

■□ 質疑応答

1. 商品開発の考え方

【若林】 たくさんの質問・意見用紙をいただきまして、本当にありがとうございます。どんどん取り上げて、お話をお聴きできればと思います。

まず商品開発をめぐる、いろいろな質問があります。たとえば商品開発を始めるかどうかの判断は、どこでどうやって決まていくのか。あるいは、マニュアルがしっかりあるのか、それとも開発にマニュアルはないのか。さらに、ある段階からは個性を尊重しユーザーにゆだねるというブランドコンセプトがありましたが、これもどこからユーザーにゆだねる考えるのだろうか、そのポイントはどこなのか。商品開発をやる・やらないの線引きの判断はいろいろあるかと思いますが、どのような苦労、工夫、考え方をされているのかについてお聴きしたいと思います。

【萩原】 商品開発は目的があつてするので、「こうしたい」と会社に提案する段になって、まず内部で「よし、これで行こう」というのがあります。その提案は、外から見れば1つや2つは「？」というのがないことはないけれども、「大方は間違っていない。許す」という範囲であれば、「まあまあ、いいんじゃないの」ということになります。大事なのは、多くの人が「そうだね」というふうになっているかどうかです。自分の好き勝手に、ひとりで喜んで提案しているようでは、「あなただけでしょ？」みたいなことになってしまいます。要は「なぜ、つくるのかという理由を言ってくれ」ということなのですね。その理由がないと、「それ、別のブランドでやればいいじゃな

い」となるので、「無印良品でやるんだったら…」と考えた場合の理由を説明してほしい。あとは営業の話になるので、いくら売めるのか等々の商品計画の数値も添付資料として出ますが、数字は大した話ではありません。単なる結果ですから、数字遊びをしてもしょうがないので、要は「これを多くの人に届けたい」ということが判断基準です。それが聴く側に「そうだね」と伝われば、OKになります。だから、まず自分が買いたいというのが絶対条件ですね。

品質的にどのレベルまでが商品として「いいね」と言ってもらえるかという、人間相手の商売なので、「より便利、より快適」という言葉に弱いのですね。ですから、「簡単・便利」には否定する理由がない。でも、「簡単・便利」を追求すると、すごく細かい話まで行ってしまうと、「そこまで機能が必要なの？」というレベルまでも「あったらいいな」という話になるのですね。だから、開発するときに、その必要要素については、多くの人に聴けば聴くほどいろいろなご意見が集まるのですが、「機能として本当になくっては困るものはこれだよ。あとはどっちでもいい」という線引きをしておかないと、きりがありません。

たとえば傘は、「パツと振ったら、雨が水玉になって、びしょ濡れにならない傘があったらいいね」「そうだね」となるけれども、それは絶対条件かという話です。「これはもう絶対ですよ」と言ったら、やるしかないけれども、「そうじゃなくても、なんとかなるんじゃないの」ということで売価は半額になります。したがって、これは最終的に機能と売価の話にもなるのです

ね。作品をつくっているわけではなく、商品をつくっているのです。商品は回転することが条件です。回転させるものをつくる話なのか、「作品」をつくる話なのかということです。デザイナー任せになると「作品」になるときがあります。「たしかにいいけど、そんな高いもの、誰が買うのですか？ 腫れ物に触るような商品を売って、どうするのですか？」ということになりかねないので、基本的には「お金を払ってもいいな」というサイクルになることを想像しながら提案することだと思います。

無印良品でなければ、「べつに多くの人を買ってもらわなくてもいいのです。私のこの作品を買っていただければ」というのも、当然、商売としてあり得ます。いわゆる「作家物」ですが、その作家さんの個性に対して「私、好き」とか言って、もう言い値で、「これは10万円です」と言ったら10万円になるし、「100万円」と言ったら100万円になるし、「もう好きにやってください」という世界です。これは普通「商品」とは言わないけれども、お金のやりとりを発生させる方法のひとつとしてあるので、何が正しいとは言えません。でも、「できるだけ多くの人に」という話をするのであれば、やはり回転することが条件であり、多くの商品が動くことが条件ですね。その範疇での提案になると思います。ですから、基準という点では、余計なところを我慢する勇気が要るんだと思います。けっこう、あれもこれもやってしまうのですね。工場の人も、工程のラインで一緒にセットして、コストアップしないように工夫するから、「だったら、いいか」となるのですが、「よくよく考えてみたら使わない機能まで付けて売るのが」というケースはないこともない。これはいまの無印良品でもあります。それと、いちばんのハードルは社内の品質

担当部門です。この人たちは性能のことしか言わないので、とても困ってしまいます。「万が一、何かあったら、どうするの？ あなたたちが責任を取ったって、何の解決にもならないんですよ。会社として、どうするの？」と言われるのですね。そうすると、たいていの人がビビってしまって、「どうもすみません」ということになってしまいます。これは大企業になればなるほど、そうです。中小企業なら、「謝ればいいじゃない」みたいなノリで乗り越えられるときがありますが、不特定多数で、どこで売っているのかわからないくらい出回ってしまう商品を扱っていると、たった1人のトラブルで終わってしまうことがあるのです。

だから、それを避けるために「万が一、何かあったらどうするの？ デメリット表示を入れなさい」とか言って、一般常識では考えられないことまで説明表記しなければいけないことになって、ちょっと異常だと思いますが、現実にはそれがある。たぶん、それがものづくりの発想をじゃましている最大の要因のひとつだと思います。無印良品では、いま、それが大きな問題ですね。悪いことをしているわけではありませんが、商品がおもしろくない。だから、もっと安くつくれるのに、わけもなく高くなってしまう。だから、“Found MUJI”という別口の、「無印良品は本質的にこうじゃないのか」と原点回帰する店をつくったのですが、ただ、全店展開はできないという少し厳しい立場です。

【若林】 提案が出たときに、偉い立場の人がつぶしてしまうのは簡単ですが、そんなことでは商品部のやる気といえますか、クリエイティビティが逆に損なわれてしまいました。でも、大事な問いかけはありましたね。「この機能は本当に必要なのか。多くの人に支持されるものだと思うのか。そも

「そもそも自分自身が買いたいと思うのか」といった、非常にシンプルだけど強力な問いかけを中心に、しっかり担当者に考え続けてもらう。外から内容についてガミガミ言うというよりも、けっこう「問う」というかたちを大事にされている。そして、そのときにどう回答するかで判断していく。

もちろん、絶対に成功するという決め方があるわけではないので、「売れるだろう。支持されるだろう」と思ったけれども、そうでもなかったとか、いろいろなことがあるでしょう。アイデアはたくさん出て、ほんの少数がセクションされて発売に至るとのか、それとも一つひとつ丁寧に考えるから、少量だけど基本的にすべて商品化するところまで行くのか、どういう商品開発プロセスなのでしょう。

【萩原】まず「こういう商品群をつくりたい」ということで、商品名が出てきます。たとえばトラベル用品で、「日常使いをしながら、いざというときにも役立つようなトラベル用品をつくりたい」という課題があったとすると、まず必要な商品を書き出します。面倒ならトラベルショップへ行って、「ああ、そうだね。そうだね」とか言いながら、調べて、まず候補商品リストができます。

その候補商品リストについて、どういう素材で、どのぐらいの価格でつくりたいかを先に決めます。つまり、いくらぐらいで買いたいものをつくるか。たとえばマイバッグという商品の場合、「ふだんはたたんでバッグの中に入れておいて、いざというときに使えるマイバッグ。やっぱりあったほうがいいよね」「じゃ、マイバッグって、いくらだったら許してくれる？」という話になるので、「パラシュートクロスを使って、軽くて、丈夫で、水にも強いマイバッグ。1500円です」とか「1800円です」とか言っ

て出すと、「バカじゃないの？」と、みんなに言われてしまう（笑）。1人ぐらいは「いいでしょう」と言うけど、だいたいは「誰が買うの？」という話になるわけです。「それはマイバッグとは言わない。違う機能として売るならいいけど、マイバッグとして買ってもらうのは、せいぜい500円ぐらいじゃないの？500円でできないにしても、1000円を超えることはないでしょ？」という、皮膚感覚が必要なのです。そこをまず共有しておかないと、「何言ってるの？誰が買うの？」で終わってしまいます。

開発担当が「でも、この企画はとっても大事にしたいんです。この素材は本当にいいんです」と言うと、「じゃ、安くなるまで待ったら？」という話になる。機能素材は、開発コストがかかっているから、最初はけっこう高い生地を使ったりしますが、それを商品価格に転化するのはまだ早いのではないかと。メーカーさんは売りたいから、生地メーカーは売り込みに来ますが、それに乗ってはだめということです。

【若林】けっこう早い段階で、買ってくださいる方をイメージするのですね。その意味では、「こういう感じで、これぐらいの値段で」ということがないと、そもそも受け入れられない。「そんなとんがった嗜好を持った人をターゲットにするわけではない」というのは、無印良品のお客さまにコアな消費者・ユーザーを想定して、「コアな人たちが買うのだから、高くてもいい」という議論がされているわけではないということですね。

【萩原】ベーシックの商品に限っていえば、多くの人が許してくれる（許せる）価格がたぶんあるんですよ。その枠内に入っていないと、お客さまが手に取って「あ、いいね」と言っても、値段を見たら、「いいけど、買わない」ということになる。それでは商

売にならない。お客さまが思うより安い値段がついていれば、「安い」と言ってくれるけれども、「高い」と言われるのは、ちょっと困る。だから、「安い」とは言われなくても、少なくとも「高い」と言われないようにしようということです。無印良品は、日本一安い商品をつくっているわけではないので、同じような商品で安いのはいくらでもあります。ただ、品質や素材感とのバランスで割安に感じてもらえるか、という話になりますが、それでも限度はあります。

一方、嗜好品という領域があります。機能商品は、なにしろ役に立てばいいので、値段は安いほうがいい。でも、機能も果たすけれども好き嫌いが入ってくる嗜好品は、気分で使いたいものです。そういう商品は、どちらかといえば「好き」のほうが先に来るので、好きな商品であれば「もうちょっとお金出してもいい」となります。洋服がいちばんわかりやすい例ですが、洋服についてはお客さまは「なんでもかんでも1980円でないとだめ」とは言わないと思います。1万9800円でも、買うとなれば買う。なぜなら、使うときの気分で使い分けするからです。でも、玉子焼きをつくるのに、そんな気取ったことを言う人はいないから、1個しか買わない。そうすると、その1個の値段は「きっと、この辺かな」ということで、腑に落ちれば買う。だから、機能商品は、「どちらか好きなほうを選んでください」ではなく、「この1個しかない」というぐらいのつくり方をします。前者はお客さまを混乱させるだけです。

好き嫌いのある商品は、地域特性が関係してきます。こんな柄、こんなつくり方…というのが、いわゆるベーシックの商品にかぶさって、どうやって暮らしのなかに取り入れていくかということになるので、多少は好き嫌いの話になり、値段の幅もありま

す。洋服でいえば、シルク、カシミア、ウール、綿、麻といった素材ごとにセーターがあります。値段はみんな同じではなくて、1万円もあれば、8万円もあるかもしれないし、5000円もあるかもしれない、という話です。

【若林】 嗜好品であれば、もちろんどんなに高くてもいいというわけではないけれども、少し価格に幅を出してもいいという商品政策になっているということですね。

【萩原】 結局、「無印良品がなかったら、何を買ってるんですか？」ということなのです。無印良品がなかったら、どこで、どんなものを買っているのか。それを無印良品でやれば、もっと安く買えるんじゃない？ たぶん、そういう単純な話です。「カシミアのカーディガンが欲しいけど、2万9000円もするの？」と言う人もいれば、「2万9000円、安いですね」と言う人もいらっしゃる。でも、「1万9000円ぐらいで買えたらいいわ。9800円とは言わないけど」みたいな感じで、だいたいの値ごろが出てくるので、そのなかでかなりレベルの高いものをめざそうということです。

でも、それでもつくれない場合があります。いいものだけど値段にはまらない、というケースですね。そういう場合は、テストで特別に売ります。限定のお店で、「試しにやってみましょうか」ということですね。そういうことがたまにあるので、何でも却下するのではなくて、どこかで活かせるように注意しています。

2. 消費者のお宅訪問について

【若林】 商品開発をする場合、いろいろな情報を収集すると思います。担当者が自分で考えたり情報を集めることもあるでしょうし、調査をすることもあるでしょうし、

取引先の意見を聴くこともあるでしょうし、すでに販売している商品の見直しであればユーザーからのクレームや意見もあるでしょうし、外部のデザイナーが協力することもあるでしょう。

そういう多様なかたちで情報を集めて、判断されるのだらうと思いますが、そのうちのひとつとして「観察」ということを紹介していただきました。この観察ですが、実際の消費者の家を訪問するというのは、どんな目的やねらいや効果があるものとして取り組まれているのでしょうか。

【萩原】 観察というのは、いま実際に何が起きているかを観るということなので、要は課題解決型のものづくりです。そこから何が問題なのかを発見できれば、ものをつくるステップを踏めます。ただ、発見できない場合、何が問題なのかがわからない。住んでいる人は、それが日常だから、漠然と「なんとかしたい」と思っている、何が困っているかはよくわかっていない。だから、赤の他人が行ったほうが、「ここら辺、もうちょっときれいにしたら？」とか平気で言える。他人のことはけっこう平気で見られるわけです。

ただし、すごくドラスティックに、すばらしいことができるケースは少ない。多少は改善するヒントとして提案することはあって、それも悪いことではありませんが、同じ観察でも、もうひとつのやり方があります。それは、たとえば、すばらしい暮らし方をしている人の家を観察する。「既存の住宅をそれに合わせて直すのは大変だけど、ゼロから始めるなら、このくらし方で新築してスタートしたいな」と思うような「いいくらし方」や、食品でいえば「何がおいしいの？」ということを経験しないと、何がいいのかが出てこないのです。これは独学では出てこないの、「いい」という

事例を観察します。デザイナーは、「いい」というネットワークを普通の人たちよりも多く持っています。デザイナーは、その中から解として「どうですか？」という提案をしてくるから、驚くようなものが生まれる可能性はあります。

【若林】 観察というケースにおいて2通りあるんですね。「ふだんのくらしの実態を教えてください」ということで、事前の予想とおおむね違わないにしても、「あれっ、こんなことが起こってるの？」というズレが発見されたりすることがあると思います。

もうひとつは、「こういう工夫があるんだ」という、先端的な消費者・生活者を観察するケースですね。これは「ユーザーイノベーション」と呼ばれるアプローチですが、ユーザー自身が新しい方法や製品をつくりだすことがあります。

つぎの質問です。無印良品は、批判的精神や良心を大切にされていますし、「思想から始まって良心で終わる」というように、メッセージ性のある会社だということがよくわかりますし、開発から販売まで一貫性を持って取り組み、近年はローカルにおいても、さまざまな地域との提携・連携にも取り組まれています。これを支えるのは、なんといっても無印良品の社員のみなさ方だと思います。現在は海外でもさらに展開をされていますが、無印良品で働く社員のみなさまに対して、どうすればこのようなベクトル合わせができるのか、どのような評価・処遇を通じて彼らのやる気やモチベーションを活かすようにしているのでしょうか。

3. 無印で働く社員の評価とは？

【萩原】 現実的には給料の話になりますが、

普通の会社では「〇〇長」になれば役職手当が付いて給料が上がります。でも、それほどポジションは多くないので、限られた人がたまたま課長や部長や役員になっていく、というのが大方の会社です。じゃ、「その他大勢」の人は「その他大勢」でいいのか。「その他大勢」といっても、それなりに志高く、プロとしての仕事をやることを思えば、うちの会社は、たぶん本部よりもお店のほうが給料はいいと思います。

というのは、インテリアアドバイザー等々の資格を社内制度でつくって、資格給を付けています。「スキルを高めて、プロになろうよ。みんな、ただの販売員ではなくて、プレーヤーになろうよ」ということです。プレーヤーは、その人のくらしと一緒に考えて、その解決策として「どうですか?」と言えるようにする。そういう人が「その他大勢」の給料でやってられるか。当然、そういう話になります。でも、それをやるにはある程度のスキルが必要なので、自信を持ってそうするために資格を設けて、「それ取得して仕事に活かしましょう」ということで、給料を上げていくということをやり始めています。これは動機付けの問題です。

そうではなくても、役に立っている度合いが違うということだと思います。役に立っている度合いを多くの社員を持てるようになれば素晴らしいのですが、それをどうやって共有するか。本、ネット、セミナー等々、あの手この手を使って、社内みんな「無印って、こうだよ」と話し合っていて、なんとなく社員は「無印は」というのはわかっていますが、いざというときに「ただの商売人」になってしまうことがあるんです。ただの商売人になってしまって、「その辺の雑貨屋みたいな売り方して、どうするんだよ」と思うようなこともあります。

す。だから、「そういうはしたないことはやめましょう」と言ったりしますが、これを一気にやるのは難しいので、「ローカルが幸せになれば、全体も幸せになる」というのとまったく同じように、お店単位で「元気のいいお店」にする。そうすると、結果、元気でいいお店だらけになる。いきなり「いい会社にしましょうよ」と言っても、そんなに簡単にはできない。言葉では「そうでしょう」と言えますが、そこは難しいので、一個一個において「本当にやるべきことは何か」を自覚して、朝9時を迎える。

9時から6時はまったく何も考えられないぐらい忙しいので、理想論はどこかへ行ってしまふ。でも、翌朝9時までの間に少しでも「でもね…」と思えば、同じ忙しくても、役に立つ仕事に結びつくだろうと。もう、これしかない。この答えがあったら、みんな知りたいと思いますが、大きな会社になればなるほど解決策はないと思います。中小企業なら、なんとかありますが。

【若林】 この点はとても大事で、強いリーダーがいることにはメリット・デメリット両方があります。本当に強いリーダーがいると、そのリーダーが正しいとなる。それで、そのリーダーには取り巻きができて、そのリーダーを信奉する人が出てきて、リーダーについていく人が出てくる。だから、そこでは全員が同じベクトルを向いている集団ができますが、それはリーダーに依存するかたちでできているパターンで、実はそれぞれの人たちが本当に考えているかということ、「難しい話はリーダーに聞けばいい」というふうになってしまうモデルです。こういう傾向は、日本のこれまでの教育にもありました。先生の顔色を窺って、「先生が正しいと言っている意見を言う子どもが偉い、評価される」というモデルですね。

もうひとつのアプローチは、そうではなくて、自分で考える、互いに自問自答し合う。問いかけて、考えて、何が正しいか、を考える。こうあるべきではないかという回答が、最初から与えられているのではなく、自分たちで考え続ける。無印良品の場合、ビジョン・理念・基準など、さまざまなかたちでつくられているけれども、そこにどういう意味合いをくみ取るかは、けっこう個人的ないろいろな受けとめ方ができる要素があるので、それを実際に仕事に活かすうえではその人の解釈などがどんどん入ってきます。

その意味で、いろいろなステートメントや基準があるとはいえ、だからといって単純にベクトルが合うわけではない。しかも、それは忙しいときには忘れがちなので、仕事場を離れたときにちゃんと振り返ってもらうことが大事ではないかという話も、おもしろいですね。

このように、良品計画の社員のみなさんは、「なぜ私は無印良品で働いているのだろうか」「なぜ自分は無印良品が好きなのだろうか」「これは本当に無印良品らしい選択なのだろうか」ということを、みずからチョイスし、みずから自問自答することを通じて、言葉合わせ、ベクトル合わせをして、ぶつかり合うこともあるでしょうが、コーディネートが進んでいくのかなということも思いました。

最後に2つ合わせて伺って、後半のディスカッションをクロージングしたいと思います。

ひとつは、いま研究所をつくられて、創業時からずっと良品計画に関わってこれられて、これからの無印良品はどうあるべきだと考えておられるでしょうか。

また、それを返す刀で、生協、コープ商品をどう見ていますか。どうしたらいいと

思われるでしょうか。おそらく遠慮されるので、そんなにズバズバとは語っていただけないと思いますが、少しでもけっこうですので、「ここは」ということをお聴きできればうれしく思います。

4. 無印良品のこれから・コープ商品について思うこと

【萩原】ベーシックなところで、多くの人により質の高い暮らしをしていくヒントと発見を提案し続けていこう、ということになっていますが、そうすると多くの商品はあまり要らない。「これでいい」というのだけで、あとの余計なものはつukらないほうがわかりやすい、ということになります。それが、それだけで生活が豊かになるということはない。それはあくまでもベースの話で、そのベースに何を組み合わせてその人なりの生活をつくるかが、その人なりの暮らし方ということになると思います。そこで、そのヒントを全部、うちの会社がやるのかというと、「ベースのところだけやればいい。あとは他の商品をかぶせてコーディネートすれば、それで仕事はおしまい」というのが初期でした。でも、いまは、無印良品ではない商品も入れながら、くらし方提案をやっていきます。idee という会社を以前に吸収し、一事業部にしていますが、ideeは無印良品とはまったく違って、アクセントというか、アートの世界をやっていきます。このideeと無印良品を組み合わせ、「こういうくらし方はどうですか？」というのは、当然、あります。これはライフスタイルの提案で、幅が多少出てきます。もうひとつ、役に立つという戦略の具体的なイメージは、先ほどの道の駅もホテルもそうです。いまは、元気なお年寄りだけど少し不自由な方をどう支援するかが大きな

課題で、福祉の分野で働いている人も給料が安くて担い手が少ない。給料を上げればいいけれども、そう簡単にはいきません。でも、もう少しいい空間、もっといい食事で、過ごせないのか。その場に行ってみると、ちょっと古い。もう少し前向きに過ごすことができないかと思うんですね。

駅も同じです。京阪電車の枚方市駅の環境を改修する話があって進んでいます。

いずれにせよ、物売りですから、物を売れないと困るのですが、物を売るための環境として、公共施設や半公共的な場所で「ほんとになんとかしたほうがいいんじゃない？」というところがたくさんあって、そこはうちの会社だけでなく、いろいろなところでできるのではないかと思います。余計な仕事といえば余計ですが、それが周り回って無印良品のファンになってくれるきっかけのひとつにもなるだろうと思います。でも、それは結果の話であって、役に立つということを考えれば、そういうところも気になっているということです。これを日本で練習して、世界に…ということになります。

コープ商品の話は、不思議だなということだけ申し上げておきます。コープは、「全国津々浦々にきめ細かい対応をしている、いわゆる消費者の味方」「いいことしかやっていない。安心・安全で、いいことづくめ」というイメージがありますね。このブランド力は、そんな簡単につくれないですよ。基本のものがいつでも買えるようにしてほしい。でも、1週間でまた違うチラシが来る。そういう商売の仕方って、なんか不思議な商売だなと思っています。1週間で買わなくちゃいけないと脅迫されているような感じというか、買わされているような感じがするのですよ。「自分が買うのに」という装置になっていない。「買え、買え」

と言っているような感じで、相当の時代遅れだと思います。よくこんなので成り立っていると思って、不思議なのです。売上を見ると、「誰が買うんだろうなあ」と思うぐらい売ってるから、ちゃんとやれば、もっと売れると思います。ちゃんとやっていないとは言わないけれども(笑)、もうちょっとお客さんが便利に信頼関係を結べるような仕組みがあったらもっといいのにと思います。

ジャスコにしても、西友にしても、どこも生協さんをやっつけようと思って、ネットを使って、本日中お届け等々のサービス満載でやっているから、若い人たちは「便利で、使い勝手もよくて、最新の流行もちゃんと入れてくれて」ということで、みんなそっちへ行ってしまうですよ。生協さんのほうは、ちょっと辺鄙なところでも来てくれるから、「本当は生協さんで頑張ってくれたら、もっといい」という人がたくさんいると思いますが、選択肢としての魅力がイマイチ弱いと思うんですね。

食品はけっこういいと思うところがあって、多くの人がそう思っていると思いますが、その他はどうなのでしょうね。みなさんに聞いてみたいです。

【若林】 もう、こんなところでやめておきましょうか(笑)。ひとつの見方ではありますが、率直な疑問も出していただいて、本当にわが道を切り拓いてきたんだというふうにも受けとめました。

最後に萩原さまに拍手をお願いいたします。本当にありがとうございました。以上でシンポジウムを終わりたいと思います。