

無印良品は、仕組みが9割

2016年2月17日

株式会社松井オフィス 代表取締役社長

株式会社良品計画 名誉顧問

松井 忠三

目次

I. プロフィール

II. 過年度経営実績 — 成長 ～ 挫折 ～ 復活 —

III. 経営の変革

IV. 最後に

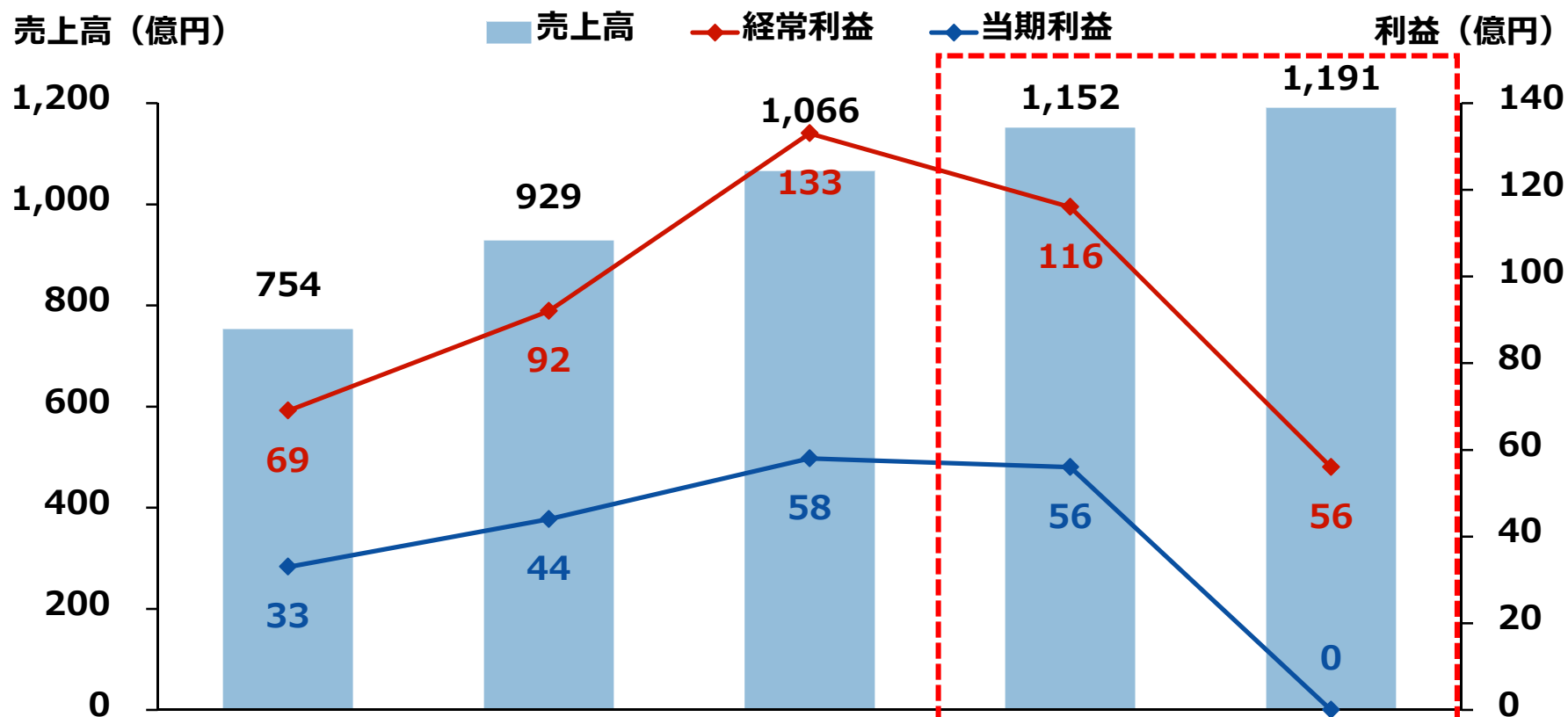
I. プロフィール

- ◆ 設立： 1989年6月30日（登記上1979年5月18日）
- ◆ 資本金： 6,766百万円
- ◆ 従業員数： 国内： 6,571名
(社員1,736名 パートタイマー・アルバイト（8H換算）4,835名）*子会社含む
海外： 5,466名
(社員3,059名 パートタイマー・アルバイト（8H換算）2,407名)
合計：12,037名
- ◆ 連結売上高： 259,655百万円
- ◆ 連結経常利益： 26,602百万円
- ◆ 店舗： 国内・海外合計 702店舗
国内 合計 401店舗 直営店284店舗、商品供給店117店舗
海外 合計 301店舗 25の国と地域
イギリス12店舗、フランス12店舗、イタリア9店舗、ドイツ8店舗、アイルランド1店舗、
スウェーデン7店舗、ノルウェー4店舗、スペイン6店舗、トルコ2店舗、ポーランド1店舗、
ポルトガル1店舗、U.S.A.9店舗、カナダ1店舗、香港14店舗、シンガポール9店舗、
マレーシア4店舗、韓国14店舗、中国128店舗、台湾33店舗、タイ11店舗、
オーストラリア2店舗、インドネシア2店舗、フィリピン7店舗、クウェート1店舗、UAE3店舗
(2015年2月末現在)

Ⅱ. 過年度経営実績

挫折

損益推移：連結 ～99年をピークに下落～



(百万円)	97年度		98年度		99年度		00年度		01年度	
	金額	前期比	金額	前期比	金額	前期比	金額	前期比	金額	前期比
当期利益	3,353	126.8%	4,413	131.6%	5,879	133.2%	5,688	96.8%	13	0.2%
期末株価	5,000円		8,025円		17,350円		2,750円		2,565円	
期末時価総額	140,390		225,326		487,153		77,215		72,020	

Ⅱ. 過年度経営実績

リストラ 01年～02年に行ったこと

2001年

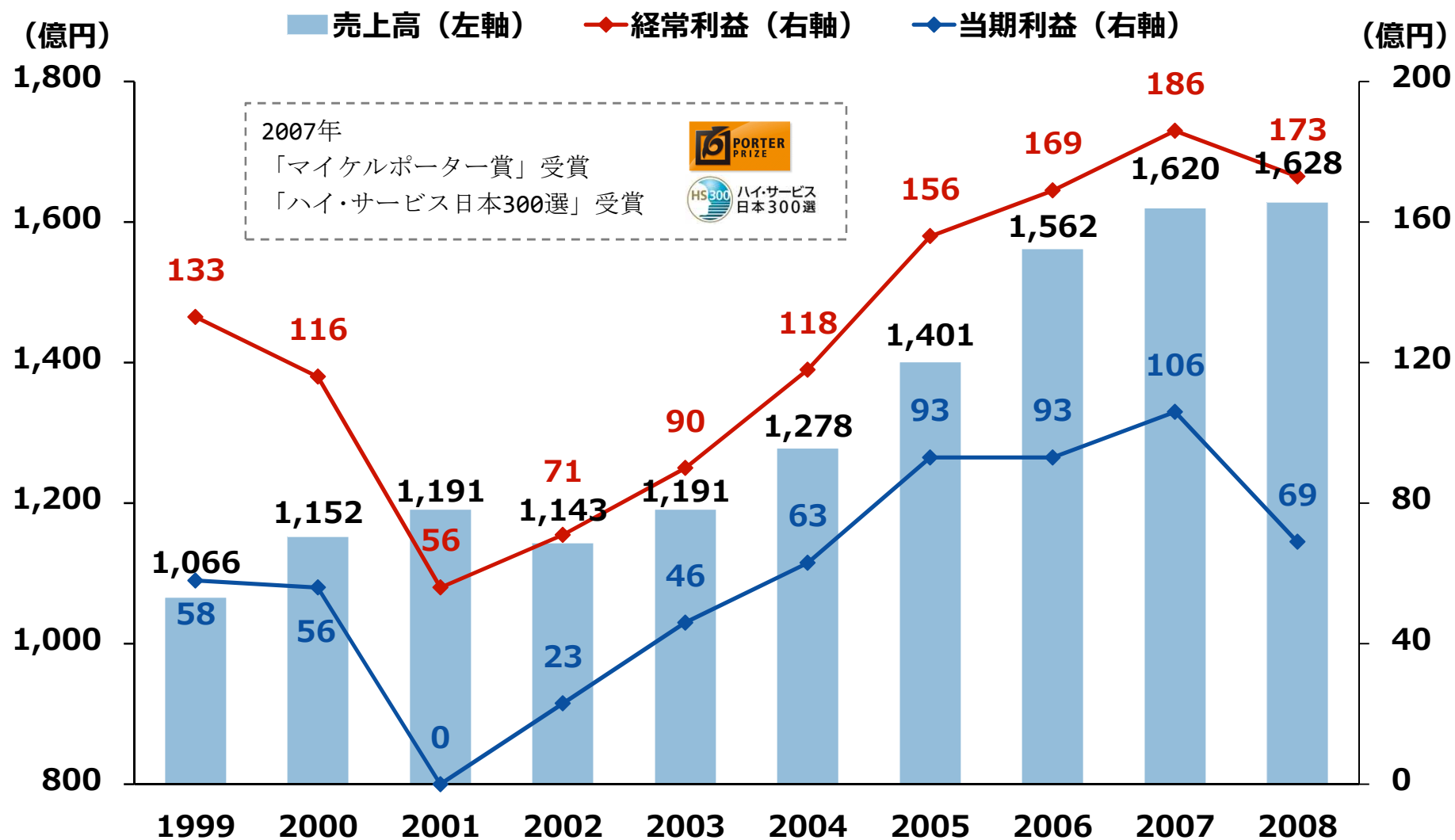
- ① 経営陣の強化（前体制は退任か降格）
- ② 店長とのダイレクトコミュニケーション
- ③ 経営改革プロジェクトを発足
- ④ 不良在庫の処理
- ⑤ 不採算店の閉鎖・縮小
- ⑥ 海外のリストラ
- ⑦ 主要幹部人材の固定
- ⑧ 組織体制の変更
- ⑨ 厚生年金基金からの脱退

2002年

- ① 店舗リストラに目処をつける
- ② お買い物優待券とMUJI CARDポイント
- ③ 生産・調達構造の改革
- ④ 売り場に自主性が出てきた
- ⑤ 品質苦情をなくす
- ⑥ 印鑑は3つまで
- ⑦ 提案書は原則1枚
- ⑧ 次の成長へ向けての準備
～敗けた構造から勝つ構造をつくる～

Ⅱ. 過年度経営実績

挫折と復活



Ⅲ. 経営の変革

進化 と 実行

2. ブランドの進化

(1) コンセプトの進化

“わけあって、安い” = 内容を時代に合わせて変化させてゆく

従来

シンプル、機能性、経済合理性、自然志向、業務用、個性化、洗い晒し、ユニット、生成

進化

- WORLD MUJI、FOUND MUJI
- “これがいい” ではなく “これでいい”
- ハイクオリティ・ベーシック、リーズナブルプライス
(賢い低価格、豊かな低コスト)
- 創造的な省略 = 究極のデザイン
- 素 (素食・スローフード)

Ⅲ. 経営の変革

3. 販売の進化

(1) 出店基準・改装基準

出店基準

物件評価項目

マーケット	商業施設	店舗環境	その他
<ul style="list-style-type: none"> ■ 小売販売額 ■ 人口 ■ 1人当り販売額 ■ 昼夜間人口比率 ■ 人口密度 ■ 所得格差 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 駅に対する立地 ■ 乗降客数 ■ 駐車場台数 ■ 食品の有無 ■ シネマの有無 ■ テナント数 ■ 全館年商 ■ 坪効率実数値 ■ 面積シェア ■ 売上シェア 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基準階との差異 ■ 売場面積 ■ 入口からの距離 ■ 看板・サイン掲出 ■ 間口の長さ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 無印内競合 ■ 無印徒歩圏内競合 ■ マーケット与件 ■ 導線に対する立地

評価基準により点数化

出店判断

S	114点以上
A	113~95点
B	94~81点
C	80~78点
D	77点以下

出店

条件を検討・点検し、判断
出店なし

新店モデル

	地方・郊外	都市型
投資額	40	50
初年度売上高	300	500
投資回収（店舗）	3年	3年3ヶ月
投資回収（商品部利益含む）	1年2ヶ月	1年

Ⅲ. 経営の変革

4. 業務構造の変革

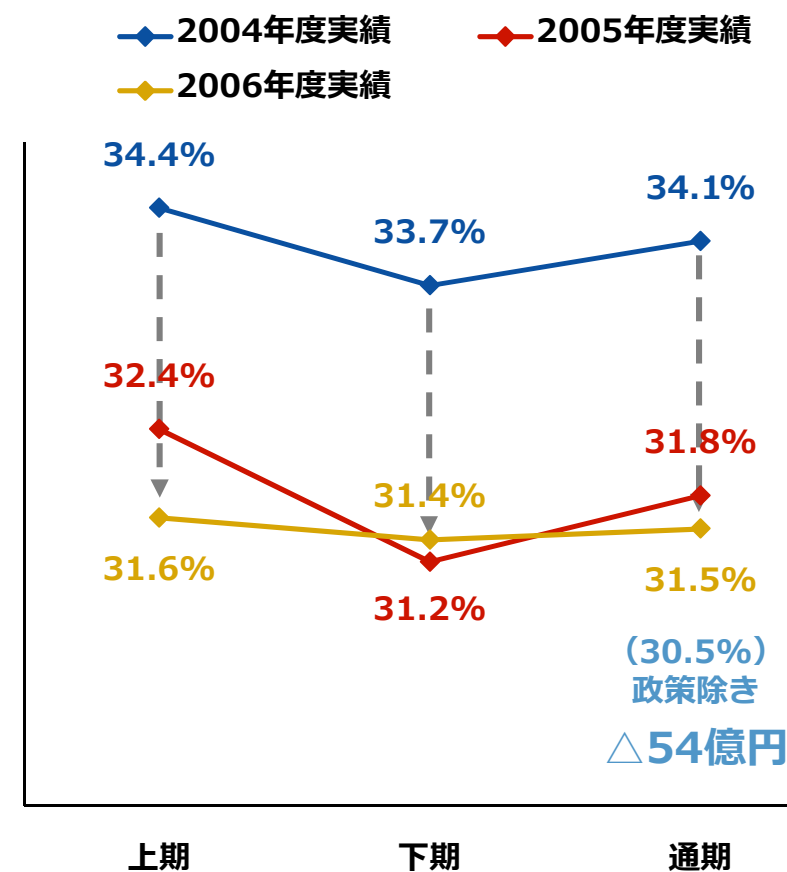
(1) 30%委員会 ～コスト構造を変える～

- ① 30%委員会
- ② 「主管部主義」に「部門長主義」を加えたマトリックスへ
- ③ “仕事をなくすこと”と“効率化”で実現する

30%委員会開催状況

04/下	05/上	05/下	06/上	06/下	延回数
93	57	50	28	52	280

売上高販管費比率 削減推移



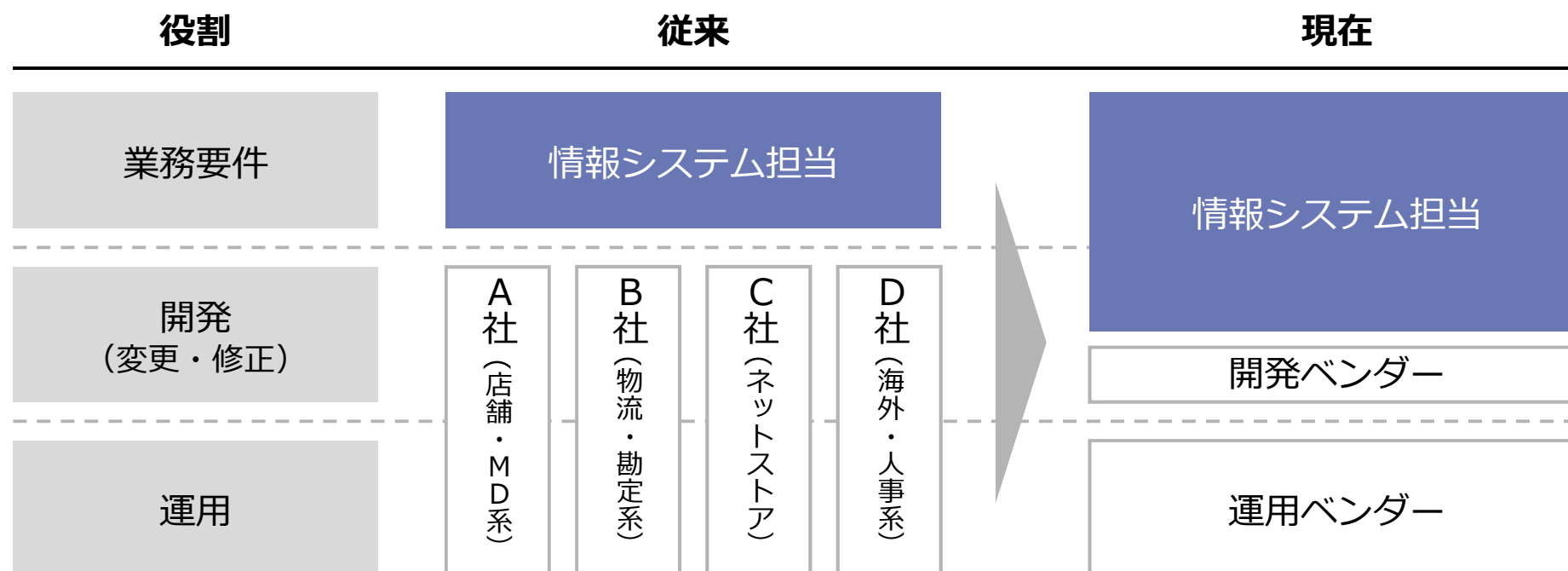
Ⅲ. 経営の変革

(2) 30%委員会サブプロジェクト

名称	実施策	
店舗業務改善	<ul style="list-style-type: none"> ① 倉庫の売場化 (15%→10%) ② 品出し業務効率化 (S・A2回、他は1回) ③ 監査項目54のうち20項目を廃止統合 	<ul style="list-style-type: none"> ④ 事務所の売場移設 ⑤ 閉店後30分で退店 ⑥ 日報を減らす
在庫物流改善	<ul style="list-style-type: none"> ① EDI化による衣・生の在庫削減 ② 共同配送 ③ デポ直送 ④ パルティナ大容量化 	<ul style="list-style-type: none"> ⑤ タグ・シール改善 ⑥ 海外アソート ⑦ PPメーカー直送
調達構造	<ul style="list-style-type: none"> ① 直買比率のアップ ② 材料の一括発注 ③ 工場集約 	<ul style="list-style-type: none"> ④ 産地変更 ⑤ 中間業者排除
賃料施設構造	<ul style="list-style-type: none"> ① 出店基準書に基づく確実な出店 ② 売上比15%以上店舗のスクラップ&ビルド ③ 坪当たり工事費の削減 ④ ES, EVの保守メンテ1社統合 	<ul style="list-style-type: none"> ⑤ 海外での什器・備品作製 ⑥ 社員による組み立て ⑦ 照明・蛍光灯ローコストタイプへ ⑧ 床材の見直し
本部業務	<ul style="list-style-type: none"> ① 本部人員111名の削減 ② 金銭内訳票の2重チェック廃止 (△7名) ③ 予算作成の効率化、企画室14名→7名 ④ 監査室3名→2名 (監査効率化、機能強化) ⑤ 店舗労務構成のシンプル化 	<ul style="list-style-type: none"> ⑥ 19時退社 ⑦ ペーパーレス ⑧ 勤怠管理システムの入替え ⑨ 本部業務のマニュアル化 ⑩ メーカーへの検収伝票廃止

Ⅲ. 経営の変革

システム体制



- 業務ニーズに即応できない構造
 - ー ベンダ間の錯綜による変更難、コスト大
- いつも同じベンダ (硬直した取引関係)
 - ー コスト&品質の妥当性が判らない
 - ー 増え続けるコスト構造 (売上比1.8%)

【05年システム再構築スタート】

- ① 変化に機敏な対応力を持つ
- ② 競争原理が働くベンダー政策
- ③ ローコスト化 (売上高比1%以下)

Ⅲ. 経営の変革

05年12月	自社開発トライアル 本部勤怠システム、売上集計システム稼働
06年 4月～	全面リプレイス計画を立案 自社開発本格スタート
// 12月	基幹系システムの一斉リプレイス (MD・店舗・物流・ネットストア・勘定)
07年 9月～	MDシステムを中心に順次バージョンアップを実施中

【投資・経費】

単位：百万円

	2002	2007	2008	備考
投資	788	566	601	2008年までのシステム投資額は35億円
経費	1,124 (1.8%)	863 (0.6%)	1,040 (0.7%)	'02/'07 = △18億円 () は売上対比率

Ⅲ. 経営の変革

7. 業務標準化

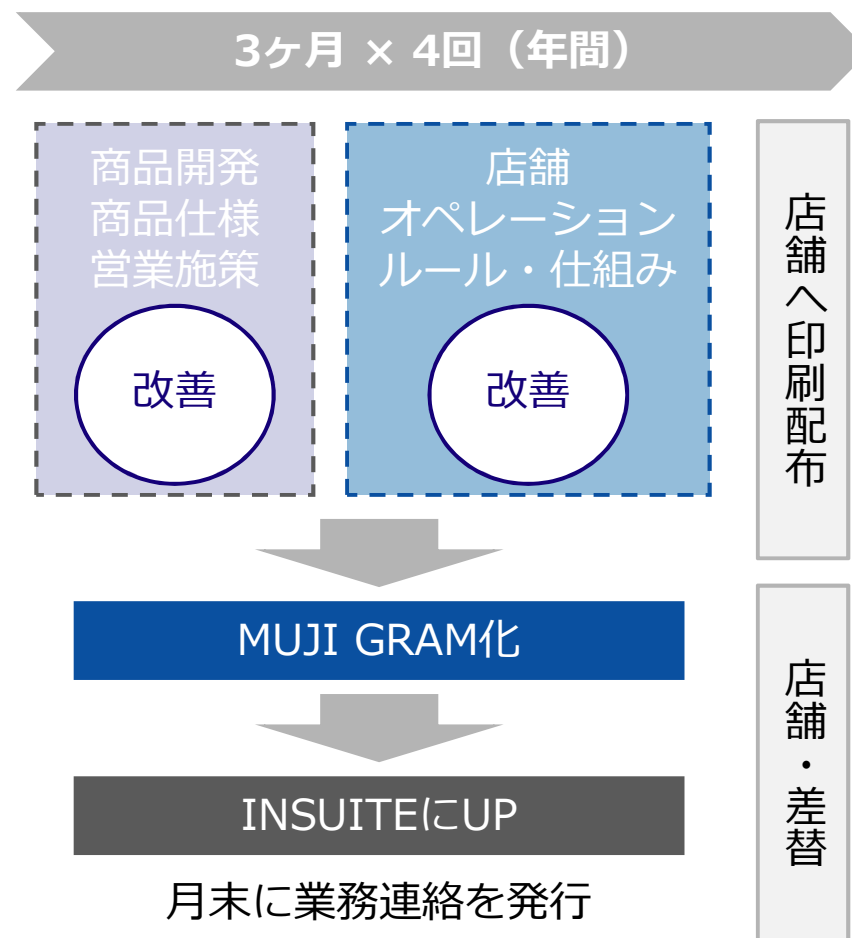
MUJI GRAM (店舗業務マニュアル)



Ⅲ. 経営の変革

MUJI GRAM改訂フロー

- 顧客視点シート
- 改善提案制度
 - 1) 店舗での入力
 - 2) エリアマネージャーの承認
 - 3) 本部関連部門で採用
 - 4) 改訂



年4回印刷配布 (月次更新はWEBにて店舗へ配信)

Ⅲ. 経営の変革

MUJI GRAM (販売オペレーションマニュアル) による店舗運営

13冊 2,000ページのマニュアルで業務の標準化と見える化を実現

1	売り場に立つ前に
2	店内業務 (レジ)
3	店内業務 (承り)
4	配送・自転車
5	売り場作り
6	商品管理
7	後方業務・経理
8	労務管理
9	危機管理
10	出店準備
11	店舗マネジメント
12	ファイリング
13	販売スタッフTS

各種社員研修での活用 (新入社員研修)
Off-JT 88時間中、18時間で使用



Ⅲ. 経営の変革

9. 「決まったことを決まった通りキチンとやる」風土作り

① 挨拶徹底

- 「あいさつ」を徹底しよう！！
- 「さんづけ」を徹底しよう！！

② 定時退勤

③ ワークスタイル

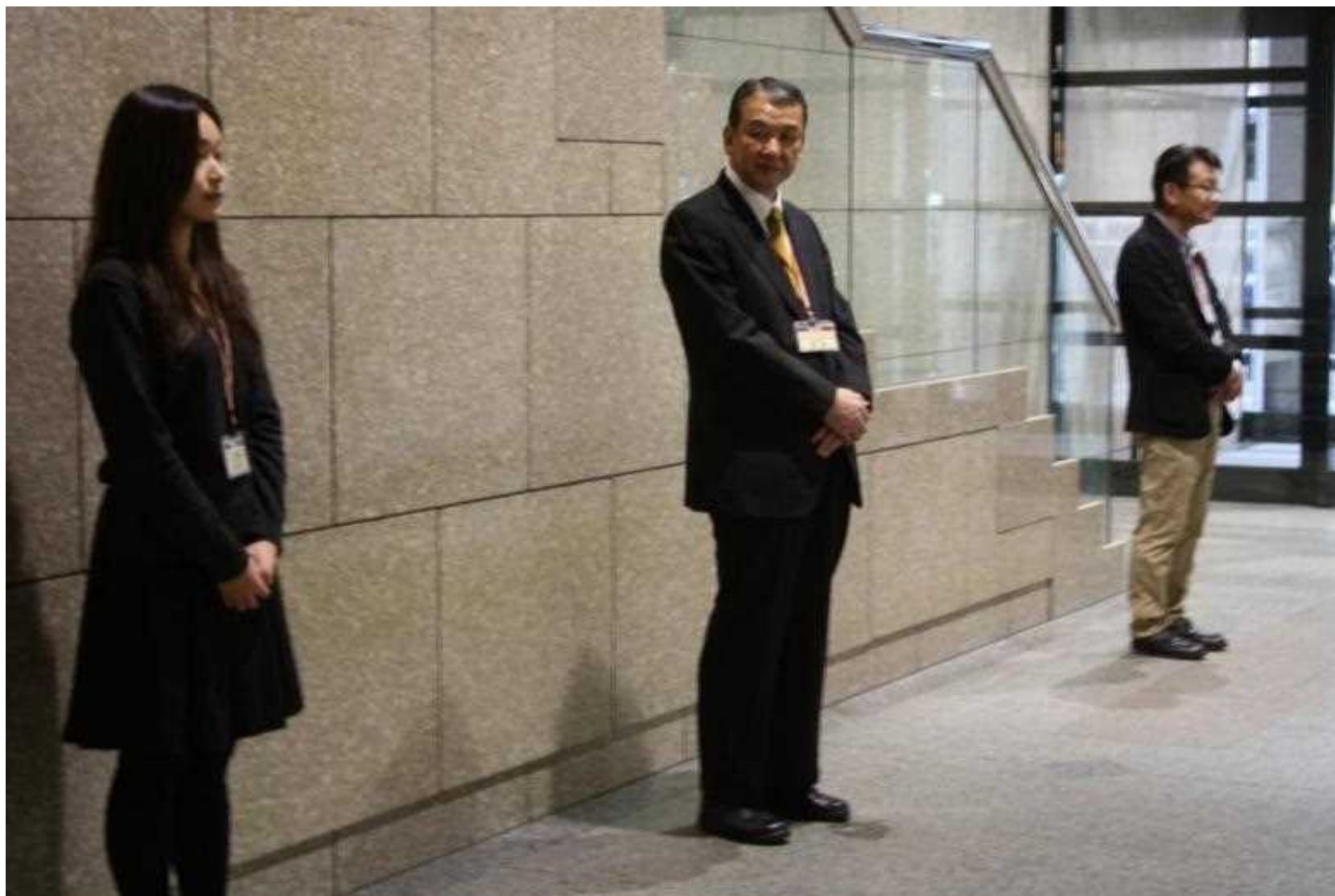
- コミュニケーションのあり方を変革しよう！！
- 「クリアデスクルール」を徹底しよう！！
- 「共有文書」で仕事をしよう！！
- 毎月第4水曜日は「整理整頓の日」

月間強化テーマ

	3月	4月	5月	6月	7月	8月
項目	挨拶・さん付け	定時退社	整理整頓・クリアデスク	仕事に締め切りを決める	定時退社	整理整頓・クリアデスク

Ⅲ. 経営の変革

朝の挨拶風景



Ⅲ. 経営の変革

10. 人材の育成

人材マネジメントと育成の考え方

目的

良品計画の最も重要な資産である人材の育成を全社視点で行い、働く仲間の生産性と働きがいを向上させる。

“人材育成委員会”

「専門度を上げる」
仕組みとマインドを全社の知恵での構築

“人材委員会”

全社最適・育成視点での適材適所配置
(育成の核)

“業務基準書による育成”

MUJI GRAMと本部業務基準書

Ⅲ. 経営の変革

人材委員会

目的： 組織力の強化、適材適所

対象者： 課長以上役員まで

開催： 年2回

ツール： 「ファイブボックス」「プロフィールシート」「キャリアパー・ポテンシャル・レポート」

「ファイブボックス」

		潜在能力	
		合格	高い
パフォーマンス	高い	Ⅱ トップ・パフォーマー 10~15%	Ⅰ 鍵となる人材プール 明日のリーダー 10~15%
	合格	Ⅳ コア・パフォーマー 安定した市民 50~70%	Ⅲ 台頭する人材 次世代 10~15%
		Ⅴ 低い 改善かローテーション 10%	

Ⅲ. 経営の変革

人材配置実践例

所属	役職	年齢	前所属	前役職
欧州地域担当 販売改革課	課長	32	販売部神奈川エリア	エリアマネージャー
デュッセルドルフ駐在	駐在所長	34	欧州地域担当 市場開発課	課長
ミラノ駐在	駐在所長	29	海外事業部 業務担当	—
北京駐在	駐在所長	31	販売部 中京エリア	エリアマネージャー
欧州地域担当 商品開発担当	部長	45	生活雑貨部	部付部長
出向 RKE	部長	46	株式会社リテイルネットワークス	—
海外事業部 中国担当	部長	38	販売部	部長
アジア・業務担当 韓国担当	課長	37	アジア・業務担当 販売オペレーション担当	課長
アジア・業務担当 販売オペレーション担当	課長	35	企画室 経営管理担当	課長
デュッセルドルフ駐在	駐在所長	31	アジア・業務担当	—
中国担当 上海地区担当	—	34	無印良品 横浜ジョイナス	—
中国担当 北京地区担当	—	26	無印良品 イオン川口キャラ	—

- ① 年齢とらわれない抜擢（人事制度変更済み）
- ② 若手優秀者の海外派遣（それまでは語学のできる人を選んでいた）
- ③ 困った部門にエースを投入
- ④ 部門長を新規分野に出す

Ⅲ. 経営の変革

人材育成委員会

課長の海外現場体験

【概要】

1) 派遣期間	2011年5月以後3ヶ月（事前に語学研修を実施）
2) 派遣人数	上期・下期それぞれ10名
3) 派遣対象者	本部各部門課長か、それに準ずる者
4) 費用	長期出張に準ずる（年間20名で4,000万円程度）

【2012年度実施計画】

部門	テーマ案	派遣先
衣服雑貨部	品揃え、営業展開等仕組み支援	中国
WEB事業部	海外EC事業支援	ドイツ
衣服雑貨部	品揃え、営業展開等仕組み支援	イギリス
生活雑貨部	中国在庫コントロール機能構築支援	中国
品質保証部	中国法令・法規制情報・品質基準の整備	中国
生活雑貨部	ファブでのグローバルSCMの着地	中国
販売部	新店準備及びMUJI GRAM見直し	マレーシア
店舗	新店準備	タイ
食品部	パスタの開発情報収集	イタリア
情報システム担当	MDシステム構築	シンガポール

【2011年度実績】

部門	テーマ案	派遣先
業務改革部	VMD強化	MEH
WEB事業部	Eコマース調査、確立	USA、MEH
総務人事担当	グローバル人事制度の為の調査	中国
店舗開発部	店舗開発基準	韓国
生活雑貨部	H&B商品開発他	英国（欧州）

※東日本大震災発生に伴い、実施規模を縮小した。

部門	テーマ案	派遣先
カフェ・ミール事業部	CaféMUJI香港展開準備	香港
チャンネル開発部	海外ファミリマート供給展開	中国
店舗	中国版MUJI GRAM作成	中国
店舗	中国版MUJI GRAM作成	中国
販売部	中国版MUJI GRAM作成	中国
業務改革部	販売オペレーションを学ぶ	台湾
食品部	アジア生産拠点のリサーチ	シンガポール
情報システム担当	グローバル供給管理システム導入	欧州
衣服雑貨部	衣料品担当業務サポート・教育	中国
企画室	CSRに関わる商品・原料等の生産現場と取り組み視察	東南アジア