

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 イオンモール榎原 | 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 |
|------------------|------|



良品計画のESG経営

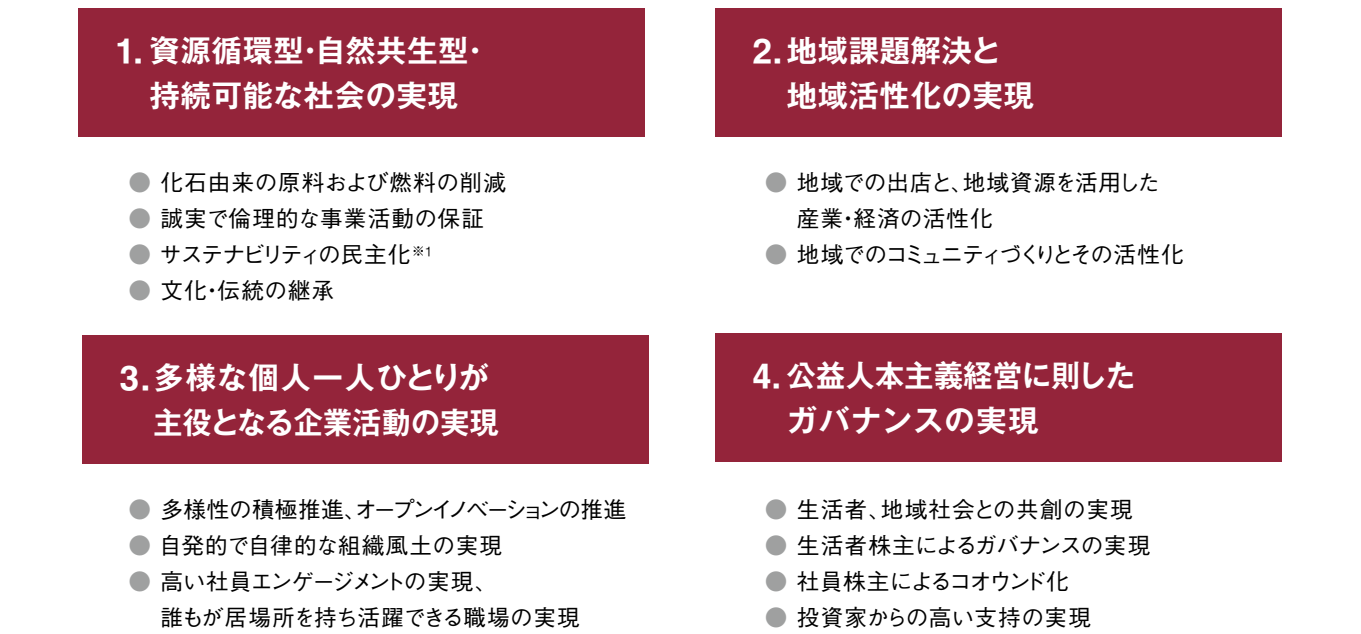
創業以来変わらないESG経営の考え方

「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めます。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。

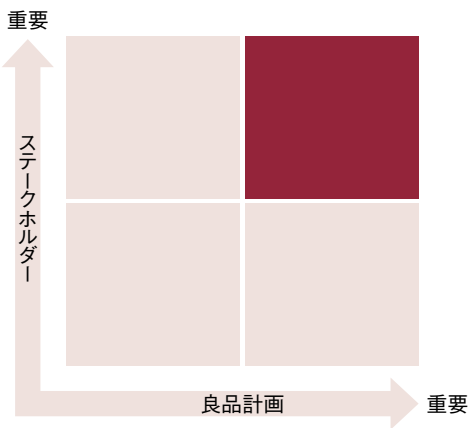


重要課題の特定プロセス

以下のプロセスで重要課題の特定を行っています。

- ① 社会課題を把握・抽出
- ② 経営層・有識者へのヒアリング
- ③ 外部機関の助言のもと、スコアリングを実施
- ④ 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
- ⑤ 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。

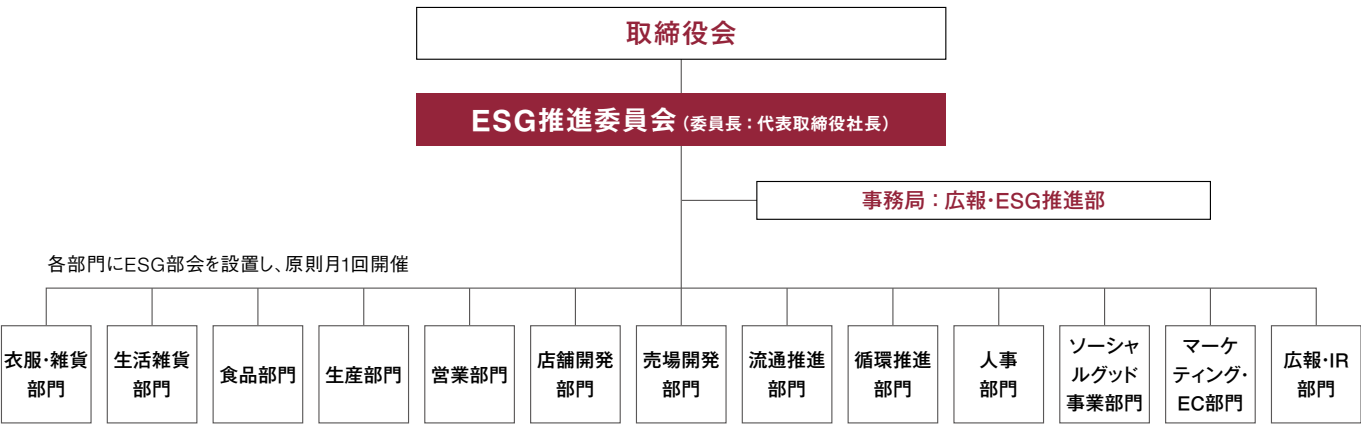


※1 サステナビリティの民主化：現在の消費市場では、一般的に企業がESGやサステナビリティの取り組みを強化することは、一定のコストを消費者の方にもご負担いただくかたちで成り立っていると考えます。良品計画は、環境や社会への取り組みを自然に無理なく実施し、商品・サービスを手に取りやすい価格で提供します。私たちは、無印良品を通じて、環境負荷低減を日常生活に溶け込めかたちで実現していきたいと考えており、それが創業の理念でもあります。この考えを実践し、広く普及拡大していくことを「サステナビリティの民主化」と表現しています。

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経営に関わ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 | ● 75,194t-CO₂e (基準年比：125%) 国内のみ：31,154t-CO ₂ e (基準年比：98.9%) | ● 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-CO ₂ e (基準年比：95.4%) ※ 2025年12月末時点における算定数値 |
| | 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%削減することを目標としています。CO ₂ 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。 | |
| 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 | ● 環境や社会に配慮された綿：97.4% (衣服・雑貨) 47.0% (生活雑貨) | ● 環境や社会に配慮された綿：99.0% (衣服・雑貨) 57.7% (生活雑貨) |
| | 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。 | |
| 取引先工場の 第三者監査評価結果 | 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 | 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 |
| | 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年以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。 | |
| 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 | ● 97t 55,746枚 | ● 140.1t 88,302枚 |
| | お客さま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 イオンモール樺原」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。 | |
| プラスチック製品の回収量 | ● プラスチック収納用品：112.6t スキンケアPETボトル：5.1t | ● プラスチック収納用品：160.3t スキンケアPETボトル：10.3t |
| | 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。 | |

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 | ● 開催数：約6,000回 参加者数：約27万人 | ● 開催数：約7,300回 参加者数：約49万人 |
| | 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。 | |
| 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) | 約9億円 | 約14.6億円 |
| | 「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。 | |

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% |
| | 管理職比率は、職務の内容および責任の程度が「課長級」に相当する社員を算出しています。さまざまな人事制度の整備を推進し、女性管理職比率は年々増加しています。 | |
| グループ企業の 外国籍役員比率 | 33% | 32% |
| | 海外グループ企業の役員ポジションにおいて、外国籍役員が占める割合を表しています。 | |
| 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% |
| | 従業員が安心して長く働き続けることのできる環境づくりに取り組み、育児休業の取得を奨励しています。数値は厚生労働省の新算出口ジック(2023年開始)に則っています。 | |
| 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 |
| | ビジネススキルの選択型研修やQC (Quality Control) / IE (Industrial Engineering) 研修など、自律的な成長を促す公募型の育成プログラムを充実させています。 | |
| 「挑戦期待」ESOPポイントの 付与対象社員数 | 601名 | 1,859名 |
| | 「挑戦期待」とは、持株会の加入によらず、高いレベルでの挑戦に対し、ポイントを付与し、たまったポイントは退職時に良品計画の株式で給付する当社独自の制度です。経営参画意識の醸成を目的とした「株式給付信託 (ESOP)」の枠組みの中で運用しています。 | |
| 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 | 企業理念に共感している：78% 社会に役立つ仕事ができている：83% 会社に着愛を感じる：72% | — |
| | 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、今回は2026年に実施予定です。 | |

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 | 実施回数：18回 参加者数：635名 | 実施回数：58回 参加者数：1,938名 |
| | 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。 | |
| 共創によってできあがった 取り組みの数 | 6件 | 12件 |
| | 2025年8月期は「綿混胸パッド」など、日本乳癌学会学術総会への参加をきっかけに開発した商品が2年の歳月をかけて商品化されました。そのほか、「みんなでつくるバウム」企画など、さまざまな共創商品を実現しました。 | |
| 個人株主数と株式保有比率 | 個人株主数：16.1万人 株式保有比率：14% | 個人株主数：17.9万人 株式保有比率：12.9% |
| | 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（お客さま）、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良く、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。 | |
| 個人株主の 株式保有期間3年以上の比率 | 21% | 30% |
| | 個人株主との中長期的な関係づくりをより強化していくため、「株主ミーティング」などさまざまなイベントを開催しました。 | |
| 信託株の社員保有率 | 正社員：78.8%／2,740名、全社員：33.4%／3,500名 | 正社員：78.1%／3,213名、全社員：34.5%／4,243名 |
| | 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。 | |
| ROA、ROE、配当性向 | ROA：11.6% ROE：14.9% 配当性向：25.5% | ROA：13.5% ROE：16.3% 配当性向：26.1% |
| | 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。 | |

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かたちでお客様に提供することを目指した、実質本位のものづくりを行っています。

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

1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

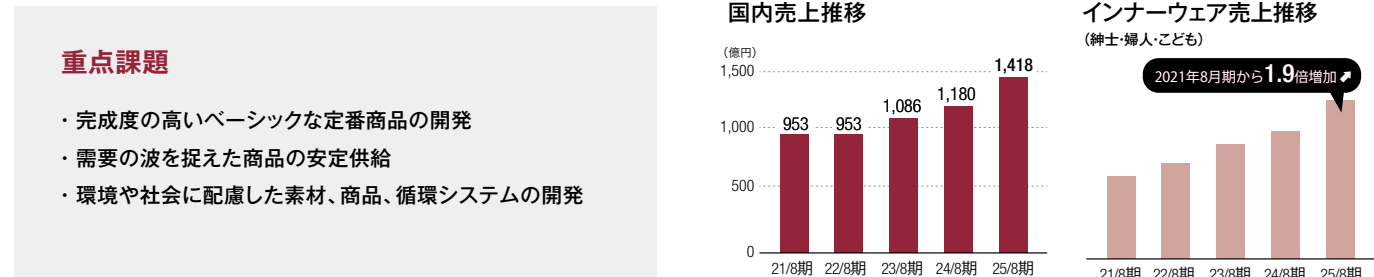
良品計画では、地球環境や生産者に配慮した素材を選び、すべての工程においてムダを省き、商品のライフサイクル全体で環境への負荷を最小限に抑え、生物多様性や人権への影響、安全性に配慮した商品の開発を行います。日常生活の基本商品群を誠実な品質と倫理的な視点から開発し、その土地の生活を豊かにし、使うことで社会を良くする商品を、手に取りやすい価格で提供していきます。そのため、開発段階からLCA (Life Cycle Assessment) を一部商品で実施し、商品の品質や機能とCO₂排出量などの観点を考慮しながら商品開発に取り組んでいます。



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

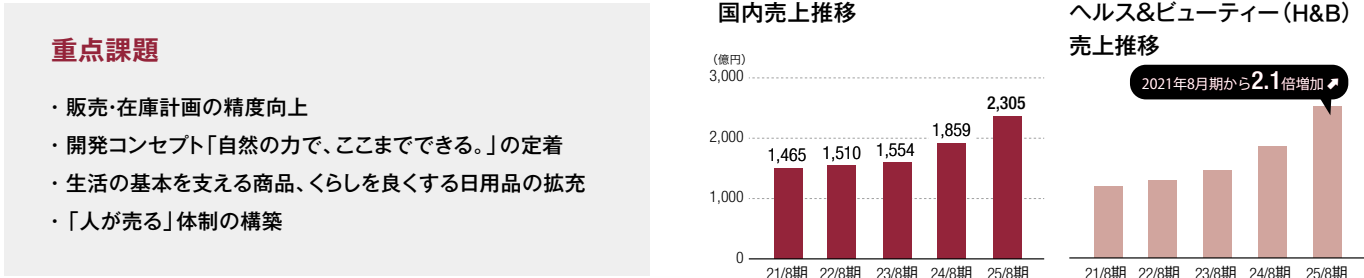
商品戦略：衣服・雑貨

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。



商品戦略：生活雑貨

生活の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。



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。専門知識と高い対応スキルをもとに、お客さま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。



スキンケア広告「自然の力で、ここまでできる。」



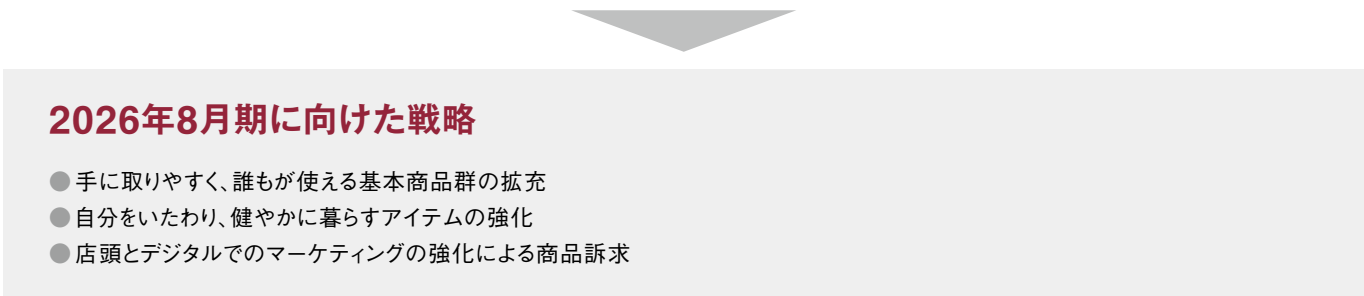
竹材 蒸籠(せいろ)

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、お客さま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)」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。



環境・社会配慮型商品の開発

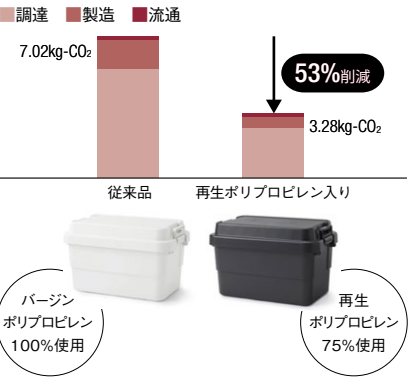
商品のカーボンフットプリント(CFP)の活用

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IDEAv.3.5を用いています。

商品1個当たりのCO₂排出量(CFP)



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。植物エキスを精油などの天然成分はもちろん、界面活性剤なども植物由来のものを使用しています。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で、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。



発酵導入スキンケアシリーズ

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。



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

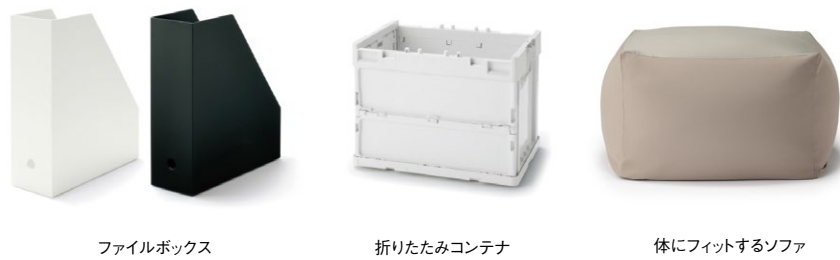
資源循環の取り組み

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、種別ごとに仕分けした後、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)

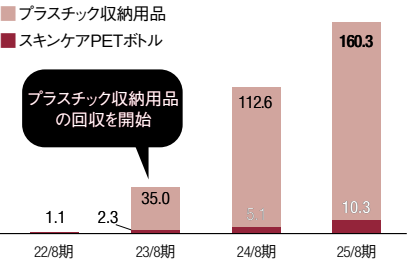


ファイルボックス

折りたたみコンテナ

体にフィットするソファ

プラスチック製品の回収重量 (t)

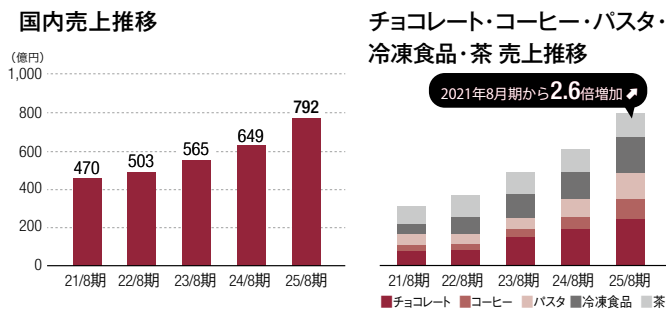


商品戦略：食品

「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

- ・カレーやバウムなどに並ぶ、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



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 バターチキン」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し、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カ所に拡大、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



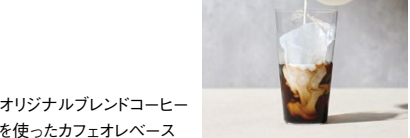
その土地ならではのフレーバーを楽しめるアイスクリームとコーヒー



ライム発酵のカカオを生かしたチョコレート



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・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。

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。

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、ダテラ農園との協働を通し、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わかりました。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

- 温泉パプリカ(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、栽培されたパプ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。



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

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関わる調達・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、宿舍がある場合は宿舍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かなどを確認します。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/>

主な評価項目：13の大項目と199の小項目

第三者監査機関とともに「生産パートナー行動規範」および国際労働機関（ILO）の諸条約に基づいた独自の監査項目を設定しています。

| 大項目 | 実際のチェック項目 |
|-----------|-----------|
| 児童労働／若年労働 | |
| 強制労働 | |
| 雇用条件 | |
| 健康と安全 | |
| 結社の自由 | |
| 差別 | |
| 懲戒処分 | |
| 労働時間 | |
| 賃金および補償 | |
| 監視と遵守 | |
| 企業倫理 | |
| 調達管理 | |
| 環境マネジメント | |

5段階のリスク評価

| 評価 | 内容 |
|----|---------------------------------------|
| A | 指摘事項なし |
| B | 比較的リスクの低い指摘事項あり |
| C | 労働安全衛生、賃金、労働時間、雇用契約、環境対応などに関わる指摘事項あり |
| D | 労働安全衛生、賃金、労働時間、雇用契約、環境対応などに関わる指摘事項が多い |
| E | リスクが高いことを疑わせる重要な指摘事項がある |

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、これまでも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}

| 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% |
| | | | | カボック | 0.4% |
| | | 動物由来の繊維 | 3% | 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% |
| 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。ジュートやカシミアなど、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も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% |
| 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} | — | — | — | — | 44.1% |

※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、カットコットンやポーチ類を含みます。

※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。

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

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/>



太陽光発電設備

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什器について、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

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などの国際ガイダンスを参照しながら、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壌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

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）



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・水質や土壌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壌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サビ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。



重要課題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

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新店し、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、お客さまのく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 榎原」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&ビルドを推進したことで、1店舗当たりの売上が改善しています。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月期末における店舗数

| | |
|---------------|-------|
| 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。

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続け、コンビニエンスストアのお客さまのニーズに合わせ、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めます。

※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、お客さまに「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

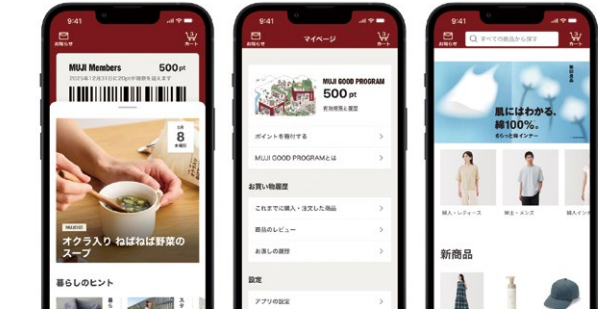
2022年8月期から進めてきた新たな基幹システム構築の取り組みは、サプライチェーン計画システム、調達システム、在庫管理システムなど、商品計画系システムの基盤開発を中心に引き続き進捗しています。2025年8月期は、全社一体の業務変革プログラム「MUJI Global DX Program」を発足し、世界でのさらなる成長に向けて、グローバルでのIT基盤の整備を加速し、事業への活用を強化していきます。また、本部業務の生産性向上や、お客さまのお問い合わせ対応の効率化のために生成AIの利活用も推進しています。

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さま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さまからの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、より多くの対応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。

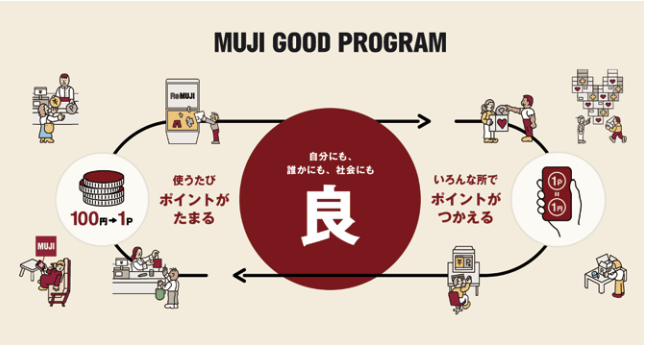
「MUJI passport」を「MUJI アプリ」へ全面リニューアル

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、日々のくらしの中で無印良品を身近に感じていただけます。



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、お客さま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材を育成しています。

※3 VMD (Visual Merchandising)：商品を見やすく、買いやす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



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

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がっていきます。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

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」が詰まった店舗

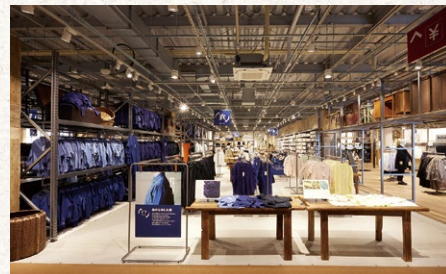
2025年3月に奈良県橿原市にオープンした「無印良品 イオンモール橿原」は、「自然・循環・文化」をコンセプトとしています。奈良県および近畿地方全域の生産者・事業者との連携による商品開発やサービス提供、地域交流や資源循環の拠点となる店舗です。売場面積約2,500坪と、良品計画で世界最大となる店内では、各分野にわたる多彩な商品を生活シーンごとに展示・販売しています。色違い、型違い、サイズ違いの大型商品も本体からパーツまで一覽で実物を揃えています。店舗全体を一つのカタログのような構成としており、「現在の無印良品のすべて」が詰まった店舗です。



「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井ぶり、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、この橿原の地は商圏もあり、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ます。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）に参加していただき、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、お客さま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さま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ばと思っています。



無印良品 イオンモール橿原
店長
下田 裕

重要課題2. 地域課題解決と地域活性化の実現

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賃借し、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

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「みんなみの里」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 みんなみの里」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。



鴨川里山トラスト 田植え作業の様子

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、多くの反響をいただいたため、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品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きます。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現した空間へと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

重要課題2. 地域課題解決と地域活性化の実現

社会的インパクト評価

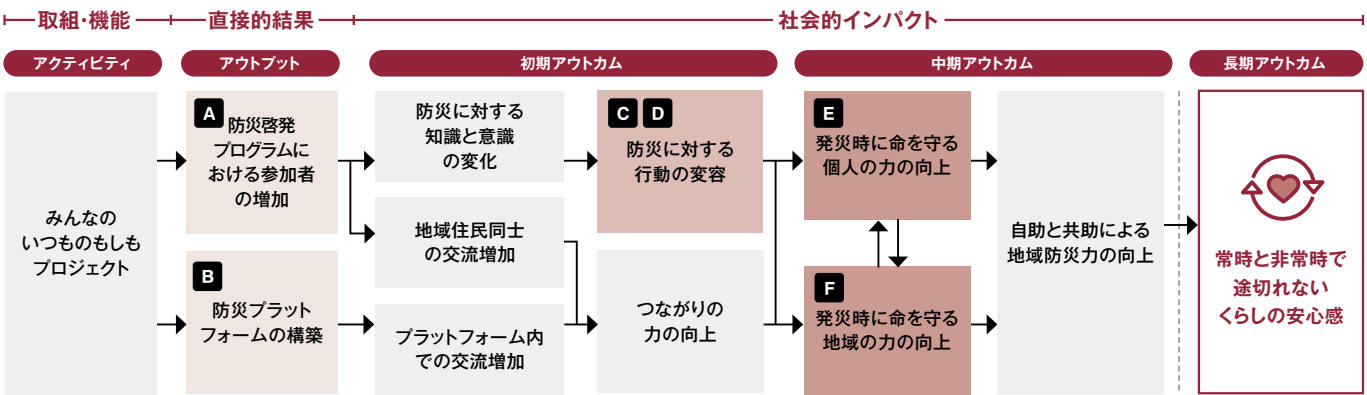
良品計画は、地域の活性化に貢献する活動に取り組み、地域へのより良いインパクトの創出を目指しています。2025年8月期は、全国各地の店舗を起点に行う防災の取り組み「いつものもしも」と、2001年から始まり24年目となった文化・アートの取り組みを取り上げ、社会的インパクト評価を実施しました^{※1}。インパクトロジックモデルで社会的インパクトの流れを整理し、社会的投資収益率（SROI）^{※2}の手法を用いて、2つの取り組みについて評価した結果、それぞれの地域において、社会的なインパクトが十分にあると定性的および定量的に評価することができました^{※3}。

「いつものもしも」の取り組み

日々の暮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 | 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} |
|--|---|-----------------------------------|--|
| 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% | 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。 |

- 参加者の声・変化のエピソード
- 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と補う社会づくりへ、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。

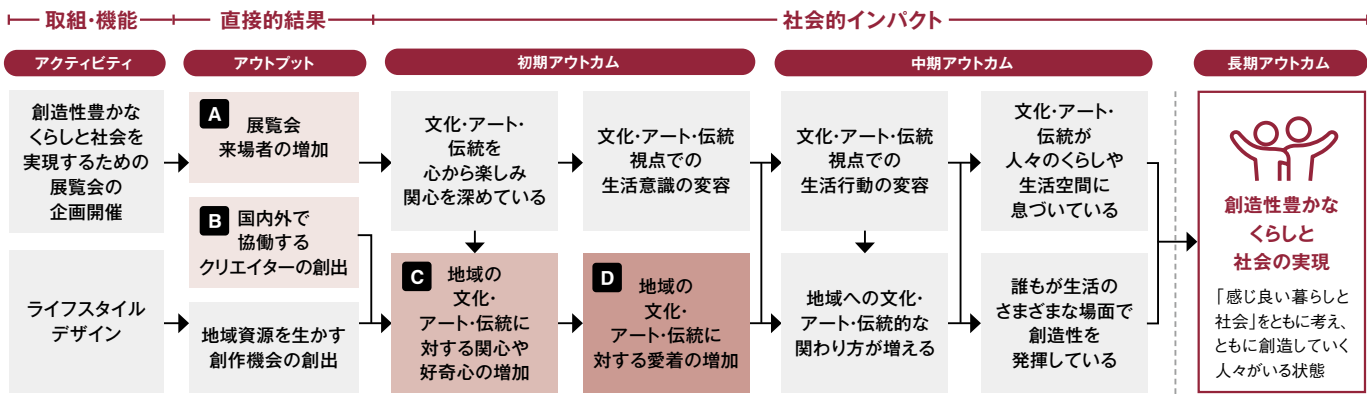
「文化・アート・伝統」の取り組み

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 | 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} |
|---|---------------------------------|------------------------------------|--|
| 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 連携クリエイター数 240名・団体 | | | 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。 |

- 参加者の声・変化のエピソード
- 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うると実感しました。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けたのも、この展示を通じてでした。

文化人類学者
アトリエ・アンソロポロジー
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

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行う。

※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。

※3 インパクトロジックモデルでは、自社の活動により初期・中期・長期で生み出したいアウトカムと指標を定性的に整理しました。SROI評価では、それら指標の一部について貨幣価値換算しました。そのため、すべてのインパクトを評価しきれない可能性があります。

※4 負の影響として、イベント開催や参加者の交通によるCO₂排出が考えられますが、評価には含まれません。費用には、会場の借り上げや設営費用、人件費などが含まれます。

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・自発的に行動し、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ため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とつなげていきます。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とつなげていきます。世界中の多様な従業員がライフイベント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で柔軟な施策を継続的に打ち出していきます。

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、非常に稀有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い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「評価連動ポイント」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きたいと考えています。

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の考えのもと、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きます。

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こうとしています。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。そのために、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きます。



執行役員 人事部 管掌 辻 祥雅

「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で、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きます。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きます。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きます。

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。

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もなく、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。そのときに挙げた声は、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きます。



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

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

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。そ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けるよう、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、着任してすぐに商圈分析を行い、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かりましたが、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、商売を楽しむ土壌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社会議



無印良品 錦糸町パルコ
店長
界高 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てることができます。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し、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。

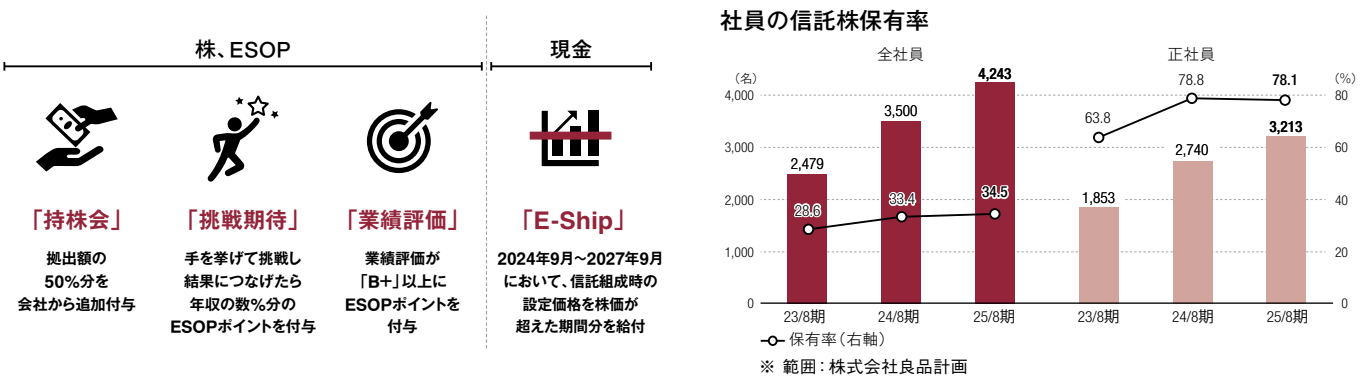
※3 詳細▶P.74

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。



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

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し「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。次回のカルチャー&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 |
| 地域限定社員の処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し、経営層が直接従業員に説明し意見交換を行う場を設けています。例えば、社長が従業員と対話する「社長ラウンドテーブル」、執行役員や部長が全国の店舗スタッフと対話する「スタッフミーティング」を継続的に開催しています。2025年8月期には、全国で150回開催し、合計約2,200名のスタッフとの意見交換が行われました。そのほかにも、毎月開催する全従業員向けのオンラインミーティングである「MUJI ダイアログ」では、経営状況を共有するとともに、各役員が登壇し、管轄部門の取り組みについて積極的に情報共有を図っています。

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、店舗の担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」へとつながっています。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。



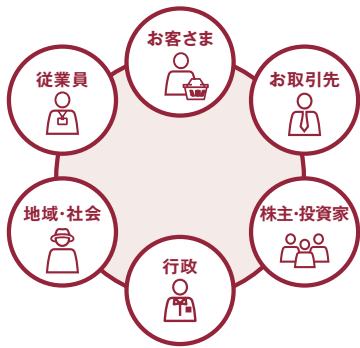
人事部 グローバル人事課
課長
崔 慈善
(Jasun Choi)

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

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っ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「みんなでつくるバウム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「みんなでつくるバウム」。2025年8月期には、第2弾として「みんなでつくるバウム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バウムをつくります。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を実施しています。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 | — | 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 | — | 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」を新潟県と共催

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緑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」と合わせ計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「たられば防祭」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。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。お客さま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、お客さま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、社内イントラ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