

社会の違和感と戦い 続ける企業を目指して

～ 公益人本主義経営への挑戦と活動 ～

株式会社 良品計画

代表取締役会長 金井 政明 氏



無印良品のデザインを支える 7つのキーワード

幸せですか？ 幸せとはなんでしょう。皆さんには愚問かもしれませんがね。当社は2021年9月を第二創業と位置づけ、いま悪戦苦闘の真っ最中です。

無印良品は1980年、西友ストア（現：合同会社西友）のプライベートルブランドとしてスタートしました。創業者の堤清二さんは「辻井喬」の筆名で作家・詩人として活躍した文人でもありましたから、周囲にたくさんクリエーターが集まり、彼らは弊社のアドバイザリーボードとなって商品や店舗環境、コミュニケーションなどを一気通貫してデザインしてきました。付加価値としてではなく、生活の価値そのものを創造するデザインです。

その根底にある考え方はたいへんシンプルです。「役に立つ」。これには7つのキーワードがあります。

- ① 傷ついた地球の再生
- ② 多様な文明の再認識
- ③ 快適・便利追求の再考
- ④ 新品のツルツル・ピカピカでない美意識の復興
- ⑤ つながりの再構築
- ⑥ 良く食べ、眠り、歩き、掃く、人間生活の回復

⑦ OKAGESAMA、OTAGAISAMA、 OTSUKARESAMA を世界語として 発信

1～4は創業時からありましたが、ここ10年間で「つながり」を意識して5～7を加えました。小売業は作り手と使い手をつなげることも含めて多様なつながりを構築することが責務だろうと。それから人間本来の生活の回復や、日本の「おかげさま」「おたがいさま」を世界に発信するべきではないか。そんなことを考えています。

違和感を原動力に 「感じ良い暮らしと社会」へ

これらの発想の源になるのが、堤清二や周囲のクリエーターたちの、権力や体制に対する疑念と、弱い者、小さい者、儂い者への眼差しです。その背景にはそれぞれの生い立ちが絡んでいるように思います。

堤清二さんの父親は西武グループの創始者であり、衆院の議長であり、圧倒的な権力を持っていましたが、西武グループの主な事業は清二さんの異母弟が継承しています。学生時代は共産主義に向かったほど、父への違和感が強かったようです。

アートディレクターを務めた田中一光さんは植物や美術が好きなお子でもでしたが、小学校に入った頃に第二次

世界大戦が勃発。クリエティブディレクターの小池二子さんも戦中に幼少期を過ごしています。欧米型の浪費社会、ブランド社会への違和感をもった創業メンバーが「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つの視点で、「わけあって、安い」という引き算の美学を持った無印良品をスタートさせたわけです。

2011年以降は「感じ良い暮らしと社会」の実現を企業理念に掲げています。東日本大震災によって電力が逼迫したとき、8階建ての本社ビルのエレベーターを全部止めました。経費削減で止めると文句が出ますが、このときはみんな階段で息をきらせながらも「健康にいいですよ」と笑顔なんです。東北の苦労に自分たちも関わっている。この「感じ良い」気持ちが大変なんだと気づいて、そこに向かって貢献しようと決めました。

このような会社ですから、いつも社会の違和感と向き合っています。現代社会においては、次の4つの違和感が社会を縮退させる原因になっていると考えます。

- 1、過剰な資本主義
- 2、人間の自己家畜化
- 3、デジタル社会への対応
- 4、人口動態

それぞれの課題に対する私たちの取り組みをご紹介します。

地域とのエンゲージメントによる「公益人本主義経営」

ひとつめの過剰な資本主義というのは、グローバル経済の負の面です。企業も人も国までもがこの回し車にのみこまれてゼイゼイと走り続けています。際限のない欲望によって投機マネーのようなものがどんどん増殖してデメリットが大きくなっています。水・食糧・エネルギー問題や地球温暖化、少子高齢化、格差と紛争など、昨今すごく身近ですね。各国はこの回し車が自国に有利に回るよう外交し、企業は過剰な競争の中でパスを忘れ、人間は個人主義に傾いて汗をかくことを嫌います。国は税金で票につながるサービスを雑に提供して、国民は足りなければ孫やひ孫のお金を使っています。

そんな中で私たちは第二の創業として「公益人本主義経営」を始めました。公益を重視した社員の自発的行動の集積が、資本主義の原理に合致する強靱な事業モデルを創造する会社をめざします。

そのために社員が自社の株式の2/3割を所有できるようにし、株主である社員がオーナーシップを持って自ら考え、行動して、地域コミュニティの立場から経営に物申せるガバナンスを構築していきます。そこでの

社員の働き方は、モチベーションではなくエンゲージメント。前者は自分のためですが、後者は社会のために意義あることにやりがいを持って取り組みます。同様に3年前より広くたくさんの方々に当社の株主になっていただくために株式を分割し投資単位当りの金額を引き下げました。



地域に巻き込まれ、ともに発展する個店経営

ふたつめに人間の自己家畜化からどうやって脱却するか。人間は動物を家畜化するにあたって、人間に有益な能力は伸ばし、不必要な能力は退化させてきました。同じことを人間は人間にできたのではないかと思うんです。私たちが否定しているような社会システムに合致する人間になるために、学校から社会に出た後までも教育されているのではないのでしょうか。人間本来の感情や感覚の復元が



- 1: 千葉県鴨川市の雨水だけで耕作する天水棚田。
- 2: 地元の生産者と連携して地産地消を広げる「みんなみの里」。
- 3: 「MUJI to GO」イメージ。新潟県上越市・山形県酒田市の中山間地域でスタート。
- 4: 地域の健康をサポートする「まちの保健室」。

※ 画像提供：株式会社良品計画



必要だと感じています。

そこで第二創業では「個店経営」へと転換。各店舗が土着化して、地域に巻き込まれながら、人と人、人と自然をつなぎ、それぞれのまちの発展に貢献していきたいと考えています。廃校や耕作放棄地の活用といった未利用資源の活用や天然資源の保全から、団地のリノベーション、空港や駅、ホテルなどの公共のデザインまで多彩な活動がすでに始まっています。

たとえば千葉県の鴨川市では高齢化にともなう棚田の維持管理が困難になっています。これを田植え・草取り・稲刈りなどの農業体験イベントを通じて都市に住む人たちと一緒に保全。「鴨川里山トラスト」と名づけて、人と自然が調和した里山の空間や文化を次世代へ手渡していきます。総合交流ターミナル「里のMUJI みんなみの里」も運営し、農産物や地場産品の販売体験イベントの提供、地域の情報発信など、都市と農村の交流拠点としてお役立ていただいています。

2020年の夏からは移動式店舗「MUJI to GO プロジェクト」もスタートしています。店舗まで足を運びづらい中山間地などにお住まいの方々のもとへ無印良品から出向き、会話しながら暮らしの安心と楽しさをお届けします。普段は人がいない場所

も、車から音楽が流れるとおばあちゃんたちが出てくるんです。自然も豊かだし、以前は地方に無印良品はいらないと思っていました。今、地方は高齢化などでさまざまな困難を抱えています。帰還が進まない福島県の浪江町にも「道の駅なみえ」を設置しています。

わずかな手数料で電子決済 全天候型の自動運転バスも

次に、デジタル社会への対応です。資本主義とデジタルが下手に掛け算されるとんでもないことになるかと危惧しています。どういふことかという、間違いなく弱肉強食の経済戦争なんです。この戦争に負けると、外国のビジネス戦略に乗せられて、自らの望ましい社会像や文化、労働を忘れてしまいます。海外の事例を見ても、一見自由な空間が実際はお金や力でコントロールされています。デジタル活用は現在と未来の望ましい暮らしや社会を構想し、その実現のためにデジタルリテラシーを高めたり技術を生かしたりする知恵が必要だと考えます。私たちはいま個店経営や土着化に対応できる、おそらく世界で誰もやっていない基幹システムをつくらうとしています。地域の中小事業者が気軽に利用できるよう、わずか1%

の手数料で決済できるシステム「C O I N+」もリリースしました。

それから自動運転技術を活用して、全天候型のシャトルバス「GACHA」を実用化します。フィンランドの企業との共同プロジェクトです。都市部はもちろん、郊外や過疎地でも、誰もが手軽に利用できる新しい公共交通をめざしています。

自助だけでは限界 民と官の協業が不可欠に

最後に人口動態について。2100年に日本の人口は現在の半分、6000万人程度になると予測されています。そうなっても感じ良く暮らせる社会構造、――産業や医療、教育を介在させて経済・環境・文化がバランスよく支え合っている社会をつくっていく必要があります。

妻の実家の畑へ草刈りに出かけたときに、ふと思ったのは、義父が自分の畑で草を刈るのは当たり前で、誰もお金をくれなかったということ。義父が亡くなったいまは、娘夫婦が東京から高速道路で行って草を刈り、近所の人に手伝ってもらっている。高齢化の先に人口減が待っている未来を考えると、この世界はもつんだらうか?と。耕作放棄地が増え、林業もお金にならないからみんな山を手入れしない。

そうして雨で山が崩れて対策にどれくらいの税金を使っているんでしょうか。東北で雪おろしを手伝ったら税を控除するとか、自助・共助を巻き込んだ公助という価値観の再定義、仕組み化とデジタルの活用が必要ではないかと思いました。

いまスーパーマーケットは全国に2万2800店舗あるそうです。このまま人口が半減したらスーパーの数も半分になるんでしょうね。その一方で地方自治体が設置する道の駅は1194あり、現在も増加傾向だそうです。国土交通省は道の駅の第3



ステージを考えていて、医療とか福祉、教育、交通、防災の拠点を併設した地域インフラ化と地域創生を想定しています。まさに地域のコミュニティセンターです。

そう考えて道の駅を注視するとさまざまなメリットが見えてきます。地域の農産物などが安くて新鮮。農家にとっても手数料が安い。「トマト美味しかったです」とか、生活者と農家のコミュニケーションもとやすい。地域にとっても地元産品の販売や観光による経済効果を見込めます。地元の木材を使っちゃんと建てられているので景観もいい。これからは民と官の協業が必要なんだろうなと思えてきます。私たちも4つのテーマを掲げ、2100年に向けた活動をどんどん始めています。

食と農

「C農工商」

ひとつめは食と農に関わろうということ。ここで「C農工商」。Cはコンピュータです。従来の農業は作物を育てるだけで経営には至っていません。そこを変えようと、農業を経営する人の教育事業を立ち上げたり、ネットストアによる販売チャネルを開発したり、6次産業化(1次「生産」×2次「加工」×3次「販売・流通」を掛け合わせて新たな価値をつくる)にも取り組み、

自然資本から持続可能な形で新しい価値を創出しています。

農業にも入り込もうと思っています。青森ではリンゴが赤くないとスーパーが買ってくれないということで、ひとつひとつ向きを変えたり葉っぱをとったりして赤くしていますが、その作業を省いて安く販売すると喜んで買ってもらえます。

健康と安心

「まちの保健室」

健康領域にも参入しました。無印良品の一部店舗に「まちの保健室」をオープンしています。日本の社会は平均寿命も健康寿命も伸びています。しかし医療・介護負担は2050年には71兆円になると予測されています。医療コストを下げるためにも、予防、健康維持、治療をワンストップでつなぐお手伝いをしたい。まちの保健室では身体測定や薬剤師や保健師、管理栄養士などによる健康相談が気軽にでき、調剤薬局を通じて病院ともつながります。

現代的コミュニティ

「カーボンニュートラル社会」

コミュニティを再生したいと願って、できるだけゴミを出さず、カーボンニュートラルな社会に協力しています。いま私たちも含めて人々は街を

消費していると思うんです。これから地域の当事者へと変わらないういけません。電力も地産地消が望ましいと考えて、国産のソーラーパネルと電池の開発を始めています。リチウムやレアメタルではなく、ナトリウムやマグネシウムなら国産化できます。小水力、地熱、バイオマス発電への協力、オフグリッド住宅にも挑戦しています。

東京はCO2をバンバン排出していますよね。目標を掲げても削減できないのでカーボンクレジットといって排出権を買っています。再生可能エネルギーを地産地消する地方からクレジットを買う社会にしたらどうでしょうか。地方はそのお金で税金が安くなったり小学生の教育費くらいは捻出できたりするかもしれない。そうして地域の皆さんが、小さくても固有の経済活動を行い、「キウウリがたくさんできたよ」と持つてきてくれるような温かな共同体とともに育てることができたら、安心して子どもを産めて、人口減もなくなるのではと思ったりもしています。

私たちはそんな地域におけるコミュニティセンターをめざします。みんなが地域の当事者になるように、地域の出店者による「つながる市」や、防災を楽しく学べるイベント「いつものもしもキャラバン」などを各地で実施

しています。

文化・アート

「ヒトの豊かさ」

昨年の夏は新潟県の直江津で「アートでおおえつを元気に」をコンセプトにした市民イベント「なおえつ うみまちアート」に参画しました。先ほど申し上げた「縮退」は地方へ行くと顕著です。個人商店がなくなつてショッピングセンターに成り代わっています。経済の総和としては大きくなっているかもしれませんが、これでもいいのでしょうか。昔、ドジョウやフナなど多様な在来種がいた琵琶湖に外来種が増えたように、現代社会も変貌しています。地域がかかえる問題を豊かな文化やアートで解決したいという想いです。

地域に役立ち信頼される店を 目標は世界に2500店舗

すばらしい地域とは多くの多様な人が活動している社会だと思っています。私たちはそういった地域に入って、なにが足りないのかを話し合いながらまちづくりを支援していきます。なじみの店や仲間、好きなアートなど、日本を元気にするのは小さい単位の活動なんだと思っています。そして各地に存在するローカルヒーローを頑張っ

ている人や活動をつなぐのが私たちの仕事です。点と点がつながり、面となって化学反応が起きています。地域の人たちがまちの当事者となって活動し、私たちは地域に巻き込まれながら面白い活動を増幅する。そこに笑顔が増えていくような社会をめざしたい。

「感じ良い暮らしと社会」に役立ちながら、ごく普通の人を買ってもらえる小売事業を本気でつくりまします。世界のさまざまな地域で個店化して土着化する。地域の人に信頼されて、なくては困るといわれる店舗を2030年までに2500展開します。それが結果的には3兆円の売上げと4500億円の利益になるだろうと予測しています。

冒頭の幸せとは？という問いには、他者の役に立っているという実感とおたがいさまという社会を一緒につくっていくこと。そう定義しながら、みんなで目標に向かってぶざけられる会社になりたいと思っています。

金井 政明氏 プロフィール

1957年生まれ。西友ストア長野（現・合同会社西友）を経て、1993年良品計画入社。生活雑貨部長、常務取締役営業本部長として良品計画の成長・構造改革を牽引。2008年に代表取締役社長、2015年に代表取締役会長に就任、現在に至る。西友時代より「無印良品」に関わり、グループ全体の価値向上に取り組む。