

無印良品

第27期中間事業報告書

2005.3.1 ▶ 2005.8.31

株式会社
良品計画

ごあいさつ

株主の皆様には、ますます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、連結、単体とも3期連続の増収、4期連続の増益を達成いたしました事をご報告申し上げます。

当中間期の配当金は35円とし、前中間期に比べ10円の増配とさせていただきます。

弊社が継続して取り組む商品開発力、販売力の強化等によって、生活雑貨が完全復活、品質改善の成果もあがり業績が大変好調に推移いたしました。加えて上期には新設店を9店舗(直営店5店、ライセンス・ストア4店)出店、これら新店舗の実績も計画を上回り、売上を牽引する事となりました。

また、本年2月からさらなるローコストオペレーションを目指した「30%委員会」の活動を本格化させ、売上高販管費率は着実に低減しつつあります。

海外展開では、新たに中国・上海、ノルウェー・オスロに出店する等、着実に販路を広げています。

これらの結果、2005年度中間期は、連結で売上高683億22百万円(前年同期比9.3%増)、経常利益は74億90百万円(同27.3%増)、純利益は43億88百万円(同46.5%増)となり過去最高益を更新いたしました。

2005年度は「新しい良品計画の創造」に向けて「ブランドの進化」、「経営の進化」、「過去最高益へのチャレンジ」を経営のテーマとしています。下期は引き続き「商品開発力の進化」、「販売の高度化」、「ローコストオペレーション体制の確立」、「海外ビジネスの拡大と収益化」に取り組み、株主の皆様のご期待に応えるべく、成長し続ける企業体質を確立してまいり所存でございます。

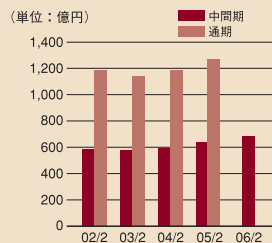
今後とも格段のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

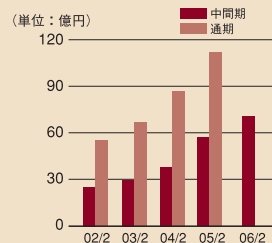
松井忠三



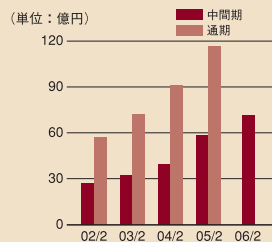
●連結売上高



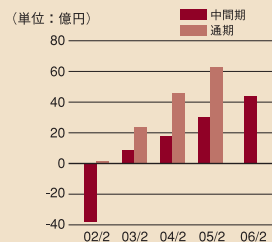
●連結営業利益



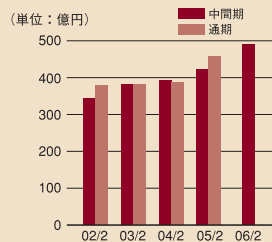
●連結経常利益



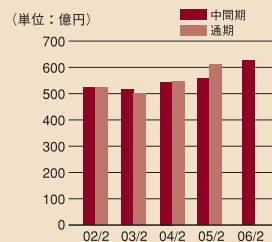
●連結中間(当期)純利益



●連結株主資本



●連結総資産



収益拡大への取り組み

商品開発力の進化

ブランドをさらに強化、拡大

世界の優れた才能や知恵による「World MUJI」、異なった文化から生まれた日用品に学ぶ「Found MUJI」、お客様とのコミュニケーションによる「お客様の声商品開発」、当社ではこれら3つを柱に、ブランドの強化、拡大に取り組んでおりますが、商品のクオリティーをより一層高める必要があります。そのため、日本以外にヨーロッパを中心とした海外で商品を開発するためのネットワークを強化する一方で、商品開発に携わる人材の確保と育成に努め、商品開発を専門に行う会社の活用も広がります。

これらの取り組みにより、商品開発力のレベルアップを図り、復活いたしました生活雑貨をさらに強化するとともに、衣服・雑貨、食品の本格回復を目指します。



販売の高度化

高精度且つわかりやすい営業展開計画

当社は、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、販売全般にわたるオペレーションの改革、強化に取り組んでいます。

また、新たな販売手法を積極的に取り入れ、営業計画の立案に際しては、季節歳時記への依存から脱却し、商品開発チームとの連携強化による商品の投入やプロモーション内容の深化等、常にマーケットの変化を的確に捉えた、高精度且つわかりやすい営業展開計画の作成に努め、CSの向上につなげてまいります。

ローコストオペレーション体制の確立

販売費及び一般管理費を削減

売上高販管費率30%を目標に取り組んでおります「30%委員会」では、店舗作業・諸経費、賃料、人件費、本部業務などの見直しによるローコストオペレーション体制の確立を目指すとともに、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しました。

また、本部組織の簡素化と業務の効率化を図り、本部人員を約25%削減いたしました。これらの結果、上期の売上高販管費率(単体)は32.4%と前年同期に比べ2ポイント改善いたしました。

下期におきましても「30%委員会」の活動を通して継続的に改革を進め、業務の効率化と企業風土の刷新を進めてまいります。

衣服・雑貨

新たな実験的試み MUJI LABOがスタート

引き続き高品質素材を発掘するとともに、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高めるよう努めてまいりました。当上期は、天候不順などで春物衣料が苦戦したものの、婦人ウェア、マタニティウェアの新商品の売上げが順調に推移いたしました。これらの結果、衣服・雑貨の売上高は215億66百万円、前年同期比102.5%となりました。

また本年8月25日には、旗艦店舗である「無印良品 有楽町」の2階部分をリニューアルオープンいたしました。売場では、将来の商品開発を見通した実験的試みとして、新たに「MUJI LABO」の展開を開始いたしました。生地から縫製まで国内で手がけた商品が多く、素材、パターンにこだわり、従来の商品開発における様々なルールを取り払って取り組んだ商品群です。これまでの



無印良品には無かった新しいテイストの商品としてお客様にご好評をいただいております。

ご好評商品

●アンデス綿

南米・ペルーのアンデス山脈、高地で育った綿花は繊維自体の保温性が高く、起毛しているのが特徴です。風合い豊かなアンデス綿シリーズは、素材へのこだわりを特徴に、肌触りの良さとリラックスした着心地の良さから、たくさんの皆様にご好評いただきました。日本には昔ながらの高度な技術を生かし、特色のあるものづくりをすすめている工場があります。そういったこだわりのある工場との共同作業から生まれた商品です。

生活雑貨

完全復活で、業績に大きく寄与

生活雑貨の建て直しを当社の最重要課題として新商品、売場作り、数量コントロール等に取り組んでまいりました結果、



昨年秋より、ヘルス&ビューティ、ステーションナリーといった小物を中心にその効果が現れ、その後全カテゴリーが復活してまいりました。

当上期は、移動需要のピークである3、4月に大きく売上げを伸ばし、復活が鮮明になるとともに、業績を大きく牽引いたしました。無印良品のファニチャーを

代表する脚付マットレスの品質をさらに向上させた「脚付ポケットコイルマットレス」や、タモ材（堅く粘りのある木材）の家具シリーズが大きく貢献しました。その結果、生活雑貨の売上高は348億42百万円と前年同期比113.4%となりました。

ご好評商品

●防災セット

無印良品の「防災セット」は、2005年7月末に発売以来、防災意識の高まりの中、大変ご好評をいただいています。今回の「防災セット」は、地震、台風、集中豪雨など実際に被災された方がたのご意見をもとに、これまでの「不必要なものが入っている」、「こんなものがあると役に立つ」、「違和感のないコンパクトなデザインにしてほしい」、「家族で複数用意した場合に、余分なものが出てしまう」等のご不満にお応えした内容で、充電ラジオで携帯電話を充電することも可能です。

●防災セット1：
（充電ラジオ付き）：12,600円

●防災セット2：
（充電ラジオ付き）：6,300円

【セット内容】

充電ラジオ、単4電池（防災セット1のみ）、保存水（500ml×2本）、非常用ローソク、水用携帯容器（2点）、圧縮タオル、軍手、ウェットティッシュ、携帯用スリッパ、救急絆（絆創膏）、ガムテープ、持ち出し袋（写真：防災セット1）



食品

健康ブームを背景としたお茶やお菓子が好調に推移

食品につきましては、「安全、おいしさ、本物」を念頭

に、常時商品開発体制をとる一方で売場に新什器を導入するなど、売上げ拡大に努めてまいりました。

商品別では、ビバレッジ等の定番商品が苦戦したものの、引き続き半生菓子、レトルト食品が好調で、新商品のお茶を使ったお菓子のシリーズも順調に推移いた

しました。これらの結果、食品の売上高は51億92百万円と前年同期比105.3%となりました。



ご好評商品

●ほうじ茶とクランベリーのロールケーキと黒豆ブレンド茶

新茶の季節に合わせて広く「茶」に視点を置いた企画の中から生まれた商品です。

ロールケーキには焙煎したお茶の風味を出すために、煮出したお茶だけでなく茶葉を入れ、味と味覚のアクセントとしてドライクランベリーを合わせました。

黒豆ブレンド茶は茶葉など一つの原料だけでなく、焙煎加工した黒豆を主原料とし、その他10種類の健康素材といわれている原料をブレンドし抽出しました。

まろやかな味わいに黒豆の香ばしさが生きています。両アイテムとも発売以来大変ご好評いただいております。



国内・海外状況

既存店、新店が売上げに貢献

国内における販売では、直営の既存店売上げが前年同期比101.6%と健闘した事に加え、昨年度から当上期にかけて出店した新店舗が順調に推移いたしました。また、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、店頭の販売が苦戦いたしました。ライセンスストアの新店が寄与し、当社からの供給売上高は前年同期比101.2%となりました。また、ネットストアは引き続き大幅に売上げを伸ばし、前年同期比144.4%となりました。

国内店舗は当中間期に「無印良品 ルミネ町田」を含む9店舗(うち直営店5店舗)を新設し3店舗を増床する一方、4店舗(うち直営店1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、2005年8月31日現在の総店舗数は290店舗(うち直営店145店舗)、総売場面積は206,077㎡(うち直営店119,023㎡)に達しています。



MUJI apm (香港)

海外では、着実な出店を継続

海外事業では、当中間期に韓国、香港、ノルウェーにそれぞれ1店舗を新設いたしました。既に進出しておりますイタリア、台湾は好調を継続しており、シンガポールは黒字化いたしました。積極的な出店により売上高は47億円を超え、連結売上高の6.9%を占めるまでになりました。

今後引き続き着実な出店を行うとともに、ドイツ、スペインなど新しいマーケットへの進出等、事業の拡大を図ってまいります。

2005年8月31日現在の海外店舗総数はイギリス21店舗(うち、アイルランド1店舗、スウェーデン4店舗、ノルウェー1店舗への供給含む)、フランス5店舗、イタリア1店舗、香港5店舗、シンガポール2店舗、台湾5店舗、韓国2店舗、中国1店舗の計42店舗となりました。

●地域別売上高(直営店)

(単位:百万円)

地域別	当中間期	前中間期	前期
	(2005年3月1日から 2005年8月31日まで)	(2004年3月1日から 2004年8月31日まで)	(2004年3月1日から 2005年2月28日まで)
北海道	1,060	1,040	2,023
東北	912	877	1,740
関東	26,080	23,456	48,048
甲信越	796	758	1,450
北陸	659	588	1,209
東海	3,402	2,927	6,113
近畿	7,783	7,372	14,876
中国・九州	4,339	3,636	7,569
国内計	45,034	40,658	83,032
イギリス	1,872	2,036	4,418
フランス	814	728	1,696
イタリア	203	—	69
香港グループ	1,628	1,319	2,876
韓国	202	—	—
海外計	4,722	4,084	9,061
合計	49,756	44,742	92,093

環境への取り組み

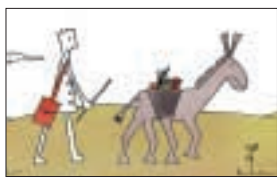
ホームページを通じたコミュニケーション

当社環境広報担当では、ホームページ「環境について今、考えていること」を通じて、お客様とのコミュニケーションを図っています。良品計画の活動をアピールすることを目的とするのではなく、担当者のエッセイを通じてさまざまな分野で活躍している方がたを紹介し、その中からお客様に何かを見つけていただきたいと考えています。イラストをお願いしているのはフランス人のグレゴワール・ダンタン・小野千寿夫妻によるatelier GRIZOU(アトリエ・グリズー)。地球に存在している人、モノ、自然を見つめ、それをイラストや写真を通して人びとに伝えるという活動をしてまいりました。当社では2001年11月の「有楽町ATELIER MUJI」発足以来、年に数回の展示会の企画運営を依頼する

など、彼らの活動が当社の環境に対する考え方と近い部分がある事から、ホームページでもたびたびアイデアをいただいています。その一つが次代を担う子どもたちに向けたメッセージとしての「こどもと楽しむかみしばい」です。2005年は4月と9月に「生活のあり方」をテーマとしたかみしばいを掲載しております。



第1回2005年4月1日配信「アランの漂流記」



第2回2005年9月1日配信「ロバの旅」

包装のいらないお客様への配慮

「環境について今、考えていること」にはお客様からのご意見、ご要望を直接電子メールでいただく窓口を設けております。2005年3月の環境ホームページ開設

以来、たびたびいただいたご意見が「店舗で、袋をいりませんと言いづらい雰囲気がある」という内容のものでした。当社ではそのご意見を真摯に受け止め、まず「袋はいりません」とお客様がお申し付けやすい雰囲気づくりに努めました。レジ前にイラストをモチーフにしたPOPを用意し、ご協力いただいたお客様には「ありがとうございます」の気持ちをお伝えできるようにレジでの対応を心がけてまいります。スタートしたばかりですが、もっと大きな流れにつながるよう努力してまいりたいと考えています。



商品での取り組み

商品での具体的な取り組みも進めています。2005年3月より「良品計画の環境、労働、安全マネジメント」(取引先行動規範)を商品基本製造委託契約書に包含しています。契約が終了したお取引先様には順次、マネジメント実行の状況や問題点等を確認するためのアンケートを行っております。アンケートの結果をもとに、現状の活動をさらに改定していく予定です。また、世界的に森林資源の減少が問題視される中、安価な木材・紙製品を製造するために、貴重な森林資源を違法伐採した疑いのある素材を使用することを防ぐため、木材及び紙製品の原料について、生産地を確認し、違法伐採に関与していないかを確認する事を進めています。今後も引き続き環境に配慮した企業活動に努めてまいります。

連結財務諸表

連結貸借対照表

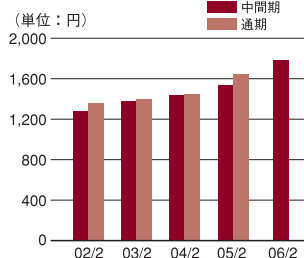
科目	(単位:百万円)	
	当中間期 (2005年8月31日現在)	前中間期 (2004年8月31日現在)
資産の部		
流動資産	36,907	30,568
固定資産	25,612	25,511
有形固定資産	10,890	10,875
無形固定資産	3,162	2,692
投資その他の資産	11,559	11,943
資産合計	62,520	56,079
負債の部		
流動負債	12,615	12,888
固定負債	344	615
負債合計	12,960	13,504
少数株主持分		
少数株主持分	244	363
資本の部		
資本金	6,766	6,766
資本剰余金	10,114	10,095
利益剰余金	34,091	27,910
その他有価証券評価差額金	△2	33
為替換算調整勘定	173	142
自己株式	△1,828	△2,737
資本合計	49,315	42,211
負債・少数株主持分及び資本合計	62,520	56,079

連結損益計算書

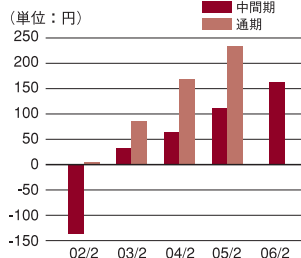
科目	(単位:百万円)	
	当中間期 (2005年3月1日から 2005年8月31日まで)	前中間期 (2004年3月1日から 2004年8月31日まで)
売上高	68,322	62,510
売上原価	38,079	34,762
売上総利益	30,243	27,748
営業収入	349	350
営業総利益	30,592	28,099
販売費及び一般管理費	23,232	22,375
営業利益	7,359	5,723
営業外収益	158	188
営業外費用	27	29
経常利益	7,490	5,882
特別利益	26	40
特別損失	101	506
税金等調整前中間純利益	7,416	5,417
法人税、住民税及び事業税	2,648	2,229
法人税等調整額	392	107
少数株主利益	△13	84
中間純利益	4,388	2,995

主要経営指標

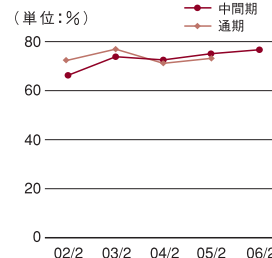
●連結1株当たり株主資本



●連結1株当たり中間(当期)純利益



●連結株主資本比率



連結剰余金計算書

(単位:百万円)

科目	(単位:百万円)	
	当中間期 (2005年3月1日から 2005年8月31日まで)	前中間期 (2004年3月1日から 2004年8月31日まで)
資本剰余金の部		
資本剰余金期首残高	10,106	10,075
資本剰余金増加高	8	19
自己株式処分差益	8	19
資本剰余金中間期末残高	10,114	10,095
利益剰余金の部		
利益剰余金期首残高	30,583	25,625
利益剰余金増加高	4,388	2,995
中間純利益	4,388	2,995
利益剰余金減少高	879	710
配当金	820	672
役員賞与	58	37
利益剰余金中間期末残高	34,091	27,910

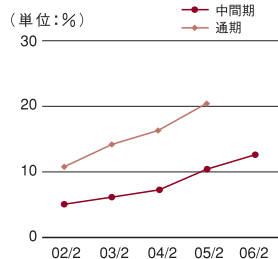
連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

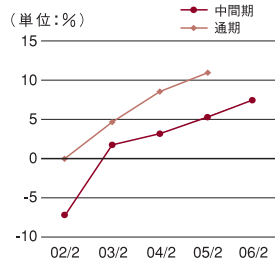
科目	(単位:百万円)	
	当中間期 (2005年3月1日から 2005年8月31日まで)	前中間期 (2004年3月1日から 2004年8月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,229	2,403
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,434	△710
財務活動によるキャッシュ・フロー	△400	279
現金及び現金同等物に係る換算差額	40	42
現金及び現金同等物の増加額	2,435	2,014
現金及び現金同等物の期首残高	16,961	11,776
現金及び現金同等物の中間期末残高	19,396	13,791

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。

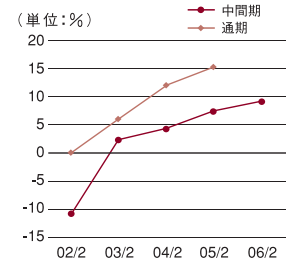
●連結総資産経常利益率



●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 (2005年8月31日現在)	前中間期 (2004年8月31日現在)
資産の部		
流動資産	32,613	28,061
固定資産	28,205	26,927
有形固定資産	9,998	10,228
無形固定資産	2,396	2,431
投資その他の資産	15,810	14,266
資産合計	60,818	54,988
負債の部		
流動負債	11,549	11,995
固定負債	341	607
負債合計	11,891	12,602
資本の部		
資本金	6,766	6,766
資本剰余金	10,114	10,095
資本準備金	10,075	10,075
その他資本剰余金	39	19
利益剰余金	33,877	28,227
利益準備金	493	493
任意積立金	26,200	23,700
中間未処分利益	7,184	4,034
其他有価証券評価差額金	△2	33
自己株式	△1,828	△2,737
資本合計	48,927	42,385
負債及び資本合計	60,818	54,988

単体損益計算書

(単位:百万円)

科目	当中間期 (2005年3月1日から 2005年8月31日まで)	前中間期 (2004年3月1日から 2004年8月31日まで)
経常損益の部		
営業損益		
営業収益	62,978	57,898
営業費用	55,761	52,361
営業利益	7,217	5,537
営業外損益		
営業外収益	120	177
営業外費用	15	29
経常利益	7,321	5,684
特別損益の部		
特別利益	11	40
特別損失	90	483
税引前中間純利益	7,242	5,241
法人税、住民税及び事業税	2,574	2,160
法人税等調整額	453	74
中間純利益	4,214	3,006
前期繰越利益	2,969	1,027
中間未処分利益	7,184	4,034

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(総務人事担当)
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	1,176億円(2005年2月期営業収益)
従業員数	860名
店舗数	直営店145店舗、商品供給店145店舗
海外店舗数	イギリス15店舗/フランス5店舗/イタリア1店舗/ アイルランド1店舗/スウェーデン4店舗/ノルウェー1店舗/香港5店舗/シンガポール2店舗/台湾5店舗/韓国2店舗/中国1店舗 (アイルランド、スウェーデン、ノルウェーは商品供給店舗) ※その他、ニューヨーク近代美術館(MoMA)デザインストアへの商品供給
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 (2005年8月31日現在)

役員

代表取締役社長 (兼)執行役員	松井忠三	常勤監査役	松井仁
代表取締役専務 取締役(兼)執行役員	金井政明	監査役	須田敏保
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	浅田直熙	監査役	内田省三
取締役 (兼)執行役員	長谷川治	執行役員	徳江純一
取締役 (兼)執行役員	加藤隆志	執行役員	久保正人
社外取締役	藤原秀次郎	執行役員	大木宏人
社外取締役	植松富司	執行役員	鈴木啓
社外取締役	中野淳一		

(2005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

(2005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 ……13,523名
(2005年8月31日現在)

大株主

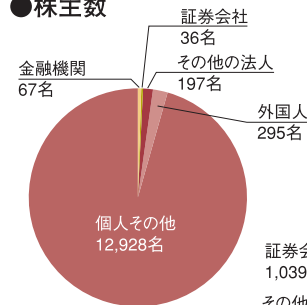
株主名	持株数	議決権比率
日本マスタートラスト 信託銀行(株)信託口	3,973,500 ^株	14.45 [%]
日本トラスティ・サービス 信託銀行(株)(信託口)	2,805,100	10.20
三菱商事(株)	1,078,300	3.92
野村證券(株)	832,000	3.02
日本トラスティ・サービス 信託銀行(株)(信託口4G)	639,000	2.32
モルガン・スタンレー・アンド・カンパニー・インク	607,600	2.21
野村信託銀行(株)(投信口)	558,000	2.03
インベスターズバンク	534,600	1.94
カリヨン・パリ・オーデナリー・アカウント	530,000	1.92
ドレスナー・クライン・オート・ワッサー・スタイン 証券会社東京支店	499,600	1.81

注)当社は、自己株式590,627株を保有しております。

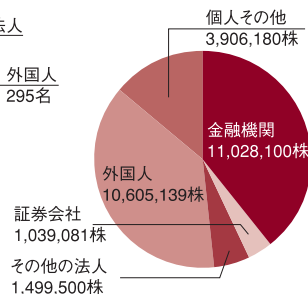
(2005年8月31日現在)

株主分布状況

●株主数



●所有株式数



注)個人その他には、自己株式1名590,627株を含んでおります。

(2005年8月31日現在)

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://ryohin-keikaku.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(総務人事担当)