目位の候補を挙げていただき、其のうちのケニアとキルギスの 2 品目に関して実現の可能性、且つ、永続性がありそうなので採択しました。2011 年から既に 4 年間ほどプロジェクトを継続しています。プロジェクトの金額等は、まだまだ規模が小さいのですが、ケニアの場合、初期から比べると数量で倍になりました。

キルギスに行って聞いた話ですが、現地の言い伝えでは、日本人とキルギス人の先祖は一緒だそうです。非常に日本人に似ています。肉が好きな人がキルギス人になり、魚が好きな人が日本人になったと言われていました。そう言われると、うどんのような似た食べ物もあり、集合写真では、どの人が日本人なのか簡単には見分けられません。貧困層の率は高く、GNP/Capita は多分\$800 位で、出稼ぎに出る人が多いようです。

製品は、石鹸、はちみつ、現地の素材を使ったフェルト製品でスタートしました。最初は、質もバラバラでしたが、とりあえずスタートし、元先生であった女性の方が組合のリーダーを務め、湖の周り 35 か所で小グループにて生産しています。JICA の原口さんのチームが常駐し、現地の組合と協力し、品質と納期をうまく管理し、製品を提供してもらっています。現地ではもっと機械を購入したいという要求が出てきたのですが、普通だとかわいそうだと考えてお金を出してあげることになるのですが、JICA の原口さんは、現地の人を本当に自立させようと努力されておられ、計画的に貯金をして買う努力をなさいと助言をし、結果、半年ほどの計画で機械を購入できたそうです。自立を目的とした原口さんの努力があるからこそ、うまくいっているのだと思います。品質管理にしても、無印のメンバーが教え、本当に最後の最後までテープの付け方まで助言をしました。品質に関しては、無地は大変うるさいので、実際に身を持って素直にノウハウを身に付けていただいています。

例えば、今皆様にお見せしているロバは、昨年 4 人しか作れなかった商品で、私も現地で作っているところを見せてもらいました。昨年は数が少なかったのですが、商品化して売ると、すぐ売り切れました。なんとか商品化したいと考えていますと、現地の組合と JICA の原口さんが、大量生産ができるような仕組みをつくってくださり、機械類は使わないのですが、針にはナンバリングがあり、折れた場合には、折れた部分が見つかるまで

作業を止めます。また、このような治具を使い、誰が作ってもぶれないようにしてあります。この治具の考え方は無印の物なのですが、作るのは現地で行われています。現地の人々が仕事を分担して治具を作ってくださり、ロバを 13,000 個も生産ができ、世界中で売っています。結果、自立するために彼らはどんどん改善を実施し、生産の向上を実現し、この 3 年で日本の普通の提携業者と遜色の無いレベルになりました。現地でも高く評価され、タジキスタンからも視察団が訪れたりしています。

昨年、現地を訪れた時、何かもっとできることがないかと尋ねました。当然買い続けてもらいたいことと、より売れる新しい商品を共同で開発したいという要求が出てきました。それら以外に、JICA の支援期間が決まっているので、それが終わった後でも独立して運営できるよう力を付けさせてもらいたいという要請がありました。湖の周りに生産拠点が分散していることから、均一の質を維持することが大切ですので、ふと思ったのが、お店の業務をマニュアル化した「ムジグラム」や本部業務に関しては「業務基準書」をベースに、業務品質をある一定レベルに上げて、それを常に改善して行く当社の文化と仕組みを紹介することでした。その話をしたら、勉強したいという反応が返ってきました。もっと学びたいということで、JICA 様の支援も受け、去年の 12 月に日本に来ていただきました。無印内には、自動車会社の品質管理に携わった人もおられ、その人に教えてもらったり、倉庫に行ったり、現地では直営店もあるので、販売に関しても教えてもらったりしました。また、有楽町店でワークショップを 2 日間実施しました。その時に、JICA 様からプロジェクトの支援延長が決まったと報告があり、有難く思っております。

また、その時の店頭での出来事ですが、無印のお店に置かれている彼らの製品に「Made in Kyrgyzstan」と書かれているのを見て、彼らは感動しておられ、それを見てこちらもうれしく思いました。無印の製品には通常はロゴをつけないのですが、キルギスの伝統的なマークをこれらの製品に付けさせてもらっているのが、感動を呼んだのです。

キルギスでは、一般的に女性が外に出ることは無く、ましてやお金を稼ぐことも期待されていませんでした。しかし、このプロジェクトの結果、近所で働け、現金収入が入ってくるので、反対していた御主人も協力するようになりました。また、この仕事場でコミュニティーができ、コミュニティー活動を通して人々が明るくなり、副収入も入るので、貧困削減にも貢献していると現地で言われています。

VII. さらなる開発機関との連携と社会に役立つユニークな製品の開発

2013 年には United Nations Development Programme (UNDP) から、無印が社会貢献とビジネスを両立させている企業として、Business Call to Action (BCtA) の認証をいただきました。その結果、いろいろな所で我々の事業を紹介していただき、国連のグローバルコ

ンパクトにも参加させていただきました。International Finance Corporation(IFC)からも Inclusive Business Leader Award をいただき、いろいろな意味でプロジェクトを支援してもらっております。また、UNDP 様からも、先日ブータンで日本政府が関係しているプロジェクトがあるので、無印から誰か人を派遣して欲しいという要請が来ました。二人を送ってほしいという要請でしたが、それ以上の人員を無印の経費で送り出しました。と言いますのは、「天然染」というのが我々にとり大事な技術で、ブータンにもそのような技術があると聞いております。もしうまくいけば、面白いことができるのではないかと思います、技術やデザインの専門家を派遣しました。

「天然染」はクメールの伝統織物研究所の森本喜久雄様とのご縁で始まりました。森本様は、もともと京都の友禅染の技術者ですが、若い時に United Nations Educational, Scientific, Cultural Organization (UNESCO)からシルクの研究に関してカンボジアに派遣されました。中国とかタイのシルクは、実はカンボジアがはじまりで、その技術が内戦のため無茶苦茶になり、このままでは消滅してしまうことを危惧され、私費を投じて研究所を設立されました。織手を探し、完璧を期すために草木まで栽培し、蚕を育て、草木の栽培のためにシエムリアップ州にあるアンコールワットのすぐ近くに「伝統の森」という森も再生され、現在 100 名位の村人が住んでいるそうです。すごい方です。無印は、自然との共生というのが企業目標の一つなので、無印の染色技術者と長い付き合いがあるカンボジアの森本様の所に、2012 年 1 月に合宿という形でメンバーを連れてゆきました。すべてがその時の会話から始まりました。

普通「草木染」は色が落ちやすく、我々の経験でも「草木染」の製品には、多くの注意を書かなければなりませんでした。しかし、森本様が、「中国の天然染めは、200 年以上たっても全然いろあせていないですよ。私は、それを再現するノウハウを持っています。それを広く普及することが夢だったが、無印さんとやりましょうか？」と提案され、一緒にやっていただくことになりました。その後、大量生産に関しては、別の専門家や当社の技術者が技術を完成させ、ビジネスにつなげています。また、メンバーが「藍染」を経験し、村の人達と交流し、心温まる経験をした時に、森本様が「天然染」は、自然の素材ならば何にでも染色できると教えていただき、ウオルナットの素材で家具を作っているのですが、その家具の端材等をも活用して、「天然染」と称して展開しました。各地には伝統的な技術があるのですが、きちんと伝承されていないことが多く、我々は技術確立のためにペーハーを計ったり、微生物を調べたりして、科学的に理解しようとしています。再現できるように、ノウハウを共有しながら、藍とか茜とかを使って、タオルや下着に応用しています。

このように、無印は水のような存在ですので、少しでも社会に役立つビジネスができればと考え、会社を経営しております。

VIII. 質疑応答

質問1：実際されておられることは、CSR というコンセプトに近いと思いますが、CSR を実施しているという発想があるのでしょうか。また、良品計画は、CSR そのものも実施されているのでしょうか。

回答1：無印のコンセプトは、CSR という言葉は否定しませんが、社長は、CSR という言葉を使いません。実にいい意味で普通にこのようなことをしています。会社としては、環境広報担当というのが企画室にあり、そこが一般的に言われているCSR 的なことをまとめて外にわかりやすく紹介しています。私は広報担当ではないのですが、実務担当でありながら、このような広報活動もしています。また、環境広報担当がいて、その下でストラテジックに実施しているのではなく、無印のメンバーがやりたいというケースがほとんどです。

会社では「良心とクリエイティブ」という言葉を使っています。少し意味があいまいなのですが、社内では通じています。ある時、限界集落にあるNPO から、田畑で何かできないでしょうかというメールが社長にきました。2 時間以内に電話をし、明日会社の者を派遣するから会ってやってくださいと約束し、また、その2 週間後に社長や他の者も行きました。これがきっかけで実際にそのNPO と活動が始まりました。製品だけでなく、何かできるという場合にも、会社は迅速に動きます。それを見ているので、他のメンバーもチャンスがあれば、提案します。

質問2： 二つ質問があります。一つ目は、社員がアイデアを出しておられるようですが、大手企業ではなかなか実現されないのが常です。何かメカニズムを持っておられるのでしょうか。二つ目は、アイデアだけでは儲かるかどうかはわかりません。どの位の利益を上げる等のメルクマークがありますでしょうか。

回答2： トップが何か良いと思うことは、やるべしという命令があります。現在、中期経営計画を出しているのですが、最初の文章が「現場を主役にし、大切にし、全員で良心とクリエイティブを実践する風土と仕組みをグローバルに対応する」と書かかれています。その具体例としては、タイの現地法人で、やしの残渣を使った紙を活用して店舗の消耗品（紙袋）を作りたいといえ、是非やろうと受け入れ、少し高くなるのですが、それ

でもいいと。そのアイデアを、社長が幹部集會にて無印を伝えるということはこういうことだと絶賛しました。日本の店頭のご案内を単に翻訳して伝えるのではなく、個人が良いアイデアを見つければ、個人が実践して見せてくれと言うわけです。

収益性に関してはメルクマークがありませんが、やはり赤字は駄目だということを全員理解しています。キルギスの件でも出張費を含め計算し、初年度は赤字ですが、規模が大きくなってきているので、現地で安く仕入れなくても、黒字にできるめどがついてきたので、このプロジェクトを継続しています。大きな赤字は駄目ですが、プロジェクトの規模がもともと小さいので、そんなにも大きく赤字になることはなく、部門が持つ予算内でまかなっています。

現在世界で出来るだけ多くのお店を出すという会社の方針が出ています。14年間掛かって2,000億円の売上に達したのですが、次の3年間で3,000億円を達成するため30か国に出店しようとしています。その企業方針をサポートするだけでも繁忙を極めるはずですが、それと並行して興味のある案件をこなすわけですので、超多忙になり、バランスを取るのが難しくなります。よって、個人がどれだけ自分たちのプロジェクトをしたいかによります。兎に角、一度始めると継続して実施していかなければなりませんので、個人がそれだけの覚悟があるのかどうかを確かめます。初年度は成功しても、翌年には売上ゼロになるのは最悪ですので、絶対そのようなことが起らないようにさせます。例えば、ケニアの製品を飛行機で送ってきたのですが、その理由は途中で盗まれないようにするためだそうです。次回、良く調べたら、確かに日本からケニアに輸出する場合には、盗まれることも有りうるようですが、その反対は、ほとんど起こらないということが解りました。よって、納期を考え船便で送り、輸送費を節約することにより、現地で高く買ってあげ、日本で安く売ることができます。このような社会貢献のビジネスは、品質や納期等、よりビジネスとして厳しくしなければならぬと考えています。

質問3：経済合理性と社会貢献を両立させようとするときに、社会貢献というコンセプトが先にあり、そこにマーケティングのノウハウを植え付けておられるのでしょうか。

回答3：経済合理性に関しては、コスト面と顧客が買いそうな値段かどうかを考えなければなりません。ただ、社長は、この領域のグルのような人ですので、きちんとしたコンセプトがあれば喜ぶのですが、ただ売れただけでは喜んでくれません。以前、デニムをマーケティングして売る話があったのですが、社長は、「なぜ無印がデニムを売るのか。まさか、ズボンの売上率を上げたいだけではないだろうな。」と尋ねられました。「無印はアンチテーゼを中心に売っているので、無印がつくるデニムが今の社会でどのようにアン

チテーゼなのかを考えて欲しい。兎に角、単に売れる売れないではなく、コンセプトが何で、その次にどのようにしたら売れるのかを考えて欲しい。まずは、自分へのマーケティングをしろ。奥さんに買いたいと思うかを聞いてみる。この値段で買うと言え、話を聞いてやる。」と付け加えられました。会社が少しでも単に利益を上げるためにやっているような様子であれば、ものすごく怒られます。「どのようにお役に立てるのかをきちんと考えろ。」と言われます。けれども、数字もあげなければならないので、両方を追い求めているのです。

質問4： 社会貢献とは何を意味するのかをお尋ねしたいと思います。無印では、商品が語りかけてくれる意味合いにより、社会貢献かどうかが決まるのでしょうか。

回答4： 無印は、お客様に商品を買ってもらうことにより、誰が考えてもそれがいいよねと感じるものを普通に作りたいと考えています。「感じいい暮らしをリーズナブルに実現する」を実現しようとしています。また、買う人だけでなく、生産者も含めて感じよく感じる必要があります。例えば、オーガニック・コットンの売上比率を上げようとしています。他社ですと肌に良いとか宣伝していますが、我々は、生産者が農薬や肥料を使うので、土地にも悪いし、生産者の健康にも悪い。このようなことを知り、無印としては、作り手の事を考えてオーガニック・コットンを増やしたいというのが、もともとの理由です。簡単ではないのですが、だんだんシステムティックに生産を増やしつつあり、今やシートもオーガニックでできつつあります。普通ですと、タオルやシャツが一般的ですが、シートをオーガニック 100%にすると普通のシート4枚位のコストがかかり、8,000円以上になり、その値段では人が買ってくれません。製造業者の協力もあり、オーガニック・コットンを生産者に良い値段で購入し、また、お客様に製品を安い値段で売れるような体制が出来てきました。このように、生産者の生活が良くなることも実感できますし、それをどのようにお客様に伝えるかが大切になってきます。この部分はやり方を間違えると、単に売るための話と誤解される可能性があります。また、製品が良いので、それを理解して購入してもらえるようにもなってきました。生産者へのAidではなく、彼らとのtradeなのだとはっきり考えています。現地もその方が気持ち良いでしょう。キルギスでも、我々の品質等の厳しさを当然のように理解してくれています。よって、無印の品質ということで、世界で理解されはじめています。

質問5： UNDP から BCtA の企業として認められ、また、JICA とのプロジェクトを実施しておられますが、それらは、どのような影響を及ぼしているのでしょうか。

回答5： BCtA は、ビジネス活動と社会貢献の両方に貢献している企業として認証していただきました。前年の活動予定はどこまで達成されたかを含め、毎年報告書を出しています。技術を蓄積して、それを生かしてラオス、インド、ブータン等で繋がるかもしれないと、いろいろと試しています。キルギスに関しては、フェルト製品やはちみつを作っていますが、輸送の問題、そして、無印の非常に高いスタンダードをクリアする等の問題を解決しようとしているところです。ロバの製品がベストセラーになったように、フェルトを中心に動いており、生活雑貨の企画やデザインを統括する企画デザイン室長が現地に行き、さらに数年で市場に到達できる製品を開発しています。毎年、使い勝手を良くしたりして製品を少しずつ変えています。我々としては、お客様が背景を知らなくても、商品を見て、それが欲しいと思うものにしないといけないと考えています。そのような製品をいかに作るか、現地の生産者と一緒に考えています。これは、Aid ではないので、実際に売ってみて、初めて結果がわかります。お客様がいての持続性なので、なかなか難しいことなのですが、試行錯誤しています。JICA 様とのプロジェクトでは、どのようにコミットして行こうか、BOP を作ろうかと討論しています。お店での売れ方を現地に伝えたり、ネットに乗せたり、QR コードを付けたり、ブログに乗せたりして、情報を流し続けています。

質問6： 製品によっては2次や3次のサプライヤーが関係していると思いますが、サプライチェーンで人権侵害が起これ、非常にリスクが高くなることもあると思います。無印では、サプライチェーン・マネジメントをどのように実施されているのですか。

回答6： 欧米企業ですと外部監査を定期的実施したりしていますが、そこまではできていません。一つは、半年に1回「お取引様行動規範アンケート」を実施しており、それをきちんと提出してもらうようにしています。もう一つは、工場認定というプロセスがありますので、その時に我々のメンバーが行き、品質、雇用、コンプライアンス等を含めチェックし、その結果認定されることとなります。生産部という独立した部門がチェックをしますので、ここの基準をパスしないと当社の委託工場として活用できません。

最近実際にあった事例ですが、ワシントンにある人権団体から、決して敵対的ではないのですが、彼らが少し憂慮している企業がタイにあり、無印が顧客らしいとわかり、顧客としてその企業に話をしたいと連絡がありました。無印のサプライヤー・リストを調べましたが、そこには含まれていませんでした。我々のサプライヤーへの3次サプライヤ

一として原料を提供している可能性があるという事になり、1次サプライヤーに対処を要求しました。今のところは、それで問題が解決しているように思えます。

この問題は、我々にとり簡単な問題ではありません。と言いますのは、無印良品とか会社の名前が良品計画ですので、良という字が並びます。当然こちらは良いことをしているつもりなのですが、お客様が本当に良いことをしているのだろうかという疑いも考えられます。知らないところで問題が生じた場合、名前からお客様のお叱りが強くなる可能性があります。その点非常に慎重にやっています。

質問7：第3者と組むときには、どのような方法を使い、協力関係がうまく行くようにされていますでしょうか。

回答7：第3者と組むことは、そんなに簡単にはいたしません。ただ、JICA 様にように著名で実績があり、良いことをしている組織とは、内部では反対がありませんでした。むしろ、我々にご迷惑をかけるのではないかとという慎重論がありました。一度行くと継続して行うのが、無印のモットーですので、本当に継続してやっていけるのかどうか、討論になりました。人によっては、外にこのような話を公表することに懸念を持つ人もいました。例えば、BCtA に関しては、私を含め半年間躊躇していたのです。何遍もお誘いいただき、国際機関が厳しく審査をしての認証なので、自己宣伝ではなく、我々のやっていることが認められたと判断し、社内の合意が得られました。だから、第3者との協力に関しては、ご迷惑をかけるのではないかと、また、どの段階で外に発表するのかがよく議論されます。例えば、オーガニック・コットンは、100%オーガニックになるまでは発表すべきではないという人もいました。100%でないのに100%オーガニックと当然言わずに、なぜやるのかという理由と何%オーガニックなのかと正確に伝えるべきだと考えています。これは、マーケティングのためではなく、お客様に理解してもらうためです。

質問8： いろいろなアイデアを海外から集められているようですが、どのようにしてこれらのユニークなアイデアを発掘されておられるのでしょうか。

回答8： インド、パツ、カンタの案件に関しては、無印良品の商品開発部隊である MUJI Global Sourcing が発掘しました。その社長はもともと西友出身ですが、無印の初期から縁が深く、シンガポール、上海、深圳に支店を持ち、彼のチームがネットワークを通して発掘してきます。凄い嗅覚があり、また、面白いことには、類は友を呼ぶようにアイデアを持った人々が繋がってゆきます。最近の面白い話は、北米オーク材です。彼ら

の繋がりで、北米の森の自然再生を考えながら、林業を営んでいるグループを見つけました。彼らと会って解ったのは、Forest Stewardship Council (FSC) 認証が取れ、サステナビリティがしっかりしており、且つ、彼らも無印の企業目的に共感し、思いが共通していることでした。さらには、歩留まりを良くするために端材を使って他の商品を開発できないか、粕に関しても利用できないか、パツーとかカンタでの伝統的な製品に利用できないか、長く続けられる商品ができないか等、討論をしています。