

中期経営計画

2024年目標

「社会や人の役に立つ」という根本方針のもと、100年後のより良い未来を見据えて、2030年までのビジョンを目指すにあたり、2022年8月期からの3年間は、そのための基盤固めの時期と位置づけ、下記4項目を中期経営計画の重点項目として掲げ、スタートしました。

- ① 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群と調達・生産体制の完成
- ② 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルが完成し、全国津々浦々への出店を実現
- ③ 自発的な組織風土による、各店・各国・地域の自律的成長の実現
- ④ 個店経営と土着化を支える事業基盤の完成

| 営業収益 | 営業利益 | 店舗数 |
|----------------|--------------|----------------|
| 7,000億円 | 750億円 | 1,300店舗 |

中期経営計画の詳細 ▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/finance_results/mt_business_plan/

2022年8月期

中期経営計画の初年度にあたる2022年8月期におきましては、商品力の強化および収益面では課題が残った一方、国内外での出店加速、組織面の強化、店舗現場の人財育成は順調に進み、事業基盤の構築に努めました。

今後、出店ペースを加速していくにあたり、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・供給することが重要となります。

また、中期経営計画の達成には、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ていくとともに、多彩な価値観を取り入れ、組織風土を活性化させることで、持続的な成長を実現していきます。

| | |
|---------------------|-------------------------------|
| 営業収益 | 4,961億71百万円 (前期比9.4%増) |
| 営業利益 | 327億73百万円 (前期比22.8%減) |
| 経常利益 | 372億14百万円 (前期比18.0%減) |
| 親会社株主に 帰属する当期純利益 | 245億58百万円 (前期比27.6%減) |

課題

- 商品： 刷新やアップデート、時代に合ったコンセプトへの切り替えが遅れています。
- 生産体制と原価構造： 衣服・雑貨の販売苦戦に加え、急激な円安や輸送費の上昇により、営業総利益率が低下しています。
- 認知低迷： 単品買いのお客さまの割合が高く、生活全体を支える存在として認知されていません。若年層への訴求が低迷しています。
- 店舗収益構造： 商品力不足により、各店舗の坪売上高が伸び悩み、利益が伸び悩んでいます。
- 経費の高止まり： 倉庫や物流、システム運用などの経費が高く、構造的な変革が必要です。
- ESG推進： 本業での推進の観点で、商品開発における貫徹、インパクトのある事業確立ができていません。土着化活動が店舗収益に還元される構造には未達です。

2023年8月期 6つの重点取り組み

1. 商品力の強化 →P.29

衣服・雑貨、生活雑貨ともに生産・商品開発チームを強化し商品力を高めていきます。商品開発の方向性は、「究極に引き算され、完成された、質の良い定番商品」「世界中の暮らしの知恵から学び、“わけあって安い”を実現した商品」の2方向を掲げています。これまでの既成概念にとらわれず、日常生活でお客さまが使えば使うほど社会課題の解決に役立ち、地球環境が良くなる商品を開発し提供していきます。

2. 生産の内製化 →P.37

2021年9月に立ち上げた開発・生産部を中心に、工場との直接取引、産地開発や産地移転、生産量の平準化など、生産者の都合に合わせた効率的な生産体制を構築し、コストを最小化します。2024年8月末までに工場との直接取引比率約80%（2022年8月期は20～30%）を目指し、人員を強化します。

3. 商品マーケティングの強化 →P.31、33、35

今後は、個別商品の広告宣伝を強化します。商品力はあるものの、消費者に価値を訴求しきれていない既存商品において、SNSなども活用し、価値を見出してもらえよう取り組み・コミュニケーションを行います。

4. 店舗網・新チャネルの確立 →P.41

国内では年間100店舗のペースで、食品スーパーマーケットの横を中心に600坪店舗の出店を進めます。これらの店舗においては、日用品の売場拡充を進め、日常生活で役に立つ店舗を目指します。また、自社の店舗以外のチャネルとして、コンビニエンスストア、生活協同組合（生協）の宅配、食品スーパーマーケット内での無印良品コーナーの設置なども進め、店舗網や販売チャネルを拡大していきます。

5. オペレーション強化 →P.53

良品計画は、個店経営を進めていくため、その基礎となる、人財育成および店舗や本部のオペレーション力を強化していきます。効率的な標準オペレーション、盤石な事業基盤、強力な店舗サポート力があるからこそ、個店経営を実践できます。人財育成による意識改革と並行して、ITインフラも強化し、新しいオペレーションを再構築していきます。

6. 本業としてのESGの確立 →P.57

製造小売業の本業においてESGを推進していきます。具体的には、地球環境(E)や社会(S)を良くする商品の開発、会社の枠組みを超えるガバナンス(G)体制の確立を目指します。また、行政やさまざまなステークホルダーとの連携により、ヘルスケア事業、店舗を活用した食と農の関連事業、地域の未利用資源の活用などの事業を推進します。

商品戦略

日常生活の基本を担う商品群

商品別
営業収益
構成比
2022年8月期

衣服・雑貨

⇒詳細はP.31

営業収益

1,827億円

構成比

36.8%

生活雑貨

⇒詳細はP.33

営業収益

2,327億円

構成比

46.9%

食品

⇒詳細はP.35

営業収益

599億円

構成比

12.1%

その他

営業収益

207億円

構成比

4.2%

主要商品

- ・ 婦人ウェア
- ・ 紳士ウェア
- ・ 靴・バッグ・服飾雑貨
- ・ こども服
- ・ インナー・ルームウェア
- ・ 靴下・ストッキング・レギンス
- ・ MUJI Labo
- ・ MUJI WALKER
- ・ 伝統・知恵から生まれた服



営業収益の推移



主要商品

- ・ コスメ・ケア用品
- ・ アロマ・ルームフレグランス
- ・ 文房具
- ・ アルバム・ファイル・ホルダー
- ・ キッチン用品
- ・ 家具
- ・ 食器・テーブル用品
- ・ 家電・照明器具
- ・ 自転車・三輪車
- ・ ペット用品
- ・ 収納用品・収納ケース
- ・ 寝具
- ・ タオル・バス・トイレ用品
- ・ 掃除・洗濯用品
- ・ グリーン・ガーデニング
- ・ Found MUJI



営業収益の推移



主要商品

- ・ レトルト・缶詰・調味料
- ・ 冷凍食品
- ・ 菓子・製菓材料
- ・ 茶葉・飲料



営業収益の推移



※ 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。

主要事業

- ・ MUJI HOTEL
- ・ Café&Meal MUJI
- ・ キャンプ場
- ・ 住空間事業
- ・ IDÉE



良品計画のものづくり

商品企画



- 生活の基本を支える衣食住の商品とサービス展開
- すべての商品は3つの視点「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を追求し無駄を省いたオリジナル商品
- 徹底した生活者目線でのセルフマーケティング
- 天然素材が本来持つ機能を最大限に生かしたものづくり
- お客様の声を商品に生かす仕組み (IDEA PARK)
<https://idea.muji.net/>

原料調達



- 産地の社会課題解決につながる産地開発
- 地球、動植物、生産者に負荷をかけない方法で採取・栽培された原料を選択
- 積極的な再生素材の活用
- 一次原料については可能な限り生産地がトレースできるものを使用
- 原料生産地の直接訪問確認

資源の回収



- お客様が不用になったさまざまな商品を「資源」として店舗で回収
 - その資源を再生原料として新たな商品で活用
- 【原料に生まれ変わる主な回収商品】**
- ポリプロピレン商品 (ポリプロピレンファイルボックスなど)
 - ポリエチレン商品 (やわらかポリエチレンケースなど)

地域・社会・お客様の声



「使えば使うほど世の中が良くなる」—良品計画が目指す、これからのものづくりの考え方

無印良品の商品が日々の生活の役に立ち、世の中に広がり、使う人が増えるほど環境負荷も減り、社会課題も解決していく。そんな商品やサービスを開発し、生産していきたいと考えています。一方で、そのようなものづくりは、良品計画だけでできることはありません。良品計画の理念やものづくりにおける思想に共感いただけるお取引先、お客様、地域社会、行政、そして従業員など、関わるすべての皆様が、無印良品のものづくりに自由に参画し、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ます。無印良品は、そのようなオープンなイノベーションの場でありたいと考え

生産



- 独自基準「良品基準」で生産品質を確保
- 当社の理念に共感していただいた生産パートナーとの連携
- 多種多様な商品を適切に管理する工場との連携体制

物流



- 複数国、複数工場からの仕入れ商品を集約輸送する機能を主要生産国に完備し、物流を効率化
- 商品特性に応じた物流センターを国内外に配置し、高効率な物流倉庫運営を実現
- 商品のリサイクルや回収品のアップサイクル拠点として倉庫の機能を拡張
- パートナー企業との共同配送により、環境負荷低減、社会コスト削減に貢献

販売／サービス



- 資源の枯渇や気候変動など地球環境の課題への対応
- 地域特有の課題への対応
- 震災や災害などへの対応
- 少子高齢化や人口の偏在などへの対応
- 行政／自治体との連携
- 「暮らしの編集学校」の開催
<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/co-worker/education/>

- 店舗は地域へ良いインパクトを生み出すコミュニティセンター
- 国内外に約1,100店舗を展開、店舗受取を用いたネットストアとの連動
- 衣服、生活雑貨、食品など生活の基本アイテムがそろい揃えと包括的な暮らしの提案
- 量り売り、給水サービス、服などの回収
- リフォームなどの空間設計サービス
- MUJI SUPPORT(暮らしの相談窓口の設置)
- MUJI passport ダウンロード数 6,978万
- 名産品の販売／諸国良品の展開

ています。また、使い終わって役目を終えた商品を捨てずに店舗へ持って行くと、次の原材料として再生される。これまでごみとして焼却処分されていたものが、無印良品に持っていくと資源になる。地球環境への負荷を低減し、天然資源の消費を抑え、資源を循環させて新たな商品を生み出す、それを社会全体で可能とするようなコミュニティを、皆様とともに構築していきたいと考えています。無印良品の商品群は、生活の基本を支える「衣服・雑貨」「生活雑貨」「食品」と多岐にわたりますが、こうした「ものづくりの考え方」を根底に据えて実現すべく、企画・開発を行っていきます。

商品戦略

衣服・雑貨

基本方針と戦略

衣服・雑貨事業では、「原点回帰」による抜本的な改革を進めます。

ものづくりの原点である「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」に立ち返り、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無駄を省き、必要なものを必要なかたちで提供する、実質本位のものづくりをあらためて徹底します。

課題認識

- “無印良品らしさ”にとらわれた企画開発力の停滞
- 衣服訴求力の弱さ、認知の低迷
- ターゲット設定の乖離
- 在庫消化率低下による値下げ販売の拡大

重点取り組み

● 「無印良品」の衣料品の再定義

“無印良品らしさ”にとらわれ、内向きの商品開発を続けたことにより、近年、衣料品の売上が低迷していました。そこで、あらためてものづくりの原点に立ち返り、「生活の基本を支える」ために、幅広い年齢層の方々が日常的に着られる商品開発を行います。具体的には、サイズやパターン（フィット感やかたち）の見直し、類似アイテムの整理と絞り込み、アイテム単品の完成度の向上により、多くの方に永く愛用していただけるようなオーセンティックな定番商品を拡充していきます。

● 商品開発体制の刷新

衣料品の商品企画チームを刷新し、外部で経験や実績のある人財をデザイナーやディレクターとして招聘するとともに、社内からも販売員出身の20～30代を多く登用しています。店頭でお客様の要望や不満に直接触れた経験のある若手の声を生かして、従来の“無印良品らしさ”に対する先入観を持たない衣料品を商品化できる体制づくりを進めています。

● 訴求の強化・拡充

これまで、衣料品、生活雑貨、食品の品揃えの多さや単品陳列が多かったことにより、衣料品の価値を伝えきれていませんでした。そこで、商品のディスプレイ方法を大きく変更し、マネキンを使った全身コーディネートで展示することで、見る人が着用イメージを持てるようなスタイリング提案型に切り替えていきます。加えて、小冊子やデジタルでの発信も行い、無印良品の衣料品の価値を徹底して訴求することで認知の拡充を進めます。

● 生産体制強化による適時適量の商品供給

不振の衣料品処分を進めた結果、大幅な値引き販売をせざるを得なくなり収益性が悪化しました。今後は、商品開発体制を刷新し、お客様の声やニーズを捉え、価値のあるオーセンティックな定番商品の品揃えを強化していきます。そのためには、最良の工場で適切なタイミングに適量を生産調達し、店舗へ供給できるよう、商品開発から生産調達を自社内でコントロールできる体制を構築していきます。

原点回帰で改良した商品

「あったか綿」インナーシリーズ

衣料品改革の第一弾が、2022年10月から販売を開始した「あったか綿」インナーシリーズです。一般的に、機能性肌着は化学合成繊維が主流ですが、「天然繊維より合成繊維のほうが、機能性が高い」という先入観を捨て、無印良品が長いあいだ素材として生かしてきた“綿”に着目しました。

通常の綿よりも汗や湿気と結合する分子を増やす特殊な技術によって、綿本来の吸湿発熱性をさらに高めました。化学繊維が肌に合わない方や、天然素材の肌触りを好まれる方など、多くの方が安心して機能を体感できる商品をお届けします。



担当役員メッセージ

ESGの観点からものづくりの本質を見直し、 定番商品に磨きをかけ、 幅広い層に訴求する売場をつくる

コアなファンだけでなく、幅広い層に向けた商品構成へ転換

日本の衣料品業界は原料高やエネルギーコスト、円安の影響などにより非常に厳しい状況に置かれており、長い目で見ると、競争優位性のない企業の淘汰が進み、コアでニッチな中小規模の企業か、グローバル企業だけが生き残ると考えています。そのような中で、他社との差別化を図るために重要となるのがESGへの本質的な取り組みです。ものづくりの原点である「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を徹底的に掘り下げ、環境負荷を低減し、環境を良くする素材を使い、貧困などの社会課題を解決する商品開発を続けていきます。その上で、コストを抑え、低価格で提供することを目指します。

当社は、ここ数年、一見すると違いがわからない4種類のTシャツを販売するなど、ファッションに深く興味がある方やMUJIブランドのコアなファンに向けたニッチな品揃えに偏っていました。今後は幅広い層の方々手に取っていただけるよう、加工を最小限に抑えたデニムや、天然繊維でつくられていながら高い保温性を持つ「あったか綿」インナーシリーズ、着用するシーンに合わせて異なる厚みのラインアップを揃えたメリノウールセーター、重ね着しやすい厚みと軽さが特徴の再生ナイロン生地を使用したダウンといった生活者目線のラインアップを中心に、商品構成や売場の改善を進めていきます。

ESGに配慮した質の高い定番商品の開発が製造工程の改善に貢献

中長期的な取り組みとしては、時代に合った質の高い定番商品をつくる計画を立てています。定番商品の「古い」「ダサイ」といったイ



岡崎 令

上席執行役員
衣服・雑貨部、産地開発部、生産部 掌管

メージを打ち破り、シーンに合わせてコーディネートしやすい商品を開発するとともに、それらをお客さまに伝えられるような売場づくりに注力していきます。これまで展開していた単品での商品展示を、マネキンを使用して全身コーディネートを見せる展示に変更するなど、すでに売場づくりの取り組みは進んでいます。今後は、衣服専門店のオープンも検討しています。

また、定番商品の完成により、製造過程のブラッシュアップもできると考えています。これまでは良品計画の都合でスポット的に製造を発注していましたが、生産を標準化し発注スケジュールを工場と共有することで、低価格と生産の効率化が可能になります。また、商社や工場に委託していた生産にかかる業務を内製化するため、人員を3倍に増員すべく、デザイナーやパタンナー、生産管理の人財を積極的に採用し、組織の強化を進めています。

良品計画にしかできないサプライチェーン構築を目指して

産地の社会課題解決に目を向けた産地開発、素材開発にも取り組んでいます。その一つとして注力しているのは、環境負荷の少ない天然素材「カボック[※]」です。「カボック」は商品化が難しいと言われていましたが、産業化していくために、まずはインドネシアから始めています。(調達の詳細はP.39-40をご覧ください)

また、無印良品イコール天然素材というイメージを築いてきましたが、地域特性やアイロンの手間を省くなど用途によっては合成繊維を使ったほうが合理的であることもあり、「3つの視点」の原点に立ち返り、新たな素材開発、産地開発に尽力していきます。

※ 詳細はP.40

商品戦略 生活雑貨

基本方針と戦略

生活雑貨事業では、既存の商品をすべて見直し、無印良品がこれからの時代にどうあるべきかを再定義していきます。目指すものは、商品を通じてお客さまの生活を豊かにすることです。無印良品の思想や理念を通じ、商品が生活の中で本当に役に立ち、必要とされるものであるかを見極めていきます。

課題認識

- 主力商品のブラッシュアップによる商品力強化
- 現代の生活や社会課題に対応する視点での商品開発
- 収益性を高める新しい事業構造の確立

重点取り組み

●固定観念の打破、今の時代の“基本商品群”の再構築

無印良品とはこうあるべき、これでいい、というこれまでの考え方が固定観念となり、商品の企画開発を行ううえで生活者視点とのズレが生じていました。無印良品は、衣料品、生活雑貨、食品と幅広い品揃えがありますが、「日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群」として点検すると、欠落しているものも多く存在します。これからは、あらためて生活者の視点で商品構成を見直し、生活の基本となる品揃えを完成させます。

●商品開発力を再構築する組織づくり

無印良品のものづくりは、社会の課題や違和感を鋭敏に感じるところから始まります。自分が一番厳しいお客さまとなり、かつ評価者として、感じとった課題を解決できる商品は何かということ、制約なく発想し見極める力を育成します。まずは、無印良品のDNAを受け継ぐ中堅世代や店舗でお客さまの声に直に触れ課題を感じてきた若い世代の育成を強化します。そのうえでオープンポジションの採用も加速し、知識と経験のある外部の人財と、店長経験者が協働し、切磋琢磨することで、商品の企画開発に活かせる組織づくりを目指します。

●クロス・マーチャンダイジングと認知向上

これまでの無印良品では、カレーを買う方、化粧品を買う方、靴下を買う方といった、目的を持って買い物をされる方が多く、それ以外に展開する商品群が認知されていないケースも多くあります。そこで、日用品など生活の基本に特化した「無印良品 500」や、スキンケアを中心としたパーソナルケアに特化した店舗の出店、また季節や生活のシーンに合わせた商品を面で展開するなど、商品展開の認知拡大とクロス・マーチャンダイジング(商品化計画)の強化を図ります。

●強みを生かした独自の土俵を創出

良品計画の強みは、商品やサービスを通じて社会の役に立つという理念と、それを実現するための生活者視点でのものづくりです。これからの無印良品は、この強みを生かした独自の立ち位置の構築を目指します。具体的には、世界の知恵や地域の文化などから専門性の高い商品を集め、コミュニティセンターとしての役割を持った独自の場を地元の商店や農家、企業の方々と共創していきます。

本質と価値にこだわった商品開発

化粧水

1997年に発売を開始した化粧水は、スキンケアの本質だけを追求した、簡素なイメージとリーズナブルな価格から、高価格帯での販売が中心だった当時の化粧品業界におけるアンチテーゼでした。

「化粧水に欠かせない基本の成分が水だからこそ、とことん水にこだわったスキンケアをつくりたい」と考え、たどり着いたのが、不純物が少なく、飲料水としても使われている岩手県釜石の鉱山跡の洞窟から湧き出す天然水でした。より多くの方々に使っただけのよう、化粧水本来の機能や成分にこだわってつくりました。最近では、装飾のないシンプルなボトルデザインが男女問わずに支持をいただき、ラインアップも広がっています。また、環境にも配慮した詰め替え用や、包装容器の軽薄化によるプラスチックの削減も進めています。

化粧水は、今でこそ無印良品を代表する商品の一つとなりましたが、開発当初はマイナーな存在でした。固定観念を打ち破り、ものの本質や価値にこだわった商品開発。この精神をもう一度思い出し、これからの生活雑貨の商品開発に生かしていきます。



担当役員メッセージ

良品計画の理念を大切にしつつ、 既存の枠を超え、変化する生活者の視点で 新たな価値提供を目指していきます

ものを買う価値観の二極化が加速し、お金の使い方がシビアに

近年、物価高をはじめとする経済環境の変化や環境、社会課題への意識の高まりに伴い、消費に対する価値観や判断基準が変化しつつあります。「安ければよい」という考えと、「良いものを購入して長く使いたい」という考えの二極化が進んでおり、ものに対するお金の使い方が全体的にシビアになっていると感じます。そのような環境下で、良品計画が持つ生活者視点の発想や環境を意識したものづくりといったコンセプトは、「良いものを長く使いたい」お客さまの要望に対応すると考えています。

一方、他社も私たちと同じように生活者視点を持ち、コストを抑えた商品開発を強化しているのも事実です。私たちは、良品計画の理念を体現し、お客さまに持続的に選んでいただくためにも、これまでの商品を越えるような商品開発を進めていかなければなりません。機能的で手に取りやすい価格であり、デザイン性も兼ね備えていることはもちろん、ものを売る企業として、長持ちする、ごみにならない、環境負荷が低いものづくりを徹底し、そのことをきちんと伝えていこうと考えています。

必要かつ十分な品揃えに絞り込まれた、 専門店の集合体へ

中長期的な視点で考えると、良品計画にしかできない独自のポジションを築いていく必要があります。その役割を担うのが日用品などの生活の基本商品を過不足なく提供し、同時に専門性の高い品揃えを提供する店舗です。生活するうえで必要となるものに究極的に絞り込まれ、かつ一つひとつの商品は専門性の高い品揃えを実現す



嶋崎 朝子

上席執行役員
生活雑貨部 管掌

る店舗です。店舗の中でも、毎日使う頻度品は、見やすくストレスなく短時間で買い物ができる売場とします。一方で食卓や眠り、家事といった生活のワンシーンにおいては、世界の知恵や地域の文化などから専門性の高い商品を集めた売場を確立していきます。

無印良品であれば、日々の生活に役立ちながらも、専門性を兼ね備えたわくわくする店舗づくりを両立できると考えています。そのためには、環境にも配慮され、価格にも納得でき、使ってみたらさらに満足できる、そのような期待に応えられる商品ラインアップで、無印良品らしさの再構築をしていきたいと思えます。まずは、2023年8月期で生活必需品の品揃えを完成させます。それと同時に、現在の商品の見直しも重要な取り組みとして行っています。単に価格を下げるのではなく、使い

勝手が適切であるのか、どのようなニーズが商品に求められているのか、毎週、お客さまの声を確認し、基本となる商品をブラッシュアップして価値を高めています。2つの取り組みを同時に実施し、商品ラインアップを広げていきます。

無印良品にしかできない価値の創造に向けて

良品計画の強みの一つに、商品を通じて築いてきたお客さまとの信頼関係があります。例えば、スキンケアやタオル、寝具など肌に触れるものは、参入障壁が高いことがあります。しかし、良品計画のものづくりに対する考え方や理念に共感してくれたファンの方が多数いたからこそ、身につけるもの、肌に触れるもの、体の中に入れるものなど衣食住すべての商品を展開することができています。その信頼のもとに、本質を見極めた商品開発に磨きをかけ、日常生活の基本を担う無印良品を目指したいと思えます。

商品戦略

食品

基本方針と戦略

良品計画の売上高における食品の構成比は2022年8月期の時点で約12%ですが、2030年に向けてこの構成比を30%まで引き上げることを目標としています。そのためには食品の領域で「想起率No.1」となることが重要です。単に種類を増やすのではなく、カテゴリーごとに“無印良品らしい”商品を増やすことで、今日のメニューを考えたときに「〇〇といえば無印」と思われるような商品ラインアップをつくります。また、地方では農業が産業の中心であることが多いため、食品の領域は良品計画が掲げている「地域への土着化」に向けても大きな役割を果たします。産地直生の生鮮食品を扱う店舗の出店や「不揃いりんご」の販売などを通じ、土着化の取り組みも牽引していきます。

課題認識

- 商品の「ストーリー」が十分に伝わらず、定番商品に関してもリピート購買が鈍化
- 売場における見せ方に変化がなく、新商品・季節商品が埋もれてしまった
- 適切な供給ができる生産体制が整っておらず、短期間で需要が上昇した場合に供給が追いつかないものがでている
- カレー、パウムといった主力商品に並ぶ新たな新商品開発の遅れ

重点取り組み

●来店動機の創出

商品そのものが持つストーリーや、商品を通したライフスタイルの提案など、商品のメッセージを伝えることができる「場」があることは無印良品の強みの一つです。季節の素材を使った商品や、食卓全体を考えた新たな「食」の提案ができる商品を前面に押し出した店頭プロモーションを強化することで、お客さまに店頭へ足を運んでいただき、商品のメッセージを伝えることに注力していきます。定番商品についても季節を意識したバリエーションを生み出すなどの工夫を凝らし、やみくもに商品数を増やすことは避け、ご来店の楽しみを創出していきます。

●無印良品品質の付加価値

無印良品のものづくりの基本である「3つの視点」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無駄を省く。そこに「世界の食文化に学ぶ」ことをプラスして、お客さまが本当に必要なものを必要なかたちで提供していきます。流行に乗った商品開発ではなく、いつでもお客さま目線に立つことでお客さまにとって本当に必要なものを提供できるように商品開発を進めています。また、「価値と価格のバランス」も大切にしています。お客さまは無印良品に安さだけを求めていないため、素材にはこだわり、無印良品品質を保っていきます。今期は特に四季の移り変わりを大切に、旬のくだものを使った涼菓子やドリンクなど季節を楽しむ食品、新ジャンルへ注力し、現在の主力商品に続く新商品開発をしていきます。

●地域への土着化の推進

食品事業が発展していくためには、「食と農」が大きなテーマになると考えています。地元の隠れた名産品や流通量の少ない生鮮食品を全国津々浦々のお客さまにお届けするためにも、販売経路を拡大します。生活協同組合（生協）の宅配やコンビニエンスストア、食品スーパーマーケット内の無印良品コーナーの設置などを進め、地域によっては行政とも連携し、農からつながる製造小売業を整備します。

新たな市場を開拓した商品開発

炊き込みごはんの素

良品計画が「日常生活の基本を担う存在」を目指すにあたって、毎日口にする食品商品の開発は重要となります。その中でも良品計画が市場シェアを伸ばしている商品が「炊き込みごはんの素」です。

炊き込みごはんの素の市場規模は大きくありませんが、手軽にごちそう気分が味わえるため安定した需要があります。毎日のごはんを手軽にかつおいしく提供したいとの思いから商品開発に取り組んでいた良品計画では、2002年にバエリア、カレーピラフ、チキンピラフの3種類を発売しました。開発にあたってのコンセプトは素材の味を生かし、誰にでもおいしく炊けること。改良を重ねて、2010年には現在の仕様である具材とだしを別添えするかたちに変更しました。2022年8月末時点では14種類まで商品開発が進み、またマーケットシェアも13%まで拡大しました。

2023年には炊いたごはんに混ぜるだけでつくれる「混ぜごはんの素」や、おこわ米と具材がセットになった、「炊き込みおこわの素」も発売しました。今後も毎日の食卓に手軽さとおいしさを提供できる商品開発を進めていきます。



担当役員メッセージ

“これ”と決めた分野で 「想起率No.1」を目指し、 感じ良い「食」の提供を実現

力を入れるべきはトレンドよりも「なじみのある料理」

良品計画では、食品市場におけるトレンドをおさえるよりも販売する地域の人にとってなじみのある味に注力することが大切と考えています。実際に数万人規模の調査では、多く食べられているのはトレンドの料理ではなく、なじみのある料理だとの報告もあります。例えば、日本であれば「唐揚げ」「ラーメン」「うどん」といった料理を高いクオリティで提供するというのが、私たちが考える生活に寄り添った商品展開です。むやみにトレンドを追うのは良品計画らしくないと考えています。

生活を支えるという観点で、お客さまにとって何が必要かを想像し、マーケットの動きを見続ける必要があります。単純にラインアップを増やすのではなく、おいしさや利便性を高め、無印良品ならではのストーリーを伝えることがお客さまからの評価につながるはずです。

徹底的に掘り下げ、新しい発想で商品を生み出すことが無印良品の役目

中長期的には、食品ジャンルのすべてで地位を築くのではなく、“これ”と決めた分野でやりきることを重要視しています。「今日はパスタを食べたいから、無印良品に行こう」と想起してもらえよう、特定のジャンルにおいて「想起率No.1」となることが目標です。例えば、「炊き込みごはんの素シリーズ」は今こそ良品計画を代表する商品となりましたが、もともとはマーケット自体も小さく、あまり目立たない分野でした。しかし、そのジャンルの可能性に気づき、商品開発を続け、徹底的に掘り下げていけるのは良品計画ならではの強みでしょう。現在では良品計画の有力商品であるレトルトカレーやバウムも同じ成功例と言えます。



高橋 広隆

上席執行役員
食品部 管掌

強いジャンルを増やすためには、まだまだ商品をブラッシュアップする必要があります。そのためにも社内を強化するだけでなく、外部の力も活用して良いものをつくる方向を目指しています。すぐれた製造業者からなるチームをまとめ、新しい発想で商品を生み出していくことが私たちの役目です。

具体的な施策として、まずは年間のスケジュールを作成し、プロセス管理を実施するという基本的な取り組みを徹底していきます。そのうえで、「春には桜を使ったお茶」といったように季節を感じさせる商品をリリースし、“季節商品”というジャンルでも「想起率No.1」を目指します。各時期にやるべきことが定着すれば、自ずと今やるべきことも明確になり、効率的に仕事を進めていけるはずですよ。

安くておいしいだけではない、商品のストーリーを伝えることで、新たな食生活の価値の提供へ

私はこれまでにスーパーマーケットやコンビニエンスストアといったさまざまな食の小売り業に関わってきましたが、無印良品の商品にはコンセプトやストーリーがあり、それを伝えていく「場」として店舗があるため、その点が他社と大きく違うと感じています。そういった意味でも、単純に安くておいしいものを売っていただくだけでは良品計画が食品を扱う意味がないと考えています。伝統の知恵や食材の産地にもこだわり、食と農、地産地消、冷凍技術などを組み合わせて、大量生産ではない良さを実現していくことも目指しています。

商品としてお客さまの手元に届くまでのストーリー、食べるときの新たなスタイルの提案など、プロモーション活動もしっかりと伝えていくことで、無印良品にしかできない新たな食生活の価値を提供し、「感じ良い食」に貢献していきます。

商品戦略

調達・生産

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、「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生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生産地を訪れ、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。

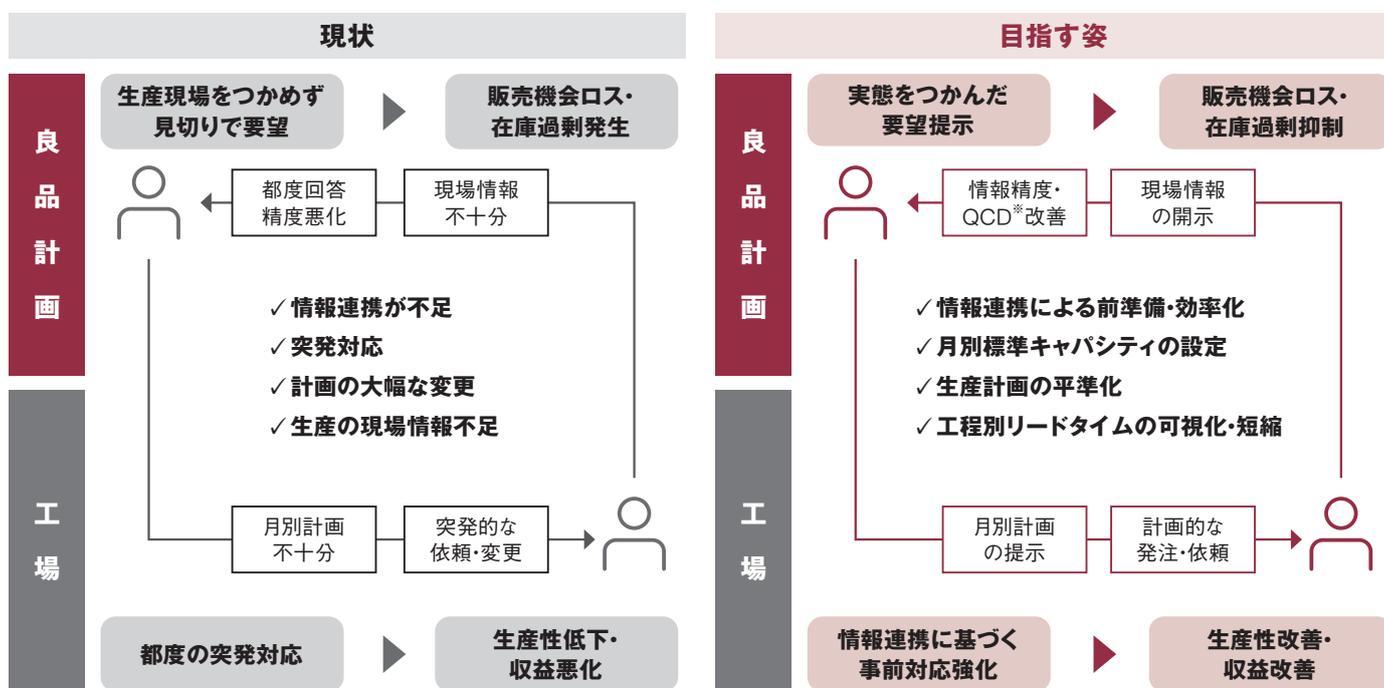
課題認識

現状では、良品計画が作りたいタイミングで生産を依頼していることにより、繁閑の差が激しく、結果的にコスト効率を悪化させてしまっています。そのため、中長期的に販売計画を作成し、生産者とコミュニケーションをとることでコスト効率の改善に努めます。

生産体制

生産の平準化・期中生産の強化

良品計画は、生産パートナーの工場との直接取引を拡大し、生産調達機能および人財の内製化を進めています。良品計画が中長期の時間軸でつくった販売計画をもとに生産計画を作成し、生産パートナーと直接対話・連携することで生産の平準化・効率化に取り組んでいます。これにより、これまで発生していた不要なコストも削減していきます。



* QCD:Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)

グローバルでの調達・生産体制の確立

良品計画は、これまでほぼすべての商品を日本の本社で企画・開発し、世界の無印良品の店舗で同一の商品を販売してきました。これからは、グローバル共通の商品群に加え、世界の国・地域ごとに異なる「日常生活の基本」を支えるために、海外事業会社やソーシング機能会社が現地の生活者ニーズや仕様を生かした商品企画、開発、調達を行う体制の構築を進めています。

調達・生産を通じた産地の経済発展への貢献

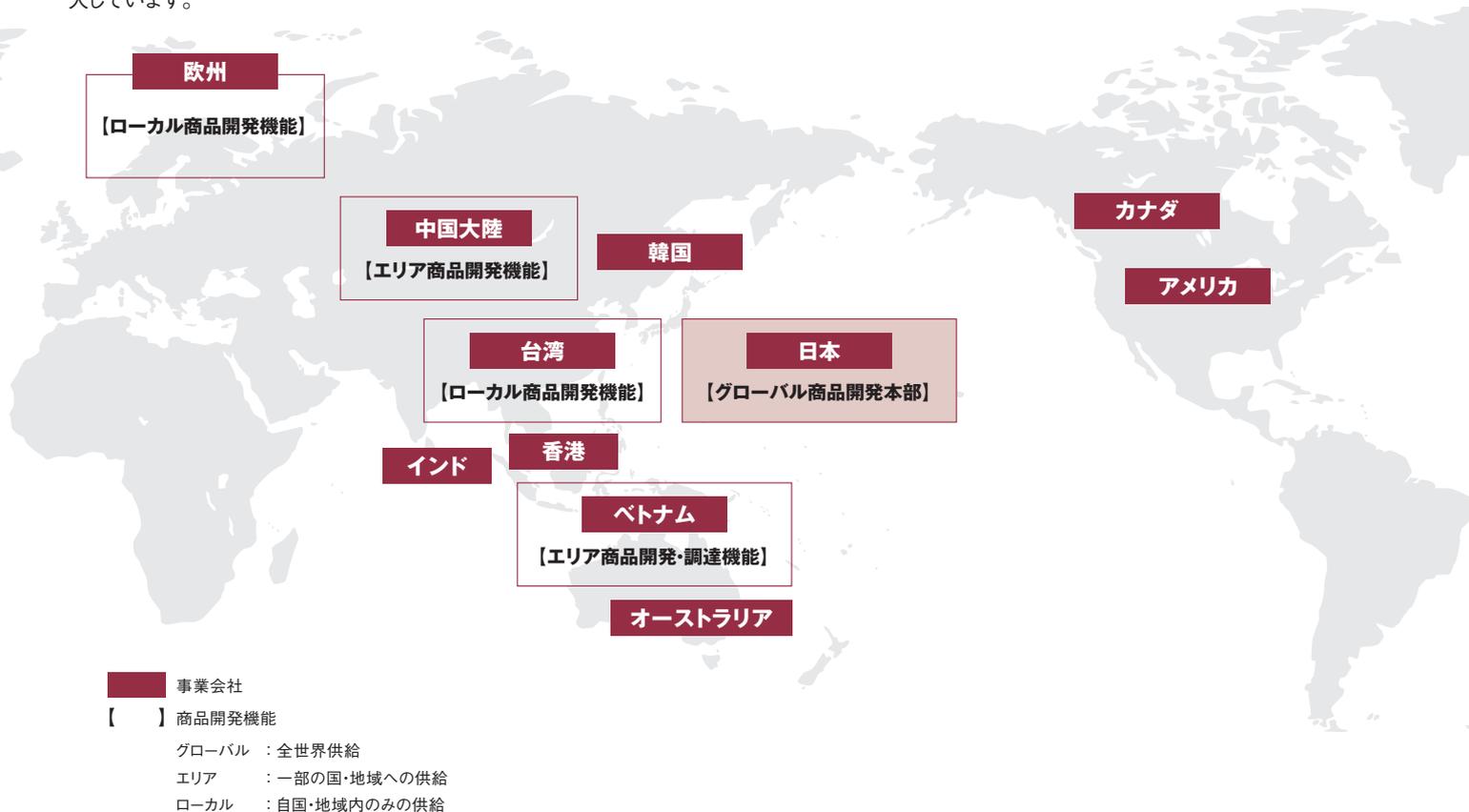
良品計画は、グローバルでの調達・生産体制の確立を通して、産地の経済発展や産業づくりにも貢献することを目指しています。商品生産における対価は、単なるコストではなく現地の経済発展のための投資と捉えています。生産工場が適切に収益を上げ、雇用を生み、再投資することで規模が拡大し、効率化にもつながり、現地経済の発展にも寄与できます。そのためにも、今後は現地経営者が運営する工場との直接取引を増やしていきたいと考えています。

つくる側（工場）の視点から見直す商品開発

商品開発においては、生産工程まで深く入り込み、つくる側である工場の視点や都合から、商品の企画自体や工程を見直すことで効率化と原価低減を実現します。サイズやデザインを工夫し、今ある原料や設備を生かして、無駄なコストとエネルギーをかけずに、ちょうどよい商品を生み出すことができる、そうした工夫や知恵は大きな創造力になります。今後は、つくる側の視点にも配慮し、クリエイティブに見直していきます。

各国における商品開発

これまでは主に日本で開発した商品を海外事業会社に供給してきましたが、中国大陸やベトナムでも商品開発を加速し、各国への供給も強化・拡大しています。



商品戦略

原料調達

素材の選択

無印良品は、倫理的な意味を持ち、地球環境や動物福祉、社会に配慮した「環境配慮型素材」を選択します。

その調達量を増やすことで、資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現に貢献します。

無印良品は1980年の誕生以来、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」を守りながら商品をつくり続けています。

私たちは、世界中のさまざまな素材を使用しているため、自然環境や動植物への負荷低減を重要な課題と認識し、持続可能な素材調達を目指します。

また、事業活動全体における、生態系への影響を把握し^{*1}、生産者や行政、地域の皆様とともに、影響の低減と環境の保全に取り組みます。

これからも、使う人やつくる人、自然に対する向き合い方を考え、責任ある素材の調達を進めます。

^{*}1 詳細はP.63

生物資源・生物多様性方針 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/biodiversity/>

自然由来

植物繊維

●綿(コットン)

無印良品では、オーガニックコットン、認証を取得したコットン、再生コットンを「環境配慮型素材」として使います。

化学農薬や化学肥料の影響をなくし、健全な土に戻す3年以上の事前管理を経て、生態系に影響を及ぼす可能性のある遺伝子組み換え種子を使わずにつくられた綿だけをオーガニックコットンと呼びます。また、オーガニックコットンの種を寄付して、生産量を増やしていく試みを2021年からスタートしました。

再生コットンは、服の生地を裁断する際に発生した端切れなどを廃棄せずに仕分け、粉碎してワタ状に戻し、未使用の綿と混ぜて再生させた素材です。



●麻(リネン)

リネンは、少ない農薬や肥料、水で栽培できる環境負荷の少ない植物です。繊維に加え、亜麻仁油などに使われる種、建材や農業資材に使う茎や根に至るまで、余すところなく有効に活用することができます。また、リネンには、短期間で急速に成長しCO₂を効率よく吸収するという特長もあります。

無印良品では、トレーサビリティ^{*}が確認できるものを使用しています。また、一部の商品では、有機栽培のリネンを使用しています。無印良品のオーガニックリネンは、雪解け水に恵まれ害虫の少ない農場で栽培されています。

^{*}トレーサビリティ：原材料の調達から生産まで追跡可能な状態にすること



●ヘンプ

ヘンプは、世界最古の栽培作物と言われており、昔から日本でも使われてきた植物繊維です。種は、食料や化粧品のオイルなどに使われ、茎の芯部分は建材や自動車の内装材などに使われています。

また、ヘンプは百日草と呼ばれるほど生長が早く、CO₂を効率よく吸収し、病害虫にも強く農薬をほとんど必要としないため、少ない肥料や水で栽培できる環境負荷が少ない植物です。通気性と吸放湿性にすぐれ、丈夫で速く乾きます。また、天然の抗菌性や紫外線遮断効果などの機能も期待されています。



●ジュート

ジュートは、耐久性の高い特徴を生かして、古くから穀物袋やラグなどに利用されてきました。

熱帯、亜熱帯地方の高温多湿で農業に不向きな湿地で主に栽培され、麻と同様に、成長速度が非常に速く、CO₂を効率よく吸収します。病害虫にも強く農薬をほとんど必要としないため、少ない肥料や水で栽培できる環境負荷が少ない植物です。



●カポック

カポックは、カポックの木の实からつくった植物繊維です。主な産地はインドネシアやタイ、インドです。農薬や肥料や水やりがほとんど不要で、大木に育ちながら、多くのCO₂を吸収し続けます。木の实の収穫の際に幹を伐採する必要がないので、環境負荷が非常に少ない素材として注目されています。

カポックの特徴は、繊維の中心が空洞で多くの空気を含み、世界で最も軽い天然繊維と言われていることです。寒いときには湿気を吸い、保温を助け、一方、暑いときには湿気を放出し、快適な状態を保ちます。



動物繊維

●羽毛(ダウン)

ダウンは、飼育環境における動物の「5つの自由^{*}」が確保され、かつ強制的な給餌や生きている状態から採取されていないことが第三者機関により厳しく審査、証明された羽毛だけを使用しています。機能性だけでなく、使う人、つくる人、そして自然に対する向き合い方を考えて、原材料を選択しています。 ※ 詳細はP.91



●羊毛(ウール)

ウールは、自然のままのやさしい飼育方法にこだわり、ノンミュールジング^{*}で育てられた羊の毛だけを使用しています。再生ウールは、「資源を無駄にしない」という創業時からの考え方を大切に、廃棄・回収されたウールの商品を粉碎し、再び紡績をして再生させた素材です。複数の色が混ざり合った奥行きのある色合いと、素朴な風合いが特徴です。自然とのより良い関係を考え、地球資源の循環および廃棄物削減を目指して、できることから取り組みを進めています。 ※ 詳細はP.63



再生セルロース繊維

無印良品では、リヨセルや、環境に配慮した製造方法でつくられた特定のレーヨン^{*}を「環境配慮型素材」としています。

リヨセルは、成長の早いユーカリ木材を主原料とした繊維で、製造工程時に使用する水と溶媒を99%以上回収して再利用します。特定の製造方法でつくられたレーヨンは、ブナ樹木を主原料とした繊維で、バイオエネルギーなどを積極的に採用し、CO₂の排出量を抑え、環境への影響を小さくしています。



石油由来

合成繊維

無印良品では、特定認証を確認した再生ポリエステル、再生ナイロン、再生ポリカーボネート、20%以上植物由来の成分を含む素材を、「環境配慮型素材」としています。

再生原料を使用することで、CO₂の排出削減に寄与します。再生ポリエステルは主にペットボトル由来の材料を、再生ナイロンはプレコンシューマーリサイクル(糸生産工程で出た廃棄繊維)の材料を、再生ポリカーボネートはウォーターサーバー由来の原料を使用しています。植物由来原料の拡大や生分解性素材などの開発も進めています。



その他

残糸、残布

無印良品では、「もったいない」という精神が素材の選択において脈々と受け継がれ、工場ですれずに廃棄される糸を利用した残糸ソックスの販売を2000年に始めました。残糸や残布を積極的に活用することで、アパレル・サプライチェーンで大きな課題となっている廃棄物についても、その削減に向けて日々取り組んでいます。



店舗戦略

地域密着型の事業モデル

基本方針と戦略

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、店舗面積の平均坪数とEコマース販売比率の拡大、ならびに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。

課題認識

国内外の出店は、ほぼ計画どおりに進んでいます。スーパーマーケットの隣接店など、次年度以降も出店を加速させていきます。さらに、販路拡大のためのローソンや沖縄サンエーをはじめとするスーパーマーケットへの商品供給においては、システム連携を推進していきます。

重点取り組み

- 地域事業部長を軸として、それぞれの地域に合った出店開発、課題解決に取り組めます。
- 都市部以外の生活圏への出店強化と地域開発やまちの活性化を行える人財力・組織体制を構築していきます。
- 自律的経営へ向けた人事制度・教育体制の整備と店舗運営の生産性・効率化を図ります。
- 地域密着型の個店経営を実現するため、独自のデジタルサービスを構築していきます。

出店計画

出店方針

出店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10万人あたりに1店舗を目安に、食品スーパーマーケット隣接の600坪店舗を標準として出店を行います。加えて、駅前店、コンビニエンスストア拠点、新宅配などで、合計90億円の売上を目指します。

2022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。2023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。

出店拡大イメージ

| | 2022年 | 2024年 | 2030年 |
|-----|---------|---------|---------|
| 店舗数 | 1,136店舗 | 1,300店舗 | 2,500店舗 |



「無印良品 いとく男鹿ショッピングセンター」(2022年4月開店)

Special feature

コープさっぽろとの協業を開始

生活協同組合コープさっぽろ(以下、「コープさっぽろ」)との協業により、同組合が北海道内の組合員向けに展開する宅配システム「トドック」を通じて、道内ほぼ全域の「トドック」利用者が無印良品の商品を購入できるようになりました。今回の協業の目的は、両組織で道内の生活のインフラ基盤を強化することにより、道内のお客さまの暮らしの一層のお役に立つことです。良品計画は「トドック」の物流網を通じて道内の未出店地域での商品の展開を行います。北海道にお住まいの皆様にも支持されているコープさっぽろと連携することで、道内を網羅し、商品を届けることができるようになります。

また、「コープさっぽろ やまはな店」内に、無印良品として道内初のスーパーマーケット隣接店「無印良品 コープさっぽろ やまはな」を新規オープンしました。2022年には2店舗目となる「無印良品 コープさっぽろ そうえん」もオープンしており、今後もお客さまの生活に「役立つ」店舗を目指して出店を加速させていきます。なお、生活協同組合(生協)との協働は、ほかの地域にも拡大しており、2023年2月には中国四国地方のコープCSネット(生活協同組合連合会コープ中国四国事業連合)での展開もスタートしました。



Special feature

ローソン店舗で「無印良品」の商品販売を開始

生活の基本となる商品やサービスを手に取りやすい価格で、全国津々浦々にお届けすることを目指す取り組みの一つとして、全国のローソン店舗で「無印良品」の商品販売を開始しました。

2023年3月末時点で全国約10,000店で、「無印良品」の靴下、化粧水、レトルトカレー、文具、菓子など生活の基本となる商品約200アイテムが販売されています。2023年中をめどに全国の店舗に展開することを目指すとともに、店舗の立地やお客さまのご要望に合わせて商品ラインアップの拡充を協議するほか、共同での商品やサービスの開発を進め、地域活性化に貢献できる取り組みを拡大します。



Special feature

店舗受け取りサービス

店舗受け取りサービスは、ネットストアで注文した商品をお近くの無印良品の店舗で受け取ることができるサービスで、店舗にない商品の取り寄せや、話題になった商品の取り置きなどにもご利用いただけます。

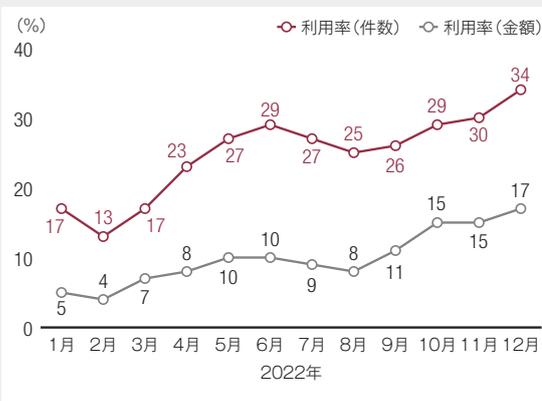
また、店舗で受け取るため配送料が無料になり、お支払い方法も店頭払いやネット支払いが選択できます。

店舗受け取りサービスは2011年より一部の商品を対象に開始していましたが、2022年に対象商品を拡大し、食品と超重量商品以外のすべての商品が対象になりました。さらに、ネットストアでの買いやすさを改善し、店頭での案内告知も強化したことで、利用率は大幅に拡大しました。

2022年1月に17%だった利用率(件数)が12月には34%に倍増、売上(金額)ベースでは、2022年1月に5%だった利用率が12月には17%まで拡大しました。

本サービスをご利用いただくことで、配送の効率化や配送料の低減にもつながるため、さらなる利用拡大を目指しています。

ネットストア注文商品の店舗受け取りサービス利用率



「地域への土着化」への取り組み



**無印良品という店舗を出せる強みを生かし、
地域にとって身近で信頼される存在に。
広島での土着化に真剣に取り組む。**

思いのある土地で土着化を目指す

良品計画との出会いは2000年、学生アルバイトとして「無印良品 広島アルパーク」(リニューアルオープン前)で働き始めたのが最初です。販売の仕事が楽しかったこともあり、大学卒業後はSE社員*として入社し、2005年には、「無印良品 ゆめタウン 呉」で店長となりました。その経験をもとに本社員になり、その後はオープニング店長、ブロック店長、エリアマネージャーなど全国津々浦々の店舗でさまざまな経験をしてきました。

さまざまな地域でさまざまな立場で仕事をし、キャリアとしての自信もついてきた頃、良品計画は「第二創業」を迎えようとしていました。会社は変わろうとしている、自分も今までの経験の延長線上ではなく、新しいことに挑戦したいという気持ちになりました。会社はどう変わろうとしているのか、どこに向かうのか、何を実現しようとしているのか、そして自分はどうしたいのかを徹底的に考えました。そんなときに、私の中で「地域への土着化」(店舗が地域住民の方同士が交流しつなげるプラットフォームとなること)がキープポイントとなりました。当時、私は東京エリアのエリアマネージャーをしていましたが、土着化を実現するには、「このまま東京にいるのではなく自分の『思い』がある地域で取り組みたい」と思い、広島事業部長として、自身の出身地である広島県に戻ってきました。

* セールスエキスパート社員(現在は廃止)

広島アルパークで地域とつながる

世界最大規模となる1,870坪の売場面積で、国内最大級の品揃えを誇る「無印良品 広島アルパーク」は、2022年4月にリニューアルオープンしました。広島事業部長になってから約7か月のオープン準備期間中に、社内外の人たちと意見交換を重ね、広島はどんな場所なのか、地域の方々は何を思っているのか、何を望んでいるのか、どう変化しようとしているのかを知りました。

そこから生まれたのが、「地域とともにすこやかな場所と生活をつくる」という「無印良品 広島アルパーク」の店舗コンセプトです。この店舗がプラットフォームとなり、広島の人たちとともにより良い地域をつくっていききたい、そんな願いを込めています。

広島県は人口約275万人で、広島市は中国地方最大の都市です。大企業や地場産業があり、海・山・川といった自然にも恵まれています。しかし、よく地元の人が自分たちのことを「惜しい、広島」というのですが、言葉のとおり、地域のポテンシャルを生かしきれていません。例えば、県内では多品目の農作物を育てていますが、生産量が少なく、広島のスーパーには広島県外でつくられたものが並んでいるのを目にします。広島県でも良いものがつくられているのなら、それがもっと地域で消費されるようにならないだろうか、そこに良品計画が役に立てることがないだろうか、と考えました。

強みは“店舗”という発信場所、出口をつくれること

良品計画の強みは店舗、つまり「場」をつくれることです。出口がない、発信場所がないから地域の産業が育たないのだとすると、無印良品の店舗で地場の商品を売り、それを地域へ発信していく。店舗はものをただ売る場所ではなく、こういうことをしたい、ああいうこともやりたいという人たちが集まって、地域に役立つ取り組みや事業の出口をつくり、発信する。自分たちが中心でなくていいのです。

例えば、店内のコミュニティスペース「Open MUJI」では、地域に根差したイベントを催したり、食品売場では広島でつくられた新鮮な野菜売場を設けたりしています。ほかにも、「すこやかな暮らし」というコンセプトに沿って、地域の方々が自分の健康と向き合う機会を提供する「まちの保健室」で、理学療法士や保健師による健康相談も行っています。私たちが実現したいのは、地域の方々にとって無印良品の店舗が当たり前存在し、その店舗で生活必需品が購入できると同時に、地域のことや地域の取り組みについて知ることができる場所にする、ということです。

無印良品が身近で信頼できる存在に

「無印良品 広島アルパーク」をオープンし、「無印はそんなこともしているの?」という反響の大きさにも驚かされますが、同時に地域交流では無印良品の信頼性の高さを感じます。例えば、地域課題の解決のためには地域との連携が不可欠ですが、地域で活動する方に無印良品の実現したいことをお伝えすると、その考えに共感してくださる方がとても多いのです。今後はそのつながりを生かして、それぞれの店舗がその地域にとってなくてはならない店舗になるように、それぞれの地域の方とともに作り上げていきます。また、市街地に限らずさまざまな地域に無印良品が来店することで、県外に買い物に行くのではなく、県内で普通に生活をしながら広島の魅力に気づけるように、広島での土着化を進めていきます。



地域の野菜を取り扱うため、農場へ見学に行くスタッフと地元の農家さん

現状の課題としては、東京と違って広島県には9店舗しかなく、住む場所によっては車で1時間走らないと無印良品に行けないという状況なため、まだ身近な当たり前の存在とはいえません。身近な存在になるために、今後は中山間地域への出店も検討していきますが、人口が少ない地域において私たちが永続的に存在でき、地域の方々に信頼され、なくてはならない店舗となるために、一つひとつの店舗のあるべき姿を考え、さまざまな課題をクリアしながら実現させていく必要があります。そのためにも、地域とともに取り組むという覚悟と、その方向性のイメージを持てる人材を育成し、持続的に地域の役に立つ仕組みづくりを進めます。

良品計画は、これからも地域経済に貢献できるよう、店舗で働く社員、スタッフ、地域の方々それぞれの立場からアイデアを得て、無印良品の店舗が地域の方々にとって、役に立つ存在となれるように挑戦を続けていきます。



高弘 綾子

営業本部広島事業部 部長

Information



無印良品 広島アルパーク

住所 広島県広島市西区井口明神1-16-1アルパーク西棟1-2F
 コンセプト 「地域とともにすこやかな場所と生活をつくる」
 広さ 1,870坪(世界最大級)
 特徴 基本となるすべての商品とサービスを提供する「大型店」
 県内で採れた野菜の販売、Open MUJI、つながる市、まちの保健室など

グローバル戦略

海外における事業展開

基本方針と戦略

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。

2024年までの海外事業目標

2022年8月期

営業収益 **1,880億円**



2024年8月期計画

営業収益 **2,500億円**

課題認識

中国大陸、重点地区、成長地区、立て直し地区とカテゴリごとに戦略を立てていく必要を認識しています。グローバル全体の課題としては、地域特性を生かした商品の不足が挙げられます。

また、それぞれのステージに合わせて運営・店舗体制を見直し、高収益のビジネスモデルへ早期に転換することが急務と考えています。

外部要因(原料高、為替、フレート(海上運賃)など)への対応として物流費などの経費抑制を進めるとともに、サプライチェーン全体で商品力、店舗運営力の強化を図り、土台の安定から再スタートする必要があります。

各エリアにおける課題と取り組み方針

中国大陸

- 店舗は26店舗増加していますが、売上が伸びていないため、店舗の月坪売上高が減少している状況です。
- お客さま層の拡大が必要で、オンラインとオフラインの融合が非常に重要なポイントと捉えています。
- 原価率のよい中国大陸開発商品を投入することで、一定規模の売上・粗利率を確保できているため、さらなる商品開発を進め、売上拡大につなげていきます。

重点地域(台湾・香港・韓国)

- 台湾は、増収増益を実現し、成長土台ができており、2023年8月期、2024年8月期で出店を進めていきます。
- 香港は増収増益、2023年8月期は出店も進めていきます。
- 韓国は、売上は回復傾向にはあるものの、在庫消化などに伴い営業総利益率は悪化。不採算店舗の閉鎖と置き換えを進めます。

成長地域(タイ、ベトナム、フィリピン、マレーシア、シンガポール)

- タイは、増収増益のため今後は体制整備を進め、出店を加速します。
- ベトナムは、2019年に進出し順調に立ち上がっており、今後も出店を進めます。
- フィリピンとマレーシアは、増収増益。スクラップ&ビルドを進め店舗面積を拡大します。
- シンガポールは増収増益となり、さらなる基盤強化を進めます。

立て直し地域(欧州・北米・インド・オーストラリア)

- 欧州は、収益化が課題。不採算店舗の閉鎖などを実行し、重点地域に資源を投入していきます。
- 北米は、マネジメント体制をさらに強固なものとし、店舗運営力の強化を図ります。
- インドやオーストラリアは、店舗運営力をはじめ、体制の強化を図ります。

各国のトピックス

Special feature

ペット関連商品の開発／中国大陸

中国大陸では、2022年9月にペット用品の販売を開始しました。

中国大陸のペット用品の多くは華美な装飾が施され、添加物の多いペット食品が主流でした。そこでペット用品のアンチテーゼとして、素材の風合いを生かしたおもちゃや食器、添加物の少ないペット食品などを開発しました。

1店舗だけで販売を開始したペット関連商品は、たくさんの支持をいただき、2023年1月には取扱店舗が32店舗まで拡大し、ECサイトでも販売を開始しています。

今後も生活の基本を支えるため、生活の営みすべてに目を向け、商品開発や市場開発を進めていきます。



Special feature

移転増床で台湾最大の店舗が開店／台湾

2022年1月、「無印良品 美麗華百樂園」は移転増床をして、台湾最大の無印良品としてリニューアルオープンしました。日常生活に必要な商品を取り揃え、Open MUJIやMUJI BOOKS、刺繍工房などのコンテンツや、インテリアアドバイザー、スタイリングアドバイザー、エクスペリエンスアドバイザーなどのサービスの展開に加え、店舗限定のコンテンツも充実しています。

中でも台湾で昔から愛されている商品を見つけて「無印良品」の店舗で販売し、多くの方々はその商品の良さを伝える活動、「良品市場」の評価は高く、蜂蜜やお茶、麺類、大豆食品、産地直送の新鮮な野菜や果物、それらを原料にした加工食品などを取り扱っています。



Special feature

世界のローカル商品が人気／東南アジア

東南アジアでは、現地の文化や気候などに合わせて独自に開発した商品が高い評価を得ています。スコール対策としてナイロン製の商品や、ムスリムの方がかぶることのできる帽子など、さまざまな商品を開発しています。

中でも、ベトナムでは抱きまくらで就寝する方が80%以上という特徴があり、2022年4月に開店を予定していた「MUJI AEON MALL Long Bien」に向けて抱きまくらの開発を進めました。環境にも配慮し、取引先の生産工場に残っていた残反を活用し、数量限定で発売しました。オープンから半年後には、97万人がフォローしているローカルサイトで紹介され、お客さまが開店待ちをするほどの大ヒット商品となりました。

今後は、ASEAN諸国での販売も検討しています。



グローバル戦略

中国大陸事業の取り組み

中国大陸

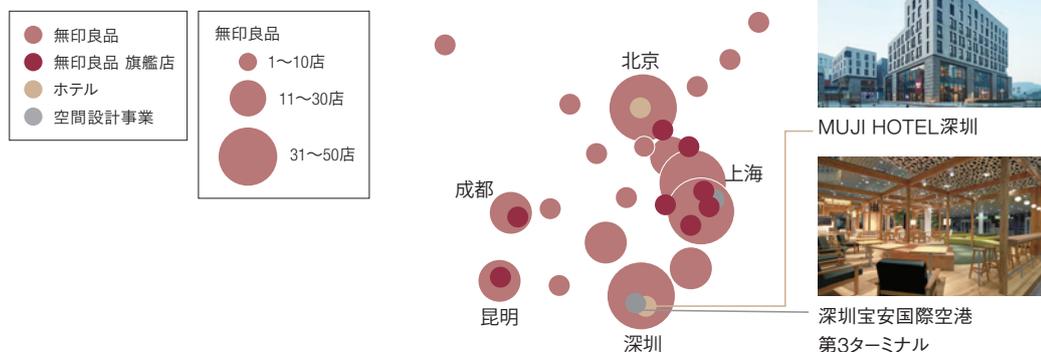
課題認識と戦略

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が、近年は業績拡大のペースが鈍化しています。これは中国大陸の競合の商品力の向上、マーケティング力の独自の進化に加え、新型コロナウイルス対策が厳格に実行されたことを大きな要因と捉えています。中国大陸は、市場の変化も大きく、変化への対応力が求められますが、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のため、以下を推進し業績拡大を目指します。

- ① 中国大陸での商品開発の比率の向上
- ② 営業活動をサポートするIT、経理、物流などの本部システムの構築
- ③ 中国大陸の現地メンバーの育成による経営のスピードアップと現地化

特に、①の中国大陸での商品開発によりバラエティを増やし、取扱店舗数も増やしていくことで、中国大陸の競合との差別化を図ります。

中国大陸での店舗・事業展開マップ(2022年8月末現在)



重点取り組み

●商品開発

中国大陸市場における品揃えの欠落、現地の生活様式に合わない商品の改廃を2024年3月までに完遂していきます。具体的には、化粧水、筆記具など一部商品にとどまらず、生活用品、家電製品、食品など生活要素全体を充足できる品揃えに取り組んでいきます。また、ペット商品やアウトドア商品など、現地で生活の一部となっている新カテゴリーの創出も図っていきます。

●マーケティング戦略

電子決済、ショッピングモール、親和性のある他ブランドとの連携など、お客さまとのタッチポイントの拡大を図っていきます。そのため、異業種との協業による認知度拡大と、商品開発、マーケティングのイノベーションに取り組んでいきます。無印良品会員へのコミュニケーション強化を図り、MUJIらしさの訴求、オリジナルコミュニティの創設を目指します。

●出店計画

これからの出店は、基本坪数を550坪とし、出店地域を主要都市だけでなく地方都市にも広がります。また、デリバリーサービス、カテゴリー別プラットフォーム出店の強化により、顧客とのタッチポイント、接触時間帯、客層の拡大を進め、店頭物販とともにオムニチャネル効果の向上に取り組めます。

●組織強化

ガバナンス目的の組織再構築に取り組んでいます。具体的には、将来を見据えた顧客関係管理(CRM)やサプライチェーン管理(SCM)のシステム構築や、経営データに基づいた意思決定・課題解決ができるようなビジネス・インテリジェンスツールの導入を進めていきます。また、自立発展できる組織となるべく、権限移譲と人材補完、幹部候補生の集中教育に取り組んでいます。

●事業領域の拡大

中国大陸では、住宅、ホテルの事業拡大を進めています。また、新概念店舗の立ち上げや農業のSPA(製造小売業)化にも取り組んでいます。

担当役員メッセージ

独自の商品開発力の向上とサプライチェーン見直しで市場の変化にスピード対応

中国大陸市場の環境認識

良品計画の中国大陸事業を取り巻く環境は、長引く新型コロナウイルス感染症の影響もあり、厳しさを増しています。中国大陸市場は生活消費財の成長率が鈍化傾向にあります。市場が縮小しているわけではなく、人々の基本生活が向上し、嗜好が多様化してきたことが一因と考えられます。現地企業の商品品質も上がり、品揃えやマーケティング力も拡充され、品質や価格を見る消費者の目も成熟されたものになりました。

そのような環境の中、2022年に中国大陸事業で最優先に対応した経営課題は商品力の強化です。現地企画による商品ラインアップの拡大、サプライチェーンの改善による原価低減、品質管理のさらなる強化などに注力しました。現地企画商品の中でも、ペット用品はお客さまの支持

を獲得し、展開店舗では販売開始直後から大反響をいただきました。中国大陸市場のもう一つの特徴は、経済成長に伴うスピードの速さです。「無印良品」は、定番商品を扱う、倫理的で普遍的なブランドとして認知されていますが、常に変化刷新していかなければ、失敗も是として恐れずに進む中国大陸企業と肩を並べて、消費者の選択肢に残り続けることはできません。また、並行してオムニチャンネル化に取り組むなど、これまでの枠にとらわれることなく、さらなる発展余地を探していく必要があります。経営全方位でトライ・アンド・エラーを繰り返し、チャンスを見つけたら最大限の経営資源の投入を行う。同時に、それをニュースとしてお客さまにも発信し続けていくことが重要と考えています。

サプライチェーン、チャンネル戦略の改革が急務

現在、優先的に取り組むべき課題がサプライチェーンとオンラインチャンネルを含めたチャンネル戦略です。

サプライチェーンについては、従来の日本主体の企画開発ではなく、中国大陸で行い、企画地と生産地が近い地の利を生かし、規模にとらわれず信頼できる工場とともに開発を行う手法を取っています。あわせ



清水 智

取締役副社長
中国大陸事業部長

て、サプライチェーン全体の業務のシステム化（標準化）と物流の効率化に取り組んでいます。生産工場と協力し、近年コスト上昇が続いている物流費や、出荷から、在庫保管、商品移動などすべての工程を可視化し、効率化を進めています。

チャンネル戦略としては、リアル店舗プラスECという既存の構造に、O2O（オンライン・トゥ・オフライン）^{※1}の概念を取り入れていきます。外売^{※2}と呼ばれるオンラインでの受注・即配のプラットフォームとの協業や、在庫の一元活用、店頭販売員が複数チャンネルの業務をこなすなど、近年変化している顧客の購買行動に合わせて改革を実行しています。

3つの経営課題

現在の経営課題は3つです。

1つ目は、中国大陸での商品開発の比率を上げると同時に、日本・中国大陸以外の事業展開

国でも進めている現地商品開発のグローバルミックスを中国大陸が中心となって進めていくことです。中国大陸は、日本以外での最大の消費地であり、ここで開発される商品の規格やコスト感は広くグローバルに展開可能です。また、日本・中国大陸以外の事業国でのものづくりは、現時点では規模のメリットが得られにくく、ロスも大きいので、中国大陸が中心となって海外マーチャンダイジングの最適解を提案していきます。

2つ目は、変化し続ける営業部隊をサポートする本部システムの構築です。新規商品、新規チャンネル、新サービスなど目まぐるしく変化し続ける営業活動において、安全・正確な運営を可能にするため、ITシステム、経理、物流なども含めた本部システムを再構築していきます。また、コンプライアンスの徹底のため、監査室機能などの充実も急務です。

3つ目は、人材育成です。経営環境が複雑化している中国大陸では現地メンバーによる経営・運営が必須です。現在、部門長の登用を現地メンバーから行っています。現段階では日本本社のサポートや情報提供を受けながらの運営ですが、近年中に全権を移行できる体制を整えていくことで、さらなる経営のスピードアップと現地化を進めていきます。

※1 オンラインとオフラインを連携させて購買活動を促進させるためのマーケティング施策
※2 顧客のもとに向いて、モノやサービスなどの商品を販売すること

人的資本についての基本戦略

「公益人本主義経営」を実現する人財戦略

良品計画は、社員一人ひとりが「社会や人の役に立つ」という根本方針のもと、オーナーシップを持った社員が事業活動の主役となり、自律的、自発的に行動し、個々の社員や事業関係者の活動が公益に寄与することで「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指しています。良品計画が目指すこのような経営の在り方を「公益人本主義経営」と定義しています。

「公益人本主義経営」の実践を担う人財が良品計画の最大の経営資本であり、人財育成と組織づくりこそが、経営戦略の根幹であると考えています。

良品計画が求める人財像

良品計画が求める人財は、社会や人の役に立ちたいという志を持ち、地域の方々とともに未来の望ましい暮らしや社会の共創に挑戦し続ける人財です。良品計画が生み出す商品やサービスが多くの人々に喜ばれ、信頼され、愛される。そして、その生み出す過程において社員自らが成長を実感し幸せを見出すことで、次の事業活動への原動力となる。志を持った人財による活動が世界中に広がり、社会や地域を少しずつ良い方向へと後押しし続けていくことが、良品計画が目指す姿です。

良品計画が求める人財像

高い志

1. 「社会や人の役に立ちたい」という情熱と志
2. 共感力、当事者意識
3. 商売人意識

物事をかたちにする力

4. 探究心、知的好奇心
5. クリエイティビティ、構想力
6. チーム力、共創力

物事を最後までやりきる力

7. 行動力、徹底力
8. チャレンジ精神、前向きさ

Special feature

新しい人財育成の取り組みを開始「リーダー人財育成セッション」

良品計画は、さまざまな人財育成を通じて経営理念の実現を目指しています。そのための取り組みの一つとして、2022年より国内外の役員、部長、課長が集まり、社長との対話も交えて討議する「リーダー人財育成セッション」を開始しました。

日々の業務で成果を上げるために必要な考え方や行動について議論し、相互理解を深めるとともに、日々の業務改善につなげていく討議型のセッションです。本セッションを通じて、良品計画が求めるリーダー人財を育成し、組織としての成果を最大化していきます。



担当役員メッセージ

地域に貢献する個店経営者の育成が 未来の“強い良品計画“へとつながっていく

個店経営者の育成と組織・ 制度の構築が急務

良品計画の企業理念、および公益人本主義経営の実現に向けた人財戦略として大きく2つのテーマを掲げています。

1つ目のテーマは、2030年に向けて全国で毎年約100店舗の出店を続けていくための人財育成と組織の構築です。そのためには、毎年100名の優秀な店長と、地域を統括支援する約20名のブロックマネージャーの輩出が必要です。単に店舗運営ができる人財ではなく、地域の課題を解決し、地域に貢献できる個店経営者の育成を目指しています。

そのための短期的な取り組みとして、以下の3つを掲げています。

- ① 新たな育成・教育プログラムの構築
- ② 組織強化のための本部社員の採用推進
- ③ 新しい人事・評価制度の導入

①は、新任店長の育成および個店経営を実現する経営者教育プログラムや、地域の課題解決を推進する能力開発プログラムの構築を進めます。具体的には、新卒3年目で店長を務められるような教育プログラムとキャリア整備を進めており、経験を積んだ若い力が次世代を担う存在になっていくことを期待しています。②は、基本商品群の開発の加速と強固な業務プロセスの構築に向けて、本部社員の採用を進めています。最近ではミドルマネージャークラス、各分野のプロフェッショナルが他業種からも入社しており、IT、EC、物流、商品開発、店舗開発など、バリューチェーン全体でのレベルアップに向けた組織体制の強化を進めています。③は、多様な人財が活躍でき、評価される制度・仕組みの導入を進めています。社員一人ひとりの自律的、自発的な活動を促すには、それを正しく評価し、貢



辻 祥雅

執行役員
人事部部長

献に報いる制度の構築が不可欠だと考えています。

真にエンゲージメントの高い 組織風土を目指して

2つ目のテーマは、組織風土改革です。良品計画の理念を実現していくために、社員一人ひとりが主役となり、「コオウンド」の考え方に基づいた組織風土の改革を進めていきます。その実現に向けて、全社員が会社の共同経営者としての自覚を持ち、地域の課題に対して主体的に声を上げ、自律的に行動することを目指しており、そのための人財投資や採用戦略、日本型ESOP(詳細はP.71)の導入などさまざまな取り組みを進めています。

2022年には、目指す組織風土にどれだけ近づいているかを定量化し、改善につなげる

ことを目的に、国内外の社員を対象にしたグループ統一のエンゲージメントサーベイを実施しました。この結果をもとに、社員同士が話し合い、より良い風土づくりに向け取り組んでいきます。また、国内外の役員、部長、課長が集まり、社長との対話も交えて討議する「リーダー人財育成セッション」も開始し、製造小売業としての考え方を共通認識とすべく取り組んでいます。

これらの人財戦略を確実に実行することで、「社会や人の役に立ちたい」という情熱と志を有する人財が、成長と幸せを感じ、働きがいを持ってそれぞれの現場で活躍することを期待しています。個々の人財が活躍し、組織としての成果を最大化することで、結果として無印良品の店舗や商品、サービスが世界各地で多くの皆様に愛されるという状態につながると考えています。そのためにも、今は未来に向けた礎を創る重要な時期として、真にエンゲージメントの高い組織となるよう日々着実に取り組んでいきます。

人財育成方針と各種取り組み

人財育成 6つの柱

「公益人本主義経営」実現に向けての人財育成方針と、そのための取り組み事例は以下のとおりです。

1. 良品計画の理念や価値観を具現化しようという志を有する社員を採用・育成する
2. 多様な社員が個性を発揮し、自律的に考え、自発的に行動するために、健全な企業風土を醸成する
3. 社員が自分らしく生き生きと、心身ともに健康で、安心して働き続けることのできる職場環境づくりを推進する
4. 多様な社員の個性と可能性を引き出し、組織としての成果を最大化できるリーダー人財を育成、配置する
5. 「キャリアを通じて学び、成長したい」という社員のニーズをサポートする教育研修体系の整備と支援を行う
6. 社員一人ひとりの参画意識や挑戦意欲を後押しするための、人事制度の構築と運用を行う

人財育成方針と主な取り組み事例

1. 良品計画の理念や価値観を具現化しようという志を有する社員を採用・育成する

良品計画の理念に共感し、それらを具現化しようという情熱と志を有する社員を採用し、思想、理念、価値観についての教育を行います。教育を通して、地域や社会の課題に対しての共感力や当事者意識を醸成し、社会課題の解決やポジティブインパクトの創出に対する意欲を持つ社員を育成します。

主な取り組み事例：

- ・ 第二創業における、無印良品の思想や理念、価値観などの理念体系の再定義と、教育の実施
- ・ 理念体系についての社内浸透、継続的な対話の機会創出と、社員の動機づけ

| | 採用実績 | | |
|--------|----------|----------|----------|
| | 2020年8月期 | 2021年8月期 | 2022年8月期 |
| 新卒採用者数 | 200名 | 32名 | 103名 |
| 中途採用者数 | 52名 | 43名 | 105名 |
| 中途採用比率 | 21% | 57% | 50% |

2. 多様な社員が個性を発揮し、自律的に考え、自発的に行動するために、健全な企業風土を醸成する

多様な個性を持つ社員が互いを尊重しあい、心理的安全性のある環境のもとでオープンに議論し、それぞれが自律的に考え、自発的に行動し、目標実現に向かって前向きに楽しみながら働いている、そのような健全な企業風土が醸成されている状態をつくります。

主な取り組み事例：

- ・ 全社エンゲージメント調査での企業風土の可視化、継続的改善活動の推進
- ・ 理念体系についての社内浸透、それについての全社教育、継続的な対話の推進

全社エンゲージメント調査

2022年より、これまで日本事業で実施していた組織活性化度調査を大幅改訂し、日本・海外事業に従事する約3万人の社員を対象としてエンゲージメント調査を実施しています。従業員全員が理念に共感しアクションをとり、エンゲージメントの高い会社を目指すことを目的として、企業理念やビジョンの実現に向けて必要な行動がとられているか、そのための環境が整備されているかを定量的に検証しています。年1回調査を行い、出てきた結果をもとに改善に向けたアクションを実施しています。

3. 社員が自分らしく生き生きと、心身ともに健康で、安心して働き続けることのできる職場環境づくりを推進する

社員一人ひとりが、その国籍、出身、年齢、ジェンダー、ハンディキャップ、置かれている環境やライフステージにかかわらず、自分らしく生き生きと、かつ心身ともに健康で、安心して長く働き続けられるような環境整備と支援を行います。

主な取り組み事例：

- ・ 多様な働き方を実現する制度の拡充に向けた検討と導入
(例：バランス型制度^{*}、カムバック制度、社内公募、育児休暇・介護休暇制度、福利厚生制度など)
- ・ 社員の心身の健康保持・増進のための制度や支援の導入

^{*} 詳細はP.70

4. 多様な社員の個性と可能性を引き出し、組織としての成果を最大化できるリーダー人財を育成、配置する

多様な社員の個性と可能性を引き出し、会社の目標達成に向けて方向づけ、組織としての成果を最大化できるリーダー人財を継続的に育成するとともに、そのような人財を適材適所に配置していく人財マネジメントを行います。

主な取り組み事例：

- ・リーダー育成に向けた、マネジメントスキル強化のための教育を整備
- ・個店経営と地域活動をリードする店長・コミュニティマネージャーを対象に、職場内教育(OJT)と集合研修(Off-JT)を通じた育成を実施

5. 「キャリアを通じて学び、成長したい」という社員のニーズをサポートする教育研修体系の整備と支援を行う

ビジネスパーソンとして必要な基礎的なハード・ソフトスキルから、さまざまな職制やレベルに求められる実践的スキルを身につけるための教育研修体系や自己啓発支援制度を構築し、意欲のある社員がキャリアを通じ、それぞれのニーズに応じて学び続けられる環境を整備します。

主な取り組み事例：

- ・店舗・本部業務の各職制・レベルのニーズにあった教育研修体系の整備と構築
- ・QC/IE(Quality Control/Industrial Engineering)教育や、プロジェクト推進を通じた課題解決能力の向上と主体性の醸成



「暮らしの編集学校」最終報告会の様子

<https://www.ryohin-keikaku.jp/topics/035039.html>

6. 社員一人ひとりの参画意識や挑戦意欲を後押しするための、人事制度の構築と運用を行う

目標実現に向け、自律的、自発的に行動する社員や、難易度が高い目標にリスクをとってチャレンジしたり、成果を上げたりするような社員が称えられ、報われるような人事制度を導入し、働くことを通じて成長実感とやりがい、幸せを感じられるような環境を構築、整備します。

主な取り組み事例：

- ・社員一人ひとりの能力や挑戦意欲、組織や会社、社会への貢献が評価される等級制度、評価制度の導入
- ・主体的なチャレンジとキャリア構築を促す社内公募制度、地域活動や貢献を推進するための人財交流、兼業なども視野に入れた制度への発展

Special feature

リーダー人財の育成「3年目店長プロジェクト」

良品計画では、第二創業を推進していくにあたり、店長が重要な成長エンジンだと考えています。そこで、入社2年で店長になる人財を育成するために、2019年から「3年目店長プロジェクト」をスタートしました。

新卒採用、中途採用にかかわらず、新入社員はこの「3年目店長プロジェクト」に参画します。入社2年で店長になるというゴールから逆算し、必要なスキルとスタンスを必要なタイミングで、OJTとOff-JTを通じて育成するプログラムです。

本プロジェクト開始以降、2022年9月時点で延べ130名以上の店長が誕生し、店舗経営をしています。また、店長として商売、店舗マネジメントを経験した後に、ブロックマネージャー(複数の店舗を管轄する立場)に登用されるなど、活躍の幅を広げています。



事業基盤 IT戦略

基本方針と戦略

全社の業務効率化を進め、IT技術の活用で、ものづくりのリーディングカンパニーを目指します。

良品計画ならではの誠実なものづくりとコミュニティセンターとしての店舗運営を支援するため、ITを最大限内製化し以下を推進します。

①コスト構造の改善 ②システムの安定化 ③ ITのビジネス貢献

現状と課題認識

これまで良品計画はシステム関連をベンダーに依存していたこともあり、拡張性や運用保守への対応など、非機能要件^{*}への配慮が不十分でした。そのため、システムが非常に複雑化しており、開発スピードの鈍化、コスト効率の悪化、障害への対応の難化が発生していると認識しています。今後は開発基準書を社内で整備し、システム開発も内製化することによって、IT基盤の再構築を進めていきます。

重点取り組み

● 全社プロジェクト

これまで良品計画を支えてきたオペレーションシステム(OS)だけでは、これから目指す個店経営や土着化、地域密着型ビジネスなどを実現することができないため、OSを再構築するプロジェクトを進めています。そのために、現状の業務プロセスを可視化し、システム課題を特定、既存システムの刷新を進めています。これは個店経営と自律分散を支える全社横断の業務改革プロジェクトとして実行しています。

● 年純増100店舗、人時生産性の向上

年間100店舗ずつ増加の出店計画に対応するためにセルフレジ展開の強化で2023年8月期上期までに230店舗／1,200台に横展開し、サッカー台の設計・設置・レジオペレーションの確立を進めています。下期中には既存のセルフレジ展開店舗のソフトウェアの入れ替えを完了させる予定です。

● IT投資計画

システムの内製化を進めていくため、2022年8月期比で情報処理費や委託費で10億円の削減効果を目指し、ECや店舗、インフラなどへの積極的なIT投資を進めます。

● 新規事業開発体制の確立

新規事業など、新しい取り組み・サービスに対応するアプリ開発専任チームを社内に立ち上げています。サービス設計や運用フローを1チームで完結でき、必要に応じて基幹業務やシステムとのHUBを担う予定です。

● IT人材採用の強化

システムの内製化を進めていくため、外部採用を強化し、プロジェクトマネージャーやエンジニアなど約70人規模での採用を進めます。

● エンジニアとして成長できる組織づくり

エンジニアが成長できる組織づくりのため、エンジニアの技術の定義表を完成させるとともにエンジニアの個人別評価の実施を行っています。ほかにも、エンジニアレベルの引き上げのため社内の技術共有会や技術顧問採用、開発ガイドラインの策定などを行っています。

* 非機能要件：可用性、性能・拡張性、運用・保守性、移行性、セキュリティなどシステム機能に直接的には関係しないもの

担当役員メッセージ

ものづくりのリーディングカンパニーを目指し、 IT活用のための環境整備、基盤づくりを進めていきます

テック企業としての 環境整備は急務

良品計画は2030年ビジョンとして、「日常生活の基本を担う」と「地域への土着化」を掲げています。中期経営計画の達成にはIT環境整備を加速し、良品計画がテクノロジー企業となる必要があると考えています。

IT業界では、一般的に小売企業は遅れているといわれています。また、環境負荷が高いといわれている衣料品を取り扱う企業としては、ますます上流のトレーサビリティの重要性も高まり、誠実なものづくりをしている企業しか生き残っていけません。良品計画はこれまで、サプライチェーン管理やトレーサビリティなどもアナログ対応が多く、この分野においてもITでできることがたくさんあります。そのためにも、IT環境整備は急務と言えます。

その環境整備に向けた課題の一つが、業務フローが可視化されていないことです。良品計画は、誠実なものづくりを長年続けてきたので、ITで業務フローを可視化し、仕組み化を図ることで、ものづくりのリーディングカンパニーになれると信じています。

もう一つの課題がベンダー依存です。非機能要件を定義しないまま機能要件だけを伝えていたり、ベンダーごとに定義や技術スタックが異なったりすることで、運用や障害復旧に手間と時間、コストがかかります。

現時点では、テクノロジー企業としてあるべき環境・制度、開発標準やIT-BCP*も不十分なため、これらのIT基盤づくりは急務と言えます。

※ IT-BCP：ITシステムのBCP(事業継続計画)対策



久保田 竜弥

執行役員 ITサービス部 管掌

全社の業務改革プロジェクト始動

今期は、IT基盤の再構築のためにも2022年7月にスタートした全社プロジェクトを計画どおり進めていきます。本プロジェクトは単なるITシステムのプロジェクトではありません。社員一人ひとりが関わる全社の業務改革プロジェクトです。これにより、グローバル・サプライチェーン・マネジメント(GSCM)の積み残し課題の解決、個店経営と自律分散を支える業務改革の実行、MDシステムの刷新などを行います。

また、国内での年純増100店舗に向けて、POSシステム基盤と店舗ネットワークの再構築、セルフレジの展開強化(2023年上期に230店舗・1,200台)も図ります。このほか、EC拡大や、新規事業開発、セキュリティ・ガバナンス体制づくりも並行して進めます。

生き生きと働ける環境をつくる

私はエンジニアにはなれませんが、エンジニアの一番の理解者でありたいと思っています。理解者がいなければ、すぐれた能力を持っていてもそれを生かすことができません。そうした人たちの理解者となり、一人ひとりが生き生きと活躍できる環境や文化を醸成していきます。

そして、業務部門とエンジニアが協力し合い、業務側も課題解決の手段としてテクノロジーを活用するようになるのが理想です。ITサービス部はバリューチェーン全体の課題を把握しているので、組織間をつなげる橋渡しの役割も担っています。

現在は、優秀な人材を採用できています。モチベーションが高く、既存社員へのリスペクトもあり、「無印良品」を好きな人たちです。彼らとともに、目標達成を目指していきます。