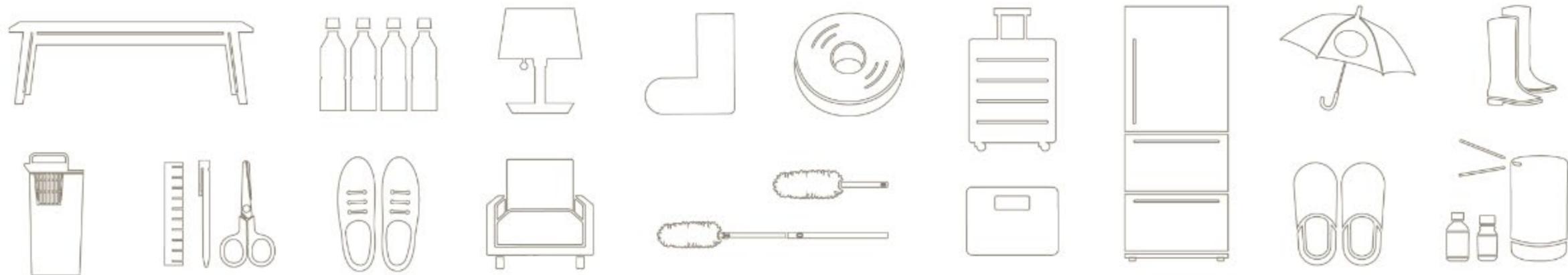


株主ミーティング「MUJIダイアログ大阪」

2025年2月13日（木）

株式会社
良品計画
東証プライム（7453）



出席者

嶋崎 朝子（しまざき あさこ） 上席執行役員 生活雑貨部 管掌

松枝 展弘（まつえだ のぶひろ） 執行役員 近畿事業(京都・奈良)/循環推進部 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

山内 智裕（やまうち ともひろ） オープンコミュニケーション部部長

坂本 克也（さかもと かつや） 無印良品 グランフロント大阪 店長

本日のアジェンダ

時間	内容	登壇者
15:00～	ご挨拶	執行役員 経営企画部 管掌 宝地戸 健太
15:05～	商品取り組みのご紹介	上席執行役員 生活雑貨部管掌 嶋崎 朝子
15:20～	地域事業取り組みのご紹介	執行役員 近畿事業(京都・奈良)/循環推進部 管掌 松枝 展弘
15:35～	質疑応答・フリーディスカッション	出席者全員
16:30～	懇親会（立食形式）	出席者全員
17:30	閉会	

当社近況

■ 25年8月期第1四半期決算発表（1月10日）

- ✓ 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

■ 株価動向

株価 (2/12終値)	時価総額
4,004円	約1.12兆円

10年間チャート（月足）



良品計画 株主ミーティング

無印良品のスキンケア

2025/02/13

良品計画の企業理念

「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、
「感じよい暮らしと社会」の実現に貢献する。

自然の力で、
ここまでで済む。



敏感肌用
化粧水

高保湿

TONING WATER
DEEP MOISTURE

毎日使うものだから、肌にも自然にもやさしい成分に

毎日使うものだから、肌にも自然にもやさしい成分に

**性別・年齢問わずスキンケアは健やかな生活の基本
水を飲むように、誰もが肌のケアをしてしてほしい**

スキンケアのこれまで



1997年 化粧水発売開始

2000年 敏感肌の前身である「無添加シリーズ」発売

2011年 エイジングケアシリーズ発売

2018年 クリアケアシリーズ、導入化粧液発売

2023年 米ぬか発酵美容液発売、シリーズ全面リニューアル

A soft-focus photograph of a bathroom sink. In the foreground, a clear plastic bottle with a white label and a gold cap sits on the white sink. The label has Japanese text: '敏感肌用化粧水' (Sensitive Skin Makeup Water) and '無印良品' (Muji). To the left, a glass vase holds dried pink flowers. In the background, a window with a white frame is visible, and the overall scene is bathed in warm, natural light.

無印良品のスキンケアが、
新しくなりました。

現在のスキンケアラインナップ



肌をなめらかに整える
発酵導入美容液・化粧液

- ☑ 化粧水が浸透しにくい*3
- ☑ 肌のごわつきが気になる



低刺激性*1 で肌にやさしい

敏感肌用シリーズ

- ☑ 化粧品で肌に刺激を感じたことがある
- ☑ 体調や季節で肌がゆらぎやすい
- ☑ マスクなどの摩擦で肌荒れしやすい



ハリを与える
エイジングケアシリーズ

- ☑ 肌のハリや、乾燥によるくすみが気になる
- ☑ 乾燥しやすい
- ☑ 肌のカサつきやゴワつきが気になる



シワを改善し、シミ・ソバカスを防ぐ*2
薬用リンクルブライトシリーズ

- ☑ シワが気になる
- ☑ シミ・ソバカスが気になる
- ☑ 季節を問わず乾燥しやすい



シミやソバカスを防ぐ*2
薬用ブライトニングシリーズ

- ☑ シミ・ソバカスが気になる
- ☑ 乾燥や古い角質による肌のくすみが気になる
- ☑ 日焼けダメージをケアしたい



ニキビや肌あれを防ぐ
薬用クリアケアシリーズ

- ☑ ニキビがしやすい
- ☑ 肌荒れしやすい
- ☑ 毛穴の開きが気になる



天然由来成分*100%



肌に不足しがちな成分を配合しました



肌へのやさしさにこだわりました



涙と同じpH値の天然水



限りある資源を活用します



天然由来成分*100%

「自然のもつ力」に着目し、植物エキスや精油などの天然成分はもちろん、界面活性剤なども植物由来のものを使用しました。本来の機能として本当に必要なものだけを入れてつくる。ケア用品発売当初からのこだわりは、今も変わりません。

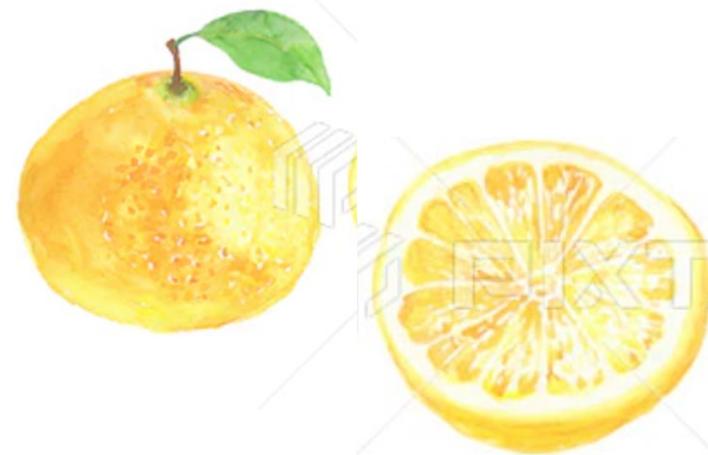
*天然成分を化学的に反応させた成分を含みます。



ユーカリ葉エキス



スベリヒユエキス



グレープフルーツ種子エキス



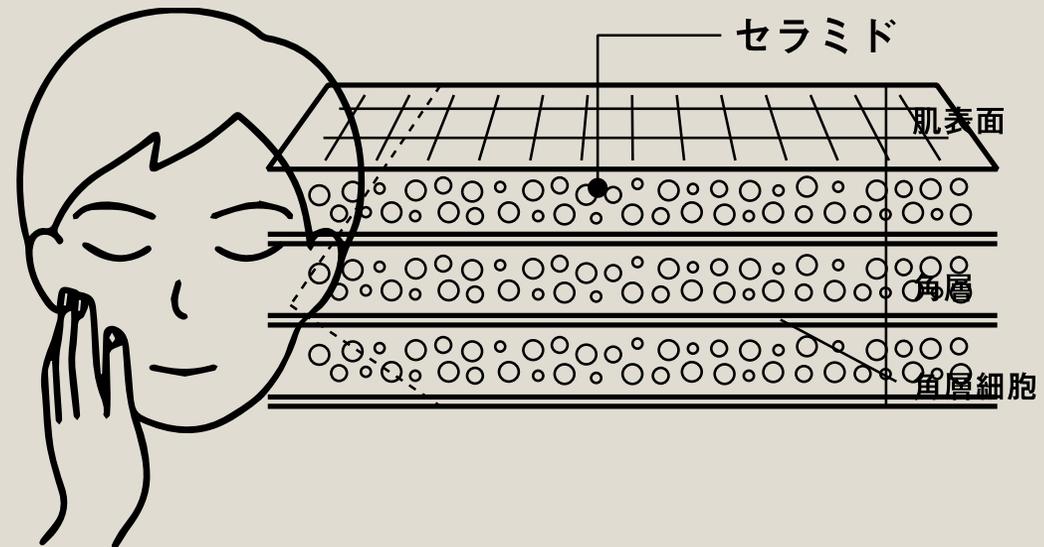
肌に不足しがちな成分を配合しました

健やかな肌の角層の中では、何層もの各層細胞が重なっています。この隙間を満たし細胞どうしや水分をつなぎとめているのが、肌の必須成分「セラミド」です。敏感な肌や乾燥肌に不足しがちな「セラミド」を、新たなるおい成分として配合しました。

健やかな肌の角層の中では、
何層もの角層細胞が重なっています。

角層細胞どうしのすき間を満たし、
細胞同士や水分をつなぎとめているのが
肌の必須成分「セラミド」です。

角質細胞のうるおいを保つため
水をつかまえて離さないのが「アミノ酸」です。





肌へのやさしさにこだわりました

年齢、性別問わずお使いいただけるよう、肌へのやさしさにこだわりました。

合成香料無添加、無着色、無鉱物油、アルコールフリー、パラベンフリーに加え、防腐剤の一種であるフェノキシエタノールもフリーに。また、シリーズすべての商品でアレルギーテスト*を実施しています。

*すべての方にアレルギーが起きないわけではありません。

●無香料 ●無着色 ●無鉱物油 ●弱酸性 ●パラベンフリー ●アルコールフリー

■全成分

水、グリセリン、BG、ジグリセリン、グリコシルトレハロース、ユーカリ葉エキス、スベリヒユエキス、グレープフルーツ種子エキス、セラミドNP、アラニン、アルギニン、グルタミン酸Na、セリン、プロリン、ヒアルロン酸Na、グリチルリチン酸2K、ペンチレングリコール、PCA-Na、PEG/PPG/ポリブチレングリコール-8/5/3グリセリン、加水分解水添デンプン、エチルヘキシルグリセリン、ポリソルベート80、クエン酸、クエン酸Na



涙と同じpH値の天然水

無印良品のスキンケア商品は、ベース成分である水にもこだわり、天然水を使用しています。

何十年もかけて分厚い岩盤に濾過され、不純物が少ないのが特長です。飲み水にも使われている軟水で、そのpH値は涙とほぼ同じ弱アルカリ性。すっとなじんで肌を潤します。

スキンケア用品の主な原料は、水。
岩手県釜石の洞窟で湧き出る天然水から、
無印良品のスキンケア用品[®]は生まれます。

岩手県釜石、遠野市との境にある標高1,147mの大峰山。ブナやクヌギの茂る原生林が山を覆い、人工物はほとんどありません。以前は鉱山で栄えたこの山では、大規模な鉄鉱石の採掘は終了し、現在は坑道を使って地下から湧き出る鉱泉水を採水しています。深い霧に覆われた森の中を歩くと、しっとりとした空気に体が包まれるようです。この山に降り注いだ雨や雪解け水は、石灰岩、鉄の原料になる磁鉄鉱、花崗岩などが重なりあった地層を、数十年かけてゆっくりゆっくり通りぬけていきます。その間に水は研ぎ澄まされていくのです。



大峰山の麓の渓谷。
清らかな雪解け水は思わず
声が出るくらい冷たい。



深い霧が立ち込める、山々に
囲まれた採水場からの景色。



限りある資源を活用します

化粧水・乳液のボトルは100%再生PET素材を使用したボトルに変更し、さらにこれらのボトルを店頭で回収、再資源化し、再度無印良品の化粧水のボトルに再生しています。

人の肌をケアする商品が地球環境も良くする商品になれるよう、循環型リサイクルの仕組みを実現していきます。



敏感肌用シリーズ

うるおい成分として3種の植物エキスと敏感肌に不足しがちなセラミドや5種のアミノ酸を配合し、たっぷりうるおい健やかな肌に導きます。

① 肌本来の保湿成分に着目

セラミド、アミノ酸を新たに配合。
保湿成分の配合量をアップし、
べたつかずしっかり肌をうるおします。

② 肌によりやさしく

これまでの無香料・無着色・無香物油・パラベンフリー・
アルコールフリーに加えて、フェノキシエタノールフリー
になりました。

全ての製品でアレルギーテスト・スティンギングテスト済みです。
(すべての方にアレルギーや皮ふ刺激が起きないというわけではありません)



敏感肌用シリーズ



敏感肌用化粧水

さっぱり

しっとり

高保湿

敏感肌用乳液

さっぱり

しっとり

高保湿

敏感肌用
オールインワンジェル

敏感肌用
クリーム

敏感肌用
クリーム化粧水

発酵導入美容液

50 ml 1,990円

①水を使用せず、独自開発の うるおい成分「米ぬか発酵液」を高配合

山形県産の米ぬかからつくった「米ぬか発酵液」を
ベース成分に使用。

うるおいのあるもちっとした肌に整えます。

②肌を整える成分「セラミド」「5種のアミノ酸」を配合

肌が本来持っている保湿機能に着目し、
敏感肌や乾燥肌で不足しがちなセラミド、アミノ酸を配合し、
健やかな肌に導きます。



米ぬか発酵液とは

**約2年の歳月をかけて開発した無印良品独自の美容成分。
7種のビタミンと8種のミネラルを含有した山形県産の
米ぬかからつくりました。**

米ぬかを酵母菌で発酵することにより、
保湿成分をアップさせた「米ぬか発酵液」を開発しました。

肌へのやさしさにこだわり、発酵工程を工夫し、発酵後に除去工程を加えることで、
アルコールフリーにしているのも特徴です。

無印良品



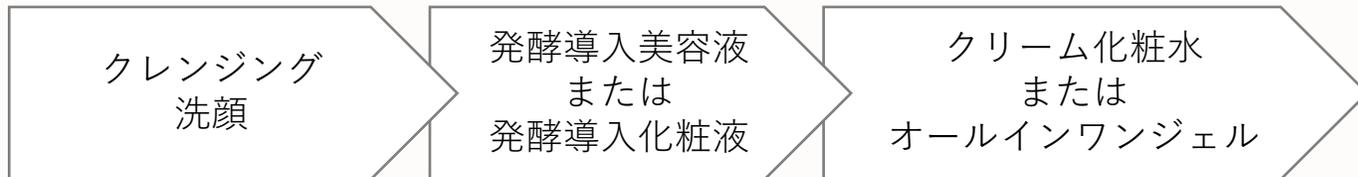
毎日使うものだから、肌にも自然にもやさしい成分に

おすすめの使い方

じっくりケアしたいとき



手軽にケアしたいとき



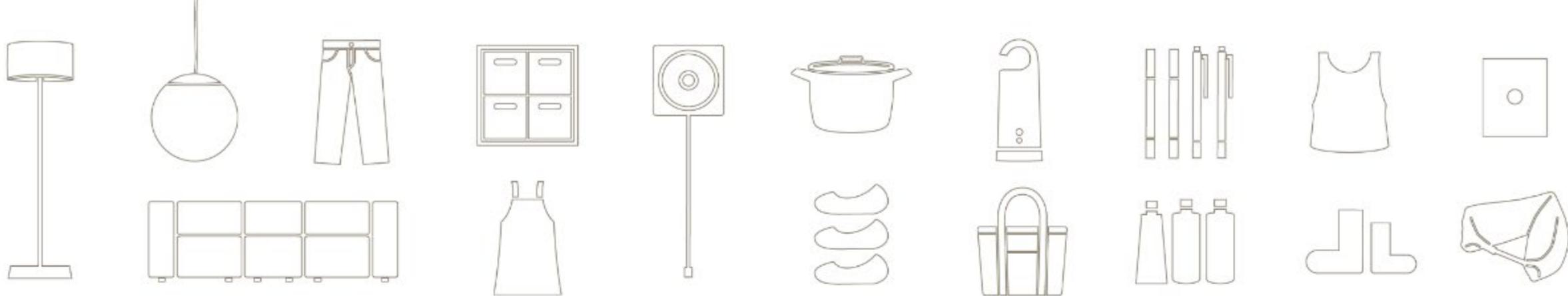
米ぬか発酵液とは

**約2年の歳月をかけて開発した無印良品独自の美容成分。
7種のビタミンと8種のミネラルを含有した山形県産の
米ぬかからつくりました。**



米ぬかを酵母菌で発酵することにより、保湿成分をアップさせた
「米ぬか発酵液」を開発しました。

肌へのやさしさにこだわり、発酵工程を工夫し、発酵後に除去工程を加えることで、アルコールフリーにしているのも特徴です。



地域事業の取り組み



2025年2月13日

株式会社良品計画 京都奈良事業部 (兼) 循環推進部管掌

松枝展弘



- 松枝 展弘（まつえだのぶひろ）
- 執行役員 営業本部 京都奈良事業部長 （兼）循環推進部 管掌
- 1997年良品計画入社。主に関西で店長やエリアマネージャーを経て本社で宣伝販促・店舗企画を経験。堺北花田、京都山科での食事業を伴う地域大型店の開業をコミュニティマネージャー第一号として担当。現在は地域事業部長として、地域と一体になる参加型の事業モデルの実現を目指しています。また、回収品リユースを始めとする無印良品の循環の取り組みを推進する「循環推進部」も管掌。

私がこれまで取り組んできたこと 無印良品 イオンモール堺北花田（2018年）



無印良品

おいしいうってなんだ。

私がこれまで取り組んできたこと 無印良品 イオンモール堺北花田（2018年）



私がこれまで取り組んできたこと 無印良品 京都山科（2019年）



私がこれまで取り組んできたこと 無印良品 京都山科（2019年）



私がこれまで取り組んできたこと 地域生産者取材（2018年～）



私が今取り組んでいること 無印良品 イオンモール橿原 2025年3月1日開業に向けて



3/1（土）世界最大店舗となる「無印良品 イオンモール橿原」をオープン

無印良品初となる資源循環の拠点を目指す大型店

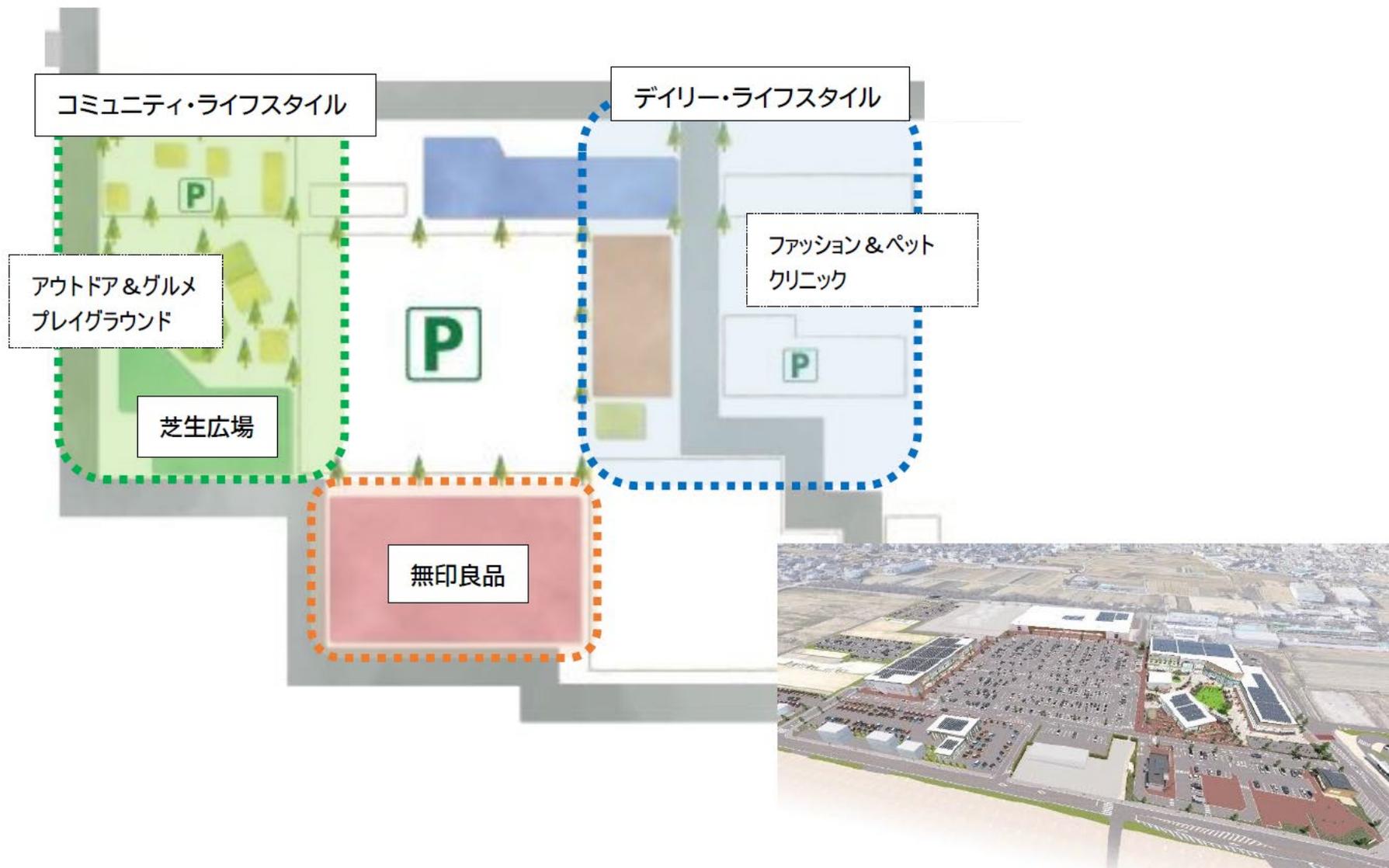


無印良品を展開する株式会社良品計画（東京都文京区／代表取締役社長 清水 智）は、2025年3月1日（土）に、世界最大となる大型店「無印良品 イオンモール橿原」（以下、当店）をオープンいたします。

当店は、イオンモール株式会社が大規模増床工事を進める、奈良県橿原市の複合商業施設「イオンモール 橿原」の新規増床エリアに立地し、その売場面積は2024年11月4日（月）に閉店をした「無印良品 イオンモール橿原」の約10倍となる予定です。

私が今取り組んでいること 無印良品 イオンモール橿原 世界最大の売場面積 約2500坪

■増床エリア MAP 「ウエスト・ビレッジ」







ReMUJI



ReMUJI

あますことなく、
欠けることなく。

江戸時代の人々は紺屋で古い布を藍色に染め直し、
長持ちさせていました。使い続ける愛着も工夫も、
昔から大切にされてきた豊かさでした。
その知恵を生かして始まった服の再生プロジェクト
「ReMUJI」は大きくなって生まれ変わります。
役目を終えたものの回収や再生をしたり、
問題なく使えるわけあり品を提供したり。
誰かの手元から離れたものが、また誰かの毎日に戻っていく。
あますことも、欠けることもなく暮らしが満たされるように
「ちょうどいい」循環を私たちは目指しています。

1 資源回収 (リサイクル)

捨てる前にできること。

衣服・繊維製品、スキャンケPETボトル、プラスチック収納用品、
紙ハンガー・フック、羽毛ふとんを回収し、再資源化したり、再販品
化したりしています。限りある資源を温かい、再び暮らしの中へつな
げていきます。



スキャンケPETボトル
PET素材のパッケージ回収。洗
浄・粉砕し石油由来原料の有効
活用につなげています。



羽毛ふとん
回収した羽毛ふとんは洗浄を行い、
原料として利用し再資源化につ
なげます。



プラスチック収納用品
新田良品の収納を店舗で回収。
解体、洗浄しながら粉々に砕き、
原料へと生まれ変わらせます。



紙ハンガー・フック
繊維類以外の資材を回収。塗汚
れや水濡れがないかを確認し、
古紙としてリサイクルします。



衣服・繊維製品
衣料品・繊維製品を店舗で回
収。また使えるものは、リユ
ース品として再販します。



2 リユース品回収と販売

もう一度だれかの手に。

店舗で回収した、また使える衣類や生活雑貨をクリーニング・検査して、
もう一度店舗に並べます。すでに誰かの暮らしにあったものが、また次
の暮らしへつながるように、ものを長く、大切に使うための取り組みです。



3 わけあり品販売

汚れやキズも、そのままに。

店舗や工場での検査工程で見つかった、汚れやキズのある商品も、お手
頃な価格で販売しています。使う上では問題がないものを厳選し、必ず
必要とする方へ、いつもと同じように運んでいただいています。

4 古家具販売

時を重ねた味わいを。

国内外で大切に使われ、一定年月を経た家具や道具たち。クリーニ
ング・リペアを施し、新品とは違う風合いや、時を重ねた表情はそのま
まに。捨てるのではなく、また誰かの手にわたるよう、丁寧に磨きます。



5 古本販売

読まれるほど価値になる。

本の価値を次へつなぐ、本を販売を行っています。約2万冊が店舗に出
店、思いがけない一冊と出会えるかもしれません。大切に読まれた本が、
また次の誰かのくもしの中で読まれるように、本を手放すことも、選ん
ぶことも、お立ち寄りください。



食

食のコーナー
—
定番品も、とれたての旬のもの。
世界のカレーやパスタ、冷凍食品など毎日
品の新着品はもちろん、季節限定を中心とした
お茶なども取り揃えています。地域の生産者
とのつながりも大切にしています。

食
Foods

本と喫茶

本と喫茶

住

本をお供にお茶や食事を。
約10万冊の新刊、新着、定番書が並ぶ書店
と、地域の食材を使ったお茶やパン作り、
コーヒー、アスクリームなども楽しめるカフェが
隣り合っています。新田良品と並ぶブックカフェ、食事
や会話を楽しんだり、読書の時間をゆっくり
試してみたい方は、ぜひ新田良品と共
演をのんびり過ごすのもおすすめです。



MUJI SUPPORT
くらしの相談なんでもどうぞ。
インテリアコーディネートの相談や室内収納の
見直し、壊れてしまった洋服の交換など、大
きなことから小さなことまで、専門のアドバイザー
がお客さまと一緒に考えながら解決します、く
らしのお手伝いをします。

インテリアアドバイザーのサービス

- くらしのお手伝いサービス
- 収納の相談
- カーテン・照明・家具の相談
- おむすびの相談
- インテリアコーディネートの相談
- 新田良品のパンフ

収
Storage

換診コーナー
—
自分で身体を調べてみよう。
体温計測や血圧計、経脈診断機など健康に
まつわるあれこれをご用意しています。
近くには入浴剤やナフキン、清潔な手洗
機なども取り揃えています。

生
Living Goods

スキンケア相談コーナー
—
お肌の相談、お応えします。
専門のアドバイザーがスキンケアやメイクに
関するご相談にお応えします。お悩みに合わせた
ケアのご提案や、最新のフェイスリフト最新
情報に合わせたメイクのご案内もいたします。

健
Care

集
Community

衣
Clothes

ピックアップ駐車場
—
大荷物になっても心配無用。
着替え、お風呂にすぐに着替えたい方が
多いピックアップ駐車場。店舗の目の前
にあり、大荷物でも大丈夫。大型家具の
持ち帰りも安心です。

スタンプコーナー
—
紙製品を自由にカスタマイズ。
新田良品のノートやメモ帳、ポフト袋などの紙
製品にお好みのスタンプを押せます。文房具や
ラッピングも自由にカスタマイズしてオリジ
ナルのデザインを楽しめます。

大型家具ストックエリア
—
大きな商品も在庫あります。
大型家具や大型家電の在庫も豊富。運搬は
配送センターからのお願いとベッドやソファ
なども店舗で搬入し、その日のうちに持ち帰
ることができます。

衣

刺繍工房
—
布製品にお好みの刺繍を。
新田良品のシャツやバッグなどの布製品にお
好みの刺繍を入れます。ご希望の刺繍パ
ターンは動物や植物など500種類以上、オリジ
ナルのイラストを刺繍に入れることもできます。

収

収納用品
—
いろいろくらしは整理整頓から。
洋服や目的に合わせて様々な収納から選
びたい収納品をご用意しています。家具やサイズ
でもお悩みの場合、お客様に合わせた収納
品も取り揃えています。

集

エントランスビロティ
—
入口の前から始まります。
エントランス手前にはお茶のほろほろのマル
シェの会場として使える多目的スペース。季節
に合わせて様々なイベントを開催し、ごわい
のある空間でお客さまをお迎えします。

つながる市
—
【ヒトとつながり、マチをつなげる】
をコンセプトに、地域のふもと
とつくり、運営しているお茶
畑のマーケットです。

ワークショップ・イベント
—
お茶畑を舞台に開催する様々な
ワークショップや展示会、新
田良品の専門知識によるワー
クショップなどを開催します。

Open MUJI

真ん中にある集いの場。
自然光が差し込む天窓の下にあるのは地域の
人たちの集いの場、OpenMUJI。真野村で
作られたぬくもりのある空間には、自由に手
取っていたい約1万冊の絵本・児童書



住
Residence & Parts

ReMUJI

ReMUJI

**あますことなく、
欠けることなく。**
使い終わった商品を回収して再生する資源回収。
また使えぬ商品をクリーニング・修繕して販売する
リユース品販売。汚れた洋服や靴のクリーニングを
専門業者で販売するおむすび販売。国内の
お茶畑をグリーンアップリケーションとして提供する
お茶畑販売。お茶畑の収穫体験に合わせたお茶畑。
お茶畑の収穫体験に合わせたお茶畑。



買い物から 団らんまで、 全部この中で。

本を読めるカフェや遊び場のある店内では、
毎日の買い物はもちろん、家族との団らんや
ご近所さんとの交流の時間も楽しめます。
衣・食・住など、9つのテーマから成るフロアを巡り、
新しい商品や体験の発見をお楽しみください。



2025.3.1
REOPENING
世界最大店舗
イオンモール榎原

古今新生。

古代の人々が築いた古墳群。万葉集にその名が刻まれる大和三山。江戸時代の家屋が軒を連ねる寺井町。昔の景色が変わることなく残る榎原に、無印良品イオンモール榎原がリニューアルオープンします。新しい店舗が目指すのは、人やものをつなぐ循環の拠点となる場所。古い歴史や文化を継ぐことなく受け継いできたこの土地で、無印良品はふたつの商品の展開はもちろん、使い終わったものを回収して再生したり、古い家具を修理して新たな持ち主へつなぐ取り組みを始めています。歴史と現代が調和するこの土地に、古いものの価値をますますことなく受け継ぐ仕組みを作ること。無印良品は地域に深く根を下ろしていきたくと考えています。

無印良品の未来

24年10月11日
決算発表資料再掲

連結決算実績 [通期]

- 通期の営業収益、各段階利益はいずれも過去最高を更新。
営業利益率は為替の押し上げ影響もあり、8.5%に回復。

- ・ 営業収益は、国内外の出店に伴う店舗数の増加に加え、国内売上が伸長し、前期比13.8%増の6,616億円。
- ・ 営業総利益率は、国内の価格改定効果および値下げのコントロールにより、前期に比べ4.1%改善の50.8%。
- ・ 営業総利益が改善し、販管費の増加を吸収したことで、営業利益は前期比69.4%増の561億円。各段階利益で過去最高益を更新。
- ・ 7月に公表した修正計画対比では、営業収益は計画通り。営業利益は、国内の既存店売上が上振れたことに加え、為替効果で海外事業の営業総利益率が押し上げられたことで計画を超過。

[単位：億円]	23/8期		24/8期				24/8期		24/8期
	実績	営業収益対比	実績	前期比	営業収益対比	営業収益対比 前期差	営業収益対比 前期差		修正計画
営業収益	5,814	-	6,616	113.8%	-	-	国内単体	中国大陸	6,600
営業総利益	2,715	46.7%	3,364	123.9%	50.8%	+4.1%	+4.5%	+0.5%	-
販管費	2,384	41.0%	2,802	117.6%	42.4%	+1.4%	+1.4%	+1.2%	-
営業利益	331	5.7%	561	169.4%	8.5%	+2.8%	+3.0%	▲0.8%	530
経常利益	361	6.2%	557	154.3%	8.4%	+2.2%			535
親会社株主に帰属する当期純利益	220	3.8%	415	188.5%	6.3%	+2.5%			360

重点項目の3年振り返り（定量）

カテゴリ	コメント
1 営業収益	<ul style="list-style-type: none">・直近3年で2,000億円以上を上積みし、 前期6,616億円は過去最高収益
2 営業利益/率	<ul style="list-style-type: none">・従来の最高益である452億円を100億円以上超過する561億円※過去最高益は18年2月期・営業利益率は過去最高の12%に及ばないものの回復傾向
3 セグメント別 営業収益	<ul style="list-style-type: none">・国内は18年2月期より、1,500億円以上上積みし4,000億円にせまる・東アジアも約2,000億円・東南アジアは約400億円と、初めて欧米の営業収益を逆転

重点項目の3年振り返り（定性情報含）

カテゴリ	コメント
1 出店	<p>大型店舗（400坪相当以上）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内27%→42%、東アジア6%→13%、東南アジア16%→35% ・特に国内において、郊外型600坪成功モデル構築が前進 <p>国内㎡売上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3Q44.6千円（前期比101%）、4Q38.4千円（前期比103%）
2 商品	<p>国内</p> <ul style="list-style-type: none"> ・拡大した売場面積に対応した品揃え拡大（H&B※1構成比20%相当、ハウスウェアも伸長） <p>中国大陸</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地開発が進化し、生活雑貨商品の70%に。特にファブリクス、ハウスウェアで開発進む <p>生産体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産内製化に着手。MGS（※2）を6拠点化し駐在、ローカル採用積極化
3 組織/人財	<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣、部長クラスの採用完了。国内新卒採用増も堅調 ・国内3年目店長促進（21年新卒68%、22年新卒53%）、ブロックマネジャーも若手層増加 ・店舗を支える人事制度の拡充（例：等級/報酬改定、パートナ月給、福利厚生） ・地域活動の進化（つながる市20万人/年、店内イベント6万人/年）

**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**



無印良品の言葉

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。

「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。

伝統や多様な分野を尊重し、
良いものは残し磨き続ける精神は、
地球大の革新性をも持つ。

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なり
感性なりがむしろ誇りに思える世界、
そういった価値体系を拡めることが
できれば少ない資源で生活を豊かにする
ことができる。

自然と
無名で
シンプルに
地球大

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、地域の皆様と共に課題に取り組み、
地域への良いインパクトを実現する事で、
公益人本主義は実現できる。

「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。

**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、サービスにわたり、地球環境負荷低減や個人尊重に
努めます。**

- 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、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。**

無印良品の生活圏構想

良品計画 中期経営計画2030

日常生活の基本

地域への土着化

第一の使命具現化にむけて







取組の軸

- 1. Refuse (リフューズ)**
棄てられるものを売らない
- 2. Reduce (リデュース)**
棄てられるものを減らす
- 3. Repair (リペア)**
修理して長く使う
- 4. Reuse (リユース)**
何回も繰り返し再利用する
- 5. Recycle (リサイクル)**
形を変えて、何度も使う

現在進めている主な取組

- 「現・月額定額サービス」
「新・レンタルサービス」
- 「もったいない市（訳あり品販売）」
- 古家具・家電のリペア販売
- 衣服のリユース・アップサイクル販売
（現在の「ReMUJI」）
- 樹脂・繊維商品のリサイクル



第二の使命具現化にむけて



「第二の使命」具現化にむけて

＜宿泊事業や空間設計事業＞

- ・MUJI STAY、MUJI Room など宿泊ビジネス
- ・団地や空き家再生、廃校活用、キャンプ事業の認知拡大
- ・住まい設計（MUJIHOUSE）、空間リノベーションの推進

＜文化・アート＞

- ・IDEE拡大を中心としたデザイン・クラフトマンシップ・工芸の再認識
- ・Found MUJI、諸国良品の活性化、アートイベントの開催

＜食と農＞

- ・道の駅の活用、地域生産者様や生産団体との協業
- ・Café & Mealを通じた地産地消の推進、地域限定開発商品

＜自治体や地域事業者・生産者との協業＞

- ・防災啓発活動（いつものもしも）、里山保全、地域体験

＜健康への取組＞

- ・まちの保健室事業、薬局・病院との連動
- ・MUJI SUPPORTや移動販売を通じたウェルビーイング向上ご支援



第二の使命具現化にむけて



世界での成長に向けた8つの成長ドライバー

<p>01 出店拡大</p>	<p>02 商品開発体制の強化</p>	<p>03 重点カテゴリーの強化</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・大型店舗フォーマット完成と進化 ・旗艦店の出店 ・領域特化店舗展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本企画商品のグローバル展開 "日本品揃えに対する充足80%" ・現地開発商品増 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル統一開発商品群設定 "H&B、衣服を重点商品に" ・海外はローカライズ商品を選定
<p>04 OMO (※1) 強化</p>	<p>世界で成長 に挑戦する</p>	<p>05 マーケティング戦略</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・顧客体験のオムニチャネル化 ・在庫一元化 "究極の利便性への挑戦" 		<ul style="list-style-type: none"> ・商品マーケティングでの顧客増 "新規顧客"、"復活顧客"増 ・CRMによる潜在ニーズ把握
<p>01 生産/SCM改革</p>	<p>02 ITによる支援</p>	<p>03 ESG/公益人本主義</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・生産の内製化、本格挑戦 "海外生産6拠点化" ・品質維持と最低原価の両立 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・本業としてのESGの実現 ・地域分散資源循環業 ・多くのステークホルダーとの協働

24年10月11日
決算発表資料再掲

3ヶ年ローリング計画（25/8期～27/8期）

営業収益、営業利益の年平均成長10%以上を目指す。

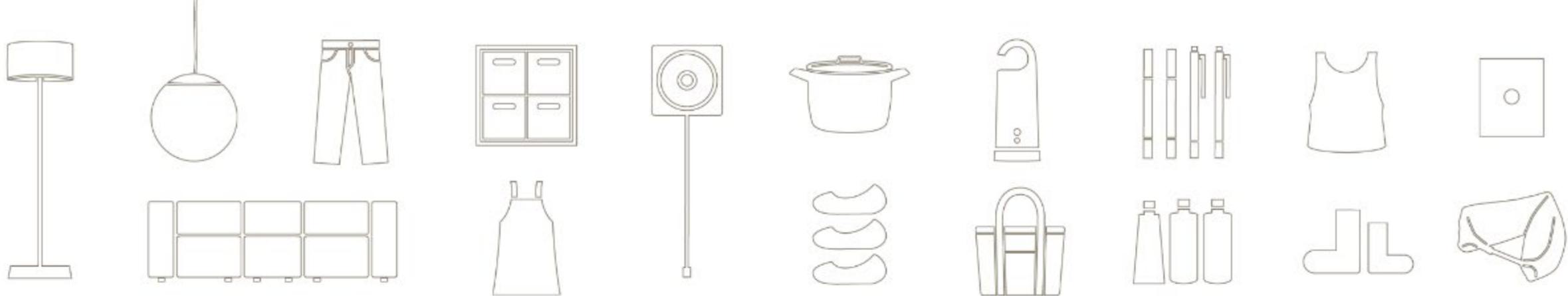
- ・27/8期は営業収益8,800億円、営業利益790億円、営業利益率は9%の想定。
- ・3ヶ年の年平均成長率は、営業収益10.0%、営業利益12.1%の想定。
- ・27/8末の店舗数の前提は1,650店舗。年間純増数は国内60店舗、海外60店舗（中国大陸30店舗）
国内出店ペースを維持しながら、東南アジア出店を加速。中国大陸はスクラップ&ビルドを推進。
- ・既存店売上伸長率（EC含む）は、年平均102%（国内103%、中国大陸101%）を前提条件とする。

[単位：億円]	21/8期	22/8期	23/8期	24/8期	25/8期		26/8期		27/8期		3ヶ年の年平均成長率
	実績	実績	実績	実績	計画	前期比(差)	計画	前期比(差)	計画	前期比(差)	
営業収益	4,536	4,961	5,814	6,616	7,340	111%	8,000	109%	8,800	110%	10.0%
営業利益	424	327	331	561	550	98%	680	121%	790	116%	12.1%
営業利益率	9.4%	6.6%	5.7%	8.5%	7.5%	▲1.0%	8.5%	1.0%	9.0%	0.5%	-
ROA(総資産経常利益率)	12.3%	9.4%	8.5%	11.6%	10.1%	▲1.5%	11.7%	1.6%	12.5%	0.8%	-
ROE (自己資本当期純利益率)	17.3%	10.8%	8.7%	14.9%	12.4%	▲2.5%	12.9%	0.5%	13.8%	0.9%	-

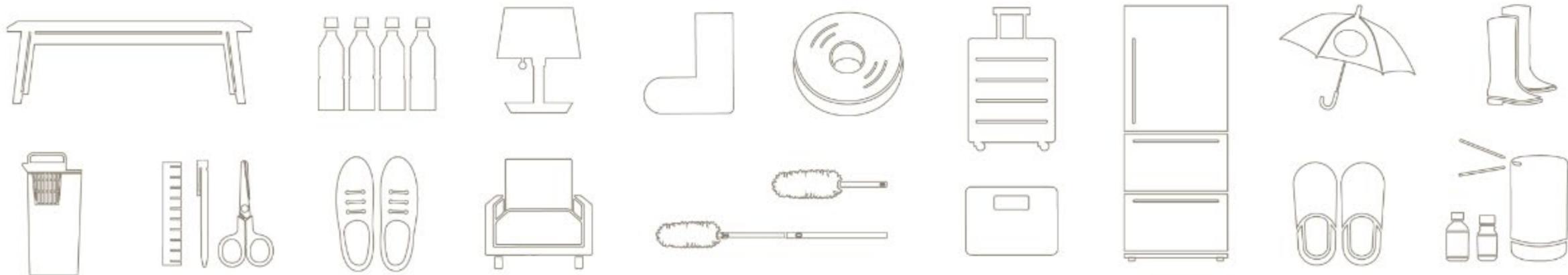








ありがとうございました！



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。
- 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。

皆様の声をお聞かせください！