

企業価値向上に向けて 「公益人本主義経営」への挑戦

良品計画のDNAと公益人本主義経営

「無印良品」は、1980年に株式会社西友ストアのプライベートブランドとして誕生しました。当時の消費社会やブランド志向への違和感に対して、「無印」というコンセプトを打ち出し、商業主義では見過ごされる素材なども扱い、生活者にとって一番大切な「良品」とは何かを追求してきました。

社会の違和感や理不尽と闘い続けていくという企業姿勢は、より良い暮らしへの探求心、誰の心にもある「社会や人の役に立ちたい」という欲求であり、私たちのDNAです。この欲求を大戦略とし、社会、世界、未来に貢献できる企業になりたいと考えています。

しかし、創業時と現在では社会環境なども大幅に変化しています。MUJIの思いや思想に変わりはありませんが、企業としての活動内容は外部環境の変化に合わせて広がりを見せています。

2021年9月、良品計画は新たな経営体制となり、「第二創業」を掲げて、100年後のより良い未来の実現に向けた取り組みを開始しました。その中で、私たちが経営方針として掲げているのが「公益人本主義経営」です。これは、オーナーシップを持った社員

を事業活動の主役に据え、地域に根差した個店の活動、個々の社員や事業関係者の活動が公益に寄与するというものです。

良品計画がなぜ「公益人本主義経営」に挑戦するのか、それがどのような活動なのかをご理解いただき、たくさんの方の共感・賛同を得て、経済・環境・文化のバランスのとれた「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指していきたいと思います。

社会の期待に応える良品計画に

良品計画が考える「感じ良い暮らしと社会」とは、「これがいい」ではなく、「これでいい」という状態です。「が」の強い個性や嗜好性であふれる現代社会の違和感に対し、背景への思いやりを含めた「これでいい」という満足感とともに、地球全体を考える企業でありたいと思います。

現代の社会は、過剰な資本主義により「縮退^{*1}」という状況を生み出しています。国も企業も個人も目先の利益を優先し、自分さえよければいいと私欲が優先され、経済的に豊かになったはずなのに、人間本来の感情や感覚が麻痺し、どこか閉鎖的で不満が多いと感

じます。多くの人がデジタルの利便性や受動的快樂に流され、主体性を失っているのではないのでしょうか。また、2100年には世界人口が109億人に増えると予想され、食糧や水資源の不足が危ぶまれる中、日本の人口は6,000万人にまで減り社会の担い手が不足する、との予測があります。こうしたことから、現代社会が抱える課題は、「過剰な資本主義」「自己家畜化^{*2}」「デジタル社会への対応」「人口動態」という4つの要素が複雑に絡み合っていると考えています。

これらの課題を解決するためには、一人ひとりが社会を、世界を変えるんだという強い思いを持ち、主体的に公益を考え、行動を起こしていく必要があります。この状況を生み出す取り組みの一つとして、良品計画は持株会などを積極的に運用し、社員一人ひとりがオーナーシップを発揮して自ら考え行動する組織づくりを目指しています。また、店舗は商品を販売するだけではなく、地域コミュニティに寄り添って地域課題を解決し、そのことが良品計画の経営にも好影響を及ぼす。このような、公益を重視した自発的行動の集積が結果的に資本の論理とも合致する、強靱な事業モデルを確立していきたいと考えています。

良品計画が目指す姿と幸せのかたち

私たちが目指しているのは、資本の論理からの目線ではなく、多様な一人ひとりからなる「主体的な人間」の目線へと大きく転換し、真に心豊かな暮らしや社会、コミュニティの共創に向けて「感じ良い暮らしと社会」を持続的・安定的に維持する社会装置となることです。そのために、社員、お取引先、お客さま、地域社会、投資家などステークホルダーの皆様との対話を通じて、信頼や期待に応えていくことを大切にしています。大学やシンクタンクとは「感じ良い暮らしと社会」を共創する装置やガバナンスの在り方とその実現に向けて、研究を進める一方で、個人投資家向けの投資家ミーティングやファンミーティングなどの機会を増やすなどさまざまな取り組みも進めています。

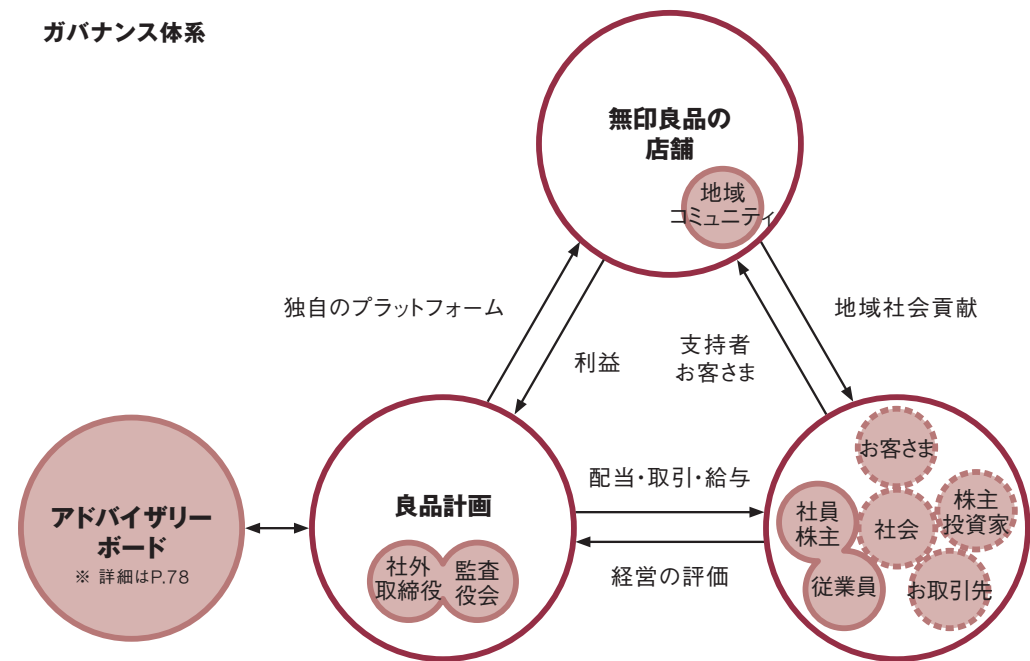
社会や人の役に立てる実感、お互いさまと言える社会の共創と仲間が存在—— 私たちにとって、何ものにも代えがたい幸せを支える存在でありたいと思います。

※1 縮退：少数の種だけが異常に繁殖してほかの多数の弱小種を駆逐し、種の寡占化が進んでいる状態。
※2 自己家畜化：家畜を「野生から切り離され、人間の都合によってかたちや習性を変えられた動物」とした場合、人間も現在の社会制度や経済体制によって飼い慣らされ、それに適応して本来の人間らしい感情や感覚を失っていることから、「自身を家畜の状態にしている」と表現したもの。



金井 政明
代表取締役会長

ガバナンス体系



「感じ良い暮らしと社会」に向けて共創するガバナンス体系

企業価値向上に向けて
良品計画が生み出す価値

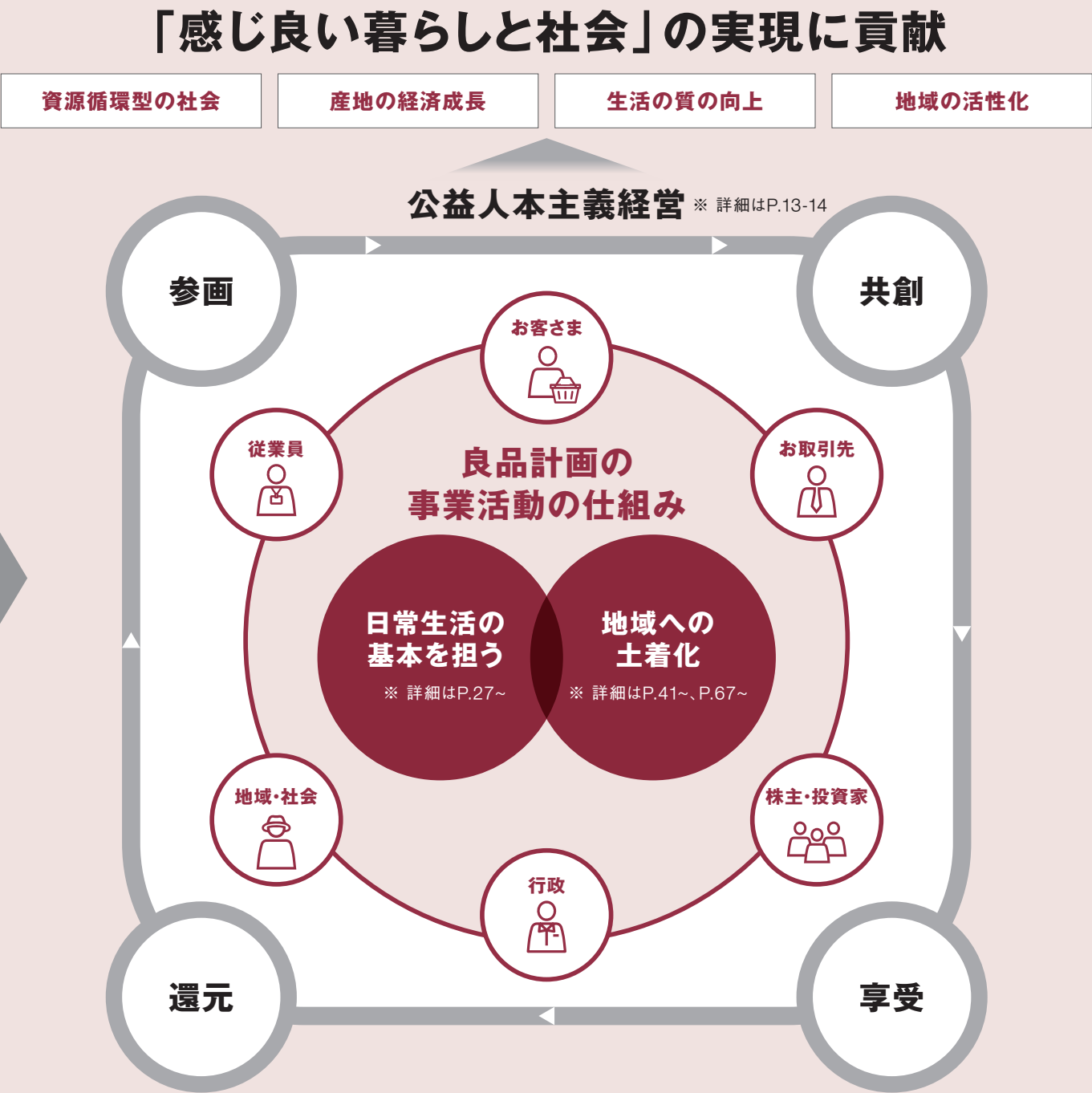
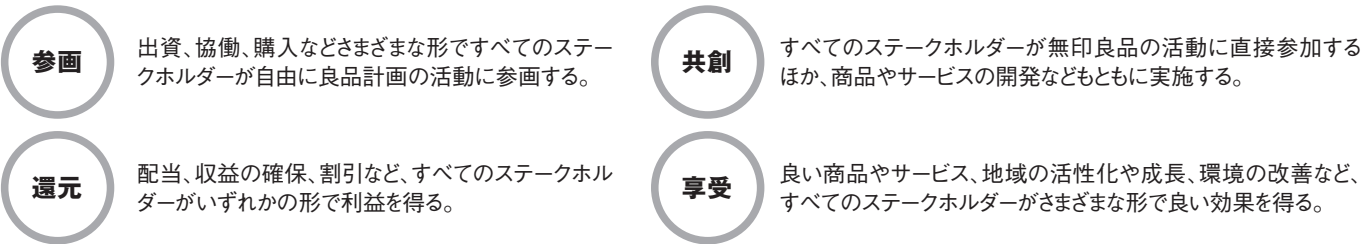
良品計画の事業活動の仕組み

私たちは根本方針「社会と人の役に立つ」を根底にすべてのステークホルダーの皆様を巻き込み、巻き込まれながら、社会課題の解決を目指します。ステークホルダーの皆様に参画いただくことで、「日常生活の基本を担う」商品やサービスの提供、「地域への土着化」活動を推進し、新たな価値の創出につなげていきます。



公益人本主義経営

良品計画は、公益に資する活動を推進する場として無印良品を活用し、ステークホルダーの皆様の参画により生み出された価値や利益を、ステークホルダーの皆様とともに享受し、さらなる活動の原資として活用することで公益人本主義経営を実践していきます。※ 詳細はP.13



企業価値向上に向けて 社長メッセージ



「社会を良くするプラットフォーム」となることを目指して

堂前 宣夫

代表取締役社長

良品計画が提供してきた価値

良品計画は、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指し、40年以上にわたりさまざまな取り組みをグローバルで展開しています。

良品計画が展開する無印良品は、株式会社西友ストア（現 株式会社西友）のプライベートブランドとして1980年に誕生しました。当初9品目の家庭用品と31品目の食品からスタートしましたが、現在は店舗数が世界で1,100を超え、商品アイテムも衣服や生活雑貨、食品などに及ぶ数千アイテムを取り扱う事業に成長しました。無印良品は、そのまま読むと「印の無い良い商品」と捉えることができます。「“印”に踊らされるのではなく、生活する人の素直な視点から、日常生活を支える基本の商品を企画・製造し、お届けし、使っていただき、そこから社会を良くしていこう」という社会運動として始まりました。無印良品に込めた私たちの思いは、40年の歳月を経た今でも変わりません。そして、こうした思いに共感してくださるお客さまやお取引先の存在こそが、良品計画にとっての大きな支えであり、強みなのです。

社会環境の変化と危機意識

私たちを取り巻く社会や人々のくらしは、激しく変化しています。気候変動など深刻化する環境課題や社会課題に加え、ここ数年のコロナ禍は、人々の生活様式や価値観を大きく変えました。また、ウクライナ危機などの地政学リスクの顕在化によって、まずは生活を守ることで精いっぱいという状態さえ生じています。

一方で、こうした世界情勢や生活者の価値観の変化を前に、私たちのビジネスを振り返ると、まだまだ十分な対応ができているとは言えません。創業の思いをもって築き上げてきたビジネスモデルが色あせ始め、それが業績にも表れており、直近の2022年8月期は連結ベースの前期比が増収減益でした。

これは、世の中や生活者の価値観の変化に対して私たちの対応が遅れ、ありたい未来の社会を描き、そこへ向けた事業構造へと大胆な見直しをできずにいたためではないかと感じています。その結果、さまざまな企業との同質化に巻き込まれ、徐々に無印良品の独自性や優位性が縮小してきていると危機感を持っています。

しかし、こうした現状下だからこそ、単に商品をつくって提供するだけでなく事業を通じて社会課題の解決につなげていくことが、良品計画にとって、より重要になると思います。そして、それはまさに、創業以来大切にしてきたことなのです。

「第二創業」に対する思い

良品計画は、企業理念として『人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会』を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて『感じ良い暮らしと社会』の実現に貢献する』ことを掲げています。昨今のような世の中だからこそ、この理念を真に実現していきたいと考えています。良品計画がビジネスを通じて社会に貢献できること、無印良品だからこそ提供しなければならない価値が、今こそたくさんあると思います。

こうした思いのもと、原点に立ち返り、生活者の皆様や社会、地球環境に貢献する事業や取り組みを新たにつくり上げていく意志と道筋を示したものが、今まさに展開している「第二創業」の取り組みなのです。

「第二創業」は、企業理念と2つの使命を実現する取り組みにほかなりません。第1の使命は、「日常生活の基本商品群を誠実な品質と倫理的な視点から開発し、使うことで社会を良くする商品を、手に取りやすい価格で提供する」ことです。第2の使命は、「店舗が各地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、地域の皆様と課題や価値観を共有し、ともに地域課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現する」ことです。今後、無印良品は、環境や社会を良くする商品やサービスを提供することで、より一層社会に価値を提供し続けたいと考えています。

2030年に実現したいこと

日常生活の基本を担う

地域への土着化

その実現に向けて、**個店経営、コオウンド経営の実践**
感じよいオンラインの提供
ESG経営のトップランナー

中期経営計画の進捗

良品計画の中期経営計画において2024年の目指す姿として掲げていることは、以下の4つです。

1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群と、その調達・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の完成、全国津々浦々への出店
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. 個店経営として土着化を支える事業基盤、本部体制の完成

この中期経営計画を公表し、さまざまな新しい取り組みを始め、企業理念や使命に共感した新しい仲間も加わってきたことで、社内全体の意識が変わり始めています。これまで以上に、みんなと一緒に新しいものをつくり上げていこうという意識が芽生えていると感じます。

その中で、良品計画が現在取り組んでいる「6つの重点課題」について、ご紹介します。

① 商品力の強化

良品計画は、日常生活の基本を支える商品群で、想起率No.1を目指しています。そのためには、主力商品から見直す必要があり、商品開発の体制強化に取り組んでいます。商品開発の方向性としては、「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」を掲げています。既成概念にとらわれず、日常生活でお客様が使える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

無印良品の商品製造を委託している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ます。良品計画の社員が



原料産地や生産工程に入り込み、ものづくりに直接携わることで、最適なコストで安定的に生産できるような体制を構築します。商品自体の形状から生産スケジュールに至るまで、生産工程やお取引先工場の都合も考慮して無駄を省くことにより、コストの最小化も進めます。さらに、生産パートナーとしては、工場の収益を現地に再投資し地域への貢献を進める企業と優先的に取引することで、生産国・地域が豊かになることを目指します。これらの実現に向け、工場の生産工程に直接貢献できる人財の採用・育成を強化します。



③ 商品マーケティングの強化

個別商品のマーケティング活動を強化していきます。良品計画はこれまで、対外的なコミュニケーションにおいて無印良品全体のコンセプトを伝えることを中心に行い、個々の商品についてのマーケティングは積極的に実施していませんでした。結果として、一部のお客様から強くご支持をいただいている商品であっても、ほかの多くのお客様には気づいていただけない、ということが起きていました。また、広い店内の幅広い商品カテゴリーの中では良い商品であっても埋もれてしまい、見つけていただきにくいということも起きていました。そこで新業態「無印良品 500」など、特定の商品カテゴリーにフォーカスした店舗の出店や、SNSによる商品情報の発信などを進め、個々の商品についてのコミュニケーション活動を強化していきます。

④ 店舗網・新チャネルの確立

全国津々浦々の地域で、無印良品がお役に立つことができるよう、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ています。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

良品計画は、社員による自律的・自発的な個店経営を進めていくため、その基礎となる、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、店舗が安心して地域の状況や課題に合わせた個店経営を実践できます。個店経営の実現に向けた社員の意識改革と並行して、現場での実行力を向上させるため、新しいオペレーションの再構築と人財育成を強化していきます。

⑥ 本業としてのESGの確立

良品計画では、ESG視点を創業時からずっと大切にしています。このため、本業そのものでE（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）のそれぞれの視点を具現化するという思いから、地球環境や社会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体制の確立を目指しています。さらに、新しい取り組みとして、ヘルスケア領域、食と農、地域の未利用資源の活用などの事業化を開始します。

中期的な成長を目指したESG視点でのものづくり

良品計画は、生活の基本を支える商品の提供により、社会や人の役に立つことを目指しています。そして、どの商品群においても、その市場を独自の視点でリードする専門店の集合体が無印良品でありたいと考えています。これを実現するためのキーワードが、ESGです。

E(環境)

無印良品は、環境課題の解決に貢献し、環境負荷を低減もしくは改善する商品の提供を目指します。環境に配慮した素材を使用し、化石燃料を燃やさずエネルギー消費を最小化する商品の開発を進めます。

S(社会)

無印良品は、社会課題を解決し、社会を良くする商品の提供を目指します。新興国に産業をおこし、その土地の生活を豊かにする商品や、各地の良い伝統・文化・知恵が継承される商品の開発を進めます。

G(ガバナンス)

無印良品の商品開発には、良品計画の社員だけでなく、生活者、お取引先、外部専門家などの皆様にも、直接オープンに参加していただくことを目指します。生活における違和感に着眼し、あらゆる人にとっての生活の基盤となる商品の開発を進めます。

私たちは、これらを進めることにより、未来の生活や社会を支える商品をつくっていきます。この取り組みにおいて重要なことは、誰もが手に取りやすい価格を実現することです。生産工程におけるエネルギー消費量が大きいと、その分、商品原価も高くなる傾向にあります。原料の見直しや工程の簡略化により低コストでのものづくりをすることで、同時に地球環境への負荷と販売価格を抑えることができるため、多くの方が購入しやすくなります。つまり、無印良品の商品を使う方が増えることで環境や社会が良くなり、それにより事業としても中長期的な成長につながるという、好循環を生み出すことができると考えています。

商品構成や事業構造の変革で未来を切り拓く

良品計画は、2023年1月～2月に、商品全体の約2割にあたる大型家具、プラスチック収納、布団カバーなどの値上げを実施しました。原材料の高騰と急激な円安の中で、生産工程における効率化も限界に達し、健全な事業経営を続けるため、この決断に至りました。

これを良いきっかけと捉え、小手先の価格対応ではなく、根本から「商品構成を変え」「商品そのものを変え」「事業構造を変える」ということにチャレンジしていきたいと思います。

まず、「商品構成を変える」とは、例えば寝装ファブリック分野において、既存商品の一部は値上げをするものの、価格重視のお客さまニーズにもお応えするため、代替となる機能素材を用いた低価格帯の商品を新規で開発し商品ラインアップを変えるということです。さらに、世界中のくらしの知恵から学び、手に取りやすい価格の商品を一層充実させていきます。

次に、「商品そのものを変え」とは、商品自体をESGの視点で見直し、大きく進化させていくということです。これからは、社会課題や環境課題の解決に貢献する商品を続々と登場させていきます。特に、プラスチックでは、代替素材やリサイクル原

料への切り替え、家庭に眠るプラスチック商品の回収などを強化し、他社とも連携して新たな産業にしていきたいと考えています。

最後に、「事業構造を変える」とは、例えば家具においては月額定額サービスの導入や、レンタル、リユースなどを促進する事業転換を実現し、生活者の皆様の家具の購買行動そのものを変えていくということです。家具を購入する際の初期投資を下げ、使い終わった家具は、メンテナンスやリペアにより必要とする方に引き継いで使っていただくことで、“家具は購入し、いらなくなったら廃棄するもの”という概念自体を変えていきたいと考えています。また、空間設計事業における強みを生かし、住空間から暮らし方までトータルでサービスを提供することで、お客さまの役に立ちながら、環境や社会にも貢献できる空間事業の確立を目指します。

目指すのは「社会を良くしている会社」

大きな変化の中、サステナビリティやESG視点への期待と関心がさらに高まりつつある社会において、良品計画は、「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献していきたいという思いを強くしています。「良い商品をつくって販売している会社」から「社会を良くしている会社」に進化すべく、第二創業を推し進めていきます。多くの方々と共創し、良い社会づくりに貢献する取り組みの中で、良品計画は、社会を良くするプラットフォームを率先して提供することで、なくてはならない公共インフラのような存在になりたいと考えています。

乗り越えるべき課題は数多くありますが、企業理念の実現に向けて「第二創業」にしっかりと向き合い、着実に実現していきたいと思います。未来に向けて歩みを進める良品計画に、どうぞご期待ください。



企業価値向上に向けて
良品計画が実現したいこととその道筋

