

# MUJI

## REPORT 2022

株式会社  
良品計画

## 情報体系

財務情報	非財務情報
<b>MUJI REPORT</b> 中長期の価値創出に関わる情報の掲載	
有価証券報告書 決算短信 IR情報(ウェブサイト) <a href="https://ryohin-keikaku.jp/ir/">https://ryohin-keikaku.jp/ir/</a>	サステナビリティ(ウェブサイト) <a href="https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/">https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/</a>

## 目次

イントロダクション	理念体系	3	サステナビリティ戦略	4つの指標	55
	良品計画の歩み	5		良品計画のサステナビリティ	57
	良品計画の商品	7		1. 資源循環型・環境マネジメント	59
	数字で見る良品計画グループの今	9		自然共生型・資源循環	59
企業価値向上に向けて	グローバルネットワーク	11	持続可能な社会の実現	62	
	「公益人本主義経営」への挑戦	13	水資源	62	
	良品計画が生み出す価値	15	生物多様性	63	
	社長メッセージ	17	化学物質管理	64	
事業戦略	良品計画が実現したいこととその道筋	23	気候変動	65	
	中期経営計画	25	2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現	67	
	商品戦略		3. 高い社員エンゲージメントと課題解決スキルの習得		
	日常生活の基本を担う商品群	27	4. 公益人本主義経営の実現	71	
	良品計画のものづくり	29	基本情報		
	衣服・雑貨	31	役員紹介	73	
	生活雑貨	33	役員一覧	75	
	食品	35	コーポレート・ガバナンス	77	
	調達・生産	37	社外取締役メッセージ	81	
	原料調達	39	コンプライアンス	84	
店舗戦略	地域密着型の事業モデル	41	リスクマネジメント	85	
	「地域への土着化」への取り組み	43	財務・非財務ハイライト	89	
グローバル戦略	海外における事業展開	45	ESGデータ	91	
	中国大陸事業の取り組み	47	11ヵ年サマリー	93	
人財戦略	人的資本についての基本戦略	49	連結財務諸表	95	
	人財育成方針と各種取り組み	51	株式情報	99	
事業基盤	IT戦略	53	会社情報	100	

### 編集方針

本レポートは、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指す良品計画が、企業理念と使命に基づき、中長期的な価値創造に向けた目標や経営方針、事業の状況などをご紹介しますことで、ステークホルダーの皆様との対話につなげることを目的としています。

※ 本レポートにおける表示単位未満の端数については、金額および所有株式数は切り捨て、各種比率は四捨五入にて表示しています。

**対象範囲** 株式会社良品計画および連結子会社・連結対象会社

**対象期間** 2022年8月期(2021年9月1日～2022年8月31日)

※ 過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

### 見通しに関する特記事項

本レポートに掲載されている情報には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは本レポート制作時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、さまざまな要因の変化によって、記述されている将来の見通しとは異なる結果となる可能性がありますことをご承知おさください。

## イントロダクション

# 理念体系

### 企業理念

「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。

### 二つの使命

1. 日常生活の基本商品群を誠実な品質と倫理的な視点から開発し、使うことで社会を良くする商品を、手に取りやすい価格で提供する。
2. 店舗は各地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、地域の皆様と課題や価値観を共有し、ともに地域課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現する。

### 根本方針

提供する商品、サービス、活動を通じて、資源循環型・自然共生型の社会、持続可能な社会の実現に貢献する。社会や人の役に立つ、という根本方針のもと、社員および事業関係者一人一人が、社会全体や地球で今起きている課題に敏感に呼应し、すべての事業分野において提供する商品、サービス、活動それぞれの全ライフサイクルにわたり、地球環境負荷の低減や個人の尊重に努める。

### 経営方針

オーナーシップを持った社員を事業活動の主役に据え、地域に根差した個店の活動、個々の社員や事業関係者の活動が公益に寄与する公益人本主義経営を実践する。

### 企業価値向上

活動の結果として、高い収益構造をつくり、正しく納税し、適正な株主還元を行う。さらに、ステークホルダーの皆様と、社会への良いインパクトを共創することを目指し、長期的な企業価値向上に努める。



「無印良品 ツルヤ安曇野穂高」

# イントロダクション 良品計画の歩み

「感じ良いくらし」を実現するために、私たちは大戦略を持っています。それは、人と社会の「役に立つ」ということ。もちろん企業ですから利益も大切ですが、一番上にあるのはこの大戦略です。社会の課題や、みんなが困っていることに対して良品計画が役立てそうなことに取り組んできました。それが現在の良品計画につながっています。

## 1980-2000

良品計画の視点

### モノの在り方

「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」という3つの視点から、無駄を省き、生活者に本当に役に立つ商品の制作を目指しました。

## 2001-2015

### くらしとモノの関係

「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さまに持っていただくことを目指しました。

## 2016-2020

### 感じ良いくらし

「良心とクリエイティブ」で生活を簡素に美しく整える、機能的、合理的な商品の提供とともに、やすらぎを感じるくらし全体を提案することで、社会課題の解決に貢献してきました。

## 2021-

### 「感じ良い暮らしと社会」、その先へ

生活の基本となり、環境にも、生産者にも、地域にも役に立つ、本当に必要な商品だけを、手に取りやすい価格で提供していきます。また、地域社会の課題解決を目指す活動を進化させ、地域とともに、生活・文化・環境の共存と発展に貢献していきます。



## 良品計画の沿革

- 1980** 株式会社西友ストアのプライベートブランド「無印良品」誕生
- 1983** 直営1号店「無印良品 青山」オープン
- 1986** 海外生産調達開始
- 1989** 株式会社良品計画設立

- 1991** 海外展開開始 (イギリス1号店、香港1号店オープン)
- 1995** 「無印良品 津南キャンプ場」オープン
- 2000** 東京証券取引所 市場第一部指定 ムジネット株式会社 (現 株式会社MUJI HOUSE) 設立

- 2001** 情報発信拠点「無印良品 有楽町」オープン
- 2005** 「無印良品(上海)商業有限公司」設立
- 2006** 株式会社イデーより事業譲受
- 2007** 米国に1号店オープン
- 2010** JICAとのキルギスプロジェクトスタート

- 2011** 「Found MUJI 青山」オープン
- 2012** MUJI Retail (Thailand) Co., Ltd. 設立
- 2013** 国連グローバル・コンパクトに参加 スマートフォンアプリ「MUJI passport」スタート
- 2014** 世界旗艦店「無印良品 成都遠洋太古里」オープン
- 2015** リサイクルの取り組み「ReMUJI」スタート

- 2016** 日本の小売業として初めてインドに出店
- 2017** 無印良品の店舗が国内、海外ともに400店を超える
- 2018** 冷凍食品の取り扱いスタート
- 2019** 「無印良品 銀座」「MUJI HOTEL GINZA」オープン

- 2020** ベトナムに生産管理拠点を設立 「MUJI passport Pay」スタート
- 2021** 第二創業として新たなスタートへ 家具の月額定額サービス開始 「まちの保健室」を開始

**2022年8月期**  
営業収益  
**4,961億円**  
営業利益  
**327億円**

グラフは営業収益の推移を表しています。

## イントロダクション 良品計画の商品

良品計画は「役に立つ」という思想のもと、商品を通じて社会課題を解決しようとしてきました。その中でも、1980年のブランド創生以来変わらないものづくりの3つの視点があります。それは「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」です。地球環境や生産者に配慮した素材を選び、すべての工程において無駄を省き、本当に必要なものを本当に必要なかたちでお客さまに提供することを目指した、実質本位のものづくりを行ってきました。

### 3つの視点

～ものづくりの基本となる考え方～

#### 素材の選択



おいしくて健康にも役立つ食品、着心地良く身体になじむ衣服、使い勝手を第一に考えた生活雑貨など、ふだん見過ごしがちなものづくりの基本に常に立ち返って素材を見直します。品質は変わらないのに見栄えのためだけに捨てられているもの、業務用の素材、世界中から見つけた原材料や、安価で大量に確保できる旬のものを生かして、低価格で質の良い商品を提供します。

#### 工程の点検



一つの商品ができるまでのプロセスを徹底的に点検します。例えば、選り分けたり、大きさを揃えたりする手間をなくし、規格外のサイズやかたが理由で捨てられていたものも商品にします。不揃いのままだったり、つや出しせずに仕上げたり、商品本来の質に関係のない無駄な作業を省いて必要な工程だけを生かしています。素材を無駄なく生かし、コストダウンにもなる、実質本位のものづくりです。

#### 包装の簡略化



無印良品のすべての商品は、誕生以来、成り立ちのわけが印刷されているパッケージがタゲがついているだけで店頭に並んでいます。包装が必要なものは、まとめて一括包装にしたり、共通容器に入れたりするなど、過剰な包装をしていません。地球の資源を無駄にせず、ごみを減らす取り組みを続けています。

### 衣服・雑貨



### 生活雑貨



### 食品



### 1980年～

#### 工程の簡素化

##### 1983年 洗いざらしシャツ

シャツは一度洗うと風合いが変わってしまうため糊付けやアイロンがけが前提でした。そこで常識を覆し、自然な風合いの良さを生かした「洗いざらしシャツ」を発売。工程を省いてコストダウンする一方で、素材の選定には力を注ぎました。以来、時代に合わせて、スタイルも、素材も、産地も、拡大と細分化を続け、絶えず進化しています。



#### 機能の見直し

##### 1991年 脚付マットレス

日本ではベッド枠の上に布団を敷いて寝る人が多いと聞き、「それなら、ベッドの枠なしでマットレスにそのまま寝るのもいいのでは？」というシンプルな発想から生まれた「脚付マットレス」は、販売累計100万台を超える大ヒット商品に。発売後もお客さまの声を生かして、使い心地・耐久性・価格などすべての面で改良を重ね、育ち続けている商品です。



#### 本質の追究

##### 1980年 こうしん われ椎茸

干し椎茸は、栄養価も高く、戻し汁はダンにもなりますが、「干し椎茸は高い」というのが常識。これを覆したのが「こうしん われ椎茸」です。安さの秘密は、大きさを揃えたり割れたものをはじいたりする選別工程を無印良品が初めて省いたこと。また、発売当時のパッケージには「生活の基本となる本当に必要なものを、本当に必要なカタチでつくる」という開発の心を記載し、多くのお客さまに受け入れていただきました。



### 2022年

#### 資源の再生・有効活用

##### 2022年 再生繊維でつくったダウン

環境にやさしい再生ナイロン生地を使い、軽量ダウンをアップデートしました。再生ナイロンとは、通常は廃棄される生産工程で出た糸くずを回収・洗浄・粉碎後、再び溶かしてナイロン糸にし、再製品化することです。限りある資源を無駄にせず、環境負荷を減らしていく取り組みの一環として、軽量ダウンの側生地に100%再生ナイロンを採用しました。



#### 自然災害への備えと実用性

##### 2022年 ダンボールでできたベッド

「ふだん使いしながら、もしものときにも役立つものを防災用品に」をコンセプトに、避難所生活を経験された方の声にお応えした商品を開発。長年避難所の環境改善に取り組まれているNPO法人「ボランティア・アーキテクト・ネットワーク」と共同で、限られたスペースで簡単に組み立てられる「ダンボールでできたベッド」を発売しました。



#### フードロスへの対応

##### 2022年 不揃いバウムシリーズ

製造工程上、どうしてもでてしまうロス部分。おいしさは変わらないのに見た目のために捨てられていました。そんな「もったいない」をなくすために、バウムクーヘンの端まで商品として生かしたのが「不揃いバウム」です。食品の大切さを伝えてきた「不揃いバウム」は発売から約20年が経過し、チョコがけバウムシリーズなどバリエーションも増えて、日々のくらしを豊かにするお菓子として広がりをみせています。



## イントロダクション

# 数字で見る良品計画グループの今

「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を通して見詰め直した実質本位の商品をつくり続け、無印良品誕生から42年、思想の根幹は誕生当時と変わらず、北を指す方位磁石のように、生活の「基本」と「普遍」を指し続けています。

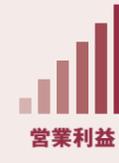
## 財務に関する数値

### 営業収益

**4,961** 億円 

国内外における新規出店に伴う店舗数の増加により、過去最高の実績となりました。

### 営業利益

**327** 億円 

衣服・雑貨の販売苦戦のほか、急激な円安、および輸送費高騰の影響により、営業総利益が伸び悩み、営業利益をはじめ経常利益などは減益となりました。

### ROE (自己資本当期純利益率)

**10.8%** 

2022年8月期は10.8%となりました。当社はROE15%以上の水準維持を目標に資本効率の向上を図っています。

### ROA (総資産経常利益率)

**9.4%** 

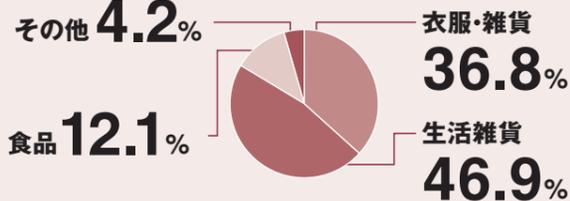
2022年8月期は9.4%となりました。当社はROA15%以上の水準維持を目標に資本効率の向上を図っています。

### 配当性向

**42.9%** 

当社は連結配当性向30%を基準に、継続的な利益還元を実施する方針としています。2022年8月期の配当金は1株当たり40円としました。

### 商品別営業収益構成比



## 環境に関する数値

### 再生原料を使用した繊維製品数

**69** ※1 

2023年秋冬シーズンに販売した、再生原料を使用した衣服・生活雑貨などの繊維製品数です。

### フードドライブの実施店舗数

**79** 店舗 ※1 

食品ロス削減のため、各地域の自治体と提携し「フードドライブ」の活動を始めています。家庭で余っている賞味期限間近の食品を店舗で回収し、フードバンク団体を通じて、地域の福祉団体や施設などへ提供する取り組みです。

## 非財務に関する数値

### 従業員数 (良品計画グループ)

**19,009** 名 (9,834名) 

2022年8月末時点、世界中で19,009名(臨時従業員など 9,834名を含む)の従業員が働いています。

### 社外取締役比率

**5 / 8** 名 

2022年11月23日時点の社外取締役比率は62.5%です。

### 地域連携協定締結自治体数

**22** ※1 

各自治体や地元住民と連携し、地産地消や雇用創出、まちづくりなど、新たな価値を共創し、地域の皆様の役に立つ取り組みを推進しています。2022年8月末時点で22の自治体と連携協定を締結しています。

### 女性取締役比率

**3 / 8** 名 

2022年11月23日時点の女性取締役比率は37.5%です。

### MUJI passport アクティブユーザー数

**1,309** 万 ※1 ※2 

2013年5月にスタートしたMUJI passportアプリは、2022年8月末時点で日本を含む11の国・地域で展開しています。日本国内における2022年8月期の年間アクティブユーザー数は、1,309万でした。

### 女性管理職比率

**20.7%** ※1 

役員を除く課長以上の女性管理職は36名で、課長以上の管理職全体の20.7%を占めています。また、国内直営店舗の店長以上の女性管理職は282名で、店長以上の管理職全体の39.1%を占めています。

※ 数字は2022年8月末現在

※1 株式会社良品計画のみ

※2 2019年2月以降、外部のコミュニケーションアプリによる会員登録を含みます

## イントロダクション

### グローバルネットワーク (2022年8月31日現在)

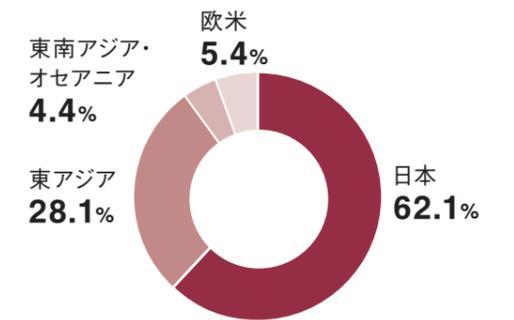
国内では「無印良品」、海外では「MUJI」で直営店事業と卸事業を展開しており、2022年8月期末においては、日本を含む32の国・地域で1,100店舗以上となっています。地域によって注力のポイントが異なりますが、各地域のライフスタイルに合わせた現地開発の商品・サービスを充実させることで、地域に根差したビジネスモデルを確立していき、そのための現地従業員の採用にも注力しています。これからも、各国・地域の皆様の「役に立つ」存在となるために、「感じ良い暮らしと社会」の実現に向けてグローバルに展開していきます。

展開国・地域数 **32**

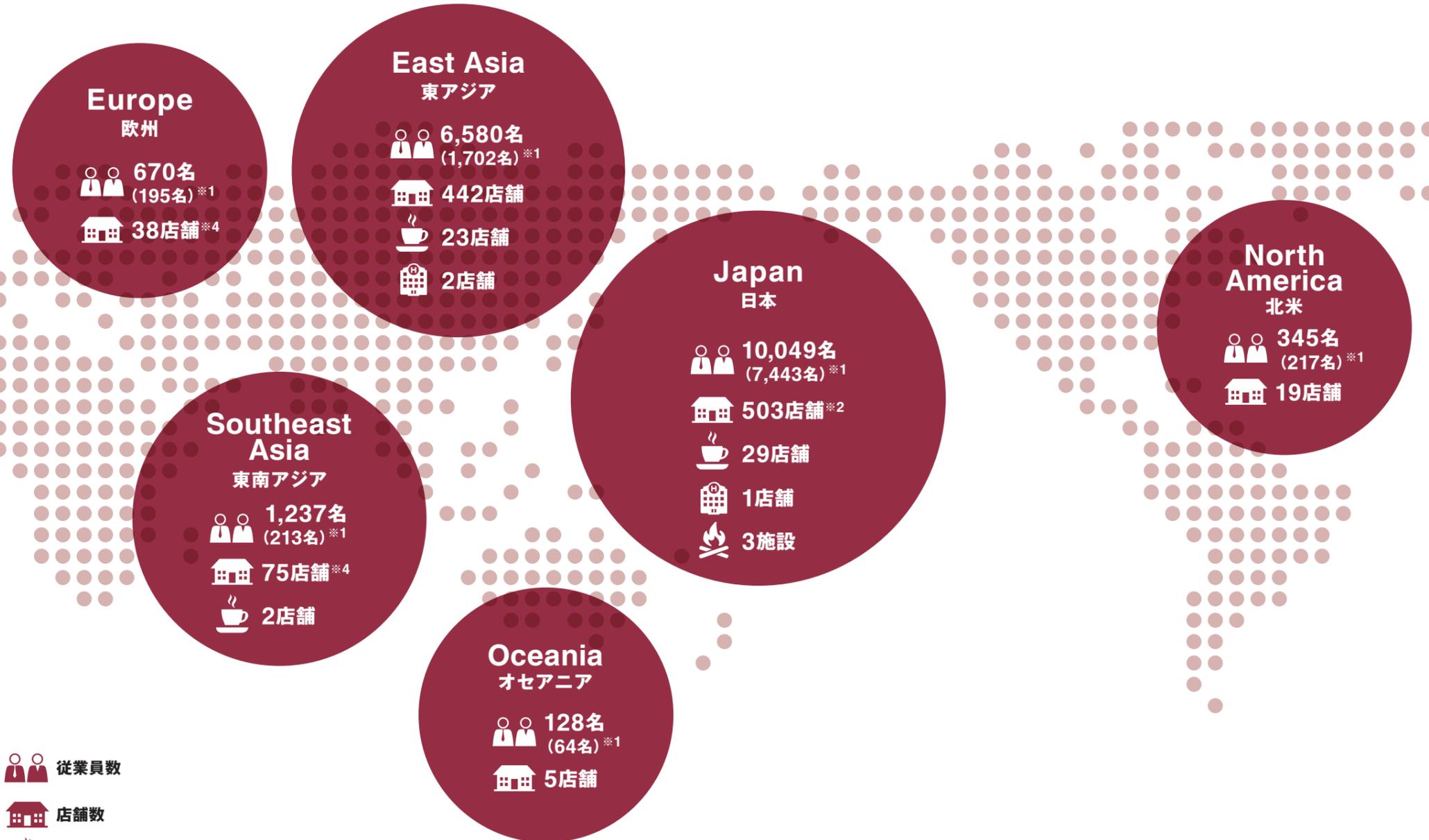
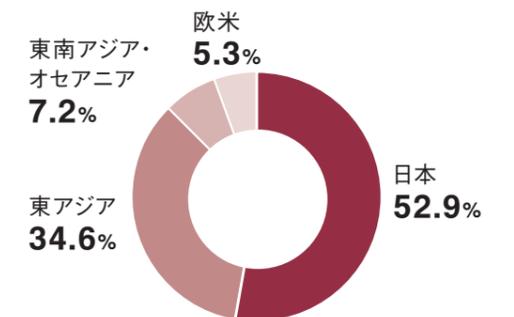
店舗数 **1,136店舗**※3

グローバルに  
おける従業員数 **19,009名**  
(9,834名)※1

#### エリア別・営業収益



#### エリア別・従業員比率



従業員数

店舗数

カフェ

ホテル

キャンプ場

※1 臨時従業員数(1日8時間換算による年間の平均人員)  
 ※2 「IDÉE」10店舗、ライセンスストア81店舗を含みます  
 ※3 ライセンスストア、「Café&Meal MUJI」「IDÉE」を含みます  
 ※4 ライセンスストアを含みます

## 企業価値向上に向けて 「公益人本主義経営」への挑戦

### 良品計画のDNAと公益人本主義経営

「無印良品」は、1980年に株式会社西友ストアのプライベートブランドとして誕生しました。当時の消費社会やブランド志向への違和感に対して、「無印」というコンセプトを打ち出し、商業主義では見過ごされる素材なども扱い、生活者にとって一番大切な「良品」とは何かを追求してきました。

社会の違和感や理不尽と闘い続けていくという企業姿勢は、より良い暮らしへの探求心、誰の心にもある「社会や人の役に立ちたい」という欲求であり、私たちのDNAです。この欲求を大戦略とし、社会、世界、未来に貢献できる企業になりたいと考えています。

しかし、創業時と現在では社会環境なども大幅に変化しています。MUJIの思いや思想に変わりはありませんが、企業としての活動内容は外部環境の変化に合わせて広がりを見せています。

2021年9月、良品計画は新たな経営体制となり、「第二創業」を掲げて、100年後のより良い未来の実現に向けた取り組みを開始しました。その中で、私たちが経営方針として掲げているのが「公益人本主義経営」です。これは、オーナーシップを持った社員

を事業活動の主役に据え、地域に根差した個店の活動、個々の社員や事業関係者の活動が公益に寄与するというものです。

良品計画がなぜ「公益人本主義経営」に挑戦するのか、それがどのような活動なのかをご理解いただき、たくさんの方の共感・賛同を得て、経済・環境・文化のバランスのとれた「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指していきたいと思えます。

### 社会の期待に応える良品計画に

良品計画が考える「感じ良い暮らしと社会」とは、「これがいい」ではなく、「これでいい」という状態です。「が」の強い個性や嗜好性であふれる現代社会の違和感に対し、背景への思いやりを含めた「これでいい」という満足感とともに、地球全体を考える企業でありたいと思えます。

現代の社会は、過剰な資本主義により「縮退<sup>\*1</sup>」という状況を生み出しています。国も企業も個人も目先の利益を優先し、自分さえよければいいと私欲が優先され、経済的に豊かになったはずなのに、人間本来の感情や感覚が麻痺し、どこか閉鎖的で不満が多いと感

じます。多くの人がデジタルの利便性や受動的快樂に流され、主体性を失っているのではないのでしょうか。また、2100年には世界人口が109億人に増えると予想され、食糧や水資源の不足が危ぶまれる中、日本の人口は6,000万人にまで減り社会の担い手が不足する、との予測があります。こうしたことから、現代社会が抱える課題は、「過剰な資本主義」「自己家畜化<sup>\*2</sup>」「デジタル社会への対応」「人口動態」という4つの要素が複雑に絡み合っていると考えています。

これらの課題を解決するためには、一人ひとりが社会を、世界を変えるんだという強い思いを持ち、主体的に公益を考え、行動を起こしていく必要があります。この状況を生み出す取り組みの一つとして、良品計画は持株会などを積極的に運用し、社員一人ひとりがオーナーシップを発揮して自ら考え行動する組織づくりを目指しています。また、店舗は商品を販売するだけでなく、地域コミュニティに寄り添って地域課題を解決し、そのことが良品計画の経営にも好影響を及ぼす。このような、公益を重視した自発的行動の集積が結果的に資本の論理とも合致する、強靱な事業モデルを確立していきたいと考えています。

### 良品計画が目指す姿と幸せのかたち

私たちが目指しているのは、資本の論理からの目線ではなく、多様な一人ひとりからなる「主体的な人間」の目線へと大きく転換し、真に心豊かな暮らしや社会、コミュニティの共創に向けて「感じ良い暮らしと社会」を持続的・安定的に維持する社会装置となることです。そのために、社員、お取引先、お客さま、地域社会、投資家などステークホルダーの皆様との対話を通じて、信頼や期待に応えていくことを大切にしています。大学やシンクタンクとは「感じ良い暮らしと社会」を共創する装置やガバナンスの在り方とその実現に向けて、研究を進める一方で、個人投資家向けの投資家ミーティングやファンミーティングなどの機会を増やすなどさまざまな取り組みも進めています。

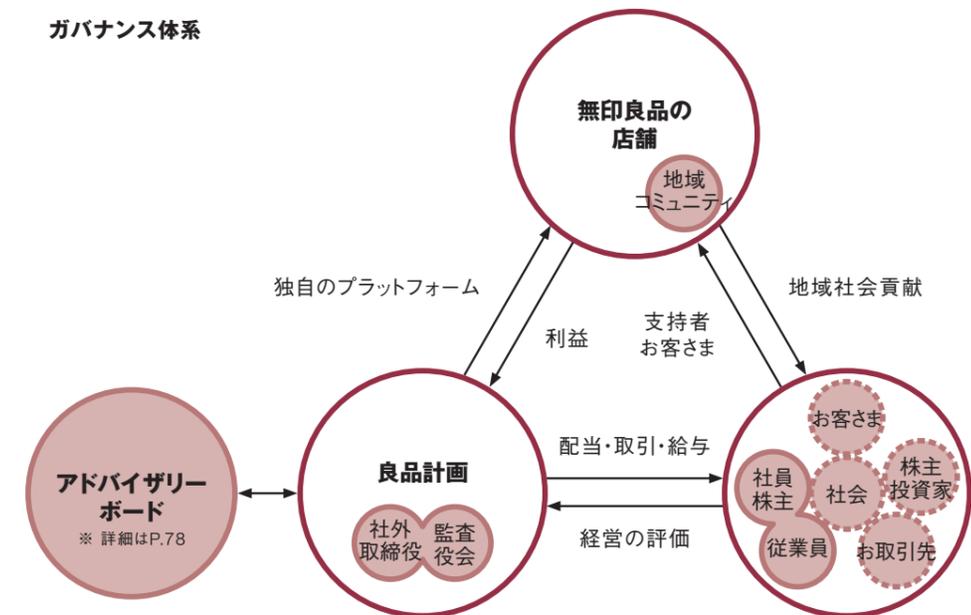
社会や人の役に立てる実感、お互いさまと言える社会の共創と仲間存在——私たちにあって、何ものにも代えがたい幸せを支える存在でありたいと思えます。

<sup>\*1</sup> 縮退：少数の種だけが異常に繁殖してほかの多数の弱小種を駆逐し、種の寡占化が進んでいる状態。  
<sup>\*2</sup> 自己家畜化：家畜を「野生から切り離され、人間の都合によってかたちや習性を変えられた動物」とした場合、人間も現在の社会制度や経済体制によって飼育慣らされ、それに適応して本来の人間らしい感情や感覚を失っていることから、「自身を家畜の状態にしている」と表現したもの。



金井 政明  
代表取締役会長

### ガバナンス体系



### 「感じ良い暮らしと社会」に向けて共創するガバナンス体系

## 企業価値向上に向けて 良品計画が生み出す価値

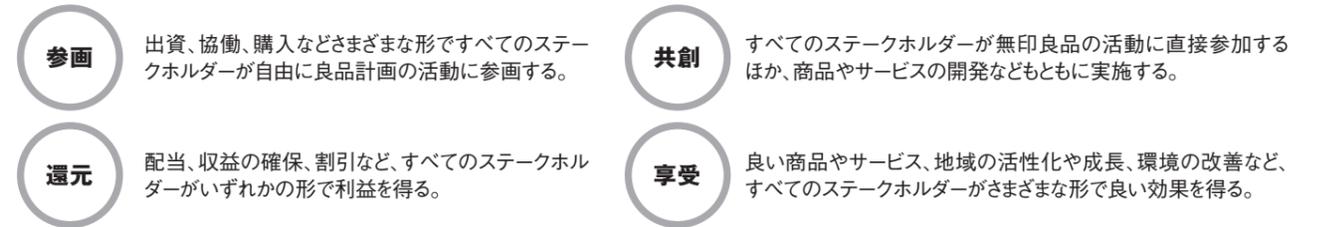
### 良品計画の事業活動の仕組み

私たちは根本方針「社会と人の役に立つ」を根底にすべてのステークホルダーの皆様を巻き込み、巻き込まれながら、社会課題の解決を目指します。ステークホルダーの皆様に参加いただくことで、「日常生活の基本を担う」商品やサービスの提供、「地域への土着化」活動を推進し、新たな価値の創出につなげていきます。



### 公益人本主義経営

良品計画は、公益に資する活動を推進する場として無印良品を活用し、ステークホルダーの皆様の参加により生み出された価値や利益を、ステークホルダーの皆様とともに享受し、さらなる活動の原資として活用することで公益人本主義経営を実践していきます。※ 詳細はP.13



## 「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献

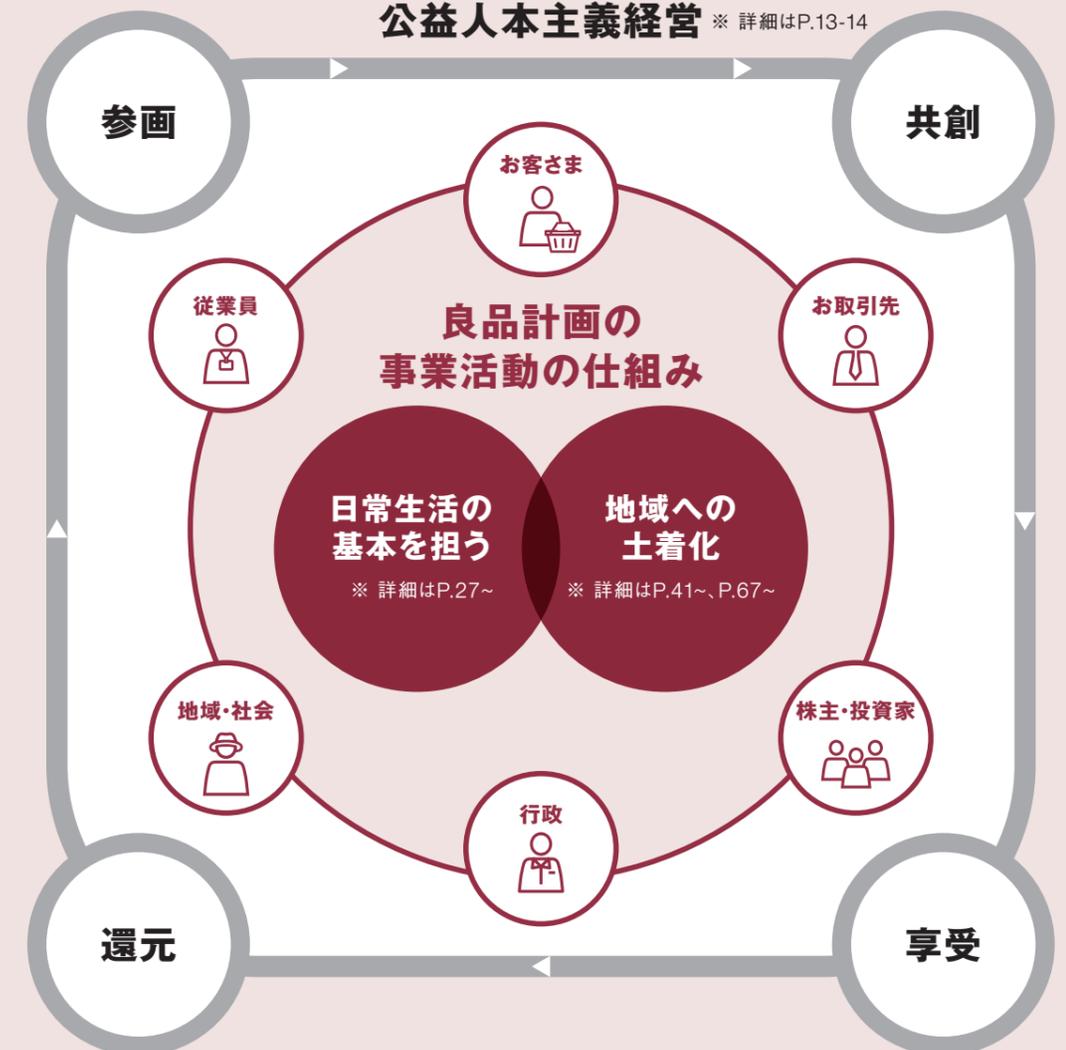
資源循環型の社会

産地の経済成長

生活の質の向上

地域の活性化

公益人本主義経営 ※ 詳細はP.13-14



### 6つの基盤

#### 人的資本

- グローバルにおける従業員数 19,009名
- ESG経営を創業の理念とする企業風土
- 無印良品のものづくりを可能とする人財
- 各業界の有識者によるアドバイザーボード

#### 社会関係資本

- MUJI passport ダウンロード数 6,978万
- 地域連携協定締結自治体数 22
- 店舗における「つながる市」の開催
- 展開国・地域数 32

#### 知的資本

- 無印良品のデザイン
- 商品企画ノウハウ
- 素材・原料調達に対するノウハウ
- 環境や地域に配慮した店舗設計

#### 財務資本

- 純資産 2,448億円
- 資本金 67億6,625万円
- 自己資本比率 60%

#### 製造・販売資本

- 店舗数 1,136店舗
- 国内物流拠点 9カ所
- 海外物流拠点 27カ所
- 無印良品のものづくりに共感いただいた生産パートナー

#### 自然資本

- 電気使用量 74,939MWh
- CO<sub>2</sub>排出量 102万t-CO<sub>2</sub>
- 水使用量 15万m<sup>3</sup>
- ※ いずれも株式会社良品計画のみ

### 社会課題

環境問題の深刻化

労働人口の減少

生活スタイルの変化

地域の過疎化

## 企業価値向上に向けて 社長メッセージ



## 「社会を良くするプラットフォーム」となることを目指して

堂前 宣夫  
代表取締役社長

### 良品計画が提供してきた価値

良品計画は、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指し、40年以上にわたりさまざまな取り組みをグローバルで展開しています。

良品計画が展開する無印良品は、株式会社西友ストア（現 株式会社西友）のプライベートブランドとして1980年に誕生しました。当初9品目の家庭用品と31品目の食品からスタートしましたが、現在は店舗数が世界で1,100を超え、商品アイテムも衣服や生活雑貨、食品などに及ぶ数千アイテムを取り扱う事業に成長しました。無印良品は、そのまま読むと「印の無い良い商品」と捉えることができます。「“印”に踊らされるのではなく、生活する人の素直な視点から、日常生活を支える基本の商品を企画・製造し、お届けし、使っていただき、そこから社会を良くしていこう」という社会運動として始まりました。無印良品に込めた私たちの思いは、40年の歳月を経た今でも変わりません。そして、こうした思いに共感してくださるお客さまやお取引先の存在こそが、良品計画にとっての大きな支えであり、強みなのです。

### 社会環境の変化と危機意識

私たちを取り巻く社会や人々のくらしは、激しく変化しています。気候変動など深刻化する環境課題や社会課題に加え、ここ数年のコロナ禍は、人々の生活様式や価値観を大きく変えました。また、ウクライナ危機などの地政学リスクの顕在化によって、まずは生活を守ることで精いっぱいという状態さえ生じています。

一方で、こうした世界情勢や生活者の価値観の変化を前に、私たちのビジネスを振り返ると、まだまだ十分な対応ができているとは言えません。創業の思いをもって築き上げてきたビジネスモデルが色あせ始め、それが業績にも表れており、直近の2022年8月期は連結ベースの前期比が増収減益でした。

これは、世の中や生活者の価値観の変化に対して私たちの対応が遅れ、ありたい未来の社会を描き、そこへ向けた事業構造へと大胆な見直しをできずにいたためではないかと感じています。その結果、さまざまな企業との同質化に巻き込まれ、徐々に無印良品の独自性や優位性が縮小してきていると危機感を持っています。

しかし、こうした現状下だからこそ、単に商品をつくって提供するだけでなく事業を通じて社会課題の解決につなげていくことが、良品計画にとって、より重要になると思います。そして、それはまさに、創業以来大切にしてきたことなのです。

### 「第二創業」に対する思い

良品計画は、企業理念として「『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」ことを掲げています。昨今のような世の中だからこそ、この理念を真に実現していきたいと考えています。良品計画がビジネスを通じて社会に貢献できること、無印良品だからこそ提供しなければならない価値が、今こそたくさんあると思います。

こうした思いのもと、原点に立ち返り、生活者の皆様や社会、地球環境に貢献する事業や取り組みを新たに作り上げていく意志と道筋を示したものが、今まさに展開している「第二創業」の取り組みなのです。

「第二創業」は、企業理念と2つの使命を実現する取り組みにほかなりません。第1の使命は、「日常生活の基本商品群を誠実な品質と倫理的な視点から開発し、使うことで社会を良くする商品を、手に取りやすい価格で提供する」ことです。第2の使命は、「店舗が各地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、地域の皆様と課題や価値観を共有し、ともに地域課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現する」ことです。今後、無印良品は、環境や社会を良くする商品やサービスを提供することで、より一層社会に価値を提供し続けたいと考えています。

## 2030年に実現したいこと

日常生活の基本を担う

地域への土着化

その実現に向けて、**個店経営、コオウンド経営の実践**  
**感じよいオンラインの提供**  
**ESG経営のトップランナー**

## 中期経営計画の進捗

良品計画の中期経営計画において2024年の目指す姿として掲げていることは、以下の4つです。

1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群と、その調達・生産体制の完成
2. 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルの完成、全国津々浦々への出店
3. 自発的な組織風土による、各店・各国・地域の自律的成長の実現
4. 個店経営として土着化を支える事業基盤、本部体制の完成

この中期経営計画を公表し、さまざまな新しい取り組みを始め、企業理念や使命に共感した新しい仲間も加わってきたことで、社内全体の意識が変わり始めています。これまで以上に、みんなと一緒に新しいものをつくり上げていこうという意識が芽生えていると感じます。

その中で、良品計画が現在取り組んでいる「6つの重点課題」について、ご紹介します。

### ① 商品力の強化

良品計画は、日常生活の基本を支える商品群で、想起率No.1を目指しています。そのためには、主力商品から見直す必要があり、商品開発の体制強化に取り組んでいます。商品開発の方向性としては、「究極に引き算され、完成された、質の良い定番商品」「世界中の暮らしの知恵から学び、“わけあって安い”を実現した商品」を掲げています。既成概念にとらわれず、日常生活でお客様が使えるほど社会課題の解決に役立ち、地球環境が良くなる商品を開発し提供していきます。

### ② 生産の内製化

無印良品の商品製造を委託している生産パートナーの工場との直接取引を拡大し、生産調達機能および人財の内製化を進めます。良品計画の社員が



原料産地や生産工程に入り込み、ものづくりに直接携わることで、最適なコストで安定的に生産できるような体制を構築します。商品自体の形状から生産スケジュールに至るまで、生産工程やお取引先工場の都合も考慮して無駄を省くことにより、コストの最小化も進めます。さらに、生産パートナーとしては、工場の収益を現地に再投資し地域への貢献を進める企業と優先的に取引することで、生産国・地域が豊かになることを目指します。これらの実現に向け、工場の生産工程に直接貢献できる人財の採用・育成を強化します。



### ③ 商品マーケティングの強化

個別商品のマーケティング活動を強化していきます。良品計画はこれまで、対外的なコミュニケーションにおいて無印良品全体のコンセプトを伝えることを中心に行い、個々の商品についてのマーケティングは積極的に実施していませんでした。結果として、一部のお客様から強くご支持をいただいている商品であっても、ほかの多くのお客様には気づいていただけない、ということが起きていました。また、広い店内の幅広い商品カテゴリーの中では良い商品であっても埋もれてしまい、見つけていただきにくいということも起きていました。そこで新業態「無印良品 500」など、特定の商品カテゴリーにフォーカスした店舗の出店や、SNSによる商品情報の発信などを進め、個々の商品についてのコミュニケーション活動を強化していきます。

### ④ 店舗網・新チャネルの確立

全国津々浦々の地域で、無印良品がお役に立つことができるよう、国内では年間100店舗のペースで、食品スーパーマーケットの横を中心に600坪店舗の出店を進めています。これらの店舗においては、日用品の売場拡充を進め、日常生活で役に立つ店舗を目指します。また、自社の店舗以外のチャネルとして、コンビニエンスストア、生活協同組合（生協）の宅配、食品スーパーマーケット内の無印良品コーナーの設置なども進め、店舗網や販売チャネルを拡大していきます。

### ⑤ オペレーション強化

良品計画は、社員による自律的・自発的な個店経営を進めていくため、その基礎となる、店舗や本部のオペレーション力を強化していきます。効率的な標準オペレーション、盤石な事業基盤、強力な店舗サポート力があるからこそ、店舗が安心して地域の状況や課題に合わせた個店経営を実践できます。個店経営の実現に向けた社員の意識改革と並行して、現場での実行力を向上させるため、新しいオペレーションの再構築と人財育成を強化していきます。

### ⑥ 本業としてのESGの確立

良品計画では、ESG視点を創業時からずっと大切にしています。このため、本業そのものでE（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）のそれぞれの視点を具現化するという思いから、地球環境や社会を良くする商品の開発、会社の枠組みを超えるガバナンス体制の確立を目指しています。さらに、新しい取り組みとして、ヘルスケア領域、食と農、地域の未利用資源の活用などの事業化を開始します。

## 中期的な成長を目指したESG視点でのものづくり

良品計画は、生活の基本を支える商品の提供により、社会や人の役に立つことを目指しています。そして、どの商品群においても、その市場を独自の視点でリードする専門店の集合体が無印良品でありたいと考えています。これを実現するためのキーワードが、ESGです。

### E(環境)

無印良品は、環境課題の解決に貢献し、環境負荷を低減もしくは改善する商品の提供を目指します。環境に配慮した素材を使用し、化石燃料を燃やさずエネルギー消費を最小化する商品の開発を進めます。

### S(社会)

無印良品は、社会課題を解決し、社会を良くする商品の提供を目指します。新興国に産業をおこし、その土地の生活を豊かにする商品や、各地の良い伝統・文化・知恵が継承される商品の開発を進めます。

### G(ガバナンス)

無印良品の商品開発には、良品計画の社員だけでなく、生活者、お取引先、外部専門家などの皆様にも、直接オープンに参加していただくことを目指します。生活における違和感に着眼し、あらゆる人にとっての生活の基盤となる商品の開発を進めます。

私たちは、これらを進めることにより、未来の生活や社会を支える商品をつくっていきます。この取り組みにおいて重要なことは、誰もが手に取りやすい価格を実現することです。生産工程におけるエネルギー消費量が大きいと、その分、商品原価も高くなる傾向にあります。原料の見直しや工程の簡略化により低コストでのものづくりをすることで、同時に地球環境への負荷と販売価格を抑えることができるため、多くの方が購入しやすくなります。つまり、無印良品の商品を使う方が増えることで環境や社会が良くなり、それにより事業としても中長期的な成長につながるという、好循環を生み出すことができると考えています。

## 商品構成や事業構造の変革で未来を切り拓く

良品計画は、2023年1月～2月に、商品全体の約2割にあたる大型家具、プラスチック収納、布団カバーなどの値上げを実施しました。原材料の高騰と急激な円安の中で、生産工程における効率化も限界に達し、健全な事業経営を続けるため、この決断に至りました。

これを良いきっかけと捉え、小手先の価格対応ではなく、根本から「商品構成を変え」「商品そのものを変え」「事業構造を変える」ということにチャレンジしていきたいと思えます。

まず、「商品構成を変える」とは、例えば寝装ファブリック分野において、既存商品の一部は値上げをするものの、価格重視のお客さまニーズにもお応えするため、代替となる機能素材を用いた低価格帯の商品を新規で開発し商品ラインアップを変えるということです。さらに、世界中のくらしの知恵から学び、手に取りやすい価格の商品を一層充実させていきます。

次に、「商品そのものを変え」とは、商品自体をESGの視点で見直し、大きく進化させていくということです。これからは、社会課題や環境課題の解決に貢献する商品を続々と登場させていきます。特に、プラスチックでは、代替素材やリサイクル原

料への切り替え、家庭に眠るプラスチック商品の回収などを強化し、他社とも連携して新たな産業にしていきたいと考えています。

最後に、「事業構造を変える」とは、例えば家具においては月額定額サービスの導入や、レンタル、リユースなどを促進する事業転換を実現し、生活者の皆様の家具の購買行動そのものを変えていくということです。家具を購入する際の初期投資を下げ、使い終わった家具は、メンテナンスやリペアにより必要とする方に引き継いで使っていただくことで、「家具は購入し、いらなくなったら廃棄するもの」という概念自体を変えていきたいと考えています。また、空間設計事業における強みを生かし、住空間から暮らし方までトータルでサービスを提供することで、お客さまの役に立ちながら、環境や社会にも貢献できる空間事業の確立を目指します。

## 目指すのは「社会を良くしている会社」

大きな変化の中、サステナビリティやESG視点への期待と関心がさらに高まりつつある社会において、良品計画は、「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献していきたいという思いを強くしています。「良い商品をつくって販売している会社」から「社会を良くしている会社」に進化すべく、第二創業を推し進めていきます。多くの方々と共に、良い社会づくりに貢献する取り組みの中で、良品計画は、社会を良くするプラットフォームを率先して提供することで、なくてはならない公共インフラのような存在になりたいと考えています。

乗り越えるべき課題は数多くありますが、企業理念の実現に向けて「第二創業」にしっかりと向き合い、着実に実現していきたいと思えます。未来に向けて歩みを進める良品計画に、どうぞご期待ください。



# 企業価値向上に向けて 良品計画が実現したいこととその道筋



財務KPI	2022年8月期実績	2023年8月期予想	2024年8月期目標
営業収益	4,961億円	5,850億円	7,000億円
営業利益	327億円	340億円	750億円
店舗数	1,136店舗	1,202店舗	1,300店舗
標準店平均坪数	293坪	—	300坪
EC比率	10%	—	15%

## 2030年に向けて取り組むこと

## 第二創業の基盤完成

商品戦略 →P.27	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日常生活の視点からの品揃え、価格、意味の見直し</li> <li>● 生産調達力の強化による、産地の社会課題解決への貢献</li> <li>● サプライチェーンマネジメントの強化による欠品過剰の防止</li> <li>● 地域課題の解決と同期した農事業、食品事業の確立</li> <li>● 空間設計・リノベーションを本業として行う体制構築</li> <li>● ヘルスケアやリサイクルなど新サービスの立ち上げ</li> </ul>	日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群と調達・生産体制の完成
店舗戦略 →P.41	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域事業部の立ち上げによる地域密着型事業モデルの確立</li> <li>● 生活圏出店による店舗開発ベースの倍増</li> <li>● 生活圏への出店と店舗の経費効率の向上</li> <li>● EC、決済、物流などのインフラを担う新サービスの構築</li> </ul>	個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルが完成し、全国津々浦々への出店を実現
グローバル戦略 →P.45	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第二創業を実行できる経営体制の構築</li> <li>● 採用・育成の刷新、若手選抜によるリーダー人材の創出</li> <li>● 無印良品の思想を維持・継承する活動の推進</li> <li>● 「自発性」「自律性」「チームワーク」風土への転換</li> <li>● コオウンド経営を実現する仕組みの導入</li> </ul>	自発的な組織風土による、各店・各国・地域の自律的成長の実現
人財戦略／組織風土改革 →P.49	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本部管理系の人員強化と効率化</li> <li>● 情報システム体制および基幹系情報システムの強化</li> <li>● 社会コストの観点からの物流体制構築</li> <li>● 店舗の事業活動や土着活動を支えるプラットフォームの構築</li> <li>● リスクマネジメント体制の確立</li> </ul>	個店経営と土着化を支える事業基盤の完成
事業基盤 (IT戦略) →P.53		
ESG経営の推進 →P.57		

## 2030年に実現したいこと



良品計画は、提供する商品やサービス、活動を通して、資源循環型・自然共生型の社会、持続可能な社会の実現に貢献します。



## 2030年8月期目標

営業収益	3兆円
営業利益	4,500億円
店舗数	2,500店舗
標準店平均坪数	550坪
EC比率	30%

# 事業戦略 中期経営計画

## 2024年目標

「社会や人の役に立つ」という根本方針のもと、100年後のより良い未来を見据えて、2030年までのビジョンを目指すにあたり、2022年8月期からの3年間は、そのための基盤固めの時期と位置づけ、下記4項目を中期経営計画の重点項目として掲げ、スタートしました。

- ① 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群と調達・生産体制の完成
- ② 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルが完成し、全国津々浦々への出店を実現
- ③ 自発的な組織風土による、各店・各国・地域の自律的成長の実現
- ④ 個店経営と土着化を支える事業基盤の完成

営業収益	営業利益	店舗数
<b>7,000億円</b>	<b>750億円</b>	<b>1,300店舗</b>

中期経営計画の詳細 ▶ [https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/finance\\_results/mt\\_business\\_plan/](https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/finance_results/mt_business_plan/)

## 2022年8月期

中期経営計画の初年度にあたる2022年8月期におきましては、商品力の強化および収益面では課題が残った一方、国内外での出店加速、組織面の強化、店舗現場の人財育成は順調に進み、事業基盤の構築に努めました。

今後、出店ペースを加速していくにあたり、商品の質を保ち、環境にも配慮したうえで、適正価格の商品を安定して製造・供給することが重要となります。

また、中期経営計画の達成には、社員の自律性がカギとなります。中央集権型・管理統制型の組織から、自律分散型の組織づくりに注力していくとともに、多彩な価値観を取り入れ、組織風土を活性化させることで、持続的な成長を実現していきます。

営業収益	<b>4,961億71百万円</b>	(前期比9.4%増)
営業利益	<b>327億73百万円</b>	(前期比22.8%減)
経常利益	<b>372億14百万円</b>	(前期比18.0%減)
親会社株主に 帰属する当期純利益	<b>245億58百万円</b>	(前期比27.6%減)

## 課題

- 商品：刷新やアップデート、時代に合ったコンセプトへの切り替えが遅れています。
- 生産体制と原価構造：衣服・雑貨の販売苦戦に加え、急激な円安や輸送費の上昇により、営業総利益率が低下しています。
- 認知低迷：単品買いのお客さまの割合が高く、生活全体を支える存在として認知されていません。若年層への訴求が低迷しています。
- 店舗収益構造：商品力不足により、各店舗の坪売上高が伸び悩み、利益が伸び悩んでいます。
- 経費の高止まり：倉庫や物流、システム運用などの経費が高く、構造的な変革が必要です。
- ESG推進：本業での推進の観点で、商品開発における貫徹、インパクトのある事業確立ができていません。土着化活動が店舗収益に還元される構造には未達です。

## 2023年8月期 6つの重点取り組み

### 1. 商品力の強化 → P.29

衣服・雑貨、生活雑貨ともに生産・商品開発チームを強化し商品力を高めていきます。商品開発の方向性は、「究極に引き算され、完成された、質の良い定番商品」「世界中の暮らしの知恵から学び、“わけあって安い”を実現した商品」の2方向を掲げています。これまでの既成概念にとらわれず、日常生活でお客さまが使えば使うほど社会課題の解決に役立ち、地球環境が良くなる商品を開発し提供していきます。

### 2. 生産の内製化 → P.37

2021年9月に立ち上げた開発・生産部を中心に、工場との直接取引、産地開発や産地移転、生産量の平準化など、生産者の都合に合わせた効率的な生産体制を構築し、コストを最小化します。2024年8月末までに工場との直接取引比率約80%（2022年8月期は20～30%）を目指し、人員を強化します。

### 3. 商品マーケティングの強化 → P.31、33、35

今後は、個別商品の広告宣伝を強化します。商品力はあるものの、消費者に価値を訴求しきれていない既存商品において、SNSなども活用し、価値を見出してもらえるような取り組み・コミュニケーションを行います。

### 4. 店舗網・新チャネルの確立 → P.41

国内では年間100店舗のペースで、食品スーパーマーケットの横を中心に600坪店舗の出店を進めます。これらの店舗においては、日用品の売場拡充を進め、日常生活で役に立つ店舗を目指します。また、自社の店舗以外のチャネルとして、コンビニエンスストア、生活協同組合（生協）の宅配、食品スーパーマーケット内での無印良品コーナーの設置なども進め、店舗網や販売チャネルを拡大していきます。

### 5. オペレーション強化 → P.53

良品計画は、個店経営を進めていくため、その基礎となる、人財育成および店舗や本部のオペレーション力を強化していきます。効率的な標準オペレーション、盤石な事業基盤、強力な店舗サポート力があるからこそ、個店経営を実践できます。人財育成による意識改革と並行して、ITインフラも強化し、新しいオペレーションを再構築していきます。

### 6. 本業としてのESGの確立 → P.57

製造小売業の本業においてESGを推進していきます。具体的には、地球環境（E）や社会（S）を良くする商品の開発、会社の枠組みを超えるガバナンス（G）体制の確立を目指します。また、行政やさまざまなステークホルダーとの連携により、ヘルスケア事業、店舗を活用した食と農の関連事業、地域の未利用資源の活用などの事業を推進します。

日常生活の基本を担う商品群

商品別  
営業収益  
構成比  
2022年8月期

衣服・雑貨

⇒詳細はP.31

営業収益 **1,827億円**  
構成比 **36.8%**

主要商品

- ・ 婦人ウェア
- ・ 紳士ウェア
- ・ 靴・バッグ・服飾雑貨
- ・ こども服
- ・ インナー・ルームウェア
- ・ 靴下・ストッキング・レギンス
- ・ MUJI Labo
- ・ MUJI WALKER
- ・ 伝統・知恵から生まれた服



営業収益の推移



生活雑貨

⇒詳細はP.33

営業収益 **2,327億円**  
構成比 **46.9%**

主要商品

- ・ コスメ・ケア用品
- ・ アロマ・ルームフレグランス
- ・ 文房具
- ・ アルバム・ファイル・ホルダー
- ・ キッチン用品
- ・ 家具
- ・ 食器・テーブル用品
- ・ 家電・照明器具
- ・ 自転車・三輪車
- ・ ベット用品
- ・ 収納用品・収納ケース
- ・ 寝具
- ・ タオル・バス・トイレ用品
- ・ 掃除・洗濯用品
- ・ グリーン・ガーデニング
- ・ Found MUJI



営業収益の推移



食品

⇒詳細はP.35

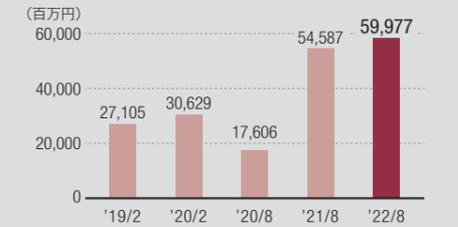
営業収益 **599億円**  
構成比 **12.1%**

主要商品

- ・ レトルト・缶詰・調味料
- ・ 冷凍食品
- ・ 菓子・製菓材料
- ・ 茶葉・飲料



営業収益の推移



その他

営業収益 **207億円**  
構成比 **4.2%**

主要事業

- ・ MUJI HOTEL
- ・ Café&Meal MUJI
- ・ キャンプ場
- ・ 住空間事業
- ・ IDÉE



※ 2020年8月期は事業年度変更に伴い、2020年3月1日～8月31日までの6ヵ月となっています。

# 良品計画のものづくり



## 「使えば使うほど世の中が良くなる」—良品計画が目指す、これからのものづくりの考え方

無印良品の商品が日々の生活の役に立ち、世の中に広がり、使う人が増えるほど環境負荷も減り、社会課題も解決していく。そんな商品やサービスを開発し、生産していきたいと考えています。一方で、そのようなものづくりは、良品計画だけでできることではありません。良品計画の理念やものづくりにおける思想に共感いただけるお取引先、お客さま、地域社会、行政、そして従業員など、関わるすべての皆様が、無印良品のものづくりに自由に参画し、意見やアイデアを出し合い共創することで、新しい価値のある商品が生まれます。無印良品は、そのようなオープンなイノベーションの場でありたいと考え

ています。また、使い終わって役目を終えた商品を捨てずに店舗へ持って行くと、次の原材料として再生される。これまでごみとして焼却処分されていたものが、無印良品に持って行くと資源になる。地球環境への負荷を低減し、天然資源の消費を抑え、資源を循環させて新たな商品を生み出す、それを社会全体で可能とするようなコミュニティを、皆様とともに構築していきたいと考えています。無印良品の商品群は、生活の基本を支える「衣服・雑貨」「生活雑貨」「食品」と多岐にわたりますが、こうした「ものづくりの考え方」を根底に据えて実現すべく、企画・開発を行ってまいります。

## 商品戦略 衣服・雑貨

### 基本方針と戦略

衣服・雑貨事業では、「原点回帰」による抜本的な改革を進めます。

ものづくりの原点である「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」に立ち返り、環境や生産者に配慮した素材を選び、すべての工程において無駄を省き、必要なものを必要なかたちで提供する、実質本位のものづくりをあらためて徹底します。

### 課題認識

- “無印良品らしさ”にとらわれた企画開発力の停滞
- 衣服訴求力の弱さ、認知の低迷
- ターゲット設定の乖離
- 在庫消化率低下による値下げ販売の拡大

### 重点取り組み

#### ● 「無印良品」の衣料品の再定義

“無印良品らしさ”にとらわれ、内向きの商品開発を続けたことにより、近年、衣料品の売上が低迷していました。そこで、あらためてものづくりの原点に立ち返り、「生活の基本を支える」ために、幅広い年齢層の方々から日常的に着られる商品開発を行います。具体的には、サイズやパターン（フィット感やかたち）の見直し、類似アイテムの整理と絞り込み、アイテム単品の完成度の向上により、多くの方に長く愛用していただけるようなオーセンティックな定番商品を拡充していきます。

#### ● 商品開発体制の刷新

衣料品の商品企画チームを刷新し、外部で経験や実績のある人材をデザイナーやディレクターとして招聘するとともに、社内からも販売員出身の20～30代を多く登用しています。店頭でお客様の要望や不満に直接触れた経験のある若手の声を生かして、従来の“無印良品らしさ”に対する先入観を持たない衣料品を商品化できる体制づくりを進めています。

#### ● 訴求の強化・拡充

これまでは、衣料品、生活雑貨、食品の品揃えの多さや単品陳列が多かったことにより、衣料品の価値を伝えきれていませんでした。そこで、商品のディスプレイ方法を大きく変更し、マネキンを使った全身コーディネートで展示することで、見る人が着用イメージを持てるようなスタイリング提案型に切り替えていきます。加えて、小冊子やデジタルでの発信も行い、無印良品の衣料品の価値を徹底して訴求することで認知の拡充を進めます。

#### ● 生産体制強化による適時適量の商品供給

不振の衣料品処分を進めた結果、大幅な値引き販売をせざるを得なくなり収益性が悪化しました。今後は、商品開発体制を刷新し、お客様の声やニーズを捉え、価値のあるオーセンティックな定番商品の品揃えを強化していきます。そのためには、最良の工場で適切なタイミングに適量を生産調達し、店舗へ供給できるよう、商品開発から生産調達を自社内でコントロールできる体制を構築していきます。

### 原点回帰で改良した商品

#### 「あったか綿」インナーシリーズ

衣料品改革の第一弾が、2022年10月から販売を開始した「あったか綿」インナーシリーズです。一般的に、機能性肌着は化学合成繊維が主流ですが、「天然繊維より合成繊維のほうが、機能性が高い」という先入観を捨て、無印良品が長いあいだ素材として生かしてきた“綿”に着目しました。

通常の綿よりも汗や湿気と結合する分子を増やす特殊な技術によって、綿本来の吸湿発熱性をさらに高めました。化学繊維が肌に合わない方や、天然素材の肌触りを好まれる方など、多くの方が安心して機能を体感できる商品をお届けします。



### Interview

## 担当役員メッセージ

# ESGの観点からものづくりの本質を見直し、 定番商品に磨きをかけ、 幅広い層に訴求する売場をつくる

### コアなファンだけでなく、幅広い層に向けた商品構成へ転換

日本の衣料品業界は原料高やエネルギーコスト、円安の影響などにより非常に厳しい状況に置かれており、長い目で見ると、競争優位性のない企業の淘汰が進み、コアでニッチな中小規模の企業が、グローバル企業だけが生き残ると考えています。そのような中で、他社との差別化を図るために重要となるのがESGへの本質的な取り組みです。ものづくりの原点である「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を徹底的に掘り下げ、環境負荷を低減し、環境を良くする素材を使い、貧困などの社会課題を解決する商品開発を続けていきます。その上で、コストを抑え、低価格で提供することを目指します。

当社は、ここ数年、一見すると違いがわからない4種類のTシャツを販売するなど、ファッションに深く興味がある方やMUJIブランドのコアなファンに向けたニッチな品揃えに偏っていました。今後は幅広い層の方々手に取っていただけるよう、加工を最小限に抑えたデニムや、天然繊維でつくられていながら高い保温性を持つ「あったか綿」インナーシリーズ、着用するシーンに合わせて異なる厚みのラインアップを揃えたメリノウールセーター、重ね着しやすい厚みと軽さが特徴の再生ナイロン生地を使用したダウンといった生活者目線のラインアップを中心に、商品構成や売場の改善を進めていきます。

### ESGに配慮した質の高い定番商品の開発が製造工程の改善に貢献

中長期的な取り組みとしては、時代に合った質の高い定番商品をつくる計画を立てています。定番商品の「古い」「ダサイ」といったイ



### 岡崎 令

上席執行役員  
衣服・雑貨部、産地開発部、生産部 管掌

メージを打ち破り、シーンに合わせてコーディネートしやすい商品を開発するとともに、それらをお客さまに伝えられるような売場づくりに注力していきます。これまで展開していた単品での商品展示を、マネキンを使用して全身コーディネートを見せる展示に変更するなど、すでに売場づくりの取り組みは進んでいます。今後は、衣服専門店のオープンも検討しています。

また、定番商品の完成により、製造過程のブラッシュアップもできると考えています。これまでは良品計画の都合でスポット的に製造を発注していましたが、生産を標準化し発注スケジュールを工場と共有することで、低価格と生産の効率化が可能になります。また、商社や工場に委託していた生産にか

かる業務を内製化するため、人員を3倍に増員すべく、デザイナーやパタンナー、生産管理の人財を積極的に採用し、組織の強化を進めています。

### 良品計画にしかできないサプライチェーン構築を目指して

産地の社会課題解決に目を向けた産地開発、素材開発にも取り組んでいます。その一つとして注力しているのは、環境負荷の少ない天然素材「カボック<sup>®</sup>」です。「カボック」は商品化が難しいと言われていましたが、産業化していくために、まずはインドネシアから始めています。（調達の詳細はP.39-40をご覧ください）

また、無印良品イコール天然素材というイメージを築いてきましたが、地域特性やアイロンの手間を省くなど用途によっては合成繊維を使ったほうが合理的であることもあり、「3つの視点」の原点に立ち返り、新たな素材開発、産地開発に尽力していきます。

※ 詳細はP.40

## 商品戦略 生活雑貨

### 基本方針と戦略

生活雑貨事業では、既存の商品をすべて見直し、無印良品がこれからの時代にどうあるべきかを再定義していきます。目指すものは、商品を通じてお客さまの生活を豊かにすることです。無印良品の思想や理念を通じ、商品が生活の中で本当に役に立ち、必要とされるものであるかを見極めていきます。

### 課題認識

- 主力商品のブラッシュアップによる商品力強化
- 現代の生活や社会課題に対応する視点での商品開発
- 収益性を高める新しい事業構造の確立

### 重点取り組み

#### ●固定観念の打破、今の時代の“基本商品群”の再構築

無印良品とはこうあるべき、これでいい、というこれまでの考え方が固定観念となり、商品の企画開発を行ううえで生活者視点とのズレが生じていました。無印良品は、衣料品、生活雑貨、食品と幅広い品揃えがありますが、「日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群」として点検すると、欠落しているものも多く存在します。これからは、あらためて生活者の視点で商品構成を見直し、生活の基本となる品揃えを完成させます。

#### ●商品開発力を再構築する組織づくり

無印良品のものづくりは、社会の課題や違和感を鋭敏に感じるところから始まります。自分が一番厳しいお客さまとなり、かつ評価者として、感じとった課題を解決できる商品は何かということ、制約なく発想し見極める力を育成します。まずは、無印良品のDNAを受け継ぐ中堅世代や店舗でお客さまの声に直に触れ課題を感じてきた若い世代の育成を強化します。そのうえでオープンポジションの採用も加速し、知識と経験のある外部の人財と、店長経験者が協働し、切磋琢磨することで、商品の企画開発に活かせる組織づくりを目指します。

#### ●クロス・マーチャンダイジングと認知向上

これまでの無印良品では、カレーを買う方、化粧品を買う方、靴下を買う方といった、目的を持って買い物をされる方が多く、それ以外に展開する商品群が認知されていないケースも多くあります。そこで、日用品など生活の基本に特化した「無印良品 500」や、スキンケアを中心としたパーソナルケアに特化した店舗の出店、また季節や生活のシーンに合わせた商品を面で展開するなど、商品展開の認知拡大とクロス・マーチャンダイジング(商品化計画)の強化を図ります。

#### ●強みを生かした独自の土壌を創出

良品計画の強みは、商品やサービスを通じて社会の役に立つという理念と、それを実現するための生活者視点でのものづくりです。これからの無印良品は、この強みを生かした独自の立ち位置の構築を目指します。具体的には、世界の知恵や地域の文化などから専門性の高い商品を集め、コミュニティセンターとしての役割を持った独自の場を地元の商店や農家、企業の方々と共創していきます。

### 本質と価値にこだわった商品開発

#### 化粧水

1997年に発売を開始した化粧水は、スキンケアの本質だけを追求した、簡素なイメージとリーズナブルな価格から、高価格帯での販売が中心だった当時の化粧品業界におけるアンチテーゼでした。

「化粧水に欠かせない基本の成分が水だからこそ、とことん水にこだわったスキンケアをつくりたい」と考え、たどり着いたのが、不純物が少なく、飲料水としても使われている岩手県釜石の釜山跡の洞窟から湧き出す天然水でした。より多くの方々に使っていただけるよう、化粧水本来の機能や成分にこだわってつくりました。最近では、装飾のないシンプルなボトルデザインが男女問わずに支持をいただき、ラインアップも広がっています。また、環境にも配慮した詰め替え用や、包装容器の軽薄化によるプラスチックの削減も進めています。

化粧水は、今でこそ無印良品を代表する商品の一つとなりましたが、開発当初はマイナーな存在でした。固定観念を打ち破り、ものの本質や価値にこだわった商品開発。この精神をもう一度思い出し、これからの生活雑貨の商品開発に生かしていきます。



### Interview

## 担当役員メッセージ

## 良品計画の理念を大切にしつつ、 既存の枠を超え、変化する生活者の視点で 新たな価値提供を目指していきます

### ものを買う価値観の二極化が加速し、お金の使い方がシビアに

近年、物価高をはじめとする経済環境の変化や環境、社会課題への意識の高まりに伴い、消費に対しての価値観や判断基準が変化しつつあります。「安ければよい」という考えと、「良いものを購入して長く使いたい」という考えの二極化が進んでおり、ものに対するお金の使い方が全体的にシビアになっていると感じます。そのような環境下で、良品計画が持つ生活者視点の発想や環境を意識したものづくりといったコンセプトは、「良いものを長く使いたい」お客さまの要望に対応すると考えています。

一方、他社も私たちと同じように生活者視点を持ち、コストを抑えた商品開発を強化しているのも事実です。私たちは、良品計画の理念を体現し、お客さまに持続的に選んでいただくためにも、これまでの商品を超えるような商品開発を進めていかなければなりません。機能的で手に取りやすい価格であり、デザイン性も兼ね備えていることはもちろん、ものを売る企業として、長持ちする、ごみにならない、環境負荷が低いものづくりを徹底し、そのことをきちんと伝えていこうと考えています。

### 必要かつ十分な品揃えに絞り込まれた、専門店の集合体へ

中長期的な視点で考えると、良品計画にしかできない独自のポジションを築いていく必要があります。その役割を担うのが日用品などの生活の基本商品を過不足なく提供し、同時に専門性の高い品揃えを提供する店舗です。生活するうえで必要となるものに究極的に絞り込まれ、かつ一つひとつの商品は専門性の高い品揃えを実現す



嶋崎 朝子

上席執行役員  
生活雑貨部 管掌

る店舗です。店舗の中でも、毎日使う頻度品は、見やすくストレスなく短時間で買い物ができる売場とします。一方で食卓や眠り、家事といった生活のワンシーンにおいては、世界の知恵や地域の文化などから専門性の高い商品を集めた売場を確立していきます。

無印良品であれば、日々の生活に役立ちながらも、専門性を兼ね備えたわくわくする店舗づくりを両立できると考えています。そのためには、環境にも配慮され、価格にも納得でき、使ってみたらさらに満足できる、そのような期待に応えられる商品ラインアップで、無印良品らしさの再構築をしていきたいと思っています。まずは、2023年8月期で生活必需品の品揃えを完成させます。それと同時に、現在の商品の見直しも重要な取り組みとして行っています。単に価格を下げるのではなく、使い

勝手が適切であるのか、どのようなニーズが商品に求められているのか、毎週、お客さまの声を確認し、基本となる商品をブラッシュアップして価値を高めています。2つの取り組みを同時に実施し、商品ラインアップを広げていきます。

### 無印良品にしかできない価値の創造に向けて

良品計画の強みの一つに、商品を通じて築いてきたお客さまとの信頼関係があります。例えば、スキンケアやタオル、寝具など肌に触れるものは、参入障壁が高いことがあります。しかし、良品計画のものづくりに対する考え方や理念に共感してくれたファンの方が多数いたからこそ、身につけるもの、肌に触れるもの、体の中に入れるものなど衣食住すべての商品を展開することができています。その信頼をもとに、本質を見極めた商品開発に磨きをかけ、日常生活の基本を担う無印良品を目指したいと思っています。

## 商品戦略 食品

### 基本方針と戦略

良品計画の売上高における食品の構成比は2022年8月期の時点で約12%ですが、2030年に向けてこの構成比を30%まで引き上げることを目標としています。そのためには食品の領域で「想起率No.1」となることが重要です。単に種類を増やすのではなく、カテゴリーごとに“無印良品らしい”商品を増やすことで、今日のメニューを考えたときに「〇〇といえば無印」と思われるような商品ラインアップをつくります。また、地方では農業が産業の中心であることが多いため、食品の領域は良品計画が掲げている「地域への土着化」に向けても大きな役割を果たします。産地直送の生鮮食品を扱う店舗の出店や「不揃いりんご」の販売などを通じ、土着化の取り組みも牽引していきます。

### 課題認識

- 商品の「ストーリー」が十分に伝わらず、定番商品に関してもリピート購買が鈍化
- 売場における見せ方に変化がなく、新商品・季節商品が埋もれてしまった
- 適切な供給ができる生産体制が整っておらず、短期間で需要が上昇した場合に供給が追いつかないものがでている
- カレー、パウムといった主力商品に並ぶ新たな新商品開発の遅れ

### 重点取り組み

#### ●来店動機の創出

商品そのものが持つストーリーや、商品を通したライフスタイルの提案など、商品のメッセージを伝えることができる「場」があることは無印良品の強みの一つです。季節の素材を使った商品や、食卓全体を考えた新たな「食」の提案ができる商品を前面に押し出した店頭プロモーションを強化することで、お客さまに店頭で足を運んでいただき、商品のメッセージを伝えることに注力していきます。定番商品に関しても季節を意識したパリエーションを生み出すなどの工夫を凝らし、やみくもに商品数を増やすことは避け、ご来店の楽しみを創出していきます。

#### ●無印良品品質の付加価値

無印良品のものづくりの基本である「3つの視点」は、地球環境や生産者に配慮した素材を選び、すべての工程において無駄を省く。そこに「世界の食文化に学ぶ」ことをプラスして、お客さまが本当に必要なものを必要なかたちで提供していきます。流行に乗った商品開発ではなく、いつでもお客さま目線に立つことでお客さまにとって本当に必要なものを提供できるように商品開発を進めています。また、「価値と価格のバランス」も大切にしています。お客さまは無印良品に安さだけを求めていないため、素材にはこだわり、無印良品品質を保っていきます。今期は特に四季の移り変わりを大切に、旬のくだものを使った涼菓子やドリンクなど季節を楽しむ食品、新ジャンルへ注力し、現在の主力商品に続く新商品開発をしていきます。

#### ●地域への土着化の推進

食品事業が発展していくためには、「食と農」が大きなテーマになると考えています。地元の隠れた名産品や流通量の少ない生鮮食品を全国津々浦々のお客さまにお届けするためにも、販売経路を拡大します。生活協同組合（生協）の宅配やコンビニエンスストア、食品スーパーマーケット内の無印良品コーナーの設置などを進め、地域によっては行政とも連携し、農からつながる製造小売業を整備します。

### 新たな市場を開拓した商品開発

#### 炊き込みごはんの素

良品計画が「日常生活の基本を担う存在」を目指すにあたって、毎日口にする食品商品の開発は重要となります。その中でも良品計画が市場シェアを伸ばしている商品が「炊き込みごはんの素」です。

炊き込みごはんの素の市場規模は大きくありませんが、手軽にごちそう気分が味わえるため安定した需要があります。毎日のごはんを手軽にかつおいしく提供したいとの思いから商品開発に取り組んでいた良品計画では、2002年にパエリア、カレーピラフ、チキンピラフの3種類を発売しました。開発にあたってのコンセプトは素材の味を生かし、誰にでもおいしく炊けること。改良を重ねて、2010年には現在の仕様である具材とだしを別添えるかたちに変更しました。2022年8月末時点では14種類まで商品開発が進み、またマーケットシェアも13%まで拡大しました。

2023年には炊いたごはんに混ぜるだけでつくれる「混ぜごはんの素」や、おこわ米と具材がセットになった、「炊き込みおこわの素」も発売しました。今後も毎日の食卓に手軽さとおいしさを提供できる商品開発を進めていきます。



### Interview

## 担当役員メッセージ

## “これ”と決めた分野で「想起率No.1」を目指し、感じ良い「食」の提供を実現

### 力を入れるべきはトレンドよりも「なじみのある料理」

良品計画では、食品市場におけるトレンドをおさえるよりも販売する地域の人にとってなじみのある味に注力することが大切と考えています。実際に数万人規模の調査では、多く食べられているのはトレンドの料理ではなく、なじみのある料理だとの報告もあります。例えば、日本であれば「唐揚げ」「ラーメン」「うどん」といった料理を高いクオリティで提供するというのが、私たちが考える生活に寄り添った商品展開です。むやみにトレンドを追うのは良品計画らしくないと考えています。

生活を支えるという観点で、お客さまにとって何が必要かを想像し、マーケットの動きを見続ける必要があります。単純にラインアップを増やすのではなく、おいしさや利便性を高め、無印良品ならではのストーリーを伝えることがお客さまからの評価につながるはずです。

### 徹底的に掘り下げ、新しい発想で商品を生み出すことが無印良品の役目

中長期的には、食品ジャンルのすべてで地位を築くのではなく、“これ”と決めた分野でやりきることを重要視しています。「今日はパスタを食べたいから、無印良品に行こう」と想起してもらえるよう、特定のジャンルにおいて「想起率No.1」となることが目標です。例えば、「炊き込みごはんの素シリーズ」は今でこそ良品計画を代表する商品となりましたが、もともとはマーケット自体も小さく、あまり目立たない分野でした。しかし、そのジャンルの可能性に気づき、商品開発を続け、徹底的に掘り下げていけるのは良品計画ならではの強みでしょう。現在では良品計画の有力商品であるレトルトカレーやパウムも同じ成功例と言えます。



高橋 広隆

上席執行役員  
食品部 管掌

強いジャンルを増やすためには、まだまだ商品をブラッシュアップする必要があります。そのためにも社内を強化するだけでなく、外部の力も活用して良いものをつくる方向を目指しています。すぐれた製造業者からなるチームをまとめ、新しい発想で商品を生み出していくことが私たちの役目です。

具体的な施策として、まずは年間のスケジュールを作成し、プロセス管理を実施するといった基本的な取り組みを徹底していきます。そのうえで、「春には桜を使ったお茶」といったように季節を感じさせる商品をリリースし、“季節商品”というジャンルでも「想起率No.1」を目指します。各時期にやるべきことが定着すれば、自ずと今やるべきことも明確になり、効率的に仕事を進めていけるはずです。

### 安くておいしいだけではない、商品のストーリーを伝えることで、新たな食生活の価値の提供へ

私はこれまでにスーパーマーケットやコンビニエンスストアといったさまざまな食の小売りに関わってきましたが、無印良品の商品にはコンセプトやストーリーがあり、それを伝えていく「場」として店舗があるため、その点が他社と大きく違うと感じています。そういった意味でも、単純に安くておいしいものを売っていただけでは良品計画が食品を扱う意味がないと考えています。伝統の知恵や食材の産地にもこだわり、食と農、地産地消、冷凍技術などを組み合わせて、大量生産ではない良さを実現していくことも目指しています。

商品としてお客さまの手元に届くまでのストーリー、食べる時の新たなスタイルの提案など、プロモーション活動もしっかりと伝えていくことで、無印良品にしかできない新たな食生活の価値を提供し、「感じ良い食」に貢献していきます。

## 商品戦略 調達・生産

### 基本方針：「役に立つ」

良品計画の根本方針である「社会や人の役に立つ」の視点で、「日常生活の基本を担う」ため、倫理的で透明性の高いサプライチェーンでつくられた、人にも環境にもやさしい自然素材を中心とする商品をはじめ、調達・生産体制の見直しも行っていきます。

### 調達方針

原料となる素材は、地球、動植物、生産者に余計な負荷をなるべくかけない方法で採取、栽培されたものを選択するよう取り組んでいます。また、一次原料については可能な限り生産地がトレースできるものを使用し、中でも主要な原料は実際に生産地を訪れ、採取・栽培場所の状況や生産者の暮らしを自分たちの目で確認しています。

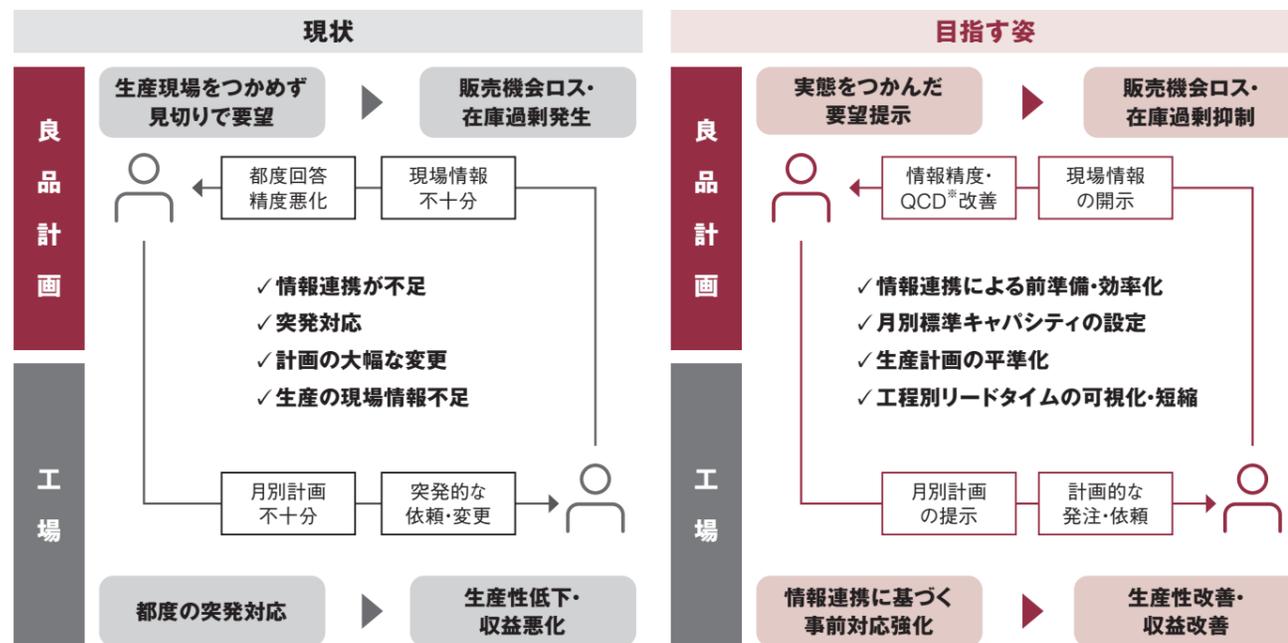
### 課題認識

現状では、良品計画がつくりたいタイミングで生産を依頼していることにより、繁忙の差が激しく、結果的にコスト効率を悪化させてしまっています。そのため、中長期的に販売計画を作成し、生産者とコミュニケーションをとることでコスト効率の改善に努めます。

## 生産体制

### 生産の平準化・期中生産の強化

良品計画は、生産パートナーの工場との直接取引を拡大し、生産調達機能および人財の内製化を進めています。良品計画が中長期の時間軸でつくった販売計画をもとに生産計画を作成し、生産パートナーと直接対話・連携することで生産の平準化・効率化に取り組んでいます。これにより、これまで発生していた不要なコストも削減していきます。



\* QCD:Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)

### グローバルでの調達・生産体制の確立

良品計画は、これまでほぼすべての商品を日本の本社で企画・開発し、世界の無印良品の店舗で同一の商品を販売してきました。これからは、グローバル共通の商品群に加え、世界の国・地域ごとに異なる「日常生活の基本」を支えるために、海外事業会社やソーシング機能会社が現地の生活者ニーズや仕様を生かした商品企画、開発、調達を行う体制の構築を進めています。

### 調達・生産を通じた産地の経済発展への貢献

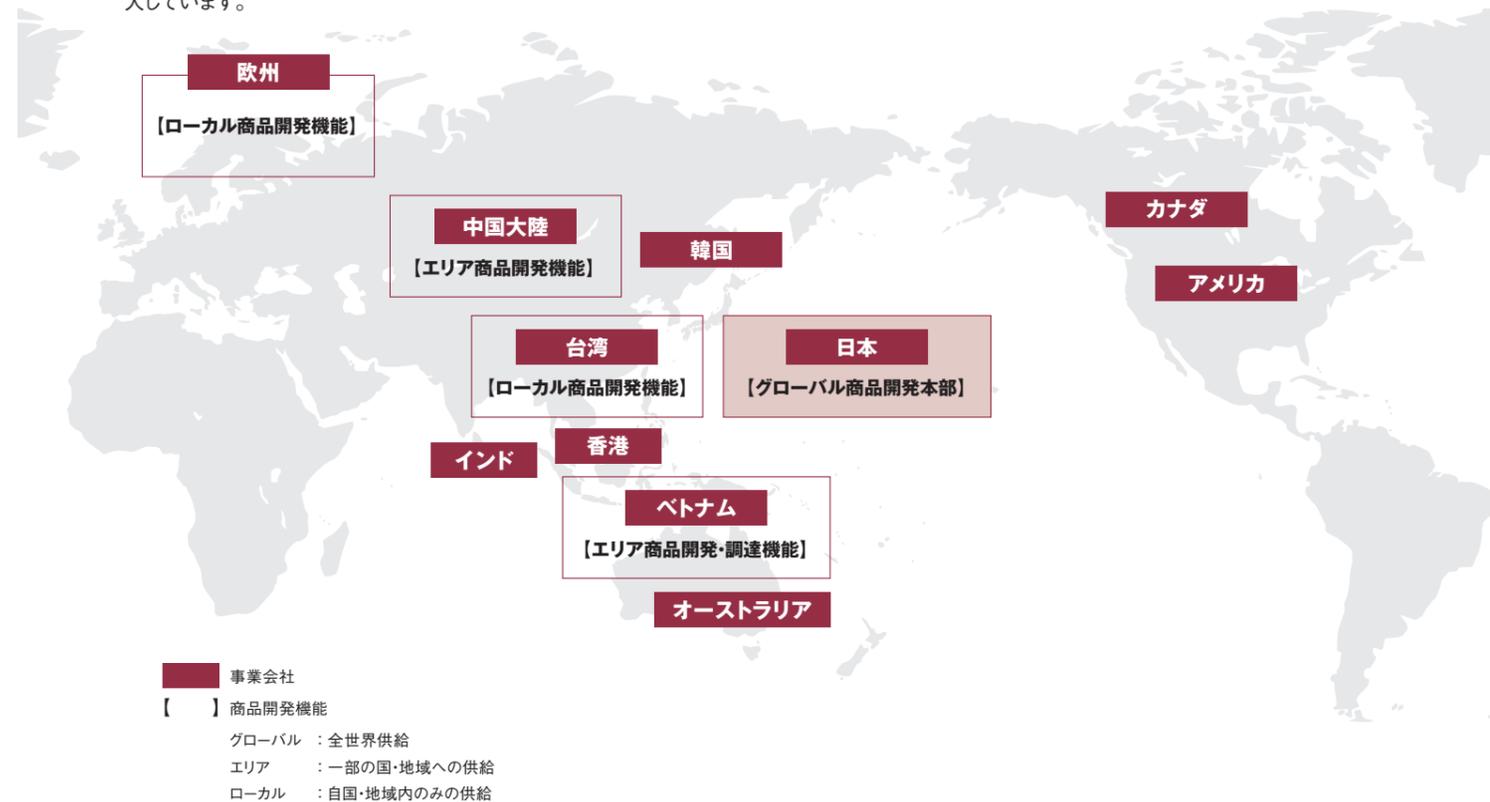
良品計画は、グローバルでの調達・生産体制の確立を通して、産地の経済発展や産業づくりにも貢献することを目指しています。商品生産における対価は、単なるコストではなく現地の経済発展のための投資と捉えています。生産工場が適切に収益を上げ、雇用を生み、再投資することで規模が拡大し、効率化にもつながり、現地経済の発展にも寄与できます。そのためにも、今後は現地経営者が運営する工場との直接取引を増やしていきたいと考えています。

### つくる側(工場)の視点から見直す商品開発

商品開発においては、生産工程まで深く入り込み、つくる側である工場の視点や都合から、商品の企画自体や工程を見直すことで効率化と原価低減を実現します。サイズやデザインを工夫し、今ある原料や設備を生かして、無駄なコストとエネルギーをかけずに、ちょうどよい商品を生み出すことができる、そうした工夫や知恵は大きな創造力になります。今後は、つくる側の視点にも配慮し、クリエイティブに見直していきます。

### 各国における商品開発

これまでは主に日本で開発した商品を海外事業会社に供給してきましたが、中国大陸やベトナムでも商品開発を加速し、各国への供給も強化・拡大しています。



## 商品戦略

# 原料調達

### 素材の選択

無印良品は、倫理的な意味を持ち、地球環境や動物福祉、社会に配慮した「環境配慮型素材」を選択します。

その調達量を増やすことで、資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現に貢献します。

無印良品は1980年の誕生以来、環境・社会に配慮した3つの視点、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を守りながら商品をつくり続けています。

私たちは、世界中のさまざまな素材を使用しているため、自然環境や動植物への負荷低減を重要な課題と認識し、持続可能な素材調達を目指します。

また、事業活動全体における、生態系への影響を把握し<sup>\*1</sup>、生産者や行政、地域の皆様とともに、影響の低減と環境の保全に取り組みます。

これからも、使う人やつくる人、自然に対する向き合い方を考え、責任ある素材の調達を進めます。

※1 詳細はP.63  
生物資源・生物多様性方針 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/biodiversity/>

### 自然由来

#### 植物繊維

##### ●綿(コットン)

無印良品では、オーガニックコットン、認証を取得したコットン、再生コットンを「環境配慮型素材」としています。

化学農薬や化学肥料の影響をなくし、健全な土に戻す3年以上の事前管理を経て、生態系に影響を及ぼす可能性のある遺伝子組み換え種子を使わずにつくられた綿だけをオーガニックコットンと呼びます。また、オーガニックコットンの種を寄付して、生産量を増やしていく試みを2021年からスタートしました。

再生コットンは、服の生地を裁断する際に発生した端切れなどを廃棄せずに仕分け、粉碎してワタ状に戻し、未使用の綿と混ぜて再生させた素材です。



##### ●麻(リネン)

リネンは、少ない農薬や肥料、水で栽培できる環境負荷の少ない植物です。繊維に加え、亜麻仁油などに使われる種、建材や農業資材に使う茎や根に至るまで、余すところなく有効に活用することができます。また、リネンには、短期間で急速に成長しCO<sub>2</sub>を効率よく吸収するという特長もあります。

無印良品では、トレーサビリティ<sup>\*</sup>が確認できるものを使用しています。また、一部の商品では、有機栽培のリネンを使用しています。無印良品のオーガニックリネンは、雪解け水に恵まれ害虫の少ない農場で栽培されています。

※ トレーサビリティ：原材料の調達から生産まで追跡可能な状態にすること



##### ●ヘンプ

ヘンプは、世界最古の栽培作物と言われており、昔から日本でも使われてきた植物繊維です。種は、食料や化粧品オイルなどに使われ、茎の芯部分は建材や自動車の内装材などに使われています。

また、ヘンプは百日草と呼ばれるほど生長が早く、CO<sub>2</sub>を効率よく吸収し、病害虫にも強く農薬をほとんど必要としないため、少ない肥料や水で栽培できる環境負荷が少ない植物です。通気性と吸放湿性にすぐれ、丈夫で速く乾きます。また、天然の抗菌性や紫外線遮断効果などの機能も期待されています。



##### ●ジュート

ジュートは、耐久性の高い特徴を生かして、古くから穀物袋やラグなどに利用されてきました。

熱帯、亜熱帯地方の高温多湿で農業に不向きな湿地で主に栽培され、麻と同様に、成長速度が非常に速く、CO<sub>2</sub>を効率よく吸収します。病害虫にも強く農薬をほとんど必要としないため、少ない肥料や水で栽培できる環境負荷が少ない植物です。



##### ●カボック

カボックは、カボックの木の实からつくった植物繊維です。主な産地はインドネシアやタイ、インドです。農薬や肥料や水やりがほとんど不要で、大木に育ちながら、多くのCO<sub>2</sub>を吸収し続けます。木の实の収穫の際に幹を伐採する必要がないので、環境負荷が非常に少ない素材として注目されています。

カボックの特徴は、繊維の中心が空洞で多くの空気を含み、世界で最も軽い天然繊維と言われていることです。寒いときには湿気を吸い、保温を助け、一方、暑いときには湿気を放出し、快適な状態を保ちます。



#### 動物繊維

##### ●羽毛(ダウン)

ダウンは、飼育環境における動物の「5つの自由<sup>\*</sup>」が確保され、かつ強制的な給餌や生きている状態から採取されていないことが第三者機関により厳しく審査、証明された羽毛だけを使用しています。機能性だけでなく、使う人、つくる人、そして自然に対する向き合い方を考えて、原材料を選択しています。 ※ 詳細はP.91



##### ●羊毛(ウール)

ウールは、自然のままのやさしい飼育方法にこだわり、ノンミュールジング<sup>\*</sup>で育てられた羊の毛だけを使用しています。再生ウールは、「資源を無駄にしない」という創業時からの考え方を大切に、廃棄・回収されたウールの商品を粉碎し、再び紡績して再生させた素材です。複数の色が混ざり合った奥行きのある色合いと、素朴な風合いが特徴です。自然とのより良い関係を考え、地球資源の循環および廃棄物削減を目指して、できることから取り組みを進めています。 ※ 詳細はP.63



#### 再生セルロース繊維

無印良品では、リヨセルや、環境に配慮した製造方法でつくられた特定のレーヨン<sup>\*</sup>を「環境配慮型素材」としています。

リヨセルは、成長の早いユーカリ木材を主原料とした繊維で、製造工程時に使用する水と溶媒を99%以上回収して再利用します。特定の製造方法でつくられたレーヨンは、ブナ樹木を主原料とした繊維で、バイオエネルギーなどを積極的に採用し、CO<sub>2</sub>の排出量を抑え、環境への影響を小さくしています。



### 石油由来

#### 合成繊維

無印良品では、特定認証を確認した再生ポリエステル、再生ナイロン、再生ポリカーボネート、20%以上植物由来の成分を含む素材を、「環境配慮型素材」としています。

再生原料を使用することで、CO<sub>2</sub>の排出削減に寄与します。再生ポリエステルは主にペットボトル由来の材料を、再生ナイロンはプレコンシューマリーサイクル(糸生産工程で出た廃棄繊維)の材料を、再生ポリカーボネートはウォーターサーバー由来の原料を使用しています。植物由来原料の拡大や生分解性素材などの開発も進めています。



### その他

#### 残糸、残布

無印良品では、「もったいない」という精神が素材の選択において脈々と受け継がれ、工場ですぐに廃棄される糸を利用した残糸ソックスの販売を2000年に始めました。残糸や残布を積極的に活用することで、アパレル・サプライチェーンで大きな課題となっている廃棄物についても、その削減に向けて日々取り組んでいます。



## 店舗戦略 地域密着型の事業モデル

### 基本方針と戦略

2024年に日本で年間純増100店舗、中国大陸で年間純増50店舗を実現する体制を構築していきます。

そのために日常生活の基本となる商品を中心に、店舗面積の平均坪数とEコマース販売比率の拡大、ならびに個店経営を軸にした地域密着型事業モデルの確立に注力していきます。また、個店経営を実行するスタッフが能力を十分に発揮できる制度改革や店舗運営の見直しにも取り組んでいます。

### 課題認識

国内外の出店は、ほぼ計画どおりに進んでいます。スーパーマーケットの隣接店など、次年度以降も出店を加速させていきます。さらに、販路拡大のためのローソンや沖縄サンエーをはじめとするスーパーマーケットへの商品供給においては、システム連携を推進していきます。

### 重点取り組み

- 地域事業部長を軸として、それぞれの地域に合った出店開発、課題解決に取り組めます。
- 都市部以外の生活圏への出店強化と地域開発やまちの活性化を行える人財力・組織体制を構築していきます。
- 自律的経営へ向けた人事制度・教育体制の整備と店舗運営の生産性・効率化を図ります。
- 地域密着型の個店経営を実現するため、独自のデジタルサービスを構築していきます。

### 出店計画

#### 出店方針

出店は収益性も考慮しながら、地域と連携し、地域とともに長期的に成長するストーリーの描けるエリアを吟味し進めていく方針です。

#### 出店計画

2024年までの計画では、人口10万人あたりに1店舗を目安に、食品スーパーマーケット隣接の600坪店舗を標準として出店を行います。加えて、駅前店、コンビニエンスストア拠点、新宅配などで、合計90億円の売上を目指します。

2022年8月期は、食品スーパーマーケットとの隣接店を中心とした生活圏への出店を強化しました。2023年8月期も引き続き、生活圏への出店を強化しつつ、地域のコミュニティセンターとしての役割を果たす大型店の出店にも取り組んでいます。

#### 出店拡大イメージ

	2022年	2024年	2030年
店舗数	1,136店舗	1,300店舗	2,500店舗



「無印良品 いとく男鹿ショッピングセンター」(2022年4月開店)

### Special feature

#### コープさっぽろとの協業を開始

生活協同組合コープさっぽろ(以下、「コープさっぽろ」と)との協業により、同組合が北海道内の組合員向けに展開する宅配システム「トドック」を通じて、道内ほぼ全域の「トドック」利用者が無印良品の商品を購入できるようになりました。今回の協業の目的は、両組織で道内の生活のインフラ基盤を強化することにより、道内のお客さまの暮らしの一層のお役に立つことです。良品計画は「トドック」の物流網を通じて道内の未出店地域での商品の展開を行います。北海道にお住まいの皆様へ支持されているコープさっぽろと連携することで、道内を網羅し、商品を届けることができるようになります。

また、「コープさっぽろ やまはな店」内に、無印良品として道内初のスーパーマーケット隣接店「無印良品 コープさっぽろ やまはな」を新規オープンしました。2022年には2店舗目となる「無印良品 コープさっぽろ そうえん」もオープンしており、今後もお客さまの生活に「役立つ」店舗を目指して出店を加速させていきます。なお、生活協同組合(生協)との協働は、ほかの地域にも拡大しており、2023年2月には中国四国地方のコープCSネット(生活協同組合連合会コープ中国四国事業連合)での展開もスタートしました。



### Special feature

#### ローソン店舗で「無印良品」の商品販売を開始

生活の基本となる商品やサービスを手に取りやすい価格で、全国津々浦々にお届けすることを目指す取り組みの一つとして、全国のローソン店舗で「無印良品」の商品販売を開始しました。

2023年3月末時点で全国約10,000店で、「無印良品」の靴下、化粧水、レトルトカレー、文具、菓子など生活の基本となる商品約200アイテムが販売されています。2023年中をめどに全国の店舗に展開することを目指すとともに、店舗の立地やお客さまのご要望に合わせて商品ラインアップの拡充を協議するほか、共同での商品やサービスの開発を進め、地域活性化に貢献できる取り組みを拡大します。



### Special feature

#### 店舗受け取りサービス

店舗受け取りサービスは、ネットストアで注文した商品をお近くの無印良品の店舗で受け取ることができるサービスで、店舗にない商品の取り寄せや、話題になった商品の取り置きなどにもご利用いただけます。

また、店舗で受け取るため配送料が無料になり、お支払い方法も店頭払いやネット支払いが選択できます。

店舗受け取りサービスは2011年より一部の商品を対象に開始していましたが、2022年に対象商品を拡大し、食品と超重量商品以外のすべての商品が対象になりました。さらに、ネットストアでの買いやすさを改善し、店頭での案内告知も強化したことで、利用率は大幅に拡大しました。

2022年1月に17%だった利用率(件数)が12月には34%に倍増、売上(金額)ベースでは、2022年1月に5%だった利用率が12月には17%まで拡大しました。

本サービスをご利用いただくことで、配送の効率化や配送料の低減にもつながるため、さらなる利用拡大を目指しています。

#### ネットストア注文商品の店舗受け取りサービス利用率



## 「地域への土着化」への取り組み



**無印良品という店舗を出せる強みを生かし、  
地域にとって身近で信頼される存在に。  
広島での土着化に真剣に取り組む。**

### 思いのある土地で土着化を目指す

良品計画との出会いは2000年、学生アルバイトとして「無印良品 広島アルパーク」(リニューアルオープン前)で働き始めたのが最初です。販売の仕事が楽しかったこともあり、大学卒業後はSE社員\*として入社し、2005年には、「無印良品 ゆめタウン 呉」で店長となりました。その経験をもとに本社員になり、その後はオープニング店長、ブロック店長、エリアマネージャーなど全国津々浦々の店舗でさまざまな経験をしてきました。

さまざまな地域でさまざまな立場で仕事をし、キャリアとしての自信もついてきた頃、良品計画は「第二創業」を迎えようとしていました。会社は変わろうとしている、自分も今までの経験の延長線上ではなく、新しいことに挑戦したいという気持ちになりました。会社はどう変わろうとしているのか、どこに向かうのか、何を実現しようとしているのか、そして自分はどうしたいのかを徹底的に考えました。そんなときに、私の中で「地域への土着化」(店舗が地域住民の方同士が交流しつながらプラットフォームとなること)がキーポイントとなりました。当時、私は東京エリアのエリアマネージャーをしていましたが、土着化を実現するには、「このまま東京に在るのではなく自分の『思い』がある地域で取り組みたい」と思い、広島事業部長として、自身の出身地である広島県に戻ってきました。

\* セールスエキスパート社員(現在は廃止)

### 広島アルパークで地域とつながる

世界最大規模となる1,870坪の売場面積で、国内最大級の品揃えを誇る「無印良品 広島アルパーク」は、2022年4月にリニューアルオープンしました。広島事業部長になってから約7か月のオープン準備期間中に、社内外の人たちと意見交換を重ね、広島はどんな場所なのか、地域の方々は何を思っているのか、何を望んでいるのか、どう変化しようとしているのかを知りました。

そこから生まれたのが、「地域とともにすこやかな場所と生活をつくる」という「無印良品 広島アルパーク」の店舗コンセプトです。この店舗がプラットフォームとなり、広島の人たちとともにより良い地域をつくっていききたい、そんな願いを込めています。

広島県は人口約275万人で、広島市は中国地方最大の都市です。大企業や地場産業があり、海・山・川といった自然にも恵まれています。しかし、よく地元の人が自分たちのことを「惜しい、広島」というのですが、言葉のとおり、地域のポテンシャルを生かしきれていません。例えば、県内では多品目の農作物を育てていますが、生産量が少なく、広島のスーパーには広島県外でつくられたものが並んでいるのを目にします。広島県でも良いものがつくられているのなら、それがもっと地域で消費されるようにならないだろうか、そこに良品計画が役に立てることがないだろうか、と考えました。

### 強みは“店舗”という発信場所、出口をつくれること

良品計画の強みは店舗、つまり「場」をつくれることです。出口がない、発信場所がないから地域の産業が育たないのだとすると、無印良品の店舗で地場の商品を持ち、それを地域へ発信していく。店舗はものをただ売る場所ではなく、こういうことをしたい、ああいうこともやりたいという人たちが集まって、地域に役立つ取り組みや事業の出口をつくり、発信する。自分たちが中心でなくていいのです。

例えば、店内のコミュニティスペース「Open MUJI」では、地域に根差したイベントを催したり、食品売場では広島でつくられた新鮮な野菜売場を設けたりしています。ほかにも、「すこやかな暮らし」というコンセプトに沿って、地域の方々が自分の健康と向き合う機会を提供する「まちの保健室」で、理学療法士や保健師による健康相談も行っています。私たちが実現したいのは、地域の方々にとって無印良品の店舗が当たり前存在し、その店舗で生活必需品が購入できると同時に、地域のことや地域の取り組みについて知ることができる場所にする、ということです。

### 無印良品が身近で信頼できる存在に

「無印良品 広島アルパーク」をオープンし、「無印はそんなこともしているの?」という反響の大きさにも驚かされますが、同時に地域交流では無印良品の信頼性の高さを感じます。例えば、地域課題の解決のためには地域との連携が不可欠ですが、地域で活動する方に無印良品の実現したいことをお伝えすると、その考えに共感してくださる方がとても多いのです。今後はそのつながりを生かして、それぞれの店舗がその地域にとってなくてはならない店舗になるように、それぞれの地域の方とともに作り上げていきます。また、市街地に限らずさまざまな地域に無印良品が新店舗することで、県外に買い物に行くのではなく、県内で普通に生活をしながら広島の魅力に気づけるように、広島での土着化を進めていきます。



地域の野菜を取り扱うため、農場へ見学に行くスタッフと地元の農家さん

現状の課題としては、東京と違って広島県には9店舗しかなく、住む場所によっては車で1時間走らないと無印良品に行けないという状況のため、まだ身近な当たり前の存在とはいえません。身近な存在になるために、今後は中山間地域への出店も検討していきますが、人口が少ない地域において私たちが永続的に存在でき、地域の方々に信頼され、なくてはならない店舗となるために、一つひとつの店舗のあるべき姿を考え、さまざまな課題をクリアしながら実現させていく必要があります。そのためにも、地域とともに取り組むという覚悟と、その方向性のイメージを持てる人材を育成し、持続的に地域の役に立つ仕組みづくりを進めます。

良品計画は、これからも地域経済に貢献できるように、店舗で働く社員、スタッフ、地域の方々それぞれの立場からアイデアを得て、無印良品の店舗が地域の方々にとって、役に立つ存在となるように挑戦を続けていきます。



**高弘 綾子**  
営業本部広島事業部 部長

### Information



#### 無印良品 広島アルパーク

住所 広島県広島市西区井口明神1-16-1アルパーク西棟1-2F  
 コンセプト 「地域とともにすこやかな場所と生活をつくる」  
 広さ 1,870坪(世界最大級)  
 特徴 基本となるすべての商品とサービスを提供する「大型店」  
 県内で採れた野菜の販売、Open MUJI、つながる市、まちの保健室など

## グローバル戦略 海外における事業展開

### 基本方針と戦略

グローバル展開は、各国・地域の事業環境に合わせたリソースの集中と選択を図ります。

2024年までは、中国大陸へリソースを集中します。また、台湾、タイ、香港、韓国におけるスクラップ&ビルドや適正価格の実現による事業成長を目指します。欧州では超成熟化社会における無印良品の在り方を再定義、北米では経営体制をスリム化し将来の成長に向けた準備期間とします。

### 2024年までの海外事業目標

2022年8月期

営業収益 **1,880億円** ➔

2024年8月期計画

営業収益 **2,500億円**

### 課題認識

中国大陸、重点地区、成長地区、立て直し地区とカテゴリごとに戦略を立てていく必要を認識しています。グローバル全体の課題としては、地域特性を生かした商品の不足が挙げられます。

また、それぞれのステージに合わせて運営・店舗体制を見直し、高収益のビジネスモデルへ早期に転換することが急務と考えています。

外部要因(原料高、為替、フレート(海上運賃)など)への対応として物流費などの経費抑制を進めるとともに、サプライチェーン全体で商品力、店舗運営力の強化を図り、土台の安定から再スタートする必要があります。

### 各エリアにおける課題と取り組み方針

#### 中国大陸

- 店舗は26店舗増加していますが、売上が伸びていないため、店舗の月坪売上高が減少している状況です。
- お客さま層の拡大が必要で、オンラインとオフラインの融合が非常に重要なポイントと捉えています。
- 原価率のよい中国大陸開発商品を投入することで、一定規模の売上・粗利率を確保できているため、さらなる商品開発を進め、売上拡大につなげていきます。

#### 重点地域(台湾・香港・韓国)

- 台湾は、増収増益を実現し、成長土台ができており、2023年8月期、2024年8月期で出店を進めています。
- 香港は増収増益、2023年8月期は出店も進めています。
- 韓国は、売上は回復傾向にはあるものの、在庫消化などに伴い営業総利益率は悪化。不採算店舗の閉鎖と置き換えを進めます。

#### 成長地域(タイ、ベトナム、フィリピン、マレーシア、シンガポール)

- タイは、増収増益のため今後は体制整備を進め、出店を加速します。
- ベトナムは、2019年に進出し順調に立ち上がっており、今後も出店を進めます。
- フィリピンとマレーシアは、増収増益。スクラップ&ビルドを進め店舗面積を拡大します。
- シンガポールは増収増益となり、さらなる基盤強化を進めます。

#### 立て直し地域(欧州・北米・インド・オーストラリア)

- 欧州は、収益化が課題。不採算店舗の閉鎖などを実行し、重点地域に資源を投入していきます。
- 北米は、マネジメント体制をさらに強固なものとし、店舗運営力の強化を図ります。
- インドやオーストラリアは、店舗運営力をはじめ、体制の強化を図ります。

### 各国のトピックス

#### Special feature

#### ペット関連商品の開発／中国大陸

中国大陸では、2022年9月にペット用品の販売を開始しました。

中国大陸のペット用品の多くは華美な装飾が施され、添加物の多いペット食品が主流でした。そこでペット用品のアンチテーゼとして、素材の風合いを生かしたおもちゃや食器、添加物の少ないペット食品などを開発しました。

1店舗だけで販売を開始したペット関連商品は、たくさんの支持をいただき、2023年1月には取扱店舗が32店舗まで拡大し、ECサイトでも販売を開始しています。

今後も生活の基本を支えるため、生活の営みすべてに目を向け、商品開発や市場開発を進めていきます。



#### Special feature

#### 移転増床で台湾最大の店舗が開店／台湾

2022年1月、「無印良品 美麗華百樂園」は移転増床をして、台湾最大の無印良品としてリニューアルオープンしました。日常生活に必要な商品を取り揃え、Open MUJIやMUJI BOOKS、刺繍工房などのコンテンツや、インテリアアドバイザー、スタイリングアドバイザー、エクスペリエンスアドバイザーなどのサービスの展開に加え、店舗限定のコンテンツも充実しています。

中でも台湾で昔から愛されている商品を見つけて「無印良品」の店舗で販売し、多くの方々にその商品の良さを伝える活動、「良品市場」の評価は高く、蜂蜜やお茶、麺類、大豆食品、産地直送の新鮮な野菜や果物、それらを原料にした加工食品などを取り扱っています。



#### Special feature

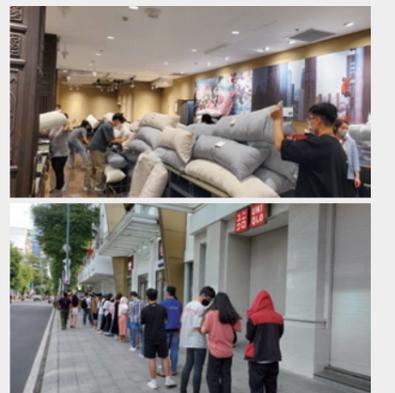
#### 世界のローカル商品が人気／東南アジア

東南アジアでは、現地の文化や気候などに合わせて独自に開発した商品が高い評価を得ています。スコール対策としてナイロン製の商品や、ムスリムの方がかぶることのできる帽子など、さまざまな商品を開発しています。

中でも、ベトナムでは抱きまくらで就寝する方が80%以上という特徴があり、2022年4月に開店を予定していた「MUJI AEON MALL Long Bien」に向けて抱きまくらの開発を進めました。環境にも配慮し、取引先の生産工場に残っていた残反を活用し、数量限定で発売しました。

オープンから半年後には、97万人がフォローしているローカルサイトで紹介され、お客さまが開店待ちをするほどの大ヒット商品となりました。

今後は、ASEAN諸国での販売も検討しています。



## グローバル戦略

## 中国大陸事業の取り組み

## 中国大陸

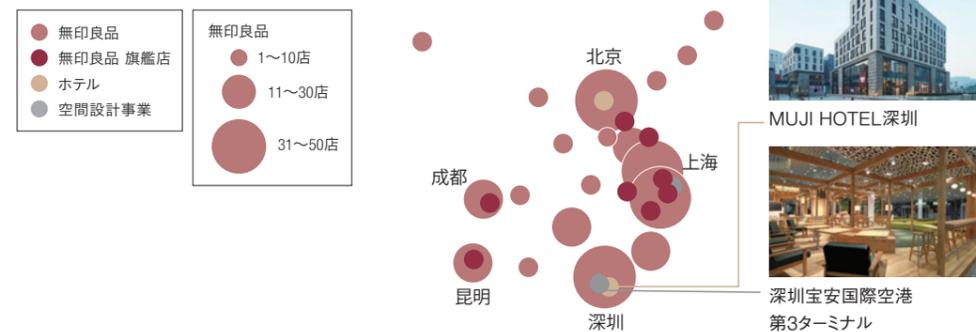
## 課題認識と戦略

中国大陸は、2005年の事業開始以来、順調に業績を伸ばしてきましたが、近年は業績拡大のペースが鈍化しています。これは中国大陸の競合の商品力の向上、マーケティング力の独自の進化に加え、新型コロナウイルス対策が厳格に実行されたことを大きな要因と捉えています。中国大陸は、市場の変化も大きく、変化への対応力が求められますが、出店余地が大きく、主力の店舗、EC事業を中心に、事業拡大を見込めるエリアのため、以下を推進し業績拡大を目指します。

- ① 中国大陸での商品開発の比率の向上
- ② 営業活動をサポートするIT、経理、物流などの本部システムの構築
- ③ 中国大陸の現地メンバーの育成による経営のスピードアップと現地化

特に、①の中国大陸での商品開発によりバラエティを増やし、取扱店舗数も増やしていくことで、中国大陸の競合との差別化を図ります。

## 中国大陸での店舗・事業展開マップ(2022年8月末現在)



## 重点取り組み

## ● 商品開発

中国大陸市場における品揃えの欠落、現地の生活様式に合わない商品の改廃を2024年3月までに完遂していきます。具体的には、化粧水、筆記具など一部商品にとどまらず、生活用品、家電製品、食品など生活要素全体を充足できる品揃えに取り組んでいきます。また、ペット商品やアウトドア商品など、現地で生活の一部となっている新カテゴリーの創出も図っていきます。

## ● マーケティング戦略

電子決済、ショッピングモール、親和性のある他ブランドとの連携など、お客さまとのタッチポイントの拡大を図っていきます。そのため、異業種との協業による認知度拡大と、商品開発、マーケティングのイノベーションに取り組んでいきます。無印良品会員へのコミュニケーション強化を図り、MUJIらしさの訴求、オリジナルコミュニティの創設を目指します。

## ● 出店計画

これからの出店は、基本坪数を550坪とし、出店地域を主要都市だけでなく地方都市にも広げます。また、デリバリーサービス、カテゴリ別プラットフォーム出店の強化により、顧客とのタッチポイント、接触時間帯、客層の拡大を進め、店頭物販とともにオムニチャネル効果の向上に取り組めます。

## ● 組織強化

ガバナンス目的の組織再構築に取り組んでいます。具体的には、将来を見据えた顧客関係管理(CRM)やサプライチェーン管理(SCM)のシステム構築や、経営データに基づいた意思決定・課題解決ができるようなビジネス・インテリジェンスツールの導入を進めています。また、自立発展できる組織となるべく、権限移譲と人材補完、幹部候補生の集中教育に取り組んでいます。

## ● 事業領域の拡大

中国大陸では、住宅、ホテルの事業拡大を進めています。また、新概念店舗の立ち上げや農業のSPA(製造小売業)化にも取り組んでいます。

## Interview

## 担当役員メッセージ

## 独自の商品開発力の向上とサプライチェーン見直しで市場の変化にスピード対応

## 中国大陸市場の環境認識

良品計画の中国大陸事業を取り巻く環境は、長引く新型コロナウイルス感染症の影響もあり、厳しさを増しています。中国大陸市場は生活消費財の成長率が鈍化傾向にありますが、市場が縮小しているわけではなく、人々の基本生活が向上し、嗜好が多様化してきたことが一因と考えられます。現地企業の商品品質も上がり、品揃えやマーケティング力も拡充され、品質や価格を見る消費者の目も成熟されたものになりました。

そのような環境の中、2022年に中国大陸事業で最優先に対応した経営課題は商品力の強化です。現地企画による商品ラインアップの拡大、サプライチェーンの改善による原価低減、品質管理のさらなる強化などに注力しました。現地企画商品の中でも、ペット用品はお客さまの支持を獲得し、展開店舗では販売開始直後から大反響をいただきました。

中国大陸市場のもう一つの特徴は、経済成長に伴うスピードの速さです。「無印良品」は、定番商品を扱う、倫理的で普遍的なブランドとして認知されていますが、常に変化刷新していかなければ、失敗も是として恐れずに進む中国大陸企業と肩を並べて、消費者の選択肢に残り続けることはできません。また、並行してオムニチャネル化に取り組むなど、これまでの枠にとらわれることなく、さらなる発展余地を探していく必要があります。経営全方位でトライ・アンド・エラーを繰り返し、チャンスを見つけたら最大限の経営資源の投入を行う。同時に、それをニュースとしてお客さまにも発信し続けていくことが重要と考えています。

## サプライチェーン、チャネル戦略の改革が急務

現在、優先的に取り組むべき課題がサプライチェーンとオンラインチャネルを含めたチャネル戦略です。

サプライチェーンについては、従来の日本主体の企画開発ではなく、中国大陸で行い、企画地と生産地が近い地の利を生かし、規模にとらわれず信頼できる工場とともに開発を行う手法を取っています。あわせ



## 清水 智

取締役副社長  
中国大陸事業部長

て、サプライチェーン全体の業務のシステム化(標準化)と物流の効率化に取り組んでいます。生産工場と協力し、近年コスト上昇が続いている物流費や、出荷から、在庫保管、商品移動などすべての工程を可視化し、効率化を進めています。

チャネル戦略としては、リアル店舗プラスECという既存の構造に、O2O(オンライン・トゥ・オフライン)<sup>※1</sup>の概念を取り入れていきます。外売<sup>※2</sup>と呼ばれるオンラインでの受注・即配のプラットフォームとの協業や、在庫の一元活用、店頭販売員が複数チャネルの業務をこなすなど、近年変化している顧客の購買行動に合わせて改革を実行しています。

## 3つの経営課題

現在の経営課題は3つです。

1つ目は、中国大陸での商品開発の比率を上げると同時に、日本・中国大陸以外の事業展開

国でも進めている現地商品開発のグローバルミックスを中国大陸が中心となって進めていくことです。中国大陸は、日本以外での最大の消費地であり、ここで開発される商品の規格やコスト感は広くグローバルに展開可能です。また、日本・中国大陸以外の事業国でのものづくりは、現時点では規模のメリットが得られにくく、ロスも大きいので、中国大陸が中心となって海外マーチャンダイジングの最適解を提案していきます。

2つ目は、変化し続ける営業部隊をサポートする本部システムの構築です。新規商品、新規チャネル、新サービスなど目まぐるしく変化し続ける営業活動において、安全・正確な運営を可能にするため、ITシステム、経理、物流なども含めた本部システムを再構築していきます。また、コンプライアンスの徹底のため、監査室機能などの充実も急務です。

3つ目は、人材育成です。経営環境が複雑化している中国大陸では現地メンバーによる経営・運営が必須です。現在、部門長の登用を現地メンバーから行っています。現段階では日本本社のサポートや情報提供を受けながらの運営ですが、近年中に全権を移行できる体制を整えていくことで、さらなる経営のスピードアップと現地化を進めていきます。

※1 オンラインとオフラインを連携させて購買活動を促進させるためのマーケティング施策  
 ※2 顧客のもとに向いて、モノやサービスなどの商品を販売すること

## 人財戦略

## 人的資本についての基本戦略

## 「公益人本主義経営」を実現する人財戦略

良品計画は、社員一人ひとりが「社会や人の役に立つ」という根本方針のもと、オーナーシップを持った社員が事業活動の主役となり、自律的、自発的に行動し、個々の社員や事業関係者の活動が公益に寄与することで「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指しています。良品計画が目指すこのような経営の在り方を「公益人本主義経営」と定義しています。

「公益人本主義経営」の実践を担う人財が良品計画の最大の経営資本であり、人財育成と組織づくりこそが、経営戦略の根幹であると考えています。

## 良品計画が求める人財像

良品計画が求める人財は、社会や人の役に立ちたいという志を持ち、地域の方々とともに未来の望ましい暮らしや社会の共創に挑戦し続ける人財です。良品計画が生み出す商品やサービスが多くの人々に喜ばれ、信頼され、愛される。そして、その生み出す過程において社員自らが成長を実感し幸せを見出すことで、次の事業活動への原動力となる。志を持った人財による活動が世界中に広がり、社会や地域を少しずつ良い方向へと後押しし続けていくことが、良品計画が目指す姿です。

## 良品計画が求める人財像

## 高い志

1. 「社会や人の役に立ちたい」という情熱と志
2. 共感力、当事者意識
3. 商売人意識

## 物事をかたちにする力

4. 探究心、知的好奇心
5. クリエイティビティ、構想力
6. チーム力、共創力

## 物事を最後までやりきる力

7. 行動力、徹底力
8. チャレンジ精神、前向きさ

## Special feature

## 新しい人財育成の取り組みを開始「リーダー人財育成セッション」

良品計画は、さまざまな人財育成を通じて経営理念の実現を目指しています。そのための取り組みの一つとして、2022年より国内外の役員、部長、課長が集まり、社長との対話も交えて討議する「リーダー人財育成セッション」を開始しました。

日々の業務で成果を上げるために必要な考え方や行動について議論し、相互理解を深めるとともに、日々の業務改善につなげていく討議型のセッションです。本セッションを通じて、良品計画が求めるリーダー人財を育成し、組織としての成果を最大化していきます。



## Interview

## 担当役員メッセージ

## 地域に貢献する個店経営者の育成が未来の“強い良品計画”へとつながっていく

## 個店経営者の育成と組織・制度の構築が急務

良品計画の企業理念、および公益人本主義経営の実現に向けた人財戦略として大きく2つのテーマを掲げています。

1つ目のテーマは、2030年に向けて全国で毎年約100店舗の出店を続けていくための人財育成と組織の構築です。そのためには、毎年100名の優秀な店長と、地域を統括支援する約20名のブロックマネージャーの輩出が必要です。単に店舗運営ができる人財ではなく、地域の課題を解決し、地域に貢献できる個店経営者の育成を目指しています。

そのための短期的な取り組みとして、以下の3つを掲げています。

- ① 新たな育成・教育プログラムの構築
- ② 組織強化のための本部社員の採用推進
- ③ 新しい人事・評価制度の導入

①は、新任店長の育成および個店経営を実現する経営者教育プログラムや、地域の課題解決を推進する能力開発プログラムの構築を進めます。具体的には、新卒3年目で店長を務められるような教育プログラムとキャリア整備を進めており、経験を積んだ若い力が次世代を担う存在になっていくことを期待しています。②は、基本商品群の開発の加速と強固な業務プロセスの構築に向けて、本部社員の採用を進めています。最近ではミドルマネージャークラス、各分野のプロフェッショナルが他業種からも入社しており、IT、EC、物流、商品開発、店舗開発など、バリューチェーン全体でのレベルアップに向けた組織体制の強化を進めています。③は、多様な人財が活躍でき、評価される制度・仕組みの導入を進めています。社員一人ひとりの自律的、自発的な活動を促すには、それを正しく評価し、貢



## 辻 祥雅

執行役員  
人事部部長

献に報いる制度の構築が不可欠だと考えています。

## 真にエンゲージメントの高い組織風土を目指して

2つ目のテーマは、組織風土改革です。良品計画の理念を実現していくために、社員一人ひとりが主役となり、「コオウンド」の考え方に基づいた組織風土の改革を進めていきます。その実現に向けて、全社員が会社の共同経営者としての自覚を持ち、地域の課題に対して主体的に声を上げ、自律的に行動することを目指しており、そのための人財投資や採用戦略、日本型ESOP（詳細はP.71）の導入などさまざまな取り組みを進めています。

2022年には、目指す組織風土にどれだけ近づいているかを定量化し、改善につなげる

ことを目的に、国内外の社員を対象にしたグループ統一のエンゲージメントサーベイを実施しました。この結果をもとに、社員同士が話し合い、より良い風土づくりに向けて取り組んでいきます。また、国内外の役員、部長、課長が集まり、社長との対話も交えて討議する「リーダー人財育成セッション」も開始し、製造小売業としての考え方を共通認識とすべく取り組んでいます。

これらの人財戦略を確実に実行することで、「社会や人の役に立ちたい」という情熱と志を有する人財が、成長と幸せを感じ、働きがいを持ってそれぞれの現場で活躍することを期待しています。個々の人財が活躍し、組織としての成果を最大化することで、結果として無印良品の店舗や商品、サービスが世界各地で多くの皆様に愛されるという状態につながると考えています。そのためにも、今は未来に向けた礎を創る重要な時期として、真にエンゲージメントの高い組織となるよう日々着実に取り組んでいきます。

## 人財戦略

## 人財育成方針と各種取り組み

## 人財育成 6つの柱

「公益人本主義経営」実現に向けての人財育成方針と、そのための取り組み事例は以下のとおりです。

1. 良品計画の理念や価値観を具現化しようという志を有する社員を採用・育成する
2. 多様な社員が個性を発揮し、自律的に考え、自発的に行動するために、健全な企業風土を醸成する
3. 社員が自分らしく生き生きと、心身ともに健康で、安心して働き続けることのできる職場環境づくりを推進する
4. 多様な社員の個性と可能性を引き出し、組織としての成果を最大化できるリーダー人財を育成、配置する
5. 「キャリアを通じて学び、成長したい」という社員のニーズをサポートする教育研修体系の整備と支援を行う
6. 社員一人ひとりの参画意識や挑戦意欲を後押しするための、人事制度の構築と運用を行う

## 人財育成方針と主な取り組み事例

## 1. 良品計画の理念や価値観を具現化しようという志を有する社員を採用・育成する

良品計画の理念に共感し、それらを具現化しようという情熱と志を有する社員を採用し、思想、理念、価値観についての教育を行います。教育を通して、地域や社会の課題に対する共感力や当事者意識を醸成し、社会課題の解決やポジティブインパクトの創出に対する意欲を持つ社員を育成します。

主な取り組み事例：

- ・ 第二創業における、無印良品の思想や理念、価値観などの理念体系の再定義と、教育の実施
- ・ 理念体系についての社内浸透、継続的な対話の機会創出と、社員の動機づけ

	採用実績		
	2020年8月期	2021年8月期	2022年8月期
新卒採用者数	200名	32名	103名
中途採用者数	52名	43名	105名
中途採用比率	21%	57%	50%

## 2. 多様な社員が個性を発揮し、自律的に考え、自発的に行動するために、健全な企業風土を醸成する

多様な個性を持つ社員が互いを尊重しあい、心理的安全性のある環境のもとでオープンに議論し、それぞれが自律的に考え、自発的に行動し、目標実現に向かって前向きに楽しみながら働いている、そのような健全な企業風土が醸成されている状態をつくります。

主な取り組み事例：

- ・ 全社エンゲージメント調査での企業風土の可視化、継続的改善活動の推進
- ・ 理念体系についての社内浸透、それについての全社教育、継続的な対話の推進

## 全社エンゲージメント調査

2022年より、これまで日本事業で実施していた組織活性化調査を大幅改訂し、日本・海外事業に従事する約3万人の社員を対象としてエンゲージメント調査を実施しています。従業員全員が理念に共感しアクションをとり、エンゲージメントの高い会社を目指すことを目的として、企業理念やビジョンの実現に向けて必要な行動がとられているか、そのための環境が整備されているかを定量的に検証しています。年1回調査を行い、出てきた結果をもとに改善に向けたアクションを実施しています。

## 3. 社員が自分らしく生き生きと、心身ともに健康で、安心して働き続けることのできる職場環境づくりを推進する

社員一人ひとりが、その国籍、出身、年齢、ジェンダー、ハンディキャップ、置かれている環境やライフステージにかかわらず、自分らしく生き生きと、かつ心身ともに健康で、安心して長く働き続けられるような環境整備と支援を行います。

主な取り組み事例：

- ・ 多様な働き方を実現する制度の拡充に向けた検討と導入  
(例：バランス型制度<sup>\*</sup>、カムバック制度、社内公募、育児休暇・介護休暇制度、福利厚生制度など)
- ・ 社員の心身の健康保持・増進のための制度や支援の導入

<sup>\*</sup> 詳細はP.70

## 4. 多様な社員の個性と可能性を引き出し、組織としての成果を最大化できるリーダー人財を育成、配置する

多様な社員の個性と可能性を引き出し、会社の目標達成に向けて方向づけ、組織としての成果を最大化できるリーダー人財を継続的に育成するとともに、そのような人財を適材適所に配置していく人財マネジメントを行います。

主な取り組み事例：

- ・ リーダー育成に向けた、マネジメントスキル強化のための教育を整備
- ・ 個店経営と地域活動をリードする店長・コミュニティマネージャーを対象に、職場内教育(OJT)と集合研修(Off-JT)を通じた育成を実施

## 5. 「キャリアを通じて学び、成長したい」という社員のニーズをサポートする教育研修体系の整備と支援を行う

ビジネスパーソンとして必要な基礎的なハード・ソフトスキルから、さまざまな職制やレベルに求められる実践的スキルを身につけるための教育研修体系や自己啓発支援制度を構築し、意欲のある社員がキャリアを通じ、それぞれのニーズに応じて学び続けられる環境を整備します。

主な取り組み事例：

- ・ 店舗・本部業務の各職制・レベルのニーズにあった教育研修体系の整備と構築
- ・ QC/IE(Quality Control/Industrial Engineering)教育や、プロジェクト推進を通じた課題解決能力の向上と主体性の醸成



「暮らしの編集学校」最終報告会の様子  
<https://www.ryohin-keikaku.jp/topics/035039.html>

## 6. 社員一人ひとりの参画意識や挑戦意欲を後押しするための、人事制度の構築と運用を行う

目標実現に向け、自律的、自発的に行動する社員や、難易度が高い目標にリスクをとってチャレンジしたり、成果を上げたりするような社員が称えられ、報われるような人事制度を導入し、働くことを通じて成長実感ややりがい、幸せを感じられるような環境を構築、整備します。

主な取り組み事例：

- ・ 社員一人ひとりの能力や挑戦意欲、組織や会社、社会への貢献が評価される等級制度、評価制度の導入
- ・ 主体的なチャレンジとキャリア構築を促す社内公募制度、地域活動や貢献を推進するための人財交流、兼業なども視野に入れた制度への発展

## Special feature

## リーダー人財の育成「3年目店長プロジェクト」

良品計画では、第二創業を推進していくにあたり、店長が重要な成長エンジンだと考えています。そこで、入社2年で店長になる人財を育成するために、2019年から「3年目店長プロジェクト」をスタートしました。

新卒採用、中途採用にかかわらず、新入社員はこの「3年目店長プロジェクト」に参画します。入社2年で店長になるというゴールから逆算し、必要なスキルとスタンスを必要なタイミングで、OJTとOff-JTを通じて育成するプログラムです。

本プロジェクト開始以降、2022年9月時点で延べ130名以上の店長が誕生し、店舗経営をしています。また、店長として商売、店舗マネジメントを経験した後に、ブロックマネージャー(複数の店舗を管轄する立場)に登用されるなど、活躍の幅を広げています。



## 事業基盤 IT戦略

### 基本方針と戦略

全社の業務効率化を進め、IT技術の活用で、ものづくりのリーディングカンパニーを目指します。  
良品計画ならではの誠実なものづくりとコミュニティセンターとしての店舗運営を支援するため、ITを最大限内製化し以下を推進します。  
①コスト構造の改善 ②システムの安定化 ③ ITのビジネス貢献

### 現状と課題認識

これまで良品計画はシステム関連をベンダーに依存していたこともあり、拡張性や運用保守への対応など、非機能要件\*への配慮が不十分でした。そのため、システムが非常に複雑化しており、開発スピードの鈍化、コスト効率の悪化、障害への対応の難化が発生していると認識しています。今後は開発基準書を社内で整備し、システム開発も内製化することによって、IT基盤の再構築を進めていきます。

### 重点取り組み

#### ● 全社プロジェクト

これまで良品計画を支えてきたオペレーションシステム(OS)だけでは、これから目指す個店経営や土着化、地域密着型ビジネスなどを実現することができないため、OSを再構築するプロジェクトを進めています。そのために、現状の業務プロセスを可視化し、システム課題を特定、既存システムの刷新を進めています。これは個店経営と自律分散を支える全社横断の業務改革プロジェクトとして実行しています。

#### ● 年純増100店舗、人時生産性の向上

年間100店舗ずつ増加の出店計画に対応するためにセルフレジ展開の強化で2023年8月期上期までに230店舗/1,200台に横展開し、サッカー台の設計・設置・レジオペレーションの確立を進めています。下期中には既存のセルフレジ展開店舗のソフトウェアの入れ替えを完了させる予定です。

#### ● IT投資計画

システムの内製化を進めていくため、2022年8月期比で情報処理費や委託費で10億円の削減効果を目指し、ECや店舗、インフラなどへの積極的なIT投資を進めます。

#### ● 新規事業開発体制の確立

新規事業など、新しい取り組み・サービスに対応するアプリ開発専任チームを社内に立ち上げています。サービス設計や運用フローを1チームで完結でき、必要に応じて基幹業務やシステムとのHUBを担う予定です。

#### ● IT人材採用の強化

システムの内製化を進めていくため、外部採用を強化し、プロジェクトマネージャーやエンジニアなど約70人規模での採用を進めます。

#### ● エンジニアとして成長できる組織づくり

エンジニアが成長できる組織づくりのため、エンジニアの技術の定義表を完成させるとともにエンジニアの個人別評価の実施を行っています。ほかにも、エンジニアレベルの引き上げのため社内の技術共有会や技術顧問採用、開発ガイドラインの策定などを行っています。

※ 非機能要件：可用性、性能・拡張性、運用・保守性、移行性、セキュリティなどシステム機能に直接的には関係しないもの

## Interview

## 担当役員メッセージ

## ものづくりのリーディングカンパニーを目指し、IT活用のための環境整備、基盤づくりを進めていきます

### テック企業としての 環境整備は急務

良品計画は2030年ビジョンとして、「日常生活の基本を担う」と「地域への土着化」を掲げています。中期経営計画の達成にはIT環境整備を加速し、良品計画がテクノロジー企業となる必要があると考えています。

IT業界では、一般的に小売企業は遅れているといわれています。また、環境負荷が高いといわれている衣料品を取り扱う企業としては、ますます上流のトレーサビリティの重要性も高まり、誠実にものづくりをしている企業しか生き残っていけません。良品計画はこれまで、サプライチェーン管理やトレーサビリティなどもアナログ対応が多く、この分野においてもITでできることがたくさんあります。そのためにも、IT環境整備は急務と言えます。

その環境整備に向けた課題の一つが、業務フローが可視化されていないことです。良品計画は、誠実なものづくりを長年続けてきたので、ITで業務フローを可視化し、仕組み化を図ることで、ものづくりのリーディングカンパニーになれると信じています。

もう一つの課題がベンダー依存です。非機能要件を定義しないまま機能要件だけを伝えていたり、ベンダーごとに定義や技術スタックが異なったりすることで、運用や障害復旧に手間と時間、コストがかかります。

現時点では、テクノロジー企業としてあるべき環境・制度、開発標準やIT-BCP\*も不十分なため、これらのIT基盤づくりは急務と言えます。

※ IT-BCP：ITシステムのBCP(事業継続計画)対策



久保田 竜弥

執行役員 ITサービス部 管掌

### 全社の業務改革プロジェクト始動

今期は、IT基盤の再構築のためにも2022年7月にスタートした全社プロジェクトを計画どおり進めていきます。本プロジェクトは単なるITシステムのプロジェクトではありません。社員一人ひとりが関わる全社の業務改革プロジェクトです。これにより、グローバル・サプライチェーン・マネジメント(GSCM)の積み残し課題の解決、個店経営と自律分散を支える業務改革の実行、MDシステムの刷新などを行います。

また、国内での年純増100店舗に向けて、POSシステム基盤と店舗ネットワークの再構築、セルフレジの展開強化(2023年上期に230店舗・1,200台)も図ります。このほか、EC拡大や、新規事業開発、セキュリティ・ガバナンス体制づくりも並行して進めます。

### 生き生きと働ける環境をつくる

私はエンジニアにはなれませんが、エンジニアの一番の理解者でありたいと思っています。理解者がいなければ、すぐれた能力を持っていてもそれを生かすことができません。そうした人たちの理解者となり、一人ひとりが生き生きと活躍できる環境や文化を醸成していきます。

そして、業務部門とエンジニアが協力し合い、業務側も課題解決の手段としてテクノロジーを活用ようになるのが理想です。ITサービス部はバリューチェーン全体の課題を把握しているので、組織間をつなげる橋渡しの役割も担っています。

現在は、優秀な人材を採用できています。モチベーションが高く、既存社員へのリスペクトもあり、「無印良品」を好きな人たちです。彼らとともに、目標達成を目指していきます。

# 良品計画の サステナビリティ

無印良品は、その商品やサービスを通して生活を簡素に美しく整えることにより、社会全体や地球人としての課題の解決を目指してきました。私たちは、暮らしの些細な断片から地球規模の未来までを見通し、考え抜く気配りの集合体でありたいと思います。「無印良品」として具体化することで、社会へ貢献していきます。その実現に向けて4つの指標を設定し、それぞれの指標に沿って方針や取り組みを紹介します。

## 4つの指標

### 1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

- 化石由来の原料および燃料の削減
- 倫理的な生産工程の保証
- サステナビリティの民主化 ※ 詳細はP.57

### 2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

- 高齢化や人口減少に伴う課題の解決
- 地域での出店と産業と経済の活性化
- 地域コミュニティと環境・文化の維持保全

### 3. 高い社員エンゲージメントと課題解決スキルの習得

- 自発的で自律的な組織風土の実現
- 社会課題に対する高い感度・解決意識と行動
- 多様性の積極活用
- 誰もが居場所を持ち活躍できる職場の実現

### 4. 公益人本主義経営の実現

- コオウンド化に向けた取り組み
- 株主からの高い支持
- 生活者、お客さま、地域社会、お取引先からの高い支持

## サステナビリティ戦略

# 良品計画のサステナビリティ

### 創業以来変わらないESGの考え方

良品計画が展開する「無印良品」は、創業から変わることなく、社会全体の課題と向き合ってきました。「社会や人の役に立つ」ことは良品計画の根本方針であり、この価値観を企業の根幹に据え、すべての事業活動を行っています。

私たちが大切にしている3つの視点「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」は、世の中でいわれるサステナビリティの先駆けであると捉えています。これら3つの視点のもと社会や環境に配慮したものづくりを続けており、100年後のより良い未来の実現に向け2021年にスタートした「第二創業」においても、その方針は変わらず、重要度は一層増し、良品計画は、ESG経営のトップランナーを目指してさらなる発展をしていきます。そのためにも、良品計画はすべての商品・サービスや活動を通じて、資源循環型・自然共生型の社会、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、商品・サービス・活動の全ライフサイクルにわたる地球環境負荷の低減や個人尊重に努めていきます。

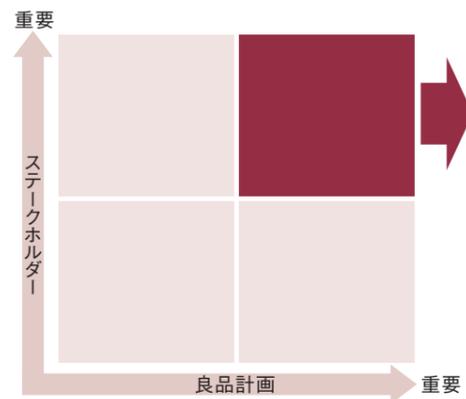
良品計画が目指すESG経営の姿を実現するため、「商品」「事業活動」「土着化活動」それぞれにおいてESGを捉え直し、推進することで、新しい価値を創造し、社会に貢献していきます。

- 「商品」におけるESG すべての商品をサーキュラーデザインにして、誰もが手に取りやすい価格で提供することで、サステナビリティを民主化\*し、ESGの思想を世の中に広く浸透させます。
- 「事業活動」のESG ステークホルダーの皆様とともに、ESGの思想に基づき事業活動に関わる社会コストを削減し、環境負荷を低減すると同時に、事業活動そのものを通じて直接的に社会課題の解決を図ります。
- 「土着化活動」のESG 地域での土着化活動を通じて、地域を活性化する、良い社会インパクトをつくります。

## 2030年に向けたESG戦略

### 重要課題の特定プロセス

良品計画は、2030年に向けたESG戦略を検討するため、重要課題の特定を行いました。重要課題の特定にあたっては、1.社会課題を把握・抽出し、2.経営層へのヒアリングを行い、3.外部機関、良品計画ならではのスコアリングを実施する(下図「マトリクス」参照)というプロセスで審議していきました。スコアリングした中から最終的に重要課題を12項目に絞り込み、取締役会にて承認され、右記の4項目を重要課題として位置づけています。



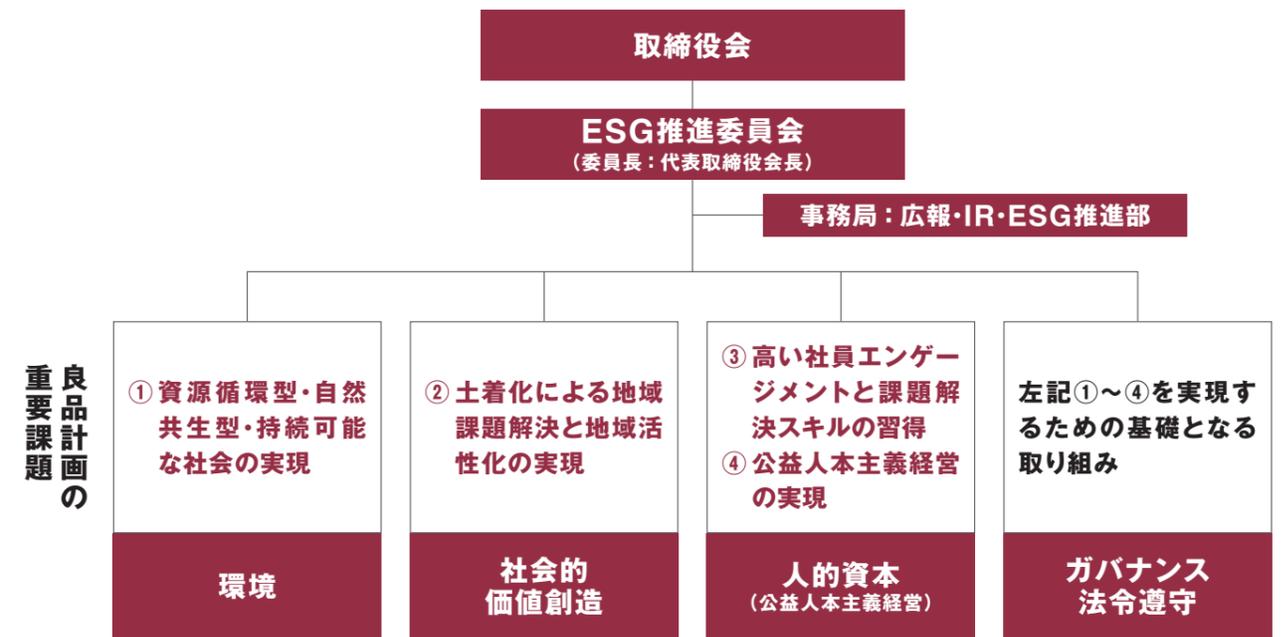
### 良品計画の「重要課題」

- ① 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現**
  - 化石由来原料の燃焼の低減
  - 倫理的な生産工程の保証
  - サステナビリティの民主化\*
- ② 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現**
  - 高齢化や人口減少に伴う課題の解決
  - 地域での出店と産業と経済の活性化
  - 地域コミュニティと環境・文化の維持保全
- ③ 高い社員エンゲージメントと課題解決スキルの習得**
  - 自発的で自律的な組織風土の実現
  - 社会課題に対する高い感度・解決意識と行動
  - 多様性の積極活用
  - 誰もが居場所を持ち活躍できる職場の実現
- ④ 公益人本主義経営の実現**
  - コオウンド化に向けた取り組み
  - 株主からの高い支持
  - 生活者、お客さま、地域社会、お取引先からの高い支持

\* サステナビリティの民主化：現在の消費市場では、一般的に企業がESGやサステナビリティの取り組みを強化することは、一定のコストを消費者の方にもご負担いただくかたちで成り立っていると考えます。良品計画は、環境や社会への取り組みを自然に無理なく実施し、商品・サービスを手に取りやすい価格で提供します。私たちは、無印良品を通じて、環境負荷低減を日常生活に溶け込むかたちで実現していきたいと考えており、それこそが創業の理念でもあります。この考えを実践し、広く普及拡大していくことを「サステナビリティの民主化」と表現しています。

## ESG推進体制

良品計画の重要課題を解決し、ESG経営をさらに加速するため、2022年8月期より「ESG推進委員会」を発足しました。ESG推進委員会は、代表取締役会長を委員長とし、中長期のESG課題に全社横断で取り組むための委員会で、社内取締役や執行役員および各部門の責任者が参加し、月に1回開催しています。



### 19のプロジェクトを立ち上げ

各プロジェクトの責任者は執行役員が務め、選任されたリーダーのもと、全社横断でメンバーが選任され、2030年の達成水準(目標)を掲げて、推進しています。

### 主なプロジェクト

- 環境**
  - 2030年や2050年を見越し、温室効果ガス(GHG)排出量をグローバルおよびサプライチェーン全体で削減するためのプロジェクト
  - 水、廃棄物、生物多様性など事業活動が自然環境に与える負の影響を最小限にするためのプロジェクト
- 社会的価値創造**
  - 商品や包材におけるバージンプラスチックの削減だけでなく、再資源化、再商品化を加速するためのプロジェクト
  - 環境や社会課題に配慮した新素材の開発や新ビジネスをリードするプロジェクト
- 人的資本 (公益人本主義経営)**
  - 公益人本主義経営を推進するためのプロジェクト
  - ダイバーシティ&インクルージョンやエンゲージメントの向上プロジェクト
- ガバナンス 法令遵守**
  - 個人情報を含む情報セキュリティの強化および各種法令遵守のためのプロジェクト

## 環境マネジメント

### 環境方針

良品計画は、その商品やサービスを通して生活を簡素に美しく整えることにより、社会全体や地球人としての課題の解決を目指してきました。事業活動においても、自社とサプライチェーン全体であらゆる無駄をなくし、資源の有効活用、再資源化、省エネルギー、廃棄物の削減、環境汚染の予防に努め、持続可能なビジネスを構築します。

### 環境マネジメント体制

良品計画は、環境方針に基づき、各グループ企業・全部門が事業活動を通じて、環境に配慮した取り組みを進めます。各種取り組みや目標の進捗状況などについては、ESG推進委員会で報告され、管理・改善を行っています。専門的な知見を必要とする案件については、外部専門機関と連携して試験、監査、管理などを行っています。

ESG推進委員会は、代表取締役会長を議長とし、社内取締役、執行役員、関連事業部門の責任者が参加して毎月開催しています。各種目標や取り組みの進捗については、年2回以上、取締役会で報告・審議され、その内容は方針や活動内容に生かされています。

なお、各種リスクについては、コンプライアンス・リスク管理委員会にて検討・協議され、取締役会に報告されます。

## 資源循環

### 基本方針

良品計画は、1980年のブランド創生以来、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つの視点でものづくりを続けてきました。地球環境や生産者に配慮した素材を選び、すべての工程において無駄を省き、本当に必要なものを本当に必要なかたちでお客様に提供することが、廃棄物を減らし地球環境の負荷低減につながると考えています。自然や地域社会とのより良い関係を目指す良品計画は、事業活動全体を通じて廃棄物の削減と地球資源の循環に取り組み、循環型社会に貢献します。

### 目標

良品計画は、高い価値を通じて新しい価値を創造することで、社会に貢献していくことを目指します。商品開発の段階から役目を終えた後までの一連の活動で、廃棄物を最小限に抑え、資源の無駄を省き、再資源化、再利用を進めることにより、循環型社会の実現に寄与します。その実現に向けて、良品計画、サプライチェーン、お客様、それぞれの視点に立脚し、「リデュース」「リユース」「リプレイスメント」「リサイクル」を進め、廃棄物の発生を減らしていきます。



### イニシアティブへの参加： ジャパンサステナブルファッションアライアンス (JSFA)

JSFAは、各企業においてサステナブル・ファッションに向けた取り組みが進められている中、個社では解決が難しい課題に対して、共同で解決策を導き出していくための企業連携プラットフォームです。良品計画は、2021年8月から賛助会員として参画しています。

JSFAは、サステナブル・ファッションに関する知見の共有、ファッションロス・ゼロやカーボンニュートラルに向けた協働、国内外の重要動向の先行把握、業界内の共通課題を改善するために必要な政策提言を行っています。

## 廃棄物削減への取り組み

### Special feature

#### 包材資材の脱プラと紙ハンガーの回収・リサイクル

良品計画は、資源循環型社会の実現に向けた指標の一つとして、2030年までに「包材・資材の脱プラスチック100%」を掲げ、取り組んでいます。

具体的には、プラスチックバッグの廃止や靴下・ストールの陳列用フックを再生紙を使用したものに変更したほか、飲食業態「Café&Meal MUJI」で提供するストローの素材を、紙製のものから竹の繊維を材料としたストローに順次変更しています。天然素材のみでつくられたこのストローは自然環境下でも100%分解され、かつ紙製よりも耐水性が高いことからお客様の飲みやすさも確保しています。

また、2022年10月からは商品に使用している紙ハンガーを店頭で回収し、リサイクルする取り組みを始めました。回収したハンガーやフックは、工場で溶解して紙に再生し、無印良品の一部商品の紙ハンガーに加工・活用することで、これまでご家庭でごみとなっていた資源の循環を図ります。



### Special feature

#### 再生ウール

良品計画では、再生ウールを活用したさまざまな商品を提供しています。無印良品で扱う再生ウールの一部は愛知県と岐阜県にまたがる「尾州」でつくられています。尾州は世界三大毛織物産地の一つとして明治時代から栄えてきました。ウール再生の文化が根づいていた尾州ですが、以前は表立って語られることはほとんどありませんでした。しかし近年は、企業や社会のサステナブル思考が進み、状況は一変。高い技術に支えられた再生ウールは非常に高品質で、世界から注目が集まっています。日本古来の「もったいない精神」の伝統を受け継ぐ尾州で、古着が新しい無印良品の衣服へとよみがえっています。



##### <仕分け・裁断>

日本各地から回収されたウール製品は、最初に仕分け・裁断業の工場に送られます。色別に分類され、熟練の従業員がタグやボタンなどをハサミで切り離します。



##### <反毛>

リサイクル可能な部分のみになったウールは反毛工場へ送られ、粉碎機で細断されます。油と水を打ちながら徐々に細かくされ、最後にはガーネット機(反毛機)を通り、反毛ができあがります。



##### <紡績>

反毛から糸を紡ぐプロセスを担うのが紡績。クライアントの要望どおりの色をつくり出すために、過去の膨大な見本帳から時には20色以上もの反毛を少量ずつ選びます。それをスラッピングという針付きブラシで梳くように混ぜ合わせてサンプルをつくり、色を確認します。配合が決まったら、大型の調合機で反毛を混ぜ合わせ、縦横に梳く作業を経て糸状にします。それをミュール紡績機で引っ張りながら撚りかけると、ようやく糸が完成です。



##### <織り>

布を織る工場では運ばれてきた糸をまず経糸の整経機にかけます。その後、一本一本を綜統と呼ばれる道具に通して織機にかけ、綜統枠を上下させて緯糸を通し布を織っていきます。



##### <仕上げ・加工>

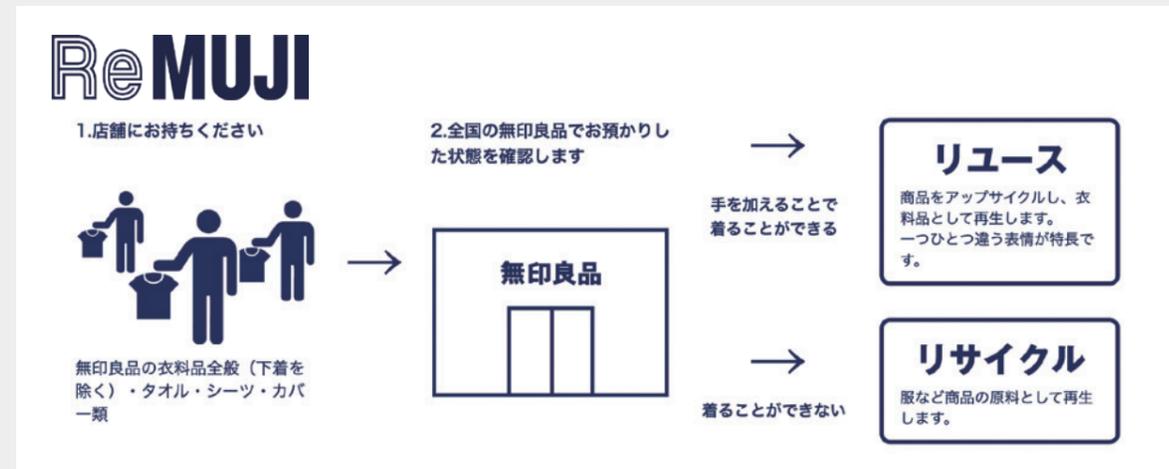
織り上げられた布は仕上げ・加工工場へ送られます。待っているのはウールの風合いを決める大事な作業。まずは「洗絨・縮絨」といって、油分を落とし、もみ、洗う工程で肉厚な風合いをつけます。その後は必要に応じて起毛、圧縮、艶出し、剪毛などを経て、ついに再生ウールの反物の完成です。

Special feature

繊維製品の廃棄物削減

良品計画ではご愛用いただき汚れてしまった服やタオル、カバー類、また成長してサイズが合わなくなった子ども服などをリサイクルする取り組みを2010年からスタートしています。役目を終えて回収した繊維製品を選別し、衣服は洗浄や染め直し、リメイクなどで新たな価値ある商品に再生し、「ReMUJI(リムジ)」として一部の店舗で販売しています。また、「ReMUJI」にしなかった一部の繊維製品は、再生原料としてさまざまな用途で利用されています。

【回収対象商品】 無印良品の繊維製品全般(タオル、シーツ、カバー類など。下着類や靴下は除く)  
 【回収場所】 無印良品の店舗



お客さまに長年愛用していただいた服を回収し、藍色・黒などに染め直すことで、新たな価値を持つ商品に再生させた「染めなおした服」の販売を2015年より実施しています。また、今まで仕分け段階で染めに回すことができなかった素材の服を、洗い直し、古着として再販売する「洗いなおした服」や、服と服をつなぎ合わせて、リメイクし、次の人につなげていく「つながる服」などの販売も行っています。回収したものに少し手を加えることで新たに息吹を加え、廃棄物の削減、資源の循環とともに、服を大事に着ることをお客さまと一緒に考えていきます。

藍色

日本には古く江戸時代から「紺屋こんや」と呼ばれる藍染専門の染物屋がありました。藍色の衣類は大名から庶民まで広く親しまれていた色です。藍色のさまざまな色の表現の中で、「縹はなだ」「藍あい」「留紺どめこん」という3色を選びました。縹は明るい薄い青色、藍色は本来の藍の色に少し黄を混ぜた緑味のある青色、留紺は、これ以上染まりようもない濃紺色です。染色については、色落ちを防ぐ意味で現代の染めの技術を生かした染色方法を用いています。本来の植物による藍染めとは異なりますが再生された服でさまざまな「藍色」との出会いを楽しんでください。



繊維製品のリサイクル量 (2022年8月期実績) **49.1t** ReMUJIの販売数 (2022年8月期実績) **28,222着**

水資源

基本方針

水は、私たちの生活や企業活動にとって、欠かすことのできない大切な資源です。良品計画では、製品原料の生産から製品化に至るまでの過程で、多くの水を使用する責任を自覚し、地球環境への負荷低減に努めなければならないと考えています。世界の人口増加に伴う水需要の逼迫は、水不足、洪水や河川の氾濫、水質汚濁といったさまざまな課題を抱える地域の水リスクをより深刻化させることとなります。良品計画は、多様な水環境の課題を正しく把握し、等しく享受されるべき水資源の不平等という課題に取り組みます。

目標

良品計画は、自社、サプライチェーン、社会や地域などの各領域において、持続可能な水資源の保全に取り組みます。自社においては、店舗やオフィスのある地域ごとに課題を特定し、抱える水リスクに応じた積極的で効果的なリスク低減活動を推進します。サプライチェーン全体では、良品計画の理念に共感いただける生産パートナーとの事業連携を強化し、水使用量が多い生産工程において、使用量の低減を進めるとともに、事業活動が地域や流域に与える影響を最小化することを目指します。

リスク・課題認識

良品計画では主に「自社」「サプライチェーン」「社会／地域」の3つの切り口で水資源におけるリスク・課題の把握を行っています。特に、原料の生産やものづくりの工程における水使用は、水源の確保や工場排水による環境・周辺地域への影響が大きいと認識しています。また、世界的に見ても人口増加、産業の発展に伴う使用の増加、気候変動、水質汚濁などさまざまな問題が絡み合い、淡水資源の不足が懸念されています。この水不足の問題は、衣服・雑貨、生活雑貨、食品を取り扱う良品計画にとってもリスクと認識し、各種取り組みを進めています。

水の使用量



集計範囲：国内の「無印良品」、「Café&Meal MUJI」「IDÉE」、本社、物流センター  
 ※一部、推計値を含みます  
 ※2020年2月期から2021年8月期にかけて水の使用量が大幅に増加している  
 主な要因は、トイレなどの設備を有する店舗が増えたためです

Special feature

デニム

2022年秋冬シーズンに定番のデニムシリーズを「環境に配慮した、飽きずに永くはけるベーシックデニム」というコンセプトでリニューアルしました。一般的なデニムは、束ねた糸をインディゴの染料に浸しては引き上げ、空気に触れさせ酸化させるローブ染めの回数を12回ほど繰り返し、濃紺色(インディゴ)に染め上げます。従来の淡色デニムは、インディゴに染め上げたデニムを何度も洗えばすぐウォッシュ加工を施して色を薄くするため、通常のインディゴデニムと比べて約3倍の水を使用していました。



2022年秋冬シーズンの新色2色のデニムは、従来の染めの工程を見直しました。「ブルー」は糸を染める回数を4回に短縮、「チャコールグレー」は染めの時間を短縮することで、染料の使用量だけでなくウォッシュ加工に使用する水の使用量も削減しました。さらに、今回からすべてのデニムシリーズにおいて、従来のユーズド加工、ブリーチなどのダメージ感を出す工程も削減し、より環境に配慮したデニムになっています。

## 4つの指標 1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

## 生物多様性

## 基本方針

良品計画は創業以来、自然に配慮した素材を生かしてものづくりを進めてきました。これは、事業活動と地球環境が密接に関係しており、自然環境や動植物への負荷低減が重要な課題と認識しているためです。世界中のさまざまな原材料を使用してもものづくりを行う私たちは、調達をめぐる課題に真摯に向き合い、持続可能な原材料調達を目指します。また、事業活動全体における、生態系への影響を把握し、生産者や行政、地域の皆様とともに、影響の低減と環境の保全に取り組みます。

## 目標

良品計画は、法律などで指定された保護地域からの資源の産出による森林破壊をなくすため、2050年までに、国内で販売しているパーム油、木材、綿を使用した商品については、持続可能な原材料を使用することを目標とします。また、ウール、ダウンについても動物福祉を考慮した原材料を使用します。

## 1. パーム油

原産地のトレーサビリティを確保するため、使用状況の調査を定期的実施します。原産地証明などを確認し、持続可能なパーム油の利用に向けた取り組みを推進します。

## 2. 紙・木材

無印良品の木製品、紙製品<sup>\*</sup>に対し、クリーンウッド法をはじめ、店舗展開する各国・地域の環境法令に沿って合法的伐採について調査、ならびに自己評価(木材デューデリジェンス)を実施し、違法伐採に関わる木材を使用しないよう努めます。

<sup>\*</sup> 100%リサイクル紙、段ボール製品は対象外

## 3. 綿

生物多様性の保全に配慮し、生産地までのトレーサビリティの確保に努め、持続可能な綿の調達を推進します。環境と生産者に配慮したものづくりをしていきます。



## 取り組み

## 羽毛(ダウン)

ダウンは十分なフィルパワー(かさ高性)を持ち、飼育環境における動物の「5つの自由<sup>\*</sup>」が確保され、かつ強制的な給餌や生きている状態から採取されていないことが第三者機関により厳しく審査、証明された羽毛だけを使用しています。機能性だけでなく、使う人、つくる人、そして自然に対する向き合い方を考えて、原材料を選択しています。

<sup>\*</sup> 動物福祉における5つの自由：①飢え、渇きおよび栄養不良からの自由、②恐怖および苦悩からの自由、③物理的および熱の不快感からの自由、④苦痛、傷害および疾病からの自由、⑤通常の行動様式を発現する自由(出典：農林水産省「アニマルウェルフェアに配慮した家畜の飼養管理等」)



## 羊毛(ウール)

ウールは自然のままのやさしい飼育方法にこだわり、ノンミュールジングで育てられた羊の毛だけを使用しています。羊の飼育方法は地域ごとにさまざまありますが、ノンミュールジングとは、特に暑い地域で育つ羊に対して一般的に行われるミュールジング(ウジ虫の寄生を防ぐために皮膚や肉を切り取るという特殊な方法)を施さないという意味です。

再生ウール<sup>\*</sup>

「資源を無駄にしない」という、無印良品誕生当時の考え方を大切に、回収されたウール製の商品を粉砕し、再び紡績をして再生させた素材です。複数の色が混ざり合った奥行きのある色合いと、素朴な風合いが特長です。自然とのより良い関係を考え、地球資源の循環および廃棄物削減を目指して、できることから取り組みを進めています。

<sup>\*</sup> 詳細はP.60



## 化学物質管理

## 基本方針

良品計画は、安全な商品を製造し、お客さまや生産パートナー、従業員、地域社会の健康と安全を守るために、化学物質が自然環境に与える影響を考慮し、地球環境の汚染防止と低減に努めます。そのために、特定の有害な化学物質の使用を禁止し、最終商品や製造プロセスにおける化学物質の管理を徹底します。

## 目標

法令遵守、地球環境保全に対する影響を低減できるよう取り組みます。

- ・ 商品や、製造プロセスにおいて、適切な化学物質管理を実施します。
- ・ 適用されるすべての環境法令、規制、基準を遵守します。
- ・ 有害性が疑われる懸念物質の使用の禁止を進めます。
- ・ 完成品の定期的な試験により、禁止・制限物質に関するルールが遵守されていることを確認します。

## 取り組み

## 生産パートナー行動規範

良品計画は、製造委託先の工場に対して、「生産パートナー行動規範」に基づき、環境汚染の可能性がある化学物質の安全管理と、水や大気汚染防止と低減を求めています。自社品質基準「良品基準」の共通安全性基準の中で、使用禁止とする化学物質を明記し、生産パートナーと共有しています。製造工程においても禁止された化学物質は使用せず、各国・地域の法令で指定された化学物質に関しては、法令に基づき排出量を把握し、行政に報告を行います。

## お取引先工場の環境監査

良品計画は、「生産パートナー行動規範」に基づき、工場の労働環境や人権、および環境を守るために本行動規範の遵守を誓約いただける生産パートナーとのみ取引することとしています。さらに、本行動規範を遵守し、継続的な取り組みを実施していることを確認するため、良品計画が委託する第三者の専門機関による労働環境モニタリングと同時に環境監査を実施し、生産パートナーがこれらの規範のいずれか一つでも満たしていない場合は、是正措置を講じるよう工場とともに改善活動に取り組んでいます。

## Special feature

## 絶滅の恐れがある生きものの保護活動を支援

地球上に暮らす生き物のうち、およそ41,000種以上の野生生物が絶滅の危機に瀕しています。良品計画では、絶滅の恐れがある生きものをモチーフにした「プリントTシャツ」を2016年から販売して、その売上金の一部を生物多様性の保全や自然環境保全に向けた取り組みを行うIUCN-J(国際自然保護連合日本委員会)に寄付し、活動を支援しています。

子どもたちがTシャツを着ることによって、モチーフとなる生きものの保護活動につながると同時に、生きものたちの置かれている状況に興味を抱ききっかけとなることを期待しています。



寄付実績	
累計金額	8,142,335円
2021年度	2,101,335円
2020年度	1,458,170円

# 気候変動

## 気候変動への取り組みと情報開示

良品計画は、気候変動が社会に深刻な影響を及ぼすことを認識し、パリ協定で示された国際的な目標達成に向けて、サプライヤーを含む幅広いステークホルダーとの協働を通して、持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。また、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の重要性を認識し、気候関連のリスクと機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定、実行を進め、TCFDの枠組みに沿った情報開示の拡充を進めていきます。

※ TCFDへの対応の詳細は、良品計画WEBサイトに記載。(https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/climate-change/)

## ガバナンス

良品計画では、気候変動への対応を経営の重要課題の一つと捉え、取締役会による監督とESG推進委員会を中心とするガバナンス体制を構築しています。

取締役会は、気候変動への対応を含むESGに関わる取り組みに関して、年2回以上、ESG推進委員会の事務局である広報・IR・ESG推進部より報告を受け、進捗や目標達成の状況を監督し、方針や取り組みについて審議、指導を行っています。また、2022年8月期より、社外取締役を除く取締役に対して譲渡制限付株式報酬制度を導入し、長期的な視点から重要なESG指標などの達成度を、評価指標に追加しています。

「ESG推進委員会」および「経営執行会議」で議論された内容は、取締役会において報告・審議・決議され、リスク・機会を踏まえて事業戦略や経営方針に生かされています。

※ ESG推進体制の詳細はP.58  
 ※ コーポレートガバナンスの詳細はP.77

## 戦略

### (1) リスク・機会の評価と対応策

気候変動によるリスク・機会について、当社事業に影響を与える内容を洗い出し、これらを事業戦略上の重要度、売上・コストなどの財務影響、発生するまでの期間などから、影響度の大きさを定性・定量で評価し、対応策を実行しています。これらの結果を、TCFD提言で示された項目を軸に、以下のとおり整理しました。

### 重要なリスク・機会の影響度評価と対応策

重要なリスク・機会		想定される影響の具体例	影響種類	影響度	時間軸	対応策
規制	炭素税等のGHG排出量規制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量に対する炭素税の導入</li> <li>調達品への炭素税等の導入、またはGHG削減対応による操業、調達コストの増加</li> <li>物流センター／事業所、配送車両への炭素税等の導入による輸送、保管コストの増加</li> </ul>	コスト	中	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画に基づいたGHG排出量削減</li> <li>サプライチェーン全体でのGHG排出量可視化、削減取り組みの推進</li> </ul>
	プラスチックに関する規制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生プラスチック、バイオマスプラスチックの使用率の上昇による調達コストの増加</li> </ul>	コスト	大	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品本体や包材資材の脱プラスチック、薄・軽量化、代替素材への切り替えによるコスト上昇の抑制</li> </ul>
移行リスク 市場	化石資源の価格変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社／サプライヤーで消費するエネルギー価格の上昇による操業、調達コストの増加</li> <li>化石資源由来原料の価格上昇による調達コストの増加</li> </ul>	コスト	中～大	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社およびサプライヤーとの省エネルギー推進</li> <li>商品本体や包材資材の脱プラスチック、薄・軽量化、代替素材への切り替え促進</li> </ul>
	製品の長期使用	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の長期使用による買い替え頻度の低下と売上の減少</li> <li>新品衣料品の需要の相対的な低下による売上の減少</li> </ul>	売上	中～大	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>リユース・リサイクルの推進</li> <li>再生原料を活用した商品開発の推進</li> <li>長期使用可能な商品開発</li> <li>二次流通の事業化など、持続可能な仕組みの構築</li> </ul>
	倉庫・配送業者が消費するエネルギーの価格の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>倉庫・配送業者が消費するエネルギーの価格の上昇</li> </ul>	コスト	大	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流倉庫での省エネ取り組み実施</li> <li>物流事業者との協働による輸送効率向上、相乗り物流等によるエネルギー使用の低減</li> </ul>
移行リスク 機会	サステナブルなブランドイメージの認知	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル志向の新規顧客の獲得による売上の増加</li> </ul>	売上	中	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念や創業以来のESG思想、ものづくりの視点、社会課題解決を目指す新たな取り組みなどの、グローバル発信強化によるサステナブル／ESGの認知向上</li> </ul>
	サステナブル原料を使用した製品の需要の高まり	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型素材の需要増加による売上の増加</li> <li>低炭素なたんばく質食品の需要増加による売上の増加</li> </ul>	売上	中～大	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>カボック、ヘンプなど環境配慮型素材の活用</li> <li>環境配慮型素材への切り替え、製品開発の推進</li> <li>害獣や大豆ミートを活用した商品の拡充</li> <li>低炭素な食材を活用した商品開発</li> </ul>
	サステナブル原料を使用した製品の需要の高まり	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル対応の遅れに伴う競争優位低下による、顧客の流出と売上の減少</li> </ul>	売上	中	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画に基づいたESG推進と、情報開示・発信の強化</li> <li>ESG外部評価を踏まえた重点課題の正確な認識と適切な対応</li> </ul>
物理的リスク 機会	気象災害の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>洪水、台風などによる店舗、物流センターなどの罹災増加に伴う商品等の廃棄損の増加</li> </ul>	コスト	中	短期	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗、物流センターの物理的リスク評価</li> <li>ハザードリスク高拠点の浸水対策、BCP策定の実施</li> </ul>
	海面の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗や物流センター所在地の浸水リスクが高まることによる移転コストの発生</li> </ul>	コスト	中	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>浸水リスクの高い店舗、物流センターの浸水対策実施</li> <li>出店時の気候変動を踏まえたリスク評価の徹底</li> </ul>
	平均気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗の冷房コストの増加</li> </ul>	コスト	中	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電設備の導入</li> <li>省エネ設備の導入</li> </ul>
	降水・気象パターンの変化や平均気温上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>洪水・干ばつの増加に伴う、コットン、リネンなどの素材価格の上昇による調達コストの増加</li> <li>生態系の変化に伴う木材供給量の減少による木材調達コストの増加</li> </ul>	コスト	中～大	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の価格状況を継続的にモニタリング</li> <li>原材料生産地の分散</li> </ul>

影響度評価： 売上…「大」—100億円以上、「中」—10億円以上100億円未満、「小」—10億円未満  
 コスト…「大」—10億円以上、「中」—1億円以上10億円未満、「小」—1億円未満  
 時間軸(発現までの期間)：「短期」—2年以内、「中期」—2年超10年以内、「長期」—10年超

### (2) シナリオ分析の実施

良品計画では、リスクを低減し、機会を拡大することが、持続的な企業価値と社会価値の向上に不可欠であると考え、気候変動がもたらすリスクと機会に関するシナリオ分析を実施しました。

	1.5℃シナリオで示される2030年時点の移行リスクと機会	移行リスクと機会を踏まえた方針・対応策
炭素税	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税負担による財務影響は「中」となる見込み。</li> <li>当社のGHG排出量(スコープ1,2合計)は、2030年に向けて排出量削減に取り組まなかった場合、事業成長に伴い約1.6倍まで増加すると想定される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量の削減に向け、グループ全体の排出量可視化を進め、削減ロードマップを策定。店舗の出店地域や特性に合わせた方法で再生可能エネルギーの導入に取り組む。</li> <li>スコープ3のGHG排出量削減も視野に入れ、サプライチェーン全体でのGHG排出量の可視化を進める。</li> </ul>
化石資源の価格変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーコスト上昇による財務影響は「大」となる見込み。</li> <li>当社の電力使用量は、2030年に向けて使用量削減に取り組まなかった場合、事業成長に伴い約3.2倍まで増加すると想定される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー推進による電力使用量の削減や再生可能エネルギーの導入を進め、化石資源由来のエネルギー使用削減に取り組む。</li> <li>サプライヤーと省エネルギー推進や再生可能エネルギー導入などを進め、生産コストの上昇を抑制。</li> </ul>
プラスチックの規制強化と市場変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラスチック原料価格の上昇による財務影響は「中」となる見込み。</li> <li>参考したシナリオをもとに、プラスチック原料の単価は2021年8月期比1.3倍まで増加すると想定され、調達するプラスチック原料のうちリサイクル由来原料比率は60%になると想定される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石資源由来のプラスチック削減に向け、商品や包材資材の脱・省プラスチック、軽量化に取り組む。</li> <li>化石資源由来からリサイクル由来原料、代替素材への移行を進める。</li> </ul>
プラスチックの規制強化と市場変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石資源由来プラスチック製品の売上減少による財務影響は「大」となる見込み。</li> <li>リユース、リサイクル由来プラスチック製品の売上拡大による財務影響は、「大」となる見込み。</li> <li>参考したシナリオをもとに、規制や製品寿命の長期化などによる化石資源由来プラスチック製品が20%減少、需要の変化に伴いプラスチック製品のリサイクル由来原料比率が60%を占めると想定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな商品やサービスへの需要拡大を見込み、環境配慮型素材の活用や製品開発を進める。</li> <li>自社製品のリサイクルなど再資源化を進め、化石資源由来からリサイクル由来原料への移行に取り組む。</li> <li>二次流通の事業化など持続可能な仕組みの構築を進め、リユースの推進に取り組む。</li> </ul>

	4℃シナリオで示される2050年時点の物理的リスクと機会	物理的リスクと機会を踏まえた方針・対応策
自然災害による被害	<ul style="list-style-type: none"> <li>洪水・高潮により浸水被害が想定される主要拠点数は、国内2ヵ所、海外11ヵ所の見込み。</li> <li>分析対象となる拠点は、当社が事業展開をしている国・地域の店舗、物流センター、サプライヤー生産拠点のうち、売上高や在庫額、調達額などをもとに影響の大きい拠点を選定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗、物流センター、サプライヤー生産拠点においてハザードリスクの高い拠点の浸水対策の推進に取り組む。</li> <li>被災した地域の店舗の営業を早期に再開し、必要な物資を届けることで、地域社会への責任と貢献を果たす。</li> </ul>

## リスク管理

気候変動関連のリスク評価プロセスとしては、全社リスクを統括する「コンプライアンス・リスク管理委員会」が、直面する可能性のあるリスクを、重要性や発生可能性の高さをもとに年1回以上の頻度で評価しており、気候変動に関わるリスクも全社の主要なリスクの一つとして認識しています。

移行リスク・機会については、中期経営計画にもとづいたGHG排出量削減目標の達成、サプライチェーン全体でのGHG排出量の可視化と削減取り組みにより、炭素税の負担を軽減していきます。また、プラスチックに関する規制強化や化石資源の価格変化に対しては、商品や包材資材の脱・省プラスチック、軽量化、代替素材への切替えを推進することで、コスト上昇を抑制します。さらに、企業理念や創業以来のESG思想、ものづくりの3つの視点の継続的な発信に加え、環境配慮型素材の活用や製品開発を進め、サステナブルな商品やサービスへの需要拡大に応え、機会を拡大していきます。

## 指標と目標

良品計画では、世界共通で利用されているGHG排出量の算定ガイドライン「GHGプロトコル」に準じて、GHG排出量を算定しています。スコープ1,2に関しては、無印良品を展開している国・地域の実績把握を進めています。

指標	2030年8月期目標	2021年8月期実績	2022年8月期実績
GHG排出量(スコープ1,2) <sup>*1</sup>	2021年8月期比50%削減	30,839t-CO <sub>2</sub> e <sup>*2</sup>	34,874t-CO <sub>2</sub> e <sup>*2</sup>
店舗への再生可能エネルギー導入 <sup>*3</sup>	100%	鳩山センター <sup>*4</sup> で導入	一部店舗で導入 再エネ導入によるCO <sub>2</sub> 削減量は、394t-CO <sub>2</sub>
自社店舗設備での太陽光パネル設置 <sup>*5</sup>	100%	鳩山センターに設置(2014年竣工時～)	2023年8月期から複数店舗で設置・稼働開始

※1 目標の対象範囲は良品計画グループです  
 ※2 株式会社良品計画のGHG排出量です。良品計画グループのGHG排出量は、2023年8月期中の開示に向け算定中です  
 CO<sub>2</sub>排出量データについては良品計画WEBサイトをご参照ください  
 ※3 テナント店を除き、自社で電力契約を管理できる店舗にて導入を進めます  
 ※4 当社が管理する物流センターです  
 ※5 地理的条件、建物設備など設置条件の正当性を満たす店舗において設置を進めます

## 4つの指標 2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

## 持続可能なコミュニティデザイン

良品計画は、日々の暮らしの根幹を支えるべく、それぞれの地域に土着化し、溶け込み、なくてはならない存在として貢献することを目指し、店舗の内外、全国津々浦々でさまざまなプロジェクトを実施しています。

このプロジェクトを力強く推進するため、ソーシャルグッド事業部を設置しています。

2022年からは、「健康・安心」「コミュニティ」「文化・アート」「食と農」の4つのテーマを幹とし、地域課題の解決に向けて、地域のプロデュースや地域に根差した事業の推進を進めています。

## 重点取り組み

## テーマ：健康・安心（高齢化・健康課題）

## まちの保健室

「心身の健康維持・病予防」「健康寿命の延伸」「社会保障費の削減」「社会的孤立の防止」といった社会課題の解決へ向け、老若男女すべての地域住民の皆様の心身の健康を支えるために「まちの保健室プロジェクト」をスタートしています。無印良品の店舗内に「まちの保健室」を設け、健康維持・病予防のための商品、情報、サービスをご提供するとともに、薬剤師、看護師、管理栄養士などの専門家に気軽に健康相談をしていただけます。地域の病医院と連携したさまざまな取り組みも実施し、地域住民の皆様と病医院との橋渡し役も担っていきます。地域住民と地域社会・活動（地域のコミュニティ、サークル活動など）をつなぐリンクワーカーの機能も担い、行政とも連携し、地域のコミュニティセンターとしての役割を全国津々浦々で果たしていきます。

展開店舗：「無印良品 直江津」（新潟県上越市）／「無印良品 広島アルパーク」（広島県広島市）

※ 今後、展開店舗数を増加予定です。

## 利用者の声

自分や家族の心身の不調や悩みについて、病院へ行くほどではないけれど、相談したいときに、看護師さん、管理栄養士さんなど専門知識を持った方に気軽に相談できる場所があるのは大変ありがたい。



## テーマ：コミュニティ（地域における人口減少）

## 空き家や遊休不動産の活用

日本では、人口減少や過疎化などにより、全国各地に空き家や遊休不動産が増えています。良品計画では、地域の空き家や遊休不動産を、移住定住促進のための拠点としてプロデュースしています。2022年9月よりAirbnb Japan株式会社と包括連携協定を締結し、北海道清水町の移住体験住宅のリノベーション・インテリアコーディネートを実施しました。部屋には無印良品の家具や食器、調理器具、家電などの日用品が揃い、地元で暮らすような宿泊体験を可能としています。今後も、日本全国の地域資源を活用し、利用価値を高めた遊休不動産を観光コンテンツ化したり、地域の魅力を国内外へ発信することで、移住定住につながる取り組みを加速していきます。

## 北海道清水町役場の声

「暮らすように旅をする」このAirbnbのコンセプトを、良品計画が忠実に体現してくれました。「十勝清水の強みである食」を楽しむ充実したキッチン、家族が触れ合う素敵なテーブル、そして、快適なワークスペース。理想の暮らしがここにあり、利用者からの評価も良好です。



## ウクライナ支援

2022年、良品計画の欧州事業会社であるMUJI EUROPE HOLDINGS LIMITEDは、ウクライナ近隣国で避難生活を送る方々への人道支援として、避難生活に役立てていただくための物資、約2万点の支援を実施しました。また、2023年2月現在、日本で暮らすウクライナ避難民の方は2,000人を超え、日本国内でも多くの機関や企業、個人が、さまざまなかたちで支援を行っています。

良品計画は、2022年4月より、布団や冷蔵庫、カーテンや食器、文房具など生活に欠かせない品々を、避難民を受け入れている自治体・団体などを通して提供しています。

2023年2月現在、57地域471名の避難民の方々に合計約1,200万円分を超える生活必需品を提供しています。

## テーマ：文化・アート（まちの活性化）

## アートイベントの開催

「なおえつ うみまちアート」は、直江津の魅力を引き出すとともにまちへの回遊、そして賑わいを創出するために、現代アートの創造性に着目し、作品鑑賞などで多くの方がまちをめぐる中で、新しい出会いや交流が生まれ、まちの賑わいにつなげていくことを目指したアートイベントとして2021年にスタートしました。

豊かな自然と海運で栄えた港町である直江津の先人たちが、時代を超えて受け継いできた重層的な風土気候に生きる知恵や矜持、そして美を、文化や芸術を懸け橋とし、100年先の直江津を「感じ良い暮らしと社会」へとつなげることを目指しています。2022年は、地域住民の方が中心となり、地域を巻き込むかたちで開催しました。「来年もやろう!」との声も上がり、少しずつかたちを変えて本イベントが地域に根つき始めています。

## なおえつ うみまちアート実行委員長（地域菓子店 代表）の声

地域の「まちをつなげていきたい、元気にしたい」と思う気持ちが集まった結果、「みんながつながる素敵なまち、直江津」が表現できました。地域住民、来街者も含め、多くの笑顔が見られてこのイベントを実施できて良かった。みんながこのまちのことを思ってくれていると感じ、あらためてこのまちに生まれて良かったと感じました。



## テーマ：食と農（農業課題）

## 「諸国良品」の展開

地域活性化に役立つ社会の共通資本として農業は重要であり、永続的に成り立つ仕組みをつくりたいと考えています。その土地ならではの伝統野菜や特産食材を通じて、生産者の方々とお客さまをつなぎ、農業の在り方や地産地消、豊かな食について見つめ直しています。「諸国良品」は、その土地の風土から生まれた食品と暮らしに育まれた日用品を紹介・販売する産地直送サービスのECサイトです。

こだわりや理念を持つ小規模生産者の方々を中心に、地域に根差した食品や数の少ないもの、期間が限られているものなどを、生産者の活動や思いとともにお届けしています。

## 出店者（株式会社地域法人無茶々園）の声

人口減少、高齢化、自然環境の変化…私たち農家はさまざまな課題と向き合いながら、農業や地域の持続可能性を高めていかなければなりません。無印良品らしさを生かしながら、その活動を手助けいただけると幸いです。



# 人財・労働慣行 ~ダイバーシティ&インクルージョンに向けた取り組み~

## 雇用・労働の考え方

良品計画は、雇用にあたっては、事業活動を行う国・地域の慣習を理解するとともに、それらの国・地域で定める法令を遵守しています。また、雇用・労働に関する方針やグループコンプライアンス行動指針などを記載する「無印良品の働きかた」という冊子は、日本語・英語・中国語の3つの言語で発行し、従業員全員が内容を理解するため、これに関する説明・研修は入社時に全従業員を対象に開催しています。

1. 無印良品に関わり、働く仲間たちの永続的な幸せの実現を目指します。
2. 働く仲間の心身のゆとり、豊かさ、プロフェッショナルとしての成長を追求します。
3. 働く仲間の個性、人権、プライバシーを尊重し、差別を排除し、いかなるハラスメントも許しません。
4. 性別、国籍、民族、宗教の多様性を尊び、違いから学び、互いに助け合い成長します。



## ワークライフバランスの提案

出産・育児、介護といったライフイベントと仕事を両立するために、多様な働き方を選択できる制度を提供しています。育児休暇・介護休暇制度、時短勤務制度、チャイルドケア制度、ファミリーケア制度、フレックスタイム制度など、男女を問わずすべての従業員が利用できる、ワークライフバランスを支援する制度を設けています。2021年5月からは、週休3日制のバランス型制度も導入しています。

育児を行う社員の勤務時間の短縮を認めるチャイルドケア制度についても、2016年より適用期間を従来の小学校1年生までから小学校4年生終了時まで延ばし、安心して働ける環境づくりに取り組んでいます。

また、日本国内の本部従業員を対象に、2019年2月期から在宅勤務制度を導入し、2020年9月より在宅勤務時の水道光熱費・通信費の手当支給(日額で支給)やモニターの貸出などのサポートも提供しています。

## 障がい者雇用

良品計画では2000年に障がい者雇用をスタート、2009年にはハートフルプロジェクトが発足し、「働く仲間の永続的な幸せ」「仲間を信じ助け合いともに育つ」「店舗での雇用拡大および雇用定着」を目的に障がい者雇用を進めています。障がい者の方の能力が引き出せるよう各個人の特性・個性にあった雇用管理や指導の工夫などのサポート体制、また評価によるステップアップ制度を構築しています。

「第二創業」を機に“地域への土着化”を目指していく各店舗では、ハートフルプロジェクトも地域とともに推進、活躍の場の創出に向け障がい者とともに歩んでいます。

## 従業員数の推移(良品計画グループ)



※ 1日8時間換算による年間の平均人員

## チャイルドケア制度の平均取得者数



※ パートナー社員を含む  
※ 株式会社良品計画のみ(2022年8月31日現在)

## 障がい者雇用率



※ 株式会社良品計画のみ(2022年8月31日現在)

## ダイバーシティ委員会

良品計画では2022年8月期中期経営計画の目標でもある多文化共生社会<sup>\*</sup>を社内でも実現するため、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進委員会を発足しました。初年度は広報・IR・ESG推進部の管掌役員が議長を務め、社内の有志が集まり活動を行いました。活動内容としては、多種多様な業界トレンドや消費者動向の外部専門家を招き、ダイバーシティにおける世界の動向を学ぶオンラインセミナーを開催したほか、「障がい」「インクルージョン」「国籍」「ライフステージ」「ジェンダー」をテーマにした座談会やワークショップなどを行いました。また、アルバイト・パートナー社員を含む全従業員へのインクルーシブな環境づくりのための社員調査実施やダイバーシティ・ウィークの開催もしています。



「障がい」ってなに?体験ワークショップ



ダイバーシティウィーク 2022

調査やワークショップなどの取り組みを確実に組織変革につなげるために、2023年8月期は、緊急度・優先度の高い「女性活躍推進」に力を入れ、多様な人財が活躍できる組織づくりを目指します。

※ 多文化共生社会:性別や国籍、年齢、人種、宗教、身分や勤務条件などを問わず、誰もが活躍できる社会のこと

## 女性活躍推進

良品計画は、すべての社員のさらなる活躍を推進するために、介護、疾病治療、育児などの両立、社員のさまざまなライフスタイルの変化も考慮した行動計画に取り組んでいます。そのために、必要な環境を整え、女性が安心して長く働き活躍できる会社を目指します。一方、ライフスタイルの変化に悩む前の若い世代のチャレンジや経験を増やす施策を打ち、早い段階でキャリアプランを描けるよう、ジョブディスクリプションと組み合わせた研修を実施しています。

店長以上の女性管理職比率の数値目標	50%
店長以上の女性管理職比率の実績	39.1%
課長以上の女性管理職比率の実績	20.7%
取締役の女性比率	37.5%*
従業員の女性比率	55.6%

※ 2022年11月23日現在

## Special feature

### 週休3日制「バランス型制度」

「仕事と生活のバランスをとりながら、社会や地域の役に立つ」という考えを実現させるための一つとして、働き方選択制度(バランス型制度/週休3日制)を2021年5月から導入しています。

変わりゆく個人の目標やライフイベントなど、その時々に応じて柔軟に働き方を変え、充実した毎日を送り、楽しんで仕事をしてもらうことを目指しています。休みを増やすことで、その時間で外に目を向け、学びの時間に充てたり、家族と一緒にいる時間を増やしたり、多様化する働き方にも対応できるようにしていきます。

良品計画は、社員全員が安心して挑戦できる環境を整え、仕事を楽しみ、自発的にやりたいことを考え、世の中の役に立ってもらうことを目指し、本制度を導入しました。なお、利用者数は、年々増加しています。

### 利用者の声

#### 自己成長の時間の確保(40代・男性・店舗社員)

会社人としてだけでなく、「個人」としても社会に役立ちたいと思い、自己成長の時間を設けるため制度の利用を始めました。個人として地域の当事者と横並びで働くことで、さまざまな地域の方と出会うことができました。出会った人や情報を本業にもつなげることで、会社と地域社会をより良くしていく役割になればと思います日々時間を使っています。

#### 育児と仕事をバランス良く(40代・女性・店舗社員)

共働きで3人の子どもがいます。バランス型にしてからは、時間的にももちろん、気持ち、体力にも余裕ができ、休みの日を子どもたちと満喫できるようになりました。学校や保育園の行事にも参加しやすくなり、子どもの成長を感じられています。気持ちに余裕ができたことで、以前よりも楽しんで仕事できています。

4つの指標 4. 公益人本主義経営の実現

## コオウンド経営に向けた取り組み (E-Ship、J-ESOP)

コオウンド経営を実現するためには、社員が従業員であり、経営者であり、株主であるという3つの役割を持つことが重要と考えています。社員一人ひとりのオーナーシップを醸成するため、経営情報を積極的に発信し、経営者と社員のコミュニケーション機会を増やしています。また、従業員持株制度\*も拡充し、社員株主も年々増加しています。  
 ※ 主として、日本国内居住者であるグループ社員向けのインセンティブ・プランです。2021年12月からは、対象者を日本国内のパートナー社員に拡大しています。

### E-Ship (信託型従業員持株インセンティブ・プラン) の導入

従業員に対する中長期的な企業価値向上へのインセンティブ付与、福利厚生への拡充、および株主としての資本参加による従業員の勤労意欲高揚を通じた恒常的な発展を促すことを目的として、E-Shipを導入しています。E-Shipは、従業員持株会に加入するすべての従業員を対象とするインセンティブ・プランです。従業員持株会への拠出(買付)割合に応じて、3年後に分配金が支給される場合があります。

### J-ESOP (株式給付信託) の導入

従業員持株会の拠出金額に対して株式給付規程に基づき「持株会奨励ポイント」を付与するもので、退職時に累計ポイントが株式として給付されます。また、持株会加入を条件としない「挑戦期待ポイント」の給付も同時に制定しました。高いレベルでの挑戦に対して、ポイントが支給されます。本制度により社員の高いコミットメントとチャレンジが生まれ、良品計画の長期的な成長につながると考えています。



### Special feature

#### 大学やシンクタンクとの連携

良品計画は、公益人本主義経営の実現に向けて、さまざまな取り組みを進めています。具体的には、大学やシンクタンクなどと連携し、これからの社会を魅力あるものにするための新しい制度設計や経済の在り方について議論を重ねています。また、オーナーシップを持った社員が地域社会とともに課題解決の取り組みを積極的に進められるような、社内制度の構築も進めています。良品計画が目指す公益人本主義経営については、株主ミーティングや大学での講演などを通じてお伝えしてきており、これからも広く発信していきます。今後も、ステークホルダーの皆様とともに、連携・共創し、公益人本主義経営の実現に向けた取り組みを進めていきます。



### ステークホルダーエンゲージメント

良品計画は、「感じ良い暮らしと社会」に貢献するために、お客さま、地域・社会の皆様、株主・投資家の皆様、お取引先、従業員との建設的な対話を通じて、ステークホルダーの皆様からの要請や期待を的確に把握し、それらに responding していくことが重要と考えています。

### ステークホルダーとの対話

ステークホルダー	主な対話方法	対応事例
お客さま	店頭での接客、イベント開催 アプリなどSNSの記事配信 お客様相談室へのお問い合わせ お客さま参加型コミュニティサイト (IDEA PARK <sup>※1</sup> )	無料アプリ「MUJI passport」を介してお客さまと直接つながる機会が増加しています。日本(累計2,818万ダウンロード)を含む11の国・地域で展開しています。店舗による記事の配信は年間35,258件でした。
地域・社会・行政	地域活動への参加 自治体との地域連携協定 災害支援	2017年から地域活性化に向けた連携協定を東京都豊島区をはじめ、千葉県鴨川市や山形県酒田市など22自治体と23の連携協定を締結しています。 ※ 2022年9月末現在
株主・投資家	株主総会 <sup>※2</sup> 株主ミーティング <sup>※3</sup> 決算説明会 投資家ミーティング	第44期定時株主総会は約790名の株主(会場約460名、オンライン約330名)が参加され、企業サイトで動画を配信しました。また、株主総会後には株主ミーティングを実施し、コミュニケーションを深めました。
お取引先	お取引先説明会 お取引先工場監査 お取引先ヘルプライン(通報窓口)	お取引先説明会を定例で実施し、商品の方針や戦略について説明しています。
従業員	GOOD MEETING 社員ミーティング 従業員研修 自己評価制度とフィードバック面談 社内ポータルサイト・社内報 従業員ヘルプライン(内部通報窓口)	社員全体の当事者意識を高め、経営目標達成に向けた個々のチャレンジの源泉となるような全社大会の場がGOOD MEETINGです。グループ全体の半期の実績を共有し、翌期と将来のビジョンを理解することで明日への行動につなげ、輝いている従業員を表彰する場として、半期に1回開催しています。

※1 <https://lab.muji.com/jp/ideapark/>  
 ※2 <https://www.net-presentations.com/7453/20221123sr/fa33/>  
 ※3 <https://www.net-presentations.com/7453/20221123srmgtg/bnczxv73e/>

### Special feature

#### 株主ミーティング

2022年11月23日に開催した株主総会の後、株主と良品計画経営陣の間で、ビジョン、商品、店舗運営等を直接意見交換する場として、株主ミーティングを実施し、約300名の株主の方に参加いただきました。株主ミーティングでは株主の皆様からは商品やオペレーション、マーケティングまで多岐にわたった忌憚ないご意見をいただきました。株主の皆様からのご意見は良品計画への期待と受け止め感謝するとともに、改善していく箇所については随時対応していきます。



#### 社外取締役との投資家面談

2022年12月14日に機関投資家の方々と良品計画の社外取締役である吉川が面談を行いました。機関投資家からいただいた業績、取締役会の様子、社内の課題などさまざまな質問に、吉川が答え、機関投資家からも一定の評価をいただきました。良品計画は社外取締役も含め、投資家の方との対話は今後も注力していきます。



オンライン/  
オフラインのハイブリッド開催

## 基本情報 役員紹介 (2022年11月23日現在)

### 取締役

● 在任期間 ○ 所有株式数 ◎ 選任理由



代表取締役会長  
金井 政明

● 22年6ヵ月 ○ 113,000株

◎ 取締役として長期にわたり経営に関与し、当社の事業拡大と業績成長の中心的役割を担っており、引き続き企業価値向上に資することを期待するものです。



代表取締役社長  
堂前 宣夫

● 3年6ヵ月 ○ 66,300株

◎ 複数企業の経営者として豊富な経験と幅広い知識を有しており、当社の第二創業の中心的役割を担うことを期待するものです。



取締役副社長  
清水 智

● 7年6ヵ月 ○ 3,900株

◎ 商品領域および店舗領域での豊富な経験を有しており、当社の第二創業にあたりグローバル化の中心的役割を担うことを期待するものです。



社外取締役  
柳生 昌良

社外 独立

● 6年6ヵ月 ○ 2,700株

◎ 企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、社外取締役として業務執行に対する監督など、適切な役割を担うことを期待するものです。



社外取締役  
吉川 淳

社外 独立

● 4年6ヵ月 ○ 3,600株

◎ 企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、社外取締役として当社の持続的成長と企業価値向上に貢献することを期待するものです。



社外取締役  
伊藤 久美

社外 独立

● 新任 ○ 0株

◎ デジタルテクノロジーとヘルスケアにおける豊富な経営経験や、複数企業の社外取締役の経験から、経営に関する深い知見を有しており、当社の経営に対する有益な提言と助言を期待するものです。



社外取締役  
加藤 百合子

社外 独立

● 新任 ○ 0株

◎ 農業ビジネスやデジタルにおける専門的な知識と、起業家経営者としての経験や複数企業の社外取締役の経験による経営に関する深い知見を有しており、当社の経営に対する有益な提言と助言を期待するものです。



社外取締役  
山崎 繭加

社外 独立

● 新任 ○ 0株

◎ 国際的経営大学院での経験、複数の急成長ベンチャー企業の社外取締役の経験に加え、華道家として伝統文化やアートにも精通していることから、当社の経営において、多角的な視点から有益な提言と助言を期待するものです。

### 監査役



常勤監査役  
鈴木 啓

● 1年 ○ 37,200株

◎ 当社で生活雑貨部長などを務め、取締役や執行役員としては、海外経営管理をはじめ、人事総務、法務・知財、監査室の管掌など要職を歴任。当社事業の深い見識に基づき、常勤監査役として適切な役割を担うことを期待するものです。



常勤社外監査役  
山根 宏輔

社外 独立

● 新任 ○ 0株

◎ 広報IR、財務、情報戦略における要職としての豊富な経験から、経理財務と情報システムの分野における幅広い見識に基づく業務の監査を社外監査役として期待するものです。



社外監査役  
服部 勝

社外 独立

● 14年6ヵ月 ○ 20,700株

◎ 複数企業における経理部長、監査役および取締役としての経験から、2008年より当社の社外監査役として選任されており、引き続き適切な役割を担うことを期待するものです。



社外監査役  
新井 純

社外 独立

● 2年6ヵ月 ○ 1,400株

◎ 複数企業の経営者としての豊富な経験と、経理財務、コーポレート・ガバナンスにおける幅広い見識を有しており、社外監査役として適切な役割を担うことを期待するものです。

# 基本情報

## 役員一覧 (2022年11月23日現在)

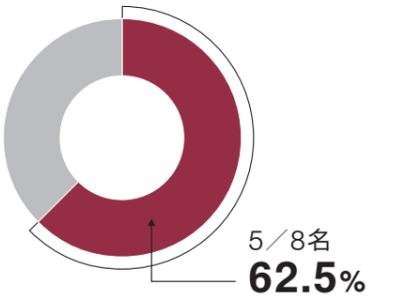
当社は、100年後のより良い社会の実現に向けて、企業理念を「感じ良い暮らしと社会の実現」と再定義しました。そのうえで「日常生活の基本を担う」ことと、「地域への土着化」という2つの使命を掲げ、事業展開を行っています。その実現のため、取締役会および監査役会の多様性を高めるとともに、適切な経験と知見を有する取締役・監査役を社内および社外より選任しています。

項目	内容
経営全般	当社の取締役会においては、中長期戦略に関する、関連な議論に基づいた判断が必要です。そのため、業種によらない多様な企業経営に関する知見を必要項目として選定しています。
オペレーション	当社は店舗を軸とした事業展開を行っており、オペレーションの積み上げが競争力の源泉となります。そのため、小売業、流通業、製造業などのオペレーションに関する知見を必要項目として選定しています。
起業・社会起業	当社の企業理念実現のために、起業、社会起業に関する知見を必要項目として選定しています。
テクノロジー	当社の事業活動において、「道具としてのテクノロジー」をうまく活用したサービスの実現やステークホルダーの方々の利便性向上を目指しています。そのため、デジタルやテクノロジーマネジメントに関する知見を必要項目として選定しています。

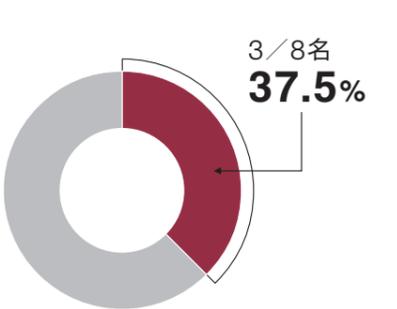
項目	内容
国際性	当社の企業理念実現のために、これからは店舗展開や商品の生産活動を通じて、海外も含めたさまざまな国や地域に貢献していく必要があります。そのため、国際的環境における経験などの知見を必要項目として選定しています。
人文・アート	当社の企業理念実現のために、地域における文化や歴史に対する理解や、芸術デザインに対する知見を必要項目として選定しています。
サステナビリティ・多様性	当社の企業理念実現のために、サステナビリティや多様性の実現を事業活動の中心に据えています。そのため、サステナビリティや多様性など、社会課題への理解や課題解決に関する強い意欲を必要項目として選定しています。
管理・リスクマネジメント	当社の企業理念実現のために、人事・労務、ファイナンス、法務、リスクマネジメントなどの知見を必要項目として選定しています。

氏名	現在の地位	性別	取締役会出席状況 (2022年8月期)	経営全般	オペレーション	起業・社会起業	テクノロジー	国際性	人文・アート	サステナビリティ・多様性	管理・リスクマネジメント	会議・委員会				兼任状況	
												取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	監査役会		
金井 政明	代表取締役会長	男性	16/16回 (100%)	○	○	○			○	○			○	○	○		・株式会社メンバーズ 社外取締役監査等委員
堂前 宣夫	代表取締役社長	男性	16/16回 (100%)	○	○	○	○	○		○			◎	○	○		・株式会社MUJI HOUSE 代表取締役社長 ・マネックスグループ株式会社 社外取締役 ・生活協同組合コープさっぽろ 学識理事
清水 智	取締役副社長	男性	16/16回 (100%)	○	○			○	○		○		○				
柳生 昌良	社外取締役	男性	16/16回 (100%)	○	○		○	○	○				○	◎	○		・中部電力パワーグリッド株式会社 社外取締役
吉川 淳	社外取締役	男性	16/16回 (100%)	○			○	○	○	○	○		○	○	◎		・野村不動産株式会社 顧問
伊藤 久美	社外取締役	女性	新任	○		○	○	○		○	○		○	○	○		・SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役 ・富士古河E&C株式会社 社外取締役 ・株式会社True Data 社外取締役 ・筑波大学 理事
加藤 百合子	社外取締役	女性	新任	○		○	○	○		○			○	○	○		・株式会社エムスクエアラボ 代表取締役社長 ・やさいバス株式会社 代表取締役社長 ・静岡ガス株式会社 社外取締役
山崎 蘭加	社外取締役	女性	新任			○		○	○	○			○	○	○		・エムスリー株式会社 社外取締役監査等委員 ・株式会社レノバ 社外取締役
鈴木 啓	常勤監査役	男性	13/13回*	○	○			○			○		○			◎	
山根 宏輔	常勤社外監査役	男性	新任	○	○		○	○		○	○		○			○	
服部 勝	社外監査役	男性	16/16回 (100%)	○					○		○		○			○	
新井 純	社外監査役	男性	15/16回 (94%)	○				○		○	○		○			○	・三井住友DSアセットマネジメント株式会社 社外取締役 ・協和キリン株式会社 社外取締役

全取締役に占める社外取締役比率



全取締役に占める女性役員の割合



(注)1. 上記の一覧は、役員の保有する経験や知見のすべてを表したのではなく、主なものに記しをつけています  
2. ◎は会議・委員会の議長・委員長を表しています  
※ 鈴木氏の就任以降開催された取締役会は13回です

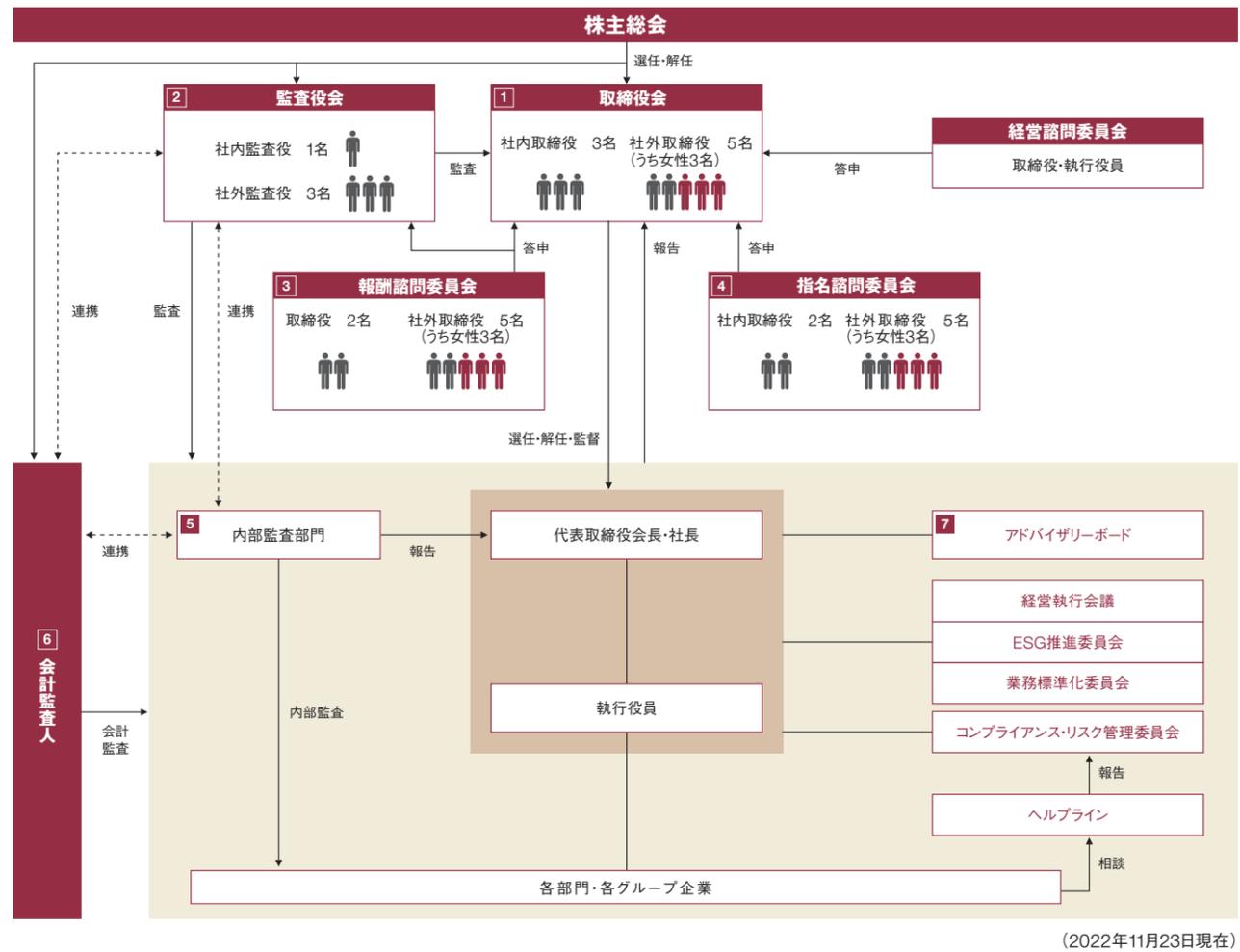
# 基本情報

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当社は、経営体制および内部統制システムを整備し、コーポレート・ガバナンスを充実していくことが、企業価値の継続的な向上につながるの考え方に基づき、透明性の高い経営システムの構築を図ることが、経営の重要課題と捉えています。そのうえで、経営上のすべてのステークホルダー（株主、お客さま、従業員、社会、お取引先など）に対し、円滑な関係の維持、発展に努めるとともに、迅速かつ積極的な情報開示に努めていきます。

### コーポレート・ガバナンス体制図



### 【2022年8月期の活動】

**1 取締役会** 開催数：16回  
出席率：99%

**目的**  
中長期の経営に関する重要事項ならびに法令・定款が定める事項に関する法定決議。業務執行取締役、執行役員の職務の執行の監督。

**活動の状況**  
取締役会と同メンバーで行われる「経営諮問委員会」を定期的に開催し、取締役会で決議される前の段階から、重要なテーマに関しては複数回議論を重ねています。2022年8月期に関しては、役員報酬にも関連するESG目標設定、達成水準、成長戦略に合わせた組織風土改革の取り組み等の重要な議論を行っています。

**2 監査役会** 開催数：16回  
出席率：100%

**目的**  
取締役の職務執行全般を適法性、妥当性の視点で監査し、不正行為、法令・定款違反行為を防止・是正する。

**活動の状況**  
経営の状況を正確に把握するため、取締役会やその他重要な会議へ参加し、取締役・執行役員・各子会社の責任者へのヒアリングや事業所の往査などを行っています。また、会計監査人・監査室との連携により、事業や内部統制の状況を把握し、代表取締役、社外取締役とも定期的にミーティングを行い、監査結果に基づき、全社重要課題についての問題提起や提言を実施しています。

**3 報酬諮問委員会** 開催数：6回  
出席率：97%

**目的**  
取締役、監査役、執行役員等の報酬等に関する取締役会および監査役会への答申。

**活動の状況**  
取締役の長期報酬に関連するESGへの取り組みに関する評価、執行役員の報酬体系の見直し等を議論しました。

**4 指名諮問委員会** 開催数：9回  
出席率：96%

**目的**  
取締役、監査役、執行役員等の選解任に関する取締役会および監査役会への答申。

**活動の状況**  
今期は、取締役会評価を踏まえた次期の取締役会構成に関する議論等を行いました。

**5 内部監査部門**  
当社は、内部監査部門として監査室を設置し、現在8名で構成されています。内部監査部門は、店舗および本部の社内規定・マニュアルの遵守状況、業務活動全般、手続などの適切性や有効性を監査し、定期的に代表取締役および取締役会に報告しています。

**6 会計監査人**  
当社の会計監査業務は、有限責任あずさ監査法人に所属する公認会計士 川端美穂、公認会計士 佐藤洋介、会計監査業務に係る補助として公認会計士6名、その他18名の体制で公正な立場から監査が実施される環境を整備しています。

**7 アドバイザリーボード**  
アドバイザリーボードは、創業の理念と社会への違和感を踏まえて、時代に応じた無印良品の未来をいかにしていくかを、経営ならびに現場の従業員と議論し方向づけをしていく、当社独自の機関です。

### 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、当社が定めるコーポレート・ガバナンスの基本方針に基づき、取締役会の実効性について分析と評価を実施しました。その結果の概要は、以下のとおりです。

**評価プロセスの概要**  
(1) 当社取締役会は、取締役会の実効性を評価するうえで必要と考えられる以下の評価カテゴリーを設定し、取締役および監査役にアンケートおよびヒアリングを行いました。  
<アンケートにおける評価カテゴリー>  
① 取締役会の構成について  
② 取締役会の運営について  
③ 取締役会での審議充実に向けて  
④ 取締役会を支える体制について  
⑤ 株主その他ステークホルダーとの関係充実にに向けて  
⑥ その他コメント  
(2) 上記アンケートおよびヒアリングによる、各取締役および監査役の評価をもとに、取締役会事務局がその結果をまとめました。  
(3) これらに基づき、各課題に対する討議を実施しました。

**評価の結果**  
(1) 評点の総括  
<各評価カテゴリーの評点の平均>  
※評点は「1」を改善が必要、「3」を必要最低限水準、「5」を適切として、5段階で設定しています。  
① 取締役会の構成について(評点平均：3.4)(前回：3.9)  
② 取締役会の運営について(評点平均：3.4)(前回：3.6)  
③ 取締役会での審議充実に向けて(評点平均：3.6)(前回：3.7)  
④ 取締役会を支える体制について(評点平均：3.2)(前回：3.4)  
⑤ 株主その他ステークホルダーとの関係充実にに向けて(評点平均：3.5)(前回：3.4)  
(2) 評価の結果概要  
上記アンケートおよびヒアリングの結果、当社取締役会はおおむね必要最低限水準を超えていると評価されていますが、取締役会構成の多様性、経営戦略や重要課題に対する議論時間のさらなる確保、また、社内会議やその議論など、執行状況に関する社外役員への情報共有に課題があるものと評価しました。

**今後の取り組み**  
取締役会の実効性評価により認識された各課題をもとに取締役会の実効性をさらに向上させるために、今後、以下のとおり取り組んでいきます。  
(1) 取締役会構成の社外取締役の増員、多様性の向上  
(2) 中長期の経営戦略、全社重要課題に関する議案へのさらなる集中化  
(3) 社外役員への情報共有の充実化  
(4) 取締役会資料の事前の早期配布の徹底  
(5) すべてのステークホルダーへの開示情報の適切な拡充

## 取締役の選任・解任方法

### 役員を選任方針

当社は、取締役の指名にあたり、これまでの業務経験、実績、課題遂行能力、人柄などを総合的に考慮し、独立社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会によって審議し、取締役会に答申を行っています。また、社外取締役候補の指名にあたっては、出身各分野の経験、実績および知見を有し、経営の専門家であり、当社の中長期的な企業価値の向上に資する意見や判断を有することを考慮し、指名諮問委員会によって審議し、取締役会に答申を行っています。

### 役員の数と任期

当社の取締役の員数は、11名以内と定款に定めています。また、取締役の任期は、取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築することを目的に、2年から1年に短縮することを2021年11月の株主総会において提案し、決議されました。

## 社外取締役・社外監査役のサポートとトレーニング方針

### 社外取締役・社外監査役のサポート体制

当社の社外取締役・社外監査役へのサポート体制について専任の担当者はいませんが、経営企画部により、取締役会議案の事前配布などの情報提供を、また内部監査部門である監査室により、社外監査役の職務遂行の補助を、それぞれ行っています。今期より、執行役員との個別なカジュアル面談として「エグゼクティブセッション」を開始し、社外取締役への情報共有を強化しています。また、取締役会の円滑な運営をサポートするため、クラウドの取締役会運営ツールを導入し、機密情報共有における安全性を高めるとともに、情報共有の効率化を進めています。

### トレーニングの方針

当社は、取締役および監査役に対し、役員としての責任、義務、法的リスク、担当業務のビジネス知識などの習得の自己啓発を推奨するとともに、必要に応じて、社外研修などを実施しています。

## 役員報酬制度

### 役員報酬の決定方針

企業価値向上に向けて、当社の取締役の報酬につきましては、株主総会で決議された報酬限度額内で、固定報酬である役位ごとの「基本報酬」の支給、会社業績に連動した短期(STI)「業績連動賞与」の支給および長期的な企業価値と株主価値の持続的な向上を図るインセンティブとして長期(LTI)「非金銭報酬」の3種類から構成されています。

また、当社の社外取締役および監査役の報酬につきましては、「基本報酬」のみ支給をし、業績により変動する要素はありません。また、役員退職慰労金制度はありません。

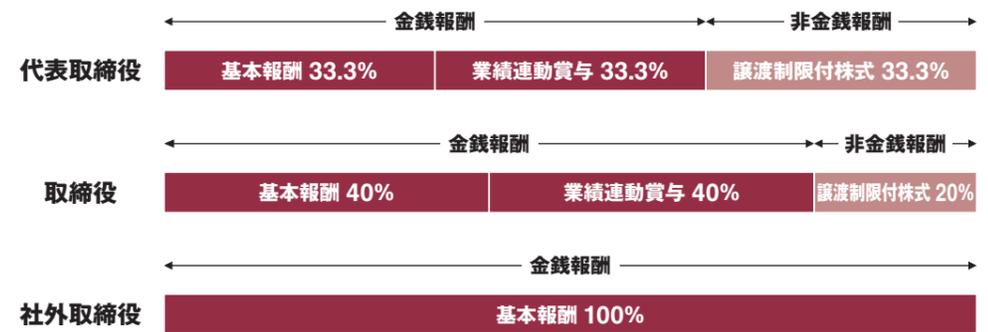
報酬構成要素	概要
基本報酬	当社の取締役の基本報酬は各取締役の役位ごとに決定をし、報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会にて決定されています。
業績連動賞与 (社外取締役・監査役除く)	賞与基準額に乗じる係数である達成度(計画比)支給係数は、当社では本業での利益の追求の観点から「連結営業利益」をもとに算出し、達成度(計画比)の基準により、0%~200%の範囲で決定します。
非金銭報酬 (社外取締役・監査役除く)	長期的な視野で重要なESG等の指標の達成度により、役位別基礎額の30%~100%に付与数を変動させる退任直後時点までの譲渡制限が付された株式の付与を行います。

### 決定プロセス

当社の取締役報酬は、社外取締役が委員長を務める報酬諮問委員会にて取締役報酬制度の検討および個人の取締役報酬および非金銭報酬の付与について審議を行い、透明性と妥当性および客観性の確保を図り、報酬諮問委員会の答申に基づき取締役会にて決議をしています。また、報酬諮問委員会は社外取締役5名を含む、7名で構成され、社外取締役が過半数となることでガバナンスを重視した体制にしています。

### 報酬等の種類ごとの割合

当社の取締役報酬は上位の役位ほど業績連動の比率が高まる割合となっています。基本報酬/業績連動賞与/非金銭報酬等の比率は、目標を100%達成した場合に、下記の表の構成となるように設計しています。また、業績連動賞与は業績の達成度によって0%~200%、長期(LTI)「非金銭報酬」は目標達成度によって30%~100%に変動するため比率は変動します。

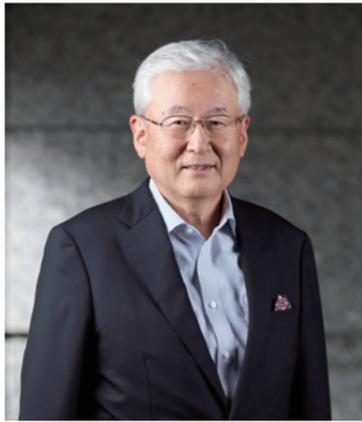


## 政策保有株式について

当社は、政策保有株式を原則売却する方針で、その縮減を図り、進捗については毎年取締役会に報告しています。また、政策保有株式の議決権行使にあたっては、当該企業の企業価値の向上に資するものであるか、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか、保有目的に適合するかなどを総合的に検証し、議案ごとに賛否を判断のうえ、適切に議決権を行使します。



## 社外取締役メッセージ



**取締役会を未来に向けて再構成。  
高い目標の実現に果敢にチャレンジし、  
成功する良品計画の姿に期待。**

**吉川 淳**  
社外取締役

### 経営方針に沿う新しい取締役に

2022年11月の定時株主総会で、新任の社外取締役3名の選任が可決され、社外取締役が5名となり取締役会の過半数となりました。これまでの実効性評価をもとに、2022年4月頃から指名諮問委員会で検討を始め、私も同委員として議論に参加してきました。

女性の社外取締役選任に関しては、無印良品のお客さまの多くが女性であり、3名それぞれのキャリアや豊かな人生経験を取締役会議論に生かしていただけることを期待しています。また、社外取締役が過半数となることで、「公益人本主義経営の実現」を一層前に進めていくことができると考えています。新しい取締役会のガバナンスに期待してください。

取締役会の運営面では、情報共有の効率化などが図られています。取締役会資料を共有する新システムが導入され、どこにいても最新資料を確認できるようになりました。また、現場の責任者や担当者と話せる機会が増え、会社の現況や現場の問題意識など、会社の実態把握に役立っています。

これまで中長期的に重要な経営課題に関しては、取締役会に上程する前に社外取締役・監査役も参加する経営諮問委員会で議論してきましたが、これからは、取締役会の場で、より突っ込んで議論する時間が増えていくことを期待しています。

### 非金銭報酬にESG達成度を加味

昨年の株主総会で、役員報酬として、基本報酬、業績連動賞与などの金銭報酬に加え、株主との価値共有を図るため、非金銭報酬として譲渡制限付株式を支給するリストラクテッド・ストック(RS)を導入しました。非金銭報酬は、取締役会で承認したESGに関する目標への達成度によって付与額が決まります。達成度に関しては、報酬諮問委員会が評価します。役員報酬にRSを導入している会社はめずらしくありませんが、良品計

画の代表取締役の場合、その付与割合が総報酬の3分の1にあたり、企業理念との整合性を図っていることに特徴があります。良品計画が「第二創業」を掲げ、会社を新たに定義し直して2030年に向けた取り組みを進めるうえで、中長期的視点からの企業価値の向上が重要との考えに基づきます。

ESG経営のトップランナーを目指す会社として「商品におけるESG」「事業活動でのESG」「土着化活動でのESG」の3つの視点から、良品計画がやるべきことと、社会・地球との整合性が図れているかを評価していきます。

### 「第二創業」のチャレンジの先の成功を

「第二創業」でチャレンジングな高い目標を掲げているのは、目標達成のために良品計画で働く社員全員が自らの行動を変えていくことを期待しているからです。機関車に例えると、今は大きな動輪を動かし始めるための生みの苦しみの段階にあります。一度動き始めれば勢いを伴って走れますが、動き出すまでが大変で、時には摩擦や衝突も起こります。会社の在り方を変えようと経営の舵を大きく切った分、これまで隠れていた経営上の課題や問題点も顕在化してきます。

それでも従来のやり方ではなく、リスクを取って新しいやり方で未来の姿を実現しようとチャレンジする気概は素晴らしいものです。成功して生まれ変わる良品計画の新しい姿をぜひ見たい。社外取締役の一人としてこれを応援しながら、他方でやると決めたことに対して、本当にコミットしているか、次々に出てくるオペレーション上の問題に対して有効な策を講じているか、経営陣の責任感とファイティング・スピリッツは高く維持されているか、といった観点も留意して見ていきます。時代の変化をチャンスと捉えて、チャレンジする人財を一人でも多く育て、気がつけば動輪が動き出してきて企業価値の大きな向上につながっていく、そのための「第二創業」であると考えています。



**新しい会社と社会の在り方、  
第二創業で目指す姿への挑戦が  
未来への貢献に。**

**山崎 繭加**  
社外取締役

### 会社の目指す姿に共感

社外取締役に選任される前の無印良品の印象は、「ブランドではない、というブランドで、丁寧な暮らしをする人が愛用するお店」という印象を持っていました。正直、生活者としての自分にとっては遠いブランドでしたが、10年間働いていたハーバード・ビジネス・スクールでは、ケース・スタディの調査対象としてマーケティングやブランドを研究する教授から敬意を持たれており、良品計画は「企業」として魅力のある会社という認識でした。

今回、社外取締役への打診を機にあらためて良品計画について学んでみると、ライフスタイルブランドの枠を超え、100年後のより良い未来の実現に向けて、社会課題をビジネスで解決し、地域をともにつくり出している会社であることを知りました。社外取締役に引き受けた一番の理由は、そうした企業の在り方に共感を持ったからです。

良品計画は創業時から思想やアート、文化を大切にしていますが、私も華道家として、東洋の考え方や精神性をグローバルに広げビジネスにつなげたいという思いを持っているので、目指す方向性が重なっています。また、東日本大震災後、被災地で事業創出に励む人たちとともに活動した自身の知見や経験も生かせるのではないかと考えています。

### 開かれた株主総会と取締役に驚き

就任してまず驚いたのは、株主総会にいらした大半の株主の方が良品計画を応援する“ファン”だということです。そこでは、堂前社長や役員があらまの姿を見せ、指摘や批判を真摯に受け止め対話する、という姿勢で臨んでいることを実感しました。これこそが第二創業の力になる新しい企業と社会の在り方だと感じます。

良品計画の取締役会は、心理的安全性が担保され、オープンで話しやすい雰囲気があります。そこで、他社での社外取締

役や華道家としての経験も踏まえた発言をすることで、執行サイドが気づかない新しい考えに触れてもらう場をつくっていきたくて考えています。華道には、他者の感性を受け入れるという、ある種の痛みを伴うプロセスがありますが、その受容によって世界の見え方も変わっていきます。花をきれいに生けるのは結果であり、どうしたら花が最も美しく見えるのかを、自分の中で手放し、整えていきます。翻って、これが組織の場合は、チームとして複数の感性や考え方を受け入れることで、良い結果を出すことにつながると考えています。取締役会においても、考え方の幅を広げられるような場や機会を創出し、皆さんと一緒に楽しさや苦しさを経験することで、これを深化させていきたいと思っています。

### 未来の実現には全社の変容が必要

第二創業で目指す姿を実現するには、会社自らがその理念を具現化した組織になることが不可欠です。そのため、良品計画では企業理念の全社的な浸透や組織風土改革を進めていますが、実行段階ではさまざまなバグも生じます。

私が発足、そして運営に関わっている学校法人でも、高い志で理念を実現しようと実際に行動すると、予期せぬバグや障壁が立ちはだかり、うまくいかないことが多々あります。しかし、そうした現実のバグに真摯に向き合い一つひとつ乗り越えていくことでしか、新しい未来はつくられません。また、そのためには個人の成長と組織力も重要です。人は、自分自身への理解を深めることで周囲との関係性ややるべきことが明確になり、成長へとつながります。良品計画においても、一人ひとりの感性や考え方を大切にする組織風土や文化を醸成することで、組織力を向上しさらなる成長につなげていく、ということをサポートし、良品計画のESG経営が未来への貢献となるよう挑戦していきたいと思っています。

## 社外監査役メッセージ



### ステークホルダーの代表として 多面的な観点から状況を把握し、 会社のさらなる発展に尽力する。

**服部 勝**

社外監査役

#### 多面的な観点で物事を捉え、リスクを把握する

私は証券会社、メーカーを経て、オリエント・リース(現 オリックス株式会社)に37年間在籍し、経理、経営企画、監査、人事総務部門を経験しました。投資家とのIRミーティングや内部統制にも携わった後、2008年より良品計画で社外監査役を務めています。当社は生い立ちからESGを志向しており、時代を先駆けたビジネスをしてきました。「わけあって、安い。」から始まり、その明確な存在意義、コンセプトが広く消費者の方や社会に受け入れられたと考えています。

社外監査役の根源的な役割は、事業報告に対する監査意見を適切に表明することですが、ステークホルダーの代表でもあります。良品計画の企業理念、パーパスを念頭に置き、株主価値を毀損しないよう常にリスクへの注意を払い、「多面的な観点」で物事を見ることを心がけています。リスクの把握の仕方によっては、ステークホルダーと良品計画の利益・不利益が相反する場合も生じるため、多くの観点から見定めて二律背反にならないよう妥当性を高める必要があります。そのために日頃から各監査役とコミュニケーションを密に取り、取締役や執行役員、従業員、会計士などへのヒアリング、モニタリングを重ねています。

#### ガバナンス改革で取締役会を刷新

良品計画は、2021年9月に社長が交代し、中期経営計画に「100年後のより良い未来の実現に向けて」を掲げ、新たな姿への変革に着手しています。ガバナンス体制については、その中核をなす取締役会の構成を大きく変えました。

これまで良品計画の取締役会は9名構成で、うち3名が社外取締役という体制を取ってきました。2022年11月からは8名構成で5名が社外取締役という体制になり、うち3名が新任の女性取締役です。より多様な人財の社外取締役を選ぼうという議論は以前からありましたが、このスピード感に変革への思いの強さを感じています。

これは、ダイバーシティの観点からも革新的な人事です。多様に富んだ経験豊かな人たちが選ばれており、新任の方も取締役会の初回から意見を述べるなど積極的です。取締役会では中期経営計画など経営に即した深い議論を交わすとともに、会自体がさらに活発化し発展していくという感触を得ています。

また、社外取締役と社外監査役の意思疎通を強化すべく、年間のミーティングの回数を増やしています。外部環境の変化が加速しているため、情勢変化との乖離が起きないよう、情報共有と意見交換を実施しています。

#### 会社の存在意義の理解を深める

良品計画は新体制となった2021年9月を「第二創業」と位置づけ、企業理念を再定義しています。企業理念は、「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献すること。これを踏まえて、2030年までのビジョンを示し、実行ステップとして2024年8月期までの中期経営計画を策定しました。

この中で、地域とともに未来を考えるというテーマで、日常生活の基本を担うことと、地域への土着化の実現を掲げています。ここに良品計画の存在意義があると再定義し、社員に浸透させるという方向性を示したことが評価されます。具体的な実行項目として、基本商品群の調達・生産体制の構築、全国への出店加速、自発的な活動と成長、個店経営と土着化を軸とした事業基盤の構築などがあります。

大事なことは役職員が一丸となり、まずは良品計画の存在意義の理解を深めていくことです。そのうえで、会社を動かす人財の採用、育成、教育に力を入れ、良品計画の存在意義に共鳴する多様な人たちが自発的に活動する組織風土をつくることです。社会の課題を解決するために、目標達成に向けて取り組んでいく良品計画の発展に、私も社外監査役の立場から努めていきたいと考えています。

## コンプライアンス

### コンプライアンスの考え方

当社は、地域社会から信頼・共感されるための基盤は、法令遵守はもちろん、グループ社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動することと考えています。そのため「良品計画グループコンプライアンス行動指針」を定め、社内のインフラに掲載するとともに、取締役、監査役、執行役員、従業員に配布する冊子にもあわせて掲載しています。グループコンプライアンス行動指針については、取締役会で適宜レビューを実施しており、改廃する際にも取締役会で十分に議論したうえで決定しています。

### コンプライアンス意識浸透への取り組み

「良品計画グループコンプライアンス行動指針」を制定し、社内研修制度や啓発活動を通じて、倫理・社会規範、法令および社内諸規則などを遵守するようコンプライアンスを推進しています。「グループコンプライアンス行動指針」に則り、ハラスメントを防止することと、マネジメントスキルの向上のために、新任管理職者向けにハラスメント研修を定期的に開催しています。2022年8月期は206名の社員が研修に参加しました。定期的に開催されるコンプライアンス・リスク管理委員会においては、グループコンプライアンス行動指針の遵守状況のレビューを行い、違反があった場合は調査を行いその内容および原因を特定し、再発防止策を検討しています。また、コンプライアンス・リスク管理委員会において、グループコンプライアンス行動指針の有効性について定期的な検証を行っています。2022年8月期は、当社グループの事業運営に関わる重大なコンプライアンス違反の発生はありませんでした。また、政治献金を行っていないことを確認しました。2022年8月期のコンプライアンス違反の件数は、10件でした。これについては、発生事象を全社に通知するとともに、社内研修などを通じてコンプライアンスの重要性についての教育を徹底しました。

### 内部通報制度

当社は、法令違反、不正行為、ハラスメントの防止および早期発見、ならびに役職員のコンプライアンスに関する知識を補完することにより、自浄プロセスの有効性の向上を図り、風評リスクのコントロールおよび社会的信頼を確保するとともに、通報者の保護を図ることを目的として、「良品計画グループヘルプライン」を設けています。

当社および国内・海外子会社の役員、社員(嘱託社員、パートナー社員、アルバイトを含む)および派遣従業員を含むすべての従業員などに対して適用します。

ヘルプライン窓口に対して、電話、電子メール(匿名性のあるシステムを利用するものを含む)または直接面談する方法などにより通報などをすることができます。

通報者の氏名を除いた調査結果は社長に報告し、必要に応じて就業規則に定めるところにより、再発防止措置の策定、業務命令や指示などの発令、懲戒処分など人事面の措置その他の必要な社内手続をとるほか、プレスリリース、マスコミ対応、刑事告発などの対外的措置を取ることもあります。

2022年8月期は、合計148件の相談が寄せられました。

### 贈収賄・腐敗行為防止の取り組み

当社は、取締役会にて腐敗防止に関する規程(「良品計画グループ 贈賄防止規程 贈賄防止ガイドライン」)を定め、公務員などへの贈賄を禁止し、接待・贈答、招聘、寄附行為、ファシリテーションペイメント、インサイダー取引、マネー・ロンダリング、横領、司法妨害などについて腐敗防止関連法規の遵守を徹底しています。贈賄については規程により明確に禁止しています。また、接待・贈答、招聘、寄附行為などについては部門長、コンプライアンス・リスク管理委員会委員長のいずれかに事前の決裁をとるものとし、贈賄に該当しないことが認められたもののみ承認をしています。また、就業規則において、業務に関連して不当な供応、不当な金品貸借および授受などの行為をしてはならないことを定め、腐敗行為を禁止しています。従業員による腐敗防止遵守を徹底するため、従業員に対して定期的に研修を行い、腐敗防止の方針を全従業員に周知しています。2022年8月期、良品計画の腐敗防止規程違反または就業規則に定める腐敗に関する服務規律違反により懲罰または解雇された従業員はいません。また、良品計画が腐敗行為に関連し罰金、課徴金または和解金を支払った例はありません。

# 基本情報

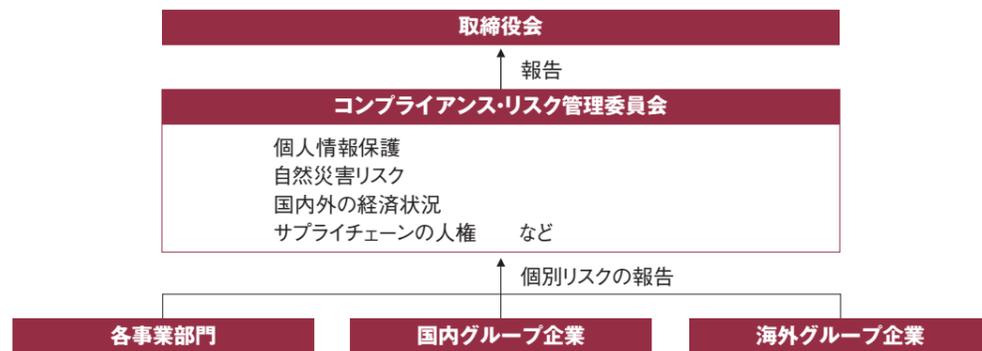
## リスクマネジメント

### リスクマネジメントの考え方

当社は、直面する可能性のある主要なリスクをその重要性および発生する可能性の高さに応じて評価しています。当該リスクが発生する可能性を最小化するための対策、および当該リスクが発生した場合の影響度を最小化するための対策を講じています。

### コンプライアンス・リスクマネジメント体制

当社のリスクマネジメントは、取締役会の監督のもとにコンプライアンス・リスク管理委員会が統括しています。コンプライアンス・リスク管理委員会は、当社役員を委員長として、定期的に委員会を開催し、コンプライアンスおよびリスクに関する情報を収集し、重要な課題を審議しています。コンプライアンス・リスク管理委員会で審議された内容については定期的に取締役会に報告し、取締役および監査役との共有を図っています。



### リスクの評価プロセス

リスク評価プロセスについては、コンプライアンス・リスク管理委員会が全社のリスクを統括しており、直面する可能性のある主要なリスクについて、重要性および発生する可能性の高さを基準に年1回以上の頻度で評価しています。気候変動に関するリスクについても主要なリスクの一つとして認識しています。

### リスクマネジメントへの取り組み

コンプライアンス・リスク管理委員会では、想定される、損失の危険(リスク)に関して各部門が認識し対応を把握するため、「リスク管理一覧表」を作成し、当社の業務マニュアルと連動させることにより具体的対応の周知、徹底を図っています。また、各部門は損失の危険に関する事項について、定期的に見直しを行い、この「リスク管理一覧表」を更新しています。コンプライアンス・リスク管理委員会を年4回以上開催して、その際に課題を定め、対応を討議し、さらに対応状況をモニタリングしており、その結果については、定期的に取締役会に報告しています。また、経営執行会議において、当該リスクが発生する可能性の最小化、発生した場合の影響度の最小化のための対策について、年2回の頻度で協議、検討、指導することで管理しています。

総合的に損失の危険に関する情報を収集するための報告窓口を整備し、情報の収集をしています。各種専門的な分野における委員会は定期的に開催され、特に当社の最も重要な経営資源である商品の品質に関しては、より一層の品質管理向上を目指して「品質向上委員会」にてさまざまな角度から討議しています。

## 品質

### 基本方針と課題認識

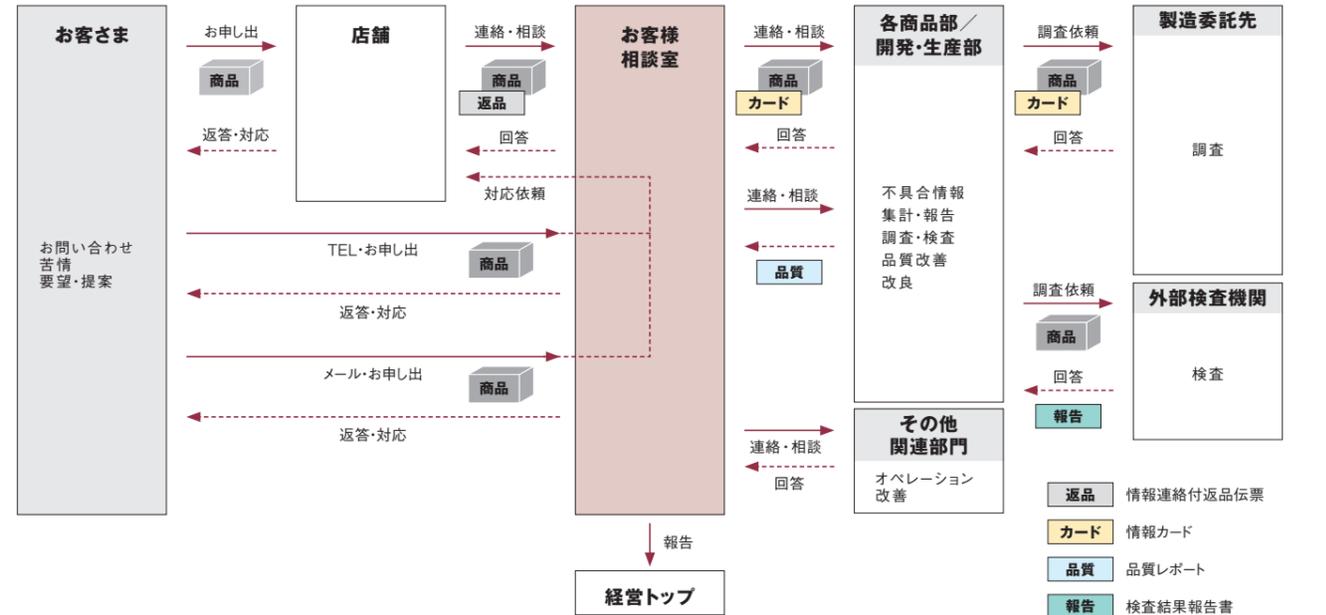
当社では、「良品基準」に基づいて、設計開発・調達・生産の各工程を点検し、安心・安全な商品の提供に努め、以下を継続的に実現していくことを目指します。

- 生活者視点で探求された価値とわけを持つ「良品」
- 生活者や生産者、環境への配慮
- 社会全体や地球人としての課題の解決
- 市場品質事故ゼロ
- 不良率の低減
- 品質重視意識の徹底

「良品基準」について ▶ <https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/activities/quality/>

### 品質管理の取り組み

お客さまからいただく商品に関するお声は、すべて専用のデータベース(「声ナビ」システム)に登録され、その内容に応じて、開発・生産部、各商品部、その他関連部門が連携し迅速に対応しています。専用のデータベースには、お取引先および工場が直接アクセスし内容を確認することで、品質問題にスピード感をもって対応できる環境を整えています。また、必要に応じて、外部検査機関との連携を開発・生産部が行っています。そのほか、不具合情報の早期発見を目的とした週次ミーティングを開発・生産部が主幹となって開催したり、商品部における品質改善活動の進捗確認を目的とした品質向上委員会を月次で開催することによって、継続的な品質改善に努めています。



### 品質に関するリスクアセスメント

製品事故および不良・苦情を起さないことを目的に、製品のデザイン、設計、製造、流通および使用環境におけるリスクを評価する「リスクアセスメント」を行っています。製品事故の再発防止の取り組みはもちろん、製品の企画開発・設計の段階で、上記のリスク(合理的に予測可能な誤使用による事故、不良・苦情も含む)を洗い出し、未然にそのリスク因子に対処しています。

設計初期の段階においてリスクアセスメントを実施することにより、製品が企画開発されてから使用され、廃棄されるまでの製品ライフサイクル全般におけるリスクを抽出するとともに、抽出されたリスクに対する課題解決を設計に盛り込み、市場にて事故、不良、苦情などが発生するリスクを低減し、円滑な商品化を目指しています。

# 基本情報 リスクマネジメント

## 人権

### 人権方針

当社では、グローバルコンプライアンス行動規範や生産パートナー行動規範に基づき、従前より、人権に関わる取り組みを推進してきましたが、2022年12月、経営トップを含む経営陣のコミットメントのもとで、取締役会の承認を経て、「良品計画 人権方針」を策定しました。

詳細はこちらをご覧ください ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/humanrights/>

### 人権に対する考え方と人権方針の適用範囲

当社は、良品計画の事業活動に関わるサプライチェーン全体が、直接または間接的に人権に負の影響を及ぼしうることを理解し、人権尊重の責任の重要性を認識します。このことを踏まえ、当社は、「国連のビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする人権尊重に関する国際規範を支持し、これに準拠して、すべての人々の人権を尊重する責任を果たすことに努めます。本人権方針に基づき、尊重されるべき人権には、国際人権章典や国際労働機関(ILO)の諸条約に規定される中核的労働基準を含む国際的に認められた人権を広く含みます。本人権方針は、当社のすべての役員および従業員に適用されます。また、当社は、自社の事業・商品・サービスに関するサプライヤーをはじめとするすべての関係者に対しても本人権方針の理解と遵守を期待し、要請します。

### 生産パートナー行動規範

当社は、相互信頼に基づく良好なパートナーシップを構築し、サプライチェーン全体にわたる公平で安全かつ健全な職場環境および自然環境に配慮する責任を果たすために、2020年7月に「生産パートナー行動規範」を制定し、遵守を誓約いただける工場とのみ契約しています。また、お取引先工場には、本行動規範を基準として、労働環境モニタリングを実施しています。本行動規範は日本語、英語、中国語で作成し、良品計画WEBサイトに掲載するとともに、製造委託工場に配布・説明し周知徹底を図っています。今後は行動規範の改定内容について、必要に応じてサプライヤーミーティングを開催し、サプライチェーン全体でのCSRの徹底を図っていきます。

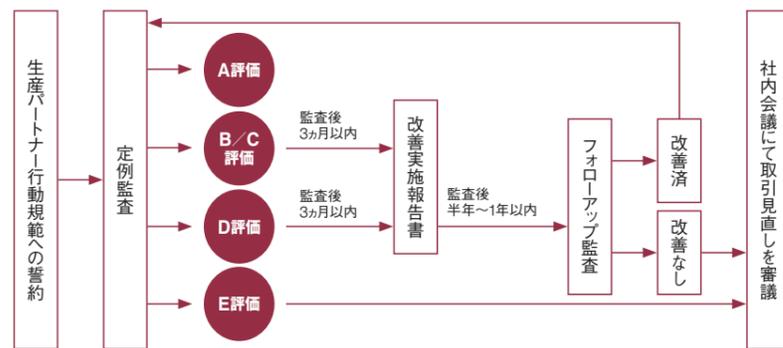
詳しくはこちらをご覧ください ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/code-of-conduct/>

### お取引先工場のモニタリング

当社は、生産委託工場を対象に「生産パートナー行動規範」に基づき、人権侵害、労働環境、環境保全などの項目について第三者機関による定期的な現地訪問監査を実施しています。監査結果は、お取引先工場にフィードバックし、不適事項に関しては、工場のマネジメントに改善を求めるとともに、改善のための支援を行っています。

詳しくはこちらをご覧ください ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/monitoring/>

### 労働環境モニタリングの仕組み



### イニシアティブへの参加：

## ベターワークプログラム(Better Work Programme)

ベターワークは、国際労働機関(ILO)と世界銀行グループのメンバーである国際金融公社(IFC)によるパートナーシッププログラムです。当社は、2016年からベターワークプログラムに参画しています。

## 責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム

責任ある外国人労働者受入れプラットフォームは、国際水準を満たす「プラットフォーム行動原則」に賛同する企業・団体とともに、日本における外国人労働者の労働・生活環境の改善を図っています。当社は2022年5月から同プラットフォームに加盟しています。

## 情報セキュリティ・個人情報保護

### 目的

当社は、お客さまをはじめとする関係者の皆様からお預かりしている情報資産の保護、グローバルなコーポレートブランドの維持向上、法規制を遵守するため、抜本的かつ高度な対策を講じることにより、お客さまをはじめ社会からの信頼を常に得られるよう、情報セキュリティポリシーを策定しています。

情報セキュリティポリシーおよびプライバシーポリシーを遵守し、さまざまな脅威から情報資産を保護し、かつ適正に取り扱うことにより、情報セキュリティの維持・向上に努めます。

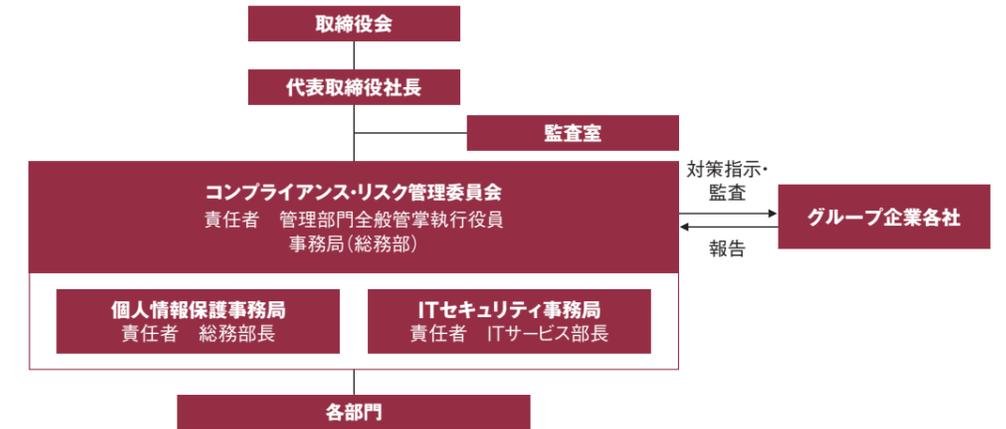
基本方針はこちらをご覧ください ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/informationsecurity/>

### 管理体制

当社は、情報セキュリティの基本方針に基づき、管理部門全般管掌執行役員を委員長とするコンプライアンス・リスク管理委員会がグループ全体を統括します。当該委員会には、ITセキュリティ事務局と個人情報保護事務局を設置し、情報セキュリティの状況を正確に把握し、その対策を議論・推進しています。各グループ企業・部門には情報セキュリティに関する責任者を任命し、グループ全体における情報管理体制の強化と徹底に努めています。

個人情報保護事務局は、個人情報管理に関する規定・ポリシーの策定、全体プロセスの管理を行います。ITセキュリティ事務局は、規定・ポリシーに準拠したITインフラ環境構築や整備、運用維持を実施し、継続的な改善に努めています。

また、ITセキュリティ事務局は、年に4回開催されるコンプライアンス・リスク管理委員会にて活動内容を報告し、審議された内容については年2回以上、取締役会へ報告されます。



### 個人情報保護について

当社は、全事業活動において取り扱う個人情報について、「プライバシーポリシー」に基づき個人情報保護活動を行い、必要な保護と適切な安全対策を講じます。

個人情報保護について理解し実践する能力のある「個人情報保護管理者」を組織内部に属する者の中から指名し、個人情報保護マネジメントシステムの実施、運用に関する責任および権限を他の責任に関わりなく与え、個人情報を管理します。

### 情報セキュリティに関する教育について

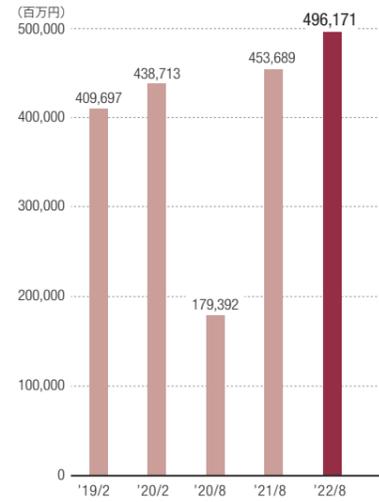
当社は、情報セキュリティ管理において、所属する全員の深い理解と参加が欠かせないとの認識のもと、すべての役員および従業員に対して、情報セキュリティに関する教育訓練を行い、継続的なセキュリティリテラシーの向上、理解度の確認、意識向上のための施策など、実効性のある以下の取り組みを定期的実施しています。組織の文化醸成により、サイバーリスクに強い企業を目指します。

- ① eラーニングによる「情報セキュリティに関する講座」を全従業員に対し年1回～2回実施
- ② 全従業員を対象に年2回「標的型メール訓練」を実施
- ③ 長期休暇前など適時的な注意喚起や日々の業務中の啓発活動、フォローアップを実施

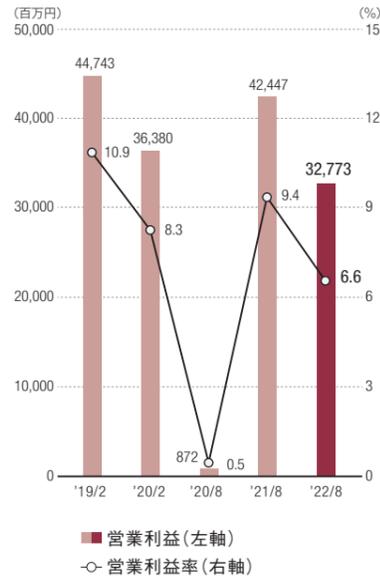
# 基本情報

## 財務・非財務ハイライト

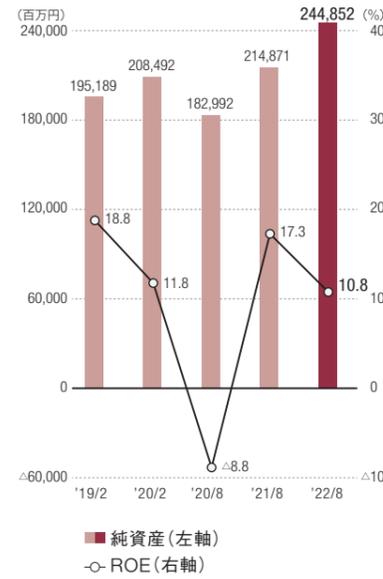
### 営業収益



### 営業利益 / 営業利益率

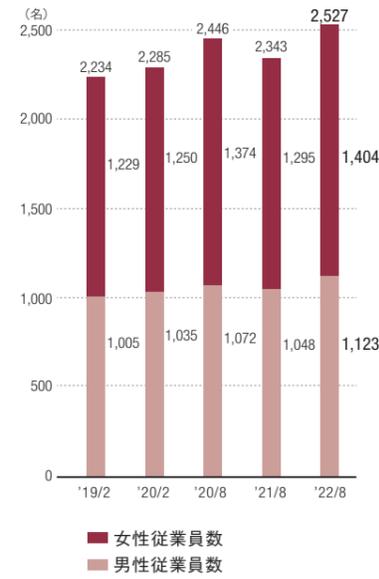


### 純資産 / ROE(自己資本当期純利益率)

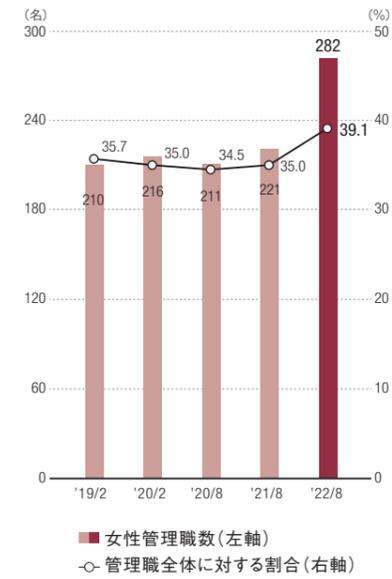


### 従業員数※1

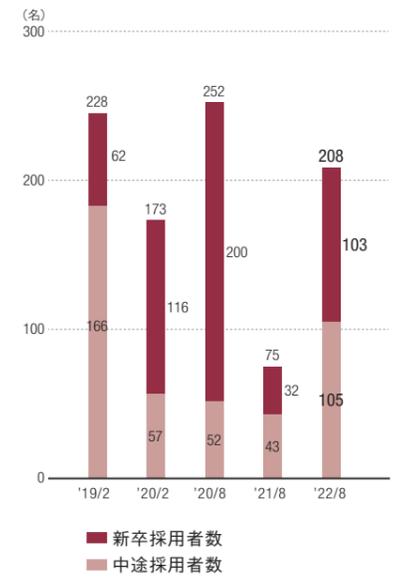
各期末時点の従業員数



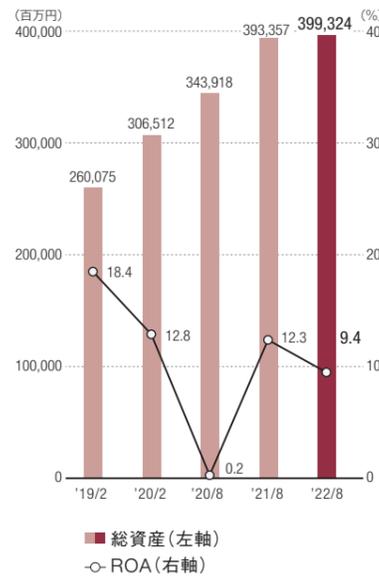
### 女性管理職数(店長以上) / 管理職全体に対する割合※1



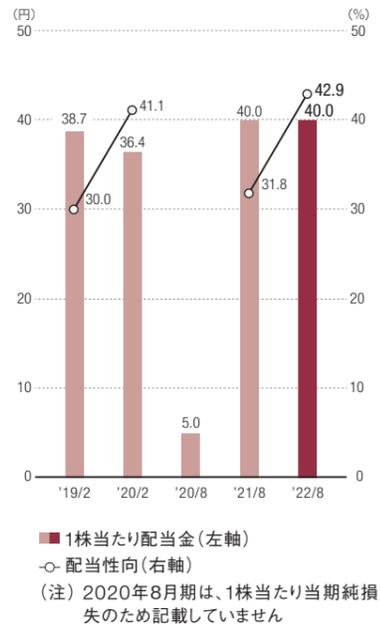
### 採用人数※1



### 総資産 / ROA(総資産経常利益率)

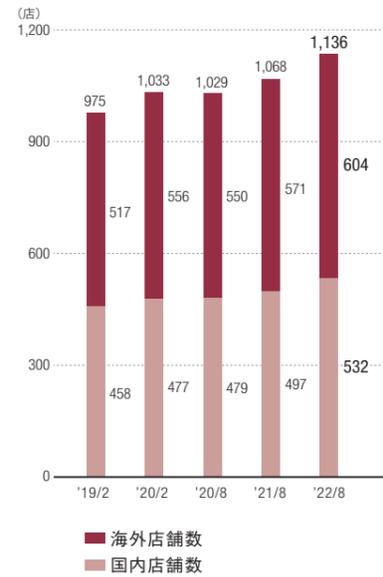


### 1株当たり配当金 / 配当性向

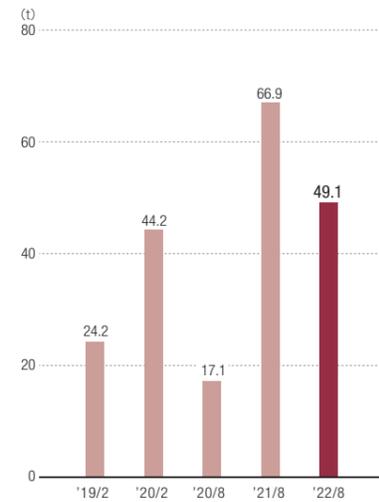


### 店舗数(合計)国内 / 海外

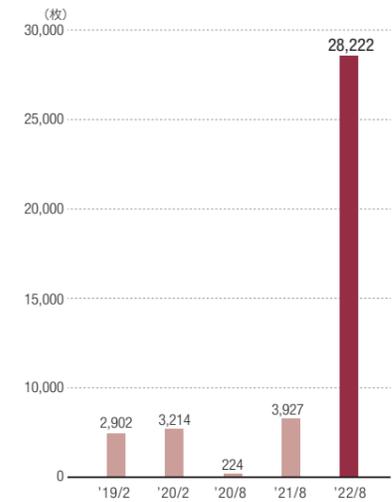
ライセンスストア、「Café&Meal MUJI」「IDÉE」を含む



### 繊維製品の回収量※1



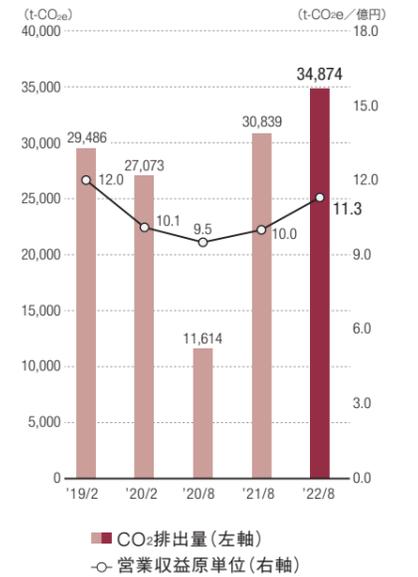
### ReMUJI※1※2の販売数量



2021年9月よりMUJI新宿においてReMUJIの販売を拡大したため、2022年8月期は大きく伸長

### CO2排出量 / 営業収益原単位

スコープ1、2のみ※1



※ 2020年8月期は事業年度変更に伴い、2020年3月1日～8月31日までの6ヵ月となっています

※1 株式会社良品計画のみ  
 ※2 店頭で回収した製品や製造工程時に汚れや傷がついた製品の再販加工品

# 基本情報 ESGデータ

## 2030年 ESG指標

項目	主なKPI	取り組み状況(2021年8月末時点)	取り組み状況(2022年8月末時点)
包材や資材の脱プラスチック	100%	衣服・雑貨、生活雑貨、食品それぞれの包材・資材を脱プラスチック化したアイテム数の割合 (衛生・品質安全上ブラが必要なアイテムは除く)	衣服・雑貨 14.0% 生活雑貨 13.2% 食品 PETボトルから缶・ボトルに切り替え
		プラスチックの削減重量 (従来のプラスチックを使用した包材と比較した場合の削減量)	衣服・雑貨 52t 生活雑貨 集計中 食品 213t
リサイクルを前提とした製品設計	100%	リサイクルを前提として設計されたアイテム数の割合 (衛生上リサイクル不可な製品は除く)	生活雑貨 28.4%
回収したプラスチック製品の再利用	100%	1)回収したプラスチック製品の総重量 2)再利用したプラスチックの総重量 (当社製品以外への使用も含む)	1)1,130kg(水ボトル、化粧水ボトル) 2)1,130kg
自然繊維素材のオーガニック・動物福祉合致	100%	認証取得、または独自基準を作成し第三者監査を行ったアイテム数の割合	<p>&lt;衣服・雑貨&gt; 綿 : オーガニックコットン 100% (MUJI Labo、再生コットン・残糸／残反使用商品の一部を除く) ウール : ノンミュールジング 100% ダウン : 動物福祉が証明されたダウン*1 100%</p> <p>&lt;生活雑貨&gt; 綿 : オーガニックコットン 85.6% ウール : ノンミュールジング 100% ダウン : 動物福祉が証明されたダウン*1 100%</p>
原料まで選ったお取引先の人権デュー・ディリジェンス	100% 開示	1) 監査実施数(年間) 2) 評価の内訳	<p>&lt;製品メーカー&gt; 1)27工場 2)A評価0工場、B評価18工場、C評価2工場、D評価3工場、E評価4工場 E評価の4工場の指摘事項は、児童労働の禁止に関する方針の未策定、健康診断費の工場従業員負担などです。すべての工場と改善計画を合意し、順次改善の完了を確認しています。</p> <p>&lt;素材・原料メーカー&gt; 人権デュー・ディリジェンスプロセスを策定中(すでに一部の人権デュー・ディリジェンスは実施済み。実施先における法令または弊社の行動規範に対する重大な違反はなし)</p>
原料まで選った主要取引先リスト	100% 開示	主要取引先リスト	2023年8月期に主要製品工場のお取引先リストについて開示予定
グループ全体のGHG排出量削減(スコープ1、2)	50% 削減	スコープ1、2合計(t-CO <sub>2</sub> e) 基準年:2021年8月期*2	国内合計 34,874t-CO <sub>2</sub> e 基準年比 13.1%増加 2023年8月期中にグループ全体のGHG排出量を開示予定
再生可能エネルギー導入店舗	100%	再生可能エネルギー導入店舗数、物流センター数 (本社、キャンプ場を含む)	一部店舗に導入 再生可能エネルギー導入によるCO <sub>2</sub> 削減量は、394t-CO <sub>2</sub> ロードサイド店舗を軸に、再生可能エネルギー導入の計画を策定中
自社の店舗設備での屋上太陽光パネル設置	100%	太陽光パネル設置店舗、物流センター数 (ショッピングモールなど太陽光パネル設置不可店舗は除く)	鳩山センター稼働時から設置済
ダイバーシティ&インクルージョンの実現(年齢、ジェンダー、人種などの構成比公開)		1)平均年齢(正社員) 2)店長以上の女性管理職比率(正社員) 3)従業員の女性比率(正社員) 4)従業員の外国人比率(正社員) 5)障がい者雇用率(臨時従業員を含む)	1)37.9歳(女性:36.6歳、男性:39.6歳) 2)35.0% 3)55.3% 4)1.2% 5)3.41%

※1 飼育環境における動物の「5つの自由」が確保され、かつ強制的な給餌や生きている状態から採取されていないことが第三者機関により審査、証明された羽毛のみを使用しています。5つの自由...①飢え、渇きおよび栄養不良からの自由、②恐怖および苦悩からの自由、③物理的および熱の不快からの自由、④苦痛、傷害および疾病からの自由、⑤通常の行動様式を発現する自由(出展/農林水産省「アニマルウェルフェアに配慮した家畜の飼養管理等」)  
 ※2 GHG排出量算定対象範囲をグループ全体に拡大したことに伴い、基準年を2021年8月期に変更しました。(2022年12月8日時点)  
 ※3 算定対象とする拠点やエネルギーの見直しを行ったため、2021年8月期の排出量を再算定しました。(2022年12月8日時点)

## ESGデータ集

範囲：株式会社良品計画

項目	単位	2021年8月期	2022年8月期		
環境	エネルギー使用量	都市ガス	MWh	4,217	5,026
		LPガス	MWh	296	249
		灯油	MWh	253	355
		軽油	MWh	21	19
		ガソリン	MWh	53	55
		温水・冷水	MWh	15,899	19,023
		電力	MWh	66,165	74,939
	再生可能エネルギー	計	MWh	86,904	99,667
		使用量	MWh	2,099	3,008
		電力使用量に占める再エネ比率	%	3.17	4.01
温室効果ガス排出量*1	スコープ1	t-CO <sub>2</sub> e	918	1,128	
	スコープ2(マーケットベース)	t-CO <sub>2</sub> e	29,921	33,746	
	スコープ3	t-CO <sub>2</sub> e	859,771	984,013	
	計	t-CO <sub>2</sub> e	890,610	1,018,887	
	代替フロン	t-CO <sub>2</sub> e	15	64	
水	使用量	m <sup>3</sup>	143,779	146,008	
	排水量	m <sup>3</sup>	140,887	144,414	
廃棄物の発生量	一般廃棄物	t	10,043	12,259	
	産業廃棄物	t	1,050	1,103	
社会	従業員数	名	9,378	9,960	
	正社員	女性	名(%)	1,295(55.3)	1,404(55.6)
		男性	名(%)	1,048(44.7)	1,123(44.4)
		計	名	2,343	2,527
	臨時従業員数(8時間換算)	名	7,035	7,433	
	管理職(店長以上)	女性	名(%)	221(35.0)	282(39.1)
		男性	名(%)	410(65.0)	440(60.9)
		計	名	631	722
	平均年齢(正社員)	女性	歳	36.6	36.9
		男性	歳	39.6	40.0
		計	歳	37.9	38.3
	平均勤続年数(正社員)	女性	名(%)	7.4	7.8
		男性	名(%)	9.4	9.4
計	年	8.3	8.5		
平均年間給与(正社員)	千円	5,658	5,930		
新卒採用者数	名	32	103		
中途採用者数	名	43	105		
中途採用者数比率	%	57.3	50.5		
自発的な離職率(正社員)	%	7.12	8.25		
障がい者雇用率	%	3.41	3.69		
ガバナンス	取締役*2	女性	名(%)	1(11.1)	3(37.5)
		男性	名(%)	8(88.9)	5(62.5)
		計	名	9	8
	社外取締役*2	平均在任期間	年	7年5ヵ月	6年7ヵ月
		社外取締役数	名	3	5
取締役会	社外取締役比率	%	33.3	62.5	
	開催数	回	16	16	
コンプライアンス	平均出席率	%	98	99	
	グループヘルプライン相談件数	件	98	148	
	ハラスメント研修参加社員数	名	130	206	

※1 算定対象とする拠点やエネルギーの見直しを行ったため、2021年8月期の排出量を再算定しました。(2022年12月8日時点)  
 ※2 2021年8月期と2022年8月期の数値は、それぞれ2021年11月26日と2022年11月23日の定時株主総会後の役員構成をもとに算出しています

## 基本情報

# 11カ年サマリー

(単位:百万円)

	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2020年8月期 <sup>※5</sup>	2021年8月期	2022年8月期
<b>損益状況(連結)</b>												
営業収益	178,186	188,350	220,620	260,254	307,532	333,281	379,551	409,697	438,713	179,392	453,689	496,171
(国内事業)	—	—	171,923	182,701	198,449	215,716	234,791	246,269	267,864	122,428	296,998	308,114
(海外事業)	—	—	48,472	77,546	109,080	117,563	144,758	163,425	170,846	56,961	156,691	188,057
営業総利益	81,596	87,376	101,665	122,831	150,451	165,861	191,819	211,380	217,628	83,694	222,334	234,356
販売費及び一般管理費	66,158	69,024	80,749	98,984	116,012	127,583	146,532	166,636	181,248	82,821	179,887	201,582
営業利益	15,438	18,351	20,916	23,846	34,439	38,278	45,286	44,743	36,380	872	42,447	32,773
営業利益率(%)	8.7	9.7	9.5	9.2	11.2	11.5	11.9	10.9	8.3	0.5	9.4	6.6
経常利益	16,135	19,760	23,047	26,602	32,700	38,582	45,985	45,861	36,377	563	45,369	37,214
親会社株主に帰属する当期純利益	8,850	10,970	17,096	16,623	21,718	25,831	30,113	33,845	23,253	△16,917	33,903	24,558
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,729	13,176	15,117	14,619	26,133	19,742	46,982	23,680	24,452	△1,758	61,447	23,350
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,747	△4,945	△17,842	△22,193	△8,647	△9,856	△14,290	△5,492	△31,435	△4,239	△13,538	△16,683
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,120	△2,540	△5,385	11,377	△6,520	△14,361	△21,759	△9,505	△11,467	63,722	△15,162	△58,647
減価償却費	3,201	3,186	4,179	4,887	6,816	7,543	8,644	9,867	17,622	10,358	18,969	22,018
<b>財務状況(連結)</b>												
総資産	102,293	119,360	140,229	186,947	200,919	214,705	238,313	260,075	306,512	343,918	393,357	399,324
純資産	83,528	96,050	111,015	128,670	143,173	157,018	174,426	195,189	208,492	182,992	214,871	244,852
<b>主な経営指標(連結主要財務指標に記載)</b>												
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	11.1	12.5	17.0	14.3	16.4	17.7	18.6	18.8	11.8	△8.8	17.3	10.8
自己資本比率(%)	80.0	78.3	76.9	67.0	69.4	71.3	71.3	73.8	66.6	52.4	53.9	60.5
総資産経常利益率(ROA)(%)	16.2	17.8	17.8	16.3	16.9	18.6	20.3	18.4	12.8	0.2	12.3	9.4
商品回転率	—	—	3.73	3.10	2.89	2.55	2.55	2.44	2.28	1.87	2.19	2.22
<b>1株当たり情報</b>												
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	33.04	40.95	64.46	62.75	81.84	97.50	114.70	128.92	88.47	△64.32	128.90	93.24
1株当たり純資産額(BPS)(円)	305.56	348.80	407.19	472.37	524.79	579.18	647.68	725.83	775.77	684.94	806.75	915.93
1株当たり配当金(円)	11.0	11.0	15.5	19.0	24.6	29.3	34.5	38.7	36.4	5.0	40.0	40.0
配当性向(%)	33.3	26.9	24.0	30.3	30.1	30.1	30.1	30.0	41.1	—	31.8	42.9
<b>その他データ</b>												
無印良品国内店舗数(店) <sup>※1</sup>	372	379	385	401	414	418	419	420	437	438	456	493
無印良品海外店舗数(店) <sup>※1</sup>	163	206	255	301	344	403	457	497	533	527	546	579
国内総売場面積(m <sup>2</sup> ) <sup>※2</sup>	263,177	265,037	270,250	282,083	289,899	297,001	306,316	319,698	359,141	375,446	417,057	494,871
従業員数(名)	2,734	3,069	4,101	4,795	5,653	6,992	8,128	9,137	9,615	9,046	8,882	9,175
臨時従業員数(名) <sup>※3</sup>	4,721	5,307	6,934	7,242	7,877	9,203	9,254	10,233	10,825	8,050	9,281	9,834
MUJI passport ダウンロード数(千人) <sup>※4</sup>	—	—	1,407	3,367	8,850	12,289	16,295	20,445	42,741	49,380	59,297	69,780

※1 「Café&Meal MUJI」「IDÉE」を除く

※2 直営店、一般供給先、株式会社西友の総売場面積の合計値

※3 1日8時間換算による年間の平均人員

※4 日本国内は2019年2月期以降、中国大陸は2020年2月期以降、外部のソーシャルメディア、コミュニケーションアプリなどによる会員登録数をそれぞれ含みます。

※5 2020年8月期は事業年度変更に伴い、2020年3月1日～8月31日までの6ヵ月となっています。

## 基本情報

# 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 (2022年8月31日)	前期 (2021年8月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>262,206</b>	<b>269,047</b>
現金及び預金	90,162	135,752
受取手形及び売掛金	10,268	8,742
商品	129,202	106,164
仕掛品	297	204
貯蔵品	59	91
未収入金	15,829	11,836
その他	16,405	6,267
貸倒引当金	△20	△11
<b>固定資産</b>	<b>137,118</b>	<b>124,310</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>73,082</b>	<b>67,060</b>
建物及び構築物	29,230	28,044
機械装置及び運搬具	1,500	1,591
工具、器具及び備品	8,227	8,730
土地	1,558	1,537
リース資産	41	49
使用権資産	30,978	26,432
建設仮勘定	1,545	673
<b>無形固定資産</b>	<b>29,627</b>	<b>29,479</b>
のれん	1,767	2,439
ソフトウェア	25,686	24,885
その他	2,173	2,154
<b>投資その他の資産</b>	<b>34,407</b>	<b>27,770</b>
投資有価証券	4,573	4,730
繰延税金資産	2,884	2,634
敷金及び保証金	21,442	19,595
その他	5,604	920
貸倒引当金	△98	△110
<b>資産合計</b>	<b>399,324</b>	<b>393,357</b>

(単位：百万円)

科目	当期 (2022年8月31日)	前期 (2021年8月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>78,923</b>	<b>141,716</b>
買掛金	36,462	25,541
短期借入金	3,902	4,630
1年内返済予定の長期借入金	2,232	67,081
未払金	11,475	9,966
未払費用	6,725	6,196
未払法人税等	1,447	12,702
賞与引当金	1,336	1,193
リース債務	10,003	8,357
役員賞与引当金	78	66
ポイント引当金	—	105
その他	5,259	5,874
<b>固定負債</b>	<b>75,548</b>	<b>36,770</b>
長期借入金	31,906	5,000
繰延税金負債	6,379	820
役員退職慰労引当金	29	74
株式給付引当金	545	—
リース債務	28,406	24,772
その他	8,281	6,103
<b>負債合計</b>	<b>154,472</b>	<b>178,486</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>224,805</b>	<b>209,709</b>
資本金	6,766	6,766
資本剰余金	29,586	27,922
利益剰余金	219,534	205,995
自己株式	△31,082	△30,973
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>16,750</b>	<b>2,487</b>
その他有価証券評価差額金	2,309	2,325
繰延ヘッジ損益	7,577	485
為替換算調整勘定	6,863	△324
<b>新株予約権</b>	<b>664</b>	<b>605</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>2,632</b>	<b>2,068</b>
<b>純資産合計</b>	<b>244,852</b>	<b>214,871</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>399,324</b>	<b>393,357</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	当連結会計年度 (自 2021年9月1日 至 2022年8月31日)		前連結会計年度 (自 2020年9月1日 至 2021年8月31日)	
<b>営業収益</b>		<b>496,171</b>		<b>453,689</b>
営業原価		261,814		231,355
<b>営業総利益</b>		<b>234,356</b>		<b>222,334</b>
販売費及び一般管理費		201,582		179,887
<b>営業利益</b>		<b>32,773</b>		<b>42,447</b>
<b>営業外収益</b>		<b>6,067</b>		<b>4,420</b>
受取利息		187		258
受取配当金		134		103
協賛金収入		134		99
補助金収入		1,030		526
受取賃貸料		—		106
為替差益		3,912		2,714
貸倒引当金戻入額		4		34
持分法による投資利益		—		7
その他		663		569
<b>営業外費用</b>		<b>1,626</b>		<b>1,498</b>
支払利息		1,352		1,395
解約違約金		—		3
その他		274		99
<b>経常利益</b>		<b>37,214</b>		<b>45,369</b>
<b>特別利益</b>		<b>224</b>		<b>4,922</b>
投資有価証券売却益		25		118
固定資産売却益		2		721
段階取得に係る差益		—		260
リース解約債務免除益		—		3,135
新株予約権戻入益		—		677
リース条件変更利益		196		9
<b>特別損失</b>		<b>4,234</b>		<b>1,702</b>
減損損失		2,240		1,168
固定資産除却損		1,990		278
賃貸借契約解約損		—		250
その他		3		5
<b>税金等調整前当期純利益</b>		<b>33,204</b>		<b>48,589</b>
法人税、住民税及び事業税		5,664		16,450
法人税等調整額		2,761		△1,531
<b>当期純利益</b>		<b>24,778</b>		<b>33,670</b>
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する 当期純損失(△)		220		△232
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>		<b>24,558</b>		<b>33,903</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目	当連結会計年度 (自 2021年9月1日 至 2022年8月31日)		前連結会計年度 (自 2020年9月1日 至 2021年8月31日)	
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>				
税金等調整前当期純利益		33,204		48,589
減価償却費		17,596		15,561
ソフトウェア投資等償却		4,738		3,714
のれん償却額		952		847
貸倒引当金の増減額(△は減少)		△2		△35
役員賞与引当金の増減額(△は減少)		11		62
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)		△44		27
受取利息及び受取配当金		△321		△361
支払利息		1,352		1,395
為替差損益(△は益)		△3,318		△912
投資有価証券売却損益(△は益)		△25		△118
持分法による投資損益(△は益)		—		△7
固定資産除却損		1,990		278
減損損失		2,240		1,168
段階取得に係る差損益(△は益)		—		△260
売上債権の増減額(△は増加)		△837		1,345
たな卸資産の増減額(△は増加)		△14,253		△4,357
仕入債務の増減額(△は減少)		6,708		4,541
その他の資産の増減額(△は増加)		△3,469		△1,034
その他の負債の増減額(△は減少)		△1,067		△1,876
新株予約権		61		353
新株予約権戻入益		—		△677
その他		△903		△323
小計		44,613		67,920
利息及び配当金の受取額		321		349
利息の支払額		△1,350		△1,408
法人税等の支払額		△20,233		△5,414
営業活動によるキャッシュ・フロー		23,350		61,447
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>				
定期預金の預入による支出		—		△3
定期預金の払戻による収入		795		20
有形固定資産の取得による支出		△8,030		△8,487
店舗借地権及び敷金等の支出		△1,796		△1,584
店舗敷金等回収による収入		498		831
無形固定資産の取得による支出		△7,853		△8,852
投資有価証券の売却による収入		158		218
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入		—		414
投資不動産の売却による収入		—		3,104
その他		△455		799
投資活動によるキャッシュ・フロー		△16,683		△13,538
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>				
短期借入金の純増減額(△は減少)		△1,103		45
長期借入れによる収入		27,551		—
長期借入金の返済による支出		△65,644		△388
リース債務の返済による支出		△9,593		△8,289
非支配株主からの払込みによる収入		99		199
自己株式の売却による収入		1,072		—
配当金の支払額		△11,029		△6,589
非支配株主への配当金の支払額		—		△140
財務活動によるキャッシュ・フロー		△58,647		△15,162
現金及び現金同等物に係る換算差額		7,192		2,246
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		△44,787		34,993
現金及び現金同等物の期首残高		135,019		91,599
決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		—		8,426
現金及び現金同等物の期末残高		90,231		135,019

## 基本情報

# 株式情報

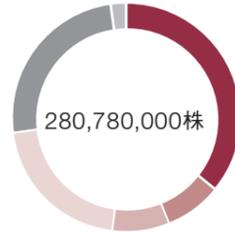
(2022年8月31日現在)

### 株式の状況

発行可能株式総数	1,123,120,000株
発行済株式総数	280,780,000株
株主数	156,420名
上場証券取引所	東京証券取引所
決算日	8月31日
定時株主総会	毎年11月開催
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

### 株主分布状況 所有者別株式数

金融機関	101,263,007株
証券会社	23,106,224株
その他の法人	23,598,746株
外国法人・外国人	58,205,486株
個人その他	69,887,397株
自己株式	4,719,140株



### 大株主 (上位10位)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	52,441	18.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	21,564	7.81
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	11,229	4.06
三菱商事株式会社	10,783	3.90
株式会社クレディセゾン	6,318	2.28
SMBC日興証券株式会社	5,558	2.01
日本証券金融株式会社	4,633	1.67
JPモルガン証券株式会社	4,022	1.45
クレディ・スイス証券株式会社	3,280	1.18
MSCO CUSTOMER SECURITIES (常任代理人 モルガン・スタンレー・MUFG証券株式会社)	3,211	1.16

(注) 1. 当社は自己株式を4,719,140株保有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、自己株式4,719,140株には、株式給付信託(J-ESOP)のためにみずほ信託銀行株式会社が所有する11,571,907株および、信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship)のために野村信託銀行株式会社が所有する762,800株を含んでいません。  
2. 株式会社日本カストディ銀行(信託E口)保有の11,229,407株は株式給付信託(J-ESOP)によるものです。  
3. 持株比率は、自己株式4,719,140株を控除して計算しています。

### 配当性向

	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2020年8月期	2021年8月期	2022年8月期
連結配当性向	30.1%	30.1%	30.1%	30.0%	41.1%	—	31.8%	42.9%

### 株価および出来高



※ 当社は、2019年9月1日付で普通株式1株につき10株の割合で株式分割を行っています。2011年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、株価・出来高を算定しています。

## 会社情報

(2022年8月31日現在)

会社名	株式会社良品計画
所在地	〒170-8424 東京都豊島区東池袋4-26-3
設立	1989年6月(登記上1979年5月)
資本金	67億6,625万円
従業員数	19,009名(臨時従業員等9,834名を含む)／良品計画グループ

※ 詳細情報は下記ウェブサイトをご覧ください。

### ホームページ



<https://ryohin-keikaku.jp>

### IR情報



<https://ryohin-keikaku.jp/ir/>

### サステナビリティ情報



<https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/>

### 外部評価



2021年6月、ESG(環境・社会・ガバナンス)投資の代表的な指数である「FTSE4GOOD Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」構成銘柄に初選定されました。「FTSE4GOOD Index Series」とは、英国のFTSE Russell社が提供するESG投資指数で、国連の持続可能な開発目標(SDGs)を含む国際基準をもとに作成されたルールに基づきESGに関するさまざまな評価基準を満たした企業を選定しています。同指標をより日本株式市場に特化し構築された指標が「FTSE Blossom Japan Index」です。企業の社会的責任や持続可能性を重視する投資家の投資先選択の基準となっており、世界最大規模の公的年金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)のESG投資のための株価指数として採用されています。

### 社会からの評価

「Japan Sustainable Brands Index 2022」のランキング総合第1位  
株式会社博展が主催する「サステナブル・ブランド国際会議2023東京・丸の内」にて、サステナブル・ブランド ジャパンが実施する生活者のSDGsに対するブランド調査(企業の持続可能な取り組みを消費者視点から見直し、消費者が企業に対して持つ認識が消費行動や推奨行動にどのような影響を及ぼすかを調べることを目的)「Japan Sustainable Brands Index 2022」のランキング結果が発表され、良品計画が2020年、2021年の連続2位からランクを上げ、初めて総合1位を獲得しました。これからも地域社会への貢献とお客さまの役に立つ存在であるべく、取り組んでいきます。

### 国際団体への参画

#### 国連グローバル・コンパクト

良品計画は、2013年9月、国際社会において持続可能な成長を実現するための世界的な取り組みである国連グローバル・コンパクトに参加しました。グローバル・コンパクトが掲げる、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に関わる10の原則に則り、良品計画の理念である「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」の実現に貢献していきます。

