



# 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きと資源になる。地球環境への負荷を低減し、天然資源の消費を抑え、資源を循環させて新たな商品を生み出す、それを社会全体で可能とするようなコミュニティを皆様とともに構築していきたいと考えています。無印良品の商品群は、生活の基本を支える「衣服・雑貨」「生活雑貨」「食品」と多岐にわたりますが、こうした「ものづくりの考え方」を根底に据えて実現すべく、企画・開発を行っていきます。

## 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

## 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、商品開発をしていきます。



## 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<sup>※</sup>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。

## 商品紹介 少量の水で育つ天然素材「カポック」シリーズ

カポックは、カポックという木の葉のワタからつくった植物繊維です。東南アジアの熱帯地方に自生する樹木で、病害虫に強いので農薬をほとんど使用することなく、少ない水や肥料で育つ植物です。また、実の収穫時に木を伐採する必要がないため、大木に育ちながら多くのCO<sub>2</sub>を吸収し続けます。その木の葉から採れるワタ(繊維)は、古くからクッションなどの詰め物に利用されてきました。繊維の中が空洞のため軽く、空気を多く含む特徴があり、世界で最も軽い天然繊維の一つといわれています。

無印良品では、2021年よりカポックを活用し、これまでにシャツやパンツ、カポックを中ワタに使用したアウターなどを販売してきました。2023年春夏シーズンでは、展開するアイテム数を拡大し、全17アイテムとなりました。今後も、より一層のシリーズ拡充を計画しています。



## 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か条を掲げ、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。



## 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

## 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」に軸を置き、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、活気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&amp;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事業を通じ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

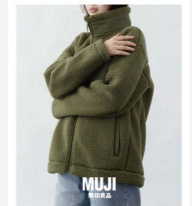
## 100%再生素材を活用したフリースシリーズ

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<sup>®</sup>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り、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

温暖你我



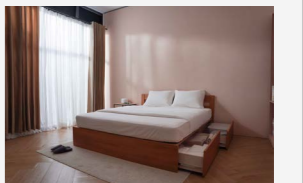
## 東南アジア

## 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)とはその名の通り、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。



## 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

# 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](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	実際のチェック項目
児童労働／若年労働	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？
強制労働	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？
雇用契約	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？
健康と安全	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？
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	

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

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、世界中の暮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、人々の日常の暮らし、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

世界中の暮らしの知恵に学び、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、ベトナムの人々の暮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**

**モンゴルのカシミヤ**


モンゴルでは、砂漠化が社会課題の一つとなっています。カシミヤ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、カシミヤ原毛を一定価格で中長期的に購入することで、カシミヤ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、アパレル・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年以上の大木に育ちながら、多くのCO<sub>2</sub>を吸収し続けます。その木の実は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。

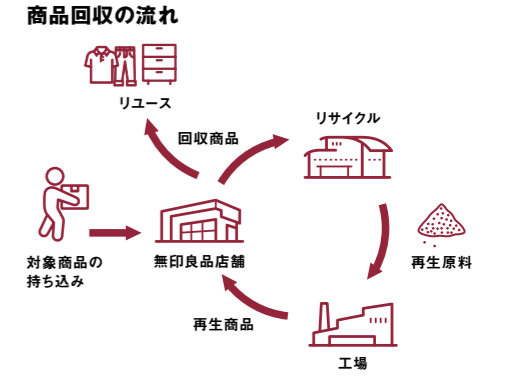


資源回収・再商品化の取り組み

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/>



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、服を大切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<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>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

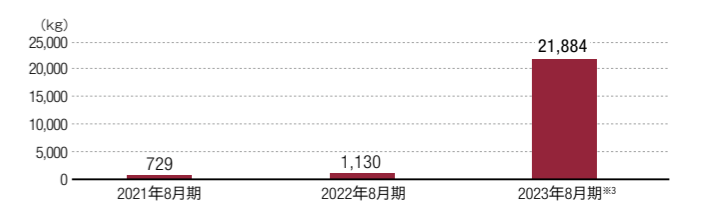
- ポリプロピレン・ポリエチレン製の収納用品や雑貨
- 化粧水・乳液・導入化粧液などのPETボトル
- 「自分で詰める水のボトル」

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月期は大きく伸びました

## 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

## 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

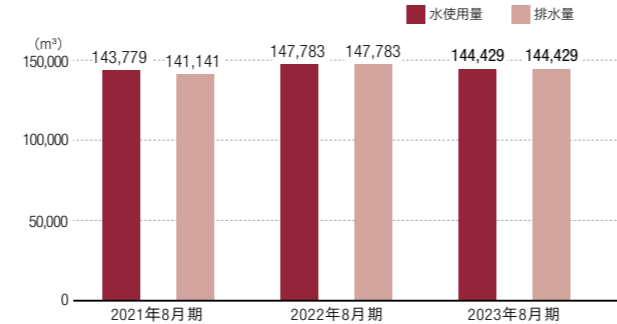
良品計画は、水資源に関する基本方針を掲げ、世界資源研究所（WRI: World Resources Institute）が公開する世界の水リスクを緯度・経度から評価するツール「Aqueduct（アキダクト）」を利用して、自社拠点と主要サプライヤーの水リスクの調査を実施しました。さらに2023年8月期には、「CDP<sup>®</sup>水セキュリティ」に初めて回答し、自社の課題を認識しました。今後は、水リスクの高いエリアにある取引先工場を中心にさらなる実態把握を進め、改善へとつなげていきます。

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

※ CDP ▶ グローバルな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、持続可能な原材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を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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税負担による財務影響は「大」となる見通し。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
化石資源の価格変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
プラスチックの規制強化と市場変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>※ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
プラスチックの規制強化と市場変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>※ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

※ 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

## 重要課題2. 地域課題解決と地域活性化の実現

# 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10万人当たり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 <sup>※</sup>	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<sup>\*1</sup>」や「MUJI SUPPORT<sup>\*2</sup>」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、店長やエアー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<sup>\*1</sup>」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。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<sup>\*2</sup>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

ディネートを展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働くモチベーションにつなげながら、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 カシミアセーター」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アは、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。



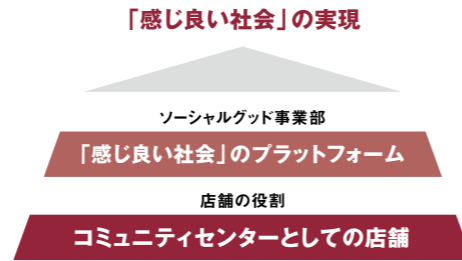
## 重要課題2. 地域課題解決と地域活性化の実現

# 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、日々の暮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<sup>\*</sup>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。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暮らし」

#### 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<sup>®</sup> TOKYO MODERNISM 2023<sup>®</sup>」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、未来の暮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<sup>\*</sup>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、地域再生と新たな暮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/muji/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、日々の暮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暮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/>



## 重要課題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

## 「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。

重要課題3. 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

## 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、働く仲間たちの持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、「働く仲間の持続的な幸せ」「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。

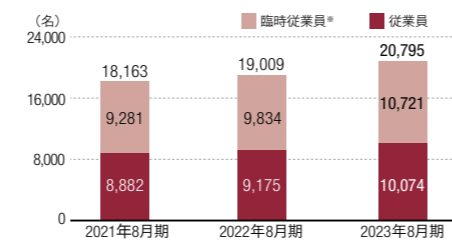
## Special feature

### 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。

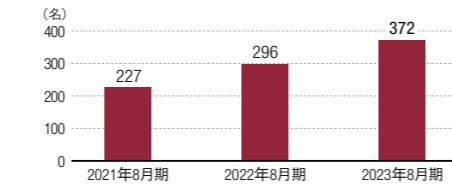
2022年10月からは育児休業取得要件の緩和、出生時育児（産後パパ育児）の創設、育児休業の分割取得の3つの制度を改正しました。男性の育児休業は、出産に合わせて休業に入る「産後サポート型」やパートナーの仕事復帰に合わせて休業に入る「パトタッチ型」などいくつかの取得パターンがあり、それぞれの家庭に合わせて取得できるため、年々男性の取得率も上がっています。

### 従業員数（良品計画グループ）



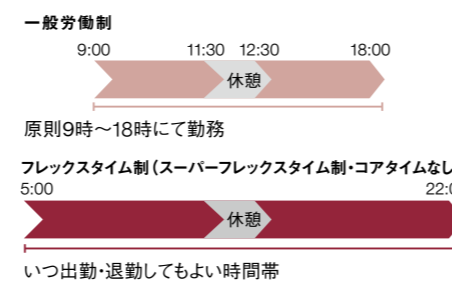
※ 1日8時間換算による年間の平均人員

### チャイルドケア制度の平均取得者数

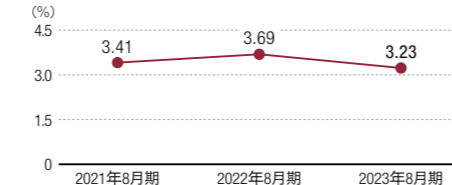


※ パートナー社員を含む  
※ 株式会社良品計画のみ

### 勤務時間の考え方

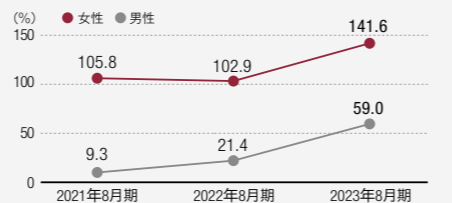


### 障がい者雇用率



※ 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。

〈2023年8月期実績〉	
課長級以上の女性管理職比率の実績	27.8%
取締役の女性比率	37.5%*
従業員の女性比率	54.8%

※2023年11月23日現在



「キャリアを考えるワークショップ」

## 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んでいます。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の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

## 重要課題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

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力に据え、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名が参画しています。

「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に行い、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。

