

個人投資家向け経営・事業説明会 質疑応答（要旨）

（2026 年 7 月 24 日実施）

【質問】 人材育成についてどのような考え方を持っているのか。

【回答】 当社は、自分達が作った商品は極力自分たちでお届けしたいとの思いから、多くの業務を外部に依存せず、自社で行っている。事業を展開する上では「人ありき」と考えており、人材の採用や教育については、他社と比べて特に力を入れていると考えている。

【意見】 株価の低迷が続いているが、ヒット商品の開発を期待している。今後も継続保有する方針である。

【回答】 株価については、決算説明会や適時開示等を通じて情報発信を行っているが、当社の事業や業績について、まだ十分にご理解いただけていないことが、低迷の一因であると考えている。当社としては、業績は非常に好調であると認識しており、今後も積極的な情報発信を通じて当社への理解を深めていただけるよう努めるとともに、ご期待に添えられるよう取り組んでいく方針である。

【質問】 広告媒体はどのような考え方で選定しているのか。

【回答】 当社は、これまでほぼ全ての WEB 広告媒体を試してきている。そのなかで、当社のノウハウ等を活かしやすい・成果が出やすい媒体のみが残っているというイメージである。なお、PDCA を回しやすいとの特性から、ほとんどが WEB 広告媒体である。

【質問】 現在、プライム市場の維持基準を下回っているが、プライム市場の維持を最優先に考えているのか。それとも、株主価値の最大化につながるのであればスタンダード市場への移行も選択肢と考えているのか、理由と合わせて説明してほしい。

【回答】 当社は、プライム市場の維持を目指している。業績は概ね計画どおり進行しており、その内容を積極的に情報発信することで、株主・投資家の皆様に当社への理解を深めていただき、プライム市場の維持基準を満たしていく方針である。

【質問】 今後の海外展開について、現時点での考え方を教えてほしい。

【回答】 現時点では、国内市場への注力が最も合理的であると考えており、当面は日本を中心に事業を展開していく方針である。将来的にはグローバルメーカーを目指しているものの、国内市場が好調である現状では、海外展開に注力することで経営資源が分散する可能性があるため、まずは国内市場に集中していきたいと考えている。

【質問】 AI の台頭によって、広告運用を完全に AI 化できるのか。

【回答】 広告の採算が合うようにチューニングすることは、AI 台頭以前から継続して取り組んでいる。そのうえで、当社では、AI で対応可能な領域はほぼ活用している一方、AI は学習したデータに基づく判断しかできず、学習していない情報を踏まえた判断はできないため、現時点では完全に AI のみで対応することは難しいと考えている。例えば、表示単価やクリック率等のどこに要因があるのかを分析し、その要因を解消するために広告運用方法を見直すのか、あるいはクリエイティブをどのように改善するか等の判断については、最終的な意思決定は人間が行う運用としている。

【質問】 利益額と利益率では、どちらを重視しているのか。また、その理由を教えてほしい。

【回答】 利益「額」を重視している。利益率が高くても利益額が低ければ意味が無いため、利益額そのものを拡大することが重要であると考えている。そのうえで、利益額が同じであれば利益率を比較し、利益率が高いほうが同じ利益をより少ない売上高で生み出しており、事業リスクが低いと考えている。

- 【質問】 個人投資家向け説明会をこのタイミングで開催する目的は、足元の業績が好調であることを踏まえたものなのか。それとも、株主数の拡大を目的としたものなのか。
- 【回答】 足元の業績が好調であることが主な理由である。当社の株主数は約 13 万人と十分な規模であることから、単に株主数を増やすことを目的としているわけではない。むしろ、当社の事業や成長戦略をご理解いただいたうえで、中長期的に応援していただける株主の皆様にご投資いただきたいと考えている。
- 【質問】 足元で広告投資を強化しているとのことだが、特に注力している商品はあるのか。
- 【回答】 申し訳ないが、具体的な商品名についてはお答えできない。当社では、新商品を発売すると他社から類似商品が展開されるケースがあるため、どの商品が好調であるか、あるいはどの商品に注力しているかといった個別の情報は開示していない。全般的に商品が好調に推移しているのご理解いただければと思う。
- 【質問】 広告投資において、どのような考え方で投資判断を行い、リスクを管理しているのか。
- 【回答】 広告投資については、広告ごとに採算を管理のうえ採算が合わないとは判断したものは速やかに停止する等、確実に利益が見込めるものに限定して実施している。広告費の総額を先に決めてそのなかでいくら獲得できたかではなく、顧客一人当たりの獲得単価を基準として投資判断を行っており、基準を満たさない場合は投資を継続しない。一人当たりの獲得単価は一定としているため、獲得人数は変動するものの、利益が見込める案件に限定して投資を行っており、広告投資で大きな失敗を招く運用はしていない。「投資」という言葉は、ギャンブル性があるように聞こえるかもしれないが、そうではなく確実に利益が出ることが分かっている広告にだけ投資する後出しジャンケンのようなイメージである。
- 【質問】 定期購入商品のリピート状況や新規顧客の獲得状況を踏まえた現在の事業の状況と、株価が低迷している要因について教えてほしい。
- 【回答】 定期購入商品については、一定の割合で離脱するお客様がいるため、新規顧客の獲得によって継続的にカバーしており、その新規獲得が非常に好調な状況である。業績を売上と利益に分けて考えると、売上は好調に推移している一方、利益については、将来の売上拡大に向けた広告投資を積極的に行っているため、一時的に減少することがある。ただし、これらの広告投資は数か月後に利益として回収されるものである。当社としては、このような事業モデルや利益の回収構造について十分にご理解いただけないことが、現在の株価低迷の一因であると考えている。
- 【質問】 新商品のヒット率が向上した要因について、商品企画とマーケティングどちらの方が寄与しているのか。
- 【回答】 商品企画である。ヒット率の高い商品を企画できるようになったことが主因であり、そのうえで、マーケティング体制も改善したことで、ヒット商品を十分に販売できるようになり、販売機会の損失も解消できるようになったと考えている。
- 【質問】 定期購入ビジネスは天変地異等の外部環境の変化に強いとの説明があったが、製造や配送等の商品供給面におけるリスクにはどのように備えているのか。
- 【回答】 当社としても、製造や配送には一定のリスクがあると認識している。そのため、一定以上の販売規模となった商品については、複数の工場で製造できる体制へ切り替えていく方針としており、同一の製造方法に対応可能な別の工場を確保する運用としている。また、物流面では、現在は北海道と岡山県の 2 拠点から配送できる体制を構築しており、安定供給に努めている。

- 【質問】 既存顧客の離脱防止に向けて、どのような取り組みを行っているのか。
- 【回答】 お客様が離脱する最大の理由は商品にご満足いただけないことであり、その要因を分析すると、商品の使い方を十分にご理解いただけていないケースが多いと考えている。そのため、商品の使い方を分かりやすく説明した同封物の改良を重ねているほか、メールや電話によるフォローアップも実施し、お客様満足度やLTVの向上に努めている。
- 【質問】 地震等の災害により日本市場全体が10～20年単位で低迷する可能性もあると考えられるが、そのようなリスクを踏まえた長期的な事業計画は策定しているか。
- 【回答】 日本市場全体が10～20年単位で低迷することを前提とした個別の長期事業計画は策定していないものの、地震等の自然災害を含む様々な経営リスクについては認識しており、緊急時対応要領の整備・生産工場の複数化・物流拠点の他拠点化等を通じ、リスクの低減に努めている。
- 【質問】 生成AIをクリエイティブの改善や新商品のアイデア創出に活用しているとのことだが、現時点で各業務においてどの程度活用しているのか、また利用頻度や信頼性を教えてほしい。
- 【回答】 生成AIは、クリエイティブ制作や商品企画において、日常的かつ高い頻度で活用している。ただし、業務ごとに活用方法が異なるため、利用頻度を一律に数値化しているわけではない。一方、生成された内容をそのまま採用することはなく、人による確認と、広告配信結果や市場性等の実績・客観的なデータを基に最終判断を行っている。また、各AIサービスの特性や、入力情報が学習に利用される可能性を踏まえ、サービスごとに入力可能な情報や利用方法について社内ルールを定めている。こうした運用により、情報管理を徹底するとともに、出力内容については人による確認を前提として活用している。
- 【質問】 WEBマーケティングや広告運用に関するノウハウは他社にも展開できると思うが、他社向けのコンサルティング事業を展開することは検討しているのか。
- 【回答】 検討していない。我々の持つWEBマーケティングノウハウを他社に提供して目先の利益を得るよりも、自社事業に全投入したほうが企業価値の向上につながると現時点では考えている。
- 【質問】 今後も投資家向け説明会や事業内容を発信する機会を増やす等、投資家との対話や情報発信を強化していく予定はあるか。
- 【回答】 具体的な手法については検討中であるが、投資家の皆様に当社事業への理解をより深めていただけるよう、情報発信の内容や投資家との対話の機会については、継続的に内容の充実を図っていく考えである。
- 【質問】 約1,500項目に及ぶ品質管理の検査を継続的かつ確実に実施するために、どのような仕組みや運用を行っているのか教えてほしい。
- 【回答】 品質管理については、約1,500項目のチェックリストを基に、各項目を一つずつ確認する運用を徹底している。商品開発段階でまずチェックリストに沿って検証を行い、基準に抵触する項目があれば修正し、問題がなくなるまで再検証を繰り返す。その後、商品名や当社名を伏せたブラインドテストや、全従業員・役員が実際の生活環境で約1か月間使用するテストを実施している。そこで新たな課題や不具合が見つかった場合は、そのまま発売するのではなく、再度改善や検証を行う。このような工程を経て、すべてのチェック項目を満たし、問題がないことを確認した商品だけを発売しており、明文化された基準に基づいて確認・改善・再検証を繰り返す仕組みにより品質を担保している。

【質問】 重点的に取り組む領域が数年・数ヶ月単位でずれていっている認識（新規クリエイティブから商品開発へ）だが、どのように優先順位を付けているのか。

【回答】 当社は、その時々を経営課題に応じて、最も重要な領域へ経営資源を集中している。
当社の成長の鍵は「商品力」と「販売力」の二つであるが、数年前までは販売力、特にクリエイティブ力の強化が最優先課題だった。その強化を進めた結果、クリエイティブ力は一定の水準まで高まったと考えている。現在は、販売力が一定水準まで高まったため、次の成長に向けて「発売後にヒットする商品を継続的に生み出す商品企画・開発」を重点課題としている。
つまり、優先順位が変わったというより、商品力と販売力という二つの軸の中で、その時点のボトルネックとなっている領域に注力するという考え方である。

【質問】 新商品は継続率が分からない中で LTV や CP0 をどのように算定しているのか。また、商品単価や継続率に応じて許容 CP0 は変えているのか。

【回答】 新商品については、当該商品の価格帯・商品ジャンル等から、過去に発売済みの類似商品の実績や初期の販売データを基に LTV を推定している。許容 CP0（上限 CP0）は、あくまでも推定 LTV から逆算して設定している。そのうえで、LTV については実績確認と予測の見直しを毎月行っており、推定 LTV に変動があれば上限 CP0 も直ちに见直し、それに基づいて広告を運用する。この際、上限 CP0 の計算方法自体は一律であるため、LTV が向上すれば、上限 CP0 も高く設定できるし、逆もまた然り。

【質問】 上限 CP0 の基準値である 1 万円は一定期間の平均値で判断しているのか。それとも、基準値を超えた時点で広告出稿等を停止しているのか。

【回答】 前提として、説明会で申し上げた上限 CP0 1 万円というのはあくまでも説明時の便宜上の数値であり、実際の数値は商品や媒体によって異なるが非公表である。そのうえで、実運用としては、1 日単位で CP0 を測定し、その数値が上限を超過した時点で当該広告は停止し、入札調整やクリエイティブの見直し等を行っている。

【質問】 今期の業績は売上高 159 億円に対して営業利益 10 億円を計画しているが、過去の営業利益率 30% 程度の時代と比較すると低い水準に見受けられる。このような利益計画としている理由を教えてください。

【回答】 高利益率時代については、かなり人材不足の中でギリギリな事業運営となっていたため、組織体制としてリスクが高かった。そうしたリスクを踏まえ安定的な事業運営を実現すべく、現在は人員を拡充している。よって、人件費が当時の 2.5 倍となっているが、体制としては今は適正であり、当時が綱渡りのであったので当時のような利益率が適正とは考えていない。
そのうえで、今期の業績は、仕入販売を行う株式会社カラコンダイレクトを連結対象としたこと及び商品構成比の変動による原価率の上昇、さらには新規顧客獲得のための先行投資が拡大していると言ったポジティブな要因により、営業利益率は 8.9% を見込んでいる。規模にもよるが最終的な適性営業利益率は 15~25% 程度だと考えている。

【質問】 今後の人的資本投資はどのような方針で進めていく考えなのか。

【回答】 当社は、人材を競争力の源泉であり企業価値向上に不可欠な経営資源と位置付けている。今後も、人材の採用・育成や経営人材の育成を進めるとともに、働きやすく多様な人材が活躍できる環境整備に取り組んでいく方針である。

【質問】 顧客一人当たりの購入回数や売上高について、目標としている水準や基準はあるのか。

【回答】 当社では、顧客一人当たりの購入回数や売上高について、一律の目標値は設定していない。商品カテゴリーや価格帯によって適正な LTV は異なるため、重要なのは絶対値ではなく、LTV から逆算した上限 CP0 の範囲でいかに新規獲得を最大化できるかである。もちろん、LTV 向上に向けた施策は継続的に実施しているが、その目的は利益を確保しながら、より多くの新規顧客獲得を可能にすることにある。

【質問】 今後の景気や外部環境をどのように見ているのか。

【回答】 当社は、経済の原則として10～20年に一度は大きな不況が訪れることを前提に、経営判断を行っている。また、景気の波の影響を受けやすいのは「投資」によってお金が動くB2B領域である一方、「消費」によってお金が動くB2C領域は、自社の努力や工夫によって対応しやすいと考えているため、当社はB2Cジャンルを選択している。さらに、景気やトレンドの影響をできるだけ受けないよう、流行に左右されないベーシックな商品や、ニッチマーケット向けの商品を展開しており、これにより、マクロ経済の変動の影響を受けにくい、安定した経営を目指している。

【質問】 約250名の従業員でほぼすべての業務を内製化しているとのことだが、各部門の人員構成とその割合を教えてください。

【回答】 WEBマーケティング部が約40%、カスタマーサービス部が約20%、商品部が約10%、人事総務部や管理部等のバックオフィス部門が30%程度となっている。

【質問】 北の達人に対する思いや考えを教えてください。

【回答】 自分自身が人生をかけて創業した会社であり、自分の人生が終わってもこの会社が残る可能性があることを考えると自分の人生よりも大切な存在である。

【質問】 広告投資と同様に、商品開発費についても投資上限を設けているのか。

【回答】 当社は一般的なメーカーのように多額の研究開発費が発生する事業ではないため、商品開発費に広告投資のような投資上限は設けていない。

【質問】 YouTubeチャンネル「マーケティングキングダム」の今後の更新予定を教えてください。また、木下社長自身がSNSで積極的に情報発信を行っている目的や、その効果について教えてください。

【回答】 「マーケティングキングダム」の今後の更新予定は未定である。

SNSでの発信は採用を目的としている。経営方針や木下自身の考え方を発信し、それらに共感したうえで応募・入社した人物のほうが、入社後のギャップも少なく活躍できる傾向にあるため、戦略的に発信している。実際に、採用候補者からSNSをきっかけに当社を知ったという声や、投資家とのコミュニケーションのきっかけになるケースも増えており、認知度や理解度の向上という点で一定の効果を感じている。

【質問】 今回の個人投資家向け説明会は初めての取り組みなのか。また、これまでも同様の説明会を開催してきたのか教えてください。

【回答】 個人投資家向け説明会自体は初めてではないが、従来はリアルでの開催であった。今回のようにオンラインにて参加者を広く募る形式での開催は初となる。今後も、投資家との対話を充実させる観点から、継続的な実施を検討していく方針である。

【質問】 今後、配当や株主優待を含めた株主還元の充実に向けた方針や計画があれば教えてください。

【回答】 今後の配当及び株主優待を含めた株主還元については、企業価値の向上や資本政策等を総合的に勘案しながら、引き続き検討していく方針である。

【質問】 広告投資を前提としない商品（自然流入・口コミ・リピートで売れる商品）を増やす考えはあるか。

【回答】 現時点では、広告投資によって新規顧客を獲得し、LTVを踏まえて投資効率を管理する現在の販売戦略が基本であり、今後も当面はこの方針を継続する考えである。一方で、広告だけに依存しない販売基盤を構築することも中長期的には重要なテーマとして認識している。商品そのものの魅力や顧客体験の向上によって、口コミやリピート、ブランドへの信頼を通じて選ばれる商品を増やすことは継続的に検討している。ただし、現時点で販売戦略を大きく転換する考えはなく、まずは広告投資を軸とした成長を継続しながら、将来に向けた取り組みも並行して進めていく方針である。

(注)

本資料は説明会での質疑応答をそのまま書き起こしたものではありません。

よりご理解いただけるよう当社の判断で、一部加筆・修正を行なっておりますので、予めご了承ください。

また、本資料には説明会当日に時間の都合上ご回答できなかったご質問への回答も掲載しております。