



株主ミーティング「MUJIダイアログ東京」

2025年1月18日（土）

株式会社
良品計画
東証プライム（7453）



出席者

清水 智（しみず さとし）

代表取締役社長

山本 直樹（やまもと なおき）

上席執行役員 衣服・雑貨部／海外事業（北米事業、
欧州事業、東南アジア事業、韓国事業、オーストラリア事業、インド事業） 管掌

河村 玲（かわむら あきら）

執行役員 リーシャルグット事業部／千葉事業部 管掌

大栗 麻理子（おおぐり まりこ）

執行役員 販売部 管掌

宝地戸 健太（ほうちど けんた）

執行役員 経営企画部 管掌

鈴木 美智子（すずき みちこ）

食品部部長

本日のアジェンダ

時間	内容	登壇者
14:00～	開会ご挨拶	代表取締役社長 清水 智
14:05～	衣服・雑貨部のものづくりについて	上席執行役員 衣服・雑貨部／海外事業管掌 山本 直樹
14:20～	千葉事業部の地域取り組み	執行役員 リーシャルグッド事業部／千葉事業部 管掌 河村 玲
14:35～	質疑応答・フリーディスカッション	出席者全員
15:30～	懇親会（立食形式）	出席者全員
16:30	閉会	

当社の近況

■ 25年8月期第1四半期決算発表

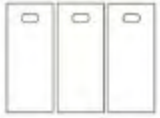
- ✓ 営業収益、営業利益、経常利益は、四半期ベースでいずれも過去最高を更新
- ✓ 想定を大きく上回る進捗。結果を踏まえ通期業績予想及び配当予想を上方修正
- ✓ 1株当たり配当金は4円増配の年間44円を予定

10年間チャート（月足）

■ 株価動向

株価 (1/17終値)	時価総額
3,728円	約1.05兆円





衣服・雑貨部のものづくりについて



自己紹介

氏名/Name:

山本直樹

Naoki Yamamoto



- 所属

- 上席執行役員

- (衣服・雑貨部/海外事業管掌)

- 今までの経歴

- 94年 大学卒業後、グローバル製造小売業 数社 21年（内海外駐在5年）、コンサル5年
 - 21年9月 良品計画に入社 海外事業（中華圏以外）管掌 執行役員
 - 23年9月 衣服・雑貨部/海外事業（中華圏以外）管掌 上席執行役員

- 良品計画でやりたい仕事、チャレンジ、野望/

- 「グローバルで支持される無印良品を作り上げ、世界中の感じよい暮らしに貢献したい」

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。

アーカイブ



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

■ 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、無印良品の独自性/強みとしていく。

衣服雑貨の取組事例（動画）

■ カポックデニム

■ 洗いざらしブロード長袖シャツ

■ 足なり直角靴下

衣服雑貨のものづくり

シーズンテーマ

24秋冬

「定番」

「天然」

「スタイリング」

25春夏

「天然」

「源流」

「厳選」

25秋冬

きほん服の追求



「定番の進化」

×

「挑戦」

定番商品の完成度UP / 商品構成整理 / 選択と集中

進化・チャレンジ・拡大

25春夏 戦略商品群

キー素材（独自性）

- ・カポック
- ・ヘンプ/リネン
- ・綿100%インナー（さらっと綿、こども）
- ・涼感
- ・風を通すシリーズ

重点カテゴリー（価格、在庫）

- ・Tシャツ
- ・イージーパンツ
- ・スウェット
- ・長袖T
- ・インナーウェア/ソックス/パジャマ

チャレンジ

- ・子どもリニューアル（オーガニックコットン中心）
- ・女性らしいブラウス、ワンピース、スカート拡大
- ・婦人胸回り強化（新ブラ、カップ付きインナー）
- ・雨天の快適性（透湿撥水）

25 Spring images

MUJI Standard 基本商品



HEMP ヘンプ/LINEN リネン



SKIN CONFORT 肌への心地良さ



KAPOK カポック



KAPOK カポック



INDIGO インディゴ



MUJI TO GO トラベル需要



25 Summer images

HEMP ヘンプ/LINEN リネン



INDIA SUMMER インド服



MUJI Standard 基本商品



MUJI Standard 基本商品



SUMMER COMFORT 機能性



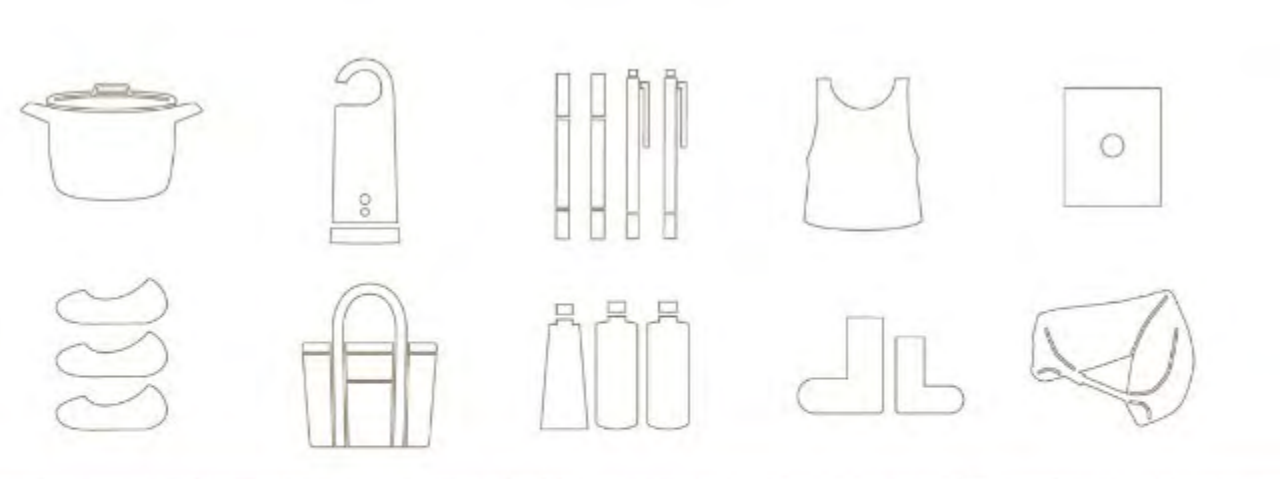
25 Spring/Summer Inner wear & Pajama images





MUJI Labo



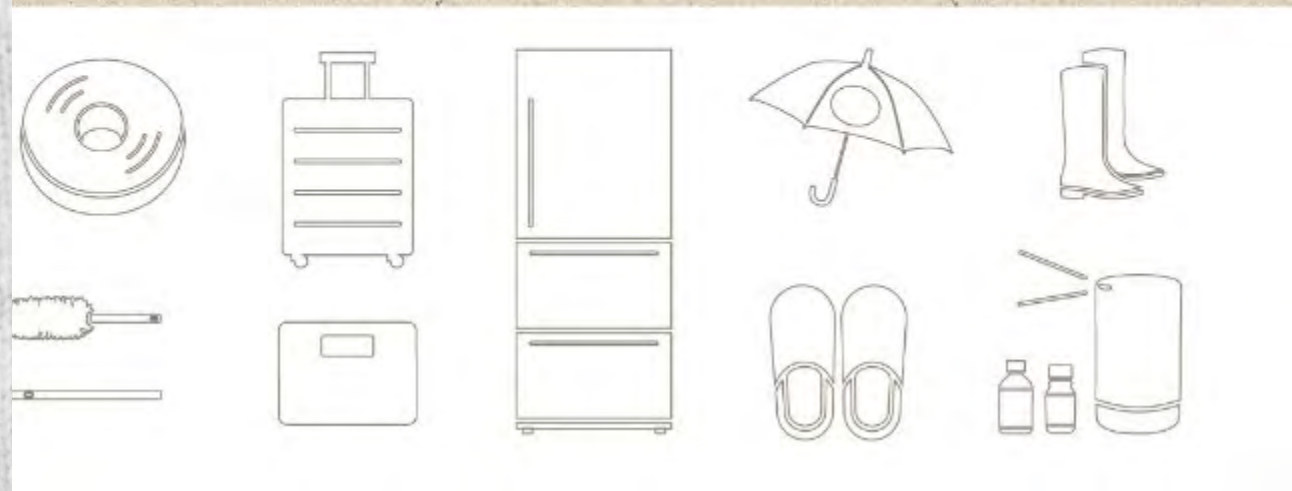


MUJI Labo

プロダクトデザイン×素材のちから×クラフトマンシップ

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。



MUJI Labo 取り組み事例①



再生ウール混・再生カシミア混

日本最大の毛織物産地である尾州（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。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。

古着を集めて、**手でタグやボタンなどを一つ一つ解体→反毛（ワタ状にする工程）→紡績→織り→縫製** 日本の昔から根付く「もったいない」という考え方を工程はかかるが大切にしていきたいと考えMUJI Laboで採用しています。

MUJI Labo 取り組み事例②



MUJI Labo



自然のまんまのカシミア

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**。また**無染色無漂白**で仕上げ、ハイゲージで編むことで柔らかさとしなやかさを実現しました。

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。

「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。

現在約95%の使用率のこれらの素材を、引き続き積極的に選択し、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。



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







きほん服と未来へ

10回、30回、50回の洗濯を
繰り返した服の展示です。
シャツやジーンズといった
生活のきほんとなる服は、
丈夫な仕事着がそのベースにあり、
なんども着られることで
一人ひとりの定着になっていきます。

Clothing Basics and the Future

This exhibit showcases clothing
that has been washed for over
ten, thirty and fifty times.
Essential garments such as
shirts and jeans are based on
durable workwear, and through
repeated use, become timeless
staples for each individual.

10

30

50

10

30

50



無印良品のきほん服展
次回：2025年4月 @グランフロント大阪



地域事業部による土着化の取り組み 「千葉事業部」



自己紹介

- 名前：河村 玲（かわむら あきら）
- 役職、管掌領域：ソーシャルグッド事業部 / 営業本部 千葉事業部
- 2000年より一貫して小売り事業会社に従事
2019年に良品計画に入社、ソーシャルグッド事業部担当、23年より千葉事業部も管掌
- ソーシャルグッド事業部と重点地域である千葉を、店舗事業面、地域事業面の両面で連携し、地域活性化の深堀りを行っています

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。

二つの使命

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。

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、共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。

二つの使命

2024.11月 経営方針説明会資料より

2021年に掲げた「二つの使命」については、
変わらず挑戦していきます。

そして、
日本での基盤を基に、第二創業を進化させ、
世界で更なる成長に挑戦していきます

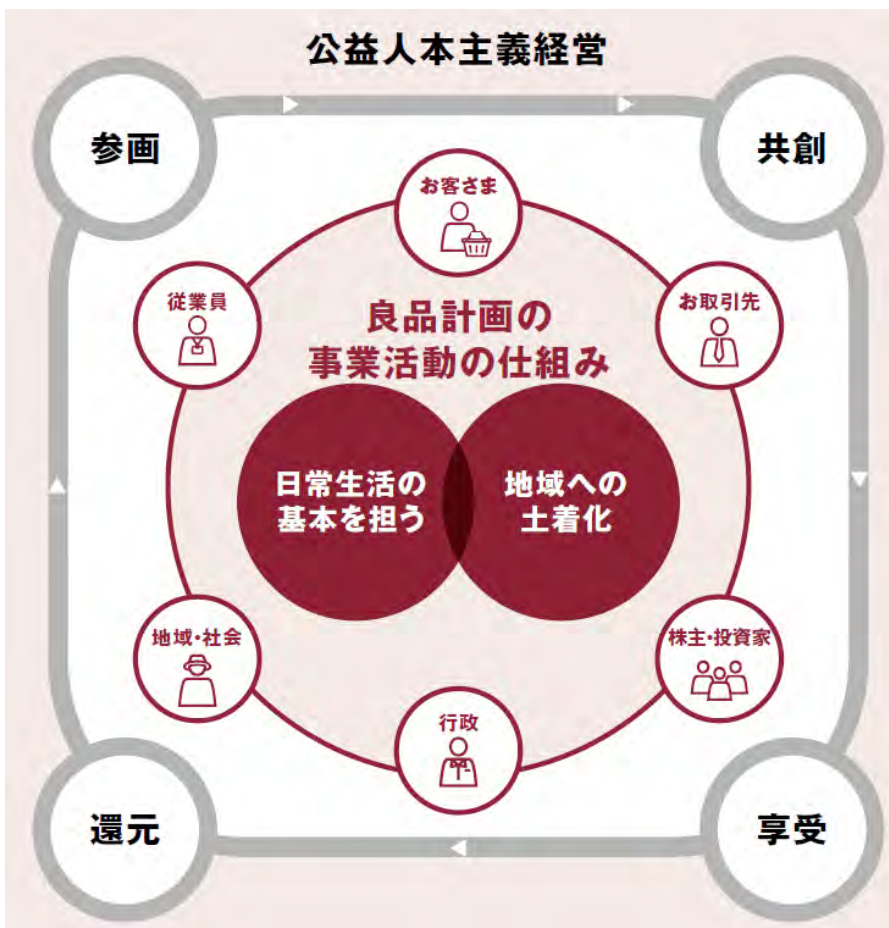
第一の使命具現化にむけて



第二の使命具現化にむけて



良品計画の事業活動



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

②地域課題解決と地域活性化の実現

③多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

④公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

良品計画の事業活動① 日常生活の基本を担う

日常生活の基本を担う

使うことで社会を良くする商品

衣服・雑貨



環境や社会に配慮した素材の選択

生活雑貨



肌と自然を考えたスキンケアシリーズ

食品



捨てられる素材を活用した食品



サーキュラー素材の利用



単一素材の商品開発



再生原料100%PETボトル

感じ良いくらしのための
サービス・取り組み



MUJI passport
(スマートフォンアプリ)



MUJI CYCLE
(資源循環の取り組み)



MUJI SUPPORT
(くらしの相談サービス)



ATELIER MUJI
(文化・アート活動)

感じ良い空間と
住まいづくり



木造店舗等
商業施設の設計



空間設計



無印良品の家



IDÉE

良品計画の事業活動② 地域への土着化

地域への土着化

個店経営と地域との連携



つながる市
(地域連携イベント)



いつものもしも
(防災、自治体連携)



地域事業者の出店支援



移動販売バス



まちの保健室
(ヘルスケア)



カニミライブ図書館
(公立図書館併設店舗)

地域資源の活用



諸国良品
(地域特産物の販売)



Café&Meal MUJI 地
産地消のカフェ・レストラン



地域生産者との
商品開発



地域限定商品の販売

地域課題解決と宿泊事業

(MUJI STAY)



MUJI
BASE



MUJI
HOTEL



MUJI
room



MUJI
CAMP



千葉県南房総地域における 取り組みのご紹介

1) 個店経営と地域との連携 - 地域活性化のはじまり



1) 個店経営と地域との連携 - 鴨川里山トラスト

2014年～

釜沼北集落において
「鴨川里山トラスト」
活動をスタート



1) 個店経営と地域との連携 - 鴨川里山トラスト

2014年以降、コロナ禍を除き毎年田植え・稲刈りなどをお客様参加型で実施



1) 個店経営と地域との連携 - 里のMUJI みんなみの里

2017年

鴨川市と
「地域活性化に関する協定」
を締結

2018年

鴨川市総合交流ターミナル
里のMUJI みんなみの里
オープン



1) 個店経営と地域との連携 - 里のMUJI みんなみの里

野菜・果物などの産直売り場や、加工品販売の支援としての開発工房と
無印良品店舗が併設



開発工房

1) 個店経営と地域との連携 - 里のMUJI みんなみの里



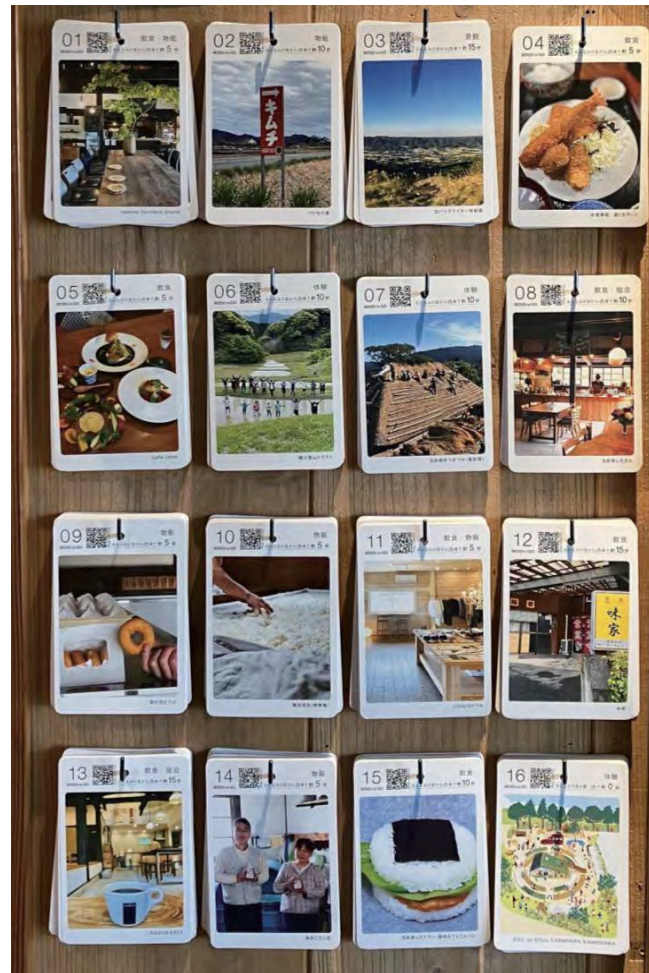
里山の風景を体感するための滞在空間 - 食事をしながら景観を楽しむ里山デッキの整備

1) 個店経営と地域との連携 - 里のMUJI みんなみの里



耕作放棄地をFARM PARKに転換した地域の生産者との連携

1) 個店経営と地域との連携 - 里のMUJI みんなみの里



お越しいただいたお客様に地域のカフェや飲食店、取組など紹介

1) 個店経営と地域との連携 - 生産者、体験イベント拡充

- ・千葉県の無印良品店舗がプラットフォームとなり、一般の参加者を募集
- ・23年から開始。無印良品としても、地域資源を活用した体験型イベントは初の取り組み
- ・24年は、各月にいちごやフルーツトマトといった、食のワークショップを実施

房総・鴨川 農作物を育む地域の風土を広げる

2023.11.25(土)・26(日)

日帰りでアグリ体験

無印良品

須藤牧場

酪農発祥の地で酪農家体験!

食のワークショップ

メロン農家とシェフの挑戦

ランチ付き

【日時】 11/25(土)・11/26(日) 10:30~16:00 【定員各日】 16名 【対象者】 小学生以上 (未就学児付添い可)

【費用】 大人3,000円・子ども1,500円 (ランチ代別。付添いの未就学児は無料)

【開催場所】 道のMUJIみんなの里 (千葉県鴨川市1696) 須藤牧場 (千葉県鴨川市安337)

イベントに参加できなくても...
今ならクイズに参加して鴨川のハーブ農家・
苗目さんのハーブティーがもらえる

アグリ体験の詳細情報。
予約、クイズへの参加はこちら
申し込み用のQRコードはQRコードで検索

2) 地域資源の活用 - 食文化を体感、継承する

2016年～

亀田酒造株式会社と共に
長狭米で日本酒を製造、
店舗限定で販売開始



2) 地域資源の活用 - 食文化を体感、継承する

2023年
Café & meal MUJI
リニューアルオープン

南房総エリア産 +
千葉産の食材使用率

リニューアル前

35%



現在
75%



2) 地域資源の活用 - インディカ米プリンセスサリー生産



インディカ米の栽培
商品開発

初年度
収穫量 14t



24年より
商品化実現

2) 地域資源の活用 - インディカ米プリンセスサリー生産

- ・商品名 「千葉県鴨川市産プリンセスサリー」 (2kg／真空パック)
 - ・価格 税込1,680円
- 24年1月 みんなみの里で2kgパック及びカフェメニュー
(スープカレー) 開始
- 2月 銀座・千葉で先行販売
- 7月 直営160店舗のカレー売場にて販売スタート、ECでも販売開始

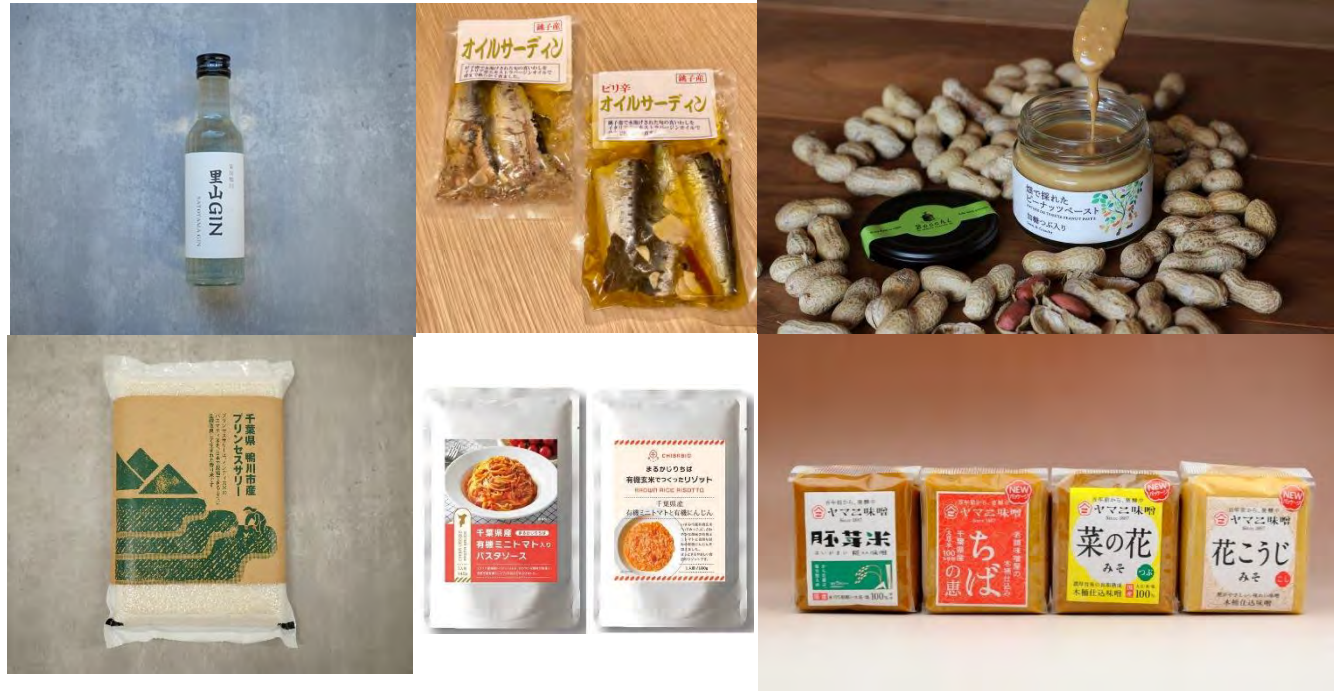


2) 地域資源の活用 - インディカ米プリンセスサリー生産



2024年の米不足もあり、大好評 - メディア20社が報道

2) 地域資源の活用 – 商品開発・ちばの良品



地域資源の活用による商品開発と共に、千葉県の選りすぐりの商品を県内限定店舗で販売

2) 地域資源の活用 – 商品開発・ちばの良品



News Release

〒170-8474 東京都豊島区東池袋4-26-3 電話03-3989-4410 <https://www.ryohin-keikaku.jp>

千葉県限定 商品情報

2023年8月16日

8/17(木) 千葉の有機野菜を使ったパスタソースとリゾットを千葉県内無印良品限定店舗にて発売

千葉県産有機野菜の普及・活用を目指した、ちばだん・石井食品・良品計画の共同企画・開発 第4弾



無印良品を展開する株式会社良品計画（東京都豊島区／代表取締役社長 堂前 宣夫）は、千葉県の有機野菜のさらなる生産普及、販売・活用を促進を目指し、千葉県産の魅力をもっと伝えていけるよう共同開発したレトルト食品「まるかじりちば」シリーズから、新たに「まるかじりちば 千葉県産有機ミニトマト入り パスタソース」「まるかじりちば 有機玄米でつくったリゾット 千葉県産有機ミニトマトと有機にんじんの2アイテムを販売いたします。

当社は、地域の皆さまとともに地域課題に取り組むことを目指し、2021年9月より地域事業部を設置し、地域の企業や団体と協力してその地域独自の商品開発や地域活性化に努めています。地域事業部の1つである千葉事業部では、活動の一つとして千葉の地域産品を活用した商品を企画開発し、千葉エリアの店舗で紹介・販売しています。

千葉事業部では、サステナブルな生産から消費を目指し千葉県産の有機農業を推進する“有機の里づくり”千葉県団体連絡会と、持続可能な「地域と旬」モデルの創出に取り組む石井食品株式会社との共同プロジェクト「ちばびお加工品開発プロジェクト」の1つとして、2021年より千葉県産の季節の有機野菜を使ったレトルト食品「まるかじりちば」シリーズの共同開発をスタートしました。

これまで「まるかじりちば」シリーズとして6アイテム発売してきましたが、（現在3アイテムを販売）今回は第4弾として新たに2アイテムが加わります。

【商品概要】

■まるかじりちば 千葉県産有機ミニトマト入り パスタソース 消費税込 540円

たまねぎとニンニクをしかり炒め、甘みとコクを出し、さらにイタリア産有機トマトペーストのコクと、さわやかな酸味が特長の市原市産有機ミニトマトを加えました。パスタも使って風味よく仕上がりました。

■まるかじりちば 有機玄米でつくったリゾット 千葉県産有機ミニトマトと有機にんじん 消費税込 540円

いすみ市産有機玄米「いすみっこ」にさわやかな酸味の市原市産有機ミニトマトと市原市産有機にんじん彩雲の自然な甘みを加えました。素材の風味を生かすため余計な調味料は使わず、塩のみで仕上げています。素材の風味豊かな香りをお楽しみいただけるホッとする優しい食感のリゾットです。

■「安房鴨川 里山 GIN」

鴨川産の米の可能性を広げるもう一つの取り組みとして、鴨川で生産された飯用米（コシヒカリ）を原料とする日本酒（純米酒）を使ったクラフトジン「安房鴨川 里山 GIN」をつくりました。

当社は2016年より千葉県鴨川市の大山地区で生産された長狭米（飯用米）で醸造した日本酒（純米酒）を、亀田酒造株式会社（千葉県鴨川市）と協力して製造、無印良品の限定店舗で販売しています。その日本酒（純米酒）を蒸留してベーススピリッツとし、香りづけにはジュンベリーと、それ以外のボタニカルはすべて鴨川で採取したものを使って仕上げました。蒸留と香りづけは日本酒と同様に、亀田酒造株式会社と当社が協力し行っています。

「里の MUJI みんなみの里」や千葉県、他一部店舗でも期間限定で販売している鴨川レモン、クロモジの葉やバニラケイの葉を使用しています。鴨川レモンは国産レモンの北限と言われており、特に香りのよいグリーンの状態の果皮のみを生かすまま使いました。近隣の里山で採取したクロモジとバニラケイも香り豊かなフレッシュな葉の状態で使いました。

無印良品の限定14店舗で2月9日（金）より発売します。

○安房鴨川 里山 GIN

（内容量 180ml、アルコール分 40度） 税込 2,330円



【販売店舗】

シエスタリガテ／新潟河添新町／高／ツルヤ安曇野穂高／ツルヤ塩尻広丘／銀座／東京有明／板橋南町 22／新百合丘オーパ／みんなみの里／イオンモール木更津／グランフロント大阪／京野山科／MUJI キャナルシティ博多

良品計画は、今後も地元の皆さまと共に地域の課題に向き合い、地域活性の取り組みを続けてまいります。

¹「プリンセスサリ」：2000年に農研機構（国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構）が開発した品種。インディカ米の「バスマティ」に国産米の掛け合わせであるサリークーン（関東172号）と関東150号を交配して育成されたもの。※今回の商品化のために改良、開発された品種ではありません。

²鴨川里山トラスト：2014年より当社がNPO法人うづとと共に鴨川市内釜沼北集落においてスタートした鶴田保全ならびに里山コミュニティの活性化を目指す活動。鶴田をはじめとした堀、雑木林、古民家など、里山全体の「時間と空間」を価値ある社会の共有財産として保全し、次世代につなげていくことを目指しています。

参考）※千葉県鴨川市での取り組み <https://www.youtube.com/watch?v=7eMq4ZSYzNo>

取材・掲載のお問い合わせ先：株式会社良品計画 経営企画部 広報課 rk-pr@muji.co.jp



News Release

〒170-8474 東京都豊島区東池袋4-26-3 電話03-3989-4410 <https://www.ryohin-keikaku.jp>

2024年1月23日

鴨川地域の生産者と協業した地域産品「プリンセスサリ」と 鴨川産長狭米を活用した「安房鴨川 里山 GIN」を新発売

良品計画千葉事業部と千葉県鴨川市の生産者との取組み



無印良品を展開する株式会社良品計画（東京都豊島区／代表取締役社長 堂前 宣夫）は、鴨川地域の生産者とともに作った、インディカ米の「バスマティ」を日本で栽培できるように改良されたお米「プリンセスサリ」¹を1月26日（金）から千葉県鴨川市総合交流ターミナル「里の MUJI みんなみの里」にて発売します。同日に「里の MUJI みんなみの里」内の「Café & Meal MUJI みんなみの里」にて、そのお米を使用したメニューの提供も開始します。

また、鴨川市大山地区で生産された長狭米（飯用米）を原料とする日本酒を蒸留して作った「安房鴨川 里山 GIN」を2月9日（金）より無印良品の限定14店舗で発売します。

当社は、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指し、地域の皆様と課題を共有しながら、地域を活性化させるさまざまな活動を進めています。

地域事業部の1つである千葉事業部では、これまでの主な取り組みとして、2014年より鴨川市内釜沼北集落において、鶴田保全ならびに里山コミュニティの活性化を目指す「鴨川里山トラスト」²活動をスタートしました。2016年には同市内大山地区で生産された米で醸造した日本酒の販売を開始。2017年4月には鴨川市と「地域活性化に関する協定」を締結、2018年3月には千葉県鴨川市が設置する総合交流ターミナル「みんなみの里」の指定管理者に認定、同4月には「里の MUJI みんなみの里」³としてリニューアルオープンするなど取組みを進めてきました。

鴨川地域では、主力産業である農業において、従事者の高齢化と市内耕地の8割以上で栽培されている米の価格向上が課題となっています。中山間地域のため肥料地も多く、他の作物への転換も困難なことなどから、米の可能性を広げて新たな価値のある地域産品の創出、生産者の収入向上、後継者・新規就農者を呼び込むことによる鴨川の農業活性化を目指し、千葉事業部は地域の生産者と議論を重ねてきました。

開発商品などの情報はメディアに向けてニュースリリース

3) 地域課題解決と宿泊事業 – MUJI BASE KAMOGAWA



3) 地域課題解決と宿泊事業 – MUJI BASE OIKAWA



目指す姿 - 店舗を通じて地域資源が循環する





ありがとうございました

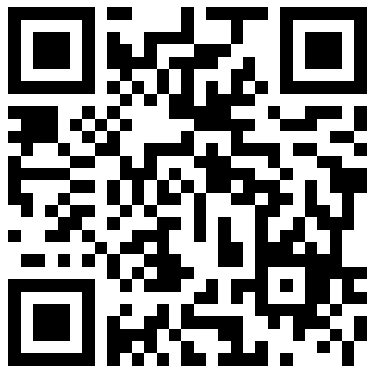
質疑応答・フリーディスカッション

- ご質問がある方は、その場で挙手をお願いいたします。順番に、係の者がマイクをお渡しします。
- ご質問は、お1人様につき1問までお受けいたします。
- ご発言の際はお名前は不要です。

※後ほどの懇親会でも、各登壇者へのご質問をお受けいたします。

閉会

株主ミーティング「MUJIダイアログ東京」へのご参加
ありがとうございました



アンケートのお願い

今後の株主向けイベントの運営の参考に
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。