

MUJI

REPORT 2024

株式会社
良品計画

『MUJI REPORT』について

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、財務・非財務の両側面からご紹介することで、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。

情報体系

財務情報			非財務情報
MUJI REPORT 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（WEBサイト） https://ryohin-keikaku.jp/ir/	サステナビリティ（WEBサイト） https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/

目次

イントロダクション	理念体系	3	重要課題2 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現		
	良品計画の歩み	5		津々浦々への出店	57
	数字で見る良品計画グループの今	7		個店経営の強化	59
	グローバルネットワーク	9		個店経営を支えるIT活用	61
企業価値向上に向けて	良品計画の事業活動の仕組み	11	重要課題3 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現	地域課題の解決と地域活性化につながる事業	63
	良品計画が生み出す価値	13		食と農、文化、拠点、人がつながる地域循環システムの構築に向けて	65
	社長メッセージ	15		土着化活動の社会インパクト評価	67
	良品計画が実現したいこととその道筋	21			
	今後3ヵ年の経営計画	23		重要課題4 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現	
	海外における事業展開	25		ステークホルダーエンゲージメント	77
	良品計画のサステナビリティ	27		基本情報	
	特集1：生産体制の強化	31		役員一覧	81
	特集2：グローバル展開・商品開発	33		コーポレート・ガバナンス	83
	特集3：ソーシャルグッド事業の展望	35		社外取締役・社外監査役メッセージ	87
事業戦略	特集4：資源循環の取り組み	37	重要課題4 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現	リスクマネジメント／コンプライアンス	90
	特集5：従業員のエンゲージメント	39		11ヵ年サマリー	93
	良品計画の事業戦略	41		ESGデータ	95
				株式情報	97
	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			会社情報	98
	良品計画のものづくり	43			
	衣服・雑貨	45			
	生活雑貨	47			
	食品	49			
	サプライチェーンにおける人権尊重	51			
	環境への配慮	53			

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 2024年8月期(2023年9月1日～2024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。

※ 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。

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。

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、社会全体や地球でいま起きている課題に敏感に呼応し、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。

イントロダクション

良品計画の歩み

「感じ良い暮らしと社会」を実現するために、良品計画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。
企業としては利益も大切ですが、一番上位にあるのはこの大戦略です。
良品計画は創業以来、社会の課題や、生活の困りごとに対して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。



「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、ムダを省き、生活者にとって本当に役に立つ商品の開発を目指しました。

「これがいい」というような強い嗜好性を誘う商品ではなく、「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。

「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、やすらぎを感じる暮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。

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。

ムダを削ぎ落とした商品



商品の進化

生活のあらゆるシーンに拡大



暮らしを整える商品



社会に寄り添う商品

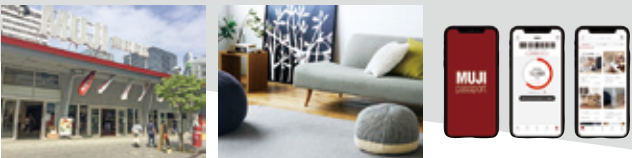


店舗・サービスの進化

国内外への出店開始



旗艦店舗・新規サービスの立ち上げ



暮らしに寄り添うサービスの拡充



社会を良くするプラットフォームを目指して



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 津南キャンパス」オープン

2000
東京証券取引所 市場第一部^{*}指定
ムジ・ネット株式会社設立（現 株式会社MUJI HOUSE）
^{*} 現 プライム市場

- 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
「無印良品 成都遠洋太古里」オープン

2015
リユース・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
「無印良品 広島アルパーク」オープン
全国のローソンやコープさっぽろの
宅配システム「トドック」で「無印良品」販売開始

- 2023**
プラスチック製品の回収拡大
衣料品特化店「無印良品 新宿靖国通り」
リニューアルオープン

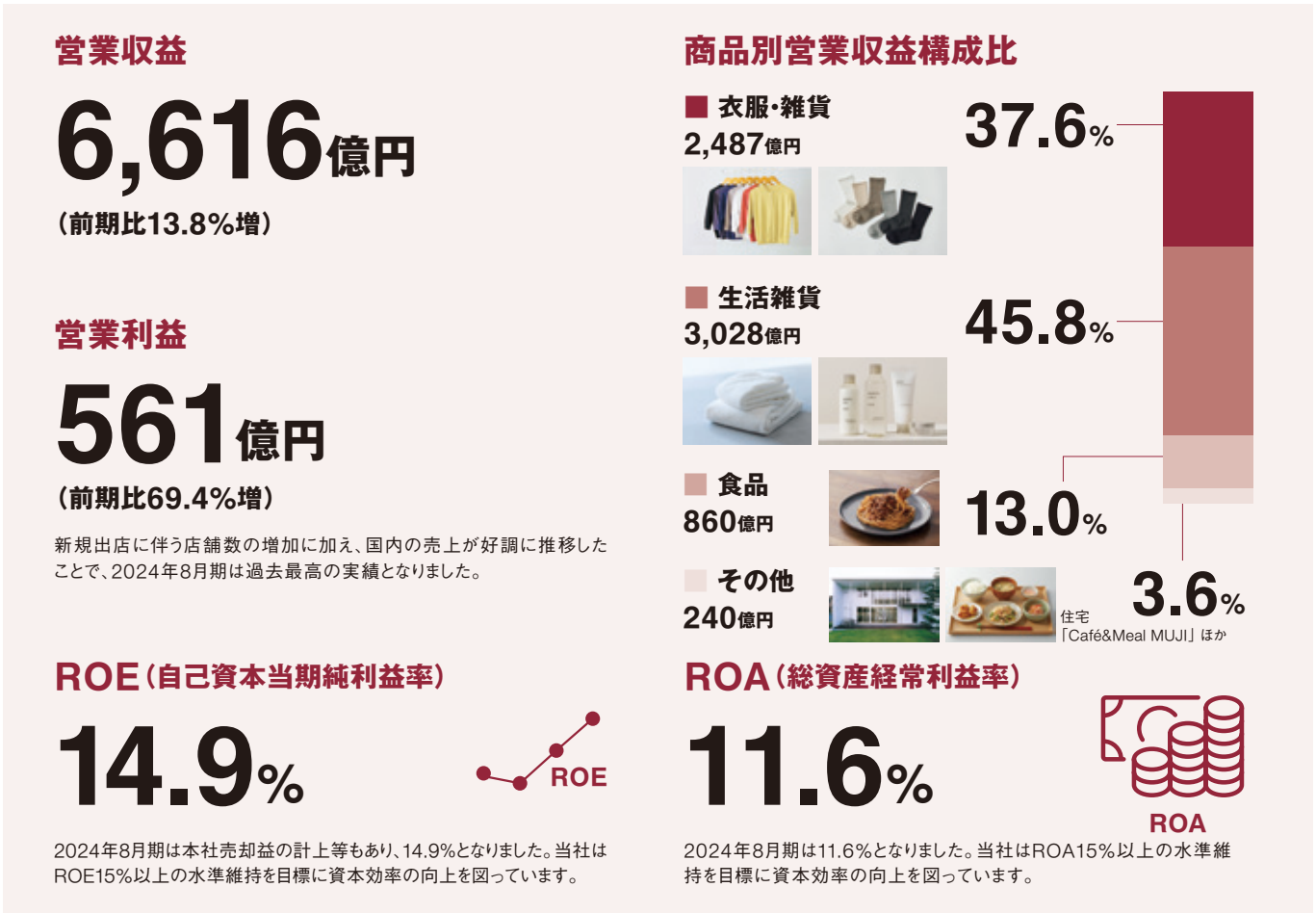
2024
全国各地で「タウンミーティング」開始
初の木造建築店舗「無印良品 唐津」「無印良品 日田」オープン
カンボジア、インドネシア、インドに開発・生産管理の現地法人設立
岐阜県可児市と共同で一般社団法人カニミライブを設立

イントロダクション

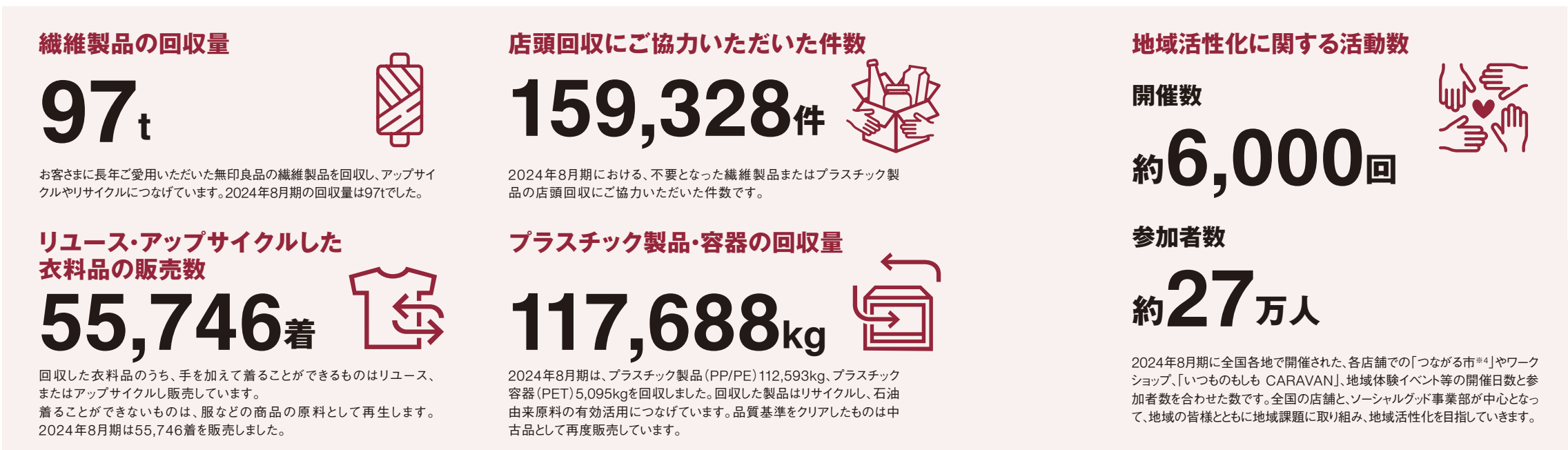
数字で見る良品計画グループの今

「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つの視点を通した実質本位の商品をつくり続け、無印良品誕生から44年、思想の根幹は誕生当時と変わらず、活動の幅は大きく広がっています。

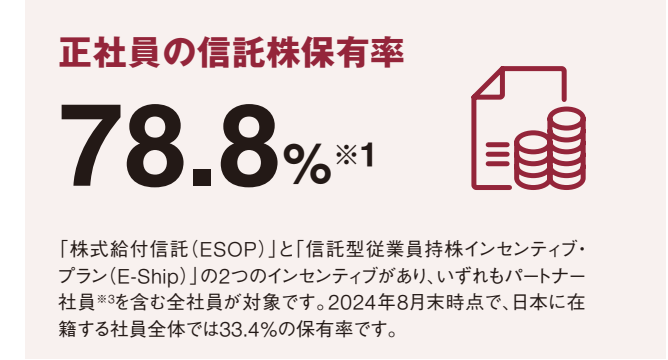
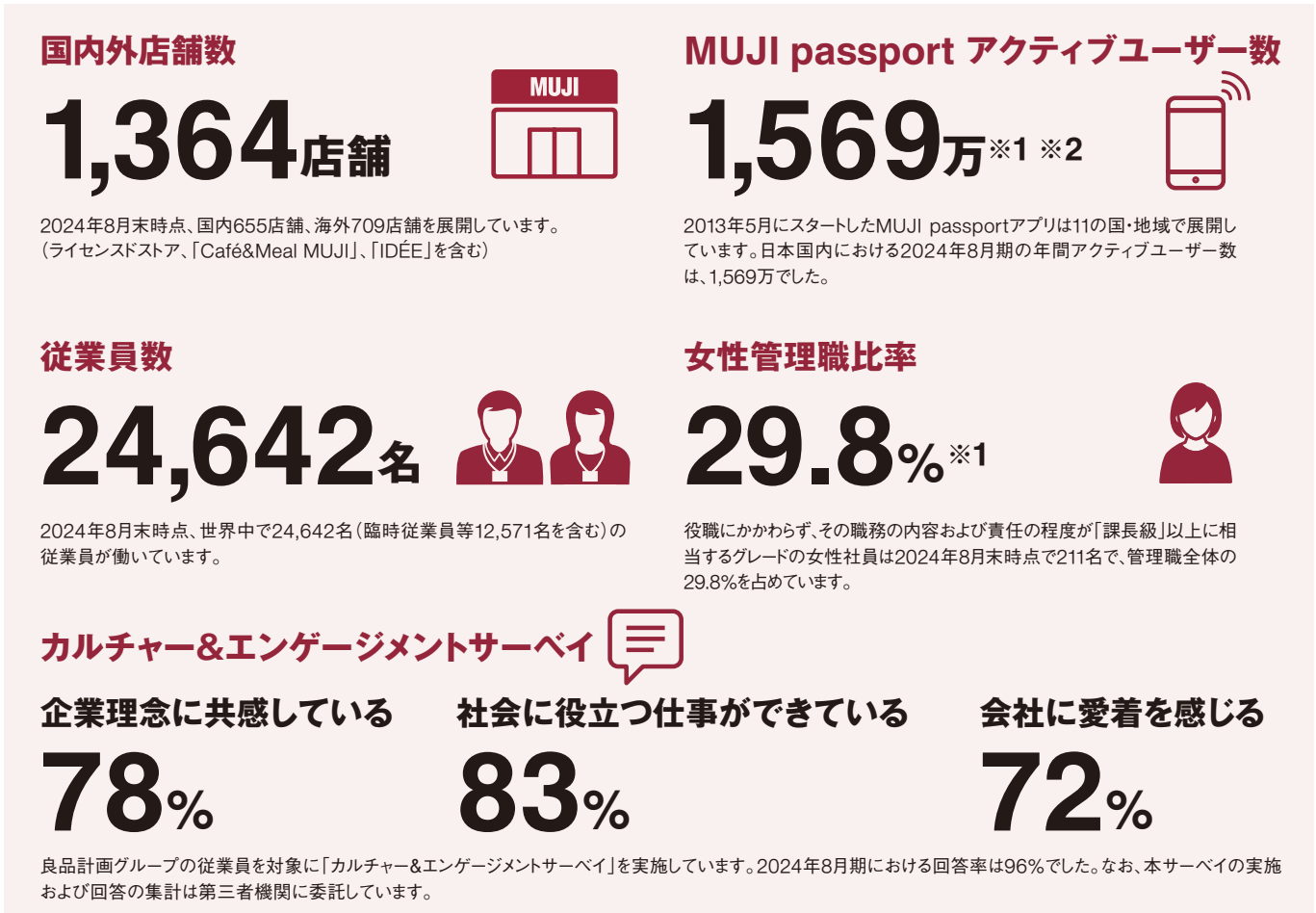
財務に関する数値



環境・社会に関する数値※1



非財務に関する数値



※1 範囲:株式会社良品計画 ※2 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。 ※3 週契約時間が27.5/30/37.5時間のいずれかで勤務する雇用形態の社員を指します。 ※4 詳細▶P.60

イントロダクション

グローバルネットワーク (2024年8月末時点)

国内では「無印良品」、海外では「MUJI」として、直営店事業と卸事業を展開しており、日本を含む29の国・地域で1,300店舗以上となっています。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」存在となるべく、「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。

 従業員

 店舗

 カフェ

 宿泊施設

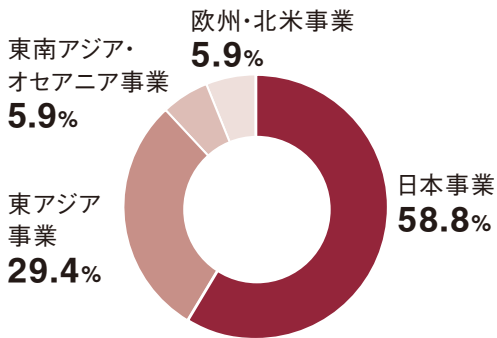
 キャンプ場

展開国・地域数 **29**

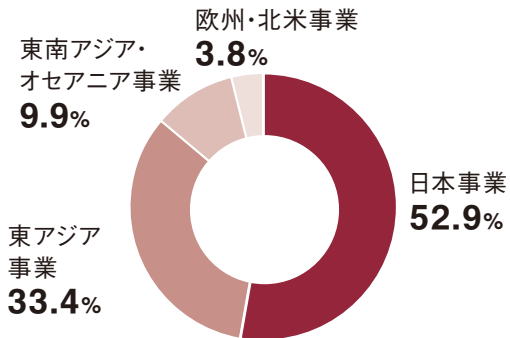
店舗数 **1,364店舗**^{※1}

良品計画グループ
の従業員数 **24,642名**
(12,571名)^{※2}

セグメント別・営業収益比率



セグメント別・従業員比率

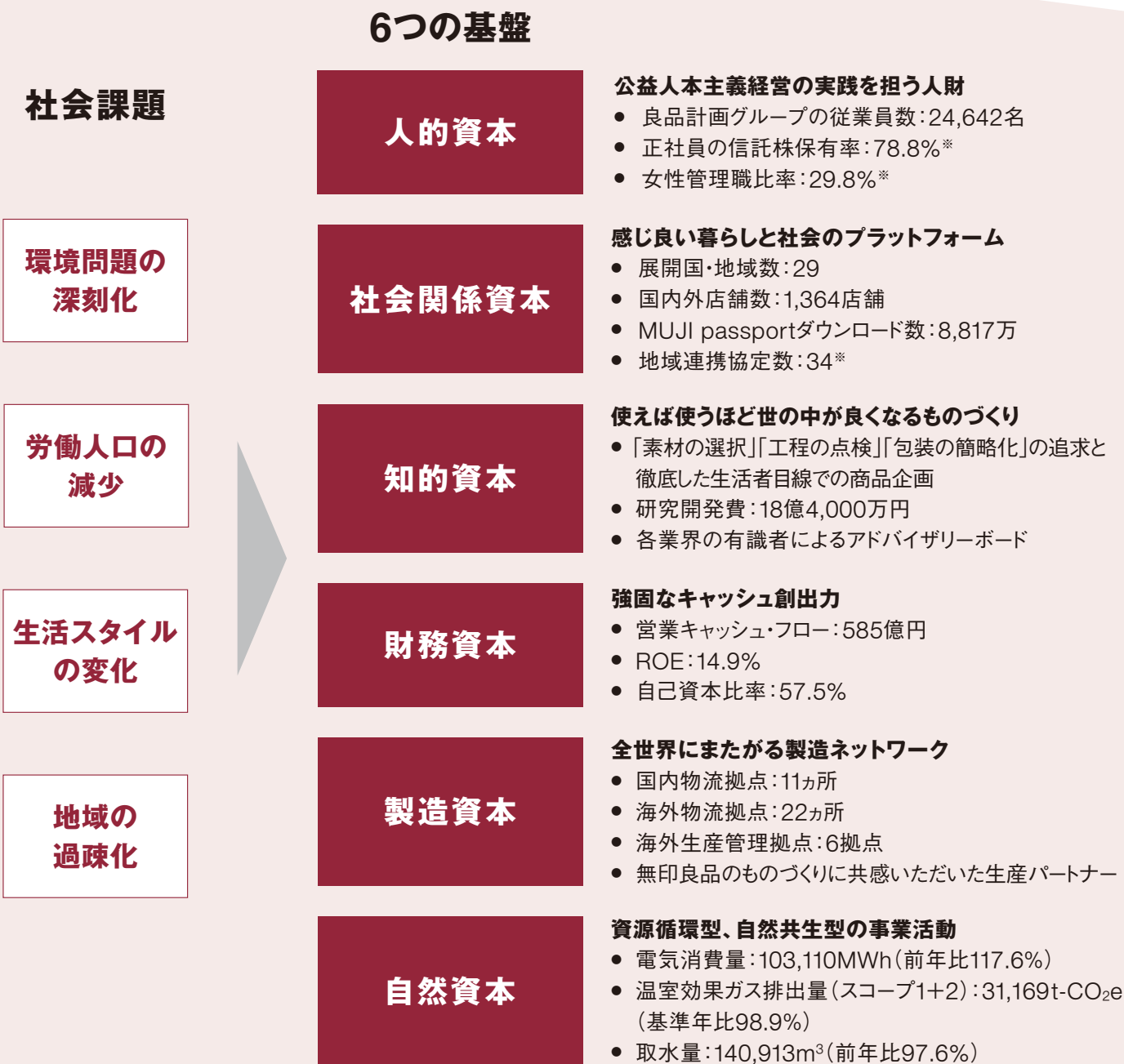


※1 ライセンスストア、「Café&Meal MUJI」、「IDÉE」を含みます。
※2 うち、臨時従業員数(1日8時間換算による年間の平均人員)
※3 ライセンスストアを含みます。
※4 「IDÉE」8店舗、ライセンスストア90店舗を含みます。

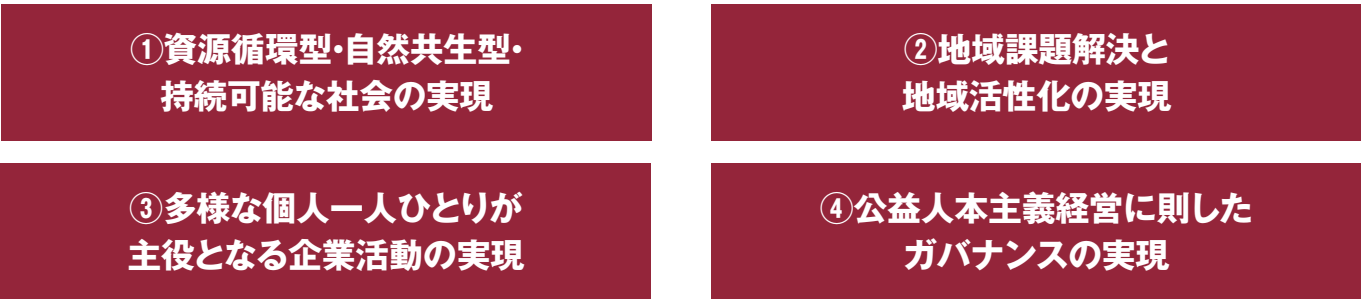
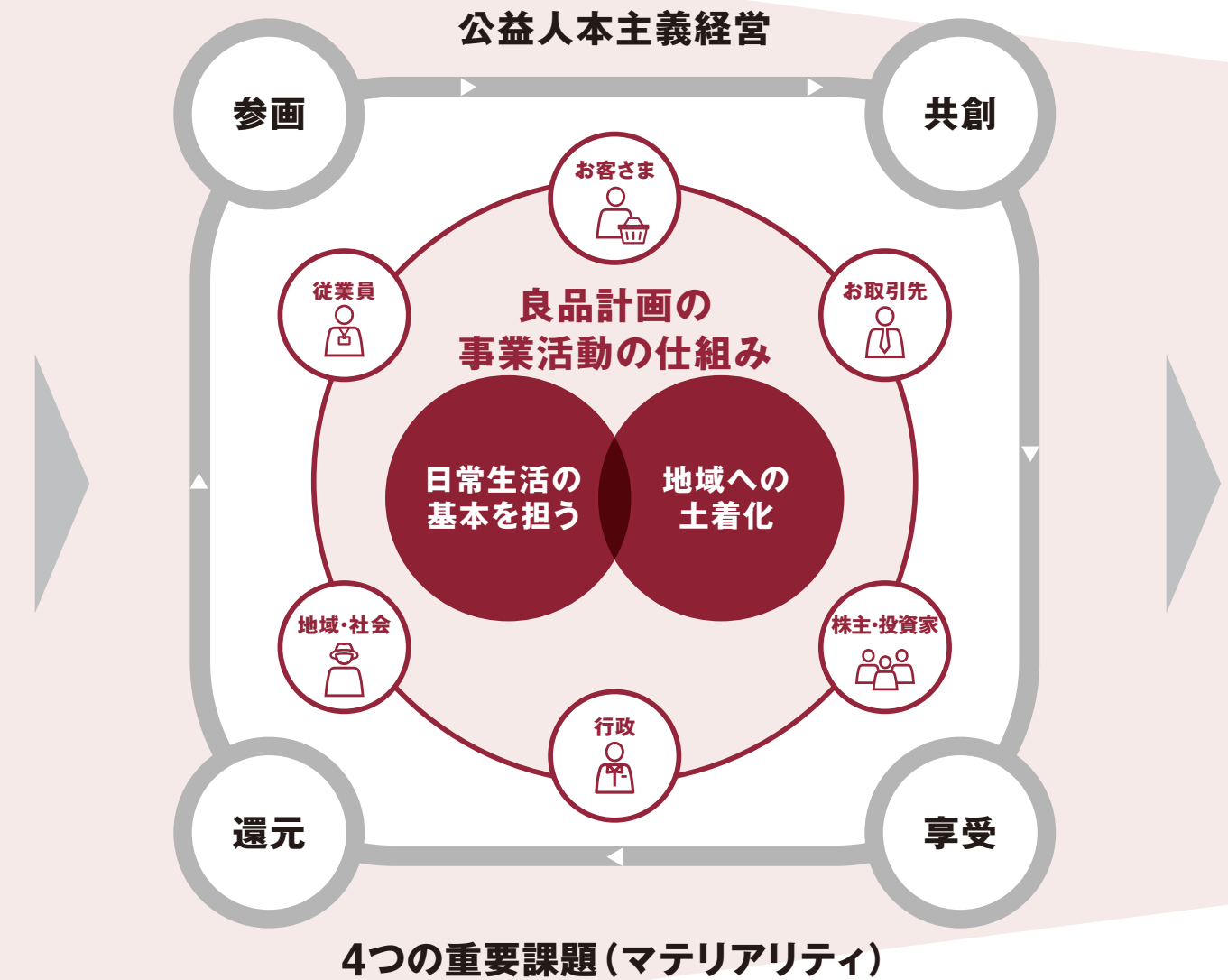
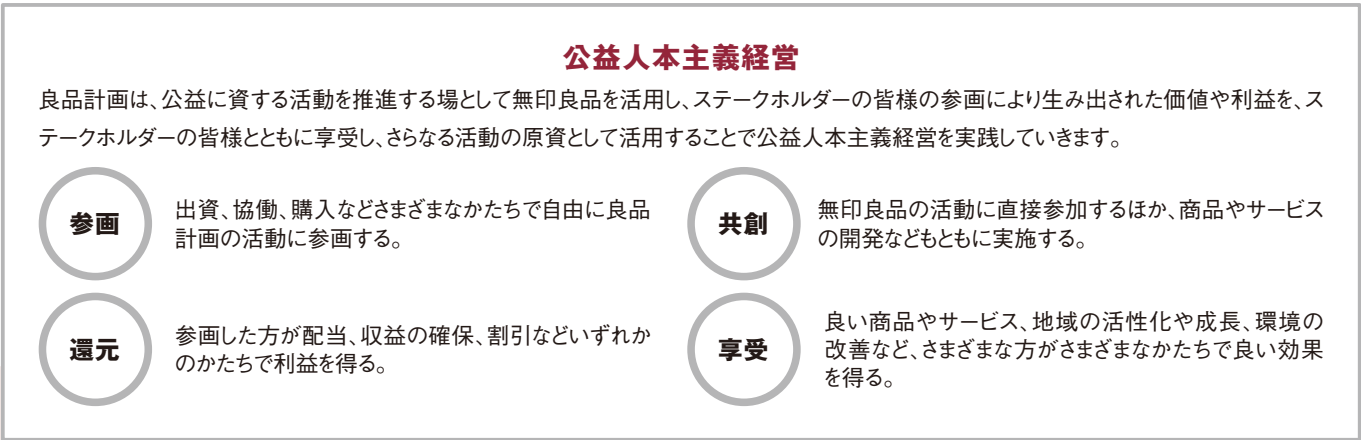


企業価値向上に向けて
良品計画の事業活動の仕組み

良品計画は「社会や人の役に立つ」ことを根本方針に据え、6つの基盤を軸に日常生活の基本を担う商品やサービスの提供と地域への土着化を推進し、公益人本主義経営を実践していきます。



※ 範囲: 株式会社良品計画



企業価値向上に向けて
良品計画が生み出す価値

良品計画は、「日常生活の基本を担う」企業、個店経営を軸とした「地域への土着化」を通じて地域に貢献する企業として、ステークホルダーの皆様と環境や社会へのより良いインパクトを共創し「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献することで、長期的な企業価値向上に努めています。

日常生活の基本を担う

環境・社会に配慮した商品

衣服・雑貨

生活雑貨

食品



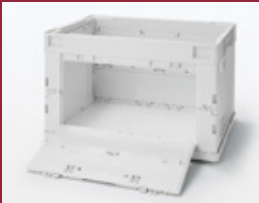
環境や社会に配慮した素材の選択 ▶P.46



サーキュラー素材の利用 ▶P.46



肌と自然を考えたスキンケアシリーズ ▶P.47



単一素材の商品開発 ▶P.48



捨てられる素材を活用した食品 ▶P.50



再生原料100%PETボトル ▶P.50

地域への土着化

個店経営と地域との連携



つながる市 ▶P.60
(地域連携イベント)



いつものもしも CARAVAN ▶P.64
(防災、自治体連携)



地域事業者の出店支援



移動販売バス ▶P.67



まちの保健室 ▶P.64
(ヘルスケア)



公立図書館併設店舗 ▶P.68

感じ良い暮らしのための
サービス・取り組み



MUJI passport ▶P.62
(スマートフォンアプリ)



資源循環の取り組み ▶P.37



MUJI SUPPORT
(くらしの相談サービス)



ATELIER MUJI ▶P.64
(文化・アート活動)

地域資源の活用



諸国良品 ▶P.62
(地域特産物の販売)



Café&Meal MUJI ▶P.65
(地産地消)



地域生産者との商品開発 ▶P.66



地域限定商品の販売

感じ良い空間と
住まいづくり



木造店舗など
商業施設の設計 ▶P.54



空間設計



無印良品の家



IDÉE

地域滞在拠点の開発

(MUJI STAY) 詳細▶P.63



MUJI BASE



MUJI HOTEL



MUJI room



MUJI Camp

環境・社会への
良いインパクト

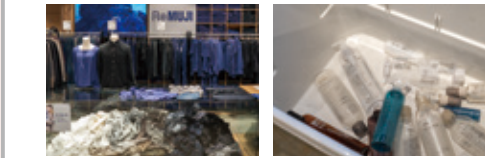
社会や環境に配慮された綿の調達割合^{※1}
衣服・雑貨：97% 生活雑貨：47%



産地の経済成長に寄与する素材調達量
カボック：286t^{※2} アンデスウール：52t^{※3}



繊維製品やプラスチック製品の
店頭回収件数：約15万件^{※4}



地域活性化に関する活動
参加者数：約27万人^{※4}



地域で創出した経済価値
約9億円^{※4}



※1 GOTS(Global Organic Textile Standard／オーガニックテキスタイル世界基準)、CmiA(Cotton made in Africa／アフリカ産コットン)、GRSなどを社会や環境に配慮された綿として評価しています。

※2 詳細▶P.48

※3 詳細▶P.46

※4 詳細▶P.29

「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

企業価値向上に向けて 社長メッセージ



2つの夢の実現に向けた取り組みを力強く進め、 世界でのさらなる成長に挑戦します

清水 智

代表取締役社長

無印良品の夢、良品計画の夢

私が良品計画に入社したきっかけは、一つの店舗にあります。1996年に偶然訪れた「無印良品 横浜西口」です。店内に並ぶ商品、ディスプレイの一つひとつを通じて具現化された無印良品の世界観に圧倒されました。その場で良品計画の人事部に求人がないかを電話で尋ね、採用試験を経て入社しました。

当時の私の目標は「無印良品の店長になること」でした。2001年、25歳で初めて「無印良品 銀座一丁目」の店長を務め、商品開発部門に異動してものづくりの実務経験を積んだ後、2011年に「無印良品 有楽町」の店長を任されました。現在は、「無印良品 銀座」に引き継がれていますが、当時の「無印良品 有楽町」は世界旗艦店という位置づけで、私の目標が大きく達成された瞬間でもあります。その後、販売部長、東アジア事業部長などを経験し、中国大陸事業をはじめとした東アジア事業全体と生活雑貨部門を役員として管掌した後、2024年11月、良品計画の代表取締役社長に就任しました。

商品開発や海外事業など幅広い事業領域を経験していますが、私の原点は「販売」です。店舗には、日々ご来店いただくお客さまへの対応、現場と現実があります。まず、この点を大事にしたい。そして、現場でお客さまに向き合うのは従業員であり、チームです。そのチームが力を発揮し、一人ひとりが気持ち良く働いてもらえる環境づくりも大切です。このような現場が、店舗・販売部門だけでなく、すべてのチーム・部門に存在します。私はこのような現場・現実を大切に、これからも思想の根幹に置きたいと考えています。

他方、創業以来、「わけあって、安い。」をキャッチコピーに、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つの視点のもと開発された実質本位の商品や、その価値観の共有の場となる店舗を通し表現される、無印良品の思想の重要性と歴史を、商品開発や中国大陸事業での経験を通じて実感してきました。今後さらに企業価値を高め、どのように体現していくかは重要なテーマです。

私にはこれまでのキャリアを通じて抱くようになった、「無印良品の夢」と「良品計画の夢」の2つの夢があります。

「無印良品の夢」は、簡素が豪華に引け目を感じることなく、その簡素の中に秘めた知性や感性がむしろ誇りに思える、そういった価値観を広めることです。そうすれば、少ない資源で世界を豊かにすることができるという信念を持っています。2021年から「第二創業」を掲げ、再定義された企業理念と二つの使命のもと、多様な新しい取り組みを進めていますが、原点に立ち返り、新旧の無印良品が大切にしていることをさらに融合・強化させていきます。“用の美”を志向し、ムダなものを削ぎ落とし、最後に残ったもの、時代の風雪に耐えて残ったものが無印良品の商品で、その思想を体現した商品がさまざまな家や身の回りで増えていくことが私の夢です。このシンプルなありようは、どの国や地域でも受け入れられるものだと考えます。

「良品計画の夢」は、個々の従業員が大切な人と大切なことを共有し、互いをいたわることのできるゆとりや時間を確保でき、日々プライドとわくわく感に満ちあふれた環境で仕事ができる状態を整えることです。良品計画の従業員は、自社の商品やブランドが好きで、自然が好きで、人間関係を尊重する人が大勢います。報酬と休暇の充実を図れば、家族や友人、自然環境や地域を大切にすることにお金と時間が使われ、良品計画が目指す「感じ良い暮らしと社会」の実現につながると考えます。

無印良品の夢と、良品計画の夢。第二創業でつくり上げてきたものを基盤に、これまで取り組んできたことのベクトルを変えずにより力強く進め、これらの夢の実現と経営計画の達成を目指します。

本業＝ESG経営が理想

良品計画は、創業時から「社会や人の役に立つこと」を根幹に据えて事業活動を行っています。私は本業そのものがESG経営になることが理想の状態だと考えています。ESG経営における評価項目を充足しようと、競技スポーツの規定演技をこなすように対応に臨むと、お客さまにも企業にも無理が生じてしまいます。例えば、リサイクル率の向上だけを追い求め、着心地をおろそかにし、コストが増えるやり方では、お客さまにも企業にも我慢が生じてしまうため、そのようなESG経営は避けるべきだと考えます。

私たちが取り組んでいるのは、ものづくりにおける環境負荷低減や人権への配慮は当然のものとして、そのうえで気持ちが高揚する、エモーショナルな部分に訴求したESGの取り組みを推進することです。具体例を挙げると、私が管掌していた中国大陸事業の取り組みの中で、海岸に打ち上げられた海洋プラスチックごみを生まれ変わらせて、海に行くときに使うビーチバッグをつくりました。海で拾ったプラスチックで、海に遊びに行くための道具をつくる。こうしたストーリーがエモーショナルな要因となって、購入動機や使う動機へとつながり、我慢ではないESGの取り組みを実現・継続できます。

ほかにも、無印良品ではヘンプ^{※1}を使った商品を多数展開しています。同じく麻の一種である亜麻の繊維を用いたリネンは天然素材として好まれています。栽培できる気候や土壌が限定的です。一方、ヘンプは、多くの地域で栽培できるうえ、リネンと同様に生育段階に必要な水や農薬が少なく、成長のスピードも早いという利点があります。同じ天然素材ではありますが、リネンと比べると、肌にチクチクとした刺激が生じる質感が特徴です。そこで、素材メーカーと共同研究を進め、リネンと変わらない質感に改良しました。製造コストが増加し、商品価格は少し高くなったものの、ハリやコシのある素材感の良さに加えて、商品開発のストーリーに共感していただき、売れ行きは好調です。

今はまだ我慢になりかねないESGの取り組みを、背景やエモーショナルな要因の提示により、お客さまに共感していただき、ビジネスとしても成立するという段階まで引き上げたいと考えています。

また、ムダは省くけれども機能は必要十分を満たすという「ちょうどいい」の感覚は、創業時から続く無印良品のコンセプトです。

例えば、ある家具の脚が折れたという問題が起きたときに、安全のために脚を分厚くし、分厚くしたことで脚が歪みやすくなったのでさらに分厚くする、と続けばムダが生じます。品質や安全性が担保されていることが商品としての大前提です。しかし、本質的ではないプロセスをやみくもに重ねてしまえば、ムダな労力、コスト、資源を使うことになってしまいます。それを良しとせず、できあがった商品が、安全、品質、機能、ESG、そしてエモーションのあらゆる側面で「ちょうどいい」ことに真正面からコミットする。その実質本位の姿勢が、本業でのESG経営の実践、そして良品計画の成長にも資すると考えます。

※1 麻の一種である産業用ヘンプは、高揚感を向上させる成分、THC（テトラヒドロカンナビノール）をほとんど含まず、特に繊維に使用される茎の部分はTHCを含んでいません。



ビーチバッグ



ヘンプ



紳士 ヘンプ混半袖シャツ

経営計画の着実な達成に向けて

良品計画は創業以来、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を使命としてきました。

ここ数年は店舗の大型化を推進し、ヘルス&ビューティー（H&B）をはじめとした商品ラインアップを揃え、無印良品の世界観が伝わる売場づくりを実践してきました。また、佐賀県にある「無印良品 唐津」では、初の木造店舗としてグループ会社の株式会社MUJI HOUSEが設計・施工を手がけました。こうした取り組みや国内外の出店数増加などにより、2024年8月期の営業収益は過去最高の6,616億円となりました。営業利益率も前期比2.8ポイント増の8.5%まで回復しています。

地域課題の解決や地域への良いインパクトの創出にも取り組んでいます。例えば、千葉県にある「里のMUJI みんなみの里」では、千葉県鴨川市と地域活性化に関する協定を締結し、店舗を地域のコミュニティセンターとして機能させる取り組みを行っています。周辺には「MUJI STAY」の宿泊事業も立ち上がり、“点”だった取り組みがつながり合って“面”としての展開を始めました。

もっとも、前中期経営計画の2022年8月期から2024年8月期は決して順調ではありませんでした。初めの2年間は業績が苦戦し、多様な改革や採用の強化などの変革に奔走しました。そのときにまいた種がようやく2024年8月期に芽吹き始め、取り組みのベクトルが整い始めたこれからが成長のタイミングです。

今後の3ヵ年ローリング計画^{※2}では、営業収益、営業利益の年平均成長率10%以上、2027年8月期には営業収益8,800億円、営業利益790億円を目指しています。そして、その先にある営業収益1兆円、営業利益率10%以上の達成を早期に実現します。

私かなすべきことは、整い始めたベクトルの中で、より速く、大きく成長を促すことです。これまで店舗とものづくりに長く携わり、現場と現実に向き合ってきたキャリアから、具体的な成長を実現し、一歩ずつ目標を達成していくフェーズで力を発揮できると信じています。

そして、この成長を確かなものにしていくには、人財が必要不可欠であり、人財が最大限に力を発揮するためには、システムの構築による業務効率化が欠かせません。実効性のあるシステムの実現には投資と時間をかけて、システムを育てる必要があります。

なお、グローバルに事業展開をしているからといって、システムのすべてをグローバルで統一する必要はないと考えています。世界的なシステムの統一は投資資金や時間がかかる一方、効果は高いとは言えないからです。

重要なことは、どのシステムを統一し、どの領域を現地に任せるかという取捨選択の判断です。そのために、まず日本でシステム構築を先行し、その機能や効果を検証したうえで、グローバルへの展開を進めていきます。

※2 良品計画は、先3ヵ年の経営数値を常に開示し、年度単位で更新することにより、経営状況の変化をステークホルダーの皆様に共有する方針です。



世界での成長を実現する具体策

世界での成長を目指し、8つの成長ドライバーを掲げています。中でも、出店拡大が重要な要素となっています。2024年8月期までに、国内では600坪を超える大型店舗のフォーマットがほぼ確立しました。さまざまな商品に対して、どの場所に、どの程度のスペースを割り、どのように見せるかといったビジュアル・マーチャンダイジングの手法も整いつつあります。

一度フォーマットが確立されると、それを基軸に応用した店舗展開が可能になります。例えば、200坪規模の店舗では商品を選別し、店舗の特性に合わせたカスタマイズを行ったり、衣料品のみに特化した単独店舗を展開することもできます。2025年8月期には、国内で構築した店舗フォーマットを海外市場にも展開し、さらなる応用を図る予定です。

国内では収益性を重視しつつ、生活圏への出店を継続します。海外においては、東アジア事業は安定的な出店による規模拡大、成長著しい東南アジア事業は出店を加速させます。国内・海外ともに年間60店舗の店舗純増数を見込み、2027年8月期末までの3年間で360店舗の拡大を図ります。

世界での成長を目指すうえで、海外における商品開発体制を強化することが重要です。国内の品揃えに対して、海外での品揃え充足率は平均で58%しかなく、無印良品の全体像を提示できていない点が課題です。そこで、2026年8月期末までに海外品揃え充足率を80%まで引き上げ、残りの20%は海外の各エリアで現地ニーズを汲み取った商品を独自開発します。

世界でのさらなる成長に向けた8つの成長ドライバー

1 出店拡大	2 商品開発体制の強化	3 重点商品カテゴリーの強化
4 OMO※1強化	世界でのさらなる成長に挑戦する	5 マーケティング戦略
6 生産／SCM※2改革	7 ITによる支援	8 ESG経営／公益人本主義経営の実践

※1 OMO (Online Merges with Offline) : オンラインとオフラインを融合し顧客体験を向上させるマーケティング手法
※2 SCM (Supply Chain Management) : 原材料の調達から製品の製造、流通、販売までの一連のプロセスを管理し、全体を最適化する経営手法

現在、東アジアと東南アジアに商品開発・生産拠点、欧米には商品企画拠点、そして南アジアには生産拠点があります。原料における制約と対応などは、より商品を展開する場所に近い拠点が情報を把握し、現地の生産工場とダイレクトに議論して開発のスピードを上げていきます。

H&Bや衣料品をグローバル展開する重点開発ジャンルとし、気候・習慣といった地域性へのアジャストが必要な食品やハウスウェアは各国で独自に商品開発を行うローカライズ重点商品群とする手法を採用し、商品開発の効率をより一層向上させます。ベトナム、インド、インドネシア、カンボジア、中国大陆（上海、深圳）の海外生産6拠点を稼働させ、これを海外商品開発3拠点と連動させたものづくりを行うことで、さらなる効率化を図ります。

世界への挑戦を続けていくうえでは、各国での無印良品のブランドイメージや認知度に差があり、マーケティングの確立も求められています。どのような顧客層に対して、どのようなコンセプトを持った商品を打ち出すか。店舗や宣伝などあらゆるコミュニケーションの手法を使い、いかに最大限の効果を発揮するか。この一連の取り組みをマーケティングと捉えています。

これまでの無印良品は、ブランドイメージやコンセプトを暗黙知として従業員が共有し、個別の取り組みを行っている状態でした。海外での成長を考えれば、良品計画の根幹にある考え方を見つめ直し、再定義していく大きな戦略としてのマーケティングが必要です。中長期的視点で、日本においてマーケティングのフォーマットをつくり上げ、グローバルに共有していきたいと考えます。

これらの具体的な成長ドライバーによって世界への挑戦を続け、成長を確実なものとしてまいります。今後の良品計画グループのさらなる飛躍に、ぜひご期待ください。



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

	21/8期	22/8期	23/8期	24/8期	25/8期	26/8期	27/8期	2030年
(単位:億円)	実績	実績	実績	実績	期初計画 → 修正計画 ^{※1}	計画	計画	
営業収益	4,536	4,961	5,814	6,616	7,340 → 7,540	8,000	8,800	2030年に 実現したいこと
営業利益	424	327	331	561	550 → 640	680	790	
営業利益率	9.4%	6.6%	5.7%	8.5%	7.5% → 8.5%	8.5%	9.0%	
ROA (総資産経常利益率)	12.3%	9.4%	8.5%	11.6%	10.1% → 11.7%	11.7%	12.5%	
ROE (自己資本当期純利益率)	17.3%	10.8%	8.7%	14.9%	12.4% → 14.2%	12.9%	13.8%	
店舗数	1,068	1,136	1,251	1,364	2027年8月期までの3年間で360店舗の純増を計画			

世界でさらなる成長に挑戦 (2025年8月期～)

8つの成長ドライバー

- 1

出店拡大

- 大型店舗フォーマットの完成と進化
 - 旗艦店の出店
 - 領域を特化した店舗の展開
- 2

商品開発体制の強化

- 日本展開商品をグローバルでも開発し、生活雑貨における品揃え充足率を日本の80%まで引き上げる
 - 現地開発商品の増加
- 3

重点商品カテゴリーの強化

- H&Bと衣料品をグローバルで重点開発商品群に設定
 - 食品とハウスウェアをローカライズ重点商品群に設定
- 4

OMO強化

- 顧客体験のオムニチャネル化
 - 多チャネルにおける在庫一元化による利便性の向上
- 5

マーケティング戦略

- 商品マーケティングでの顧客(新規・復活顧客)の増加
 - CRM^{※2}強化による潜在ニーズの把握
- 6

生産／SCM改革

- 生産体制の強化と内製化
 - 品質維持と最低原価の両立
 - 海外の商品開発拠点と連動したもののづくり
- 7

ITによる支援

- 商品計画系システムのグローバル導入による効率化
 - 店舗オペレーション効率化
 - グローバルIT推進室の設置
- 8

ESG経営／公益人本主義経営の実践

- 本業としてのESGの実現
 - 地域分散資源循環業^{※3}
 - ステークホルダーとの協働

※2 CRM (Customer Relationship Management) : 顧客情報や行動履歴、顧客との関係性を管理して、顧客満足度を高めたり、企業の利益を高めたりすることを目的とした経営手法
※3 グローバルでのサプライチェーンモデルを維持しながらも、地域の資源を地域で循環させる、地産地消型のサプライチェーンの事業モデルの構築を進めます。

日常生活の
基本を担う

地域への
土着化

「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献

企業価値向上に向けて
今後3ヵ年の経営計画

良品計画は経営数値に関し、今後3ヵ年の計画を常に開示し、年度単位で更新することにより、経営状況の変化をステークホルダーの皆様にも共有する方針です。2025年8月期から2027年8月期の3ヵ年においては、新経営体制のもと、世界でのさらなる成長に挑戦していきます。

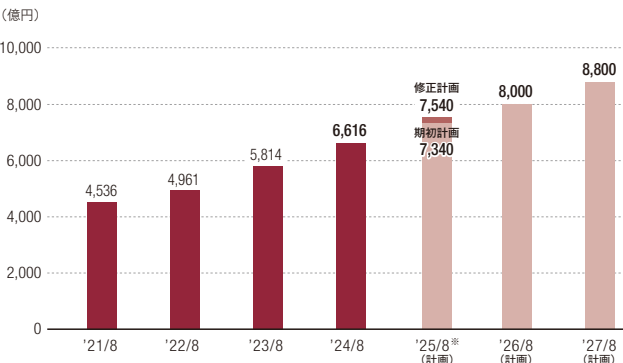
3ヵ年ローリング計画

世界でのさらなる成長に挑戦。早期に営業収益1兆円、営業利益率10%以上の達成を目指します。

カテゴリー	方向性
営業収益	2027年8月期は8,800億円を計画しています。日本事業の継続的成長と、東アジア各国・地域事業の自立経営を成長の基盤としています。 2027年8月期の国内売上5,000億円、海外売上3,800億円（構成比43%）を計画しています。 - 既存店売上伸長率（EC*を含む）年平均102%（日本事業103%、中国大陸事業101%）を前提条件とします。 - 年間店舗純増数は国内60店舗、海外60店舗（中国大陸事業30店舗）、3年間で360店舗増を見込みます。
営業利益／ 営業利益率	2027年8月期に9%を達成、その後、安定的に10%以上を目指す構造をつくります。 - 良質な品質を維持しながらの原価率改善は、2027年8月期までに1%超を目指します。 - グローバル販管費を含む販管費率を逡減させていきます。
セグメント別方向性	- 日本事業：継続した出店と、SCM改善と販管費改善を軸にした収益性の向上を図ります。 - 中国大陸事業：既存店が下げ止まり、出店や販促の効果が顕在化しています。スクラップ&ビルドを継続します。 - その他東アジア事業：一部の国・地域での出店増、経費改善により中国大陸事業に次ぐ収益源への進化を図ります。 - 東南アジア・オセアニア事業：出店ペースは維持し、2027年以降の収益性改善を念頭にリソースを注ぎます。 - 欧米事業：2028年以降の再成長に向け、ブランディング・品揃えを強化します。

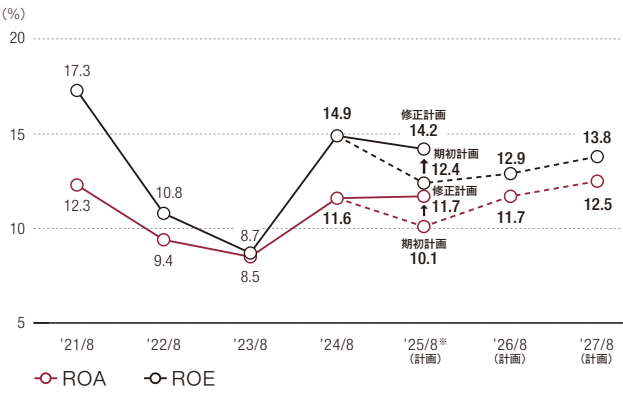
※ EC：Eコマース（インターネットにおける商品の売買の総称）

営業収益



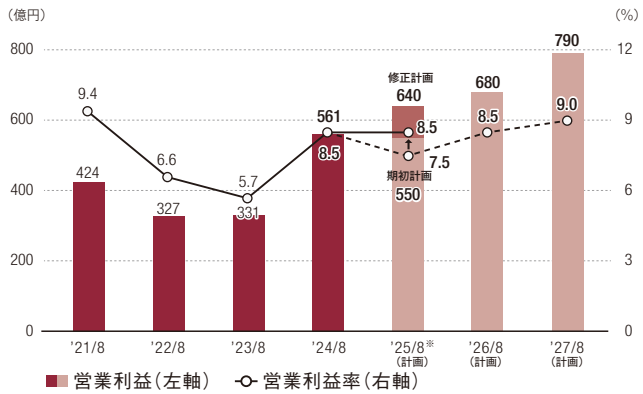
※ 2025年1月上方修正

ROA(総資産経常利益率)／
ROE(自己資本当期純利益率)



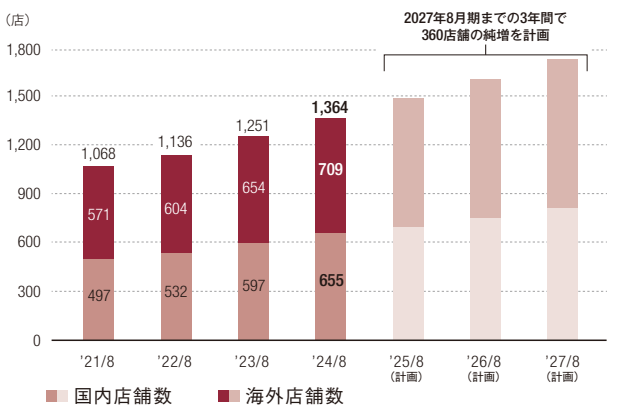
※ 2025年1月上方修正

営業利益／営業利益率



※ 2025年1月上方修正

店舗数(合計)国内／海外



※ ライセンスストア、「Café&Meal MUJI」、「IDEE」を含みます。

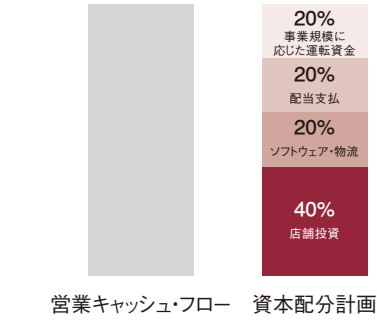
財務方針

資本配分：店舗網拡大のための投資（店舗・インフラ）を最優先にキャッシュを配分します。

資本効率・株主還元：資本効率の向上による企業価値向上と安定的な配当による株主還元を実現します。

財務健全性：外部格付A格の維持を前提とした負債の活用とバランスシートマネジメントを実践します。

営業キャッシュ・フローと資本配分計画

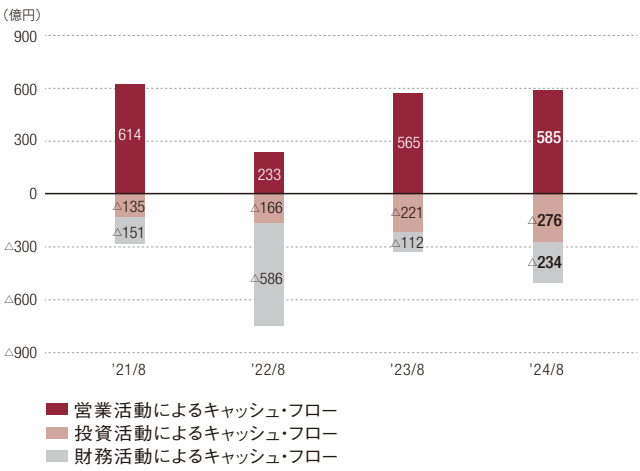


● 営業キャッシュ・フローは全国津々浦々で日常生活の基本を担うための店舗網拡大を進め、それを支えるシステムなどへの投資を優先し、将来の営業キャッシュ・フローへと循環させます。また、事業規模に応じた運転資金として月商2ヵ月分を基準に現預金を保有します。

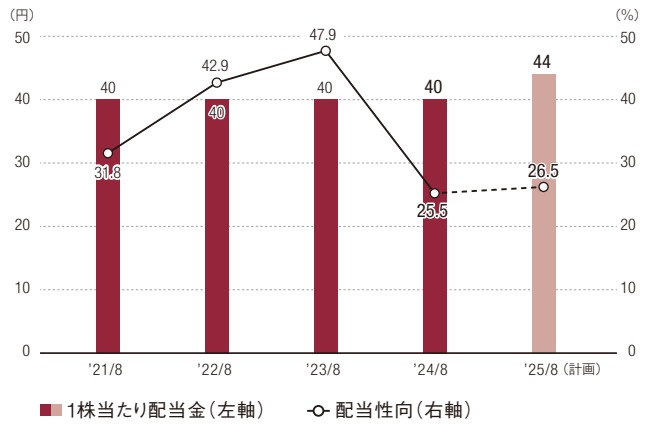
● 収益性・効率性の向上による企業価値の向上と、安定的な株主還元を実現するROA（経常利益ベース）・ROE目標値は15%です。ROEは本業の収益性改善を軸に、資本コストを上回る水準を維持します。株主還元については、従来の基本方針である配当性向30%（一時的な要因を除く）を維持します。

● これらを支える財務基盤については、自己資本比率60%を基本としながら、投資の規模に応じて負債を活用します。外部格付A格を維持できる財務健全性を確保します。

キャッシュ・フロー（実績）

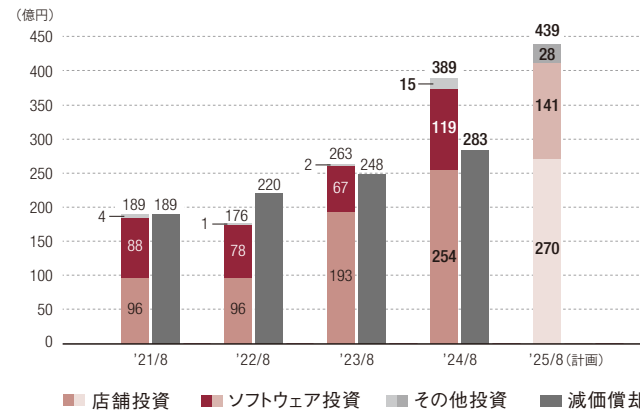


1株当たり配当金／配当性向



設備投資計画

設備投資／減価償却費



2025年8月期の設備投資は、店舗投資、ソフトウェア投資等を中心に439億円を計画しています。

- 店舗投資は、国内外の出店強化および改装費用などで、前期比106%の270億円を計画しています。
- ソフトウェア投資は、システム基盤の再整備などで、前期比118%の141億円を計画しています。
- その他投資は、物流関連などの投資により、28億円を計画しています。

企業価値向上に向けて 海外における事業展開

海外店舗数は順調に増加し店舗網がさらに拡大、増収増益の基調が続いています。

東アジア事業に次ぐ成長市場は東南アジア事業と捉え、旗艦店も展開していくことでMUJIのブランドポジションを確立していく方針です。
また、重点商品群をグローバル市場で強化し、各国・地域の市場ポジションに応じて現地で戦略を立案・実施できる体制を構築していきます。

東アジア事業

中国大陸事業は消費環境が厳しく、客足が遠のき売上が伸び悩んだものの、新規出店に伴う店舗網の拡大および経費コントロールに努め、増収増益を確保しました。そのほか、台湾事業、香港事業、韓国事業も増収増益となりました。

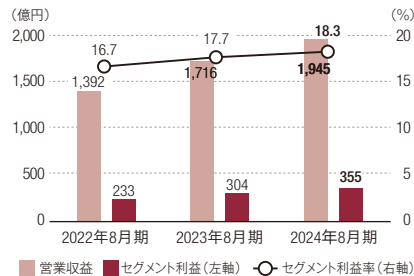
2024年8月期

営業収益 1,945億円

セグメント利益 355億円

直営店舗数(店)*

2023年 8月末	2024年 8月期出店	2024年 8月期退店	2024年 8月末
507	56	△12	551



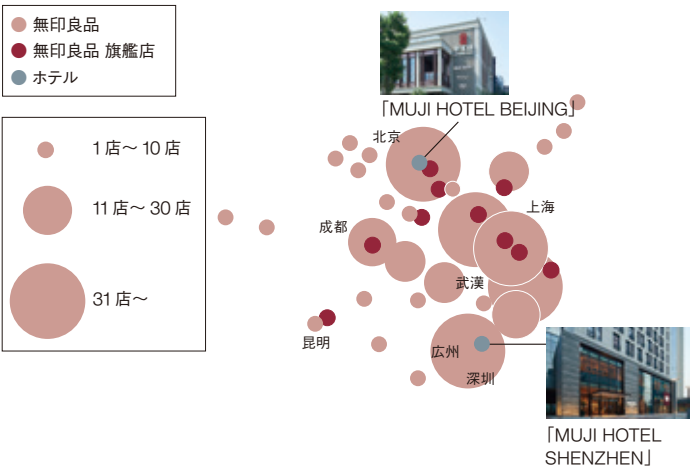
中国大陸事業

課題認識と戦略

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。その要因は、小売店・ECの競争激化と認識し、認知度向上による顧客層の拡大が課題となっています。

中国大陸事業は、市場の変化も大きく、変化への対応力が求められますが、市場としては他ブランドに比較して未出店の都市も多い状況を考慮し、2022年を底として堅調に拡大が可能と認識しています。現在は、オムニチャネル化と生活用品の品揃えの拡大によってこのリスクに対応し効果をあげつつあります。

中国大陸事業での店舗・事業展開マップ



重点取り組み

● 出店計画

2025年8月期は、無印良品の直営店舗は41店舗の出店、15店舗の退店、純増26店舗の計画です。不動産不況に端を発し、商業施設間の優劣が目立つ状況になっていますが、より迅速に出店と退店を行うことで、1店舗ごとの質を上げていく方針です。

● 商品開発

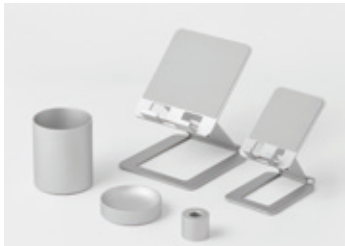
2019年以降、中国大陸内での調達を進めており、サプライチェーンにおいて一定のリスク対応を進めています。また、主にハウスウェア、ファブリックス領域で現地開発が伸長し、生活雑貨の70%が現地開発商品となりました。サイズなどを現地仕様に合わせるリプロダクトにとどまらず、ハウスウェアやファブリックス、ペット関連用品やデジタルデバイス関連小物など、現地のニーズに合わせたカテゴリー拡大を推進していきます。

● 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り、オムニチャネル化をより強化していきます。

● ESGの取り組み推進

日本事業だけでなく、中国大陸事業でもESG目標が設定され進捗を定量的に測ることが可能になり、その実現に向けたESGの取り組みが加速しています。中国大陸事業の企画室主導によるサステナビリティレポートの発行や、海洋プラスチックを原料に使ったバッグが販売されました。



デジタルデバイス関連小物



中国大陸事業版 サステナビリティレポート 中国大陸事業 企画室メンバー

東南アジア・オセアニア事業

タイ、マレーシア、ベトナムなど東南アジアへの出店を強化し、出店経費が先行したものの、円安に伴う押し上げ効果も加わり、増収増益となりました。

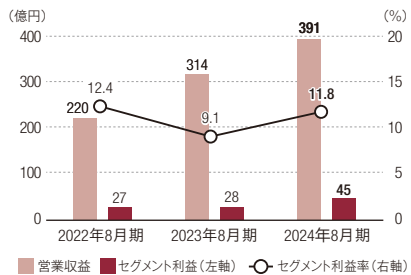
2024年8月期

営業収益 391億円

セグメント利益 45億円

直営店舗数(店)*

2023年 8月末	2024年 8月期出店	2024年 8月期退店	2024年 8月末
70	18	0	88



重点取り組み

売れ筋商品の欠品や、地方出店によるブランド力の分散などの課題があるものの、商品の開発力や品揃え強化の取り組みについては、改善傾向にあります。出店においては東南アジア事業全体で約30店舗を計画しています。郊外や地方に広げるのではなく、600坪クラスの標準フォーマットと、1,000坪クラスの旗艦店を主要都市中心に出店し、あらためて各地域の役に立つ品揃え、サービスを実現させていきます。これにより、認知度・好意度アップと新規顧客獲得を目指します。

2024年11月に、タイの首都バンコクのショッピングモールに「MUJI ONE BANGKOK」をオープンしました。店舗面積は3,040m²で、タイ国内最大規模となり、衣料品や食品、生活雑貨や家具までを取り揃え、無印良品の世界観を表現します。

東南アジア事業▶P.33-34



「MUJI ONE BANGKOK」

欧米事業

北米事業においては、店舗運営力の向上および経営体制の強化を進めたことにより売上が伸長し、増収増益となりました。欧州事業においては、再編とあわせて不採算店舗の閉鎖を進めコスト構造を見直したことで、増収増益となりました。また、北米事業、欧州事業いずれも円安効果がプラスに寄与しました。今後はニューヨーク、パリ、ロンドンなどの大都市を中心に旗艦店の出店を検討していきます。

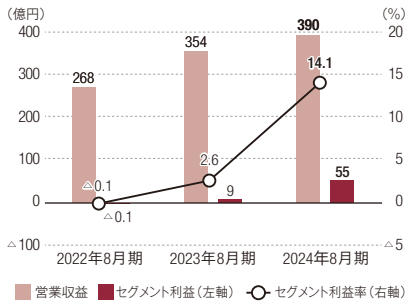
2024年8月期

営業収益 390億円

セグメント利益 55億円

直営店舗数(店)*

2023年 8月末	2024年 8月期出店	2024年 8月期退店	2024年 8月末
55	0	△8	47



欧州事業

事業再編の一環として、2024年4月に連結子会社MUJI EUROPE HOLDINGS LTD.を清算手続きし、新会社であるMUJI EUROPE LIMITEDのもとで店舗運営を継続しています。この再編とあわせて不採算店舗の閉鎖を進めるとともに、コスト構造を見直し、収益改善と財務基盤の強化に努めたほか、円安効果もあり、増収増益となりました。

北米事業

店舗運営力の向上および経営体制の強化を進めたことにより売上が伸長し、増収増益となりました。北米事業については、現地人材の経営者や従業員を採用し、東海岸を中心に営業を行い、直近2ヵ年では既存店成長が続き、堅調な業績となりました。カナダ事業については、2024年8月期に不採算店舗の閉鎖を行い、現在、事業構造改革中です。

※ 無印良品の直営店舗および「Café&Meal MUJI」の合計数値

企業価値向上に向けて 良品計画のサステナビリティ

創業以来変わらないESG経営の考え方

良品計画が展開する「無印良品」は、創業時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。

私たちは、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。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です。100年後のより良い未来の実現に向け、その方針は変わることはありません。

良品計画が目指すESG経営を実現するため、「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※1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。

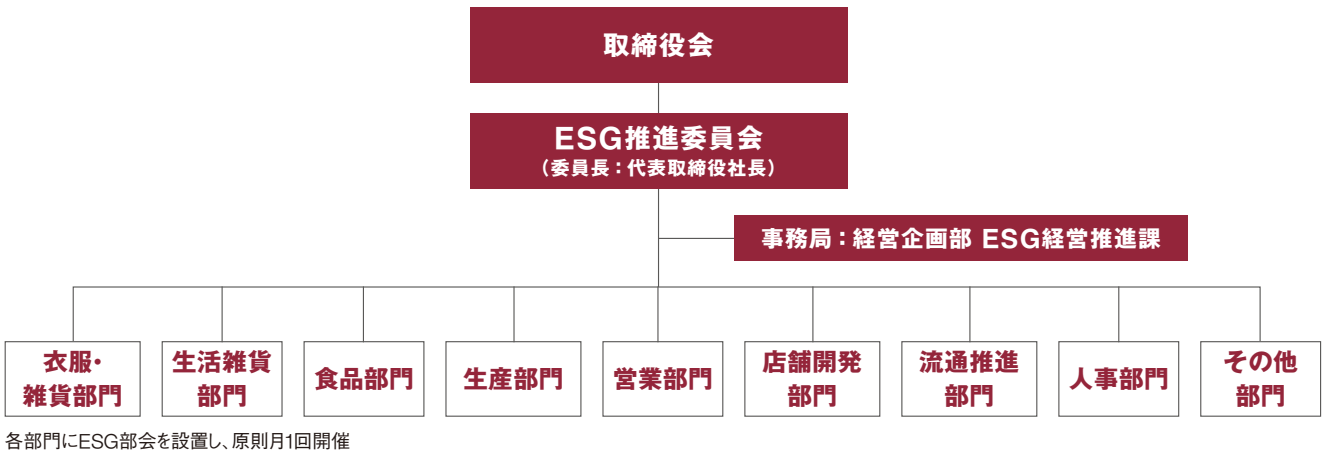
※1 サステナビリティの民主化：現在の消費市場では、一般的に企業がESGやサステナビリティの取り組みを強化することは、一定のコストを消費者の方にもご負担いただくかたちで成り立っていると考えます。良品計画は、環境や社会への取り組みを自然に無理なく実施し、商品・サービスを手に取りやすい価格で提供します。私たちは、無印良品を通じて、環境負荷低減を日常生活に溶け込むかたちで実現していきたいと考えており、それこそが創業の理念でもあります。この考えを実践し、広く普及拡大していくことを「サステナビリティの民主化」と表現しています。

ESG推進体制

ESG推進委員会は、代表取締役社長を委員長とし、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・担当者が参加し、月1回開催しています。

取締役会は、サステナビリティやESG経営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経営企画部より報告を受け、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。

各部門のESG部会も原則月1回開催し、良品計画の重要課題を踏まえた短・中・長期のESG目標およびロードマップを策定し実践することにより、ESG経営の視点をより一層事業活動に生かし、良品計画ならではの活動へと進化させています。各部門の進捗状況はESG推進委員会にて報告され、社内取締役、執行役員および各部門の責任者を交え議論を行い、取締役会にも報告を行っています。各部門のESG目標は、各部門に所属する担当者の個人目標にも組み込まれ、役員報酬にもESG指標の達成度に応じた非金銭報酬を設定しています。

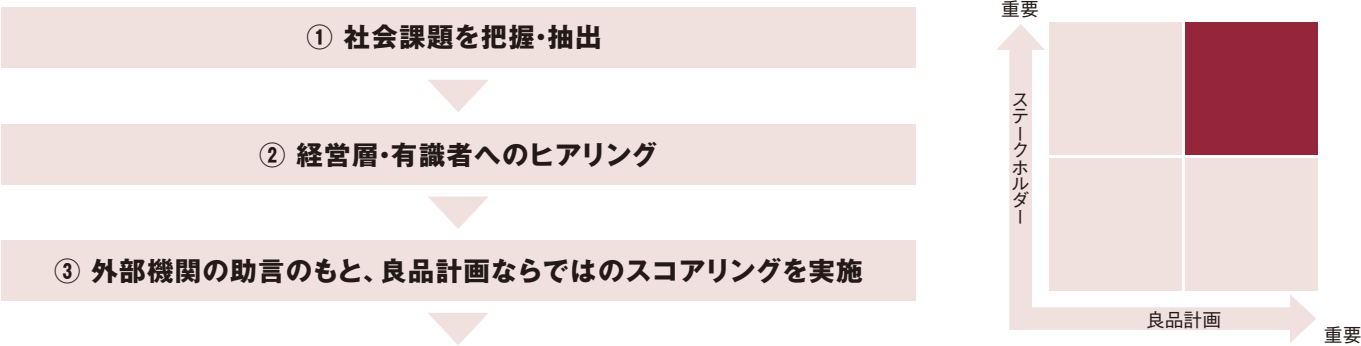


4つの重要課題（マテリアリティ）

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 - 誠実で倫理的な事業活動の保証 - サステナビリティの民主化 - 文化・伝統の継承	③ 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現 - 多様性の積極推進、オープンイノベーションの推進 - 自発的で自律的な組織風土の実現 - 高い社員エンゲージメントの実現、誰もが居場所を持ち活躍できる職場の実現
② 地域課題解決と地域活性化の実現 - 地域での出店と、地域資源を活用した産業・経済の活性化 - 地域でのコミュニティづくりとその活性化	④ 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現 - 生活者、地域社会との共創の実現 - 生活者株主によるガバナンスの実現 - 社員株主によるコオウンド化 - 投資家からの高い支持の実現

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、以下のプロセスで重要課題の特定を行っています。



スコアリングした中から、リスクと事業機会の評価も踏まえて4項目に絞り込み、取締役会にて承認され、重要課題として特定しました。2024年1月には、社会的要請、市場・経営状況の変化を踏まえ、重要課題の一部を見直しました。

2024年8月期における主な取り組み

● ESG指標の策定

全社レベルで推進する独自のESG指標を策定し、部門ごとにESG目標を設定することで注力領域を明確にしました。これにより、進捗を定量的に測ることが可能となりました。

● CO₂排出量削減の取り組み

物流効率化によるCO₂排出削減、単独店における太陽光発電設備の設置、さらにCO₂排出削減に向けた発電事業について本格的に検討を開始しました。

● 資源循環の取り組み

循環を前提としたモノマテリアルな商品開発から、店舗の協力、お客さまの認知・協力、推進組織の設置など衣料品やプラスチック製品の回収を強化し、資源循環の取り組みをより推進しました。

● ステークホルダーとの対話の機会の強化

公益人本主義経営の実現に向けたステークホルダーとの対話の機会を強化しました。全国各地の店舗で「タウンミーティング※2」を開始し、「株主・ファンミーティング」の規模も拡大したほか、社内においても、サステナビリティの実現に高い関心を持つ有志の従業員による公募型の取り組みが活発に行われました。

※2 詳細▶P.78

● 中国大陸事業でのESGの取り組みの加速

日本事業だけでなく、中国大陸事業でもESG目標が設定され、進捗を定量的に測ることが可能になり、その実現に向けたESGの取り組みが加速しました。

企業価値向上に向けて

良品計画のサステナビリティ

重要課題と指標※

4つの重要課題に沿って、ESG推進状況を把握するためのESG指標を設定しました。

※ 株式会社良品計画の指標と数値です。一部の指標はグループ全体の数値を含みます。

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

指標	2024年8月期実績とサマリ
グループ全体のGHG排出量 (スコープ1、2)の基準年比	・スコープ1、2のGHG排出量:31,169t-CO₂e(国内のみ) ・スコープ1、2の基準年比:98.9%(国内のみ) ※ グループの数値は算定中 良品計画は、2030年8月期までにグループ全体のスコープ1、2を2021年8月期比で50%削減することを目指しています。CO₂排出量削減の取り組みとして、単独店における太陽光発電設備の設置やグリーン電力への切り替えを進めています。
社会や環境、動物福祉に配慮した倫理的な意味を持つ繊維素材の調達比率	衣服・雑貨 ・社会や環境に配慮された綿:97.4% ・ノンミュールジングが確認されたウール:100% ・動物福祉が証明されたダウン:100% 生活雑貨 ・社会や環境に配慮された綿:47.0% ・ノンミュールジングが確認されたウール:100% ・動物福祉が証明されたダウン:100% 良品計画は、地球環境や動物福祉、生産者や地域への影響に配慮した倫理的な意味を持つ繊維素材の調達を推進しています。原材料の多くを占める綿については、GOTSやCmiAなどの国際認証を取得した綿の調達を重点的に進めています。
取引先工場の第三者監査評価結果	A評価19工場、B評価182工場、C評価64工場、D評価13工場、E評価20工場 2024年8月期には、第三者監査機関によって、Tier1 241工場、Tier2 57工場、合計298工場の訪問監査を実施しました。DおよびE評価の工場については、監査日から1年以内にフォローアップ監査を行い、第三者機関の視点で改善の確認を順次進めています。 詳細▶P.52
衣料品の回収量とリユース・リサイクル量	・繊維製品の回収量:97t ・リユース・アップサイクルした衣料品の販売数:55,746枚 お客さまから回収した衣料品をリユース、アップサイクルする取り組みを実施しています。資源循環のための専門部署を設置し、取り組みを加速したことから、2024年8月期の販売数は2023年8月期から約1.8倍に伸びました。
プラスチック製品の回収量	・プラスチック製品 (PP/PE) 回収量:112,593kg ・プラスチックボトル (PET) 回収量:5,095kg 回収したPET素材のボトルは、ポリエステル原料にリサイクルすることで、プラスチックごみを削減し、石油由来原料の有効活用につなげています。また2023年2月より、回収対象アイテムを拡大し、不要になったプラスチック製の収納用品やダストボックスなどの回収も行っています。

重要課題 2. 地域課題解決と地域活性化の実現

指標	2024年8月期実績とサマリ
地域活性化に関する活動数	・開催数:約6,000回 ・参加者数:約27万人 全国各地で開催された、店舗での「つながる市」やワークショップ、「いつものもしも CARAVAN」、地域体験イベント等の開催日数と参加者数を合わせた数です。全国の店舗と、ソーシャルグッド事業部が中心となって、地域の皆様とともに地域課題に取り組み、地域活性化を目指していきます。
地域で創出した経済価値 (生活者がその地域に投入した金額)	約9億円 「つながる市」、地域限定開発商品、地域産品、地域体験イベント等の売上を合計した金額です。

重要課題 3. 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

指標	2024年8月期実績とサマリ
女性管理職比率	29.8% 女性管理職は年々増加傾向にあります。さまざまな人事制度整備を推進し、若手女性社員向けキャリア研修も実施しています。
グループ会社の外国籍役員比率	33%(海外グループ会社の役員ポジションにおいて、外国籍役員が占める割合) 今後は国内以上に海外の出店を増やレグローバル展開を強化していくうえで、外国籍社員の採用と育成、そして外国籍役員比率の向上と多様性の確保は、事業戦略上、必要不可欠と考えています。
有給休暇取得率、離職率、育児休業取得率／復職率	有給休暇取得率:48.8% 離職率:5.5% 育児休業取得率:71.7% 育児休業復職率:39% 従業員が安心して長く働き続けることのできる環境づくりに取り組んでいます。一部数値は2023年7月~2024年6月の数値です。
公募型研修の参加者数	参加者数:1,267名 ビジネススキルの選択型研修やQC(Quality Control)／IE(Industrial Engineering)研修など、自律的な成長を促す公募型の育成プログラムを充実させています。
「挑戦期待」ESOPポイントの付与対象社員数	「挑戦期待」に手を挙げた人数:601名 「挑戦期待」とは、持株会の加入によらず、高いレベルでの挑戦に対し、ポイントを付与し、貯まったポイントは退職時に良品計画の株式で給付する当社独自の制度です。経営参画意識の醸成を目的とした「株式給付信託(ESOP)」の枠組みの中で運用しています。
良品計画グループのカルチャー&エンゲージメントサーベイ結果	企業理念に共感している:78% 社会に役立つ仕事ができている:83% 会社に愛着を感じる:72% 従業員の声をもとに、より良い職場環境づくりに向けた改善サイクルを生み出すことを目的とし、良品計画独自の「カルチャー&エンゲージメントサーベイ」を実施しています。2024年の調査における回答率は96%でした。なお、本サーベイの実施および回答の集計は第三者機関に委託しています。詳細▶P.76

重要課題 4. 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

指標	2024年8月期実績とサマリ
ステークホルダーや社会との関係性を強化(声を反映)する取り組み・仕組み	店舗での「タウンミーティング」や「株主・ファンミーティング」の実施回数と参加者数:18回開催／635名 公益人本主義経営の実現に向け、ステークホルダーとの対話の機会をさらに増やし、2024年8月期からは全国の店舗でタウンミーティングも開催しています。株主・ファンミーティングと合わせ、合計18回開催、635名の方に参加いただきました。
共創によってできあがった取り組みの数	6件 「みんなでつくるバウム」企画、カレー人気投票、豊島区立豊成小学校とのカレー開発など、さまざまな共創商品を実現しました。
個人株主の数と株式保有比率	個人株主数(社員株主を含む)16.1万人／株式保有比率14% 公益人本主義経営を経営方針として掲げており、個人株主(お客さま)、社員株主(従業員)、そして長期保有の機関投資家がバランスよく、株主として存在する新たなガバナンスモデルを模索しています。2024年8月期は、個人株主との対話回数を大幅に増加し、全国の店舗でもさまざまな取り組みを行いました。
個人株主の株式保有期間3年以上の比率	21.1% 個人株主との中長期的な関係づくりをより強化していくため、2024年8月期は株主優待制度を拡充し、お買い物の割引率を従来の5%から7%に引き上げました。株主優待以外にも、「株主ミーティング」をはじめとするさまざまなイベントを通じて、個人株主との関係性を深めていく方針です。
信託株の社員保有率	正社員:78.8%、社員全体:33.4% 公益人本主義経営に向け、従業員のオーナーシップの醸成に取り組んでいます。「株式給付信託(ESOP)」と「信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship)」の2つのインセンティブがあり、いずれもパートナー社員を含む全社員が対象です。
ROA、ROE、配当性向	ROA:11.6%、ROE:14.9%、配当性向:25.5% 収益性・効率性の向上による企業価値の向上と、安定的な株主還元を実現するROA(経常利益ベース)、ROEの目標値は15%です。ROEは本業の収益性改善を軸に、資本コストを上回る水準を維持します。株主還元については、従来の基本方針である配当性向30%(一時的な要因を除く)を維持します。



原料調達から商品完成までの工程をすべて可視化し、生産の内製化と適正原価を実現していきます

岡崎 令

上席執行役員 生産部、産地開発部管掌

生産体制の改革

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ムダを省き、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です。

2021年の第二創業以降の中期経営計画において、開発・生産段階に踏み込んだ原価低減に加え、日常生活の基本を支える最良の基本商品群と、その調達・生産体制を完成させ、産地の社会課題解決への貢献を目指すことが掲げられました。生産現場に深く入り、商品の開発・生産過程を可視化し高効率化することで、適正な価格と品質、そしてサキュラーデザインを実現し、グローバルレベルでの営業収益・利益の最大化を目指しています。私たち生産部門は、その第二創業を機に立ち上がった部門です。

しかし、計画当初は生産部門の人員が不足していたこともあり、商品の生産過程における適正なコストの判断が困難な状態でした。また、良品計画はファブレス生産体制*を基本とし、生産を委託した商社や工場に工程管理などを一任していたことから、コスト構造自体が不透明な状態になっていました。そのため、2024年8月期までの2年間で、国内外で人員を3倍以上に増強し、原料費、加工費、人件費、物流費など、原料

調達から商品完成までの全工程のコスト構造を可視化し、詳細に分析できる体制を構築してきました。

また、世界各地の工場と強固な連携関係を構築し、ファブレス生産体制としながらも、実質的な生産機能の内製化を強化しています。とはいえ、内製化によるものづくりが本格化するのは2025年の秋冬商品からであるため、数値面での成果はまだ実感できていません。2024年8月期においても、工場集約および効率化を目指した産地移管、メーカーとの直接取引の拡大などによるコスト削減は進んでおり、生産体制の改革に伴う経費と相殺されている状況です。今後、コスト削減による効果が発揮され、収益面でプラスの影響をもたらすと見込んでいます。

※ 自社で工場や製造設備を持たずに商品を企画・設計し、製造工程を外部の製造委託先に依頼する生産形態

生産現場の立場に立ったものづくり

生産工程を可視化する場合、メーカーであれば、縫製や組み立てといった最終段階にとどまるケースが多いかもしれません。しかし、良品計画では、商品を構成する素材や材料の製造段階、その前にある原料まで遡って可視化できるように体制を構築しているところ。例えば、衣料品では産地の農場や牧場、生活雑貨ではプラスチックや木材の生産現場まで遡っていくことで、原料調達からお客さまに届くまでを可視化できるように取り組んでいます。こうした可視化を進めていくためにも、生産機能の内製化が

必要不可欠になるため、可視化と内製化は両輪で進めています。

そのためには、良品計画の従業員が実際の生産現場に深く入りこまなければなりません。メーカーや商社からの提案に対し、机上で課題を確認する従来のやり方ではなく、従業員が現地まで足を運んで産地や工場と深く関わり、生産者や技術者と連携しながら、生産量や工場のラインの運用状況など、製造・生産工程に入り込んで行っています。

そうすると、生産現場と直接議論することになるため、これまでの取引形態に慣れていた企業・工場は難色を示す場合があります。そこで、良品計画の考えや生産体制の変更によって生じるメリットを丁寧に説明し、納得していただくための取り組みを進めてきました。具体的には、生産者や工場の立場から見て無理のないものづくりが、コストを抑えつつ品質を安定させることができ、結果的にお客さまの利益につながることを伝えてきました。

生産現場にとって無理のないものづくりとは、販売数などを含め部門間で生産する量をあらかじめ決定し、生産量の急な増減をせず、工場などでの生産効率を最大化できる量で安定的に生産することだと考えています。仮に生産過程において負担を強いるような発注をすれば、工場の長時間稼働や休日出勤、残業が必要になり、物流では割高な航空輸送を利用せざるを得なくなるなど、コストも増大します。一方、生産過程で無理のない環境を整えることができれば、ムダなコストはかからず品質も安定します。結果として、生産現場の立場に立ったものづくりのほうが、生産が高効率化し、商品原価低減、産地の社会課題解決への貢献につながると考えています。

これは、無印良品が長期にわたり、定番商品を大きくモデルチェンジすることなく、ラインアップを加え続けるといった商品特徴を持つからこそ可能な強みで、トレンドを追うものづくりでは実現できないものです。生産現場の立場に立ったものづくりを進めていくことができれば、長期間にわたって定番商品の安定的な開発と生産を行えるようになり、工場自体も、そしてそこで働く方々も、持続可能な製造と働き方が実現できると考えています。だからこそ、生産拠点として協力していただきたい国内外の産地や工場に実際に足を運んで、持続的に成長できるパートナーシップを築いていくための協業を提案してきました。責任を持って生産量を確保し、安定的に工場を稼働させることで、産業が活性化され雇用が継続的に創出されるなど、ものづくりを通して地域に貢献することが良品計画の考えであることをお伝えし、信頼や共感をいただけるよう現在も交渉を続けています。



生産現場の様子



第二創業以降、準備を進めてきた可視化と内製化が芽吹き始め、2025年秋冬から、新しい体制で生産された商品がいくつか具現化できる予定です。

生産拠点の構築における中長期的指針

グローバル視点で考えれば、日本で販売する商品は日本の文化や志向に沿ったユニークなものが多く、そのまま世界の店舗に展開するには難しいものも多々あります。また、世界各国・地域で法令や規制が異なるため、規制対応の観点からも、日本スタンダードのものづくりからグローバルスタンダードのものづくりへと体制を変えなければなりません。他方、地政学的リスクの観点では、コロナ禍によって物流や商品供給がストップした経験から、グローバルに生産拠点を複数持ち、リスクを分散する必要があります。

このような背景から、新しくカンボジア、インドネシア、インドにおいて生産拠点の構築に踏み切りました。これらの国では、多数の企業が進出し経済的に活性化しており、将来的なグローバルでの事業強化を考えると、関税や物流コストで優位な点も拠点開設の理由に挙げられます。今後は、商品の開発・生産拠点間での連携を強化し、グローバルサプライチェーン構築の強化を図っていきます。

一方で、中長期的には、ESGに関連するルールが国・地域ごとに異なるという状況に準拠することを考えれば、地産地消のものづくりへとシフトしていくことも予想されます。例えば、ESGにおける各種規制の厳格化が予想される欧州や米国などでの生産拠点開設を検討するなど、情勢を踏まえた生産体制の構築を行っていく方針です。

私たちは製造小売業であり、小売事業者、メーカーいずれとも異なります。最大の強みは、日々お客さまの声を受け止める現場である店舗やECで生じた課題をダイレクトかつ迅速に生産段階における改善、開発に結びつけられることです。この強みを最大化するためにも、世界各地の店舗のある地域で商品開発を行っていくことが目指すべき姿です。その先に、それぞれの国・地域における「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」があるのだと考えます。今後もお客さまの声、店舗の声を生産体制と結びつけ、ものづくりから「感じ良い暮らしと社会」の実現を支えていきます。

企業価値向上に向けて 特集2

グローバル展開・商品開発



都市部での大型店舗出店と現地の生活に即した商品開発で、成長著しい東南アジアの市場拡大を推進します

鴨狩 明宏

執行役員 東南アジア事業管掌、タイ事業担当部長

良品計画は、ASEAN加盟10カ国のうち、タイ、シンガポール、マレーシア、ベトナム、フィリピンの5カ国に出店しています。出店する国の人口を合計すると3億1,500万人ほどで、市場として十分な規模があり、若年層の構成比率が高く経済成長が著しい国々です。また近年、中間所得層が大幅に増加し、生活の質が向上していることに伴い、モノやコトへの関心、環境保全への意識が高まっているため、無印良品が持つ哲学、素材や品質へのこだわり、背景などが十分に理解いただけていると考えています。東南アジアから日本への旅行者も増加しており、その旅行中に無印良品を知っていただくケースも増えています。

総じて、日本の商品に安心感を持たれていて、中でも無印良品に対しては、使用する素材や品質の高さに対する期待値が高く、例えば、素材感のあるリネンやコットンを用いた商品群の売上が好調です。こうした品質への期待に対して、商品の背景をしっかりと伝えると同時に、店舗での体験を通じ

た商品イメージの発信が顧客基盤の拡大につながると考えています。そのため、店舗規模の拡大と店舗数の増加、商品展開の拡充が重要です。

主要都市部から地方都市への出店も開始

現状は、店舗の数・規模の両面で、東南アジア市場の成長スピードに対してキャッチアップできていないと認識しています。東南アジアでの認知度をより高めていくべく、まず主要都市部で標準500坪店舗を中心に出店し、次の段階として地方に進出していくことを計画しています。例えば、フィピンであればマニラといった首都圏への出店強化がカギです。タイでは、首都バンコクへの出店をほぼ終えて、今後は地方への出店を強化していくフェーズに入ります。

東南アジアでは、高温多湿という気候特性により、エアコンの効いたショッピングモールで涼みながら時間を過ごすという買い物の行動パター

ンが定着しています。そのため、都市部のショッピングモールを中心に標準500坪店舗を出店していくことを基本戦略とし、同時に、各事業展開国において旗艦店を開業していくことにも取り組みます。

現地の視点・生活に根差した商品開発

東南アジアという地域特性を踏まえた商品展開も重要です。東南アジアエリアの店舗における売上高の構成比率は、衣料品が50%程度を占め、次いで生活雑貨が45～47%となっており、今現在は、衣服・雑貨と生活雑貨が主力商品群です。輸入規制などや宗教、食文化の違いなどもあり、食品の構成比率は3～5%とまだ限定的な展開になっていますが、お客さまからの要望も多く大きな可能性があり、エリア内における地産地消での開発を今期からスタートさせています。東南アジア市場に参入した当初は、日本と同じ商品ラインアップが中心でしたが、主力となっている衣料品や生活雑貨を中心に、高温多湿の気候や現地の生活スタイルに合う商品の開発と構成の強化を図っています。

衣料品では、良品計画のグローバルサプライチェーンを活用して、日本で夏商品として扱っているものを東南アジアでは通年取り扱う定番商品とし、半袖シャツやTシャツなどの商品ラインアップを充実させています。

生活雑貨は、住環境や生活スタイルが日本とは大きく異なるため、現地の生活に寄り添った商品をASEAN市場向けの商品として、現地での開発もスタートさせています。その際、東南アジア各国で異なる原料や製法などの規制については、生産部が有する知見を活用し、商品の現地開発における仕組みづくりについては、すでに経験・ノウハウのある中国大陸事業と連携しています。実際、従業員が東南アジアの生活者の方の家を訪れ、現地の生活に入り込んで得た気づきをもとに開発した商品がいくつもあります。例えば、日本ではホコリを取るためのマイクロファイバーハンディモップなどが好まれますが、東南アジアの住居ではタイルや石の床が多く、掃除の際は大型のモップが使われます。そこで、ベトナムの樹脂製品メーカーと協業し、回収したPETボトルを原料とする「再生ポリプロピレンモップバケツセット」を開発しました。バケツと一緒にモップを持ち運び、モップを洗浄しながら床掃除ができる構造になっていることが特徴です。

また、東南アジアでは、1つの家庭で多数のマグボトルを所持し、それにそれぞれ好きな飲料を入れて持ち歩き、水分を補給する文化があることから「再生PETウォーターボトル」を開発しました。

また、東南アジアで生活される方は、一年中高温多湿の環境から、クローゼットにアウターを収納することはありません。代わりに、Tシャツや半袖シャツをハンガーにかけた状態でクローゼットに数多く収納するという習慣があります。こうした点に着目し、手軽に購入できるハンガーの複数本セットである「再生ポリプロピレンハンガー(10本組)」を販売したところ、多くのお客さまのご支持をいただくことができました。このハンガーセットは、東南アジア事業発の商品として全世界で販売を始めており、商品開発が好転し始めた実感しています。

東南アジアの市場拡大における課題

今後、東南アジアの事業を拡大していくうえで、大きく3つの課題があります。

1つ目は、各国での出店加速にあたり、急速なスピードに対応した組織体制の強化が求められることです。この点については、現地採用を強化しながら、日本事業で店長などを経験した従業員を東南アジア事業に複数名派遣し、現地の店長やスタッフに対してマンツーマン体制の教育を行うことで、レベルアップを促しています。また、日本から配属された店長が店舗のモニタリングを行い、課題を見つけ出すことで、定期的に改善案を策定・実行する仕組みも定着させるなど、急ピッチで組織づくりを行っています。

2つ目は、現在も取り組んでいる商品開発力のさらなる向上です。店舗規模の拡大を進めているため、店舗に並べる商品点数も必然的に増加させていく必要があります。支持率の高い商品を中心に重点商品群を明確にして品揃えを強化し、無印良品の価値観を体感していただけるよう、現地に合った商品の拡充を進めます。

3つ目は、まだ市場開拓中のフェーズであるために無印良品の認知度が高いとは言えず、顧客層をさらに拡大していく必要がある点です。顧客層を広げるには、現地の生活に寄り添った品揃えへの配慮が欠かせません。現行の商品に加え、原価改善や現地メーカーとの協業など多面的な取り組みを進めることで、より現地の生活に寄り添った品揃え、そしてより手頃な商品の拡充を図ることで顧客層の拡大ができると期待しています。

また、各国で無印良品の世界観を表現・発信する旗艦店を展開し、店舗を通じて無印良品を体感していただき、商品背景への理解も深まるよう店舗を起点とした商品マーケティングを強化することにより、各国・地域での認知度向上を図る考えです。このように、店舗展開、商品開発、そして組織づくりを一体的に推進しながら、市場拡大と認知度向上に努めてまいります。



2024年10月にオープンした大型店舗「MUJI ONE BANGKOK」



再生ポリプロピレン モップ・バケツセット



再生PET ウォーターボトル



再生ポリプロピレンハンガー(10本組)



人、商品、知見を総動員し、地域とともに課題を解決します

長田 英知

執行役員 ソーシャルグッド事業部、空間設計部、イデー事業・企画ディレクション部管掌

良品計画の社会課題解決型事業の価値

良品計画では、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指して、地域の皆様と課題や価値観を共有し、地域を活性化させるさまざまな活動を進めています。中でもソーシャルグッド事業部は、地域産品や遊休資産など、地域の未活用資産を有効活用することで、地域が抱えるさまざまな社会課題の解決に向けた取り組みを進めています。社会課題を解決するための事業として、【食と農】【健康】【コミュニティ】【文化・アート】【遊休資産の活用】という5つのテーマを設けて事業展開しています。

【食と農】では、良品計画が運営する産地直送サービスを展開するECサイト「諸国良品」において、地域産品を全国に届けることで、農業・産業の活性化を目指しています。全国47都道府県から約1,800点の地域産品を集め、ECサイトだけでなく無印良品の約150店舗で「諸国良品」売場も展開し、生産者の思いや商品の背景を伝えています。また、地方自治体と連携して新商品の開発を進めているほか、「Café&Meal MUJI」では「素の食(そのしょく)」をテーマに地産地消で食材を揃え、その食材の由来や良さを伝えることで、地域の農業を支援する機会を創出しています。加えて、2024年9月から「無印良品 ふるさと納税」をスタートしました。返礼品の内容に注目するよりも、寄付を通して地域を応援しようという本来の趣旨に立ち返り、納税を通じた地域交流の機会創出を目指しています。

【健康】では、地方行政・医療と連携して心と身体を整える「まちの保健室」を店舗内に設け、看護師・管理栄養士などの専門家を招いた健康相談や健康イベントなども実施し、地域医療の振興、地域の皆様の健康増

進のサポートを行っています。

【コミュニティ】では、地域全体の防災力を向上させることを目指した、地域一体型の防災イベント「いつものもしも CARAVAN」をさまざまな場所で開催しています。防災グッズの提供や、グッズを活用したプログラムを行い、地域全体の防災意識の向上を後押ししています。

【文化・アート】では、「ATELIER MUJI GINZA」を活用し、インテリアブランド「IDÉE」との共同開催による展覧会をはじめ、他の地域でもさまざまなアートイベントを開催しています。

【遊休資産の活用】では、地域社会への貢献を考えた際に重要となる、空き家や廃校といった遊休資産に着目し、良品計画の空間デザインや商品で新しい価値を付加する「MUJI STAY」という宿泊事業をスタートしました。

食と農	健康	コミュニティ	文化・アート	遊休資産の活用
・諸国良品 ・ふるさと納税 ・Café&Meal MUJI	・まちの保健室	・いつものもしも ・つながる市	・ATELIER MUJI GINZA ・地域でのアートイベント	・MUJI STAY ・MUJI HOTEL ・MUJI BASE ・MUJI room

取り組みテーマによっては、地域貢献の観点より店舗から始まる活動もありますが、ソーシャルグッド事業部が仕組み化したうえで店舗を通じて地域に波及させる取り組みもあり、店舗との裁量におけるバランスを大切にしています。例えば、「いつものもしも CARAVAN」は、どのようなコンテンツを提供するかについてはソーシャルグッド事業部で企画し、自治体や地元企業への声かけは店舗経由で行うといった連携を図っています。

遊休資産の活用を推進する「MUJI STAY」

宿泊滞在事業の「MUJI STAY」においては、空き家や廃校など使われなくなった住宅や施設、有効活用されていない旅館の部屋を改修し、宿泊施設や地域コミュニティの集いの場として再生することで、交流人口・関係人口の創出による地域の活性化や、人口減少による空き家問題の解決に取り組んでいます。「MUJI STAY」には、都市部の施設を良品計画がその世界観をもとにプロデュースする「MUJI HOTEL」、地域の空き家や廃校をリノベーションして地域文化の体感基地とする「MUJI BASE」、この2つで培ったノウハウを生かして、地域事業者と共創し宿泊施設などのリノベーションを手がける「MUJI room」があります。さらに2025年に30周年を迎える、自然をそのままに楽しむためのキャンプ場「MUJI Camp」は、地域の関係人口創出に寄与しています。

これらの業態の根底は、「感じ良い暮らしと社会」の実現という思想を持つ良品計画のさまざまな資本を活用しながら、各地域の特性や資源に光を当てることで、滞在者とその地域のつながりの醸成や新しいくらしの提案を行うという部分で共通しています。特に「MUJI BASE」や「MUJI room」では、その地域における名産品や伝統工芸品、あるいは地域の見どころとなる自然や建物など、“これがいい”という部分は地域に担っていただき、足りない部分は衣食住の商品を取り揃える無印良品が“これでいい”と思っていただけのもので補う。そのようなやり方を通し、私たちが先頭に立って牽引するのではなく、後押しをするように地域の魅力を際立たせていこうとしています。

宿泊・滞在施設の稼働率も好調に推移し、予約サイトにおけるレビューも高評価を得ていて、良いスタートが切れたと捉えています。「MUJI STAY」では、急拡大を目指すのではなく、丁寧に地域と連携しながら展開エリアを広げていく方針です。今後は、関東・近畿・瀬戸内を重点エリアとして、地域に対して良いインパクトを生み出しながら運営効率を高めていきたいと考えています。

MUJI HOTEL	MUJI HOTEL GINZA (東京都中央区銀座) MUJI HOTEL BEIJING (中国北京市西城区) MUJI HOTEL SHENZHEN (中国広東省深圳市福田区)
MUJI BASE	MUJI BASE KAMOGAWA (千葉県鴨川市大幡) MUJI BASE TESHIMA (香川県小豆郡土庄町豊島家浦) MUJI BASE OIKAWA (千葉県夷隅郡大多喜町小田代)
MUJI room	MUJI room LIBER HOTEL (大阪府大阪市此花区桜島)
MUJI Camp	無印良品 津南キャンプ場 (新潟県中魚沼郡津南町上郷寺石) 無印良品 南乗鞍キャンプ場 (岐阜県高山市高根町子ノ原高原) 無印良品 カンパニー嬌恋 キャンプ場 (群馬県吾妻郡嬌恋村千俣バラギ高原)



「MUJI BASE OIKAWA」



「いつものもしも CARAVAN」



つながる市・瀬戸内「MUJI BASE TESHIMA」編

社会貢献効果の見える化を図る

良品計画が行う、これらのソーシャルグッド事業における課題は、地域の活性化という社会的インパクトをどのように評価して、可視化を図っていくかという点にあります。「MUJI STAY」や「諸国良品」など、経済的価値を定量化できるジャンルでは自立採算を成り立たせ、地域の社会課題を解決しながら事業が持続可能なものとなるように努めています。一方で、「いつものもしも CARAVAN」のように、直接的な収益を生みずとも、地域の社会課題解決にとって重要な取り組みなど、経済的なインパクトよりも、社会的インパクトで評価すべきジャンルもあります。

また、地方における社会的インパクトは、絶対的な経済効果で見れば小さなものでも、その地域における相対的な効果で測れば大きい場合もあり、どのように評価すべきかは今後議論を深めていく予定です。ソーシャルグッド事業は、文字どおり社会や地域に貢献することこそが重要です。この目的を達えることなく、定量的・定性的の両面からどのような指標をもって効果を確認すべきかを検討し、社会的インパクトの測定および開示にチャレンジしていきます。

人財と知見を総動員して地域貢献を推し進める

「感じ良い暮らしと社会」の実現には、地域とのつながりは欠かせません。そのつながりを強化しているのは、地域に貢献したいという情熱を持つ、企業理念を体現した従業員です。

良品計画では、地域の課題を掘り下げ、店舗づくりや事業化に結びつけることができる、地域に根差した人財の育成に努めています。地域に根差した従業員が地域社会に率先して分け入って、地域の方々とその地域特有の課題を共有し、衣食住にわたって幅広く取り揃える商品や、これまで培ってきた店舗づくり、店舗と本部の協力、あるいは他業種との協業、地方自治体との連携といった知見を総動員して、解決のための実践プロジェクトを組み立てていきます。このようにソーシャルグッド事業は、良品計画の理念を体現した人財による地域社会への貢献であり、公益人本主義経営の具現化です。

ただ、忘れてはならないのは地域が主役であって、私たちは足りない部分を補い、盛り上げていく役目だということです。無印良品が触媒となり、その地域が元来持っている価値を再発見し生かすことができるよう取り組んでいます。

企業価値向上に向けて 特集4

資源循環の取り組み



リユース・リサイクル・レンタルの3分野で資源循環を推進し、環境配慮と収益性を両立した事業構造を構築します

宮澤 高浩

執行役員 EC・デジタルサービス部、オープンコミュニケーション部、循環推進部、ITサービス部管掌

「感じ良い暮らしと社会」の実現のために、環境への意識を高め、資源を有効活用して廃棄物を減らすことは、製造と小売の両方を担う良品計画としては、当然実施すべきことだと捉えています。ただ環境に良いから、あるいは環境重視の潮流に乗るべきだからという一過性のものではありません。良品計画には、社会のために役立つことをしようという企業文化があります。地球からお借りした資源が商品となり、リユースやリサイクルによって、長く世の中の役に立っていくことを実現しようと、さまざまな活動を続けています。

これまでは多様な部門がそれぞれ主体となって、散発的に活動を展開していましたが、2024年2月からは循環推進部が新しく立ち上がり、それらの活動を主導していく体制へと移行しました。事業としての収益性を確保しながら、個別の活動をより大きくしていこうという考えのもと、社内公募やキャリア採用なども活用し、人財の強化も図っています。

衣料品も生活雑貨も循環の道筋をつくる

現在、良品計画が進める資源循環の取り組みには、「リユース事業」「リサイクル事業」「レンタル事業」という3つの柱があります。

リユース事業では、傷・汚れなどによる戻り品や、「月額定額サービス」で使用され戻ってきた家具・マットレスなどの商品を、必要なリペアやパーツ交換、クリーニングを行ったうえで、中古品や新品としてお

買い得な価格で販売する「もったいない市」と、長年愛用いただいた無印良品の衣料品を回収して、染め直しや洗い直し、リメイクを行い再販売する2つの取り組みがあります。

「もったいない市」においては、販売による収益性を追う一方で、リユースに至らなかった家具類にも着目し、どのように仕様を改善したら再販売できるかを検討して、商品部門や生産部門にフィードバックしています。このように、より長く使っていただける商品へと改善することで、結果的に資源循環にもプラスの効果がもたらされます。

お客さまから回収した衣料品をアップサイクル、またはリユースして再販売する取り組みでは、回収した衣料品を藍色・黒などに染め直して再生させる「染めなおした服」。染料が入りづらい化学繊維などの服や、状態が良いものは洗淨し古着として再販売する「洗いなおした服」。そして、傷みのある服は使える部分を他の服とつなぎ合わせてリメイクし「つながる服」としてアップサイクルするなど、多様なアプローチで再販売しています。2024年12月末時点で国内30店舗で展開しており、今後取り扱い店舗数を拡大し、2026年8月期末で10億円の営業収益を目標としています。

「染めなおした服」は、回収した服を染色工場で加工し、店舗に輸送して販売するという工程を経るため、染色加工の委託先の拡充を必要とするなど、収益拡大にはハードルがあります。そのぶん、点検・

洗淨だけで商品化できる「洗いなおした服」を拡充するなどして、目標を達成していく考えです。

自社商品の回収に限定し、責任を持って資源を再利用する

リサイクル事業では、前述した衣料品の回収に加え、無印良品の収納用品やスキンケアPETボトルなどのプラスチック製品の回収を進めるほか、店頭陳列に使用された紙製ハンガーの回収、また一部の大型店舗では、「体にフィットするソファ」や「ユニットシェルフ」、「羽毛ふとん」などの回収も行っています。

自社商品に限って回収するのは、私たちがつくったものは私たちが責任を持って循環の道筋をつくり、再度、ものづくりに役立てることがあるべき姿だと考えているためです。スキンケアPETボトルを例に挙げると、良品計画ではそもそもリサイクルしやすい形状や成分構成で容器を製造していますが、成分構成が異なる他社製の容器が混在するとリサイクル効率も低下してしまいます。責任を持って資源を再利用しきるため、自社商品に絞って回収しています。

リサイクル事業における自社商品の回収は、保管するスペースの確保が難しい小型店舗などの例外を除いて、基本的に日本国内の店舗すべてで実施するようにしています。店舗では、ポスターを掲示してお客さまに周知することを徹底し、回収ボックスは店舗ごとに最適な位置に設置するなど、細かな対策をとって回収量の向上を図っています。

また、店舗に回収対象の商品を持参いただいた際には、お客さまに1,000MUJIマイル*をプレゼントしていますが、通常より多くのMUJIマイルが付与される期間限定のキャンペーンや、メルマガを活用した回収促進施策も強化しています。

※ MUJIマイル：無印良品および関連事業でのお買い物やその他サービス利用時に、無印良品メンバーに付与されます。一定のMUJIマイル数に達すると、1ポイント1円で利用できるMUJIショッピングポイントに変換できます。

個人向けに展開する家具類のレンタル事業

レンタル事業では、1〜4年の期間で家具を利用する、無印良品の「月額定額サービス」を展開しています。お客さまは、契約期間が満了した後に、使用している家具を買い取るか返却するか、あるいは利用期間を延

長するか選べる仕組みとなります。返却された家具は、リユース事業の「もったいない市」の商品として活用する場合もあります。例えば、単身赴任や大学進学など、決まった期間の転居中だけ必要最低限の家具を使いたい場合や、自分の生活スタイルに家具がフィットするかを検討するための試用にも応えており、ムダな家具の購入を減らして資源の循環に貢献できる取り組みです。現在は個人向けのみの展開になっていますが、法人向けの展開も可能性はあると考えています。

これらのリユース・リサイクル・レンタルの事業を拡大させ、資源循環を推進していくには、お客さまとのコミュニケーションの強化が欠かせません。特に、商品購入、またはサービス利用開始の時点で、私たちの資源循環の取り組みがお客さまに認知されていることが重要です。将来的に店舗に商品を返却することで再利用されることが理解され、購入する商品がリユース品、または再生原料を使用したものだとして理解されれば、無印良品の商品を積極的に購入いただく動機にもなりますし、リユース・リサイクルの入口となる回収が促進されることにもなります。その実現に向け、「MUJI passport」をはじめとした多様なお客さまとの接点を活用し、資源循環推進のためのコミュニケーションの強化を図ります。

事業として資源循環と収益性を両立させる

資源循環を進めていくためには、物流や管理システム、人財の確保など、さまざまな課題があります。ただ、これらは、時間やコストをかければ解決を図れる課題だという認識です。最も重要なのは、製造販売を行う企業として取り組む以上、資源循環においても収益性を確保することです。事業として見るなら、1つの家具をつくって販売して得られる収益と、1つの家具を一定期間レンタルして収益を得て、中古品として販売して得られる収益の合計収益を比較し、後者のほうが高い利益を上げている必要があります。こうした収益に対する管理は確実に行う。そして、ニーズのある分野で展開していく、つまりお客さまに賛同していただける取り組みを実施していく。これらが両輪として揃って、初めて事業として持続可能な状態になります。

そのためにも収益構造をしっかりと確認したうえで、店舗やアプリなどお客さまとの接点を十分に活用してコミュニケーションを強化し、ニーズの把握・掘り起しに努めていきます。



プラスチック製の収納用品の回収



スキンケアPETボトルの回収



「もったいない市」



従業員一人ひとりが オーナーシップを持って働く「公益人本主義経営」 自律的な課題設定と対策立案を促し、個店経営を実現します 辻 祥雅

執行役員 人事部・人財開発部管掌

良品計画が掲げる「公益人本主義経営」は、従業員一人ひとりがオーナーシップを持って、事業活動の主役になり、自律的に活動し、さまざまなステークホルダーの皆様と連携して公益に寄与することで、「感じ良い暮らしと社会」を実現することを意味します。良品計画という会社はあくまで器にすぎず、そのうえで従業員は、主体的に外部のパートナーや地域社会と協力していく、共創の一翼を担う存在です。したがって、事業活動の主体的な役目を果たす人財に対する取り組みは重要になります。

公益人本主義経営を実現するための1つ目のテーマとして、多様な人財が自律的に経営や業務にあたっていく経営モデルの実現が挙げられます^{※1}。

まずは、従業員一人ひとりがオーナーシップを持つこと。具体的には、プレイヤーであると同時に株主となって、経営への参画意識を持ってほしいという思いがあります。あわせて、従業員一人ひとりが自ら目標設定をして挑戦する意識を持つことも重要です。例えば、良品計画の商品開発では、コストや自然環境への負荷を軽減しながら、できるだけ天然素材を活用し、価格と品質のバランスのとれた商品を開発するなど、難しいチャレンジをする場面が多数存在します。だからこそ、挑戦を楽しめる思考や姿勢が求められます。

そこで、挑戦への実行や貢献に対して、退職時に自社株に変換されるポイントを付与する「挑戦期待ポイント制度」や「評価連動ポイント制度」を設け、挑戦への意識と経営への参画意識を連動させる仕組みを設けています。

こうした取り組みを通じて、多様な従業員が参画意識を持って自然発生

的にチームをつくり、多様な分野に挑戦していく活気あるオープンな組織にしていきたいと考えます。

2つ目のテーマは、地域分散型モデルを実現するための学習する組織の構築です。無印良品の店舗は多様な国と地域に広がっていて、それぞれの場所に特色があります。そのため、各国、各地域、各店舗が自律的に成長することを目指して、その国・地域を熟知した人財が事業成長をリードする必要があります。現地での採用の強化を図ることはもちろん、経営者としての教育を通じて「個店経営^{※2}」の実現を目指していきます。

そのために、自ら学習し成長したいと考える従業員に対して、研修にとどまらず、さまざまな成長機会の提供を行っています。例えば、入社して数年で店長として活躍できる人財を育てるために、必要なマインドおよび知識・スキルを2年間で体系的に学習可能な研修プログラムを開発し、提供しています。また、QC／IE(Quality Control／Industrial Engineering)研修や海外店舗研修、ビジネススキル習得をはじめとした選択式研修^{※3}の拡充など、高い目標にチャレンジできる人財の育成に取り組んでいます。

3つ目のテーマは、選ばれ、長く働きたいと思われる企業になることです。そのためには、従業員が健康で、生涯にわたる安心を得られることが必要です。また、ライフイベントの支援を拡充し、柔軟な働き方が可能であれば、安定した雇用にもつながります。良品計画は、店舗が働く場所の主軸です。数多くの商品やサービスを展開しており、店舗運営では従業員への負荷

がかかります。そのため、システム化を含めた業務改善や効率化の支援を進め、チームワークや助け合いができる環境を整えることで、従業員が少しでもゆとりを持てるように取り組んでいきます。

※1 公益人本主義経営を担う人財と組織 ▶P.69-70

※2 個店経営: 各店舗が自律した経営を行うこと

※3 選択式研修の詳細 ▶P.71-72

能動的な人財とフラットな組織風土が強み

良品計画の人財の強みは、良品計画で実現したいこと、やりたいことを持っている人が多いことです。例えば、地域貢献に携わりたい、あるいは商品開発を通じて社会の役に立ちたいといった具体的な思いを持つ従業員が多います。そして、上下の役職の階層が少なく、機動的に部署間の連携がとりやすいフラットな組織風土があります。こうした強みを生かして、従業員一人ひとりの能動的な思いが実現されていけば、公益人本主義経営で目指す3つのテーマの実現にもつながると考えます。

現在、良品計画は第二創業期で大きな成長を遂げようという段階にあり、課題も多数存在します。一つひとつの課題を解決していくためには、良品計画の理念に共感し、自ら挑戦しようとする能動的な人財をどれだけ増やせるかがカギとなります。そのために人財育成は大きなテーマですが、単純に研修を充実させるというものではなく、多様な人財に新しい視座を提供できるような機会を提供して、発見を通じて学習してもらうことが求められます。そして、一人ひとりが得た知見やノウハウをいかに周りの人間に共有できるかも大きなテーマです。そこで社内では、多様な人財が自ら発信して、それに呼応した別の従業員がラーニングできるようなプラットフォームを構築し、知見の自発的深化と共有を促進させています。また、能動的な学習スタイルの例として海外研修を応募型で実施しています。今後も、良品計画の組織風土や能動的な人財が数多くいるというカルチャーを大切にしながら、さまざまな取り組みを重ねて課題を乗り越えていきます。

エンゲージメントの高い組織風土の醸成

2024年の夏に、世界12の国・地域で働く、アルバイトを含む全従業員に「カルチャー&エンゲージメントサーベイ^{※4}」を実施しました。27のインデックスを通じて、私たちの中でこうありたいという組織風土を定義し、46のオリジナルの設問、6つの一般的なエンゲージメントの質問という合計52問で構成されている、良品計画オリジナルの内容です。2022年の冬に初めて実施して以来、この内容での実施は、2回目となります。



店長会議



海外研修



QC／IE研修

代表的なスコアとしては「企業理念に共感している」と回答した従業員が78%、「社会に役立つ仕事ができている」が83%、そして「会社には愛着を感じる」が72%でした。また、もう一点注目している点として、前回82%だった回答率が96%に向上した点は、大きな前進だと考えます。前回実施したサーベイの結果を経営陣を含むマネジメント層がしっかり受け止め、その対応施策について議論を重ねてきました。そして、「人が第一の組織になる」というメッセージを打ち出し、多くの具体策に結びつけて、改善を進めてきました。その成果や会社としての姿勢が従業員に伝わり、自分たちの声が会社を変えることへの期待感を持たせたことが、今回の回答率の向上につながったのではないかと捉えています。

改善策を複数実施しましたが、代表的なアクションとして、全社のコミュニケーションの機会を増やしました。会長や社長を含むマネジメント層が、自ら定期的なミーティングで従業員に向けてメッセージを発信。私たち執行役員も各地域の店舗を訪問し、直接販売スタッフと対話する「スタッフミーティング」を開催、2024年8月期は全部で161回、延べ約2,500名の従業員がスタッフミーティングに参加しています。部門や店舗などの各組織内でも議論を重ね、これらの対話を通じて、会社の方向性を共有し、同時に現場でどんな問題が起こっているかを直接聞き、対策の検討を行いました。特に、課題として浮かび上がってきた店舗のオペレーションやITのインフラ改善を進め、さらに報酬体系も大幅に見直しました。これらが全社的に取り組んだ点です。

他方で、店長がサーベイの結果を受けて個別の店舗における課題に対して取り組み、改善を図った点も大きな成果でした。良品計画の能動的な働き方が表れている点だと考えます。お客さまと日々向き合っている店長が月1回開催される「店長会議」に集まり、提案や改善の議論を深め、例えば物流や商品などのサポート部門が店舗を支える循環が生まれています。店長一人ひとりの視座が、私たちが目指すべき「個店経営」に近づいているのも大きな変化です。

※4 カルチャー&エンゲージメントサーベイ ▶P.76

良品計画らしい開示を目指す

人的資本経営のような考え方が財務的価値にどう直結するかについては、いまだ明確な証明がなされていない点があります。ですが、私たち良品計画は、従業員一人ひとりや会社が持つ思想や熱意によって、突き動かされるように社会や地域に貢献してきたという文化があります。こうした点を考慮しつつ、サーベイの結果も分析し、人財戦略において重視すべき指標および情報開示を強化していきます。



良品計画の事業戦略

良品計画の事業戦略は、ESG戦略と表裏一体です。
「感じ良い暮らしと社会」の実現に向けて、4つの重要課題を軸とした商品、サービス、事業活動を展開しています。

4つの重要課題

1 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現		3 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現	
良品計画のものづくり	P.43	公益人本主義経営を担う	P.69
衣服・雑貨	P.45	人財と組織	
生活雑貨	P.47	自律的に学習し成長する組織へ	P.71
食品	P.49	選ばれる企業へ	P.73
サプライチェーンにおける人権尊重	P.51	グローバル人財の活躍	P.75
環境への配慮	P.53	従業員エンゲージメントの向上	P.76
2 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現		4 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現	
津々浦々への出店	P.57	ステークホルダーエンゲージメント	P.77
個店経営の強化	P.59		
個店経営を支えるIT活用	P.61		
地域課題の解決と地域活性化につながる事業	P.63		
食と農、文化、拠点、人がつながる	P.65		
地域循環システムの構築に向けて			
土着化活動による社会インパクト評価	P.67		

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」—良品計画のものづくりの考え方

良品計画の企業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うことで、新しい価値のある商品が生まれます。無印良品は、そのような共創の場

でありたいと考えています。無印良品の商品が日々の役に立ち、世の中に広がり、使う人が増えるほど、環境への配慮が進み、社会課題も解決していく。また、使い終わって役目を終えた商品を捨てずに店舗に持っていき、次の原材料として再生され、新しい商品へと生まれ変わる。そんな商品やサービスを実現する「ものづくりの考え方」を根底に据えて、企画・開発を行っていきます。



商品開発の4つの要素

1. 地球環境を維持する商品

商品を使うときだけでなく、使い終わった後のことまで考え、地球環境の負荷を考慮した商品をつくります。見た目の微妙な差よりも、素材や製造方法にこだわり、使用後には簡単に解体・分別できる設計で、製造時や運搬時にはムダなエネルギー消費が行われない商品を提供します。

2. 社会課題を解決する商品

産地で未利用のままになっている素材を原料として取り上げ、現地の信頼できる経営者と組みながら、産業の未発達な地域で新たに雇用を生み出します。そして、職業教育によって人材を育成し、結果として地域に産業を生み出し、地域に富が循環して地域が発展するような商品をつくります。

3. 商品の個性ではなく生活者個人の個性が輝く商品

商品の個性が輝くのではなく、生活者個人の個性が輝くような商品をつくります。ブランドや商品に対する憧れや、デザインにおける主張、独自性を優先するのではなく、個々の生活者にとって本質的に価値のある商品を提供していくことに力を尽くします。

4. 文化や伝統から学ぶ商品

それぞれの地域で育まれてきた文化や伝統の中には、多くの知恵が詰まっています。地域に根づく天然の素材を知り尽くしているからこそ生まれた知恵、長い歴史と伝統の中で不便さの解決から編み出された技術や工夫など、文化や伝統から学び、現代の生活や社会に編集し直した商品をつくります。

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

衣服・雑貨

基本方針と戦略

ムダのないデザインとちょうどいい着心地をもって完成されたベーシックな商品群を主軸に、必要な服を必要なかたちで揃え、適正価格でつくり上げます。使用する素材は、天然素材、サーキュラー素材を基本とし、一貫した素材・デザイン・色で展開することで、不要な服をつくりません。また、長期使用を前提とし、使用後の循環の仕組みをさらに強化することで、買い替え時も捨てることなく、安心して衣料品に新しい価値を付加する循環システムに参画できる環境を提供します。

重点課題

- ベーシックな定番品の完成
- 安定した在庫の確保
- 「天然・自然の日常服」というポジショニングの確立
- 環境や社会に配慮した素材、商品、循環システムの開発

重点取り組み

完成度の高いベーシックな定番品の開発

トレンドに左右されないベーシックな商品群を長期にわたり一貫して開発し、安定的な在庫供給を徹底することで、生活必需品としての想起率を向上させます。具体的には、シャツ、ボトムス、カットソー、ニット、アウター、インナー、靴下、靴・バッグの60型をコアな定番品として明確化しました。

天然素材の活用

コットン、リネン、カボック、ヘンプ、ウール、ダウンなど、天然素材の持つ機能性と風合いを活用した商品開発を進めます。中でも環境と社会に配慮された素材を選択していく方針であり、コットンにおいては、2024年8月期の調達量の97%が該当します^{※1}。天然繊維であるコットンは肌の乾燥を抑え、ウール素材のニット製品などと重ね着しても静電気が起きにくい素材です。お客さまからの声を受け、2024年秋冬の「あったか綿インナー」シリーズはコットン100%に仕様を変更し、さらなる着心地の良さを目指しました。（一部商品を除く）

※1 GOTS(Global Organic Textile Standard／オーガニックテキスタイル世界基準)、CmiA(Cotton made in Africa／アフリカ産コットン)、GRSなどを社会や環境に配慮された綿として評価しています。
原材料調達の考え方▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/activities/material/>

スタイリングの強化

トレンドを追わないニュートラルな表現で、無印良品にしかないスタイリングを追求し、差別化を図ります。色についても、無印良品らしさを研究し、カテゴリーを超えて統一感を持たせることで、どのパーツを組み合わせても調和のとれたコーディネートとなるよう提案していきます。

安定した商品供給

衣料品の商品開発、生産、在庫計画・管理、販売に関わるすべての部署との連動を強化し、安定した在庫の供給体制を構築します。特に季節商品に関しては、販売期間を明確にし、適時・適量の在庫供給を徹底することにより、値下げ販売の削減、売上最大化を図ります。



ベーシックな定番品



あったか綿インナー



統一感のあるスタイリング



ATELIER MUJI 企画展「無印良品のきほん服」

無印良品は、世界各国・地域の伝統、文化、先人から伝わる知恵、そして自然から学び、日常生活の基本を支える定番商品をつくり続けてきました。衣料品においても、身につけていると気持ちが良い、楽しく、自信が持て、自分の基本的なスタイルとなる服、そしてシャツにチノパンツ、Tシャツやジーンズのように、着やすくて機能的で実用的、さらに組み合わせも自在な服が毎日に必要なきほんの服だと考え、提案を続けています。「ATELIER MUJI^{※2}」では、2024年9月に企画展「無印良品のきほん服」展を開催しました。本展では、「クラフトマンシップ」「着心地」「丈夫・長く着る」の3つのテーマに沿って、ブロードシャツやTシャツ、デニム、チノパンツ、靴下などの定番商品を展示し、無印良品の考える「服のきほん」や、衣料品のものづくりの背景を体感していただくことで、愛着を持って服を選ぶきっかけとなることを目指しました。

※2 「暮らしの原点に立ち返り、未来へ進むヒントを見つける工房」というコンセプトのもと、アートやデザインなどさまざまなテーマの企画を開催している活動

環境や社会に配慮した素材の選択、商品設計

女性のニーズに応えるフェムケア商品の開発

生理、妊娠・出産、更年期障害など、女性が抱える身体や健康の問題をケアし、女性のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)を向上することを目指したフェムケア商品の開発を強化しています。「なめらか伝い漏れ軽減吸水サニタリーショーツ」は、6層構造になっているマチ部分で約40mlの水分を吸収するだけでなく、吸水帯の脇と前側、そして背中側まで伸びた防水布があることで、脇漏れや就寝時の漏れなどを軽減します。身生地にはユーカリが主原料の再生繊維リヨセルを使用し、ソフトな風合いを実現しています。



なめらか伝い漏れ軽減吸水サニタリーショーツ

サーキュラー素材 ―PET(ポリエチレンテレフタレート)―

「素材に還るフリース」シリーズは、身生地やボタンなどの付属品、縫製糸に至るまでのすべての製品パーツにPET100%原料を使用しています。身生地にはペットボトルを主原料としたリサイクルPETを100%使用することで、原料段階における環境負荷を低減しています。また、単一素材で設計されているため、リサイクルに際しての分解作業や分離工程が不要となり、商品使用後の再資源化が容易になります。



素材に還るフリース

産地の産業に寄与する素材の調達 ―アンデスウール―

ニット製品の一部にはアンデスウールを使用しており、2024年8月期におけるアンデスウールの調達量は49tにまで拡大しています。時代とともに現地での消費が少なくなりつつあるアンデス山脈のウール産業ですが、その品質は決して低くありません。寒暖差が激しく乾燥した厳しい自然環境のもとで育った羊の毛には、しっかりと太さがあり、ボリューム感のある膨らみと弾力性のあるニット製品が生まれます。また、標高3,800mを超える高地では、羊の臀部を切除するミュールジングの要因となるハエが生息せず、ミュールジングを施す必要がないため、動物福祉の観点からも利点があります。今後も、アンデスウールの素材の特長を生かしたもののづくりに取り組み、産地の産業に寄与し続けることを目指します。



アンデスウールジャカード編みクルーネックセーター

資源循環の取り組み

パッケージ素材や陳列備品、什器の見直し

良品計画では2019年8月期より、商品パッケージや売場陳列用資材の素材の見直しを進めてきました。従来、プラスチック製であったインナー商品のパッケージおよび陳列用フックやハンガーを紙製に、タグ付け用ループを再生紙やFSC認証^{※3}紙に変更しています。結果、衣料品の包材・資材においては、2024年8月末時点で93.8%が脱プラスチックを達成しています。

また、これらの紙製ハンガーおよびフックは、全国の無印良品の店舗で回収し、工場で溶解して紙に再生したのち、無印良品の陳列資材や、他社の古紙製品に活用しています。

さらに、2024年6月からは、再生ポリエチレンを100%使用したマネキンの導入を新店舗より開始しました。再生材を使用することで原料製造における環境への負荷を低減することができます。また、納品時の梱包仕様を見直し、マネキンの隙間を埋めるクッション材には、プラスチック製の発泡板や気泡袋ではなく、ダンボールを使用しています。

※3 FSC(Forest Stewardship Council: 森林管理協議会)による国際認証制度



紙製の包材・資材



再生材を使用したマネキン

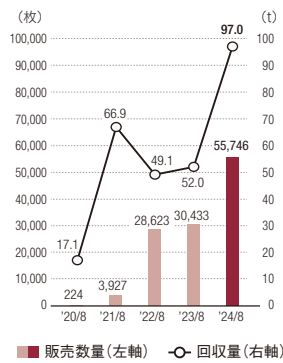
衣料品のリユース・アップサイクル

不要となった衣料品を回収し、新たな商品に生まれ変わらせるリユース・アップサイクルの取り組みを2015年より展開しています。2024年8月期は約97t^{※4}の衣料品を回収し、うちリユース・アップサイクル可能なものは、「染めなおした服」、服と服とをつなぎ合わせリメイクした「つながる服」、洗い直し、古着として再販売する「洗いなおした服」などとして、55,746枚販売しました。取り扱い店舗数は、2024年12月末時点で30店舗となりました。今後も、回収キャンペーンの開催や、取り扱い店舗の拡大を通し、より多くのお客さまとともに衣料品の循環に取り組んでいきます。

詳細▶<https://www.muji.com/jp/re-muji/>

※4 衣料品の回収箱1箱当たりの平均重量より算出した概算値 詳細▶P.95

繊維製品の回収量／リユース・アップサイクルした衣料品の販売数量



つながる服

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

生活雑貨

基本方針と戦略

無印良品の思想や理念を通じ、生活の中で本当に役に立ち、必要とされる商品の開発を強化し、「生活の基本」を支えることを目指します。既存の商品をすべて見直し、無印良品の生活雑貨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。また、商品の「わけ」やコンセプト、機能を伝え、「〇〇なら無印良品」と思い起こしていただけるよう、想起率No.1を目指していきます。環境や社会への配慮は基本条件とし、「ずっと使える」「循環させる」「環境負荷の低減」を掲げたものづくりを実現していきます。

重点課題

- 生活の基本を支える商品、くらしを良くする日用品の開発
- 環境に配慮したものづくりの徹底
- 発注・生産・販売・在庫における数値設計の精緻化
- 商品の良さが伝わり機能が試せ、見やすく買いやすい売場の構築

重点取り組み

スキンケアシリーズのリニューアル

2023年9月より無印良品の長年の主力商品群であるスキンケアシリーズの全面リニューアルを進めています。敏感肌用シリーズの全面的なリニューアルは2000年のシリーズ発売以来初となり、天然由来成分^{※1}100%にこだわりつつ、ボトル容器には再生PET素材を100%使用しています。使用後の容器回収も強化し、「ボトルtoボトルリサイクル」を目指します。また、発酵導入美容液や高濃度^{※2}美容液など、天然由来成分を活用しながら、機能性を特化した商品も開発し、品揃えの充実を図っています。

※1 天然成分を化学的に反応させた成分を含みます。
※2 当社商品における高濃度を指します。



敏感肌用シリーズ

競争力のある商品開発

端境期における来店動機にもつながる、競争力のある商品開発に取り組んでいます。特に、飲料ボトルや「消臭機能付き くりかえし使える除湿剤」などの日用品、また「寝返りを受け止めるまくら」など、持ち帰りができる家具・寝具を中心に、信頼できる機能や使い勝手、また無印良品ならではの「わけ」で差別化された商品の開発と売り込みを強化しています。

数値設計の精緻化

課題であった需要予測と売場計画の精度を高め、発注・生産・販売・在庫における数値設計を精緻化し、欠品による売場の混乱や機会ロスの削減に継続的に取り組んでいます。

戦略的な売場づくり

「生活の基本を支える店舗」として認知されるために、毎日のくらしに役立つ商品群と支持いただいている商品群の売場環境を見直していきます。具体的には、売上構成比と店頭在庫構成比の連動、高頻度購入商品および季節商品の打ち出し、そして見やすく試しやすい売場づくりを強化していきます。



消臭機能付き
くりかえし使える除湿剤



目盛り付きドリンクボトル



寝返りを受け止めるまくら



売場環境の見直し

「ヘルス&ビューティー（H&B）アドバイザー」の育成

生活雑貨の柱であるH&Bの商品（スキンケア用品、メイクアップ用品、衛生用品、フレグランスなど）の強みや独自性、使い方をより多くのお客さまにお伝えし愛用していただくために、2024年8月より「H&Bアドバイザー」の取り組みをスタートしました。「H&Bアドバイザー」は高い専門知識と応対スキルを身につけ実践し、お客さまが感じる不安や疑問を受け止め、解決のお手伝いをする役割を持ちます。志望者を対象に集合研修を計6回実施し、179名の「H&Bアドバイザー」が全国の無印良品で活躍しています^{※3}。2024年10月にレディース向け衣料品とコスメ・ケア用品の特化店としてリニューアルオープンした「無印良品 ルクア大阪」では、スキンケアの研修を受け、専門知識を身につけたスタッフがお客さまの肌個性に合わせたスキンケアのアドバイスをを行っています。お客さまの役に立つだけでなく、従業員一人ひとりがスキルを身につけ、生き生きと活躍できる職場環境づくりの一環にもなっています。

※3 2024年12月末時点



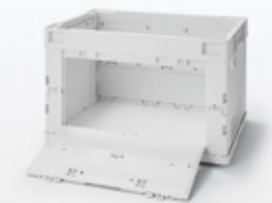
「H&Bアドバイザー」集合研修の様子

環境や社会に配慮した素材の選択、商品設計

再生素材の活用、単一素材での商品開発

循環型のものづくりの一環として、ポリプロピレン、ポリエチレン、PET、ポリエステル、紙、ナイロン、ウール、コットンなどの素材に関し、例えばPETボトル由来の再生ポリエステルを使用した寝装カバーの開発など、再生素材の使用を促進しています。また、使用後のリサイクルのしやすさを考慮し、単一素材での商品開発にも取り組んでいます。「再生ポリプロピレン入り 折りたたみコンテナ」（2024年9月発売）は、原料の一部に回収された家電やOA機器など^{※4}を再資源化した再生ポリプロピレンを10%以上使用したうえで、側面も含め全体を単一素材で設計しています。

※4 無印良品の商品に限られません。



再生ポリプロピレン入り 折りたたみ コンテナ



木の実から作ったカボック混二重ガーゼ敷パッドと薄掛ふとん



大豆繊維を使った天竺 掛ふとんカバー

未利用資源の活用による産地の発展 —インドネシアのカボック—

カボックの木の実から採れる繊維は短く、従来はクッションなどの中材として利用されてきました。近年、新技術開発によってカボック繊維の紡績が可能となり、産地にとっては新たな販路開拓につながっています。良品計画では、2022年よりカボックを使用した衣料品の販売をはじめ、2024年8月より寝具にも取り扱いを拡大し、2024年8月期の調達量は286tとなりました。今後、インドネシアにおけるカボックの紡績工程の産業化にも取り組む予定で、未利用資源の活用を通じた、産地の経済発展を目指します。

大豆繊維を一部使用した寝装カバー

油を抽出するために絞った大豆の残りがすを繊維素材として有効活用し、寝装カバーを開発しています。大豆の搾りかすを活用した繊維と、天然由来の再生繊維で吸放湿性のあるリヨセルを組み合わせることで、なめらかで柔らかな肌あたりを実現しています。天然由来の素材を有効活用し、その特性を生かした商品です。

資源循環の取り組み

プラスチック製品のリユース・リサイクル

良品計画では、スキンケアPETボトルに加え、現在ではポリプロピレン・ポリエチレン製の収納用品やダストボックスなど、幅広くプラスチック製品を回収しています。商品は破損の有無にかかわらず回収し、種別ごとに仕分けた後、基準を満たすものはメンテナンスし中古品として再販売、満たさないものは粉碎・洗浄のうえ再生原料として無印良品の商品に再利用しています。

2024年8月期には、より多くのお客さまに活動に参加いただくために、回収キャンペーンを開催しました。それまでは、衣料品の持ち込みにご協力いただいたお客さまに限定していたMUJIマイルの付与を、プラスチック製の商品にも拡大し、さらにキャンペーン期間中は通常の3倍となる3,000MUJIマイルをプレゼントしました。結果、2024年8月期のプラスチック製品回収量は、前期の約3倍となる117tを達成しました。

今後も、コミュニケーションや施策の強化を通し、より多くのお客さまとともに循環型社会を実現していくことを目指します。

プラスチック製品の回収量の推移・詳細▶P.95

月額定額サービス、中古品・新古品の販売

ものを長く大切に使う社会の実現を目指して、ベッドやデスクなどの大型家具を購入せずに必要な期間だけご利用いただける「月額定額サービス」を2021年よりスタートしました。ご利用期間を終えた家具は、状態を確認したのち、クリーニングやパーツ交換などのメンテナンスを施し、中古品として販売しています。サービス開始より、累計5,433点をメンテナンスし、再販売につなげてきました（2024年12月末時点）。また「もったいない市」では、傷・汚れがあってもまだ十分使える商品である新古品の販売も行っています。

古家具の販売

2023年12月より、一部の大型店舗にて、古家具の販売を開始しました。誰かのもので大切に使われた古い家具を国内外から仕入れ、クリーニング、研磨、接着、矯正、パーツ製作などのメンテナンスを施します。その後、品質を確認したうえで、古家具として無印良品の店舗で販売しています。一度役目を終えた家具を、捨てるのではなく、再び誰かの手に渡るよう丁寧に繕い、再生させます。「ものを長く使う」ための本取り組みは、2024年12月末時点で全国10店舗にて展開しています。



店舗でのプラスチック製品の回収



回収されたプラスチック製品



「もったいない市」



古家具の販売

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

食品

基本方針と戦略

社会課題の解決につながる商品やサービス、そして人が集まり、つなげていく「食」の力を活用したコミュニケーションスペースの開発を進めていきます。「地域とつながり、もっとおいしく 毎日の食卓を、もっと健やかに」を全体方針とし、季節や旬、地域の食と農、生産者との連携、規格外の素材の活用、伝承すべき食文化、健康への配慮など、無印良品の「食」の価値や存在意義にこだわった商品ラインアップをつくります。また、原料調達段階に至るバリューチェーンの最適化と、そのための社内外のチームづくりを進め、商品開発のさらなる強化に取り組みます。

重点課題

- カレーやバウムなどに並ぶ、新たな主力商品の開発
- 鮮度・温度・香りなど、食品の魅力が伝わる売場への変革
- 社会の変化や課題、また地域のくらしに寄り添った品揃えやサービスの提供
- 新規サービスの拡大

重点取り組み

冷凍食品の開発強化

コロナ禍で需要が伸びた冷凍食品を、強化する主力カテゴリーとして設定しています。既存の商品の製造キャンペーンを拡大するとともに、麺類やライスバーガーなど、毎日の食卓に役立つ商品として主食のごはんやお惣菜の新商品開発に取り組んでいます。また、平台やアイスケースなどの冷凍食品用の什器を活用し、売場面積および展開可能店舗の拡大を図っています。

「食」の力を生かしたコミュニティスペースの構築

店舗がコミュニティセンターとして地域の日々のくらしの役に立つために、人をつなげる「食」の力を生かしたコミュニティスペースの構築に取り組んでいます。店内にコーヒーやアイスクリームを提供し楽しめる場をつくり、老若男女問わず地域のすべてのお客様が集い、賑わうコミュニティスペースとなることを目指します。2025年2月末時点で全国4店舗で展開しており、今後も拡大していく方針です。

季節商品の開発強化、健康に配慮した商品

集客につながる強化テーマとして、「季節」と「健康」を設定しています。素材の旬や季節行事に合わせた食品やサービスを充実させ、来店の楽しさを創出します。また「健康」については、健康領域に取り組むチームを立ち上げ、毎日の習慣の中で健康を意識できるような食品の開発を強化しています。

お客さま目線での売場の再編集

店舗の什器や棚配置の改善を通し、食品を選びたくなる、賑わいのある売場へと進化させます。画一的な面陳列を繰り返すのではなく、お子さまが楽しく選べる売場や自分へのご褒美をじっくり選べる売場など、お客さま目線で売場を再編集していきます。また、売場における試飲や試食、食べ方の提案も強化し、価値の伝え方を工夫しています。

コーヒー&アイスを楽しめるコミュニティスペース

コミュニティスペースでは、地元のアイスクリームメーカーと協業して開発する、その土地ならではのフレーバーを楽しめるアイスクリームや、豆から挽いた淹れ立てのコーヒーを提供しています。2024年9月に第1店舗として、「無印良品 コープさっぽろ きたひろしま」に、オリジナルのアイスクリームとコーヒーを提供するコミュニティスペースをオープンしました。店舗周辺に飲食できる場所が少ないことや、北海道では以前から店舗主体の「つながる市」や移動販売の定期実施など、地域活性化につながる取り組みを積極的に行っていたことを踏まえ、本サービスを北海道からスタートしています。提供する約10種類のアイスクリームの中でも「りんごミルク」フレーバーは成田農園（青森県弘前市）で採れた「不揃いりんご」を使用し、地元のアイスクリームメーカーと協業して開発しました。

2025年2月までに、「無印良品 広島アルパーク」「無印良品 つくば並木」「無印良品 大丸福岡天神」を含む計4店舗での展開を開始しています。今後も展開店舗を拡大し、地域と連携しながらその土地ならではの魅力あるメニューを提供することを通じて、地域に必要とされるコミュニティスペースの創出を目指します。



「りんごミルク」フレーバーのアイス



ライスバーガー ルーローハン



コミュニティスペース
（「無印良品 広島アルパーク」）



季節商品の開発強化

環境や社会に配慮した素材の選択、商品設計

健康志向に応える商品の開発

「健康に気づかうこと＝養生」を基本の考え方とし、毎日の食を通じて、現代社会の健康課題に取り組む商品の開発を進めています。特に加工食品の分野において、栄養バランスや栄養補給に配慮した食品の品揃えを強化しており、日常的な習慣として健康を意識し、栄養を考えた食事をとる手助けとなることを目指しています。

2024年5月には、「肌のことを考えてつくった」ゼリーシリーズを発売しました。ビタミンCや乳酸菌、食物繊維など、不足しがちな栄養素や成分を手軽に補給できるゼリー飲料です。また、2024年10月には、季節感のある食材に食養生につながる素材が組み合わさった、「養生スープ」シリーズを発売しました。手軽に食養生を生活に取り入れ、おいしく食べていただけるように、パッケージのまま電子レンジで温めて食べられる仕様にしており、スープには香辛料や高麗人参エキスをベースに、根菜や生姜、きのこのほか、肉や雑穀が含まれています。

保存期間が長く、災害時にも役立つ備蓄食品

防災の日常化を目指し、「いつものもしも」をコンセプトに、予測ができない災害に対して日頃から備えを行うことを提案しています。食品においては、普段から食べ慣れている味を「ローリングストック」に活用することで、災害時の安心につながると考え、保存期間が長い商品の開発に取り組んでいます。具体的には、賞味期限が未開封で4年と長い「備蓄ごはん 白米」、ストレスのかかる災害時に心の安らぎにつながるお菓子としての「備蓄おやつ チョコようかん」、10年間の保存期間を持つ「災害用備蓄飲料水 The Life Water」などを販売しています。また、災害時に不足しがちな野菜が手軽に摂れる「1／3日分の野菜*を使った かぼちゃスープ」は、かぼちゃの甘みを生かし、生クリームを加えて濃厚に仕上げたスープで、未開封時に賞味期限が2年と長く、災害時にも役立つ商品です。

* 生野菜換算で117g

資源循環の取り組み

再生PET原料を100%使用した飲料ボトル

2021年4月に飲料のボトルを資源循環の観点からリサイクル率の高いアルミ缶に全面切り替えをしましたが、その後も環境負荷の低減と飲料のおいしさを両立できるボトルの在り方について検討を重ねてきました。今回、無印良品の飲料用アルミ缶と再生原料を100%使用したPETボトル、それぞれの原料調達からリサイクル処理までのライフサイクル（倉庫保管、販売、使用段階は除く）で排出されるCO₂排出量を当社にて算定したところ、再生原料100%のPETボトルは従来のアルミ缶と同等以下に抑えられることがわかりました。今後は、飲料ごとの風味や香りの違い、飲まれるシーンなど、それぞれの飲料の特長に最も適したボトルに順次切り替えを行っていく方針です。

捨てられる素材を活用した商品開発

「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つの視点に基づいた商品開発の一環として、製造工程において見た目や大きさを理由にはじかれる素材の活用は、食品廃棄の削減にもつながる重要なテーマです。2024年4月には、みかんの缶詰や、アップルパイなどに使用するりんごの蜜漬けをつくる際にはじかれる果物の端材を活用したゼリーを発売しました。端材も使用することで、果肉量を増量することができました。また、ドライフルーツを製造する際に発生する果皮の切れ端やシロップを活用してつくった「フルーツ寒天もち」と、活用されていなかったわかめの元茎を用いてつくった「茎わかめ」も発売しました。わかめの元茎は根元に近く固くて食べづらいという理由から、これまで多くが廃棄されていましたが、ひとくちサイズに加工し、味つけすることで食べやすくなりました。三陸地域でとれた素材を岩手県大槌町の工場で加工し、東日本大震災で甚大な被害を受けた地域のわかめ生産者の支援、地域産業の復興にも寄与することを目指しています。



肌のことを考えてつくった マンゴーとサジのゼリー コラーゲン入り



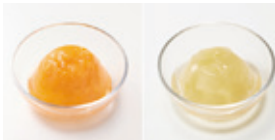
養生スープ かぶと豚肉のとりみスープ



1／3日分の野菜を使った かぼちゃスープ



再生PETボトルを使用した無糖茶



果実を味わうゼリー



フルーツ寒天もち 茎わかめ

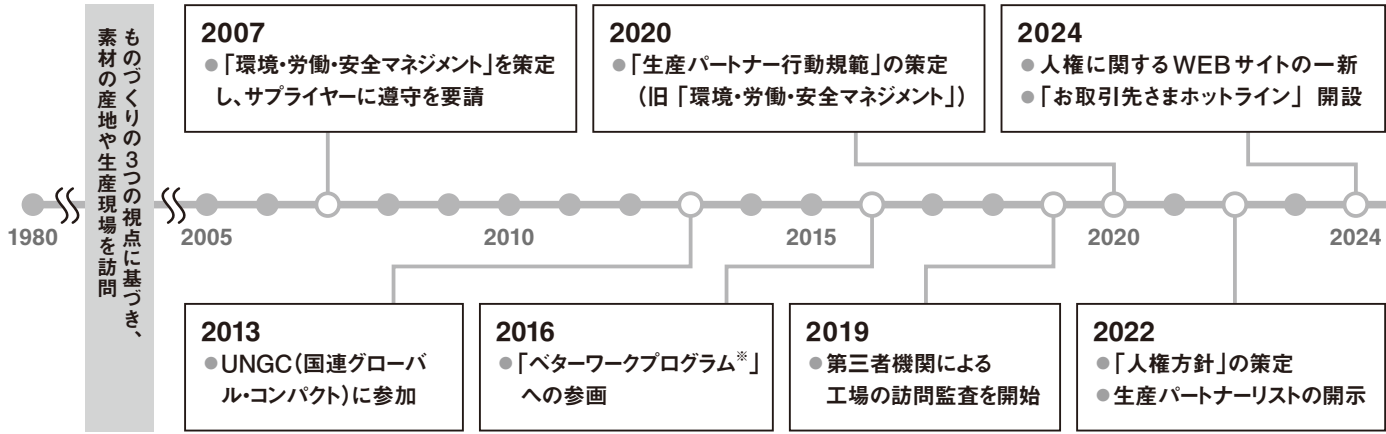
重要課題1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

サプライチェーンにおける人権尊重

良品計画では、取り扱うすべての商品において、製造・生産を生産パートナーに委託しています。また、商品の輸送・管理においてもお取引先の協力が不可欠です。そのため、根本方針である「社会や人の役に立つ」に則し、倫理的で透明性の高いサプライチェーンマネジメントを推進します。

人権尊重の取り組み

良品計画は、自社の事業活動に関わるサプライチェーン全体が直接的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ています。「ビジネスと人権に関する指導原則」(国連)をはじめとする人権尊重に関する国際規範に準拠しながら、人権方針や生産パートナー行動規範、お取引先さまホットラインなどを用いた人権尊重体制の強化に取り組んでいます。同時に、工場リストおよびモニタリング結果などの情報開示にも努め、サプライチェーンの透明性の向上に取り組んでいます。



※ ベターワークプログラム ▶ <https://betterwork.org/>

人権尊重の社内体制

良品計画は、代表取締役社長が委員長を務めるESG推進委員会(毎月開催)において、人権に関する活動方針の策定、推進体制の整備・見直し、目標に対する進捗の確認などを定期的に行っています。また、「ESG推進委員会」の傘下の人権尊重を推進するための「ESG部会」を設置し、人権尊重に関する取り組みを進めるロードマップを作成し、人権侵害が起きないよう、日常的に予防する体制を整えています。主に、リスク管理部門、ESG推進部門、商品の調達に関連する部門、人事部門などが連携・推進しています。

担当部門・担当委員会	主な取り扱いテーマ
コンプライアンス・リスク管理委員会	人権全般(グループコンプライアンス行動指針や生産パートナー行動規範などの監査)
労働安全衛生委員会	労働安全衛生
ESG推進委員会	バリューチェーン全体の人権尊重
人事部、リスク管理部	従業員差別・ハラスメントの排除、賃金、労働時間、従業員の報告・通報・相談窓口など
ITサービス部、リスク管理部	プライバシー(個人情報を含む)
生産部、リスク管理部、経営企画部	サプライチェーンの人権

人権デュー・ディリジェンスの実施

良品計画は、「良品計画 人権方針」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの仕組みの構築に努めています。2023年に、良品計画の事業領域である衣服・雑貨、生活雑貨、食品の生産・販売などを対象として、外部専門家の協力のもと、国際的なガイドラインや工場監査結果・従業員エンゲージメント調査のモニタリング結果などを参考に、人権リスク発生の防止に取り組むべき人権課題を特定しました。国際的なガイドラインを参考に、深刻度と発生可能性を評価し、優先度の高い人権課題を自社とサプライチェーンそれぞれに対して特定し、負の影響の防止・軽減につながる措置を講じています。サプライチェーンにおいては、「生産パートナー行動規範」に基づき、サプライチェーン全体の労働環境、人権尊重、環境配慮の方針を生産パートナーと共有し、遵守をお願いするとともに、人権尊重に向けた取り組みを進めています。本行動規範は、世界中のすべての生産委託工場に、日本語、英語、中国語で配布・説明を行い、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を行っています。また、お取引先説明会を定期的に開催し、良品計画の人権方針や行動規範、工場モニタリングの自主点検シートなどに関する理解促進を働きかけています。また、過度な長時間労働につながる生産リードタイムを無視した納期設定や発注内容の頻繁な変更などを行わないよう、スケジュールと数量を守った適切な発注を行うとともに、主な一次原料(綿、ウール、ダウン、リネン、木材など)は、可能な限り生産地がトレースできるもの、または適切な労働条件を条件とする認証を取得されたものを使用しています。自社においては、従業員に向けた人権教育を強化しています。企業に求められる人権尊重に関する基礎講座を定期的に開催するほか、サプライチェーンに関わる調達担当、生産管理担当、商品企画担当、品質担当の管理職と従業員に向けては、優先的に対応すべき人権課題や「生産パートナー行動規範」、当社の工場モニタリング結果に関する研修を実施しています。

人権方針・推進体制 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/humanrights/>
人権デュー・ディリジェンス ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/humanrights/due-diligence/>

お取引先工場のモニタリング

良品計画は、第三者機関による定期的な訪問監査を通じて、工場の「生産パートナー行動規範」の遵守状況を確認しています。さらに、監査結果を工場にフィードバックし、指摘事項に関しては、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。良品計画は、工場が作成した改善レポートをもとに、指摘事項を是正するだけでなく、原因となった特定の活動・手順、または活動・手順の欠如など根本原因を突き止め、再発防止につなげるために仕組みを変更する必要があるかどうかを工場とともに確認しています。また、改善実施報告書をもとにフォローアップ監査を実施し、実際の改善状況を確認しています。万が一、強制労働や児童労働などの深刻な人権侵害が特定された場合には、早急に実際の状況を確認のうえ、適切な処置をとります。良品計画が影響力を行使しても是正が期待できない場合には、当社の判断により、「生産パートナー行動規範」に基づいて、当該工場との取引関係の解消も選択肢として検討します。

生産パートナーのモニタリング ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/monitoring/>

2024年8月期におけるモニタリング実施状況および結果

2024年8月期は、Tier1 241工場、Tier2 57工場の合計298工場において第三者機関による訪問監査を実施しました。すべての工場に対して、指摘事項およびリスク評価の内容をフィードバックし、指摘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。特にE評価の20工場については、取引の継続を審議し、取引継続となった工場に対して改善要請を行い、すべての工場と改善計画、再発防止策を合意し、改善確認を進めています。また、DおよびE評価の工場については、監査日から1年以内にフォローアップ監査を行い、第三者機関の視点で改善の確認も順次進めています。

監査項目の分類のうち、「健康と安全」に関する指摘事項が多く検出(指摘事項の54%)され、中でも「火災安全」に関する指摘事項が多く検出(同12%)されています。具体的には、火災訓練が適切に行われていない、避難経路が物でふさがれている、非常口が施錠されているなどのケースが確認されました。万が一、火災や事故が発生した場合、人命に関わるリスクがあることを工場に説明し、是正を促し、改善状況を確認しています。そのほか、監査項目の分類のうち、「環境」(同10%)と「労働時間」(同9%)、「賃金および補償」(同7%)に関する指摘事項が多く検出されています。なお、これまでの監査において、児童労働および強制労働は確認されていません。

取引先工場モニタリング結果 ▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/monitoring/pdf/20250213_monitoring_material_fy2024.pdf

生産パートナーリストの開示

サプライチェーン全体において透明性を高めることは、すべてのステークホルダーに対する責務だと考え、生産パートナーとのエンゲージメントを強化するとともに、適切な労働環境を実現するために、生産パートナーのリストを開示しています。開示しているリストは、衣服・雑貨、生活雑貨、食品の生産を委託している主要工場(Tier1)と衣服・雑貨の編立・織物工場(Tier2)を対象としています。

生産パートナーリスト ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/partners/>

グリーンバンスメカニズム

お取引先からの通報窓口としては、「お取引先さまホットライン」を設置しています。「お取引先さまホットライン」は、良品計画とお取引のある日本国内のサプライヤー(工場を含む)を対象としています。通報内容は、良品計画の「お取引先さまホットライン」窓口にて受信し、事実関係を調査します。調査の結果、是正措置が必要な場合は、迅速に対応を図ります。

また、良品計画は、日本における技能実習や特定技能の在留資格を持つ外国人労働者の問題解決を図るため、独立行政法人国際協力機構(JICA)を中心に、企業、弁護士、NGOなどの多様なステークホルダーでつくる「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム(JP-MIRAI)」に2022年5月から加盟しています。2024年8月期からは、JP-MIRAIが開始した外国人労働者向けの相談窓口である「JP-MIRAIアシスト(JP-MIRAI外国人相談・救済パイロット事業)」にも参画しています。現在は良品計画の従業員を対象していますが、将来的にはサプライチェーンに展開し、労働・人権課題などを早期に発見する手段の一つとして活用していく考えです。

グリーンバンスメカニズム ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/humanrights/grievance-mechanism/>
お取引先さまホットライン ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/humanrights/hotline/>
JP-MIRAIアシスト ▶ <https://portal.jp-mirai.org/ja/consult>

主な評価項目：13の大項目と199の小項目

大項目	児童労働／若年労働	実際のチェック項目
	強制労働	
	雇用契約	
	健康と安全	
	結社の自由	
	差別	
	懲戒処分	
	就業時間	
	賃金および補償	
	環境	
評価軸	遵守状況のモニタリング	工場には採用時に従業員の年齢を確認するための効果的な手続きがありますか？ 雇用と引き換えに、給与の違法保留、訓練費、雇用仲介手数料、道具費、制服費、その他の金銭支払いのような預かり金を要求される従業員はいませんか？ 従業員は、病気や妊娠時に医師の証明書や通知を提出し休暇を取ることができますか？ 強制労働、刑務所労働、拘束労働、拘留労働、人身取引労働の事実はありませんか？
	倫理	
	調達管理	
	評価	
	内容	
A	指摘事項なし	
B	比較的低リスクの低い指摘事項あり	
C	労働安全衛生、賃金、労働時間、雇用契約、環境対応などに関わる指摘事項あり	
D	労働安全衛生、賃金、労働時間、雇用契約、環境対応などに関わる指摘事項が多い	
E	リスクが高いことを疑わせる重要な指摘事項がある	

評価結果

評価	Tier1	Tier2	総計
A	18	1	19
B	144	38	182
C	54	10	64
D	11	2	13
E	14	6	20
計	241	57	298

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

環境への配慮

良品計画の事業活動は、限りある天然資源と生態系に依存し支えられています。相互に関連する環境課題に向き合うことで、資源の枯渇を防ぎ、環境への影響を最小限に抑えた事業活動を推進します。

環境マネジメント

環境課題の解決に向けて、各部署や事業部門、グループ会社がそれぞれ課題意識を持ち、目標・戦略を立て、連携しながら取り組みを推進しています。専門的な知見を必要とする案件については、外部専門機関のサポートを受けながら、試験、監査、管理などを行っています。各取り組みの目標や進捗は、月1回ESG推進委員会において報告・審議・決定したうえで、年2回以上取締役会にて報告することで企業方針や活動に生かしています。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・協議し、取締役会に報告しています。また、2024年10月にはグループ全体に適用される「良品計画グループ 環境方針」を見直しました。各国・地域の環境法規制および必須基準へのコンプライアンス、国際的な環境条約へのコミットメント、環境デュー・ディリジェンスの実施、そして適切な情報開示などを宣言しています。

良品計画グループ 環境方針 ▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/pdf/20240930_ryohinkeikaku_environmental_policy.pdf

GHG排出量の算定と削減に向けて

良品計画は、2030年8月期までにグループ全体のスコープ1、2を2021年8月期比で50%削減することを目標としています。この目標の実現に向け、今後の炭素価格の動向や出店拡大などによる影響についても分析したうえで、GHG排出量の削減計画を策定し、実施していきます。また、GHG排出量の算定・報告のための国際基準「GHGプロトコル」に準じ、グループ全体のスコープ1、2、3を算定し、第三者検証を取得しています。

気候変動への対応 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/climate-change/>
温室効果ガス排出量 検証報告書 2023年8月期 ▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/pdf/Verification_Statement_2023_jpn.pdf

再生可能エネルギーの導入に向けて

良品計画は、2050年GHG排出量実質ゼロ社会の実現に向け、「自社グループの事業活動で消費する電力の再生可能エネルギー100%達成に向け、2030年までに店舗への再生可能エネルギー導入100%、自社の店舗設備での太陽光パネル設置100%」を目標に掲げています。その実現に向けて、単独店では屋根への太陽光パネルの設置を進めており、現在25店舗^{※1}まで拡大しています。一方、良品計画が直接電力供給契約を結んでいないテナント店などでは、出店や事業拡大に伴い、電力使用によるGHG排出量が増加しています。このまま何も施策をとらなかった場合、2030年時点で国内のスコープ1、2のGHG排出量は基準年である2021年8月期から約2.6倍に増大すると推定しています。削減目標達成のためには、これまでの取り組みに加え、新たに約4万t-CO₂の削減施策が必要となります。そこで、太陽光発電による追加性のある環境価値の創出、耕作放棄地などを活用した発電所の建設や営農型太陽光発電などによる雇用や生産面での地域社会への貢献を目指し、発電事業者などのパートナー企業との連携による発電事業の実施について、本格的に検討を開始しました。削減目標達成に必要な約4万t-CO₂削減の全量を太陽光発電で賄う場合、2030年までに必要な電源開発量は約60MWになると試算しています。第1弾として、事業開始から1年間で約12MW規模の発電設備の開発を検討しています。生み出した電力は一般社団法人日本卸電力取引所（JEPX）にて売却し、良品計画は環境価値を取得する事業スキーム（バーチャルPPA）を検討しています。今後、店舗における太陽光パネルや再生可能エネルギーメニューの導入、発電事業による環境価値の創出のほか、再生可能エネルギー指定の非化石証書も組み合わせ、GHG排出量削減に取り組んでいきます。

※1 2024年12月末時点

単位：t-CO ₂ e 範囲：株式会社良品計画				
項目	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期
スコープ1	919	1,110	1,187	1,376
スコープ2(マーケットベース)	30,595	34,709	39,901	29,793
スコープ1+スコープ2	31,514	35,819	41,088	31,169
基準年比(%)	基準年	113.7%	130.4%	98.9%

2024年8月期の数値は第三者機関による検証中のため、今後変動の可能性があります。最新の数値は良品計画WEBサイトで適宜更新します。
▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/muji-sustainability/number/>

スコープ3の削減

国内トラック輸送におけるリニューアブルディーゼル燃料の活用およびCNGトラック^{※2}導入の検討、長距離輸送でのフェリーの活用、店舗への納品回数の適正化、荷姿改善による積載率の向上、国際輸送における脱炭素化に取り組む船会社との協業拡大などの取り組みを推進しています。その結果、2024年8月期の国内・国際輸送に由来する推計GHG排出量は2022年8月期比で14.3%の削減となりました。また、2023年8月期より「CDP サプライチェーン・メンバーシッププログラム」に加盟し、主要な生産パートナーに対して気候変動に関する情報開示の要請を行っています。調査結果は良品計画独自の評価を行ったうえで、生産パートナーにフィードバックするなど、生産パートナーとのエンゲージメントを通して、サプライチェーンにおけるGHG排出量の把握と削減に努めています。加えて、商品ごとのカーボンフットプリント(CFP)の算定を行い、原材料や製造工程の見直しへの活用を進めています。

※2 圧縮天然ガス(Compressed Natural Gas)を燃料として走行するトラック

TCFD提言に基づく情報開示

良品計画は、「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を行っています。

シナリオ分析結果を含む詳細 ▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/pdf/Information_Disclosure_Based_on_the_TCFD_Recommendation_2023_jpn.pdf

項目	取り組みの主要なポイント
ガバナンス	・取締役会は毎月開催するESG推進委員会の事務局より、気候変動への対応を含むESG経営に関わる取り組みに関し年2回以上報告を受け、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。 ・2022年8月期より、社外取締役を除く取締役に対して、ESG推進の評価に基づく譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。 ・本業でのESG推進を機動性高く実行するため、代表取締役を含む社内取締役、執行役員が参加し毎週開催されている経営執行会議においても適宜審議しています。
戦略	・気候変動によるリスク・機会について、良品計画の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。各種リスクに対応し、その影響を緩和・排除するとともに、環境負荷低減に配慮した商品を供給することにより、顧客の環境志向の高まりや期待に応えることで、当社の成長戦略を加速していきます。 ・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ています。
リスク管理	・直面する可能性のある主要なリスクを、影響の大きさや発現までの期間等により評価し、リスクの発生可能性や、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。 ・リスク評価のプロセスとして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います。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。
指標と目標	・グループ全体のGHG排出量(スコープ1、2)を2030年までに50%削減(2021年8月期比)することを目標に掲げています。その実現に向け、特定されたリスク・機会をもとに、店舗・物流拠点への再生可能エネルギーの導入や太陽光パネルの設置、製品製造における化石由来原料の削減、リユース・リサイクルに取り組んでいます。 ・すべての商品をESGの視点で設計することを目指し、重点施策として「リユース・リサイクルを起点とした、良い社会インパクトを創出する事業や商品の立ち上げ」を進めています。

国内初、木造建築でZEB認証取得した「無印良品 唐津」「無印良品 日田」オープン

2024年9月にオープンした「無印良品 唐津」(佐賀県唐津市)および「無印良品 日田」(大分県日田市)は、無印良品初の木造建築店舗であり、大規模木造店舗で日本初^{※3}の「ZEB」認証を取得しました。これらの店舗は、良品計画のグループ企業である株式会社MUJI HOUSEが設計し、耐震性能にすぐれた木造ラーメン構造である「SE構法」により大規模木造店舗を実現するとともに、省エネ・創エネ技術を組み合わせることによって「ZEB」評価を取得しています。ZEBはネット・ゼロ・エネルギー・ビル^{※4}の略で、建物内で消費する一次エネルギーの収支をゼロかマイナスにすることを目指した建物を指し、今回は4段階ある定義のうち一番エネルギー消費が少ない「ZEB」となります。本認証は、BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)における性能評価の認証で、今回の2物件は2024年1月に認証を取得しています。高性能断熱材を含む木造の屋根や外壁の仕様、人感・CO₂センサーで換気量や温度を最適に管理できる高効率な空調設備により、必要なエネルギーの総量を削減します。また、太陽光発電を活用し、施設内で使用するエネルギーをつくり出すことで、各店舗空間における一次エネルギー消費量^{※4}のゼロ化を実現します。また、無印良品の木造店舗は、従来の無印良品の鉄骨造店舗に比べて、資材の製造におけるCO₂排出量を44%^{※5}抑えることができます。資材製造から施工、修繕、廃棄・リサイクルまで含めたライフサイクル全体(使用段階を除く)では、従来の鉄筋造店舗よりもCO₂排出量を35%^{※5}抑えることができます。

※3 一般社団法人住宅性能評価・表示協会で公表されているデータ(2024年5月1日現在)の木造建築物、かつ延床面積2,000m²以上の大規模建築物で国内初
※4 空調や照明、昇降機などの設備機器のエネルギーを熱量に換算した値
※5 CO₂排出量算定ソフト「One Click LCA」を用いた株式会社エヌ・シー・エヌによる簡易算定結果



「無印良品 唐津」店舗外観



「無印良品 唐津」太陽光発電設備



「無印良品 唐津」店舗内観

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

環境デュー・ディリジェンスの仕組み構築に向けて

良品計画は、「OECDデュー・ディリジェンス」やTNFD^{※1}などの国際ガイダンスを参照しながら、環境デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、事業活動およびサプライチェーンを通じた環境への負の影響を特定、評価、予防・軽減することに努めています。2024年8月期においては、環境デュー・ディリジェンスの仕組みの構築に向けた中長期ロードマップを策定しました。今後、本ロードマップに沿って、環境デュー・ディリジェンス・プロセスを実行していくことで、事業活動が環境に与える直接的・間接的な負の影響を正しく理解し、適切な緩和・管理に向けた対応策を実施していきます。

※1 TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures：自然関連財務情報開示タスクフォース):企業や金融機関が自然資本や生物多様性に関するリスクや機会を評価・開示するための枠組みを構築する国際的な組織

主要事業のバリューチェーン全体および綿原料の環境リスクに関するパイロット評価

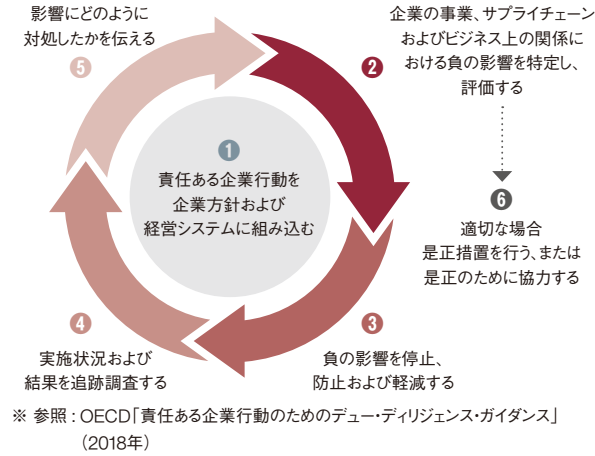
2024年8月期には、主要事業のバリューチェーン全体、および多くの製品に使用している綿原料を対象に、環境への負の影響や依存に関するパイロット評価を実施しました。

主要事業である、衣服・雑貨、生活雑貨、食品の主な商品群のバリューチェーン全体評価では、評価ツールであるENCORE(アンコール)^{※2}などを用いて、良品計画の事業の持つ潜在的な環境への影響を評価しました。結果、植物由来原料の調達工程で、幅広く自然環境に影響を与える、または依存していることがわかったほか、特にプラスチック製品や紙・木製製品、金属・家電製品を幅広く扱う生活雑貨事業においては、気候変動および水資源への影響が大きい可能性があることがわかりました。

綿原料の評価においては、TNFDのLEAPアプローチ^{※3}に基づき、L=Locate(発見する)、E=Evaluate(診断する)の評価を実施しました。綿の紡績、生地製造、縫製の工場20拠点を対象とし、潜在的な生態系への影響や水リスクなどを評価しました。また、想定される負の影響が特に高かった拠点に対しては、拠点別の詳細評価も実施し、拠点ごとに有効な対策について議論しました。本パイロット評価の結果は、今回策定した環境デュー・ディリジェンスの中長期ロードマップに組み込んでいます。

※2 ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure):経済(セクター、サブセクター、生産プロセス)が潜在的にどのように自然に依存し、影響を与えているかを評価するツール

※3 TNFDが提唱する、自然関連課題を評価・管理するための手法



持続可能な水資源の管理

良品計画は、「良品計画グループ 環境方針」の中で水資源に関する基本方針を掲げています。

2024年8月期においては、世界資源研究所(WRI:World Resources Institute)が展開する「Aqueduct(アキダクト)」^{※4}、および世界自然保護基金(WWF:World Wide Fund for Nature)が展開する「Water Risk Filter」の2つの水リスク評価ツールを利用して、全自社拠点と2023年8月期の全取引金額の80%を占める主要生産パートナーを対象に、水リスクの調査を実施しました。自社拠点の評価結果については、出店条件への洪水リスクの反映を進めるとともに、水使用量の削減に取り組みます。生産パートナーについては、ヒアリングで実態把握を進め、施設・業態レベルでの水リスクを特定し、水リスクの高いお取引先工場を中心に改善を働きかけていく方針です。

また「CDP^{※4} 水セキュリティ」への回答を通し、自社の課題把握や進捗管理を進めています。「CDP 水セキュリティ2024」では、A-(Aマイナス)評価を取得しました。

持続可能な水資源の管理 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/water/>

※4 CDP:グローバルな情報開示システムを運用するイギリスの非政府組織(NGO) (<https://www.cdp.net/ja>)

化学物質管理

良品計画は、環境や社会に配慮したもののづくりを実現するため、2023年6月にグローバルサプライチェーンにおける化学物質の管理・削減・規制に取り組む団体「Apparel and Footwear International RSL Management(AFIRM)Group」に加盟しました。これにより、良品計画は、繊維製品においてAFIRMの制限物質リスト(RSL)に自社基準を加えた「良品計画 製品制限物質リスト」の遵守を、社内およびすべての生産パートナーに要請しています。また、基準に基づき商品の抜き取り検査を実施することで、実際の運用にも反映させています。今後も、AFIRMでの活動を通じ、業界・他社動向を把握したうえでタイムリーにRSLを改定していきます。また、有機フッ素化合物(PFAS)については、2023年8月期以降に製造する繊維製品に対して、生産段階におけるすべての使用を制限し、廃絶に向けた取り組みを進めています。

化学物質管理 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/chemical/>

生物多様性

良品計画は、「良品計画グループ 環境方針」において、森林破壊による気候変動や生物多様性への影響および先住民族や地域コミュニティへの影響を考慮し、2050年までに商品や店舗資材に使用する原材料は、森林破壊が発生していないことが証明されたものを調達することを掲げています。2024年8月期はパーム油、木材・紙、綿の主要素材についての使用状況の調査を継続的に実施するとともに、原産地の生態系や地域コミュニティへの影響に配慮した原材料の調達に向けて取り組みを進めました。

具体的には、パーム油については、化粧品や日用品、食品の領域で使用されているパーム油の量や認証の有無、認証パーム油への切り替え可否の確認を実施しました。また、2023年12月より加盟している「JaSPON(持続可能なパーム油ネットワーク)」を通して関連団体や他企業との情報交換を行い、将来的な認証付きパーム油の調達に向けてロードマップを策定し取り組みを進めています。

木材・紙については、2030年までに森林に関する認証材(FSC^{※5}、PEFC^{※6}、SGEC^{※7})や、各国・地域の環境法令遵守により森林減少につながる違法伐採等が行われていないことが確認できる木材・紙原料の活用100%を目標に掲げています。その実現に向けて、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・ディリジェンス)を実施し、違法伐採などによる森林減少に関わる木材を使用しないよう努めています。

綿に関しては、オーガニックコットン認証(ROC、GOTS、OCS^{※8})、零細農家の生活・労働環境の改善、産地の自然環境の保全を目的とした認証(CmiA^{※9})、リサイクル原料の認証(GRS、RCS^{※10})など、認証材であることが確認できる綿の調達を進めています。また環境へのリスクについてTNFDのLEAPアプローチに沿ったパイロット評価を実施し、潜在的な環境リスクの把握に努めています。

生物多様性 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/biodiversity/>

※5 FSC(Forest Stewardship Council:森林管理協議会)による国際認証制度

※6 PEFC(Pan European Forest Certification Schemes:汎欧州森林認証制度)による世界各国の森林認証制度と相互承認する国際認証制度

※7 SGEC(Sustainable Green Ecosystem Council):PEFCとの相互承認された日本の森林認証制度

※8 ROC:Regenerative Organic Certified/GOTS:Global Organic Textile Standard/OCS:Organic Content Standard

※9 CmiA:Cotton made in Africa

※10 GRS:Global Recycled Standard/RCS:Recycled Claim Standard

ブラジルのコーヒー農園との取り組み

コーヒーはパーム油とともに、商業生産の拡大による森林減少リスクが高いコモディティの一つとして、EUでは、森林減少を伴わずに生産されたことを証明することが義務づけられています。また「コーヒーの2050年問題」といわれ、世界のコーヒー消費量は年々増加している一方で、地球温暖化の影響や病害虫の繁殖により、2050年にはコーヒー豆生産量の約6割を占めるアラビカ種の栽培適地が半減する可能性があると言鐘が鳴らされています。コーヒーを育てる小規模農家についても、相場変動による収入の不安定化が離農につながるという問題があり、持続可能なコーヒーの生産・調達の在り方が求められています^{※11}。

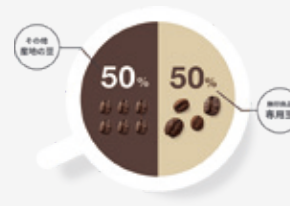
ダテラ農園との協働

良品計画では2024年3月に、オリジナルブレンドコーヒーのシリーズを全面リニューアルし、レインフォレスト・アライアンス認証を取得しているブラジルのダテラ農園とともに開発した、輸出規格外のサイズの豆を一部使用した商品の発売を開始しました。ダテラ農園は農園の半分を自然保護区域として、自然林や植林地、水源確保のための土地として活用している、ブラジルのコーヒー農園で最初にレインフォレスト・アライアンス認証を取得した農園です。コーヒーの製造工程で使用する水についても、一部をろ過、再利用行ったり、農園内にソーラーパネルを設置し、コーヒー製造の際のエネルギーとして供給しています。

環境と生産者に配慮したコーヒーの開発

コーヒー最大の生産国ブラジルでは、豆のサイズと、虫食い豆などの欠点豆の数で輸出規格が定められています。現地では輸出規格の商品にするために選別工程があり、一定基準よりもサイズが小さかったり、欠け・虫食いなどの欠点の多い豆は輸出されず、ブラジル国内で消費されています。今回のダテラ農園との取り組みでは、ブラジル国内で消費されている豆から、コーヒーの味わいに影響を与える欠点豆を選別し取り除き、味は変わらないもののサイズが小さいことから輸出規格外になった豆も一部使用し「無印良品専用豆」としています。コーヒー豆の本来の甘みやコクが楽しめるよう、焙煎度や配合にこだわり、「無印良品専用豆」にエチオピア、グアテマラ、インドネシアの豆をオリジナルでブレンドして、3種類の味を展開しました。コーヒー生産量世界第1位のブラジルで、環境に配慮したコーヒー生産に先進的に取り組むダテラ農園との協働、そして規格外品の使用によりコーヒー豆の輸出量の拡大に取り組むことで、環境への負荷を低減しながら、コーヒー農家を支援しています。

※11 World Coffee Research(WCR)による調査結果を参照 ▶ <https://worldcoffeeresearch.org/>



重要課題2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

津々浦々への出店

二つの使命に基づき、くらしの基本を支える店舗を、世界各国・地域津々浦々へ出店します。

多様な販売チャネルの開発と出店バリエーションの強化を進めると同時に、人を軸とした個店経営を通じ、地域のニーズに合った商品・サービス・店舗の提供を実現することで、地域に必要とされるコミュニティセンターとなることを目指しています。

基本方針

国内事業

引き続き、お客さまのくらしに近い生活圏への出店を中心に拡大していく方針です。より収益性が確保できるよう、好調店舗の傾向をもとに出店場所・形態を見直し、年間純増60店舗前後を継続しながら、将来的には1,000店舗体制を目指します。さらに、店舗が近くにない地域のお客さまにも無印良品の商品を提供するため、ローソン店舗やスーパーマーケット内での商品供給を進めます。

海外事業

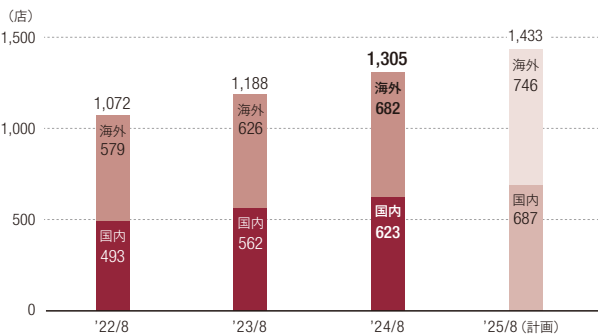
中国大陸事業は経済状況なども考慮し、不採算店舗の精査を行いながら、2025年8月期の純増数は26店舗の見込みです。東南アジア事業については、出店ペースを加速し、地域全体で2025年8月期は約30店舗の出店を予定しています。ただし、郊外や地方に広げるのではなく、主要都市の大型店・旗艦店に集中し、地域のお客さまの役に立つ品揃えやサービスを充実させたフォーマットで、認知度・好意度向上、新規顧客の獲得を改めて目指して行く方針です。欧米事業については、ニューヨーク、パリ、ロンドンなどの主要都市を中心に、旗艦店の出店を検討していきます。

出店計画と進捗

2024年8月末における国内店舗数は、郊外を中心に76店舗出店し、61店舗純増の623店舗、海外店舗数は、56店舗純増の682店舗となりました。中国大陸、台湾、香港、韓国にて54店舗を出店したほか、タイやマレーシア、ベトナムなど東南アジアにも19店舗を出店することで店舗網を拡大しつつ、欧米では不採算店舗を閉鎖しました。

※ 海外ライセンスストア、「Café&Meal MUJI」、「IDÉE」を除きます。

国内外店舗数※



2024年8月期実績

	国内事業	海外事業	東アジア事業		東南アジア・オセアニア事業	欧米事業	合計
			中国大陸事業				
出店数	76	73	54	43	19	－	149
退店数	△15	△17	△9	△6	△1	△7	△32
純増店舗数	61	56	45	37	18	△7	117
期末店舗数	623	682	527	398	105	50	1,305

各国・地域への出店事例

中国大陸事業で最大規模の旗艦店を北京にオープン「無印良品 北京朝阳大悦城」

2024年2月に、中国北京市の商業施設、朝陽大悦城にある「無印良品 北京朝阳大悦城」の総店舗面積を4,654m²に増床改装し、中国大陸事業最大の旗艦店としてオープンしました。良品計画ではグループ全体として、資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現に貢献することを目指しており、2023年にオープンした「無印良品 上海静安嘉里」に引き続き、店舗の内装に多くのリサイクル材を活用しています。また、無印良品で販売した家具を回収し、クリーニングした後、再度販売する取り組みや、オリジナルワインの発売など、中国大陸事業で初めてとなるサービスも展開しています。今後も、旗艦店のリニューアルを含め、未出店の主要都市への展開を進めていきます。



販売チャネルの開発

ローソンとの取り組み

2022年5月より、株式会社ローソンと、ローソン店舗における無印良品の本格展開を開始し、2024年8月末時点で、全国47都道府県の約13,000店舗で無印良品の商品を取り扱っています。

2024年6月には、ローソン限定商品として、ローソンの看板をイメージしたデザインの「足なり直角 足底パイルショート丈靴下」と、「綿 タオル ハーフハンカチ」を発売しました。また、8月には「Uber Eats」を導入している全国のローソン店舗で、無印良品の商品のデリバリーも開始しました。



生活協働組合との協業

2022年3月から宅配事業における協業を本格的に拡大してきましたが、2024年9月はコープさっぽろのスーパーマーケットへ無印良品の商品供給も開始しました。2024年10月末時点で、北海道内のコープさっぽろ合計5店舗に展開しています。

また、コープデリ生活協同組合連合会（関東信越8都県6生協）との協業も開始し、全国のコープ宅配事業との協業を通じた事業拡大を目指しています。これにより、生活圏に店舗が少ない地域を補完し、生活のインフラ整備の強化につなげています。



スーパーマーケットへの商品供給

これまで、沖縄、北陸地方、近畿地方、四国地方のスーパーマーケットに商品供給を行ってきましたが、2024年3月に東海地方でスーパーマーケットを展開する株式会社ヤマナカ、8月には近畿地方・東海地方でスーパーマーケットを展開する株式会社オークワに商品の供給を開始しました。

2024年11月末時点で、1道2府8県の計40店舗のスーパーマーケットに無印良品の商品を展開しています。引き続き地域の皆様の役に立ち、生活の基盤強化に寄与するため、今後も取り扱い店舗の拡大を進めていきます。



全国のオフィスや工場、行政施設内の売店に「無印良品」を展開

全国120ヵ所（2024年11月末時点）のお取引先のオフィスや工場、行政施設内の売店で、無印良品の商品を販売しています。専用の販売棚に「不揃いバウム」などのお菓子を中心とした品揃えで、そこで就業している方がほっと一息つけるような商品を提供しています。



全国で初めて離島に直営店をオープン「無印良品 対馬」

2024年3月に、長崎県対馬市に無印良品の直営店を出店しました。対馬市にはスーパーマーケットやドラッグストアはあるものの、衣料品や家具などを購入できるお店が少なく、通信販売を利用するか、島外で買い物するケースも多く見られ、島外への移動手段の確保を含む買い物支援が課題となっています。そこで、地域のお客さまが日常的にご来店いただきやすいように、対馬市中心部にある食品スーパーマーケット「サイキバリュー美津島店」の2階に出店し、日用品や衣料品、収納用品など、日常生活の基本を支える商品を取り揃えることで、地域に役立つ店舗を目指しています。



重要課題2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

個店経営の強化

良品計画は、全国津々浦々の店舗が地域のコミュニティセンターとして進化していくことを目指しています。そのためには、店舗スタッフ一人ひとりが目の前のお客さまの役に立つために何ができるか、自ら主体的に考え行動することが重要です。「人」を第一に据え、スタッフの自律的な成長を促進することが、地域のお客さまのための質の高い個店経営の実現につながり、持続的な事業成長の原動力になると考えています。

個店経営実現に向けた取り組み

「人が売る」店舗づくり

「人が第一、次にビジネス、業績はついてくる」という考え方を指針に、主体性を重んじる業務の在り方への転換やインナーコミュニケーションの強化を通し、自律・自発の組織風土づくりを進めてきました。また、店舗人員の充足にも継続的に取り組んでいます。

今後は、この自律・自発の風土と組織体制を基盤とし、それぞれの店舗が地域を知り、自店の特性からPL^{※1}や営業展開計画を立て、お客さまのニーズや期待に応える個店経営をより一層加速させていきます。

具体的には、「人が売る」をキーワードに、店舗スタッフが主役となり、スキルや商品知識を身につけ、生き生きと接客業務にあたるできるよう、専門スキル教育を強化しています。スキンケア用品や化粧品の専門スキルを身につけた「ヘルス&ビューティー(H&B)アドバイザー」をはじめ、インテリアアドバイザーやコーヒーインストラクター、ストアVMD^{※2}などのスキル開発を推進しています。

また、個店経営や店舗マネジメントに必要なスキルとして、販売・在庫計画や人員計画、部下育成などの研修を拡充しています。全員で教え、育て合うチームを目指し、スタッフ育成のトレーナー制度の構築も進めています。

※1 PL (Profit and Loss statement) : 収益・費用・利益が記載された損益計算書
※2 VMD (Visual Merchandising) : 商品を見やすく、買いやすい売場をつくること



600坪標準店の強化

生活に必要な商品が揃う、600坪店舗をこれからの標準店として設定しています。広い売場面積を生かし、商品のカテゴリーを横断した情緒性の高いくらしのシーン演出や、各店舗が主体的に構想した売場好事例の横展開が全体のVMDレベルを引き上げました。また郊外店舗においては、チラシやテレビなどのメディア活用や、各店舗でのイベント開催などを通し、店舗の認知度向上に努めました。無印良品の世界観を表現することと店舗認知度の向上が、全体の品揃えを提示できる600坪店舗の収益性改善につながると見込んでおり、実際に2022年8月期より低迷が続いていた単位面積当たりの売上高が、2024年8月期第3四半期からは改善に転じています。

今後は、お客さまのニーズに最大限応える店舗を目指し、H&Bや日用品、衣料品など、グローバル全体での重点カテゴリーの売場面積拡大と、商品構成・分類が明確で商品を見やすく・買いやすい売場づくり、そして「人が売る」を実現できる売場づくりをさらに強化していきます。また、「MUJI passport」アプリやネットストアを活用したサービスの利用率を高め、購買体験の向上に取り組み、新規のお客さまの獲得にも取り組んでいきます。

海外店舗についても、日本の600坪店舗のフォーマットを標準として展開していく方針です。特に東南アジア地域の主要都市を中心に、大型店・旗艦店を出店していくことで、認知度の向上、新規のお客さまの獲得を目指します。

出店バリエーションの拡大

地域特性に立脚した店舗づくりの一環として、取り扱う商品を限定した店舗の開発を進めています。衣料品やH&Bなどに領域を特化し、品揃えの充実とお客さま対応レベルの向上を図ることで、お客さまの深いニーズに応えています。

「MUJI Labo」の世界観を表現した店舗

「MUJI Labo」は、無印良品のベーシックな衣料品を追求する実験室として2005年から日本国内およびグローバルの大型店を中心に展開しています。2024年11月、「MUJI Labo」の世界観を表現、発信していく旗艦店として「無印良品 代官山」がグランドオープンしました。



くらしのシーン演出



重点カテゴリー H&B



「無印良品 代官山」

コミュニティセンターを目指して

各店舗が地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、地域のステークホルダーの皆様とともに、地域課題に取り組むことで、地域への良いインパクトを実現することを目指しています。特に、環境配慮・防災・食と農・健康・地域再生・伝統文化を軸とし、店舗を起点とした活動を展開しています。地域との対話を通し、地域の声に寄り添った活動を進めています。

つながる市 ―地域の活性化―

「つながる市」は、「ヒトとつながる、マチをつなげる」をコンセプトに、全国の無印良品の店舗で不定期に開催している、地域の人々と協力しながら企画・運営するマーケット型のイベントです。地域の出店者による食品や特産品、手工芸品の販売をはじめ、地元の交流イベントなど、多彩なプログラムで構成されています。さまざまな年代が楽しむことができ、地域の方々が地元の魅力を再発見し、つながり合うことができる場づくりに取り組んでいます。2024年8月期は、全国で累計20万人以上の方にご参加いただきました。

ワークショップや体験イベント ―伝統や文化の体験―

全国の無印良品の店舗で、事前申し込み制のワークショップや体験イベントを開催しています。地域で活躍される個人や団体を講師として招き、伝統工芸品やクラフトアートづくり、料理教室など、多様な体験型イベントを行っています。地域で活躍される方の活動の場として無印良品を活用いただき、地域の方に伝統や文化を体験する機会を提供できるよう、今後も取り組みを強化していきます。

無印良品 イベント詳細 ▶ https://www.muji.com/jp/ja/event/event_top/

もったいない市／おさがりくらぶ ―資源の循環―

「もったいない市」は、限りある資源をムダにするのは「もったいない」という思いから、傷・汚れなどによりお客さまにお届けできなかった商品や、開封後返品された商品など、まだ十分に使える商品を廃棄するのではなく、お買い得な価格でお客さまに販売する取り組みです^{※3}。

「おさがりくらぶ」は、「着なくなったこども服を、次の子に」をコンセプトに、大事にしてきたこども服を、必要としている誰かにつなげる交換会です。不要になったこども服をお持ちいただくと、お持ちいただいた枚数だけ、おさがりのこども服と交換できます^{※4}。

これらの取り組みを通し、無印良品の店舗を資源の循環の場として活用し、循環型社会に貢献していきます。

もったいない市 ▶ <https://www.muji.com/jp/ja/store/cmdty/section/TT10022>

※3 一部店舗およびネットストアにて実施しています。 ※4 一部店舗にて実施しています。



「つながる市」



ワークショップの様子



「おさがりくらぶ」の様子

地域の“くらしの真ん中”になることを目指して 「無印良品 直江津」

「無印良品 直江津」は、地域の「くらしの真ん中」になることを目指し、2020年7月にオープンしました。くらしの基本となる商品の展開に加え、「なおえつ良品食堂」「なおえつ良品市場」といった新しい取り組みや、パートナー企業の出店、移動販売バスの運営など、この店舗ならではのコンテンツを提供しています。

また、地元企業と協業して防災イベント「いつものもしも CARAVAN」の共催や、店内のコミュニケーションスペース「Open MUJI」にて地元アール・ブリュット作家の作品展の実施のほか、地域の農家に学びながら棚田で米づくりに参加するなどの、さまざまな取り組みを通じて、地域とのつながりを深めています。

店内には、健やかなくらしを支える「まちの保健室」も展開しています。一般用医薬品を取り扱う調剤薬局を併設し、本格的な医療機器を使った身体測定や健康相談も毎日受け付けています。また、気軽に参加できる健康イベントなども盛んです。

加えて、直江津の魅力を引き出し、まちの賑わいの創出を目指した有志のアートイベント「なおえつうみまちアート」との連携も深めています。これからも地域とつながり、地域の方々の豊かなくらしに役立つ店舗を目指します。



「なおえつうみまちアート」



「無印良品 直江津」3周年記念イベントの様子

重要課題2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

個店経営を支えるIT活用

誠実なもののづくりと地域のコミュニティセンターとしての機能も持つ店舗運営を支えるべく、IT技術を活用した全社レベルでの業務改革とデジタルサービスの向上を推進しています。そのために、ITインフラ整備とお客さま向けオンラインサービス向上の連携を目指した組織体制を構築しています。

基本方針

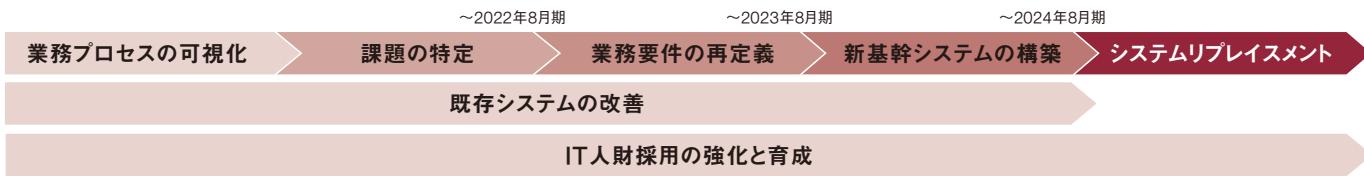
良品計画では基幹システムの刷新とともに、組織体制の強化を図り、IT基盤を構築するために、内製化を進めています。個店経営と自律分散を支える全社横断の業務改革を着実に実践していくために、引き続きIT投資を加速していきます。予算策定から販売計画・発注までを連動させ、発注精度、機会ロスの改善、さらに購買管理、在庫管理を精緻にしていくための商品計画系システムの刷新を行っています。

新たな基幹システム構築の計画と進捗

2024年8月期より、あるべき業務の姿を実現する基幹システムの開発に着手しました。予算策定から半期計画までを連動させる仕組みを構築し、グローバル展開が完了しています。2025年8月期もシステム開発を継続し、販売計画から発注までグローバルに連動させることで、在庫精度の改善、機会ロスの削減、発注業務の省力化を実現していきます。また、グローバルIT推進室を設置し、グローバル標準とローカライゼーションを組み合わせ、各国・地域の特性に合わせたシステム開発を推進していきます。

採用の強化

システム開発の内製化を強力に推進するために、2024年8月期は、33名の社員をキャリア採用しました。今後のグローバル対応や、顧客ニーズの多様化に素早く対応していくために、引き続きIT人財の獲得を進めていく方針です。



店舗運営の効率化に向けたIT活用の推進

良品計画は、商品やサービスを開発・製造し、お客さまに直接お届けするというワンストップの製造小売業としてのビジネスモデルを実践しています。この事業特性から、店舗運営の効率化は全社的な業務改革の中でも大きなウエイトを占めています。

2024年8月期も引き続き、セルフレジの導入とレジのPOSシステム^{※1}の刷新を推進しています。425店舗2,026台のセルフレジを新POSシステム仕様で設置し、並行してレジ操作の改善も実施、お客さまによるセルフレジ操作がスムーズになったことで、1会計当たりおよそ17秒削減、3.3%人時削減(約3.5億円／年)を実現しました。

さらに、お客さまのお取り寄せ対応や賞味期限管理など、店舗業務のデジタル化によるオペレーションの効率化も推進し、店舗業務に使用するパソコン機器やネットワークの切り替えによる店舗環境の改善も順調に進捗しています。

※ 1 POS システム：販売時点での売上データや商品の情報を管理するシステム



AIに関する対応方針

AI技術の急速な普及に対し、生成AIの適切な利用と、情報漏洩や権利侵害などのリスクを未然に防ぐルールと注意点を明確化した「生成AI利用ガイドライン」を作成し、全社周知しています。また、生成AI活用のための組織体制を構築し、利用推進の検討を進めています。

お客さまへの「感じよいオンライン」の提供

良品計画が目指す「感じよいオンライン」とは、お客さまにとっても従業員にとっても本来の営みが妨げられることなく、テクノロジーやサービスが空気のように当たり前提供されている状態です。そのために、店舗もECも一気通貫した在庫管理と購買体験の構築を目指し、配送、取り寄せ、置き置き、店舗受け取り、返品対応などのオペレーションを強化し、ストレスのない購買体験を実現していきます。また、マーケティング・CRMを強化し、お客さま一人ひとりに合わせたコミュニケーションやサービスの提供を行っていく方針です。

MUJI passport (アプリ)

無印良品のアプリ「MUJI passport」は、初期からの会員証機能に、ネットストアや「From MUJI」というオウンドメディアなど新しい機能を順次追加することで利便性を向上させてきました。国内では累計ダウンロード数が3,547万件を超え、店舗のフォロワー数も2,000万に上り、お客さまに向けた記事(おたより、スナップ)発信数も年間5.5万件となりました。またECにおいても、店舗で商品を購入するための検討ツールとして積極的にご利用いただいています。今後も「MUJI passport」をより多くのお客さまにご利用いただくために、ユーザーインターフェースや顧客体験の向上に努めながら、継続的に改善を進めていきます。

ネットストア

ネットストア(EC)は継続的に成長しており、日本国内では売上構成比の約10%をネットストアが占めています。2024年8月期は、ゲスト購入・レビュー強化・店舗受け取りなどの機能改善、検索および表示速度改善・アプリクラッシュ対策・アーキテクチャー見直しなど、約70件の施策を実施し、「無印良品週間^{※2}」期間中も安定した運営で、販売実績は好調となりました。「ZOZOTOWN」や「楽天」などの外部モールでの販売については、売場改善、新規取り扱い商品増、発売開始タイミング早期化などの施策を実施し、毎月継続的に新規のお客さまにご利用いただいています。

※2 無印良品メンバー対象の優待期間

諸国良品・ふるさと納税

地域の活性化に貢献することを目指して、2015年から展開している「諸国良品」では、東西南北津々浦々、その風土から生まれた品と暮らしに育まれた日用品を紹介・販売しています。

現在、47都道府県の商品約1,800アイテムを取り扱っており、無印良品の店舗とECサイトに販売していますが、2024年9月より「諸国良品」の取り組みを拡大し、ふるさと納税専用サイトを開設しました。「諸国良品」で取り扱っていた品を手に入れやすくなることで、生まれ故郷に限らず、都道府県や市区町村を応援できるようになります。

置き配の開始

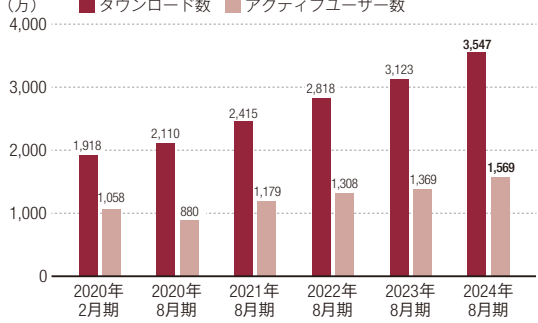
配送員がご注文商品を手渡しせず、お客さまが指定された場所に商品を置く「置き配」を2023年11月末から開始しました。約30%のお客さまが「置き配」を利用した結果、約66tのCO₂削減貢献量、配送ドライバーの約26.4万時間相当の労働時間の削減につながりました^{※3}。

店舗受け取り

「ネットストア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店舗で受け取ることで、配送料が発生することなくお買い物をお楽しみいただけるサービスとして年々利用率は伸長しています。その結果、仮にそれらオーダーがすべて宅送だった場合と比較すると、約90tのCO₂削減貢献量、配送ドライバーの約36万時間相当の労働時間の削減につながりました^{※3}。

※3 国土交通省「宅配の再配達の発生による社会的損失の試算について」において提示された試算方法を用いて算出

「MUJI passport」ダウンロード数／アクティブユーザー数



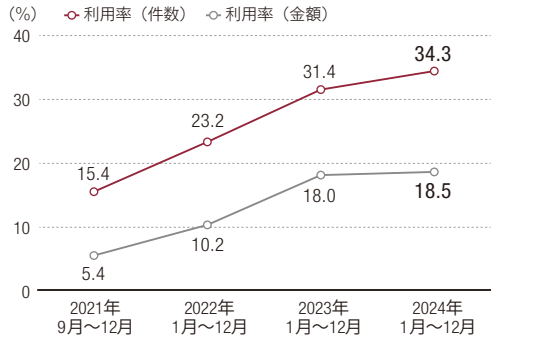
「無印良品 ネットストア」▶ <https://www.muji.com/jp/>



「無印良品 ふるさと納税」▶ <https://furusato.muji.com/>



「ネットストア店舗受け取りサービス」利用率



重要課題2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

地域課題の解決と地域活性化につながる事業

良品計画は、各地域における「感じ良い暮らしと社会」を実現するためのプラットフォームづくりに取り組んでいます。店舗はコミュニティセンターとして、日々のくらしの根幹を支えるとともに、地域に溶け込み、なくてはならない存在となることを目指しています。店舗内だけでなく、地域や全国津々浦々でさまざまなプロジェクトを実施し、地域の課題解決と活性化の一助となることで、持続可能なコミュニティをデザインしていきます。これらの取り組み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、良品計画が社会的共通資本^{※1}を支える装置となることで、社会に公益・共助の仕組みが生まれ、経済・文化・環境が有機的につながる状態を目指します。

※1 社会的共通資本: すべての人々が豊かな経済生活を営み、人間的に魅力のある社会を持続的・安定的に維持することを可能にする自然環境や社会的装置を資本として捉える概念

主な取り組み

MUJI STAY

「地域活動の起点開発」「新しいライフスタイルの提案」

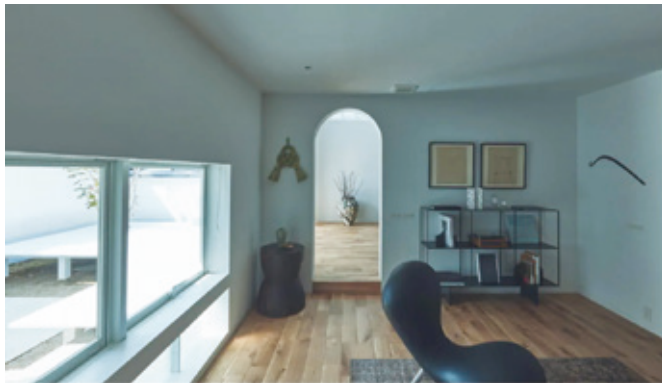
「MUJI STAY」は「くらし」の概念を再定義することで、宿泊施設や住居の在り方を見直し、ライフスタイルそのものを変革するための取り組みです。遊休資産などを活用することで、都市と地方、国内と海外を問わない複数の居場所をつくり、自分らしい「くらし」を送れるようにすることを目指しています。現在、「MUJI HOTEL」「MUJI BASE」「MUJI room」「MUJI Camp」を展開し、それぞれが地域の「素の価値」を最大限に生かしながら運営しています。

2024年9月には、ホテルや旅館、貸別荘など地域の既存宿泊施設の中に、無印良品のある「くらし」を体感できる場をつくるプロジェクト「MUJI room」を開始し、「MUJI room LIBER HOTEL」(大阪府大阪市)を開設しました。ホテルの部屋や老舗旅館に、良品計画が空間設計、地域体験プロデュースを行った部屋をつくり、「くらしの楽しさと地域の共存」につながるさまざまな取り組みを進めています。

MUJI STAY ▶<https://stay.muji.com/>



「MUJI HOTEL GINZA」



「MUJI BASE TESHIMA」

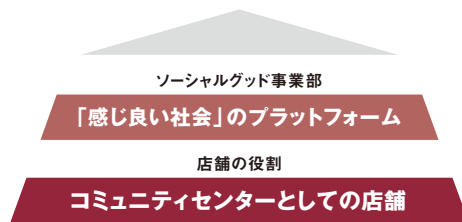


「MUJI room LIBER HOTEL」



「MUJI Camp」

「感じ良い社会」の実現



まちの保健室

「健康・安心」「地域住民の心身の健康を支える」

心身の健康維持・病気予防、健康寿命の延伸、健康格差の解消、医療過疎地における健康維持、社会的孤立の防止といった社会課題の解決に向け、店内に「まちの保健室」を設置しています。2024年11月末時点で、4店舗で展開しており、地域の皆様が健やかに過ごすための商品、情報、サービスなどを提供しています。オリジナルの健康のきろく手帳や血圧計・体組成計などの計測機器を利用しながら、薬剤師・看護師・管理栄養士・理学療法士などの専門家に無料で健康相談ができます。また、健康維持だけでなく、住民同士のつながりを築くために、「健康体操」「ヨガ教室」「のんびりウォーク」「認知症対策イベント」「親子でベビーマッサージ」「ダイエットセミナー」「漢方講座」などのイベントを充実させています。

2024年9月には、「無印良品 グランフロント大阪」の店舗内に、都心部初となる「まちの保健室」をオープンしました。子育て世代やビジネスパーソンが多く行き交う立地から、忙しい日々の中でも健康や睡眠などの悩みを持つ方の一助となるよう、初めて漢方業務支援ソフトウェア(薬局・薬店用)「KAMPO X」を導入しました。適切な漢方薬をリスト化し、専門家の知識と合わせて商品を提案します。

工房「ATELIER MUJI」とアートイベント

「文化・アート」「過去からつながる未来のくらし」

「ATELIER MUJI」は、「暮らしの原点に立ち返り、未来へ進むヒントを見つける工房」というコンセプトのもとに始まった活動です。良品計画が考える文化の交差点として、アートやデザインなど、さまざまなテーマを企画しており、「無印良品 銀座」にあるギャラリーをはじめ、オンライン上などでもイベントを開催しています。

2024年には、「Life in Art^{※2}」で初めての企画となる「TOKYO ARTSCAPES」を開催しました。日常の中における芸術の価値を再考し、良品計画が志す「感じ良い暮らしと社会」をより実体的・身近なものとすることを目指しています。その中でも「無印良品 銀座」のギャラリーでは、本来の機能にアートとしての美しさをもたらすものづくりを行うKRANK^{※3}の展覧会「MOTHER -空想と現実のあいだにあるもの-」を開催し、アンティークの家具や小物などが光と影のさまざまな表現によって生み出すユニークなクリエイションを展示しました。

※2 Life in Art: インテリアブランド「IDÉE」が2011年にスタートした日常芸術をテーマにアート(文化)を広げるプロジェクト
※3 藤井健一郎氏が手掛けるアンティーク家具を取り扱うお店

いつものもしも

「地域共助の仕組み」「自治体との連携」

「いつものもしも」は、「防災の日常化」を掲げ、日々のくらしの中に備えを組み込むことで、社会全体の防災意識を高めることを目指しています。使い慣れた日用品や食品で災害時に対応できることを目指し、自治体と連携した防災ワークショップやイベントの開催など、こどもから大人まで参加できる啓発活動を各地で行っています。地域・企業・行政が垣根なくつながることで、地域全体の防災力の向上を図っています。

また、「無印良品 唐津」「無印良品 日田」のオープンを機に、2024年8月には佐賀県唐津市と大分県日田市と「地域防災に関する連携協定」を結び、各市で災害が発生した際には、各店舗に設置している防災設備(かまどベンチ、マンホールトイレ、電子通信機器用充電ステーション)を提供します。また、災害時には店舗運営の早期復旧に努め、店舗の商品を各市民の皆様にお買い求めいただける体制を速やかに整えます。良品計画では、これらの取り組みを実施し、地域・企業・行政が垣根なくつながることで、地域全体の防災力の向上を目指しています。



「まちの保健室」の様子



KRANK「MOTHER -空想と現実のあいだにあるもの-」展



「いつものもしも CARAVAN」

食と農、文化、拠点、人がつながる地域循環システムの構築に向けて

良品計画では店舗を地域のコミュニティセンターと捉え、店舗を通じて地域資源が循環する仕組みを広げることで、地域資源を活用した産業・経済の活性化を目指しています。地域事業部の一つである千葉事業部では、10年にわたる地域土着化の取り組みをさらに発展させるため、都市部と地域の店舗が相互に連携し、千葉ならではの「地域循環システム」構築を進めています。



里山の食・文化を体験できる拠点「里のMUJI みんなみの里」

鴨川市との連携協定に基づき、2018年4月にオープンした「里のMUJI みんなみの里」は、地元の農家が手がけた野菜や果物を販売する産直市場や、地元産の素材をふんだんに使った「Café&Meal MUJI」を展開し、里山の食・文化を体験できる拠点となっています。2024年4月に、施設内に食事しながら景観を楽しめる「里山デッキ」を新設しました。地域の生産者が隣接地にオープンした農地公園「Soil to Soul FARMPARK@鴨川」とも連携し、毎月、里山を体験できるイベントを実施し、都市部からの関係人口創出に取り組んでいます。



「里のMUJI みんなみの里」

地域とともにつくる、里山文化体験の場づくり

鴨川市釜沼北集落では、2014年から10年にわたり棚田保全ならびに里山文化の継承を目指す「鴨川里山トラスト」の活動に取り組んでいます。千葉県内の無印良品店舗が窓口となって、毎年、お客さまとともに田植え作業等の里山の文化を紡ぐ体験イベント等を実施しています。今後は海外の方々に向けたツアーや、ご要望の多かった企業や教育機関に向けた研修受け入れも実施していくことで、より多くの関係人口創出を図っていきます。



「鴨川里山トラスト」田植え作業の様子

地域の生産者と取り組んだお米づくり

鴨川地域では、主力産業である農業において、従事者の高齢化とお米の価格上昇、さらに中山間地域で傾斜地が多いため、ほかの作物への転換が困難など、さまざまな課題を抱えていました。



これらの課題を解決するべく、お米の可能性を広げることで新たな価値のある地域産品を創出し、生産者の収入向上や後継者・新規就農者の確保につながるよう、地域の生産者と何度も議論を重ねました。現在の食の多様化のニーズに応えられる長粒米の生産を提案し、そして生まれたのが「プリンセスサリー」です。

モチモチ、なのにパラパラ。 香りの良いお米「プリンセスサリー」

「プリンセスサリー」は、パラパラとした食感で香りの良いインディカ米のバスマティと、モチモチとした食感の国産うるち米の特徴を併せ持っており、インディカ米の食感が苦手な方でも食べやすく仕上がっています。和食、カレー、チャーハン、アジア料理との相性が良いほか、単体で食べても甘さや旨みを感じます。また、インディカ米はバサバサして苦手という日本の方や、日本の米はモチモチして柔らかすぎるとい海外の方、どちらにも対応できるグローバルに好まれるお米として開発しました。

種籾の入手から協力生産者の選定と委託、加工事業者の選定など千葉事業部が中心となって体制を構築し、2023年4月より、地域の7名の生産者と協力して作づけをスタートしました。2023年秋に収



穫されたお米は14t全量を買取り商品化しました。「Café&Meal MUJI」での提供や、ネットストアや無印良品の主要160店舗で販売するなど、さまざまなチャネルで展開し、およそ1,500万円分の流通を創出しました。周囲でつくられている品種に比べて差別化が見込めるため、買い取り価格アップにつながり、生産者の収入向上にもつながります。今後は、ご協力いただける生産者の方々を増やし、栽培面積と売上高を拡大していく方針です。

地域の遊休資産を活用した滞在拠点づくり

良品計画は、2017年に生徒数減少のために閉校した旧老川小学校を千葉県・大多喜町から賃借し、地域交流や協働の機会の創出などを目的として、さまざまなかたちで旧小学校のスペースの活用を模索してきました。そして、2024年10月に旧老川小学校を地域体験型宿泊施設としてリノベーションし、廃校跡地を活用した産業振興や地域体験の創出に取り組む「MUJI BASE OIKAWA」をオープンしました。また、鴨川市では2019年に築100余年の古民家をリノベーションした「MUJI BASE KAMOGAWA」をオープンしています。地域に根差したくらしの拠点を広げ、もう一つの「くらし」の場としてご利用いただける中長期滞在型施設として展開しています。



「MUJI BASE OIKAWA」多目的ホール



「MUJI BASE KAMOGAWA」キッチンスペース
MUJI BASE ▶ <https://www.muji.com/jp/ja/special-feature/mujibase/>

土着化活動の社会インパクト評価

無印良品の店舗は、商品の販売だけではなく、地域のコミュニティセンターとして、自治体や地元企業、非営利団体等と協力しながら、その地域の課題解決や活性化へ向けた活動に取り組んでいます。地域によって生活様式や、抱える社会課題は異なり、地域の皆様と課題や価値観を共有し、試行錯誤を重ねながら地域へのより良いインパクトの創出を目指しています。2024年8月期には、これらの土着化活動のうち2つの取り組み事例を取り上げ、社会へどのようなインパクトを生み出しているかを可視化するために、社会的投資収益率(Social Return on Investment:SROI)の手法を用いて、社会インパクト評価を実施しました^{※1}。2つの活動について評価した結果、それぞれの地域において経済便益だけではなく、社会的な便益が十分にあることから、活動の意義があることを確認できました^{※2}。

社会的投資収益率(SROI)とは

SROIは、社会的事業や活動への投資効果を評価する手法の一つで、生み出された社会へのインパクト(便益)を投入金額で割ることで求められます。一般的に企業の経済活動の評価には、利益額を投資額で割ることで求める投資収益率(Return on Investment:ROI)が用いられますが、SROIでは経済面だけではなく、社会や環境への影響を貨幣価値換算し、経済的な利益額と合算することで、社会インパクト(便益)を測ります。なお、SROI＝1.0以上で、投資効果があると評価されます。

社会的投資収益率(SROI)＝社会へのインパクト(便益)÷投資費用

本評価の実施にあたり、東京大学大学院経済学研究科 教授 松島斉氏、東北大学大学院経済学研究科 講師 矢ヶ崎将之氏にご意見をいただきました。なお、松島氏、矢ヶ崎氏は、「社会的共通資本寄付講座^{※3}」のメンバーでもあります。また、SROI評価結果については、北九州市立大学環境技術研究所 教授 松本亨氏にレビューをしていただきました。

※1 短期間のアンケート結果に基づき、試験的に評価した結果です。 ※2 貨幣価値換算による評価手法には限界があり、すべての社会便益を十分に評価しきれていない可能性があります。
※3 「社会的共通資本寄付講座」は2022年より、良品計画の寄付により東京大学大学院経済学研究科内に設置されました。詳細 ▶ <https://www.scc.e.u-tokyo.ac.jp>

「無印良品 直江津」の移動販売バスの取り組み

「無印良品 直江津」では、2020年8月から中山間地などへの移動販売バスを運行しています。店舗までは足を運びづらい地域の方や高齢者など、お一人での買い物が困難な方々のもとに出向き、会話し、皆様が安心して暮らせるようお菓子やレトルト食品、化粧品などの生活にまつわる約300種類の品々をお届けしています。移動販売先は、自治体などと相談して決定し、「無印良品 直江津」が所在する上越市を中心に、合計18拠点に展開しています(2024年8月末時点)。



社会インパクト評価結果 SROI 2.5

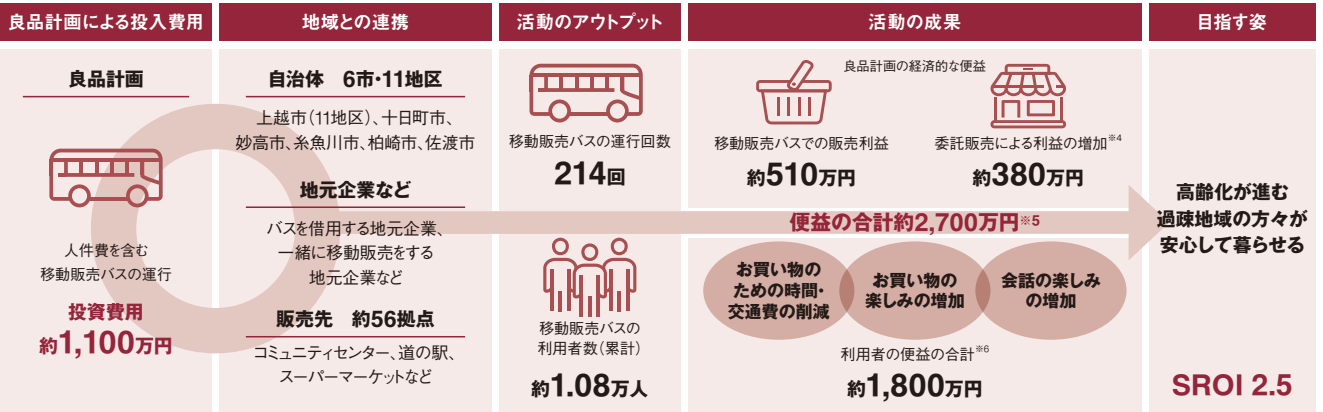
直江津での移動販売バスの運行開始から4年目となる2024年8月期における1年間の活動を評価対象としました。運行費用約1,100万円(投資費用)に対し、活動の成果の合計は約2,700万円(便益)であり、SROIは2.5でした。アンケート結果から、お客さまは無印良品の店舗や市街地に移動するための時間・交通費がかららずに近所でお買い物ができること、またお買い物をする場所が少ない地域においてお買い物の楽しみが増えることに喜びを感じる方が多く、この取り組みの利用者のメリットを金額にすると1人当たり年間約1,700円となりました。また、経済的な便益では、移動販売バスをきっかけに、自治体施設などで常設の委託販売先が増えたことで販売利益が前期よりも増加しました。お客さまからは、商品の品揃え拡充などのご要望をいただいており、今後も改善を進めています。

自治体のご担当者からのコメント

上越市 総合政策部 地域政策課 安塚区総合事務所 集落づくり推進員 藤田 美登利様

上越市は安塚区を含め、高齢化が進んでいます。自分一人でのお買い物が困難な高齢者にとって、自分自身で商品を手に取って選べることは大きな喜びです。移動販売バスは、お買い物を楽しい機会になっています。

移動販売バスのインパクトマップ (2024年8月期)



※4 移動販売バスの運行がきっかけで、2023年8月期と比較して増大した委託販売先の利益 ※5 移動販売バスの運行時に排気ガスが排出されるため、環境への負の影響として便益から差し引いています。
※6 移動販売バスの利用者へのアンケート(2024年9～10月実施、回答者数207名)での回答から得られた、移動販売バスを利用することのメリットおよびそれに対する支払い意思額を参考にしています。
ここに記載している利用メリットは、アンケート回答においてご意見の多かった回答(選択式および自由記述)の一部です。

「無印良品 ヨシヅヤ可児」の図書館併設の取り組み

2023年11月に岐阜県にオープンした「無印良品 ヨシヅヤ可児」では、包括連携協定を締結した可児市と子育てや次世代育成支援、市の自然・歴史・文化資源の継承や魅力づくりに寄与するような店舗を目指しています。その取り組みの一環で、店舗内に可児市立図書館の分館「カニミライブ図書館」を併設し、市民の皆様のくらしを支えるさまざまな取り組みを行っています。今回、以下の取り組みを対象に評価を実施しました^{※7}。

カニミライブ図書館

市民の方々により気軽に本に触れ、興味を持つきっかけになって欲しいという思いから、店舗内に可児市立図書館の分館「カニミライブ図書館」を併設するアイデアが生まれました。市民の皆様のご意見をもとに、こども向けや親子で楽しめる本を重点的に選書したほか、親子で会話しながら本を楽しめる空間にしました。また、普段は手に取らないような本と出会うように、店舗と一体化した空間デザインと書架の配置、並べ方等の工夫をしています。良品計画の空間設計部が設計し、可児市が年中無休で運営を行っています。一方で、30年以上にわたり市民に親しまれてきた可児市の移動式図書館「ひまわり号」は、老朽化のため2023年9月にその役目を終えました。現在、「ひまわり号」は地域活性化のシンボルとして新たな役割を担い、ヨシヅヤ可児のセンターコートに展示されています。土日のオープン日には、車内の本を利用することができます。



Open MUJI

店舗内のイベントスペース「Open MUJI」では、地域活性化を目的としたさまざまなイベントが開催されています。参加者が新しい知識や発想を得たり、人と人の出会いにより活動の広がりが生まれることを目指しています。現在、可児市、市民団体や大学などにより、健康や子育てなど暮らしに役立つ情報発信や、音楽や工芸などの体験ワークショップが実施されています。

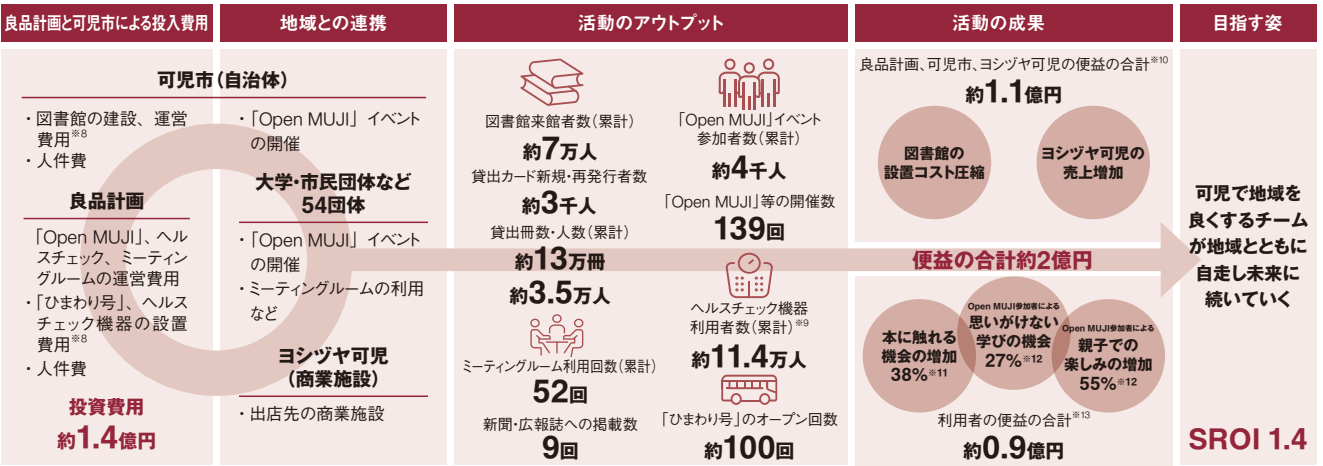
ヘルスチェック

店舗内のヘルスチェックコーナーでは、血圧やストレスなどを計測する約10種類のヘルスチェック機器を設置しており、どなたでも無料でご利用いただけます。

社会インパクト評価結果 SROI 1.4

カニミライブ図書館のオープンから1年間の活動を対象に評価しました。カニミライブの取り組みへの投資費用約1.4億円(投資費用)に対し、活動の成果の合計は約2億円(便益)であり、SROIは1.4でした。アンケートの結果、87%のお客さまは無印良品でのお買い物を目的に来店されていますが、60%以上の回答者がお立ち寄りの際には本を借りたり、本を手にとっています。また、38%の方がカニミライブ図書館ができたことで本を読む機会、触れる機会が増えたと回答しており、その理由として「買い物のついでに立ち寄りやすいから」が46%と最も多く、次いで「今まで出会ったことのない本があるから」が40%でした。「Open MUJI」などでのイベント参加者(アンケート回答者の13%)のうち55%の方が「こどもと一緒に楽しめた」と回答しました。また、良品計画と可児市の協力によりカニミライブ図書館を設置したことで、一般的図書館の建設費用よりもコストが抑えられているほか、入居しているヨシヅヤ可児の売上増加につながっています。今後の改善点として、本の種類を増やしてほしい、イベントを増やしてほしいなどのご意見をいただいています。

「無印良品 ヨシヅヤ可児」とカニミライブ図書館の取り組みのインパクトマップ (2023年11月-2024年10月)



※7 評価対象は、カニミライブ図書館および無印良品のイベントなどの土着化活動のみであり、無印良品の商品販売や一般社団法人カニミライブの地域商社活動などは評価の対象外です。
※8 投資費用のうち、設備建設費・機材費は減価償却年数(それぞれ50年、8年)で除した金額を1年間分の費用として計上しています。
※9 ヘルスチェック機器は、2024年1月から利用開始したため、同年1～8月の実績をもとに12ヵ月分を推計しました。
※10 一般的図書館の建設費用と比較して圧縮された金額、ヨシヅヤ可児の営業利益増加額、および新聞・広報誌に掲載されたことによる宣伝効果の合計。
※11 カニミライブの利用者へのアンケート(2024年11月実施)において、「カニミライブ図書館」/「無印良品 ヨシヅヤ可児」へ2回以上訪問したことがある方の回答を参考にしています。
※12 上記アンケートにおいて「カニミライブ図書館」/「無印良品 ヨシヅヤ可児」へ2回以上訪問したことがあり、さらに「Open MUJI」に参加したことがある方の回答を参考にしています。
※13 上記アンケート結果から得られた、「カニミライブ図書館」を利用することのメリットおよびそれに対する支払い意思額を参考にしています。ここに記載している利用メリットは、アンケート回答においてご意見の多かった回答(選択式および自由記述)の一部です。

重要課題3. 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

公益人本主義経営を担う人財と組織

良品計画は、「社会や人の役に立つ」という根本方針のもと、従業員一人ひとりがオーナーシップを持ち事業活動の主役となり、自律的・自発的に行動し、その活動が公益に寄与することで「感じ良い暮らしと社会」が実現される、「公益人本主義経営」を目指しています。「公益人本主義経営」の実践を担う人財こそが、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が経営戦略の根幹だと考えています。

課題認識

日本においては、2024年時点で約7,300万人の生産年齢人口(15～64歳)が、2030年までに約7,000万人まで減少すると予測されています[※]。その影響から、採用の難易度は年々高まることが予想され、働く環境が悪い職場や魅力のない企業は、採用マーケットから淘汰されていくと考えられます。このような課題認識に基づき、当社は「多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現」を重要課題の一つに掲げています。採用、育成、制度や組織風土など、それぞれの側面から、多様な従業員が安心して仕事に専念でき、会社の方向性と自分自身のやりたいことを重ねながら楽しんで仕事ができる環境をつくり、結果、自律的・自発的に活躍する従業員が増え、エンゲージメントが高まることを目指します。

※ 出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」

良品計画を支える人財とは

良品計画は、従業員一人ひとりが生活者としての視点に立ち、商いを通じて「社会や人の役に立つ」という理念への共感や、自らの夢の実現に対する情熱と志を持ちながら、地域や店舗で主体的に考え、自律的・自発的に行動する集合体であることを大切にしています。そして、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、「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、新たな価値を創出していきます。

良品計画が求める人財像

1. 「社会や人の役に立ちたい」という情熱と志： 「おかげさま・お互いさま」、自分は人に支えられているという自覚と感謝の気持ち、謙虚さ、人への思いやり、良心、誠実さ。その結果として自然と生まれる、「社会や人の役に立ちたい」「社会課題を解決したい」という情熱や志。	5. クリエイティビティ、構想力： 物事を見つめ、ありたい姿とのギャップに気づいたり、おもしろいものを発見したりする力。気づきや発見を組み合わせ、アイデアを生み出し、形にするクリエイティビティ。目前の課題や矛盾を解決し、継続的価値を創出する事業モデルや仕組みをデザインできる構想力。
2. 共感力、当事者意識： 自分の周りの人やお客さま、地域住民など、さまざまな価値観を有する生活者にリスペクトを持って向き合い、その方々の日々の生活やくらし、そこで感じていることを想像する。それを他人事ではなく自分事として捉えられる共感力(エンパシー)と当事者意識(オーナーシップ)。	6. チーム力、共創力： 価値観や課題意識を共有しながら社内外のさまざまな人々と協力関係を構築し、一人では決してできない大きなことを実現するチーム力や新しいものを生み出す共創力。
3. 商売人意識： 目の前のお客さまや地域の方々に喜んでもらい、役に立つことで、売上・利益を上げることは良いことであると信じ、継続的な改善や新しい価値を生み出そうとたゆまぬ努力を続ける姿勢。	7. 行動力、徹底力： 自らやチームで考えたことを実行する行動力。成果が出るまで粘り強く改善を続けながらやり抜く徹底力。
4. 探究心、知的好奇心： 最良の生活者の視点で、未来の望ましいくらしやありたい社会の姿を思い描き、模索し続ける探究心。そのヒントになるような情報を、新聞や書物を読んだり、アートを見たり、まち歩きをしたり、社外の方々とつながったりしながら積極的に収集し、考え続ける姿勢、知的好奇心。	8. チャレンジ精神、前向きさ： 未知の挑戦や困難にぶつかっても、自分を信じて物怖じせずに取り組むチャレンジ精神。何事にも楽しんで取り組もうとする前向きな姿勢。

採用の強化

良品計画では、企業理念と使命に深く共感しその実現に貢献できる人財を広く求めて、積極的な新卒採用と地域社員採用、プロフェッショナル採用、店舗内部登用を進めています。新卒、第二新卒および地域社員の採用においては、年間560名採用達成に向け、全国各地におけるインターンシップおよび説明選考会の開催や、無印良品の学生アルバイトへの働きかけを通し、採用候補者の母集団の拡大に注力したうえで、オンライン選考を軸とした迅速な採用フローを確立しています。2025年4月の新卒入社者は、前期から大幅に増加し約480名を予定しています。また、プロフェッショナル採用においては、グローバルにビジネスの成長を牽引できるよう、商品開発やサプライチェーンマネジメント、店舗開発、CRM/ECなど幅広く、それぞれの専門分野における経験・知識を有する優秀な人財を迎え入れることに積極的に取り組んでいます。

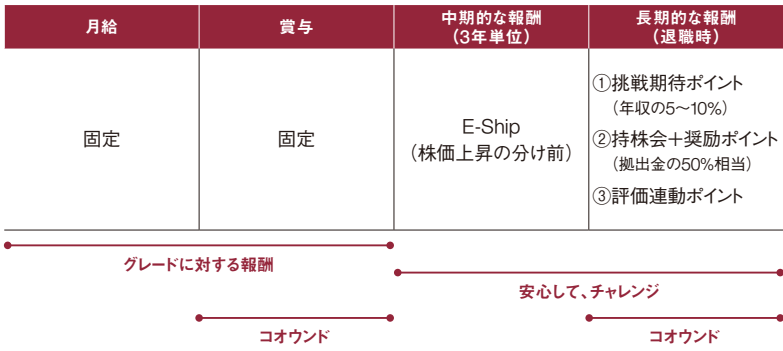
店舗スタッフの充足に向けては、店舗単位での必要人員数を特定したうえで、充足状況を定期的にモニタリングしています。地域ごとの特性に対応した時給の向上や、高校生・シニア・外国籍人財・スポットワーク・派遣就労など多様なバックグラウンドに対応できる柔軟な採用スキームの確立と活用を通し、採用を強化しています。

コオウンド経営の仕組み

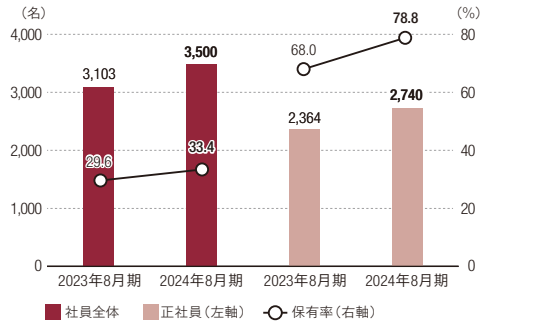
公益人本主義経営を実現していくためには、従業員の経営参画意識＝オーナーシップの醸成、そして従業員が安心して中長期的なチャレンジができる環境づくりが重要であるとの考えのもと、従業員持株会制度を導入しています。従業員自身が良品計画の株主＝オーナーとなることで、事業活動の結果向上した企業価値が従業員一人ひとりに還元され、好循環が生まれることを目指します。退職時に給付される長期型の「株式給付信託(ESOP)」と、株価に応じた3年間単位での分配金が支給される中期型の「信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship)」の2つのインセンティブがあり、いずれもパートナー社員を含む社員が対象です。ESOPにおいては、拠出金の50%相当が従業員向けの持株会奨励ポイントとして給付されます。また、持株会の加入によらず、従業員の高いレベルでの挑戦に対し、退職時に自社株に変換されるESOPポイントが給付される「挑戦期待ポイント」制度もあります。誰もが挑戦することを楽しみ、積極的な行動が賞賛される組織を目指すと同時に、挑戦を通して従業員自身がより多くの人と関わり強い信頼関係を構築していくことを目的としています。立候補および上司推薦に基づき、個人またはチームで半期ごとにチャレンジする内容を全社に宣言したうえで取り組み、進捗の確認とともにポイントが付与される仕組みです。

2024年6月からは、一定の評価結果以上の正社員を対象に、評価結果に連動したESOPポイントの付与も開始しました。社員の成長と成果を一般的なスピードよりも早期に報酬に反映できる明瞭なグレード制度の運用や年収の完全固定化など、中長期での取り組みを支援する仕組みを導入し、従業員が安心してチャレンジでき、会社の成長を分かち合うコオウンド経営を実現できる報酬体系を構築しています。また、現在は日本事業のみで展開していますが、今後は中国大陸事業、台湾事業、香港事業、シンガポール事業を皮切りにグローバル持株会をスタートし、その後、他地域にも拡大していく予定です。

良品計画の報酬体系



社員の信託株保有率



※ 範囲：株式会社良品計画

インナーコミュニケーションの強化

コオウンド経営を進めるためには、従業員が経営に参加し、会社への提言などを行いながら、経営者と一体になっていくことが重要です。そのため、経営情報を積極的に発信し、経営陣と従業員、また従業員同士のコミュニケーションの機会を増やしています。2024年8月期からは、全国の店舗スタッフと執行役員の対話の場として、「スタッフミーティング」の開催を強化しています。

会議名	開催頻度	主な参加者	内容
GOOD MEETING	年2回	全グループ社員	経営陣からのメッセージ、グループ全体の半期の取り組みの紹介、商品や社員の表彰、好事例紹介
MUJIダイアログ	月1回	全社員	経営陣からのメッセージと質疑応答
店長会議	月1回	販売部所属社員(店長以上)	営業戦略についての討議、および情報共有
社員ミーティング	月1回	本部所属社員	各部門・担当者による業務・取り組みの紹介
スタッフミーティング	年2回	店舗スタッフ	執行役員からの会社の方向性や理念の共有と意見交換・質疑応答

重要課題3. 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

自律的に学習し成長する組織へ

各国・地域に事業を展開する良品計画は、自律性を重視した分散型の組織を目指しています。国内外における店舗出店を支える人財を採用し、経営者教育を通じて「個店経営」を実現していく。自ら「成長」や「学習」を期待する従業員に伝え、各組織が自律的に成長できる環境を整えることで、各国・地域を熟知した強い人財が各国・地域の成長をリードする。そして、将来の経営人財や本部・海外人財も育成し、その結果、早期に重要ポジションへの抜擢・登用を積極的に行うことで、活気のある組織を目指します。

自律的な成長を促す育成プログラムの充実

キャリアを通じて学び、成長したいという従業員のニーズに伝え、自律的な成長をサポートするための教育研修体系の整備と機会の充実に取り組んでいます。

個店経営を推進する店長育成

「感じ良い暮らしと社会」の実現のためには、一つひとつの店舗の「個店経営」を推進する店長の育成が非常に重要です。店長として活躍する人財の育成に向けて、2年間で店長に必要なマインドとスキルを、研修と店舗でのOJTで醸成する「店長育成プログラム」を実施しており、2024年8月時点で約650名が参加しています。また、個店経営を行うための商売人としてのスキルを伸ばす選択式研修や、eラーニングの強化も進めています。店舗スタッフの育成については、育成者への支援として、店舗でのOJTをサポートする教育ツール(スキル管理表、教育動画)の開発や育成マインドの醸成を行っています。

リーダー人財の育成

良品計画の目指す企業文化・組織風土・仕事の仕方を議論する「リーダー人財育成セッション」の取り組みを推進しており、2024年8月末時点で延べ291名が参加しました。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研修です。また、20代で複数部門の経験を積み、30代前半で経営者になっていくためのタレントパイプライン(育成計画)の整理・構築も進めています。

QC(Quality Control)／IE(Industrial Engineering)研修

良品計画では業務改善・問題解決を推進する基礎スキルとして、QC／IE^{※1}の考え方を重視しています。従業員が主体的に、店舗・自部署の業務やサービスの課題に対し改善活動を推進していけるよう、QC／IEのスキル・知識を実践的に学ぶ研修を実施しています。職制にかかわらず誰もが参加でき、2024年8月期には計39名が参加しました。QC／IEの考え方を全社に浸透させていくことで、従業員一人ひとりが自らの業務を見直し改善していく、自律・自発の企業文化を育みます。

※1 商品・サービスの品質向上のために、問題を見つけ解決するための普遍的な考え方、およびムダを明らかにし排除することで、価値を最大限に得るための方法論

ビジネススキル向上の支援

本部従業員およびマネージャー向けの研修として、ビジネススキルを向上するための研修を拡充しています。研修テーマは、経営戦略、事業開発、マーケティング、コミュニケーション、組織マネジメント、データ分析などがあり、グレードに合わせて参加できるよう基礎編と実践編を設けています。いずれも外部講師を招き、専門的なスキル・知識のインプットと、ワークショップを通じたアウトプットを組み合わせた研修です。2024年8月期には505名が参加しました。

海外研修

良品計画がグローバル企業として成長していくために、2024年8月期からは海外研修の実施を強化しています。海外事業部の現地視察、マーケットについてのレクチャー、現地の課題解決につながる施策などを実施します。将来的に海外事業に関わる業務を志向する従業員が、現地の商売を体感すると同時に、現状の課題や今後のテーマに対して、現地に入り込みながら取り組むことを目的としています。アルバイトを含む全従業員が応募でき、2024年8月期には8ヵ国・地域にて2回開催し、96名が参加しました。

公募型の活動

自律・自発の組織風土を目指す中で、有志の従業員による公募型の取り組みも活発に行われています。2023年7月より、サステナビリティの実現に高い関心を持つ有志が集まりスタートした「Team ESG」は約400名^{※2}が参画しています。ESG経営における重要なテーマや社内好事例に関する勉強会・イベントを開催しています。また、2024年4月には「Team 地域活性」もスタートし、約460名[※]が参画しています。外部講師も招き、参加者が互いに学び合いながら、地域課題解決の知見を高め実践につなげています。

※2 2024年12月末時点

主体的なキャリア形成の仕組み

キャリアのオーナーは自分自身であるとの考え方に基づき、従業員の主体的なキャリア形成につながる環境として、さまざまな制度や研修体系を整備しています。

キャリアデザインワークショップ

社員の主体的なキャリア形成意識を醸成し、そのサポートをすることを目的として、「キャリアデザインワークショップ」を実施しています。社会人歴や仕事の経験値によって、将来のキャリアへの考え方、ライフイベントとの両立などの悩みは大きく異なることから、複数種類のワークショップを用意し、自己理解やキャリアビジョンをより明確にできるようサポートしています。さらに、長期的なキャリア形成やステップアップに対し不安を抱える若手女性社員を対象に、「キャリアを考えるワークショップ」を継続的に開催しています。キャリアイメージを膨らますだけでなく、実際の課題や潜在的なバイアスにも着目することで、より現実味のある内容とし行動変容のきっかけとなることを目指しています。

社内公募

良品計画では、半年ごとに社内公募を実施し、社員の主体的なキャリア形成の機会を提供しています。海外事業を含むすべての部門が公募の対象であり、社員は自らの意欲やスキルをもとに新しい業務にチャレンジすることができます。同時に、部門ごとのミッションや業務内容、必要なスキルをわかりやすく掲載したサイトの開設や、部門紹介企画を定期的に開催することで、社員がキャリア形成をイメージしやすい環境づくりにも取り組んでいます。

キャリア宣言・キャリア面談

社員が自身のキャリアプランについて定期的に考え、上司にも共有・相談できる機会として、半年ごとに「キャリア宣言」とそれに基づく上司との「キャリア面談」を行う仕組みを構築しています。「キャリア宣言」の中には、働くうえでのモチベーションや、やりがいの源泉、重視したいワークスタイル、そして良品計画での仕事を通じて実現したいことについての設問があり、社員一人ひとりが自身のキャリアを主体的に描き、良品計画で何を実現したいのかを考え挑戦する組織風土につながることを目指しています。2024年11月のキャリア宣言において、「良品計画での仕事を通して実現したいことがある」と回答した社員の割合は79.2%でした。

教育体系図

店舗		店舗経営に必要な業務スキルを学ぶ	無印良品として大切な考え方を学ぶ				人との関わりの中で必要なスキルを学ぶ	仕事に必要なスキルを学ぶ		本部		
店長	エリア／ブロックマネージャー	ビジネススキル研修	「Team ESG」／「Team 地域活性」	QC／E研修	リーダー人財育成セッション	海外研修	中途社員向け店舗研修	キャリアデザインワークショップ	目標設定・評価研修	マネジメントワークショップ	部長	課長
		新任マネージャー研修										
	販売・在庫計画 人員・人時計画 部下育成 コーチング	Tableau活用研修／個人情報保護研修／ハラスメント防止研修						ビジネススキル研修（eラーニング） ・経営戦略／事業開発／マーケティング ・コミュニケーション／組織マネジメント／リーダーシップ ・キャリア／志／自己啓発 ・データ分析／IT／AI／会計／財務	本部社員			
新任店長研修												
店長候補者		店長育成プログラム 企業理念・使命の理解 リーダーシップ 部下育成 個店計画										

対象者色分け

店舗

店舗+本部

本部

対象者色分け 店舗 店舗+本部 本部

海外研修(ベトナム)の様子



「ESG探求キャンプ」の様子(2024年11月)

重要課題3. 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

選ばれる企業へ

「選ばれる企業」「長く働きたい企業」を目指し、成長フェーズに備えた基盤の整備を行っています。当社で働くことが、従業員にとって健康で、生涯の安心を得られ、柔軟な働き方や長期雇用、ワークライフバランスの実現につながるよう、柔軟な発想で仕組みや制度を整備しています。また業務上の「ゆとり」が持てるような業務の改善と効率化、精神的な「ゆとり」が持てるようなチームワークや助け合いの組織風土の醸成を図ります。

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。

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」などを記載する冊子「無印良品の働きかた」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の説明・研修を入社時に実施しています。

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を迎えた状況であっても、安心して仕事を継続できるよう、多様な働き方を選択できる制度を導入しています。

育児休業・介護休暇制度、療養時短制度、ファミリーケア制度などがあり、性別を問わず、パートナー社員を含むすべての社員が利用できます。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は、2021年11月より対象者をパートナー社員にまで拡大し、2024年4月には適用可能期間を「小学4年生終了時」から「小学校終了時」までに再延長するなど、安心して働ける環境づくりに取り組んでいます。

また、2021年5月からは週休3日制のバランス型制度も導入し、育児や介護などの生活面や体調・健康面、自己研鑽や社会貢献など、社員一人ひとりの価値観や理想の働き方に寄り添った仕事と生活のバランスを提案しています。

2022年9月からは、本部所属社員を対象にコアタイムのないフレックスタイム制度を導入しています。リモートワークなども含め柔軟性の高い働き方を可能にすると同時に、メリハリのある働き方を通し、自己マネジメント能力や効率性・生産性の向上を図っています。

店舗における働き方の改善

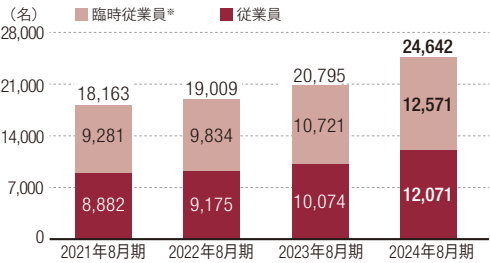
良品計画では、現在、19,614名の従業員が全国の店舗に勤務しています^{※1}。転居や祝日出勤、夜間業務などを伴う店舗勤務において、従業員が健康で柔軟な働き方をできるよう、制度整備を推進しています。

出店拡大に伴い転勤頻度が高まっていることを踏まえ、2024年2月からは、店舗勤務社員を対象に社宅家賃補助率を70％に引き上げました。また、本人の申請により転居を伴う異動が発生しない地域限定社員制度や、転勤一時免除制度を利用することもできます。2024年6月からは、収入の安定を目的に、パートナー社員においても月給制度を利用できるようになったほか、それまで正社員に限定されていた半日単位での有給休暇制度も利用できるようになりました。

また、店舗危機管理や精算業務などを担うパートナー社員を特別手当が支給される「Closer」に認定することで、店舗マネジメント業務の体制強化を進めています。業務負担を複数人で分担できるようにし、店舗勤務社員の長時間労働の削減、休暇取得の推進を図っています。

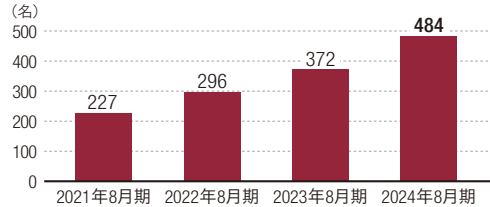
※1 範囲：株式会社良品計画

従業員数（良品計画グループ）



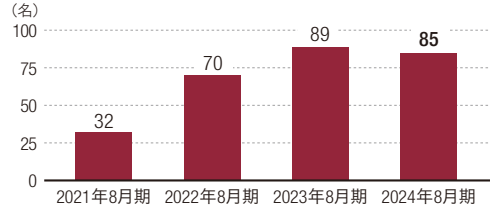
※ 1日8時間換算による年間の平均人員

チャイルドケア制度の平均取得者数



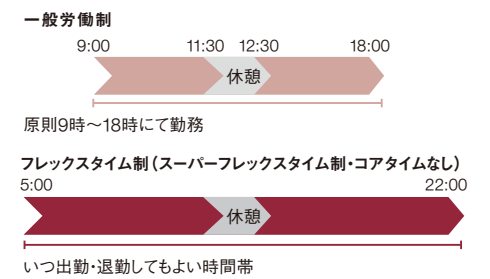
※ 範囲：株式会社良品計画（パートナー社員を含む）

バランス型制度利用者数

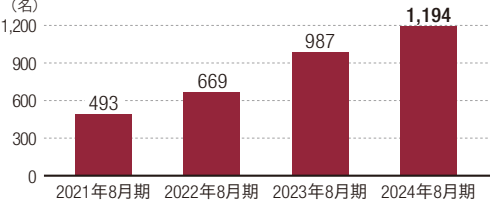


※ 2021年8月期はバランス型制度が開始された2021年5月～8月の4ヵ月間となっています。

勤務時間の考え方



地域限定社員数



ダイバーシティ&インクルージョン

良品計画は、性別・年齢・国籍などに関係なく、多様な人財が活躍し、ライフイベントと仕事を両立しながら、生き生きと働ける環境整備に取り組んでいます。2022年8月期より全社委員会として、ダイバーシティ委員会が発足しました。人事管掌役員を議長とし、所属する従業員の人数が最も多い営業部門や、経営企画部門をはじめとする関連部門の執行役員、部課長、そして選任された従業員から構成されており、半数以上が女性従業員です。人財、価値観、ライフスタイルの多様性を生かした組織づくり、風土づくりに向けた施策・制度の検討を進め、会社に提言し、変革を進めています。

女性活躍推進

緊急度・優先度の高いテーマとして「女性活躍推進」があります。その理由として、女性社員の離職率が男性社員よりも高く、結果として女性の管理職比率が低いことが挙げられます。従業員の6割弱が女性であるのに対し、課長級以上の女性管理職比率は29.8％にとどまっています。すべての社員が等しく活躍するためには、女性が安心して長く働き活躍できる会社を目指すことが急務と考え、育児、介護、疾病治療などとの両立や、さまざまなライフスタイルの変化を考慮した環境づくりに取り組んでいます。

2024年8月期には、安心して長く働く環境の実現に向けたアンケートを実施したうえで、女性社員座談会を開催しました。退職につながりうる要因について議論し、その結果から人事施策を組み立てています。

子育て支援制度の拡充

子育て支援制度として時短勤務のチャイルドケア制度に加え2024年5月から、突発的な業務により発生した延長保育料や、こどもの急な疾病による病児保育料など、通常を超えて発生した託児費用を会社で一部負担する託児費用補助制度を開始しました。対象者は小学6年生までのこどもを養育する社員とし、1子当たり年間24万円まで利用することができます。

また、性別を問わず、誰もが希望に沿った育児休業を取得できるよう、相談窓口の設置、出産・育児ガイドブックの更新、そして本人だけでなく上司を含めたサポートおよび啓発を行い、従業員がライフイベントを大切にしながら安心して働き続けられる職場環境づくりに取り組んでいます。

ハートフルプロジェクト

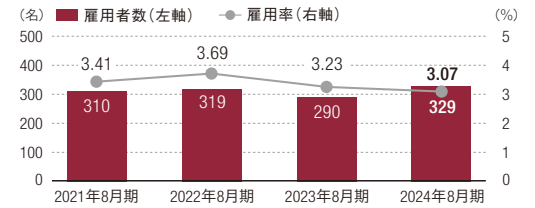
良品計画では2000年に障がい者雇用を開始、2009年にはハートフルプロジェクトが発足しました。「働く仲間の永続的な幸せ」「仲間を信じ助け合いともに育つ」「店舗での雇用拡大および雇用定着」を目的に、「ハートフルスタッフ」として障がい者雇用を進めています。ハートフルスタッフの能力を引き出せるよう、各個人の特性・個性に合った雇用管理や指導の工夫、また評価によるステップアップ制度を構築しています。2024年7月には、「ハートフル困りごと相談窓口」を設置し、ハートフルスタッフのサポート体制を強化しています。また、社内向けに発行している「MUJI HF NEWS」では、全国で勤務するハートフルスタッフにフォーカスし、一人ひとりが得意なことを生かしながら活躍する姿を届けています。また、ハートフルスタッフの採用に関する説明会も定期的に開催し、障がいに関する知識や事例、また採用・育成をサポートする具体的なツールや機関などの共有を通した、理解の醸成を図っています。

従業員の健康

従業員の健康を支える定期健康診断制度の見直しに取り組んでいます。2024年7月からは、人間ドックが全年齢で受診可能になったほか、要望の多かった胃X線検査をすべての健診メニューに加えました。また、40歳以上の女性社員においては、「骨粗しょう症検査」の受診も可能になりました。さらに、各健診メニューにおける会社負担額も大幅に増加し、窓口での立替精算は原則不要となりました。そのほか、予約から健診結果の確認まですべてオンライン上で完結するシステムも導入し、健康診断受診率の向上も目指します。

女性従業員に向けては生理休暇制度も導入しています。また、外部講師を招いたフェムケアに関する社内勉強会も上司および希望者に向けて開催することで理解を醸成し、休暇を取得しやすい組織風土づくりに取り組んでいます。

障がい者雇用者数・雇用率[※]



※ 範囲：株式会社良品計画

重要課題3. 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

グローバル人財の活躍

良品計画グループは、29の国・地域にて事業を展開し、世界中で24,642名（臨時従業員等12,571名を含む）の従業員が働いています^{※1}。多様な従業員一人ひとりが主役となり、活躍できる企業を目指し、グローバルでの人財開発の連携を進めています。

※1 2024年8月末時点における1日8時間換算による年間の平均人員

セグメント	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期	従業員	臨時従業員
日本事業	8,540	9,015	9,503	11,588	2,387	9,201
東アジア事業	6,574	6,568	7,267	8,198	5,998	2,200
東南アジア・オセアニア事業	1,182	1,343	1,657	2,406	1,979	427
欧米事業	911	1,015	1,103	937	506	431
その他	35	34	31	45	45	0
全社（共通）	921	1,034	1,234	1,468	1,156	312
合計	18,163	19,009	20,795	24,642	12,071	12,571

グローバル人財の開発・採用の強化

各海外事業においては、出店だけでなく、現地商品開発や各地域に合わせた企画の開発、ブランドマーケティングの推進、またグローバルでのものづくりを支えるサプライチェーンマネジメントなど、良品計画がグローバル企業として成長していくための重要なミッションを担っています。各地域における事業推進力の強化、そして現地のニーズを正しく把握しそれに応えていくことで地域の役に立つために、現地をよく知る経営層やマネージャー層の配属や、従業員の現地採用の強化を進めています。海外子会社の役員ポジションにおいて、外国籍役員が占める割合は、2024年8月末時点で33%となっています。

グループ全体での人事・人財開発チームの連携

各国・地域への出店の加速、事業規模の拡大に伴い、人財開発におけるグループ全体での連携はより重要となっています。各国・地域の人財開発・人事チームと密にコミュニケーションをとり、人事制度の現状を把握したうえで、日本事業で導入しているグレード制度や報酬制度、採用・育成・評価の仕組みなどの共有・アラインメントを図っています。特に店長育成や個店経営については、日本事業の取り組み事例をグローバルに共有する体制を構築しています。日本事業で経験を積んだマネージャー層を各国・地域に配属し、店舗オペレーションや売場開発、お客さま対応やスタッフ育成などのノウハウを広めることを強化し、2024年8月期は、38名を派遣しました。さらに、業務改善スキルだけでなく、自律性・自発性の考え方も同時に広げていくことで、海外事業においても「個店経営」を推進する組織風土が育つよう、働きかけを行っています。また、グローバルHRポリシーを制定し、各国・地域の経営者と共有することで、良品計画グループとしての人財に関する考え方についての共通認識の形成に取り組んでいます。海外各国・地域のマネジメントポジションの現地化に向けては、現地化していくポジションの特定と、採用・育成を進めています。そして、グローバルでコオウンド経営を実践することを目指し、従業員持株制度の導入を段階的に進めています。

社員へのインタビュー

アパレル企業でマーチャンダイザーとしての経験を積み、2022年にMUJI Koreaに入社しました。当時、良品計画グループは、海外事業での現地商品開発、また生産の内製化に大きく舵を切るタイミングであり、商品の企画開発から製造、品質管理、発注、流通に至るまでのマーチャンダイジング全体を担える人財が求められていました。私自身、前職での経験を生かすと同時に、生活全体をデザインできる事業領域の広さに挑戦したいという思いがありました。また「これがいい」ではなく「これでいい」という無印良品の思想に強く惹かれたことも入社理由の一つです。現在は商品本部本部長としてもものづくり全体を統括していますが、常に大切にしているのは、「10年後、20年後の未来でも、必要とされているか」という視点です。今日の当たり前が、未来には大きく変わっている可能性があります。答えのない未来を想像し、これからの無印良品はどうあるべきなのかを考える。この視点を共有すべく、MUJI Koreaの毎月の商品本部会議では数値確認の後に、無印良品のコンセプトや思想について議論する時間を設け、韓国の文化や生活様式に本当に役に立ち、長く愛される商品の開発を目指しています。



浴室のドアに引っかからない EVAバスルームシューズ



韓国事業 商品本部 本部長
カン ミョンボ

MUJI Koreaで開発した「浴室のドアに引っかからない EVAバスルームシューズ」の企画が「GOOD MEETING^{※2}」で表彰されたときは、非常にやりがいを感じました。国内の事業者と協働しながら開発し、韓国で暮らす人々のニーズを捉え、細かい不便を解決することで好評をいただいた商品です。これからも、韓国でも無印良品の思想や理念の発信、社会課題に対し貢献できることを模索し取り組みたいです。それらの積み重ねが無印良品のファンを増やし、真に韓国社会に根づくことにつながると考えています。グローバル企業としての良品計画グループの発展の一翼を担うことができたいと思います。

※2 年2回、海外を含めた全グループ社員が集結する全体会議

従業員エンゲージメントの向上

海外事業を含む良品計画グループのすべての従業員を対象に、「カルチャー&エンゲージメントサーベイ」を実施しています。従業員一人ひとりが「企業理念」「仕事の進め方」「カルチャー（組織風土）」「人間関係」「働きがい」などについて、どのように認識しているか現状を把握し、より良い職場環境づくりに向けた改善サイクルを回すことを目的としています。良品計画独自のエンゲージメント調査であり、「社会課題解決、インパクト創出」「自律性・自発性」「挑戦風土」などのインデックスごとに設問を設定し、良品計画という組織や風土に対するエンゲージメントを測っています。

調査概要

対象 海外事業を含む良品計画グループのすべての従業員^{※3}
内容 27のインデックスのもと、46のオリジナル設問、6つの一般設問の合計52問で構成される、良品計画グループ独自の調査^{※4}
実施期間 2024年7月～8月（前回2022年11月～12月）
回答率 96%（前回82%）

※3 世界12の国・地域で実施し、派遣従業員を除きます。

※4 サーベイの実施および回答の集計は第三者機関に委託しています。

前回の調査からの結果の変化

良品計画では、「企業理念に共感している」「社会に役立つ仕事ができている」「会社に愛着を感じる」の3つの指標を「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指す当社の原動力として注視しています。いずれの指標も、あらかじめ設定された関連設問の回答結果より算出しています。2022年の調査より、これらの指標および回答率において結果の向上が見られました。

項目		2022年11月～12月	2024年7月～8月
指標	企業理念に共感している	76%	78%
	社会に役立つ仕事ができている	78%	83%
	会社に愛着を感じる	64%	72%
回答率		82%	96%

調査結果に基づく改善

調査結果をもとに、組織や役職単位で協議を重ねることで、課題の分析・特定・改善を図っています。2022年の調査結果からは、会社の目指す方向性の社員への共有、強い信頼関係で結ばれたチームづくり、人員不足や業務過多による店舗負荷の大きさ、安心して働ける環境や制度の整備などに対する課題が浮かび上がりました。特定された課題に対し、経営層と従業員および従業員同士のコミュニケーション機会の増加、店舗オペレーションおよびITインフラの改善、報酬システム的大幅な見直しをはじめとする改善施策を進めてきました。また、各店舗単位でも店長が課題に取り組み、チームメンバーに直接働きかけたことで、2024年の調査結果の改善につながっています。今後も、一人ひとりの従業員にとってより良い職場環境となることを目指し、調査を活用しながら、継続的な改善に取り組んでいきます。



重要課題4. 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

ステークホルダーエンゲージメント

良品計画は、オーナーシップを持った従業員を事業活動の主役に据え、地域に根差した個店の活動、個々の従業員やお客さま、地域・社会の皆様、お取引先などとの活動が公益に寄与する「公益人本主義」の実践を経営方針に掲げています。ステークホルダーの皆様との建設的な対話を重ねながら、ご意見やご要望を企業活動に反映することで、社会への良いインパクトを共創することを目指します。そして、活動の結果として高い収益構造をつくり、正しく納税し、ステークホルダーの皆様への適切な還元を行いながら、公益に寄与する企業として社会的責任を果たしていきます。

ステークホルダーエンゲージメント▶
<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/muji-sustainability/stakeholder-engagement/>

お客さま

店舗でのお客さまとの日々のコミュニケーションを大切に、お客さま視点ですべてのものごとを考え、お客さまとの商品やサービスの共創に取り組んでいます。

IDEA PARK

お客さまの声を商品開発や改善に生かすための取り組みとして、2009年に「ご意見箱」として始めました。お客さまから集まったご意見やご要望から新しい商品を開発したり、既存の商品を改良してきました。例えば、「ジュート 野菜保存袋」は「IDEA PARK」を通じてお客さまからの声を反映して開発された商品です。誰でも無印良品のもののづくりに自由に参画し、寄せられた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ています。

オンラインコミュニケーション

無印良品のアプリ「MUJI passport」やInstagramなどのSNSを通じて、各店舗からリアルタイムにさまざまな情報発信を行い、お客さまとのコミュニケーションを行っています。

お客様相談室

「お客様相談室」では、店舗、電話、電子メール、お手紙などを通じて日々お客さまから届くさまざまなご意見やご要望に対応しています。いただいたご質問、お問い合わせは、専用のデータベースに内容をすべて登録し、社内の関連部門で迅速に共有しています。

カスタマーハラスメントに対する基本方針

良品計画は、「良品計画グループコンプライアンス行動指針」に基づき、お客さまの立場に立った商品とサービスの提供を心がけています。一方で、カスタマーハラスメントに対しては、従業員の人権および働く環境を害するものとして、毅然と行動し、組織的に対応します。

詳細▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/co-worker/customer-harassment/>

お取引先

良品計画は、「良品計画グループコンプライアンス行動指針」、「良品計画 人権方針」、および「良品計画グループ 環境方針」に基づき、お取引先からのご支援・ご協力のもとに、社会的責任を果たしていきたいと考えています。

生産パートナーとの対話

良品計画は、生産パートナーの皆様との強固な連携関係を構築することで、生産現場の立場に立ったものづくりを目指しています。

持続的に成長するパートナーシップを築いていくために、経営層や従業員が国内外の産地や工場に実際に足を運んでいます。生産量や工場のラインの運用状況など、製造・生産工程に入り込み、現地の経営者や生産者、技術者との対話を継続的にを行っています。

また、生産パートナーの皆様には、「生産パートナー行動規範」の遵守をお願いしています。この行動規範の各項目について理解を深めていただくことを目的に、「生産パートナー行動規範」およびそれに基づく第三者機関による訪問監査に関する、お取引先説明会を定期的に実施しています。また、良品計画のESG経営や商品開発方針、品質管理の考え方などについても定期的に説明会を開催し、お取引先との対話を行っています。

生産パートナー行動規範▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/code-of-conduct/>



「IDEA PARK」▶<https://idea.muji.net/>



生産パートナーとの対話の様子

お取引先さまホットライン

良品計画は、お取引先からの通報窓口として、「お取引先さまホットライン」を設置しています。「お取引先さまホットライン」は、良品計画とお取引のある日本国内のサプライヤー（工場を含む）を対象としています。

お取引先さまホットライン▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/humanrights/hotline/>

株主・投資家

良品計画は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、国内外の株主および投資家との建設的な対話を促進するため、さまざまなIR活動を積極的に行っています。株主および投資家との対話を通じて得られた意見を経営陣や取締役会にフィードバックすることで、当社の経営に生かしています。

株主総会における株主との対話

より多くの株主の皆様に参加いただくため、株主総会を祝日開催とし、株主総会後に「株主ミーティング」を催すなど、株主の皆様とのダイレクトなコミュニケーションを深めています。2023年は約950名、2024年は約1,100名の株主の方に参加いただきました*。

※ 会場参加者とライブ配信参加者の合計

個人株主・投資家との対話

株主の皆様との中長期的な関係づくりをより強化していくため、株主優待制度を拡充し、2024年8月末日を基準とする株主優待制度から、お買い物の割引率を従来の5%から7%に引き上げました。株主優待以外にも、「株主ミーティング」をはじめとするさまざまなイベントを通じて、株主の皆様との関係性を深め、その様子はWEBサイトに動画を掲載するなど、個人株主向けの情報開示の強化にも努めています。これらの取り組みにより、長期保有者の割合はこれまでの5%（2022年8月末）から21%（2024年8月末）に高まりました。

〈2024年8月期実績〉

- 店舗での「株主・ファンミーティング」：14回 延べ400名以上参加
良品計画が目指す方向性、店舗での取り組みを株主の皆様にご紹介し、事業活動への理解をより深めていただくとともに、店舗運営や品揃えなどについて皆様からのご質問やご意見を経営に生かしていくため、全国の店舗で「株主・ファンミーティング」を開催しています。

アナリスト・機関投資家との対話

良品計画では、決算説明会に社長およびIR管掌役員が参加しているほか、アナリストおよび機関投資家向けのスモールミーティングを定期的に開催しています。そのほか、IR管掌役員およびIR担当者がESG取材を含めIR面談ならびに議決権行使担当者との面談を実施し、対話を通じて得られた投資家の声を経営陣に定期的に報告しています。また、社外取締役と国内外の株主・機関投資家とのスモールミーティングを実施し、当日の質疑応答内容をWEBサイトに公開しています。さらに、非財務情報の質向上のため、商品展示会、店舗見学会などを通じ、当社事業に対する理解促進に努めています。

〈2024年8月期実績〉

- IR個別面談：約400件
- 社外取締役と機関投資家との対話
機関投資家8社と社外取締役とのスモールミーティングを開催しました。取締役会の様子、中期経営計画の進捗や課題などについて活発な議論が行われました。
- 議決権行使担当者との対話：11社
- 商品展示会：2回
- 店舗見学会：7回

IRメール配信サービス

IRメール配信サービスにご登録いただいた皆様には、「株主ミーティング」をはじめとする株主様限定のイベント情報や最新ニュースなどのIR情報をメールでお届けします。



第46期定時株主総会の様子



店舗で開催された「株主・ファンミーティング」の様子



社外取締役と機関投資家との対話

重要課題4. 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

行政

全国の各地方自治体と34の連携協定を締結

良品計画は、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指し、各行政や地域住民が主役となって、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、そこに無印良品が巻き込まれるかたちで地域を活性化していくためのさまざまな取り組みを推進しています。

2024年8月期は、北海道札幌市と「さっぽろまちづくりパートナー協定」を締結し、その取り組みの一つとして「札幌国際芸術祭2024」のイニシアティブ・パートナーとして参画しました。さらに、佐賀県唐津市と大分県日田市と「地域防災に関する連携協定」を結び、各市で災害が発生した際には、各店舗に設置している防災設備(かまどベンチ、マンホールトイレ、電子通信機器用充電ステーション)を提供します。

木材利用拡大に関する建築物木材利用促進協定

良品計画は、2023年5月に、農林水産省と「木材利用拡大に関する建築物木材利用促進協定」を締結しています。本協定は「脱炭素社会の実現に資する等のための建築物等における木材の利用の促進に関する法律」の成立に伴い創設された「建築物木材利用促進協定」制度に基づくものです。これまで住空間事業で培ってきた木材の利用に関するネットワークや技術を生かし、今後建設予定の店舗において、一層積極的に国産木材を活用するよう努めます。また、木材利用の意義やメリットについて積極的に情報発信を行い、店舗内においてもさまざまな活動を通じて、木材利用の推進に取り組んでいきます。

地域・社会

良品計画は、地域を深く知り寄り添いながら、地域の皆様とともに地域課題の解決と地域活性化に貢献することを目指しています。

タウンミーティングの開催

店舗はお客さまや地域の生活者の皆様と出会う重要な対話の場です。これまで、各店舗での接客対応や、「つながる市」をはじめとする多様なイベントや協働の機会を通し、地域の声に耳を傾けてきました。

2024年4月からは、それらの取り組みをさらに深掘りし、地域事業に注力している大型店舗を中心に、各店舗の従業員により企画・開催する、少人数形式での対話イベント「タウンミーティング」を開催しています。地域住民および地域事業者の皆様を広くお迎えし、当社が目指す方向性や店舗での取り組みをご紹介しますことで、事業活動への理解をより深めていただくだけでなく、地域の皆様が目指す地域の姿や無印良品に期待されることをお伺いすることで、より地域に根差した事業活動へとつなげていきます。2024年8月末までに、北海道、新潟、群馬、東京、千葉、神奈川、岐阜、大阪、京都、広島の各地域で、「株主・ファンミーティング」と合わせ計18回開催し、総勢635名の方にご参加いただきました。今後も、より多くの地域での開催を予定しています。

「無印良品 京都山科」でのタウンミーティング

京都奈良事業部に所在する「無印良品 京都山科」では、2024年5月から2025年2月まで計5回にわたりタウンミーティングを開催し、239名の地域住民の方にご参加いただきました。第1部「無印良品と話そう」と第2部「地域の声を聞かせてください」に分かれ、当社事業への理解を深めていただきながら、地域の皆様の声を直接お伺いする場づくりを行っています。第1部においては「くらしに良いこと、地域に良いこと」「おいしいってなんだ」「循環」など、当社事業にとって重要なテーマを各回設定し、事業活動を通して地域や社会の役に立つための考え方や取り組みをご説明しています。第2部では、テーマを「地域が主役になって取り組みたい活動」とし、参加者の皆様が感じている地域に対する思いや課題、そして取り組まれていることをもとに、ワークショップ形式でディスカッションを行いました。参加者の皆様からは、当社事業に対する共感やご要望をいただくとともに、地域内の横のつながりが生まれたことや、参加者同士で地域のこれからに対する思いや意見を共有できたことを喜ぶ声をいただきました。また、皆様からいただいたアイデアは少しずつ具現化が始まっています。今後も「無印良品 京都山科」、そして良品計画ができることを考え、地域に寄り添いながら実践していきます。



札幌市との「さっぽろまちづくりパートナー協定」調印式



木造店舗「無印良品 日田」内観



従業員

「公益人本主義経営」を実現するために、良品計画グループの従業員は最も重要なステークホルダーです。従業員が経営意識を持ち、会社への提言などを行いながら、良品計画の事業をつくり上げていく、コオウンド経営を目指します。また、多様な従業員一人ひとりが主役となり活躍できる機会を大切にしています。

スタッフミーティング

スタッフミーティングとは、国内勤務の全執行役員約20名が全国の無印良品の店舗に赴き、経営陣と店舗スタッフが対話する場を設けるものです。

お客さまの声や店舗の声を伝えたい、そしてそれをもとに現状を良く変えていきたいという意思のあるスタッフであれば誰でも参加可能で、2024年8月期には、全国で計161日間開催し、約2,500名が参加しました。

このミーティングでは、経営陣が良品計画の理念や方針を店舗スタッフに共有すると同時に、店舗の現状をヒアリングし認識したうえで、良品計画が目指す姿の実現に向けてディスカッションを行います。また、お客さまのご要望や店舗の困りごとをタイムリーかつ詳細に吸い上げることもつながっています。

共創商品開発

「みんなでつくるバウム」は、無印良品の全国のスタッフから8つの地域ごとに集めた「バウムにしたい商品アイデア」をもとに、お客さまによる投票で選ばれたアイデアを実際に商品化するという企画で、2024年6月に開催されました。

地域の特産品を使った個性豊かな商品アイデアの中から、お客さまの投票の結果、「小倉トースト風バウム」「ずんだあんのドームバウム」「不揃い 塩パン風バウム」が2025年2月に商品化されました。

スタッフアンバサダー

無印良品で実際に働くスタッフが、InstagramなどのSNSで商品やサービスについて発信する活動を公式にサポートする「スタッフアンバサダー」という取り組みを行っています。現在、約200名のアンバサダーが日々情報を発信しています。



スタッフミーティングの様子

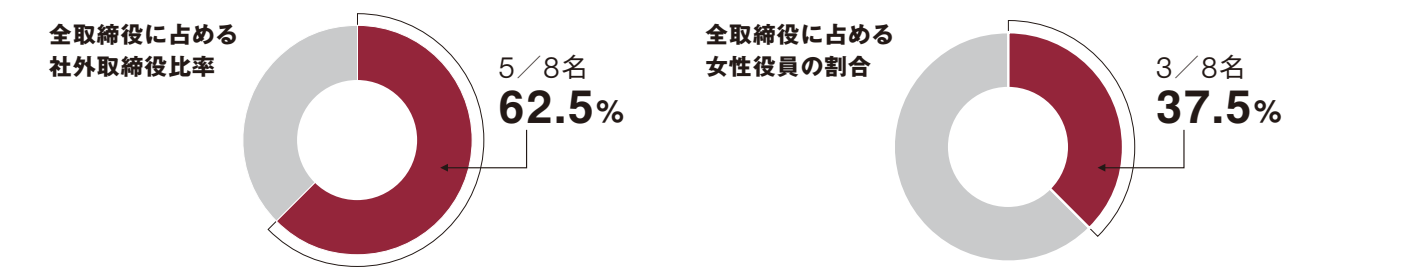


基本情報

役員一覧

(2024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」の実現と定義しています。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」という二つの使命を掲げ、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全般に関する知見を必要な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な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な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な項目として選定しています。
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・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な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・歴史に対する理解や、芸術・デザインに対する知見を必要な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な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な項目として選定しています。

	氏名	現在の地位	取締役会出席状況 (2024年8月期)	株式数／ 在年数	選任理由			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	
	堂前 宣夫	取締役会長	13／13回 (100%)	118,100株／ 5年6ヵ月	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。			○	○	○	○	○		○		○				・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	代表取締役社長	13／13回 (100%)	20,100株／ 9年6ヵ月	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。			○	○			○	○	○	○	◎	○	○		
	高橋 広隆	取締役 上席執行役員	—※1	8,700株／ 新任	小売業界における幅広い経営経験を有し、主に食品における商品開発、品質管理、またESG領域において豊富な経験を有しており、当社の中心的役割を担うことを期待するものです。			○	○		○			○	○	○				
	柳生 昌良	社外取締役(独立)	13／13回 (100%)	2,700株／ 8年6ヵ月	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。			○	○		○	○	○			○	◎	○		・株式会社デンソー モノづくりアドバイザー ・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(独立)	13／13回 (100%)	4,800株／ 6年6ヵ月	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。			○			○	○	○	○	○	○	○	◎		・アセットマネジメントOne株式会社 取締役監査等委員
	伊藤 久美	社外取締役(独立)	13／13回 (100%)	1,000株／ 2年	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。			○		○	○	○		○	○	○	○	○		・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 ・オフィスKITO合同会社 代表社員
	加藤 百合子	社外取締役(独立)	12／13回 (92%)	0株／2年	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。			○		○	○	○		○		○	○			・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 繭加	社外取締役(独立)	13／13回 (100%)	0株／2年	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。			○		○		○	○	○		○		○		・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	13／13回 (100%)	41,800株／ 3年	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、監査室の掌管など要職を歴任。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。			○	○			○			○	○			◎	
	山根 宏輔	常勤社外監査役 (独立)	13／13回 (100%)	0株／2年	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。			○	○		○	○		○	○	○			○	
	新井 純	社外監査役(独立)	13／13回 (100%)	2,800株／ 4年6ヵ月	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。			○				○		○	○	○			○	・三井住友DSアセットマネジメント株式会 社 社外取締役
	菊地 麻緒子	社外監査役(独立)	10／10回※2 (100%)	0株／1年	法務省検事、公正取引委員会などの公的機関実務経験、国内・国際弁護士経験、企業における法務実務に加え、社外取締役や常勤社外監査役を歴任し、幅広い見識に基づいた業務の監査が期待できることから、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。			○		○		○		○	○	○		○		・三井倉庫ホールディングス株式会社 社外取締役 ・日立建機株式会社 社外取締役 ・コンパス国際法律事務所 代表

※1 高橋広隆氏は、2024年11月23日の株主総会にて就任しました。
※2 菊地麻緒子氏は、2023年11月23日の監査役就任後の開催回数および出席回数を記載しています。

(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。

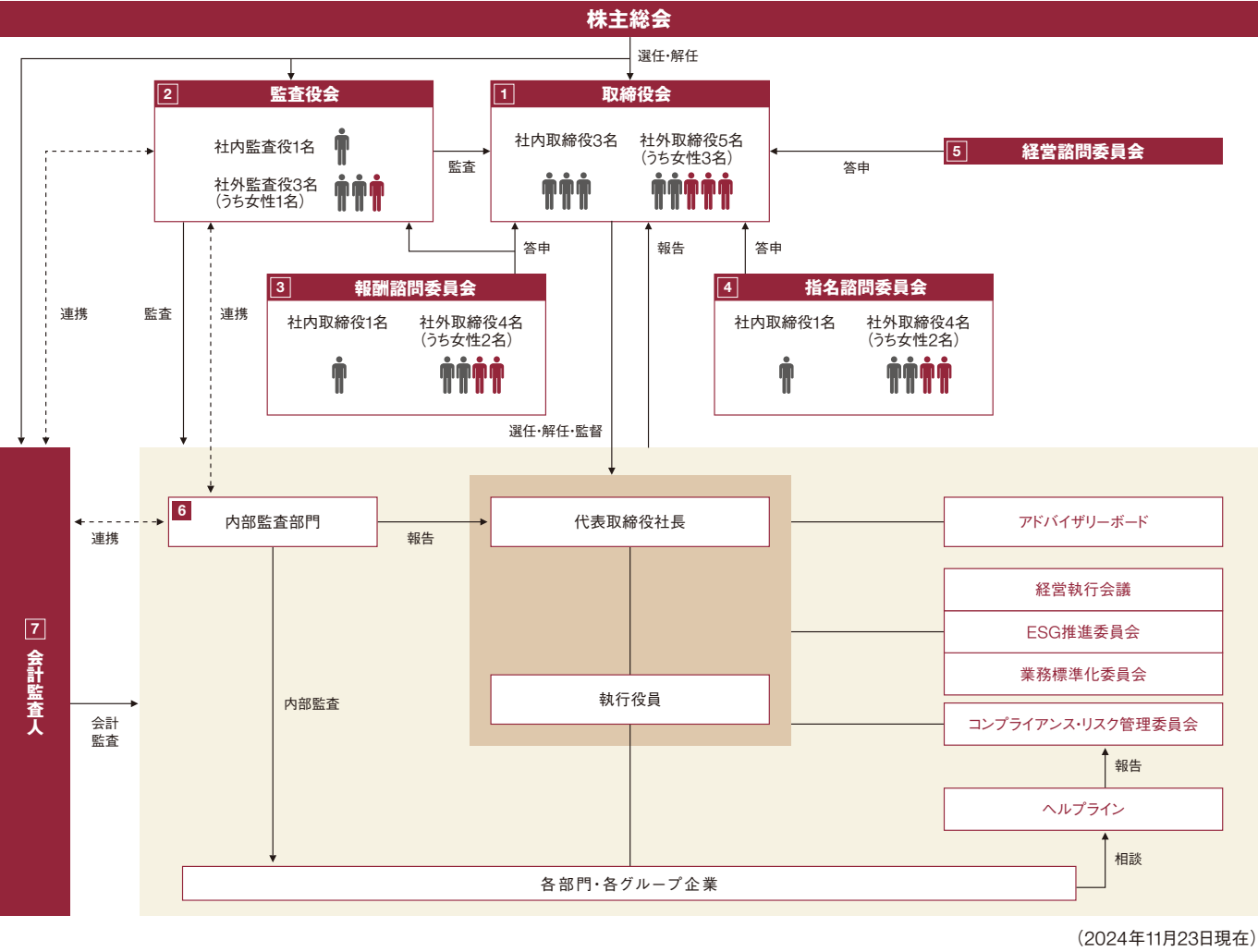
基本情報

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・ガバナンスを充実化していくことが企業価値の継続的な向上につながるとの考え方に基づき、透明性の高い経営システムの構築を図ることを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、地域・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ます。

コーポレート・ガバナンス体制図



各会議体の概要および活動

1 取締役会

開催数：13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。

主な審議内容と活動の状況

取締役会と同メンバーで行われる「経営諮問委員会」を必要に応じて開催し、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決議を行っています。

- 定例的な議案
中期、年度経営計画に関する事項／株主総会に関する事項／決算承認に関する事項／剰余金の処分に関する事項／代表取締役、役付取締役の選定に関する事項／執行役員の選任に関する事項／指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員の選定に関する事項／取締役会の実効性評価に関する事項／内部監査報告および計画に関する事項／コンプライアンス・リスク管理委員会報告に関する事項／政策保有株式の保有方針に関する事項／ESGの取り組み報告と評価に関する事項／月次実績報告
- 非定例的な議案
生産管理体制に関する事項／システム投資に関する事項／規程改訂に関する事項／カルチャー&エンゲージメントサーベイに関する事項／関係会社との利益相反取引に関する事項

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。

主な審議内容と活動の状況

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に参加し、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：10回
出席率：98%

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。

主な審議内容と活動の状況

譲渡制限付株式報酬に関するESG評価、取締役および執行役員の報酬制度などについて議論を行いました。

4 指名諮問委員会

開催数：8回
出席率：94%

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。

主な審議内容と活動の状況

取締役候補者の選任、上席執行役員を含む執行役員人事などについて議論を行いました。

5 経営諮問委員会

中長期の経営戦略に関する議論や意見交換、および取締役会の付議事項に対する事前の十分な議論の場として、取締役会と同様のメンバーにより開催しています。

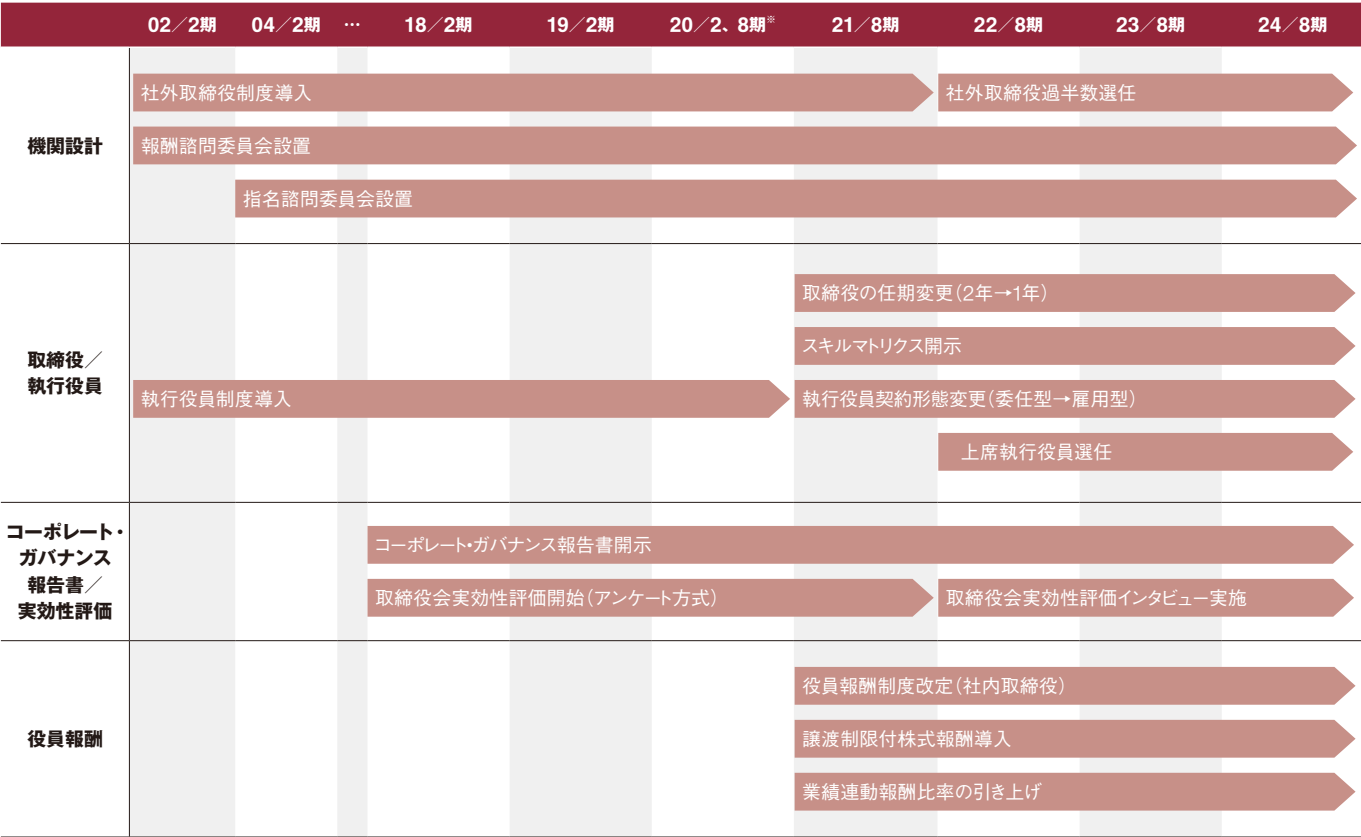
6 内部監査部門

当社は、内部監査部門として監査室を設置し、現在12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程・マニュアルの遵守状況、業務活動全般、手続きなどの適切性や有効性を監査し、定期的に取締役会および監査役会に報告しています。

7 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 中田宏高、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9名、その他16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。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷



当社は2020年8月期より決算月を8月に変更しましたが、上記では便宜上2020年2月期と8月期を合体し表記しています。

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、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: 4.2)(前回: 4.4) ② 取締役会の運営について(評点平均: 3.1)(前回: 3.4) ③ 取締役会での審議充実に向けて(評点平均: 3.4)(前回: 3.6) ④ 取締役会を支える体制について(評点平均: 4.2)(前回: 3.7) ⑤ 株主その他ステークホルダーとの関係充実に向けて(評点平均: 3.8)(前回: 3.8) (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水準を超えていると評価されており、社外役員への情報共有や社外役員間の意見交換機会の設定など、取締役会を支える体制については改善が見られた一方で、中長期戦略に関する議論を含む議案設定や取締役会の資料の事前配付など、取締役会の運営面には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とともに、アンケートやヒアリングで得られた意見を踏まえ、取締役会の実効性をさらに向上させるため、今後以下のとおり取り組んでいきます。 (1) 中長期の経営計画および戦略に関する議論の充実化 (2) 主要政策の執行状況報告機会の拡充 (3) 取締役会資料の事前の早期配付の徹底	

取締役の選任・任期

役員の選任方針

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、取締役に答申を行っています。

役員の員数と任期

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

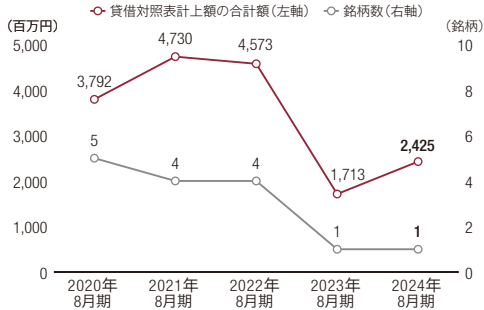
当社の社外取締役・社外監査役へのサポート体制について専任の担当者は設置していませんが、経営企画部門が取締役会議案の事前配付などの情報提供を行い、管理部門が社外監査役の職務遂行の補助を行っています。
社外取締役に対しては、情報提供と執行のモニタリング機能の向上のため、執行役員との個別面談の機会として「エグゼクティブセッション」を実施しています。また、取締役会の円滑な運営をサポートするため、クラウドの取締役会運営ツールを導入し、機密情報共有における安全性を高めるとともに、情報共有の効率化を進めています。

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。

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。



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いては、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「業績連動賞与 (STI)」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「非金銭報酬 (LTI)」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いては、「基本報酬」のみを支給し、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也没有ありません。

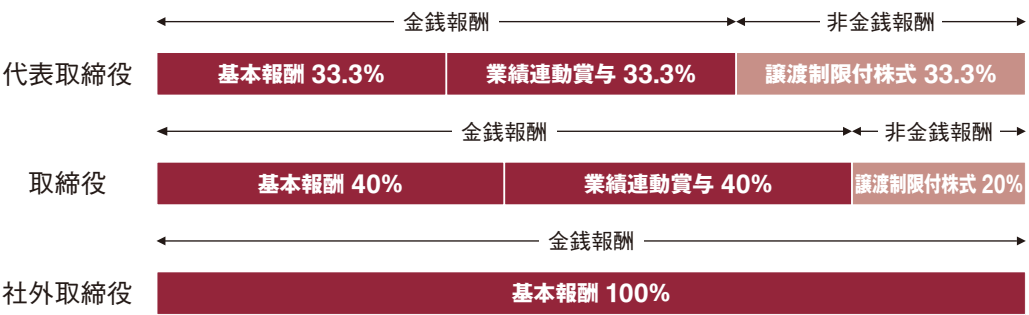
報酬構成要素	概要
金銭報酬／基本報酬	当社の取締役の基本報酬は各取締役の役位ごとに決定、報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会にて決定しています。
金銭報酬／業績連動賞与 (社外取締役・監査役を除く)	賞与基準額に乘じる係数である達成度 (計画比) 支給係数は、当社では本業での利益の追求の観点から「連結営業利益」をもとに算出し、達成度 (計画比) の基準により、0%～200%の範囲で決定します。
非金銭報酬／譲渡制限付株式 (社外取締役・監査役を除く)	長期的な視野で重要なESG等の指標の達成度により、役位別基礎額の30%～100%に付与数を変動させる退任直後時点までの譲渡制限が付された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しています。また、報酬諮問委員会は社外取締役4名を含む、5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、短期「業績連動賞与 (STI)」は業績の達成度によって0%～200%、長期「非金銭報酬 (LTI)」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。



2024年8月期の非金銭報酬について

2024年8月期の非金銭報酬は、当事業年度におけるESG推進の評価に係る報酬分として、役位別基礎額に評価係数をかけた金額に相当する譲渡制限付株式の付与を行いました。ESG評価の検討・決定プロセスは、経営企画部ESG経営推進課がESG重要課題および実行テーマについて各部門から1年間の進捗をヒアリングし取りまとめ、取締役会にて報告し、その内容を受けて社外取締役がESG評価の素案を作成したうえで、報酬諮問委員会にて審議を行い、その結果を取締役に答申し、取締役会において評価を決定するというものです。
このプロセスにより、2024年9月25日の取締役会において、当事業年度においてはESG評価の係数を75%とすることが決定されました。総評としては、ESG経営に関し経営陣が自分事とし、注力領域や実行テーマ、また独自のESG指標が明確に設定され、メリハリのあるESG経営を推進するための基盤が整ったこと、そして全社横断でESG経営を推進していく機運が醸成されてきたことが評価されました。一方で、社会に対しインパクトのある取り組みや、ESG評価機関のスコアを踏まえ同業他社との比較において先進的なESG経営の実現という観点では、道半ばであるとの課題が示されました。

2024年8月期の報酬金額については有価証券報告書をご覧ください。▶ https://ssl4.eir-parts.net/doc/7453/yuho_pdf/S100UTSJ/00.pdf

基本情報

社外取締役メッセージ



柳生 昌良

社外取締役

2021年に「第二創業」が宣言され3年、企業理念の実現に向け、店舗網の拡充や、それを支える調達生産体制の強化などの業務プロセス改革を今後の成長の基盤づくりとして進めてきました。もちろん、これらはまだ途上であり、今後も緩むことなく進める必要がありますが、並行していいよこの基盤の上に、確実な事業成長を積み上げていく段階に入ったと考えます。これを担うのが、新社長の清水氏を中心とする新しい経営体制であり、求められるのは成長過程におけるサプライチェーンの広がりや量の拡大を、良品計画の思想を曲げずほころびを出さず達成する、健全な成長です。そして、この健全な成長のために必要なものは「事業を推し進める力」と「立ち止まる勇氣」の2つです。

「事業を推し進める力」とは、最前線の商品開発から生産調達、販売活動と、それを支える諸機能を指します。その力の源泉は、人財の育成や教育、そのための業務標準化、そして全社一丸の組織連携にあります。「立ち止まる勇氣」とは、問題が発生した際には隠さず直視し、躊躇なく歩みを止め、解決に取り組む姿勢を指します。成長にはリスクがつきものですが、現場が問題に直面したときに声を上げ、それを皆で解決する組織風土こそが真の成長を支えます。

新体制の強みは、個々人の業務能力の高さはもちろんのこと、良品計画の思想のもと、「社内の一体感の一層の醸成」と、「物言える風土づくり」を牽引する力であり、これが「事業を推し進める力」と「立ち止まる勇氣」をしっかり高めつつあると認識しています。私はその体制の一員として、この健全な成長を実現する一助になりたいと考えています。



吉川 淳

社外取締役

前年の『MUJI REPORT 2023』で、「第二創業」に向けて大きな動輪が前へと確実に動き始めたと述べましたが、この一年はそれをさらに実感するものになりました。前会長・金井氏の勇退に伴い、新会長・新社長体制がスタートしましたが、改革への動きがますます加速するものと期待しています。

私が委員長を務めている報酬諮問委員会は、2024年8月期において10回開催しました。業績連動の役員報酬に関しては、業績の回復を牽引する各々の現場の役員がインセンティブを感じてくれたのではないかと考えています。ESG評価によって決まる非金銭報酬については、全社的に確実に進んできていると評価していますが、さらに期待を込めて2023年8月期同様の75%評価としました。従業員と役員が一体となって良品計画らしいESGの取り組みを盛り上げ、コーポレートブランド力をより一層高める動きが全社に広がっていくことを大いに期待しています。

2025年8月期の報酬諮問委員会では、業績連動報酬に関して営業利益以外に考慮すべきこと、例えば効率的な資本の使用や、出店の見込み違い、IT開発戦略の失速などに伴う特別損失が想定より大きくなった場合の報酬額調整などを議論していきたいと考えています。

金井・堂前体制がこれまで牽引してきた「第二創業」の企業理念、二つの使命を踏襲しつつ、新経営陣のもと、従業員エンゲージメントと、長期的な企業価値がさらに向上することを期待しつつ、社外取締役の立場から監督してまいります。



伊藤 久美

社外取締役

当社の社外取締役として2年が経ちました。他社での社外取締役経験と比較すると、良品計画は実行や情報公開のスピードが速く、変化に対するおそれがやや少ないように思います。執行を株主の皆様へ代わってモニタリングし、また取締役として意思決定を行う立場として、この実行と情報公開のスピード、そして変化に柔軟なアプローチは非常に助かります。

以前からの課題である人財の多様性については、執行役員に外国籍や女性のメンバーが増え、徐々に改善されてきたと考えています。多様性こそが、新しい経営体制のスタートを切った良品計画にとって価値創造の源泉なので、今後はより一層多様な人財が力を発揮しやすい社内制度、プロセス、システムの強化も必要です。

一方で、執行する立場でもなく、部下もなく、業界の人間でもない社外取締役にいったい何ができるのだろうと、自問する日々が続きました。2024年6月の投資家向け説明会で機関投資家の皆様との対話の際、「良品計画のメッセージは社内では通じるかもしれないが、社外にはわかりにくい面がある」というコメントをいただき、独りよがりにならないアプローチのために、微力であっても社外取締役の努力が必要なのだと少し吹っ切れた思いがあります。

店舗を回り、店長の皆さんと話をする、「店舗＝現場」が良品計画の価値提供の本丸だとあらためて思います。店舗の従業員が楽しく、誇りを持って無印良品をお勧めできるよう、これからも経営チーム一丸となってまいります。



加藤 百合子

社外取締役

会社全体にチャレンジの輪が広がったと感じています。まず、「第二創業」の荒波にさらされ、過渡期中、日々奮闘する従業員の皆さんをサポートする体制を整備し、現場と本部とのコミュニケーション機会を創設し実施したことで、従業員一人ひとりの仕事への満足度を上げることができました。また、経営のサクセッションという課題に果敢にチャレンジし、良品計画で実績を積み上げてきた新社長の清水氏を軸とする体制にまとも上げることができました。各商品の開発、ソーシャルグッド事業においても、自ら考え、動くメンバーが増えているのを実感します。

新しい経営体制では、無印良品ブランドを牽引してきた前会長の金井氏が第一線から退きます。原点を見つめ直し、無印良品の夢、良品計画グループの夢として明文化した「生活美学の専門店」「人が第一」に向かって進んでいきます。これからも多くの成功と失敗を経験していくと思いますが、人々を愛し、対話を続ける姿勢を一人でも多くの従業員が持ち続けること、そして、自信を持って日々を過ごせるようになることこそが、無印良品が無印良品でいられる道だと理解しています。世界情勢は読めませんし、気候変動もどのような影響をもたらすのかは推測しきれません。外部環境がどのように変化しても、夢に向かい続けるチームでいられるよう、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思っています。

基本情報

社外取締役メッセージ



山崎 南加
社外取締役

企業戦略論の世界的な第一人者であるハーバード大学経営学大学院教授のマイケル・ポーター氏が、企業が社会的価値をつくり出すことが競争優位とイノベーションを生み、経済的価値につながるという「Creating Shared Value(CSV: 共通価値の創造)」の考え方を提唱したのが2011年。この10年で、企業が何のためにこの世界に存在するのかを問う「パーパス(存在意義)」についての議論も進み、企業が事業を通じて社会に貢献する、という考え方は確固たる世界の流れになっています。しかし実際は、現状の社会構造や人の意識において、社会的価値と経済的価値の両立は難しく、ポーター氏が説くCSVを真に実践できている企業は世界でそれほど多く存在していないように思います。

良品計画の社外取締役に就任して2年強。良品計画なりのさまざまな現実、実態と理想の乖離があることも理解してきましたが、事業を通じて社会や人の役に立つ、という信念のぶれなさは本物だと感じています。例えば、ESGの環境面の取り組みについても、表面的な見栄えを上げる近道の方法がいくらでもある中で、社会・地球に対して本当に良いインパクトを出すために、自分たちなりのやり方がないのかを真摯に考え実行しています。短期的にはリソースもかかり大変な道ではありますが、これこそが、社会的価値をつくり出すことが長期的・本質的な経済価値につながる、というCSVの生きた一例だと感じています。良品計画の存在や試行錯誤そのものが、この地球にある企業の在り方の一つのモデルとなれるよう、これからもサポートしていきたいと思います。

社外監査役メッセージ



菊地 麻緒子
社外監査役

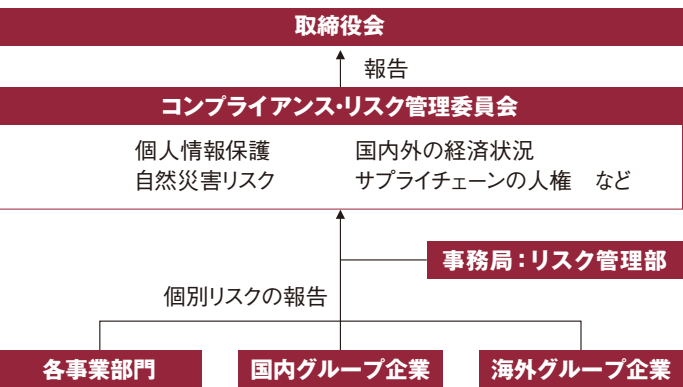
良品計画との出会いは、1983年にオープンした第1号店「無印良品 青山」から始まりました。古材やレンガでつくられた店舗の中に、これまで見たことのないシンプルな色とデザインのさまざまな商品が並び、語りかけてくるような不思議な空間に惹きつけられました。それから多くの時間が流れましたが、今、良品計画は「第二創業」として原点に立ち返り、より深く広く社会や人の役に立つために、進化と深化を目指しています。この重要な節目に、監査役として良品計画のガバナンスに関わる機会をいただき、重要な使命を感じています。

コーポレート・ガバナンスは、企業が株主、お客さま、従業員、お取引先、地域・社会などさまざまなステークホルダーの立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための仕組みです。監査役役割は、このような仕組みが構築・維持され、仕組みに則り適切に経営が行われているかをモニタリングし、必要な場合には是正していくことにあります。そのために重要なことは、事実の客観的把握と、監査役としての公正不偏の信念であると考えます。監査役に就任し1年が経ちましたが、ほかの監査役とともに、取締役、執行役員および従業員の声を聴き、社外取締役と定期的に意見交換を行いながら、内部監査部門および会計監査人と連携し、課題の把握と是正に努めてまいりました。今後も、監査役としての独立の立場から、良品計画の発展を支えてまいりたいと思います。

リスクマネジメント／コンプライアンス

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、リスク管理部門管掌役員を委員長として定期的に開催し、コンプライアンスおよび各種リスクに関する情報の収集、重要な課題の審議や進捗確認を行っています。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て報告・審議・承認され、取締役および監査役との共有を図り、事業戦略や経営方針に生かしています。リスク対応に関わる専門組織としてリスク管理部を設置し、想定されるリスクおよび顕在化したリスクの把握と管理の専任者を配置し、管理体制を強化しています。



リスク管理・評価プロセス

コンプライアンス・リスク管理委員会では、当社グループ全体で直面する可能性のある主要なリスクを、労働安全衛生や国内外の法令違反に関する「コンプライアンスリスク」、情報漏洩や不正に関わる「オペレーションリスク」、税務や会計に関する「財務および開示におけるリスク」の3分野で分類し、その重要性および発生可能性に応じて評価しています。これらのリスクに関し、各部門が認識し対応を進めるため、各部門からの定期的な報告が反映された「リスク管理一覧表」を作成し、内容を更新しながら業務マニュアルと連動させることにより、具体的な対応の周知・徹底を図っています。2024年8月期においては、昨今顕在化しているリスクに対し、以下の対応を進めました。

2024年8月期における主な対応

分類	リスク	主な対応
コンプライアンス	サプライチェーンに係る過誤・過失のリスク	・品質不良や表示不備の防止のために、商品開発におけるデザインレビューに、リスクアセスメントおよび各種法令の点検などを盛り込むことで、業務プロセスを改定
	風評リスク	・良品計画のソーシャルメディアの利用に関するガイドラインに、「ステルスマーケティング防止に関して」の記述を盛り込み、従業員への教育を実施
オペレーション	新技術利用に係るリスク	・生成AIの利用に関し、データ入力および生成物利用における注意事項についてガイドラインを作成し、従業員への周知を実施
	自然災害によるリスク	・気候変動に対応すべく、各地域データに基づく水災危険地域の店舗に損害保険付保を実施 ・地震対策の一環として、店舗における照明設備および什器の点検・補強を実施
財務および開示	流動性および与信管理リスク	・海外工場との直接取引を進めるうえで、与信管理などを含む海外企業調査体制を構築

事業等のリスク▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/risk/>

事業に関する特に重要なリスク

(1) 経済状況、消費動向

当社グループは、衣服・雑貨、生活雑貨、食品などのオリジナル商品を通してライフスタイルを提案する事業を営んでおり、国内、海外各国・地域における気候状況、景気後退、海外での治安悪化およびそれに伴う消費縮小は、当社グループの業績および財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。こうした外部環境変化への対応として、事業戦略においては持続的な成長基盤の強化と顧客創造、機能戦略においては外部環境変化に柔軟に対応できる仕組みづくりや生産性向上を図ることにより、引き続き収益性の改善を図っていきます。

(2) 海外事業展開

当社グループは、29の国・地域でのグループ会社または合弁会社による店舗展開、また現地有力企業への商品供給による事業ならびに現地における商品調達を行っています。これらの海外における事業展開には、予期しない法律または規制の変更・強化、為替レートの変動、不利な政治または経済要因、税制または税率の変更、移転価格税制などの国際税務問題による影響、テロ・戦争などによる社会的混乱などのリスクが内在しています。これらのリスクが発生した場合には、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。当社では予防措置として、コンプライアンス・リスク管理委員会が日常業務の中で当該リスクに関するモニタリングを行っています。顕在化したリスクに対しては、コンプライアンス・リスク管理委員会が関連部門と連携のうえ是正を進めます。

(3) 新規事業

当社グループは、住宅事業や流通加工など、小売以外の事業を展開しています。これらの事業は多くの技術課題を解決し、販路拡大の手法を構築することが重要ですが、不確定要因が多いため、事業計画が達成できなかった場合は、それまでの投資負担が当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。このようなリスクを軽減するため、新規投資を検討する際には、マネジメントや各専門部署を含め検討を行い、事業による機会とリスクの総合的な検討を行います。また、事業計画についてはマネジメントや各専門部署の承認をもとに、事業進捗が定期的に報告され、想定外の事項や新規リスク発生の有無を確認しています。識別されたリスクに関しては「リスク管理一覧表」にて管理され、定期的に見直しを実施するとともに、予防策やリスクが顕在化した際の対応を検討しています。

(4) 災害等

当社グループは、国内外に店舗、物流センターなどを保有しており、地震、暴風雨、洪水その他の自然災害、事故、火災、テロ、戦争その他の人災などが発生した場合には、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。これらの災害等に対する備えとして、対応マニュアルなどの策定や損害保険の付保などの対策を講じています。また、災害が予測・警戒のレベルのときには、コンプライアンス・リスク管理委員会委員長の指示のもと、災害対応会議を開催し予防に努め、災害発生時には対策本部長(代表取締役社長)の指示のもと、災害対策本部を設置し救済措置を実行します。

(5) 情報セキュリティおよび個人情報の管理について

サイバー攻撃、不正アクセス、コンピューターウイルスなどのリスクが発生した場合、業務の中断や機密情報の漏洩、財務的損失などの重大な影響が当社の事業運営に及ぼされる可能性があります。当社はこれらのリスクを軽減するために、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策定・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。また、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、セキュリティ対策の強化や従業員教育、インシデント対応体制の整備など、抜本的な対策を講じています。

情報セキュリティ・個人情報保護 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/informationsecurity/>
プライバシーポリシー ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/corporate/privacypolicy.html>

管理体制

コンプライアンス・リスク管理委員会がグループ全体の情報セキュリティを統括します。当該委員会には、ITサービス部長を責任者とするITセキュリティ事務局と、リスク管理部長を責任者とする個人情報保護事務局を設置し、正確な情報把握と対策の実行を推進しています。

情報セキュリティ教育

当社は、情報セキュリティ管理において、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、実効性のある取り組みを定期的を実施しています。

情報セキュリティeラーニング

実施時期	研修テーマ	受講率	受講者数
2022年12月	情報セキュリティ	80.5%	1,528
2023年3月	個人情報保護	77.5%	1,858
2023年9月	SNS・ステルスマーケティング	87.0%	2,076
2024年2月	個人情報保護	41.9%	4,472 ^{*2}

※1 範囲：株式会社良品計画

※2 2024年2月の研修より、研修対象者をパートナー社員、アルバイトを含む全従業員に拡大しました。今後、パートナー社員、アルバイトへの情報セキュリティ教育をさらに強化していきます。

(6) 人権

当社グループは、サプライチェーンに関わるすべての人の基本的人権を尊重し、心身の健康や安全・安心を確保することが最も重要な責務だと考えています。外部専門家の協力のもと、国際的なガイドラインや工場監査・従業員エンゲージメント調査などのモニタリング結果を参考に、取り組むべき人権課題を特定・評価し、人権リスクの発生の防止・軽減に向けた取り組みをステークホルダーとともに実施しています。詳細 ▶ P.51-52

人権方針・推進体制 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/humanrights/policy/>

優先的に対応する人権課題

自社：ハラスメント(カスタマーハラスメントを含む)、差別、ジェンダーに関する人権、労働時間、救済へアクセスする権利
サプライチェーン：労働安全衛生、強制労働、児童労働、差別、環境、労働時間、ジェンダーに関する人権、消費者の安全と知る権利、ハラスメント

(7) 気候変動

当社グループは、気候変動に関わる課題を重要なテーマとして認識し、TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワークに沿った分析と対策を進め、気候変動への影響を軽減するため、事業活動全般における温室効果ガス排出量の把握と削減に取り組んでいます。詳細 ▶ P.53-54

品質

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、安全・安心な商品の提供に努めています。

品質の考え方 ▶ <https://www.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、お客様相談室、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持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生産部が主体となって開催し、継続的な品質改善に努めています。

繊維製品に対する制限物質リスト(RSL)による管理

当社は、化学物質管理強化の一環として、グローバルサプライチェーンにおける化学物質の管理・削減・規制に取り組む団体「Apparel and Footwear International RSL Management Group(AFIRM)^{*}」に加盟しています。AFIRMの制限物質リスト(RSL)に当社基準を加えた「良品計画 製品使用制限物質リスト」の遵守を生産パートナーに要求することで、人体への影響が懸念される化学物質を排除し、安全・安心な品質管理に努めています。また、繊維製品に対して、生産段階におけるすべての有機フッ素化合物(PFAS)の使用を制限し、廃絶に向けた取り組みを進めています。

※ 環境安全衛生と持続可能性を推進する専門家集団であるフィルマー・グループ(Phylmar Group)によって2004年に米国で設立され、アパレル・フットウェア製品における制限物質リスト(Restricted Substances List：RSL)を管理する国際的な枠組み
化学物質管理 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/chemical/>

食の安全・安心への取り組み強化

当社では、法令を遵守したうえで「良品基準」という自社基準に基づいて、使用する食品添加物の決定や賞味期限の設定を行っています。また、食品添加物は、加工・包装方法を工夫することでその低減に努めています。

新商品の発売前に「良品基準」に則り、賞味期限まで安全に品質を維持できる仕様・形態になっているか、お客さまにとって調理工程はわかりやすいかなどを実際に検証することで品質管理の徹底を図っています。また、中食・外食で提供する食品も「良品基準」に準拠しています。

2023年8月に発足した「食品の安全・安心委員会」では、良品基準の点検、工場選定基準の点検、品質管理・品質保証体系の再構築、各種方針の策定に取り組み、品質管理体制の強化を進めています。

食の顧客責任 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/activities/food/>

コンプライアンス

コンプライアンス意識浸透への取り組み

「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。当行動指針に則り、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、ハラスメント研修を定期的に開催しています。2024年8月期は、正社員とパートナー社員計10,110名を対象にハラスメント研修を1回実施し、研修受講率は85.9%でした。

定期的に開催す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。2024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も確認しました。なお、コンプライアンス違反の件数は、20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実施しました。

良品計画グループコンプライアンス行動指針 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/compliance/>

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、ならびに役職者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。

当ヘルプラインは、当社および国内・海外グループ会社の役員、正社員、嘱託社員、パートナー社員、アルバイトおよび派遣従業員を含むすべての従業員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することができます。通報内容に応じ、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きをとるほか、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とることもあります。2024年8月期は、合計234件の相談が寄せられました。

基本情報

11ヵ年サマリー

IR情報▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/>

(単位：百万円)

	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※5	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期
損益状況(連結)												
営業収益	220,620	260,254	307,532	333,281	379,551	409,697	438,713	179,392	453,689	496,171	581,412	661,677
(国内事業)	171,923	182,701	198,449	215,716	234,791	246,269	267,864	122,428	296,998	308,114	342,829	388,935
(海外事業)	48,472	77,546	109,080	117,563	144,758	163,425	170,846	56,961	156,691	188,057	238,583	272,741
営業総利益	101,665	122,831	150,451	165,861	191,819	211,380	217,628	83,694	222,334	234,356	271,549	336,410
販売費及び一般管理費	80,749	98,984	116,012	127,583	146,532	166,636	181,248	82,821	179,887	201,582	238,412	280,274
営業利益	20,916	23,846	34,439	38,278	45,286	44,743	36,380	872	42,447	32,773	33,137	56,135
営業利益率(%)	9.5	9.2	11.2	11.5	11.9	10.9	8.3	0.5	9.4	6.6	5.7	8.5
経常利益	23,047	26,602	32,700	38,582	45,985	45,861	36,377	563	45,369	37,214	36,156	55,777
親会社株主に帰属する当期純利益	17,096	16,623	21,718	25,831	30,113	33,845	23,253	△16,917	33,903	24,558	22,052	41,566
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,117	14,619	26,133	19,742	46,982	23,680	24,452	△1,758	61,447	23,350	56,527	58,504
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,842	△22,193	△8,647	△9,856	△14,290	△5,492	△31,435	△4,239	△13,538	△16,683	△22,106	△27,654
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,385	11,377	△6,520	△14,361	△21,759	△9,505	△11,467	63,722	△15,162	△58,647	△11,232	△23,412
減価償却費	4,179	4,887	6,816	7,543	8,644	9,867	17,622	10,358	18,969	22,018	24,881	28,309
財務状況(連結)												
総資産	140,229	186,947	200,919	214,705	238,313	258,309	306,512	343,918	393,357	399,324	453,715	509,551
純資産	111,015	128,670	143,173	157,018	174,426	195,189	208,492	182,992	214,871	244,852	267,446	297,004
主な経営指標(連結主要財務指標に記載)												
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	17.0	14.3	16.4	17.7	18.6	18.8	11.8	△8.8	17.3	10.8	8.7	14.9
自己資本比率(%)	76.9	67.0	69.4	71.3	71.3	73.8	66.6	52.4	53.9	60.5	58.1	57.5
総資産経常利益率(ROA)(%)	17.8	16.3	16.9	18.6	20.3	18.4	12.8	0.2	12.3	9.4	8.5	11.6
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	2.36	2.26
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	64.46	62.75	81.84	97.50	114.70	128.92	88.47	△64.32	128.90	93.24	83.51	157.10
1株当たり純資産額(BPS)(円)	407.19	472.37	524.79	579.18	647.68	725.83	775.77	684.94	806.75	915.93	997.13	1,106.12
1株当たり配当金(円)	15.5	19.0	24.6	29.3	34.5	38.7	36.4	5.0	40.0	40.0	40.0	40.0
配当性向(%)	24.0	30.3	30.1	30.1	30.1	30.0	41.1	—	31.8	42.9	47.9	25.5
その他データ												
無印良品国内店舗数(店)※1	385	401	414	418	419	420	437	438	456	493	562	623
無印良品海外店舗数(店)※1	255	301	344	403	457	497	533	527	546	579	626	682
国内総売場面積(m ²)※2	270,250	282,083	289,899	297,001	306,316	319,698	359,141	375,446	417,057	494,871	628,133	731,318
従業員数(名)	4,101	4,795	5,653	6,992	8,128	9,137	9,615	9,046	8,882	9,175	10,074	12,071
臨時従業員数(名)※3	6,934	7,242	7,877	9,203	9,254	10,233	10,825	8,050	9,281	9,834	10,721	12,571
MUJI passport ダウンロード数(千)※4	1,407	3,367	8,850	12,289	15,983	21,128	44,746	49,380	59,297	69,780	78,527	88,174

※1 「Café&Meal MUJI」、「IDÉE」、海外ライセンスストアを除きます。

※2 直営店、ライセンスストア、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 国内事業は2019年2月期以降、中国大陸事業は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

ESGデータ

数字で見るサステナビリティ／ESGデータブック▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/muji-sustainability/number/>

バウンダリ		項目		単位	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期
環境	グループ	温室効果ガス排出量※1※2	グループ全体のスコープ1	t-CO ₂ e	1,278	1,355	算定中
			グループ全体のスコープ2(マーケットベース)	t-CO ₂ e	64,557	75,658	算定中
			グループ全体のスコープ1、2 計	t-CO ₂ e	65,835	77,013	算定中
			グループ全体のスコープ1、2 基準年比	%	109.4	128.0	算定中
			グループ全体のスコープ3	t-CO ₂ e	1,392,636※3	1,663,823※3	算定中
			グループ全体のスコープ1、2、3計	t-CO ₂ e	1,458,471	1,740,836	算定中
			スコープ1	t-CO ₂ e	1,110	1,187	1,376
			スコープ2(マーケットベース)	t-CO ₂ e	34,709	39,901	29,793
			スコープ1、2 計	t-CO ₂ e	35,819	41,088	31,169
			スコープ1、2 基準年比	%	113.7	130.4	98.9
			スコープ3	t-CO ₂ e	1,055,747※3	1,194,690※3	1,344,267
			スコープ1、2、3 計	t-CO ₂ e	1,091,566	1,235,778	1,375,436
	エネルギー消費量※1※2		都市ガス	MWh	5,002	5,320	5,808
			LPガス	MWh	213	333	592
			灯油	MWh	331	332	442
			軽油	MWh	18	17	25
			ガソリン	MWh	52	36	39
			熱・蒸気・冷熱	MWh	24,757	25,495	23,885
			電力	MWh	75,560	87,684	103,110
			計	MWh	105,933	119,217	133,901
	電力消費量と発電量※1※2	電力消費量	MWh	75,560	87,684	103,110	
		再生可能エネルギー由来の電力消費量	MWh	3,054	3,636	41,970	
		購入した再生可能エネルギー由来の電力消費量	MWh	3,054	3,294	41,035	
		自家発電した再生可能エネルギー由来の電力消費量	MWh	0	342	935	
		電力消費量に占める再生可能エネルギー由来の電力消費量比率	%	4.0	4.1	40.7	
		再生可能エネルギーによる発電量	MWh	1,370	1,652	2,221	
	水の使用※2	取水量	m ³	147,783	144,429	140,913	
		排水量	m ³	147,783	144,429	140,913	
		消費量	m ³	0	0	0	
	廃棄物排出量※1	一般廃棄物	t	12,259	11,862	12,255	
		産業廃棄物	t	1,103	1,148	1,344	
		廃棄物排出量	t	13,362	13,010	13,599	
	商品の包材・資材を脱バー ジンプラスチック化したアイ テム数の割合※4	衣服・雑貨	%	74.8	96.8	93.8	
		生活雑貨	%	47.0	58.8	53.6	
		食品		一部店舗にて、コー ヒー豆、ナッツなどの量 り売りを展開	一部包材に再生ブラ スチックやバイオマスプ ラスチックを使用	レトルト商品の包材に おける再生プラスチッ クの活用を拡大	
	包材・資材の脱バージンプ ラスチック化によるプラス チックの削減量※5	衣服・雑貨	t	59.0	104.8	148.0	
		生活雑貨	t	–	60.7※6	–	
		食品	t	251.0	292.0	326.0	
	リサイクルを前提として設計 されたアイテム数の割合※7	生活雑貨	%	36.0	48.5	32.5	
	使用済み商品や容器包装 の回収量	繊維製品の回収量	t	49.1	52.0	97.0	
		プラスチックボトルの回収量	kg	1,130	2,293	5,095	
		プラスチック製品の回収量	kg	–	35,003※8	112,593	
		紙製ハンガー・フックの回収量	kg	–	9,230	10,220	
	リユース・アップサイクルした 衣料品の販売数	リユース・アップサイクルした衣料品の 販売数	着	28,623	30,433	55,746	
	給水機設置店舗数	給水機設置店舗数	店舗	357	431	483	

※1 数値の精査に伴い、『MUJI REPORT 2023』よりデータ一部を修正しました。

※2 2024年8月期の数値は第三者機関による検証中のため、今後変動の可能性があります。最新の数値は良品計画WEBサイトで適宜更新します。

※3 GHGプロトコルの最小境界(Minimum Boundaries)の定義に基づき、カテゴリ5と12の排出係数の見直しを行ったため、2025年3月に2022年8月期、2023年8月期の値を修正しました。

※4 衛生・品質安全上プラスチックが必要なアイテムは除く

※5 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

※6 スキンケア用品の詰替バッチ発売による削減量

※7 衛生上リサイクル不可な製品は除く

※8 プラスチック製品回収量の算定方法を見直したため、2023年8月期の回収量を2024年11月22日付で更新しています。

バウンダリ		項目		単位	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期
社会	グループ	従業員数	従業員	名	9,175	10,074	12,071
			臨時従業員	名	9,834	10,721	12,571
			計	名	19,009	20,795	24,642
		カルチャー&エンゲージメント サーベイ調査回答率		%	—	81	96
	日本	従業員数		名	9,960	10,648	12,949
		正社員数	女性(%)	名(%)	1,404(55.6)	1,576(54.8)	1,926(56.1)
			男性(%)	名(%)	1,123(44.4)	1,298(45.2)	1,510(43.9)
			計	名	2,527	2,874	3,436
		臨時従業員数	女性(%)	名(%)	6,111(82.2)	6,316(81.3)	7,616(80.1)
			男性(%)	名(%)	1,322(17.8)	1,457(18.7)	1,896(19.9)
			計	名	7,433	7,774	9,513
		管理職 課長級以上※9	女性(%)	名(%)	36(20.7)	131(27.8)	211(29.8)
			男性(%)	名(%)	138(79.3)	340(72.2)	498(70.2)
			計	名	174	471	709
		平均年齢(正社員)	女性	歳	36.9	37.2	36.4
			男性	歳	40.0	39.9	39.0
			計	歳	38.3	38.4	37.5
		平均勤続年数(正社員)	女性	年	7.8	7.9	7.5
			男性	年	9.4	8.8	8.4
			計	年	8.5	8.3	7.9
		平均年間給与(正社員)		千円	5,930	6,202	6,430
		男女の賃金の差異	正社員	%	67.7	68.6	65.8
			臨時従業員	%	98.2	97.8	99.5
			全従業員	%	61.2	61.5	62.8
		新卒採用者数	女性	名(%)	74(71.8)	88(62.0)	149(68.3)
			男性	名(%)	29(28.2)	54(38.0)	69(31.7)
			計	名	103	142	218
		中途採用者数	女性	名(%)	33(31.4)	84(37.5)	173(50.7)
			男性	名(%)	72(68.6)	140(62.5)	168(49.3)
			計	名	105	224	341
		採用者数総計		名	208	366	559
		中途採用者数比率		%	50.5	61.2	61.0
		自発的な離職率(正社員)		%	8.25	7.34	5.46
		障がい者雇用		名(%)	319(3.69)	290(3.23)	329(3.07)
		外国籍社員比率(正社員)		%	1.3	1.5	1.7
		チャイルドケア取得者		名	296	372	484
		地域限定社員制度利用者		名(%)	669(34.3)	987(34.8)	1,194(34.7)
		育児休業取得率	女性	%	102.9	141.6	81.3
			男性	%	21.4	59.0	42.2
			計	%	83.7	123.3	71.7
	ガバナンス	取締役	女性(%)	名(%)	3(37.5)	3(37.5)	3(37.5)
			男性(%)	名(%)	5(62.5)	5(62.5)	5(62.5)
			計	名	8	8	8
			平均在任期間	年	5年7ヵ月	6年7ヵ月	7年7ヵ月
		社外取締役	社外取締役数	名	5	5	5
			社外取締役比率	%	62.5	62.5	62.5
		取締役会	開催数	回	16	16	13
			平均出席率	%	99	99	99
コンプライアンス	グループヘルプライン相談件数	件	148	184	234		
	ハラスメント研修参加社員数	名	206	450	10,110		
	衛生管理資格保有者	名	229	234	246		

※9 2022年8月期の数値までは「課長」「部長」等、役職者呼称のある社員を管理職としています。2023年8月期より、呼称や構成員に関係なく、その職務の内容および責任の程度が「課長級」に相当する社員を管理職としてカウントしています。

基本情報

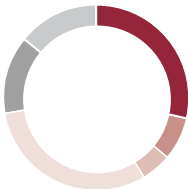
株式情報 (2024年8月31日現在)

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	163,147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	92,792,102株
証券会社	23,803,302株
その他の法人	16,595,146株
外国法人・外国人	99,218,935株
個人その他	43,871,579株
自己株式	4,498,936株



格付

長期発行体格付	A+
格付の方向性	安定的
格付機関	株式会社日本格付研究所

大株主 (上位10位)

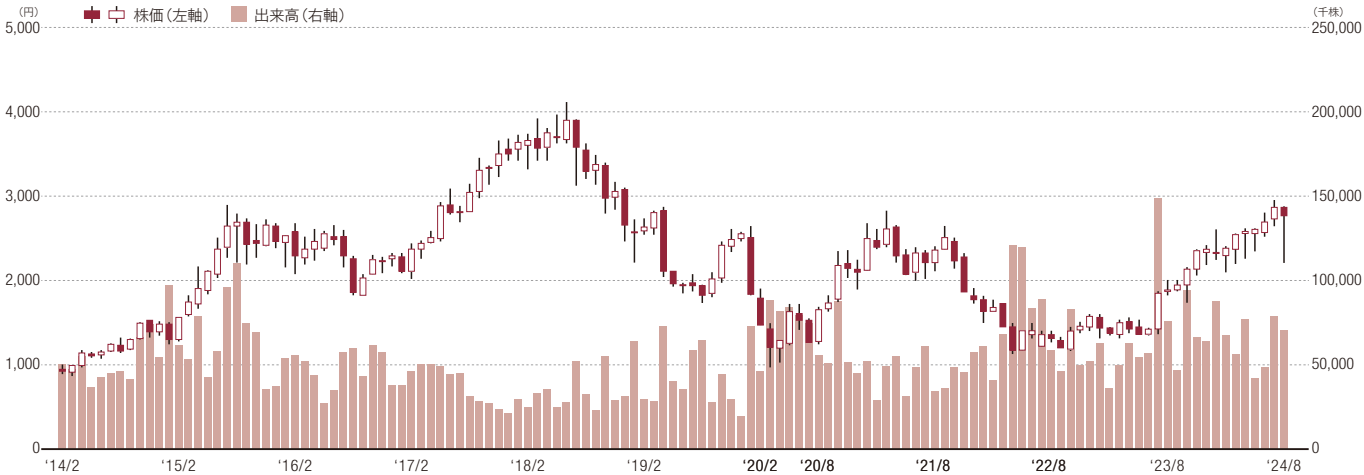
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	42,331	15.32
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	27,396	9.92
株式会社日本カストディ銀行 (信託E口)	11,218	4.06
三菱商事株式会社	10,783	3.90
JPモルガン証券株式会社	6,792	2.45
MSIP CLIENT SECURITIES	6,403	2.31
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	5,520	1.99
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	5,194	1.88
SMBC日興証券株式会社	5,063	1.83
JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO	4,783	1.73

- (注) 1. 当社は自己株式を4,498,936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4,498,936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11,218,302株および三井住友信託銀行株式会社が所有する342,500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11,218,302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4,498,936株を控除して計算しています。

配当性向

	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	2023年8月期	2024年8月期
連結配当性向	30.1%	30.0%	41.1%	—	31.8%	42.9%	47.9%	25.5%

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 (2024年8月31日現在)

会社名	株式会社良品計画
所在地	〒112-0004 東京都文京区後楽2-5-1 住友不動産飯田橋ファーストビル
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	24,642名 (臨時従業員等12,571名を含む／良品計画グループ)

詳細情報は下記WEB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/>

ESGインデックスへの組み入れ



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数*

米国のMSCI社による各業種内で優れたESG評価の日本企業を選定して構成される株式指数で、各業種の中でESG格付が相対的に高い企業を選定するものです。



FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index

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するものです。



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社が東証株価指数 (TOPIX) の構成企業のパフォーマンスを測定し、環境情報の開示状況や炭素効率性 (売上高当たり炭素排出量) に優れた企業で構成される指数です。



Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)

Morningstar社がEquileap社のGender Equality Scoreを活用し、ジェンダー・ダイバーシティの取り組みに優れた企業で構成される指数です。

※ 株式会社良品計画のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名の使用は、MSCIまたはその関係者による株式会社良品計画の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名前およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

社会からの評価



「IR優良企業賞2024」において「“共感！” IR賞」を受賞

一般社団法人日本IR協議会が主催する「IR優良企業賞2024」において、2023年に引き続き「“共感！” IR賞」を受賞しました。この賞は、「IR優良企業賞」の開催25回目を機に2020年に新設された賞で、「IR優良企業賞」にエントリーした企業からの投票で受賞が決まります。積極的なIR活動を共有し、各社でのベストプラクティスの実現を目指すことを目的としています。2024年は、「経営層と投資家との距離感を縮める取り組み」がテーマで、エントリーした220社のうち、当社を含む上位18社が選定されました。

イニシアティブへの参画



国連グローバル・コンパクト

2013年9月より参画し、国連グローバル・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、事業活動を行っています。

責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム (JP-MIRAI)

2022年5月より加盟し、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。

