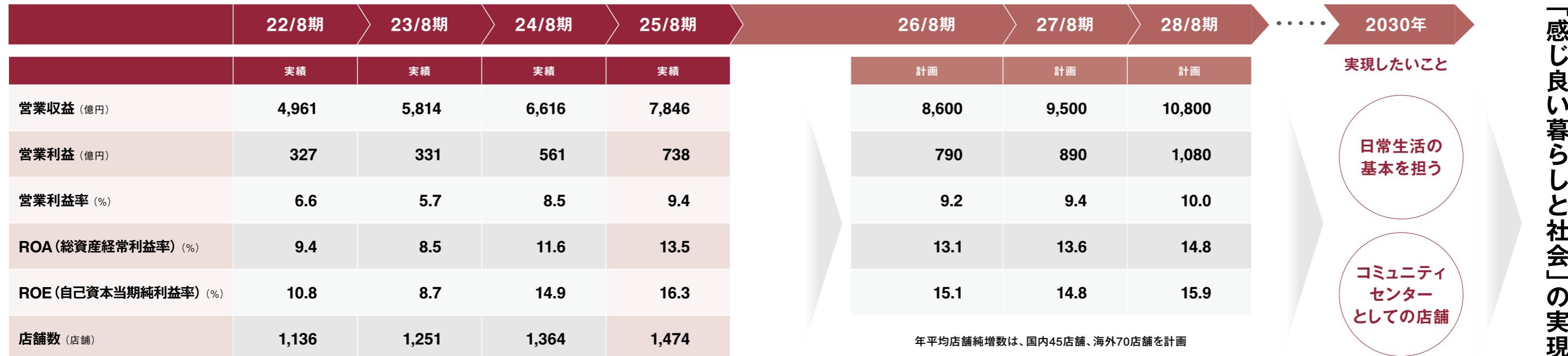


3ヵ年ローリング計画

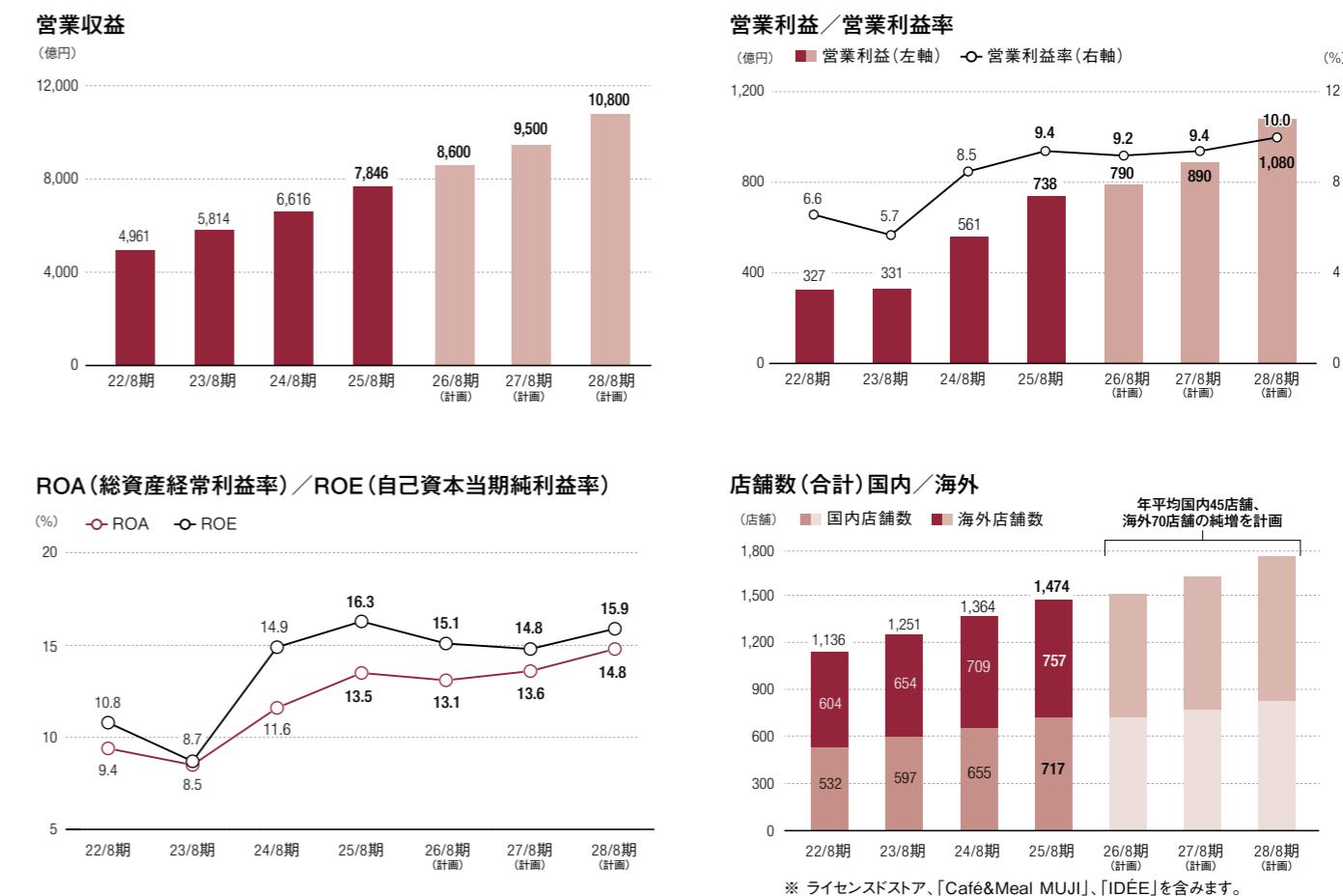
良品計画では、今後3ヵ年の計画を常に開示し、年度単位で更新することにより、経営状況の変化をステークホルダーの皆様と共有する方針です。2026年8月期から2028年8月期の3ヵ年においては、当初計画を1年前倒しし、営業利益率10%の達成を目指します。



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增收増益となりました。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增收増益となりました。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



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、エクイティスピードの拡大を図り、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

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。

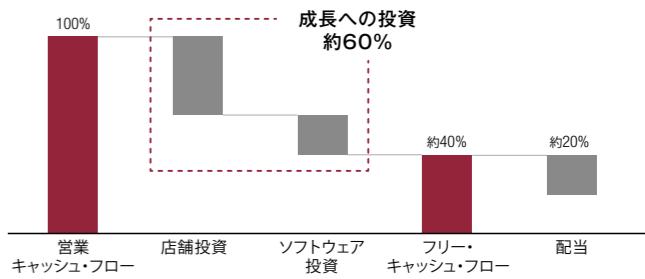
良品計画は、事業成長を実現するために、国内外での新規出店を継続しています。特に、今後は海外事業での出店を強化し、欧米事業では旗艦店の出店も計画しています。加えて、持続的に収益を確保するためにソフトウェアや物流などの事業インフラへの投資も継続していきます。この方針のもと、2026年8月期は、店舗投資240億円、ソフトウェア投資120億円、物流センターや再生可能エネルギー事業などへのその他投資46億円と、設備投資合計は前期並みの407億円を計画しています。

株主還元*

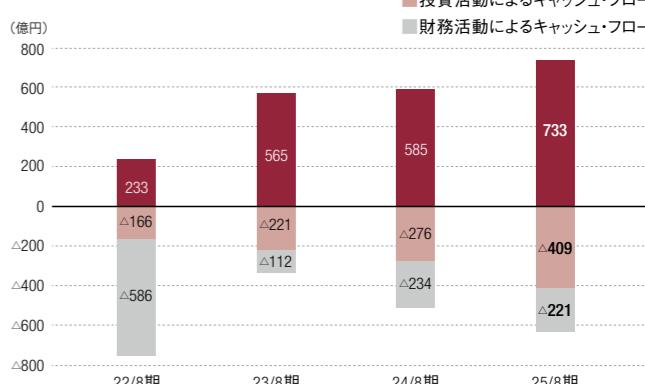
良品計画は、持続的な企業価値の向上と株主の皆様への安定的かつ継続的な利益還元を重要な経営課題と位置づけています。利益還元の基本方針として、配当性向30%を目標に、業績や財務状況、将来の成長投資とのバランスを総合的に勘案したうえで、株主の皆様への還元を行っています。この方針に基づき、2025年8月期の1株当たり配当金は前期に比べ5円増配の25円、2026年8月期はさらに3円増配の28円を計画しています。今後も、企業の持続的成長と資本効率の向上を図りながら、株主の皆様への還元の充実に努めています。

* 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。

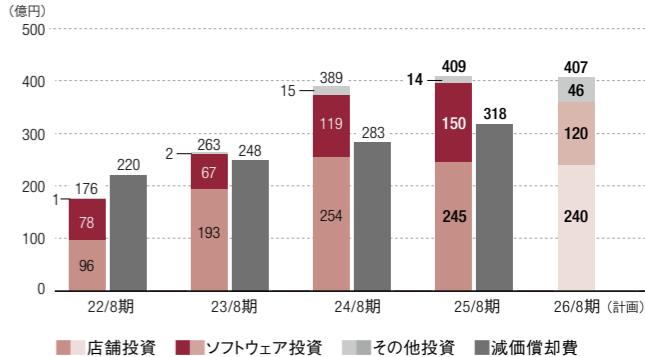
資本配分計画



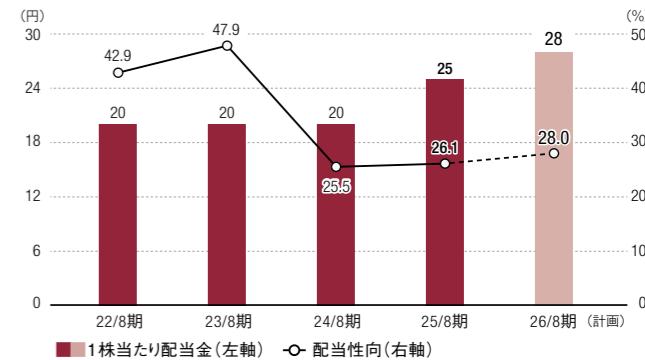
キャッシュ・フロー



設備投資／減価償却費



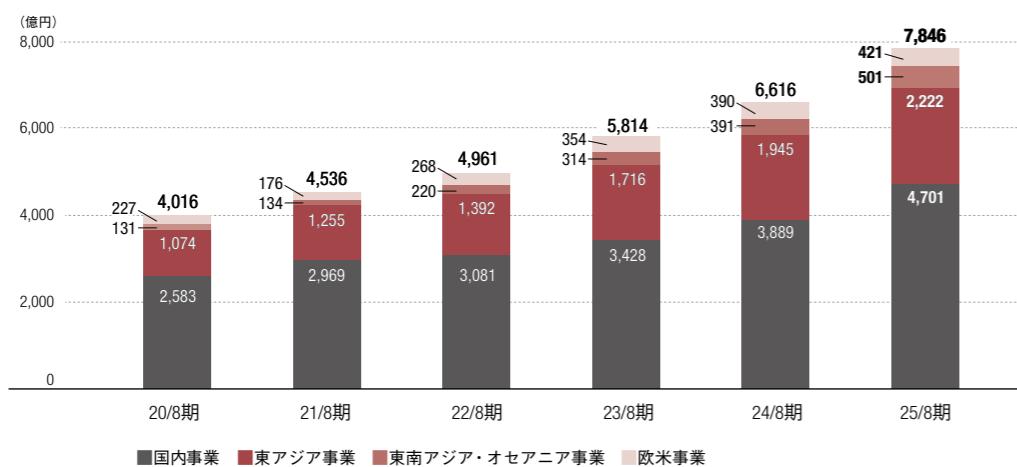
1株当たり配当金／配当性向



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

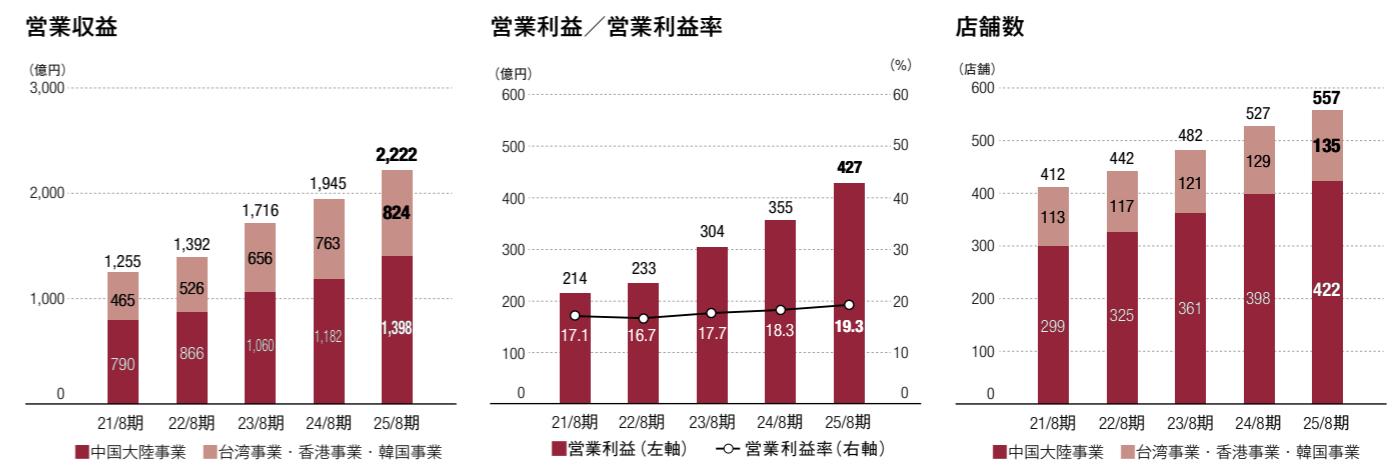
台湾事業・香港事業・韓国事業は、中国大陸事業に次ぐ安定的な収益源であり、良品計画の東アジア事業において重要な役割を担う地域です。2025年8月末時点で計135店舗を展開しており、都市部を中心に着実な店舗網の拡充を進めています。これらの地域では、ブランド認知度が高く、良品計画の商品・サービスが受け入れられやすい環境が整っています。

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ヵ年推移



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。

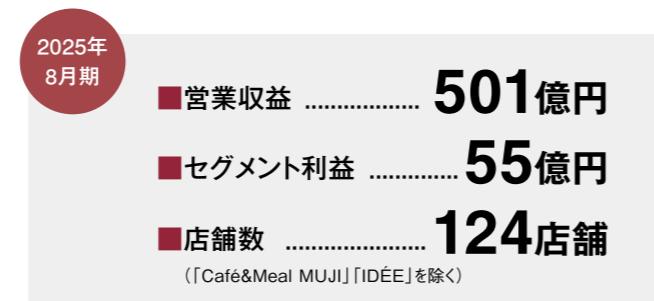
海外展開にあたっては、商品の特長や品質へのこだわりを現地のお客さまにわかりやすく伝えるコミュニケーションを重視しています。

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

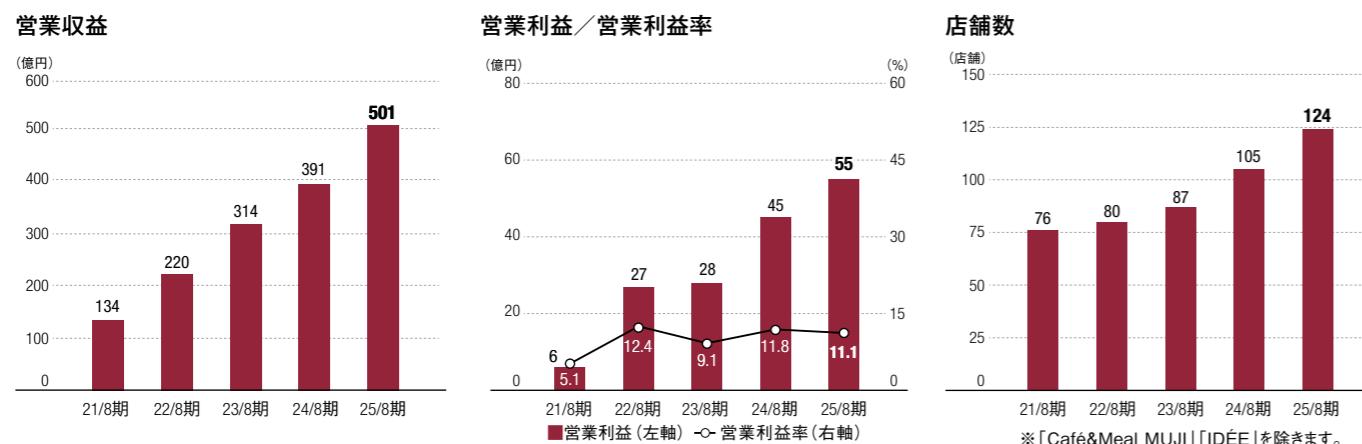
東南アジア・オセアニア事業は、出店余地も大きく、次なる成長を担う重要な市場です。



現状認識・成長戦略

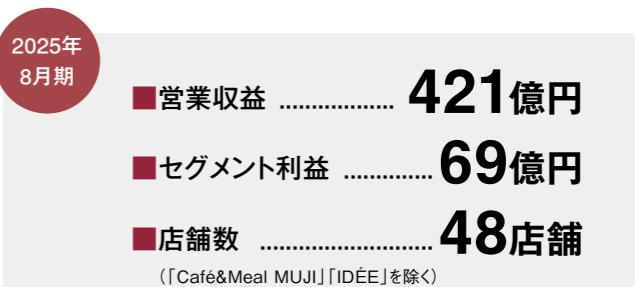
東南アジア・オセアニア事業は、良品計画の海外事業の中で次なる成長を担う重要な市場であり、2025年8月末時点で124店舗を展開しています。若年層の構成比率が高く経済成長が著しい地域で、近年では中間所得層が大幅に増加し、生活の質が向上しています。東南アジア事業は、今後事業を拡大していくうえで、大きく3つの課題があります。1つ目は、出店加速にあたり、急速なスピードに対応した組織体制の強化が求められます。現地採用を進めながら、日本で店長経験のある従業員を派遣し、現地の店長やスタッフに対して教育を実施しています。また、日本から配属された店長が店舗をモニタリングし、課題発見から改善案の策定・実行まで定着させることで、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

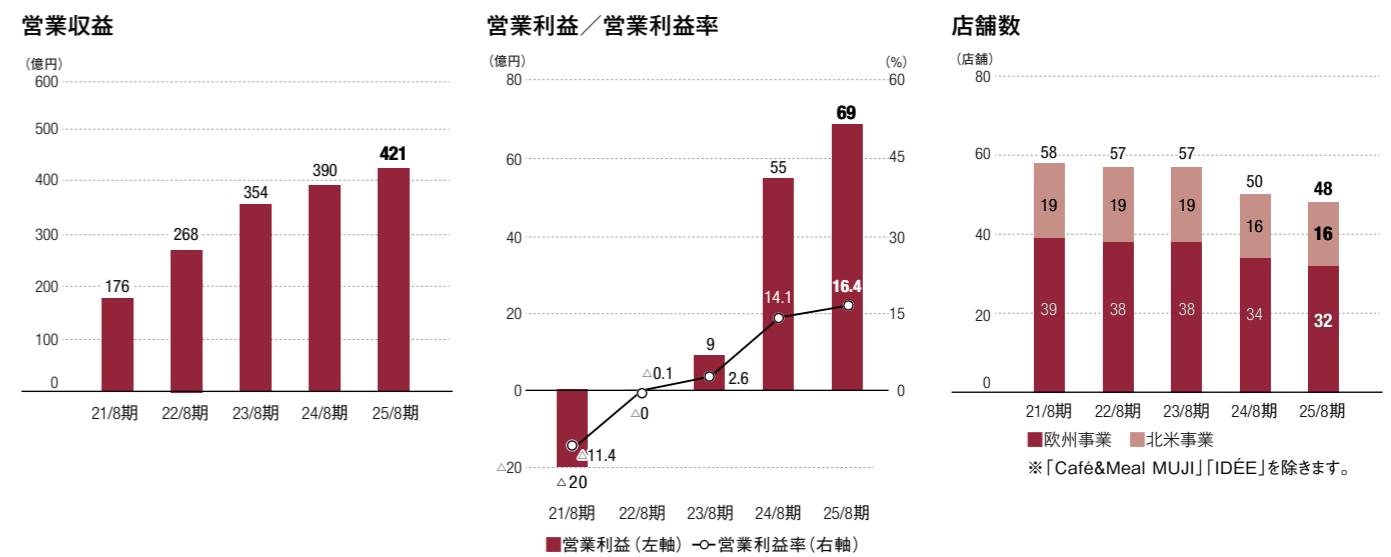
欧米事業は、潜在的な市場規模が大きく、長期的な成長を見据えた市場です。不採算店舗の閉鎖も一段落し、あらためて再拡大を目指します。



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を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。



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。





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れ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現した大型店など、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きます。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の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、各地域のお客さま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」と思っているだけの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る段階です。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。



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なりましたが、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、生活に楽しさ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。

マーケティングの強化



**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

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。

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、生活中欠かせないもので、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す。

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の一連の工程を一元的に管理し、適正化することです。单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だきましたが、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ヶ所増設しました。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。この点がオンリ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。

