

MUJI

REPORT 2023

株式会社
良品計画

『MUJI REPORT』について

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

情報体系

財務情報			非財務情報
MUJI REPORT 中長期の価値創出に関わる情報の掲載			
有価証券報告書	決算短信	IR情報（WEBサイト） https://ryohin-keikaku.jp/ir/	サステナビリティ（WEBサイト） https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/

目次

イントロダクション	理念体系	3	重要課題2	店舗戦略	51
	良品計画の歩み	5	地域課題解決と 地域活性化の実現	社員インタビュー	53
	感じ良い暮らしと社会に向けて	7		持続可能なコミュニティデザイン	55
	財務・非財務ハイライト	9	重要課題3	人財育成	57
	グローバルネットワーク	11	多様な個人 一人ひとりが主役と なる企業活動の実現	ダイバーシティ&インクルージョン	59
企業価値向上に向けて	会長メッセージ	13	重要課題4	公益人本主義経営の実現に向けて	61
	良品計画が生み出す価値	15	公益人本主義経営に 則したガバナンスの 実現		
	良品計画のサステナビリティ	17			
	社長メッセージ	19	基本情報	役員一覧	63
	良品計画が実現したいこととその道筋	25		コーポレート・ガバナンス	65
	特集1：海外事業の成長性	27		社外取締役メッセージ	69
	特集2：人・店舗の変化	29		社外監査役メッセージ	71
	特集3：「感じよいオンライン」を目指す IT戦略	31		リスクマネジメント／コンプライアンス	72
	特集4：収益力強化に向けて	35		11ヵ年サマリー	75
				ESGデータ	77
事業戦略	良品計画の事業戦略	37		株式情報	79
重要課題1 資源循環型・ 自然共生型・ 持続可能な社会の 実現	良品計画のものづくり	39		会社情報	80
	商品戦略				
	衣服・雑貨	41			
	生活雑貨	42			
	食品	43			
	海外商品開発	44			
	サプライチェーンマネジメント	45			
	原材料調達	47			
	資源回収・再商品化の取り組み	48			
	環境への配慮	49			
	気候変動	50			

対象範囲	株式会社良品計画および連結子会社・連結対象会社
対象期間	2023年8月期（2022年9月1日～2023年8月31日） ※ 過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています ※ 本レポートにおける表示単位未満の端数については、金額および所有株式数は切り捨て、各種比率は四捨五入にて表示しています

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



理念体系

企業理念

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

二つの使命

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

根本方針

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

経営方針

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

企業価値向上

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

良品計画の歩み

「感じ良い暮らしと社会」を実現するために、良品計画は大戦略を持っています。それは、人と社会の「役に立つ」ということ。
企業としては利益も大切ですが、一番上位にあるのはこの大戦略です。
良品計画は創業以来、社会の課題や、生活の困りごとに対して役立てそうなことに取り組んできました。
それが現在の良品計画につながっています。



良品計画の沿革



2023年8月期
営業収益
5,814億円
営業利益
331億円

グラフは営業収益の推移を表しています。

感じ良い暮らしと社会に向けて

無印良品の誕生から43年、思想の根幹は誕生当時と変わらず、活動の幅は大きく広がっています。
良心とクリエイティブから生まれるさまざまな商品や、地域社会の課題に役立つ事業やサービスを通し、
これからの「感じ良い暮らしと社会」が広がる未来を描いています。

生活の基本が揃う店舗



無印良品

衣服・雑貨

生活雑貨

食品

地域のコミュニティセンター

地域資源の活用： 地域事業者との協働、地域産物の販売



イベント／ワークショップ

つながる市 (P.55)

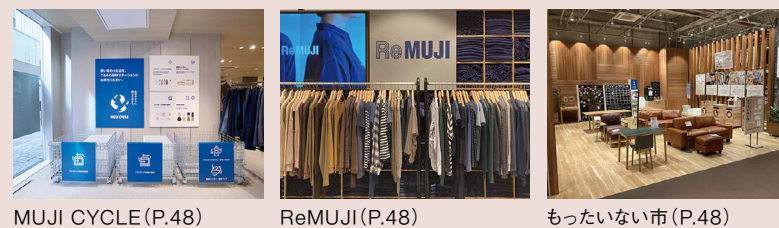
地域限定開発商品

生鮮食品

商店街店舗での一坪開業
地域事業者の出店支援

Café&Meal (地産地消)

資源循環： お客さまと協働した製品の循環、廃棄物削減



MUJI CYCLE (P.48)

ReMUJI (P.48)

もったいない市 (P.48)

くらしを支えるサービス： お客さまのウェルビーイングの向上



移動販売

まちの保健室 (P.55)

MUJI SUPPORT (P.52)

「感じ良い暮らしと社会」のプラットフォーム

空間設計事業：感じ良い住まいづくり、空間づくり



住まいの設計

公共デザイン

空間リノベーション

地域の再生・活性化：地域資源の紹介、遊休不動産の活用



商店街の活性化

道の駅への出店

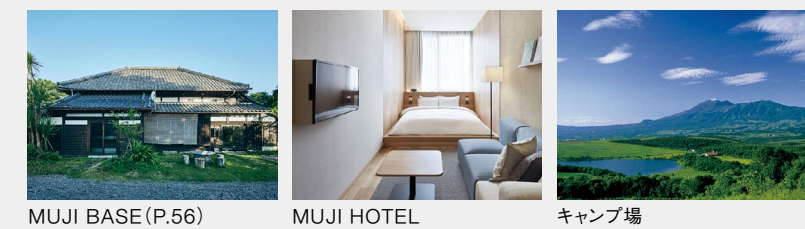
団地再生／リノベーション

廃校の活用

空き家再生

諸国良品 (地域商材の販売)

宿泊事業：宿泊施設の企画・運営、地域体験の提供



MUJI BASE (P.56)

MUJI HOTEL

キャンプ場

コミュニティ・交流： 自治体や地域事業者・生産者との協働、イベントの開催

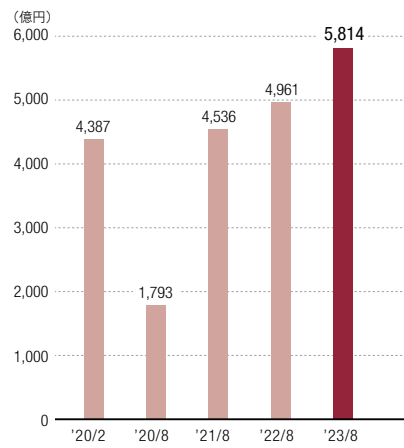


いつものもしも (P.56)

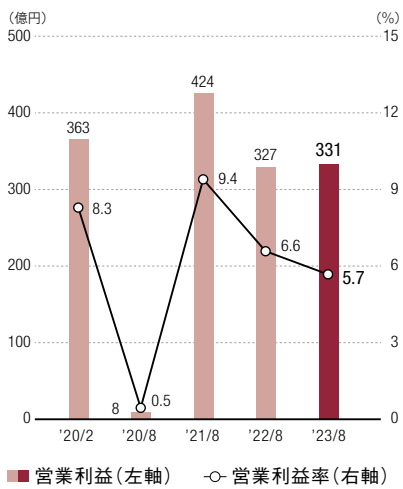
里山保全

アートイベント

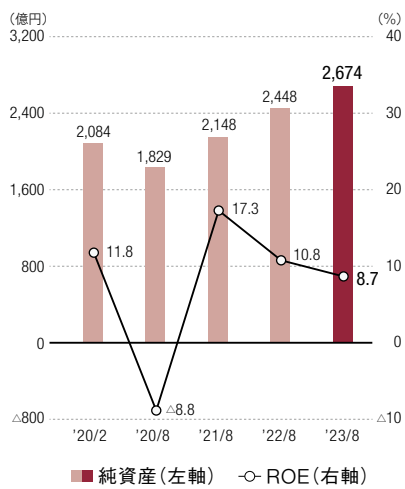
営業収益



営業利益／営業利益率

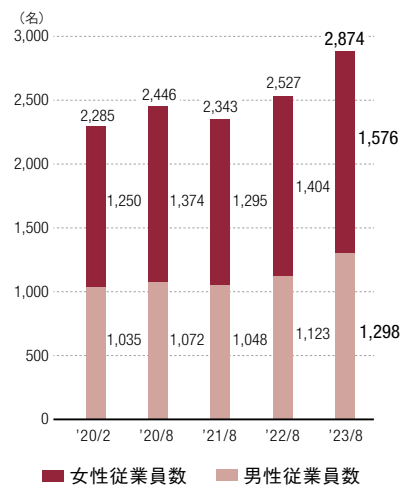


純資産／ROE(自己資本当期純利益率)

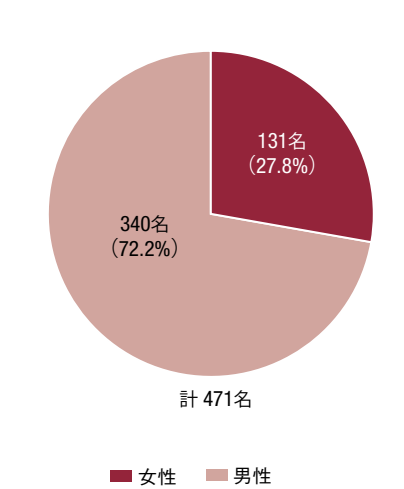


従業員数※1

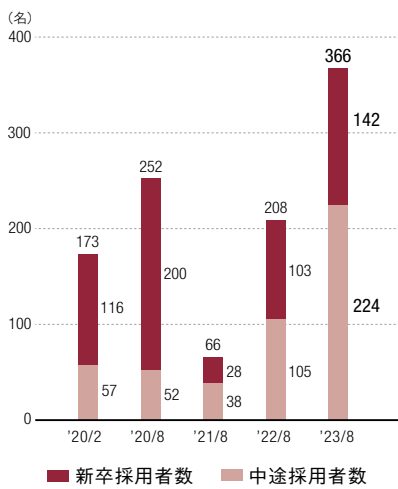
各期末時点の従業員数



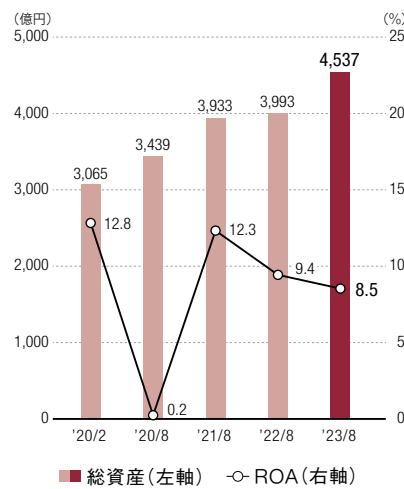
女性管理職比率※1



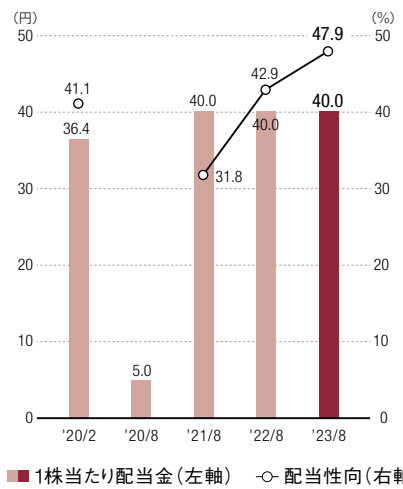
採用人数※1



総資産／ROA(総資産経常利益率)

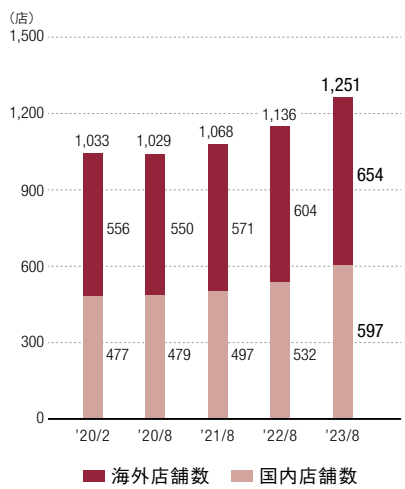


1株当たり配当金／配当性向

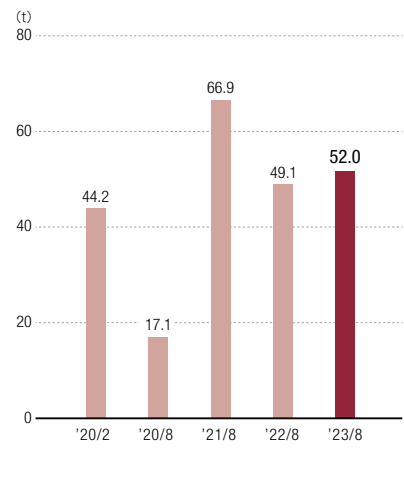


店舗数(合計)国内／海外

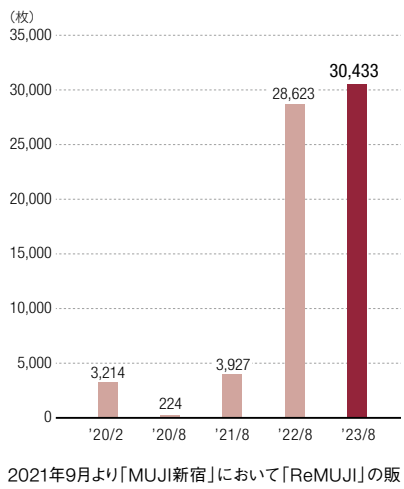
ライセンスストア、「Café&Meal MUJI」、「IDÉE」を含む



繊維製品の回収量※1

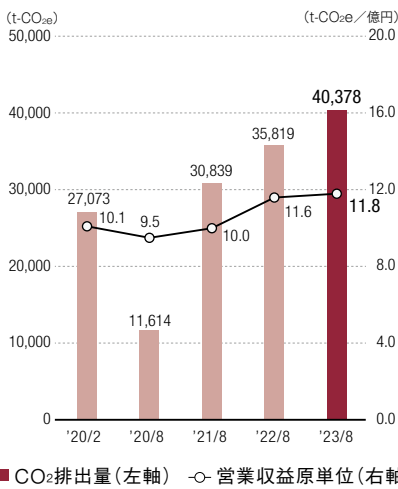


ReMUJI※1※2の販売数量

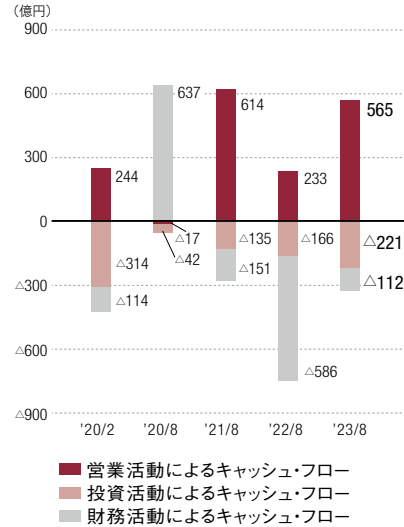


2021年9月より「MUJI新宿」において「ReMUJI」の販売を拡大したため、2022年8月期は大きく伸長。
(MUJI新宿：現「無印良品 新宿靖国通り」)

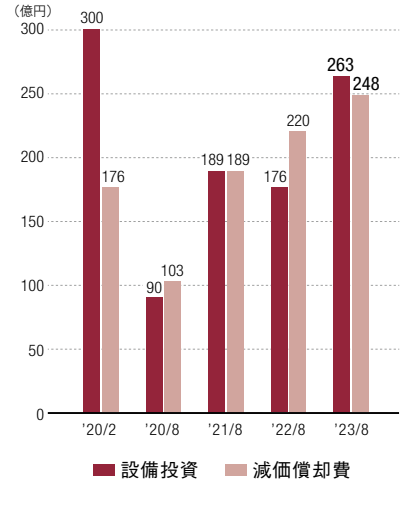
CO2排出量／営業収益原単位



キャッシュ・フロー

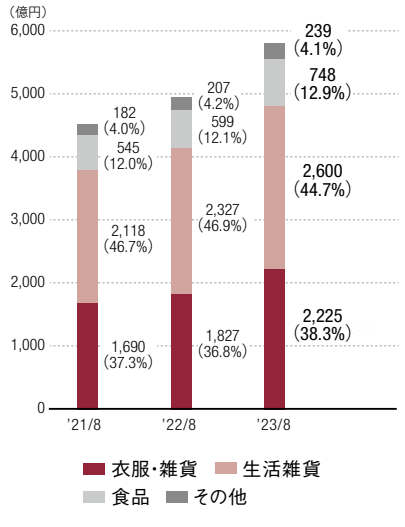


設備投資／減価償却費

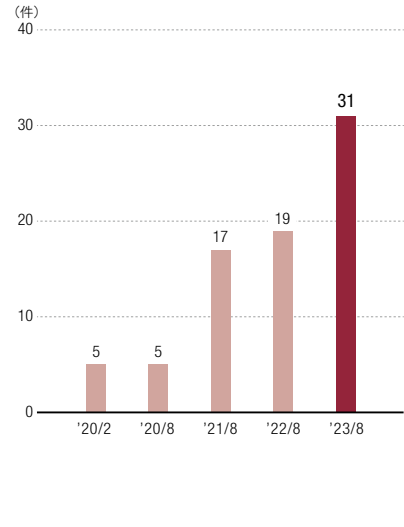


商品別営業収益構成

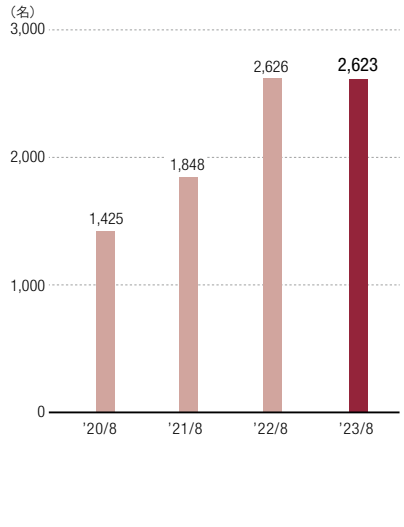
()は構成比率



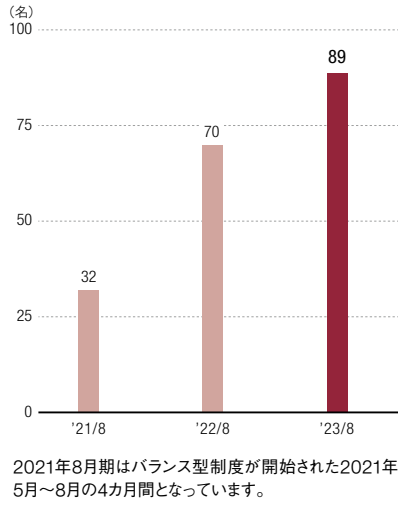
地域連携協定締結自治体数※1



従業員持株会会員数※1



バランス型制度利用者数※1



2021年8月期はバランス型制度が開始された2021年5月～8月の4カ月間となっています。

※ 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

※1 株式会社良品計画のみ ※2 店頭で回収した商品や製造工程時に汚れや傷がついた商品の再販加工品

グローバルネットワーク (2023年8月31日現在)

国内では「無印良品」、海外では「MUJI」で直営店事業と卸事業を展開しており、日本を含む32の国・地域で1,200店舗以上となっています。地域によって注力ポイントは異なりますが、各地域のライフスタイルに合わせた現地開発の商品・サービスを充実させることで、地域に根差したビジネスモデルを確立していき、また、そのための現地従業員の採用にも注力しています。これからも、各国・地域の皆様の「役に立つ」存在となるべく、「感じ良い暮らしと社会」の実現に向けてグローバルに展開していきます。



従業員



店舗



カフェ



ホテル



キャンプ場

展開国・地域数

32

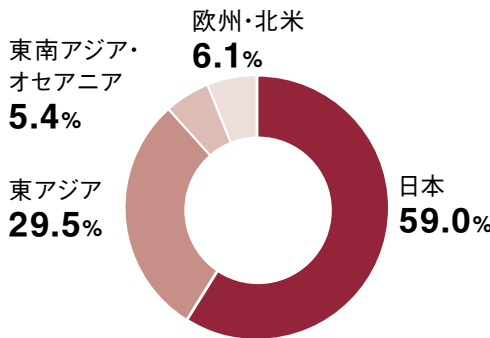
店舗数

1,251店舗^{※3}

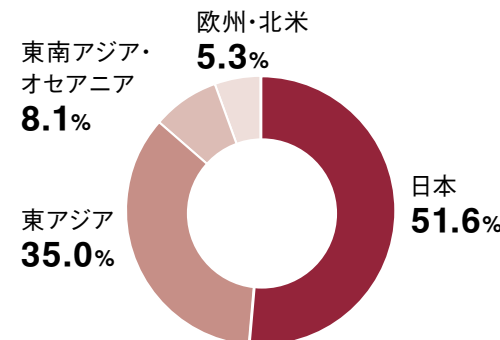
良品計画グループ
の従業員数

20,795名
(10,721名)^{※1}

エリア別・営業収益



エリア別・従業員比率



※1 うち、臨時従業員数(1日8時間換算による年間の平均人員)
※2 「IDÉE」9店舗、ライセンスストア84店舗を含みます
※3 ライセンスストア、「Café&Meal MUJI」、「IDÉE」を含みます
※4 ライセンスストアを含みます





「無印良品」の原点に立ち返り、 進化と深化によって望ましい消費社会の再構築を目指します

金井 政明

代表取締役会長

素の自分の満足価値こそが無印良品の原点

私たちは、1980年の無印良品の誕生とほぼ同時期に「こうしんわれ椎茸」を発売しました。干し椎茸は栄養価が高く、戻し汁はダシになると喜ばれていた半面、高価で普段は使いづらいというのが当時の一般的な認識でした。生活者からすれば、割れていても大きさが揃っていないでも問題ないはずですが、当時は規格が揃ったものだけが市場で重宝され、農家には規格外の椎茸が山積していました。そこで私たちは、選別工程を省くという初の試みから商品化を行いました。当時の商品パッケージには「生活の基本となる本当に必要なものを、本当に必要なカタチでつくる」と開発の思いを記載し、多くのお客さまに受け入れていただきました。

このエピソードは、無印良品の商品開発を物語る端的な一例です。私たちは当初より、生活や生産の現場に目を向けてきました。そして、既成の満足価値ではなく、人々が素の自分に帰ったときの満足価値にフォーカスすることを、無印良品の唯一無二のマーケティングコンセプトとして大切にしてきました。

生活の基本となる商品を揃える無印良品は、モノではなく、あくまでも人が主役であると捉え、商品はどのようにも染まり、うるさくなく邪魔にならないものであるべきだと考えます。また、無漂白や無着色、シン

ブルさなどに無理矢理に価値を見出すのではなく、あるがままに自分らしくいたい個の時間に心地良く感じられる、妙な主張やこだわりがないものを目指しています。作為的に魅力や価値で飾ることを行わないため、匿名性が増し、まさに「無印」となっていくのです。このように生まれた商品は、おのずから地球環境やお客さまの財布にもやさしいものになります。これは、希少性、先進性、高級感、権威性などに立つ既存の商業主義やトレンドが持ち得ない視点であり、無印良品が唯一無二の存在として皆様から評価いただいている理由です。

真に生活者の視点で
生産の本当や真実から
「良品」を探り当て
飾り立てることなく、
在るがままを手渡す。
だから生産と直結した
ものづくりが必須です。

- ・素材の選択
- ・工程の点検
- ・包装の簡略化



望ましい消費社会の再構築を目指して

経済学者のE・Fシューマッハーが1973年に出版した著書『スモール イズ ビューティフル』で興味深い考察をしています。“豊かさや幸福は、現代が考える消費量の大小ではなく、最小限の消費で最大限の幸福を得ることだ”と。これは、今を生きる多くの若者も賛同するのではないのでしょうか。彼の理論をなぞると、現代社会は自然資源を資本ではなく自分たちの所得と捉え、すべてをお金に換算して考える文明へと変質させ、それが過剰な消費を生み出しました。人間には他者と比べて、優位に立ちたいという欲求があり、そのために他人の目を気にすることが、この過剰な消費社会の肥沃な土壌となったと言えます。

その結果、常に消費を煽ることで商品の陳腐化は加速し、ニーズは決して満たされない方向へと進みました。つまり、使用価値以外のかりそめの所有価値的商品を大量に生み出したのです。過剰な消費社会は、水や食料、エネルギー不足を招き、地球温暖化や格差と紛争をより顕著にしました。さらに、自己家畜化^{※1}や資本理論と短絡的に結びついたデジタル文化による過度な消費の扇動が起こりました。

望ましい消費社会は、現代の過剰なモノや文明に必要以上に依存することなく、自分らしく生活を楽しみ、各々が文化的水準の高い暮らしや社会を実現していく世界だと考えます。無印良品の原点思想は、真に生活者の視点で「良品」を探り当て、飾り立てることなくあるがままをお客さまに手渡すことです。そのために無印良品は誕生以来、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つをものづくりの視点として大切にしてきました。例えば衣料品は、快適な温度を保ち、着やすく、見た目も良く、着る人の気持ちに作用するものだを定義し、最小限の素材や加工で美しいデザインを考え続けてきました。それは、今を生きる多様な人々を尊重し、お客さま自らの思いから自身の生活を編集^{※2}できる素材としての商品群を取り揃えることにほかなりません。望ましい消費社会を再構築することを喫緊の課題と捉え、良品計画はそこにアプローチを続けています。

※1 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つけられ、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

※2 最良の状態を探索すべく、現状のくらしを見直して再構成すること

「第二創業」は原点に立ち返り、 社会や人の役に立つこと

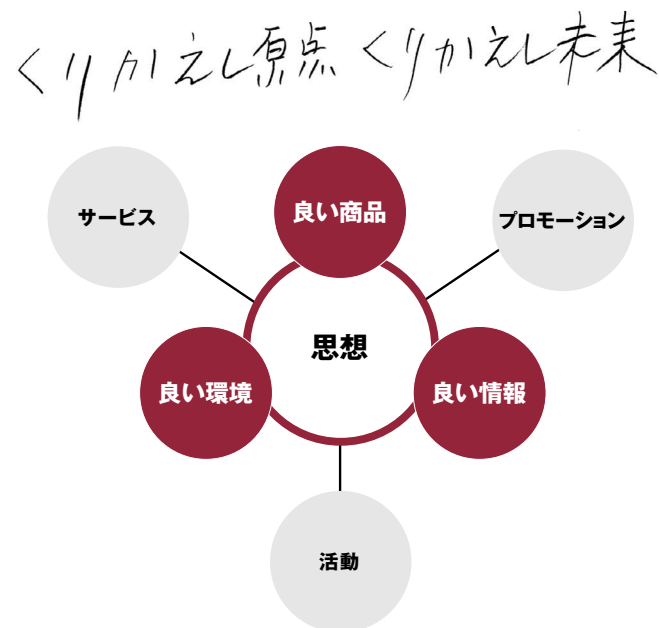
良品計画には、二つの使命があります。第一は、誠実な品質と倫理的な意味を持ち、生活に欠かせない基本商品群、サービス群を誰もが手に取りやすい適正な価格で提供することです。第二は、展開する店舗が地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、地域のステークホルダーの皆様とともに地域課題に対して取り組み、地域への良いインパクトを実現することです。

2021年に掲げた「第二創業」は、素の自分にとっての満足価値を提供する無印良品が原点に立ち返り、進化と深化の探求によって「感じ良い暮らしと社会」の実現に向けた取り組みを新たに築き上げていくことです。例えば、私たちがWEBサイトで展開している「IDEA PARK」は、生活者の方々と対話を通じてものづくりを進めながら、生活者の方々に無印良品のコンセプトを知っていただく取り組みです。ここには、「まちの公園にこどもの遊具が欲しい」など、さまざまな声が寄せられます。「感じ良い暮らしと社会」を生活者の方々と共創し、地域のコミュニティセンターを目指す私たちにとって、この取り組みは非常に大きな意味があります。

また、各店舗における個店経営^{※3}を推進し、各地域の課題解決につながる活動も加速させていきます。そのためには、ステークホルダーの皆様との対話や共創が不可欠です。株主ミーティングやお客さまとの対話の機会を今後さらに増やしていくとともに、唯一無二の思想を店舗や社員、商品・サービスすべてが共有し、全体の空気感として放っていく一貫性も大切です。社員一人ひとりが生活者として価値観を持ち、常に話し合い、互いに育て合いながら自律分散型の組織と事業を磨いていけるよう、良品計画で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や、個々の社員や事業関係者の活動が、公益に寄与する「公益人本主義経営」を実践しています。

これからも無印良品は、共創が生まれるコミュニティセンターとして、経済・環境・文化のバランスがとれた「感じ良い暮らしと社会」を実現するための挑戦を続けます。良品計画だけでは実現できません。ぜひ、この未来に向けた活動にご参加ください。

※3 個店経営：各店舗が自律した経営を行うこと



企業価値向上に向けて
良品計画が生み出す価値

企業価値向上に向けて

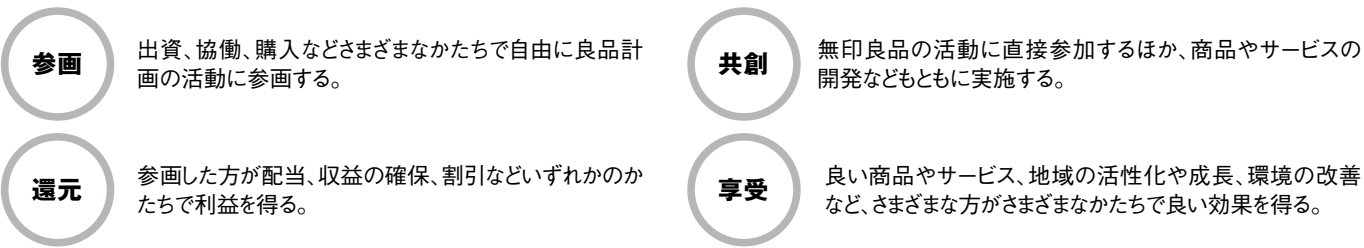
良品計画の事業活動の仕組み

私たちは根本方針「社会や人の役に立つ」を根底に据え、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。さまざまな立場・価値観を持つ方々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。



社会課題

環境問題の
深刻化

労働人口の
減少

生活スタイル
の変化

地域の
過疎化

人的資本

- 良品計画グループの従業員数 20,795名
- ESG経営を創業の理念とする企業風土
- 無印良品のものづくりを可能とする人材
- 各業界の有識者によるアドバイザーボード

社会関係資本

- 展開国・地域数 32
- MUJI passport ダウンロード数 約7,853万
- 地域連携協定数 31
- 店舗における「つながる市」の開催

知的資本

- 無印良品のデザイン
- 商品企画ノウハウ
- 素材・原料調達に関するノウハウ
- 環境や地域に配慮した店舗設計

財務資本

- 純資産 2,674億円
- 資本金 67億6,625万円
- 自己資本比率 58%

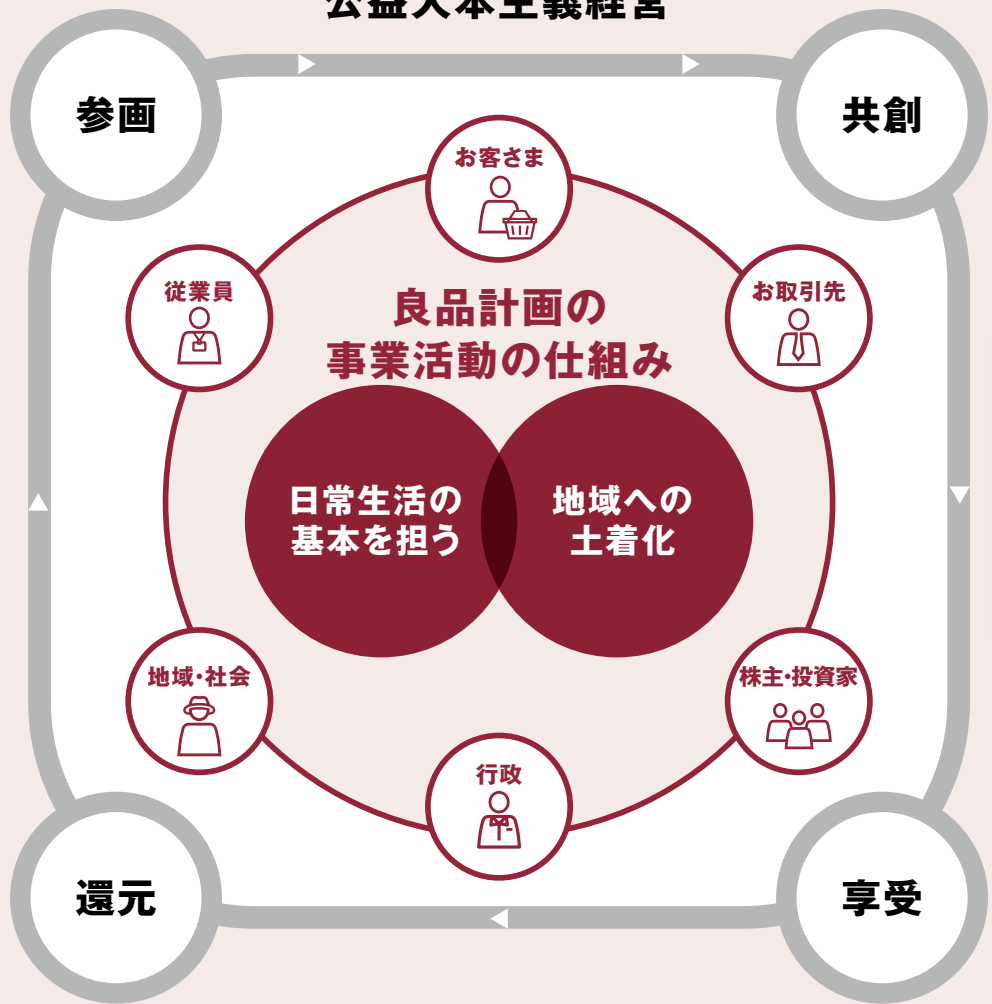
製造・販売資本

- 店舗数 1,251店舗
- 国内物流拠点 11カ所
- 海外物流拠点 22カ所
- 無印良品のものづくりに共感いただいた生産パートナー

自然資本

- 電気使用量 87,684MWh
- CO₂排出量 123.3万t-CO₂
- 水使用量 14.4万m³
- ※ いずれも株式会社良品計画のみ

公益人本主義経営



資源循環型
の社会

産地の
経済成長

生活の質の
向上

地域の
活性化

「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献

4つの重要課題(マテリアリティ)

詳細は▶P.17-18、取り組みの進捗は▶P.37

無印良品の思想

良品計画のサステナビリティ

創業以来変わらないESGの考え方

良品計画が展開する「無印良品」は、創業時から変わることなく、社会全体の課題と向き合ってきました。「社会や人の役に立つ」ことは良品計画の根本方針であり、この価値観を企業の根幹に据え、すべての事業活動を行っています。

私たちが大切にしている3つの視点「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」は、世の中でいわれるサステナビリティの先駆けであると捉えています。これら3つの視点のもと、社会や環境に配慮したものづくりを続けており、100年後のより良い未来の実現に向け、その方針は変わらず、重要度は一層増しています。

良品計画が目指すESG経営を実現するため、「商品」「事業活動」「土着化活動」それぞれにおいてESGを捉え直し、推進することで、新しい価値を創造し、社会に貢献していきます。

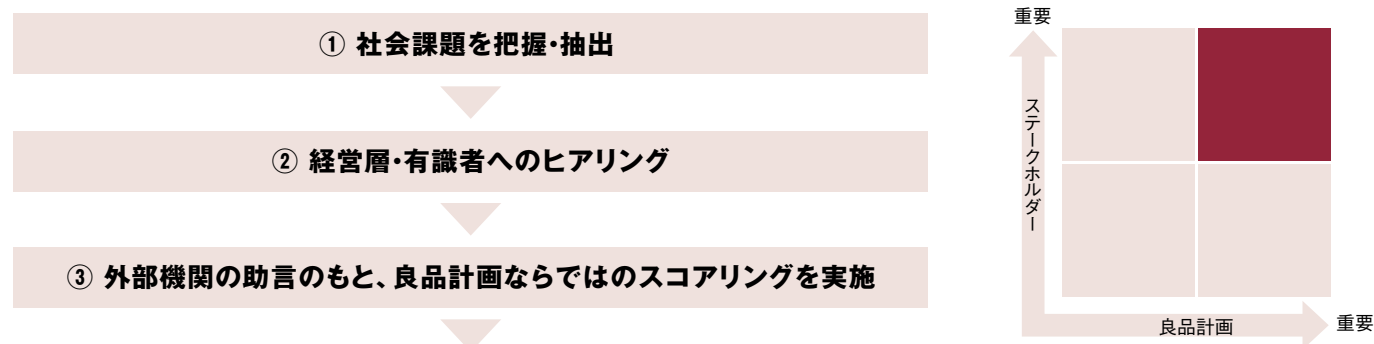
「商品」におけるESG	すべての商品をサーキュラーデザインにして、誰もが手に取りやすい価格で提供することで、サステナビリティを民主化 [※] し、ESGの思想を世の中に広く浸透させます。
「事業活動」のESG	ステークホルダーの皆様とともに、ESGの思想に基づき事業活動に関わる社会コストを削減し、環境負荷を低減すると同時に、事業活動そのものを通じて直接的に社会課題の解決を図ります。
「土着化活動」のESG	地域での土着化活動を通じて、地域を活性化する、良い社会インパクトをつくります。

※ サステナビリティの民主化：現在の消費市場では、一般的に企業がESGやサステナビリティの取り組みを強化することは、一定のコストを消費者の方にもご負担いただくかたちで成り立っていると考えます。良品計画は、環境や社会への取り組みを自然に無理なく実施し、商品・サービスを手に取りやすい価格で提供します。私たちは、無印良品を通じて、環境負荷低減を日常生活に溶け込むかたちで実現していきたいと考えており、それこそが創業の理念でもあります。この考えを実践し、広く普及拡大していくことを「サステナビリティの民主化」と表現しています

2030年に向けたESG戦略

重要課題の特定プロセス

良品計画は、2030年に向けたESG戦略を検討するため、以下のプロセスで重要課題の特定を行っています。



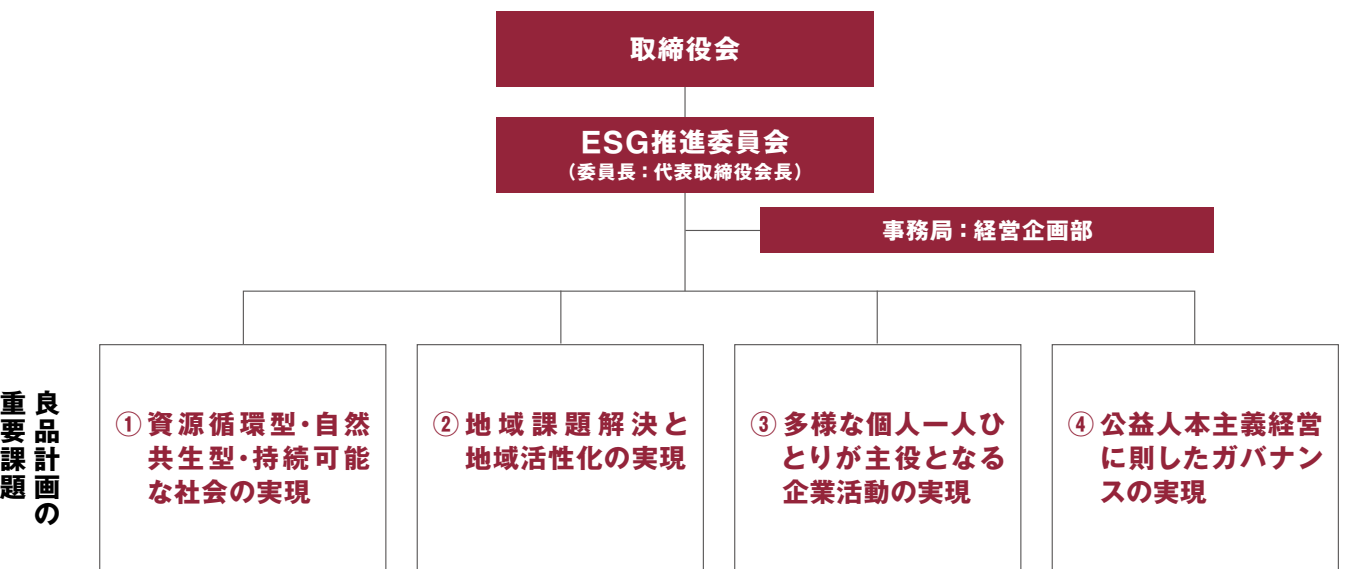
スコアリングした中から最終的に下記の4項目に絞り込み、取締役会にて承認され、重要課題として位置づけています。

2024年1月には、市場・経営状況の変化を鑑み、重要課題の一部を見直しました。

① 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現	③ 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現
・化石由来の原料および燃料の削減	・多様性の積極推進、オープンイノベーションの推進
・誠実で倫理的な事業活動の保証	・自発的で自律的な組織風土の実現
・サステナビリティの民主化	・高い社員エンゲージメントの実現、誰もが居場所を持ち活躍できる職場の実現
② 地域課題解決と地域活性化の実現	④ 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現
・地域での出店と、地域資源を活用した産業・経済の活性化	・生活者、地域社会との共創の実現
・地域でのコミュニティづくりとその活性化	・生活者株主によるガバナンスの実現
	・社員株主によるコオウンド化
	・投資家からの高い支持の実現

ESG推進体制

良品計画の重要課題を解決し、ESG経営をさらに加速するため、2022年8月期より「ESG推進委員会」を発足しました。ESG推進委員会は、代表取締役会長を委員長とし、中長期のESG課題に全社横断で取り組むための委員会で、社内取締役や執行役員および各部門の責任者・担当者が参加し、月に1回開催しています。



2023年8月期は、良品計画の重要課題に取り組むための全社横断プロジェクトを、テーマごとに19個立ち上げて推進しました。各プロジェクトの責任者は執行役員が務め、選任されたリーダーのもと、全社横断でメンバーを選任し、2030年の達成水準（目標）を掲げて取り組みを前進させました。

2023年9月からは、19のプロジェクトを各部門に再編し、各部門がオーナーシップを持ち、「本業としてのESG」を推進する体制を構築しています。部門ごとに良品計画の重要課題を踏まえた短・中・長期のESG目標およびロードマップを策定し実践することにより、ESG経営の視点をより一層事業活動に活かし、良品計画ならではの活動へと進化させています。各部門のESG目標は、各部門に所属する担当者の個人目標にも組み込まれています。各部門と事務局がESG推進に関する議論を行う定期的な意見交換の場を設けるとともに、各部門の進捗状況はESG推進委員会にて報告され、社内取締役、執行役員および各部門の責任者を交え、議論を行っています。

注力テーマ

- 商品や包材におけるバージンプラスチックの削減および再資源化、再商品化の加速 ▶P.48
- 環境・社会課題に配慮した新素材の開発や新ビジネスの牽引 ▶P.47-48、55-56
- 2030年や2050年を見越した、温室効果ガス（GHG）排出量のグローバルおよびサプライチェーン全体での削減 ▶P.49
- 水資源、生物多様性、廃棄物など事業活動が自然環境に与える負の影響の最小化 ▶P.49
- ダイバーシティ&インクルージョンやエンゲージメントの向上 ▶P.59-60
- 公益人本主義経営の推進 ▶P.57-58、61-62
- 個人情報を含む情報セキュリティの強化および各種法令の遵守 ▶P.73-74



商品力の強化を通し、第二創業の基盤の完成を目指します

堂前 宣夫
代表取締役社長

令和6年能登半島地震の発生に伴い、多くの影響を受けられた皆様に心よりお見舞い申し上げます。
1日も早く皆様の平穏な日常が戻りますことをお祈りいたします。

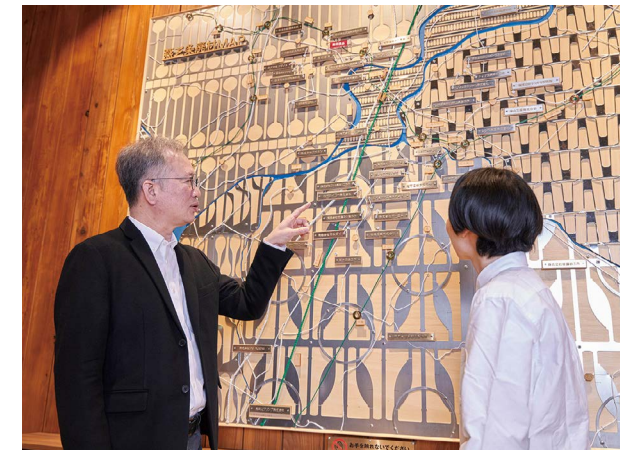
中期経営計画の進捗

良品計画では現在、中期経営計画の発表に合わせて再定義した企業理念のもと事業を進めています。企業理念の実現に向け、本業として取り組んでいくことは2つです。1つ目は、あらゆる人の日常生活の基本を支えることで、そのための商品やサービスをしっかり提供していくことです。2つ目は、店舗がコミュニティセンターとして地域の課題解決、そして活性化に貢献していくことです。

そして、これらを進めるうえでの価値観として大切にしていることが3つあります。1つ目は、人や社会の役に立つという観点から、資源循環型・自然共生型の社会の実現に貢献すること。2つ目は、経営方針として「公益人本主義経営」を実践すること。人を中心として、事業活動が公益に寄与する経営を実践します。そして3つ目は、地域の生活者の方々やお取引先の皆様とともに、社会への良いインパクトをつくり、その結果として適正な収益を実現することです。

中期経営計画では、「日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、および、その調達・生産体制を完成させること」「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、収益性を担保しながら全国津々浦々に出店すること」「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・各地域が自律的な成長を始めること」「個店経営と土着化を支える事業基盤としての強い本部体制をつくること」を実行課題としています。

これらの実行課題を進めるにあたり、前期より重点課題6つを特定して取り組んでおり、足元では、実行に向けた人員体制が強化され、事業のベースとなるものが整いました。



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

6つの重点課題の進捗

① 商品力の強化

商品開発の人員体制が整い、生活雑貨においては日用品の拡充が進み、衣服においてはベーシックな服が充実し始めました。ただし、商品力としては、まだまだ課題が大きいという認識です（詳しくは後述します）。

② 生産の内製化

社外からのプロフェッショナル人財の採用により人員体制の構築が進み、社外に依存していた生産管理機能の移管を含め、生産体制の内製化に向けて、基盤が整うめどが立ちました。

③ 商品マーケティングの強化

ご支持いただいている既存の商品群を、これまでお試しいただけなかった幅広い生活者に知っていただくため、デジタルコミュニケーションやマス広告を含め、新しいコミュニケーションを開始しました。

④ 店舗網・新チャネルの確立

出店開発の体制が整い、生活圈食品スーパーマーケット横での600坪クラスの店舗が、グループ全体で200店舗に達しました。全国津々浦々をカバーするコンビニエンスストアや生活協同組合（生協）の宅配での販売も開始しました。

⑤ オペレーション強化

物流、システム、商品計画などのバックオフィスの人財強化と基盤強化が進み、物流コストやITコストの抑制につながりました。在庫コントロールの改善も進み、在庫は適正化に向かっています。

⑥ 本業としてのESGの確立

天然素材を活用した商品の拡充、衣料品やプラスチック製品の回収・再利用から開始し、資源循環につながる事業モデルの構築、地産地消サプライチェーンモデルの構築にも取り組み、新しい産業構造の確立を目指します。

商品力の強化

現在、特に国内店舗において、600坪という広い売場面積を持つ店舗がその利点を十分に生かし切れていないと認識しています。「日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群を揃える」ためには、売場面積として600坪は必要ですが、各商品がその考えを成立させるだけの商品力には至っていないというのが現状です。衣料品については新しい方向に向かい始めていますが、生活雑貨についてはまだ課題が残っています。

これまで「無印良品」を中心的に支えてきた商品群である生活雑貨については、既存領域での商品の完成度が高く、そのぶん、お客さまの期待値も高く、それを超える商品群を開発していく必要があります。そこには生みの苦しみがありますが、これを何としても乗り越えなければなりません。



商品開発の4つの要素

商品力の強化では、生活に役立つ長く使える商品を手に取りやすい価格で提供する、ということにとどまらずに、以下の4つの要素を取り入れた商品の提供を行っていきます。

(1) 地球環境を維持する商品

商品を使うときだけでなく、使い終わった後のことを考え、地球環境の負荷を考慮した商品をつくります。例えば、見た目の微妙な差よりも、100%リサイクルできる純粋原料を用いて、使用後に簡単に解体・分別できる設計で、製造時や運搬時にはムダなエネルギー消費が行われないという商品を提供し、地球環境の維持・保全、負荷低減の実現に貢献します。「無印良品」の商品を選べば地球環境の維持・保全に貢献できる、そのような商品づくりを行います。

(2) 社会課題を解決する商品

湿地帯で通航の邪魔となる水草、山林を徐々に侵食していく成長の早い竹など、多すぎて対応にも苦慮するというような素材を原料として取り上げ、収納用品などとして商品化していきます。産業の未発達な地域で新たに雇用を生み出し、職業教育によって人財を育成し、結果として地域に産業を生み出し、地域に富が循環して地域が発展する。良い商品を安くつくって提供する、という観点だけではなく、現地の信頼できる経営者と組み、現地で生まれた利益を現地に再投資することで、まちの発展にも寄与する。こういったことに貢献できる商品をつくります。

(3) 商品の個性ではなく生活者個人の個性が輝く商品

商品の個性が輝くのではなく、生活者個人の個性が輝くような商品をつくります。ブランドや商品に対する憧れや、デザインにおける主張、独自性を優先するのではなく、個々の生活者にとって本質的に価値のある商品を提供していくことに力を尽くします。

(4) 文化や伝統から学ぶ商品

それぞれの地域で育まれてきた文化や伝統の中には、多くの知恵が詰まっています。地域に根づく天然の素材を知り尽くしているからこそ生まれた知恵、長い歴史と伝統の中で不便さの解決から編み出された技術や工夫など、文化や伝統から学び、それらを現代の生活や社会に編集し直して、商品をつくる。それが世界中の人々に紹介できて、お役に立つのであれば、素晴らしいことだと思います。

こうして生み出された商品で、生活の基本を支えられる強い商品力を獲得することができれば、600坪の売場面積を持つそれぞれの店舗が今以上に地域に貢献できると考えています。

出店の状況

国内における2023年8月期の新規出店は、75店舗とほぼ計画どおりに推移しました。地域の生活圈にある食品スーパーマーケット隣接店を中心に店舗網を拡大させ、期末店舗数は562店舗となりました。日常生活の基本を支えるためには一定以上の売場面積を確保する必要がありますが、こうした地域の生活圈では、都市部よりも賃料を抑えられることで、面積当たりの売上が若干低くても、収益性を維持できることが特長です。今後の課題は、いかにして、地域の日常生活に商品面やサービス面で貢献し、多くの地域の生活者の方々にご来店いただき、結果として、面積当たりの売上を改善していくかです。

海外では、中国大陸、台湾、タイを中心に65店舗を出店し、総店舗数は626店舗に達しました。特にアジア圏では、経済成長期が続いている国や地域も多く、それらの地域は、新たなショッピングセンターも続々と建設されており、比較的出店しやすい事業環境にあると言えます。一方、欧米に関しては、これまでの店舗がとても小さいこともあり、まだまだ「無印良品」の思想や品揃えを十分に伝えできていません。今後はまず、大型の旗艦店を立ち上げて「無印良品」のコンセプトを知っていただく必要があります。

世界各地の600坪標準店舗においても、面積当たりの売上の改善に向けて、商品面での課題があります。足元ではグローバルでの商品開発・生産体制の強化が進み、特にアジア圏においては、各地域の生活様式や規制などにも対応しながら、現地で新商品を開発・生産し、日本と相互に供給し合う体制も整備されつつあります。



「無印良品 いとく男鹿ショッピングセンター」(秋田県)



「MUJI JIO World Plaza」(インド)

人が第一、次にビジネス。結果、業績はついてくる

商品力の強化や、地域の活性化など、良品計画の企業理念を実現していくのはすべて人財です。現在、社内では、すべての優先順位を「人が第一」「次にビジネス」「結果としての業績」と定め、取り組みを進めています。最初が「人」であり、個々の人財が高いエンゲージメントのもと、自分の能力を遺憾なく発揮し、自発的・自律的にチームとしての成果を出し、成長し続けられる状況をつくるのが会社として最も大切なこと、と捉えています。自律した人財が揃い、チームができあがったうえで、次に、チーム共通の目標に向けてビジネスとしての手を打っていく。そして、ビジネスでの各種取り組みが着実に実行されれば、その成果として、必ず業績につながる、このように考えています。逆に、短期的で表面的な業績数値だけを追い求め、短期的な施策を乱発しても、思いを1つにしたチームや人財が揃っていないと、継続的な価値の提供や、持続的な事業成長にはつながりません。「人」「ビジネス」「業績」の3つが同時に揃っていることが大切であり、優先順位としても、「人」「ビジネス」「業績」であるとの考え方で、経営を行っています。

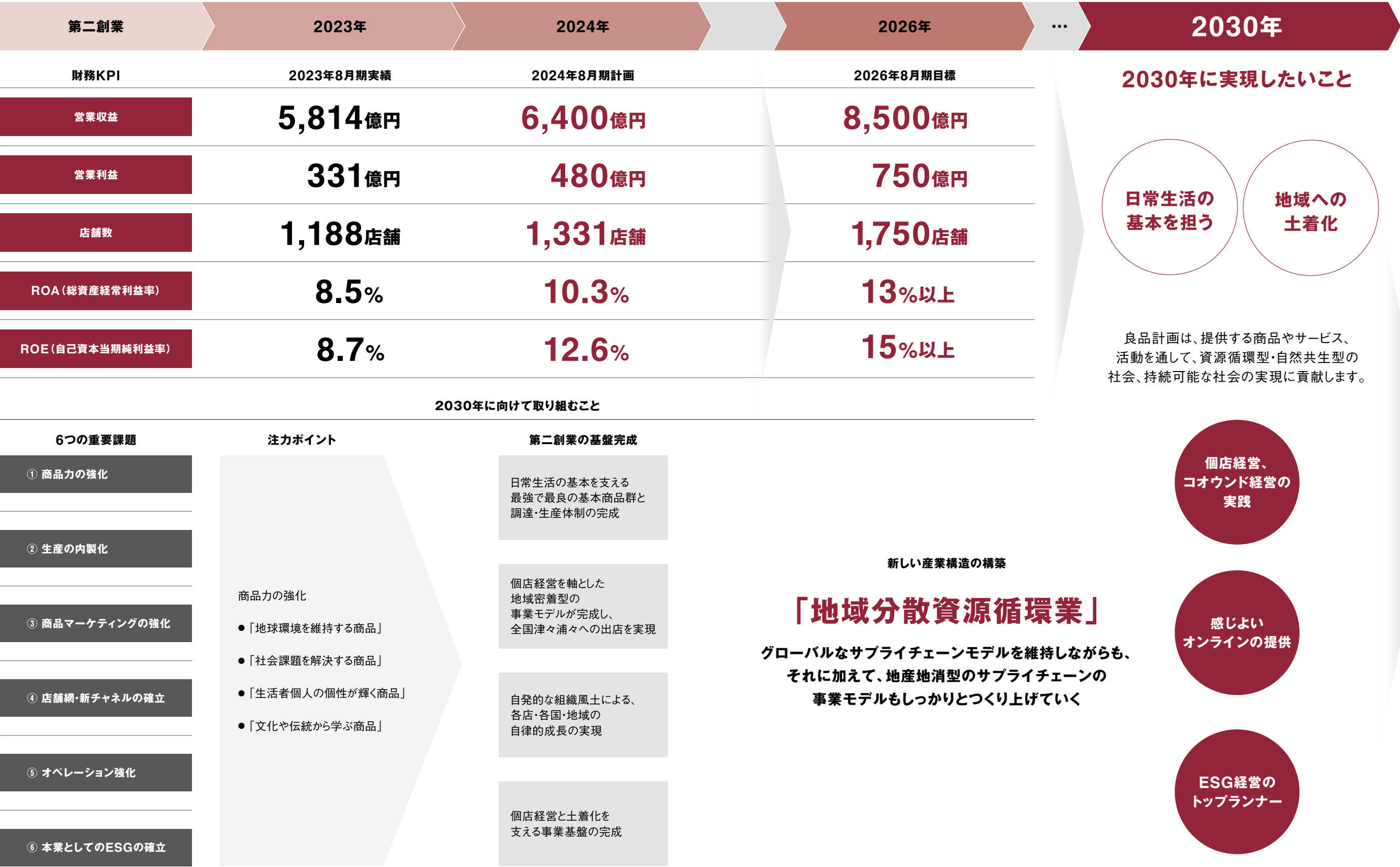
中期経営計画の実行にあたり、人財採用を急ピッチで進めました。かつては年に10～20名ほどであった新卒社員の採用を、年に100～200名にまで拡充し、それらの人財が教育や現場での経験を通じて成長し、力を発揮し始めています。また、本部ではこの2年間で、本部人員の約3割にあたる人財を新しく仲間を迎えました。良品計画に長く在籍する社員にとっては、混乱や戸惑いもあると思いますが、このようなかたちで多様性を高めていくことは、社会に価値を提供し続けるいくためには避けて通れない、重要なことと考えています。

新しい産業構造の構築に向けて

企業理念の実現を突き詰めると、私たちの事業モデルは「グローバル製造小売業」では不十分であり、地域の資源を地域で循環させていく「地域分散資源循環業」へと転換していく必要があります。「グローバル製造小売業」とは、世界中で利用される同じ商品をサプライチェーン効率の観点から、最適地で集中調達、集中生産し、それを世界中の各地に輸送して販売する、それによって、モノとしての高品質・低価格を実現する、という事業モデルです。

私たちが目指すのは、「グローバル」よりも「地域分散」、「製造小売業」よりも「資源循環業」、この新しい事業構造を新たにつくり上げていくことが重要と考えています。もちろん、衣料品を中心に、グローバルサプライチェーンを活用したグローバル製造小売業という形式で、生産を通じて発展途上地域の経済的發展に貢献することは継続します。加えて、食の領域での地産地消の推進、さらには、家庭から出てくる不用品を主原料とする地産地消のリサイクル・リユース事業を組み立てていきます。石油資源や植物資源といった一次資源だけに頼るのではなく、各地に分散している各家庭から出てくる不用品という二次資源を主原料とする事業です。究極的には、販売したすべての商品は不要となったら回収し、活用することを目指します。そのために、生活者や他社と共創しながら資源を循環させる事業モデルの構築を進めます。そして、地域社会に寄り添う社会インフラ、地域のコミュニティセンターとなるべく、豊富な人財力と強い商品力を持った、社会になくてはならない企業グループとなることを目指します。「第二創業」を通じて私たちが目指すものは、まさにここに 있습니다。新しい事業モデルの構築に向けて邁進する良品計画のこれからの動きに、どうぞ注目ください。





「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献



グローバルでの自律的成長を目指した取り組みは確実に前進 中国大陸については、経済の先行き不透明感を見据えた 新たな対応を強化します

清水 智

取締役副社長 中国大陸・台湾・香港事業、生活雑貨部管掌

中期経営計画に沿った取り組みは着実に進捗

2030年までのビジョン実現に向けた基盤固めと位置づける中期経営計画(以下、中計)では、グローバルでの自律的成長も視野に入れ、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進めています。

中国大陸での事業展開については、出店戦略を含め、中計に沿った取り組みがおおむね順調に進んでいます。ゼロコロナ政策の終焉により消費の回復が見られる中で、在庫の解消が順調に進んだこと、ニーズの変化に対応した迅速な商品開発を行ったことなどが主な成果です。例えば、生活雑貨では、サイズなどを現地仕様に合わせるリプロダク的な開発にとどまらず、独自性の高い商品開発までを行えるようになりました。引き続き、ファブリックやハウスウェア、ペット関連商品やキャンプ用品といった新カテゴリーの創設・拡大を進めます。またインフラ面では、中国

大陸事業になじむ独自のIT基盤の導入も進め、さまざまな業務が大幅に改善されました。次のステップとしては、顧客管理(CRM)やサプライチェーン管理(SCM)のシステム構築など、将来を見据えたシステムの高度化を進めていく考えです。

今後の課題は競争力の強化です。ブランドに対する嗜好の変化や購入する場所の多様化など、消費者の動きが激しい市場において、現状維持を超える成果を上げるためには、さらなる努力が必要です。

中国大陸に加え、台湾や香港でも立ち上がり始めているのが食と農に関連する事業で、すでに事業化に向けた動きが加速しています。東南アジアでは、現地の気候や生活慣習を踏まえた品揃えが進み、一部の生活雑貨では現地向け商材を投入するなど、ラインアップの拡大も進めており、店舗の大型化への対応も進みつつあります。

中国大陸事業で開発した商品



涼感ファブリックシリーズ



ステンレスマグカップ



ペット用品シリーズ



スマートフォン・ガジェット用品

厳しさが増す中国大陸の市場環境と今後の対応

中国大陸の経済環境は、昨今、厳しさを増していると認識しています。不動産投資が一般に浸透し、かつ規模も大きい中国大陸においては、その影響はダイレクトに消費に影響することが懸念されます。

こうした状況下でも、私たちは「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」の実現に向けた商品・サービス・活動を続けることを常に心がけています。そのため、足元では出店の加速と店舗の大型化、現地で支持される商品開発、店舗リソースを最大限に活用したオムニチャネルの強化、さらには「CRM」「催事・商品PR」「ブランディング」の強化を意識したマーケティング領域の拡大に、今後も引き続き取り組みます。とりわけブランディングに直結するVMD※の刷新については、確実に成果を上げることが重要と捉えており、ヒントとなるのが2023年秋に日本でリニューアルオープンした「無印良品 新宿靖国通り」です。無印良品初の衣料品に特化した店舗で、新しい無印良品のイメージがお客さまに支持されています。「無印良品」としては元来、定番商品を中心とした、倫理的で普遍的なブランドとしての認知を狙ってきましたが、その基本を変えずに新たなブランド価値、体験を提案していくやり方は、中国大陸での今後の展開でも必ず役に立つはずで。中国大陸では、廃材、再利用可能素材などを使った店舗も立ち上げています。こうした展開も、これからの新たな事業モデルの一つとなりうるでしょう。

※ Visual Merchandising(ビジュアルマーチャンダイジング): 商品を見やすく、買いやすい売り場をつくること

グローバルな企画・商品開発体制の始動

中国大陸にとどまらず、グローバルでの売上拡大を見据えて、2023年9月より、新たな開発・生産体制をスタートさせています。これまでの良品計画は、企画や商品開発は基本的に日本のみで行ってきたことから、海外事業においては、それぞれの地域特性を考慮した企画・商品が生ま

れにくい状況でした。良品計画グループの戦略の一つである地域との共創に沿って、今後は海外の地域特性に応じた企画や商品開発、サービスの提供を海外でも積極的に推進していくこととしました。

これまでの良品計画の海外事業は、日本で企画・開発した商品の供給と管理を行っていたのですが、まずは一部の商品を各地域で開発し、すぐれた商品については他のエリアで販売できるように変えました。今後は、東アジア、東南アジア、欧州にも商品企画、開発、生産、物流の拠点を構築し、日本を含めた4極のエリア代表が議論し、相互に連携しながら、商品開発の生産性・効率性を高めます。グローバルな調達物流の取り組みや、貿易費用の安定化に向けた取り組みも、2025年8月期からスタートさせる計画です。

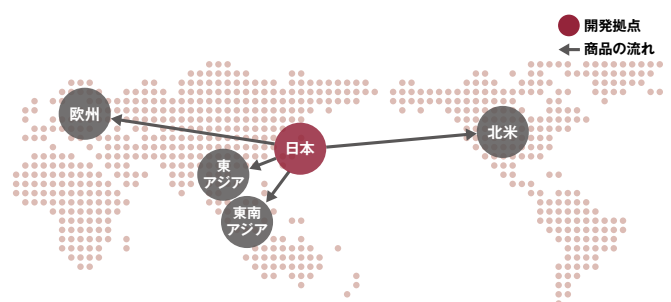
その後は、商品企画にとどまらず、研究開発の段階からそれぞれの地域で独自に行っていくステップに移行することも想定しています。

グローバルでの人財育成が今後の課題

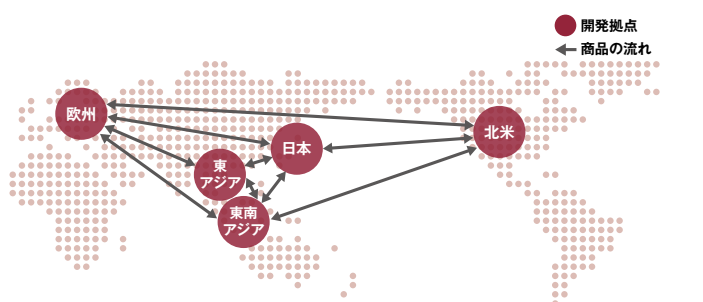
中国大陸では、これまで日本本社からのさまざまな支援や情報提供を受けながら経営を進めてきましたが、広大な大陸であるがゆえに、各現場の最前線まで情報が行き渡るのに時間がかかることが課題となっています。今後、経営のさらなるスピードアップと現地化を進めるうえでは、現地での人財確保と育成が急務です。こうした認識のもとで、モチベーションの高い幹部社員の採用・育成に注力し、すでに成果も見られています。現在は、部長・課長クラスの採用・育成も進んでおり、高い経営意識やサービスレベルに対するこだわりを持つ管理職層も育ちつつあります。引き続き、OJTを通じて成功体験を確実に積み上げていく考えです。

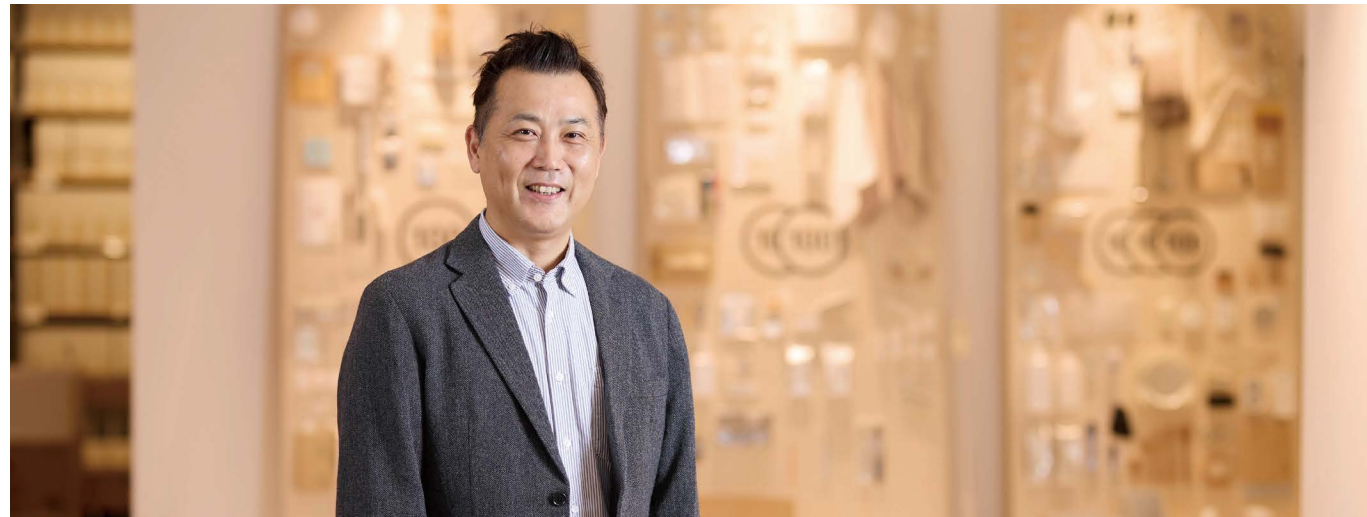
解決すべき課題は多岐にわたりますが、改善を進めることで、海外事業はさらに成長し、海外のお客さまの生活の基本を支える存在になると信じています。

商品開発体制(～2019年)



商品開発体制(2024年～)





「二つの使命」の実現は、 スタッフのオーナーシップマインドを高めることから始まる 「人」を中心に据えた店舗改革を進めます

永原 拓生

執行役員 営業本部管掌

店舗改革は着実に進捗

第二創業を通じて、店舗は「地域のコミュニティセンター」へと進化することを目指しています。その実現のために、より多くのお客さまに店舗に足を運んでいただき、「無印良品に来てよかった、無印良品で買ってよかった」と感じていただくことを最優先に考え、改革を進めてきました。

第二創業の基盤完成に向け、私たちの店舗改革は確実に進んでいます。大切なことは、店舗スタッフ一人ひとりが目の前のお客さまのことを思い、自分で考えて行動することに尽きます。かつての店舗では、本部からの指示を忠実に守り、決められた数字を達成することに軸足が置かれていましたが、それが徐々に変わってきました。本部の指示がある場合でも、自分の働く店舗の状況、地域のお客さまの特質を踏まえ、その店舗にとって正しいと思うことであれば、自分自身の考えを優先する行動が起こせるようになってきました。本部からの指示をガイドラインとして参考にしながらも、そこ

に自分たちの考えを積極的に織り込んでいく風土が醸成されつつあり、言い換えれば、オーナーシップを持ったスタッフによる個店経営が少しずつ実現しつつあるのです。

こうした動きは、もちろんすべての店舗で必要ですが、特に郊外の店舗では極めて重要なポイントとなります。都市部と異なり、郊外では無印良品に対する認知度もそれほど高くないことから、無印良品を知らない方々でも足を運びやすく、商品を手に取りやすい店舗づくりが不可欠です。その意味でも、店舗のスタッフが主体となり、地域のお客さまに合わせた品揃えやきめ細かいサービスを提供することが必要です。こうした動きが各店舗で見られるようになったことから、店舗改革が確実に良い方向に向かっていると確信しています。

実を結びつつある店舗スタッフのマインド変革

こうした店舗スタッフの動き方の変化は、良品計画が「人」「ビジネス」「業績」という優先順位で事業を行うという方針が現場で理解され、定着しつつあることの一つの表れだと認識しています。「業績」を重視するあまり、「人」の育成やモチベーションの維持をないがしろにすると、商品の欠品やレジの長い行列によって、お客さまがご不便を感じていることに気づかないなど、スタッフの心がお客さまに向かわなくなります。そうした状況を回避するべく、「人」を最優先で考え、適切な人財を店舗に配置し、お客さまに質の高いサービスを提供することが非常に重要なのです。

「地域のコミュニティセンター」として土着化していくことは、店舗スタッフの力が十分に発揮されなければ実現できません。店舗スタッフがオーナーシップを持って、地域のお客さまの状況を踏まえ、店舗にとって正しいと思うことを進めていくという考え方を現場に根づかせるための取り組みも進めています。毎月開催している全国の店長が一堂に会する会議の場(店長会議)を活用し、何度も話し合いを重ねながら、マインドの醸成に努めてきました。最初は、会社の文化や働き方の大幅な変化に対する戸惑いも見られ、2022年12月に実施した全社エンゲージメント調査では厳しい結果が出ました。それに対し、まずは経営幹部から反省しようと考え、自分たちの指導に対する徹底的な“ダメ出し”を行い、現場のスタッフにとって働きやすい職場環境とはどうあるべきかを深く議論しました。結果については店長会議などで、マネージャーや店長たちに伝え、各店長は現場のスタッフに伝え、全社で徹底的に議論し、本部の業務の進め方の問題や店舗が抱える課題を洗い出しました。店長にも根気強く意識改革を促し、その結果、自分たちがスタッフのマインド変革を主導していくという意識が徐々に芽生え始めました。

第二創業を進め、成果が表れ始めたと感じたのは、2023年10月に実施した「無印良品週間※」において、業績目標よりも「お客さまに最高の購買体験を届ける」という目標を重視した点です。非常に多くのお客さまが店舗、そしてネットストアを訪問される中で、一人ひとりのお客さまに対し最高の購買体験を届けられるかを最大の柱として、日々の現場で試行錯誤が重ねられました。その結果、レジの混雑や商品の欠品など、お客さまの目線から見た課題や不便に対する各店舗のアクションが大きく変わり、無印良品週間の終了後もその観点で振り返りが実施されました。このことは大変喜ばしく思っています。

※ 無印良品メンバー対象の優待期間

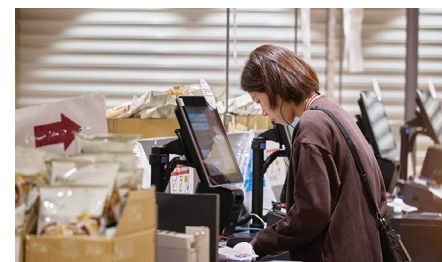
当面の課題は適正な人財確保

店舗改革、そして店舗スタッフのマインド変革が成果を上げつつある中で、課題と感じているのが人財の確保です。年間で70～80店舗の新規出店があるため、新卒採用については通年で募集しているほか、中途採用についても積極的に進めています。アルバイトやパートナー社員の内部登用も重視しており、長く働きたい、正社員になりたいと思っていただけの職場環境づくりを進めています。そのためには、報酬面や福利厚生面での改善など人事制度改革もさることながら、時給管理や採用活動の権限を店長に移譲するなど、タイムリーで柔軟性のある職場環境の構築を目指します。

魅力的な店舗を支える商品と品揃え

店舗の価値を高めるという意味では、定期的な店舗の改装も重要です。2023年秋には「無印良品 銀座」「無印良品 グランフロント大阪」、そして「無印良品 新宿靖国通り」と、それぞれの地域における旗艦店の大規模な改装を実施しました。これらの店舗では、「衣服・雑貨」「生活雑貨」「食品」の商品をフルラインで展開していますが、銀座であれば「食」、グランフロント大阪であれば「空間設計」、新宿靖国通りであれば「衣料品」を主要テーマとするなど、店舗によって専門性を深めているところに新たな工夫があります。お客さまからは、これまで知らなかった商品を新たに発見することができた、というお声を多くいただいております。各店舗の特性や役割を見極め、それを徹底して実現することが結果としてお客さまの役に立つという良い事例になったと感じています。

お客さまの声を商品の改良につなげる取り組みも、店舗の重要な役割です。店舗に寄せられる商品やサービスに関するお客さまの声は「お客様相談室」に集約され、その情報をもとに、「お客さまの声プロジェクト」として、関連部門が定期的に集まり分析・改善を行っています。お客さまの購買行動をはじめとする店舗での気づきについて共有し合うツールとしては、「無印の杜」という社内アプリがあり、アルバイト・パートナー社員を含む全スタッフがタイムリーに全国の店舗の情報を知ることが可能です。こうして集められたお客さまのニーズやお声は、新たな商品開発やサービス向上に生かされています。これらの仕組みやツールを駆使し、目の前のお客さま、そして地域の課題に向き合い、声を上げ、その解決につなげていくことも、店舗が担う重要な役割の一つだと考えています。



「感じよいオンライン」を目指すIT戦略



久保田 竜弥

執行役員 ITサービス部管掌

宮澤 高浩

執行役員 EC・デジタルサービス部、
オープンコミュニケーション部、循環推進部管掌

良品計画では、誠実なもののづくりとコミュニティセンターとしての機能も持つ店舗運営を支えるべく、IT技術を活用した全社レベルでの業務改革とデジタルサービスの向上を推進しています。その中でも大きなこだわりとして「感じよいオンライン」の提供を目指しています。「感じよいオンライン」とは、お客さまにとっても社員にとっても本来の営みが邪魔されず、テクノロジーやサービスが空気のように当たり前提供されている状態です。道具としてのテクノロジーを適切に活用することで、ストレスのない購買体験を実現する高度な利便性と機能性を提供すると同時に、人と人が直接つながることによる、あたたかみや手触り感などの情緒性も実現させます。

良品計画では基幹システムの刷新とともに、組織体制の強化を図り、IT基盤を構築するうえで最大限の内製化を推進していく計画です。個店経営と自律分散を支える全社横断の業務改革を着実に実践し、テックカンパニーを目指していきます。

推進体制

情報技術による全社的な業務改革を推進するため、ITインフラ整備とお客さま向けオンラインサービス向上の連携を目指した組織体制を構築しています。

ITサービス部では、基幹システムの再構築をはじめ、MDシステム^{※1}やPOSシステム^{※2}の刷新、店舗ネットワークの構築などの社内ITインフラの整備を管轄しています。また、情報セキュリティ・ガバナンス体制づくりにも取り組んでいます。

これに対してEC^{※3}・デジタルサービス部では、オンラインを活用したお客さま向けサービスの充実と提供を担っています。具体的には、お客さまが直接「感じよいオンライン」を実感できるUI^{※4}の開発やアフターデジタル時代にふさわしいUX^{※5}の実現、「MUJI passport」の活用、さまざまなオウンドメディアでの情報発信を手がけ、機能性はもちろん、情緒性の高いデジタルコミュニケーションを追求しています。

※1 MDシステム : 商品管理、数値管理、伝票管理など店舗業務全般を管理するシステム
※2 POSシステム : 販売時点での売上データや商品の情報を管理するシステム
※3 EC : Eコマース（インターネットにおける商品の売買の総称）
※4 UI (User Interface) : 利用者と商品・サービスとの接点（レイアウトや使用されている画像、文字のフォント、メニューやボタンの操作性など利用者が目にするもの・操作するものすべて）
※5 UX (User Experience) : 利用者が商品・サービスを通じて得られる体験（楽しんだり、美しいと感じたり、他社製品より使いやすいなど品質面も含む）

情報セキュリティの詳細 ▶ P.72「リスクマネジメント／コンプライアンス」



従業員の業務改革に向けて

新たな基幹システム構築への取り組み

良品計画の基幹システムは、これまでさまざまな改良を進めてきましたが、2022年8月期の段階では、今後目指すデジタル活用の姿を実現することや将来的に支え続けることが難しい状況でした。特に根本的な課題として、システム関連をこれまでベンダー^{※6}に依存していたことにより、拡張性や運用保守などにおける非機能要件^{※7}への配慮が不十分でした。そのため、システムが複雑化し、開発スピードの鈍化、コスト効率の悪化、障害対応の難化が発生していました。

そこで現在は、基幹システム再構築プロジェクトを発足し、オペレーションシステムの抜本的な改革に取り組んでいます。新たな基幹システム稼働開始までの準備期間においても、業務効率化は重要なため、既存の基幹システムのアップグレードも同時に行っています。

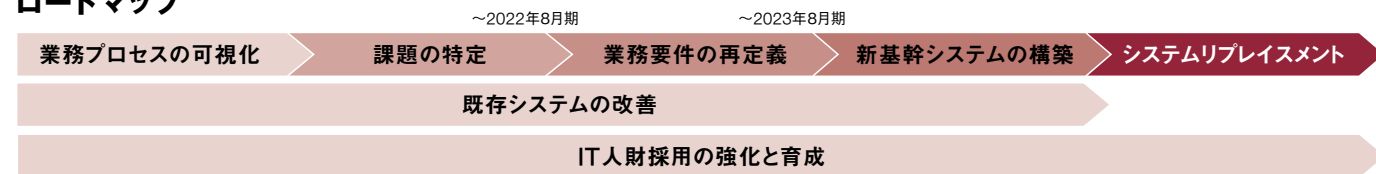
基幹システムの刷新は、中長期視点での全社的な業務改革であるという位置づけから、徹底した業務の可視化と本質的な課題の特定を進め、それに基づきあるべき業務の姿を精緻に描くことがスタートラインとなります。2023年8月期では、各種業務現場に実際に密着し、実務者へのヒアリングを重ねることで、現状の業務プロセスの可視化は完了し、課題の特定と業務要件の再定義まで着手し始めています。具体的には、商品勘定予算や商品企画・計画、商品情報・マスターデータ管理、商品発注・実績管理、購買管理などの領域で業務要件の再定義段階まで到達しました。2024年8月期は、あるべき業務の姿を実現するためのシステム構築フェーズに移行し、在庫コントロール、オーダー管理、店舗販売計画と注文承りを担う業務プラットフォームの構築に取り組みます。

同時に、システム開発の内製化を強力に推進するため、IT人材の採用も強化しています。ITエンジニアが成長できる組織づくりも不可欠なことから、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はじめ、能力向上のための社内技術共有会や技術顧問の採用、開発ガイドラインの策定などにも注力しています。

※6 ベンダー : ソフトウェアの販売をはじめ、システム開発なども行うお取引先

※7 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

ロードマップ



店舗運営効率化に向けた取り組み

良品計画は、商品やサービスを開発・製造し、お客さまに直接お届けするというワンストップの製造小売業としてのビジネスモデルを実践しています。この事業特性から、店舗運営の効率化は全社的な業務改革の中でも大きなウエイトを占め、バックヤード業務の見直しは喫緊の課題です。

既存システムの改善を行う一方で、店舗業務において大きなウエイトを占める客注^{※8}の承り業務に関し、お客さまによるセルフ注文や控え・承り連絡のオンライン化を目指し現状業務の課題を特定するなど、優先順位をつけながらIT技術による店舗業務改革を推進しています。

2023年8月期は、セルフレジの導入を精力的に進めるとともに、レジのPOSシステムの刷新も一気に加速させ、194店舗977台のセルフレジを新POSシステム仕様で設置しました。今後、有人レジへの新POSシステムの導入もさらに強化していきます。新POSシステムでは、POSデータをリアルタイムで確認・活用でき、在庫・発注管理の簡素化を大きく進展させることができます。また、レジ操作の改善も並行して実施したことで、お客さまによるセルフレジ操作がスムーズになり、レジ混雑の緩和も期待できます。そのほか、会計以外のお客さま対応業務をサービスカウンターに集約することで、スタッフはお客さまとのコミュニケーションに注力することができ、コミュニティセンターとしての店舗を実現する一助を担っています。

今後は、国内で年間70～80店舗の出店ペースを支えるPOSシステムの基盤整備に加え、販売システムの効率化と店舗IT経費の最適化を追求し、自立した個店経営の実現に貢献していきます。

※8 客注 : 店舗にない商品の「取り置き」「取り寄せ」「予約」のこと



セルフレジ

お客さまへの「感じよいオンライン」提供に向けて

良品計画は、お客さまと無印良品、またお客さま同士の距離が近づき、オンラインを通して創造性が生まれるような顧客体験を目指しています。それは、お客さまが無印良品の商品・サービス・活動について簡単に情報を得られることで、くらしのワクワク感や無印良品の思想への共感が生まれると同時に、オンラインを活用した利便性と情緒性の高い購買体験が実現されている状態です。

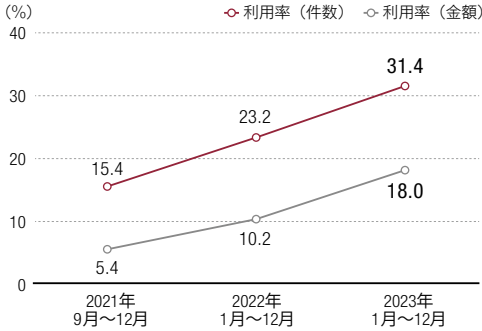
2023年8月期は、ネットストアのトップページをリニューアルするとともに、家具のシミュレーション機能の拡張や組み立て動画の配信、特集ページの拡充や、店舗からのおたよりやイベント情報、スタッフのスナップ写真の配信も大きく増加させるなど、商品やサービスに関する情報の充実に積極的に取り組みました。これらの結果、来訪者数と商品ページへの到達率が向上し、購入率も着実に伸長しています。

「ネットストア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店舗で受け取ることで、配送料が発生することなく、お買い物をお楽しみいただける便利なサービスとして、利用率は年々伸長しています。また、対象商品を衣料品、生活雑貨だけでなく、ベッドやシェルフなどの大型商品、カレーや菓子など食品にも拡大することによって、お客さまの選択肢が増え利便性を向上させています。

認知度や集客率向上の取り組みとしては、SNSでの発信に注力しています。衣料品、生活雑貨、食品すべてのカテゴリーの商品に関する情報を中心に、地域や自治体との活動、海外のMUJIの紹介など、無印良品の商品や活動をより身近に感じられるような情報発信を推進しています。SNSの取り組みの一つとして、InstagramやX(旧Twitter)などで無印良品について積極的に発信されているクリエイターの方たちを「アンバサダー」として認定し、発売前の商品を体験していただくなど共創型のコミュニケーションも強化しています。2023年11月に発売した靴下^{※9}は、アンバサダーの方と協働して制作したユニークな商品です。さらに、「スタッフアンバサダー」として、SNSでの無印良品に関する配信に意欲的な社員のサポートも強化しています。このように、良品計画が発信する情報だけでなく、お客さまや社員からの発信も利便性と情緒性の高い「感じよいオンライン」を実現するデジタルコミュニケーションの大切な一翼を担っています。

※9 商品名:「足なり直角 履き口やわらか 名前が書きやすく 汚れが見えにくい靴下(キッズ)」 「足なり直角 履き口やわらか 組み合わせられる ウール混靴下」など

「ネットストア店舗受け取りサービス」利用率



※2021年9月より現行のシステムで店舗受け取りサービスを展開



無印良品アプリ「MUJI passport」の取り組み

良品計画の自社アプリ「MUJI passport」は、初期からの会員証機能に、ネットストアや「From MUJI」というオウンドメディアなど新しい機能を順次追加することで利便性を向上させてきました。今後はさまざまなデータを利用して、お客さまに最適な情報を最適なタイミングで配信できるような機能改修を計画しています。具体的には、衣料品をお買い求めになったお客さまには、その商品のコーディネート情報を配信したり、フォローしている店舗のイベントやお得な情報をお知らせしたりと、一人ひとりに合わせたコミュニケーションやサービスをデジタル面で支えています。また、本アプリの利便性をこれまで以上にさまざまな方に体験していただけるよう、ワクワクを促進する仕掛けやインセンティブを熟考し、ダウンロード数を増加させるとともに、日常生活のツールとして活用いただけるように機能を向上させていきます。

お客さまの声の活用

ネットストアにおけるお客さまからの商品レビューやご意見・お問い合わせの内容を分析し、商品開発や再販、仕様改善、また情報の拡充に生かすことで、顧客満足度の向上を図っています。特に商品レビューについては、2022年9月より1レビューにつき100マイル^{※10}を贈呈する施策や購入完了画面における案内表示などを取り入れたことで、レビュー数が伸長しています。分析結果はお客様相談室・商品部など関連部署と共有し、生活者視点での改善につなげることで、お客さまに無印良品のネットストアを継続的にご利用いただけるよう取り組んでいます。

※10 MUJIマイルサービス: 無印良品でのお買い物や店舗へのチェックインなどでマイルがたまり、マイルがたまると1ポイント1円として使える「MUJIショッピングポイント」などのプレゼントがもらえるサービス

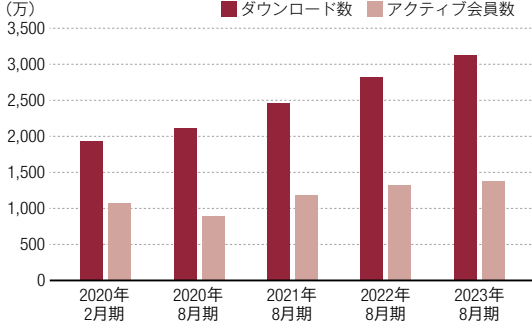
オンラインを駆使した循環型社会の実現に向けて

良品計画はESG経営の視点から、循環型事業モデルの構築を目指しています。そのためには、リユースやリサイクルを促すようなオンラインコミュニケーションの強化が重要です。お客さまが気軽にリユース・リサイクルに参画いただけるよう、循環型事業モデルのインフラ整備とともに、「MUJI passport」を核とするオンライン上の仕組みづくりに取り組んでいます。

家具を一定の期間、定額で使用できる「月額定額サービス」や、中古家具の販売を行う「もったいない市^{※11}」はネットストア上のサービスで、お客さまの利用は年々増加しています。社会の流れや課題に寄り添ったこのようなサービスは、まだまだ拡大の可能性があり、今後も積極的に取り組んでいきます。これらのサービスや施策を通して、お客さまにリユース・リサイクルによる環境や社会への好循環をより感じていただくことで、循環型社会の実現をサポートするオンラインコミュニケーションへと進化させていきます。

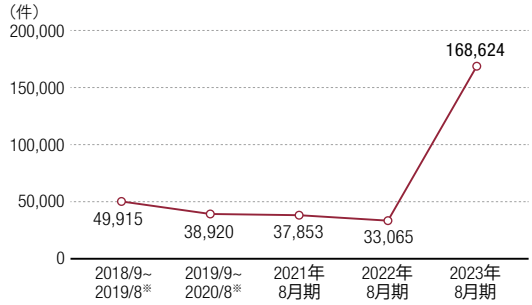
※11 一部店舗でも実施(詳細はP.48)

「MUJI passport」ダウンロード数／アクティブ会員数



※ 株式会社良品計画のみ

レビュー件数の推移



※ 当社は2020年8月期より事業年度の末日を8月31日に変更しましたが、それ以前についても集計期間を統一しています



Special feature

「ZOZOTOWN」で販売開始

ファッションECを運営する株式会社ZOZOと販売委託契約を締結し、2023年9月より「ZOZOTOWN」で無印良品の商品販売を開始しました。若年層ユーザーが多い「ZOZOTOWN」での販売により、無印良品の商品・サービス・活動を若年層に知っていただく機会を増やしていきます。そのため「ZOZOTOWN」では、20代から30代の支持が多い商品を中心に、レディースやメンズ、キッズウェア、靴・バッグなどの衣料品約500品目、コスメ・収納用品・キッチン用品などの生活雑貨約900品目を展開しています。衣料品では「MUJI Labo」やルームウェア、リュックサック、生活雑貨では化粧水などのスキンケア用品やインテリアフレグランスなどが主力商品です。全国津々浦々の店舗に加え、オンラインではすべての生活者に向けて、各外部モールの長所を生かしながら、新規顧客開拓や無印良品の商品・サービス・活動に対する認知拡大を図っています。





企業理念のもと、中長期の視点で事業成長を実現し、 ステークホルダーの皆様とともに企業価値の向上を図ります

堀口 健太

執行役員 経営企画部、経理財務部、経営管理部管掌

企業価値に対する考え方

良品計画の企業理念は、商品、サービス、店舗、活動を通じて「感じ良い暮らしと社会」に貢献することとしています。それらを実現するために二つの使命として、「日常生活の基本を担う基本商品群を手に取りやすい価格で提供すること」と、「店舗が各地域のコミュニティセンターとしての役割を果たすこと」を掲げています。この理念に基づき、二つの使命を実現していくための経営方針を「公益人本主義経営」とし、人を第一に考え、企業としての利益向上と公益への寄与を両立させるべく、日々、事業活動を行っています。それらの活動の成果として強固な収益構造を構築し、正しく納税し、短期志向に陥ることなく適正な株主還元を安定的に実施していきます。ステークホルダーの皆様と社会への良いインパクトを共創することで、長期的な企業価値の向上を実現していきます。

中期経営計画の進捗

(単位：億円)	21/8期	22/8期	23/8期	24/8期					25/8期	26/8期
	実績	実績	実績	2021年 7月時の 公表計画	今回の公表計画		2021年7月公表時の為替に 置き換えた場合		計画	計画
					達成率／差	達成率／差	達成率／差	達成率／差		
営業収益	4,536	4,961	5,814	7,000	6,400	91%	6,160	88%	7,500	8,500
国内事業	2,969	3,081	3,428	4,500	3,785	84%	3,785	84%	－	－
海外事業	1,566	1,880	2,385	2,500	2,615	105%	2,375	96%	－	－
営業利益	424	327	331	750	480	64%	446	59%	610	750
営業利益率	9.4%	6.6%	5.7%	10.7%	7.5%	△ 3.2%	7.2%	△ 3.5%	8.1%	8.8%
ROA (総資産経常利益率)	12.3%	9.4%	8.5%	15.0%	10.3%	△ 4.7%	－	－	12.1%	13.6%
ROE (自己資本当期純利益率)	17.3%	10.8%	8.7%	15.0%	12.6%	△ 2.4%	－	－	13.8%	15.4%

中期経営計画の進捗と足元の業績について

当期の業績

2023年8月期は、営業収益5,814億円、営業利益331億円となり、営業利益は増益を確保しましたが、営業利益率は5.7%と、前期比で0.9ポイント悪化しました。上期は、急激な円安と継続的な原材料価格高騰の影響により、国内事業の営業総利益率が大幅に悪化したこと、中国大陸における新型コロナウイルス感染症の影響により大幅な減益となりました。上期の状況を受けて、1月～2月に国内事業において価格改定を実施したことで、下期は業績が改善しました。また、業績悪化の要因であった為替変動の影響を抑制するため、為替予約タイミングの早期化とヘッジ比率のアップを行いました。

今期の見通し

2024年8月期は、国内事業で大幅な増収増益への転換、海外事業もすべてのセグメントで増収増益を見込むことで、営業収益6,400

億円、営業利益480億円と過去最高を計画しています。

2024年8月期の計画を見直すにあたり、今期を含む3ヵ年のローリング計画を発表しました。今後の数値見通しについては、先3年計画を常に開示し、年度単位で更新することにより、経営状況の変化を共有していきます。本3ヵ年のローリング計画では、日本のみならず、中国大陸、東南アジアを中心に海外事業の成長速度を高めます。2026年8月期には営業収益8,500億円、営業利益750億円、営業利益率8.8%を見込んでいます。

中期経営計画の進捗

2021年7月に公表した、2022年8月期を初年度とする中期経営計画では、最終年度である2024年8月期において、営業収益7,000億円、営業利益750億円を目標としていましたが、直近の実績を踏まえ見通しを修正しました。今期の計画を2021年の計画策定時の為替レートにて換算すると、営業収益6,160億円、営業利益446億円となり、それぞれ達成率で88%、59%と、大幅な未達として認識しています。

未達の主な要因は、国内事業と中国大陸事業の店舗当たり売上高が想定に届かなかったことと捉えており、その対策として商品力の強化を重点的に進めています。

中期経営計画に関して、業績面で多くの課題が残ったことについて重く受け止めていますが、企業理念を踏まえた中長期的な業容の拡大・充実という面では、着実に進捗しています。出店に関しても、2023年8月期は、国内は69店舗の純増となりました。今後も600坪標準店舗を中心に出店を進め、2024年8月期も純増64店舗を計画し、店舗網の拡大を継続します。海外事業での出店も積極的に進めます。中国大陸事業を含む東アジア事業では純増58店舗、東南アジア・オセアニア事業でも来期以降の出店加速を見据え、25店舗の純増を計画しています。欧米事業では不採算店舗の閉鎖を4店舗予定しており、収益基盤の強化に努めます。

強固な財務体質の維持

良品計画は、安定的な財務体質を維持し、本業を通じてキャッシュ・フローを最大化していくことを重視しています。自社が生み出すキャッシュ・フローの範囲内で、国内外での事業拡大を見据えた出店投資と、業務レベルを向上させるためのIT投資を実行していきます。また、十分な手元流動性を確保したうえで、安定的な株主還元にも努めます。なお、手元流動性は月商の2～3ヵ月程度を目安としています。2023年8月期末時点の手元流動性としては、約500億円の借入金を含めて1,150億円の現預金を保持しており、2024年8月期における営業収益の計画値である6,400億円を基準としても、月商の2ヵ月を超えており、適正水準にあると認識しています。

また、2023年8月期末時点の総資産は、4,537億円と、前期末比で543億円増加しました。これは主に、出店強化に伴う事業拡大により固定資産が1,603億円と前期末比で230億円増加したほか、現預金が1,150億円で248億円増加したものによります。棚卸資産は1,332億円と、店舗数が大幅に増加する中、前期末に比べ37億円の増加にとどめることができました。組織力強化により、在庫コントロールの精度が高ま

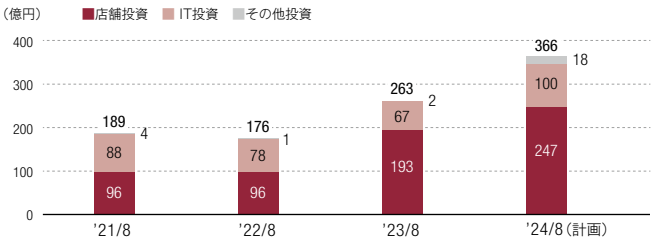
り、棚卸資産回転率も改善基調が続いています。

投資戦略と資金配分の考え方

2023年8月期は263億円を投資しました。主な内訳は、日本および中国大陸への出店に伴う店舗投資で193億円、IT投資で67億円です。2024年8月期の投資計画は、366億円、店舗投資247億円、店舗業務の効率化を中心としたIT投資を100億円行う予定です。今期の出店では、日本と中国大陸での出店を継続するとともに、成長ポテンシャルの大きい東南アジア地域での出店を積み上げ、来期以降の出店加速に向けた準備期間とする考えです。

現在、良品計画グループは、事業成長フェーズにあると認識しており、本業で生み出すキャッシュ・フローは積極的に成長投資に活用します。投資対象は、主に出店とIT投資です。出店による事業拡大を進めながら、IT投資によりオペレーション改善を進めていきます。株主還元は、バランスシートの安定性を踏まえ、長期安定的な利益分配を実施していきます。配当については、連結配当性向30%を目安に年度単位で適正な配当水準を決定します。2024年8月期は、出店による営業収益の積み上げと、営業総利益率の回復により収益性の改善を進めることで、年間配当40円、配当性向32%を見込んでいます。

投資配分



(単位：億円)	21/8期	22/8期	23/8期
営業活動によるキャッシュ・フロー	614	233	565
投資活動によるキャッシュ・フロー	△135	△166	△221
財務活動によるキャッシュ・フロー	△151	△586	△112

収益力のさらなる強化に向けて

出店はおおむね計画どおりに進み、店舗面積も拡大している中、広い売場面積を生かすことで、さらに売上を伸ばせる余地は大きいと認識しています。

資産効率、資本効率の改善に向けては、ROA(経常利益ベース)とROEを経営上の重要な指標と捉え、それぞれ15%を目標としています。ROAは、事業拡大が続いている中、在庫と出店投資を重要指標としています。ROA・ROEともに、短期的な改善策を行うのではなく、本業の収益性改善によって、長期的持続的に資本コストを超過する水準を維持していくことを目指します。

冒頭でも申し上げたとおり、良品計画グループは「公益人本主義経営」を実践し、投資家の皆様も含めた幅広いステークホルダーの皆様の声を生かした経営を行います。今後も、積極的な情報開示と、皆様とのコミュニケーションの充実により、持続的な企業価値の向上につなげていきます。



良品計画の事業戦略

良品計画の事業戦略は、ESG戦略と表裏一体です。

「感じ良い暮らしと社会」へ向けてグローバルに貢献する集団として、4つの重要課題を軸とした商品、サービス、事業活動を展開しています。

4つの重要課題

1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

良品計画のものづくり	P.39-40
衣服・雑貨	P.41
生活雑貨	P.42
食品	P.43
海外商品開発	P.44
サプライチェーンマネジメント	P.45-46
原材料調達	P.47
資源回収・再商品化の取り組み	P.48
環境への配慮	P.49
気候変動	P.50

2. 地域課題解決と地域活性化の実現

店舗戦略	P.51-52
社員インタビュー	P.53-54
持続可能なコミュニティデザイン	P.55-56

3. 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

人財育成	P.57-58
ダイバーシティ&インクルージョン	P.59-60

4. 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

公益人本主義経営の実現に向けて	P.61-62
-----------------	---------

良品計画のものづくり



「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ではありません。良品計画の企業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、お客さま、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に持って行くと、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・開発を行っています。

衣服・雑貨

基本方針と戦略

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ムダを省き、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徹底します。それにより、ムダのないデザインとちょうど良い着心地をもって完成された、ベーシックな商品群を適正価格でつくり上げていきます。

また、長期使用を前提としたうえで、使用後の循環の仕組みをさらに強化し、買い替え時も捨てることなく、安心して衣料品を購入できる環境を提供していきます。素材については、天然素材の活用を主軸に、化石由来の繊維に関しては再生素材に転換していく方針です。

課題認識

- 品揃えの強化は進んだものの、デザインにおいては、ベーシックとトレンドが混在
- 店舗納品量・発注数量ともに不足し、定番品の店頭欠品が発生
- 店舗の大型化に伴い拡大された衣料品売場の有効活用、中型と小型の店舗における品揃えの偏り
- 顧客単価は上昇傾向だが、客数が減少傾向

重点取り組み

商品開発体制の刷新

デザイン担当者と商品構成や商売ストーリーの設計を行うMD（マーチャンダイジング）担当者の機能・役割を明確にし、それぞれリーダーを配置した組織体制に変更することで、商品力を高めています。また、デザイン統括は外部で経験・実績のあるプロフェッショナルを迎え、衣料品全体の統一感と単品の完成度を高めています。

カテゴリーごとの役割の明確化とその実現

商品が使用されるシーンや価格帯に基づく役割定義を明確にし、カテゴリーごとのミッションの実現を推進していきます。

例えば、Tシャツやデニムなどに代表される「コアライン」は、天然素材の力を最大化しながら代表的な定番の約60型の完成度を徹底的に高め、サプライチェーン全体の改善で、安定在庫と適正価格を実現します。そのほかにも、「クリーンカジュアル」「ワーク・アウトドア」「スポーツ」など、用途・目的別にカテゴリーを明確にしたうえで、商品開発をしています。

衣料品の循環システムの拡大

不要な衣料品を「洗う」「染める」「つなぎ直す」ことで新しい価値を創出し、服から服への循環を実現する「ReMUJI」事業[※]のさらなる拡大を推進します。お客さまへの認知を拡大することで回収量を増加させると同時に、回収後の仕分けフローを改善することでリユース率の向上を図っています。また、リサイクル素材100%を前提とした、合成繊維素材を活用した商品開発も進めています。

※詳細は▶P.48

衣料品売場の環境改善

店舗什器の増設と高層化を進め、小型店においても無印良品の衣服・雑貨の魅力を伝えられる品揃えを展開します。また、衣料品特化店である「無印良品 新宿靖国通り」の事例をもとに、これまでの慣習にとらわれない600坪店舗における新しい衣料品売場の開発も推進しています。衣料品特化型の店舗を効果的に活用し、認知度向上を目指します。



生活雑貨

基本方針と戦略

既存の商品をすべて見直し、無印良品の生活雑貨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真に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、商品開発を進め、「〇〇なら無印良品」と思い起こしていただけるよう想起率No.1を目指していきます。

そのためには、生活の基本となる商品を強化し、その品揃えやコンセプトを伝えていくことが何より大切です。また、環境や社会への配慮は、ものづくりの基本条件とします。「ずっと使える」「循環させる」「環境負荷の低減」という新たな3ヵ条を掲げ、無印良品のものづくりをアップデートさせていきます。

課題認識

- これからの時代やライフスタイルを見据えた無印良品ならではのわけのある商品の開発
- 商品のコンセプトや使い勝手の良さを伝えるための訴求力の強化
- 無印良品に生活の基本商品が揃っていると想起されるためのコミュニケーション
- 価格競争力、商品力による他社との差別化

重点取り組み

定番商品のブラッシュアップ

無印良品の生活雑貨として、「機能や使い勝手が良く、信頼できる単品の集積」となることを目指します。そのために、長年の主力商品もさらなる改良に向けブラッシュアップしていきます。2023年には、スキンケア商品の発売以来初となる大幅なリニューアルを実施しました。肌へのやさしさに配慮し、天然由来成分100%使用、米ぬかエキスを配合などの改良で認知度が向上し、新しいお客さまへのアプローチにつながりました。また使用するボトルも再生PET素材100%に変更しています。そのほかにも、フローリングモップの軽量化、使用頻度の高い商品の大容量サイズ追加、調理用品の基本機能の向上など、お客さまの声を生かした商品の見直しを進めています。

環境への配慮を基本条件に

製造小売業が地球環境に与える負の影響を自覚し、環境への配慮を基本条件に据えたものづくりを一層強化します。

1. ずっと使える : こだわりの構造、リペアできる設計、すたれないデザイン
2. 循環させる : 循環型の素材の選択、ごみを出さない知恵の活用、回収から再生までの仕組みの構築

3. 環境負荷の低減: 運びやすい、扱いやすい、環境負荷の低い素材の選択

これらの方針をものづくりの中心に据え、新たな商品開発に取り組んでいます。

また、プラスチック製品の全品回収を目指し、リサイクルスキームと推進体制の構築をさらに強化しています。



高頻度商品の拡大

ご来店いただくお客さまの利便性を高める取り組みとして、生活の基本となる、高頻度で買い足し・買い替えが必要な商品を拡大・強化していきます。具体的には、掃除用品やキッチン用品、タオルやスリッパなどの日用品・消耗品の品揃えを拡充し、お客さまの声を反映するかたちで改良していきます。また、大型商品や耐久商品については、基本アイテムに絞り込み、生活の中の身近なシーンで使用する、便利でコンパクト、かつ扱いやすく、どんなライフスタイルにも対応するソファや収納、軽家具を強化していきます。

商品紹介 設計を見直し、長く使える構造へと変化した「マットレス」

無印良品のロングセラーであるベッド用マットレスは、良い眠りを追求することはもちろん、長く使っていただくための工夫や買い替えをする際の廃棄のことまで考えて、2023年に全面的な見直しを行いました。内部を構成するコイルやクッション材を分割できる構造に見直し、部分的なメンテナンスを行いながら長く使い続けることができます。また、1991年に生まれた「脚付マットレス」は、スチールフレーム・コイルユニット・側生地を分離できる構造に変更し、部分的なメンテナンスを可能にするなど、できるだけごみを出さないつくりへと進化させました。コイルユニットを圧縮ロール梱包にし、スチールフレームを組み立て仕様に変更したことで、物流の負荷を減らすと同時に、玄関や階段が狭い場所への搬入も可能になりました。今後も、環境への配慮と、生活者にとっての「役に立つ」を両立した商品とサービスの改良・開発を進めていきます。



食品

基本方針と戦略

社会課題を解決する商品・サービスの開発、「想起率No.1」の実現、そして人を集わせつなげる食の力を活用し、無印良品の食品の売上構成比を2030年に30%まで引き上げることを目標としています。そのために、ただ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、わけのある商品ラインアップをつくります。また、原料調達段階に至るバリューチェーンの最適化とそのための社内外チームづくり、そして他部署と連動したサーキュラーデザインの実現に取り組みます。また、地方では多くの場合、農業が産業の中心であり、食は地域への「土着化」にも大きな役割を果たします。地域食材の活用とコミュニケーションスペースの構築を通し、無印良品とお客さまをつなぐ役割を牽引していきます。

課題認識

- カレーやパウムなどに並ぶ、新たな主力商品の開発の遅れ
- 鮮度・温度・香りなど、食品の魅力につながる要素が伝わる売場への変革
- 社会の変化や課題、また地域のくらしに寄り添った品揃えやサービスの提供
- 食を通じ地域社会に貢献する商品づくり

重点取り組み

主力商品の強化

既存の主力商品を現地の食文化やお客さまの声を取り入れてブラッシュアップすると同時に、新たな主力商品の柱を育てます。カレーは、バリエーションをさらに広げつつ、製造工程の見直しによるコスト削減と、電子レンジ対応商品の開発などを進め、日常生活に寄り添うシリーズへと進化させます。パウムは量が多い・カロリーが高いなどの声を反映した小さいサイズを発売し、新規顧客の拡大を図ります。2023年秋に新規発売したパスタシリーズは、世界の食文化の本格的な味を家庭でも楽しめる新たな主力商品の柱として、生パスタやソースなどさらなる商品開発を強化します。



季節やテーマに合わせた商品の強化

季節やテーマに合わせた商品および施策を強化していくことで、来店の楽しさを増やします。特に注力するテーマは、「健康」と「ギフト」です。「健康」については、「養生」に軸置き、旬の食材の活用や体を温める商品、栄養価の高い食事を簡単につくるための商品や栄養素材を生かした菓子などの開発を計画しています。「ギフト」については、人と人とのつながりが食品を通じて生まれるような仕掛けづくりを強化します。

売場改善／コミュニケーションスペースの構築

店舗の什器や棚配置の改善を通し、食品を選びたくなる、賑わいのある売場へと進化させます。また、中食・外食サービスを活用し、人々が集い、商品やサービスを体感し、活を感じるコミュニケーションスペースの構築を推進します。無人のコーヒースタンドから有人のアイススタンド、そしてカフェやダイナーに至るまで、個店の規模やニーズに合わせた最適なスタイルで展開し、無印良品に関わるさまざまな人々のコミュニケーションの場を食を通して提供します。扱うメニューや食材は、地域の農家や事業者とのつながりを最大限に生かすかたちで店舗ごとに構築していきます。

環境や生産者に配慮した取り組み

原料調達まで踏み込み、環境や生産者に配慮している農場や企業とのパートナーシップを強化します。例えば、コーヒーは、植樹や水源保全などに取り組んでいるブラジルの農園より、サイズは小さくとも味の良い優良な豆を調達しています。良品計画の担当者が現地に赴き、商品の品質はもちろん、労働環境などの確認も行っています。今後も、現地で現物を確認し、生産者に配慮したもののづくりを進めます。

活動紹介 地域活性化を目指し地産地消を強化「Café&Meal MUJI みんなみの里」(千葉県鴨川市)

地元食材をこれまで以上にふんだんに使用し、ポテンシャルを最大限に引き出したメニューに刷新するとともに、ワークションスポットに利用できるカフェとして、「里山のやさしい、あまい。」をコンセプトに、2023年春「Café&Meal MUJI みんなみの里」をリニューアルオープンしました。地域の方に地元の農産物の魅力を気軽に味わっていただけるサービスとして、全メニューを特別価格で利用できる「鴨川市民割り」もスタートさせています。隣接する直売所では、200名以上の生産者によって育てられた野菜や果物が収穫後すぐに並べられ、常時約60品目販売されています。今後も地産地消をキーワードに、Café&Meal事業を通した地域活性化を目指します。



海外商品開発

良品計画は、グローバルでの生産体制を整え、各国・地域に合わせた商品開発を進めています。中国大陸や東南アジアでの商品開発を強化しており、生活の違い、規制の違い、需要の違いなどがありますが、その地域の社会課題に対応した商品・サービスの提供を進めています。

中国大陸

100%再生素材を活用したフリースシリーズ

良品計画では、グループ全体で資源循環型のものづくりに真剣に取り組んでいます。中国大陸では、生地、ボタン、ファスナーなど、すべての素材にGRS*認証を受けた再生原料を100%使用した「再生フリースシリーズ」を開発し、発売しました。

製品の生地・縫製系を含む材料は、回収された廃棄PETボトルをペレット素材に変換し、繊維を紡いでつくります。ファスナーや細かい部品もすべて再生素材を使用してつくられ、販売時にもプラスチック包装を使用せず簡素な包装でお渡しするなど、限られた資源を最大限活用しています。今後も、地球資源の循環および廃棄物削減のためのさまざまな取り組みを進めます。

* GRS (Global Recycled Standard) 認証：リサイクルされた材料の使用を増やすことを目的に策定された国際的な自主規格



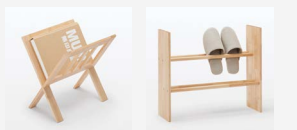
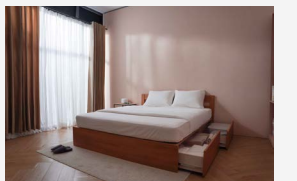
東南アジア

資源の有効活用、ラバーウッド製品の開発

ラバーウッド(ゴムの木)とはその名のとおり、樹液が天然ゴムの原料として用いられる樹木であり、主に熱帯地域に広く分布しています。ラバーウッドは木材として使用するには細く、テーブルやベッド、本棚といった家具用の材木としての利用率が低いため、樹液の回収ができなくなった木の大半は燃料などに使用されるのみで、再利用されていませんでした。近年、材木を乾燥させる技術が向上し、ラバーウッドを集成材に加工することで材木としての価値が高まりました。

また、ベトナムでは2016年以降、木材合法性証明システムが導入されており、無許可の天然木伐採ができなくなりました。そのため、ラバーウッドやアカシアなどを植林し、その木材を使用することが奨励されています。資源の有効活用と環境保護の両面から社会に貢献できるラバーウッド製品は、現在家具だけでなく、木製の小物製品にまで広がりを見せています。

良品計画では、東南アジア地域を中心に、2023年8月期よりベッドやチェスト、ラックなど、地域独自の素材であるラバーウッド材を用いた木製家具製品の開発を強化しています。木材は、ベトナムの天然ゴム農場で樹液を回収し終えた樹齢30年ほどの原木を用い、資源の有効活用に取り組んでいます。



東南アジア

現地のくらしに学ぶ商品、梱包用バンドを活用したバスケット

ベトナム戦争後の非常に貧しかった時代に、ベトナム南部の人々が少しでも生活の足しにしようと、海外から送られた物資の梱包に使われ大量に廃棄されたポリプロピレン製のバンドを集め、カゴバッグに編みなおして販売していました。丈夫で水に強く、汚れても洗い流せることから、現在でも買い物や農具の運搬など、日常的に広く利用されています。

ベトナムでのつくり方に学び、無印良品で販売している「ポリプロピレン 梱包用バンド 手編みバスケット」は、荷物をまとめる梱包用のバンドを使い、手編みで仕上げています。また、一部リサイクル原料を使用したポリプロピレン製バンドを採用し、不要となったときでもリサイクルしやすいようにハンドル部分も含め単一素材でつくすることで、環境面にも配慮しています。東南アジア事業および日本事業で販売しており、おしゃれな見た目でありながら、軽い素材で多用途に使い、型崩れの心配もないと、日本のお客さまからもご好評いただいている商品です。今後も、世界のさまざまな国のくらしや知恵に学んだ商品・サービスを提供します。



サプライチェーンマネジメント

良品計画では、取り扱うすべての商品において、製造・生産を生産パートナーに委託しています。また、商品の輸送・管理においてもお取引先の協力が不可欠です。そのため、根本方針である「社会や人の役に立つ」に即し、倫理的で透明性の高いサプライチェーンマネジメントを推進します。また今後、グローバルでの売上・利益最大化に貢献する体制への進化を見据え、生産パートナーとの連携を強化しグローバルでの生産体制の整備を進めるとともに、新たなものづくりにもチャレンジし、資源循環型の製造小売業としての商品開発力・生産力をさらに高めていきます。

生産体制の強化

中期経営計画の進捗

良品計画は日常生活を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制の完成を目標に、生産体制の強化に取り組んできました。足元の整備としては、業務プロセスを体系化し商品開発体制を再構築したうえで、これまで商社に委託してきた業務を自社で遂行できるよう内製化を進めています。また、グローバルでの生産体制を支える生産拠点を拡大したうえで、人財の採用を強化し稼働させています。グローバルでの商品開発や連携体制も強化し、地域をまたいだ合同商品開発会議を初めて開催しました。ESGの観点では、プラスチックリサイクルを実現する新スキームを構築したほか、トレーサビリティや人権・環境デュー・ディリジェンス、海外製品規制対応などのリスクマネジメント体制も強化しています。

課題認識

- 生産拠点の拡大・強化、そのための人財面および業務効率面での環境整備
- 商品開発スケジュールの整備、グローバル視点での商品開発
- サプライチェーン全体での最小原価実現
- 原料購買およびリスクマネジメントの領域での体制強化

今後の方向性と重点取り組み

2030年に向け、グローバルでの売上・利益の最大化を可能にする商品開発体制への進化を図ります。同時に、ESG経営のトップランナーを目指し、持続的に成長し、社会・環境への影響に配慮した生産体制を構築していきます。そのための重点取り組みは以下のとおりです。

(1)さらなる最小原価の実現

社内における生産機能を再構築し、管理の一元化に取り組むと同時に、各機能のさらなる内製化を推進します。生産キャパシティの可視化と生産の平準化を推進し、適切な商品開発・生産スケジュール管理を実施することで、ムダの排除、コスト削減を進めます。そのうえで、原料調達・購買段階まで入り込み、原価構造および各種基準の見直しを実施します。

(2)持続的な成長の実現

各地域のニーズを満たす商品開発体制の構築と、生産拠点の拡充やお取引先とのパートナーシップ強化を通じ、良品計画独自のグローバル生産体制の確立を目指します。業務オペレーションの効率化を進めるためにも、デジタル化を加速させるとともに、海外規制・制度への対応も強化します。

(3) ESG経営トップランナーの実現

サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量の削減や適切な水資源の利用、廃棄物や化学物質の管理、また環境配慮型素材の一層の拡充など、環境への負荷を軽減するためのプロジェクトを立ち上げ、推進します。また、サプライチェーンの透明性を高め、原料調達まで踏み込んだグローバル監査体制を確立し、情報開示を強化します。さらに、資源循環型の社会を実現するために、使用後まで考慮したもののづくりを進めるとともに、リペア、リユース、リサイクルの取り組みも強化します。

人権尊重の取り組み

良品計画は、自社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ています。このことを踏まえ、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」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ています。また、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ある、「ベターワークプログラム（Better Work Programme）」に2016年から参画するなど、人権リスクに関する外部イニシアティブへの参加も行っています。

生産パートナー行動規範に基づく調達

良品計画は、「生産パートナー行動規範」に基づき、サプライチェーン全体の労働環境、人権尊重、環境配慮の方針をお取引先工場を含む生産パートナーと共有し、遵守をお願いするとともに、人権尊重に向けた取り組みを進めています。本行動規範は、世界中のすべての生産を委託している生産パートナーに日本語・英語・中国語で配布し伝えています。製造を委託するすべての生産パートナーに対しては、本行動規範の遵守誓約への署名を要請し、遵守を誓約いただけるサプライヤーとのみ取引を行います。

良品計画の生産パートナー行動規範 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/code-of-conduct/>

人権方針

良品計画が「感じ良い暮らしと社会」という理念を実現していくためには、すべての人々の人権が守られ、尊重されることが極めて重要な要素であると認識しています。そこで、良品計画のグループコンプライアンス行動指針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。

良品計画 人権方針
▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/humanrights/>

人権尊重に関する評価

良品計画は、サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンス・プロセスの本格的な見直しを行っています。具体的には、外部機関のサポートのもと、良品計画のサプライチェーンにおける重要な人権リスクの再特定、リスクの防止・軽減のための行動計画の策定および実行、モニタリング項目への組み込み、人権に関する社内研修などを実施しています。今後、情報開示もより一層強化していく計画です。そのほか、外部団体との連携による労働環境の改善の促進、社内監査体制の強化、お取引先への自主監査の依頼とサポートなどを通して、人権方針の浸透を図っています。

詳細は▶P.72

お取引先工場のモニタリング

主な評価項目

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13の大項目を設定し、それぞれ細かいチェック項目を設け、全199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、指摘事項に関しては、工場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。

2023年8月期評価結果

2023年8月期は、Tier1 73工場、Tier2 43工場の合計116工場の訪問監査を実施しました。

A評価4工場、B評価66工場、C評価21工場、D評価13工場、E評価12工場

指摘事項なしの工場がA評価となります。D、E評価の工場については、2024年8月期中にフォローアップ監査を実施予定です。

E評価工場の指摘事項は、非常口の施錠や消火器・避難経路が物でふさがれていることによる安全対策の不備、労働時間の不適切な管理などです。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。

取引先工場モニタリング結果 ▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/monitoring/pdf/20240228_monitoring_material_fy2023.pdf

生産パートナーリストの開示

サプライチェーン全体において透明性を高めることは、すべてのステークホルダーに対する責務だと考えています。適切な労働環境を実現するために、透明性を高め、生産パートナーのリストを公開しています。

生産パートナーリスト ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/partners/>

人権尊重の社内体制

担当部門・担当委員会	主な取り扱いテーマ
コンプライアンス・リスク管理委員会	人権全般（グループコンプライアンス行動指針や生産パートナー行動規範などの監査）
労働安全衛生委員会	労働安全衛生
人事部、リスク管理部	従業員差別・ハラスメントの排除、賃金、労働時間、従業員の報告・通報・相談窓口など
ITサービス部、リスク管理部	プライバシー（個人情報を含む）
生産部、リスク管理部、経営企画部	サプライチェーンの人権

大項目	児童労働／若年労働	実際のチェック項目
	強制労働	
	雇用契約	
	健康と安全	
	結社の自由	
	差別	
	懲戒処分	
	就業時間	
	賃金および補償	
	環境	
	遵守状況のモニタリング	
	倫理	
	調達管理	
工場には採用時に従業員の年齢を確認するための効果的な手続きがありますか？		
雇用と引き換えに、給与の違法保留、訓練費、雇用仲介手数料、道具費、制服費、その他の金銭支払いのような預かり金を要求される従業員はいませんか？		
従業員は、病気や妊娠時に医師の証明書や通知を提出し休暇を取ることができますか？		
強制労働、刑務所労働、拘束労働、拘留労働、人身取引労働の事実はありませんか？		

原材料調達

素材の選択

重点課題である商品力の強化に向けて、良品計画は、世界中のくらしの知恵に学びながら、地球環境に対する負荷への配慮、自然との共生、そして産地における産業の創出に主眼を置き、素材の開発を行っています。実際に現地に足を運び、人々の日常のくらし、そして生産の現場の中から、新たな素材の可能性を追求し続けます。倫理的な意味を持ち、地球環境や動物福祉、社会に配慮した素材を選択し、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ていきます。

原材料調達の考え方 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/activities/material/>

6つの重点取り組みと素材事例

世界中のくらしの知恵に学び、素材の可能性を生かした商品を開発するための施策として、以下の6項目に取り組んでいます。

① 世界の知恵を生かしたものづくり ベトナムの竹 竹は生長が非常に早く、安く手に入り、湿気に強く丈夫であるため、家屋や橋、帽子などの雑貨や農業用の水車など、ベトナムの人々のくらしのあらゆる場面で用いられる生活に欠かせない素材です。短期間で多くの資源を生産できるため、竹を活用することは森林資源の保護にもつながります。無印良品では竹素材の持続可能性と丈夫さ、外観の美しさ、そして手仕事の伝統に注目し、収納用品や軽家具など竹を使用したさまざまな商品を開発しています。竹素材の可能性をベトナムの生活から学び、新たな商品開発につなげていきます。 	② 産地の産業化 モンゴルのカシミア モンゴルでは、砂漠化が社会課題の一つとなっています。カシミアの原毛を買い付ける際に環境対策のために使用する費用を支払うこと、また、カシミア原毛を一定価格で中長期的に購入することで、カシミア原毛価格の過剰な変動を軽減し、安定的な収入による生産者支援を目指します。環境対策として支払う金額は、原毛を買い付けているエリアの砂漠化の状況や要因を把握する調査費用として使用し、将来的には緑化や井戸の修繕などに使用する予定です。 
③ 生産地での違和感から開発される素材・産業 裁断ごみを利用した再生コットン糸 四角い布から体の線に沿った着心地の良い服をつくるためには、極限まで工夫しても使いきれない“裁断ごみ”が発生します。その発生率は約15%にあたり、服を7着つくるとおよそ1着分に相当します。これらの裁断ごみを廃棄せず、新たな商品の素材として生まれ変わらせることで、コスト削減と同時に、アップル・サプライチェーンの大きな課題である廃棄物の削減に取り組んでいます。2023年8月期は無印良品の商品製造時に出る裁断ごみ66tを削減しました。 	④ 未利用・未使用資源の活用 インドネシアのカボック カボックの木は、農薬や肥料、水やりがほとんど不要なうえ、実の収穫時に伐採の必要がなく、樹齢70年以上の太木に育ちながら、多くのCO₂を吸収し続けます。その木の実の繊維は短く糸には不向きとされていたため、従来は枕やぬいぐるみなどの詰め物、救命胴衣の中材などに利用されてきましたが、近年、新技術開発によって紡績が可能となり、軽く快適で環境負荷の低い天然繊維として注目されています。調達先であるインドネシア・ジャワ島では、約5m間隔で計画的に植林され、自然に近い状態で栽培されており、2023年8月期の取扱量は168tまで拡大しました。 
⑤ 機能素材の活用 リヨセル リヨセルとは、ユーカリの樹木のパルプより抽出したセルロース成分をワタにした原料です。良品計画は持続可能な方法で調達した木材を原料とし、製造工程時に使用する水と溶媒を99%以上回収し再利用するなど、環境に配慮したプロセスで生産されたものを調達しています。すぐれた吸放湿性により生地を通気性を高め、汗でべたつく夏にも天然由来の接触冷感でさらりとした肌触りを実現できるため、夏の猛暑を快適に過ごす寝装用品やインナーウェア、パジャマなどに使用しています。 	⑥ 商品カテゴリーを超えた素材の活用 あったか綿 原料綿の段階において、汗や湿気と結合する分子を増やす特殊な技術を施すことにより、綿本来の吸湿発熱性をさらに高めたインナーシリーズとして誕生した「あったか綿」。分子構造から変化させるため、洗濯を繰り返しても特性が低減することなく半永久的な機能となります。寒い季節をよりあたたかく快適に過ごすシリーズとして、ボックスシャツや掛ふとんカバーなどの寝装用品、靴下など、同一素材を用いた商品カテゴリーの拡大を図っています。 

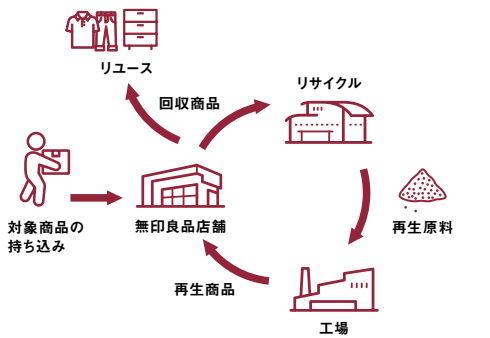
資源回収・再商品化の取り組み

MUJI CYCLE

良品計画は、重要課題として、資源循環型・自然共生型の社会の実現を掲げています。自然界の貴重な資源がこの先もずっと無理なく循環していく社会に向けて、一部商品を対象に、お客さまから不要になった商品を店舗で回収し、リユース商品や再生原料として活用するリユース・リサイクル活動に取り組んでいます。また、今後の商品開発ではリデュースはもちろんのこと、資源循環を基本としたサーキュラーデザイン・素材で商品化を進めていきます。

詳細は ▶ <https://www.muji.com/jp/ja/special-feature/other/recycle/>

商品回収の流れ



リユースの取り組み

ReMUJI 不要となった衣料品を藍や墨などで染め直した「染めなおした服」、服と服をつなぎ合わせリメイクした「つながる服」、洗い直し、古着として再販売する「洗いなおした服」などを主商品とするリユース事業「ReMUJI」を2015年より展開しています。2023年8月期は、その回収方法と選別方法を見直しリユース率を向上させたほか、より多くのお客さまからのご協力により服の回収が進んだことから、取り扱い店舗の拡大へとつながりました。回収したものに少し手を加えることで生まれ変わらせるReMUJIの活動を通じて、廃棄物の削減、資源の循環を進めるとともに、服を大事に長く着ることをお客さまと一緒に考えていきます。 詳細は ▶ https://www.muji.com/jp/re-muji/	もったいない市 「もったいない」という思いから、まだ十分に使える中古品や新古品の家具などをお買い得な価格で販売する取り組みです。中古品は主に月額定額サービスでのご使用を終えた家具で、消耗したパーツを取り替えるなどして再販売しています。新古品は運搬時の傷やお客さま都合により、出荷されたものの未使用である商品です。これらに加え、正規商品の基準をクリアしていない生活雑貨や衣料品の規格外品の販売も行っています。もったいない市は店舗のほか、ネットストアでの販売も行っており、リユースの活動を推進しながら、日常生活ですぐに使える家具や雑貨を取り揃えています。 詳細は ▶ https://www.muji.com/jp/ja/store/cmdty/section/T10022
--	---

リサイクルの取り組み

無印良品では2020年7月より、使用済みの化粧水や乳液のボトル、「自分で詰める水のボトル」などの回収をスタートしました。プラスチックごみを削減するとともに、回収したボトルをポリエステル原料にリサイクルすることで、石油由来原料の低減にもつなげています。そして2023年2月より、回収対象となるプラスチック製品を大幅に拡大し、リサイクルの取り組みを強化しています。不要になったプラスチック製の収納用品やダストボックス、スツールなどの回収も、全国の店舗^{※1}で始めています。2023年8月末時点における、回収対象アイテム数は251アイテム^{※2}となりました。回収したプラスチック製品は、基準をクリアしたものは中古品として再販売し、基準に満たないものは粉碎・洗浄した後、再生原料に戻します。現在、これらの原料をより多く無印良品のプラスチック製品として再生させるべく、スキームの構築に取り組んでいます。

回収対象アイテム

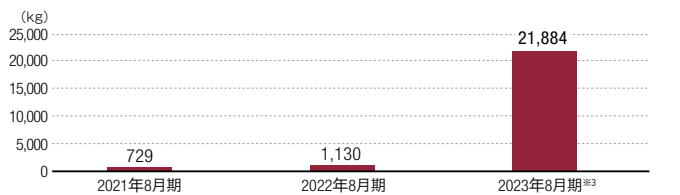
- ポリプロピレン・ポリエチレン製の収納用品や雑貨
- 化粧水・乳液・導入化粧液などのPETボトル
- 「自分で詰める水のボトル」

再生原料を使用した商品開発

無印良品では、再生原料を使用した商品の開発を積極的に進めています。安全な品質を保つために、一部バージン原料も使用しています。



プラスチック製品回収量の推移



- ※1 回収実施店舗数: 全国492店 (2023年8月末時点)
 ※2 2023年8月末時点において、店頭およびネットストアで販売しているアイテムに限ります
 ※3 2023年2月より回収対象プラスチック製品を拡大したため、2023年8月期は大きく伸長しました

環境への配慮

GHG排出量の算定・削減

良品計画は、2030年8月期までにグループ全体のスコープ1、2を2021年8月期比で50%削減することを目標としています。この目標の実現に向け、2030年の炭素税負担や今後の出店拡大などによる影響についても分析したうえで、GHG排出量の削減計画を策定し、実施していきます。

2023年8月期は、世界共通で利用されているGHG排出量の算定ガイドライン「GHGプロトコル」に準じ、グループ全体のスコープ1、2、3の算定を実施しました。また、目標の基準年となる2021年8月期のGHG排出量のうち、スコープ1、2およびスコープ3カテゴリー1については、第三者検証を取得しました。2023年8月期についても第三者検証取得に向けて取り組みを進めています。

排出量の削減に向けては、新しく国内7店舗に屋上太陽光パネルを設置したほか、自社配送便である「MUJI SUPPORT便」におけるリニューアブルディーゼル燃料の使用、国内長距離輸送でのフェリーの活用、店舗への納品回数の適正化、荷姿改善による積載率の向上、脱炭素化に取り組む船会社との協業拡大など、積極的に取り組みを推進しています。また、2023年8月期よりCDPサプライチェーンプログラムに加入し、サプライチェーンにおけるGHG排出量の把握・削減に向けた生産パートナーとの連携を進めています。

今後もグループ全体のGHG排出量のさらなる精緻化とともに、削減に向けた効果的な対策の実施を進めていきます。

詳細は▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/climate-change/>



「無印良品 白山北安田」

持続可能な水資源の管理

取り組み

良品計画は、水資源に関する基本方針を掲げ、世界資源研究所（WRI：World Resources Institute）が公開する世界の水リスクを緯度・経度から評価するツール「Aqueduct（アキダクト）」を利用して、自社拠点と主要サプライヤーの水リスクの調査を実施しました。さらに2023年8月期には、「CDP※水セキュリティ」に初めて回答し、自社の課題を認識しました。

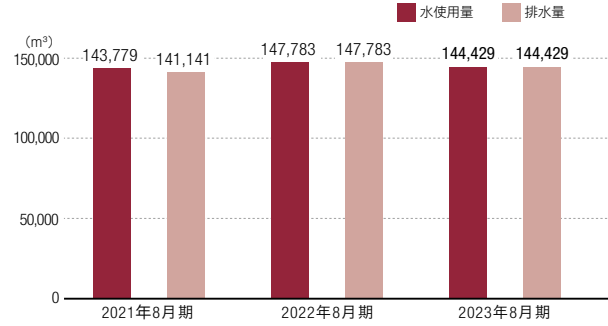
今後は、水リスクの高いエリアにある取引先工場を中心にさらなる実態把握を進め、改善へとつなげていきます。

詳細は▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/water/>

※ CDP▶グローバル情報開示システムを運用するイギリスの非政府組織（NGO）

詳細は▶<https://www.cdp.net/ja>

水資源の利用状況



集計範囲：

国内の「無印良品」、「Café&Meal MUJI」、「IDÉE」、本社、物流センター、キャンプ場

※ 一部、推計値を含みます

生物多様性

取り組み

良品計画は、生物多様性に関する基本方針を掲げ、2050年までに、国内で販売しているパーム油、木材・紙、綿を使用した商品については、持続可能な原材料を使用することを目標としています。2023年8月期はパーム油、木材・紙、綿の主要素材についての使用状況の調査を行いました。

特にパーム油については、2023年12月より「JaSPON（持続可能なパーム油ネットワーク）」の会員となり、情報収集を行い、将来的な認証付きパーム油の調達に向けて動きを進めています。木材・紙については、2030年までに持続可能な原材料を100%使用という目標に向けて活動しており、森林認証材（FSC、PEFC、SGEC）やリサイクル材などの認証材以外も含め、持続可能な原料の活用を進めています。

詳細は▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/biodiversity/>

化学物質管理

取り組み

良品計画は、環境や社会に配慮したもののづくりを実現するため、2023年6月にグローバルサプライチェーンにおける化学物質の管理・削減・規制に取り組む団体「Apparel and Footwear International RSL Management Group（AFIRM）」に加盟しました。これにより、良品計画は、繊維製品においてAFIRMの制限物質リスト（RSL）に自社基準を加えた「良品計画 製品制限物質リスト」の遵守を社内およびすべての生産パートナーに要請しています。また、基準に基づき商品の抜き取り試験を実施することで、実際の運用に反映させていきます。

今後、生活雑貨における製品制限物質リストの作成・公開に向けても取り組みを推進していきます。なお、AFIRM活動を通じ、業界・他社動向を把握したうえでタイムリーにRSLを改定していきます。

詳細は▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/chemical/>

気候変動

良品計画は、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の重要性を認識し、気候関連のリスクと機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定・実行を進め、TCFDの枠組みに沿った情報開示の拡充を進めていきます。

詳細は▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/climate-change/>

TCFD提言に基づく情報開示

項目	取り組みの主要なポイント
ガバナンス	・取締役会は毎月開催するESG推進委員会の事務局より年2回以上報告を受け、状況を監督し、審議・指導を行っています。 ・2022年8月期より社外取締役を除く取締役に対して譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。
戦略	・良品計画の事業に影響を与える内容を洗い出し、これらを事業戦略上の重要度、売上・コストなどの財務影響、発生するまでの期間などから、影響度の大きさを定性・定量で評価し、対応策を実行しています。
リスク管理	・リスク評価のプロセスとして全社リスクを統括する「コンプライアンス・リスク管理委員会」が、直面する可能性のあるリスクを重要性や発生可能性の高さをもとに年1回以上の頻度で評価しています。
指標と目標	・中期経営計画において、すべての商品をESGの視点で設計することを目指し、重点施策として「リユース・リサイクルを起点とした、良い社会インパクトを創出する事業や商品の立ち上げ」を進めています。

シナリオ分析の実施

良品計画では、リスクを低減し、機会を拡大することが持続的な企業価値と社会価値の向上に不可欠であると考え、気候変動がもたらすリスクと機会に関するシナリオ分析を実施しました。

	1.5℃シナリオで示される2030年時点の移行リスクと機会	移行リスクと機会を踏まえた方針・対応策
炭素税	・炭素税負担による財務影響は「大」となる見通し。 ・GHG排出量（スコープ1、2合計）は、2030年に向けて排出量削減に取り組まなかった場合、事業成長に伴い基準年の約2.7倍まで増加すると想定される。	・GHG排出量の削減に向け、グループ全体の排出量可視化を進め、削減ロードマップを策定。国内においては、店舗や物流拠点への再生可能エネルギーの導入や自家消費型の太陽光発電設備の設置など排出量の削減に取り組む。 ・スコープ3のGHG排出量削減も視野に入れ、サプライチェーン全体でのGHG排出量の可視化を進める。
化石資源の価格変化	・エネルギーコスト上昇による財務影響は「大」となる見通し。 ・電力使用量は、2030年に向けて使用量削減に取り組まなかった場合、事業成長に伴い約5.3倍まで増加すると想定される。 ・プラスチック原料価格の上昇による財務影響は「中」となる見通し。 ※ シナリオ：プラスチック原料の単価は2021年8月期比1.3倍まで増加、調達するプラスチック原料のうちリサイクル由来原料比率は60%になると仮定	・省エネルギー推進による電力使用量の削減や再生可能エネルギーの導入を進め、化石由来のエネルギー使用量削減に取り組む。 ・サプライヤーと省エネルギー推進や再生可能エネルギー導入などを進め、生産コストの上昇を抑制。 ・化石由来のプラスチック削減に向け、商品や包材資材の脱・省プラスチック、軽量化に取り組む。 ・化石由来原料からリサイクル由来原料、代替素材への移行を進める。
プラスチックの規制強化と市場変化	・化石由来プラスチック製品の売上減少による財務影響は「大」となる見通し。 ・リユース・リサイクル由来プラスチック製品の売上拡大による財務影響は、「大」となる見込み。 ※ シナリオ：化石由来プラスチック製品が20%減少、プラスチック製品のリサイクル由来原料比率が60%と仮定	・サステナブルな商品・サービスへの需要拡大を見込み、環境配慮型素材の活用や商品開発を進める。 ・自社商品のリサイクルなど再資源化を進め、化石由来原料からリサイクル由来原料への移行に取り組む。 ・二次流通の事業化など持続可能な仕組みの構築を進め、リユースの推進に取り組む。

	4℃シナリオで示される2050年時点の物理的リスクと機会	物理的リスクと機会を踏まえた方針・対応策
自然災害による被害	・洪水・高潮により浸水被害が想定される主要拠点数は、国内2カ所、海外11カ所の見通し。 ・分析対象となる拠点は、当社が事業展開をしている国・地域の店舗、物流センター、サプライヤー生産拠点のうち、売上高や在庫額、調達額などをもとに影響の大きい拠点を選定。	・店舗、物流センター、サプライヤー生産拠点においてハザードリスクの高い拠点の浸水対策の推進に取り組む。 ・被災した地域の店舗の営業を早期に再開し、必要な物資を届けることで、地域社会への責任と貢献を果たす。

※ 国際エネルギー機関IEAの「World Energy Outlook」によるSTEPS、SDS、気候変動に関する政府間パネルIPCCによるRCP8.5、OECDの「Global Plastics Outlook Policy Scenarios to 2060」によるグローバル野心政策シナリオなどを参考にしています

※ 財務影響は、「大（100億円≧売上、10億円≦コスト）」「中（10億円≦売上＜100億円、1億円≦コスト＜10億円）」「小（売上＜10億円、コスト＜1億円）」と設定しています

店舗戦略

良品計画は二つの使命に基づき、全国津々浦々のくらしの基本を支える、地域密着型の事業モデルの構築に取り組んでいます。地域のくらしを包括的に支える多様な販売チャネルの開発を進めると同時に、人を軸とした個店経営を通し、地域のニーズに合った商品・サービス・店舗の提供を実現することで、地域に必要とされるコミュニティセンターとなることを目指します。

出店戦略と販売チャネル開発

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、全国への出店を拡大します。また、コンビニエンスストアでの展開や宅配サービスなど新しく始まった販売チャネルの開発をさらに強化すると同時に、医療施設内での展開や自動販売機事業などの開拓も推進します。

中期経営計画の進捗

2023年8月期における国内出店は75店舗、海外出店は中国大陸、台湾、タイを中心に65店舗となり、ほぼ計画どおりに進捗しました。2024年8月期においても、生活圏を中心に収益性を担保した出店を継続し、国内75店舗、海外では中国大陸および成長地域である東南アジアを中心に96店舗の出店を計画しています。

2026年8月期に向けては、国内、中国大陸の出店を維持しながら、東南アジアの出店をさらに加速し、国内および中国大陸はそれぞれ年間70店舗、その他地域は年間50店舗の純増を目指します。

出店計画と進捗

	2022年8月期実績	2023年8月期実績	2024年8月期計画	2026年8月期計画
国内外店舗数*	1,072店舗	1,188店舗	1,331店舗	1,750店舗

※海外ライセンスストア、「Café&Meal MUJI」、「IDÉE」を除きます

ローソンとの取り組み

2022年5月より、株式会社ローソンと、ローソン店舗における無印良品の本格展開を開始し、2023年8月期末時点で、全国47都道府県の約12,600店に導入しました。化粧水、文具、衣料品、レトルトカレー、菓子など生活の基本となる商品約200アイテムを専用の棚で展開しています。「マチのほっとステーション」を目指す全国のローソン店舗に、無印良品の商品を展開することで、全国津々浦々に必要な商品をお届けすることを目指します。

コープ宅配事業との協業

2022年3月の「生活協同組合コープさっぽろ」より本格拡大を進めている生協との協業が、2023年10月には「生活協同組合連合会 東海コープ事業連合」（以下、東海コープ）、11月には「生活協同組合連合会 コープ東北サンネット事業連合」（以下、コープ東北）への商品供給の展開を開始しました。東海コープが商品供給する東海地方3つの生協、コープ東北が商品供給する東北地方8つの生協の宅配サービスを通じて、無印良品の商品を購入することができます。これにより、当該地域の中山間地域にお住まいのお客さまにも日常生活に必要な商品が提供でき、生活のインフラ基盤の強化につながります。今後もコープ宅配事業と協業し、全国網の早期立ち上げを図ります。

スーパーマーケットへの商品供給

2021年より、株式会社サンエー（沖縄県）のスーパーマーケット内でスタートした商品展開（2023年8月時点、8店舗）に加え、2023年9月より、北陸3県・東海2県でスーパーマーケットを展開するアルビス株式会社（富山県）への商品供給を開始し、5店舗（2023年9月末時点）で無印良品を販売しています。

Special feature

小型店の新業態「無印良品 500」

良品計画では、店舗面積にに応じた事業モデルの構築を進めています。2022年9月より、新業態「無印良品 500」の展開を開始しました。「無印良品 500」は、通常の無印良品と比べコンパクトな売場面積を生かし、駅ナカや駅チカ、まちナカなど、日常的に来店しやすい生活圏に出店を進め、2023年8月末時点で30店舗となりました。

500円以下の日用品・消耗品を主要商品とし、生活必需品である洗剤や掃除用品、キッチン消耗品、衛生用品、文具・電池、スキンケア用品、下着や靴下、スープやカレーなどの食品、クッキーなどのお菓子を販売しています。日用品にフォーカスすることで、これまでは他の商品に埋もれていた魅力ある商品の再発見もあり、お客さまよりご好評いただいています。今後も日常生活の基本である日用品を強化商品群とし、製造・販売を進化させていきます。



個店経営の強化

良品計画は、全国津々浦々の「無印良品」の店舗が、地域のコミュニティセンターとして進化していくことを目指しています。そのためには店舗スタッフ一人ひとりが、目の前のお客さまの役に立つために何ができるか、自ら主体的に考え行動することが重要です。「人」を第一に据え、スタッフの自律的な成長を促進することが、地域のお客さまのための質の高い個店経営の実現につながり、持続的な事業成長の原動力となります。

成果と課題

自発的・自律的な組織風土への変革

現場における自発的な風土を醸成するため、店長会議を情報共有の場から議論の場に進化させたほか、店舗での気づきをタイムリーに投稿できる社内アプリの導入など、店舗の課題を全社で吸い上げスピード感をもって解決できる仕組みづくりを進めました。本部からの業務連絡が多く店舗の作業負担が大いという課題に対しては、不要な指示事項を削減する取り組みを継続しています。

人財確保・育成への対応

店舗スタッフの時給増加による採用条件の向上、地域社員の積極採用、個店経営に向けた店舗社員の研修プログラムの改善などを進めました。一方、さまざまな要因で採用難となっている地域を含む、国内外の出店拡大を支える人財確保および制度整備は引き続き取り組むべき課題です。

坪売上高の改善

店舗の坪売上高向上の取り組みとして、自発的な改善行動の好事例を全社に展開しています。2023年8月期は、良品計画の喫緊の課題である標準店600坪店舗の坪売上高改善に向け、広い売場面積を生かしたくらし全体を提案するシーン展示の強化、用途に応じた商品カテゴリーの再編集と売場レイアウトの刷新に取り組みました。また、タブロイド紙やテレビなどのメディアを活用した集客施策の充実や専門店の立ち上げなどを実施し、商品コミュニケーションを強化しました。

店舗の基礎固め

店舗でのお客さまの体験をより良いものにするために、セルフレジの導入拡大や顧客相談サービスの充実に取り組んだほか、日次基準書の精緻化、個店別販売在庫計画システムの稼働、パソコンやインカムの刷新など、店舗オペレーションの基盤固めを推進しました。一方で、コミュニティセンターのモデル店舗において、事業性と社会性の両立に課題があり損益構造の改善が必要です。

重点取り組み

個店経営の推進

各店舗が小売業としてお客さま満足の基本を徹底したうえで、地域のお客さまの視点に立ち、自律的に組み立てた事業計画に基づき個店経営を行う状態を目指します。部門横断で基本業務のパッケージ化を進めることにより、店舗社員による個店経営の計画と推進をサポートします。また、現場の声をもとに、商品開発や業務改善を含む全社の目指す方向性が議論される仕組みづくりを強化します。

600坪店舗の強化

生活に必要な商品が揃う、これからの標準店である600坪店舗の収益性改善に重点的に取り組みます。特に、衣料品・生活雑貨・食品すべてが揃う無印良品だからこそできる、情緒性の高いくらしのシーン演出を強化します。従来は商品カテゴリーごとや単一商品ごとにまとめ、売場の統一感を演出していましたが、店舗面積が広がるほど、単調で機械的な印象が生じてしまうという課題がありました。そこで、商品の先の「くらし」を想起できる感性的なシーン展示やテーマ別の関連商品の集約を通し、商品ストーリーのわかりやすさとお客さまが直接手を触れたくなるようなワクワク感を伝える売場へと進化させます。商品の魅力を多方向から伝えるコミュニケーションを通し、それぞれの売場への買い回りも強化します。



コミュニティセンターへの進化

無印良品が地域のコミュニティセンターとしての役割を果たし、生活者が主体的に地域の活性化に向けて活動できる場となることを目指します。まずは重点地域である千葉・京都・奈良・広島・信越エリアからモデルを構築し、地域事業者や自治体と協働した地域限定商品の開発や地域課題を解決するための活動を展開していきます。また、「MUJI CYCLE^{*1}」や「MUJI SUPPORT^{*2}」など、顧客参加型・コミュニケーション型のサービスを充実させ、来店動機の創出と顧客体験の深化を図ります。

※1 詳細は▶P.48

※2 インテリアや片付けなどのくらしの相談をはじめ、オフィス空間設計やファッションコーディネートなどのサービスも拡充させている、無印良品が提供するお客さま向け相談サービスの総称

社員インタビュー



新宿に、良品計画初となる衣料品特化店を出店 新たな無印良品らしさの提案と衣料品の可能性を追求します

大栗 麻理子

営業本部 西日本統括部長（2023年8月末時点 新宿事業部長）

新宿事業部で新プロジェクトに着任

新卒で入社後、店長やエリアマネージャーなどの店舗経営に携わり、その後は本部で広報担当などを約10年経験しました。「第二創業」の新たな取り組みによって店舗の在り方が変わるタイミングで、「無印良品 西友荻窪」の店長として販売の現場に復帰しました。

そんな折、2008年にオープンした「MUJI 新宿※1」を良品計画初の試みとして衣料品特化店にリニューアルする計画が立ち上がり、当初は「無印良品 西友荻窪」の店長と兼任で参画しました。その後新宿事業部長に着任し、衣料品特化店の「無印良品 新宿靖国通り」、同時期にリニューアルした生活雑貨と食品の特化店「無印良品 新宿通り」など、カテゴリーを絞り込んだ新たな取り組みと、新宿エリアの他の店舗と連携し、都市部での土着化を推進しています。

無印良品は衣料品・生活雑貨・食品といった商品群を取り揃えていますが、購買傾向はスキンケアのみ、食品のみなど、同カテゴリーだけのお買い上げが目立っていました。特に衣料品の主な購買層は40～50代の女性に偏り、若年層をはじめとするその他のお客さまに魅力を伝えきれていませんでした。その要因は、無印良品が取り扱うカテゴリーやアイテム数が多いうえ、衣料品を魅力的に見せる売場環境も整っておらず、衣料品が埋もれてしまうことだと認識していました。そこで「無印良品 新宿靖国通り」では、衣料品に特化

し、その魅力を最大限に伝える売場づくりに挑戦しています。

※1 現「無印良品 新宿靖国通り」

無印良品の衣料品の可能性を追い求めて

無印良品の店舗は、木材と金属、土を基調とした落ち着いた環境づくりが原則ですが、「無印良品 新宿靖国通り」では、衣料品そのものの色や風合い、デザインやスタイリングが最良に見える状態を追求し、照明や什器、マネキン、壁や床、天井の素材に至るまで検討を重ねました。商品棚の一部はリサイクルアルミを使用したほか、モニタービジョンによるフロアマップやネオンサインなども採用し、楽しみながら衣料品を見て探して試せる工夫を随所に施しました。

また、店舗は最大のメディアという考えから、店舗スタッフもとても重要な要素です。衣料品特化店ならば、服に対する豊富かつ深い知識やコーディネート提案ができるスキルが不可欠と考え、全国の無印良品スタッフからVMD専属スタッフ※2を公募で選抜し、配置しました。海外からVMDプロフェッショナル人材も起用し、スタイリングや売場づくりのOJT教育など専門スキルを磨きながら、店頭ディスプレイの鮮度を保っています。60体以上のマネキンを配置したことも大きな特色です。従来の主流だったトルソー（胴体のみ）での展開から、マネキンの数を大幅に増やしたことで、雑貨も加えた全身コー

ディネートを表示することが可能になり、売上にも大きく寄与しました。「無印良品 新宿靖国通り」でのマネキンコーディネートは全国の店舗に発信され、衣料品の魅力を最大限に引き出す取り組みをリードし、全店に波及する役割を担い始めています。

また、近隣店舗から衣料品に興味のあるスタッフを集め、集中的にスキルアップを図ったこともあり、モチベーションが飛躍的に向上し、売上にも反映しています。スタッフ自身が無印良品の衣料品でおしゃれを楽しみ、それを身につけた知識とともにお客さまに伝え、会社の新たな挑戦に携わることを動くモチベーションにつながら、日々営業に励んでいます。良品計画では「人・ビジネス・業績」を合い言葉にしていますが、まさに人を中心に据えることでビジネスのやり方が変わり、業績が伸びることの証左となる例です。

※2 VMD (Visual Merchandising) 専属スタッフ：クリエイティブなディスプレイやスタイリングで店頭の季節感を演出、提案するスタッフ



服を楽しみ、その先も考える店へ

店舗のコンセプトは、服・モノ・人が未来につながる仕組みです。リニューアルにあたっては、「ごみを出さない」ことをテーマに掲げ、発生した産業廃棄物の分別や再活用に注力したほか、床に再生材タイルを使うなど、備品や什器は可能な限りリサイクル・リユース材とすることで資源循環を目指しました。

回収した衣料品に少し手を加えることで新しい服に生まれ変わった「ReMUJI」も最大規模の品揃えを誇ります。特に、服と服をつなぎ合わせてリメイクする「つながる服」はお客さまから好評をいただいております。同店の売上の牽引役です。そのほかにも、生産工程で発生した端切れや使われない糸などを再生素材として活用した衣料品も取り扱っています。店舗2階には回収ステーションを設置しており、無印良品の衣料品だけでなく、購入後に長く愛用され役割を終えた繊維製品やプラスチック製品、商品陳列に使われていた紙製のハンガーやご家庭で余っている食べ物も回収（フードドライブ）し、お客さまとともに資源がこの先もずっと無理なく循環していく社会の在り方を考えたいと思っています。

無印良品では、年齢や性別、人種を超えて、多くの方々が日常的に長く愛用していただけるオーセンティックな衣料品を展開しており、原料や素材にもこだわり、他社に負けないものを生産・販売しています。2023年10月に発売した「自然のまんまの色 カシミヤセーター」は、「無印良品 新宿靖国通り」を含めた限定2店舗とネットストアのみの取り扱いになっています。使用しているカシミヤは、原料価格に環境対策のための費用を計上し、それを用いて産地であるモンゴルの環境保全や緑地化などを地域の自治体とともに取り組んでいます。無染色・無漂白の自然のまんまの色と風合いで仕上げ、しっかりと編み込むことで、やわらかい風合いを保ちながら型くずれしにくいと大好評です。良品計画は「感じ良い暮らしと社会」の実現に向け、環境負荷の低減や産地の社会課題解決につながる衣料品を展開しており、「無印良品 新宿靖国通り」はそれを体現し、牽引していく役割を果たしています。

新宿エリアの魅力を発信する場として

世界一の乗降客数を誇る新宿駅を擁する新宿エリアは、インバウンドの来街者も多い魅力的なマーケットです。リニューアル時に入口の間口を広げたところ、入店率が格段に上がりました。取り扱う商品はほぼすべてほかの無印良品と同じものですが、見せ方の工夫によって、「こんな服があったんだ」とあらためて商品の魅力を実感されるお客さまが大勢います。今後も無印良品の衣料品を選択肢の一つに入れていただけるよう、売場や接客、サービスを磨き上げ、新宿から全世界へ発信していきたいと考えています。

また、地域のお役に立ちたいという思いから「SHINJUKU to GO」という取り組みも推進しています。新宿界隈にある無数のお店の中から、無印良品の視点でセレクトしたおすすめ店のショッピングカードを作成し、店頭で常時80～100店舗分のカードを設置しています。かなり好評で印刷が間に合わないほどですが、中には無印良品の商品をご愛用いただいているお店も多く、訪店することで商品の使い勝手を知ることできます。今後もエリア全体が元気になるよう、地域に根づいた活動も店長、スタッフとともに積極的に展開していきます。



重要課題2. 地域課題解決と地域活性化の実現

持続可能なコミュニティデザイン

良品計画は、各地域における「感じ良い社会」を実現するためのプラットフォームづくりに取り組んでいます。店舗はコミュニティセンターとして、日々のくらしの根幹を支えるとともに、地域に溶け込み、なくてはならない存在となることを目指しています。店舗内だけでなく、地域や全国津々浦々でさまざまなプロジェクトを実施し、地域の課題解決と活性化の一助となることで、持続可能なコミュニティをデザインしていきます。

これらの取り組みを力強く推進するため、ソーシャルグッド事業部を設置し、良品計画が社会的共通資本[※]を支える装置となることで、社会に公益・共助の仕組みが生まれ、経済・文化・環境が有機的につながる状態を目指します。

※ 社会的共通資本:すべての人々が豊かな経済生活を営み、人間的に魅力のある社会を持続的・安定的に維持することを可能にする自然環境や社会的装置を資本として捉える概念

「子育て支援」「自然・歴史・文化資源の継承」

図書館のある無印良品

2023年11月岐阜県可児市に、店内に市立図書館「カニミライブ図書館」が設置されたユニークな店舗「無印良品 ヨシヅヤ可児」がオープンしました。静かに利用することが求められる一般的な図書館は、小さな子どもと一緒に利用しづらいという側面があります。この課題を解決する糸口として、店内に図書館を設置することで、読み聞かせをしたい子育て世代も、気兼ねなく子どもと過ごすことができるようにしています。子ども向けや親子で楽しめる本を重点的に選書したほか、市の図書館としての役割を長年担っていた移動式図書館「ひまわり号」もシンボルとして展示し、子育て世代だけでなく、可児市に愛着を持つ地域の方々が気軽に足を運びたいような店舗を目指しています。



「コミュニティ」「ヒトとつながる、マチをつなげる」

つながる市

無印良品は、各地域を拠点に活躍する方々を招いたトークイベントや展示会、無印良品のスタッフやシルバー人材によるワークショップなどのイベントを行っています。その中でも「ヒトとつながる、マチをつなげる」をコンセプトに、全国の無印良品で不定期に開催している「つながる市」は毎回大きな盛り上がりを見せています。「つながる市」は、店舗ごとに内容が異なり、地域の出店者による食品・特産品・手工芸品の販売や子ども服の交換イベント、ワークショップの開催など、地域の方々とともに作り、運営する期間限定のマーケット型イベントです。

地域に合わせたかたちで、地元の方の協力を得ながら、さまざまな世代が集まるイベントを開催していくことで、地域に暮らす方々が地域の魅力を再発見し、つながり合うことのできるコミュニティセンターを目指しています。



「文化・アート」「過去からつながる未来のくらし」

工房「ATELIER MUJI」とアートイベント

「ATELIER MUJI」は、「暮らしの原点に立ち返り、未来へ進むヒントを見つける工房」というコンセプトのもとに始まった活動です。良品計画が考える文化の交差点として、アートやデザインなど、さまざまなテーマの企画をしており、「無印良品 銀座」にあるギャラリーをはじめ、オンライン上などでもイベントを開催しています。

2023年には2回目の開催となる「Life in Art[※]“TOKYO MODERNISM 2023”」を開催しました。

「無印良品 銀座」のギャラリーでは、「Japanese modern」展を開催し、日本で生まれたさまざまな椅子を展示。隣接する「MUJI HOTEL GINZA」では、国内のギャラリーやヴィンテージショップが集結し、客室を利用したヴィンテージ家具や商品の展示・販売も行いました。文化やアートと出会い、コミュニケーションを通してその背景を知り、未来のくらしを豊かにしていく活動を今後も続けていきます。

※ Life in Artは、インテリアブランド「IDÉE」が2011年にスタートした日常芸術をテーマにアート(文化)を広げるプロジェクトです。詳細は▶<https://atelier.muji.com/jp/>



「健康・安心」「地域住民の心身の健康を支える」

まちの保健室

「心身の健康維持・病気予防」「健康寿命の延伸」「健康格差の解消」「医療過疎地における健康維持」「社会的孤立の防止」といった社会課題の解決に向け、店内に「まちの保健室」を設置しています。2023年11月末現在、3店舗[※]で展開しており、地域住民の方の心身の健康を支えるために、今後もさらなる拡大を計画しています。オリジナルの「健康のきろく手帳」や血圧計・体組成計などの計測機器を利用しながら、薬剤師・看護師・管理栄養士・理学療法士などの専門家に無料で健康相談ができます。また、健康維持だけでなく、住民同士のつながりの構築に向けて「健康体操」「ヨガ教室」「のんびりウォーク」「認知症対策イベント」「親子でベビーマッサージ」「ダイエットセミナー」「漢方講座」などのイベントを充実させています。商品開発にも取り組んでおり、2023年11月には冷え性や月経痛、更年期障害などの女性特有の悩みや症状に寄り添う漢方薬7アイテムを発売しました。2024年春には「デジタルまちの保健室」も立ち上がる予定で、アプリで健康管理や健康相談ができるようになります。行政や地域医療とも連携しながら店舗とオンラインを活用し、地域住民の方がどこに住んでいても、健康維持、医療・介護、地域のつながりを支えるサービスがシームレスに受けられるよう取り組みを加速していきます。

※「無印良品 直江津」「無印良品 広島アルパーク」「無印良品 ゆめテラス祇園」



「地域活動の起点開発」「新しいライフスタイルの提案」

古民家再生「MUJI BASE KAMOGAWA」

首都圏に人口が集中する一方で、全国各地で使われていない古民家の増加や郷土文化の継承が社会課題の一つとなっています。コロナ禍を経て働き方が多様化し、場所にとらわれないライフスタイルが可能となりつつある社会において、遊休不動産を中長期滞在施設として活用することで、地域再生と新たなくらしを提案する施設として、千葉県鴨川市に「MUJI BASE KAMOGAWA」を2023年8月に開業しました。

築100余年の古民家にリノベーションを施した“一棟貸しの宿”として2泊以上の滞在者を受け入れ、地元・鴨川の“食と農”をテーマに地域事業者とも協働し、生産者から農業を学びながら、鴨川の生活文化を体験できるプランなどを提供しています。本施設での滞在を通して、良品計画のコンセプトである「感じ良い暮らし」を体感していただくとともに、さまざまな地域に居場所がある、新しいライフスタイルの可能性を提供できるよう、全国各地での展開を目指しています。

詳細は▶<https://www.muji.com/jp/ja/special-feature/mujibase/kamogawa/>



「地域共助の仕組み」「自治体との連携」

いつものもしも

「いつものもしも」は、「防災の日常化」を掲げ、日々のくらしの中に備えを組み込むことで、社会全体の防災意識を高めることを目指しています。使い慣れた日用品や食品で災害時に対応できることを目指し、自治体と連携した防災ワークショップやイベントの開催など、子どもから大人まで参加できる啓発活動を各地で行っています。地域・企業・行政が垣根なくつながることで、地域全体の防災力の向上を図っています。

「いつものもしも」の輪は、海外グループ企業にも広がっており、2023年8月期には台湾無印良品股份有限公司(MUJI TAIWAN)にて、無印良品の商品を生かしたくらしの備えを提案する展示や、地震などの災害時対応や応急処置、消火体験を交えた講座も開催し、幅広い年代の方が参加しました。

また、広島県福山市および兵庫県西宮市とそれぞれ協定を結び、災害発生時には、自治体の要請に応じて、あらかじめ決めておいた店舗から指定商品を販売します。平常時は通常商品(流通在庫)として販売、管理することで、消費・使用期限のある商品を自動的にローリングしながら備蓄できると同時に、災害備蓄品を保管するスペースの確保や管理の簡素化に貢献します。

詳細は▶<https://www.muji.com/jp/ja/special-feature/other/itsumomoshimo/>



人財育成

「公益人本主義経営」の実践を担う人財育成と組織づくり

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。「公益人本主義経営」実現に向けて、人財育成の6つの柱を方針とし、人財採用・育成・組織づくりを進めています。

人財育成「6つの柱」と主な取り組み

1. 良品計画の企業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

良品計画の未来を支える新卒採用およびプロフェッショナル中途採用は計画どおり進みました。今後は、国内・海外出店を支える新卒採用を大幅に増やしていきます。事業を展開する国・地域においても、今後の成長に備え、現地を熟知し、現場をリードするマネジメント層、店長候補者の採用も加速していきます。また、良品計画の企業理念を深く理解し、地域への貢献を実現するための専門スキルを習得する研修プログラムを外部機関と共同開発し、地域で活躍するリーダー向けに約8ヵ月間のプログラムを開始しました。

採用実績			
	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期
新卒採用者数	28名	103名	142名
中途採用者数	38名	105名	224名
中途採用比率	57.6%	50.5%	61.2%

※ 株式会社良品計画のみ

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

良品計画の企業理念と使命に共感し、実現に向けて行動できているかを評価する独自のエンゲージメントサーベイを実施しました。調査の結果、明らかとなった課題について、経営陣、部門・店舗ごとにも議論の場を設け、全社および部門や店舗ごとのアクションプランの策定と実行を進めてきました。また、良品計画のあるべき経営やマネジメントについて対話を交えて討議する「リーダー人財育成セッション」は、2023年8月末までに180名の受講が完了し、今後もさらに全社展開を進めていきます。

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

「選ばれる会社」「長く働きたい会社」を目指し、さまざまな制度整備を行っています。社員の健康増進を目的に、人間ドックや婦人科検診の対象者および補助金額の拡充も進めました。また、コアタイム無しのフレックス制度の導入を皮切りに、さらなる働き方の柔軟性を追求し、ライフイベントの支援策もあわせて検討を進めていきます。また、2023年8月期においては全社平均で6%の賃上げを実施しました。

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

将来を担うリーダー候補の育成や登用を議論する「人財委員会」を開催し、個々のリーダーの育成方法や国内外ローテーションについて議論を進めています。各個人の強みの把握や課題設定を行い、早期の抜擢に向けて経営としてコミットするものとなります。また、国内外の出店を支える店長育成プログラムの実施、各個人の業務スキルを効果的に習得できるOJT教育ツールの整備、店長支援のためのメンター制度や本部メンバーが有機的につながって支援するサポータープログラムを導入しています。

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

全社の教育体系を見直し、新入社員から役員までの各グレードに応じた研修体系を再整備し、外部講師を招いた研修プログラムなどを大幅に拡充しました。新しい取り組みとしては、各部門の業務内容や現在の取り組みを相互に学び合う勉強会の定期開催、社員のキャリア形成を自ら考えるキャリアワークショップの開催、海外研修プログラムの導入、全社公募プログラムの導入など、自律的なキャリア形成を支援するプログラムを提供しています。今後も継続的に学習し続けることで、自律的にキャリアを形成できる環境整備を進めていきます。



研修プログラム実施中の様子

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

社員の成長と成果を一般的なスピードよりも早期に報酬に反映できるグレード制度を導入し、運用を開始しました。評価・運用が公正に行われるよう、評価育成会議での議論、本人へのフィードバックが適切にされているかなどのモニタリングも開始しています。

また、経営参画意識の醸成を目的に始めた「株式給付信託(J-ESOP)」[信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship)]は現在、日本のみの展開ですが、各国・地域の社員にも展開できるよう準備を進めています。

※ 挑戦期待：持株会の加入によらず、高いレベルでの挑戦に対し、退職時に自社株に変換されるポイントが付与されます



従業員持株会 会員数	
2021年8月期	1,848名
2022年8月期	2,626名
2023年8月期	2,623名

人財育成・開発の戦略

課題認識

日本においては、2023年時点で約7,400万人の生産年齢人口(15～64歳)が、2030年までに約7,000万人まで減少すると予測されています*。その影響から、採用の難易度が年々高まることが予想され、働く環境が悪い職場や魅力のない企業は、採用マーケットから淘汰されていくと考えられます。選ばれる企業とは、働きがいが高く、自動化やAI活用による効率的な生産性の向上が図られ、その結果生まれる余白を自己実現のために最大限に活用できる企業です。また、国内においては外国籍の方や、主婦および学生などを積極的に雇用していく準備が必須であり、人財の就労意欲や健康の維持、長期雇用の実現、多様なワークライフバランスへの配慮ができる企業として、さらなる変革が必要と認識しています。

※ 出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」

3つの新戦略

将来のさらなる企業成長のためには、人財確保とともに環境の整備が不可欠です。社員が安心して仕事に専念でき、会社の方向性と自分を重ね、楽しんで仕事をする環境をつくり、結果、自律的・自発的な社員が増え、エンゲージメントが高まることを目指します。

1. 社員一人ひとりが良品計画の企業理念と使命の実現、自らのキャリア形成、自己の目標を楽しみながら実現できる環境を提供します。
2. 国内外における確実な店舗出店を支える人財を採用し、経営者教育を通じて将来の経営人財や本部・海外人財を育成し、重要ポジションへの早期抜擢・登用を積極的に行い、活気のある組織を目指します。特に店舗人財にとって働きやすい環境を実現する制度整備を強化します。
3. 社員にとって良品計画で働くことが、生涯の安心につながり、各個人の活力になるよう、働き方の柔軟性、長期雇用、ライフイベントの支援、退職後の資産形成にまでわたり環境の整備を行います。

主要施策

採用

- ・良品計画の企業理念に深く共感した人財を地域のネットワークも活用しながら採用できる体制を構築し、出店戦略および人員計画をベースに、積極的な新卒採用、第二新卒採用、地域社員採用、内部登用を実施します。
- ・店舗運営、出店、商品開発、素材開発、資源循環、ロジスティック、事業開発、IoTやテクノロジーをリードする優秀な人財を惹きつけ、積極的に各分野のプロフェッショナルを採用します。

育成

- ・良品計画の目指す企業文化・組織風土・仕事の仕方を議論する「リーダー人財育成セッション」は、役員や部長への提供を完了したことを受け、全社へさらなる展開を図ります。
- ・QC(Quality Control)／IE(Industrial Engineering)の考え方を全社に浸透させ、自らの業務を見直し、さらに進化を促すことで、自律・自発の企業文化を育みます。

制度

- ・社員の挑戦マインドを醸成するために、従前からの業績賞与制度の見直しや信託株のさらなる活用を検討します。
- ・年齢・出身・国籍・性別に影響されることなく、多様な個性を持つ社員一人ひとりが活躍できる環境整備、制度設計を行います。また、各個人のキャリア形成や実現したいことを支援する仕組みの構築を進めます。

ダイバーシティ&インクルージョン

雇用・労働の考え方

良品計画は、雇用にあたっては、事業活動を行う国・地域の慣習を理解するとともに、それらの国・地域で定める法令を遵守しています。

また、雇用・労働に関する方針やグループコンプライアンス行動指針などを記載する『無印良品の働きかた』という冊子は、日本語・英語・中国語の3つの言語で発行し、社員全員が内容を理解するため、これに関する説明・研修は入社時に全社員を対象に実施しています。

1. 無印良品に関わり、働く仲間たちの永続的な幸せの実現を目指します。
2. 働く仲間の心身のゆとり、豊かさ、プロフェッショナルとしての成長を追求します。
3. 働く仲間の個性、人権、プライバシーを尊重し、差別を排除し、いかなるハラスメントも許しません。
4. 性別、国籍、民族、宗教の多様性を尊び、違いから学び、互いに助け合い成長します。

ワークライフバランスの提案

出産・育児、介護といったライフイベントと仕事を両立するために、多様な働き方を選択できる制度を提供しています。育児休暇・介護休暇制度、時短勤務制度、ファミリーケア制度などがあり、性別を問わず、パートナー社員を含むすべての社員が利用できます。2021年5月からは、週休3日制のバランス型制度も導入しています。

育児を行う社員の勤務時間の短縮を認めるチャイルドケア制度は、2021年11月より対象者をパートナー社員にまで拡大し、適用可能期間を「子が3歳に達するまで」から「小学校4年生終了時」までに延長するなど安心して働ける環境づくりに取り組んでいます。

また、2022年9月からは、本部所属社員を対象にコアタイムのないフレックスタイム制度を導入しています。柔軟性の高い働き方を可能にすると同時に、メリハリのある働き方を通し、自己マネジメント能力や効率性・生産性の向上を図っています。

障がい者雇用

良品計画では2000年に障がい者雇用をスタート、2009年にはハートフルプロジェクトを発足し、「働く仲間の永続的な幸せ」「仲間を信じ助け合いともに育つ」「店舗での雇用拡大および雇用定着」を目的に障がい者雇用を進めています。障がい者の方の能力を引き出せるよう、各個人の特性・個性に合った雇用管理や指導の工夫などのサポート体制、また評価によるステップアップ制度を構築しています。「第二創業」を機に“地域への土着化”を目指していく各店舗では、ハートフルプロジェクトも地域とともに推進し、活躍の場の創出に向け障がい者とともに歩んでいます。

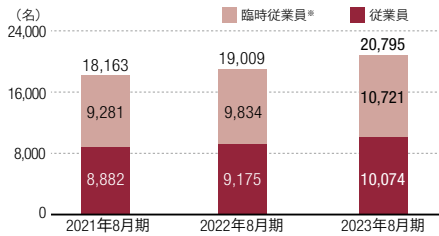
Special feature

育児休業を取得しやすい雇用環境の整備

良品計画では性別を問わず、誰もが希望に沿った育児休業を取得できるよう、制度改革、相談窓口の設置、出産・育児ガイドブックの更新などを行い、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

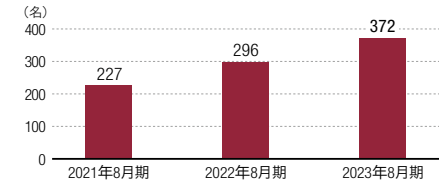
2022年10月からは育児休業取得要件の緩和、出生時育休(産後パパ育休)の創設、育児休業の分割取得の3つの制度を改正しました。男性の育児休業は、出産に合わせて休業に入る「産後サポート型」やパートナーの仕事復帰に合わせて休業に入る「バトンタッチ型」などいくつかの取得パターンがあり、それぞれの家庭に合わせて取得できるため、年々男性の取得率も上がっています。

従業員数(良品計画グループ)



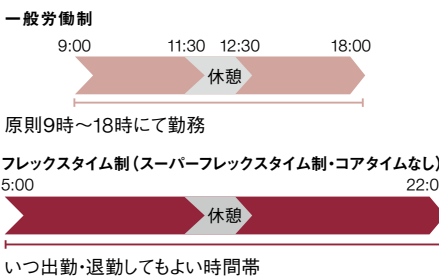
※ 1日8時間換算による年間の平均人員

チャイルドケア制度の平均取得者数

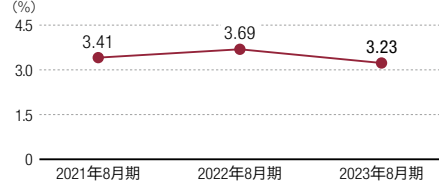


※ パートナー社員を含む
※ 株式会社良品計画のみ

勤務時間の考え方

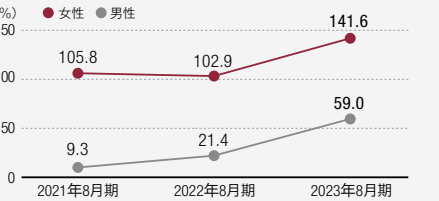


障がい者雇用率



※ 株式会社良品計画のみ

育児休業取得率



※ 厚生労働省の新算出ロジックに則って算出した数値

ダイバーシティ委員会

良品計画は、性別・年齢・国籍などに関係なく、多様性が尊重され、多様な人財が活躍し、ライフイベントと仕事を両立し、生き生きと働ける環境整備が不可欠との認識から、2022年8月期より全社委員会として、ダイバーシティ委員会を発足しました。人財開発部門管掌役員を議長とし、人財、価値観、ライフスタイルの多様性を生かす組織づくり、風土づくりに向けた施策・制度の検討を進め、会社に提言し、変革を進めるための委員会です。

社内で起きている問題・課題をヒアリングやアンケートなどを通じて調査した結果、緊急度・優先度の高いテーマとして「女性活躍推進」が挙げられたため、2023年8月期は本テーマに絞って対応しました。月に1回開催する本委員会には、女性役員や店舗で働く女性社員も参加し、阻害要因の洗い出しや改善に向けた施策の検討を進めました。

女性活躍推進

良品計画が女性活躍を推進する理由として、女性社員の離職率が男性社員よりも高く、結果として女性の管理職比率が低いことが挙げられます。すべての社員が等しく活躍するためには、女性が安心して長く働き活躍できる会社を目指すことが急務と考え、育児、介護、疾病治療などとの両立や、さまざまなライフスタイルの変化を考慮した環境づくりに取り組んでいます。

取り組み

20代女性社員向け「キャリアを考えるワークショップ」

ヒアリングを通し、若手女性社員の多くが長期的なキャリア形成やステップアップに対して不安を抱えていることがわかりました。自らキャリアをマネジメントし、働くことのモチベーションを高められるよう、30歳未満の女性社員を対象にキャリア開発研修を実施しました。キャリアイメージを膨らますだけでなく、実際の課題や潜在的なバイアスにも着目することで、より現実味のある内容とし、行動変容につながるきっかけとなることを目指しています。

ワーキングマザー活躍支援

現状の課題の一つに育児をしている女性社員のうち、店長として活躍している社員が少ないことがあります。その背景として、これまではフルタイム勤務や遅番勤務ができることが店長登用の要件となっており、ワーキングマザーが店長を担いづらい環境となっていました。これからは、意欲・能力のあるすべての社員が、挑戦したい役職を担える環境をつくり、優秀な人財が活躍できる風土に変えていく必要があります。2023年8月期は、実態確認のため、アンケートや既存のワーキングマザー店長と昇進意欲のあるワーキングマザーにインタビューを実施しました。そこで挙げられた制度上・意識上の問題を反映した改善施策を実行し、積極的な登用および制度改革を進め、新たに10名の店長およびマネージャーが誕生しました。今後も、活躍するワーキングマザーをさらに輩出していくため、各人の業務スキルを確認、育成を進めるとともに、サポート体制の構築を推進していきます。

Special feature

ワーキングマザー店長インタビュー

2009年に良品計画に入社し、店長としてキャリアを積んできました。産休から復職した当初は役職に就いていませんでしたが、こどもの健康が安定してきたことをきっかけに再び店長に挑戦したいと考え、人事部門やマネージャー、執行役員との面談を重ね、2023年より「無印良品 東京ミッドタウン」の店長を務めています。店長として勤務するにあたり、勤務可能エリアや曜日・時間帯、館の営業施策の量、また個人用パソコンの支給など、自らの希望を詳しく伝えることができました。そのほとんどが考慮され、現在は非常に働きやすい環境の中で、キャリアアップにも挑戦することができています。上司や人事部門との定期的な面談も実施され、ワークライフバランスのとれた働き方をサポートされていると感じています。同時に、適正人員の確保、理解ある風土の醸成、そして高度な人財育成システムなど、多様な働き方を可能にする店舗運営の基盤整備の重要性も実感しています。現在、良品計画は、すべての社員にとって働きやすい環境の整備に本格的に取り組み始めています。ワーキングマザーだけでなく、ワーキングファザーや家族の介護を担う方など、一人ひとりの社員に多様な生活状況があります。一人のワーキングマザーとして、自らの声を会社にしっかりと届け、さらなる環境整備の一助となることが今の働きがいにつながっています。



「無印良品 東京ミッドタウン」
店長 白木 由記

公益人本主義経営の実現に向けて

良品計画は、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、個々の社員やお客さま、地域・社会の皆様、お取引先などとの活動が公益に寄与する「公益人本主義」の実践を経営方針に掲げています。ステークホルダーの皆様との建設的な対話を重ねながら、ご意見やご要望を企業活動に反映することで、社会への良いインパクトを共創することを目指します。

ステークホルダーエンゲージメント▶
<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/muji-sustainability/stakeholder-engagement/>



インナーコミュニケーションの強化

「公益人本主義経営」の実現を目指すうえで、社員が経営に参加し、会社への提言などを行いながら、経営者と一体になっていくことが必要になります。そのため、良品計画では社員一人ひとりのオーナーシップを醸成すべく、経営情報を積極的に発信し、経営陣と社員とのコミュニケーションの機会を増やしています。特に2023年8月期からは、店舗と本部、従業員と経営層間のコミュニケーションをより強化し、従業員のエンゲージメントと経営に対する当事者意識の向上を図っています。

全社会議

良品計画が目指すゴールに向けて、企業としての思想や経営状況、ありたい姿に向けた日々の事業活動を共有する場として、さまざまな形式で全社会議を実施しています。



「GOOD MEETING」



店長会議

会議名	開催頻度	主な参加者	内容
GOOD MEETING	年2回	全グループ社員	経営陣からのメッセージ、グループ全体の半期の取り組みの紹介、商品や社員の表彰、好事例紹介
MUJIダイアログ	月1回	全社員	経営陣からのメッセージと質疑応答
店長会議	月1回	販売部所属社員(店長以上)	営業戦略についての討議、および情報共有
社員ミーティング	月1回	本部所属社員	各部門・担当者による業務・取り組みの紹介

社内向けIR活動

公益人本主義経営の実現には、国内投資家、海外投資家、個人・社員株主がバランス良く株式を保有し、適正な株主構成を構築することが重要だと考え、社内向けにも積極的にIR活動を行っています。社員の株主ミーティングへのオンライン参加や、社員向け決算説明会などを実施し、社内向けIR (Investor Relations) 活動の強化を図っています。

社内報の刷新

社員一人ひとりに、ESG経営の観点を含む会社の活動に対する当事者意識が生まれ、エンゲージメントが強化されることを目的に、社内報を刷新しました。これまでも会社の活動や新商品情報などの映像や記事を社内ポータルで配信していましたが、全国の店舗スタッフの目に留まりやすくするため、2023年8月よりタブロイド紙での発行を開始し、各店舗に配布しています。紙面では、リユース・リサイクルの取り組みの進捗や地域活動など、ESG経営に関する情報を多く掲載しています。



タブロイド判「MUJI NEWS」(社内報)

「Team ESG」の活動

ESG経営のトップランナーに向けた全社気運醸成のため、「MUJIダイアログ」や「社員ミーティング」などで良品計画のESG重要課題・目標・取り組みの周知活動を強化するとともに、2023年7月より、サステナビリティの実現に高い関心を持つ有志が集まり「Team ESG」を立ち上げました。所属や地域に関係なく、パートナー社員を含むすべての希望する社員が参加でき、2023年12月末現在、約150名が参画してます。

「Team ESG」では、オンラインミーティングで、ESG経営の推進における重要テーマや社内好事例に関する勉強会、ディスカッションを行っているほか、参加者同士のつながりの構築を目的に掲示板での交流や社外清掃活動などを実施しています。



「アリガトウクリーンアップ」
(旧本社ビル周辺における社外清掃活動)

株主・投資家との対話強化

良品計画は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、国内外の株主および投資家との建設的な対話を促進するため、さまざまなIR活動を積極的に行っています。株主および投資家との対話を通じて得られた意見を経営陣や取締役会にフィードバックすることで、良品計画の経営に反映させています。

株主総会における株主との対話

より多くの株主の皆様に参加いただくため、株主総会を祝日開催とし、株主総会後に「株主ミーティング」を催すなど、株主の皆様とのダイレクトなコミュニケーションを深めています。2022年は会場、オンライン合わせて約800名、2023年は約950名の方に参加いただきました。また、株主の皆様との関係づくりの一環として、100株(1単元)以上保有する株主様を対象に、店舗でのお買い物の際に「シェアホルダーカード」を提示することで5%割引が適用される株主優待制度を導入しました。



株主総会後の「株主ミーティング」



「シェアホルダーカード」

個人株主・投資家との対話

良品計画では、店舗を起点した少人数形式での「株主ミーティング」を開催し、当社経営陣ならびに店舗責任者と直接対話をする機会を設けています。さらに、良品計画WEBサイトに「株主ミーティング」の動画を掲載するなど、個人株主向けの情報開示の強化にも努めています。また、個人投資家向けの会社説明会を定期的の実施し、個人投資家との接点を増やしています。

〈2023年8月期実績〉

- 店舗での「株主ミーティング」：7回 延べ133名参加
良品計画が目指す方向性、店舗での取り組みを株主の皆様にご紹介し、事業活動への理解をより深めていただくとともに、店舗運営や品揃えなどについて皆様からのご質問やご意見を経営に生かしていくため、全国の店舗で「株主ミーティング」を開催しています。
- 個人投資家向けセミナー：2回



店舗で開催された「株主ミーティング」

アナリスト・機関投資家との対話

良品計画では、決算説明会に社長およびIR管掌役員が参加しているほか、アナリストおよび機関投資家向けのスモールミーティングを定期的に開催しています。そのほか、IR管掌役員およびIR担当者がESG取材を含めたIR面談ならびに議決権行使担当者との面談を実施し、対話を通じて得られた投資家の声を経営陣に定期的に報告しています。また、社外取締役と国内外の株主・機関投資家とのスモールミーティングを実施し、当日の質疑応答内容を良品計画WEBサイトに公開しました。さらに、非財務情報の質向上のため、商品展示会、店舗見学会、統合報告書『MUJI REPORT』のダイアログなどを通じ、事業に対する理解促進に努めています。

〈2023年8月期実績〉

- IR個別面談：325件
- 社外取締役と機関投資家との対話
2022年に引き続き、2023年8月、国内外の株主(機関投資家)11社11名と良品計画の社外取締役2名とのスモールミーティングを開催しました。取締役会の様子、中期経営計画の進捗や課題などについて活発な議論が行われました。
- 議決権行使担当者との対話：主要株主13社
- 商品展示会：2回
- 店舗見学会：2回
- 『MUJI REPORT』ダイアログ：2回



社外取締役と株主(機関投資家)との対話

IRメール配信サービス

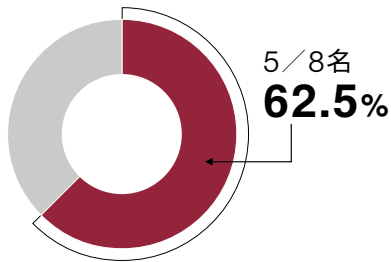
IRメール配信サービスにご登録いただいた皆様には、「株主ミーティング」をはじめとする株主様限定のイベント情報や最新ニュースなどのIR情報をメールでお届けします。



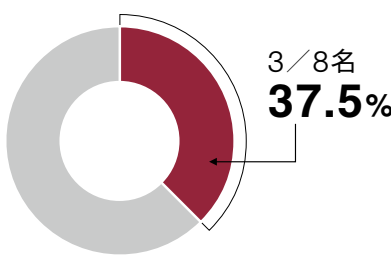
役員一覧 (2023年11月23日現在)

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」ことと、「地域への土着化」という二つの使命を掲げ、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。

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の割合



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全般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。
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・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が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・歴史に対する理解や、芸術・デザインに対する知見が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が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が必要な項目として選定しています。

	氏名	現在の地位	取締役会出席状況 (2023年8月期)	株式数／ 在年数	選任理由	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	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	
	金井 政明	代表取締役会長	16／16回 (100%)	111,160株／ 23年6ヵ月	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。	○	○	○			○	○		○	○	○		・株式会社メンバーズ 社外取締役監査等委員
	堂前 宣夫	代表取締役社長	16／16回 (100%)	86,200株／ 4年6ヵ月	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。	○	○	○	○	○		○		◎	○	○		・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 学議理事
	清水 智	取締役副社長	16／16回 (100%)	6,600株／ 8年6ヵ月	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。	○	○			○	○		○	○				
	柳生 昌良	社外取締役(独立)	16／16回 (100%)	2,700株／ 7年6ヵ月	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。	○	○		○	○	○			○	◎	○		・中部電力パワーグリッド株式会社 社外取締役
	吉川 淳	社外取締役(独立)	16／16回 (100%)	4,000株／ 5年6ヵ月	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。	○			○	○	○	○	○	○	○		◎	・アセットマネジメントOne株式会社 取締役監査等委員
	伊藤 久美	社外取締役(独立)	13／13回 ^{※1} (100%)	500株／ 1年	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。	○		○	○	○		○	○	○	○	○		・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 ・オフィスKITO合同会社 代表社員
	加藤 百合子	社外取締役(独立)	13／13回 ^{※1} (100%)	0株／1年	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。	○		○	○	○		○		○	○	○		・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
	山崎 蘭加	社外取締役(独立)	13／13回 ^{※1} (100%)	0株／1年	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。	○		○		○	○	○		○	○	○		・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
	鈴木 啓	常勤監査役	16／16回 (100%)	39,300株／ 2年	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。	○	○			○			○	○			◎	
	山根 宏輔	常勤社外監査役 (独立)	13／13回 ^{※2} (100%)	0株／1年	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。	○	○		○	○		○	○	○			○	
	新井 純	社外監査役(独立)	15／16回 (94%)	2,300株／ 3年6ヵ月	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。	○				○		○	○	○			○	・三井住友DSアセットマネジメント株式会 社 社外取締役
	菊地 麻緒子	社外監査役(独立)	— ^{※3}	0株／新任	法務省検事、公正取引委員会などの公的機関実務経験、国内・国際弁護士経験、企業における法務実務に加え、社外取締役や常勤社外監査役を歴任され、幅広い見識に基づいた業務の監査が期待できることから、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。	○		○		○		○	○	○			○	・三井倉庫ホールディングス株式会社 社外取締役 ・日立建機株式会社 社外取締役 ・コンパス国際法律事務所 代表

※1 伊藤久美氏、加藤百合子氏および山崎蘭加氏は、2022年11月23日の取締役就任後の開催回数および出席回数を記載しています

※2 山根宏輔氏は、2022年11月23日の監査役就任後の開催回数および出席回数を記載しています

※3 菊地麻緒子氏は、2023年11月23日の株主総会にて就任しました

(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

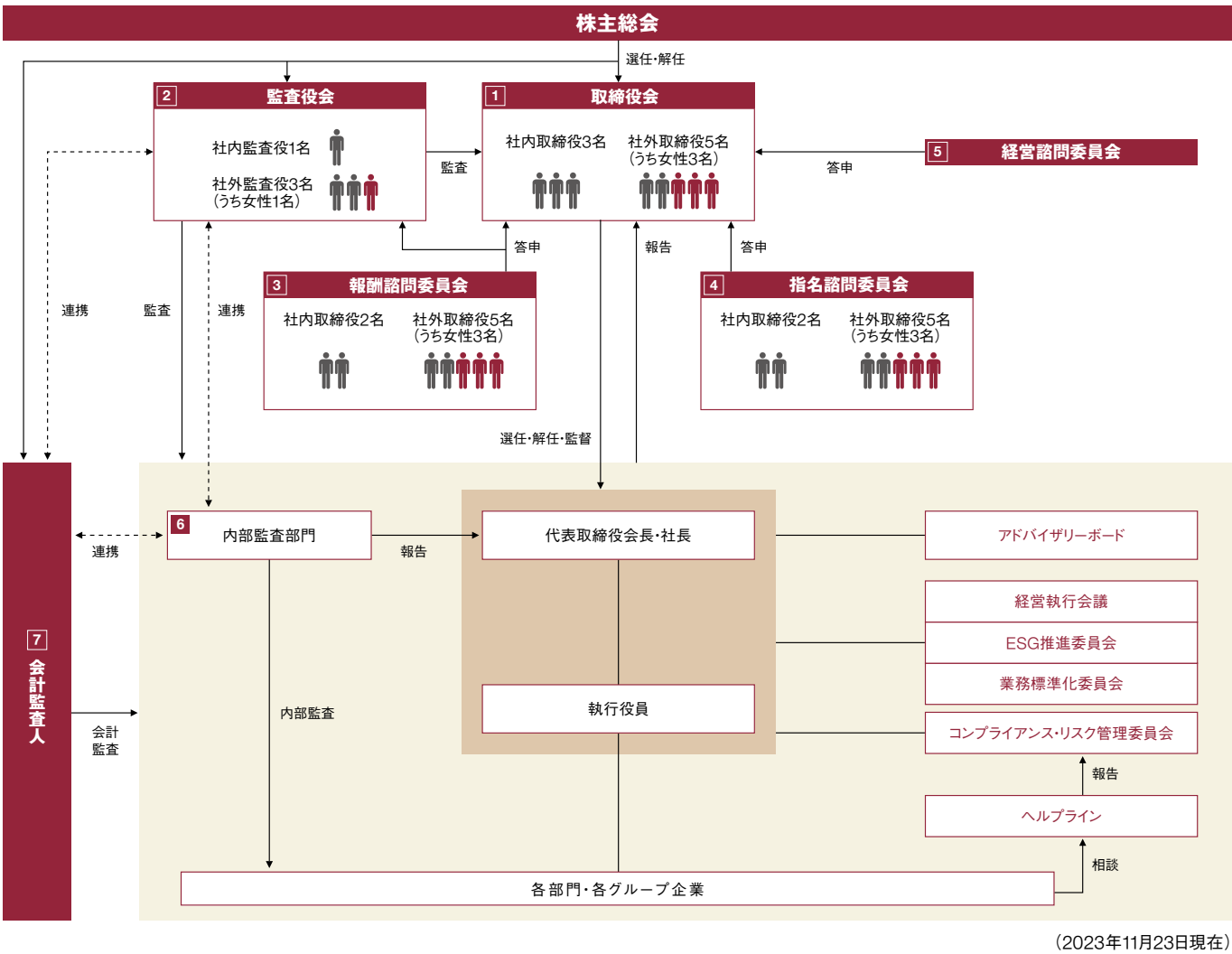
基本情報

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との考え方にに基づき、透明性の高い経営システムの構築を図ることを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、社員、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ます。

コーポレート・ガバナンス体制図



2023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。

主な審議内容と活動の状況

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。
2023年8月期に関しては、中期経営計画、コンプライアンス・リスク報告、ESGの取り組み報告と評価、エンゲージメント・サーベイに関する事項、本社移転などが付議され、議論や決議を行っています。

2 監査役会

開催数：17回
出席率：99%

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。

主な審議内容と活動の状況

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に参加し、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。

基本情報

3 報酬諮問委員会

開催数：8回
出席率：100%

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。

主な審議内容と活動の状況

譲渡制限付株式報酬に関するESG評価、執行役員制度の改定などについて議論を行いました。

4 指名諮問委員会

開催数：10回
出席率：100%

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。

主な審議内容と活動の状況

執行役員人事、取締役および監査役候補者選任などについて議論を行いました。

5 経営諮問委員会

中長期の経営戦略に関する議論や意見交換、および取締役会の付議事項に対する事前の十分な議論の場として、取締役会と同様のメンバーにより開催しています。

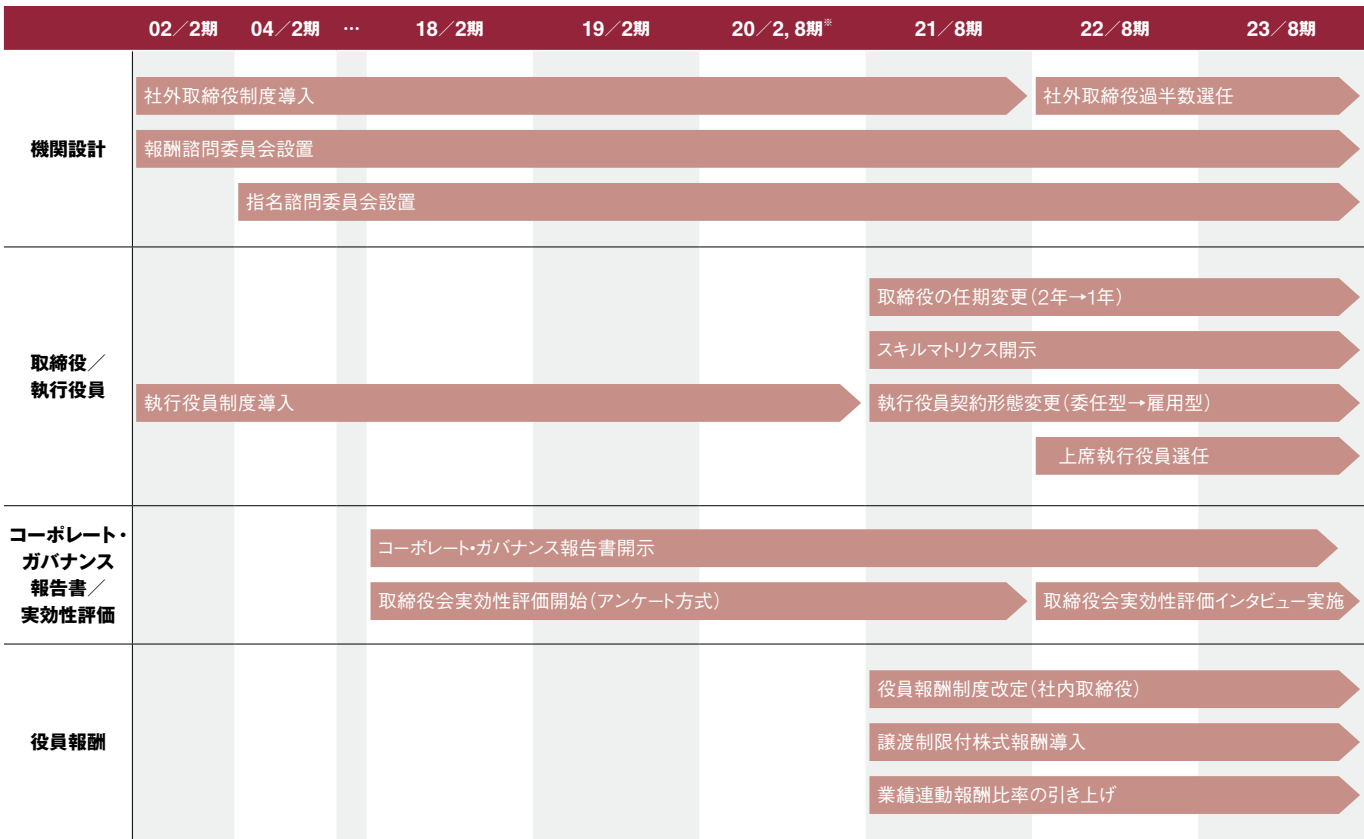
6 内部監査部門

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程・マニュアルの遵守状況、業務活動全般、手続きなどの適切性や有効性を監査し、定期的に取締役会および監査役会に報告しています。

7 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 中田宏高、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11名、その他15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。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷



※ 当社は2020年8月期より決算月を8月に変更しましたが、上記では便宜上2020年2月期と8月期を合体し表記しています

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」を必要最低限水準、「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：4.4)(前回：3.4)
 - ② 取締役会の運営について(評点平均：3.4)(前回：3.4)
 - ③ 取締役会での審議充実に向けて(評点平均：3.6)(前回：3.6)
 - ④ 取締役会を支える体制について(評点平均：3.7)(前回：3.2)
 - 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：3.8)(前回：3.5)
- (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限水準を超えていると評価されており、取締役会構成の多様性については改善した一方で、執行状況のモニタリング、社外取締役への情報共有など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。
- ・中期経営計画施策の進捗および重要案件の報告の徹底によるモニタリング機能の強化
 - ・次期中期経営計画について、2030年、2040年を目指した議論の実施
 - ・社外取締役への提供情報の充実化
 - ・ステークホルダーとのコミュニケーション機会・開示情報の拡充

取締役の選任・任期

役員の選任方針

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設置していませんが、経営企画部門が、取締役会議案の事前配布などの情報提供を行い、管理部門が社外監査役の職務遂行の補助を行っています。

前期より、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いては、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「業績連動賞与（STI）」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「非金銭報酬（LTI）」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いては、「基本報酬」のみを支給し、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也没有ありません。

報酬構成要素	概要
金銭報酬／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、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しています。
金銭報酬／業績連動賞与 (社外取締役・監査役を除く)	賞与基準額に乘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／譲渡制限付株式 (社外取締役・監査役を除く)	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、短期「業績連動賞与（STI）」は業績の達成度によって0%～200%、長期「非金銭報酬（LTI）」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。

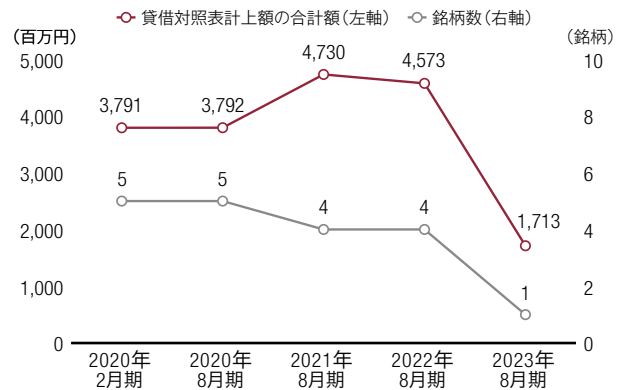
	← 金銭報酬 →	← 非金銭報酬 →
代表取締役	基本報酬 33.3%	業績連動賞与 33.3% 譲渡制限付株式 33.3%
	← 金銭報酬 →	← 非金銭報酬 →
取締役	基本報酬 40%	業績連動賞与 40% 譲渡制限付株式 20%
	← 金銭報酬 →	
社外取締役	基本報酬 100%	

2023年8月期の報酬金額については有価証券報告書をご覧ください。▶ <https://ssl4.eir-parts.net/doc/7453/yocho%pdf/S100SBV6/00.pdf>

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。





柳生 昌良

社外取締役

「第二創業」が宣言され、「2030年ビジョン」が掲げられ、そして、その実現に向けての「重点課題」として、基本商品群や調達生産体制の整備、自発的組織風土づくりなどが示されました。これらは、成長過程におけるサプライチェーンの広がりや量の拡大を良品計画の思想を曲げず、綻びを出さず達成するための大切な事業基盤づくりと言えます。スタートして2年、社内体制の整備、外部人財の登用など、苦労を重ねながらも少しずつ各課題の前進が見えてきました。

取締役会としても、多様な知見・経験を持つ新メンバーが戦力として加わり、議論の活性化や多角化を図るとともに、課題解決への舵取りを進めつつあります。今後、これら課題の中でもビジョン実現のカギを握ると考えられるのが次の2つの基盤整備です。

1つ目は、調達生産体制の強化として、良品計画の志を理解共有いただける調達先との深い協業と不断の改善、そして、それを成し遂げるための「生産に踏み込む力」の醸成です。

2つ目は自発的組織風土の底支えとなる、本部や店舗の業務の標準化と仕組み（システム）づくりです。暗黙知化、属人化されたままの業務からは、事業を支えるに足る真の自発的組織風土は生まれません。標準化や仕組みづくりとは、最高の品質・能率を狙う仕事の仕方を皆で共有することです。それを仕事に携わる人たちが自ら改善し続ける限り個性は失われません。自発的組織風土において、皆が伸び伸びと発想し行動できることを真に保証するのは、この標準化と仕組みづくりと言えます。

取締役会の一員として、これら基盤づくりを進め、ビジョン実現を果たす力になりたいと思います。



吉川 淳

社外取締役

昨年、本レポートで「第二創業」のチャレンジに関して、「大きな動輪を動かし始めるための生みの苦しみの段階…」と書きましたが、この1年でその動輪が前へと確実に動き始めたと感じています。

コロナ禍の沈静以降、経営環境について大きな改善があったことは言うまでもありません。それにも増して社内的には、魅力的な新商品の投入と販売方法の広がりなどに加え、在庫の適正化に向けた努力、物流費の積極的なコントロール、オンライン販売環境の改善などの施策により、営業利益率も下期にかけて改善してきました。本社スタッフを中心に、外部人財を含めた人財の強化もおおむね予定どおりに進展しています。

課題としては、今期、外部環境の影響も受けて値上げの判断をしたものの、適正価格の実現に向けては一層の生産力の強化を進めていくことが必要と考えています。また、新店舗については、国内75店舗、海外65店舗を出店しましたが、必ずしもすべての店が当初の思惑どおりに顧客数や売上を伸ばせていない現状があり、出店政策に関して今後も注視していきます。また、欧州のビジネスプロセスをよりコントロールしていく必要もあります。

報酬諮問委員会では、非金銭報酬である譲渡制限付株式に関しても議論を重ねましたが、ESGに関する当初目標に対して確実に成果は出てきているものの、まだ十分に社内に定着された動きにまではなっていないと考え、評価係数を75%としました。

「第二創業」を目指して変化していく良品計画を、これからもガバナンスの観点からしっかりと監督していきます。



伊藤 久美

社外取締役

チームMUJIに参加してから、あっという間の1年でした。外資系、ベンチャーの経営を経て、複数の社外取締役や大学の理事として活動していますが、当社の社外取締役に就任したときほど多数の連絡をいただいたことはありませんでした。それだけ皆さんが良品計画や無印良品を愛し、期待していることを痛感し、責任の重さをあらためて感じました。

第二創業を掲げてスタートした良品計画は、取締役会の在り方も変え、私を含む3名の社外の女性取締役が参画しました。取締役会、指名・報酬諮問委員会に加え、執行役員とのミーティングや店舗視察などさまざまな機会です社外取締役同士、また経営陣や現場の皆さんとお話する機会が多く、忌憚のない意見交換を安心してできる環境だと感じています。私を含め皆さんワイワイと意見を交わっていて、なるほど！と思うことばかりです。

一方で、この規模の企業としては、プロセスやシステムは強化する必要があると感じます。すでにITの強化などに着手していますが、その進捗を見ていきたいと考えています。また、経営陣にもっと女性が増えてもいいと感じます。新卒社員の約7割は女性で、将来的なパイプラインはあります。これからの育成は重要だと思っています。

当社はトップから現場まで全社員が無印良品を愛し、地域や人のために何をすべきかを本能的に理解しています。自然とパーパスが根づいているのです。経営陣として、皆さんの思いをきちんと形にしていく戦略と実行プランを確実に進めるのが重要だと考えています。



加藤 百合子

社外取締役

就任して丸1年、経営陣の意識が大きく変わったことが、大きな成果ではないかと思います。新しいリーダーが新しい戦略を持ち込み実行していくことは、強い信念と経営力が必要です。起業家から見ていて、ゼロイチで組織を新たに作るほうがよほど簡単だと断言できます。

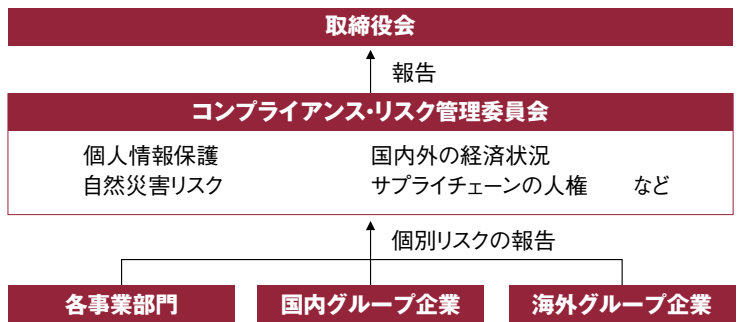
就任当初の1年前、戦略家であり頭脳明晰な社長の堂前氏に、経営層内ですら言いたいことが言えない難しい雰囲気がありました。社員はなおさらです。しかし、役員の声や社員の声を素直に受け入れ、意識と行動を迅速に改修することができています。オープンな会議運営、社員との対話の機会を増やし、現場を肌で感じ取る努力を継続し、チームとしてのまとまりが出てきていると感じています。

事業戦略についても、大企業の第二創業という難しい状況下で、社員と社会と素直に壁打ちしながら迅速に変化させることができる経営力の高さには大変感心させられます。

MUJIの思想や価値観が押しつけになっていたのではと反省し、各国、各地、社員それぞれの多様性を尊重する仕組みづくりが始まっています。プラネット視点で人の「暮らし良さ」を創造していくクリエイティブ集団へ。第二創業の挑戦は、未来の製造小売業の在り方を示していけると確信しています。

リスクマネジメント／コンプライアンス

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。

事業に関する特に重要なリスク

コンプライアンス・リスク管理委員会では、当社グループ全体で直面する可能性のある主要なリスクに関し、各部門が認識し対応を進めるため、「リスク管理一覧表」を作成し業務マニュアルと連動させることにより、具体的な対応の周知・徹底を図っています。各部門は定期的にリスクの見直しを行い「リスク管理一覧表」を更新しています。2023年8月期の見直しでは、昨今発生している事象・事件などを踏まえリスク項目を増やし、それぞれについて対応を進めています。

主要なリスクは、労働安全衛生やサプライチェーンなどにおける法令違反に関する「コンプライアンスリスク」、情報漏洩や不正に関わる「オペレーションリスク」、税務や会計に関する「財務および開示におけるリスク」の3分野で分類し、その重要性および発生可能性に応じて評価しています。

2023年8月期における主な対応

分類	リスク	主な対応
コンプライアンス	労働安全衛生に関するリスク	・店舗、本部人員の勤務管理・残業時間の継続的なモニタリングを実施。 ・物流センターには、安全管理専属担当者を設置し、現場巡回や安全教育会の開催、リスクアセスメント・危険予知訓練等を実施。
	サプライチェーンリスク	・主要素材の原料トレーサビリティの確保、主要取引先の工場監査の実施および取引先リストの開示。
オペレーション	情報漏洩リスク	・個人情報保護および外部への情報漏洩に対処する情報セキュリティ・リスクマネジメントチームの設置。
	不正リスク	・支払・会計プロセスのガイドラインを作成し、運用を開始。
財務および開示	税務リスク	・インボイス制度や移転価格税制などの法制度対応について、税務コンプライアンスの遵守を最優先とした体制整備と運用の構築。

リスクマネジメント▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/risk/>

人権

負の影響の特定・評価

良品計画は、2023年に外部専門家の協力のもと、国際的なガイドラインや工場監査・従業員エンゲージメント調査などのモニタリング結果を参考に、取り組むべき22の人権課題を特定しました。特定した人権課題については、自社とサプライチェーンそれぞれに関し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」や経済協力開発機構(OECD)の「OECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」を参考に、深刻度と発生可能性を評価し優先順位を決定しました。関連部門ごとにロードマップを策定し、人権リスクの発生防止・軽減に向けた取り組みをステークホルダーとともに実施していきます。取り組みの有効性については、定期的にモニタリングを行い、人権への負の影響の特定と評価を継続的に見直します。

優先的に対応する人権課題

自社：ハラスメント(カスタマーハラスメント含む)、差別、ジェンダーに関する人権、労働時間、救済へアクセスする権利

サプライチェーン：労働安全衛生、強制労働、児童労働、差別、環境、労働時間、ジェンダーに関する人権、消費者の安全と知る権利、ハラスメント

人権尊重の取り組み▶P.45-46

人権の尊重▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/humanrights/>



山崎 蘭加

社外取締役

2022年秋に良品計画とご縁をいただいて以来、この企業は本気で社会にとって良き存在であろうとしているということをあらゆる場面で実感する1年となりました。株主価値至上主義を見直し、何のために企業が存在しているのか(パーパス)を問い直すという世界の大きな流れの中で、社会のためにということを標榜する企業は急速に増えていますが、ここまで真摯に誠実に創業時から向き合っている企業は稀有だと思います。

一方で、企業が社会にとって良き存在であろうとすることの難しさを良品計画の試行錯誤とともに学んだ1年でもありました。時代によって「良き」の定義は変わります。これまでの組織の考え方・やり方を見直し、大きく変容することが求められます。そこには前例も正解もなく、組織の一人ひとりが自分の頭で考え自分の心に問い、そしてほかのメンバーと対話し、ともに動いていくしかない。良品計画は、社員のエンゲージメントが低いというサーベイ結果も踏まえ、最近、組織で働く人々を大切に、人を中心に置く、という方針へと舵を切っており、それが良品計画が社会にとって良き存在であろうという意図を実現するための土台となると信じています。

良品計画の取締役会は、心理的安全性が高く、それぞれに見事に異なるバックグラウンド・知見を持った取締役がその人だからこそその視点や意見を率直に伝えられる場になっています。また、執行チームとの対話の場や現場との直接のコミュニケーションなど社外取締役が、独立した視点を保ちつつも会社のことをより深く理解でき、フィードバックできる機会も豊富に設けられています。これからも、世界で良品計画にしか歩けない道を歩き続けることを、自分の関わり方も工夫しながら、心を込めて精一杯サポートしていきたいと思っています。

社外監査役メッセージ



山根 宏輔

常勤社外監査役

良品計画の常勤社外監査役に就任して1年が経ちました。40年間在籍した株式会社小松製作所での経験を会社の発展に生かすため、日々奮闘しています。私にとって初の小売業界ですが、こと、ものづくりに関して違いはありません。企画開発から生産販売までのエンジニアリングチェーンと、素材調達からお客さまに商品を届けるまでのサプライチェーン、この2つの連鎖(モノと情報の流れ)の清流化が強いものづくりの基本です。また、当社は現在、生産の内製化を進めており、生産工場のQCD*に自ら深く入り込んでいく途上です。ここで大切なことは、サプライヤー企業をビジネスパートナーとして尊重・信頼し、互いに成長していくという一体感の醸成です。

当社は本業を通じてESG経営のトップランナーを目指しています。天然素材の活用や資源循環型の商品群は、競合他社との差別化戦略そのものであり、すべての商品・サービスがより良い環境と社会の実現につながるものがゴールです。一方、ガバナンスの強化には社外役員の果たす役割が大きく、異なる視野を持って取締役会や監査役会での議論を活性化させ、経営の透明性を高めていく所存です。

第二創業とは、過去を振り返り、あらためて自社の強みを磨き、弱みを改革することだと思います。社外監査役として会社をより強くするために尽力していきます。

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

品質

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、安全・安心な商品の提供に努めています。

品質の考え方 ▶ <https://www.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、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持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生産部が主幹となって開催し、継続的な品質改善に努めています。

繊維製品に対する制限物質リスト(RSL)による管理

当社は、2023年8月期に化学物質管理強化の一環として、「Apparel and Footwear International RSL Management Group (AFIRM)」に参画しました。AFIRMは、環境安全衛生と持続可能性を推進する専門家集団であるフィルマー・グループ(Phylmar Group)によって2004年に米国で設立され、アパレル・フットウェア製品における制限物質リスト(Restricted Substances List : RSL)を管理する国際的な枠組みです。人体への影響が懸念される化学物質を排除し、安全・安心な品質管理に努めています。

詳細は ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/chemical/>

食の安全・安心への取り組み強化

当社は、法令を遵守したうえで「良品基準」という自社基準を設定し、使用する食品添加物の決定や賞味期限の設定を行っています。また、食品添加物は、食材選定や加工・包装方法を工夫することでその低減に努めています。新商品の発売前に「良品基準」に則り、賞味期限まで安全に品質を維持できる仕様・形態になっているか、お客さまにとって調理工程はわかりやすいかなどを実際に検証することで品質管理の徹底を図っています。また、中食・外食で提供する食品も「良品基準」に準拠しています。2023年8月期は、品質管理体制をより強化するため、新たに「食品の安全・安心委員会」を発足するとともに、良品基準の点検、工場選定基準の点検、品質管理・品質保証体系の再構築に取り組みました。食の顧客責任 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/activities/food/>

情報セキュリティ・個人情報保護

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、お客さまや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およびプライバシーポリシーを策定しています。

両ポリシーを遵守し、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。

情報セキュリティ基本方針 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/informationsecurity/>

プライバシーポリシー ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/corporate/privacypolicy.html>

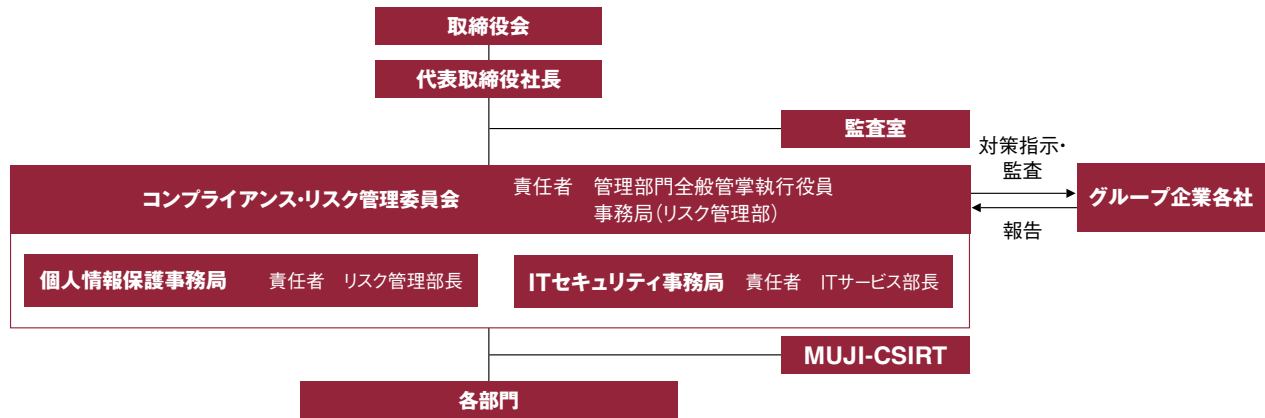
情報セキュリティ水準向上に向けた取り組み

当社グループ全体での情報セキュリティを主としたリスクマネジメント体制を確立するため、2023年8月期には情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)に準拠した体制構築に取り組み、情報セキュリティインシデント対応チーム(MUJI-CSIRT)を発足させました。発生したサイバーセキュリティインシデントに関する収束対応や、セキュリティの改善を実施するなど、リスクを最小限にとどめるための組織です。各部より推進者が選出され、部門を横断した迅速で効率的な対応を実現します。2023年8月には、「日本シーサート協議会(一般社団法人日本コンピュータセキュリティインシデント対応チーム協議会)」に正式加盟しました。

管理体制

コンプライアンス・リスク管理委員会がグループ全体の情報セキュリティを統括します。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、正確な情報把握と対策の実行を推進しています。個人情報保護事務局は、個人情報管理に関する規程・ポリシーの策定、全体プロセスの管理を担い、ITセキュリティ事務局は、規程・ポリシーに準拠したITインフラ環境整備、運用維持を実施し、継続的な改善に努めています。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、審議内容は年2回以上取締役会に報告します。また、各グループ企業では情報セキュリティの責任者を任命し、グループ全体の情報管理体制の強化に努めています。



情報セキュリティ教育

当社は、情報セキュリティ管理において、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 to 実施しています。組織全体のリテラシー向上により、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2回以上実施
- ② 全従業員を対象に年2回「標的型メール訓練」を実施
- ③ 長期休暇前の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

コンプライアンス

コンプライアンス意識浸透への取り組み

「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。当行動指針に則り、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 to 開催しています。2023年8月期は、450名の社員が研修に参加しました。定期的に開催す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。2023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も確認しました。なお、コンプライアンス違反の件数は、14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。

良品計画グループコンプライアンス行動指針 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/governance/compliance/>

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。当ヘルプラインは、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することができます。通報内容に応じ、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とることもあります。2023年8月期は、合計184件の相談が寄せられました。

11ヵ年サマリー

IR情報の詳細 ▶ <https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/>

(単位：百万円)

	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	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 ^{※5}	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期
損益状況(連結)												
営業収益	188,350	220,620	260,254	307,532	333,281	379,551	409,697	438,713	179,392	453,689	496,171	581,412
（国内事業）	—	171,923	182,701	198,449	215,716	234,791	246,269	267,864	122,428	296,998	308,114	342,829
（海外事業）	—	48,472	77,546	109,080	117,563	144,758	163,425	170,846	56,961	156,691	188,057	238,583
営業総利益	87,376	101,665	122,831	150,451	165,861	191,819	211,380	217,628	83,694	222,334	234,356	271,549
販売費及び一般管理費	69,024	80,749	98,984	116,012	127,583	146,532	166,636	181,248	82,821	179,887	201,582	238,412
営業利益	18,351	20,916	23,846	34,439	38,278	45,286	44,743	36,380	872	42,447	32,773	33,137
営業利益率(%)	9.7	9.5	9.2	11.2	11.5	11.9	10.9	8.3	0.5	9.4	6.6	5.7
経常利益	19,760	23,047	26,602	32,700	38,582	45,985	45,861	36,377	563	45,369	37,214	36,156
親会社株主に帰属する当期純利益	10,970	17,096	16,623	21,718	25,831	30,113	33,845	23,253	△16,917	33,903	24,558	22,052
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,176	15,117	14,619	26,133	19,742	46,982	23,680	24,452	△1,758	61,447	23,350	56,527
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,945	△17,842	△22,193	△8,647	△9,856	△14,290	△5,492	△31,435	△4,239	△13,538	△16,683	△22,106
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,540	△5,385	11,377	△6,520	△14,361	△21,759	△9,505	△11,467	63,722	△15,162	△58,647	△11,232
減価償却費	3,186	4,179	4,887	6,816	7,543	8,644	9,867	17,622	10,358	18,969	22,018	24,881
財務状況(連結)												
総資産	119,360	140,229	186,947	200,919	214,705	238,313	258,309	306,512	343,918	393,357	399,324	453,715
純資産	96,050	111,015	128,670	143,173	157,018	174,426	195,189	208,492	182,992	214,871	244,852	267,446
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)(%)	12.5	17.0	14.3	16.4	17.7	18.6	18.8	11.8	△8.8	17.3	10.8	8.7
自己資本比率(%)	78.3	76.9	67.0	69.4	71.3	71.3	73.8	66.6	52.4	53.9	60.5	58.1
総資産経常利益率(ROA)(%)	17.8	17.8	16.3	16.9	18.6	20.3	18.4	12.8	0.2	12.3	9.4	8.5
商品回転率	—	3.73	3.10	2.89	2.55	2.55	2.44	2.28	1.87	2.19	2.22	2.36
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	40.95	64.46	62.75	81.84	97.50	114.70	128.92	88.47	△64.32	128.90	93.24	83.51
1株当たり純資産額(BPS)(円)	348.80	407.19	472.37	524.79	579.18	647.68	725.83	775.77	684.94	806.75	915.93	997.13
1株当たり配当金(円)	11.0	15.5	19.0	24.6	29.3	34.5	38.7	36.4	5.0	40.0	40.0	40.0
配当性向(%)	26.9	24.0	30.3	30.1	30.1	30.1	30.0	41.1	—	31.8	42.9	47.9
その他データ												
無印良品国内店舗数(店) ^{※1}	379	385	401	414	418	419	420	437	438	456	493	562
無印良品海外店舗数(店) ^{※1}	206	255	301	344	403	457	497	533	527	546	579	626
国内総売場面積(m ²) ^{※2}	265,037	270,250	282,083	289,899	297,001	306,316	319,698	359,141	375,446	417,057	494,871	628,133
従業員数(名)	3,069	4,101	4,795	5,653	6,992	8,128	9,137	9,615	9,046	8,882	9,175	10,074
臨時従業員数(名) ^{※3}	5,307	6,934	7,242	7,877	9,203	9,254	10,233	10,825	8,050	9,281	9,834	10,721
MUJI passport ダウンロード数(千人) ^{※4}	—	1,407	3,367	8,850	12,289	15,983 ^{※6}	21,128 ^{※6}	44,746 ^{※6}	49,380	59,297	69,780	78,527

※1 「Café&Meal MUJI」「IDÉE」を除きます

※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ヵ月となっています

※6 「MUJI REPORT 2022」より数値を修正しました

項目	主なKPI	2022年8月期の取り組み(数値は8月末時点)		2023年8月期の取り組み(数値は8月末時点)	
包材や資材の脱プラスチック	100%	衣服・雑貨、生活雑貨、食品それぞれの包材・資材を脱プラスチック化したアイテム数の割合 (衛生品質安全上ブラが必要なアイテムは除く)	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	衣服・雑貨 96.8% 生活雑貨 64.7% 食品 一部包材に再生プラスチックやバイオマスプラスチックを使用	
		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 算定中 食品 251t	衣服・雑貨 104.8t 生活雑貨 60.7t(スキンケア用品の詰替パウチ発売による削減量) 食品 292t	
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 36.0%	生活雑貨 52.1%	
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 (PET素材ボトル) 2)1,130kg	1)21,884kg (PET素材ボトル 2,298kg、その他プラスチック製品 19,591kg) 2) 21,884kg	
社会や環境に配慮された綿の使用※1	100%	社会や環境に配慮された綿として評価した※2綿の使用量の割合※3	衣服・雑貨 100% 生活雑貨 87.4%	衣服・雑貨 82.9%※4 生活雑貨 66.7%	
動物由来繊維・素材の動物福祉合致・再生素材の使用	100%	動物福祉に合致した繊維・再生素材の使用量の割合※3	<衣服・雑貨> ウール：ノンミュールジングが証明されたウール 100% ダウン：動物福祉が証明されたダウン 100% <生活雑貨> ウール：ノンミュールジングが証明されたウール 100% ダウン：動物福祉が証明されたダウン 100%	<衣服・雑貨> ウール：ノンミュールジングが証明されたウール 99.9% ダウン：動物福祉が証明されたダウン 100% <生活雑貨> ウール：ノンミュールジングが証明されたウール 100% ダウン：動物福祉が証明されたダウン 100%	
原料まで遡った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)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当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)73工場 2)A評価2工場、B評価36工場、C評価18工場、D評価8工場、E評価9工場 <素材・原料メーカー> 1)43工場 2)A評価2工場、B評価30工場、C評価3工場、D評価5工場、E評価3工場 E評価の12工場の指摘事項は、非常口の施錠や消火器・避難経路が物でふさがれていることによる安全対策の不備、労働時間の不適切な管理などです。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。	
原料まで遡った主要取引先リスト	100% 開示	主要取引先リスト	主要取引先リスト開示に向けて社内検討開始	無印良品の衣服雑貨・テキスタイル製品を継続的に生産している主要工場のリストを、2023年3月に開示しました。公開対象の拡大に向け生産パートナーとの連携を強化し、生活雑貨、食品の主要工場および素材・原料メーカーのリストの公開に向けて取り組んでいます。 生産パートナーリスト▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/partners/	
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(t-CO ₂ e) 基準年：2021年8月期	国内合計 35,819 t-CO ₂ e 基準年比 116.1% グループ合計 65,577 t-CO ₂ e 基準年比 110.8%	国内合計 40,378 t-CO ₂ e 基準年比 130.9% グループ合計 算定中 基準年比 算定中	
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)	一部店舗および物流センターに導入 再生可能エネルギー導入によるCO ₂ 排出削減量は、1,322 t-CO ₂	一部店舗および物流センターに導入 これによるCO ₂ 排出削減量は、1,578 t-CO ₂ (太陽光発電による削減量も含む) ロードサイド店舗を軸に、再生可能エネルギー導入の計画を策定中	
自社の店舗設備での屋上太陽光パネル設置	100%	太陽光発電設備設置店舗、物流センター数 (ジョイントビルモールなど太陽光パネル設置不可店舗は除く)	複数店舗での設置・稼働開始を計画	新しく7店舗に設置・稼働開始 これによるCO ₂ 排出削減量は、148 t-CO ₂	
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)課長級以上の女性管理職比率(正社員)※5 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)38.3歳(女性：36.9歳、男性：40.0歳) 2)20.7% 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)38.4歳(女性：37.2歳、男性：39.9歳) 2)27.8% 3)54.8% 4)1.5% 5)3.23%	

※1 2023年8月期から、目標を「社会や環境に配慮された綿の使用100%」に改めました
※2 当社が社会や環境に配慮された綿として評価したものは、GOTS、CmiA、GRSなどです。当社が社会や環境に配慮された綿として新たに評価するものは、指標に適宜追加します
※3 本指標の集計は、各年の春夏と秋冬に企画・販売した商品に使用した繊維素材を対象にしています
※4 新型コロナウイルスの感染拡大によるサプライチェーンへの影響を最小化し綿の安定的な調達を進めた結果、オーガニックコットンの使用率が低下しました。今後はオーガニックコットンに限らず、社会や環境に配慮した綿の選択肢を増やし、安定した原料の調達に努めます

項目			単位	2022年8月期 ^{※6}	2023年8月期
環境	エネルギー使用量	都市ガス	MWh	5,002	5,314
		LPガス	MWh	213	333
		灯油	MWh	331	332
		軽油	MWh	18	17
		ガソリン	MWh	52	36
		熱・蒸気・冷熱	MWh	24,757	20,791
		電力	MWh	75,560	87,684
		計	MWh	105,933	114,507
	再生可能エネルギー	使用量	MWh	3,054	3,636
		電力使用量に占める再エネ比率	%	4.0	4.1
	温室効果ガス排出量	Scope1	t-CO ₂ e	1,110	1,187
		Scope2（マーケットベース）	t-CO ₂ e	34,709	39,191
		Scope3	t-CO ₂ e	1,059,355	1,198,241
		計	t-CO ₂ e	1,095,174	1,232,784
		代替フロン	t-CO ₂ e	64	63
	水	使用量	m ³	147,783	144,429
		排水量	m ³	147,783	144,429
	廃棄物の発生量	一般廃棄物	t	12,259	12,299
		産業廃棄物	t	1,103	1,531
社会	従業員数		名	9,960	10,648
	正社員	女性（%）	名（%）	1,404（55.6）	1,576（54.8）
		男性（%）	名（%）	1,123（44.4）	1,298（45.2）
		計	名	2,527	2,874
	臨時従業員数	計	名	7,433	7,774
	管理職 課長級以上 ^{※5}	女性（%）	名（%）	36（20.7）	131（27.8）
		男性（%）	名（%）	138（79.3）	340（72.2）
		計	名	174	471
	平均年齢（正社員）	女性	歳	36.9	37.2
		男性	歳	40.0	39.9
		計	歳	38.3	38.4
	平均勤続年数（正社員）	女性	名（%）	7.8	7.9
		男性	名（%）	9.4	8.8
		計	年	8.5	8.3
	平均年間給与（正社員）		千円	5,930	6,202
	新卒採用者数		名	103	142
	中途採用者数		名	105	224
	中途採用者数比率		%	50.5	61.2
	自発的な離職率（正社員）		%	8.25	7.34
	障がい者雇用率		%	3.69	3.23
ガバナンス ^{※7}	取締役	女性（%）	名（%）	3（37.5）	3（37.5）
		男性（%）	名（%）	5（62.5）	5（62.5）
		計	名	8	8
		平均在任期間	年	5年7カ月	6年7カ月
	社外取締役	社外取締役数	名	5	5
		社外取締役比率	%	62.5	62.5
	取締役会	開催数	回	16	16
平均出席率		%	99	99	
コンプライアンス	グループヘルプライン相談件数		件	148	184
	ハラスメント研修参加社員数		名	206	450

※5 2022年8月期の数値までは「課長」「部長」等、役職者呼称のある社員を管理職としています。2023年8月期より、呼称や構成員に関係なく、その職務の内容および責任の程度が「課長級」に相当する社員を管理職としてカウントします
※6 2022年8月期の環境関連データを、『MUJI REPORT 2022』より修正しました
※7 各期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
ESGデータブック▶<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/muji-sustainability/number/>

基本情報

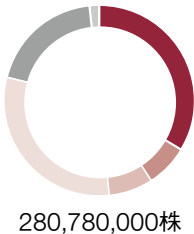
株式情報 (2023年8月31日現在)

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	157,917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	94,700,247株
証券会社	20,197,755株
その他の法人	20,874,219株
外国法人・外国人	86,168,479株
個人その他	54,251,909株
自己株式	4,587,391株



格付

長期発行体格付	A+
格付の方向性	安定的
格付機関	株式会社日本格付研究所

大株主 (上位10位)

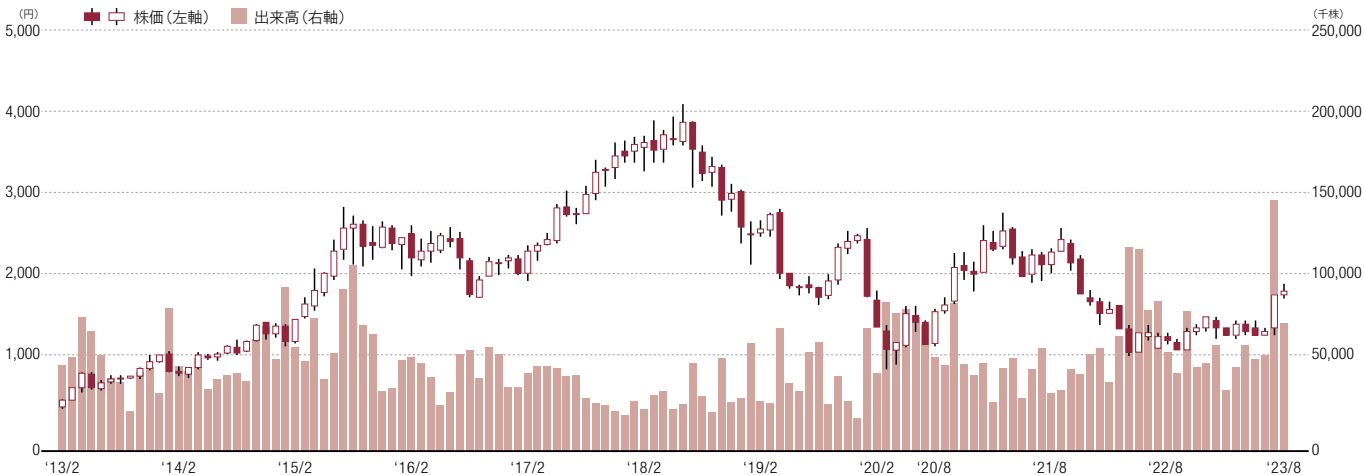
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	41,416	14.99
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	25,108	9.09
株式会社日本カストディ銀行 (信託E口)	11,224	4.06
三菱商事株式会社	10,783	3.90
日本証券金融株式会社	7,763	2.81
MSIP CLIENT SECURITIES	6,478	2.34
SMBC日興証券株式会社	5,895	2.13
BNP PARIBAS ARBITRAGE SNC	5,791	2.09
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	5,441	1.97
JPモルガン証券株式会社	4,614	1.67

(注) 1. 当社は自己株式を4,587,391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4,587,391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11,224,047株および三井住友信託銀行株式会社が所有する342,500株、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267,700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11,224,047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4,587,391株を控除して計算しています。

配当性向

	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	2023年8月期
連結配当性向	30.1%	30.1%	30.0%	41.1%	—	31.8%	42.9%	47.9%

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。

基本情報

会社情報 (2023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
※2024年2月に本社を移転しました。新所在地：東京都文京区後楽2-5-1 住友不動産飯田橋ファーストビル

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

20,795名 (臨時従業員等10,721名を含む／良品計画グループ)

※ 詳細情報は下記WEB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



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

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 2023」のランキング、2年連続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2024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「Japan Sustainable Brands Index 2023」 (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) のランキング結果が発表され、良品計画が2022年に引き続き、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。

「IR優良企業賞2023」において「“共感!” IR賞」を受賞

一般社団法人日本IR協議会が主催する「IR優良企業賞2023」において、「“共感!” IR賞」を受賞しました。この賞は、「IR優良企業賞」の開催25回目を機に、2020年に新設された賞で、「IR優良企業賞」にエントリーした企業からの投票で受賞が決まります。積極的なIR活動を共有し、各社でのベストプラクティスの実現を目指すことを目的としています。2023年は、「IR部門の人材育成とパワーアップのための取り組み」がテーマで、エントリーした199社のうち、当社を含む上位21社が選定されました。

イニシアティブへの参画



国連グローバル・コンパクト

2013年9月より参画し、国連グローバル・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、事業活動を行っています。

責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム (JP-MIRAI)

2022年5月より加盟し、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。