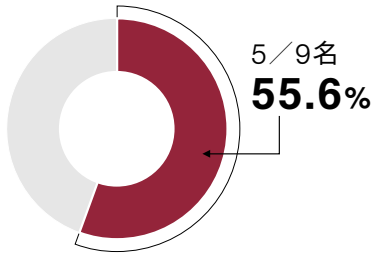


役員一覧

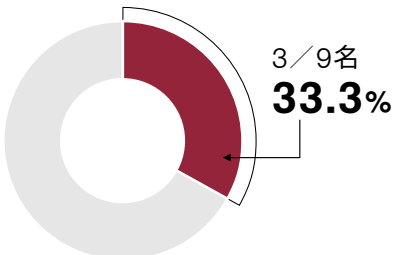
(2025年11月23日現在)

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、関連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が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が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が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が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が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が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・デザインに対する知見が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が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が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ヵ月	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Al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ヵ月	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 繭加	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 ・本田技研工業株式会社 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 ・株式会社リソナ銀行 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。	○	○	○		○	○		○	○	○			○	
社外		新井 純	社外監査役(独立)	13／13回 (100%)	6,200株／ 5年6ヵ月	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。

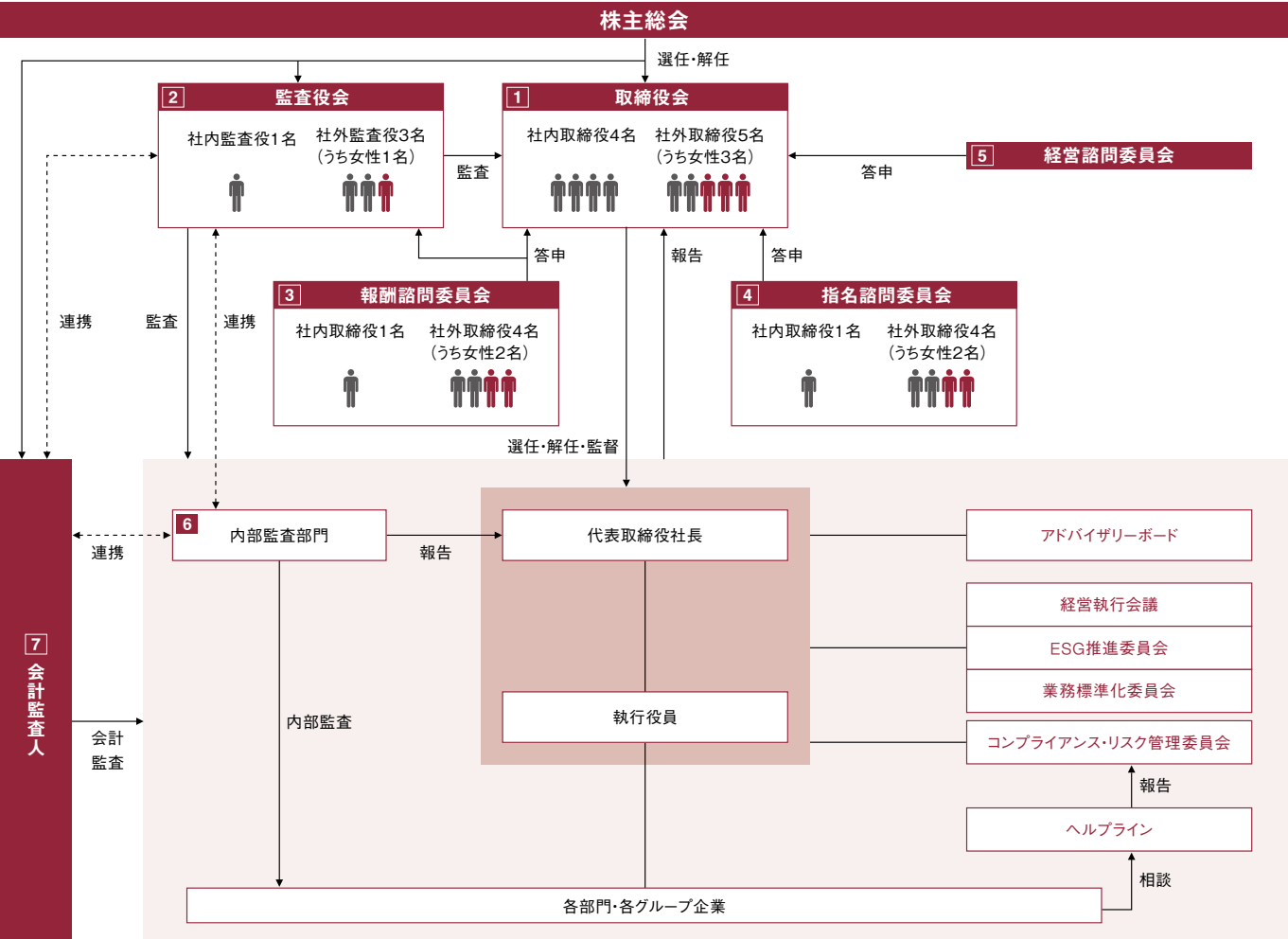
(注) 1. 上記の一覧は、役員の保有する経験や知見のすべてを表したのではなく、主なものに印(○)をつけています。
2. ◎は会議・委員会の議長・委員長を表しています。

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いう考え方にに基づき、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 （2025年11月23日現在）



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。
開催数：13回 出席率：100%	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	目的 取締役の職務執行全般を適法性・妥当性の視点で監査し、不正行為、法令・定款違反行為を防止・是正する。
開催数：16回 出席率：98%	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	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。
開催数：8回 出席率：98%	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	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。
開催数：20回 出席率：96%	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

	02／2期	04／2期	…	18／2期	19／2期	20／2、8期*	21／8期	22／8期	23／8期	24／8期	25／8期
機関設計	社外取締役制度導入										
	報酬諮問委員会設置										
	指名諮問委員会設置										
取締役／執行役員	取締役の任期変更（2年→1年）										
	スキルマトリクス開示										
	執行役員制度導入										
コーポレート・ガバナンス報告書／実効性評価	コーポレート・ガバナンス報告書開示										
	取締役会実効性評価開始（アンケート方式）										
	取締役会実効性評価インタビュー実施										
役員報酬	役員報酬制度改定（社内取締役）										
	譲渡制限付株式報酬導入										
	業績連動報酬比率の引き上げ										

※ 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。

<p>評価プロセスの概要</p> <p>(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。</p> <p>〈アンケートにおける評価カテゴリー〉</p> <p>① 取締役会の構成について</p> <p>② 取締役会の運営について</p> <p>③ 取締役会での審議充実に向けて</p> <p>④ 取締役会を支える体制について</p> <p>⑤ 株主その他ステークホルダーとの関係充実に向けて</p> <p>⑥ その他コメント</p> <p>(2) 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。</p> <p>(3) これらに基づき、各課題に対する討議を実施しました。</p>	<p>評価の結果</p> <p>(1) 評点の総括</p> <p>〈各評価カテゴリーの評点の平均〉</p> <p>※ 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。</p> <p>① 取締役会の構成について：評点平均3.9(前回4.2)</p> <p>② 取締役会の運営について：評点平均3.6(前回3.1)</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>(2) 評価の結果概要</p> <ul style="list-style-type: none">・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る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も必要、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。
<p>今後の取り組み</p> <p>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。</p>	<p>(1) 中長期の経営計画および戦略に関する議論の充実化</p> <p>(2) 主要政策の執行状況報告機会の拡充と取締役会決議事項の実行状況の包括的定期報告の実施</p> <p>(3) 重要事項に関する事前説明の実施、拠点視察の機会設定などによる社外取締役サポートの充実化</p> <p>(4) 取締役会資料の事前の早期配布の徹底</p>

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

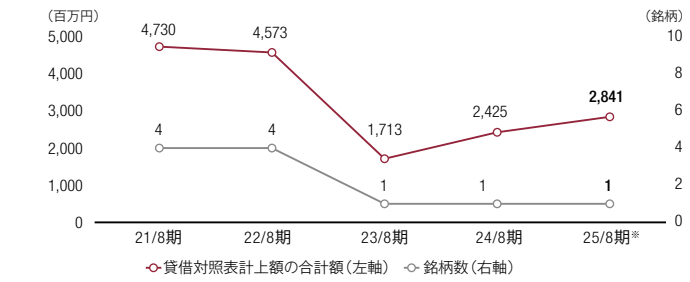
当社の社外取締役・社外監査役へのサポート体制について専任の担当者は設置していませんが、経営企画部門が取締役会議案の事前配布などの情報提供を行い、管理部門が社外監査役の職務遂行の補助を行っています。社外取締役に対しては、執行役員との個別なカジュアル面談として「エグゼクティブセッション」を実施しています。また、取締役会の円滑な運営をサポートするため、クラウドの取締役会運営ツールを導入し、機密情報共有における安全性を高めるとともに、情報共有の効率化を進めています。

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、適切に議決権を行います。



※ 2025年8月期末時点で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21日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。

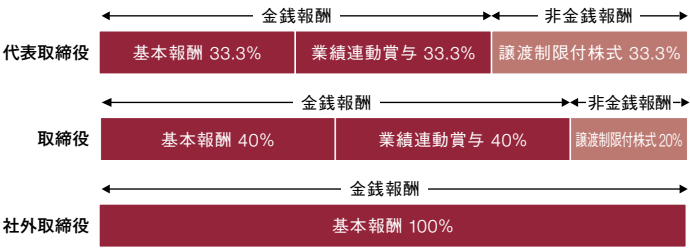
報酬構成要素	概要
金銭報酬／基本報酬	当社の取締役の基本報酬は各取締役の役位ごとに決定、報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会にて決定しています。
金銭報酬／業績連動賞与 (社外取締役・監査役を除く)	賞与基準額に乗じる係数である達成度(計画比)支給係数は、本業での利益を重視する観点に加え、株主資本を活用した経営効率の観点から、「連結営業利益」および「自己資本利益率」(ROE)を指標とし、各指標の達成度に基づき、0%～200%の範囲で決定します。
非金銭報酬／譲渡制限付株式 (社外取締役・監査役を除く)	長期的な視野で重要なESGなどの指標の達成度により、役位別基礎額の30%～100%に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は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、資源循環を念頭にい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/yyuho_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ていると感じています。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ったと感じています。

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

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。

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」を考える組織として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も感じており、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、

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しっかりと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ています。

伊藤 私は他社でも社外取締役に務めていますが、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、気持ち引き締まります。

吉川 良品計画の取締役会では、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

社外取締役対談

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。

海外成長のカギ

伊藤 以前、社長の清水氏が中国大陸事業を担当されていた際に「ぜひ中国大陸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「カッコいい」と感じたのです。中国大陸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溢れていました。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、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で慎重かつ確実に出店が進められています。欧州事業では、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がっ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、やはりブ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「グローバル人材」です。各地域で、現地採用の人財がどれだけ力を発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。日々の実務を行いながら、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“グローバル”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することが大切です。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っています。

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ナリスト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なのだと思います。働く人が元気で、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もあり、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考え、良品計画とともに成長し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、く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ること」、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がありません。それは、「想定外の出来事であっても、事後それが起こっ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。

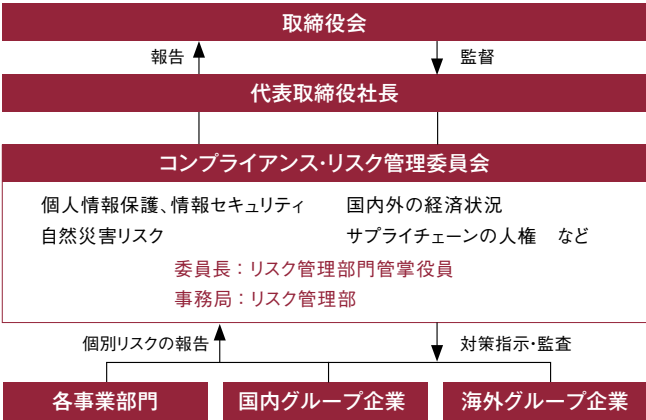
異なった感性や価値観が共存する人財集団

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行行くのかを敏感に感じ取ることが極めて重要となります。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、異なった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、定期的に取り締役ににて報告・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。リスク対応に関わ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」(取適法)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、コンピューターウイ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 to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、気候変動に関わ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か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プライン」を設置しています。当ヘルプラインは、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プラインも設置しました。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しましたが、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ヵ月となっています。

ESGデータ

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

バウンダリ		項目		単位	2023年8月期	2024年8月期	2025年8月期
環境	グループ	温室効果ガス排出量※1	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
			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
	日本	エネルギー消費量※1	都市ガス	MWh	5,320	5,812	7,866
			LP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
		電力消費量と発電量※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
	日本	水の使用※1	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
	日本	廃棄物排出量	一般廃棄物	t	11,862	12,255	12,192
			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
	日本	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	衣服・雑貨	%	96.8	93.8	93.5
			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
	日本	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	衣服・雑貨	t	104.8	148.0	212
			食品	t	292.0	326.0	416
	日本	リサイクルを前提として設計されたアイテム数の割合※4	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
	日本	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
			スキんケア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
	日本	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。

バウンダリ		項目		単位	2023年8月期	2024年8月期	2025年8月期
社会	グループ	従業員数	従業員	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	—
	日本	従業員数		名	10,648	12,949	14,992
		正社員数	女性(%)	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
		臨時従業員数	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)
			計	名	7,774	9,513	10,953
		管理職 課長級以上※5	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)	女性	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)	女性	年	7.9	7.5	7.0
			男性	年	8.8	8.4	8.0
			計	年	8.3	7.9	7.5
		平均年間給与(正社員)		千円	6,202	6,430	6,703
		男女の賃金の差異	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
		新卒採用者数	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
		中途採用者数	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
		採用者数総計		名	366	559	691
		中途採用者数比率		%	61.2	61.0	30.8
		自発的な離職率(正社員)		%	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
		育児休業取得率※6	女性	%	141.6	81.3	151.3
			男性	%	59.0	42.2	64.0
			計	%	123.3	71.7	129.5
	ガバナンス	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
				千円	—	40	40
		信託株保有率	正社員	数(%)	1,853(63.8)	2,740(78.8)	3,213(78.1)
			全社員	数(%)	2,479(28.6)	3,500(33.4)	4,243(34.5)
	コンプライアンス	取締役※7	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ヵ月	7年7ヵ月	3年1ヵ月
			社外取締役	名(%)	5(62.5)	5(62.5)	5(55.6)
		取締役会		開催数	回	16	13
	コンプライアンス			平均出席率	%	99	100
		グループヘルプライン相談件数		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計10,110名を対象に1回実施し、研修受講率は85.9%	全従業員 計23,949名を対象に1回実施し、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・トランスフォーメーション)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。

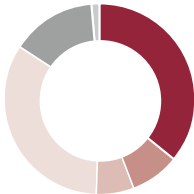
株式情報 (2025年8月31日現在)

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
定時株主総会	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

金融機関	36.10%
証券会社	8.28%
その他の法人	6.29%
外国法人・外国人	33.75%
個人その他	14.46%
自己株式	1.12%



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

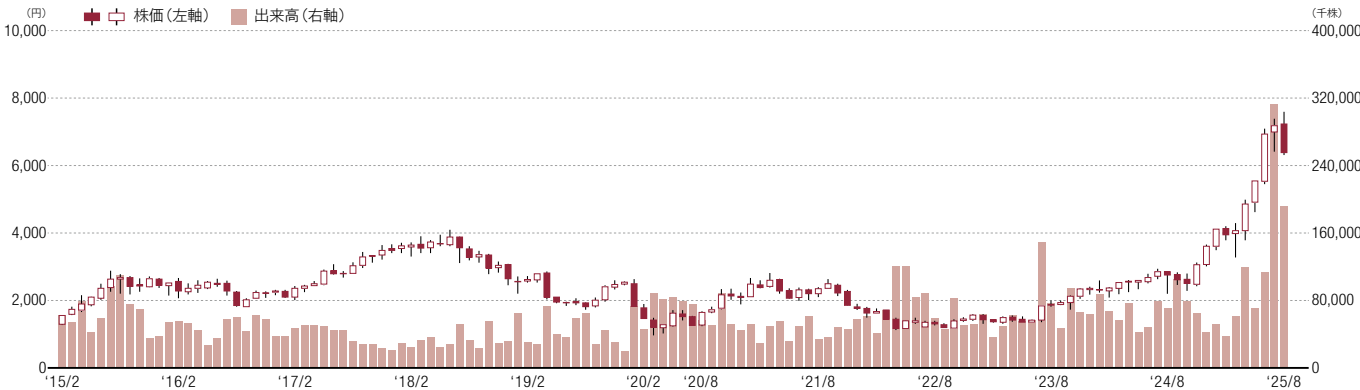
大株主 (上位10位)

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。