

中期経営計画 社長メッセージ



日常生活の基本を担うことと、地域への土着化。
良品計画にとってこの2つが、
地域とともに未来をつくるうえでの大きなテーマです。

堂前 宣夫

代表取締役社長(兼)執行役員

「第二創業」、100年後のより良い未来の実現に向けて

新型コロナウイルス感染症の世界的流行に伴い、多くの影響を受けられた皆様に心よりお見舞い申し上げます。1日も早く皆様の平穏な日常が戻りますことをお祈りします。

無印良品の原点を見つめ直し、企業理念から再定義

2021年8月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大により店舗の営業時間短縮などの影響を受けましたが、国内事業の販売好調に加え、海外事業も収益改善が進んだことから、増収増益となりました。

2021年9月に新体制をスタートし、100年後のより良い未来の実現に向け、「第二創業」を掲げ、企業理念の再定義から着手しました。2021年7月に公表した中期経営計画は、第二創業における、良品計画のこれからの取り組みをまとめたものです。

良品計画は、「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」を考えた、商品、サービス、店舗、活動を通じて、「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献することを、企業理念とします。

この企業理念は、良品計画の存在意義とは何か、社会にどんな価値を提供するのかを表したものです。

企業理念を再定義した背景には、良品計画が展開する無印良品の原点にあります。無印良品は、「生活する人の視点から生活を支える基本の商品を企画・製造し、世の中に流通して使ってもらい、そこから社会を良くしていこう」という社会運動として始まったものです。

無印良品は、1980年に株式会社西友ストア（現 株式会社西友）のプライベートブランドとして、「わけあって、安い。」を体現する9品目の家庭用品と31品目の食品でスタートしました。一般の規格からは多少外れてしまうものでも、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」により、本質を追究する商品を製造し、世の中に提供してきました。これはブランド（「印」や「記号」）社会へのアンチテーゼであり、表層的なブランドからの解放と、真の豊かさとは何かを世の中に問いかけるものです。

このように、良品計画は、40年前から生活する人の視点を踏まえ、社会運動を行ってきました。しかし、事業が拡大するにつれて、近年では提供する価値について、一部社内の認識や社外からの認識に、原点との乖離が見られるようになってきました。そこで会社の原点に立ち返り、これを、誰もが理解できる共通言語として明文化したのが企業理念です。「社長が交代するのでもつくり直した」「時代に合わせ、つくり替えた」というようなものではなく、原点を見つめ直すところからの、再定義です。

良品計画の第一の使命は、誠実な品質と倫理的な意味を持ち、生活に欠かせない基本商品群、サービス群を、誰もが手に取りやすい適正な価格で提供することです。

良品計画の第二の使命は、展開する店舗が、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、地域課題に対して取り組み、地域への良いインパクトを実現することです。

企業理念を実現するために、二つの使命を掲げました。

第一の使命では、日常生活に不可欠で生活の基本を支える商品やサービスにて、過剰品質でもなく不足していることもなく、「印」や「記号」に依存することもなく、本質を担保し、余分を削ぎ落としたちょうど良い商品やサービスを提供する、ということを述べています。さらに、ものづくりの背景においては、環境や人権も配慮した商品やサービスを世の中に提供することを宣言しています。

第二の使命では、商品を販売している店舗が、単なる商売の場としてだけでなく、地域で生活者が集まる場となり、人と人をつなげコミュニティを形成する触媒となることや、スタッフが地域を良くする活動に自発的に貢献する人々の集団となる、ということを述べています。

一般の小売業では、「私たちはこんなすごい商品を扱っている」「今日はこの特売価格で販売している」という広告宣伝や値下げ価格に費用を使うことで、毎日毎週の集客を行っています。良品計画は、その場その場で消えてなくなってしまう広告宣伝費の代わりに、店

2030年に実現したいこと

日常生活の基本を担う

地域への土着化

その実現に向けて、**個店経営、コオウンド経営の実践**

感じよいオンラインの提供

ESG経営のトップランナー

舗で働くスタッフが地域の皆様とともに地域社会を良くしていく活動に資源を振りあて、コミュニティという社会的共通資本が形成されていくことを目指しています。そこで生まれる地元での信頼感を通じて、日常の商品やサービスの利用において、無印良品が選ばれることを目指しています。地域の生活者にとっても、我々にとっても、おたがいさま・おかげさまの関係を築くことができると考えています。

無印良品の店舗に、地域の生活者がそれぞれ思いを持って集まり、生活者同士のつながりも広がっていく、昔の商店街や井戸端のようなイメージです。無印良品の店舗スタッフは、地域の方々の思いに巻き込まれ、ともに地域課題の解決を図っていく、これがコミュニティセンターの役割です。このコミュニティセンターを全国津々浦々で展開し、「無印良品の店舗をきっかけにして地域の課題解決や活性化に貢献しよう」という人々、「日常生活の基本商品は無印良品を利用すればちょうど良い」という人々、を増やしていきます。二つの使命は別々のように見えて、根っこではつながっているのです。

良品計画は、提供する商品やサービスや活動を通じて、資源循環型・自然共生型の社会、持続可能な社会の実現に貢献します。「社会や人の役に立つ」、という、良品計画の根本方針のもと、社員および事業関係者一人ひとりが、社会全体や地球で今起きている課題に敏感に呼応し、提供するすべての商品、サービス、活動の全ライフサイクルにわたり、地球環境負荷低減や個人尊重に努めます。

二つの使命を実現していくにあたり、良品計画は「社会や人の役に立つ」という価値観を、企業の根幹に据えています。この「社会や

人の役に立つ」という会社の根本方針や価値観は、ずっと以前から社内では「大戦略」と呼び、すべての企業活動の根幹に深く根づいています。

良品計画は、オーナーシップを持った社員を事業活動の主役に据え、地域に根差した個店の活動、個々の社員や事業関係者の活動が公益に寄与する、公益人本主義経営を実践します。活動の結果として、良品計画は、高い収益構造をつくり、正しく納税し、適正な株主還元を行います。さらに、ステークホルダーの皆様とともに、社会への良いインパクトを共創することを目指し、長期的な企業価値向上に努めます。

このたび、社員一人ひとり、事業関係者一人ひとりが、各地域が抱える個々の課題の解決や、地域それぞれの活性化に貢献していくよう、「公益人本主義経営」という経営方針を掲げました。

一般的な企業は、資本家が経営者を雇い、ガバナンスを効かせ、経営者が社員を雇って事業を運営する、という三層構造で成り立っています。良品計画ではこの構造を、社員であり、経営者であり、株主であるという三位一体構造に変えていきたいと考えています。

各地域に住む社員一人ひとりが、その地域の公益に寄与し、かつ、収益性が高く継続性のある事業経営をするためには、ワーカーではなくプレイヤーであり、事業の経営者であり、また、正しく公益に寄与することを監視する株主の立場であることが、有効ではないかと考えています。

この実現に向けて、社員がモチベーション高く、公益に寄与する経営を実践し、業績を上げていくための仕組みとして、まず、従業員持株



**社会や地域への貢献は、
会社が命令して行うような類いのものではなく、
地域を良くしたいという
個人の思いと活動が軸になります。
社員一人ひとりが地域貢献のために
自律的に動ける組織体になることを目指します。**

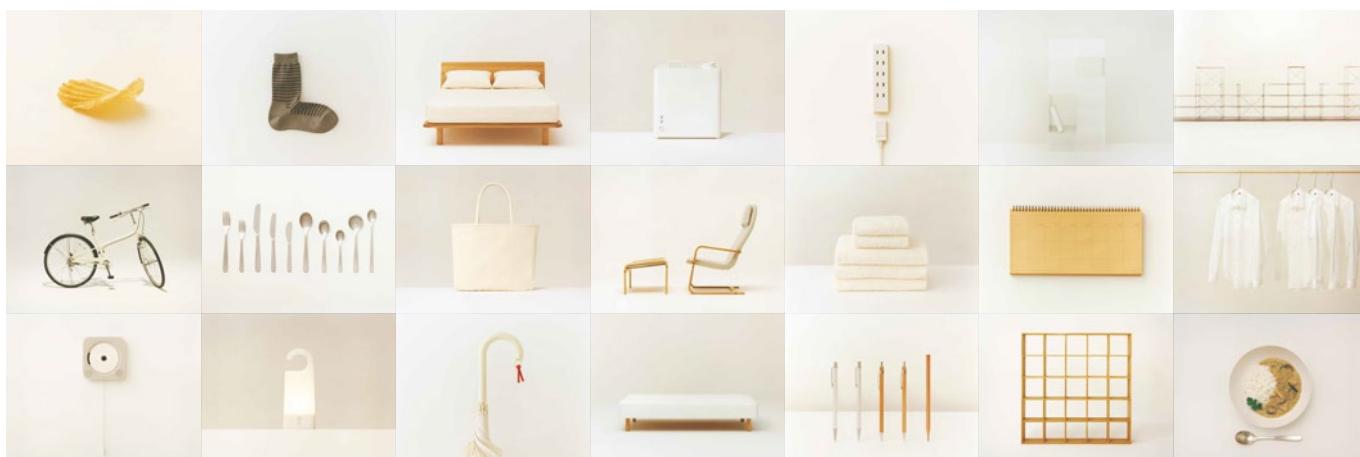
会の拡大につながるESOP*の仕組みを導入しました。会社の株の一定数を社員が持ち、オーナーシップと経営者意識を高め、社会や企業の発展に貢献する意欲向上につながればと考えています。

ガバナンスについては、資本市場によるガバナンスに加え、社員株主、ファン株主、行政、地域生活者などすべてのステークホルダーが良品計画の取り組みに参加し、監視できる、全方位型のガバナンス体制を構築していけないかと考えています。公益に寄与する、地域との共存・共栄を実践する会社として、ステークホルダーの視点や意見を経営に取り入れていきます。さらに、株式分割や株主総会後の株主ミーティング開催などを通じ、顧客の皆様が株主としてガバナンスに参加しやすい

状況もさらに深めていきます。

以上、ご説明しました「経営理念」「使命」「価値観」「経営方針」に基づき、中期経営計画を策定しました。中期経営計画の実現は、100年後のより良い未来の実現に向けて良品計画が行う、本業に根差した現代の社会運動です。加えて、社員の思考や行動の変革、ひいては組織自体にも大きな変革をもたらすものと考えています。

※ ESOP(Employee Stock Ownership Plan)：株式給付信託



無印良品の「ブランド」

ここで、「ブランド」としての無印良品に対する考え方を少しご紹介します。いわゆる一般的なブランド品においては、ときに、本質的な「もの」としての価値を超えて、「印」がついているということで、漠然とした評価で価格がつくことがあります。これに対して良品計画は、無印良品の商品やサービスを通して「もっと素直な心で、素直な目で、生活を見直しませんか?」と世の中に問いかけています。

しかし、時折、良品計画も、いわゆる「ブランド」を売って収益を上げている企業だと見られることがあります。「無印良品は、都会のミニマムで、シンプルで、おしゃれな生活雑貨を扱うブランドで、希少性も大事なのに、なぜそんなにたくさんの地域に出店するのか、規模を追い求めるのか?」「そんなに価格を下げて、無印良品のブランド価値を毀損しないのか?」と聞かれることがあります。

無印良品は、見た目のスタイルを提供するのではなく、最良の生活者の視点で、本質から商品やサービスを見直し、過剰は削ぎ落とし、必要

十分な質につくり直して提供し、多くの人々の生活を良くしたい、と考えています。特に、日常生活の基本を支えたいと考えています。品揃えでは、日常生活に密着した商品群を拡充し、本質を追究した商品を提供していきます。価格は、全国津々浦々の皆様に使っていただくために、誰もが手に取りやすい価格に見直します。その実現のためにサプライチェーンの最上流から、仕様や製造を徹底的に見直します。本質的に良い商品、良いサービス、良い活動は、できるだけ多くの人々に広めたい、という考えのもと、全国津々浦々の地域に出店していきます。出店の際は、その地域で生活する方々の困りごとの解決を第一に考えて動きます。また、移動販売や他社販売網の活用も含めて検討します。気づいたら、まちで暮らす人々の日常生活がより良いものになっていた、その中で無印良品の商品やサービスが自然に選ばれて増えていた、というのが理想です。

風土改革から始まる中期経営計画

最後に、あらためて中期経営計画の重点項目についてお話します。

良品計画が2030年に目指す姿は、全国津々浦々、個々の町において、その町で最も役に立つ店舗とスタッフ集団になっていること。日常生活の基本を支える商品やサービスにおいては町で一番の存在に

なっていること。町の活性化活動においても信頼度や社会インパクトで一番の存在になっていることです。

2021年からの3年間は、そのための基礎固めの時期と位置づけ、下記4項目を中期経営計画の重点項目として掲げています。

中期経営計画の重点項目

1. 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する。
2. 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルをつくり上げ、全国津々浦々に向け、収益性を担保しながら出店加速する。
3. 全社員が自発的に活動する組織風土を身につけ、各店舗、各国・地域が、自発的な成長を始める。
4. 個店経営と土着化を軸とした事業を支える、事業基盤を構築する。

店舗を主役に据えて大切にし、 全員で「良心とクリエイティブ」を実践する 風土と仕組みをグローバルに 発展させていきます。

まず、すべての土台として、会社の風土を変えていきたいと思えます。目指す風土とは、全員がオーナーシップを持ち、経営者視点で考えて、新しいこと、おもしろいこと、正しいことに積極的に挑戦する、そして皆がワーカーではなくプレイヤーになり、成長を実感できる風土です。一人ひとりが、世の中で起きている社会課題に敏感に反応し躊躇なく1歩目を踏み出す、社会性が強く、シンパシーに富んだ、外向きの風土です。そして、一人残らず、その人に合った役割や活躍する場がある、そういう環境です。社内での役職に関係なく、お互いの価値を認め合い尊重し合い、人々や社会のために理想を追い求め、常にチャレンジできる、そういう会社を目指します。

事業の達成レベルとしては、まず、生活の基本を支える商品群において、想起率一番を目指します。そのために、開発・生産を抜本的に見直し、生産の現場に踏み込みます。特に、タオル、寝具・寝装品、掃除・洗濯用品、キッチン用品、収納用品、下着、靴下、ケア用品など、重点選定商品群では、競争力も想起率も圧倒的に高めます。

店舗開発においては、商業立地への単なる出店にとどまるのではなく、我々の出店をきっかけにして町の活性化に貢献する、新しい店舗開発さらには地域開発を志向します。日本では年間純増100店舗、中国では年間純増50店舗の出店ペースを目指し、それをスムーズに実行できる店舗経営の人材育成も実現します。

店舗経営においては、地域事業部が機能することで、コミュニティマネージャーとオーナーシップを持った店舗スタッフによって店舗が運営され、商売の面でも地域活性化の面でも成果を上げていきます。新しい



地域事業部長やコミュニティマネージャーが自薦も含めて続々と現れ、世界中のあちこちで自発的かつ自律的に成果を上げるようになる状態を目指します。

デジタルサービスにおいては、店舗と融合したEコマースが力強く成果を上げるだけでなく、社会コストを軽減する二次市場の立ち上げ、「まちの保健室」を中心としたヘルスケアサービスの立ち上げ、地域資源の活用につながる地域体験関連サービスの立ち上げなど、地域を活性化する新規事業を創出していきます。

店舗の商売や土着化活動を支える本部は、新たに仲間に加わった人材と既存人材が融合し、お互い切磋琢磨することを通じて、各人が最高水準のプロとなり、店舗が自発的自律的に効率良く活動することを能動的に支える、プロ集団となります。

これらの中期経営計画を推し進め、2030年の目指す姿を実現できるよう全社一丸となって取り組みます。

これからの良品計画・無印良品に、ぜひご期待ください。

2030年に実現したいこと

日常生活の
基本を担う

地域への
土着化

個店経営、コオウンド経営の実践

感じよいオンラインの提供

ESGのトップランナー

生活の基本を支える
商品・
サービス

店舗の
コミュニティ
センター化

店舗スタッフによる
地域活性化

あたたかみのある
デジタル
サービス

自発的に活動する
組織風土

売上高

3兆円

営業利益

4,500億円

店舗数

2,500店舗

標準店
平均坪数

550坪

EC比率

30%

2024年目標

第二創業の基盤完成

実行項目

1 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群と調達・生産体制の完成

- 日常生活の視点からの品揃え、価格、意味の見直し
- 生産調達力の強化による、産地の社会課題解決への貢献
- サプライチェーンマネジメントの強化による欠品過剰の防止
- 地域課題の解決と同期した農事業、食品事業の確立
- 空間設計・リノベーションを本業として行う、空間設計事務所の立ち上げ
- 片付けやヘルスケアなど新サービスの立ち上げ

2 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルが完成し、全国津々浦々への出店を実現

- 地域事業部の立ち上げによる地域密着型事業モデルの確立
- 生活圏出店による店舗開発ペースの倍増
- 生活圏への出店と店舗の自律的経営による、店舗経費効率の向上
- デジタル組織強化による、店舗と顧客のダイレクトコミュニケーションからEC、決済、物流などのインフラを担う新サービスの構築

3 自発的な組織風土による、各店・各国・地域の自律的成長の実現

- 第二創業を実行できる経営体制の構築
- 採用、育成の刷新、若手選抜によるリーダー人材の創出
- 無印良品の思想を維持・継承する活動の推進
- 「自発性」「自律性」「チームワーク」風土への転換
- コオウンド経営を実現する仕組みの導入

4 個店経営と土着化を支える事業基盤の完成

- 本部管理系の人員強化と効率化
- 情報システム体制および基幹系情報システムの強化
- 社会コストの観点からの物流体制構築
- 店舗の事業活動や土着活動を支えるプラットフォームの構築
- リスクマネジメント体制の確立

売上高

7,000億円

営業利益

750億円

店舗数

1,300店舗

中期経営計画 役員インタビュー



良品計画が目指す新しい経営のかたち ～自発的・自律的な人と組織が地域社会とともに公益に寄与する～

横濱 潤

執行役員 管理全般 管掌

中期経営計画1年目は 年間100店舗出店の基盤づくりに注力

中期経営計画では2030年を見据え、2024年8月期に売上高7,000億円、営業利益750億円という目標を掲げています。2021年8月期の実績は営業収益4,536億円、営業利益424億円でしたので、2024年の目標はかなり大きな目標と映るかもしれませんが、決して数値目標ありきで計画を策定したわけではありません。

良品計画が見据えるのは100年後のより良い未来です。その実現に向けて、さまざまな新しい取り組みを進めていきます。特に、中期経営計画1年目は、2030年に2,500店舗を展開するべく、年間100店舗出店の基盤づくりとして人と組織の問題に注力します。店舗は生活の基本となる商品群をすべて展開できるよう坪数を広げた店を

新規出店の標準型として位置づけ、EC比率を高める一方で、地域のコミュニティとも連携しながら、地域の課題解決に取り組む「土着化」を進めていきます。

国内の出店ペースを現在の年間20店舗から100店舗に加速すると、これまで以上に出店ロケーションを確保し、店長候補者を採用したうえでどのように比較的短い期間で育てるかという問題が浮上します。また、店舗が増えれば、無印良品の品質を守りながら、まとまった数量の商品を安定的に製造・供給できる、より強固なサプライチェーンの体制が必要になります。出店加速をはじめ、この3年間で中期経営計画の目標実現に向けた成長のための基盤をつくり、さまざまな取り組みを実践した結果として、売上高や出店店舗の数値目標も達成できると考えています。

自発的・自律的な人と組織づくりが未来に続くカギ

前述のとおり、中期経営計画1年目は出店加速に伴い、人と組織の変革に焦点を絞り、プロフェッショナルかつ自発的に仕事をする人たちによって構成される組織づくりをしていきます。現在、積極的に中途採用を行っていますが、すべての社員に、自ら高い目標を定めて複数の業務にチャレンジすることで、プロフェッショナルとしてしっかりと成長していけるように呼びかけています。中途採用した人材には、MUJIの価値観を深く理解し、それをベースにした仕事の仕方を体得するとともに、既存の社員にとっての刺激となって、会社全体の社風を変えていく触媒のような役割を期待します。今から、登ったことのない高い山に登るという目標を定めたときに、指示待ちのカルチャーやチームでは高い山には登れません。新しいことに対して、自発的・自律的かつ楽観的に取り組むマインドと姿勢が重要です。こうした課題解決能力の高い組織に変わっていくために、社員一人ひとりのプロ意識を高め、活性化した組織づくりを目指します。

中期経営計画で掲げる目標達成への道のりは、あらかじめ決められたものではないため、目標をどのように実現するかは社員の力量に委ねられています。市場での競争も当然あるわけですから、すべてが思ったとおりになるとは限らず、臨機応変に対応せざるを得ないときもあるでしょう。修正を重ねながら粘り強く結果を出し、結果が自身を高め、周囲の環境と連鎖反応で、より高い目標を実現していく。これができて初めて大きな成長ができるのです。そのためには、組織の中に真のダイバーシティが必要です。多様な価値観、バックグラウンドを持つ人、経験を積んだ人が集まることで、組織におけるものの見方の幅が広がり、物事が素早く進み、生産性が上がるという好影響が出始めています。異質な視点が入ると、「それはちょっと違う」「こういうやり方もあるのではないか」という意見が出ますが、もとからある強固なMUJIの思想、遺伝子をしっかりと守りながら、これらの「異物」をいかにポジティブに受け入れて行動に反映できる組織になるかが重要です。

第二創業を掲げた良品計画は、新しいアプローチで製造小売業の枠を超えた未知の領域に踏み出そうとしています。どうすればうまくいくのか、誰の力を借りれば世の中にインパクトを与えることができるかなど、総合的な判断が求められます。そうした意味でダイバーシティ経営への転換は必須で、そこが出発点でもあります。

また、働く環境については、誰もが能力や経験に応じて力を発揮する機会があるという環境を整備していきます。世の中に対しては

たがいさまの精神のもと助け合いの活動を通じた社会貢献を打ち出しているのに、社内では弱肉強食の世界で立場の弱い人が淘汰され、長時間労働やあるいはハラスメントが横行するような会社では、社会に向けた取り組みが実現するわけはありません。MUJIの思想を共有した、多様性に富んだ社員が互いを尊重し合い、ともに行動する、気持ちの良い組織でなければ、100年後の未来を描くことはできません。

近年は、「サステナブル」や「SDGs」などで企業の持続可能性を表現する会社が増えてきていますが、従来とは異なる組織の在り方が問われているのだと思います。良品計画は、会社を1つの生態系として見たときに、会社単体で物事を完結させるのではなく、社員とともに活動する小さな地域のコミュニティの生態系が周辺にいくつもあり、それらが有機的に連携していくことでトータルに公益に寄与するような会社にしたいのです。社内にチームワークや助け合い、良い組織づくり、環境づくりに敏感な社員がどんどん育っていく、それが会社の外にあふれ出して地域とつながっていく、これが従来の株式会社とは違う、良品計画が目指す「公益人本主義」の新しい経営です。



無印良品の質を保つ製造・供給体制の整備が急務

出店に関しては、無印良品の品質を担保したうえで、とことんムダを削ぎ落としたお求めやすい価格の商品を企画・製造・供給できる体制を整え、加速していきます。そのために、供給元の製造企業との深いパートナーシップに基づく新しい生産方法や工程開発への取り組みが必須です。例えば、生活の基本を支える商品については、本来に必要なもの以外はつくりたくない、売らないという「蛇口を絞る」発

想で企画を行っていく。そのうえで製造工場への発注量を一定に保ち、取引先の工場稼働率を高めに維持することで、工場が利益を確保でき、かつ不要な設備投資も回避できます。このように、取引先と環境負荷を下げながらコストと品質を両立する取り組みを実行していきます。

また、製造工程では必ず基準に満たない不良が出ます。仮に、製造工程で1ミリ逸れた製品の不良を排除すると製造コストが2倍になる場合、本当に排除する必要があるのか、そもそもそれは不良なのか、と考えます。例えば、多少の不良は店舗で選別して、値下げ販売してもいいのではないかなどです。2ミリ程度の誤差があっても商品として支障がなければ、環境負荷の低減にもつながることをお客さまに丁寧に説明して販売する。このことに納得いただけるのであれば、削減した製造コスト分を商品単価に還元することができます。製造工程での品質基準が厳格すぎると、使えるものが廃棄されてしまう可能性もあります。無印良品では、少々傷モノ野菜であっても、それをムダにしないために積極的に仕入れて販売しています。この考えは工業製品でも同様です。

サプライチェーンマネジメントにおいては、サプライチェーンの上流まで遡ってトレーサビリティを高めていきます。ここでは原料などに加え、児童労働などの問題を抱えていないかも確認します。良品計画としては、社会のルールを守り堅実なサプライヤーであれば、製造する国・地域を問わず、地球や生活する人にとって良いものとは何かを第一に考え、それを大切にしていきます。

良品計画のDNAとしてのESG経営を実践

2030年の2大目標である「日常生活の基本を担う」「地域への土着化」の実現に向けて、良品計画はDNAとしてあるESG経営など次の3つの取り組みに力を入れます。

1つ目は「個店経営、コオウンド経営」。良品計画が全国津々浦々でより良い生活の実現を提供するには、中央集権型組織から、個店主導の自律分散型組織に基づく経営スタイルへの変革が必須です。社員や店舗がオーナーシップを持ち、自らの価値観で正しい商売や社会活動を行っていく。これを地域の方々とともに広げていきます。

2つ目は「感じよいオンラインの提供」。情報インフラは社会的共通

資本であり、誰かが独占的に儲けるためのものではありません。皆が使える、利益を得る仕組みづくりが重要です。また、デジタルの便利さにはまってしまうと、人の思考は停止し、過剰な便利さに対する無反省な依存を生み出します。良品計画は、デジタルを適切に駆使し、人間のあたたかみや情緒に配慮しながらオンラインサービスを提供していきます。IT活用の具体例については後ほど述べます。

3つ目に「ESG経営のトップランナー」になります。昨今ではESGが取り上げられるようになりましたが、良品計画には無印良品のスタート時からこのこだわりがいくつもあります。

E(Environment)については、製造工程において廃棄を回避すると述べましたが、環境負荷の少ない原料を使い、商品やパッケージも地球環境にダメージを与えるものは極力使いません。日常生活で使うもののなので、機能はもちろん、素材や包装資材にもこだわります。

S(Social)に関しては、良品計画は昔から「おたがいさま」の関係性を大切にしています。特定の人だけが得をするという状況は、何事も長続きしません。例えば、地方に巨大な商業施設が開業すると、利便性が増して、安価に物を買うことができるようになる一方で、周辺の商店街が廃れてシャッター通りになるなどの問題が競争原理の中で起こり得ます。これを放置するとコミュニティが衰退し街の魅力が失われ、中期的に人口減少が進み、雇用機会が失われ、教育の機会が減るなど、負のスパイラルが起こり、結果、生きづらい社会になってしまいます。

そこで、私たちは民間企業として、オーナーシップを持った社員が地域の人たちや自治体と連携して、この問題解決に取り組みます。社員による個店経営の推進には会社の目標などを反映し、同じ思いを持つ地域の人たちに巻き込まれることで、地域のガバナンスも効かせるようにします。さらに、良品計画が長年蓄積してきたノウハウや資産、企業イメージも活用することで、社会に良いインパクトを与えることができると信じています。

近年は、企業や個人の地域社会への貢献や参画意識が高まっており、地域連携を図りやすい状況にあります。良品計画はESG経営を創業以来展開してきた会社として、この流れをさらに良いものにしたいと考えています。これが第二創業で目指す新しい会社のかたちです。

G(Governance)においては、すべてのステークホルダーが関わるガバナンス体制を構築します。公益的なガバナンスの観点から独自のESG指標をつくり、資本市場のガバナンスも活用しながら、良品計画の考えるガバナンスを世の中に示していきます。

以上の取り組みを進めるには、まずは高収益で財務体質が盤石である必要があります。売上収益を上げていくとともに、アセットを大きくし過ぎずに、財務リスクをコントロールしながら財務体質をより強固なものにしていきます。地方出店や大型の店舗などの新しい出店形態も、リスクのコントロールだけでなく、周辺地域への影響や長期的な社会的・経済的インパクトなど、慎重かつ多面的に検討していきます。良品計画だけが儲けるのではなく、地域と連携し、地域とともに長期的に成長するストーリーをつくることを重視します。例えば、出店を機に、周りのコミュニティが活性化し、地元の取引先も増え、地産地消が進み、新しい雇用が生まれることが望ましい姿と考えます。この構造をつくり出す可能性の高い、「三方よし」のストーリーをつくれるような出店を行っていきたいと思います。

良品計画のIT活用とDXの考え方について

IT活用に関して、現在は業務の効率化を図る基幹系システムを日本で開発し、クラウド上で海外のグループ企業にロールアウトしています。これまでは、日本の社員が現地でシステムを開発して運用していましたが、それが更新時期を迎えるため、今後はグローバルサプライチェーンマネジメント体制を構築し、展開を図っていきます。

その一例として、「MUJI passport」という無印良品の各種情報を入手できるアプリケーションがあります。これはお客さまと無印良品をつなぐコミュニケーションツールとして、地域ごとに機能をローカライズしながら、世界中で、同一インターフェースで展開しています。お客さまにとって、世界中のどこでお買い物をして、無印良品は無印良品でなければなりません。

仕事の仕方そのものを変革するデジタル活用については、社内でのコミュニケーションや仕事の仕方を根本的に変えるものを導入したいと考えています。良品計画の情報資産やコンテンツへのアクセシビリティを変えることで、社員の仕事の生産性や創造性をもっと高められるとの思いからです。

現状のようなピラミッド型の組織構造では、情報の流れが一方だけで、かつ限定的になります。これを一掃して、社員が能動的に情報を入手できる体制にしていきます。理想は、社員が自律的に問題を発見し、助けを求め、周りからスムーズにサポートが入り、その仕事が完

結できることです。特に、店舗などで問題が起きた際には、現地で問題解決が図られるよう、本部からの情報提供やサポートなど、解決に向けて人をつなぐことができるようになってこそデジタル活用の意味があると思います。

良品計画が進めようとしている自律分散型の個店経営は、社員や店舗の遂行力を上げることにとどまらず、個店発の商品開発、取引先との関係づくり、地域でのサプライチェーンの構築なども想定しています。これまでの基幹系システムは本部主導で開発していますが、今後は個店主導の計画や発想が全社の計画に流れ込んでいくようになるので、基幹システムにもそれを反映していきます。

もっとも、協業型のコミュニケーションのソフトウェアは世の中に数にありません。これを良品計画としてどのように取り入れて活用していくかを考えるうえで大事なのは社員の自発性です。自発性のないところに仕組みだけを取り入れても機能しません。こうしたことは、経営や組織体制にも関連してくるので、皆で何をやるか、そのイメージを共有し、実際にどうやるかという仕組みをDX（デジタルトランスフォーメーション）で構築していきます。

こうした一つひとつの足元の改善が新しい良品計画のかたちをつくり、私たちが思い描く未来への道になると考えています。

