

中期経営計画

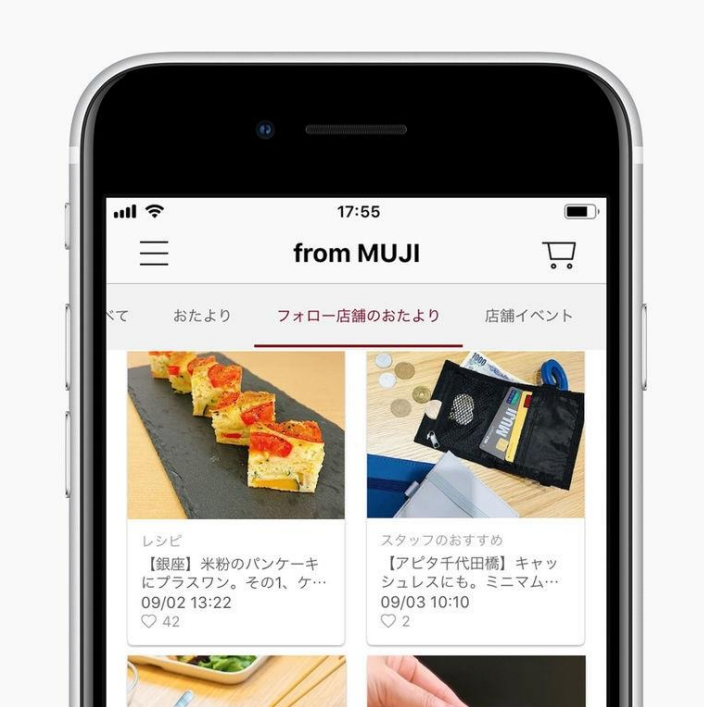
2022年8月期～24年8月期

第二創業

良品計画が目指す未来







良品計画の企業理念

企業理念を再定義

- **第二創業にあたり、100年後の、より良い未来の実現に向けて、良品計画は、企業理念を再定義します。**

良品計画の企業理念

- 良品計画は、「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」を考えた、商品、サービス、店舗、活動を通じて、「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献することを、企業理念とします。

良品計画の二つの使命

- 良品計画の第一の使命は、誠実な品質と倫理的な意味を持ち、生活に欠かせない基本商品群、サービス群を、誰もが手に取りやすい適正な価格で提供することです。
- 良品計画の第二の使命は、展開する店舗が、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共に、地域課題に対して取り組み、地域への良いインパクトを実現することです。

良品計画の根本方針「社会や人の役に立つ」

- 良品計画は、提供する商品やサービスや活動を通じて、資源循環型・自然共生型の社会、持続可能な社会の実現に貢献します。社会や人の役に立つ、という、良品計画の根本方針のもと、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、提供するすべての商品、サービス、活動の全ライフサイクルにわたり、地球環境負荷低減や個人尊重に努めます。

良品計画の経営方針「公益人本主義経営」

- そのために、良品計画は、オーナーシップをも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します。

良品計画の企業価値向上「社会への良いインパクトの共創」

- **活動の結果として、良品計画は、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います。更に、ステークホルダーの皆様と共に、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ます。**

2030年に実現したいこと

2030年に実現したいこと

■ 日常生活の基本を担う：

無印良品は、日常生活の基本となる衣食住の商品群・サービス群で想起率No1となっており、全国津々浦々どこでも、手軽に、良い商品と良いサービスを手続きできる、店舗網、供給網が完成され、生活者にとって日常生活に無くてはならない存在となっている。

■ 地域への土着化：

無印良品は、地域で暮らす人々が、地に足のついた、生き生きとした、良質な生活を送ることができるよう、地域に巻き込まれ、地域課題の解決や町づくりに貢献している。

その実現にむけて、

■ 個店経営、コオウンド経営の実践：

無印良品の個店は、各国・各地域における良品計画の代表として、各地域で、自律した商いと社会活動を行っており、個店それぞれが、地元社会で個店として信頼され、尊敬されている。
社員一人一人は、各国・各地域における良品計画の代表、事業のオーナーとして、全社の活動をリードしており、良品計画グループは、公益人本主義経営・コオウンド経営の成功モデルとなっている。

■ 感じよいオンラインの提供：

道具としてのテクノロジーを適切に使いこなし、オンライン活用での利便性と、物流を含めた人と人との直接接点による温かみや手触り感など情緒性を、同時に、ちょうどよく、実現している。

■ ESG経営のトップランナー：

良品計画は、ESG経営のトップランナーとなり、日常生活の基本を正しく支える企業、地域課題を解決し地域に貢献する企業、新しい公益人本主義経営ガバナンスモデルを実践する企業、として、社内外から高く評価されている。

2030年 事業のイメージ

■ 生活圏における個店経営を軸とした地域密着型の無印良品の事業モデル

- **生活の基本を支える、最強で最良の商品群、サービス群を、全て提供する。品質と同時に、誰もが手に取りやすい適正な価格を実現する。開発生産に踏み込んだ原価低減に加え、戦略的に粗利率の低減に踏み込む。**
- **地元で信頼されている食品スーパーの横など、生活圏に、売場面積600坪超で出店し、食品スーパーや協業他社と共に、その地域での生活圏コミュニティセンターを構成する。買い物場、だけでなく、人々の暮らしの場、となる。**
- **各個店の店長や店舗スタッフが、地元の良い生産者となつながら、農と食を中心とした地元の地域課題の解決の役に立つ、行政と連動し公益に関わる地域課題解決の役に立つなど、地域コミュニティの一員として地域の活性化に貢献する。**
- **人とコミュニティセンターとモビリティとが連携した、温かみのあるデジタルサービスにより、Eコマースに関連する売上は全体の3割から5割に到達する。**
- **価格改定による戦略的な粗利率低減を、生活圏出店による設備費や店舗運営費や物流費の効率化による経費改善でまかない、適正な利益率を確保する。**

2030年 事業のイメージ

■ 地域ごとの規模のイメージ

- 全国津々浦々の地域の生活者に貢献するため、2030年までの10年間で、日本においては売上20億円超の食品スーパー横など生活圏立地を中心に年平均純増100店舗、中国大陸では年平均純増50店舗、その他アジア地域においては年平均純増30店舗を、出店する。
- 欧州、北米においては、出店地域を拙速に拡大することなく、現存店周辺でのS&Bにとどめ、超成熟化社会における生活や社会の在り方、および、ESG経営のトップランナーとしての無印良品のあるべき最先端の地域貢献する姿を、地域のステークホルダーの皆様と共に、共創していく。
- 出店のイメージ
日本： 450店×6億円 300坪×月坪17万円 → 1,500店×10億円 600坪×月坪14万円
アジア： 470店×2.7億円 220坪×月坪10万円 → 1,200店×7億円 500坪×月坪12万円

2030年 ESGのトップランナー

- 1980年の誕生から、40年間かわらないESG視点に、さらに磨きをかける。
 - 2030年にむけて、ESGの民主化、社会インパクトのあるESGの実現に、貢献する。
-
- 具体的には、
 - 商品におけるESG：全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、ESGの思想を世の中に広く浸透させる。
 - 事業活動でのESG：ステークホルダーの皆様と共に、ESGの思想に基づき社会コストを削減し、環境負荷を低減する。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に貢献する。
 - 土着化活動での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作っていく。

2030年 ESGのトップランナー

- **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、誰もが手に取りやすい価格で提供することで、ESGの思想を世の中に広く浸透させる。**
 - **創業時から続く「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を徹底。**
 - **オーガニック素材の使用促進による環境負荷軽減。**
 - **リサイクル活用を念頭においたサーキュラーデザインの強化。**
 - **包材、資材の脱プラスチック。**
 - **誠実な品質と、倫理的な調達生産工程の、保証。**
 - **これらを、誰もが手に取りやすい価格で提供し、ESGを民主化する。**

2030年 ESGのトップランナー

- **事業活動でのESG**：ステークホルダーの皆様と共に、ESGの思想に基づき社会コストを削減し、環境負荷を低減する。
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に貢献する。
 - **再生可能エネルギー利用。**
 - 再生可能エネルギーの導入。
 - 太陽光パネルの店舗屋上への設置、地域と共生した再生可能エネルギー発電の推進。
 - **物流の社会コスト削減によるエネルギー消費の低減。**
 - 相乗り物流などでの社会コスト削減による、エネルギー消費の低減。
 - 地産地消の推進による長距離物流の削減、エネルギー消費の低減。
 - **モノの再利用促進によるエネルギー消費の低減。**
 - 二次市場やリサイクルの事業化による、モノの再利用促進で、エネルギー消費の低減。
 - ゴミゼロ、リサイクル、アップサイクルなど、地方自治体との連携協定による、生活者参加型の活動を推進。
 - **多文化共生社会の実現。**
 - 行政、NPO等と連携し、国籍・人種・ジェンダー等の多様性を大切に生かす多文化共生社会づくりに貢献。
 - **生産を通じた産地の経済発展への貢献。**
 - 新興国にて、現地の強みを生かした開発・生産による、産業づくり、経済発展、生活者の生活向上に貢献。

2030年 ESGのトップランナー

- **土着化活動での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作っていく。**
 - **通常の広告宣伝費の代わりに、地域活性化に投資し、地域の役に立つと同時に、生活者からの信頼を得る。**
 - **地域活性化を支援する体制づくり。**
 - **地域活性化を推進するコミュニティマネージャーの育成。**
 - **地方自治体との連携協定の締結。**
 - **地域のまちづくり、産業構築への貢献。**
 - **地域産品の発掘、商品化、販売の推進。**
 - **地域固有の伝統文化の保全、文化やアートなどの活動に関わる企画運営。**
 - **子供と高齢者を繋げる場づくり。子供会、祭り、子供食堂など地域振興での貢献。**
 - **コミュニティセンターでの、小商い、食堂運営など、地元起業家による産業づくりの支援。**
 - **個人起業家、社会起業家を支援するプラットフォームづくり。**
 - **商店街再生、空家、廃校、団地などの再生と有効活用。**
 - **健康で安心な生活のため「予防」「維持」「治療」に関わる場の創出。**
 - **一次産業の復興推進。農と食、山林と建築・空間、の社会システムづくりや産業化に貢献。**

2030年 ESGのゴールと評価指標

- ESGの思想が目指す企業の在り方から評価軸までを、官、学と共に構築し、公益に寄与する企業体の形を探求していく。
- 同時に、「感じ良い暮らしと社会」の実現にむけての貢献度をはかる指標や基準も構築していく。

- 今後策定していく指標のイメージは、例えば、
 - 物流委託先での二酸化炭素排出削減量。
 - 地産地消の進捗割合。
 - 相乗り物流の進捗割合。
 - 二次市場やリサイクルの事業規模。
 - 外国人就労者支援度。
 - コミュニティマネージャーの人数。
 - 連携協定を結ぶ地方自治体の数。
 - ゴミゼロ活動やフードドライブ活動などの導入店舗数と参加者の数。
 - 再生された商店街や団地の数と、その関係人口。
 - 事業立ち上げを支援した個人起業家や社会起業家の数。
 - 農と食での新しい産業の事業規模。
 - など

2030年 ESGのゴールと評価指標

■ グローバル基準である、以下のESGの既存指標は、2030年に実現させる。

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| ● 包材や資材の脱プラスチック* | 100% |
| ● リサイクルを前提とした製品設計 | 100% |
| ● 回収したプラスチック製品の再利用 | 100% |
| ● 自然繊維素材のオーガニック・動物福祉合致 | 100% |
| ● 原料まで遡った取引先の人権デューデリジェンス | 100%開示 |
| ● 原料まで遡った主要取引先リスト | 100%開示 |
| ● 二酸化炭素排出削減（スコープ1, 2） | 50%削減 |
| ● 再生可能エネルギー導入店舗 | 100% |
| ● 自社の店舗設備での屋上太陽光パネル設置 | 100% |
| ● ダイバーシティ&インクルージョンの実現 | 年齢、ジェンダー、人種などの構成比公開 |

*衛生品質安全上必要な仕様以外

中期経営計画 2024年までに実現すること

2024年までに実現すること

- 日本と中国大陸にリソースを集中し、次の無印良品の姿（個店経営を軸とした地域密着型の事業モデル）を創りつつ、数値業績成果もあげる。全国津々浦々で日常生活の基本を支える、基本の商品群・サービス群を完成し、地域での土着化を実現、収益性を担保しながら出店を加速展開する。
- 台湾、タイ、香港、韓国については、これまでより、幅広い一般生活者の役に立つため、価格を競合よりも下げ、S&Bと新規出店にて店舗面積600坪を新標準とすることで、日用品としての品ぞろえを適正にする。幅広い顧客層に浸透することで、地域での土着化活動も活性化し、事業成長する。
- その他の東南アジア・オセアニアの国々では、価格を競合より下げ、店舗面積600坪を新標準とした収益のあがる事業モデル、事業拡大を支える人員組織体制を、確立する。24年以降の出店による事業拡大の準備を完了する。
- インド、欧州、北米については、事業再構築の期間として、構造改革を進める。不採算店は閉鎖し、個店個店から立て直しをはかる。加えて、欧州においては、超成熟化社会における生活や社会の在り方、および、そこでの無印良品のあるべき最先端の地域貢献の姿を、個店個店の土着化活動も通じて、地域のステークホルダーの皆様と共に、共創していく。

そのために2024年までに実行すること

- 1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する。**
- 2. 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルを作り上げ、全国津々浦々に向け、収益性を担保しながら出店加速する。**
- 3. 全社員が自発的に活動する組織風土を身につけ、各店舗、各国・地域が、自律的な成長を始める。**
- 4. 個店経営と土着化を軸とした事業を支える、事業基盤を構築する。**

1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する。

- ① 津々浦々の日常生活の視点から、品ぞろえ、価格、意味を見直し、基本商品での競争力No1を実現。**
- ② 開発生産部の立ち上げによる、商品原価低減、および、産地の社会課題解決への貢献。**
- ③ 商品計画部をプロ化して本格稼働、サプライチェーンマネジメントの強化により、欠品過剰防止。**
- ④ 地域課題の解決と同期した、農事業、食品事業の確立。**
- ⑤ 山林課題から暮らし方まで踏み込んだ、空間設計・リノベーションを本業として行う、空間設計事務所の立ち上げ。**
- ⑥ 片づけやヘルスケアなど生活を整えるのに役立つサービス群の立ち上げ。**

2. 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルを作り上げ、全国津々浦々に向け、収益性を担保しながら出店加速する。

- ① 地域事業部の立ち上げによる、地域密着型事業モデルの確立。**
- ② 生活圏出店による店舗開発ペースの倍増。日本は年純増100店舗、中国大陸は年純増50店舗のペースにのる。**
- ③ 生活圏出店と店舗の自律的経営で店舗経費効率を高める。価格改定による戦略的な粗利率低減を補完。**
- ④ デジタルの組織をプロ化し、通常ECを超え、農と食の事業や二次市場など店舗連動の新サービスを構築。**

3. 全員が自発的に活動する組織風土を身につけ、各店舗、各国・地域が、自律的な成長を始める。

- ① 第二創業を実行できる経営体制の構築。**
- ② 採用、育成の刷新、抜擢による、多数のリーダー人材、経営者人材の創出。**
- ③ 無印良品の思想を全社全員で維持継承する活動の推進。**
- ④ 「自発性」「自律性」「チームワーク」風土への転換。**
- ⑤ コオウンド経営を実現する仕組みの導入。**

4. 個店経営と土着化を軸とした事業を支える、事業基盤を構築する。

- ① 本部管理系（ファイナンス、人事、システム、物流、法務、監査など）の人員体制強化と本部効率化。**
- ② 情報システム組織体制の強化と、基幹系情報システムのグローバル導入。**
- ③ 社会コストの観点から、効率のよい、調達物流体制、店舗物流体制、ラストワンマイル体制、の構築。**
- ④ 店舗の事業活動や土着化活動を支えるプラットフォーム（決済・金融、行政連携、人材支援等）構築。**
- ⑤ リスクマネジメント体制の確立。**

数值計画

中期経営計画数値

■ 2021年8月末期 見通し（公表値）

■ 売上高	4,900億円（日本3,000億円、海外1,900億円）
■ 営業利益	490億円
■ 営業利益率	10%
■ ROA/ROE*	13%/18%

■ 2024年8月末期 計画

■ 売上高	7,000億円（日本4,500億円、海外2,500億円）
■ 営業利益	750億円
■ 営業利益率	11%
■ ROA/ROE*	15%以上/15%以上

■ 前提

■ 現存店成長	102%/年
■ 店舗数	980店舗→1,300店舗
■ 平均坪数	250坪→300坪
■ EC比率	10%→15%

*ROA = 総資産経常利益率、ROE = 自己資本純利益率

目標

■ 2030年8月末期 目標

- 売上高 3兆円
- 営業利益 4,500億円
- 営業利益率 15%
- ROA/ROE* 15%以上/15%以上

■ 前提

- 店舗数 2,500店舗
- 平均坪数 550坪
- EC比率 30%

*ROA = 総資産経常利益率、ROE = 自己資本純利益率

(添付資料：施策詳細)

1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する。

① 津々浦々の日常生活の視点から、品ぞろえ、価格、意味を見直し、基本商品での競争力No1を実現。

- **日常生活の基本を支える100の商品群にて、価格、品質、意味、売場を磨き、想起率もNo1を実現する。**
- **価格改定する。基本商品は、顧客品質を維持したままで、競合より、十分、低価格にする。**
- **生活消耗品や薬など含む必要な日用品を全て提供する。**
- **日常生活者の視点で、毎日繰り返し使用する基本商品の品ぞろえは充実させ、余剰SKUは絞り込む。**
- **商品を完全にサステナビリティ対応する。脱プラ&リサイクル、環境、生産労働環境。**
- **生活者視点から、新しい商品カテゴリになるような、無印良品らしい商品を開発する。**

1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する。

② 開発生産部の立ち上げによる、商品原価低減、および、産地の社会課題解決への貢献。

- **生産管理の高度化にむけ、開発生産部、開発生産事務所を立ち上げ、100名規模体制にする。**
- **適正品質、原価低減にむけ、各商品群の、適地調達、適地生産を完成させる。**
- **生産工程に深く入り、工場の生産を平準化して、高効率化する。同時に、期中生産調整を実現する。**
- **産地にて一次産業、二次産業を開発し、産地の生活水準を向上させ、産地の経済発展に寄与する。**

1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する。

③ 商品計画部をプロ化して本格稼働、サプライチェーンマネジメントの強化により、欠品過剰防止。

- **商品計画組織を、プロ人材採用も活用し、強化する。海外事業に20名規模で派遣できるようになる。**
- **商品群ごとに、売上の量の波、リードタイム、コストに応じて、在庫拠点と基準在庫量を再構築する。**
- **経営計画から販売計画・生産計画・調達計画までをSKU単位で完全連動させ欠品も過剰も撲滅する。**
- **商品計画部から店長に対して販売計画策定や仕入発注の教育を行い、個店での欠品も過剰も撲滅する。**
- **計画系の情報システムを、高度化される業務にあわせ、大規模改編、再構築する。**

1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する。

④ 地域課題の解決と同期した、農事業、食品事業を確立。

- **地域単位で、行政とも連動し、食を中心とした、農からつながる、製造小売業を作る。**
- **製造冷凍など保存技術も活用し、食宅配を事業として立ち上げる。見守りサービスにつなげる。**

1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する。

- ⑤ 山林課題から暮らし方まで踏み込んだ、空間設計・リノベーションを本業として行う、空間設計事務所の立ち上げ。**
- 住宅、法人向けオフィス、公共施設の設計、リノベーション、内装、施工管理、施工を、事業として立ち上げる。**
 - 建築による空間デザインに加え、暮らし方や地域活性化、働き方のデザインに貢献する、空間設計事業とする。**
 - 行政や林業とも連携し、材料の調達・生産にも踏み込み、事業化する。山林の課題解決にも貢献する。**
 - 実行できる人員体制を、プロ人材採用や、協力先との業務連携により、構築する。**

1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する。

⑥ 片づけやヘルスケアなど日常生活を整えるのに役立つサービス群の立ち上げ。

- **個店でのMUJIサポートとして始めた、クリーニング、修理、清掃、引っ越しなどを、事業化する。**
- **店舗での医薬品の販売に加え、地域で役に立つ、ヘルスケアや健康関連のサービスを立ち上げる。**
- **断捨離サポート、終活サポート、ゴミゼロ、不用品の再利用、などを実現するサービスを立ち上げる。**

2. 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルを作り上げ、全国津々浦々に向け、収益性を担保しながら出店加速する。

① 地域事業部の立ち上げによる、地域密着型事業モデルの確立。

- イメージは、人口60万人あたりに、全ての商品・サービスを提供する「生活全部店」2,000坪（売上25億円）を1店舗、食品スーパー横に標準600坪（売上10億円）を6店舗、加えて、駅前店、コンビニ拠点、新宅配などで、合計90億円の売上。
- 地域事業部長は、執行役員～課長の中で、地域に強い熱意のある人材を指名し、出店開発、商売、農と食、土着化、断捨離や引越しなど新サービス、新宅配や移動販売など、地域の取り組み全体に責任を負う。
- 各店舗は、地元商品の仕入販売・つながる市など地域活性化や、行政と連携したゴミゼロ・リサイクル回収・フードロス防止など公益的な課題解決に貢献する。
- 最初は「京都奈良南大阪」「千葉」「横浜市南部」「広島市近郊」「北海道」など約10カ所。

2. 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルを作り上げ、全国津々浦々に向け、収益性を担保しながら出店加速する。

② 生活圏出店による店舗開発ペースの倍増。

- 出店開発数は、2024年に、年純増で日本100店舗、中国大陸50店舗のペースにのせる。
- 標準店は600～800坪にて、地元で支持されている20億円超の食品スーパー隣に出店させていただく。
- 「生活全部店」を2,000坪～3,000坪で立ち上げる。地域デポとしても活用する。年5店舗出店を目指す。
- 鉄道が生活の中心の都市圏では沿線の駅ビルや駅近で漏れなく100坪クラス店舗の出店を目指す。
- コンビニ連携、道の駅など新チャネルを立ち上げる。
- 本部出店開発の人材に加え、店舗の人材が、地域開発や町活性化まで踏み込み開発する体制をとる。

2. 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルを作り上げ、全国津々浦々に向け、収益性を担保しながら出店加速する。

③ 生活圏出店と店舗の自律的経営で店舗経費効率を高める。価格改定による戦略的な粗利率低減を補完。

- **スタッフ全員に店舗経営に参加するよう、店舗内の人事制度や教育を作り変える。店舗経営に貢献する店舗スタッフの給与をアップし、自律的運営で、生産性をあげる。**
- **ワークスケジュールを適正化。繁忙日繁忙時間に人員を振り替えることで、生産性を向上する。**
- **店舗業務を削減し効率化する。全商品にRFIDを取り付け活用することでレジ業務を簡略化する。**
- **生活圏での低投資高感度出店により投資を下げ、設備費や家賃負担を低減する。歩合家賃から固定家賃に転換し、月坪売上の向上と共に家賃比率が下がる構造に移行する。**

2. 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルを作り上げ、全国津々浦々に向け、収益性を担保しながら出店加速する。

④ デジタルの組織をプロ化し、通常ECを超え、農と食の事業や二次市場など店舗連動の新サービスを構築。

- プロ人材を100名規模で採用し、ECを超えたデジタルサービスを開発し運営する組織に転換する。
- 売場としてもカタログとしても情報源としても完璧なWEBとアプリとをつくる。
- 宅送、客注、受取など物流関連サービスを全てデジタル化し、アプリで完結できるようにする。
- オンライン相談やライブコマースなど、店舗と連動したECやサービスを完成させる。
- 個店による顧客とのダイレクトコミュニケーションを支援する仕組みとシステムを構築する。
- 農と食の事業化のため、生産者とお客さんを直結させるインフラ（WEB、決済、物流）を構築する。
- 二次市場、リサイクル、修理に対応したインフラ（WEB、決済、戻り便物流）を構築する。

3. 全員が自発的に活動する組織風土を身につけ、各店舗、各国・地域が、自律的な成長を始める。

① 第二創業を実行できる経営体制の構築。

- **役員・部長クラスの採用や、若手の抜擢で、全社経営の経営の質を向上する。**
- **中国事業の経営チームをつくる。現地幹部の採用を活用し、正しく自律発展できる経営チームにする。**
- **韓国、台湾、香港、タイの経営体制をつくる。現地の強い社員が、現地経営層に入る。**

3. 全員が自発的に活動する組織風土を身につけ、各店舗、各国・地域が、自律的な成長を始める。

② 採用、育成の刷新、抜擢による、多数のリーダー人材、経営者人材の創出。

- 通年で会社説明会を行い、店長候補を、新卒、第二新卒を含め、毎年150名、通年採用する。
- 入社2年後に店長、を標準とし、突き抜けた人は20代でも執行役員ができるキャリアパスを用意する。
- 地域の公益的な課題の解決に貢献するコミュニティマネージャーを、年100名輩出するペースにのせる。
- 店舗が花形となる人事制度を導入する。コミュニティマネージャーの執行役員を誕生させる
- 本部人員の約3割にあたる200名を順次社外から採用、既存人員と協業し、全員プロ化する。
- 全社員に対して、小売業経営者にとって必要な、商品経営、店舗経営、管理経営を教育する。
- 各国・地域でも、将来経営幹部になれる人材を、店長候補として現地採用し、店長から育成する。

3. 全員が自発的に活動する組織風土を身につけ、各店舗、各国・地域が、自律的な成長を始める。

③ 無印良品の思想を全社全員で維持継承する活動の推進。

- **アドバイザーボードメンバーによる教育プログラムを立ち上げる。**
- **地域商品の開拓や開発など、地域活性化に貢献する無印良品の思想を、全店で実践する。**
- **シャッター街の再生など、無印良品の思想を現実化する、具体的な社会的取り組みを実践する。**

3. 全員が自発的に活動する組織風土を身につけ、各店舗、各国・地域が、自律的な成長を始める。

④ 「自発性」「自律性」「チームワーク」風土への転換。

- **自分で計画し、自分でリーダーシップをとり、自分の責任で成果に導くことが評価される仕組みにする。**
- **現場発の自発的改善活動としてQC/IE活動を開始する。**

3. 全員が自発的に活動する組織風土を身につけ、各店舗、各国・地域が、自律的な成長を始める。

⑤ コオウンド経営を実現する仕組みの導入。

- **社員のオーナーシップ向上のため、大型のESOPを導入する。**
- **社員集会を刷新する。全員で経営情報を共有し、全社経営について議論し、社員が経営に対してガバナンスを効かせる場をつくる。**
- **通常ガバナンスモデルに加えて、取締役会、アドバイザリーボード、社員株主、地域コミュニティ、の4つのガバナンスが効く体制をつくる。**

4. 個店経営と土着化を軸とした事業を支える、事業基盤を構築する。

① 本部管理系（ファイナンス、人事、システム、物流、監査、法務）の人員体制強化と本部効率化。

- **管理系にて役員・部長クラスを採用、社内人材と協業することで、全員プロ化する。**
- **日本を、日本販社とグローバル本部を区分けし、グローバル横軸で機能の統廃合を行う。**
- **グローバル全体の本部費をグローバル売上に対して5%で運営することを目指す。経営状況がガラス張りになる仕組み・システムを導入し、ガバナンスを効かせる。**

4. 個店経営と土着化を軸とした事業を支える、事業基盤を構築する。

② 情報システム組織体制の強化と、基幹系情報システムのグローバル導入。

- **情報システム組織を、プロ人材採用により人員3倍、80名体制にする。**
- **各国・地域に、グローバル統一の基幹系情報システム、基本業務を導入する。業務実務者に業務教育を行う。**
- **店舗の自律的な事業活動を支える業務プラットフォームとして、店舗販売計画、店舗発注、店舗仕入の業務とシステムを導入する。商品経営実務の業務教育を行う。**

4. 個店経営と土着化を軸とした事業を支える、事業基盤を構築する。

③ 社会コストの観点から、効率のよい、調達物流体制、店舗物流体制、ラストワンマイル体制、の構築。

- 顧客に届くまでの商品総コストから、生産地、物流体制を再構築する。無駄に空気は運ばない。
- 物流の社会コストと自社負担コストを同時に低減するよう、他社と協業して配送を再構築する。
- 現場が自律的に生産性を高める風土をもつ物流体制（物流センター、配送）を構築する。
- 各地域に1つ設ける2,000～3,000坪「生活全部店」を、地域デポとして、ラストワンマイルに活用する。
- 二次市場、リサイクル、不用品回収などに対応する、運送網や、修理工房網を立ち上げる。

4. 個店経営と土着化を軸とした事業を支える、事業基盤を構築する。

④ 店舗の事業活動や土着化活動を支えるプラットフォーム（決済・金融、行政連携、人材支援など）構築。

- **生活者にとっても、生産者にとっても、本質的に良い、社会共通資本としての新しい決済の仕組みを導入する。**
- **社会起業家や産業創出を支援する、ファイナンスや人材派遣・人材育成の仕組みを構築する。**
- **シャッター街再生などまちづくりに関する事業の実行を支援する体制をつくる。**
- **行政との連携協定やNGO・NPOとの連携体制を構築する。**

4. 個店経営と土着化を軸とした事業を支える、事業基盤を構築する。

⑤ リスクマネジメント体制の確立。

- **上流の原料取引先までの踏み込んだサプライチェーンにおけるリスクマネジメントを確立する。**
- **グローバルシステムの導入による、在庫や発注を含むファイナンス計画の常時見える化を実現する。**
- **個人情報管理。事業展開する全ての国で、GDPRに準拠できるレベルの個人情報管理を確立する。**
- **地政学的なリスクへの対応。各国・地域事業会社が、本社から切り離されても自律運営できる事業体制を確立する。**
- **事業展開している各国・地域で、法令違反やコンプライアンス違反を発生させない管理体制を確立する。**