

## 企業価値向上に向けて

# 良品計画の事業活動の仕組み

良品計画は「社会や人の役に立つ」ことを根本方針に据え、6つの基盤を軸に日常生活の基本を担う商品やサービスの提供と地域への土着化を推進し、公益人本主義経営を実践していきます。

### 6つの基盤

#### 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

##### 公益人本主義経営の実践を担う人財

- 良品計画グループの従業員数:24,642名
- 正社員の信託株保有率:78.8%\*
- 女性管理職比率:29.8%\*

#### 社会関係資本

##### 感じ良い暮らしと社会のプラットフォーム

- 展開国・地域数:29
- 国内外店舗数:1,364店舗
- MUJI passportダウンロード数:8,817万
- 地域連携協定数:34\*

#### 知的資本

##### 使えば使うほど世の中が良くなるものづくり

- 「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の追求と徹底した生活者目線での商品企画
- 研究開発費:18億4,000万円
- 各業界の有識者によるアドバイザリーボード

#### 財務資本

##### 強固なキャッシュ創出力

- 営業キャッシュ・フロー:585億円
- ROE:14.9%
- 自己資本比率:57.5%

#### 製造資本

##### 全世界にまたがる製造ネットワーク

- 国内物流拠点:11ヵ所
- 海外物流拠点:22ヵ所
- 海外生産管理拠点:6拠点
- 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

##### 資源循環型、自然共生型の事業活動

- 電気消費量:103,110MWh(前年比117.6%)
- 温室効果ガス排出量(スコープ1+2):31,169t-CO<sub>2</sub>e(基準年比98.9%)
- 取水量:140,913m<sup>3</sup>(前年比97.6%)

※ 範囲:株式会社良品計画

### 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

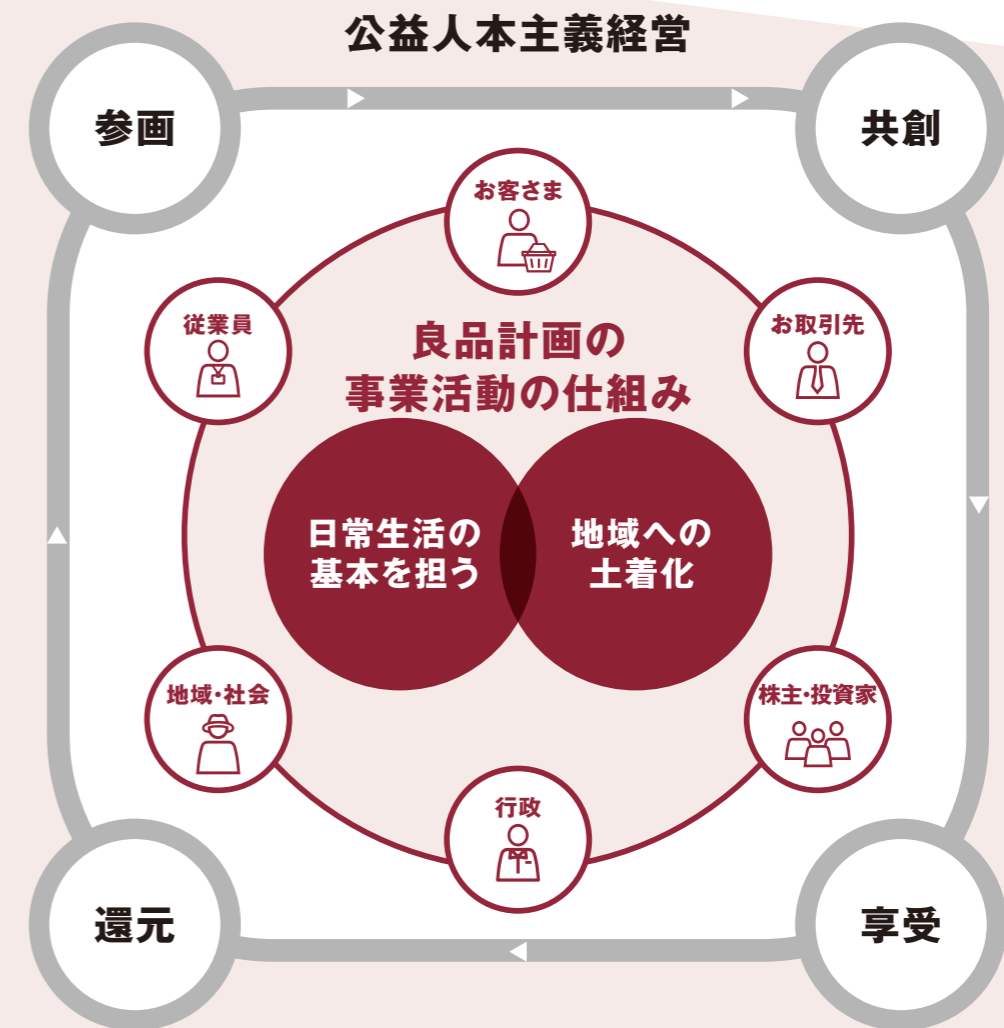
無印良品の活動に直接参加するほか、商品やサービスの開発などともに実施する。

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)

① 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

② 地域課題解決と地域活性化の実現

③ 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

④ 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

## 企業価値向上に向けて

# 良品計画が生み出す価値

良品計画は、「日常生活の基本を担う」企業、個店経営を軸とした「地域への土着化」を通じて地域に貢献する企業として、ステークホルダーの皆様と環境や社会へのより良いインパクトを共創し「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献することで、長期的な企業価値向上に努めています。

## 日常生活の基本を担う

### 環境・社会に配慮した商品

衣服・雑貨	生活雑貨	食品
 <p>環境や社会に配慮した素材の選択 ▶P.46</p>	 <p>肌と自然を考えたスキンケアシリーズ ▶P.47</p>	 <p>捨てられる素材を活用した食品 ▶P.50</p>
 <p>サーキュラー素材の利用 ▶P.46</p>	 <p>単一素材の商品開発 ▶P.48</p>	 <p>再生原料100%PETボトル ▶P.50</p>

## 地域への土着化

### 個店経営と地域との連携

 <p>つながる市 ▶P.60 (地域連携イベント)</p>	 <p>いつものもしも CARAVAN ▶P.64 (防災、自治体連携)</p>	 <p>地域事業者の出店支援</p>
 <p>移動販売バス ▶P.67</p>	 <p>まちの保健室 ▶P.64 (ヘルスケア)</p>	 <p>公立図書館併設店舗 ▶P.68</p>

## 感じ良い暮らしのためのサービス・取り組み

 <p>MUJI passport ▶P.62 (スマートフォンアプリ)</p>	 <p>資源循環の取り組み ▶P.37</p>
 <p>MUJI SUPPORT (くらしの相談サービス)</p>	 <p>ATELIER MUJI ▶P.64 (文化・アート活動)</p>

## 感じ良い空間と住まいづくり

 <p>木造店舗など商業施設の設計 ▶P.54</p>	 <p>空間設計</p>
 <p>無印良品の家</p>	 <p>IDÉE</p>

## 地域資源の活用

 <p>諸国良品 ▶P.62 (地域特産物の販売)</p>	 <p>Café&amp;Meal MUJI ▶P.65 (地産地消)</p>
 <p>地域生産者との商品開発 ▶P.66</p>	 <p>地域限定商品の販売</p>

## 地域滞在拠点の開発

(MUJI STAY) 詳細▶P.63

 <p>MUJI BASE</p>	 <p>MUJI HOTEL</p>
 <p>MUJI room</p>	 <p>MUJI Camp</p>

## 環境・社会への良いインパクト

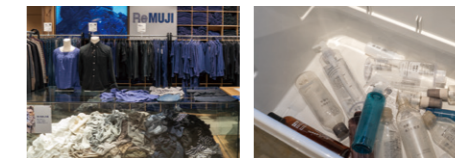
社会や環境に配慮された綿の調達割合<sup>※1</sup>  
衣服・雑貨：97% 生活雑貨：47%



産地の経済成長に寄与する素材調達量  
カボック：286t<sup>※2</sup> アンデスウール：52t<sup>※3</sup>



繊維製品やプラスチック製品の店頭回収件数：約15万件<sup>※4</sup>



地域活性化に関する活動  
参加者数：約27万人<sup>※4</sup>



地域で創出した経済価値  
約9億円<sup>※4</sup>



※1 GOTS(Global Organic Textile Standard/オーガニックテキスタイル世界基準)、CmiA(Cotton made in Africa/アフリカ産コットン)、GRSなどを社会や環境に配慮された綿として評価しています。

※2 詳細▶P.48

※3 詳細▶P.46

※4 詳細▶P.29

「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献

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



## 2つの夢の実現に向けた取り組みを力強く進め、 世界でのさらなる成長に挑戦します

清水 智

代表取締役社長

### 無印良品の夢、良品計画の夢

私が良品計画に入社したきっかけは、一つの店舗にあります。1996年に偶然訪れた「無印良品 横浜西口」です。店内に並ぶ商品、ディスプレイの一つひとつを通じて具現化された無印良品の世界観に圧倒されました。その場で良品計画の人事部に求人がないかを電話で尋ね、採用試験を経て入社しました。

当時の私の目標は「無印良品の店長になること」でした。2001年、25歳で初めて「無印良品 銀座一丁目」の店長を務め、商品開発部門に異動してものづくりの実務経験を積んだ後、2011年に「無印良品 有楽町」の店長を任されました。現在は、「無印良品 銀座」に引き継がれていますが、当時の「無印良品 有楽町」は世界旗艦店という位置づけで、私の目標が大きく達成された瞬間でもあります。その後、販売部長、東アジア事業部長などを経験し、中国大陸事業をはじめとした東アジア事業全体と生活雑貨部門を役員として管掌した後、2024年11月、良品計画の代表取締役社長に就任しました。

商品開発や海外事業など幅広い事業領域を経験していますが、私の原点は「販売」です。店舗には、日々ご来店いただくお客さまへの対応、現場と現実があります。まず、この点を大事にしたい。そして、現場でお客さまに向き合うのは従業員であり、チームです。そのチームが力を発揮し、一人ひとりが気持ち良く働いてもらえる環境づくりも大切です。このような現場が、店舗・販売部門だけでなく、すべてのチーム・部門に存在します。私はこのような現場・現実を大切に、これからも思想の根幹に置きたいと考えています。

他方、創業以来、「わけあって、安い。」をキャッチコピーに、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つの視点のもと開発された実質本位の商品や、その価値観の共有の場となる店舗を通し表現される、無印良品の思想の重要性と歴史を、商品開発や中国大陸事業での経験を通じて実感してきました。今後さらに企業価値を高め、どのように体現していくかは重要なテーマです。

私にはこれまでのキャリアを通じて抱くようになった、「無印良品の夢」と「良品計画の夢」の2つの夢があります。

「無印良品の夢」は、簡素が豪華に引け目を感じることなく、その簡素の中に秘めた知性や感性がむしろ誇りに思える、そういった価値観を広めることです。そうすれば、少ない資源で世界を豊かにすることができるという信念を持っています。2021年から「第二創業」を掲げ、再定義された企業理念と二つの使命のもと、多様な新しい取り組みを進めていますが、原点に立ち返り、新旧の無印良品が大切にしていることをさらに融合・強化させていきます。“用の美”を志向し、ムダなものを削ぎ落とし、最後に残ったもの、時代の風雪に耐えて残ったものが無印良品の商品で、その思想を体現した商品がさまざまな家や身の回りで増えていくことが私の夢です。このシンプルなありようは、どの国や地域でも受け入れられるものだと考えます。

「良品計画の夢」は、個々の従業員が大切な人と大切なことを共有し、互いをいたわることのできるゆとりや時間を確保でき、日々プライドとワクワク感に満ちあふれた環境で仕事ができる状態を整えることです。良品計画の従業員は、自社の商品やブランドが好きで、自然が好きで、人間関係を尊重する人が大勢います。報酬と休暇の充実を図れば、家族や友人、自然環境や地域を大切にすることにお金と時間が使われ、良品計画が目指す「感じ良い暮らしと社会」の実現につながると考えます。

無印良品の夢と、良品計画の夢。第二創業でつくり上げてきたものを基盤に、これまで取り組んできたことのベクトルを変えずにより力強く進め、これらの夢の実現と経営計画の達成を目指します。

## 本業=ESG経営が理想

良品計画は、創業時から「社会や人の役に立つこと」を根幹に据えて事業活動を行っています。私は本業そのものがESG経営になることが理想の状態だと考えています。ESG経営における評価項目を充足しようと、競技スポーツの規定演技をこなすように対応に臨むと、お客さまにも企業にも無理が生じてしまいます。例えば、リサイクル率の向上だけを追い求め、着心地をおろそかにし、コストが増えるやり方では、お客さまにも企業にも我慢が生じてしまうため、そのようなESG経営は避けるべきだと考えます。

私たちが取り組んでいるのは、ものづくりにおける環境負荷低減や人権への配慮は当然のものとして、そのうえで気持ちが高揚する、エモーショナルな部分に訴求したESGの取り組みを推進することです。具体例を挙げると、私が管掌していた中国大陸事業の取り組みの中で、海岸に打ち上げられた海洋プラスチックごみを生まれ変わらせて、海に行くときに使うビーチバッグをつくりました。海で拾ったプラスチックで、海に遊びに行くための道具をつくる。こうしたストーリーがエモーショナルな要因となって、購入動機や使う動機へとつながり、我慢ではないESGの取り組みを実現・継続できます。

ほかにも、無印良品ではヘンプ<sup>※1</sup>を使った商品を多数展開しています。同じく麻の一種である亜麻の繊維を用いたリネンは天然素材として好まれていますが、栽培できる気候や土壌が限定的です。一方、ヘンプは、多くの地域で栽培できるうえ、リネンと同様に生育段階に必要な水や農薬が少なく、成長のスピードも早いという利点があります。同じ天然素材ではありますが、リネンと比べると、肌にチクチクとした刺激が生じる質感が特徴です。そこで、素材メーカーと共同研究を進め、リネンと変わらない質感に改良しました。製造コストが増加し、商品価格は少し高くなったものの、ハリやコシのある素材感の良さに加えて、商品開発のストーリーに共感していただき、売れ行きは好調です。

今はまだ我慢になりかねないESGの取り組みを、背景やエモーショナルな要因の提示により、お客さまに共感していただき、ビジネスとしても成立するという段階まで引き上げたいと考えています。

また、ムダは省くけれども機能は必要十分を満たすという「ちょうどいい」の感覚は、創業時から続く無印良品のコンセプトです。

例えば、ある家具の脚が折れたという問題が起きたときに、安全のために脚を分厚くし、分厚くしたことで脚が歪みやすくなったのでさらに分厚くすると続けばムダが生じます。品質や安全性が担保されていることが商品としての大前提です。しかし、本質的ではないプロセスをやみくもに重ねてしまえば、ムダな労力、コスト、資源を使うことになってしまいます。それを良しとせず、できあがった商品が、安全、品質、機能、ESG、そしてエモーションのあらゆる側面で「ちょうどいい」ことに真正面からコミットする。その実質本位の姿勢が、本業でのESG経営の実践、そして良品計画の成長にも資すると思います。

※1 麻の一種である産業用ヘンプは、高揚感を向上させる成分、THC(テトラヒドロカンナビノール)をほとんど含まず、特に繊維に使用される茎の部分はTHCを含んでいません。



ビーチバッグ



ヘンプ



紳士 ヘンプ混半袖シャツ

## 経営計画の着実な達成に向けて

良品計画は創業以来、日常生活の基本商品群を誠実な品質と倫理的な視点から開発し、使うことで社会を良くする商品を手に取りやすい価格で提供することを使命としてきました。

ここ数年は店舗の大型化を推進し、ヘルス&ビューティー(H&B)をはじめとした商品ラインアップを揃え、無印良品の世界観が伝わる売場づくりを実践してきました。また、佐賀県にある「無印良品 唐津」では、初の木造店舗としてグループ会社の株式会社MUJI HOUSEが設計・施工を手がけました。こうした取り組みや国内外の出店数増加などにより、2024年8月期の営業収益は過去最高の6,616億円となりました。営業利益率も前期比2.8ポイント増の8.5%まで回復しています。

地域課題の解決や地域への良いインパクトの創出にも取り組んでいます。例えば、千葉県にある「里のMUJI みんなみの里」では、千葉県鴨川市と地域活性化に関する協定を締結し、店舗を地域のコミュニティセンターとして機能させる取り組みを行っています。周辺には「MUJI STAY」の宿泊事業も立ち上がり、「点」だった取り組みがつながり合って「面」としての展開を始めました。

もっとも、前中期経営計画の2022年8月期から2024年8月期は決して順調ではありませんでした。初めの2年間は業績が苦戦し、多様な改革や採用の強化などの変革に奔走しました。そのときにまいた種がようやく2024年8月期に芽吹き始め、取り組みのベクトルが整い始めたこれからが成長のタイミングです。

今後の3ヵ年ローリング計画<sup>※2</sup>では、営業収益、営業利益の年平均成長率10%以上、2027年8月期には営業収益8,800億円、営業利益790億円を目指しています。そして、その先にある営業収益1兆円、営業利益率10%以上の達成を早期に実現します。

私がなすべきことは、整い始めたベクトルの中で、より速く、大きく成長を促すことです。これまで店舗とものづくりに長く携わり、現場と現実に向き合ってきたキャリアから、具体的な成長を実現し、一歩ずつ目標を達成していくフェーズで力を発揮できると信じています。

そして、この成長を確かなものにしていくには、人財が必要不可欠であり、人財が最大限に力を発揮するためには、システムの構築による業務効率化が欠かせません。実効性のあるシステムの実現には投資と時間をかけて、システムを育てる必要があります。

なお、グローバルに事業展開をしているからといって、システムのすべてをグローバルで統一する必要はないと考えています。世界的なシステムの統一は投資資金や時間がかかる一方、効果は高いとは言えないからです。

重要なことは、どのシステムを統一し、どの領域を現地に任せるかという取捨選択の判断です。そのために、まず日本でシステム構築を先行し、その機能や効果を検証したうえで、グローバルへの展開を進めていきます。

※2 良品計画は、先3ヵ年の経営数値を常に開示し、年度単位で更新することにより、経営状況の変化をステークホルダーの皆様と共有する方針です。



## 世界での成長を実現する具体策

世界での成長を目指し、8つの成長ドライバーを掲げています。中でも、出店拡大が重要な要素となっています。2024年8月期までに、国内では600坪を超える大型店舗のフォーマットがほぼ確立しました。さまざまな商品に対して、どの場所に、どの程度のスペースを割り、どのように見せるかといったビジュアル・マーチャンダイジングの手法も整いつつあります。

一度フォーマットが確立されると、それを基軸に応用した店舗展開が可能になります。例えば、200坪規模の店舗では商品を選別し、店舗の特性に合わせたカスタマイズを行ったり、衣料品のみの特化した単独店舗を展開することもできます。2025年8月期には、国内で構築した店舗フォーマットを海外市場にも展開し、さらなる応用を図る予定です。

国内では収益性を重視しつつ、生活圏への出店を継続します。海外においては、東アジア事業は安定的な出店による規模拡大、成長著しい東南アジア事業は出店を加速させます。国内・海外ともに年間60店舗の店舗純増数を見込み、2027年8月期末までの3年間で360店舗の拡大を図ります。

世界での成長を目指すうえで、海外における商品開発体制を強化することが重要です。国内の品揃えに対して、海外での品揃え充足率は平均で58%しかなく、無印良品の全体像を提示できていない点が課題です。そこで、2026年8月期末までに海外品揃え充足率を80%まで引き上げ、残りの20%は海外の各エリアで現地ニーズを汲み取った商品を独自開発します。

現在、東アジアと東南アジアに商品開発・生産拠点、欧米には商品企画拠点、そして南アジアには生産拠点があります。原料における制約と対応などは、より商品を展開する場所に近い拠点が情報を把握し、現地の生産工場とダイレクトに議論して開発のスピードを上げていきます。

H&Bや衣料品をグローバル展開する重点開発ジャンルとし、気候・習慣といった地域性へのアジャストが必要な食品やハウスウェアは各国で独自に商品開発を行うローカライズ重点商品群とする手法を採用し、商品開発の効率をより一層向上させます。ベトナム、インド、インドネシア、カンボジア、中国大陸(上海、深圳)の海外生産6拠点を稼働させ、これを海外商品開発3拠点と連動させたものづくりを行うことで、さらなる効率化を図ります。

世界への挑戦を続けていくうえで、各国での無印良品のブランドイメージや認知度に差があり、マーケティングの確立も求められています。どのような顧客層に対して、どのようなコンセプトを持った商品を打ち出すか。店舗や宣伝などあらゆるコミュニケーションの手法を使い、いかに最大限の効果を発揮するか。この一連の取り組みをマーケティングと捉えています。

これまでの無印良品は、ブランドイメージやコンセプトを暗黙知として従業員が共有し、個別の取り組みを行っている状態でした。海外での成長を考えれば、良品計画の根幹にある考え方を見つめ直し、再定義していく大きな戦略としてのマーケティングが必要です。中長期的視点で、日本においてマーケティングのフォーマットをつくり上げ、グローバルに共有していきたいと考えます。

これらの具体的な成長ドライバーによって世界への挑戦を続け、成長を確かなものとしてまいります。今後の良品計画グループのさらなる飛躍に、ぜひご期待ください。

## 世界でのさらなる成長に向けた8つの成長ドライバー



※1 OMO (Online Merges with Offline) : オンラインとオフラインを融合し顧客体験を向上させるマーケティング手法  
 ※2 SCM (Supply Chain Management) : 原材料の調達から製品の製造、流通、販売までの一連のプロセスを管理し、全体を最適化する経営手法



# 良品計画が実現したいこととその道筋

	21/8期	22/8期	23/8期	24/8期	25/8期			26/8期	27/8期	2030年
	実績	実績	実績	実績	期初計画 → 修正計画 <sup>※1</sup>	計画	計画	計画	計画	2030年に 実現したいこと
(単位: 億円)										
営業収益	4,536	4,961	5,814	6,616	7,340 → 7,540	8,000	8,800			
営業利益	424	327	331	561	550 → 640	680	790			
営業利益率	9.4%	6.6%	5.7%	8.5%	7.5% → 8.5%	8.5%	9.0%			
ROA (総資産経常利益率)	12.3%	9.4%	8.5%	11.6%	10.1% → 11.7%	11.7%	12.5%			
ROE (自己資本当期純利益率)	17.3%	10.8%	8.7%	14.9%	12.4% → 14.2%	12.9%	13.8%			
店舗数	1,068	1,136	1,251	1,364	2027年8月期までの3年間で360店舗の純増を計画					

※1 2025年1月上方修正

## 基盤づくり(～2024年8月期)

### これまでの成果

<b>収益構造の改善</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 直近3年で2,000億円以上を上積みし、過去最高収益の6,616億円を達成</li> <li>● 従来の最高利益である452億円を100億円以上超過する561億円を達成</li> <li>● 営業利益率は過去最高の12%に及ばないものの回復傾向</li> </ul>
<b>セグメント別の収益伸長</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内は2018年2月期より、1,500億円以上上積みし4,000億円にせまる</li> <li>● 東アジアも約2,000億円と伸長</li> <li>● 東南アジアは約400億円と、初めて欧米の営業収益を逆転</li> </ul>
<b>出店と店舗規模の拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗規模の拡大を進め、大型店舗(400坪相当以上)の割合は、日本(27%⇒42%)、東アジア(6%⇒13%)、東南アジア(16%⇒35%)の各セグメントで増加。特に日本国内において、郊外型600坪モデルの構築が前進</li> <li>● 国内における単位面積当たりの売上も、2024年8月期第3四半期は前期比101%、第4四半期は前期比103%と伸長</li> </ul>
<b>商品の品揃え拡大と生産体制強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内では拡大した売場面積に対応した品揃えに大幅拡大</li> <li>● 中国大陸事業では特に生活雑貨(売上高の70%)と食品を中心に現地開発が進む</li> <li>● 生産体制の強化に向けて生産の内製化に着手</li> <li>● グローバルでの開発・生産管理拠点であるMGS(MUJI Global Sourcing)を6拠点に拡大し、積極的な駐在員の派遣と現地採用を実施</li> </ul>
<b>組織と人材の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣、部長クラスの採用完了。国内新卒採用も堅調に進捗</li> <li>● 国内3年目店長プロジェクトの促進(2021年新卒入社率の68%、2022年新卒入社率の53%を店長に登用)、ブロックマネージャーも若手層増加</li> <li>● 店舗を支える人事制度の拡充(例: 等級・報酬改定、パートナー社員の月給制度の開始、福利厚生)</li> <li>● 地域活動の進化(活動開催数6,000回/参加者数27万人)</li> </ul>

## 世界でさらなる成長に挑戦(2025年8月期～)

### 8つの成長ドライバー

- 1 出店拡大**
  - 大型店舗フォーマットの完成と進化
  - 旗艦店の出店
  - 領域を特化した店舗の展開
- 2 商品開発体制の強化**
  - 日本展開商品をグローバルでも開発し、生活雑貨における品揃え充足率を日本の80%まで引き上げる
  - 現地開発商品の増加
- 3 重点商品カテゴリーの強化**
  - H&Bと衣料品をグローバルで重点開発商品群に設定
  - 食品とハウスイアをローカライズ重点商品群に設定
- 4 OMO強化**
  - 顧客体験のオムニチャネル化
  - 多チャネルにおける在庫一元化による利便性の向上
- 5 マーケティング戦略**
  - 商品マーケティングでの顧客(新規・復活顧客)の増加
  - CRM<sup>※2</sup>強化による潜在ニーズの把握
- 6 生産/SCM改革**
  - 生産体制の強化と内製化
  - 品質維持と最低原価の両立
  - 海外の商品開発拠点と連動したものづくり
- 7 ITによる支援**
  - 商品計画システムのグローバル導入による効率化
  - 店舗オペレーション効率化
  - グローバルIT推進室の設置
- 8 ESG経営/公益人本主義経営の実践**
  - 本業としてのESGの実現
  - 地域分散資源循環業<sup>※3</sup>
  - ステークホルダーとの協働

※2 CRM(Customer Relationship Management): 顧客情報や行動履歴、顧客との関係性を管理して、顧客満足度を高めたり、企業の利益を高めたりすることを目的とした経営手法

※3 グローバルでのサプライチェーンモデルを維持しながらも、地域の資源を地域で循環させる、地産地消型のサプライチェーンの事業モデルの構築を進めます。

日常生活の  
基本を担う

地域への  
土着化

「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献

# 企業価値向上に向けて 今後3カ年の経営計画

良品計画は経営数値に関し、今後3カ年の計画を常に開示し、年度単位で更新することにより、経営状況の変化をステークホルダーの皆様と共有する方針です。2025年8月期から2027年8月期の3カ年においては、新経営体制のもと、世界でのさらなる成長に挑戦していきます。

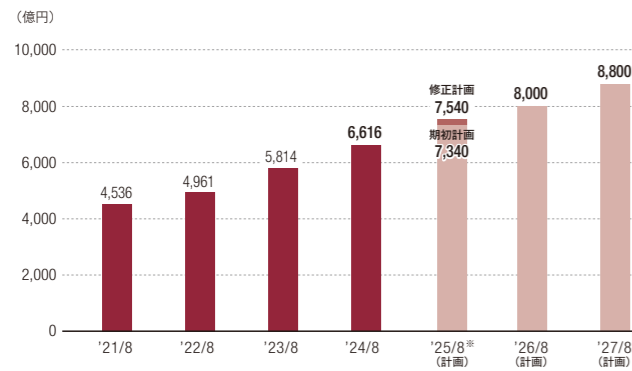
## 3カ年ローリング計画

世界でのさらなる成長に挑戦。早期に営業収益1兆円、営業利益率10%以上の達成を目指します。

カテゴリー	方向性
<b>営業収益</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2027年8月期は8,800億円を計画しています。日本事業の継続的成長と、東アジア各国・地域事業の自立経営を成長の基盤としています。</li> <li>2027年8月期の国内売上5,000億円、海外売上3,800億円(構成比43%)を計画しています。</li> <li>既存店売上伸長率(EC*を含む)年平均102%(日本事業103%、中国大陸事業101%)を前提条件とします。</li> <li>年間店舗純増数は国内60店舗、海外60店舗(中国大陸事業30店舗)、3年間で360店舗増を見込みます。</li> </ul>
<b>営業利益／営業利益率</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2027年8月期に9%を達成、その後、安定的に10%以上を目指す構造をつくります。</li> <li>良質な品質を維持しながらの原価率改善は、2027年8月期までに1%超を目指します。</li> <li>グローバル販管費を含む販管費率を逓減させていきます。</li> </ul>
<b>セグメント別方向性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本事業:継続した出店と、SCM改善と販管費改善を軸にした収益性の向上を図ります。</li> <li>中国大陸事業:既存店が下げ止まり、出店や販促の効果が顕在化しています。スクラップ&amp;ビルドを継続します。</li> <li>その他東アジア事業:一部の国・地域での出店増、経費改善により中国大陸事業に次ぐ収益源への進化を図ります。</li> <li>東南アジア・オセアニア事業:出店ベースは維持し、2027年以降の収益性改善を念頭にリソースを注ぎます。</li> <li>欧米事業:2028年以降の再成長に向け、ブランディング・品揃えを強化します。</li> </ul>

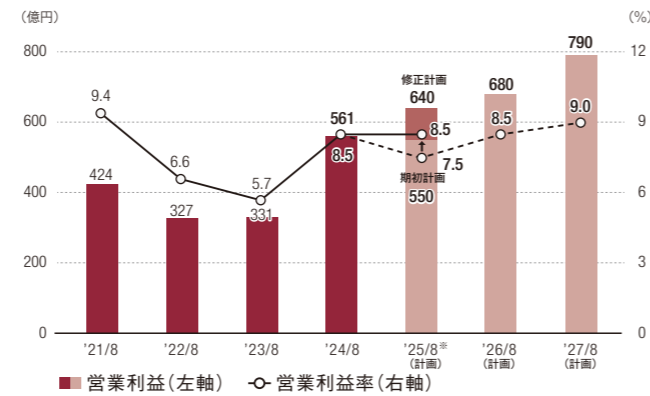
※ EC:ECコマース(インターネットにおける商品の売買の総称)

### 営業収益



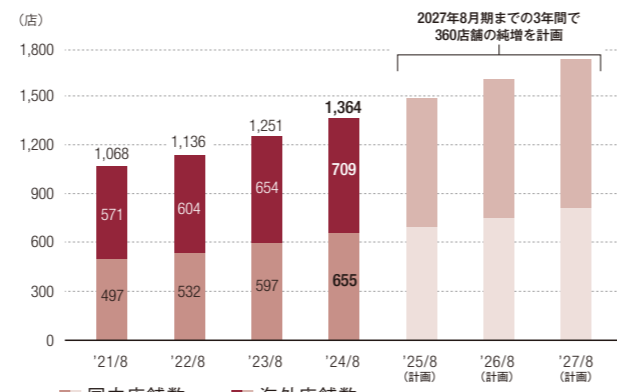
※ 2025年1月上旬修正

### 営業利益／営業利益率



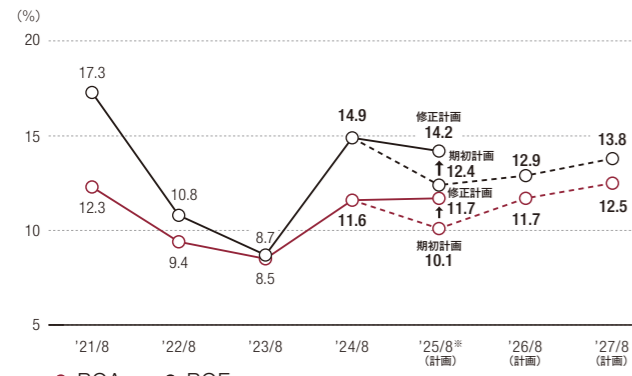
※ 2025年1月上旬修正

### 店舗数(合計)国内／海外



※ ライセンスストア、「Café&Meal MUJI」、「IDEE」を含みます。

### ROA(総資産経常利益率)／ROE(自己資本当期純利益率)



※ 2025年1月上旬修正

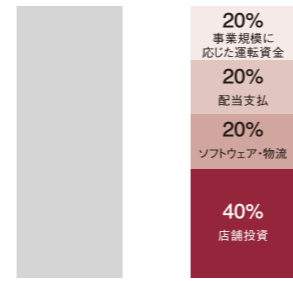
## 財務方針

資本配分:店舗網拡大のための投資(店舗・インフラ)を最優先にキャッシュを配分します。

資本効率・株主還元:資本効率の向上による企業価値向上と安定的な配当による株主還元を実現します。

財務健全性:外部格付A格の維持を前提とした負債の活用とバランスシートマネジメントを実践します。

### 営業キャッシュ・フローと資本配分計画



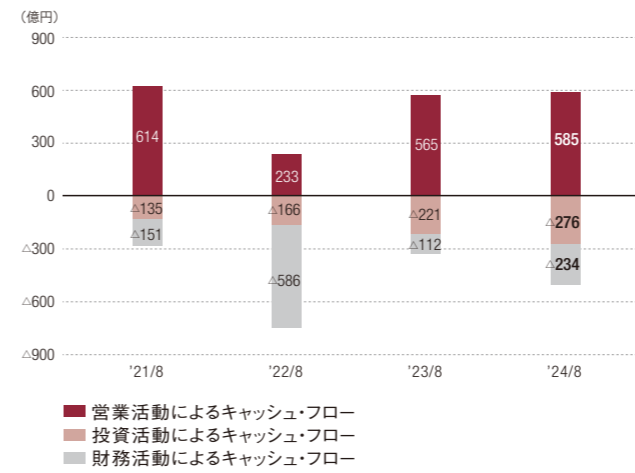
営業キャッシュ・フロー 資本配分計画

● 営業キャッシュ・フローは全国津々浦々で日常生活の基本を担うための店舗網拡大を進め、それを支えるシステムなどへの投資を優先し、将来の営業キャッシュ・フローへと循環させます。また、事業規模に応じた運転資金として月商2ヵ月分を基準に現預金を保有します。

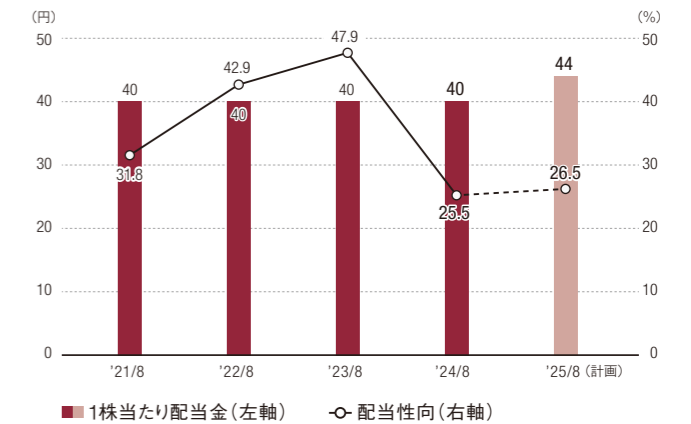
● 収益性・効率性の向上による企業価値の向上と、安定的な株主還元を実現するROA(経常利益ベース)・ROE目標値は15%です。ROEは本業の収益性改善を軸に、資本コストを上回る水準を維持します。株主還元については、従来の基本方針である配当性向30%(一時的な要因を除く)を維持します。

● これらを支える財務基盤については、自己資本比率60%を基本としながら、投資の規模に応じて負債を活用します。外部格付A格を維持できる財務健全性を確保します。

### キャッシュ・フロー(実績)

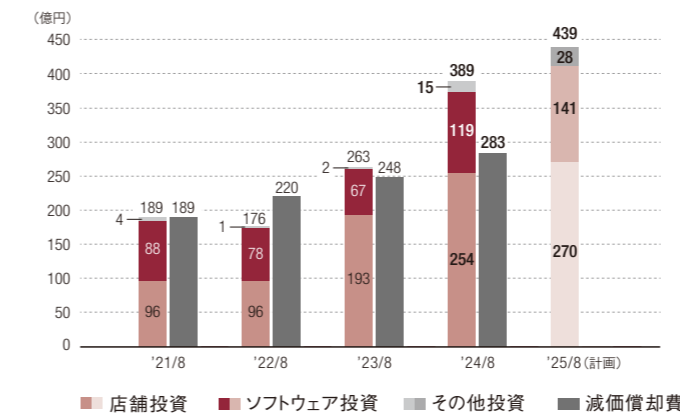


### 1株当たり配当金／配当性向



## 設備投資計画

### 設備投資／減価償却費



2025年8月期の設備投資は、店舗投資、ソフトウェア投資等を中心に439億円を計画しています。

- 店舗投資は、国内外の出店強化および改装費用などで、前期比106%の270億円を計画しています。
- ソフトウェア投資は、システム基盤の再整備などで、前期比118%の141億円を計画しています。
- その他投資は、物流関連などの投資により、28億円を計画しています。

# 企業価値向上に向けて 海外における事業展開

海外店舗数は順調に増加し店舗網がさらに拡大、増収増益の基調が続いています。

東アジア事業に次ぐ成長市場は東南アジア事業と捉え、旗艦店も展開していくことでMUJIのブランドポジションを確立していく方針です。また、重点商品群をグローバル市場で強化し、各国・地域の市場ポジションに応じて現地で戦略を立案・実施できる体制を構築していきます。

## 東アジア事業

中国大陸事業は消費環境が厳しく、客足が遠のき売上が伸び悩んだものの、新規出店に伴う店舗網の拡大および経費コントロールに努め、増収増益を確保しました。そのほか、台湾事業、香港事業、韓国事業も増収増益となりました。

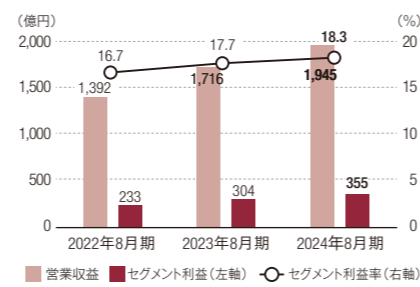
### 2024年8月期

営業収益 **1,945億円**

セグメント利益 **355億円**

### 直営店舗数(店)\*

2023年 8月末	2024年 8月期出店	2024年 8月期退店	2024年 8月末
507	56	△12	551



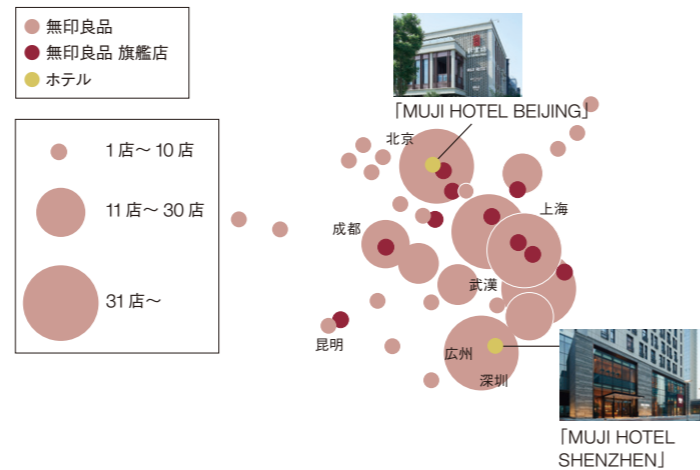
## 中国大陸事業

### 課題認識と戦略

2005年の事業開始以来、順調に業績を伸ばしてきましたが、近年は業績拡大のペースが鈍化しています。その要因は、小売店・ECの競争激化と認識し、認知度向上による顧客層の拡大が課題となっています。

中国大陸事業は、市場の変化も大きく、変化への対応力が求められますが、市場としては他ブランドに比較して未出店の都市も多い状況を考慮し、2022年を底として堅調に拡大が可能と認識しています。現在は、オムニチャネル化と生活用品の品揃えの拡大によってこのリスクに対応し効果をあげつつあります。

### 中国大陸事業での店舗・事業展開マップ



### 重点取り組み

#### ● 出店計画

2025年8月期は、無印良品の直営店舗は41店舗の出店、15店舗の退店、純増26店舗の計画です。不動産不況に端を発し、商業施設間の優劣が目立つ状況になっていますが、より迅速に出店と退店を行うことで、1店舗ごとの質を上げていく方針です。

#### ● 商品開発

2019年以降、中国大陸内での調達を進めており、サプライチェーンにおいて一定のリスク対応を進めています。また、主にハウスウェア、ファブリックス領域で現地開発が伸長し、生活雑貨の70%が現地開発商品となりました。サイズなどを現地仕様に合わせるリプロダクトにとどまらず、ハウスウェアやファブリックス、ペット関連用品やデジタルデバイス関連小物など、現地のニーズに合わせたカテゴリー拡大を推進していきます。

#### ● マーケティング戦略

電子決済、ショッピングモール、親和性のある他ブランドとの連携など、お客さまとのタッチポイントの拡大を図り、オムニチャネル化をより強化していきます。

#### ● ESGの取り組み推進

日本事業だけでなく、中国大陸事業でもESG目標が設定され進捗を定量的に測ることが可能になり、その実現に向けたESGの取り組みが加速しています。中国大陸事業の企画室主導によるサステナビリティレポートの発行や、海洋プラスチックを原料に使ったバッグが販売されました。



デジタルデバイス関連小物



中国大陸事業版 サステナビリティレポート  
中国大陸事業 企画室メンバー

## 東南アジア・オセアニア事業

タイ、マレーシア、ベトナムなど東南アジアへの出店を強化し、出店経費が先行したものの、円安に伴う押し上げ効果も加わり、増収増益となりました。

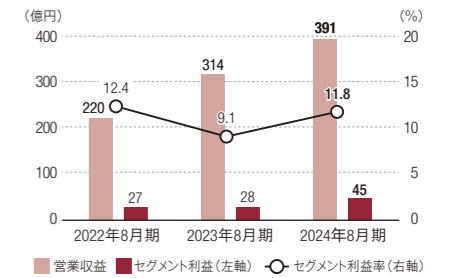
### 2024年8月期

営業収益 **391億円**

セグメント利益 **45億円**

### 直営店舗数(店)\*

2023年 8月末	2024年 8月期出店	2024年 8月期退店	2024年 8月末
70	18	0	88



### 重点取り組み

売れ筋商品の欠品や、地方出店によるブランド力の分散などの課題があるものの、商品の開発力や品揃え強化の取り組みについては、改善傾向にあります。出店においては東南アジア事業全体で約30店舗を計画しています。郊外や地方に広げるのではなく、600坪クラスの標準フォーマットと、1,000坪クラスの旗艦店を主要都市中心に出店し、あらためて各地域の役に立つ品揃え、サービスを実現させていきます。これにより、認知度・好意度アップと新規顧客獲得を目指します。

2024年11月に、タイの首都バンコクのショッピングモールに「MUJI ONE BANGKOK」をオープンしました。店舗面積は3,040m<sup>2</sup>で、タイ国内最大規模となり、衣料品や食品、生活雑貨や家具までを取り揃え、無印良品の世界観を表現します。

東南アジア事業▶P.33-34



「MUJI ONE BANGKOK」

## 欧米事業

北米事業においては、店舗運営力の向上および経営体制の強化を進めたことにより売上が伸長し、増収増益となりました。欧州事業においては、再編とあわせて不採算店舗の閉鎖を進めコスト構造を見直したことで、増収増益となりました。また、北米事業、欧州事業いずれも円安効果がプラスに寄与しました。今後はニューヨーク、パリ、ロンドンなどの大都市を中心に旗艦店の出店を検討していきます。

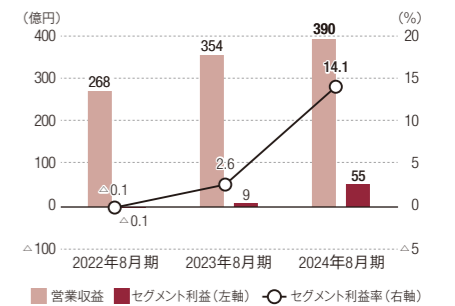
### 2024年8月期

営業収益 **390億円**

セグメント利益 **55億円**

### 直営店舗数(店)\*

2023年 8月末	2024年 8月期出店	2024年 8月期退店	2024年 8月末
55	0	△8	47



### 欧州事業

事業再編の一環として、2024年4月に連結子会社MUJI EUROPE HOLDINGS LTD.を清算手続きし、新会社であるMUJI EUROPE LIMITEDのもとで店舗運営を継続しています。この再編とあわせて不採算店舗の閉鎖を進めるとともに、コスト構造を見直し、収益改善と財務基盤の強化に努めたほか、円安効果もあり、増収増益となりました。

### 北米事業

店舗運営力の向上および経営体制の強化を進めたことにより売上が伸長し、増収増益となりました。北米事業については、現地人材の経営者や従業員を採用し、東海岸を中心に営業を行い、直近2ヵ年では既存店成長が続き、堅調な業績となりました。カナダ事業については、2024年8月期に不採算店舗の閉鎖を行い、現在、事業構造改革中です。

\* 無印良品の直営店舗および「Café&Meal MUJI」の合計数値



# 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経営の考え方

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。

私たちは、環境・社会に配慮した3つの視点、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を守りながら商品をつくり続けています。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無駄を省き、本当に必要なものを本当に必要なかたちでお客さまに提供することを目指した、実質本位のものづくりです。100年後のより良い未来の実現に向け、その方針は変わることはありません。

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。

<b>「商品」におけるESG</b>	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>※1</sup> し、ESGの思想を世の中に広く浸透させます。
<b>「事業活動」のESG</b>	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。
<b>「土着化活動」のESG</b>	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。

※1 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。

## ESG推進体制

ESG推進委員会は、代表取締役社長を委員長とし、中長期のESG課題に本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1回開催しています。

取締役会は、サステナビリティやESG経営に関わる取り組みに関して、年2回以上、ESG推進委員会の事務局である経営企画部より報告を受け、進捗や目標達成の状況を監督し、方針や取り組みについて審議、指導を行っています。

各部門のESG部会も原則月1回開催し、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生かし、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い、取締役会にも報告を行っています。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、役員報酬にもESG指標の達成度に応じた非金銭報酬を設定しています。



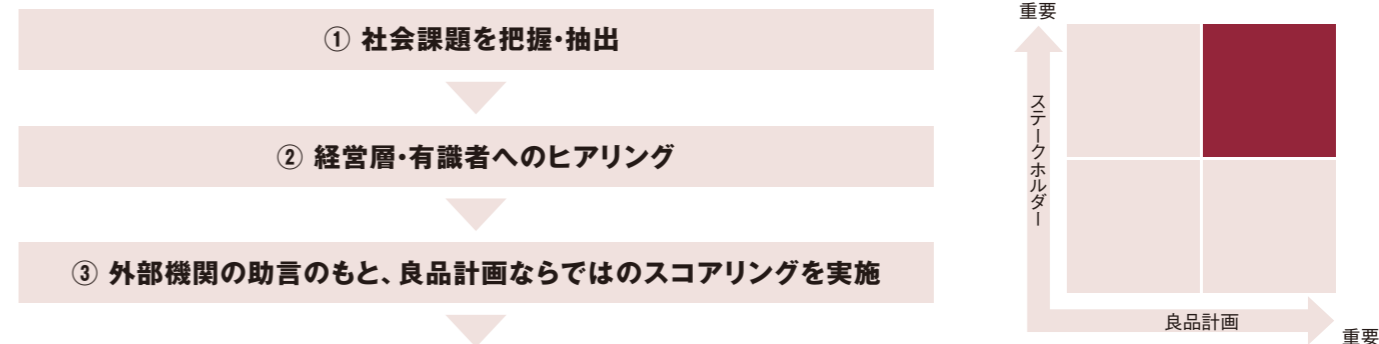
各部門にESG部会を設置し、原則月1回開催

## 4つの重要課題(マテリアリティ)

<p><b>① 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>化石由来の原料および燃料の削減</li> <li>誠実で倫理的な事業活動の保証</li> <li>サステナビリティの民主化</li> <li>文化・伝統の継承</li> </ul>	<p><b>③ 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様性の積極推進、オープンイノベーションの推進</li> <li>自発的で自律的な組織風土の実現</li> <li>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</li> </ul>
<p><b>② 地域課題解決と地域活性化の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域での出店と、地域資源を活用した産業・経済の活性化</li> <li>地域でのコミュニティづくりとその活性化</li> </ul>	<p><b>④ 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生活者、地域社会との共創の実現</li> <li>生活者株主によるガバナンスの実現</li> <li>社員株主によるコオウンド化</li> <li>投資家からの高い支持の実現</li> </ul>

## 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、リスクと事業機会の評価も踏まえて4項目に絞り込み、取締役会にて承認され、重要課題として特定しました。2024年1月には、社会的要請、市場・経営状況の変化を踏まえ、重要課題の一部を見直しました。

## 2024年8月期における主な取り組み

● **ESG指標の策定**  
 本社レベルで推進する独自のESG指標を策定し、部門ごとにESG目標を設定することで注力領域を明確にしました。これにより、進捗を定量的に測ることが可能となりました。

● **CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み**  
 物流効率化によるCO<sub>2</sub>排出削減、単独店における太陽光発電設備の設置、さらにCO<sub>2</sub>排出削減に向けた発電事業について本格的に検討を開始しました。

● **資源循環の取り組み**  
 循環を前提としたモノマテリアルな商品開発から、店舗の協力、お客さまの認知・協力、推進組織の設置など衣料品やプラスチック製品の回収を強化し、資源循環の取り組みをより推進しました。

● **ステークホルダーとの対話の機会の強化**  
 公益人本主義経営の実現に向けたステークホルダーとの対話の機会を強化しました。全国各地の店舗で「タウンミーティング<sup>※2</sup>」を開始し、「株主・ファンミーティング」の規模も拡大したほか、社内においても、サステナビリティの実現に高い関心を持つ有志の従業員による公募型の取り組みが活発に行われました。

※2 詳細▶P.78

● **中国大陸事業でのESGの取り組みの加速**  
 日本事業だけでなく、中国大陸事業でもESG目標が設定され、進捗を定量的に測ることが可能になり、その実現に向けたESGの取り組みが加速しました。

# 企業価値向上に向けて 良品計画のサステナビリティ

## 重要課題と指標<sup>※</sup>

4つの重要課題に沿って、ESG推進状況を把握するためのESG指標を設定しました。

※ 株式会社良品計画の指標と数値です。一部の指標はグループ全体の数値を含みます。

## 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

指標	2024年8月期 実績とサマリ
グループ全体のGHG排出量 (スコープ1,2)の基準年比	<b>・スコープ1,2のGHG排出量:31,169t-CO<sub>2</sub>e(国内のみ)</b> <b>・スコープ1,2の基準年比:98.9%(国内のみ)</b> ※ グループの数値は算定中 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%削減することを目指しています。CO <sub>2</sub> 排出量削減の取り組みとして、単独店における太陽光発電設備の設置やグリーン電力への切り替えを進めています。
社会や環境、動物福祉に配慮した倫理的な意味を持つ繊維素材の調達比率	<b>衣服・雑貨</b> ・社会や環境に配慮された綿:97.4% ・ノンミュールジングが確認されたウール:100% ・動物福祉が証明されたダウン:100% <b>生活雑貨</b> ・社会や環境に配慮された綿:47.0% ・ノンミュールジングが確認されたウール:100% ・動物福祉が証明されたダウン:100%  良品計画は、地球環境や動物福祉、生産者や地域への影響に配慮した倫理的な意味を持つ繊維素材の調達を推進しています。原材料の多くを占める綿については、GOTSやCmiAなどの国際認証を取得した綿の調達を重点的に進めています。
取引先工場の第三者監査評価結果	<b>A評価19工場、B評価182工場、C評価64工場、D評価13工場、E評価20工場</b> 2024年8月期には、第三者監査機関によって、Tier1 241工場、Tier2 57工場、合計298工場の訪問監査を実施しました。DおよびE評価の工場については、監査日から1年以内にフォローアップ監査を行い、第三者機関の視点で改善の確認を順次進めています。 詳細▶P.52
衣料品の回収量とリユース・リサイクル量	<b>・繊維製品の回収量:97t</b> <b>・リユース・アップサイクルした衣料品の販売数:55,746枚</b> お客さまから回収した衣料品をリユース、アップサイクルする取り組みを実施しています。資源循環のための専門部署を設置し、取り組みを加速したことから、2024年8月期の販売数は2023年8月期から約1.8倍に伸びました。
プラスチック製品の回収量	<b>・プラスチック製品 (PP/PE) 回収量:112,593kg</b> <b>・プラスチックボトル (PET) 回収量:5,095kg</b> 回収したPET素材のボトルは、ポリエステル原料にリサイクルすることで、プラスチックごみを削減し、石油由来原料の有効活用につなげています。また2023年2月より、回収対象アイテムを拡大し、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などの回収も行っています。

## 重要課題 2. 地域課題解決と地域活性化の実現

指標	2024年8月期 実績とサマリ
地域活性化に関する活動数	<b>・開催数:約6,000回</b> <b>・参加者数:約27万人</b> 全国各地で開催された、店舗での「つながる市」やワークショップ、「いつものもしも CARAVAN」、地域体験イベント等の開催日数と参加者数を合わせた数です。全国の店舗と、ソーシャルグッド事業部が中心となって、地域の皆様とともに地域課題に取り組み、地域活性化を目指していきます。
地域で創出した経済価値 (生活者がその地域に投入した金額)	<b>約9億円</b> 「つながる市」、地域限定開発商品、地域産品、地域体験イベント等の売上を合計した金額です。

## 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

指標	2024年8月期 実績とサマリ
女性管理職比率	<b>29.8%</b> 女性管理職は年々増加傾向にあります。さまざまな人事制度整備を推進し、若手女性社員向けキャリア研修も実施しています。
グループ会社の外国籍役員比率	<b>33%</b> (海外グループ会社の役員ポジションにおいて、外国籍役員が占める割合) 今後は国内以上に海外の新店を増やしてグローバル展開を強化していくうえで、外国籍社員の採用と育成、そして外国籍役員比率の向上と多様性の確保は、事業戦略上、必要不可欠と考えています。
有給休暇取得率、離職率、育児休業取得率／復職率	<b>有給休暇取得率:48.8%</b> <b>離職率:5.5%</b> <b>育児休業取得率:71.7%</b> <b>育児休業復職率:39%</b> 従業員が安心して長く働き続けることのできる環境づくりに取り組んでいます。一部数値は2023年7月~2024年6月の数値です。
公募型研修の参加者数	<b>参加者数:1,267名</b> ビジネススキルの選択型研修やQC(Quality Control)／IE(Industrial Engineering)研修など、自律的な成長を促す公募型の育成プログラムを充実させています。
「挑戦期待」ESOPポイントの付与対象社員数	<b>「挑戦期待」に手を挙げた人数:601名</b> 「挑戦期待」とは、持株会の加入によらず、高いレベルでの挑戦に対し、ポイントを付与し、貯まったポイントは退職時に良品計画の株式で給付する当社独自の制度です。経営参画意識の醸成を目的とした「株式給付信託(ESOP)」の枠組みの中で運用しています。
良品計画グループのカルチャー&エンゲージメントサーベイ結果	<b>企業理念に共感している:78%</b> <b>社会に役立つ仕事ができている:83%</b> <b>会社に愛着を感じる:72%</b> 従業員の声をもとに、より良い職場環境づくりに向けた改善サイクルを生み出すことを目的とし、良品計画独自の「カルチャー&エンゲージメントサーベイ」を実施しています。2024年の調査における回答率は96%でした。なお、本サーベイの実施および回答の集計は第三者機関に委託しています。詳細▶P.76

## 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

指標	2024年8月期 実績とサマリ
ステークホルダーや社会との関係性を強化(声を反映)する取り組み・仕組み	<b>店舗での「タウンミーティング」や「株主・ファンミーティング」の実施回数と参加者数:18回開催／635名</b> 公益人本主義経営の実現に向け、ステークホルダーとの対話の機会をさらに増やし、2024年8月期からは全国の店舗でタウンミーティングも開催しています。株主・ファンミーティングと合わせ、合計18回開催、635名の方に参加いただきました。
共創によってできあがった取り組みの数	<b>6件</b> 「みんなで作るバウム」企画、カレー人気投票、豊島区立豊成小学校とのカレー開発など、さまざまな共創商品を実現しました。
個人株主の数と株式保有比率	<b>個人株主数(社員株主を含む)16.1万人／株式保有比率14%</b> 公益人本主義経営を経営方針として掲げており、個人株主(お客さま)、社員株主(従業員)、そして長期保有の機関投資家がバランスよく、株主として存在する新たなガバナンスモデルを模索しています。2024年8月期は、個人株主との対話回数を大幅に増加し、全国の店舗でもさまざまな取り組みを行いました。
個人株主の株式保有期間3年以上の比率	<b>21.1%</b> 個人株主との中長期的な関係づくりをより強化していくため、2024年8月期は株主優待制度を拡充し、お買い物の割引率を従来の5%から7%に引き上げました。株主優待以外にも、「株主ミーティング」をはじめとするさまざまなイベントを通じて、個人株主との関係性を深めていく方針です。
信託株の社員保有率	<b>正社員:78.8%、社員全体:33.4%</b> 公益人本主義経営に向け、従業員のオーナーシップの醸成に取り組んでいます。「株式給付信託(ESOP)」と「信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship)」の2つのインセンティブがあり、いずれもパートナー社員を含む全社員が対象です。
ROA、ROE、配当性向	<b>ROA:11.6%、ROE:14.9%、配当性向:25.5%</b> 収益性・効率性の向上による企業価値の向上と、安定的な株主還元を実現するROA(経常利益ベース)、ROEの目標値は15%です。ROEは本業の収益性改善を軸に、資本コストを上回る水準を維持します。株主還元については、従来の基本方針である配当性向30%(一時的な要因を除く)を維持します。

## 生産体制の強化



### 原料調達から商品完成までの工程をすべて可視化し、生産の内製化と適正原価を実現していきます

#### 岡崎 令

上席執行役員 生産部、産地開発部管掌

#### 生産体制の改革

良品計画は、1980年のブランド創生以来、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つの視点でものづくりを続けてきました。地球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、本当に必要なものを本当に必要なかたちでお客さまに提供することを目指した、実質本位のものづくりです。

2021年の第二創業以降の中期経営計画において、開発・生産段階に踏み込んだ原価低減に加え、日常生活の基本を支える最良の基本商品群と、その調達・生産体制を完成させ、産地の社会課題解決への貢献を目指すことが掲げられました。生産現場に深く入り、商品の開発・生産過程を可視化し高効率化することで、適正な価格と品質、そしてサーキュラーデザインを実現し、グローバルレベルでの営業収益・利益の最大化を目指しています。私たち生産部門は、その第二創業を機に立ち上がった部門です。

しかし、計画当初は生産部門の人員が不足していたこともあり、商品の生産過程における適正なコストの判断が困難な状態でした。また、良品計画はファブレス生産体制<sup>※</sup>を基本とし、生産を委託した商社や工場に工程管理などを一任していたことから、コスト構造自体が不透明な状態になっていました。そのため、2024年8月期までの2年間で、国内外で人員を3倍以上に増強し、原料費、加工費、人件費、物流費など、原料

調達から商品完成までの全工程のコスト構造を可視化し、詳細に分析できる体制を構築してきました。

また、世界各地の工場と強固な連携関係を構築し、ファブレス生産体制としながらも、実質的な生産機能の内製化を強化しています。とはいえ、内製化によるものづくりが本格化するのは2025年の秋冬商品からであるため、数値面での成果はまだ実感できていません。2024年8月期においても、工場集約および効率化を目指した産地移管、メーカーとの直接取引の拡大などによるコスト削減は進んでおり、生産体制の改革に伴う経費と相殺されている状況です。今後、コスト削減による効果が発揮され、収益面でプラスの影響をもたらすと見込んでいます。

※ 自社で工場や製造設備を持たずに商品を企画・設計し、製造工程を外部の製造委託先に依頼する生産形態

#### 生産現場の立場に立ったものづくり

生産工程を可視化する場合、メーカーであれば、縫製や組み立てといった最終段階にとどまるケースが多いかもしれません。しかし、良品計画では、商品を構成する素材や材料の製造段階、その前にある原料まで遡って可視化できるように体制を構築しているところ。例えば、衣料品では産地の農場や牧場、生活雑貨ではプラスチックや木材の生産現場まで遡っていくことで、原料調達からお客さまに届くまでを可視化できるように取り組んでいます。こうした可視化を進めていくためにも、生産機能の内製化が

必要不可欠になるため、可視化と内製化は両輪で進めています。

そのためには、良品計画の従業員が実際の生産現場に深く入りこまなければなりません。メーカーや商社からの提案に対し、机上で課題を確認する従来のやり方ではなく、従業員が現地まで足を運んで産地や工場と深く関わり、生産者や技術者と連携しながら、生産量や工場のラインの運用状況など、製造・生産工程に入り込んで行っています。

そうすると、生産現場と直接議論することになるため、これまでの取引形態に慣れてきた企業・工場は難色を示す場合があります。そこで、良品計画の考えや生産体制の変更によって生じるメリットを丁寧に説明し、納得していただくための取り組みを進めてきました。具体的には、生産者や工場の立場から見て無理のないものづくりが、コストを抑えつつ品質を安定させることができ、結果的にお客さまの利益につながることを伝えてきました。

生産現場にとって無理のないものづくりとは、販売数などを含め部門間で生産する量をあらかじめ決定し、生産量の急な増減をせず、工場などでの生産効率を最大化できる量で安定的に生産することだと考えています。仮に生産過程において負担を強いるような発注をすれば、工場の長時間稼働や休日出勤、残業が必要になり、物流では割高な航空輸送を利用せざるを得なくなるなど、コストも増大します。一方、生産過程で無理のない環境を整えることができれば、ムダなコストはかからず品質も安定します。結果として、生産現場の立場に立ったものづくりのほうが、生産が高効率化し、商品原価低減、産地の社会課題解決への貢献につながるかと考えています。

これは、無印良品が長期にわたり、定番商品を大きくモデルチェンジすることなく、ラインアップを加え続けるといった商品特徴を持つからこそ可能な強みで、トレンドを追うものづくりでは実現できないものです。生産現場の立場に立ったものづくりを進めていくことができれば、長期間にわたって定番商品の安定的な開発と生産を行えるようになり、工場自体も、そしてそこで働く方々も、持続可能な製造と働き方が実現できると考えています。だからこそ、生産拠点として協力していただきたい国内外の産地や工場に実際に足を運んで、持続的に成長できるパートナーシップを築いていくための協業を提案してきました。責任を持って生産量を確保し、安定的に工場を稼働させることで、産業が活性化され雇用が継続的に創出されるなど、ものづくりを通して地域に貢献することが良品計画の考えであることをお伝えし、信頼や共感をいただけるよう現在も交渉を続けています。



生産現場の様子

第二創業以降、準備を進めてきた可視化と内製化が芽吹き始め、2025年秋冬から、新しい体制で生産された商品がいくつか具現化できる予定です。

#### 生産拠点の構築における中長期的指針

グローバル視点で考えれば、日本で販売する商品は日本の文化や志向に沿ったユニークなものも多く、そのまま世界の店舗に展開するには難しいものも多々あります。また、世界各国・地域で法令や規制が異なるため、規制対応の観点からも、日本スタンダードのものづくりからグローバルスタンダードのものづくりへと体制を変えなければなりません。他方、地政学的リスクの観点では、コロナ禍によって物流や商品供給がストップした経験から、グローバルに生産拠点を複数持ち、リスクを分散する必要があります。

このような背景から、新しくカンボジア、インドネシア、インドにおいて生産拠点の構築に踏み切りました。これらの国では、多数の企業が進出し経済的に活性化しており、将来的なグローバルでの事業強化を考えると、関税や物流コストで優位な点も拠点開設の理由に挙げられます。今後は、商品の開発・生産拠点間での連携を強化し、グローバルサプライチェーン構築の強化を図っていきます。

一方で、中長期的には、ESGに関連するルールが国・地域ごとに異なるという状況に準拠することを考えれば、地産地消のものづくりへとシフトしていくことも予想されます。例えば、ESGにおける各種規制の厳格化が予想される欧州や米国などでの生産拠点開設を検討するなど、情勢を踏まえた生産体制の構築を行っていく方針です。

私たちは製造小売業であり、小売事業者、メーカーいずれとも異なります。最大の強みは、日々お客さまの声を受け止める現場である店舗やECで生じた課題をダイレクトかつ迅速に生産段階における改善、開発に結びつけられることです。この強みを最大化するためにも、世界各地の店舗のある地域で商品開発を行っていくことが目指すべき姿です。その先に、それぞれの国・地域における「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」があるのだと考えます。今後もお客さまの声、店舗の声を生産体制と結びつけ、ものづくりから「感じ良い暮らしと社会」の実現を支えていきます。



## 都市部での大型店舗出店と現地の生活に即した商品開発で、成長著しい東南アジアの市場拡大を推進します

### 鴨狩 明宏

執行役員 東南アジア事業管掌、タイ事業担当部長

良品計画は、ASEAN加盟10か国のうち、タイ、シンガポール、マレーシア、ベトナム、フィリピンの5か国に出店しています。出店する国の人口を合計すると3億1,500万人ほどで、市場として十分な規模があり、若年層の構成比率が高く経済成長が著しい国々です。また近年、中間所得層が大幅に増加し、生活の質が向上していることに伴い、モノやコトへの関心、環境保全への意識が高まっているため、無印良品が持つ哲学、素材や品質へのこだわり、背景などが十分に理解いただけると考えています。東南アジアから日本への旅行者も増加しており、その旅行中に無印良品を知っていただくケースも増えています。

総じて、日本の商品に安心感を持たれていて、中でも無印良品に対しては、使用する素材や品質の高さに対する期待値が高く、例えば、素材感のあるリネンやコットンを用いた商品群の売上が好調です。こうした品質への期待に対して、商品の背景をしっかりと伝えると同時に、店舗での体験を通じ

た商品イメージの発信が顧客基盤の拡大につながると考えています。そのため、店舗規模の拡大と店舗数の増加、商品展開の拡充が重要です。

### 主要都市部から地方都市への出店も開始

現状は、店舗の数・規模の両面で、東南アジア市場の成長スピードに対してキャッチアップできていないと認識しています。東南アジアでの認知度をより高めていくべく、まず主要都市部で標準500坪店舗を中心に出店し、次の段階として地方に進出していくことを計画しています。例えば、フィリピンであればマニラといった首都圏への出店強化がカギです。タイでは、首都バンコクへの出店をほぼ終えて、今後は地方への出店を強化していくフェーズに入ります。

東南アジアでは、高温多湿という気候特性により、エアコンの効いたショッピングモールで涼みながら時間を過ごすという買い物の行動パター

ンが定着しています。そのため、都市部のショッピングモールを中心に標準500坪店舗を出店していくことを基本戦略とし、同時に、各事業展開国において旗艦店を開業していくことにも取り組みます。

### 現地の視点・生活に根差した商品開発

東南アジアという地域特性を踏まえた商品展開も重要です。東南アジアエリアの店舗における売上高の構成比率は、衣料品が50%程度を占め、次いで生活雑貨が45~47%となっており、今現在は、衣服・雑貨と生活雑貨が主力商品群です。輸入規制などや宗教、食文化の違いなどもあり、食品の構成比率は3~5%とまだ限定的な展開になっていますが、お客さまからの要望も多く大きな可能性があり、エリア内における地産地消での開発を今期からスタートさせています。東南アジア市場に参入した当初は、日本と同じ商品ラインアップが中心でしたが、主力となっている衣料品や生活雑貨を中心に、高温多湿の気候や現地の生活スタイルに合う商品の開発と構成の強化を図っています。

衣料品では、良品計画のグローバルサプライチェーンを活用して、日本で夏商品として扱っているものを東南アジアでは通年取り扱う定番商品とし、半袖シャツやTシャツなどの商品ラインアップを充実させています。

生活雑貨は、住環境や生活スタイルが日本とは大きく異なるため、現地の生活に寄り添った商品をASEAN市場向けの商品として、現地での開発もスタートさせています。その際、東南アジア各国で異なる原料や製法などの規制については、生産部が有する知見を活用し、商品の現地開発における仕組みづくりについては、すでに経験・ノウハウのある中国大陸事業と連携しています。実際、従業員が東南アジアの生活者の方の家を訪れ、現地の生活に入り込んで得た気づきをもとに開発した商品がいくつもあります。例えば、日本ではホコリを取るためのマイクロファイバーハンディモップなどが好まれますが、東南アジアの住居ではタイルや石の床が多く、掃除の際は大型のモップが使われます。そこで、ベトナムの樹脂製品メーカーと協業し、回収したPETボトルを原料とする「再生ポリプロピレンモップパケツセット」を開発しました。パケツと一緒にモップを持ち運び、モップを洗浄しながら床掃除ができる構造になっていることが特徴です。

また、東南アジアでは、1つの家庭で多数のマグボトルを所持し、それぞれ好きな飲料を入れて持ち歩き、水分を補給する文化があることから「再生PETウォーターボトル」を開発しました。

また、東南アジアで生活される方は、一年中高温多湿の環境から、クローゼットにアウターを収納することはありません。代わりに、Tシャツや半袖シャツをハンガーにかけた状態でクローゼットに数多く収納するという習慣があります。こうした点に着目し、手軽に購入できるハンガーの複数本セットである「再生ポリプロピレンハンガー(10本組)」を販売したところ、多くのお客さまのご支持をいただくことができました。このハンガーセットは、東南アジア事業発の商品として全世界で販売を始めており、商品開発が好転し始めた実感しています。

### 東南アジアの市場拡大における課題

今後、東南アジアの事業を拡大していくうえで、大きく3つの課題があります。

1つ目は、各国での出店加速にあたり、急速なスピードに対応した組織体制の強化が求められることです。この点については、現地採用を強化しながら、日本事業で店長などを経験した従業員を東南アジア事業に複数名派遣し、現地の店長やスタッフに対してマンツーマン体制の教育を行うことで、レベルアップを促しています。また、日本から配属された店長が店舗のモニタリングを行い、課題を見つけ出すことで、定期的に改善案を策定・実行する仕組みも定着させるなど、急ピッチで組織づくりを行っています。

2つ目は、現在も取り組んでいる商品開発力のさらなる向上です。店舗規模の拡大を進めているため、店舗に並べる商品点数も必然的に増加させていく必要があります。支持率の高い商品を中心に重点商品群を明確にして品揃えを強化し、無印良品の価値観を体感していただけるよう、現地に合った商品の拡充を進めます。

3つ目は、まだ市場開拓中のフェーズであるために無印良品の認知度が高いとは言えず、顧客層をさらに拡大していく必要がある点です。顧客層を広げるには、現地の生活に寄り添った品揃えへの配慮が欠かせません。現行の商品に加え、原価改善や現地メーカーとの協業など多面的な取り組みを進めることで、より現地の生活に寄り添った品揃え、そしてより手頃な商品の拡充を図ることで顧客層の拡大ができると期待しています。

また、各国で無印良品の世界観を表現・発信する旗艦店を展開し、店舗を通じて無印良品を体感していただき、商品背景への理解も深まるよう店舗を起点とした商品マーケティングを強化することにより、各国・地域での認知度向上を図る考えです。このように、店舗展開、商品開発、そして組織づくりを一体的に推進しながら、市場拡大と認知度向上に努めてまいります。



2024年10月にオープンした大型店舗「MUJI ONE BANGKOK」



再生ポリプロピレン モップ・パケツセット



再生PET ウォーターボトル



再生ポリプロピレンハンガー(10本組)

## ソーシャルグッド事業の展望



### 人、商品、知見を総動員し、地域とともに課題を解決します

#### 長田 英知

執行役員 ソーシャルグッド事業部、空間設計部、イデー事業・企画ディレクション部管掌

#### 良品計画の社会課題解決型事業の価値

良品計画では、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指して、地域の皆様と課題や価値観を共有し、地域を活性化させるさまざまな活動を進めています。中でもソーシャルグッド事業部は、地域産品や遊休資産など、地域の未活用資産を有効活用することで、地域が抱えるさまざまな社会課題の解決に向けた取り組みを進めています。社会課題を解決するための事業として、【食と農】【健康】【コミュニティ】【文化・アート】【遊休資産の活用】という5つのテーマを設けて事業展開しています。

【食と農】では、良品計画が運営する産地直送サービスを展開するECサイト「諸国良品」において、地域産品を全国に届けることで、農業・産業の活性化を目指しています。全国47都道府県から約1,800点の地域産品を集め、ECサイトだけでなく無印良品の約150店舗で「諸国良品」売場も展開し、生産者の思いや商品の背景を伝えています。また、地方自治体と連携して新商品の開発を進めているほか、「Café&Meal MUJI」では「素の食(そのしょく)」をテーマに地産地消で食材を揃え、その食材の由来や良さを伝えることで、地域の農業を支援する機会を創出しています。加えて、2024年9月から「無印良品 ふるさと納税」をスタートしました。返礼品の内容に注目するよりも、寄付を通して地域を応援しようという本来の趣旨に立ち返し、納税を通じた地域交流の機会創出を目指しています。

【健康】では、地方行政・医療と連携して心と身体を整える「まちの保健室」を店舗内に設け、看護師・管理栄養士などの専門家を招いた健康相談や健康イベントなども実施し、地域医療の振興、地域の皆様の健康増

進のサポートを行っています。

【コミュニティ】では、地域全体の防災力を向上させることを目指した、地域一体型の防災イベント「いつものもしも CARAVAN」をさまざまな場所で開催しています。防災グッズの提供や、グッズを活用したプログラムを行い、地域全体の防災意識の向上を後押ししています。

【文化・アート】では、「ATELIER MUJI GINZA」を活用し、インテリアブランド「IDÉE」との共同開催による展覧会をはじめ、他の地域でもさまざまなアートイベントを開催しています。

【遊休資産の活用】では、地域社会への貢献を考えた際に重要となる、空き家や廃校といった遊休資産に着目し、良品計画の空間デザインや商品で新しい価値を付加する「MUJI STAY」という宿泊事業をスタートしました。

食と農	健康	コミュニティ	文化・アート	遊休資産の活用
・諸国良品 ・ふるさと納税 ・Café&Meal MUJI	・まちの保健室	・いつものもしも ・つながる市	・ATELIER MUJI GINZA ・地域でのアートイベント	・MUJI STAY ・MUJI HOTEL ・MUJI BASE ・MUJI room

取り組みテーマによっては、地域貢献の観点より店舗から始まる活動もありますが、ソーシャルグッド事業部が仕組み化したうえで店舗を通じて地域に波及させる取り組みもあり、店舗との裁量におけるバランスを大切にしています。例えば、「いつものもしも CARAVAN」は、どのようなコンテンツを提供するかについてはソーシャルグッド事業部で企画し、自治体や地元企業への声かけは店舗経由で行うといった連携を図っています。

#### 遊休資産の活用を推進する「MUJI STAY」

宿泊滞在事業の「MUJI STAY」においては、空き家や廃校など使われなくなった住宅や施設、有効活用されていない旅館の部屋を改修し、宿泊施設や地域コミュニティの集いの場として再生することで、交流人口・関係人口の創出による地域の活性化や、人口減少による空き家問題の解決に取り組んでいます。「MUJI STAY」には、都市部の施設を良品計画がその世界観をもとにプロデュースする「MUJI HOTEL」、地域の空き家や廃校をリノベーションして地域文化の体感基地とする「MUJI BASE」、この2つで培ったノウハウを生かして、地域事業者と共創し宿泊施設などのリノベーションを手がける「MUJI room」があります。さらに2025年に30周年を迎える、自然をそのままに楽しむためのキャンプ場「MUJI Camp」は、地域の関係人口創出に寄与しています。

これらの業態の根底は、「感じ良い暮らしと社会」の実現という思想を持つ良品計画のさまざまな資本を活用しながら、各地域の特性や資源に光を当てることで、滞在者とその地域のつながりの醸成や新しいくらしの提案を行うという部分で共通しています。特に「MUJI BASE」や「MUJI room」では、その地域における名産品や伝統工芸品、あるいは地域の見どころとなる自然や建物など、「これがいい」という部分は地域に担っていただき、足りない部分は衣食住の商品を取り揃える無印良品が“これでいい”と思っただけのもので補う。そのようなやり方を通し、私たちが先頭に立って牽引するのではなく、後押しをするように地域の魅力を際立たせていこうとしています。

宿泊・滞在施設の稼働率も好調に推移し、予約サイトにおけるレビューも高評価を得ていて、良いスタートが切れたと捉えています。「MUJI STAY」では、急拡大を目指すのではなく、丁寧に地域と連携しながら展開エリアを広げていく方針です。今後は、関東・近畿・瀬戸内を重点エリアとして、地域に対して良いインパクトを生み出しながら運営効率を高めていきたいと考えています。

MUJI HOTEL	MUJI HOTEL GINZA (東京都中央区銀座) MUJI HOTEL BEIJING (中国北京市西城区) MUJI HOTEL SHENZHEN (中国広東省深圳市福田区)
MUJI BASE	MUJI BASE KAMOGAWA (千葉県鴨川市大幡) MUJI BASE TESHIMA (香川県小豆郡土庄町豊島家浦) MUJI BASE OIKAWA (千葉県夷隅郡大多喜町小田代)
MUJI room	MUJI room LIBER HOTEL (大阪府大阪市此花区桜島)
MUJI Camp	無印良品 津南キャンプ場 (新潟県中魚沼郡津南町上郷寺石) 無印良品 南乗鞍キャンプ場 (岐阜県高山市高根町子ノ原高原) 無印良品 カンパニーキャンプ場 (群馬県吾妻郡嬭恋村千俣バラギ高原)



「MUJI BASE OIKAWA」



「いつものもしも CARAVAN」



つながる市・瀬戸内「MUJI BASE TESHIMA」編

#### 社会貢献効果の見える化を図る

良品計画が行う、これらのソーシャルグッド事業における課題は、地域の活性化という社会的インパクトをどのように評価して、可視化を図っていくかという点にあります。「MUJI STAY」や「諸国良品」など、経済的価値を定量化できるジャンルでは自立採算を成り立たせ、地域の社会課題を解決しながら事業が持続可能なものとなるように努めていきます。一方で、「いつものもしも CARAVAN」のように、直接的な収益を生み出さずとも、地域の社会課題解決にとって重要な取り組みなど、経済的なインパクトよりも、社会的インパクトで評価すべきジャンルもあります。

また、地方における社会的インパクトは、絶対的な経済効果で見れば小さなものでも、その地域における相対的な効果で測れば大きい場合もあり、どのように評価すべきかは今後議論を深めていく予定です。ソーシャルグッド事業は、文字どおり社会や地域に貢献することこそが重要です。この目的を達することなく、定量的・定性的の両面からどのような指標をもって効果を確認すべきかを検討し、社会的インパクトの測定および開示にチャレンジしていきます。

#### 人財と知見を総動員して地域貢献を推し進める

「感じ良い暮らしと社会」の実現には、地域とのつながりは欠かせません。そのつながりを強化しているのは、地域に貢献したいという情熱を持つ、企業理念を体現した従業員です。

良品計画では、地域の課題を掘り下げ、店舗づくりや事業化に結びつけることができる、地域に根差した人財の育成に努めています。地域に根差した従業員が地域社会に率先して分け入って、地域の方々とその地域特有の課題を共有し、衣食住にわたって幅広く取り揃える商品や、これまで培ってきた店舗づくり、店舗と本部の協力、あるいは他業種との協業、地方自治体との連携といった知見を総動員して、解決のための実践プロジェクトを組み立てていきます。このようにソーシャルグッド事業は、良品計画の理念を体現した人財による地域社会への貢献であり、公益人本主義経営の具現化です。

ただ、忘れてはならないのは地域が主役であって、私たちは足りない部分を補い、盛り上げていく役目だということです。無印良品が触媒となり、その地域が元来持っている価値を再発見し生かすことができるよう取り組んでいきます。

## 企業価値向上に向けて 特集4 資源循環の取り組み



### リユース・リサイクル・レンタルの3分野で資源循環を推進し、 環境配慮と収益性を両立した事業構造を構築します

#### 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、ITサービス部管掌

「感じ良い暮らしと社会」の実現のために、環境への意識を高め、資源を有効活用して廃棄物を減らすことは、製造と小売の両方を担う良品計画としては、当然実施すべきことだと捉えています。ただ環境に良いから、あるいは環境重視の潮流に乗るべきだからという一過性ものではありません。良品計画には、社会のために役立つことをしようという企業文化があります。地球からお借りした資源が商品となり、リユースやリサイクルによって、長く世の中の役に立っていくことを実現しよう、とさまざまな活動を続けています。

これまでは多様な部門がそれぞれ主体となって、散発的に活動を展開していましたが、2024年2月からは循環推進部が新しく立ち上がり、それらの活動を主導していく体制へと移行しました。事業としての収益性を確保しながら、個別の活動をより大きくしていこうという考えのもと、社内公募やキャリア採用なども活用し、人財の強化も図っています。

#### 衣料品も生活雑貨も循環の道筋をつくる

現在、良品計画が進める資源循環の取り組みには、「リユース事業」「リサイクル事業」「レンタル事業」という3つの柱があります。

リユース事業では、傷・汚れなどによる戻り品や、「月額定額サービス」で使用され戻ってきた家具・マットレスなどの商品を、必要なリペアやパーツ交換、クリーニングを行ったうえで、中古品や新品品としてお

買い得な価格で販売する「もったいない市」と、長年愛用いただいた無印良品の衣料品を回収して、染め直しや洗い直し、リメイクを行い再販売する2つの取り組みがあります。

「もったいない市」においては、販売による収益性を追う一方で、リユースに至らなかった家具類にも着目し、どのように仕様を改善したら再販売できるかを検討して、商品部門や生産部門にフィードバックしています。このように、より長く使っていただける商品へと改善することで、結果的に資源循環にもプラスの効果もたらされます。

お客さまから回収した衣料品をアップサイクル、またはリユースして再販売する取り組みでは、回収した衣料品を藍色・黒などに染め直して再生させる「染めなおした服」。染料が入りづらい化学繊維などの服や、状態の良いものは洗浄し古着として再販売する「洗いなおした服」。そして、傷みのある服は使える部分を他の服とつなぎ合わせてリメイクし「つながる服」としてアップサイクルするなど、多様なアプローチで再販売しています。2024年12月末時点で国内30店舗で展開しており、今後取り扱い店舗数を拡大し、2026年8月期末で10億円の営業収益を目標としています。

「染めなおした服」は、回収した服を染色工場加工し、店舗に輸送して販売するという工程を経るため、染色加工の委託先の拡充を必要とするなど、収益拡大にはハードルがあります。そのぶん、点検・

洗浄だけで商品化できる「洗いなおした服」を拡充するなどして、目標を達成していく考えです。

#### 自社商品の回収に限定し、責任を持って 資源を再利用する

リサイクル事業では、前述した衣料品の回収に加え、無印良品の収納用品やスキンケアPETボトルなどのプラスチック製品の回収を進めるほか、店頭陳列に使用された紙製ハンガーの回収、また一部の大型店舗では、「体にフィットするソファ」や「ユニットシェルフ」、「羽毛ふとん」などの回収も行っています。

自社商品に限って回収するのは、私たちがつくったものは私たちが責任を持って循環の道筋をつくり、再度、ものづくりに役立てることがあるべき姿だと考えているためです。スキンケアPETボトルを例に挙げると、良品計画ではそもそもリサイクルしやすい形状や成分構成で容器を製造していますが、成分構成が異なる他社製の容器が混在するとリサイクル効率も低下してしまいます。責任を持って資源を再利用しきるため、自社商品に絞って回収しています。

リサイクル事業における自社商品の回収は、保管するスペースの確保が難しい小型店舗などの例外を除いて、基本的に日本国内の店舗すべてで実施するようにしています。店舗では、ポスターを掲示してお客さまに周知することを徹底し、回収ボックスは店舗ごとに最適な位置に設置するなど、細かな対策をとって回収量の向上を図っています。

また、店舗に回収対象の商品を持参いただいた際には、お客さまに1,000MUJIマイル\*をプレゼントしていますが、通常より多くのMUJIマイルが付与される期間限定のキャンペーンや、メルマガを活用した回収促進施策も強化しています。

\* MUJIマイル：無印良品および関連事業でのお買い物やその他サービス利用時に、無印良品メンバーに付与されます。一定のMUJIマイル数に達すると、1ポイント1円で利用できるMUJIショッピングポイントに変換できます。

#### 個人向けに展開する家具類のレンタル事業

レンタル事業では、1~4年の期間で家具を利用する、無印良品の「月額定額サービス」を展開しています。お客さまは、契約期間が満了した後に、使用している家具を買い取るか返却するか、あるいは利用期間を延

長するか選べる仕組みとなります。返却された家具は、リユース事業の「もったいない市」の商品として活用する場合があります。例えば、単身赴任や大学進学など、決まった期間の転居中だけ必要最低限の家具を使いたい場合や、自分の生活スタイルに家具がフィットするかを検討するための試用にも応えており、ムダな家具の購入を減らして資源の循環に貢献できる取り組みです。現在は個人向けのみの展開になっていますが、法人向けの展開も可能性はあると考えています。

これらのリユース・リサイクル・レンタルの事業を拡大させ、資源循環を推進していくには、お客さまとのコミュニケーションの強化が欠かせません。特に、商品購入、またはサービス利用開始の時点で、私たちの資源循環の取り組みがお客さまに認知されていることが重要です。将来的に店舗に商品を返却することで再利用されることが理解され、購入する商品がリユース品、または再生原料を使用したものだとして理解されれば、無印良品の商品を積極的に購入いただく動機にもなりますし、リユース・リサイクルの入口となる回収が促進されることにもなります。その実現に向け、「MUJI passport」をはじめとした多様なお客さまとの接点を活用し、資源循環推進のためのコミュニケーションの強化を図ります。

#### 事業として資源循環と収益性を両立させる

資源循環を進めていくためには、物流や管理システム、人財の確保など、さまざまな課題があります。ただ、これらは、時間やコストをかければ解決を図れる課題だという認識です。最も重要なのは、製造販売を行う企業として取り組む以上、資源循環においても収益性を確保することです。事業として見るなら、1つの家具をつくって販売して得られる収益と、1つの家具を一定期間レンタルして収益を得て、中古品として販売して得られる収益の合計収益を比較し、後者のほうが高い利益を上げている必要があります。こうした収益に対する管理は確実に実行。そして、ニーズのある分野で展開していく、つまりお客さまに賛同していただける取り組みを実施していく。これらが両輪として揃って、初めて事業として持続可能な状態になります。

そのためにも収益構造をしっかりと確認したうえで、店舗やアプリなどお客さまとの接点を十分に活用してコミュニケーションを強化し、ニーズの把握・掘り起しに努めていきます。



プラスチック製の収納用品の回収



スキンケアPETボトルの回収



「もったいない市」



## 従業員一人ひとりが オーナーシップを持って働く「公益人本主義経営」 自律的な課題設定と対策立案を促し、個店経営を実現します

### 辻 祥雅

執行役員 人事部・人材開発部管掌

良品計画が掲げる「公益人本主義経営」は、従業員一人ひとりがオーナーシップを持って、事業活動の主役になり、自律的に活動し、さまざまなステークホルダーの皆様と連携して公益に寄与することで、「感じ良い暮らしと社会」を実現することを意味します。良品計画という会社はあくまで器にすぎず、そのうえで従業員は、主体的に外部のパートナーや地域社会と協力していく、共創の一翼を担う存在です。したがって、事業活動の主体的な役目を果たす人材に対する取り組みは重要になります。

公益人本主義経営を実現するための1つ目のテーマとして、多様な人材が自律的に経営や業務にあたっていく経営モデルの実現が挙げられます\*1。

まずは、従業員一人ひとりがオーナーシップを持つこと。具体的には、プレイヤーであると同時に株主となって、経営への参画意識を持ってほしいという思いがあります。あわせて、従業員一人ひとりが自ら目標設定をして挑戦する意識を持つことも重要です。例えば、良品計画の商品開発では、コストや自然環境への負荷を軽減しながら、できるだけ天然素材を活用し、価格と品質のバランスがとれた商品を開発するなど、難しいチャレンジをする場面が多数存在します。だからこそ、挑戦を楽しめる思考や姿勢が求められます。

そこで、挑戦への実行や貢献に対して、退職時に自社株に変換されるポイントを付与する「挑戦期待ポイント制度」や「評価連動ポイント制度」を設け、挑戦への意識と経営への参画意識を連動させる仕組みを設けています。

こうした取り組みを通じて、多様な従業員が参画意識を持って自然発

生的にチームをつくり、多様な分野に挑戦していく活気あるオープンな組織にしていきたいと考えます。

2つ目のテーマは、地域分散型モデルを実現するための学習する組織の構築です。無印良品の店舗は多様な国と地域に広がっていて、それぞれの場所に特色があります。そのため、各国、各地域、各店舗が自律的に成長することを目指して、その国・地域を熟知した人材が事業成長をリードする必要があります。現地での採用の強化を図ることはもちろん、経営者としての教育を通じて「個店経営\*2」の実現を目指していきます。

そのために、自ら学習し成長したいと考える従業員に対して、研修にとどまらず、さまざまな成長機会の提供を行っています。例えば、入社して数年で店長として活躍できる人材を育てるために、必要なマインドおよび知識・スキルを2年間で体系的に学習可能な研修プログラムを開発し、提供しています。また、QC/IE(Quality Control/Industrial Engineering)研修や海外店舗研修、ビジネススキル習得をはじめとした選択式研修\*3の拡充など、高い目標にチャレンジできる人材の育成に取り組んでいます。

3つ目のテーマは、選ばれ、長く働きたいと思われる企業になることです。そのためには、従業員が健康で、生涯にわたる安心を得られることが必要です。また、ライフイベントの支援を拡充し、柔軟な働き方が可能であれば、安定した雇用にもつながります。良品計画は、店舗が働く場所の主軸です。数多くの商品やサービスを展開しており、店舗運営では従業員への負

がかかります。そのため、システム化を含めた業務改善や効率化の支援を進め、チームワークや助け合いができる環境を整えることで、従業員が少しでもゆとりを持って取り組んでいきます。

\*1 公益人本主義経営を担う人材と組織▶P.69-70

\*2 個店経営:各店舗が自律した経営を行うこと

\*3 選択式研修の詳細▶P.71-72

### 能動的な人材とフラットな組織風土が強み

良品計画の人材の強みは、良品計画で実現したいこと、やりたいことを持っている人が多いことです。例えば、地域貢献に携わりたい、あるいは商品開発を通じて社会の役に立ちたいといった具体的な思いを持つ従業員が多いため、上下の役職の階層が少なく、機動的に部署間の連携がとりやすいフラットな組織風土があります。こうした強みを生かして、従業員一人ひとりの能動的な思いが実現されていけば、公益人本主義経営で目指す3つのテーマの実現にもつながると考えます。

現在、良品計画は第二創業期で大きな成長を遂げようという段階にあり、課題も多数存在します。一つひとつの課題を解決していくためには、良品計画の理念に共感し、自ら挑戦しようとする能動的な人材をどれだけ増やせるかがカギとなります。そのために人材育成は大きなテーマですが、単純に研修を充実させるというのではなく、多様な人材に新しい視座を提供できるような機会を提供して、発見を通じて学習してもらうことが求められます。そして、一人ひとりが得た知見やノウハウをいかに周りの人間に共有できるかも大きなテーマです。そこで社内では、多様な人材が自ら発信して、それに呼応した別の従業員がラーニングできるようなプラットフォームを構築し、知見の自発的深化と共有を促進させています。また、能動的な学習スタイルの例として海外研修を応募型で実施しています。今後も、良品計画の組織風土や能動的な人材が数多くいるというカルチャーを大切にしながら、さまざまな取り組みを重ねて課題を乗り越えていきます。

### エンゲージメントの高い組織風土の醸成

2024年の夏に、世界12の国・地域で働く、アルバイトを含む全従業員に「カルチャー&エンゲージメントサーベイ\*4」を実施しました。27のインデックスを通じて、私たちの中でこうありたいという組織風土を定義し、46のオリジナルの設問、6つの一般的なエンゲージメントの質問という合計52問で構成されている、良品計画オリジナルの内容です。2022年の冬に初めて実施して以来、この内容での実施は、2回目となります。



店長会議



海外研修



QC/IE研修

代表的なスコアとしては「企業理念に共感している」と回答した従業員が78%、「社会に役立つ仕事ができている」が83%、そして「会社に愛着を感じる」が72%でした。また、もう一点注目している点として、前回82%だった回答率が96%に向上した点は、大きな前進だと考えます。前回実施したサーベイの結果を経営陣を含むマネジメント層がしっかり受け止め、その対応策について議論を重ねてきました。そして、「人が第一の組織になる」というメッセージを打ち出し、多くの具体策に結びつけて、改善を進めてきました。その成果や会社としての姿勢が従業員に伝わり、自分たちの声が会社を変えることへの期待感を持ってたことが、今回の回答率の向上につながったのではないかと捉えています。

改善策を複数実施しましたが、代表的なアクションとして、全社のコミュニケーションの機会を増やしました。会長や社長を含むマネジメント層が、自ら定期的なミーティングで従業員に向けてメッセージを発信。私たち執行役員も各地域の店舗を訪問し、直接販売スタッフと対話する「スタッフミーティング」を開催。2024年8月期は全部で161回、延べ約2,500名の従業員がスタッフミーティングに参加しています。部門や店舗などの各組織内でも議論を重ね、これらの対話を通じて、会社の方向性を共有し、同時に現場でどんな問題が起こっているかを直接聞き、対策の検討を行いました。特に、課題として浮かび上がってきた店舗のオペレーションやITのインフラ改善を進め、さらに報酬体系も大幅に見直しました。これらが全社的に取り組んだ点です。

他方で、店長がサーベイの結果を受けて個別の店舗における課題に対して取り組み、改善を図った点も大きな成果でした。良品計画の能動的な働き方が表れている点だと考えます。お客さまと日々向き合っている店長が月1回開催される「店長会議」に集まり、提案や改善の議論を深め、例えば物流や商品などのサポート部門が店舗を支える循環が生まれています。店長一人ひとりの視座が、私たちが目指すべき「個店経営」に近いのも大きな変化です。

\*4 カルチャー&エンゲージメントサーベイ▶P.76

### 良品計画らしい開示を目指す

人的資本経営のような考え方が財務的価値にどう直結するかについては、いまだ明確な証明がなされていない点があります。ですが、私たち良品計画は、従業員一人ひとりや会社が持つ思想や熱意によって、突き動かされるように社会や地域に貢献してきたという文化があります。こうした点を考慮しつつ、サーベイの結果も分析し、人材戦略において重視すべき指標および情報開示を強化していきます。