

株主・ファンミーティング 「MUJIダイアログ」

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



成川 卓也

(株)良品計画
無印良品 銀座 総店長



宝地戸 健太

(株)良品計画
経営企画部 部長



鈴木 誠子

(株)良品計画
衣服雑貨部デザイン室 部長

本日のアジェンダ

時間	内容	登壇者紹介
19:00～	無印良品・良品計画について	経営企画部長 宝地戸 健太
19:10～	銀座店の取組みについて	無印良品 銀座 総店長 成川 卓也
19:20～	衣服雑貨部のものづくりについて	衣服・雑貨部 企画デザイン室 鈴木 誠子
19:30～	対話・ダイアログ	無印良品 銀座 総店長 成川 卓也 経営企画部長 宝地戸 健太 衣服・雑貨部 企画デザイン室 鈴木 誠子
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



氏名/Name:

宝地戸（ほうちど） 健太
Kenta Hochido



■所属

- 経営企画部長（兼）人財開発部長

■出身：東京都出身 千葉育ち

■ 今までの経歴

- 18年 途中で良品計画に入社
- 18年 人事総務部長：人事制度改訂などを担当
- 19年 海外事業部長：海外事業会社（中国大陆、米国以外）をサポート
- 21年 人財開発部長：採用（新卒、中途、店舗採用）、教育、組織開発
- 24年 経営企画部長（兼）人財開発部長



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

無印良品について

ものづくりの考え方

良品計画は1980年のブランド創生以来、3つの視点でものづくりを続けてきました。

素材
の選択

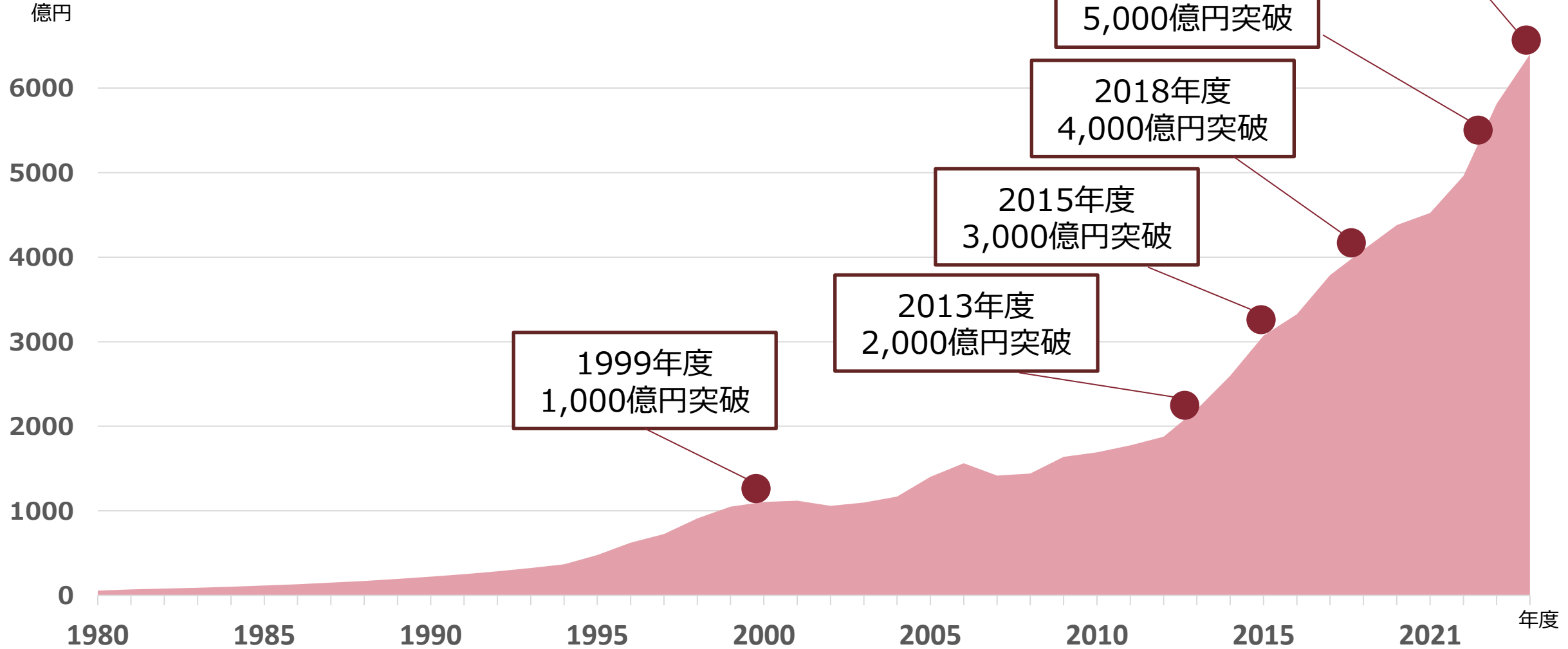
工程
の点検

包装
の簡略化

地球環境や生産者に配慮した素材を選び、すべての工程において無駄を省き、
本当に必要なものを本当に必要なかたちで
お客様に提供することを目指した、実質本位のものづくりです。

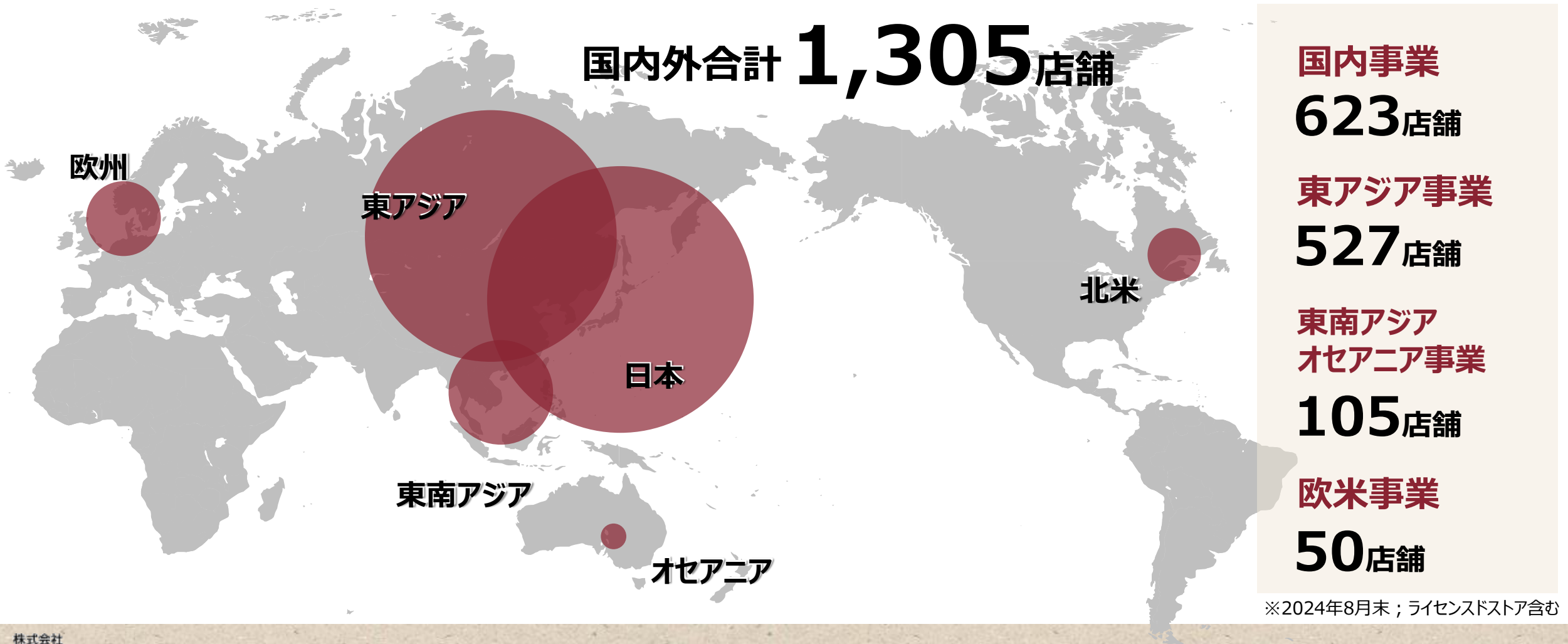
良品計画について

売上の推移



良品計画について

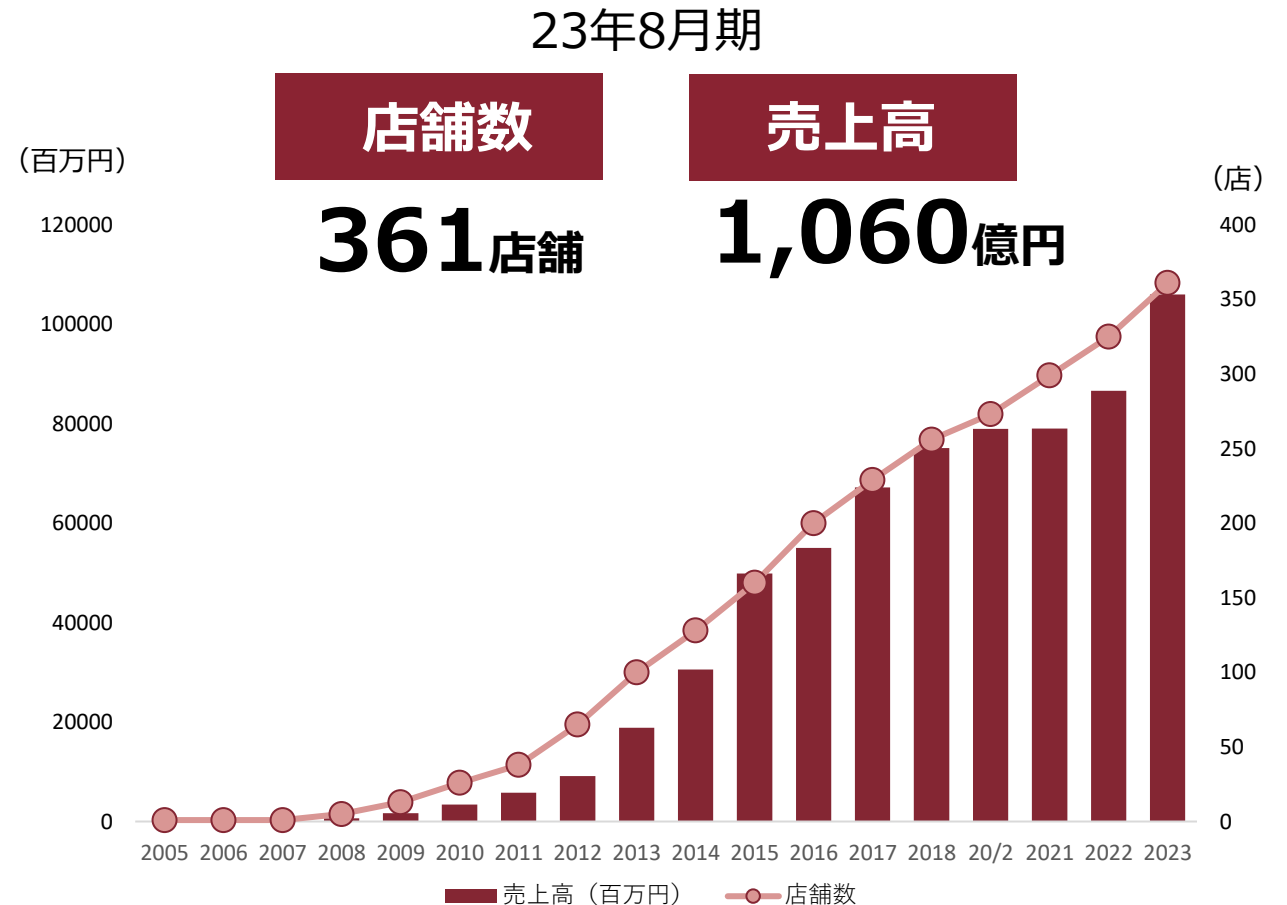
世界に広がる無印良品



良品計画について

中国大陆事業のあゆみ

- 2005年に出店を開始し、2013年に100店を突破。2026年末までに、70店舗/年の出店を予定。



良品計画の目指す姿

企業理念

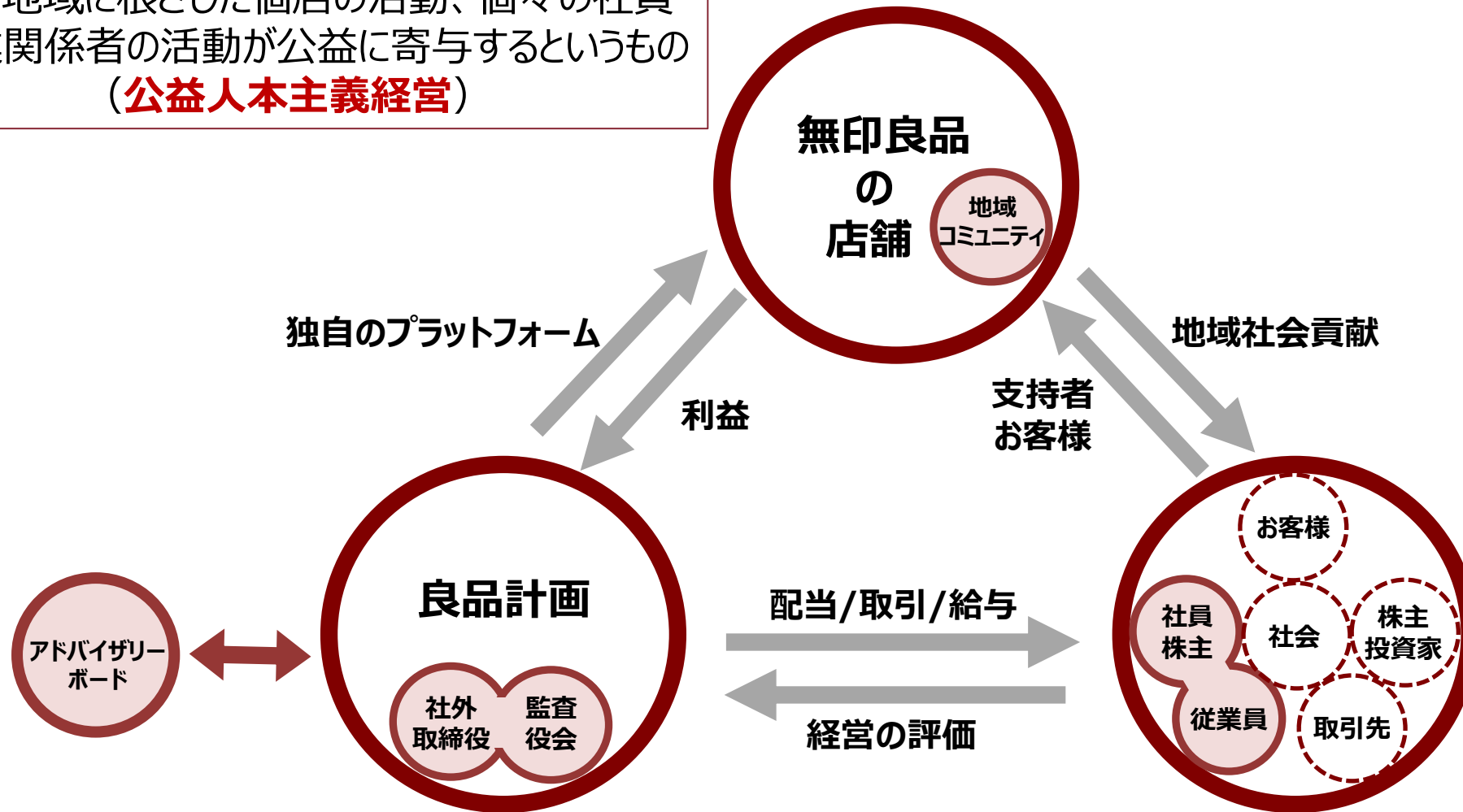
「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」
を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて
「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献する。

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）

オーナーシップを持った社員を事業活動の主役
に据え、地域に根ざした個店の活動、個々の社員
や事業関係者の活動が公益に寄与するというもの
(**公益人本主義経営**)



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/

ステークホルダーとの関係づくり

株主とのつながり

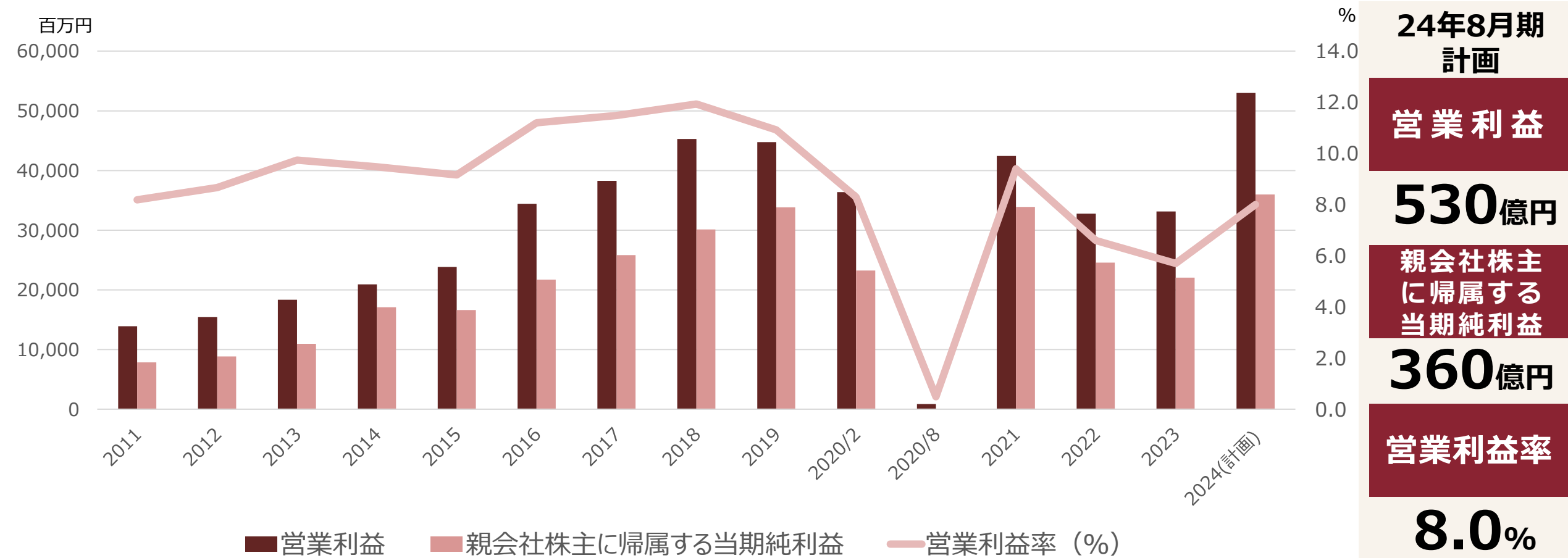
株主向けイベントの開催

千葉県鴨川市にある鴨川里山トラストの田んぼ、及び無印良品みんなみの里にて、株主・ファン向けイベントを開催し、8組24名の方が参加。地域の営みを体感していただいた後、みんなみの里に移動し、地元食材を使用したランチを召し上がっていただきました。



財務情報

営業利益・当期純利益／営業利益率の推移



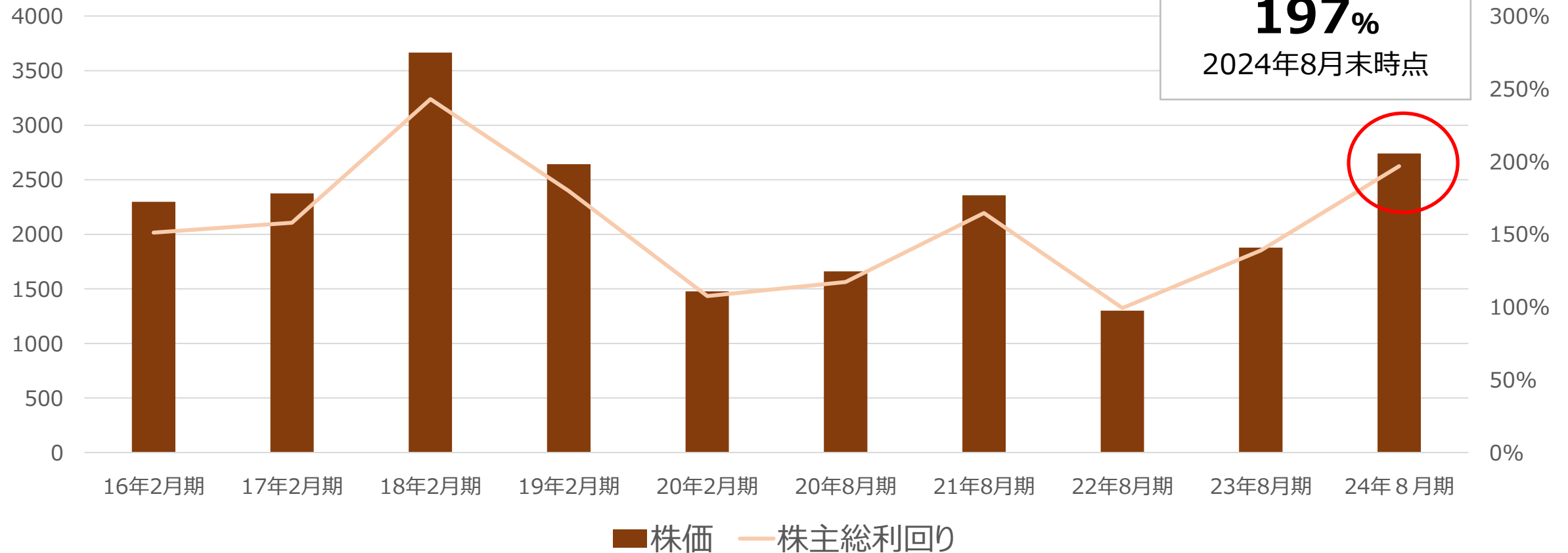
注: 2020年8月期は、決算期変更のため6か月の数値です。

財務情報

株価/株主総利回り

株主総利回り（TSR） =
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

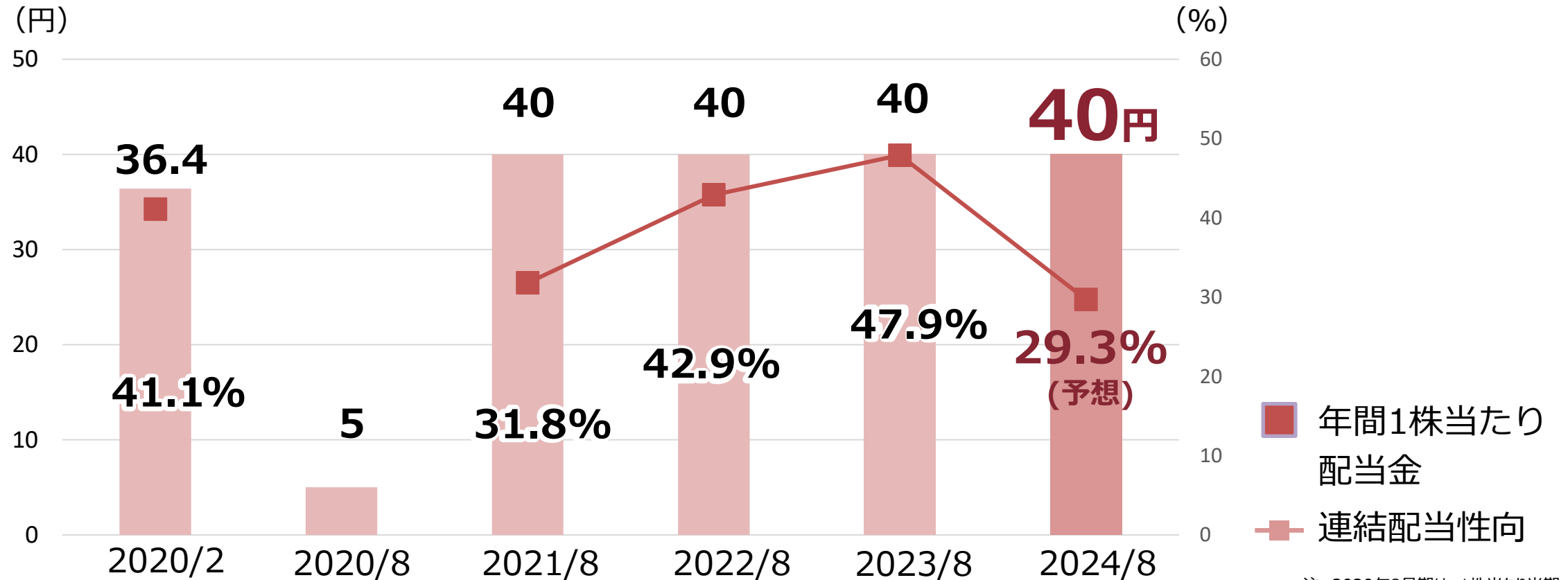
株価と株主総利回り（2015年2月期末を基準）の推移



財務情報

株主還元－配当

当社は、連結での業績に基づいた配当とし、配当性向30%(年間)を基準にしております。



注：2020年8月期は、1株当たり当期純損失のため、記載していません

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。
2024年8月末日時点の最低投資金額は27万円強。

- 対象:毎年8月末または2月末時点で100株以上保有する株主様
- 内容:お買い物 **7%割引（期間中は何回でも利用可）**
※24年8月末基準日の株主より引き上げ

株主優待と配当を合わせた総利回りのイメージ

（試算条件）優待割引率 7 %、1 株あたり配当金 40 円、8月末株価（2,741円）

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)
5万円	3,500	1.3%	1.5%	2.7%
10万円	7,000	2.6%	1.5%	4.0%
20万円	14,000	5.1%	1.5%	6.6%



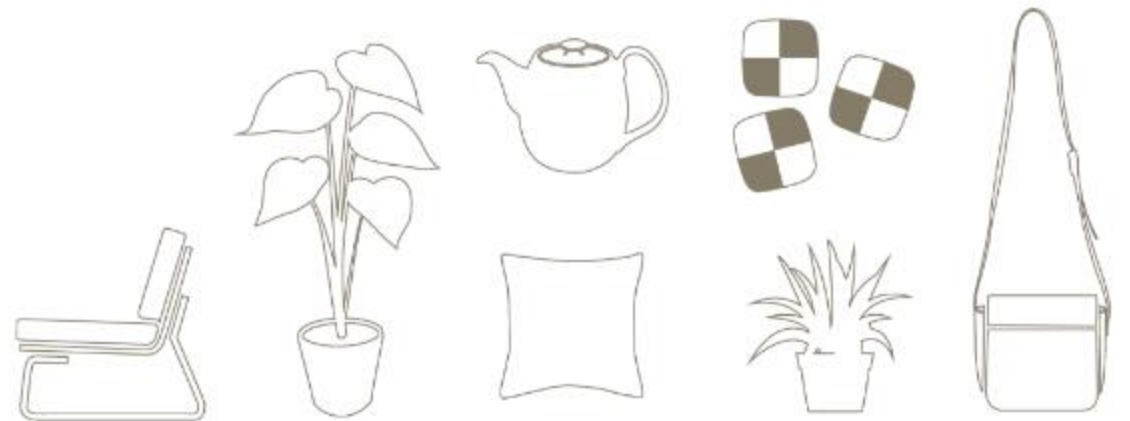
「IRメール配信サービス」のご案内

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。ぜひご登録ください。





銀座店の取り組み



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



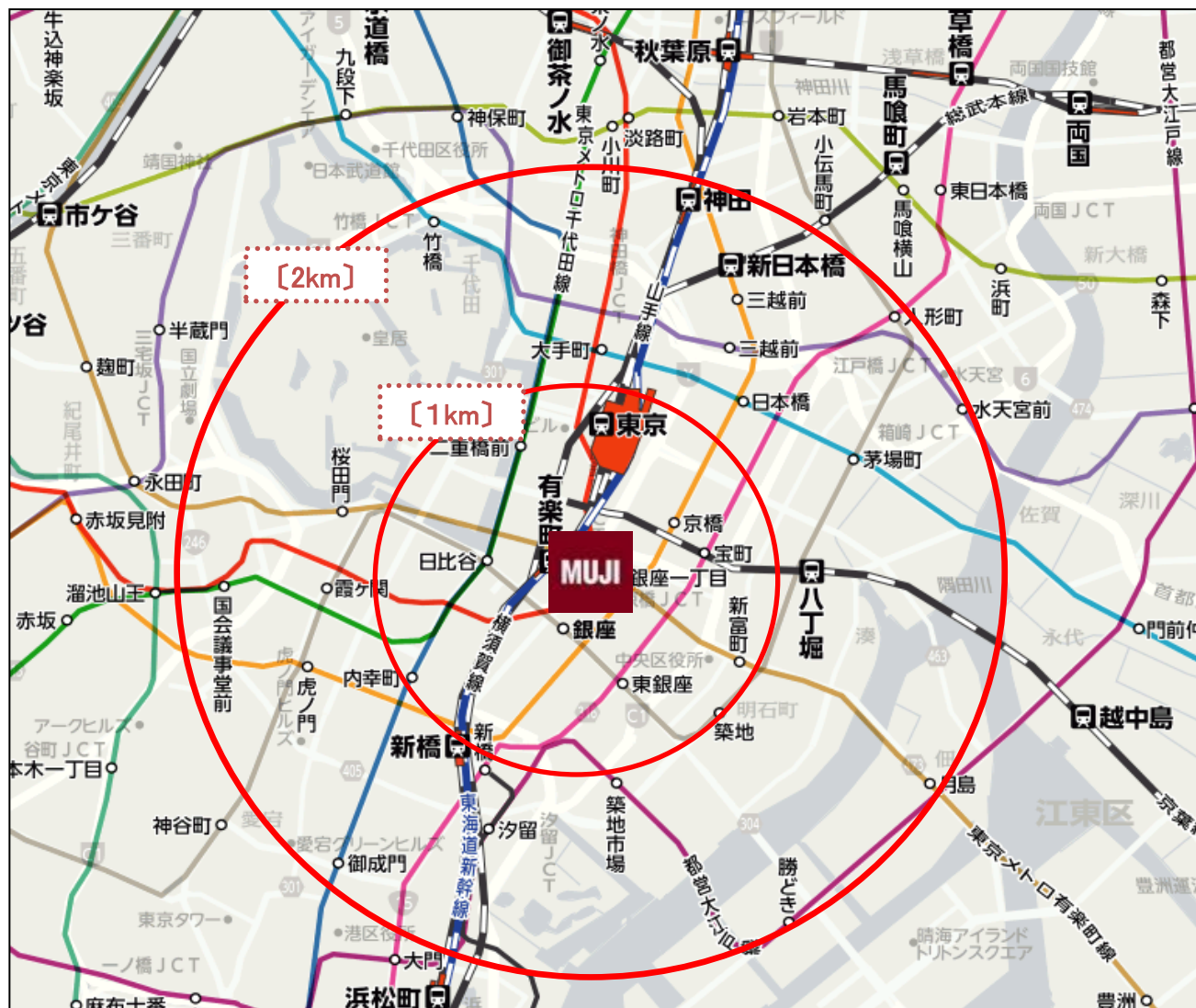
もったいない市
ワケありの商品を販売いたします
MUJI



地球にやさしい商品・サービス



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%



繁華街に一人勝ちはない。

1店の盛衰が街に多大な影響を与えることがあったとしても、街全体が魅力的であってこそ来街者は何度も足を運んでくれる。自分の店のお客様は銀座のお客様でもあって、「銀座だから」来てくださるお客様が多いことを、銀座の商店主はよくよく自覚している。だから、「銀座」の価値を皆で守らなくてはならない。



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。

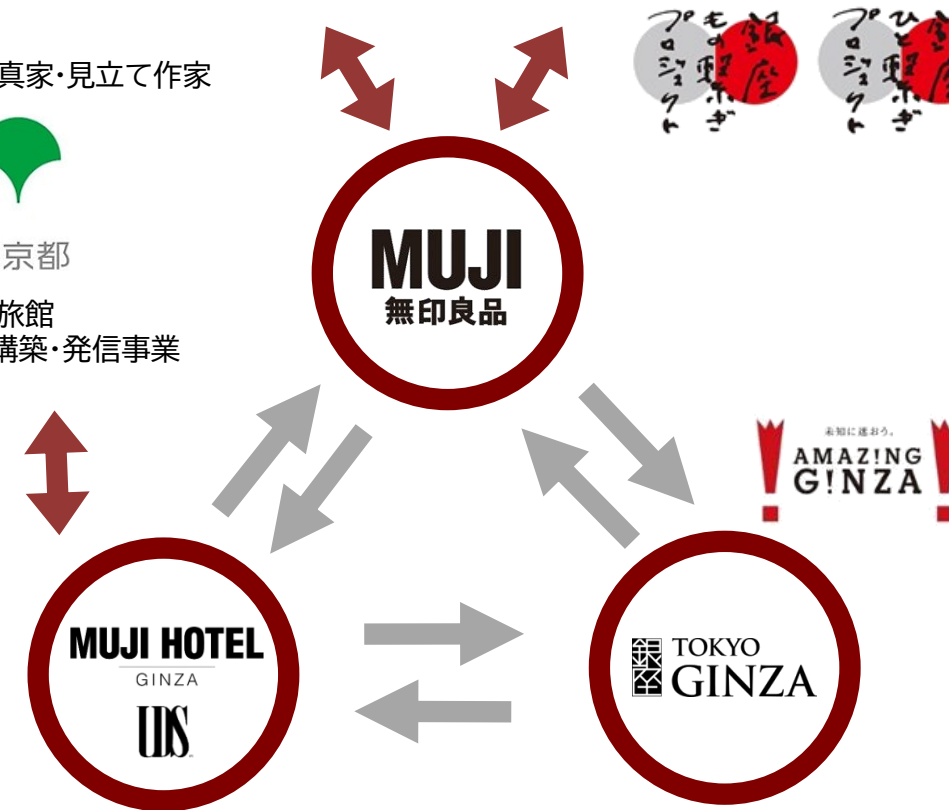
銀座の無印良品ならではの特別感



田中達也氏
ミニチュア写真家・見立て作家



東京都
TOKYO旅館
ブランド構築・発信事業



銀座の無印良品ならではの特別感



銀座の無印良品ならではの特別感



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



日枝神社 山王祭



GINZA SKY WALK



銀座で田植え

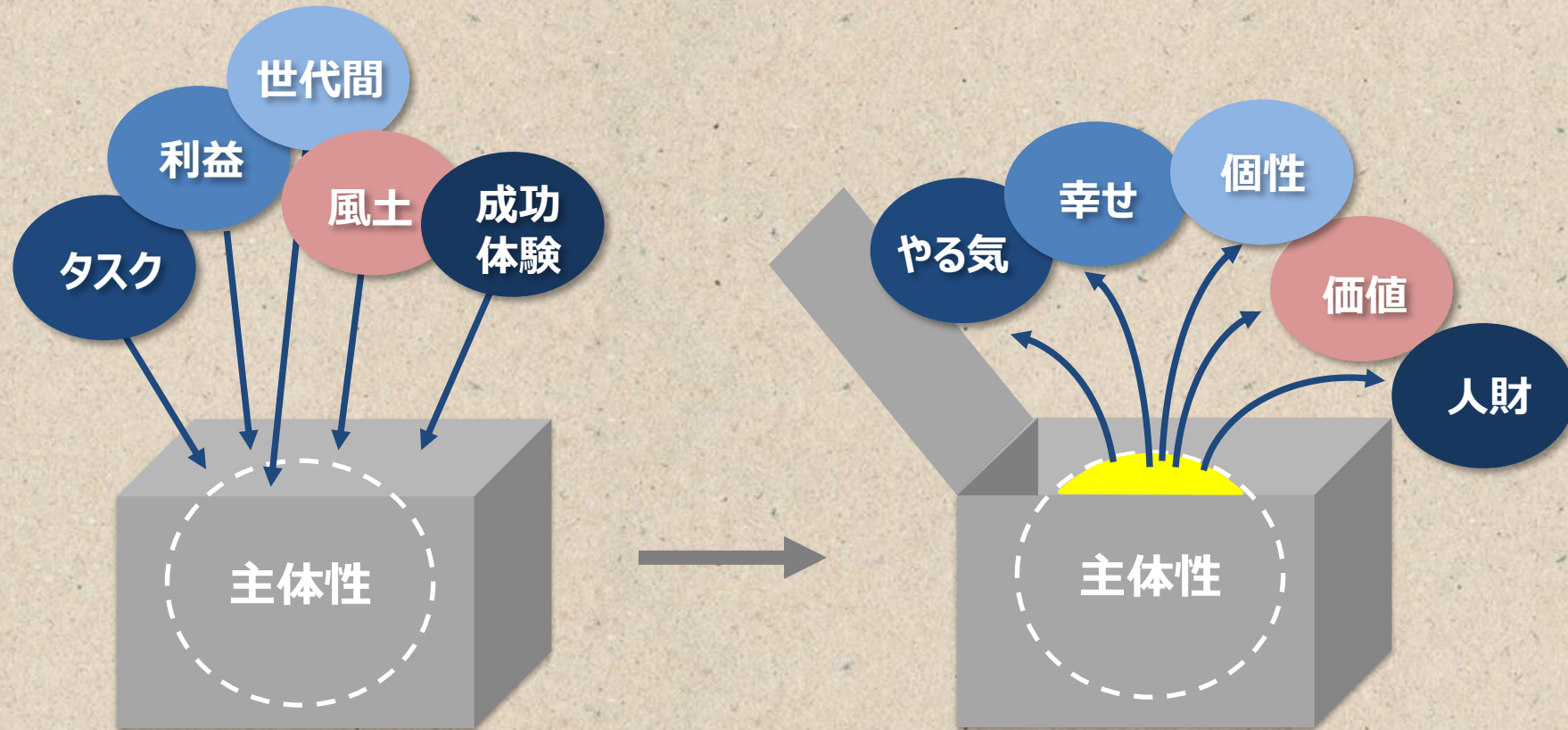


銀座三原橋街角公園 植樹



③ 高い社員エンゲージメントと課題解決スキルの習得

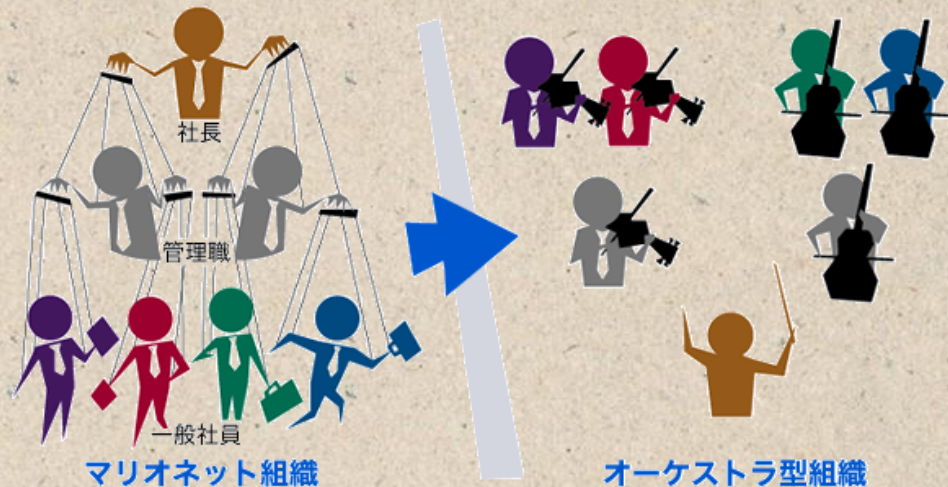
「なぜ、エンゲージメントが低くなるのか」



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

やりたいことを、やるべきことに。



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ると嬉しいです。

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

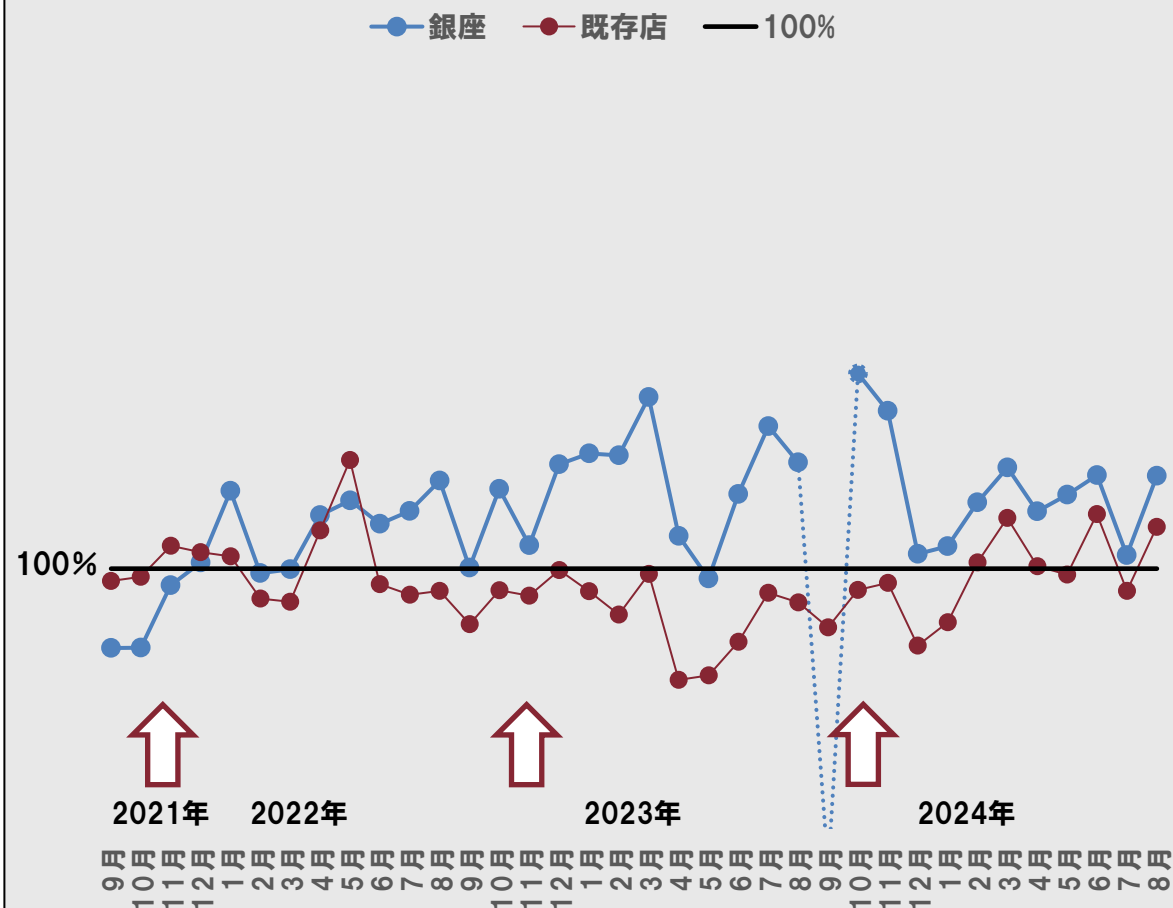


バリスタ

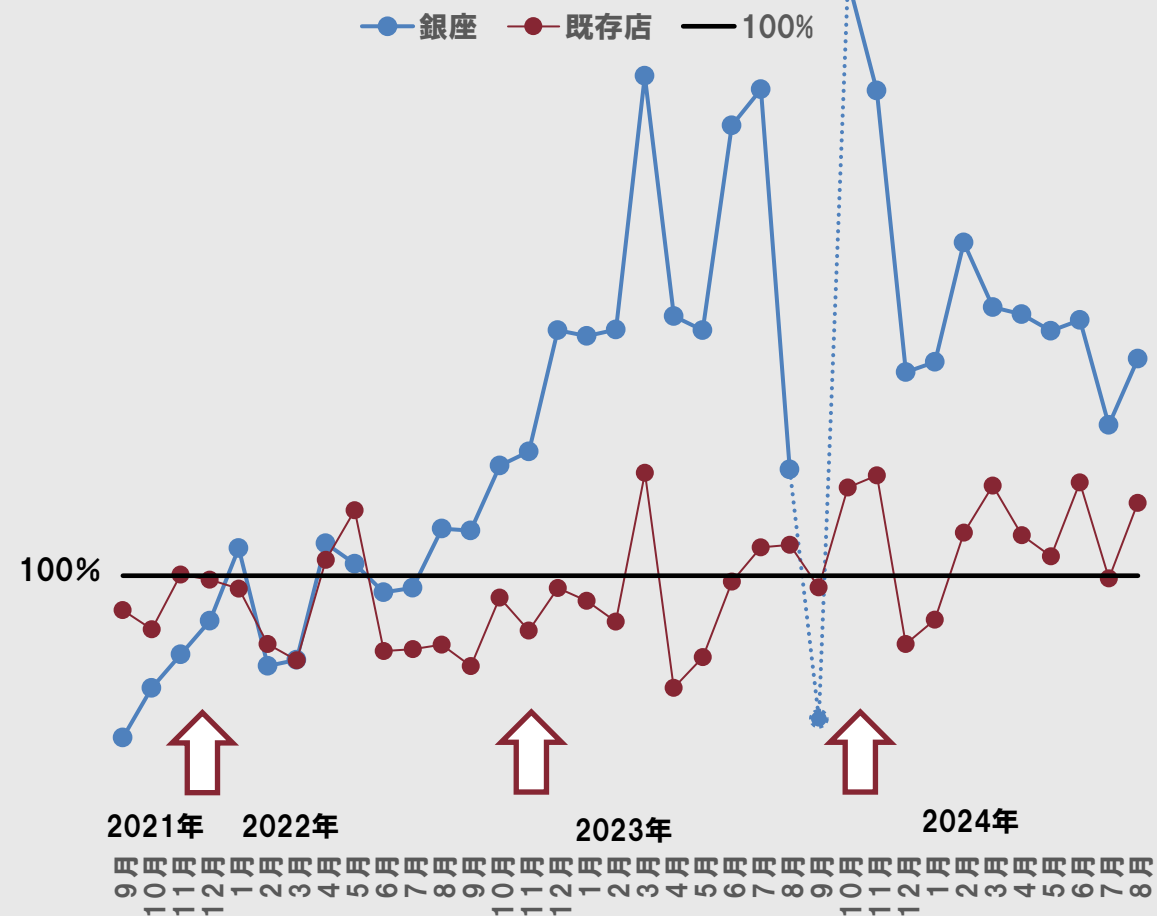
- 1F ... ワインソムリエ、コーヒープロフェッショナル、野菜ソムリエ
- 2F・3F ... スタイリングアドバイザー、スキンケアアドバイザー、カラーコーディネーター
- 4F ... ナチュラルクリーニング
- 5F ... インテリアアドバイザー、整理収納アドバイザー
- 6F ... バリスタ、ヨガインストラクター

客数・売上高昨比推移

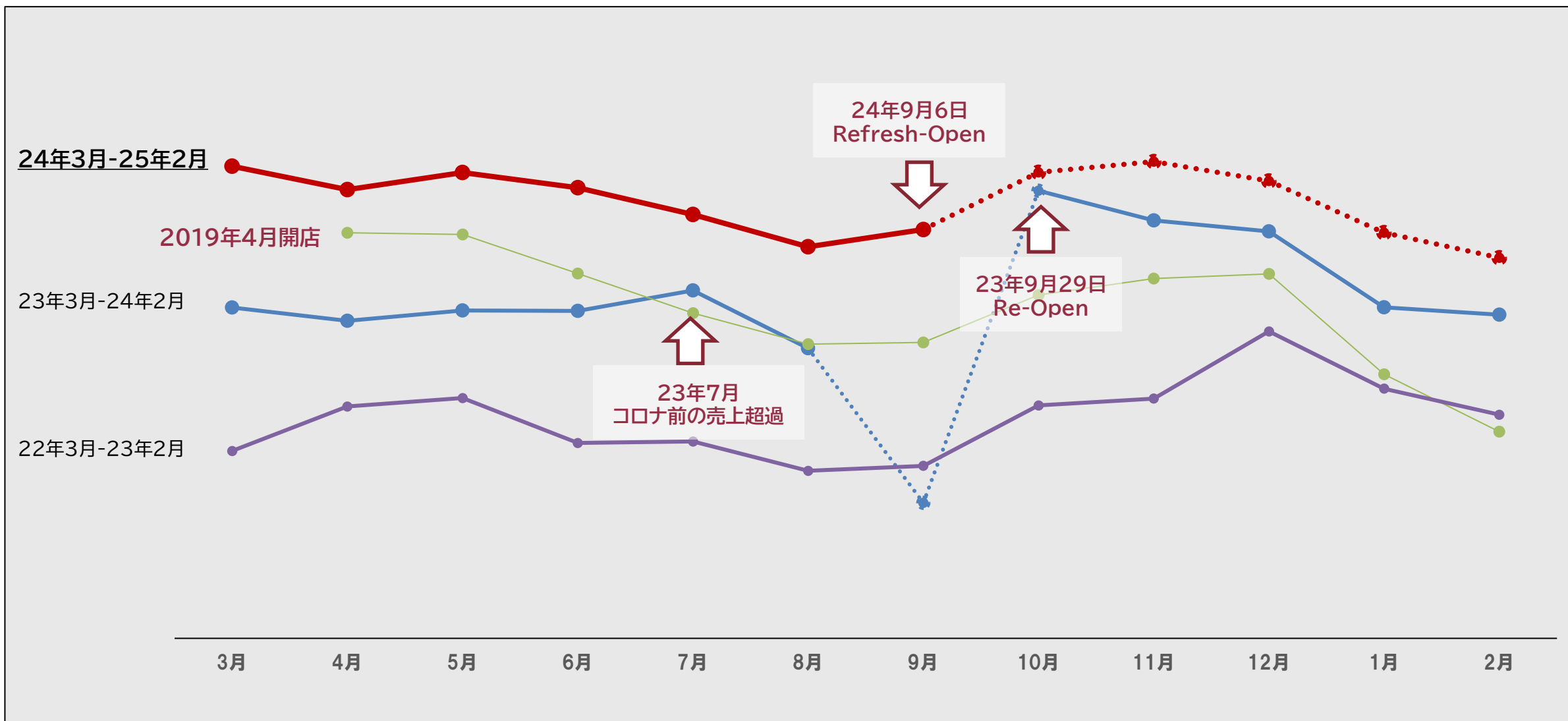
客数昨年比



売上高昨年比



コロナ前 売上高比較



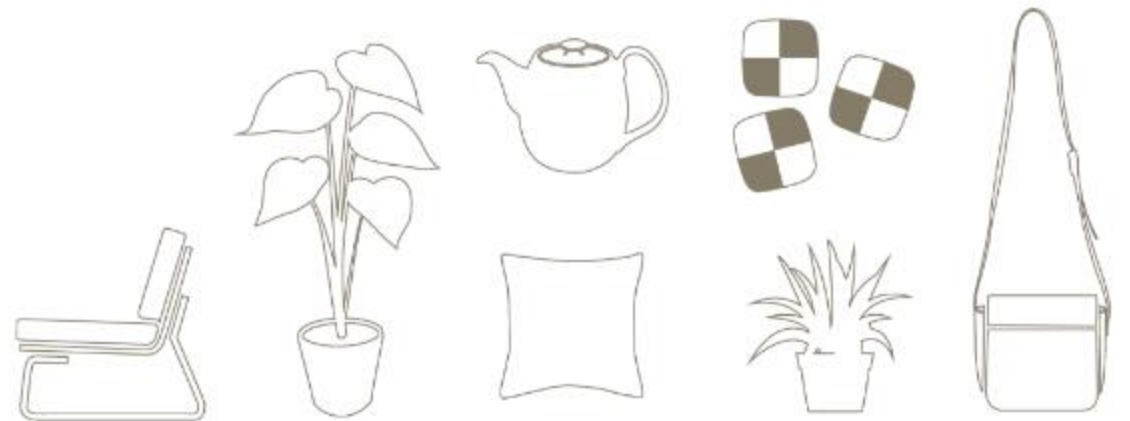
『買い物は投票行動だ』と、私は言うんです。

応援したい商品を買うことで、その会社に投票するということですね。
よいものを買うことで、お金のよい循環が生まれ、誰かの幸せを生む。
そうすれば、あなたもハッピーになるでしょう。

池上彰さん(教授・ジャーナリスト) 朝日新聞 2009年6月16日



衣服雑貨部のものづくりについて



自己紹介

氏名/Name:

鈴木 誠子

Mako Suzuki



■ 所属

- 衣服雑貨部 商品部 デザイン室
クリエイティブディレクター

■ 今までの経歴

- 23年 途中で良品計画に入社
- 23年 婦人デザイナー（商品企画開発・素材開発・デザインを担当）
- 23年 2月～現在 無印良品 衣服雑貨部 デザイン室クリエイティブディレクター

■ 良品計画でやりたい仕事、チャレンジ、野望/

「無印良品のモノづくりへの想いを世界中のお客様へ届ける」

■ 目指すべき姿

「地球環境を維持する商品」

「社会課題を解決する商品」

「生活者個人の個性が輝く商品」

「文化や伝統から学ぶ商品」

を開発、展開し、無印の圧倒的な特徴/強みとしていく。

衣服雑貨のものづくり

2024年秋冬テーマ

定番

天然

スタイリング

ベーシックな定番アイテムのデザイン、フィット、カラーをすべて見直し大きくリニューアル。
単品の完成度を上げるとともに、必要な品揃えを再整理しました。
天然素材に再着目し、素材の力を最大化します。

定番の完成度を上げる



いつでも
どこでも、
誰にでも 生活の基本となる衣料品の充実を無印良品は大切にしてきました。
素材を吟味し、機能を優先したデザインに徹し、
モノトーンを中心とした色遣いに気を配ること。
そして子供から大人まで、さまざまなサイズの方に対応できるようにとサイズの努力を重ねてきました。
地味でありながらも、自分の役割をきちんと果たしてくれる。
振り返ればいつも隣にいてくれる。無印良品のベーシックアイテムは、そんな存在でありたいと思います。

1998・過去資料

着心地が良く、愛着のある服



必要性から生まれた機能美のある服



直角靴下

直角靴下のわけ



かかとにフィット

足のかかとと同じ直角だから、かかとがすっぽりと包みこまれる。



ずれ落ちにくい

かかとがぴったりフィットするから、余分な生地がなく、動いてもずれにくい。



締めつけない

動いてもずれにくいから、足を締め付けることなく履ける。

無印良品の「足なり直角靴下」の誕生秘話は、チェコのおばあちゃんとの出会いから始まります。東欧のチェコは雪国であり、冬には氷点下15度になることも珍しくありません。そんな厳しい寒さから身を守るため、人々は厚手の靴下を履いていました。2006年、無印良品の商品開発担当者はチェコを訪れ、あるおばあちゃんの手編みの靴下に出会います。その靴下は、一般的な靴下とは異なり、かかとの部分が直角になっていました。おばあちゃんに話を聞いてみると、その形は昔から受け継がれてきたもので、足にぴったりとフィットしてずれにくく、温かいのだと言います。この出会いをきっかけに、無印良品は「足に心地よい靴下」を追求し始めます。そして、長い年月をかけて研究開発を重ねた結果、2010年に「足なり直角靴下」が誕生しました。この靴下は、かかとの部分を90度の直角にすることで、足にぴったりとフィットし、ずれにくくなっています。

かかとは直角。
靴下も直角。



丈夫で長く着ることができる服



素材を調達し、吟味する



ATELIER MUJI『無印良品のきほん服』展の取組み

企画タイトル：ATELIER MUJI『無印良品のきほん服』展

会期：2024年9月6日（金）～ 2024年9月23日（月）

会場：ATELIER MUJI GINZA

Webページ：『無印良品のきほん服』展 | ATELIER MUJI | 無印良品

『無印良品のきほん服』展では、無印良品の衣服雑貨のものづくりに焦点を当て、定番とは何だろうとあらためて考えることにしました。

気がついたら、何度も着ている服とはなんだろう？

いつでも、どこでも、誰にでも使える、生活の基本となる服とはなんだろう？

そんな素朴な疑問に答えるべく、衣服・雑貨部メンバーが日々考え試行錯誤していることを、本展示の中でお伝えできるように表現しています。

無印良品の考える「服のきほん」と、売場では表現できないクラフトマンシップを会場にて是非体感してみてください。

また、銀座店内でも本展示と連動した演出を1～3Fにて実施しています。





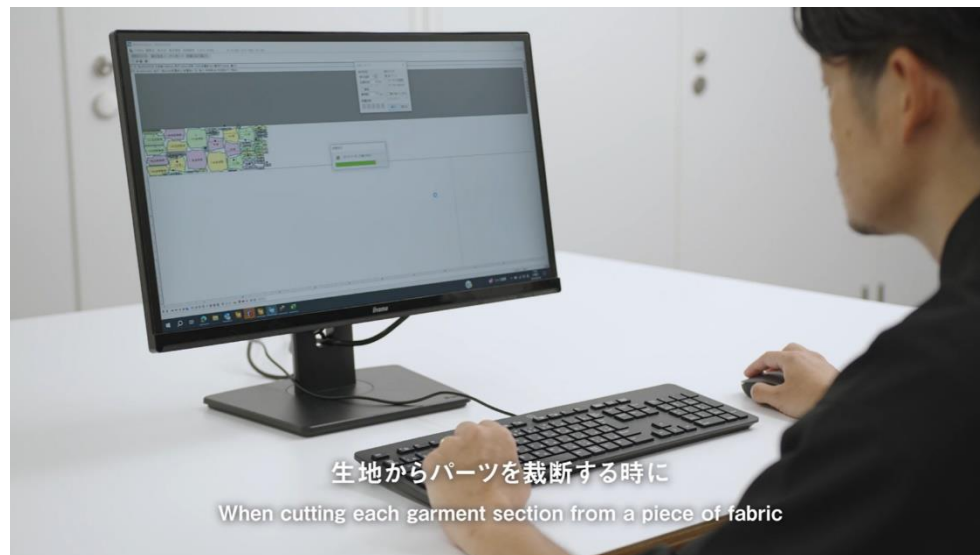




トークイベント



洗いざらしブロード長袖シャツ

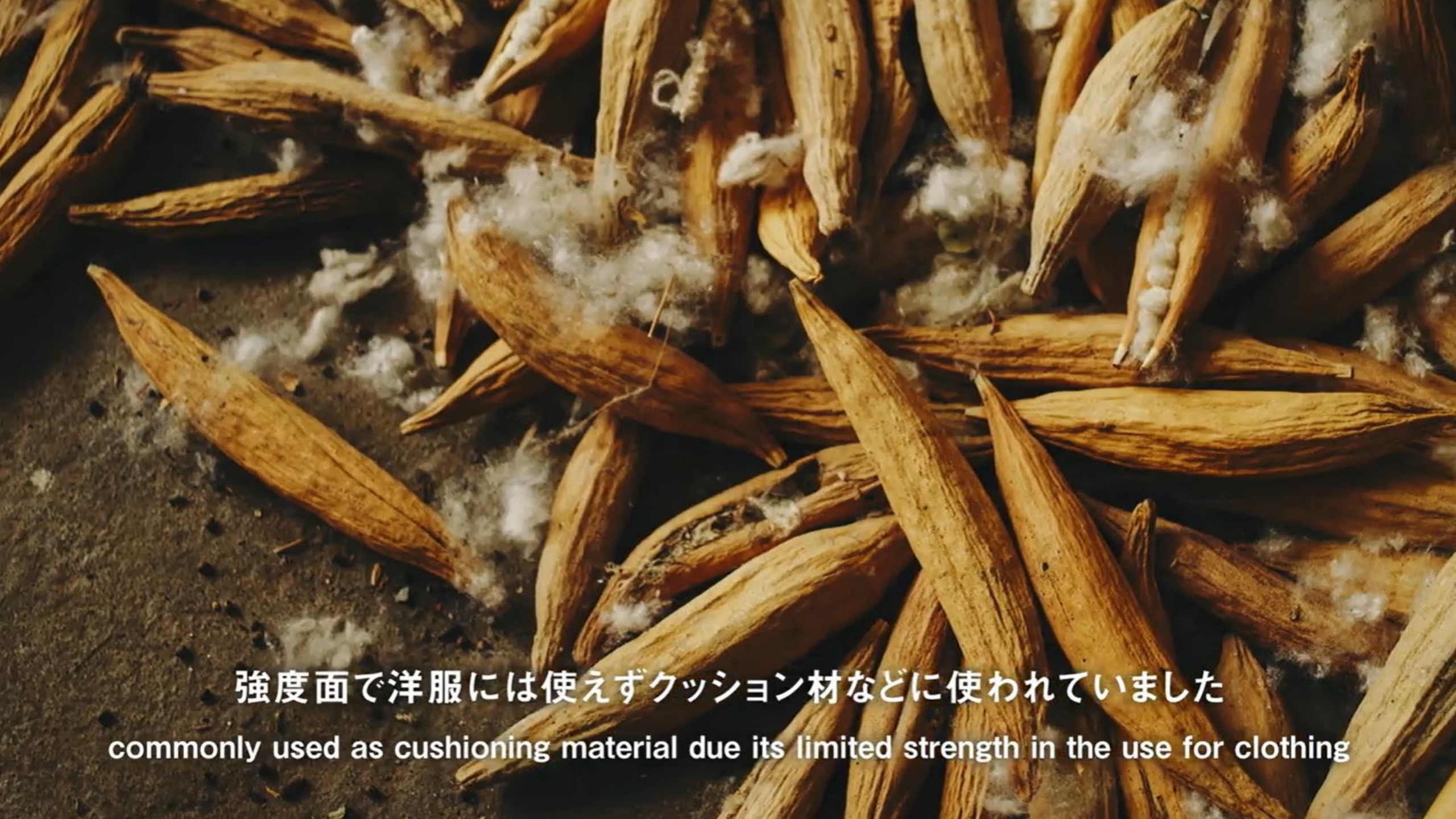


KAPOK

軽くて環境にやさしい カポック

東南アジアで栽培されているカポックは大きく育ちながら、葉だけでなく木全体で光合成するので、多くの二酸化炭素を吸収する植物です。その木の実からとれるわたは、軽く吸湿性に優れ、着心地のよい繊維です。





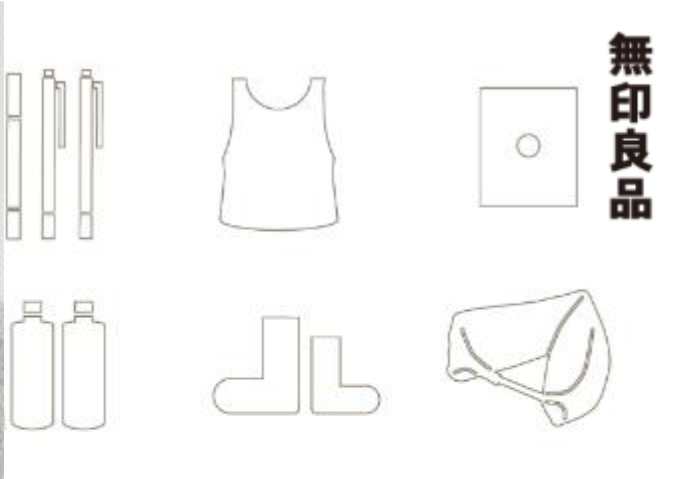
強度面で洋服には使えずクッション材などに使われていました

commonly used as cushioning material due its limited strength in the use for clothing

木の実から作ったカポック混デニムストレートパンツ







無印良品

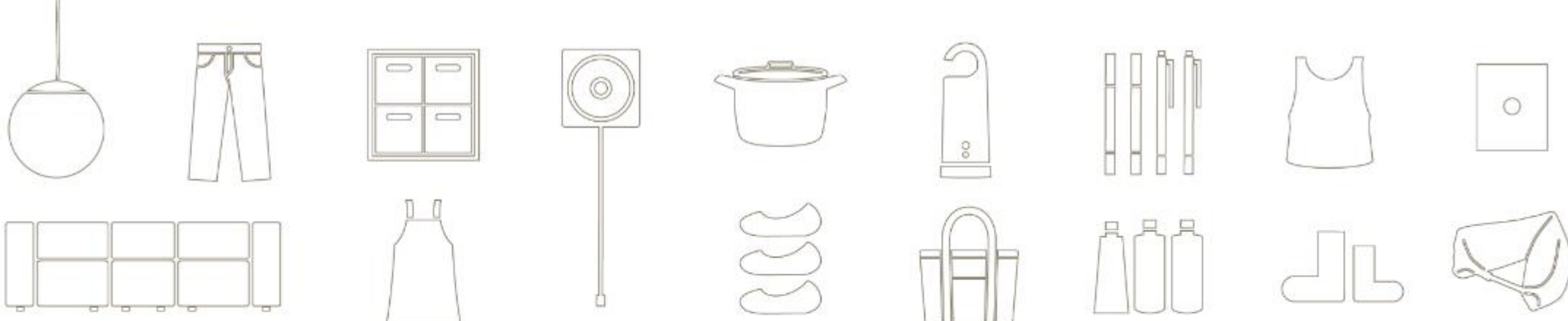
MUJI Labo

2024AW



社外秘: HIGHLY CONFIDENTIAL

Mission



MUJI Labo

MUJI Laboは原点を見つめなおし、そして進化させる。
未来の無印良品のためのDesign Laboratoryです。



Vision

MUJI Labo

プロダクトデザイン×素材のちから×クラフトマンシップ

シンプルで洗練されたデザインの商品を、
自然の力/素材の力を発揮させ、徹底的に
細部にこだわった丁寧なモノづくりで実現します。

完成された商品は、実用的な日常着にも、特別な日にも、
自己表現の為のファッションにも通用すると信じています。

わたしたちにしかできない実験や挑戦を続けることで、
次の無印良品全体の商品への進化へつないでいきます。

地球環境を維持し、社会課題を解決し、
文化伝統から学び、生活者個人の個性が輝く。

MUJI Laboはそんな商品/サービスを開発し続けます。

「無印良品の原料調達の考え方」

「商い」を通じて社会に貢献する

世界中の様々な素材を使用している私たちにとって、原材料調達における自然環境、動植物および社会への負荷低減は重要な課題であり、責任であると認識しています。

無印良品では、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素材を「環境配慮型素材」としています。

これらの素材を積極的に選択し、その調達量を増やすことで、資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現に貢献していきます。

「動物福祉に配慮した原料の調達」

動物性素材とは

レザー、ダウン、ウール、アルパカ、カシミア、ヤク、モヘヤなどは全て動物性素材です。
人間は長い間、さまざまな動物の皮革や毛を衣類の素材として使用してきました。
動物福祉の視点から、より動物と地球に優しい素材、原料調達のあり方が模索され始めています。

動物保護団体のPETAが訴えていること

PETAは「People for the Ethical Treatment of Animals」の略で動物の倫理的扱いを求める団体です。
ウール、アルパカ、カシミア、モヘヤ、アンゴラなどに対して、動物福祉に反するような動物の飼育や扱い、虐待とも見える毛刈りのプロセス、このような動物への行為をやめるように訴えています。

無印良品のヤクやカシミアは？

動物性素材がどのように育てられ生産されているかを調べるため、産地に赴くことが必要です。
無印良品が扱ってるヤク、カシミア山羊は、昔から農場や遊牧民によって大切に育てられています。
寒い時期に無理やり冬毛を刈り取ったりすることはありません。
寒い冬が終わり、冬毛が不要になる夏前の自然に抜け落ちるタイミングで冬毛を梳いてあげています。



再生ウール混・再生カシミア混

～日本の知恵（もったいない）～

日本の知恵(もったいない) 再生ウール

出してしまうゴミ(裁断端)は少しでも減らしていく。
不要になった製品や残反を色別分別し、反毛綿し、再び糸に生まれ変わらせる。
もったいないという精神につながる、日本の技術です。

役目を終えたウール製品などを回収して再利用。
さまざまな色が混ざり合い、唯一無二の風合いを楽しめます。
自然の恵みであるウールをリサイクルして新たな命を吹き込むことで、
限りある資源と環境を守ります。



尾州の歴史と文化、技術を丸ごと表す"毛七"

ウール70% その他30%の表記が示す70を七と呼び、昔から再生ウールの事を毛七と呼ぶまで、文化として根付いてきた再生ウール。

日本最大の毛織物産地のである尾州（愛知県一宮市を中心とした地域）では、半世紀以上前から、着古したセーターや紡績工場の落ちワタなどを回収して反毛することで、再び繊維に戻し生まれ変わらせる技術が発展してきました。

戦後の物資が不足していた時代も含め、日本では気候の問題があり羊の放牧が盛んではありません。当然ながら、現在でも国産の羊毛（ウール）はとても少ないのです。日本では自給が難しい、貴重な天然資源であったウールを捨てない、無駄にしないために発展したのが羊毛再生の技術。そうした時代背景も重なって、羊毛再生は次第に尾州地域の特色になっていきました。



自然のまんまのカシミア

～モンゴルカシミア～

獣毛（獣毛）とは？

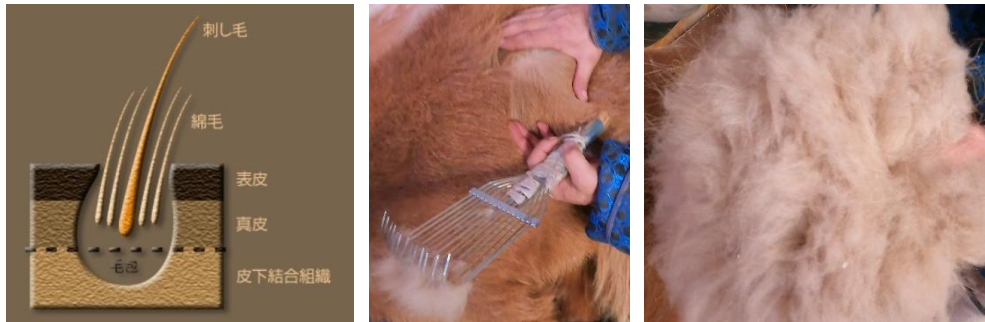
獣毛とは、羊（ウール）以外の動物の繊維です。
羊（ウール）は一般的に獣毛とは呼びません。

獣毛の代表的なものは、
カシミア、ヤク、アルパカ、モヘヤ、アンゴラなどがあります。
無印良品では、品質の高さと比べて知名度がなかったヤクを2017年に世界最大規模で販売しました。
また、23AWでは、もう一度素材の良さに着目して自然のまんまのカシミアとヤクを販売します。

では、ヤク、カシミアはどういう動物なのか知っていますか？
その動物からどうやって毛を収穫するのでしょうか？
そして、その毛はどういう特徴があるのでしょうか？

カシミアとは？

カシミアはカシミア山羊の冬毛（うぶ毛）です。
極寒の冬から身を守るため、カシミア山羊は外毛の内側に冬毛（うぶ毛）が生えます。
この冬毛を梳いたものがカシミアです。



カシミア山羊ってどこに住んでるの？

カシミア山羊は、アジアの寒暖差が激しい高原や山岳地帯に住んでいます。

無印良品が使っているカシミアは、 -30°C にもなる極寒のモンゴル高原のカシミア山羊の冬毛です。



モンゴルの理由

モンゴルでは、干ばつや牛や山羊を含む牧畜の過放牧などから砂漠化が社会課題の一つとなっています。無印良品は生産地の人々や地域の自治体とともにこの課題に取り組みながら、生産者支援を目指しています。VIVANTの舞台みたいな場所へ行き、ゲルに何度も泊まっています。

また、寒暖差や干ばつにも強く、モンゴルを含めたユーラシア大陸に広く自生しているサジーの実を活用した商品の開発も検討し、産業の多角化の支援も検討しています。

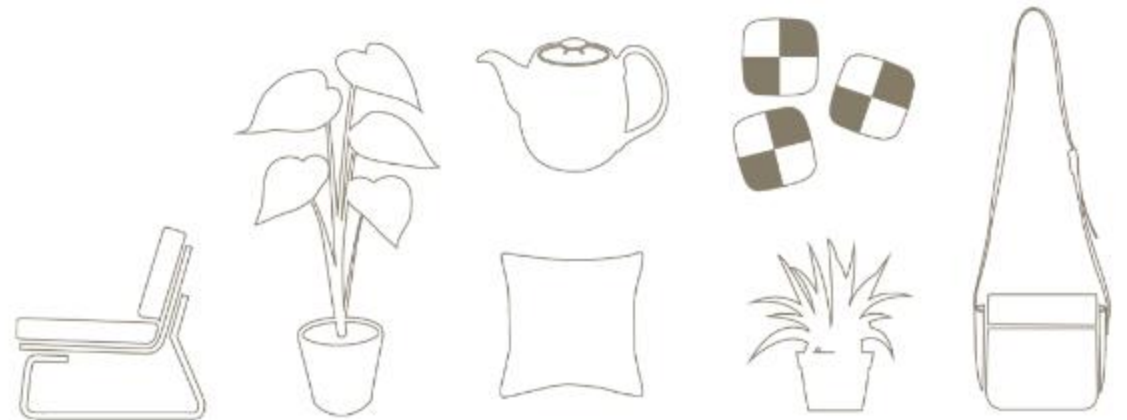


MUJI Labo

MUJI Laboは自然の力/素材の力を引き出して、
細部まで徹底的にこだわった丁寧なものづくりから生まれました。
原点を見つめなおし、そして進化させる。
未来の無印良品のためのDesign Laboratoryです。



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！

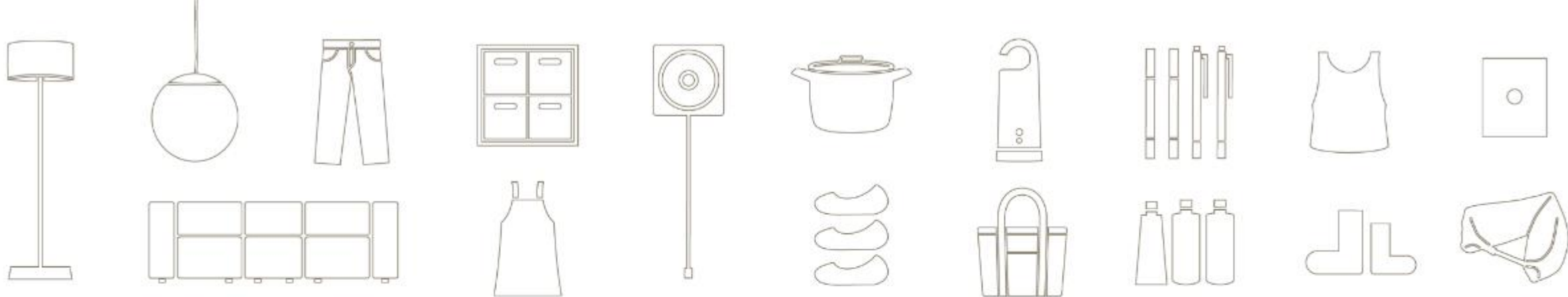


アンケートのお願い

本日はお越しいただき、ありがとうございます。
今後の運営の参考にさせていただきたく、
アンケートにご協力いただけますと幸いです。



**QRコードを読み込み、ご回答いただくか、
QRコードをつけたアンケートカードを
配布しておりますので、
後日の回答でも問題ございません。
どうぞよろしくお願いいたします。**



株式会社 良品計画

<免責事項>

- 当資料に記載されている内容は当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。
- 当資料に記載されている当社の財務状況、経営方針、計画、業績目標等のうち歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報を基にした予想値であり、これらはリスクや不確実な要因の影響を受けます。従って、実際の業績は、これらの予想とは大きく異なる可能性があります。
- 各種データ・資料については細心の注意を払っておりますが、記載された情報の誤りや第三者によるデータの改ざん等本資料に関連して生じる障害・損害について、その理由の如何に関わらず当社は一切責任を負うものではありません。

