

■□ 基調報告（クロストーク）

「無印良品」の挑戦

萩原 富三郎（株式会社 良品計画 くらしの良品研究所コーディネーター）

若林 靖永

（司会）加賀美太記（就実大学講師）



【司会】 まずは萩原さんから冒頭の挨拶および自己紹介をお願いいたします。

【萩原】 こんにちは。良品計画の萩原と申します。生協さんとは、良品計画ができる前の西友時代からけっこう付き合いがあって、一緒に商品開発をしたこともあります。考え方がかなり近い関係で、大先輩です。きょうは縁あって、お招きいただきまして、ありがとうございます。簡単に自己紹介だけさせていただきます。

私はもともと、西友ストアに入社して、最初は店舗勤務でしたが、30歳のときに池袋の本部に異動しました。その辞令が「商品部文具・玩具部」でしたので、「よかったね」という感じでしたが、店舗の後任者が来るまでそのまま店にいましたら、本部から「早く来てください」という電話が来ました。それも文具・玩具部ではなく商品開発担当からの電話で、ちょうど商品開発担当が新設される時でしたので、「あなたは文具・玩具部の商品開発担当ですよ。早く来てください」と言われたのですが、その時点までそういう部門があることすら知りませんでした。

本部は当時、サンシャイン60の54階と55階にありまして、そこで「商品開発をやれ」ということになったわけです。そのときすでに無印良品はスタートして2年半か3年ぐらいで、その担当の方がいました

が、とても忙しい人で、それを横目で見ながら「すごいなあ」と思っていました。2年経ったら、「無印良品担当、どう？」という話になって、「とてもじゃないけど、おそれ多くてできません。無理です」と言ったのですが、そのまま無印良品担当になりました。

それから30年近く、一度も浮気せず、他の会社にも行かず、そのまま60歳で定年になり、いまは嘱託というかたちで残っています。今年で65歳ですので、いちおう今年でおしまいなのですが、今春から定年が65歳に引き上げになって、また5年延長になるのかなという感じです。

くらしの良品研究所は、2009年につくりまして、その直接の担当をしていましたので、いまでも引き続きやっています。今日はよろしくお願いします。

アンチテーゼがないものをつくっても、そんなものは世の中と同じ

【若林】 では、私から4つの問いを用意させていただいて、それについてスライドをつくってきていただきましたので、一つひとつお話を伺えたらと思います。

まずは解題でもお話したように、どんな組織であれ、その創業の原点のときに、何にこだわって、どう生まれたのか、ということがとても大事で、個人においても生

い立ちはとても大事なことだと思います。やはり無印良品の誕生は、とてもインパクトのあるものであり、その最初にどのような性格を持つものとして生まれたのかということが、現在にも引き継がれている、まさに良品計画のDNAなのだろうと思ったりします。

ということで、まず最初に、いかにして無印良品が誕生したのかをご紹介します。

【萩原】 お手もとの資料に、簡単に無印良品の成り立ちを書きましたので、後でお読みいただければと思いますが、もともとは西友ストアというスーパーマーケット内の一ブランドでした。創立当時は世の中の景気があまりよくなくて、百貨店が地盤沈下して、どちらかといえばスーパーマーケットのほうが「正義の味方」みたいな感じで、「安くて、品質もそこそこ」ということで比較的元気があった時代です。各社は、差別化ということもあって、プライベートブランドを出しながら、いわゆるナショナルブランドの商品よりも安いものを作り始めた時期でした。1979年頃に、トップだったダイエーが「セービング」、イトーヨーカドーが「カットプライス」という名前でPB商品を出しています。

西友ストアも、「西友ライン」というブランドがありました。ただ、まだまだお客さまから見れば「スーパーがつくっている商品はそんなにいい商品ではない」というのがありましたから、「それなり」ということで、「安かろう悪かろう」という風潮がありました。大手のメーカーさんは、西友をはじめスーパーマーケットには卸したくないということで、百貨店・専門店と商売していた時代です。

そういう時代のなかで、「いま他社でやっ

ているようなPBをやっても、しょうがないよ」ということがあり、「もう少し本質的に、生活者の目で何があるべき姿なのかを探るところにチャンスがあるのではないか」というヒントをもらいながら始めました。

つまり、「安くしなきゃいけない」というか、「安くなるはずなんだ」ということです。たとえて言えば、「いいものを安く買いたい」という願いは共通ですが、「その『いいもの』って何ですか？」ということですね。デザイナーズブランドみたいにマークを付ければ売れるという時代真っ盛りで、ポロシャツなら胸にワニのマークを付けて1万円以上の値段で売っていました。「でも、ちょっと高い。あのマークを取ってしまえば、いくらで販売できるのだろう。」という話になって、半額とまでは言わずとも、少なくとも2割は安くなるのはわかっていました。要は宣伝費が上乗せされていたのです。

そこで、安くなったわけ（あの品質で、余計なことをしないで、安さを実現できるということ）をお客さまにちゃんと説明すれば、不信感のない、安心して買える良品になるのではないかと考えました。

もうひとつは、特に食品の開発が進んでいて、素材の缶詰のなかでカニ缶の開発をしようということになりました。同じセゾングループ（正式には西武流通グループという名前）内に商品研究所がありまして、その研究所は主婦の方が構成員で、モニタリングや比較テストもしながら、『テストキッチン・コア』という雑誌を出していました。そこに「缶詰をつくりたいんだけど」と相談しに行きました。一般に売っているカニ缶は、ふたを開けると真ん中に足が2本、「これが本物の証です」みたいな感じでドーンと載っかっています。見てくれの

悪いものは見せないようにして、できるだけ高く買ってもらいたい、というのがメーカーのつくる缶詰です。使わずに取り除いた商品は他のところで使うわけですが、「味は同じなのだから、一緒に売ればいいじゃないか。そうすれば、ロスになった分も売価に上乗せしているのだから、丸ごとムダなく使えば、全体としてはコストが下がって、その結果、売価も下がる。だから、そういう商品があったほうがいいな」という意見が、その研究所から出てきました。

メーカーは絶対にそういうことはやりませんが、もともと西友は小売業ですから、「お客さまがOK と言ってくれるなら、チャンスがあるかもしれない」ということで、「形が悪くても味は変わりません」という理由を付けて、販売しました。「安くなる構造的な仕組みはあるね」ということで、それを切り口に、他社とは違う、お客さまのためのPB 商品をつくろうという取り組みが始まったのです。

開発するにはブランド名が必要ですが、当時は横文字が流行りで、ダイエーは「セービング」、イトーヨーカドーは「カットプライス」、ジャスコは「シンプルリッチ」など、みんなカタカナでした。でも、「ノーブランドで良い商品というのを、そのまま漢字にしたら『無印良品』か？ これはどう？」という話になりました。「そんな流行りじゃない漢字4 文字で、大丈夫？」という声もあったようですが、当時の社長の堤清二が「わかりました。行きましょう」と言って、ネーミングも決まりました。

創立時には、西武百貨店をはじめ、CI（コーポレートアイデンティティ）形成で外部のクリエイターの人たちが一緒になって仕事をしていたこともありまして、かなり優秀な外部のアドバイザーのチームが同時に誕生を支えてくれたという背景があり

ます。

そして、いよいよ1980 年12 月に、40 アイテムの商品でスタートしました。



食品がほとんどで、一部が日用雑貨ですが、いまそれらの商品の集合写真を見ると、少し野暮ったい感じがします。西友のバイヤーも、この商品がずっと続くと思っていたので、売れ筋からやろうということで、間違いなく売れる商品名からスタートしました。食品を中心にして、衣料品は1 年遅れで、パンストのように消耗品に近い商品から始めました。パンストは、どうせ履いたら同じだから、きれいに仕上げるためのアイロン掛けの工程を省いて、値段を安くしました。お客さんが「そんなの、全然問題ないですよ」と言うのを前提に、商品化しました。

西武セゾングループは、もともと少し変わった会社で、百貨店としては後発部隊だし、本社がある池袋は埼玉県の入り口みたいな地域で、ちょっと田舎っぽいところですから、東京の日本橋あたりの百貨店からは相手にされないぐらいです。西武セゾングループはそういう場所で生まれ、社長は堤清二さんで、その後、「スーパーマーケットがあったらいいね」ということで西友ストアというスーパーができました。

西友ストアは、どちらかといえば、社会の力や体制でいろいろなことを操作し、市場もつくってしまうという流れを、ちょっとイヤだなと受けとめる雰囲気がありました。反骨精神があり、批判的精神がものすごく強くて、何でも疑うから、「誰がその常識、決めたんだ？」みたいなところから始まってしまうのです。ちょっと疑ってかかって、それで「OK ね」となったら、やる。無印良品はその代表と言っていいかと思います。

西武百貨店は、その正反対で、いろいろなところからブランド商品を仕入れて、高く売っていました。同じ経営者で正反対のことをやるというのは不思議といえば不思議ですが、両方をやっていたわけです。ですから、西武百貨店では、たぶん無印良品は生まれなかったでしょう。西友ストアだから、こういう考え方が生まれたのかなと思います。なにしろアンチテーゼが大切で、「アンチテーゼがないものをつくっても、そんなものは世の中と同じだから、誰も喜ばない」ということでしたから。

故・堤清二社長は、消費社会に対するアンチテーゼを掲げましたが、彼自身は「反体制」という言い方をしました。この方は、大学時代は共産党の運動をしていたので、やたら「体制」という言葉を使うのです。また、田中一光さんは当時、日本でトップクラスのグラフィックデザイナーで、この方がブランド全体のマネジャー、つまり参謀というかたちで外部のクリエイターをまとめました。この方が「最良の生活者って、何だろうね」ということを考えていこうと提唱されました。このお2人が、両輪というか、無印良品の考え方の背景にあるわけです。

ものごとを批判的に見れば、どんなことが怪しいかがわかってきます。これはたぶ

ん、生協さんも同じことを考えていると思います。物を作っては捨てるという、アメリカから輸入された大量消費の考え方は、もう日本人には合わないのではないか。日本人は、もっと物を大事にする DNA を持っていますので、大量生産・大量消費という戦後輸入された考え方に対して、「ちょっとおかしいんじゃないか」ということです。

それと、マークを付ければ高く売れるというのも、多くの人にとっては変なことです。単に企業が儲けるためにやっている行為ですから、お客さまにとっては本当は避けてほしい行為です。それから、環境や、生産者が現場でどんな思いをしているか等々についても、いろいろな矛盾があるということを、あれこれ点検しながら考えていこうとしました。

「自然と。無名で。シンプルに。地球大。」

「自然と。無名で。シンプルに。地球大。」というのは、キャッチコピーのひとつですが、これで必然的に無印良品は、ナチュラルじゃないけどナチュラル的に、シンプルといえばシンプルだけど、結果、シンプルになるということで、このキャッチフレーズでやってきました。

「地球大」というのは、日本人の考えたくらし方もあるけれども、海外にもその地域ごとのよさがある。それも共有しながら、くらしのなかに取り入れて、くらしの質を高めていけたらという意味で、ソーシングはグローバルに広げていきたいということです。来るものは拒まず、いちおうオープンにして、いろいろ考えていくという前提でやってきました。

「無印の本」というものも出しました。人間中心の、儲けのための行為によって、

どんなことが起きているのか。SDGsにも関連する要因のひとつだと思います。

「自然と。」は、「自然とうまく調和しながら」という意味であり、何もしないということではありません。自然に対して、ほどよい関係性を持ち、未来につながる付き合い方をしていこうということです。

「無名で。」は、アノニマスデザイン（機能的デザインの行き着く最高のデザイン）にしようということです。かなり著名なデザイナーの方も無印良品に参画してくださっていますが、ただし、いっさい名前は出さない。お金を払っているのに、コストはかかっていますが、商品には転化せず、別のところで落としています。

「シンプルに。」は、シンプルにつくるのが目的ではなくて、お客さまに使い勝手のいい状態で止めてしまっ、ちょっとした余白を残した商品をつくるということです。あとのプラスの部分はお客さまにゆだねて、その分、余計なことをしないから安くあがるということもありますが、目的やスタイルを固定せず、基本的に汎用性があって、いろいろなことに使えればいい。だから、シンプルにものを考えましょう。そういう意味です。

「地球大。」は、多くの地域の価値、すなわち多様性（ダイバーシティ）を受け入れようということです。

無印良品の安さの3つのわけですが、既存の商品を、世の中に「まあまあ、いいんじゃないの」と受け入れられているという前提で、分解してみました。その商品がつくられる工程を全部見て、素材の選択、工程の点検、包装の簡略化を考えるのです。

たとえば素材の選択では、見栄えのために捨てられているものや業務用素材を選択する。工程については、どこまで商品のクオリティを持てればいいのかを考える。「も

うここでおしまい」というレベルでいいなら、そこでおしまいにする。工程が増えれば、コストもかかるので、余計なことはしない。包装については、ごみはできるだけ出さない。多色刷りで、中身よりもすごい写真を載せて、後でがっかりさせてしまうような過剰なパッケージは、いまも世の中にゼロではありませんが、当時は普通でした。多色刷りで、印刷代をかけて、高そうに見せて、売りつける風潮に対して、「これはおかしいんじゃないの？」ということで、2色印刷でおしまいになりました。これらがすべて安さにつながります。その安さのわけを、きちんとお客さまに説明して、あっさりと売ったのです。

たとえばマッシュルームの缶詰は、一般的にはきれいなマッシュルームの形をしたものしか入っていません。「じゃ、端っこはどうしているの？ それも混ぜれば、安くできる。使い途はお客さまが考えても、全然問題ないじゃないか」ということで、「ランダムスライスマッシュルーム」という商品をつくりました。ちなみに、現在はこの商品はありません。



「こうしん われ椎茸」も、欠けや割れの椎茸をごちゃ混ぜにして、選別工程に手間ヒマをかけずにつくりました。これは、もう一般商品として認知されているようです。

掛け布団もつくりました。30数年前の

布団は、きれいな柄がついていて、さらにカバーをつけて、しかも、そのカバーは真ん中に穴が空いていました。これを知っている方は相当なお年だと思いますが（笑）、ちゃんと柄が見えるようにしていたのです。たしかに簡単に付けることができ、掛けカバーとしては優れモノではありましたが、そういう売り方をしていたわけです。でも、結局、カバーで商品を選択しているのなら、本体に柄を付けても意味がないということで、無地のヌード布団をつくりました。これで十分だし、当然、そのほうが安くつくれます。カバーは、別売りで、好きなものを選べばいい。

ところが、メーカーさんは「こんなのつくるのはイヤだ。売れないから。こんなの、商品じゃない」と言いました。メーカーさんの側には抵抗が相当あったのですが、「無印良品…わけあって安い…だから、まあ、いいか」という感じで、メーカーさんも付き合ってくれました。誰も30年以上続くなんて思っていなかったのも、「まあ、いいか」ということで、いろいろやってみたという感じです。

自転車は、道路交通法で決められた装備だけで終わらせるという商品です。ですから、ライトも泥よけも付いていない。付いているのはブレーキとベルだけです。から、「夜に乘る人は自分でライトを付けてね。雨の日に乘りたい人は、自分で泥よけを付けてね」ということで、乱暴といえば乱暴な売り方です。それでも、カゴも付けず、そのまま乗っている若い人がいました。当時、12,000 円でしたが、街をさっそうと走っていて、ものすごく格好よかったですね。自転車は盗難が多くて、無印良品の自転車はみんな同じに見えてしまうので、盗まれやすい。だから、よく買ってくれるという（笑）、いいのか悪いのかわかりませんが、

よく売れました。

この自転車が日経の年間優秀製品賞に選ばれて、その後、ジャスコなど各社が本体とパーツの別売りを始めました。実際はセット売りのほうが安く販売できますが、考え方としては「お客さまのご自由に」ということです。

ターニングポイントになったのは、東京の青山学院の斜め前に路面店第1号を出した1983年です。ここに「無印良品」という看板でお店を出したのですが、1階と2階のみで、売り場面積は30坪足らずでした。当時は無印良品だけでは商品が埋まらなかったのも、シアーズの白い冷蔵庫や白い食器などで格好をつけて、スタートしました。これの特徴は、「西友」という名前がどこにもないということです。「西友」という名前がなくて、「無印良品」という単独の専門店です。これが、あまり宣伝しなかったのですが、口コミですごく評判になりました。青山通りは、いちおうファッション通りということになっているので、ショーウィンドーにしても高そうにやっている地域で、無印良品はそのいちばん端っこです。ところが、「このお店は、外から見ると、タワシなどが樽に山盛りになっていて、なんか変な店ができたよ」という感じで、オープン後、すごい勢いで売れました。1年分の予算を付けても意味がないということで、「後は好きにやって」という店です。いまでもこの店はありますが、名前は「Found MUJI」という屋号に変わっています。



良い商品、良い環境、良い情報

【若林】 ありがとうございます。創立時の1980年は、食品中心の40品目で、西友ストアのPBとしてスタートして、1983年に青山にお店を出すときに西友から離れて、無印良品だけのお店（厳密には無印良品だけではなかったようですが）が登場して、独り立ちといいますか、西友から離れて勝手に走り出したというか、それがまた次の物語になっていきます。

ここまでの話を聴いていて、いくつかの不思議というか、おもしろいことがあります。ひとつはアンチテーゼです。流通業をやっているということは、メーカーの論理だけでなく、消費者の論理を大事にしないとだめで、流通業というのは、そういう狭間の特別な役割があるんだという考え方を、当時の流通グループのリーダーの堤清二さんが持っていた。こうしたアンチテーゼは、格好よくいえばロックですね。

そういう側面があるのですが、同時に、そういうふうに考えることが現在においてはアンチテーゼであり、マイノリティであるかもしれないけれども、未来において、あるいは理想的な考え方においては生活の基本・普遍になるかもしれない。つまり、とんがっていて、マイノリティで、アヴァンギャルドで、エキセントリックなことをやっているわけではない。われわれは本来、正しいこと、望ましいことをやっていて、世の中がそうではないというだけなのだ、そういうひっくり返し方ですね。ですから、アンチテーゼであると同時に、「私たちのほうが生活の基本なのだ」というスタンスです。

これは何を意味するかというと、通常、メーカーが物を売るときは、「この商品は、こんないい点がありますから、買ってください」というふうに、機能や特徴やメリッ

トを語りますが、そうではなくて、買うことにおいてこれまでの消費者・生活者が大事にしていた基準とは違う基準や理由を新しく立てて、それを普及させることがこれからの新しい生活の基本ではないのか、というメッセージがこめられている。そして、田中一光さんのようなデザインの力で、そういう思想を具体的な形としてアピールする。それから、青山にお店を出して、そういうコンセプトを形にする。

たしかに、スーパーと似ている面もあります。PBは安いのが売りだという点でいえば、他のチェーンストアが展開していたことと同じように見えますが、「わけあって安い」ということのは、単に「安ければいい」ではなくて、思想性を持っている。それがこれからのスタンダードではないか、ということを押し出していったことが創業時の非常に革新的なところだったのだらうと思います。

さて、2つめの問いは、創業時から現在に至るまで、どのようにしてこのような商品開発がなされていったのか、商品開発の考え方やプロセス、メーカーではなく小売業として商品開発をすることの違い、またその際、消費者・ユーザーとの関係はどのように考えられ、非常に主張のある商品が実際にどのようなかたちで開発されていくのか、ご紹介ください。

【萩原】 では、ものづくりへのアプローチをいくつかご紹介させていただきます。ものづくりの構図は、無印良品だけでなく、どの企業も同じです。生活者（使う人）と生産者（つくる人）が2人でいれば話が早いのですが、世界中どこも両者の距離は広がっています。インターネットがその距離を短くするというすばらしい時代にはなっていますが、われわれは、使う人とつくる

人の距離をできるだけ短くしたい。でも、みんな、好き勝手を言って、直接話しても埒があかないので、真ん中に調整役として空っぽの器を用意して、そこにいろいろな要望をぶちこんで、最終的に「このぐらいがいいんじゃないの」という、かなりレベルの高い「これでいい」を探していこう。無印良品は、その調整役をやろう。使う人とつくる人のプラットフォームになろう、ということです。くらしの良品研究所は、その機能のひとつでもあります。

どの企業も、だいたい、いまお話ししたようなイメージで動いていると思います。たぶん生協さんも同じだろうと思います。オープンに、多くの人と交流したい。ただし、全部は聞かないですよ。聞くけど、言われたとおりやることはない。つまり、調整するということだけのこと。それから、各社が考えているフィルターを通して、ものづくりをしていく。無印良品の場合は、余計なことはしない。実質本位のものづくりで行きたい、ということです。

スタート時の外部のクリエイターの参画によって、「良い商品、良い環境、良い情報」という3つの状態が同じベクトルに向かってお金を使うほうが、お客さまにはわかりやすいということになりました。これは会社でいえば、商品部と販売部と宣伝販促部のようなポジションになると思いますが、この時の外部のクリエイターがいろいろいました。

ちなみに、「良い情報」を担当された小池一子さんは、いまもくらしの良品研究所の所長をお願いしてしまして、今年82歳ですがお元気で、毎週木曜日に打ち合わせをしています。この方は、「わけあって安い」というキャッチコピーをつくった方でもあります。麴谷宏さんは、パッケージデザインのフォーマットを担当されました。杉本

貴志さんは、先ほどの青山通りの第1号店の店舗内装デザイン等々の担当でしたが、つい2カ月ほど前に亡くなりました。

田中一光さんが亡くなる前年の2001年、「そろそろ若い世代にバトンタッチしたい」ということで、クリエイターの東ね役を原研哉さん（現在は日本デザインセンターというデザイン会社の社長）にバトンタッチした翌年、田中先生が亡くなります。本当に不思議なことに、普通に打ち合わせをしていて、突然、亡くなりました。

「良い商品」のところには、新進気鋭のプロダクトデザイナーの深澤直人さんが付きました。いまはものすごく忙しくされて、知らない間に60歳ぐらいになってしまったという方で、たぶん現在も日本ではトップクラスのプロダクトデザイナーだと思います。

「良い情報」は、先ほどもお話ししたとおり、変わらず小池一子さんです。「良い環境」の杉本貴志さんは、残念ながら亡くなってしまいましたが、会社として引き続きやっています。

こうした外部の力を使って、パッケージデザインはエンジ色の横棒で統一することになりました。このデザインを商標登録したという話になったのですが、どこか



に「無印良品」という名前を入れないと登録できないということで、いやいやながら「無印良品」という名前を入れました。最初は「無印良品」という言葉もなく、本当にそのままだったのですが、どこかに入れないといけないと言われて、最初はパッケージのいちばん右下に「無印良品」と入れました。いまは最上段に白抜き文字で入れています。

企業ポスターは、スタート時は「わけあって、安い。」というキャッチコピーで、翌年は「愛は飾らない。」というキャッチコピーに赤ちゃんのイラストと、「しゃけは全身しゃけなんだ。」のキャッチコピーに鮭のイラストという2種のポスターをつくりました。

こういう言葉の使い方は、さすがにプロだなと思います。こういうのは、社内ではちょっとつくりえないなと思います。

青山通りの第1号店の内装は、ナチュラルに木・金属・土だけでつくりました。金属も、新品を使わないで、さも「ずっとこれまで暮らしていたんですよ」という顔つきの素材を使いましたし、木も古材です。新品の、ヒノキの香りがするものではなくて、「昨日までずっと住んでたんですよ」みたいなものだけで店の内装をつくりましたので、たいへんな騒ぎになりました。鉄板は錆び鉄板で、錆び鉄板が不足したので、杉本貴志さんは仕方なく海へ行って、錆びつかせました（笑）。冗談ではなく、そこまでやったのです。

飼いや桶は、馬が噛んだ跡のあるものを使用しました。堤オーナーは、そういうことを要求するのです。そういう要求にかなり忠実につくりましたので、いま同じようにつくろうとしても少し難しいかもしれません。

World MUJI Designers

これもいまだから言えることかもしれませんが、開発手法には5つぐらいあるかなと思います。ひとつは“World MUJI Designers”という言い方にしていますが、世界中の才能に無印良品と一緒に考えてもらおうということで、世界から集まった5人のデザイナーたちは全員、深澤直人さんの友だちです。仲が悪いとうまくいかないで、「友だちの友だちは友だち」という感じでした。そのうちのSam Hechtさんは亡くなってしまいましたが、ほかの方はまだご健在です。Jasper Morrisonさんは、デザインをやっている方ならご存じかもしれません。5人のデザイナーは、彼らだけでやっているわけではなく、代表ということです。Konstantin Grcicさんは、印が付けられる傘をデザインしました。傘はみんな同じに見えてしまうので、「私の傘」という印が付けられるように、持ち手に穴を開けた傘です。穴を開けただけです。インパクトがあるといえばあります。深澤直人さんがデザインしたのは、普通の机と椅子です。Jasper Morrisonさんがデザインしたカトラリー（食卓のスプーンやフォークなど）も、普通といえば普通ですが、普通にデザインするというのは、デザイン屋から言わせるとかなり難しいそうです。変なものをつくるほうが簡単というか、デザインですから、多くの人に「たぶん、これだろう」と思われるものは相当勉強しないとデザインできないそうです。深澤直人さんは、キッチン家電をつくり直しました。「道具は、何でも四角くつくればいってもんじゃないよね」ということで、道具としての優しさをもう少し持たせて、角のとれた商品は無印良品にはなかったのですが、あえて「やろう」ということになりま

した。このキッチン家電シリーズは、まだ売っていますが、それまでちょっとなかったデザインだと思います。収納関係は、女性っぽくない、普通の四角いデザインですが、道具として手に触れるものはRを付けるという線引きをしています。

Global Local Universal

開発手法の2つめは“Global Local Universal”です。これは、「地球大。」という考え方と同じです。どんな商品でも、スタートはすべてローカル（つまり、暮らし）から生まれたもので、その地域にある素材を使って、やりくりして、みんなが暮らせるように、いろいろな仕事を分担していたのが始まりだと思います。それが地域性等々を含めた地域文化として役に立っている状態のものが、いまでも生き残っているのだと思いますし、よほど役に立つものは世界中に出回るようになりました。ですから、どちらもスタートはローカルだったと思います。

いまはグローバル化ということで、無印良品も27カ国・地域にお店があります。グローバル展開というと「世界中すべて同じ商品で問題ない」というイメージがあって、たとえばスマホは、どこの国でも同じものを使っています。ただ、そればかり言って生活が豊かになるかといえば、それに加えて、それぞれの暮らしのなかに多様な考え方や地域性を入れるなかで、その人らしい暮らしをデザインしていくのだろう。したがって、ローカルという要素も、無印良品の商品化のひとつの側面として考えています。

ユニバーサルというのは、「誰でも」ということですね。「誰でも」と言っても、

本当に「誰でも」と言うと、普通の人にとって使いづらい商品になるときもありますので、「おおかた誰でも」という感じです。たとえば右利き・左利き用を、それぞれ専用につくるのではなく1個でできるのなら、1個にしようということです。すべてを専用にすれば、ダブルで商品をつくらねばなりませんが、物はできるだけ少ないほうがいいので、「多くの方に使いやすい」というふうに考えています。ですから、いまはハンディキャップのある方専用の商品をつくらない。なぜなら、それは普通の人にとっては使いづらいことになるからです。

実験店をつくる

それから、先ほど申しましたように、第1号店は“Found MUJI”という名前に変わっています。なぜ変わったかということ、地域ごとの先人の知恵や工夫などをもう一度探そうという取り組みを、30周年を迎えた2011年に始めたからです。30年ともなると、ダラースとしてしまって、「無印のラベルを付けりゃいいんじゃないの」みたいな開発もゼロではありませんでしたので、もう少しきちんと現場を見て、何が起きているのか、何が問題なのかということ勉強できる場をつくろうということで、“Found MUJI”という店をマーチャンダイザーの実験店舗としたのです。

マーチャンダイザーは、この店で商品を販売しますが、その開発の勉強もこの店でやろうとしました。この店では、品質的にイマイチという商品であっても、品質保証部が「いわゆる接客を伴う販売だったら、ま、いいか」ということで、OKを出します。しかし、ネット販売など、不特定多数にばらまく売り方であれば、許可しません。そ

ういう商品を、この店で売るわけです。たとえば「これは色落ちの問題があるけれども、普通にメンテナンスすれば良品です。使う人がその商品の正体をわかっていれば、まったく問題はありません」という物を売りますから、かなり無印の初期の考え方に近い商品ができるということで、いまもやっています。ただ、大量に売っていないので、値段はちょっと中途半端で、あまり安くありません。次に結びつくように、ということですね。一部は、大型店に「Found MUJI コーナー」というかたちで展開しています。この店に置く商品は、世界中の生産現場や地域に行って、その地域はどんな暮らしをしているのかを見て、買い付けをします。イタリアの公文書を保管するボックスも、そのままノーアレンジで売りましたが、すごく売れました。収納に困っている人が多いんだなあと思います。単に収納できればいいというものではありませんが、すごく売れたのは事実です。



素材の探求と、生産者や環境への配慮

開発手法の3つめは、「素材の探求と、生産者や環境への配慮」で、これが根っことしては大事なところだと思います。人間の論理、資本の論理で、「人間が主役にな

れば、あとは犠牲にしたって仕方ない」というのは本当だろうか？ そういう意味も含めて、いい関係をつくりだそうということです。それと、世の中では「CSR」という言い方になっているかもしれませんが、地域の雇用や文化と関係を結べるような関わり方をしていきたいという思いがあります。たとえば東日本大震災に遭った岩手県大槌町では、養殖いかだも流れてしまって、仕事がなくなってしまいました。そこで、東北の伝統文化である刺し子を、主婦の方たちの手仕事にして、刺し子を商品というかたちにつなげる仕事をみんなでやることにしました。全員が素人からのスタートでしたが、いまは無印以外でもけっこう売れるようになったと言うことで、継続していけば、それなりになっていくのだろうと思います。作業そのものは大したことはないかもしれませんが、それでも懸命に仕事をしながら収入を得るということを現在でもやっています。

また、カンボジア天然染プロジェクトでは、材木をカットした端材やヤシの実の殻から染料を抽出して、タオルに活用しています。カンボジアにその研究をしている日本人がおられて、その方のノウハウも入れながら、手作業にすると値段が高くなるので機械化して、商品化しています。JICAさんは、各国への援助ということで3年計画でさまざまなプロジェクトをやっています。そのひとつがMUJIと組んだキルギスでのプロジェクトです。放牧民は、羊毛を原毛のまま出荷してしまい、原毛を加工する仕事を持っていないので、主婦の人たちはヒマで、何か手仕事がないかということになりました。そこで、JICAの人たちはフェルトを使って何かつくれないかと考え、無印良品がデザインを出すことになって、プロジェクトが始まりました。

最初はカード入れみたいな平面的なものしかつくれませんでした。最近ではクリスマスツリーのオーナメント用ぬいぐるみなど、立体的なものもつくれるようになっていきます。JICAさんは基本的に3年間でやめてしまうのですが、けっこう頑張っているということで延長して、いまでも引き続きJICAの担当者が残っています。

“POOL”は、先ほどの端材などがある程度の生産ロットになる状態までためておいて、一気に商品をつくって売ってしまう取り組みで、たまにやっています。たとえば有名なデザイナーの皆川明さんの残り布を使って、木のスツールをつくりました。もともとデザイナーの名前は出さないことになっているのですが、いまはネット社会ですから、どこかで漏れてしまって、一瞬で売ってしまうという異常な事態になりました。安くはなっていますが、「ブランドに頼らない」と言いながら、結果的に頼ってしまうことになった商品です。

※ POOL：ものづくりの過程で発生するハギレや端材、流通の過程で発生するキズ・汚れなどで販売できなくなった商品をためておき、様々な企業・クリエイターとつながりながら、新たな価値のある商品に再生させる取り組み。

Observation

開発手法の4つめは“Observation”（観察）です。日常の暮らしている現場がどうなっているか。自分の家も現場のひとつなので、まず自分の家を観察する。それから、他人の家を観察して、いま、どんなことが起こっているのか、何に困っているのかを考える。なかには、困っていることすらわからない人もいますので、いろいろな実態を見て、そこに解決策を見いだしていこう

ということです。インターネットで募集をかけて、応募してくださった家に、「きれいにしないでくださいね」とお願いして、2人1組の社員で訪問します。募集に応える方は、特に女性が多いですね。無印良品のお客さまの7割は女性で、女性1人の家に男性社員が1人で行くわけにいけないので、必ず男女もしくは女性同士の2人でお伺いします。不思議なことに、無印良品に応募する方たちは意外に平気で自分の家を見せてしまうんですね。普通はなかなか見せないはずですが、1000人ぐらいの応募が来ます。実際に訪問すると、地べたに物を置くスペースが少ないので、壁を有効に使った家があって、そこからヒントを得て壁に取り付ける収納棚の商品が生まれました。



お客さまとの交流のプラットフォーム

開発手法の5つめは、暮らしている生活者の人たちとの交流からものづくりのヒントをいただくということで、これはいま、くらしの良品研究所が引き継いでやっています。くらしの良品研究所ができる前も、お店やネットを経由して、いろいろやっていたのですが、2010年に無印良品が30周年を迎えたとき、会社は30年でちょっとおかしくなるとよく言われていたので、無印良品とは何なのかをもう一度整理して、次の30年につなげるようにしようということになり、それが研究所をつくる目的のひとつになりました。「お客さまとの交流

のプラットフォーム」という役割も、そのなかに残したわけです。

くらしの良品研究所は、ネット上のバーチャルな研究所ですので、実際に建物があるわけではありません。私ともう1人の2人だけでやっていて、あとは外部の方と良品計画の社員全員でやることになっています。そして、先ほどの「良い商品」「良い環境」「良い商品」に関わる3部門が、このネットワークのなかでいろいろやりとりしています。具体的には、「IDEA パーク」でお客さまの言いたい放題を受け付けています。販売希望、改良希望、昔の商品の復活希望など、いろいろな要望を受け付けて、それに対する回答を毎週やっています。

また、「コラム」というかたちで、無印良品がいま考えていることを毎週水曜日の10時に発信しています。無印良品が考えているくらし方について、提言というトーンですが、それに近いかたちで出しています。それを「たまには本にしたいね」というので、「くらしのコラムセレクション」という本にしました。これは本日、みなさまのお手もとにもお配りしています。売り物ではありませんが、お暇なときに読んでいただけたらと思います。コラムは、「こちらの考えていることも言わせてね」という作業です。あとは、マーチャンダイザーがお客さまの声を聴いてものづくりをしたいとなると、プロジェクトというかたちでアンケートやモニタリングなどを並行して、やっています。これがすべてものづくりというわけではありませんが、ものづくりの一部がこういうかたちで関わっているということです。

くらしの良品研究所は、いっさい営業活動はしませんが、「ローカルニッポン」など、地域の課題に関するコミュニティをつくりながら問題解決のヒントを勉強していま

す。「ローカルニッポン」というのは、地域の課題に取り組んでいる人たちを紹介するブログです。無印良品とは直接の関係はありませんが、「考え方として応援したいね」ということで、一部、その関連商品をネットでも「諸国良品」として紹介販売しています。『くらし中心』という小冊子は、研究テーマをひとつ決めて、それに関する報告を年2回、発行するもので、今年の8月が第20号になります。ネット上でダウンロードできますので、ご関心のある方は見てください。

無印良品の仕事をしたいデザイナー

【若林】 ありがとうございます。1980年にスタートしてから現在まで、どんなかたちで商品開発を進めてきたかということをお話ししていただきました。もう少しお聴きしたいのは、商品開発を始めるきっかけや、商品開発の計画はどこから生まれるのかということです。

もうひとつは、途中で世代交代があって、なかにはご存命で継続されている方もおられますが、外部のデザイナーが一貫してワールドワイドに関与しています。この外部デザイナーを起用する理由や、外部デザイナーとどう付き合うのか。無印良品のように、一貫性を持って外部のデザイナーの方と協働していることは、無印良品の商品開発の強みといえますか、商品開発を支えているひとつではないかと思いますので、この辺りの付き合い方や、なぜ起用するのか、ということをお伺いできればと思います。

【萩原】 ものづくりのきっかけは、もともと西友ストア出身で、小売りの商売をやるなかでブランドを立ち上げてきましたの

で、当然、ほとんどの商品について何がどれくらい売れているかというデータはありました。そのなかでバイヤー側から、あえてプライベートブランドの無印良品として出したいということが出てきたのです。したがって、基本的にロングセラーになる商品です。毎年ごとにつくっては消えていく商品は、基本的に出てこない。ロングで売れば、インシヤルコストも安くつく。だから、バイヤーがつくりたいというのは、必然的に、やはり売れている商品から出てきました。

それを続けていく中で、2つだけ、「待った」がかかった商品群があります。ひとつは化粧品、もうひとつは家電製品でした。この2つは、「ちょっと待てよ。何かあったら、ブランド全部が終わっちゃうよ」というぐらい、とてもリスクがあるので「やるのなら、しっかりしたメーカーさんと一緒に組んで、やりなさい」ということになり、商品化したのは最後でした。化粧品関係と家電製品も、なければ暮らしの提案ができないので、最終的には商品化しましたが、一步間違えれば…という商品でもあります。そのわりには、自転車はよく平気で売ったなあと思います（笑）。あれも危険な商品で、自転車でリコールを4回やっています。一步間違えれば…という商品ではありましたが、なぜか自転車は許してくれました。というのは、スーパーは自転車をものすごく売っている業界だったから、「ま、いいか」ということになったのだらうと思います。

2000年の段階で基本商品はほぼつくったので、また新たに何かつくるというよりも、いま売っている商品が本当にちゃんとしたものなのかを再点検したほうがいい、増やさないで見直して、「ここを直しました」ということをちゃんとやろうというこ

とになりました。

デザインも重要な要素なので、企画デザイン室を2003年につくりました。ここにまた外部の力が入ったのですが、デザインの力はやはりさすがというところがあって、生活雑貨部門でデザインの話が本格化したのは2003年ぐらいです。衣料品は、スタート当初からデザイナーが入っていました。

デザイナーがすごいなというのは、普通に「普通」という話じゃないものを発想するところです。深澤直人さんは、壁掛け型のCDプレーヤーという商品を「あれは換気扇だ」と言いました。「家に帰って、無意識に換気扇のひもを引っ張って、BGMのように聴ける。そんなCDプレーヤーがあったらいいな」という提案で、展示会で発表されていたので、それを「商品化しましょう」ということになったのです。深澤直人さんは、デザインの勉強会はいろいろやっていましたが、商品化したことは一度もなかったもので、「冗談でしょう？ ほんとですか？」「いや、本当です」ということで、深澤さんにとって第1号の商品化となりました。

これによって深澤さんはすごく有名になりました。モノができると、話が早くて、すごく売れました。そして、すごく不良品も出ました（笑）。なぜなら、あれも危ない商品で、カバーがないCDプレーヤーなので、台所のように油が飛んでくる場所に付けるとセンサーがアウトになって、すぐ動かなくなるのです。それは発売前からわかっていたのですが、やっぱりクレームが来て、改良に次ぎ改良をしました。でも、最後まで「カバーは付けたくない。換気扇ではなくなってしまうから」ということで、やっています。残念ながら、日本のメーカーは1社もこの仕事を受けてくれませんでした

たね。下請けさんは紹介してくれましたが、「表には出たくない」ということで、みんなに断られました。メーカーさんは直感的に、「あれは商品化できない商品だ」と思っていたんですね。

そういう商品もありましたが、たいていは「日々使っていて何らかの不満を持っているもの」ということになります。まったく誰も考えなかったものが出てくるということは、ちょっとない。というか、そこまで投資してやる意味があるのかということです。「わけあって安い」ではなくて「わけあって高い」商品になってしまいますから。

デザイナーが入ると、ディテールの仕上げが全然違います。日本人の美意識は、おそらくディテールにあるだろうと思います。丁寧な仕事で、食器にしても口が当たるところや箸先などに細かい神経を使うものづくりは、たぶん日本人が最高だと思います。それは日本人の持っている潔癖性かもしれませんが、それを機能を伴うデザインというかたちで仕上げる点で、やはりデザイナーはプロだなと思います。

腕時計や壁掛け時計のなかに、「駅の時計」という商品があります。これは、駅にある時計をそのまま応用したものです。もともと誰かがデザインしたのですが、無名性・公共性のあるもので、みんなが毎日見ている、安心感のあるデザインなので、それを日常に取り入れました。そういう発想をするような非凡な才能を持っている人たちがいるので、彼らの力も借りながら、やっているという感じです。

外部のデザイナーとの付き合い方でいえば、「無印良品の仕事をしたい」というデザイナーの方が恐ろしいほどいらっしゃいます。メーカーにいらっしゃるデザイナー

さんは、メーカーの意向に基づいて、たとえば魔法瓶に花柄を付けたり、今年の花柄は何にするかを考えるのが仕事です。そのデザイナーは「なんで花柄なんか付けなくちゃいけないんだ」と思っても、仕事だからやらなくちゃいけない。でも、「そうではない仕事をやりたい。無印みたいな仕事をしたい」という感じの企業デザイナーさんも、当然、いらっしゃいます。その方も無印良品の要素を外から理解しているので、それを拡大するかたちでやっています。有名・無名はまったく関係なくて、すべて「無印良品価格をお願いします」ということで契約しています。「1仕事いくら」というやり方と、売上歩合のやり方の2者択一で、タダはありません。ただし、べらぼうなお金は払っていません。そうしないと、また価格が高くなってしまいます。

グローバルでありつつ、ローカルへ

【若林】ありがとうございます。デザイナーとの付き合い方も、結構フラットな関係のようですね。驚きました。有名なデザイナーを使って商品化するとなると、著名なデザイナーを前面に出してアピールしたり、その分だけ高くしたりしがちですが、無印良品のめざしているものに共鳴して、協力してもらおうということで、もちろん対価は払うけれども、かといってデザイナーに寄り掛かることなく進めて、支払いの関係もかなりフラットだというお話でした。それぞれが自立した関係なんですね。

つぎに第3の問いです。近年、2011年の東日本大震災などを経て、これから世界や日本の人たちがどのような暮らしをしていくのかがあらためて問いかけられる時代に、無印良品はどのようなものを生みだしているのでしょうか。まさに近年のホット

な無印良品の挑戦をご紹介ください。

【萩原】 いつも調子がいいわけではない時代もありましたが、最近、特に中国を中心に海外のお店が増えて、去年は海外の店舗数のほうが国内を上回りました。そのうちの45%が中国での売上です。中国は、いま230店舗ぐらいありますが、いちおう300店舗ぐらいまではやろうという状況です。伸び率は毎年2ケタですので、おいおい海外の売上が日本を逆転するだろうと思います。

そのなかで、東日本大震災があったから…というわけではありませんが、やっぱり覚醒したと言ったほうがいいと思います。ふだん思っていたことが、はっきり、くっきり見えてきて、「やっぱり、おかしい。ひとりじゃ何もできないよね」と、東京にいる人たちは大方みんな思ったと思います。家が流されたとかいうことではなくて、自分は何もできなかった。あったのはお金だけ。でも、お金を使う場所がなかった。物流が止まって、計画停電もあって、いろいろなことが短期間に起こったのですが、結局、「ほくたちって何？金儲けのために一生懸命に会社勤めをして、お金は貯まったけど、何の役にも立っていない。人も助けられないし、自分も助けられていない」ということですね。

そこで、「やっぱり役に立つ仕事をしよう。良品計画は役に立つということを第一義にしよう」ということになりました。そのひとつが、ローカルの課題に取り組もうということです。なぜローカルかというと、無印良品のお店は全国にあるけれども、地元の人にとっては無印良品はよそ者扱いになっています。よそ者ではあるけれども、その地域でいかに役立つことができるか、ということにもう少し軸足を置いて考えて

いきたい。単に買い物だけするのであればネットで済むような時代が近づいているけれども、お店でないとできない役割がすぐある。つまり、会話をしたり、コミュニティをつくるのは、ネットでは難しい。できないことはないけれども、やっぱりバーチャルな世界なので、リアルなそれぞれの地域のなかでどんな役割を果たせるのか。

地域のなかでも、みんなが仲良くしているわけではなくて、いろいろな格差が生まれている時代で、格差はどんどん広がっています。バブルのときの「全員が中産階級」みたいな気分でいられる時代はもう絶対に来ないんじゃないかというぐらい、いまはとても貧乏で収入が得られない人がたくさんいらっしゃいます。最低限の生活はできるようになっていますが、ちょっと差が開き過ぎている。それは、人間関係でも、人と自然の関係でも、同じだろうと思います。近い関係性ではなくて、かなり離れた状態になっているのが、いろいろなところで見受けられる。それは他人事ではなくて、日本国内でも起こっています。

そこで、すべてを解決することはできないにしても、いま進行中の問題について頑張っている人たちを応援して、未来に一緒につなげることは少なからずできるだろうということになりました。なくなったものを復活させるのは難しいけれども、進行中ならまだ間に合うということで、いろいろやっています。「感じ良いくらし」から「感じ良い社会」へつながらるように、まず暮らしそのものを身近なところから考えていくということです。たとえばキャンプ場を、無印良品は3カ所でやっています。自然と付き合うということです。

家については、窓の位置を好きにレイアウトできる「窓の家」をつくっています。もちろん、間取りも可変可能な構造になっ

ています。画一的ではない暮らしを、自分の好きなようにデザインできるという考え方です。また、いったん家をスケルトンにして、必要なものを後から置いていくというリノベーションもやっています。暮らし方は、お客さんが自分でやればいいのですが、どうやればいいのかわからないという声もあるので、いくつかの事例を出しながら、「こんな暮らし、あんな暮らし…」というふうに話し合いながら、リノベーションやリフォームをしていきます。ゼロからやるほうが簡単ですが、何でも壊せばいいというものではなくて、いまあるものを活かしながら直していこうという考え方です。いま、URの団地で空室が増えていますが、URは新しく住宅をつくるにはいけないことになっているので、空室をリフォームして活かすということをやっています。URも、いろいろな企業と組んでやっていて、無印良品も参加させていただいています。評判はいいそうです。

成田空港のLCC（格安航空会社）の第3ターミナルは、空港の端っこにあるので、長い通路を通して、やっとたどり着きます。安いチケットのターミナルですから、できるだけお金をかけないで公共性のあるものをつくろうということで、その通路づくりに無印良品も参加させていただきました。24時間営業ですので、いろいろな人が寝たり、座ったりできるようなソファを考えました。いまも第3ターミナルの食堂の一角などには、このソファがあります。



今年の1月には、中国の深圳市に「MUJI HOTEL」をオープンさせました。このホテルは無印良品が運営しているわけではなくて、ホテル運営のプロの会社とのコラボレーションです。内装、外装、接客の仕方、用度品等が無印良品の役割で、運営は相方のホテル業専門の企業がやっています。外からは、あたかも無印良品がやっているように見えるので、「ホテルを始めたんですね」と言われたりしますが、ホテルのなかに無印良品の考え方がかなり入っていますので、これが無印良品を知るきっかけになるかなと思っています。

ちょっとマーケティングの話になりますが、無印良品の「MUJI passport」など、いろいろな会員組織でいろいろな情報発信をしています。でも、会員でない人は自力で検索をかけないと無印良品の情報は知らないはずで、無印良品の店にも行ったことがなければ、なおさらです。だから、こういうホテルみたいところで知ってもらえるきっかけになります。ホテルは、どちらかといえば海外の方が利用されるので、海外の方に無印良品の考え方を宣伝したい。この事業は、赤字ではないけれども儲かりません。儲からないけれども、半分は宣伝だと思って、やっています。でも、寝具などは無印良品で、いちおうギリギリの売上はできていますので、まったく儲かっていないというわけではありません。ホテルでは、レストランと店舗も無印良品がやるのが条件ですから、無印良品のみのホテルというのは、いまのところ考えていません。来月には北京に第2号店ができて、来年3月にはやっと日本の銀座に第3号店ができています。いまのところ、そこまで決まっています。

「くらしに役立つ」から 「地域に役立つ」へ

これまでは「くらしの役に立つ商品の開発・販売」をやってきましたが、これからは「地域の役に立つ活動」もやっていきたいと考えています。千葉県南房総の鴨川市の山のほうに、道の駅のような地域交流ターミナルがあって、地元の方が市から委託を受けてその管理をしていました。そこは、産直の売り場にレストランが併設されていますが、ちょっと元気がなかったんですね。ちょうどその近くの休耕田の棚田で5年前から、無印良品がお客さまを募集して、田植えから最後の注連縄づくりまで、いろいろなイベントをやっていたので、「じゃ、良品計画さん、やってくれませんか？」という話になってしまいました。そこで、ここの指定管理者を良品計画がやることになって、建物はそのままですが内装を直して、直売所も少しきれいにしました。以前は壁で遮断されて、暗い感じの直売所でしたが、ガラス張りの開放的なイメージにしました。その辺りは竹の産地なので、天井には竹のカゴやザルをぶら下げて、商品も販売しています。この「里の MUJI みんなみの里」には、レストランや多目的スペースもあります。無印良品のショップも、小さいけれども、とりあえず直営店を出しています。ただ、直営店ですと、うちの社員が引越して、その付近に住むことになるので、継続的に直営でするのは難しい。あくまでも事例のひとつとして直営でやっていますが、「こういうお店はどうでしょうか」という地元への提案です。本当は、この地域で「やりたい」と言う人がやってほしい。無印良品は卸売だけで一緒にやっていきたい。そうは思っていますが、地元の人は「いいね」と言うだけで、なかなかやらないですね。これはやらないとできな

いので、結局、無印良品が自分でやることでようやく成立するわけです。

少しややこしい話があるのですが、ただ、「これはいいね」ということで、いくつかの他の困っている地域で活動されている方々がけっこう見学に来られています。この後どうなるのかわかりませんが、いまのところ、採算は合っています。ここには、専業農家ではなく、サラリーマンのかたわら畑もやって、農協が引き取るほどの量はないけど産直の売り場だったら売れるという人もけっこうおられます。そこで、ちょっとしたキズものを加工して商品化するための研究の場として工房を、6月からスタートさせました。「何か名物商品ができればいいね」と話し合っていて、ここでも雇用が発生します。

みんなみの里の近くでは、鴨川里山トラストということで、棚田保全の活動をしています。棚田で農業をやっているのは、だいたい80歳前後の方で、放っておけば遠からず休耕田になり、元の竹ヤブに戻ってしまいます。とても景色のいい場所なので、「この景色が今の世代で終わらせちゃもったいないんじゃないですか」ということで、地元の人たちと一緒に保全しています。お味噌も大豆から、地元の人たちとつくります。このようなイベントは、ネットで参加者を募集して、20人前後の人たちが来てくれます。ここでは売れるほどの量ではないので、売り物としてやっているわけではありません。ただ体験としてやることで、この環境が維持されているという段階です。同様のかたちで展開している例が、全国に5カ所あります。残りの4カ所は、お店が募集しています。参加者は、だいたい親子連れが半分です。子どもが「行きたい」と言うと、親が付いてきます。オリジナル商品として「日本酒」をつくりました。

商品名が「日本酒」です（笑）。この「日本酒」をつくるために、有機米（コシヒカリ）を少し高く買い上げています。それによって棚田が少し救われます。少量ではありますが、「何か目的があれば動く人がいますよ」ということです。

無印良品は、廃校の活用にも関わっています。立派な校舎があるのに廃校にしてしまうという、バカな話があるんですね。廃校は古い学校ばかりではなくて、正味5年しか使っていない学校が放ったらかしになっていて、大学の研究所みたいなところになっていて、部屋を貸して、細々とやっていたのですが、「もう少しちゃんとやらないとね」ということで、いま無印良品が一生懸命に関わっています。地元の人のワークショップをやりながら、ワークショップだけでは単なる交流で終わってしまうので、新しいものをつくろうとしています。オフィスのリノベーション事業も、やっています。まず本社で練習して、何が良くて、何がだめかを検証して、リノベーションしながら改良を加えて、商売の話になるようにしようということで、まず本社をリノベーションしました。テーマは「完成させないリフォーム」です。つまり、終わったと言わない。ずっと永遠にリフォームし続けるという意味です。豊島区は、東京23区のなかで最消滅区に選ばれている不名誉な区です。要は空き家が多くて、豊島区としては何とかしたいということで、うちの本社がある池袋も豊島区ですから、本社の隣接地で定期的にマルシェを開いたり、行政の方や近隣の企業の方と取り組みをはじめています。

大阪府堺市のイオンモール北花田の無印良品のお店は、今年のゴールデンウィーク前に改装オープンしました。いままで無印良品では生鮮食品を扱っていなかったのですが、北花田は地元密着のエリアですので、

「何はなくとも食品がないと語れないよね。やっぱり食品をやろう」ということになりました。ただし、西友には食品の担当がいますが、もう西友は別会社になってしまって食品のノウハウがないので、北花田のお店については京阪百貨店さんの食品が運営しています。パッと見た目には無印良品の人に見えますが、食品を運営しているのは京阪の方で、その方に商品調達をお願いしています。ただ、見せ方やポップはすべて無印テイストにしています。いまのところ、調子はいいようです。北花田の場合、特に港直送の魚が新鮮で、とてもおいしく安いと思います。1300坪というとても大きく大きいワンフロアのお店なので、他のところでも同じことができるわけではありませんが、このパターンの縮小版が今後の基準のひとつになってくるだろうと思います。

こんなふうにして地域の課題に取り組んでいるのは、地域が元気になれば、結果、みんなが元気になるんじゃないかと思うからです。全体を元気にしようと言っても、そうそうできないものですが、個々の小さい単位であれば、できる範囲で頑張れるんですね。だから、まず足元の地域からということで、地域にあるお店はそこで役に立つ仕事をしていこうと考えています。無印良品はネットで情報発信や募集などをやっていて、やはりネットはコミュニケーションをとる最短距離です。全世界共通で使えますので、バーチャルから始まって、最終的にはリアルな現場で人が交流できるような動きになったらいいなということで、ネットも店舗も交流につながるようにしたいと考えています。

「自由に、元気よく働く」ことが いちばんの課題

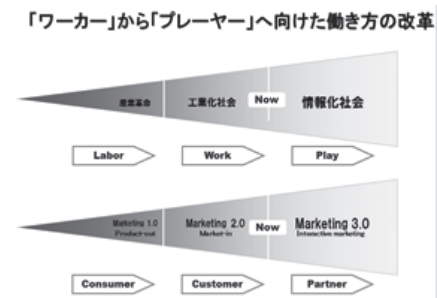
【若林】ありがとうございます。近年の無印は、特に中国を中心に海外で頑張っているということと、国内では「ローカル」という無印の現在のかたちを具体化するものとして、いくつかの地域に積極的に関わることに取り組まれているというのが大きな特徴です。

最後の第4の問いです。このような事業開発・商品開発を進めていくために、まさに萩原さん自身が商品開発の一員として取り組まれてきたわけですが、商品部・商品開発を担当する人はどのような考え方やスキルやものの見方が求められるのでしょうか。最終的に何かを成し遂げるのは、人や組織が力を発揮して取り組むわけですので、商品開発に関わる人についてご紹介ください。

【萩原】いま、無印良品に関わっている社員は海外を含めて7000名ぐらいいますが、この人たちが同じ方向で、自由に、元気よく働くにはどうしたらいいのか、ということが会社としてはいちばんの課題になっています。ネットで情報共有するというのは、社内向けでもあります。くらしの良品研究所は、外部のためのプラットフォームみたいになっていますが、この研究所に関わることで無印良品のあるべき考え方を各部門がリセットしながら、進化させていくという役割も持っています。

先ほどのアンチテーゼは、いまも生きていて、批判的精神と良心とクリエイティブが開発の根っこにある思想です。当然ながら、頂点には無印良品の思想があって、その下に大戦略があります。無印良品の場合は「役に立つ」が大戦略です。3年前から「くどくと言わないで、「まず役に立つ」という感じになっていて、あとは個々にどう

役に立つのかを考えていくという話です。お客さんは「消費者」ではなくて「くらす人」だというのは、よく言われることです。コンシューマーからカスタマーになって、いまはパートナーだと言われています。商品の送り手についても、労働者や働き手ではなくて、クリエーションするプレーヤーだと言われるように、文化のレベルが上がっています。



そのなかで、モノのありよう、くらし方がどうあればいいのか。そういう観点で、無印良品の立ち位置を考えていこう、という話をしています。このことを意識的に追求しないと、単に売上欲しさに何かやるという発想で終わってしまうのです。予算が与えられて取り組むと、当然、先立つものを…となりますが、ただ、根っこにこの関係性を持っていないと、「自分の仕事が役にも立っているのか」と問いたくなることがある。会社のためにはやっていますが、自分のためにはなっていない。「自分のため」が「会社のため」でもあるというのが理想ですが、「しょうがない。会社のためにやっている」となりがちですから、つくる人と使う人は逆手になる立場でもあるわけです。

たとえば洋服をつくる人は、洋服はつくれるけれども、カレーはつくれない。それぞれの役割があって、それぞれの立場はみんなお互いさまだから、リスペクトし合っ

て、考えていく。いまはそういう時代であり、その集大成がSDGsだと思います。実は良品計画も、SDGsに沿って何をやっていくかということで動き始めている最中ですが、SDGsの言っていることは真っ当なので、真っ当すぎるほど普通のことをどうやっていくかという話だと思います。

商品担当の開発思考としては、まずは「資本の論理」ではなくて「人間の、人間らしい暮らし」に軸足を置いて、生活者視点のものづくりを考えるということです。また、「良心とクリエイティブ」ということで、常に良心を持ち、どこかでズルをすることはしない、というスタンスも大切です。

それと、「自分にマーケティング」というのは、人に聞く前にまず考えるということです。何をやるにしても、すぐ検索するのはだめ。検索する前に、まず「自分ごと」として考える。それでもわからないことは、人に聞くなどして、総合的に自分の考え方を持つ。これを積み重ねていく。自分が納得しないで、人に求めるような話はしない。具体的にいえば、「誰かが買うんじゃないですか」という商品開発は、「冗談じゃない」という話になるし、「誰かが買うんだよね、私は買わないけど」という値段の付け方も「何を考えてるの？」ということになります。多くの人に「これだったら許す」と言われるような落としどころを常に考えて取り組んで、「わけあって安い無印良品」にしたいということです。

現場にヒントがある

それを勉強する場は、現場にあります。会社にも何もヒントにならないから、生産の現場、暮らしの現場に行って、何が起きているかを自分の目で見て、聴く。それが「ヒントは現場にある」ということ

の意味です。「媚びず、奢らず、でしゃばらず」は、社内だけの合い言葉で、要は奢ることはしないけれども、媚びることもしない。売上欲しさにすり寄ることは、やらない。だから、最後は「イヤなら買わないでね」になってしまいます。

それに、「すごいでしょ？」と、でしゃばることもしない。なんだか知らないけど、淡々と仕事をしている。そんな感じで、「やるべきことを、ちゃんとやりましょう」ということです。無印良品をやるときは、なんとなくこんな気持ちで仕事をしているだろうなと思います。他の企業にはこれが当てはまらないかもしれませんが、良品計画はほぼこの路線です。商品開発担当の方にはもっと細かい話をしたいところですが、商売は商売なので、ものづくりだけでなく販売と、それをサポートす宣伝販促の仕事が一緒になって動かないと、お客さまにはなかなか伝わりません。ものづくりだけなら、そんなに難しい話ではありませんが、売るのはとても大変です。ものづくりについては、いろいろな切り口があるので、別の機会があればまたお話ししたいと思います。

昔の人は偉いなと思いますが、“Think Global, Act Local”（着眼大局、着手小局）も、すでに昔の人が言っている言葉です。「森を見て、木を見ず」とか、いろいろな言い方がありますが、言っていることは同じで、一歩下がって状況を把握することと、枝葉のところでやること、これを行ったり来たりする必要があるということです。これを定期的にやるには、一度リセットして、休憩して、雑談でもしないと、単に「忙しい」で終わってしまいます。「忙しい。1年があっという間に終わりましたね。」とか言って、死ぬまで過ごす人もいるかもしれないので、どこかで意識的に遮断して、リセッ

トして、雑談をする。ヒントは雑談からたくさん生まれます。なぜなら、精神的にリラックスしているからです。9時から6時の間には、ろくな発想が出てこない（笑）。

これは本当です。9時から6時は、みんな仕事としてやっているの、あまりクリエイティブな仕事にならないのです。日中は「仕事してます」という仕事をしているのですが、それを生かすも殺すも休憩時間や終業後の飲み会です。そのときがいちばん本音が出て、ヒントが生まれる。そのヒントを組み合わせて、自分の仕事に活かす。これが理想かなと思いますので、ヒマなときにはできるだけいろいろな人と話すのがいいと思います。それも、同じ部署の人と話してはだめです。同じ部署の人と話すと、早く仕事を終わらせたいから、「それでいいんじゃないの」とか言って、誰かの意見に引きずられてしまいます。だから、まったく違う部門の人に「生活するうえで、どう？」とか「買うとしたら、どう？」というふうに話したら、利害関係がないので、普通に声をいただくことができると思います。

ですから、小さいところから始めて、「これは行ける」とふんだら、一気に展開していきます。ただ、着地点は最初につくっておかねばなりません。「こういうふうになったらいいな」というのがないと、いまやっている仕事は何の仕事なのかがわからなくなってしまうので、最後の夢は仮説として

絶対につくっておくことです。でも、最初から「それをやりたい」と言うと、お金がない、人がいない等々の理由で、できない話になってしまうので、できるところから始めていくことが大切です。

【若林】 ありがとうございます。「ワーク」が「プレイ」になるとか、「9時から6時の間はろくなアイデアが出てこない」とか「同じ部署の人とはしゃべらない」等々、やはりクリエイティブであるということは、ふだんとは違うことをやらないといけないのだなと思いました。面白いですね。いま無印良品が取り組んでいることや、萩原さんが大事だと思っていらっしゃることをめぐっても、かなり話し合ってみたいことがあります、ここでクロストークの前半部分を終わりたいと思います。萩原さん、どうもありがとうございます。



クロストーク風景