

## 企業価値向上に向けて 会長メッセージ



### 「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

プ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の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<sup>※1</sup>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と定義し、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<sup>※2</sup>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育慣らされ、それに適応して本来の人間らしい感情や感覚を失っていることから、「自身を家畜の状態にしている」と表現したもの

※2 最良の状態を探求すべく、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。

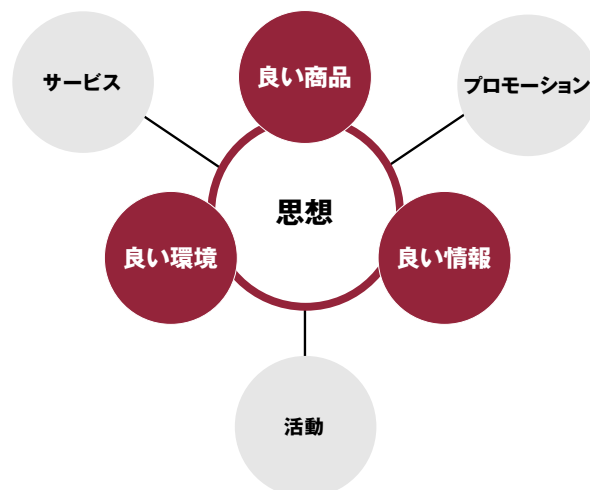
2021年に掲げた「第二創業」は、素の自分にとっての満足価値を提供する無印良品が原点に立ち返り、進化と深化の探求によって「感じ良い暮らしと社会」の実現に向けた取り組みを新たに築き上げていくことです。例えば、私たちがWEBサイトで展開している「IDEA PARK」は、生活者の方々と対話を通じてものづくりを進めながら、生活者の方々に無印良品のコンセプトを知っていただく取り組みです。ここでは、「まちの公園にこどもの遊具が欲しい」など、さまざまな声が寄せられます。「感じ良い暮らしと社会」を生活者の方々と共創し、地域のコミュニティセンターを目指す私たちにとって、この取り組みは非常に大きな意味があります。

また、各店舗における個店経営<sup>※3</sup>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

くりにえし原点 くりにえし未来



# 企業価値向上に向けて 良品計画が生み出す価値

## 良品計画の事業活動の仕組み

私たちは根本方針「社会や人の役に立つ」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。



### 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

### 6つの基盤

- 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財
- 各業界の有識者によるアドバイザリーボード

### 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

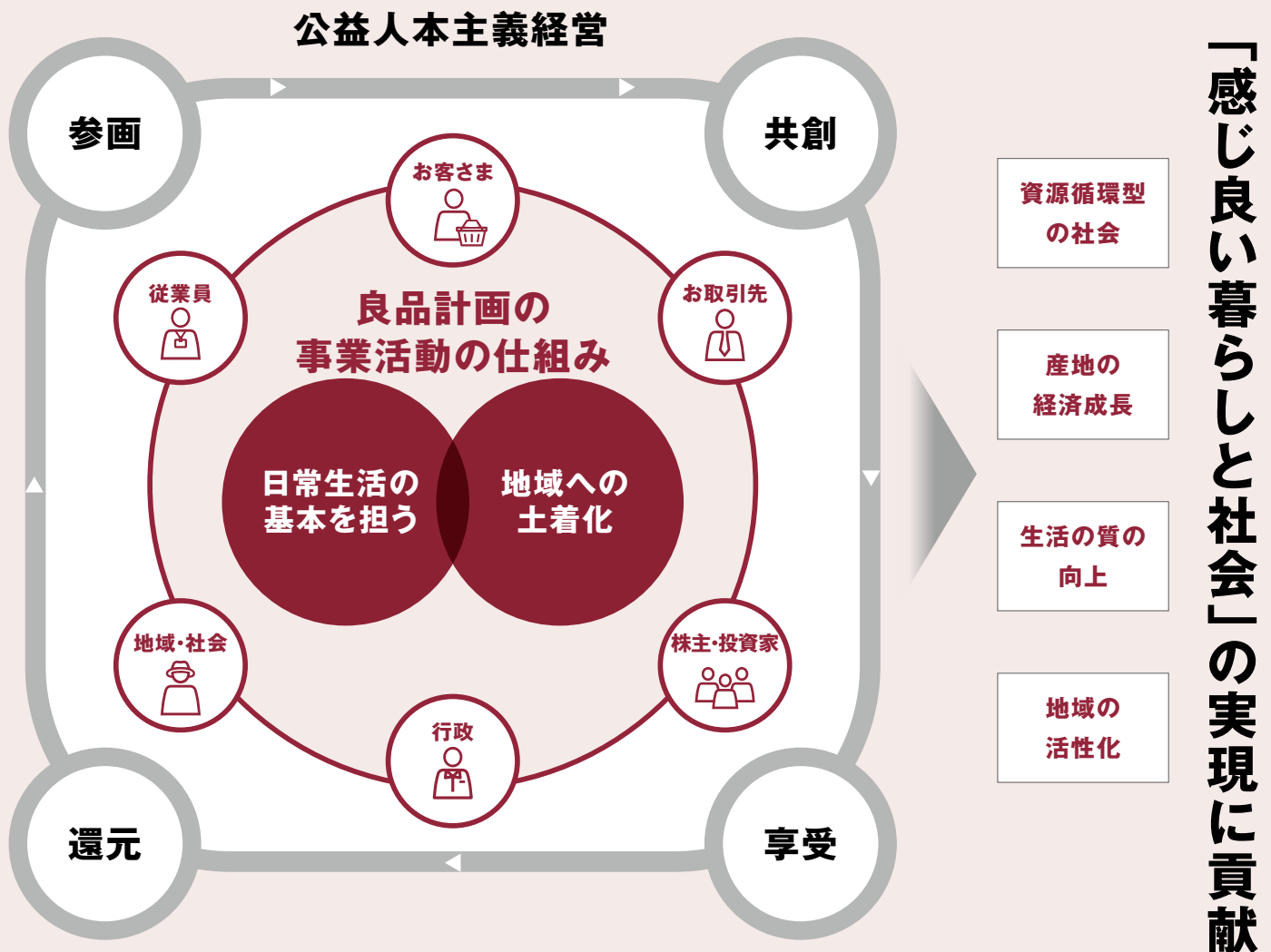
### 自然資本

- 電気使用量 87,684MWh
- CO<sub>2</sub>排出量 123.3万t-CO<sub>2</sub>
- 水使用量 14.4万m<sup>3</sup>
- ※ いずれも株式会社良品計画のみ

### 公益人本主義経営

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

- 参画** 出資、協働、購入などさまざまなかたちで自由に良品計画の活動に参画する。
- 共創** 無印良品の活動に直接参加するほか、商品やサービスの開発などともに実施する。
- 還元** 参画した方が配当、収益の確保、割引などいずれかのかたちで利益を得る。
- 享受** 良い商品やサービス、地域の活性化や成長、環境の改善など、さまざまな方がさまざまなかたちで良い効果を得る。



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

# 企業価値向上に向けて 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<sup>\*</sup>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

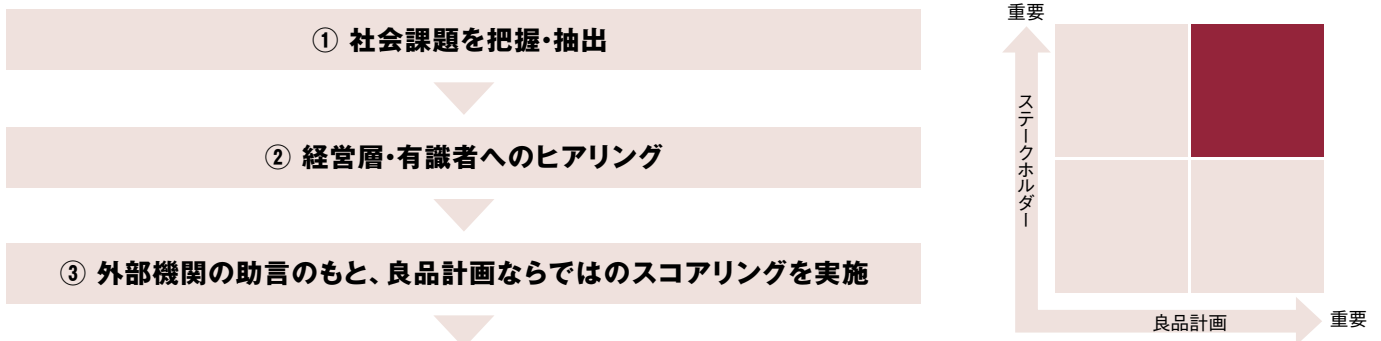
地域での土着化活動を通じて、地域を活性化する、良い社会インパクトをつくります。

※ 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ませること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

- 化石由来の原料および燃料の削減
- 誠実で倫理的な事業活動の保証
- サステナビリティの民主化

#### ② 地域課題解決と地域活性化の実現

- 地域での出店と、地域資源を活用した産業・経済の活性化
- 地域でのコミュニティづくりとその活性化

#### ③ 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

- 多様性の積極推進、オープンイノベーションの推進
- 自発的で自律的な組織風土の実現
- 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

#### ④ 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

- 生活者、地域社会との共創の実現
- 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

## 企業価値向上に向けて 社長メッセージ



### 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。

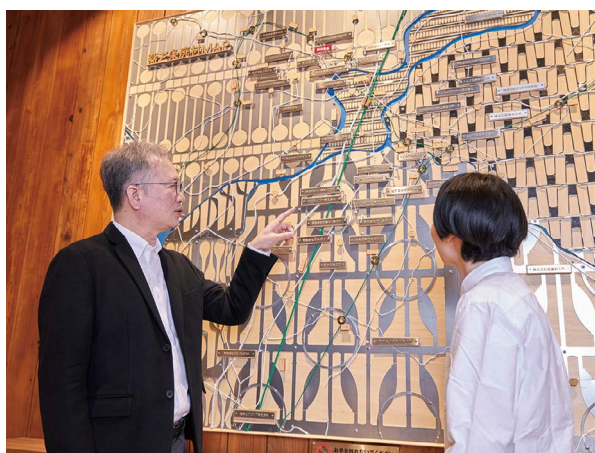
## 中期経営計画の進捗

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材を育成し、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。地域の生活圏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圏では、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発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、どうぞご注目ください。



# 企業価値向上に向けて 良品計画が実現したいこととその道筋

第二創業	2023年	2024年
財務KPI	2023年8月期実績	2024年8月期計画
営業収益	5,814億円	6,400億円
営業利益	331億円	480億円
店舗数	1,188店舗	1,331店舗
ROA (総資産経常利益率)	8.5%	10.3%
ROE (自己資本当期純利益率)	8.7%	12.6%

## 2030年に向けて取り組むこと

### 6つの重要課題

① 商品力の強化

② 生産の内製化

③ 商品マーケティングの強化

④ 店舗網・新チャネルの確立

⑤ オペレーション強化

⑥ 本業としてのESGの確立

### 注力ポイント

商品力の強化

- 「地球環境を維持する商品」
- 「社会課題を解決する商品」
- 「生活者個人の個性が輝く商品」
- 「文化や伝統から学ぶ商品」

### 第二創業の基盤完成

日常生活の基本を支える  
最強で最良の基本商品群と  
調達・生産体制の完成

個店経営を軸とした  
地域密着型の  
事業モデルが完成し、  
全国津々浦々への出店を実現

自発的な組織風土による、  
各店・各国・地域の  
自律的成長の実現

個店経営と土着化を  
支える事業基盤の完成

2026年

...

2030年

2026年8月期目標

8,500億円

750億円

1,750店舗

13%以上

15%以上

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

良品計画は、提供する商品やサービス、活動を通して、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します。

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

新しい産業構造の構築

## 「地域分散資源循環業」

グローバルなサプライチェーンモデルを維持しながらも、  
それに加えて、地産地消型のサプライチェーンの  
事業モデルもしっかりとつくり上げていく

「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ティブ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イア、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、現地ですて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。

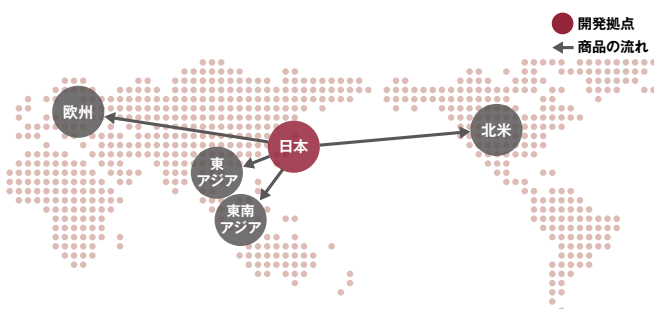
その後は、商品企画にとどまらず、研究開発の段階からそれぞれの地域で独自に行っていくステップに移行することも想定しています。

## グローバルでの人財育成が今後の課題

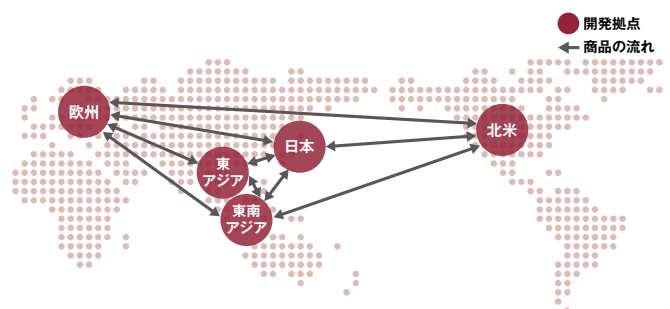
中国大陸では、これまで日本本社からのさまざまな支援や情報提供を受けながら経営を進めてきましたが、広大な大陸であるがゆえに、各現場の最前線まで情報が行き渡るのに時間がかかることが課題となっています。今後、経営のさらなるスピードアップと現地化を進めるうえでは、現地での人財確保と育成が急務です。こうした認識のもとで、モチベーションの高い幹部社員の採用・育成に注力し、すでに成果も見られています。現在は、部長・課長クラスの採用・育成も進んでおり、高い経営意識やサービスレベルに対するこだわりを持つ管理職層も育ちつつあります。引き続き、OJTを通じて成功体験を確実に積み上げていく考えです。

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れると信じています。

商品開発体制(～2019年)



商品開発体制(2024年～)





## 人・店舗の変化



### 「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<sup>\*</sup>」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。

<sup>\*</sup> 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提供いただける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き、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<sup>※1</sup>やPOSシステム<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>・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<sup>※4</sup>の開発やアフターデジタル時代にふさわしいUX<sup>※5</sup>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上の総称)

※4 UI(User Interface) : 利用者商品・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<sup>※6</sup>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<sup>※7</sup>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。

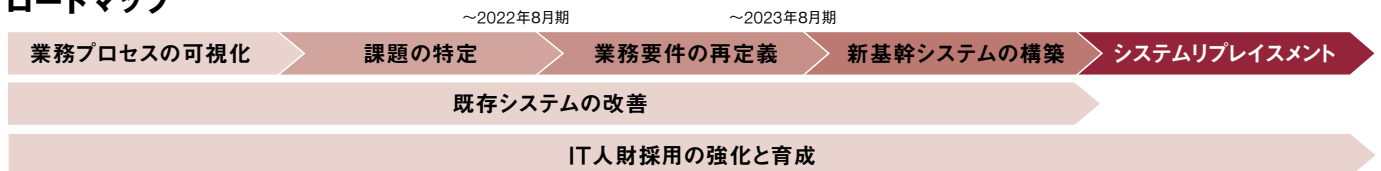
基幹システムの刷新は、中長期視点での全社的な業務改革であるという位置づけから、徹底した業務の可視化と本質的な課題の特定を進め、それに基づきあるべき業務の姿を精緻に描くことがスタートラインとなります。2023年8月期では、各種業務現場に実際に密着し、実務者へのヒアリングを重ねることで、現状の業務プロセスの可視化は完了し、課題の特定と業務要件の再定義まで着手し始めています。具体的には、商品勘定予算や商品企画・計画、商品情報・マスターデータ管理、商品発注・実績管理、購買管理などの領域で業務要件の再定義段階まで到達しました。2024年8月期は、あるべき業務の姿を実現するためのシステム構築フェーズに移行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

※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<sup>※8</sup>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店舗の出店ベースを支える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。

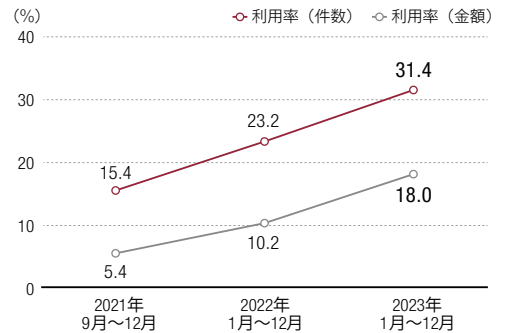
2023年8月期は、ネットストアのトップページをリニューアルするとともに、家具のシミュレーション機能の拡張や組み立て動画の配信、特集ページの拡充や、店舗からのおたよりやイベント情報、スタッフのスナップ写真の配信も大きく増加させるなど、商品やサービスに関する情報の充実にも積極的に取り組みました。これらの結果、来訪者数と商品ページへの到達率が向上し、購入率も着実に伸長しています。

「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<sup>※9</sup>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きます。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<sup>※10</sup>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、レビュー数が伸びています。分析結果はお客さま相談室・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

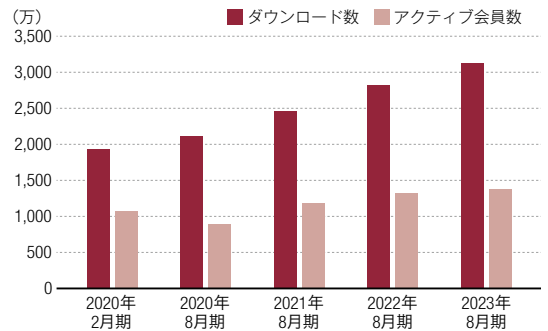
## オンラインを駆使した循環型社会の実現に向けて

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<sup>※11</sup>」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。

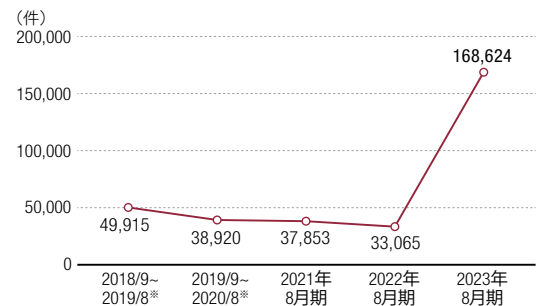
※11 一部店舗でも実施(詳細はP.48)

## 「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。



# 企業価値向上に向けて 特集4

## 収益力強化に向けて



## 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

### 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%

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か年のローリング計画を発表しました。今後の数値見直しについては、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か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直しを修正しました。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。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、安定的な株主還元を努めます。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

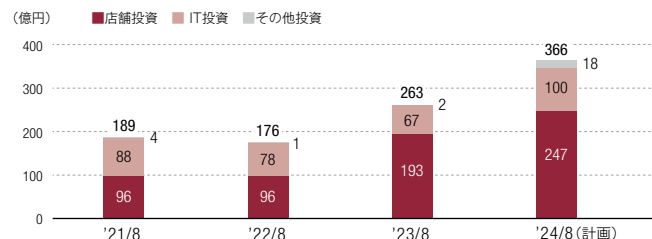
り、棚卸資産回転率も改善基調が続いています。

### 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。