

MUJI

REPORT 2025

株式会社
良品計画

『MUJI REPORT』について

本レポートは、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指す良品計画が、企業理念と使命に基づき、中長期的な価値創造に向けた目標や経営方針、事業の状況などを、財務・非財務の両側面からご紹介することで、ステークホルダーの皆様との対話につなげることを目的としています。

情報体系



目次

イントロダクション		重要課題2 地域課題解決と地域活性化の実現	
理念体系	3	出店・販売チャネルの拡大	55
良品計画の歩み	5	個店経営を支えるIT活用	56
数字で見る良品計画グループの今	7	個店経営の強化	57
グローバルネットワーク	9	世界最大店舗 無印良品 イオンモール榎原	59
事業紹介	11	地域との共創	61
事業活動の仕組み	13	社会的インパクト評価	63
社長メッセージ	15		
企業価値向上に向けて		重要課題3 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現	
3か年ローリング計画	21	人財と組織の考え方	65
2025年8月期の振り返りと今後の展望	23	「8つの成長ドライバー」を実現するための人財戦略	66
海外事業戦略	25	従業員一人ひとりのスキル向上とキャリア開発	67
特集1：店舗運営の進化	29	組織風土と従業員エンゲージメントの改善	69
特集2：商品開発の姿勢	31		
特集3：マーケティングの強化	33	重要課題4 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現	
特集4：物流によるSCM改革	35	ステークホルダーエンゲージメント	71
良品計画のESG経営		基本情報	
良品計画のESG経営	39	役員一覧	75
重要課題と独自指標	41	コーポレート・ガバナンス	77
		社外取締役対談	81
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		社外監査役メッセージ	85
良品計画のものづくり	43	リスクマネジメント／コンプライアンス	86
商品戦略：衣服・雑貨	45	11か年サマリー	89
商品戦略：生活雑貨	47	ESGデータ	91
商品戦略：食品	49	会社情報／株式情報	93
サプライチェーンにおける人権尊重	51		
責任ある原材料調達	52		
環境への配慮	53		

対象範囲 株式会社良品計画および連結子会社・連結対象会社

対象期間 2025年8月期(2024年9月1日～2025年8月31日)

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

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

見直しに関する特記事項

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

理念体系

企業理念

「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」
を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて
「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献する。

二つの使命

1. 日常生活の基本商品群を
誠実な品質と倫理的な視点から開発し、
使うことで社会を良くする商品を、
手に取りやすい価格で提供する。
2. 店舗は各地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、
地域の皆様と課題や価値観を共有し、
ともに地域課題に取り組み、
地域への良いインパクトを実現する。

根本方針

提供する商品、サービス、活動を通じて、
資源循環型・自然共生型の社会、
持続可能な社会の実現に貢献する。
社会や人の役に立つ、という根本方針のもと、
社員および事業関係者一人一人が、
社会全体や地球でいま起きている課題に敏感に呼应し、
すべての事業分野において提供する商品、サービス、活動
それぞれの全ライフサイクルにわたり、
地球環境負荷の低減や個人の尊重に努める。

経営方針

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

企業価値向上

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



良品計画の歩み

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

1980-2000

良品計画の視点

モノの在り方

「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」という3つの視点から、ムダを省き、生活者にとって本当に役に立つ商品の開発を目指しました。

ムダを削ぎ落とした商品



商品の進化

店舗・サービスの進化

国内外への出店



2001-2015

くらしとモノの関係

「これがいい」というような強い嗜好性を誘う商品ではなく、「これでいい」という理性的な満足感をお客さまに持っていただくことを目指しました。

生活のあらゆるシーンに拡大



旗艦店舗・新規サービスの立ち上げ



2016-2020

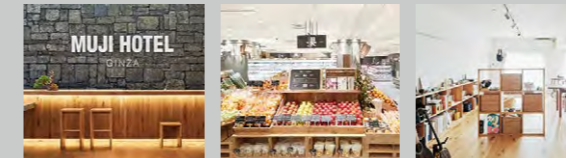
感じ良いくらし

「良心とクリエイティブ」で生活を簡素に美しく整える、機能的・合理的な商品の提供とともに、やすらぎを感じるくらし全体を提案することで、社会課題の解決に貢献してきました。

くらしを整える商品



くらしに寄り添うサービスの拡充



2021-

「感じ良い暮らしと社会」、その先へ

生活の基本となり、環境にも、生産者にも、地域にも役に立つ、本当に必要な商品だけを、手に取りやすい価格で提供していきます。また、地域社会の活性化を目指す活動を進化させ、地域とともに、生活・文化・環境の共存と発展に貢献していきます。

社会に寄り添う商品



地域に根差したコミュニティセンターを目指して



良品計画の沿革

- 1980** 株式会社西友ストアのプライベートブランド「無印良品」誕生
- 1983** 直営1号店「無印良品 青山」オープン
- 1986** 海外生産調達開始
- 1989** 株式会社良品計画設立
- 1991** 海外展開開始 (イギリス1号店、香港1号店オープン)
- 1995** 「無印良品 津南キャンプ場」オープン
- 2000** 東京証券取引所市場第一部 (現 プライム市場) 指定 ムジ・ネット株式会社設立 (現 株式会社MUJI HOUSE)

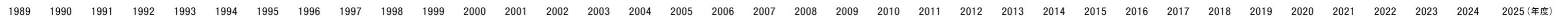
- 2001** 情報発信拠点「無印良品 有楽町」オープン
- 2005** 無印良品(上海)商業有限公司設立
- 2006** 株式会社イデーより事業譲受
- 2007** 米国に1号店オープン
- 2010** JICAとのキルギスプロジェクトスタート
- 2011** 「Found MUJI 青山」オープン
- 2012** MUJI Retail (Thailand) Co., Ltd. 設立
- 2013** 国連グローバル・コンパクトに参加 スマートフォンアプリ「MUJI passport」スタート
- 2014** 「無印良品 成都遠洋太古里」オープン
- 2015** リユース・リサイクルの取り組み「ReMUJI」スタート

- 2016** 日本の小売業として初めてインドに出店
- 2017** 無印良品の店舗が国内・海外ともに400店を超える
- 2018** 冷凍食品の取り扱いスタート
- 2019** 「無印良品 銀座」「MUJI HOTEL GINZA」オープン
- 2020** ベトナムに開発・生産管理の現地法人を設立 「MUJI passport Pay」スタート

- 2021** 第二創業として新たなスタートへ 家具の月額定額サービス開始
- 2022** 全国のローソンやコブさっぽろの宅配システム「トドック」で「無印良品」販売開始
- 2023** プラスチック製品の回収拡大 衣料品特化店「無印良品 新宿靖国通り」オープン
- 2024** 木造建築店舗「無印良品 唐津」「無印良品 日田」オープン カンボジア、インドネシア、インドに開発・生産管理の現地法人設立
- 2025** 当社世界最大店舗「無印良品 イオンモール 榎原」オープン 合同会社MUJI ENERGY設立 スマートフォンアプリ「MUJI passport」を「MUJI アプリ」へ全面リニューアル

営業収益推移 ※2020年より、決算期を2月期から8月期に変更しています。

■ 国内 ■ 海外



数字で見る良品計画グループの今

事業規模や従業員、環境や社会への取り組みを主要な数値で紹介します。

財務に関する数値

営業収益

7,846億円

(前期比18.6%増)

営業利益

738億円

(前期比31.5%増)

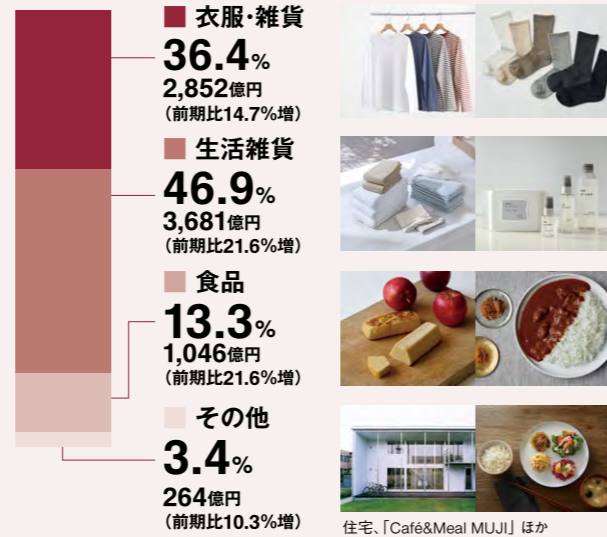
国内外での新規出店に伴う店舗数の増加に加え、既存店売上が好調に推移したことで、2025年8月期は過去最高の実績となりました。

ROE (自己資本当期純利益率)

16.3%

2025年8月期は16.3%となりました。当社はROE15%以上の水準維持を目標に資本効率の向上を図っています。

商品別営業収益構成比



ROA (総資産経常利益率)

13.5%

2025年8月期は13.5%となりました。当社はROA15%以上の水準維持を目標に資産効率の向上を図っています。

非財務に関する数値

国内外店舗数

1,474店舗

2025年8月末時点、国内717店舗、海外757店舗を展開しています。
(ライセンスストア、「Café&Meal MUJI」、「IDÉE」を含む)

従業員数

28,432名

2025年8月末時点、世界中で28,432名(臨時従業員等14,520名を含む)の従業員が働いています。

良品計画での仕事を通して 実現したいことがある

82.2%^{※1}

社員一人ひとりが自身のキャリアを主体的に描き、良品計画で何を実現したいのかを考え挑戦する組織風土につながることを目指しています。

MUJI アプリ アクティブユーザー数

約**1,750万**^{※1} ^{※2}

2013年5月にスタートした「MUJI passport」を、2025年9月初旬「MUJI アプリ」に名称を変更し、全面リニューアルを実施しました。日本国内における2025年8月期の年間アクティブユーザー数は、約1,750万でした。

女性管理職比率

33.2%^{※1}

役職にかかわらず、職務の内容および責任の程度が「課長級」以上に相当するグレードの女性社員は2025年8月末時点で282名で、管理職全体の33.2%を占めています。

正社員の信託株保有率

78.1%^{※1}

「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^{※3}を含む全社員が対象です。全社員での保有率は、2025年8月末時点で34.5%です。

環境・社会に関する数値^{※1}

環境や社会に配慮された綿の調達割合

衣服・雑貨 **99%** 生活雑貨 **57%**

GOTS(Global Organic Textile Standard: オーガニックテキスタイル世界基準)、CmiA(Cotton made in Africa: アフリカ産コットン)、GRS認証^{※4}などを環境や社会に配慮された綿として評価しています。

産地に貢献する素材の調達量

カポック **267t** アンデスウール **66t**

カポックやアンデスウールなど、産地の産業に貢献する素材の調達を積極的に行っています。

店頭回収にご協力いただいた件数

424,329件

2025年8月期における、不要となった衣料品またはプラスチック製品の店頭回収にご協力いただいた件数です。

リユース・アップサイクルした衣料品の販売数

88,302着

回収した衣料品のうち、手を加えて着ることができるものはリユース、またはアップサイクルし販売しています。着ることができないものは、服などの商品の原料として再生しています。

地域活性化に関する活動数

開催数 **約7,300回**

2025年8月期に全国各地で開催された、各店舗での「つながる市^{※5}」やワークショップ、「いつものもしも CARAVAN^{※6}」、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ます。

参加者数 **約49万人**

プラスチック製品・容器の回収量

170.6t

2025年8月期は、プラスチック収納用品(PP/PE)160.3t、スキンケアPETボトル10.3tを回収しました。回収した製品はリサイクルし、石油由来原料の有効活用につなげています。品質基準をクリアしたものは中古品として再度販売しています。

太陽光発電設備の設置店舗件数

27店舗

2025年8月期は新しく9店舗に太陽光発電設備を導入しました。

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

※4 GRS(Global Recycled Standard) 認証：リサイクルされた材料の使用を増やすことを目的に策定された国際的な自主規格 ※5 詳細▶P.58 ※6 詳細▶P.63

グローバルネットワーク (2025年8月末時点)

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

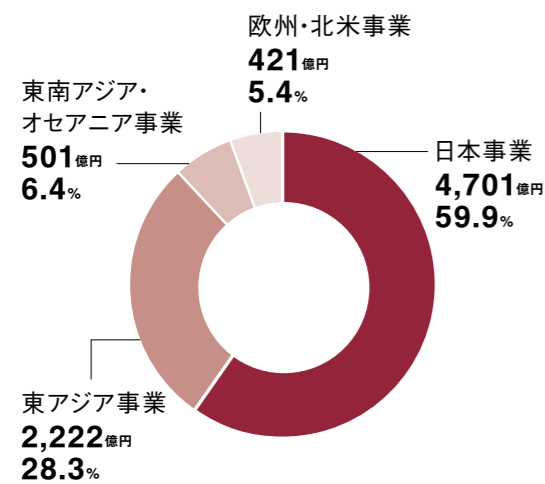
これからも、各地域の皆様の「役に立つ」存在となるべく、「感じ良い暮らしと社会」の実現に向けてグローバルに展開してまいります。



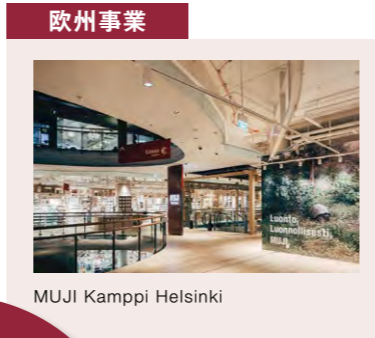
展開地域数 **28**
 店舗数 **1,474店舗**^{※1}
 良品計画グループの従業員数 **28,432名**
(14,520名)^{※2}

国内物流拠点 **14カ所**^{※3}
 海外物流拠点 **22カ所**^{※3}
 海外生産管理拠点 **6拠点**

セグメント別・営業収益比率



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



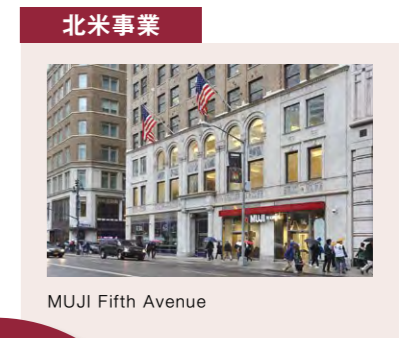
欧州事業

- 従業員: 632名 (206名)^{※2}
- 店舗: 32店舗^{※4}



東アジア事業

- 従業員: 9,259名 (2,634名)^{※2}
- 店舗: 557店舗
- カフェ: 25店舗
- 拠点: 2拠点



北米事業

- 従業員: 401名 (269名)^{※2}
- 店舗: 16店舗

日本事業

- 従業員: 15,100名 (10,952名)^{※2}
- 店舗: 691店舗^{※5}
- カフェ: 26店舗
- 拠点: 10拠点

東南アジア事業

- 従業員: 2,874名 (391名)^{※2}
- 店舗: 118店舗^{※4}
- カフェ: 3店舗



オセアニア事業

- 従業員: 166名 (68名)^{※2}
- 店舗: 6店舗



イントロダクション 事業紹介

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

無印良品事業

製造小売

商品開発



衣服・雑貨 詳細▶P.45-46
ムダのないデザインとちょうどいい着心地をもって完成されたベーシックな商品群を軸に、必要な服を必要なかたちで揃えています。



生活雑貨 詳細▶P.47-48
生活の中で本当に役に立ち、必要とされる商品群を軸に、生活の基本を支える日用品を幅広いカテゴリーで開発しています。



食品 詳細▶P.49-50
季節や旬、地域の食と農、規格外の素材の活用など、食の価値や存在意義にこだわった商品を揃え、適正価格で提供しています。

MUJI 無印良品

営業収益.....**2,852億円**
構成比.....**36.4%**

営業収益.....**3,681億円**
構成比.....**46.9%**

営業収益.....**1,046億円**
構成比.....**13.3%**

店舗運営

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



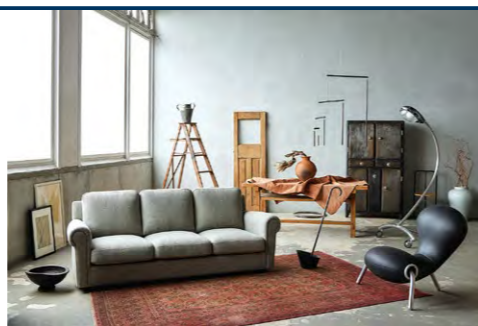
店舗形態

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



IDÉE

「IDÉE(イデー)」は1982年にスタートした日本のインテリアブランドです。「美意識のある暮らし」をコンセプトに、国内外のデザイナーとつくったオリジナル家具、セレクトしたテキスタイルやプロダクト、グリーン、音楽や本など幅広く紹介しています。直営店の「IDÉE SHOP」や一部「無印良品」の店舗内、ECサイトで販売しているほか、法人のお客さま向けに、コーディネート、空間プロデュース、ディレクション、デザイン業務を行っています。



飲食



「素の食」のおいしさを楽しむ 飲食事業

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

Café & Meal MUJI

詳細▶<https://cafemeal.muji.com/jp/>

主な飲食・サービス 拠点数
・Café&Meal MUJI.....47ヵ所
・コーヒー&アイス.....20ヵ所
・MUJI Diner.....3ヵ所

建築・空間設計



作り手と使い手がともにつくる、 愛着を持ち続けられる空間

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

無印良品の家

詳細▶<https://www.muji.net/ie/>

無印良品の建築・空間設計

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

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

宿泊



くらしを見つめ直す無印良品の宿 —MUJI STAY—

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

MUJI STAY

詳細▶<https://stay.muji.com/ja/>

MUJI STAY 拠点数
・MUJI HOTEL.....3ヵ所
・MUJI BASE.....4ヵ所
・MUJI Camp.....3ヵ所
・MUJI room.....2ヵ所

地域・社会に貢献する取り組み



資源循環

詳細▶P.46、48

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



防災

詳細▶P.63

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



ヘルスケア

詳細▶P.62

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



地域活性

詳細▶P.58

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



文化・アート・伝統

詳細▶P.64

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



創エネルギー

詳細▶P.53

責任あるエネルギーの調達と環境負荷の低減に取り組んでいます。

事業活動の仕組み

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

6つの基盤

- 人的資本**
公益人本主義経営の実践を担う人材
- 社会関係資本**
世界中に広がる無印良品の店舗
- 知的資本**
創業以来変わらない3つの視点に基づくものづくり
- 財務資本**
強固なキャッシュ創出力
- 製造資本**
グローバルでの商品開発体制と生産パートナーとの連携
- 自然資本**
事業活動における環境負荷の低減

4つの重要課題 (マテリアリティ) ▶P.39

1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現
2. 地域課題解決と地域活性化の実現
3. 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現
4. 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

無印良品事業

▶P.11-12

製造小売

MUJI 無印良品

飲食

Café & Meal MUJI

建築・空間

無印良品の家
無印良品の建築・空間設計

宿泊

MUJI STAY

小売ほか

IDÉE

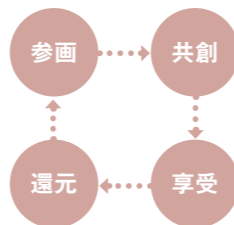
公益人本主義経営

公益人本主義経営

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

出資、協働、購入などさまざまななかたちで自由に良品計画の活動に参画する。

参画した方が配当、収益の確保、割引などいずれかのなかたちで利益を得る。



無印良品の活動に直接参加するほか、商品・サービスの開発などともに実施する。

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

財務インパクト ▶P.21-22

<2025年8月期実績>

営業収益 **7,846**億円
 営業利益 **738**億円
 ROE **16.3%**

環境・社会へのインパクト ▶P.7-8, 41-42

<2025年8月期実績>

店頭回収件数
..... **424,239**件



地域活性化に関する活動参加者数
..... 約**49**万人



女性管理職比率
..... **33.2%**



個人株主数
..... **17.9**万人



「感じ良い暮らしと社会」の実現

社長メッセージ



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

清水 智

代表取締役社長

「無印良品 イオンモール榎原」

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

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

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

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

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

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

営業収益1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%を目指す

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

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

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

現在の進捗状況としては手応えがあり、2024年11月に公表した従来計画と比べて、1年前倒しした目標数値の達成が視野に入っています。前倒しでの計画達成を確実にすべく、「稼ぐ」「削る」「活かす」という3つのカテゴリーに分けて具体策を講じていく「か(稼ぐ)・け(削る)・い(活かす)」経営を進めています。

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

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

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

「8つの成長ドライバー」をアップデート。日本で培ったノウハウを世界へ波及

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

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



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

生活雑貨は、グローバルでの品揃えの充

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

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

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

世界でのさらなる成長に向けた「8つの成長ドライバー」



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

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

成長には、人財への投資が不可欠

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

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

無印良品とは何かを考え続けるために、 ブランド価値を言語化し伝播していく

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

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

今後は、この理念を体現するためのコアとなる価値観や視点、強みなどを言語化し、より体系的に整理したうえで、ものづくりやサービス開発を進めます。重要なのは、グローバル全体で無印良品の重要な思想をゆらくことなく握ったうえで、実際のものづくりやサービス開発においては、自由に発想するということです。従業員一人ひとり、そ

して店舗やチーム一つひとつに、具体的なアクションは委ねられています。日々の業務の中で理念やブランド価値を自らに問い、実践へと結びつけていくことが必要です。

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



本業としてのESG経営

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

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

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

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

ステークホルダーの皆様へ

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

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

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

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

