

良品計画 社外取締役と株主（機関投資家）との対話要旨

2024年6月5日 15:00~16:00 国内機関投資家等 8名参加

当社出席者：社外取締役 伊藤久美、執行役員 堀口健太、経営企画部長 宝地戸健太

#	内容	回答
1	社外取締役に就任後、どのようなサプライズがあったか。	まずマネジメントレベルの女性が少ないことに驚いた。現場には多くの女性がいるのに、なぜ次の層が上がってこないのか不思議だった。また、良品計画は巨大な中小企業のように、バックオフィスが弱いと感じた。当初はITや在庫管理始め、課題も多かったが、人材も補強され、課題に対し迅速に動いていると感じる。
2	新入社員の7割が女性にもかかわらず、なぜマネジメント層の女性比率が非常に低いのか。	店長クラスまでは男女とも同じ割合で昇進するが、地域の数店舗を統括するブロックマネージャーのクラスになると女性の割合が減少する。その理由が「ブロックマネージャーは多忙」という報告を受けたが、そうした理由は思い込みで、言い訳のように感じたため、私から本気で意見を申し上げた。現時点でチャイルドケアや時短制度などは充実してきて、ブロックマネージャーにも女性を積極的に登用するようになってきている。本社部門も含め、今後の改善を注視していきたい。
3	女性を登用することに関して、無意識なマネジメント層のバイアスがあったと思うが、女性社員自身にもバイアスがあるのではないか。	先日、女性社員だけが参加する社内座談会に参加し、直接意見交換をした。前向きに新しいポジションに取り組む人がいる一方、一部の女性社員からは管理職になる自信がないという声があった。私からは、「最初から自信がなくても構わない。チャレンジしてみて、ダメだった時はまた見直せばいい」と伝えた。当社の人事制度は昇格だけでなく降格も一般化していて、一度降格してもまた昇格できており、再チャレンジができることは他社にはない強みではないかと思う。
4	バックオフィスが弱いとのことだが、まだ出来ていないと感じる部分は何か。	当初は、特にITの遅れを感じていたが、足元では取り組みが進んでいる。IT担当役員と話したところ、過去にグローバルシステムを中止した経緯もあり、新たなシステムの導入にあたっては現場とのコミュニケーションを密にし、現場の納得感を重視していることが確認できた。そのほか、在庫管理面にも課題があったが、改善方向に向かっていると感じる。
5	良品計画は独自の用語が多いが、違和感なく理解できるか。例えば、「ESG経営のトップランナー」を掲げているが、定義を明確にして開示してほしい。	実際に小売業界あるいは自社独自の言葉が多く、分からない言葉は都度確認している。ESG経営について、社内ではESG格付け対応などの規定演技と、ESG視点を重視したモノづくりや地域土着化活動などの自由演技に分けて議論しているが、これまでは自由演技を重視するあまり、ESGのスコアリングやESGデータのトラッキングといった規定演技の取り組みが弱かったため、ここ数年で本腰を入れ始めていると認識している。私が社外取締役をしている他社では規定演技に強みがある一方、自由演技の認識は薄いことが多く、良品計画のESG担当者との間で、双方の強み弱みを確認し合えるミーティングの機会を提供したこともある。自由演技と規定演技をバランスよく行っていくことが大事だと感じる。
6	社外取締役に多面的な視点で経営を監督していただきたい。良品計画はESGの取り組みなど非常に良いことをやっているが、業界他社と比べて客観的な視点が弱いと感じる。	私も同じ課題認識を持っている。
7	MUJILレポート（統合報告書）に社外取締役一人一人のコメントを掲載している会社はそれほど多くないうえに、コメント内容も包み隠さず開示している点は非常に評価できる。	社外取締役に取締役会で遠慮なく活発に発言しているし、会長や社長も私たちの意見に耳を傾けてくれる。やるとなれば行動に移すのは非常に早い会社だと感じる。
8	従業員のエンゲージメントスコアの結果について、なぜスコアが低かったと思うか。今後の改善が分かるよう数値結果を開示してほしい。	2022年の調査実施当時は、中計の難易度が高い中で従業員が対応したので現場の負担感が高まったことが、評価結果につながったと考えている。私からも、一人一人の社員の理解を深めることの重要性を進言している。以前と比べると社員と経営陣とのコミュニケーションの機会は増えていると感じる。今後は改善の方向に向かっているのではないかと。
9	人材戦略について。良品計画は小売業の中でも、特に無印ブランドに対する社員の思いがある一方、社員の“無印好き”に依存し、人材育成が疎かになっていないか。	良品計画はパートナー社員を含め、無印良品がどうあるべきかを理解しており、他にはない強みになっていると感じる。以前はトップダウンのアプローチだったが、第2創業からは地域特性に合った店舗運営を、店長自身で考えてマネジメントしていくスタイルに変更している。地域と密着した活動を通じていかに売上に近づけていくか、まだ確立できていない点は課題と認識している。
10	外部からの積極採用を進める中、ハレーションが起きていないか。組織風土の融合をどう感じるか。	どの会社でも一定のハレーションが起こることは避けられないと思う。当社でもそれは同じだが、重要なことは、社員の出身に関わらず、各人に無印をいかに良くするかという思いがあるかどうか。最近では外部採用者が良品計画に新たな視点をもたらし、チーム全体の成長に貢献している例も出てきている。お互いをリスペクトし理解を深めていくことが大事だと感じている。
11	グローバルシステムの中止やユニセックス商品の展開など、過去には失敗した施策もあったが、リスク防止の観点でどう考えるか。	失敗は成長の機会であり、失敗を反省し、次に活かすことが大切である。若い人の意見を無視したり、リスクを極端に意識し、チャレンジしないことの方が問題だ。
12	海外事業について。今後の海外展開はチャレンジングであり、期待と不安がある。伊藤さんの経験から、良品計画の課題とポテンシャルの両方について教えていただきたい。	感じ良い暮らしの実現に貢献し、世界中の多くの人々に商品やサービスを提供するという、目指す方向性には賛同している。ただし、現時点の良品計画の体力を考えると、経営のメリハリをつけることが大事であり、特に成長のポテンシャルが大きいのはアジアと見ています。先日、中国の店舗視察をしてきたが、中国現地の商品開発のレベルが上がっていることを確認できた。また、欧米事業は長年低迷していたが、経営体制も変わり、任せられるリーダーも出てきた。
13	マーケティングのバックグラウンドがある伊藤様の立場から見て、これまでの一部のコアな客層から、さらに客層を広げたいには、どのような工夫が必要と考えているか。	日本では無印良品＝服というイメージが低い一方、中国では衣服が人気があり、「衣服の無印良品」としてのポジションが確立されていると感じた。先日、来期の商品展示会を見学したところ、素材を調達するチームが世界中を駆け回り、商品開発を進めていることが印象的だった。素材にこだわったものづくりのコンセプトは無印の強みであり、こうした商品価値を伝えるマーケティング活動も良い成果が見え始めている。店舗スタッフや外部のインフルエンサーがSNSを通じて情報発信し、来店につながるケースも増えている。こうした取り組みを一層推進していくべきと感じる。