

良品計画 社外取締役と株主（機関投資家）との対話要旨

2025年6月11日 9：30～10：30 国内機関投資家23名（対面・オンラインのハイブリッド開催）

当社出席者：社外取締役 山崎繭加、執行役員 宝地戸健太

#	内容	回答
1	経営体制変更後の経営をどうみているか。 理念やコンセプトは受け継がれているか。	（山崎）2021年に堂前さんが当社企業理念、使命、根本方針等を再定義した。「二つの使命」の一つは、店舗が地域のコミュニティセンターとなり、地域課題に取り組むというものである。これは、「社会性と事業性の両立」という今後の企業にとっての最大のチャレンジであり同時に機会でもあるテーマに通じる。これは非常に難しい挑戦であるが、当社であれば実現可能であると感じている。 2024年に新体制に変わり、新社長の清水さんのリーダーシップのもと、掲げた理念を地に足つけて実行していくフェーズに入っており、順調にスタートしたと考えている。数年前から当社内では「自律・自走」の人材育成が推進されていた、今後はますます自らの頭で考え、自分の部署では何をやるか、自分は何をやるかを考えていく自律的な人材が重要になる。
2	無印良品のブランドが持つポテンシャルを最大化するために何ができると考えられるか。	（山崎）無印良品が大事にしている資源循環、自然共生といった価値観が再評価されてきている流れがある。そうした価値観を商品を通じて伝えていくだけでなく、社会や地球環境に対してポジティブな影響を及ぼすエコシステムを作り上げていく必要がある。ベースとなるビジネスプロセスをサステナブルにすることが重要だと考えている。
3	無印良品が大事にしているESG視点や活動は、まだ十分理解されていないと感じる。より情報発信を強化したほうがよいと感じるがどうか。	（山崎）この数年でESGチームが中心となり当社のESG活動全体を可視化し、統合報告書等を通じて開示を進めてきた。近年は店舗数が増えていることから、CO2排出量など環境に対するネガティブなインパクトが出ていることを認識し、そのための対策を足元では検討を進めている。現状を把握し、出来ていないことに取り組みながら、無印良品だからこそ何ができるかを真剣に考え、行動に移し始めている。
4	これからグローバルでの成長を目指すにあたり、サステナブル経営の観点でベンチマークできるような企業はあるか。	（山崎）IKEAが構築しているビジネスのエコシステムはサステナブルで先進的な取り組みだと感じている。また、ステークホルダーとの関係づくりという点ではコストコが挙げられる。コストコで働く人々は愛社精神が強く、ファン度の高いユーザーが多い点が特徴的で、ユーザー、株主、社員が重なり合っている良品計画も似ている点がある。また、マーケティングやCRMを一切せずに、商品開発や店舗作り、顧客サービスを通じてユーザーからの強い支持と高いブランド力を維持しているTrader Joe'sからも学べる点が多いと考えている。
5	21年に発表した中期経営計画と比べると、直近の経営方針資料はだいぶ見せ方が変わったが、取締役会ではどのような議論があったのか。	（山崎）会社の目指す方向性自体は変わっていないが、以前は理解づらい表現もあり、その点がより分かりやすくなったと感じる。また、経営計画の組み立て方については、高すぎる目標設定ではなく、地に足のついた3か年ローリング計画としている。基本的には現場から上がってきた数値を積み上げ、全体の経営計画を取締役会で承認している。
6	今の株価は何が評価され、何はまだ評価されていないとみているか。	（山崎）社外取締役に就任した2022年以降、戦略面、組織体制が変わり、その成果が業績にも現れてきた。直近の株価の反応は少し急であるようにも感じるが、日本からサステナブルな企業としてグローバルに打って出ることができる企業は少ないと思っており、今の株価以上の価値を実現できるポテンシャルはある。
7	現状業績が拡大しており、今後キャッシュが潤沢になるフェーズに入と思うので、還元や投資など資本政策をもっと具体的に議論してほしい。	（山崎）取締役会で議論しているが、将来に向けた資本政策や株主還元などはより議論をより深めていきたい。 （宝地戸）昨年10月の本決算時に当社としては初めて財務方針を開示した。キャッシュ使途に関しては、取締役会にて議論しており、今後も継続的に議論を進めていきたい。
8	取締役のスキルマトリックスについて伺いたい。「人文・アート」などの御社ならではの項目がある一方で、他社のような「財務、会計」のスキル項目がない点に懸念を持っている。より強化をしたい項目はあるか。	（山崎）ご指摘の通り、財務に関する議論は取締役会でも行っているが、資本政策などダイナミックスな考え方は必要と感じている。また、スキル観点では、グローバルな経験について、日本企業の海外展開経験者は多いが、真のグローバル企業での経験を持つ人は少ないように感じる。必ずしも取締役である必要はないが、欧米事業では現地採用の執行役員がトップを務めるなど、グローバル企業としての肌感覚を持つ人材がもっと経営に関わるほうが良いと考えている。
9	事業のグローバル展開を推進するにあたり、ガバナンス面でのグローバル化も進めていくべきではないか。	（山崎）ご指摘の通り、取締役会の議論やガバナンス観点もまだ日本を中心となっていると感じている。いただいたご意見も踏まえ、今後はそうした議論もできるようにしていきたい。
10	取締役会の実効性評価について、一部点数が低下している項目もあるが、どのように捉えているか。	（山崎）取締役会の議論は非常に活発化しているが、例えば討議資料の事前共有スケジュールの遵守や、活発化してきていることとの裏返しだが、会議時間内での適切な運営などの点では改善要素もある。 （宝地戸）実効性評価の項目はオーソドックスなものであり、運営面に関して事務局のサポートやアジェンダ設定に関する指摘が多い。ここ数年で女性取締役も増え、メンバー構成も変わり、意見交換が活発に行われている。
11	現在の労働組合との関係性はどうか。	（山崎）社外取締役に就任後、労働組合との対話を実施したこともある。労働組合に関して、社外取締役は関係ないということではなく常に意識を持って取り組んでいきたい。
12	グローバルでの人材育成に関して。海外従業員の無印ブランドに対する理解が十分進んでいるのか。今後海外での経営人材育成の考え方、課題を教えてください。	（山崎）アジアと欧米は分けて考える必要がある。アジアに関しては、日本モデルを現地に適応させる形で展開しており、顧客も社員もブランドをよく理解していると感じている。特に中国大陸で特に人材育成が進んでいる。東南アジアも日本からの派遣人材も多く心配していない。欧米は、より高いレベルの人材の採用や育成、それに対応する人事制度が必要だと認識している。今後当社のグローバルブランドとしての認知がさらに高まれば、現地経営人材も育つと考えている。
13	組織風土の変化について。今は個店経営を実行していくことが求められているようだが、進捗をどう見ているか。	（山崎）ここ数年「自律・自走」の人材育成、企業風土の醸成が進んできている。若い人材を店長に登用し、裁量を与えており、女性店長比率も高い水準である。また将来海外で活躍したいという希望を持つ人も多くなっている。こうした組織風土の変化も今の好調な業績に反映されており、今後より改善が進んでいくとみている。
14	社外取締役として、取締役会やその他の場で厳しいことを言わなければいけなかった場面はあるか。	（山崎）厳しいというわけではないが、以前、当社コンセプトとは異なるようにみえる事業への参入可否の議論があった。その際には財務的観点を超えて「無印とは何か」という本質的な大切な問いにまで遡って議論を行い、様々な意見が出た。