

フラッグシップショップ戦略によるブランド構築(第2報)

— MUJI (無印良品) の事例 —

長 沢 伸 也 *

菅 波 紀 宏 **

Flagship Shop Strategy for Brand-building

— Case of MUJI —

Shin'ya Nagasawa

Norihiro Suganami

Abstract

Most of the luxury brands have flagship shops. In recent years, Fast fashion brands also have flagship shops. Both flagship shops are large store, situated in special place such as Ginza for brand-building. However, flagship shop importance is not only place and size but also Product, Price, Promotion. In this article, we investigate flagship shop strategy and the relationship between flagship shop strategy and brand building by case MUJI.

要 約

ラグジュアリーブランドだけでなく、H&M やフォーエバー21といったファストファッションもまた銀座に代表される一等地にフラッグシップショップを出店して成功している。フラッグシップショップによるエントリー戦略は各社が追随することから成功していることは明らかであるが、一等地への出店だけがフラッグシップショップの成功要因だけではないと考えられる。フラッグシップショップ戦略にとっては Place (立地) だけでなく、Product (商品)、Price (価格)、Promotion (プロモーション) が重要であると考え、要素ごとに検証を行う。本稿では、海外で MUJI として展開している無印良品の事例を取り上げフラッグシップショップ戦略の体系化を目指す。

1. はじめに

ラグジュアリーブランドだけでなく、H&M、Forever 21といった SPA 企業もまた銀座に代表される一等地にフラッグシップショップを出店して成功している。フラッグシップショップによるエントリー

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

** 早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位課程ビジネス専攻

一戦略は各社が追随するることから、海外展開における常套手段のように言われ、その一等地への出店や豪華な店舗ばかりが注目されている状況にある。

しかし、日本の小売業が海外進出において苦戦している中でユニクロは海外進出においてフラッグシップショップの出店を機に海外進出が成功に向かっている。意外なことにファストファッションのユニクロの対極にある欧米のラグジュアリーブランドが日本においてフラッグシップショップの出店を機に拡大させたのと同様である。ファストファッションであるユニクロの対極にある欧米のラグジュアリーブランドが同じようにフラッグシップショップ戦略を取っている。これらの企業が広告やプロモーションに注力するだけでなく、多額の資金を使ってフラッグシップショップに出店させているということは広告やプロモーションだけでは成し得ないブランド構築の一部をフラッグシップショップが担っているのではないだろうか。

そこで菅波・長沢（2011）および長沢・菅波（2012a）は、フラッグシップショップ戦略についてファーストリテイリングのユニクロの事例分析により、フラッグシップショップ戦略は Place（立地）だけでなく、Product（商品）、Price（価格）、Promotion（プロモーション）のそれぞれの要素がブランド認知を高め、ブランド連想を強めることでブランド構築することが重要であることを導き出したが、一事例によるものであり、体系化が十分ではなかったといえる。

調査手法としては文献調査に加えて、MUJI（無印良品）の運営会社である株式会社 良品計画の松崎常務取締役、海外事業本部長へのインタビューに基づき、仮説検証を行う。

2. フラッグシップショップにおける先行研究

ここでは、フラッグシップショップにおける先行研究を概観し、本稿の位置づけを説明する。フラッグシップショップは、先行研究において以下のように定義がされている。長沢ら（2009）はファッション関係の本では、旗艦店（フラッグシップショップ）を「ブランドの全商品を扱う店」と説明している場合が多いが、「ブランドの全商品を扱うとともにブランドの世界を魅せる店」と定義すべきであるとしている。海外においては Kozietsa（2002）の研究で一般的なフラッグシップショップの3つの特徴として、①1つのブランドを扱う、②直営店である、③単体での利益よりブランド構築を意図して運営する、があげられている。Moore（2000）はラグジュアリーブランドのフラッグシップショップは市場への参入戦略として重要な役割を持つと論じている。

これらの先行研究によりフラッグシップショップの目的はブランド構築にあり、市場参入において重要な役割を持っているといえるが、その手法については触れられていない。本稿においては先行研究で行われているようなフラッグシップショップの目的やラグジュアリーブランドのフラッグシップショップを事例にその立地や豪華さについて研究するのではなく、ラグジュアリーブランドとおおよそ対極ともいえる中価格帯の商品を扱う MUJI（無印良品）を取り上げ、また、同じ SPA であるユニクロの事例を加えることでフラッグシップショップ戦略の本質やその手法を明らかにする。

本稿ではフラッグシップショップを「ブランドの世界を魅せる店」、フラッグシップショップ戦略を「Product（商品）、Price（価格）、Place（立地）、Promotion（プロモーション）のそれぞれの要素が

ブランド認知を高め、ブランド連想を強めることでブランド構築をおこなうフラッグシップショップを中心とした市場参入戦略」として定義し、その具体的な手法や目的について論じる。

したがって、文献研究やインタビューについても、Place（立地）だけでなく、Product（商品）、Price（価格）、Promotion（プロモーション）それぞれの要素ごとに検証を行う。

3. 無印良品および MUJI の概要

無印良品は、1980年に西友の PB 商品として「無印良品」が誕生し、1989年から西友が無印良品事業部を子会社化して「株式会社 良品計画」が設立、1990年に西友より独立した。

2012年2月末の時点で国内372店舗、海外163店舗を展開し、2011年度の連結売上高1,775億3,200万円、営業利益154億3,800万円、営業利益率8.69%、海外事業は売上304億9,900万円、営業利益24億4,200万円、営業利益率8%となっている。2012年度は国内で17店舗、海外で43店舗と海外展開を積極的に進めている。

無印良品の商品は「わけあって、安い」という広告のキャッチフレーズにいわれるように、安くても良いものをテーマに西友の PB として誕生した。素材の選択、工程の点検、包装の簡略化という3つは今も変わらない無印良品の方針となっている。また、アドバイザー・ボードとしてグラフィックデザイナーの原研哉氏、プロダクトデザイナーの深澤直人氏、インテリアデザイナーの杉本貴志氏などの日本の代表的なクリエイターが在籍しており、過去にはグラフィックデザイナーの故田中一光氏、ファッションデザイナーの山本耀司氏といったクリエイターも在籍していた。このような日本を代表するクリエイター達が参画しているにもかかわらず彼らの名前は全面に出していない点も特徴的である。それが無印良品の持つ独特の世界観を維持することに繋がっていると考えられる。

海外進出に当たって、「MUJI」がブランド名として展開されている。したがって、株式会社 良品計画が展開する国内ブランドが「無印良品」、海外ブランドが「MUJI」ということになる。

4. MUJI（無印良品）の海外進出

4.1 MUJI（無印良品）の海外進出の失敗

MUJI（無印良品）の海外展開は早く、海外1号店として1991年7月にロンドンの中心街に「MUJI West Soho」155㎡を出店させた。11月には香港1号店「MUJI Ocean Center」（291㎡）、フランスでも1998年に1号店「MUJI ST.SULPICE」（175㎡）を出店させ、2000年度末までに8店舗を展開させた。ヨーロッパにおいて MUJI（無印良品）のコンセプトは、日本の ZEN（禅）の精神つまりは無駄を削ぎ落して本質を捉えたものというイメージでも結びつき高く評価されたが、2001年にフランス4店舗、ベルギー1店舗を閉鎖し、13億8,500万円の特別損失を計上した。これらの海外進出の失敗の理由として、一等地に出店するために支払った賃料が高額であり、継続的な利益を上げられなかったことが理由としていわれている。

一等地への出店や雑誌に特集が組まれるなどパブリシティの効果もあり、オープン時は賑わったが、価格帯が商品を日本から輸入することから、商品により異なるが、税金や輸送コストの分として1.2か

ら2倍高いと言われており、日本での販売価格よりも高かったことが、日本と同じようにマスに売ることを難しくしたと考えられる。プロモーションについても伝統的に開店告知以外の広告は行なわない為、パブリシティを中心となり、多くの一般の消費者へブランドを知らせることが出来ずに、結果的にデザイナーやクリエイターといった一部の高感度な消費者にしか、MUJI（無印良品）が受け入れられなかった要因に繋がっている。

松崎常務が「海外では、日本より価格帯が高いことでマスになっていない」と述べるように、価格帯が中から高価格帯になることで、日本のようにマスに売ることが難しく、一等地に出店したにも関わらず、すぐにブランド浸透やブランド連想ができず、うまくブランド構築ができない場合は結果的に、その賃料負担ができず失敗に繋がったと考えられる。

4.2 MUJI（無印良品）の海外進出の成功 — イタリアの事例 —

不採算店を閉店して3年が経った2004年以降、MUJI（無印良品）は欧州において出店を積極化させる。2004年12月にはイタリアのミラノに1号店「MUJI MILANO Corso Buenos Aires」（440㎡）を開設した。ロンドンでは売上の20%が賃料であったが、ミラノでは一等地であるが、2階に出店することで賃料を下げることで利益がでる仕組みを作った。翌年はミラノにもう1店出店し黒字化し、その後トリノ、ローマ、ミラノ、ボローニャなどイタリアで多店舗化をすすめることができた。

松井会長が『無印良品 世界戦略と経営改革』（渡辺米英著）にて「都市部に絞って出店することでブランド浸透が早まった。客数が増加していき、さらに都市部に出店して浸透を深める、という開発パターンが、イタリアではできあがった。東京の次は大阪に、という海外のスーパーブランドの開発パターンと同じ。当社では、今ドイツでも実践している」と述べるように、都市に出店すること、そして一等地ではなく、一等地の二等地に出店する戦略でイタリアでの出店を成功させた。これは単に立地だけの差ではなく、商品についても現地化をすすめ、現地のデザイナーを起用して、現地で受け入れられるサイズやシルエットに合わせることを行った。プロモーションにおいてはミラノに出店する前の2003年にミラノサローネに出展させ MUJI（無印良品）が好まれる高感度な層へのブランド浸透に繋がった。

5. MUJI（無印良品）のフラッグシップショップの4P分析

MUJI（無印良品）のロンドン1号店の失敗例とイタリアでの成功例について4P分析を用いて比較を行い、以下の表1のようにまとめた。

表1 ロンドン1号店と2004年以降の欧州でのフラッグシップショップ戦略の4Pによる分析

4P	91年のロンドンでの フラッグシップショップ戦略	04年以降のイタリアにおける フラッグシップショップ戦略
Product (商品)	・日本向けの商品をそのまま輸入	・アパレル商品などは現地のサイズに 合わせ展開
Price (価格)	・中高価格帯	・中高価格帯
Place (立地・店舗)	・一等地への出店（路面店） ・日本と同じ店舗 ・同時期に複数店の出店	・一等地のなかの二等地への出店（路 面店ではなく、ビルの2F） ・日本と同じ店舗 ・1店舗ずつ黒字化後、出店。
Promotion (プロモーション)	・日本と同様で大々的なプロモーションは行わない。	・大々的なプロモーションは行わない ・ミラノサローネに出展

ロンドンでは、日本での出店方法を、そのままトレースした形になっているといえる。1店目をロンドンに出店し、期末には5店舗を出店するなど積極的に出店している。これは国内で、年間20店舗以上の積極的な出店を行っていたのと同様である。価格は日本より高いが、日本と同じ商品展開、日本と同様の店舗形式をして、日本と同様に大々的なプロモーションは行なわなかった。松崎常務取締役が「日本では普通の人が買うのが無印良品であるが、海外では価格帯からみて、中級以上のある程度裕福な人たちがMUJI（無印良品）を買う。その人たちはモノに対するこだわりが強い」と述べているように、海外での購買層やMUJI（無印良品）のブランドに対する見方が日本とは異なる。購買層が異なるのに単純に日本と同じやり方をトレースしたロンドンでの戦略は結果的にうまくいかなかったと考えられる。イタリアでは、顧客に合わせて商品の現地化、出店戦略の見直し、プロモーション方法の見直しが行なわれている。

いわゆる一等地に出店する場合、注目度は高くても賃料負担が重く、資金力があるか、利益率が極めて高い場合を除いて、その後の多店舗展開が難しい。また、店舗であることから、MUJI（無印良品）ように積極的にプロモーションを行わない場合は、その地域を利用する消費者にしかブランドを認知されることができず、その結果、ブランド浸透が遅くなると考えられる。

したがって、伝統的に積極的なプロモーションを行わないMUJI（無印良品）は、松崎常務取締役が「海外では1店舗1店舗黒字を大原則」と述べる様に、都市部に1店舗ずつ展開し、商品の現地化を行いながら、ゆっくりとブランド浸透をさせていった。また、ミラノサローネへの出展など高感度な層へのブランド浸透を行ったことで多店舗化を成功させた。

6. ユニクロとMUJI（無印良品）のフラッグシップショップの比較

積極的なプロモーション、一等地の超大型店を中心としたユニクロのフラッグシップショップ戦略と積極的なプロモーションを行わず、一等地の二等地に出店させるMUJI（無印良品）のフラッグシップショップ戦略というこの対極にある2つのフラッグシップショップ戦略を比較分析することで、フラッ

グシッショップ戦略の本質を明らかにする。

ユニクロのフラッグショップ戦略についてニューヨーク五番街の事例とし、MUJI（無印良品）については2008年以降中国で積極的に出店していることから中国の事例にて比較を表2のように行った。

表2 ユニクロのフラッグショップ戦略と MUJI（無印良品）の中国におけるフラッグショップ戦略の4Pによる分析

4P	ユニクロのフラッグショップ戦略	MUJI（無印良品）の中国における出店戦略
Product (商品)	<ul style="list-style-type: none"> ・メンズやレディース、インナーなどの全商品が揃う。 ・圧倒的な商品量（同一商品でも大量に商品を並べる） ・限定品の取り扱い（日本アニメ、MOMAT シャツ） ・限定価格商品の取り扱い→Price 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本同様にアパレル、家具、文房具、食品雑貨の取り揃え。 ・商品を絞り込みブランドイメージを伝えることを目指す。
Price (価格)	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格帯（ファストファッションの価格帯） ・商品構成の拡大により価格帯の拡大 ・限定価格、目玉価格（\$ 9.9 ジーンズ等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・中高価格帯（日本の1.2倍から2倍の価格帯） ・限定価格無し ・プライスタグは日本のタグを使う
Place (立地・店舗)	<ul style="list-style-type: none"> ・ラグジュアリーブランドが軒を連ねる世界的知名度も高い立地（マンハッタン5番街） ・富裕層だけでなくあらゆる層が集まる、観光客が多く、世界中の人が集まる立地 ・超大型店（1,500坪） ・日本を発信する仕掛けづくり（日本の有名クリエイターの起用） 	<ul style="list-style-type: none"> ・注目度の高いショッピングセンターへの出店（ラグジュアリーブランドが入るようなSC） ・日本とまったく同じ店舗 ・大型店（200坪）＝標準サイズ
Promotion (プロモーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・大々的なプロモーション（交通広告（地下鉄、バス、タクシー）、コンテナショップ、パンフレット、ティッシュ配り、新聞広告、ホームページ） ・パブリシティ（世界戦略の発表、オープンの発表） 	<ul style="list-style-type: none"> ・大々的なプロモーションは行わない ・店舗内でブランドを伝える POP 展開 ・中国最大のファッションフォーラム、中国ファッションフォーラムでの講演

商品については、ユニクロが全商品を取り扱うことで消費者に対して「Made for All」というブランドコンセプトを伝えているのに対し、MUJI（無印良品）は、ファッションではなく、ライフスタイルのブランドであることから、現地に合わせてセレクトすることで消費者にブランドをより分かりやすく伝えている。また、共通して言えることは、ユニクロがアニメなどの新しい日本のイメージを限定商品で伝えており、MUJI（無印良品）の商品は、日本以上に海外では日本らしい商品として認識されており、自ずと日本のイメージを消費者に伝えることとなっている。

価格はユニクロが低価格帯であり、限定価格でセールを行うのに対し、MUJI（無印良品）は中価格帯であり、季節商品を除き積極的には値下げは行っていない。つまり、限定価格を効果的に使い、ユニ

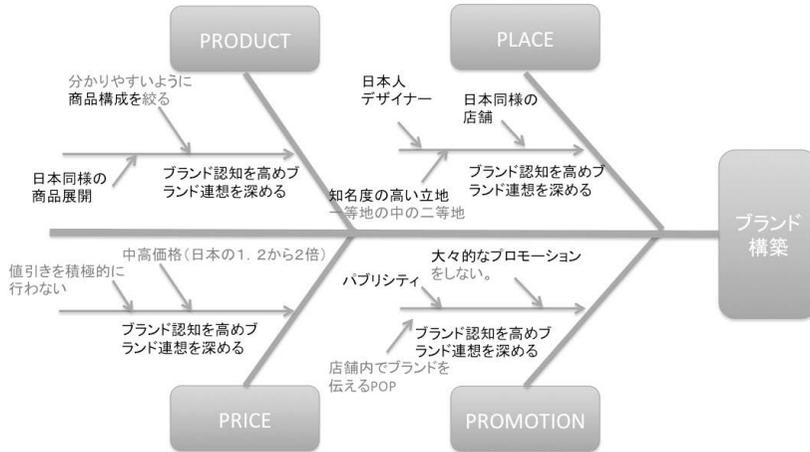
クロは良いものを低価格で提供するというブランドイメージを伝えており、MUJI（無印良品）は、中価格帯であることから、値引きを積極的に行わないことで、そのブランドの本質を伝えている。

立地についてはユニクロが圧倒的な商品量を見せ、プロモーションを効果的に行なう為に、絶対的な一等地に超大型店を出店するのに対して、MUJI（無印良品）は一等地の中の二等地に標準店舗の大ききで出店している。店舗については、共に日本人デザイナーをつかい日本を伝える仕組みがある。プロモーションについてもユニクロが積極的に大々的にプロモーションを行うのに対して、MUJI（無印良品）は大々的なプロモーションではなく、店舗内でのプロモーションが中心になっている。

根本的な違いはユニクロと MUJI（無印良品）の購買層にある。ユニクロは広告表現で「Made for All」というように、世代、男女、年取関係なく、すべての人に商品を提供しようとしている。MUJI（無印良品）は、日本では、ライフスタイルブランドとして認識されているが、海外では価格帯の違いもあり、高感度の購買層に対して商品を提供している。したがって、ユニクロは、市場参入する際に、フラッグシップショップ戦略を通じて、消費者に対して積極的にユニクロのブランドを認知させ、より多くの消費者に対して低価格帯の商品を販売しようとしている。逆に MUJI（無印良品）はブランド浸透に時間をかけるブランド認知を高めることで、中高価格帯の商品を高感度の購買層に対してゆっくりと販売を拡大させようとしているのだと考えられる。これが、松崎常務取締役がいう「海外では日本よりブランドイメージが極めて高い」ということに繋がっている。

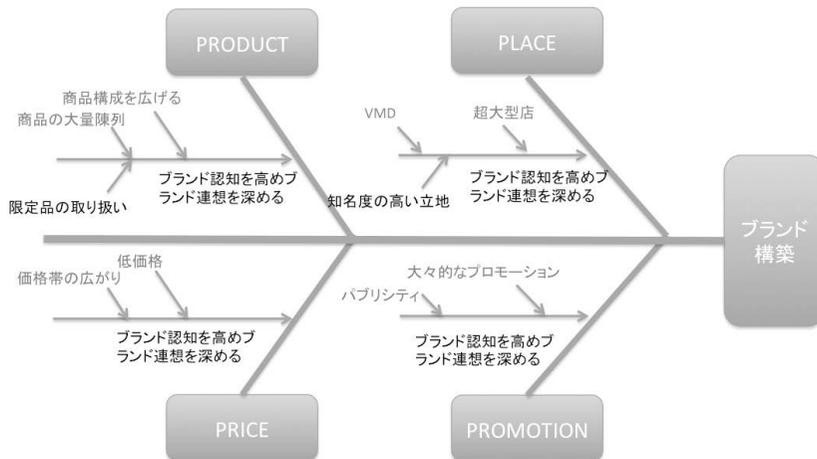
7. フラッグシップショップ戦略の体系化

上記の分析結果を踏まえて、MUJI（無印良品）およびユニクロにおけるフラッグシップショップ戦略を特定要因図として整理したものを図1および図2にそれぞれ示す。



フラッグシップショップ戦略の4Pそれぞれがブランド構築に繋がっている。

図1 MUJI（無印良品）におけるフラッグシップショップ戦略の特定要因図



フラッグシップショップ戦略の4Pそれぞれがブランド構築に繋がっている。

図2 ユニクロにおけるフラッグシップショップ戦略の特定要因図

共に知名度の高い立地に出店するという点では、共通点があるが、ユニクロが絶対的な一等地に出店するのに対して、MUJI（無印良品）は、一等地に出店するが、その中の二等地に出店しており、差異

がある。ましてはそれ以外の要素で考えると、それぞれが全く異なっている。しかしながら、特定要因図を見ていくと個別の内容に違いはあるが、それぞれがブランド構築に向けて工夫がされているという点で、多くの共通点があることが読み取れる。

両者に共通することはフラッグシップを参入戦略の中心として、商品、価格、立地、プロモーションすべてで消費者に対してブランド認知させる仕組みがあること、また、日本のイメージを伝える仕組みも共通することから、海外展開において日本という国のブランド価値を付加することも効果があると考えられる。

販売する商品や価格帯によって消費者とのブランドのコミュニケーションの度合いが変化すると同様にフラッグシップショップ戦略も異なる。ユニクロは、日本と同様の手法で展開したニュージーランドの出店で失敗を経験した。MUJI（無印良品）も日本と同じ手法で欧州にて展開して失敗を経験した。共に日本の顧客との違いについて、失敗を経て学び、問題点を修正することで成功させた。日本で大成功し、その後、海外展開を進める場合が多いが、その成功事例をそのままトレースするのではなく、販売する商品や価格帯によって消費者とのブランドのコミュニケーションの度合いを考えたフラッグシップショップ戦略を実行する必要がある。

ブランド・エクイティの源泉については「ブランド認知を創造するとともに、消費者の記憶にポジティブなブランド・イメージを確立する—すなわち強く、好ましく、ユニークなブランド連想を抱かせる必要がある」（Keller, 2007）と言われている。つまり、ブランド構築は消費者がブランド認知をし、ブランド連想を強くすることで構築される。フラッグシップショップ戦略がどのようにブランド認知を高め、ブランド連想を強めているのかについて、MUJI（無印良品）およびユニクロのフラッグシップショップ戦略の4P分析を基に検証する。

図1および図2に示すように、「プロモーション（Promotion）」、「立地（Place）」により、消費者のブランド認知を上げ、消費者の来店に繋げている。また、消費者が実際にブランドに接する店舗において「商品（Product）」、「価格（Price）」、「店舗（Place）」それぞれが消費者のブランド認知を高め、ブランド連想を強めている。このことからフラッグシップショップ戦略は、図1および図2に共通するように、「商品（Product）」、「価格（Price）」、「立地・店舗（Place）」、「プロモーション（Promotion）」それぞれがブランド認知を高め、ブランド連想を強めることでブランド構築しているといえる。

8. おわりに

新規市場となる海外市場においては特に広告、プロモーションでブランドを知らせるだけでなく、消費者のほとんどがそのブランドとの経験が無いことから、実際の購買に繋げるには、そのブランドの価格や品質など消費者のブランド認知を確立させ、ブランド連想を強くすることが重要になる。だからこそユニクロは広告やプロモーションのみに頼る戦略を取らず、フラッグシップショップ戦略を取っていると考えられる。

フラッグシップショップは、店舗であることから一般的には4P分析で言う立地・流通（Place）のみについて考えられるが、一般店舗とフラッグシップショップその戦略の違いは単に立地やその流通の

違いでないといえる。4P のすべて「商品 (Product)」、「価格 (Price)」、「立地・店舗 (Place)」、「プロモーション (Promotion)」が異なっており、それぞれがブランド認知を確立し、連想を強くする役割を持っている。

フラッグシップショップ戦略はこれら全てをマーケティングミックスし強いブランド構築に繋げることが重要であると考える。

なお、本論文は、以下の学会発表を加筆修正したものである。

- 菅波紀宏・長沢伸也：SPA 企業の海外展開におけるフラッグシップショップ戦略 —無印良品の事例—、商品開発・管理学会第19回全国大会講演・論文集、pp.28-33、商品開発・管理学会、2012.10.29

<参考文献>

- Christopher, M. Moore, Anne Marie Doherty, and Stephen A. Doyle (2009), "Flagship stores as a market entry Method: the perspective of luxury as a market entry fashion retailing", *European Journal of Marketing*, pp.140-142.
- Kapferer, Jean-Noël, and Vincent Bastien (2009), *The Luxury Strategy – Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*-, Kogan Page, London. (長沢伸也訳、『ラグジュアリー戦略 —真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか—』、東洋経済新報社、2011年)
- Kent, Tony, and Reva Brown eds. (2009), *Flagship Marketing – Concepts and Places –* (Routledge Advances in Management and Business Studies), Routledge, London.
- Keller, Kevin Lane (2007), *Strategic Brand Management 3rd ed.*, Prentice Hall, New Jersey. (恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント』、東急エージェンシー、pp.49-65、2010年)
- Kozinetsa (2009), Themed flagships brand store in new millennium: theory, practice, prospects, in Kent, Tony, and Reva Brown eds., *ibid.*, pp.17-29.
- 株式会社ファーストリテイリング (2011)、『アニュアルレポート 2000年度–2010年度』。
- 株式会社ファーストリテイリング (2011)、『有価証券報告書 2000年度–2010年度』。
- 菅波紀宏・長沢伸也 (2011)、「海外展開のフラッグシップショップ戦略 —フラッグシップ戦略の体系化—」、『第13回日本感性工学会大会予稿集』、C55, pp.1-4, 日本感性工学会。
- 菅波紀宏・長沢伸也 (2012)、「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築 —ユニクロの例—」、『商品開発・管理学会第17回全国大会講演・論文集』、pp.60-65, 商品開発・管理学会。
- 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室 (植原行洋・須藤雅恵・島田了) 共著 (2009)、『老舗ブランド企業の経験価値創造 —顧客との出会いのデザイン マネジメント—』、同友館、pp.27-29。
- 長沢伸也・菅波紀宏 (2012)、「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築 —ユニクロの事例—」、『早稲田国際経営研究』、第43号、pp.109-117, 早稲田大学 WBS 研究センター。
- 松下久美 (2010)、『ユニクロ進化論』、ビジネス社、pp.159-164。
- 柳井 正 (2004)、『一勝九敗』、新潮社。
- 柳井 正 (2009)、『成功は一日で捨て去れ』、新潮社。
- 良品計画 ホームページ <http://ryohin-keikaku.jp>
- 渡辺米英 (2012)、『無印良品：世界戦略と経営改革』、pp.95-98, 147-158, 商業界。
- 渡辺米英 (2009)、『無印良品の「改革」：なぜ無印良品は蘇ったのか』、pp.22-43, 60-77, 商業界。