

# 良品計画のシェアホルダーミーティング Shareholder Meeting

株式会社  
**良品計画**  
東証プライム (7453)



## 《注意事項》

・イベントの様子をスタッフが撮影します。ご了承くださいませ。

# 出席者紹介



金井 政明

(株)良品計画  
代表取締役会長



渡し舟

渡辺悦子  
舟木由貴子



成川 卓也

(株)良品計画  
無印良品 銀座  
総店長



堀口 健太

(株)良品計画  
執行役員 経営企画部 部長  
経理財務部、経営管理部管掌

# 本日のアジェンダ

時間	内容	登壇者紹介
19:00～	開始・ご挨拶 「無印良品・良品計画について」	執行役員 経営企画部長 堀口 健太 経営管理部/経理財務部管掌
19:10～	無印良品 銀座の取り組み	無印良品 銀座 総店長 成川 卓也
19:20～	「渡し舟」の取り組み	「渡し舟」 渡辺悦子・舟木由貴子
19:40～	金井会長を交えたトークセッション 質疑応答、対話	
20:30	閉会	



# 無印良品・良品計画について

■ 無印良品・良品計画について

■ 良品計画の目指す姿／ステークホルダーとの関係づくり

■ 財務情報



# 無印良品について

## 無印良品のあゆみ



### 1980年 無印良品誕生

消費社会へのアンチテーゼとして誕生。  
当時は西友ストアのプライベートブランド。



### 「わけあって、安い」

代表的な商品「こうしん われ椎茸」



### 1983年 直営1号店開店

直営1号店「無印良品 青山」がオープン

# 無印良品について

## 無印良品のあゆみ



**1989年 (株)良品計画設立**  
設立後、2000年東証一部指定



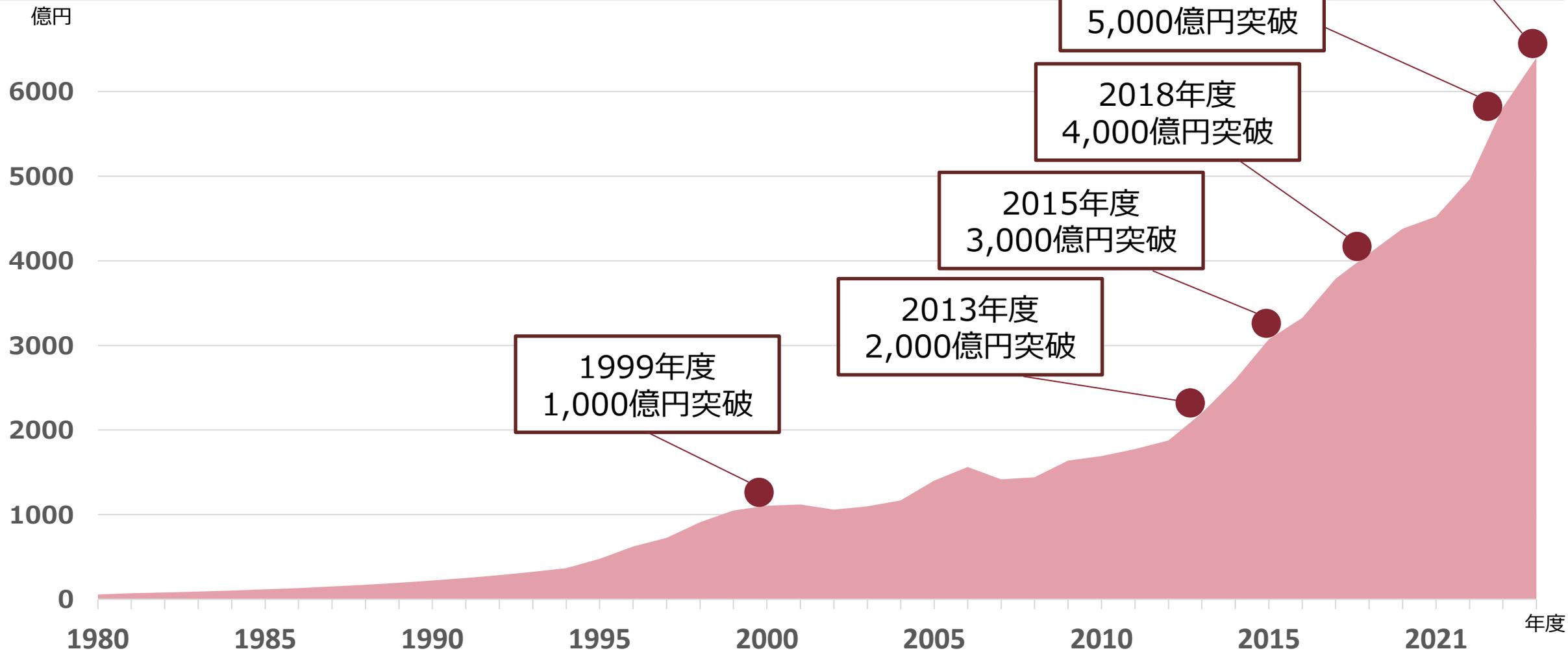
**1991年 海外展開開始**  
イギリス、香港にオープン



**2005年 上海現地法人設立**  
無印良品（上海）商業有限公司設立

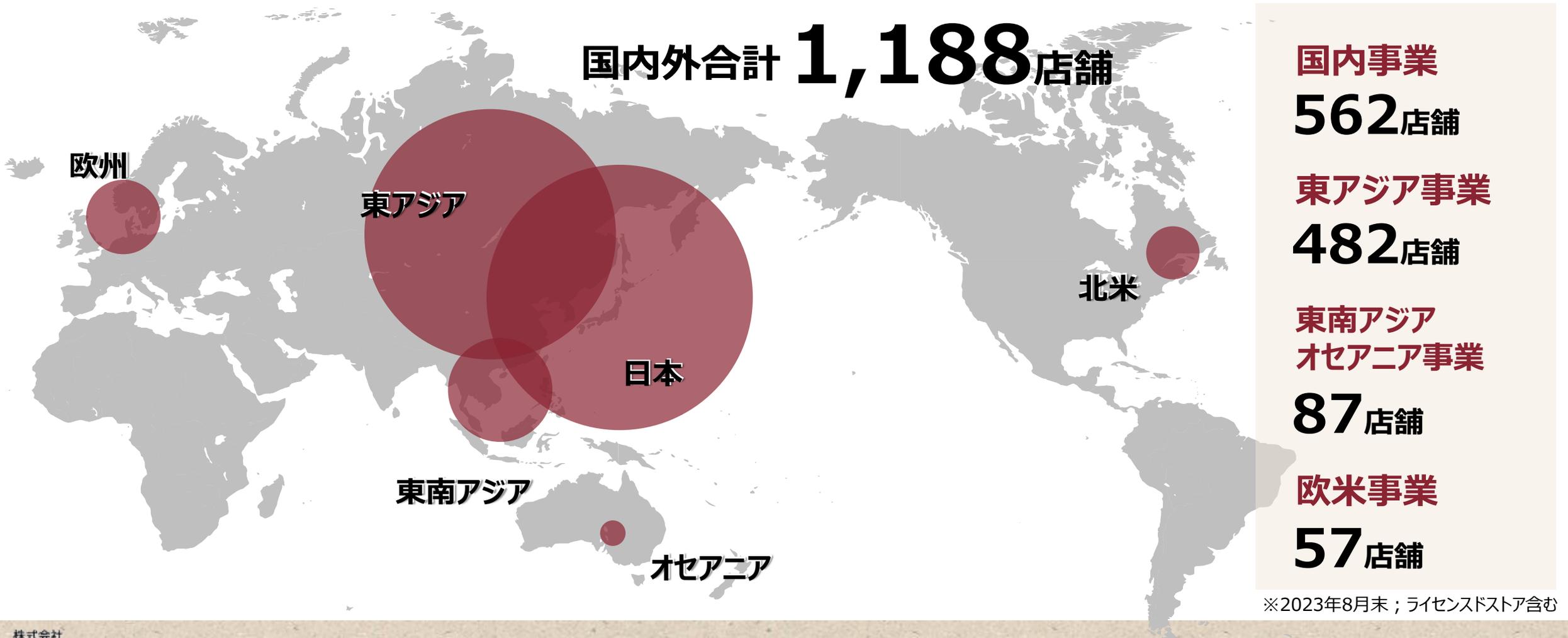
# 良品計画について

## 売上の推移



# 良品計画について

世界に広がる無印良品



# 良品計画の目指す姿

## 企業理念

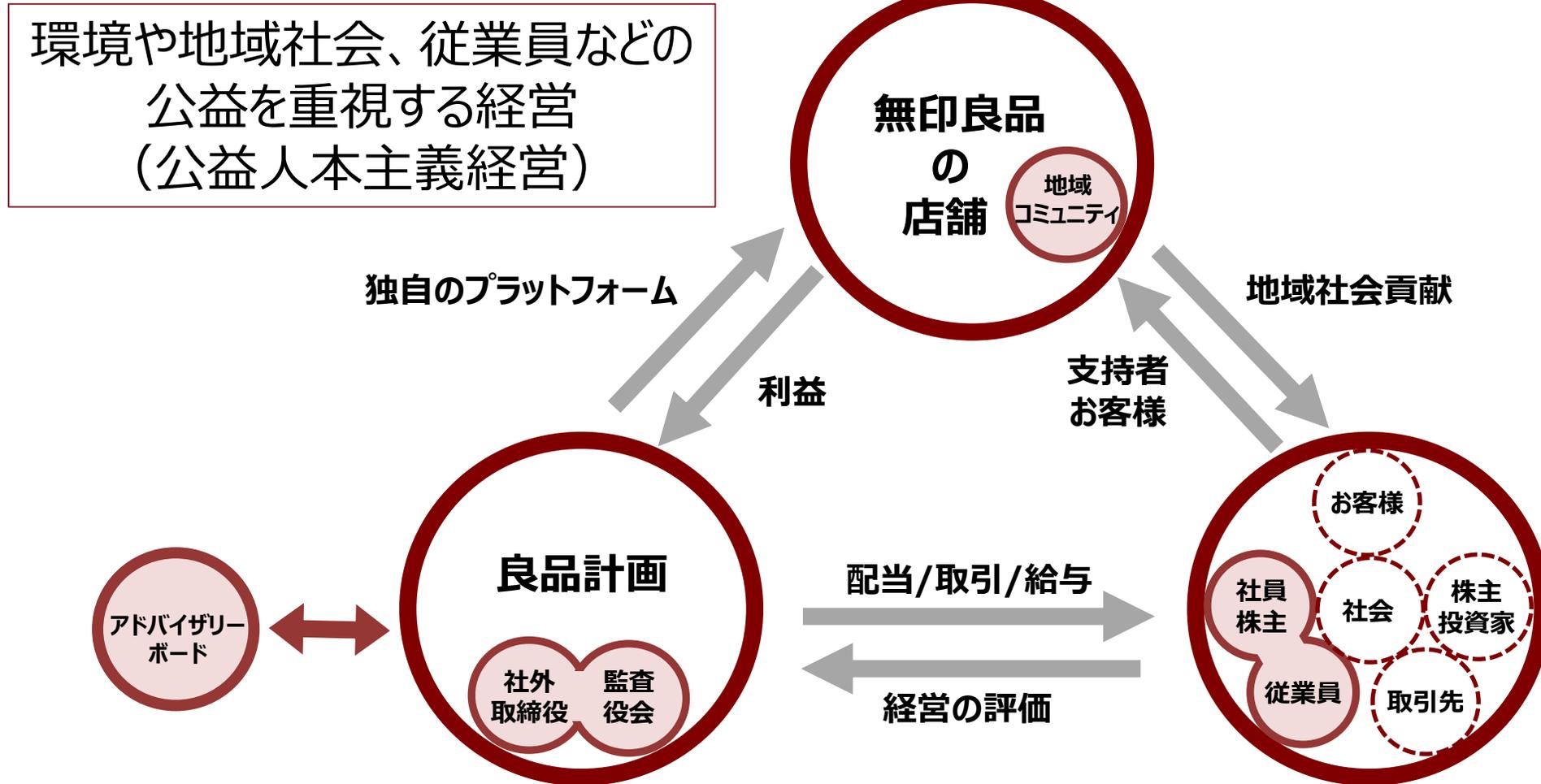
「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」  
を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて  
「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献する。

## 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、地域の皆さま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。

# 良品計画の目指す姿

## 新たなガバナンス構想



# ステークホルダーとの関係づくり

## 株主とのつながり

### 株主ミーティングの開催（2023年11月23日/祝日）

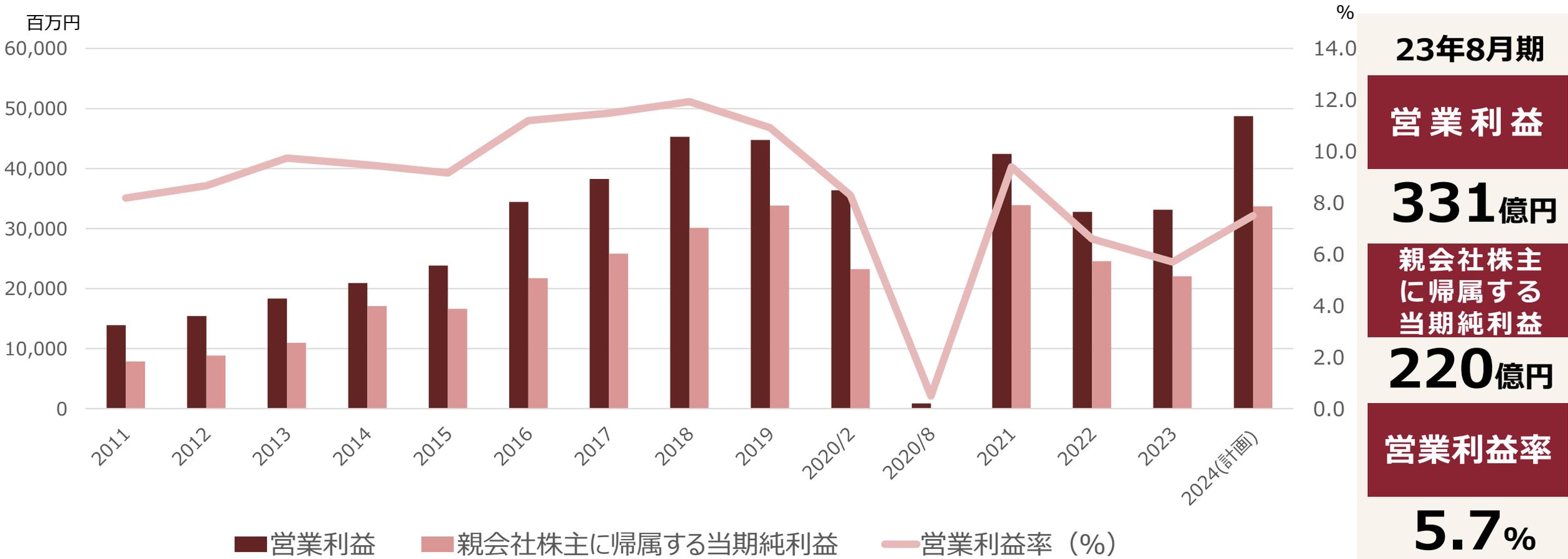
先期に引き続き、祝日に株主総会を開催し、約950名の方が会場あるいはオンラインにて参加。総会后、株主の皆様と当社経営陣の間で、ビジョン、商品、店舗運営等を直接意見交換する場として、株主ミーティングを実施。



※当日の様様を、当社WEBサイトで公開しております。 [https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/shareholders\\_meeting/](https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/shareholders_meeting/)

# 財務情報

## 営業利益・当期純利益／営業利益率の推移



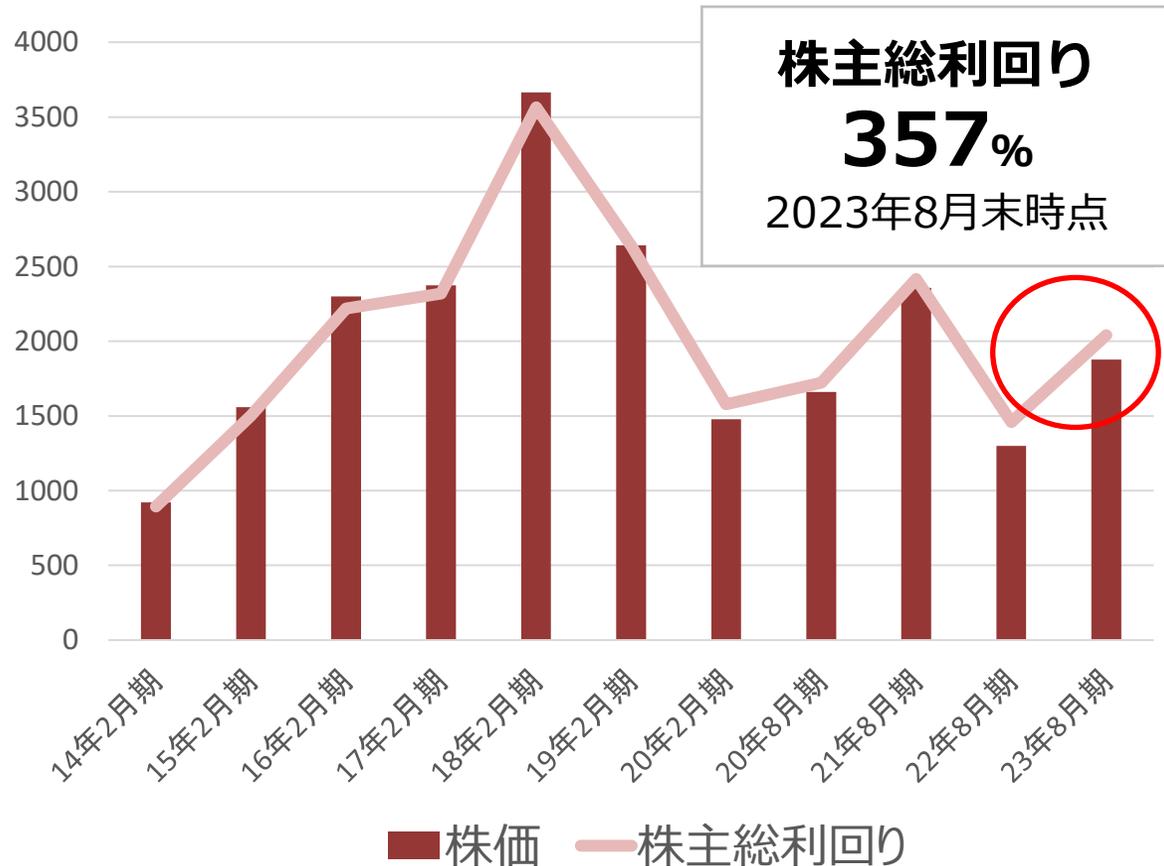
注: 2020年8月期は、決算期変更のため6か月の数値です。

# 財務情報

## 株主総利回り

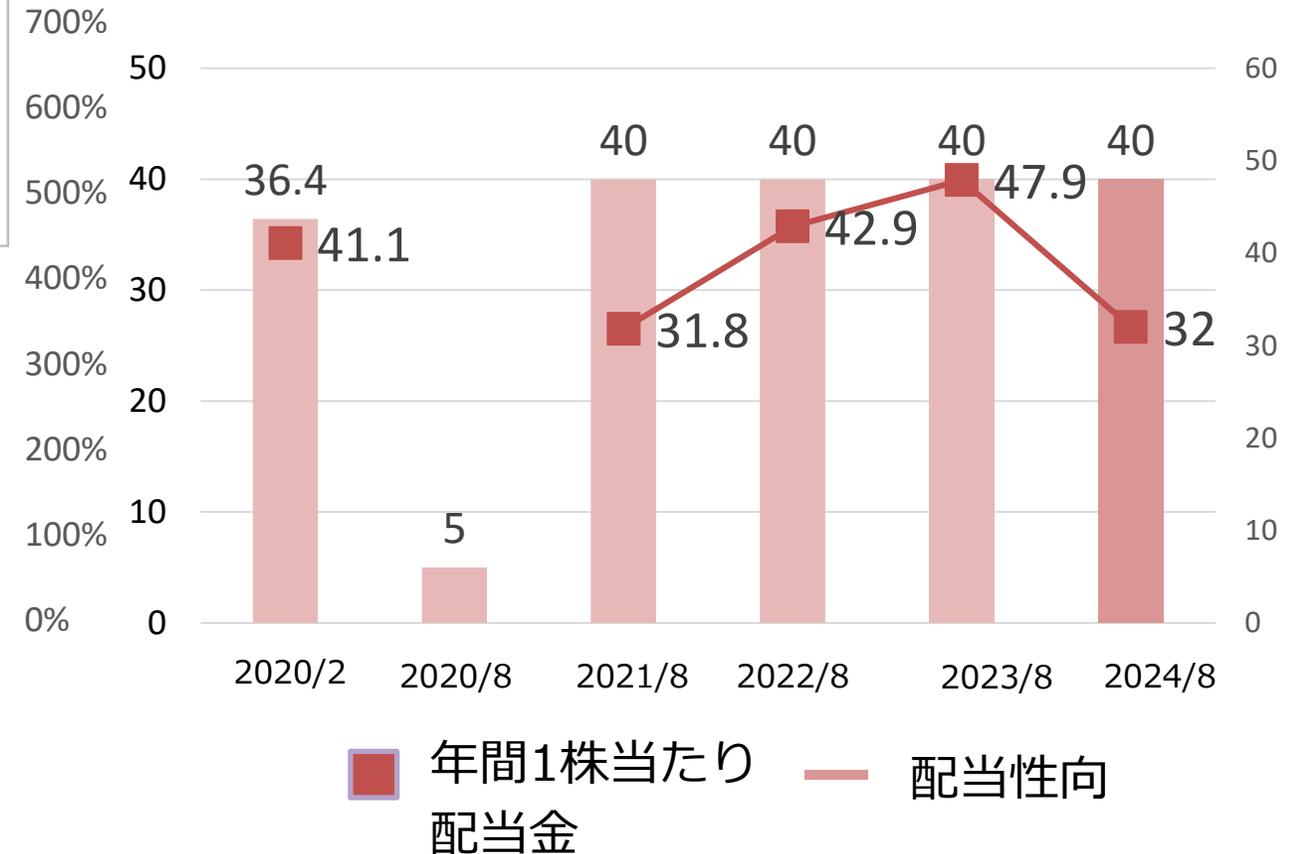
= 株式投資により得られた収益（キャピタルゲイン + 配当）÷ 株価

株価と株主総利回り（2013年2月期末を基準）の推移



## 株主還元－配当

連結での業績に基づいた配当とし、配当性向30%(年間)を基準



# 財務情報

## 株主還元－株主優待

株主の皆様との中長期的な関係づくりを強化するため、株主優待を正式導入。  
2019年に株式を10分割し、投資単位を引き下げ。株主数は分割前の約1.4万名から約15万名に増加。2023年12月末日時点の最低投資金額は23万円程度。



※12月末時点の株価（2,359円）、1株当たり配当40円で試算

- 対象：毎年8月末または毎年2月末時点で100株以上保有する株主様
- 優待の内容：お買い物5%割引（期間中は何回でも利用可）

お買い物額	優待割引額 (円)	優待利回り	配当利回り	実質利回り (優待+配当)
3万円	1,500	0.6%	1.7%	2.3%
5万円	2,500	1.1%	1.7%	2.8%
10万円	5,000	2.1%	1.7%	3.8%

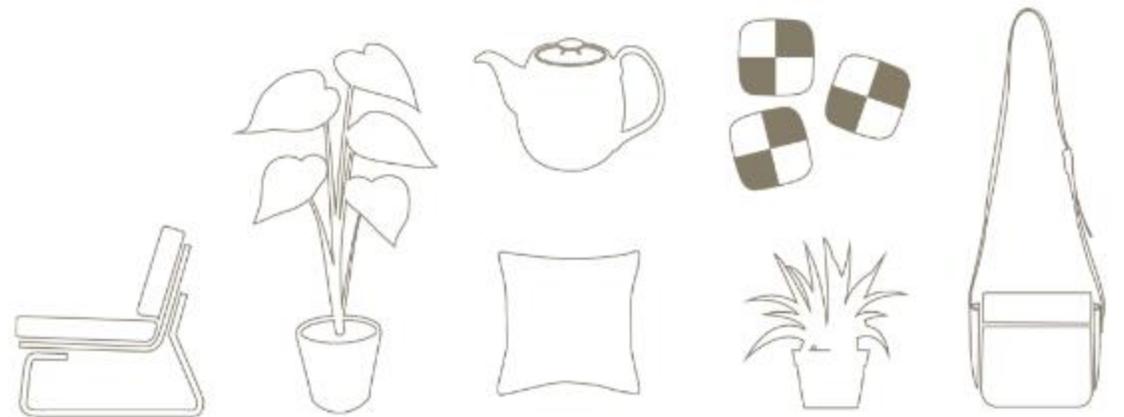
## 「IRメール配信サービス」のご案内

最新のIR情報や、株主様ならびに当社株式に興味をお持ちの方向けのイベント情報等をメールでお届けいたします。ぜひこの機会にご登録ください。





# 無印良品 銀座の取り組み



# 自己紹介

氏名/Name:

**成川 卓也**

Takuya Narukawa



## ■所属

- 営業本部 販売部 銀座事業部

今までの経歴

- 96年 良品計画 入社
- 98年 店長 (本厚木・天神・天神ソラリア・キャナルシティ博多・シーモール下関・自由が丘・池袋西武)
- 04年 販売部 エリアマネージャー (九州エリア)
- 06年 商品部 カテゴリーマネージャー (ハウスウエア・ステーションナリー)
- 12年 MUJI上海 商品責任者
- 17年 MUJI韓国 社長
- 21年9月～現在 無印良品 銀座 総店長

## ■良品計画でやりたい仕事、チャレンジ、野望/

「できるだけ良いものを、できるだけ安く、できるだけ多くのひとに届ける。」



# 無印良品 銀座の取り組み

2030年に実現したいこと

日常生活の基本を担う

地域への土着化

## 銀座店が取り組んでいること

- ① 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現
- ② 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現
- ③ 高い社員エンゲージメントと課題解決スキルの習得

# ① 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

## 回収・アップサイクル・リサイクル



## 素材・仕組みの転換



## 廃棄の削減



## 地球にやさしい商品・サービス



# ① 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

次の世代に引き継ぐ

**TOKYO MODERNISM ·2023·**  
Furniture, Architecture and Design

2023.4.28 fri - 6.18 sun

From MUJI GINZA ●●●

JAPANESE  
MODERN  
@ATELIER MUJI GINZA

MODERNISM  
EXPERIENCE  
~PLAY&THINK!

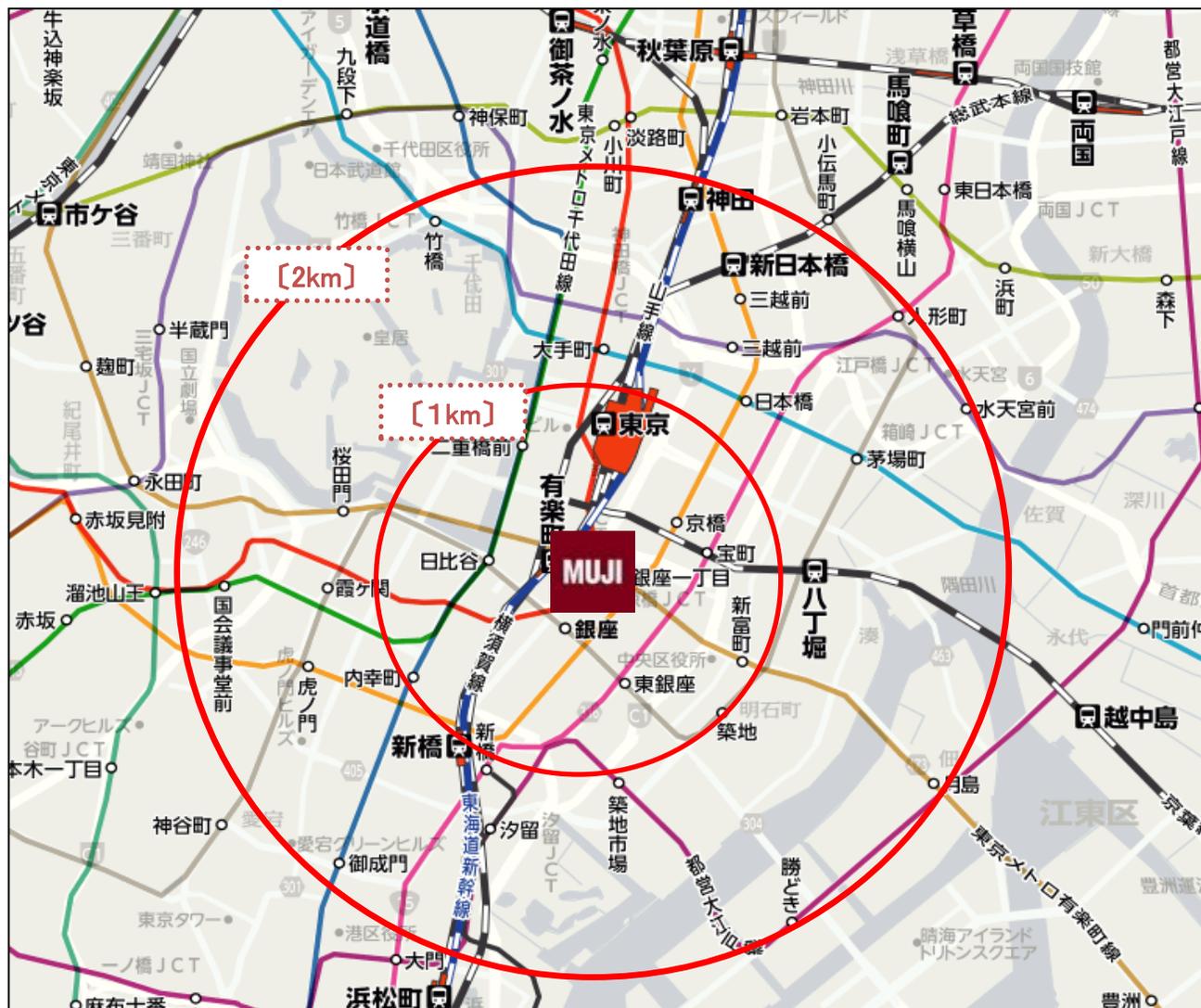
MODERNISM  
SHOW  
@MUJI HOTEL GINZA

[www.ideo-lifeinart.com](http://www.ideo-lifeinart.com)

Life in Art



## ② 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現



	1km圏内	2km圏内
人口総数	9,643人	76,096人
男性人口	4,535人	36,668人
男性人口比率	47.03%	48.19%
0~14歳人口	718人	7,492人
15~64歳人口	7,161人	55,486人
65歳以上人口	1,749人	13,003人
昼間人口	409,737人	1,192,609人
世帯数	6,122世帯	42,773世帯
1人世帯数	3,959世帯	23,113世帯
1人世帯比率	64.67%	54.04%
小売事業所数	2,256件	4,257件
小売業年間商品販売額	10,398億円	19,988億円
全産業事業所数	22,295件	53,196件
飲食店事業所数	2,353件	4,962件
生徒学生数	996人	9,808人
0~9歳人口(比率)	5.38%	7.34%
10~19歳人口(比率)	4.17%	4.86%
20~29歳人口(比率)	15.26%	13.10%
30~39歳人口(比率)	23.22%	22.57%
40~49歳人口(比率)	16.42%	17.72%
50~59歳人口(比率)	10.75%	11.05%
60~69歳人口(比率)	11.34%	11.13%
70~79歳人口(比率)	8.32%	7.54%
80歳以上人口(比率)	5.15%	4.70%

## ② 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現



繁華街に一人勝ちはない。

全銀座会組織図

業界団体他	通り会	町会
銀座キヤラリス	銀座三田通り会	銀座一丁目町会
銀座料理飲食業組合連合会	銀座あづま通り名店会	銀座二丁目町会
GSK銀座社文科協	銀座西五番街	銀座三丁目町会
銀座会	銀座1・4丁目並木通り会	銀座四丁目町会
銀座花柳通り会	銀座5丁目ソニー通り町会	銀座五丁目町会
銀座金吾通り会		銀座六丁目町会
		銀座七丁目町会
		銀座八丁目町会
		銀座西6丁目町会
		銀座西7丁目町会
		銀座西8丁目町会
		銀座西之部連合町会
		銀座五丁目連合町会
		銀座六丁目連合町会
		銀座七丁目連合町会
		銀座八丁目連合町会
		銀座九丁目連合町会
		銀座十丁目連合町会
		銀座十一丁目連合町会
		銀座十二丁目連合町会
		銀座十三丁目連合町会
		銀座十四丁目連合町会
		銀座十五丁目連合町会
		銀座十六丁目連合町会
		銀座十七丁目連合町会
		銀座十八丁目連合町会
		銀座十九丁目連合町会
		銀座二十丁目連合町会
		銀座二十一丁目連合町会
		銀座二十二丁目連合町会
		銀座二十三丁目連合町会
		銀座二十四丁目連合町会
		銀座二十五丁目連合町会
		銀座二十六丁目連合町会
		銀座二十七丁目連合町会
		銀座二十八丁目連合町会
		銀座二十九丁目連合町会
		銀座三十丁目連合町会

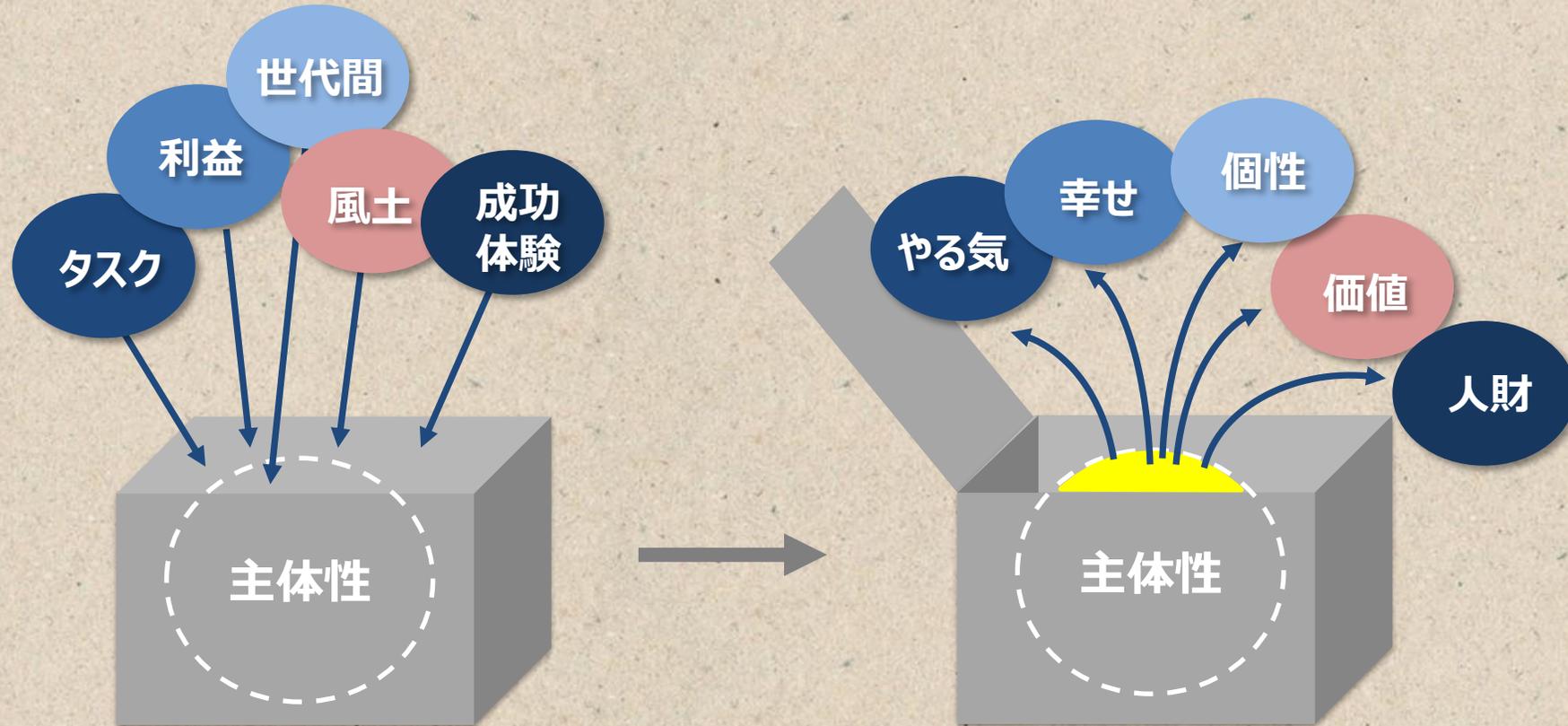
全銀座会

環境・安全委員会	銀座街づくり会議
銀座街づくり委員会	
権事委員会	銀座デザイン協議会
防災対策委員会	
広報委員会	
総務委員会	
情報委員会	(社)銀座インフォメーションマネジメント(GIM)
G 2 0 2 0	
事務局	



### ③ 高い社員エンゲージメントと課題解決スキルの習得

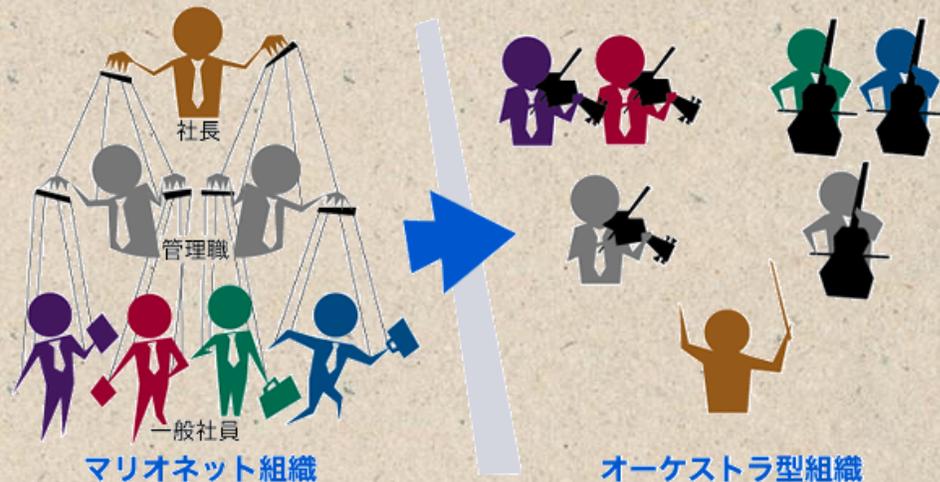
「なぜ、エンゲージメントが低くなるのか」



### ③ 高い社員エンゲージメントと課題解決スキルの習得

#### 「オーケストラのような組織」

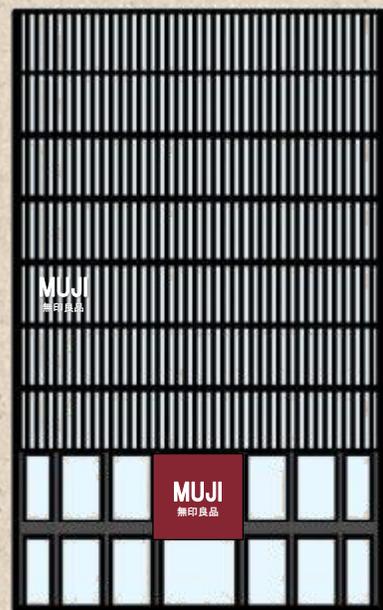
リーダーとメンバーが専門性を発揮し、プロフェッショナルとして機能しながら課題解決を行う組織



- ①相手の主観を感じ取る
- ②問題の本質を探り出す
- ③多様性の尊重により、より良い答えを導き出す

### ③ 高い社員エンゲージメントと課題解決スキルの習得

「やりたいことを、やるべきことに。」



**無印良品 銀座**  
店内コミュニケーション  
スタッフの定着率  
業績の向上



自己実現・自己成長



**店舗スタッフ**  
モチベーション  
心身の健康  
生産性の向上



課題解決

課題抽出



**地域・行政**  
地域の活性化  
住民満足度  
集客力の向上

**MUJI**  
無印良品

食から世界を眺めよう。



無印良品 銀座  
2023.9.29  
REOPEN

# 改装の目的

## 緊急事態宣言時の銀座の街



銀座の街に人が戻ってきた今、  
やっぱり、「銀座は楽しい街」と感じて欲しい。

# 改装のコンセプト

## 銀座の無印良品ならではの特別感

世界中の暮らしから学び、そこに息づく情緒性や知恵、生活文化を生かした伝統と先端が調和した本場・本物を、商品やサービス・環境という形にして体感、体験できる店舗を目指す。

# 改装のポイント

食とキッチン

銀座の街との  
つながり

実店舗ならではの  
提案と体験

## なぜ「食」なのか？

衣・食・住という暮らしの基本の中でも、「食」は最も基本的な営みであり中心となる領域。そんな「食」には土地の歴史や文化が詰まっている。

“ただ美味しいだけではもったいない。”

現地に学んだ、丁寧な食品づくりを通して、おいしさの背景まで伝えていくのが目指した姿。

# Entrance



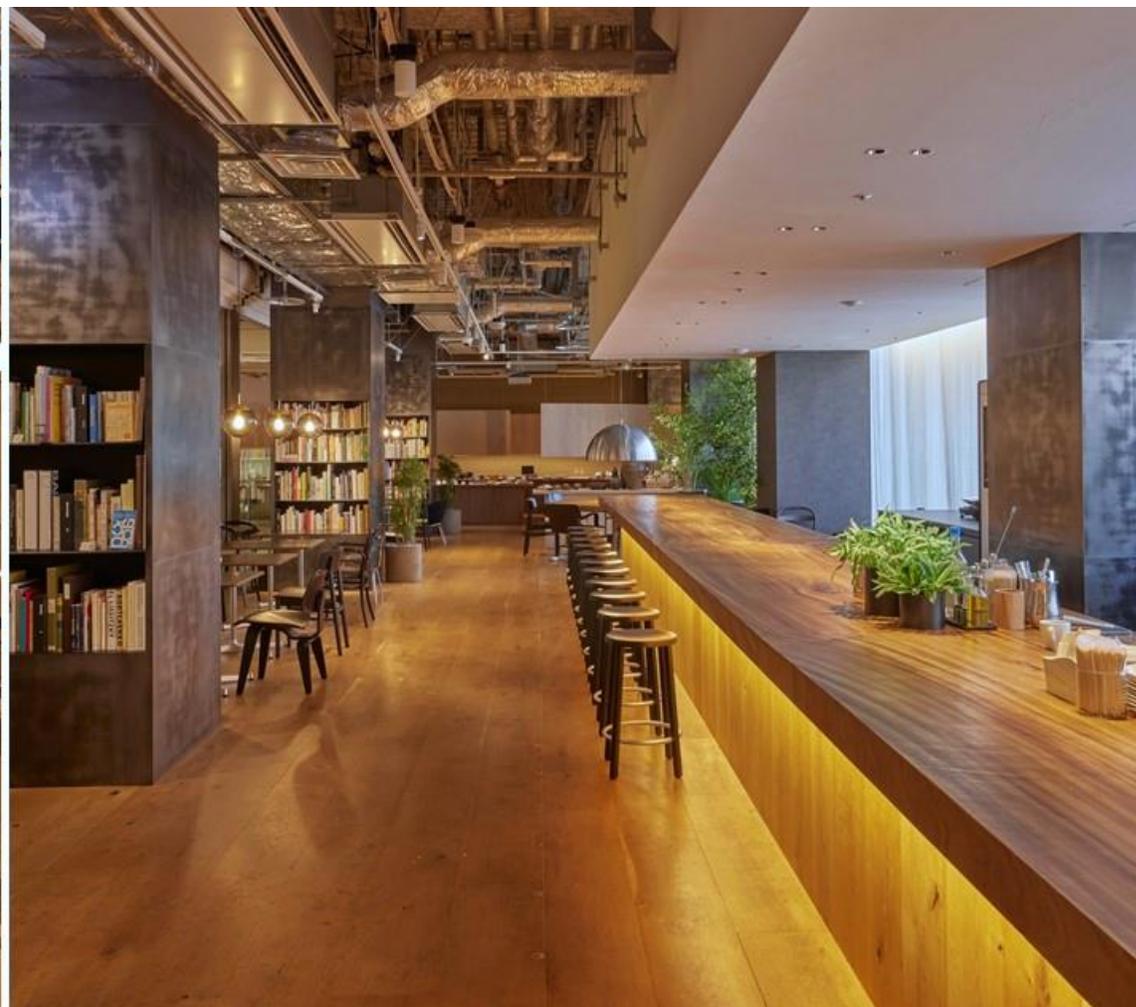
# 「食」の新しいコンテンツ



## キッチン・テーブルの取組み



## 外食のメニューと環境の見直し



# 銀座の街とのつながり

## 銀座の銘菓 福袋



## 銀座のパン屋とのコラボ



## 銀座ひと繋ぎBar



## 銀座銘菓とMUJI Coffeeのペアリング



# 銀座の街とのつながり

## 銀座の街のジオラマ



田中達也氏  
ミニチュア写真家・見立て作家。



TOKYO 旅館  
ブランド構築・発信事業



東京都



# 実店舗ならではの提案と体験



# 実店舗ならではの提案と体験



**無印良品でヨガ教室**

海外在住時に体幹強化を目的にアシュタンガヨガを体験し、これが自分とヨガの初めての出会いになりました。練習を重ねていくうちに、硬かった自分の身体の可動域が徐々に広がり、意識も前向きになったことを実感しています。普段は無印良品で働きながら、21年12月からはヨガインストラクターとしても活動しています。皆さんとライブ配信を通して、ヨガのおもしろさを知っていただけたら嬉しいです。

2021年8月 インターナショナルヨガセンター (IYC) にて RYT200 取得  
2021年12月～ IYC 神保町にて SLOW FLOW YOGA クラススタート

無印良品 銀座で働きながらヨガインストラクターとしても活動する Yasuaki さんによるインスタライブ ヨガ教室に参加しませんか。無印良品 銀座のアカウント (@muji\_ginza) をフォローして配信をチェック。

**MUJI**  
無印良品  
銀座 GINZA



**Yasuaki**

海外在住時に体幹強化を目的にアシュタンガヨガを体験し、これが自分とヨガの初めての出会いになりました。練習を重ねていくうちに、硬かった自分の身体の可動域が徐々に広がり、意識も前向きになったことを実感しています。普段は無印良品で働きながら、21年12月からはヨガインストラクターとしても活動しています。皆さんとライブ配信を通して、ヨガのおもしろさを知っていただけたら嬉しいです。

2021年8月 インターナショナルヨガセンター (IYC) にて RYT200 取得  
2021年12月～ IYC 神保町にて SLOW FLOW YOGA クラススタート



**ヨガ インストラクター**



**スキンケア アドバイザー**



**インテリア アドバイザー**



**スタイリング アドバイザー**



**ワインソムリエ**



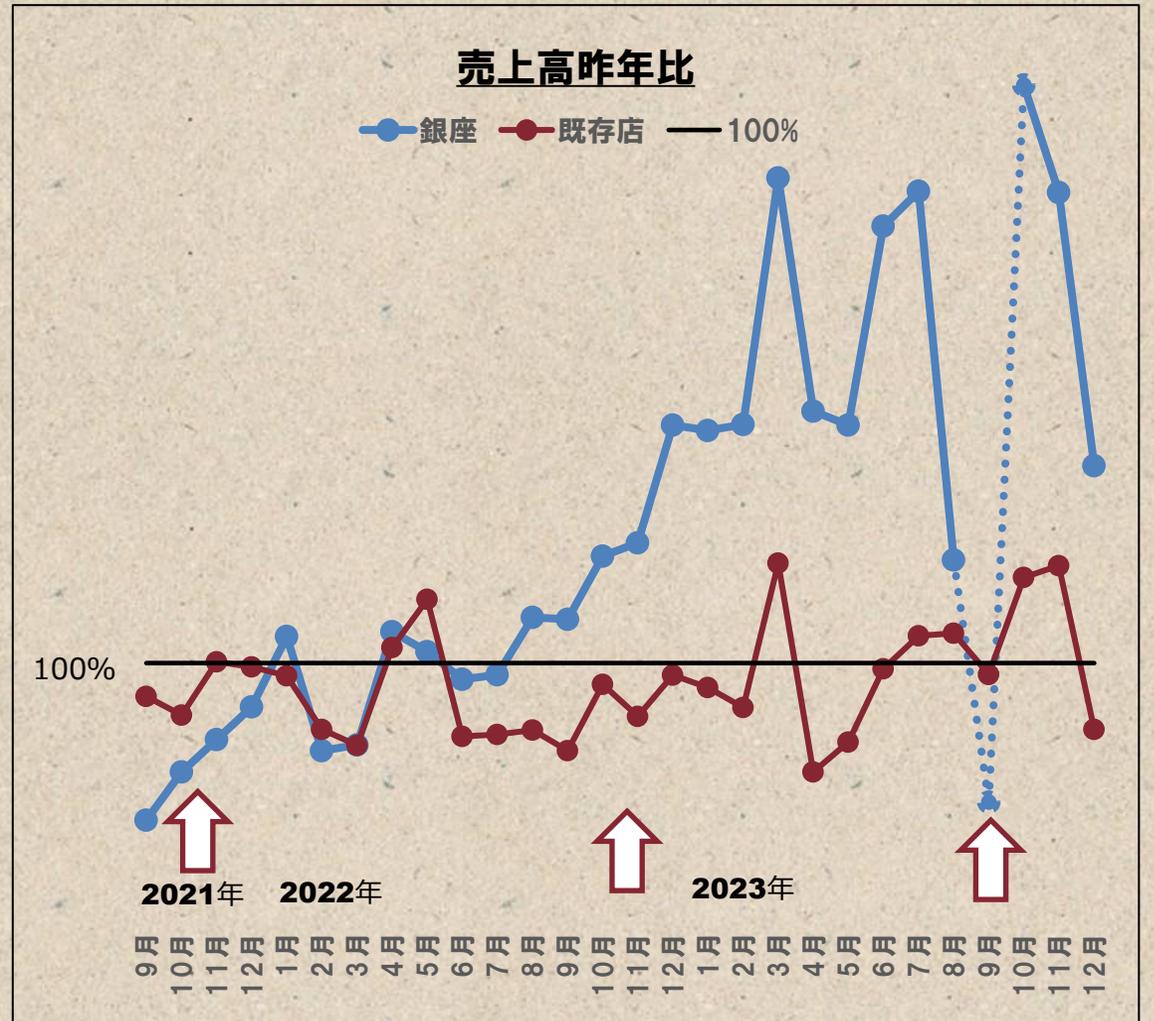
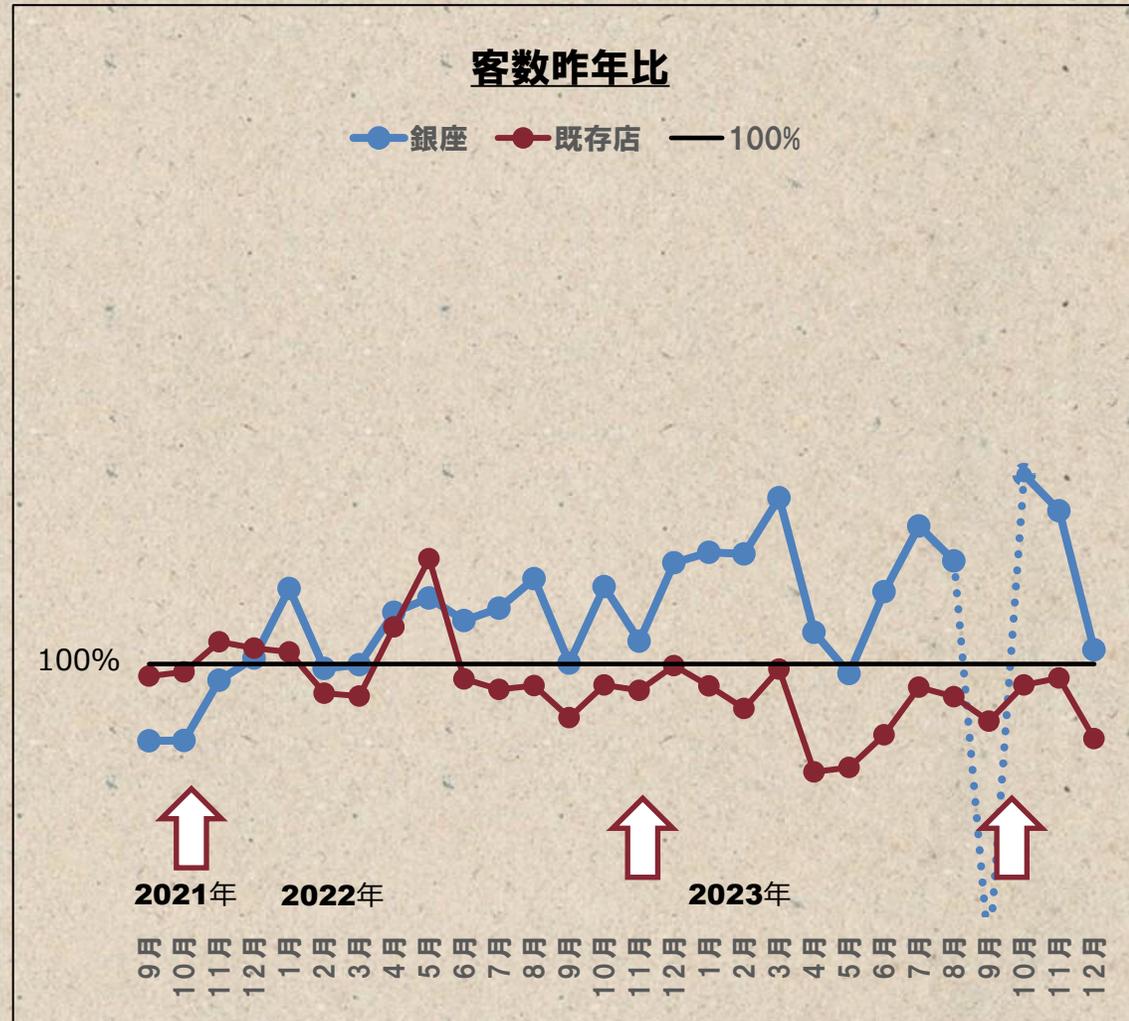
**野菜ソムリエ**



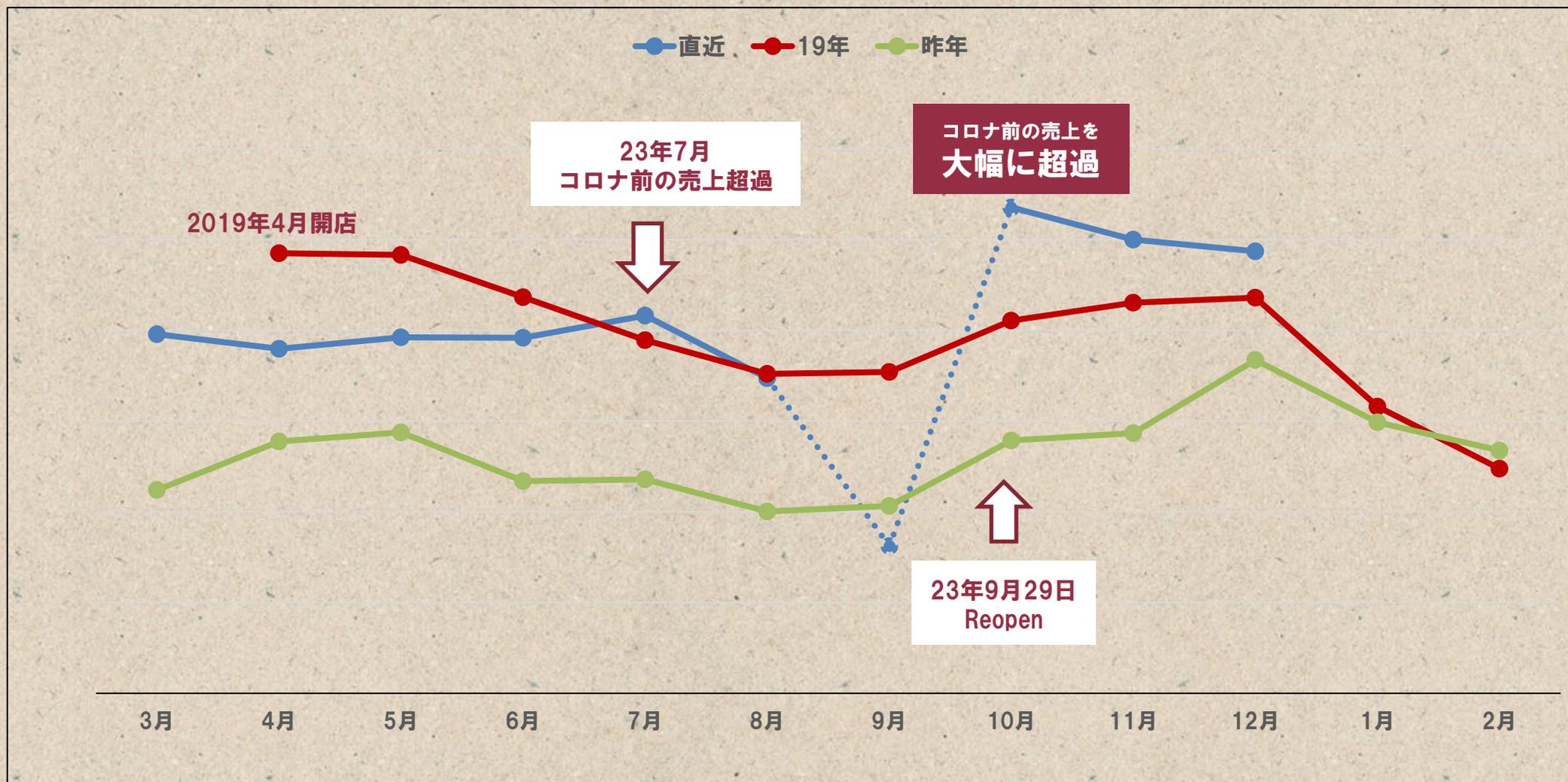
**バリスタ**

- 1F … ワインソムリエ、コーヒープロフェッショナル、野菜ソムリエ
- 2F・3F … スタイリングアドバイザー、スキンケアアドバイザー
- 4F … ナチュラルクリーニング
- 5F … インテリアアドバイザー、整理収納アドバイザー
- 6F … バリスタ、ヨガインストラクター

# 客数・売上高昨比推移



# コロナ前 売上高比較



# 感じ良いらし



# 感じ良いくらし



## 渡し舟(わたしふね)

渡辺悦子、舟木由貴子の二人による、福島県大沼郡昭和村にて、植物繊維“からむし”の可能性を探る活動。

渡辺は2001年、舟木は2003年に、からむし織体験生として昭和村へ移住。ふたりでの活動を探りつつ、それぞれに結婚・子育てを経て、2015年予約制ショップ「渡し舟」開設。からむしを広める活動を続けている。一方、からむし栽培、糸づくり、機織りの技術継承も大切に日々研鑽し実践している。



昭和村の内と外をつなぐ



Watashi-fune

渡し舟

# 福島県大沼郡昭和村



# 福島県 会津地方

面積 209.46km<sup>2</sup> 東京都23区の  
1/3の広さ

人口 1120人 平均年齢 61.5歳

後期高齢者率 55.5%

生産人口 40% 老年人口 60%  
総世帯数 618戸

しょうわむら  
大沼郡昭和村  
Showa village

Fukushima

福島県大沼郡昭和村



## 日本有数の豪雪地帯

福島県大沼郡昭和村

平均積雪 200cm 累計積雪 約10m

「渡し舟―からむしの営み」展

素材の源流を辿る



# からむしとは…

〔和名〕からむし 〔漢名〕苧麻 (チヨマ)

- ・イラクサ科の多年生植物
- ・茎の表皮から繊維を採取する韌皮繊維
- ・重要無形文化財  
「小千谷縮・越後上布」の原材料
- ・吸湿性と速乾性にすぐれ、独特の張りがあり、夏の衣料として最適

2023年11月3日〔金〕-2024年1月28日〔日〕 11:00-21:00 入場無料  
無印良品 銀座 6F ATELIER MUJI GINZA Gallery1・2

ATELIER MUJI

# 昭和村のからむし

江戸の頃より、とりわけ良質なからむし（繊維）が取れると、新潟から買い付けに来ており、生産技術が継承されて来ました。

そして、今もなお越後上布 小千谷縮布技術保存協会に、昭和村で採取された最上級のからむしを供給し続けています。

# からむし — 苧麻 —

イラクサ科 多年生植物



# からむし焼き

5月21日前後の小満のころ

からむしの営み：生産工程

# からむし刈取り - からむし引き

7月土用の頃からお盆前まで



からむしの営み：生産工程

# からむし繊維 100匁

手塩にかけた、からむしを結束



からむしの営み：生産工程

# う 績む

繊維を繋あわせていくこと

からむしの営み：布づくり工程

# 撚りかけ - 地機織り

家のいっかくで、布づくりをする



からむしの営み：布づくり工程

地機で織られた  
からむしの布





小さな営みから生れる、からむしの布



2016年に店をかまえスタート

- 渡し舟 -

## 渡し舟店舗

完全予約制



## ワークショップ

からむしの布の素材を知ってもらう  
小物づくり体験



## 村外での展示会

[ からむしと藍 / 田村尚子写真展 ]  
2022.08.26-9.6





小さな営みから生れる  
“からむしの布” を伝える、ということの難しさ

本「からむしを績む」刊行 2021年春



「からむしを績む」  
特装版-からむしの布巻き



普及版





小さな営みから生れる  
“からむしの布” を伝える、ということ、、、

BOOKS

Works around Karamushi

「渡し舟ーからむしの営み」展

素材の源流を辿る



Staff Only



Small white label with illegible text.



Small white label with illegible text.



Small white label with illegible text.



Small white label with illegible text.

このたび、無印良品がこの小さなものづくりの源流に目を向け  
てくれたことは、本当に大きな驚きと喜びでした。昭和村の  
いざみはとて小さく、今のわたりには大きなマーケットに  
対応することはできません。しかし、このいざみには確かに人間が  
自然と共に生きていくうえで重要なメッセージが隠れています。  
無印良品が世界中に提案する「感じ良い暮らし」と、  
この小さな小さないざみ... 其の両者の根、この  
地中深くでつながっていることを強く願ってやみません。  
それが、本来のより美しい暮らしを創っていくのびと...

渡辺 舟 (渡辺 悦子・舟木 由美子)



無印良品の商品やサービス、当社の経営について、  
皆様の声をお聞かせください！

