

無印
良品

コモディティ化 × 経験価値

メンバー

岡本 ゆう花
末木 南帆
竹下 英輝

アドバイザー

益田 裕貴
飛石 栞里

目次

FBしていただきたい点

企業業績

企業概要

コモディティ化

顧客に与える価値

主問

コモディティ化×経験価値

顧客ニーズのくみ取り

ブランドアイデンティティの認知

アドバイザリーボードの存在

主問への答え

参考文献

FW記録

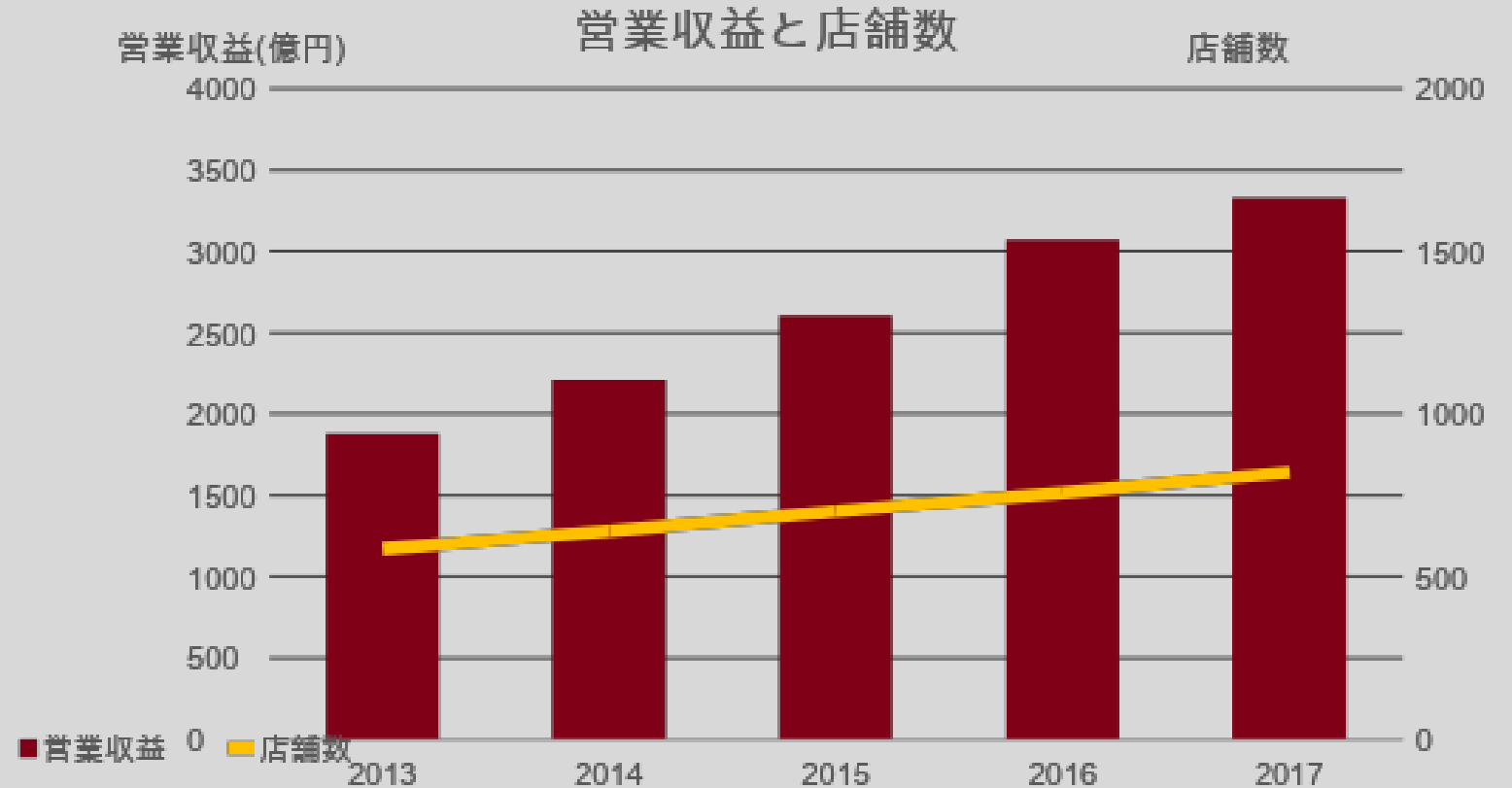
企業業績

店舗数

国内 452店

国外 418店

合計 870店

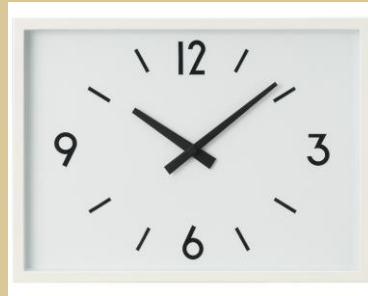


参照 : https://ryohin-keikaku.jp/ir/finance_info/

安定した右肩上がりの経営状態

企業概要

商品



幅広い商品群

最低限の機能があればよい
= **コモディティ化**している
商品

無印良品は幅広い商品群の
コモディティ化している商品を扱う

コモディティ化

MUJI
無印良品



QUALITY AND TRUST
TOPVALU
トップバリュ

無印良品の商品はコモディティ化した
ロイヤリティが低いはずの商品

コモディティ化

大野尚弘(2010)『PB戦略—その構造とダイナミクス—』



PBで売られている商品のカテゴリー



製品ライフサイクルの成熟期にあるもの



消費者の知覚リスクが低い商品や
ブランドロイヤリティの退化がみられる製品カテゴリー

コモディティ化している商品は特性があまりない

顧客に与える価値

コモディティ化した商品を扱う
無印良品はどのような価値を
顧客に与えているのか

顧客に与える価値

無印良品顧客29人にインタビュー

Q:なぜ無印良品を継続的に使うんですか？



30代女性

使ってみて、シャーペンなんか好きなのがあってずっとこちらの使ってます。デザインに最初にひかれて買うんですけど、それで使い心地がよかったからリピートするって感じですね。

使い心地のよさを実感

顧客に与える価値

無印良品顧客29人にインタビュー

Q:なぜ無印良品が好きなんですか？



20代女性

思いつきそうで思いつかなかった商品展開がすごく好き。素敵だと思う。例えばタオルなんだけど、タオルとして使い終わった後、好きな形にカットして雑巾として使えるのがあるよ！溝が細かく入ってるから、ほつれないし。これはすごいと思いました。

好意的な感情

顧客に与える価値

無印良品顧客29人にインタビュー

Q:なぜ無印良品が好きなんですか？



20代男性

文具類は強い。あのへんは説明文見るだけでほうってなる... (中略) ... これはこうやって使うから凄いの！わかる？わかる？みたいなやつ。

新たな発見

顧客に与える価値

40代女性 ⇒ 使いやすさを実感

20代女性 ⇒ 商品ラインナップに対する好意的な感情

20代男性 ⇒ 商品への新たな発見

無印良品は顧客に心理的・感覚的な価値を与えている

顧客に与える価値

製品やサービスの利用経験を通じて得られる効果や感動、
満足感

経験価値 (Customer Experience)

SENCE

感覚的
経験価値

FEEL

情緒的
経験価値

THINK

創造的・認知的
経験価値

ACT

肉体的経験価値と
ライフスタイル
全般

RELATE

準拠集団や文化
との関連付け

心理的・感覚的な価値=経験価値

経験価値戦略

恩蔵直人(2007)『コモディティ化市場のマーケティング論理』



経験価値戦略＝当該新製品が有する経験的な
価値に焦点をあてながら、
顧客マインド内に
独自のポジションを
築くことが狙い

経験価値を与えることで独自のポジションを確立

主問

無印良品はいかにしてブランド独自の
ポジションを築いているのか

ブランドアイデンティティの認知

岡田裕幸(2015)『戦略的ブランド経営』



強いブランドは、戦略的ポジショニングによって企業が描いたブランドイメージと、顧客・生活者が認知するブランドイメージが一致

ブランドアイデンティティが顧客の頭の中で企業が意図したように認知されていると強い

ブランドアイデンティティの認知

Q:無印良品はどんなイメージ？



20代女性

シンプルで落ち着いた感じ！木を基調にしてて全体的にナチュラルな感じなのと、自然を連想させる感じが落ち着くからいいな。

シンプルなものが好きなので、素材を活かしてあまり派手じゃないところが好きです。



20代男性

素材感があってシンプルである

ブランドアイデンティティの認知

Q:無印良品はどんなイメージ？



20代女性

デザインがシンプルだからこそ使いやすい。オールマイティなかんじ。

（購入した商品が）シンプルで、安いし、書きやすいかな。



20代韓国人女性

利便性を追求しながらもシンプルである

ブランドアイデンティティの認知

Q:無印良品はどんなイメージ？



20代女性

多少値段が高くても品質の良いものを買う方が充実してるって考えてるので。



同20代女性

（無印良品の商品は）そんなに高くはないのでありがたいです。

質が良く、値段が合理的

ブランドアイデンティティの認知

顧客からのイメージ	企業が意図するイメージ
素材感があってシンプルである	シンプルで美しい
利便性を追求しながらもシンプルである	生活の基本となる本当に必要なものが本当に必要な形で作られている
質がよく、値段が合理的	わけあって、安い

企業が意図するブランドアイデンティティと
顧客の頭の中でのイメージが一致

どのようにして
ブランドアイデンティティを確立し、
顧客のブランドイメージと一致させてい
るのか

コモディティ化×経験価値

ブランドアイデンティティの認知

1.顧客ニーズのくみ取り

2.アドバイザーボードの存在

3. 社内外のブランディング

コモディティ化×経験価値

ブランドアイデンティティの確立・認知

1.顧客ニーズのくみ取り

2.アドバイザーボードの存在

3. 社内外のブランディング

顧客ニーズのくみ取り

顧客が使いやすい製品を作るため、顧客のニーズを反映させる

潜在ニーズ

顕在ニーズ

オブザベーション

顧客視点シート

IDEA PARK

顧客の顕在・潜在ニーズを反映させて、
機能性を向上させる

顧客ニーズのくみ取り

① オブザベーション

異なる部門のスタッフが実際の生活者の家を訪問



暮らしの雰囲気とモノの使われ方を観察



顧客の潜在的なニーズが把握可能



Ex)PET詰替ボトル

参照：日経デザイン(2015)『無印良品のデザイン』日経BP

多様な視点から観察して顧客の潜在ニーズを把握

顧客ニーズのくみ取り

②IDEA PARK

顧客が「暮らしの良品研究所」にて
新商品の提案や既存商品の改善を発信



顧客の声を反映した商品が誕生



Ex) 筆ペン・ソフト 黒

共創を通じて顧客の顕在ニーズを把握

顧客ニーズのくみ取り

③顧客視点シート

顧客の様子などから必要だと自ら考えた改善策



売り場で顧客からもらった意見



店舗スタッフがPCから入力する

マニュアル・商品・店舗に反映

品質の見直しや改善・接客・サービスのレベルアップ

顧客の潜在・顕在ニーズを把握して反映

顧客ニーズのくみ取り

①オブザベーション

⇒多様な視点から観察して顧客の潜在ニーズを把握

②IDEA PARK

⇒共創を通じて顧客の顕在ニーズを把握

③顧客視点シート

⇒顧客の潜在・顕在ニーズを把握して反映

顧客の潜在・顕在ニーズをくみ取って反映

顧客ニーズのくみ取り

- ・顧客の顕在・潜在ニーズを無印が把握し、商品やサービスに反映している。
- ・顕在では使い心地、潜在では新たな発見や感動がある経験価値を与えている

ブランドアイデンティティと顧客のブランドイメージ一致につながる。

コモディティ化×経験価値

ブランドアイデンティティの確立・認知

1. 顧客ニーズのくみ取り

2. アドバイザリーボードの存在

3. 社内外のブランディング

アドバイザーボードの存在

アドバイザーボードとは...

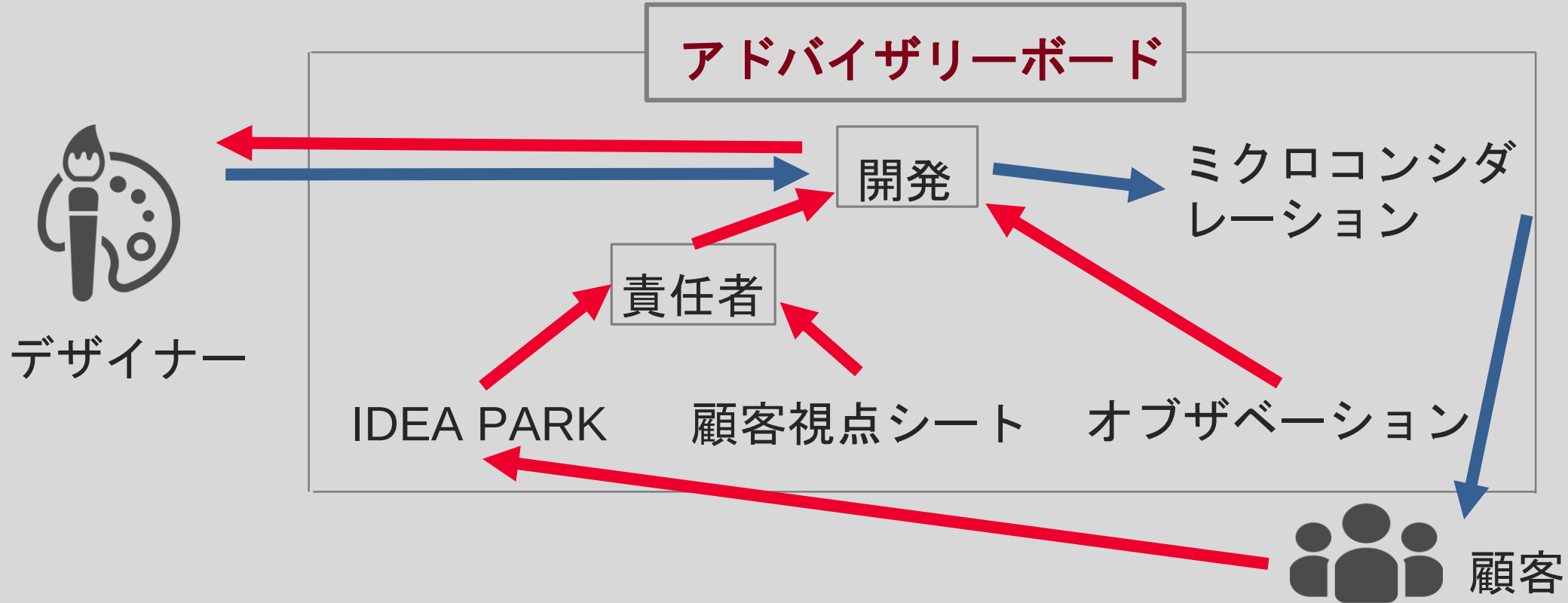
時代の流れをくみ取り、
コンセプトを最適化していく外部デザイナー集団



外部デザイナーが製品開発をしないことで、
製品開発部は、顧客の声をコンセプトと照らし合わせて
取捨選択できる

ブランドアイデンティティを維持し、顧客の声を取り入れる

アドバイザーボードの存在



ブランドアイデンティティを維持しつつ、顧客の声を
取り入れる

コモディティ化×経験価値

ブランドアイデンティティの確立・認知

1.顧客ニーズのくみ取り

2.アドバイザーボードの存在

3. 社内外のブランディング

ブランドアイデンティティの認知

①社内外

無印良品のキャッチコピー わけあって安い

無印良品のコンセプト 「感じ良い暮らし」の実現

コンセプトからずれないために16個の“無印良品がやらないこと”

Ex：無印良品のためにデザインされたもののみ売る

参照：https://www.interbrandjapan.com/ja/brandranking/interview/t_muji.html

無印良品は、品質のよいものを手頃な価格で提供するという印象づくり

ブランドアイデンティティの認知

②社外

タグ・POP ⇒ 豊富な商品説明

テスター ⇒ 実際の商品を体感

インテリアアドバイザーによるアドバイス



情報づくりだけでなく、
顧客にそれを伝える工夫がある

ブランドアイデンティティの認知

③社内

ブランドの考え方を社内で共有するだけでなく、
実行させ、相互のコミュニケーションをとることが大事

マニュアルをつくり、挨拶や顧客視点シートなどを通じ、
顧客や社員にブランドの考え方を共有、実行、
相互にコミュニケーションをとっている

社員にブランドの考え方を共有し、
実行、相互のコミュニケーションを徹底させる

ブランドアイデンティティの認知

①情報づくり

⇒品質のよいものを手頃な価格で提供するという印象づくりとそれを顧客へと伝達する

②インナーブランディング

⇒社員にブランドの考え方を共有し、実行、相互のコミュニケーションを徹底させる

社内外でブランドアイデンティティを構築・強化

主問

無印良品はいかにしてブランド独自のポ
ジションを築いているのか

主問への答え

無印良品は、コモディティ化した商品を扱うの
にも関わらず、

- ①顧客のニーズのくみ取り
- ②アドバイザーボードの存在
- ③社内外のブランディング

により、ブランドアイデンティティとブランド
イメージを一致させ独自のポジションを築き、
顧客に経験価値を与えられる

参考文献①

【ウェブの記事】

- 「無印良品が「どん底」から這い上がった理由 第4回 良品計画・松井忠三 前会長(1)」2015/07/06 日経ビジネスオンライン (慶応ビジネス・スクール EXECUTIVE)
- 「ブランドコンセプトをていねいに発信することで、「ソーシャルメディアを通して好きになった企業・ブランド」1位に ――無印良品 (前編)」2012/03/29 日経BP (nikkei BP net)
- 「視察殺到！無印良品の「マニュアル」の中身」2015/06/29 東洋経済ONLINE
- 「有訓無訓」2015/07/06 NIKKEI BUSINESS

【雑誌記事】

- 「MUJI passportで店舗に誘う」『無印良品 最強のオムニチャネル経営』2014/08/01 日経BP (日経情報ストラテジー)
- 「MUJIファンのカスタマージャーニー」『無印良品 最強のオムニチャネル経営』2014/08/01 日経BP (日経情報ストラテジー)
- 「無印良品 分析結果から秀逸なコピーとビジュアルが誕生」日経BP(日経情報ストラテジー, 2014/12号, pp.24-25)
- 「無印良品の目利き力〈プロダクトデザイン編〉 無印良品の家」日経BP(日経デザイン, 2014/06号, pp.30-32)

- 「我が社のVisual Merchandising 良品計画／無印良品 品ぞろえを豊富に見せる魔法の新什器」日経BP(日経デザイン, 2014/12号, pp.50-51)
- 「[活用] 4億件の顧客データ分析 AWSとAzureを使い分け」2015/05/28 日経BP(日経コンピュータ)
- 「「無印良品」、マックが挑む顧客との関係深化―「デジタルマーケティング100」徹底解説セミナー報告」2017/09/25 日経BP(日経デジタルマーケティング)
- 「無印ファンの声、商品開発、良品計画、要望サイトに1万件超、売れないリスク最小限へ。」2017/10/18 日経MJ(流通新聞) 7ページ 1222文字
- 「あのプロジェクトの舞台裏―良品計画―」日経BP社 (日経情報ストラテジー, 2006/09号, pp.52-57)
- 「経営者が語るデザイン戦略・デザイン投資―良品計画―」日経BP社 (NIKKEI DESIGN, 2010/08号, pp.42-43)

【論文】

- 西川英彦 (2015) 「無印良品の経営学 第1回：無印良品の誕生」『一橋ビジネスレビュー』第63巻 1号

【新聞記事】

- 増田明子「MUJI式、社内経験と学究の両面で分析」2017/01/29 日本経済新聞 朝刊 20ページ 528文字

参考文献②

【書籍】

- 大野尚弘(2010)『PB戦略—その構造とダイナミクス=』千倉書房
- 岡田裕幸(2015)『戦略的ブランド経営』中央経済社
- 恩蔵直人(2007)『コモディティ化市場のマーケティング戦略』有斐閣
- 柏木博(1984)『日用品のデザイン思考』晶文社
- 岸本秀一(2010)『「顧客ニーズに応える」とは何か—日用品分野における製品開発と流通—』文理閣
- 国友隆一(2009)『無印良品が大切にしているたった一つの考え方』ぱる出版
- デビッド・A・アーカー(1997)『ブランド・エクイティ戦略—競争優位を作り出す名前, シンボル, スローガン—』ダイヤモンド社
- 日経デザイン (2015)『無印良品のデザイン』日経BP
- 日経デザイン(2016)『無印良品のデザイン2』日経BP社
- バード・H・シュミット(2000)『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社
- 藤田誠(2015)『経済学入門』中央経済社
- 松井忠三『無印良品のマーケティング戦略』2013/11/10 マーケティングカンファレンス2013
- 増田明子『MUJI式:世界で愛されるマーケティング』(2016)
- 松井忠三(2013)『無印良品は、仕組みが9割 仕事はシンプルにやりなさい』角川書店
- 渡辺米英(2006)『無印良品の「改革」-なぜ無印良品は蘇ったのか』商業界

【Webページ】

- 無印良品ホームページ(www.muji.net/)2017年10月20日閲覧
- 株式会社 良品計画ホームページ(<https://ryohin-keikaku.jp/>)2017年10月20日閲覧
- 共感を生むデジタルマーケティング(https://news.infoseek.co.jp/article/netshoptantoushaforum_5008/)2018年1月11日閲覧
- I am MUJI(<http://www.muji.com/jp/i-am-muji/>)2018年1月11日閲覧
- 株式会社ヘンミ(<https://henmi-inc.co.jp/>)2018年1月11日閲覧
- 地球規模の無印良品(<https://www.muji.net/message/earth.html>)2018年1月11日閲覧
- ブランドコミュニケーション(<https://seleck.cc/1103>)2018年1月11日
- マニュアルの中身(<http://toyokeizai.net/articles/-/72449>)2018年1月11日閲覧

参考文献②

- カナダのデザイナーがMUJIを好きなわけ
(<https://www.theglobeandmail.com/life/home-and-garden/decor/why-canadian-designers-love-muji/article20108264/>)2018年1月18日閲覧
- Forbes(<https://www.forbes.com/sites/berlinschoolofcreativeleadership/2014/08/05/interview-muji-executive-kei-suzuki-on-future-growth-of-japans-no-brand-retailer/#2ff91e4e79c1>)1月18日閲覧
- コンセプトとものづくり
(http://www.tiu.ac.jp/iis/files/img/index/pdf/news_20150323j_muji.pdf)
2018年1月18日閲覧
- 無印の経営改革と海外展開(http://www.tyg-business.jp/activities/2011/images/2011-2_111026.pdf)2018年1月18日閲覧

FW記録

- 2017年11月7日インタビュー調査
無印良品ジョイナス横浜店
(12:00-13:00) 4名
- 2017年11月7日インタビュー調査
無印良品そごう横浜店
(12:00-13:00) 2名
- 2017年11月13日インタビュー調査
無印良品新宿ピカデリー店
(17:00-18:00) 8名
- 2017年12月2日インタビュー調査
無印良品新宿ピカデリー店
(19:00-20:00) 1名
- 2017年12月5日 無印良品店舗販売員
電話インタビュー 1名
- 2017年12月6日インタビュー調査
無印良品横浜ジョイナス店
(11:30-12:00) 1名
- 2017年12月18日インタビュー調査
無印良品コレド室町店
(19:30-20:00) 1名
- 2017年12月19日インタビュー調査
無印良品新宿ピカデリー店
(15:00-16:00) 3名
- 2017年12月10日インタビュー調査
無印良品横浜ジョイナス店
(15:39-15:52) 1名
- 2017年12月11日無印良品店舗販売員
インタビュー 1名
- 2017年12月15日インタビュー調査
無印良品atre恵比寿店
(18:30-19:30) 1名
- 2017年12月 無印良品顧客
インターネットインタビュー 6名
- 2018年1月24日 元ムジネット取
締役
インタビュー 1名