

MUJI

REPORT 2021

株式会社
良品計画

情報体系

財務情報

非財務情報

MUJI REPORT

中長期の価値創出に関わる情報の掲載

有価証券報告書
決算短信
IR情報(ウェブサイト)
<https://ryohin-keikaku.jp/ir/>

サステナビリティ(ウェブサイト)
<https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/>

目次

イントロダクション	理念体系	3
	良品計画の歩み	5
	数字で見る良品計画グループの今	7
中期経営計画	社長メッセージ	9
	ロードマップー2030年の姿とその道筋ー	15
	役員インタビュー	17
事業戦略	グローバル戦略	21
	基本商品群と調達・生産体制	25
	地域密着型の事業モデル	31
	組織風土改革	33
サステナビリティ	無印良品が目指すもの	41
	ESGトッランナーに向けて	43
基本情報	役員紹介	57
	社外取締役／社外監査役メッセージ	61
	コーポレート・ガバナンス	65
	財務・非財務ハイライト	71
	11ヵ年サマリー	73
	連結財務諸表	75
	株式情報	79
	会社情報	80
グローバルネットワーク	81	

編集方針

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

※ 本レポートにおける表示単位未満の端数については、金額および所有株式数は切り捨て、各種比率は四捨五入にて表示しています。

対象範囲 株式会社良品計画および連結子会社・連結対象会社

対象期間 2021年8月期(2020年9月1日～2021年8月31日)

※ 過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

見直しに関する特記事項

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

イントロダクション 理念体系



企業理念

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

二つの使命

1. 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、基本サービス群を、手に取りやすい適正な価格で提供する。
2. 展開する店舗が、その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共に、地域課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現する。

根本方針

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

経営方針

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

企業価値向上

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

イントロダクション 良品計画の歩み

良品計画の沿革

1980

株式会社西友ストアのプライベートブランド「無印良品」誕生

1983

直営1号店「無印良品 青山」オープン

1985

無印良品事業部設立

1986

海外生産調達開始

1989

株式会社良品計画設立

1991

海外展開開始（イギリス1号店、香港1号店オープン）

1995

「無印良品 津南キャンプ場」オープン

2000

東京証券取引所 市場第一部指定
ムジ・ネット株式会社
（現 株式会社MUJI HOUSE）設立

2001

情報発信拠点「無印良品 有楽町」オープン

2005

「無印良品(上海)商業有限公司」設立

2006

株式会社イデーより事業譲受

2007

米国に1号店オープン

2011

「Found MUJI 青山」オープン

2012

MUJI Retail (Thailand) Co., Ltd. 設立

2013

国連グローバル・コンパクトに参加
スマートフォンアプリ「MUJI passport」開始

2014

世界旗艦店
「無印良品 成都遠洋太古里」オープン

2015

リサイクルの取り組み「ReMUJI」をスタート

2016

日本の小売業として初めてインドに出店

2017

無印良品の店舗が国内、海外ともに400店を超える

2018

冷凍食品の取り扱いスタート

2019

「無印良品 銀座」「MUJI Diner」
「MUJI HOTEL GINZA」オープン

2020

ベトナムに生産管理拠点を設立
「MUJI passport Pay」導入スタート

2021

第二創業として新たなスタートへ

営業収益

4,536億円

営業利益

424億円

1980-2000

社会課題 大量生産、大量消費、大量廃棄

2000-2015

格差社会、品質偽装、人口減少

2016-2020

少子高齢化、過疎化、労働力不足

2021-

気候変動、自然災害、感染症拡大による日常や価値観の変化

良品計画の視点

モノの在り方

くらしとモノの関係

感じ良いくらし

感じ良い暮らしと社会、その先へ

活動の広がり

無印良品は、1980年の日本に消費社会へのアンチテーゼとして生まれました。好景気を背景に高価なブランド品が話題を集める一方で、低価格を理由に粗悪な商品が出回るといった消費の二極化があった時代に、生活者に本当に役に立つ商品の在り方やモノとのバランスを回復するべく、「無印」という立場に「良品」という価値観をつけて誕生しました。無印良品のものづくりはムダを省き、「素材の選択」「工程の点検」、そして「包装の簡略化」から始まりました。

高度経済成長期を経て21世紀に入ると、経済格差がより大きくなりました。無印良品は「これがいい」というような強い嗜好性を誘う商品づくりではなく、「これでいい」という理性的な満足感をお客さまに持っていただくことを目指しました。品質を磨き、余計なものは省く、極めて合理的な生産工程にこだわりました。また、無印良品は「くらし」を提案する企業として、くらしの象徴でもある「家」の提供も開始しました。

人口減少に伴い、2010年代半ばまで働き手の減少が続きましたが、その頃から女性の就労が進み、共働き世帯が増え、家事の簡素化・合理化へのニーズが一層高まりました。そこで無印良品は、「良心とクリエイティブ」で生活を簡素に美しく整える機能的、合理的な商品の提供とともに、やすらぎを感じるくらし全体を提案することで、社会課題の解決に貢献してきました。

自然災害の激甚化や新型コロナウイルス感染症により、世の中の価値観は大きく変化し、暮らし方そのものを見直すときにきていると考えています。無印良品は、生活の基本となり、環境にも、生産者にも、地域にも役に立つ、本当に必要な商品だけを、手に取りやすい価格で提供していきます。また、地域社会の課題解決を目指す活動を進化させ、地域とともに、生活・文化・環境の共存と発展に貢献していきます。その先には、「おたがいさま」を合言葉に、小さくても固有の経済活動や豊かな文化を育む「感じ良い社会」が広がる未来を描いています。

ムダを省く

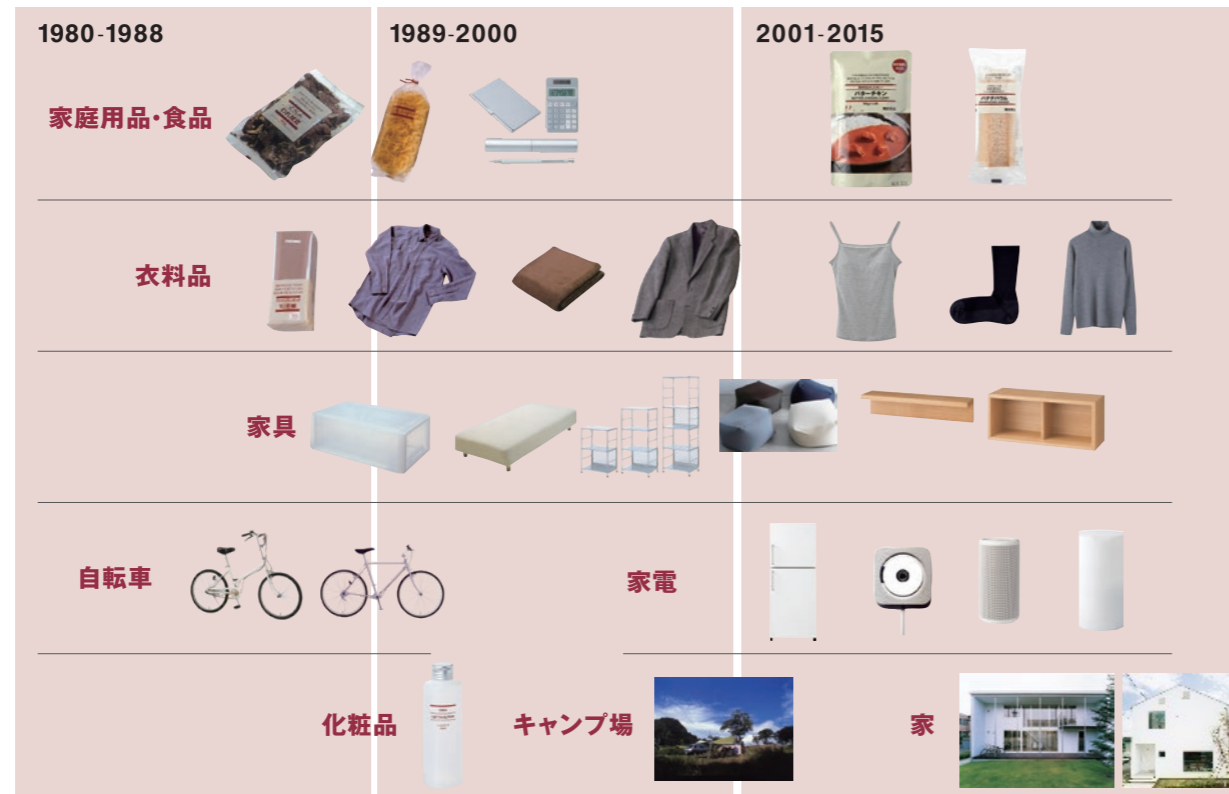
使い方自由自在・モノの在り様

環境追求と信頼の裏づけ

情緒・やすらぎ・くつろぎ

知的洗練・合理性

つながり・なっとく・共感



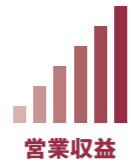
イントロダクション

数字で見る良品計画グループの今

「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を通して見つめ直した実質本位の商品をつくり続け、無印良品誕生から41年、思想の根幹は誕生当時と変わらず、北を指す方位磁石のように、生活の「基本」と「普遍」を指し続けています。

営業収益

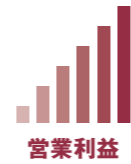
4,536億円



価格の改定や食品の牽引、生活圏への出店を進めたことにより、営業収益が伸長しました。

営業利益

424億円



販管費のコントロールを継続して行った結果、営業利益は424億47百万円となりました。なお、親会社株主に帰属する当期純利益は、339億3百万円で過去最高益となりました。

無印良品「アイテム数」

約7,500



衣料品、生活雑貨、食品を合わせた標準店の展開アイテム数です。

「MUJI passport」等累計会員登録数

5,929万



「MUJI passport」アプリは、日本を含む8つの国・地域で展開しています(2021年8月末現在)。日本国内は2019年2月期から、中国大陸は2020年2月期からコミュニケーションアプリの登録者数をそれぞれ含みます。

ROE(自己資本当期純利益率)

17.3%



2021年8月期は17.3%となりました。当社はROE15%以上の水準維持を目標に資本効率の向上を図っています。

ROA(総資産経常利益率)

12.3%



2021年8月期は12.3%となりました。当社はROA15%以上の水準維持を目標に資本効率の向上を図っています。

女性管理職比率

35.0%*



国内直営店舗の店長を含む女性管理職は221名で管理職全体の35.0%を占めています。

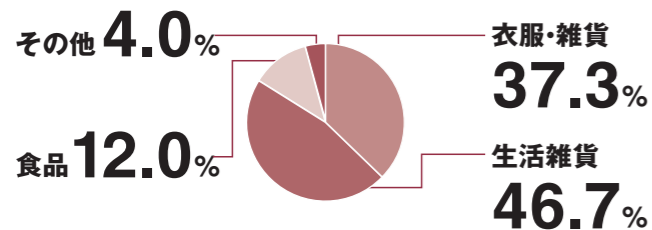
地域連携協定締結数

20*



「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指し、各自治体や地元住民とともに地域を活性化していくさまざまな取り組みを進めています。2021年10月末時点で、全国17の自治体と20の連携協定を締結しています。

商品別営業収益構成比



配当性向

31.8%



当社は連結配当性向30%を基準に、継続的な利益還元を実施する方針としています。2021年8月期の配当金は1株当たり40円としました。

繊維製品の回収量

66.9 t/年間*



循環型社会への貢献を目指し、2010年より繊維製品の回収を行っています。2021年8月期は66.9tの繊維製品を回収しました。

給水機設置店舗数

315店舗*



プラスチックごみを削減する取り組みの一環として、無印良品の店内に給水機を設置しています。マイボトルをご持参いただくと、どなたでも無料でご利用できる水道水を利用した給水サービスです(2021年8月末現在)。

店舗数

1,068店舗



2021年8月期末現在、国内497店舗、海外571店舗を展開しています。(LS[®]、「Café&Meal MUJI」「IDÉE」を含む)
注 ライセンスストアー

展開国・地域数

32



2021年8月末現在、世界32の国・地域で店舗を展開しています。

プラスチックボトルの回収量

729kg*



無印良品は、プラスチックごみ削減の一環として「PET素材回収リサイクル」を行っています。使い終わった化粧水ボトルなどを店頭で回収し、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ます。

FTSE Russell ESG Ratings

4.2



2021年6月、「FTSE4GOOD Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初めて選定されました。

*株式会社良品計画のみ

中期経営計画 社長メッセージ



**日常生活の基本を担うことと、地域への土着化。
良品計画にとってこの2つが、
地域とともに未来をつくるうえでの大きなテーマです。**

堂前 宣夫

代表取締役社長(兼)執行役員

「第二創業」、100年後のより良い未来の実現に向けて

新型コロナウイルス感染症の世界的流行に伴い、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します。

無印良品の原点を見つめ直し、企業理念から再定義

2021年8月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大により店舗の営業時間短縮などの影響を受けましたが、国内事業の販売好調に加え、海外事業も収益改善が進んだことから、増収増益となりました。

2021年9月に新体制をスタートし、100年後のより良い未来の実現に向け、「第二創業」を掲げ、企業理念の再定義から着手しました。2021年7月に公表した中期経営計画は、第二創業における、良品計画のこれからの取り組みをまとめたものです。

良品計画は、「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」を考えた、商品、サービス、店舗、活動を通じて、「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献することを、企業理念とします。

この企業理念は、良品計画の存在意義とは何か、社会にどんな価値を提供するのかを表したものです。

企業理念を再定義した背景には、良品計画が展開する無印良品の原点にあります。無印良品は、「生活する人の視点から生活を支える基本の商品を企画・製造し、世の中に流通して使ってもらい、そこから社会を良くしていこう」という社会運動として始まったものです。

無印良品は、1980年に株式会社西友ストア(現 株式会社西友)のプライベートブランドとして、「わけあって、安い。」を体現する9品目の家庭用品と31品目の食品でスタートしました。一般の規格からは多少外れてしまうものでも、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」により、本質を追究する商品を製造し、世の中に提供してきました。これはブランド(「印」や「記号」)社会へのアンチテーゼであり、表層的なブランドからの解放と、真の豊かさとは何かを世の中に問いかけるものです。

このように、良品計画は、40年前から生活する人の視点を踏まえた社会運動を行ってきました。しかし、事業が拡大するにつれて、近年では提供する価値について、一部社内の認識や社外からの認識に、原点との乖離が見られるようになってきました。そこで会社の原点に立ち返り、これを、誰もが理解できる共通言語として明文化したのが企業理念です。「社長が交代するのので作り直した」「時代に合わせて作り替えた」というようなものではなく、原点を見つめ直すところからの、再定義です。

良品計画の第一の使命は、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。

良品計画の第二の使命は、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。

企業理念を実現するために、二つの使命を掲げました。

第一の使命では、日常生活に不可欠で生活の基本を支える商品やサービスにて、過剰品質でもなく不足していることもなく、「印」や「記号」に依存することもなく、本質を担保し、余分を削ぎ落としちょうど良い商品やサービスを提供する、ということ述べています。さらに、ものづくりの背景においては、環境や人権も配慮した商品やサービスを世の中に提供することを宣言しています。

第二の使命では、商品を販売している店舗が、単なる商売の場としてだけでなく、地域で生活者が集まる場となり、人と人をつなげコミュニティを形成する触媒となることや、スタッフが地域を良くする活動に自発的に貢献する人々の集団となる、ということ述べています。

一般の小売業では、「私たちはこんなすごい商品を扱っている」「今日はこの特売価格で販売している」という広告宣伝や値下げ価格に費用を使うことで、毎日毎週の集客を行っています。良品計画は、その場その場で消えてなくなってしまう広告宣伝費の代わりに、店

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

舗で働くスタッフが地域の皆様とともに地域社会を良くしていく活動に資源を振りあて、コミュニティという社会的共通資本が形成されていくことを目指しています。そこで生まれる地元での信頼感を通じて、日常の商品やサービスの利用において、無印良品が選ばれることを目指しています。地域の生活者にとっても、我々にとっても、おたがいさま・おかげさまの関係を築くことができると考えています。

無印良品の店舗に、地域の生活者がそれぞれ思いを持って集まり、生活者同士のつながりも広がっていく、昔の商店街や井戸端のようなイメージです。無印良品の店舗スタッフは、地域の方々の思いに巻き込まれ、ともに地域課題の解決を図っていく、これがコミュニティセンターの役割です。このコミュニティセンターを全国津々浦々で展開し、「無印良品の店舗をきっかけにして地域の課題解決や活性化に貢献しよう」という人々、「日常生活の基本商品は無印良品を利用すればちょうど良い」という人々、を増やしていきます。二つの使命は別々のように見えて、根っこではつながっているのです。

良品計画は、提供する商品やサービスや活動を通じて、資源循環型・自然共生型の社会、持続可能な社会の実現に貢献します。「社会や人の役に立つ」、という、良品計画の根本方針のもと、社員および事業関係者一人ひとりが、社会全体や地球で今起きている課題に敏感に呼応し、提供するすべての商品、サービス、活動の全ライフサイクルにわたり、地球環境負荷低減や個人尊重に努めます。

二つの使命を実現していくにあたり、良品計画は「社会や人の役に立つ」という価値観を、企業の根幹に据えています。この「社会や

人の役に立つ」という会社の根本方針や価値観は、ずっと以前から社内では「大戦略」と呼び、すべての企業活動の根幹に深く根づいています。

良品計画は、オーナーシップを持った社員を事業活動の主役に据え、地域に根差した個店の活動、個々の社員や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ます。活動の結果として、良品計画は、高い収益構造をつくり、正しく納税し、適正な株主還元を行います。さらに、ステークホルダーの皆様とともに、社会への良いインパクトを共創することを目指し、長期的な企業価値向上に努めます。

このたび、社員一人ひとり、事業関係者一人ひとりが、各地域が抱える個々の課題の解決や、地域それぞれの活性化に貢献していくよう、「公益人本主義経営」という経営方針を掲げました。

一般的な企業は、資本家が経営者を雇い、ガバナンスを効かせ、経営者が社員を雇って事業を運営する、という三層構造で成り立っています。良品計画ではこの構造を、社員であり、経営者であり、株主であるという三位一体構造に変えていきたいと考えています。

各地域に住む社員一人ひとりが、その地域の公益に寄与し、かつ、収益性が高く継続性のある事業経営をするためには、ワーカーではなくプレイヤーであり、事業の経営者であり、また、正しく公益に寄与することを監視する株主の立場であることが、有効ではないかと考えています。

この実現に向けて、社員がモチベーション高く、公益に寄与する経営を実践し、業績を上げていくための仕組みとして、まず、従業員持株



社会や地域への貢献は、
 会社が命令して行うような類いのものではなく、
 地域を良くしたいという
 個人の思いと活動が軸になります。
 社員一人ひとりが地域貢献のために
 自律的に動ける組織体になることを目指します。

会の拡大につながるESOP^{*}の仕組みを導入しました。会社の株の一定数を社員が持ち、オーナーシップと経営者意識を高め、社会や企業の発展に貢献する意欲向上につながればと考えています。

ガバナンスについては、資本市場によるガバナンスに加え、社員株主、ファン株主、行政、地域生活者などすべてのステークホルダーが良品計画の取り組みに参加し、監視できる、全方位型のガバナンス体制を構築していけないかと考えています。公益に寄与する、地域との共存・共栄を実践する会社として、ステークホルダーの視点や意見を経営に取り入れていきます。さらに、株式分割や株主総会後の株主ミーティング開催などを通じ、顧客の皆様が株主としてガバナンスに参加しやすい

状況もさらに深めていきます。

以上、ご説明しました「経営理念」「使命」「価値観」「経営方針」に基づき、中期経営計画を策定しました。中期経営計画の実現は、100年後のより良い未来の実現に向けて良品計画が行う、本業に根差した現代の社会運動です。加えて、社員の思考や行動の変革、ひいては組織自体にも大きな変革をもたらすものと考えています。

※ ESOP(Employee Stock Ownership Plan)：株式給付信託



無印良品の「ブランド」

ここで、「ブランド」としての無印良品に対する考え方を少しご紹介いたします。いわゆる一般的なブランド品においては、ときに、本質的な「もの」としての価値を超えて、「印」がついているということで、漠然とした評価で価格がつくことがあります。これに対して良品計画は、無印良品の商品やサービスを通して「もっと素直な心で、素直な目で、生活を見直しませんか?」と世の中に問いかけています。

しかし、時折、良品計画も、いわゆる「ブランド」を売って収益を上げている企業だと見られることがあります。「無印良品は、都会のミニマムで、シンプルで、おしゃれな生活雑貨を扱うブランドで、希少性も大事なのに、なぜそんなにたくさんの地域に出店するのか、規模を追い求めるのか?」「そんなに価格を下げて、無印良品のブランド価値を毀損しないのか?」と聞かれることがあります。

無印良品は、見た目のスタイルを提供するのではなく、最良の生活者の視点で、本質から商品やサービスを見直し、過剰は削ぎ落とし、必要

十分な質につくり直して提供し、多くの人々の生活を良くしたい、と考えています。特に、日常生活の基本を支えたいと考えています。品揃えでは、日常生活に密着した商品群を拡充し、本質を追究した商品を提供していきます。価格は、全国津々浦々の皆様に使っていただくために、誰もが手に取りやすい価格に見直します。その実現のためにサプライチェーンの最上流から、仕様や製造を徹底的に見直します。本質的に良い商品、良いサービス、良い活動は、できるだけ多くの人々に広めたい、という考えのもと、全国津々浦々の地域に出店していきます。出店の際は、その地域で生活する方々の困りごとの解決を第一に考えて動きます。また、移動販売や他社販売網の活用も含めて検討します。気づいたら、まちで暮らす人々の日常生活がより良いものになっていた、その中で無印良品の商品やサービスが自然に選ばれて増えていた、というのが理想です。

なっていること。町の活性化活動においても信頼度や社会インパクトで一番の存在になっていることです。

2021年からの3年間は、そのための基礎固めの時期と位置づけ、下記4項目を中期経営計画の重点項目として掲げています。

中期経営計画の重点項目

1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する。
2. 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、全国津々浦々に向け、収益性を担保しながら出店加速する。
3. 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・地域が、自発的な成長を始める。
4. 個店経営と土着化を軸とした事業を支える、事業基盤を構築する。

店舗を主役に据えて大切にし、 全員で「良心とクリエイティブ」を実践する 風土と仕組みをグローバルに 発展させていきます。

まず、すべての土台として、会社の風土を変えていきたいと思えます。目指す風土とは、全員がオーナーシップを持ち、経営者視点で考えて、新しいこと、おもしろいこと、正しいことに積極的に挑戦する、そして皆がワーカーではなくプレイヤーになり、成長を実感できる風土です。一人ひとりが、世の中で起きている社会課題に敏感に反応し躊躇なく1歩目を踏み出す、社会性が強く、シンパシーに富んだ、外向きの風土です。そして、一人残らず、その人に合った役割や活躍する場がある、そういう環境です。社内での役割に関係なく、お互いの価値を認め合い尊重し合い、人々や社会のために理想を追い求め、常にチャレンジできる、そういう会社を目指します。

事業の達成レベルとしては、まず、生活の基本を支える商品群において、想起率一番を目指します。そのために、開発・生産を抜本的に見直し、生産の現場に踏み込みます。特に、タオル、寝具・寝装品、掃除・洗濯用品、キッチン用品、収納用品、下着、靴下、ケア用品など、重点選定商品群では、競争力も想起率も圧倒的に高めます。

店舗開発においては、商業立地への単なる出店にとどまるのではなく、我々の出店をきっかけにして町の活性化に貢献する、新しい店舗開発さらには地域開発を志向します。日本では年間純増100店舗、中国では年間純増50店舗の出店ペースを目指し、それをスムーズに実行できる店舗経営の人材育成も実現します。

店舗経営においては、地域事業部が機能することで、コミュニティマネージャーとオーナーシップを持った店舗スタッフによって店舗が運営され、商売の面でも地域活性化の面でも成果を上げていきます。新しい



地域事業部長やコミュニティマネージャーが自薦も含めて続々と現れ、世界中のあちこちで自発的かつ自律的に成果を上げるようになる状態を目指します。

デジタルサービスにおいては、店舗と融合したEコマースが力強く成果を上げるだけでなく、社会コストを軽減する二次市場の立ち上げ、「まちの保健室」を中心としたヘルスケアサービスの立ち上げ、地域資源の活用につながる地域体験関連サービスの立ち上げなど、地域を活性化する新規事業を創出していきます。

店舗の商売や土着化活動を支える本部は、新たに仲間に加わった人材と既存人材が融合し、お互い切磋琢磨することを通じて、各人が最高水準のプロとなり、店舗が自発的自律的に効率良く活動することを能動的に支える、プロ集団となります。

これらの中期経営計画を推し進め、2030年の目指す姿を実現できるよう全社一丸となって取り組みます。

これからの良品計画・無印良品に、ぜひご期待ください。

2030年に実現したいこと



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のトップランナー



売上高 **3兆円**
 営業利益 **4,500億円**
 店舗数 **2,500店舗**
 標準店平均坪数 **550坪**
 EC比率 **30%**

2024年目標

第二創業の基盤完成

実行項目

1 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

- 日常生活の視点からの品揃え、価格、意味の見直し
- 生産調達力の強化による、産地の社会課題解決への貢献
- サプライチェーンマネジメントの強化による欠品過剰の防止
- 地域課題の解決と同期した農事業、食品事業の確立
- 空間設計・リノベーションを本業として行う、空間設計事務所の立ち上げ
- 片付けやヘルスケアなど新サービスの立ち上げ

2 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

- 地域事業部の立ち上げによる地域密着型事業モデルの確立
- 生活圏出店による店舗開発ベースの倍増
- 生活圏への出店と店舗の自律的経営による、店舗経費効率の向上
- デジタル組織強化による、店舗と顧客のダイレクトコミュニケーションからEC、決済、物流などのインフラを担う新サービスの構築

3 自発的な組織風土による、各店・各国・地域の自律的成長の実現

- 第二創業を実行できる経営体制の構築
- 採用、育成の刷新、若手選抜によるリーダー人材の創出
- 無印良品の思想を維持・継承する活動の推進
- 「自発性」「自律性」「チームワーク」風土への転換
- コオウンド経営を実現する仕組みの導入

4 個店経営と土着化を支える事業基盤の完成

- 本部管理系の人員強化と効率化
- 情報システム体制および基幹系情報システムの強化
- 社会コストの観点からの物流体制構築
- 店舗の事業活動や土着活動を支えるプラットフォームの構築
- リスクマネジメント体制の確立

売上高 **7,000億円**
 営業利益 **750億円**
 店舗数 **1,300店舗**

中期経営計画 役員インタビュー



良品計画が目指す新しい経営のかたち ～自発的・自律的な人と組織が地域社会とともに公益に寄与する～

横濱 潤

執行役員 管理全般 管掌

中期経営計画1年目は 年間100店舗出店の基盤づくりに注力

中期経営計画では2030年を見据え、2024年8月期に売上高7,000億円、営業利益750億円という目標を掲げています。2021年8月期の実績は営業収益4,536億円、営業利益424億円でしたので、2024年の目標はかなり大きな目標と映るかもしれませんが、決して数値目標ありきで計画を策定したわけではありません。

良品計画が見据えるのは100年後のより良い未来です。その実現に向けて、さまざまな新しい取り組みを進めています。特に、中期経営計画1年目は、2030年に2,500店舗を展開するべく、年間100店舗出店の基盤づくりとして人と組織の問題に注力します。店舗は生活の基本となる商品群をすべて展開できるよう坪数を広げた店を

新規出店の標準型として位置づけ、EC比率を高める一方で、地域のコミュニティとも連携しながら、地域の課題解決に取り組む「土着化」を進めていきます。

国内の出店ベースを現在の年間20店舗から100店舗に加速すると、これまで以上に出店ロケーションを確保し、店長候補者を採用したうえでどのように比較的短い期間で育てるかという問題が浮上します。また、店舗が増えれば、無印良品の品質を守りながら、まとまった数量の商品を安定的に製造・供給できる、より強固なサプライチェーンの体制が必要になります。出店加速をはじめ、この3年間で中期経営計画の目標実現に向けた成長のための基盤づくり、さまざまな取り組みを実践した結果として、売上高や出店店舗の数値目標も達成できると考えています。

自発的・自律的な人と組織づくりが未来に続くカギ

前述のとおり、中期経営計画1年目は出店加速に伴い、人と組織の変革に焦点を絞り、プロフェッショナルかつ自発的に仕事をする人たちによって構成される組織づくりをしていきます。現在、積極的に中途採用を行っていますが、すべての社員に、自ら高い目標を定めて複数の業務にチャレンジすることで、プロフェッショナルとしてしっかりと成長していけるように呼びかけています。中途採用した人材には、MUJIの価値観を深く理解し、それをベースにした仕事の仕方を体得するとともに、既存の社員にとっての刺激となって、会社全体の社風を変えていく触媒のような役割を期待します。今から、登ったことのない高い山に登るといふ目標を定めたときに、指示待ちのカルチャーやチームでは高い山には登れません。新しいことに対して、自発的・自律的かつ楽観的に取り組むマインドと姿勢が重要です。こうした課題解決能力の高い組織に変わっていくために、社員一人ひとりのプロ意識を高め、活性化した組織づくりを目指します。

中期経営計画で掲げる目標達成への道のりは、あらかじめ決められたものではないため、目標をどのように実現するかは社員の力量に委ねられています。市場での競争も当然あるわけですから、すべてが思ったとおりになるとは限らず、臨機応変に対応せざるを得ないときもあるでしょう。修正を重ねながら粘り強く結果を出し、結果が自身を高め、周囲の環境と連鎖反応で、より高い目標を実現していく。これができて初めて大きな成長ができるのです。そのためには、組織の中に真のダイバーシティが必要です。多様な価値観、バックグラウンドを持つ人、経験を積んだ人が集まることで、組織におけるものの見方の幅が広がり、物事が素早く進み、生産性が上がるという好影響が出始めています。異質な視点が入ると、「それはちょっと違う」「こういうやり方もあるのではないか」という意見が出ますが、もともとある強固なMUJIの思想、遺伝子をしっかりと守りながら、これらの「異物」をいかにポジティブに受け入れて行動に反映できる組織になるかが重要です。

第二創業を掲げた良品計画は、新しいアプローチで製造小売業の枠を超えた未知の領域に踏み出そうとしています。どうすればうまくいくのか、誰の力を借りれば世の中にインパクトを与えることができるかなど、総合的な判断が求められます。そうした意味でダイバーシティ経営への転換は必須で、そこが出発点でもあります。

また、働く環境については、誰もが能力や経験に応じて力を発揮する機会があるという環境を整備していきます。世の中に対してはお

たがいさまの精神のもと助け合いの活動を通じた社会貢献を打ち出しているのに、社内では弱肉強食の世界で立場の弱い人が淘汰され、長時間労働やあるいはハラスメントが横行するような会社では、社会に向けた取り組みが実現するわけではありません。MUJIの思想を共有した、多様性に富んだ社員が互いを尊重し合い、ともに行動する、気持ちの良い組織でなければ、100年後の未来を描くことはできません。

近年は、「サステナブル」や「SDGs」などで企業の持続可能性を表現する会社が増えてきていますが、従来とは異なる組織の在り方が問われているのだと思います。良品計画は、会社を1つの生態系として見たときに、会社単体で物事を完結させるのではなく、社員とともに活動する小さな地域のコミュニティの生態系が周辺にいくつもあり、それらが有機的に連携していくことでトータルに公益に寄与するような会社にしたいのです。社内にチームワークや助け合い、良い組織づくり、環境づくりに敏感な社員がどんどん育っていく、それが会社の外にあふれ出して地域とつながっていく、これが従来の株式会社とは違う、良品計画が目指す「公益人本主義」の新しい経営です。



無印良品の質を保つ製造・供給体制の整備が急務

出店に関しては、無印良品の品質を担保したうえで、とことんムダを削ぎ落としたお求めやすい価格の商品を企画・製造・供給できる体制を整え、加速していきます。そのために、供給元の製造企業との深いパートナーシップに基づく新しい生産方法や工程開発への取り組みが必須です。例えば、生活の基本を支える商品については、本当に必要なもの以外はつくりたくない、売らないという「蛇口を絞る」発

想で企画を行っていく。そのうえで製造工場への発注量を一定に保ち、取引先の工場稼働率を高めに維持することで、工場が利益を確保でき、かつ不要な設備投資も回避できます。このように、取引先と環境負荷を下げながらコストと品質を両立する取り組みを実行していきます。

また、製造工程では必ず基準に満たない不良が出ます。仮に、製造工程で1ミリ逸れた製品の不良を排除すると製造コストが2倍になる場合、本当に排除する必要があるのか、そもそもそれは不良なのか、と考えます。例えば、多少の不良は店舗で選別して、値下げ販売してもいいのではないかなどです。2ミリ程度の誤差があっても商品として支障がなければ、環境負荷の低減にもつながることをお客さまに丁寧に説明して販売する。このことに納得いただけるのであれば、削減した製造コスト分を商品単価に還元することができます。製造工程での品質基準が厳格すぎると、使えるものが廃棄されてしまう可能性もあります。無印良品では、少々の傷モノ野菜であっても、それをムダにしないために積極的に仕入れて販売しています。この考えは工業製品でも同様です。

サプライチェーンマネジメントにおいては、サプライチェーンの上流まで遡ってトレーサビリティを高めていきます。ここでは原料などに加え、児童労働などの問題を抱えていないかも確認します。良品計画としては、社会のルールを守り堅実なサプライヤーであれば、製造する国・地域を問わず、地球や生活する人にとって良いものとは何かを第一に考え、それを大切にしていきます。

良品計画のDNAとしてのESG経営を実践

2030年の2大目標である「日常生活の基本を担う」「地域への土着化」の実現に向けて、良品計画はDNAとしてあるESG経営など次の3つの取り組みに力を入れます。

1つ目は「個店経営、コオウンド経営」。良品計画が全国津々浦々でより良い生活の実現を提供するには、中央集権型組織から、個店主導の自律分散型組織に基づく経営スタイルへの変革が必須です。社員や店舗がオーナーシップを持ち、自らの価値観で正しい商売や社会活動を行っていく。これを地域の方々とともに広げていきます。

2つ目は「感じよいオンラインの提供」。情報インフラは社会的共通

資本であり、誰かが独占的に儲けるためのものではありません。皆が使える、利益を得る仕組みづくりが重要です。また、デジタルの便利さにはまってしまうと、人の思考は停止し、過剰な便利さに対する無反省な依存を生み出します。良品計画は、デジタルを適切に駆使し、人間のあたたかみや情緒に配慮しながらオンラインサービスを提供していきます。IT活用の具体例については後ほど述べます。

3つ目に「ESG経営のトップランナー」になります。昨今ではESGが取り上げられるようになりましたが、良品計画には無印良品のスタート時からこのこだわりがいくつもあります。

E(Environment)については、製造工程において廃棄を回避すると述べましたが、環境負荷の少ない原料を使い、商品やパッケージも地球環境にダメージを与えるものは極力使いません。日常生活で使うものなので、機能はもちろん、素材や包装資材にもこだわります。

S(Social)に関しては、良品計画は昔から「おたがいさま」の関係性を大切にしています。特定の人だけが得をするという状況は、何事も長続きしません。例えば、地方に巨大な商業施設が開業すると、利便性が増して、安価に物を買うことができるようになる一方で、周辺の商店街が廃れてシャッター通りになるなどの問題が競争原理の中で起こり得ます。これを放置するとコミュニティが衰退し街の魅力が失われ、中期的に人口減少が進み、雇用機会が失われ、教育の機会が減るなど、負のスパイラルが起こり、結果、生きづらい社会になってしまいます。

そこで、私たちは民間企業として、オーナーシップを持った社員が地域の人たちや自治体と連携して、この問題解決に取り組めます。社員による個店経営の推進には会社の目標などを反映し、同じ思いを持つ地域の人たちに巻き込まれることで、地域のガバナンスも効かせるようにします。さらに、良品計画が長年蓄積してきたノウハウや資産、企業イメージも活用することで、社会に良いインパクトを与えることができると信じています。

近年は、企業や個人の地域社会への貢献や参画意識が高まっており、地域連携を図りやすい状況にあります。良品計画はESG経営を創業以来展開してきた会社として、この流れをさらに良いものになりたいと考えています。これが第二創業で目指す新しい会社のかたちです。

G(Governance)においては、すべてのステークホルダーが関わるガバナンス体制を構築します。公益的なガバナンスの観点から独自のESG指標をつくり、資本市場のガバナンスも活用しながら、良品計画の考えるガバナンスを世の中に示していきます。

以上の取り組みを進めるには、まずは高収益で財務体質が盤石である必要があります。売上収益を上げていくとともに、アセットを大きくし過ぎずに、財務リスクをコントロールしながら財務体質をより強固なものにしていきます。地方出店や大型の店舗などの新しい出店形態も、リスクのコントロールだけでなく、周辺地域への影響や長期的な社会的・経済的インパクトなど、慎重かつ多面的に検討していきます。良品計画だけが儲けるのではなく、地域と連携し、地域とともに長期的に成長するストーリーをつくることを重視します。例えば、出店を機に、周りのコミュニティが活性化し、地元の取引先も増え、地産地消が進み、新しい雇用が生まれることが望ましい姿と考えます。この構造をつくり出す可能性の高い、「三方よし」のストーリーをつくれるような出店を行っていきたいと思います。

良品計画のIT活用とDXの考え方について

IT活用に関して、現在は業務の効率化を図る基幹系システムを日本で開発し、クラウド上で海外のグループ企業にロールアウトしています。これまでは、日本の社員が現地でシステムを開発して運用していましたが、それが更新時期を迎えるため、今後はグローバルサプライチェーンマネジメント体制を構築し、展開を図っていきます。

その一例として、「MUJI passport」という無印良品の各種情報を入手できるアプリケーションがあります。これはお客さまと無印良品をつなぐコミュニケーションツールとして、地域ごとに機能をローカライズしながら、世界中で、同一インターフェースで展開しています。お客さまにとって、世界中のどこでお買い物をして、無印良品は無印良品でなければなりません。

仕事の仕方そのものを変革するデジタル活用については、社内でのコミュニケーションや仕事の仕方を根本的に変えるものを導入したいと考えています。良品計画の情報資産やコンテンツへのアクセシビリティを変えることで、社員の仕事の生産性や創造性をもっと高められるとの思いからです。

現状のようなピラミッド型の組織構造では、情報の流れが一方向で、かつ限定的になります。これを一掃して、社員が能動的に情報入手できる体制にしていきます。理想は、社員が自律的に問題を発見し、助けを求め、周りからスムーズにサポートが入り、その仕事が完

結できることです。特に、店舗などで問題が起きた際には、現地で問題解決が図られるよう、本部からの情報提供やサポートなど、解決に向けて人をつなぐことができるようになってこそデジタル活用の意味があると思います。

良品計画が進めようとしている自律分散型の個店経営は、社員や店舗の遂行力を上げることにとどまらず、個店発の商品開発、取引先との関係づくり、地域でのサプライチェーンの構築なども想定しています。これまでの基幹系システムは本部主導で開発していますが、今後は個店主導の計画や発想が全社の計画に流れ込んでいくようになるので、基幹システムにもそれを反映していきます。

もともと、協業型のコミュニケーションのソフトウェアは世の中に無数にあります。これを良品計画としてどのように取り入れて活用していくかを考えるうえで大事なのは社員の自発性です。自発性のないところに仕組みだけを取り入れても機能しません。こうしたことは、経営や組織体制にも関連してくるので、皆で何をやるか、そのイメージを共有し、実際にどうやるかという仕組みをDX(デジタルトランスフォーメーション)で構築していきます。

こうした一つひとつの足元の改善が新しい良品計画のかたちをつくり、私たちが思い描く未来への道になると考えています。



事業戦略 グローバル戦略

グローバル展開は、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図ります。
2024年までは、中国大陸へリソースを集中します。また、台湾、タイ、香港、韓国におけるスクラップ&ビルドや適正価格の実現による事業成長を目指します。欧州では超成熟化社会における無印良品の在り方を再定義、北米では経営体制をスリム化し将来の成長に向けた準備期間とします。

2030年に向けて

- 全国津々浦々の地域の生活者に貢献するため、2030年までの10年間で、日本においては生活圏立地を中心に年平均純増100店舗、中国大陸では年平均純増50店舗の出店を目指します。
- 香港、韓国、台湾、タイなどの重点地域では、現地での適正価格を実現し、お客さま層を広げることで現地に浸透し年平均純増30店舗の出店を目指します。
- ベトナム、マレーシア、フィリピンなどの東南アジア諸国は成長地域ととらえ、組織構築に注力します。
- 欧州、北米、インドにおいては、出店地域を拙速に拡大することなく、現存店周辺でのスクラップ&ビルドにとどめます。また、欧米の超成熟化社会における生活や社会の在り方、および、ESG経営のトップランナーとしての無印良品のあるべき姿を、地域のステークホルダーの皆様とともに、共創していきます。

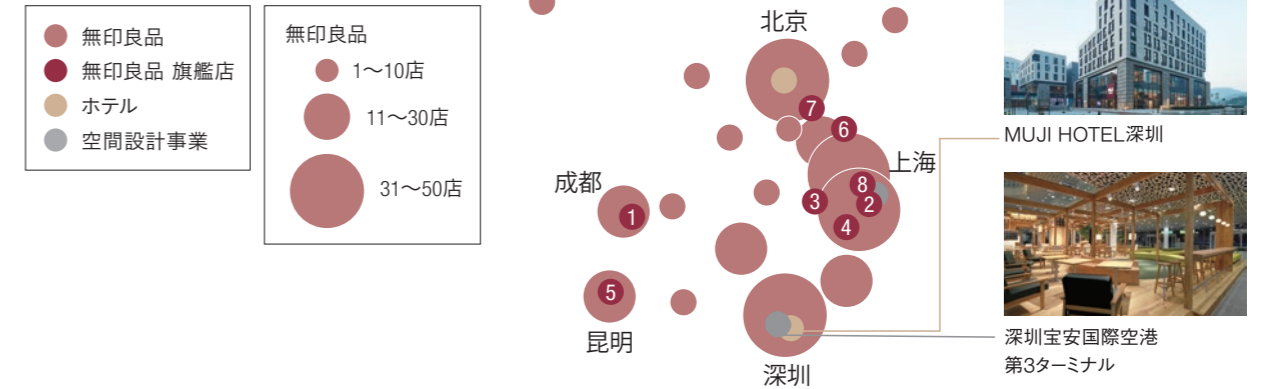
2024年までの海外事業目標

2021年8月期 営業収益 1,566億円 ➡ 2024年8月期計画 営業収益 2,500億円

中国大陸

中国大陸での店舗・事業展開マップ (2021年8月末現在)

無印良品のほか、ホテル・空間設計事業も展開しています。



無印良品 旗艦店

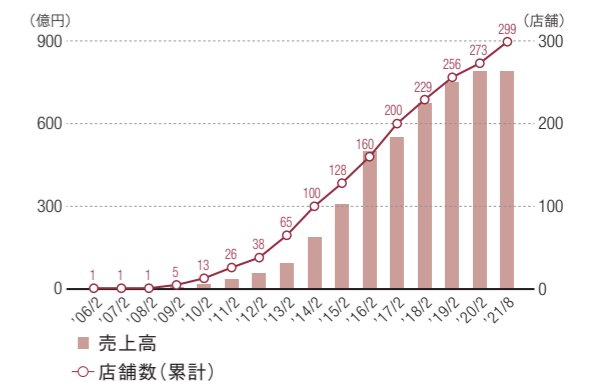


中国大陸での事業展開は、2005年に良品計画の100%子会社として「無印良品(上海)商業有限公司」を設立し、無印良品の1号店を出店しました。その後、徐々に出店を拡大し、2013年には累計店舗数100店舗を超えました。2019年には中国大陸での企画品の開発と販売を開始し、お客さまからの継続的な支持に支えられ、中国大陸における無印良品の店舗数は、2021年8月末現在、旗艦店8店舗を含む299店舗に及びます。



中国大陸事業の歩み

- 2005年 無印良品(上海)商業有限公司を設立
「無印良品 南京西路」中国大陸1号店オープン
- 2013年 無印良品100店舗目を出店
- 2014年 中国大陸初の旗艦店「無印良品 成都遠洋太古里」オープン
- 2016年 無印良品200店舗目を出店
- 2017年 売上高が500億円を超える
- 2018年 「MUJI HOTEL 深圳」オープン
- 2019年 深圳宝安国際空港第3ターミナルの待合スペースをデザイン
中国大陸企画商品の販売開始
- 2021年 旗艦店8店舗目「無印良品 上海悠邁プラザ」オープン
生活雑貨・食品における中国大陸企画商品の売上高が4割を超える



現状と課題認識

中国大陸は、2005年の事業開始以来、順調に業績を伸ばしてきました。今後も出店余地が大きく、主力の店舗、EC事業を中心に、事業拡大を見込めるエリアと捉えています。

一方、近年は業績拡大のペースが鈍化していると認識しています。

これは、日常的に商品を購入するには価格がやや高いとの認知や、店舗スペースの関係で、日常生活の基本を支える商品群をラインアップできず、一部商品に売上が偏っていたことが要因と捉えています。

そこで、今後はより一層現地の生活に根差した中国大陸企画商品の開発を進め、適正価格を実現し、大型店舗の出店を進めます。また、ICT化が進む中国大陸においては、デジタルツールを活用したコミュニケーション強化も図っていきます。

良品計画は、中国大陸においても「2つの使命」を果たせるよう、事業活動に取り組んでいきます。

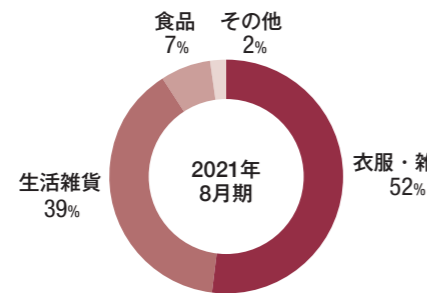


2021年1月にオープンした中国大陸で8番目の旗艦店「無印良品 上海悠邁プラザ」

重点分野

- 商品ラインアップの拡充、適正価格への見直し
- 大型店舗の出店
- 中国大陸で開発・生産商品の増加
- 土着化推進
- EC売上比率の拡大
- 中国大陸の採用拡大と現地法人組織の強化

売上構成比



2024年8月期

衣服・雑貨、生活雑貨、食品の売上構成比は大きく変えませんが、各分野における商品の内訳は変えていきます。

デジタル

オンライン販売チャンネルを大きく拡大

中国大陸のデジタルプラットフォームを活用してECの売上を強化します。自社データベースを早期に構築し、WeChatを主軸に自社完結会員プログラムを2022年中に完成し、リピート購入率の向上に取り組みます。

継続したメッセージ発信とブランド評価の実施で無印良品の認知度向上とイメージ強化を図り、来店客数の向上を目指します。

中国大陸企画商品

生活雑貨と食品では、中国大陸企画商品の売上構成比が約4割まで高まり、販売も順調に推移しています。

- 日常生活の基本となる商品の価格見直しを、衣服・雑貨、生活雑貨、食品で拡大させます。
- 無印良品らしい独自性の高い商品の開発により、中国大陸企画商品の比率を、さらに向上させます。



厚手食器



コーヒーマグ



木製フレームソファ



コンニャク麺



スポーツウェア



リサイクルリネンウェア

新事業

無印良品の商品販売だけでなく、空間全体をプロデュースする空間設計事業や商品を実体験いただけるホテル事業など、店舗や商品以外の事業領域も強化していきます。

- 賃貸集合住宅用の内装設計、家具販売などのサービスの展開も行っていきます。
- 顧客体験としてホテルの展開エリアも増やしていきます。

2024年 受注目標 8,000戸 (累計部屋数)



「MUJI com」が併設された、中国大陸でデザインした上海宝山宝龍マンション



北京にある「MUJI HOTEL」2号店

2024年8月期までに年間50店舗出店可能な体制を構築

無印良品ならではの、より良いエシカルな未来の暮らしを提案し、MUJIファンを増やしていくため、出店の拡大とそれに伴う人材・組織運営を見直し、自立発展できる組織体制を整えていきます。

重点取り組み

- 本部主導ではなく、現場は自身の経験と判断でMUJIファンと売上を増加し、本部は現場の意見を吸い上げ、そのサポートとなる販促ツールの開発や人事制度の導入を進めます。
- ECとメンバープログラムへの投資強化を図り、自社ECプラットフォームを最大活用し、EC売上のさらなる成長を目指します。
- 無印良品らしい中国大陸企画商品の開発と頻度品の価格を見直します。

事業戦略

基本商品群と調達・生産体制

日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する

基本方針：「役に立つ」

良品計画の根本方針である「社会や人の役に立つ」の視点で、2030年の「日常生活の基本を担う」ため、倫理的で透明性の高いサプライチェーンでつくられた、人にも環境にもやさしい自然素材を中心とする商品をはじめ、調達・生産体制の見直しも行っていきます。

2024年達成目標と施策

- ① 全国津々浦々の日常生活の視点から、品揃え、価格、意味を見直し、基本商品での競争力No.1を実現します。
- ② 開発・生産部の立ち上げによる、商品原価低減、および産地の社会課題解決へ貢献します。
- ③ 商品計画部をプロ化して本格稼働、サプライチェーンマネジメントの強化により、欠品過剰を防止します。
- ④ 地域課題の解決と同期した、農事業、食品事業を確立します。
- ⑤ 山林課題から暮らし方まで踏み込んだ、空間設計・リノベーションを本業として行う、空間設計事務所を立ち上げます。
- ⑥ 片づけやヘルスケアなど生活を整えるのに役立つサービス群を立ち上げます。

課題認識

中期経営計画では、出店ペースの加速を掲げています。そのためには商品の質を保ち、環境にも配慮したうえで、適正価格の商品を安定して製造・供給することが必要となります。また、組織体制・人材育成の見直しも急務と理解しています。

重点取り組み

- 基本商品を充実化し、適正価格への見直しを推進します。
- 製造・供給体制を見直します。
- 品質基準を再設定します。

日常生活の基本を支える「基本商品群」

下着、靴下、Tシャツ、タオル、掃除・洗濯用品、キッチン用品、ケア用品、収納用品、寝具・寝装品など、日常生活の基本を支える「基本商品群」を中心に、さらなる生活者目線での品揃えの見直しを進めます。



生活の基本商品での競争力No.1へ向けて ~無印良品らしい商品開発~

商品開発方針

良品計画は、環境・社会に配慮した3つの視点、①素材の選択、②工程の点検、③包装の簡略化、を守りながら商品をつくり続けています。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様に提供することを目指した、実質本位のものづくりです。

この基本方針に加えて、2030年には、ESGトップランナーとして、すべての商品をサーキュラーデザインにし、誰もが手に取りやすい価格で提供することで、ESGの思想を世の中に広く浸透させることを目指します。

3つの視点

- ①素材の選択 ②工程の点検 ③包装の簡略化

重点取り組み

- 生活消耗品や薬などを含む必要な日用品をすべて提供します。
- 毎日繰り返し使用する基本商品の品揃えを充実させます。
- 商品を完全にサステナビリティ対応させ、脱プラスチック&リサイクルを推進します。生産労働環境も改善します。
- 生活者視点から、新しい商品カテゴリになるような、無印良品らしい商品を開発します。

Interview

商品企画(生活雑貨)担当者インタビュー

「くらしから考える」ことを基本に商品を開発

食器や調理器具、掃除・洗濯用品などハウスウェア商品の開発から、生活雑貨のリユース・リサイクルまで、サステナビリティの推進をトータルで担当しています。商品を一から考えるものづくりから、売場での演出、商品を使い終わった後まで、商品に関わるすべてを関連部署やサプライヤーと連携して進めています。商品の開発は、「くらしから考える」ことが基本です。単にシンプルだけでなく、日常生活に必要で、くらしをそっとサポートする名脇役となる商品の提案を常に考えています。くらしのシーンを思い浮かべ、必要なのに無印良品にはないものは何かを検討し、コンセプト、素材、デザイン、仕様などをマーチャンダイザーや社内外のデザイナーとアイデアを出し合いながらつくり上げています。その際、「IDEA PARK」に寄せられた、お客様の声も参考にしています。



大箸 万里子

生活雑貨部 ハウスウェア担当課長

循環型社会や地域への土着化の実現に向けて

創業当初からの「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」という「3つの視点」を徹底しつつ、資源循環型のものづくりにも取り組んでいます。新しいものをつくることは、これまで以上に責任が伴うと考えています。長期的な視点で、使い終わった後のことまで考えて商品開発をしています。

良品計画は「地域への土着化」により、地域のお客様の役に立つことを目指しています。今後、出店エリアの変化により、お客様の生活スタイルや求める商品も変わるため、それぞれのくらしに合った商品開発に力を入れていきます。また、まだ連携できていない部門や、生かされていない声などをもっと生かして、地域のさまざまな人の生活をサポートできる商品を提案したいと考えています。

※ お客様や店舗からの意見・要望を集めたデータベース <https://lab.muji.com/jp/ideapark/>

調達・生産の強化と産地の社会課題解決へ

2021年9月に、調達・生産プロセスの機能を統合し、「開発・生産部」を新設しました。

従来は、部門ごとに適正な素材の調達を行ってきましたが、開発・生産部の新設により、生活雑貨と衣服・雑貨の調達やサプライヤーとの取引などの方針や考え方を一本化していきます。また、生産者からの直接納入など品質を維持しながら適正価格に向けた取り組みを推進していきます。

調達方針

原料となる素材は、地球、動植物、生産者に余計な負荷をなるべくかけない方法で採取、栽培されたものを選択するよう取り組んでいます。また、一次原料については可能な限り産地がトレースできるものを使用し、中でも主要な原料は実際に産地を訪れ、採取・栽培場所の状況や生産者のくらしを自分たちの目で確認しています。

重点取り組み

- 適正品質、原価低減に向け、各商品群の、適地調達、適地生産を完成させます。
- 生産工程に深く入り、工場の生産を平準化して、高効率化します。同時に、期中生産調整を実現します。
- 産地における一次産業、二次産業の開発・産業化により、産地の生活水準を向上させ、産地の経済発展に寄与します。

在庫コントロールの取り組み

これまで、在庫情報の把握自体は可能でしたが、一元的にコントロールする部門がなく機能として弱いことが課題でした。そこで、2019年に各商品部[※]の在庫コントロール機能を集約し、商品計画部に一元化しました。商品計画部では、商品ごとの消化進捗や在庫水準を見ながら、適切なタイミングで値下げを行うなど、収益性のコントロール強化を図っています。

※商品部・・・衣服・雑貨部、生活雑貨部、食品部の総称

商品回転率(年換算)

2019年2月期	2020年8月期	2021年8月期
2.28	1.87	2.19

重点取り組み

- 商品群ごとに、売上の量の波、リードタイム、コストに応じて、在庫拠点と基準在庫量を再構築します。
- 経営計画から販売計画・生産計画・調達計画までをSKU[※]単位で完全連動させ欠品も過剰も撲滅します。
- 商品計画部から店長に対して販売計画策定や仕入発注の教育を行い、個店での欠品も過剰も撲滅します。
- 計画系の情報システムを、高度化される業務に合わせ、再構築します。

※Stock Keeping Unitの略。受発注・在庫管理を行うときの最小の管理単位

新事業への取り組み

ヘルスケア事業などの新サービス事業

良品計画は、片づけやヘルスケアなど日常生活を整える際に役に立つ各種サービスを立ち上げます。個店での「MUJI SUPPORT」として始めた、クリーニング、修理、清掃、引っ越しなどを事業化し、店舗での医薬品の販売に加え、地域で役に立つ、ヘルスケアや健康関連のサービスを立ち上げます。また、さまざまなライフステージを支援する、断捨離サポート、終活サポート、ゴミゼロ、不用品の再利用などのサービスも展開予定です。

- クリーニング、修理、清掃、引っ越し事業
- 医薬品販売、ヘルスケア、健康関連サービス
- 断捨離サポート、終活サポート、ゴミゼロ、不用品の再利用サービス

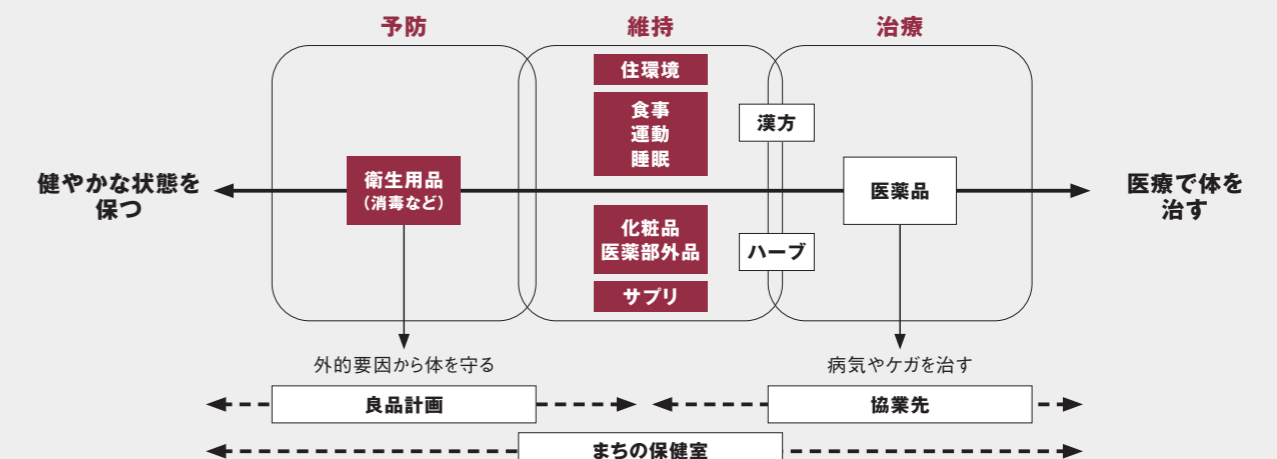
Special feature

まちの保健室



病気予防から薬までの一貫サービス

健やかな暮らしを支える商品・情報・サービスを提供する健康領域に参入する事業として、病気の予防から薬の販売までを一貫で提供する「まちの保健室」を、2021年7月に「無印良品 直江津」(新潟県上越市)の店内にオープンしました。全国で薬局を展開するクオールホールディングス株式会社や体重計など計測器メーカーの株式会社タニタとの協業で、健康に関するイベントや情報発行から薬の提供までをワンストップで網羅した商品・サービスを提供しています。また、無印良品で展開している食品(糖質10g以下のお菓子や高たんぱくのお菓子)などを中心とした商品を販売し、学校の保健室のように、誰でも気軽に利用できる地域のコミュニティセンターとして発展させていきます。



空間設計事業

良品計画は、心地良い住空間づくりに関する取り組みを強化し、地域住民の暮らしに永く役立つ存在を目指していきます。その際、まち全体を「自分の住まう空間」と捉え、山林課題から暮らし方まで踏み込んだ、空間設計・リノベーション事業の展開を強化していきます。

重点取り組み

- 住宅、法人向けオフィス、公共施設の設計、リノベーション、内装、施工管理、施工を事業として立ち上げます。
- 建築による空間デザインに加え、暮らし方や地域活性化、働き方のデザインに貢献する空間設計事業を展開します。
- 行政や林業とも連携し、材料の調達・生産にも踏み込んだ事業化を目指します。それにより、山林の課題解決にも貢献していきます。
- 協力先との業務連携や採用強化により、上記を実行できる体制を構築します。

Special feature

団地リノベーション

良品計画グループはこれまでも独立行政法人都市再生機構（UR都市機構）と連携し、団地の住戸リノベーションを約1,000戸以上実施してきました。

「こわしすぎず、つくりこみすぎない」というコンセプトのもと、リノベーションした部屋は、自由度も高く特に若年層のお客さまから好評で、入居率の向上にも寄与しています。

そこで、2021年3月に住戸リノベーションだけでなく、共用部リノベーションやコミュニティ形成、情報発信も含めて団地を活性化するための連携協定を締結しました。

本取り組みは、千葉県の花見川団地でスタートしています。団地の中心である商店街のリノベーションやコミュニティ形成を進め、多世代交流と地域活性化を目指していきます。



地域共創を軸にした空間づくり

無印良品が培ってきたノウハウを生かし、渋谷区がサポートを行う妊娠・出産・子育て支援施設「渋谷区子育てネウボラ」基幹施設内2階～3階にある、渋谷神南ネウボラ子育て支援センター（通称：coしゅぼや）の空間設計・デザインを担当しました。

渋谷区子育てネウボラのコンセプト「出会う、集う、語る、つながる。地域みんなで子どもを育てる」に合わせて、多世代・多様な個性を持った人たちがつながり合う豊かなコミュニティの場となるよう、木のぬくもりを感じられるあたたかみあるデザインを提供しました。



空間設計・リノベーションについては、「無印良品 東京有明」（東京都江東区）法人カウンターにて全国からの相談を承っています。

農事業・食品事業

良品計画は、地域活性化に役立つ社会の共通資本として農業は重要であり、永続的に成り立つ仕組みをつくりたいと考えています。

日本は南北に長い地形的な特性から、地域によって収穫できる農産物も多岐にわたっており、その土地ならではの伝統野菜や特産食材を通じて、生産者の方々とお客さまをつなぎ、地産地消の実現を目指しています。

良品計画では、全国のコミュニティマネージャーを中心に各地の行政とも連携し、食と農の分野においても地域のさまざまな課題と向き合い、地域の魅力を再発見するプロジェクトを進めています。

重点取り組み

- 地域単位で、行政とも連動し、食を中心とした、農からつながる製造小売業をつくります。
- 製造冷凍など保存技術も活用し、食宅配事業を立ち上げ、見守りサービスにつなげます。

Special feature

不揃いりんご

農業人口の減少や生産者の高齢化が進む日本国内の実態を鑑み、生産者とアイデアを出し合いながら、今まで当たり前としていた作業にも目を向け、削減できる作業は可能な限り省くことで誕生した不揃いりんご。「赤い色をつけるための作業（反射シートの使用、日光が当たるように果実を回転させる“つる回し”、果実に日光を当てるための“葉採り”）」「外観で選別する作業（傷や色ムラの有無を選別する作業）」「サイズを細かく分ける作業（通常7段階でサイズ選別するところを大・中・小の3段階選別に軽減）」といった、生産工程を省いています。

2019年より毎年、青森県弘前市の農園と連携し、軸が取れてしまったり、色ムラやキズ、シミといった理由で一般の規格から外れてしまったりも区別せず、無印良品の店舗で販売しています。



複数のプロジェクトを推進し収益性や採算性、地域への貢献度なども考慮して拡大・拡散し、事業の確立を目指します。

事業戦略

地域密着型の事業モデル

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、全国津々浦々に向け、収益性を担保しながら出店加速する

基本方針：地域密着型事業モデルの構築と年間100店舗純増の体制づくり

2024年に日本で年間純増100店舗、中国大陸で年間純増50店舗を実現する体制を構築していきます。

そのために日常生活の基本となる商品を中心に坪数・EC比率の拡大と個店経営を軸にした地域密着型事業モデルの確立に注力していきます。また、個店経営を実行するスタッフが能力を十分に発揮できる制度改革や店舗運営の見直しにも取り組んでいます。

2021年8月期
1,002店舗 → **2024年8月期
1,300店舗**

2024年達成目標と施策

- ① 地域事業部の立ち上げによる、地域密着型事業モデルを確立します。
- ② 生活圏出店による店舗開発ペースを倍増し、日本は年間純増100店舗、中国大陸は年間純増50店舗のペースを目指します。
- ③ 生活圏出店と店舗の自律的経営で店舗経費効率を高め、価格改定による戦略的な粗利率低減を補完します。
- ④ デジタルの組織をプロ化し、通常ECを超え、農と食の事業や二次市場など店舗連動の新サービスを構築します。

課題認識

中期経営計画の目標を達成するには、社員の自律性がカギとなります。中央集権型・管理統制型の組織から、自律分散型の組織づくりに注力し、地域への連携や協働をより加速していきます。それにより人材育成へつなげ、組織体制の強化を図ります。

重点取り組み

- 熱意のある地域事業部長の登用により、地域に合った出店開発、課題解決に取り組めます。
- 生活圏への出店強化と地域開発や町活性化を行える人材力・組織体制を構築していきます。
- 自律的経営へむけた人事制度・教育体制の整備と店舗運営の生産性・効率化を図ります。
- 優秀な人材確保を強化し、独自のデジタルサービスを構築していきます。

地域密着型事業モデルの確立へ向けて ~組織強化への取り組み~

2030年ビジョンの1つ「地域への土着化」を推進するため、2021年9月に「地域事業部」を新設し、全国10のエリアに設置しました。地域事業部とは、住民や行政と交流・連携をとり、それぞれの地域に合った事業モデルを構築し、出店を加速させていく実行部隊です。

従来のエリア管理とは異なり、店舗単体を「点」ではなく、エリア全体を「面」として包括的に管理し、地域への土着化を図っていく役割があります。それにより、1店舗ではできなかった大きなアクションも可能となります。

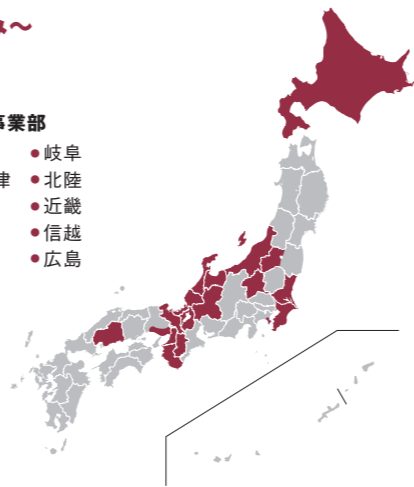
良品計画は、これまで主に市街地の駅や商業施設へ出店してきましたが、これからは、地域の食品スーパー横など生活圏への出店も強化することで、設備費や店舗運営費、物流費の効率化などによる経費改善を進めます。

また、広告宣伝は最小限とし、店舗が地域課題の解決に取り組みコミュニティセンターとしてくらしの場を提供することで、地域で本当に必要とされる存在となることを目指します。

こうした考えのもと、2018年「無印良品 イオンモール堺北花田」、2020年「無印良品 直江津」を始め、地域密着型店舗の出店・リニューアルを積み重ね、そこで出た課題を次の出店へ生かすことで、収益構造の改善にもつなげています。

10の地域事業部

- 北海道
- 千葉/会津
- 群馬
- 茨城
- 横浜南
- 岐阜
- 北陸
- 近畿
- 信越
- 広島



出店計画

出店方針

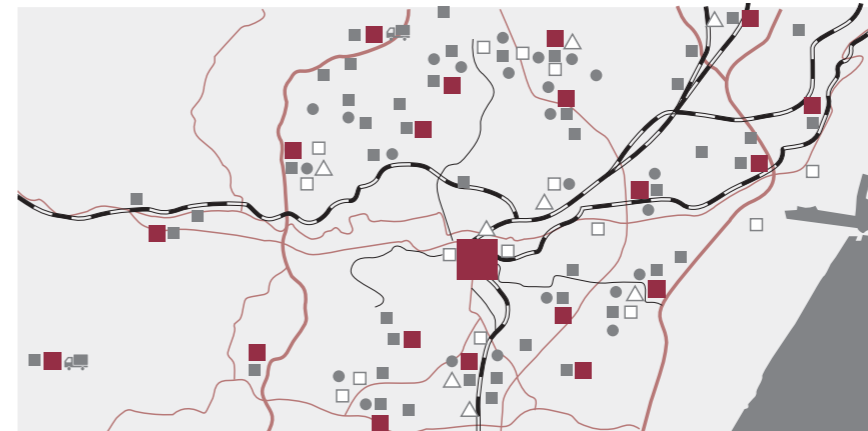
出店には収益性も考慮しながら、地域と連携し、地域とともに長期的に成長するストーリーの描けるエリアを吟味し進めていく方針です。

出店計画

2024年までの計画では、人口60万人あたりに、すべての商品・サービスを提供する「生活全部店」2,000坪(売上25億円)を1店舗、食品スーパーマーケット横に標準600坪(売上10億円)を6店舗、加えて、駅前店、コンビニ拠点、新宅配などで、合計90億円の売上を目指します。

2021年8月期は、食品スーパーマーケットとの隣接店を中心とした生活圏への出店を強化しました。2022年8月期も引き続き、生活圏への出店を強化しつつ、地域のコミュニティセンターとしての役割を果たす大型店の出店にも取り組んでいます。

2030年出店イメージ



■ 良品計画 ■ スーパーマーケット □ 家具家電 △ ドラッグストア ● ホームセンター

店舗の自律的経営へ向けて ~生産性向上と店舗運営の効率化への取り組み~

店舗スタッフに関わる人事制度の見直し

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、ステークホルダーの皆様とともに課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現するためには、「自発性」「自律性」「チームワーク」の風土を店舗に根づかせていく必要があります。そのためには、その地域で生活をし、店舗を支え、活躍する店舗スタッフが、店長や店長代行など、ステップアップを目指せるよう、制度を見直しました。

出店拡大イメージ

	2021年	2024年	2030年
店舗数	1,000店舗	1,300店舗	2,500店舗

スーパーマーケット隣接型店舗

開店時期	店舗名	隣接スーパーマーケット名
2019年4月	無印良品 野々市明倫通り	アルビス 明倫通り店
2021年4月	無印良品 ツルヤ塩尻広丘	ツルヤ 広丘店
2021年7月	無印良品 ヨークタウン水戸	ヨークベニマル 水戸元吉田店
2021年9月	無印良品 東武動物公園駅前	東武ストア 東武動物公園駅前店

すべて標準店



「無印良品 ツルヤ塩尻広丘」

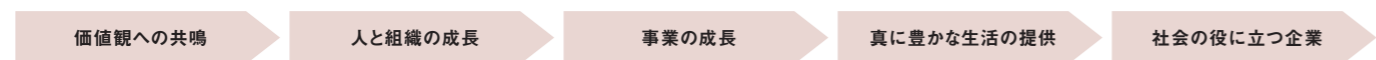
事業戦略 組織風土改革

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・地域が、自律的な成長を始める

基本方針：公益人本主義の考え方に基づく、第二創業の実現を担う人・組織づくり

「MUJI思想に強く動機づけられ、スキルやスタンス、機会を自ら獲得する意欲の高い人材で構成された組織」へ転換していきます。その結果、無印良品が世界各国で役に立ち、社会的存在意義を高めていくことを目指していきます。

社会の役に立つ企業へのステップ



2024年達成目標と施策

- ① 第二創業を実行できる経営体制を構築します。
- ② 採用、育成の刷新、抜擢による、多数のリーダー人材、経営者人材を創出します。
- ③ MUJIの思想を全社全員で維持継承する活動を推進します。
- ④ 「自発性」「自律性」「チームワーク」の風土へ転換します。
- ⑤ コア経営を実現する仕組みを導入します。



課題認識

良品計画の目指す姿、考え、事業に深く共感した社員が多いことが私たちの強みですが、その一方で中核的に活躍できる人材の不足が課題としてあります。多彩な価値観を取り入れ、より活性化した組織風土とそこから磨かれ、プロフェッショナルとして自律した人材の育成を図っていきます。

重点取り組み

●採用強化

通年で会社説明会を行い、店長候補を新卒、第二新卒を含め、毎年150名を毎年採用します。また、本部人員の約3割にあたる200名を順次社外から採用し、既存人員と協業することで、全員プロ化していきます。地域においては、公益的な課題の解決に貢献するコミュニティマネージャーを年に100名輩出できる体制を構築します。

●人材育成の強化

入社2年後に店長になることを標準とし、突き抜けた人は20代でも執行役員に就任できるキャリアパスを用意します。全社員に対して、小売業経営者にとって必要な商品経営、店舗経営、管理経営を教育します。各国・地域でも、将来経営幹部になれる人材を、店長候補として現地採用し、店長から育成します。

●自律性、自発性風土醸成を支える制度改定

店舗が花形となり、自分で計画し、自分でリーダーシップをとり、自分の責任で成果に導くことが評価される仕組みに人事制度を変えていきます。また、社員集会を刷新することで、全員で経営情報を共有し、全社経営について議論し、社員が経営に対してガバナンスを効かせる場をつくります。通常ガバナンスモデルに加えて、取締役会、アドバイザリーボード、社員株主、地域コミュニティの4つのガバナンスが効く体制を構築します。

採用強化

「第二創業」の変革期を迎え、より多様な人材や価値観・発想を取り入れ、組織の活性化を図ります。

新卒採用は、2021年9月より就職活動の時期にとらわれずに常に採用の門戸を広げる「通年採用」を開始しました。卒業予定者だけではなく、大学1,2年生や既卒で就労経験のある方も歓迎しています。

また、プロ人材の採用にも力を入れ通年採用を行っており、2021年8月期は中途採用比率が50%を超えました。さまざまな分野で活躍してきたプロフェッショナルを積極的に迎えることで、組織をさらに強化・活性化していきます。

企業説明会

月に1回リモートで企業説明会を実施しています。一方的な会社説明だけでなく、毎回、社長も参加して、直接対話が可能な双方向コミュニケーションがとれる説明会となっています。

新卒採用で求める人物像

1. 商品、サービス、活動を通して、生活者の本質的な生活の質を向上することに役立ちたい人。
2. 社会や人の役に立つために、社会課題に敏感に呼应し、課題解決に役立つことを考え行動できる人。
3. ビジョンを描き、主体的に周りを巻き込める人。
4. 早く一人前になりたいと考え行動し、その後もずっと成長し続けたい人。
5. 多様な考えや価値観を理解し、協働し、周囲の人々の成長に貢献できる人。
6. 同僚や関係者、仕事に対して、誠実に倫理的で正しい判断をしようとする人。

キャリア採用で求める人物像

1. **より良い社会の実現を目指し、ビジョンを描ける人**
国籍や性別を問わず、明確な志を持ち合わせ、より良い社会の実現に向けてビジョンを描き、周囲を引き込みながら推進できる人。
2. **プロとしての知見と経験を持つ人**
特定の領域や分野で培った、一人のプロフェッショナルとしての知見と経験を持ち合わせ、既存メンバーと協働・共創しながら、新しい挑戦をリードできる人。
3. **自発性があり、周囲を引き込める人**
顧客のことを想像しながら課題の本質を見抜き、上下関係や所属に関係なく、領域・分野以外に属する人々と常に協働し、自発性・自律性を持ったアクションを起こしながら既存のメンバーをリードできる人。
4. **変化を楽しみながら、前へと進める人**
「第二創業」のメンバーとして、変革する良品計画の事業成長と拡大に、楽しんで参画してくれる人。

採用者実績

	2020年2月期	2020年8月期	2021年8月期
新卒採用者数	116名	200名	32名
中途採用者数	57名	52名	43名
中途採用比率	33%	21%	57%

Interview

中途採用者の活躍

前職では日本国内1,000店舗規模の小売店でECやアプリなどのデジタル事業の責任者を担当していました。

EC・デジタルサービス部はEC事業や「MUJI passport」などデジタルで無印良品の魅力を伝える部署です。入社してからは、デジタル組織をつくるために、人材採用を開始したり、サービスの改善を行ったりすることに注力しています。

無印良品の第二創業をデジタルで支えることに興味のある方には、チャレンジしがいがあると思います。



山内 智裕

2021年4月1日入社
営業本部
EC・デジタルサービス部長

人材育成・風土改革

人材育成方針

良品計画では、従来より社員、スタッフ全員が高い目標にチャレンジし、努力し、達成したときの充足感を持てる風土をつくり、社員個々の成長や専門的な知識・スキルアップにつながるさまざまな取り組みを行ってきました。

第二創業を迎えた今、「全員が経営者となって自律・自発的な行動をとり、経営者として会社の経営に参画している」状態を目指し、人材と組織風土づくりに注力していきます。

3年目店長プロジェクト

入社して3年目に店長として活躍できる人材の育成に向けて、2年間で店長に必要なマインドとスキルの研修と店舗でのOJTで醸成するプログラムです。2年間で合計37日間、約260時間の研修をプログラム化し、2019年からスタートしています。現在は、約340人がプロジェクトの対象者として参画し、2019年から累計で約1,600時間以上の研修を実施、これまで84名の店長が誕生しています。(2021年8月末時点)

暮らしの編集学校

「暮らしの編集学校」は「最高の生活者を探求する」無印良品の感性を持つ、「暮らしの編集者」の育成をテーマに、2018年よりスタートしました。地域の暮らしに隠れている魅力を発見し、その魅力を価値として提案できる感性・知性を持つ「暮らしの編集者」を育てる社内教育プログラムです。地域コミュニティを訪れ、地域で活動続ける“ローカルヒーロー”や自治体、住民の方たちとコミュニケーションをし、その地域でのより良い暮らしを考え事業プランを提案しています。2018年から4回実施し、合計65名の社員が参加しました。



Special feature

暮らしの編集学校「東武動物公園プロジェクト」

暮らしの編集学校は、これまでに岐阜県岐阜市(2018年秋冬)、山形県酒田市(2019年夏)、新潟県上越市(2019年秋)にて開催し、埼玉県宮代町・杉戸町を舞台にした、東武動物公園プロジェクトは4回目にあたります(2020年秋)。

東武動物公園駅前の無印良品出店に先立って行われた本プロジェクトでは、社内公募を経て店舗などから集まった良品計画メンバーのほかに、東武鉄道株式会社、株式会社東武ストア、埼玉県宮代町役場の職員など合計22名が参加しました。メンバーは3チームに分かれ、地域のさまざまな場所に出かけ、人に会い、合宿も行いながら地域を理解し、課題を解決しようとワークショップを重ねました。

駅前地域の課題を解決し、無印良品が役に立つための事業プランの企画・提案に取り組む研修内容となりました。

研修最終日には、宮代町町長をはじめとするプロジェクトに関わる企業の役員などの前で事業プランの発表を行いました。こうしたプレゼン内容を踏まえ、「地域とは何かを生み出す場所」をコンセプトに店舗づくりに生かし、2021年9月に東武ストアと隣接した「無印良品 東武動物公園駅前」がオープンしました。



コオウンド経営の実現に向けた取り組み

コオウンド経営を実現するためには、社員が従業員であり、経営者であり、株主であるという3つの役割をもつことが重要と考えています。

社員一人ひとりのオーナーシップを醸成するため、経営情報を積極的に発信し、経営者と社員のコミュニケーション機会を増やしています。また、従業員持株制度*も拡充し、社員株主も年々増加しています。

*主として日本国居住者であるグループ社員向けのインセンティブ・プランです。

E-ship (信託型従業員持株インセンティブ・プラン)の導入

従業員持株会への拠出(買付)割合に応じて3年後に分配金が支給される場合があるもので、良品計画の中期的な株価向上への目的意識醸成の効果を期待します。

J-ESOP (株式給付信託)の導入

従業員持株会の拠出金額に対して株式給付規程に基づき「持株会奨励ポイント」を付与するもので、退職時に累計ポイントが株式として給付されます。

また、持株会加入を条件としない「挑戦期待ポイント」給付も同時に制定しました。高いレベルでの挑戦に対して、ポイントが支給されます。本制度により社員の高いコミットメントとチャレンジが生まれ、良品計画の長期的な成長につながると考えています。

従業員持株会 会員数

2020年8月末時点	2021年8月末時点
1,425名	1,750名

短期

「固定給」
+
「年次・賞与」

中期(3年)

「E-ship」
持株会

長期(退職時)

「J-ESOP」
持株会 挑戦期待

GOOD MEETING

グループ社員全体の当事者意識を高め、経営目標達成に向けた個々のチャレンジの源泉となるような全社合の場が「GOOD MEETING」です。グループ全体の半期の取り組みを共有し、社員投票による商品の表彰や新店長の紹介などを半期に1回開催しています。地域事業部長から取り組み内容の発表があり、他の地域でも生かせるよう多数の質問が寄せられました。

対象者 : 良品計画グループ社員

参加者数 : 約1,500人(2021年9月 オンライン開催)

開催数 : 年2回(各5時間)



社員ミーティング

コオウンド経営を実現するためには社員一人ひとりが経営的な目線を養い、より一層「私たちの会社」という自覚を持って自律的に行動することが必要です。このため、社員向けに中期経営計画や決算を説明し、会社の成長につながるようなディスカッションをする場として年に2回、「社員ミーティング」を開催しています。店舗の従業員からは、店舗における柔軟な働き方と成果の評価に対する質問が投げかけられ、活発な討議が行われました。経営状況については、社員からの質問に社長自ら応えるなど、社員が会社の経営状況の理解を深める良い機会となっています。

対象者 : 良品計画グループ社員

参加者数 : 約1,500人(2021年10月 オンライン開催)

開催頻度 : 年2回(各3時間)

「地域への土着化」の取り組み



松枝 展弘
執行役員 近畿事業部長

店づくりから、生活圏づくりへ。 ステークホルダーの共感と納得を得ながら 日常生活の基本を担い、地域への土着化を加速する。

無印良品の根底にある「良心感」

私は1997年に入社し、現在は京都、奈良、南大阪・和歌山、滋賀担当の地域事業部長として「第二創業」の実現に取り組む中で、無印良品の思想として最も根源的なことは「良心感」という言葉で引き継がれてきたと考えています。今、良品計画は「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、基本サービス群を、手に取りやすい適正な価格で提供する」ことを新しい中期経営計画における第一の使命として掲げています。しかし、良品計画は1980年の創業当時から規模や効率などの経済合理性だけが優先される「資本の論理」へのアンチテーゼとして、生活者を中心とした「人間の論理」を拠り所にしてきました。私たちは単に商品を売るのではなく、店舗空間の中にある「商品」、発信する「情報」、それらを提供する「環境」を一つの文脈にすることで、無印良品という知性や感性に包まれた空気をお客さまに提供してきました。その根底に流れる考えが「良心感」だと思います。

2021年9月には、地域に根づいた「土着化」の活動を確立・拡大するために、営業本部内に10の「地域事業部」を新設しました。これを機に、より一層「良心感」に基づく店づくりを目指しています。

「生活圏」を豊かにするということ

「第二創業」で目指す「日常生活の基本を担う」「地域への土着化」という2つの目標は、相互に関係し合う両輪となる考えです。世界中で資本や人口の集中が加速した結果、均一で均質に都市化された暮らしはさまざまな面でバランスを欠いて問題を抱えています。「生活者」の視点から生まれた無印良品ですが、これからは人々が暮らす「生活圏」を考えていくフェーズになったのではないのでしょうか。「生活圏」とは何も郊外を指しているのではなく、都市であれ郊外であれ、人々が暮らすすべての場所を指しています。「生活圏」を豊かにできる店舗づくり、生活の基本となる商品を見直し、地域とのつながりを再構築していくことは、これからの無印良品が果たすべき使命だと考えています。

「地域へ巻き込まれていく」という土着化への考え方を具体化した、新しい店舗の一つが「無印良品 イオンモール堺北花田」です。私は2018年からこの店でコミュニティマネージャーとして、「食」の領域を広げて、協業先とともに地域の生産者から商品を仕入れて販売する活動を始めました。さらに、2019年に開店した「無印良品 京都山科」では、本格的に事業として地域の生産者との関係構築に取り

組みました。スタートアップして生産から製造加工、販売までを統合して行う「6次産業化」の実現に向けて、地域の生産者や、食品加工・流通販売などに携わる事業者の皆様と協業し、より土着化の進んだ店舗となっています。

無印良品は、商品やサービスを通じて世界の人々の生活の役に立つ存在でありたいと考えています。衣・食・住の暮らしの営みはそれぞれ密接に関連しており、本来分けて考えることはできず、中でも「食」はその中心となるものです。しかしながら、生活者にとって、食の生産現場である畑や農場、漁場は遠い存在となり、食べ物は単に商品として消費されるものとなっています。多くの商品は、名前や価格にのみ注目され、そこに込められた生産者たちの思いや数々の工夫といった情報は知らされていないのが現状です。「無印良品 イオンモール堺北花田」や「無印良品 京都山科」では「食べる・見つける・買う」をコンセプトに、無印良品の標準的な品揃えに加え、野菜や肉、魚、惣菜、グロスリーなど、食に関する商材全般を取り扱うことで、私たちが目にすることの少なくなった生産加工の過程にある物語や情報をお伝えしたいと考えています。

「おいしいって、なんだ」というテーマのもと、担当スタッフが中心になって生産の現場を訪ねた取材レポートを作成したり、食品売場内のキッチンカウンターで旬の野菜料理のレシピを紹介したり、生産者をゲストに招いた直売マルシェやトークイベントの開催も好評です。私たちは、スタッフ一人ひとりが当事者になって、無印良品のアンバサダーとして地域との関わりを深めていける関係性を目指しています。これらすべての活動のカギとなるのが「共感」と「納得」です。店舗スタッフにも協業先の皆様にも共感と納得をしていただきながら、無印良品らしく一歩ずつ進めていくことが重要だと考えています。

「コミュニティセンター」としての場を目指して

無印良品が出店する立地についても見直しを図っています。1990～2000年代において無印良品は、意図せずファッションやインテリアブランドと捉えられ、大商圏の大きな商業施設のファッションやインテリアのフロアに出店していました。しかし、今後は地域の「コミュニティセンター」として、毎日の生活の近くへ出店を増やしていきたいと考えています。商業施設内であればスーパーマーケットのように性別や年齢に関係なく、お客さまが立ち寄りやすいフロアに出店し、商業施設外ではスーパーマーケット（そのほか、ドラッグストアやクリーニング店）などと並ぶような立地が理想です。また「無印良品 京都山科」のように百貨店が退店した後、1,000～2,000坪の店舗が空いて生活する方が困っている地域などにも出店を進

めています。スーパーマーケット併設型や隣接型の「生活圏」に出店した無印良品では、50代・60代を含む従来より幅広い年齢層のお客さまが予想以上に来店くださっており、家族連れでゆったりとお買い物を楽しんでいただいています。

「土着化」にはどっしりと腰を据えて、各地域の特性をじっくりと見極める必要があるため、私は各エリアの地域事業部長と並走しながら議論を深めています。今後は地域で活躍できる若い店長を育てると同時に、地域事業部長もさらに成長する必要があります。地域事業部長同士や、各エリアの店長との定期的な会議はもちろん、それぞれが密なコミュニケーションをとることで、地域課題の解決が加速できるよう、社内の仕組みやフォロー体制も整えているところです。



無印良品への共感と納得による協業

良品計画の過去40年の成長は、無印良品の大きな求心力に吸い寄せられた社員の高いモチベーションによって支えられてきました。これからは「まちづくり」とも言えるような社会性と経済合理性を融合した「公益人本主義」に基づく店づくり、豊かな生活圏をつくっていくために、社会のあらゆるステークホルダーとの「協業」が必須です。そのためには、わかりやすい言葉を使ってポリシーや思いを伝え、賛同・参画してくださる方を増やしていかなければならないと思います。無印良品の思想を深く理解している社員はもとより、これから仲間になる方や社外の皆様も含め、無印良品の価値観に共感と納得をしてくださる人を一人でも増やして「自分も関与できる」と感じていただければ、私たちの活動はより一層広がります。将来振り返ったとき、ちょうどあの頃が踊り場だったと言えるように、協業する皆様とともに夢を描けるような共生社会、共助の社会の実現に向けて取り組んでいきたいと思っています。

大型新店舗紹介「無印良品 イーアス春日井」(2021年10月オープン)



無印良品 イーアス春日井

住所 〒486-0842
愛知県春日井市六軒屋町東丘22
イーアス春日井1F
アクセス JR春日井駅より2.1km 徒歩約30分
JR春日井駅より名鉄バス46・47系統
東野町方面「浅山町」・「東野口」
バス停下車すぐ

国内最大級の売場面積で暮らしの土台を支える

「無印良品 イーアス春日井」は、日々の生活を充実したものにする日用品・食品・収納用品の販売はもちろん、地域の皆様が交流できる場の提供や春日井市と連携した地域振興の取り組みを実施するなど、暮らしのすべてに関わり、中部地区にお住まいの方々に、良品計画が提案する「感じ良い暮らし」をご提案しています。

同店には、地域に密着した大型店ならではの長があります。1つ目は、インテリアアドバイザーが常駐する「体感型の収納売場」です。収納のコツを集めたモデルルームにて、お客さま一人ひとりの暮らしに合わせた収納プランを、インテリアアドバイザーが提案します。無印良品のすべての収納用品を実際に売場で試すことができます。2つ目は、屋台が並ぶ日用品売場「朝市大通り」です。毎日使う日用品は、店内中央で、通常の什器ではなく“屋台”に並べて展開しています。街の朝市をイメージして「朝市大通り」と名付けたこの売場は、お客さまと店舗スタッフが日々顔を合わせ、暮らしに役立つコツなど日常生活にまつわるさまざまな会話をする中で、朝市のように活気のある空間を目指して設置しました。また、春日井市と連携関係を築き、同市が目指す「暮らしやすさと幸せをつなぐまち かすがい」の実現、および地域活性化や地域課題の解決に、ともに取り組んでいくことを目的とし、同市と連携協定を締結しました。地域の皆様が交流する場の提供や、春日井市と連携した地域振興の取り組みなどを通して、地域の方々の暮らしに役立つ“コミュニティセンター”となることを目指しています。

春日井市との協定

1. 地域資源を活用した産業振興に関すること
2. 災害対策に関すること
3. リサイクル活動に関すること
4. その他地域活性化に関すること



地域の野菜販売

店内の食品売場や屋台で、愛知県の農家を中心に旬の野菜を集めて販売しています。春日井市で採れた野菜はもちろん、スーパーであまり見かけない珍しい野菜も取り扱っています。また、食品ロスの削減につなげ、新しい農業の未来をつくっていくために各地の生産物も販売しています。



フードドライブ

食品ロス削減の一つとして「フードドライブ」の活動を行っています。家庭で余っている賞味期限間近の食品(缶詰・レトルト食品・乾物・乾麺・飲料・調味料など)を店舗で回収し、フードバンク団体を通じて、地域の福祉団体や施設などへ提供する取り組みです。店内に回収BOXを設置しています。



地域のコミュニティセンターとして

中央広場

地域の方々と、地元の商売や行政活動をつなぐ「かすがい(錠)」(人と人をつなぎとめるもの)となる店舗を目指し、店内に「中央広場」を設置しました。そこでは地域の病院の方を講師として招いた健康相談会や、防災ボランティアの方と開催するワークショップなどを開催しています。また、環境や子育てに関して行政、事業者、NPOなど地域で活躍されている“ローカルヒーロー”の方々とともに、地域の方の生活に取り入れていただきたい情報をお届けするイベントなど、地域の公共施設として“場”の提供も行っています。これらの取り組みを通じて、まちづくりに貢献するとともに、店舗を拠点として地域に巻き込まれながら「生き生きと、安心して、住み続けられる街」の実現を目指しています。



からだの相談会

中央広場では、春日井市の3つの医療団体と連携して、お客さまと医療団体をつなぐ「からだの相談会」を行っています。普段気になっていもなかなか聞けないことがあるお客さまが病院以外で気軽に相談でき、またイベントを通じてお客さまと病院の方々が知り合うことで、病院にも行きやすくなる機会となっています。これまで月に2回開催しており、お客さまと病院の方どちらからもご好評いただいています。今後は、無印良品の特色である衣服・雑貨・生活雑貨・食品の取り扱いを生かして、地域の方の健康・未病に貢献していきます。



つながる市

店内で開催される「つながる市」は、地域の方々と一緒につくり、運営している期間限定のマーケットです。「無印良品 イーアス春日井」では春日井市周辺の地域で販売されている飲食店や雑貨店の方を招き、また出店してくださった方におすすめのお店を紹介していただくことで、次から次へと地域の人々のつながりを広げていきます。無印良品を介して地元のお店を知っていただき、今後はそのお店へと足を伸ばしたくなる。そんな今まで出会う機会がなかった人と人がつながる場になっています。



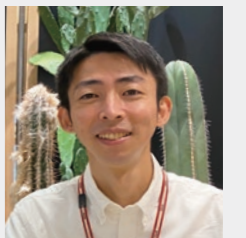
Interview

店長インタビュー

春日井市は、名古屋市のベッドタウンで、市内でお買い物をするより、名古屋市に出かけてしまう方が多いことが課題でした。私自身も店舗のオープン前から実際に春日井に住み、さまざまな場所に足を伸ばし、また住民の方々へお声をかけていただきましたが、日用品を買う場所や遊びに行く場所が少なく、週末は名古屋へ行ってしまいう状況を目の当たりにしました。

だからこそ、「無印良品 イーアス春日井」を地域のお客さまの「暮らしの土台」、地域の「コミュニティセンター」にしたいと、コンセプトが決まりました。地域のお客さまの日常使いの店舗であること、週末はご家族向けのレジャー感(非日常感)のある売場づくりを目指しています。そして、売場面積の大きさを最大限活用し、地域の皆様の活動や行政の活動を紹介する中央広場など「ヒト・モノ・コト」が集まる場所として地域の方々がつながる“場”になっていければと思っています。

今後は、春日井市だけでなくとどまらず周辺地域の課題解決や地域の発展にもつなげ、地域貢献をさらに進めていきます。そのためにも、本業である日用品をしっかりと販売することで、まずは多くのお客さまにご来店いただき、住民の方々がこれまで以上に「感じ良い暮らし」を実現できるように役に立つ店舗にしていきたいです。



遠藤 和幸

店長(現・東海エリアマネージャー)

無印良品が目指すもの

無印良品は、その商品やサービスを通して生活を簡素に美しく整えることにより、社会全体や地球人としての課題の解決を目指してきました。私たちは、暮らしの些細な断片から地球規模の未来までを見通し、考え抜く気配りの集合体でありたいと思います。良品計画は、生活者や生産者に配慮した商品やサービスを、無印良品として具体化することで、社会へ貢献していきます。

国連グローバル・コンパクト

良品計画は人権を尊重するために、国連が提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則からなる「国連グローバル・コンパクト」へ署名し、2013年から支持を表明しています。



サステナビリティ ESGトップランナーに向けて

1980年の誕生から、40年間かわらないESG視点に、さらに磨きをかけ、2030年に向けて、ESGの民主化、社会インパクトのあるESGの実現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、ESGを民主化し、ESGの思想が世の中に広く浸透することに貢献します。
事業活動での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、環境負荷を低減します。同時に、事業活動そのもので直接的に社会課題の解決を図ります。
土着化活動での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っていきます。

上記の実現に向けた4つの指標を設定し、実績と進捗を継続的に開示していきます。



1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

- 化石由来原料の燃焼の低減
- 倫理的な生産工程の保証
- サステナビリティの民主化*

2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

- 高齢化や人口減少に伴う課題解決
- 地域での出店と産業の活性化
- 地域コミュニティと伝統文化

3. 高い社員エンゲージメントと課題解決スキルの習得

- 自発的で自律的な組織風土の実現
- 社会課題に対する高い感度・解決意識と行動
- 多様性の積極活用
- 誰もが居場所を持ち活躍できる職場の実現

4. 公益人本主義経営の実現

- コオウンド化に向けた取り組み
- 株主からの高い支持
- 生活者、お客さま、地域社会からの高い支持

* 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、環境負荷軽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。

資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

気候変動への対応

良品計画は、気候変動への対応を確実に実行し、環境パフォーマンスの向上に取り組むとともに、ホームページなどを通じて積極的に情報を開示することにより、社会からの信頼向上に努めています。

環境パフォーマンスに関する情報開示については、東京都環境局へ提出している「地球温暖化対策報告書」などの設問書に回答しています。なお、コーポレートガバナンス・コードに対応し、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に基づいた、情報開示を2022年内に実施します。

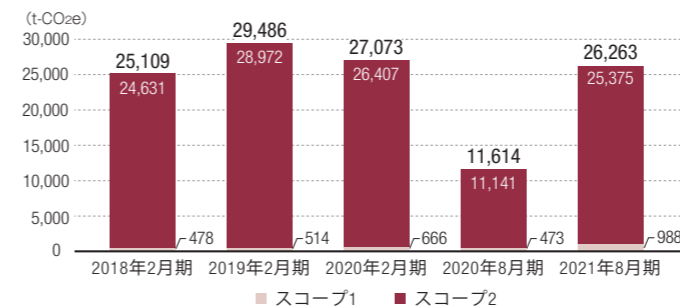
CO₂排出量を2030年までに50%削減(スコープ1、2)

良品計画は、気候変動に関わる課題を重要なテーマとして捉え、2030年までに温室効果ガス排出量を2020年2月期比で50%削減することを目標として掲げています。脱炭素経営に向けたアクションを着実に進めるため、2030年までに店舗への再生可能エネルギー導入100%、そして自社の店舗設備での太陽光パネル設置100%を目指します。また、取引先などと協働し、省エネルギー化を推進、事業活動におけるエネルギー効率の向上に取り組んでいきます。

温室効果ガス排出量

世界共通で利用されている温室効果ガス(GHG)排出量の算定ガイドライン「GHGプロトコル」に準じ、良品計画の温室効果ガス排出量を算定しています。無印良品を展開している国・地域の実績把握も今後進めていきます。

スコープ1ガス(自社直接排出) スコープ2 電気(自社間接排出)



※ 集計範囲は、日本国内の無印良品直営店と自社物流センター、本社ビルほか自社保有施設のGHG排出量を集計しています。
 ※ スコープ1、2の排出係数は、温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度で定める係数を使用しています。
 ※ 2020年8月期は、決算期変更により、2020年3月1日から2020年8月31日までの6ヵ月となっています。

スコープ3

カテゴリ	2021年8月期 (t-CO ₂ e)
1. 購入した製品・サービス	704,321
2. 資本財	26,618
3. スコープ1、2に含まれない燃料・エネルギー関連活動	4,455
4. 輸送、配送(上流)	49,175
5. 事業活動から出る廃棄物	210
6. 出張	956
7. 雇用者の通勤	3,386
8. リース資産(上流)	-
9. 輸送、配送(下流)	-
10. 販売した製品の加工	-
11. 販売した製品の使用	64,155
12. 販売した製品の廃棄	591
13. リース資産(下流)	-
14. フランチャイズ	4,062
15. 投資	-
スコープ3合計	857,928

※ 排出係数：環境省排出原単位データベースやIDEAv2などを使用しています。

事業全体での再生可能エネルギーの導入、省エネルギーへの取り組み

再生可能エネルギーの導入、太陽光パネルの設置

自社でコントロールできる拠点から再生可能エネルギーの導入、太陽光パネルの設置を進めていきます。

鳩山センターのソーラーパネルと再生可能エネルギーの導入

鳩山センターでは屋上に1,400kWhの太陽光発電パネルを設置しています。この太陽光発電パネルでは一般家庭の年間消費電力約228世帯分の電力をまかなうことができます。年間約494トンのCO₂を削減し、使用する電力量の約半分は再生可能エネルギーを導入しています。

照明のLEDランプへの切り替え

店舗の照明は順次LEDに切り替えており、本社ビルは2022年2月に切り替えを完了しています。



そのほかの取り組み <https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/energy/>

倫理的な生産工程の保証に向けて

環境に配慮した商品の開発

無印良品のものづくりの基本となる考え方は、1980年のブランド創生以来変わっていません。環境・社会に配慮した3つの視点、①素材の選択、②工程の点検、③包装の簡略化、を守りながら商品をつくり続けています。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。この3つの視点に基づき、原料調達や廃棄物削減に取り組んでいます。

1. 素材の選択

おいしくて健康にも役立つ食品、着心地良く身体になじむ衣服、使い勝手を第一に考えた生活雑貨など、ふだん見過ごしがちなものづくりの基本に常に立ち返って素材を見直します。品質は変わらないのに見栄えのためだけに捨てられているもの、業務用の素材、世界中から見つけた原材料や、安価で大量に確保できる旬のものなどを生かして、低価格で質の良い商品を提供します。

2. 工程の点検

一つの商品ができるまでのプロセスを徹底的に点検します。例えば、選り分けたり、大きさを揃える手間をなくし、規格外のサイズやかたちが理由で捨てられていたものも商品にします。不揃いのままだったり、つや出しせずに仕上げたり、商品本来の質に関係のないムダな作業を省いて必要な工程だけを生かしています。素材をムダなく生かし、コストダウンにもなる、実質本位のものづくりです。

3. 包装の簡略化

無印良品のすべての商品は、誕生以来、成り立ちのわけが印刷されているパッケージがタグがついているだけで店頭と並んでいます。包装が必要なものは、まとめて一括包装にしたり、共通容器に入れるなど、過剰な包装をしません。地球の資源をムダにせず、ごみを減らす取り組みを続けています。

原料調達の考え方

無印良品は、先人たちにない、天然素材が本来持つ機能を生かしたものづくりをすすめています。原料となる素材は、地球、動植物、生産者に余計な負荷をなるべくかけない方法で採取、栽培されたものを選択するよう取り組んでいます。また、一次原料については可能な限り生産地がトレースできるものを使用し、中でも主要な原料は実際に生産地を訪れ、採取・栽培場所の状況や生産者の暮らしを自分たちの目で確認しています。これからも、使う人・つくる人・自然に対する向き合い方を考えて、原材料を調達するように努めます。

調達の詳細情報は <https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/activities/material/>



化学物質管理

良品計画は、製造委託先の工場に対して、「生産パートナー行動規範」に基づき、環境汚染の可能性のある化学物質の安全管理と水や大気の汚染防止と低減を求めています。自社の品質基準を定めた「良品基準」の中で、使用禁止とする化学物質を明記し、生産パートナーと共有しています。製造工程においても禁止された化学物質は使用せず、各国・地域の法令で指定された化学物質に関しては、法令に基づき排出量を把握し、行政へ報告を行います。

生物多様性への取り組み

今、地球上に暮らす生きものうち、およそ38,000種以上の野生生物が絶滅の危機に瀕しています。

「商いを通じて社会に貢献する」というテーマのもと、良品計画は、絶滅の恐れがある生きものをモチーフにした、「プリントTシャツ」の売上金の一部を生物多様性の保全や自然環境保護に向けた取り組みを行う、IUCN-J（国際自然保護連合日本委員会）に寄付し、活動を支援しています。

寄付実績

2020年2月期	1,458,170円
2019年2月期	1,268,793円
2018年2月期	1,034,850円
2017年2月期	1,164,969円
2016年2月期	1,114,218円



サプライチェーンマネジメント

人権の尊重に関する方針

サプライチェーンに関わるすべての人の基本的人権を尊重し、心身の健康や安心・安全を確保することが、最も重要な責務だと考えています。そのために、良品計画は「生産パートナー行動規範」を策定し、差別や児童労働・強制労働をはじめとするいかなる人権侵害にも加担しないことをすべての取引先工場に要請しています。本行動規範は、国際労働機関（ILO）の中核的労働基準、国連グローバル・コンパクトの10原則、国連のビジネスと人権に関する指導原則など、グローバルレベルの人権原則や宣言を基盤としています。

サプライチェーンの考え方

良品計画で取り扱っているすべての商品は、自社では製造を行わず、商品製造／生産はすべて生産パートナーに委託していることから、調達基準を通じて生産パートナーとともに取り組んでいくことを極めて重要なことと考えています。

調達基準

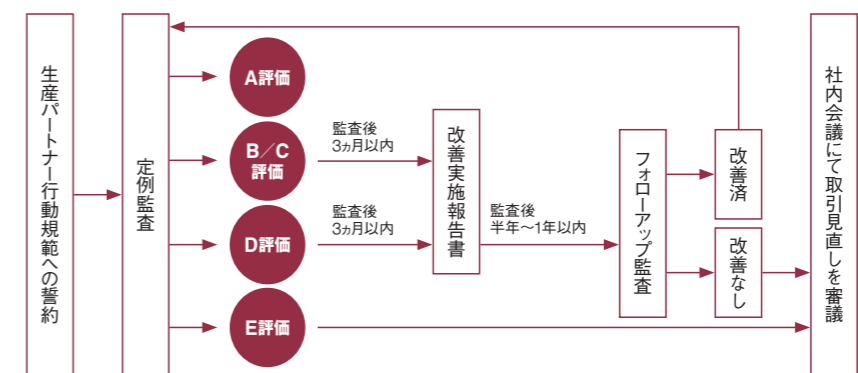
「生産パートナー行動規範」に基づき、サプライチェーン全体の労働環境、人権尊重、環境配慮の方針を取引先工場と共有し、遵守をお願いするとともに、人権尊重に向けた取り組みを進めています。本行動規範は、世界中のすべての生産を委託している取引先工場に、日本語、英語、中国語で配布し伝えています。

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。生活者や環境および生産者にも配慮した商品やサービスを無印良品として具体化することで、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指します。

● モニタリング

良品計画は、生産パートナーと協働で、サプライチェーンにおける人権の尊重や労働関連法令の遵守、労働環境の改善、環境配慮に積極的に取り組み、社会的責任を果たしていくため、取引先工場のモニタリングを実施しています。

労働環境モニタリングの仕組み



取引先工場のモニタリング <https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/monitoring/>

● サプライチェーンのデュー・ディリジェンス・プロセス

良品計画は上記モニタリングなどの人権デュー・ディリジェンスのプロセスを通じて、国連指導原則に準拠して潜在的な人権侵害リスクの発見と防止に努めています。

また、サプライチェーン上流の原料の調達においてもデュー・ディリジェンス・プロセスを順次進めています。無印良品の衣料品の主力原料の一つである綿については、インド、トルコ、中国など世界各地から綿花を調達しています。良品計画が使用する綿や糸は、第三者機関が認定する有機認証を取得しています。この認証は、国際労働機関（ILO）が定めた労働条件を遵守していることを認証の条件とするものです。

今後も良品計画は、サプライチェーンにおける人権侵害を防止するために、サプライチェーン上の企業に対して、より一層の労働環境の向上を働きかけるとともに、今後も注意深く情報収集に努め、デュー・ディリジェンスなどの措置を適切に実施していきます。

品質

品質の考え方

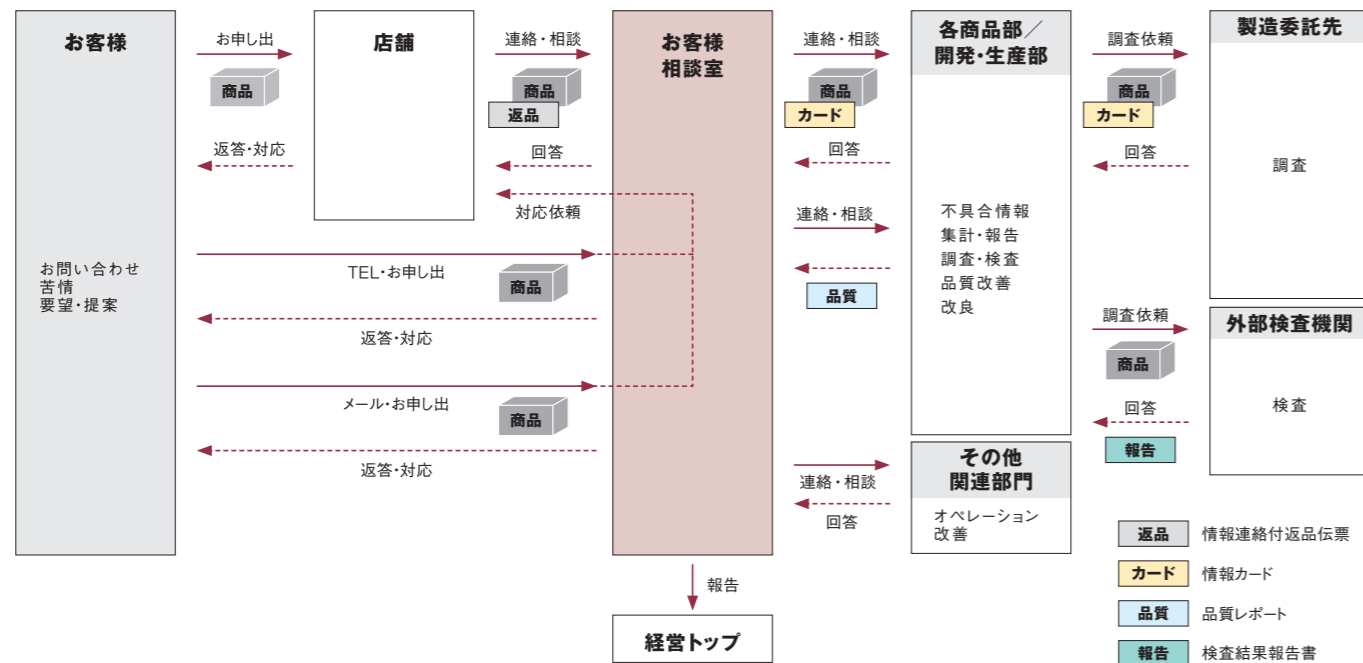
無印良品では、「良品基準」に基づいて、設計開発・調達・生産の各工程を点検し、安心・安全な商品の提供に努め、以下を継続的に実現していくことを目指します。

- 生活者視点で探求された価値とわけを持つ「良品」
- 生活者や生産者、環境への配慮
- 社会全体や地球人としての課題の解決
- 品質事故ゼロ
- 不良率の低減
- 品質重視意識の徹底

「良品基準」については <https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/activities/quality/>

品質管理への取り組み

お客さまからいただく商品に関するお声は、すべて専用のデータベース（「声ナビ」システム）に登録され、その内容に応じて、開発・生産部、各商品部、その他関連部門が連携し迅速に対応しています。専用のデータベースには、取引先および工場が直接アクセスし内容を確認することで、品質問題にスピード感をもって対応できる環境を整えています。また、必要に応じて、外部検査機関との連携を開発・生産部が行っています。



リスクアセスメント

製品事故および不良・苦情を起こさないことを目的に、製品のデザイン、設計、製造、流通および使用環境におけるリスクを評価する「リスクアセスメント」を行っています。製品事故の再発防止の取り組みはもちろん、製品の企画開発・設計の段階で、上記のリスク（合理的に予測可能な誤使用による事故、不良・苦情も含む）を洗い出し、未然にそのリスク因子に対処しています。

設計初期の段階においてリスクアセスメントを実施することにより、製品が企画開発されてから使用され、廃棄されるまでの製品ライフサイクル全般におけるリスクを抽出するとともに、抽出されたリスクに対する課題解決を設計に盛り込み、市場にて事故、不良、苦情などが発生するリスクを低減し、円滑な商品化を目指しています。

循環型社会への取り組み

無印良品はモノをつくり、モノを売る立場として、役割を終えたモノたちの行く末を考えています。長年ご愛用いただいた無印良品の商品を、店頭にて回収。そのうえで、ムリ・ムダの少ないリサイクルや、先人の知恵を生かしたリユースをご提案しています。

自然とのより良い関係を考え、地球資源の循環化および廃棄物削減を目指して、できることから取り組みを進めています。

リサイクルの目標や詳細情報は <https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/activities/recipes/>

1 全国の無印良品の店舗にお持ちください

無印良品の衣料品全般（下着を除く）・タオル・シーツ・カバー類

2 お預かりした状態を確認します

着ることができない

手を加えることで着ることができる

3 リサイクル

服の原料などにリサイクルされます。

4 リユース

日本国内で染め直して新たな商品として限定店舗で販売します。



環境や社会課題に取り組む店舗として「MUJI新宿」をリニューアル <https://ryohin-keikaku.jp/news/2021x0812.html>

プラスチックボトルの回収

プラスチックごみ削減の一環として「PET素材回収リサイクル」を行っています。使い終わった化粧水や乳液のボトル、自分で詰める水のボトルを店頭で回収し、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ます。



回収量 729kg (2021年8月期)

再生ウール

良品計画は、生産過程で発生する裁断端切れや、汚れや傷で販売できなくなった製品の一部を、再び糸にして、素材として再生し、製品化にも取り組んでいます。



廃棄物削減への取り組み

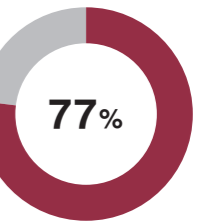
地球資源の循環および廃棄物削減を目指して、ショッピングバッグ、商品パッケージや売場陳列用資材の素材を順次見直しています。現在のプラスチック原料を中心としたパッケージを無くす、もしくは再生紙などの代替素材へと可能なかぎり変更を進めています。



マイバッグの推進

良品計画は、プラスチック製のショッピングバッグを2020年3月以降順次廃止し、6月末までに、すべての店舗で紙製のショッピングバッグのみへと変更しました。また、シェアバッグ（再生ポリプロピレン製）をデポジット制にするなど、プラスチック削減に取り組んでいます。

マイバッグ持参率



土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

地域・コミュニティとともに

「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指す良品計画は、世界中のさまざまな国・地域において、生活に必要な商品の販売のみならず、各地域で起きているさまざまな課題に目を向けています。

地域に巻き込まれる取り組み

各地域では、自治体や地元住民が主役となり、それに無印良品が巻き込まれるかたちで地域を活性化していく、さまざまな取り組みをすすめています。

Special feature

地域の素材を生かした商品開発「難波ネギ」

良品計画では、それぞれの土地や風土に伝わる素材の魅力を生かした地域商品を仕入れて販売したり、地域の生産者や事業者の商品開発を支援する取り組みをスタートしています。

近畿地区では、「泉州玉ねぎのカレーアヒージョ」や「京野菜のピザシリーズ」など、いち早くから地元の素材を生かした冷凍食品や加工食品の商品化を進めていました。そんな中、新たな取り組みとして、地元農家さんと協業したのが「難波ネギ」です。

50年前、ネギと言えば「難波ネギ」を指していたほど、主流のネギでしたが、すぐに葉が折れたり、中のぬめりが強すぎて加工しにくい、といった理由から生産者が減っていました。しかし、一部農家さんの長年の努力が実り、近年になって、その味や良さが再評価され、「なにわの伝統野菜」に認証されてからは、多くの方から注目されるようになりました。難波ネギ最大の特徴は「ぬめり」です。本来のネギの甘み、旨味を多く含んでいるため、加熱することで、より一層おいしく召し上がれます。地域事業部の活動として南大阪地域では、そんな貴重な「難波ネギ」を活用する活動を進めており、本社食品部と連動して自社開発した「難波ネギせんべい」を全国の無印良品で限定販売したり、地元食品企業の商品開発に協力して製品化した冷凍食品の「ねぎ焼き」を地元の店舗が仕入れ販売しています。

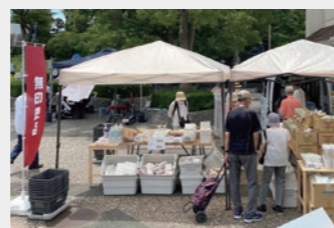
今後も地域の素材を生かした商品開発により、生産者と消費者をつなぐ活動を進め、地域活性化に貢献していきたいと考えています。



無印良品 港南台バース

「無印良品 港南台バース」は、2021年4月に衣料品や生活雑貨を扱う1階フロアをオープンし、翌5月に食品を扱う地下1階のフロアをオープンしました。2フロアで合計約5,000㎡の売場面積は、関東地方の無印良品で最大の店舗です。

地下1階の食品フロアは、スーパーマーケットのクイーンズ伊勢丹と、築地に本社を置き鮮魚を扱う中島水産との協業フロアになっています。2社と協業し食材を本格的に取り扱う売場を設けたのは、地元の方の要望が大きかったためです。これは、オープン前の2020年10月頃から、近隣のさまざまな場所を訪れ、聞き込みを重ねたことで見えた地域の課題でした。また、店舗から徒歩圏内にある大規模団地では高齢化が進み、お買い物に困っている方が多いことがわかりました。そこで、週に1回、ミニバンで団地を訪れ、出張販売を行っています。住民のリクエストを受けて商品ラインアップを変えたり、収納の相談会を行うなど地域の方とのコミュニケーションを深めながら、課題解決に向けさまざまな取り組みを進めています。地域にとって必要な存在となり、店舗を中心としたコミュニティ全体の活性化を目指しています。



大学・外部団体との連携

大学やNPOとの連携により、地域・コミュニティの活性化に貢献しています。

Special feature

福島学院大学との連携授業

福島学院大学から「福島県の地域産品を使った商品開発の授業を行えないか」との呼びかけに、全4回の授業に協力しました。

この授業は、無印良品の商品開発事例を通じてより深いマーケティングを学び、地域の産品を使った商品開発の手法を身につけるとともに、地域課題を解決していく能力を身につけることを目的としたもので、福島県浪江町の酒蔵・鈴木酒造（東日本大震災の影響を受け、現在は山形県長井市で操業中）の「酒粕」を活用した商品開発をテーマに実施されました。

最終発表会では、酒粕と浪江町の特産品であるトルコギキョウを使ったベビーパウダーや、粕取り焼酎に福島のフルーツピールを漬け込んだクラフトジン、酒粕に福島のドライフルーツとはちみつを合わせたフルーツバーなどさまざまな商品が提案されました。今後、酒粕を活用した商品の開発を検討していく予定です。



公共のデザイン

たくさんの方々が使用する公共の空間を良心とイノベーションでデザインし、現代社会で分断されてしまっている人と人、人と自然、人と社会をつなぎ、関係を再構築することを目指しています。

Special feature

宮崎県「日南駅」の駅舎リニューアル

2020年3月にリニューアルした宮崎県「日南駅」の駅舎は、“電車を待つだけじゃない、だれもが心地よく過ごせるコミュニティスペースとしての駅舎”をテーマに、日南市および地元や関連企業と協創し、地域の方々が集える場に生まれ変わりました。良品計画は、本プロジェクトに駅改修に関わる企画立案や地域住民へのヒアリング・ワークショップの実施などを協力しました。

コミュニティスペース内には、学生より要望の多かった自由に使用できる学習スペースを設置し、電車の待ち時間を有効活用できる空間としました。合わせて、子育て世代の意見も反映し、小さな子ども連れでも訪れやすいよう、小上がりの和室を整備しています。また、外装や窓枠の一部には、地元特産である飴肥杉（おびすぎ）を使用し、ぬくもりのある外観となっています。

この駅舎リニューアルは、第39回となるディスプレイ産業賞で奨励賞、第6回となる「ウッドデザイン賞2020」のソーシャルデザイン部門で入賞しました。



© paak design

コミュニティ支援

人と人とのつながりを深めてコミュニティを再生すること、身近なところから自然との共生を取り戻すこと。より良い未来に向けたさまざまな取り組みは、すでに各地で始まっています。良品計画は、そうした活動やそれを担う人々を商品やサービスを通して支援しています。

Special feature

グローバルにおける産業支援の取り組み

中国大陸において約300店舗を展開する無印良品(上海)商業有限公司は、2020年7月、湖南省十八洞村地域の産業支援を目的に、同地域の天然洞窟で汲み出した、不純物が少なく飲んでもおいしいミネラルウォーターを商品化しました。自然資源の活用に加え、地元の雇用創出や産業振興にもつながる取り組みです。

また、2021年1月、北京現代芸術基金(BCAF)と提携し、無印良品の考え方に共感いただいたアーティストによるデザインのジューマイバッグを販売し、売上金の一部を児童公益プロジェクトに寄付しています。

加えて、2021年6月より、環境保護に関する公益プラットフォーム「アント・フォレスト」と連携し、環境に配慮し、レジ袋を辞退されたすべてのお客さまや紙レシートを辞退された「MUJI passport」メンバーに、グリーンエネルギーポイントを付与し、植樹や土地の保護につなげる取り組みもスタートしました。

環境や社会・地域のために何ができるかを考え、「商い」を通じて社会に貢献することを目指します。



こども食堂

「無印良品 東京有明」では、2020年12月の開業以来、地域に役に立つことを目指してさまざまな取り組みを進めています。自治会、江東区こども未来部、こども家庭支援センター、地元の子ども食堂の方々から地域の状況を伺ったり、支援活動への参加を通して、こどもが自宅で一人で食事をとることが増えていたり、困っていてもなかなか声を上げにくい状況があることを知りました。

これらの課題に対して何ができるか店舗スタッフで話し合いを進め、2021年8月より毎月第4水曜日に、同店内の「Café&Meal MUJI」にて「無印良品 東京有明のこども食堂」を始めました。この「こども食堂」が安心して過ごせる居場所となり、地域の助け合いの場所となることを目指して毎月開催していく予定です。

無印良品を通して、「こども食堂」を知ってもらい、10年先にはこの活動がなくなる社会となるよう、今後もさまざまな取り組みに挑戦していきます。



17自治体と20の連携協定を締結 ～店舗は人と人、人と自然、人と社会をつなぐ場へ～

良品計画は、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指し、各自治体や地元住民が主役となって、それに無印良品が巻き込まれるかたちで地域を活性化していく、さまざまな取り組みを進めています。2021年10月末時点で、全国17の自治体と20の連携協定を締結しています。各自治体と連携し、地産地消や雇用創出、まちづくりなど、新たな価値を共創し、地域の皆様の役に立つ取り組みを推進しています。

自治体名	協定名
2017年	
11月：東京都豊島区	1. まちづくりに関するパートナーシップ協定
2019年	
4月：千葉県鴨川市	2. 地域活性化に関する協定
7月：山形県酒田市	3. 地域発展を目指すパートナーシップ協定
12月：茨城県常総市	4. 公営団地活性化に関する協定
2020年	
1月：新潟県上越市・頸城自動車株式会社	5. 地域活性化に向けた包括連携に関する協定
9月：新潟県十日町市	6. 十日町市と株式会社良品計画との連携に関する協定 7. 派遣社員に関する協定書
10月：千葉県いすみ市・夷隅東部漁業協同組合・株式会社SOTOBO ISUMI	8. 連携協定 9. 派遣社員に関する協定書
11月：東京都江東区	10. 江東区のリサイクル事業等に関する協力協定
11月：福島県浪江町	11. 浪江町と株式会社良品計画との連携に関する協定書 12. 派遣社員に関する協定書
2021年	
3月：千葉県鴨川市・東安房漁業協同組合	13. 連携協定書
5月：神奈川県横浜市	14. 感じ良い暮らしと社会の実現に向けた包括連携協定
5月：福島県会津若松市	15. 地域社会の発展と地域活性化の推進を目指す協定
5月：熊本県熊本市	16. 水を通じた持続可能な社会の実現のための連携協定
6月：北海道茅部郡森町	17. 地域社会の発展と地域経済の活性化の推進を目指す協定
9月：東京都新宿区	18. 食品ロス削減の推進等に関する連携協定
10月：栃木県芳賀郡益子町	19. 持続可能な地域づくりのための包括連携に関する協定
10月：愛知県春日井市	20. 春日井市の「感じ良い暮らしの向上」に関する連携協定

2021年10月末現在

今後も、さまざまな地域の課題にともに向き合い、地域社会の発展と地域活性化の推進に寄与していきます。

高い社員エンゲージメントと課題解決スキルの習得

誰もが居場所を持ち活躍できる職場の実現

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、従業員全員が内容を理解するため、これに関する説明・研修は入社時に全従業員を対象に開催しています。

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



安全で健康的な労働環境

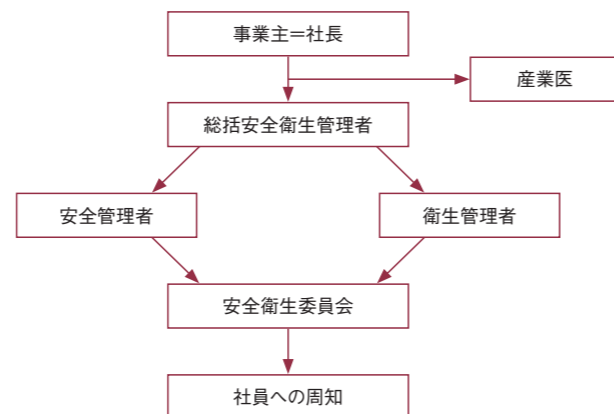
従業員を危険にさらさず安全で健康的な労働環境を確保します。そのために、安全な飲み水と適切な衛生設備、照明設備、温度調節設備、換気設備、更衣室などを提供します。

業務上の労働基準・安全・衛生などに関する法令などを遵守し、一人ひとりの心身の健康状態に配慮し、健康的で安全かつ衛生的な職場環境の維持・整備とともに、労働災害を未然に防ぐことに努めます。また、労働時間や休憩時間、休暇に関する国際基準と現地法令を遵守し、残業を前提としない働き方を推進しています。万一、職場で災害・事故・その他トラブルが発生したときは、被害を最小限にとどめるよう努め、速やかに再発防止に取り組めます。

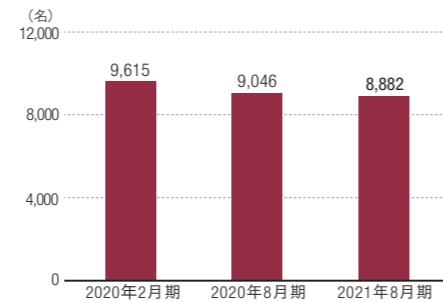
良品計画では、年次休暇・公休を計画的に取得するために、すべての従業員は、年初に各自の年間休暇計画を勤怠管理システムに登録し、マネージャーが承認します。人事担当は登録状況をモニタリングし、未登録や必要日数不足の場合は、従業員とマネージャーに注意喚起します。従業員は計画に沿って勤務および休暇を取得しますが、進捗は人事担当が勤怠管理システムを使用して追跡し、法令に沿って計画どおり休暇が取得されるよう管理しています。

安全衛生委員会

良品計画では、事業所の安全衛生および社員の健康管理に関する事項について調査審議するために安全衛生委員会を設置しています。委員長には役員を任命しています。安全衛生委員会は安全衛生管理者、産業医、社員・組合代表で毎月開催し、店舗、オフィスの安全管理や従業員の健康管理・メンタルケアなどの具体的な課題について議論し、解決に取り組んでいます。加えて、従業員50名以上(アルバイト除く)の店舗において安全衛生委員会の設置が義務付けられており、店長や地域ごとに選任された産業医を中心に、毎月1回開催されています。



従業員数の推移(良品計画グループ)



多様性の積極活用

良品計画は、世界中で働く従業員一人ひとりの違いを個性として尊重し、働く仲間の永続的な幸せを第一の目標としています。

● 女性活躍推進

良品計画は、すべての社員のさらなる活躍を推進するために、介護、疾病治療、育児などの両立、社員のさまざまなライフスタイルの変化も考慮した行動計画に取り組んでいます。そのために、必要な環境整備を整え、女性が安心して長く働き活躍できる会社を目指します。一方、ライフスタイルの変化に悩む前の若い世代のチャレンジや経験を増やす施策を打ち、早い段階でキャリアプランを描けるよう、ジョブディスクリプションと組み合わせた研修を実施しています。

● 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が発足し、「働く仲間の永続的な幸せ」「仲間を信じ助け合いともに育つ」「店舗での雇用拡大および雇用定着」を目的に障がい者雇用を進めています。障がい者の方の能力が引き出せるよう各個人の特性・個性にあ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。

第二創業期を機に“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、活躍の場の創出に向け障がい者とともに歩んでいきます。

● ワークライフバランスを支援する制度

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、チャイルドケア制度、フレックスタイム制度など、男女を問わずすべての従業員が利用できる、ワークライフバランスを支援する制度を設けています。

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についても、2016年より適用期間を従来の小学校1年生までから小学校4年生終了時まで延長して、安心して働ける環境づくりに取り組んでいます。

また、日本国内の本部従業員を対象に、2019年2月期から在宅勤務制度を導入し、2020年9月より在宅勤務時の水道光熱費・通信費の手当支給(日額で支給)やモニターの貸出などのサポートも提供しています。

組織活性化調査

店舗・本部における「仕事の進め方」「人間関係」などについて、スタッフがどのように認識しているかを定量的に把握し、その結果から想定される具体的な組織活性化上の課題を改善するため、スタッフ全員(本社員・嘱託社員・パートナー・アルバイトを含む)を対象に組織活性化調査を実施しています。2018年5月に11,172名(回答率74%)、2019年5月に13,201名(回答率77%)、2020年11月に14,780名(回答率92.1%)の社員が参加しました。

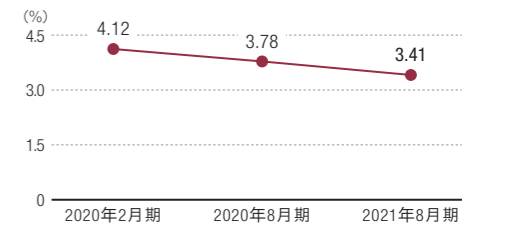
現在、目指す企業風土をより反映できるような調査内容とすべく、見直しを実施しています。

「自発的で自律的な組織風土の実現」と「社会課題に対する高い感度・解決意識と行動」についてはP.33、35、36をご覧ください。

<女性管理職比率の数値目標>	35%以上
<女性管理職比率の実績>	35.0%
<取締役・執行役員の女性比率>	12%(3/25名)
<従業員の女性比率>	55.3%

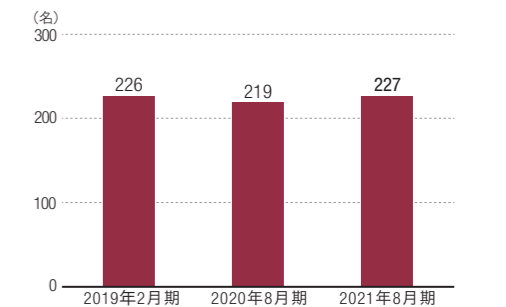
※株式会社良品計画のみ(2021年8月31日現在)

障がい者雇用率



※株式会社良品計画のみ(2021年8月31日現在)

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

公益人本主義経営の実践

ステークホルダーエンゲージメント

良品計画は、「感じ良い暮らしと社会」に貢献するために、お客様、地域・社会の皆様、株主・投資家の皆様、お取引先さま、従業員との建設的な対話を通じて、ステークホルダーの皆様からの要請や期待を的確に把握し、それらに応じていくことが重要と考えています。

ステークホルダーとの対話

ステークホルダー	主な対話方法	対応事例
お客さま	店頭での接客、イベント開催 アプリなどSNSの記事配信 お客様相談室へのお問い合わせ お客さま参加型コミュニティサイト (IDEA PARK)	無料アプリ「MUJI passport」を介しお客さまと直接つながる機会が増加しています。国内は累計2,451万ダウンロード(2021年8月31日時点)、各店舗から約4万件以上の記事を配信しています。
地域・社会	地域活動への参加 自治体との地域連携協定 災害支援	2017年から地域活性化に向けた連携協定を東京都豊島区をはじめ、千葉県鴨川市や山形県酒田市などと締結しています。
株主・投資家	株主総会 株主ミーティング 決算説明会 投資家ミーティング	第43期定時株主総会は約250名の株主(会場99名、オンライン約150名)が参加され、企業サイトで動画を配信しました。また株主総会後には株主ミーティングを実施し、コミュニケーションを深めました。
取引先	お取引先説明会 お取引先アンケート お取引先工場CSR監査 お取引先ヘルプライン(通報窓口)	定例のお取引先説明会に加え、2020年7月に改正した「生産パートナー行動規範」に関する説明会を開催しました。
従業員	GOOD MEETING 社員ミーティング 従業員研修 自己評価制度とフィードバック面談 社内ポータルサイト・社内報 従業員ヘルプライン(内部通報窓口)	社員全体の当事者意識を高め、経営目標達成に向けた個々のチャレンジの源泉となるような全社合の場がGOOD MEETINGです。グループ全体の半期の実績を共有し、翌期と将来のビジョンを理解することで明日への行動へつなげ、輝いている従業員を表彰する場として、半期に1回開催しています。

外部団体との連携

名称	加盟時期	ミッション
国連グローバル・コンパクト (UNGC)	2013年	人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる10の原則に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもとに、その実現に向けて努力を継続する。
ベタワーク計画 (Better Work Programme)	2016年	国際労働機関 (ILO) と世界銀行グループの国際金融公社 (IFC) の共同プログラムで、政府、グローバルブランド、工場経営者、労働組合や工場従業員など、さまざまな企業や団体、人々と協働し、アパレル、フットウェア業界のサプライチェーンの安定性や競争力を高め、工場労働者の権利向上や労働環境の改善を実現する。
ジャパンサステナブルファッションアライアンス (JSFA)	2021年 (賛助会員)	ファッション産業が自然環境および社会に与える影響を把握し、ファッションおよび繊維業界の共通課題について共同で解決策を導き出し、「適量生産・適量購入・循環利用によるファッションロスゼロ」と「2050年カーボンニュートラル」を目標に、サステナブルなファッション産業への移行を推進することを目的とする。 【活動】 ファッションロスゼロに向けて、適量生産・適量購入・循環利用を推進することや、カーボンニュートラルに向けて、環境負荷・配慮の見える化を推進する。業界内の共通課題を改善するために必要な政策提言を関係省庁へ行う。また、生活者との双方向のコミュニケーションを生み出す仕組みづくりなどを行う。

2030年 ESG指標

項目	主なKPI	取り組み状況 (21年8月末時点)
包材や資材の脱プラスチック	100%	①衣服・雑貨、生活雑貨、食品 それぞれの脱プラスチック化したアイテム数の比率 (衛生・品質安全上プラスチックが必要なアイテムは除く)
		②削減したプラスチックの総重量
リサイクルを前提とした製品設計	100%	①リサイクルを前提として設計されたアイテム数の比率 (衛生上リサイクル不可な製品は除く)
回収したプラスチック製品の再利用	100%	①回収したプラスチックの製品総重量 ②再利用したプラスチックの総重量 (当社製品以外への使用も含む)
自然繊維素材のオーガニック・動物福祉合致	100%	認証取得、または独自基準を作成し第三者監査を行ったアイテム数の比率
原料まで選った取引先の人権デュー・ディリジェンス	100% 開示	①監査実施数(年間) ②評価の内訳
原料まで選った主要取引先リスト	100% 開示	主要取引先リスト
二酸化炭素排出削減(スコープ1、2)	50%削減	①スコープ1 (t-CO ₂ e) ②スコープ2 (t-CO ₂ e) 基準年:2020年2月期
再生可能エネルギー導入店舗	100%	再生可能エネルギー導入店舗数、 物流センター数 (本社、キャンプ場含む)
自社の店舗設備での屋上太陽光パネル設置	100%	太陽光パネル設置店舗数、物流センター数 (ショッピングモールなど太陽光パネル設置不可店舗は除く)
ダイバーシティ&インクルージョンの実現(年齢、ジェンダー、人種などの構成比公開)		①平均年齢 ②女性管理職比率 ③従業員の女性比率(正社員) ④従業員の外国人比率 ⑤障がい者雇用率

※飼育環境における動物の「5つの自由」が確保され、かつ強制的な給餌や生きている状態から採取されていないことが第三者機関により審査、証明された羽毛のみを使用しています。(出展:農林水産省「アニマルウェルフェアに配慮した家畜の飼養管理」)

基本情報
役員紹介 (2021年11月26日現在)



後列左より

社外監査役
新井 純

監査役
川ノ上 信吾

取締役
嶋崎 朝子

専務取締役
清水 智

取締役
岡崎 令

社外監査役
服部 勝

常勤監査役
鈴木 啓

前列左より

社外取締役
柳生 昌良

取締役副会長
松崎 暁


代表取締役会長
金井 政明

代表取締役社長
堂前 宣夫

社外取締役
遠藤 功

社外取締役
吉川 淳

基本情報
役員一覧 (2021年11月26日現在)

氏名/地位	担当	取締役会出席状況 (2021年8月期)	在任期間	所有株式数*	経営	小売・営業・ マーケティング	商品開発	生産・調達・ ロジスティクス	IT・ テクノロジー 全般	海外事業	文化・社会	ESG・ サステナビリティ・ 多様性	管理	法務・ リスク マネジメント	兼任状況
 金井 政明 代表取締役会長	取締役会 報酬諮問委員会 指名諮問委員会	16/16回 (100%)	21年6ヵ月	112,800株	○	○	○	○			○	○			・株式会社メンバーズ 社外取締役監査等委員
 松崎 暁 取締役副会長	取締役会	16/16回 (100%)	10年6ヵ月	16,900株	○	○				○	○	○	○	○	—
 堂前 宣夫 代表取締役社長	取締役会(議長) 報酬諮問委員会 指名諮問委員会	16/16回 (100%)	2年6ヵ月	5,500株	○	○		○	○	○	○	○			・マネックスグループ株式会社 社外取締役
 清水 智 専務取締役	取締役会	16/16回 (100%)	6年6ヵ月	3,500株	○	○	○	○		○	○				—
 岡崎 令 取締役	取締役会	16/16回 (100%)	6年6ヵ月	4,300株	○	○	○	○	○	○	○				—
 嶋崎 朝子 取締役	取締役会	—	新任	9,490株	○	○	○			○	○	○			—
 遠藤 功 取締役	取締役会 報酬諮問委員会(議長) 指名諮問委員会	15/16回 (94%)	10年6ヵ月	20,800株	○	○		○		○		○	○	○	・株式会社シナ・コーポレーション 代表取締役 ・SOMPOホールディングス 株式会社 社外取締役 ・株式会社ネクステージ 社外取締役
 柳生 昌良 取締役	取締役会 報酬諮問委員会 指名諮問委員会(議長)	15/16回 (94%)	5年6ヵ月	2,700株	○			○	○	○	○				・中部電力パワーグリッド 株式会社 社外取締役
 吉川 淳 取締役	取締役会 報酬諮問委員会 指名諮問委員会	16/16回 (100%)	3年6ヵ月	2,800株	○				○	○	○	○	○	○	・野村不動産株式会社 顧問
 鈴木 啓 常勤監査役	取締役会 監査役会(議長)	—	新任	35,600株	○	○	○			○			○	○	—
 川ノ上 信吾 監査役	取締役会 監査役会	16/16回 (100%)	2年6ヵ月	600株		○				○	○				—
 服部 勝 監査役	取締役会 監査役会	16/16回 (100%)	13年6ヵ月	19,900株	○								○	○	—
 新井 純 監査役	取締役会 監査役会	14/16回 (88%)	1年6ヵ月	700株	○			○		○	○	○	○	○	・三井住友DSアセットマネジメント株 式会社 社外取締役 ・協和キリン株式会社 社外取締役

(注) 上記の一覧は、役員保有する経験や知見のすべてを表したのではなく、主なものに記しをつけています。
※2021年8月末現在

基本情報

社外取締役メッセージ

自律的な組織風土づくりで経営基盤をさらに盤石化



遠藤 功

社外取締役

大きな転換点を迎え、議論は深く本質的に

私が社外取締役に就任した2011年からこれまでは、海外へ積極的に出店し、「日本の無印良品」から「世界のMUJI」へと成長を遂げた一方、過剰在庫や基盤情報システムなどの課題も顕在化しました。現在、良品計画は大きな転換点を迎え、新しい中期経営計画の実現に向けたりセットの時期だと思えます。そのため、取締役会の議論はより本質的かつ実質的なものとなり、合理的でない案件は差し戻すなど、活発に行われています。取締役会は社外取締役や社外監査役設置など、体制は整っていますので、今後、女性や外国人が加わればさらに多様な角度から議論が深まるものと考えます。

良品計画らしい、自律的な組織風土をつくる

良品計画は、2030年までのビジョンとして、「日常生活の基本を担う」「地域への土着化」の実現を目指しています。この戦略は非常に魅力的で良品計画らしいと思えます。今でこそ、世の中に

SDGsやESGといった言葉が浸透していますが、MUJIは思想や成り立ちそのものがサステナビリティであると捉えています。つまり、時代がMUJIに追いついてきたのですから、良品計画はさらに一歩先進的でなくてはなりません。リスク管理やガバナンス、そしてオペレーションなど、経営に必要なすべてをもう一段引き上げるべきタイミングであると言えます。そのため、社内の人材育成に加え、必要に応じて高い専門性を有したプロフェッショナルを外部から採用することも急務です。MUJIの思想に共感する社内の人材と専門性の高い外部からの人材が協働すれば、良品計画は一層進化しますし、実際に、その変化が起き始めています。

また、戦略を「共有」から「共感」にまで高める必要があります。まずは役員が新しい戦略や方針を自分の言葉で部長に熱く語り、次に部長がエリアマネージャーや店長に語りかけ、当事者意識を持つ社員を増やしていくことが必要です。手間も時間もかかりますが、現場で戦略を実践している人に社員は共感しますし、目標実現のための行動にもつながっていきます。加えて、例えば「地域への土着化」と言っても何が土着であるかの答えはどこにも書いてありません。上層部に答えを求めるのではなく、現場の中で答えを見出し実践していく人、つまり自律した人材を増やすことが中期経営計画達成への根幹となります。自律した人材を育て自律的な組織風土を醸成すれば、良品計画らしくサステナブルな組織が確立できると期待しています。

課題を克服し、潜在能力をさらに伸ばす

大きな潜在能力がある良品計画がなぜもっと成長できないのかと、物足りなく感じている株主の皆様もいらっしゃるのではないのでしょうか。良品計画には独自の強みがあるのに、課題が克服できずにいたと思います。これまで取締役会では、戦略的な議論を行う一方で、オペレーション上の課題対応の議論が少なくありませんでした。私は株主の代弁者である社外取締役として、良品計画が抱える課題を真に克服し、強みをさらに伸ばして成長を遂げるよう、引き続き経営陣と深く議論しながら注視していく所存です。

生産パートナーとともにものづくりの基本を徹底することで飛躍



柳生 昌良

社外取締役

理念に共感する社員が集う良品計画

社外取締役に就任して以来、無印良品の商品を製造委託しているマレーシアやベトナムの工場をはじめ、国内でも工場や物流センターなどに十数回にわたり訪問しました。ものづくりの基本は、私がアドバイザーを務めている自動車部品製造メーカーと何ら変わりません。

良品計画は大量消費社会に対して謙虚に商品を開発し事業を進めるといふ、創業理念に共感した個性豊かな社員が集い、一生懸命に商品を開発し販売している点が特徴的だと感じています。

生産パートナーとの信頼関係を一層強固に

良品計画は現在、2030年に売上を6倍、利益を10倍にするという非常に意欲的な目標を掲げています。その実現に向け、まず2024年までにサプライチェーンを強化し確固とした調達体制を築き、グローバルな商品本部をつくるという大きな柱を打ち立てました。商品企画や販売は良品計画が行いますが、数多くの生産・物

流の外部委託先が世界中に広がりますから、これらを統制する仕組みの強化が必須となります。規模の拡大に応じてより一層能率を上げて取り組み、目標とする品質や納期、コストを守れないといったリスクの顕在化を絶対に避けなくてはなりません。そのためには、良品計画の理念を理解し協働していただける仕入れ先と手を握り、不断の改善を通じ、品質を保ちながらコストも徐々に下げることが成功のカギになると考えます。

また、サプライチェーンにおける人権への対応については、今後も自分たちの目による現地確認を徹底すべきです。加えて、私たち自身がしっかりと腕を磨き、現場やものづくりを見る目、指導する力を持ち、取引先と対等に対話できる能力を身につけていなくては、信頼関係は築けません。パートナーシップをともに育んでいくという覚悟を持ち、生産パートナーとともに取り組むことで、より高い目標を達成できると思います。

多様な角度からの意見により取締役会を活性化

取締役会では会議の前に、会長や社長と雑談する時間があり、当日の議題に関して率直に話し合える機会にもなっています。また、社内での議論の状況や経緯、活動の結果についての説明もあり、意見を述べる際に非常に役立っています。

現在の社外取締役は、専門分野を有した各人が闊達に意見を述べていますし、私自身も専門分野である生産や物流分野においてモニタリングやアドバイスをを行い、工場や物流センターが進化する状況を見てきました。また、指名諮問委員会の委員長としても、多くの候補者にさまざまな場面で考えを伺い、実績も踏まえて判断しており、適任であると思われる方を選任できていると思います。

最後に、無印良品の商品を購入いただくお客さまの多くは女性です。今後は、取締役会により多くの女性が増えることで、良品計画のさまざまな施策についてより多様な角度から議論し、さらに進化できるようサポートしていきます。

一貫したMUJIらしさと地域からの共感が成長へのカギ



吉川 淳

社外取締役

最も重要なのは、MUJIらしくあること

社外取締役に就任して3年余りが経ちました。無印良品の商品は、生活者の目線で考え、一貫したコンセプトのもとで作り上げられていて感じています。自然とわが家にも無印良品が増えてきました。そんな利用者の一人としても、お客さまから「無印良品らしくない商品」、あるいは「在庫品を売ろうとしているのではないか」と評価されたら、無印良品の存在理由がなくなると思います。MUJIらしくあり続けるよう、社員全員で取り組むことが良品計画にとって最も重要なリスクマネジメントであると考えます。

しかし、リスクマネジメントを行ったからといって、すべてのリスクがなくなるわけではありません。リスクが生じたときに、そのリスクから目をそらさず、迅速かつ適切に行動することが重要です。特に、上に立つ役職者はリスクを隠さず、迅速に社内にも共有して真摯に対応すべきです。目の前の仕事だけを見ていると、自部門のリスクに気がつかない、もしくは見て見ぬ振りをします。自部門はもとより、前工程や後工程にもしっかりと目を配り、そのうえで、現場で働く人たち

がリスクを見つけたらすぐに声を上げられるような組織にすること、それが真のリスクマネジメントと考えています。

地域の共感を得て、現地に根づくことで成長

中期経営計画では、海外各国事業が自律的に成長する事業構造と現地経営体制を構築することを目指しています。海外進出にあたってはまず、商品を販売したいのか、調達したいのかなど、当該国や地域で展開する目的を明らかにすべきと考えます。2021年8月にChapter11に基づく手続きがすべて完了した米州事業も新しい方向へと進み始めましたが、良品計画は海外展開を拡大していくことだけが目的ではなく、無印良品の経営やサービスにニーズがある国・地域において店舗を展開し、サステナブルな成長を実現することが肝要だと思えます。

また、海外展開を軌道に乗せるうえで大事なポイントは「人材」です。「MUJIが好き」「MUJIの経営に携わりたい」という現地の人材をマネジメントに登用していくことが重要です。ベトナムやフィリピンの店舗を訪ねると、MUJIのコンセプトが壁に大きく掲げてありました。こうしたことをきっかけに、MUJIの思想に共感して一緒に働きたいと思って入社してもらい、そこで成長できた、仕事の基礎を固められたという人が増えていけば、より良い人材の輪を広げていくはずだと感じます。

無印良品があって良かったと感じてもらえる企業へ

私が就任した頃には、取締役会の議題や資料が整っていないこともありましたが、今は改善されてきました。新しい報酬システムなどの重要な議題については、取締役会とは別の経営諮問委員会において、多様なバックグラウンドを有する社外取締役から活発に意見が出され議論されました。指名諮問委員の一人として取締役選任プロセスにも携わり、1年ほど前から次期代表取締役に関する検討を進めました。人となり判断できる機会もあり、社外取締役としてしっかり確認できたと思います。

良品計画は現在、経営方針として「公益人本主義経営」という壮大な理念を掲げ、また「ESG経営のトップランナー」となることも宣言しています。創業以来の思想を背景に無印良品らしい商品をつくり、地域の方々に「無印良品があって良かった」と感じていただけるよう、社外取締役としてその一翼を担うべく尽力していきます。

社外監査役メッセージ

変革と強化でサステナビリティをリードする企業へ

「良品」とは何かを問い続けてきた良品計画

社外監査役に就任して約1年半が経過しました。私の良品計画に対する印象は、ムダを排した本当に生活に必要な“良品”を消費者の皆様にお届けする暮らしを支援する企業であるというものです。良品計画はこれまで、かなりのスピード感を持って事業を拡大することができました。これは、「無印良品」が体現する良品計画の価値観が、多くの消費者の皆様を受け入れられてきたことにほかなりません。

変革と強化、そしてサステナビリティへの挑戦

良品計画の根底に流れる価値観は、「社会や人の役に立つ」です。しかし今、世界や人々の暮らしは大きく変わりつつあると感じます。多くの人々が、新型コロナウイルス感染症収束後の社会や暮らしは以前とまったく同じ状態には戻らないのではないかと予感しています。良品計画は、変わり続ける社会の要請に応えるべく、基本的な価値観を守りながら、創出する付加価値を変えていく必要があります。変化する市場に対応できるか否かは、企業成長の重要なカギです。過去の成功体験にとらわれることなく、変えるべきところはエネルギーを注いで変革する、また変えるべきでないところは堅持しさらに強化する。この2つのバランスをうまく保てるかどうかは、今後の挑戦にかかっています。現中期経営計画では、この挑戦を「第二創業」と位置づけ、店舗展開、商品開発や販売、人事、報酬体系など多岐にわたる変革を進めています。

「社会や人の役に立つ」という価値観から生まれた「無印良品」は、世界で重要性が高まりつつあるサステナビリティとの親和性が高いブランドであると思います。多くの人々の生活を支え続ける良品計画が、ESGのトップランナーを目指して、「世界でサステナビリティをリードする企業になる」という気概を持って進んでほしいと思っています。

多角的な視座から「第二創業」を後押し

企業経営の適法性や決算内容を確認することが監査役の一役の役割という解釈もありますが、私はその役割を果たすためにも、経営者が常に良品計画と社会のことを考えて前に進んでいるかを判断することも監査役の重要な責務であると考えています。企業にとって収益の追求はもちろん重要ですが、それは商品の品質や安



新井 純

社外監査役

全性などをないがしろにはしないと、妥協する余地がない大前提のうえで成り立ちます。このベースをしっかりと維持していかなくてはなりません。

変革と強化を“攻め”のガバナンスとすれば、内部統制の充実などはいわば“守り”のガバナンスです。「第二創業」を目指す良品計画にとって、守りのガバナンスの強化も欠かせません。例えば、リスクの把握や懸念される事態が起きた際の迅速な報告および対応が事業の規模拡大により滞ることのないよう、商品動向をはじめとする情報を適時に正しく把握するためのシステム構築なども進められています。

監査役会では、多角的な視点から議論が展開され、経営者に対して意見表明がなされています。私は社外監査役として、守りのガバナンス強化の進捗を注視しつつ、攻めのガバナンスである「第二創業」戦略を後押ししていく所存です。

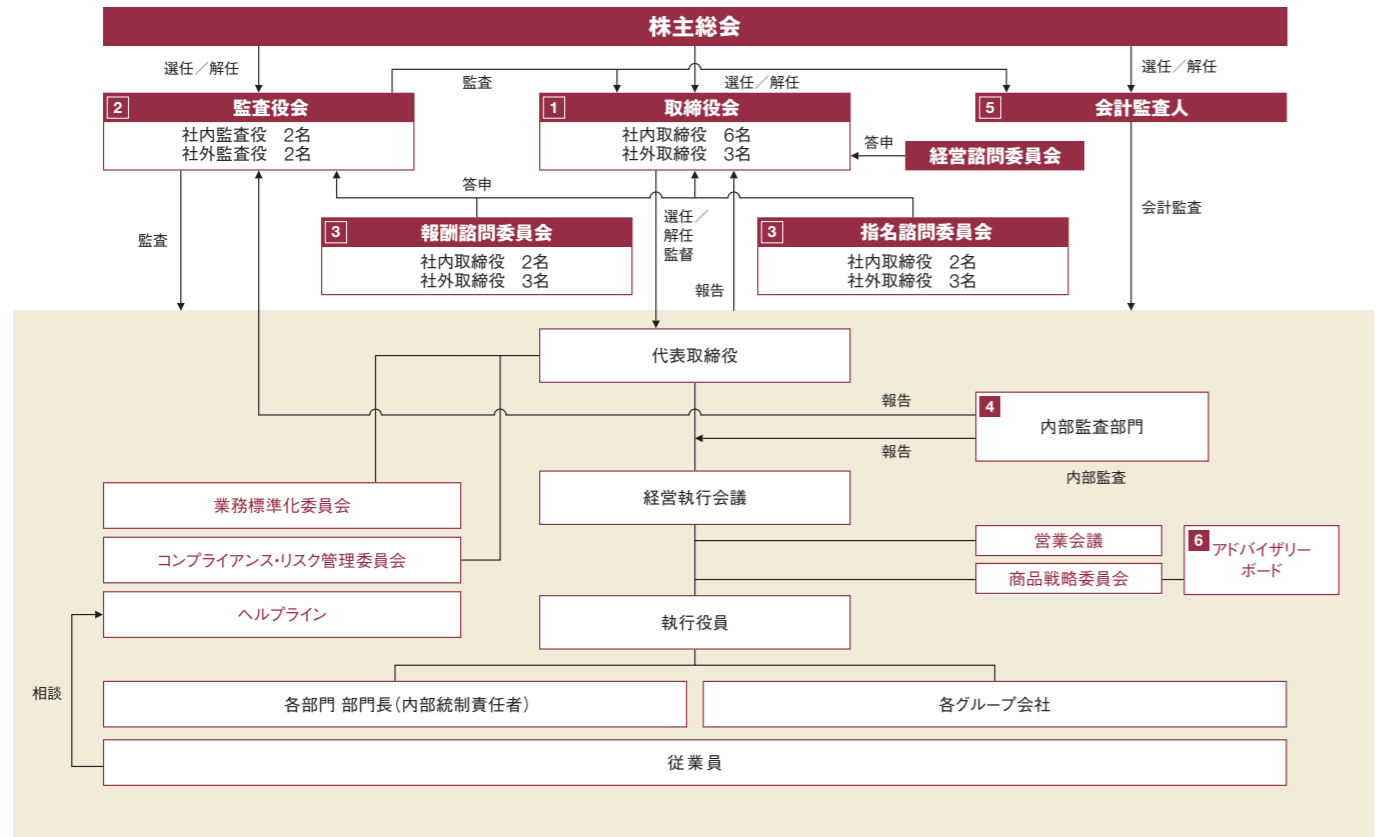
基本情報

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、経営体制および内部統制システムを整備し、コーポレート・ガバナンスを充実していくことが、企業価値の継続的な向上につながるの考え方に基づき、透明性の高い経営システムの構築を図ることが、経営の重要課題と捉えています。そのうえで、経営上のすべてのステークホルダー（株主さま、お客さま、従業員、社会、協力会社）に対し、円滑な関係の維持、発展に努めるとともに、迅速かつ積極的な情報開示に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制図



当社の職務執行は取締役会を中心として、経営および営業に係わる政策、課題などを検討確認する各会議体にて執行運営されています。原則として毎月1回開催される取締役会において経営の重要な意思決定を行い、取締役の職務の執行を監督するとともに、代表取締役が招集する経営諮問委員会において、重要な課題、施策が検討されています。また、2つの委員会「報酬諮問委員会」「指名諮問委員会」を通じて経営に携わる人材の登用および業績に見合った報酬額の計画の決定を行っています。その他、当社では「人材委員会」「業務標準化委員会」「コンプライアンス・リスク管理委員会」「商品戦略委員会」「安全衛生委員会」「品質向上委員会」といった各委員会を設定しており、全社に係る課題を組織横断的に検討実行する場としています。監査機能としては、経営・営業の全般を監査する「監査役会」は監査役4名のうち2名が社外監査役となっており、独立性の高い組織として、「会計監査人」および内部監査を担当する「監査室」と連動のうえ、定期的に会合を持ち、会計に関する事項、法令遵守に関する事項について監査役会において報告、情報交換を行っています。また、会社が運営する「業務標準化委員会」の定例メンバーに常勤監査役がなっており、現場の動きを把握することに努めています。以上の体制に加え、当社では取締役会において3名の社外取締役があり、ガバナンス体制を強化しています。

取締役の職務執行に対しては、社外取締役および社外監査役による監督を徹底し、社外取締役の3名、および社外監査役の2名の起用により、専門的かつ客観的な観点から適切な検証が可能であるとと考えています。

1 取締役会

開催数：16回
出席率：98%

取締役会は、当社の規模と組織の状況、機動性を勘案し、現在社内取締役6名（執行役員兼務6名）および東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指名し、同取引所に届け出ている社外取締役3名の体制を採っています。取締役会の監督機能と経営執行責任を明確にするとともに、経営執行のスピードを速めるために、適宜、会議体および決裁規定を見直すなど権限委譲を進めています。

2 監査役会

開催数：15回
出席率：100%

当社は監査役制度を採用しています。監査役会は現在4名（うち常勤監査役1名）の監査役で構成されており、のうち2名の社外監査役は東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指名し、同取引所に届け出ています。取締役会への出席や重要書類の閲覧などを通じて、取締役の職務遂行について監査しています。また、内部監査部門である監査室および会計監査業務を執行する会計監査人とも常時連携をとっています。

3 報酬諮問委員会 指名諮問委員会

報酬諮問委員会：7回 100%
指名諮問委員会：6回 100%

取締役の報酬等を取締役に答申する報酬諮問委員会（社外取締役3名（議長1名を含む）、社内取締役2名）を設置しており、また、取締役の選任などを取締役会に答申する指名諮問委員会（社外取締役3名（議長1名を含む）、社内取締役2名）も設置しています。

4 内部監査部門

当社は、内部監査部門として監査室を設置し、現在7名で構成されています。内部監査部門は、店舗および本部の社内規定・マニュアルの遵守状況、業務活動全般、手続などの適切性や有効性を監査し、定期的に代表取締役および取締役会に報告しています。

5 会計監査人

当社の会計監査業務は、有限責任 あずさ監査法人に所属する公認会計士 川端美穂、公認会計士 佐藤洋介、会計監査業務に係る補助として公認会計士6名、その他14名の体制で公正な立場から監査が実施される環境を整備しています。

6 アドバイザリーボード

アドバイザリーボードは、創業の理念と社会への違和感を踏まえて、時代に応じた無印良品の未来をいかに作っていくかを、経営並びに現場の従業員と議論し方向付けをしていく、当社独自の機関です。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、当社が定めるコーポレート・ガバナンスの基本方針に基づき、取締役会の実効性について分析と評価を実施しました。その結果の概要は、以下のとおりです。

評価プロセスの概要	評価の結果
<p>(1) 当社取締役会は、取締役会の実効性を評価するうえで必要と考えられる以下の評価カテゴリーを設定し、取締役および監査役にアンケートを行いました。 〈アンケートにおける評価カテゴリー〉</p> <ol style="list-style-type: none"> 取締役会の構成について 取締役会の運営について 取締役会での審議充実に向けて 取締役会を支える体制について 株主その他ステークホルダーとの関係充実に向けて その他コメント <p>(2) 上記アンケート形式による各取締役および監査役の評価をもとに、取締役会事務局がその結果をまとめました。</p> <p>(3) これらに基づき、各課題に対する討議を実施しました。</p>	<p>(1) 評点の総括（各評価カテゴリーの評点の平均） ※評点は「1」を改善が必要、「3」を必要最低水準、「5」を適切として、5段階で設定しています。</p> <ol style="list-style-type: none"> 取締役会の構成について（評点平均：3.9）（前回：4.3） 取締役会の運営について（評点平均：3.6）（前回：3.4） 取締役会での審議充実に向けて（評点平均：3.7）（前回：3.6） 取締役会を支える体制について（評点平均：3.4）（前回：3.1） 株主その他ステークホルダーとの関係充実に向けて（評点平均：3.4）（前回：3.3） <p>(2) 評価の結果概要 上記アンケートの結果、当社取締役会はおおむね必要最低水準を超えていると評価されていますが、経営計画や戦略に対する業務執行の報告・討議機会の拡充、また、取締役会を支える体制として、タイムリーな情報提供や独立委員間の情報交換機会の適正化などに課題があるものと評価しました。</p>

今後の取り組み	取締役会の実効性評価により認識された各課題をもとに取締役会の実効性をさらに向上させるために、今後、以下のとおり取り組んでいきます。 (1) 中期経営計画に基づく戦略、課題に対する執行状況の定期的な報告と討議の充実 (2) 独立委員間の意見交換、情報共有機会の適正化 (3) 取締役会資料の事前の早期配布の徹底 (4) すべてのステークホルダーへの開示情報の適切な拡充
----------------	---

取締役の選任・解任方針

役員の選任方針

当社は、取締役の指名にあたり、これまでの業務経験、実績、課題遂行能力、人柄などを総合的に考慮し、独立社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会によって審議し、取締役会に答申を行っています。また、社外取締役候補の指名にあたっては、出身各分野の経験、実績および知見を有し、経営の専門家であり、当社の中長期的な企業価値の向上に資する意見や判断を有することを考慮し、指名諮問委員会によって審議し、取締役会に答申を行っています。

役員の員数と任期

当社の取締役の員数は、11名以内と定款に定めています。また、取締役の任期は、取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築することを目的に、2年から1年に短縮することを2021年11月の株主総会において提案し、決議されました。

社外取締役（社外監査役）のサポートとトレーニング方針

社外取締役（社外監査役）のサポート体制

当社の社外取締役、社外監査役へのサポート体制について専任の担当者はいませんが、経営企画部により、取締役会議案の事前配布などの情報提供を、また内部監査部門である監査室により、社外監査役の職務遂行の補助を、それぞれ行っています。

トレーニングの方針

当社は、取締役および監査役に対し、役員の責任、義務、法的リスク、担当業務のビジネス知識などの習得の自己啓発を推奨するとともに、必要に応じて、社外研修などを実施しています。

役員報酬制度

役員報酬の決定方針

企業価値向上に向けて、当社の取締役の報酬については、株主総会で決議された報酬限度額内で、固定報酬である役位ごとの「基本報酬」の支給、会社業績に連動した短期(STI)「業績連動賞与」の支給、ならびに長期的な企業価値と株主価値の持続的な向上を図るインセンティブとして長期(LTI)「非金銭報酬」の3種類から構成されています。

また、当社の社外取締役および監査役の報酬につきましては、「基本報酬」のみ支給をしており業績により変動する要素はありません。

決定プロセス

基本報酬：	役位に応じ、過半数が社外役員で構成される報酬諮問委員会で審議を行い、その結果を取締役に答申したうえで決定
業績連動賞与：	過半数が社外役員で構成される報酬諮問委員会で審議を行い、その結果を取締役に答申したうえで決定
非金銭報酬：	過半数が社外役員で構成される報酬諮問委員会で審議を行い、その結果を取締役に答申したうえで決定

報酬等の種類ごとの割合の内容

当社の取締役報酬は上位の役位ほど業績連動の比率が高まる割合となっています。

基本報酬：業績連動賞与：非金銭報酬等の比率は、目標を100%達成した場合に、下記の表の構成となるように設計しています。

また、業績連動賞与は業績の達成度によって0～200%、長期(LTI)「非金銭報酬」は目標達成度によって30～100%に変動するため比率は変動します。

	構成比 (%)	金銭報酬		非金銭報酬	合計
		基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式	
代表取締役		33.3	33.3	33.3	100
取締役		40	40	20	100
社外取締役		100	-	-	100

役員区分ごとの報酬等の額、報酬等の種類別の額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)					対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	ストック・オプション	賞与	退職慰労金	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	251	171	43	36	-	43	6
監査役 (社外監査役を除く)	12	12	-	-	-	-	1
社外役員	50	50	-	-	-	-	6

- ※1 スtock・オプションとして取締役に発行する新株予約権に関する報酬額は、第37期定時株主総会(2016年5月25日)において決議された年額1億円以内です。なお、上記の金額は2020年6月24日開催の取締役会および2020年12月23日開催の取締役会にて決議した取締役6名に対する新株予約権です。
- ※2 賞与は、当事業年度中に役員賞与引当金として費用処理した取締役賞与です。
- ※3 取締役(社外取締役を除く)の非金銭報酬等は、すべてストック・オプションです。
- ※4 役員ごとの報酬等の総額については、当該金額が1億円以上である役員が存在しないため記載していません。
- ※5 上記の報酬とは別に、公正価値にて払込がなされる有償ストック・オプションを発行しています。

政策保有株式について

基本方針

当社は、事業の円滑な推進などの効果が著しく認められる場合に限り、株式を保有することを検討します。また、その効果について、保有目的とそれに伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを具体的に検証し、効果が薄れてきた株式については、毎年取締役会において、保有継続の相当性を判断し、保有継続が相当でないと判断された場合には、市場への影響、当社の財務的な状況を検討したうえで保有株式の縮減を図ります。

また、政策保有株式の議決権行使にあたっては、当該企業の企業価値の向上に資するものであるか、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか、保有目的に適合するかなどを総合的に検証し、議案ごとに賛否を判断のうえ、適切に議決権を行使します。

政策保有株式 推移

(単位：百万円)

	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2020年8月期	2021年8月期
銘柄数	8	6	5	5	4
貸借対照表計上額の合計額	12,321	4,199	3,791	3,792	4,730

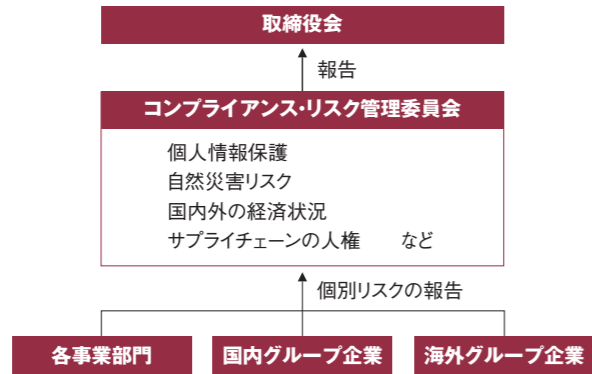
基本情報

コンプライアンス／リスクマネジメント

基本的な考え方

当社は、地域社会から信頼・共感されるための基盤は、法令遵守はもちろん、グループ社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動することと考えています。そのため「良品計画グループコンプライアンス行動指針」を定め、社内のインフラに掲載するとともに、取締役、監査役、執行役員、従業員に配布する冊子にもあわせて掲載しています。グループコンプライアンス行動指針については、取締役会で適宜レビューを実施しており、改廃する際にも取締役会で十分に議論したうえで決定しています。

コンプライアンス・リスクマネジメント体制



当社のリスクマネジメントは、取締役会の監督のもとに「コンプライアンス・リスク管理委員会」が統括しています。「コンプライアンス・リスク管理委員会」は、当社役員を委員長として、定期的に委員会を開催し、コンプライアンスおよびリスクに関する情報を収集し、重要な課題を審議しています。コンプライアンス・リスク管理委員会で審議された内容については定期的に取締役会に報告し、取締役および監査役との共有を図っています。なお、コンプライアンス・リスク管理委員会は監査役会と独立した組織であり、委員長は監査役会議長とは異なります。

贈収賄防止の取り組み

当社は、取締役会にて腐敗防止に関する規程（「良品計画グループ 贈収賄防止規程 贈収賄防止ガイドライン」）を定め、公務員等への贈賄を禁止し、接待・贈答、招聘、寄附行為、ファシリテーションペイメント、インサイダー取引、マネー・ロンダリング、横領、司法妨害等について腐敗防止関連法規の遵守を徹底しています。贈収賄については規程により明確に禁止しています。また、接待・贈答、招聘、寄附行為等については部門長、コンプライアンス・リスク管理委員会委員長のいずれかに事前の決裁をとるものとし、贈収賄に該当しないことが認められたもののみ承認をしています。また、就業規則において、業務に関連して不当な供応、不当な金品貸借および授受等の行為をしてはならないことを定め、腐敗行為を禁止しています。

コンプライアンス意識浸透への取り組み

「良品計画グループコンプライアンス行動指針」を制定し、社内研修制度や啓発活動を通じて、倫理・社会規範、法令および社内諸規則などを遵守するようコンプライアンスを推進しています。「グループコンプライアンス行動指針」に則り、ハラスメントを防止することと、マネジメントスキルの向上のために、新任管理職者向けにハラスメント研修を定期的に開催しています。2020年9月から12月までは、約130名の社員が研修に参加しました。また、従業員による腐敗防止遵守を徹底するため、従業員に対して定期的に研修を行い、腐敗防止の方針を全従業員に周知しています。2021年8月期は、当社の腐敗防止規程違反または就業規則に定める腐敗に関する服務規律違反により懲罰または解雇された従業員はいません。また、当社が腐敗行為に関連し罰金、課徴金または和解金を支払った例はありません。

内部通報制度

当社は、法令違反、不正行為およびハラスメントの防止および早期発見ならびに役職員のコンプライアンスに関する知識を補完することにより、自浄プロセスの有効性の向上を図り、風評リスクのコントロールおよび社会的信頼を確保するとともに、通報者の保護を図ることを目的として、「良品計画グループヘルプライン」を設けています。当社および国内・海外子会社の役員、社員（嘱託社員、パートナー社員、およびアルバイトを含む）および派遣従業員を含むすべての従業員等に対して適用します。ヘルプライン窓口に対して、電話、電子メール（匿名性のあるシステムを利用するものを含む）または直接面談する方法等により通報等を行うことができます。通報者の氏名を除いた調査結果は社長に報告し、必要に応じて就業規則に定めるところにより、再発防止措置の策定、業務命令や指示等の発令、懲戒処分等人事面の措置その他の必要な社内手続をとるほか、プレスリリース、マスコミ対応、刑事告発等の対外的措置を取ることもあります。2021年8月期は、合計98件の相談が寄せられました。

税務ポリシー

税務方針は、当社の事業の状況を反映し、事業をサポートすることを、目的としています。この実現のために、持続可能な実効税率を維持し、税務リスクを適時かつ費用効率の高い方法で軽減し、同時に事業を行う国または地域の税法を遵守します。すなわち、当社は、

- 事業を行う国または地域に適用される税法をすべて遵守します。また（OECD、EU、UNなどの）国際機関が公表している税務に関する基準などにも準拠して事業活動を行います。
- 各々の国または地域における税制や税務行政の変更によって発生する税務リスクを最小化することを目指します。
- 税務実務に関する業務プロセスや手続きの整備・管理を確実にを行い、税法に関わるガバナンスを適切に実現します。

リスクマネジメントの考え方

当社は、直面する可能性のある主要なリスクを評価・認識し、その重要性および発生する可能性の高さに応じて、当該リスクが発生する可能性を最小化するための対策、および当該リスクが発生した場合の影響度を最小化するための対策を講じます。

リスクマネジメントへの取り組み

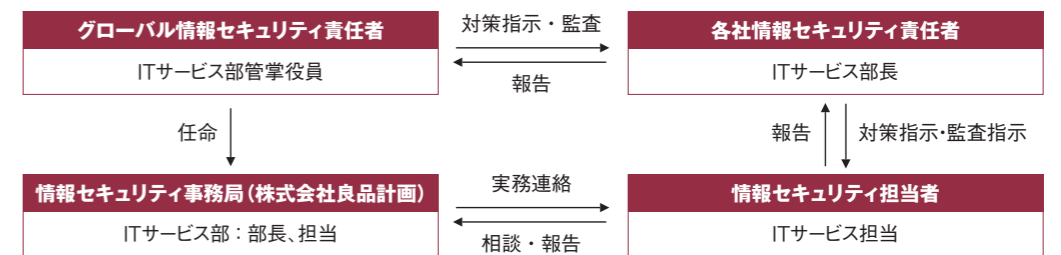
「コンプライアンス・リスク管理委員会」では、想定される、損失の危険（リスク）に関して各部門が認識し対応を把握するため、「リスク管理一覧表」を作成し、当社の業務マニュアルと連動させることにより具体的な対応の周知、徹底を図っています。また、各部門は損失の危険に関する事項について、定期的に見直しを行い、この「リスク管理一覧表」を更新しています。「コンプライアンス・リスク管理委員会」を年2回以上開催して、その際に課題を定め、対応を討議し、さらに対応状況をモニタリングしており、その結果については、定期的に取締役会に報告しています。総合的に損失の危険に関する情報を収集するための報告窓口を整備し、情報の収集をしています。各種専門的な分野における委員会は定期的に開催され、特に当社の最も重要な経営資源である商品の品質に関しては、より一層の品質管理向上を目指して「品質向上委員会」にてさまざまな角度から討議しています。

災害対応への取り組み

自然災害などが起きた際の従業員の安全確認に備えた対応を策定しています。従業員向けにアプリを使用し迅速に安否確認が取れるシステムを導入し、実効性を高めるために、定期的に安否確認訓練や災害時の初期対応のレクチャーを実施しています。本社では、食料品のローリングストックによる備蓄を実施、また店舗では懐中電灯など災害時必需品の装備などを行っています。

情報セキュリティ

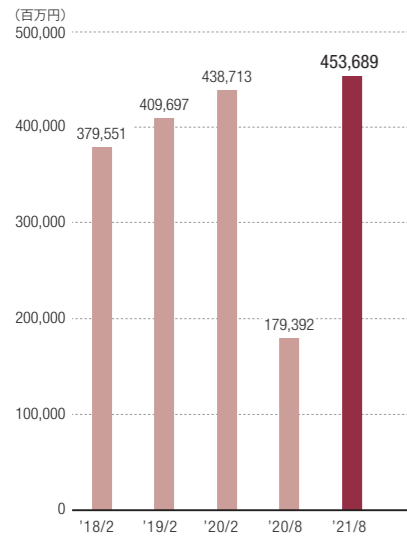
当社は、「グローバル情報セキュリティポリシー」を定め、保有する情報資産のセキュリティ確保に努めています。



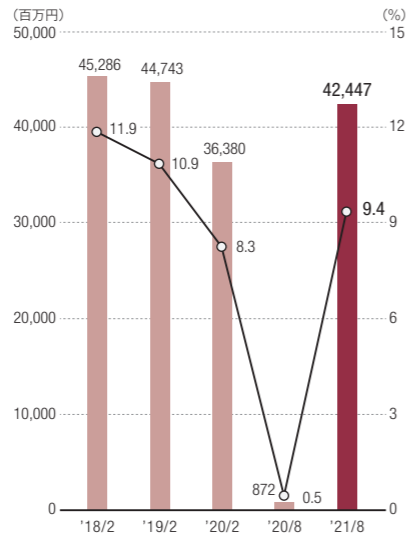
基本情報

財務・非財務ハイライト

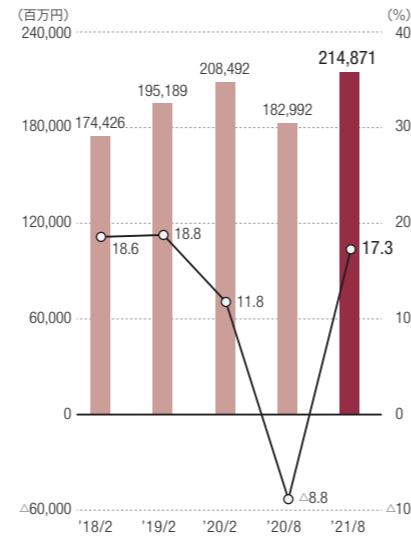
営業収益



営業利益 / 営業利益率

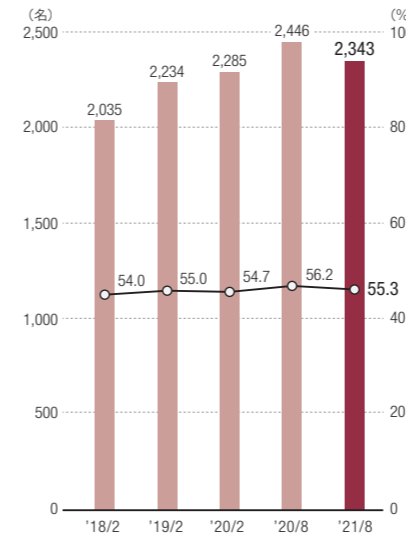


純資産 / ROE(自己資本当期純利益率)

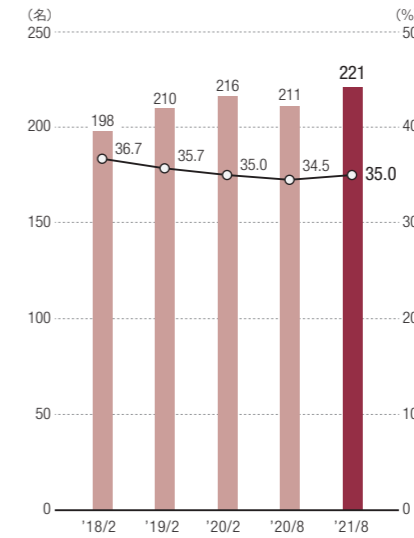


従業員数 / 女性比率*

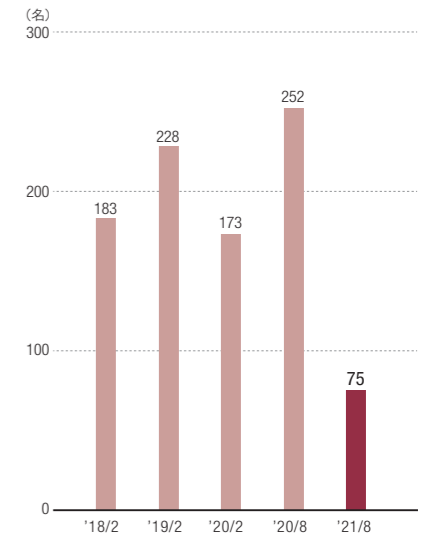
各期末時点の従業員数



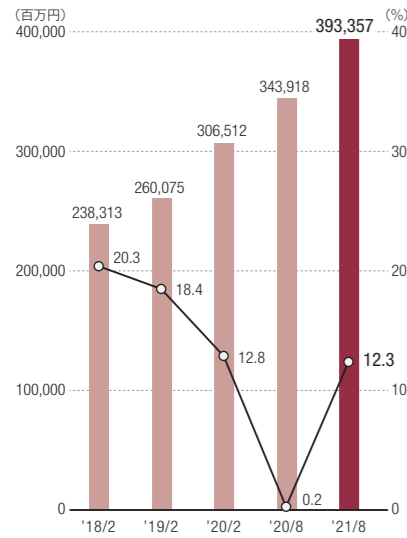
女性管理職数 / 管理職全体に対する割合*



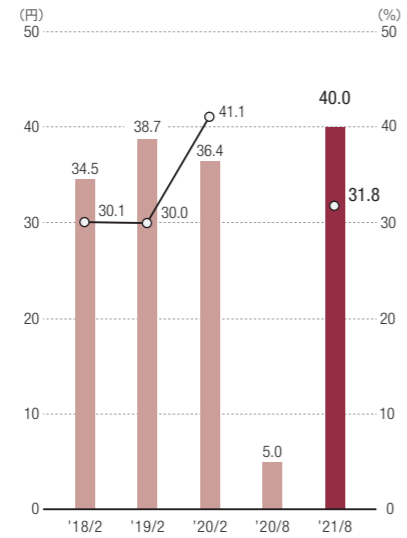
採用人数*



総資産 / ROA(総資産経常利益率)



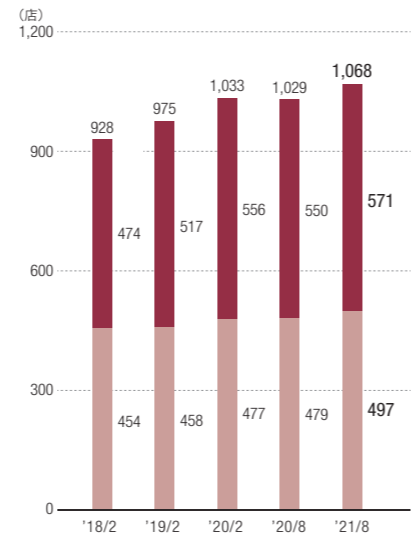
一株当たり配当金 / 配当性向



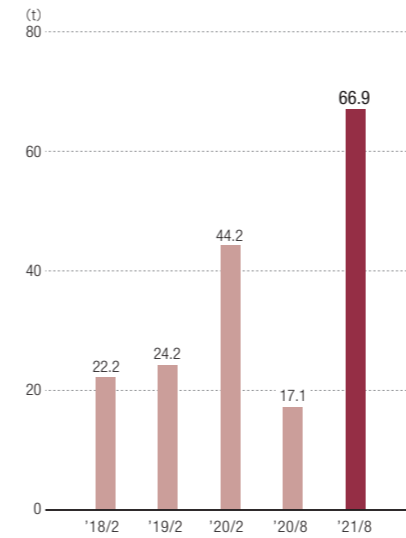
注: 2020年8月期は、1株当たり当期純損失のため記載していません。

店舗数(合計)国内 / 海外

LS、「Café&Meal MUJI」「IDÉE」を含む

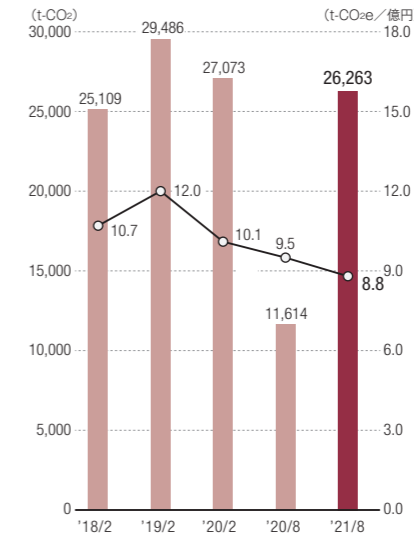


繊維製品の回収量*

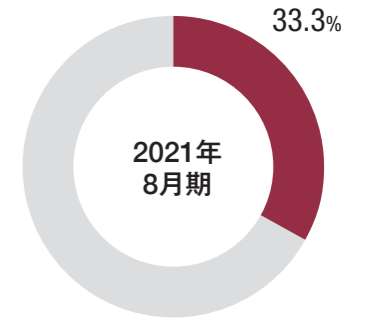


CO2排出量 / 営業収益原単位

株式会社良品計画(スコープ1、2)のみ



社外取締役比率



* 株式会社良品計画のみ

2020年8月期は事業年度変更に伴い、2020年3月1日～8月31日までの6ヵ月となっています。

基本情報

11カ年サマリー

(単位:百万円)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020年2月	2020年8月 ^{※5}	2021
損益状況(連結)												
営業収益	169,748	178,186	188,350	220,620	260,254	307,532	333,281	379,551	409,697	438,713	179,392	453,689
(国内事業)	—	—	—	171,923	182,701	198,449	215,716	234,791	246,269	267,864	122,428	296,998
(海外事業)	—	—	—	48,472	77,546	109,080	117,563	144,758	163,425	170,846	56,961	156,691
営業総利益	77,271	81,596	87,376	101,665	122,831	150,451	165,861	191,819	211,380	217,628	83,694	222,334
販売費及び一般管理費	63,371	66,158	69,024	80,749	98,984	116,012	127,583	146,532	166,636	181,248	82,821	179,887
営業利益	13,900	15,438	18,351	20,916	23,846	34,439	38,278	45,286	44,743	36,380	872	42,447
営業利益率(%)	8.2	8.7	9.7	9.5	9.2	11.2	11.5	11.9	10.9	8.3	0.5	9.4
経常利益	14,229	16,135	19,760	23,047	26,602	32,700	38,582	45,985	45,861	36,377	563	45,369
親会社株主に帰属する当期純利益	7,859	8,850	10,970	17,096	16,623	21,718	25,831	30,113	33,845	23,253	△16,917	33,903
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,155	9,729	13,176	15,117	14,619	26,133	19,742	46,982	23,680	24,452	△1,758	61,447
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,381	△4,747	△4,945	△17,842	△22,193	△8,647	△9,856	△14,290	△5,492	△31,435	△4,239	△13,538
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,075	△3,120	△2,540	△5,385	11,377	△6,520	△14,361	△21,759	△9,505	△11,467	63,722	△15,162
減価償却費	3,268	3,201	3,186	4,179	4,887	6,816	7,543	8,644	9,867	17,622	10,358	18,969
財務状況(連結)												
総資産	97,481	102,293	119,360	140,229	186,947	200,919	214,705	238,313	260,075	306,512	343,918	393,357
純資産	78,502	83,528	96,050	111,015	128,670	143,173	157,018	174,426	195,189	208,492	182,992	214,871
主な経営指標(連結主要財務指標に記載)												
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.3	11.1	12.5	17.0	14.3	16.4	17.7	18.6	18.8	11.8	△8.8	17.3
自己資本比率(%)	78.9	80.0	78.3	76.9	67.0	69.4	71.3	71.3	73.8	66.6	52.4	53.9
総資産経常利益率(ROA)(%)	14.5	16.2	17.8	17.8	16.3	16.9	18.6	20.3	18.4	12.8	0.2	12.3
商品回転率	—	—	—	3.73	3.10	2.89	2.55	2.55	2.44	2.28	1.87	2.19
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益(EPS)(円) ^{※1}	28.59	33.04	40.95	64.46	62.75	81.84	97.50	114.70	128.92	88.47	△64.32	128.90
1株当たり純資産額(BPS)(円) ^{※1}	287.10	305.56	348.80	407.19	472.37	524.79	579.18	647.68	725.83	775.77	684.94	806.75
1株当たり配当金(円) ^{※1}	11.0	11.0	11.0	15.5	19.0	24.6	29.3	34.5	38.7	36.4	5.0	40.0
配当性向(%)	38.5	33.3	26.9	24.0	30.3	30.1	30.1	30.1	30.0	41.1	—	31.8
その他データ												
無印良品国内店舗数(店)	359	372	379	385	401	414	418	419	420	437	438	456
無印良品海外店舗数(店)	134	163	206	255	301	344	403	457	497	533	527	546
国内総売場面積(m ²) ^{※2}	261,431	263,177	265,037	270,250	282,083	289,899	297,001	306,316	319,698	359,141	375,446	417,057
従業員数(名)	2,595	2,734	3,069	4,101	4,795	5,653	6,992	8,128	9,137	9,615	9,046	8,882
臨時従業員数 ^{※3}	4,387	4,721	5,307	6,934	7,242	7,877	9,203	9,254	10,233	10,825	8,050	9,281
MUJI passport含む累計会員登録数(千人) ^{※4}	—	—	—	1,407	3,367	8,850	12,289	16,295	20,445	42,741	49,380	59,297

※1 当社は、2019年9月1日付で普通株式1株につき10株の割合で株式分割を行っています。
2011年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益、1株当たり配当金を算定しています。

※2 直営店、一般供給先、西友の総売場面積の合計値

※3 1日8時間換算による年間の平均人員

※4 日本国内は2019年2月期以降、中国大陸は2020年2月期以降、外部のソーシャルメディア、コミュニケーションアプリなどによる会員登録数をそれぞれ含みます。

※5 2020年8月期は事業年度変更に伴い、2020年3月1日～8月31日までの6ヵ月となっています。

基本情報 連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 (2021年8月31日)	前期(ご参考) (2020年8月31日)
資産の部		
流動資産	269,047	224,005
現金及び預金	135,752	92,308
受取手形及び売掛金	8,742	9,215
商品	106,164	104,988
仕掛品	204	233
貯蔵品	91	63
未収入金	11,836	11,930
その他	6,267	5,304
貸倒引当金	△11	△40
固定資産	124,310	119,912
有形固定資産	67,060	67,810
建物及び構築物	28,044	27,262
機械装置及び運搬具	1,591	1,968
工具、器具及び備品	8,730	8,948
土地	1,537	1,866
リース資産	49	57
使用権資産	26,432	27,002
建設仮勘定	673	704
無形固定資産	29,479	24,180
のれん	2,439	2,819
ソフトウェア	24,885	19,267
その他	2,154	2,094
投資その他の資産	27,770	27,921
投資有価証券	4,730	4,108
繰延税金資産	2,634	2,110
敷金及び保証金	19,595	18,624
その他	920	3,195
貸倒引当金	△110	△116
資産合計	393,357	343,918

(単位：百万円)

科目	当期 (2021年8月31日)	前期(ご参考) (2020年8月31日)
負債の部		
流動負債	141,716	55,923
買掛金	25,541	19,507
短期借入金	4,630	4,482
1年内返済予定の長期借入金	67,081	360
未払金	9,966	9,323
未払費用	6,196	5,389
未払法人税等	12,702	1,536
リース債務	8,357	7,253
リース解約債務	—	3,220
賞与引当金	1,193	964
役員賞与引当金	66	0
ポイント引当金	105	198
その他	5,874	3,686
固定負債	36,770	105,001
長期借入金	5,000	71,963
繰延税金負債	820	1,970
リース債務	24,772	25,551
役員退職慰労引当金	74	47
その他	6,103	5,470
負債合計	178,486	160,925
純資産の部		
株主資本	209,709	181,574
資本金	6,766	6,766
資本剰余金	27,922	10,900
利益剰余金	205,995	177,874
自己株式	△30,973	△13,965
その他の包括利益累計額	2,487	△1,419
その他有価証券評価差額金	2,325	1,605
繰延ヘッジ損益	485	674
為替換算調整勘定	△324	△3,699
新株予約権	605	931
非支配株主持分	2,068	1,905
純資産合計	214,871	182,992
負債純資産合計	393,357	343,918

連結損益計算書

(単位:百万円)

科目	当連結会計年度 (自 2020年9月1日 至 2021年8月31日)	前連結会計年度 (自 2020年3月1日 至 2020年8月31日)
営業収益	453,689	179,392
営業原価	231,355	95,698
営業総利益	222,334	83,694
販売費及び一般管理費	179,887	82,821
営業利益	42,447	872
営業外収益	4,420	637
受取利息	258	123
受取配当金	103	73
協賛金収入	99	26
為替差益	2,714	67
補助金収入	526	89
受取賃貸料	106	57
貸倒引当金戻入額	34	—
持分法による投資利益	7	8
その他	569	189
営業外費用	1,498	946
支払利息	1,395	710
支払手数料	0	0
解約違約金	3	170
その他	99	66
経常利益	45,369	563
特別利益	4,922	0
投資有価証券売却益	118	—
固定資産売却益	721	0
段階取得に係る差益	260	—
リース解約債務免除益	3,135	—
新株予約権戻入益	677	—
その他	9	—
特別損失	1,702	18,677
減損損失	1,168	14,265
固定資産除却損	278	1,169
リース解約損	—	3,236
賃貸借契約解約損	250	—
その他	5	5
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	48,589	△18,113
法人税、住民税及び事業税	16,450	1,845
法人税等調整額	△1,531	△1,344
当期純利益又は当期純損失(△)	33,670	△18,614
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△232	△1,697
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	33,903	△16,917

※これまで区分掲記しておりました「売上高」と「営業収入」について「営業収益」として一括表示し、また「売上原価」は「営業原価」として表示し、並びに「売上総利益」は非表示としています。

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	当連結会計年度 (自 2020年9月1日 至 2021年8月31日)	前連結会計年度 (自 2020年3月1日 至 2020年8月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	48,589	△18,113
減価償却費	15,561	8,655
ソフトウェア投資等償却	3,714	1,854
のれん償却額	847	411
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△35	37
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	62	△37
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	27	6
返品調整引当金の増減額(△は減少)	0	0
受取利息及び受取配当金	△361	△197
支払利息	1,395	710
為替差損益(△は益)	△912	△81
投資有価証券売却損益(△は益)	△118	—
持分法による投資損益(△は益)	△7	△8
固定資産除却損	278	1,169
減損損失	1,168	14,265
段階取得に係る差損益(△は益)	△260	—
売上債権の増減額(△は増加)	1,345	△225
たな卸資産の増減額(△は増加)	△4,357	△1,497
仕入債務の増減額(△は減少)	4,541	△8,139
その他の資産の増減額(△は増加)	△1,034	△235
その他の負債の増減額(△は減少)	△1,876	2,963
新株予約権	353	177
新株予約権戻入益	△677	—
その他	△323	△57
小計	67,920	1,658
利息及び配当金の受取額	349	278
利息の支払額	△1,408	△668
法人税等の支払額	△5,414	△3,026
営業活動によるキャッシュ・フロー	61,447	△1,758
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△3	—
定期預金の払戻による収入	20	4,177
有形固定資産の取得による支出	△8,487	△4,991
店舗借地権及び敷金等の支出	△1,584	△781
店舗敷金等回収による収入	831	591
無形固定資産の取得による支出	△8,852	△3,261
投資有価証券の売却による収入	218	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	414	—
長期貸付けによる支出	△669	—
投資不動産の売却による収入	3,104	—
その他	1,468	26
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,538	△4,239
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△342	485
長期借入れによる収入	—	71,466
リース債務の返済による支出	△8,289	△3,511
非支配株主からの払込みによる収入	199	69
自己株式の売却による収入	—	9
配当金の支払額	△6,589	△4,796
非支配株主への配当金の支払額	△140	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,162	63,722
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,246	△151
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	34,993	57,573
現金及び現金同等物の期首残高	91,599	34,025
決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	8,426	—
現金及び現金同等物の期末残高	135,019	91,599

基本情報

株式情報

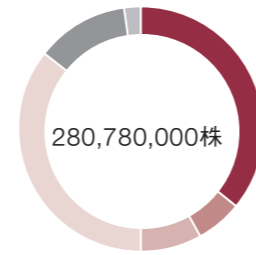
(2021年8月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	1,123,120,000株
発行済株式総数	280,780,000株
株主数	70,401名
上場証券取引所	東京証券取引所
決算日	8月31日
定時株主総会	毎年11月開催
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

株主分布状況 所有者別株式数

金融機関	100,817,200株
証券会社	17,358,238株
その他の法人	22,559,988株
外国法人・外国人	100,259,177株
個人その他	33,864,657株
自己株式	5,920,740株



大株主 (上位10位)

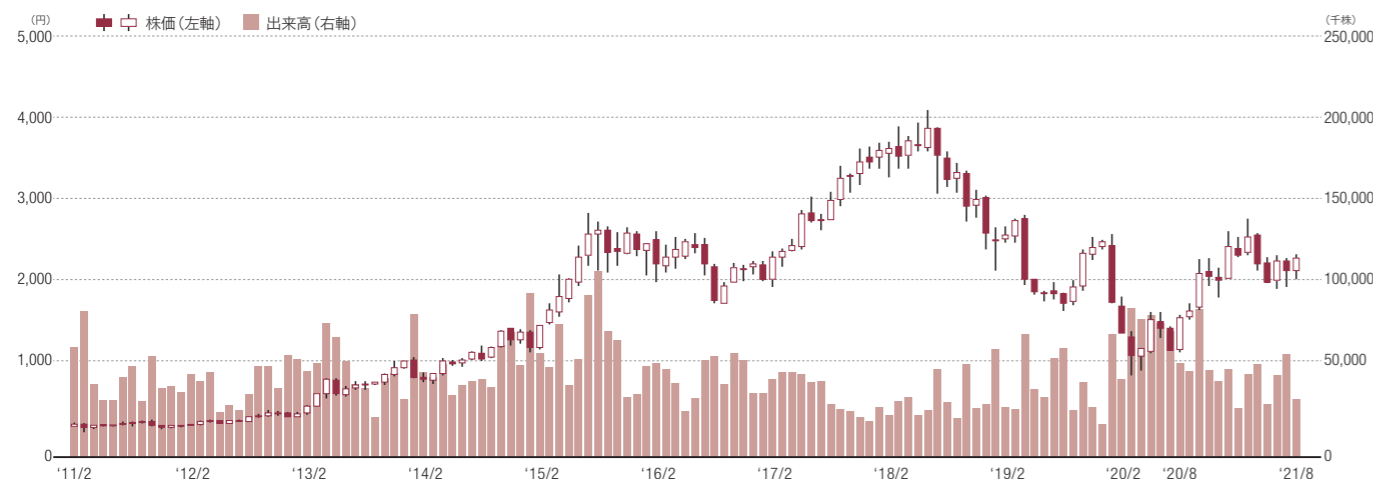
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	27,095	9.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	24,004	8.73
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	11,231	4.08
三菱商事株式会社	10,783	3.92
SMBC日興証券株式会社	7,201	2.62
株式会社クレディセゾン	6,318	2.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	6,224	2.26
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DR HOLDERS (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	5,081	1.84
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3,880	1.41
日本証券金融株式会社	3,808	1.38

(注) 1. 当社は自己株式を5,920,740株保有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、自己株式5,920,740株には、当社海外グループ企業の役員に対する株式インセンティブ報酬のために三井住友信託銀行株式会社が所有する当社株式600,000株、および株式給付信託(J-ESOP)のために、みずほ信託銀行株式会社が所有する11,231,200株を含んでいません。
2. 株式会社日本カストディ銀行(信託E口)保有の11,231,200株は株式給付信託(J-ESOP)によるものです。
3. 持株比率は、自己株式5,920,740株を控除して計算しています。

配当性向

	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2020年8月期	2021年8月期
連結配当性向	30.3%	30.1%	30.1%	30.1%	30.0%	41.1%	—	31.8%

株価および出来高



※ 当社は、2019年9月1日付で普通株式1株につき10株の割合で株式分割を行っています。2011年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、株価・出来高を算定しています。

会社情報

(2021年8月31日現在)

会社名	株式会社良品計画
所在地	〒170-8424 東京都豊島区東池袋4-26-3
設立	1989年6月(登記上1979年5月)
資本金	67億6,625万円
従業員数	18,163名(臨時従業員等9,281名を含む/良品計画グループ)

詳細情報は下記ウェブサイトをご覧ください。

ホームページ



<https://ryohin-keikaku.jp>

IR情報



<https://ryohin-keikaku.jp/ir/>

サステナビリティ情報



<https://ryohin-keikaku.jp/sustainability/>

外部評価



2021年6月、ESG(社会・環境・ガバナンス)投資の代表的な指数である「FTSE4GOOD Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」構成銘柄に初選定されました。「FTSE4GOOD Index Series」とは、英国のFTSE Russell社が提供するESG投資指数で、国連の持続可能な開発目標(SDGs)を含む国際基準をもとに作成されたルールに基づきESGに関するさまざまな評価基準を満たした企業を選定しています。同指標をより日本株式市場に特化し構築された指標が「FTSE Blossom Japan Index」です。企業の社会的責任や持続可能性を重視する投資家の投資先選択の基準となっており、世界最大規模の公的年金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)のESG投資のための株価指数として採用されています。

社会からの評価

「Japan Sustainable Brands Index」のランキング総合第2位、流通(小売り)部門で第1位

株式会社 博展が主催する「サステナブル・ブランド国際会議2021横浜」にて、サステナブル・ブランド ジャパンが実施する生活者のSDGsに対する企業ブランド調査(企業の持続可能な取り組みを消費者視点から見直し、消費者が企業に対して持つ認識が消費行動や推奨行動にどのような影響を及ぼすかを調べることを目的)「Japan Sustainable Brands Index」のランキング結果が発表され、良品計画が総合第2位、流通(小売り)部門で第1位に選ばれました。これからも地域社会への貢献とお客さまの役に立つ存在であるべく、取り組んでいきます。

第69回 日経広告賞優秀賞を受賞

1952年にスタートした日本の代表的な広告賞である、日本経済新聞社が主催する「2020年第69回日経広告賞」で、良品計画の企業広告「水や空気のように。」が、流通・サービス部門の優秀賞を受賞しました。



基本情報

グローバルネットワーク (2021年8月31日現在)

Europe

欧州 無印良品39店舗

MUJI EUROPE HOLDINGS LIMITED
 RYOHIN KEIKAKU EUROPE LTD.
 RYOHIN KEIKAKU FRANCE S.A.S.
 MUJI ITALIA S.p.A.
 MUJI Deutschland GmbH
 MUJI SPAIN, S.L.
 MUJI PORTUGAL, LDA
 MUJI Sweden Aktiefbolag
 MUJI Switzerland AG
 MUJI Finland Oy
 MUJI Denmark ApS

East Asia

東アジア 無印良品412店舗

MUJI (HONG KONG) CO., LTD.
 MUJI Korea Co., Ltd.
 無印良品(上海)商業有限公司
 台湾無印良品股份有限公司
 愛姆吉斯(上海)貿易有限公司

North America

北米 無印良品19店舗

MUJI U.S.A. Limited
 MUJI CANADA LIMITED

Japan

日本 無印良品456店舗

株式会社良品計画
 株式会社MUJI HOUSE

Southeast Asia

東南アジア 無印良品71店舗

MUJI (SINGAPORE) PRIVATE LTD.
 MUJI (MALAYSIA) SDN.BHD.
 MUJI Retail (Thailand) Co.,Ltd.
 Ryohin-Keikaku Reliance India
 Private Limited
 MUJI RETAIL (VIETNAM) LIMITED
 LIABILITY COMPANY
 MUJI PHILIPPINES CORP.
 MUJI GLOBAL SOURCING VIETNAM
 COMPANY LIMITED
 MUJI Global Sourcing Private Limited

Oceania

オセアニア 無印良品5店舗

MUJI RETAIL (AUSTRALIA) PTY LTD

無印良品店舗数(2021年8月31日現在)

	店舗数	出店	閉鎖	純増数
中国大陸	299	30	△5	25
香港	20	-	△1	△1
台湾	54	3	△1	2
韓国	39	-	△1	△1
東アジア事業計	412	33	△8	25
イギリス	7	-	△3	△3
フランス	7	1	△1	-
イタリア	6	-	△1	△1
ドイツ	8	-	-	-
スペイン	4	-	-	-
ポルトガル	1	-	-	-
アイルランド	LS*1	1	-	-
スウェーデン	1	-	-	-
スイス	1	-	-	-
フィンランド	1	-	-	-
デンマーク	1	1	-	1
ポーランド	LS*1	1	-	-
アメリカ	10	-	-	-
カナダ	9	-	-	-
欧米事業計	58	2	△5	△3
シンガポール	10	-	-	-
マレーシア	9	-	-	-
タイ	22	2	-	2
インド	3	-	△1	△1
オーストラリア	5	-	-	-
インドネシア	LS*3	-	△6	△6
フィリピン	LS*2	5	-	-
ベトナム	2	2	-	2
クウェート	LS*3	3	-	-
UAE	LS*3	7	-	-
サウジアラビア	LS*3	5	△1	-
バーレーン	LS*3	2	-	-
カタール	LS*3	2	-	-
オマーン	LS*3	1	-	-
東南アジア・オセアニア事業計	76	5	△8	△3
海外計	546	40	△21	19
直営計	380	21	△4	17
LS計	76	4	△2	2
西友	-	-	△1	△1
日本	456	25	△7	18
国内外合計	1,002	65	△28	37

LS*1 MUJI EUROPE HOLDINGS LIMITEDによる供給先

LS*2 持分法適用会社

LS*3 株式会社良品計画による供給先

上記以外 子会社による直営店