

中国における無印良品の事業展開に関する一考察

周 敏棠

キーワード：無印良品、STP、マーケティング・ミックス、スキミングプライス、価格設定

1. はじめに

日本で広い支持を集めている無印良品は、中国や欧米などでも高品質でシンプルな日用品を取り揃えたブランドとして業績を伸ばしている。2016年の段階で連結海外売上高比率は35.3%に達し、海外売上高比率30%の「グローバル基準」を初めてクリアした¹。しかし、同じコンセプトに基づいた商品開発で、無印良品のブランドイメージはグローバルに保っているが、実際、日本と中国市場における無印良品は異なるポジションに存在すると言われている²。日本において無印良品はコンビニエンスストアや地下鉄などでも販売していて、非常に身近な大衆ブランドである。一方、中国市場では「ミドルエンドからハイエンドな生活スタイルを実現するブランド」として認知され、店舗は高級ブランド品が販売されているエリアにじっくり収まっている³。現地販売価格は日本の約2倍であるにも関わらず、どの店舗も賑わっている。2015年無印良品の基幹となる上海店がオープンしたとき、多くの顧客が訪れ、数日間入場規制を行った

¹ 『株式会社良品計画有価証券報告書2017年』p.13

² 「日本で人気の無印良品、中国でも『高品質な生活スタイルを実現』と人気」
(https://www.excite.co.jp/News/chn_soc/20170214/Searchina_20170214004.html : 最終アクセス日 2018年1月11日)

“无印良品在日本是···，在中国却成了精品店，中日MUJI究竟有什么不一·？”
(http://www.sohu.com/a/126022194_463972 : 最終アクセス日 2018年1月11日)

³ 同上

ほどの人気であった。中国において、2016 年は、年間 42 店舗を出店し、既存店舗は 38.5%の売上高増であった⁴。中国市場は、無印良品の海外営業収益のおよそ半分を稼ぎ、最も重要な市場の一つとなっている⁵。それでは、なぜ中国市場で無印良品は、このような成功を収めることができたのかを本稿では考察していく。

そこで本稿では、まず、理論的フレームワークとなる STP、マーケティング・ミックス及びスキミングプライスについて説明する。次に、中国における無印良品の事業展開を紹介する。そして、これまで日本市場と中国市場におけるマーケティング戦略を比較した上で、中国市場での事業展開と成功理由を明らかにする。最後に、今後の無印良品のグローバル展開に向けた課題を提示し本稿の結びとする。

2. 理論説明

マーケティング・プロセスは主に 4 つの段階に分けられている⁶。第 1 の段階は、マーケティング・環境分析と市場機会の発見である。第 2 の段階は標的市場の選択、すなわちセグメンテーション（市場細分化）、ターゲティング及びポジショニングという 3 つの段階である。第 3 の段階は、マーケティング・ミックスの開発である。第 4 の段階はマーケティング活動のマネジメントである。本節では、以上の第 2～3 段階について説明していく。

2-1. STP

Kotler によると、STP は次の 3 つの要素から構成されている⁷。第 1 に、セグメンテーション（市場細分化=S）とは、異なった製品やマーケティング・ミックスを要求することが考えられるニーズ、特徴、行動の異なるより小さな購買者グループごとに市場を分割する活動である。マーケターは様々な方法で市場を分割し、そこから得られたセグメントのプロフィールを明らかにする。細分化のレベルから見れば、非細分化（マス・マーケティング）、完全な細分化（マイクロ・マーケティング）、これらの中間（セグメント・マーケティング、またはニッチ・マーケティング）がある。また、細分化変数にもとづく細分化も実行可能である。例えば、消費財市場における主な細分化変数として、地理的変数、人口動態変数、サイコグラフィック変数、そして行動変数が挙げ

⁴ 『株式会社良品計画 2017 年 2 月期決算説明会』 p. 20

⁵ 『株式会社良品計画有価証券報告書 2017 年』 p. 13

⁶ Kotler and Armstrong(2001) (邦訳、2003、 p. 83)

⁷ この部分での STP の説明については、Kotler and Armstrong. (2001) (邦訳、2003、 p. 288) を参考に記述している。

られる。

第2に市場ターゲティング (T) である。セグメンテーションによって、企業を取り巻く市場セグメントの機会が明らかになった。ここから企業は、それぞれの市場セグメントの魅力を測定し、参入すべきセグメントを一つ、あるいは複数を選択する。この市場セグメントの選択を市場ターゲティング (T) と呼ぶ。ここで、企業は三つの市場カバレッジ戦略が採用できる。それは、非差別型マーケティング、差別型マーケティング、集中型マーケティングである。

そして、第3にポジショニング (P) である。参入する市場セグメントが決まると、企業はSTPの最後の段階、ポジショニング (P) に入る。ポジショニングとは、標的とする消費者の心の中に、競合する製品と比較して、明確で独自の望ましい位置を自社の製品に確保することである。つまり、顧客の意識にブランド独自のベネフィットや差別化を植え付けることを意味する。一般的に、企業は自社ブランドのポジショニングの根拠となるベネフィットを市場に提供し、消費者は数多くの製品やサービスから最大の価値をもたらすものを選ぶ。競合する製品と比較して割高であるが、その分ベネフィットが多ければ成功と言える。図1では、企業がその製品のポジショニングの根拠とする可能性のある価値提案を示している。5つの薄い色の部分は成功した価値提案、濃い色の部分は失敗した価値提案、真ん中の部分は交差する点である。

		価格		
		高い	同価格	安い
ベネフィット	多い	多くて高い	多くて同価格	多くて安い
	同じ			同じで安い
	少ない			少なくても安い

図1：考えられる価値提案

出典：Kotler and Armstrong(2001) (邦訳、2003、p. 328)

2-2. マーケティング・ミックス

ここまで、企業はセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングの段階を経て、詳細なマーケティング・ミックスを策定しなければならない。マーケティング・ミックスとは、標的とする市場において望ましい反応を得るために企業が組み合わせる、コントロール可能で戦術的なマーケティング・ツールの集合である⁸。マーケティング・ミックスは製品の需要に影響を与えるために、企業が行うことのできるすべてのことである。可能性のある手段は多いが、4Pとして知られる製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion)という4つにまとめることができる。

第1の製品とは、企業が標的市場に提供する商品とサービスとの組み合わせである⁹。製品の品種、品質、デザイン、特徴、ブランド名、パッケージ、サービスが含まれる。第2の価格とは、製品やサービスの代価として請求される金額である¹⁰。より広い概念における価格とは、消費者が製品やサービスを所有したり使ったりすることにより得られるベネフィットに対する交換価値の総称である。価格はマーケティング・ミックスにおいて収益を生み出す唯一の要素であり、購買者の選択行動に影響を与える主な要因でもある。第3の流通とは、標的顧客が製品を入手できるようにするために企業が行う活動である¹¹。例えば、自社の製品を求めらるお客様の元に、円滑に届けるための販売場所や流通経路の調査分析・設計などである。そして、第4のプロモーションとは、製品の長所を伝え、標的顧客が購入する気持ちになるように説得する活動である¹²。通常のプロモーションの手段は、広告、人的販売、販売促進、広報活動の4種類である。

グローバルな世界への対応において、4Pの標準化と適応化のどちらにウェイトをかけるかの戦略的なバランスのとり方も課題となっている。特に現代のマーケティング・プロセスにて、価格設定と価格競争は、多くのマーケターが直面する最大の問題である。本稿では4Pの中に、価格を最も重要な視点の一つとしている。

価格設定の方法として、スキミングプライスという方法に特に注目して議論を進めていく。スキミングプライスとは、新製品の価格を高く設定し、複数のセグメントから、その額を喜んで支払おうとする顧客層ごとに最大限の利益をすくい取る方策である¹³。新商品発売する際に、初期段階では高価格に設定することにより、早期に粗利益

⁸ Kotler and Armstrong(2001)(邦訳、2003) p. 88

⁹ 同上

¹⁰ Kotler and Armstrong(2001)(邦訳、2003) pp. 88-89

¹¹ Kotler and Armstrong(2001)(邦訳、2003)p. 89

¹² 同上

¹³ Kotler and Armstrong(2001)(邦訳、2003) p. 474

を確保することができる。そして時間の経過とともに、価格を下げ価格に敏感な次の段階の顧客層への販売を順次拡大していく。スキミングプライスの価格設定を行うことで、投資の早期回収を狙うことができる。

以上が 5 段階のマーケティング・プロセスである。以下では無印良品のケースを紹介し、その後、このマーケティング・プロセスに沿って無印良品の中国市場での事業展開と成功理由を説明していく。

3. 無印良品のケース

3-1. 無印良品の沿革¹⁴

1980 年 12 月、株式会社西友のプライベートブランドとして無印良品が誕生した。3 年後に東京青山に「無印良品青山」直営 1 号店を出店し、「わけあって、安い」をキャッチフレーズに、消費者に基本的な商品を届け、大きな成功を収めた。そして 1989 年に西友の 100%子会社として株式会社良品計画が設立された。良品計画は、「無印良品」という店舗で販売される製品の企画開発・製造から流通・販売まで行う製造小売業である。商品群としては、衣料品から家庭用品、食品など日常生活全般にわたる商品群がある。1980 年のスタート時点で、商品はわずか 40 品目であったが、現在では約 7000 品目を展開するブランドへと成長している。

良品計画はバブル崩壊後も、存在感とブランド力を保ち順調に成長を続けた。1990 年に西友から「無印良品」の営業権を譲渡され、小売業（直営店）事業に乗り出した。翌年に英リバティ社とパートナーシップを組み、ロンドンに「MUJI」1 号店を出店した。西友から分離独立した 2 年後に、無印良品は海外進出を開始した。2000 年の東証一部上場後には、欧米、アジア各国に積極的に出店した。無印良品は、日本や東アジアを中心に、多くの消費者の支持を集め、成長を遂げている。1983 年に東京青山に無印良品単独の店舗を出店して以来、現在では日本を含む 27 の国・地域に 870 店舗を展開している。

3-2. 無印良品の中国進出¹⁵

1989 年に西友から分離独立して良品計画が誕生した。2 年後の 1991 年に、無印良品

¹⁴ この項については、株式会社良品計画公式ホームページ「企業情報（沿革）」から得た情報をもとに記述している。

¹⁵ この項については、株式会社良品計画公式ホームページから得た情報をもとに記述している。別の資料を引用した場合は、その都度、脚注に示している。

をイギリスと香港に出店した。中国本土への進出は 2005 年であった。1995 年に香港に本社を置く盛能投資有限公司が良品計画より早く「無印良品」と「MUJI」の商標登録していた。本物である良品計画が中国に進出すると、逆に偽物になってしまう事態になった。そのために良品計画は盛能投資有限公司の商標登録の無効取消を主張し、2007 年に認められた。商標問題の最中の 2005 年、良品計画は「われわれが本物」とアピールするため、中国 1 号店を上海南京西路にオープンした¹⁶。商標問題が全面に解決した後、良品計画は急速に中国展開を始めた。2017 年 2 月時点で、海外 403 店舗中の約 7 割、279 店舗が中国の店舗である¹⁷。同時点で、中国市場だけで海外営業収益のおよそ半分を稼いでいる。

商標問題の時期、すでに無印良品は香港で人気が高かった。中国本土においても、一定のブランド力があった。加えて商標問題解決後、中国の 2 大都市の一等地の巨大商業施設への出店（北京・西単大悦城店と上海・正大広場店）を行った。この 2 店舗の成功によって、「無印は売れる」という評価が中国の流通業界で一気に広がった。その後の出店交渉もしやすくなり、通常より低賃料の条件で、ハイエンドブランドショップが並ぶ一等地の商業施設に出店した。

それでは、無印良品は中国においてどんなイメージを持たれているのだろうか。無印良品が海外で語られる際には、日本文化や日本古来の美意識と結び付けられることが多い。初期から「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を基本にした無印良品は、さらに「生活提案ストア」という概念を中国に持ち込んだ。急速な経済発展に伴い、中国の消費者のマインドや欲求の水準も上昇した。この時期に進出した無印良品は、究極な使い心地とシンプルなデザインにこだわった商品によって、多くの中国人顧客の心を惹きつけた。中国人顧客は、同じ商品が日本市場の約 2 倍という価格設定に不満を示しながらも、無印良品の商品を受け入れている。

4. 日中両国市場における無印良品の比較分析

本節では、STP とマーケティング・ミックスを用いて、無印良品の日中の市場におけるマーケティング戦略を比較分析する。

¹⁶ 渡辺 (2012) pp. 33-34

¹⁷ 『株式会社良品計画 2017 年 2 月期決算説明会』 p. 18

4-1. STPによる比較分析

第1にセグメンテーションである。サイコグラフィックによる細分化では、消費者を社会階層、ライフスタイル、パーソナリティなどに基づいて、いくつかのグループに分けることができる¹⁸。多くの場合、市場セグメントがライフスタイル軸で分ける。それでは、無印良品の製品はどのようにライフスタイル軸を持つのか。また、無印良品の製品を購入する人々は、どのようなライフスタイルなのか。無印良品は初期から、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を基本にし、シンプルで美しい商品を開発したり、現在では世界の人々に「自然」「シンプル」で快適なライフスタイルを提唱している。そしてこのライフスタイルを理解してくれる人とこのライフスタイルを追求する人が無印良品の購買者になる。

第2に、ターゲティングである。無印良品は標準化形のマーケティング戦略で世界市場全体に対応している。消費者のニーズの違いよりも、共通点に注目している。無印良品の言葉で言うと、「これ『で』いい」という商品をつくるということである。個人の好みの細かなところに合わせた「これ『が』いい」と選ばれる商品よりも、不特定多数の人が合理的に満足できる「これ『で』いい」レベルの商品にする¹⁹。そのために無印良品は素材を見直し、生産工程の手間を省き、包装を簡略にして、生活の基本となる本当に必要なものを、本当に必要な形でつくる。さらに海外進出の際、無印良品は日本で開発した商品をそのまま海外に持って行き、同じ感性を持っている顧客層にアピールしている。

第3にポジショニングである。第2節で述べたように、企業は自社ブランドのポジショニングの根拠となるベネフィットを市場に提供し、消費者は普通、その中から最大の価値をもたらすものを選ぶのである。それでは無印良品のポジショニングの根拠となる価値提案を考えてみよう。まず、日本市場において、無印良品の価値提案の中心は「わけあって、安い」である。つまり、第1義的には、顧客が受けとるベネフィットが、同じで価格でも安いということである。無印良品は、名前通りに、ラベルや工程などを簡略化して、シンプルな製品を安価で提供している。西友のプライベートブランドとして生まれた無印良品は、当時のセゾングループのおしゃれなイメージも併せ持っている。競合他社の製品と同じ機能であるが、無印良品を使うということは、競合他社の製品にはない、都会で、おしゃれな若者文化の雰囲気醸し出していた。現在、無

¹⁸ Kotler and Armstrong(2001)(邦訳、2003) p. 302

¹⁹ 「無印良品の独自性を生み出した『アンチテーゼ』」(日経ビジネス)

(<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/16/111600084/112200003/?P=2>:最終アクセス日 2018年1月11日)

印良品の価値提案の中心は、単に安価であることだけでなく、スタイルや使い心地の良さも含まれている。

一方、中国市場において、無印良品の顧客のベネフィットは、日本市場と違っており、異なるポジショニングにある。日本市場の「わけあって、安い」に対して、中国市場では、日本独特の美意識、ライフスタイル、日本の職人的技巧という特徴を前面に押し出している。その結果、無印良品はアッパーミドルからハイエンドな生活スタイルを実現するブランドとしてイメージを作り上げている。近年、何度かの価格改定を行ったが、中国への進出当初、無印良品の商品価格は日本の倍ぐらい価格であった²⁰。この価格差は、実際の商品の品質の差だけでなく、ブランド価値を加味したものといえる。以上の STP についてまとめると、表 1 のように整理できる。

表 1：日中市場における STP の比較

比較項目	日本市場	中国市場
セグメンテーション (S)	サイコグラフィックによる細分化	
ターゲティング (T)	非差別型マーケティング	
ポジショニング (P)	異なる価値提案	
	ベネフィットが同じで安い →ベネフィットが多くて安い	ベネフィットが多くて高い

出典：筆者作成

4-2. マーケティング・ミックスの分析

これまでの無印良品の STP の比較によって、日中の市場でのポジショニングに差異があることが分かった。次はマーケティング・ミックスの実施状況を見ることに移る。先に説明した 4P（製品、価格、流通、プロモーション）に沿って記述する。特に、無印良品の価格設定に分析の焦点を当てる。

無印良品は標準化したマーケティング戦略で世界市場全体に対応している。日本の消費者も中国の消費者もほぼ同じ品種、品質、デザイン、パッケージの商品を購入することができる。さらに製品の物理的な性質だけではなく、無印良品はブランドとして中国市場においても日本と同じようなイメージを保っている。無印良品と言ったら、人によって思い浮かべる商品が違っても、「自然」「シンプル」というイメージが共有

²⁰ 「无印良品价格一降再降 真相：定价比日本·一倍」（搜狐网）
http://www.sohu.com/a/24498890_162935:最終アクセス日 2018 年 1 月 11 日

されている。4つのPのうち、製品、プロモーション、流通はほぼ共通している。

とは言え、無印良品は、中国市場において高級ブランドのポジションと認識されている。それは無印良品の価格が原因だと考えられる。無印良品の中国市場での販売価格は日本より高い。中国の平均的なサラリーマンには贅沢品といえる。このことは、2015年に、日本の店舗において1万円で購入できる椅子が、中国の店舗で1000元（当時の為替レートで計算すると1000元は約2万円）で売られていたことがニュースになり、中国のインターネットでのニュースや掲示板で騒がれたことから判断することができる。日本円でみると、販売価格が2倍であった。中国人からすると、無印良品の価格は高価であるといえる。

それでも無印良品は中国市場で成功した。その要因は、スキミングプライスという概念で説明することができる。簡単に言うと、製品を市場に投入する時、高価格を設定し、そして時間の経過とともに値下げしていく戦略である。無印良品が中国市場に参入した当初、価格は日本での販売価格よりも高く、中国人消費者の給与水準も大幅に上回っていた。高価な価格設定であったために、初期段階では富裕層とマニア層にしか販売できなかった。しかし、消費者に高級感を与え、ステータスと質の高い生活を象徴するブランドとして認識されることにつながった。そして、無印良品は、富裕層の購入によって高収益、早期回収というメリットを享受できた。無印良品は、その後、徐々に中国市場での価格を下げ、顧客層の拡大を図った。このように、価格改定と中国国民の所得向上により、無印良品は中国のより所得の低い層でも購入できる価格帯になると見込まれる。さらに、高級品というイメージが定着したので、無印良品は中国の富裕層から、所得が低い層に向けて浸透していくことも期待できる。上記のことをまとめると、図2のようになる。

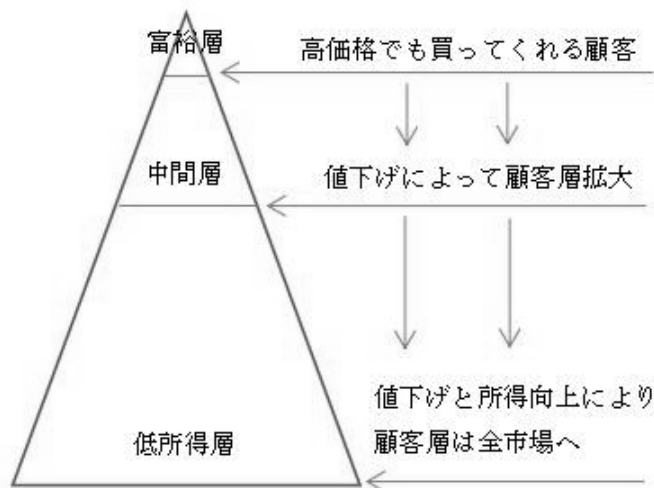


図 2：中国市場における顧客層の形成

出典：筆者作成

図 2 から分かるように、無印良品の中国市場での成功は、無印良品のスタイルが中国市場で受け入れられ、富裕層に一つのブランドとして認められたことにある。ブランドとして認められたことで、初期の高価格での販売が可能となり、初期の投資の回収を実現することができた。その後、ビジネス環境が整うことに合わせて、スキミングプライシング戦略に沿って、価格を徐々に低下させ、ターゲット市場を拡張したが、無印良品としてのブランド価値を損なうことがなかった。無印良品としてのスタイルを中国の消費者に認識させ、無印良品としてのブランドを形成したことが成功の要因といえる。

5. 終わりに

本稿の課題は、なぜ無印良品が中国市場において成功を収めたのかを明らかにすることであった。それに答えるために、STP とマーケティング・ミックスの視点から比較分析を行った。無印良品は「わけあって、安い」というキャッチフレーズで示されるように、一貫して素材の選択、工程の点検、包装の簡略化につとめる身近な大衆ブランドとして、「自然」「シンプル」なライフスタイルを追求する消費者の支持を獲得してきた。中国市場への参入に際しては、高価な価格設定によって、アッパーミドルからハイエンドの顧客層から市場を開拓し、都会的でシンプルな生活スタイルを実現するブラ

ンドとしてポジションを確立した。その後、販売量の増加に応じて価格を低下させた
が、中国市場においてのブランド価値を損なわない形での価格の下げ方であった。そ
の結果、無印良品は中国市場で大きな成功を収めたといえる。

スキミングプライス戦略について本稿では述べたが、中国市場に進出した当初の価
格差は、中国市場での販売コストが高いことが主な原因であった。運送費、保険料、輸
入関税やその他の租税、外国為替相場の変動に関わるコスト、流通チャネルのコスト
が高かった。例えば、海外店舗向けの衣料品や雑貨の大半は生産地の中国からいった
ん神戸の物流センターを経由して各地域に配送されたので、中国の店舗からみると非
効率であった。中国国内の物流システムの整備が進み、現地生産・現地販売が実現し、
神戸経由での配送がなくなり物流費が軽減された²¹。また 2011 年から、ドル建てで決
済していた中国での仕入れ取引を人民元建てに変更した。人民元・米ドル・日本円の 3
通貨を扱う際に生じる為替変動リスクや両替手数料の負担を減らした²²。このような一
連の改革で、売上高に占めるコストの割合が引き下げられ、それが価格に反映されて
いる。2018 年 1 月時点で、無印良品が中国に進出して以来 7 回目の価格改定を行った²³。
家具は 67%、デジタル製品は 21%、健康美容 24%も安くなり、日本と中国でほぼ同じ
値段での販売が実現できる状況になっている。その一方で、スキミングプライスでは、
顧客層が富裕層であることが多い。上記の販売価格を下げる努力は、顧客層の拡大も
期待できるが、富裕層が購入してくれなくなるリスクも内在している。収益を維持す
るために、続けてより高価値の製品を提供するなど、中国市場で無印良品は新たな経
営課題が生じている。また、「生活提案ストア」というが無印良品の成功によって模倣
者を生み出している。同様の製品をより低価格で販売する模倣企業とどう競争してい
くのかという新たな課題も生まれている。これまでの中国市場での無印良品の成功に
ついて、本稿を通じて一つの結論を得ることができたが、その結果が、無印良品の中国
市場での経営において新たな課題を生み出しているといえる。これらの課題について
は今後の研究課題としたい。

²¹ 渡辺 (2012) p. 45

²² 「良品計画、海外 20 年目の本気、コスト引き下げへ調達・物流・運営を現地化」『日経ヴェリタス』
(<https://messe.nikkei.co.jp/rt/news/95811.html>:最終アクセス日 2018 年 1 月 11 日)

²³ ここでの無印良品の価格引き下げに関する情報は次の記事を参考にしている。

「2018 年、無印良品は日本と中国同じ価格へ」

(<https://ecclab.empowershop.co.jp/archives/44922>:最終アクセス日 2018 年 1 月 11 日)

参考文献

- 【1】伊丹敬之、高橋克徳、藤原雅俊、岸本太一（2017）『サービスイノベーションの海外展開：日本企業成功事例とその要因分析』東洋経済新報社
- 【2】角松正雄、大石芳裕（1996）『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房
- 【3】増田明子（2016）『MUJI 式 世界で愛されるマーケティング』日経 BP 社
- 【4】諸上茂登、藤沢武史（2004）『グローバル・マーケティング』中央経済社
- 【5】Philip, K. and Gary, A. (2001) *Principles of Marketing*, Prentice Hall (和田充夫訳『マーケティング原理』ダイヤモンド社、2003)
- 【6】渡辺米英（2012）『無印良品世界戦略と経営改革』ダイヤモンド社
- 【7】『株式会社良品計画 2017 年 2 月期決算説明会』
- 【8】『株式会社良品計画有価証券報告書 2017 年』

参考ウェブサイト

- 【1】「日本で人気の無印良品、中国でも『高品質な生活スタイルを実現』と人気」
(https://www.excite.co.jp/News/chn_soc/20170214/Searchina_20170214004.html : 最終アクセス日 2018 年 1 月 11 日)
- 【2】無印良品在日本是杂货铺, 在中国却成了精品店, 中日 MUJI 究竟有什么不一样?
(http://www.sohu.com/a/126022194_463972 : 最終アクセス日 2018 年 1 月 11 日)
- 【3】株式会社良品計画公式ホームページ
(<https://ryohin-keikaku.jp/> : 最終アクセス日 2018 年 1 月 11 日)
- 【4】「無印良品の独自性を生み出した『アンチテーゼ』」
(<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/16/111600084/112200003/?P=2> : 最終アクセス日 2018 年 1 月 11 日)
- 【5】「良品計画、海外 20 年目の本気、コスト引き下げへ調達・物流・運営を現地化」
(<https://messe.nikkei.co.jp/rt/news/95811.html> : 最終アクセス日 2018 年 1 月 11 日)
- 【6】「2018 年、無印良品は日本と中国同じ価格へ」
(<https://ecclab.empowershop.co.jp/archives/44922> : 最終アクセス日 2018 年

1月11日)

【7】无印良品价格一降再降 真相：定价比日本·一倍（搜狐网）2015年7月27日
(http://www.sohu.com/a/24498890_162935:最終アクセス日 2018年1月17日)