

“変わらないこと”の優位性構築に関する一考察

～良品計画と ZARA の事例比較～

1190501 津野茉莉

高知工科大学マネジメント学群

1. 概要

「ファッション」を辞書で調べると、第一に「流行」と出てくる。流行は「国際流行色委員会 (inter color)」によってその年に流行らせたい色を前もって決定し、その色をもとにあらゆるブランドが動くことで生まれている。これが流行の仕組みである。このような仕組みから“ファッション=変わる”といえるだろう。しかし、無印良品は自社のホームページで「流行を商品にしない」と謳っているにも関わらず多くの人に愛されている。更に、2001年の38億という大赤字からたった6年で売上げを1.5倍に、利益を72億円まで回復させるという成功をおさめているのだ。

このことから、流行に捉われないことに魅力があるのではないだろうか。消費者はなぜ流行ではないモノを購入するのだろうかといった疑問を持った。本研究はこのような疑問をもとに進めていきたいと考える。したがって、本研究の目的は、“変わらないこと”の優位性や価値・魅力の構築メカニズムを明らかにすることである。本論文では大きく分けて2段階に分けて考察していく。

1つ目が「変わらないことの魅力」である。本研究での“変わらないこと”の定義は無印良品（株式会社良品計画）のホームページに記載されている以下のこととする。流行を商品にしないこと、「これがいい」というような強い嗜好性を誘う商品づくりではなく「これでいい」という理性的な満足感をお客様に持っていただく。この定義をもとに変わらないことの魅力について考察を進める。

本研究の研究対象は無印良品の衣料品である。無印良品（良品

計画）のホームページによると、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デビューし、1989年には株式会社良品計画として西友から独立。衣料品から家庭用品、食品など日常生活一般にわたる商品群を約7000品目展開している。生活の基本となる本当に必要なかたちで作ることを商品開発の基本としており素材を見直し、生産工程の手間を省き、包装を簡略にしたことから、シンプルで美しい商品として長く人々に愛されている。そして比較対象としてはZARAを挙げる。ファッション誌『VOGUE JAPAN』の公式サイトによると、ZARAはインディテックス・グループが展開するアパレルブランドで1975年スペインラ・コルーニャに1号店を開店したのが始まりである。1988年に国外進出を始め、ポルトガルに店舗がオープン。続いて、1989年にはアメリカ合衆国のニューヨークと、フランスのパリに店舗がオープンした。渋谷に日本第一号店がオープンしたのは、1998年のことで、現在では、世界88カ国以上、2000店舗以上を展開している。ZARAでは専任のデザイナーが商品のデザインをしており、目まぐるしく移り変わるファッショントレンドを常に意識し、企画から商品が店舗に並ぶまでの期間がとても短い。高いファッション性を有し、約2週間で商品が入れ替わり、変わることを基本としているのだ。この2社のメリット・デメリットを解明していくことで“変わらないこと”の魅力を追求める。

2つ目が「消費者の購買心理」についてである。変わらない商品に消費者は、何を求めているのかを解明する。そして、どのような購買心理に基づいて行動しているのかを明らかにすることを

目的とする。

これらを明らかにすることで、産業界におけるマーケティング戦略に役に立つことが出来ると考えた。

2. 背景

私は、無印良品でアルバイトをしている。日々、無印良品で働くなかで、お客様の声に疑問を感じたことがきっかけである。無印良品（株式会社良品計画）は自社のホームページで、ブランドではありません。個性や流行を商品にはせず、商標の人気を価格に反映させません。と謳っている。このような方針で開発されている商品になぜ消費者は魅力を感じるのだろうか。「去年買って、気に入ったから今年も買いたい」、「どうしても取り寄せてほしい」というような声に私は、疑問を持った。

目まぐるしく流行が変わる衣料業界において毎年形を大きく変えることのない無印良品の衣料品がなぜ顧客に求められているのだろうか。現場観察や分析・考察を通して、変化する時代の中で“変わらない”でいることのマーケティング戦力上の優位性とその構築メカニズムを考えたい。

3. 目的

“変わらないこと”の優位性や価値・魅力の構築メカニズムを明らかにする。

4. リサーチクエスション

①変わらないことの魅力とは一体何なのか。②変わらない商品を求める消費者はどのような購買心理に基づいて意志決定をおこなっているのか。この2点を追求し本研究の目的を明らかにする。

5. 研究方法

- ・文献調査
- ・アンケート調査

無印良品の婦人服売り場で買い物をしている20名の消費者に無印良品の衣料品についてアンケートを行う。また、ZARAについてはネット上（Google フォームを利用）のアンケート方法をとる。

6. 結果

6-1 無印良品についてのアンケート結果

“変わらないこと”の優位性を解明するために無印良品で20名の消費者にアンケート調査を実施した。質問内容は①年齢②毎年似たデザインでもリピートするか③無印良品の商品を購入、リピートする理由（複数可）の3点である。

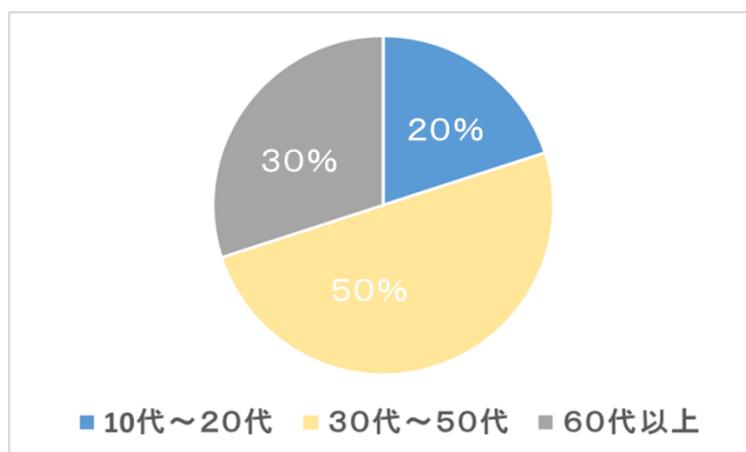


図6-1 無印良品アンケート調査項目①年齢（筆者作成）

まず初めに、①年齢についてである。幅広い年代から支持を得ているが30代～50代の主婦層が半数を占める結果となった。

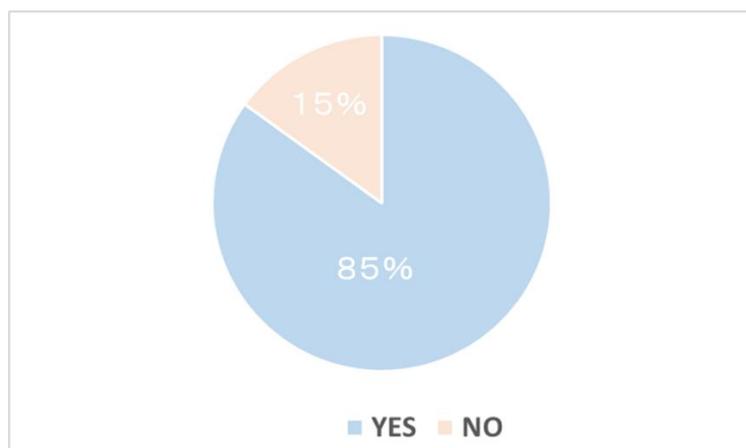


図6-2 無印良品アンケート調査項目②毎年似たデザインでもリピートするか（筆者作成）

続いて、②毎年似たデザインでもリピートするかについてである。グラフを見て分かるように半数以上の消費者が大きく変わっ

ていないデザインにも関わらず毎年、無印良品で衣料品を購入している。デザイン性を求めて、購入に至っているわけではないことが分かる。



図6-3 無印良品アンケート調査項目③無印良品の商品を購入、リピートする理由 (筆者作成)

最後に、③無印良品の商品を購入、リピートする理由についてである。複数回答可とし、・安心・シンプル・価格・デザイン・素材・流行を捉えている・流行に捉われない・自然・お洒落の9つを選択肢として用意。20名中全員がシンプルという回答を選び、次に多かった回答が自然であった。反対に流行を捉えているという回答はひとつもなかった。消費者が無印良品の衣料品に対して、流行を求めていることがわかる。流行を商品にしないと謳っている無印良品からすると思惑通りといえる結果ではないだろうか。また、お洒落という回答を選んだ消費者は20名中1名という結果になり2番目に少ない回答であった。無印良品の商品開発や生産は、素材の選択、工程の点検、包装の簡略化を基本としているが、このアンケートで素材、安心という回答が少なかったことは予想外の結果であった。変わらないことを基本とする無印良品の商品を消費者は、シンプル、自然という理由で購入している。

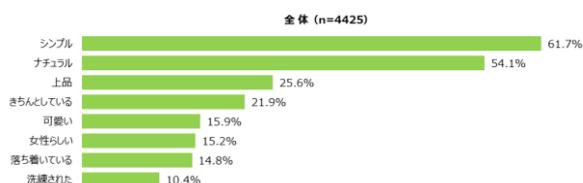


図6-4 「ファッションについて-生活スタイル研究所」

出典：バルメゾン生活スタイル研究所 URL: <http://www.b->

desse.jp/report/1223/ (2018年12月17日最終検索日/出典先より掲載許可)

洋服を購入する際に重視するイメージについてバルメゾン生活スタイル研究所が行った調査からも、シンプルであること、自然であることへの需要が高いことが分かる。

6-2 ZARA についてのアンケート結果

ZARA については Google フォームを利用しネット上でアンケート調査を行った。

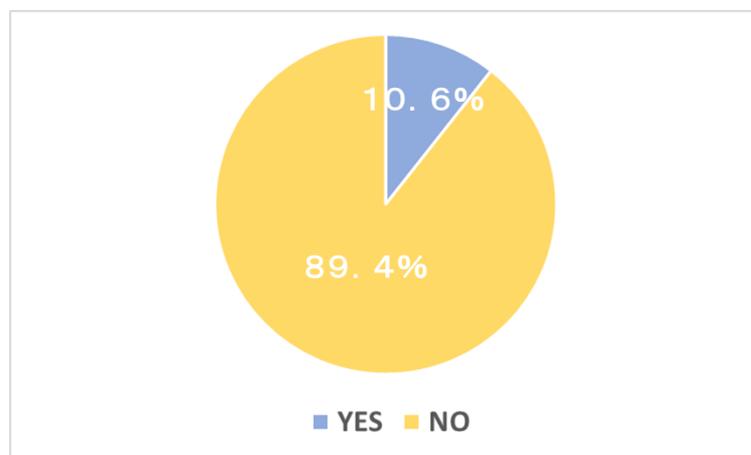


図6-5 ZARA アンケート項目①ZARA で毎年買い物をするか (筆者作成)

まず初めに毎年 ZARA で買い物をするかについてである。85名中9名が YES と答え、残りの76名が NO と答えた。

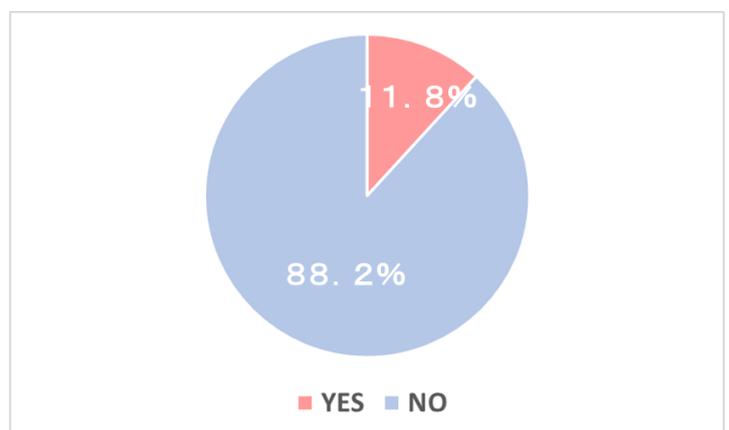


図6-6 ZARA アンケート項目②ZARA だからという理由で商品を購入することあるか (筆者作成)

続いて、ZARA だからという理由で商品を購入することあるかについてである。85名中10名がYESと答え、75名がNOと答えた。ZARA アンケート項目①と同じ結果であった。

この2つのアンケート結果から流行を追っているブランドに対して消費者は、ブランド関係なく気に入るものがあれば買おうといった意思決定を行っているとは私は考えた。

7. 考察

7-1 リサーチクエスチョン①変わらないことの魅力とは何なのかに対する考察



図6-5 「ファッションについて-生活スタイル研究所」 出典：ベルメゾン生活スタイル研究所

URL:<http://www.bdesse.jp/report/1223/> (2018年12月18日最終検索日/出典先より掲載許可)

これはベルメゾン生活スタイル研究所による自分の洋服を購入する際、流行と自分の好みのどちらを重視して選ぶかについてのアンケートである。このアンケートを見ると20代から60代全ての年代でどちらかといえば好みを重視すると答えていることが分かる。流行を気にして服を選ぶ人は案外少ないのである。

ここで、アメリカの経営学者デビッド・アーカー氏によると商品には主に3つの価値がある。まずひとつは情緒的価値である。

「カッコいい」「可愛い」や「憧れる」「共感できる」など理由はわからないけど感動するというような受け手の感情面に訴えかける価値のことだ。そして、機能的価値である。これはその名の通り機能面における価値でスペックという言葉でも言い換えられる。最後に自己表現価値である。自らが、商品・サービスを購入したり体験したりする事で得る価値のことだ。無印良品の商品が

機能的価値であるといえるのではないだろうか。感情的な価値つまり美味しい、かわいい、カッコいいといった価値には“飽き”を感じやすく、機能的価値については“飽き”はさほど生じないのではないだろうか。たとえば、美味しいと感じたものを毎日食べるといずれは飽きがくるが、使いやすいという理由であるメーカーの掃除機を毎日使っても飽きは来ないだろう。ZARAの商品が情緒的価値であり、無印良品の商品が機能的価値であるといえるのではないだろうか。

ZARAは流行を捉えることで消費者にかわいい、カッコいいといった情緒的価値を提供している。情緒的価値に関しては、毎年ここで買うなどというリピーターは獲得しにくいだが、新規顧客の獲得には強いのではないかと私は考えた。

反対に無印良品はこの機能的価値を売っていると考える。無印良品でのアンケート結果で、同じデザインでもリピート購入すると答えが8割を占め、リピートする理由として全員がシンプルであることを選んだことは、無印良品の機能的価値に魅力を感じているということではないだろうか。無印良品は、着るという行為を商品としているのだ。つまり、ZARAは幅広く商品が消費者に届くことを目的にしているが、無印良品はファン(リピーター)を大切にしているのではないだろうか。

したがって私は、変わらないことの魅力は“飽きがこない”ことであり、ファン(リピーター)客獲得に強いことだと考える。

7-2 リサーチクエスチョン②変わらない商品を求める消費者はどのような購買心理に基づいて意志決定をおこなっているのかに対する考察

まず、無印良品を訪れる消費者には反復購買行動が見られると考える。2008年に発行された「消費者行動論体系(田中洋著)」によると反復購買行動(repeat purchase)とは、一定の時間ごとに繰り返される購買行動のことを指している。そして、反復購買行動には、反復的な問題解決と習慣的意思決定の2つの様式があるが、習慣的意思決定とは、消費者が購買行動を簡素化する目的で習慣的に特定のブランドを反復して購入することである。この習慣的意思決定はさらに2つの場合に分かれる。ひとつはブランドや企業にロイヤルティ(忠誠)を感じている場合で、

もうひとつは惰（inertia）によって購買が繰り返される場合である。また、現代の消費者行動において意思決定は、簡素化される傾向と、複雑化される傾向とが同時に存在している。消費者が同じ問題に何度もぶつかるとき、問題のルーティン化が生じる問題がルーティン化されると消費者は記憶から以前と同じ解決を想起し、習慣的購買行動（habitual purchasing）をするようになる。上記のことをもとに無印良品での消費者行動を解明していく。

まず、無印良品を訪れる消費者は習慣的意思決定にあたると思われる。これは、本研究のアンケート結果による無印良品へのリピート率から分かる。

無印良品はブランドではありません。と掲げている無印良品。しかし、「わけあって、安い。」というコピーとともに、良品を低価格で提供するというブランドを否定したブランドというコンセプトを守り続け、一貫した生活者視点の商品を作り続けることで、唯一無二のブランドネームを築き上げてきたのだ。消費者は、無印良品にロイヤルティ（忠誠）を感じ、反復購買行動につながっているのだから、無印良品はもはやひとつの立派なブランドとなっているのではないだろうか。

消費者が商品購入の際に、問題が生じるときそれは「これがい」というような強い嗜好性を求めるときではないだろうか。心に留まる商品を購入のいくところまで探し求める。見つからなければ問題となって繰り返されるのだ。つまり一度無印良品のシンプルな衣料を手にするだけで、「これでいい」という理性的な満足感を消費者に与えることができ、リピートに繋がるのだ。

8. 総括

本研究は、無印良品のアンケート結果をもとに“変わらないこと”の魅力を解明してきた。アンケート結果から、無印良品を訪れる消費者には反復購買行動がみられた。お気に入りが見つからないという問題解決のために習慣的購買行動を起こしているのだ。そして、消費者は無印良品に対して機能的価値を求めている。そのため、デザインを毎年大きく変更することなく、流行を捉えていない商品をリピート購入しているのだ。「これでいい」ではなく「これでいい」と思う、つまり飽きがこないということが、“変わらない”ことの魅力であると思われる。よってリピート客

が多いのではないだろうか。しかし、新規の顧客獲得には弱い面もあると考えた。

9. 提案

今後の課題として、無印良品はリピート客に対するサービスを向上する必要があると考えた。まず、本研究のアンケート結果からリピート客が多いことが分かった。しかしながら、そのリピート客に対するサービスが不足していると感じた。サービス不足と感じる要因として、無印良品が配信している MUJI passport アプリがある。お会計時にアプリを提示することでポイントが貯まっていく仕組みだ。私はこの MUJI passport によるポイントの還元率の悪さを改善してはどうかと考える。

ステージ	シルバー	ゴールド	プラチナ	ダイヤモンド
購入金額	2万円	5万円	10万円	20万円
使えるポイント	200円	300円	500円	1000円

図6-6 MUJI passport によるポイントの還元率（筆者作成）

上記の図は無印良品のホームページの案内をもとに私が作成した図である。この図からわかるように購入価格が高くなるにつれてポイントの還元率は悪くなっている。私が、アルバイトをしているなかで、還元率の悪さに対する声を多々耳にする。

更に、購入金額は毎年2月末日にリセットされる。リピート客が多いなかで、このサービスは改善するべきではないだろうか。

したがって、MUJI passport アプリの還元率と購入金額のリセット時期について見直す必要があると考える。

10. 今後の課題

私は4月から銀行に就職が決まっている。地方銀行は、地方の企業と連携し共に地域を活性化していかなければならない。今回学んだことをもとに更に理解を深めていくことが必要になると感じた。そうする事で、これから事業を始めたいといった相談にも迅速で的確な対応が出来るようになるのではないだろうか。

そして、自分自身のスキルアップだけでなく、地元である高知県を盛り上げていけると考える。知識を増やし、地域活性化に繋がっていくことが今後の課題である。

参考文献・参考資料

- 1) 渡辺米英 (2006) 『無印良品の改革』 商業界出版社
- 2) 田中洋 (2008) 「第3章 購買と交換」『消費者行動論体系』 中央経済社
- 3) 繰り返すファッションの流行とトレンド | Swings
URL: <https://bulan.co/swings/repeat-of-fashiontrend/> (2018年12月17日最終検索日)
- 4) 38億円の赤字だった無印良品がV字回復した時にやったこと | Books & Apps
URL: <https://blog.tinect.jp/?p=10409> (2018年12月17日最終検索日)
- 5) 無印良品 [無印良品からのメッセージ]
URL: <https://www.muji.net/message/future.html> (2018年12月17日最終検索日)
- 6) 「感じ良いくらし」の実現
URL: <https://ryohin-keikaku.jp/csr/> (2018年12月17日最終検索日)
- 7) ザラ ZARA | VOGUE JAPAN
URL: <https://www.vogue.co.jp/tag/brand/zara> (2018年12月17日最終検索日)
- 8) ファッションについて-生活スタイル研究所
URL: <http://www.b-desse.jp/report/1223/> (2018年12月17日最終検索日)
- 9) 機能的価値、情緒的価値、自己表現価値-佐野彰彦
URL: <https://www.sanoakihiko.com/blog/branding/493.html> (2019年01月25日最終検索日)
- 10) MUJI passport | 無印良品
URL: <https://www.muji.com/jp/passport/> (2019年01月25日最終検索日)

