

株式会社良品計画
東アジア事業説明会質疑応答要旨

日時：2026年5月28日

	質問	回答
1	中国大陸事業における1店舗当たり売上をコロナ前水準まで回復させるための主な施策は何か。	1店舗あたり売上については、できるだけ早期に2018年のピーク水準への回復を目指す。そのため、マーケティング活動の強化による顧客数の増加に加え、生活雑貨および食品の売上拡大に取り組んでいる。また、スクラップ&ビルドの推進を通じた売上の低い店舗の整理、小規模改装、大都市への旗艦店の出店を組み合わせ、ブランドイメージの向上と成長を実現していく。
2	中国大陸事業の今後の成長を牽引する主力分野は何か。	商品戦略面では、現地での商品開発を中心に生活雑貨および食品の売上拡大を図っている。生活雑貨については、日々の暮らしを大切にす消費者ニーズに対応するため、ヘルス&ビューティーやハウスウェアなど日常使い商品の強化を進めている。食品については品揃え拡充により構成比の向上を図っている。あわせて、マーケティング活動と連動し、SNS等を活用した継続的な情報発信により訴求力を高めていく。
3	中国大陸事業における出店余地の認識と、新規出店の店舗規模の考え方は。	現状、競合他社と比較して店舗数はまだ限定的であり、特に大都市における出店余地があると見ている。今後は上位20都市における出店密度を高めるとともに、その他エリアでは商業施設の立地を精査したうえで、出店を進めていく。中期的には標準フォーマットである約1,500㎡規模の出店を中心としつつ、小型店舗の展開も検討している。
4	中国大陸事業において、主要な顧客層を絞り込んでいるとあったが、具体的な定義は。	顧客調査を実施し、主要顧客の特徴分析を行った。顧客はすべて中間層に位置付けられているが、「長くものと付き合う層」「簡素な生活を好む層」「トレンド志向の層」「価格と品質を見極め、より質の高い生活を志向する層」の4つに分類している。それぞれの特性に応じたマーケティング施策により、顧客層を拡大していきたい。
5	中国大陸事業において、組織の現地化が進んだ背景は何か。	EC、マーケティング、店舗運営など市場特性の影響が大きい分野において、リーダー層の現地人材採用を強化してきた。あわせて、当社は長期在籍社員が多く、重要機能においてマネジメント層への登用も進めている。
6	韓国事業について、合併先であるロッテショッピング社との協業関係はどうか。	ロッテショッピング社との関係は従来より良好だが、近年はトップマネジメント間の対話頻度も高まり、事業内容に踏み込んだコミュニケーションが進んでいる。その結果、建設的な意見交換が進、事業成長にも寄与していると感じる。
7	韓国事業におけるEC戦略について、自社ECおよび外部プラットフォームの活用について教えてほしい。	自社ECについては、自社アプリのリニューアルを機に、新規会員の獲得および会員サービスの強化を進め、売上は大幅に伸びている。また、外部プラットフォームであるNAVER社は、顧客接点としてだけでなく、自社モールや店舗との相互送客が可能な強力なチャネルとして位置付けている。
8	韓国事業のロードサイド店舗において、過去の失敗からどのような改善施策を実施したのか。また、今後の出店方針は。	韓国事業では初となるロードサイド店舗では、当初衣服専門店として開店したが、顧客ニーズに合わず、計画未達となった。その後、生活雑貨および食品の品揃え拡充したうえでリニューアルオープンし、業績は改善している。今後も展開地域、立地を含めた出店余地は十分にあり、50～60万人に1店舗は出店可能と見ている。
9	韓国事業における現在の組織体制と、今後の人材・組織方針は何か。	現在は現地経営をさらに進めるフェーズにあり、本部長クラスを中心に外部採用を実施してきた。不足領域については日本事業および他海外事業との連携、ならびにロッテショッピング社からの人材受け入れも検討している。あわせて、日本本社と連動し既存社員への研修体制の強化を進めている。
10	競争環境の変化が激しい韓国市場において、今後どのような競争戦略を取るのか。また、商品カテゴリー別の状況は。	現時点における市場シェアは非常に小さく、主要都市および地方ともに顧客へのリーチ余地が大きいと考えている。現地MDとグローバル商品の両面で品揃えを強化することで、100店舗規模まで成長が可能と見ている。また、ヘルス&ビューティー分野においては競争が激しいなかでも、当社の自然・天然志向の商品は高い評価を得ている。
11	韓国事業におけるマーケティング戦略の特徴と、日本事業・中国大陸事業との違いは何か。	日本事業や中国大陸事業とは異なる成長フェーズにあるため、当社独自の商品価値の訴求と地域密着型マーケティングを強化している。販促のみならず、ポップアップイベント等のブランディング活動を通じてブランド価値の浸透を進めることで、さらなる顧客層の拡大を狙っている。
12	東アジア事業全体の営業利益率の今後の見通しは。	東アジア事業の営業利益率については、現在の20%前後の水準を安定的に維持しながら、売上・利益の規模を高めていくことが重要と考えている。欧米および東南アジア事業の成長投資を支える観点からも、日本および東アジア事業において収益を確保したうえで、グローバルでの成長につなげていきたい。
13	商品の現地化について、中国大陸事業・韓国事業それぞれにおいてローカル商品の重要性をどのように考えているか。	中国大陸事業においては、現地MDは生活様式の違いへの対応として不可欠であるとともに、中長期的には顧客ロイヤルティの向上にも寄与するものと認識している。韓国事業においては、現地MDに加え、カレーやバウムクーヘン等のグローバル商品の展開による顧客接点の拡大が重要となる。今後は、現地MDに限定せず、グローバルMDおよび中国MDとの連携を図りながら展開を進めていく。