

公益財団法人 りそなアジア・オセアニア財団セミナー

2017年新春セミナー

# 「世界の成長エンジン・アジア」

～その成長をどう取り込むのか～

## 第一部 「良品計画の海外展開」

<講師> 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 氏

2017年1月27日（金）

大阪商工会議所 国際会議ホール

(司会)

それでは第 1 部、良品計画の海外展開について株式会社良品計画前会長、名誉顧問の松井さまにご講演をお願いいたします。松井さまのご経歴を簡単にご紹介させていただきます。

松井さまは、静岡県のご出身で 1973 年東京教育大学、現在の筑波大学をご卒業後、株式会社西友ストアにご入社。西友では主に人事に関する制度設計や研修などをご担当され、1992 年株式会社良品計画に移られました。総務人事部長、無印良品事業部長をご歴任後、2001 年に代表取締役社長へご就任。ご就任時赤字状態であった組織を、松井さまの陣頭指揮による風土改革により業績の V 字回復と飛躍的成長を達成されましたことは、皆さまよくご存じのことと思います。

2008 年代表取締役会長となられ、2015 年にご退任され、現在、株式会社松井オフィス代表取締役社長としてご活躍でいらっしゃいます。また、2013 年より本セミナーを共催いただいております、りそなグループの社外取締役も務められていらっしゃいます。それでは松井さま、よろしくをお願いいたします。(拍手)

(松井)

ご紹介いただきました、良品計画の松井でございます。本日は私どもの海外展開ということでお題を頂戴しております。私も実務家でございますので、自分がやってまいりました海外ビジネスの体験談を少しお話させていただきます。おそらくそれが一番皆さんに分かりやすいのではないかと考えております。1 時間ほどお時間を頂戴しておりますので、始めさせていただきますと思います。お手元に細かい資料がありますので、もし字が小さいときはそれをご覧いただければと考えております。

最初に、私どもの会社の概要だけ簡単にお話申し上げてまいります。設立が 1989 年でございます。したがって、会社ができてから約 27 年でございます。ブランドは 1980 年にできておりますので、ブランド誕生後 36 年くらいという、比較的若い会社でございます。現在、社員は日本国内に約 6500 名、海外に 7000 名おまして、1 万 3500 人ほどで回っている会社でございます。売上が約 3000 億を少し超えたところで、経常利益が 327 億というのが、昨年 2 月の実績でございます。

現在お店は約 800 店舗ほど国内外にありまして、ざっと 400 超が日本国内、そして 344 と書いてございますが、25 の国ということでございます。決算発表が 1 月にありましたも

のですから数字が直しきれておりませんが、現在は海外に約400店舗になっておりまして、展開国数は28カ国になっております。昨年インド、サウジアラビア、カタールに出店しております。

結構ドメスティックな流通業であります。海外の展開国数というのは、ダイソーさんという100円ショップさんがありますが、こちらと同じように非常にたくさんの国でビジネスをしています。これが私どもの会社の概要でございます。これが展開図でございます。

1991年3月に海外に展開を始めました。実際の会社の設立と稼働は1990年3月でございますので、創業2年目という、比較的早い時期に海外展開を始めました。当時の創業者が「世界で戦えないブランドは国内でも勝てない」と言っていたわけでありまして、したがって私も、人事畑を結構長く担当しておりましたから、91年3月に出向して、いわゆる転生の準備に入るわけでございますが、この時に海外の責任者をどうするのかというのが、直近の私の大きな仕事になってまいりました。

これはロンドン・リバティ百貨店というところと組んだ1号店でありまして、こちらはウィオングループ組みました2号店でありまして、それぞれ百貨店と組むわけでありまして、この二つの店は、すでにもうありません。百貨店のビジネスモデルが崩れて大きく苦しくなっていく経緯とともに、リバティ百貨店も創業一族が退任しまして、ファンドの傘下に入ってくるわけですね。ウィオンという百貨店さんも同じようでありまして、かなり厳しくなるわけですね。

したがって一緒にスタートしました。この時の一番の教訓は、同床異夢ということがございます。同じようにベッドで寝ているわけでありまして、見ている夢は全く違う。そして、コンディションも全く異なってくるということです。したがって、私どもの海外展開の今の基本は、100%出資で出るというのが実は原則になっているわけですね。

細かい数字で恐縮でございますが、まだそれほどたっておりませんから、ざっと申し上げてまいりますと、1997年に海外展開をしまして7年目でございます。この赤いのがヨーロッパでありますから、ヨーロッパに実は5店舗しか出ていません。つまり、ブランドの浸透はそれほどゆっくりとしたものだということです。そして赤字は2001年まで続きます。したがって赤字は11年間ずっと続いていました。そして、1998年から2000年までは、ご覧いただけますようにブルーがなくなるということは、アジアからは全面撤退を強いられるということです。このような経験をしていくわけでありまして。

現在は、ご覧いただけますように、大変多くの国でビジネスをして海外を代表する企業に

なってくるわけですが、それまではかなり苦勞をしてまいりました。これは損益です。ご覧いただけますように 2001 年、初めてようやく黒字にするわけです。実は、私が社長になりました時は 2001 年で、海外は大きな赤字を出していたのです。この時は、海外に大きくアクセルを踏みました。先ほど申し上げたように 5 店舗しかなかった時代にヨーロッパで 50 店舗を作る。10 倍にするということです。このようなことでアクセル全開でいくわけです。

一番力があつたのはフランスの社長でしたから、フランスは 4 店舗だったものを一挙に 8 店舗に拡大していくのです。ルーブル美術館というのはご存じだと思いますが、このルーブルの近くに、世界の銀座というショッピングセンターが実はあるのです。MUJI は変わったブランドですから入れていただけるわけです。ただやはり、世界の銀座ですから家賃は非常に高い。そして買い物客は来ないということです。

したがって、アクセルを踏んで増やしたお店は全部赤字になるわけです。社長になりましたから当然行くわけです。悲惨な現状が待っていました。一挙に作ったお店を全部閉めるという荒療治をせざるを得ない。このような経験をしながらいくわけであります。幸い、2001 年から黒字にして大きく黒字幅が拡大してくるわけであります。

社長になりまして、国内のリストラもおおよそ一段落してまいりました。次はやはり赤字が続いている海外を改善しなければいけなくなるわけです。いろいろと調べていきますと、いろいろなことが実は分かってくるわけです。これはオックスフォードストリートというロンドンの銀座通りのところにあるお店です。

年間 5 億円強売っておりますので、大変繁盛店であります。ただ問題は、ここにありますが家賃です。月額の家賃に戻してありますが、約 9 万 2000 円です。これは銀座通りの 1 階に出る家賃であります。そして売上に対する家賃の比率は、約 19%あるということです。ということは、少し売上が下がってくると、残念ながら赤字に転落してしまうということになります。

この時になりますと、ヨーロッパは王室と貴族といわれる人たちが土地・建物を持っているということが分かってくるわけです。一方、われわれのようなテナントはたくさんいる。そうすると需要と供給のバランスから見ますと、圧倒的に供給が少ないのです。したがってロンドンで私が契約した物件は、契約期間が 20 年から 25 年であります。途中解約ができない。このような条件がロンドンの常識だということがだんだん分ってくるわけです。

したがって、このあたりの改善をしないと、残念ながらブランドの浸透はゆっくりですから、これを黒字にしていくことがなかなかできないということに気づいてきました。そして、

2004年になりますとイタリアのミラノに1号店を出して行くわけです。この時は出店の仕方を相当変えていきました。それまでは不動産業者さんが間に入りました。これはディベロッパーとわれわれのようなテナントの中間点で、全部の条件が決まるわけでありませぬ。

したがって、この時はロンドンとパリから社員を長期出張させるのです。そしてミラノに行きます。不動産は自分たちで探します。つまり仲介業者には頼らないという物件探しをするわけです。ちょうど10件くらい物件を見つけました。最後3つの物件に絞り込んだのです。これで家主さんと交渉しました。1対1だとテナントが勝つ目はほとんどありません。1対3ですと、結構対等に戦えるということも分かってくるのです。

ミラノの1号店は、家賃が2万3000円。そして売上の家賃比率というのは10%と抑えることになるのです。これはただ1階が狭くて2階が広い。したがって条件的にはこのような条件にくるわけです。このミラノの1号店は、当初は1年で全部回収をしてくれたのです。つまり1年で回収してくれれば次に出でいけるということでもあります。

そしてヨーロッパの各都市に出店を開始して行くわけでありませぬ。ミラノの1号店は先ほどありましたが、東のほうに出で行くわけです。翌年、今度はドーモの少し西のほうに出でいきます。今度は1階が狭くて地下が広い物件です。でも同じようにやりましたから、1年で投資は全部回収して行くわけでありませぬ。

そして3年目になりますとトリノ、少し北です。これは、都市も少し小さいですから2年ほどかかりました。そして翌年にはローマに出で行くわけでありませぬ。ローマは1年半くらいで回収しております。そしてミラノに戻り、ボローニャにいき、ベネチアにいこうという、ブランドをしっかりと浸透させながら1店舗ずつ確実に黒字にするというふうに、出店の仕方を變えていきました。ご覧いただけますドイツも同じようにやっで行くわけでありませぬ。かなり苦勞したヨーロッパです。これで黒字にすることがおおよそできてきたわけでありませぬ。

そして商品開発です。ヨーロッパとアメリカは体系が違いますからヨーロッパで作っていません。ただ、お店を回っていきますと、ピンクが入ったり黄色が入ったり、結構MUJIの世界とは違うデザインの特性が出てきます。家庭用品でもとてもクオリティを守れないような物があり、何回やっでもうまくいきませんでした。そして商品開発は全て日本に持つて来るといのかたちで、商品の開発を日本でやるというふうに大きくビジネスの展開を變えて行くわけです。

これはアメリカへの進出です。実は1997年に出でいきました。ご承知のように、アメリ

カは資本主義が一番行きついた競争の激しい国であります。私の気持ちの中では、最後にしたい国だったのです。でも、いつかはやはり行かなければいけない。このようなことで1997年に出ていくわけでありませう。MUJI SOHO と比較的日本人やアジア人が多いエリアに出ていくわけです。

私どもは生活雑貨の専門店ということになりますので、オン・ザ・テーブル、あるいは香り、このようなものが結構力のある商品でした。でも、本場のアメリカに出ていくわけです。そしてキッチン用品、スプーン、ナイフは実は結構大きな物しかないのです。われわれの商品は日本製ですから小さくて、その代り品質はいい。これがアメリカの市場で戦えるかどうか。このような中でかなり心配しながら出店していきました。

でもこのSOHOのお店は非常に売れたのです。というのは、心配していたのですが、アメリカには大きなスプーンとフォークしかないので、逆に言うと小さくて性能のいい物がない。トイレブラシもバキュームのような物はあるのですが、われわれのようにきちんとケースに入ってきれいに収まっている物が基本的にはない。そしてベッド。一般的にアメリカは大きなベッドですが、マンハッタンに出ましたから小さなベッドしか売れないのです。つまり、シングルベッドよりも小さい物しか売れないということも実は分かってくるわけです。われわれが少し弱みだと思っていたのが、実はアメリカに出てみると結構強みだということが分かった。そして、やはりブランドはグローバルに動いているということが分かるわけです。お店ができますと、やはり北京に行ったり、あるいはシンガポールに行ったり、香港に行ったり、ロンドンに行くと、やはりMUJIの店があるのです。「あ、アメリカにもできたんだ」ということで、大きくこの1号店が成功してくれました。

でも、翌年にリーマンです。アメリカという国はすごくて、その途端に売れなくなるわけでありませう。でも今は、これを脱してきちんと黒字になってくれているわけでありませうが、やはり出てみないとなかなかその国の特徴というのはよく分からないというのが実感です。

これは香港であります。1998年にアジアは全面撤退いたしました。しかし、カムバックコールは非常に大きかったのです。したがって2001年、香港に再出店していきました。ここにありますSHATINという郊外の都市に出て行きます。この時もやはりヨーロッパと同じで、家賃が非常に大事ですから、ここは非常に慎重に交渉をしていきました。今では信じられないくらいの家賃で、この間久しぶりに今はどれくらいになっているかと思いましたが、3倍くらいになっていきましたが、それくらいの条件で香港に再出店して行くわけでありませう。

ここの 3 号店、SILVERCORD というお店があります。これは出て閉めたお店であります。3 年間の契約で出るわけです。そうすると 3 年後に家賃が 3 倍という条件がきました。これは出ていけということでもあります。大きなテナントを出してしまって小分けをしますと、さらに高収益が上がりますから、やはり目先の収益を取りたいというのが条件です。したがって、アジアはできるだけ契約期間を長くしないと駄目です。

一方、ヨーロッパは契約期間をできるだけ短くしないとうまくはいかない。家賃が 2 倍や 3 倍になってくるといのは、世界の主要都市では普通に起こることです。したがって、それを踏まえてビジネスをしていかなければいけないということでもあります。香港は結構順調に伸びていきまして、今は日本円で申し上げて 100 億円以上を売るマーケットになっていくわけがあります。

次に台湾です。台湾は、唯一、現地資本に 51、私どもが 49 でスタートしたビジネスであります。でも、日本で言いますとイトーヨーカドーさんとイオンさんを一緒にしたような巨大な企業群と組みました。したがって、思った以上にうまくいったのです。最初はやはり順調に 1 店舗 2 店舗を黒字にすることを始めていくわけではありますが、彼らも自信があるのです。年間に 3 店舗も 4 店舗も出してくる。一時的には、既存店昨年比が落ちるのですけれども、きちんと回復するくらいの手が打てるのです。

初めて台湾に出てみて、大変なグループと組んでみて、われわれがやってきた慎重にやるということだけではなく出店ができるというふうなことも体験します。10 年順調に運営しました。当然ですが、49 のままでは無理ですから、51 の資本という交渉を始めるわけがあります。これは残念ながらうまくいきませんでした。49 の持ち分ならば、われわれは下りるということになってしまったのです。したがって、いま台湾は 100% 出資で出ているわけがあります。台湾も売上は 100 億を超えるマーケットになっています。大変順調にビジネスができる国というふうになっているわけがあります。

そして何と言っても、一番大きいのは中国です。これは先ほど見ましたとおり、45 都市に 160 店舗を展開しています。昨年 2 月の数字です。ご覧いただけますように、中国も全土にお店を出しているわけです。やはり、それぞれのエリアにお店を出し、そこでブランドを浸透させて、それからお店を増やしていく。中国は 1 級都市が三つあります。2 級都市が 30 あります。この 30 の 2 級都市は、ほぼ東京に匹敵するような都市ばかりです。したがって、1 級と 2 級都市、33 都市に毎年 1 店舗出していっても 33 店舗は出店するという国です。

3級都市は300あります。したがって、この300の3級都市に毎年4、5都市新たに出店していくということです。同じような出店の仕方をしていっているわけであります。中国への出店の開始は2008年からになります。実は中国にMUJIを出そうとすると、日本の監督官庁みたいなどころがあるわけですが、実はここで拒絶に遭うのです。ということは、それ以前に中国企業がMUJI・無印良品、25類と言いますから衣料品ですが、全てにわたって先に登録をしていたわけです。

したがって、ここと真っ向から戦わない限りビジネスができないということに気づくわけであります。これが当時の無印の本物ということになるわけです。ここと真っ向から戦い出す。結構、なかなか深刻な戦いにならざるを得なかったです。ということは、この15～16店舗持っていましたから、「偽MUJIが出ていくから、こいつは止めてほしい」と税関に密告していくわけです。

当時、衣料品の9割は中国で作っていました。止められてしまうと、日本はおろか世界中に商品を出していけないということになるわけです。したがって、これと戦わなければいけないということになるわけであります。ここに「21世紀報道」や、ここにありますのは『人民日報』です。結構、政府から止められました。「こんなことをやると、君たちは中国ではビジネスができなくなってしまう」と。でも、民間企業ですから早々引き下がるわけにはやはりいかないわけです。したがって、出店の準備に入るわけであります。

結構、中国というのはおもしろい国です。2005年、上海市から3店舗だけ店を出しているという許可が出たのです。まだ裁判に勝つ前のことです。したがって、ここには結構いろいろな思いで実は出ていったのです。ただ、衣料品だけはMUJIと無印良品は使えませんから、良品計画で出なければいけない。したがって、これは防衛出店です。われわれが本物だということを示さなければいけない。このようなことで出店していきます。

裁判は奇跡的に勝ちました。おそらくブランドで勝った最初の例ということになるわけです。2007年11月に全ての裁判に勝つわけで、2008年から出店を開始します。上海、北京、このように出店をしていくわけであります。

海外でビジネスをしていきますと、実はいろいろなことに気づいていくわけであります。これは、MUJIがグローバルに展開するための一つの条件だというふうに、あとになってまとめたものです。ここにありますブランド、これはMUJIや無印良品といいます。私どものブランドは日本の禅や茶道、このあたりを発想の原点にしたブランドです。全ての飾りを削り、そして本質的なその価値だけで、製品価値と言ってもいいかもしれませんが、これで

作られたブランドであります。

したがって、ヨーロッパに行きますと非常にこのブランドの評価は高くなっていきます。ただ、こいつがないと世界でこうして戦うことは非常に困難になるわけです。したがって、商品開発力というのも磨き続けられない限りこれはなかなか難しい。それから、ビジネスモデルというのがあります。私どもの場合のビジネスモデルは何かと言いますと、SPA、製造小売業ということになります。

これはリスクも非常に高いです。ただ、差益も非常に高い。海外に出ていくときに、差益の構造が低いビジネスモデルが成功することはほぼありません。そして、世界で生活雑貨を起点に戦う相手は、IKEA さんという会社しかありません。彼らは非常に大きなお店を作っていますから、ライバルと言うにはわれわれとしてはおこがましいのですが、生活雑貨のライバルは IKEA さんということしかありません。

そしてもう一つ、ヨーロッパで苦勞してきましたから、投資回収が非常に早いビジネス構造を作ってきました。投資回収が非常に早い。つまり 1 店舗を黒字にするのが非常に早いという構造を作り上げてくるわけです。これが、私どものビジネスモデルであります。

そしてオペレーション力、実行力と言っています。世界にグローバルマーケットというのはありません。あるのはローカルなマーケットだけです。イタリアに行けば、いくらでもローカルなマーケットに自分たちのビジネスモデルを相当程度アジャストしていかないとうまくいかない。中国も全くしかりであります。これができないと、残念ながら海外でビジネスをすることはほとんど難しい、このようなことを誘ってくるわけであります。

中国は、大変中国企業が強いのです。一番上にあります蘇寧電器というのは、ラオックスを吸収している会社です。二番目に国美電器とあります。流通のトップにいるのが家電 2 社。日本からヤマダさんが行くわけですが、やはり太刀打ちできない。日本を代表するイオンさんでも 64 位、ヨーカドーさんでも 68 位です。したがってこの中国の現地の企業群と戦わない限り、残念ながらうまくいかないというのが、このマーケットであります。

そしてディベロッパー。日本のように全国を席卷するような不動産ディベロッパーがいるわけではありません。各省に二つないしは三つ、そして欧米のディベロッパーが入り込んで作っている。これが中国のマーケットです。ここに 2 号店、3 号店、これは重慶の一番のディベロッパーと組むわけであります。

例えば、ウォールマートやカルフルというのは、戦略同盟というのを組んでいきます。つまり、このディベロッパーが出る物件には全部出るので。したがって日本企業とは桁違

いいお店が大きくなります。ただ、端のお店も引き受けなければいけない。われわれはもうケース・バイ・ケースで出ていきます。したがって、いい物件にそれほどきちんと出なければいけない。

したがって、これは重慶に行きますと私どもは重慶のディベロッパーのトップと必ず会食をするわけです。温水便座がありませんから、結構、辛い物を食べるのはつらいのですけれども、そのようなこともしないといけないのです。そうしますと彼らは、特に2号店がそうですが、広大な土地を買うというより75年で借りるわけです。

ここに空港からの地下鉄の駅ができる、バスターミナルができる。そして、彼らはここに巨大なマンション群を築いていくわけです。投資は、このマンションでほぼ回収してしまう。そのあとに商業施設が来るわけです。ここにわれわれは入りました。

商業施設は、投資回収したあとに作ります。したがって、欧米のディベロッパーはこの商業施設を作りに行きますから、最初からもう勝負にならないというのが中国のディベロッパーの状況です。それを踏まえて動いていかなければいけないというのが、中国特有の状況であります。

これは、出店基準書というもので、日本にもあります。人間が判断して出店していると、多くは失敗するわけです。人間が判断をしなくても出店の精度を上げるというふうにビジネスモデルを実は作り上げてきました。中国にも同じようなビジネスモデルを作るわけです。中国は28あるのです。日本は25です。ここに若い人、外国人、そして有名テナントという三つが中国の場合の新たな項目として入ります。日本と違って、若い人しかお金を持っていない世界です。そして門戸は結構開かれた国ですから、外国人も結構働いている。そして、ZARAやH&Mなど、このような人たちがいれば結構強いということです。そして、ここは採点です。一定の点数で出店条件を全て決めるようになっています。これだけは仕方がないです。北京大学と一緒に作り上げていくわけであります。

そして、これは30店舗中国に出店しました。出店基準書で作られたAやBやC、これがランクです。実際に出てみて1年たったランクであります。的中、バツは上ブレか下ブレです。ご覧いただけますと、下ブレというのはここに1店舗と、ここに1店舗です。つまり、中国に30店舗も出て計画を下回るのは2店舗ということです。今でもこれよりはもう少し悪くなっていますが、中国に出店するときの条件というのは相当慎重に、確実にやるのですが、これを人がやっても仕方がないのです。仕組みにしていけないと仕方がない。出店基準書でやります。

これは投資で、平均的な物件です。16 カ月です。つまり、1 年半は中国でも投資回収には要さないということです。つまり、18 カ月で投資が回収して動いていければ、これは出店するチャンスは非常に高いということです。

そして、2012 年尖閣列島の問題が起きました。ここは月次の売上昨対比で、赤いほうが既存店昨年比ということになるわけです。1 年以上前に出店していた物件が、今年 100 を超えるかどうかです。9 月第 2 週、64 という昨年比まで落ちているのです。中国では考えられないです。当時の既存店昨年比は 120 や 130 で伸びている中で、やはり大きな影響を受けるわけであります。

この波線からこちらは月次で、こちらは週次になっています。11 月の週次は 100 を超えるわけです。当時は、政治的なリスクは非常に高く、結構苦勞もしました。でもやはり、中国のお客さんに買っていただけるブランドという印象を持っていれば、回復も非常に早いということで、私どもはやはり中国のお客さんを見ながら、ビジネスをしていかなければいけない。このような教訓も得ていくわけであります。

これが有名テナントで、申し訳ないのが私どももいます。中国は近代交流後 200 年の歴史が一举に花開いた国です。最初に百貨店ができて、それからスーパーセンターができて、専門店ができてという過程を全部飛ばしたのです。そして運営されている国です。そうするとどうということになるか。最後に出てきた業態が強いのです。したがって、今はショッピングセンターが中国の流通の原動力になっているわけであります。

日本のように一斉に出店するということはありません。どのようなショッピングセンターも、1 年くらいかけてテナントが全部埋まってくるというのが常識であります。そうするとここにありますが ZARA や H&M、彼は横綱ですから最後に出てきます。私どもはだいたい半年前くらいに出ていくのです。この時のわれわれの条件は先ほどの出店基準書にありましたとおりです。H&M、ZARA、ないしは UNIQLO さん、これがこの SC にいるかどうかというのが非常に大事です。

彼らも同じように、UNIQLO と MUJI はいるかと聞いてきます。これに台湾のワトソンというドラッグが入ってきますと、ほぼこのショッピングセンターは勝ち組に入ってくるのです。したがって、強力なライバルでありながら商業施設に入る時にはこれほど心強い味方もいない。ここに出るとというのが、非常に大事であります。

これは北京に行きまして、やはりこのような講演会をやっていたのです。日本の駐在員の方を相手に講演していたわけです。このときに、いろいろと聞いた意見がこれです。ジャバ

ンリスク、OKY、日本病と言われました。ジャパンリスクとは何ですか。それは誰を社長で送るかということが一番大事だということです。

多くは営業から出ていきます。われわれの場合は店長経験者がいくわけです。でも、この店長経験者が社長の発想に変わってくれないとうまくいかない。管理から行きますと幅広い知識を持っていますが、やはり足腰に少し弱さがある。一番いいのは若い人です。若くてあまり日本にメールや電話をしてこない。自分で考えて判断する人。これを送り続けるとうまくいくということが分かってくるわけです。したがって、誰を送るかというのが一番大きいです。できればエースを送るしかないです。

OKY、これは「おまえこっちでやってみろ」ということです。何か悲哀が出ています。社長に電話かメールができればストレートに戻りますけれども、人事も物流も、多くは課長クラスにいきます。この人たちが、状況がよく分からなくて返事を遅らせるので、ちんぷんかんぷんことをするということになるわけです。

日本病。日本人だけで、日本語が通じるところで、日本のやり方でやる。ご覧のとおり最悪の結果を招くわけです。したがって、私どもも日本人を相手に海外でビジネスをすることは一切ありません。現地の人たちを対象にビジネスをする。このように変えていくわけであり。では、それをどうやってやるのかということです。

必ず海外にはエースを出すという仕組みにしているわけであり。これは私どもの会社の中の人材員会というものです。ちょうど私どもは、部長が40人、課長が100人います。この中から海外の社長が出るということにしているわけであり。そうすると、全役員が入って、この140人を1から5まで、後継者育成ということで置き続けるのです。リーダーですから、潜在能力、素質が半分。そしてパフォーマンスという業績が半分。1は、すぐどこへ行っても社長ができるという人です。でも、めったにそのような人はいないわけです。

仮に、ここに名前がAと出てくると、この人は財務もできる商品部もできるとこういうことになるのです。体は一つですから健全ではない。優秀な部長が2にいます。目一杯成果を挙げていますけれども、役員になることはないかもしれないけれども優秀である。若くして課長だけれども、次は1にいきそうな期待ができる。そして、6割くらいが普通にやってローテーションが必要な人もいるわけであり。

私どもは、全役員が入って次に誰をどこに置くのか、こういうことを実はやっているわけです。日本企業の私どもは終身雇用ですから、やはり異動配置が一番大事です。その仕事に就いている時に一番頑張るわけです。それを全体最適と個人の状況で、全体配置図で配置し

続けるという人材登用の仕組みを持っているわけです。

例えばこの時 32 歳、販売の課長です。言葉ができる人間がそれまでは海外に多く行っていました。でも、やはり言葉ができるのと仕事の能力とは相関しませんから、当時、10 年少し前でしょうか、海外を黒字にしましたから、ここから攻めていくと決めていくわけであります。

優秀な順番で 3 人外していきました。当時、販売担当の役員が結構抵抗しましたけれども、そんなことをしていると具合が悪いわけです。余人をもって代えがたいような人間が各セクションに全部います。でも、その人間が一番大事です。全役員が入るということは、確実に外せるということです。海外で苦勞している部長と、商品や販売をやっている部長をチェンジしていきますから、つまり反対から物を見れば非常によく見えるということです。

したがって、常に最も優秀な人を、最も必要な部署に落とす。われわれはロンドンと上海以外は、日本人は 1 人しか行きません。1 人しか行かせないようにしている。つまり社長でしか行かないのです。あとは現地の人たちを使ってビジネスをしていくわけであります。送る人間によって赤字にも黒字にもなるのです。ジャパンリスクというものは、ここに発生するわけです。

32 歳ですから、ロンドンの営業部長に出すわけです。半年から 1 年すれば 32 歳だと言葉は覚えてくれるわけです。3 年間いました。最後は日本人同士でも英語で話をしてくれるわけです。3 年後、今度は宣伝販促の部長で戻ってくる。そして 3 年後、今度はフランスの社長で出て行くわけです。そして 3 年後、今度は韓国の社長で出ていくわけでありますが、全役員が入りますから、社長が変わろうが専務が変わろうが、常務が変わろうが、ここで決めた内容は 2 カ月後の人事に必ず発令いたします。そして常に、最適な人材を海外に出し続けるという仕組みで動かしているわけであります。

これは課長です。先ほど申し上げましたように課長は 100 人で、20 人は海外にいます。80 人は日本にいます。特に管理畑の人はなかなか外に出ていく機会がないわけであります。先ほど申し上げましたように、海外の店舗数がほぼ 400 に近いところまできているわけで、2017 年にわれわれは海外の店舗数が日本の店舗数を超えていくわけです。この時に必死になって課長に電話やメールが来たときに、これが答えてくれないと困るわけです。つまり実質的に本社をグローバルにしなければいけないということです。

したがって、この 80 人を全員海外に出すと決めていくわけです。総論はみんな賛成してくれましたが、各論になるとみんな反対に回るのです。1 年後あるいは 1 年半後にして

くれと言われるわけです。でも、こうやっていきますと OKY「おまえこっちでやってみろ」というのを死語にできないわけです。結論から申し上げますと、全員海外に出し終わりました。3 カ月補充なしで出て行くわけです。パソコンを叩くと数字が出てくる世界とは全然違う世界が待っているわけです。

でも、たどたどしい英語でコミュニケーションをして状況を確認して戻って来てくれるわけです。そうすると次は OKY のようなことを、駐在の人に言わせなくてもいいような組織風土ができてくる。それがこういう構造であります。

そして人の採用というところで、やはりかなり苦勞するわけです。中国は中国人に社長になってもらいたいと思うわけであります。かつてヨーロッパに行って、イギリス人が社長になるのには十数年を要したわけです。これをまた繰り返すわけにはいきません。ここにありますように、結構、清華大学や北京大学の優秀な人を採用してくるわけです。

現場はお店ですから、こちらの現場で修行を積んでやってほしい。日本以外の各国は全て身分制度というのがあるのです。「これは私たちの仕事ではありません」とあっさり言われてしまう。それでもと言うと入ってきません。そうすると、永遠に中国人の社長をつくるのは難しいわけです。この子たちはみんな日本に連れてきて 3 年間、いろいろな要職を経験して本社と顔もつながってきて、いま戻り出しているわけです。

そうしますと、実は中国企業に勤めたことのない中国人がわれわれのビジネスの先頭に立つわけであります。退職率は非常に低く、ほぼ誰も辞めない。このようなことで国ごとに人をどう育てるかということも出てきます。そして、物理的に距離が遠いですから、結果だけを日本から持って行くと被害者意識になる。したがって、課長クラスはほぼ半年くらいにわたって日本に来て、取締役会以外は全部に出てもらおう。

もちろん、本国に帰って社長報告もありますから真剣にやってくれるわけです。このようにして距離が遠いところのコミュニケーションの仕組みも作っていかないとうまくいかない。こんなことも学んでくるわけであります。

これは MUJI GRAM というお店の販売オペレーションマニュアルであります。13 冊 2000 ページあります。これは結構特徴がありまして、これは毎日現場の意見で変わり続けるマニュアルです。そして、実際に運用しますと、2000 ページもあるのですが全社員がこのようにやっていますから 100% 実行できるような仕組みにもなっているわけです。そうすると、これを今度は中国でやるわけであります。

この MUJI GRAM というものを、中国は中国で作るのです。同じ中国語ですけれども台

湾は国が違いますから、台湾編をまた作らなければいけないわけです。そうするとページ数がどんどん増えていって、内容が増えて、店長会議で伝えて渡して、試験もして徹底していくわけです。つまり監査の報告、そして店長から上がってくる意見、そして各部門から上がってくる意見、これを総合して中国の MUJI GRAM というものが作られます。

中国はいま 200 店舗あります。そして毎年 700 人くらいの社員が入ってきます。この人たちが、今まで勤めていた中国の小売店の経験でやり出します。そうするとお客さんに「これはおまえ、中国の店みたいじゃないか」と言われる。この「中国の店みたいじゃないか」というのは、最大の蔑称です。したがって、それを防いでいかなければいけないのです。

つまり、今までやってきた経験をゼロにしてもらって、MUJI で働いてもらわなければいけないのです。700 人を 1 対 1 でトレーニングするのは大変な手間暇がかかるわけです。したがって、これをやるのはなかなか難しいわけです。幸い、日本には MUJI GRAM という仕組みがありますから、これを中国に行っても同じような状態で作っていきます。中国の現場で、そして実態に応じてオペレーションの仕組みが作られて変わっていくわけです。毎日変わっていきます。

いま、中国の MUJI GRAM は 1300 ページくらいあって、やはり増えていくわけです。毎年 40 店舗くらい、そして小都市に出て行っているいろいろな人間が入ってくるので、これがないと、全く同じ思想・考え方と行動に変えていくのは極めて困難です。別に中国でオペレーションするために、あるいは海外でオペレーションするために作ったものではないわけですが、これは会社全体の仕組みと、作るのはローカルで作る。ローカルで作らない限り役に立たないからです。このようなことで、大量出店を可能にするのはこのような仕組みを持っているからなのです。

そして、お店の作り方です。これは、監査室が全部埋まります。少し見にくいですが、ほこりがたくさんです。ここはストッカーと言いまして、家庭用品も衣料品も食品もごちゃごちゃ入っている。日本ですと、衣料品と家庭用品と食品があつて、これをほかの店に移してくれと言うと、分野ごとに箱を作って配送業者に渡します。でも中国の人に頼むとそのようなことはないのです。全部一緒くたになってしまうわけです。したがって、それも決めておかなければいけないのです。監査室が回りますと、やはりこれが現状であります。したがって、これを直していかないと均一な少しハイレベルなオペレーションというのはできていかないということになります。

これは宣伝の仕方です。これは中国で作られているもの。これはタイ、アメリカ、イギリ

スト、このようなことになります。全世界、ほぼ同じ営業展開計画で動いていきます。多少違います。売れ行きも少し違いますが、基本的には営業の統一性というのは、こういうところで持たなければいけないのです。営業展開計画は、日本は日本語で書いてありますけれども、それ以外の国は英語と各国語で作ってあげないといけないのです。

そうしないとそれぞれの国ごとの展開の仕方というのが、残念ながら統一できていきないうわけです。したがって、これもいま申し上げたような構造の中で、先ほどの日本にたくさん課長たちが来るのと同じようなかたちで仕組化して、営業展開計画というのは全世界一律に動いていくという構造をもっているわけです。

そして、作るのはアジアを中心としたところで作っていくわけです。特に衣料品は気候がやはり非常に大事になるわけです。各国で作った物をそれぞれの国、今で言うと日本を入れて29カ国に過不足なくタイムリーに届けてあげない限り、海外のビジネスというのはうまくいかないのです。

そうすると秋物は、一番早く寒くなりますので、8月1日になりますとアメリカとヨーロッパに供給されていくわけです。そして半月後、中国と韓国に入っていくのです。その1カ月後の9月、中東や日本に入るわけです。さらに1カ月後にシンガポールやタイなどの暖かいところに入れるわけでありまして。これが、このとおりに在庫をコントロールして、物流の仕組みが組み上げられないと、いま言ったように気候差に応じて供給ができないと、売上を確保することはほぼできません。この仕組みもずっと送り込むということになります。

少し細かくなりますので、概略のお話を申し上げます。世界の規制の中で一番厳しいのは、口に入れる食べ物です。それから赤ちゃんや子供が着るウェア、肌につける化粧品。それから、アメリカが一番厳しいのですが燃えないようにする。つまりベッドやカーテンの防燃加工ということになります。したがって、私どもは新しい国に行く、例えばインドに出店する。インドの会社と調印式をやるときには、インドで売れる商品を全部そろえておかなければいけません。十数人が行って、インドの品ぞろえを決めるわけです。

でも、これをやっているとはやはりきりがありません。そうすると、どこの国に行っても、だいたい使える物を作っておかなければいけないのです。そのために、先回りをしまして、例えば化粧水を作るときには、ほぼ世界のどこへ行ってもだいたい使える成分で作っておかなければいけないわけです。そうしないと国ごとに品ぞろえを決めなければいけないということが起こってきます。したがって、今は各国ごとにそれぞれ品ぞろえを決めて出店するということでもあります。

そして、ご覧いただけますように、だいたい毎年 1 カ国ないしは 2 カ国にわれわれは出店するわけでありまして。かつて 1 カ国か 2 カ国出店すると、結構手間暇が大変だったので。本当に出てみないと分からない、手続きも大変だということになるわけでありまして。したがってそんなことをしなくてもいいように出店の仕組みを作り上げていかないと、海外に出店することは非常に難しいと、こんなことであります。

そして MUJI もいろいろな分野を持っています。MUJI の世界はそれぞれの国で広がっていかないといけないのです。これがなくて、同じようなお店を同じように作っていると海外のビジネスの発展はほとんどないということになります。

これは香港に Café&Meal、飲食で出ていくわけです。実は、日本にも 30~40 店舗あるわけです。やはり素を旨にして、素材はサバやイワシ、ニンジンなど本当にそういう物で作るのですけれども、きちんとした有機の物で作るというビジネスをしているわけです。これを例えば香港に持っていくわけです。外食の世界ですから、幸い、非常にうまくいってくれました。うまくいかないケースもあります。香港は、あの狭いエリアで 100 億を超えたマーケットになっています。

でも、ここで新しい MUJI の世界を広げていかないといけないわけです。この新しい MUJI の世界を広げるのに、このような機能を使っていかないと難しいということでもあります。

これは上海の旗艦店になります。いま世界の旗艦店というのは、日本に有楽町というのがあります。グローバルにいろいろな人が見に来ます。でも中国は、中国にやはり旗艦店があります。200 坪、300 坪、つまり 7500 アイテムの中でここで品ぞろえできるのは 3000 アイテムくらいしかない。でも、先ほど少し見ていただきましたが、これは成都で、これは上海です。やはり日本の有楽町と同じように巨大な店を作っているのです。そうすると 7500 のうちの 5000 アイテムくらいは品ぞろえができます。

そうすると、標準的なお店を見ていた人たちには「MUJI というのは、こんな世界があるのだ」というふうなことを知っていただかなければいけないということになります。したがって、中国も 200 店舗を超えていますから、こんな旗艦店が 1 級ないしは 2 級都市には、そこそこ作っていかないと世界が広がらないということで、これをやり続けていきます。

広い面積を借りますから、坪効率を落とすわけにはいきません。そうしますと、先ほど申し上げたブランドを磨き続けて、商品を開発する力を同時に磨いていかないと、やはり基本的にはこれできません。やはり MUJI の世界を世界で広げるというのは、非常に大きな

戦略的な意味合いを持つわけでありませう。

これは昨年インドに出ました。本来、私どもは 100%出資でいくことを前提とするわけです。だからほとんど 100%で出られる国は 100%自分たちのコンディションでいきます。そちらのほうが成功率が高いです。インドも実は単一ブランドですから出られるわけです。でもやはりインドは、インド調達が 3 割ないと単一ブランドが出られない国です。そうしてわれわれも結構苦労しました。IKEA さんすら出て来られない国です。

したがって、ここは合弁でいくことにするわけです。幸い、インドも昨年 2 店舗出してきました。特に 1 号店は大変な数字で実は回って行きました。やはりブランドはほぼグローバルになってきていますから、1 店舗 2 店舗作る時は、それほど大きな問題なく海外でようやく展開できるというところに来ているわけです。

そして、これが私どもの昨年のだいたいの店舗数です。どうでしょうか、ちょうど 1000 億を超える売上になりました。そして海外の売上比率も 35%のところまでくるわけです。今年、海外の展開店舗数が超えていきます。そしてまもなく売上が半分を超えていくわけがあります。ただ、売上が半分を超えていくまでは少し大変です。これをうまくやってくれることを後輩には祈るばかりであります。いま申し上げたように、大変ななかなか厳しい環境から克服してやってきたわけです。

ただこれがずっと続くわけではないのです。ぜひ、売上の半分を海外で稼げるような会社にしていきたいと思って頑張っているところがございます。海外に行きましたら、ぜひ、そんなところで少しお店を見ていただくと大変ありがたいというのが、私の最後のお願いでございます。

ちょうど時間がまいりましたので、私の話はこれで終わらせていただきます。あと 10 分間ほど質疑を受けるということになっておりますので、何かご質問がありましたら積極的に手を挙げていただくと助かります。どうもご清聴ありがとうございました。(拍手)

(司会)

ありがとうございました。すばらしいご講演をいただきましたので、皆さまいろいろなことを松井さまにお聞きになりたいと思います。それではここから質疑応答の時間とさせていただきます。せっかくの機会でございますので、ぜひ積極的にご質問いただければと思いますがいかがでしょうか。係がマイクをお持ちいたしますので、どうぞ挙手でお知らせください。お願いいたします。では、こちらの女性にお願いいたします。

(質問者1)

貴重なお話、どうもありがとうございます。進めてこられた改革の根底にある、松井さまご自身の経営哲学というのは、どのように培ってこられたのかということについて、お教えいただけたらと思います。お願いいたします。

(松井)

基本的には、やはりその国の人たちの役に立たないと駄目だと思ってやってきました。私も、当然ですけれども、基本的にアジア内需を取り入れて決算に展開を取り入れてきます。したがって、決算発表上はすごい数字で発表できます。そうしないと日本の賃金も上げることが基本的にはできないわけです。ですから、そういう意味ではアジア内需と言われるものを、われわれも取り入れるということが出来るわけであります。

ただ現実にそれぞれの国で稼いだもの、われわれは別にアジアもアメリカも中東もヨーロッパも、赤字のエリアは基本的にないようにオペレーションしてきているわけであります。そしてそれを日本に、決算上は、帳票上は取り入れます。でも、現金を持ってくることではないのです。したがって、その国で稼いでキャッシュフローは必ずその国に投資していくわけです。

つまり、自分たちが稼いだものは、基本的にその国に還元しない限り、やはりこれはうまくいかないです。したがって、それぞれの国に還元するということは、お客さまにそれを全部お返ししていかないといけないのです。中途半端な顧客最優先主義というのは、海外に行けば全く通用しません。日本でも通用しません。海外に出るときにも基本的には利益を日本に持ってくるということはやらないようにしようと、実はビジネスをしてきました。

私の哲学ということであれば、それがたぶん海外に出ていく一番大きなポイントだというふうに思います。よろしいでしょうか。

(司会)

ありがとうございます。それでは続いての方、いらっしゃいますでしょうか。せっかくの機会ですので、積極的に。いらっしゃいました、お願いいたします。

(質問者 2)

大変含蓄に富んだお話をありがとうございました。たくさんのヒントをいただいたと思います。アメリカではトランプ大統領が就任されて、アメリカでも事業を展開されていますけれども、アメリカで販売しておられる商品は現地生産されているのでしょうか。高い関税を掛けるなど、いろいろなことが今言われていますけれども、そのあたりの対処をこれからどのように考えておられるのかお聞かせください。

(松井)

いま私どもの商品の大半は、やはりアジアで作っています。したがって、アメリカで作っている商品は本当に限られた物しかありません。ただ、いろいろな政治的なリスクをたくさん今までも経験してきました。中国のお話も申し上げました。イスラエルに出店するときは強烈でした。ものすごい反対デモがありました。結局、イスラエルの出店はそこで諦めたのです。

つまり、世界でビジネスをしていますと、そんなことが結構日常茶飯事に起こってくるのです。ですから、たぶんアメリカでもそんなことが起こってくる可能性はあります。ただ、アメリカはまだ十数店舗しかありませんから、たぶんトランプ氏は MUJI なんて名前は知らないと思います。したがって、関税が少し高くなるかもしれませんが、アメリカで作る商品をどうしてもそれは増やさなければいけませんけれども、現実的にはおそらくそういう選択肢にはなりませんから、多少高いけれどもそれなりのビジネスできちんとやるということになるのです。

ですから、あまりアメリカで保護主義があって関税が少し高くなって、ビジネスがしにくくなるということに対して、われわれはそこまで危機感を持っていません。多少の関税であれば基本的には回収ができますから、アメリカもきちんと黒字ですから、それくらいのことは一応できると思っていますので、よほどのことがなければきちんとやる。リーマン以上のものはあまり来ないだろうと思っています。よろしいでしょうか。ありがとうございます。

(司会)

ありがとうございます。では、続いて。前の方、お願いします。

(質問者3)

大変興味深い話をありがとうございました。大変参考になりました。インドのことについて触れられました。中国との比較で、インドも中国くらいのレベルに、例えば 200 店舗などそういったことになる可能性があるのでしょうか。ないとすれば、どのあたりが問題だとお考えでしょうか。

それから、3割調達というお話をいただきましたが、それは簡単にクリアできる条件なのでしょう。よろしくお願いします。

(松井)

なかなか中国と同じレベルに行くのは、正直言って難しいと思います。中国はご承知のように 13 億あるわけです。比較的、経済がどんどん成長してきています。成長するということは、収入が増えるということですから、私どものような商品を購入していくお客さんがたくさん増えるということです。

次がインドということで、その次がインドネシアであります。インドネシアも基本的には車が走り出す前、オートバイが走っている時代にわれわれは出店していきました。ここもパートナーと一緒にないと駄目な国だったのです。今でもそうです。ですから、なかなかパートナーと一緒に、上手にやるのは少し難しく、インドネシアも少し苦勞してパートナーチェンジをしているわけであります。

単純に人口でビジネスが伸びるということは基本的にありませんから、インドも出店までかれこれ 4~5 年かけました。それほど難しい国だったわけです。その代り、インドを代表する企業と組んで出ていきますから、おそらく出店はある程度順調にいきます。というのは、1 号店 2 号店の動向を見ても、インドの出店に加速度をつけるということがおそらくできているからです。

したがって、ある程度は伸びていくということになると思います。ただ、中国と同じようなスピードで同じように伸びていくかということ、それは少し難しいです。それほど収入が一斉に上がっていく国ではないので、中国よりは少しゆっくりとした出店の仕方で慎重に黒字にしながらやっていくということをやらざるを得ないので、今後私たちはそのような選

択肢で動いていくと思います。

30%のインド内での調達というのは、実質不可能です。したがって、インドになかなか外資が、われわれのような単一ブランドが出ていけないのは、そこに最大のポイントがあるのです。したがって、パートナーとして組むしかない。パートナーと組む選択肢を取らない企業は、インドにはなかなか入ってこないと思います。それはそれで一つの選択肢だと私は思っています。

どこの国へ行っても、似たりよったりの規制はみんなあります。ですから、それをそれなりに上手にクリアしていくということがやはり一番大事だと思います。たぶん直面する問題は結構ありますけれども、一つひとつクリアしていけば可能性は広がってくるので、インドといえども十分やっつけていけるのではないかというのが、今の私の感想であります。よろしいでしょうか。

(司会)

ありがとうございます。それでは、時間もございますので、もしまだご質問等のある方は財団を通じてご連絡を賜りますようお願い申し上げます。それではもう一度、松井さまに盛大な拍手をお送りください。(拍手)

(松井)

どうもありがとうございました。

～ 第1部終了 ～