

事業戦略
グローバル戦略

グローバル展開は、各国・地域の事業環境に合わせたリソースの集中と選択を図ります。
2024年までは、中国大陸へリソースを集中します。また、台湾、タイ、香港、韓国におけるスクラップ&ビルドや適正価格の実現による事業成長を目指します。欧州では超成熟化社会における無印良品の在り方を再定義、北米では経営体制をスリム化し将来の成長に向けた準備期間とします。

2030年に向けて

- 全国津々浦々の地域の生活者に貢献するため、2030年までの10年間で、日本においては生活圏立地を中心に年平均純増100店舗、中国大陸では年平均純増50店舗の出店を目指します。
- 香港、韓国、台湾、タイなどの重点地域では、現地での適正価格を実現し、お客さま層を広げることで現地に浸透し年平均純増30店舗の出店を目指します。
- ベトナム、マレーシア、フィリピンなどの東南アジア諸国は成長地域ととらえ、組織構築に注力します。
- 欧州、北米、インドにおいては、出店地域を拙速に拡大することなく、現存店周辺でのスクラップ&ビルドにとどめます。また、欧米の超成熟化社会における生活や社会の在り方、および、ESG経営のトップランナーとしての無印良品のあるべき姿を、地域のステークホルダーの皆様とともに、共創していきます。

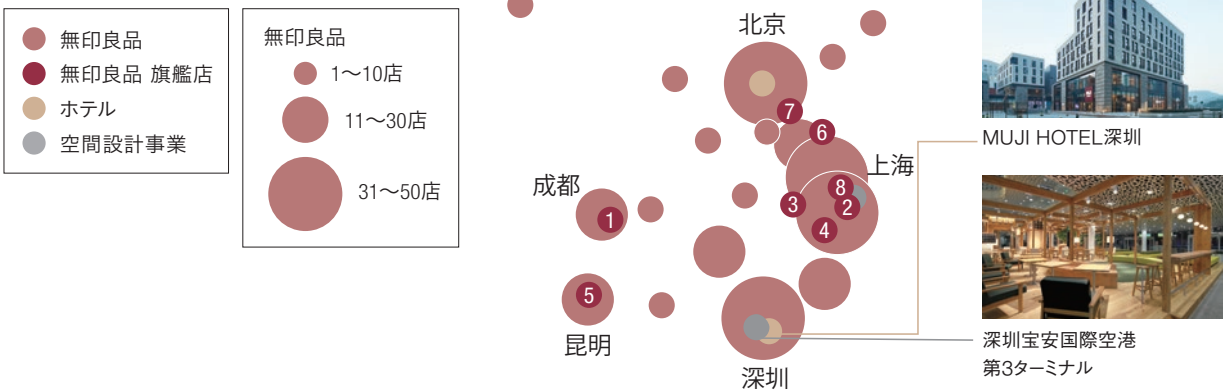
2024年までの海外事業目標

2021年8月期
営業収益 1,566億円 ➡ 2024年8月期計画
営業収益 2,500億円

中国大陸

中国大陸での店舗・事業展開マップ (2021年8月末現在)

無印良品のほか、ホテル・空間設計事業も展開しています。



無印良品 旗艦店



中国大陸での事業展開は、2005年に良品計画の100%子会社として「無印良品（上海）商業有限公司」を設立し、無印良品の1号店を出店しました。その後、徐々に出店を拡大し、2013年には累計店舗数100店舗を超えました。2019年には中国大陸での企画品の開発と販売を開始し、お客さまからの継続的な支持に支えられ、中国大陸における無印良品の店舗数は、2021年8月末現在、旗艦店8店舗を含む299店舗に及びます。



中国大陸事業の歩み

2005年 無印良品（上海）商業有限公司を設立
「無印良品 南京西路」中国大陸1号店オープン

2013年 無印良品100店舗目を出店

2014年 中国大陸初の旗艦店「無印良品 成都遠洋太古里」オープン

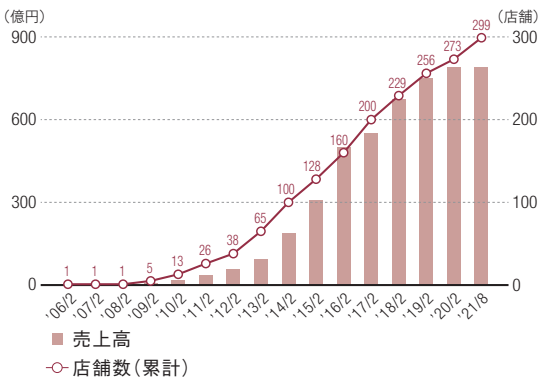
2016年 無印良品200店舗目を出店

2017年 売上高が500億円を超える

2018年 「MUJI HOTEL 深圳」オープン

2019年 深圳宝安国際空港第3ターミナルの待合スペースをデザイン
中国大陸企画商品の販売開始

2021年 旗艦店8店舗目「無印良品 上海悠邁プラザ」オープン
生活雑貨・食品における中国大陸企画商品の売上高が4割を超える



現状と課題認識

中国大陸は、2005年の事業開始以来、順調に業績を伸ばしてきました。今後も出店余地が大きく、主力の店舗、EC事業を中心に、事業拡大を見込めるエリアと捉えています。

一方、近年は業績拡大のペースが鈍化していると認識しています。

これは、日常的に商品を購入するには価格がやや高いとの認知や、店舗スペースの関係で、日常生活の基本を支える商品群をラインアップできず、一部商品に売上が偏っていたことが要因と捉えています。

そこで、今後はより一層現地の生活に根差した中国大陸企画商品の開発を進め、適正価格を実現し、大型店舗の出店を進めます。また、ICT化が進む中国大陸においては、デジタルツールを活用したコミュニケーション強化も図っていきます。

良品計画は、中国大陸においても「2つの使命」を果たせるよう、事業活動に取り組んでいきます。

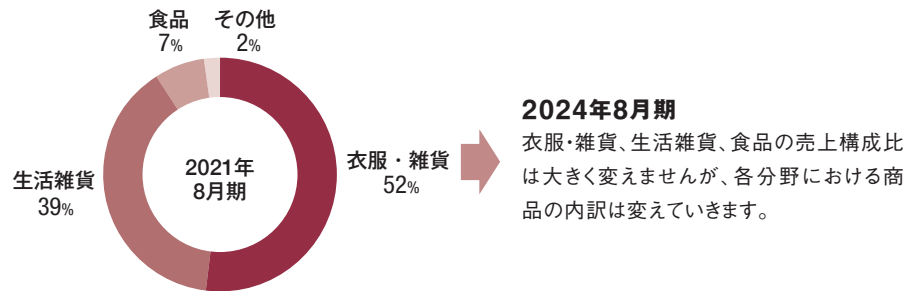


2021年1月にオープンした中国大陸で8番目の旗艦店「無印良品 上海悠邁プラザ」

重点分野

- 商品ラインアップの拡充、適正価格への見直し
- 土着化推進
- 大型店舗の出店
- EC売上比率の拡大
- 中国大陸で開発・生産商品の増加
- 中国大陸の採用拡大と現地法人組織の強化

売上構成比



2024年8月期までに年間50店舗出店可能な体制を構築

無印良品ならではの、より良いエシカルな未来の暮らしを提案し、MUJIファンを増やしていくため、出店の拡大とそれに伴う人材・組織運営を見直し、自立発展できる組織体制を整えていきます。

重点取り組み

- 本部主導ではなく、現場は自身の経験と判断でMUJIファンと売上を増加し、本部は現場の意見を吸い上げ、そのサポートとなる販促ツールの開発や人事制度の導入を進めます。
- ECとメンバープログラムへの投資強化を図り、自社ECプラットフォームを最大活用し、EC売上のさらなる成長を目指します。
- 無印良品らしい中国大陸企画商品の開発と頻度品の価格を見直します。

デジタル

オンライン販売チャンネルを大きく拡大

中国大陸のデジタルプラットフォームを活用してECの売上を強化します。自社データベースを早期に構築し、WeChatを主軸に自社完結会員プログラムを2022年中に完成し、リピート購入率の向上に取り組みます。

継続したメッセージ発信とブランド評価の実施で無印良品の認知度向上とイメージ強化を図り、来店客数の向上を目指します。

中国大陸企画商品

生活雑貨と食品では、中国大陸企画商品の売上構成比が約4割まで高まり、販売も順調に推移しています。

- 日常生活の基本となる商品の価格見直しを、衣服・雑貨、生活雑貨、食品で拡大させます。
- 無印良品らしい独自性の高い商品の開発により、中国大陸企画商品の比率を、さらに向上させます。



厚手食器



コーヒーマグ



木製フレームソファ



コンニャク麺



スポーツウェア



リサイクルリネンウェア

新事業

無印良品の商品販売だけでなく、空間全体をプロデュースする空間設計事業や商品を実体験いただけるホテル事業など、店舗や商品以外の事業領域も強化していきます。

- 賃貸集合住宅用の内装設計、家具販売などのサービスの展開も行っています。
- 顧客体験としてホテルの展開エリアも増やしていきます。

2024年 受注目標 8,000戸（累計部屋数）



「MUJI com」が併設された、中国大陸でデザインした上海宝山宝龍マンション



北京にある「MUJI HOTEL」2号店

事業戦略

基本商品群と調達・生産体制

日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する

基本方針：「役に立つ」

良品計画の根本方針である「社会や人の役に立つ」の視点で、2030年の「日常生活の基本を担う」ため、倫理的で透明性の高いサプライチェーンでつくられた、人にも環境にもやさしい自然素材を中心とする商品をはじめ、調達・生産体制の見直しも行っています。

2024年達成目標と施策

- ① 全国津々浦々の日常生活の視点から、品揃え、価格、意味を見直し、基本商品での競争力No.1を実現します。
- ② 開発・生産部の立ち上げによる、商品原価低減、および産地の社会課題解決へ貢献します。
- ③ 商品計画部をプロ化して本格稼働、サプライチェーンマネジメントの強化により、欠品過剰を防止します。
- ④ 地域課題の解決と同期した、農事業、食品事業を確立します。
- ⑤ 山林課題から暮らし方まで踏み込んだ、空間設計・リノベーションを本業として行う、空間設計事務所を立ち上げます。
- ⑥ 片づけやヘルスケアなど生活を整えるのに役立つサービス群を立ち上げます。

課題認識

中期経営計画では、出店ペースの加速を掲げています。そのためには商品の質を保ち、環境にも配慮したうえで、適正価格の商品を安定して製造・供給することが必要となります。また、組織体制・人材育成の見直しも急務と理解しています。

重点取り組み

- 基本商品を充実化し、適正価格への見直しを推進します。
- 製造・供給体制を見直します。
- 品質基準を再設定します。

日常生活の基本を支える「基本商品群」

下着、靴下、Tシャツ、タオル、掃除・洗濯用品、キッチン用品、ケア用品、収納用品、寝具・寝装品など、日常生活の基本を支える「基本商品群」を中心に、さらなる生活者目線での品揃えの見直しを進めます。



生活の基本商品での競争力No.1へ向けて ～無印良品らしい商品開発～

商品開発方針

良品計画は、環境・社会に配慮した3つの視点、①素材の選択、②工程の点検、③包装の簡略化、を守りながら商品をつくり続けています。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さまに提供することを目指した、実質本位のものづくりです。

この基本方針に加えて、2030年には、ESGトップランナーとして、すべての商品をサーキュラーデザインにし、誰もが手に取りやすい価格で提供することで、ESGの思想を世の中に広く浸透させることを目指します。

3つの視点	①素材の選択	②工程の点検	③包装の簡略化
-------	--------	--------	---------

重点取り組み

- 生活消耗品や薬などを含む必要な日用品をすべて提供します。
- 毎日繰り返し使用する基本商品の品揃えを充実させます。
- 商品を完全にサステナビリティ対応させ、脱プラスチック&リサイクルを推進します。生産労働環境も改善します。
- 生活者視点から、新しい商品カテゴリになるような、無印良品らしい商品を開発します。

Interview

商品企画（生活雑貨）担当者インタビュー

「くらしから考える」ことを基本に商品を開発

食器や調理器具、掃除・洗濯用品などハウスウェア商品の開発から、生活雑貨のリユース・リサイクルまで、サステナビリティの推進をトータルで担当しています。商品を一から考えるものづくりから、売場での演出、商品を使い終わった後まで、商品に関わるすべてを関連部署やサプライヤーと連携して進めています。商品の開発は、「くらしから考える」ことが基本です。単にシンプルだけでなく、日常生活に必要で、くらしをそっとサポートする名脇役となる商品の提案を常に考えています。くらしのシーンを思い浮かべ、必要なのに無印良品にはないものは何かを検討し、コンセプト、素材、デザイン、仕様などをマーチャンダイザーや社内外のデザイナーとアイデアを出し合いながらつくり上げています。その際、「IDEA PARK[※]」に寄せられた、お客さまの声も参考にしています。

大箸 万里子
生活雑貨部 ハウスウェア担当課長

循環型社会や地域への土着化の実現に向けて

創業当初からの「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」という“3つの視点”を徹底しつつ、資源循環型のものづくりにも取り組んでいます。新しいものをつくることは、これまで以上に責任が伴うと考えています。長期的な視点で、使い終わった後のことまで考えて商品開発をしています。

良品計画は「地域への土着化」により、地域のお客さまの役に立つことを目指しています。今後、出店エリアの変化により、お客さまの生活スタイルや求める商品も変わるため、それぞれのくらしに合った商品開発に力を入れていきます。また、まだ連携できていない部門や、生かしていない声などをもっと生かして、地域のさまざまな人の生活をサポートできる商品を提案したいと考えています。

※ お客さまや店舗からの意見・要望を集めたデータベース <https://lab.muji.com/jp/ideapark/>

調達・生産の強化と産地の社会課題解決へ

2021年9月に、調達・生産プロセスの機能を統合し、「開発・生産部」を新設しました。
従来は、部門ごとに適正な素材の調達を行ってきましたが、開発・生産部の新設により、生活雑貨と衣服・雑貨の調達やサプライヤーとの取引などの方針や考え方を一本化していきます。また、生産者からの直接納入など品質を維持しながら適正価格に向けた取り組みを推進していきます。

調達方針

原料となる素材は、地球、動植物、生産者に余計な負荷をなるべくかけない方法で採取、栽培されたものを選択するよう取り組んでいます。
また、一次原料については可能な限り産地がトレースできるものを使用し、中でも主要な原料は実際に産地を訪れ、採取・栽培場所の状況や生産者のくらしを自分たちの目で確認しています。

重点取り組み

- 適正品質、原価低減に向け、各商品群の、適地調達、適地生産を完成させます。
- 生産工程に深く入り、工場の生産を平準化して、高効率化します。同時に、期中生産調整を実現します。
- 産地における一次産業、二次産業の開発・産業化により、産地の生活水準を向上させ、産地の経済発展に寄与します。

在庫コントロールの取り組み

これまで、在庫情報の把握自体は可能でしたが、一元的にコントロールする部門がなく機能として弱いことが課題でした。
そこで、2019年に各商品部[※]の在庫コントロール機能を集約し、商品計画部に一元化しました。商品計画部では、商品ごとの消化進捗や在庫水準を見ながら、適切なタイミングで値下げを行うなど、収益性のコントロール強化を図っています。

※商品部・・・衣服・雑貨部、生活雑貨部、食品部の総称

商品回転率(年換算)

2019年2月期

2020年8月期

2021年8月期

2.28

1.87

2.19

重点取り組み

- 商品群ごとに、売上の量の波、リードタイム、コストに応じて、在庫拠点と基準在庫量を再構築します。
- 経営計画から販売計画・生産計画・調達計画までをSKU[※]単位で完全連動させ欠品も過剰も撲滅します。
- 商品計画部から店長に対して販売計画策定や仕入発注の教育を行い、個店での欠品も過剰も撲滅します。
- 計画系の情報システムを、高度化される業務に合わせ、再構築します。

※Stock Keeping Unitの略。受発注・在庫管理を行うときの最小の管理単位

新事業への取り組み

ヘルスケア事業などの新サービス事業

良品計画は、片づけやヘルスケアなど日常生活を整える際に役に立つ各種サービスを立ち上げます。個店での「MUJI SUPPORT」として始めた、クリーニング、修理、清掃、引っ越しなどを事業化し、店舗での医薬品の販売に加え、地域で役に立つ、ヘルスケアや健康関連のサービスを立ち上げます。また、さまざまなライフステージを支援する、断捨離サポート、終活サポート、ゴミゼロ、不用品の再利用などのサービスも展開予定です。

- クリーニング、修理、清掃、引っ越し事業
- 医薬品販売、ヘルスケア、健康関連サービス
- 断捨離サポート、終活サポート、ゴミゼロ、不用品の再利用サービス

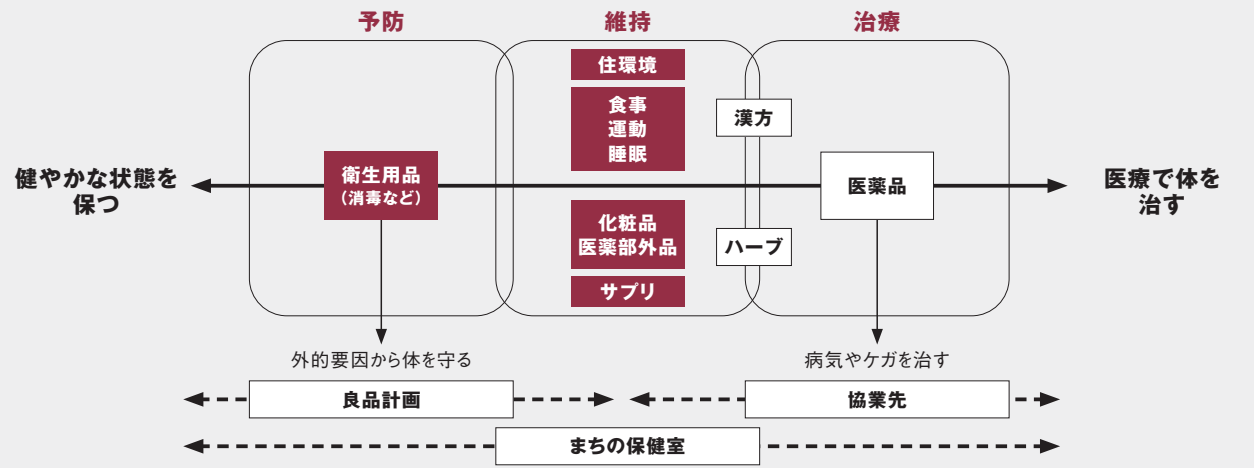
Special feature

まちの保健室



病気予防から薬までの一貫サービス

健やかな暮らしを支える商品・情報・サービスを提供する健康領域に参入する事業として、病気の予防から薬の販売までを一貫で提供する「まちの保健室」を、2021年7月に「無印良品 直江津」(新潟県上越市)の店内にオープンしました。
全国で薬局を展開するクオールホールディングス株式会社や体重計など計測器メーカーの株式会社タニタとの協業で、健康に関するイベントや情報発行から薬の提供までをワンストップで網羅した商品・サービスを提供しています。
また、無印良品で展開している食品(糖質10g以下のお菓子や高たんぱくのお菓子)などを中心とした商品を販売し、学校の保健室のように、誰でも気軽に利用できる地域のコミュニティセンターとして発展させていきます。



空間設計事業

良品計画は、心地良い住空間づくりに関する取り組みを強化し、地域住民の暮らしに永く役立つ存在を目指していきます。

その際、まち全体を「自分の住まう空間」と捉え、山林課題から暮らし方まで踏み込んだ、空間設計・リノベーション事業の展開を強化していきます。

重点取り組み

- 住宅、法人向けオフィス、公共施設の設計、リノベーション、内装、施工管理、施工を事業として立ち上げます。
- 建築による空間デザインに加え、暮らし方や地域活性化、働き方のデザインに貢献する空間設計事業を展開します。
- 行政や林業とも連携し、材料の調達・生産にも踏み込んだ事業化を目指します。それにより、山林の課題解決にも貢献していきます。
- 協力先との業務連携や採用強化により、上記を実行できる体制を構築します。

農事業・食品事業

良品計画は、地域活性化に役立つ社会の共通資本として農業は重要であり、永続的に成り立つ仕組みをつくりたいと考えています。

日本は南北に長い地形的な特性から、地域によって収穫できる農産物も多岐にわたっており、その土地ならではの伝統野菜や特産食材を通じて、生産者の方々とお客さまをつなぎ、地産地消の実現を目指しています。

良品計画では、全国のコミュニティマネージャーを中心に各地の行政とも連携し、食と農の分野においても地域のさまざまな課題と向き合い、地域の魅力を再発見するプロジェクトを進めています。

重点取り組み

- 地域単位で、行政とも連動し、食を中心とした、農からつながる製造小売業をつくります。
- 製造冷凍など保存技術も活用し、食宅配事業を立ち上げ、見守りサービスにつなげます。

Special feature

団地リノベーション

良品計画グループはこれまでも独立行政法人都市再生機構（UR都市機構）と連携し、団地の住戸リノベーションを約1,000戸以上実施してきました。

「こわしすぎず、つくりこみすぎない」というコンセプトのもと、リノベーションした部屋は、自由度も高く特に若年層のお客さまから好評で、入居率の向上にも寄与しています。

そこで、2021年3月に住戸リノベーションだけでなく、共用部リノベーションやコミュニティ形成、情報発信も含めて団地を活性化するための連携協定を締結しました。

本取り組みは、千葉県の花見川団地でスタートしています。団地の中心である商店街のリノベーションやコミュニティ形成を進め、多世代交流と地域活性化を目指していきます。



地域共創を軸にした空間づくり

無印良品が培ってきたノウハウを生かし、渋谷区がサポートを行う妊娠・出産・子育て支援施設「渋谷区子育てネウボラ」基幹施設内2階～3階にある、渋谷神南ネウボラ子育て支援センター（通称：coしゅや）の空間設計・デザインを担当しました。

渋谷区子育てネウボラのコンセプト「出会う、集う、語る、つながる。地域みんなでこどもを育てる」に合わせて、多世代・多様な個性を持った人たちがつながり合う豊かなコミュニティの場となるよう、木のぬくもりを感じられるあたたかみあるデザインを提供しました。



空間設計・リノベーションについては、「無印良品 東京有明」（東京都江東区）法人カウンターにて全国からの相談を承っています。

Special feature

不揃いりんご

農業人口の減少や生産者の高齢化が進む日本国内の実態を鑑み、生産者とアイデアを出し合いながら、今まで当たり前としていた作業にも目を向け、削減できる作業は可能な限り省くことで誕生した不揃いりんご。「赤い色をつけるための作業（反射シートの使用、日光が当たるように果実を回転させる“つる回し”、果実に日光を当てるための“葉採り”）」「外観で選別する作業（傷や色ムラの有無を選別する作業）」「サイズを細かく分ける作業（通常7段階でサイズ選別するところを大・中・小の3段階選別に軽減）」といった、生産工程を省いています。

2019年より毎年、青森県弘前市の農園と連携し、軸が取れてしまったり、色ムラやキズ、シミといった理由で一般の規格から外れてしまったりんごも区別せず、無印良品の店舗で販売しています。



複数のプロジェクトを推進し収益性や採算性、地域への貢献度なども考慮して拡大・拡散し、事業の確立を目指します。

事業戦略

地域密着型の事業モデル

個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルをつくり上げ、全国津々浦々に向け、収益性を担保しながら出店加速する

基本方針：地域密着型事業モデルの構築と年間100店舗純増の体制づくり

2024年に日本で年間純増100店舗、中国大陸で年間純増50店舗を実現する体制を構築していきます。

そのために日常生活の基本となる商品を中心に坪数・EC比率の拡大と個店経営を軸にした地域密着型事業モデルの確立に注力していきます。また、個店経営を実行するスタッフが能力を十分に発揮できる制度改革や店舗運営の見直しにも取り組んでいます。

2021年8月期
1,002店舗 ➡ 2024年8月期
1,300店舗

2024年達成目標と施策

- ① 地域事業部の立ち上げによる、地域密着型事業モデルを確立します。
- ② 生活圏出店による店舗開発ペースを倍増し、日本は年間純増100店舗、中国大陸は年間純増50店舗のペースを目指します。
- ③ 生活圏出店と店舗の自律的経営で店舗経費効率を高め、価格改定による戦略的な粗利率低減を補完します。
- ④ デジタルの組織をプロ化し、通常ECを超え、農と食の事業や二次市場など店舗連動の新サービスを構築します。

課題認識

中期経営計画の目標を達成するには、社員の自律性がカギとなります。中央集権型・管理統制型の組織から、自律分散型の組織づくりに注力し、地域への連携や協働をより加速していきます。それにより人材育成へつなげ、組織体制の強化を図ります。

重点取り組み

- 熱意のある地域事業部長の登用により、地域に合った出店開発、課題解決に取り組めます。
- 生活圏への出店強化と地域開発や町活性化を行える人材力・組織体制を構築していきます。
- 自律的経営へむけた人事制度・教育体制の整備と店舗運営の生産性・効率化を図ります。
- 優秀な人材確保を強化し、独自のデジタルサービスを構築していきます。

地域密着型事業モデルの確立へ向けて ～組織強化への取り組み～

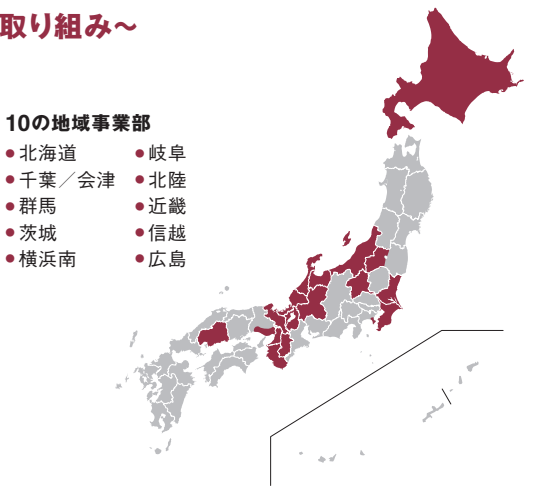
2030年ビジョンの1つ「地域への土着化」を推進するため、2021年9月に「地域事業部」を新設し、全国10のエリアに設置しました。地域事業部とは、住民や行政と交流・連携をとり、それぞれの地域に合った事業モデルを構築し、出店を加速させていく実行部隊です。

従来のエリア管理とは異なり、店舗単体を「点」ではなく、エリア全体を「面」として包括的に管理し、地域への土着化を図っていく役割があります。それにより、1店舗ではできなかった大きなアクションも可能となります。

良品計画は、これまで主に市街地の駅や商業施設へ出店してきましたが、これからは、地域の食品スーパー横など生活圏への出店も強化することで、設備費や店舗運営費、物流費の効率化などによる経費改善を進めます。

また、広告宣伝は最小限とし、店舗が地域課題の解決に取り組みコミュニティセンターとしてくらしの場を提供することで、地域で本当に必要とされる存在となることを目指します。

こうした考えのもと、2018年「無印良品 イオンモール堺北花田」、2020年「無印良品 直江津」を始め、地域密着型店舗の出店・リニューアルを積み重ね、そこで出た課題を次の出店へ生かすことで、収益構造の改善にもつなげています。



出店計画

出店方針

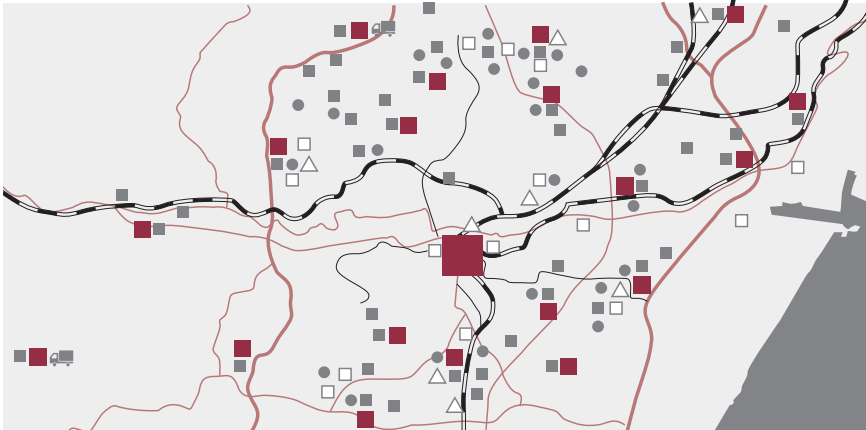
出店には収益性も考慮しながら、地域と連携し、地域とともに長期的に成長するストーリーの描けるエリアを吟味し進めていく方針です。

出店計画

2024年までの計画では、人口60万人あたりに、すべての商品・サービスを提供する「生活全部店」2,000坪(売上25億円)を1店舗、食品スーパーマーケット横に標準600坪(売上10億円)を6店舗、加えて、駅前店、コンビニ拠点、新宅配などで、合計90億円の売上を目指します。

2021年8月期は、食品スーパーマーケットとの隣接店を中心とした生活圏への出店を強化しました。2022年8月期も引き続き、生活圏への出店を強化しつつ、地域のコミュニティセンターとしての役割を果たす大型店の出店にも取り組んでいます。

2030年出店イメージ



出店拡大イメージ

	2021年	2024年	2030年
店舗数	1,000店舗	1,300店舗	2,500店舗

スーパーマーケット隣接型店舗

開店時期	店舗名	隣接スーパーマーケット名
2019年4月	無印良品 野々市明倫通り	アルビス 明倫通り店
2021年4月	無印良品 ツルヤ塩尻広丘	ツルヤ 広丘店
2021年7月	無印良品 ヨークタウン水戸	ヨークベニマル 水戸元吉田店
2021年9月	無印良品 東武動物公園駅前	東武ストア 東武動物公園駅前店

すべて標準店



「無印良品 ツルヤ塩尻広丘」

店舗の自律的経営へ向けて ～生産性向上と店舗運営の効率化への取り組み～

店舗スタッフに関わる人事制度の見直し

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、ステークホルダーの皆様とともに課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現するためには、「自発性」「自律性」「チームワーク」の風土を店舗に根づかせていく必要があります。そのためには、その地域で生活をし、店舗を支え、活躍する店舗スタッフが、店長や店長代行など、ステップアップを目指せるよう、制度を見直しました。

事業戦略

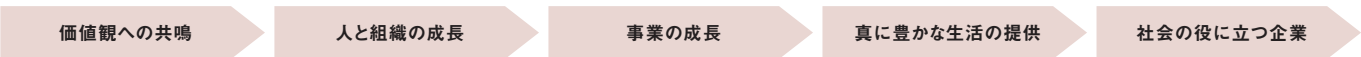
組織風土改革

全社員が自発的に活動する組織風土を身につけ、各店舗、各国・地域が、自律的な成長を始める

基本方針：公益人本主義の考え方に基づく、第二創業の実現を担う人・組織づくり

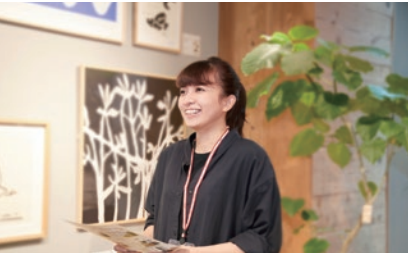
「MUJI思想に強く動機づけされ、スキルやスタンス、機会を自ら獲得する意欲の高い人材で構成された組織」へ転換していきます。その結果、無印良品が世界各国で役に立ち、社会的存在意義を高めていくことを目指していきます。

社会の役に立つ企業へのステップ



2024年達成目標と施策

- ① 第二創業を実行できる経営体制を構築します。
- ② 採用、育成の刷新、抜擢による、多数のリーダー人材、経営者人材を創出します。
- ③ MUJIの思想を全社全員で維持継承する活動を推進します。
- ④ 「自発性」「自律性」「チームワーク」の風土へ転換します。
- ⑤ コオウンド経営を実現する仕組みを導入します。



課題認識

良品計画の目指す姿、考え、事業に深く共感した社員が多いことが私たちの強みですが、その一方で中核的に活躍できる人材の不足が課題としてあります。多彩な価値観を取り入れ、より活性化した組織風土とその中から磨かれ、プロフェッショナルとして自律した人材の育成を図っていきます。

重点取り組み

●採用強化

通年で会社説明会を行い、店長候補を新卒、第二新卒を含め、毎年150名を通年採用します。また、本部人員の約3割にあたる200名を順次社外から採用し、既存人員と協業することで、全員プロ化していきます。地域においては、公益的な課題の解決に貢献するコミュニティマネージャーを年に100名輩出できる体制を構築します。

●人材育成の強化

入社2年後に店長になることを標準とし、突き抜けた人は20代でも執行役員に就任できるキャリアパスを用意します。全社員に対して、小売業経営者にとって必要な商品経営、店舗経営、管理経営を教育します。各国・地域でも、将来経営幹部になれる人材を、店長候補として現地採用し、店長から育成します。

●自律性、自発性風土醸成を支える制度改定

店舗が花形となり、自分で計画し、自分でリーダーシップをとり、自分の責任で成果に導くことが評価される仕組みに人事制度を変えていきます。また、社員集会を刷新することで、全員で経営情報を共有し、全社経営について議論し、社員が経営に対してガバナンスを効かせる場をつくります。通常のガバナンスモデルに加えて、取締役会、アドバイザリーボード、社員株主、地域コミュニティの4つのガバナンスが効く体制を構築します。

採用強化

「第二創業」の変革期を迎え、より多様な人材や価値観・発想を取り入れ、組織の活性化を図ります。新卒採用は、2021年9月より就職活動の時期にとらわれずに常に採用の門戸を広げる「通年採用」を開始しました。卒業予定者だけではなく、大学1,2年生や既卒で就労経験のある方も歓迎しています。また、プロ人材の採用にも力を入れ通年採用を行っており、2021年8月期は中途採用比率が50%を超えました。さまざまな分野で活躍してきたプロフェッショナルを積極的に迎えることで、組織をさらに強化・活性化していきます。

企業説明会

月に1回リモートで企業説明会を実施しています。一方的な会社説明だけではなく、毎回、社長も参加して、直接対話が可能な双方向コミュニケーションがとれる説明会となっています。

新卒採用で求める人物像

1. 商品、サービス、活動を通して、生活者の本質的な生活の質を向上することに役立ちたい人。
2. 社会や人の役に立つために、社会課題に敏感に呼应し、課題解決に役立つことを考え行動できる人。
3. ビジョンを描き、主体的に周りを巻き込める人。
4. 早く一人前になりたいと考え行動し、その後もずっと成長し続けたい人。
5. 多様な考えや価値観を理解し、協働し、周囲の人々の成長に貢献できる人。
6. 同僚や関係者、仕事に対して、誠実に倫理的で正しい判断をしようとする人。

キャリア採用で求める人物像

1. **より良い社会の実現を目指し、ビジョンを描ける人**
国籍や性別を問わず、明確な志を持ち合わせ、より良い社会の実現に向けてビジョンを描き、周囲を引き込みながら推進できる人。
2. **プロとしての知見と経験を持つ人**
特定の領域や分野で培った、一人のプロフェッショナルとしての知見と経験を持ち合わせ、既存メンバーと協働・共創しながら、新しい挑戦をリードできる人。
3. **自発性があり、周囲を引き込める人**
顧客のことを想像しながら課題の本質を見抜き、上下関係や所属に関係なく、領域・分野以外に属する人々と常に協力し、自発性・自律性を持ったアクションを起こしながら既存のメンバーをリードできる人。
4. **変化を楽しみながら、前へと進める人**
「第二創業」のメンバーとして、変革する良品計画の事業成長と拡大に、楽しんで参画してくれる人。

採用者 実績	2020年2月期	2020年8月期	2021年8月期
新卒採用者数	116名	200名	32名
中途採用者数	57名	52名	43名
中途採用比率	33%	21%	57%

Interview

中途採用者の活躍

前職では日本国内1,000店舗規模の小売店でECやアプリなどのデジタル事業の責任者を担当していました。

EC・デジタルサービス部はEC事業や「MUJI passport」などデジタルで無印良品の魅力を伝える部署です。入社してからは、デジタル組織をつくるために、人材採用を開始したり、サービスの改善を行ったりすることに注力しています。

無印良品の第二創業をデジタルで支えることに興味のある方には、チャレンジしがいがあると思います。



山内 智裕

2021年4月1日入社
営業本部
EC・デジタルサービス部長

人材育成・風土改革

人材育成方針

良品計画では、従来より社員、スタッフ全員が高い目標にチャレンジし、努力し、達成したときの充足感を持てる風土をつくり、社員個々の成長や専門的な知識・スキルアップにつながるさまざまな取り組みを行ってきました。

第二創業を迎えた今、「全員が経営者となって自律・自発的な行動をとり、経営者として会社の経営に参画している」状態を目指し、人材と組織風土づくりに注力していきます。

3年目店長プロジェクト

入社して3年目に店長として活躍できる人材の育成に向けて、2年間で店長に必要なマインドとスキルの研修と店舗でのOJTで醸成するプログラムです。2年間で合計37日間、約260時間の研修をプログラム化し、2019年からスタートしています。現在は、約340人がプロジェクトの対象者として参画し、2019年から累計で約1,600時間以上の研修を実施、これまで84名の店長が誕生しています。（2021年8月末時点）

暮らしの編集学校

「暮らしの編集学校」は“「最良の生活者を探求する」無印良品の感性を持つ、「暮らしの編集者」の育成”をテーマに、2018年よりスタートしました。地域の暮らしに隠れている魅力を発見し、その魅力を価値として提案できる感性・知性を持つ「暮らしの編集者」を育てる社内教育プログラムです。地域コミュニティを訪れ、地域で活動続ける“ローカルヒーロー”や自治体、住民の方たちとコミュニケーションをし、その地域でのより良いくらしを考え事業プランを提案しています。2018年から4回実施し、合計65名の社員が参加しました。



Special feature

暮らしの編集学校「東武動物公園プロジェクト」

暮らしの編集学校は、これまでに岐阜県岐阜市（2018年秋冬）、山形県酒田市（2019年夏）、新潟県上越市（2019年秋）にて開催し、埼玉県宮代町・杉戸町を舞台にした、東武動物公園プロジェクトは4回目にあたります（2020年秋）。

東武動物公園駅前の無印良品出店に先立って行われた本プロジェクトでは、社内公募を経て店舗などから集まった良品計画メンバーのほか、東武鉄道株式会社、株式会社東武ストア、埼玉県宮代町役場の職員など合計22名が参加しました。メンバーは3チームに分かれ、地域のさまざまな場所に出かけ、人に会い、合宿も行いながら地域を理解し、課題を解決しようとワークショップを重ねました。

駅前地域の課題を解決し、無印良品が役に立つための事業プランの企画・提案に取り組む研修内容となりました。

研修最終日には、宮代町町長をはじめとするプロジェクトに関わる企業の役員などの前で事業プランの発表を行いました。こうしたプレゼン内容を踏まえ、「地域とは何かを生み出す場所」をコンセプトに店舗づくりに生かし、2021年9月に東武ストアと隣接した「無印良品 東武動物公園駅前」がオープンしました。



コオウンド経営の実現に向けた取り組み

コオウンド経営を実現するためには、社員が従業員であり、経営者であり、株主であるという3つの役割をもつことが重要と考えています。

社員一人ひとりのオーナーシップを醸成するため、経営情報を積極的に発信し、経営者と社員のコミュニケーション機会を増やしています。また、従業員持株制度^{*}も拡充し、社員株主も年々増加しています。

^{*}主として日本国居住者であるグループ社員向けのインセンティブ・プランです。

E-ship（信託型従業員持株インセンティブ・プラン）の導入

従業員持株会への拠出（買付）割合に応じて3年後に分配金が支給される場合があるもので、良品計画の中期的な株価向上への目的意識醸成の効果を期待します。

J-ESOP（株式給付信託）の導入

従業員持株会の拠出金額に対して株式給付規程に基づき「持株会奨励ポイント」を付与するもので、退職時に累計ポイントが株式として給付されます。

また、持株会加入を条件としない「挑戦期待ポイント」給付も同時に制定しました。高いレベルでの挑戦に対して、ポイントが支給されます。本制度により社員の高いコミットメントとチャレンジが生まれ、良品計画の長期的な成長につながると考えています。

従業員持株会 会員数

2020年8月末時点	2021年8月末時点
1,425名	1,750名

短期

「固定給」
+
「年次・賞与」

中期（3年）

「E-ship」
持株会

長期（退職時）

「J-ESOP」
持株会 挑戦期待

GOOD MEETING

グループ社員全体の当事者意識を高め、経営目標達成に向けた個々のチャレンジの源泉となるような全社合の場が「GOOD MEETING」です。グループ全体の半期の取り組みを共有し、社員投票による商品の表彰や新店長の紹介などを半期に1回開催しています。地域事業部長から取り組み内容の発表があり、他の地域でも生かせるよう多数の質問が寄せられました。

対象者 : 良品計画グループ社員
参加者数 : 約1,500人（2021年9月 オンライン開催）
開催数 : 年2回（各5時間）



社員ミーティング

コオウンド経営を実現するためには社員一人ひとりが経営的な目線を養い、より一層「私たちの会社」という自覚を持って自律的に行動することが必要です。このため、社員向けに中期経営計画や決算を説明し、会社の成長につながるようなディスカッションをする場として年に2回、「社員ミーティング」を開催しています。店舗の従業員からは、店舗における柔軟な働き方と成果の評価に対する質問が投げかけられ、活発な討議が行われました。

経営状況については、社員からの質問に社長自ら応えるなど、社員が会社の経営状況の理解を深める良い機会となっています。

対象者 : 良品計画グループ社員
参加者数 : 約1,500人（2021年10月 オンライン開催）
開催頻度 : 年2回（各3時間）

「地域への土着化」の取り組み



松枝 展弘
執行役員 近畿事業部長

店づくりから、生活圏づくりへ。 ステークホルダーの共感と納得を得ながら 日常生活の基本を担い、地域への土着化を加速する。

無印良品の根底にある「良心感」

私は1997年に入社し、現在は京都、奈良、南大阪・和歌山、滋賀担当の地域事業部長として「第二創業」の実現に取り組む中で、無印良品の思想として最も根源的なことは「良心感」という言葉で引き継がれてきたと考えています。今、良品計画は「誠実な品質と倫理的な意味を持ち、生活に欠かせない基本商品群、基本サービス群を、手に取りやすい適正な価格で提供する」ことを新しい中期経営計画における第一の使命として掲げています。しかし、良品計画は1980年の創業当時から規模や効率などの経済合理性だけが優先される「資本の論理」へのアンチテーゼとして、生活者を中心とした「人間の論理」を拠り所にしてきました。私たちは単に商品を売るのではなく、店舗空間の中にある「商品」、発信する「情報」、それらを提供する「環境」を一つの文脈にすることで、無印良品という知性や感性に包まれた空気をお客さまに提供してきました。その根底に流れる考えが「良心感」だと思います。

2021年9月には、地域に根づいた「土着化」の活動を確立・拡大するために、営業本部内に10の「地域事業部」を新設しました。これを機に、より一層「良心感」に基づく店づくりを目指しています。

「生活圏」を豊かにするということ

「第二創業」で目指す「日常生活の基本を担う」「地域への土着化」という2つの目標は、相互に関係し合う両輪となる考えです。世界中で資本や人口の集中が加速した結果、均一で均質に都市化された暮らしはさまざまな面でバランスを欠いて問題を抱えています。「生活者」の視点から生まれた無印良品ですが、これからは人々が暮らす「生活圏」を考えていくフェーズになったのではないのでしょうか。「生活圏」とは何も郊外を指しているのではなく、都市であれ郊外であれ、人々が暮らすすべての場所を指しています。「生活圏」を豊かにできる店舗をつくり、生活の基本となる商品を見直し、地域とのつながりを再構築していくことは、これからの無印良品が果たすべき使命だと考えています。

「地域へ巻き込まれていく」という土着化への考え方を具体化した、新しい店舗の一つが「無印良品 イオンモール堺北花田」です。私は2018年からこの店でコミュニティマネージャーとして、「食」の領域を広げて、協業先とともに地域の生産者から商品を仕入れて販売する活動を始めました。さらに、2019年に開店した「無印良品 京都山科」では、本格的に事業として地域の生産者との関係構築に取り

組みました。スタートアップして生産から製造加工、販売までを統合して行う“6次産業化”の実現に向けて、地域の生産者や、食品加工・流通販売などに携わる事業者の皆様と協業し、より土着化の進んだ店舗となっています。

無印良品は、商品やサービスを通じて世界の人々の生活の役に立つ存在でありたいと考えています。衣・食・住の暮らしの営みはそれぞれ密接に関連しており、本来分けて考えることはできず、中でも「食」はその中心となるものです。しかしながら、生活者にとって、食の生産現場である畑や農場、漁場は遠い存在となり、食べ物は単に商品として消費されるものとなっています。多くの商品は、名前や価格にのみ注目され、そこに込められた生産者たちの思いや数々の工夫といった情報は知らされていないのが現状です。「無印良品 イオンモール堺北花田」や「無印良品 京都山科」では「食べる・見つける・買う」をコンセプトに、無印良品の標準的な品揃えに加え、野菜や肉、魚、惣菜、グロスリーなど、食に関する商材全般を取り扱うことで、私たちが目にするものの少なくなった生産加工の過程にある物語や情報をお伝えしたいと考えています。

「おいしいって、なんだ」というテーマのもと、担当スタッフが中心になって生産の現場を訪ねた取材レポートを作成したり、食品売場内のキッチンカウンターで旬の野菜料理のレシピを紹介したり、生産者をゲストに招いた直売マルシェやトークイベントの開催も好評です。私たちは、スタッフ一人ひとりが当事者になって、無印良品のアンバサダーとして地域との関わりを深めていける関係性を目指しています。これらすべての活動のカギとなるのが「共感」と「納得」です。店舗スタッフにも協業先の皆様にも共感と納得をしていただきながら、無印良品らしく一歩ずつ進めていくことが重要だと考えています。

「コミュニティセンター」としての場を目指して

無印良品が出店する立地についても見直しを図っています。1990～2000年代において無印良品は、意図せずファッションやインテリアブランドと捉えられ、大商圏の大きな商業施設のファッションやインテリアのフロアに出店していました。しかし、今後は地域の「コミュニティセンター」として、毎日の生活の近くへ出店を増やしていきたいと考えています。商業施設内であればスーパーマーケットのように性別や年齢に関係なく、お客さまが立ち寄りやすいフロアに出店し、商業施設外ではスーパーマーケット（そのほか、ドラッグストアやクリーニング店）などと並ぶような立地が理想です。また「無印良品 京都山科」のように百貨店が退店した後、1,000～2,000坪の店舗が空いて生活する方が困っている地域などにも出店を進

めています。スーパーマーケット併設型や隣接型の「生活圏」に出店した無印良品では、50代・60代を含む従来より幅広い年齢層のお客さまが予想以上に来店くださっており、家族連れでゆったりとお買い物を楽しんでいただいています。

「土着化」にはどっしりと腰を据えて、各地域の特性をじっくりと見極める必要があるため、私は各エリアの地域事業部長と並走しながら議論を深めています。今後は地域で活躍できる若い店長を育てると同時に、地域事業部長もさらに成長する必要があります。地域事業部長同士や、各エリアの店長との定期的な会議はもちろん、それぞれが密なコミュニケーションをとることで、地域課題の解決が加速できるよう、社内の仕組みやフォロー体制も整えているところです。



無印良品への共感と納得による協業

良品計画の過去40年の成長は、無印良品の大きな求心力に引き寄せられた社員の高いモチベーションによって支えられてきました。これからは「まちづくり」とも言えるような社会性と経済合理性を融合した「公益人本主義」に基づく店をつくり、豊かな生活圏をつくっていくために、社会のあらゆるステークホルダーとの「協業」が必須です。そのためには、わかりやすい言葉を使ってポリシーや思いを伝え、賛同・参画してくださる方を増やしていかなければならないと思います。無印良品の思想を深く理解している社員はもとより、これから仲間になる方や社外の皆様も含め、無印良品の価値観に共感と納得をしてくださる人を一人でも増やして「自分も関与できる」と感じていただければ、私たちの活動はより一層広がります。将来振り返ったとき、ちょうどあの頃が踊り場だったと言えるように、協業する皆様とともに夢を描けるような共生社会、共助の社会の実現に向けて取り組んでいきたいと思っています。

大型新店舗紹介「無印良品 イーアス春日井」(2021年10月オープン)



無印良品 イーアス春日井
住所 〒486-0842
愛知県春日井市六軒屋町東丘22
イーアス春日井1F
アクセス JR春日井駅より2.1km 徒歩約30分
JR春日井駅より名鉄バス46・47系統
東野町方面「浅山町」・「東野口」
バス停下車すぐ

国内最大級の売場面積で暮らしの土台を支える

「無印良品 イーアス春日井」は、日々の生活を充実したものにする日用品・食品・収納用品の販売はもちろん、地域の皆様が交流できる場の提供や春日井市と連携した地域振興の取り組みを実施するなど、暮らしのすべてに関わり、中部地区にお住まいの方々に、良品計画が提案する「感じ良いくらし」をご提案しています。

同店には、地域に密着した大型店ならではの特長があります。1つ目は、インテリアアドバイザーが常駐する「体感型の収納売場」です。収納のコツを集めたモデルルームにて、お客さま一人ひとりの暮らしに合わせた収納プランを、インテリアアドバイザーが提案します。無印良品のすべての収納用品を実際に売場で試すことができます。2つ目は、屋台が並ぶ日用品売場「朝市大通り」です。毎日使う日用品は、店内中央で、通常の什器ではなく“屋台”に並べて展開しています。街の朝市をイメージして“朝市大通り”と名付けたこの売場は、お客さまと店舗スタッフが日々顔を合わせ、くらしに役立つコツなど日常生活にまつわるさまざまな会話をすることで、朝市のように活気のある空間を目指して設置しました。また、春日井市と連携関係を築き、同市が目指す「暮らしやすさと幸せをつなぐまち かすがい」の実現、および地域活性化や地域課題の解決に、ともに取り組んでいくことを目的とし、同市と連携協定を締結しました。地域の皆様が交流する場の提供や、春日井市と連携した地域振興の取り組みなどを通して、地域の方々の暮らしに役立つ“コミュニティセンター”となることを目指しています。

春日井市との協定

1. 地域資源を活用した産業振興に関すること
2. 災害対策に関すること
3. リサイクル活動に関すること
4. その他地域活性化に関すること



地域の野菜販売

店内の食品売場や屋台で、愛知県の農家を中心に旬の野菜を集めて販売しています。春日井市で採れた野菜はもちろん、スーパーであまり見かけないめずらしい野菜も取り扱っています。また、食品ロスの削減につなげ、新しい農業の未来をつくっていくために各地の生産物も販売しています。



フードドライブ

食品ロス削減の一つとして「フードドライブ」の活動を行っています。家庭で余っている賞味期限間近の食品(缶詰・レトルト食品・乾物・乾麺・飲料・調味料など)を店舗で回収し、フードバンク団体を通じて、地域の福祉団体や施設などへ提供する取り組みです。店内に回収BOXを設置しています。



地域のコミュニティセンターとして

中央広場

地域の方々と、地元の商売や行政活動をつなぐ「かすがい(鏝)」(人と人をつなぎとめるもの)となる店舗を目指し、店内に「中央広場」を設置しました。そこでは地域の病院の方を講師として招いた健康相談会や、防災ボランティアの方と開催するワークショップなどを開催しています。また、環境や子育てに関して行政、事業者、NPOなど地域で活躍されている“ローカルヒーロー”の方々とともに、地域の方の生活に取り入れていただきたい情報をお届けするイベントなど、地域の公共施設として“場”の提供も行っています。これらの取り組みを通じて、まちづくりに貢献するとともに、店舗を拠点として地域に巻き込まれながら「生き生きと、安心して、住み続けられる街」の実現を目指しています。



からだの相談会

中央広場では、春日井市の3つの医療団体と連携して、お客さまと医療団体をつなぐ「からだの相談会」を行っています。普段気になってもなかなか聞けないことがあるお客さまが病院以外で気軽に相談でき、またイベントを通じてお客さまと病院の方々が知り合うことで、病院にも行きやすくなる機会となっています。これまで月に2回開催しており、お客さまと病院の方どちらからもご好評いただいています。今後は、無印良品の特色である衣服・雑貨・生活雑貨・食品の取り扱いを生かして、地域の方の健康・未病に貢献していきます。



つながる市

店内で開催される「つながる市」は、地域の方々と一緒につくり、運営している期間限定のマーケットです。「無印良品 イーアス春日井」では春日井市周辺の地域で販売されている飲食店や雑貨店の方を招き、また出店してくださった方におすすめのお店を紹介していただくことで、次から次へと地域の人々のつながりを広げていきます。無印良品を介して地元のお店を知っていただき、今度はそのお店へと足を延ばしたくなる。そんな今まで出会う機会のなかった人と人がつながる場になっています。



Interview

店長インタビュー

春日井市は、名古屋市のベッドタウンで、市内でお買い物をするより、名古屋市に出かけてしまう方が多いことが課題でした。私自身も店舗のオープン前から実際に春日井に住み、さまざまな場所に足を延ばし、また住民の方々へお声をかけていただきましたが、日用品を買う場所や遊びに行く場所が少なく、週末は名古屋へ行ってしまう状況を目の当たりにしました。

だからこそ、「無印良品 イーアス春日井」を地域のお客さまの「暮らしの土台」、地域の「コミュニティセンター」にしていこう、とコンセプトが決まりました。地域のお客さまの日常使いの店舗であること、週末はご家族向けのレジャー感(非日常感)のある売場づくりを目指しています。そして、売場面積の大きさを最大限活用し、地域の皆様の活動や行政の活動を紹介する中央広場など「ヒト・モノ・コト」の集まる場所として地域の方々がつながる“場”になっていければと思っています。

今後は、春日井市だけでなくとどまらず周辺地域の課題解決や地域の発展にもつなげ、地域貢献をさらに進めていきます。そのためにも、本業である日用品をしっかりと販売することで、まずは多くのお客さまにご来店いただき、住民の方々がこれまで以上に「感じ良いくらし」を実現できるように役に立つ店舗にしていきます。



遠藤 和幸

店長(現・東海エリアマネージャー)