

株主ミーティング 「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



木村 大輔

株式会社良品計画
無印良品 銀座 総店長



宝地戸 健太

株式会社良品計画
執行役員 経営企画部管掌

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	執行役員 経営企画部管掌 宝地戸 健太
19:15～	銀座店の取組みについて	無印良品 銀座 総店長 木村 大輔
19:30～	対話・ダイアログ	無印良品 銀座 総店長 木村 大輔 執行役員 経営企画部管掌 宝地戸 健太
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

-経営企画部管掌 執行役員

■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 執行役員：経営企画部管掌



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

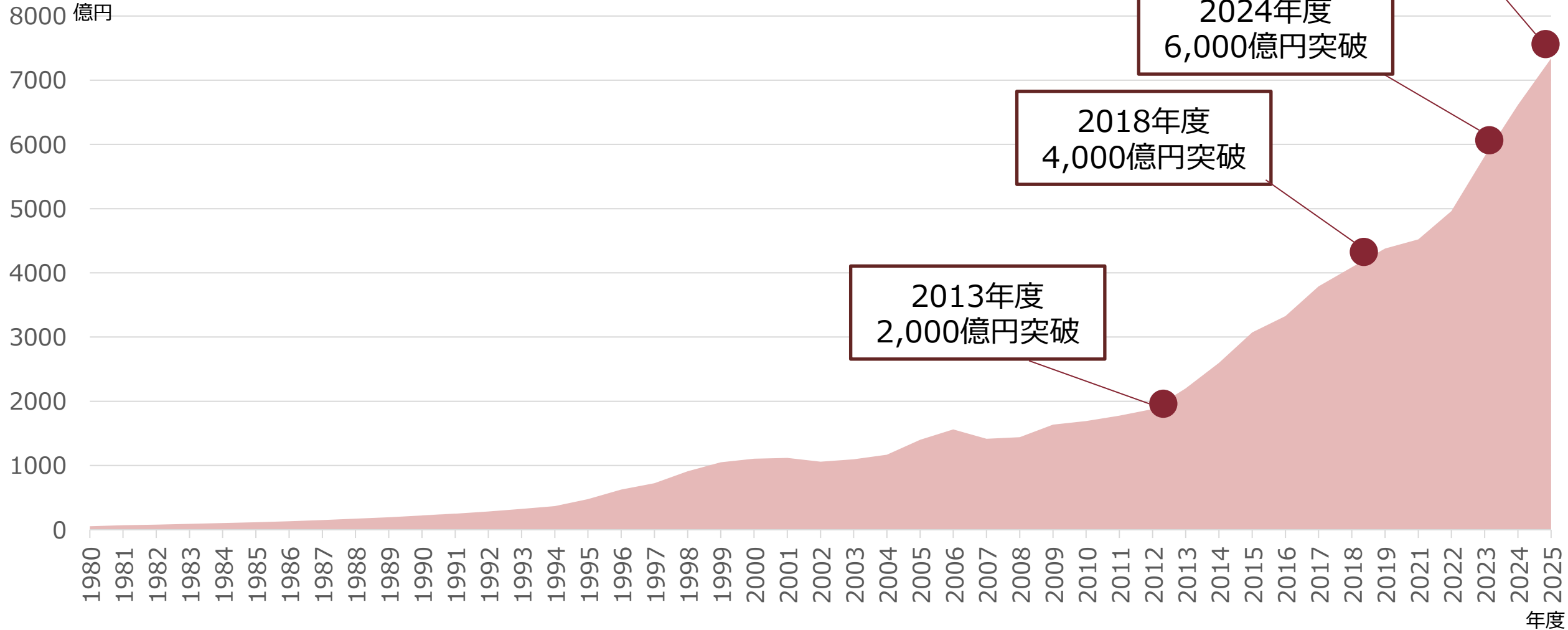
工程
の点検

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。

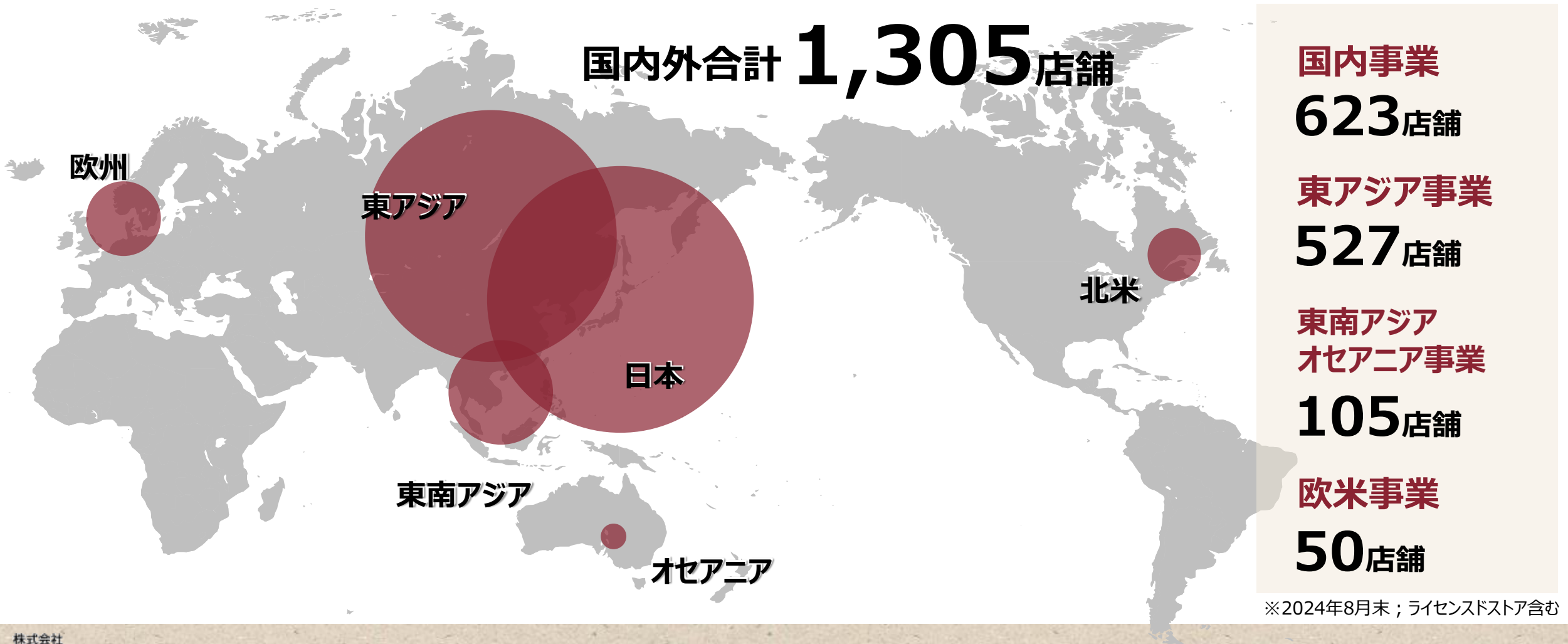
良品計画について

売上の推移



良品計画について

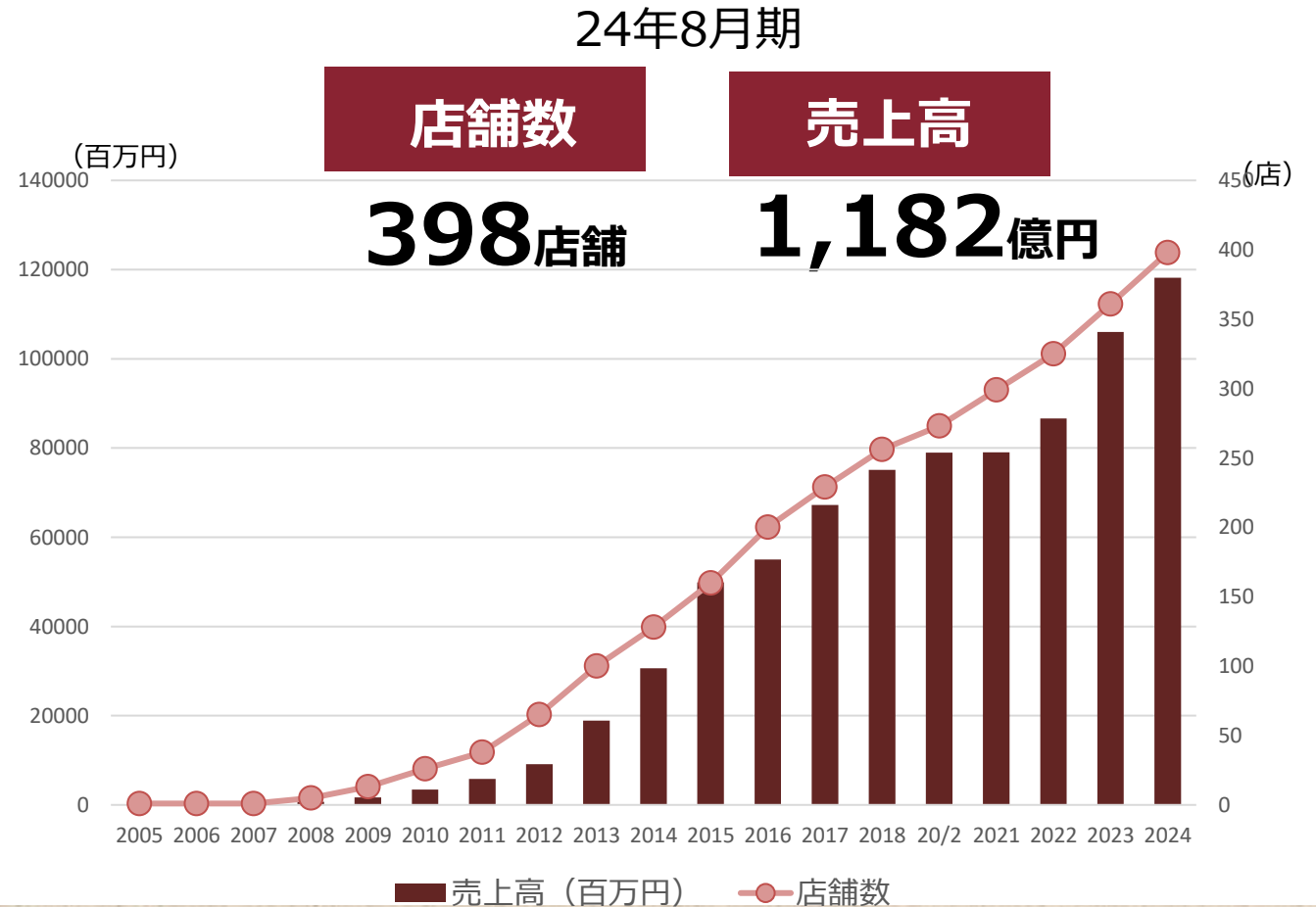
世界に広がる無印良品



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、2024年に400店規模に。売上は1,000億円規模に到達。



良品計画の目指す姿

企業理念

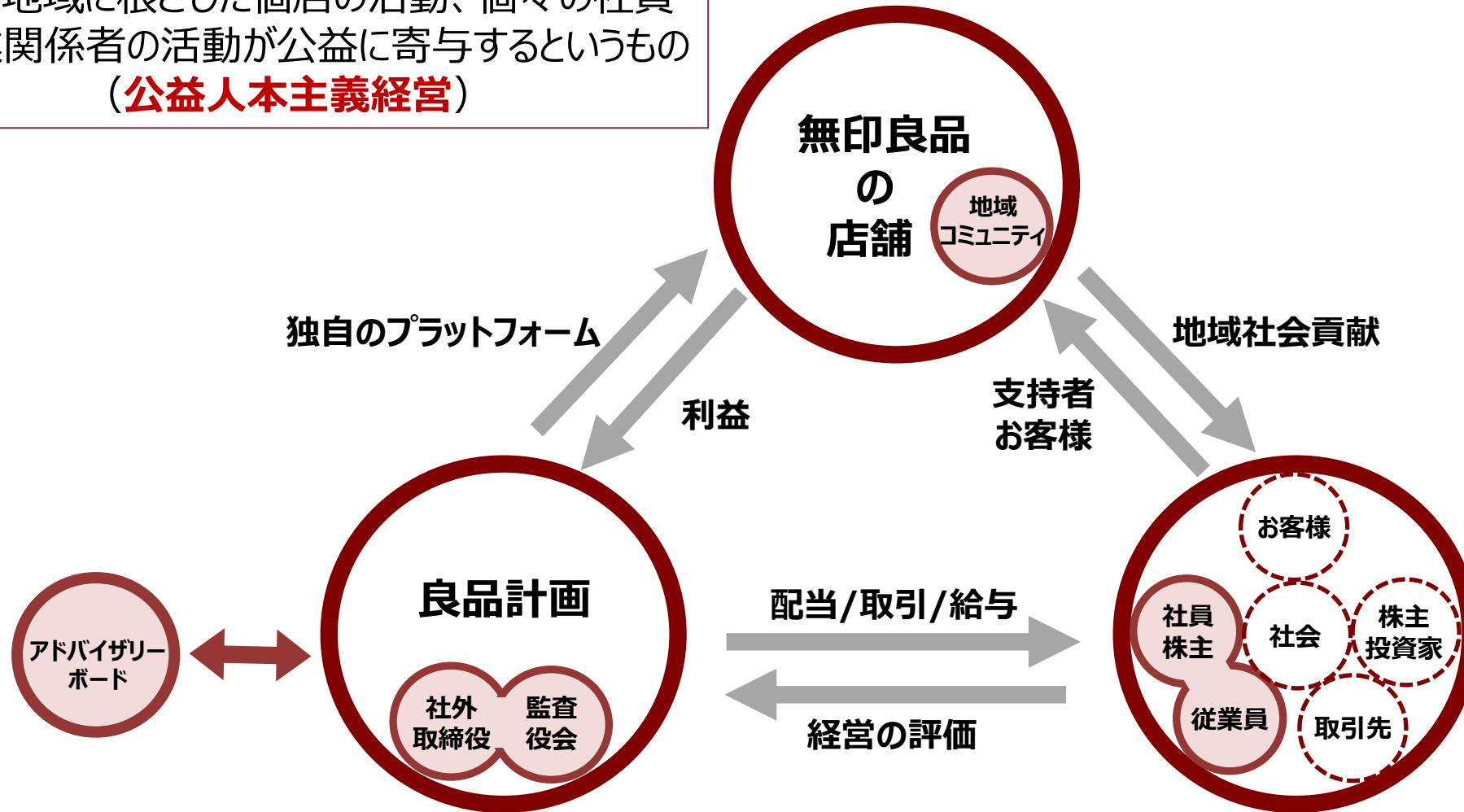
「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」
を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて
「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献する。

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。



ステークホルダーとの関係づくり

株主とのつながり

株主総会・株主ミーティング／店舗での株主・ファンミーティングの開催

毎年11月23日の祝日に株主総会を行い、2024年は1,000名を超える方が会場およびオンラインにて参加。総会後、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。さらに全国の店舗にて株主・ファンミーティングを開催し、株主との対話を強化。



ステークホルダーとの関係づくり

株主とのつながり

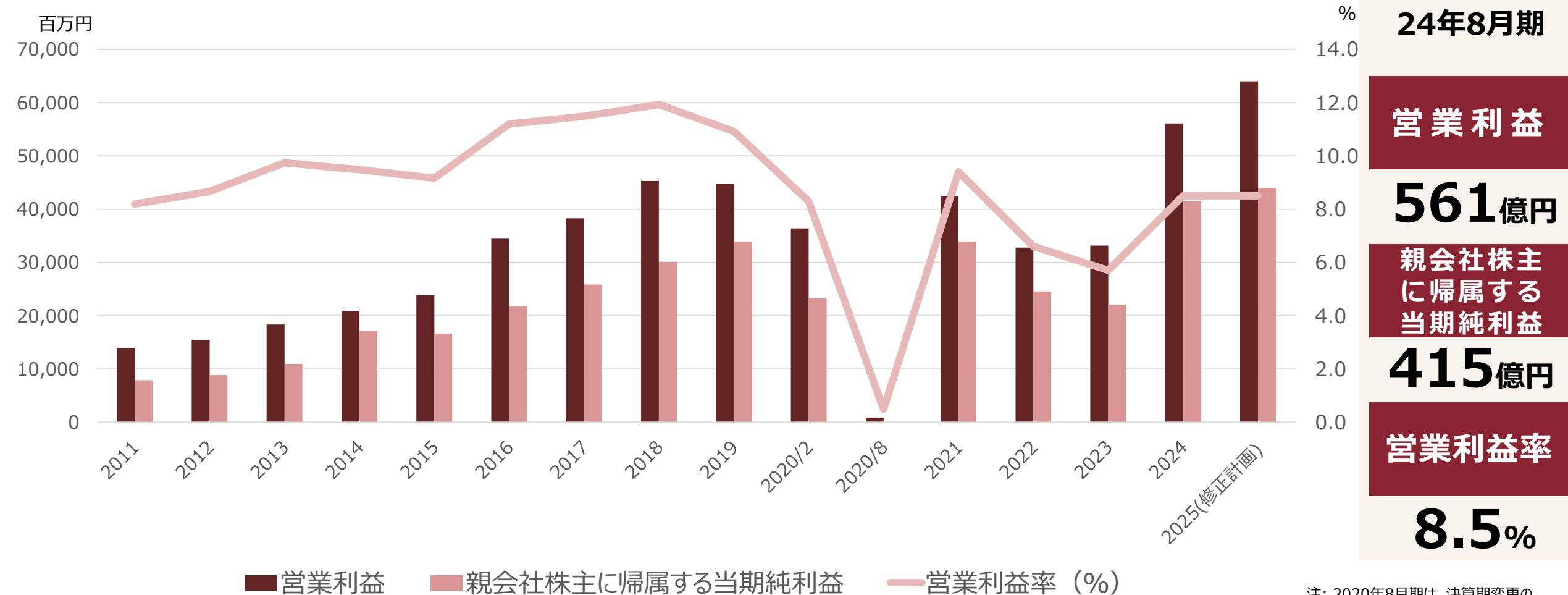
株主限定ミーティングと懇親会の開催

2025年よりはこれまでの株主・ファンミーティングに加え、対象を株主の皆様限定し、定員も拡大した形で株主ミーティングを全国各地で実施。より一層株主の皆様と当社社員、株主の皆様同士が対話できるよう、自社商品の軽食付きの懇親会も開催。1月に東京、2月大阪で計200名が参加。



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。

3ヶ年ローリング計画

※24年11月経営方針説明会公表時点

■ 営業収益、営業利益の年平均成長10%以上を目指す

- 27/8末の店舗数の前提は1,650店舗。年間純増数のペースは、国内60店舗、海外60店舗（中国大陸30店舗）の想定。国内の出店ペースを維持しながら、東南アジアの出店を加速。中国大陸はスクラップ&ビルドを推進。
- 既存店売上の伸長率（EC含む）は、年平均102%（国内103%、中国大陸101%）を前提条件とする。

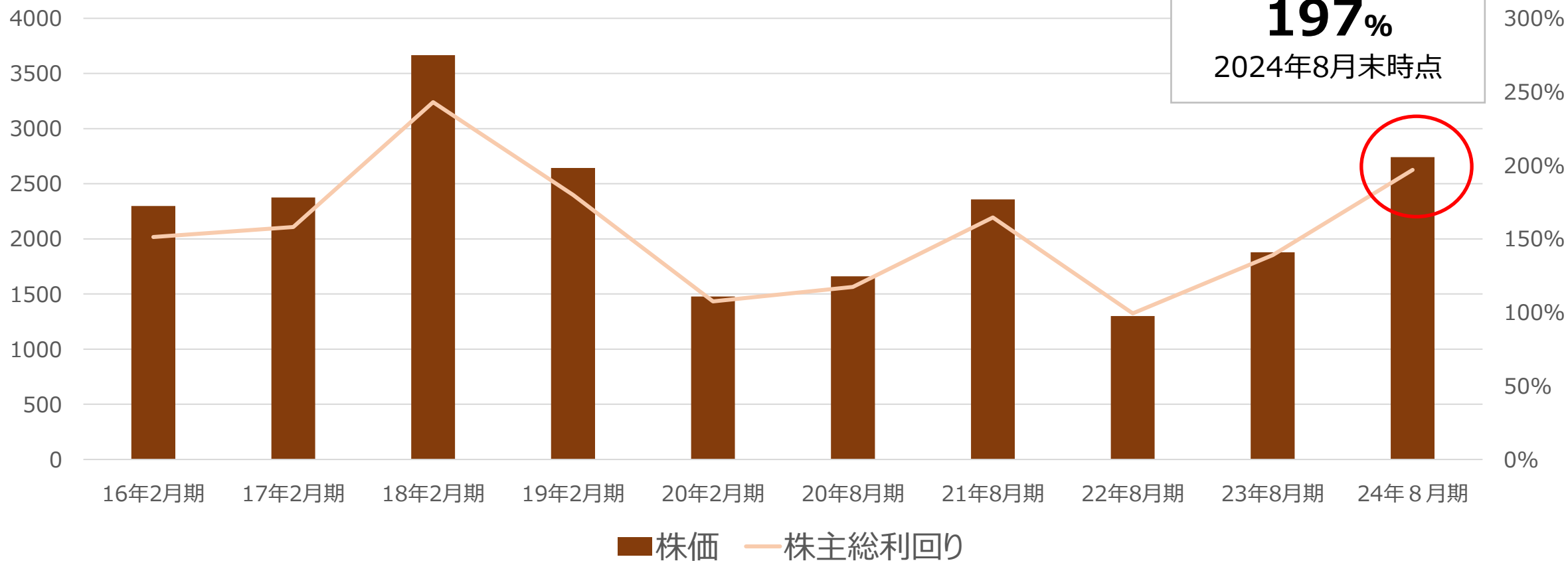
[単位：億円]	24/8期	25/8期		26/8期		27/8期		3ヶ年の 年平均 成長率
	実績	計画	前期比 (差)	計画	前期比 (差)	計画	前期比 (差)	
営 業 収 益	6,616	7,340	111%	8,000	109%	8,900	110%	10.0%
営 業 利 益	561	550	98%	680	124%	790	116%	12.1%
営 業 利 益 率	8.5%	7.5%	▲1.0%	8.5%	+1.0%	9.0%	+0.5%	-
ROA(総資産経常利益率)	11.6%	10.1%	▲1.5%	11.7%	+1.6%	12.5%	+0.7%	-
ROE(自己資本当期純利益率)	14.9%	12.4%	▲2.5%	12.9%	+0.5%	13.8%	+0.9%	-

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

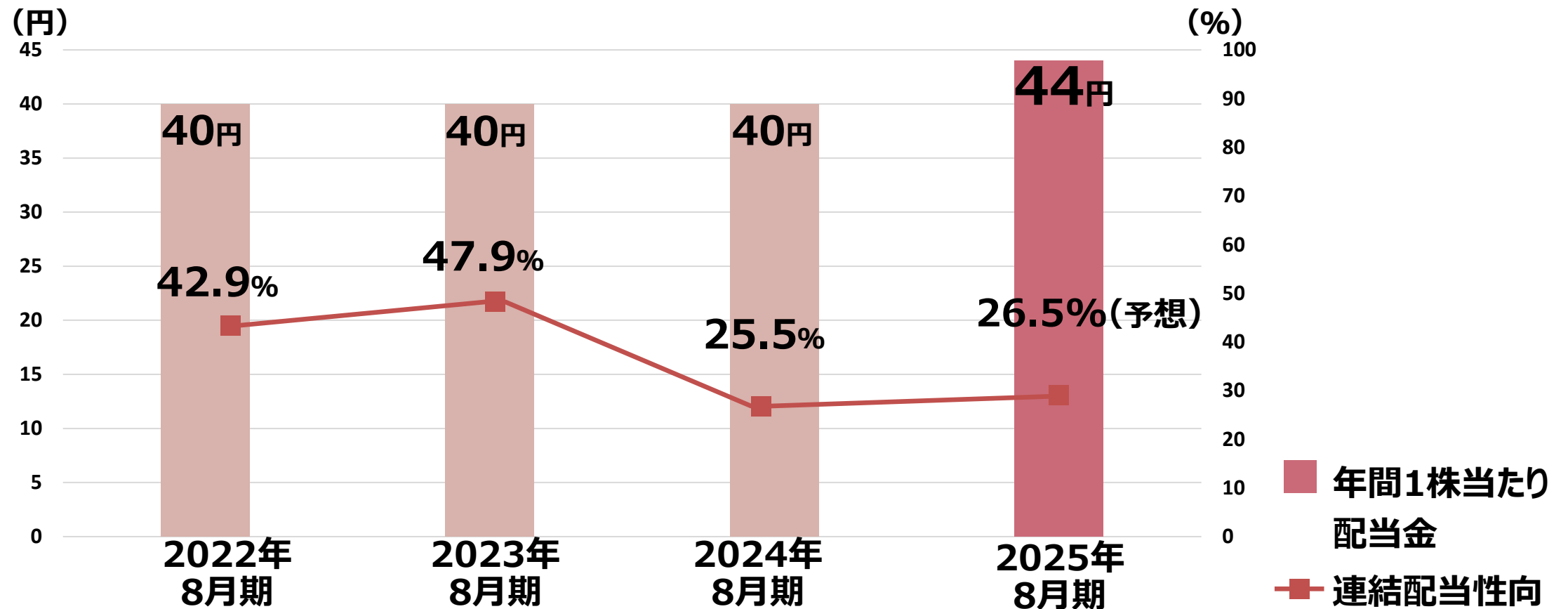
株価と株主総利回り（2015年2月期末を基準）の推移



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。



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。
2025年1月末日時点の最低投資金額は約40万円。

- 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 44 円、1月末株価（4,122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	0.8%	1.1%	1.9%
10万円	7,000	1.7%	1.1%	2.8%
20万円	14,000	3.4%	1.1%	4.5%



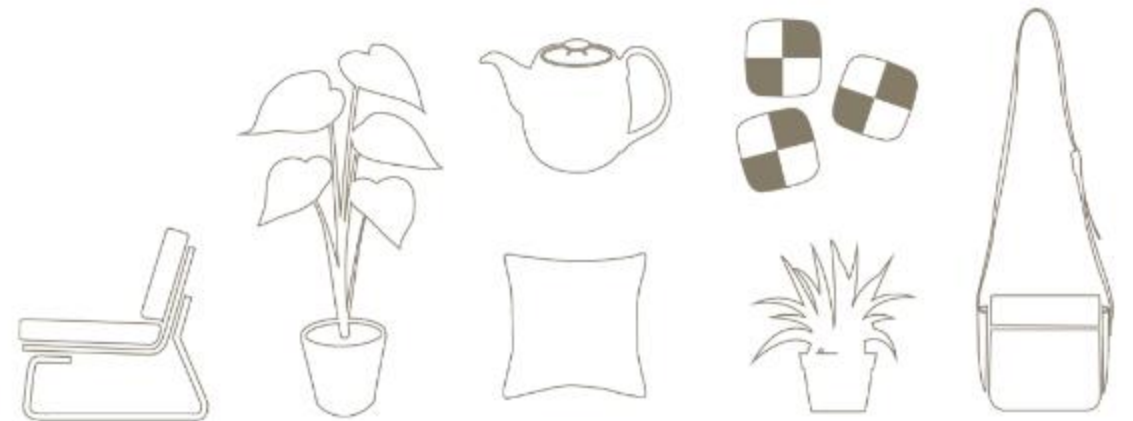
「IRメール配信サービス」のご案内

最新のIR情報や、株主の皆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:

木村 大輔
Kimura Daisuke

■所属 - 営業本部 銀座事業部

■出身地 - 東京生まれ 東京育ち

■経歴

- 08年 良品計画 入社
- 11年 店長（大垣・木曽川・溝の口・岐阜・各務原・大高）
- 19年 販売部 ブロックマネージャー（名古屋近郊）
- 21年 営業本部 岐阜事業部長
- 25年2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/
「人の価値を最大限高め、地域と社会に貢献する」



岐阜事業部での事例

■ 小さな行動の積み重ねが、根本的な意識改革となる

課題、問題は大きなものでも、解決方法・行動は大きいとは限らない

問題の大きさと解決行動の大きさは比例するものではない

根本的なヒトの流れ・動きを“自然”と誘発する行動を促し、認知し、継続する事が本質的な改善に繋がっていく

“ちょっと”楽しい

“ちょっと”なんか感じ良い

“ちょっと”興味がそそられる

大きな楽しみ、大きな感じ良さ、大きな興味は継続せず、日常化に適さない

美人は3日で飽きる

濃い味は毎日食べたくはない

ちょっとずつやり続ける事、無理なく続ける、自然とやっている、小さな継続が大きな問題の解決に繋がっていく

ヒトの行動心理に、“ちょっと”した事を付け加える事で、大きな問題は劇的に変わっていく 例) ハバブ財団

大きな問題を作り出している環境に目を向け、深層心理から導き出す 例) 割れ窓理論

誰もがその行動を取る状況を作り出し、意識を揃える事で自然と継続させる 例) アフォーダンス

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。

コミュニティセンターとは？

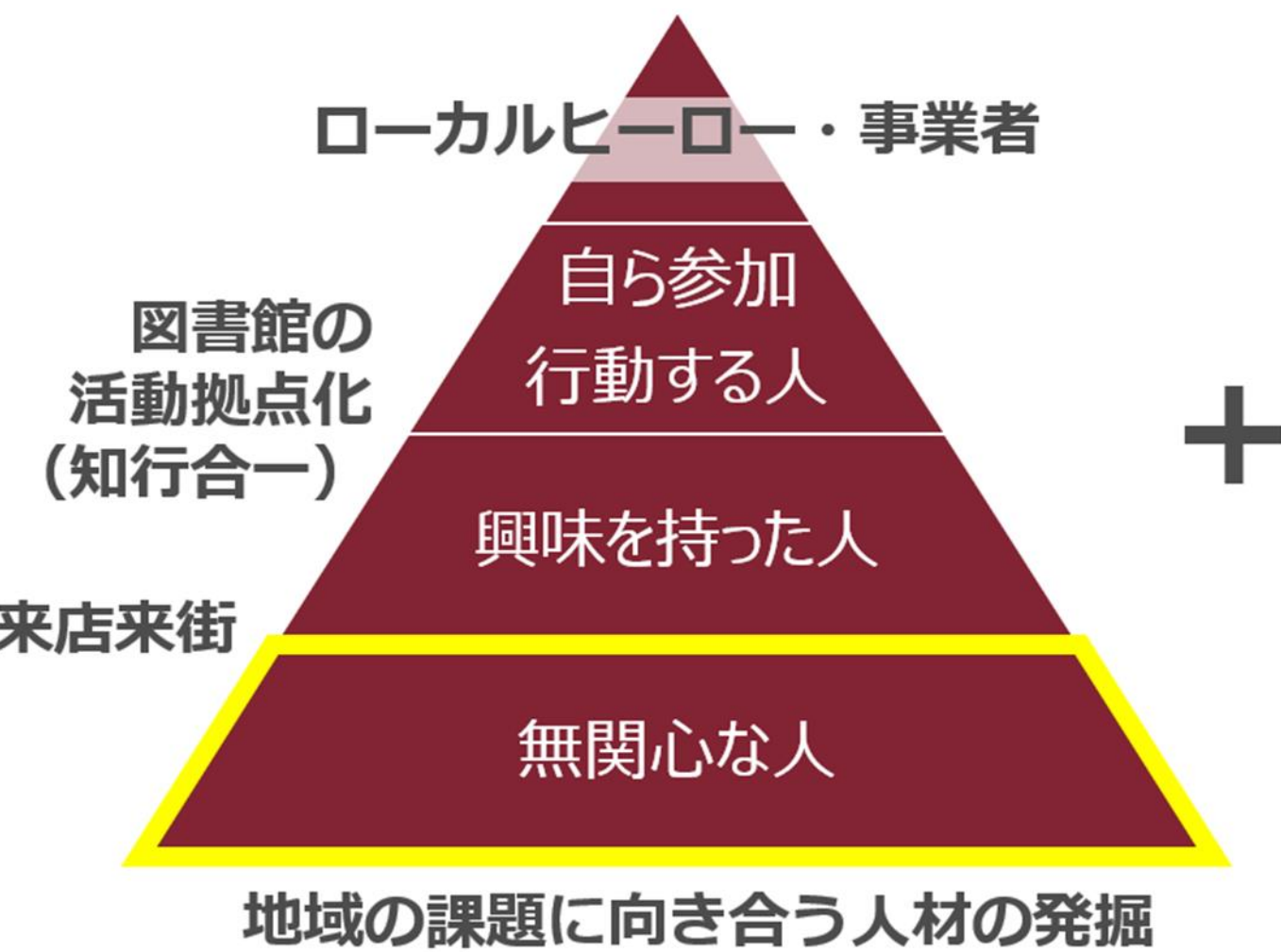
■ 何をもってコミュニティセンターなのか？

- ・暮らす人も働く人も常に必要とされる
- ・地域の待ち合わせ場所（あそこ行こう！のあそこって想起される場所）
- ・何かあっても、何も無くても、自然と足が向く場所
- ・暮している方が、少しでも豊かになるきっかけを、自然な形で掴める事
- ・ここを利用する方、暮す方が、誇れる場所であり、他から憧れる場所

地域の課題を直視し、課題に対して一緒に動いていける人材と関係性を築き上げる。現地で関係者と一緒に汗を流していく事で、行政や団体を動かしていく。コミュニティセンターの形は一つではない。地域で暮らす人に合わせて一緒に築き上げていく信頼関係の集合体である。これがコミュニティセンターを実現していく要素である。

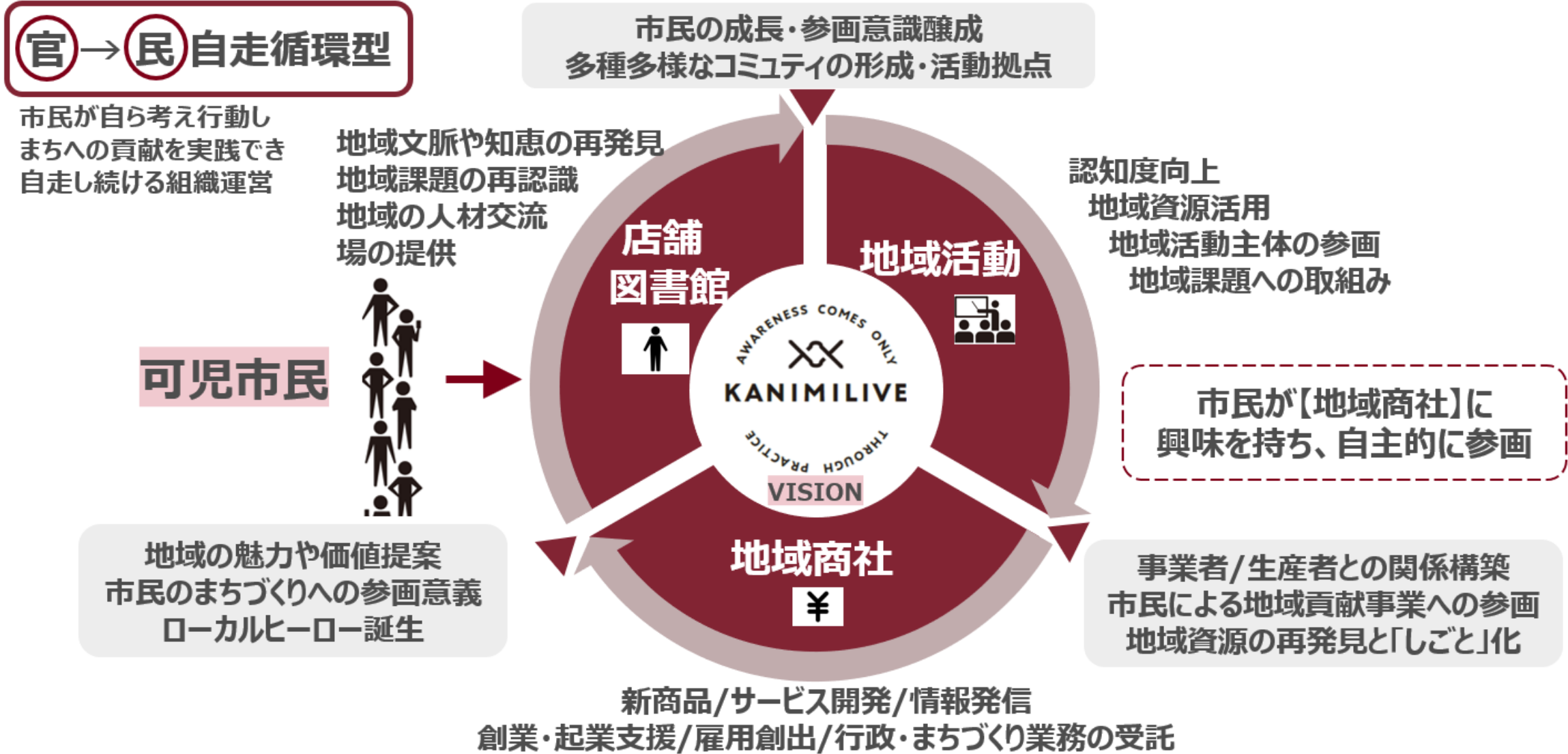
可児では

図書館・地域連携・無印良品をシームレスで実現する事で、上記の状態を実現する事にチャレンジした。ハード（環境）だけでなく、地域との関係性を築き上げる事をやり続けた結果、開店時に行政職員がコンテンツを運営する事にも繋がっている。開業前から地域と共に、開業時を想定した団体等と連携して、活動をアウトプットできた。



地域で自走し続ける組織づくり

コミュニティセンターとしての表現



■ 子育てに必要なまちの機能について

- ・子育てイベントに行きたいが、情報や参加時間が不便
- ・子育てにつきもののストレスについて、子供と少しでも距離がつくれる（見守れる）時間が欲しい

声 1：子供と少し離れつつ見守れる環境があると嬉しい
（ホッとする時間が欲しい）

声 2：いろいろな子供向けイベントのお知らせが、それぞれの場所でしか分からない
（子育て情報誌「おおきなあれ！」はありがたい）

声 3：公園のトイレが薄暗い
（子供を安全に遊ばせたい）

見えてきたキーワード

育児ストレスや多忙な毎日／参加したい子育てイベント情報の集約と一覧性／子供が安全に遊んだりできる場／子供たちや子育て世帯にとっても、使いやすい図書館（ルール・環境・選書）／毎日の用事と子育ての中でも利用できる図書館・本を読む時間



■ 子育て目線から見た今後、図書館に期待すること

- ・子供が本を読むことの必要性を感じる一方で、図書館内の利用に「他の利用者に迷惑をかけたくない」といったハードルや、日常的に図書館を利用する時間と労力が大変という現状を伺った。

声 1：誰でもいられる場所であって欲しい
（子供が声を出すと疎まれる環境や、周囲に迷惑をかけたくない気持ち）

声 2：今は図書館に目掛けていかなければいけない、図書館だけの利用。できれば一か所であれこれ用事も済ませたらいいのに、と思う。
（子連れで車の乗り降りは結構大変。本を借りた後に返却に行くことも大変）

声 3：子供や親自身の年齢（ライフステージ）に合った選書があるといい
（子供と一緒に自分のものを選びにくい）

■ マルシェの役割

・新しい出店者が入りやすい環境づくりをしながら、はじめは上手いかない現実を見たときに、そのハードルであきらめるのではなく、稼ぐこと以外のやりがいや地域の方々との会話を楽しんでもらえる環境をつくっていききたい。

声 1 : プロの出店者から見ると商業施設は客単価が下がるためハードルがある

声 2 : むしろ、これから挑戦したい地域の母親を受け入れたり初心者に伴走していきたい

声 3 : 子育てのために仕事を辞めたお母さんが家での時間を有効活用したいと自分で作ったもので挑戦するパターンが多い



■ カニミライブの可能性

・公共施設では対応しきれないニーズについて、地域でこれから自分のお店をはじめたり、手作りのものを売ることに挑戦したい子育てママを支える場として、サポートする環境づくりを支えられる能性がある。

声 1 : 公共施設の場合は、運営を制限するルールが多くあり、マルシェを実施に運営しようとする、実際はとても使いづらい

声 2 : これから挑戦したい人が、ハードル低くかつ、SNSなど人に知ってもらえる環境で挑戦できる場がほしい（例：一坪開業）

声 3 : ハイトコマルシェは子育てのお母さんが参加しやすいことを考えていることから場としての相乗効果が期待できる

見えてきたキーワード

子育て初めのお母さん／仕事を辞めた母親の時間の有効活用／公共施設ではやりにくいこと／初めて挑戦した人のサポート
SNSなどの発信力とハードル低く挑戦できる環境づくり／最初の上手いかなないスタート時を支える環境／つながる市・一坪開業

外観デザイン



内装デザイン



内装デザイン



内装デザイン



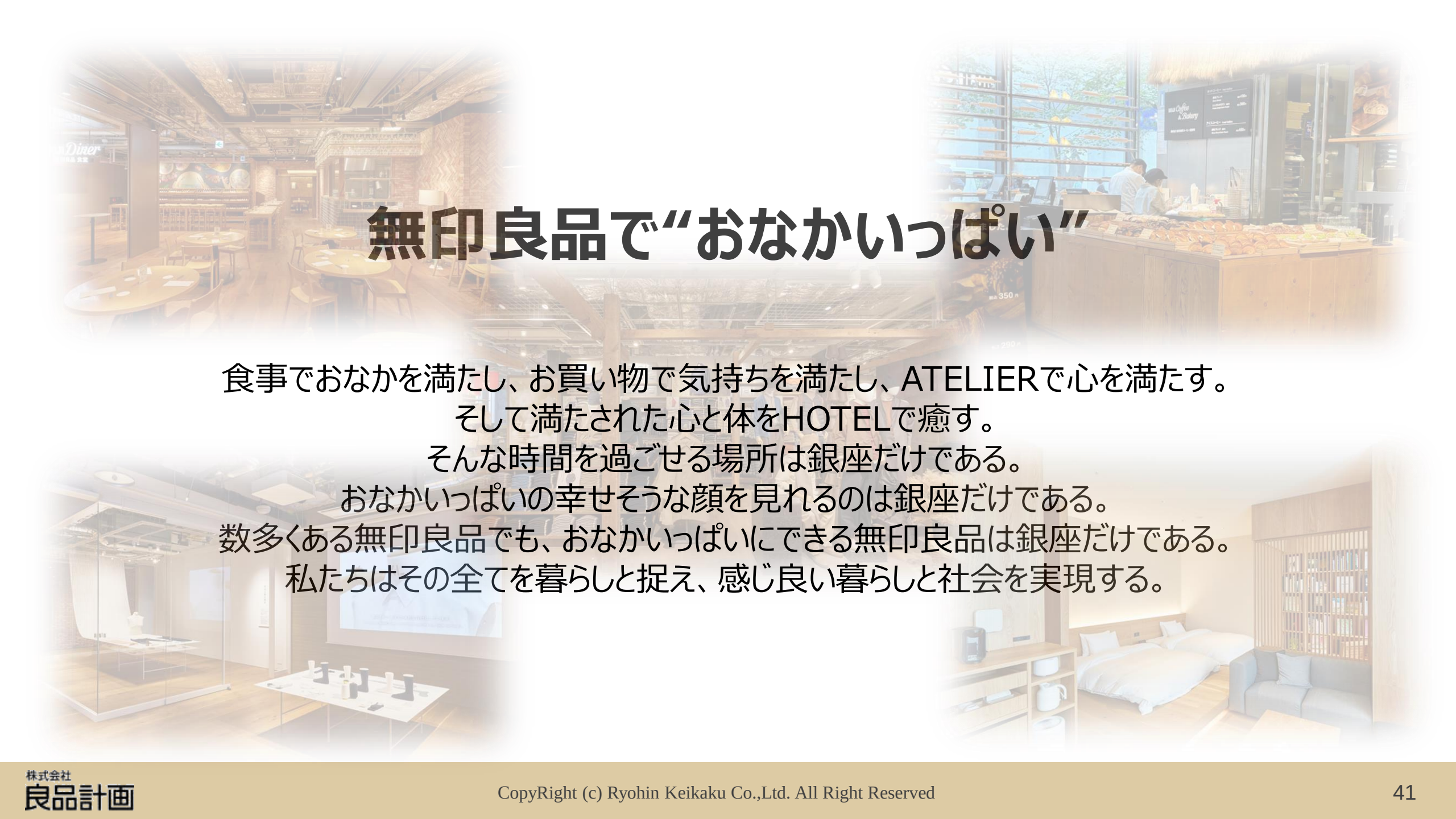
内装デザイン



銀座店の示す姿

最強の“点”

銀座に来て頂けるお客様、地域の為に銀座店は、最強の“点”を目指す。
どこの地域にも真似できない価値が、銀座という地域にはある。
銀座だからできる事・やるべき事・期待してくれる事がある。
私たちは地域の価値を大切にしながら、世界旗艦店で在り続ける。



無印良品で“おなかいっぱい”

食事でおなかを満たし、お買い物で気持ちを満たし、ATELIERで心を満たす。

そして満たされた心と体をHOTELで癒す。

そんな時間を過ごせる場所は銀座だけである。

おなかいっぱいの幸せそうな顔を見れるのは銀座だけである。

数多くある無印良品でも、おなかいっぱいになれる無印良品は銀座だけである。

私たちはその全てを暮らしと捉え、感じ良い暮らしと社会を実現する。



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



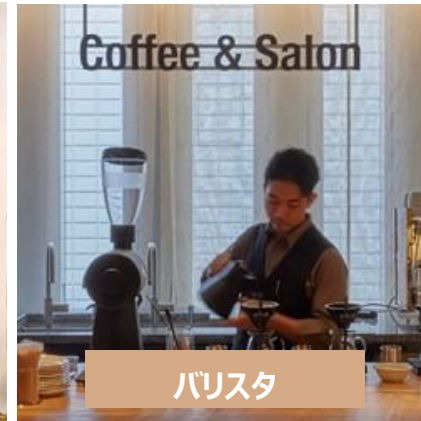
スタイリング アドバイザー



ワインソムリエ



野菜ソムリエ



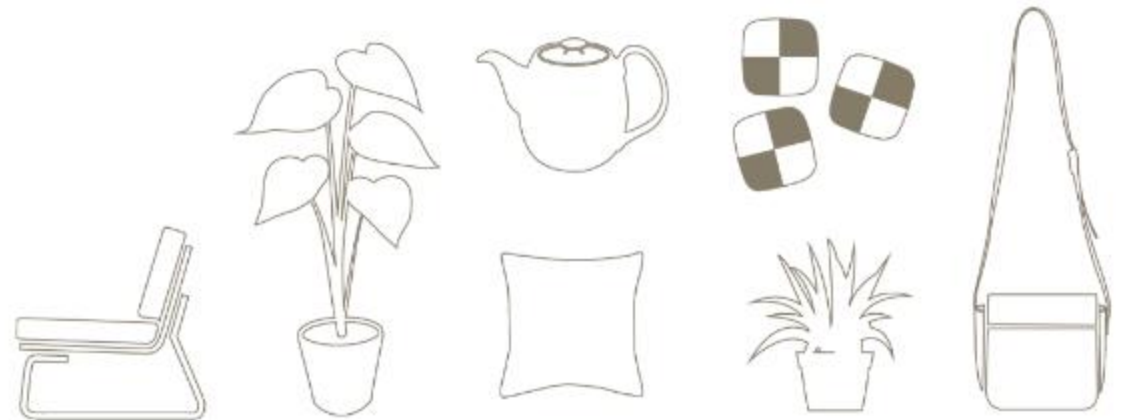
バリスタ

- 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

地域なくして事業なし
事業なくして地域なし
“人”なくして地域なし



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！

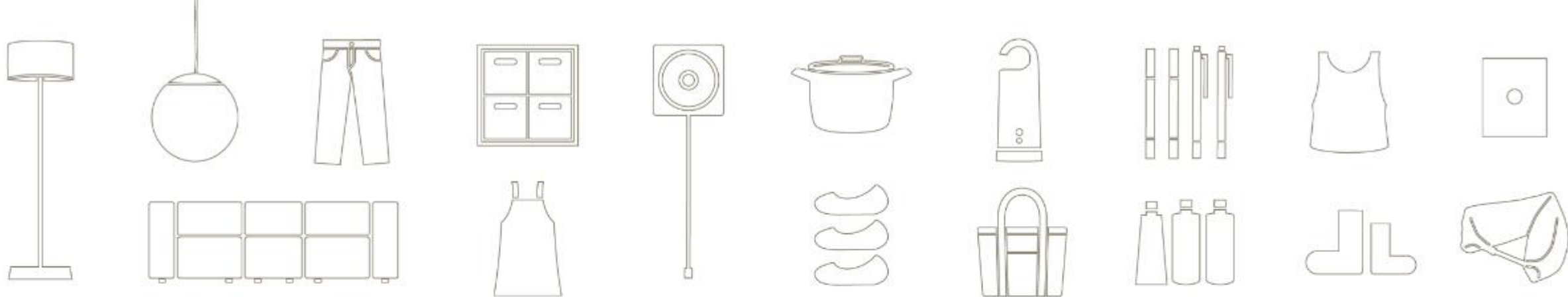


アンケートのお願い

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くと幸いです。



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。

