

東アジア事業説明会

—新たな成長ステージへ—

2026年5月28日

—
執行役員経営企画部管掌
執行役員中国大陸事業管掌
執行役員韓国事業管掌

宝地戸 健太
堀口 健太
二宮 謙一郎

目次

01 東アジア事業概要

02 中国大陸事業について

03 韓国事業について

04 質疑応答

東アジア事業概要

中国大陸事業、台湾事業、香港事業、韓国事業で557店舗を展開 (2025年8月期時点)



中国大陸事業

事業会社設立：2005年
店舗数：422店舗



台湾事業

事業会社設立：2003年
店舗数：70店舗



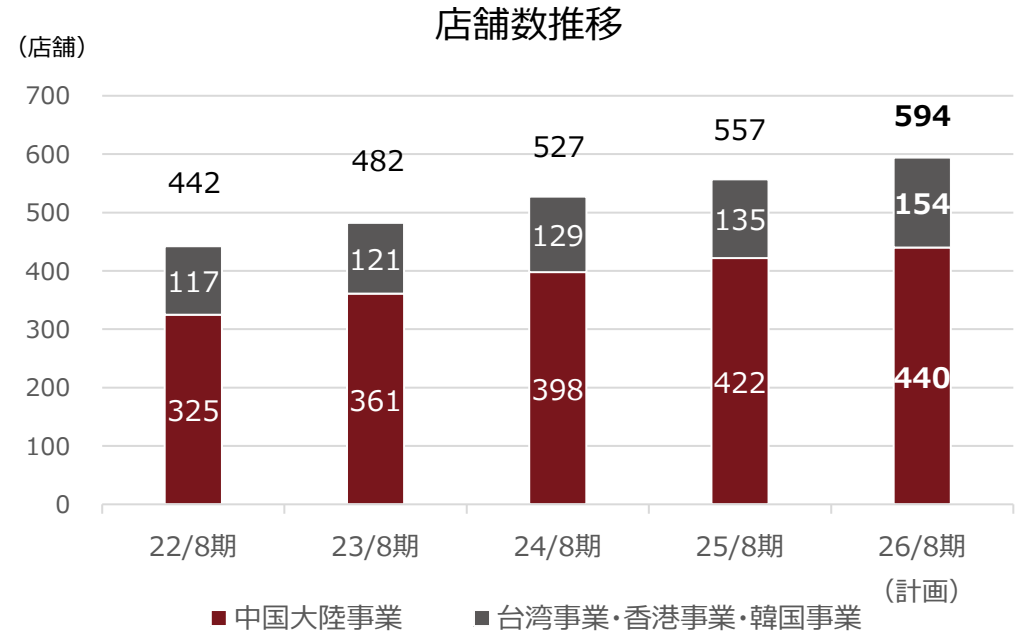
香港事業

事業会社設立：2001年
店舗数：23店舗



韓国事業

事業会社設立：2004年
店舗数：42店舗



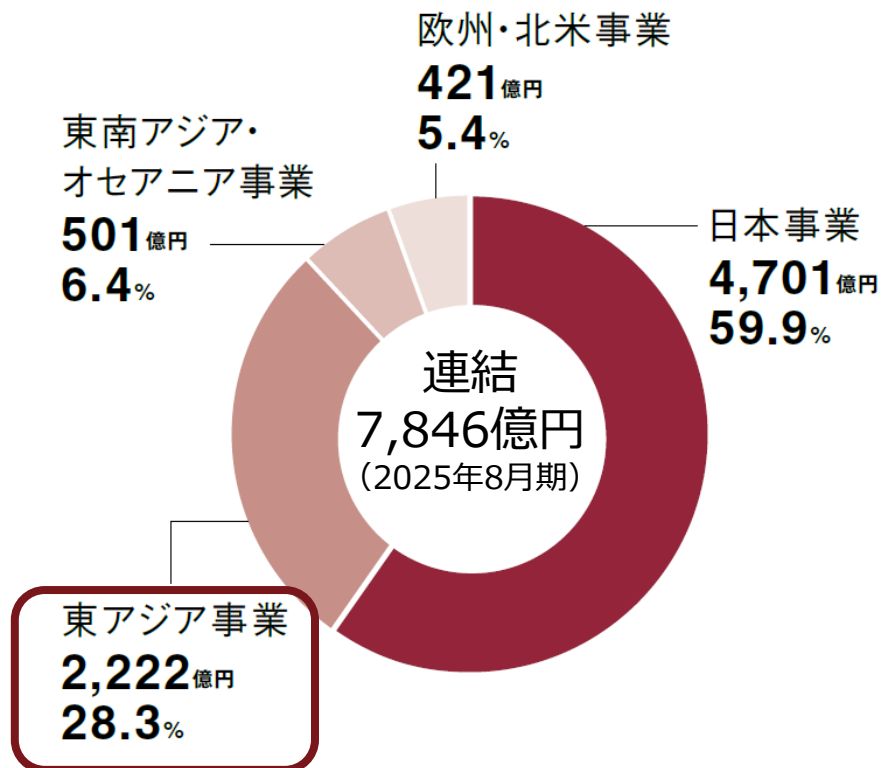
売場面積

セグメント	平均売場面積
国内事業	1,220m ²
東アジア事業	950m²

東アジア事業の位置付け

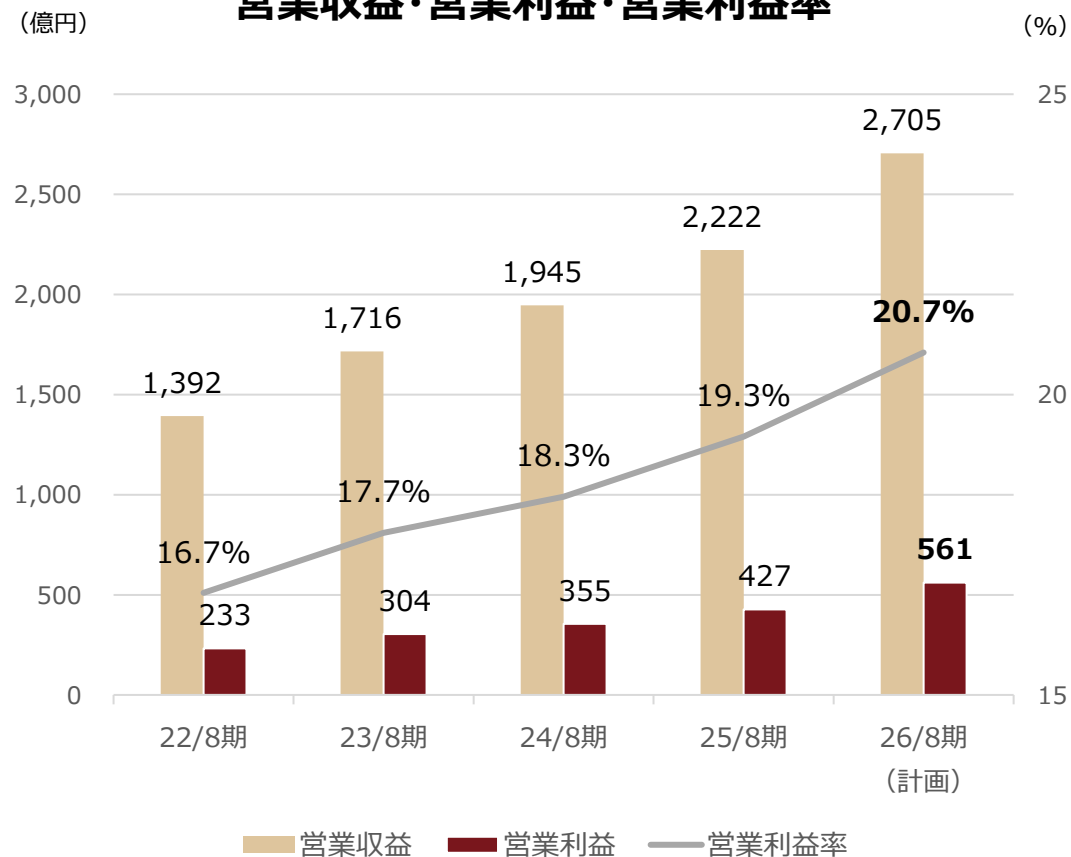
東アジア事業は、国内事業に次ぐ収益・利益規模となり、海外展開を牽引する中核エリア

セグメント別・営業収益比率



東アジア事業が全体売上の3割弱を占める

営業収益・営業利益・営業利益率



売上成長に加え、営業利益率は20%超を見込む

東アジア事業の収益構造

高水準の粗利率と効率的なローコストオペレーションを背景に、高い収益性を維持

高水準の粗利率

- ブランド価値および市場特性を反映した**価格設定**
- **現地MDの拡充**による調達・原価構造の最適化
- 高粗利率のアパレル、ヘルス&ビューティー等の売上伸長などによる**商品ミックスの改善**

ローコストオペレーション

- センター統廃合、在庫一元化等による**効率的な物流費の運用**
- 市場環境に応じた**相対的に低位な賃料水準**
- セルフレジをはじめとするIT活用による**オペレーション効率化と人件費最適化**

商品構成比

セグメント	衣服・雑貨	生活雑貨	食品
国内事業	31%	51%	18%
東アジア事業	48%	44%	8%

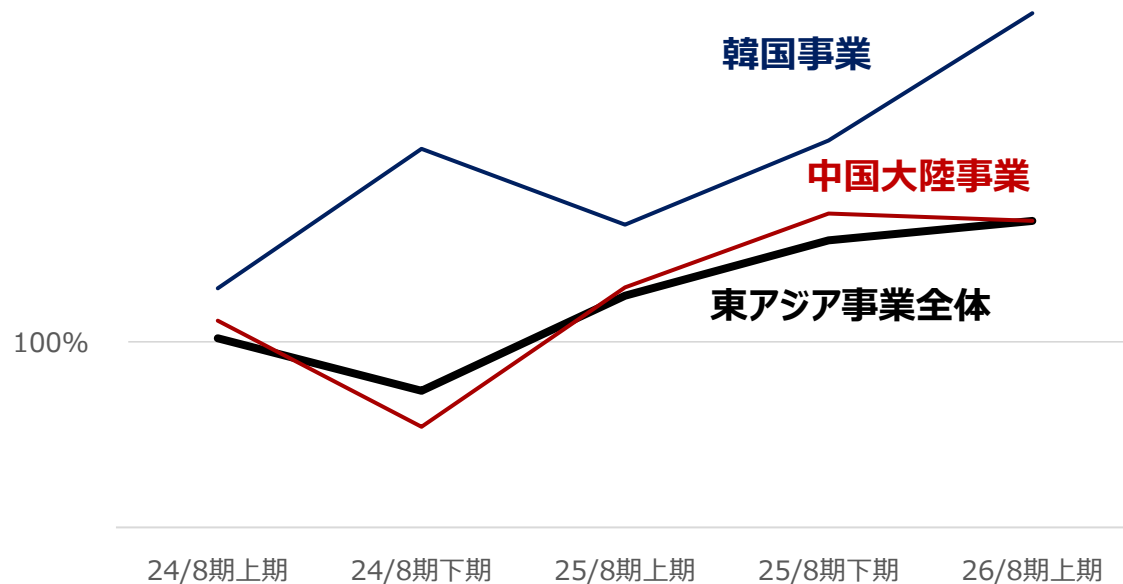


高粗利率のアパレル

東アジア事業の売上動向

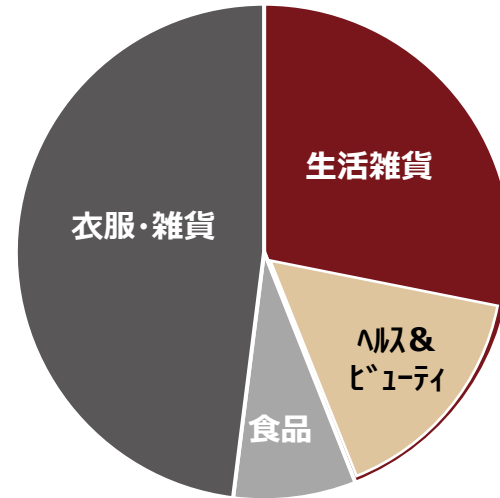
ヘルス&ビューティーを含む生活雑貨、食品の好調が既存店成長を牽引。韓国事業は特に高い伸長を継続

東アジア事業 既存店+EC売上高前年比推移



東アジア全体は成長軌道へ回復。特に韓国事業が高伸長。

商品構成比



売上構成比	25/8期	22/8期対比
衣服・雑貨	48%	▲4%
生活雑貨	44%	+2%
(うちヘルス&ビューティ)	14%	+1%
食品	8%	+2%

生活雑貨・食品の売上構成が伸長し、客数増に寄与

東アジア事業の成長戦略

国内事業の成功事例の波及に加え、現地の取り組み強化で出店、商品、マーケティング、チャネル、オペレーションの各分野の進化が牽引



商品の現地化

(例：台湾事業・火鍋シリーズ)



出店

(例：中国大陸事業・重慶旗艦店)



マーケティング

(例：香港事業・25周年プロモ)



ECチャネル

(例：韓国事業・ライブコマース)

東アジア事業セグメントとして、引き続き収益・利益の両面で全社業績拡大に貢献
新たなステージに向けて中国大陸事業、韓国事業が成長を牽引

目次

01 東アジア事業概要

02 中国大陸事業について

03 韓国事業について

04 質疑応答

中国大陸事業について

—顧客層の拡大により生活の基本を支える企業へ

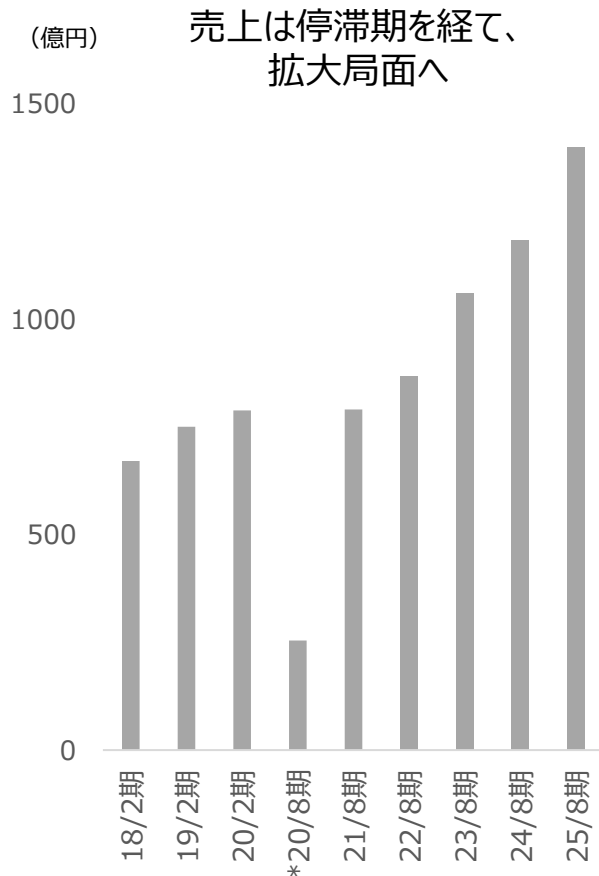
執行役員中国大陸事業管掌 堀口 健太



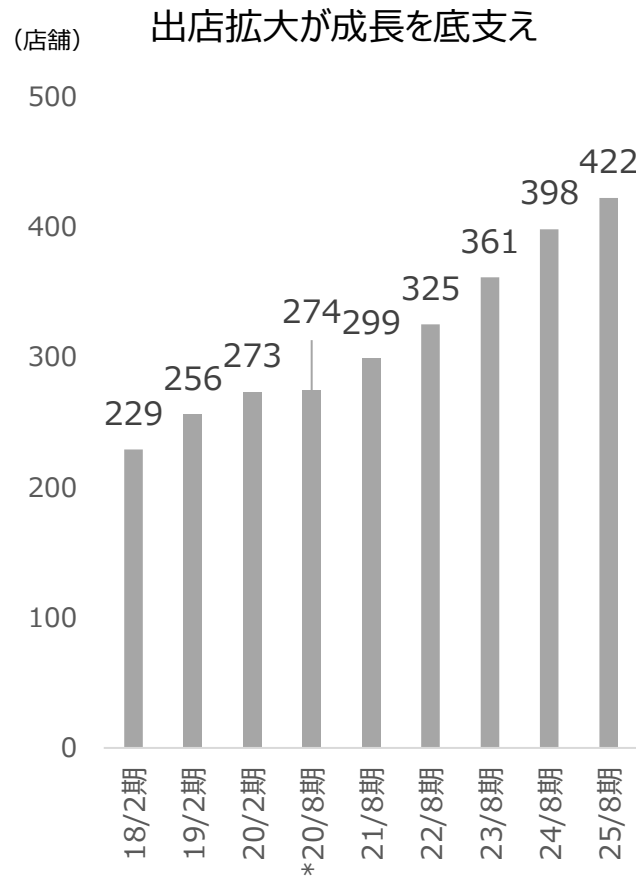
中国大陸事業の業績推移

出店拡大と既存店回復に加え、ECの高成長により収益基盤が確立。26/8期は過去最高を更新見込み

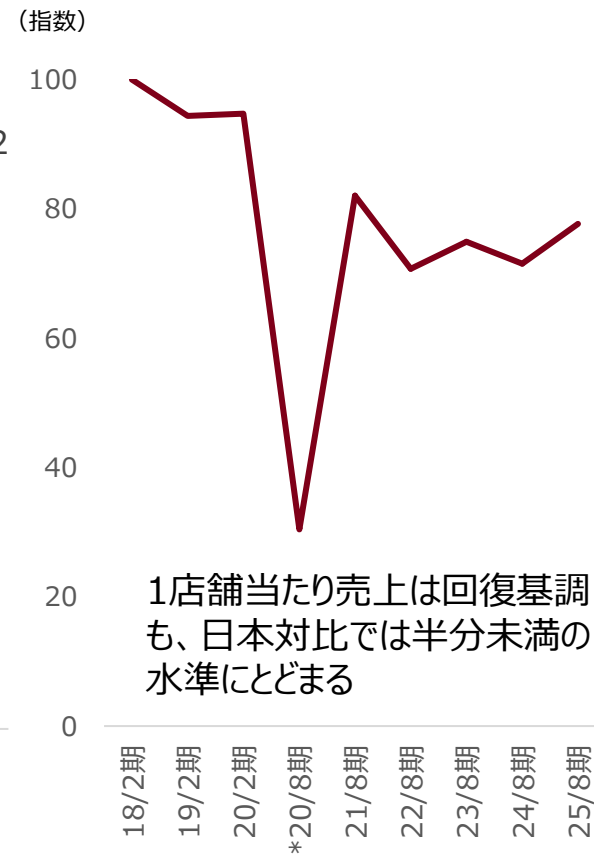
■ 営業収益



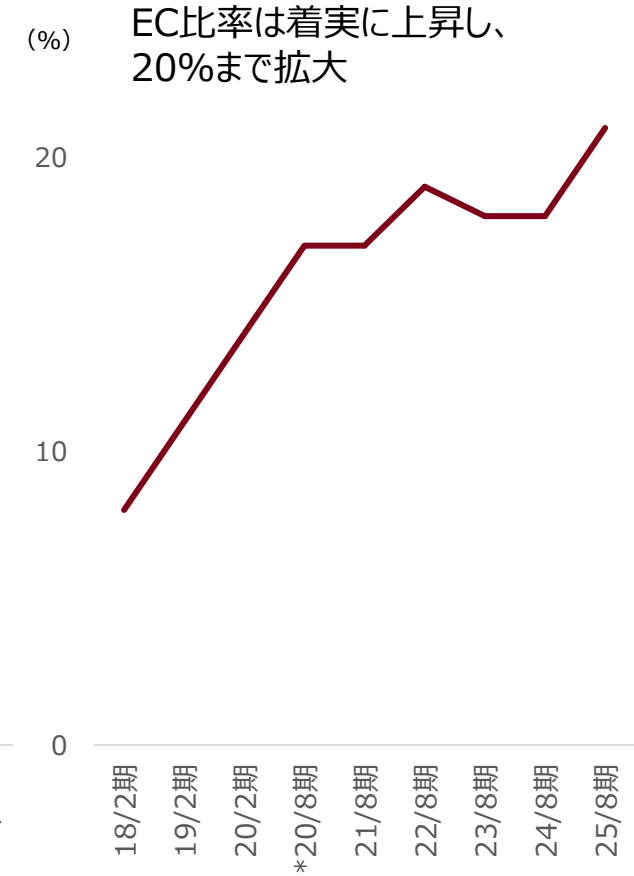
■ 店舗数



■ 1店舗あたり売上高指数 (現地通貨)
(18/2期=100)



■ EC売上比率



*20/8期は決算期変更

中国大陸事業の市場環境・業界でのポジション

市場規模に対して成長余地は大きい。認知度は改善傾向も、想起率の向上による顧客層の拡大を狙う

マクロ経済状況の実態

- 個人消費のボリュームは大きく、**中間層も拡大**
- 一方、消費行動は**個人の価値観をより重視**したものへと変化
- デベロッパーズ間の競争は更に激化、**商業施設の優劣はより明確に**

中国大陸の消費者の状況

- **マーケットサイズは非常に大きい**
- 一方、消費者の**セグメントは非常に細分化**されている
- 経済の安定成長のなか、自身の嗜好性に沿って**本質的な価格と価値のバランスの探求**へ移行中

無印良品の目指すポジショニング

- 究極的には、都市部に住む中間層全ての方にとって、生活を支える企業となる
- 無印良品は、商品数が多く、多様な消費者への対応が可能
- 現在は、主要な顧客像を絞り込み、その方々に届く「生活シーン」を訴求することで差別化を図る

中国大陸事業の成長戦略

独自の強みと取り組みにより業績拡大を実現。中間層含め顧客層の拡大により生活の基本を支える企業へ

チャンネル

- 店舗は小規模改装、スクラップ&ビルド、旗艦店出店を加速。平均売場面積は約940㎡（2022年対比で200㎡増）と拡大傾向、1店舗当たりの売上改善を継続
- オンラインはマルチチャンネル展開、トラフィック獲得に注力。在庫一元化を更に推進

商品

- 現地企画/現地生産の中国大陸MDを強化。独自品揃えの更なる強化を図る
- 生活雑貨、食品を中心に販売好調、ヘルス&ビューティーの構成比は上昇トレンドへ反転

マーケティング

- 顧客設定を行い、様々なお客様に対応する統合マーケティングを強化
- 商品・チャンネル起点の施策とCRMを実施。顧客層に幅広くリーチ

事業戦略を支える 組織体制

- Vice President（日本の執行役員級）以上の役職は、日本人3名、現地人6名、Directorレベルでは、本社、店舗運営の約30名中、日本人は1名のみ。現地経営体制を推進

チャネル戦略

店舗は小規模改装、スクラップ&ビルド、旗艦店出店を加速、1店舗当たりの売上改善を継続
オンラインはマルチチャネル展開、トラフィック獲得に注力。在庫一元化を更に推進



小規模改装

25/8期より每期約40～50店舗の売場を刷新。コアカテゴリ（衣服、ヘルス&ビューティ、ファブリックス）の露出強化。既存店売上を押し上げ。



スクラップ&ビルド (S&B)

新規出店と同時に低日商小型店のスクラップを推進、売場面積を拡大し、年間約20～30店舗の純増を維持。



旗艦店

都市部旗艦店の新規開業・リニューアルを実施。重慶・成都・杭州に旗艦店を出店。



オンライン

EC売上は大きく成長、構成比20%超。新規チャネルを展開し、客数が大幅に伸長。O2O在庫のEC全チャネル一元化を実現。

小規模改装

店舗入口を婦人ウェア、ヘルス&ビューティーをはじめとした重点商品カテゴリ売場へ再構築



改装前



改装後

2026年5月改装：無印良品 上海IAPM 1,041㎡

小規模改装

展示スペースから婦人ウェアの購買しやすい売場へ再編、視認性向上のため壁面を開放



改装前



改装後

2026年5月改装：無印良品 上海IAPM 1,041㎡

小規模改装

売場配置を見直し、入口からの主導線沿いにヘルス&ビューティー売場を拡張



改装前



改装後

2026年5月改装：無印良品 上海IAPM 1,041㎡

小規模改装

家具売場を縮小し、重点商品カテゴリであるファブリックの売場を拡大



改装前

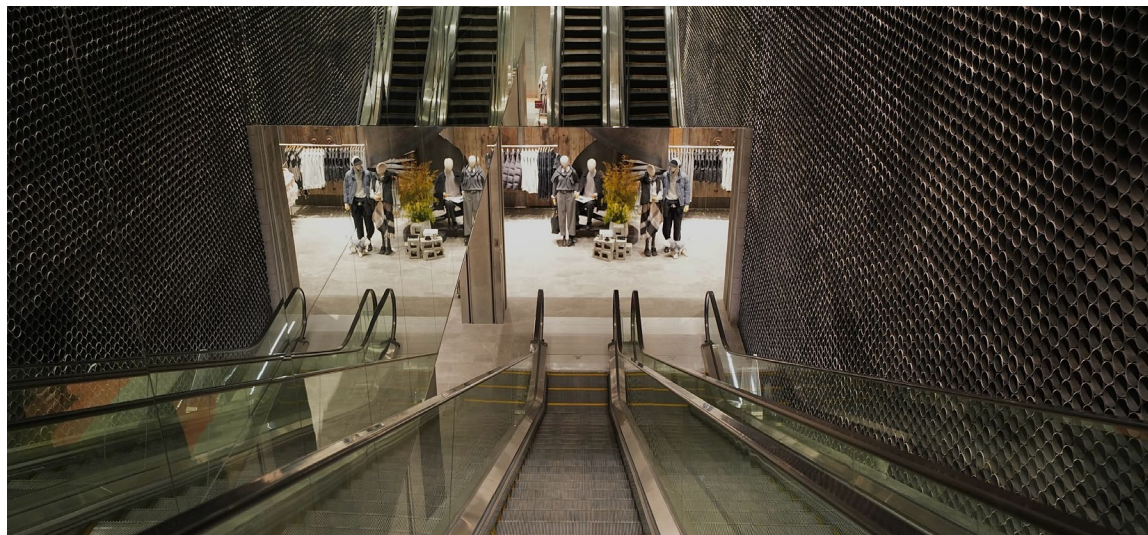


改装後

2026年5月改装：無印良品 上海IAPM 1,041㎡

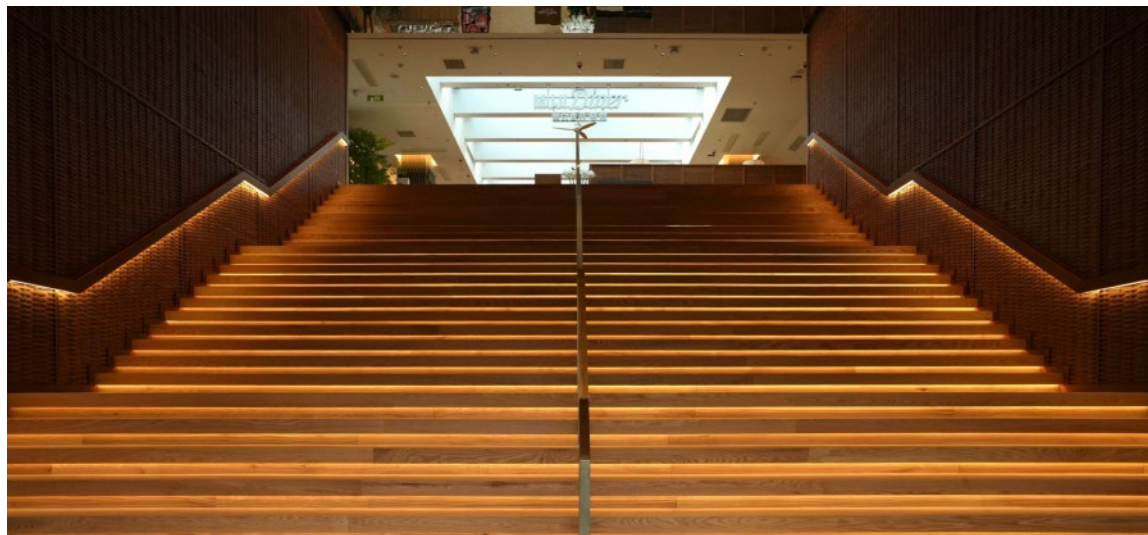
旗艦店

無印良品 成都太古里 (2025年12月リニューアルオープン/売場面積約2,771㎡)



旗艦店

無印良品 成都太古里 (2025年12月リニューアルオープン / 売場面積約2,771m²)



旗艦店

無印良品 上海新六百YOUNG (2026年4月オープン/売場面積約2,860㎡)



ポップアップ店舗

無印良品 上海張園（2026年4月オープン／売場面積約300m²）



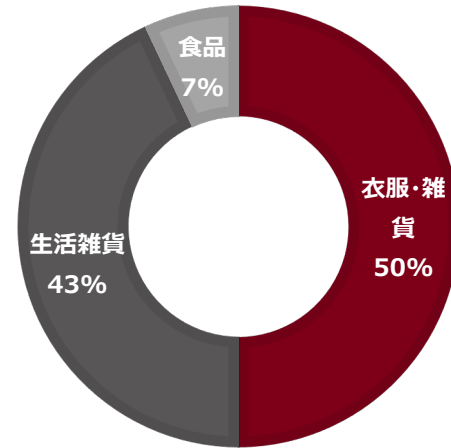
ポップアップ店舗

無印良品 上海張園（2026年4月オープン／売場面積約300㎡）



商品戦略

現地企画/現地生産の生活雑貨、食品の販売好調。独自品揃えの更なる強化を図る



売上 構成比	25/8期	22/8期 対比
衣服・雑貨	50%	▲4%
生活雑貨	43%	+2%
(うち ヘルス&ビューティ)	15%	+1%
食品	7%	+2%

中国大陸MDの進化

- 2018年から現地企画・現地生産開始
- サイズ調整・規制対応から現地ニーズ対応へ進化
- 生活雑貨の約70%、食品の約90%は現地MDが占める
- 中国大陸MDは東アジアでも発売を拡大

生活雑貨・食品の構成比拡大

- 日本と同様の購入頻度が高い商品群を強化
- グローバルおよび現地MDの品揃えを拡充
- 生活雑貨・食品の構成比が上昇
- ヘルス&ビューティーの構成比は上昇トレンドへ反転し、過去ピークの20%超えへ回復途上

売上上位商品

ヘルス&ビューティー



発酵導入化粧液



敏感肌化粧水



クレンジングオイル



シャワーブラシ



洗顔フォーム



米糠発酵ヘアケアシリーズ



ホワイトニングクリーム



アロマフレグランス



チーク



リップ

中国大陸MD

売上上位商品

ハウスウェア・ファブリティクス

中国大陸MD



ステンレスマグカップ



ステンレスボウル



ステンレススプーン



フライパン



枕



水切りラック



鍋



飲料ボトル



高さ調節のできるタオル枕



枕カバー/布団カバー

売上上位商品 食品

中国大陸MD



ビーフジャーキー



チョコがけいちご



ポテトスティック



葡萄グミ



ドライフルーツ



低糖ビーチジャスミンティー



ゼリードリンク



野菜ドリンク



水



わた菓子

マーケティング戦略

顧客設定を行い、様々なお客様に対応する統合マーケティングを強化
商品・チャネル起点の施策とCRMを実施。顧客層に幅広くリーチ

商品マーケティング



重点商品群へ資源を集中



チャネルを用いて重点商品を表現、
単品想起率の向上を目指す

旗艦店マーケティング

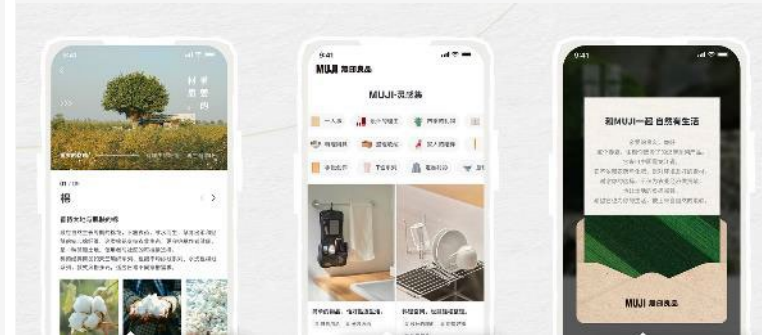


地域全体を巻き込み話題を創出



地域文化に根差したコミュニケーション

CRM活動



会員総数は5千万人超え、
会員売上ともに拡大



会员良友节 (MUJI Week) など
会员向け施策を展開

目次

01 東アジア事業概要

02 中国大陸事業について

03 韓国事業について

04 質疑応答

韓国事業について

—韓国社会に役立つ、高成長事業へ

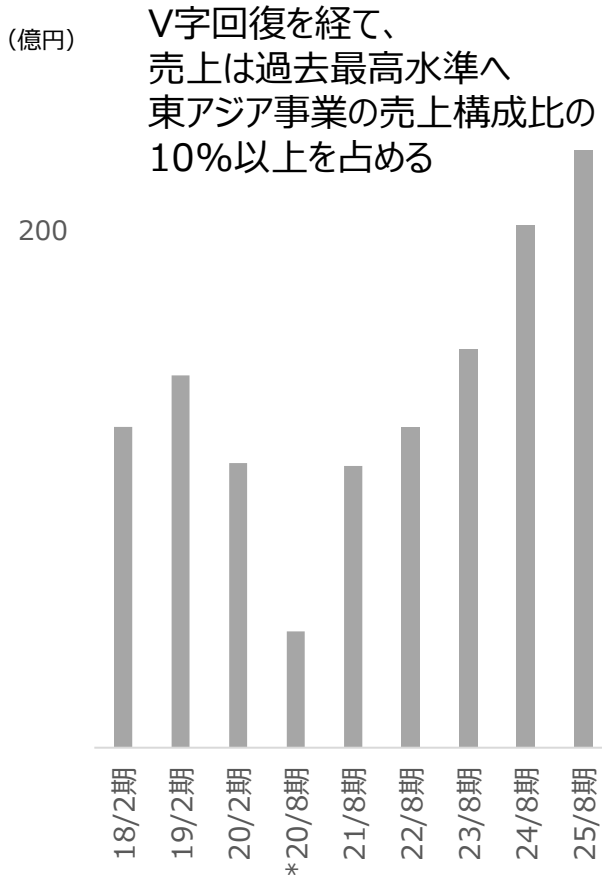
執行役員韓国事業管掌 二宮 謙一郎



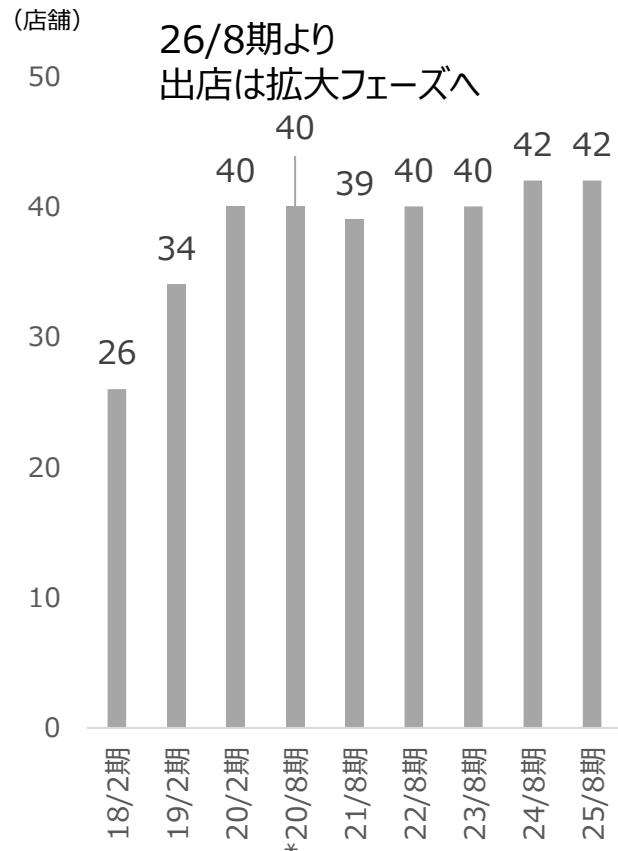
韓国事業の業績推移

2020年～2022年にかけてコロナ禍および地政学的リスク等により業績は低迷、直近ではV字回復に成功
2024年から1店舗当たり売上が大幅回復、2026年は過去最高の業績を達成する見込み

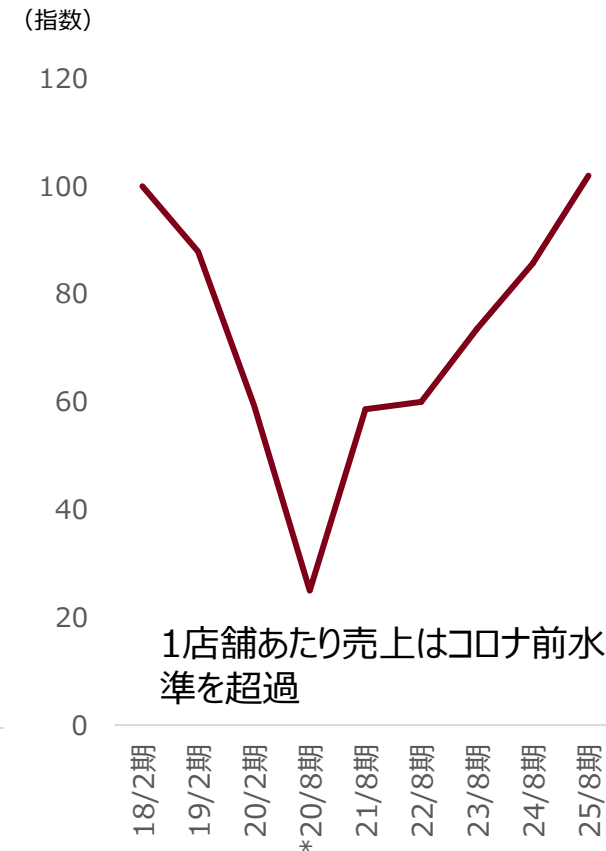
■ 営業収益



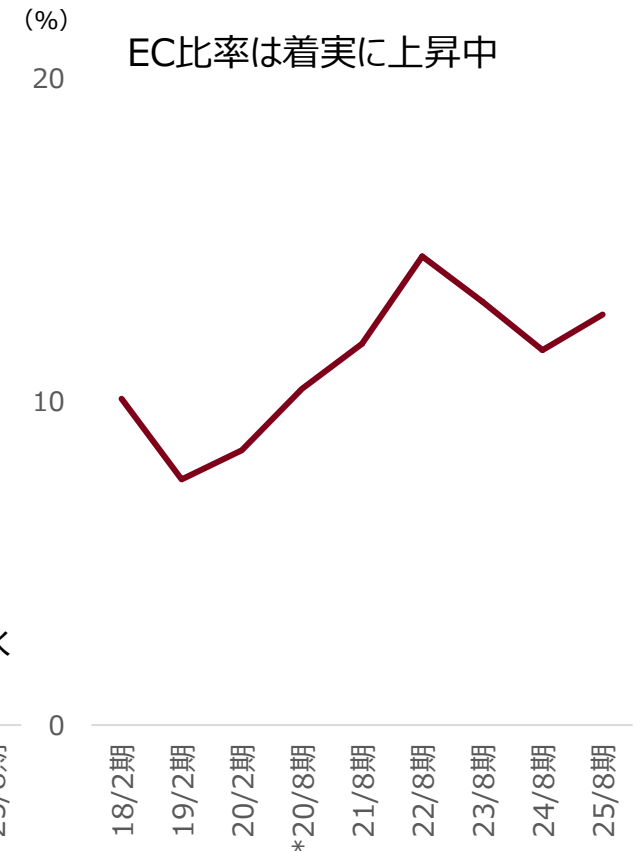
■ 店舗数



■ 1店舗あたり売上高指数 (現地通貨)
(18/2期=100)



■ EC売上比率



*決算期変更

韓国事業の市場環境・業界でのポジション

無印良品のコンセプトは消費トレンドと一致。市場シェアに対して成長余地は大きい。認知度の向上を目指す

消費マインドの変化

- 資産価格の上昇と物価の安定により**消費マインド改善**
- 消費の基準が「見せつけるためのロゴやブランド」から、自分の生活を豊かにする**「品質と機能性」本質へ**と移行
- 生活の質への投資、地域共生および価値消費の拡大

無印良品の現状の認知度

- 市場**シェアが極めて低く**、競合より**想起率が劣勢**
- 文房具、収納用品など特定の商品のイメージが定着
- 地方・郊外のお客様の**接点、ブランド体験の機会不足**
- 認知度は低いものの、一度体験した顧客の再購入率および**ブランドロイヤリティは非常に高い**

無印良品の目指すポジショニング

- 無印良品への信頼と認知が高まり、店舗や商品を通じて、韓国の生活者の役に立つ企業となる
- 経験を通じて品質への確信を与え、趣向へつながる強力なブランドロイヤリティの創出
- 既存主要顧客層である20～40年代の女性を超え、全世代の生活に途切れなく浸透し顧客層の拡大
- 強力なブランディングと出店加速により一般顧客を獲得

韓国事業の成長戦略

出店環境の改善を起点に、商品計画・MD・マーケティングの再構築が進み、成長フェーズへ移行
韓国のくらしの役に立つ企業として、出店加速や品揃え拡充により認知、売上、利益の拡大を目指す

チャンネル

- 店舗は従来より面積拡大した出店を加速、改装も強化し、1店舗当たりの売上伸長を継続
- オンラインは自社ECに加えて外部プラットフォーム（NAVER）強化、ライブコマースなども実施

商品

- 現地MDを中心に商品を強化した生活と食品部門の売上構成比が増加
- 韓国の消費者のニーズを満たした商品計画、商品構成が新規顧客層の拡大を図った

マーケティング

- SNSやデジタル広告など統合マーケティングを展開して顧客接点を拡大、ブランド認知度を向上
- 会員数が大幅に伸長し、顧客接点の拡張を通じてブランド認知度を最大化

事業戦略を支える 組織体制

- 合併先であるロッテショッピング社との連携の向上
- 現地外部人材の採用と社員の育成を強化し、組織体制基盤強化

チャネル戦略

店舗は従来より面積拡大した出店を加速、改装も強化し、1店舗当たりの売上伸長を継続
オンラインは自社ECに加えて外部プラットフォーム（NAVER）強化、ライブコマースなども実施



新規出店

2027年8月期以降は年間10店舗以上の出店を目指す。
過去の平均面積600㎡の出店から、1,200㎡～大型店舗を中心に展開。首都圏中心から、各主要都市でも店舗網を構築。



改装リニューアル

既存店売上成長のドライバーとして改装も実施拡大。
リニューアル店舗の実績が好調。
平均面積拡大でも坪当たり売上は向上。



オンライン

自社ECとNAVERの二強体制。
店舗以上にEC売上が伸長、構成比は15%程度に回復。
収益性高いECの高成長とさらなる構成比増を目指す。

店舗事例

交通の要所であるYongsan駅ショッピングモールに位置する既存店舗を、2,500㎡規模に拡張リニューアル



2025年10月改装オープン : MUJI SEOUL YONGSAN I-PARK MALL 2,383㎡

店舗事例

交通の要所であるYongsan駅ショッピングモールに位置する既存店舗を、2,500㎡規模に拡張リニューアル



2025年10月改装オープン：MUJI SEOUL YONGSAN I-PARK MALL 2,383㎡

店舗事例

交通の要所であるYongsan駅ショッピングモールに位置する既存店舗を、2,500㎡規模に拡張リニューアル



2025年10月改装オープン：MUJI SEOUL YONGSAN I-PARK MALL 2,383㎡

店舗事例

面積は同じでもフロア構成を変えたことにより、入店客数と購買率の向上を目的としたリニューアルを実施



2026年2月改装オープン：MUJI YEOUIDO IFC MALL 1,094㎡

店舗事例

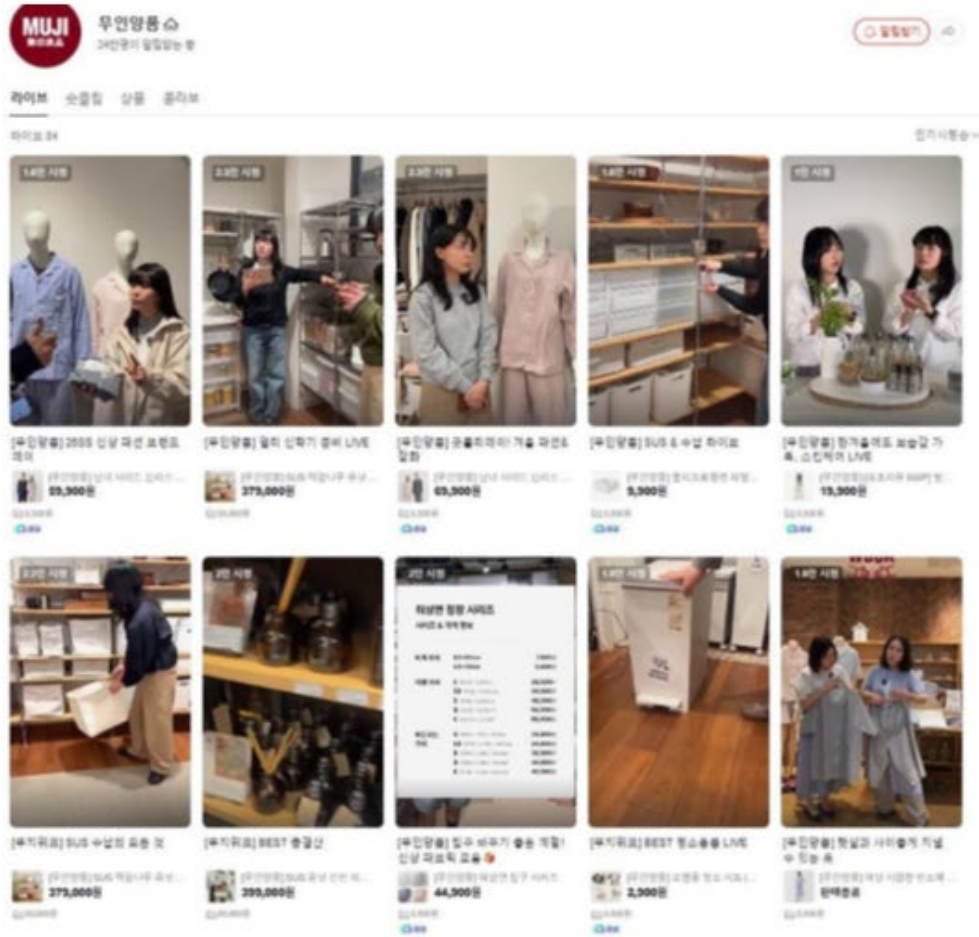
新たにロードサイド店舗フォーマットに挑戦



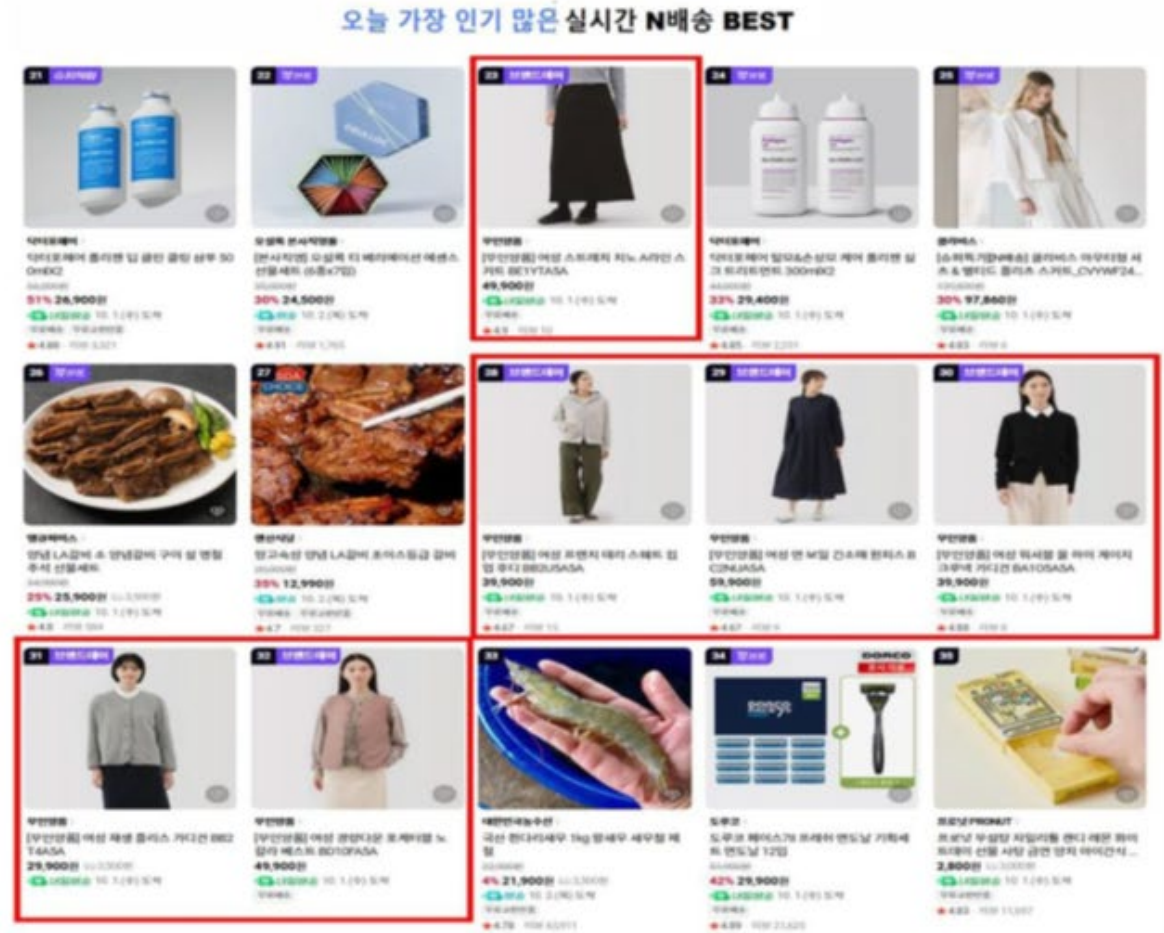
2025年1月オープン、2026年3月改装オープン
MUJI GWANGJU SUWAN-DAERO 919㎡

EC拡大

自社ECは2025年の再構築以降、独自の会員制運営およびポイント制度の改善を基盤に急速に成長
NAVERは、巨大なユーザー規模を持ち、新規顧客の獲得チャネルとしても成長の余地が非常に大きい



< NAVER 라이브コマース >



< NAVERリアルタイムランキング >

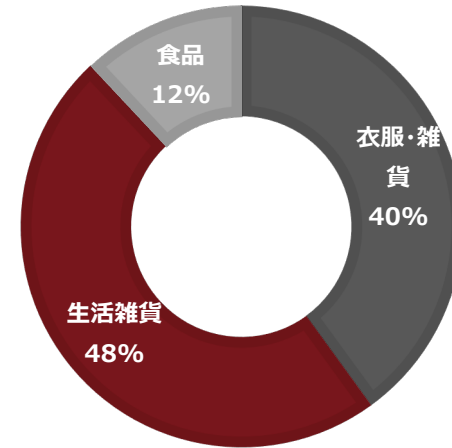
商品戦略

現地MDを中心に商品を強化した生活と食品部門の売上構成比が増加、商品計画の精度向上も奏功



韓国MDの進化

- 2021年よりエッセンシャルオイルから開始
- 厳しい輸入規制への対策として現地商品を開発、特に集客にもつながる食品は2023年から展開加速
- 現在150アイテムまで開発し、食品売上の約70%、生活雑貨の10%超は現地MDが占める



生活雑貨・食品の構成比拡大

- グローバルおよび現地MDに加え中国大陸MDからも導入し、購入頻度の高い生活雑貨と食品の品揃えを拡充
- ハウスウェア、ヘルス&ビューティー、食品の構成比が上昇
- 営業計画に連動した商品計画（発注・在庫）の精度向上、値下げ率も改善

売上構成比	25/8期	22/8期 対比
衣服・雑貨	40%	▲12%
生活雑貨	48%	+5%
(うちハウスウェア)	13%	+3%
(うちヘルス&ビューティ)	7%	+2%
食品	12%	+7%

売上上位商品

パジャマやシリコン調理道具、PPケースなどのグローバル商品に加え、現地MDのヤッカやぶどうグミチョコなどがベスト商品として高い人気を得ている

韓国事業MD



二重ガーゼパジャマ



ルームウェアセット



シリコン ジャムスプーン



PPケース収納



エゴマ油入り混ぜそば



ヤッカ



汗じみしにくいTシャツ



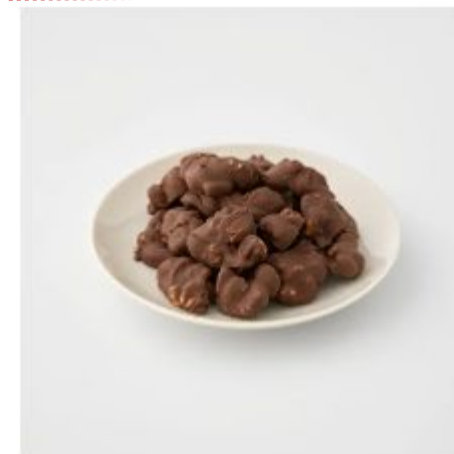
コットンイージーパンツ



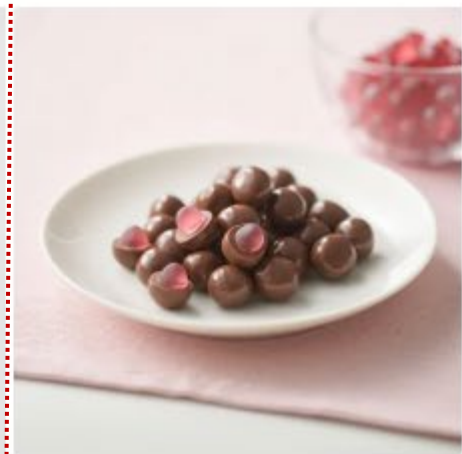
発酵導入美容液



水回りの汚れ用
掃除シート



ピーナッツチョコ



ぶどうグミチョコ

現地商品

季節やライフスタイルを反映した調味料・加工食品、飲料、菓子類が韓国の消費者のニーズに合致
さらに、輸入規制に対応し、試しやすい価格を設定することで新規顧客層を拡大



ソーダ飲料シリーズ



韓国MD食品（毎日おかず）



春限定桜シリーズ



イタリア産有機農ワイン



韓国産素材を使った麺のミルクキット



フレグランスシリーズ



韓国の水を使った現地MDスキンケア

マーケティング戦略

マーケティング組織を再編し、従来の単なる販売促進を超えて統合マーケティングを展開
ポップアップやキャンペーンを通じて顧客接点を拡大、差別化されたブランド体験を提供

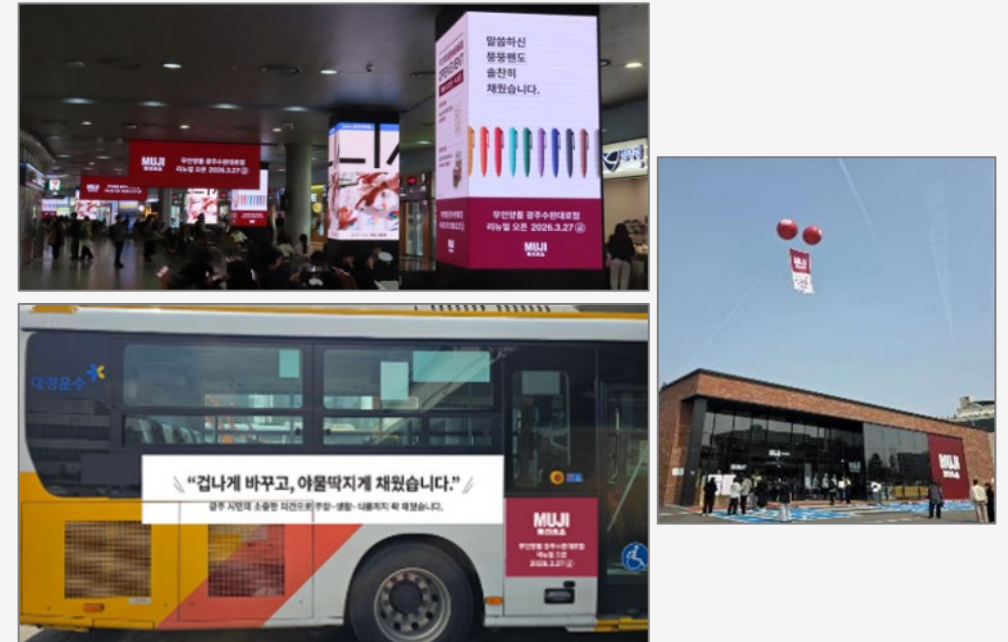
商品マーケティング



主要商品への集中+ブランド体験

「自然、天然、循環」というキーワードに基づき、ヘルス&ビューティーのポップアップを2025年9月に実施。
ブランド認知度向上およびスキンケアの発売をPR。

店舗マーケティング



地域密着型広告

バスターミナルのディスプレイ、コミュニティバスの側面、アドバルーン広告などで地方店舗でも顧客とのつながりやブランド親しみを高め、接点を拡大。

マーケティング戦略

ブランド価値向上のためのブランディング活動も強化、SNSやデジタル広告を活用
会員数が大幅に伸長し、顧客接点の拡張を通じてブランド認知度を最大化

ブランディング活動

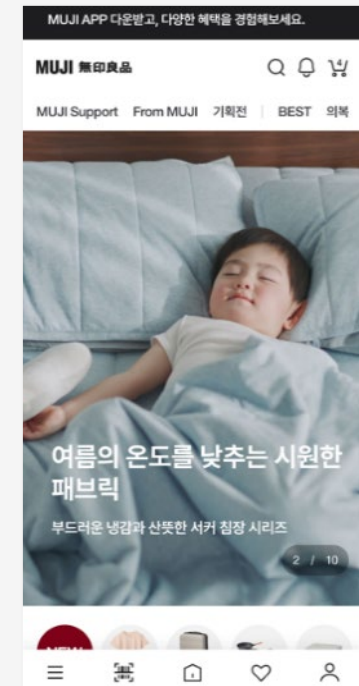


地域コミュニティとの連携（つながる市）



ブランド哲学訴求（ReMUJI 資源循環）

CRM



会員拡大

シーズンプロモーションで集客や購入転換を促進。
MUJI APPをリニューアル、100万以上ダウンロード。
SNSを活用したブランド認知度向上活動を展開。

目次

01 東アジア事業概要

02 中国大陸事業について

03 韓国事業について

04 質疑応答

良品計画

RYOHIN KEIKAKU

<免責事項>

- 当資料に記載されている内容は当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。
- 当資料に記載されている当社の財務状況、経営方針、計画、業績目標等のうち歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報を基にした予想値であり、これらはリスクや不確実な要因の影響を受けます。従って、実際の業績は、これらの予想とは大きく異なる可能性があります。
- 各種データ・資料については細心の注意を払っておりますが、記載された情報の誤りや第三者によるデータの改ざん等本資料に関連して生じる障害・損害について、その理由の如何に関わらず当社は一切責任を負うものではありません。