

争論 暮らしに寄り添うのか？暮らし方を示すのか？

社会に問いを投げかける「無印良品」というあり方

萩原 富三郎

良品計画暮らしの良品研究所コーディネーター

聞き手：加賀美太記（就実大学経営学部講師）

「わけあって、安い」の 本当の意味

【加賀美】「無印良品」は、もともと西友のPB（プライベート・ブランド）として出発していますが、どのような経緯で誕生したのでしょうか。

【萩原】「無印良品」は1980年の12月、西友ストアのPBのひとつとしてスタートしました。最初のアイテム数は40、ジャンルは食品と生活用品でした。翌年、衣料品も加わり、現在ではアイテム数で約6500、世界26ヶ国地域に展開しています。

「無印良品」の誕生から35年経ちますが、西友の内部で「無印良品」が議論になったのは1978年頃です。ちょうどスーパー各社がPBをスタートさせた頃でした。当時、百貨店が少しくたびれている一方で、割とスーパーの元気がよかった。けれど、スーパーも既存店の売上は前年割れという状況にあって、各社が差別化の一環でいろんなPBを作っていた時期です。当時はダイエーが売上は一番でしたが、どこもそれなりに「わけあって、安い」的なものを作っていました。西友には低価格ラインにあたる「SEIYU LINE」というブランドがありましたし、ダイエーには「セービング」、イトーヨーカドーにも「カットプライス」がありました。どれも横文字で、さらに「値段が安いですよ」といった感じのネーミングで

すよね。つまり、どちらかといえば価格訴求型のPBを持っていたんです。

この頃は、「スーパーは『安かろう悪かろう』だから」という風潮が残っていたので、当然ながら、いまのセブンプレミアムのようにトップメーカーが付き合ってくれるわけがありません。ですから、業界では三番手、四番手のメーカーにお願いして対応してもらっていました。それでも、お客様にとって日常消耗品は十分だったようで、ある程度の支持は受けていました。

でも結局は、西友を含めて各社横並びだったんです。パッケージが違うだけで、中身がそれほど違うわけじゃない。そんなとき、「素材缶」というマッシュルームなど、下ごしらえ済みでそのまま料理に使える缶詰があったんですが、この開発担当者が「とにかく『変なものじゃないんだ』ということをちゃんとお客さんに伝えれば、安さのわけは説明できる。腕力で安くするのは違う、構造的な安さはお客さんに伝わる」といったような話をしたんです。

素材缶の開発では、セゾングループの商品科学研究所に協力してもらったのですが、ここは会員の主婦の皆さんが、世の中の商品をモニタリングしながら比較研究するところです。主婦の皆さんは正直な感覚を持っていて、率直に「なぜ？」と、繰り返し問いかけてくれます。マッシュルーム缶についても、通常はカットした良いところだけを使いますと説明をしたら、「端っ

「ここはどこに行っちゃうの?」と質問され、良いところだけを使って、端っこは捨ててしまうけれど、捨てられた分までコストに乗せるのが一般的な作り方だと説明すれば、「見てくれの悪いところを外すからそうなるけど、丸ごと売ったら、どうなるの?」と再び質問され、当然安くなりますと回答したら「私、そっちでいいわ」と(笑)。同席したメーカーさんはたいへん困ったようですが、こうしたざっくばらんなやり取りが、担当者の頭にずっと残っていたそうなんです。

これが伏線となり、要は、作り手本位ではなく、お客様視点で実質本位の商品。余計なことにお金をかけないで、安くいいものをつくれればチャンスがある、という考え方のベースがそこで出来たわけです。

その後、ネーミングの決定に当たってセゾングループのアドバイザーの方にも参加してもらって「無印良品」という名前が生まれました。どこもカタカナ、横文字というときに、あえて四字熟語のような「無印良品」という名前を付けたことはちょっとひねくれています。結構なインパクトがあったと思います。そして「わけあって、安い」というコピーでドンと登場した、というのがスタートまでの経緯です。

ですから、一般の低価格ブランドとは異なる意味合いで「無印良品」は開発されていたんです。「SEIYU LINE」と「無印良品」は、両方とも安いのですが、その「わけ」が違ってらるんですよ。

【加賀美】 それまでの PB とは違う「構造的な安さ」が無印良品の特徴だったのです。具体的には、どのような取り組みを進めたのでしょうか。

【萩原】 当初から「構造的な安さの実現」

を達成する手段として、世の中の既存の商品を点検する、ということをしてきました。最初からオリジナル商品をつくるのではなく、世の中の商品がどうなっているのかを理解するために、諸々を解体してしまおうということでした。

具体的には、現場に行って、メーカーと「どうしてこうなっているの?」「なんでそうするの?」「やめたらどうなるの?」「みたいなやり取りをしながら、「だったら要らないよ」という要素を見つけ出すんです。そのときに、視点として考えたのが工程の点検、素材の選択・点検、包装の簡略化です。

ただ、工程・素材・包装を点検するといっても、本当に必要な機能は残さないといけない。お客様に「ここは我慢して使ってね」というのはだめなんです。ちゃんと役に立つ。けれども、そこから先の「すごいでしょ?」とか「いいでしょ?」とか「きれいでしょ?」「カッコいいでしょ?」という要素だけを取り払ってしまおうという考え方なんです。

マーケティングでは違う解釈をしますが、ぼくらは出来るだけ価値を高めるために足された価値が「余計な価値」かもしれないと考えます。だから、「余計かな?」と感じる部分を取り払った本質の形にしてみた。すると、それがとても美しかった。いわば、化粧を落とした健康的な美しさです。その上で化粧をするのは個性ですし、個性はお客さんが考えるものですから、われわれは足された価値を削ぎ落として、その分だけ安くするというのを考えてきたのです。

【加賀美】 経過からは「無印良品」は安さをセールスポイントにしていたと感ずるのですが、安さや PB といった殻を破って、

ブランドとして成長を始めたきっかけは何だったのでしょうか。

【萩原】 変化のきっかけは、3年目に出店した青山店です。ここは「無印良品」という屋号しかない店で、「西友」という名前はどこにもありません。「無印良品」の衣料品、食品、生活用品をまとめた初めての単独の店舗です。

西友の店舗では、「無印良品」も食品は食品売場、衣料品は衣料品売場に置かれていたのですが、青山店がきっかけで、ある時、堤清二オーナーから「それを全部1コーナーにして売ちなさい」という指示が出ました。「無印良品」というブランドのコーナーを作って、食品も衣料品も生活用品も一箇所で取り扱うように、と。また、この店にはショールーム的な役割もありました。全国展開を考えたとき、「無印良品」を扱ってくれるフランチャイズのオーナーに「こんなお店、どうですか」と説明できるように単独の店をつくったんですね。

ところが、端っことはいえファッションストリートの青山です。少々入りづらいお店が多いなかで、ガラス越しに見ると、カゴにストッキングが投げ込まれているわ、クラフトのノートが山積みになっていたりするものだから、「なんだ、この店は？」とって、お客さんがどんどん入ってきちゃったんですね。

青山店の内装は、石と土と金属を素材に使った空間デザインで、プラスチックの合成物は使わない。ずっと使ってきたような古材や錆びた鉄板とか、なにしろ新品ではないものでした。それがカッコよくも見えたんじゃないでしょうか。しかも、商品を見たら「安いし、カッコいいじゃん」と。

また、青山店以降、当時の横文字・カタカナ職業の方たちが口コミで無印良品のこ

とを広げてくださったこともあって、お客様が無印良品について語るようになったんです。売り場でお客様が「無印がなんで安いのか、知ってる？」とか（笑）。だから、無印良品のプロモーションは口コミの最たるものといってもいいと思います。西友はそれほど宣伝をしなかったんですから。実際、西友の役員の娘さんが、地元の西友の店舗に「無印良品」コーナーがあるのを見て、びっくりして、「なんで西友に『無印良品』があるの？ 私がせっかく青山で見つけたのに」と憤慨したというエピソードがあります。そんな感覚ですから、当時の無印良品には「おもしろい店、発見しちゃったよ」といった雰囲気がありました。

もうひとつ、変化のきっかけとして、百貨店で売れたということもあります。その頃、百貨店も少しくたびれていたから、グループの西武百貨店でも「無印良品」をやったらどうか、ということになったんですね。百貨店にはプライドがあるから、あまりいい気はしなかったと思いますが、結果的に「無印良品」はすごく売れた。食器売場や寝装品売場が丁寧に「いらっしやいませ」とやっているフロアの一角に「無印良品」の売場が出て、そこだけお客さんが並んでるんです。ちょっと可笑しい光景でしたが、なんだか元気な売場があるねと評判になりました。そんな感じで、無印良品は百貨店でも売れるんだ、胸張って売っていかうという雰囲気が生まれました。もし、百貨店で売れなければ、「しょせんスーパーでしょ」という話になったかと思いますが、西武百貨店で売れたことが全国展開に弾みをつけてくれたと思います。

「体制」へのカウンターという コンセプト

【加賀美】 全国展開が進む中、商品展開やコンセプトはどう変わったのでしょうか。

【萩原】 全国展開する過程で、当然ながら、扱う商品のジャンルが広がりました。消耗品や食品、衣料品だけでなく、趣味や嗜好性の強い分野にも拡大していった、最後に残ったのが化粧品と家電製品でした。この2つはなかなかOKが出なかった。万が一、何かあったらブランドそのものが壊れてしまうくらいリスクのある商品だから、ちゃんと担保を持たないといけないという理由です。しかし、暮らしのカテゴリーのほとんどを無印の商品が網羅しているのに、そこだけやらないとなると、「無印良品」そのものが中途半端になる、ということからどうにか始めたんです。

ただ、リスクもあるので、化粧品も化粧水のような基礎化粧品から始めました。シャンプーやリンスも、化粧品ではないけれど文句が出やすい商品だから慎重にやりましようとなっていたとき、「安全・安心」という生協のモノづくりを「ああいうの、いいよね」といって、勉強していましたよ。

そうして最後に家電製品を始めて、商品ラインがだいたい揃ったところで、専属のお店をつくるぞ、となりました。それまでは、どちらかといえば建物が先に用意されていて、モノづくりがそれに追いつくという戦略でした。「器は用意したから、商品も要るよね」という感じで商品開発を進めていたわけです。青山店がオープンしたときで742アイテムです。青山店は20坪程度の小さな店舗でしたが、それでもアイテム数が十分じゃなかったんです。

といっても、そんなにパツパツとつくるわけではありません。「わけあって、安い」のですから、一所懸命、その商品なりのわけを考えるんですよ。西友のなかでも特殊なブランドだったこともあり、いざ作ったら他所のブランドとどこが違うんだ、といじわるを言われる。「ケチって安くしたわけじゃないんです」とか言いながら、その「わけ」の切り口をいろいろ考えていくという経験を積んできました。

そうした一つ一つの切り口が、無印良品に対してお客様が抱くイメージの要素を構成しています。余計なものを取り払うために、シンプル、エコ、ナチュラル、健康的というキーワード、切り口で無印良品を見て、商品を作ってきましたが、それはお客様と一緒にあって「無印良品」という考え方を深めていった過程です。考え方そのものは最初から変わっていませんが、より自信になっていったということです。ですから、いまも「わけあって、安い」という要素は必須です。どんなに素材にこだわろうが、余計なことでお客様からお金取ってはだめなんです。

そういった無印良品の考え方のコンセプトは「カウンターをあてる」と表現できます。堤オーナーは「反体制」という言い方をしていましたが、これはもう死語ですね(笑)。要は「体制」をどう捉えるかですが、いわゆる「業界」を含めて、消費者を翻弄し、意のままに市場をコントロールしている「体制」にカウンターをあてる、3つの視点からの「製造の点検」はプロダクト・コンセプトですが、それを追及する、生活者視点のものづくりです。

【加賀美】 体制にカウンターをあてる、というコンセプトは非常に特徴的です。

【萩原】 ただ、世の中の何にカウンターをあてるのか、ということは35年間ずっと悩みながらやってきました。

たとえば今は、世の中がけっこう貧しくなっていて、無印良品的な考え方のブランドも増えています。シンプルも、エコも、ナチュラルも当たり前になっている。でも、実は徹底しているところはないんですよ。シンプルやエコやナチュラルという要素を全部、付加価値に転化しているから、結局高い。

また、多くのお客様は、東日本大震災で「いまのライフスタイルは、なにかおかしいんじゃないか」と気づいたように思います。みんな、うすうす思っていたことでしょうが、何しろ震災のときは物が無いから、何が必要で、何が要らないかを真剣に考えた。だから、「いままで、こんなの買ってたんだ」と振り返った人が多かったように思います。

それらを踏まえて、いまは「感じ良い暮らしをリーズナブルに」という言い方をしています。ただ、何が「感じ良い」のかは千差万別。少なくとも「感じ悪い」ことはやらない、ということです。それに「リーズナブル」も簡単でなく、絶対的にまじめな価格をめざしているつもりでも、相対的に価値を判断されてしまう。適正価格というのは永遠の課題ですが、誹られないように頑張りましょうということですね。

商品開発とバイヤーの協力関係

【加賀美】 価格とも関係しますが、無印良品のコンセプトを実現するに当たって、サプライヤーとは、どのように関係を作られたのでしょうか。

【萩原】 最初は、西友と取引のあったメーカーにお願いしていました。ただ、色々とハードルはありましたね。

たとえば、問屋の問題です。問屋は物流も含めて、取引に必ず入っていましたが、無印良品は「わけあって、安い」のですから、商品はうちの物流センターに入れるし、基本的に買い取りです。すると、問屋って必要なのかという話になる。最終的にはメーカーとの直取引になりました。

一方で、メーカーは作り手ですので、「普通にこうやって、つくってます」と言います。ただ、西友のバイヤーは「誰が『普通』って言うの？ 誰がそんなこと決めたんですか？」とひねくれたことを言う(笑)。その辺、西友のバイヤーは冴えてました。西友って、やっぱり、ちょっと変わってますね。世の中のふんぞりかえっている人たちに対して、すごく反抗するんですよ。その血を、「無印良品」が一番受け継いでいるんじゃないかな。

【加賀美】 当時は、西友のバイヤーが、一方で同時に「無印良品」も手がけていたのですか。

【萩原】 そうです。もちろん、商品開発担当はいましたが、生活雑貨1人、食品1人、衣料品1人の3人体制ですから、最終的に商談するのは西友のバイヤーです。コンセプトだけは少数で考えて、取引先と直接打ち合わせするのはバイヤーでした。もっとも、バイヤーは商品のコスト計算からすべてに関わっていました。バイヤーは数値責任を持っていますので、取引先政策も含めて、そこはしっかりしています。なので、つくるところはこっちが決めるから、という具合の二人三脚でした。ただし、無印の発想やコンセプトについては、バイヤーも

それなりに共感してくれていたと思います。

【加賀美】 商品コンセプトを決める開発担当と取引先と商談するバイヤーが、別々にやりつつ一緒に仕事する、という組織風土があるのはすごいですね。

【萩原】 別々にしたのも、一緒にするほど暇じゃなかったというだけの話ですよ。一緒にやったほうがいいけれど、時間がないので情報やコンセプトの共有はきちんとする、ということ徹底したんです。開発とバイヤーのどっちが偉いかというと、バイヤーですから、バイヤーに全部報告して、「これでいきますよ。いいですね」と確認を取った上で進めていました。

生協でも同じだと思いますが、バイヤーは、自分の使える売場の商品構成を考えます。いわゆるマーチャндаイズですが、要は商品の組み合わせですから、自社オリジナルがなくても、仕入れだけで売場は作れるわけです。ただ、仕入れだけで組み合わせると、「他社とあまり変わらないんじゃないの」と言われるから、「じゃ、オリジナリティのあるものを」というのでPB的なものをつくる。でも、それも「べつに他所のPBと一緒にじゃん」となるので、さらにあの手この手を考える。そうしてPBの数が増えていくし、NBとの兼ね合いが難しくなっていく。基本的に、バイヤーは自分の売場をなかなか人に渡しません。「こういうアイデアがあるから、君んとこの売場、ちょっと貸して」なんて言っても、「冗談じゃありません」となる。どこも苦労していると思いますが、西友も同じで、「いやあ、ちょっとあそこのNB置かないと具合悪いし…」と、嫌がっていました。

ところが、青山店で「無印は一カ所にまとめろ」ということになって、これがよ

かった。バイヤーにとっては、自分の売場から無印が離れたことになります。「無印良品」の売場にみんな持っていかれて、「ああ、せいせいした」という感じでしょうね(笑)。それで、だいぶ開発が進んだんです。自分の売場を使わないから、どんどん商品開発ができた。他人の売場で自分の取引先との売上が立つわけですから、バイヤーからしてみたら、もうどんどんやってくれという感じです。これは大きいですよ。自分の売場を使いながら、「無印をどんどん増やしてね」と言われたら、そうはいかなかったでしょう。

そうして開発が進み、今度は「無印良品」を卸売するために「良品計画」という会社をつくることになりました。良品計画の設立は1989年ですが、西友からも多くの方にしめしめしてもらいました。その後、西友が行き詰まり、資本関係もなくなりましたが、今でも卸売先として継続しています。かつての競合店や量販店にも卸していますし、コンビニにも卸すようになっています。

ひとつのビジョンを 世の中に発信する

【加賀美】 西友から始まった「無印良品」が独立した一つの企業・ブランドになったということですが、ブランド・コンセプトに変化はあったのでしょうか。

【萩原】 社内向けの「無印良品」のハンドブックがあるんですが、そこには会社のビジョンなどは記載されていますが、実はブランド・コンセプトは書いてありません。ちょうど6年前、ブランド・コンセプトを言葉にしようということをつくったのですが、それでもハンドブックに入れていませ

ん。そのコンセプトは「簡素化と有用性の追求を通じ、世界中の人々が『これでいい』と共感、納得する、『感じ良い』生活の基本と普遍を発信」というものですが、硬いでしょ？(笑) 他社のコンセプトを研究して、役員も全員が「私はこう考える」というのを出したうえで、最終的に決定しました。

このブランド・コンセプトはそれこそ6年前に決めたものですが、無印良品の根っこはずっと変わっていません。言葉の言い回しは、時代によって少しずつ変えてはいます。でも、「余計なことをしないで、安く提供しましょう」という本当の根っこは変わっていない。余計な付加価値でお客様に買わせるようなことはしてはいかん、というのが前提です。

【加賀美】 ブランド・コンセプトからは、無印良品が考える「感じ良い」といったあり方、あるいは何かしらのビジョンを発信しようとする意志を感じます。

【萩原】 それは意識しています。世の中には、生産する人、買って生活する人、その間を取り持つ人がいるけれど、みんな生活者なんです。立場が違って、違う仕事をしているけど、買うという行為は一緒。だったら、自分もお客さんだということで、人に聞く前に自分にマーケティングをする、という考えがあるんです。要は、「無印良品」という考え方でモノを見たとき、「自分もそう思うか？」「買う？買わない？」ということを自問する。自分がいやだと思ふものを人には勧められないでしょう。でも、自分1人で正解が出るわけでもないから、とりあえず社員同士で雑談でもして、そのなかで「おれ、こう思うんだけど」「あっ、同じ人がいた」とやり取りする。お互い「無

印良品」が好きなことが前提だから、これでも十分マーケティングです。

あるいは、「いいよね、こういう考え方」と思うひとりのお客さんの立場に立って、家で無印を使った暮らしが想像できるかどうか。お客さんは自分で商品をミックスして、自分の暮らしを、自分でデザインするわけですから、実際の暮らしで無印がどれだけ役に立ってるかを想像できるかは極めて重要です。その想像ができれば、モノはすぐにできちゃう。逆にモノから入る方が難しい。だからこそ、自分たちの考えるビジョンが大切なのです。

また、「発信する」という言い方は、いまも通じますが、とはいえ商品は「モノ」でしかありません。「モノ」だけでブランドというのも、30年前は通じました。しかし今は、「モノ」と、その「モノ」を届ける販売と、その背後にある考え方を伝える宣伝・販促の3つが、同じベクトルで一緒になってお客様に発信しなければならない、と考えています。つまり、商品というモノだけでなく、店づくりや情報の伝え方も含めて、それら全部が「無印良品」であると考えています。

【加賀美】 良品計画ではwebサイト「くらしの良品研究所」で、顧客の声を聴きながら商品開発をする、あるいは消費者の声に反応するという取り組みをされていますね。

【萩原】 モノづくりに関するお客様とのリレーションの窓口は大きく3つあって、ひとつ目は店舗です。それと「お客様室」ですね。この2つはまさに現場です。それからワンクッション置いて来るのが「くらしの良品研究所」です。ですから、ここではクレームではなくて、「あったらいいな」とか「直してほしい」といった声がメイン

です。ただ、お客様の声にそのまますぐに応えることは稀です。あくまで自分たちが考えていることを確認する、あるいは補強する役割です。

たとえば、無印では専用品ではなく汎用品を優先するところがあります。専用品だとたくさん商品をつくらなければいけないので、ひとつで2~3個のことができるなら、それひとつにしようということなのです。でも、お客様の要求は細かいんです。確かに、そこだけ見ればすごく便利ですし、「私にとって大事」ということにもなります。でも、一歩下がれば「これでいいじゃん」ともなる。お客様も知恵を働かせてモノと付き合っていないと、世の中にモノがあふれてしまう。それを理解していただかないといけない。そうしたことを伝える意味でも、やはり品揃えは重要です。

【加賀美】 顧客が知恵を絞って、よりよい暮らし方を自分で考えてほしい、というのは無印らしさかなという気がします。

【萩原】 お客様にも考えて欲しいといっても、新生活運動をやるというわけではなくて、「よくよく考えたら」ということを大切にさせていただきたいという意味です。お金を使うな、と言っているわけではなくて、無駄なお金は使わず、そのお金で海外旅行にでも行ったほうがいい。あるいは友人たちとうまい酒でも飲みに行くとか。どうしてもいいことに無駄遣いすることはないでしょう、ということです。だから「貧乏生活をしましょう」なんて、一言も言っていません。「感じ良い」暮らしを実現するには何が必要で何が必要じゃないのか。そう考えると、お客様に教えられることは多いです。

【加賀美】 顧客のニーズにただ対応するの

ではなくて、自分たちの独自性を伝えて、それに共感してもらってきたというのが、無印の成長の一因のように感じます。

【萩原】 そうですね。独自性、つまり無印良品が他とはどう違うのか、それはどこかで言葉にしないとわからなくなってしまうので、「簡素・簡潔」「丁寧・繊細」「調和」という3つの要素にまとめています。これらが合体して、無印良品の独自性ということなのでしょう。

確かに、どれか1つだけ抜き取れば、他のどこかにあるかもしれないけれども、この3つが合わさっているのは無印だけだと思います。ただ、まずは自分たちがこうした思考をしっかりと継続していかなくては、と思います。気がついたら、無印良品が体制側に入っていた…とにならないようにね。



取材にご協力いただいた
大栗麻理子さん (左) と萩原富三郎さん (右)