

2022 年度経営専門演習Ⅰ

期末レポート

「無印良品のマーケティング戦略と今後の課題」

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 21G002

氏名 新井 裕貴

指導教員 雨宮 寛二

1. はじめに

無印良品は 1980 年に株式会社西友のプライベートブランドとして誕生し、株式会社良品計画が運営を行っている企業である。起点はものの生産プロセスを徹底して合理化をすることで簡潔で気持ちのいい低価格商品を生み出すこと。具体的には「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を通して商品を見つめ直しているのである。そんな無印良品だが、マーケティング戦略においてターゲットを絞っていないのである。

一般的にマーケティング戦略の立案にあたってはターゲットを絞っており、競合が少なくなることや企画から販売まで一貫性が出ること、ターゲットをより深く理解でき商品サービスに落とし込めることなどのメリットがあげられる。

逆にターゲットを絞るデメリットは自社の強みを生かせるターゲットではないと意味がないことやそもそもそのターゲット層からのニーズがないことなどがあげられる。

本稿では、無印良品はなぜターゲットを絞っていないのか、どのようなマーケティング戦略を行っているか、またその結果どうなったのかについて論じていく。

2.無印良品の戦略

2.1. 無印良品の業界状況

まず、ポーターの5要因分析を用いて無印良品の企業を取り巻く周辺状況である、業界状況を見ていく。

競合企業は、無印良品は衣料品やインテリア、食品など幅広い商品を扱う小売店であるため所属業界を絞りにくく、衣料品部門ではユニクロやライトオン、日用品・食料部門ではトップバリューがあげられる。

また、インテリアを抜いた衣料品と食品を提供している企業を考えるとセブン&アイHD、があげられ、無印良品と全く同じ種類の品揃えをしている企業はなくとも部門ごとで見たら競合企業は多く存在している。

新規参入業者は各部門で考えると可能性は高いが、衣料品やインテリア、食品を同時にやるとなると難しくなり全く同じ領域に来る競合企業はいないと考える。

代替品はどの商品も似たような商品がいくつかあるが無印良品特有のPB商品があるためどこにでも売っているような商品には代替品の脅威はないものであると考える。しかし、競合企業は近年PB商品の開発を強化しているため、競合企業のPB商品に関しては代替品の脅威があると考え。

買い手は無印良品では独自のPB商品を展開しており、ターゲットを絞っていないので年齢問わず、幅広い層からの支持を得ており交渉力が高いと考える。

供給業者は無印良品のPB商品は他の企業にないものであるため交渉力が高いと考える。

以上のことを踏まえたうえで次に無印良品のマーケティング戦略についてみていく。

2.2. 無印良品の広告戦略

まず、無印良品の広告で一貫して行われているのが「共感性」を土台としたメッセージ発信をすることだ。たとえば、「アプリやWebサイト、オウンドメディア、SNSを使って商品の理念を伝えながら、リアルな日常生活のなかで見つけた「共感できるポイント」を訴求軸につなげています」は、消費者に商品の良さや商品の特徴、実際に使うシチュエーションが伝わりやすくなり、顧客満足度につながると考える。

また、2003年から2018年にかけて無印良品の企業広告を新聞広告やポスター、ムービーで1年に1度出していた。一貫した理念を発信する広告戦略により根強いファンを獲得している。

2.3. 無印良品のデジタル戦略

無印良品は2017年8月に公式Webサイトの全面リニューアルを行った。元々別だったブランドページとネットストアを統合し、よりオムニチャンネル視点に立ったWebサイトと店舗の連携を可能にした。この背景には無印良品の顧客と「人と人」としてつながることを指す思想で、株式会社良品計画でWEB事務部長を務める川名常海（かわなつねみ）さんは「（顧客との）人と人としてのつながりを持たないブランドは、広告費という税金を払い続けて、打率の悪い一方的な情報発信をしていかなければならない」と語る。

無印良品がWebサイトをリニューアルしたのはデジタル戦略の中でWebの役割を再定義したことにあり、Webサイトを「無印良品のカatalog」にすることを目指しリニューアルを行った。背景にはWebサイトの商品詳細ページを見た消費者の半数ほどがWebサイトで調べて店舗で購入している。そこからユーザーが商品詳細ページまでたどり着いたら離脱させないように一直線にカートまで誘導していくという体験。これこそが本来のあるべき姿ではないのか、という考えのもとでのリニューアルである。

2.4. 無印良品の差別化戦略

無印良品の商品は主張があるように思えないほどシンプルで無垢なデザインが多く、全て無印良品独自のデザインのフィルターを通して作られている。これを言い換えると「どの商品を見ても無印良品の商品だと分かる」ようになり、消費者は他ブランドとの差を認識できる。この点で差別化が図られており、差別化戦略は成功していると言える。また、シンプルなデザインの「無印良品らしさ」を消費者は無意識のうちに認識していることも無印良品の差別化戦略が成功している要因である。

2.5. マーケティング戦略まとめ

上述の通り、無印良品の特徴として、広告戦略、デジタル戦略、差別化戦略を見てきたが、どの戦略にも言えるのは、無印良品の経営理念である「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献する」がその背景にあることである。無印良品のマーケティング戦略や競争戦略には、この経営理念が反映されていることも成功の要因だと考える。

また、普段の生活の中に溶け込ませる工夫、リーズナブルな価格設定、顧客ターゲットを絞らないという特徴がある。

普段の生活の中に溶け込ませることにより無印良品のシンプルさ、自然、ナチュラルさを更に強調させることができることは、無印良品の商品であるというアピールにもつながる。

リーズナブルな価格設定は、「安心・安全な商品を比較的リーズナブルな価格にて購入できる」といった点を大切にしていることもあり、常に消費者の視点に立ったうえで商品開発をすることにつながっている。

顧客ターゲットを絞らない理由は、顧客層の年齢や性別などを絞らないことでターゲットの幅を広げることがあげられる。

また、ターゲットとなる顧客に「これがいい」と感じてもらうのではなく「これでいい」と思わせるアイテムを作っている。顧客に対して「他とは違うもの、特別なもの」と感じてもらうよりも「人々の暮らしに溶け込むこと」や「雰囲気の良い暮らしを実現する」ことを重視しているため、顧客ターゲットを絞らないマーケティング戦略を行っている。

2.6 無印良品の業績

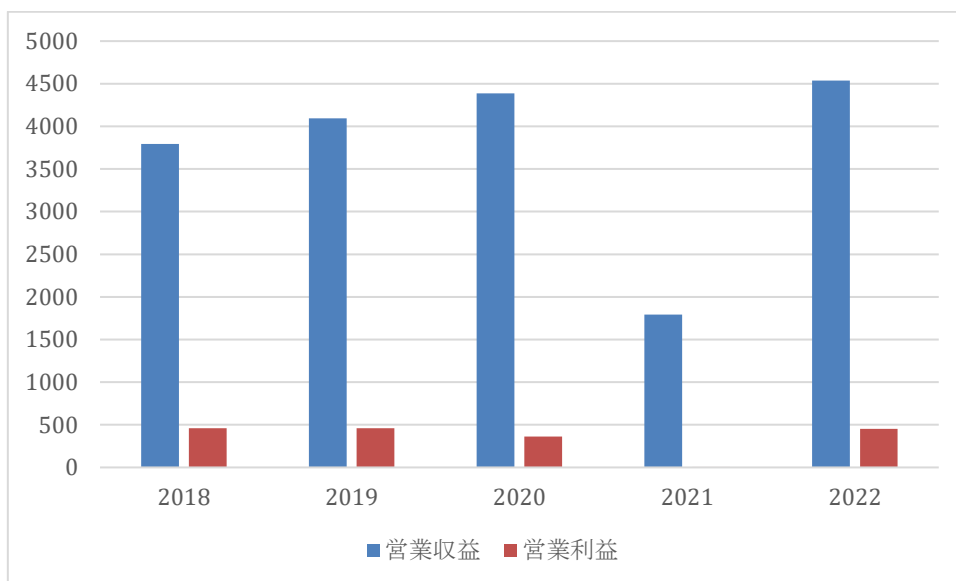
ここまで無印良品の戦略を見てきたが最後に営業収益などの業績についてみていく。

図表 1 の通り 2021 年は新型コロナウイルスの影響があり、営業収益と営業利益ともに減少したが 2022 年には営業収益は最高額を更新し、営業利益は新型コロナウイルスが蔓延する前とほとんど変わらない数字となっている。また、2021 年に新型コロナウイルスの影響で営業収益が減少し、赤字となったのは 1998 年の上場以来初めてである。

営業収益が回復した要因としてウィズコロナ・アフターコロナ時代の消費者の傾向として良品計画の社長松崎暁（まつざきさとる）は世界的に都心よりも郊外、日常的なもの、EC という流れを指摘し、食品強化や価格改定に取り組んだ。

結果、国内事業が飛躍的に成長し、営業収益と営業利益を伸ばした。

図表 1 営業収益と営業利益（億円）

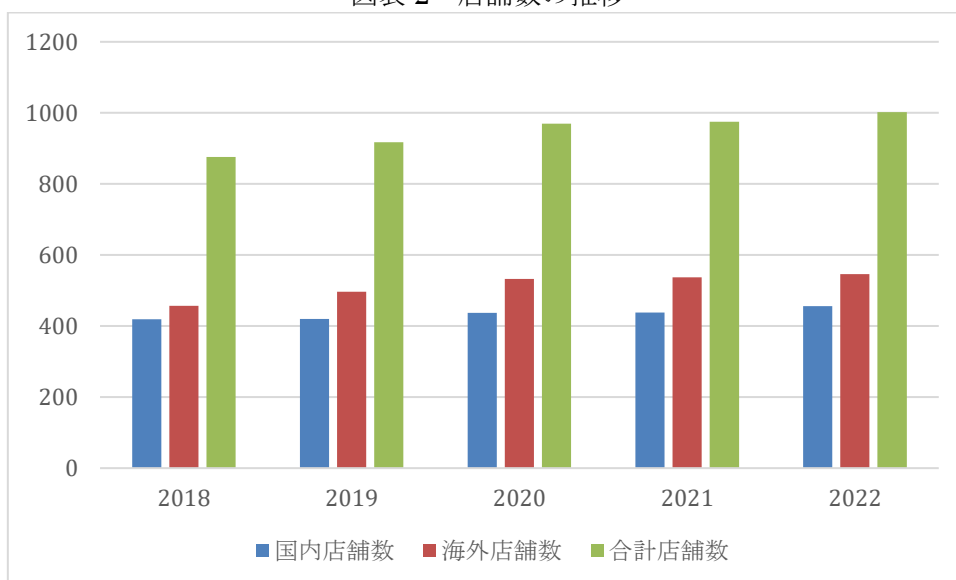


次に店舗数を見ていく。図表2を見ると店舗数は減少することなく年々上昇していることが分かる。店舗数が上昇したのも営業収益の増加に影響している。

また、日本国内の店舗数よりも海外の店舗数の方が多く、2022年時点で中国大陆に299店舗、台湾に54店舗、韓国に39店舗、他27か国に154店舗展開している。

新型コロナウイルスの影響でピーク時には国内店舗の66%にあたる202店を、海外では全店舗を一時休業にしたがそれでも店舗数が減少しなかった。これについても営業収益の増加に影響している。

図表2 店舗数の推移



2.7.1 無印良品の今後

現在の無印良品の目標は、2024年の営業収益7000億円（日本4500億円、海外2500億円）に引き上げること。2030年には営業収益3兆円を目指す。2024年までに店舗数を1300店舗、2030年までには2500店舗を目指す。

売上高3兆円は小売業トップのセブン-イレブン・ジャパンの4.8兆円と2位のファミリー

一トの 2.7 兆円の間となる。そして、達成するためには毎年平均 2 割以上の営業収益増加が必要となる。

そのためにも「日常生活の基本を担う存在になる」とし、食品部門の強化をしている。現在の無印良品の営業収益のおよそ半分を生活雑貨、約 30%を衣服が占め、食品は約 15%となっている。食品の構成比を 30%に引き上げることが目標にし、3~4年前から食品強化の取り組みが始まっている。すでに食品全体の商品数は約 550 店から約 700 点へ拡大した。しかし、毎日使うような食品カテゴリーが手薄で将来的には約 2000 点が必要となると考える。

次に「新店舗は全国の人気スーパーの隣へ」だ。具体的には年間売上高 20 億円級のスーパーマーケットに隣接した場所への積極出店を進めることでスーパーや地元の会社とも協力しながら、その生活圏でのコミュニティセンターになっていくことが目標になっている。

また、「脱プラ 100%」だ。2030 年までに包材や資材の脱プラスチック 100%を目標に掲げており、2021 年 4 月にペットボトル入りのお茶や炭酸飲料など 12 種類をよりリサイクル率の高いアルミ缶で出すと発表した。2030 年までには食品や化粧品など品質保持上どうしてもプラスチックが必要な商品以外のパッケージやタグなどの脱プラ化を進める。

さらに、「人権デューデリジェンスの徹底」だ。2030 年までに原料までさかのぼった取引先の人権デューデリジェンス、100%開示するとした。

3. おわりに

上記のように本稿では無印良品の戦略を中心に全容を見てきた。広告戦略、デジタル戦略、差別化戦略の 3 つの戦略を見てきたが、どれも無印良品の経営理念に基づいた戦略になっており、どれも営業収益の増加などの成果を上げている。

そのうえ、顧客ターゲットを絞らないことで顧客の年齢や性別の枠に収まらない商品作りにより幅広い層の支持を獲得している。

無印良品の業績は年々上がっており、新型コロナウイルスの影響を受けたが、翌年にはコロナ前よりも営業利益、営業収益ともに上昇している。今後は、無印良品特有のPB商品を強化するとともに、海外進出の強化、食料品の商品数の増加などが必要だと考える。

無印良品の目標としている 2030 年までに営業収益 3 兆円、店舗数 2500 店舗、脱プラ 100%、人権デューデリジェンスの徹底がどこまでなされるか楽しみである。

参考文献

1. キャククル <https://www.shopowner-support.net/glossary/framework/muji/>
2. SELLECK <https://seleck.cc/1103>
3. マーケティング戦略のお手本？無印良品を分析
<https://manamina.valuescgg.com/articles/1733>
4. 財務ハイライト IR 情報株式会社良品計画 https://ryohin-keikaku.jp/ir/finance_info/
5. 企業理念企業情報株式会社良品計画 <https://ryohin-keikaku.jp/corporate/philosophy/>
6. 無印良品 [無印良品からのメッセージ]
<https://www.muji.net/message/future.html>
7. 無印良品 企業広告 <https://www.ndc.co.jp/hara/works/2018/04/muji-a.html>
8. 無印良品、初の赤字転落で不振深刻…米国進出が失敗、店舗の“食品スーパー化”に活路
https://biz-journal.jp/2020/07/post_170284.html