

良品計画の事業戦略

良品計画の事業戦略は、ESG戦略と表裏一体です。
「感じ良い暮らしと社会」の実現に向けて、4つの重要課題を軸とした商品、サービス、事業活動を展開しています。

4つの重要課題

1 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

良品計画のものづくり P.43
衣服・雑貨 P.45
生活雑貨 P.47
食品 P.49
サプライチェーンにおける人権尊重 P.51
環境への配慮 P.53

2 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

津々浦々への出店 P.57
個店経営の強化 P.59
個店経営を支えるIT活用 P.61
地域課題の解決と地域活性化につながる事業 P.63
食と農、文化、拠点、人がつながる地域循環システムの構築に向けて P.65
土着化活動による社会インパクト評価 P.67

3 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

公益人本主義経営を担う人財と組織 P.69
自律的に学習し成長する組織へ P.71
選ばれる企業へ P.73
グローバル人財の活躍 P.75
従業員エンゲージメントの向上 P.76

4 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

ステークホルダーエンゲージメント P.77

「無印良品 ヨシヅヤ可児」

重要課題1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

良品計画のものづくり

「使えば使うほど世の中が良くなる」―良品計画のものづくりの考え方

良品計画の企業理念やものづくりにおける思想に共感いただけるお取引先、お客さま、地域社会、行政、そして従業員など、関わるすべての皆様が無印良品のものづくりに自由に参画し、意見やアイデアを出し合うことで、新しい価値のある商品が生まれます。無印良品は、そのような共創の場でありたいと考えています。無印良品の商品が日々の役に立ち、世の中に広がり、使う人が増えるほど、環境への配慮が進み、社会課題も解決していく。また、使い終わって役目を終えた商品を捨てずに店舗に持っていくと、次の原材料として再生され、新しい商品へと生まれ変わる。そんな商品やサービスを実現する「ものづくりの考え方」を根底に据えて、企画・開発を行っていきます。

商品企画



- 生活の基本を支える衣食住の商品とサービス展開
- すべての商品は3つの視点「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」を追求し、ムダを省いたオリジナル商品
- 徹底した生活者目線での商品企画
- 天然素材が持つ機能を最大限に生かしたものづくり

原材料調達



- 社会課題解決につながる産地・素材の開発
- 地球、動植物、生産者に可能な限り負荷をかけない方法で採取・栽培された原料を選択
- 積極的な再生素材の活用
- 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

生産



- 独自基準「良品基準」で生産品質を担保
- 当社の企業理念に共感していただいた生産パートナーとの連携
- 多種多様な商品を適切に管理する工場との連携体制
- 開発・生産管理の現地法人の設置

物流



- 集約輸送機能を主要生産国に完備し、物流を効率化
- 商品特性に応じた物流センターを国内外に配置し、高効率な物流倉庫運営を実現
- リサイクルやアップサイクルの拠点として倉庫機能を拡張
- パートナー企業との共同配送により、環境負荷および社会コストの低減に貢献

商品・サービス



- 店舗は地域に良いインパクトを生み出すコミュニティセンター
- 国内外に1,300店舗以上を展開、店舗受け取りを用いたネットストアとの連動
- 衣料品、生活雑貨、食品など生活の基本アイテムが揃うラインアップと包括的なくらしの提案

社会・地域・お客さまの声



- 行政・自治体と、教育機関や医療現場との連携
- お客様相談室の設置
- お客さまの声を商品に生かす仕組み（IDEA PARK）
  https://idea.muji.net/
- 全国での「タウンミーティング」の開催
- MUJI passport 国内アクティブユーザー数 1,569万

資源の回収



- お客さまが不要になったさまざまな商品を資源として回収

【原料に生まれ変わる主な回収商品】
衣料品・一部の繊維製品、ポリプロピレン製品、ポリエチレン製品、スキンケアPETボトル、羽毛ふとん、紙製ハンガー・フック

資源の再生と有効活用



- 衣料品はリユース・アップサイクルし、再販売
- バージンプラスチックの使用を減らすため、店頭で回収したプラスチック収納用品をリサイクル材に再生させた原料や、他社から調達したリサイクル原料を活用して、新たな商品に使用
- 月額定額サービスの提供と中古品の販売

商品開発の4つの要素

1. 地球環境を維持する商品

商品を使うときだけでなく、使い終わった後のことまで考え、地球環境の負荷を考慮した商品をつくります。見た目の微妙な差よりも、素材や製造方法にこだわり、使用後には簡単に解体・分別できる設計で、製造時や運搬時にはムダなエネルギー消費が行われない商品を提供します。

2. 社会課題を解決する商品

産地で未利用のままになっている素材を原料として取り上げ、現地の信頼できる経営者と組みながら、産業の未発達な地域で新たに雇用を生み出します。そして、職業教育によって人財を育成し、結果として地域に産業を生み出し、地域に富が循環して地域が発展するような商品をつくります。

3. 商品の個性ではなく生活者個人の個性が輝く商品

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

4. 文化や伝統から学ぶ商品

それぞれの地域で育まれてきた文化や伝統の中には、多くの知恵が詰まっています。地域に根づく天然の素材を知り尽くしているからこそ生まれた知恵、長い歴史と伝統の中で不便さの解決から編み出された技術や工夫など、文化や伝統から学び、現代の生活や社会に編集し直した商品をつくります。

重要課題1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

衣服・雑貨

基本方針と戦略

ムダのないデザインとちょうどいい着心地をもって完成されたベーシックな商品群を主軸に、必要な服を必要なかたちで揃え、適正価格でつくり上げます。使用する素材は、天然素材、サーキュラー素材を基本とし、一貫した素材・デザイン・色で展開することで、不要な服をつくりません。また、長期使用を前提とし、使用後の循環の仕組みをさらに強化することで、買い替え時も捨てることなく、安心して衣料品に新しい価値を付加する循環システムに参画できる環境を提供します。

重点課題

- ベーシックな定番品の完成
- 安定した在庫の確保
- 「天然・自然の日常服」というポジショニングの確立
- 環境や社会に配慮した素材、商品、循環システムの開発

重点取り組み

完成度の高いベーシックな定番品の開発

トレンドに左右されないベーシックの商品群を長期にわたり一貫して開発し、安定的な在庫供給を徹底することで、生活必需品としての想起率を向上させます。具体的には、シャツ、ボトムス、カットソー、ニット、アウター、インナー、靴下、靴・バッグの60型をコアな定番品として明確化しました。



ベーシックな定番品

天然素材の活用

コットン、リネン、カポック、ヘンプ、ウール、ダウンなど、天然素材の持つ機能性と風合いを活用した商品開発を進めます。その中でも環境と社会に配慮された素材を選択していく方針であり、コットンにおいては、2024年8月期の調達量の97%が該当します[※1]。天然繊維であるコットンは肌の乾燥を抑え、ウール素材のニット製品などと重ね着しても静電気が起きにくい素材です。お客さまからの声を受け、2024年秋冬の「あったか綿インナー」シリーズはコットン100%に仕様を変更し、さらなる着心地の良さを目指しました。(一部商品を除く)

※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。

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



あったか綿インナー

スタイリングの強化

トレンドを追わないニュートラルな表現で、無印良品にしかないスタイリングを追求し、差別化を図ります。色についても、無印良品らしさを研究し、カテゴリーを超えて統一感を持たせることで、どのパーツを組み合わせても調和のとれたコーディネートとなるよう提案していきます。



統一感のあるスタイリング

安定した商品供給

衣料品の商品開発、生産、在庫計画・管理、販売に関わるすべての部署との連動を強化し、安定した在庫の供給体制を構築します。特に季節商品に関しては、販売期間を明確にし、適時・適量の在庫供給を徹底することにより、値下げ販売の削減、売上最大化を図ります。

ATELIER MUJI 企画展「無印良品のきほん服」

無印良品は、世界各国・地域の伝統、文化、先人から伝わる知恵、そして自然から学び、日常生活の基本を支える定番商品をつくり続けてきました。衣料品においても、身につけていると気持ちが良く、楽しく、自信が持て、自分の基本的なスタイルとなる服、そしてシャツにチノパンツ、Tシャツやジーンズのように、着やすくて機能的で実用的、さらに組み合わせも自在な服が毎日に必要なきほんの服だと考え、提案を続けています。

「ATELIER MUJI[※2]」では、2024年9月に企画展「無印良品のきほん服」展を開催しました。本展では、「クラフトマンシップ」「着心地」「丈夫・長く着る」の3つのテーマに沿って、ブロードシャツやTシャツ、デニム、チノパンツ、靴下などの定番商品を展示し、無印良品の考える「服のきほん」や、衣料品のものづくりの背景を体感していただくことで、愛着を持って服を選ぶきっかけとなることを目指しました。

※2「暮らしの原点に立ち返り、未来へ進むヒントを見つける工房」というコンセプトのもと、アートやデザインなどさまざまなテーマの企画を開催している活動



環境や社会に配慮した素材の選択、商品設計

女性のニーズに応えるフェムケア商品の開発

生理、妊娠・出産、更年期障害など、女性が抱える身体や健康の問題をケアし、女性のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)を向上することを目指したフェムケア商品の開発を強化しています。「なめらか伝い漏れ軽減吸水サニタリーショーツ」は、6層構造になっているマチ部分で約40mlの水分を吸収するだけでなく、吸水帯の脇と前側、そして背中側まで伸びた防水布があることで、脇漏れや就寝時の漏れなどを軽減します。身生地にはユーカリが主原料の再生繊維リヨセルを使用し、ソフトな風合いを実現しています。



なめらか伝い漏れ軽減吸水サニタリーショーツ

サーキュラー素材　—PET(ポリエチレンテレフタレート)—

「素材に還るフリース」シリーズは、身生地やボタンなどの付属品、縫製糸に至るまでのすべての製品パーツにPET100%原料を使用しています。身生地にはペットボトルを主原料としたリサイクルPETを100%使用することで、原料段階における環境負荷を低減しています。また、単一素材で設計されているため、リサイクルに際しての分解作業や分離工程が不要となり、商品使用後の再資源化が容易になります。



素材に還るフリース

産地の産業に寄与する素材の調達　—アンデスウール—

ニット製品の一部にはアンデスウールを使用しており、2024年8月期におけるアンデスウールの調達量は49tにまで拡大しています。時代とともに現地での消費が少なくなりつつあるアンデス山脈のウール産業ですが、その品質は決して低くありません。寒暖差が激しく乾燥した厳しい自然環境のもとで育った羊の毛には、しっかりとした太さがあり、ボリューム感のある膨らみと弾力性のあるニット製品が生まれます。また、標高3,800mを超える高地では、羊の臀部を切除するミュールジングの要因となるハエが生息せず、ミュールジングを施す必要がないため、動物福祉の観点からも利点があります。今後も、アンデスウールの素材の特長を生かしたものづくりに取り組み、産地の産業に寄与し続けることを目指します。



アンデスウールジャカード編み
クルーネックセーター

資源循環の取り組み

パッケージ素材や陳列備品、什器の見直し

良品計画では2019年8月期より、商品パッケージや売場陳列用資材の素材の見直しを進めてきました。従来、プラスチック製であったインナー商品のパッケージおよび陳列用フックやハンガーを紙製に、タグ付け用ループを再生紙やFSC認証[※3]紙に変更しています。結果、衣料品の包材・資材においては、2024年8月末時点で93.8%が脱プラスチックを達成しています。

また、これらの紙製ハンガーおよびフックは、全国の無印良品の店舗で回収し、工場で溶解して紙に再生したのち、無印良品の陳列資材や、他社の古紙製品に活用しています。

さらに、2024年6月からは、再生ポリエチレンを100%使用したマネキンの導入を新店舗より開始しました。再生材を使用することで原料製造における環境への負荷を低減することができます。また、納品時の梱包仕様を見直し、マネキンの隙間を埋めるクッション材には、プラスチック製の発泡板や気泡袋ではなく、ダンボールを使用しています。

※3 FSC(Forest Stewardship Council：森林管理協議会)による国際認証制度



紙製の包材・資材



再生材を使用したマネキン

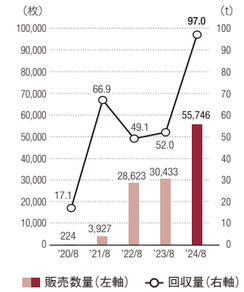
衣料品のリユース・アップサイクル

不要となった衣料品を回収し、新たな商品に生まれ変わらせるリユース・アップサイクルの取り組みを2015年より展開しています。2024年8月期は約97t[※4]の衣料品を回収し、うちリユース・アップサイクル可能なものは、「染めなおした服」、服と服とをつなぎ合わせリメイクした「つながる服」、洗い直し、古着として再販売する「洗いなおした服」などとして、55,746枚販売しました。取り扱い店舗数は、2024年12月末時点で30店舗となりました。今後も、回収キャンペーンの開催や、取り扱い店舗の拡大を通し、より多くのお客さまとともに衣料品の循環に取り組んでいきます。

詳細▶https://www.muji.com/jp/re-muji/

※4 衣料品の回収箱1箱当たりの平均重量より算出した概算値　詳細▶P.95

繊維製品の回収量／リユース・アップサイクルした衣料品の販売数量





つながる服

生活雑貨

基本方針と戦略

無印良品の思想や理念を通じ、生活の中で本当に役に立ち、必要とされる商品の開発を強化し、「生活の基本」を支えることを目指します。既存の商品をすべて見直し、無印良品の生活雑貨がこれからの時代にどうあるべきかを再定義していきます。また、商品の「わけ」やコンセプト、機能を伝え、「○○なら無印良品」と思い起こしていただけるよう、想起率No.1を目指していきます。環境や社会への配慮は基本条件とし、「ずっと使える」「循環させる」「環境負荷の低減」を掲げたものづくりを実現していきます。

重点課題

- 生活の基本を支える商品、くらしを良くする日用品の開発
- 環境に配慮したものづくりの徹底
- 発注・生産・販売・在庫における数値設計の精緻化
- 商品の良さが伝わり機能が試せ、見やすく買いやすい売場の構築

重点取り組み

スキンケアシリーズのリニューアル

2023年9月より無印良品の長年の主力商品群であるスキンケアシリーズの全面リニューアルを進めています。敏感肌用シリーズの全面的なリニューアルは2000年のシリーズ発売以来初となり、天然由来成分※1100%にこだわりつつ、ボトル容器には再生PET素材を100%使用しています。使用後の容器回収も強化し、「ボトルtoボトルリサイクル」を目指します。また、発酵導入美容液や高濃度※2美容液など、天然由来成分を活用しながら、機能性を特化させた商品も開発し、品揃えの充実を図っています。

※1 天然成分を化学的に反応させた成分を含みます。
※2 当社商品における高濃度を指します。


敏感肌用シリーズ

競争力のある商品開発

端境期における来店動機にもつながる、競争力のある商品開発に取り組んでいます。特に、飲料ボトルや「消臭機能付き くりかえし使える除湿剤」などの日用品、また「寝返りを受け止めるまくら」など、持ち帰りができる家具・寝具を中心に、信頼できる機能や使い勝手、また無印良品ならではの「わけ」で差別化された商品の開発と売り込みを強化しています。


消臭機能付き
くりかえし使える除湿剤


目盛り付き ドリンクボトル


寝返りを受け止めるまくら

数値設計の精緻化

課題であった需要予測と売場計画の精度を高め、発注・生産・販売・在庫における数値設計を精緻化し、欠品による売場の混乱や機会ロスの削減に継続的に取り組んでいます。

戦略的な売場づくり

「生活の基本を支える店舗」として認知されるために、毎日のくらしに役立つ商品群と支持いただいている商品群の売場環境を見直していきます。具体的には、売上構成比と店頭在庫構成比の連動、高頻度購入商品および季節商品の打ち出し、そして見やすく試しやすい売場づくりを強化していきます。


売場環境の見直し

「ヘルス&ビューティー（H&B）アドバイザー」の育成

生活雑貨の柱であるH&Bの商品（スキンケア用品、メイクアップ用品、衛生用品、フレグランスなど）の強みや独自性、使い方をより多くのお客さまにお伝えし愛用していただくために、2024年8月より「H&Bアドバイザー」の取り組みをスタートしました。「H&Bアドバイザー」は高い専門知識と応対スキルを身につけ実践し、お客さまが感じる不安や疑問を受け止め、解決のお手伝いをする役割を持ちます。志望者を対象に集合研修を計6回実施し、179名の「H&Bアドバイザー」が全国の無印良品で活躍しています※3。2024年10月にレディース向け衣料品とコスメ・ケア用品の特化店としてリニューアルオープンした「無印良品 ルクア大阪」では、スキンケアの研修を受け、専門知識を身につけたスタッフがお客さまの肌個性に合わせたスキンケアのアドバイスを行っています。お客さまの役に立つだけでなく、従業員一人ひとりがスキルを身につけ、生き生きと活躍できる職場環境づくりの一環にもなっています。

※3 2024年12月末時点

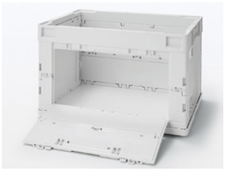

「H&Bアドバイザー」集合研修の様子

環境や社会に配慮した素材の選択、商品設計

再生素材の活用、単一素材での商品開発

循環型のものづくりの一環として、ポリプロピレン、ポリエチレン、PET、ポリエステル、紙、ナイロン、ウール、コットンなどの素材に関し、例えばPETボトル由来の再生ポリエステルを使用した寝装カバーの開発など、再生素材の使用を促進しています。また、使用後のリサイクルのしやすさを考慮し、単一素材での商品開発にも取り組んでいます。「再生ポリプロピレン入り 折りたたみコンテナ」（2024年9月発売）は、原料の一部に回収された家電やOA機器など※4を再資源化した再生ポリプロピレンを10%以上使用したうえで、側面も含め全体を単一素材で設計しています。

※4 無印良品の商品に限りません。


再生ポリプロピレン入り 折りたたみ コンテナ

未利用資源の活用による産地の発展　―インドネシアのカポック―

カポックの木の実から採れる繊維は短く、従来はクッションなどの中材として利用されてきました。近年、新技術開発によってカポック繊維の紡績が可能となり、産地にとっては新たな販路開拓につながっています。良品計画では、2022年よりカポックを使用した衣料品の販売をはじめ、2024年8月より寝具にも取り扱いを拡大し、2024年8月期の調達量は286tとなりました。今後、インドネシアにおけるカポックの紡績工程の産業化にも取り組む予定で、未利用資源の活用を通じた、産地の経済発展を目指します。


木の実から作ったカポック混二重ガーゼ敷パッドと薄掛ふとん

大豆繊維を一部使用した寝装カバー

油を抽出するために絞った大豆の残りかすを繊維素材として有効活用し、寝装カバーを開発しています。大豆の搾りかすを活用した繊維と、天然由来の再生繊維で吸放湿性のあるリヨセルを組み合わせることで、なめらかで柔らかい肌あたりを実現しています。天然由来の素材を有効活用し、その特性を生かした商品です。


大豆繊維を使った天竺 掛ふとんカバー

資源循環の取り組み

プラスチック製品のリユース・リサイクル

良品計画では、スキンケアPETボトルに加え、現在ではポリプロピレン・ポリエチレン製の収納用品やダストボックスなど、幅広くプラスチック製品を回収しています。商品は破損の有無にかかわらず回収し、種別ごとに仕分けた後、基準を満たすものはメンテナンスし中古品として再販売、満たさないものは粉砕・洗浄のうえ再生原料として無印良品の商品に再利用しています。

2024年8月期には、より多くのお客さまに活動に参加いただくために、回収キャンペーンを開催しました。それまでは、衣料品の持ち込みにご協力いただいたお客さまに限定していたMUJIマイルの付与を、プラスチック製の商品にも拡大し、さらにキャンペーン期間中は通常の3倍となる3,000MUJIマイルをプレゼントしました。結果、2024年8月期のプラスチック製品回収量は、前期の約3倍となる117tを達成しました。

今後も、コミュニケーションや施策の強化を通し、より多くのお客さまとともに循環型社会を実現していくことを目指します。

プラスチック製品の回収量の推移・詳細▶P.95


店舗でのプラスチック製品の回収


回収されたプラスチック製品

月額定額サービス、中古品・新古品の販売

ものを長く大切に使う社会の実現を目指して、ベッドやデスクなどの大型家具を購入せずに必要な期間だけご利用いただける「月額定額サービス」を2021年よりスタートしました。ご利用期間を終えた家具は、状態を確認したのち、クリーニングやパーツ交換などのメンテナンスを施し、中古品として販売しています。サービス開始より、累計5,433点をメンテナンスし、再販売につなげてきました（2024年12月末時点）。また「もったいない市」では、傷・汚れがあってもまだ十分使える商品である新古品の販売も行っています。


「もったいない市」

古家具の販売

2023年12月より、一部の大型店舗にて、古家具の販売を開始しました。誰かのもとで大切に使われた古い家具を国内外から仕入れ、クリーニング、研磨、接着、矯正、パーツ製作などのメンテナンスを施します。その後、品質を確認したうえで、古家具として無印良品の店舗で販売しています。一度役目を終えた家具を、捨てるのではなく、再び誰かの手に渡るよう丁寧に繕い、再生させます。「ものを長く使う」ための本取り組みは、2024年12月末時点で全国10店舗にて展開しています。


古家具の販売

重要課題1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

食品

基本方針と戦略

社会課題の解決につながる商品やサービス、そして人が集まり、つなげていく「食」の力を活用したコミュニケーションスペースの開発を進めていきます。「地域とつながり、もっとおいしく 毎日の食卓を、もっと健やかに」を全体方針とし、季節や旬、地域の食と農、生産者との連携、規格外の素材の活用、伝承すべき食文化、健康への配慮など、無印良品の「食」の価値や存在意義にこだわった商品ラインアップをつくります。また、原料調達段階に至るバリューチェーンの最適化と、そのための社内外のチームづくりを進め、商品開発のさらなる強化に取り組みます。

重点課題

- カレーやバウムなどに並ぶ、新たな主力商品の開発
- 鮮度・温度・香りなど、食品の魅力が伝わる売場への変革
- 社会の変化や課題、また地域のくらしに寄り添った品揃えやサービスの提供
- 新規サービスの拡大

重点取り組み

冷凍食品の開発強化

コロナ禍で需要が伸びた冷凍食品を、強化する主力カテゴリーとして設定しています。既存の商品の製造キャパシティを拡大するとともに、麺類やライスバーガーなど、毎日の食卓に役立つ商品として主食のごはんやお惣菜の新商品開発に取り組んでいます。また、平台やアイスケースなどの冷凍食品用の什器を活用し、売場面積および展開可能店舗の拡大を図っています。



ライスバーガー ルーローハン

「食」の力を生かしたコミュニティスペースの構築

店舗がコミュニティセンターとして地域の日々のくらしの役に立つために、人をつなげる「食」の力を生かしたコミュニティスペースの構築に取り組んでいます。店内にコーヒーやアイスクリームを提供し楽しめる場をつくり、老若男女問わず地域のすべてのお客様が集い、賑わうコミュニティスペースとなることを目指します。2025年2月末時点で全国4店舗で展開しており、今後も拡大していく方針です。



コミュニティスペース
（「無印良品　広島アルパーク」）

季節商品の開発強化、 健康に配慮した商品

集客につながる強化テーマとして、「季節」と「健康」を設定しています。素材の旬や季節行事に合わせた食品やサービスを充実させ、来店の楽しみを創出します。また「健康」については、健康領域に取り組むチームを立ち上げ、毎日の習慣の中で健康を意識できるような食品の開発を強化しています。



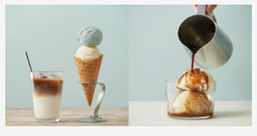
季節商品の開発強化

お客さま目線での売場の再編集

店舗の什器や棚配置の改善を通し、食品を選びたくなる、賑わいのある売場へと進化させます。画一的な面陳列を繰り返すのではなく、お子さまが楽しく選べる売場や自分へのご褒美をじっくり選べる売場など、お客さま目線で売場を再編集していきます。また、売場における試飲や試食、食べ方の提案も強化し、価値の伝え方を工夫しています。

コーヒー&アイスを楽しめるコミュニティスペース

コミュニティスペースでは、地元のアイスクリームメーカーと協業して開発する、その土地ならではのフレーバーを楽しめるアイスクリームや、豆から挽いた淹れ立てのコーヒーを提供しています。2024年9月に第1店舗として、「無印良品 コープさっぽろ きたひろしま」に、オリジナルのアイスクリームとコーヒーを提供するコミュニティスペースをオープンしました。店舗周辺に飲食できる場所が少ないことや、北海道では以前から店舗主体の「つながる市」や移動販売の定期実施など、地域活性化につながる取り組みを積極的に行っていたことを踏まえ、本サービスを北海道からスタートしています。提供する約10種類のアイスクリームの中でも「りんごミルク」フレーバーは成田農園（青森県弘前市）で採れた「不揃いりんご」を使用し、地元のアイスクリームメーカーと協業して開発しました。
2025年2月までに、「無印良品 広島アルパーク」「無印良品 つくば並木」「無印良品 大丸福岡天神」を含む計4店舗での展開を開始しています。今後も展開店舗を拡大し、地域と連携しながらその土地ならではの魅力あるメニューを提供することを通じて、地域に必要とされるコミュニティスペースの創出を目指します。





「りんごミルク」フレーバーのアイス

環境や社会に配慮した素材の選択、商品設計

健康志向に応える商品の開発

「健康に気づかうこと＝養生」を基本の考え方とし、毎日の食を通じて、現代社会の健康課題に取り組む商品の開発を進めています。特に加工食品の分野において、栄養バランスや栄養補給に配慮した食品の品揃えを強化しており、日常的な習慣として健康を意識し、栄養を考えた食事をとる手助けとなることを目指しています。
2024年5月には、「肌のことを考えてつくった」ゼリーシリーズを発売しました。ビタミンCや乳酸菌、食物繊維など、不足しがちな栄養素や成分を手軽に補給できるゼリー飲料です。また、2024年10月には、季節感のある食材に食養生につながる素材が組み合わさった、「養生スープ」シリーズを発売しました。手軽に食養生を生活に取り入れ、おいしく食べていただけるように、パッケージのまま電子レンジで温めて食べられる仕様にしており、スープには香辛料や高麗人参エキスをベースに、根菜や生姜、きのこのほか、肉や雑穀が含まれています。



肌のことを考えてつくった マンゴーとサジーのゼリー コラーゲン入り



養生スープ かぶと豚肉のとろみスープ

保存期間が長く、災害時にも役立つ備蓄食品

防災の日常化を目指し、「いつものもしも」をコンセプトに、予測ができない災害に対して日頃から備えを行うことを提案しています。食品においては、普段から食べ慣れている味を「ローリングストック」に活用することで、災害時の安心につながると考え、保存期間が長い商品の開発に取り組んでいます。具体的には、賞味期限が未開封で4年と長い「備蓄ごはん 白米」、ストレスのかかる災害時に心の安らぎにつながるお菓子としての「備蓄おやつ チョコようかん」、10年間の保存期間を持つ「災害用備蓄飲料水 The Life Water」などを販売しています。また、災害時に不足しがちな野菜が手軽に摂れる「1／3日分の野菜※を使った かぼちゃスープ」は、かぼちゃの甘みを生かし、生クリームを加えて濃厚に仕上げたスープで、未開封時に賞味期限が2年と長く、災害時にも役立つ商品です。
※ 生野菜換算で117g



1／3日分の野菜を使った かぼちゃスープ

資源循環の取り組み

再生PET原料を100%使用した飲料ボトル

2021年4月に飲料のボトルを資源循環の観点からリサイクル率の高いアルミ缶に全面切り替えをしましたが、その後も環境負荷の低減と飲料のおいしさを両立できるボトルの在り方について検討を重ねてきました。今回、無印良品の飲料用アルミ缶と再生原料を100%使用したPETボトル、それぞれの原料調達からリサイクル処理までのライフサイクル（倉庫保管、販売、使用段階は除く）で排出されるCO_2排出量を当社にて算定したところ、再生原料100%のPETボトルは従来のアルミ缶と同等以下に抑えられることがわかりました。今後は、飲料ごとの風味や香りの違い、飲まれるシーンなど、それぞれの飲料の特長に最も適したボトルに順次切り替えを行っていく方針です。



再生PETボトルを使用した無糖茶

捨てられる素材を活用した商品開発

「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つの視点に基づいた商品開発の一環として、製造工程において見た目や大きさを理由にはじかれる素材の活用は、食品廃棄の削減にもつながる重要なテーマです。
2024年4月には、みかんの缶詰や、アップルパイなどに使用するりんごの蜜漬けをつくる際にはじかれる果物の端材を活用したゼリーを発売しました。端材も使用することで、果肉量を増量することができました。
また、ドライフルーツを製造する際に発生する果皮の切れ端やシロップを活用してつくった「フルーツ寒天もち」と、活用されていなかったわかめの元茎を用いてつくった「茎わかめ」も発売しました。わかめの元茎は根元に近く固くて食べづらいという理由から、これまで多くが廃棄されていましたが、ひとくちサイズに加工し、味つけすることで食べやすくしました。三陸地域でとれた素材を岩手県大槌町の工場で加工し、東日本大震災で甚大な被害を受けた地域のわかめ生産者の支援、地域産業の復興にも寄与することを目指しています。



果実を味わうゼリー



フルーツ寒天もち　茎わかめ

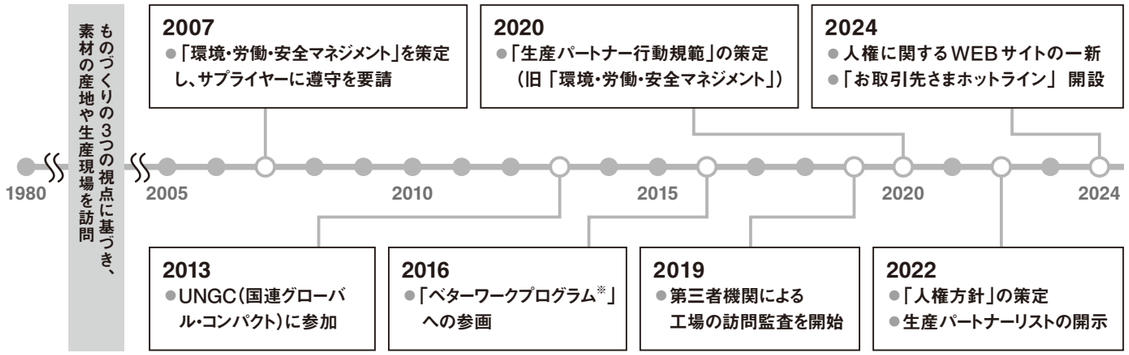
重要課題1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

サプライチェーンにおける人権尊重

良品計画では、取り扱うすべての商品において、製造・生産を生産パートナーに委託しています。また、商品の輸送・管理においてもお取引先の協力が不可欠です。そのため、根本方針である「社会や人の役に立つ」に則し、倫理的で透明性の高いサプライチェーンマネジメントを推進します。

人権尊重の取り組み

良品計画は、自社の事業活動に関わるサプライチェーン全体が直接的または間接的に人権に負の影響を及ぼしうることを理解し、人権尊重の責任の重要性を認識しています。「ビジネスと人権に関する指導原則」（国連）をはじめとする人権尊重に関する国際規範に準拠しながら、人権方針や生産パートナー行動規範、お取引先さまホットラインなどを用いた人権尊重体制の強化に取り組んでいます。同時に、工場リストおよびモニタリング結果などの情報開示にも努め、サプライチェーンの透明性の向上に取り組んでいます。



※ ベターワークプログラム▶https://betterwork.org/

人権尊重の社内体制

良品計画は、代表取締役社長が委員長を務めるESG推進委員会（毎月開催）において、人権に関する活動方針の策定、推進体制の整備・見直し、目標に対する進捗の確認などを定期的に行っています。また、「ESG推進委員会」の傘下に人権尊重を推進するための「ESG部会」を設置し、人権尊重に関する取り組みを進めるロードマップを作成し、人権侵害が起きないよう、日常的に予防する体制を整えています。主に、リスク管理部門、ESG推進部門、商品の調達に関連する部門、人事部門などが連携・推進しています。

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

人権デュー・ディリジェンスの実施

良品計画は、「良品計画 人権方針」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの仕組みの構築に努めています。

2023年に、良品計画の事業領域である衣服・雑貨、生活雑貨、食品の生産・販売などを対象として、外部専門家の協力のもと、国際的なガイドラインや工場監査結果・従業員エンゲージメント調査のモニタリング結果などを参考に、人権リスク発生の防止に取り組むべき人権課題を特定しました。国際的なガイドラインを参考に、深刻度と発生可能性を評価し、優先度の高い人権課題を自社とサプライチェーンそれぞれに対して特定し、負の影響の防止・軽減につながる措置を講じています。

サプライチェーンにおいては、「生産パートナー行動規範」に基づき、サプライチェーン全体の労働環境、人権尊重、環境配慮の方針を生産パートナーと共有し、遵守をお願いするとともに、人権尊重に向けた取り組みを進めています。本行動規範は、世界中のすべての生産委託工場に、日本語、英語、中国語で配布・説明を行い、本行動規範の遵守を誓約いただける生産パートナーとのみ取引を行っています。また、お取引先説明会を定期的に開催し、良品計画の人権方針や行動規範、工場モニタリングの自主点検シートなどに関する理解促進を働きかけています。また、過度な長時間労働につながる生産リードタイムを無視した納期設定や発注内容の頻繁な変更などを行わないよう、スケジュールと数量を守った適切な発注を行うとともに、主な一次原料（綿、ウール、ダウン、リネン、木材など）は、可能な限り生産地がトレースできるもの、または適切な労働条件を条件とする認証を取得されたものを使用しています。

自社においては、従業員に向けた人権教育を強化しています。企業に求められる人権尊重に関する基礎講座を定期的に開催するほか、サプライチェーンに関わる調達担当、生産管理担当、商品企画担当、品質担当の管理職と従業員に向けては、優先的に対応すべき人権課題や「生産パートナー行動規範」、当社の工場モニタリング結果に関する研修を実施しています。

人権方針・推進体制▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/humanrights/
人権デュー・ディリジェンス▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/humanrights/due-diligence/

お取引先工場のモニタリング

良品計画は、第三者機関による定期的な訪問監査を通じて、工場の「生産パートナー行動規範」の遵守状況を確認しています。さらに、監査結果を工場にフィードバックし、指摘事項に関しては、工場のマネジメントに改善を求めるとともに、改善のための支援を行っています。良品計画は、工場が作成した改善レポートをもとに、指摘事項を是正するだけでなく、原因となった特定の活動・手順、または活動・手順の欠如など根本原因を突き止め、再発防止につなげるために仕組みを変更する必要があるかどうかを工場とともに確認しています。また、改善実施報告書をもとにフォローアップ監査を実施し、実際の改善状況を確認しています。万が一、強制労働や児童労働などの深刻な人権侵害が特定された場合には、早急に実際の状況を確認のうえ、適切な処置をとります。良品計画が影響力を行使しても是正が期待できない場合には、当社の判断により、「生産パートナー行動規範」に基づいて、当該工場との取引関係の解消も選択肢として検討します。

生産パートナーのモニタリング▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/monitoring/

主な評価項目：13の大項目と199の小項目

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

評価軸

評価	内容
A	指摘事項なし
B	比較的リスクの低い指摘事項あり
C	労働安全衛生、賃金、労働時間、雇用契約、環境対応などに関わる指摘事項あり
D	労働安全衛生、賃金、労働時間、雇用契約、環境対応などに関わる指摘事項が多い
E	リスクが高いことを疑わせる重要な指摘事項がある

2024年8月期におけるモニタリング実施状況および結果

2024年8月期は、Tier1 241工場、Tier2 57工場の合計298工場において第三者機関による訪問監査を実施しました。すべての工場に対して、指摘事項およびリスク評価の内容をフィードバックし、指摘事項に関しては工場のマネジメントに改善を求めるとともに、改善のための支援を行っています。特にE評価の20工場については、取引の継続を審議し、取引継続となった工場に対して改善要請を行い、すべての工場と改善計画、再発防止策を合意し、改善確認を進めています。また、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も順次進めています。

監査項目の分類のうち、「健康と安全」に関する指摘事項が多く検出（指摘事項の54%）され、中でも「火災安全」に関する指摘事項が多く検出（同12%）されています。具体的には、火災訓練が適切に行われていない、避難経路が物でふさがれている、非常口が施錠されているなどのケースが確認されました。万が一、火災や事故が発生した場合、人命に関わるリスクがあることを工場に説明し、是正を促し、改善状況を確認しています。そのほか、監査項目の分類のうち、「環境」（同10%）と「労働時間」（同9%）、「賃金および補償」（同7%）に関する指摘事項が多く検出されています。なお、これまでの監査において、児童労働および強制労働は確認されていません。

評価結果

評価	Tier1	Tier2	総計
A	18	1	19
B	144	38	182
C	54	10	64
D	11	2	13
E	14	6	20
計	241	57	298

取引先工場モニタリング結果▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/monitoring/pdf/20250213_monitoring_material_fy2024.pdf

生産パートナーリストの開示

サプライチェーン全体において透明性を高めることは、すべてのステークホルダーに対する責務だと考え、生産パートナーとのエンゲージメントを強化するとともに、適切な労働環境を実現するために、生産パートナーのリストを開示しています。開示しているリストは、衣服・雑貨、生活雑貨、食品の生産を委託している主要工場（Tier1）と衣服・雑貨の編立・織物工場（Tier2）を対象としています。

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

グリーバンスメカニズム

お取引先からの通報窓口としては、「お取引先さまホットライン」を設置しています。「お取引先さまホットライン」は、良品計画とお取引のある日本国内のサプライヤー（工場を含む）を対象としています。通報内容は、良品計画の「お取引先さまホットライン」窓口にて受信し、事実関係を調査します。調査の結果、是正措置が必要な場合は、迅速に対応を図ります。

また、良品計画は、日本における技能実習や特定技能の在留資格を持つ外国人労働者の問題解決を図るため、独立行政法人国際協力機構（JICA）を中心に、企業、弁護士、NGOなどの多様なステークホルダーでつくる「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム（JP-MIRAI）」に2022年5月から加盟しています。2024年8月期からは、JP-MIRAIが開始した外国人労働者向けの相談窓口である「JP-MIRAIアシスト（JP-MIRAI外国人相談・救済パイロット事業）」にも参画しています。現在は良品計画の従業員を対象としていますが、将来的にはサプライチェーンに展開し、労働・人権課題などを早期に発見する手段の一つとして活用していく考えです。

グリーバンスメカニズム▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/humanrights/grievance-mechanism/
お取引先さまホットライン▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/humanrights/hotline/
JP-MIRAIアシスト▶https://portal.jp-mirai.org/ja/consult

重要課題1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

環境への配慮

良品計画の事業活動は、限りある天然資源と生態系に依存し支えられています。相互に関連する環境課題に向き合うことで、資源の枯渇を防ぎ、環境への影響を最小限に抑えた事業活動を推進します。

環境マネジメント

環境課題の解決に向けて、各部署や事業部門、グループ会社がそれぞれ課題意識を持ち、目標・戦略を立て、連携しながら取り組みを推進しています。専門的な知見を必要とする案件については、外部専門機関のサポートを受けながら、試験、監査、管理などを行っています。各取り組みの目標や進捗は、月1回ESG推進委員会において報告・審議・決定したうえで、年2回以上取締役会にて報告することで企業方針や活動に生かしています。なお、各種リスクについては、コンプライアンス・リスク管理委員会にて検討・協議し、取締役会に報告しています。
また、2024年10月にはグループ全体に適用される「良品計画グループ 環境方針」を見直しました。各国・地域の環境法規制および必須基準へのコンプライアンス、国際的な環境条約へのコミットメント、環境デュー・ディリジェンスの実施、そして適切な情報開示などを宣言しています。

良品計画グループ 環境方針▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/pdf/20240930_ryohinkeikaku_environmental_policy.pdf

GHG排出量の算定と削減に向けて

良品計画は、2030年8月期までにグループ全体のスコープ1、2を2021年8月期比で50%削減することを目標としています。この目標の実現に向け、今後の炭素価格の動向や出店拡大などによる影響についても分析したうえで、GHG排出量の削減計画を策定し、実施していきます。また、GHG排出量の算定・報告のための国際基準「GHGプロトコル」に準じ、グループ全体のスコープ1、2、3を算定し、第三者検証を取得しています。

気候変動への対応▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/climate-change/
温室効果ガス排出量 検証報告書 2023年8月期▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/pdf/Verification_Statement_2023_jpn.pdf

再生可能エネルギーの導入に向けて

良品計画は、2050年GHG排出量実質ゼロ社会の実現に向け、「自社グループの事業活動で消費する電力の再生可能エネルギー100%達成に向け、2030年までに店舗への再生可能エネルギー導入100%、自社の店舗設備での太陽光パネル設置100%」を目標に掲げています。その実現に向けて、単独店では屋根への太陽光パネルの設置を進めており、現在25店舗※1まで拡大しています。一方、良品計画が直接電力供給契約を結んでいないテナント店などでは、出店や事業拡大に伴い、電力使用によるGHG排出量が増加しています。このまま何も施策をとらなかった場合、2030年時点で国内のスコープ1、2のGHG排出量は基準年である2021年8月期から約2.6倍に増大すると推定しています。削減目標達成のためには、これまでの取り組みに加え、新たに約4万t-CO_2の削減施策が必要となります。そこで、太陽光発電による追加性のある環境価値の創出、耕作放棄地などを活用した発電所の建設や営農型太陽光発電などによる雇用や生産面での地域社会への貢献を目指し、発電事業者などのパートナー企業との連携による発電事業の実施について、本格的に検討を開始しました。削減目標達成に必要な約4万t-CO_2削減の全量を太陽光発電で賄う場合、2030年までに必要な電源開発量は約60MWになると試算しています。第1弾として、事業開始から1年間で約12MW規模の発電設備の開発を検討しています。生み出した電力は一般社団法人日本卸電力取引所（JEPX）にて売却し、良品計画は環境価値を取得する事業スキーム（バーチャルPPA）を検討しています。今後、店舗における太陽光パネルや再生可能エネルギーメニューの導入、発電事業による環境価値の創出のほか、再生可能エネルギー指定の非化石証書も組み合わせて、GHG排出量削減に取り組んでいきます。

※1 2024年12月末時点

単位：t-CO_2e　範囲：株式会社良品計画

項目	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期
スコープ1	919	1,110	1,187	**1,376**
スコープ2（マーケットベース）	30,595	34,709	39,901	**29,793**
スコープ1+スコープ2	31,514	35,819	41,088	**31,169**
基準年比（%）	基準年	113.7%	130.4%	**98.9%**

2024年8月期の数値は第三者機関による検証中のため、今後変動の可能性があります。最新の数値は良品計画WEBサイトで適宜更新します。
▶ https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/muji-sustainability/number/

スコープ3の削減

国内トラック輸送におけるリニューアブルディーゼル燃料の活用およびCNGトラック※2導入の検討、長距離輸送でのフェリーの活用、店舗への納品回数の適正化、荷姿改善による積載率の向上、国際輸送における脱炭素化に取り組む船会社との協業拡大などの取り組みを推進しています。その結果、2024年8月期の国内・国際輸送に由来する推計GHG排出量は2022年8月期比で14.3%の削減となりました。また、2023年8月期より「CDPサプライチェーン・メンバーシッププログラム」に加盟し、主要な生産パートナーに対して気候変動に関する情報開示の要請を行っています。調査結果は良品計画独自の評価を行ったうえで、生産パートナーにフィードバックするなど、生産パートナーとのエンゲージメントを通して、サプライチェーンにおけるGHG排出量の把握と削減に努めています。加えて、商品ごとのカーボンフットプリント（CFP）の算定を行い、原材料や製造工程の見直しへの活用を進めています。

※2 圧縮天然ガス（Compressed Natural Gas）を燃料として走行するトラック

TCFD提言に基づく情報開示

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

シナリオ分析結果を含む詳細▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/pdf/Information_Disclosure_Based_on_the_TCFD_Recommendation_2023_jpn.pdf

項目	取り組みの主要なポイント
ガバナンス	• 取締役会は毎月開催するESG推進委員会の事務局より、気候変動への対応を含むESG経営に関わる取り組みに関し年2回以上報告を受け、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。 • 2022年8月期より、社外取締役を除く取締役に対して、ESG推進の評価に基づく譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。 • 本業でのESG推進を機動性高く実行するため、代表取締役を含む社内取締役、執行役員が参加し毎週開催されている経営執行会議においても適宜審議しています。
戦略	• 気候変動によるリスク・機会について、良品計画の事業に影響を与える内容を洗い出し、これらを事業戦略上の重要度、売上・コストなどの財務影響、発生するまでの期間などから、影響度の大きさを定性・定量で評価し、対応策を実行しています。各種リスクに対応し、その影響を緩和・排除するとともに、環境負荷低減に配慮した商品を供給することにより、顧客の環境志向の高まりや期待に応えることで、当社の成長戦略を加速していきます。 • リスクを低減し機会を拡大することが持続的な企業価値と社会価値の向上に不可欠であると考え、気候変動がもたらすリスクと機会に関するシナリオ分析を実施しています。
リスク管理	• 直面する可能性のある主要なリスクを、影響の大きさや発現までの期間等により評価し、リスクの発生可能性や、発生した場合の影響度を最小化するための対策を講じています。 • リスク評価のプロセスとして全社リスクを統括する「コンプライアンス・リスク管理委員会」が、直面する可能性のあるリスクを重要性や発生可能性の高さをもとに年1回以上の頻度で評価しています。気候変動に関わるリスクも全社の主要なリスクの一つとして認識しています。
指標と目標	• グループ全体のGHG排出量（スコープ1、2）を2030年までに50%削減（2021年8月期比）することを目標に掲げています。その実現に向け、特定されたリスク・機会をもとに、店舗・物流拠点への再生可能エネルギーの導入や太陽光パネルの設置、製品製造における化石由来原料の削減、リユース・リサイクルに取り組んでいます。 • すべての商品をESGの視点で設計することを目指し、重点施策として「リユース・リサイクルを起点とした、良い社会インパクトを創出する事業や商品の立ち上げ」を進めています。

国内初、木造建築でZEB認証取得した「無印良品 唐津」「無印良品 日田」オープン

2024年9月にオープンした「無印良品 唐津」（佐賀県唐津市）および「無印良品 日田」（大分県日田市）は、無印良品初の木造建築店舗であり、大規模木造店舗で日本初※3の「ZEB」認証を取得しました。これらの店舗は、良品計画のグループ企業である株式会社MUJI HOUSEが設計し、耐震性能にすぐれた木造ラーメン構造である「SE構法」により大規模木造店舗を実現するとともに、省エネ・創エネ技術を組み合わせることによって「ZEB」評価を取得しています。ZEBはネット・ゼロ・エネルギー・ビルの略で、建物内で消費する一次エネルギーの収支をゼロかマイナスにすることを目指した建物を指し、今回は4段階ある定義のうち一番エネルギー消費が少ない「ZEB」となります。本認証は、BELS（建築物省エネルギー性能表示制度）における性能評価の認証で、今回の2物件は2024年1月に認証を取得しています。高性能断熱材を含む木造の屋根や外壁の仕様、人感・CO_2センサーで換気量や温度を最適に管理できる高効率な空調設備により、必要なエネルギーの総量を削減します。また、太陽光発電を活用し、施設内で使用するエネルギーをつくり出すことで、各店舗空間における一次エネルギー消費量※4のゼロ化を実現します。また、無印良品の木造店舗は、従来の無印良品の鉄骨造店舗に比べて、資材の製造におけるCO_2排出量を44%※5抑えることができます。資材製造から施工、修繕、廃棄・リサイクルまで含めたライフサイクル全体（使用段階を除く）では、従来の鉄筋造店舗よりもCO_2排出量を35%※5抑えることができます。

※3 一般社団法人住宅性能評価・表示協会で公表されているデータ（2024年5月1日現在）の木造建築物、かつ延床面積2,000m^2以上の大規模建築物で国内初
※4 空調や照明、昇降機などの設備機器のエネルギーを熱量に換算した値
※5 CO_2排出量算定ソフト「One Click LCA」を用いた株式会社エヌ・シー・エヌによる簡易算定結果


「無印良品 唐津」店舗外観


「無印良品 唐津」太陽光発電設備


「無印良品 唐津」店舗内観

環境デュー・ディリジェンスの仕組み構築に向けて

良品計画は、「OECDデュー・ディリジェンス」やTNFD[※1]などの国際ガイダンスを参照しながら、環境デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、事業活動およびサプライチェーンを通じた環境への負の影響を特定、評価、予防・軽減することに努めています。2024年8月期においては、環境デュー・ディリジェンスの仕組みの構築に向けた中長期ロードマップを策定しました。今後、本ロードマップに沿って、環境デュー・ディリジェンス・プロセスを実行していくことで、事業活動が環境に与える直接的・間接的な負の影響を正しく理解し、適切な緩和・管理に向けた対応策を実施していきます。

※1 TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:自然関連財務情報開示タスクフォース):企業や金融機関が自然資本や生物多様性に関するリスクや機会を評価・開示するための枠組みを構築する国際的な組織

主要事業のバリューチェーン全体および綿原料の環境リスクに関するパイロット評価

2024年8月期には、主要事業のバリューチェーン全体、および多くの製品に使用している綿原料を対象に、環境への負の影響や依存に関するパイロット評価を実施しました。

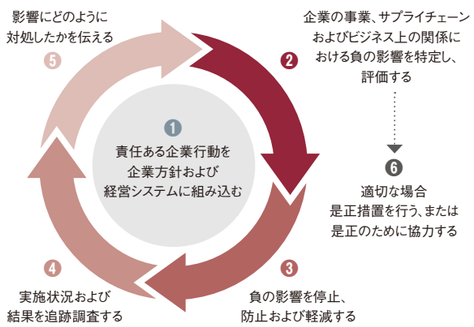
主要事業である、衣服・雑貨、生活雑貨、食品の主な商品群のバリューチェーン全体評価では、評価ツールであるENCORE(アンコール)[※2]などを用いて、良品計画の事業の持つ潜在的な環境への影響を評価しました。結果、植物由来原料の調達工程で、幅広く自然環境に影響を与える、または依存していることがわかったほか、特にプラスチック製品や紙・木製製品、金属・家電製品を幅広く扱う生活雑貨事業においては、気候変動および水資源への影響が大きい可能性があることがわかりました。

綿原料の評価においては、TNFDのLEAPアプローチ[※3]に基づき、L=Locate(発見する)、E=Evaluate(診断する)の評価を実施しました。綿の紡績、生地製造、縫製の工場20拠点を対象とし、潜在的な生態系への影響や水リスクなどを評価しました。また、想定される負の影響が特に高かった拠点に対しては、拠点別の詳細評価も実施し、拠点ごとに有効な対策について議論しました。

本パイロット評価の結果は、今回策定した環境デュー・ディリジェンスの中長期ロードマップに組み込んでいます。

※2 ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure):経済(セクター、サブセクター、生産プロセス)が潜在的にどのように自然に依存し、影響を与えているかを評価するツール

※3 TNFDが提唱する、自然関連課題を評価・管理するための手法



※ 参照:OECD「責任ある企業行動のためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」(2018年)

持続可能な水資源の管理

良品計画は、「良品計画グループ 環境方針」の中で水資源に関する基本方針を掲げています。

2024年8月期においては、世界資源研究所(WRI:World Resources Institute)が展開する「Aqueduct(アキダクト)」、および世界自然保護基金(WWF:World Wide Fund for Nature)が展開する「Water Risk Filter」の2つの水リスク評価ツールを利用して、全自社拠点と2023年8月期の全取引金額の80%を占める主要生産パートナーを対象に、水リスクの調査を実施しました。自社拠点の評価結果については、出店条件への洪水リスクの反映を進めるとともに、水使用量の削減に取り組みます。生産パートナーについては、ヒアリングで実態把握を進め、施設・業態レベルでの水リスクを特定し、水リスクの高いお取引先工場を中心に改善を働きかけていく方針です。

また「CDP[※4] 水セキュリティ」への回答を通し、自社の課題把握や進捗管理を進めています。「CDP 水セキュリティ2024」では、A-(Aマイナス)評価を取得しました。

持続可能な水資源の管理▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/water/

※4 CDP:グローバルな情報開示システムを運用するイギリスの非政府組織(NGO)(https://www.cdp.net/ja)

化学物質管理

良品計画は、環境や社会に配慮したものづくりを実現するため、2023年6月にグローバルサプライチェーンにおける化学物質の管理・削減・規制に取り組む団体「Apparel and Footwear International RSL Management(AFIRM)Group」に加盟しました。これにより、良品計画は、繊維製品においてAFIRMの制限物質リスト(RSL)に自社基準を加えた「良品計画 製品制限物質リスト」の遵守を、社内およびすべての生産パートナーに要請しています。また、基準に基づき商品の抜き取り検査を実施することで、実際の運用にも反映させています。今後も、AFIRMでの活動を通じ、業界・他社動向を把握したうえでタイムリーにRSLを改定していきます。また、有機フッ素化合物(PFAS)については、2023年8月期以降に製造する繊維製品に対して、生産段階におけるすべての使用を制限し、廃絶に向けた取り組みを進めています。

化学物質管理▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/chemical/

生物多様性

良品計画は、「良品計画グループ 環境方針」において、森林破壊による気候変動や生物多様性への影響および先住民族や地域コミュニティへの影響を考慮し、2050年までに商品や店舗資材に使用する原材料は、森林破壊が発生していないことが証明されたものを調達することを掲げています。2024年8月期はパーム油、木材・紙、綿の主要素材についての使用状況の調査を継続的に実施するとともに、原産地の生態系や地域コミュニティへの影響に配慮した原材料の調達に向けて取り組みを進めました。

具体的には、パーム油については、化粧品や日用品、食品の領域で使用されているパーム油の量や認証の有無、認証パーム油への切り替え可否の確認を実施しました。また、2023年12月より加盟している「JaSPON(持続可能なパーム油ネットワーク)」を通して関連団体や他企業との情報交換を行い、将来的な認証付きパーム油の調達に向けてロードマップを策定し取り組みを進めています。

木材・紙については、2030年までに森林に関する認証材(FSC[※5]、PEFC[※6]、SGEC[※7])や、各国・地域の環境法令遵守により森林減少につながる違法伐採等が行われていないことが確認できる木材・紙原料の活用100%を目標に掲げています。その実現に向けて、各国・地域の環境法令に沿って合法的伐採について調査、ならびに自己評価(木材デュー・ディリジェンス)を実施し、違法伐採などによる森林減少に関わる木材を使用しないよう努めています。

綿に関しては、オーガニックコットン認証(ROC、GOTS、OCS[※8])、零細農家の生活・労働環境の改善、産地の自然環境の保全を目的とした認証(CmiA[※9])、リサイクル原料の認証(GRS、RCS[※10])など、認証材であることが確認できる綿の調達を進めています。また環境へのリスクについてTNFDのLEAPアプローチに沿ったパイロット評価を実施し、潜在的な環境リスクの把握に努めています。

生物多様性▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/environment/biodiversity/

※5 FSC(Forest Stewardship Council:森林管理協議会)による国際認証制度

※6 PEFC(Pan European Forest Certification Schemes:汎欧州森林認証制度)による世界各国の森林認証制度と相互承認する国際認証制度

※7 SGEC(Sustainable Green Ecosystem Council):PEFCとの相互承認された日本の森林認証制度

※8 ROC:Regenerative Organic Certified/GOTS:Global Organic Textile Standard/OCS:Organic Content Standard

※9 CmiA:Cotton made in Africa

※10 GRS:Global Recycled Standard/RCS:Recycled Claim Standard

ブラジルのコーヒー農園との取り組み

コーヒーはパーム油とともに、商業生産の拡大による森林減少リスクが高いコモディティの一つとして、EUでは、森林減少を伴わずに生産されたことを証明することが義務づけられています。また「コーヒーの2050年問題」といわれ、世界のコーヒー消費量は年々増加している一方で、地球温暖化の影響や病害虫の繁殖により、2050年にはコーヒー豆生産量の約6割を占めるアラビカ種の栽培適地が半減する可能性があると警鐘が鳴らされています。コーヒーを育てる小規模農家についても、相場変動による収入の不安定化が離農につながるという問題があり、持続可能なコーヒーの生産・調達の在り方が求められています[※11]。



ダテーラ農園との協働

良品計画では2024年3月に、オリジナルブレンドコーヒーのシリーズを全面リニューアルし、レインフォレスト・アライアンス認証を取得しているブラジルのダテーラ農園とともに開発した、輸出規格外のサイズの豆を一部使用した商品の発売を開始しました。ダテーラ農園は農園の半分を自然保護区域として、自然林や植林地、水源確保のための土地として活用している、ブラジルのコーヒー農園で最初にレインフォレスト・アライアンス認証を取得した農園です。コーヒーの製造工程で使用する水についても、一部をろ過、再利用を行ったり、農園内にソーラーパネルを設置し、コーヒー製造の際のエネルギーとして供給しています。



環境と生産者に配慮したコーヒーの開発

コーヒー最大の生産国ブラジルでは、豆のサイズと、虫食い豆などの欠点豆の数で輸出規格が定められています。現地では輸出規格の商品にするために選別工程があり、一定基準よりもサイズが小さかったり、欠け・虫食いなどの欠点の多い豆は輸出されず、ブラジル国内で消費されています。今回のダテーラ農園との取り組みでは、ブラジル国内で消費されている豆から、コーヒーの味わいに影響を与える欠点豆を選別し取り除き、味は変わらないもののサイズが小さいことから輸出規格外になった豆も一部使用し「無印良品専用豆」としています。コーヒー豆の本来の甘みやコクが楽しめるよう、焙煎度や配合にこだわり、「無印良品専用豆」にエチオピア、グアテマラ、インドネシアの豆をオリジナルでブレンドして、3種類の味を展開しました。

コーヒー生産量世界第1位のブラジルで、環境に配慮したコーヒー生産に先進的に取り組むダテーラ農園との協働、そして規格外品の使用によりコーヒー豆の輸出量の拡大に取り組むことで、環境への負荷を低減しながら、コーヒー農家を支援しています。



※11 World Coffee Research(WCR)による調査結果を参照▶https://worldcoffeeresearch.org/

重要課題2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

津々浦々への出店

二つの使命に基づき、くらしの基本を支える店舗を、世界各国・地域津々浦々へ出店します。
多様な販売チャネルの開発と出店バリエーションの強化を進めると同時に、人を軸とした個店経営を通し、地域のニーズに合った商品・サービス・店舗の提供を実現することで、地域に必要とされるコミュニティセンターとなることを目指しています。

基本方針

国内事業

引き続き、お客さまのくらしに近い生活圏への出店を中心に拡大していく方針です。より収益性が確保できるよう、好調店舗の傾向をもとに出店場所・形態を見直し、年間純増60店舗前後を継続しながら、将来的には1,000店舗体制を目指します。さらに、店舗が近くにない地域のお客さまにも無印良品の商品を提供するため、ローソン店舗やスーパーマーケット内での商品供給を進めます。

海外事業

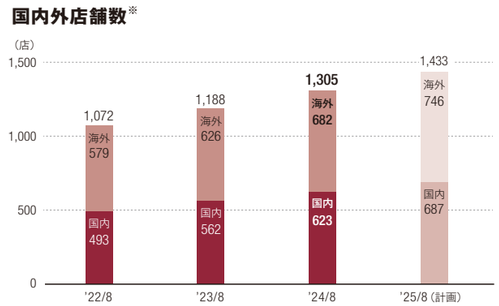
中国大陸事業は経済状況なども考慮し、不採算店舗の精査を行いながら、2025年8月期の純増数は26店舗の見込みです。東南アジア事業については、出店ペースを加速し、地域全体で2025年8月期は約30店舗の出店を予定しています。ただし、郊外や地方に広げるのではなく、主要都市の大型店・旗艦店に集中し、地域のお客さまの役に立つ品揃えやサービスを充実させたフォーマットで、認知度・好意度向上、新規顧客の獲得を改めて目指して行く方針です。欧米事業については、ニューヨーク、パリ、ロンドンなどの主要都市を中心に、旗艦店の出店を検討していきます。

出店計画と進捗

2024年8月末における国内店舗数は、郊外を中心に76店舗出店し、61店舗純増の623店舗、海外店舗数は、56店舗純増の682店舗となりました。中国大陸、台湾、香港、韓国にて54店舗を出店したほか、タイやマレーシア、ベトナムなど東南アジアにも19店舗を出店することで店舗網を拡大しつつ、欧米では不採算店舗を閉鎖しました。

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

国内外店舗数※



2024年8月期実績

	国内事業	海外事業	東アジア事業		東南アジア・オセアニア事業	欧米事業	合計
				中国大陸事業			
出店数	76	73	54	43	19	–	149
退店数	△15	△17	△9	△6	△1	△7	△32
純増店舗数	61	56	45	37	18	△7	117
期末店舗数	623	682	527	398	105	50	1,305

販売チャネルの開発

ローソンとの取り組み

2022年5月より、株式会社ローソンと、ローソン店舗における無印良品の本格展開を開始し、2024年8月末時点で、全国47都道府県の約13,000店舗で無印良品の商品を取り扱っています。
2024年6月には、ローソン限定商品として、ローソンの看板をイメージしたデザインの「足なり直角 足底パイルショート丈靴下」と、「綿 タオル ハーフハンカチ」を発売しました。また、8月には「Uber Eats」を導入している全国のローソン店舗で、無印良品の商品のデリバリーも開始しました。





生活協働組合との協業

2022年3月から宅配事業における協業を本格的に拡大してきましたが、2024年9月はコープさっぽろのスーパーマーケットへ無印良品の商品供給も開始しました。2024年10月末時点で、北海道内のコープさっぽろ合計5店舗に展開しています。
また、コープデリ生活協同組合連合会（関東信越8都県6生協）との協業も開始し、全国のコープ宅配事業との協業を通じた事業拡大を目指しています。これにより、生活圏に店舗が少ない地域を補完し、生活のインフラ整備の強化につなげています。



スーパーマーケットへの商品供給

これまで、沖縄、北陸地方、近畿地方、四国地方のスーパーマーケットに商品供給を行ってきましたが、2024年3月に東海地方でスーパーマーケットを展開する株式会社ヤマナカ、8月には近畿地方・東海地方でスーパーマーケットを展開する株式会社オークワに商品の供給を開始しました。
2024年11月末時点で、1道2府8県の計40店舗のスーパーマーケットに無印良品の商品を展開しています。引き続き地域の皆様の役に立ち、生活の基盤強化に寄与するため、今後も取り扱い店舗の拡大を進めていきます。



全国のオフィスや工場、行政施設内の売店に「無印良品」を展開

全国120ヵ所（2024年11月末時点）のお取引先のオフィスや工場、行政施設内の売店で、無印良品の商品を販売しています。専用の販売棚に「不揃いバウム」などのお菓子を中心とした品揃えで、そこで就業している方がほっと一息つけるような商品を提供しています。



各国・地域への出店事例

中国大陸事業で最大規模の旗艦店を北京にオープン「無印良品 北京朝阳大悦城」

2024年2月に、中国北京市の商業施設、朝陽大悦城にある「無印良品 北京朝阳大悦城」の総店舗面積を4,654m^{2}に増床改装し、中国大陸事業最大の旗艦店としてオープンしました。良品計画ではグループ全体として、資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現に貢献することを目指しており、2023年にオープンした「無印良品 上海静安嘉里」に引き続き、店舗の内装に多くのリサイクル材を活用しています。また、無印良品で販売した家具を回収し、クリーニングした後、再度販売する取り組みや、オリジナルワインの発売など、中国大陸事業で初めてとなるサービスも展開しています。今後も、旗艦店のリニューアルを含め、未出店の主要都市への展開を進めていきます。



全国で初めて離島に直営店をオープン「無印良品 対馬」

2024年3月に、長崎県対馬市に無印良品の直営店を出店しました。対馬市にはスーパーマーケットやドラッグストアはあるものの、衣料品や家具などを購入できるお店が少なく、通信販売を利用するか、島外で買い物するケースも多く見られ、島外への移動手段の確保を含む買い物支援が課題となっています。そこで、地域のお客さまが日常的にご来店いただきやすいように、対馬市中心部にある食品スーパーマーケット「サイキバリュー美津島店」の2階に出店し、日用品や衣料品、収納用品など、日常生活の基本を支える商品を取り揃えることで、地域に役立つ店舗を目指しています。



重要課題2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

個店経営の強化

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

個店経営実現に向けた取り組み

「人が売る」店舗づくり

「人が第一、次にビジネス、業績はついてくる」という考え方を指針に、主体性を重んじる業務の在り方への転換やインナーコミュニケーションの強化を通し、自律・自発の組織風土づくりを進めてきました。また、店舗人員の充足にも継続的に取り組んでいます。

今後は、この自律・自発の風土と組織体制を基盤とし、それぞれの店舗が地域を知り、自店の特性からPL※1や営業展開計画を立て、お客さまのニーズや期待に応える個店経営をより一層加速させていきます。

具体的には、「人が売る」をキーワードに、店舗スタッフが主役となり、スキルや商品知識を身につけ、生き生きと接客業務にあたることができるよう、専門スキル教育を強化しています。スキンケア用品や化粧品の専門スキルを身につけた「ヘルス&ビューティー(H&B)アドバイザー」をはじめ、インテリアアドバイザーやコーヒーインストラクター、ストアVMD※2などのスキル開発を推進しています。

また、個店経営や店舗マネジメントに必要なスキルとして、販売・在庫計画や人員計画、部下育成などの研修を拡充しています。全員で教え、育て合うチームを目指し、スタッフ育成のトレーナー制度の構築も進めています。

※1 PL(Profit and Loss statement):収益・費用・利益が記載された損益計算書
※2 VMD(Visual Merchandising):商品を見やすく、買いやすい売場をつくること






600坪標準店の強化

生活に必要な商品が揃う、600坪店舗をこれからの標準店として設定しています。広い売場面積を生かし、商品のカテゴリーを横断した情緒性の高いくらしのシーン演出や、各店舗が主体的に構想した売場好事例の横展開が全体のVMDレベルを引き上げました。また郊外店舗においては、チラシやテレビなどのメディア活用や、各店舗でのイベント開催などを通し、店舗の認知度向上に努めました。無印良品の世界観を表現することと店舗認知度の向上が、全体の品揃えを提示できる600坪店舗の収益性改善につながると見込んでおり、実際に2022年8月期より低迷が続いていた単位面積当たりの売上高が、2024年8月期第3四半期からは改善に転じています。

今後は、お客さまのニーズに最大限応える店舗を目指し、H&Bや日用品、衣料品など、グローバル全体での重点カテゴリーの売場面積拡大と、商品構成・分類が明確で商品を見やすく・買いやすい売場づくり、そして「人が売る」を実現できる売場づくりをさらに強化していきます。また、「MUJI passport」アプリやネットストアを活用したサービスの利用率を高め、購買体験の向上に取り組み、新規のお客さまの獲得にも取り組んでいきます。

海外店舗についても、日本の600坪店舗のフォーマットを標準として展開していく方針です。特に東南アジア地域の主要都市を中心に、大型店・旗艦店を出店していくことで、認知度の向上、新規のお客さまの獲得を目指します。


くらしのシーン演出


重点カテゴリー H&B

出店バリエーションの拡大

地域特性に立脚した店舗づくりの一環として、取り扱う商品を限定した店舗の開発を進めています。衣料品やH&Bなどに領域を特化し、品揃えの充実とお客さま応対レベルの向上を図ることで、お客さまの深いニーズに応えていきます。

「MUJI Labo」の世界観を表現した店舗

「MUJI Labo」は、無印良品のベーシックな衣料品を追求する実験室として2005年から日本国内およびグローバルの大型店を中心に展開しています。2024年11月、「MUJI Labo」の世界観を表現、発信していく旗艦店として「無印良品 代官山」がグランドオープンしました。



「無印良品 代官山」

コミュニティセンターを目指して

各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、地域課題に取り組むことで、地域への良いインパクトを実現することを目指しています。特に、環境配慮・防災・食と農・健康・地域再生・伝統文化を軸とし、店舗を起点とした活動を展開しています。地域との対話を通し、地域の声に寄り添った活動を進めています。

つながる市　―地域の活性化―

「つながる市」は、「ヒトとつながる、マチをつなげる」をコンセプトに、全国の無印良品の店舗で不定期に開催している、地域の人々と協力しながら企画・運営するマーケット型のイベントです。地域の出店者による食品や特産品、手工芸品の販売をはじめ、地元の交流イベントなど、多彩なプログラムで構成されています。さまざまな年代が楽しむことができ、地域の方々が地元の魅力を再発見し、つながり合うことができる場づくりに取り組んでいます。2024年8月期は、全国で累計20万人以上の方にご参加いただきました。



「つながる市」

ワークショップや体験イベント　―伝統や文化の体験―

全国の無印良品の店舗で、事前申し込み制のワークショップや体験イベントを開催しています。地域で活躍される個人や団体を講師として招き、伝統工芸品やクラフトアートづくり、料理教室など、多様な体験型イベントを行っています。地域で活躍される方の活動の場として無印良品を活用いただき、地域の方に伝統や文化を体験する機会を提供できるよう、今後も取り組みを強化していきます。

無印良品 イベント詳細▶https://www.muji.com/jp/ja/event/event_top/


ワークショップの様子

もったいない市／おさがりくらぶ　―資源の循環―

「もったいない市」は、限りある資源をムダにするのは「もったいない」という思いから、傷・汚れなどによりお客さまにお届けできなかった商品や、開封後返品された商品など、まだ十分に使える商品を廃棄するのではなく、お買い得な価格でお客さまに販売する取り組みです※3。

「おさがりくらぶ」は、「着なくなったこども服を、次の子に」をコンセプトに、大事にしてきたこども服を、必要としている誰かにつなげる交換会です。不要になったこども服をお持ちいただくと、お持ちいただいた枚数だけ、おさがりのこども服と交換できます※4。

これらの取り組みを通し、無印良品の店舗を資源の循環の場として活用し、循環型社会に貢献していきます。

もったいない市▶https://www.muji.com/jp/ja/store/cmdty/section/T10022

※3 一部店舗およびネットストアにて実施しています。　※4 一部店舗にて実施しています。


「おさがりくらぶ」の様子

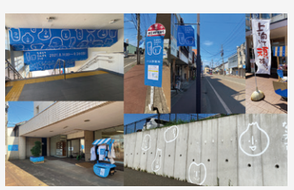
地域の“くらしの真ん中”になることを目指して　「無印良品 直江津」

「無印良品 直江津」は、地域の「くらしの真ん中」になることを目指し、2020年7月にオープンしました。くらしの基本となる商品の展開に加え、「なおえつ良品食堂」「なおえつ良品市場」といった新しい取り組みや、パートナー企業の出店、移動販売バスの運営など、この店舗ならではのコンテンツを提供しています。

また、地元企業と協業して防災イベント「いつものもしも CARAVAN」の共催や、店内のコミュニケーションスペース「Open MUJI」にて地元アール・ブリュット作家の作品展の実施のほか、地域の農家に学びながら棚田で米づくりに参加するなどの、さまざまな取り組みを通じて、地域とのつながりを深めています。

店内には、健やかなくらしを支える「まちの保健室」も展開しています。一般用医薬品を取り扱う調剤薬局を併設し、本格的な医療機器を使った身体測定や健康相談も毎日受け付けています。また、気軽に参加できる健康イベントなども盛んです。

加えて、直江津の魅力を引き出し、まちの賑わいの創出を目指した有志のアートイベント「なおえつうみまちアート」との連携も深めています。これからも地域とつながり、地域の方々の豊かなくらしに役立つ店舗を目指します。


「なおえつ うみまちアート」


「無印良品 直江津」3周年記念イベントの様子

重要課題2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

個店経営を支えるIT活用

誠実なものづくりと地域のコミュニティセンターとしての機能も持つ店舗運営を支えるべく、IT技術を活用した全社レベルでの業務改革とデジタルサービスの向上を推進しています。そのために、ITインフラ整備とお客さま向けオンラインサービス向上の連携を目指した組織体制を構築しています。

基本方針

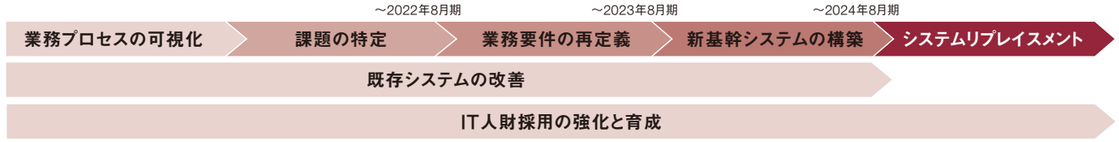
良品計画では基幹システムの刷新とともに、組織体制の強化を図り、IT基盤を構築するために、内製化を進めています。個店経営と自律分散を支える全社横断の業務改革を着実に実践していくために、引き続きIT投資を加速していきます。
予算策定から販売計画・発注までを連動させ、発注精度、機会ロスの改善、さらに購買管理、在庫管理を精緻にしていくための商品計画系システムの刷新を行っていきます。

新たな基幹システム構築の計画と進捗

2024年8月期より、あるべき業務の姿を実現する基幹システムの開発に着手しました。予算策定から半期計画までを連動させる仕組みを構築し、グローバル展開が完了しています。2025年8月期もシステム開発を継続し、販売計画から発注までグローバルに連動させることで、在庫精度の改善、機会ロスの削減、発注業務の省力化を実現していきます。また、グローバルIT推進室を設置し、グローバル標準とローカライゼーションを組み合わせ、各国・地域の特性に合わせたシステム開発を推進していきます。

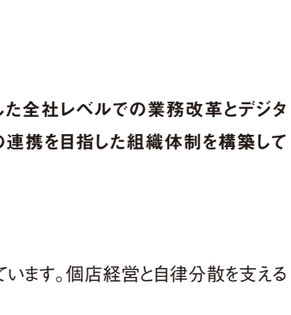
採用の強化

システム開発の内製化を強力に推進するために、2024年8月期は、33名の社員をキャリア採用しました。今後のグローバル対応や、顧客ニーズの多様化に素早く対応していくために、引き続きIT人財の獲得を進めていく方針です。



店舗運営の効率化に向けたIT活用の推進

良品計画は、商品やサービスを開発・製造し、お客さまに直接お届けするというワンストップの製造小売業としてのビジネスモデルを実践しています。この事業特性から、店舗運営の効率化は全社的な業務改革の中でも大きなウエイトを占めています。
2024年8月期も引き続き、セルフレジの導入とレジのPOSシステム[※1]の刷新を推進しています。425店舗2,026台のセルフレジを新POSシステム仕様で設置し、並行してレジ操作の改善も実施、お客さまによるセルフレジ操作がスムーズになったことで、1会計当たりおよそ17秒削減、3.3%人時削減（約3.5億円／年）を実現しました。
さらに、お客さまのお取り寄せ対応や賞味期限管理など、店舗業務のデジタル化によるオペレーションの効率化も推進し、店舗業務に使用するパソコン機器やネットワークの切り替えによる店舗環境の改善も順調に進捗しています。



※1 POS システム：販売時点での売上データや商品の情報を管理するシステム

AIに関する対応方針

AI技術の急速な普及に対し、生成AIの適切な利用と、情報漏洩や権利侵害などのリスクを未然に防ぐルールと注意点を明確化した「生成AI利用ガイドライン」を作成し、全社周知しています。また、生成AI活用のための組織体制を構築し、利用推進の検討を進めています。

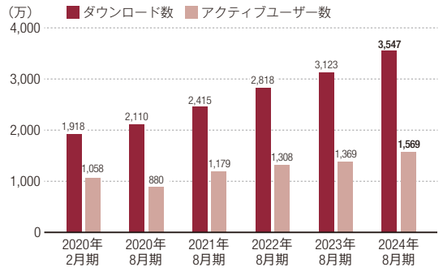
お客さまへの「感じよいオンライン」の提供

良品計画が目指す「感じよいオンライン」とは、お客さまにとっても従業員にとっても本来の営みが妨げられることなく、テクノロジーやサービスが空気のように当たり前に提供されている状態です。そのために、店舗もECも一気通貫した在庫管理と購買体験の構築を目指し、配送、取り寄せ、取り置き、店舗受け取り、返品対応などのオペレーションを強化し、ストレスのない購買体験を実現していきます。また、マーケティング・CRMを強化し、お客さま一人ひとりに合わせたコミュニケーションやサービスの提供を行っていく方針です。

MUJI passport（アプリ）

無印良品のアプリ「MUJI passport」は、初期からの会員証機能に、ネットストアや「From MUJI」というオウンドメディアなど新しい機能を順次追加することで利便性を向上させてきました。
国内では累計ダウンロード数が3,547万件を超え、店舗のフォロワー数も2,000万に上り、お客さまに向けた記事（おたより、スナップ）発信数も年間5.5万件となりました。またECにおいても、店舗で商品を購入するための検討ツールとして積極的にご利用いただいています。
今後も「MUJI passport」をより多くのお客さまにご利用いただくために、ユーザーインターフェースや顧客体験の向上に努めながら、継続的に改善を進めていきます。

「MUJI passport」ダウンロード数／アクティブユーザー数



※ 範囲：株式会社良品計画

ネットストア

ネットストア（EC）は継続的に成長しており、日本国内では売上構成比の約10%をネットストアが占めています。2024年8月期は、ゲスト購入・レビュー強化・店舗受け取りなどの機能改善、検索および表示速度改善・アプリクラッシュ対策・アーキテクチャー見直しなど、約70件の施策を実施し、「無印良品週間[※2]」期間中も安定した運営で、販売実績は好調となりました。
「ZOZOTOWN」や「楽天」などの外部モールでの販売については、売場改善、新規取り扱い商品増、発売開始タイミング早期化などの施策を実施し、毎月継続的に新規のお客さまにご利用いただいています。

※2 無印良品メンバー対象の優待期間

諸国良品・ふるさと納税

地域の活性化に貢献することを目指して、2015年から展開している「諸国良品」では、東西南北津々浦々、その風土から生まれた品と暮らしに育まれた日用品を紹介・販売しています。
現在、47都道府県の商品約1,800アイテムを取り扱っており、無印良品の店舗とECサイトに販売していますが、2024年9月より「諸国良品」の取り組みを拡大し、ふるさと納税専用サイトを開設しました。「諸国良品」で取り扱っていた品を手に入れやすくなることで、生まれ故郷に限らず、都道府県や市区町村を応援できるようになります。

置き配の開始

配送員がご注文商品を手渡しせず、お客さまが指定された場所に商品を置く「置き配」を2023年11月末から開始しました。約30%のお客さまが「置き配」を利用した結果、約66tのCO_2削減貢献量、配送ドライバーの約26.4万時間相当の労働時間の削減につながりました[※3]。

店舗受け取り

「ネットストア店舗受け取りサービス」は、ネットストアで注文した商品を店舗で受け取ることで、配送料が発生することなくお買い物をお楽しみいただけるサービスとして年々利用率は伸長しています。その結果、仮にそれらオーダーがすべて宅送だった場合と比較すると、約90tのCO_2削減貢献量、配送ドライバーの約36万時間相当の労働時間の削減につながりました[※3]。

※3 国土交通省「宅配の再配達の発生による社会的損失の試算について」において提示された試算方法を用いて算出



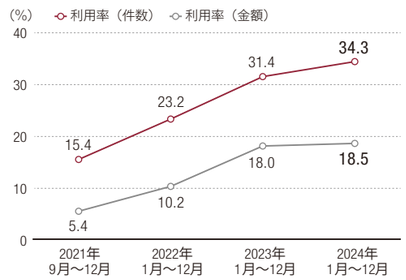
「無印良品 ネットストア」▶https://www.muji.com/jp/



「無印良品 ふるさと納税」▶https://furusato.muji.com/



「ネットストア店舗受け取りサービス」利用率



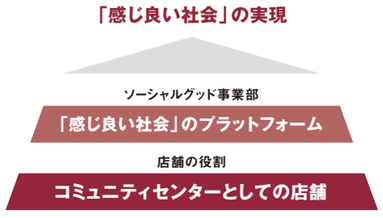
※ 2021年9月より現行のシステムで店舗受け取りサービスを展開

重要課題2. 土着化による地域課題解決と地域活性化の実現

地域課題の解決と地域活性化につながる事業

良品計画は、各地域における「感じ良い暮らしと社会」を実現するためのプラットフォームづくりに取り組んでいます。店舗はコミュニティセンターとして、日々のくらしの根幹を支えるとともに、地域に溶け込み、なくてはならない存在となることを目指しています。店舗内だけでなく、地域や全国津々浦々でさまざまなプロジェクトを実施し、地域の課題解決と活性化の一助となることで、持続可能なコミュニティをデザインしていきます。
これらの取り組みを力強く推進するため、ソーシャルグッド事業部を設置し、良品計画が社会的共通資本※1を支える装置となることで、社会に公益・共助の仕組みが生まれ、経済・文化・環境が有機的につながる状態を目指します。

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



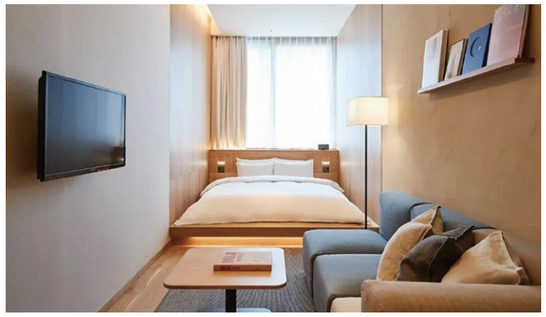
主な取り組み

MUJI STAY

「地域活動の起点開発」「新しいライフスタイルの提案」

「MUJI STAY」は「くらし」の概念を再定義することで、宿泊施設や住居の在り方を見直し、ライフスタイルそのものを変革するための取り組みです。遊休資産などを活用することで、都市と地方、国内と海外を問わない複数の居場所をつくり、自分らしい「くらし」を送れるようにすることを目指しています。現在、「MUJI HOTEL」「MUJI BASE」「MUJI room」「MUJI Camp」を展開し、それぞれが地域の「素の価値」を最大限に生かしながら運営しています。
2024年9月には、ホテルや旅館、貸別荘など地域の既存宿泊施設の中に、無印良品のある「くらし」を体感できる場をつくるプロジェクト「MUJI room」を開始し、「MUJI room LIBER HOTEL」（大阪府大阪市）を開設しました。ホテルの部屋や老舗旅館に、良品計画が空間設計、地域体験プロデュースを行った部屋をつくり、「くらしの楽しさと地域の共存」につながるさまざまな取り組みを進めています。

MUJI STAY▶https://stay.muji.com/


「MUJI HOTEL GINZA」


「MUJI BASE TESHIMA」


「MUJI room LIBER HOTEL」


「MUJI Camp」

まちの保健室

「健康・安心」「地域住民の心身の健康を支える」

心身の健康維持・病気予防、健康寿命の延伸、健康格差の解消、医療過疎地における健康維持、社会的孤立の防止といった社会課題の解決に向け、店内に「まちの保健室」を設置しています。2024年11月末時点で、4店舗で展開しており、地域の皆様が健やかに過ごすための商品、情報、サービスなどを提供しています。オリジナルの健康のきろく手帳や血圧計・体組成計などの計測機器を利用しながら、薬剤師・看護師・管理栄養士・理学療法士などの専門家に無料で健康相談ができます。また、健康維持だけでなく、住民同士のつながりを築くために、「健康体操」「ヨガ教室」「のんびりウォーク」「認知症対策イベント」「親子でベビーマッサージ」「ダイエットセミナー」「漢方講座」などのイベントを充実させています。
2024年9月には、「無印良品 グランフロント大阪」の店舗内に、都心部初となる「まちの保健室」をオープンしました。子育て世代やビジネスパーソンが多く行き交う立地から、忙しい日々の中でも健康や睡眠などの悩みを持つ方の一助となるよう、初めて漢方業務支援ソフトウェア（薬局・薬店用）「KAMPO X」を導入しました。適切な漢方薬をリスト化し、専門家の知識と合わせて商品を提案します。


「まちの保健室」の様子

工房「ATELIER MUJI」とアートイベント

「文化・アート」「過去からつながる未来のくらし」

「ATELIER MUJI」は、「暮らしの原点に立ち返り、未来へ進むヒントを見つける工房」というコンセプトをもとに始まった活動です。良品計画が考える文化の交差点として、アートやデザインなど、さまざまなテーマを企画しており、「無印良品 銀座」にあるギャラリーをはじめ、オンライン上などでもイベントを開催しています。
2024年には、「Life in Art※2」で初めての企画となる「TOKYO ARTSCAPES」を開催しました。日常の中における芸術の価値を再考し、良品計画が志す「感じ良い暮らしと社会」をより実体的・身近なものとすることを目指しています。その中でも「無印良品 銀座」のギャラリーでは、本来の機能にアートとしての美しさをもたらすものづくりを行うKRANK※3の展覧会「MOTHER -空想と現実のあいだにあるもの-」を開催し、アンティークの家具や小物などが光と影のさまざまな表現によって生み出すユニークなクリエイションを展示しました。

※2 Life in Art：インテリアブランド「IDÉE」が2011年にスタートした日常芸術をテーマにアート（文化）を広げるプロジェクト
※3 藤井健一郎氏が手掛けるアンティーク家具を取り扱うお店


KRANK「MOTHER -空想と現実のあいだにあるもの-」展

いつものもしも

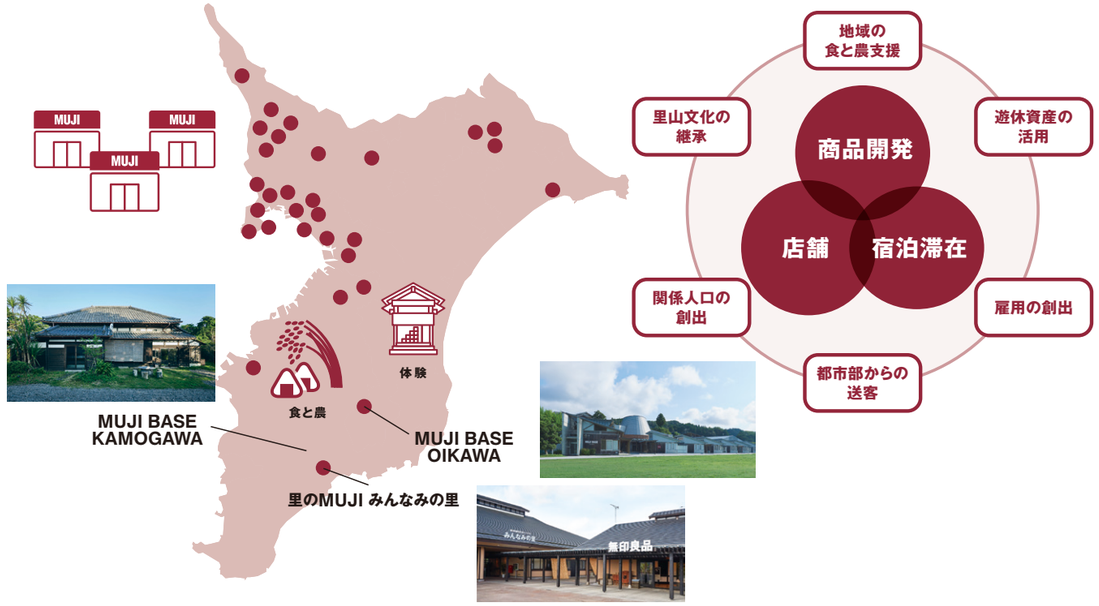
「地域共助の仕組み」「自治体との連携」

「いつものもしも」は、「防災の日常化」を掲げ、日々のくらしの中に備えを組み込むことで、社会全体の防災意識を高めることを目指しています。使い慣れた日用品や食品で災害時も対応できることを目指し、自治体と連携した防災ワークショップやイベントの開催など、こどもから大人まで参加できる啓発活動を各地で行っています。地域・企業・行政が垣根なくつながることで、地域全体の防災力の向上を図っています。
また、「無印良品 唐津」「無印良品 日田」のオープンを機に、2024年8月には佐賀県唐津市と大分県日田市と「地域防災に関する連携協定」を結び、各市で災害が発生した際には、各店舗に設置している防災設備（かまどベンチ、マンホールトイレ、電子通信機器用充電ステーション）を提供します。また、災害時には店舗運営の早期復旧に努め、店舗の商品を各市民の皆様にお買い求めいただける体制を速やかに整えます。良品計画では、これらの取り組みを実施し、地域・企業・行政が垣根なくつながることで、地域全体の防災力の向上を目指しています。


「いつものもしも CARAVAN」

食と農、文化、拠点、人がつながる地域循環システムの構築に向けて

良品計画では店舗を地域のコミュニティセンターと捉え、店舗を通じて地域資源が循環する仕組みを広げることで、地域資源を活用した産業・経済の活性化を目指しています。地域事業部の一つである千葉事業部では、10年にわたる地域土着化の取り組みをさらに発展させるため、都市部と地域の店舗が相互に連携し、千葉ならではの「地域循環システム」構築を進めています。



里山の食・文化を体験できる拠点「里のMUJI みんなみの里」

鴨川市との連携協定に基づき、2018年4月にオープンした「里のMUJI みんなみの里」は、地元の農家が手がけた野菜や果物を販売する産直市場や、地元産の素材をふんだんに使った「Café&Meal MUJI」を展開し、里山の食・文化を体験できる拠点となっています。2024年4月に、施設内に食事しながら景観を楽しめる「里山デッキ」を新設しました。地域の生産者が隣接地にオープンした農地公園「Soil to Soul FARMPARK@鴨川」とも連携し、毎月、里山を体験できるイベントを実施し、都市部からの関係人口創出に取り組んでいます。


「里のMUJI みんなみの里」

地域とともにつくる、里山文化体験の場づくり

鴨川市釜沼北集落では、2014年から10年にわたり棚田保全ならびに里山文化の継承を目指す「鴨川里山トラスト」の活動に取り組んでいます。

千葉県内の無印良品店舗が窓口となって、毎年、お客さまとともに田植え作業等の里山の文化を紡ぐ体験イベント等を実施しています。今後は海外の方々に向けたツアーや、ご要望の多かった企業や教育機関に向けた研修受け入れも実施していくことで、より多くの関係人口創出を図っていきます。


「鴨川里山トラスト」田植え作業の様子

地域の生産者と取り組んだお米づくり

鴨川地域では、主力産業である農業において、従事者の高齢化とお米の価格上昇、さらに中山間地域で傾斜地が多いため、ほかの作物への転換が困難など、さまざまな課題を抱えていました。



これらの課題を解決するべく、お米の可能性を広げることで新たな価値のある地域産品を創出し、生産者の収入向上や後継者・新規就農者の確保につながるよう、地域の生産者と何度も議論を重ねました。現在の食の多様化のニーズに応えられる長粒米の生産を提案し、そして生まれたのが「プリンセスサリー」です。

モチモチ、なのにパラパラ。香りの良いお米「プリンセスサリー」

「プリンセスサリー」は、パラパラとした食感で香りの良いインディカ米のバスマティと、モチモチとした食感の国産うるち米の特徴を併せ持っており、インディカ米の食感が苦手な方でも食べやすく仕上がっています。和食、カレー、チャーハン、アジア料理との相性が良いほか、単体で食べても甘さや旨みを感じます。また、インディカ米はパサパサして苦手という日本の方や、日本の米はモチモチして柔らかすぎるという海外の方、どちらにも対応できるグローバルに好まれるお米として開発しました。

種籾の入手から協力生産者の選定と委託、加工事業者の選定など千葉事業部が中心となって体制を構築し、2023年4月より、地域の7名の生産者と協力して作づけをスタートしました。2023年秋に収穫されたお米は14t全量を買い取り商品化しました。「Café&Meal MUJI」での提供や、ネットストアや無印良品の主要160店舗で販売するなど、さまざまなチャネルで展開し、およそ1,500万円分の流通を創出しました。周囲でつくられている品種に比べて差別化が見込めるため、買い取り価格アップにつながり、生産者の収入向上にもつながります。今後は、ご協力いただける生産者の方々を増やし、栽培面積と売上高を拡大していく方針です。





地域の遊休資産を活用した滞在拠点づくり

良品計画は、2017年に生徒数減少のために閉校した旧老川小学校を千葉県・大多喜町から賃借し、地域交流や協働の機会の創出などを目的として、さまざまなかたちで旧小学校のスペースの活用を模索してきました。そして、2024年10月に旧老川小学校を地域体験型宿泊施設としてリノベーションし、廃校跡地を活用した産業振興や地域体験の創出に取り組む「MUJI BASE OIKAWA」をオープンしました。また、鴨川市では2019年に築100余年の古民家をリノベーションした「MUJI BASE KAMOGAWA」をオープンしています。地域に根差したくらしの拠点を広げ、もう一つの「くらし」の場としてご利用いただける中長期滞在型施設として展開しています。


「MUJI BASE OIKAWA」多目的ホール


「MUJI BASE KAMOGAWA」キッチンスペース
MUJI BASE▶https://www.muji.com/jp/ja/special-feature/mujibase/

土着化活動の社会インパクト評価

無印良品の店舗は、商品の販売だけではなく、地域のコミュニティセンターとして、自治体や地元企業、非営利団体等と協力しながら、その地域の課題解決や活性化へ向けた活動に取り組んでいます。地域によって生活様式や、抱える社会課題は異なり、地域の皆様と課題や価値観を共有し、試行錯誤を重ねながら地域へのより良いインパクトの創出を目指しています。2024年8月期には、これらの土着化活動のうち2つの取り組み事例を取り上げ、社会へどのようなインパクトを生み出しているかを可視化するために、社会的投資収益率(Social Return on Investment:SROI)の手法を用いて、社会インパクト評価を実施しました[※1]。2つの活動について評価した結果 、それぞれの地域において経済便益だけではなく、社会的な便益が十分にあることから、活動の意義があることを確認できました[※2]。

社会的投資収益率(SROI)とは

SROIは、社会的事業や活動への投資効果を評価する手法の一つで、生み出された社会へのインパクト(便益)を投入金額で割ることで求められます。一般的に企業の経済活動の評価には、利益額を投資額で割ることで求める投資収益率(Return on Investment:ROI)が用いられますが、SROIでは経済面だけではなく、社会や環境への影響を貨幣価値換算し、経済的な利益額と合算することで、社会インパクト(便益)を測ります。なお、SROI=1.0以上で、投資効果があると評価されます。

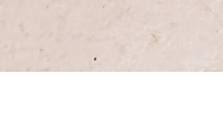
社会的投資収益率(SROI) ＝ 社会へのインパクト(便益) ÷ 投資費用

本評価の実施にあたり、東京大学大学院経済学研究科 教授 松島斉氏、東北大学大学院経済学研究科 講師 矢ヶ崎将之氏にご意見をいただきました。なお、松島氏、矢ケ崎氏は、「社会的共通資本寄付講座[※3]」のメンバーでもあります。また、SROI評価結果については、北九州市立大学環境技術研究所 教授 松本亨氏にレビューをしていただきました。

※1 短期間のアンケート結果に基づき、試験的に評価した結果です。 ※2 貨幣価値換算による評価手法には限界があり、すべての社会便益を十分に評価しきれていない可能性があります。
※3「社会的共通資本寄付講座」は2022年より、良品計画の寄付により東京大学大学院経済学研究科内に設置されました。詳細▶https://www.scc.e.u-tokyo.ac.jp

「無印良品 直江津」の移動販売バスの取り組み

「無印良品 直江津」では、2020年8月から中山間地などへの移動販売バスを運行しています。店舗までは足を運びづらい地域の方やご高齢者など、お一人での買い物が困難な方々のもとに出向き、会話し、皆様が安心して暮らせるようお菓子やレトルト食品、化粧品などの生活にまつわる約300種類の品々をお届けしています。移動販売先は、自治体などと相談して決定し、「無印良品 直江津」が所在する上越市を中心に、合計18拠点に展開しています(2024年8月末時点)。



社会インパクト評価結果　SROI 2.5

直江津での移動販売バスの運行開始から4年目となる2024年8月期における1年間の活動を評価対象としました。運行費用**約1,100万円(投資費用)**に対し、活動の成果の合計は**約2,700万円(便益)**であり、**SROIは2.5**でした。アンケート結果から、お客さまは無印良品の店舗や市街地に移動するための時間・交通費がかからずに近所でお買い物ができること、またお買い物をする場所が少ない地域においてお買い物の楽しみが増えることに喜びを感じる方が多く、この取り組みの利用者のメリットを金額にすると1人当たり年間約1,700円となりました。また、経済的な便益では、移動販売バスをきっかけに、自治体施設などで常設の委託販売先が増えたことで販売利益が前期よりも増加しました。お客さまからは、商品の品揃え拡充などのご要望をいただいており、今後も改善を進めていきます。

自治体のご担当者からのコメント



上越市は安塚区を含め、高齢化が進んでいます。自分一人でのお買い物が困難な高齢者にとって、自分自身で商品を手に取って選べることは大きな喜びです。移動販売バスは、お買い物を楽しむ良い機会になっています。

上越市 総合政策部 地域政策課 安塚区総合事務所 集落づくり推進員
藤田 美登利様

移動販売バスのインパクトマップ(2024年8月期)

良品計画による投入費用	地域との連携	活動のアウトプット	活動の成果	目指す姿
良品計画 人件費を含む移動販売バスの運行 **投資費用 約1,100万円**	**自治体　6市・11地区** 上越市(11地区)、十日町市、妙高市、糸魚川市、柏崎市、佐渡市 **地元企業など** バスを借用する地元企業、一緒に移動販売をする地元企業など **販売先　約56拠点** コミュニティセンター、道の駅、スーパーマーケットなど	移動販売バスの運行回数 **214回** 移動販売バスの利用者数(累計) **約1.08万人**	良品計画の経済的な便益 移動販売バスでの販売利益 **約510万円** 委託販売による利益の増加[※4] **約380万円** **便益の合計約2,700万円**[※5] お買い物のための時間・交通費の削減 / お買い物の楽しみの増加 / 会話の楽しみの増加 利用者の便益の合計[※6] **約1,800万円**	**高齢化が進む過疎地域の方々が安心して暮らせる** **SROI 2.5**

※4 移動販売バスの運行がきっかけで、2023年8月期と比較して増大した委託販売先の利益 ※5 移動販売バスの運行時に排気ガスが排出されるため、環境への負の影響として便益から差し引いています。
※6 移動販売バスの利用者へのアンケート(2024年9~10月実施、回答者数207名)での回答から得られた、移動販売バスを利用することのメリットおよびそれに対する支払い意思額を参考にしています。ここに記載している利用メリットは、アンケート回答においてご意見の多かった回答(選択式および自由記述)の一部です。

「無印良品 ヨシヅヤ可児」の図書館併設の取り組み

2023年11月に岐阜県にオープンした「無印良品 ヨシヅヤ可児」では、包括連携協定を締結した可児市と子育てや次世代育成支援、市の自然・歴史・文化資源の継承や魅力づくりに寄与するような店舗を目指しています。その取り組みの一環で、店舗内に可児市立図書館の分館「カニミライブ図書館」を併設し、市民の皆様のくらしを支えるさまざまな取り組みを行っています。今回、以下の取り組みを対象に評価を実施しました[※7]。

カニミライブ図書館



市民の方々により気軽に本に触れ、興味を持つきっかけになって欲しいという思いから、店舗内に可児市立図書館の分館「カニミライブ図書館」を併設するアイデアが生まれました。市民の皆様のご意見をもとに、こども向けや親子で楽しめる本を重点的に選書したほか、親子で会話しながら本を楽しめる空間にしました。また、普段は手に取らないような本と出会えるように、店舗と一体化した空間デザインと書架の配置、並べ方等の工夫をしています。良品計画の空間設計部が設計し、可児市が年中無休で運営を行っています。一方で、30年以上にわたり市民に親しまれてきた可児市の移動式図書館「ひまわり号」は、老朽化のため2023年9月にその役目を終えました。現在、「ひまわり号」は地域活性化のシンボルとして新たな役割を担い、ヨシヅヤ可児のセンターコートに展示されています。土日のオープン日には、車内の本を利用することができます。

Open MUJI

店舗内のイベントスペース「Open MUJI」では、地域活性化を目的としたさまざまなイベントが開催されています。参加者が新しい知識や発想を得たり、人と人の出会いにより活動の広がりが生まれることを目指しています。現在、可児市、市民団体や大学などにより、健康や子育てなど暮らしに役立つ情報発信や、音楽や工芸などの体験ワークショップが実施されています。

ヘルスチェック

店舗内のヘルスチェックコーナーでは、血圧やストレスなどを計測する約10種類のヘルスチェック機器を設置しており、どなたでも無料でご利用いただけます。

社会インパクト評価結果　SROI 1.4

カニミライブ図書館のオープンから1年間の活動を対象に評価しました。カニミライブの取り組みへの投資費用**約1.4億円(投資費用)**に対し、活動の成果の合計は**約2億円(便益)**であり、**SROIは1.4**でした。アンケートの結果、87%のお客さまは無印良品でのお買い物を目的に来店されていますが、60%以上の回答者がお立ち寄りの際には本を借りたり、本を手に取っています。また、38%の方がカニミライブ図書館ができたことで本を読む機会、触れる機会が増えたと回答しており、その理由として「買い物のついでに立ち寄りやすいから」が46%と最も多く、次いで「今まで出会ったことのない本があるから」が40%でした。「Open MUJI」などでのイベント参加者(アンケート回答者の13%)のうち55%の方が「こどもと一緒に楽しめた」と回答しました。また、良品計画と可児市の協力によりカニミライブ図書館を設置したことで、一般的な図書館の建設費用よりもコストが抑えられているほか、入居しているヨシヅヤ可児の売上増加につながっています。今後の改善点として、本の種類を増やしてほしい、イベントを増やしてほしいなどのご意見をいただいています。

自治体のご担当者からのコメント



カニミライブは、この先も地域に長く愛されるコミュニティセンターのような存在を目指しています。今後も、市民が本に触れる機会が増えるほか、市民のつながりづくりの場として多くの人に活用されることを期待しています。

可児市役所 市政企画部 秘書政策課
課長　**荻曽 英勝様**　　主査　**吉田 拓矢様**

「無印良品 ヨシヅヤ可児」とカニミライブ図書館の取り組みのインパクトマップ(2023年11月-2024年10月)

良品計画と可児市による投入費用	地域との連携	活動のアウトプット	活動の成果	目指す姿
可児市(自治体) ・図書館の建設、運営費用[※8] ・人件費 **良品計画** 「Open MUJI」、ヘルスチェック、ミーティングルームの運営費用 ・「ひまわり号」、ヘルスチェック機器の設置費用[※8] ・人件費 **投資費用 約1.4億円**	**大学・市民団体など54団体** ・「Open MUJI」イベントの開催 ・ミーティングルームの利用など **ヨシヅヤ可児(商業施設)** ・出店先の商業施設	図書館来館者数(累計) **約7万人** 貸出カード新規・再発行者数 **約3千人** 貸出冊数・人数(累計) **約13万冊** **約3.5万人** 「Open MUJI」イベント参加者数(累計) **約4千人** 「Open MUJI」等の開催数 **139回** ミーティングルーム利用回数(累計) **52回** 新聞・広報誌への掲載数 **9回** ヘルスチェック機器利用者数(累計)[※9] **約11.4万人** 「ひまわり号」のオープン回数 **約100回**	良品計画、可児市、ヨシヅヤ可児の便益の合計[※10] **約1.1億円** 図書館の設置コスト圧縮 / ヨシヅヤ可児の売上増加 **便益の合計約2億円** 本に触れる機会の増加 **38%**[※11] Open MUJI参加者による思いがけない学びの機会 **27%**[※12] Open MUJI参加者による親子での楽しみの増加 **55%**[※12] 利用者の便益の合計[※13] **約0.9億円**	**可児で地域を良くするチームが地域とともに自走し未来に続いていく** **SROI 1.4**

※7 評価対象は、カニミライブ図書館および無印良品のイベントなどの土着化活動のみであり、無印良品の商品販売や一般社団法人カニミライブの地域商社活動などは評価の対象外です。
※8 投資費用のうち、設備建設費・機材費は減価償却年数(それぞれ50年、8年)で除した金額を1年間分の費用として計上しています。
※9 ヘルスチェック機器は、2024年1月から利用開始したため、同年1~8月の実績をもとに12ヵ月分を推計しました。
※10 一般的な図書館の建設費用と比較して圧縮された金額、ヨシヅヤ可児の営業利益増加額、および新聞・広報誌に掲載されたことによる宣伝効果の合計。
※11 カニミライブの利用者へのアンケート(2024年11月実施)において、「カニミライブ図書館」/「無印良品 ヨシヅヤ可児」へ2回以上訪問したことがある方の回答を参考にしています。
※12 上記アンケートにおいて「カニミライブ図書館」/「無印良品 ヨシヅヤ可児」へ2回以上訪問したことがあり、さらに「Open MUJI」に参加したことがある方の回答を参考にしています。
※13 上記アンケート結果から得られた、「カニミライブ図書館」を利用することのメリットおよびそれに対する支払い意思額を参考にしています。ここに記載している利用メリットは、アンケート回答においてご意見の多かった回答(選択式および自由記述)の一部です。

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

公益人本主義経営を担う人財と組織

良品計画は、「社会や人の役に立つ」という根本方針のもと、従業員一人ひとりがオーナーシップを持ち事業活動の主役となり、自律的・自発的に行動し、その活動が公益に寄与することで「感じ良い暮らしと社会」が実現される、「公益人本主義経営」を目指しています。「公益人本主義経営」の実践を担う人財こそが、良品計画の最大の経営資本であり、人財育成と組織づくりが経営戦略の根幹だと考えています。

課題認識

日本においては、2024年時点で約7,300万人の生産年齢人口（15～64歳）が、2030年までに約7,000万人まで減少すると予測されています※。その影響から、採用の難易度は年々高まることが予想され、働く環境が悪い職場や魅力のない企業は、採用マーケットから淘汰されていくと考えられます。
このような課題認識に基づき、当社は「多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現」を重要課題の一つに掲げています。採用、育成、制度や組織風土など、それぞれの側面から、多様な従業員が安心して仕事に専念でき、会社の方向性と自分自身のやりたいことを重ねながら楽しんで仕事ができる環境をつくり、結果、自律的・自発的に活躍する従業員が増え、エンゲージメントが高まることを目指します。

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

良品計画を支える人財とは

良品計画は、従業員一人ひとりが生活者としての視点に立ち、商いを通じて「社会や人の役に立つ」という理念への共感や、自らの夢の実現に対する情熱と志を持ちながら、地域や店舗で主体的に考え、自律的・自発的に行動する集合体であることを大切にしています。そして、すべてのステークホルダーの皆様を巻き込み、巻き込まれながら、「日常生活の基本を担う」商品やサービスの提供、「地域への土着化」活動を推進し、新たな価値を創出していきます。

良品計画が求める人財像

1. 「社会や人の役に立ちたい」という情熱と志： 「おかげさま・お互いさま」、自分は人に支えられているという自覚と感謝の気持ち、謙虚さ、人への思いやり、良心、誠実さ。その結果として自然と生まれる、「社会や人の役に立ちたい」「社会課題を解決したい」という情熱や志。	**5. クリエイティビティ、構想力：** 物事を見つめ、ありたい姿とのギャップに気づいたり、おもしろいものを発見したりする力。気づきや発見を組み合わせ、アイデアを生み出し、形にするクリエイティビティ。目前の課題や矛盾を解決し、継続的価値を創出する事業モデルや仕組みをデザインできる構想力。
2. 共感力、当事者意識： 自分の周りの人やお客さま、地域住民など、さまざまな価値観を有する生活者にリスペクトを持って向き合い、その方々の日々の生活やくらし、そこで感じていることを想像する。それを他人事ではなく自分事として捉えられる共感力（エンパシー）と当事者意識（オーナーシップ）。	**6. チーム力、共創力：** 価値観や課題意識を共有しながら社内外のさまざまな人々と協力関係を構築し、一人では決してできない大きなことを実現するチーム力や新しいものを生み出す共創力。
3. 商売人意識： 目の前のお客さまや地域の方々に喜んでもらい、役に立つことで、売上・利益を上げることは良いことであると信じ、継続的な改善や新しい価値を生み出そうとたゆまぬ努力を続ける姿勢。	**7. 行動力、徹底力：** 自らやチームで考えたことを実行する行動力。成果が出るまで粘り強く改善を続けながらやり抜く徹底力。
4. 探究心、知的好奇心： 最良の生活者の視点で、未来の望ましいくらしやありたい社会の姿を思い描き、模索し続ける探究心。そのヒントになるような情報を、新聞や書物を読んだり、アートを見たり、まち歩きをしたり、社外の方々とつながったりしながら積極的に収集し、考え続ける姿勢、知的好奇心。	**8. チャレンジ精神、前向きさ：** 未知の挑戦や困難にぶつかっても、自分を信じて物怖じせずに取り組むチャレンジ精神。何事にも楽しんで取り組もうとする前向きな姿勢。

採用の強化

良品計画では、企業理念と使命に深く共感しその実現に貢献できる人財を広く求めて、積極的な新卒採用と地域社員採用、プロフェッショナル採用、店舗内部登用を進めています。
新卒、第二新卒および地域社員の採用においては、年間560名採用達成に向け、全国各地におけるインターンシップおよび説明選考会の開催や、無印良品の学生アルバイトへの働きかけを通し、採用候補者の母集団の拡大に注力したうえで、オンライン選考を軸とした迅速な採用フローを確立しています。2025年4月の新卒入社者は、前期から大幅に増加し約480名を予定しています。
また、プロフェッショナル採用においては、グローバルにビジネスの成長を牽引できるよう、商品開発やサプライチェーンマネジメント、店舗開発、CRM/ECなど幅広く、それぞれの専門分野における経験・知識を有する優秀な人財を迎え入れることに積極的に取り組んでいます。

店舗スタッフの充足に向けては、店舗単位での必要人員数を特定したうえで、充足状況を定期的にモニタリングしています。地域ごとの特性に対応した時給の向上や、高校生・シニア・外国籍人財・スポットワーク・派遣就労など多様なバックグランドに対応できる柔軟な採用スキームの確立と活用を通し、採用を強化しています。

採用実績

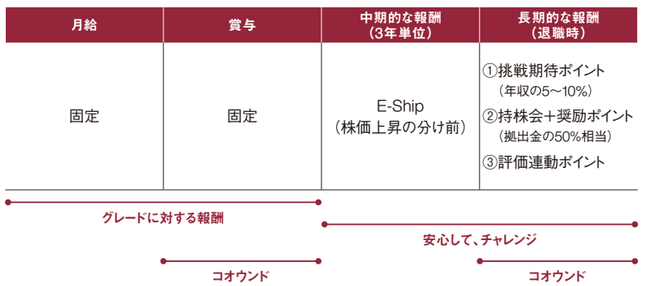
	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期
新卒採用者数	28名	103名	142名	218名
中途採用者数	38名	105名	224名	341名
中途採用比率	57.6%	50.5%	61.2%	61.0%

※ 範囲：株式会社良品計画

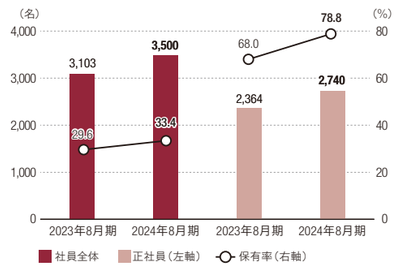
コオウンド経営の仕組み

公益人本主義経営を実現していくためには、従業員の経営参画意識＝オーナーシップの醸成、そして従業員が安心して中長期的なチャレンジができる環境づくりが重要であるとの考えのもと、従業員持株会制度を導入しています。従業員自身が良品計画の株主＝オーナーとなることで、事業活動の結果向上した企業価値が従業員一人ひとりに還元され、好循環が生まれることを目指します。
退職時に給付される長期型の「株式給付信託（ESOP）」と、株価に応じた3年間単位での分配金が支給される中期型の「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社員が対象です。ESOPにおいては、拠出金の50%相当が従業員向けの持株会奨励ポイントとして給付されます。
また、持株会の加入によらず、従業員の高いレベルでの挑戦に対し、退職時に自社株に変換されるESOPポイントが給付される「挑戦期待ポイント」制度もあります。誰もが挑戦することを楽しみ、積極的な行動が賞賛される組織を目指すと同時に、挑戦を通して従業員自身がより多くの人と関わり強い信頼関係を構築していくことを目的としています。立候補および上司推薦に基づき、個人またはチームで半期ごとにチャレンジする内容を全社に宣言したうえで取り組み、進捗の確認とともにポイントが付与される仕組みです。
2024年6月からは、一定の評価結果以上の正社員を対象に、評価結果に連動したESOPポイントの付与も開始しました。社員の成長と成果を一般的なスピードよりも早期に報酬に反映できる明瞭なグレード制度の運用や年収の完全固定化など、中長期での取り組みを支援する仕組みを導入し、従業員が安心してチャレンジでき、会社の成長を分かち合うコオウンド経営を実現できる報酬体系を構築しています。
また、現在は日本事業のみで展開していますが、今後は中国大陸事業、台湾事業、香港事業、シンガポール事業を皮切りにグローバル持株会をスタートし、その後、他地域にも拡大していく予定です。

良品計画の報酬体系



社員の信託株保有率



※ 範囲：株式会社良品計画

インナーコミュニケーションの強化

コオウンド経営を進めるためには、従業員が経営に参加し、会社への提言などを行いながら、経営者と一体になっていくことが重要です。そのため、経営情報を積極的に発信し、経営陣と従業員、また従業員同士のコミュニケーションの機会を増やしています。2024年8月期からは、全国の店舗スタッフと執行役員の対話の場として、「スタッフミーティング」の開催を強化しています。

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

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

自律的に学習し成長する組織へ

各国・地域に事業を展開する良品計画は、自律性を重視した分散型の組織を目指しています。国内外における店舗出店を支える人財を採用し、経営者教育を通じて「個店経営」を実現していく。自ら「成長」や「学習」を期待する従業員に応え、各組織が自律的に成長できる環境を整えることで、各国・地域を熟知した強い人財が各国・地域の成長をリードする。そして、将来の経営人財や本部・海外人財も育成し、その結果、早期に重要ポジションへの抜擢・登用を積極的に行うことで、活気のある組織を目指します。

自律的な成長を促す育成プログラムの充実

キャリアを通じて学び、成長したいという従業員のニーズに応え、自律的な成長をサポートするための教育研修体系の整備と機会の充実に取り組んでいます。

個店経営を推進する店長育成

「感じ良い暮らしと社会」の実現のためには、一つひとつの店舗の「個店経営」を推進する店長の育成が非常に重要です。
店長として活躍する人財の育成に向けて、2年間で店長に必要なマインドとスキルを、研修と店舗でのOJTで醸成する「店長育成プログラム」を実施しており、2024年8月時点で約650名が参加しています。また、個店経営を行うための商売人としてのスキルを伸ばす選択式研修や、eラーニングの強化も進めています。店舗スタッフの育成については、育成者への支援として、店舗でのOJTをサポートする教育ツール（スキル管理表、教育動画）の開発や育成マインドの醸成を行っています。

リーダー人財の育成

良品計画の目指す企業文化・組織風土・仕事の仕方を議論する「リーダー人財育成セッション」の取り組みを推進しており、2024年8月末時点で延べ291名が参加しました。業務で成果を上げるために必要な考え方や行動について議論し、相互理解を深めるとともに、日々の業務改善につなげていく討議型の研修です。また、20代で複数部門の経験を積み、30代前半で経営者になっていくためのタレントパイプライン（育成計画）の整理・構築も進めています。

QC（Quality Control）／IE（Industrial Engineering）研修

良品計画では業務改善・問題解決を推進する基礎スキルとして、QC／IE[※1]の考え方を重視しています。従業員が主体的に、店舗・自部署の業務やサービスの課題に対し改善活動を推進していけるよう、QC／IEのスキル・知識を実践的に学ぶ研修を実施しています。職制にかかわらず誰もが参加でき、2024年8月期には計39名が参加しました。QC／IEの考え方を全社に浸透させていくことで、従業員一人ひとりが自らの業務を見直し改善していく、自律・自発の企業文化を育みます。

※1 商品・サービスの品質向上のために、問題を見つけ解決するための普遍的な考え方、およびムダを明らかにし排除することで、価値を最大限に得るための方法論

ビジネススキル向上の支援

本部従業員およびマネージャー向けの研修として、ビジネススキルを向上するための研修を拡充しています。研修テーマは、経営戦略、事業開発、マーケティング、コミュニケーション、組織マネジメント、データ分析などがあり、グレードに合わせて参加できるよう基礎編と実践編を設けています。いずれも外部講師を招き、専門的なスキル・知識のインプットと、ワークショップを通じたアウトプットを組み合わせた研修です。2024年8月期には505名が参加しました。

海外研修

良品計画がグローバル企業として成長していくために、2024年8月期からは海外研修の実施を強化しています。海外事業部の現地視察、マーケットについてのレクチャー、現地の課題解決につながる施策などを実施します。将来的に海外事業に関わる業務を志向する従業員が、現地の商売を体感すると同時に、現状の課題や今後のテーマに対して、現地に入り込みながら取り組むことを目的としています。アルバイトを含む全従業員が応募でき、2024年8月期には8ヵ国・地域にて2回開催し、96名が参加しました。



海外研修（ベトナム）の様子

公募型の活動

自律・自発の組織風土を目指す中で、有志の従業員による公募型の取り組みも活発に行われています。2023年7月より、サステナビリティの実現に高い関心を持つ有志が集まりスタートした「Team ESG」は約400名[※2]が参画しています。ESG経営における重要なテーマや社内好事例に関する勉強会・イベントを開催しています。また、2024年4月には「Team 地域活性」もスタートし、約460名[※]が参画しています。外部講師も招き、参加者が互いに学び合いながら、地域課題解決の知見を高め実践につなげています。

※2 2024年12月末時点



「ESG探求キャンプ」の様子（2024年11月）

主体的なキャリア形成の仕組み

キャリアのオーナーは自分自身であるとの考え方に基づき、従業員の主体的なキャリア形成につながる環境として、さまざまな制度や研修体系を整備しています。

キャリアデザインワークショップ

社員の主体的なキャリア形成意識を醸成し、そのサポートをすることを目的として、「キャリアデザインワークショップ」を実施しています。社会人歴や仕事の経験値によって、将来のキャリアへの考え方、ライフイベントとの両立などの悩みは大きく異なることから、複数種類のワークショップを用意し、自己理解やキャリアビジョンをより明確にできるようサポートしています。
さらに、長期的なキャリア形成やステップアップに対し不安を抱える若手女性社員を対象に、「キャリアを考えるワークショップ」を継続的に開催しています。キャリアイメージを膨らますだけでなく、実際の課題や潜在的なバイアスにも着目することで、より現実味のある内容とし行動変容のきっかけとなることを目指しています。

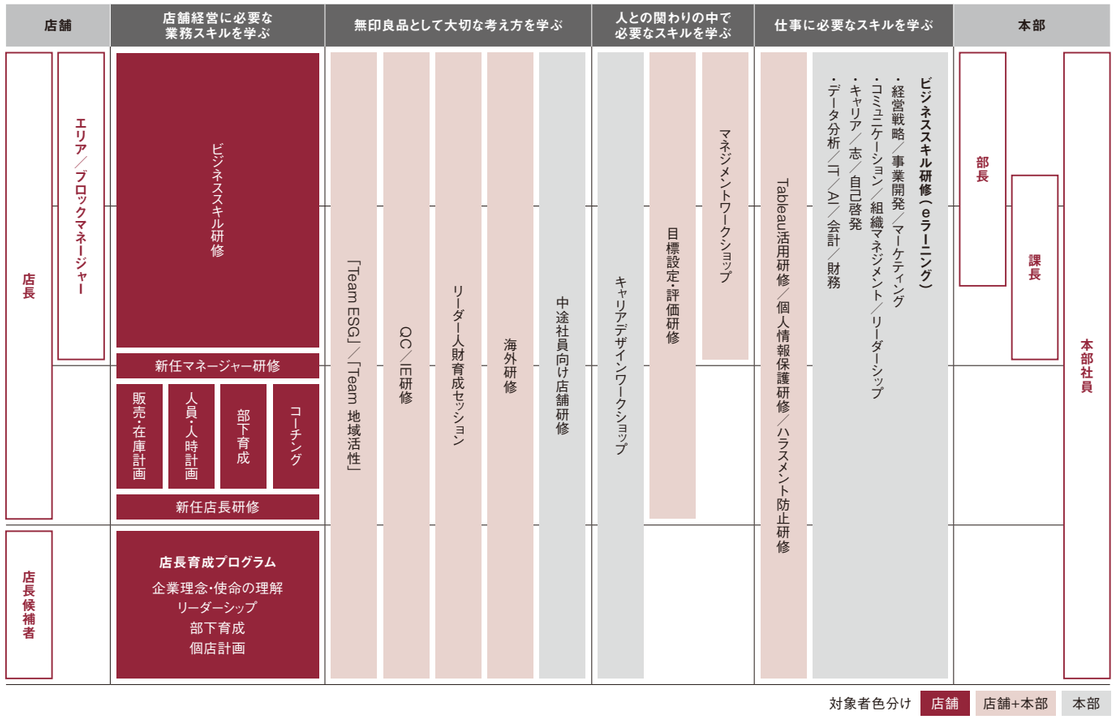
社内公募

良品計画では、半年ごとに社内公募を実施し、社員の主体的なキャリア形成の機会を提供しています。海外事業を含むすべての部門が公募の対象であり、社員は自らの意欲やスキルをもとに新しい業務にチャレンジすることができます。同時に、部門ごとのミッションや業務内容、必要なスキルをわかりやすく掲載したサイトの開設や、部門紹介企画を定期的に開催することで、社員がキャリア形成をイメージしやすい環境づくりにも取り組んでいます。

キャリア宣言・キャリア面談

社員が自身のキャリアプランについて定期的に考え、上司にも共有・相談できる機会として、半年ごとに「キャリア宣言」とそれに基づく上司との「キャリア面談」を行う仕組みを構築しています。「キャリア宣言」の中には、働くうえでのモチベーションや、やりがいの源泉、重視したいワークスタイル、そして良品計画での仕事を通じて実現したいことについての設問があり、社員一人ひとりが自身のキャリアを主体的に描き、良品計画で何を実現したいのかを考え挑戦する組織風土につながることを目指しています。2024年11月のキャリア宣言において、「良品計画での仕事を通して実現したいことがある」と回答した社員の割合は79.2%でした。

教育体系図



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

選ばれる企業へ

「選ばれる企業」「長く働きたい企業」を目指し、成長フェーズに備えた基盤の整備を行っています。当社で働くことが、従業員にとって健康で、生涯の安心を得られ、柔軟な働き方や長期雇用、ワークライフバランスの実現につながるよう、柔軟な発想で仕組みや制度を整備しています。また業務上の「ゆとり」が持てるような業務の改善と効率化、精神的な「ゆとり」が持てるようなチームワークや助け合いの組織風土の醸成を図ります。

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。

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」などを記載する冊子「無印良品の働きかた」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の説明・研修を入社時に実施しています。

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

ワークライフバランスの提案

出産・育児、介護といったライフイベントを迎えた状況であっても、安心して仕事を継続できるよう、多様な働き方を選択できる制度を導入しています。

育児休業・介護休暇制度、療養時短制度、ファミリーケア制度などがあり、性別を問わず、パートナー社員を含むすべての社員が利用できます。育児を行う社員の勤務時間の短縮を認めるチャイルドケア制度は、2021年11月より対象者をパートナー社員にまで拡大し、2024年4月には適用可能期間を「小学4年生終了時」から「小学校終了時」までに再延長するなど、安心して働ける環境づくりに取り組んでいます。

また、2021年5月からは週休3日制のバランス型制度も導入し、育児や介護などの生活面や体調・健康面、自己研鑽や社会貢献など、社員一人ひとりの価値観や理想の働き方に寄り添った仕事と生活のバランスを提案しています。

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

店舗における働き方の改善

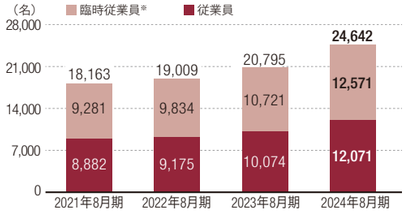
良品計画では、現在、19,614名の従業員が全国の店舗に勤務しています※1。転居や祝日出勤、夜間業務などを伴う店舗勤務において、従業員が健康で柔軟な働き方をできるよう、制度整備を推進しています。

出店拡大に伴い転勤頻度が高まっていることを踏まえ、2024年2月からは、店舗勤務社員を対象に社宅家賃補助率を70%に引き上げました。また、本人の申請により転居を伴う異動が発生しない地域限定社員制度や、転勤一時免除制度を利用することもできます。2024年6月からは、収入の安定を目的に、パートナー社員においても月給制度を利用できるようになったほか、それまで正社員に限定されていた半日単位での有給休暇制度も利用できるようになりました。

また、店舗危機管理や精算業務などを担うパートナー社員を特別手当が支給される「Closer」に認定することで、店舗マネジメント業務の体制強化を進めています。業務負荷を複数人で分担できるようにし、店舗勤務社員の長時間労働の削減、休暇取得の推進を図っています。

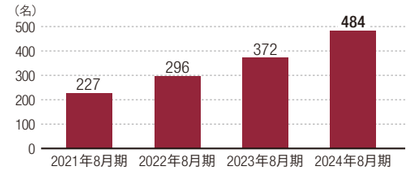
※1 範囲：株式会社良品計画

従業員数（良品計画グループ）



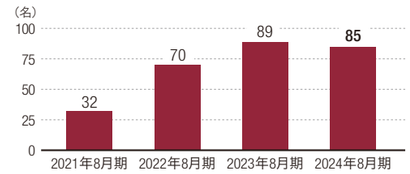
※ 1日8時間換算による年間の平均人員

チャイルドケア制度の平均取得者数



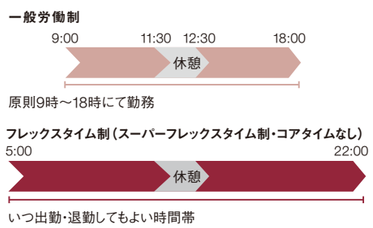
※ 範囲：株式会社良品計画（パートナー社員を含む）

バランス型制度利用者数

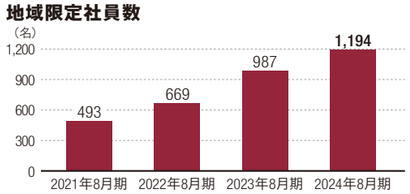


※ 2021年8月期はバランス型制度が開始された2021年5月～8月の4ヵ月間となっています。

勤務時間の考え方



地域限定社員数



ダイバーシティ&インクルージョン

良品計画は、性別・年齢・国籍などに関係なく、多様な人財が活躍し、ライフイベントと仕事を両立しながら、生き生きと働ける環境整備に取り組んでいます。2022年8月期より全社委員会として、ダイバーシティ委員会が発足しました。人事管掌役員を議長とし、所属する従業員の人数が最も多い営業部門や、経営企画部門をはじめとする関連部門の執行役員、部課長、そして選任された従業員から構成されており、半数以上が女性従業員です。人財、価値観、ライフスタイルの多様性を生かした組織づくり、風土づくりに向けた施策・制度の検討を進め、会社に提言し、変革を進めています。

女性活躍推進

緊急度・優先度の高いテーマとして「女性活躍推進」があります。その理由として、女性社員の離職率が男性社員よりも高く、結果として女性の管理職比率が低いことが挙げられます。従業員の6割弱が女性であるのに対し、課長級以上の女性管理職比率は29.8%にとどまっています。すべての社員が等しく活躍するためには、女性が安心して長く働き活躍できる会社を目指すことが急務と考え、育児、介護、疾病治療などとの両立や、さまざまなライフスタイルの変化を考慮した環境づくりに取り組んでいます。

2024年8月期には、安心して長く働く環境の実現に向けたアンケートを実施したうえで、女性社員座談会を開催しました。退職につながりうる要因について議論し、その結果から人事施策を組み立てています。

〈主な指標〉

課長級以上の女性管理職比率	29.8%※2
取締役の女性比率	37.5%※3
従業員の女性比率	56.1%※2

※2 2024年8月末時点
※3 2024年11月23日時点

子育て支援制度の拡充

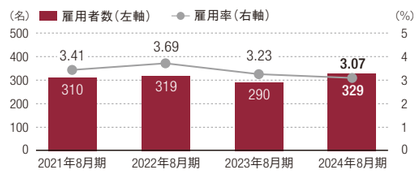
子育て支援制度として時短勤務のチャイルドケア制度に加え2024年5月から、突発的な業務により発生した延長保育料や、こどもの急な疾病による病児保育料など、通常を超えて発生した託児費用を会社で一部負担する託児費用補助制度を開始しました。対象者は小学6年生までのこどもを養育する社員とし、1子当たり年間24万円まで利用することができます。

また、性別を問わず、誰もが希望に沿った育児休業を取得できるよう、相談窓口の設置、出産・育児ガイドブックの更新、そして本人だけでなく上司を含めたサポートおよび啓発を行い、従業員がライフイベントを大切にしながら安心して働き続けられる職場環境づくりに取り組んでいます。

ハートフルプロジェクト

良品計画では2000年に障がい者雇用を開始、2009年にはハートフルプロジェクトが発足しました。「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、「ハートフルスタッフ」として障がい者雇用を進めています。ハートフルスタッフの能力を引き出せるよう、各個人の特性・個性に合った雇用管理や指導の工夫、また評価によるステップアップ制度を構築しています。2024年7月には、「ハートフル困りごと相談窓口」を設置し、ハートフルスタッフのサポート体制を強化しています。また、社内向けに発行している「MUJI HF NEWS」では、全国で勤務するハートフルスタッフにフォーカスし、一人ひとりが得意なことを生かしながら活躍する姿を届けています。また、ハートフルスタッフの採用に関する説明会も定期的に開催し、障がいに関する知識や事例、また採用・育成をサポートする具体的なツールや機関などの共有を通した、理解の醸成を図っています。

障がい者雇用者数・雇用率※



※ 範囲：株式会社良品計画

従業員の健康

従業員の健康を支える定期健康診断制度の見直しに取り組んでいます。2024年7月からは、人間ドックが全年齢で受診可能になったほか、要望の多かった胃X線検査をすべての健診メニューに加えました。また、40歳以上の女性社員においては、「骨粗しょう症検査」の受診も可能になりました。さらに、各健診メニューにおける会社負担額も大幅に増加し、窓口での立替精算は原則不要となりました。そのほか、予約から健診結果の確認まですべてオンライン上で完結するシステムも導入し、健康診断受診率の向上も目指します。

女性従業員に向けては生理休暇制度も導入しています。また、外部講師を招いたフェムケアに関する社内勉強会も上司および希望者に向けて開催することで理解を醸成し、休暇を取得しやすい組織風土づくりに取り組んでいます。

重要課題3. 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

グローバル人財の活躍

良品計画グループは、29の国・地域にて事業を展開し、世界中で24,642名（臨時従業員等12,571名を含む）の従業員が働いています※1。多様な従業員一人ひとりが主役となり、活躍できる企業を目指し、グローバルでの人財開発の連携を進めていきます。

※1 2024年8月末時点における1日8時間換算による年間の平均人員

セグメント	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期		
					従業員	臨時従業員
日本事業	8,540	9,015	9,503	**11,588**	**2,387**	**9,201**
東アジア事業	6,574	6,568	7,267	**8,198**	**5,998**	**2,200**
東南アジア・オセアニア事業	1,182	1,343	1,657	**2,406**	**1,979**	**427**
欧米事業	911	1,015	1,103	**937**	**506**	**431**
その他	35	34	31	**45**	**45**	**0**
全社（共通）	921	1,034	1,234	**1,468**	**1,156**	**312**
合計	18,163	19,009	20,795	**24,642**	**12,071**	**12,571**

グローバル人財の開発・採用の強化

各海外事業においては、出店だけでなく、現地商品開発や各地域に合わせた企画の開発、ブランドマーケティングの推進、またグローバルでのものづくりを支えるサプライチェーンマネジメントなど、良品計画がグローバル企業として成長していくための重要なミッションを担っています。各地域における事業推進力の強化、そして現地のニーズを正しく把握しそれに応えていくことで地域の役に立つために、現地をよく知る経営層やマネージャー層の配属や、従業員の現地採用の強化を進めていきます。海外子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は、2024年8月末時点で33%となっています。

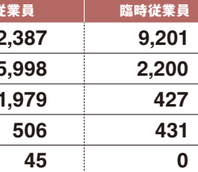
グループ全体での人事・人財開発チームの連携

各国・地域への出店の加速、事業規模の拡大に伴い、人財開発におけるグループ全体での連携はより重要となっています。各国・地域の人財開発・人事チームと密にコミュニケーションをとり、人事制度の現状を把握したうえで、日本事業で導入しているグレード制度や報酬制度、採用・育成・評価の仕組みなどの共有・アラインメントを図っています。

特に店長育成や個店経営については、日本事業の取り組み事例をグローバルに共有する体制を構築しています。日本事業で経験を積んだマネージャー層を各国・地域に配属し、店舗オペレーションや売場開発、お客さま応対やスタッフ育成などのノウハウを広めることを強化し、2024年8月期は、38名を派遣しました。さらに、業務改善スキルだけでなく、自律性・自発性の考え方も同時に広げていくことで、海外事業においても「個店経営」を推進する組織風土が育つよう、働きかけを行っています。

また、グローバルHRポリシーを制定し、各国・地域の経営者と共有することで、良品計画グループとしての人財に関する考え方についての共通認識の形成に取り組んでいます。海外各国・地域のマネジメントポジションの現地化に向けては、現地化していくポジションの特定と、採用・育成を進めています。そして、グローバルでコオウンド経営を実践することを目指し、従業員持株制度の導入を段階的に進めています。

社員へのインタビュー



韓国事業 商品本部 本部長
カン ミョンボ

アパレル企業でマーチャンダイザーとしての経験を積み、2022年にMUJI Koreaに入社しました。当時、良品計画グループは、海外事業での現地商品開発、また生産の内製化に大きく舵を切るタイミングであり、商品の企画開発から製造、品質管理、発注、流通に至るまでのマーチャンダイジング全体を担える人財が求められていました。私自身、前職での経験を生かすと同時に、生活全体をデザインできる事業領域の広さに挑戦したいという思いがありました。また「これがいい」ではなく「これでいい」という無印良品の思想に強く惹かれたことも入社理由の一つです。

現在は商品本部本部長としてものづくり全体を統括していますが、常に大切にしているのは、「10年後、20年後の未来でも、必要とされているか」という視点です。今日の当たり前が、未来には大きく変わっている可能性があります。答えのない未来を想像し、これからの無印良品はどうあるべきなのかを考える。この視点を共有すべく、MUJI Koreaの毎月の商品本部会議では数値確認の後に、無印良品のコンセプトや思想について議論する時間を設け、韓国の文化や生活様式に本当に役に立ち、長く愛される商品の開発を目指しています。



浴室のドアに引っかからない EVAバスルームシューズ

MUJI Koreaで開発した「浴室のドアに引っかからない EVAバスルームシューズ」の企画が「GOOD MEETING※2」で表彰されたときは、非常にやりがいを感じました。国内の事業者と協働しながら開発し、韓国で暮らす人々のニーズを捉え、細かい不便を解決することで好評をいただいた商品です。

これからも、韓国でも無印良品の思想や理念の発信、社会課題に対し貢献できることを模索し取り組みたいです。それらの積み重ねが無印良品のファンを増やし、真に韓国社会に根づくことにつながると考えています。グローバル企業としての良品計画グループの発展の一翼を担うことができればと思います。

※2 年2回、海外を含めた全グループ社員が集結する全体会議

従業員エンゲージメントの向上

海外事業を含む良品計画グループのすべての従業員を対象に、「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。従業員一人ひとりが「企業理念」「仕事の進め方」「カルチャー（組織風土）」「人間関係」「働きがい」などについて、どのように認識しているか現状を把握し、より良い職場環境づくりに向けた改善サイクルを回すことを目的としています。良品計画独自のエンゲージメント調査であり、「社会課題解決、インパクト創出」「自律性・自発性」「挑戦風土」などのインデックスごとに設問を設定し、良品計画という組織や風土に対するエンゲージメントを測っています。

調査概要

対象　海外事業を含む良品計画グループのすべての従業員※3
内容　27のインデックスのもと、46のオリジナル設問、6つの一般設問の合計52問で構成される、良品計画グループ独自の調査※4
実施期間　2024年7月～8月（前回2022年11月～12月）
回答率　96%（前回82%）

※3 世界12の国・地域で実施し、派遣従業員を除きます。
※4 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。

前回の調査からの結果の変化

良品計画では、「企業理念に共感している」「社会に役立つ仕事ができていると感じる」「会社に愛着を感じる」の3つの指標を「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指す当社の原動力として注視しています。いずれの指標も、あらかじめ設定された関連設問の回答結果より算出しています。2022年の調査より、これらの指標および回答率において結果の向上が見られました。

項目		2022年11月～12月	2024年7月～8月
指標	企業理念に共感している	76%	**78%**
	社会に役立つ仕事ができている	78%	**83%**
	会社に愛着を感じる	64%	**72%**
回答率		82%	**96%**

調査結果に基づく改善

調査結果をもとに、組織や役職単位で協議を重ねることで、課題の分析・特定・改善を図っています。2022年の調査結果からは、会社の目指す方向性の社員への共有、強い信頼関係で結ばれたチームづくり、人員不足や業務過多による店舗負荷の大きさ、安心して働ける環境や制度の整備などに対する課題が浮かび上がりました。特定された課題に対し、経営層と従業員および従業員同士のコミュニケーション機会の増加、店舗オペレーションおよびITインフラの改善、報酬システムの大幅な見直しをはじめとする改善施策を進めてきました。また、各店舗単位でも店長が課題に取り組み、チームメンバーに直接働きかけたことで、2024年の調査結果の改善につながっています。今後も、一人ひとりの従業員にとってより良い職場環境となることを目指し、調査を活用しながら、継続的な改善に取り組んでいきます。









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

ステークホルダーエンゲージメント

良品計画は、オーナーシップを持った従業員を事業活動の主役に据え、地域に根差した個店の活動、個々の従業員やお客さま、地域・社会の皆様、お取引先などとの活動が公益に寄与する「公益人本主義」の実践を経営方針に掲げています。ステークホルダーの皆様との建設的な対話を重ねながら、ご意見やご要望を企業活動に反映することで、社会への良いインパクトを共創することを目指します。そして、活動の結果として高い収益構造をつくり、正しく納税し、ステークホルダーの皆様への適切な還元を行いながら、公益に寄与する企業として社会的責任を果たしていきます。



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

お客さま

店舗でのお客さまとの日々のコミュニケーションを大切に、お客さま視点ですべてのものごとを考え、お客さまとの商品やサービスの共創に取り組んでいます。

IDEA PARK

お客さまの声を商品開発や改善に生かすための取り組みとして、2009年に「ご意見箱」として始まりました。お客さまから集まったご意見やご要望から新しい商品を開発したり、既存の商品を改良してきました。例えば、「ジュート 野菜保存袋」は「IDEA PARK」を通じてお客さまからの声を反映して開発された商品です。誰でも無印良品のものづくりに自由に参画し、寄せられた意見やアイデアを出し合い共創することで、新しい価値のある商品が生まれています。



「IDEA PARK」▶https://idea.muji.net/

オンラインコミュニケーション

無印良品のアプリ「MUJI passport」やInstagramなどのSNSを通じて、各店舗からリアルタイムにさまざまな情報発信を行い、お客さまとのコミュニケーションを行っています。

お客様相談室

「お客様相談室」では、店舗、電話、電子メール、お手紙などを通じて日々お客さまから届くさまざまなご意見やご要望に対応しています。いただいたご質問、お問い合わせは、専用のデータベースに内容をすべて登録し、社内の関連部門で迅速に共有しています。

カスタマーハラスメントに対する基本方針

良品計画は、「良品計画グループコンプライアンス行動指針」に基づき、お客さまの立場に立った商品とサービスの提供を心がけています。一方で、カスタマーハラスメントに対しては、従業員の人権および働く環境を害するものとして、毅然と行動し、組織的に対応します。

詳細▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/co-worker/customer-harassment/

お取引先

良品計画は、「良品計画グループコンプライアンス行動指針」、「良品計画 人権方針」、および「良品計画グループ 環境方針」に基づき、お取引先からのご支援・ご協力のもとに、社会的責任を果たしていきたいと考えています。

生産パートナーとの対話

良品計画は、生産パートナーの皆様との強固な連携関係を構築することで、生産現場の立場に立ったものづくりを目指しています。
持続的に成長するパートナーシップを築いていくために、経営層や従業員が国内外の産地や工場に実際に足を運んでいます。生産量や工場のラインの運用状況など、製造・生産工程に入り込み、現地の経営者や生産者、技術者との対話を継続的に行っています。
また、生産パートナーの皆様には、「生産パートナー行動規範」の遵守をお願いしています。この行動規範の各項目について理解を深めていただくことを目的に、「生産パートナー行動規範」およびそれに基づく第三者機関による訪問監査に関する、お取引先説明会を定期的に実施しています。また、良品計画のESG経営や商品開発方針、品質管理の考え方などについても定期的に説明会を開催し、お取引先との対話を行っています。



生産パートナーとの対話の様子

生産パートナー行動規範▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/code-of-conduct/

お取引先さまホットライン

良品計画は、お取引先からの通報窓口として、「お取引先さまホットライン」を設置しています。「お取引先さまホットライン」は、良品計画とお取引のある日本国内のサプライヤー（工場を含む）を対象としています。

お取引先さまホットライン▶https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/humanrights/hotline/

株主・投資家

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

株主総会における株主との対話

より多くの株主の皆様に参加いただくため、株主総会を祝日開催とし、株主総会後に「株主ミーティング」を催すなど、株主の皆様とのダイレクトなコミュニケーションを深めています。2023年は約950名、2024年は約1,100名の株主の方に参加いただきました※。

※ 会場参加者とライブ配信参加者の合計



第46期定時株主総会の様子

個人株主・投資家との対話

株主の皆様との中長期的な関係づくりをより強化していくため、株主優待制度を拡充し、2024年8月末日を基準とする株主優待制度から、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、株主の皆様との関係性を深め、その様子はWEBサイトに動画を掲載するなど、個人株主向けの情報開示の強化にも努めています。これらの取り組みにより、長期保有者の割合はこれまでの5%（2022年8月末）から21%（2024年8月末）に高まりました。

〈2024年8月期実績〉

- 店舗での「株主・ファンミーティング」：14回 延べ400名以上参加
  良品計画が目指す方向性、店舗での取り組みを株主の皆様にご紹介し、事業活動への理解をより深めていただくとともに、店舗運営や品揃えなどについて皆様からのご質問やご意見を経営に生かしていくため、全国の店舗で「株主・ファンミーティング」を開催しています。



店舗で開催された「株主・ファンミーティング」の様子

アナリスト・機関投資家との対話

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

〈2024年8月期実績〉

- IR個別面談：約400件
- 社外取締役と機関投資家との対話
  機関投資家8社と社外取締役とのスモールミーティングを開催しました。取締役会の様子、中期経営計画の進捗や課題などについて活発な議論が行われました。
- 議決権行使担当者との対話：11社
- 商品展示会：2回
- 店舗見学会：7回



社外取締役と機関投資家との対話

IRメール配信サービス

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

行政

全国の各地方自治体と34の連携協定を締結

良品計画は、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指し、各行政や地域住民が主役となって、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、そこ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ためのさまざまな取り組みを推進しています。

2024年8月期は、北海道札幌市と「さっぽろまちづくりパートナー協定」を締結し、その取り組みの一つとして「札幌国際芸術祭2024」のイニシアティブ・パートナーとして参画しました。さらに、佐賀県唐津市と大分県日田市と「地域防災に関する連携協定」を結び、各市で災害が発生した際には、各店舗に設置している防災設備（かまどベンチ、マンホールトイレ、電子通信機器用充電ステーション）を提供します。



札幌市との「さっぽろまちづくりパートナー協定」調印式

木材利用拡大に関する建築物木材利用促進協定

良品計画は、2023年5月に、農林水産省と「木材利用拡大に関する建築物木材利用促進協定」を締結しています。本協定は「脱炭素社会の実現に資する等のための建築物等における木材の利用の促進に関する法律」の成立に伴い創設された「建築物木材利用促進協定」制度に基づくものです。これまで住空間事業で培ってきた木材の利用に関するネットワークや技術を生かし、今後建設予定の店舗において、一層積極的に国産木材を活用するよう努めます。また、木材利用の意義やメリットについて積極的に情報発信を行い、店舗内においてもさまざまな活動を通じて、木材利用の推進に取り組んでいきます。


木造店舗「無印良品 日田」内観

地域・社会

良品計画は、地域を深く知り寄り添いながら、地域の皆様とともに地域課題の解決と地域活性化に貢献することを目指しています。

タウンミーティングの開催

店舗はお客さまや地域の生活者の皆様と出会う重要な対話の場です。これまで、各店舗での接客応対や、「つながる市」をはじめとする多様なイベントや協働の機会を通し、地域の声に耳を傾けてきました。

2024年4月からは、それらの取り組みをさらに深掘りし、地域事業に注力している大型店舗を中心に、各店舗の従業員により企画・開催する、少人数形式での対話イベント「タウンミーティング」を開催しています。地域住民および地域事業者の皆様を広くお迎えし、当社が目指す方向性や店舗での取り組みをご紹介することで、事業活動への理解をより深めていただくだけでなく、地域の皆様が目指す地域の姿や無印良品に期待されることをお伺いすることで、より地域に根差した事業活動へとつなげていきます。2024年8月末までに、北海道、新潟、群馬、東京、千葉、神奈川、岐阜、大阪、京都、広島の各地域で 、「株主・ファンミーティング」と合わせ計18回開催し、総勢635名の方にご参加いただきました。今後も、より多くの地域での開催を予定しています。

「無印良品 京都山科」でのタウンミーティング

京都奈良事業部に所在する「無印良品 京都山科」では、2024年5月から2025年2月まで計5回にわたりタウンミーティングを開催し、239名の地域住民の方にご参加いただきました。第1部「無印良品と話そう」と第2部「地域の声を聞かせてください」に分かれ、当社事業への理解を深めていただきながら、地域の皆様の声を直接お伺いする場づくりを行っています。第1部においては「くらしに良いこと、地域に良いこと」「おいしいってなんだ」「循環」など、当社事業にとって重要なテーマを各回設定し、事業活動を通して地域や社会の役に立つための考え方や取り組みをご説明しています。第2部では、テーマを「地域が主役になって取り組みたい活動」とし、参加者の皆様が感じている地域に対する思いや課題、そして取り組まれていることをもとに、ワークショップ形式でディスカッションを行いました。参加者の皆様からは、当社事業に対する共感やご要望をいただくとともに、地域内の横のつながりが生まれたことや、参加者同士で地域のこれからに対する思いや意見を共有できたことを喜ぶ声をいただきました。また、皆様からいただいたアイデアは少しずつ具現化が始まっています。今後も「無印良品 京都山科」、そして良品計画ができることを考え、地域に寄り添いながら実践していきます。





従業員

「公益人本主義経営」を実現するために、良品計画グループの従業員は最も重要なステークホルダーです。従業員が経営意識を持ち、会社への提言などを行いながら、良品計画の事業をつくり上げていく、コオウンド経営を目指します。また、多様な従業員一人ひとりが主役となり活躍できる機会を大切にしています。

スタッフミーティング

スタッフミーティングとは、国内勤務の全執行役員約20名が全国の無印良品の店舗に赴き、経営陣と店舗スタッフが対話する場を設けるものです。

お客さまの声や店舗の声を伝えたい、そしてそれをもとに現状を良く変えていきたいという意思のあるスタッフであれば誰でも参加可能で、2024年8月期には、全国で計161日間開催し、約2,500名が参加しました。

このミーティングでは、経営陣が良品計画の理念や方針を店舗スタッフに共有すると同時に、店舗の現状をヒアリングし認識したうえで、良品計画が目指す姿の実現に向けてディスカッションを行います。また、お客さまのご要望や店舗の困りごとをタイムリーかつ詳細に吸い上げることにもつながっています。


スタッフミーティングの様子

共創商品開発

「みんなでつくるバウム」は、無印良品の全国のスタッフから8つの地域ごとに集めた「バウムにしたい商品アイデア」をもとに、お客さまによる投票で選ばれたアイデアを実際に商品化するという企画で、2024年6月に開催されました。

地域の特産品を使った個性豊かな商品アイデアの中から、お客さまの投票の結果、「小倉トースト風バウム」「ずんだあんのドームバウム」「不揃い 塩パン風バウム」が2025年2月に商品化されました。



スタッフアンバサダー

無印良品で実際に働くスタッフが、InstagramなどのSNSで商品やサービスについて発信する活動を公式にサポートする「スタッフアンバサダー」という取り組みを行っています。現在、約200名のアンバサダーが日々情報を発信しています。

