



良品計画の松井です！



無印良品をV字回復させ、MUJIブランドを、ものすごい勢いで世界成長させている良品計画の松井会長よ



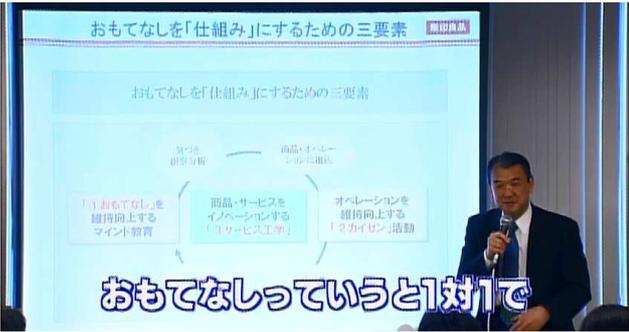
著書の「無印良品は仕組みが9割」という本に、業績を伸ばしたその原動力は、「全ての仕事を、仕組み化すること」だった、と書いていたんだけど、

無印良品は、仕組みが9割
著者 松井忠三
[2000ページの] マニュアルの秘密を公開

明確に定義しにくい「おもてなし」を、無印良品では、いつたいたいという風に仕組み化しているのかしら？ それを、ぜひ教えてもらいたいわ



思いやりをしっかりと伝えると考えがちですが



おもてなしっていうと対人で



伝承が難しい



伝承が難しいということは
チェーン展開している会社では難しい



世界を魅了するサービスチェーン研究会では、「チェーンのおもてなし」とは、1対1の接客に限らず、「これらすべてのおもてなし基準を」「いつでもどこでもだれにでも徹底して実現すること!」「それこそがチェーンとしてのおもてなし。と定義しています。でも、おもてなし基準を「いつでもどこでもだれにでも実行するのはとても大変なのよ!」



商品・売場 お客様の欲しい商品が必ず店頭にある当たり前の売り場。 ●POSに基づき適正な品揃え・備注 ●欠品0を実現する品出し ●買利物が楽しくなる商品開発/売り場づくり	挨拶・笑顔・気遣い 日常的に迎いたくなる適切な距離感での親切なサービス ●目を見えられたい時の挨拶 ●遠く商品と冷たい商品の前包装 ●かごお渡しサービス	専門知識・提案 必要な商品知識を、いつでも、どの店でも均質に提供 ●各種資格制度による専門家の配属 ●POPや売場等による商品説明 ●新商品知識を徹底するトレーニング手法
陳列 探しやすい、比較しやすい、手に取りやすい商品陳列 ●前出して整った商品陳列 ●手に取りやすい・顧客の視線にあわせ陳列	早く正確な対応 正確で手早いレジ対応・接客迅速かつ丁寧なクレーム対応 ●速やかなレジ対応/適正なレジ応援 ●お客様の安心な顧客を守るレジ接客案内 ●カラム対応や特設時対応のルーティ化	地域貢献活動 地域社会との共存共栄 ●地域社会活動への参加・協賛 ●地域消費者の雇用 ●工場での挨拶/店頭までのお見送り

おもてなし基準～小売り

世界を魅了する
サービスチェーン
研究会



メニュー開発 安心・美味しい・楽しい他、こだわりをもった料理の提供 ●安全・旬・生産地など食材のこだわり ●出来立て・産付け・器のこだわり ●顧客分析に基づく商品開発	調理オペレーション レシピ通りの均質な料理オペレーション。商品に対する理念理解 ●いつでもどこでもだれにでも均質な調理を提供できるための厨房機器等の開発 ●笑顔で挨拶・DVDセルフトレーニング	空間デザイン・雰囲気 業態コンセプトを業元した雰囲気。お迎え・挨拶・お見送りの雰囲気 ●デザイン力もあり、作業効率も重視した施設デザイン ●笑顔での挨拶/店頭までのお見送り
清潔・清掃 滞在時間に合わせた機能的/心地良い空間の提供 ●清潔なバスタブサービスと更衣/タオルの使い分け ●多頻度のトイレ清掃	接客サービス・おすすめ 顧客に応じたきづかいのあるサービス。知識に基づくおすすめ提案 ●料理の同時提供・順番・温度・ほか ●温度による清潔とお客様の使い分け ●空席の案内・接客待機のお供い	地域貢献活動 地域社会との共存共栄 ●地産地消 ●地域優良生産者と連携 ●食育セミナー

おもてなし基準～外食

世界を魅了する
サービスチェーン
研究会



施設環境 足を運びたくなる空間。高機能、質の高い設備・環境 ●居心地の良い施設 ●非日常的空間 ●顧客満足・ハイスピークな設備	人に感動を与える接客 顧客に感動を与えるパーソナルな対応。それを実現するIT活用 ●顧客属性に応じた接客サービス ●予約までお呼びする声掛け ●顧客の思い・気持ちと一緒に創造する	提供技術の均質化 顧客が満足するサービスを提供できる技術を持つ人材の育成 ●サービス技術のトレーニング ●最新技術・知識の早期習得 ●顧客対応サービス提供トランプ
清潔・清掃 気持ちが良い、きれいな空間の維持・提供 ●チェックリストに基づくミス・汚れがない清掃/昼時間・お待たせしないながらも、顧客を不快にさせない清掃	再現性を高める各種開発 ベテランのサービスノウハウを再現するための道具の開発など ●顧客のニーズを先読みした動き(営業時間の短縮/情報提供/おすすすめ) ●オリジナル用具・溶液などの研究開発	地域貢献活動 地域社会との共存共栄 ●文化・健全・環境保護・衣料福祉などの積極的な活動などの積極的参加 ●地域社会活動への参加・協賛

おもてなし基準～サービス

世界を魅了する
サービスチェーン
研究会





良無品印

実際のMUJI GRAM

全13冊2000ページ以上ある
無印良品のおもてなし実現マニュアル

良無品印

ポイント1 <幅>
たたまれた商品の幅を、一山、同じ幅で揃えます。

実際のMUJI GRAM

良い例 悪い例が一目瞭然!
目的が必ず記載されている

『ムジグラム』というのはね、全13冊、2000ページに及ぶ無印良品の『おもてなし』を実現させるマニュアルのことよ

特徴は良い例・悪い例が一目瞭然になっていること！
そして、「ここがミソなんだけど、なぜそれをするのか目的が必ず書かれているの。」
いわば、「この『ムジグラム』に、無印良品『おもてなし』の、仕組みが、しっかりと『見える化』されて、すべて記載されているのよ！」

でも、『ムジグラム』のすごいところは、それだけじゃ無いのよ！

おもてなしを「仕組み」にするための三要素

改善提案によるMUJI GRAM(店舗業務マニュアル)定期改訂

・13冊、2,000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(VMD) 全面見直し ・売れ筋提案「運用方法更新
----	-----	-----------------------------------

改善提案の採用件数

1~4月	40件
5~7月	36件
合計	76件

5~7月: 月次定期改訂(合計62件)

5月	9件	・迎入印紙運用変更 ・中端売場エリア拡大
6月	25件	・通勤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	・自転車修理予約アプリ追加

作ったときが最終形になる

おもてなしを「仕組み」にするための三要素

改善提案によるMUJI GRAM(店舗業務マニュアル)定期改訂

・13冊、2,000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(VMD) 全面見直し ・売れ筋提案「運用方法更新
----	-----	-----------------------------------

改善提案の採用件数

1~4月	40件
5~7月	36件
合計	76件

5~7月: 月次定期改訂(合計62件)

5月	9件	・迎入印紙運用変更 ・中端売場エリア拡大
6月	25件	・通勤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	・自転車修理予約アプリ追加

マニュアルの一番の欠点は

**ところがMUJI GRAMは
月1回店長会議の中で改訂される**

MUJIGRAM

05売場作り

(3)おたたまみのポイント

- おたたまみには、『9つのチェックポイント』があります。
- 荷姿・品出し・メンテナンスのチェックポイントがあります。
- 日々この状態を保つことが大切です。

毎月20ページくらい変わる

改善 (印刷配布)

店員

LP

まず先行

**ムジグラムに載りますと
お店ではほぼ100%実行されます**

印刷配布

店舗・業

**100%実行されないと
企業のためにはならない**



中国での店長会議の様子

MUJI GRAMが中国向けに変化していく

良無品印

中国での店長会議の様子

タイ・台湾でも同様

これは、中国の店長会議の様子です。
 ここで中国のムジングラムが
 中国向けにドンドン変わっていきます。
 これはタイでも台湾でも
 同様のこと起きています

