

# 企業の海外進出を成功させる ために本当に必要なこと

ローカル・マーケットに合わせきれるのが真のグローバル企業

インタビュー

㈱松井オフィス代表取締役社長、㈱良品計画前会長

松井忠三 Matsui Tadatsugu

国内の市場が縮減するのに伴い、海外へ進出する企業が増えていますが、成功させているところは多くない。そうしたなか、㈱良品計画の「無印良品(MUJI)」は、海外出店を順調に進めている。成功の立役者である前会長の松井忠三氏に、実践から生み出された方法論を教えてください。

大山直美 構成／橋本裕貴 撮影／写真提供 ㈱良品計画



## スタートから11年間赤字だった海外事業

無印良品の海外店舗数は、474店舗(2018年2月現在 ※Cafe&Meal MUJIを含む)と今や国内店舗数を上回り、アジアを中心に、ヨーロッパ、アメリカ、中東など、27の国や地域に出店しています。国・地域の数では日本の小売業でいちばん多く、「なぜ無印良品は海外でもそんなにうまくいくのでしょうか」とよく聞かれます。

しかし、ここに至るまでの道は決して平坦ではありませんでした。私が社長に就任した2001年、良品計画は経営危機に陥っていました。その原因の一端は海外事業にありました。実は海外進出をスタートした1991年から11年間、ずっと赤字だったのです。

状況を考えると海外からの全面撤退もありえましたが、私はそれはもったいない、なんとかもう一度やれる方法はないかと考えました。というのも、なかには黒字の店もありましたし、すでに前社長のときに全面撤退していたアジアのお客さまからは「MUJIにもう一度出店してほしい」というカムバックコールのメールが相次いでいたからです。

また、実際に国内外の店舗をバタバタと閉め、フランスでは大幅な人員整理までしましたが、リストラだけでは企業は立ち直りません。苦しい状況であっても成長の芽を育てるための種まきは必要であり、勝てるパターンをつくり上げないとダメだと、次第に痛感するようになりました。

## 失敗の原因を徹底的に分析する

その後、なぜ赤字になるのか、その原因を必死になって分析しはじめました。

まず、すでに閉めていた1号店のロンドン店や2号店の香港店がうまくいかなかった理由は明確でした。前者は老舗のリバイティ百貨店、後者も百貨店のグループであるウィンオングループから声がかかって出店したのですが、パートナーと組んだことが失敗の原因です。自分と相手とは、考えていることも戦略も経営状態も違いますから、「同床異夢」ではうまくいきません。ここから学んだのは、オペレーションは自前でやるというこ

とです。

次に、だんだんわかってきたのは、売り上げに対する家賃比率の重要性です。たとえば、ロンドンの目抜き通りにある店は年間5億円以上もの売り上げがあるのに、家賃が非常に高く、売り上げに占める比率が19%近くに達していました。これではいくら繁盛しても黒字化はむずかしい。特にロンドン王室と貴族が土地と建物の大半を所有しており、彼らには相続税がないため、所有者はよほどのことがない限り変わりません。したがって、物件の供給は非常に少なく、契約期間も20年、25年といった強気の設定です。一方、物件を借りたいという需要は大変多く、家賃の水準はひたすら上がる一方です。

もうひとつ、罪つくりなのは不動産仲介業者の存在です。仲介業者はデベロッパーから預かった手持ちの物件を仲介することで手数料を取るの仕事ですから、持ち込み物件しか紹介してくれませんし、こちらの希望より家賃が高めの物件を勧めがちです。

こうした分析を経て、2004年12月、ミラノに初出店したときには、仲介業者は使わず、ロンドンとパリから自社の社員を長期出張させ、自分たちで物件を探して候補を3件ほどに絞り込んだうえで、家主と直接交渉しました。ひとつ目がダメでもまだふたつ手持ちがあれば、こちらも強気で交渉できるので、対等に戦えるからです。

同時に、ある裏技も使いました。一等地でも1



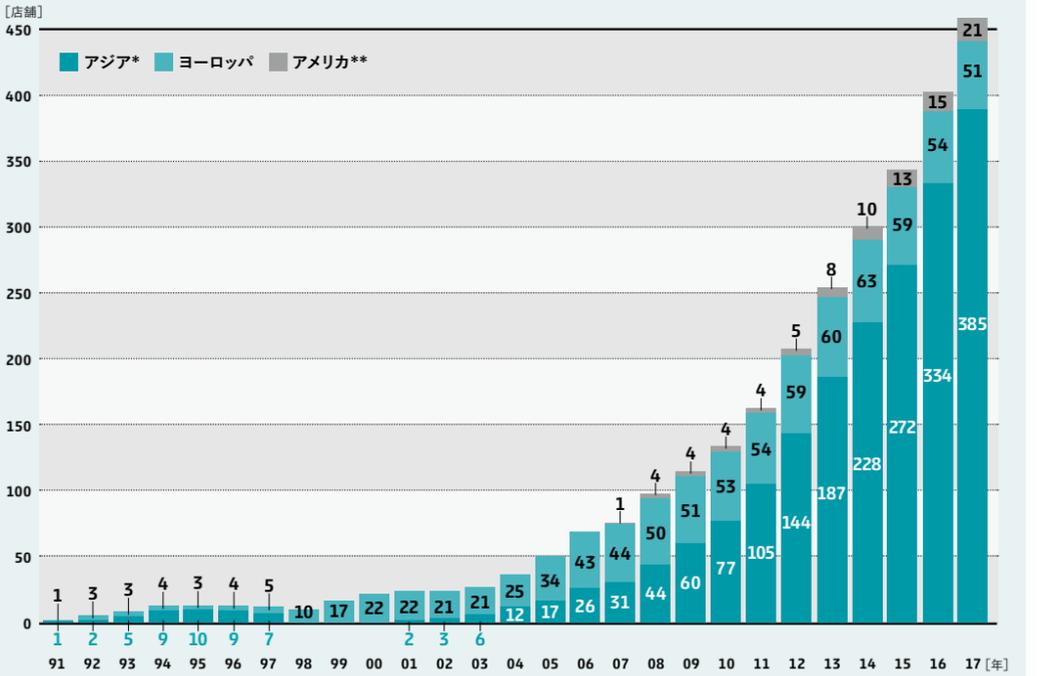
海外出店第1号は、1991年7月、イギリス・ロンドンの老舗「リバイティ百貨店」別館に展開。「無印良品」を欧米の人が発音しやすい「MUJI(無地に通じる)」としたのもここからだった。



2004年12月にオープンしたイタリア・ミラノ店では、ロンドン店や香港店などで失敗した経験が活かされた。

## 無印良品の海外総店舗数および出店・閉店数の推移

■図1：総店舗数



■図2：出店・閉店数

	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	
ヨーロッパ	出店数	1	2	0	1	0	1	1	5	8	7	2	2	0	5	9	9	4	9	4	5	3	7	4	7	1	0	1
	閉店数	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	2	3	0	1	0	0	3	3	3	3	2	1	3	4	5	5	4
アジア*	出店数	1	1	3	4	3	1	0	0	0	0	2	1	3	6	6	9	6	14	16	19	31	42	50	47	45	66	61
	閉店数	0	0	0	0	2	2	2	7	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	2	3	1	5	6	1	4	10
アメリカ**	出店数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	1	3	2	3	2	6
	閉店数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

\* アジアは中東、オセアニアを含む \*\* アメリカはカナダを含む

©2017. MATSUI office corporation All Rights Reserved.

階に比べて2階の方が家賃が安いので、同じビル  
の1階と2階を借り、2階は1階より広い面積を  
借りることで家賃を抑えるわけです。そうすれば、  
2階に数多くのアイテムを並べられますから、無

印良品の世界観を伝えやすくなります。  
こうした工夫を重ねながら、イタリアでは1年  
に1店舗ぐらいをめどに、ゆっくり出店してい  
きました。その結果、ミラノに出した5店舗はい

ムバックコールが強烈だった香港では、2001  
年にいち早く再出店を果たし、順調に黒字を出し  
ていったことが、その後のヨーロッパ進出への足  
がかりになりました。

やはり、ここでも教訓がありました。どの店も  
家賃比率を10%以下に抑えて、次々に出店しまし  
たが、最も好調だった3号店の家賃が、3年後の  
契約更新で、なんと3倍に跳ね上がったのです。  
小分けにして貸した方が利益が高いと考えた家主  
の、暗に出ていけという意思表示です。しかたな  
く店を閉めて、また近くに出店し直しましたが、  
アジアではヨーロッパとは反対に、契約期間をで  
きるだけ長くしないと、更新のたびに家賃が上  
がるリスクが高いことを学びました。

### 世界にグローバル・マーケットはない

こんなふうに、契約ひとつ取ってもヨーロッ  
パとアジアでは事情がまったく違いますから、売  
れる商品も国ごとに大きく異なります。

アメリカに初出店したときには、はたして資本  
主義が行き着いたこの国でMUJIが受け入れ  
られるのかと心配しましたが、意外なものがよく  
売れました。たとえば、無印良品のスプーンや  
フォークといったカトラリーは、アメリカの製品  
に比べて小ぶりですが、小さくて品質がいいもの  
がアメリカの市場にはなかったため、飛ぶように  
売れたのです。

また、ヨーロッパではクリスマスの時期に、  
ちょっとしたプレゼントを大量に買って贈るとい  
う文化があります。その時期に最もよく売れるの  
が、中にラップが入ったラップケースです。外箱  
がこわれやすく、ラップもピタッとくっつかない

ヨーロッパの製品に比べると質がいいからです。  
香港では、若い人たちが一種のファッションと  
してMUJIの商品を買ってくれるため、食品  
とステーションナリーが売れる比率が非常に高い  
が特徴です。

無印良品には約7000もの商品があります  
から、基本的には国ごとに商品を開発する必要は  
なく、その商品群のなから各国に合った品揃え  
をして対応していきます。ただし、中東のク  
ウェートに進出した際には例外的にベッドを新た  
に開発しました。クウェートの人々は500㎡  
超の広大な家に住んでいるため、ベッドもキング  
サイズでないと売れないからです。

よく「グローバル企業になるにはグローバルな  
視点を持つことが大切だ」などと言われますが、  
「世界にグローバル・マーケットはない。あるの  
はローカル・マーケットだけだ」というのが私の  
持論です。世界各国で、その土地に合わせたビジ  
ネスができる企業こそ、グローバル企業といえる  
のではないのでしょうか。

毎回、前もって現地の法律など、ある程度のリ  
サーチはしますが、出店してみないとわからない  
ことがほとんどで、常にトライ&エラーです。  
特に、食品や化粧品、ベビー用品などは国ごと  
に厳しい規制があるため、蓋を開けてみて初めてわ  
かることが多々あります。

たとえば、オーストラリアに初出店したとき、  
車内や機内で休むときに使うネッククッションを  
発売したところ、カバーにファスナーが付いてい  
ると子どもが誤って中身を口に入れる恐れがある  
という理由で、即販売禁止になりました。他の国  
ではまったく問題なかったため、思いも寄らない  
ことでした。

れも1年で投資を回収するという劇的な成果をも  
たらしたのです。

かくして、他のヨーロッパ諸国でも同様に、ブ  
ランドの浸透と黒字化を図っていきました。

### 再出店後の成功の裏にも失敗があった

成功したヨーロッパの再出店でも、新たな失敗  
を経験しました。

あるとき、ヨーロッパの店舗を視察すると、お  
よそ無印良品とはいえない商品が並んでいます。  
向こうで開発した衣料品です。そもそも欧米人と  
日本人とは体型が違うため、体格が大きな人向  
けの衣類が必要になり、当初は現地でデザイナー  
を雇って開発を始まりました。しかし、無印良品を  
ある程度理解してくれているデザイナーであって  
も、次第に自分の個性を出したいと思ってしまう  
。その結果、フリルが付いた服やピンクの服などが  
店頭に並びだしたというわけです。品質も日本の  
製品より明らかに劣っていました。

生活雑貨でも同様のことが起こりました。キャ  
ンプ用のシートや持ち運びできるコンロを現地で  
企画して販売したところ、人気はあるものの、と  
ても無印良品のクオリティには達していない商品  
が出回ってしまったのです。

いずれも日本から部門のトップを送り込みまし  
たが、個人の力ぐらいいは改まらず、やはり全体  
のしくみを変えるしかないと感じました。以来、  
商品企画は海外では行わず、日本で行うことを徹  
底し、ようやく無印良品のコンセプトとクオリ  
ティを保つことができるようになりました。

ヨーロッパと並行して、いったん撤退したアジ  
アでも再進出を慎重に進めていきました。特にカ

このような経験から、現在、無印良品ではどの  
国で売っても問題がないよう、各国の規制をすべ  
てクリアする素材や仕様で商品をつくるようにし  
ています。

### 日本の「引き算の美学」に通じるブランド力

無印良品が海外事業を通じて気づいたのは、企  
業のグローバル化を成功させるには、以下の3つ  
が不可欠だということです。

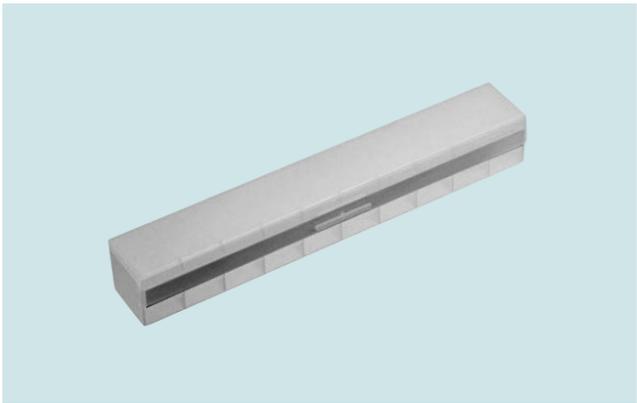
- ・ブランド
- ・ビジネスモデル
- ・オペレーション力(実行力)

ひとつ目の「ブランド」は日本語で言うところ、特  
徴とか信用という言葉で置き換えられますが、こ  
れがないと世界では戦えません。

無印良品は、もともと良品計画の母体である西  
友のプライベートブランドとして誕生したもので  
す。高度成長期が終わって成熟時代に入ると、流  
通各社はこれからはナショナルブランドだけを  
売っていてもダメだと、こぞって独自のプライ  
ベートブランドの開発に乗り出します。ところが、  
1980年当時は一流メーカーが製造してくれ  
なかったため、確かに3割安いですが、クオリティが  
足りない。それでうまくいかなくなるわけです。

西友は少し遅れて開発に着手したため、品質や  
機能を犠牲にするとダメだということに気づきま  
す。そこで、品質を守りながら合理的に3割安く  
する商品開発をして成功します。「わけあって、  
安い」というのが当時のキャッチコピーでした。

他社が失敗したもうひとつの理由は、成熟時代  
は消費者のニーズが細分化されていくと予想して、  
アパレルを中心に細分化を進めたことです。20代



ヨーロッパでプレゼント用に重宝される  
ポリプロピレンラップケース



創業当時から変わらない「洗いがらしのシャツ」が  
ブランドコンセプトそのものを体現している。

の人がオンのときに着る服、オフのときに着る服といった具合です。最初はそれでもうまくいきましたが、時代がもっと進んで、車なんて所有しなくていいという若者が増えたり、家電の三種の神器なんて言葉が死語になるような時代が到来すると、もはや手詰まりになってしまいます。

無印良品はそうした方向には追従せず、独自の路線を歩んだことが功を奏しました。「無印良品」の発想の原点は、余分な飾りを全部削ぎ落として最後に残る価値で勝負するという、禅や茶道に通じる日本の引き算の美学にありました。そこから、シンプルで簡素で機能重視の商品が生まれたのです。

たとえば、創業当時から今も売られている「洗

では、その力をどうやってつけるかというところ、個人のレベルではなく企業としての基準をつくるのが重要です。

無印良品では新規出店の際、以前はベテラン社員の知識と経験をもとに物件を選んでいたので、国内でも海外でも、家賃が高い一等地の物件に手を出して失敗するケースがあつたと断言していません。特に海外では、最初の出店で失敗すると、あとでどんなに手を打っても赤字を取り戻すことができません。つまり、出店で失敗しないことは絶対条件であり、個人の裁量に任せるべきではないのです。

無印良品では、細かい項目から成る「出店基準書」をつくり、それにのっとって出店先を決めています。たとえば、中国には日本より3項目多い28の評価基準があり、テナントとして出店を考えている商業施設の売り上げ、規模、客層、有名テナントの有無、周辺環境、エリアの商圏人口など、すべての項目について点数化し、合計点によって5段階評価を行います。配点については、北京大学の協力を得て決めており、出店後も継続して分析して1年ごとに基準を見直すことで、評価の精度を上げています。

この結果、出店前の基準評価と出店後の売り上げ実績評価を比較すると、的中率は9割以上で、出店前より出店後の評価が下がったものは1割にも満たないという、高い成功率をあげるに至りました。

このように、誰が海外担当になっても、ある程度の出店成功が見込めるしくみがあることも、無印良品が海外でうまくいく理由です。

いざらしのシャツ」という商品は、綿で色はもちろろん白で、糊もつけず、アイロンもかけず、パツケージにも入っていません。着心地や吸湿性、速乾性といったシャツ本来の機能だけで勝負するしかないということです。

無印良品ではこうしたブランドの哲学やコンセプトが誕生時から揺らぐことなく貫かれていることが、海外でも受け入れられ、浸透していった要因のひとつだといえるでしょう。

### 衣食住全般の製造小売業という独自の形

次に、企業が海外で戦うには、差益の高い構造をもっていることも重要です。無印良品は自社で

### 各部門のエースを海外に送り込む

「海外で活躍できる人材をどう育てればよいか」という質問をよく受けますが、ひとついえるのは、英語を話せる能力と仕事ができる能力はまったく関係ないということです。

無印良品では、新規出店する国や地域にいきなりひとりで行ってもらうことが珍しくありません。送る社員は国内の店長経験者や管理畑の優秀な若手など、各部門のエースで、海外経験がまったくない社員もいます。

言葉が通じないだけでなく、食べ物も生活習慣も価値観も異なる国で、会社の立ち上げからスタッフの雇用まで、すべてたったひとりで自分で判断して進めていくのはとても大変ですが、本人は必死で相手とコミュニケーションを取ろうとしますから、そのうち英語は話せるようになります。ともかく優秀な人材を海外に送り続けることが大事です。ここで問題なのは、販売部にしろ、管理部にしろ、エースは国内にとどめておきたいという組織特有の慣性が働かなくなることです。幸い、無印良品にはそれを防ぐための「人材委員会」というしくみがあります。半年に一度、部署の壁を越えた全役員が半日議論をして、人材の最適な育成ルートを決めていくのです。

2011年からは課長全員を毎年20人ずつ海外研修に行かせる試みを始めました。特に人事や経理やシステムといった管理部門の課長はなかなか海外に出るチャンスがないので、国内のマーケットばかりを向いて仕事をしていた海外からの要望を聞く力がないと、グローバル化の抵抗勢力になってしまうからです。

企画から製造、販売までを行う「SPA（製造小売業）」というビジネスモデルを採り入れることによって成功しています。

百貨店やスーパーマーケットだと、メーカーが500円でつくったものを問屋から650円で仕入れて1000円で売ることから粗利は350円ですが、自社でつくって売れば500円の粗利ですから、きわめてハイリターンな構造だということです。

もっとも、SPAは在庫コントロールに失敗するとハイリスクであることは否めません。それでも、やはり海外でビジネスをするにはハイリターンという構造がないとむずかしいと思います。

無印良品はもうひとつ、独自のビジネスモデルを持っています。それは「衣食住全般にわたってライフスタイルを提案する」業態であるという点です。ユニクロやH&Mなど、アパレルで世界を戦う企業はたくさんありますし、家具や雑貨だけならイケアがあり店の規模も違います。しかし、無印良品のような業態では、世界中に競合する企業はないということです。

さらにいえば、投資回収が非常に速いというのも、特徴的なビジネスモデルといえるかもしれません。

### 出店基準の精緻化で弾き出す成功率

第3の条件で、成功の最重要ポイントともいえるのが、オペレーション力です。前述のとおり、世界にあるのはグローバル・マーケットではなくローカル・マーケットだけです。それぞれの国や地域に合わせざるべき力こそ実行力ということになります。

ただどかしい英語でコミュニケーションを取るうちに、トラブルから逃げず、ひとりで問題を解決しようとする力が育ってきます。さらに、自社を外側から見ることによって、物事の本質がよく見えるようになることも、海外赴任や海外研修の大きなメリットです。今や無印良品では、海外に身を置くのは当たり前のことだという意識が根づいています。

### 膨大な失敗が成功のもとである

結局、無印良品がなぜうまくいっているかというところ、膨大な失敗をしてきたからです。さまざまなパターンの失敗があり、それぞれを一応クリアしたから今があるわけです。今後も失敗を繰り返すでしょうが、それが必ず成功につながっていく。失敗がないところに成功はないのです。

いろいろな経営者の皆さんとお話ししても、だいたい今ががんばって成功している方は過去に大きな失敗を経験しています。致命傷にならない程度の失敗であれば、たとえ失敗しても最後に勝てばいいと私は思っています。



まつい・ただみつ

1949年、静岡県生まれ。東京教育大学（現・筑波大学）体育学部卒業後、73年（現）西友ストア（現・西友）入社。92年（現）無印良品計画へ。総務人事部長、無印良品事業部長を経て、2001年社長に就任。赤字状態の組織を根本から改革し業績を回復させ08年会長に就任。15年退任後は（株）松井オフィスを立ち上げ、国内外経営、人事、環境などの幅広いコンサルティングを行っている。著書に『無印良品が、世界でも勝てる理由』『無印良品は、仕組みが9割』『無印良品の、人の育て方』など。