

世界で通用するブランドの育て方

—なぜ「無印良品」は世界に受け入れられたのか—

指導教員名：水越康介准教授

氏名：長澤真理子

頁数：20頁

目次

| | |
|---------------------------|----|
| 1. はじめに..... | 3 |
| 2. 先行研究「ブランディング」..... | 3 |
| 2-1 ブランドとは..... | 3 |
| 2-2 ブランディングとは..... | 5 |
| 2-2-1 メディアの分化..... | 6 |
| 2-2-2 競争の激化..... | 6 |
| 2-3 ブランディングにおいて大事なこと..... | 7 |
| 2-4 グローバル・ブランド..... | 8 |
| 2-5 グローバル・マーケティング..... | 10 |
| 2-5-1 ポジショニング..... | 10 |
| 2-5-2 ブランド戦略..... | 10 |
| 2-6 先行研究まとめ..... | 11 |
| 3. 事例研究「無印良品」..... | 11 |
| 3-1 無印良品の誕生..... | 11 |
| 3-2 「MUJI」の名で海外進出..... | 12 |
| 3-2-1 無印良品のヨーロッパ進出..... | 13 |
| 3-2-2 無印良品のアジア圏進出..... | 15 |
| 3-2-3 無印良品の米国進出..... | 16 |
| 3-3 海外におけるイメージ戦略..... | 16 |
| 3-3-1 企業側の試み..... | 16 |
| 3-3-2 消費者の受け止め方..... | 17 |
| 3-4 今後の展望..... | 18 |
| 4. 考察..... | 18 |
| 4-1 強いブランドとは..... | 18 |
| 4-2 ブランドの育て方..... | 18 |
| 5. まとめ..... | 19 |

1. はじめに

「ブランド」という言葉は誰もが一度は耳にしたことがあるだろう。ブランド物という俗語が存在していたり、一般に高級ブランドと呼ばれる「ルイ・ヴィトン」や「グッチ」といったブランドは、海外発祥だが日本はもちろん全世界に広く知られている。また、先に述べたファッションブランドのみならず、紅茶やチョコレート等の食品やソファや食器といった家具や雑貨においても数多くのブランドが世に出ている。知っているブランドだとか、持っている周囲に自慢できるというような理由でそのブランドの商品を購入することもあるため、ブランドは消費者の購買意思決定の要因の一つであると考えられる。

では、その「ブランド」とは、どのように育てていけば世界に通用するようになるのだろうか。本研究では、ブランドがいかにして成長していくのかを見ていきたいと思う。それにあたり、第一章ではブランドの定義やブランド価値を高める方法等、「ブランド」に関連した先行研究を行う。第二章では株式会社良品計画のブランドである「無印良品」を例にとりながら、無印良品のブランド創出から海外進出の歴史、そして全世界に通用するブランドとなった背景を調査する。それに加え、今後良品計画がどのようにブランド展開をしていきたいのかといった展望も探っていく。

2. 先行研究「ブランディング」

2-1 ブランドとは

そもそも「ブランド」とは何なのか。石井（1999）『ブランド 価値の創造』にはこう記されている。「ときには浮き草のように消えてしまうブランド。群集心理か共同幻想のような頼りなげな存在であるブランド。しかしそれにもかかわらず、独自の価値をもち、そして企業や国民経済を、長きにわたって支えるという確からしい現実をもったブランド。こうした頼りなげな存在が確からしい現実をつくりだすことの不思議さこそ、ブランドを研究する上で一番興味がひかれる問題である（石井 1999、8,9 ページ）。」百科事典や辞書を引くと商標もしくは銘柄という言葉で表現されていた。したがって本論文では、ブランドとは、会社を作ったり販売している商品や提供しているサービスを他社と差別するときを使う銘柄で、且つ、企業や国民経済を支えるもの、とする。

ブランドは消費者の購買意思決定の要因の一つであると先に述べたが、ブランドの価値や良し悪しを決めているのも消費者なのだろうか。そしてブランドは誰のものなのだろうか。ある消費者が何らかの商品やサービスを頭の中で思い浮かべたとき、浮かんでくる順番が早いものほど強いブランドといえるが、しかしだからといってブランドの価値が高いとは一概には言えない。その消費者にとっては強い記憶として頭の中に残っており初めに浮かんでくるだけで、テレビやラジオで宣伝をしているのを何回も見かけたとか、新聞や電車で広告を大量に見たといった背景が考えられるからだ。また、日々関心事が変化していく人々の頭の中で強いブランドである続けることは非常に難しいことである。ケラー（2003、21 ページ）の図表 A から読み取れるように、1923 年と 1997 年の様々なカテゴリーのリー

ダーブランドはかなり変化している。13 種類の商品が掲載されているがその中でリーダーブランドであり続けているのは、チューンガムのリグレーとカミソリのジレット、ソフトドリンクのコカ・コーラの 3 種類だけである。「もちろんブランドは、技術進歩や消費者選好のように企業がコントロールできない要因に従って困難に直面するケースもあるが、おそらくはマーケターの誤った行為や怠惰によってブランドが失敗するケースもある（ケラー 2003、17 ページ）。」

図表 A ブランドの過去と現在

| カテゴリー | 1923 年のリーダー・ブランド | 1997 年のリーダー・ブランド |
|-----------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| 洗顔フォーム | オールド・ダッチ | コメット ソフト・スクラブ アジャックス |
| チューインガム | リグレー アダムス | リグレー バブル・ヤム バブリシャス |
| オートバイ | インディアン ハーレーダビッドソン | ハーレーダビッドソン ホンダ カワサキ |
| 5 セント・ミント・キャンデー | ライフ・セイバーズ | ブレスセイバーズ ティック・タック サーツ |
| ピーナッツ・バター | ビーチナット ハインツ | ジフ スキッピー ピーター・パン |
| カミソリ | ジレット ゲム エバー・レディ | ジレット ビック シック |
| ソフトドリンク | コカ・コーラ クリクオット・クラブ ベボ | コカ・コーラ ペプシ ドクターペッパー/キョドバリー |
| コーヒー | アーバックルズ・ユーバン ホワイト・ハウス ホテル・アスター | フォルジャーズ マクスウェル・ハウス ヒルズ・ブラザーズ |
| 衣料用洗剤 | フェルズ・ナプサ オクタゴン カークマン | タイド チアー ウィスク |

| | | |
|-------|-----------------------------|---------------------------|
| タバコ | キャメル ファティマ ポール・モール | マールボロ ウィンストン ニューポート |
| シューズ | ダグラス ウォークオーバー | ナイキ リーボック |
| キャンディ | ファイラズ ロフト ページ・アンド・シャウ | ハーシー H&M/マーズ ネスレ |
| ゼリー | ハインツ | スムーカーズ ウェルチズ クラフト |

出典：ケラー 2003、21 ページの図表 A より著者作成。

これらから、先の二つの問いの答えが導き出せる。ブランドは「商標」や「銘柄」を意味しているため、その所有者は企業であるといえる。しかし、ブランドの良し悪しであったり、有名ブランドといった呼ばれ方をするようになるには、消費者の評価が必要となってくる。ブランドを所有しているのは企業であるが、その評価は消費者に委ねられているのだ。そしてその評価を上げるために必要とされるのが、マーケターによる「ブランディング」なのである。

結局のところ、評価が高い「強いブランド」とは何を基準にしているのだろうか。本論文でブランドやブランディングについてや事例を紐解いていく中で、「強いブランド」とは何かの答えを見つけていきたい。

2-2 ブランディングとは

「ブランド」という言葉は聞きなれているが、「ブランディング」という言葉はなかなか聞かないように思われる。ブランディングとは一体何なのだろうか。「ブランディング」について書かれている文書を読んだ結果、ブランディングとは、ブランドの価値を向上させたり知名度を上げたりするために企業側が行うマーケティング行為であるという結論に至った。

「消費者にとってブランドは変わることなく重要であるのに対し、ブランド・マネジメントは従来よりも難しくなっているのが実情である。」(ケラー 2003、23 ページ) とあるように、ブランディングの方法は日々難しくなっている。問題点としてあげられるのが、「賢い顧客」、「ブランドの増殖」、「メディアの分化」、「競争の激化」、「コストの増加」、「会計責任の増大」等である。この中で時代の変化に大きく左右されているように感じた「メディアの分化」と「競争の激化」について詳しく述べていきたいと思う。

2-2-1 メディアの分化

まず「メディアの分化」についてである。消費者の記憶に強く残すためには広告メディアの貢献度は非常に高いといえる。その中で、時代とともにラジオやテレビといったメディアが発展したことはマーケティング環境に大きな影響を与えた。特にテレビコマーシャルの繁栄はブランディングにとっては良い影響のように思われるのだが、実際のところその逆であった。テレビが普及したことによってテレビの広告費は高騰し、30秒や15秒のコマーシャルが乱立、そしてビデオデッキの台頭のせいでテレビコマーシャルの効果が低下したのである。このことにより、今日ではテレビコマーシャルというマーケティング方法を見直すような施策が考えられている。「マーケターは広告費を減らす代わりに、インタラクティブ・メディアや電子メディア、スポーツやイベントのスポンサーシップ、店舗内広告、交通機関やパーキン・メーターなどのミニ・ビルボード、そして映画での製品プレースメント（製品の登場）といった新しいコミュニケーション形態を用いるようになってきた。」（ケラー 2003、25,26 ページ）いわれてみればなるほど、と思うものばかりである。現代人に欠かせないスマートフォンやパソコンの中では毎日広告を目にしているし、スポーツの試合を見ると必ずといっていいほどスポンサーの広告看板が掲げられている。また、スポーツやイベントのスポンサーシップの広告は、テレビや新聞等のマスメディアに取り上げられる際にも写りこめるので、これはテレビというメディアがもたらした好影響だと考えられる。

2-2-2 競争の激化

次に「競争の激化」である。時代とともに産業は発展するものであるが、その影響として市場における競争は激しさを増していく。競争が激しくなった原因としては需要サイドと供給サイドから説明することができる。

産業が発展してきたことにより、一つのジャンルの中で様々な企業が多く製品やサービスを作るようになった。しかし、このように商品が乱立しても、需要がなければ意味がないのである。実際に製品やサービスの消費量は横ばいになっているのに商品が乱立しているため、ブランドの売上高を伸ばすためには、競合ブランドの市場シェアを奪うしかなくなってしまったのだ。その結果製品や製品を作る企業は衰退の危機を迎えているのである。

供給サイドについては、ブランド拡張、規制緩和、グローバル化、低価格製品といった要因が挙げられる（ケラー 2003、26 ページ）。ブランド拡張はブランド増殖と類似している。例えば「コカ・コーラ」というブランドが、ダイエット、ノン・カフェイン、チェリー風味という様々な製品を同一ブランドから販売しているというようなことである。このようにして、増殖したブランドと従来からのブランドの間に軋轢が生じてしまっている。規制緩和については、遠距離通信、金融サービス、ヘルスケア、輸送といった産業で規制緩和が行われ、市場を越えた競争が生まれたということである。グローバル化については、新規市場の開拓や収益源を求めた企業が世界を相手にしようとしていることだ。これにより規制緩和と同じように市場における競争が激しくなっているのだ。低価格商品は現代の日本で非常

に流行しているように思う。多くの人は「プライベート・ブランド」という言葉を耳にしたことがあるだろう。小売業者が独自のブランドを作り上げ、低価格で売り出すことで収益をあげている。消費者としては、リーダー・ブランドと似ている安い商品があればこれといいと妥協することももちろんあるだろう。また、低価格でも高品質な商品が現代の日本には多い。そういったものが流行するのは当然のことだといえる。

2-3 ブランディングにおいて大事なこと

ブランディングが時代とともに難しくなっていることがわかったが、その上でブランディングをするにあたり何が大事になってくるのであろうか。

まず初めに大事だと考えられるのが、ブランドを生み出す企業側の意識である。「ヒット商品は偶然に生まれることがあっても、長期にわたって安定成長を遂げるロングセラー商品に偶然はない。一中略—そうしたヒット商品がロングセラー商品となるためには、その商品に焦点を絞ってつぎつぎに新機軸を導入する試みが不可欠だ(石井 1999、22 ページ)。」とある。単に製品自体の良さがあつたり、ネーミングセンスが良かったりするだけでは単発のヒットで終わってしまう可能性がある。そういったものに加えて同ブランドから新しい商品を派生させたり、宣伝方法を考えたり、新技術を導入させたりといった工夫が必要だと考えられる。ひとつのブランドを生み出す際に、「このブランドを長期的に成長させていきたい」という強い意志を持ってこのような試みをしていくことが大事なことである。

しかし、製品の川上から川下まで一貫して見届け、成長させていくことは難しいように思われる。この問題を解決したのが「ブランド・マネージャー制」である。「ブランド・マネージャーは、問題のブランドを、企画し、開発し、実験し、生産し、販売・マーケティングをするという、ブランドにかかわるすべての活動を統一的に把握し、それらの諸活動を調整し、そしてそのブランドの業績に責任をとる。」(石井 1999、29 ページ) このような存在がいることで、企画から販売までという広いジャンルに支えられている一つの商品に、消費者の反応から考えた施策や消費者の要求をすばやく反映させることができるのだ。この「ブランド・マネージャー制」は「消費者の欲しいものをつくる」というマーケティング中心の考え方を実現させるために浸透したものである。

こうなってくるとブランドを生み出すのは消費者側なのか、企業側なのか混乱してしまうが、あくまでブランドを生み出すのは企業側だろう。企業が長期的に成長させたいという強い意識と覚悟を持った上でブランドを作り、それを育てる過程で消費者の意見を取り入れるという構図になると考える。ブランドの創出は企業によってなされ、ブランドの成長は企業と消費者双方に支えられているのだろう。

こうした組織改革は、グローバル化による競争激化へ立ち向かうためには重要なことである。国内のみならず、全世界にブランドを広めていくとなると、ブランドを標準化するか、適合化するかといった問題が発生してくる。そういったときに、企業組織が確立されていることは問題解決に集中できる要因となるだろう。

2-4 グローバル・ブランド

世界で認知度が高く人気のあるブランドをグローバル・ブランドという。まずはグローバル・ブランドであることの利点を整理していきたい。「グローバル・ブランドをもつことの利点ははっきりしている。規模の経済である。グローバル・ブランドとして発売されている製品は、開発コストが膨大なものが多い。—中略—ブランドの統一化は、さらに生産、流通（在庫と輸送）、そしてプロモーションにおいても、規模の経済を生む。」（小田部、ヘルセン 2010、407,409 ページ）グローバル・ブランドであることで、開発や生産、流通、広告に費用を費やすことができる上、費やしたコストがしっかりと戻ってくるのである。また、グローバル・ブランドとして様々な国で宣伝されていることで、消費者はあらゆる土地でブランドを目にする。それにより、容易にブランド認知を高めることができる。

もうひとつ大きな利点が名声である。（小田部、ヘルセン 2010、409 ページ）グローバル・ブランドとして消費者にある程度認知してもらうことができれば、その企業がグローバル展開をしているイメージがつく。そのイメージは、企業が世界で勝負できる経営資源を持っていて、世界中にブランドを広げていこうとしていることを感じ取ってもらうこと役立つ。このように、グローバルブランドであることは、様々な利点をもたらすのだ。

ではブランドを「グローバル・ブランド」に育て上げるにはどうしたら良いのであろうか。グローバルブランディングの方法は次のような表に表せる。

図表 B グローバル・ブランディング 10 のすすめ

| |
|--|
| 1.グローバル・ブランディング・ランドスケープにおける類似点と相違点を理解しなさい。 |
| 2.ブランド構築において近道をしてはいけない。 |
| 3.マーケティング・インフラを確立しなさい。 |
| 4.統合型マーケティング・コミュニケーションを実行しなさい。 |
| 5.ブランド・パートナーシップを作りなさい。 |
| 6.標準化とカスタマイゼーションのバランスを取りなさい。 |
| 7.グローバル・コントロールとローカル・コントロールのバランスを取りなさい。 |
| 8.実行可能なガイドラインを確立しなさい。 |
| 9.グローバル・ブランド・エクイティの測定システムを構築しなさい。 |
| 10.ブランド要素を活用しなさい。 |

出典：ケラー（2003）、151 ページ 図表 4-1 より著者作成。

世界各国様々な土地でブランドを広めていくには、企業側が各国のブランドの発展や消費者行動が違うということを理解しておかなければならない。特に消費者行動を理解することは重要で、商品がその土地でどのように使われているかだとか、どのような客層が商品を購入しているのかなどといったことを把握し、それに見合った広告宣伝方法を考えることが大切である。自国でヒットしたからといってそれが世界の各地域にすんなり受け入れ

られるとは限らない。

また、ブランドの名前を売り出す国ごとに変えてしまうという一見大胆な決断も、時には大きな効果を発揮する。P&Gのスナグル社は柔軟性を特長とした衣料用柔軟剤をドイツ語で「やわらかさに包まれる」という意味の「クーシェルヴァイヒ」というブランド名で発売していた。しかし、各国に進出する際にはブランドネームを「柔軟性」を意味する各国の言葉に翻訳し販売したのである。日本ではテディベアのパッケージデザインでもよく知られている「ファーファ」という柔軟剤がこの例である。国外にブランドを進出させようとするとき、大抵企業はブランドネームをそのまま使おうとするが、親しみのない国外メーカーの商品に消費者は手を出しにくい。「一方、柔軟性についてはどこの国の消費者も共通して求めており、それはグローバル広告キャンペーンのメイン・キャラクターであるテディベアによって効果的に伝達することができた。」(ケラー 2003、152 ページ) とあるように、その国々の消費者行動に対して柔軟な対応を見せることは効果を発揮する。

この「柔軟な対応」をするにあたり注意することがある。それはブランドのイメージを崩さないことである。商品を様々な国で売り出すときには、統一された1つのテーマを固めておく必要がある。理由は、「ターゲットとするすべての海外市場において1つの共通したテーマを用いることが、短期的に売り上げを増加させるだけでなく、長期的にも世界的な製品認知度のアップにつながるものである」(グレゴリー 2000、134, 135 ページ) からだ。やみくもに売り出す国に適応させようとするのではなく、確固たるテーマを基にして柔軟な対応をしていくことが大切だ。特にそれが長期的な製品認知度を高めるというのは非常に興味深く、世界中で流行するブランドを育てる鍵となるだろう。

とはいえ、柔軟な対応の限度は本当に必要なのだろうか。本論文のタイトルにもなっている「世界で通用するブランド」であるが、国ごとにテーマを変えても良いと考える。もちろん、ブランドを生み出した企業が最初に固めたテーマで海外進出をすることは大切だと思うが、それに縛られることなく変化を重ね、違う形でブランドがヒットしたとしても、そのブランドは世界で通用したといえるのではないのだろうか。国によって価格帯やターゲットとなる客層に変化があったり、ブランドイメージそのものが違ったりしても、その国々でヒットしたという事実は変わらない。必ずしも一つの確固たる形でのヒットのみが「世界で通用するブランド」というわけではなく、柔軟な対応を見せ、変化をつけてヒットしたブランドも、工夫を凝らした上で「世界で通用するブランド」になったといえるだろう。そのため、ブランドイメージがあるからといって自国にブランドを閉じ込めてしまうよりは、積極的に変化を遂げていく企業ブランドのほうが魅力的であると感じる。

国によってテーマを変化させることに加え、ときには自国におけるテーマを変化も効果を発揮する。例えば、ヒットしていた商品が売れなくなってきたときである。売れなくなった理由が時代遅れだとか競合他社の成長であった場合、企業は変化を迫られる。もちろん商品そのものの問題点や企業の組織や職務、作業工程といった見直しは大切だが、それと同時にブランドイメージを再構築することも考えなくてはならない大事な要素である。

2-5 グローバル・マーケティング

世界進出に伴う「柔軟な対応」について、グローバル・マーケティングの観点から考えていく。前章で述べた「ファーファ」は柔軟な対応が見られた例であるが、一方で「ルイ・ヴィトン」や「グッチ」のようなラグジュアリーブランドは、国によってイメージや価格帯がほとんど変わらないため、柔軟な対応があまり見られないといえる。国によってブランドに変化をつけて適合化したほうがよいのか、それとも全世界でイメージを統一し、標準化したほうがよいのか、どちらなのだろうか。

2-5-1 ポジショニング

ブランドを世界進出させるときに、適合化するか標準化するかという問題だが、これはそもそもの世界進出の目的によってどちらを選ぶべきかが変わってくる。他国の市場を地理的要因、デモグラフィック要因、サイコグラフィック要因、行動的要因（丸谷 2006、28 ページ）といった観点から細分化したのち、どの国、地域に進出するかターゲティングをする。このとき、経済や金融、社会文化、政治法律といった背景を加味することも大切になってくる。そしてその市場の中で、自社ブランドがどういった位置づけになるのかを考えるのだ。この一般的に STP (Segmentation, Targeting, Positioning) と呼ばれる方法と環境分析を通じてポジショニングを決定させた後、どういった形で自社のブランドを売り込んでいくか戦略を練っていくことになる。

2-5-2 ブランド戦略

戦略と考える観点として 4P 戦略があげられるが、今回はそのうちのひとつ、製品戦略の中のブランド戦略について追求していきたい。「ブランド戦略はほかの製品を区別する機能を有する名前・用語・シンボルなどを意味するブランドを自社の製品に設定し、用いていく戦略であり、既存のブランド名を新製品に用いるブランド拡張、ブランドの位置づけをし直すブランド・リポジショニングも含まれる。」（丸谷 2006、30 ページ）とある。これが海外進出の際に適合化させるか、標準化させるかの分かれ道だ。前述のポジショニングによってブランドの位置づけを決定し、それに伴いブランド名や製品の価格、味、宣伝方法等を変えるかどうかを決めていくのである。

また、変化をつけるかつかないかといった論点の中で FCCP (外国消費者文化志向ポジショニング)、LCCP (ローカル消費者文化志向ポジショニング) というポジショニングも存在する（丸谷 2006、88 ページ）。FCCP はブランドを特定の国の文化の象徴として位置づけ、LCCP はブランドを現地文化の象徴として位置づける。FCCP がブランドイメージを崩さない変化が少ないブランド、LCCP がブランドが進出した国ごとに現地に沿った柔軟な対応をしていく変化が見られるブランドである。それぞれ期待できる効果があり、FCCP は外国の文化を欲する消費者に対する原産地効果（丸谷 2006、88 ページ）を得ることが可

能で、スイスの時計や日本の AV 機器といったイメージづけもできる。また、LCCP は現地文化を欲する消費者に指示されること（丸谷 2006、88 ページ）が期待され、自動車メーカーがテレビ CM に現地の風景を使用することで自分の国に寄り添った自動車であるということアピールして消費者をひきつけるといった例があげられる。

このように、適合化するか標準化するかはポジショニングによって見えるブランドの方針によってどちらの戦略をとるか変わってくる。それぞれの戦略の目指す先にあるブランドのあり方は違うものの、それぞれに利点が存在するのでどちらの戦略がいいというような明確な答えはないだろう。

2-6 先行研究まとめ

ここまでの先行研究をまとめていく。まず始めに、ブランドとは会社を作ったり販売している商品や提供しているサービスを他社と差別するときを使う銘柄で、且つ、企業や国民経済を支えるものである。ブランドの所有者は企業であるが、その評価をするのは消費者である。評価が高い「強いブランド」にするためにはブランディングと呼ばれるマーケティング行為が必要で、時代とともに変化していく環境に対応していくことが大切だ。また、ブランドを生み出す際に長期的にヒットさせる見通しや視野を持つなどし、企業側が強い意識を持つと良い。消費者の欲しいものをブランド・マネージャー制に基づきながら製作することで、ブランドを成長させることが可能だ。ブランドを生み出すのは企業であるが、育てるのは企業と消費者両者なのである。

自国だけでなく世界中で人気がある「グローバル・ブランド」にするためには各国の消費者行動を分析し、各々に対応していくと良いだろう。対応する際に適合化するか標準化するかという選択肢があるが、これはそもそもどういった形で世界に広めたいかという目的によってどちらを選ぶかが決まる。グローバル・ブランドに育てていくために特に重要なことはポジショニングで、どういった立場にいてどのような方針をとるのかを決める大事な判断材料である。

3. 事例研究「無印良品」

3-1 無印良品の誕生

ここからは事例研究として株式会社良品計画が展開するブランド、「無印良品」のブランディング戦略やマーケティング戦略をまとめていく。「無印良品」は日本で生まれたブランドであるが、現在海外で 344 店舗を展開し、国内にある 413 店舗を追い越しそうな勢いである。日本発で世界に羽ばたいたブランドを例にとり、その成長を見ていくこととしよう。

そもそも無印良品は大手スーパー西友のプライベートブランドであった。プライベートブランドとは卸、小売業者などの商業者が主要な責任を負って開発し、販売している商品のことであり（矢作 1996、3 ページ）、その目的は、安定した供給源を持つ企業が低価格競争に対抗することなどである。無印良品は 1980 年に食品と家庭用品の二ジャンルで発足し、

その後衣料品や文房具などのジャンルを増やしライフスタイル全般を提案していった。プライベートブランドが店舗化される際、通常は総合スーパーや百貨店のテナントからスタートすることが多いが、無印良品は1983年に港区青山に路面店をオープンさせた。これが大きな成功を収め、店舗や取り扱い製品数を着々と増やしていき1989年に株式会社良品計画が誕生した。(溝上 2001、56,57,58 ページ)

この分離独立は無印良品のブランド化において大きなターニングポイントであった。2-3で述べたように、ブランドを生み出す際の企業の強い意思は非常に大切であり、分離独立するという決定は無印良品を確固たる一ブランドとして育てていこうという意思の表れのように思われる。西友の枠組みから外れることであらゆるショッピングセンターにテナントとして入ることができるので、より広範囲で店舗展開をすることもできる。

また、これまで商品企画、営業、宣伝、販売等の目指す方向が統一しきれていなかった問題も、分離独立によって解消されたといつて良いだろう。卸売り事業だった時代は消費者との間に西友という小売業者が存在していたため、売れ筋商品や消費者の欲するものは何なのかという情報が入りにくかった。株式会社良品計画の誕生によって、商品や消費者の動向が直接わかるようになったのは非常に大きな収穫である。「売れる商品はさらに増産し、売れない商品については、なぜ売れないのか改良を重ねて再び投入するという機動的な戦略を取ることができる。それでも売れなければ、さらに改良し投入する、どうしてもダメなら販売を中止する、というように、消費者の嗜好を商品開発に生かすことができるのだ。」(溝上 2001、66,67 ページ) こうすることで「消費者の欲しいものをつくる」という考え方に沿った体制がとれているのだろう。

3-2 「MUJI」の名で海外進出

1989年に分離独立して誕生した株式会社良品計画であるが、そのわずか2年後の1991年にイギリスと香港に出店をしている。無印良品のシンプルなライフスタイルが海外にも受け入れられるかという挑戦であった。また図表 C から読み取れるように、海外1号店のあとも、米国や東南アジア、中東といった世界のさまざまな地域に進出していることがわかる。この中で、イギリスやフランスなどの欧州の店舗は好調であったが、経済危機による業績不振などの影響で、1998年に香港やシンガポールの店舗は閉店に追い込まれている。無理をすることなく、押すべきは押し、退くべきは退くという柔軟な対応ができたのは分離独立していたことが大きな要因だろう。(溝上 2001、66 ページ)アジア店舗の撤退はマイナスに捉えられるが、2016年現在はアジア圏でも大ヒットのブランドとなっている。1998年の時点では、無印良品のシンプルなライフスタイルは日本と同じような先進国である欧州諸国にしか受け入れられないのでは、という兆候が見られたが、現在のアジア圏でのヒットは目を瞠るものがある。無印良品の世界進出をヨーロッパ圏とアジア圏、さらに米国の三つの進出先にわけて、どのような戦略を打ち出していったのかを見ていきたい。

図表 C 無印良品の海外進出の歴史

| | |
|-------|--|
| 1991年 | 海外1号店（ロンドン出店） |
| 1994年 | Ryohin Keikaku Europe Ltd. 設立 |
| 2003年 | MUJI(Singapore) Pte.Ltd.設立 |
| 2004年 | MUJI ITALIA S.p.A.および MUJI Korea Co.Ltd.設立 |
| 2007年 | 「MUJI SOHO」米国1号店オープン |
| 2012年 | マレーシアに1号店「MUJI Pavilion」、米国西海岸に「MUJI SOMA」をオープン |
| 2013年 | 中東での無印良品事業がスタート、クウェート、UAEに出店 |
| 2014年 | 中国・成都に旗艦店「無印良品成都遠洋太古里」をオープン |
| 2015年 | 世界旗艦店「無印良品有楽町」を全面リニューアルオープン 中国・上海と米国・NYに旗艦店「無印良品上海淮海755」および「MUJI Fifth Avenue」をオープン |

出典：株式会社良品計画公式ホームページ「企業情報『沿革』」より著者作成。

3-2-1 無印良品のヨーロッパ進出

無印良品の海外の店舗をロンドンで見たことがある。旅行で訪れた際に街中を歩いていると、臙脂色の看板に白い文字で「MUJI」と書かれている路面店を見つけた。石造りの洋風な建物にお店があったのだが、日本の無印良品の店舗のような外観だったのでそれが無印良品の海外版の店舗であるということは明白だった。海外で日本のブランドのお店を目にしたことが嬉しくて中に入ってみると、日本の店舗と何ら変わりはなくまるで日本にいるかのような感覚であった。店舗は地上フロアと地下フロアの2フロアで広すぎず狭すぎずといった感じであり、化粧品、衣類、日用品などときちんとジャンルわけされていた。売られている商品は日本で売っているものと同じであったが、店員はイギリス人なので不思議な感覚であった。客もちろんイギリス人であるが、なかなかの賑わいを見せていたので日本人として嬉しく感じたのを覚えている。

この中で重要なことは“日本と同じ製品が売られている”ということである。しかも商品には日本語のタグがそのまま付けられているというのが驚きだ。「日本人とは丁寧だから、ほとんどの場合、向こうの事情に合わせた改良を施す。フランスで商品展開するならフランス語の商品名にしたり、一中略一フランス語の説明をつけたりと、現地の人々に受け入れられやすい商品展開をしていた（溝上 2001、94 ページ）。」こういった戦略が海外展開においては一般的であるのに、なぜ無印良品は海外でも受け入れられたのだろうか。海外進出する際にあえて適合理化せず、シンプルなライフスタイルというコンセプトそのまま海を越えたことは強行突破といっても良いが、そのまま通用するという確固たる自信もあったのだろう。実際、そのコンセプトで売り出すブランドは海外の人にとっては真新しかったし受け入れられた。しかし、コンセプトは2-5で述べたようないわゆる「標準化」のまま

攻めているが、「無印良品」と漢字の店名を軒先に書かず、「MUJI」と表記しているところが興味深い。ブランドの名前を変えてしまったわけではないが、この表記の違いは若干の「適合化」があったと捉えても良いだろう。例として、「MUJIRUSHI-RYOHIN」とローマ字表記で海外進出をしていたらどうだっただろうか。ここからは著者の憶測となるのだが、第一に堅い印象を受ける。それに加えて発音しにくいし覚えにくいというような問題も発生する。そこで親しみやすい「MUJI」が採用された、といったところであろうか。

『無印良品』ブランドがブランドたりうる根拠は、ただ『無印良品』という名前だけである。」(石井 1999、75 ページ)と石井は言っている。どこにでも売っているような日用品や食品、衣料品が「無印良品」の名の下で売られることによって価値が生まれているというような見解である。まさにその通りで、無印良品の商品にはこれといった目立った特徴がない。無印良品といえばこの柄、というようなデザインもない。しかしこれが悪いことなのではなく、むしろシンプルさを追求した結果として、特徴がないことが特徴、デザインがないことがデザインなのである。世界において、「MUJI」という名の下でありきたりな製品が価値を持つようになってきたのだろう。

うまくいっているように見える欧州事業も終始順風満帆なわけではなかった。特に 1991 年の海外 1 号店では 2 つの失敗をしている。海外店舗の家賃問題とパートナーシップを結ぶという運営態だ。しかしながら、その経験を生かして次なる海外出店計画をたてていったところは素晴らしいといえるだろう。ロンドン出店で訪れた最初の困難は「家賃」である。ロンドン 1 号店は家賃の高い一等地に出店したため、高家賃であった。その上、ロンドンではテナントの賃貸契約が非常に長い。人件費や物流費は努力で抑えることができるが、家賃は値下げ交渉がいつでもできるわけではないし、企業努力で賄えない部分である。そのため、少しでも売り上げが下がれば赤字になってしまうのだ。この物件探しの失敗は 2004 年のイタリア出店で教訓として生かされている。イタリア、ミラノの 1 号店では物件を探す際に代理業者に委託せず、ほとんど自社で物件探しをした。その結果、一等地にある商業施設の 2 階フロアという穴場的な場所への出店が決まった。こういった方法をとることで、1 年目から黒字の業績を上げることができ、その後の欧州展開の際にも速いペースで出店していくことが可能となった。(渡辺 2012、28,29,30 ページ)

ロンドン出店でのもうひとつの失敗といえるのが、パートナーシップを結んだ運営態である。『91 年にロンドンで海外 1 号店を出店したときは、現地の老舗百貨店であるリバティ社をパートナーにした。ところがその後間もなく、リバティ社の業績が悪化して経営者が再建団体に代わった。そうした場合、先行き不透明な新規多角化事業はたいてい「仕分け」される。MUJI とのパートナーシップも解約に終わった。(渡辺 2012、30,31 ページ)』このことから、海外進出する際はなるべく株式会社良品計画が 100% 出資して直営で店舗運営する方針が定まり、それが厳しく合弁会社になるときは、原則として株式会社良品計画が過半数以上を出資するという基本的考えが生まれた。

こうした試行錯誤を繰り返しながら、無印良品はじわじわと世界に浸透しているのであ

る。やはり海外1号店がいきなり成功するのは難しいことだと思うが、成功しなくてもそこから学んだことをその後の海外展開に活かしていけたので収穫は大きかったといえる。次章ではアジア圏でどのように勢力拡大させていったのかを見ていきたい。

3-2-2 無印良品のアジア圏進出

3-2で述べたように、「無印良品」のアジア圏進出は順風満帆というわけにはいかなかった。アジア圏では1991年の香港出店に始まり、香港のその他の地域、シンガポールなどに店舗を増やしていったが、バブル崩壊後のアジア経済危機の影響もあり、売り上げは低迷した。1998年には香港とシンガポールの店舗は全面撤退に追い込まれている。(溝上 2001、124,125 ページ)このアジアからの撤退の原因には前章で述べたパートナー問題も絡んでいる。経済危機によるパートナー企業の業績悪化もあり、アジアから全面撤退することが決まってしまったのだ。

この教訓を生かし、2001年に香港に再進出した際は、現地企業とのパートナーシップは結ばず、株式会社良品計画が51%出資して運営子会社であるMUJI香港を立ち上げた。その2年後の2003年にはシンガポールに再出店している。このときはMUJI香港の100%子会社MUJI(Singapore) Pte.Ltd.を設立した。また2004年には西友が米国企業の傘下に入ったことで、西友の株式を良品計画が買い取り、香港とシンガポールは株式会社良品計画が100%出資している直営事業となったのである。(渡辺 2012、48,50 ページ)

では現在、無印良品が大人気で出店スピードも勢いのある中国本土への進出は、いったいいつなされたのだろうか。実は中国では、いわゆるパクリともとれる偽無印良品の店舗が現れてしまっていたのである。1995年に香港に本社がある盛能投資有限公司という会社が良品計画よりも早く中国で「無印良品」と「MUJI」の商標登録を完了させていたのだ。良品計画も1999年に登録出願をしたのだが、これは却下されてしまう。そのため良品計画は翌年、盛能投資有限公司の商標登録の無効取り消しを求めたのだが、この主張が認められ最終的に盛能投資有限公司の登録が取り消されたのは2007年のことであった。(渡辺 2012 65,66 ページ)このように、商標問題が長い間解決しなかったため、中国での店舗展開がスムーズにいかなかったのだ。2005年に中国1号店を上海にオープンしたが、この店は商標問題が解決したのちの2008年に閉店している。この店舗は商標問題を解決するために出店した「本物の無印良品」をアピールするためのものだったからである。その後2008年1月に上海に正大広場店がオープン、3月には北京に西単大悦城店がオープンした。この2店舗が非常に好調であったため、そこから中国での出店交渉がしやすくなり、急速な中国展開が始まった。2016年2月時点で国内の直営店が312店舗あるのに対し、海外は344店舗と国内を上回る勢いである。さらにそのうちの約半数を占める160店舗が中国の店舗であるので、無印良品の中国での浸透力と躍進は凄まじいものである。(株式会社良品計画公式ホームページ「企業情報」より)

3-2-3 無印良品の米国進出

ヨーロッパ圏やアジア圏への出店と比べて、米国への出店は遅かった。米国一号店はニューヨークのソーホー地区に 2007 年にオープンしている。その翌年にも立て続けに 3 店舗を出店しているが、同年 9 月のリーマンショックで各店舗の売り上げが三割近く落ちてしまった。この経済危機に伴う業績悪化でアメリカ展開が難しくなってしまったのである。海外展開する際にその時の経済状況に左右されるのは、前述したヨーロッパ進出とアジア進出にもあったように、どこの国、地域においても同じことだといえる。しかしながら、米国の店舗も長い間赤字になってしまったわけではなく、2011 年度の上半期で黒字に戻すことができた。(渡辺 2012、39,40 ページ)

日本人やアジア人という枠を超えた欧米でブランドを浸透させるためには、ブランドコンセプトを発信して共感を得ることが大切だ。無印良品の武器である必要最低限を備えたシンプルなライフスタイルをどのように広めるか。その答えは展示会である。工程の見直しや材料の削減を掲げ無駄をなくすために奮闘する無印良品の考えを、美術館のように写真やメッセージボードで展示することで、わかりやすく理解してもらおうという試みだ。特に環境問題が浮き彫りになっている昨今、この考え方は革新的で欧米人の心にも強く響いている。

3-3 海外におけるイメージ戦略

3-3-1 企業側の試み

無印良品は海外において、どのようなイメージを持たれているのだろうか。良品計画は、無印良品のブランド理念をぶれることなく海外に持っていくような試みをしている。無印良品の理念とは、「素材の選択」、「行程の点検」、「包装の簡略化」の 3 つである。このシンプルなライフスタイルやコンセプトを広めるために、店舗に工夫がなされている。店舗にはエントランスに加え売り場のバナーやポスター等、いたるところで無印良品の理念を掲げている。また、ウェブやチラシでもブランドコンセプトの認知度を高めるため、同じように理念を掲載している。(渡辺 2012、105,106 ページ) この試みは、ブランドとしての方向性をそのままに、世界に通用するブランドを創っていこうという挑戦のように思われる。このように消費者の目に触れるところで直接的に訴えかけていくことは、非常に有効な手段であろう。

店舗業務において最重要だと感じるのは業務マニュアルである「ムジグラム」の存在だ。このマニュアルによって、売り場での接客やレジ販売、伝票処理や陳列、掃除等の基本的な業務のやり方が定められている。国外における「ムジグラム」は日本国内で使われているものよりもページ数が少なく、内容がその国に沿うように精査されている。この「ムジグラム」はただ存在するだけでなく、その内容がしっかりと浸透しているかどうかのチェックがあるという徹底ぶりだ。「半年に一度、日本からの監査室が訪れる。各店舗が決められたルール通りに運営できているかどうか、『日本化』の着地の度合いをどうかを監査するためだ。

その際、ムジグラムに足りない部分や適応しにくい部分などを話し合い、改訂する。(渡辺 2012、111 ページ)」

実際に中国の例をみてみると、陳列や掃除等売り場づくりの点では積極的に取り組んでいるが、販売スタッフの接客対応がまだまだのようだ。日本と中国では文化が違うため、販売員がお辞儀をすることすら当たり前のこととは認識されない。しかしながら、そのような対応をする理由や無印良品のこだわりを説明し、理解してもらうことで、中国人従業員にも少しずつ手順や知識を理解してもらえるようになってきた。また、中国事業を日本化させようという動きはそれだけではない。半期ごとに設定した個人の目標をどういった結果になったかフィードバックし、自己評価と上司による評価を給与に反映させるという日本的な人事評価制度を導入したのだ。(渡辺 2012、113 ページ) これは試験的な取り組みで中国にフィットするかどうかはまだはっきりとしていないが、こうした取り組みを積極的に輸出して、だめならだめで諦めるところが良品計画の魅力だと感じる。

先に述べた「ムジグラム」を中心に、株式会社良品計画の仕事の進め方を紹介した書籍がある。株式会社良品計画の会長である松井忠三著で、2013年に発行された『無印良品は、仕組みが9割』という書籍だ。この書籍が都市圏を中心によく売れている。「まず大都市圏の管理職に売れたが、徐々に地方や小売業で働く女性にも購入層が広がった。一中略— 無印良品の商品を使った収納術の本と一緒に売れるなど、ブランドのファンも販売を下支えした(『日本経済新聞』2014.10.15 夕刊)。」このように、良品計画の試みが書籍という形で消費者の目に付き、興味をひいているのだ。文字に起こすことで、ブランドイメージやコンセプト、戦略等が消費者にわかりやすく伝わる。これは日本国内の例であるが、こういった書籍が海外でも発売されれば、ブランドイメージをより強く印象付けることができるだろう。

3-3-2 消費者の受け止め方

こうした取り組みは、消費者に伝わっているのだろうか。「時々MUJIのショップに立ち寄って、ステーションナリーを買うことがある。商品も店舗も、シンプルで機能が感じられる。そのせいか、洋服は合わせやすい。(渡辺 2012、116 ページ)」上海都心部に住む25歳のOLの声である。この女性はヨーロッパに本社をおく大手電機メーカーの上海オフィスで働いている。彼女のような上海のワーキングガールの間では、MUJIはすでに比較的なじみのあるブランドだということだ。

そのほかにも、中国人が上海のMUJIを以下のように評価している。「MUJIの評価については、大半の人が品質の良さ、コンセプトの魅力を挙げた。価格の評価では『高い』という声が目立つ反面、品質やデザインの良さから見て許容範囲であるとの意見も少なくない。人気の高い化粧品ブランドの名を挙げて、『MUJIの方が使いやすい』と評価する女性もいる。(渡辺 2012、117 ページ)」

こういったことから、無印良品は中国の人々に好印象を抱かれていることがわかる。ブラ

ンドコンセプトも伝わったうえで、無印良品で買い物をしているのだろう。しかしながら、価格の面では「高い」と感じる人も多くいることがわかった。だからといって低価格を追求すれば良いわけでもなく、価格に見合った品質の商品を提供できれば問題はないだろう。

3-4 今後の展望

株式会社良品計画の2015年度の海外売上高比率は35.5%にのぼる。海外店舗増加率は14.2%で、2015年度2月期に301店舗だった海外店舗は2016年度2月期で344店舗まで増加している。他にも2015年に世界最大旗艦店となる「無印良品有楽町」をリニューアルオープンさせたり、中国旗艦店となる「上海淮海755」をオープンさせたりしている。また、公式アプリである「MUJI passport」を中国、台湾でスタートさせるなど、良品計画の快進撃はとどまるところを知らない。(株式会社良品計画公式ホームページより)2016年にはサウジアラビアやバーレーン、インドといった中東アジア諸国にも進出している。世界人口が増加している昨今、良品計画は2100年の人口100億人を見据えている。ブランドコンセプトはそのままに、世界進出の際には「MUJI」と名前を変えた「無印良品」。日本の「無印良品」が、世界の「MUJI」になっていくのを見られると思うと非常に楽しみである。

4. 考察

4-1 強いブランドとは

2-1で述べた「強いブランド」とは、何であったのだろうか。無印良品の世界進出の事例を研究していたときに、「ブランド力がなければ世界で戦えない」というような印象を受けた。知名度が高いという理由や、消費者が魅力的だと思えるようなブランドであれば店舗展開はしやすいし、口コミで世界中に広がっていくだろう。先に述べたように、ブランドを評価するのは消費者である。消費者によって「強いブランド」であるかどうかが決められる。ただしその中で、何をもち「強い」といえるかという基準は、いかに消費者の心情に寄り添えるかといった点にあると感じた。ブランドのコンセプトや、そのブランドの商品やサービスが消費者にもたらすものが、消費者の心を打つことができれば、ブランドの知名度に関係なく「強いブランド」といえるだろう。

4-2 ブランドの育て方

ブランドを生み出す際には、企業が「このブランドはこのように成長させよう」という確固たる意志が必要である。また、時代や国によって違いが生じる環境に、いかに対応できるかも大切だ。その際にブランディングというマーケティング方法が使われる。環境に対応しながらブランディングをすることで、消費者の欲しいものを作ることができる。それが消費者に受け入れられることによって、「このブランドはすごい」と消費者に印象付けることが可能となる。

また、ブランドのコンセプトを消費者に理解してもらうことも非常に重要だ。消費者に受

け入れてもらい、共感してもらえそうなコンセプトであることが消費者の理解を得る鍵となるだろう。しかしブランドコンセプトは、最初から「こうしたら消費者に受け入れてもらえるだろう」というように予測できるものではない。企業側の想いが初めから受け入れてもらえるとは限らないし、いつまでも理解してもらえない可能性すらある。そういった覚悟の上で、企業はブランドを生み出さなくてはならない。ただし、強い信念をもち、地道な努力を重ねることによってブランドコンセプトは浸透していくという考えもある。そのため、企業側は想いと考えを消費者に訴えかける方法といった点でも工夫することができるだろう。

最後に、世界で通用するブランドを育てる方法をまとめていきたい。世界進出する際に、適合化するか標準化するかという問題があったことを思い出していただけるだろうか。先行研究をまとめた際に、「ポジショニングをし、どういった形で世界に広めたいかという目的によって適合化、標準化のどちらを選ぶかが決まる。」というようなことを述べた。しかし事例研究も重ねた今、「適合化する」、「標準化する」という選択肢のほかに「適合化も標準化する」という第三の選択肢があることに気付いた。例えば、ブランド名は国によって変えるがブランドコンセプトは一貫してどの国でも同じである、というようなことだ。適合化も標準化もするという選択肢は都合よく柔軟性に富みすぎている、というような意見もあるだろうが、柔軟性に富んで何が悪いのかと感じる。そのままがいいところはそのままにして、変えるべきところは変えていくというような柔軟性こそが、国内にとどまらず世界で通用するブランドを育てるのに必要なものだろう。

5. まとめ

今回の研究では、私たちの生活において比較的身近なものである「ブランド」をテーマに論文を書いた。一消費者として毎日のように買い物をしているわけであるが、これまでブランドの創造や成長についてここまで深く考えたことはなかったため、新たな発見が多数あり非常に興味深かった。ある国で生まれたブランドが、企業と消費者双方に支えられながら成長していく。そして、消費者にブランドコンセプトを理解してもらいつつ、適合化、標準化、またはその両方といったその国に合ったブランディング方法をとることができれば、世界で通用するブランドとなれる。大企業から一個人まで、すべての人が世界で通用するブランドを創り上げる可能性を秘めているといえるだろう。

また、事例研究として株式会社良品計画の「無印良品」を例に挙げたが、現在、このように日本発祥のブランドが世界でも親しまれている例は、ほかにも多く見受けられる。海外を訪れた際に、日本ブランドの商品が使われていたり売られていたりするのを見ると誇りに思う。「無印良品」だけでなく、様々なジャンルの日本ブランドが、今後世界中で輝くことを願ってやまない。

[参考文献]

- 石井淳蔵 (1999) 『ブランド 価値の創造』 岩波書店。
- 丸谷雄一郎 (2006) 『グローバル・マーケティング』 創成社。
- 溝上幸伸 (2001) 『無印良品 VS ユニクロ』 ぱる出版。
- 矢作敏行 (1996) 「PB(プライベート・ブランド)戦略の枠組と展開」 法政大学産業情報センター紀要 5,3-13,1996-03-31。
- 渡辺米英 (2012) 『無印良品 世界戦略と経営改革』 商業界。
- Keller, K.L. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (2nd ed.), Prentice Hall (恩蔵直人研究室訳『ケラーの戦略的ブランディング (戦略的ブランド・マネジメント増補版)』 東急エージェンシー、2003年)。
- Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen (2010) *Global Marketing Management*, John Wiley & Sons Ltd; 5th International student (小田部正明、クリスティアン・ヘルセン著, 栗木契訳『国際マーケティング』 碩学舎、2010年)。
- James R. Gregory, Jack G. Wiechmann (1997) *Leveraging The Corporate Brand*, McGraw-Hill; 1 edition (ジェームズ・R. グレゴリー、ジャック・G. ウィッチマン著, 猿山義広訳『企業ブランド強化の経営戦略』 日経広告研究所、2000年)。

[参考資料]

- 株式会社良品計画公式ホームページ「企業情報」
<http://ryohin-keikaku.jp/corporate/> (2017年1月17日最終アクセス)
- 株式会社良品計画公式ホームページ「企業情報『沿革』」
<http://ryohin-keikaku.jp/corporate/history/> (2017年1月17日最終アクセス)
- 株式会社良品計画公式ホームページ「企業情報『無印良品について』」
<http://ryohin-keikaku.jp/ryohin/> (2017年1月17日最終アクセス)
- 株式会社良品計画公式ホームページ「企業情報『会社案内』」
http://ryohin-keikaku.jp/corporate/pdf/2016_je.pdf (2017年1月17日最終アクセス)
- 「ベストセラーの裏側 松井忠三『無印良品は、仕組みが9割』 女性やファンも手に」
『日本経済新聞』2014年10月15日 夕刊。