

株式会社

良品計画

第32期 決算説明会

代表取締役社長 金井政明

2011年 4月14日

本日の内容

1. 2010年度決算説明
2. 年度政策
3. 中期経営計画

1. 2010年度決算説明

2010年度 決算実績[連結]

■下期增收増益、年度增收減益、純利益増益

(百万円、%)	2010年度下期				2010年度			
	実績	構成比	計画比	前期比	実績	構成比	計画比	前期比
売上高	87,282	100.0	102.0	105.4	169,137	100.0	101.0	103.3
売上総利益	39,715	45.5	102.4	107.0	76,660	45.3	101.2	103.7
販管費	31,613	36.2	100.1	102.6	63,371	37.5	100.1	104.9
営業利益	8,406	9.6	113.2	127.2	13,900	8.2	107.6	98.3
経常利益	8,573	9.8	113.5	126.2	14,229	8.4	107.7	97.4
当期純利益	4,534	5.2	127.2	127.5	7,859	4.6	114.1	104.7

- 海外販社 年度売上高+14.5%(現地+23.1%)、営業利益+55.8%(現地+83.3%)
- 良品計画 年度売上高+2.2%(修正計画比+1.2%) 営業利益▲8.9%(修正計画比+6.5%)
- 海外の売上高及び営業利益の増加と、下期の販管費抑制で修正計画は達成。

2010年度 決算実績[個別]

■下期増収増益、年度増収減益

(百万円、%)	2010年度下期				2010年度			
	実績	構成比	計画比	前期比	実績	構成比	計画比	前期比
売上高	73,922	100.0	102.2	104.6	144,711	100.0	101.1	102.2
売上総利益	32,316	43.7	101.8	106.7	63,136	43.6	100.9	102.5
販管費	26,063	35.3	99.7	102.7	52,624	36.4	99.9	105.4
営業利益	6,856	9.3	111.6	124.6	11,633	8.0	106.5	91.1
経常利益	6,940	9.4	111.9	124.5	12,086	8.4	106.5	91.8
当期純利益	3,133	4.2	117.8	118.5	6,134	4.2	108.4	89.7

- 売上高は「円高還元週間」及び衣服・雑貨の売上上昇により、下期+4.6%の伸びで増収確保。
- 売上総利益は上期の43.5%(▲0.6%)に対し、下期は在庫コントロールの強化等により+0.8%増。
- 販売管理費は販促費の抑制を進め、修正計画内に収束。

2010年度 販管費の状況 [個別]

■当初計画に対して13億円抑制

(百万円、%)	2010年度下期			2010年度		
	実績	構成比	前期比	実績	構成比	前期比
売上高	73,922	100.0	104.6	144,711	100.0	102.2
宣伝費	2,020	2.7	92.7	4,434	3.1	129.9
運搬・配送費	3,145	4.3	110.9	6,556	4.5	106.4
人件費	7,803	10.6	104.7	15,625	10.8	107.5
借地借家料	7,307	9.9	103.7	14,464	10.0	104.3
減価償却費	1,328	1.8	97.9	2,528	1.7	99.4
その他	4,459	6.0	99.0	9,013	6.2	96.0
販売費および 一般管理費	26,064	35.3	102.7	52,624	36.4	105.4

- 宣伝費—下期抑制 TVCMの効率化推進とソーシャルメディア、Facebook, Twitterの強化
- 物流費—ファニチャーの好調による配送件数増、配送料無料施策により下期大幅増。
- 人件費—子会社事業吸収による人員数増—巡と店舗の生産性向上により抑制。

2010年度 出店実績

■国内純増20店舗、海外純増19店舗 計39店舗増

		09年度末店舗数	出店	退店	10年度末店舗数
国内計	直営	212	27	▲ 1	238
	LS	70	0	▲ 6	64
	西友	57	0	0	57
	国内計	339	27	▲ 7	359
海外計	欧州	51	5	▲ 3	53
	アジア	60	19	▲ 2	77
	USA	4	0	0	4
	海外計	115	24	▲ 5	134

➤ 国内 標準店の巡航出店の継続

小型店 順調に推移 MUJlcom博多 MUJlcom巣鴨 MUJI BEAUTY福岡パルコ 無印良品武蔵小山

➤ 海外 中国 2010年度 上期4店舗 下期9店舗出店

中国、ニューヨークでブランド理解、認知の為「無印良品展」開催

2. 年度主要政策

- 2010年度の進捗状況**
- 2011年度の取組み**

1. 既存店成長を支える商品力の強化

2010年の進捗状況

1. 商品力の強化

➤ 基盤の整備・強化

商品開発委員会 (09年2月)

品揃開発担当設置 (09年6月)

くらしの良品研究所設立 (09年11月)

研究技術部設置 (10年9月)

衣のコーディネーターチーム設置(11年1月)

➤ アイテム絞込みによる単品精度向上

基本品揃え 7,500アイテム ⇒ **5,000アイテム**

➤ 戦略商品の販売強化

売上構成比 上期 26% ⇒ **下期 38%**

戦略商品	衣服・雑貨	生活雑貨	食品	合計
計画比	88%	103%	94%	95%
構成比	53%	30%	36%	38%

2. ウエア・ファブリックスの課題進捗

➤ ウエア(紳士・婦人)下期より改善効果 ○

既存店昨年比 上期81.1% ⇒ 下期96.6%

➤ ファブリックス 下期より徐々に改善 △

既存店昨年比 上期88.0% ⇒ 下期92.5%

2011年の取組み

1. 商品力の強化

➤ 強化基盤をフル活用し無印にしかできない商品開発とイベントキャンペーンの実施

- ・Found MUJI・MUJI To Go・夏(冬)のコツ100・mono fitness 80
- ・素材キャンペーン

➤ 「こだわりたいね」強化

構成比 22%(10年下期)→33%(11年上期)

➤ 「戦略商品」拡大強化

戦略商品	衣服・雑貨	生活雑貨	食品	合計
売上(億円)	125	140	25	290
構成比	51%	34%	40%	40%

2. 原材料、人件費、高騰への対策

➤ 調達構造改革の推進(2013年着地見込)

➤ 産地シフト 生産地構成比 中国 46% アセアン26%

中国は3年で14%圧縮。FTA締結のアセアン諸国への加速

➤ 直買比率拡大

MGSを強化し企画開発力と安定供給力アップ

➤ 長期取組み工場への集約

衣服は86工場へ(2010年229工場)

2. 海外事業成長を支える基盤構築

2010年の進捗状況

1. 中国オペレーションの仕組化

- 標準品揃えの確定
- 中国販社との「元」決済移行 (6月)
- 日本のオペレーション・人事制度導入
- 適切な人材登用・人材育成

2. 物流商流改革

⇒ 店舗への納品物流体制着手

- 新情報システムの稼動 (6月)
- 中国内貨倉庫(上海・北京)設置と内販化推進

10年AW着地	衣服・雑貨	生活雑貨
内販可能取引先	88%	25%

3. 以上施策で年間20店舗出店体制の基盤は完成

2011年の取組み

1. 中国オペレーションの成熟化と精度向上

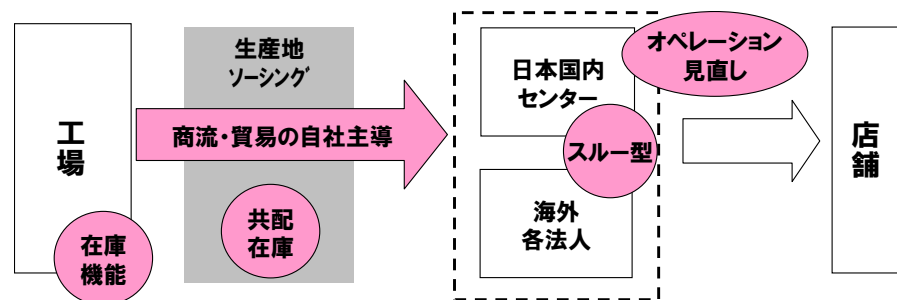
- MUJI 上海にMUJI北京を統合 (1月)
- 中国代表人事の変更、現地化推進 (6月)

2. 物流商流改革

- 中国中国内販構成比の拡大と原価コスト引下げ
- センター機能を活用した店舗作業軽減
自動補充発注、品振作業軽減

3. グローバルディストリビューションセンター着手

- 9月 上海(華東エリア)、蛇口(華南エリア)



2011年度 出店計画

■国内「無印良品」店舗は18店舗、海外40店舗純増

	10年度末店舗数	出店	退店	11年度末店舗数
直営	238	23	▲ 2	259
LS	64	1	▲ 3	62
西友	57	0	▲ 1	56
国内計	359	24	▲ 6	377
欧州	53	5	0	58
アジア	77	35	0	112
USA	4	0	0	4
海外計	134	40	0	174

- 国内小型店 3店舗(MUJI to GO 2店舗、MUJIcom 1店舗)
- 海外出店は中国18店舗を中心としたアジア強化。

東日本大震災の影響と直近の状況

1. 営業の状況

(3月11日 国内店舗数 358店舗 ※ 直営、LS、西友)

営業の休止は3/12 92店舗(26%)

➤ 東日本エリアの計画停電による営業時間短縮

	店舗数	通常営業	時短営業	休止	稼働率
3/12	358	230	36	92	72%
3/31	358	257	91	10	94%
4/13	358	341	10	7	97%

➤ 全社売上高への影響検証と今後の見通し

1/1~3/10 トレンド	3/11~17	3/18~29	内訳				
①		②	①-②	休止 店舗 影響度	営業 短縮 影響度	消費 マインド	良品週間 告知無し
100.0	58.3	85.0	15.0	1.1	2.1	5.0	6.8

2. 今後の見通し(対象:全社売上)

➤ 休止店舗影響度 5月以降ゼロ

➤ 計画停電等による営業短縮影響度 ▲2% 6,7,8,9,12,1,2月

➤ 消費者マインド 3月を5%、徐々に回復し10月半ばにはゼロで見込む。

➤ 良品週間の告知なし 一過性。今後影響なし。

3. 震災に伴う特別損失の見通し

➤ 店舗営繕関係約3億円、商品その他2億円、今後見込まれるもの1億円、合計6億円。

海外での風評被害による輸入規制の拡大。国内の景況の上記以上の悪化は盛り込まず

当社の支援活動

1. 基本スタンス

- ▶ 被災地のニーズにあった支援を、できるだけ、本業を通じて行う。
- ▶ 物的支援を行う場合には現地で支援を行っている方々の要請を確認の上、生活必需品を現地に都度確実に届ける。
- ▶ 支援金は社内規程に基づき、初動の早い団体に寄付を行う。

2. 実施内容

▶ 支援金

- ・ジャパンプラットフォームに初動分500万円を寄付 3月15日
- ・「募金券」によるHP上で支援金募集を開始 3月15日
- (上記と別に被災従業員向けに資金、物資支援) 3月15日)

▶ 物資 その他

- ・3月15日より、合計7,000万円相当の物資(タオル、毛布、下着等を被災地自治体や、お取引先様にお届けする。
- ▶ 被災地店頭在庫の被災地住民への支援として提供(食品、下着など)
- ▶ キャンプ事業部がNGOの依頼を受けボランティアのキャンプ設営等に従業員を派遣。

3. 今後の計画

- ▶ 被災地の変化する必要性へ無印良品らしい対応を行う。
 - ・復興支援を計画。
 - ・避難所での紙管のワークショップなどを計画。

2011年度経営計画

2011年度 経営計画 前提

■当初計画

	上期	下期	年間
直営既存店売上 昨年比	100.8%	100.2%	100.4%
全社差益率 昨年差	▲0.1%	0.4%	0.2%
販管比率	▲0.1%	▲0.2%	▲0.2%

■東日本大震災を受けて

※4~8月直営既存店売上昨年比 96.2%

	上期	下期	年間
直営既存店売上 昨年比	93.4%	97.0%	94.8%
全社差益率 昨年差	±0%	0.4%	0.2%
販管比率	0.9%	0.4%	0.6%

■海外販社利益前年比の前提

	上期	下期	年間
海外販社 経常利益昨年比	142.3%	112.0%	119.4%

※持分法対象のMUJI(台湾)含む

2011年度 経営計画[連結]

(百万円、%)	上期			年間		
	予算	構成比	前期比	予算	構成比	前期比
売上高	82,780	100.0	101.1	171,960	100.0	101.7
売上総利益	37,270	45.0	100.9	78,420	45.6	102.3
販管費	32,670	39.5	102.9	65,770	38.2	103.8
営業利益	4,950	6.0	90.1	13,550	7.9	97.5
経常利益	5,250	6.3	92.9	14,020	8.2	98.5
当期純利益	2,790	3.4	83.9	7,950	4.6	101.1

- 差益率 前年差 +0.3% (上期▲0.1%、下期+0.6%)
- 販管比率 前年差 +0.8% (上期+0.7%、下期+0.9%)
- 営業利益率昨年差 ▲0.3%(上期▲0.7%、下期±0)

2011年度 経営計画[個別]

(百万円、%)	上期			年間		
	予算	構成比	前期比	予算	構成比	前期比
売上高	70,270	100.0	99.3	144,720	100.0	100.0
売上総利益	30,600	43.5	99.3	63,440	43.8	100.5
販管費	26,980	38.4	101.6	53,550	37.0	101.8
営業利益	4,230	6.0	88.6	11,210	7.7	96.4
経常利益	4,580	6.5	89.1	11,660	8.1	96.5
当期純利益	2,330	3.3	77.6	6,410	4.4	104.5

- 差益率 前年差 +0.2% (上期±0%、下期+0.4%)
- 販管比率 +0.6% (上期+0.9%、下期+0.4%)
- 営業利益率昨年差 ▲0.3%(上期▲0.7%、下期+0.1%)

2011年度 投資計画[個別]

(百万円)	2010年度実績	2011年度計画	前期比
新店投資	1,381	1,424	103.1%
既存店投資	432	200	46.3%
システム投資	792	752	94.9%
物流投資	33	400	1212.1%
海外投資	447	0	0.0%
その他投資	752	80	10.6%
合計	3,840	2,856	74.4%

- 新店投資のうち、約70%は上期計上予定。
- 昨年輕微に終わった物流投資は、効率化投資中心に元の水準に戻す。
- システム投資のうち、ネットストアは約1/4使用予定。
- 海外店舗 1店舗平均投資額
アジア 約4,000万円 欧州 約7,000万円 ⇒海外法人で計上

2011年度 関係会社計画

【海外事業】

単位：百万円	売上高		経常利益	
	計画	前期比	計画	前期比
欧州 計	7,835	101.1%	520	101.3%
アジア計	18,913	119.8%	1,571	121.6%
USA	916	104.8%	2	+54百万
海外計	27,664	113.3%	2,093	119.4%

※換算レートは2010年12月末レートを使用

【国内事業】

単位：百万円	売上高		経常利益	
	計画	前期比	計画	前期比
国内計	7,236	108.4%	757	110.2%

- 欧州 経常利益率 6.6% (昨年差▲0.1%)
- アジア 経常利益率 8.3% (昨年差+0.1%)
- USA 黒字化
- 海外販社計 経常利益率 7.6% (昨年差+0.4%)

※良品計画へのロイヤリティ料率変更に伴う昨年差 +2億円/年間

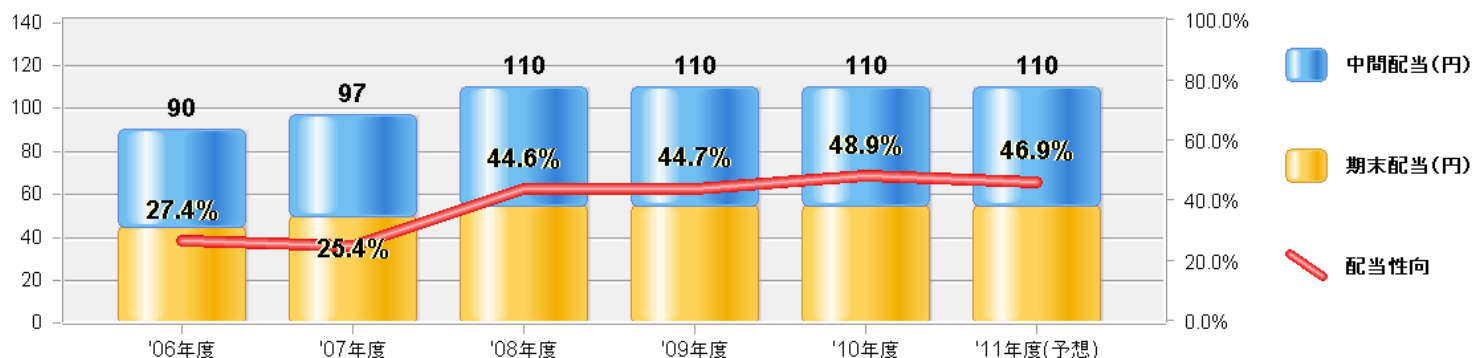
配当に関する事項

■ 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。

・10年度の期末配当は据え置き(単体配当性向 48.9%)

・11年度は 110円を予想しております。



	'06年度	'07年度	'08年度	'09年度	'10年度	'11年度(予想)
中間配当(円)	45	47	55	55	55	55
期末配当(円)	45	50	55	55	55	55
配当性向	27.4%	25.4%	44.6%	44.7%	48.9%	46.9%

3. 中期経営計画

中期数值目標

2013年度(2014年2月期)

➤ 売上高 2,000億

➤ 經常利益 200億

➤ ROE 15%

企業理念

経営計画と連動し、社会的責任に基づく事業を実践

到達目標

- ・ 「感じ良いくらし」の実現
- ・ 良品計画は「商い」で社会に貢献します

企業運営3つの約束（「良品」ビジョン、企業理念より）

1. 公正で透明な事業活動を通じ、グローバルな成長と発展に挑戦していく
2. 新たな価値と魅力を生活者視点で探求し、提供していく
3. 仲間を尊重し、良品計画に関わる全ての人に世代を超えて持続する「感じ良いくらし」を提案していく

商品を開発する上での3つの視点

1. デザインによる問題解決
2. 素材、工程の点検
3. 包装の簡略化

商品を生産する上での3つの基準

1. 良品基準（品質基準）
2. 取引先行動規範
3. 使わない、制限する重点素材

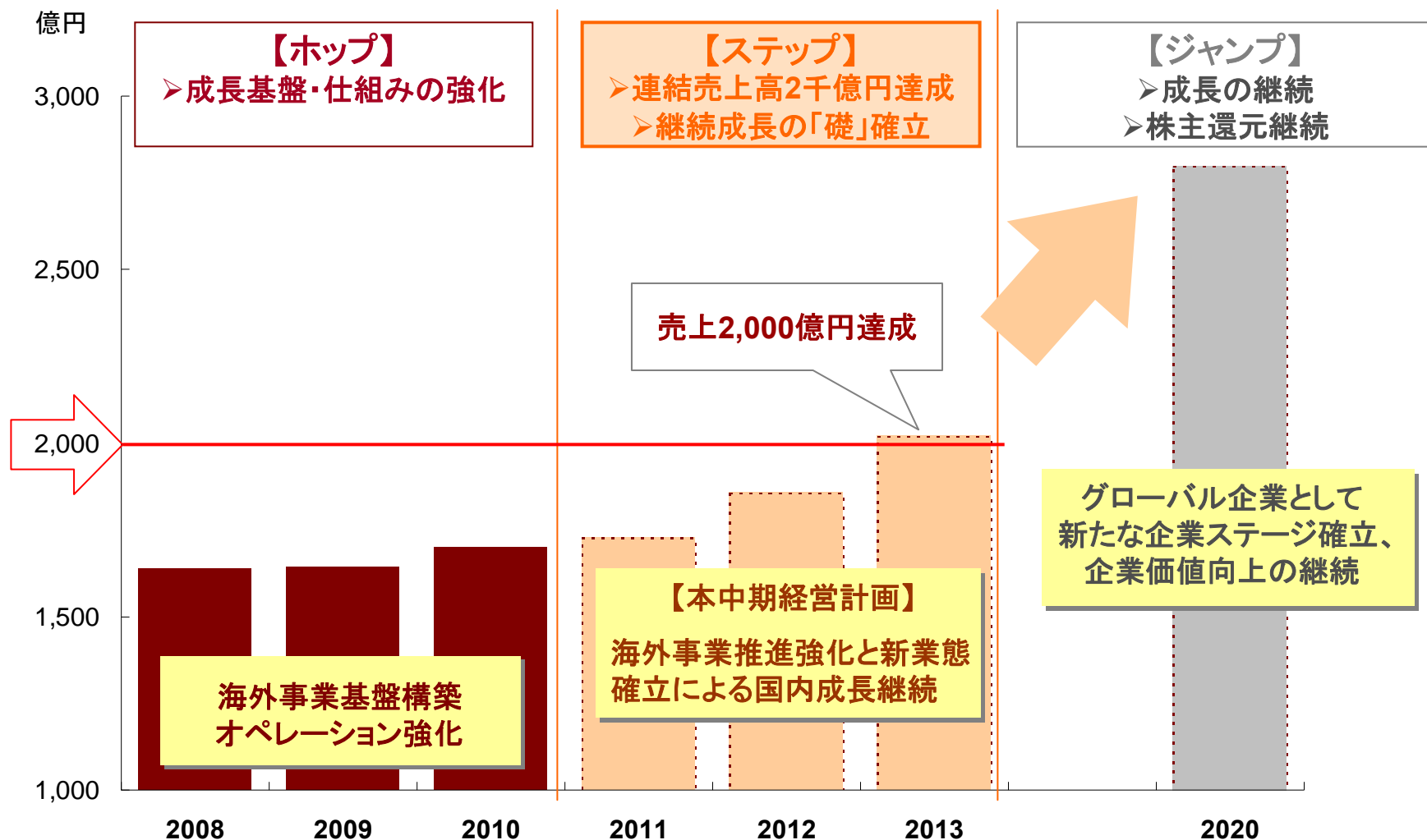
「感じ良いくらし」を実現する企業として行う5つのテーマ



- ・ 「感じ良いくらし」を実現する企業として、当社が行う5つのテーマ

本中期経営計画(2011-13) の位置づけ

- 2013年度 連結売上高2,000億円の達成 → 新たな成長ステージへ
- 向こう10年間の段階的成長を見据えた経営戦略の実行 (ステップ)



本中期経営計画が企図する戦略の方向性

➤ 国内市場での安定成長と新興海外市場成長の取り込みがテーマ

海外市場: 市場成長の取り込み

- 経済発展著しい新興国市場での拡大
- 過大な価格競争の回避
(ブランド力の維持・育成)

- 中国・東南アジアに於ける積極出店継続
- 人口規模、人口構成に優れた市場における長期的なコミットメント
- グローバル物流拠点活用による物流網の全体最適 → 収益性向上
- 次ステージでの長期成長を企図したグローバル収益機会の取り込み体制の確立

国内市場: デフレ環境での需要開発

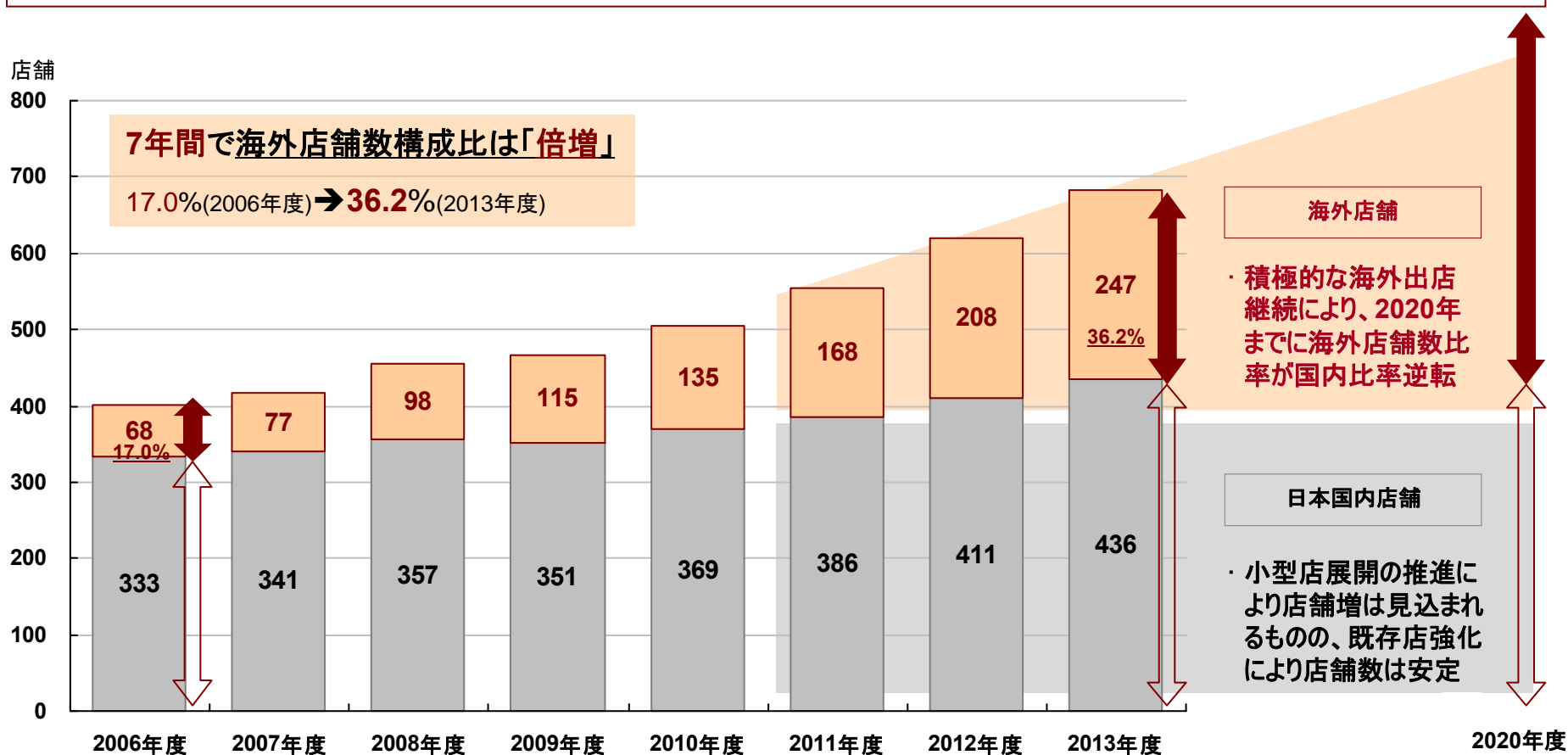
- 消費マインド: 「身の丈消費志向」
- 価格競争に巻き込まれない高付加価値商品の提供、感度の高いライフスタイルの提案



- 小型店業態の開発、高採算立地に絞り込んだ出店戦略により、既存店の成長鈍化をカバー
- 低採算店の改善・S&Bの促進
- 既存店国内売上昨年比100%維持を目標

出店計画(国内・海外)

- 日本国内の店舗数は2013年に**436**店舗(うち小型店**40**店舗)
- 海外店舗合計は**247**店舗 (うち中国**100**店舗)
- 海外店舗数構成比は2006年**17.0%**→2013年**36.2%** (倍増)
→2020年を目処に**海外・国内比率が逆転**となる計画



主な施策

■ 中期商品戦略

- 「基本＋季節感の品揃え」強化・拡大
- 「こだわりたいね」「高感度MD」強化・拡大
- 衣・生・食横断テーマプロモーションの育成・強化

■ 中期物流戦略

- 2011年9月：上海（華東エリア）、蛇口（華南エリア）
グローバルディストリビューションセンター稼動
- 2012年：シンガポール グローバルディストリビューションセンター稼動
- 2013年：日本国内新物流センター稼動

■ 店舗オペレーション効率向上

- 労務構成改革
- 店舗業務削減

END