

デザインによる知的資産経営 ⑪

～「無印良品」に見るブランドづくり～

今回は「無印良品」を例に挙げて、ブランドのつくり方、ブランドの力を見ていきたいと思います。「無印良品」はなぜ「家」までも売り出したのか。そしてなぜ売れるのか——。その源は企業理念に基づくデザイン経営とそれによって獲得したブランド力ではないでしょうか。

特許業務法人 レガート知財事務所 所長・弁理士 峯 唯夫

「無印良品」(以下、適宜「無印」という)は、衣料品、食品、文房具、家電、家具、そして家までも包含する広範な商品を擁しており、その気になれば「無印良品」の商品だけで生活できるほどの商品群を展開しています。現在のアイテムは7000以上に上っています。

商標法において商品区分は34あります。その多くを指定している登録商標は多々あると思いますが、そのほとんどの区分で現実に使用されている登録商標は、「無印良品」の他にはないのではないのでしょうか。

西友のプライベートブランド(PB)として、食品と日用雑貨から始まった「無印良品」が、「家」までも売ることができた原動力は、明確でぶれのない「コンセプト」と「ブランド力」であり、「ファン」の寄与です。そこで、どのようにコンセプトを進化させ、ブランド力を高め、ファンをつくってきたのかについて探っていきます。

1. 誕生当時

(1) こだわりを強調したデビュー

1980年、「無印良品」はスタートしました。

スタート時の新聞広告



※出典：『MUJI無印良品』(DNPアートコミュニケーションズ)

傘が割れた乾燥椎茸や身が欠けたサケなど、生活者にとっては問題なく使えるにもかかわらず商品価値がないとして捨てられていたものを「商品」として取り上げ、「わけあって、安い」をキャッチコピーに登場しました。そのときの新聞広告が左図です。安い理由が詳細に説明されています。理屈(こだわり)の世界。

「わけあって、安い」というコピーには二つの意味合いが込められていると、筆者は理解しています。

一つは、従前のPBは「安さ」だけを訴求しており、生活者も「安い」に惹かれて購入していた。「こちらの安さには合理的な理由があるぞ」という主張。「『安い』だけを望む人は他へどうぞ」という姿勢です。

もう一つは、「生活者が本当に必要としている商品を提供しますよ」という生活者への主張であるとともに、自己への縛りです。しかし……。

当時、西友の社長であり「無印良品」の提案者であった故・堤清二氏は、「『無印良品』はブランドではない、ブランドへのアンチテーゼだ」と言っています。その心は、いわゆるブランド品というものは、その商品を持つこと自体が目的とされていて、商品本来の価値は脇に置かれている。「無印良品」は商品本来の「使用価値」を目指すのだ、ということでしょう。

そこには単なる差異化・差別化ではなく、経営者として(当時のセゾングループの代表者として)自分が何をしたいのかという強い意志が込められています。

このとき、参集したのがセゾングループをよく知るデザイナーの田中一光氏(故人)をはじめとする数人のデザイナーたちです。商標「無印良品」もそこで決定されました。

堤社長は「生活文化産業」を目指していた。「生活文化」というこだわりがあるので「使用価値」が単に「使って便利」というところにとどまるはずがありません。「使用価値」という概念には「使った人がどういう生活をするか」というところまでが含まれていたはずで、まして、サポーターはそのあたりまで考えるデザイナーたちです。「成功した経営者の脇にデザイナーがいる」。今ではよくいわれることですが、そのとおりの体制です。

「わけあって、安い」と、現在のコンセプト「これでいい」は同じベースです。根っこは「生活者の求める価値を提供する」ことであり、35年間全く変わっていません。

(2) 商標登録



上図の商標出願は1982年10月。これは第1792034号として1985年に商標登録され、現在も存続しています。これに次いで、1984年に「手形」のない文字だけの「無印良品」を出願しますが、これは1993年にやっと登録されています。理由は、「無印良品」は「ノーブランドの品質の良い商品」を意味するにすぎず、登録することができない（商標法3条1項6号）という審査官の判断（拒絶理由）があったためです。

この拒絶理由を覆すためには、出願商標が使用されていて、需要者の間に広く知られていることを、証拠を示して主張しなければなりません。ところが、「無印良品はブランドではない」という位置づけなので、商品のタグなどに表示されていません。特許庁が認めるような「使用の実績」がないのです。

西友の商標担当者は堤社長、そしてデザイナーの田中氏に掛け合い、「無印良品」を「タグ」に表示することの許可を得ました。ここで、二つ留意点があります。

一つ目は、『「無印良品」はブランドではないのだから「商標」のように表示するな』という指示が徹底していたこと。二つ目は、商標担当者が「商標登録」の重要性を理解し、社長に伝えて交渉したこと。その結果、各種商品に商標として「無印良品」を表示し、ほとんど全分類で商標登録され、「小売り」分野では証拠の提出を要求されることなく、全分野、防護標章登録（第3211951号）されています。

拒絶理由通知を受けていたころ、「無印良品」は「ノーブランド商品」を意味する「普通の言葉」としては有名だったのです。1986年の弁理士試験の「商品学」において、「無印良品について説明せよ」という趣旨の問題が出題されており、いわゆる新語辞典にも掲載されていたと筆者は記憶しています。有名ではあるが「商標」（出所表示）としては有名でなかった。これを放置していたら、「無印良品」は誰もが使える名前になってしまい、今の「無印」の世界は築けなかったのではないかと思います。

2. ブランドづくり

(1) 商品の名前

「無印良品」を運営する株式会社良品計画（1990年に西友から分離）は、自社が提供する商品・サービスに「無印良品」「MUJI」以外の商標は、原則として使用していません。

多くの企業は、自社の名称（ハウスマーク）があり、その下で食品を扱う、衣料品を扱う……ということになると、個別の名前（商標）を付けます。日本のブランドの多くは、「〇〇社」の特定の商品グループを示す商標「**」という関係ですが、「駄菓子から家まで」全部が「無印良品」です。良品計画という社名はほとんど知られていないでしょう。

「『無印良品』ってどこが作っているの?」と考える人はほとんどいないはず。需要者は「無印良品」は「無印良品」だ（それ以上詮索しない）、と思っています。ここが重要です。

「下請けからメーカーへ」と思う人たち……。筆者の経験では、その方々は「名前」に関心がないのです。「技術」ないしは「製品」（「商品」ではなく）ばかりを考えていると、「名前を考えよう」と提起してもインパクトのある名前は出てこない。「無印良品」という名前がなければ、今の「無印」の世界はなかったことに気づいてほしいと思います。

「名前」を付けるとき、今、目の前にある商品を売ることでだけでなく、その商品そしてこれから自社が出す商品で生活を、新しい世界をつくる、という意気込みで「名前」を付けることを考えてください。

一つの商品を世に出したら、「**（商標名・ブランド）だから」と思わせるに至る細かな細工や工夫をして努力する。これが「ブランドづくり」のために重要です。そして、「理念」からぶれないことを忘れずに。

(2) 企業理念

企業理念として、良品計画のHPには良品価値の探求など3項目が挙げられていますが、本稿との関係では企業理念の下に掲げられた「無印良品の理想／私たちは何のために存在しているのか／美意識と良心感を根底に据えつつ、日常の意識や、人間本来の皮膚感覚から世界を見つめ直すという視点で、モノの本質を研究していく。そして『わけ』を持った良品によって、お客様に理性的な満足感と、簡素の中にある美意識や豊かさを感じていただく」が分かりやすいと思われる。

キーワードは「人間」「モノの本質」「わけ」そして「美意識と良心感」でしょう。

松井忠三前社長は「原点にあったのは日本の禅や茶道の精神です。飾り気がない状態にとことん削ぎ落として簡素化し、その結果として最後に残る価値を表現したいと考えたのです。極めて清楚な、(セブングループの創業者である)堤清二さんの言を借りれば『ピューリタン』なイメージでした」と語っています(『獺祭』の開発コンセプトで参考にした無印良品というブランド構築の舞台裏」<http://diamond.jp/articles/-/50294>)。

(3) ビジュアル

「無印」は、商品における表示に^{えんじいろ}臙脂色の使用を徹底しており、基本的には再生紙を採用しています。この「再生紙」が「無印」のイメージアップにつながりました。現在でも再生紙のショッピングバッグを使っている店はあまりないでしょう。

「無印」は差異化を意図することなく、再生紙のノートやメモ帳など、自然に「再生紙」を多用しており、その流れでショッピングバッグにも使用したのですが、その結果、「エコ」に関心のある企業というイメージまで獲得した次第です。

(4) 商品のチェック

「無印」の商品の多くは社内で企画され、商品化すべきと判断されたものは社内または社外のデザイナーがデザインを起こします。商品化すべきかどうかの判断では、「無印」の商品として世に出す価値があるかどうかという観点が重視されます。^{あまた}数多あるナショナルブランドの商品との関係において、「これでいい」という特性を訴求できるかどうか、ということです。

もう一つはモジュール化です。これは収納家具で顕著なことです。棚と収納箱はすべてモジュール化されており、一つの棚に種々の収納箱がきれいに収まります。このモジュールは「家」にもつながっています。

そして、生活空間での意味づけが検討されます。「家」につながるステップです。これらのチェックを通過して初めて、「無印」の商品として世に出ることになります。

飾り気がない状態にまでとことん削ぎ落として簡素化し、最後に残る価値を表現した商品を受け入れる人たちに絞った商品づくりといえます。「ターゲットの絞り込み」です。デザイナーの田中氏は「無印」の商品を「嫌いな人は嫌いな商品」と言い切っています(『無印良品白書』1986年 スミス p.10)。

3. ブランドが縛りに

「ブランドが縛りになる」。これは、あまりいわれていない言葉だと思います。

ルイ・ヴィトンがカラーバージョンを出したとき、「これって本当にヴィトンなの？」と思った人もいないのでしょうか。おそらくヴィトンも迷ったと思います。

「無印」は一時、衣料品で迷走しました。衣料品は無印の稼ぎ頭。そこに「ユニクロ」などが「安い」を旗印に展開し、迎え撃つ「無印」は「色」を導入しました。それまで無印の衣料品は^{きなり}生成り(無染色・無漂白の布地の色/薄い灰色がかかった黄褐色)もしくは自然染料での色づけでした。そこに多色展開。

……敗退です。なぜでしょう？

カラフルな衣料品、それは需要者が「無印」に求めているものではなかったのです。需要者こそが「商品本来の“使用価値”を目指す」という「無印」の理念を理解していたのではないのでしょうか。

「ブランド」は、企業と需要者の「商品」を通したコミュニケーションの結果物です。需要者が抱くブランドイメージと異なる商品は、同じ「商標」を使っても売れないのです。このことは「ブランドづくり」を目指す企業において、肝に銘ずべき事実です。

ブランドをつくるためには、企業理念に沿った商品「のみ」を、企業理念を理解する人に向けて提供することが大切です。

4. ファンの力

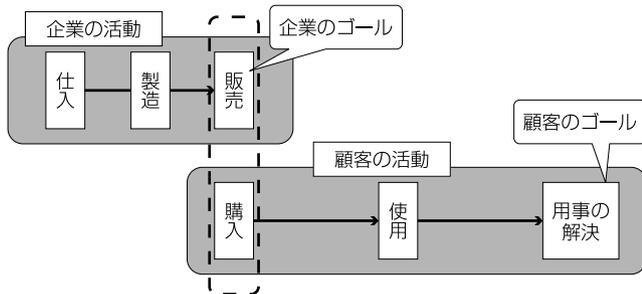
「ムジラー」。無印良品の熱狂的なファンをこう呼ぶようです。上述したように、「無印」は理念に沿った商品を生活者に提供し、その結果として発生したのが「ムジラー」です。企業から見ると、最強のお客さまです。

熱狂的なファンは種々のいわゆる「ブランド商品」にも存在します。しかし、「ヴィトン」と「家」、「ベンツ」と「家」はつながらないでしょう。「無印」では「家」が無理なくつながり、「家」が売れるのです。なぜでしょう？

多くの「ブランド商品」の販売者は「商品」を売っている。他方、「無印」は「暮らし方」を売っている(提案している)、という違いであると思います。「無印」は、商品本来の使用価値を備えた「これでいい」という商品を、その価値を前提とした「わけあって、安い」価格で提供し、その商品を購入した生活者に「これでいい」という生活をしてほしい、そのための商品です。

下図における「顧客のゴール」(おそらく「用事の解決」よりも先)を「企業のゴール」としているのです。今いわれている「DOのデザイン」です。「買った人は、その商品でどんな生活ができるか。そのための提案をしているか」。

企業のゴールと顧客のゴールの違い



※出典:川上昌直著『ビジネスモデルのグランドデザイン』(中央経済社)

「これでいいという生活」のために商品を提供することを「無印良品」の責務として捉えれば、衣料品、食品、家具などの生活用品という多分野に展開すること、そして「家」に行き着くことは自然の成り行きであったといえるでしょう。

中小企業が「自社商品」を持つと考えるとき、自社の技術をベースに考えることが多いようですが、本連載において何度か提言しているように、技術ベースのみでは多くの中小企業で市場参入は難しいと思います。技術ではなく「知的資産」を掘り起こして、何が提案できるか、どのような提案をすれば生活者が豊かになるかを考えてほしいと思います。西友という、何も技術のない会社が、何も技術を利用しないで「こういう生活をしてほしい」という経営者の夢と、「生活者が喜ぶはず」という仮説と、ぶれのない「企業理念」で「無印」というブランドをつくり上げているのです(今では特許も取得していますが……)。

普通、多分野展開をすると、分野ごとにぶれが生じます。すべての分野で統一した理念に基づいた商品を提供することが難しいからです。大企業であれば分野ごとに事業部をつくるので、事業部間の意思疎通は極めて困難になる場合が多いでしょう。

「無印」の場合、ベースが流通業であって基礎となる事業分野が存在しなかったことが幸いしている面があります。しかし、それ以上に全商品をデザイナーが監修していることが重要です。たとえ売れそうであっても、理念に沿わないものは排除されます。このような強いブランド管理体制(堤社長は“ブランドではない!!”とおっしゃるでしょうが……)があったからこそ、「ムジラー」の強いサポートが得られているのだと思います。

5. 無印の家

さて、「家」です。今まで生活用品を販売してきた者が「家」を売った例はないでしょう。そこに「無印」が参入したのはなぜか? おそらく、「これでいい」という生活の場を提供するための自然な成り行きではないでしょうか。

「無印」の家は、「これでいい」という『無印』が提案する生活(無印の理念)を支持する人たちの受け皿です。企業理念からみると、「無印の理念に共鳴した生活者」が満足できる生活環境を提供することが責務であると意識し、併せてファンの存在から、「ハウスメーカーが提供する家とは違う家を求める生活者がいる」という仮説を立て、発売にこぎ着けたのでしょう。

「無印良品の商品はバラバラな製品ではありません。すべての製品の背景には究極のシンプルを目指す明快な思想があります。従って、それらは単なる商品の集合ではなく、自由に選べる5,000アイテムとして編集された『暮らし』なのです。皿はスプーンやフォークと連携するのみならず、冷蔵庫やソファ、そして収納器具と連携しています。それらの組み合わせによって調和のとれた住まいの空間を構築していくことができるのです」(良品計画HP <http://www.muji.net/message/house.html>)

6. むすび

「無印」ほど理念にこだわった商品群(ブランド)はないと思います。理念へのこだわりがあって初めて、7000を超えるアイテムをそろえつつも統一感のある世界(ムジっぽさ)を提案し、「家」にまでつなげることができたのです。

提案者である堤社長が使った知的資産は、「ブランドモノ」にしる「PB商品」にしる、どこか違うと感じている生活者がいるという仮説(「西友」や「西武百貨店」の経営情報と堤社長独自の着眼)、自分に見合った商品を選んでシンプルな生活ができる世界を提供したいという夢、そして優秀なデザイナーの知見だったと思います。

堤社長が経営していた西武百貨店のキャッチコピーが、1980年「じぶん、新発見」、1988年「ほしいものが、ほしいわ。」であること(1982～1983年に一世を風靡した「おいしい生活。」)も符合しているように思われます。

Tadao Mine

レガート知財事務所 所長・弁理士

1986年に峯特許事務所を開設(2012年、レガート知財事務所に改称)。特許庁意匠課「意匠ラウンドテーブル」委員、生活用品振興センターデザイン保全登録審査委員等を歴任。その他、日本商標協会常務理事、著作権法学会会員、サイシンフォーラム会員、中央大学法学部兼任講師としても活躍している。