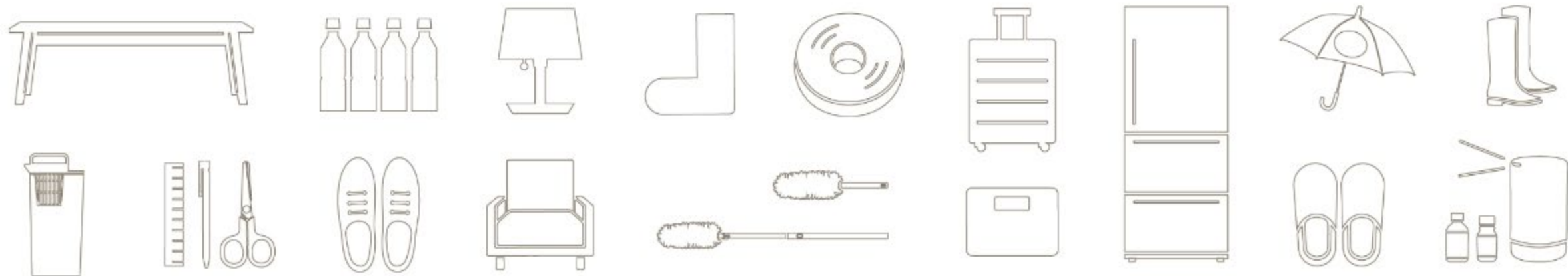


株主限定ミーティング（愛知会場）

2025年8月2日（土）

株式会社
良品計画
東証プライム（7453）



出席者

宮澤 高浩（ミヤザワ タカヒロ）

上席執行役員 EC・デジタルサービス部他 管掌

宝地戸 健太（ホチヅメ ケンタ）

執行役員 経営企画部他 管掌

依田 徳則（ヨダ トクノリ）

生活雑貨部部長 MD戦略、ファニチャー担当

大西 克史（オオニシ カツシ）

ソーシャルグット部部長 ブランディング戦略担当

森瀬 菜穂（モリセ ナホ）

営業本部販売部東海エリア エリアマネージャー

本日のアジェンダ

時間	内容	登壇者
14:00～	ご挨拶・当社近況のご報告	執行役員 経営企画部他 管掌 宝地戸 健太
14:15～	MUJIアプリ取り組みのご紹介	上席執行役員 EC・デジタルサービス部他 管掌 宮澤 高浩
14:30～	生活雑貨部取り組みのご紹介	生活雑貨部部長 MD戦略、ファニチャー担当 依田 徳則
14:45～	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	出席者全員
16:30	閉会	

株主の皆様とのつながり

■ 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



■ 株主限定ミーティング



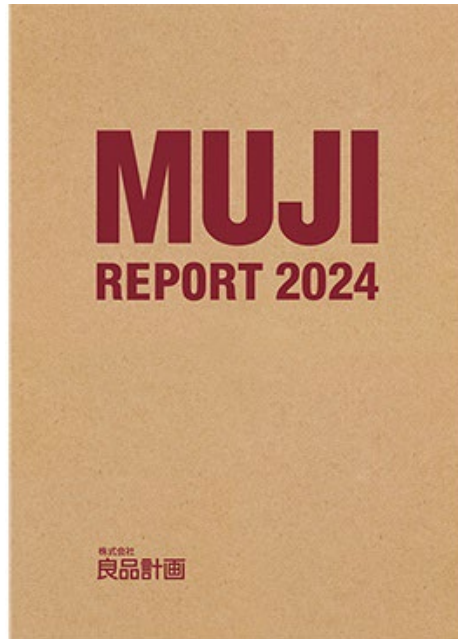
■ その他株主向けイベント



株主・投資家の皆さまへの情報開示

統合報告書「MUJI REPORT 2024」

当社の中長期的な価値創造に向けた目標や経営方針、事業の状況などを財務・非財務の両面からご紹介する統合報告書を3月に公開。



インフォグラフィック 数字で見る良品計画グループの今

【重要数値】売上高が1,636億円、利益が24,642億円と、過去最高の業績を達成。また、環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する数値も、過去最高の水準に達した。

※数値は2024年3月31日現在の数値です。

項目	数値
売上高	1,636億円
営業利益	24,642億円
経常利益	24,642億円
純利益	24,642億円
EPS	29.8円
ROE	14.9%
ROA	11.6%
環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する数値	過去最高の水準に達した

経営方針と目標

【経営方針】持続可能な価値創造の実現。社会課題の解決と、環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する課題の解決を、経営の中心課題として取り組む。

【目標】2025年度までに、売上高が1,800億円、利益が28,000億円に達する。

環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する数値

項目	数値
環境	CO2排出量（Scope 1+2）：1,569万t CO2e
社会	従業員数：24,642人
ガバナンス	取締役会：10人

企業価値向上に向けて 社長メッセージ

2つの夢の実現に向けた取り組みを力強く進め、世界でのさらなる成長に挑戦します。

代表取締役社長 柳井 隆雄

良品計画の夢、良品計画の夢

「世界で最も愛されるブランドになる」という夢と、「社会課題の解決に貢献する」という夢を、経営の中心課題として取り組む。

2つの夢の実現に向けた取り組みを力強く進め、世界でのさらなる成長に挑戦します。

代表取締役社長 柳井 隆雄

企業価値向上に向けて 経営陣のメッセージ

経営陣は、持続可能な価値創造の実現を、経営の中心課題として取り組む。

経営陣のメッセージ

経営陣は、持続可能な価値創造の実現を、経営の中心課題として取り組む。

経営陣のメッセージ

経営陣は、持続可能な価値創造の実現を、経営の中心課題として取り組む。

企業価値向上に向けて 経営陣のメッセージ

経営陣は、持続可能な価値創造の実現を、経営の中心課題として取り組む。

経営陣のメッセージ

経営陣は、持続可能な価値創造の実現を、経営の中心課題として取り組む。

経営陣のメッセージ

経営陣は、持続可能な価値創造の実現を、経営の中心課題として取り組む。

企業価値向上に向けて 経営陣のメッセージ

経営陣は、持続可能な価値創造の実現を、経営の中心課題として取り組む。

経営陣のメッセージ

経営陣は、持続可能な価値創造の実現を、経営の中心課題として取り組む。

経営陣のメッセージ

経営陣は、持続可能な価値創造の実現を、経営の中心課題として取り組む。

当社近況

■ 2025年8月期第3四半期決算発表（7月11日）

- ✓ 大幅な増収増益。営業収益および各段階利益は、いずれも過去最高。
- ✓ 四半期ベースでは営業収益および営業利益は9四半期連続での増収増益。
- ✓ 想定を上回る進捗。結果を踏まえ通期業績予想を4月の上方修正時より引き上げ。

[単位：億円]	24/8期通期		25/8期通期				25/8期	25/8期	25/8期
	実績	営業収益 対比	見通し	営業収益 対比	前期比	対2Q時 修正計画	2Q時 修正計画	1Q時 修正計画	期初計画
営 業 収 益	6,616	-	7,760	-	117.3%	+60	7,700	7,540	7,340
営 業 利 益	561	8.5%	700	9.0%	124.7%	+30	670	640	550
経 常 利 益	557	8.4%	670	8.6%	120.1%	+30	640	620	530
親 会 社 株 主 に 帰 属 する 当 期 純 利 益	415	6.3%	470	6.1%	113.1%	+15	455	440	380
1 株 当 たり 配 当 金 （ 円 ）	40	-	44	-	-	±0	44	44	40
ROA（総資産経常利益率）	11.6%	-	12.6%	-	-	+0.6%	12.0%	11.2%	10.1%
ROE（自己資本当期純利益率）	14.9%	-	15.2%	-	-	+0.5%	14.7%	14.2%	12.4%

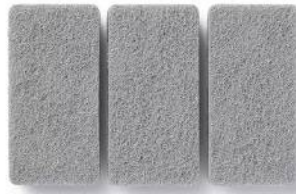
国内事業好調の背景

郊外を中心に生活圏での出店を強化し、売場面積や品揃えも拡大。来店客数増加に寄与。食品スーパーマーケットとの協働モデルや600坪店舗フォーマットを確立。



国内事業好調の背景

生活雑貨を中心とした商品力強化。スキンケアや日用消耗品の売上構成比が増加。マーケティング施策に連動し、既存顧客の来店増や新規顧客の流入に貢献。



★★★★★ 4.6 / 5 (2333件) ★★★★★ 4.4 / 5 (2113件) ★★★★★ 4.7 / 5 (484件) ★★★★★ 4.5 / 5 (1661件) ★★★★★ 4.6 / 5 (623件) ★★★★★ 4.5 / 5 (769件) ★★★★★ 4.6 / 5 (475件)

株式分割

■ 2019年以来、6年ぶりとなる株式分割を実施

投資単位当たりの金額を引き下げることにより、個人投資家をはじめとする投資家の皆様により投資しやすい環境を整え、当社株式の流動性を向上し、投資家層のさらなる拡大を図ることを目的とする。

株主優待制度については、株式分割後も変更せず、
**毎年8月末または2月末時点の株主名簿に記載された、
100株（1単位）以上保有する株主を対象に、
お買い物の際に7%割引が適用される優待カードを進呈。**

これにより、今回の株式分割後に100株以上保有の方は
株主優待の対象となるため、実質的な制度拡充となる。

分割の比率・日程

分割比率	2分割
基準日	2025年8月31日
効力発生日	2025年9月1日

今後は優待カードのさらなる利便性向上のため、**自社のスマートフォンアプリ「MUJI アプリ」上での電子化
に向けた検討**を進めてまいります。

株価動向

- 株価は、7月31日に7,436円をつけ、上場来高値を更新。
時価総額は2兆円を超過。

株価 (7/31終値)	時価総額
7,391円	約2.1兆円

10年間チャート（月足）



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

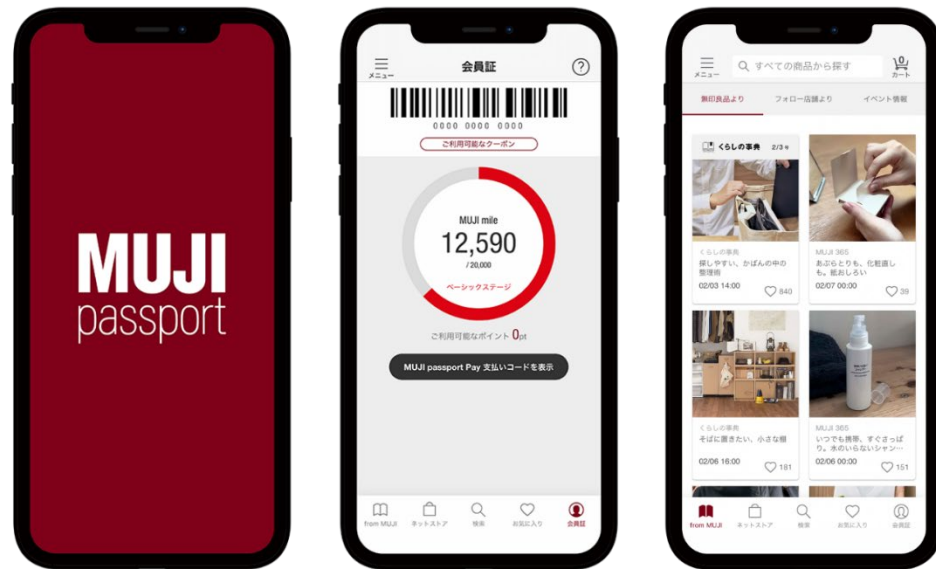
- 27/8末の店舗数の前提は1,650店舗。年間純増数のペースは、国内60店舗、海外60店舗（中国大陸30店舗）の想定。国内の出店ペースを維持しながら、東南アジアの出店を加速。中国大陸はスクラップ&ビルドを推進。
- 既存店売上の伸長率（EC含む）は、年平均102%（国内103%、中国大陸101%）を前提条件とする。

[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%	-

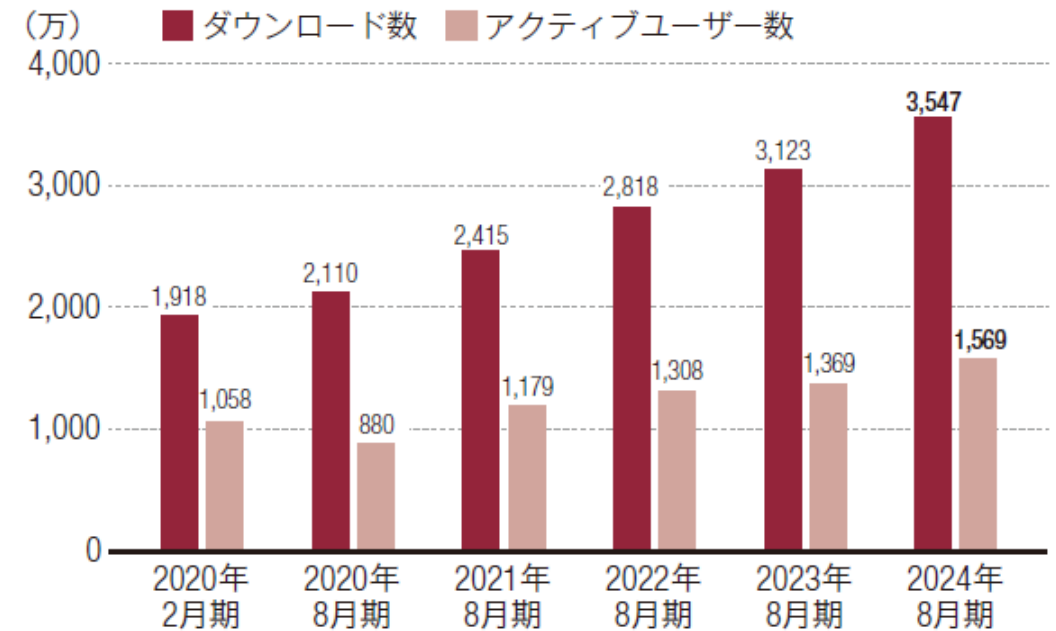
MUJIアプリリニューアル 概要ご説明

2025/8/2

2013年から提供開始



ダウンロード数は毎年順調に増加



1. マイルプログラムが分からない・使えない
2. 商品や店舗などの情報が見つけづらい
3. アプリの機能をもっと使いたい



MUJI passport から MUJIアプリへ

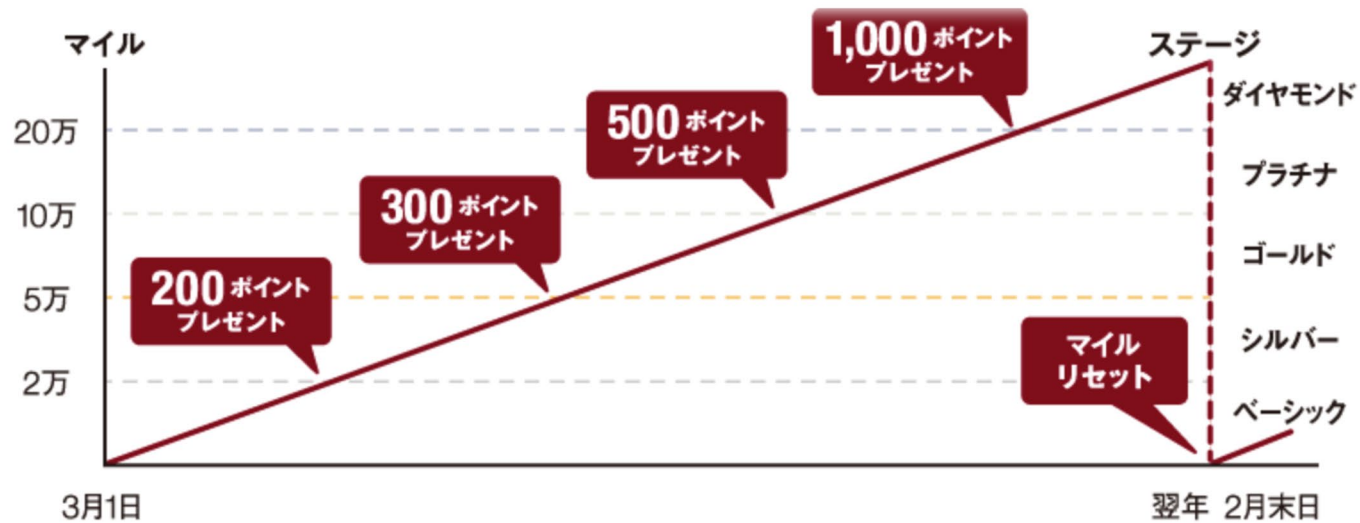
1. マイルプログラムが分からない・使えない

現状

ポイントをもらえない会員様が会員全体の半分以上



分かりやすく、使いやすいプログラムへ



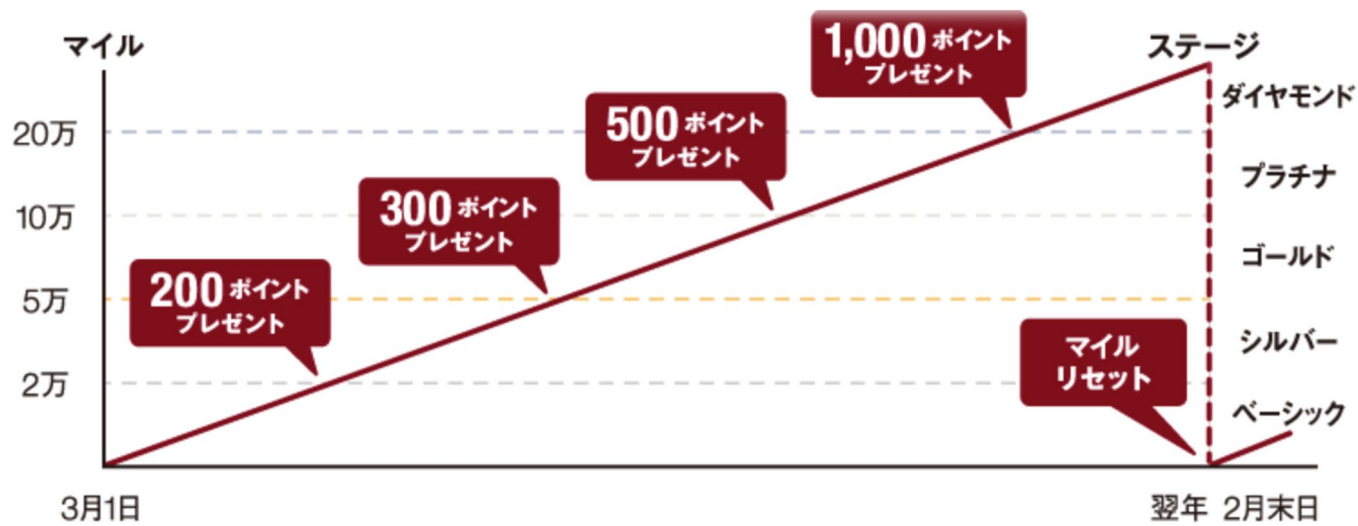
1. マイル・ポイント・ステージが複雑で難しい

ステージ	シルバー	ゴールド	プラチナ	ダイヤモンド
必要なMUJIマイル数	2万 以上	5万 以上	10万 以上	20万 以上
プレゼントされるMUJIショッピングポイント	200 ポイント	300 ポイント	500 ポイント	1000 ポイント ※注1

2. ポイント還元の条件が厳しい

※注1：20万マイル以降、10万マイル到達ごとに1000ポイントをプレゼント
 ※ステージ到達時のMUJIショッピングポイントの有効期限は一ヶ月です。
 ※ステージは所有しているMUJIマイル数に応じて自動でアップしていきます。
 ※所有しているMUJIマイルとステージは毎年2月末日にリセットされます。

3. 有効期限が短い（1ヶ月）



マイル・ポイント・ステージが
複雑で難しい
マイルを廃止

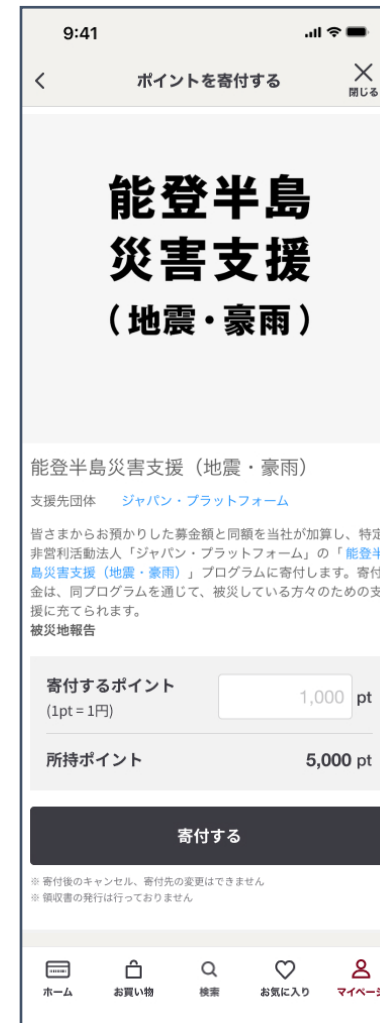
ステージ	シルバー	ゴールド	プラチナ	ダイヤモンド
必要なMUJIマイル数	2万 以上	5万 以上	10万 以上	20万 以上
プレゼントされるMUJIショッピングポイント	200 ポイント	300 ポイント	500 ポイント	1000 ポイント ※注1

ポイント還元の条件が厳しい
ステージ制の廃止

※注1：20万マイル以降、10万マイル到達ごとに1000ポイントをプレゼント
 ※ステージ到達時のMUJIショッピングポイントの有効期限は一ヶ月です。
 ※ステージは所有しているMUJIマイル数に応じて自動でアップしていきます。
 ※所有しているMUJIマイルとステージは毎年2月末日にリセットされます。

有効期限が短い（1ヶ月）
⇒期間を延長

ポイントが翌日もらえて、長く使える



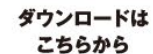
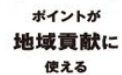
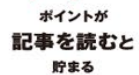
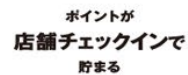
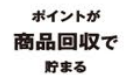
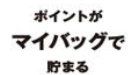
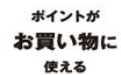
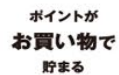
ポイントは買い物だけでなく、寄付にも利用できる

MUJI GOOD PROGRAM

MUJI GOOD PROGRAM

GOOD
「良」をお届けできる

ポイントプログラムをぜひお試しください



2.商品や店舗などの情報が見つけづらい

現状

情報が探しづらく、会員証としてしか使えてない



無印良品の情報をいつでもどこでも見れる

現状



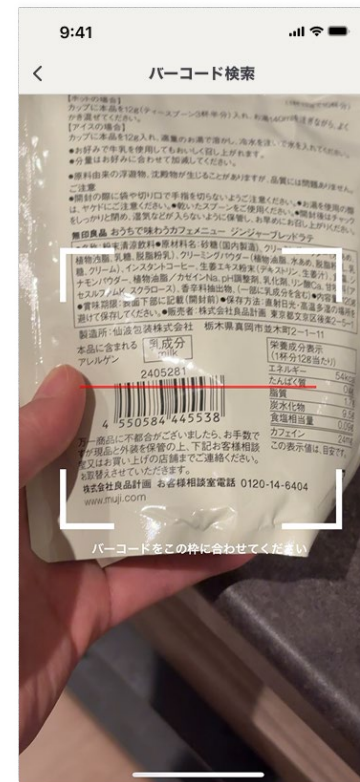
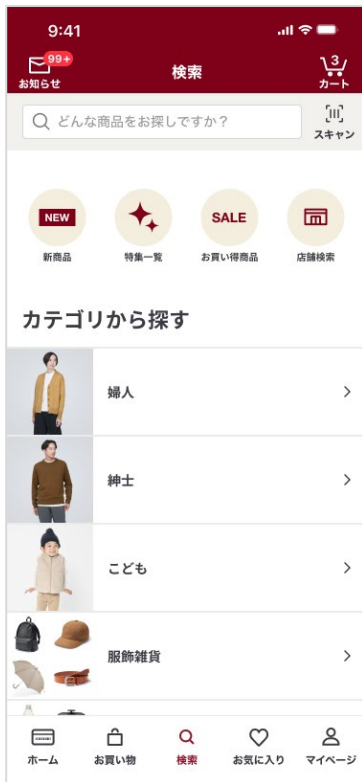
ホーム - 会員証 & From MUJI



お買い物（ネットストア）



検索 - 商品&店舗



3.アプリの機能をもっとつかいたい

現状

会員登録がなく、十分な機能を提供できていない

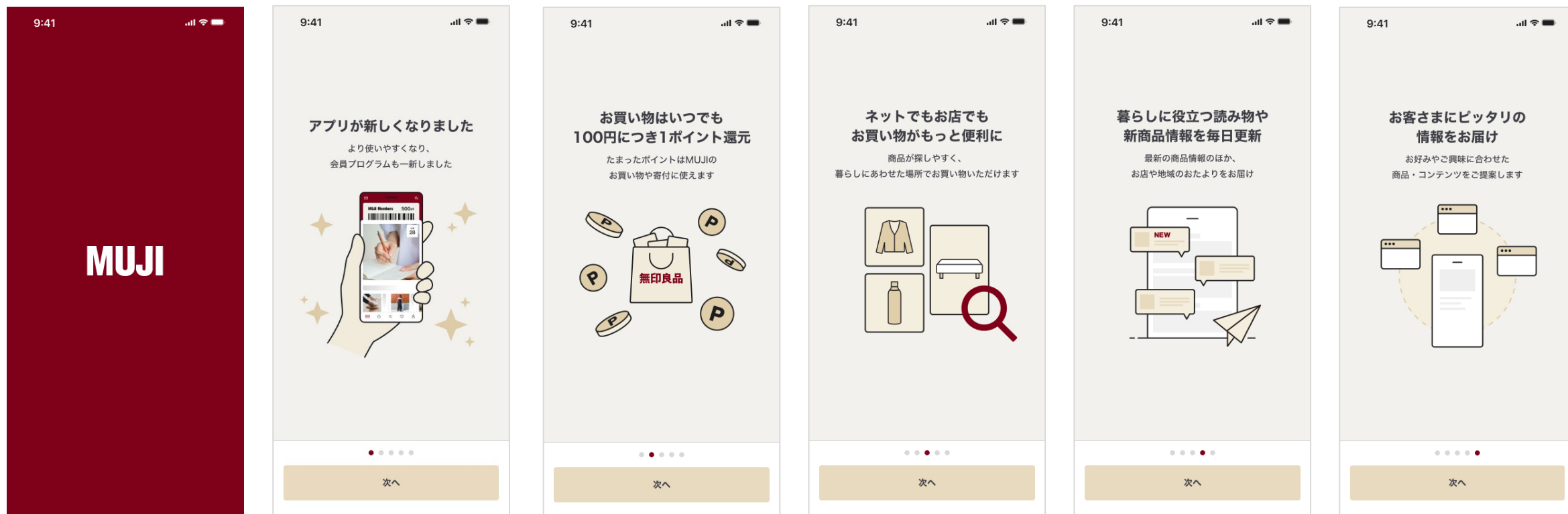


ECやOMOを使い、もっと便利に

アプリ・ネットストアの便利な機能

- ネットで注文
- 店舗受取りで送料無料
- 配送リストの作成
- 限定クーポンの獲得
- 最新&重要情報のお知らせ
- イベントの予約
- 各種サポート などなど

会員登録の必須化



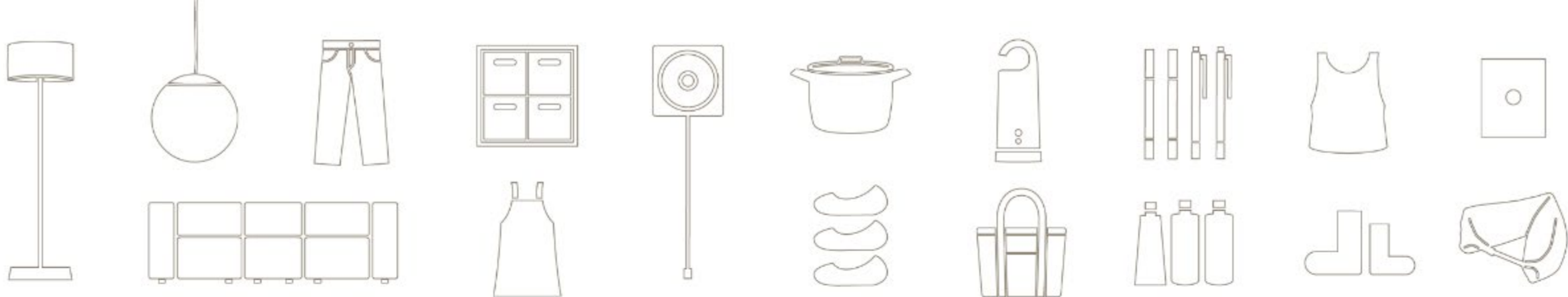
よりお得で便利なサービスが利用可能に

“MUJIアプリ”

ちょうどいい、に出会う。 あなたの暮らしのパートナー。

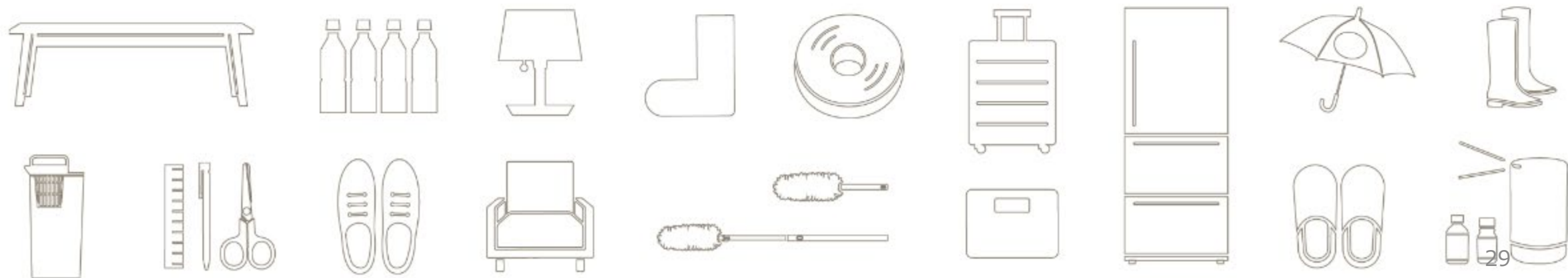
無印良品アプリはひとりひとりにとって、一番の理解者です。
ちょっといい状態にするため気づきを与え、
生活をより良くするアイテム、サービス、人、場所とつなげることで、
自分らしい暮らしを一緒に創ります。





生活雑貨の商品開発について

2025年8月2日



■ 自己紹介

依田徳則

生活雑貨部 部長

-新卒でホームファニッシング会社へ入社

-2006年7月～ 良品計画へ入社

生活雑貨部ファニチャーMD担当／MGR

開発生産部（現生産部）で、調達・開発・生産・品質管理

-2022年2月～ 生活雑貨部へ再び着任



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。

商品部の使命

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、
手にとりやすい価格で提供する。

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。



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

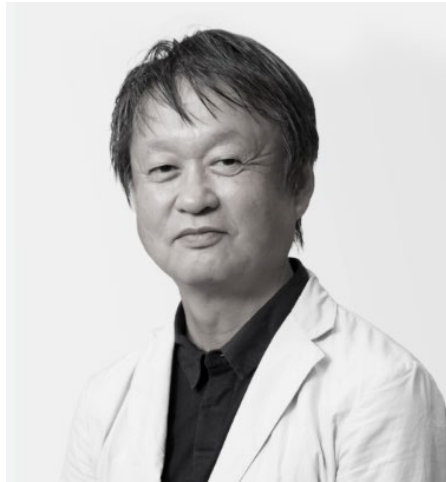
お客様に提供することを目指した、実質本位のものづくりです。

思想の継承と探究



小池 一子
Kazuko Koike

クリエイティブディレクター。1970年代のパルコの斬新で革新的な広告に、クリエイティブディレクターとして活躍。現代美術ファンにとって、「佐賀町エキジビット・スペース」の創設者としても知られている。



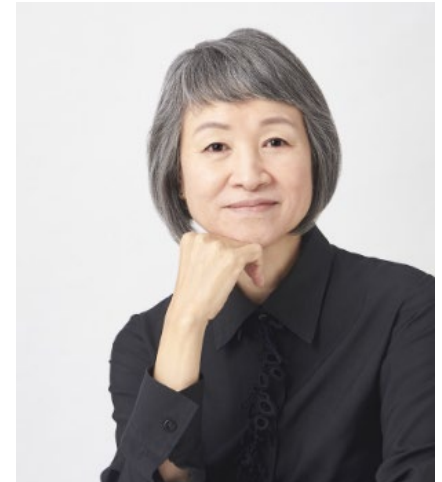
深澤 直人
Naoto Fukasawa

プロダクトデザイナー。「行為に相即するデザイン」「意識の中心」「ふつう」「輪郭」「典型」など、自らのデザイン哲学をこれらの言葉で表わすとともにデザインの具体を通してその実践を続ける。



原 研哉
Kenya HARA

グラフィックデザイナー。「もの」のデザインと同様に「こと」のデザインを重視して活動中。著書「デザインのデザイン」や「白」はアジア各国語版をはじめ多言語に翻訳されている。日本デザインセンター代表取締役社長。



須藤 玲子
Reiko Sudo

テキスタイルデザイナー。「素材への挑戦」毎日まとう服の素材として、住居の身の廻りの素材として、人に最も寄り添う素材、人に感動を与えることができるテキスタイルをデザインし続ける。

生活雑貨の目指す姿

■ 生活者視点での商品企画・開発

- ・日々の生活で感じる違和感や課題を解決することで、新しい定番が生まれる。
- ・押し付けでなく、使い手の創造性が活かせる要素、余白がある。
- ・その商品はマーケットでNO.1であり、その集合体が無印良品となる。

①生活に役立つ

着るものは着やすく、食べるものは美味しく、暮らしやすい

②生活をコーディネートしやすい

必要十分な機能、汎用性

③適正価格の実現

納得感のある価格、うれしくなる安さ

③人とモノと自然の関係を常に意識する

経済的で、環境配慮され、産地／生産者にも貢献できる

最近加わった`定番商品`

スキンケア

毎日使うものだから、
肌にも自然にもやさしい成分にしたいよね。

スキンケアは性別・年齢問わず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ほしいね。

地球と肌にやさしいスキンケア 発酵導入・敏感肌

DESCRIPTION

健康で満たされた状態の実現を目指し、フェイスクアを中心にリニューアル。天然由来100%かつ高機能の独自性のある商品群に。再生材PET100%使用。ボトルデザイン、売場環境も刷新。

発売日

2023年9月22日

税込価格

790円～

半期計画

DESIGNER



天然由来
100%

ヒト由来の
機能成分

天然水で
地域とつなが
る

誰もが使い
やすい容器
や表示

再生プラボ
トルと回収
システム

自然の力で、
ここまでできる。



空気でできたソファ

家具の配送費が高いから持ち帰るお客様が増えたよね。

全世代で単身者が増えている、

マンション価格は上がって、部屋は狭くなる傾向、

もっと手軽な家具がこれから必要になってきそう。

軽くて、持ち帰れて、移動が楽、だけど快適なソファあったら?!

空気のできたソファ

DESCRIPTION エアタンクの組み合わせでできたソファ。コンパクトで軽くて移動が楽なので、家でも外でも気軽使えます。たためるので収納にも物流にも負荷をかけません。カバーは外して洗える仕様です。	究極のノックダウン たためる、しまえる メンテナンスができる パーツ毎に交換できる 空気が原料 とにかく軽い カバーは再生材 省資源 梱包は最小限 持ち帰りできる へたらない 空気の充填量で座り心地を調整できる
発売日 24年1月11日	
税込価格 9,990円	
半期計画	
DESIGNER	



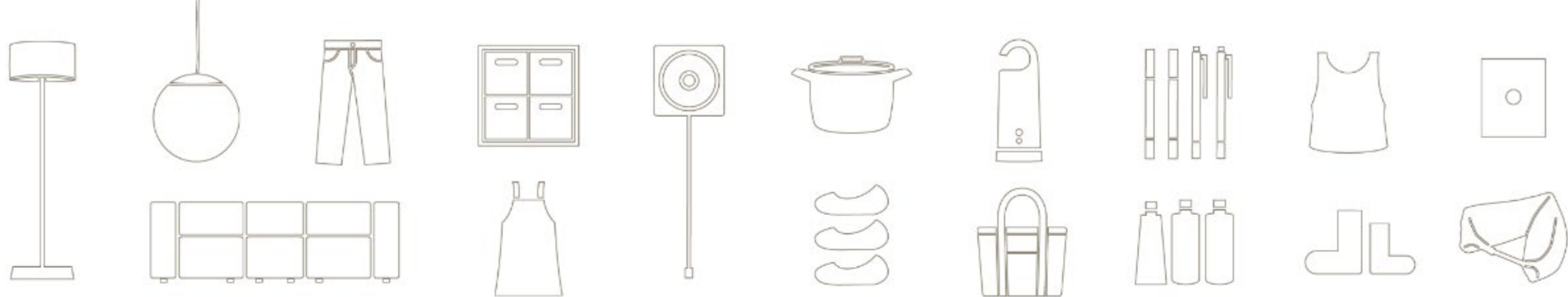
これから実現していきたいこと



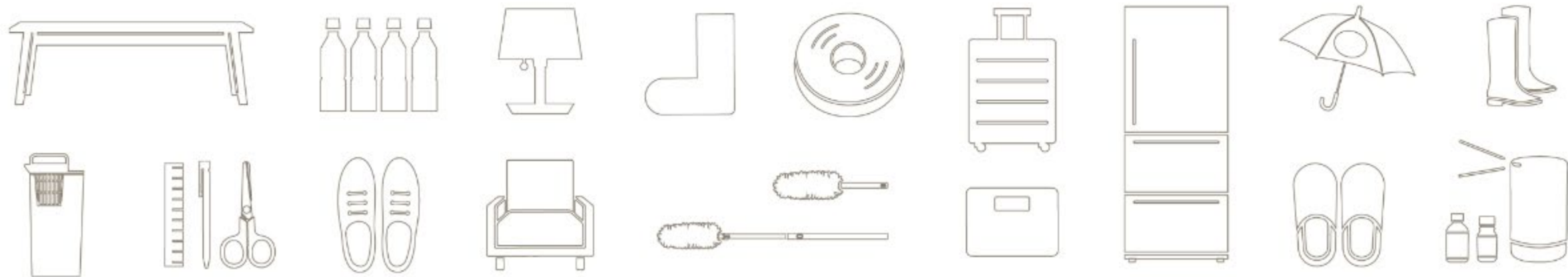
AGE with MUJI

MUJI to WORK





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！