

基本情報

役員紹介 (2022年11月23日現在)

取締役



代表取締役会長

金井 政明

● 22年6ヵ月 ○ 113,000株

◎ 取締役として長期にわたり経営に関与し、当社の事業拡大と業績成長の中心的役割を担っており、引き続き企業価値向上に資することを期待するものです。



代表取締役社長

堂前 宣夫

● 3年6ヵ月 ○ 66,300株

◎ 複数企業の経営者として豊富な経験と幅広い知識を有しており、当社の第二創業の中心的役割を担うことを期待するものです。



社外取締役

吉川 淳

社外

独立

● 4年6ヵ月 ○ 3,600株

◎ 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。



社外取締役

伊藤 久美

社外

独立

● 新任 ○ 0株

◎ 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。

監査役



常勤監査役

鈴木 啓

● 1年 ○ 37,200株

◎ 当社で生活雑貨部長などを務め、取締役や執行役員としては、海外経営管理をはじめ、人事総務、法務・知財、監査室の管掌など要職を歴任。当社事業の深い見識に基づき、常勤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。



常勤社外監査役

山根 宏輔

社外

独立

● 新任 ○ 0株

◎ 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。

● 在任期間 ○ 所有株式数 ◎ 選任理由



取締役副社長
清水 智

● 7年6ヵ月 ○ 3,900株

◎ 商品領域および店舗領域での豊富な経験を有しており、当社の第二創業にあたりグローバル化の中心的役割を担うことを期待するものです。



社外取締役
柳生 昌良

社外

独立

● 6年6ヵ月 ○ 2,700株

◎ 企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、社外取締役として業務執行に対する監督など、適切な役割を担うことを期待するものです。



社外取締役
加藤 百合子

社外

独立

● 新任 ○ 0株

◎ 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。



社外取締役
山崎 繭加

社外

独立

● 新任 ○ 0株

◎ 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。



社外監査役
服部 勝

社外

独立

● 14年6ヵ月 ○ 20,700株

◎ 複数企業における経理部長、監査役および取締役としての経験から、2008年より当社の社外監査役として選任されており、引き続き適切な役割を担うことを期待するものです。



社外監査役
新井 純

社外

独立

● 2年6ヵ月 ○ 1,400株

◎ 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。

基本情報

役員一覧 (2022年11月23日現在)

当社は、100年後のより良い社会の実現に向けて、企業理念を「感じ良い暮らしと社会の実現」と再定義しました。そのうえで「日常生活の基本を担う」と、「地域への土着化」という2つの使命を掲げ、事業展開を行っています。その実現のため、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。

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。
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。

氏名	現在の地位	性別	取締役会出席状況 (2022年8月期)	経営全般	オペレーション	起業・ 社会起業	テクノロジー	国際性	人文・アート	
金井 政明	代表取締役会長	男性	16/16回 (100%)	○	○	○			○	
堂前 宣夫	代表取締役社長	男性	16/16回 (100%)	○	○	○	○	○		
清水 智	取締役副社長	男性	16/16回 (100%)	○	○			○	○	
社外	柳生 昌良	社外取締役	男性	16/16回 (100%)	○	○		○	○	○
	吉川 淳	社外取締役	男性	16/16回 (100%)	○		○	○	○	○
	伊藤 久美	社外取締役	女性	新任	○		○	○	○	
	加藤 百合子	社外取締役	女性	新任	○		○	○	○	
	山崎 蘭加	社外取締役	女性	新任			○		○	○
鈴木 啓	常勤監査役	男性	13/13回 [※]	○	○			○		
社外	山根 宏輔	常勤社外監査役	男性	新任	○	○		○	○	
	服部 勝	社外監査役	男性	16/16回 (100%)	○					○
	新井 純	社外監査役	男性	15/16回 (94%)	○				○	

(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、主なものに記しをつけています

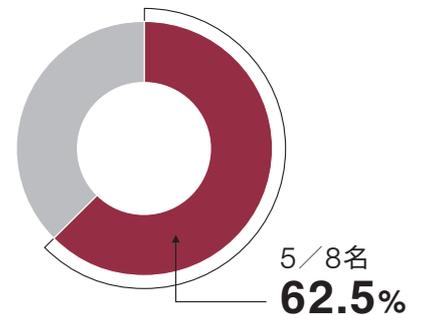
2. ○は会議・委員会の議長・委員長を表しています

※ 鈴木氏の就任以降開催された取締役会は13回です

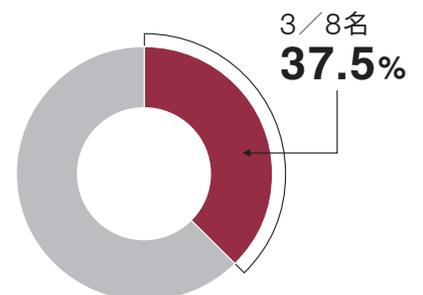
項目	内容
国際性	当社の企業理念実現のために、これからは店舗展開や商品の生産活動を通じて、海外も含めたさまざまな国や地域に貢献していく必要があります。そのため、国際的環境における経験などの知見を必要な項目として選定しています。
人文・アート	当社の企業理念実現のために、地域における文化や歴史に対する理解や、芸術デザインに対する知見を必要な項目として選定しています。
サステナビリティ・多様性	当社の企業理念実現のために、サステナビリティや多様性の実現を事業活動の中心に据えています。そのため、サステナビリティや多様性など、社会課題への理解や課題解決に関する強い意欲を必要な項目として選定しています。
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を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	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	
○		○	○	○		・株式会社メンバーズ 社外取締役監査等委員
○		◎	○	○		・株式会社MUJI HOUSE 代表取締役社長 ・マネックスグループ株式会社 社外取締役 ・生活協同組合コープさっぽろ 学識理事
	○	○				
		○	◎	○		・中部電力パワーグリッド株式会社 社外取締役
○	○	○	○	◎		・野村不動産株式会社 顧問
○	○	○	○	○		・SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役 ・富士古河E&C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
○		○	○	○		・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 ・静岡ガス株式会社 社外取締役
○		○	○	○		・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
	○	○			◎	
○	○	○			○	
	○	○			○	
○	○	○			○	・三井住友DSアセットマネジメント株式会社 社外取締役 ・協和キリン株式会社 社外取締役

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割合



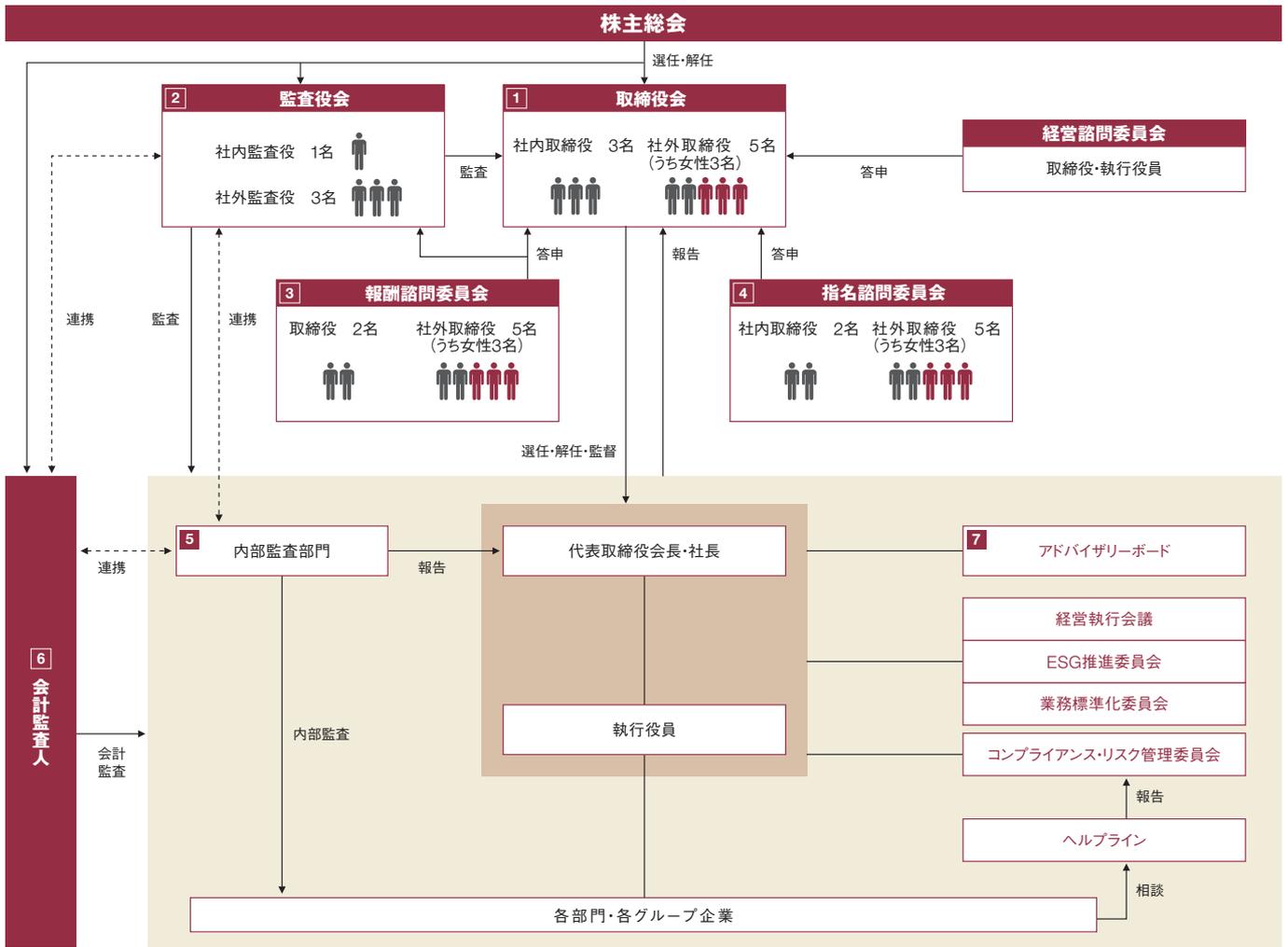
基本情報

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・ガバナンスを充実していくことが、企業価値の継続的な向上につながるの考え方に基づき、透明性の高い経営システムの構築を図ることが、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、社会、お取引先など）に対し、円滑な関係の維持、発展に努めるとともに、迅速かつ積極的な情報開示に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制図



(2022年11月23日現在)

【2022年8月期の活動】

1 取締役会

開催数：16回
出席率：99%

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。

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」を定期的に開催し、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ています。2022年8月期に関しては、役員報酬にも関連するESG目標設定、達成水準、成長戦略に合わせた組織風土改革の取り組み等の重要な議論を行っています。

2 監査役会

開催数：16回
出席率：100%

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。

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へ参加し、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

開催数：6回
出席率：97%

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。

活動の状況

取締役の長期報酬に関連するESGへの取り組みに関する評価、執行役員報酬体系の見直し等を議論しました。

4 指名諮問委員会

開催数：9回
出席率：96%

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。

活動の状況

今期は、取締役会評価を踏まえた次期の取締役会構成に関する議論等を行いました。

5 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8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定・マニュアルの遵守状況、業務活動全般、手続などの適切性や有効性を監査し、定期的に代表取締役および取締役会に報告しています。

6 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 川端美穂、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6名、その他18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。

7 アドバイザリーボード

アドバイザリーボードは、創業の理念と社会への違和感を踏まえて、時代に応じた無印良品の未来をいかにつくっていくかを、経営ならびに現場の従業員と議論し方向づけをしていく、当社独自の機関です。

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ました。その結果の概要は、以下のとおりです。

評価プロセスの概要

(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。

<アンケートにおける評価カテゴリー>

- ① 取締役会の構成について
- ② 取締役会の運営について
- ③ 取締役会での審議充実に向けて
- ④ 取締役会を支える体制について
- ⑤ 株主その他ステークホルダーとの関係充実に向けて
- ⑥ その他コメント

(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。

(3) これらに基づき、各課題に対する討議を実施しました。

評価の結果

(1) 評点の総括

<各評価カテゴリーの評点の平均>

※評点は「1」を改善が必要、「3」を必要最低水準、「5」を適切として、5段階で設定しています。

- ① 取締役会の構成について(評点平均：3.4)(前回：3.9)
- ② 取締役会の運営について(評点平均：3.4)(前回：3.6)
- ③ 取締役会での審議充実に向けて(評点平均：3.6)(前回：3.7)
- ④ 取締役会を支える体制について(評点平均：3.2)(前回：3.4)
- 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：3.5)(前回：3.4)

(2) 評価の結果概要

上記アンケートおよびヒアリングの結果、当社取締役会はおおむね必要最低水準を超えていると評価されていますが、取締役会構成の多様性、経営戦略や重要課題に対する議論時間のさらなる確保、また、社内会議やその議論など、執行状況に関する社外役員への情報共有に課題があるものと評価しました。

今後の取り組み

取締役会の実効性評価により認識された各課題をもとに取締役会の実効性をさらに向上させるために、今後、以下のとおり取り組んでいきます。

- (1) 取締役会構成の社外取締役の増員、多様性の向上
- (2) 中長期の経営戦略、全社重要課題に関する議案へのさらなる集中化
- (3) 社外役員への情報共有の充実化
- (4) 取締役会資料の事前の早期配布の徹底
- (5) すべてのステークホルダーへの開示情報の適切な拡充

取締役の選任・解任方法

役員を選任方針

当社は、取締役の指名にあたり、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いませんが、経営企画部により、取締役会議案の事前配布などの情報提供を、また内部監査部門である監査室により、社外監査役の職務遂行の補助を、それぞれ行っています。

今期より、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」を開始し、社外取締役への情報共有を強化しています。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。

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きましては、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(STI)「業績連動賞与」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(LTI)「非金銭報酬」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きましては、「基本報酬」のみ支給をし、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はありません。

報酬構成要素	概要
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をし、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されています。
業績連動賞与 (社外取締役・監査役除く)	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、当社では本業での利益の追求の観点から「連結営業利益」をもとに算出し、達成度(計画比)の基準により、0%~200%の範囲で決定します。
非金銭報酬 (社外取締役・監査役除く)	長期的な視野で重要なESG等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

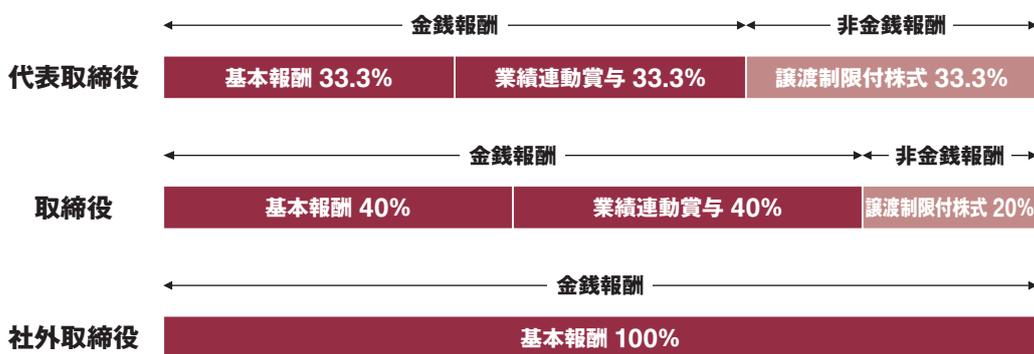
当社の取締役報酬は、社外取締役が委員長を務める報酬諮問委員会にて取締役報酬制度の検討および個人の取締役報酬および非金銭報酬の付与について審議を行い、透明性と妥当性および客観性の確保を図り、報酬諮問委員会の答申に基づき取締役会にて決議をしています。また、報酬諮問委員会は社外取締役5名を含む、7名で構成され、社外取締役が過半数となることでガバナンスを重視した体制にしています。

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、下記の表の構成となるように設計しています。

また、業績連動賞与は業績の達成度によって0%～200%、長期(LTI)「非金銭報酬」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。



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、適切に議決権を行使します。



社外取締役メッセージ



**取締役会を未来に向けて再構成。
高い目標の実現に果敢にチャレンジし、
成功する良品計画の姿に期待。**

吉川 淳

社外取締役

経営方針に沿う新しい取締役会に

2022年11月の定時株主総会で、新任の社外取締役3名の選任が可決され、社外取締役が5名となり取締役会の過半数となりました。これまでの実効性評価をもとに、2022年4月頃から指名諮問委員会で検討を始め、私も同委員として議論に参加してきました。

女性の社外取締役選任に関しては、無印良品のお客さまの多くが女性であり、3名それぞれのキャリアや豊かな人生経験を取締役会議論に生かしていただけることを期待しています。また、社外取締役が過半数となることで、「公益人本主義経営の実現」を一層前に進めていくことができると考えています。新しい取締役会のガバナンスに期待してください。

取締役会の運営面では、情報共有の効率化などが図られています。取締役会資料を共有する新システムが導入され、どこにいても最新資料を確認できるようになりました。また、現場の責任者や担当者や話す機会が増え、会社の現況や現場の問題意識など、会社の実態把握に役立っています。

これまで中長期的に重要な経営課題に関しては、取締役会に上程する前に社外取締役・監査役も参加する経営諮問委員会で議論してきましたが、これからは、取締役会の場で、より突っ込んで議論する時間が増えていくことを期待しています。

非金銭報酬にESG達成度を加味

昨年の株主総会で、役員報酬として、基本報酬、業績連動賞与などの金銭報酬に加え、株主との価値共有を図るため、非金銭報酬として譲渡制限付株式を支給するリストラクテッド・ストック(RS)を導入しました。非金銭報酬は、取締役会で承認したESGに関する目標への達成度によって付与額が決まります。達成度に関しては、報酬諮問委員会が評価します。役員報酬にRSを導入している会社はめずらしくありませんが、良品計

画の代表取締役の場合、その付与割合が総報酬の3分の1にあたり、企業理念との整合性を図っていることに特徴があります。良品計画が「第二創業」を掲げ、会社を新たに定義し直して2030年に向けた取り組みを進めるうえで、中長期的視点からの企業価値の向上が重要との考えに基づきます。

ESG経営のトップランナーを目指す会社として「商品におけるESG」「事業活動でのESG」「土着化活動でのESG」の3つの視点から、良品計画がやるべきことと、社会・地球との整合性が図れているかを評価していきます。

「第二創業」のチャレンジの先の成功を

「第二創業」でチャレンジングな高い目標を掲げているのは、目標達成のために良品計画で働く社員全員が自らの行動を変えていくことを期待しているからです。機関車に例えると、今は大きな動輪を動かし始めるための生みの苦みの段階にあります。一度動き始めれば勢いを伴って走れますが、動き出すまでが大変で、時には摩擦や衝突も起こります。会社の在り方を変えようと経営の舵を大きく切った分、これまで隠れていた経営上の課題や問題点も顕在化してきます。

それでも従来のやり方ではなく、リスクを取って新しいやり方で未来の姿を実現しようとチャレンジする気概はすばらしいものです。成功して生まれ変わる良品計画の新しい姿をぜひ見たい。社外取締役の一人としてこれを応援しながら、他方でやると決めたことに対して、本当にコミットしているか、次々に出てくるオペレーション上の問題に対して有効な策を講じているか、経営陣の責任感とファイティング・スピリッツは高く維持されているか、といった観点も留意して見ていきます。時代の変化をチャンスと捉えて、チャレンジする人財を一人でも多く育て、気がつけば動輪が動き出してきて企業価値の大きな向上につながっていく、そのための「第二創業」であると考えています。



新しい会社と社会の在り方、 第二創業で目指す姿への挑戦が 未来への貢献に。

山崎 繭加

社外取締役

会社の目指す姿に共感

社外取締役に選任される前の無印良品の印象は、「ブランドではない、というブランドで、丁寧な暮らしをする人が愛用するお店」という印象を持っていました。正直、生活者としての自分にとっては遠いブランドでしたが、10年間働いていたハーバード・ビジネス・スクールでは、ケース・スタディの調査対象としてマーケティングやブランドを研究する教授から敬意を持たれており、良品計画は「企業」として魅力のある会社という認識でした。

今回、社外取締役への打診を機にあらためて良品計画について学んでみると、ライフスタイルブランドの枠を超え、100年後のより良い未来の実現に向けて、社会課題をビジネスで解決し、地域をともにつくろうとしている会社であることを知りました。社外取締役に引き受けた一番の理由は、そうした企業の在り方に共感を持ったからです。

良品計画は創業時から思想やアート、文化を大切にしていますが、私も華道家として、東洋の考え方や精神性をグローバルに広げビジネスにつなげたいという思いを持っているので、目指す方向性が重なっています。また、東日本大震災後、被災地で事業創出に励む人たちとともに活動した自身の知見や経験も生かせるのではないかと考えています。

開かれた株主総会と取締役会に驚き

就任してまず驚いたのは、株主総会にいらした大半の株主の方が良品計画を応援する“ファン”だということです。そこでは、堂前社長や役員がありのままの姿を見せ、指摘や批判を真摯に受け止め対話する、という姿勢で臨んでいることを実感しました。これこそが第二創業の力になる新しい企業と社会の在り方だと感じます。

良品計画の取締役会は、心理的安全性が担保され、オープンで話しやすい雰囲気があります。そこで、他社での社外取締

役や華道家としての経験も踏まえた発言をすることで、執行サイドが気づかない新しい考えに触れてもらう場をつくっていきたくと考えています。華道には、他者の感性を受け入れるという、ある種の痛みを伴うプロセスがありますが、その受容によって世界の見え方も変わっていきます。花をきれいに生けるのは結果であり、どうしたら花が最も美しく見えるのかを、自分の中で手放し、整えていきます。翻って、これが組織の場合は、チームとして複数の感性や考え方を受け入れることで、良い結果を出すことにつながると考えています。取締役会においても、考え方の幅を広げられるような場や機会を創出し、皆さんと一緒に楽しさや苦しさを経験することで、これを深化させていきたいと思えます。

未来の実現には全社の変容が必要

第二創業で目指す姿を実現するには、会社自らがその理念を具現化した組織になることが不可欠です。そのため、良品計画では企業理念の全社的な浸透や組織風土改革を進めていますが、実行段階ではさまざまなバグも生じます。

私が発足、そして運営に関わっている学校法人でも、高い志で理念を実現しようと実際に行動すると、予期せぬバグや障壁が立ちはだかり、うまくいかないことが多々あります。しかし、そうした現実のバグに真摯に向き合い一つひとつ乗り越えていくことでしか、新しい未来はつくられません。また、そのためには個人の成長と組織力も重要です。人は、自分自身への理解を深めることで周囲との関係性ややるべきことが明確になり、成長へとつながります。良品計画においても、一人ひとりの感性や考え方を大切にする組織風土や文化を醸成することで、組織力を向上しさらなる成長につなげていく、ということをサポートし、良品計画のESG経営が未来への貢献となるよう挑戦していきたいと思えます。

社外監査役メッセージ



ステークホルダーの代表として 多面的な観点から状況を把握し、 会社のさらなる発展に尽力する。

服部 勝

社外監査役

多面的な観点で物事を捉え、リスクを把握する

私は証券会社、メーカーを経て、オリエント・リース(現 オリックス株式会社)に37年間在籍し、経理、経営企画、監査、人事総務部門を経験しました。投資家とのIRミーティングや内部統制にも携わった後、2008年より良品計画で社外監査役を務めています。当社は生い立ちからESGを志向しており、時代を先駆けたビジネスをしてきました。「わけあって、安い。」から始まり、その明確な存在意義、コンセプトが広く消費者の方や社会に受け入れられたと考えています。

社外監査役の根源的な役割は、事業報告に対する監査意見を適切に表明することですが、ステークホルダーの代表でもあります。良品計画の企業理念、パーパスを念頭に置き、株主価値を毀損しないよう常にリスクへの注意を払い、「多面的な観点」で物事を見ることを心がけています。リスクの把握の仕方によっては、ステークホルダーと良品計画の利益・不利益が相反する場合も生じるため、多くの観点から見定めて二律背反にならないよう妥当性を高めることが必要です。そのために日頃から各監査役とコミュニケーションを密に取り、取締役や執行役員、従業員、会計士などへのヒアリング、モニタリングを重ねています。

ガバナンス改革で取締役会を刷新

良品計画は、2021年9月に社長が交代し、中期経営計画に「100年後のより良い未来の実現に向けて」を掲げ、新たな姿への変革に着手しています。ガバナンス体制については、その中核をなす取締役会の構成を大きく変えました。

これまで良品計画の取締役会には9名構成で、うち3名が社外取締役という体制を取ってきました。2022年11月からは8名構成で5名が社外取締役という体制になり、うち3名が新任の女性取締役です。より多様な人財の社外取締役を選ぼうという議論は以前からありましたが、このスピード感に変革への思いの強さを感じています。

これは、ダイバーシティの観点からも革新的な人事です。多様性に富んだ経験豊かな人たちが選ばれており、新任の方も取締役会の初回から意見を述べるなど積極的です。取締役会では中期経営計画など経営に即した深い議論を交わすとともに、会自体がさらに活発化し発展していくという感触を得ています。

また、社外取締役と社外監査役の意思疎通を強化すべく、年間のミーティングの回数を増やしています。外部環境の変化が加速しているため、情勢変化との乖離が起きないよう、情報共有と意見交換を実施しています。

会社の存在意義の理解を深める

良品計画は新体制となった2021年9月を「第二創業」と位置づけ、企業理念を再定義しています。企業理念は、「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献すること。これを踏まえて、2030年までのビジョンを示し、実行ステップとして2024年8月期までの中期経営計画を策定しました。

この中で、地域とともに未来を考えるというテーマで、日常生活の基本を担うことと、地域への土着化の実現を掲げています。ここに良品計画の存在意義があると再定義し、社員に浸透させるという方向性を示したことが評価されます。具体的な実行項目として、基本商品群の調達・生産体制の構築、全国への出店加速、自発的な活動と成長、個店経営と土着化を軸とした事業基盤の構築などがあります。

大事なことは役職員が一丸となり、まずは良品計画の存在意義の理解を深めていくことです。そのうえで、会社を動かす人財の採用、育成、教育に力を入れ、良品計画の存在意義に共鳴する多様な人たちが自発的に活動する組織風土をつくることです。社会の課題を解決するために、目標達成に向けて取り組んでいく良品計画の発展に、私も社外監査役の立場から努めていきたいと考えています。

基本情報

コンプライアンス

コンプライアンスの考え方

当社は、地域社会から信頼・共感されるための基盤は、法令遵守はもちろん、グループ社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動することと考えています。そのため「良品計画グループコンプライアンス行動指針」を定め、社内のインフラに掲載するとともに、取締役、監査役、執行役員、従業員に配布する冊子にもあわせて掲載しています。グループコンプライアンス行動指針については、取締役会で適宜レビューを実施しており、改廃する際にも取締役会で十分に議論したうえで決定しています。

コンプライアンス意識浸透への取り組み

「良品計画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。「グループコンプライアンス行動指針」に則り、ハラスメントを防止することと、マネジメントスキルの向上のために、新任管理職者向けにハラスメント研修を定期的に行っています。2022年8月期は206名の社員が研修に参加しました。定期的に行われるコンプライアンス・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、再発防止策を検討しています。また、コンプライアンス・リスク管理委員会において、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。2022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の発生はありませんでした。また、政治献金を行っていないことを確認しました。2022年8月期のコンプライアンス違反の件数は、10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徹底しました。

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および早期発見、ならびに役職員のコンプライアンスに関する知識を補完することにより、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、通報者の保護を図ることを目的として、「良品計画グループヘルプライン」を設けています。

当社および国内・海外子会社の役員、社員（嘱託社員、パートナー社員、アルバイトを含む）および派遣従業員を含むすべての従業員などに対して適用します。

ヘルプライン窓口に対して、電話、電子メール（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などをすることができます。

通報者の氏名を除いた調査結果は社長に報告し、必要に応じて就業規則に定めるところにより、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取ることもあります。

2022年8月期は、合計148件の相談が寄せられました。

贈収賄・腐敗行為防止の取り組み

当社は、取締役会にて腐敗防止に関する規程（「良品計画グループ 贈賄防止規程 贈賄防止ガイドライン」）を定め、公務員などへの贈賄を禁止し、接待・贈答、招聘、寄附行為、ファシリテーションペイメント、インサイダー取引、マネー・ロンダリング、横領、司法妨害などについて腐敗防止関連法規の遵守を徹底しています。贈賄については規程により明確に禁止しています。また、接待・贈答、招聘、寄附行為などについては部門長、コンプライアンス・リスク管理委員会委員長のいずれかに事前の決裁をとるものとし、贈賄に該当しないことが認められたもののみ承認をしています。また、就業規則において、業務に関連して不当な供応、不当な金品貸借および授受などの行為をしてはならないことを定め、腐敗行為を禁止しています。従業員による腐敗防止遵守を徹底するため、従業員に対して定期的に研修を行い、腐敗防止の方針を全従業員に周知しています。2022年8月期、良品計画の腐敗防止規程違反または就業規則に定める腐敗に関する服務規律違反により懲罰または解雇された従業員はいません。また、良品計画が腐敗行為に関連し罰金、課徴金または和解金を支払った例はありません。

基本情報

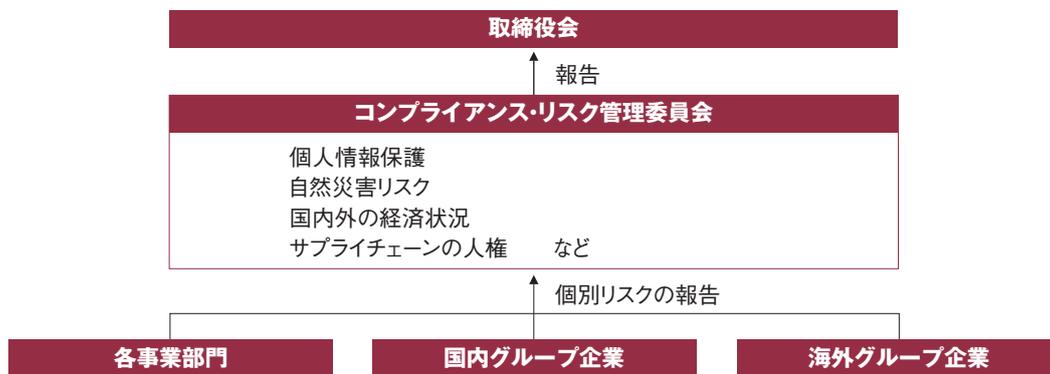
リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

当社は、直面する可能性のある主要なリスクをその重要性および発生する可能性の高さに応じて評価しています。当該リスクが発生する可能性を最小化するための対策、および当該リスクが発生した場合の影響度を最小化するための対策を講じています。

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

当社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、当社役員を委員長として、定期的に委員会を開催し、コンプライアンスおよびリスクに関する情報を収集し、重要な課題を審議しています。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締役会に報告し、取締役および監査役との共有を図っています。



リスクの評価プロセス

リスク評価プロセスについては、コンプライアンス・リスク管理委員会が全社のリスクを統括しており、直面する可能性のある主要なリスクについて、重要性および発生する可能性の高さを基準に年1回以上の頻度で評価しています。気候変動に関するリスクについても主要なリスクの一つとして認識しています。

リスクマネジメントへの取り組み

コンプライアンス・リスク管理委員会では、想定される、損失の危険(リスク)に関して各部門が認識し対応を把握するため、「リスク管理一覧表」を作成し、当社の業務マニュアルと連動させることにより具体的対応の周知、徹底を図っています。また、各部門は損失の危険に関する事項について、定期的に見直しを行い、この「リスク管理一覧表」を更新しています。コンプライアンス・リスク管理委員会を年4回以上開催して、その際に課題を定め、対応を討議し、さらに対応状況をモニタリングしており、その結果については、定期的に取締役会に報告しています。また、経営執行会議において、当該リスクが発生する可能性の最小化、発生した場合の影響度の最小化のための対策について、年2回の頻度で協議、検討、指導することで管理しています。

総合的に損失の危険に関する情報を収集するための報告窓口を整備し、情報の収集をしています。各種専門的な分野における委員会は定期的に開催され、特に当社の最も重要な経営資源である商品の品質に関しては、より一層の品質管理向上を目指して「品質向上委員会」にてさまざまな角度から討議しています。

品質

基本方針と課題認識

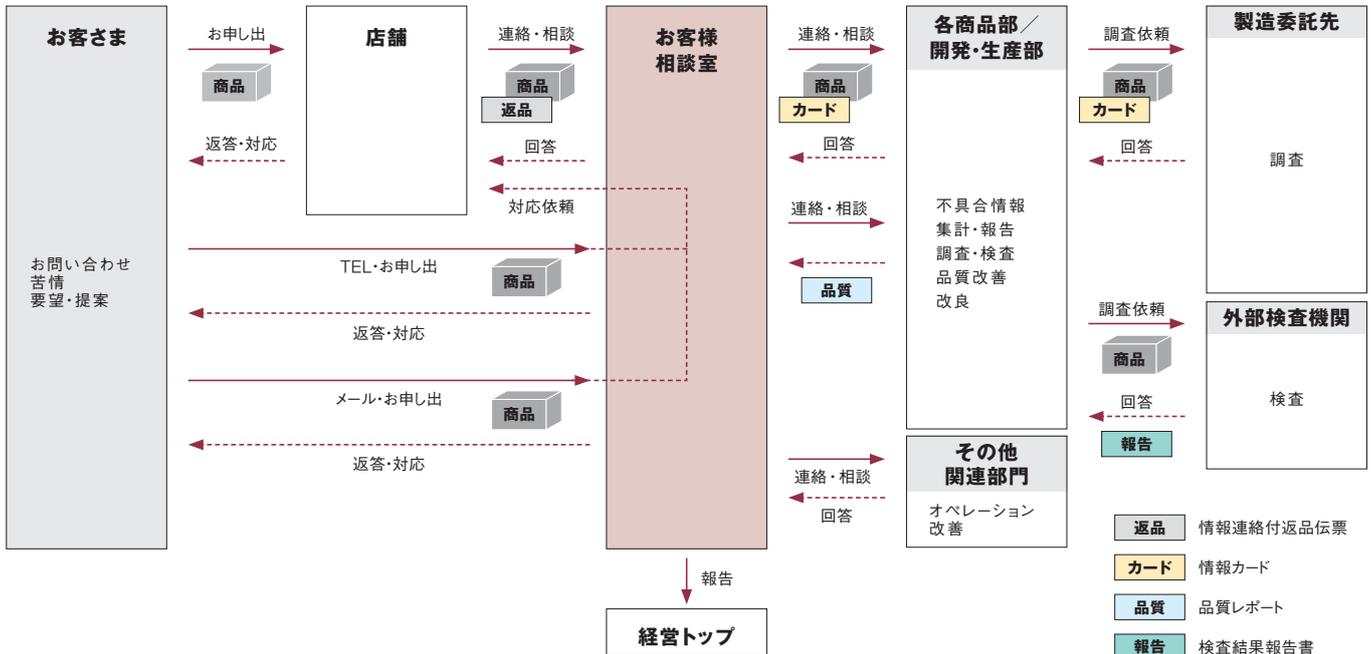
当社では、「良品基準」に基づいて、設計開発・調達・生産の各工程を点検し、安心・安全な商品の提供に努め、以下を継続的に実現していくことを目指します。

- 生活者視点で探求された価値とわけを持つ「良品」
- 生活者や生産者、環境への配慮
- 社会全体や地球人としての課題の解決
- 市場品質事故ゼロ
- 不良率の低減
- 品質重視意識の徹底

「良品基準」について ▶ <https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/activities/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お声は、すべて専用のデータベース(「声ナビ」システム)に登録され、その内容に応じて、開発・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も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開発・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開発・生産部が主幹となって開催したり、商品部における品質改善活動の進捗確認を目的とした品質向上委員会を月次で開催することによって、継続的な品質改善に努めています。



品質に関するリスクアセスメント

製品事故および不良・苦情を起こさないことを目的に、製品のデザイン、設計、製造、流通および使用環境におけるリスクを評価する「リスクアセスメント」を行っています。製品事故の再発防止の取り組みはもちろん、製品の企画開発・設計の段階で、上記のリスク(合理的に予測可能な誤使用による事故、不良・苦情も含む)を洗い出し、未然にそのリスク因子に対処しています。

設計初期の段階においてリスクアセスメントを実施することにより、製品が企画開発されてから使用され、廃棄されるまでの製品ライフサイクル全般におけるリスクを抽出するとともに、抽出されたリスクに対する課題解決を設計に盛り込み、市場にて事故、不良、苦情などが発生するリスクを低減し、円滑な商品化を目指しています。

基本情報

リスクマネジメント

人権

人権方針

当社では、グローバルコンプライアンス行動規範や生産パートナー行動規範に基づき、従前より、人権に関わる取り組みを推進してきましたが、2022年12月、経営トップを含む経営陣のコミットメントのもとで、取締役会の承認を経て、「良品計画 人権方針」を策定しました。詳細はこちらをご覧ください▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/humanrights/>

人権に対する考え方と人権方針の適用範囲

当社は、良品計画の事業活動に関わるサプライチェーン全体が、直接または間接的に人権に負の影響を及ぼしうることを理解し、人権尊重の責任の重要性を認識します。このことを踏まえ、当社は、「国連のビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする人権尊重に関する国際規範を支持し、これに準拠して、すべての人々の人権を尊重する責任を果たすことに努めます。本人権方針に基づき、尊重されるべき人権には、国際人権章典や国際労働機関(ILO)の諸条約に規定される中核的労働基準を含む国際的に認められた人権を広く含みます。本人権方針は、当社のすべての役員および従業員に適用されます。また、当社は、自社の事業・商品・サービスに関係するサプライヤーをはじめとするすべての関係者に対しても本人権方針の理解と遵守を期待し、要請します。

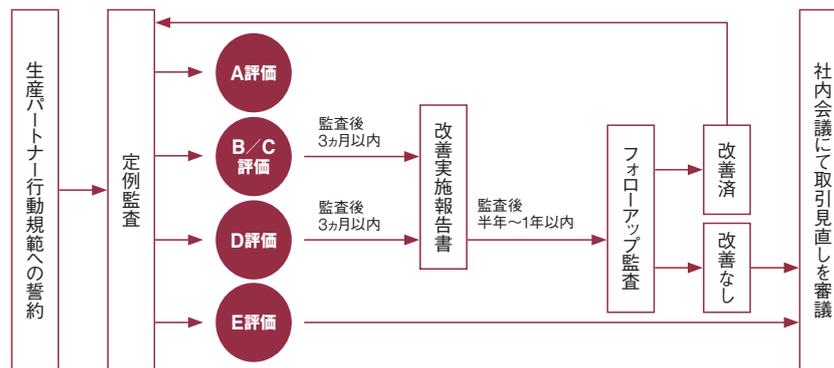
生産パートナー行動規範

当社は、相互信頼に基づく良好なパートナーシップを構築し、サプライチェーン全体にわたる公平で安全かつ健全な職場環境および自然環境に配慮する責任を果たすために、2020年7月に「生産パートナー行動規範」を制定し、遵守を誓約いただける工場とのみ契約しています。また、お取引先工場には、本行動規範を基準として、労働環境モニタリングを実施しています。本行動規範は日本語、英語、中国語で作成し、良品計画WEBサイトに掲載するとともに、製造委託工場に配布・説明し周知徹底を図っています。今後は行動規範の改定内容について、必要に応じてサプライヤーミーティングを開催し、サプライチェーン全体でのCSRの徹底を図っていきます。詳しくはこちらをご覧ください▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/code-of-conduct/>

お取引先工場のモニタリング

当社は、生産委託工場を対象に「生産パートナー行動規範」に基づき、人権侵害、労働環境、環境保全などの項目について第三者機関による定期的な現地訪問監査を実施しています。監査結果は、お取引先工場にフィードバックし、不適事項に関しては、工場のマネジメントに改善を求めるとともに、改善のための支援を行っています。詳しくはこちらをご覧ください▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/monitoring/>

労働環境モニタリングの仕組み



イニシアティブへの参加：

ベターワークプログラム (Better Work Programme)

ベターワークは、国際労働機関(ILO)と世界銀行グループのメンバーである国際金融公社(IFC)によるパートナーシッププログラムです。当社は、2016年からベターワークプログラムに参画しています。

責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム

責任ある外国人労働者受入れプラットフォームは、国際水準を満たす「プラットフォーム行動原則」に賛同する企業・団体とともに、日本における外国人労働者の労働・生活環境の改善を図っています。当社は2022年5月から同プラットフォームに加盟しています。

情報セキュリティ・個人情報保護

目的

当社は、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、抜本的かつ高度な対策を講じることにより、お客さまをはじめ社会からの信頼を常に得られるよう、情報セキュリティポリシーを策定しています。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。

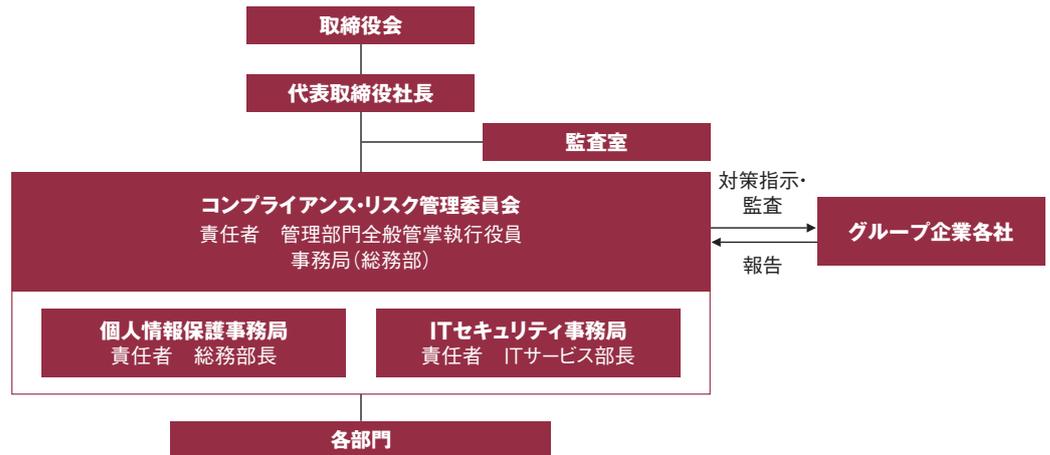
基本方針はこちらをご覧ください ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/informationsecurity/>

管理体制

当社は、情報セキュリティの基本方針に基づき、管理部門全般管掌執行役員を委員長とするコンプライアンス・リスク管理委員会がグループ全体を統括します。当該委員会には、ITセキュリティ事務局と個人情報保護事務局を設置し、情報セキュリティの状況を正確に把握し、その対策を議論・推進しています。各グループ企業・部門には情報セキュリティに関する責任者を任命し、グループ全体における情報管理体制の強化と徹底に努めています。

個人情報保護事務局は、個人情報管理に関する規定・ポリシーの策定、全体プロセスの管理を行います。ITセキュリティ事務局は、規定・ポリシーに準拠したITインフラ環境構築や整備、運用維持を実施し、継続的な改善に努めています。

また、ITセキュリティ事務局は、年に4回開催されるコンプライアンス・リスク管理委員会にて活動内容を報告し、審議された内容については年2回以上、取締役会へ報告されます。



個人情報保護について

当社は、全事業活動において取り扱う個人情報について、「プライバシーポリシー」に基づき個人情報保護活動を行い、必要な保護と適切な安全対策を講じます。

個人情報保護について理解し実践する能力のある「個人情報保護管理者」を組織内部に属する者の中から指名し、個人情報保護マネジメントシステムの実施、運用に関する責任および権限を他の責任に関わりなく与え、個人情報を管理します。

情報セキュリティに関する教育について

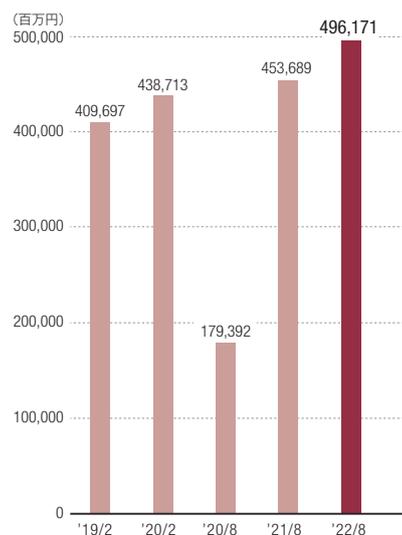
当社は、情報セキュリティ管理において、所属する全員の深い理解と参加が欠かせないと認識のもと、すべての役員および従業員に対して、情報セキュリティに関する教育訓練を行い、継続的なセキュリティリテラシーの向上、理解度の確認、意識向上のための施策など、実効性のある以下の取り組みを定期的実施しています。組織の文化醸成により、サイバーリスクに強い企業を目指します。

- ① eラーニングによる「情報セキュリティに関する講座」を全従業員に対し年1回～2回実施
- ② 全従業員を対象に年2回「標的型メール訓練」を実施
- ③ 長期休暇前など適所的な注意喚起や日々の業務中の啓発活動、フォローアップを実施

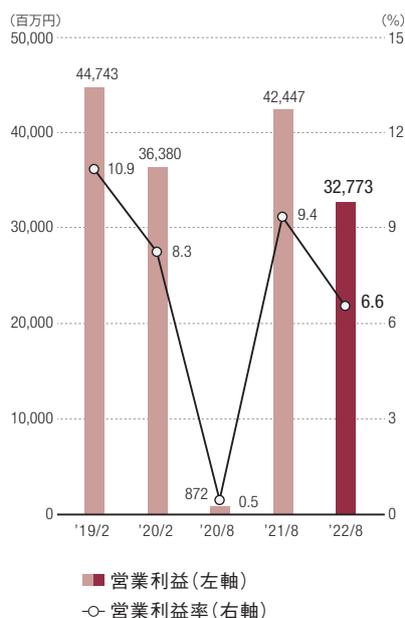
基本情報

財務・非財務ハイライト

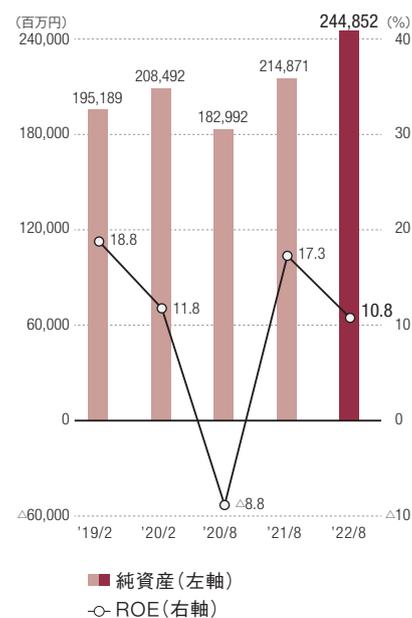
営業収益



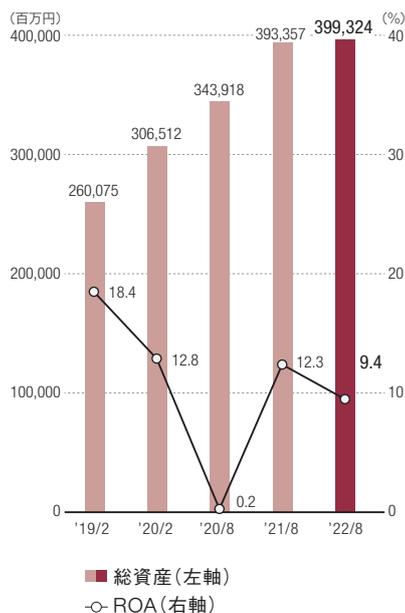
営業利益 / 営業利益率



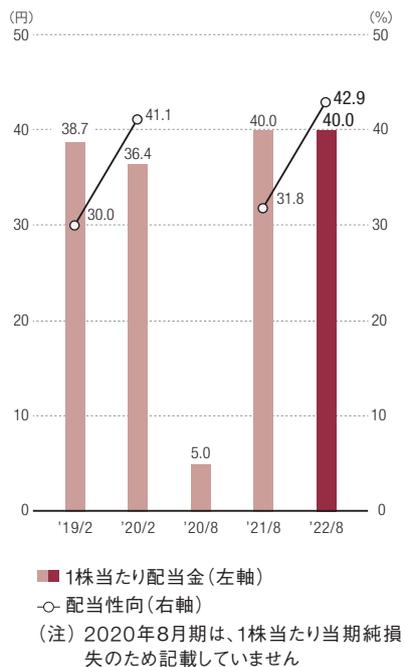
純資産 / ROE (自己資本当期純利益率)



総資産 / ROA (総資産経常利益率)

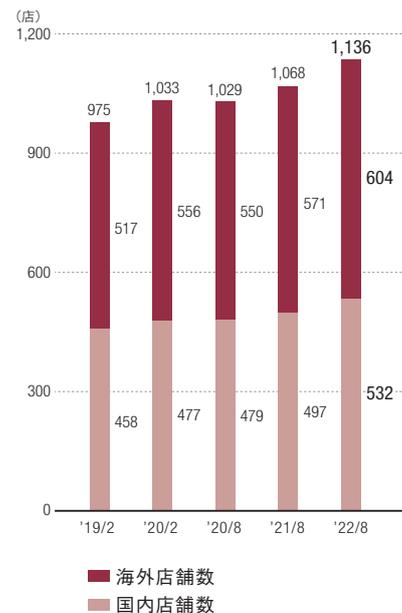


1株当たり配当金 / 配当性向



店舗数 (合計) 国内 / 海外

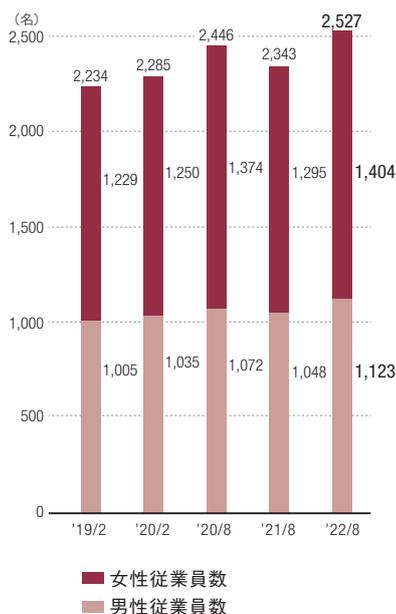
ライセンスストア、「Café&Meal MUJI」「IDÉE」を含む



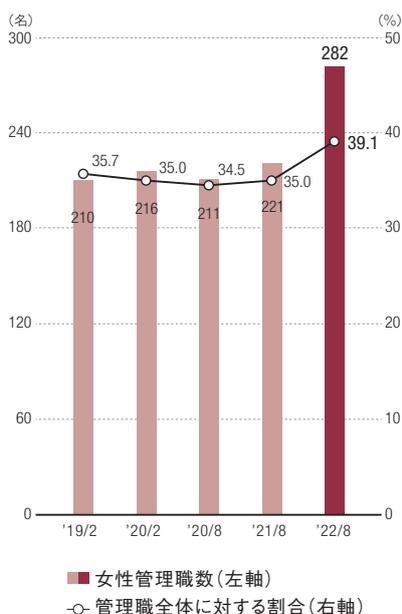
※ 2020年8月期は事業年度変更に伴い、2020年3月1日～8月31日までの6ヵ月となっています

従業員数※1

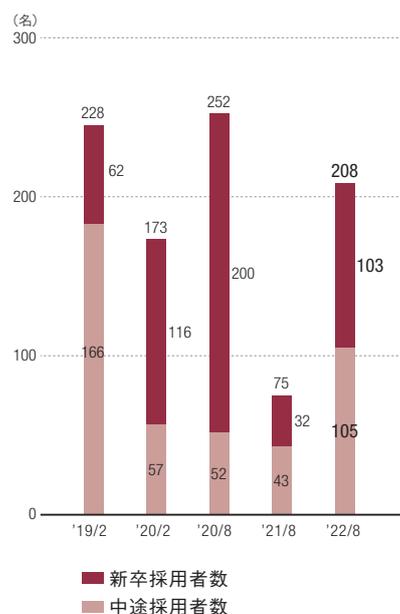
各期末時点の従業員数



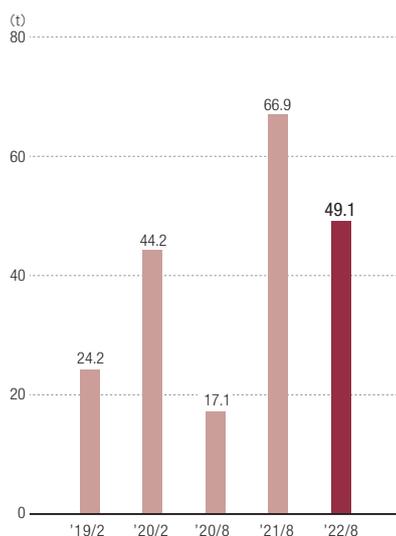
女性管理職数(店長以上) / 管理職全体に対する割合※1



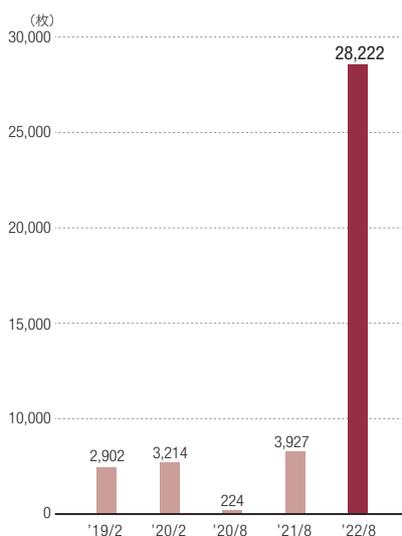
採用人数※1



繊維製品の回収量※1



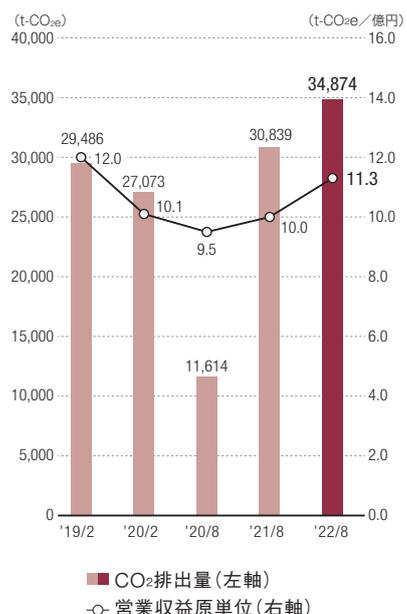
ReMUJI※1※2の販売数量



2021年9月よりMUJI新宿においてReMUJIの販売を拡大したため、2022年8月期は大きく伸長

CO₂排出量 / 営業収益原単位

スコープ1、2のみ※1



※1 株式会社良品計画のみ

※2 店頭で回収した製品や製造工程時に汚れや傷がついた製品の再販加工品

基本情報

ESGデータ

2030年 ESG指標

項目	主なKPI	取り組み状況(2021年8月末時点)	取り組み状況(2022年8月末時点)
包材や資材の脱プラスチック	100%	衣服・雑貨 14.0% 生活雑貨 13.2% 食品 PETボトルから缶ボトルに切り替え	衣服・雑貨 74.8% 生活雑貨 47.0% 食品 一部店舗にて、コーヒー豆、ナッツなどの量り売りを展開
		プラスチックの削減重量 (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)	衣服・雑貨 59t 生活雑貨 91t スキンケア用品の詰替パウチ 一部店舗にて、年間想定削減量 食品 251t
リサイクルを前提とした製品設計	100%	リサイクルを前提として設計されたアイテム数の割合 (衛生上リサイクル不可な製品は除く)	生活雑貨 28.4%
回収したプラスチック製品の再利用	100%	1) 回収したプラスチック製品の総重量 2) 再利用したプラスチックの総重量 (当社製品以外への使用も含む)	1) 1,130kg (水ボトル、化粧水ボトル) 2) 1,130kg
自然繊維素材のオーガニック・動物福祉合致	100%	1) 認証取得、または独自基準を作成し第三者監査を行ったアイテム数の割合 <衣服・雑貨> 綿 : オーガニックコットン 100% (MUJI Labo、再生コットン・残糸/残反使用商品の一部を除く) ウール : ノンミュールジング 100% ダウン : 動物福祉が証明されたダウン*1 100% <生活雑貨> 綿 : オーガニックコットン 85.6% ウール : ノンミュールジング 100% ダウン : 動物福祉が証明されたダウン*1 100%	<衣服・雑貨> 綿 : オーガニックコットン 100% (MUJI Labo、再生コットン・残糸/残反使用商品の一部を除く) ウール : ノンミュールジング 100% ダウン : 動物福祉が証明されたダウン*1 100% <生活雑貨> 綿 : オーガニックコットン 81.9% ウール : ノンミュールジング 100% ダウン : 動物福祉が証明されたダウン*1 100%
原料まで選ったお取引先の人権デュー・ディリジェンス	100% 開示	1) 監査実施数(年間) 2) 評価の内訳 <製品メーカー> 1) 20工場 2) A評価0工場、B評価9工場、C評価7工場、D評価4工場、E評価0工場 D評価の4工場のうち、2社は取引終了。残り2社は改善完了を確認し、フォローアップ監査において評価A・Bに改善。 <素材・原料メーカー> 人権デュー・ディリジェンス・プロセスを策定中(すでに一部の人権デュー・ディリジェンスは実施済み。実施先における法令または弊社の行動規範に対する重大な違反はなし)	<製品メーカー> 1) 27工場 2) A評価0工場、B評価18工場、C評価2工場、D評価3工場、E評価4工場 E評価の4工場の指摘事項は、児童労働の禁止に関する方針の未策定、健康診断費の工場従業員負担などです。すべての工場と改善計画を合意し、順次改善の完了を確認しています。 <素材・原料メーカー> 2023年8月期から、主要素材メーカーへの監査を実施予定(すでに一部の人権デュー・ディリジェンスは実施済み。実施先における法令または弊社の行動規範に対する重大な違反はなし)
原料まで選った主要お取引先リスト	100% 開示	主要お取引先リスト	主要お取引先リストの開示に向けて準備中
グループ全体のGHG排出量削減(スコープ1、2)	50% 削減	スコープ1、2合計(t-CO ₂ e) 基準年:2021年8月期*2	国内合計 30,839t-CO ₂ e*3
再生可能エネルギー導入店舗	100%	再生可能エネルギー導入店舗数、物流センター数 (本社、キャンプ場を含む)	鳩山センターに導入済み
自社の店舗設備での屋上太陽光パネル設置	100%	太陽光パネル設置店舗、物流センター数 (ショッピングモールなど太陽光パネル設置不可店舗は除く)	鳩山センター稼働時から設置済
ダイバーシティ&インクルージョンの実現(年齢、ジェンダー、人種などの構成比公開)		1) 平均年齢(正社員) 2) 店長以上の女性管理職比率(正社員) 3) 従業員の女性比率(正社員) 4) 従業員の外国人比率(正社員) 5) 障がい者雇用率(臨時従業員を含む)	1) 37.9歳(女性:36.6歳、男性:39.6歳) 2) 35.0% 3) 55.3% 4) 1.2% 5) 3.41%
			1) 38.3歳(女性:36.9歳、男性:40.0歳) 2) 39.1% 3) 55.6% 4) 1.3% 5) 3.69% 取り組み事項:ダイバーシティ委員会発足

*1 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審査、証明された羽毛のみを使用しています。5つの自由...①飢え、渇きおよび栄養不良からの自由、②恐怖および苦悩からの自由、③物理的および熱の不快からの自由、④苦痛、傷害および疾病からの自由、⑤通常の行動様式を発現する自由(出展/農林水産省「アニマルウェルフェアに配慮した家畜の飼養管理等」)

*2 GHG排出量算定対象範囲をグループ全体に拡大したことに伴い、基準年を2021年8月期に変更しました。(2022年12月8日時点)

*3 算定対象とする拠点やエネルギーの見直しを行ったため、2021年8月期の排出量を再算定しました。(2022年12月8日時点)

ESGデータ集

範囲：株式会社良品計画

項目		単位	2021年8月期	2022年8月期	
環境	エネルギー使用量	都市ガス	MWh	4,217	5,026
		LPガス	MWh	296	249
		灯油	MWh	253	355
		軽油	MWh	21	19
		ガソリン	MWh	53	55
		温水・冷水	MWh	15,899	19,023
		電力	MWh	66,165	74,939
		計	MWh	86,904	99,667
	再生可能エネルギー	使用量	MWh	2,099	3,008
		電力使用量に占める再エネ比率	%	3.17	4.01
	温室効果ガス排出量 ^{※1}	スコープ1	t-CO ₂ e	918	1,128
		スコープ2（マーケットベース）	t-CO ₂ e	29,921	33,746
		スコープ3	t-CO ₂ e	859,771	984,013
		計	t-CO ₂ e	890,610	1,018,887
		代替フロン	t-CO ₂ e	15	64
	水	使用量	m ³	143,779	146,008
		排水量	m ³	140,887	144,414
	廃棄物の発生量	一般廃棄物	t	10,043	12,259
		産業廃棄物	t	1,050	1,103
	社会	従業員数	名	9,378	9,960
正社員		女性	名(%)	1,295(55.3)	1,404(55.6)
		男性	名(%)	1,048(44.7)	1,123(44.4)
		計	名	2,343	2,527
臨時従業員数(8時間換算)		名	7,035	7,433	
管理職(店長以上)		女性	名(%)	221(35.0)	282(39.1)
		男性	名(%)	410(65.0)	440(60.9)
		計	名	631	722
平均年齢(正社員)		女性	歳	36.6	36.9
		男性	歳	39.6	40.0
		計	歳	37.9	38.3
平均勤続年数(正社員)		女性	名(%)	7.4	7.8
		男性	名(%)	9.4	9.4
		計	年	8.3	8.5
平均年間給与(正社員)		千円	5,658	5,930	
新卒採用者数		名	32	103	
中途採用者数		名	43	105	
中途採用者数比率	%	57.3	50.5		
自発的な離職率(正社員)	%	7.12	8.25		
障がい者雇用率	%	3.41	3.69		
ガバナンス	取締役 ^{※2}	女性	名(%)	1(11.1)	3(37.5)
		男性	名(%)	8(88.9)	5(62.5)
		計	名	9	8
		平均在任期間	年	7年5ヵ月	6年7ヵ月
	社外取締役 ^{※2}	社外取締役数	名	3	5
		社外取締役比率	%	33.3	62.5
	取締役会	開催数	回	16	16
平均出席率		%	98	99	
コンプライアンス	グループヘルプライン相談件数	件	98	148	
	ハラスメント研修参加社員数	名	130	206	

※1 算定対象とする拠点やエネルギーの見直しを行ったため、2021年8月期の排出量を再算定しました。(2022年12月8日時点)

※2 2021年8月期と2022年8月期の数値は、それぞれ2021年11月26日と2022年11月23日の定時株主総会後の役員構成をもとに算出しています

基本情報

11年サマリー

	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期
損益状況(連結)					
営業収益	178,186	188,350	220,620	260,254	307,532
(国内事業)	—	—	171,923	182,701	198,449
(海外事業)	—	—	48,472	77,546	109,080
営業総利益	81,596	87,376	101,665	122,831	150,451
販売費及び一般管理費	66,158	69,024	80,749	98,984	116,012
営業利益	15,438	18,351	20,916	23,846	34,439
営業利益率(%)	8.7	9.7	9.5	9.2	11.2
経常利益	16,135	19,760	23,047	26,602	32,700
親会社株主に帰属する当期純利益	8,850	10,970	17,096	16,623	21,718
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,729	13,176	15,117	14,619	26,133
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,747	△4,945	△17,842	△22,193	△8,647
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,120	△2,540	△5,385	11,377	△6,520
減価償却費	3,201	3,186	4,179	4,887	6,816
財務状況(連結)					
総資産	102,293	119,360	140,229	186,947	200,919
純資産	83,528	96,050	111,015	128,670	143,173
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)(%)	11.1	12.5	17.0	14.3	16.4
自己資本比率(%)	80.0	78.3	76.9	67.0	69.4
総資産経常利益率(ROA)(%)	16.2	17.8	17.8	16.3	16.9
商品回転率	—	—	3.73	3.10	2.89
1株当たり情報					
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	33.04	40.95	64.46	62.75	81.84
1株当たり純資産額(BPS)(円)	305.56	348.80	407.19	472.37	524.79
1株当たり配当金(円)	11.0	11.0	15.5	19.0	24.6
配当性向(%)	33.3	26.9	24.0	30.3	30.1
その他データ					
無印良品国内店舗数(店) ^{※1}	372	379	385	401	414
無印良品海外店舗数(店) ^{※1}	163	206	255	301	344
国内総売場面積(m ²) ^{※2}	263,177	265,037	270,250	282,083	289,899
従業員数(名)	2,734	3,069	4,101	4,795	5,653
臨時従業員数(名) ^{※3}	4,721	5,307	6,934	7,242	7,877
MUJI passport ダウンロード数(千人) ^{※4}	—	—	1,407	3,367	8,850

※1 「Café&Meal MUJI」「IDÉE」を除く

※2 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

※3 1日8時間換算による年間の平均人員

※4 日本国内は2019年2月期以降、中国大陸は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。

※5 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か月となっています。

(単位：百万円)

	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 ^{**5}	2021年8月期	2022年8月期
	333,281	379,551	409,697	438,713	179,392	453,689	496,171
	215,716	234,791	246,269	267,864	122,428	296,998	308,114
	117,563	144,758	163,425	170,846	56,961	156,691	188,057
	165,861	191,819	211,380	217,628	83,694	222,334	234,356
	127,583	146,532	166,636	181,248	82,821	179,887	201,582
	38,278	45,286	44,743	36,380	872	42,447	32,773
	11.5	11.9	10.9	8.3	0.5	9.4	6.6
	38,582	45,985	45,861	36,377	563	45,369	37,214
	25,831	30,113	33,845	23,253	△16,917	33,903	24,558
	19,742	46,982	23,680	24,452	△1,758	61,447	23,350
	△9,856	△14,290	△5,492	△31,435	△4,239	△13,538	△16,683
	△14,361	△21,759	△9,505	△11,467	63,722	△15,162	△58,647
	7,543	8,644	9,867	17,622	10,358	18,969	22,018
	214,705	238,313	260,075	306,512	343,918	393,357	399,324
	157,018	174,426	195,189	208,492	182,992	214,871	244,852
	17.7	18.6	18.8	11.8	△8.8	17.3	10.8
	71.3	71.3	73.8	66.6	52.4	53.9	60.5
	18.6	20.3	18.4	12.8	0.2	12.3	9.4
	2.55	2.55	2.44	2.28	1.87	2.19	2.22
	97.50	114.70	128.92	88.47	△64.32	128.90	93.24
	579.18	647.68	725.83	775.77	684.94	806.75	915.93
	29.3	34.5	38.7	36.4	5.0	40.0	40.0
	30.1	30.1	30.0	41.1	—	31.8	42.9
	418	419	420	437	438	456	493
	403	457	497	533	527	546	579
	297,001	306,316	319,698	359,141	375,446	417,057	494,871
	6,992	8,128	9,137	9,615	9,046	8,882	9,175
	9,203	9,254	10,233	10,825	8,050	9,281	9,834
	12,289	16,295	20,445	42,741	49,380	59,297	69,780

基本情報

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	当期 (2022年8月31日)	前期 (2021年8月31日)
資産の部		
流動資産	262,206	269,047
現金及び預金	90,162	135,752
受取手形及び売掛金	10,268	8,742
商品	129,202	106,164
仕掛品	297	204
貯蔵品	59	91
未収入金	15,829	11,836
その他	16,405	6,267
貸倒引当金	△20	△11
固定資産	137,118	124,310
有形固定資産	73,082	67,060
建物及び構築物	29,230	28,044
機械装置及び運搬具	1,500	1,591
工具、器具及び備品	8,227	8,730
土地	1,558	1,537
リース資産	41	49
使用権資産	30,978	26,432
建設仮勘定	1,545	673
無形固定資産	29,627	29,479
のれん	1,767	2,439
ソフトウェア	25,686	24,885
その他	2,173	2,154
投資その他の資産	34,407	27,770
投資有価証券	4,573	4,730
繰延税金資産	2,884	2,634
敷金及び保証金	21,442	19,595
その他	5,604	920
貸倒引当金	△98	△110
資産合計	399,324	393,357

(単位：百万円)

科目	当期 (2022年8月31日)	前期 (2021年8月31日)
負債の部		
流動負債	78,923	141,716
買掛金	36,462	25,541
短期借入金	3,902	4,630
1年内返済予定の長期借入金	2,232	67,081
未払金	11,475	9,966
未払費用	6,725	6,196
未払法人税等	1,447	12,702
賞与引当金	1,336	1,193
リース債務	10,003	8,357
役員賞与引当金	78	66
ポイント引当金	—	105
その他	5,259	5,874
固定負債	75,548	36,770
長期借入金	31,906	5,000
繰延税金負債	6,379	820
役員退職慰労引当金	29	74
株式給付引当金	545	—
リース債務	28,406	24,772
その他	8,281	6,103
負債合計	154,472	178,486
純資産の部		
株主資本	224,805	209,709
資本金	6,766	6,766
資本剰余金	29,586	27,922
利益剰余金	219,534	205,995
自己株式	△31,082	△30,973
その他の包括利益累計額	16,750	2,487
その他有価証券評価差額金	2,309	2,325
繰延ヘッジ損益	7,577	485
為替換算調整勘定	6,863	△324
新株予約権	664	605
非支配株主持分	2,632	2,068
純資産合計	244,852	214,871
負債純資産合計	399,324	393,357

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	当連結会計年度 (自 2021年9月1日 至 2022年8月31日)	前連結会計年度 (自 2020年9月1日 至 2021年8月31日)
営業収益	496,171	453,689
営業原価	261,814	231,355
営業総利益	234,356	222,334
販売費及び一般管理費	201,582	179,887
営業利益	32,773	42,447
営業外収益	6,067	4,420
受取利息	187	258
受取配当金	134	103
協賛金収入	134	99
補助金収入	1,030	526
受取賃貸料	—	106
為替差益	3,912	2,714
貸倒引当金戻入額	4	34
持分法による投資利益	—	7
その他	663	569
営業外費用	1,626	1,498
支払利息	1,352	1,395
解約違約金	—	3
その他	274	99
経常利益	37,214	45,369
特別利益	224	4,922
投資有価証券売却益	25	118
固定資産売却益	2	721
段階取得に係る差益	—	260
リース解約債務免除益	—	3,135
新株予約権戻入益	—	677
リース条件変更利益	196	9
特別損失	4,234	1,702
減損損失	2,240	1,168
固定資産除却損	1,990	278
賃貸借契約解約損	—	250
その他	3	5
税金等調整前当期純利益	33,204	48,589
法人税、住民税及び事業税	5,664	16,450
法人税等調整額	2,761	△1,531
当期純利益	24,778	33,670
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する 当期純損失(△)	220	△232
親会社株主に帰属する当期純利益	24,558	33,903

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	当連結会計年度 (自 2021年9月1日 至 2022年8月31日)	前連結会計年度 (自 2020年9月1日 至 2021年8月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	33,204	48,589
減価償却費	17,596	15,561
ソフトウェア投資等償却	4,738	3,714
のれん償却額	952	847
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△2	△35
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	11	62
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△44	27
受取利息及び受取配当金	△321	△361
支払利息	1,352	1,395
為替差損益(△は益)	△3,318	△912
投資有価証券売却損益(△は益)	△25	△118
持分法による投資損益(△は益)	—	△7
固定資産除却損	1,990	278
減損損失	2,240	1,168
段階取得に係る差損益(△は益)	—	△260
売上債権の増減額(△は増加)	△837	1,345
たな卸資産の増減額(△は増加)	△14,253	△4,357
仕入債務の増減額(△は減少)	6,708	4,541
その他の資産の増減額(△は増加)	△3,469	△1,034
その他の負債の増減額(△は減少)	△1,067	△1,876
新株予約権	61	353
新株予約権戻入益	—	△677
その他	△903	△323
小計	44,613	67,920
利息及び配当金の受取額	321	349
利息の支払額	△1,350	△1,408
法人税等の支払額	△20,233	△5,414
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,350	61,447
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	—	△3
定期預金の払戻による収入	795	20
有形固定資産の取得による支出	△8,030	△8,487
店舗借地権及び敷金等の支出	△1,796	△1,584
店舗敷金等回収による収入	498	831
無形固定資産の取得による支出	△7,853	△8,852
投資有価証券の売却による収入	158	218
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	414
投資不動産の売却による収入	—	3,104
その他	△455	799
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,683	△13,538
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△1,103	45
長期借入れによる収入	27,551	—
長期借入金の返済による支出	△65,644	△388
リース債務の返済による支出	△9,593	△8,289
非支配株主からの払込みによる収入	99	199
自己株式の売却による収入	1,072	—
配当金の支払額	△11,029	△6,589
非支配株主への配当金の支払額	—	△140
財務活動によるキャッシュ・フロー	△58,647	△15,162
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,192	2,246
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△44,787	34,993
現金及び現金同等物の期首残高	135,019	91,599
決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	8,426
現金及び現金同等物の期末残高	90,231	135,019

基本情報

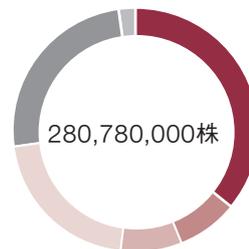
株式情報 (2022年8月31日現在)

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	156,420名
上場証券取引所	東京証券取引所
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 所有者別株式数

金融機関	101,263,007株
証券会社	23,106,224株
その他の法人	23,598,746株
外国法人・外国人	58,205,486株
個人その他	69,887,397株
自己株式	4,719,140株



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)	52,441	18.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	21,564	7.81
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	11,229	4.06
三菱商事株式会社	10,783	3.90
株式会社クレディセゾン	6,318	2.28
SMBC日興証券株式会社	5,558	2.01
日本証券金融株式会社	4,633	1.67
JPモルガン証券株式会社	4,022	1.45
クレディ・スイス証券株式会社	3,280	1.18
MSCO CUSTOMER SECURITIES (常任代理人 モルガン・スタンレー・MUFG証券株式会社)	3,211	1.16

- (注) 1. 当社は自己株式を4,719,140株保有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、自己株式4,719,140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所有する11,571,907株および、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所有する762,800株を含んでいません。
2. 株式会社日本カストディ銀行(信託E口)保有の11,229,407株は株式給付信託(J-ESOP)によるものです。
3. 持株比率は、自己株式4,719,140株を控除して計算しています。

配当性向

	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	2021年8月期	2022年8月期
連結配当性向	30.1%	30.1%	30.1%	30.0%	41.1%	—	31.8%	42.9%

株価および出来高



※ 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。

会社情報 (2022年8月31日現在)

会社名 株式会社良品計画
所在地 〒170-8424 東京都豊島区東池袋4-26-3
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 19,009名(臨時従業員等9,834名を含む／良品計画グループ)
※ 詳細情報は下記ウェブサイトをご覧ください。

ホームページ



<https://ryohin-keikaku.jp>

IR情報



<https://ryohin-keikaku.jp/ir/>

サステナビリティ情報



<https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/>

外部評価



2021年6月、ESG(環境・社会・ガバナンス)投資の代表的な指数である「FTSE4GOOD Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」構成銘柄に初選定されました。「FTSE4GOOD Index Series」とは、英国のFTSE Russell社が提供するESG投資指数で、国連の持続可能な開発目標(SDGs)を含む国際基準をもとに作成されたルールに基づきESGに関するさまざまな評価基準を満たした企業を選定しています。同指標をより日本株式市場に特化し構築された指標が「FTSE Blossom Japan Index」です。企業の社会的責任や持続可能性を重視する投資家の投資先選択の基準となっており、世界最大規模の公的年金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)のESG投資のための株価指数として採用されています。

社会からの評価

「Japan Sustainable Brands Index 2022」のランキング総合第1位

株式会社博展が主催する「サステナブル・ブランド国際会議2023東京・丸の内」にて、サステナブル・ブランド ジャパンが実施する生活者のSDGsに対するブランド調査(企業の持続可能な取り組みを消費者視点から見直し、消費者が企業に対して持つ認識が消費行動や推奨行動にどのような影響を及ぼすかを調べることを目的)「Japan Sustainable Brands Index 2022」のランキング結果が発表され、良品計画が2020年、2021年の連続2位からランクを上げ、初めて総合1位を獲得しました。これからも地域社会への貢献とお客さまの役に立つ存在であるべく、取り組んでいきます。

国際団体への参画

国連グローバル・コンパクト

良品計画は、2013年9月、国際社会において持続可能な成長を実現するための世界的な取り組みである国連グローバル・コンパクトに参加しました。グローバル・コンパクトが掲げる、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に関わる10の原則に則り、良品計画の理念である「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」の実現に貢献していきます。

