

私の履歴書

松井 忠三

①

良かった。西友と西武百貨店が中核のセゾングループは堤氏の鋭い感性と先見性で引っ張ってきたから組織運営は弱く、上司ばかり見る廊下トン

友で生まれた。簡素で素材を生かし切るコンセプトは、大衆消費社会から成熟社会への移行を予見していた。

で「もつ会社にはいられない」と、2000年10月、木内会長に辞表を出した。ところが年末に「社長をやれ」と会長に言われやぶ蛇になる。

あの日のことは正確に覚えている。1969年（昭和44年）5月13日。私は20歳の誕生日を高輪警察署（東京・港）の留置場で迎えた。

学生運動にのめり込み、沖縄返還を求めた4月28日の沖縄デモで「中核」のヘルメットをかぶり機動隊と衝突した。新橋駅の高架線上で逃げ

で見つけた西友ストアー（現西友）だ。73年6月に入社。24歳。学生運動では社会革命は未完に終わったが、急成長するスパーで大衆を豊かにする流通革命なら可能性がある

ビのような社員が出世するのを間近で見ていた。「この会社はおかしい」。口にはしないがセゾンの社風にどっぷり浸かっている周りからは「使

翌年、51歳で社長。この年の中間決算で創業来初めて最終赤字に転落した。どん底からの社長業だ。逮捕歴のある身としては腹を括ったつもりで再生に取り組むが、セゾン崩壊の危機に直面し押しつぶされそうになる。

逮捕

どん底からの社長業

社風に物申す まさかの就任

とと思った。当時「西のダイエー、東の西友」といわれ、創業者の中内功、堤清二の両氏は時代の寵児だった。そんな舞台で活躍しようとした団塊の世代は多かった。



最近の筆者

株価は02年には1280円まで下がった。首の皮一枚で社風を変えようと奔走する。結果はどうだったのか。

これが私の人生を変えた。教師を目指して東京教育大学（現筑波大学）に進んだはずが、逮捕歴が尾を引き教員試験は不合格となる。

流通革命の戦士として最前線の売り場にいたのはわずか3年弱。人事部に異動となる。そこに約15年ものとは思って

作る仕組み、売る仕組みの両輪がかみ合わなくなっていた。案の定、業績は急降下。原因を外部に求めるのもセゾンの遺伝子だ。雑貨は1000円

これから1カ月。無印良品の歴史と私の歩みを重ねながら再生の行方を綴っていくと思う。

夢絶たれた自分を卒業後に拾ってくれたのが、求人広告

でもみななかったが、同じ部署で会社を冷静に見られたのは

「問題は社内。社風だ」と社長に直訴した。建白したの

（良品計画元会長）
題字も筆者

私の履歴書

松井忠三

②

生まれたのは1949年（昭和24年）5月13日。団塊世代の最後の年だ。生家は世界遺産で有名な韭山反射炉（静岡県伊豆の国市）から伊豆長岡駅方面に歩いて数分ほどの場所にある。近くの大仁では昭和40年代に巨人軍、長嶋茂雄さんが自主トレをしていて大いににぎわった。

（静岡県伊豆の国市）

松井姓はこの地域では多く、父は17代目として農地を

のあとだ。

真面目でおとなしい父から

真面目な父と合理的な母

総出で田植え 跡取りを自覚

農家に育つ

守ってきた。田畑は大きく、祖父も父も娘を嫁に出すたびに土地の一部を売ってしのいで両親の知るところとなつて

も「真」正直に生きろ。素直に生きろ」と静かに諭されるくらい。でもその静かさがかえ

って言葉の意味を重くした。長身（178センチ）に育ったのは母、芳枝のほつを継いだのだと思う。そして合理的で



生まれたてのころ

に苗を植えるのは難しい。秋は鎌を握り稲を結わいて干す。重労働そのものだ。この時の農作

長男なのに名前に「三」とあるのはこんな理由からだ。父、松井忠一は源頼朝が崇敬し、源氏再興を祈願した三嶋大社で「忠光」と名付けてもらった。その足で役場に出生届を提出すると、職員から「字

合格のため歩兵になれず、浜松周辺にある軍事施設で働いた。この地域は幾度も空

ことを、両親の会話を聞いて

孫の結婚式にも母は一切出席しないと言った。「申し訳ないけど一度でも出席するともう断れない。元気なうちはいいいけど」。物事の本質を

見る目というか、冷静に判断して明確に線を引くことに長

襲に遭ったが生き延び、終戦の日を迎えた。だから私が生まれたことになる。父は「18代目ができた」と喜んだという。私の下には3人の妹がいる。跡取りは大切に育てられ、床の間を背にして食事をし、風呂の順番は祖父、父、自分と決まっていた。女性陣はそ

気がついた。農作業での出来事で、自家消費用として父が大根や白菜など作付けすると「食べられないくらい作らないで。もう年なのだから疲れるだけです。無理をしないで下さい」とヒシヤリ。確かにその通りだと感じた。生真面目さがそうさせていたのだろう

梅雨を迎え田んぼが青々となると、牛蛙が大合唱し、近くの清流には蜚が乱舞する。幻想的な空間は今もまぶたの裏に焼き付いている。自然豊かなふるさとだが、その景色が一変したことがある。

（良品計画元会長）

集落総出の作業となる。実家の田植えの日は小学校を休むことを許された。集落の共同作業は跡取りとしての自覚を強くした。田植え機のない時代。泥濘の田んぼで腰をかがめて真つすぐ

私の履歴書

松井忠三

③

風として知られる。死者・行方不明者は1000人を超え、溺死体を何人も見てしまった。友だち数人も帰らぬ人となる。

ていて道に迷った。山の夕方は早い。日ごろ見慣れている星空を見て方向を確認し、山を下りるのなら川の流れに沿って歩けばよかったはずだ

その翌年の夏は溺れかけた。泳ぎは得意だったのが徒となる。農水路に潜り、鮎やイワナを手づかみして遊んでいた。急に流れが強くなり自由がきかなくなった。つかむ物もなくもがくしかなかった。水路が狭くなり流れがさらに加速。息もできない。そのとき体の動きが止まった。トンネルの入り口に鉄柵があり、そこに引っかかったのだ。這い上がって大きく息をして水路を改めて見ると真つ暗なトンネルが大きな口を開けていた。あの柵が

稲穂が頭を垂れ、収穫を目前に控えた1958年(昭和33年)9月26日、伊豆半島は

は把握できなかったが、足が震えたのを覚えている。

直撃の後、富士山麓の御殿場から伊豆半島を眺めた人からこんな話を聞いたことがあ

た。水路が狭くなり流れがさらに加速。息もできない。そのとき体の動きが止まった。トンネルの入り口に鉄柵があり、そこに引っかかったのだ。這い上がって大きく息をして水路を改めて見ると真つ暗なトンネルが大きな口を開けていた。あの柵が

台風22号からの生暖かい強風と長時間の豪雨に見舞われた。戦後の復興で大量の木が切り出され保水力が弱くなっていた山はもろく、至る所で鉄砲水、土石流が発生。流木で壊滅状態。流木が道、畑、

夜中には星空が見えたという。そして翌朝、事態の酷さに絶句した。伊豆長岡駅周辺は太陽が水面を照らして真つ白にキラキラと光っている

は荒れ、こけで足が何度か滑

た。水路が狭くなり流れがさらに加速。息もできない。そのとき体の動きが止まった。トンネルの入り口に鉄柵があり、そこに引っかかったのだ。這い上がって大きく息をして水路を改めて見ると真つ暗なトンネルが大きな口を開けていた。あの柵が

風台川野狩

川が氾濫、集落は寸断された。

で壊滅状態。流木が道、畑、田んぼを埋め尽くした。この地域は空襲に遭わず昔ながらの街並みが残っていたが、その窪地では大きなコイが何匹も

過が好きだった。自宅近くの



大基は甚台川野狩な傷痕を残した

なかつたらのみ込まれていた。さすがにこのことは誰にも言えなかった。

夜、泥水が玄関に染み込んできたので2階に避難し窓越しに外を見た。豪雨が白煙のようにになり視界が遮られた

の光景を台風が根こそぎ奪い去ってしまった。大人たちはアメリカザリガニの身を杀で

跳ね、ウナギが泳いでいた。

長い時間、彷徨った。

た。さすがにこのことは誰にも言えなかった。

が、家の前の生活道路が濁流で荒れ狂い、しかも山の方向に大きな音を立てて遡上して

「町がなくなつた」と肩を落

ってぶつ切りにして煮て食べた。

幸い、灯りが見えてその方向に歩くことができた。気が

さす。それは私の原風景でもある。

いるのがわかった。小学3年の自分には何が起きたか状況

公式に名称を与えた狩野川台

う。山に入りアケビ採りをし

命拾いは幾度か経験した。

うなことをしてはいけない」

この台風は気象庁が初めて

狩野川台風の翌秋だったと思

う。山に入りアケビ採りをし

命拾いは幾度か経験した。

うなことをしてはいけない」

この台風は気象庁が初めて

狩野川台風の翌秋だったと思

う。山に入りアケビ採りをし

命拾いは幾度か経験した。

うなことをしてはいけない」

私の履歴書

松井 忠三

④

がしてくると授業は上の空。脱脂粉乳がぶ飲み。カレーとコッペパンは大好き。でもケチャップは好きではなく、マカロニは苦手だった。

2月4日の今ごろ、東京スカイツリー近くの私のマンションのリビングから、山頂に夕日が沈むダイヤモンド富士が拝める。今日はどうだろうか。実家の伊豆長岡からは稜線のゴツゴツとした岩肌がくっきりと見える猛々しい富士山がいつも見守ってくれていた。

生活の目線と同じだった。農家だから米、里芋、白菜、じゃがいも、にんじんには困らない。味噌、醤油も自家製のほぼ自給自足の生活。庭で飼っていたニワトリや時折、お裾分けの豚肉はごちそうだった。ニワトリを食べると霜焼けが治った。家では和食ばかりだったので給食の献立は食の世界を大きく広げてくれた。朝、給食室からいい匂い

根っからの食いしん坊

充実した食で鍛えた味覚

足 自 給 自 足

折った。伊豆長岡駅前のラーメン店で食べたチャーシュー

麺はこの世の物とは思えないくらい美味しくて感動した。良品計画の社長時代に無印ファンの拡大を目指して、買



妹たちと

かほこんな立派なデパートで買い物をして、富士山や駿河湾が望める見晴らしのいい上階の食堂で家族一緒に

特に今の季節は空気も澄み、雪をいただくその雄姿はお気に入りだ。東海道新幹線で富士が見える窓側に座れると、この歳になっても嬉しい。

野に本格的に取り組んだのも根っからの食いしん坊のおかげかもしれない。そして今、食歩きが趣味になったのはあのころの充実した食生活で

味覚を鍛えられたからだ。晩冬には菜ノリを炙りその場で食べた。カツオの腹皮も絶品。夏休みには親戚のいる宇佐美(伊東市)に行き、いけすの周りに素潜りしてサザエ、しったか貝、トコブシを山のように採る。疲れて昼寝をしてるうちに茹であがっ

て沼津の繁華街に行くことくらい。チャンバラ映画を見たり、57年に開業したばかりの沼津西武の店内を歩いたりした。そこで今川焼きを食べた記憶も忘れられない。家に帰って「今川焼きを作ってほしい」と母を困らせた。

たはずだが、私の生活圏では高度経済成長のとは口にあった。朝、給食室からいい匂い

食の世界を大きく広げてくれた。朝、給食室からいい匂い

をもらって伊豆箱根鉄道に乗り三島や東海道線に乗り換えられていた。(良品計画元会長)

私の履歴書

松井忠三

⑤ う」と誓う。

我が家にテレビや洗濯機が
やってきたのは1959年
(昭和34年)、小学4年から

5年の頃だと思う。近所の友
達がやってきて一緒に
に実写版「赤胴鈴之
助」や「月光仮面」
を見ていた。農家に
とって大きな現金が
入るのは米を農協に
売った秋。家電製品
や服など生活が変わ
るのは大抵、年末だった。

成長期

1学年1クラスしかない分
校生活は3年生で終わり、4
年からは歩いて1時間ほどか
かる本校へ。こは1学年5、
6クラス。狭い教室に50人く
らいが詰め込まれた。

この頃からマンガなど活字
を追うのが好きになる。月刊
の「冒険王」の発売日が待ち

周りと比べ自分を模索

活字や映画で社会の変化知る

みふけることができた。
狭い田舎の生活で社会の変
化を知るのはマンガ、テレビ、
本、そして映画だった。心に
残る1冊をあげるとしたら小
学6年の頃に手にしたパール
・バックの「大地」だ。中国
の農家3代にわたる物語で、
貧農から資産家へと転身する
信念と行動力に惹かれた。そ
れは現状を打破するハングリ
ー精神に他ならない。農家の
息子として「大人になったら
ここから何としてでも出よ
う」と誓う。

映画の趣味も変わる。東映
のチャンバラ路線から日活の
純愛路線だ。きつかけは葦山
中学1年の時に見た「キュー
ポラのある街」だ。吉永小百
合さんにひかれると同時に、
高度経済成長の裏にある社会
問題も見えてきた。そんなも



走り高跳びは得意種目の一つ

3年になるとバレー
は連戦連勝。最後の夏
の県大会では準決勝で
涙した。
多感な時期に日本は
大きく変わりつつあつ
た。社会が豊かになつ
ていく中で、周りの世
界と比べながら自分の立つ位
置を模索していたようにも思
う。前回の東京五輪で女子バ
レーは金メダル。東洋の魔女
と呼ばれ、大人気のスポーツ
になっていた。ただ、自分の
心の中にはポツカリと開いた
穴があった。

と、私の文通相手の名前が同
じさち子さんだったからだ。
それまでは「忠ちゃん」だつ
た。

指導して下さった。学校行事
に一生懸命取り組む先生もい
らして、子供ながらにその真
剣さは伝わってきた。また自
分が後輩たちをしごく側に回
ったとき、レベルが上がるの
を確認するのも楽しかった。

運動は身長の高さをいかし
て中学からバレーボール部に
所属し9人制の前衛レフト。
時折、助っ人で陸上部の走り
将来、教師になろうとおぼろ
げながら考えるように
なったのもこの頃だ。

先生たちは凜として真剣に
穴があった。

私の履歴書

松井 忠三

⑥

高校はバレーボールの強豪で進学校の葦山高校に進む。1965年(昭和40年)。静岡県東部の中学でライバルだったエース級の選手が葦校に続々入ってきた。あの時代は不条理な練習が日常に行われていて優秀な選手でも音を上げた。午前の練習に歯を食いしばってボールを追っていた仲間が午後には姿を見せない。夜の練習が終わって仲間を探して「戻ってこいよ」と説得するが「受験勉強をしたい」とボツリ。もう何も言えなかった。受験戦争という言葉があった。

1年生では100番目くらいの成績が2年生では340番。振り向けばあと10人しか

実業団チームで優勝を何度も経験していた東レ九鱗会が本拠地を三島に移した縁で植松選手がコーチを買って出てくださった。自分をどこまでも追い込む練習がモットーで、「校内マラソンで何位までに入れ」というノルマが課された。必死で走り続けていると「このまま車が轢いてくれないかな」と思うデッドポ

全国大会めざすも敗退

「教師になりたい」進路決まる

何度もある。唯一の楽しみは練習を終え、学校近くの精肉店の1個10円のコロッケを食べることくらい。母親はバレー部に入ること

を喜んではいなかった。「ちゃんと勉強してもらわないで成し遂げたいことがあった。中学時代には叶わなかった。それは「もっと集中し、徹底的に仕事に取り組んでほ

しい」という意味で、あの時の苦しみがふと蘇(よみがえ)るような発言になってしまった。

再び高校時代に帰ろう。

2年生でレギュラーとなり県大会に臨む。順調に勝ち進み準決勝で私は致命的なミス

を犯した。ブロックで相手のスパイクを防ぐはずがタッチを落とした。「葦校が勝つ」という下馬評にもかかわらず、このミスで流れが変わり負けた。3年生には申し訳なく、試合後「すみません」と頭を下げると「よくあることだから」と肩をポンポン。目標の県大会優勝は逃げ水のよう



バレーで大学進学を目指していた

波大学) 体育

学部を第1志望とする。願書を出し締め切りの翌日の朝刊で出願状況を見た。ベビーマー最後のうねり。定員200人に志願者1258人。倍率6・3倍だった。短期集中の猛勉強。苦手科目も頑張ってた。 (良品計画元会長)

私の履歴書

松井 忠三

⑦

1968年（昭和43年）3月3日、東京教育大学体育学部があった幡ヶ谷（東京・渋谷）で学科試験を受ける。5日が実技。この時、寝泊まりしたのは高校のバレー部の1年先輩の下宿。先輩は嬉しかったようで受験直前の心得、受験会場までの行き方を教えてくれるまでよかったが、世間話も始まり勉強をさせてくれなかった。もう合格しているような会話になり「早く下宿を決めて、遊びに行こう」と言われたときには閉口した。

3日は穏やかな日。科目は現代国語、日本史、生物、数学、英語。実技のある5日は春一番が吹きグラウンドに砂と素直に思った。

発表日は3月15日。正午に名前が張り出された。父と一緒に喜ぶはずが顔色が冴えない。「おめでとう。でもあれは残念だったな」。意外な言葉だと思われるだろうが、私は既に東京の私立大学の特待生となっていたのだ。第1志望の教育大に行くなら、そこらを断らなくてはいけない。国立大でも授業料や下宿代は

身近にトッププレーヤー

五輪選手の練習相手に

夕食の弁当をグラウンド脇で食べていると「うわっ」と歓声が聞こえた。割り箸の動きを止めて声の方向を見ると一人の女性が疾走していた。その名は松下さゆりさん。彼女とは同じクラスになり五十音順で私の後ろになった。後に女子100mの電動計時初代日本記録保持者となったスプリンターだ。「格が違うな」

親にすれば負担だった。4月15日の入学式。会場となる茗荷谷の本校に地下鉄で向かうが、通勤ラッシュの混雑で下車できず都会の洗礼を浴びる。新入生は松下さんのように高校時代に全国大会で名を馳せていた学生ばかり。しかも頭がいい。若干年後れした。すぐにバレー部に所属する。高校にあるシャワーは冬でも水だったのに大学では

お湯が出たことに感激した。男子バレー部は関東リーグ2部で万年3、4位にいた。手荒な歓迎を受けた春合宿を終え5月の連休が過ぎたころ、4年生の先輩から「1、2年生は日立武蔵に行くように」と指示が出た。実業団女



大学バレー部の仲間たち

力を抜いている選手がいると「気持ちが悪くなる。10の力を11、12へと上げろ」と檄が飛ぶ。ダブル・キック、平行トス。スピード感のあるプレーに翻弄された。これが世界のトッププレーヤーの実力なんだ」と実感するとともに遠い存在だったオリンピックを身近にも感じた。

明日から平昌五輪。五輪ムードに世の中が沸くころになると、あの時の目の丸のために少しでもお役に立てたのかなと思ひ出す。この年には私の生活が大きく変わろうとしていた。（良品計画元会長）

した練習相手に選ばれた。高校バレーの監督として全国制覇し、それから実業団、全日本の監督となつて活躍される山田さんは自分の将来の理想型。相手チームを徹底的に研究し、女子選手に的確に指導する言葉に耳を傾けた。

私の履歴書

松井忠三

⑧

犯人がいるのではないかと。

大学に入った1968年（昭和43年）とその翌年は激動の日々だった。受験直前の2月には、自分が育った伊豆

岡・寸又峡温泉で起きた悲惨な金婚老事件が、東京教育大学の入学式直前には公民権運動の指導者キ

1968 年

ンク牧師の暗殺が米国から伝わった。両事件とも複雑な社会問題を抱えていた。

下宿は高円寺。本校のある茗荷谷で一般教養を受け体育学部のある幡ヶ谷でバレーの練習に向かう。新宿の靖国通りに面した大衆食堂「三平」でアルバイトをしていると千昌夫の「星影のワルツ」がいつもホールに流れていた。

嬉しかったのは川端康成のノーベル文学賞の受賞だ。中学時代に読み漁った川端文学。特に短編小説「伊豆の踊子」は自分の生活圏が舞台だったので誘われるがままに参加した。

長岡よりも静かな静岡・寸又峡温泉で起きた悲惨な金婚老事件が、東京教育大学の入学式直前には公民権運動の指導者キ

社会揺るがす事件多発

誘われるがまま学生運動へ

ルを通る度に「私」と踊り子の薫が初めて会話を交わした情景が思い浮かんだ。

12月10日に起きた3億円事

件も鮮明に覚えている。現場となった府中刑務所裏の通り周辺には教育大の先輩が下宿し、女子バレーの日立武蔵の体育館にも近いので土地勘もあった。「あんな場所であんなことが起きるとは」と仲間と何度も話し合った。周りに学で学生運動は広がりを見

一方、教育大では安保闘争に加えて筑波研究学園都市構想への反対やそれに絡んだ学長、学部長選挙のあり方を巡り学生運動が先鋭化する。アジビラがまかれ「ちよっと勉強会に來ないか」と誘われた。高校まで学生運動とは無縁だったので誘われるがままに参加した。

自分は社会変革への熱い気持ちを持てた。だが哲学書、思想書や毛沢東、トロツキーの書物を読むにつれて世の中の矛盾、それは富の格差が根源的な問題ではないかと思うようになった。私有財産制こそが問題がある。自分の中で結論付けた。

首都圏だけでなく多くの大学で学生運動は広がりをみ

せ、機動隊と激しく衝突することが多くなる。メキシコ五輪で日本女子バレーが白星を重ねていた真つ最中の10月21日には、世界反戦デーの新宿騒乱にも参加した。大学が林立する神田地区での闘争「神田カルチュ・ラタン」にも足を運び暴れた。

年が明けて学内外の闘争はエスカレートした。1月18日には全共闘などによる東大安田講堂事件があった。世の中は騒然としていたが、2月に学内を歩いていると同級生の女性数人からチョコレートもらった。不思議でならなかった。バレンタインデーの存



3億円事件を報じる当
日の日本経済新聞夕刊

在も、その意味も知らない青年だった。2月28日に校内に機動隊が突入して尊厳闘争が始まり、混乱の極

学内は平静を保てなくなりみとなる。

文、教育、理、農の4学部の

桜の季節が過ぎ、なにごと

入学試験の中止を決めた。東もなかったように進級し、部活と学業の日々が始まろうと措置となる。母校の韭山高校で浪人生活を送っていた友達からは「お前らのおかげで東大受験ができなくなった」と後で猛烈に詰め寄られた。「申し訳ない」と頭を下げる。

（良品計画元会長）

私の履歴書

松井 忠三

⑨

大型の輸送車に仲間と共に乗せられた。どこに連れて行かれるのか分からない。停車する度に「その5人、降りなさい」と言われ、途中下車。

なかなか保釈されずに20歳の誕生日をここで迎える。外の空気が吸えたのは逮捕から3週間後の5月18日。迎える

1969年（昭和44年）4月28日昼すぎ、私は神田周辺の公園にいた。この日は沖縄

デーと呼ばれ、52年のサンフランシスコ条約発効

によって沖縄が日本から切り離された日として刻まれ、代々

本公園で早期返還を求め革新系団体による集会が開かれてい

「正義と正義の闘いだ」

沖縄デー

た。我々、反日共系

学生は集会に参加を拒否さ

れ、霞が関の官庁街近くや学生街の神田に結集、ゲリラ戦を展開することになる。

記憶が定かでないが午後3時ころ、中核の白ヘルメット

にタオルで顔の下半分を隠し

て東京駅になだれ込む。鉄パイプや角棒でホームをどんど

んと突き異様な音を響かせ

する。一人は老舗せんべい屋さんの息子で私と同世代だっ

た。広さは約6畳。窓はなく

畳敷き。デモの首謀者でない

のですぐに出られると思っ

た。「大学生のインテリが

親不孝なことをして」と説教

される。両親が数日後に来た

だ。合わせる顔がなかった。



東京駅から線路伝いに有楽町駅を目指すデモ隊

たがバレー部の練習は自粛していた。まだ活動家としての意識があり、体育館に太い字体で「君たちはバレーだけをやっているのか!」と書いたポスターを貼る。「俺たちと一緒に闘ってほしい」という気持ちだった。

仲間とその足で新宿・思い出横丁の「つるかめ食堂」に行き、鯨カツ定食を食べた。留置所を出たら真っ先に食べた

と思ったからだ。

旧巣鴨プリズンに放り込ま

れた仲間もいて面会に行く。

ここは約10年後、再開発され

た超高層ビル、池袋サンシャイ

ル。（良品計画元会長）

私の履歴書

松井忠三

⑩

れて「教員となって社会を変えていくほうが民主的な活動ではないか」と考えるようになっていったのは事実だ。

食生活はこんな具合だった。

たときに、この監督の計らいで東京教育大学の卒業生を前にして講演をする機会をいた

大学のバレー部に復帰したのは3年生、1970年（昭和45年）で、大阪万博が連日

話題となっていた。1年間のブランクは埋めがた

く、レギュラーにな

るのは難しいのが自分ですぐにわかった。ある日、監督から呼び出され意外な言葉をかけられた。

「学連に行ってく

れないか」。学連とは関東大

学バレーボール連盟のこと

で、大会の準備などの事務方の仕事の手伝いをやってほしいという話だった。監督の温

情だと思つ。バレーとのつながりを持たせて、再び学生運動に傾倒するのを防いでくれ

たのかもしれない。

後に良品計画の社長になつ

監督の温情で事務方に

次第に学生運動から離れる

いたようだ。自分を奮い立たせる意味でも忘れられない会

となる。先生というのは、卒業してからもずっと教え子のことを気にされているものだ

と本当に頭が下がった。

改めて学生生活に戻ろう。ベ平連（ベトナムに平和を！

市民連合）の新宿西口での集会に参加したり加藤登紀子さ

んの反戦歌を聴きにいったりはしていたが、日が経つにつ

は大抵、ここのでいただいた。ご家族とは今も親交がある。

教え子は現在、食品加工機械で数々の発明をしている梶原

工業社長の梶原秀浩さんだ。

夏休みは水泳の監視員で稼いだ。日本大学第二中学校の

2年生が例年、地元近くの伊豆三津浜で遠泳することにな

る。早稲田大学の近くだから

立て看板の文字を見ると血

が騒いだが、ここは踏みとどまる。「教師になるために学校に通っているのだ」

ていてその指導をした。実

家にも帰ることができ一石二鳥のバイトだった。変わった

バイトはモヤシの栽培。バレー部の先輩が栽培していて時

折、助っ人をたのまれる。幼稚園の先生たちのママさんバレーのコーチもした。

次第に学生運動からは遠ざ

かっていくが、高田馬場周辺

で建設現場の作業員のアルバイトをしているときにはやはり考えさせられた。低賃金で労働環境は厳しく、ピンハネも横行していた。そこで働く

人たちはいい人ばかりでやさしかったが、いろいろな話を

聞くにつれ複雑な気持ちとな

る。早稲田大学の近くだから

立て看板の文字を見ると血

が騒いだが、ここは踏みとどまる。「教師になるために学校に通っているのだ」

ていてその指導をした。実

家にも帰ることができ一石二鳥のバイトだった。変わった

バイトはモヤシの栽培。バレー部の先輩が栽培していて時

折、助っ人をたのまれる。幼稚園の先生たちのママさんバレーのコーチもした。

次第に学生運動からは遠ざ

かっていくが、高田馬場周辺

で建設現場の作業員のアルバイトをしているときにはやはり考えさせられた。低賃金で労働環境は厳しく、ピンハネも横行していた。そこで働く

人たちはいい人ばかりでやさしかったが、いろいろな話を聞くにつれ複雑な気持ちとなる。早稲田大学の近くだから



幼稚園先のアルバイトで餅つきを手伝う

が騒いだが、ここは踏みとどまる。「教師になるために学校に通っているのだ」

私の履歴書

松井 忠三

⑪

教職課程の単位を取得しながら東京教育大学の付属高校で教育実習を行う。1972年(昭和47年)は学園ドラマ

「飛び出せー青春」が人気で「レッツ・ゴー」が流行語になっていた。郷里、静岡県の県立高校教師になるために教員試験を受ける。

就 職 試 験

1次試験の筆記と実技はクリアする。2次試験の面接を終えて結果を待つが、不合格の通知が届けられた。思い当たるのはあの事実しかない。

当時は素行調査が行われていて、私の周辺から逮捕歴を知ったのだ。これが厳粛たる現実だった。

中学の頃から漠然と描いて

教師の夢絶たれ小売業へ

「君の志望動機は希薄だね」

する。しばらくして先輩が「都内の私立学校なら紹介できる。そこで実績を積んで郷里の県立高校に移ることも考えてみては」と言ってくれた。

「私を拾ってくれる学校がある」と素直に喜んだが、その学校の教育内容は体育の授業に重きを置いていないことを知り、お断りを入れた。

大学には既に内定をもらい履歴書を送付して吉報を待つ。学生運動に頓挫、教職への道も閉ざされた自分は当時、新聞などで頻繁に取り上げられた価格決定権をメーカーから小売業者が奪取する「流通革命」にも関心があつた。

歌する仲間ばかり。企業の就職活動も峠を越えていた。さすがに焦る。とはいえどんな企業に入りたいか志望が固まらない。とうとう翌年3月下旬の卒業式を迎えてしまつた。

私のような留年約10人は肩身の狭い思いをしながら会場の一角にいた。そのなかでも卒業後の行き先が決まっていのは私を含めて数人。さら

にしているのと、こんな文盲が目に入る。それは本能的に「豊かな生活」を目指したいと思っていた自分の気持ちに近かった。「『輝かしき日常』をあなたの日々」に。周りの求人広告は「求む」「急募」「募集」といった言葉が躍っているなかで異彩を放っていた。社名を見ると「西友ストア」とある。「西のダイエーはだでも東の西友を受けてみよう」と履歴書を書き始める。



生徒で実習教育に体育を教える

試験日は4月20日。面接は5月の連休明けだと記憶している。当時、西友の本店は西武百貨店池袋店別館にあり、面接は近隣のビルで行われた。志望動機は「流通革命実現への思いの丈を語ったつもりだったが、面接官の人事部長は「君の志望動機は希薄だね」とバツサ

落胆している暇はない。新聞の求人広告を目を皿のよう

気が引く。(良品計画元会長)

私の履歴書

松井忠三

⑫

西友の面接試験の感触が芳しくなく、肩を落としていると下宿のおさんが声をかけてくれた。「素行調査員みたいな人が松井さんのことを聞きに来ましたけど、『とても好青年ですよ』と答えておきましたよ」。採用試験に落ちたと思

うたっていたから慰め程度に受け止める。たは堤清二さんと東大の同級生だった。セゾングループ(当時西武流通グループ)の創業者、堤清二さんも東大在学中は学生運動に没頭していた時期もあったから、インテリの、背の高い私は手を伸ばして簡単に取れ、パートのおばさんからは重宝がられた。初任給は5万4100円。

返品作業に追われた夏

休日利用しダイエー視察

沿線の高円寺に下宿していて朝の通学は上りの満員電車に揺られた。ところが富士見ヶ丘店に行くには空席が目立つ下り電車で吉祥寺駅に行き、始発の京王井の頭線に乗り換えての通勤だった。流通革命の戦士になろうと急成長するスーパーに入社したのに、長閑な通勤風景に拍子抜けした。それともう一つ、面接で

は売れ残った商品の返品伝票の作成に追われていた。真夏のバックヤードは蒸し暑く、上半身はランニング姿で首には手拭いを巻いていた。この世界に入ったばかりの素人でも、返品がいかに非効率で無駄な作業であるかはわかった。良品計画で返品を廃止し

トセラーの「流通革命」を読んだのもこのころだ。上司と居酒屋に行き、この書物を題材にして議論をふっかけていた。同期や年次が近い社員は、スーパーで豊かな生活を実現する使命感を持って入社してきたので活気があった。

首都圏のダイエーの新店舗



や旗艦店に休日を利用して視察に行く。あまり店内をキョロキョロとしてっていると

同業者だと疑われる。でも

たのは、この時の苦い原体験があるからだ。ちなみに9月に西友は埼玉県狭山市にコンビニの実験店を出している。それがどんな形態で、どれほどの成長性があるかなど知る由もない。セブンイレブンが国内1号店を出すよりも前の話だ。

流通業界のバイブルでベス

(良品計画元会長)

西友入社

だ「逮捕歴が蒸し返されて不採用の口実にされるのではないかと」とさらに暗くなる。

再び新聞の求人広告を眺める日が始まろうとしていた1973年(昭和48年)5月中旬、西友から電報が来た。封筒を開けると「採用」の文字があった。「入社日は6月11日、勤務地は富士見ヶ丘店と

が出社初日は曇り空でその空模様と同じように気が晴れなかった。大学時代から中央線

私の履歴書

松井忠三

⑬

実家に連絡すると母が「砂糖がない」と言っていた。

西友に入社した1973年（昭和48年）6月からの半年間は思い出深い。母校の東京教育大学が募集停止し、筑波大学が開学。分かっていたとはいえ淋しかった。その直後、そんな感傷に浸ることを許さないことが売り場を襲う。トイレットペーパー騒動だ。砂糖、洗剤、ノ

ート、粉ミルクなど白い商品が瞬く間に店頭から消えた。狂乱物価の始まりだった。開店前に多くのお客様がいて殺気立っていた。整理券を配り「お一人様2つまでです」と声を張り上げる。

値札を貼る間もなく、お客様が商品を買いたくに入れた。両手で抱えたりしてレジ

に小走りに向かう。それまで返品伝票を書いていたような商品ですら売れていた。

本部に連絡して「もっと商品を寄こして下さい」と伝えても埒があかない。逆に「取

品不足に陥り狂乱物価

同期と連絡取り在庫を融通

引先に出向いて在庫をもってこい」と指示が出る。小型トラックで問屋やメーカーの倉庫に商品を取りに行く。

こんな時、持つべきものは

同期だった。関東のほぼ全店舗に同期がいて、電話でお互いの在庫状況を話し合い、融通してもらうこともあった。

異常な状況は大都市圏だけでなく、買い占め、品不足は全国的に起きていた。心配して

ど分かるはずもなく、闇雲に働いていた。面白い仕事の中にたき火係があった。梱包用の段ボールや木箱を屋外駐車場の片隅で燃やす。店舗は商店街、住宅地に隣接しているからもうまくと煙を出すと迷惑がかかる。そこが腕の見せどころ。乾燥した木の板をく

のどうしてスパーで働くようになったの」と話しかけてくれることもあった。



トイレットペーパー騒動が起きた油危機を石

そして担当者
はこうばやいた。「1円、2円を切り詰めているのにスパーは3割、4割と平

べて、段ボールを丁寧に置く。すると白い煙は出ない。

冬になるとたき火係にはもう一つの役目が加わる。焼き芋係だ。サツマイモをたき火の中に丁寧に置く。パートのおばさんたちも休憩時間には暖を取りに集まり、焼き芋を

ほくほくしながらよま話をする。「教育大を出ている。」「良品計画元会長

私の履歴書

松井 忠三

⑭

トイレットパーパー騒動が落ち着き始めた1974年

(昭和49年)春、パートさんたちの買い物で気付いたことがあった。一般のお客様よりもたくさん買い物をしたり、高めの商品を買いて求めたりしていたのだ。日ごろの雑談から彼女たちは都営団地に住んでいるのを知っていた。富士見ヶ丘店のある

まず本音聞き方針伝える

新人時代 現場で培った極意

負けて勝つ

東京・杉並は一口建てや民間マンションもあり、こちらのほうが余裕があると誰もが思っていたが実際は違った。都営団地は家賃が低く、共働き世帯も多く豊かだった。

店長に「チラシを届けるエリアに都営団地も加えましょう」と理由を説明し提案した。

店長に「チラシを届けるエ

(GMS)が制度疲労を起こしているのは明確だが、実は74年に最初の変曲点を迎えていたのだと思う。業界トップのダイエーは74年度に上場来初の経常減益に沈んだ。

75年3月、高円寺店勤務の辞令が出る。前の店と同じように学ぶことばかりの日々が続く。特にパートさんら現場を支える人たちとの信頼関係

んな人生の先輩に30歳前後の店長や私のような若造が、正論で頭ごなしに指示を出していてもうまくいくはずがない。私も本来の目標と違う職業・職場で働くことになったので現場の人の感情がわかるような気がしていた。

が職人さんの話を聞き、魚が傷まない温度を聞く。そして店長が設定した温度との中間を両者に提案した。店長は不満顔だった。そこで職人さんに「鮮度を保つために作り置きはやめて、こまめな作業をしてくれませんか」とお願いする。面倒くさそうな表情をしたが「わかった」と折り合った。日ごろの信頼関係が奏功した。



家庭用品売り場で

四半世紀たち、良品計画の役員や社長になって当時のことを思い出したことがある。その立場を笠に着て部下に指示を出す社員がいたが、関係はぎくしゃくしていた。まずは現場の話を聞く。現場の本音を聞き出してから方針を伝えるとうまくいった。負けて勝つ」という極意は、新人時代に相手の言い分を聞くという実践の場で鍛えられた。(良品計画元会長)

ある日、鮮魚の職人さんが包丁を握りしめ店長と険悪なムードになったことがある。冬の売り場は寒いので店長が暖房を高めに設定した。店長は「お客さんが寒いから」と言つと職人さんは「暖かいと魚が傷む」と一歩も引かない。私はその担当ではなかった。

私はその担当ではなかった。

私の履歴書

松井忠三

⑮

「人事部厚生課とする」。

1976年(昭和51年)3月、

本社への異動だった。26歳。

社員食堂の業者管理や厨房レ

イアウトなどを手掛

ける。社員寮も担当

することになり、規

則正しい店舗勤務と

は生活が激変した。

高校を出たての女性

は社会人生活になじ

めず失踪が度々起き

た。同僚からいそな場所を

聞き出して待ち伏せする。事

情は様々だから容易く解決は

できない。最後にこんな言葉

を繰り返した。「両親を心配

させてはいけないよ」

石油危機後は節約志向が強

くなり、大手スーパーはPB

商品の開発に力を入れる。当

時は「ノーブランド商品」と

して人気となるが品質が軽視

され短命に終わる。そんな時、

主婦の率直な声が西友の開発

部隊を動かした。「マッシュル

ーム缶詰は素材の10%を捨て

ている」。見栄えのために両端

小池さんのコピーは秀逸だっ

た。

「わけてあげて、安い」。

小池さんのコピーは秀逸だっ

た。

「わけてあげて、安い」。

小池さんのコピーは秀逸だっ

た。

「わけてあげて、安い」。

小池さんのコピーは秀逸だっ

た。

「わけてあげて、安い」。

小池さんのコピーは秀逸だっ

た。

「わけてあげて、安い」。

小池さんのコピーは秀逸だっ

主婦の声で生まれた商品

ノーブランドの印象 払拭

を使っていなかったのだ。全

てを使えば低価格で作れる。

これが無印良品の誕生のきっ

かけ。本質的な指摘だった。

さて商品名をどうするか。

堤清二さんとデザイナーの田

中一光さん、コピーライター

の小池一子さんが議論を重ね

た。ノーブランドでは同業

他社との差が打ち出せない。

田中さんが突然、「無印良品

できた。能力開発担当となる。

立ち会っているはずがない。

無印良品の第1弾が西友の

店頭に並んだのは80年12月。

店内にこんなポスターが貼ら

れた。「わけあって、安い」。

小池さんのコピーは秀逸だっ

た。

「わけてあげて、安い」。

小池さんのコピーは秀逸だっ

た。

「わけてあげて、安い」。

小池さんのコピーは秀逸だっ

た。

「わけてあげて、安い」。

小池さんのコピーは秀逸だっ

た。

「わけてあげて、安い」。

小池さんのコピーは秀逸だっ

た。

「わけてあげて、安い」。

小池さんのコピーは秀逸だっ

た。

研修策を作る。異業種との交

換留学での電機メーカー社員

のリポートが思い出される。

「物差しは金属のはずだが西

友はゴムだ。基準がない」。

痛いところを突かれた。西友

はいろいろな人の意見をおも

んぽかって物事が進む組織だ

った。発想力はあるが続ける

力に乏しく、仕事の基準が暖

昧になっていた。

バブル経済で沸く88年は創

業25年を迎え、意識改革を目

的とした取り組みが始まる。

会長と社長を除く役員、部長

を対象に、上司、同僚、部下

の全方位から評価されて自己

評価との差異を矯正する厳し

い研修だった。受講者からは

不評で、常務から「松井。こ

んな研修やめちまえ」とつる

し上げを食らった。社長から

「やれ」と言われているから

やめるわけにはいかない。そ

れほどハードな研修をやらな

いと会社は変わらないと思

っていた。

当時の勝ち組企業の手前右が筆者

脳を招き講演を聴くと講師

師の多くが同じことを言

っていた。「上司は数年

でいなくなる。だから部下

を大切に。権威主義の

西友とは正反対だった。

そして気がついた。「意識

改革と言いつけても駄目だ。

現実的な課題への行動を通し

て会社も自分も変わろうとし

ない限り意識改革はできな

い」。成果を出せずに焦って

いたが、順番が逆だった。

バブル経済が崩壊した91年

2月、ある辞令が出た。

(良品計画元会長)



新人研修で。手前右が筆者

私の履歴書

松井 忠三

16

「松井君、ちよっと」。人事部長から、本社のある池袋サンシャインシティ47階にある会議室に来るようにいわれた。「良品計画に行ってもらうよ」。1991年(平成3年)2月、西友から89年に分社化していた良品計画への出向を告げられた。断れるわけもなく、その場で「わかりました」と頭を下げる。41歳。

驚いたのは肩書だった。総務人事課長。西友では子会社出向の場合、現在の役職よりも1、2段階上になるのが慣例だったが、私は現状維持。自席に戻り、ふと遠くを見る。新宿高層ビル群の先に子供たちの顔が見慣れた富士山がない。今でこそ良品計画は優

見えた。絵はがきのような美しい富士山を見ながら18年間の西友時代を振り返って、寂しさがこみ上げてきた。出向話はすぐに人事部内に広がり、出向先の肩書を知っ

課長でも会社変えられる

資格制度を新設 組合を説得

た仲間の中には「松井は終わった」と言う人もいた。どこか気落ちしたのだろう。1週間ほど風邪を引き、良品計画に出社したのは発令日の3月1日を数日過ぎていた。上司となる木内政雄常務いわく「お前は西友で浮いていたから、拾ってやった」。励ましなのかかわからず「よろしくお願いします」と言っしか

回らない」と言い続ける。責任感と熱意が通じた。組合も了承してくれた。数年かけて50万円でなんとかできた。組織の中のちっぽけな人間でも当事者意識を持って取り組めば会社を変えることができる。と初めて知った瞬間だった。この業務とほぼ平行する形で出向者と転籍するか出向元

一方、西友もバブル経済崩壊の直撃に見舞われ業績は見る見る悪化していた。堤清二さんがセゾングループ代表から引退し、百貨店を舞台にした医療機器の架空取引事件が発覚するなど激変に見舞われていた。「救援船か奴隷船か泥船か」。どの船にも



出向直前、本社の研修会議室で。左から2人目が筆者

「あいつの西友時代の働きぶりを知っているのか。何を考えているんだ」。新天地で見るすばらしい人が何人もいた。親会社の主流派意識にはほとほと参った。でもその反発が会社を強くしたのも事実だった。(良品計画元会長)

私の履歴書

松井忠三

⑩

「ネズミが出ました」。1991年(平成3年)の夏前、

総務人事部に横浜の店から連絡があり「これはまずいな」と思った。衛生面もさることながら対応に問題があったのだ。私の前に西友から出向していた総務担当は「管理部門を増員しないと駆除ができない」と言う。

総務課がビル所有者に事実を伝え、保全課が駆除業者を選ぶ。費用負担は法務課が所有者と交渉する。駆除後の原状復帰は管財課が行うのが西友の手順。「一人じゃ無理です」と。大山鳴動ネズミ一匹の真逆だ。既に出向解除されていたが、仕事の仕方は西友のままであった。主体的に動く。で

の51人が新人という極めて若い会社になる。採用にあたってはネズミ事件を思い出し、ベンチャーマインドがあり、何ごとも当事者意識を持つて行動できる若者を選んだ。

若い会社だったので私の肩書も毎年のように変わっていく。93年5月に総務人事担当の取締役に。44歳。年末92年3月に総務人事部長に

駆除に各部署が大騒ぎ

何事も当事者として行動

なる。42歳。この時、セゾングループは大騒ぎになっていた。西武百貨店を舞台とした医療機器の架空取引事件で、有力企業的首脳人事が玉突きのように起きていた。

良品計画は火の粉を浴びなかったが、大きな転機を迎えようとしていた。約100人が出向元の西友に戻ったため初の新卒採用を行うことにした。翌年春には全社員の25%路線のようになっていた。谷



谷川真理さんと夫婦で

川さんは既に第一線で活躍している。半信半疑だったが移籍話とはんとん拍子に進み、94年4月1日に「良品計画ラニンングクラブ」が発足する。発足直後の4月25日、谷川さんはパリマラソンで大会新記録で初優勝した。私を含めた。それは限界まで自分を追い込み耐えることだった。

私も走るようになり94年12月のホノルルマラソンに出場したが、風邪気味で30キロあたりで歩いていた。すると背中をポンと叩かれた。振り向くと妻の珠江だった。そこから一

緒に走ってゴールした。後で理由を聞くと「追い抜いていたら夫婦仲がこわれるですよ」。タイムは6時間17分。このエピソードは社内すぐに伝わり、社員の結婚式の披露宴でもよく紹介された。今となってはなつかしい思い出。(良品計画元会長)

私の履歴書

松井忠三

⑮

「体一つで大丈夫だから」。

1994年(平成6年)8月、社長の木内政雄さんから全社員約7割が所属する営業部門の責任者として取締役無印良品事業部長の辞令を受け取った時の言葉だ。45歳。正直、この辞令は嬉しくなかった。出向後、管理部門をなんとか整備して「やれやれ」と思っていた。営業は西友の新人時代の3年弱、商品開発の経験もない。

9月20日夕、翌日に開店を控えた千葉県柏市の店の最終点検に向いて驚いた。完成された売り場だと思っていたが応援に来たベテラン店長が手を加えた。一段落するとまた別の応援店長が直しだし、

「『ロボットになれ』とでも言うのですか。セゾンは感性の会社ですよ。今までのやり方を真つ向から否定するのですか。松井さんは素人だから」。私より5歳ほど若い営業担当の課長7人に「マニュアルを作りたい」と言つと、嫌な顔をされた。彼らをすげ替えることも考えたが、西友の新人時代のことを思い起こ

客の声反映 完璧な店作り

現場主義生かし売り場統一

100人の中で3人くらいは完璧な売り場を作る。ならばお客様のためにはこの3人の知恵を横展開すればいい。業務統一のマニュアルを作ろうと決意したが「社員を型にはめることはできるだろう」と不安になる。バブル崩壊で無印良品の本質的で簡素な価値はお客様に支持され業績は好調だったからだ。案の定、彼らの顔色が変わった。

し聞く。例えば衣料品をたたみ直す「おたたみ」がある。これを単純作業と思えば面倒な仕事になるが「なぜ、この仕事をするのか」と考えたとおのずと答えが出てくる。「商品を見やすくして買っていた



現場発のマニュアル
「MUJIグラム」

は十分にある。次第に前向きになる。知らない間に仕事の仕方を変えてしまつ「ゆでガエル作戦」だ。

マニュアルは「MUJIグラム」と名付けた。毎日、改善提案が店からイントラネットを通じて本社が上がってくる。月1回、採用の是非を販売部が決め改訂される。そして全店に徹底実行されるPDCA(計画、実行、評価、改善)を繰り返す。「仕組みに血を流せ、仏を作つて魂を入れる」と言い続ける。どんどん接客レベルが上がっていくのを誰もが実感した。

だくためのもの」。こう思えば創造的な仕事になる。「何のために、誰のために、どうして」の再認識だ。陳列方法はイラストや写真を多用し「見える化」した。否定的だった課長も元は優秀な店長だから、現場への知見を。 (良品計画元会長)

私の履歴書

松井 忠三

19

「今月も余裕で予算達成です」。そんな声が社内からよく聞えてきた。1994年

(平成6年)から96年にかけて良品計画の売上高は好調に推移した。

ト ラ ブ ル

毎月25日ころになると当月の売上高予算をクリア。世の中はバブル崩壊、価格破壊などで消費活動が萎縮していたが「無

印良品」はそうした流れとは全く異なる販売動向だった。数年前は赤字すれすれだった会社が独り立ちし、95年8月に店頭公開を果たした。

ところが気になる数字があった。売上高の伸び率よりもお客様からの苦情の増加率が上回っていた。急成長に品質

では不良品の発生を防ぐことができないことを初めて知る。自分たちの商品が作られている現場に立ち会い点検する。品質をコントロールする

のは取引先の社長や工場長だ。彼らと目標を共有することになった。それは無印良品の品質基準だった。

この時「TTP」という言葉

成長に追いつかぬ品質

良い取り組みマネして改善

日本刀を飾っている家では肝を冷やした。

MUJIグラムで店舗運営レベルが上がっているのに商品が不良だったら元も子もない。製造現場を見に行き、愕然とした。整然と機械が動いて作られていると思っていたがそうではなかった。手作業

も多く「これはミスが起きるはずだ」と肩を落とす。

仕様書を取引先に渡した。そこで組み立てに必要な部品

の個数と、その総重量をチェックすることにした。両方が正確なら部品に過不足ない。苦情は激減した。

96年に物流担当の流通推進部長となったときも問題は山積していた。47歳。省力化した物流センターの建設が急務



新潟の物流センターで (左が筆者)

で、しまむらのセンターを見せてもらい目から鱗が落ちたのを覚えている。コンベヤーが微妙に傾斜していて衣料品の入った段ボールが自重でゆっくりと移動する。電力や人手がなくても物が動く。センター新設時には参考にする。

97年4月の消費増税時は売

り場も物流センター、本社も大混乱の極みとなる。3月31日までの増税前に家具など値の張る商品が売れまくった。4月第1週にお届けが集中してトラックが足りなくなる。商品在庫の所在確認も手間取り混乱に拍車がかかる。苦情

は700件近くになり、鳴りやまない電話に受話器を取るのを怖がった社員もいた。

取引先の集荷所は他社製品と混在して瞬時に見分けることができなかった。簡単なことではあったが、取引先に「無印良品」と書いたシールを貼ってもらい納品をお願いした。それだけで一目瞭然となり作業が捗った。担当する部署で必ずといっていいほど問題が起きていた。そして再び木内政雄さんから呼び出された。「頼みたことがあるんだが」

(良品計画元会長)

私の履歴書

松井 忠三

20

須だった。99年8月に株価は

4万5200円を付けた。

た。

本社の空気も陰湿になって

いく。遅刻した社員を部屋に

入れないようにカギをかける

対応がとられた。企画部門が

跋扈し、官僚的な受け答えが

横行する。少額な事後稟議す

良品計画は嫌いだ」。若い社員の言葉だ。

この状況を打破しないといけない。社長の有賀馨さんに直訴する。2000年10月13日、役員会が終わり8階の社長室で向き合う。

「専務にするよ。そこで多角化をやってくれ」。1999年(平成11年)、会長になっていた木内政雄さんから再び大きな宿題を与えられた。49歳。『無印』と名が付けば何でも売れる」。車、パソコン、コメ、魚、マンション、ホテル

など全部で30くらい候補に挙がり、実際に「無印良品」として販売したのもある。パソコンは技術進歩が速すぎて在庫の山を築いてしまった。

社長に直訴 辞表を提出

社内に慢心広がり勢い停滯

など全部で30くらい候補に挙がり、実際に「無印良品」として販売したのもある。パソコンは技術進歩が速すぎて在庫の山を築いてしまった。

の難しさが骨の髄まで染み込んできた。にもかかわらず役員は本質的な議論をせず、定例的な議題をこなす場になっ

た。衣料品に勢いがなくなると部長を頻繁に代えた。不振の原因を部下に聞くと

良品計画が事業拡大を急い

だ背景にはゼンングループ崩壊の危機があった。優良企業

となった良品計画の株式を西

友などが保有し、再建原資として期待された。大量出店、

負の闘いにもかかわらず、お

ら通らない。物流の責任者時代に30億円のコストを削減し

ていたが、荒唐無稽なことを

真顔で言う企画室の幹部がいた。30億円はどこにありま

すか。決算の足しにしますか

ら。開いた口がふさがらない。『無印良品は好きだけど

ほど世の中は甘くなかった。徒手空拳の日々が続く。同僚

多角化、海外展開。成長が必

かしな論理がまかり通ってい

い。『無印良品は好きだけど

良品計画は嫌いだ」。若い社員の言葉だ。



専門店の時代となり、多くの競合他社が現れた

私の履歴書

松井忠三

②

き内容を考えていたが頭の整理ができないまま、その日がやってきた。

0平方メートルという手掛けたことのない大型店も出した。これがすべて裏目に出る。

「ないです」と突き放すように言った。スーパーや百貨店だけでなく専門店の破綻も相次いでいて「無印の時代も終わった」と思われていた。

初め減益決算で迎えた株主総会デビュー。5月23日。会場の会議室は怒号の嵐。立っ

20世紀が終わろうとしている2000年（平成12年）12月29日。仕事納めのこの日は役員ミーティングがあり、それが終わった午後3時すぎに会長の木内政雄さんから声をかけられた。「部屋に来てくれ」。2カ月

ほど前に出した辞表が受理されたのだと思ひ、「お世話になりました」と話すつもりで8階の会長室に入ると、いつも明るく話す木内さんの表情が硬かった。

会長の硬い表情に腹括る

初の株主総会は怒号の嵐

社長就任

社長でもあり、再建に奔走することが必要とおっしゃり、社風を変えることを訴えた私の気持ちを含んで下さった。

「社長をやってくれ。有賀馨社長の辞表を受け取った。就任は1月11日。第3四半期業績の発表の日だ」

創業以来初の減益になるのが確実になり、有賀さんは責められた。」「部屋に来てくれ」。2カ月ほど前に出した辞表が受理されたのだと思ひ、「お世話になりました」と話すつもりで8階の会長室に入ると、いつも明るく話す木内さんの表情が硬かった。

「社長をやってくれ。有賀馨社長の辞表を受け取った。就任は1月11日。第3四半期業績の発表の日だ」

創業以来初の減益になるのが確実になり、有賀さんは責められた。」「部屋に来てくれ」。2カ月ほど前に出した辞表が受理されたのだと思ひ、「お世話になりました」と話すつもりで8階の会長室に入ると、いつも明るく話す木内さんの表情が硬かった。

創業以来初の減益になるのが確実になり、有賀さんは責められた。」「部屋に来てくれ」。2カ月ほど前に出した辞表が受理されたのだと思ひ、「お世話になりました」と話すつもりで8階の会長室に入ると、いつも明るく話す木内さんの表情が硬かった。

創業以来初の減益になるのが確実になり、有賀さんは責められた。」「部屋に来てくれ」。2カ月ほど前に出した辞表が受理されたのだと思ひ、「お世話になりました」と話すつもりで8階の会長室に入ると、いつも明るく話す木内さんの表情が硬かった。

創業以来初の減益になるのが確実になり、有賀さんは責められた。」「部屋に来てくれ」。2カ月ほど前に出した辞表が受理されたのだと思ひ、「お世話になりました」と話すつもりで8階の会長室に入ると、いつも明るく話す木内さんの表情が硬かった。

創業以来初の減益になるのが確実になり、有賀さんは責められた。」「部屋に来てくれ」。2カ月ほど前に出した辞表が受理されたのだと思ひ、「お世話になりました」と話すつもりで8階の会長室に入ると、いつも明るく話す木内さんの表情が硬かった。



言葉の利いた気では見えない（左が筆者）

4年間、役職が変わってもこのご家族だけは自分が受け持った。その女性が成人となり、株式を買って下さっていたのだ。真摯に対応した誠意が伝わっていた。経営者としての覚悟ができた瞬間だった。

（良品計画元会長）

（良品計画元会長）

（良品計画元会長）

（良品計画元会長）

（良品計画元会長）

（良品計画元会長）

（良品計画元会長）

（良品計画元会長）

（良品計画元会長）

私の履歴書

松井 忠三

②

「再生に3年は待つてくれないだろうな」。会社の惨状を確認しながらこう思った。

経営危機の西友、西武百貨店の動向が気になる。良品計画の株価も下がり買収される恐れもあった。過剰在庫、商品開発の劣化、海外店の不振。問題は山積していたが社員

再生へ苦闘

の再生への意識は何より大切だった。

ショック療法として売価で100億円、原価で38億円の衣料品を焼却する。慈善団体への寄付も検討したが量が多すぎて諦めた。一度も売り場に並ぶことのなかった商品もある。何度も焼却場に運ぶ。私も立ち会った。涙を流す社員

がいた。「二度とあってはな

らない」と皆が誓う。

52歳となった2001年（平成13年）5月、既存店売上高は前年比24%減と惨憺たる数字。でも救いもあった。

現場の確認と社員の意識の把握と鼓舞のため全国の店を視察中に、常務の金井政明さんが駅弁を食べながらこう話しかけてくれた。「大丈夫、売り場は皆元気で。お客様を向いて仕事していますから」。

「進化と実行」スローガン

自動発注が改革の突破口

「セゾンの常識はと違った。」「計画95%実行5%」のセゾンの社風から「計画5%実

いけない。全店の1割を閉鎖、フランスでは人員の整理もした。しかしリストラで再生することはない。負けた構造から勝つ構造にしなければならぬ。その最大の原因は我々が育ってきた、感性と属人的な経験主義が根を張るセゾンの社風だと明確に気づく。

り逃した。婦人服の場合、店舗と在庫置き場を行き来しながら発注商品やその数を担当者が決めていて、約1時間半の仕事量だった。これを13カ月間のトレンドと直近2週間の販売実績に基づいて自動発注するように変えた。

であり、社風に踏み込んだと感じた瞬間だった。やはりこころでも「負けて勝つ」ことを心がける。皆の意見を引っ張り出しながら修正を加えた。自動発注は社員の新たな創意工夫を生んでくれた。発注の精度が次第に高まると発注業務に追われていた店舗従業員接客時間が大幅に増えた。売り場



衣料品の大量在庫を焼却した

で在庫が多いと見れば店頭販促（POP）をつけて積極的に売り込むようになる。欠品になれば自動発注の数量を変えた。自律した行動だった。現場の士気

はさらに上がった。毛嫌いしていた自動発注システムのことを「おおとり君」と社員が勝手に名付けるようになって

社風改革に突き進むうとしていた矢先、会社が押しつぶされそうなる出来事が起きていた。（良品計画元会長）

上高トップ10が必ずしもちゃんと店頭に並んでいない。売

私の履歴書

松井忠三

②

西友の危機説が聞こえてきた。マイカルで泣きをみたので西友社長の木内政雄さんに直接聞くこんな答えが返ってきた。「役満で上がるよ」。

それがウォルマートによる西友買収だったのだ。

買収の行方を気にしながら仕事のやり方を抜本的に変える取り組みを続ける。会議資料の枚数と承認印の数を大幅

2001年(平成13年)9月11日、米同時テロが勃発した。そして14日は無印良品が数多く出店するマイカルが破綻、売上金の回収が困難になる。週明け17日の良品の株価は急落し当時の上場来安値1994円をつけた。

「原研哉さんを推薦したい」。私は原さんのことを知る取り組みを続ける。会議資料の枚数と承認印の数を大幅

効率を倍、コストを半分

小集団の成果は全体最適に

改革の方き働

相前後して良品計画の大恩人、デザイナーの田中一光さんとコピーライターの小池一子さんが訪ねてこられた。社長就任時、田中さんの事務所に伺った時には「大変な時期だけど頑張ってくださいね」と励まして下さった田中さん。そのお2人から意表を突く言葉が出た。

「後進に譲りたい」と田中さんは考えています」。小池

「原研哉さんを推薦したい」。私は原さんのことを知る取り組みを続ける。会議資料の枚数と承認印の数を大幅



と考えると進歩はない。売りの負担軽減のために配送業者にこんなお願いをした。物流センターで店舗の陳列棚や商品カテゴリーごとに折り畳みコンテナに商品を入れる。配送業者に店のカギを渡し、深夜に指定された売り場まで運んでもらった。日中から直送に変更した。店舗の残業時間の大半を占めていた宅送準備がなくなり在庫も減った。什器、備品の購入申請も販売部や総務部を通さず店長責任で取引先に依頼した。

最短で18日かかっていた納品が6日に。責任が明確になり、無駄がなくなる。

トップダウンからボトムアップへ。皆の知恵で業務を改善する小集団活動の成果が出てきた。それは自然と全体最適となる。大きな仕組みが出来るか、生産性を上げるしかない。小売業を労働集約産業だ

「後進に譲りたい」と田中さんは考えています」。小池

「原研哉さんを推薦したい」。私は原さんのことを知る取り組みを続ける。会議資料の枚数と承認印の数を大幅

最短で18日かかっていた納品が6日に。責任が明確になり、無駄がなくなる。

(良品計画元会長)

私の履歴書

松井忠三

②

「松井さん。欧米のブランドばかりに市場を奪われているのは悔しくないですか。逆にしませんか」。2002年（平成14年）夏、最初に顧客離れを起こしていた衣料品の商品開発の立て直しをしようとした時に出会ったのが山本耀司さんだった。彼の言葉に共感し、衣料品

の開発チームを作り指導を依頼した。

無駄なくし見えた本質

国内外のデザイナーと組む

優れたデザインに手ごろな価格の商品が無印良品の店頭に並び始めたのが03年春物から。商品はがらりと変わる。世界のトレンドを創る彼が手掛けた衣料品はヒット。田中一光さんの後任デザイナーの原研哉さんのボスターも話題

「World MUJI」を

立ち上げた。各国や地域で長く根付く良品を無印の視点で商品化する「Found MUJI」を大幅に強化した。この時「やらない原則」も作る。デザイナーの名前は一切、出さない。商品の価値だけでお客様に手にしてもらおう。

今、店頭に並ぶ全ての商品は彼らの手が入ったものばかりだ。原さんと同じ時期にア

破綻した商品開発が新たな仕組みとして蘇ってくる。不仕組みとして蘇ってくる。不思議なことだったが世界のデザイナーたちから「MUJIと仕事をしたい」と提案を受けるようになってきた。

発想の視点を世界に広げ「MUJIがイタリアやドイツで生まれたらどんな商品ができるか」などを、世界を代表するデザイナーたちと作

「World MUJI」を

ン関連の賞を立て続けに取るようになる。

社長業をしていて、「自分の器以上に会社は大きくならない」と気づく。メンバーとして社外取締役を02年に導入した。社長経験者で効率経営や経営統合などの改革に取り組まれた先輩にお願いする。



東京・青山の1号店は「Found MUJI」を集積している

い株が総資産の10%を超えている。やめるべきだ」と言われた。買収の動きがあり、防衛を図っていたことを鋭く突かれた。

実は2度目の逮捕を覚悟して取締役会に諮った議案がある。西友からの第三者割当増資の依頼だ。財務基盤が弱く、生みの親なので応じようとしたが万一のことがあると責任の恐れもあった。3人の社外取締役は「体を張って反対する」と主張された。我に返り議案を取り下げた。西友は出資がなくてもウォルマートの力を借り、立ち直ってくれた。

良品計画を事業化した木内政雄さんとは経営を巡りついに対立することとなり、グループ企業の役職から引いてもらうことにした。苦い思い出。（良品計画元会長）

私の履歴書

松井忠三

「西友を買収した世界最大の小売業、ウォルマートのよ
うなリーダーの人材育成策が
作れないだろうか」。200

3年（平成15年）、再生が進み始めたころ、こう思っていた。

復活

が妨げられた経験があったからだ。世界の優良企業は既に部分最適を全体最適にする施策を持っていた。同社からヒントを得て、制度作りにより乗り出す。

まず社員になった時に受ける適性検査を基に素質と実績で5段階に分類し、全役員が年2回評価してリーダーを選ぶ。直面する最も困難な仕事の責任者に一番優秀な人材を

据えた。案の定、「エースを取られると困る」と直属の上司は難色を示すが「エースを司は難色を示すが「エースを
出さないと会社の成長はない」と押し切った。海外事業
の立て直しはエースを送り出と指示を出す。課題となつて

社員が育ち業績急回復

社外取締役「知恵の出る会社」

したからできたと思う。

あつたからだ。世界

た。私は「切迫性」「徹底性」は203で、しまむらは3だ。「新奇・リスク志向」の点数が高かった。切迫性とは締め切りの意識。それを徹底的にやりきる実行力だと認識した。新たなリスクに臨むことにも前向きとされたが「社交性」は高くはなかった。

203で、しまむらは3だった。壁に貼りだして取捨選択するとすぐに97になった。「他社に学ぶ」には部課長クラスの交流がカギとなる。彼らが現場を知っているからだ。委員会には2年半で280回も出席した。社外取締役

費を削るのか」と質問を受け、き嬉しかった。

き嬉しかった。
社員が育つのがよくわかった。価値観を変えて自ら考え、動く。エンジン内蔵型人材になっていく。皆の頑張りで業績は急回復。04年度決算で売上高1278億円、当期利益63億円と過去最高となる。



朝、本社玄関で社員に挨拶をする（中央が筆者）

の信任も厚い。生活雑貨の品質トラブルをほかの部門よりいち早く激減させた実行力もあった。1年間説得して会長に退く。

頑張る社員に疲れが見えてきたので残業禁止を打ち出す。「太い幹と太い枝を残して小枝はバツサリ捨てろ。午前中はメールを見なくていい」した。

朝、本社
抄をする

08年1月の社長交代会
見で金井さんは「松井さん
は(旧セゾングループ
時代と違い)業務が属人
的にならず、仕組みで動ける
風土を作った。それを進化さ
せる」と抱負を語り、私は「メ
インエンジンは新社長」と話
した。

と指示を出す。始業前に本社入り口で挨拶する。どれも社風を变える取り組みだった。社長業が6年近くなり、誰

順調に会長として彼をサポートするはずが、個人の身に思ひもかけぬことが忍び寄っていた。(良品計画元会長)

も私に反対意見を言わなくなっていた。居心地がいいが潮時だと気づく。このとき、自分と似た人物を後任に選ぶと会社が小粒になると思ったので、正反対の人を推すことにした。それが金井政明さんだった。社交的で取引先から

私の履歴書

松井 忠三

②

「肺がんで間違いないと思います。リンパに転移している可能性もあります」

おさら「なぜ自分なのか」と自問自答を繰り返した。

2009年(平成21年)7

月14日、20年近く健診を受けているクリニクの先生から紹介された慶應大学病院でこう宣言された。60歳。セカンド

ん

オピニオンの結果も同じ。「早く手術を」と言われ妻、珠江も動揺した。

最近、あの時のことを聞いたら「家の中に色がなくなった」と言っていた。

還暦を迎えたばかり。会長になり1年あまり、余裕もできていた。思い当たるのは20代の喫煙歴くらい。親戚など

周りでがんに罹ったという話も聞いたことがなかった。な

いろいろなことが走馬灯の

ように思い出された。195

6年(昭和31年)に入学した小学校に始まり、バレーに熱

治療まで妻以外に秘密

「社長業は命と引き換えか」

中した中高時代。大学での学生運動、そして社会人生活。

回想しているとふと涙が頬をながれた。

改めて人間ドックのレントゲン写真を見た医師から「2年前から発生が見受けられる」と告げられる。

「社長業は命と引き換えだったのか」と心底思った。それはまさに様々な出来事に押しつぶされそうになりながら

組は健康に関するものばかり

取り組んだ良品計画再生の時期に重なる。暴飲暴食をした覚えはないのに体重が短期間で13kg増えたこともある。株価が低迷し買収の危機が現実味を帯びた時は奥歯が6本も抜けた。代償は大きかった。

この事実を会社報告しよ

うか迷ったが、言わずに「持

病の腰痛がひどく、椎間板ヘルニアの手術をする」と伝え

るにとどめた。手術日は8月5日、慶應病院。この日は娘の出産予定日と重なり、妻は掛け持ちで私の介添えをして

くれた。妻以外家族にも事実とは伝えていなかった。5時間の手術を終え、退院は19日。執刀医の野守裕明先生からは「5年後の治療率は7、8割です」と言われた。

療養中、見ているテレビ番組は健康に関するものばかり

らななかったことを不思議が

り。夫婦の関心ごとがそこに集中していた。2年後の検診で「影がある」と言われた時には本当に覚悟をしたが、再検査でシロとわかる。そして5年がたち、野守先生が「治癒しています」と太鼓判を押



今年の正月、自宅で家族19人で

っていた娘も納得してくれた。再発という不安を抱えながら私を支えてくれた妻には本当に感謝している。

簡単に家族のことを話したい。最初の結婚は東京教育大の同級生。1男2女を授かるが離婚。その後、西友の人事部時代の部下だった小林珠江と再婚する。彼女も2人の子を持つバツイチだった。彼女は働き続け、1600人の希望退職の指揮を執るなど辛い時期でも子供たちをちゃんと見守ってくれた。血のつながりを越えて家族の結束は強い。毎年元日に全員が自宅に集まるのは彼女のおかげだ。

西友がウォルマートに買収された後も、彼女は人事や企業の社会的責任(CSR)関連の部署を担当し、日本的な役職だと常務取締役まで出世した。西友時代を課長で終えた私とは大違い。当然、頭は上がらない。

(良品計画元会長)

私の履歴書

松井 忠三

⑦

「松井さんのいいところは『鈍感力』があることだね」。

堤さんが引退していたからで、きたのかも知れない。

会長時代、セゾングループ創業者の堤清二さんが会食中に笑顔を話された。親交のあった渡辺淳一さんのベストセラー

では平凡だ」となり現社名に決まったそうだが、「無印」以外の良品が誕生しなかった。無印には不易で簡素な思想が商品に埋め込まれ、完成度が高かったからだと思う。堤さんやデザイナーの田中一光さんの慧眼には恐れ入る。

交のあった渡辺淳一さんのベストセラー

いつしか私たちの生活の中に溶け込んだ無印良品。海外でも「MUJI」の名前で知

飾り気のなさ 世界で評価

役立つ商品でグローバルに

思っ。私はこう理解した。「セゾン関係者からの反感を気にせず、良品計画に新たな社風を吹き込んでくれた」

もなかった。そして良品計画が再編に巻き込まれず、自主店舗まで縮小を余儀なくされたことがある。進出以来11年連続赤字だったためだ。しかし欧州は「東洋で生まれて禅のような匂いがする」と、飾り気のなさが評価されていて

たことがある。進出以来11年連続赤字だったためだ。しかし

は良品計画の非常識」と社内外で言い続けたので、渋い表情をした関係者は多かった。

社長時代に「セゾンの常識は良品計画の非常識」と社内外で言い続けたので、渋い表情をした関係者は多かった。

しかし、そうしないと良品計画が破綻する恐れもあった。

良品でないのか。連載中に問い合わせをいただいた。西友から分社した際、「いろいろな良品を企画する会社」として誕生したが、『良品企画』

心ある先輩は「皆気がついていた。でも行動しなかった。君だけが、行動したのは」。

再生と共に再挑戦する。急速な出店が失敗の要因だったので「店舗＝店舗黒字」

のが現社長の松崎暁さんだ。競争の激しい米国で通用

あすから宗教学者 山折哲

を掲げる。ブランドの浸透はゆっくりだから、それに合わせるようにした。出店基準を厳格化し社員が現地に長期滞在して家主と交渉する。2004年のミラノでは1階の間口は狭かったが、2階に十分な売り場が確保できる物件を



世界で、生活に溶け込み、支持されるようになった

最後の仕事は綺麗に辞めることだと思っていたので、15年5月に会長を退いてから会社に顔を出したのは一度だけ。退職後の説明を聞くためだった。

街で「無印良品」の買い物袋を手にするお客様を見ると嬉しくな

る。生活者に本当に役に立つ商品を生み出し続ける存在でいてほしい。

1カ月、お付き合いいただき、ありがとうございます。

(良品計画元会長)

おわり

雄氏