

# 無印良品

---

## 第26期中間事業報告書

2004.3.1 ▶ 2004.8.31

株式会社  
良品計画

# ごあいさつ

株主の皆様におかれましては、益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

また、日頃のご支援に対しまして、厚くお礼申し上げます。

当中間期におきましては予想を上回る業績を達成することが出来たことをご報告させていただきます。

弊社が継続して努めてまいりました商品開発力の強化、販売力の強化等によって、業績が堅調に推移し、既存店売上高が昨年を上回る伸びを示しました。更に、新店舗を13店舗（直営店8店、ライセンスストア3店、西友2店）出店し、また積極的に売場面積の拡縮を実施することにより、店舗の効率化、標準化を推進してまいりました。

海外ビジネスにおきましても、営業力の回復により、業績は堅調に推移することが出来ました。

また販売費及び一般管理費におきましても、3大経費である人件費、借地借家料、物流費のコントロールを一段と強化してまいりました。

これらの結果、2004年度中間期は、連結で売上高625億10百万円（前年同期比5.0%増）経常利益は58億82百万円（同47.3%増）、純利益は29億95百万円（同70.3%増）となり2期連続の増収増益を達成いたしました。

下半期におきましては、引き続き生活雑貨、食品を中心とした商品開発力、販売力を強化しながら「無印良品」のブランドコンセプトの強化、拡大も進めてまいります。また更なるローコストオペレーションを目指したプロジェクトもスタートさせました。

これらの取り組みにより、株主の皆様のご期待に応えるべく、経営を進化させ、成長し続けられる企業体質にまいります。

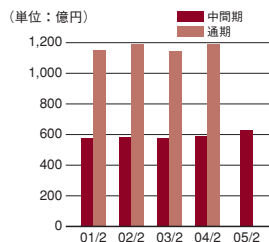
今後とも格段のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

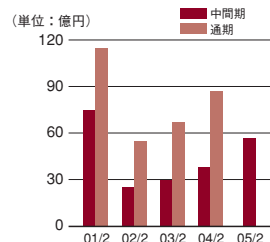
松井忠三



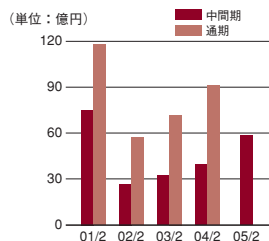
## ●連結売上高



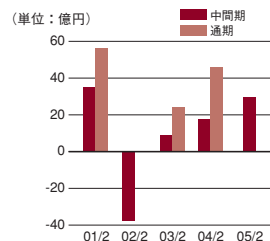
## ●連結営業利益



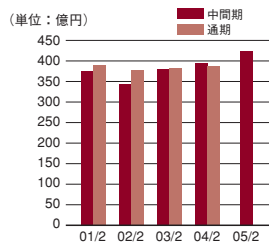
## ●連結経常利益



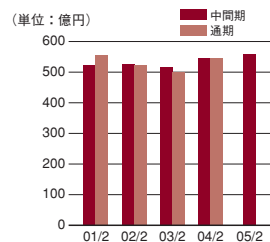
## ●連結中間(当期)純利益



## ●連結株主資本



## ●連結総資産



# 営業活動のご報告

## 衣服・雑貨

### 2期連続の二桁増収を達成

前期に引き続き高品質素材を発掘する一方で、調達コストの削減等に取り組みながら品質と商品の完成度を上げ、婦人ウエア、子供服を中心に好調を持続いたしました。また、業務改革の成果から、建値消化率が高まり、在庫も削減されました。その結果、業績は順調に推移し、商品別売上高は210億33百万円、前年同期比110.3%と、2期連続の二桁増収を達成いたしました。



## 生活雑貨

### 新商品を中心に回復の兆し

当社の最大の課題である生活雑貨の建て直しに取り組んでまいりました。

新商品開発、売場作り、数量コントロールを進め、当期中ではヘルス&ビューティ、ステーションナリーといった小物や自転車、エレクトロニクス等に徐々に回復の兆しが見えてまいりましたが、前年を上回ることは出来ませんでした。商品別売上高は307億29百万円と前年同期比99.8%となりました。



## 食品

### 調味加工、菓子が好調に推移

食品につきましては天候の影響がありましたが、商品開発体制を見直したことによりその成果が表れてきました。

レトルトカレーなどの調味加工、バウムクーヘンや種なし干し梅などの菓子類が好調に推移しました。その結果、商品別売上高は49億33百万円と前年同期比102.3%に達しています。

### 商品別売上高（単体）

（単位：百万円）

商品別	当中間期	前中間期	前期
	(2004年3月1日から 2004年8月31日まで)	(2003年3月1日から 2003年8月31日まで)	(2003年3月1日から 2004年2月29日まで)
衣服・雑貨	21,033	19,072	38,936
生活雑貨	30,729	30,785	59,800
食品	4,933	4,824	9,885
その他	739	572	1,222
合計	57,436	55,254	109,844

## 国内・海外状況

### 国内売上高3.9%の増収

国内における販売では、直営店の既存店売上高が前年同期比2.2%の伸びを示すとともに、新店舗も好調に推移いたしました。商品供給先であるライセンスストア、(株)西友、(株)ファミリーマート等の各チャネルでは店頭での販売が苦戦し、当社からの供給売上高が前年同期比2.2%の減少となりました。一方、ネットストアは売上高前年同期比43.2%の大幅増収となりました。

国内店舗は当中間期に「無印良品広島ダイヤモンドシティ」を含む13店舗（うち直営店8店舗）を新設し3店舗を増床する一方、4店舗を減床、3店舗を閉鎖するなど店舗の効率化、標準化も推進いたしました。これらの結果、平成16年8月31日現在の総店舗数は276店舗（うち、直営店132店舗）、総売場面積は195,393㎡（うち、直営店110,858㎡）となりました。

### 海外ビジネスは着実に営業力が回復

海外では各国とも営業力が回復し、既存店売上高の前年同期比が、イギリスは6.0%、フランスは7.8%、香港は52.1%増となりました。また当中間期に2店舗出店いたしました台湾も好調に推移し良品計画グループの成長に大きく寄与いたしました。

海外店舗は、当中間期にフランス1店舗、台湾2店舗を出店し、平成16年8月31日現在の海外店舗総数は29店舗（イギリス15店舗、アイルランド1店舗、フランス5店舗、香港3店舗、シンガポール2店舗、台湾2店舗、韓国1店舗）となりました。



フランス・パリ MUJI PASSY

### 形態別売上高

(単位:百万円)

形態別	当中間期 (2004年3月1日から 2004年8月31日まで)	前中間期 (2003年3月1日から 2003年8月31日まで)	前期 (2003年3月1日から 2004年2月29日まで)
日本	40,658	38,469	76,250
イギリス	2,036	1,838	4,328
フランス	728	640	1,462
香港	1,319	935	1,809
直営店計	44,742	41,883	83,851
西友	5,518	5,531	11,488
西武百貨店グループ	0	8	8
その他	10,102	10,438	20,446
一般供給先計	15,620	15,979	31,943
その他	2,147	1,667	3,393
合計	62,510	59,530	119,189

### 地域別売上高 (直営店)

(単位:百万円)

地域別	当中間期 (2004年3月1日から 2004年8月31日まで)	前中間期 (2003年3月1日から 2003年8月31日まで)	前期 (2003年3月1日から 2004年2月29日まで)
北海道	1,040	1,124	2,128
東北	877	760	1,382
関東	23,456	21,954	44,061
甲信越	758	833	1,551
北陸	588	557	1,131
東海	2,927	2,857	5,604
近畿	7,372	7,243	14,200
中国・九州	3,636	3,139	6,189
国内計	40,658	38,469	76,250
イギリス	2,036	1,838	4,328
フランス	728	640	1,462
香港	1,319	935	1,809
海外計	4,084	3,414	7,600
合計	44,742	41,883	83,851

# 収益拡大への取り組み

## 商品開発力の更なる向上

### ブランドコンセプトを強化・拡大

当社では、生活雑貨部門と食品部門の復活が重要な課題と認識し、重要施策として、人材強化を含めて商品開発力の更なる向上に取り組んでおります。

生活雑貨におきましては業務の構造改革を推進するとともに新たな開発コンセプトである「Found MUJIプロジェクト」「World MUJIプロジェクト」等を含めた商品開発力の増強を図っています。食品につきましても「常時商品開発」の体制を確立するとともに、引き続き、おいしく、健康で安全な食品の開発に努めてまいります。

無印良品のブランドコンセプトである「わけあって、安い」を更に強化・拡大し、ハイクオリティ、ベーシック、リーズナブルプライスの商品作りを進めてまいります。



## 販売力の強化

### 既存店およびネットストアが順調に推移

店舗オペレーションの効率化や現場で生まれた創意工夫を全社的な仕組みとして取り入れるなど、販売オペレーションの改革、強化に取り組みました。その結果、当中間期の既存店売上高は前年同期比102.2%と成果を示しました。また、当社ウェブサイトから「無印良品」を販売するネットストアが順調に推移し、売上高が前年同期比140%超と大幅に伸長しました。

## ローコストオペレーションの推進

### 販売費及び一般管理費を低減

競争力強化のために人件費、借地・借家料、運搬・配送費など全社的にローコストオペレーションを推進し、精度の高い在庫コントロールに努めるとともに店舗業務の一層の効率化を目的としたスマートオペレーションプロジェクトを推進いたしました。

その結果、売上高販管費率（単体）は34.4%と前年同期に比べ0.4ポイント改善いたしました。

下期からは、更なるローコストオペレーションを目指したプロジェクトもスタートし、業務の抜本的な見直しを図り、併せて企業風土の革新を進めてまいります。

## 商品情報

### ウェルネスをはじめるウエア

心身のリフレッシュやリラックスに対するお客様の関心の高まりをうけて開発した商品です。

近年、女性を中心にライフスタイルとして広がりつつある、ヨガや太極拳などのスローフィットネス、あるいは部屋の中でのストレッチなど、大切なリフレッシュのための時間をより楽しく過ごしていただくためのウエアです。機能的な素材を使い、美しいシルエット、身体の動かしやすさを考えたカッティングなどいろいろ工夫しています。



### バウムクーヘン

好調な半生菓子は引き続き伸長し31%の伸びでした。なかでも各種バウムクーヘンは特に好調で、この上期は約460万個を売上げ、6億円の商材に成長しています。



### 白磁の食器

天草陶石を砕いて、練り上げた土。単独の原料で作られるのは天草陶石の特徴であり、日本を代表する白磁といえます。

うっすらと青みがかった色は料理を引き立て、主張しすぎない存在感が静かに食卓を包みます。生活とともにある器のかたちには一つひとつに意味があります。普段使いだからこそ、最高のものを。そう考えてつくられた機能性と、あきのこない美しさ。新しい和の定番がここにあります。



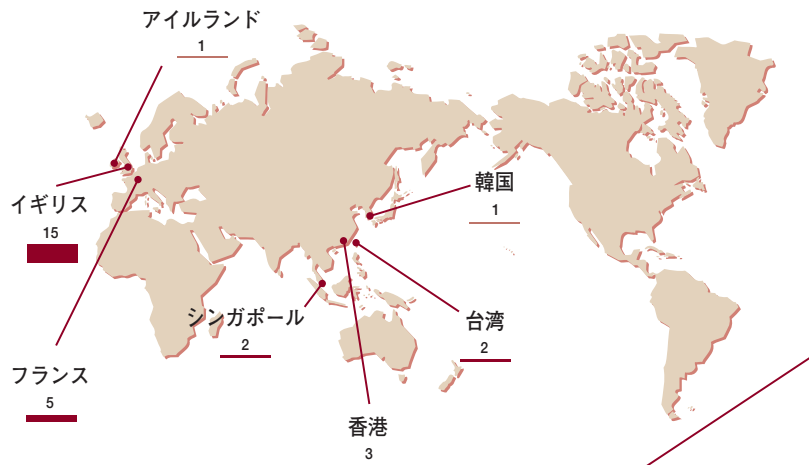
### ウレタンフォーム低反発まくら

頭の形と頸椎に合わせてゆっくり沈み込み、血流阻害や体圧の集中を防ぎ快適な眠りを実現します。頭をのせる部分に複数の穴をあけて沈み込みやすく、通気性よく仕上げました。

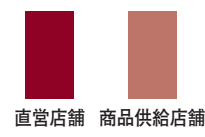
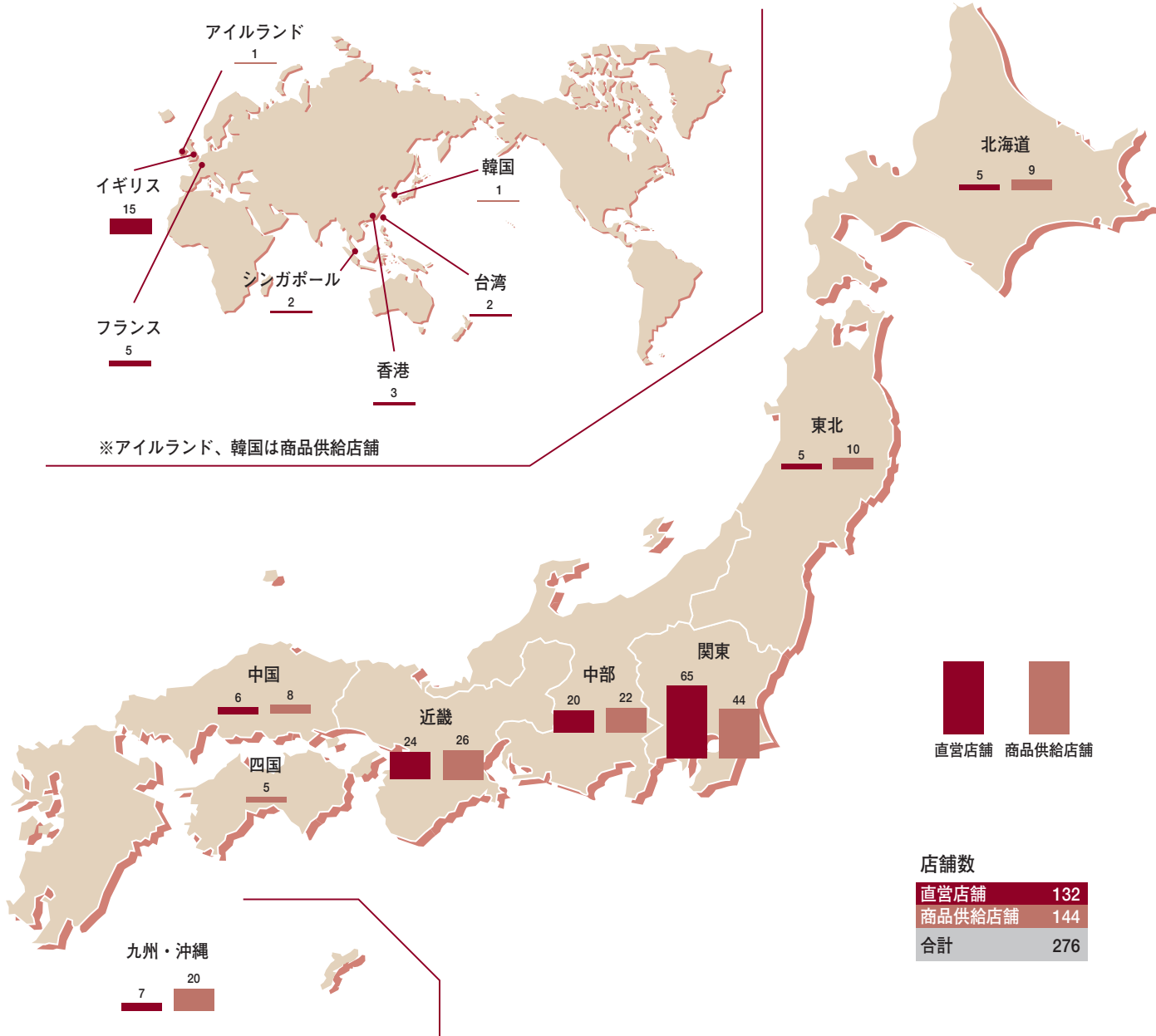
- 高さ10cmタイプ・・・税込3,780円(本体価格3,600円)
- 高さ7cmタイプ・・・税込2,940円(本体価格2,800円)



# 無印良品店舗展開 (2004年8月31日現在)



※アイルランド、韓国は商品供給店舗



店舗数

直営店舗	132
商品供給店舗	144
合計	276

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	当中間期	前中間期
	(2004年8月31日現在)	(2003年8月31日現在)
<b>資産の部</b>		
流動資産	30,568	28,144
固定資産	25,511	26,353
有形固定資産	10,875	8,945
無形固定資産	2,692	2,752
投資その他の資産	11,943	14,655
資産合計	56,079	54,498
<b>負債の部</b>		
流動負債	12,888	14,224
固定負債	615	437
負債合計	13,504	14,662
少数株主持分		
少数株主持分	363	240
<b>資本の部</b>		
資本金	6,766	6,766
資本剰余金	10,095	10,075
利益剰余金	27,910	23,298
その他有価証券評価差額金	33	△13
為替換算調整勘定	142	136
自己株式	△2,737	△667
資本合計	42,211	39,595
負債・少数株主持分及び資本合計	56,079	54,498

### 連結損益計算書

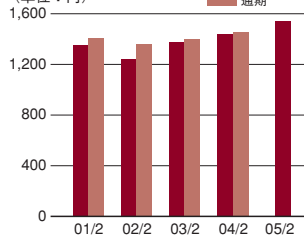
(単位:百万円)

科目	当中間期	前中間期
	(2004年3月1日から 2004年8月31日まで)	(2003年3月1日から 2003年8月31日まで)
売上高	62,510	59,530
売上原価	34,762	34,376
売上総利益	27,748	25,153
営業収入	350	353
営業総利益	28,099	25,506
販売費及び一般管理費	22,375	21,612
営業利益	5,723	3,893
営業外収益	188	128
営業外費用	29	29
経常利益	5,882	3,992
特別利益	40	127
特別損失	506	812
税金等調整前中間純利益	5,417	3,307
法人税、住民税及び事業税	2,229	1,546
法人税等調整額	107	△10
少数株主利益	84	13
中間純利益	2,995	1,758

## 主要経営指標

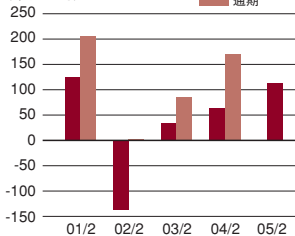
### ●連結1株当たり株主資本

(単位:円)



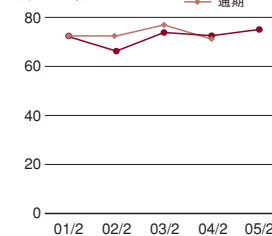
### ●連結1株当たり中間(当期)純利益

(単位:円)



### ●連結株主資本比率

(単位:%)





## 連結剰余金計算書

(単位:百万円)

科目	当中間期	前中間期
	(2004年3月1日から 2004年8月31日まで)	(2003年3月1日から 2003年8月31日まで)
<b>資本剰余金の部</b>		
資本剰余金期首残高	10,075	10,075
資本剰余金増加高	19	—
自己株式処分差益	19	—
資本剰余金中間期末残高	10,095	10,075
<b>利益剰余金の部</b>		
利益剰余金期首残高	25,625	22,150
利益剰余金増加高	2,995	1,758
中間純利益	2,995	1,758
利益剰余金減少高	710	610
配当金	672	610
役員賞与	37	—
利益剰余金中間期末残高	27,910	23,298

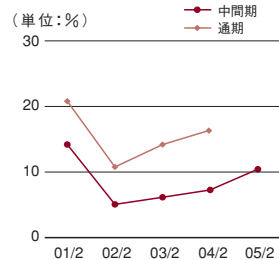
## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

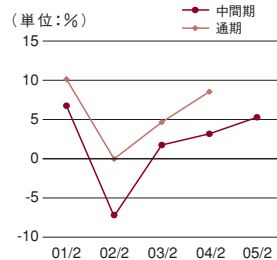
科目	当中間期	前中間期
	(2004年3月1日から 2004年8月31日まで)	(2003年3月1日から 2003年8月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,403	5,039
投資活動によるキャッシュ・フロー	△710	△1,519
財務活動によるキャッシュ・フロー	279	△609
現金及び現金同等物に係る換算差額	42	27
現金及び現金同等物の増加額	2,014	2,938
現金及び現金同等物の期首残高	11,776	6,844
現金及び現金同等物の中間期末残高	13,791	9,782

注) 連結財務諸表の記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

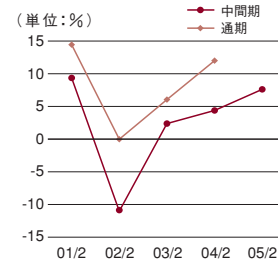
### ● 連結総資産経常利益率



### ● 連結総資産中間(当期)純利益率 (ROA)



### ● 連結株主資本中間(当期)純利益率 (ROE)



## 単体財務諸表

### 単体貸借対照表

(単位:百万円)

科目	当中間期	前中間期
	(2004年8月31日現在)	(2003年8月31日現在)
<b>資産の部</b>		
流動資産	28,061	25,866
固定資産	26,927	27,715
有形固定資産	10,228	8,200
無形固定資産	2,431	2,570
投資その他の資産	14,266	16,944
<b>資産合計</b>	<b>54,988</b>	<b>53,581</b>
<b>負債の部</b>		
流動負債	11,995	13,037
固定負債	607	425
<b>負債合計</b>	<b>12,602</b>	<b>13,462</b>
<b>資本の部</b>		
資本金	6,766	6,766
資本剰余金	10,095	10,075
資本準備金	10,075	10,075
その他資本剰余金	19	—
利益剰余金	28,227	23,958
利益準備金	493	493
任意積立金	23,700	20,700
中間未処分利益	4,034	2,765
株式等評価差額金	33	△13
自己株式	△2,737	△667
<b>資本合計</b>	<b>42,385</b>	<b>40,119</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>54,988</b>	<b>53,581</b>

### 単体損益計算書

(単位:百万円)

科目	当中間期	前中間期
	(2004年3月1日から 2004年8月31日まで)	(2003年3月1日から 2003年8月31日まで)
<b>経常損益の部</b>		
営業損益		
営業収益	57,898	55,709
営業費用	52,361	51,824
営業利益	5,537	3,884
営業外損益		
営業外収益	177	276
営業外費用	29	28
<b>経常利益</b>	<b>5,684</b>	<b>4,133</b>
<b>特別損益の部</b>		
特別利益	40	123
特別損失	483	795
税引前中間純利益	5,241	3,461
法人税、住民税及び事業税	2,160	1,510
法人税等調整額	74	△4
中間純利益	3,006	1,955
前期繰越利益	1,027	810
中間未処分利益	4,034	2,765

## 会社概要

会社名 株式会社良品計画  
RYOHIN KEIKAKU CO.,LTD.  
所在地 〒170-8424 東京都豊島区東池袋四丁目26番3号  
電話 03-3989-4403 (管理部総務課)  
設立 1989年6月(登記上1979年5月)  
※額面変更のため合併を行っております。  
資本金 67億6,625万円  
決算日 2月末日  
年商 1,107億円(2004年2月期営業収益)  
従業員数 819名  
店舗数 直営店132店舗、商品供給店144店舗  
海外店舗数 イギリス15店舗/フランス5店舗/香港3店舗/  
シンガポール2店舗/台湾2店舗/アイルランド1店舗/  
韓国1店舗 (アイルランド、韓国は商品供給店舗)  
主な事業 「無印良品」を中心とした専門店事業の運営/  
商品企画/開発/製造/卸し及び販売

(2004年8月31日現在)

## 役員

取締役会長	木内政雄	常勤監査役	村山隆平
代表取締役社長 (兼)執行役員	松井忠三	監査役	須田敏保
代表取締役専務 取締役(兼)執行役員	金井政明	監査役	松井仁
専務取締役 (兼)執行役員	古田正信	監査役	吉澤義仁
常務取締役 (兼)執行役員	浅田直照	執行役員	徳江純一
取締役 (兼)執行役員	長谷川治	執行役員	柳澤英夫
社外取締役	藤原秀次郎	執行役員	加藤隆志
社外取締役	植松富司	執行役員	久保正人
社外取締役	中野淳一	執行役員	大木宏人

(2004年8月31日現在)

## 会計監査人

中央青山監査法人  
東京都千代田区霞が関三丁目2番5号 霞が関ビル

(2004年8月31日現在)

## 株式の状況

- 会社が発行する株式の総数 ……………112,312,000株
- 発行済株式の総数……………28,078,000株
- 株主数……………16,096名

(2004年8月31日現在)

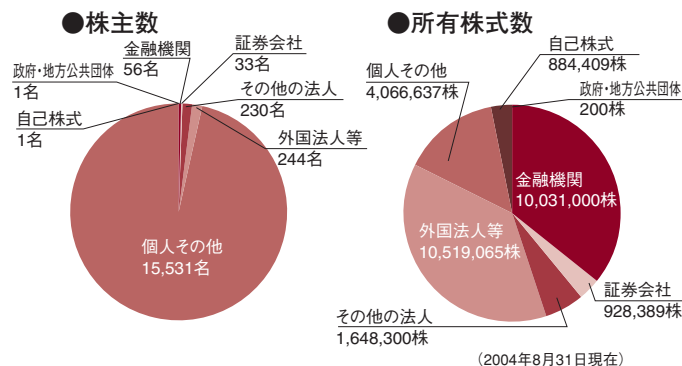
## 大株主

株主名	持株数	議決権比率
日本マスタートラスト 信託銀行(株)信託口	3,733,100(株)	13.72(%)
日本トラスティ・サービス 信託銀行(株)信託口	2,006,000	7.37
三菱商事(株)	1,078,300	3.96
バンクオブニューヨークフオーゴールドマン サクスイスターナショナルエクイテイ	1,022,027	3.75
野村信託銀行(株)投信口	854,500	3.14
ザチエスマンハッタンバンクエヌエイロンドン エスエルオムコバスアカウント	715,534	2.63
野村証券(株)	696,300	2.56
資産管理サービス 信託銀行(株)信託B口	675,000	2.48
日本トラスティ・サービス 信託銀行(株)信託口4G	622,900	2.29
モルガン・スタンレーアードカンパニーインク	594,600	2.18

注)当社は、自己株式884,409株を保有しております。

(2004年8月31日現在)

## 株主分布状況



## 株主メモ

---

決算期	毎年2月末日
定時株主総会	毎年5月
同総会議決権行使 株主確定日	毎年2月末日
利益配当金受領 株主確定日	毎年2月末日
中間配当金受領 株主確定日	中間配当を行う場合は、毎年8月31日
名義書換代理人	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番4号 住友信託銀行株式会社 証券代行部
(郵便物送付先)	〒183-8701 東京都府中市日鋼町1番10 住友信託銀行株式会社 証券代行部
(電話照会先)	(住所変更等用紙のご請求) ☎0120-175-417 (その他のご照会) ☎0120-176-417
同取次所	住友信託銀行株式会社 本店及び全国各支店
公告掲載新聞	日本経済新聞
1単元の株式数	100株

## 決算公告の電子化について

---

当社は、貸借対照表及び損益計算書を、日本経済新聞による公告に代えて、ホームページに掲載いたしております。

当社の決算公告が掲載されているホームページアドレスは次のとおりです。

<http://www.muji.co.jp>

---

株式会社 良品計画

〒170-8424 東京都豊島区東池袋4-26-3

Tel.03-3989-4403 (管理部総務課)