

無印良品

# 「無印良品のマーケティング戦略」

マーケティングカンファレンス2013

2013年11月10日  
株式会社良品計画  
代表取締役会長 松井 忠三

# 目次

無印良品

I. プロフィール

II. 主な顧客像

III. 無印良品のコンセプト

IV. 過年度経営実績 – 成長～挫折～復活 –

V. 挫折の遠因

VI. 経営の変革

VII. 海外展開

# I. プロフィール

無印良品

- ◆ 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 5,561名 (社員1,561名 パートタイマー・アルバイト(8H換算)4,000名) \*子会社含む  
海外 2,815名 (社員1,508名 パートタイマー・アルバイト(8H換算)1,307名)
- ◆ 連結売上高 : 187,693百万円
- 連結経常利益 : 19,760百万円
- ◆ 主な事業 : 無印良品を中心とした専門店事業の運営／卸売事業
- ◆ 種目 : 無印良品を中心とした商品企画・開発／販売【S.P.A.】  
(S.P.A.:speciality store retailer of private label apparel )  
キャンプ事業 【津南(新潟)、南乗鞍(岐阜)、嬬恋(群馬)】  
株式会社イデー 7店舗、ムジ・ネット株式会社 937棟
- ◆ 店舗 : 国内 384店舗  
直営店269・LS(ライセンスストア)60・西友55  
(他に卸売りとして、ファミリーマート、com KIOSK)

海外 230店舗 (23国・地域)

イギリス11、フランス11、イタリア9、ドイツ7、アイルランド1、  
スウェーデン7、ノルウェー4、スペイン5、ポルトガル1、ポーランド1、トルコ2、  
U.S.A.7、香港11、シンガポール6、台湾28、韓国12、中国82、タイ9、  
インドネシア6、フィリピン6、マレーシア2、クウェート1、U.A.E.1

※店舗数は2013年9月末現在

2013年2月末現在

## II. 主な顧客像

### 主な顧客像(2012年6月調査)

平均年齢	
<b>2012年</b>	36.9歳
<b>2011年</b>	37.3歳
<b>2009年</b>	34.8歳
<b>2008年</b>	34.1歳
<b>2007年</b>	33.4歳
<b>2006年</b>	32.5歳

性 别		
区分	女性	男性
<b>2012年</b>	78.8%	21.2%
<b>2011年</b>	81%	21%
<b>2009年</b>	78%	22%
<b>2008年</b>	75%	25%
<b>2007年</b>	70%	30%
<b>2006年</b>	75%	25%

区分	年 代			
	10代	20代	30代	40代以上
<b>2012年</b>	5.6%	26.5%	29.3%	38.6%
<b>2011年</b>	6%	24%	33%	39%
<b>2009年</b>	9%	29%	31%	30%
<b>2008年</b>	9%	31%	32%	29%
<b>2007年</b>	10%	32%	30%	27%
<b>2006年</b>	9%	38%	31%	23%

利用頻度：2.4回/月 平均来店数

### III. 無印良品のコンセプト

無印良品

# わけあって安い

- ① 素材の見直し
  - ② 工程の点検
  - ③ 包装の簡略化
    - ・シンプル
    - ・機能性
    - ・経済合理性
    - ・個性化
    - ・ナチュラル
    - ・実利志向
    - ・ユニット・モジュール
    - ・生成

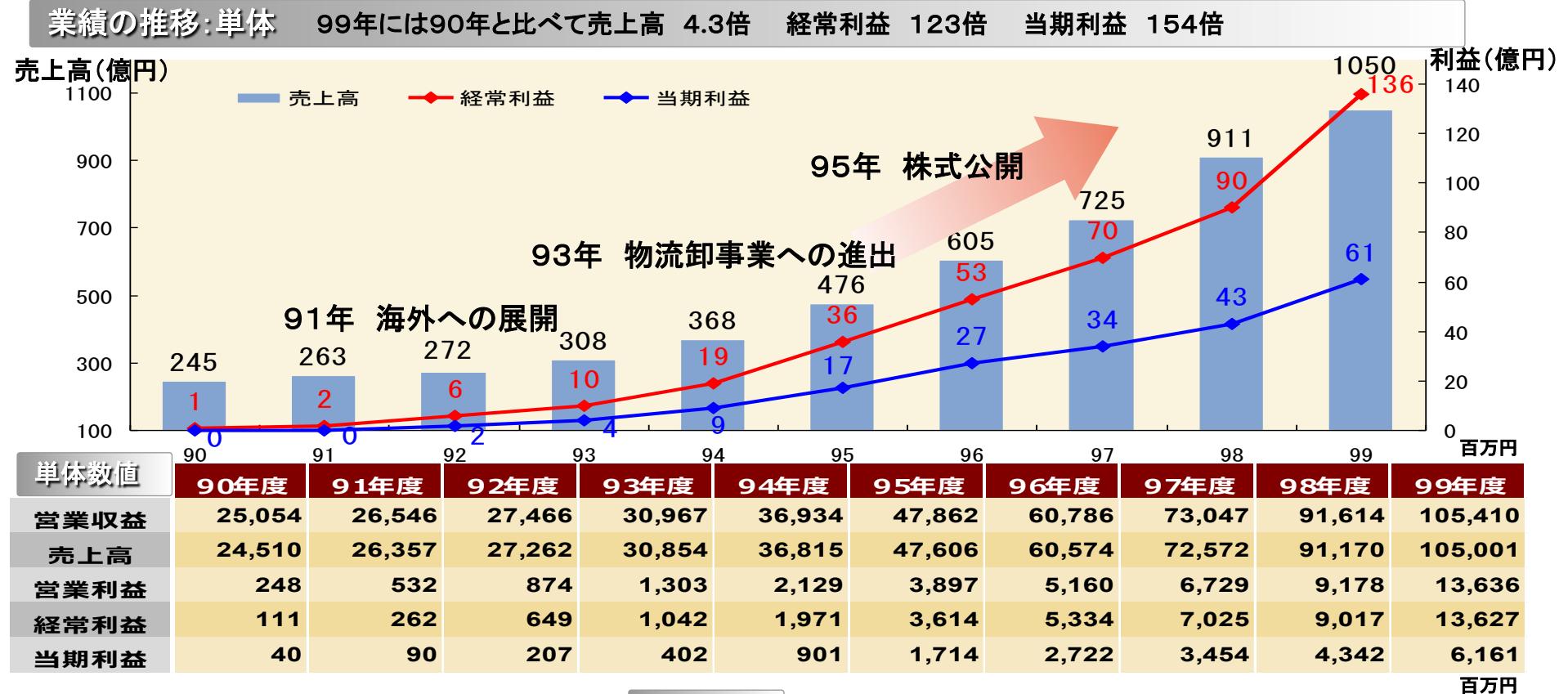


# 発想の原点 「モルしか見えないモノをつくる」

# IV. 過年度経営実績

無印良品

## 1. 90年～99年 順風満帆の成長



連結数値	94年度	95年度	96年度	97年度	98年度	99年度
営業収益	37,577	49,135	62,625	75,716	93,226	106,959
売上高	37,458	48,907	62,428	75,445	92,938	106,688
営業利益	2,086	3,874	5,142	6,684	9,388	13,437
経常利益	1,915	3,575	5,309	6,956	9,210	13,360
当期利益	834	1,648	2,643	3,353	4,413	5,879

# IV. 過年度経営実績

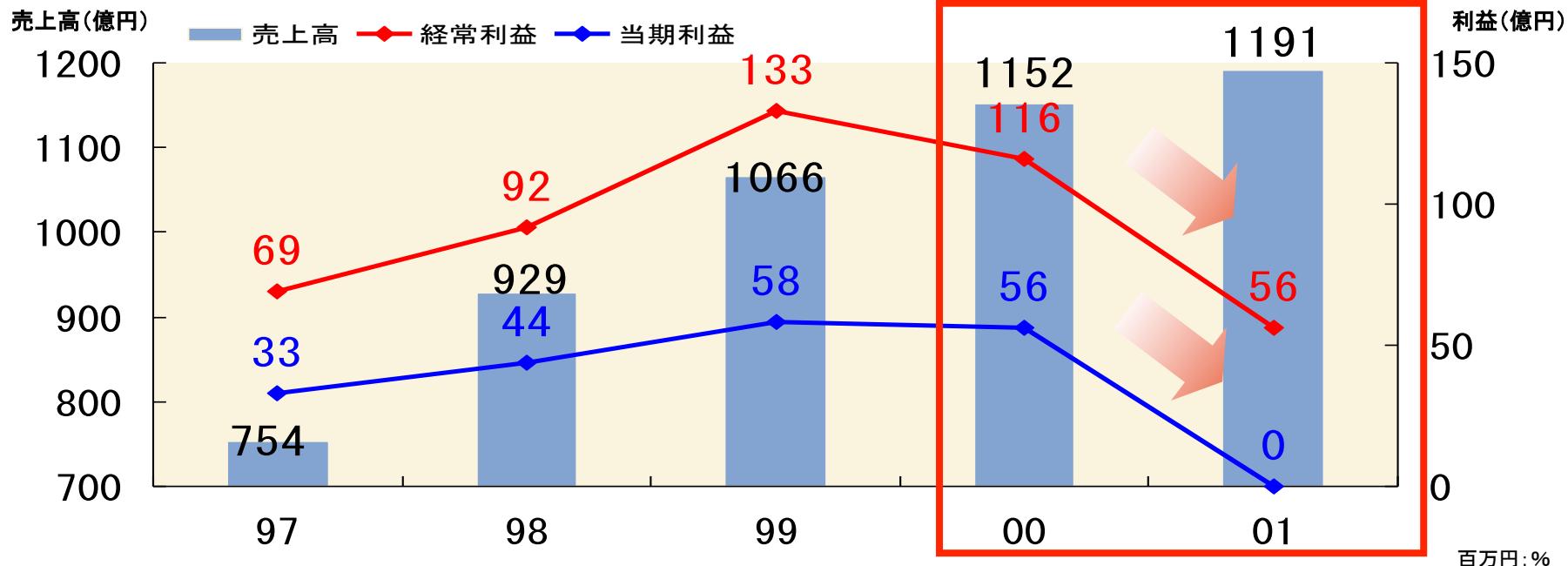
## 2. 成功の要因

- ① 無印良品のコンセプト形成
- ② 脱セゾン化
- ③ 出店による商品開発のフルアップ
- ④ 生活雑貨拡大政策による差別化推進と成長
- ⑤ 製造小売業(SPA)による高差益率

# IV. 過年度経営実績

## 3. 挫折

99年をピークに下落（損益推移：連結）



	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
営業収益	75,716	120.9	93,226	123.1	106,959	114.7	115,554	108.0	119,892	103.8
売上高	75,445	120.8	92,938	123.2	106,688	114.8	115,266	108.0	119,188	103.4
営業利益	6,684	130.0	9,388	140.5	13,437	143.1	11,588	86.2	5,514	47.6
経常利益	6,956	131.0	9,210	132.4	13,360	145.1	11,669	87.3	5,677	48.7
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	140,390百万円		225,326百万円		487,153百万円		77,215百万円		72,020百万円	

# IV. 過年度経営実績

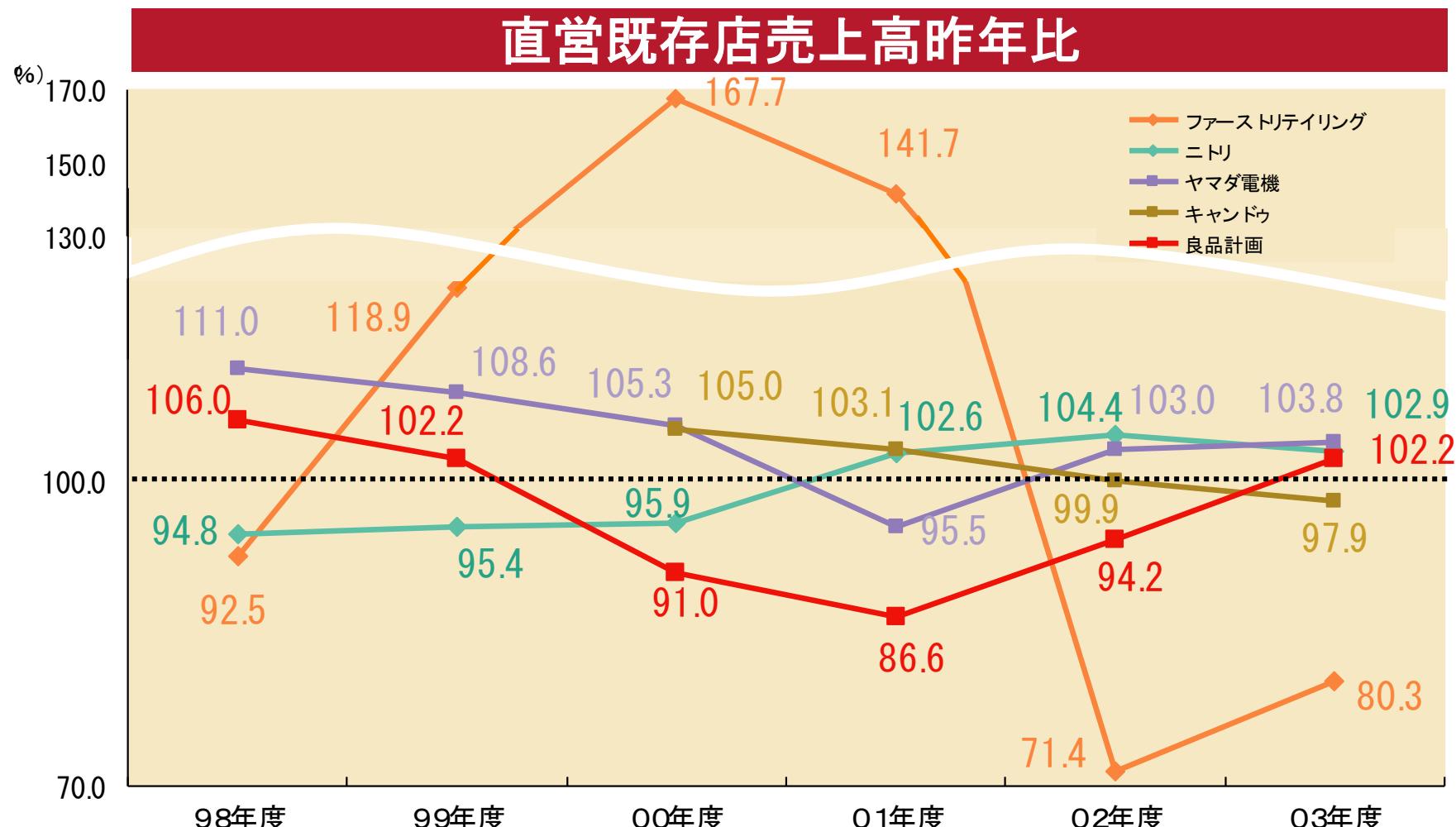
## 4. 挫折の要因 : 内部要因

- ① 慢心、奢り 一無印はこれでいいんだー
- ② 急速に進む大企業病 一寄らば大樹、危機感の喪失ー
- ③ 焦りが短期的な対策に終始  
一根腐れを起こしているところに迷走状態ー
- ④ ブランドの弱体化  
一“わけあって安い”コンセプトの希薄化ー
- ⑤ 戦略の間違い 一急速な拡大政策ー
- ⑥ 社長交代

# IV. 過年度経営実績

## 5. 挫折の要因：外部要因

ユニクロ、100円ショップ、ニトリ、ヤマダ電機など競合勢力の台頭



※一部推定値を含む

# IV. 過年度経営実績

## 6. リストラ 01年～02年に行ったこと

2001年

- ① 新体制人事(前体制は退任か降格)  
経営陣の強化
- 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

# IV. 過年度経営実績

無印良品

## 7. 不良在庫の処理

新潟センターにて過年度の衣料品を焼却処分



# IV. 過年度経営実績

無印良品

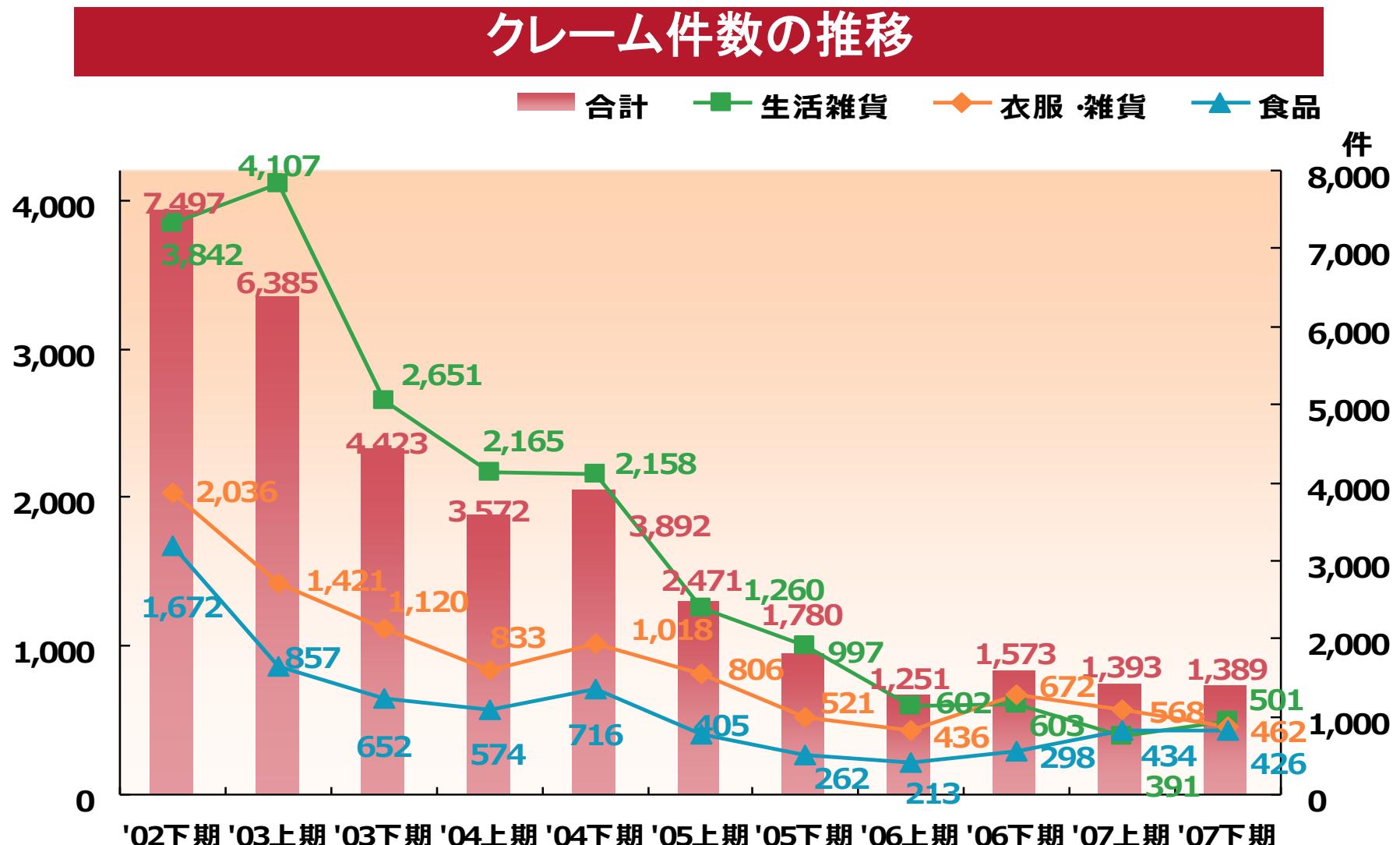
## 8. 2002年度 新聞謹告掲載一覧

No.	告知日	品 名	内 容
1	4月4日	電気洗濯機	発煙。発火の恐れ
2	6月6日	シューカスター	未認可の物質混入
3	6月6日	パスタソース	未認可の物質混入
4	6月7日	スチール14型折りたたみ式自転車	ハンドルシステム部分に接合不良
5	6月23日	コーンチップ	残留農薬検出
6	9月10日	梅こんぶ	未認可の添加物混入
7	10月17日	遠赤外線コンパクトパネルヒーター	電源スイッチ誤作動

# IV. 過年度経営実績

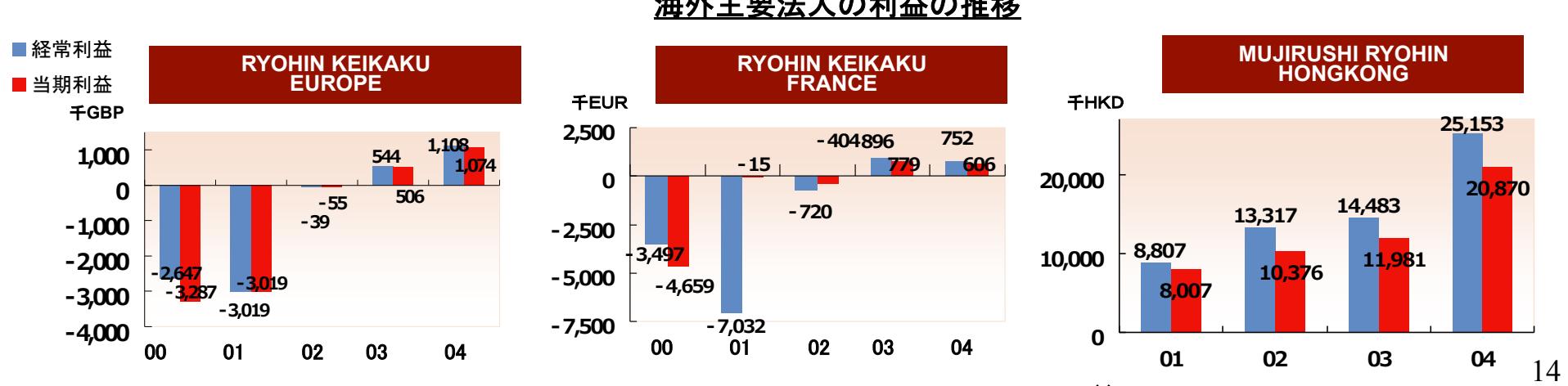
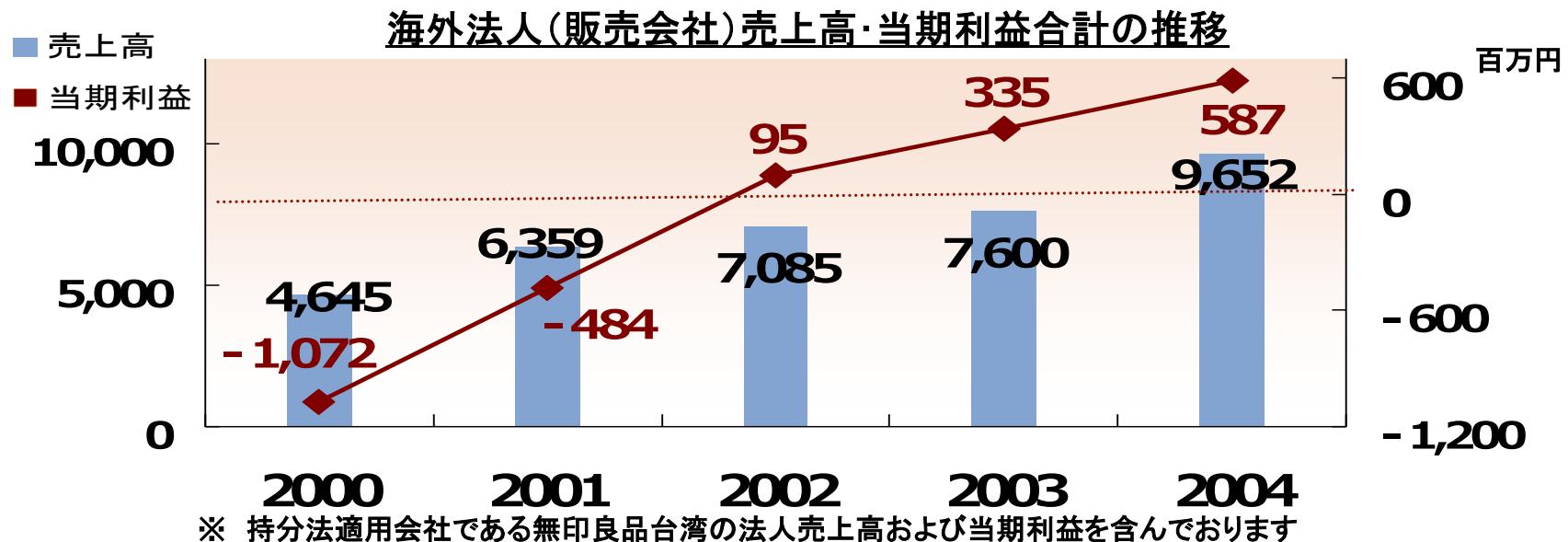
無印良品

## 9. 品質レベルの向上



# IV. 過年度経営実績

## 10. 海外ビジネスの拡大と収益構造の改善



# IV. 過年度経営実績

## 11. 挫折と復活

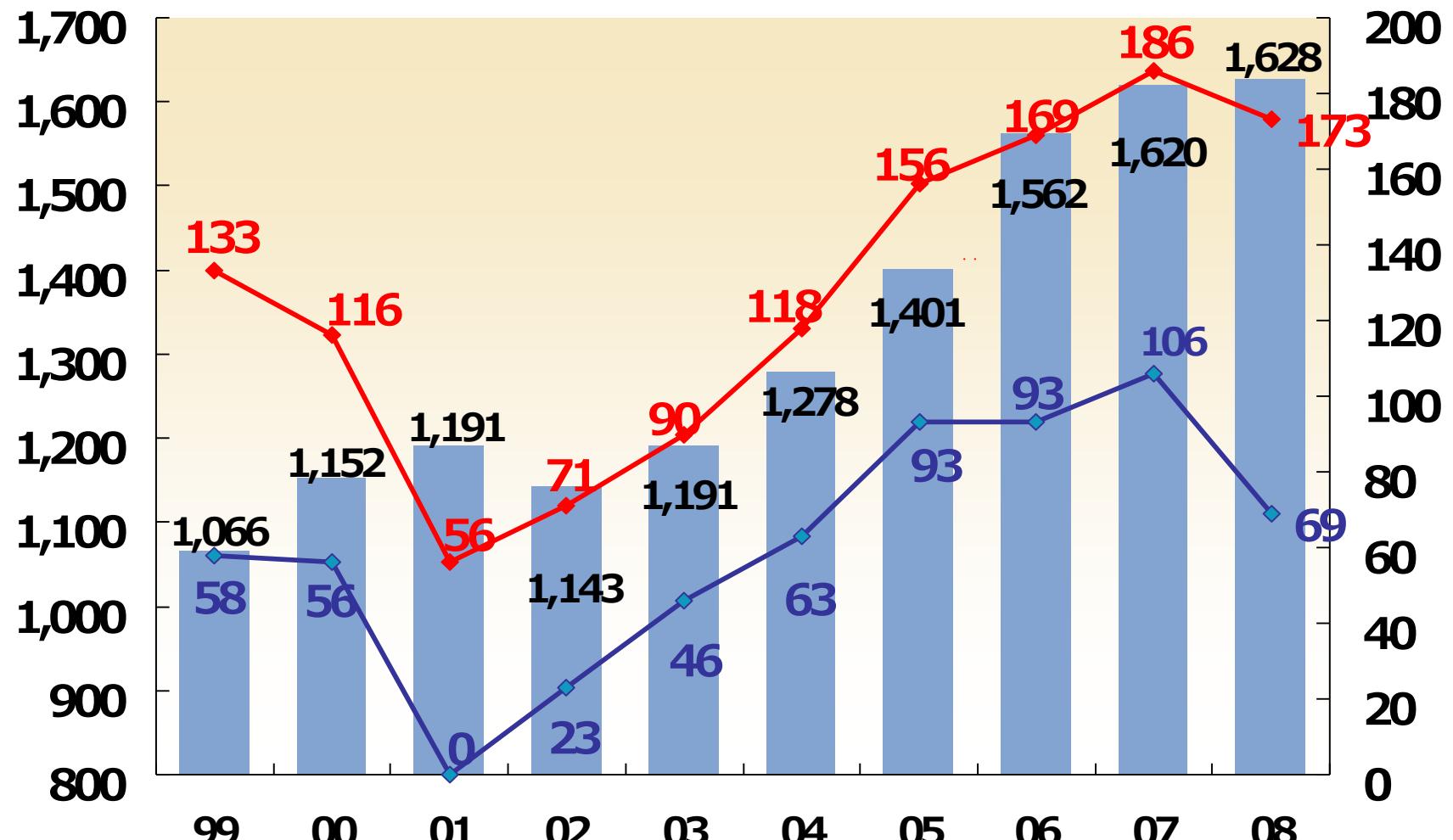
売上高(億円)

売上高

経常利益

当期利益

利益(億円)



# V. 挫折の遠因

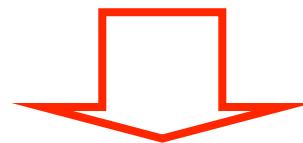
無印良品

## 企業体質の改革

遠因はどこにあったか？我々の育った企業風土ではないか？

セゾンの特徴	良品計画の特徴
文化と感性	科学的
個店経営	チェーンオペレーション
背中を見て育つ(経験主義)	(見える化・マニュアル化)
売価還元法	個別原価法
企画中心	(実行)
個人	組織

- ① 商品計画は全て商品開発担当者の頭の中
- ② 販売部政策は60頁
- ③ 店長の数だけある売場



セゾンの常識は当社の非常識

# V. 挫折の遠因

無印良品

## 組織の成長と経営の要請

- 1.全て”人”の責任にする
  - 衣服・雑貨の不振は衣服・雑貨部長の責任
  - 売上の悪いのは店長の責任=人災
- 2.やり方が悪かったと思う=経験主義
  - 冷夏、暖冬も15年経験すれば対応できる
- 3.“仕組み”“構造”を変えなければいけない
  - World MUJI、Found MUJI、在庫コントロール、自動発注
- 4.考え方=価値観を変える
  - 自考・自動
  - エンジン内蔵型人間=自律型人間
  - 改善提案

## 仕組み化・見える化・風土づくり

- 1.全ステークホルダーの満足 [お客様、社員、社会(お取引先含む)、株主]
- 2.增收・増益 (赤字では活性化しない。モラールは上がらない)
- 3.業界のトップ集団にいる
- 4.市場には“お客様”と“ライバル”しかいない (両方に対応することが必要)

## 進化と実行

### 1. 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

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



WORLD MUJI、FOUND MUJI

“これがいい”ではなく“これでいい”

ハイクオリティー・ベーシック、リーズナブルプライス(賢い低価格、豊かな低成本)  
創造的な省略=究極のデザイン

素(素食・スローフード)

# VI. 経営の変革

無印良品

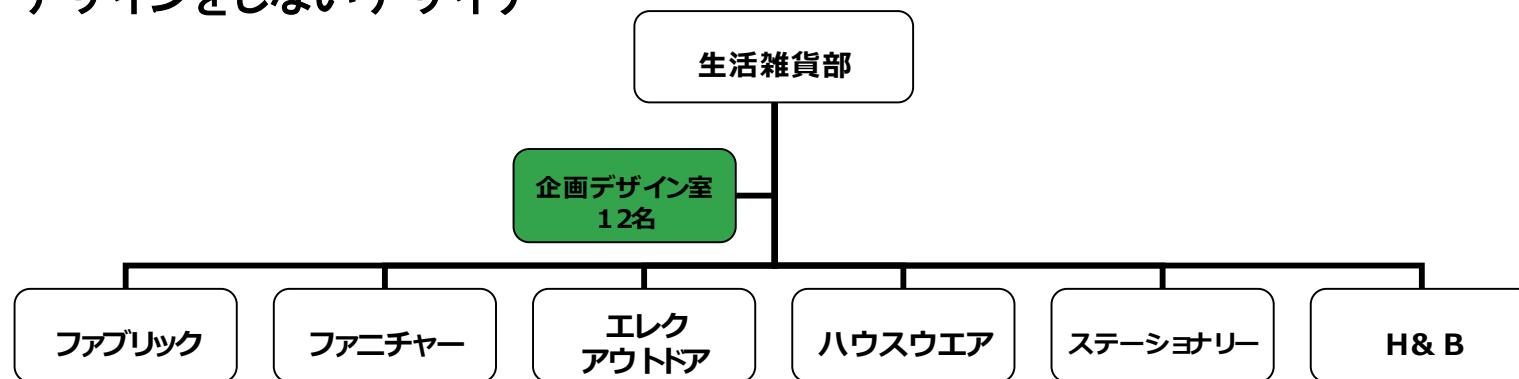
## (2)商品開発の進化

### ① ヨウジ・ヤマモト社との提携

2002年6月～2008年10月まで契約

ディレクター	チーフMD	チーフデザイナー	デザイナー	パタンナー	合計
1	1	2	11	4	19

### ② デザインをしないデザイナー



### ③ 商品企画ミーティング

- ・毎月最終金曜日8:00～
- ・メンバー：アドバイザリーボード、商品本部長、衣・生・食部長、企画デザイン室長、カテゴリーマネジャー(16名)

# VI. 経営の変革

無印良品

## ④ World MUJI プロジェクト



壁掛けCDプレイヤー(10,500円)



デジタルカレンダー(2,500円)



ステンレスケトル(4,500円)

## ⑤ Found MUJI プロジェクト



アルミ壁面ハンガー(1,499円)



駅の時計・ウォールクロック(12,600円)

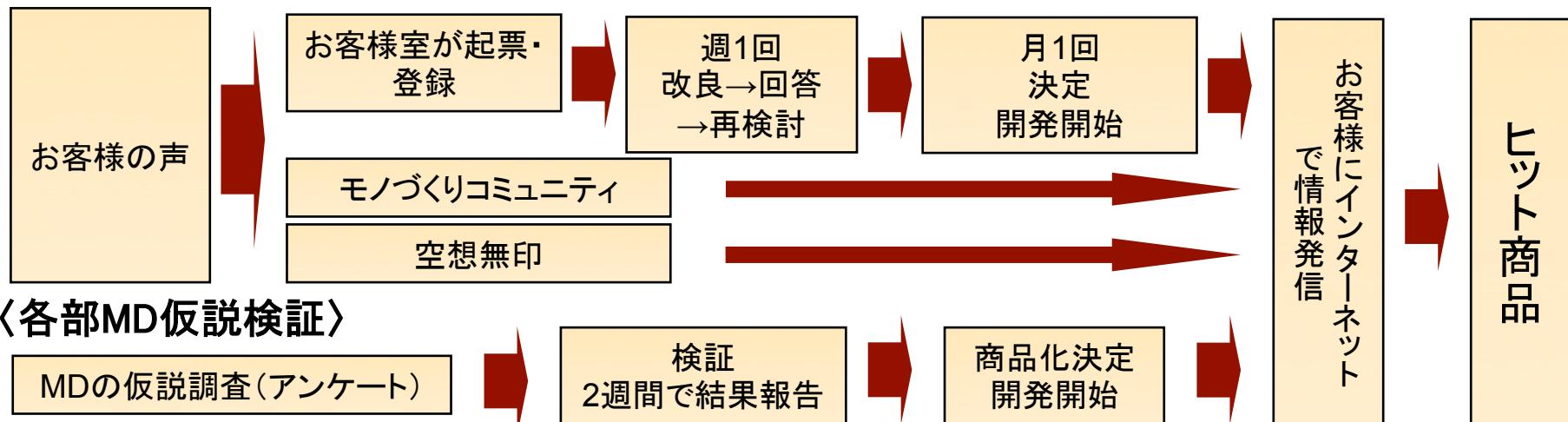


足なり直角靴下(525円)

# VI. 経営の変革

## ⑥ お客様の声による商品開発

### 〈改良・再販・新商品開発〉



### 〈各部MD仮説検証〉

MDの仮説調査(アンケート)

検証  
2週間で結果報告商品化決定  
開発開始

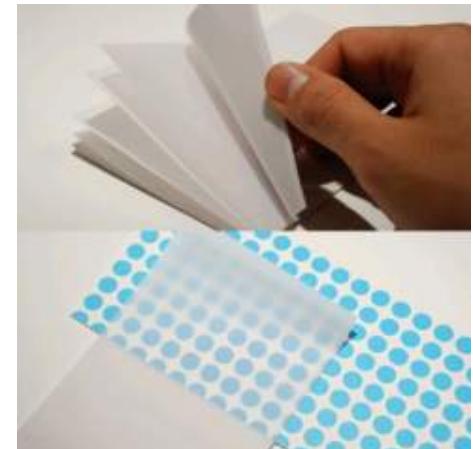
(ネットアンケートによる開発)



カップ入りキャミソール



再生紙ダブルリングノート



貼ったまま読める透明付箋紙

# VI. 経営の変革

無印良品

〈インターネットを介して開発〉  
まったく新しい、世の中になかった商品



体にフィットするソファー



持ち運びのできる明かり



壁棚

# VI. 経営の変革

無印良品

## ⑦ MGS社(ムジ・グローバル・ソーシング)

- ・設立主旨:調達原価引き下げと情報収集、商品開発力の強化
- ・設立日:2006年5月1日
- ・資本金:3百万SGD(約230百万円)
- ・所在地:シンガポール
- ・売上高:11,547百万円(2011年度)
- ・拠点:シンガポール、上海、ベトナム、タイ、インドネシア、バングラデシュ、インド、ルーマニア

ずっと良い値



脚付マットレス

なるほど!



吊るして使える  
洗面用具ケース



パンの耳スナック

## Observationから生まれた商品

# VI. 経営の変革

無印良品



# VI. 経営の変革

無印良品



壁につけられる家具

# VI. 経営の変革

無印良品

## 2. 販売の進化

### 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
小売販売額	駅に対する立地	基準階との差異	無印内競合
人口	乗降客数	売場面積	無印徒歩圏内競合
1人当たり販売額	駐車場台数	入口からの距離	マーケット与件
昼夜間人口比率	食品の有無	看板・サイン掲出	導線に対する立地
人口密度	シネマの有無	間口の長さ	
所得格差	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		

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

#### 2010年度の新規出店実績 新規出店

	店舗数	売場面積
直営	27店舗	15,841m <sup>2</sup>
LS	0店舗	0m <sup>2</sup>
西友	0店舗	0m <sup>2</sup>
計	27店舗	15,841m <sup>2</sup>

2010年度末  
店舗数 359店舗  
売場面積 261,431m<sup>2</sup>

#### 新店売上高の推移

年度	店舗数	店頭売上高 (百万円)	店頭売上高 構成比
2004	26店舗	7,068	6.1%
2005	18店舗	4,115	3.3%
2006	31店舗	7,262	5.4%
2007	19店舗	4,029	2.9%
2008	26店舗	7,228	5.2%
2009	24店舗	3,620	2.7%
2010	27店舗	6,445	4.8% <sup>27</sup>

Copyright(c)2013.RYOHIN KEIKAKU CO.,LTD. All Right Reserved.

# VI. 経営の変革

## 3. 業務構造の変革

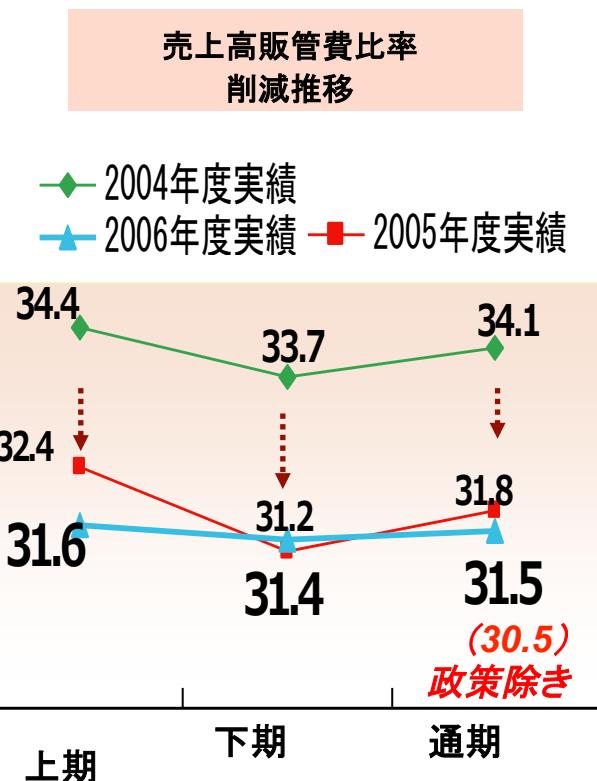
### (1) 30%委員会 一コスト構造を変える

#### ① 30%委員会

「店舗業務改善PJ」「在庫・物流改善PJ」  
 「調達構造PJ」「賃料施設構造PJ」「本部業務PJ」

#### 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

# VI. 経営の変革

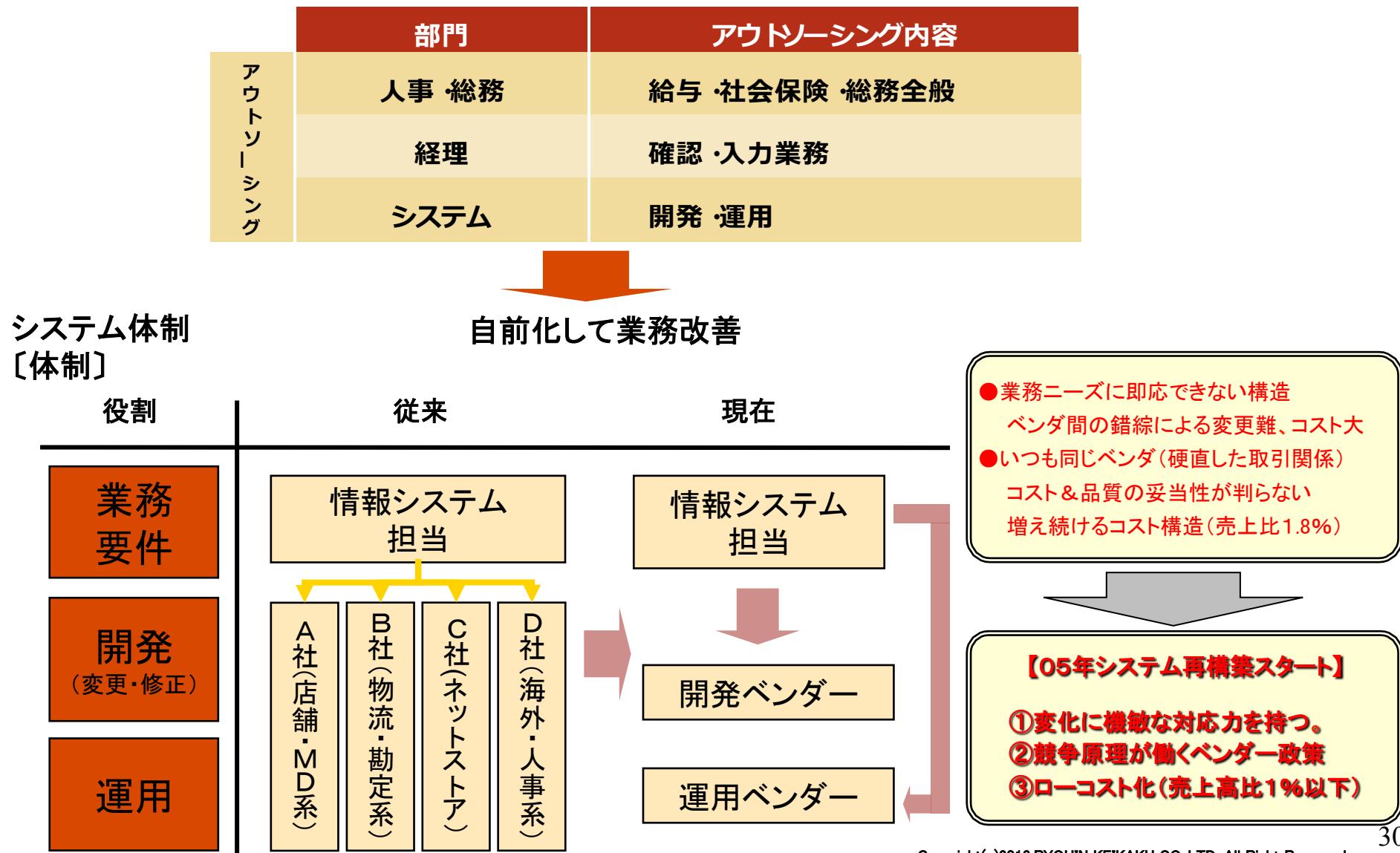
無印良品

## (2) 30%委員会サブプロジェクト

名称	実施策	
店舗業務改善	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	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	① ED 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	⑤タグ・シール改善 ⑥海外アソート ⑦PPメーカー直送
調達構造	①直貿比率のアップ ②材料の一括発注 ③工場集約	④産地変更 ⑤中間業者排除
賃料施設構造	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&ビルト ③坪当たり工事費の削減 ④ES, EVの保守メンテ1社統合	⑤海外での什器・備品作製 ⑥社員による組み立て ⑦照明・蛍光灯口一コストタイプへ ⑧床材の見直し
本部業務	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	⑥19時退社 ⑦ペーパーレス ⑧勤怠管理システムの入れ替え 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

# VI. 経営の変革

## 4. 自前化



## システム改革の基本方針

①. コアな業務システムこそ自社開発にチャレンジする。

自社開発=素早い変化が求められるMDシステム

外部委託=定型的な業務系、パッケージ(人事、会計)

②. 自社開発はベンダーに依存しない独自の方法で行う。

LINUXマシンとシェルスクリプトだけで作る。

(DBサーバやミドルウェアは使わない)

③. 競争原理 & 柔軟性のある「部品化」構造にする。

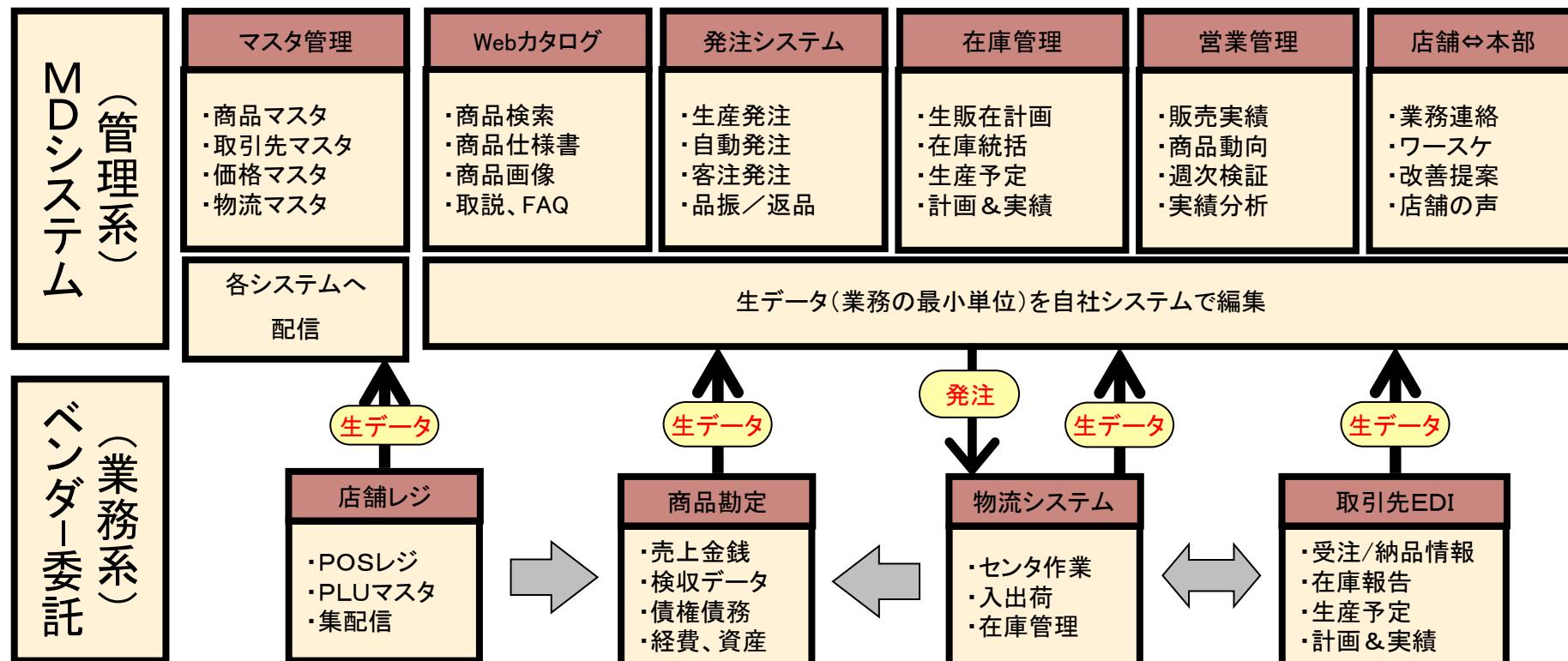
大きな括りで開発せずに業務毎に『部品化』

システム間の結合度を低くする。(生データで連携)

# VI. 経営の変革

## 新しいシステムの構造

- コアなMDシステム(マスタ、商品情報、発注、在庫管理、営業管理)は自社開発。
- ベンダ委託は業務毎に『部品化』し、システム間の結合度を低くする。
  - ①マスタ類は全て自社システム ②生データ(業務の最小単位)を自社システムで編集



# VI. 経営の変革

無印良品

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

〃 12月

自社開発本格スタート

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%)	( )は売上対比率

# VI. 経営の変革

無印良品

## 5. 見える化

### (1) 衣服・雑貨の生産

- ・アクセルとブレーキ
- ・初回配分(8パターン)と「売れ筋」品振り

### (2) 出店判断

- ・25項目の因子

### (3) 毎週月曜日の監査室報告

- ・店舗の政策課題の進捗 — ライン中間管理職の限界
- ・本部業務の実施状況

### (4) 業務標準化委員会

ファイル棚50%削減・扉の撤去



見える化ボード



# VI. 経営の変革

無印良品

## 衣服・雑貨の生産＝アクセルとブレーキ 【単品検証】

### 単品動向リスト

『累計の条件:SS期間(2月～7月):12月～7月の累計実績、AW期間(8月～1月):8月～1月の累計実績』

商品漢字名称	規格名称	総 計画数	販売期間	店頭 - 3W		計画 比	前週 比	店頭 - 2W		計画 比	前週 比	店頭 - 1W		実績 金額	計画 比	前週 比
				計画数	実績数			計画数	実績数			計画数	実績数			
綿シルク混レース付半袖	婦人・M・ベージュ	742	08/05-09/29	69	34	49%	74%	66	31	47%	91%	67	49	98	73%	158%
綿シルク混レース付半袖	婦人・L・ベージュ	601	08/05-09/29	56	24	43%	83%	53	13	25%	54%	54	28	54	52%	215%
綿シルク混レース付半袖	婦人・M・ブルー	713	08/05-09/29	67	20	30%	87%	63	27	43%	135%	64	28	50	44%	104%
綿シルク混レース付半袖	婦人・L・ブルー	589	08/05-09/29	55	19	35%	106%	52	15	29%	79%	53	28	53	53%	187%
綿シルク混レース付半袖	婦人・M・ボルドー	742	08/05-09/29	69	51	74%	104%	66	41	62%	80%	67	79	148	118%	193%
綿シルク混レース付半袖	婦人・L・ボルドー	601	08/05-09/29	56	36	64%	90%	53	20	38%	56%	54	60	113	111%	300%
綿シルク混レース付半袖	婦人・M・黒	889	08/05-09/29	83	28	34%	108%	79	20	25%	71%	80	35	64	44%	175%
綿シルク混レース付半袖	婦人・L・黒	720	08/05-09/29	67	31	46%	103%	64	20	31%	65%	65	35	65	54%	175%
綿シルク混レース付半袖シャツ		5,597	08/05-09/29	522	243	47%	93%	496	187	38%	77%	504	342	644	68%	183%
ストライプ半袖ドレープシャツ	婦人・M・ライトグレー	1,098	08/19-10/13	132	99	75%	97%	119	71	60%	72%	103	72	208	70%	101%
ストライプ半袖ドレープシャツ	婦人・L・ライトグレー	769	08/19-10/13	93	49	53%	84%	83	24	29%	49%	72	40	114	56%	167%
ストライプ半袖ドレープシャツ	婦人・M・グレー×黒	945	08/19-10/13	114	100	88%	85%	102	59	58%	59%	88	59	168	67%	100%
ストライプ半袖ドレープシャツ	婦人・L・グレー×黒	686	08/19-10/13	82	76	93%	88%	74	44	59%	58%	64	36	100	56%	82%
ストライプ半袖ドレープシャツ		3,498	08/19-10/13	421	324	77%	89%	378	198	52%	61%	327	207	589	63%	105%
綿混フライスプリント七分袖	婦人・S・ライトバーブ	334	08/19-10/13	40	33	83%	174%	36	15	42%	45%	31	61	85	197%	407%
綿混フライスプリント七分袖	婦人・M・ライトバーブ	1,387	08/19-10/13	167	60	36%	107%	150	41	27%	68%	130	214	276	165%	522%
綿混フライスプリント七分袖	婦人・L・ライトバーブ	911	08/19-10/13	109	41	38%	103%	99	32	32%	78%	85	133	172	156%	416%
綿混フライスプリント七分袖	婦人・S・チャコール	334	08/19-10/13	40	37	93%	88%	36	30	83%	81%	31	63	85	203%	210%
綿混フライスプリント七分袖	婦人・M・チャコール	1,134	08/19-10/13	136	99	73%	82%	123	117	95%	118%	106	326	443	308%	279%
綿混フライスプリント七分袖	婦人・L・チャコール	799	08/19-10/13	96	86	90%	81%	86	78	91%	91%	75	205	268	273%	263%
綿混フライスプリント七分袖	シャツ	4,899	08/19-10/13	588	356	61%	93%	530	313	59%	88%	458	1,002	1,329	219%	320%
綿天竺チェックプリントTシャツ	婦人・S・赤	293	08/19-10/13	35	45	129%	102%	32	17	53%	38%	27	7	10	26%	41%
綿天竺チェックプリントTシャツ	婦人・M・赤	769	08/19-10/13	93	103	111%	62%	83	56	67%	54%	72	56	84	78%	100%
綿天竺チェックプリントTシャツ	婦人・L・赤	618	08/19-10/13	74	98	132%	71%	67	40	60%	41%	58	46	71	79%	115%
綿天竺チェックプリントTシャツ	婦人・S・茶	293	08/19-10/13	35	23	66%	47%	32	7	22%	30%	27	8	11	30%	114%
綿天竺チェックプリントTシャツ	婦人・M・茶	867	08/19-10/13	104	102	98%	69%	94	33	35%	32%	81	39	59	48%	118%
綿天竺チェックプリントTシャツ	婦人・L・茶	657	08/19-10/13	79	59	75%	48%	71	24	34%	41%	62	34	52	55%	142%
綿天竺チェックプリントTシャツ		3,497	08/19-10/13	420	430	102%	64%	379	177	47%	41%	327	190	288	58%	107%

# VI. 経営の変革

無印良品

## 毎週月曜日の監査室報告

### 店舗業務点検結果

店舗	近鉄桃山	千本	くずはモール	ジャスコ洛南	枚方ビオルネ
管理基本項目					
安心安全管理	100%	100%	100%	100%	100%
人事労務管理	95%	100%	100%	100%	100%
金銭管理	100%	100%	100%	100%	100%
売場管理	100%	100%	100%	100%	100%
倉庫管理	100%	100%	100%	100%	100%
保全管理	100%	100%	100%	100%	100%
販売管理	100%	100%	100%	100%	100%
商品管理	100%	100%	100%	100%	100%
合格率	99%	100%	100%	99%	100%
前回合格率	97%	98%	99%	100%	99%
改善	2%	2%	1%	▲1%	1%

# VI. 経営の変革

無印良品

## 毎週月曜日の監査室報告

### ・重点課題の点検

#### 「無印良品 池袋西武

- ・2F 階段天井の雨漏りによる剥がれ

#### 無印良品 にしおおみやファッショモール

- ・化粧品テスターの開封日付貼付



# VI. 経営の変革

無印良品

## 事務所の売場移転

売場レジサークル内に移設された事務所機能(無印良品 宇都宮IPV)



# VI. 経営の変革

無印良品

## 6. 業務標準化

### 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 1,780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	店舗システム
13	ファイリング

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



# VI. 経営の変革

無印良品

## 改善提案によるMUJIGRAM(店舗業務マニュアル)定期改訂

- ・13冊、1,780頁のマニュアルで業務の標準化と見える化を推進。 改訂は社員からの声。

### 4月：全面改訂

- ・13冊のファイルを、業務種類別に再編集

4月	75件	売場作り(MD)全面見直し ・売れ筋検査運用方法更新
----	-----	-------------------------------

### 5～7月：月次定期改訂(合計62件)

5月	9件	収入印紙運用変更 ・中嵩宅送エリア拡大
6月	25件	退職手続きチェックリスト改訂 ・店長が取得すべき資格一覧追加
7月	28件	・自転車修理承りフロー追加 ・店舗文書保管基準更新

改善提案の  
採用件数



1～4月	40件
5～7月	36件
合計	76件

# VI. 経営の変革

無印良品

## 海外版MUJIGRAM(店舗業務マニュアル)



### 1) New staff training

#### (1) What is new staff training?

- (What) New staffs learn basic operation first, when they join MUJI.  
This is a training curriculum for new staffs to be able to do store basic operation alone in the first 1month.
- (Why) To make new staff's store operation clear and they can work free from fear.
- (When) When you join MUJI
- (Who) New staff and store in-charge

#### (2) Introduction of a trainer

- A manager or a supervisor can be a trainer basically.  
Put a name of a trainer into new staff training plan.  
And introduce yourself to a new staff.

#### (3) Flow of a new staff training

##### □ Preparation

- Make a new staff training plan
  - ① Compare a new staff's working day and a trainer's working day and make a plan.  
You fill out "When" "Who" "Which" training they learn into the list.
  - ② You fill out the date to confirm their understanding about 1 week later.

##### □ Training

- A trainer carries on a training along to the new staff training plan.  
Trainer carries on the training on the basis of the lesson plan.  
A new staff learn reading MUJIGRAM.

- When you finish one category, you paint over the training plan.

##### □ Confirm staff's understanding

- Make efficient use of the new staff training check list.  
The trainer confirms staff's understanding in order below about 1 week later.
  - ① The new staff vale oneself.
  - ② The trainer values on the new staff.
  - ③ Feedback to the new staff.

- If the new staff understands, the trainer paints over the training plan.  
■ The trainer fills comment in the training check list.  
■ When necessary, the trainer retrains.

##### □ Value of a shop manager

- Make efficient use of the new staff training check list  
After confirming staff's understanding and all curriculum, a shop manager vales on the new staff.  
The shop manager fills comment in the sheet and sign.
- The curriculum is over.

2009/10

01 Sales floor 1-1

1

MUJI VMD MANUAL	02. Preparing Sales Floor	2. Household
-----------------	---------------------------	--------------

MUJIGRAM TRANSLATED/REVISED BY MUJI U.S.A.  
LIMITED



2  
4

#### Basic Rules – Point of Presentation

#### # 3-Rule for Point of Presentation Display

- 1. PP display items should be the same items on the shelf below or the items in the same department. : PP display-items and IP display-items(shelf area) should be related to each other.

as the PP area is using as a store signage to let consumers know each section, this presentation area should tell the location clearly with merchandises.

##### 2. Display Large and Non-glass merchandise

If you display small items or glass items, it can not show its feature visibly from far away.

##### 3. PP Area is the above the 5ft 5inch from the bottom.

To show the item as a displaying not a general merchandise stacking-up, the PP area start from 5ft 5inch of the shelf.



# VI. 経営の変革

無印良品

MUJIGRAM 日本語版	13冊	1,994 ページ
" 英語版	5冊	378 ページ
" 中国語版	7冊	461 ページ
" 韓国語版	4冊	164 ページ



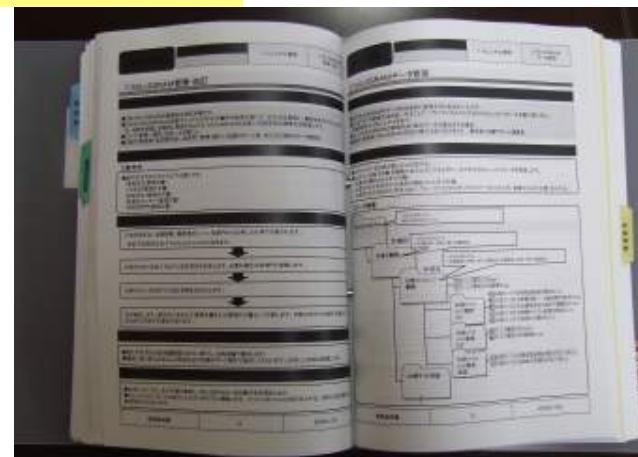
# VI. 経営の変革

無印良品

本部業務基準書による本部業務の見える化・標準化  
年2回の監査による確認と最新業務の共有化

1a	衣服・雑貨部	6	情報システム担当/企画室
1b	生活雑貨部/食品部	7	経理財務担当
2	カフェミール事業部/品質保証部/ チャネル開発部	8	総務人事担当
3	販売部/業務改革部/お客様室	9	ムジ・ネット
4	海外事業部		
5a	宣伝販促室/流通推進担当		
5b	店舗開発部		

業務基準書



# VI. 経営の変革

無印良品

## 朝礼メニュー

		1	2			
売上概算日報						
昨日		全部門	衣類雑貨	生活雑貨	食品	多角化
売上実績	単日	19,728	3,391	15,376	613	348
	累計	106,623	24,575	73,965	5,165	2,917
予算比	単日	93.9	94.2	96.1	68.1	69.7
	累計	87.9	82.2	90.0	84.7	94.1
予算差	単日	-1,272	-209	-624	-287	-152
	累計	-14,677	-5,325	-8,235	-935	-183
売上 昨年比	単日	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	累計	141.6	130.8	146.3	143.1	124.9
客数	単日	3,120	828	1,929	975	42
	累計	23,986	6,574	14,190	8,166	329
本日		全部門	衣類雑貨	生活雑貨	食品	多角化
予算		8,100	2,200	5,200	500	200
昨年比		7,281.4	0.0	4,678.5	0.0	0.0
宅送最短指定日					食品撤去日	
関東エリア					2012年03月19日	
03月15日(木)						
※代表的な日付を表示 正確な日付は配送システム で参照						
配送キャバ確認					当店への品振・返品	
					・品振依頼 --- 未処理 3件 ・本部返品指示 --- 未処理 5件 ・本部品振指示 --- 未処理 1件	
当店店舗受取					オートFAXバーツオーダー	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・本日入荷予定 --- 0件</li> <li>・明日以降入荷予定 --- 4件</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>・本部の回答待ち --- 3 件</li> <li>・調査中 --- 2 件</li> <li>・確認中 --- 0件</li> <li>・店舗の回答待ち --- 2 件</li> </ul>	

**業務連絡**

[業務連絡一覧へ](#)

**最新25件**

優先度	要返	タイトル	実施
【3月度】TVCM放映に関する...			
緊急・重要		【E& O】家電2点セットのセッ...	
緊急・重要		【食品】のど飴 柚子＆金柑 外...	済
		宣伝販促開連のお知らせ0308...	
		宣伝販促開連のお知らせ0308...	
		宣伝販促開連のお知らせ0308...	
		3/14～お取寄せ専用発注の開...	
		納品／在庫情報について	
要		【G&F】「母の日の花 店舗予...	
		3/16(金)～4/9(月)「...	
重要		人事課からのお知らせ(SE評価...	
		価格／切替情報について	
		納品／在庫情報について	
要		予算達成(2月)あいさつ調査(...	
		未確定返品伝票について	
		ネットストアプレミアムクーポン...	
緊急・重要		【ファブリック】インド綿ルーム...	
重要		配達時間帯平準化拡大のお知らせ	
		【あいさつ調査】2012年度...	
		【MUJI GIFT CARD...】	済
		【ファブリック】オーダーラグ台...	済
		MUJIGRAM & 無印良品の動...	
		宣伝販促開連のお知らせ0301...	
		宣伝販促開連のお知らせ0301...	
		納品／在庫情報について	

**今日の天気**

**東京**  
**最高:11°**



**今日やること**

**本日実施期限の業務連絡**

優先度	要返	タイトル	実施
-----	----	------	----

**本日分の業務カレンダー**

**タイトル**

冷ケース清掃(※第1、3月曜日目安。フィルターは毎週)

**今月のカレンダー**

**引き継ぎノート**

[引き継ぎノートへ](#)

# VI. 経営の変革

## 7. ボトムアップ

### 本部改善提案

#### 「WH運動(2倍か半分)」（生産性を2倍に！無駄を半分に！）

トップダウンによる業務改善  
の仕組み



ボトムアップによる業務改善  
の仕組み

部門名	「WH運動」テーマ
販売部・業観改革部	店舗配布紙資料半減
衣服・雑貨部	コピー・プリント出力半減
生活雑貨部	WEBカタログ掲載写真100%
食品部	残業半減・有給休暇取得2倍
総務人事・J-SOX担当	障害者雇用を2倍・勤怠閉め日を1回に半減
情報システム担当	【生産性2倍】本部OAサポート
監査室	監査で確認した「店舗で困ったこと」の解決度を2倍

# VI. 経営の変革

無印良品

## 「WH運動(2倍か半分)」 受賞各部門 テーマ内容

部門名	受賞名	テーマ内容
販売部・業務改革部	松井賞	店舗配布資料1/2化
お客様室・品質保証部	ホームラン賞 (改善効果)	「品質保証レポート」作成業務の無駄をなくす
生活雑貨部	ホームラン賞	WEBカタログの商品写真100%
カフェ・ミール事業部	松井賞	用度品の店舗在庫半減
店舗開発部	首位打者賞 (1位)	什器・備品発注の簡略化

# VI. 経営の変革

無印良品

## 8. 「決まったことを決まった通りキッチンとやる」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						
月	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

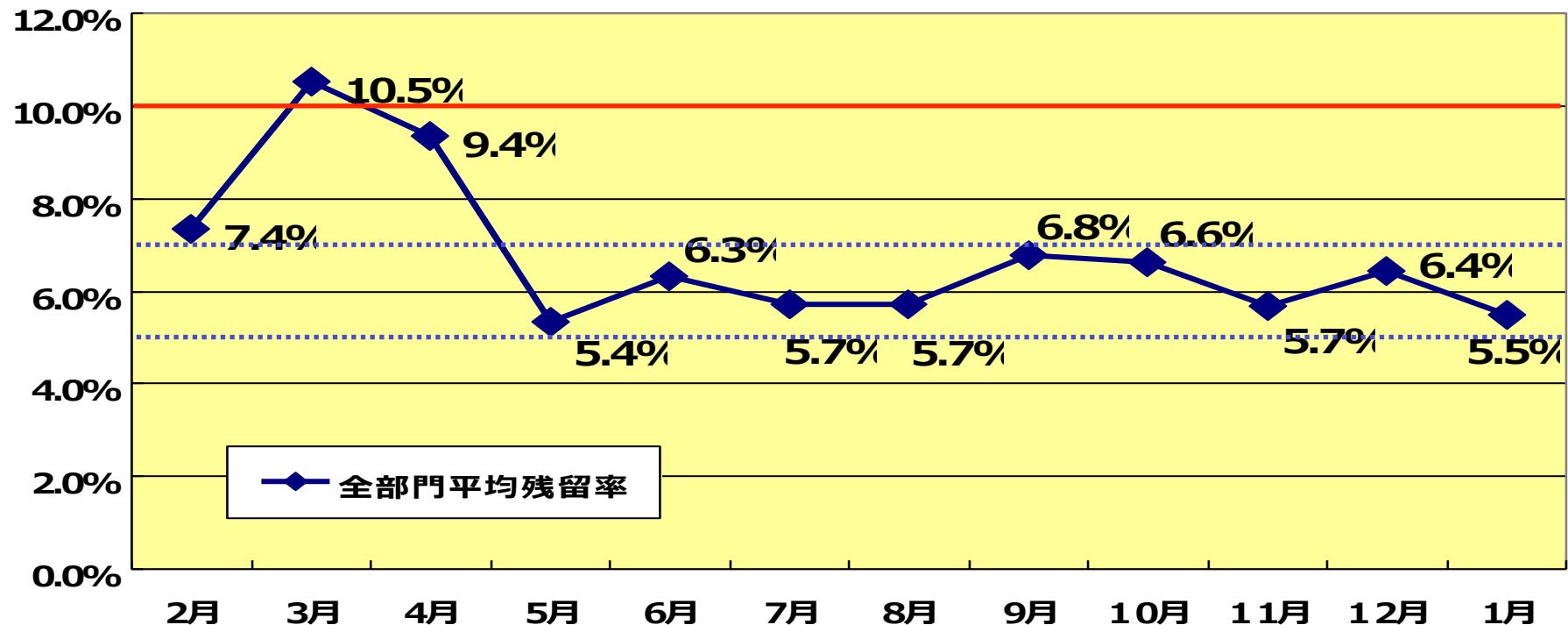
# VI. 経営の変革

無印良品

## ■ 定時退社

- ・9月以降の残留率は、5%～7%のレンジに収斂し、全月目標達成。
- ・「重点月」とした11月の残留率は5.7%と、展示会とその準備があったにも係わらず、昨年実績(11.6%)の半分以下になり、計画的に業務を遂行する実行力と徹底力が更に向上した。

## ■ 本部残留率推移

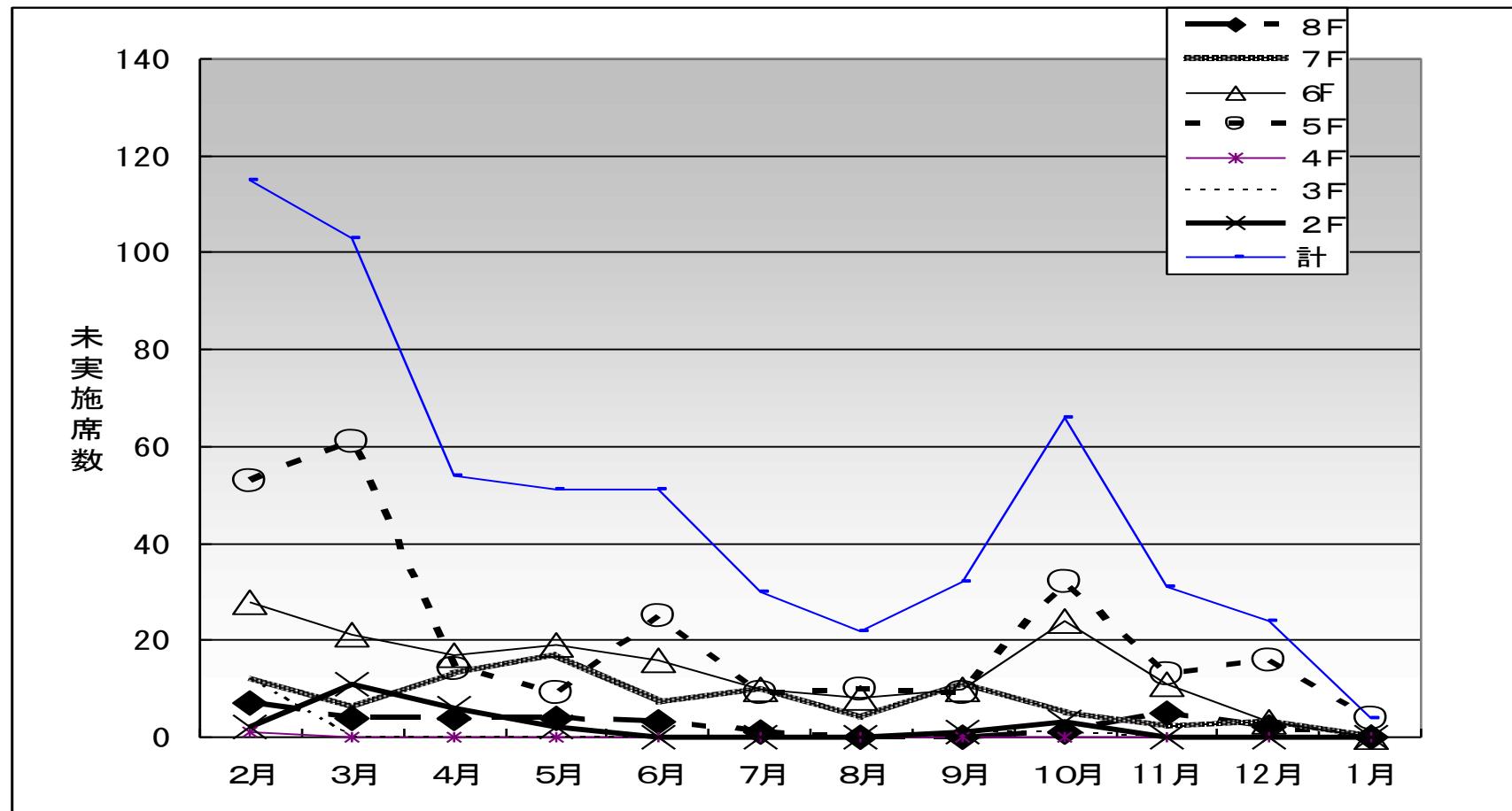


# VI. 経営の変革

無印良品

## 《整理整頓》

クリアデスクルールがほぼ定着した



# VI. 経営の変革

無印良品

## 《 デッドライン 》 DINAシステム

D (Dead Line) 締切  
I (Instruction) 指示  
N (Notice) 連絡  
A (Agenda) 議事録

本部業務メニュー

閉じる

A046 本部日報システム												
登録日		20091125 ~		業務分類		全て						
実施期限				差出部門		全て						
閲覧状況		全て		実施状況		全て		対象部門				
差出内容												
登録日	対象部門	業務分類	部門	氏名	タイトル			実施期限	自	部	閲覧状況	実施状況
2010/01/22	経理財務部	デッドライン	企画室	武内 健治	<a href="#">海外販社との決済について(欧米会議より)</a>			2010/02/19	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	未	
2010/01/22	全部門	議事録	企画室	武内 健治	<a href="#">欧米会議(2010年1月22日)</a>			-	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	-	
2010/01/25	生活雑貨部	デッドライン	企画室	武内 健治	<a href="#">組立説明書の質向上(部門政策検討会より)</a>			2010/05/31	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	未	
2010/01/22	品質保証部	デッドライン	企画室	武内 健治	<a href="#">品質に対するフォーメーションを構築(部門政策検討会より)</a>			2010/05/31	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	未	
2010/01/22	食品部	デッドライン	企画室	武内 健治	<a href="#">海外商品 展開計画の仕組構築(部門政策検討会より)</a>			2010/02/26	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	未	
2010/01/25	生活雑貨部	デッドライン	企画室	武内 健治	<a href="#">海外商品 展開計画の仕組構築(部門政策検討会より)</a>			2010/02/26	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	未	
2010/01/22	衣服雑貨部	デッドライン	企画室	武内 健治	<a href="#">海外商品 展開計画の仕組構築(部門政策検討会より)</a>			2010/02/26	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	済	
2010/01/22	チャネル開拓部	デッドライン	企画室	武内 健治	<a href="#">部門政策再検討(部門政策検討会より)</a>			2010/02/26	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	未	
2010/01/22	販売部	デッドライン	企画室	武内 健治	<a href="#">LS政策について(部門政策検討会より)</a>			2010/02/26	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	未	
2010/01/20	全部門	議事録	総務人事・、 横田 隆史		<a href="#">2009年1月19日 人材育成委員会</a>			-	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	-	
2010/01/18	全部門	議事録	企画室	武内 健治	<a href="#">2010年1月18日 営業会議</a>			-	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	-	
2010/01/18	衣服雑貨部	デッドライン	企画室	武内 健治	<a href="#">衣服雑貨の季節在庫管理手法</a>			2010/02/15	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	未	

# VI. 経営の変革

無印良品

## 《 デッドライン 》 部門ボード

7月度重点テーマ「仕事に締め切りを決める」  
デットラインの活用・浸透

部門 生活雑貨部

No. 依頼部門 指示日 担当者 内 容 締切日 実施状況

No.	依頼部門	指示日	担当者	内 容	締切日	実施状況
例1	-	7/4	石原	・業務改善シートの取りまとめとDINAシステムへの掲出	7/6	○
例2	衣服雑貨	7/4	横田	・前回貿易基礎研修の出欠状況について	7/8	○
1	龜谷店	7/6	VMD 名原	・2010年の各デットラインの完工・差益・基準データの出力(未達から依頼)	7/22	○
2	龜谷店	7/6	名CM	・11年AW各コツの12ヶ月算計(アコトは未確定の場合は)	7/22	
3	龜谷店	7/11	日高	・11年AWの原価率の算計(MDS報告分の持続確認)	7/28	○
4	龜谷店	7/11	"	・11年SS夏コツの算計(アコト12ヶ月算計+写真ビューポル)	7/28	○
5	龜谷店	7/11	"	・11年SS秋冬商品の算計(アコト12ヶ月算計+予算)	7/29	○
6	龜谷店	7/11	名CM	・11年夏コツのタクシ「コメント記入」	7/22	○
7	龜谷店	7/11	名CM	・12年初期「夏コツ」の天下作成図	7/22	○
8	龜谷店	7/11	佐藤	・アコト12ヶ月算計原書	7/29	
9	龜谷店	7/11	日高	・11SS各コツの改値(2ヶ月)原書作成	7/22	○
10	龜谷店	7/11	名CM	・2012年定期会員登録=新規・変更登録コスト完成入	7/29	
11	名CM	(7/20)	名CM	・11SS各コツ原書へ表記	7/29	
12	名CM	7/11	日高	・11AWヘアマネジメント会員登録を新規の原書	7/29	
13						
14						
15						

# VI. 経営の変革

無印良品

## 9. 人材の育成

### 人材マネジメントと育成の考え方

#### 目的

当社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

# VI. 経営の変革

無印良品

## 人材委員会

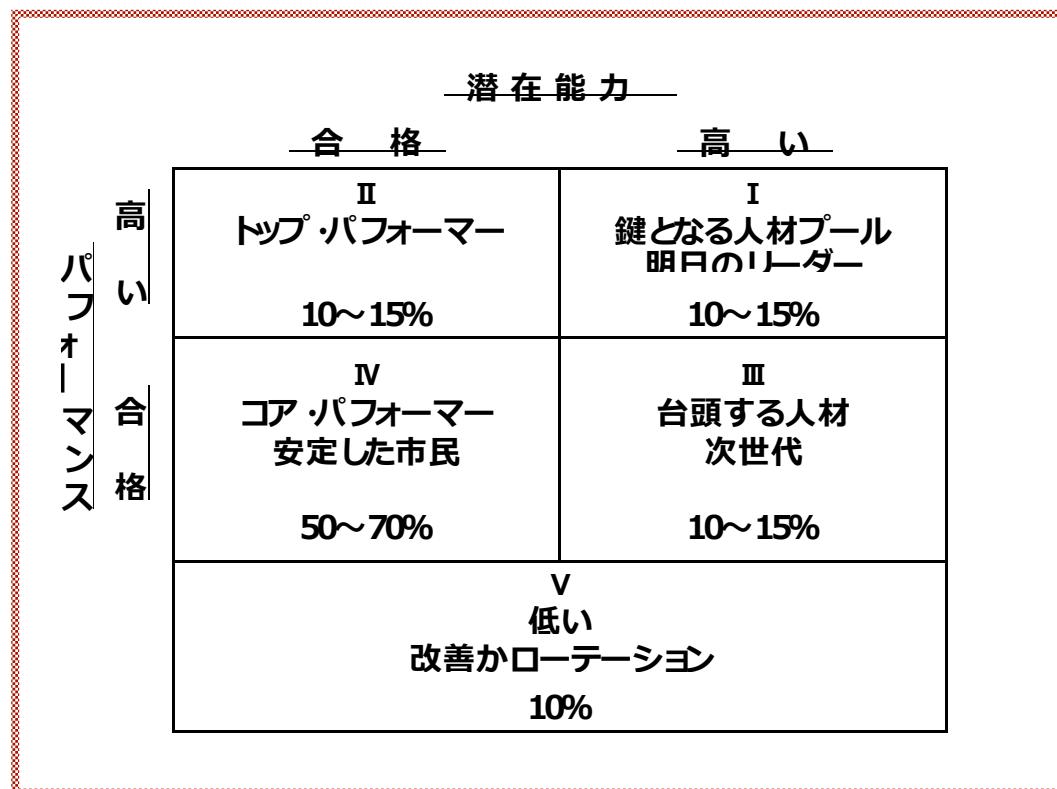
目的 組織力の強化、適材適所

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」・「キャリパー・ポテンシャル・レポート」

「ファイブボックス」



# VI. 経営の変革

## 「プロフィールシート」

基本属性／社内歴／評価歴／行動評価／研修受講歴／海外研修受講歴／キャリパープロファイル

## 「キャリパー・ポテンシャル・レポート」

- 内容 ①役員、部長の特徴 ー強味と弱み  
 ②組織としての強化ポイント  
 ③個々人の強化ポイント  
 ④後継者の準備状況 ー常に変化  
 ⑤後継者の開発計画  
 ⑥達成のためのロードマップ

リーダーシップ	対人関係	問題解決/意思決定	自己管理/時間管理
主張力 積極性 アグレッシブネス) 影響欲 エゴ・ドライブ) 感応力 エンパシー) 復元力 エゴ・ストレングス) 新奇・リスク志向 切迫性 慎重性	感応力 エンパシー) 社交性 好印象欲 感謝欲 懷疑性	抽象概念理解力 アイデア志向 徹底性 柔軟性 慎重性 新奇・リスク志向 切迫性	内的管理 外的管理 切迫性 徹底性 新奇・リスク志向 慎重性

\*トップが代っても、一本芯の通った育成を可能にする。

# VI. 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

# VI. 経営の変革

無印良品

## 人材育成委員会

### (1) 全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4000万円程度)

#### 【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。

#### 【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MUJIGRAM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

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MUJIGRAM作成	中国
店舗	中国版MUJIGRAM作成	中国
販売部	中国版MUJIGRAM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

# VI. 経営の変革

無印良品

## (2)中国新卒採用(現地法人幹部候補)の日本国内勤務(2011.10~)

2011年度卒	女性 25歳 清華大学 卒業
	女性 21歳 北京外国语大学 卒業
	男性 26歳 対外経済貿易大学 卒業
2012年度卒	女性 22歳 北京外国语大学 卒業
	女性 23歳 北京大学 卒業

## (3)海外大学新卒者の日本採用 国内勤務(2012.4~)

- ・女性 28歳 (シンガポール国立大学 卒業)
- ・女性 23歳 (香港大学 卒業)

## (4)日本への留学生の採用

- ・Web事業部 男性 32歳(台湾出身、一橋大学MBA)
- 〃 女性 31歳(台湾出身、一橋大学MBA)

# VI. 経営の変革

無印良品

## (5)香港、韓国、台湾から日本への実務体験派遣

### 【目的】

1	リアルタイムで日本の施策を共有し、自國に反映させる。
2	日本の大きな方向性と施策を確認し、計画を立案する。
3	自國の課題や問題点を日本の担当者とスピードを持って直接解決する。

・香港から 企画＆行政担当 女性 36歳 2011年9月より

・韓国から MDチーム長 男性 33歳 2011年9月より

・台湾から MD担当マネジャー 女性 42歳 2011年9月より

・イギリスから 衣服MDマネージャー 男性 34歳 2012年9月より

・中国から DB経理DBマネージャー 女性 23歳 2012年9月より

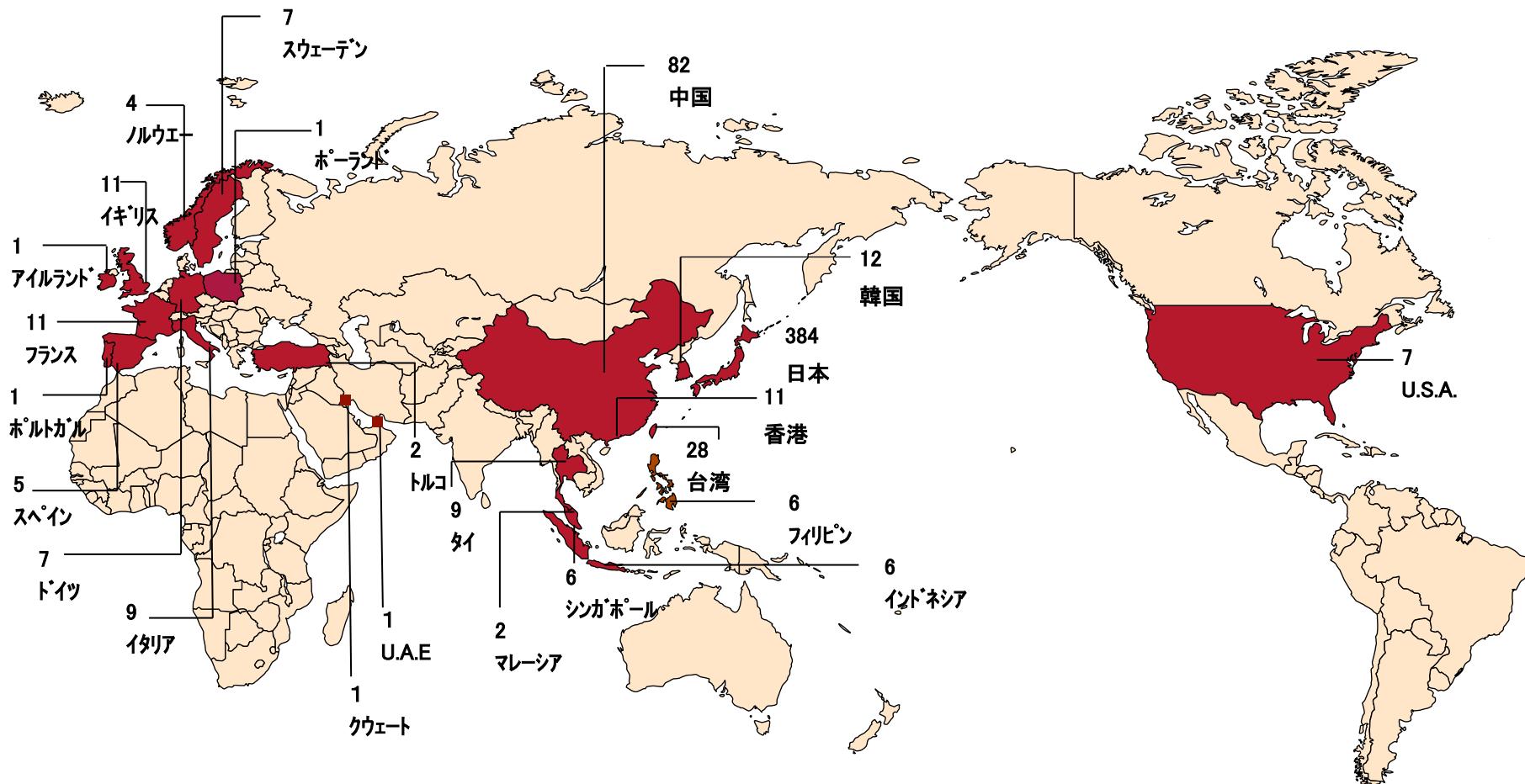
# VII. 海外展開

無印良品

## 1. 国内及び海外店舗数

国内: 384店舗

海外: 230店舗(23国・地域) 2013年9月末現在



# VII. 海外展開

無印良品

## 2. 海外初出店 (1991年)



MUJI West Soho

MUJI West Soho (英国1号店)  
1991年7月8日／ $155\text{m}^2$   
リバティ百貨店とパートナーシップ

MUJI Ocean Centre (香港1号店)  
1991年11月30日／ $291\text{m}^2$   
 ウィオングループと合弁会社

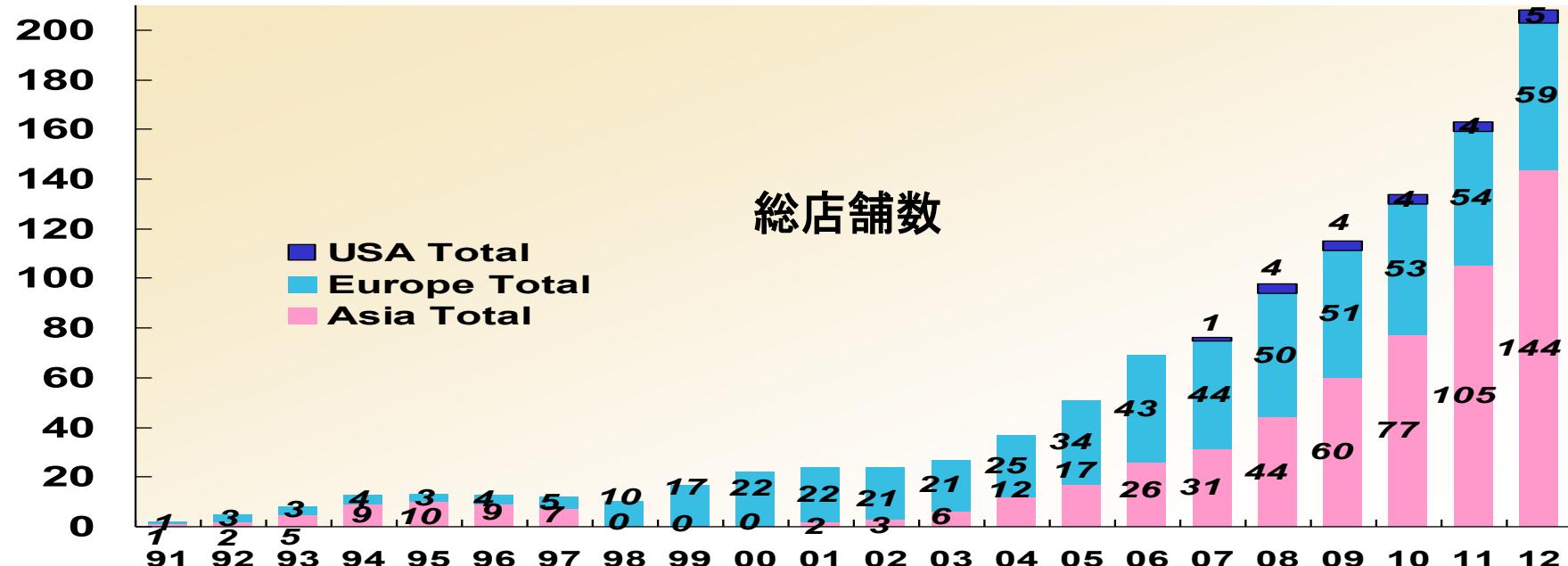


MUJI Ocean centre

# VII. 海外展開

無印良品

## 3. 海外出店・閉店・総店舗数推移



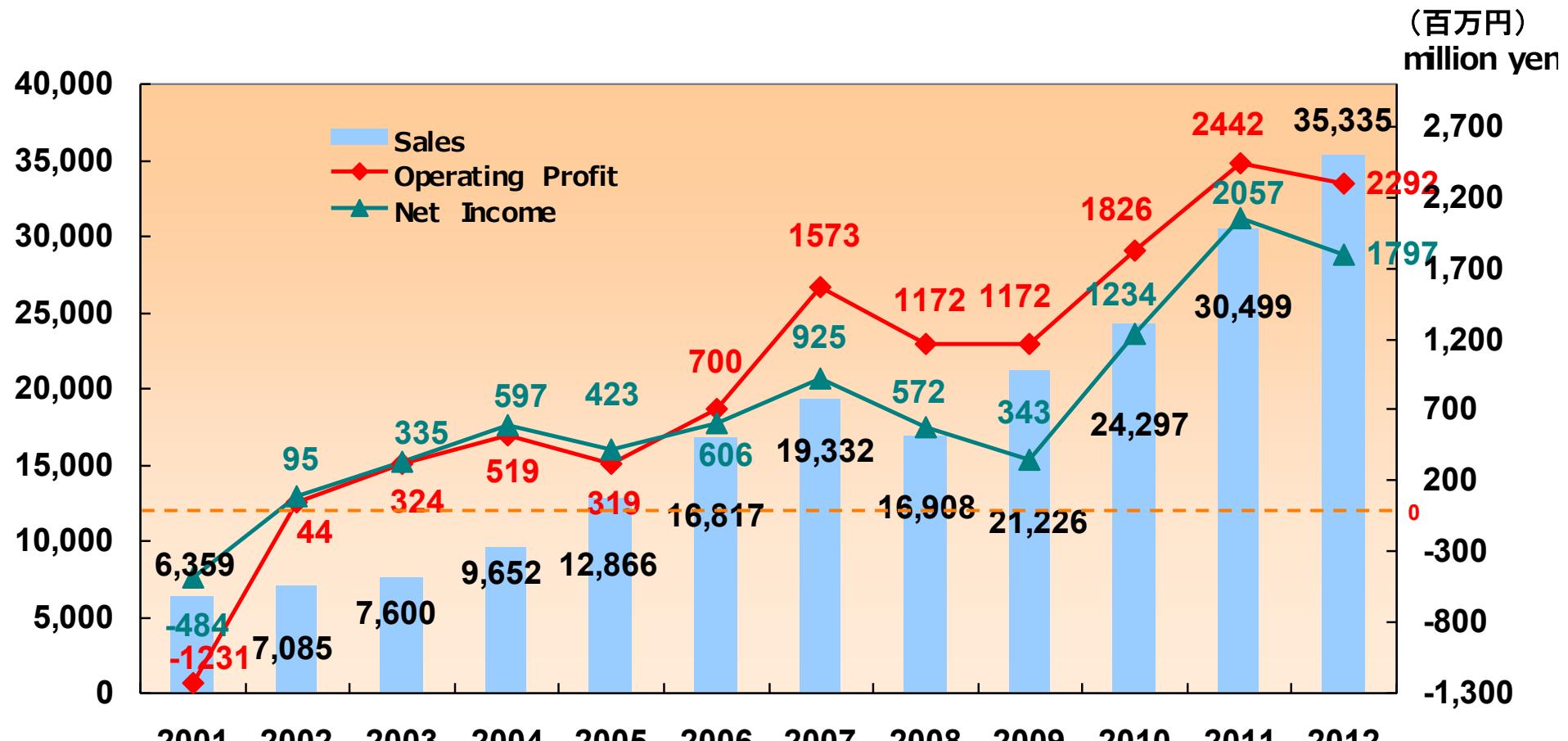
【出店・閉店】

		91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Europe	open	1	2	0	1	0	1	1	5	8	7	2	2	0	5	9	9	4	9	4	5	3	7
	close	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	2	3	0	1	0	0	3	3	3	3	2	1
Asia	open	1	1	3	4	3	1	0	0	0	0	2	1	3	6	6	9	6	14	16	19	31	42
	close	0	0	0	0	2	2	2	7	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	2	3
USA	open	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	1
	close	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

# VII. 海外展開

無印良品

## 4. 11年間赤字、2002年度黒字化



※ 持分法適用会社である無印良品台湾の法人売上高および当期利益を含んでおります

※ The charts includes net sales and net income of MUJI Taiwan, partly owned by Ryohin Keikaku Co.,Ltd.

# VII. 海外展開

無印良品

## 5. 海外戦略の転換

### (1) 1店舗1店舗黒字化

売場坪当賃料('05年実績償却費込)

	OS ロンドン)	TCR ロンドン)	FB パリ)	CBA ミラノ)	LT 香港)
売上高 (VAT抜)	543百万円	654百万円	582百万円	333百万円	971百万円
売場坪数	92坪	118坪	87坪	124坪	236坪
坪効率 (VAT抜)	492千円	462千円	558千円	224千円	343千円
売場坪当賃料	92,192円	50,323円	39,930円	22,961円	33,740円
売上比 (VAT抜)	18.7%	11.3%	7.1%	10.3%	9.8%

### (2) 世界の主要拠点出店 ～ブランド浸透度と出店スピードの一一致～

	'91-'94	'95-'97	'98	'99-'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12
E U R O P E	UK	UK	UK	FRANCE	FRANCE	UK	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE
						FRANCE	IRELAND	IRELAND	IRELAND	IRELAND	IRELAND	IRELAND	IRELAND	IRELAND	IRELAND	IRELAND
	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	Singapore		Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong				
							KOREA	KOREA	KOREA	KOREA	KOREA	KOREA	KOREA	KOREA	KOREA	KOREA
							TAIWAN	TAIWAN	CHINA	TAIWAN	CHINA	CHINA	TAIWAN	CHINA	TAIWAN	CHINA
								TAIWAN	CHINA	THAILAND						
									CHINA	THAILAND	THAILAND	THAILAND	THAILAND	INDONESIA	INDONESIA	PHILIPPINE
										THAILAND	THAILAND	THAILAND	PHILIPPINE	PHILIPPINE	PHILIPPINE	MALAYSIA
										PHILIPPINE	PHILIPPINE	PHILIPPINE	PHILIPPINE	PHILIPPINE	KUWAIT	U.A.E.
USA										U.S.A.						

# VII. 海外展開

無印良品

## (3) 直営はマジョリティ出資での出店

	MEH	UK	France	Italy	Germany	Hong Kong	Singapore	Taiwan	Korea	Shanghai	USA
良品計画	66%	-	-	-	-	100%	100%	39%	60%	100%	80%
三菱商事	34%	-	-	-	-	-	-	10%	-	-	20%
MEH	-	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-	-	-
統一企業グループ <sup>®</sup>	-	-	-	-	-	-	-	51%	-	-	-
ロッテグループ <sup>®</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	40%	-	-

## (4) 海外での商品開発とオペレーションの進化

### ①衣服・雑貨のレベルアップ

- ・前衣服・雑貨部長の派遣('05年12月～)と三菱商事・トレディア欧州との商品開発
- ・企画機能の日本移管 — 2008年SSより商品投入
- ・在庫の適正化

### ②生活雑貨のさらなる上昇

- ・前生活雑貨部長の派遣('05年5月～)、前企画デザイン室長の派遣
- ・ダイレクト発注の実施('07年AW～)

### ③商品マスター情報の共有化

### ④日本版システム('10年5月～・中国)とMUJI GRAMの導入

# VII. 海外展開

## 世界最大の小売市場である米国に進出

1号店：2007年11月16日 / MUJI SOHO 297m<sup>2</sup>

455 Broadway, New York, USA

2号店：2008年5月30日 / MUJI Times Square 404m<sup>2</sup>

The NY Times building 620, 8<sup>th</sup>Av, New York, USA

3号店：2008年10月22日 / MUJI to GO JFK International Airport 55m<sup>2</sup>  
Terminal 5, John F. Kennedy International Airport Jamaica, NY, U.S.A.

4号店：2008年11月28日 / MUJI Chelsea 319 m<sup>2</sup>

16W. 19th STREET, NEW YORK, NY, U.S.A.

MUJI SOHO



MUJI Times Square



## VII. 海外展開

無印良品

## 6. 躍進する中国での展開 (出店地域順)



- (1)上海-13 (16)武漢-3  
(2)北京-7 (17)南通-1  
(3)南京-4 (18)福州-1  
    しんよう  
(4)瀋陽-3 (19)昆明-2  
    くんみん  
    じょうしゅう  
(5)杭州-3 (20)常州-1  
    そしゅう  
(6)蘇州-3 (21)石家莊-3  
  
(7)天津-2 (22)鄭州-1  
    ちんたお  
(8)青島-2 (23)合肥-1  
    にんぽう  
(9)寧波-2 (24)南寧-1  
  
(10)成都-5 (25)長沙-2  
  
(11)深圳-5 (26)泉州-1  
    あもい  
(12)廈門-1 (27)西安-2  
  
(13)大連-2 (28)佛山-1  
  
(14)重慶-6 (29)溫州-1  
    おんしゅう  
(15)濟南-1 (30)廣州-1  
    むしゃく  
(31)無錫-1

# VII. 海外展開

無印良品

商標「無印良品」「MUJI」が25類(被服、履物)で不正先行登録される。

	良品計画		香港盛能投資有限公司(JBI)	
		無印良品 MUJI	MUJI	無印良品
		出願番号第9900137176号	登録番号第799693号	登録番号第799696号
1994年 2月				商標出願
3月				
1995年 11月				登録
12月				
1999年 11月		商標出願		
2000年 5月		拒絶査定不服審判		登録無効審判請求
2001年 1月	良品計画香港、偽物発見	無効審判・行政訴訟の 決定ができるまで審査保留)		良品計画/審査官への面談申請
12月				良品計画/登録無効取消補充理由及び資料提出
2002年 4月				
5月	JBIに警告状発送			
7月	JBIより警告状を否定。			
2003年 2月				JBI/答弁書提出
4月				
6月				
8月	北京Kings&Woodsへ移管			
2004年 8月	21世紀経済報道紙「厳正声明」掲載			
2005年 1月	人民日報紙「無印良品イメージ広告」掲載			良品計画/審判部との面談
2月				商標評審案件審判官に関する告知書
3月				
5月	無印良品(上海)商業有限公司設立			
7月	上海に「無印良品 南京西路」開店			
11月			中国国家工商行政管理总局 商標評審委員会(TRAB)-無効審決	
12月			JBI/上訴・行政裁判(一中院)	JBI/上訴・行政裁判(一中院)
2006年 4月				一中院公判・証拠調査
8月				一中院判決-前審維持
10月				JBI/上訴・行政裁判(高院)
11月	中国「法制日報」記事掲載			
2007年 1月			良品計画/「早期開廷に関する要望書」提出	
3月			一中院公判・証拠調査	
4月				高院公判
6月			一中院判決-前審維持	
8月			JBI/上訴・行政裁判(高院)	
10月				高院判決-前審維持
12月			高院公判	
			高院判決-前審維持	

■-商標登録出願 ■-登録無効審判請求 ■-行政裁判(北京第一中級人民法院;一中院) ■-行政裁判(北京高級人民法院;高院)

# VII. 海外展開

無印良品

## 偽MUJIショップ模倣品



# VII. 海外展開

## 「厳正声明」21世紀経済報道

### 厳正声明書

わが社—日本良品計画株式会社の商標である「無印良品」、「MUJI」は、1980年に日本にて誕生して以来、長年にわたり宣伝・使用されることにより、世界中で相当高い知名度を持つ商標になっております。中国においては、わが社の商標「無印良品」、「MUJI」はそれぞれ第16、20、21、26、35、41等の区分の商品又は役務において登録を受けました。

最近、わが社は、中国の大陸地域、特に広州、深圳、大連等では「無印良品」、「MUJI」が表示されている服装が大量に販売されているのを発見しました。これを受け、消費者の皆様には以下の通りの事実にご注意頂きたく存じております。

- 今まで、わが社は中国大陸地域において「無印良品」、「MUJI」店舗を設立したことがございません。広州、深圳、大連等の地域に出回っている「無印良品」、「MUJI」店舗はわが社とは何の関わりもございません。このため、これらの中国大陸地域で販売されている「無印良品」、「MUJI」服装がわが社の製品ではないため、その品質につきましては、責任を一切負わないことにさせて頂きます。
- 服装商品について他人が「無印良品」、「MUJI」商標を登録した行為に対しては、わが社は既に中国国家工商行政管理総局商標審判委員会に不正登録商標取消審判を申立てました。同案件は今審理中であります。

なお、他人によるわが社の権利を侵害する如何なる行為に対しては、わが社はあらゆる法的手段を講じる権利を保留致します。

良品計画株式会社  
日本国東京都豊島区東池袋4-26-3  
郵便番号：170-8424  
<http://www.muji.co.jp>

中国法律顧問：金杜弁護士事務所  
北京市朝陽区光華路1号嘉裏中心北楼30階  
郵便番号：100020  
連絡者：魏 啓学 弁護士/張 傑 弁理士  
Tel:010-65612299 Fax:010-65610841

# VII. 海外展開

無印良品

## イメージ廣告 -人民日報-



無印良品 (MUJI)「無印良品 MUJI」

無印良品の直営店と出張販売店の新規出店を進めております。  
新規出店の候補地は以下の通りです。  
日本国内: 東京・大阪・名古屋・福岡・仙台・札幌、沖縄

中国天津駅前・香港港湾路  
100022 天津市和平区民族路1号(近天津站) 100006 香港港湾路2号



# VII. 海外展開

無印良品

2005年7月 上海1号店OPEN



# VII. 海外展開

無印良品

2005年7月 上海1号店OPEN



# VII. 海外展開

無印良品

## 念願の上海に正式出店

2008年 1月10日	正大広場	上海市浦东新区陆家嘴西路168号正大广场3F
2008年 9月 5日	南京水游城	南京市白下区健康路1号水游城B1F
2009年 1月29日	无限度	上海市卢湾区淮海中路138号 无限度广场3F
2009年10月24日	南京西路	上海市南京西路818号 818广场3F
2009年11月20日	五角城	上海市淞沪路8号 百联又一城南区3F



# VII. 海外展開

## 首都北京に出店

1号店 : 2008年3月7日 MUJI Xidan Joycity 370m<sup>2</sup>

1/F Joycity, No 131 North Xidan Avenue, Xicheng District, Beijing, China

2号店 : 2008年6月20日 MUJI China Central Place 803m<sup>2</sup>

3/F China Central Place Shopping Mall, Jianguo Road, Chaoyang District Beijing, China

3号店 : 2008年11月22日 MUJI Solana 566m<sup>2</sup>

SMM-79, B1F, Tower 1 Solana No.1 Chaoyang Park West Road  
Chaoyang District Beijing, China

4号店 : 2009年8月28日 MUJI Wangfujing 415m<sup>2</sup>

253 Wangfujing St. Beijing, China

5号店 : 2009年10月17日 MUJI Glory Mall 730m<sup>2</sup>

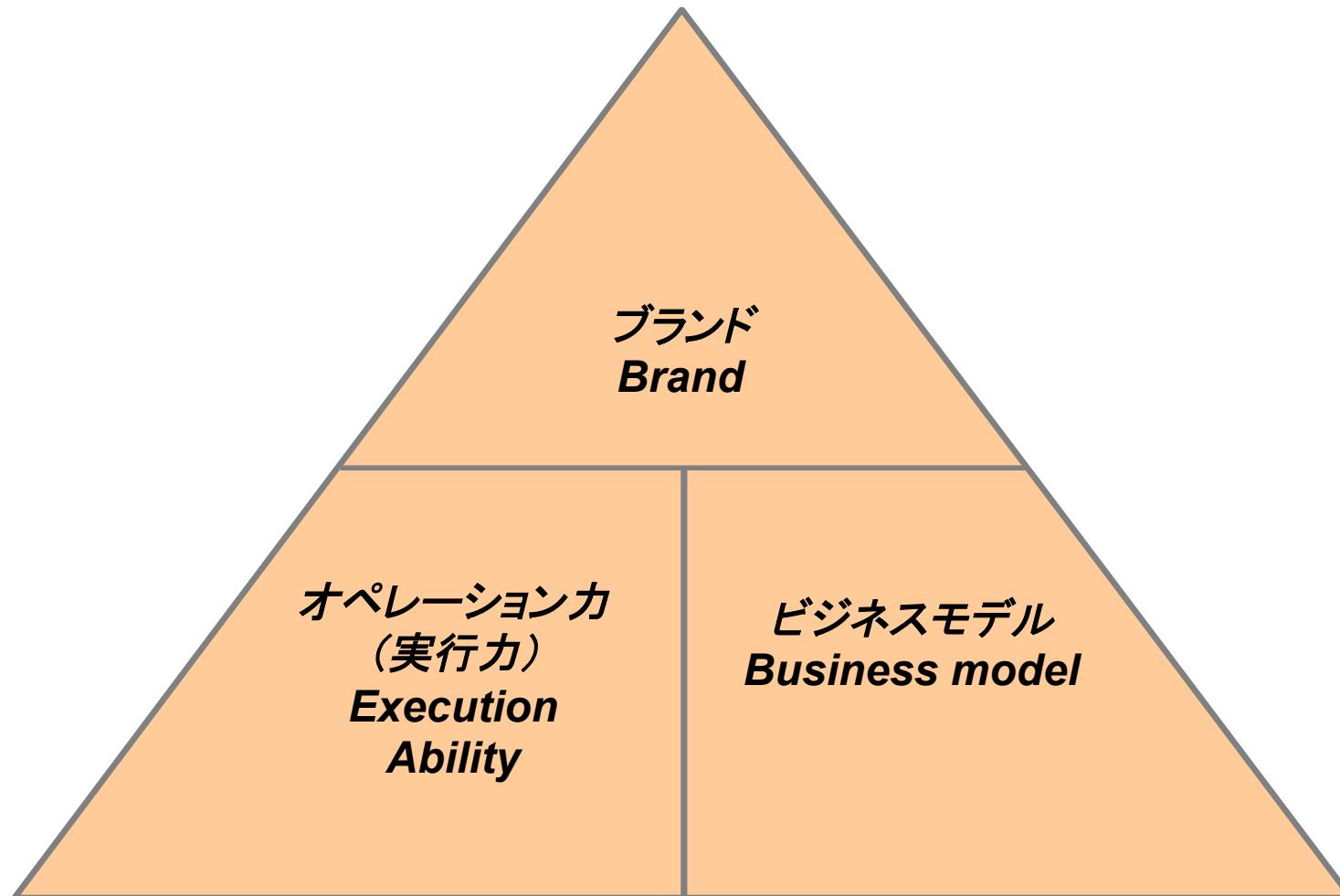
15 East Zhushikou St. Chong District Beijing, China



# VII. 海外展開

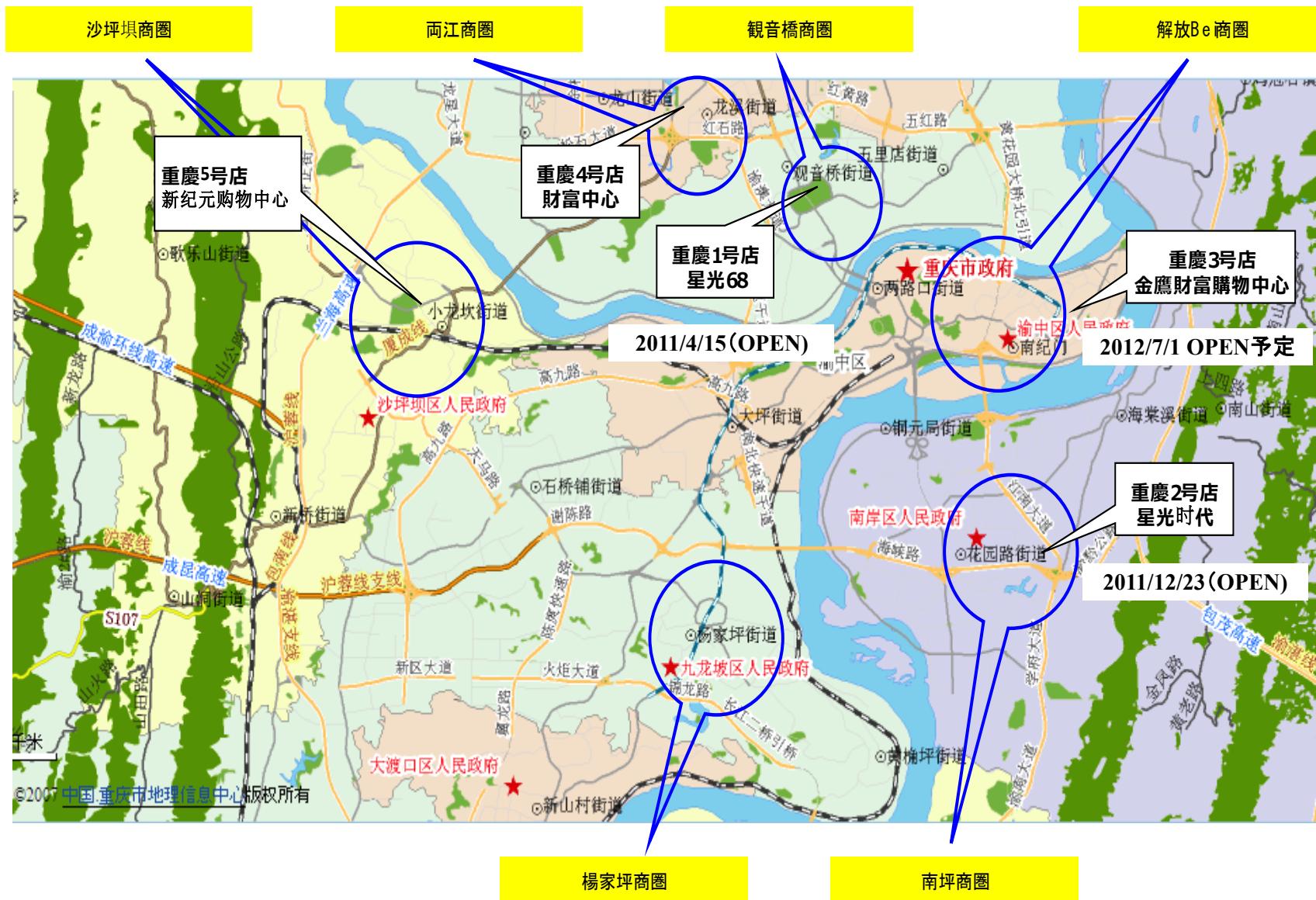
無印良品

## グローバル化を成立させる条件



# VII. 海外展開

## 出店立地とディベロッパー(重慶地区)



# VII. 海外展開

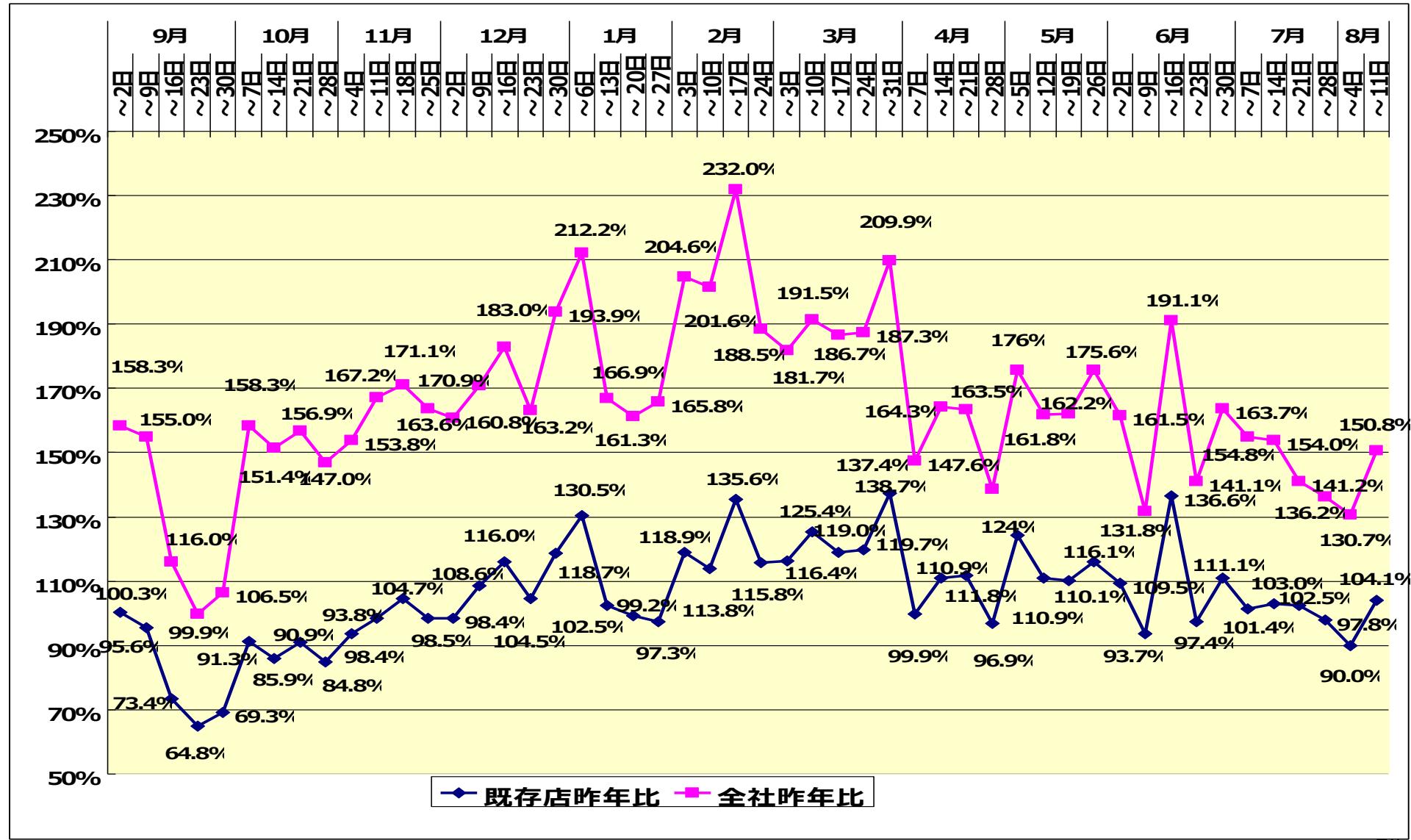
## 中国展開での課題 ー中国商流の構築ー<sup>「業務標準化委員会」で解決していく</sup>

区分	項目	進捗
基礎データの登録精度UP	日本マスターの決定と同時に中国マスターも取引先と締結する体制への変更	完了
	グローバルMDを思考した商品部体制の確認	完了
	日本同様のマスター更新の実施。(日次更新)	完了
営業商品計画 フェイスコントロール	販売日の1ヶ月前センター着の徹底による季節ONタイム展開を可能に	完了
	中国フェイスコントロールマップの作成、それに基づく納品コントロール実施	完了
	衣服・生活雑貨の中国タグの工場付けによるセンター加工時間短縮	完了
	未入荷(入荷遅延商品)の取引先への対応	完了
物流フローの適正運用	運用フローに則った中国マスター、帳票内容、運用による適正入出庫作業	完了
	入荷検収数量は検数数値を是とし、入荷確定(お取引への周知)	完了
システムの適正運用	システム監査を実施	完了
	エラー状態のレポーティングシステム統制	完了
	中国物流商品勘定データと金蝶との連動	完了
	北京センターのマイナス在庫について	完了
会計支払い、照合の運用	マスター情報の正確な登録	完了
	不明確コードの使用禁止	完了
	取引先コード集約	完了

# VII. 海外展開

無印良品

## 中国週次昨年比



# VII. 海外展開

無印良品

## グローバルプレーヤー

MUJI



UNIQLO



H&M



ZARA



# VII. 海外展開

無印良品

## 2012年度 出店国

### マレーシア 1号店

**MUJI Pavilion**

2012年4月14日

386m<sup>2</sup>

Pavilion. 168 Jalan Bukit Bintang,  
55100 Kuala Lumpur, Malaysia



### マレーシア 2号店

**MUJI Midvalley**

2012年12月14日

523.12m<sup>2</sup>

Mid Valley City Lingkaran  
Syed Putra 59200  
Kuala Lumpur Malaysia

# VII. 海外展開

無印良品

2012年度 出店国

クウェート 1号店

MUJI THE AVENUES

2013年1月19日

800m<sup>2</sup>

Grand Avenue,  
The Avenues,  
Kuwait City, Kuwait



# VII. 海外展開

無印良品

2012年度 出店国

ドバイ 1号店

MUJI Dubai Mall

2013年2月9日

800m<sup>2</sup>

Level LG, Dubai Mall,  
Dubai



# VII. 海外展開

無印良品

## グローバル 展開日 カレンダー 地域の気候に応じたガイドライン、仕入予算作成

AW		SEP		OCT		NOV	
		1ST HALF	2ND HALF	1ST HALF	2ND HALF	1ST HALF	2ND HALF
標準 Middle area	RKJ	9/1	9/16	10/1	10/16	11/1	11/16
	Hongkong	9/1	9/16	10/1	10/16	11/1	11/16
	Taiwan	9/1	9/16	10/1	10/16	11/1	11/16
	Middle East	9/1	9/16	10/1	10/16	11/1	11/16
	India	9/1	9/16	10/1	10/16	11/1	11/16
南エリア South area	Singapore	10/1	10/16	11/1	11/16	—	—
	Thailand	10/1	10/16	11/1	11/16	—	—
	Malaysia	10/1	10/16	11/1	11/16	—	—
	Philippines・Indonesia	10/1	10/16	11/1	11/16	—	—
北エリア North area	Korea	8/16	8/16	9/1	9/1	10/1	10/1
	China	8/16	8/16	9/1	9/1	10/1	10/1
欧米 MEH・USA	USA	8/1	8/1	9/1	9/1	10/1	10/1
	MEH	8/1	8/1	9/1	9/1	10/1	10/1
南半球 TSH	Australia	3/1	3/16	4/1	4/16	5/1	5/16

■W/H:1 month prior to Launch date.

Each country can adjust Launch date to be later than W/H date.

# VII. 海外展開

## 各国法規制の再調査

	個別作成 有無	有りの場合の内容	販売する上で、タグ上に法的表記義務のあるもの / Item to be shown legally								
			商品名 item description	規格 Spec	原産国 C/O	素材混率 Material composition	注意表記 attention	価格 price	わけ reason	プライスカード or ラベル Price signage or Price Label	その他必要な情報
China	○ 中国タグ対応 がない場合)	商品名、原産国、売価、会社名、執行標準、安全技術類別(衣服)、素材、混率	○	○	○	○	○	○	×	合格証表記内容は必ずタグとして表記をすること	
HK	○	英字のH&Bのイングレ、食品のイング	×	×	○	○	○	×	×	POP対応可能	
Singapore	○	英字のH&Bのイングレ、食品のイングレ、栄養成分値	×	×	○	○	○	○	×	タグが望ましい。ただし、小さな商品で貼り付けが困難な場合はPOPでも対応可能	
Malaysia	○	英字のH&Bのイングレ、食品のイングレ、栄養成分値、キャンドルの注意事項	×	×	○	○	○	○	×	価格はタグが必須。それ以外の情報はPOPでも対応可能	
Korea	○	商品によって違いますが共通に出てるの 素材、繊維の場合混用率)表、裏、充填 製造社名または輸入社名 製造国名 製造年月 衣類は最初販売シーズン、ロ サイズ 取り扱い上注意事項 表示者住所および電話番号	×	×	○	○	○	○	×	商品によってはPOP対応も可能。なお、ベンはシール対応が必要。ばら売りであっても個包装をしており、包材に必要事項を記載している)	衣服雑貨はほとんどの商品が該当規定がありますが、生活雑貨の場合商品によって法律に関わるものと関わらないものが多く混ざっているので、別添の資料をご確認下さい。8月末に生活雑貨チームとの打ち合わせの時にご報告していただいた資料で、生活雑貨を取り扱う商品(クラスごとの表示事項をまとめたものを別添でお送りします。F列の「該当規定」に「-」)に表示されているものが該当規定がないものです。
Taiwan	○	別シート(TW)ご確認ください	×	×	○	○	○	×	×	POP対応可能	
Thailand	×		×	×	○	○	○	○	×	タグ貼り付けが原則ただし価格は必ずしもタグに表示される必要がない=POPでも対応可能	
USA	×		×	×	○	○	○	○	×	JAN、原産国が記載されているシールが必要。売価は未記載の場合が多い。注意表記が表示されている場合は英字の表記がなされていることが必要。	ランチョンマット等布ものの商品には、RNコード、原産国、組成表記が必須。
MEH	UK	×		×	×	○	○	○	×	POP対応可能	
	France	○ H&Bのイングレ	○	○	○	○	○	○	×	法律的にはPOP対応は不可。ただし、現状はPOP対応をしており、現時点刺されてはいない(リスクあり)	
	Germany	×		×	○	○	○	×	×	POP対応可能	
	Italy	○ H&Bのイングレ	○	○	○	○	○	○	×	POP対応可能 ただし、商品名とユーロ売価はタグ上の表記が必須)	
Australia	○	H&Bのイングレ	×	×	○	○	○	○	×	POP対応可能	

1. ジャパンリスク
2. OKY
3. 日本病

「日本の常識、世界で通じず」

# VII. 海外展開

無印良品

## 2012年度 出店・閉店・店舗数

	New Stores	Closed stores	Total stores
Europe	7	1	59
Asia	42	1	144
U.S.A.	1	0	5
Total	36	2	208

【2013年1月末現在】

	出店	閉店	店舗計
日本	18	11	379

【2013年2月末現在】

Area	Country	Total Stores
Europe	U.K.	12
	France	11
	Italy	8
	Germany	7
	Ireland	1
	Sweden	7
	Norway	4
	Spain	5
	Turkey	2
	Poland	1
	Portugal	1
Asia	China	66
	Hong Kong	10
	Singapore	5
	Korea	12
	Taiwan	28
	Thailand	9
	Indonesia	6
	Philippine	5
	Malaysia	2
	Kuwait	1
U.S.A.	U.S.A.	5

# VII. 海外展開

## 2013年度 出店計画

	店舗数 (予定)	合計店舗数 (予定)
海外	57	261
日本	20	392

※出店予定国

オーストラリア、カナダ、インド、ロシア

グローバル企業へ

–2013年度–  
海外売上高400億円  
連結売上高構成比20%