

株式会社

良品計画

第31期 決算説明会

代表取締役社長 金井政明

2010年4月15日

本日の内容

1. 2009年度概要

2. 2010年度計画

1. 2009年度概要

2009年度 実績（連結）

微増収、經常減益、当期利益増益。

単位：百万円	実績	構成比	前期比	計画比
売上高	163,733	100.0%	100.6%	99.8%
売上総利益	73,956	45.2%	100.0%	98.6%
販管費	60,431	36.9%	104.8%	100.2%
営業利益	14,134	8.6%	82.1%	92.2%
經常利益	14,608	8.9%	84.2%	94.5%
当期利益	7,506	4.6%	108.2%	93.5%

- 海外売上高 25.5%増（計画比100%） 經常利益30.2%増（計画比101%）
- 単体売上高 1.8%減（計画比 99%） 經常利益21.7%減（計画比 91%）
- 売上総利益 ▲0.2%（計画差 ▲0.5%） 衣服雜貨苦戦、秋冬物在庫一掃
- 販管費 計画通りも、下期TVCM投入、6億円増加
- 特別損益 特損18.7億円、前期比35.4%
- 店舗数 国内339店舗(▲5店舗) 海外115店舗(+17店舗)

2009年度実績（単体）

減収、減益。当期利益のみ増益。

単位：百万円	実績	構成比	前期比	計画比
売上高	141,651	100.0%	98.2%	99.8%
売上総利益	61,609	43.5%	97.1%	97.7%
販管費	49,912	35.2%	103.3%	99.8%
営業利益	12,767	9.0%	78.1%	91.3%
経常利益	13,161	9.3%	78.3%	91.1%
当期利益	6,840	4.8%	104.6%	84.6%

単位：百万円	売上高		差益高	
	実績	昨年差	実績	昨年差
直営店	104,247	1,297	49,405	▲ 1,381
ネット	8,228	742	3,553	152
卸売	29,176	▲ 4,602	8,651	▲ 609
＊うち西友	6,717	▲ 2,966	1,839	▲ 932
計	141,651	▲ 2,563	61,609	▲ 1,839

■店舗数 直営212店舗(+15) LS 70店舗(▲2) 西友 57店舗(▲18)

販売管理費の状況（単体）

販売管理費比率35.2% 前期比103.3% 計画比99.8%

単位：百万円	金額	構成比	前期比	前期差
売上高	141,651	100.0%	98.2%	-2,562
宣伝費	3,414	2.4%	114.2%	424
運搬・配送費	6,162	4.4%	104.7%	274
人件費	14,537	10.3%	102.1%	298
借地借家料	13,866	9.8%	105.1%	678
減価償却費	2,542	1.8%	106.1%	147
その他	9,389	6.6%	97.4%	-247
合計	49,912	35.2%	103.3%	1,576

■下期よりTVCM投入 6億円

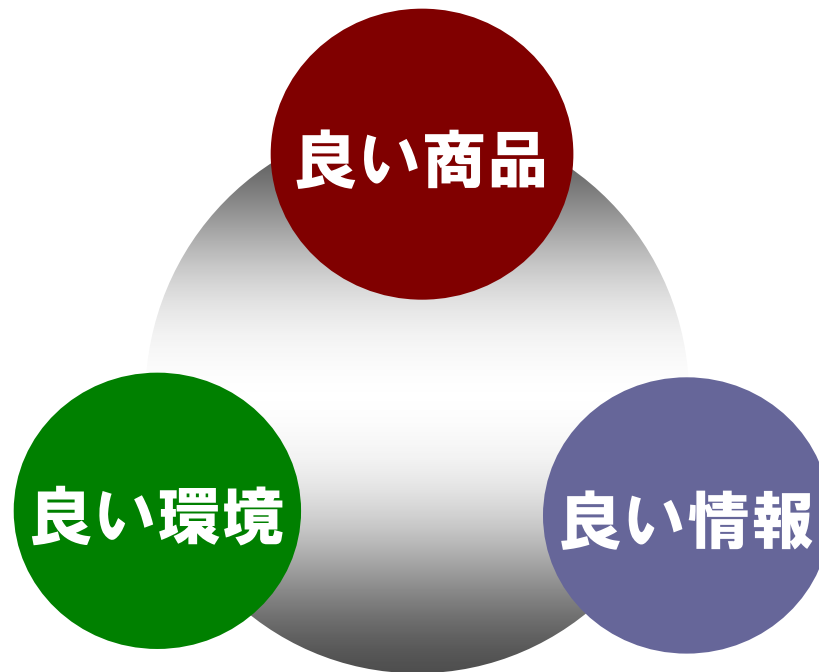
■30%委員会一業務改善と下期標準化の推進

- ・店舗人件費・・・店舗作業(ex.値替作業)の削減により既存店で前期比94%
- ・新潟センター稼動・・・北日本への配送効率化、web配送機能の強化で
1億円の削減効果
- ・華南、上海センター・・・現地ストックに変更、店舗毎のアソート実施

2009年度の政策

【中期方針】

1. 思想、コンセプトの理解と深耕
2. マーケティング(顧客ニーズの開拓と情報発信)の改革
3. 市場に則した店舗形態の開発と品揃えの適正化



4. 着実な海外事業の拡大

2009年度政策と主な成果

1. 思想、コンセプトの理解と深耕

- ・商品戦略委員会(2月) → 毎週開催し定着
- ・品揃え開発担当設置(6月)
- ・くらしの良品研究所設立(11月)

■ 全社レベルの戦略商品開発スタート

	09AW	10SS	10AW	2011	2012
戦略商品i数	73	88	—	—	—
売上構成比	10%	25%	40%	45%	50%

2012年 20%の商品群で50%の売上構成を構築する。

■ 基本品揃の絞込みと単品精度向上

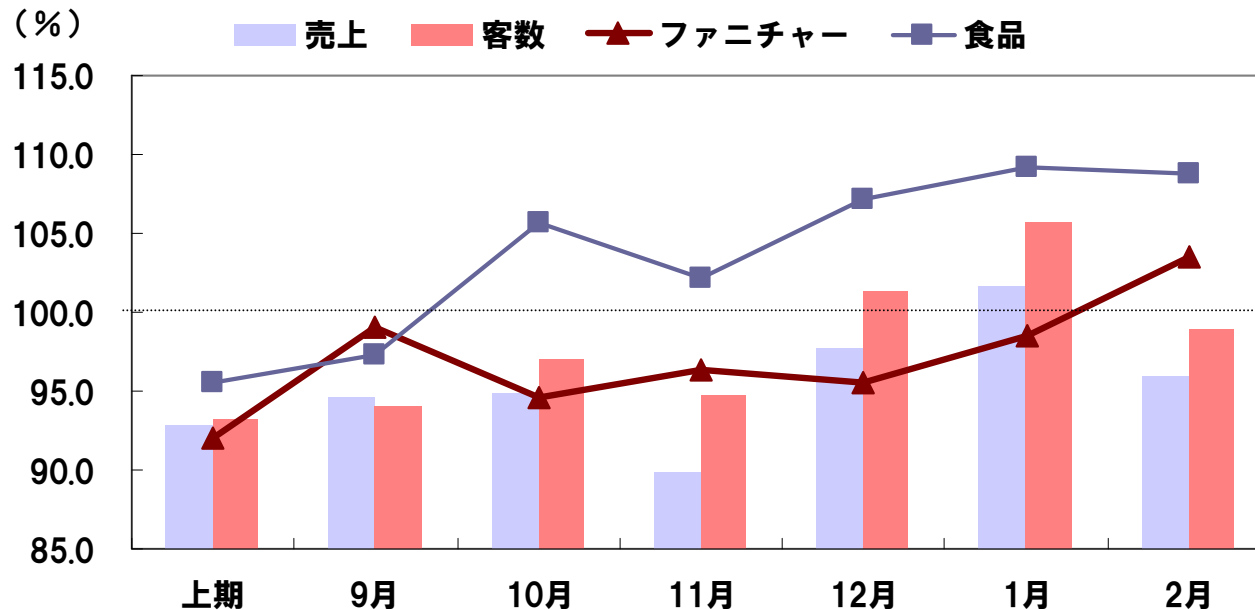
7,500i → 5,000i

■ なるほど・ずっと良い値の目標設定と水準の統一

2009年度政策と主な成果

2. マーケティング(顧客ニーズの開拓と情報発信)の改革

- 下期よりTVCMスタート 売上6% 客数4%増の効果



- 食品は既存店昨比100%を超過し、好調を維持。
- 生活はファニチャーが回復し、全体で回復基調。
- 残る課題は衣服雑貨のみ。

2009年度政策と主な成果

3. 市場に則した店舗形態の開発と品揃えの適正化

■直営出店22 閉鎖▲7(置き換えが中心)

・主要マーケットに大型店配置

池袋西武(9月472坪) ららぽーと新三郷(9月460坪)

二子玉川(10月329坪) 札幌ステラプレイス(12月315坪)

・小型店舗業態開発・出店準備

MUJI com	「毎日のように使うものはいつも通る場所でさっと買う」 博多デイトス(10月16坪)、アトレヴィ巢鴨(3月45坪)
MUJI BEAUTY	「若年層の女性をターゲットに、H&Bの再編集＋新規」 福岡パルコ(3月 23坪)
MUJI to Go	「トラベル＆モバイルをコンセプトに世界の駅・空港に 出店」 現状、日本4店舗、海外3店舗

MUJI BEAUTY福岡パルコ



- ・面積 23坪
- ・アイテム数 900i
- ・年商予定 1億円

【開発目的】

- ・商品開発力の強化
- ・新業態による売り方、伝え方の革新

MUJI com アトレヴィ巢鴨



- 面積 45坪
- アイテム数 1,760i
- 年商予定 1.5億円

【開発目的】

- 毎日のように使うものはいつも通る場所でさっと買う
- CaféMUJI店舗を併設

2009年度政策と主な成果

4. 着実な海外事業の拡大

■中国を主戦場に基盤の整備に着手

- 中国拡大戦略 ※売上高は2010年以降、フル稼働ベース

	2009	2010	2011	2012	2013
店舗数	13	30	50	70	100
売上高	16億	50億	80億	110億	150億

- 日本と同一のオペレーションを導入

システム変更(10年6月) 人材強化(10年2月~)

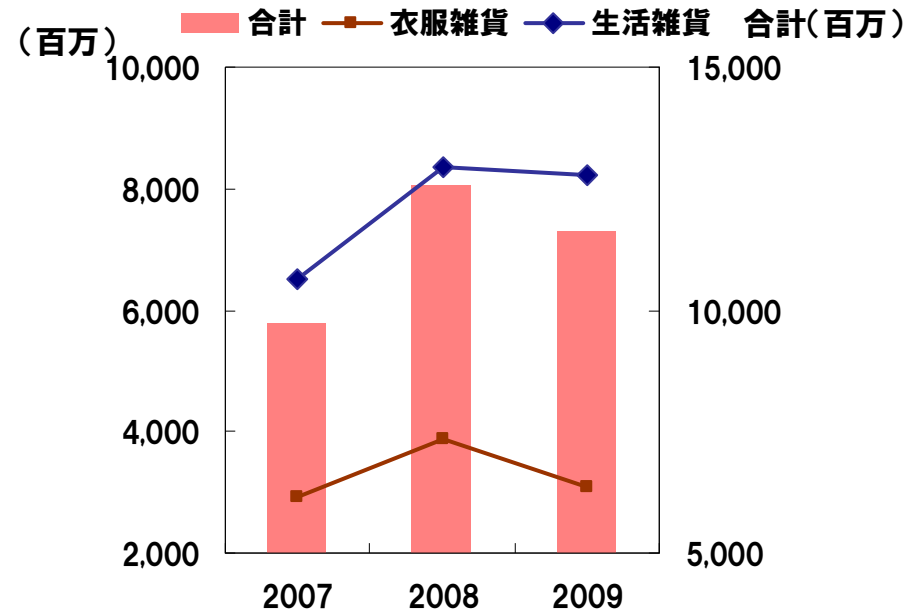
供給方法 現地生産→現地センター(グローバルセンター化)

- 中国の成功モデルをアジア全域へ拡大 2011年以降

2009年度政策と主な成果

● 在庫圧縮

- 在庫は前期比7.3%減
- 衣服雑貨秋冬シーズン在庫一掃
- 生活雑貨直買による先買在庫増を華南・上海センターで調整



● 業務標準化と人材育成

- 「業務基準書」「WH運動」定着化。仕組み化、見える化促進
- 部門長の意思による人材育成の実施。

2. 2010年度計画

2010年度 経営方針

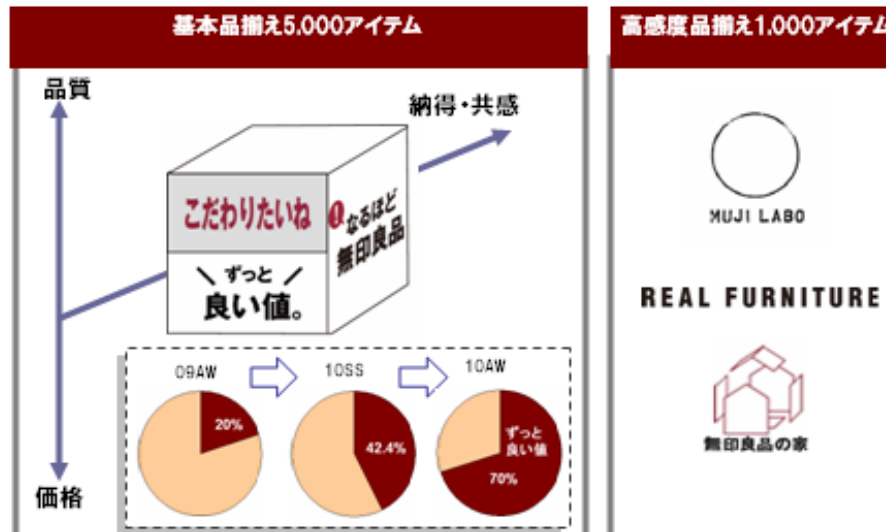
国内既存店の成長(客数、売上)構造の達成 成長エンジンとしての海外事業の基盤強化

1. 戦略商品の開発と構成比の拡大
2. 宣伝、販促の継続強化(TVCM コミュニケーションペーパー、web)
3. 海外事業強化のための基盤強化
中国での日本同一オペレーションの成功、アジアへの波及計画策定、
グローバルディストリビューションセンターの体制づくり
4. 企業の永続的成長の基盤を強化
30周年を機に更にCSRを軸とした企業の社会的価値と独自性を高め
永続的成長の基盤を強化する
5. 業務標準化と人材育成

2010年度 経営方針

1. 戦略商品の開発と構成比の拡大

■品揃えの方向性



■戦略商品の売上強化(構成比目標)

2012年 20%の商品群で50%の売上構成を構築する。

1. 今までの生活になかった商品 ex.アロマディフューザー、壁に付けられる家具
2. 新しい機能、素材でソリューション ex.直角くつ下、首のチクチクを抑えたタートルネックセーター
3. エモーショナルな要素のある素材開発 ex.オーガニックコットン、フェアトレードティー
4. 多くの人に対応するソリューション ex.衣服、靴、雑貨のサイズ拡大

2010年度 経営方針

2. 宣伝、販促の継続強化

■TVCM 13億円投入



■既存店改装 20店舗 投資5億

- ・スリム什器投入による売場スパンの拡大 平均8%
- ・戦略商品販売強化の備品投入 ex.壁につけられる家具、H&B

■webシステムの刷新(9月) 投資5億

- ・国内グループをカバーし、内制化を前提とした仕組みづくり
- ・コンテンツ作成スピード倍、コスト1/2

2010年度 経営方針

3. 海外事業強化のための基盤強化

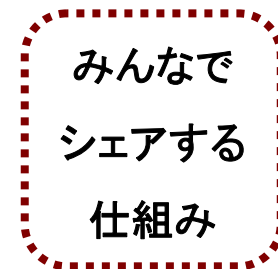
- 中国30店舗、売上高(フル稼働)50億円規模の達成に向けて
日本と同一のオペレーション(システム)を構築
 - ・上海センター、華南センターの機能拡張
- 良品計画と現地法人の機能、役割の整理
- 中国(5月)、香港(12月)、米国(10月)にて
「無印良品」エキジビジョン、ワークショップの開催
- 「MUJI BOOK」17ヶ国 英語版、中国語版、日本語版出版

2010年度 経営方針

4. 企業の永続的成長の基盤を強化

■CSRの基盤強化

商品だけではなく、事業活動全般にわたってCSR活動の推進と基盤整備
【FUKUFUKU】【ワークショップ】【フェアトレード・オーガニック】 【シェア】 【くらしの良品
研究所】



5. 業務標準化と人材育成

- ・品質苦情の半減や組織風土改革など、全社取り組み課題の強化
- ・業務の効率向上を目的として業務基準書をベースにOJTに見える化

2010年度 経営方針

出店計画

■国内出店 24店舗 閉鎖1店舗

	直営店	LS	西友	合計
大型店	1	—	—	1
標準店	20	▲1	—	19
小型店	3	—	—	3
計	24	▲1	—	23

約14,000㎡増加

※有楽町2011年1月末閉鎖予定。延長、代替物件検討中

■海外出店 33店舗 閉鎖2店舗

	09期末	10期末	前期差
欧州	51	56	5
アジア	60	86	26
USA	4	4	0
計	115	146	31

※新規出店準備国・地域 ロシア、インド、ドバイ、カナダ、オーストラリア

2010年度計画

【連結】

単位：百万円	計画	前期比	構成比
売上高	174,440	106.5%	100.0%
売上総利益	79,540	107.6%	45.6%
販管費	65,480	108.4%	37.5%
営業利益	14,490	102.5%	8.3%
経常利益	14,920	102.1%	8.6%
当期利益	8,860	118.0%	5.1%

■国内 1,500億円 海外250億円(台湾含む)

国内既存店前期比 100%

■売上総利益率 連結+0.4% 単体+0.4%

・上期 ▲0.4% 下期+1.3% 上期にキャリー在庫処分完了

2010年度計画

【単体】

単位：百万円	計画	前期比	構成比
売上高	150,020	105.9%	100.0%
売上総利益	65,810	106.8%	43.9%
販管費	53,990	108.2%	36.0%
営業利益	12,830	100.5%	8.6%
経常利益	13,220	100.5%	8.8%
当期利益	7,720	112.9%	5.1%

■販売管理費 36.0% 前期差+0.8%

- 宣伝販促強化(TVCM、コミュニケーションペーパー(CP))
- 物流効率改善

2010年度計画

【海外事業】

単位：百万円	売上高		営業利益	
	計画	前期比	計画	前期比
欧州 計	8,727	110.0%	308	92.5%
アジア計	15,221	122.4%	1,178	122.1%
USA	1,138	133.3%	14	+140百万
海外計	25,086	118.2%	1,500	128.0%

【国内子会社】

単位：百万円	売上高		営業利益	
	計画	前期比	計画	前期比
国内計	5,932	101.3%	528	105.8%

2010年度計画

【設備投資計画（単体）】

単位：百万円	2009	2010	
	実績	計画	前期比
新店投資	2,389	1,930	80.8%
既存店投資	329	640	194.5%
システム投資	656	990	150.9%
物流投資	782	40	5.1%
海外投資	183	100	54.6%
その他投資	451	300	66.5%
合計	4,790	4,000	83.5%
キャッシュフロー	9,383	10,346	110.3%

2010年度計画

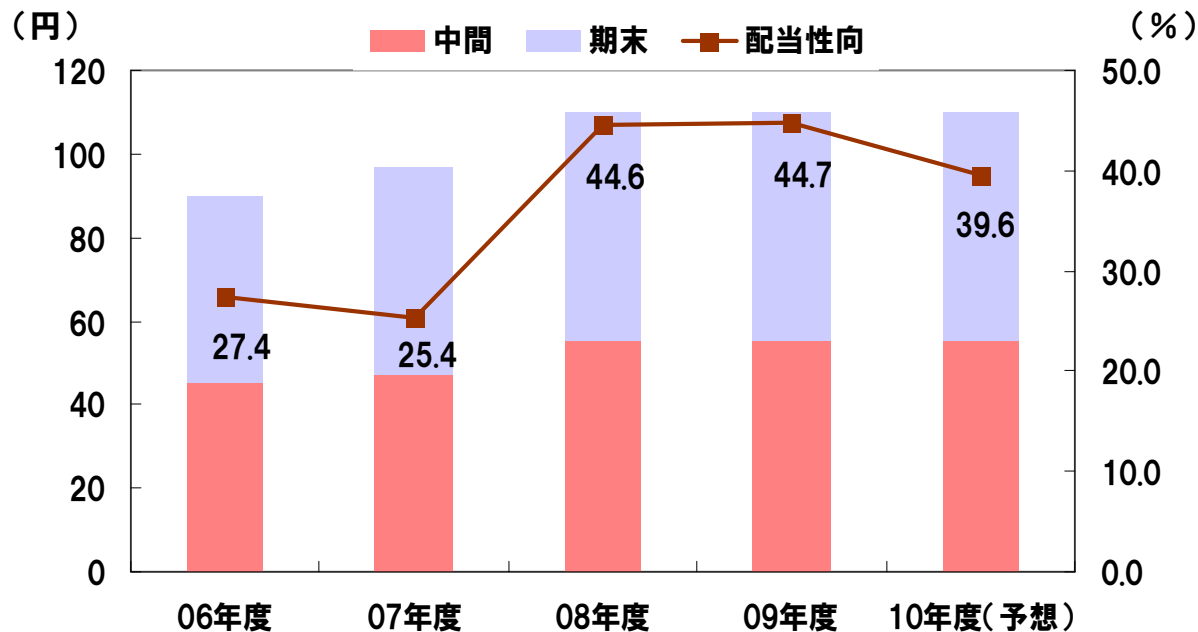
【株主還元の方考え方】

■ROEの向上(15%以上)をベースに総合的な株主還元を目指します。

■配当は単体ベース配当性向30%を基準にしております。

・09年度の期末配当は据え置き(単体配当性向 44.7%)

・10年度は09年度と同額の110円を予想しております。



END