

MUJI

REPORT 2025

株式会社
良品計画

『MUJI REPORT』について

本レポートは、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指す良品計画が、企業理念と使命に基づき、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・非財務の両側面からご紹介することで、ステークホルダーの皆様との対話につなげることを目的としています。

情報体系



目次

イントロダクション	重要課題2 地域課題解決と地域活性化の実現
理念体系	出店・販売チャネルの拡大
良品計画の歩み	個店経営を支えるIT活用
数字で見る良品計画グループの今	個店経営の強化
グローバルネットワーク	世界最大店舗 無印良品 イオンモール権原
事業紹介	地域との共創
事業活動の仕組み	社会的インパクト評価
社長メッセージ	
企業価値向上に向けて	重要課題3 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現
3ヵ年ローリング計画	人財と組織の考え方
2025年8月期の振り返りと今後の展望	「8つの成長ドライバー」を実現するための人財戦略
海外事業戦略	従業員一人ひとりのスキル向上とキャリア開発
特集1: 店舗運営の進化	組織風土と従業員エンゲージメントの改善
特集2: 商品開発の姿勢	
特集3: マーケティングの強化	重要課題4 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現
特集4: 物流によるSCM改革	ステークホルダーエンゲージメント
良品計画のESG経営	
良品計画のESG経営	基本情報
重要課題と独自指標	役員一覧
重要課題1 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現	コーポレート・ガバナンス
良品計画のものづくり	社外取締役対談
商品戦略: 衣服・雑貨	社外監査役メッセージ
商品戦略: 生活雑貨	リスクマネジメント/コンプライアンス
商品戦略: 食品	11ヵ年サマリー
サプライチェーンにおける人権尊重	ESGデータ
責任ある原材料調達	会社情報/株式情報
環境への配慮	

対象範囲 株式会社良品計画および連結子会社・連結対象会社

対象期間 2025年8月期(2024年9月1日～2025年8月31日)

※ 過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

※ 本レポートにおける表示単位未満の端数については、金額および所有株式数は切り捨て、各種比率は四捨五入にて表示しています。

見通しに関する特記事項

本レポートに掲載されている情報には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは本レポート制作時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、さまざまな要因の変化によって、記述されている将来の見通しとは異なる結果となる可能性があります。

理念体系

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、
地域の皆様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。

根本方針

提供する商品、サービス、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する。
社会や人の役に立つ、という根本方針のもと、
社員および事業関係者一人一人が、
社会全体や地球でいま起きている課題に敏感に呼応し、
すべての事業分野において提供する商品、サービス、活動
それぞれの全ライフサイクルにわたり、
地球環境負荷の低減や個人の尊重に努める。

経営方針

オーナーシップを持った社員を事業活動の主役に据え、
地域に根差した個店の活動、
個々の社員や事業関係者の活動が
公益に寄与する公益人本主義経営を実践する。

企業価値向上

活動の結果として、高い収益構造をつくり、正しく納税し、
適正な株主還元を行う。
さらに、ステークホルダーの皆様と、
社会への良いインパクトを共創することを目指し、
長期的な企業価値向上に努める。



「無印良品 イオンモール樋原」

良品計画の歩み

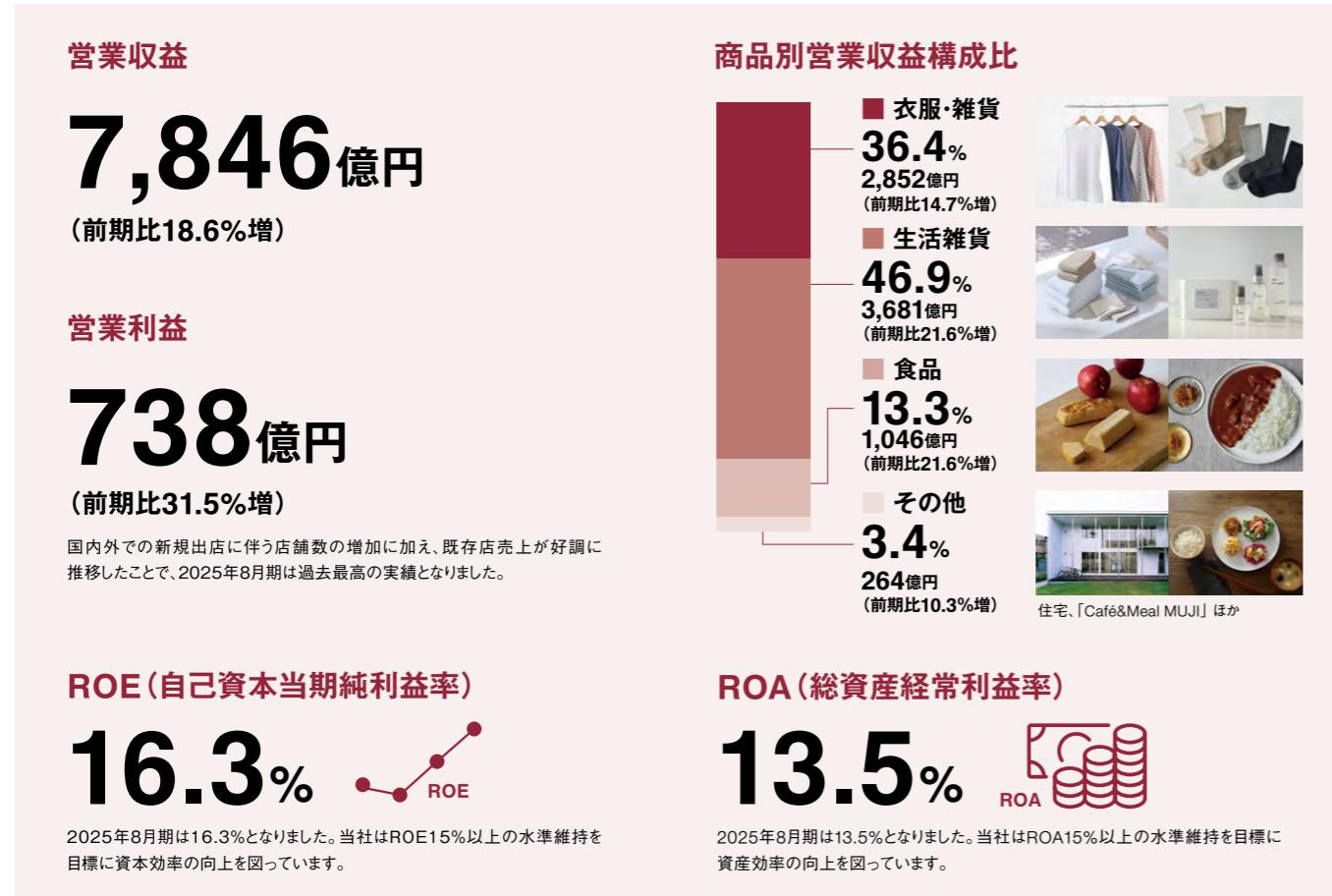
「感じ良い暮らしと社会」を実現するために、良品計画は創業以来、社会の課題や、生活の困りごとに対して役立ててきました。それが現在の良品計画につながっています。



数字で見る良品計画グループの今

事業規模や従業員、環境や社会への取り組みを主要な数値で紹介します。

財務に関する数値

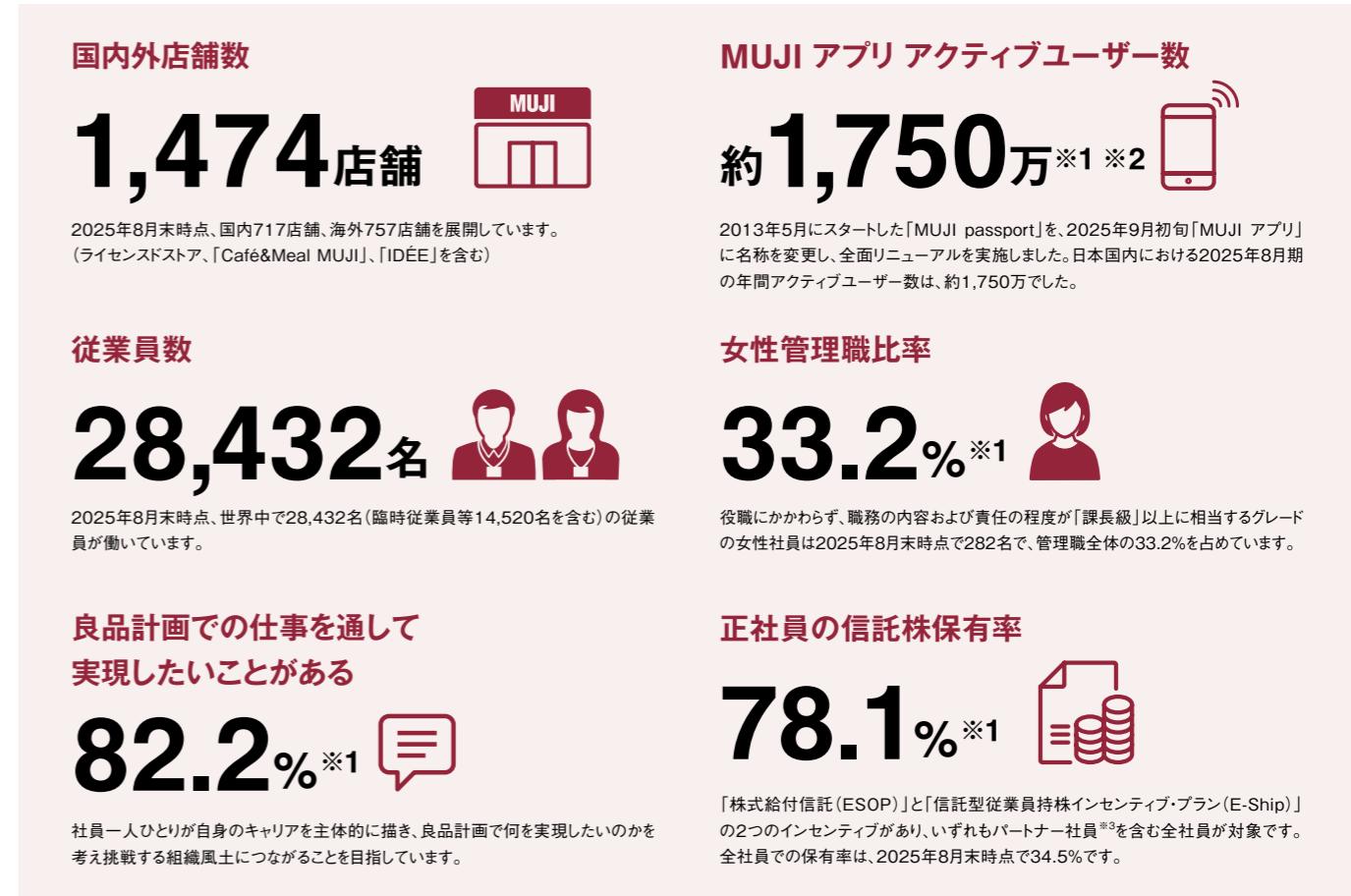


環境・社会に関する数値^{※1}



※1 範囲: 株式会社良品計画 ※2 外部のコミュニケーションアプリによる会員登録を含みます。 ※3 週契約時間が27.5、30、37.5時間のいずれかで勤務する雇用形態の社員を指します。

非財務に関する数値



グローバルネットワーク

(2025年8月末時点)

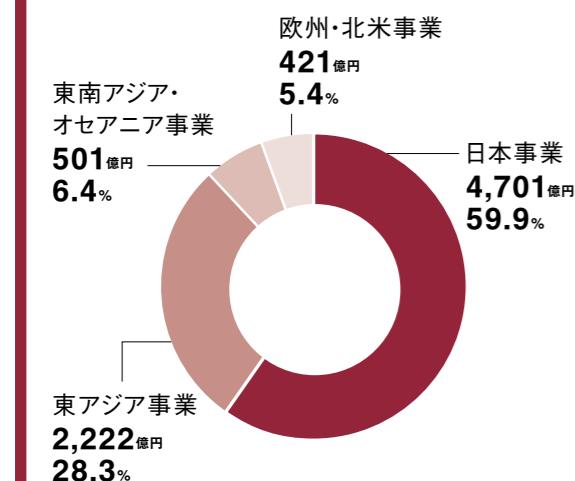
国内では「無印良品」、海外では「MUJI」として、直営店事業と卸事業を展開しており、日本を含む28の地域で1,400店舗以上を有しています。各地域のライフスタイルに合わせた現地開発の商品・サービスを充実させることで、地域に根差したビジネスモデルを確立していく、そのための現地従業員の採用にも注力しています。

これからも、各地域の皆様の「役に立つ」存在となるべく、「感じ良い暮らしと社会」の実現に向けてグローバルに展開していきます。

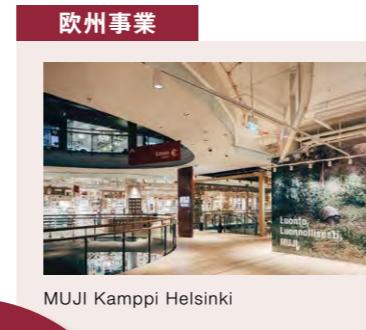


展開地域数	28
店舗数	1,474店舗 ^{*1}
良品計画グループの従業員数	28,432名 (14,520名) ^{*2}
国内物流拠点	14カ所 ^{*3}
海外物流拠点	22カ所 ^{*3}
海外生産管理拠点	6拠点

セグメント別・営業収益比率



*1 無印良品のライセンスストア、「Café&Meal MUJI」、「IDÉE」を含みます。
 *2 うち、臨時従業員数(1日8時間換算による年間の平均人員)
 *3 自社拠点以外も含みます。
 *4 無印良品のライセンスストアを含みます。
 *5 「IDÉE」8店舗、無印良品のライセンスストア96店舗を含みます。



東アジア事業



東アジア事業



オセアニア事業



北米事業



北米事業



日本事業



事業紹介

無印良品の誕生から45年、思想の根幹は誕生当時と変わらず、事業や活動の幅は大きく広がっています。

無印良品事業

製造小売

商品開発



衣服・雑貨 詳細▶P.45-46

ムダのないデザインとちょうどいい着心地をもつて完成されたベーシックな商品群を主軸に、必要な服を必要なかたちで揃えています。

営業収益..... 2,852億円
構成比..... 36.4%



生活雑貨 詳細▶P.47-48

生活の中で本当に役に立ち、必要とされる商品群を主軸に、生活の基本を支える日用品を幅広いカテゴリーで開発しています。

営業収益..... 3,681億円
構成比..... 46.9%

MUJI 無印良品



食品 詳細▶P.49-50

季節や旬、地域の食と農、規格外の素材の活用など、食の価値や存在意義にこだわった商品を揃え、適正価格で提供しています。

営業収益..... 1,046億円
構成比..... 13.3%

店舗運営

品質と「わけ」を磨き続けた商品を適正価格で提供し、各店舗がその地域の皆様の役に立つ個店経営を推進することで、「感じ良い暮らしと社会」の実現に向けて取り組んでいます。店舗は、天然素材「木・金・土(木材、鉄、土や石)」をベースとしたシンプルな内装や外観を基本コンセプトとしています。



店舗形態

無印良品の店舗は、600坪標準型の店舗を軸としながら、800坪以上の大型店、300坪以下の小型店まで幅広く展開しています。そのほか、500円以下の日用品や消耗品を中心取り揃えた「無印良品500」や、旅・移動・ビジネスなどに役立つアイテムを中心とした「MUJI to GO」、「すぐに立ち寄れて、必要なときに手早く買える」をコンセプトとした「MUJIcom」などの店舗を展開しています。



IDÉE

「IDÉE(イデー)」は1982年にスタートした日本のインテリアブランドです。

「美意識のある暮らし」をコンセプトに、国内外のデザイナーとつくったオリジナル家具、セレクトしたテキスタイルやプロダクト、グリーン、音楽や本など幅広く紹介しています。

直営店の「IDÉE SHOP」や一部「無印良品」の店舗内、ECサイトで販売しているほか、法人のお客さま向けに、コーディネート、空間プロデュース、ディレクション、デザイン業務を行っています。



飲食



「素の食」のおいしさを楽しむ飲食事業

素材の味を生かした素朴でありながら洗練されているメニュー、未利用の素材を活用した食品を提供するカフェやレストランを、無印良品の一部の店舗に併設しています。無印良品の商品とともに、安全・安心はもちろん、地域ならではの素材や季節の旬、多様な生活スタイルに合わせた食の楽しさとおいしさをお届けしています。

Café & Meal MUJI

詳細▶<https://cafemeal.muji.com/jp/>

主な飲食・サービス拠点数

・Café&Meal MUJI..... 47ヵ所
・コーヒー&アイス..... 20ヵ所
・MUJI Diner..... 3ヵ所

建築・空間設計



作り手と使い手がともにつくる、愛着を持ち続けられる空間

まち全体を「自分たちの住まう場」と捉えて、その土地の地域資源を生かしながら、多様な領域における空間をデザインしています。大規模木造建築物の設計・施工から、戸建て住宅の販売、集合住宅のリノベーション、またオフィスや公共空間、宿泊施設のデザイン、これらの空間に適したオフィス什器などの循環型商品の開発に至るまで、さまざまな場づくりを行っています。

無印良品の家

詳細▶<https://www.muji.net/ie/>

無印良品の建築・空間設計

詳細▶<https://www.muji.net/construction/>

取り組み実績

・株式会社MUJI HOUSEの施工実績..... 約4,000組
・無印良品の建築・空間設計の
法人・行政向け受託件数..... 約100件
※ 2025年8月末までの累計の実績です(国内のみ)。

宿泊



くらしを見つめ直す無印良品の宿—MUJI STAY—

「MUJI STAY」はくらしの概念を再定義することで、宿泊施設や住居の在り方を見直し、ライフスタイルそのものを変革するための試みです。遊休資産などを活用しながら、都市と地方、国内と海外を問わない複数の居場所をつくり、自分らしいくらしを送れるようにすることを目指した宿泊施設の運営を行っています。

MUJI STAY

詳細▶<https://stay.muji.com/ja/>

MUJI STAY 拠点数

・MUJI HOTEL..... 3ヵ所
・MUJI BASE..... 4ヵ所
・MUJI Camp..... 3ヵ所
・MUJI room..... 2ヵ所

地域・社会に貢献する取り組み



資源循環

詳細▶P.46, 48

使い終わった商品も、貴重な資源としてできる限り循環させる取り組み「ReMUJI」を推進しています。



防災

詳細▶P.63

予測できない災害に対し日常から備えることが大切と考え、2011年から「いつものもしも」を展開しています。



ヘルスケア

詳細▶P.62

健やかなくらしに関わる場を目指し、無印良品の一部店舗に、ヘルスチェックスペースを設置しています。



地域活性

詳細▶P.58

地域の活性化を目指し、地域から出店者を募り開催する「つながる市」などを実施しています。



文化・アート・伝統

詳細▶P.64

地域と協働したアートイベントなどを開催し、文化やアート、伝統を継承するための活動を行っています。



創エネルギー

詳細▶P.53

責任あるエネルギーの調達と環境負荷の低減に取り組んでいます。

事業活動の仕組み

良品計画は「社会や人の役に立つ」ことを根本方針に据え、4つの重要課題に沿った事業やサービスを展開し、企業としての持続的な価値向上と、環境・社会への良いインパクトをもたらしながら、「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献していきます。

6つの基盤

人的資本
公益人本主義経営の実践を担う人財

社会関係資本
世界中に広がる無印良品の店舗

知的資本
創業以来変わらない3つの視点に基づくものづくり

財務資本
強固なキャッシュ創出力

製造資本
グローバルでの商品開発体制と生産パートナーとの連携

自然資本
事業活動における環境負荷の低減

4つの重要課題 (マテリアリティ) ▶P.39

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

無印良品事業

▶P.11-12

製造小売

MUJI 無印良品

飲食

Café & Meal MUJI

建築・空間

無印良品の家
無印良品の建築・空間設計

宿泊

MUJI STAY

小売ほか

IDÉE

公益人本 主義経営

公益人本主義経営

良品計画は、公益に資する活動を推進する場として無印良品を活用し、ステークホルダーの皆様の参画により生み出された価値や利益をステークホルダーの皆様とともに享受し、さらなる活動の原資として活用することで公益人本主義経営を実践していきます。

出資、協働、購入などさまざまなかたちで自由に良品計画の活動に参画する。

参画した方が配当、収益の確保、割引などいざれかのかたちで利益を得る。

無印良品の活動に直接参加するほか、商品・サービスの開発などもともに実施する。

良い商品・サービス、地域の活性化や成長、環境の改善など、さまざまな方がさまざまなかたちで良い効果を得る。



財務インパクト

▶P.21-22

<2025年8月期実績>

営業収益 7,846億円

営業利益 738億円

ROE 16.3%

環境・社会へのインパクト

▶P.7-8, 41-42

<2025年8月期実績>

店頭回収件数 424,239件



地域活性化に関する活動参加者数 約49万人



女性管理職比率 33.2%



個人株主数 17.9万人



「感じ良い暮らしと社会」の実現

社長メッセージ



商売の発想は無印良品の思想から。
その商品・サービスなどのビジネスで
お客様の賛同を得ることが成長の根幹

清水 智

代表取締役社長

「無印良品 イオンモール樋原」

改革の成果と無印良品元来の強みを合わせ、 地に足の着いた経営で着実な成長を続ける

世界経済の不確実性や、物価高、原材料価格の上昇など、厳しい経営環境が続く中、さまざまな地域に足を運び、現場の声を聞くことを大前提として、日々経営の舵取りを行っています。世界各地の機関投資家の皆様とミーティングを重ねる中で、良品計画が目指す経営の方向性をたびたび問われ、その都度「地に足の着いた経営を続け、安心して成長を見守っていただけるようにする」とお伝えしてきました。一見、退屈に映るその姿勢が、投資家をはじめとする多様なステークホルダーに受け入れられていると感じます。

これまで良品計画では、急激なスピードで経営改革を実践する、あるいは大胆な施策に取り組むタイミングが多々ありました。

2021年に掲げた「第二創業」では、商品・サービス、店舗などあらゆる面での変革を進めました。外部人財の登用による新たな経営手法の採用や、マーケティングの不足による機会ロスを解消することができたことなどは大きな功績です。例えば、テレビCMの活用や個別商品のプロモーションなど、従来になかった施策も成果を上げまし

た。一方で、新しいことにチャレンジしたために、ライフスタイルやデザイン思考の深掘りという、無印良品の本来のコアコンピタンスが停滞していると感じており、その点は課題と捉えています。

私は、第二創業以降における改革で得た成果と、良品計画が元来有する強み、その両方をしっかりと再確認し、ムダにすることなくチューニングして成長につなげていく役割を担っています。それが、冒頭で触れた「地に足の着いた経営」です。そして、次のステップで成長を加速させるチューンアップへと進んでいく考えです。

営業収益1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%を目指す

良品計画は2026年8月期からスタートする3ヵ年ローリング計画に着手しています。この3年間での目標は、営業収益1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%の達成です。そのために、各地域で実現できた事業成果を共有し、相互に波及させることで、世界での確実な成長へとつなげます。また、全社の生産性強化の取り組みも同時に進め、2028年8月期には営業利益率は10%まで向上させ、収益性をさらに改善していきます。

そのためにも、国内事業、東アジア事業では引き続き安定した経営を行うことで収益基盤を築きつつ、東南ア

ジア・オセアニア事業、欧米事業を次の収益牽引地域と位置づけて、3ヵ年の計画期間においてさらなる成長を目指します。

現在の進捗状況としては手応えがあり、1年前倒しした目標数値の達成が視野に入っています。前倒しでの計画達成を確実にすべく、「稼ぐ」「削る」「活かす」という3つのカテゴリーに分けて具体策を講じていく「か(稼ぐ)・け(削る)・い(活かす)」経営を進めています。

まず、「稼ぐ」取り組みとしては、最大のエンジンは出店加速による成長です。日本国内では、確立されつつある600坪の基本フォーマットをベースに、エリア特性に応じて柔軟にサイズと商品構成を変えて出店を進める計画です。中国大陸事業では、新規出店に加えて既存店舗のリニューアルや閉店を含むスクラップ・アンド・ビルトを推進し、収益性の向上と成長を両立させていきます。その他の東アジア事業では韓国事業を中心に事業拡大フェーズに入り、さらなる成長を目指すほか、東南アジア事業では旗艦店の展開を通じてブランド認知の向上と出店強化を進めます。また、欧州事業では、2026年冬に向けてパリに旗艦店を構え、その経験を活かしてヨーロッパ全体での事業拡大を進めます。

生産性を向上するため、「削る」取り組みも推進します。営業利益率はまずは10%を目指し、構造改革を進めます。仕入れ原価の高騰や為替影響はあるものの、サプライチェーン・マネジメント改革を推進し、事業全体でコスト削減を図ります。

さらに、「活かす」という視点で、サプライチェーン、人財、ITへの投資を強化し、成長のための基盤整備を進めます。とりわけ人財分野への投資を重視し、教育の充実や待遇改善を通じて、長期的に安心して働く職場環境を構築していきます。

「8つの成長ドライバー」をアップデート。日本で培ったノウハウを世界へ波及

世界での成長に向けた「8つの成長ドライバー」をアップデートしました。大きな変更として、日本における店舗オペレーションの成功事例を海外に波及させていくことをドライバーの一つに設定しています。日本国内の店舗オペレーションにおいては、店舗ごとに「商売計画」を組み立てています。これは、本部が策定した営業展開計画や商品投入計画をベースに、それぞれの店舗が営業展開計画をカスタマイズし、販売計画・在庫計画を考え、そしてそれを実行できる人員計画をつくっていくという一連の枠組みです。これは、良品計画が推進する個店経営を実践するための具体的なオペレーション体系と言えます。世界にそのまま導入するというわけにはいきませんが、取り入れられる部分については積極的に取り入れ、グローバルな視点で店舗オペレーションの高度化を図っていきます。

日本で確立したものを世界へ波及させていくという観点では、出店形態も重要です。日本国内では、無印良品の世界感を表現する600坪の基本フォーマットを確立しました。このフォーマットを基軸に、海外各地域のエリア特性や、海外展開が可能な商品のラインアップを踏まえてチューニングしながら、海外店舗を展開していく計画です。



商品開発体制の強化に関しては、特にヘルス＆ビューティ(H&B)部門がカギになります。同部門では、国内事業が順調に推移しており、コア商品群であるスキンケア、特に敏感肌用シリーズや発酵導入スキンケアシリーズなどについては、海外の9つの地域でも展開しています。いずれの地域でも計画を上回る好調な結果となっています。今後はこれらのコア商品を軸に、グローバル展開をさらに加速させていきます。

生活雑貨は、グローバルでの品揃えの充

足を進めており、今後は日本国内で展開する生活雑貨の商品群全体の80%を目指してグローバルでも展開する計画です。品揃えの強化が進むことで、収益率の向上なども期待できます。

また、食品では、海外における売上構成比を4%から7%以上へと引き上げていきます。エリアごとの波及効果で見ると、特に韓国市場において食品の売上比率の向上が客数増加に貢献し、大きな成果を上げています。

このように、具体的な施策の進捗についてしっかりとモニタリングを行い、「8つの成長ドライバー」が着実に成長へつながるようにブラッシュアップを図ります。

世界でのさらなる成長に向けた「8つの成長ドライバー」



*1 OMO(Online Merges with Offline):オンラインとオフラインを融合し、顧客体験を向上させるマーケティング手法

*2 SCM(Supply Chain Management):原材料の調達から製品の製造、流通、販売までの一連のプロセスを管理し、全体を最適化する経営手法

成長には、人財への投資が不可欠

「8つの成長ドライバー」を推進し、それぞれの店舗の運営や商品開発を通じて、無印良品の世界観を伝播させていくためにも、人財への投資は不可欠です。だからこそ、「か・け・い」経営における“活かす”対象として人財があることも明確化し、多様な人財の採用、育成、そして世界での活躍機会の提供を進めています。また、待遇の改善や従業員一人ひとりが安心できる就労環境の整備を継続します。

私は社長就任当初より、「無印良品の夢」と「良品計画の夢」の2つがあることを社内で示しています。「無印良品の夢」は、「簡素が豪華に引け目をとることなく、その簡素の中に秘めた知性や感性がむしろ誇りに思えるような世界」を目指し、ステークホルダーの皆様とその思いや価値観を共有し実現することです。そして、「良品計画の夢」は、個々の従業員が大切な人と大切なことや時間を共有し、心身ともに豊かで充実した生活を送ることができます。これらが両輪として、2つともしっかりとかなう経営の先に、私たちが目指す「感じ良い暮らしと社会」の実現があるのだと考えています。だからこそ、人財の重要性は極めて高く、安心して働く基盤づくりは良品計画としての責務だと捉えています。

無印良品とは何かを考え続けるために、 ブランド価値を言語化し伝播していく

グローバルでの成長を目指す中で、世界各地の多様な人々や文化と関わっていくことになります。その際に重要なのは、無印良品がどのような存在であるべきか、そしてどのような価値を提供するブランドであるかという理念や思想を明確にし、それを従業員一人ひとりが共有していることです。この前提が欠けてしまっては、無印良品のブランド価値や世界観は十分に浸透しません。

こうした考えのもと、良品計画の企業理念と無印良品の思想を体系的に整理し、共有する取り組みを進めています。共有すべき世界観として掲げているのが、「簡素が豪華に引け目をとることなく、その簡素の中に秘めた知性や感性がむしろ誇りに思えるような世界」という理念です。

今後は、この理念を体現するためのコアとなる価値観や視点、強みなどを言語化し、より体系的に整理したうえで、ものづくりやサービス開発を進めます。重要なのは、グローバル全体で無印良品の重要な思想をゆらぐことなく握ったうえで、実際のものづくりやサービス開発においては、自由に発想するということです。従業員一人ひとり、そして店舗やチーム一つひとつに、具体的なアクションは委ねられています。日々の業務の中で理念やブランド価値を自らに問い合わせ、実践へと結びつけていくことが必要です。



自律的に考え、行動に移すという姿勢は新たに始まったものではなく、個店経営に象徴されるように、すでに日々の業務の中で実践されています。今後はその重要性を再確認し、さらに加速させていく段階にあります。良品計画では、ブランド価値の言語化を進めながら、従業員の自律性を養い、チームとしての結びつきをより一層強固にし、理念、ブランド価値の浸透と定着を図っていきます。

本業としてのESG経営

良品計画でいう「ESG」は、投資家のための非財務情報の開示や各種取り組みのことだけを指すわけではありません。私はビジネス上の大切なミーティングの際に、自分自身とても気に入っているReMUJIの「つながる服」のジャケットを着用します。これは、不要になって回収した無印良品のジーンズ7本をつなぎ合わせリメイクしたものです。このジャケットを着ていると、「素敵ですね。どこで買われたんですか」と興味深く聞かれ、商品の背景を説明することが多々あります。実際、発売と同時にすぐに売れてしまうほどの人気商品です。ここに、良品計画が目指すESG経営の姿の一端があります。それは、サステナビリティのために何かを我慢するのではなく、本業としてのESG経営を実践しようということです。環境に配慮しているからといって、洋服として我慢がてはならず、むしろそれだから欲しいと言つていただけるようなものをつくりていきます。

先ほど、無印良品の夢は、簡素が豪華に引け目をとることなく、その簡素の中に秘めた知性や感性がむしろ誇りに思えるような世界を実現することだとお伝えしました。それは、より少ない資源で豊かになれる生活であり、E(環境)とS(社会)とG(ガバナンス)に配慮した経営そのものもあります。良品計画にはものづくりにおける「3つの視点」があります。これは、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を行うことで、できるだけ簡素でありながら品質を損なわず、コストダウンにもつながるようなものづくりを表しており、本業としてのESG経営を実現するためのアプローチの意味合いもあります。

また、地域社会や行政と連携し防災を学ぶイベントである「いつものもしも CARAVAN」や、店舗内のスペースに

地域事業者に出店いただき、地域の交流が生まれる期間限定のマーケット「つながる市」など、商品開発だけでなく、店舗の運営という本業においてもESGのS(社会)に良いインパクトを生み出す活動を継続しています。このように、ESG経営は店舗や商品に息づき、良品計画の基盤、そして本業となりつつあります。無理や我慢をするESG(サステナビリティ)ではなく、本業の中で当たり前の実践となるように、今後も浸透させていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

良品計画は今、世界の人々の暮らしに真に役立つグローバル企業へと進化を遂げようとしています。衣食住のすべてにわたる多様な商品を通じて生活者を支えるというビジネスモデルは、世界の中でも他に類を見ない良品計画、そして無印良品ならではのオリジナリティです。私たちは、その点を強みだと捉えつつも、現状に満足することなく、これまでの成功事例を活用し、失敗から学び、より良いかたちへとチューニングし続けることを使命だと考えています。

先に触れたように、良品計画の理念や無印良品の思想を紐解き、浸透させるとともに、従業員一人ひとりの自律的な発想や行動を掛け合わせることで、新たな価値を生み出す商品づくりとその展開を推進していきます。

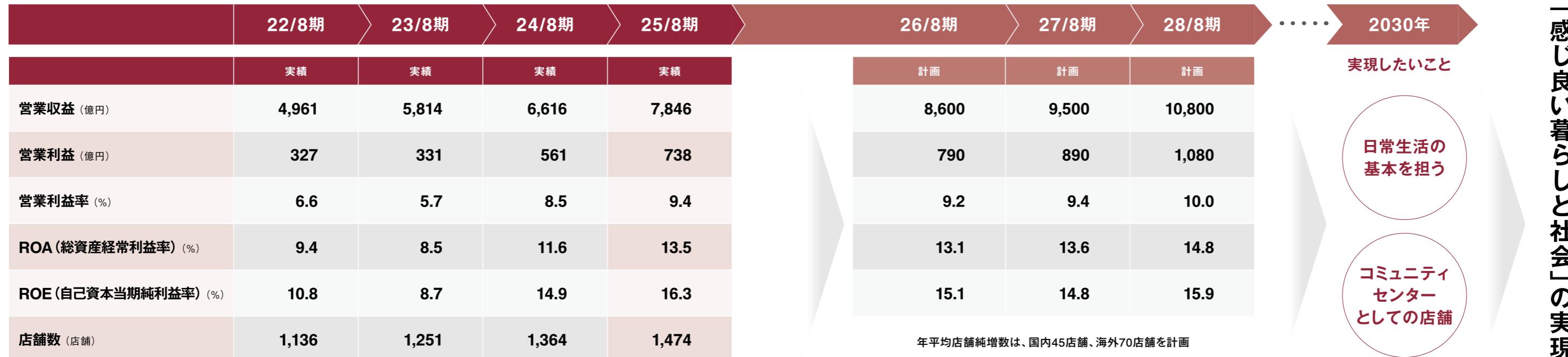
同時に、「8つの成長ドライバー」と「かけい経営」に示したとおり、課題の抽出と対策を着実に実行し、事業の強みをさらに磨き上げていきます。商売の発想としての無印良品、そして商売の手法としての「8つの成長ドライバー」。これらをしっかりとチューニングし、経営計画と結びつけることで、安定的かつ持続的な成長を実現する。それが、私に課せられた責務だと捉えています。

私たちは、世界中の生活者とともに歩みながら、無印良品を提供し「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指します。グローバルであっても、これまでと変わらず、生活者であるお客さまの暮らしに寄り添う。その積み重ねこそが、良品計画を成長させると信じています。



3ヵ年ローリング計画

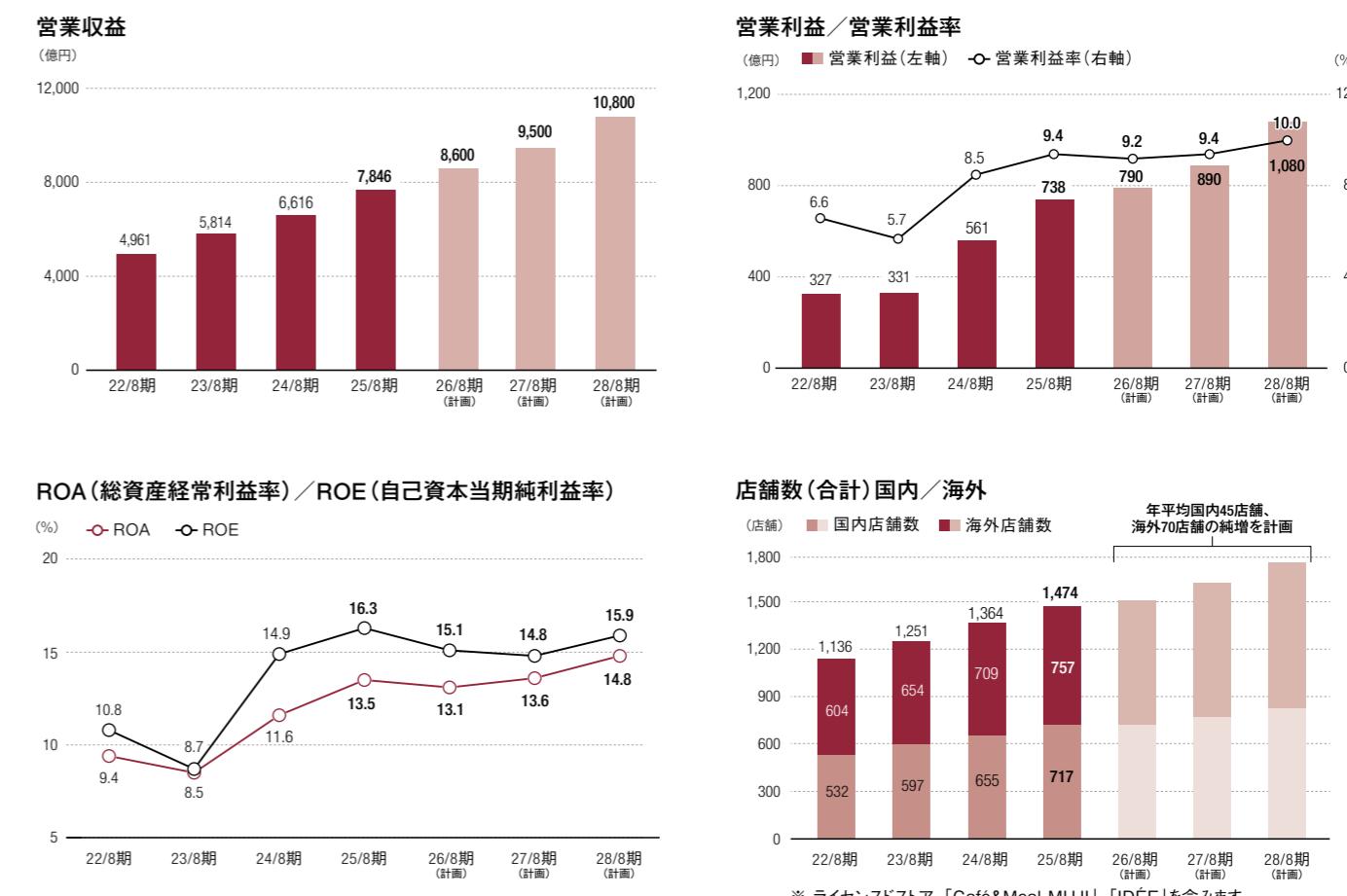
良品計画では、今後3ヵ年の計画を常に開示し、年度単位で更新することにより、経営状況の変化をステークホルダーの皆様と共有する方針です。2026年8月期から2028年8月期の3ヵ年においては、当初計画を1年前倒しし、営業利益率10%の達成を目指します。



3ヵ年ローリング計画サマリ

営業収益1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%を目指します。

カテゴリー	方向性
1. 稼ぐ	<ul style="list-style-type: none"> 2028年8月期に営業収益1兆円を計画し、限定されたエリアではなく、世界での成長を実現します。 既存店およびEC売上の年平均成長率は104%、店舗純増数は国内45店舗、海外70店舗を計画しています。 国内事業では、出店を維持しつつ収益性を改善します。店舗サイズはエリア特性に応じて柔軟に対応します。 中国大陸事業では、1店舗当たりの収益性を改善し、特に小規模改裝による改善効果も顕在化させます。 その他の東アジア事業では、1店舗当たりの収益性を改善します。特に、韓国事業は出店数の増加により規模を拡大させます。 東南アジア・オセアニア事業では、旗艦店出店によりブランド認知を獲得し、既存店の収益・利益を改善します。 欧米事業では、2027年8月期にパリに旗艦店を出店するなど、再成長を図ります。
2. 削る	<ul style="list-style-type: none"> 2028年8月期に営業利益率10%を計画し、その後は12%を視野に収益構造を強化していきます。 仕入れの為替影響はあるものの、原価低減と値下げ抑制でカバーし、営業総利益率を着実に改善します。 現状の事業構造を維持しつつ、調達力を強化し事業全体でのコスト改善力を高めます。
3. 活かす	<ul style="list-style-type: none"> 開発・生産管理を担うMGS(MUJI GLOBAL SOURCING)の機能・拠点を拡充し、商品開発機能を付与します。 物流やITをはじめとする、攻めと守り双方のインフラを構築します。 人財投資については、採用、世界への人財派遣や育成を強化するほか、待遇改善を通じて安心できる就労環境を整備します。



2025年8月期の振り返りと今後の展望

2025年8月期の振り返り

2025年8月期は、国内外での出店拡大と既存店売上の好調により、営業収益は7,846億円(前期比18.6%増)、営業利益は738億円(同31.5%増)と過去最高を更新し、営業利益率は為替影響も加わり、9.4%となりました。新規出店に加え、スキンケア用品や日用品・消耗品、インナーウェアなどの商品力強化、SNSやアプリを活用したマーケティング、店舗運営・在庫管理の改善が奏功し、国内事業は前期に引き続き増収増益となりました。また、海外事業も東アジア事業、東南アジア・オセアニア事業、欧米事業のすべてで増収増益となりました。特に、中国大陸事業は、厳しい事業環境下でも現地開発商品の拡充やマーケティングを強化したことにより、好調に推移しました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益は、欧州事業再編に伴う税効果も加わり、508億円となりました。

今後の見通し

2024年11月に掲げた、2025年8月期から2027年8月期までの3ヵ年ローリング計画は、国内事業および海外事業ともに好調に推移した結果、おおむね1年前倒しのペースで進捗しています。2026年8月期は、国内事業の安定的な成長と、海外事業のすべてのセグメントの成長を見込むことで、営業収益8,600億円を計画しています。前期の為替の押し上げ影響が縮小する一方で、国内事業および東アジア事業を中心利益を積み上げることで営業利益790億円と、3期連続で過去最高益を更新する計画です。営業利益率は9.2%の想定ですが、2025年8月期の為替影響を除けば、実質的には改善する見通しです。新たに見直した3ヵ年ローリング計画では、2028年8月期に営業収益1兆800億円、営業利益1,080億円、営業利益率10.0%を計画しています。営業収益および営業利益において年平均10%を超える持続的な成長を目指すとともに、資本効率性の改善に取り組んでいます。これにより、2028年8月期のROEは15.9%を見込んでいます。

(単位:億円)	2025/8期			2026/8期			
	営業収益	営業利益	営業利益率	営業収益	営業利益	営業利益率	計画
	実績	実績	実績	計画	前期比	計画	前期比
連結業績	7,846	738	9.4%	8,600	109.6%	790	107.0%
国内事業	4,701	521	11.1%	5,100	108.5%	597	114.6%
海外事業	3,144	553	17.6%	3,500	111.3%	590	106.7%
東アジア事業	2,222	427	19.3%	2,455	110.5%	472	110.3%
東南アジア・オセアニア事業	501	55	11.1%	595	118.8%	63	112.8%
欧米事業	421	69	16.4%	450	106.8%	55	79.5%
グローバル販管費	—	△337	△4.3%	—	—	△396	117.4%
							△4.6%
							△0.3%

財政状態とバランスシート

2025年8月期の総資産は5,627億円となり、前期末から531億円増加しました。この増加は、営業活動によるキャッシュ・フローの改善により現金及び預金が97億円増加したことに加え、国内外での店舗展開の進捗に伴い棚卸資産が159億円、有形固定資産が164億円それぞれ増加したことが主な要因です。一方で、棚卸資産は、売上の伸び率よりも抑制できており、在庫回転も年2.26回から年2.36回に改善しました。海外事業は、国内事業に比べて在庫回転率が低い傾向にありますが、今後は、海外においても品揃えを強化し、お客様に選ばれる商品の拡充を進めることで顧客基盤を拡大し、さらなる在庫回転率の改善を図っていきます。また、システム投資により、ソフトウェアも73億円増加しました。負債合計は2,268億円となり、前期末比で142億円の増加となりました。純資産は389億円増加し、3,359億円となりました。利益剰余金の増加が中心であり、2025年8月期における安定した収益の確保と内部留保の充実が反映されています。これらの結果、連結ベースの自己資本比率は前期の57.5%から59.0%へと1.5ポイント上昇しました。財務の健全性が一段と高まり、今後の成長投資や事業展開に向けた基盤がより強固なものとなっています。

バランスシート

資産 5,627億円	負債 2,268億円	純資産 3,359億円
---------------	---------------	----------------

財務方針

良品計画は、安定したキャッシュ創出力を生かし、成長投資と株主還元の両立を図る財務方針を掲げています。具体的には、営業活動によるキャッシュ・フローの配分については、40%を国内外の新規出店や既存店舗のリニューアルなどの店舗投資、20%を業務効率化や顧客体験向上を目的としたソフトウェア投資、20%を安定的かつ継続的な配当支払い、残り20%を運転資金として活用する方針です。これにより、将来の成長に向けた積極的な投資と、株主への安定した還元を行いつつ、財務健全性の維持を目指します。

2025年8月期のキャッシュ・フロー実績では、営業活動によるキャッシュ・フローが733億円と過去最高を記録し、事業の収益力と効率的な運営体制が着実に成果として表れています。これに対し、投資活動によるキャッシュ・フローは409億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは221億円の支出となり、成長投資と株主還元の両面で着実な取り組みが進展しています。

今後も、国内外でのさらなる成長機会を積極的に追求し、グローバルでの事業拡大に向けた戦略的な成長投資を進めていきます。利益成長とキャッシュ創出力を基盤に、資本コストを意識した効率的な資本配分を実践し、成長のための投資と株主還元の両立を図ります。良品計画はROAおよびROEの目標値を15%以上としています。今後も、ROEの向上と資本コストの最適化を通じて、エクイティスピーデッドの拡大を図り、持続的な企業価値の向上を目指しています。

投資計画

2025年8月期は、国内・海外ともに新規出店が進み、店舗投資は前期並みの245億円となりました。また、ソフトウェア投資は、サプライチェーンの基盤の構築などの投資により、前期より約30億円増の150億円となりました。その他投資が14億円となり、設備投資合計は前期比20億円増加し、409億円となりました。

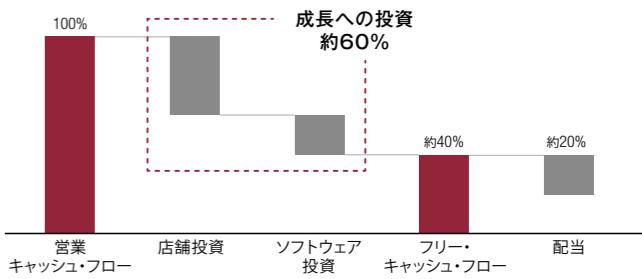
良品計画は、事業成長を実現するために、国内外での新規出店を継続しています。特に、今後は海外事業での出店を強化し、欧米事業では旗艦店の出店も計画しています。加えて、持続的に収益を確保するためにソフトウェアや物流などの事業インフラへの投資も継続していきます。この方針のもと、2026年8月期は、店舗投資240億円、ソフトウェア投資120億円、物流センターや再生可能エネルギー事業などへのその他投資46億円と、設備投資合計は前期並みの407億円を計画しています。

株主還元*

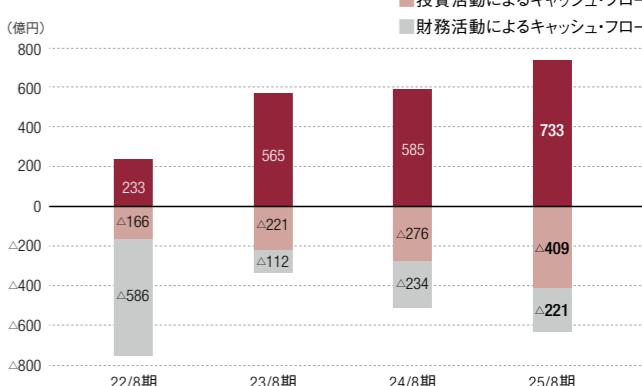
良品計画は、持続的な企業価値の向上と株主の皆様への安定的かつ継続的な利益還元を重要な経営課題と位置づけています。利益還元の基本方針として、配当性向30%を目標に、業績や財務状況、将来の成長投資とのバランスを総合的に勘案したうえで、株主の皆様への還元を行っています。この方針に基づき、2025年8月期の1株当たり配当金は前期に比べ5円増配の25円、2026年8月期はさらに3円増配の28円を計画しています。今後も、企業の持続的成長と資本効率の向上を図りながら、株主の皆様への還元の充実に努めています。

* 2025年9月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、当該株式分割後の数値を記載しています。

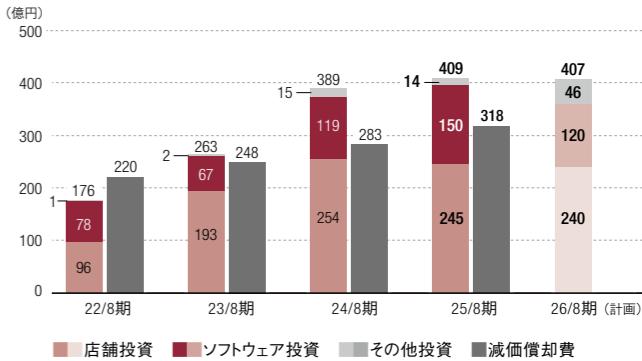
資本配分計画



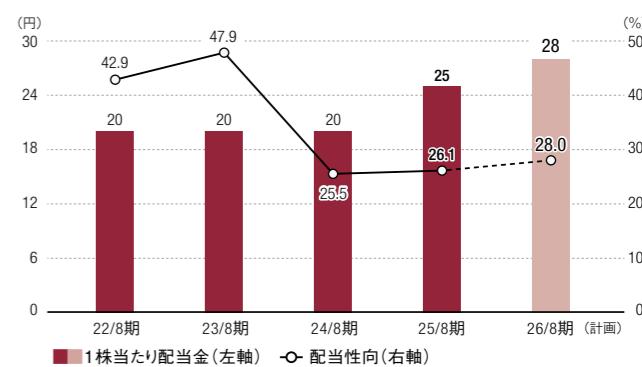
キャッシュ・フロー



設備投資／減価償却費



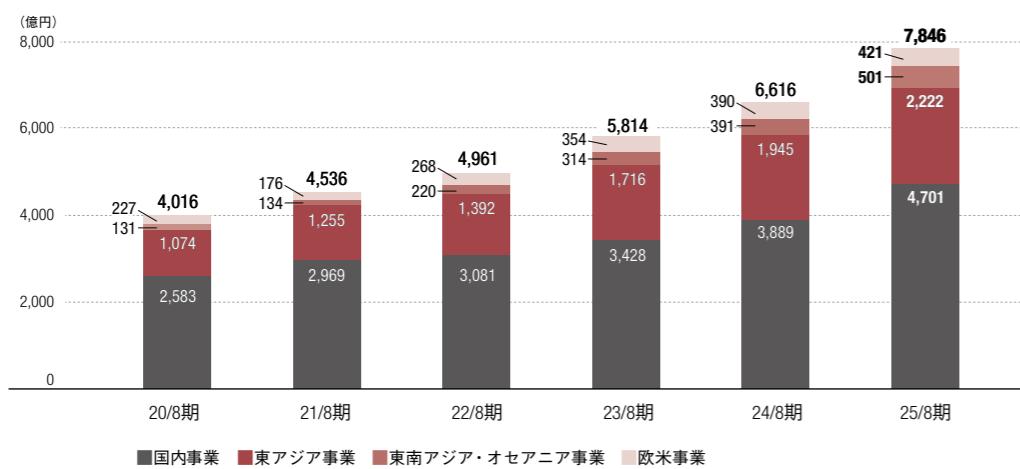
1株当たり配当金／配当性向



海外事業戦略

良品計画は、国内事業と海外事業の計28の地域で事業を展開し、グローバルブランドとしての成長を加速しています。各地域の市場特性やお客さまのニーズに合わせた商品開発・サービス提供を通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。海外事業は、今後の成長を牽引する重要なドライバーであり、収益・利益の両面でグループ全体の成長に貢献します。

セグメント別営業収益



東アジア事業

東アジア事業は、国内事業に次ぐ収益・利益規模となり、良品計画の海外展開を牽引する中核エリアです。

中国大陸事業

現状認識

中国大陸事業は、海外事業の中で最大規模の市場として、収益・利益の両面で成長を牽引している、極めて重要な市場です。2005年に上海で1号店を開業して以来、20年にわたり着実に店舗網を拡大し、2025年8月末時点で422店舗を展開しています。

中国大陸市場は経済環境や消費動向の変化が速く、柔軟な対応力が常に求められます。当社はそのような環境にあっても、一貫したブランドイメージを堅持し、シンプルで良質な商品と誠実なサービスを提供する姿勢を貫き、お客さまと良好な関係を築いてきました。しかし、巨大な人口規模を誇る市場でありながら、国内事業と比較すると顧客基盤は依然として限定的です。多様化するニーズに応えるとともに、より幅広いお客さまからの支持を拡大していくことが、今後の成長に向けた大きなテーマとなっています。

成長戦略

2019年以降、商品開発の現地化を推進しています。中国大陸事業は、商品企画から設計、製造、販売、マーケティングに至るまでのプロセスを域内で完結できる体制が整っており、品質とコストの最適化に加えて、急速に変化する市場への迅速かつ柔軟な対応を可能としています。また、販売チャネルの面では、今後も大都市中心に新規出店を進めています。同時に、売上規模の小さい店舗については閉鎖し、より効率の良い店舗に移るスクラップ&ビルトを推進することで、収益性の高い事業運営を追求します。さらに、中国大陸市場はグローバル全体でもEC売上比率が高い市場であることから、ECと店舗を両輪とした事業展開を強化し、顧客接点を一層拡大します。このように、現地化の深化とチャネル戦略の両面から事業基盤を強化することで、中国大陸事業における新たな顧客層の獲得と持続的な成長を実現しています。



台湾事業・香港事業・韓国事業

現状認識

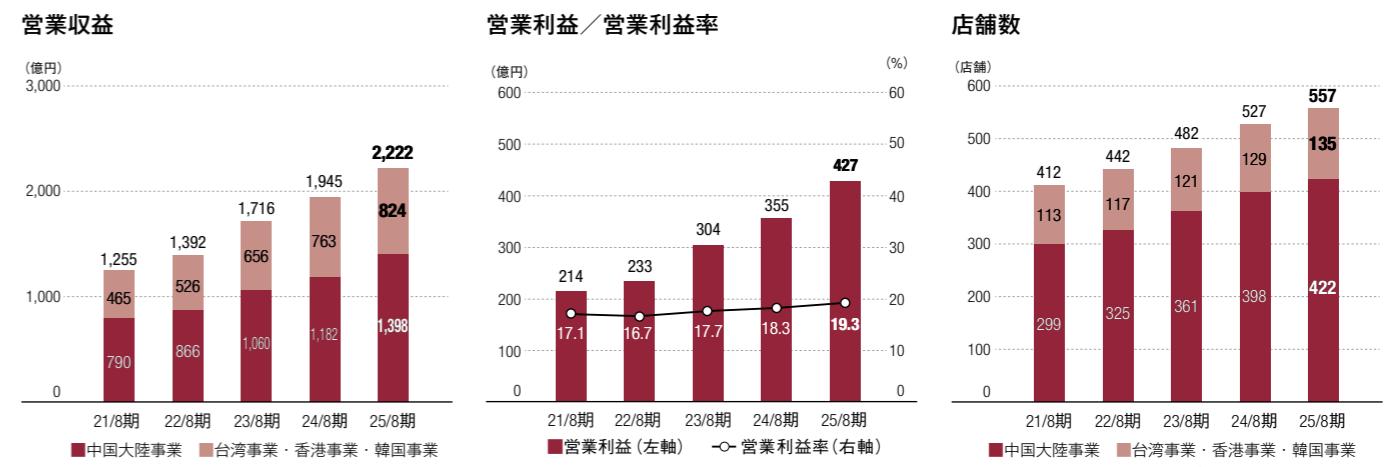
台湾事業・香港事業・韓国事業は、中国大陸事業に次ぐ安定的な収益源であり、良品計画の東アジア事業において重要な役割を担う地域です。2025年8月末時点で計135店舗を展開しており、都市部を中心に着実な店舗網の拡充を進めています。これらの地域では、ブランド認知度が高く、良品計画の商品・サービスが受け入れられやすい環境が整っています。

一方で、地域ごとに生活様式やお客さまの嗜好にはそれぞれの特色があり、加えて規制の違いも存在するため、地域特性に応じたきめ細かな対応が求められます。ブランド認知度があるものの、現地に適した商品・サービスの提供はまだ十分とは言えず、特に食品や生活雑貨など一部カテゴリーでは、国内事業と比較すると品揃えの拡充が課題となっています。

成長戦略

今後の成長に向けては、現地ニーズに即した商品開発と品揃え強化が重要なカギとなります。特に食品分野では、それぞれの地域がそれぞれの文化や嗜好に合わせ、現地工場と商品開発・展開を進めています。中でも韓国事業では、こうした取り組みが進展し、顧客基盤・収益基盤とともに拡大が見られます。今後は、さらなる規模拡大に向けて出店を進めています。また、自社アプリのリニューアルを通じて顧客との接点を広げるとともに、関係構築を強化することで、顧客基盤の一層の拡大にも取り組んでいます。これらの取り組みにより、各地域のお客さまのニーズに柔軟に対応しながら、安定的かつ持続的な成長を実現していきます。

東アジア事業 5カ年推移



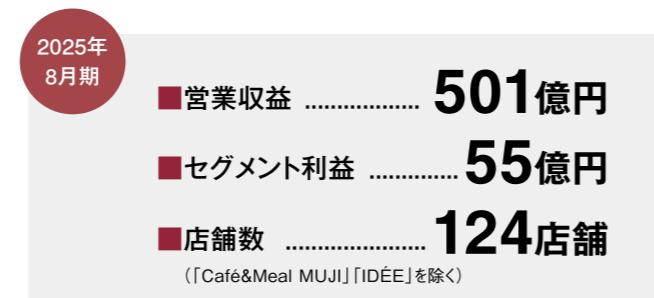
世界でスキンケア用品を波及

2025年8月期より、日本国内で好調な発酵導入美容液やリニューアルした敏感肌シリーズなどのスキンケア用品を海外事業でも展開し始めました。文化や嗜好の違いを踏まえ、日本で親しまれている素材やテクスチャーが必ずしも現地で受け入れられるとは限らないため、商品の特長を丁寧に発信した結果、発売当初から順調な立ち上がりを見せています。海外展開にあたっては、商品の特長や品質へのこだわりを現地のお客さまにわかりやすく伝えるコミュニケーションを重視しています。例えば、中国大陸事業では、現地スタッフによるきめ細かな商品説明や、SNS・ECチャネルを活用した情報発信を強化することで、日本国内で築いたブランドイメージと信頼性を現地でも確立しつつあります。さらに、消費者ニーズや嗜好の変化を的確に捉え、商品ラインアップやプロモーション施策を柔軟に調整することで、発売当初から売上の拡大につなげています。



東南アジア・オセアニア事業

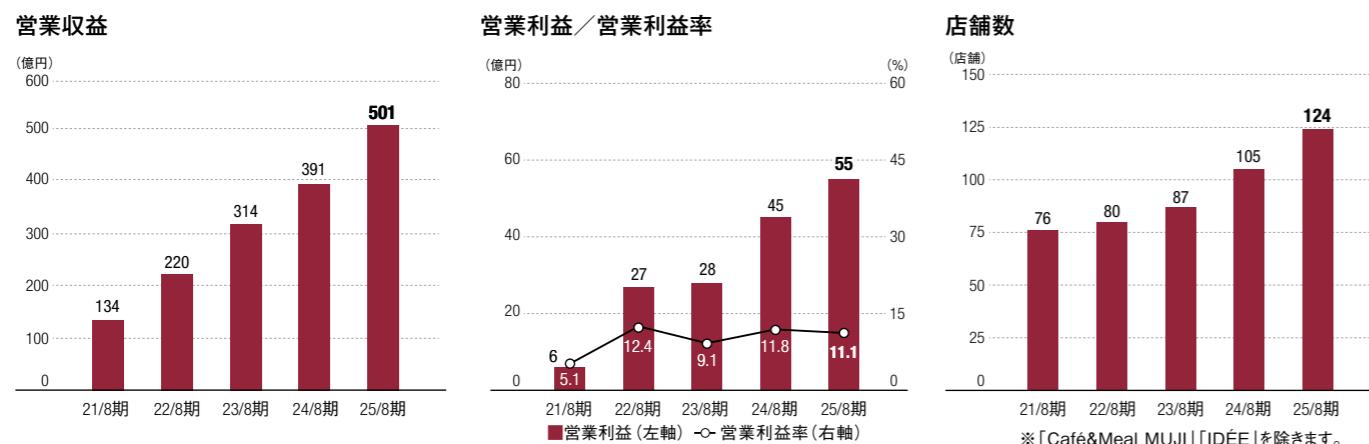
東南アジア・オセアニア事業は、出店余地も大きく、次なる成長を担う重要な市場です。



現状認識・成長戦略

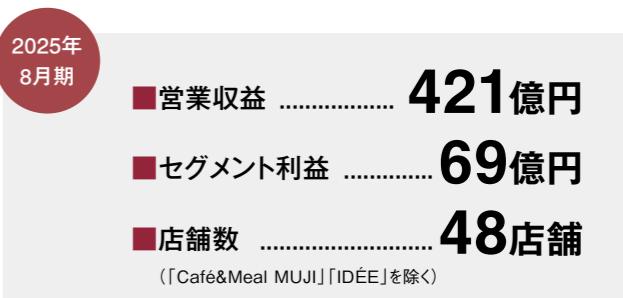
東南アジア・オセアニア事業は、良品計画の海外事業の中で次なる成長を担う重要な市場であり、2025年8月末時点で124店舗を展開しています。若年層の構成比率が高く経済成長が著しい地域で、近年では中間所得層が大幅に増加し、生活の質が向上しています。東南アジア事業は、今後事業を拡大していくうえで、大きく3つの課題があります。1つ目は、出店加速にあたり、急速なスピードに対応した組織体制の強化が求められます。現地採用を進めながら、日本で店長経験のある従業員を派遣し、現地の店長やスタッフに対して教育を実施しています。また、日本から配属された店長が店舗をモニタリングし、課題発見から改善案の策定・実行まで定着させることで、迅速な組織づくりを行っています。2つ目は、商品開発力のさらなる向上です。輸入規制や宗教・文化の違いなどもあり、現地に合った商品の拡充を進めています。3つ目は、まだ市場開拓中の段階であるため、ブランド認知度が高いとは言えず、顧客層をさらに拡大していく必要がある点です。顧客層を広げるには、現地の生活に寄り添った品揃えへの配慮が欠かせません。現行の商品に加え、原価改善や現地メーカーとの協業など多面的な取り組みを進めることで、より現地の生活に寄り添った品揃え、そしてより手頃な商品の拡充を図ります。

東南アジア・オセアニア事業 5ヵ年推移



欧米事業

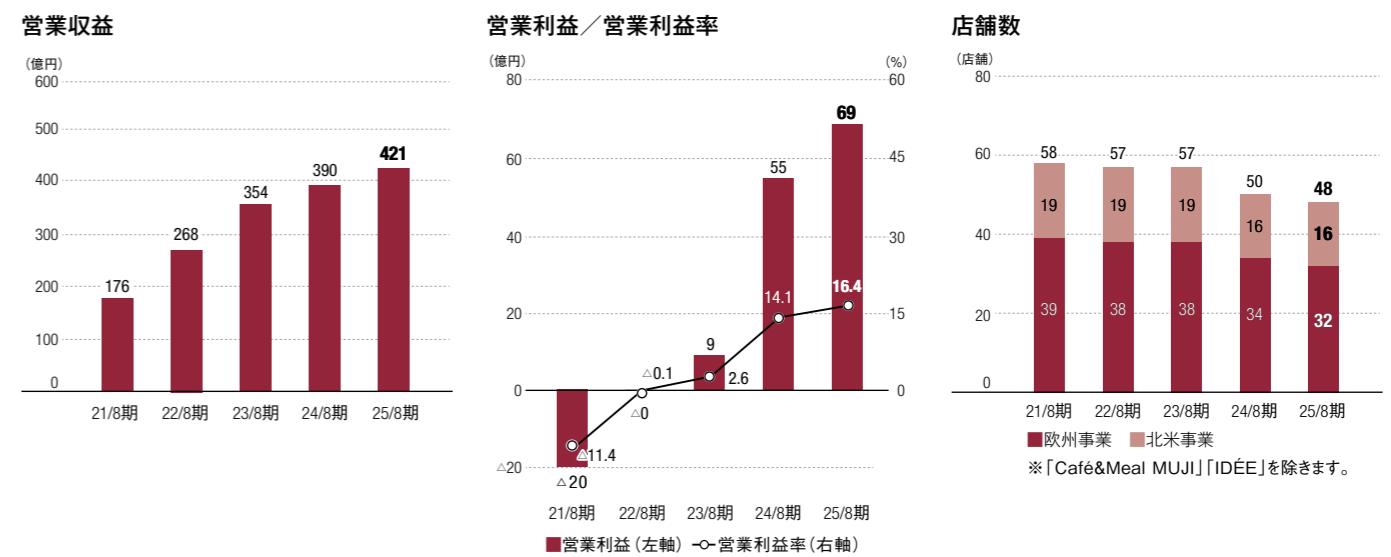
欧米事業は、潜在的な市場規模が大きく、長期的な成長を見据えた市場です。不採算店舗の閉鎖も一段落し、あらためて再拡大を目指します。



現状認識・成長戦略

2025年8月末時点で欧州事業は32店舗、北米事業は16店舗を展開しています。2020年以降、不採算店舗の閉鎖を進め、既存店舗へのリソースを集中した結果、長年続いた赤字から脱却し、2023年8月期には黒字化を達成しました。さらに、2024年8月期以降は収益性が大幅に改善し、事業基盤の強化が進んでいます。一方で、アジア諸地域に比べてブランド認知度が低く、品揃えの充実度も十分ではないという課題があります。しかし、潜在的な市場規模は非常に大きく、今後の成長余地は広がっています。こうした状況を踏まえ、2026年8月期から北米事業での新規出店を再開し、2027年8月期にはパリに旗艦店を開設する計画です。これにより、ブランドの象徴となる拠点を欧米事業に構築し、認知度向上を図ります。今後は、北米事業での出店再開やパリ旗艦店の展開に加え、商品の品揃えの拡充、マーケティング強化によるブランド認知度向上を進めるこことで、成長を目指します。

欧米事業 5ヵ年推移



海外における商品開発・生産管理

MGS(MUJI GLOBAL SOURCING)は、良品計画グループのグローバル展開を支える重要な基盤として、商品の開発・生産管理体制を世界規模で強化する役割を担っており、2025年8月末時点 중국大陸、ベトナム、カンボジア、インドネシア、インドにて計6拠点を展開しています。生産地に管理拠点を設置することで、各地域の特性や市場ニーズに合わせた商品供給が可能となり、品質の向上とコスト競争力の両立を実現しています。これまで商社を介していた生産管理体制を自社で整え、現地人財の採用も強化しています。現地工場やサプライヤーとの連携を深め、安定した供給体制を構築し、各地域での独自商品展開や迅速な市場・規制対応を支えています。また、MGSはグローバルな調達ネットワークを活用し、原材料や製造工程の最適化を図ることで、生産工程における環境負荷の低減や人権尊重にも貢献することを目指します。今後も、MGSを中心としたグローバルな調達・生産体制の強化を通じて、各地域の成長戦略と連動しながら、世界中のお客様に高品質で魅力的な商品を安定的に提供し、ブランドの価値向上と持続的な成長を実現していきます。



ベトナムのMGSの様子

欧米事業の再出発

欧米事業は、不採算店舗の閉鎖を進め、事業構造の健全化を図ってきました。長年の課題であった収益性改善に向けて、既存店舗へのリソース集中や運営効率化を徹底した結果、直近3年間で黒字体制を確立し、再び成長軌道に乗る準備が整いました。この基盤をもとに、2026年8月期には北米事業で新規出店を再開し、さらに欧州事業では2027年8月期にパリに旗艦店を出店します。旗艦店は欧州事業最大規模となる約600坪超の店舗面積を誇り、ブランド認知を確固たるものとするべく、無印良品の世界観を体現する役割を担います。経済的・文化的に影響力の大きいパリでの旗艦店出店は、欧米事業の成長戦略における象徴的な一步であり、今後の事業拡大の起点となります。



パリ旗艦店の外観イメージ



標準店の店舗フォーマットの確立と 個店経営を両輪に さらなる成長を目指します

永原 拓生

上席執行役員
営業本部 管掌
株式会社MUJI HOUSE
代表取締役社長

600坪クラス標準フォーマットの確立

良品計画は、衣食住にわたる幅広い商品群により、生活者であるお客様の日常生活を支え、商品を通じて社会を豊かにすることを目指しています。衣食住にわたる商品ラインアップを有し、店舗展開していることは、数ある小売業の中でも良品計画の特徴の一つです。少子高齢化が加速する国内小売市場であっても、日常生活を支えるフォーマットとしての店舗を確立して出店することで、社会を豊かにし、同時に当社の成長も実現できると考えています。

国内では、600坪クラスの店舗を無印良品の標準フォーマットと位置づけています。600坪を標準としたうえで、各地域のニーズや立地条件などによっては、例えば日常生活に必要な商品を厳選した300坪クラスの店舗を構えるなど、いろいろな形態に挑戦しながら世の中の役に立つ品揃え、サービスの提供に努めています。

良品計画は生活者の日常生活を支えるという基本的なビジョンがあり、そのために必要な衣食住の商品群を揃えると、600坪が現時点における最適な広さだというのが標準フォーマットの根拠です。



単に商品を陳列するためのスペースだけではありません。店舗は、商品や売場を通じた価値観の共有の場であり、お客様とのコミュニケーションを深める場でもあります。こうした点を含め、商品や売場を通じて、良品計画とは何者で、どのような価値を提供できるかを示すことができる最適な広さが600坪と捉えています。

標準フォーマットから 他形態やグローバルに展開

600坪を有する店舗は、国内623店舗のうち約170店舗となっています。前述したように、すべての店舗を600坪以上にしていくというわけではありません。例えば、通勤帰りに気軽に立ち寄りて日用品や消耗品を購入できる「無印良品500」もあれば、休日にゆっくりと多様な商品を買い求められる600坪店舗があるといった具合に、地域ごとのニーズやお客様にとっての利便性などを踏まえて、地域特性に立脚した店舗形態での出店を拡大していきます。

一例を挙げると、2025年3月に、当社では世界最大となる、売場面積約2,500坪の広さを有する「無印良品 イオンモール橿原」をオープンしました。「自然・循環・文化」をテーマに、所在地である奈良県を中心に、近畿圏全域の生産者や事業者との交流を通じて店舗づくりに取り組んでいます。「ReMUJI」や「IDÉE」などのラインアップも展開し、衣食住のすべてを揃え店舗全体を一つのカタログのような構成として、無印良品の世界観を表現しています。オープン以来、多くのお客様にご来店いただき、非常に大きな手応えを感じています。

このように、日用品や消耗品だけを扱う小型店もあれば、生活用品をひととおり揃える標準店、無印良品のすべてを体现した大型店など、仮説と検証を経て多様な店舗フォーマットを確立させてきました。

国内において標準フォーマットを確立したことは、海外における店舗

フォーマットの形成にもつながっており、大きな進展と捉えています。国内で展開する生活雑貨商品の約80%を海外でも同一仕様で展開していく方針に基づき、そのラインアップを十分に表現できるスペースとして、500坪弱の店舗面積が必要であると計算しています。店舗の面積や商品構成が明確になれば、店舗オペレーションの考え方も理論的に定まっています。そのうえで、海外における出店計画も国内と同様に、候補地の条件やその地域の生活ニーズを踏まえながら、600坪のフォーマットを基点に柔軟な調整を図っています。こうした標準フォーマットの確立は、海外における店舗像の明確化やスピード感ある意思決定につながり、良い波及効果を生み出していると考えています。

コミュニティセンターの再定義

無印良品は地域に根差し、その地域の生活者であるお客様と向き合うことを重視しています。そして、各地域のお客様のニーズや生活の困りごとに対して商品や売場を通じて解決策を提示し、「また来たい」と思っていただけるお店づくりを実現していくことが店舗の役割です。それは、店舗とお客様のコミュニケーションを実現することで、地域のコミュニティセンターとして機能することと同義であると考えます。したがって、「無印良品500」から世界最大規模の大型店まで、規模の違いを問わず、すべての店舗に共通して求められる姿勢と言えます。

この観点から、従来は「地域と連携した具体的な取り組みの実現」を最終的に目指していたコミュニティセンターの定義を見直し、全店舗に共通する「基本姿勢」として再定義しました。さらに、地域の行政機関や事業者などと連携して地域活性化の取り組みを推進することは、「無印良品 イオンモール橿原」をはじめとする大型店を中心に、地域共創の拠点として担うべき役割であることも明確にしました。店舗が基本的に実現しなければならない地域のコミュニティセンターとしての役割と、具体的な地域との共創の取り組みは別次元のものです。いずれも重要ですので、役割を明確にしてどちらもしっかりと進めています。

個店経営の根幹と目指す姿勢

こうした店舗に求められる姿勢をはじめ、規模の違いやそれに伴う商品ラインアップの違いから、無印良品は店舗として非常に多様性を持っていることも特徴です。加えて、ネットストアのサービスを通じて購入ボリュームの増加に伴い、販管費や人件費を考慮しながらお客様に最大限の価値を提供していくには、各店舗の運営レベルを引き上げていかなければなりません。

また、「無印良品500」から600坪の標準店、最大規模となる2,500坪の大型店とフォーマットが多様化し、さらに店舗は東京銀座にあれば、長崎県の対馬にもあるなど、場所的にも多様化が進んでいます。当然、それぞれの店舗において生じる課題は異なり、距離が離れていれば、本部が店舗における課題や現状を把握するまでのスピードも遅くなります。

そのため、各店舗が高いレベルで自律的に店舗運営を実現できるよう、店舗が活用できるさまざまな仕組みを整備することが重要だ



と考えています。例えば、日々の店舗の点検に使用する日次基準書や、適正な人員計画を可能にするシフトやワークスケジュールのフォーマット、また店舗の特性を踏まえて販売・在庫・売場の計画を立てることができる商売計画のシステムなどです。本部が一律に全店舗をコントロールするのではなく、店舗に所属する従業員一人ひとりがこれらの仕組みを活用しながら、経営者目線を持って店舗の運営にあたる「個店経営」を推進することこそ、当社の強みの発揮につながると考えています。

従業員が地域のお客さまと向き合い、商品・サービスを通じてお客様に「買い物してよかった。また来たい」と思っていただけるように、店長やスタッフが一丸となって経営にあたり、その店舗の価値を最大化していく。現場のリーダーが現場における意思決定をしていく。これが個店経営の根幹です。

個店経営の考え方をグローバルに浸透させる

個店経営を推進するのには、もう一つ大きな理由があります。それは、店長を中心とした従業員のチーム全員でお客様のことを考え、商売を楽しむ組織となり、また一人ひとりの従業員が成長し活躍していく組織の基盤と風土を構築することです。小売業がトップダウンで成果を上げるのは難しくなってきており、チームで店舗における課題を発見・解決し、店舗が主役となる組織を実現する。そのためリーダーが自ら動き、店舗スタッフ一人ひとりの声をしっかりと聞き、活躍を称賛する。こうした、お互いを尊重し、楽しんで成長していく風土の醸成こそが重要です。

個店経営には、地域に根差した商売の実現のみならず、従業員一人ひとりの活躍や店舗を主役とした組織風土づくりも含まれます。現場に対しては、「人が第一、次にビジネス、結果や業績は後からついてくる」ということを前提とした風土やマインドがないと利益が生まれないことを念頭に置くよう伝えています。また、店舗発の良い提案が全店に共有され、実現されるためのサポートを本部がしっかりと行うことで、店舗を主役とした企業になっていきたいと考えています。

現在、個店経営の具体的な内容を細かく言語化し、共通認識としてグローバル全体に浸透させていく段階です。店舗の標準フォーマットと同様に、店舗運営においても目線を揃えられる基準が確立されたことは、大きな進展と言えます。今後は、店舗そのものの拡充と個店経営の浸透を両輪とし、さらなる成長へと歩みを進めています。



生活の役に立ち、
無印良品らしい価値を持つ商品を
世界に届けていきます

嶋崎 朝子
上席執行役員
生活雑貨部 管掌

良品計画のものづくりにおける姿勢

良品計画は商品・サービス、広く言えば、商いそのもので社会や人の役に立つことを根本方針に掲げています。売れるから商品をつくるというアプローチではなく、いかに世の中の課題を解決するかに軸足を置き、「良品計画がその商品をつくる意味」を自らに問うことを大切にしながら商品開発を行っています。生活者であるお客様の立場に立ったとき、その商品が本質的に役に立つか、その商品が存在することで生活が良くなるのか、そのための仕様になっているかといった点を徹底的に吟味します。

商品開発においてよくいわれるマーケットイン・プロダクトアウトとはアプローチが異なり、その商品が開発されることで、お客様の生活において何がどのように良くなるかを最重視しています。その考え方を具体化した例として、「竹材 蒸籠(せいろう)」が挙げられます。良品計画は、商品開発の具体的な手法の一つとして、先人の知恵や文化に学び、それを現代の課題と対比させながら、その道具が本来持つ「良さ」を再編集して提示する手法を大切にしています。蒸籠を使った蒸し料理は、実は手間がかからず簡単にでき、食材の栄養を損なわず、かつ食卓も豊かに見えるというメリットがあります。その一方で、調理が難しそうという先入観を持たれていました。そこで、先入観を解消し、現代の生活を豊かにする道具として再提案しました。その際、例えば、茶碗蒸しがつくりやすいように容器が収まるサイズや深さにするなど、生活者目線での改良も加えています。道具が元来有する良さに、現代の課題を解決する無印良品らしい編集を加え、商品を生活者に届けるという考え方の体現です。こうした手法においては、「絶対に今の世の中にこの商品が必要なんだ」という開発者側の強い思い、言い換えれば、情熱も原動力になります。その情熱も良品計画の強みであると自負しています。

蒸籠同様、伝統的な良さを再構築することでお客さまに受け入れられた商品が「発酵ぬかどこ」です。ぬか漬けは「面倒」「難しそう」という印象がありますが、「この中に入れるだけで簡単にできる」という解決策を示すことで、ぬかどこへのハードルを下げ、生活に取り入れやすきました。また、商品開発ではありませんが、「みずから、はじめよう」というコンセプトで、使い捨てPETボトルを減らす水プロジェクトも無印良品らしさを示している一例です。全国の無印良品の店舗に誰もが自由に使える給水機を設置することで、お客様だけでなく、従業員も飲料を購入しなくてよくなり、水分をきちんと摂るようになります。さらには店舗のごみが減るなど、実際の行動変容につながっています。良品計画の従業員にとどまらず、同じビル内で働く他のテナントの従業員も給水に訪れ、ビル全体でPETボトルごみが削減されたという事例もあります。実際に人々の生活の一部が変わったということです。



商品力強化のアプローチについて

店舗を大型化し、店舗網の拡充を図るうえで、良品計画では商品の品揃えを大きく見直しています。全国への出店を進めるにあたり、従来の都市型の店舗を前提とした絞られた品目数から、来店したら生活に必要な機能商品がひととおり揃うよう、商品のラインアップを拡充しました。ドラッグストアやGMS*と競合しうる領域でも、環境配慮や使い勝手の良さなど、無印良品らしい価値を持った商品を拡充し展開することで、地域の日常に寄り添う売場をつくっています。

無印良品には、衣食住すべての領域をカバーする品揃えがありますが、さらに商品力の強化を図るために、単純なラインアップの拡充だけでは足りません。洗剤・掃除用品を例に挙げると、お客様は除湿・消臭など実用性や機能を重要視して商品を選ぶ傾向にありました。私たちも、包材や商品の素材そのものにも目が向くといった変化が生じています。私たちは、こういった商品選択における変化から課題を見出し、課題解決そのものを商品設計に組み込むことが商品力の強化につながると考えます。例えば、繰り返し使える除湿剤や、成分や香りに配慮した洗剤、あるいは竹を原料としたティッシュやキッチンペーパーなど、環境や生活の負荷を減らす具体策をかたちにしています。

* GMS(General Merchandise Store):総合スーパー

生活の基本商品の一つとしての、 無印良品のスキンケア・コスメ用品

良品計画では、スキンケア・コスメ用品も、嗜好品ではなく、生活の基本を支える商品の一環として捉えています。スキンケア用品は性別・年齢を問わず、お客様が健康的な生活を送るために必須の基本商品群という位置づけです。そのため、価格もなるべく変えずに、安心してお使いいただける品質を確保し、長く使っていただけるようにしています。その一方で、成分や使用感の向上はもちろん、ボトル容器については100%再生プラスチック素材を用いるなど積極的なアップデートを行っています。以前、化粧水のボトルは透明なプラスチックを用いていましたが、現在は再生プラスチック製のやや黄味がかった色になりました。再生プラスチックそのものの色としての、自然な風合いが感じられ、無印良品が扱う化粧品のイメージとマッチしていると考えています。

スキンケア・コスメ用品は、顔や身体に使うものだからしっかりした品質は欲しい。そのうえで、気軽に雑貨や生活用品と一緒に買える。この



気軽さと安心感の両方を有していることが無印良品のスキンケア・コスメ用品が年齢・性別を問わずお客様に評価されている理由だと思います。

総合的な商品ラインアップは維持しつつ、 ファブリックを強化

少子高齢化、単身世帯の増加、環境意識の変化、物価上昇や住居スペースの制約など、生活者を取り巻く環境は年々大きく変わっています。モノを買うときに、サイズや品質、値段など「はたしてこれでよいのか」と迷う要素が増えているのが実情です。このような中で良品計画が果たすべき役割は、生活者にとって負担にならない選択肢を提示し、その選択肢によって「感じ良い暮らしと社会」を実現する手段を示すことです。

そのためには、多様なジャンルを揃える総合力は維持しつつ、とりわけ感性を刺激するカテゴリーの強化を進めていく計画です。具体的には、ベッド回り、タオルやスリッパなどファブリックの領域です。例えば、同じ綿でも、猛暑が続く夏場は通気性や肌触りに特化し、冬なら起毛でふんわりあたたかくといった、無印良品が強みとする自然素材の機能や表現を生かせる領域です。また、季節に応じて使うものを切り替えることで、化粧品などと同じように気分が変わり、生活に楽しが生まれる商品です。生活者視点で起きている変化を鋭敏に捉えて、こうした領域で刺激となるような商品づくりを進めます。

商品の8割はグローバルで共通化。 2割は各地域の特性を考慮

無印良品の商品は、多くのものが汎用性や本質的な機能を備えている、誰の生活にも自然に取り入れられる基本商品だと考えています。したがって、1つの商品を世界中で展開できる商品ラインアップの実現が理想です。地域ごとに規制や慣習などはありますが、「本当に必要な機能なのか」「誰もが使えるものなのか」という視点で商品開発を行っていくことで、日本で開発した生活雑貨商品のうち約8割はグローバル展開が可能だと見込んでいます。

また、同じ商品を世界で展開することにより、品質やデザインなどブランドを構成する要素に一貫性が生まれ、無印良品の訴求するメッセージが伝わりやすくなる点も重要です。もっとも、残りの2割の商品は、展開する地域ごとの事情を考慮した商品開発をしなければならないと考えています。例えば、中国大陸市場のように急成長を遂げていくと、お客様の求める商品も変化が激しく、それに応じた商品づくりをしなければなりません。また、地域の文化や生活習慣によってどうしても求められる機能が異なる部分もあります。このバランス感覚を保ちながら、グローバル視点での商品展開を進めています。

生活者の価値観は、よりコンパクトに、より軽やかに、負担なく暮らしたいという方向に確実に動いています。良品計画は、お客様が軽やかで負荷の少ない暮らしを実現できるよう、商品づくりを通じた価値提供を目指します。商品によって生活が良くなり、環境や社会への配慮とも矛盾しない。そんな感じ良い暮らしのための商品をこれからも国内外でお届けしていきます。



今の良品計画が考えるマーケティングとは

良品計画は、生活者の視点に立ち、商品だけでなく、お客様のくらしに本質的に役立つものを提供することを重視してきました。そのため、マーケティングを戦略的に展開することは、これまであまり積極的ではありませんでした。しかし現在は、社会環境の変化により、生活に関する情報はあふれ、商品情報もリアル店舗とデジタルの双方から複雑に交錯するようになっています。これまでの考え方では、お客様とのコミュニケーションが不十分と感じるようになりました。

ひと口にマーケティングと言っても、取り扱う領域は販促物の制作や映像を用いたコマーシャル、WEBを介したコミュニケーションの構築など多岐にわたります。良品計画では、従前は店舗ごとにリーフレットやブログなどの「おたより」などを通じて個別に情報を発信していましたが、第二創業(2021年)以降は、店舗だけでなく販促の部門や広告の部門、ECやSNSの部署などがマス媒体やデジタルメディアを活用して広告を展開するようになりました。それぞれの部署がそれぞれの媒体で異なる施策を行うことから、コミュニケーションが噛み合わないといった問題もきました。そこで、マス媒体やデジタルメディア、SNSなどさまざまなメディアを用いた、各コミュニケーションをマーケティングとして戦略的かつ一元的に管理し、統一するべく、2025年8月に「マーケティング部」を発足しました。1つの部門に統合したのは、媒体の先にいるお客様とのコミュニケーションに一貫性を持たせることが主たる狙いです。そのため、しっかり計画を立ててPDCAを回し、良品計画としてのマーケティングにおける“型(かた)”をつくり上げていこうとしています。現在、全体像はほぼできあがり、国内と海外に分けてマーケティング戦略を策定、実践しているところで、1年間運用して成果を検証していく予定です。

マーケティングの“型”を確立し、
お客様とのコミュニケーションを
最適化します

宮澤 高浩

取締役上席執行役員
EC・デジタルサービス部、
マーケティング部、
ITサービス部 管掌

マーケティングにおいては、何を主軸に伝えるかが重要です。良品計画では従前から、華美な表現や、あおるような言い方をせず、真摯に理由(わけ)を伝えていくという方針があります。この考えのもと、グローバルに広がるお客様に対し、各地域の特性に合わせて発信していくことを心がけています。

MUJI アプリを基軸に、 お客様とのコミュニケーションを再構築

2025年9月に、従来のスマートフォンアプリ「MUJI passport」を「MUJI アプリ」と刷新しました。最大の変更は、これまでわかりにくかったマイルプログラムやステージ制度を廃止し、シンプルに1ポイント1円として利用可能なポイントプログラムに変更した点です。また、単純にポイントがためやすく使いやすいだけでなく、ポイントを使ってさまざまな社会課題に対応する取り組みに寄付することもできるようになりました。このプログラム全体を「自分にも、誰かにも、社会にもいいこと」ができる「MUJI GOOD PROGRAM」として導入しています。今後は寄付先をさらに充実させるほか、ポイントの利用用途を増やしていく予定です。また、寄付先からその後の活動報告を受け取るといった双方向の関係性を築くといったことも検討しています。コミュニケーションをとれる基盤をつくりながら、アプリの機能強化を進めます。

他方、アプリのアップデートと同じく注力しているのがオウンドメディア^{*1}です。以前の「MUJI passport」では、無印良品週間^{*2}の際にアプリをダウンロードしていただいても、その後はまったく利用しないお客様が少くないことが課題でした。私たちは、無印良品週間をきっかけにダウンロードされた方にも、日常生活の困りごとの解決や利便性を提供し、「生活をより良くするために役に立つ」と

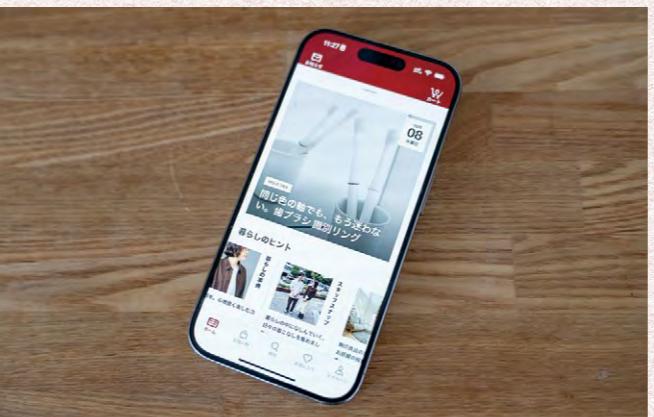
思っていただける機能や情報を届けたいと思っています。そこで、アプリのアップデートとオウンドメディアの成長を両立させていくには、日常的にアプリを開き、気軽に接触機会を増やせると考えました。

オンラインを利用されるお客様は、欲しい商品を検索して購入される、いわゆる「目的買い」が一般的です。ただ、無印良品は、目的なくふらっと店舗に訪れて商品の発見を楽しめる方も多く、その発見や楽しさを感じられるワクワクするような体験をオンラインでも実現しているとしています。もちろん、目的を持って購入いただける商品については十分な情報を発信していくことも重要です。このバランス感覚を保ち、両軸で機能させていかなければと思っています。日常的にアプリを開いてさまざまな発見をしながら、次に店舗に行くことが楽しみになる。そういったOMO^{*3}につながるお客様との接点の強化にも、アプリやオウンドメディアは重要な役割を担うと考えています。

*1 オウンドメディア：自社で保有・管理するメディアのこと

*2 無印良品週間：無印良品メンバー対象の優待期間

*3 OMO(Online Merges with Offline)：オンラインとオフラインの融合



「水や空気のように。」に込めた思い

良品計画は、基本的に2~3年に1回程度の頻度で企業広告を制作しています。企業広告は商品の宣伝とは異なり、当社が大切にしている考え方や思い、届けたい価値などをメッセージとビジュアルにしたもので、コロナ禍の「気持ちいいのはなぜだろう。」という掃除をテーマにしたものが最近の事例ですが、そのときから第二創業を経て、現在は店舗数も拡大し、商品・サービスのラインアップも拡充しました。社会に広く無印良品のブランド認知が進む中で、あらためて私たちが世の中に対してどのような存在でありたいかを示す必要があると考えました。そこで生まれたのが「水や空気のように。」というコピーでした。華美なもの、特別なものではなく、生活に欠かせないもので、気づいたらそこにある大事なものになりたいという思いを込めていました。

このメッセージは、さまざま出てきたアイデアの中から1年以上かけて決め、その後は「洗濯物干し」を国内外含む6つの地域をめぐって撮影するといった一大プロジェクトとなりました。そして、できあがった無印良品の思想や世界観を表現した洗濯物干しのビジュアルに、メッセージ「水や空気のように。」を載せ、全世界の店舗に掲示しました。店舗スタッフはこの広告を背にレジに立ち、お客様と向き合います。

こうした取り組みとあわせて、制作に込めた思いや背景を社内向けに共有する場を設け、理解と浸透を促しています。



ITによる支援を通じて 業務改善を着実に進めていく

「8つの成長ドライバー」の一つに「ITによる支援」を位置づけており、店舗オペレーションの改善、あるいはOMOの促進においても、AIも含むテクノロジーの活用は必要不可欠です。

また、製造小売業のサプライチェーンは、商品を企画し計画を立て、それらを生産し、納品されて、最終的には店舗やECで販売する、というさまざまな業務が一気通貫で行われるため、これらを高いレベルで自分たちでコントロールする必要があります。サプライチェーンを最適化するには、いずれも緻密に計画を立てて管理し、具体的な実行に組み込んでいく一連の流れを構築することが重要です。

しかし、これまで良品計画では、商品の開発から販売までの間に多様な計画が並立しているため、一部の部門だけで計画が変更されたり、各部門が見る情報が統一されていなかったりと課題も多くありました。今後は、全部門が同じ数値と計画を共有し、変更するときは関係者全員が共通認識を持って対応する体制を整えます。そのためには何が、いつ、どこで、どのくらい、という情報を常に正しく把握することが重要です。そこから計画を修正したり、計画どおりに進まなそうな部分の対応を考えたりすることで、計画から実行までのスピードと精度を向上させることができます。

良品計画の商品群は衣料品・生活雑貨・食品に広がり、グローバルなサプライチェーンで展開している点が強みである一方、このさまざまな業務を最適化していくためには、システム設計も非常に複雑になり、とても難易度の高い取り組みだと捉えています。現在、グローバル全体を視野に入れた計画を可能にする業務システムの開発に注力しており、2027年には成果が表れてくる見込みです。これらの「ITによる支援」を通じて、業務の改善と最適化を着実に進めます。

物流によるSCM改革



サプライチェーンマネジメント改革を
推進し、最小コストで安定的な
商品供給の実現を目指します

古田 善一

上席執行役員
流通推進部、宅配事業部
管掌

サプライチェーンの最適化に向けた取り組み

サプライチェーンマネジメント(SCM)は、原材料の調達からお客様まで商品をお届けするまでの一連の工程を一元的に管理し、適正化することです。単なる物流や生産の効率化にとどまるものではありません。原材料の調達や、物流全体の計画策定に始まり、店舗側からの発注、それに対応する生産、完成した商品の配送に至るまでの、すべてのプロセスが含まれます。現在、この全工程を可視化し、最適化を図るSCM改革を進めています。良品計画は、衣食住にまたがる多様な商品を扱っていることが特徴です。それぞれのサプライチェーンをすべて可視化して課題を洗い出し、解決策を講じることで、商品を安定的かつ最小コストで供給していくことを目指しています。

可視化を進めるにあたって重視しているのは、主に2つの点です。1つ目は、生産計画に基づき、工場からどの程度の商品数量が出荷されるのかを正確に把握することです。これにより、海上輸送の手配をはじめ、輸送計画全体の精度を高めることができます。2つ目は、在庫数量の管理、特に配送拠点における在庫の把握です。各拠点がどれだけの在庫を保有すべきかを明確にすることで、必要な倉庫規模や運用体制を適切に設計できるようになります。この2つの視点は、SCM改革の全体最適化の基盤であり、販売在庫計画を立てるうえでの起点となると同時に、発注管理や生産管理、在庫管理などすべての工程に影響を及ぼします。そのため、両視点から数値化を進め、在庫数量の分析をベースにした適正な発注数量の見極めに注力しています。

また、商品の生産や加工をどこで行うかという判断も、サプライチェーン最適化の重要な要素です。例えば、インドで原材料を調達し、ベトナムに輸送して加工を行い、また日本に輸送するのではなく、

原材料調達から加工までをインドで完結させることで、輸送コストの削減が可能になります。さらに、販売計画に基づき半年単位でまとめて発注することで、生産や仕入れコストを抑えつつ、生産体制の安定化にもつなげることができます。

こうした取り組みを商品ごとに着実に積み重ねた結果、サプライチェーン上の課題整理が進み、2023年の春夏商品より本取り組みを推進した生活雑貨の一部商品では、一定の成果を得ることができます。

国内物流におけるトラック輸送改革

国内物流では、トラック輸送に関連して大きく2つの課題があります。一つは、トラック輸送コストの上昇であり、これに対してはトラックの使用台数を削減する取り組みを進めています。例えば、週5回の納品回数を週3回に減らすことで、必要なトラック台数を抑えるなど、物流コスト全体の抑制を図るほか、フェリー輸送などほかの輸送手段への切り替えも進めています。



もう一つは、働き方改革に伴う「物流の2024年問題」への対応です。良品計画では、トラックドライバーの残業抑制につながる仕組みづくりを進めており、ドライバーの待機時間を最小化すべく、倉庫のバース(荷役スペース)予約管理システムを導入しました。ドライバーが到着時間に合わせて事前にバースを予約することで、到着後すぐに荷物の積み下ろしが行えるようになります。導入前は平均60分だった待機時間を15分まで短縮でき、大きな成果を上げています。現在、すべての拠点で導入を完了しており、今後もトラック運送会社への利用促進を図ります。

また、荷物の積み下ろし作業の効率化も物流改善において重要です。良品計画では、お取引先にパレットをレンタルし、そのパレットに商品を積んだまま輸送する仕組みを導入しました。積み替え作業の手間を省いたパレット単位での積み下ろしを実現した結果、平均1.5時間かかっていた作業時間を約45分へと大幅に短縮することができました。



ほかにも、これまで商品製造を委託していた生産パートナー(工場)には良品計画の物流センターまで納品いたしていましたが、一部の商品において、良品計画側が工場まで引き取りに行く方式を導入し始めています。自社で配送を手配することで時間やコストの管理が容易になり、実際にコスト削減へつながっています。

このようにトラック輸送の単価は上昇しているものの、新たな物流の仕組みを構築することで、全体の配送費や売上高に対する物流費の比率は、今後さらに削減できる見込みです。特に在庫の適正化は重要で、これが進めば、キャッシュ・フローの効率化や経営の安定化にも寄与するため、引き続き注力していきます。

各地域の実状に応じたサプライチェーン構築

海外においては、出店網の拡充と生産拠点の両面から物流との関係を検討する必要があります。店舗販売を重視する戦略か、EC販売を伸ばす戦略かは地域ごとに異なりますが、この戦略の違いは物流体制の構築に大きな影響を与えます。店舗販売では複数の商品をまとめて一括配送するのに対し、EC販売では個々のお客さまごとに商品を梱包して届けており、物流の仕組みが大きく異なるためです。

良品計画では現在、グローバルでのさらなる成長を目指すうえで、各地域の事業展開の実状に合わせた物流体制の構築が課題と

なっています。エリアの広さや店舗の数・立地、そして店舗販売かEC販売かといった市場特性に応じた物流拠点の最適化を進めています。例えば、中国大陸事業では需要の拡大を踏まえて物流拠点を1ヵ所増設しました。一方、カナダ事業では、エリアは広いものの、物流拠点は1つにとどめ、ECでの注文も店舗からお客様に個別配送する方式を採用しています。そのほか、米国事業では、事業の拡大を進めるとともに、EC利用を中心とした新たな物流拠点の構築が必要と考え、その準備を進めています。

このように、店舗とECの双方の販売を考慮しながら、各地域の実状に応じた最適な物流体制を構築していく必要があります。具体的な物流の施策では、コスト削減とCO₂排出抑制の観点から、海上コンテナ輸送の活用を進めています。また、輸送効率を高めるには、生産地ごとに商品をまとめて出荷する仕組みが必要です。そのため、グローバルトランシスファー・センター(GTC)を設置し、複数の工場から商品を集約して出荷する機能を整備しています。すでに、ベトナムやカンボジアで効率化を実現できており、今後はインドネシア、バングラデシュ、インドなどにも展開していく方針です。

衣食住にまたがる複雑性は
SCM改革の課題であり、伸びしろ

良品計画は、衣食住という多様な商品カテゴリーを扱っています。この点がオーナーワンのビジネスモデルであり、競争力の源泉です。一方で、強みの商品カテゴリーの多様性は事業における複雑性にもつながります。例えば、衣服は季節によって需要が変動し、生活雑貨は年間を通じて安定した需要があるといった、2つの側面において、同時に適正なサプライチェーンを実現していかなければなりません。こうした複雑性への対応こそが、良品計画の課題だと捉えています。

前述したように、当社の幅広い商品群の一つである生活雑貨だけでも最適化による手応えをつかんでいます。今後、取り組みを推進することで、さらに大きな成果が得られると確信しています。商品の幅広さ、複雑性という課題は、そのまま良品計画が進めているSCM改革の伸びしろでもあります。2030年にすべての商品供給における最適化の実現に向けて、着実に歩みを進めています。



良品計画のESG経営

良品計画は「本業としてのESGの実現」を掲げ、ESG経営を事業の基盤に位置づけています。

「感じ良い暮らしと社会」の実現に向けて、4つの重要課題を軸とした

商品、サービス、事業活動を展開しています。

4つの重要課題

1 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

良品計画のものづくり	P.43
商品戦略：衣服・雑貨	P.45
商品戦略：生活雑貨	P.47
商品戦略：食品	P.49
サプライチェーンにおける人権尊重	P.51
責任ある原材料調達	P.52
環境への配慮	P.53

2 地域課題解決と地域活性化の実現

出店・販売チャネルの拡大	P.55
個店経営を支えるIT活用	P.56
個店経営の強化	P.57
世界最大店舗 無印良品 イオンモール樋原	P.59
地域との共創	P.61
社会的インパクト評価	P.63

3 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

人財と組織の考え方	P.65
「8つの成長ドライバー」を実現するための人財戦略	P.66
従業員一人ひとりのスキル向上とキャリア開発	P.67
組織風土と従業員エンゲージメントの改善	P.69

4 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

ステークホルダーエンゲージメント	P.71
------------------	------



「無印良品 イオンモール樋原」

良品計画のESG経営

創業以来変わらないESG経営の考え方

「社会や人の役に立つ」ことは良品計画の根本方針であり、この価値観を企業の根幹に据え、すべての事業活動を行っています。無印良品のものづくりの基本となる考え方は、1980年の誕生以来変わっていません。環境・社会に配慮した3つの視点、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を守りながら、実質本位のものづくりを続けています。ESG経営のトップランナーとなることを目指し、ステークホルダーの皆様とともに、事業活動そのものを通じて社会課題の解決に取り組みます。さらに、すべての店舗が地域のコミュニティセンターとして地域貢献することで、より良いインパクトを生み出します。

4つの重要課題(マテリアリティ)

2030年に「ESG経営のトップランナー」となることを目指し、4つの重要課題(マテリアリティ)を設定しています。

1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

- 化石由来の原料および燃料の削減
- 誠実で倫理的な事業活動の保証
- サステナビリティの民主化^{※1}
- 文化・伝統の継承

2. 地域課題解決と地域活性化の実現

- 地域での出店と、地域資源を活用した産業・経済の活性化
- 地域でのコミュニティづくりとその活性化

3. 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

- 多様性の積極推進、オープンイノベーションの推進
- 自発的で自律的な組織風土の実現
- 高い社員エンゲージメントの実現、誰もが居場所を持ち活躍できる職場の実現

4. 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

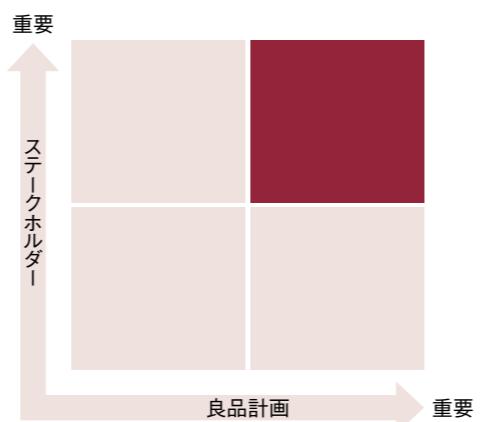
- 生活者、地域社会との共創の実現
- 生活者株主によるガバナンスの実現
- 社員株主によるコオウンド化
- 投資家からの高い支持の実現

重要課題の特定プロセス

以下のプロセスで重要課題の特定を行っています。

- 社会課題を把握・抽出
- 経営層・有識者へのヒアリング
- 外部機関の助言のもと、スコアリングを実施
- スコアリングした中から、リスクと事業機会の評価も踏まえて4項目に絞り込み
- 取締役会にて承認され、重要課題として特定

2024年1月に、社会的要請、市場・経営状況の変化を踏まえ、重要課題の一部を見直しました。

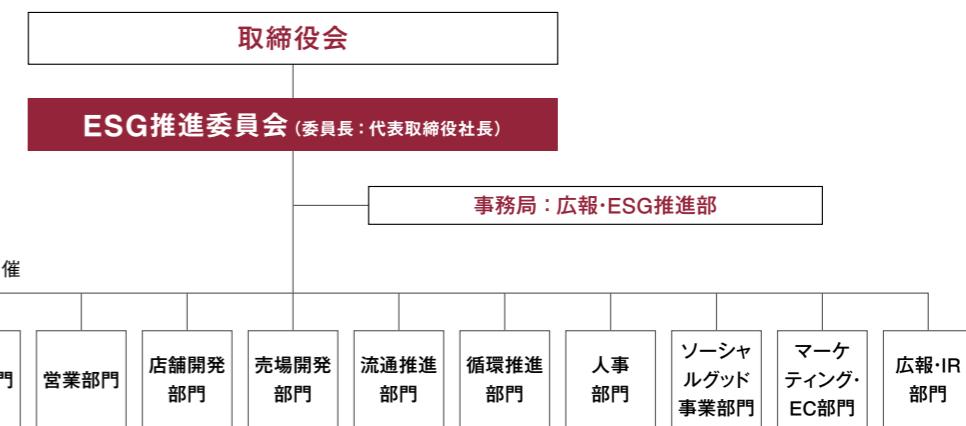


※1 サステナビリティの民主化：現在の消費市場では、一般的に企業がESGやサステナビリティの取り組みを強化することは、一定のコストを消費者の方にもご負担いただくかたちで成り立っていると考えます。良品計画は、環境や社会への取り組みを自然に無理なく実施し、商品・サービスを手に取りやすい価格で提供します。私たちは、無印良品を通じて、環境負荷低減を日常生活に溶け込むかたちで実現していくことを「サステナビリティの民主化」と表現しています。

ESG推進体制

ESG推進委員会は、代表取締役社長を委員長とし、中長期のESG課題に全社横断で取り組むための委員会で、社内取締役や執行役員および各部門の責任者・担当者が参加し、月1回開催しています。取締役会は、サステナビリティやESG経営に関する取り組みに関して、年2回以上、ESG推進委員会の事務局である広報・ESG推進部より報告を受け、進捗や目標達成の状況を監督し、方針や取り組みについて審議、指導を行っています。

各部門のESG部会も原則月1回開催し、良品計画の重要課題を踏まえた短・中・長期のESG目標およびロードマップを部門ごとに策定し実践することにより、ESG経営の視点をより一層事業活動に生かし、良品計画ならではの活動へと進化させています。各部門のESG目標は、各部門に所属する担当者の個人目標にも組み込まれ、役員報酬にもESG等の指標の達成度に応じた非金銭報酬を設定しています。



2025年8月期における主な取り組み

ESG独自指標に対する取り組みが進捗

全社レベルで推進する独自のESG指標に対して、各部門が取り組んだ結果、それぞれ進捗しました。

詳細▶P.41-42

再生可能エネルギー発電事業の立ち上げ

CO₂排出量削減の取り組みとして、2025年9月に、再生可能エネルギー発電事業を行う特別目的会社である合同会社MUJI ENERGYを設立しました。

資源循環の取り組みが加速

商品の回収量が衣料品は前期比で144%、プラスチック収納用品は同142%と増加し、商品開発における資源循環型素材(単一素材、再生材)の採用も拡大しました。また、ReMUJI事業においては、衣料品だけでなく、生活雑貨や家具の再販にまで事業が拡大しました。

ステークホルダーエンゲージメントの強化と外部評価

店舗で「タウンミーティング」、「株主・ファンミーティング」を合計58回開催、1,938名が参加し、個人株主の3年以上長期保有者比率は30%に増加しました。

また、投資家ならびに報道関係者を対象に「ESG説明会」を初開催、経済産業省と株式会社東京証券取引所が共同で実施する「SX銘柄2025」にサステナビリティ・トランスフォーメーションの先進的企業として当社が選定されました。

社内の有志が集う「Team ESG」の取り組み

所属に関係なく、サステナビリティに高い関心を持つ社内の有志が集まる「Team ESG」の参加者が500名を超え、現場におけるESG推進の意識醸成が進展しました。

なお、2026年8月期におけるESG評価を行う際に基準とする全社の達成目標は、「通常の事業・組織運営がそのままESGであるという意識が経営層に深く浸透し、ESGの考え方が経営レベルのすべての議論の礎となっている。社内にもESGの機運が広がり、ボトムアップでの取り組みが生まれている。情報開示も一層進み、SSBJ基準^{※2}などの開示要請にグローバルで応える準備が進んでいる。」としています。

※2 サステナビリティ基準委員会(SSBJ)が策定した、国内企業におけるサステナビリティ情報開示基準

重要課題と独自指標

4つの重要課題に沿って、ESG推進状況を把握するためのESG独自指標を設定しています。

※ 株式会社良品計画の指標と数値です。一部の指標はグループ全体の数値を含みます。

重要課題1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

指標	2024年8月期	2025年8月期
グループ全体のGHG排出量(スコープ1、2)の基準年比	<ul style="list-style-type: none"> •75,194t-CO₂e (基準年比: 125%) 国内のみ: 31,154t-CO₂e (基準年比: 98.9%) <p>※ 2025年12月末時点における算定数値</p> <p>2030年8月期までにグループ全体のスコープ1、2を2021年8月期比で50%削減することを目指しています。CO₂排出量削減の取り組みとして、自社管理店舗における太陽光発電設備の設置や、グリーン電力への切り替えを進めているほか、2025年9月に再生可能エネルギー発電事業を行う合同会社MUJI ENERGYを設立しました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> •グループ全体のGHG排出量・基準年比は算定中 国内のみ: 30,075t-CO₂e (基準年比: 95.4%)
環境や社会、動物福祉に配慮した倫理的な意味を持つ繊維素材の調達比率	<ul style="list-style-type: none"> •環境や社会に配慮された綿: 97.4% (衣服・雑貨) 47.0% (生活雑貨) <p>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繊維素材の調達を推進しています。原材料の多くを占める綿については、GOTSやCmiAなどの国際認証を取得した綿の調達を重点的に進めています。また、2024年8月期、2025年8月期において、ノンミュールジングが確認されたウールは100% (衣服・雑貨／生活雑貨)、動物福祉が証明されたダウンも100% (衣服・雑貨／生活雑貨) の調達比率となりました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> •環境や社会に配慮された綿: 99.0% (衣服・雑貨) 57.7% (生活雑貨)
取引先工場の第三者監査評価結果	<p>A評価19工場、B評価182工場、C評価64工場、D評価13工場、E評価20工場</p> <p>2025年8月期には、第三者監査機関によって、Tier1 308工場、Tier2 12工場、合計320工場の訪問監査を実施しました。DおよびE評価の工場については、監査日から1年内にフォローアップ監査を行い、第三者機関の視点で改善の確認を順次進めています。</p>	<p>A評価23工場、B評価235工場、C評価41工場、D評価11工場、E評価10工場</p>
衣料品の回収量とリユース・アップサイクルした衣料品の販売数	<ul style="list-style-type: none"> •97t •55,746枚 <p>お客様から回収した衣料品をリユース・アップサイクルする取り組みを実施しています。資源循環をテーマの一つにした世界最大店舗「無印良品 イオンモール櫻原」もオープンし、回収キャンペーンを実施するなど、取り組みを加速したことから、2025年8月期の販売数は前期の約1.6倍に伸長しました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> •140.1t •88,302枚
プラスチック製品の回収量	<ul style="list-style-type: none"> •プラスチック収納用品: 112.6t •スキンケアPETボトル: 5.1t <p>店舗で回収されたプラスチック収納用品は、リユースできないものは再資源化し、一部は、無印良品の商品に活用しています。また、回収したPET素材のボトルは再資源化し、無印良品のスキンケア用品の容器として再活用することを目指しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> •プラスチック収納用品: 160.3t •スキンケアPETボトル: 10.3t

重要課題2. 地域課題解決と地域活性化の実現

指標	2024年8月期	2025年8月期
地域活性化に関する活動数	<ul style="list-style-type: none"> •開催数: 約6,000回 •参加者数: 約27万人 <p>全国各地で開催された、店舗での「つながる市」やワークショップ、「いつものもしも CARAVAN」、地域体験イベントなどの開催日数と参加者数を合わせた数です。全国の店舗と、ソーシャルグッド事業部が中心となって、地域の皆様とともに地域課題に取り組み、地域活性化を目指していきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> •開催数: 約7,300回 •参加者数: 約49万人
地域で創出した経済価値(生活者がその地域に投入した金額)	<p>約9億円</p> <p>「つながる市」、地域限定開発商品、地域産品、地域体験イベントなどの売上を合計した金額です。</p>	<p>約14.6億円</p>

重要課題3. 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

指標	2024年8月期	2025年8月期
女性管理職比率	29.8%	33.2%
グループ企業の外国籍役員比率	33%	32%
有給休暇取得率	48.8%	52.3%
離職率	5.5%	4.5%
育児休業取得率	71.7%	129.5%
育児休業復職率	39%	80%
公募型研修の参加者数	1,267名	1,929名
「挑戦期待」ESOPポイントの付与対象社員数	601名	1,859名
良品計画グループのカルチャー&エンゲージメントサーベイ結果	<p>企業理念に共感している: 78%</p> <p>社会に役立つ事ができている: 83%</p> <p>会社に愛着を感じる: 72%</p> <p>従業員の声をもとに、より良い職場環境づくりに向けた改善サイクルを生み出すことを目的とし、良品計画独自の「カルチャー&エンゲージメントサーベイ」を実施しています。なお、本サーベイの実施および回答の集計は第三者機関に委託しており、次回は2026年に実施予定です。</p>	—

重要課題4. 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

指標	2024年8月期	2025年8月期
店舗での「タウンミーティング」や「株主・ファンミーティング」の実施回数と参加者数	<p>実施回数: 18回</p> <p>参加者数: 635名</p> <p>公益人本主義経営の実現に向け、ステークホルダーとの対話の機会をさらに増やし、2024年8月期からは一部の店舗で「タウンミーティング」も開催。「株主・ファンミーティング」と合わせ、2025年8月期は計58回開催し、1,938名が参加しました。</p>	<p>実施回数: 58回</p> <p>参加者数: 1,938名</p>
共創によってできあがった取り組みの数	6件	12件
個人株主数と株式保有比率	<p>個人株主数: 16.1万人</p> <p>株式保有比率: 14%</p> <p>公益人本主義経営を経営方針として掲げており、個人株主(お客様)、社員株主(従業員)、そして長期保有の機関投資家がバランスよく、株主として存在するガバナンスモデルを模索しています。2025年8月期は、より多くの個人株主との対話機会を設けました。</p>	<p>個人株主数: 17.9万人</p> <p>株式保有比率: 12.9%</p>
個人株主の株式保有期間3年以上の比率	21%	30%
信託株の社員保有率	<p>正社員: 78.8% / 2,740名、全社員: 33.4% / 3,500名</p> <p>公益人本主義経営に向け、従業員のオーナーシップの醸成に取り組んでいます。「株式給付信託(ESOP)」と「信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship)」の2つのインセンティブがあり、いずれもパートナー社員を含む全社員が対象です。</p>	<p>正社員: 78.1% / 3,213名、全社員: 34.5% / 4,243名</p>
ROA、ROE、配当性向	<p>ROA: 11.6%</p> <p>ROE: 14.9%</p> <p>配当性向: 25.5%</p> <p>収益性・効率性の向上による企業価値の向上と、安定的な株主還元を実現するROA(経常利益ベース)、ROEの目標値は15%以上です。ROEの向上と資本コストの最適化を通じてエクイティ・スプレッドの拡大を図ります。株主還元については、従来の基本方針である配当性向30%(一時的な要因を除く)を維持します。</p>	<p>ROA: 13.5%</p> <p>ROE: 16.3%</p> <p>配当性向: 26.1%</p>

良品計画のものづくり

創業以来変わらないものづくりの3つの視点

良品計画のものづくりの基本となる考え方は、1980年の「無印良品」誕生以来変わっていません。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ムダを省き、本当に必要なものを本当に必要な方たちにお客さまに提供することを目指した、実質本位のものづくりを行っています。

1 素材の選択



おいしくて健康にも役立つ食品、着心地良く身体になじむ衣服、使い勝手を第一に考えた生活雑貨など、ふだん見過ごしがちなもののづくりの基本に常に立ち返って素材を見直します。品質は変わらないのに見栄えのためだけに捨てられているもの、業務用の素材、世界中から見つけた原材料や、安価で大量に確保できる旬のものなどを生かして、低価格で質の良い商品を提供します。

2 工程の点検



一つの商品ができるまでのプロセスを徹底的に点検します。例えば、選り分けたり、大きさを揃えたりする手間をなくし、規格外のサイズやかたちが理由で捨てられていたものも商品にします。不揃いのままだったり、つや出しせずに仕上げたり、商品本来の質に関係のないムダな作業を省いて必要な工程だけを生かしています。素材をムダなく生かし、コストダウンにもなる、実質本位のものづくりです。

3 包装の簡略化



無印良品のすべての商品は、誕生以来、成り立ちのわけが印刷されているパッケージかタグがついているだけで店頭に並んでいます。包装が必要なものは、まとめて一括包装にしたり、共通容器に入れたりするなど、過剰な包装をしていません。地球の資源をムダにせず、ごみを減らす取り組みを続けています。

環境・社会配慮型商品の開発

良品計画では、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ムダを省き、商品のライフサイクル全体で環境への負荷を最小限に抑え、生物多様性や人権への影響、安全性に配慮した商品の開発を行います。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、その土地の生活を豊かにし、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していきます。そのため、開発段階からLCA(Life Cycle Assessment)を一部商品で実施し、商品の品質や機能とCO₂排出量などの観点を考慮しながら商品開発に取り組んでいます。



商品企画

商品企画の4つの要素
生活の基本を支えるすべての商品は、「地球環境を維持する商品」「社会課題を解決する商品」「商品の個性ではなく生活者個人の個性が輝く商品」「文化や伝統から学ぶ商品」の4つの要素を取り入れて企画します。



原材料調達

環境配慮型素材の選択

人権を尊重し、環境および動物への悪影響を最小限に抑える方法で責任ある原材料の調達を行います。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「環境配慮型素材」を積極的に選択します。



生産

生産パートナーとともに進めるものづくり
良品計画の企業理念に共感していただいた世界各地の生産パートナーと強固な連携関係を構築し、生産管理体制を強化しています。従業員が現地まで足を運び、生産現場にとって無理のないものづくりを実現していくことで、生産性が向上し、商品原価の低減、産地への貢献につながると考えています。



物流

効率的で適正な物流網の構築
物流拠点を国内14ヵ所、海外22ヵ所に備え、物流の効率化と、コンテナ積載率とトラック積載率の向上を実現し、物流に係るCO₂排出量の削減を目指しています。そのために例えば、家具などでは、分解しやすく、購入後に組み立て可能な商品の開発を積極的に行ってています。



地域・社会・お客さまの声

社会への良いインパクトの共創

ステークホルダーの皆様との建設的な対話を重ねながら、ご意見・ご要望を企業活動や商品企画に反映することで、社会への良いインパクトを共創することを目指します。全国の店舗で「タウンミーティング」を開催したり、「IDEA PARK」を通じてお客さまの声を生かした商品開発を行っています。



リユース・リサイクル

資源の再生と有効活用

回収した衣料品はリユース・アップサイクルし、再販売しています。また、バージンプラスチックの使用を減らすため、店頭で回収したプラスチック製品をリサイクル材に再生させた原料や、他社から調達したりサイクル原料を活用して、新たな商品として販売しています。



資源回収

循環型社会の実現を目指して

無印良品の店舗では、お客さまが不要になったさまざまな商品を資源として回収しています。
(主な回収商品)
衣料品・一部の繊維製品、ポリプロピレン製品、ポリエチレン製品、スキンケアPETボトル、羽毛ふとん、体にフィットするソファ、紙製ハンガー・フック



販売

地域のコミュニティセンター

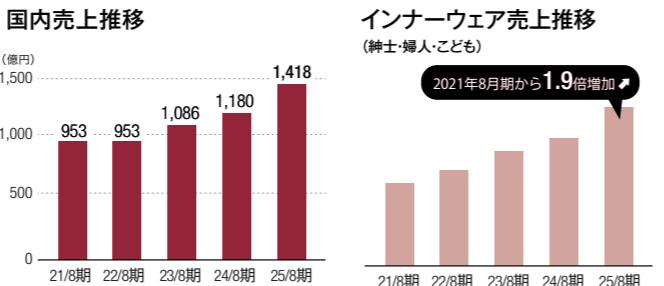
無印良品の店舗は、地域に良いインパクトを生み出すコミュニティセンターとして、国内外に1,400店舗以上を展開し、店舗受け取りサービスを用いたネットストアとも連動しています。衣料品、生活雑貨、食品など生活の基本アイテムが揃うラインアップと包括的なくらしの提案を行っています。

商品戦略：衣服・雑貨

ベーシックな商品群を主軸に、環境配慮型素材や再生素材を活用し、一貫したデザインと色で展開することで、適正価格で必要な服を必要なかたちで揃えます。また、長く使える品質・デザインを前提とし、使用後の循環の仕組みもさらに強化していきます。

重点課題

- ・完成度の高いベーシックな定番商品の開発
- ・需要の波を捉えた商品の安定供給
- ・環境や社会に配慮した素材、商品、循環システムの開発



2025年8月期の概要

Tシャツ、シャツ、デニム、インナーウェアなどの定番商品を中心に、色やデザインなど細部の見直しによって商品の完成度を高め、マーケティングの強化を行ったことで、特に半袖Tシャツとインナーウェアの売上が伸長しました。シーズンの主力アイテムを中心に、安定的に供給できる体制を構築したこと、需要に応え販売機会の最大化を実現しました。また、2025年8月期の衣服・雑貨における植物・動物由来原材料の調達割合は75%となり、環境と社会に配慮した素材の調達も継続して推進しています。

定番商品の強化

- 紳士ウェア、婦人ウェアともに、定番のカットソーは年間を通じて好調で、特に夏の定番Tシャツが幅広い世代に支持されました。
- ボトムスは紳士ウェア、婦人ウェアとともに定番のコットン／デニムイージーパンツがヒット商品となり、品揃えを拡充することで代表商品となりました。



Tシャツの販促用ポスター



機能性インナーウェアの伸長

- あったか綿シリーズは、お客さまからご要望が多かった綿100%に変更し訴求したこと、紳士・婦人・こどもともに、幅広い世代から支持されました。
- さらっと綿シリーズにおいても、機能性を強化しリニューアルしたこと、売上が大きく拡大しました。

あったか綿インナーに使用している綿は、一般的な綿より蒸気(汗・湿気)と結合する分子を増やす技術を施し、身体から発散された蒸気を熱に転換する「吸湿発熱性」を高めています。綿そのものの機能を高めているので、繰り返し洗濯してもあったかさが続きます。天然繊維である綿は、肌の油分を過剰に吸収することがないため、肌の乾燥を抑えます。

2026年8月期に向けた戦略

- カットソー、イージーパンツ、羽織りを軸とした端境期(季節の変わり目)のアイテムの充実
- 婦人服のターゲットを整理し、ターゲットに合わせたスタイリングを提案・表現
- 素材や着心地にこだわった半袖Tシャツのラインアップ拡充
- 店頭とデジタルでのマーケティングの強化による商品訴求

環境・社会配慮型商品の開発

「カポック混シリーズ」の商品ラインアップ拡充

カポックの木は、農薬や肥料、水やりがほとんど不要なうえ、実の収穫時に樹木自体を伐採する必要がなく、多くのCO₂を吸収し続けます。その木の実の繊維は短く、糸(紡績)には不向きとされていましたが、近年の技術開発によって紡績が可能となり、軽く快適で環境負荷が少ない素材として注目されています。2025年春夏シーズンの衣料品18品番、2025年秋冬シーズンの衣料品17品番に使用し、年間のカポックの調達量は267tでした。今後も、未利用資源の活用を通じた産地の経済発展を目指しています。



紳士 カポック混二重ガーゼスタンドカラー長袖シャツ



婦人 素材に還るフリースカーディガン



綿混胸パッド

再資源化しやすい設計、単一素材のものづくり

資源循環型のものづくりの一環として、「リサイクルを前提とした製品設計」をコンセプトに、「素材に還るフリースシリーズ」を2024年秋冬シーズンから展開しています。身生地をはじめ、ボタンなどの附属品や縫製糸まで、すべてのパーツを「ポリエチレンテレフタレート(PET)」という1種類の素材でつくっているため、リサイクルに際してのハードルであった素材別の分解・分離の工程が不要となり、商品使用後の再資源化がスムーズにできるようになりました。2025年に展開した衣料品においては、一部のクルーネック半袖Tシャツや、ルームソックスなど、フリース素材以外の商品も再資源化しやすい設計にリニューアルし、25品番に拡大しました。

医療従事者や患者の声をかたちにした、インクルーシブな商品開発

主に乳がんの手術などで乳房を切除した人を対象に、2025年7月に「綿混胸パッド」をネットストア限定で発売しました。医療従事者や患者へのアンケートで「パッドを手づくりしている」「タオルで代用している」など胸のボリューム調整に関する声が多く寄せられたことが開発のきっかけでした。綿はオーガニックコットンを採用し、追加布を入れられるポケットを備えるなど、手づくりでは難しい工夫を取り入れました。医療従事者や患者の意見を反映しながら試行錯誤を重ね、約2年かけて商品化しました。

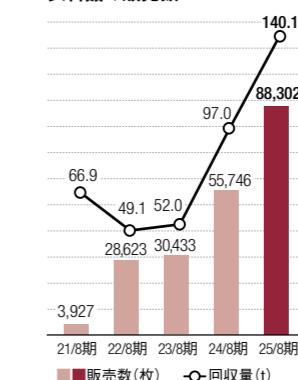
資源循環の取り組み

衣料品のリユース・アップサイクル

不要となった衣料品を回収し、新たな商品に生まれ変わらせるリユース・アップサイクルの取り組みを2015年より展開しています。日本のはばすべての無印良品店舗に回収コーナーを設置し、2025年8月期は140.1tの衣料品を回収しました。そのうちリユース・アップサイクル可能なものは、「染めなおした服」、服と服とをつなぎ合わせリメイクした「つながる服」、洗い直し、古着として再販売する「洗いなおした服」などとして、88,302枚販売しました。取り扱い店舗数は、2025年8月末時点で、43店舗まで拡大しました。

詳細▶ <https://www.muji.com/jp/re-muji/>

衣料品の回収量／
リユース・アップサイクルした
衣料品の販売数



ReMUJI 染めなおした服



プラスチック製パッケージ
(2020年当時)

紙製の包材・資材
(2025年現在)

商品パッケージの脱プラスチック

商品パッケージや売場陳列用資材の素材の見直しを進め、かつてプラスチック製であったインナーウェアのパッケージおよび陳列用フックやハンガーを紙製に、タグ付け用ループを再生紙やFSC認証^{*}紙に見直しました。2025年8月末時点で、衣料品の包材・資材において93.5%がプラスチックを使用していません。

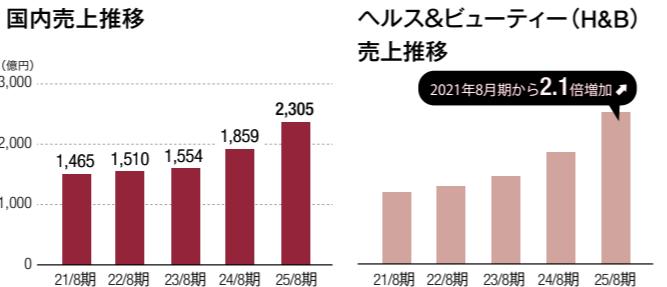
※ FSC (Forest Stewardship Council: 森林管理協議会)による国際認証制度

商品戦略：生活雑貨

生活中で本当に役に立ち、必要とされる商品の開発を強化し、「生活の基本」を支えることを目指します。環境や社会への配慮は基本条件とし、「ずっと使える」「循環させる」「環境負荷の低減」を掲げたものづくりを実現していきます。

重点課題

- ・販売・在庫計画の精度向上
- ・開発コンセプト「自然の力で、ここまでできる。」の定着
- ・生活の基本を支える商品、くらしを良くする日用品の拡充
- ・「人が売る」体制の構築



2025年8月期の概要

スキンケア用品や日用品をはじめとする、購入頻度の高い商品群の売上が前期に引き続き伸長しました。スキンケア用品においては、「自然の力で、ここまでできる。」というコンセプトで、テレビCMや店頭プロモーションを連動させたCRM^{※1}施策が奏功。また、販売が集中する期間の欠品率も改善し、日常のくらしの役に立つ日用品の商品開発が進みました。

※1 CRM(Customer Relationship Management): 顧客情報や行動履歴、顧客との関係性を管理して、顧客満足度を高めたり、企業の利益を高めたりすることを目的とした経営手法

ヘルス&ビューティー(H&B)の支持拡大

- ・スキンケア用品は全シリーズ天然由来成分100%^{※2}にリニューアルが完了し、「発酵導入シリーズ」に加え、インテリアフレグランス、植物発酵液のヘアケアシリーズといった新規商品群も支持を拡大しました。
- ・酷暑の影響により、クールシリーズや日焼け止めの商品群も好評でした。
- ・H&Bアドバイザーの育成を行い、全国の店舗に約500名を配置。専門知識と高い応対スキルをもとに、お客様のお悩みの解決をお手伝いする「人が売る」体制の構築が進捗しました。

※2 天然成分を化学的に反応させた成分を含みます。

くらしを良くする日用品の拡充とヒット商品の牽引

- ・生活の基本を支え、くらしを良くする日用品の開発を強化し、全国の店舗で手に取りやすい価格にて提供したことでの、お客様の支持を拡大しました。
- ・SNSで話題となった「竹材 蒸籠(せいろう)」がヒット商品となり売上を牽引したほか、シリコン調理ツールの新商品や、飲料用の保温保冷マグ・ボトルも人気商品となりました。
- ・「くりかえし使える除湿剤」や「水回りの汚れ用 掃除シート」など、日用消耗品が年間を通じて好調でした。

開発コンセプト「自然の力で、ここまでできる。」の定着とマーケティングの強化

- ・2025年8月期は、「自然の力で、ここまでできる。」というメッセージで、「発酵導入シリーズ」のテレビCMを全国に展開しました。店頭でのサンプリングやプロモーション、またH&Bアドバイザーを中心とした「人が売る」体制を構築し、それらを連動させたCRM施策が奏功しました。



2026年8月期に向けた戦略

- ・手に取りやすく、誰もが使える基本商品群の拡充
- ・自分をいたわり、健やかに暮らすアイテムの強化
- ・店頭とデジタルでのマーケティングの強化による商品訴求

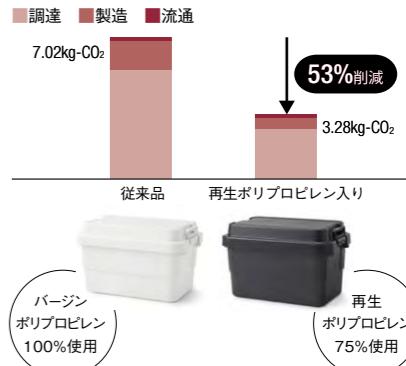
環境・社会配慮型商品の開発

商品のカーボンフットプリント(CFP)の活用

カーボンフットプリント(CFP: Carbon Footprint of Products)とは、商品・サービスの原材料調達から製造、廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体、またはその一部において排出される温室効果ガスの排出量をCO₂に換算したものです。商品の環境への影響を評価するための一つの指標として、CFPの算定を行い、原材料や製造工程の見直しへの活用を進めています。現在はプラスチック製品を中心に、約100商品のCFPの算定を完了しています。例えば、再生ポリプロピレンを75%使用している「再生ポリプロピレン入り 頑丈収納ボックス 大 ダークグレー」は、バージンポリプロピレンを100%使用している従来品に比べてCFPを53%削減しています^{※3}。

※3 素材調達から製造、主要倉庫への輸送まで(Cradle to Gate)のCO₂排出量を算定しました。ご家庭での使用時や廃棄時のCO₂排出量は含まれません。2022年4月～2023年3月の製造データをもとに、当社が算定した結果です。CO₂排出係数はIDEA v.3.5を用いています。

商品1個当たりのCO₂排出量(CFP)



発酵導入スキンケアシリーズ



不揃いレッドシダーブロック くりかえし使える脱臭竹炭

天然由来成分100%にこだわった、スキンケアシリーズ

「自然の力で、ここまでできる。」をコンセプトに、スキンケア・メイクアップ・ヘアケア用品を天然由来成分100%に順次リニューアルを進めてきましたが、2025年8月期には、すべてのスキンケアアイテムのリニューアルが完了しました。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っています。その中でも、「発酵導入シリーズ」に含まれる、うるおい成分「米ぬか発酵液」は、米油の圧搾製法の生産過程で出る脱脂された米ぬかを使用し、新たな資源として活用しています。米ぬかは、玄米の表皮と胚芽部分のこと、日本では古くから食材として親しまれてきた素材であり、栄養素を豊富に含みます。

資源を有効活用した、繰り返し使える日用品

日々使用する日用品も、使い捨てを減らし、廃棄物を削減するための商品として開発を行っています。「不揃いレッドシダーブロック」は、消臭効果のある木材、レッドシダーの端材を活用したものにリニューアルしました。香りが弱まった際には、表面を紙やすりで削ることで、何度も繰り返し使えます。「くりかえし使える脱臭竹炭」は、生長が非常に早く短期間で多くの資源を生産できる竹を使用し、天日干しすることで何度も使用できます。

資源循環の取り組み

プラスチック製品の回収量の拡大と、回収材を活用した商品開発

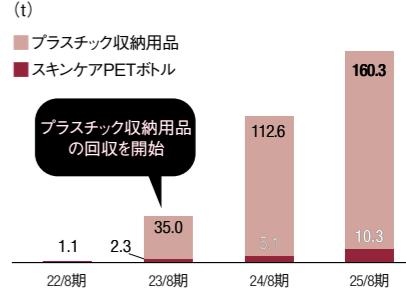
日本国内の無印良品店舗に回収コーナーを設置し、スキンケアPETボトルに加え、ポリプロピレン・ポリエチレン製の収納用品やダストボックスなど、幅広くプラスチック製品を回収しています。生活雑貨で樹脂を使用している商品の83%^{※4}が店頭回収対象となっています。商品は破損の有無にかかわらず回収し、種別ごとに仕分けた後、基準を満たすものはメンテナンスし中古品として再販売、満たさないものは粉碎・洗浄のうえ再生原料として活用しています。2025年5月には、「ポリプロピレンスタンダードファイルボックス A4用 クリア」をはじめとする複数の商品において、自社回収品を再資源化した原料の一部活用を開始しました。また、「体にフィットするソファ」も一部の店舗で回収しており、回収材を活用した商品開発も進めています。

※4 数値は2023年8月期時点の重量ベースで算出

回収対象の商品例(一部)



プラスチック製品の回収重量



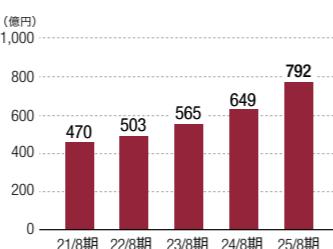
商品戦略：食品

「地域とつながり、もっとおいしく 毎日の食卓を、もっと健やかに」を全体方針とし、季節や旬、地域の食と農、生産者との連携、規格外の素材の活用、伝承すべき食文化、健康への配慮など、無印良品の「食」の価値や存在意義にこだわった商品を開発します。

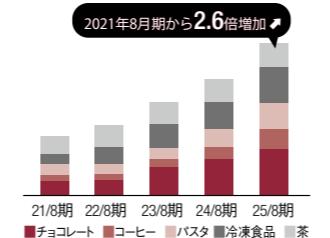
重点課題

- ・カレー・バウムなどに並ぶ、新たな主力商品の浸透
- ・食品の魅力が伝わる売場への変革
- ・社会の変化や課題、また地域の暮らしに寄り添った品揃えやサービスの提供
- ・新規サービスの拡大

国内売上推移



チョコレート・コーヒー・パスタ・冷凍食品・茶 売上推移



2025年8月期の概要

食品部門の国内売上は、前期比で122%伸長しました。カレー・バウムといった主力商品が売上を牽引する構造から、チョコレート・コーヒー・パスタ・冷凍食品・茶といった商品群の認知が広がり成長した結果、同商品群も食品部門の売上を支える構造に変化しています。

● 主力商品（カレー・バウム）

カレー：メディアでも多く取り上げられ、「焙煎スパイスのごろり牛肉カレー」など新たなヒット商品も生まれ、「素材を生かしたカレー バーチキン」などの看板商品もさらに伸長しました。
バウム：「みんなでつくるバウム」企画を通じて、10~20代の購買層の拡大に貢献しました。

● 主力製品に並ぶ商品群

チョコレート：チョコレートに特化した体験型のPOP-UPイベントの開催を通じ、無印良品のチョコレートに対する認知が拡大し、「カカオトリュフ」などが季節の定番商品として成長しました。

コーヒー：2024年3月の全面リニューアル後に大きく伸長し、2025年4月に発売したお好みの量の牛乳を加えて手軽につくれる「カフェオレベース」が人気商品となりました。

パスタ：2023年9月に本場イタリアの学びを取り入れて刷新し、継続して伸長するも好不調が分かれる結果になりました。その中でも注力した「あえるだけシリーズ」が好調に推移しています。

冷凍食品：取り扱い店舗数の拡大に伴い、売上は順調に伸長しています。

● 季節商品と健康に配慮した商品

季節商品：お正月やクリスマス、バレンタインといった季節行事の商品が伸長したほか、春夏秋冬の季節限定の商品開発を推進しました。

健康に配慮した商品：毎日の健やかな食のために、「素材の栄養おやつ」や「養生シリーズ」などの商品を拡充しました。

● 外食

コーヒー＆アイスの国内の拠点数が20ヶ所に拡大、地元のアイスクリームメーカーとも協業して、その地域ならではのフレーバーを楽しめる各地域オリジナルのアイスクリームが好評でした。

新たにケータリング事業も立ち上げ、地域の未利用資源や規格外品を積極活用したメニューの開発と提供を進めました。



焙煎スパイスのごろり牛肉カレー



その土地ならではのフレーバーを楽しめるアイスクリームと
コーヒー

2026年8月期に向けた戦略

- 主力商品に並ぶ商品群（チョコレート・コーヒー・パスタ・冷凍食品・茶）の商品構成を拡大
- 「地域とつながり、もっとおいしく 毎日の食卓を、もっと健やかに」をテーマに、日々の食卓に加え、季節や生活催事でのシーンに利用される商品群をさらに強化。また、酷暑を乗り切るための夏の商品群の強化
- 健康に配慮した商品群の強化と価値の訴求
- 外食は地域の未利用資源など、地域課題解決につながる食材を発掘し、商品化と産業化を目指す

環境・社会配慮型商品の開発

生産者と環境に配慮し栽培されたカカオを使用したチョコレート菓子

インドネシアのスラウェシ島で栽培されたカカオ豆を、現地のライムと一緒に発酵させてつくったチョコレート菓子を開発しました。発酵の工程でライムを入れることで、インドネシア産のカカオ特有のフルーティーな味わいと、ライムのさわやかな風味が楽しめます。生産者の収入を増やす仕組みづくりや、品質や収穫量を向上させる栽培指導など、持続的なカカオの生産を目指して生産地に根差した活動を行っているメーカーと協業し開発しました。



ライム発酵のカカオを生かしたチョコレート

地域資源の有効活用を目指した冷凍食品の開発

近年、地球温暖化により海水温が上昇したことで、ぶりの生息域が北上し、北海道での漁獲量が増加しています。しかし、漁獲量に対して北海道内での消費量が少なく、有効活用できていないことが課題となっていることから、ぶりをおいしくいただく提案の一つとして「北海道産ぶりのフライ」を開発しました。地域資源の有効活用や食品ロスの削減、さらに北海道の新しい食文化をつくることを目指して、2025年4月より北海道内の無印良品15店舗で限定販売しています。



北海道産ぶりのフライ



オリジナルブレンドコーヒー
を使ったカフェオレベース

環境と生産者に配慮したコーヒーの開発

2024年に全面リニューアルしたオリジナルブレンドコーヒーには、レインフォレスト・アライアンス認証*を取得しているブラジルのダテーラ農園の豆を約半量使用しています。味は変わらないもののサイズが小さいことから輸出規格外になった豆を使用し、無印良品専用豆としてブレンドしています。森林減少リスクが高いとされるコーヒーの持続可能な生産・調達が求められている中、ダテーラ農園との協働を通じ、環境に配慮したコーヒー豆のトレーサビリティの確保と、素材の有効活用に取り組んでいます。

* 森林や生態系の保護、農園の労働環境など、持続可能な農業のための包括的な基準を満たした農園に与えられる認証制度

資源循環の取り組み

飲料ボトルをアルミ缶から再生原料を100%使用したPETボトルにリニューアル

現在、9種の無糖茶と5種の炭酸飲料（2025年8月末時点）にて、再生原料を100%使用したPETボトルを採用しています。また、商品ラベルにも環境に配慮したバイオマスフィルムを使用しています。2021年4月に飲料のボトルを資源循環の観点からリサイクル率の高いアルミ缶に全面切り替えをしましたが、その後も環境負荷の低減と飲料のおいしさを両立できるボトルの在り方について検討を重ねてきました。無印良品の飲料用アルミ缶と再生原料を100%使用したPETボトル、それぞれの原料調達からリサイクル処理までのライフサイクル（倉庫保管、販売、使用段階は除く）で排出されるCO₂排出量を算定したところ、再生原料100%のPETボトルのCFPは従来のアルミ缶と同等以下に抑えられることができました。2024年11月に無糖茶の飲料ボトルを再生原料100%のPETボトルに切り替え、2025年5月には炭酸飲料のボトルも切り替えています。



再生PETボトルを使用した飲料

「地域とつながり、もっとおいしく。」地域食材の地産多消による地域貢献

地域の未利用資源とされる食材は、「食と農」チームが実際に全国各地の産地に赴き、生産者とコミュニケーションをとりながら、食材の活用方法を検討しています。商品化できるものは、無印良品の商品として販売し、食材の調達量や食材加工の観点から商品化が難しいものは、「Café&Meal MUJI」の外食のメニューとして提供しています。また、新たにケータリング事業も立ち上げ、地域食材の活用可能性を拡大しています。

地域資源の食材の活用例

- 温泉パブリカ（大分県）
由布院の温泉熱を活用してハウスの温度を管理し、栽培されたパブリカの活用をすすめています。
- アイゴ（大分県）
海藻を食べる魚で、磯焼け問題の原因といわれているアイゴは、未利用魚の代表的存在ですが、加工方法を工夫し、外食で提供できるようになりました。



サプライチェーンにおける人権尊重

良品計画は、自社の事業活動に関わるサプライチェーン全体が直接的または間接的に人権に負の影響を及ぼしうることを理解し、人権尊重の責任の重要性を認識しています。人権尊重に関する国際規範に準拠しながら、人権方針や生産パートナー行動規範、お取引先さまホットラインなどを用いた人権尊重体制の強化に取り組んでいます。同時に、生産パートナーの工場リストおよびモニタリング結果などの情報開示にも努め、サプライチェーンの透明性の向上に取り組んでいます。

人権デュー・ディリジェンスの実施

「良品計画 人権方針」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、企業活動が社会に与える負の影響の特定と評価を継続的に行い、その防止や軽減に向けて適切な手段を講じて実施しています。

サプライチェーンにおいては、「生産パートナー行動規範」に基づき、サプライチェーン全体の労働環境、人権尊重、環境配慮の方針を生産パートナーと共に共有し、遵守を要請するとともに、人権尊重に向けた取り組みを進めています。本行動規範は、世界中のすべての生産委託工場に、日本語、英語、中国語で配布・説明を行い、本行動規範の遵守を誓約いただける生産パートナーとのみ取引を行っています。また、お取引先説明会を定期的に開催し、良品計画の人権方針や行動規範、工場モニタリングの自主点検シートなどに関する理解促進を働きかけています。自社においては、従業員に向けた人権教育を強化しています。企業に求められる人権尊重に関する基礎講座を定期的に開催するほか、サプライチェーンにわたる調達・生産管理・商品企画・品質担当の管理職と従業員に向けて、優先的に対応すべき人権課題や「生産パートナー行動規範」、工場モニタリング結果に関する研修を実施しています。

人権方針・推進体制▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/human-rights/policy>
人権デュー・ディリジェンス▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/human-rights/due-diligence>

生産パートナーのモニタリング

国際機関やNGOのレポート、これまでの経験などから、サプライチェーンにおける人権リスクを認識し、その防止・軽減のため、工場とのエンゲージメント強化に取り組んでいます。工場とのエンゲージメントの一つとして、「生産パートナー行動規範」に基づき、人権侵害、労働環境、環境への影響などの項目について第三者機関による定期的な現地訪問監査を実施しています。

アセスメントの手法

すべてのTier1^{※1}の工場を対象に、原則として2年半に1回第三者監査を実施しています。監査員が工場を訪問し、労働契約書や給与明細、勤務記録、タイムカードといった記録と文書のレビュー、現場視察による労働安全衛生状況の確認を行います。また、工場従業員（経営者層の同席なし）や経営者層などに対するインタビューを行います。加えて、宿舎がある場合は宿舎も確認の対象となり、十分な居住スペースが確保されているか、衛生管理は行き届いているなどを確認します。2023年からは、衣料品および繊維製品のサプライヤーのTier2^{※1}以降の工場についても、第三者機関による訪問監査を順次進めています。監査項目およびアセスメントの手法は、Tier1の工場と同様です。

リスク評価

工場の人権・環境リスクの高さを示す指標として、監査結果の指摘事項の重要度や数に応じ、A～Eの5段階で工場を評価しています。

生産パートナーの工場リストの開示

サプライチェーンの透明性向上を全ステークホルダーに対する責務と考え、生産パートナーの工場リストを公開しています。

※1 当社と直接契約しているお取引先、または中間に商社等を介し当社に製品を納品するメーカーをTier1、Tier1に当社向けの部品や原材料を供給しているメーカーをTier2としています。

生産パートナーのモニタリング

▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/monitoring/>

生産パートナーリスト

▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/partners/>

責任ある原材料調達

責任ある原材料調達指針

良品計画は、製品に使用する原材料の多くを天然資源に依存しています。森林破壊や土地の転換を含む資源の持続不可能な利用は、生物多様性の損失や気候変動など、深刻な環境・社会課題を引き起こす要因になります。

そのため、持続可能な原材料の調達を企業の責任と捉え、これまで社内の基準に基づいた調達を進めてきました。こうした考え方をより明確に示すため、2025年12月に「良品計画グループ 責任ある原材料調達指針」を策定しました。この指針を通じて、良品計画の調達に対する姿勢を広くグループ全体および社外に共有し、人権・環境・動物福祉に配慮した責任ある調達を推進していきます。

原材料調達の考え方▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/material>

繊維原材料の調達について

良品計画は、植物や動物由来の繊維原材料を活用した商品開発を行っています。

2025年8月期に企画した衣料品の製品に使用する繊維原材料の調達量は37,958tとなり、そのうち植物・動物由来原材料が全体の約75%を占めています。

無印良品の衣料品の繊維原材料別 調達割合^{※2}

(範囲：株式会社良品計画)

大項目	構成比	中項目	構成比	小項目	構成比
植物・動物由来原材料	75%	植物由来の繊維	69%	コットン	64.7%
				リネン	2.5%
				ヘンプ	1.4%
		動物由来の繊維	3%	カボック	0.4%
				ウール	3.4%
				シルク	0.04%
		再生セルロース繊維	3%	リヨセル	2.4%
				レーヨン	0.4%
				紙糸	0.03%
技術的原材料	25%	合成繊維	25%	ポリエステル	20.5%
				ナイロン	2.7%
				その他	1.4%

※2 原材料の重量は、Textile Exchangeの「Fiber Uptake Calculations & Reporting Best Practices Guide」および「Fiber Conversion Methodology」に基づき、各商品の数量、製造時に使用する素材の重量（生産過程で発生した廃棄物を含む）、素材構成比率、繊維への換算係数（Fabric-to-fiber）を用いて算出しています。ユートやカシミヤなど、一部の植物・動物由来原材料は集計できていないため、本データに含まれていません。原材料には製品の表地素材を含みますが、中綿、裏地、または装飾部分に使用される素材は含まれません。

植物や動物由来の原材料の調達を持続可能なものとすることは、良品計画にとって重要な課題であると認識しています。一方で、全体の約4分の1を占める合成繊維に関して多くは石油由来であり、資源の枯渇や廃棄時のマイクロプラスチック問題など、さまざまな環境リスクが指摘されています。そのため、良品計画では、地球環境や動物福祉、生産者や地域社会への影響に配慮した「環境配慮型素材」の選択を積極的に進めています。2030年8月期までに、調達する主要原材料を100%「環境配慮型素材」とすることを目標としています。「環境配慮型素材」とは、良品計画の人権・環境・動物福祉に関する方針に準拠し、評価・認定した原材料です。主要原材料の定義や基準は「良品計画グループ テキスタイル製品の原材料調達ガイドライン」をご参照ください。

良品計画グループ テキスタイル製品の原材料調達ガイドライン

▶https://www.ryohin-keikaku.jp/pdf/sustainability/environment/material/202512_RK_Group_Raw_Material_Sourcing_Guidelines_for_Textile_Products.pdf

「環境配慮型素材」の調達割合^{※3}

原材料	指標	目標	目標年度	商品部門	21/8期	22/8期	23/8期	24/8期	25/8期
コットン(綿)	環境や社会に配慮されたコットンの使用量の割合	100%	2030年8月期	衣服・雑貨 ^{※5}	100%	100%	82.9%	97.4%	99.0%
				生活雑貨 ^{※6}	85.6%	87.4%	66.7%	47.0%	57.7%
ウール(羊毛)	ノンミュールジングウール ^{※4} 、または再生ウールの使用量の割合	100%	継続	衣服・雑貨 ^{※5}	100%	100%	99.9%	100%	100%
				生活雑貨 ^{※6}	100%	100%	100%	100%	100%
ダウン(羽毛)	動物福祉が証明されたダウン、または再生ダウンの使用量の割合	100%	継続	衣服・雑貨 ^{※5}	100%	100%	100%	100%	100%
				生活雑貨 ^{※6}	100%	100%	100%	100%	100%
ポリエステル	再生原料または植物由来原料を活用した素材の使用量の割合	100%	2030年8月期	衣服・雑貨 ^{※7}	—	—	—	—	77.8%
				生活雑貨 ^{※7}	—	—	—	—	44.1%
ナイロン	再生原料または植物由来原料を活用した素材の使用量の割合	100%	2030年8月期	衣服・雑貨 ^{※7}	—	—	—	—	—

※3 集計期間について：2021年8月期～2024年8月期までは各年の春夏と秋冬に企画・販売した商品の繊維素材を対象とし、2025年8月期からは会計年度に合わせて集計しています。

※4 羊に対して痛みを伴う特定の処置（ミュールジング）を行わずに生産されたウール

※5 無印良品の衣料品および服飾雑貨を対象としています。

※6 無印良品の生活雑貨のテキスタイル製品を対象としています。テキスタイル製品には、カットコットンやボーチ類を含みます。

※7 無印良品の衣料品を対象としており、靴やバッグ、傘などの服飾雑貨は含まれません。

環境への配慮

良品計画の事業活動は、限りある天然資源と生態系に依存し、支えられています。

相互に関連する環境課題に向き合うことで、資源の枯渇を防ぎ、環境への負の影響を最小限に抑えた事業活動を推進します。

環境マネジメント

「良品計画グループ 環境方針」のもと、気候変動への対応や自然資本の保全を含む環境負荷の低減に向けて、各部門や事業部門、グループ企業がそれぞれ目標・戦略を立て、連携しながら取り組みを推進しています。専門的な知見を必要とする案件については、外部専門機関のサポートを受けながら、調達、監査、管理などを行っています。各取り組みの進捗は、月次のESG推進委員会において報告・審議・決定したうえで、年2回以上取締役会にて報告することで企業方針や活動に生かしています。なお、直面する可能性のある各種リスクについては、その重要性や発生可能性をもとに年1回以上コンプライアンス・リスク管理委員会にて評価し、取締役会に報告しています。

良品計画グループ 環境方針 ▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/pdf/sustainability/environment/management/OurPolicies_01.pdf

GHG排出量の削減に向けて

良品計画は、2030年8月期までにグループ全体のGHG排出量のスコープ1、2を2021年8月期比で50%削減することを目標としています。この目標の実現に向け、今後の出店拡大などによる影響についても分析したうえで、削減計画を策定し、実施していきます。また、GHG排出量の算定・報告のための国際基準「GHGプロトコル」に準じ、グループ全体のスコープ1、2、3を算定・開示し、第三者検証を取得しています。

GHG排出量詳細と検証報告書(2024年8月期) ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/muji-sustainability/esg-data>

再生可能エネルギーの導入に向けて

2050年GHG排出量実質ゼロ社会の実現に向け、「自社グループの事業活動で消費する電力の再生可能エネルギー100%達成」を目標に掲げています。国内では、出店や事業拡大に伴い、電力使用によるGHG排出量が増加しており、このまま何も施策をとらなかった場合、2030年時点で国内のスコープ1、2のGHG排出量は基準年である2021年8月期から約2.6倍に増大すると推定しています。そのため、目標達成に向けて、単独店舗では屋根への太陽光パネルの設置を進めており、現在27店舗^{※1}まで拡大しています。そのうち2店舗には、蓄電池を併設し、再生可能エネルギー化率の向上に取り組むとともに、電力契約の再生可能エネルギーメニューへの切り替えを進めています。一方、良品計画が直接電力供給契約を結んでいない多くのテナント店舗などでは、これらの施策が適用できないため、自分たちで電力を生み出し、環境価値を得ることを目的に、2025年9月に、再生可能エネルギーの発電事業を開始しました。

※1 2025年8月末時点

合同会社MUJI ENERGYを設立

良品計画は、株式会社JERAとの共同出資により、再生可能エネルギー発電事業を行う特別目的会社として合同会社MUJI ENERGY^{※2}を2025年9月に設立しました。今後1年間で13MW規模の太陽光発電設備の開発を予定しています。これにより生み出される電力は、国内店舗の年間電力使用量の約20%に相当し、環境価値を無印良品のテナント店舗に充当することで約8,000tのCO₂排出量が削減される見込みです。また、太陽光パネルの設置においては、地域生活者への配慮や生物多様性の観点から独自の開発基準を設け、すべての発電用地の現地視察を行い、基準をクリアした用地のみに太陽光発電設備を設置していきます。

※2 合同会社MUJI ENERGY ▶ <https://www.energy.muji.com/>

サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減

サプライチェーンにおけるGHG排出量(スコープ3)の削減に向けて、物流や商品・店舗什器の生産におけるCO₂排出量などの把握と削減に取り組んでいます。国内トラック輸送におけるリニューアブルディーゼル燃料の活用およびCNGトラック^{※3}導入の検討、長距離輸送でのフェリー・鉄道の活用、店舗への納品回数の適正化、荷姿改善による積載率の向上、国際輸送における脱炭素化に取り組む船会社との協業拡大などの取り組みを推進しています。2025年8月期の国内・国際輸送に由来する推計GHG排出量は2022年8月期比で4.4%の削減となりました。

また、商品のカーボンフットプリントの算定を行い、原材料や製造工程の見直しへの活用を進めているほか、サプライヤー向けに組織・商品のCO₂排出量算定に関する説明会を実施しました。

店舗においては、バージンプラスチック製造器について、再生プラスチックや木材への転換を進めることで、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。

※3 圧縮天然ガス(Compressed Natural Gas:CNG)を燃料として走行するトラック



太陽光発電設備

5つの重要原料 (原料を使用している商品例)



綿
(衣服、ファブリックスなど)



木材
(家具、住宅など)



紙
(ステーショナリー、紙袋など)



パーム油
(化粧品、洗剤、食品など)



コーヒー
(コーヒー豆、飲料など)

TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

気候変動や自然資本に対するリスク・機会を把握し、戦略の策定・実行を進めていくため、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)および自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の枠組みに沿った情報開示を行っています。気候変動・自然資本によるリスク・機会について、良品計画の事業に影響を与える課題を洗い出し、これらを事業戦略上の重要度、売上・コストなどへの財務影響、発生するまでの期間などから、事業に与える影響度の大きさを定量・定性で評価し、対応策を検討・実行しています。また、リスク・機会に関するシナリオ分析を実施しています。

TCFD提言に基づく情報開示 ▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/pdf/Information_Disclosure_Based_on_the_TCFD_Recommendation_2023_jpn.pdf

TNFD提言に基づく情報開示 ▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/pdf/20250901_TNFD.pdf

環境デュー・ディリジェンスの推進

OECDデュー・ディリジェンスやTNFDなどの国際ガイドラインを参照しながら、環境デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、事業活動およびサプライチェーンを通じた環境への負の影響を特定・評価・予防・低減することに努めています。2025年8月期には、自然資本への潜在的な依存度や影響の大きさ、各原料の使用量や戦略的重要性を考慮し、重要原料として綿、木材、紙、パーム油、コーヒーの5つを特定しました。そのうち綿については、TNFDのLEAPアプローチ^{※4}に沿った評価を行い、リスク・機会を特定し、それらへの対応策を検討しました。また、持続可能な原料の調達に向けて、衣服・雑貨および生活雑貨を対象とした「良品計画グループ 責任ある原材料調達指針」、および同指針を補足する原料別(テキスタイル製品、木材・紙、パーム油)の調達ガイドラインを策定しました。

環境デュー・ディリジェンスの取り組み詳細 ▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/pdf/sustainability/environment/management/ryohinkeikaku_environmental_due-diligence.pdf

※4 TNFDが提唱する、自然関連課題を評価・管理するための手法

環境や社会に配慮された綿の活用

無印良品の衣料品に使用される繊維のうち、65%を綿が占めており、綿は最も重要な素材の一つです。良品計画は「環境や社会に配慮された綿を100%調達する」ことを目標に掲げ、オーガニック綿^{※5}を中心に、持続可能に栽培された綿^{※6}や、再生綿^{※7}の活用を進めています。良品計画は1999年よりオーガニック綿の使用を開始し、現在使用している綿の多くはオーガニック綿です。オーガニック綿とは、化学合成された農薬や化学肥料、遺伝子組み換え技術などを使用せずに、自然の力を生かして農作物を育てる農業方法により、農地で働く人々や土壤の健康に配慮して育てられた綿です。環境や社会に配慮された綿の活用を通して、大地も、つくる人も、着る人も、すべてが調和し、本来の健やかさを育てることを目指しています。

※5 ROC(Regenerative Organic Certified)、GOTS(Global Organic Textile Standard)、OCS(Organic Content Standard)または同等の認証を取得した綿

※6 零細農家の生活・労働環境の改善、産地の自然環境の保全を目的としたCmiA(Cotton made in Africa)または同等の認証を取得した綿

※7 GRS(Global Recycled Standard)、RCS(Recycled Claim Standard)または同等の認証を取得した綿



収穫された綿

インドの綿農園への訪問

TNFDのLEAPアプローチを用いて綿のサプライチェーンを評価した結果、原料栽培の工程における潜在的なリスクが最も大きいとわかりました。そのため、農地における実態把握を目的に、環境評価に関わる良品計画の社員が2025年7月にサンプル調査として調達先の一部であるインドの農園を訪問しました。良品計画の上流サプライヤーおよび農家へのヒアリングや、水の使用量・水質や土壤のモニタリング状況の確認などを行いました。その結果、今回訪問した農園においては、雨水を最大限に利用し、化学肥料を使わないオーガニック農法を徹底しているほか、再生農法を取り入れることにより土壤の質改善に取り組むなどの努力が行われていることを確認しました。今回の調査対象はごく一部の農園ですが、今後、無印良品の商品に使用するすべての綿の持続可能性とトレーリバリティの向上に向けて、サプライチェーンにおけるエンゲージメントを強化していきます。



出店・販売チャネルの拡大

生活の基本を支え、地域に根差した個店経営を実現する店舗を国内外各地へと出店していきます。多様な店舗形態の展開と、販売チャネルの拡充を進めると同時に、人を軸とした個店経営を通じて、地域のニーズに合った商品・サービスの提供を実現することで、地域に必要とされるコミュニティセンターとなることを目指します。

国内外への出店^{*1}

国内事業

国内は郊外を中心に出店し、2025年8月末時点での店舗数は、前期末時点より60店舗増の683店舗となりました。今後も引き続き、お客様の暮らしに近い生活圏を中心に、年間純増45店舗前後を維持しながら出店を拡大していく方針です。安定した収益が見込める600坪規模の標準店を軸に、「無印良品 イオンモール樋原」のような大型店や、都市部における小型店など、新しい店舗形態を展開していきます。それぞれの店舗形態の特徴を生かしながら、将来的には国内1,000店舗体制を目指します。

海外事業

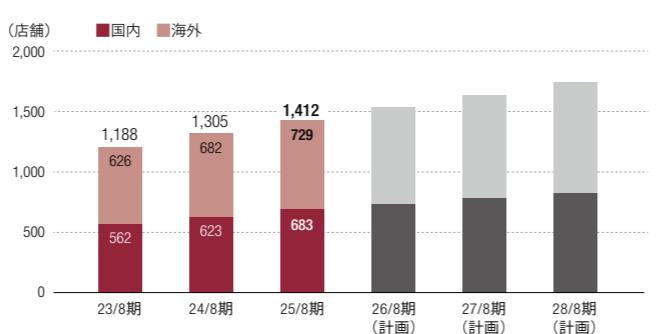
海外は東アジア事業と東南アジア事業を中心に出店を進め、2025年8月末時点の店舗数は、前期末時点より47店舗増の729店舗となりました。今後も年間純増60店舗を目指し、出店を拡大していく方針です。中国大陸事業では、スクラップ&ビルトを推進したことでの売上改善が見込まれます。東南アジア事業では、マレーシア事業やベトナム事業を中心に、ショッピングモールへの出店を拡大しています。欧米事業では不採算店舗の閉鎖が完了し、2026年8月期より出店を再開する方針です。

2025年8月末における店舗数

国内事業	683
海外事業	729
東アジア事業	557
中国大陸事業	422
東南アジア・オセアニア事業	124
欧米事業	48
合計	1,412

*1 「Café&Meal MUJI」「IDÉE」を除きます。

国内外店舗数



販売チャネルの開発

ローソンとの取り組み

2022年5月より、株式会社ローソンと、ローソン店舗における無印良品の本格展開を開始し、2025年8月末時点で全国47都道府県の約13,000店舗で無印良品の商品を取り扱っています。2025年4月には、食品では初の共同開発商品となる「不揃いバウム ブラン&ストロベリー」「不揃いバウム ブラン&オレンジ」の2種類の販売を開始しました。また、品揃えや売場環境改善を継続、コンビニエンスストアのお客様のニーズに合わせ、日用品やケア用品、衣服・雑貨などを重点的に展開しながら、無印良品の世界観を伝える販促・マーケティング活動を強化しています。



生活協同組合(生協)との取り組み

2022年3月より宅配事業、2024年3月より生協運営のスーパーマーケットへの無印良品の商品供給を開始し、生協との協業を本格的に拡大しています。2025年5月には生活協同組合ひろしま(生協ひろしま)と連携協定を締結し、生協ひろしまのスーパーマーケット2店舗への展開を開始しました。2025年8月末時点で、宅配事業は全国6生協・生協事業連合に拡大し、スーパーマーケットへの商品供給は全国4生協が運営する計28店舗で実施しています。

そのほかにも、2025年8月期には、新しい取り組みとしてコープさっぽろ、コープCSネット^{*2}における無印良品の冷凍食品を展開しました。また、コープさっぽろにおいては、EC販売拡大のための基盤整備やコンテンツ改善に共同で取り組み、新しい販売接点の拡大を進めています。今後もさらに多くの地域の生協と協業し、生活圏に無印良品の店舗が少ない地域を補完することで、生活のインフラ整備に取り組みます。

*2 生活協同組合連合会コープ中国四国事業連合

個店経営を支えるIT活用

生活の基本を支える商品のサプライチェーン全体と店舗の個店経営を支えるべく、IT技術を活用した全社レベルでの業務改革を推進しています。また、お客様に「感じよいオンライン」をお届けするため、アプリやネットストアでのデジタルサービスの向上に取り組んでいます。

基幹システムの構築

2022年8月期から進めてきた新たな基幹システム構築の取り組みは、サプライチェーン計画システム、調達システム、在庫管理システムなど、商品計画系システムの基盤開発を中心に引き続き進捗しています。2025年8月期は、全社一体の業務変革プログラム「MUJI Global DX Program」を発足し、世界でのさらなる成長に向けて、グローバルでのIT基盤の整備を加速し、事業への活用を強化していきます。また、本部業務の生産性向上や、お客様のお問い合わせ対応の効率化のために生成AIの利活用も推進しています。

店舗運営の効率化に向けたIT活用の推進

店舗スタッフがお客様や地域と向き合う時間を増やすことを目的に、店舗オペレーションの効率化を推進しています。2025年8月期は、レジでの会計時間を短縮するための決済端末のリプレイスを進めました。ほかにも、携帯型端末のみで迅速に店頭でのお客様からのお問い合わせに対応するために、店舗スタッフが使用する電子版商品カタログの検索機能や操作性を改善しました。今後は、電子決済手段の拡充や、商品の注文など、より多くの応対業務が携帯型端末のみで完結できるよう、システム化を進めていく方針です。さらに、店舗スタッフの勤怠管理のシステムと自動的に連携した、月次シフト作成用のアプリの開発も進めており、継続してITを活用した業務効率化を推進していきます。

「MUJI passport」を「MUJI アプリ」へ全面リニューアル

2013年5月にスタートしたスマートフォンアプリ「MUJI passport」を、2025年9月に「MUJI アプリ」に名称を変更し、全面リニューアルしました。これまで提供していた「MUJI マイルサービス」は、新たに「MUJI GOOD PROGRAM」として刷新しました。アプリ自体が会員証となり、お買い物の際にご提示いただくことでポイントが付与されます。また、従来のアプリからデザインも一新され、より直感的に欲しい情報を入手することができます。パーソナライズされた無印良品からの定期的な情報を閲覧することや、ネットストアでのお買い物に利用することができ、日々の暮らしの中で無印良品を身近に感じいただけます。



さまざまな社会貢献活動に寄付できる「MUJI GOOD PROGRAM」

従来の「MUJI マイルサービス」では、マイルが一定数程度たまるとお買い物に利用できるポイントが付与される仕組みでしたが、「MUJI GOOD PROGRAM」では、ためたポイントをお買い物に使えるだけでなく、社会で起きているさまざまな課題に対する支援を目的とした寄付に利用することができるようになりました。防災・緊急人道支援、食と健康、地域と未来づくり、くらしと文化の支えなど、「みんなに良を届ける」ためのテーマに取り組む団体と連携しています。また、お客様も資源循環の取り組みに参加していただけるように、「ReMUJI」の商品回収に参加したり、レジ袋を辞退すると、ポイントがたまる仕組みになっています。

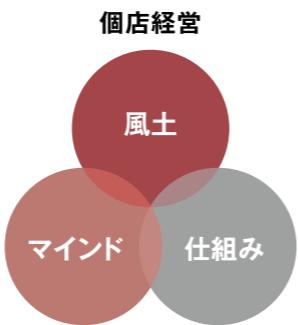


個店経営の強化

無印良品の店舗がその地域のお客さまのニーズや期待に応え、「地域のコミュニティセンター」として地域に根差した個店経営を行うことを目指しています。そのためには、店舗スタッフ一人ひとりが商売人としてのスキルとマインドを持ち、目の前のお客さまの役に立つために何ができるか、自ら主体的に考え方行動する組織風土の醸成が重要です。同時に、質の高い個店経営を支える仕組みを整えることで、顧客満足の向上と持続的な成長を目指します。

個店経営とは

良品計画では、「店舗スタッフが主役となり、チームで商売を楽しむ組織を店長を中心に構築し、お客さまのためにできることを考え、実行することを「個店経営」と捉えています。個店経営により、地域のお客さまに寄り添い、商品・サービスを通じてお客さまが再び来店したくなる店舗を目指します。個店経営を実現するために、すべての店舗スタッフが自ら考え方行動し、店舗が主役となる組織風土の醸成、地域の商売人・経営者としてのマインドの形成、そして商売を楽しむための基準や仕組みを整備していきます。



店舗が主役となる組織風土の醸成

店舗スタッフが自ら考え方行動する自律・自発の組織風土を醸成するために、全国の店舗の店長が月に一度一堂に会する「店長会議」の場を活用しています。日々の業務の中で捉えた課題を店長自ら発表し、他店舗の店長やマネージャー、会議に参加している本部社員とコミュニケーションをとることで、店舗を主役とした風土の醸成を図っています。また、各店舗で実現された、サービスの向上や売場改善、店舗情報の発信強化などの好事例も全店に共有しています。

そのほかにも、店舗発の改善提案や店舗と本部の双方向のコミュニケーションが常時可能なプラットフォームの構築、それらの改善提案をかたちにするための組織体制、またQC／IE^{※1}研修などの育成プログラムを強化しています。結果、月次シフトや日々のワークスケジュール作成業務、食品の賞味期限確認業務の効率化など、必要な人時を削減できる具体的なオペレーションの改善につながりました。これらの新しいオペレーションは「MUJIGRAM^{※2}」にてマニュアル化し、全店への定着を図っています。店舗発の業務改善やオペレーションの効率化により、店舗スタッフがお客さまの満足度向上にさらに注力できる好循環を生み出しています。

※1 詳細▶P.67

※2 無印良品の店舗業務マニュアル

「地域の商売人・経営者」としてのマインドとスキル

店長を中心に店舗スタッフが活躍できるチームをつくり、一人ひとりが「地域の商売人・経営者」として商売を楽しみ、主体的な行動を通して成長できる店舗をつくることで、地域のお客さまに「最高の購買体験」をお届けしていくことを目指しています。

例えば、スタッフ自身が売り込みたい商品について販売目標を立て、商品情報や売場での工夫を周囲と共有しながら、日々の販売実績を記録・管理できる仕組みを整備しました。

店舗全体を管理する店長や店舗社員に関しては、半年間の店舗予算を自ら組み立て、商売の計画を立てることを可能にしています。また、個店経営の考え方や、自店の商売計画を策定する方法の教育や好事例の共有を「店長育成プログラム」や店長会議で継続的に実施しています。

スキル強化の施策としては、本部の担当部門と販売部門が連動し、店舗スタッフの専門スキル育成に取り組んでいます。例えば、スキンケア用品やメイクアップ用品の専門知識を身につけた「ヘルス＆ビューティーアドバイザー」は、2025年8月末時点で全国で530名以上が活躍しています。ほかにも、家具や空間デザインの専門知識を身につけた「インテリアアドバイザー」や、無印良品の世界観を豊かに表現するVMD^{※3}スキルを身につけた「ストアVMD」などの専門スキル人財を育成しています。

※3 VMD(Visual Merchandising): 商品を見やすく、買いたい売場をつくること

個店経営を支える基準や仕組みの構築

地域のお客さまが「再び来店したくなる店舗」を目指し、行き届いた挨拶や清掃、またレジ列や欠品の撲滅などの商売の基本を体系化し、それを実現する業務の基準を整備しています。これらの基準は「MUJIGRAM」を通して仕組みとして定着させています。具体的には、日々の店舗の点検に使用する日次基準書や、各店舗の適正な人員計画を可能にするシフトやワークスケジュールのフォーマットなどを整備しています。また、店

舗ごとの販売特性を反映できる、営業展開計画、商品の販売・在庫計画、売場レイアウトやVMDプランを含む売場計画などの商売計画全体を体系化しています。各店舗の特性を踏まえて、これらの商売計画を立案するスキルを身につける育成プログラムと、計画策定のためのツールを提供することで、個店経営の考え方のもと店舗スタッフが商売を楽しみ、地域のお客さまとのより強い関係性を構築していくことを目指します。

グローバルへの個店経営の波及

個店経営の実現に向けてさまざまな施策の強化を行った結果、2025年8月期は坪売上高および人時売上高がともに前期より伸長しています。特に、2025年8月期に新しく出店した店舗において、計画の精度が向上し、売上予算の達成率が向上しました。

今後、グローバルでの出店を加速するにあたり、国内事業で培った組織風土やマインド、個店経営の仕組みをグローバルに波及させていきます。営業部門で経験を積んだマネージャー層の海外派遣を継続すると同時に、国内外双方向での人財交流も活発化させていくことで、店舗が主役となる組織風土の醸成や、地域の商売人・経営者としてのマインドの教育を強化していく方針です。また、商売計画などの個店経営の仕組みや、その基盤となる商品部門・販売部門・管理部門の連携のノウハウなどをグローバルに連携しながら、各地域での取り組みと融合させ、オペレーションの標準化を目指します。

地域と共に創する店舗を目指して

大型店や地域の旗艦店を中心に、個店経営の実現に加え、地域住民や事業者、自治体と対話・連携し、共創の取り組みを推進しています。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、地域のステークホルダーの皆様とともに、地域への良いインパクトを実現することを目指しています。特に、資源循環・防災・地域産品をテーマとし、店舗を起点とした活動を展開しています。

つながる市

「つながる市」は、「ヒトとつながる、マチをつなげる」をコンセプトに、地域の方々と協力しながら企画・運営するマーケット型のイベントで、無印良品の一部店舗で開催しています。地域の出店者による食品や特産品、手工芸品の販売をはじめ、地元の交流イベントなど、多彩なプログラムで構成しています。地域の方々が地元の魅力を再発見し、つながり合うことができる場づくりに取り組んでおり、2025年8月期は全国で累計21万人以上が参加しました。



つながる市

タウンミーティング

「タウンミーティング」は、各店舗のスタッフが企画・開催する、少人数形式での対話イベントです。地域住民および地域事業者の皆様に、良品計画が目指す方向性や店舗での取り組みを紹介すると同時に、皆様が目指す地域の姿や無印良品への期待を伺うことで、より地域に根差した事業活動へとつなげていきます。2025年8月期には、北海道・新潟・群馬・埼玉・千葉・東京・神奈川・岐阜・静岡・京都・大阪・広島の各地域で、「株主・ファンミーティング」と合わせて計58回開催し、1,938名が参加しました。



タウンミーティング



店長を中心とした地域の商売人としてのチームづくり



ヘルス&ビューティーアドバイザー

地域の発展に寄り添う「無印良品 酒田」

売場面積が東北地方最大級の店舗「無印良品 酒田」を山形県酒田市に2025年3月にオープンしました。良品計画では、2019年に酒田市と「地域発展を目指すパートナーシップ協定」を締結し、人口減少や高齢化によりお買い物が困難であるという地域課題に対して、中山間地域での軽トラックを活用した移動販売や中心市街地商店街でのPOP-UPショップの開設などを実施してきました。

さらに多くの皆様のくらしに役立つために、酒田地域で新設された複合商業施設「いろは蔵パーク」に出店し、商品の品揃えやサービスを充実させるとともに、地域の活性化に貢献する取り組みも実施していく方針です。また、東北地方初となる「まちの保健室」の設置や、「タウンミーティング」の開催を通じて、地域の声に寄り添い、地域と共に創していく店舗を目指しています。



世界最大店舗 無印良品 イオンモール橿原

「地域の人々のすこやかな集いの場を目指す」コミュニティセンターとして、奈良県を中心に、近畿圏全域の生産者や事業者の方々との交流を通じて、商品・サービスの開発、店舗づくりに取り組んでいます。

「自然・循環・文化」をコンセプトにした、「現在の無印良品のすべて」がつまつた店舗

2025年3月に奈良県橿原市にオープンした「無印良品 イオンモール橿原」は、「自然・循環・文化」をコンセプトとしています。奈良県および近畿地方全域の生産者・事業者との連携による商品開発やサービス提供、地域交流や資源循環の拠点となる店舗です。売場面積約2,500坪と、良品計画で世界最大となる店内では、各分野にわたる多彩な商品を生活シーンごとに展示・販売しています。色違い、型違い、サイズ違いの大型商品も本体からパーツまで一覧で実物を揃えています。店舗全体を一つのカタログのような構成としており、「現在の無印良品のすべて」がつまつた店舗です。



「無印良品 イオンモール橿原」外観

すこやかな地域のくらしを提案する9つの専門ゾーン

広々とした店内では、衣食住に関する無印良品の幅広い商品を、生活のシーンごとに分けて9つのゾーンで展開しています。



1 | ReMUJI



2 | 本と喫茶



3 | 集 (Community)



4 | 衣 (Clothes)



5 | 健 (Care)



6 | 生 (Daily Goods)



7 | 住 (Furniture & Fabric)



8 | 収 (Storage)



9 | 食 (Foods)

地域のコミュニティセンターとして

約10万冊の書籍が並ぶ書店と、地域の食材を使ったおにぎりや弁ぶり、お茶やコーヒー、アイスクリームを楽しめるブックカフェ「本と喫茶」を無印良品で初めて導入しました。本を片手に食事を楽しめるほか、購入前の本をゆっくり試し読みすることも可能です。また、食品売場には地域産品を取り扱う「諸国良品」売場を広く展開し、地元奈良県を中心に近畿地区などの地域産品を「米」「麺」「茶」などのカテゴリーに分けて販売しています。

地元企業と共同で開発した商品も取り扱っており、コミュニティースペース「Open MUJI」を中心に店内で行われるマルシェイベント「つながる市」やワークショップなどのさまざまなイベントを開催し、地域の方と交流やつながりを深めています。



「Open MUJI」でのイベントの様子

資源循環の拠点として

使い終えた商品を回収する「資源回収」、まだ使える商品をクリーニング・検品して販売する「リユース品販売」、汚れやキズのある商品をお手頃価格で販売する「わけあり品販売」、国内外の古家具をクリーニング・リペアして販売する「古家具販売」、古い本を次の読者につなぐ「古本販売」の5つの活動を通して資源循環に取り組んでいます。

当店は、無印良品商品の回収対象をさらに家具・生活雑貨・服飾雑貨にまで大きく広げ、リユース品の販売対象も拡大して展開しています。店内併設のリペア工房では、元家具職人や工務店出身者など、約10名のスタッフが、国内外の古家具を修理・メンテナンスし販売しています。古家具の買い付けによる古木材の再利用量は2025年8月期で14tでした。古木材を廃棄することなく再活用することで、資源循環を進めています。



古家具の販売

「無印良品 イオンモール橿原」店長インタビュー

「無印良品 イオンモール橿原」は、「日本のはじまりの地」とも呼ばれる自然豊かな奈良の地で、古いものと新しいものが交わって循環していくことを伝えたく、「自然・循環・文化」をコンセプトに出店することを決めました。2022年当時、出店を行うかどうか社内で議論していたときは、2,500坪という当社世界最大の面積の店舗で、どのように無印良品の世界観を伝えていくのか、また本当にうまくいくのか(事業性)などが問われました。しかし、この橿原の地は商圈もあり、多様な文化や歴史もあり、何より2,500坪の面積があるという稀有な条件が揃っていました。

結果、「地域の人々のすこやかな集いの場を目指す」コミュニティセンターとして、世界最大の無印良品の象徴店舗に挑戦することが決まり、そしてオープンから約半年、大変多くのお客さまにご支持いただいている。また、資源循環の拠点としてさまざまな取り組みを行っていることも当店の特徴です。約半年間の来店者数が約150万人、そのうち10万人の方が何らかの資源循環の活動(資源回収やリユース品の購入など)に参加していただいている。大きな手応えを感じています。

私は、良品計画の企業理念と二つの使命に強く共感しており、当店はその実現に本気で取り組みたいスタッフが集まっている店舗だと感じています。「人が売る」という原点に立ち返り、単に商品を販売するだけでなく、それぞれの「好き」や「関心」を起点に、お客様へその価値を伝えていくことができます。例えば、コーヒーが好きなスタッフだったら、無印良品のコーヒーの良さをどう伝えるかを自ら考え実行することができます。2,500坪という大きな器があることで、個の思いをかたちにしやすいのです。そうした取り組みがお客様とのコミュニケーションの質を高め、個店経営としての好事例になれたらと思っています。



無印良品 イオンモール橿原
店長
下田 裕

地域との共創

各地域における「感じ良い暮らしと社会」を実現するために、各店舗が地域のコミュニティセンターとして日々の生活を支えるとともに、地域に根差した事業や取り組みを行っています。各地域の店舗を中心とした、宿泊事業、地域産品、防災やヘルスケアなどの取り組みを通じて、地域に新しい雇用・産業を生み出し、全国の地域活性化に貢献します。

千葉

千葉地域では、10年にわたり地域活性化に取り組んできました。現在、都市部と地域の店舗が相互に連携し、千葉ならではの「地域循環システム」の構築を進めています。

遊休資産を活用した地域体験型の宿泊施設 「MUJI BASE」

大多喜町(千葉県夷隅郡)にある閉校した小学校を貸借し、地域体験型の宿泊施設としてリノベーションした「MUJI BASE OIKAWA」や、築100余年の古民家を改装した「MUJI BASE KAMOGAWA」を運営しています。地域において、無印良品の世界観を体感できる宿泊・滞在・体験サービスを提供しています。



MUJI BASE OIKAWA



鴨川里山トラスト 田植え作業の様子

里山の食と文化を体験できる場づくり

総合交流ターミナル「みんなの里」の管理を鴨川市より受託し、南房総エリアの生産者と連携した「里のMUJI みんなの里」を運営しています。地元の農家が手がけた野菜や果物を販売する産直市場や、地元産の素材をふんだんに使った「Café&Meal MUJI」で、里山の食と文化を楽しむことができます。

また、鴨川市では、2014年から棚田保全と里山文化の継承を目指す「鴨川里山トラスト」の活動に取り組んでいます。

地域資源の魅力を発信する「つながるガイド／千葉」

地域資源の魅力を発信するため、「つながるガイド／千葉」を作成しました。このガイド誌は、「食」と「体験」をテーマに、千葉県の道の駅や生産者の魅力を紹介する内容で構成しています。

2024年12月には南房総の30の生産者を掲載したプロトタイプを発行し、多くの反響をいたいたため、2025年度版から定期刊行に拡大しました。2025年4月発行版には千葉県の59の生産者と22の施設を掲載し、道の駅や千葉県内および近隣都県の無印良品店舗で配布しています。



「つながるガイド／千葉」

広島・岡山

広島では「無印良品 広島アルパーク」の「Open MUJI」を中心に、地域の伝統文化の継承を目的とした神楽演舞や地元出身音楽家の演奏会などのイベントを開催しています。また「つながる市」では、高校の探求授業の一環として、高校生と地元企業との共同開発商品を販売しました。さらに、障がい者福祉事業所との共同イベントや、日本におけるバウムクーヘンの発祥の地である広島市との連携により、バウムクーヘンを大切な人と分かち合うイベントなどを開催しています。岡山では「無印良品 岡山表町商店街」を起点に、商店街組合や商店街協力隊とともに地域の活性化に取り組んでいます。



「無印良品 広島アルパーク」でのイベントの様子

地域の方々の健康を支える

広島の「無印良品 広島アルパーク」「無印良品 ゆめテラス祇園」では、ヘルスケアの相談ができる「まちの保健室」にて、野菜摂取度を計りながら県産野菜を購入できるイベントの開催など、地域住民の健康づくりに努めてきました。

さらに、生活協同組合ひろしまと連携協定を締結し、同組合の「ひろしまGENKI体操」の定期開催や「認知症学習会」など店舗内で健康に関するイベントを共同で開催しています。



ヘルスケアの相談の様子

京都・奈良

京都・奈良地域では、近畿地方の伝統野菜や不揃いの食材、廃棄されていた素材などを活用して地元の生産者や加工会社と商品開発を行い、無印良品の店舗で販売しています。今後も、地産地消の促進や地域産業の活性化に寄与することを目指し、食を起点とした取り組みを進めています。

また、「無印良品 イオンモール橿原」では、奈良県産品だけでなく日本各地の特産品を販売する「諸国良品」コーナーを広く設け、その地域ならではの食文化を紹介しています。

奈良大和高原の壮大な自然が育てた お茶漬け
(抹茶・ほうじ茶)

地域とともにつくる宿泊施設「MUJI room SAKAMOTOYA」

2025年3月にオープンした「MUJI room SAKAMOTOYA」は、古代から自然信仰の地として栄えてきた吉野町(奈良県吉野郡)にある、1928年創業の旅館「坂本屋」の6室のうち3室を、無印良品の世界観を体现した空間へリノベーションしました。内装には吉野杉をはじめ、地域資源を取り入れているほか、無印良品の家具と吉野地域で活動する作家の作品が共存しています。また、地域のくらしを感じられるサービスとして、吉野地域の自然の恵みでつくったアメニティや、地元食材を使った朝食・夕食をオプションで提供しています。そのほか、地域体験プランとして、歴史と自然の融合が感じられる「ガイドと巡る吉野山」などの体験メニューを提供しています。



「MUJI room SAKAMOTOYA」外観



「MUJI room SAKAMOTOYA」客室



「ガイドと巡る吉野山」体験

社会的インパクト評価

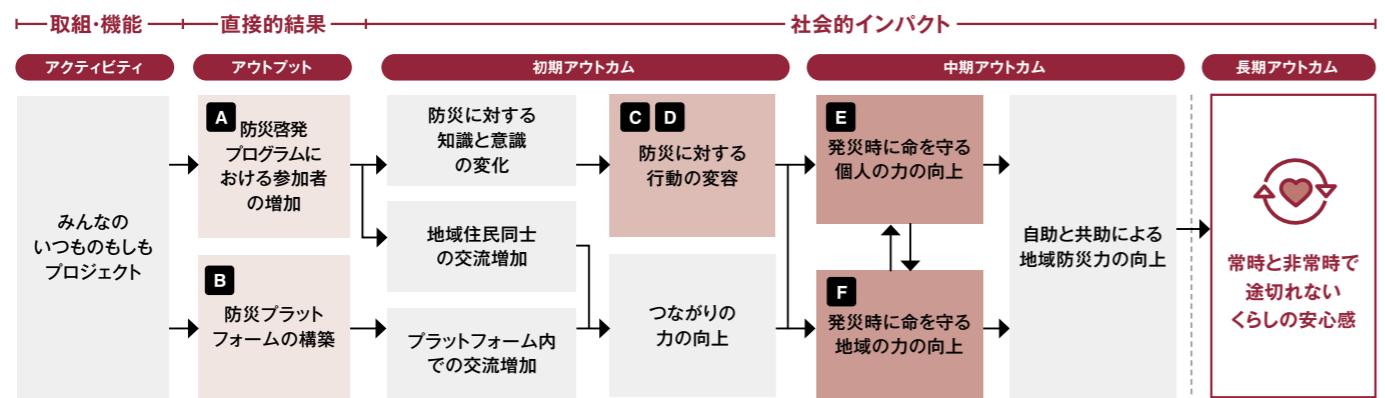
良品計画は、地域の活性化に貢献する活動に取り組み、地域へのより良いインパクトの創出を目指しています。2025年8月期は、全国各地の店舗を起点に行う防災の取り組み「いつものもしも」と、2001年から始まり24年目となった文化・アートの取り組みを取り上げ、社会的インパクト評価を実施しました^{※1}。インパクトロジックモデルで社会的インパクトの流れを整理し、社会的投資収益率(SROI)^{※2}の手法を用いて、2つの取り組みについて評価した結果、それぞれの地域において、社会的なインパクトが十分にあると定性的および定量的に評価することができました^{※3}。

「いつものもしも」の取り組み

日々のくらしの中に備えを組み込むことで、社会全体の防災意識を高めることを目指した取り組みです。備えを特別なものと捉えるのではなく「いつものもの」で「もしものとき」に備える防災の考え方を地域一体型の防災イベント「いつものもしも CARAVAN」などを通じて実施しています。



社会的価値創造プロセス(インパクトロジックモデル)



2025年8月期における主な成果(インパクト指標)

アウトプット	初期アウトカム	中期アウトカム
A いつものもしも CARAVAN参加者数 20,745名	C 無印良品での防災関連商品の販売量 約381万点	E 備蓄実施率 68.1%
B イベントでの連携団体数 130団体	D 防災意識の向上(家族内の会話機会の創出) 79%	F 地域活動への参加意欲 92%

SROI=3.4

社会的投資収益率
=社会的インパクト(便益) ÷ 投資費用^{※4}

社会的インパクトとして、参加者へのアンケート結果をもとに活動参加による防災知識・スキルの向上、コミュニティの結束強化および防災行動変容効果、広告宣伝効果を評価しました。

● 備蓄品も含めて、再度見直しをしようと思った。
● 携帯電話が使えない場合の対策が不十分だったため見直したい。
● 防災グッズを家族分揃えようと思った。
● 家族と非常時の集合場所を決めようと思った。

〈CARAVAN出展者さまからのコメント〉

近年、豪雨や地震などの自然災害が活発化・大型化して「もしもの」ことが各地で日常化しつつあります。生活の中に災害時の備えをしっかり構う社会づくりへ、CARAVAN活動は大きく寄与されています。私たちは「いのちを守る安心なトイレプロジェクト」活動にて、災害用トイレの体験をこれからもともに広げていきたいと考えています。



スターライト工業株式会社
代表取締役社長
西郷 隆志様

良品計画の担当者コメント

「いつものもしも CARAVAN」の参加者や連携団体数は年々増加しており、「いつものもしも」の考えを多くの方に伝えることができています。今後は、参加者の行動変容をより継続的に確認するとともに、店舗を拠点とした活動にシフトし伝え方を工夫しながら、「いつものもしも」を各地に発信していきたいと考えています。

※1 自社による社会的インパクト評価結果

※2 社会的投資収益率(SROI):活動により生み出されたインパクト(便益)を貨幣価値換算し、活動への投入費用で割ることで求められます。SROI=1.0以上で投資効果があると判断されます。

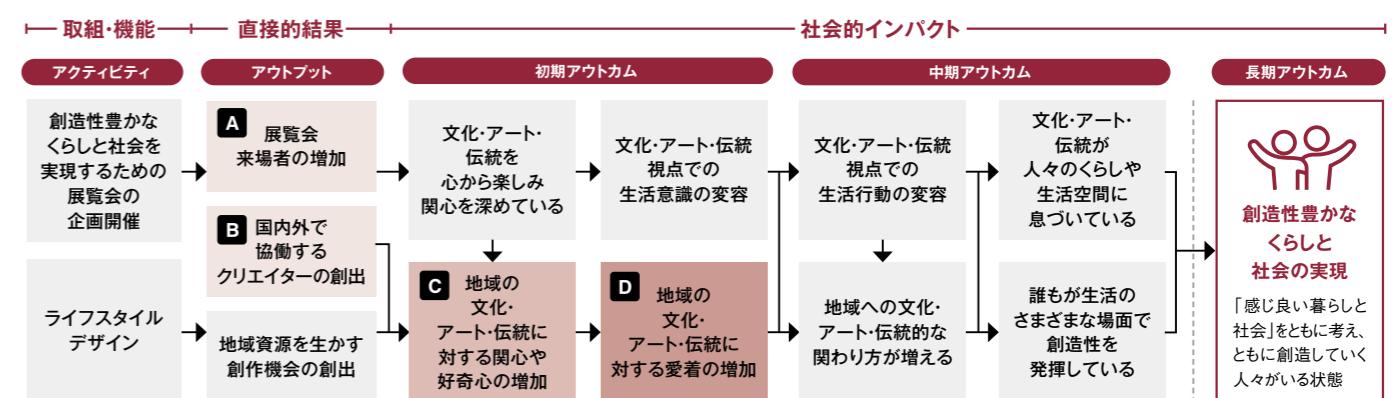
「文化・アート・伝統」の取り組み

文化・アート・伝統をテーマに、無印良品の思想やものづくり、さまざまな取り組みについて、展覧会やイベントを通して紹介しています。それらの体験を通して、人々の感性を豊かにし、創造性豊かなくらしと社会の実現を目指した取り組みです。「生活美学に基づく創造的なライフスタイルの提案」「生活に根差したアート体験」「地域文化との融合」を軸とした包括的な文化活動を展開しています。

2025年8月期においては、「無印良品 銀座」内の「ATELIER MUJI GINZA」にて6本の企画展覧会を実施し、「無印良品 グランフロント大阪」では5本実施しました。そのほか、無印良品の店舗を拠点に東京・大阪にて合計15本の企画展覧会を開催しました。また、北京とニューヨークにおいても合計2本の企画展覧会を開催しました。



社会的価値創造プロセス(インパクトロジックモデル)



2025年8月期における主な成果(インパクト指標)

アウトプット	初期アウトカム	中期アウトカム
A アートイベント来場者数 525,000名	C 知的好奇心の増加 79%	D 展示会の他者への推奨度 92%
B 連携クリエーター数 240名・団体		

SROI=2.9

社会的投資収益率
=社会的インパクト(便益) ÷ 投資費用^{※4}

社会的インパクトとして、アンケート結果をもとに地域の文化・アート・伝統への関心の増加、アート関連売上、アートイベントの体験機会、広告宣伝効果を評価しました。

● それぞれの土地の「無印良品」を見つけるような姿勢に共感。
● アジア文化に合わせた商品の企画を初めて知れた。
● 生活をより楽しくするアートの提案が素敵だった。
● 環境に配慮したくらしの良さを積極的に発信している。

〈協業先さまからのコメント〉

企業活動を土着から捉え直すMUJIから小文字・複数形の《mujis》へ、という可能性が見えたのが一つの成果でした。企業のグローバル展開が、単一規格で世界を覆うことではなく、土地ごとのくらしや声に根差した「いくつものヴァナキュラー」と出会い直す営みになりました。文化人類学の視点から見ても、これからの企業は、自らの在り方を繰り返し問い合わせ直す「対話型」の展開を求められると思います。人類学的には馴染まない概念である「ユーザー」や「消費者」という言葉が覆い隠してしまうものごとに気づいたのも、この展示を通じてでした。

協業内容: 展覧会「世界のくらしから 展—Vernacular MUJI Items Asia編」内で、文化人類学の視点から展示に関するコラムを執筆するとともに、関連トークイベントにて国内外の無印良品のマーチャンダイザーと無印良品のものづくりについて対話を実行。



文化人類学者
アトリエ・アンソロボロジー
合同会社
多摩美術大学リベラルアーツ
センター／大学院教授
中村 寛様

人財と組織の考え方

「感じ良い暮らしと社会」の実現を企業理念に掲げ、従業員一人ひとりがオーナーシップを持ち事業活動の主役となり、自律・自発的行動し、その活動が公益に寄与する事業活動を目指しています。そのため、人財こそが最大の経営資本であり、人財育成と組織づくりが経営戦略の根幹だと考えています。人財への投資なくして、持続的な成長はないという考え方を基本とし、「人が第一」を掲げ、今後の企業価値向上を担う人財と組織の強化に取り組んでいます。

重点取り組み

1)「8つの成長ドライバー」を実現するための人財戦略

2030年までの要員計画を明確にし、人財の採用とタレントマネジメント強化による適切な配置を行います。特に、海外事業は東南アジア事業を中心に成長フェーズにあり、出店、商品開発、生産管理に関して組織体制を整備します。また、それぞれの地域においてより一層現地に根差し、地域に貢献する事業を実現していくため、現地人財の育成や登用を推進します。

2)従業員一人ひとりのスキル向上とキャリア開発

従業員一人ひとりが各自の挑戦を掲げ、その実現に向かって楽しんで取り組めるよう、制度の整備や人財開発への投資を継続します。その中でも、事業の根幹である「個店経営」を実現するスキルの向上の人財育成施策を強化します。個々人が高レベルの個店経営のスキルを持つことで、将来的な収益力の向上だけでなく、より一層の仕事のやりがいと、主体的なキャリアの形成へつなげていきます。また、プロフェッショナル採用を拡大するフェーズから、今後は内部人財の積極登用と育成に注力し、持続的な組織と人財基盤の構築を目指します。そのためのキャリア支援も強化し、一人ひとりが自律的に自己実現できる組織をつくります。

3)組織風土と従業員エンゲージメントの改善

業務効率化を推進することで人時生産性と収益力を向上させ、そこから生み出された資源を人的資本投資へつなげていきます。世界中の多様な従業員がライフケアとチャレンジングな仕事を両立しながら、生き生きと活躍できる職場環境をつくります。また、目指すべき組織風土の実現に向けて、「人が第一」との考え方のもと、女性管理職比率や海外事業経営層の外国人比率などの向上に取り組み、それを支援する包括的柔軟な施策を継続的に打ち出しています。

「8つの成長ドライバー」を実現するための人財戦略

国内外への事業拡大を実現する組織体制を整備し、人財の適切な配置、育成を進めます。

国内事業拡大における人財戦略

継続する国内出店戦略と連動した人財戦略を推進し、特に販売部門の人財の採用と育成を強化しています。

良品計画では、企業理念と使命に深く共感し、その実現に貢献できる人財を広く求めて、積極的な新卒採用と地域社員採用、プロフェッショナル採用、店舗内部登用を進めています。2025年8月期においては、新卒社員の採用を特に強化し、過去最多となる478名が入社しました。同時に、店舗スタッフの育成を強化したこと、内部登用受験者数は前期比122%と伸長しました。

また、「人が売る」という方針のもと、個店経営を実践するための教育を実施しています。データ活用による社員育成の見える化によって、個人に応じたOJT教育を推進しているほか、スタッフ向けの教育を充実させるため、教育トレーナー制度の拡大や教育コンテンツの整備を進めています。

海外事業拡大における人財戦略

海外事業は東南アジア事業を中心に成長フェーズにあり、その成長を支える教育面・制度面での人財基盤の構築を進めています。また、国内事業が培ってきたノウハウを海外出店にも生かすため、国内事業で活躍する人財の海外への派遣を推進しています。今後は販売分野のほかにも、商品開発、商品計画、管理分野などにも順次拡大して、人財の派遣を進めています。

また、国内の本部においては、各海外事業を支援するチームを設置し、各部門からの海外支援戦略とその担当者を明確にすることで、海外事業の成長をさらに支援する体制を整えています。情報やツールを共有するプラットフォームも構築し、より円滑な業務連携を実現しています。教育面においても、国内事業の育成プログラムの多言語提供や海外派遣研修のリニューアルを進めているほか、海外事業のリーダー人財候補者の国内事業での短期実習受入制度などを検討しています。日本からの海外派遣にとどまらず、海外事業間での異動や短期間のアサインメントが容易に可能になるよう、グローバル共通でのモビリティポリシーや人事制度の整備を進めています。また、各海外事業が自律的に成長するため、将来の経営の現地化も見据え、海外人財委員会を設置し、各地域で活躍する現地社員の育成と登用を推進しています。

グローバルでのものづくりを支える本部機能の強化

良品計画では生産管理機能の強化を進めながら、海外事業での商品開発も強化していく方針です。これは世界でのさらなる成長を実現するうえで重要な施策であり、原材料の安定的な調達、品質の管理、コストの低減など、生産戦略上の多様なミッションがあります。この達成のために、グローバルでのものづくりを支える組織基盤の構築と人財強化は重要です。特に、成長フェーズにある東南アジア事業を中心に、商品開発・生産管理の現地法人であるMGS(MUJI GLOBAL SOURCING)を含め、現地責任者と連動しながら2030年までの要員計画を作成し、現地での採用に加え、日本から生産部門の社員の異動も進めています。また、国内事業の本部においても、グローバルでのものづくりに携わる人財の強化を進めており、プロフェッショナル採用や内部人財の登用に取り組んでいます。

従業員とともに成長し、社会に貢献する企業を目指して

「感じ良い暮らしと社会」の実現を企業理念に掲げる良品計画には、社会や人の役に立ちたいと考える従業員が多く在籍しています。これは事業会社においては、非常に稀なことだと考えています。これらの従業員一人ひとりが良品計画の事業活動を通して社会や人に貢献する方法を模索し、その課題に挑戦することで自己実現をかなえること、そしてそのサポートをすることこそが、私たちの経営戦略に基づく人財戦略です。従業員自身が取り組みた多様な社会課題や地域貢献に安心して挑戦できるよう、さまざまな人事制度を整備し改善を続けています。

まず、基盤としての評価・報酬制度は、2022年から見直しに取り組み、従業員の成長と成果を一般的なスピードよりも早期に報酬に反映できる明瞭なグレード制度を整備しています。2024年からは年収を完全固定化したうえで、信託株式を活用した「評価運動ポイント」を導入。高度な挑戦をする従業員に報いる「挑戦・期待ポイント」制度と合わせて、長期の資産形成の一助とすることで、安心して挑戦できる環境を整えています。また、教育体系も個店経営の深化とともに高度化し、個店経営のスキルを身につけた従業員が本部や海外事業などの多様な領域で活躍できる基盤を整えています。今後も、人財への投資を惜しまず、従業員の挑戦を後押ししていくと考えています。

また、良品計画は多くの女性従業員に支えられていますが、依然として女性管理職比率が33.2%にとどまっているという課題があります。多様な従業員一人ひとりの活躍が良品計画という企業の成長につながるとの考え方のもと、今後もこの課題を特に重視し、誰もが主役となって活躍でき、働き続けやすい会社に向けた取り組みを進めています。

現在、良品計画は、世界での成長に挑戦することを掲げ、「8つの成長ドライバー」を道標に、グローバル企業として進化していくとしています。これは大きなチャレンジですが、企業の成長とともに、従業員一人ひとりが成長でき、心身ともに豊かになれるグローバル企業を目指します。のために、各地域の事業の従業員が「感じ良い暮らしと社会」を実現する仕事へのやりがいを感じ、キャリアアップを楽しむことができる組織風土と制度の構築を進めています。



執行役員 人事部 管掌
辻 祥雅

社員インタビュー

MGSのミッションは、「産地主導のものづくり」を生産現場で実践することです。商品の生産・品質管理を生産地で完結することはもちろん、生産者の事情を深く理解するからこそ見えてくる「これでいい」を具現化する商品のアイデア、そして産地の人々や社会に役に立つサプライチェーンのアイデアを生産地側から発信していくことに日々挑戦しています。そのための組織強化は必要不可欠です。

MGSベトナムでは、グローバル企業で高いビジネススキルを身につけた人財の現地採用を進めており、そこに日本からの赴任メンバーも合わせ、非常に多様性あふれる組織となりつつあります。日本でやってきたやり方をそのまま現地に当てはめるのではなく、現地の慣習をそのまま踏襲するのではなく、良品計画グループとして新しい組織・文化をつくり出すことを目指しています。言語の壁や、ITシステムのアクセシビリティなど課題は多くありますが、日本の生産部、人事部、その他管理部門と密に議論し、その解決に取り組んでいます。直近ではチームビルディング企画を開催し、あらためて組織としてのビジョンやミッションについて全員で語り合う時間を設けました。そのときに挙がった声は、部門横断型の改善プロジェクトとして、メンバー自身が推進してくれています。新しい組織づくりの難しさを日々感じながらも、グローバル全体での連携、そしてチームビルディングを大切にしながら「産地主導のものづくり」を実現する組織と文化をつくり上げています。



MUJI GLOBAL SOURCING VIETNAM
ゼネラルディレクター
大空 隆明

従業員一人ひとりのスキル向上とキャリア開発

一人ひとりが高レベルのスキルを持つことで、より一層の仕事のやりがいと、主体的なキャリアの形成へとつなげていきます。

個店経営を実現する店舗人財の育成

良品計画の事業の根幹は、無印良品の店舗運営であり、国内外への出店を支え、各地域の役に立ち、お客さまのニーズに応えることができる人財の育成を最優先課題としています。個店ごとの商売の方針や予算、売場の展開計画、商品の在庫・販売計画の策定など、個店経営に必要なスキルを明確にしています。店長を含む店舗社員がこれらのスキルを身につけ、地域の経営者として活躍することで、お客さまにより良い購買体験が提供される状態を目指します。のために個店経営の理論と実践するための教育を実施し、「人が売る」力の最大化を図っています。具体的には、個店経営に必要な業務スキルのマニュアル学習システムを導入のうえ、一人ひとりの研修受講状況、eラーニング受講状況、業務習得状況を可視化しています。これにより、可視化された一人ひとりの進捗状況や育成課題にパーソナライズした効果的なOJTが実現できると同時に、習得すべきスキルが着実に身につく仕組みを構築しています。また、個店経営のスキルを身につけた人財がそのスキルを生かして海外事業や本部で活躍できる仕組みをつくることで、従業員一人ひとりのキャリア開発にも寄与できると考えています。

店舗スタッフの育成

全国の店舗で勤務する店舗スタッフを各店舗で育てる体制を構築するべく、店舗スタッフの育成を担うトレーナー研修を実施しています。2025年8月期には、約400名に対しトレーナー研修を実施し、自律的に人財育成を行う店舗・地域が出始めています。

また、「人が売る」方針の一環として、専門的な販売スキルの育成を強化しています。その一つである「ヘルス&ビューティー(H&B)アドバイザー」の育成も進捗しており、2025年8月期には全社でロールプレイングコンテストを実施しました。現在、全国で500名以上のH&Bアドバイザーが活躍し、さらに高レベルのスキルを持つ40名のシニアH&Bアドバイザーも誕生しています。



シニアH&Bアドバイザー ロールプレイングコンテスト

QC (Quality Control) / IE (Industrial Engineering) 研修

従業員が主体的に、店舗・部門の業務やサービスの課題に対し改善活動していくよう、業務改善・問題解決に取り組む基礎スキルとして、QC / IE^{※1}の考え方を重視しています。新人教育にQC / IE研修を組み込んでいるほか、eラーニング教材も導入し、これまでに500名以上が受講するなど、考え方の浸透と定着を進めています。また、改善活動に取り組む従業員をサポートする仕組みを強化し、成果につなげられた事例を全社に公開しています。QC / IEの考え方を全社に浸透させることで、自律・自発の企業文化をさらに育みながら、改善活動によるコスト削減効果を大きくしていくことを目指しています。

※1 商品・サービスの品質向上のために、問題を見つけ解決するための普遍的な考え方、およびムダを明らかにしなくすることで、価値を最大限に得るための方法論

社員インタビュー

2022年に新卒入社し、複数店舗での勤務を経て、2025年より「無印良品 錦糸町パルコ」の店長を務めています。当店は東京都心にありながら800坪を超える売場面積を持ち、近隣で生活する多くのお客さまに無印良品の価値を提供する役割を担っています。着任当時入社3年目だった私にとっては大きな挑戦でしたが、着任してすぐに商圏分析を行い、どのようなお客さまがいるのかを確認しました。その「お客さまの目線から見てどうか」を軸に、業務オペレーションや売場、サービスを妥協せずに改善し、GOOD MEETING^{※2}では店舗大賞を受賞することができました。

店舗勤務を通じて、最も身についたと感じるのは「ビジョンを打ち出す力」です。これまで新しいサービスや業務改善プロジェクトの推進を担う機会が多くありました。リーダーとして周りを巻き込むには、目先の成果だけでなく、長期的なゴールやビジョンを示す必要があります。そのときに私が常に依拠する軸は、やはり「お客さま目線」です。「お客さま目線」で答えを追求することで、自然と組織全体の視座が高まり、売場を楽しむ土壤ができあがってきたと感じます。自店のお客さまの役に立つことこそが個店経営であり、売上にもつながるとの信念のもと、プライドを持って商売を楽しむ店舗に向けて日々奮闘しています。その先では、店舗で培った力をバネに、より大きなフィールドでの挑戦を目指していきます。

※2 年2回開催される、海外事業を含めた全グループ社員が集う全会議



無印良品 錦糸町パルコ
店長
昇高 圭佑

キャリア開発

キャリアのオーナーは自分自身であるとの考え方に基づき、キャリア構築支援とタレントマネジメントの仕組みを整備することで、社員のキャリア形成を支援しています。2025年8月期においては、社員の主体的なキャリア形成意識を醸成し、そのサポートをすることを目的とした「キャリアデザインワークショップ」を新卒社員や店長を対象に実施しました。今後、管理職向けの「キャリアコーチング研修」を実施し、社員一人ひとりのキャリア形成を支援できる体制をさらに強化していく方針です。

また、社員が自身のキャリアプランについて定期的に考え、上司に共有・相談する機会として、半年ごとに「キャリア宣言」と「キャリア面談」を行っています。各社員の職務経験やキャリア志向に関する情報は、今後の配属の可能性を探るために有効活用し、キャリア機会の拡大につなげています。なお、キャリア宣言では、82.2%の社員が「良品計画での仕事を通じて実現したいことがある」と回答しており、この数字を社員一人ひとりが能動的に考え挑戦する組織風土の醸成を測る指標としています。

また、社員の今後のキャリアをイメージしやすくするため、社内向けのキャリアサイトにロールモデルとなる社員の紹介記事を充実させているほか、さまざまな部門の社員と自由に対話できる交流企画「部署まつり」を開催しています。500名以上の社員が参加している公募型の活動「Team ESG」^{※3}では、各部門がサステナビリティに関わるさまざまな取り組みを紹介しており、参加者は知識を得るだけでなく、キャリアの検討にも役立つことができます。個人の学習機会の提供や支援においては、語学学習補助やビジネススキルのeラーニングを提供し、キャリアアップにつながるスキルを伸ばせるようサポートしています。

タレントマネジメントについては、国内人財委員会を開催し、管理職登用計画を明確にしたうえで、執行役員および管理職の後継候補者の選定と登用を推進しています。女性管理職の積極的な採用・登用も実施し、2025年8月末時点における女性管理職比率は33.2%(前期比+3.4%)に伸長しています。また、人事部門、営業部門、広報・ESG推進部門をはじめ、関連部門の執行役員、部課長、そして選任された従業員から構成され、半数以上を女性が占めるダイバーシティ委員会も継続的に開催しています。各部門へのヒアリングを通じ、女性管理職の活躍と機会の拡大に取り組んでいるほか、離職の原因を追究し対策を実行しています。

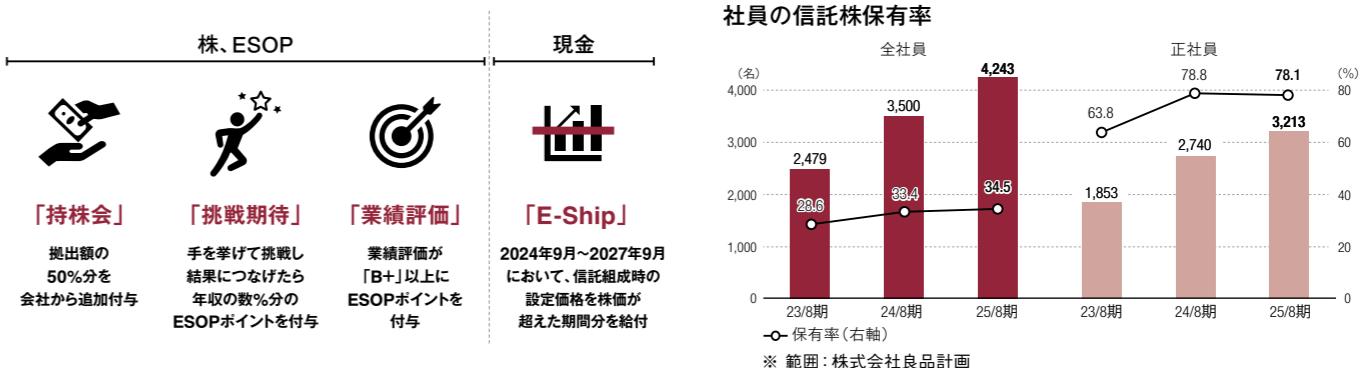
※3 詳細▶P.74

コオウンド経営の仕組み

従業員の経営参画意識=オーナーシップの醸成、そして従業員が安心して中長期的なチャレンジができ、なおかつ資産形成が可能な環境づくりが重要であるとの考え方のもと、株式報酬を活用した中長期報酬制度を導入しています。従業員自身が良品計画の株主となることで、事業活動の結果向上した企業価値が従業員に還元され、好循環が生まれることを目指します。

退職時に給付される長期型の「株式給付信託(ESOP)」と、株価に応じた3年間単位での分配金が支給される中期型の「信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship)」の2つのインセンティブがあり、いずれもパートナー社員を含む全社員が対象です。ESOPにおいては、拠出金の50%相当が従業員向けの持株会奨励ポイントとして給付されます。また、持株会の加入によらず、従業員の高いレベルでの挑戦と業務進捗に対し、退職時に自社株に変換されるESOPポイントを給付する「挑戦期待ポイント」制度もあります。誰もが挑戦することを楽しみ、積極的な行動が賞賛される組織を目指すと同時に、挑戦を通して従業員自身がより多くの人と関わり、強い信頼関係を構築していくことを目的としています。2025年8月期には約1,700名が「挑戦期待ポイント」制度に参加しました。2024年6月からは、一定の評価結果以上の正社員を対象に、業績に連動したESOPポイントも付与しています。

2025年8月期には、パートナー社員を含め、株式を保有するメリットとリスクに関する説明会を複数回開催するなど、コオウンド経営の仕組みについての認知向上に取り組んだ結果、持株会加入者が大幅に増加しました。持株会以外の方法も含め、正社員の約78%が信託株を保有しています。そのため、今後は従業員が株の仕組みやリスクに関する知識など株式市場のリテラシーを高めると同時に、良品計画の業績や経営計画を含むビジネス状況を把握できるようにし、株式市場からどのように評価されているか理解する場を設けていく方針です。それにより、自身の仕事が現在の業績や将来の企業価値の向上にどのようにつながっているのか、また株価の向上や配当によって自身にどのようなメリットがあるのかが理解でき、従業員のオーナーシップがより一層醸成されることを目指します。



組織風土と従業員エンゲージメントの改善

目指すべき組織風土に向かって、多様な従業員が生き生きと活躍できる職場環境をつくります。

カルチャー&エンゲージメントサーベイ

良品計画グループでは、海外事業を含むグループ全体の従業員^{*1}を対象に、「カルチャー&エンゲージメントサーベイ」を実施しています。従業員一人ひとりが「企業理念」「仕事の進め方」「カルチャー(組織風土)」「人間関係」「働きがい」などについて、どのように認識しているか現状を把握し、より良い職場環境づくりに向けた改善サイクルを回すことを目的としています。良品計画独自のエンゲージメント調査であり、「社会課題解決、インパクト創出」「自律性・自発性」「挑戦風土」などを含む27のインデックスのもと、計52の設問^{*2}を設定し、良品計画という組織や風土に対するエンゲージメントの度合いを測っています^{*3}。

*1 世界12の地域で実施し、派遣従業員を除きます。

*2 46のオリジナル設問、6つの一般設問で構成されます。

*3 サーベイの実施および回答の集計は第三者機関に委託しています。

注視している3つの指標

「企業理念に共感している」「社会に役立つ仕事ができていると感じる」「会社に愛着を感じる」の3つの指標を注視しています。これらの3つの指標は、従業員一人ひとりの活躍を通じ「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指す当社の原動力です。いずれの指標も、あらかじめ設定された関連設問の回答結果より算出しています。次のカルチャー&エンゲージメントサーベイは2026年に実施予定です。

項目		2022年 11月～12月	2024年 7月～8月
指標	企業理念に共感している	76%	78%
	社会に役立つ仕事ができている	78%	83%
	会社に愛着を感じる	64%	72%
回答率		82%	96%

特定した5つの組織課題

カルチャー&エンゲージメントサーベイ、および毎年実施しているストレスチェックの結果から、目指す組織風土の実現に向けて、取り組むべき5つの課題を特定しました。これらの課題は複数年の蓄積によるものであり、根本的な打ち手を継続的に実施していく必要があります。また、地域ごとにビジネス状況や課題、文化が異なるため、各地域の事業責任者および人事部門と連携しながら、個別の具体的な解決策を策定しています。

特定した課題	目指すべき状態
従業員の身体的・精神的負担感が強い	効率的な業務の在り方、働きやすい職場環境
上司とメンバーの間で「コミュニケーションの問題」が起きている	従業員の強みや価値観を大切にしたフラットなコミュニケーション
地域限定社員の待遇について不満がある	適正かつ十分な報酬
部門間の連携に問題がある	迅速な情報共有と部門間の連携
ハラスメントが依然起きている	多様な従業員が安心して活躍できる職場

効率的な業務の在り方、働きやすい職場環境

良品計画では、現在、22,064名の従業員が全国の店舗に勤務しています。転居や祝日出勤、夜間業務などを伴う店舗勤務において、従業員が健康で柔軟な働き方を維持できるよう、制度整備を推進しています。2025年8月期には、1つの店舗に複数人の店長を配属する、複数マネジメント体制のトライアルを開始しました。店舗マネジメントの業務負荷を複数人で分担することで、長時間労働の削減や休暇取得の推進を図っています。本部においては、効率的な会議の進め方に関するマナーやルールの整備に加え、オフィスの増床などオフィス環境の改善に取り組んでいます。また、ITへの投資により、店舗オペレーションをはじめとする業務の効率化も進捗しています。

従業員一人ひとりの有給休暇の取得状況が可視化されたダッシュボードを構築し、マネジメント層が把握・レビューできる体制をつくりました。そのほか、休暇取得推奨期間の提示、計画的休暇取得の推奨などを全社的に実施した結果、2025年8月期の有給休暇取得率は52.3%と、前期よりも3.6%改善しています。また2026年8月期からは、年間休日数を1日増やすことを決定しています。

従業員の強みや価値観を大切にしたフラットなコミュニケーション

心理的安全性が担保されたフラットなコミュニケーションは、精神的な働きやすさにつながり、従業員の強みや価値観を大切にしたコミュニケーションは、従業員の能力を引き出し、挑戦と成功を支えます。サーベイの結果から、上司とメンバー間のコミュニケーションが不足していることを課題視し、1on1の推奨および管理職に向けた1on1トレーニングを実施しています。組織が多様性を増す中で、上司がメンバーに寄り添い、メンバーを主役とし、一人ひとりの能力や意欲に応じた効果的なコミュニケーションを行うことを推進しています。

適正かつ十分な報酬

従業員が長く安心して働き続けるためには、十分な報酬を得られることが重要です。2025年9月には、国内事業の報酬テーブル全体を見直し、正社員の給与を最大で約9%引き上げました。また、全国転勤を伴わず特定の地域で働く地域限定社員の給与体系も見直し、働く地域によって異なっていた賃金水準を全地域で一律にしました。同時に、地域限定社員のグレードの上限を、より高いグレードまで到達できるように見直すとともに、報酬の上限も見直しています。そのほかにも、店舗所属の地域限定社員の社宅の家賃補助率を、社命による転居を伴う異動の場合において20%から70%に増加のうえ、補助期限を撤廃しました。

迅速な情報共有と部門間の連携

会社の方向性に関する情報は、全社にスピード感を持って透明性高く社内に開示する方針です。そのため、全社の経営方針や重点課題に関する役員からのメッセージも全社に発信し、経営の最優先課題の一つとして捉える姿勢を社内に示しました。当社はハラスメントを深刻な課題として捉えており、長きにわたり根本的な取り組みを行ってこなかったとの反省のもと、今後は中長期的かつ継続的な取り組みを実施していきます。その一つとして、ハラスメント防止を正しく理解するための教育プログラムを提供しており、2025年8月期は前期と比較し約7,000名増の約17,000名が参加しました。職制を問わず全従業員を対象とする規模での実施は今回で2回目となります。

多様な従業員が安心して活躍できる職場

ハラスメント防止は、良品計画が「優先的に対応する人権課題」として特定している課題^{*4}の一つです。2025年8月期には、ハラスメント防止に関する役員からのメッセージも全社に発信し、経営の最優先課題の一つとして捉える姿勢を社内に示しました。当社はハラスメントを深刻な課題として捉えており、長きにわたり根本的な取り組みを行ってこなかったとの反省のもと、今後は中長期的かつ継続的な取り組みを実施していきます。その一つとして、ハラスメント防止を正しく理解するための教育プログラムを提供しており、2025年8月期は前期と比較し約7,000名増の約17,000名が参加しました。職制を問わず全従業員を対象とする規模での実施は今回で2回目となります。

ほかにも、全店でのハラスメント防止ポスターの掲示や、社内ポータルサイトへの専用ページ開設、またこの課題を従業員に身近に感じてもらう工夫として連載漫画などのコンテンツを掲載するなど、さまざまな取り組みを継続しています。

また、社会的な関心が高まっているカスタマーハラスメントについても、「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を掲げ、予防・対応策を講じています。

*4 詳細▶P.87

カスタマーハラスメントに対する基本方針▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/co-worker/customer-harassment/>

社員インタビュー

良品計画では「人が第一」を掲げ、従業員の自律的・主体的な社会への貢献を後押しできる企業文化と働く環境をつくり出すことを重要視しています。そのため、カルチャー&エンゲージメントサーベイは、企業文化に関する独自の設問が多いことが一つの特徴です。特に、企業理念・思想への共感、社会課題の解決、そしてエンゲージメントの3つが当社の目指す姿に近づくための重要な観点だと認識しています。

もう一つの特徴は、サーベイ結果の分析と改善策の立案・実行を会社全体だけでなく、各店舗・部門単位でも実施していることです。当社では、店長が自ら考え・行動を起こす「店舗単位での自律的経営＝個店経営」を目指し、現場単位での変革が重要だと考えています。そのため、店舗の扱い手であるパートナー社員やアルバイトもサーベイの対象であり、グローバルにおいてほぼすべての従業員がサーベイに参加しています。また、人事部門の専任者が伴走しながら、組織ごとに異なる課題を発掘し、対策を考え、その実行を支援する体制も構築しています。

カルチャー&エンゲージメントサーベイは非常に重要な取り組みであり、サーベイが原動力となり「人が第一」へつながっています。次回は2026年に実施予定です。各海外事業へのサポートをより強化し、グローバル企業として世界各地の従業員にとって、より良い職場環境を整えていきたいと考えています。



人事部 グローバル人事課
課長
崔 慈善
(Jasun Choi)

ステークホルダーエンゲージメント

オーナーシップを持つた従業員を事業活動の主役に据え、地域に根差した個店の活動、個々の従業員やお客さま、地域・社会の皆様、お取引先などとの活動が公益に寄与する「公益人本主義」の実践を経営方針に掲げています。ステークホルダーの皆様との建設的な対話を重ねながら、ご意見やご要望を企業活動に反映することで、社会への良いインパクトを共創することを目指します。そして、活動の結果として高い収益構造をつくり、正しく納税し、ステークホルダーの皆様への適切な還元を行いながら、公益に寄与する企業として社会的責任を果たしていきます。

ステークホルダーエンゲージメント▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/stakeholder-engagement>



お客さま

店舗でのお客さまとの日々のコミュニケーションを大切に、お客さま視点ですべての物事を考え、お客さまとの商品・サービスの共創に取り組んでいます。

お客様相談室

「お客様相談室」では、店舗、電話、メール、お手紙などを通じて日々お客さまから届くさまざまなご意見・ご要望に対応しています。いただいたご質問、お問い合わせは、専用のデータベースに内容をすべて登録し、社内の関連部門で迅速に共有しています。また、生成AIを活用したFAQシステムを導入し、お客さまご自身で疑問を解決できるようサポートしています。

IDEA PARK

お客さまの声を商品開発や改善に生かすための取り組みとして、2009年に「ご意見箱」として始まりました。お客さまから集まったご意見・ご要望から新しい商品を開発したり、既存の商品を改良してきました。例えば、「ジュート 野菜保存袋」は、「IDEA PARK」を通じてお客さまからの声を反映して開発した商品です。誰でも無印良品のものづくりに自由に参画し、寄せられた意見やアイデアを出し合い共創することで、新しい価値のある商品が生まれています。

お客さまとの共創「みんなでつくるパウム2026」

2024年8月期に、スタッフのアイデアから生まれ、お客さまの投票のもと商品化された「みんなでつくるパウム」。2025年8月期には、第2弾として「みんなでつくるパウム2026」のプロジェクトをスタートしました。お客さまからも公式SNSにてアイデアを募り、新しい味わいのご当地パウムをつくります。2026年内に発売を予定しています。



お取引先

良品計画は、「良品計画グループコンプライアンス行動指針」「良品計画 人権方針」、および「良品計画グループ 環境方針」に基づき、お取引先からのご支援・ご協力のもとに、社会的責任を果たしていきたいと考えており、生産パートナーの皆様には、「生産パートナー行動規範」の遵守をお願いしています。

生産パートナー行動規範▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/code-of-conduct/>

生産パートナーとの対話

生産パートナーの皆様との強固な連携関係を構築することで、生産現場の立場に立ったものづくりを目指しています。持続的に成長するパートナーシップを築いていくために、経営層や従業員が国内外の産地や工場に実際に足を運んでいます。生産量や工場のラインの運用状況など、製造・生産工程に入り込み、現地の経営者や生産者、技術者との対話を継続的に行ってています。



生産パートナーとの対話の様子

生産パートナーに対するトレーニング

良品計画グループの人権尊重の考え方や「生産パートナー行動規範」、サプライチェーンを通じた人権尊重の取り組み、さらに良品計画のESG経営や商品開発方針、品質管理の考え方などについても共有することを目的に、生産パートナーを対象とした勉強会を定期的に実施しています。2024年12月に、衣料品および生活雑貨のTier1に関わるすべての生産パートナーを対象に勉強会を実施し、7割以上が参加しました。また、2025年7月にも同対象に向けて「持続可能なサプライチェーンの構築に向けた組織・商品のCO₂算定説明会」を開催し、約7割にあたる200超の生産パートナーに実際に参加いただくとともに、説明会のレコーディングデータも後日配信しました。食品部門においては、2025年8月期に、Tier1に関わるすべての生産パートナーを対象に勉強会を実施しました。

人権デュー・ディリジェンス▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/human-rights/due-diligence>

お取引先さまホットライン

お取引先からの通報窓口として、「お取引先さまホットライン」を設置しています。「お取引先さまホットライン」は、良品計画と取引のある日本国内の生産パートナー（工場を含む）を対象としています。

お取引先さまホットライン▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/hotline>

株主・投資家

持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、国内外の株主・投資家との建設的な対話を促進するため、さまざまなIR活動を行っています。機関投資家・個人投資家を問わず、国内外の幅広いステークホルダーとの対話を重視し、得られたご意見・ご提案を経営陣や取締役会に報告し、経営に反映しています。こうしたIR活動を通じて、資本市場における信頼性向上と企業価値の適切な評価につなげています。

アナリスト・機関投資家との対話

決算説明会に加え、スモールミーティングや個別面談など、さまざまな形式で投資家との対話を行っています。2025年8月期は、コロナ禍以降初となる社長による現地訪問型の海外ロードショーを再開したほか、海外での証券会社主催カンファレンスにも参加するなど、グローバル投資家との接点を拡大しました。さらに、社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングや、議決権行使担当者・ESG担当者との面談を通じて、良品計画のガバナンスやESGの取り組みへの理解を深めていただきました。初開催したESG説明会にはメディア・投資家合わせて100名以上が参加し、ESG経営の取り組みを紹介しました。また、商品展示会や店舗見学も行い、商品・売場を通して無印良品事業の価値や背景を直接体感いただき、理解促進と信頼関係の強化につなげています。

アナリスト・機関投資家との対話	24/8期	25/8期
IR個別面談	390回	513回
証券会社主催カンファレンス	6回	12回
海外ロードショー	一	1回
社外取締役スモールミーティング	1回	1回
議決権行使担当者とのミーティング	10回	8回
商品展示会	2回	2回
ESG説明会	一	1回



社外取締役と機関投資家との対話

個人株主・投資家との対話

個人株主・投資家との中長期的な関係づくりを強化するため、対話の機会を多く設けています。株主総会は、参加しやすいよう祝日に開催し、2025年8月期はこれまで行っていた株主・ファンミーティングに加え、個人株主に限定した大規模な株主ミーティングを東京・大阪・名古屋・福岡で実施しました。個人株主との直接的なコミュニケーションを図ることで、良品計画の経営方針や事業内容についての理解を深めていただく機会を提供しています。これにより、個人株主における長期保有者（3年以上）の割合は、前期の21%から30%に高まりました。

個人株主・投資家との対話	24/8期	25/8期
株主総会への来場者数（オンライン参加者 [※] 含む）	947名	1,118名
株主・ファンミーティング	13回	18回
株主・ファンミーティング総動員数（延べ人数）	393名	811名
3年以上長期保有者割合（個人株主）	21%	30%

※ オンライン参加者は延べアクセス数



「無印良品 グランフロント大阪」での株主・ファンミーティング

重要課題4. 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

良品計画初となる「ESG説明会」を開催

2025年5月に、良品計画初の投資家ならびに報道関係者を対象にした「ESG説明会」を開催しました。「本業としてのESGの実現」との考え方のもと、資源循環の事業可能性や、衣服・雑貨、生活雑貨、食品の各部門における「環境・社会配慮型商品」について、社長や各部の管掌役員によるプレゼンテーションを行いました。また、実際の商品展示や試食を通して、良品計画の「環境・社会配慮型商品」や資源循環の取り組みを紹介しました。



行政

過去最大規模の「いつものもしも CARAVAN 新潟」を新潟県と共に

新潟県中越地震から20年が経つ中で、今一度災害を“特別なこと”ではなく、“日常生活の中にあるもの”と捉え、くらしの備えの重要性を伝えることを目的に、2025年9月に新潟市にて「いつものもしも CARAVAN 新潟」を新潟県と共に開催しました。過去最大となる88ブースが出展し、岩手・福島・新潟・広島・熊本など全国各地の被災地の語り部と自由に語り合うことができる「語り継ぐ記憶ラウンジ」などを開き、16,000名以上の方が来場されました。また、同時に開催された「ぼうさいこくたい2025 in 新潟」へのパネル展示や、「にいがた防災産業展」にも無印良品として出展し、良品計画が提唱する防災の考え方「いつものもしも」とその活動「いつものもしも CARAVAN」について紹介しました。



いつものもしも CARAVAN 新潟

国産木材を店内の陳列什器に使用

2023年に農林水産省と締結した「木材利用拡大に関する建築物木材利用促進協定」により、店舗の建設用木材だけでなく、店内の什器にも国産木材を使用し、より一層活用するよう努めています。また、商品陳列什器の棚板の一部には、森林認証木材(FSC^{※1}、PEFC^{※2}、SGEC^{※3}など)を積極的に採用し、持続可能な木材利用と豊かな自然環境の保全に努めています。

※1 FSC(Forest Stewardship Council): 森林管理協議会による国際認証制度

※2 PEFC(Programme for the Endorsement of Forest Certification): 世界各国の認証制度との相互承認を行う国際認証制度

※3 SGEC(Sustainable Green Ecosystem Council): 一般社団法人 緑の循環認証会議による日本型森林認証制度



SGEC森林認証木材を棚板に使用した陳列什器

地域・社会

良品計画は、地域を深く知り寄り添いながら、自助や共助、地域活性に取り組む人との「協働」に取り組んでいます。

タウンミーティングの開催

地域との共創に注力している大型店舗や旗艦店を中心に、各店舗の従業員により企画・開催する、少人数形式での対話イベント「タウンミーティング」を開催しています。2025年8月期には、「株主・ファンミーティング」と合わせて58回開催し、1,938名の方が参加しました。

広島県 防災の「自助」と「共助」に向けた地域主体の協働チームづくり

全国最多の土砂災害警戒区域数を抱える広島県において、地域の活動者や学生、生活共同組合、防災の専門家などと密接に連携しながら、「地域の自走」を軸にした協働に取り組んでいます。2022年に初めて「無印良品 広島アルパーク」で開催した「いつものもしも CARAVAN」は、広島県の防災イベント「たられば防災」として毎年規模を拡大しながら開催されています。また、店舗での「まいにちの防災」セミナーの定期開催、地元幼稚園への防災セットの装備支援などを実施しています。



防災セミナーの様子

従業員

公益人本主義経営を実現するために、良品計画の従業員は最も重要なステークホルダーです。従業員が経営意識を持ち、会社への提言などをを行いながら、良品計画の事業をつくり上げていく、コオウンド経営を目指します。また、多様な従業員一人ひとりが主役となり活躍できる機会を大切にしています。

インターナルコミュニケーションの強化

企業としての思想や経営状況、ありたい姿に向けた日々の事業活動を共有する場として、さまざまな形式で社内会議を実施しています。

その中でも、スタッフミーティングとは、国内勤務の全執行役員約20名が全国の無印良品に赴き、役員と店舗スタッフが対話する場を設けるものです。

お客様の声や店舗の声を伝えたい、そしてそれをもとに現状を良く変えていきたいという意志のあるスタッフであれば誰でも参加可能で、2025年8月期には約2,200名が参加しました。役員が良品計画の理念や方針を店舗スタッフに共有すると同時に、店舗の現状をヒアリングし課題を認識し、良品計画が目指す姿の実現に向けてディスカッションを行います。また、お客様のご要望や店舗の困りごとをタイムリーかつ詳細に吸い上げる場になっています。



スタッフミーティングの様子

会議名	開催頻度	主な参加者	内容
GOOD MEETING	年2回	全グループ社員	経営陣からのメッセージ、グループ全体の半期の取り組みの紹介、商品や社員の表彰、好事例紹介
MUJIダイアログ	月1回	全社員	経営陣からのメッセージと質疑応答
店長会議	月1回	販売部所属社員(店長以上)	営業戦略についての討議、および情報共有
社員ミーティング	月1回	本部所属社員	各部門・担当者による業務・取り組みの紹介
スタッフミーティング	年2回	店舗スタッフ	会社の方向性や理念の共有と執行役員との意見交換、質疑応答

社内報「MUJI NEWS」

社内報「MUJI NEWS」は、会社全体の動きや方針などを幅広く伝える役割を担い、従業員が自身の業務や日々の行動がどのように会社の方針と結びついているかをより深く理解することを目的に発行しています。さまざまな従業員の働き方に合わせ、紙媒体や動画、社内インターネットという複数の形態で定期的に発信しています。「MUJI NEWS」を通して、従業員が自ら考え、行動し、会社の成長や変化に積極的に参画できる組織文化の醸成を目指します。



社内報「MUJI NEWS」

公募型の活動

自律・自発の組織風土を目指す中で、有志の従業員による公募型の取り組みも活発に行われています。

サステナビリティの実現に高い関心を持つ有志が集まり、2023年からスタートした「Team ESG」の活動では、現在500名以上が参画し、日常業務の枠を超えて、気候変動や生物多様性、人的資本などをテーマにオンラインとオフラインの両方で月2回以上の頻度で勉強会などを行っています。さらに、無印良品のキャンプ場に1泊2日で、部門横断でつながりを形成するための「ESG探求キャンプ」も実施しました。良品計画が目指すESG経営やサステナビリティの考えを一人ひとりが自分事化し、日々の業務に落とし込む社内機運の醸成を目指しています。



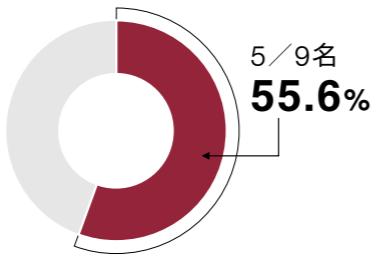
ESG探求キャンプ

役員一覧

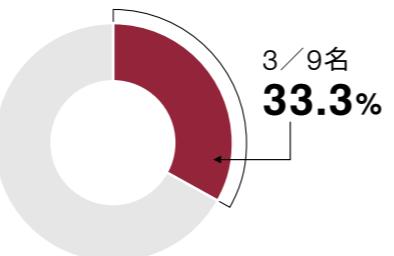
(2025年11月23日現在)

企業理念の実現のため、取締役会および監査役会の多様性を高めるとともに、適切な経験と知見を有する取締役・監査役を社内および社外より選任しています。

全取締役に占める社外取締役比率



全取締役に占める女性役員の割合



項目	内容
経営全般	当社の取締役会においては、中長期戦略に関する、闇達な議論に基づいた判断が必要です。そのため、業種によらない多様な企業経営全般に関する知見を必要な項目として選定しています。
オペレーション	当社は店舗を軸とした事業展開を行っており、オペレーションの積み上げが競争力の源泉となります。そのため、小売業、流通業、製造業などのオペレーションに関する知見を必要な項目として選定しています。
財務・会計	財務・会計のマネジメント経験または知識に関する知見を必要な項目として選定しています。
起業・社会起業	当社の企業理念実現のために、起業・社会起業に関する知見を必要な項目として選定しています。
テクノロジー	当社の事業活動において、「道具としてのテクノロジー」をうまく活用したサービスの実現や、ステークホルダーの方々の利便性向上を目指しています。そのため、デジタルやテクノロジーマネジメントに関する知見を必要な項目として選定しています。
国際性	当社の企業理念実現のために、これからは店舗展開や商品の生産活動を通じて、海外も含めたさまざまな地域に貢献していく必要があります。そのため、国際的環境における経験などの知見を必要な項目として選定しています。
人文・アート	当社の企業理念実現のために、地域における文化・歴史に対する理解や、芸術・デザインに対する理解を必要な項目として選定しています。
サステナビリティ・多様性	当社の企業理念実現のために、サステナビリティや多様性の実現を事業活動の中心に据えています。そのため、サステナビリティや多様性など、社会課題への理解や課題解決に関する強い意欲を必要な項目として選定しています。
管理・リスクマネジメント	当社の企業理念実現のために、人事・労務、ファイナンス、法務、リスクマネジメントなどの知見を必要な項目として選定しています。

	氏名	現在の地位	取締役会出席状況 (2025年8月期)	株式数／ 在任年数	選任理由		経営全般	オペレーション	財務・会計	起業・ 社会起業	テクノロジー	国際性	人文・アート	サステナビリティ・ 多様性	管理・リスク マネジメント	会議・委員会			兼任状況	
																取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	監査役会	
	清水 智	代表取締役社長	13／13回 (100%)	41,200株／ 10年6ヶ月	商品開発領域、販売領域、海外事業における経営経験を有し、当社における幅広い重要事業領域の知見を保有し、グローバル事業推進における中心的役割を担っていることから、取締役として期待するものです。		○	○				○	○	○	○	◎	○	○	○	・株式会社MUJI HOUSE 取締役
	高橋 広隆	取締役 上席執行役員	10／10回 ^{※1} (100%)	22,400株／ 1年	小売業界における幅広い経営経験を有し、商品開発領域・品質管理領域、販売領域、ESG領域における豊富な知見を保有しており、当社の中心的役割を担っていることから、取締役として期待するものです。		○	○			○			○	○	○	○			
	宮澤 高浩	取締役 上席執行役員	— ^{※2}	16,400株／ 新任	企業における広範な事業経験と、デジタルを活用した事業拡大の経験および循環型事業の推進における知見を有しており、また当社の成長戦略策定メンバーとして重要な役割を果たしていることから取締役として期待するものです。		○	○		○	○			○	○					
	横濱 潤	取締役 上席執行役員	— ^{※2}	19,400株／ 新任	経営コンサルティング経験および企業経営の経験を有し、幅広い経営改革の知見を保有しており、当社事業における重要な提案・提言が期待されることから、取締役として期待するものです。		○	○	○	○		○			○	○				・株式会社Aメディカルサービス 社外取締役 ・合同会社MUJI ENERGY 職務執行者社長
	吉川 淳	社外取締役(独立)	13／13回 (100%)	9,600株／ 7年6ヶ月	企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、社外取締役として当社の持続的成長と企業価値向上に貢献することを期待するものです。		○		○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	・アセットマネジメントOne株式会社 取締役監査等委員
	伊藤 久美	社外取締役(独立)	13／13回 (100%)	2,800株／ 3年	デジタルテクノロジーとヘルスケアにおける豊富な経営経験や、複数企業の社外取締役の経験から、経営に関する深い知見を有しており、当社の経営に対する有益な提言と助言を期待するものです。		○			○	○	○		○	○	○	○	○	○	・SOMPOケア株式会社 社外取締役 ・株式会社True Data 社外取締役 ・筑波大学 理事 ・オフィスKITO合同会社 代表社員
社外	加藤 百合子	社外取締役(独立)	13／13回 (100%)	0株／3年	農業ビジネスやデジタルにおける専門的な知識と、起業家経営者としての経験や複数企業の社外取締役の経験による経営に関する深い知見を有しており、当社の経営に対する有益な提言と助言を期待するものです。		○			○	○	○		○	○	○	○			・株式会社エムスクエア・ラボ 代表取締役社長 ・やさいバス株式会社 代表取締役社長 ・M2Labo Bharat Private Limited CEO ・やさいバス食堂株式会社 代表取締役
	山崎 薫加	社外取締役(独立)	13／13回 (100%)	0株／3年	国際的経営大学院での経験、複数の急成長ベンチャー企業の社外取締役の経験に加え、華道家として伝統文化やアートにも精通していることから、当社の経営において、多角的な視点から有益な提言と助言を期待するものです。		○			○	○	○		○	○	○	○	○	○	・エムスリー株式会社 社外取締役監査等委員 ・株式会社レノバ 社外取締役
	東 和浩	社外取締役(独立)	— ^{※2}	0株／新任	銀行事業における財務、経営管理などの経験を有し、豊富な経営経験、および複数の経済団体における要職や、複数企業の社外取締役経験を有しており、広範な視点からの助言が期待されるため、社外取締役として推薦するものです。		○	○	○			○		○	○	○	○	○		・SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役 ・日本技研工業株式会社 社外取締役 ・株式会社リソナホールディングス シニアアドバイザー ・株式会社ソナ銀行 シニアアドバイザー ・大阪商工会議所 副会頭
	鈴木 啓	常勤監査役	13／13回 (100%)	84,000株／ 4年	当社取締役や執行役員として、海外での経営管理をはじめ、社内の各主要管理部門における要職を歴任し、当社事業に対して深い理解と見識を有していることから、業務の監査を期待し監査役として期待するものです。		○	○	○			○			○	○			○	
	山根 宏輔	常勤社外監査役 (独立)	13／13回 (100%)	0株／3年	広報IR、財務、情報戦略における要職としての豊富な経験から、経理財務と情報システムの分野における幅広い見識に基づく業務の監査を社外監査役として期待するものです。		○	○	○		○	○		○	○	○			○	
	新井 純	社外監査役(独立)	13／13回 (100%)	6,200株／ 5年6ヶ月	複数企業の経営者としての豊富な経験と、経理・財務、コーポレート・ガバナンスにおける幅広い見識を有しており、社外監査役として適切な役割を担うことを期待するものです。		○		○			○		○	○	○			○	
	菊地 麻緒子	社外監査役(独立)	13／13回 (100%)	0株／2年	法務省検事、公正取引委員会などの公的機関実務経験、国内・国際弁護士経験、企業における法務実務に加え、社外取締役や常勤社外監査役を歴任し、幅広い見識に基づいた業務の監査が期待できることから、社外監査役として適切な役割を担うことを期待するものです。		○			○	○	○		○	○	○		○		・三井倉庫ホールディングス株式会社 社外取締役 ・コンパス国際法律事務所 代表

※1 高橋広隆氏は、2024年11月23日の取締役就任後の開催回数および出席回数を記載しています。 ※2 宮澤高浩氏、横濱潤氏および東和浩氏は、2025年11月23日の株主総会にて就任しました。 ※3 当社は2025年9月1日付で、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施していますので、所有する当社の株式の数は、株式分割後の株式を基準に記載しています。

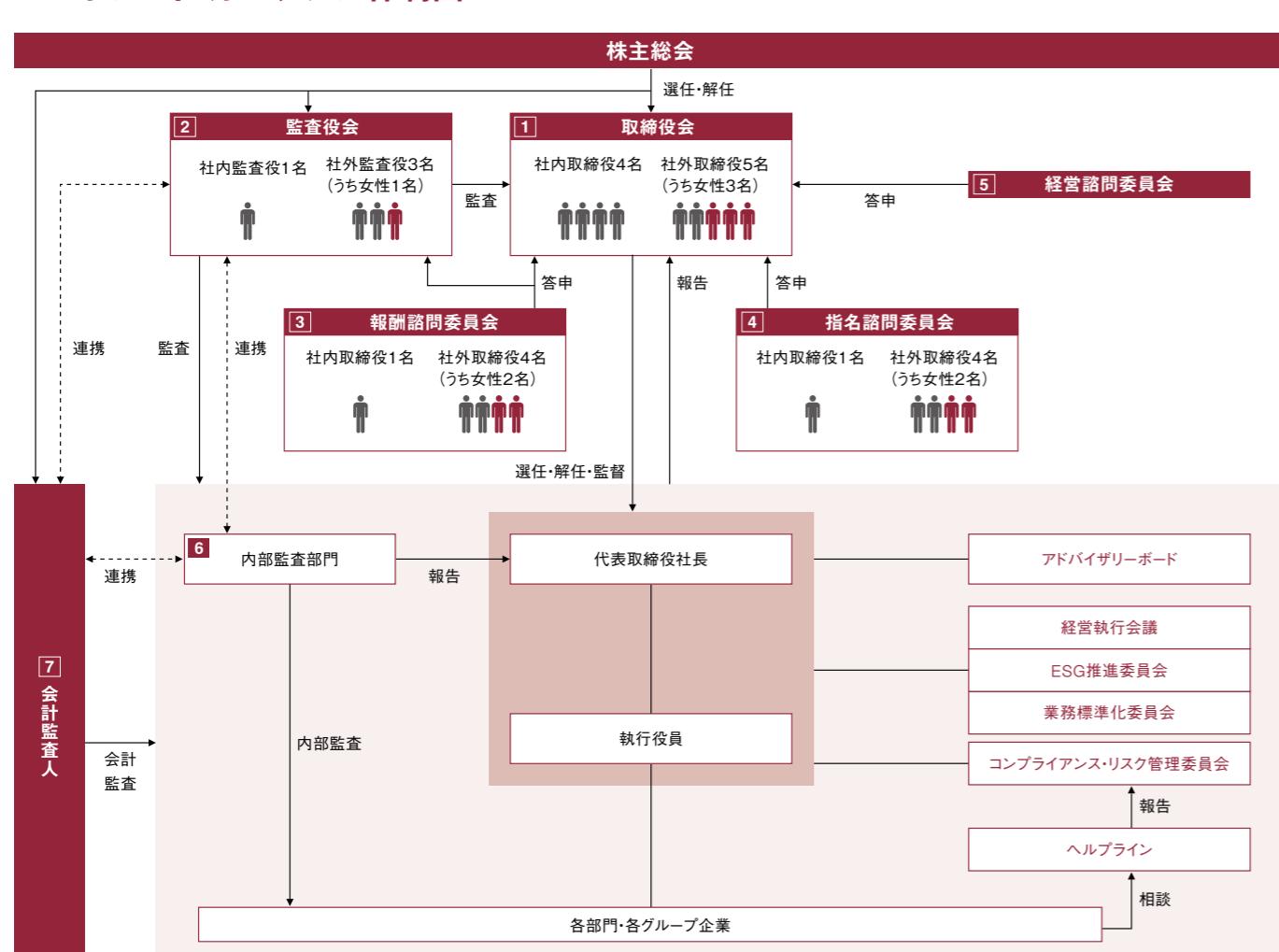
(注)1. 上記の一覧は、役員の保有する経験や見識のすべてを表したものではなく、主なものに印(○)をつけています。
2. ○は会議・委員会の議長・委員長を表しています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、経営体制および内部統制システムを整備し、コーポレート・ガバナンスを充実化していくことが企業価値の継続的な向上につながるとの考え方に基づき、透明性の高い経営システムの構築を図ることを経営の重要な課題と捉えています。そのうえで、経営上のすべてのステークホルダー（株主、お客さま、従業員、地域・社会、お取引先など）に対し、円滑な関係の維持・発展、および迅速かつ積極的な情報開示に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制図



各会議体の概要および活動

1 取締役会

目的

中長期の経営に関する重要事項ならびに法令・定款が定める事項に関する法定決議。業務執行取締役、執行役員の職務の執行の監督。

主な審議内容と活動の状況

取締役会と同メンバーで行われる「経営諮問委員会」を必要に応じて開催し、取締役会で決議される前の段階から、重要なテーマに関しては複数回議論を重ね決議を行っています。

● 定例的な議案

中期・年度経営計画に関する事項／株主総会に関する事項／決算承認に関する事項／剰余金の処分に関する事項／代表取締役、役付取締役の選定に関する事項／執行役員の選任に関する事項／指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員の選定に関する事項／取締役会の実効性評価に関する事項／内部監査報告および計画に関する事項／コンプライアンス・リスク管理委員会報告に関する事項／政策保有株式の保有方針に関する事項／会社役員賠償責任保険(D&O)に関する事項／ESGの取り組み報告と評価に関する事項／月次実績報告

● 非定例的な議案

再エネ発電事業化に関する事項／株式分割に関する事項／生産管理体制に関する事項／カルチャー&エンゲージメントサーベイに関する事項／システム投資に関する事項

2 監査役会

開催数：16回
出席率：98%

目的

取締役の職務執行全般を適法性・妥当性の観点で監査し、不正行為、法令・定款違反行為を防止・是正する。

主な審議内容と活動の状況

経営の状況を正確に把握するため、取締役会やその他重要な会議に参加し、取締役・執行役員・各子会社の責任者へのヒアリングや事業所の往査などを行っています。また、会計監査人・監査室との連携により、事業や内部統制の状況を把握し、代表取締役、社外取締役とも定期的にミーティングを行い、監査結果に基づき、全社重要課題についての問題提起や提言を実施しています。

3 報酬諮問委員会

開催数：8回
出席率：98%

目的

取締役、監査役、執行役員等の報酬等に関する取締役会および監査役会への答申。

主な審議内容と活動の状況

譲渡制限付株式報酬に関するESG評価、取締役および執行役員の報酬制度などについて議論を行いました。

4 指名諮問委員会

開催数：20回
出席率：96%

目的

取締役、監査役、執行役員等の選解任に関する取締役会および監査役会への答申。

主な審議内容と活動の状況

取締役候補者の選任、上席執行役員を含む執行役員人事などについて議論を行いました。

5 経営諮問委員会

中長期の経営戦略に関する議論や意見交換、および取締役会の付議事項に対する事前の十分な議論の場として、取締役会と同様のメンバーにより開催しています。

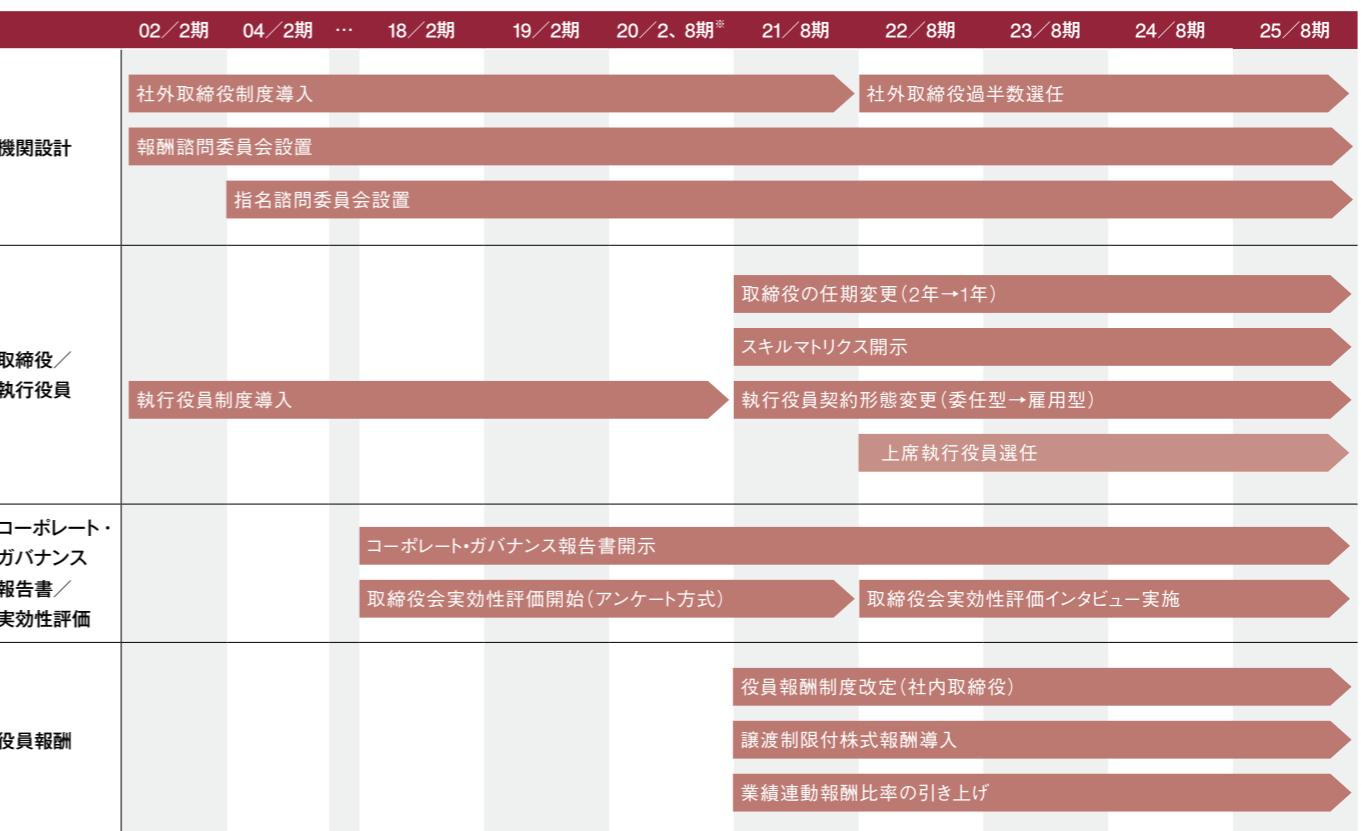
6 内部監査部門

当社は、内部監査部門として監査室を設置し、現在13名で構成されています。内部監査部門は、店舗および本部の社内規程・マニュアルの遵守状況、業務活動全般、手続きなどの適切性や有効性を監査し、定期的に取締役会および監査役会に報告しています。

7 会計監査人

当社の会計監査業務は、有限責任あずさ監査法人に所属する公認会計士 中田宏高、公認会計士 佐藤洋介、会計監査業務に係る補助として公認会計士18名、その他37名の体制で公正な立場から監査が実施される環境を整備しています。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷



※ 当社は2020年8月期より決算月を8月に変更しましたが、上記では便宜上2020年2月期と8月期を合体し表記しています。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、当社が定めるコーポレート・ガバナンスの基本方針に基づき、取締役会の実効性について分析と評価を実施しています。

評価プロセスの概要

- (1) 当社取締役会は、取締役会の実効性を評価するうえで必要と考えられる以下の評価カテゴリーを設定し、取締役および監査役にアンケートおよびヒアリングを行いました。
- (2) ①取締役会の構成について
②取締役会の運営について
③取締役会での審議充実に向けて
④取締役会を支える体制について
⑤株主その他ステークホルダーとの関係充実に向けて
⑥その他コメント
- (3) 上記アンケートおよびヒアリングによる、各取締役および監査役の評価をもとに、取締役会事務局がその結果をまとめました。
- (4) これらに基づき、各課題に対する討議を実施しました。

今後の取り組み

取締役会の実効性評価により認識された各課題とともに、アンケートやヒアリングで得られた意見を踏まえ、取締役会の実効性をさらに向上させるため、今後以下のとおり取り組んでいきます。

評価の結果

- (1) 評点の総括

〈各評価カテゴリーの評点の平均〉
※ 評点は「1」を改善が必要、「3」を必要最低限水準、「5」を適切として、5段階で設定しています。

 - ① 取締役会の構成について：評点平均3.9(前回4.2)
 - ② 取締役会の運営について：評点平均3.6(前回3.1)
 - ③ 取締役会での審議充実に向けて：評点平均3.5(前回3.4)
 - ④ 取締役会を支える体制について：評点平均3.9(前回4.2)
 - ⑤ 株主その他ステークホルダーとの関係充実に向けて：評点平均4.1(前回3.8)
- (2) 評価の結果概要
 - ・上記アンケートおよびヒアリングの結果、全体としておおむね必要最低水準を超えていたとの評価となりました。
 - ・審議充実に向けては、中長期経営戦略について、より多くの議論の機会を求める意見が多く寄せられました。
 - ・議案については、重要事項に関する執行状況の報告機会の拡充や、取締役会決議後の実行状況の包括的な定期報告が必要である、といったモニタリング機能を高める必要性からの指摘がありました。
 - ・社外役員への情報提供については、一定の評価を得ている一方で、審議充実化のため、より高い水準を目指すべきとの意見が寄せられました。
 - ・運営面では、若干の改善は見られるものの、資料配布タイミングの遅れは、資料の内容不足とともに依然として課題との認識が示されました。
 - ・株主やその他ステークホルダーとの対話機会の充実化、ESGに関する取り組み推進や統合報告書をはじめ非財務情報開示の拡充については改善に対して一定の評価を得ました。

取締役の選任・任期

役員の選任方針

当社は、取締役候補の指名にあたり、ジェンダーや年齢、国籍および人種といった属性の区別なく、これまでの業務経験、実績、課題遂行能力、人柄などを総合的に考慮し、独立社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会によって審議し、取締役会に答申を行っています。また、社外取締役候補の指名にあたっては、出身各分野の経験、実績および知見を有し、経営の専門家であり、当社の中長期的な企業価値の向上に資する意見や判断を有することを考慮し、指名諮問委員会によって審議し、取締役会に答申を行っています。

役員の員数と任期

当社の取締役の員数は、11名以内と定款に定めています。また、取締役の任期は、取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築することを目的に、2年から1年に短縮することを2021年11月の株主総会において提案し、決議されました。

社外取締役・社外監査役のサポートとトレーニング方針

社外取締役・社外監査役のサポート体制

当社の社外取締役・社外監査役へのサポート体制について専任の担当者は設置していませんが、経営企画部門が取締役会議案の事前配布などの情報提供を行い、管理部門が社外監査役の職務遂行の補助を行っています。社外取締役に対しては、執行役員との個別なカジュアル面談として「エグゼクティブセッション」を実施しています。また、取締役会の円滑な運営をサポートするため、クラウドの取締役会運営ツールを導入し、機密情報共有における安全性を高めるとともに、情報共有の効率化を進めています。

トレーニングの方針

当社は、取締役および監査役に対し、役員の責任、義務、法的リスク、担当業務のビジネス知識などの習得の自己啓発を推奨するとともに、必要に応じて、社外研修などを実施しています。

政策保有株式について

当社は、政策保有株式を原則売却する方針で、その縮減を図り、進捗については毎年、取締役会に報告しています。また、政策保有株式の議決権行使にあたっては、当該企業の企業価値の向上に資するものであるか、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか、保有目的に適合するかなどを総合的に検証し、議案ごとに賛否を判断のうえ、適切に議決権行使します。



* 2025年8月期末時点において保有していた政策保有株式において2026年8月期中にすべて売却しており、2025年11月時点では保有残高はありません。

役員報酬制度

役員報酬の決定方針

企業価値向上に向けて、当社の取締役の報酬については、株主総会で決議された報酬限度額内で、固定報酬である役位ごとの「基本報酬」の支給、会社業績に連動した短期「業績連動賞与」(STI)の支給、および長期的な企業価値と株主価値の持続的な向上を図るインセンティブとして長期「非金銭報酬」(LTI)の3種類から構成されています。また、当社の社外取締役および監査役の報酬については、「基本報酬」のみを支給し、業績により変動する要素はありません。また、役員退職慰労金制度もありません。

報酬構成要素	概要
金銭報酬／基本報酬	当社の取締役の基本報酬は各取締役の役位ごとに決定、報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会にて決定しています。
金銭報酬／業績連動賞与 (社外取締役・監査役を除く)	賞与基準額に乘じる係数である達成度(計画比)支給係数は、本業の利益を重視する観点に加え、株主資本を活用した経営効率の観点から、「連結営業利益」および「自己資本利益率」(ROE)を指標とし、各指標の達成度に基づき、0%~200%の範囲で決定します。
非金銭報酬／譲渡制限付株式 (社外取締役・監査役を除く)	長期的な視野で重要なESGなどの指標の達成度により、役位別基礎額の30%~100%に付与数を変動させる退任直後時点までの譲渡制限が付された株式の付与を行います。

決定プロセス

当社の取締役報酬は、社外取締役が委員長を務める報酬諮問委員会にて、取締役報酬制度の検討および個人の取締役報酬および非金銭報酬の付与について審議を行い、透明性と妥当性および客観性の確保を図り、報酬諮問委員会の答申に基づき取締役会にて決議しています。また、報酬諮問委員会は、取締役会決議により定める3名以上の取締役により構成し、半数以上は社外取締役とし、委員長は社外取締役より選任することでガバナンスを重視した体制にしています。

報酬等の種類ごとの割合

当社の取締役報酬は上位の役位ほど業績連動の比率が高まる割合となっています。基本報酬／業績連動賞与／非金銭報酬等の比率は、目標を100%達成した場合に、右図の構成となるように設計しています。また、短期「業績連動賞与」(STI)は業績の達成度によって0%~200%、長期「非金銭報酬」(LTI)は目標達成度によって30%~100%に変動するため、比率は変動します。



2025年8月期の非金銭報酬について

2025年8月期の非金銭報酬は、当事業年度におけるESG推進の評価に係る報酬分として、役位別基礎額に評価係数をかけた金額に相当する譲渡制限付株式の付与を行いました。ESG評価の検討・決定プロセスは、広報・ESG推進部がESG重要課題および実行テーマについて各部門から1年間の進捗をヒアリングし取りまとめ、加えて当事業年度より、当社の取り組みに対して外部識者(大手コンサルティングファーム・フェローおよび公益財団法人・理事)から第三者視点として得られた評価を含め、取締役会に報告。その内容を受けて報酬諮問委員会にてESG評価の審議を行い、結果を取締役会に答申し、取締役会において評価を決定するというものです。

このプロセスにより、2025年9月24日の取締役会において、当事業年度においてESG評価の係数を100%とすることが決定されました。総評としては、当事業年度において、再生可能エネルギーの発電事業化や、資源循環を念頭にした商品開発といった当社らしい取り組みが進捗しており、また現場においてもESG推進の主体的な意識が醸成され始めていること、加えて外部に対する積極的な情報発信を行い、外部評価機関からのESG評価も向上し、これら進捗に対して外部識者から取得した第三者視点の評価においても好意的な評価を受けていることが評価されました。

※ 2025年8月期の報酬金額については有価証券報告書をご覧ください。詳細▶https://ssl4.eir-parts.net/doc/7453/yuho_pdf/S100X5NI/00.pdf

社外取締役対談



社外取締役から見た 良品計画の変化

吉川 社外取締役に就任してから7年以上が経ち、この間、コロナ禍という大きな逆風も経験し、当時会長であった金井氏のもと、松崎氏、堂前氏、清水氏へと社長のバトンが渡されるまで取締役会での議論に加わってきました。私は証券会社やアセットマネジメント会社での経験から、さまざまな企業がやりたいと考えることが、必ずしも資本市場で正当に評価されないという現実も多く目にしてきました。一方で、コーポレート・ガバナンスに対する意識は社会全体で大きく高まり、組織運営や人事戦略、中期経営計画においても、社外取締役に求められる役割や期待は確実に高まってきたと感じています。経験を重ねるほどに、その責任の重さをより強く実感しています。

伊藤 私が社外取締役に就任したのは、第二創業を掲げ、ガバナンスを大きく変えていこうとしていた時期でした。就任当初は、業務内容に関する定義づけや、目標に対するアプローチの方法が部門間で異なっているなど、認識の共通化が課題と感じていました。しか

し、ここ数年で社内において共通認識の醸成が進み、経営としても一体感が高まると感じています。

吉川 伊藤さんも含めて女性の取締役が3名になり、議論の内容も深みが出てきていると感じます。社外取締役も含めて、取締役全員がそれぞれのスペシャリティを持って議論に参加し、良品計画の取締役であることに非常にやりがいを感じています。

伊藤 ただ、社外取締役として外部からの目線で見ると、良品計画は、企業としての独自性が強いゆえに、「自分たちが良いと思うことを続けていけばいい」と思い込んでいたところがあったように感じます。ブランド価値は、その意図をお客さまや株主、従業員といった多様なステークホルダーに丁寧に説明し、理解してもらうことが重要です。今の良品計画は、企業としても、規定演技をしっかりと果たしながら自由演技を行う経営へと移行している変化の段階だとみています。その取り組みが着実に進んでいるからこそ、株価にも良い影響を与えたのではないかと思います。

吉川 伊藤さんのご指摘には私も同感です。良品計画の従業員は、無印良品というブランドや商品が本当に好きです。その思いが強いぶん、かつては商品にばかり目が向き、組織運営の面では思考

を止めてしまいがちだったように思います。しかし、ここ数年で「個店経営」の考え方が浸透してきたこともあり、従業員一人ひとりが自律的に考え、主体的に発言するようになってきました。今では、共通の価値観を持ちながら「どうすればより良くできるか」を考える組織との好循環が出ていていると感じています。

伊藤 その好循環は、私自身も現場で強く感じます。実際にさまざまな店舗を訪ねると、女性店長の姿も多く見られ、それぞれの店長が異なる形でリーダーシップを発揮しています。先頭に立ってチームを牽引するタイプの方もいれば、穏やかな物腰で周囲を支えるタイプの方もいる。いずれも自分らしさを発揮して、個店とその地域にしっかりと向き合っている姿が印象的です。

吉川 個店経営が掲げられた当初は、店舗の裁量が大きく挑戦的な手法だと感じましたが、数値面での成果に加えて人の成長を感じており、手応えは十分だと考えます。

伊藤 実際、私たち社外取締役も多様な店舗を視察しました。就任当時、執行サイドに対して視察すべき店舗を訊ねると「無印良品直江津」を紹介されました。

吉川 加えて、「無印良品 ツルヤ塩尻広丘」などの地方に着目し、

良品計画らしさを軸に、 グローバルでの着実な成長を 後押ししていきます

吉川 淳 (左)

社外取締役

2018年5月に社外取締役就任。企業経営者としての豊富な経験と資本市場で培った観察眼から、持続的成長と企業価値向上に貢献。

伊藤 久美 (右)

社外取締役

2022年11月に社外取締役就任。デジタルテクノロジーとヘルスケアに関する豊富な経営経験、多様な企業の社外取締役経験から経営のモニタリングを実践。

地域との共創の取り組みを実践している店舗も訪れました。

伊藤 「無印良品 直江津」は、新潟県で1,500坪の広さを構える挑戦的な店舗です。いかに従業員が地域との共創を図っているのかを目の当たりにでき、私たちも良品計画が目指す姿の理解度が高まりました。

吉川 執行サイドや従業員の意識の変化に伴って、社外取締役の役割にも変化が生じていると感じます。以前は、現場の声を取締役会に届ける仲介役のような役割も担っていたと思いますが、現在では現場の従業員がマネジメント層に対しても意見を述べるようになりました。全国の店長が一堂に会す店長会議を見ても、活発な議論が交わされており、その変化を実感しています。社外取締役が執行サイドの取り組みを外部の目線でモニタリングできる環境が整ってきたと言えます。そのほかにも、経営のモニタリングをするうえで執行役員から施策の進捗状況をヒアリングできる機会があるのは非常に有益だと思います。私たちも多くの質問と対話を通じて、経営判断に必要な情報を幅広く得ることができます。

伊藤 私は他社でも社外取締役を務めていますが、良品計画は断トツで得られる情報量が多いと感じます。執行役員へのヒアリングに加え、社内の従業員にもチャットで気軽に質問することも可能です。その情報すべてを踏まえたうえで、適切なモニタリングをしてくださいというのが私たちに求められる役割です。ハードルは高いですが、気持ちが引き締まります。

吉川 良品計画の取締役会は、社内外の取締役が自分の主たる担当領域に関係なく徹底的に議論していますし、その議論の深さは非常に好感を持っています。また、常に良い方向に変わろうとする意識も感じます。

伊藤 この3年間で、オペレーションやバックオフィス業務における課題が多方面で改善され、人財の補強も進みました。課題となっていたシステムへの投資も行い、企業運営、組織運営の基盤整備に進展があったと評価しています。

吉川 その一方で、成長のためには常に新しい商品を生み出し続けることが求められ、商品戦略も欠かせません。大事な点は、誰か一

人が「こうすればいい」と決めるのではなく、現場でお客さまに接する人、サプライヤーと関わる人、製造の現場にいる人など、さまざまな立場のメンバーが同じ価値観を前提にして、「こうすればもっと良くなる」という意見を出し合うことです。

伊藤 商品のラインアップもこの数年間で大きく強化されたと感じます。競合他社との比較ではなく、何が独自性になり、お客さまに対してどのような価値を提供できるかという視点で、スピード感を持って商品開発が進んでいる点は評価できます。今後、さまざまな店舗形態での出店も検討されているため、生活に寄り添う商品ラインアップが強化されたことはプラスに働くと思います。

海外成長の力

伊藤 以前、社長の清水氏が中国大陆事業を担当されていた際に「ぜひ中国大陆事業の無印良品を見てください」と勧められ、実際に視察に行きました。当初は「手頃な価格で販売しているのだろう」と軽く考えていましたが、現地で驚きました。商品がとても洗練されていて、素直に「かっこいい」と感じたのです。中国大陆事業では多くの商品が現地で企画されていますが、その実力を強く感じました。さらに、現場をリードする女性幹部社員たちも非常にエネルギーがありました。また、ベトナムを訪問した際に、売場で少し気になる点を伝えたところ、現地の社員がすぐに動き出し、その場で売場を改良しており、そのスピード感に感心しました。海外が伸びている要因は、間違いなく現地人財の力だと感じました。

吉川 振り返ると、良品計画は海外出店で苦戦した時期がありました。特にコロナ禍の際には、業績の落ち込みに頭を悩ませた時期も

あります。だからこそ、海外の事業戦略は、取締役会レベルで丁寧に議論を重ねることの重要性を訴えてきました。現在は、そうした議論を十分に経たうえで慎重かつ確実に出店が進められています。欧洲事業では、まずフランス・パリに旗艦店を設けてコンセプトを浸透させ、その後ドミナント展開で広げていくという戦略を取っていますが、そのアプローチは非常に理にかなっています。

伊藤 吉川さんが指摘したように、グローバルを意識した場合、やはりプランディングは非常に重要で、今後は海外をサポートする体制や仕組みの構築を早くすべきだと進言しています。さらに、今後の成長を見据えると、課題は大きく3つあると考えています。1つ目は「グローバル人財」です。各地域で、現地採用の人財がどれだけ力を發揮できるかがカギになります。2つ目は「生産の内製化」です。これまで商社経由で行なってきた商品製造の管理をどこまで自社で担えるかが問われています。無印良品は、シャープペンシルの芯から家まで、扱う商品の幅は広く、それゆえに難易度も高い。ここをしっかりと体制化できるかが重要です。3つ目は「ITの活用」です。私はIT業界の出身ですが、他社と比べてもまだ遅れていると感じます。日々の実務を行なながら、どこまでITを経営や現場の力として取り込めるかが大きなテーマだと思います。

吉川 別の観点から言えば、グローバル展開そのものにも課題があります。国内には熱心なファンも多く、ファン層に向けた商品づくりをしていれば一定の売り上げが見込めました。しかし、海外ではそうはいきません。より多くの方にブランドや商品の価値を理解していただく必要があります。品質に少しでも問題があれば、すぐに評価が下がることもある。だからこそ、常に気を引き締めて取り組まなければならないと考えています。

伊藤 グローバルでありながら、その土地のローカル性を尊重する“グローカル”な視点が重要になってくると考えます。現在の良品計画はどちらかと言えば、各地域のローカル性を重視する傾向がありますが、今後は本部機能やシステム面で、グローバルの視点からしっかりと支えていくことが肝要です。

今後の成長を より確かなものとするために

吉川 清水氏が社長に就任して1年間が経ち、従業員それぞれの頑張りもあって非常に良いスタートが切れたと捉えています。ただし、企業として持続的に成長し続けるためには、常に試行錯誤を続けることが必要で、そのための仕組みをきちんと整えていくことが重要です。社長も万能に何でもできるわけではありません。必要な時には率直に意見を伝える人が周囲にいることが大切です。私たちもその役割を果たしていきます。ステークホルダーの役に立ち、従業員自身も商売の楽しさや醍醐味を感じられる仕組みづくりを支えていきたいと思います。

伊藤 良品計画は、会社、従業員、お客さま、そして株主という「四方良し」の考え方を大切にしている企業だと思います。株式市場の動向だけを意識して判断するのではなく、「従業員にとってどうか」

「お客さまやパートナー企業にとってどうか」といった視点を自然と皆が持っている。そのバランス感覚が組織に根づいている点は、とても良いことだと感じています。

吉川 資本市場出身の視点で付け加えると、ここ最近の業績は非常に好調で、その結果、投資家の数も着実に拡大しました。特に、長期的な視点で投資する投資家が増加し、良品計画をカバーするアーリーバードの数も増えています。つまり、良品計画は投資家に「買われる銘柄」として認識され、注目度が高まっているということです。そのぶん、企業の動向はより広く見られているという意識を持つ必要があります。だからといって、急に事業計画や施策を変える必要はありません。今までのとおり誠実に、そして説明責任を果たしながら一つひとつ丁寧に取り組んでいくことが大切だと思います。例えば、従業員が良品計画の株式を持ち、無印良品の商品の消費者にもなる。従業員も、株主であり、お客さまであるという立場の視点を持つことで、この会社のガバナンスにも役立っていくといった姿勢は良品計画だからこそ成立する良さです。こうした点は続けていくべきものだと考えます。



大きく前進した 本業としてのESG経営

吉川 2025年8月期は初めて役員報酬制度における「ESG評価係数を100%」としています。良品計画では、全員が参加するかたちで、商品づくりから販売の在り方まであらゆる領域でESGの取り組みを進めており、今回の結果は大きく評価できると思います。

伊藤 現在、グローバル企業として「本業としてのESG」を掲げ、取締役会でも活発に議論を行っています。従業員の参加意識も非常に高く、ESG関連の取り組みについても、多くの従業員が自発的に手を挙げて参加しているのが印象的です。なかでもダイバーシティの面では、ここ数年で大きく前進したと感じます。部長クラスにも多くの女性が活躍しており、特に商品開発の分野では女性の存在感が際立っています。今後はもっと女性がマネジメントにも挑戦し、より大きな影響力を発揮してほしい。そのため、誰がどのような発言をしているのかは常に意識し、特に新しい執行役員が就任する際のインタビューでは、その人の考え方や姿勢を丁寧に確認しています。

吉川 ただ、ESGは一過性のものであってはなりません。今回の評価が良かったからといって、今後も高評価になるとは決まっていませんから、しっかりと良品計画らしい取り組みを続けなければなりません。

伊藤 ひとくちにESGといっても、領域は広範囲にわたります。気候変動への対応やガバナンスという視点もある。ただ、それらの実践で根幹は人のだと思います。働く人が元気よく、やりがいを持って業務をできることが大事です。この点を重視して、しっかりとモニタリングを続けます。

社外取締役としての役割

吉川 組織の中で、誰もが自由に意見を言え、それがきちんと意思決定につながる仕組みが機能しているかどうかを外部の視点からモニタリングすることが、私に課せられた大きな役割だと考えています。例えば、役員人事において身近な人だけを登用したり、社内に派閥のようなものが生まれたりすることは今の良品計画にはありませんが、そうならないように見守ることも、社外取締役としての重要な責務の一つだと思います。もう一つは、投資家から見たとき、この会社がどのように映るかという観点で意見を述べることです。社内の生え抜きの人にはなかなか持ちにくい視点であり、その役割を果たすことが自分の責務だと認識しています。

伊藤 私が担う役割は、他社での取締役経験や外資系企業での経験から、例えば「他社では通常、人事制度面はこうなっているはずだが、この会社ではどうか」といった比較の観点を提示することです。そうした外部視点を持ち込むことは、社外取締役に求められる重要な役割の一つだと思います。次に、おそらく私は取締役の中でも、最も日常的に買い物をしている生活者感覚を持つ一人だと思います。だからこそ、普段無印良品で買い物をする一人の消費者として、感じたことを素直に伝えることも重要だと考えています。これからも、自分たちが果たすべき役割をしっかりとと考え、良品計画とともに成長ていきたいと思いを新たにしています。



社外監査役メッセージ



さまざまな感性を持ち合わせる
多くの人々の力を活かす
企業風土こそが成長のドライバー

新井 純
社外監査役

多才が生み出してきた多様な良品

当社は創業以来、暮らしに関わるさまざまな商品を提供し、お客さま、株主、ならびに多くの関係者の皆様に支えられて事業を拡大してきました。その原動力の一つが、意欲ある人財が新たなことに挑戦できる企業風土にあったと感じます。これまでさまざまな感性を持った多くの人財が集い、その時々の社会情勢やお客さまが求めるものを感じ取り対応することができたからこそ今の当社があると思います。

リスクとチャンスをもたらす「想定外」の変化

昨今、世界の至る所で大きな変化が起きています。「想定外」の出来事が増えてきたと感じているのは私だけではないと思います。世界のパワーバランスの変調や長期化する紛争・戦争の影響で、モノの流れが変わりつつあります。頻発する異常気象や新型感染症のパンデミックに伴うロックダウンは、人々のライフスタイルにも変化をもたらしています。「想定外」の変化は、状況次第では事業存続に係るリスクを生み出す端緒になりうると同時に、当社にとっての新たな事業機会をもたらす可能性もあると思います。

社会や市場に潜む「ブラックスワン」

17世紀末に豪州で黒い白鳥(ブラックスワン)が発見され、その知らせを世界が驚きをもって受け止めるまでは、人々はスワンといえ

ばすべて白いと信じて疑いませんでした。この逸話から「あり得ないと思っていることが起きたこと」、また「それが起こると世の中に強い衝撃を与えること」の比喩として「ブラックスワン」という表現が使われることがあります。「ブラックスワン」にはもう一つの特徴があることはあまり語られることはありません。それは、「想定外の出来事であっても、事後それが起きた必然性が理路整然と語られる」という点です。これは、ある出来事が起こる予兆や遠因のようなものが社会や市場に出現し始めているにもかかわらず、それに気がついていなかった、見えているつもりでも見えていなかったことを示唆していると思います。

異なった感性や価値観が共存する人財集団

世の中が大きく変化し始めている現在、社会や人々が求めるものがどのように移り行くのかを敏感に感じ取ることが極めて重要なことがあります。お客さまから支持される良品計画であり続けるためには、異なる感性や価値感を持った人財集団の力をこれまで以上に活かすことができる企業風土をつくり上げる必要があります。経営は、その力をもって、社会や市場に潜む「ブラックスワン」の影をいち早く見出し、リスクの芽を摘みチャンスに果敢に挑戦することにより、競争が激化する市場を勝ち抜かなければなりません。創業時の原点に立ち返り、生活者の皆様や社会、そして地球環境に貢献する新たな取り組みに挑戦する戦略を支える柱の一つとして、人財力のより一層の強化を期待します。

リスクマネジメント／コンプライアンス

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

当社グループのリスクマネジメントは、取締役会の監督のもとにコンプライアンス・リスク管理委員会が統括しています。コンプライアンス・リスク管理委員会は、リスク管理部門管掌役員を委員長として定期的に開催し、コンプライアンスおよび各種リスクに関する情報の収集、重要な課題の審議や対策の進捗確認を行っています。コンプライアンス・リスク管理委員会で審議された内容については、定期的に取締役会にて報告・審議・承認され、取締役および監査役との共有を図り、事業戦略や経営方針に生かしています。リスク対応に関する専門組織としてリスク管理部を設置し、想定されるリスクおよび顕在化したリスクの把握と管理の専任者を配置し、管理体制を強化しています。



リスク管理・評価プロセス

コンプライアンス・リスク管理委員会では、当社グループ全体で直面する可能性のある主要なリスクを、重要性および発生可能性に応じて評価しています。これらのリスクに関し、各部門が認識し対応を進めるため、各部門からの定期的な報告が反映された「リスク管理一覧表」を作成し、内容を更新しながら業務マニュアルと連動させることにより、具体的な対応の周知・徹底を図っています。2025年8月期においては、昨今顕在化しているリスクに対し、以下の対応を進めました。

2025年8月期における主な対応

分類	リスク	主な対応
オペレーション	自然災害リスク	豪雨や震災による本部機能不全の際の対応を含むBCP方針策定
	情報漏洩、システム停止等のリスク	海外を含む各事業会社でのセキュリティを含むシステム構成の把握と最新化、インシデント発生時の体制構築
	サプライチェーンに係る過誤・過失のリスク	品質保証体制の再構築を実施、その取り組みの一環として、リコール対応マニュアルを作成
コンプライアンス	下請法 [*] 違反リスク	下請法禁止事項の把握と発注プロセスの改善、改正下請法への対応準備
	労働安全衛生に関するリスク	カスタマーハラスメント防止条例に基づき、店舗における迷惑行為、リスク対応にかかる体制整備

事業等のリスク▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/risk-management>

*「下請代金支払遅延等防止法及び下請中小企業振興法の一部を改正する法律」(下請法)が2025年5月16日に成立し、同月23日に公布されました。本改正法は、2026年1月1日からの施行に伴い、法律名が「製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律」(取直法)となります。

事業に関する特に重要なリスク

(1) 経済状況、消費動向

当社グループは、衣服・雑貨・生活雑貨・食品などのオリジナル商品を通してライフスタイルを提案する事業を営んでおり、国内、海外各地域における気候状況、景気後退、海外での治安悪化およびそれに伴う消費縮小は、当社グループの業績および財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。こうした外部環境変化への対応として、事業戦略においては持続的な成長基盤の強化と顧客創造、機能戦略においては外部環境変化に柔軟に対応できる仕組みづくりや生産性向上を図ることにより、引き続き収益性を改善していきます。

(2) 海外事業展開

当社グループは、28の地域での店舗展開、また現地有力企業への商品供給による事業ならびに現地における商品調達を行っています。海外における事業展開には、予期しない法律または規制の変更・強化、為替レートの変動、不利な政治または経済要因、税制または税率の変更、移転価格税制などの国際税務問題による影響、テロ・戦争などによる社会的混乱などのリスクが内在しています。当社では予防措置として、コンプライアンス・リスク管理委員会が日常業務の中でモニタリングを行い、顕在化したリスクに対しては関連部門と連携のうえ是正を進めます。

(3) 新規事業

当社グループは、住宅事業や流通加工など、小売以外の事業を展開しています。これらの事業では多くの技術課題を解決し、販路拡大の手法を構築することが重要ですが、不確定要因が多いため、事業計画が達成できなかった場合は、それまでの投資負担が当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。このようなリスクを軽減するため、新規投資を検討する際には、マネジメントや各専門部門を含め検討を行い、事業による機会とリスクの総合的な検討を行います。また、事業計画についてはマネジメントや各専門部門の承認をもとに、事業進捗が定期的に報告され、想定外の事項や新規リスク発生の有無を確認しています。識別されたリスクに関しては「リスク管理一覧表」にて管理され、定期的に見直しを実施するとともに、予防策やリスクが顕在化した際の対応を検討しています。

(4) 災害等

当社グループは、国内外に店舗、物流センターなどを保有し、地震、暴風雨、洪水その他の自然災害、事故、火災、テロ、戦争その他の人災などが発生した場合には、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。災害等への備えとして、対応マニュアルの策定や損害保険の付保などの対策を講じています。また、災害が警戒レベルに達する可能性がある場合には、コンプライアンス・リスク管理委員会委員長の指示のもと、災害対応会議を開催し予防に努め、災害発生時には対策本部長(代表取締役社長)の指示のもと、災害対策本部を設置し救済措置を実行します。

(5) 情報セキュリティおよび個人情報の管理について

サイバー攻撃、不正アクセス、コンピューターウィルスなどのリスクが発生した場合、業務の中断や機密情報の漏洩、財務的損失などの重大な影響が当社の事業運営に及ぼされる可能性があります。当社はこれらのリスクを軽減するために、情報セキュリティポリシーおよびプライバシーポリシーを策定・遵守し、さまざまな脅威から情報資産を保護し、かつ適正に取り扱うことにより、情報セキュリティの維持・向上に努めます。また、お客さまをはじめとする関係者の皆様からお預かりしている情報資産の保護、グローバルなコーポレートブランドの維持・向上、法規制を遵守するため、セキュリティ対策の強化や従業員教育、インシデント対応体制の整備など、抜本的な対策を講じています。

情報セキュリティ・個人情報保護▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/information-security>
プライバシーポリシー▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/terms/privacy>

管理体制

コンプライアンス・リスク管理委員会がグループ全体の情報セキュリティを統括します。ITサービス部長を責任者とするITセキュリティ事務局と、リスク管理部長を責任者とする個人情報保護事務局を設置し、正確な情報把握と対策の実行を推進しています。

情報セキュリティ教育

当社は、すべての役員および従業員に対して、情報セキュリティに関する教育訓練を行い、継続的なセキュリティリテラシーの向上、理解度の確認、意識向上のための施策など、実効性のある取り組みを定期的に実施しています。

(6) 人権

当社グループは、サプライチェーンに関わるすべての人の基本的人権を尊重し、心身の健康や安全・安心を確保することが最も重要な責務だと考えています。外部専門家の協力のもと、国際的なガイドラインや工場監査・従業員エンゲージメント調査などのモニタリング結果を参考に、取り組むべき人権課題を特定・評価し、人権リスクの発生の防止・軽減に向けた取り組みをステークホルダーとともに実施しています。

人権方針・推進体制▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/human-rights/policy>

優先的に対応する人権課題

自社 : ハラスメント(カスタマーハラスメントを含む)、差別、ジェンダーに関する人権、労働時間、救済へアクセスする権利
サプライチェーン : 労働安全衛生、強制労働、児童労働、差別、環境、労働時間、ジェンダーに関する人権、消費者の安全と知る権利、ハラスメント

(7) 気候変動

当社グループは、気候変動に関する課題を重要なテーマとして認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)のフレームワークに沿った分析と対策を進め、気候変動への影響を軽減するため、事業活動全般における温室効果ガス排出量の把握と削減に取り組んでいます。

品質

当社では、「良品基準」に基づいて、設計開発・調達・生産の各工程を点検し、安全・安心な商品の提供に努めています。

品質の考え方▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/customer/quality>

品質管理の取り組み

お客さまからいただく商品に関する声は、すべて専用のデータベースに登録され、その内容に応じて、お客様相談室、生産部、各商品部、その他関連部門が連携し迅速に対応しています。専用のデータベースには、お取引先および工場が直接アクセスし内容を確認することで、品質問題にスピード感を持って対応できる環境を整えています。また、必要に応じて、外部検査機関との連携を生産部が行っています。そのほか、不具合情報の早期発見を目的とした週次ミーティングを生産部が主体となって開催し、継続的な品質改善に努めています。

繊維製品に対する制限物質リスト(RSL)による管理

当社は、化学物質管理強化のため、グローバルサプライチェーンの化学物質の管理・削減・規制に取り組む団体「Apparel and Footwear International RSL Management Group(AFIRM)*」に加盟しています。AFIRMの制限物質リスト(RSL)に当社基準を加えた「良品計画製品使用制限物質リスト」の遵守を生産パートナーに要求し、人体への影響が懸念される化学物質を排除し、安全・安心な品質管理に努めています。繊維製品に対しては、生産段階におけるすべての有機フッ素化合物(PFAS)の使用を制限し、廃絶に向けた取り組みを進めています。

* 環境安全衛生と持続可能性を推進する専門家集団であるフィルマー・グループ(Phylmar Group)によって2004年に米国で設立され、アパレル・フットウェア製品における制限物質リスト(Restricted Substances List : RSL)を管理する国際的な枠組み
化学物質管理▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/chemical/>

食の安全・安心への取り組み強化

当社では、法令を遵守したうえで「良品基準」という自社基準に基づき、使用する食品添加物や賞味期間の設定を行っています。食品添加物は、加工・包装方法を工夫し低減に努めているほか、「一般社団法人 日本食品添加物協会」に入会し、安全な使用量や表示方法など、食の安全・安心を確保するための情報や業界動向を把握しています。これらの情報を「食品の安全・安心委員会」で議論・審議し、「良品基準」にも反映しています。食品の安全・安心委員会は、四半期に一度開催し、商品部やリスク管理部などの関連部門に所属する社内委員に加え、社外の有識者がアドバイザーとして参加しています。また、新商品の発売前には「良品基準」に則り、賞味期間まで安全に品質を維持できる仕様・形態か、お客さまにとって調理工程はわかりやすいなどを実際に検証し品質管理を徹底しているほか、中食・外食で提供する食品も「良品基準」に準拠しています。

食の顧客責任▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/customer/foods>

コンプライアンス

コンプライアンス意識浸透への取り組み

「グループコンプライアンス行動指針」を制定し、社内研修制度や啓発活動を通じて、倫理・社会規範、法令および社内諸規則などを遵守するようコンプライアンスを推進しています。パートナー社員、アルバイトを含む全従業員に対して定期的に腐敗・贈賄防止研修、ハラスメント防止研修、契約や取引に関する研修などを実施し、コンプライアンス意識の浸透に取り組んでいます。コンプライアンス・リスク管理委員会においては、「グループコンプライアンス行動指針」の遵守状況のレビューを行い、違反があった場合は調査を行いその内容および原因を特定し、再発防止策を講じています。また、「グループコンプライアンス行動指針」の有効性について定期的な検証を行っています。2025年8月期は、当社グループの事業運営に関わる重大なコンプライアンス違反および政治献金の発生はありませんでした。なお、コンプライアンス違反の件数は、34件でした。これについては、発生事象を全社に通知するとともに、社内研修などを通じてコンプライアンスの重要性についての教育を実施しました。

良品計画グループコンプライアンス行動指針▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/compliance/>

内部通報制度

当社は、法令違反、不正行為、ハラスメントの防止と早期発見、ならびに役職者のコンプライアンス教育により、自浄プロセスの有効性の向上を図り、風評リスクのコントロールおよび社会的信頼を確保するとともに、通報者の保護を目的とし「良品計画グループヘルpline」を設置しています。当ヘルplineは、当社および国内・海外グループ企業の役員、正社員、嘱託社員、パートナー社員、アルバイトおよび派遣従業員を含むすべての従業員に対して適用され、電話、メール(匿名性のあるシステムを利用するものを含む)または直接面談する方法などにより通報できます。また、2024年11月に施行されたフリーランス法に則り、フリーランス向けのヘルplineも設置しました。通報内容に応じ、就業規則に則り、再発防止措置の策定、業務命令や指示などの発令、懲戒処分など人事面の措置、その他の必要な社内手続きをとるほか、プレスリリース、マスコミ対応、刑事告発などの対外的措置をとることもあります。2025年8月期は、合計388件の相談が寄せられました。

11カ年サマリー

IR情報▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/>

(単位:百万円)

	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2020年8月期 ^{※6}	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期	2025年8月期
損益状況(連結)												
営業収益	260,254	307,532	333,281	379,551	409,697	438,713	179,392	453,689	496,171	581,412	661,677	784,629
(国内事業)	182,701	198,449	215,716	234,791	246,269	267,864	122,428	296,998	308,114	342,829	388,935	470,143
(海外事業)	77,546	109,080	117,563	144,758	163,425	170,846	56,961	156,691	188,057	238,583	272,741	314,486
営業総利益	122,831	150,451	165,861	191,819	211,380	217,628	83,694	222,334	234,356	271,549	336,410	402,975
販売費及び一般管理費	98,984	116,012	127,583	146,532	166,636	181,248	82,821	179,887	201,582	238,412	280,274	329,135
営業利益	23,846	34,439	38,278	45,286	44,743	36,380	872	42,447	32,773	33,137	56,135	73,840
営業利益率(%)	9.2	11.2	11.5	11.9	10.9	8.3	0.5	9.4	6.6	5.7	8.5	9.4
経常利益	26,602	32,700	38,582	45,985	45,861	36,377	563	45,369	37,214	36,156	55,777	72,301
親会社株主に帰属する当期純利益	16,623	21,718	25,831	30,113	33,845	23,253	△16,917	33,903	24,558	22,052	41,566	50,846
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,619	26,133	19,742	46,982	23,680	24,452	△1,758	61,447	23,350	56,527	58,504	73,355
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,193	△8,647	△9,856	△14,290	△5,492	△31,435	△4,239	△13,538	△16,683	△22,106	△27,654	△40,931
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,377	△6,520	△14,361	△21,759	△9,505	△11,467	63,722	△15,162	△58,647	△11,232	△23,412	△22,120
減価償却費	4,887	6,816	7,543	8,644	9,867	17,622	10,358	18,969	22,018	24,881	28,309	31,845
財務状況(連結)												
総資産	186,947	200,919	214,705	238,313	258,309	306,512	343,918	393,357	399,324	453,715	509,551	562,749
純資産	128,670	143,173	157,018	174,426	195,189	208,492	182,992	214,871	244,852	267,446	297,004	335,920
主な経営指標(連結主要財務指標に記載)												
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	14.3	16.4	17.7	18.6	18.8	11.8	△8.8	17.3	10.8	8.7	14.9	16.3
自己資本比率(%)	67.0	69.4	71.3	71.3	73.8	66.6	52.4	53.9	60.5	58.1	57.5	59.0
総資産経常利益率(ROA)(%)	16.3	16.9	18.6	20.3	18.4	12.8	0.2	12.3	9.4	8.5	11.6	13.5
在庫回転率	3.10	2.89	2.55	2.55	2.44	2.28	1.87	2.19	2.22	2.36	2.26	2.36
1株当たり情報^{※1}												
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	31.38	40.92	48.75	57.35	64.46	44.23	△32.16	64.45	46.62	41.75	78.55	95.92
1株当たり純資産額(BPS)(円)	236.19	262.40	289.59	323.84	362.91	387.89	342.47	403.37	457.97	498.56	553.06	625.38
1株当たり配当金(円)	9.5	12.3	14.65	17.25	19.35	18.2	2.5	20	20	20	20	25
配当性向(%)	30.3	30.1	30.1	30.1	30.0	41.1	—	31.8	42.9	47.9	25.5	26.1
その他データ												
無印良品国内店舗数(店) ^{※2}	401	414	418	419	420	437	438	456	493	562	623	683
無印良品海外店舗数(店) ^{※2}	301	344	403	457	497	533	527	546	579	626	682	729
国内総売場面積(m ²) ^{※3}	282,083	289,899	297,001	306,316	319,698	359,141	375,446	417,057	494,871	628,133	731,318	834,193
従業員数(名)	4,795	5,653	6,992	8,128	9,137	9,615	9,046	8,882	9,175	10,074	12,071	13,912
臨時従業員数(名) ^{※4}	7,242	7,877	9,203	9,254	10,233	10,825	8,050	9,281	9,834	10,721	12,571	14,520
MUJI passport ダウンロード数(千) ^{※5}	3,367	8,850	12,289	15,983	21,128	44,746	49,380	59,297	69,780	78,527	88,174	99,821

※1 当社は、2025年9月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、当該株式分割後の数値を記載しています。

※2 「Café&Meal MUJI」「IDÉE」を除きます。

※3 直営店、ライセンスストア、株式会社西友の総売場面積の合計値

※4 1日8時間換算による年間の平均人員

※5 国内事業は2019年2月期以降、中国大陸事業は2020年2月期以降、外部のソーシャルメディア、コミュニケーションアプリなどによる会員登録数をそれぞれ含みます。また、「MUJI passport」は2025年9月に「MUJI アプリ」に全面リニューアルましたが、本ページでは、2025年8月期までの情報として「MUJI passport」と記載しています。

※6 2020年8月期は事業年度変更に伴い、2020年3月1日～8月31日までの6ヶ月となっています。

ESGデータ

ESGデータブック▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/muji-sustainability/esg-data>

パウンダリ	項目	単位	2023年8月期	2024年8月期	2025年8月期
グループ	グループ全体のスコープ1	t-CO ₂ e	1,355	1,450	算定中
	グループ全体のスコープ2(マーケットベース)	t-CO ₂ e	75,658	73,744	算定中
	グループ全体のスコープ1、2 計	t-CO ₂ e	77,013	75,194	算定中
	グループ全体のスコープ1、2 基準年比	%	128.0	125.0	算定中
	グループ全体のスコープ3	t-CO ₂ e	1,663,021	1,792,628	算定中
	グループ全体のスコープ1、2、3計	t-CO ₂ e	1,740,034	1,867,822	算定中
	スコープ1	t-CO ₂ e	1,187	1,377	1,781
	スコープ2(マーケットベース)	t-CO ₂ e	39,901	29,777	28,294
	スコープ1、2 計	t-CO ₂ e	41,088	31,154	30,075
	スコープ1、2 基準年比	%	130.4	98.9	95.4
温室効果ガス排出量 ^{※1}	スコープ3	t-CO ₂ e	1,194,690	1,344,280	1,344,267
	スコープ1、2、3 計	t-CO ₂ e	1,235,778	1,375,434	1,375,436
	都市ガス	MWh	5,320	5,812	7,866
	LPGガス	MWh	333	592	599
	灯油	MWh	332	442	395
	軽油	MWh	17	25	23
	ガソリン	MWh	36	39	44
	熱・蒸気・冷熱	MWh	18,746	20,049	20,603
	電力	MWh	87,684	103,278	118,678
	計	MWh	112,468	130,237	148,208
エネルギー消費量 ^{※1}	電力消費量	MWh	87,684	103,278	103,110
	再生可能エネルギー由来の電力消費量	MWh	3,636	42,214	61,338
	購入した再生可能エネルギー由来の電力消費量	MWh	3,294	41,243	59,112
	自家発電した再生可能エネルギー由来の電力消費量	MWh	342	971	2,226
	電力消費量に占める再生可能エネルギー由来の電力消費量比率	%	4.1	40.9	51.7
	再生可能エネルギーによる発電量	MWh	1,652	2,256	3,525
	取水量	m ³	144,429	141,397	149,069
	排水量	m ³	144,429	141,397	149,069
	消費量	m ³	0	0	0
	一般廃棄物	t	11,862	12,255	12,192
廃棄物排出量	産業廃棄物	t	1,148	1,344	1,402
	廃棄物排出量	t	13,010	13,599	13,594
	衣服・雑貨	%	96.8	93.8	93.5
商品の包材・資材を脱バージンプラスチック化したアイテム数の割合 ^{※2}	生活雑貨	%	58.8	53.6	46.2
	食品		一部包材に再生プラスチックやバイオマスプラスチックを使用	レトルト商品の包材における再生プラスチックの活用を拡大	飲料ボトルをアルミ缶から再生PETボトルにリニューアル
	衣服・雑貨	t	104.8	148.0	212
包材・資材の脱バージンプラスチック化によるプラスチックの削減量 ^{※3}	食品	t	292.0	326.0	416
	生活雑貨	%	48.5	32.5	33.5
	店頭回収にご協力いただいた件数	件	—	159,328	424,329
使用済み商品や容器包装の回収	繊維製品の回収量	t	52.0	97.0	140.1
	スキンケアPETボトルの回収量	t	2.3	5.1	10.3
	プラスチック収納用品の回収量	t	35.0	112.6	160.3
	紙製ハンガー・フックの回収量	t	9.2	10.2	10.1
	リユース・アップサイクルした衣料品の販売数	着	30,433	55,746	88,302
給水機設置店舗数		店舗	431	483	562

※1 2025年8月期の数値は第三者機関による検証中のため、今後変動の可能性があります。最新の数値は良品計画WEBサイトで適宜更新します。

※2 衛生・品質安全上プラスチックが必要なアイテムは除きます。

※3 従来のプラスチックを使用した包材と比較した場合の削減量

※4 衛生上リサイクル不可な製品は除きます。

※5 2022年8月期の数値までは「課長」「部長」など、役職者呼称のある社員を管理職としています。2023年8月期より、呼称や構成員に関係なく、その職務の内容および責任の程度が「課長級」に相当する社員を管理職としてカウントしています。

※6 育児休業取得率は、2023年に開始した厚生労働省の新算出ロジックに則っています。

※7 2025年11月23日に開催された第47期定時株主総会において選任された取締役を対象としています。

パウンダリ	項目	単位	2023年8月期	2024年8月期	2025年8月期
グループ	従業員数	名	10,074	12,071	13,912
	臨時従業員	名	10,721	12,571	14,520
	計	名	20,795	24,642	28,432
	カルチャー&エンゲージメントサーベイ調査回答率	%	81	96	—
	従業員数	名	10,648	12,949	14,992
	正社員数	名(%)	1,576(54.8)	1,926(56.1)	2,326(57.6)
	男性(%)	名(%)	1,298(45.2)	1,510(43.9)	1,713(42.4)
	計	名	2,874	3,436	4,039
	女性(%)	名(%)	6,316(81.3)	7,616(80.1)	2,204(20.1)
	男性(%)	名(%)	1,457(18.7)	1,896(19.9)	8,748(79.9)
社会	計	名	7,774	9,513	10,953
	女性(%)	名(%)	131(27.8)	211(29.8)	282(33.2)
	男性(%)	名(%)	340(72.2)	498(70.2)	568(66.8)
	計	名	471	709	850
	平均年齢(正社員)	歳	37.2	36.4	35.7
	男性	歳	39.9	39.0	38.5
	計	歳	38.4	37.5	36.9
	平均勤続年数(正社員)	年	7.9	7.5	7.0
	男性	年	8.8	8.4	8.0
	計	年	8.3	7.9	7.5
日本	平均年間給与(正社員)	千円	6,202	6,430	6,703
	正社員	%	68.6	65.8	66.9
	臨時従業員	%	97.8	99.5	98.8
	全従業員	%	61.5	62.8	64.4
	女性	名(%)	88(62.0)	149(68.3)	312(65.3)
	男性	名(%)	54(38.0)	69(31.7)	166(34.7)
	計	名	142	218	478
	女性	名(%)	84(37.5)	173(50.7)	105(49.3)
	男性	名(%)	140(62.5)	168(49.3)	108(50.7)
	計	名	224	341	213
日本	中途採用者数	名	366	559	691
	女性	%	61.2	61.0	30.8
	男性	%	7.34	5.46	4.46
	障がい者雇用	名(%)	290 (3.23)	329 (3.07)	345 (2.73)
	外国籍社員比率(正社員)	%	1.5	1.7	2.2
	チャイルドケア取得者	名	372	484	625
	地域限定社員制度利用者	名(%)	987 (34.8)	1,194 (34.7)	1,259 (31.3)
	有給休暇取得率	%	—	48.7	52.3
	一月当たりの労働者の平均残業時間(正社員)	時間	17.2	16.9	18.0
	女性	%	141.6	81.3	151.3
ガバナンス	育児休業取得率 ^{※6}	名	59.0	42.2	64.0
	男性	%	123.3	71.7	129.5
	計	%	—	—	—
人財育成	1人当たりの人財開発への投資(正社員)	時間	23	21	29
	正社員	千円	—	40	40
	全社員	数(%)	1,853(63.8)	2,740(78.8)	3,213(78.1)
信託株保有率	女性(%)	名(%)	3(37.5)	3(37.5)	3(33.3)
	男性(%)	名(%)	5(62.5)	5(62.5)	6(66.7)
	平均在任期間	年	6年7ヶ月	7年7ヶ月	3年1ヶ月
取締役会	社外取締役	名(%)	5(62.5)	5(62.5)	5(55.6)
	開催数	回	16	13	13
	平均出席率	%	99	99	100
コンプライアンス	グループヘルpline相談件数	件	184	234	388
	ハラスメント研修参加社員数	名	新任管理職者を対象に実施し、450名が参加	社員およびパートナー全従業員 計23,949名を対象に実施し、研修受講率は73%	全従業員 計23,949名を対象に実施し、研修受講率は73%
	衛生管理資格保有者	名	234	246	268

基本情報

会社情報

(2025年8月31日現在)

会社名	株式会社良品計画
所在地	〒112-0004 東京都文京区後楽2-5-1 住友不動産飯田橋ファーストビル
設立	1989年6月(登記上1979年5月)
資本金	67億6,625万円
従業員数	28,432名(臨時従業員等14,520名を含む／良品計画グループ)

詳細は下記WEBサイトをご覧ください。	
ホームページ	► https://ryohin-keikaku.jp
IR情報	► https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/
サステナビリティ情報	► https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/
外部機関からの評価	► https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/muji-sustainability/evaluation/
ステークホルダーエンゲージメント	► https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/stakeholder-engagement/

社会からの評価

「SX銘柄2025」に初めて選定

経済産業省と株式会社東京証券取引所が実施する「SX銘柄2025」に初めて選定されました。「SX銘柄」は、SX(サステナビリティ・トランسفォーメーション)を通じて持続的に成長原資を生み出し、企業価値を高めるべく、資本効率性を意識した経営・事業変革を実行する企業群を経済産業省と株式会社東京証券取引所が選定するものです。



「Japan Sustainable Brands Index (JSBI) 2024」1位獲得

JSBIは、SDGs(持続可能な開発目標)に関する企業のイメージを生活者が採点したブランド調査で、企業の持続可能なブランドとしてのイメージ評価を測る「SDGs貢献イメージ得点」と、企業の具体的なSDGsへの取り組みに対する評価を測る「SDGs評価得点」の2つのスコアをもとに算出されます。良品計画は、SDGs評価得点とSDGs貢献イメージ得点の両方で高得点を獲得し、生活者の皆様からのサステナブルなイメージが安定的に強い結果となったことで、3年連続首位を獲得しました。

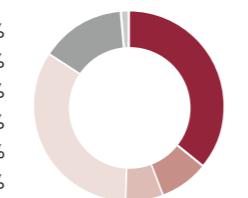
株式情報

(2025年8月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	1,123,120,000株
発行済株式総数	280,780,000株
株主数	182,061名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
決算日	8月31日
定期株主総会	毎年11月開催
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

株主分布状況



格付

長期発行体格付	A+
格付の方向性	安定的
格付機関	株式会社日本格付研究所

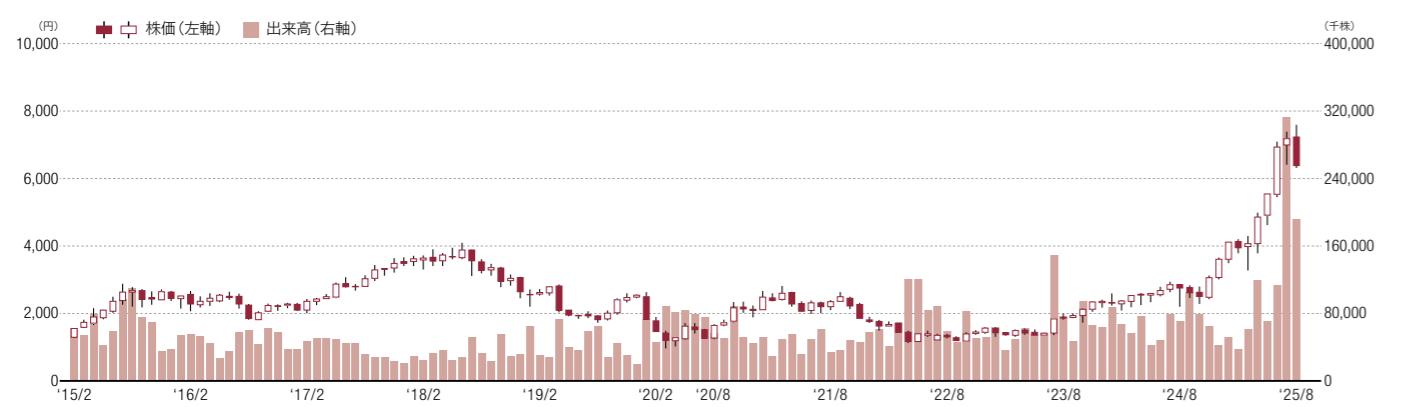
大株主 (上位10位)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	52,833	19.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,139	9.41
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	11,198	4.03
三菱商事株式会社	10,783	3.88
JPモルガン証券株式会社	7,391	2.66
JP MORGAN CHASE BANK 385632	6,828	2.45
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,308	1.91
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	4,963	1.78
SMBC日興証券株式会社	4,566	1.64
RBC IST 15 PCT LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT	4,069	1.46

(注)

- 当社は自己株式を3,151,553株保有しています。なお、自己株式3,151,553株には、株式給付信託(J-ESOP)のためにみずほ信託銀行株式会社が保有する11,198,186株および三井住友信託銀行株式会社が保有する342,500株、信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship)のために野村信託銀行株式会社が保有する1,648,800株を含んでいません。
- 株式会社日本カストディ銀行(信託E口)保有の11,198,186株は株式給付信託(J-ESOP)によるものです。
- 持株比率は自己株式3,151,553株を控除して計算しています。

株価・出来高の推移



当社は、2019年9月1日付で普通株式1株につき10株の割合で株式分割を行っています。2011年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、株価・出来高を算定しています。