

良品計画 社外取締役と株主（機関投資家）との対話要旨

2023年8月1日 13:00～14:00 国内機関投資家等 11名参加
 当社出席者：柳生社外取締役、吉川社外取締役、堀口執行役員

#	内容	回答
1	社外取締役の立場から、第二創業という変革期の中でどのような点を重視して、経営を監督されているか。	<p>吉川取締役：24/8期を最終年度とする中期経営計画については、新型コロナウイルスやウクライナ情勢など環境変化もあり、業績は必ずしも想定通りに進捗していない面があるものの、2030年に向けた方向性はぶれていない。来期の定量目標の達成が難しいとしても、その先をどうするのかという点が重要。次期の中期プランについては、3か年単位とするのか、ローリングとするのか、現在、様々な議論を行っている。また、商品力の強化も重要な観点であり、取締役会で議論している。</p> <p>柳生取締役：自分自身のメーカーでのこれまでのキャリアから、調達・生産体制を含めたサプライチェーンマネジメントに着目している。中計最終年度である24/8期に向け、規模の拡大とともに調達・生産体制の強化を進めており、それを担う人材や組織作りが重要と考えている。特に取引先、委託先工場との関係強化は大事な観点。</p>
2	物流面での改善余地はあるか。	<p>柳生取締役：当社は海外生産の製品が多く、生産地から各販売拠点に運ぶ航路も比較的長い。以前、海外現地の倉庫、センターを視察したこともあるが、輸送時の積載率、物流システムの最適化等、改善の余地がある。</p>
3	在庫コントロールについての課題は何か。	<p>柳生取締役：過剰在庫により、値下げ処分が高み、利益率に悪影響を及ぼしていたこともある。在庫を適正に管理するには、需要予測の精度向上も必要だが、それだけでは不十分であり、追加発注から生産、納品のリードタイムを短めていく必要がある。さらに、物流面でも小口配送など効率化は可能。外部からの人材採用も含め、サプライチェーン全体の体制強化を進めている段階。</p> <p>吉川取締役：吉川取締役：昨年の衣服・雑貨では、ユニセックス商品の販売が低迷した。中国大陸事業では、ロックダウンに伴う営業制限の影響で衣服の在庫が過剰気味だが、計画的に在庫削減を進めている。現在、生産管理のプロ人材が入ってきて組織強化している。</p>
4	一部の投資家は、出店加速に対する懸念を持っているが、この点についてどう考えるか。	<p>吉川取締役：大きな変革期である第二創業をやり切るには、出店拡大も必要な施策と捉えている。新店は経費率が低く、収益性に大きな懸念はないが、食品スーパーとの相乗効果はまだ限定的である。社外取締役の立場としては、重大なリスクが発生しないよう注視しながら、経営をサポートしていく。</p> <p>柳生取締役：出店の成否を判断するには早計であり、長いスパンで判断をするべきと考えている。</p>
5	海外事業について、今後の成長性とマネジメント体制について、どうお考えか。	<p>吉川取締役：私が社外取締役に就任したころ、米国事業が経営難に直面し、Chapter11を実施した。足元の業績は回復傾向にあるものの、まだ立て直しのフェーズととらえている。ヨーロッパは再検討の余地がある。また、海外事業の重要性が増している中で、今後、ボードメンバーのバックグラウンドとしてさらなる多様化を図っていくことが望ましい。</p> <p>柳生取締役：海外事業全体が成長している点は評価している。ただし、海外事業において中国大陸のウェイトが高く、経営の全体バランスを取ることは大事である。中国大陸以外にも、タイ・台湾で出店を増やしているが、特に東南アジアはさらなる成長ポテンシャルがあると感じている。</p>
6	先日発表した第3四半期決算は業績改善が見えてきたが、社外取締役としてどのように捉えているか。	<p>柳生取締役：値上げ効果とコスト削減により業績改善が進みつつあるが、まだ評価はしづらい。構造的な改善が進んでいるかどうか、もう少し長い目で見ていく必要がある。</p> <p>吉川取締役：値上げはある程度お客様に受け入れられつつあると感じている。中国大陸の業績回復は進んでいるが、国内事業はまだ本格改善には至っていない。また、堂前社長も、以前より現場とのコミュニケーションをより密にとって経営にあたっている印象を持っている。</p>
7	昨年（2022年）11月の株主総会にて新たに女性の社外取締役が3名加わり、ガバナンス体制が刷新されたが、どのような変化を感じているか。	<p>吉川取締役：3名の新任社外取締役（女性）は、取締役会の中で、それぞれの経験や見識に基づきつつ、生活者としての視点で発言されており、多様な活発な議論の場となっている。取締役会以外にも、店舗訪問やアドバイザーボードとの対話等を通じ、事業理解を深めている。</p>
8	堂前社長のリーダーシップをどのように見ているか。	<p>吉川取締役：堂前社長は、小売業を深く理解しており、かつ論理的で数字に強い。また社員との対話を積極的に行うことで、様々な情報を収集し、経営判断に生かしていると感じる。</p>
9	ここ数年業績が低迷しているなか、経営トップの評価基準について教えてください。	<p>吉川取締役：経営トップの評価について、明確な定量評価は行っていないし、難しい。経営上、大きな失策や不祥事は取締役会の責任であるため、我々も緊張感をもって対峙しているが、現状そうした問題はないと捉えている。</p> <p>柳生取締役：指名諮問委員会では、上程された案を委員長としてしっかり議論を進めている。サクセッションプランの検討や各役員との面談を定期的実施するなど、人事案策定の参考としている。</p>
10	業績変動が大きく、資本効率も低下傾向にあるが、CFOの必要性について、どのように考えているか。	<p>吉川取締役：CFOは置いた方が良く考えている。その際、現場としっかり対話できる能力のある人物が望ましい。今は、堂前社長が財務の知見も有していることから、CFO的な役割も担っており、管理全般を管掌している横濱役員がサポートしている。</p> <p>堀口：キャッシュマネジメントについて、当社にとって最も重要なのは、出店と在庫であり、その点は、自分がしっかりとウォッチしている。</p>