

良品計画 社外取締役と株主（機関投資家）との対話要旨

2026年6月16日 14:30～15:30 国内機関投資家16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 加藤百合子、執行役員 宝地戸健太

#	内容	回答
1	経営上でのリスクとなるものは何と捉えているか。	（加藤）最も重要なものは、チーム構築。特に海外展開を進める中では、各地域でのリーダーの新規採用や内部育成は共に難易度が高く、経営の質が問われる領域。また、持続的成長の観点では、個人に依存しない運営体制、すなわち運用プロセスの確立が不可欠。但し、当社はブランド力が強く、一定程度はブランドに牽引されて自律的に成長する側面もあるため、強いブランド力と運用プロセスの確立の両軸によって、海外展開を推進していくことが可能だと考えている。
2	運用プロセスの確立について、理想像に対する現在の進捗はどの程度か。	（加藤）運用プロセスは常に進化していくものであり、完成形はないと考えている。重要なポイントは、社会に対して無印良品とはどのようなブランドであるかということ認識した上で、運用プロセスの確立と人材育成をどのように進めるかということであり、現時点では、理想像に対して70%程度の到達度の認識。一方で、無印良品のブランド力は非常に強く、例えばインドでは出店数は限定的であるものの、ブランド認知が一部確立されており、今後の展開余地とブランドとしてのポテンシャルの高さを感じている。
3	海外において、食品事業を拡大する際のボトルネックは何か。	（加藤）食品は各国の輸出入規制や認証制度の影響を強く受けることがあるため、海外における食品の商品企画に関しては、現地生産をすることが規制対応、好みの面においても対応しやすいと考えている。
4	取締役会の議論はどのように変化してきたか。また財務面の議論は十分に行われているか。	（加藤）過去、業績が厳しかった局面では、守りの議論に偏り、将来に向けた前向きな意思決定が行いにくい状況があった。その後、商品改革や店舗運営モデルの確立を通じて一定の成功パターンが見出され、現在では成長を前提とした「攻め」の議論が可能となっている。また、取締役会の雰囲気としても、議長の運営も含めて意見が出しやすい環境に改善しており、活発な議論が行われるようになった。財務面については、専門性や知見の高い取締役から指摘が主となっている。 （宝地戸）今後、資本効率や資金活用に関するテーマは、取締役会の議題として更に強化すべき内容であると認識している。
5	海外展開において今後どのような体制が必要か。また、そのタイムラインは。	（加藤）初期段階におけるチーム構築が重要である。特に、本部と現地を円滑につなぐバックオフィス機能の整備と、現地の意思決定を担うリーダーの確保が不可欠である。例えば、当社の米国事業においては、米国出身の執行役員が統括することにより、業績が向上した認識。
6	良品計画においては、財務価値だけではなく非財務価値も重要だが、企業価値の理解促進に向けて、どのような開示が有効だと考えているか。	（加藤）言語化することが得意な会社であるものの、これまでは情報発信としては控え目であった印象。今後は「無印良品らしさ」として、その思想や価値観をより明確に外部に伝えていく必要がある。特に海外市場においては、ブランドの背景や考え方を積極的に説明することが、差別化および理解促進の観点で重要である。 （宝地戸）当社はESG評価が社内取締役の評価基準に含まれていたり、再生可能エネルギー事業を開始したりと、取締役会におけるESGに関する議論の回数も増えてきている。
7	社外取締役として、定例的な会議体以外に関与していることはあれば具体的に教えてほしい。	（加藤）執行役員との定例的な意見交換や店舗視察を行っており、現場と経営陣の橋渡し役を担うケースもある。また、農業分野への専門性を強みとしているため、地域との連携や食材に関する分野等、多面的に関与している。
8	マーケティング等の施策においては改善点・伸びしろがあると思われるが、進捗はどのようにモニタリングしているか。	（加藤）最終的には業績への反映、すなわち売上高および営業利益の改善状況が判断指標となる。また、執行役員から現場の状況をヒアリングし、何を支援できそうかという点を協議している。
9	社外取締役として、経営を監督していく中で、重要視しているポイントは何か。また、経営トップが交代し、変化した点を教えてほしい。	（加藤）経営判断がブランドの理念や方針と整合しているかを中心に確認を行っている。また、無駄の排除や業務の標準化といった運用プロセスの側面に関する助言も行っている。変化の要因としては経営トップの交代のみならず、業績回復により、前向きな議論余地が生まれている点も大きいと考えている。
10	グローバル人材の育成・登用についての考え方は。	（加藤）現地人材の登用を前提に、段階的に現地化を進めていくことが基本。一定期間は、本社人材による補完が必要であるが、持続的成長に向けては現地主導の体制構築が不可欠である。
11	グローバル展開において各国・地域で共通して維持すべき価値観は何か。	（加藤）環境・社会配慮型商品の開発というスタンスは、地域に依らず共通して適用すべきものである。この考え方は既に言語化されており、ブランドの根幹として維持すべきポイントであると考えている。
12	現在の取締役会における主要議題および今後の課題は何か。また、商品開発に関連した議論はあるのか。	（加藤）ITシステムにおける課題とグローバル展開の強化に関するトピックが継続的に議論されている。商品開発については、取締役会での直接の議題にはなっていないが、年に2回レビューを頂く機会があり、確認を行っている。
13	ITシステムの課題とは、具体的にどのようなものと捉えているか。	（加藤）ITシステムの活用により、店舗オペレーションや在庫コントロールの効率化をはかり、生産性の向上につなげていくことが課題であると認識している。