

株式会社

良品計画

2012年2月期
決算説明会

代表取締役社長 金井政明

2012年4月13日

本日の内容

1. 2011年度 業績概況
2. 年度政策 進捗状況
3. 2012年度 経営計画



1. 2011年度 業績概況

2011年度 業績概況

連結 → **5.0%増収** **13.4%経常増益**

・海外グループ販社 既存店売上前期比 113.3%(現地通貨ベース)

※海外販社売上高は持分法対象のMUJI(台湾)含む単純合算

個別 → **3.2%増収** **13.5%経常増益**

・直営店 既存店売上前期比 98.3%

・ [連結]海外グループ販社既存店前期比 上期 113.9% 下期 112.9%
(現地通貨ベース)

{

・ 欧州	上期	104.3%	下期	101.7%
・ アジア	上期	117.2%	下期	118.3%
・ 米国	上期	132.5%	下期	127.8%

・ [個別]直営既存店売上前期比 上期 96.8% 下期 99.7%

2011年度 決算実績[連結]

■ 9期連続増収、2桁増益を達成。

[単位:百万円]	実績	売比	前期比
売上高	177,532	100.0%	105.0%
営業総利益	81,596	46.0%	105.6%
販管費	66,158	37.3%	104.4%
営業利益	15,438	8.7%	111.1%
経常利益	16,135	9.1%	113.4%
当期純利益	8,850	5.0%	112.6%

◆海外販社売上高 60.9億円増(+25.0%)、経常利益 6.8億円増(+39.0%)

◆良品計画売上高 46.7億円増(+3.2%)、経常利益 16.3億円増(+13.5%)

※海外販社売上高は持分法対象のMUJI(台湾)含む単純合算

2011年度 決算実績[個別]

■過去最高売上高更新、4期ぶりの経常増益達成

[単位:百万円]	実績	売比	前期比
売上高	149,385	100.0%	103.2%
営業総利益	67,104	44.9%	104.4%
販管費	54,307	36.4%	103.2%
営業利益	12,797	8.6%	110.0%
経常利益	13,719	9.2%	113.5%
当期純利益	7,314	4.9%	119.2%

部 門	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
衣服・雑貨	92.8%	102.6%	99.4%	112.5%
生活雑貨	90.8%	103.7%	96.4%	96.6%
食品	99.1%	97.6%	97.6%	97.4%
直営既存店前期比	92.1%	102.6%	97.6%	101.8%

販管費の状況[個別]

■運搬・配送費は前年を下回る

[単位:百万円]

	金額		売比	
	実績	前期比	実績	前期差
売上高	149,385	103.2%	100.0%	0.0%
+宣伝費	3,632	81.9%	2.4%	-0.6%
+運搬・配送費	6,448	98.3%	4.3%	-0.2%
+人件費	16,700	106.9%	11.2%	0.4%
+借地借家料	15,196	105.1%	10.2%	0.2%
+減価償却費	2,486	98.4%	1.7%	-0.1%
+その他	9,843	109.2%	6.6%	0.4%
販管費	54,307	103.2%	36.4%	-0.0%

◆宣伝販促費

－ WEBによるマーケティングにシフトし、テレビCMの規模を縮小。

◆運搬・配送費

－ 業務の効率化を推進し、売上対比率 前期差－0.2%と低下。

◆人件費

－ 店舗人件費は売上対比率 低下。 グローバル対応人材強化。

貸借対照表の主要項目[個別]

■ 棚卸資産増加 対前期末比 +14%UP

[単位:百万円]	2011年2月末		2012年2月末		
	金額	構成比	金額	構成比	前期末比
現預金	7,074	8%	8,754	9%	124%
棚卸資産	14,004	16%	15,995	17%	114%
その他流動資産	21,975	25%	22,491	24%	102%
固定資産	45,677	51%	45,512	49%	100%
総資産	88,731	100%	92,755	100.0%	105%
負債	13,772	16%	13,912	15%	101%
純資産	74,959	84%	78,842	85%	105%

◆ 棚卸資産 約20億円増加

- 主な増加要素
- 新店6億円、
 - 季節の端境期 機会ロス防止の為、季節定番品在庫+8億円
 - 春夏商品の納期時期を例年よりも前倒し +2億円

海外事業の状況

売上高 **30,499百万円** **前期比** **+25.0%増**

経常利益 **2,437百万円** **前期比** **+39.0%増**

地域別売上高と前期比

※現地通貨換算比較

欧州	102.6%	(既存店 102.8%)
アジア	142.8%	(既存店 117.8%)
米国	129.8%	(既存店 129.8%)
海外計	130.3%	(既存店 113.3%)

※海外販社売上高は持分法対象のMUJI(台湾)含む単純合算

海外事業の状況 [中国事業]

■中国事業展開を無印良品(上海)商業有限公司に一本化

売上高 **6,356百万円** **前期比** **+81.7%増**

営業利益 **548百万円** **前期比** **+58.5%増**

中国事業展開を無印良品(上海)商業有限公司に一本化

2011年1月 無印良品(北京)商業有限公司及び、2012年4月 無印良品(深圳)商業有限公司
→両社事業を 無印良品(上海)商業有限公司に事業譲渡

◆2012年度計画 **売上高** **10,314百万円(前期比 +62.3%増)**

営業利益高 **869百万円(前期比 +58.5%増)**

出店実績

■国内13店舗、海外29店舗純増

		2010年度	2011年度		
		期末 店舗数	上期 純増数	下期 純増数	期末 店舗数
	直営店	238	13	5	256
	LS	64	▲2	▲2	60
	西友	57	▲1	0	56
国内無印良品		359	10	3	372
	欧州	53	0	1	54
	アジア	77	7	21	105
	USA	4	0	0	4
海外計		134	7	22	163

アジア店舗数100店舗超過。中国12店舗増。



2. 年度政策 進捗状況

海外事業成長を支える基盤構築

2011年の進捗状況

1. 商品力の強化

◆強化基盤をフル活用し無印良品らしい商品開発化

- ・衣・生・食横断テーマプロモーションの育成
MUJI to GO(7月) 夏のコツ100(6月)、
いつものもしも(9月) 冬のコツ100(10月)

◆「こだわりたいね」の強化

- ・売上構成比 11年上期31% → 11下期33%
計画23,600百万→実績25,217百万 計画比106.8%

◆戦略商品の拡大(11上期36%→11下期47%)

- ・計画35,517百万→実績35,400百万 計画比99.7%

	衣服・雑貨	生活雑貨	食品	合計
計画比	108%	94%	97%	99.7%
構成比	57%	41%	44%	47%

2. 原材料、人件費高騰への課題

◆調達構造改革の推進アセアン諸国への加速

- ・中国からの仕入構成比 11年度実績60%
- ・アセアンからの仕入構成比 11年度実績 7%
(タイ洪水の影響で計画未達)

◆直接貿易比率の拡大、長期取組工場への集約

- ・衣服・雑貨部～116工場に集約
(10年229工場→13年計画86工場)
- ・MGS直買扱い高 11年度実績119億 前期比141%

2012年の取組み

1. 商品力の強化

◆衣・生・食連動イベントキャンペーン強化

- いつものもしも(3月) 「麻」・「麻」・「麻」(4月)
夏のコツ100(5月) MUJI to GO(7月)

◆「こだわりたいね」の取組強化

- 大型店改装での訴求強化
売上構成比 11年上期31%→12年上期36.7%

◆戦略商品の継続強化(11上期36%→12上期47%)

	衣服・雑貨	生活雑貨	食品	合計
計画	14,666	18,870	2,875	36,411
構成比	52%	44%	44%	47%

2. 調達構造改革の推進

◆衣服、生活の生産地シフト継続強化

- ・中国からの仕入構成比 12年度計画55%
- ・アセアンからの仕入構成比 12年計度画15%

◆直接貿易比率の拡大、長期取組工場への集約

- ・衣服・雑貨部～99工場に集約
- ・MGS直買扱い高 12年度計画 前期比105%

海外事業成長を支える基盤構築

2011年の進捗状況

1. 海外事業先行中国モデルの確立

[2010年基盤構築、2011年運用開始]

◆現地営業力の強化

- ・品揃え強化＝日本と同一品揃え、戦略商品を中心にプロモーションとオペレーションの標準化
- ・超音波アロマディフューザー世界同時戦略訴求

◆人材の現地採用と育成強化

- ・現地新卒採用継続、日本店舗での研修開始(10月)
※課題、出店交渉の現地スタッフ不足

◆在庫管理力の強化

- ・中国自動補充発注アイテム拡大
- ・中国での在庫コントロールに課題残す

2. 南アジア開発に向けた体制準備

◆シンガポールの法人の子会社(11月)

- ・南アジア、オセアニア、中東のマーケティング調査
- ・パートナー選定→アラブ諸国パートナー決定

3. グローバルディストリビューションセンター

	上海センター(10月)	華南センター(1月)
アイテム	300アイテム	500アイテム
扱い商品	ファブリックス、家具	ハウス、H&B、文具

2012年の取組み

1. 2013年中国100店舗達成に向けて

[2012年度 中国25店舗出店計画]

◆現地営業力の強化

- ・店舗開発担当の幹部現地採用
- ・現地販売職の採用強化、VMD現地化推進

◆人材育成プログラムの本格稼働

- ・教育は良品計画より中国現地でOJT本格始動

◆在庫管理力強化

- ・現地計画に合わせた、日本での商品供給仕組み
- ・生産工場での計画ストック取組開始
- ・海外発注、在庫管理のシステム開発着手

2. 中国先行モデルをシンガポール移植

◆南アジア地域、中東地域での新規出店開始

- ・マレーシア(4月)、クウェート(9月)出店

◆海外MDシステムのシンガポール導入

◆南アジアディストリビューションセンター開設準備

- ・中国生産品は、上海センター、華南センターから供給

◆南アジアマーケティング調査とパートナー選定

- ・インド、オーストラリア



3. 2012年度 経営計画

2012年度 経営計画の前提[個別]

■直営店既存店売上 前期比	101.5%
■ネットストア売上 前期比	111.0%
■直営店舗 純増数	15店舗
■売上総利益率 前期差	+0.9%
■販管費売上対比 前期差	-0.1%

2012年度 経営計画の前提[連結]

■海外

・欧州連結子会社店舗数	7店舗	純増	➤	純増数 計 43店舗 期末店舗数 206店舗
・アジア連結子会社店舗数	35店舗	純増		
・米国連結子会社店舗数	1店舗	純増		

		営業収益前期比		営業利益高前期比
		既存店	全社	
	欧州計	102%	107%	98%
	アジア計	110%	124%	133%
	USA	108%	104%	109%
	海外合計	107%	118%	121%

※換算レートは2011年12月末レートを使用 ※海外事業(欧州・アジア・USA)の区分はセグメント開示基準を使用

2012年度 経営計画[連結]

■2期連続の2桁増益計画

[単位:百万円]

	計画	売比	前期比
売上高	190,510	100.0%	107.3%
営業総利益	89,160	46.8%	109.3%
販管費	71,120	37.3%	107.5%
営業利益	18,040	9.5%	116.8%
経常利益	18,100	9.5%	112.2%
当期純利益	10,690	5.6%	120.8%

- ◆中国事業 — 25店舗の新規出店により、期末店舗数は63店舗を織り込む。
(今期出店は30～33店舗を目処にした店舗開発体制)

2012年度 経営計画[個別]

■ 2期連続の2桁増益計画

[単位:百万円]

	計画	売比	前期比
売上高	157,200	100.0%	105.2%
営業総利益	72,010	45.8%	107.3%
販管費	56,920	36.2%	104.8%
営業利益	15,090	9.6%	117.9%
経常利益	15,600	9.9%	113.7%
当期純利益	9,000	5.7%	123.0%

◆宣伝販促費

－ 売上対比率 2.1%。WEBマーケティングの強化継続。

◆物流費

－ 売上対比率 4.1%。前期差 -0.2%

※関東新センター 2014年度末稼動を予定し、準備中

2012年度 投資計画[個別]

■WEB事業、海外事業への投資増

[単位:百万円]	2011年度	2012年度	前期差
新店投資	1,190	800	-390
既存店投資	1,307	600	-707
システム投資	658	950	+292
物流投資	58	1,000	+942
海外投資	611	1,750	+1,139
その他	251	300	+49
投資合計	4,077	5,400	+1,327

- ◆システム投資 — WEB事業への投資、店舗業務効率化投資
- ◆海外投資 — 海外販社への出資・増資
- ◆物流投資 — 関東新センター投資準備 ['12年度-土地]['13年度-建物その他]['14年度稼働]

2012年度 経営方針

■生活美学の専門店として「感じ良い暮らしをリーズナブルに」をグローバルに実現する
組織基盤を拡大する

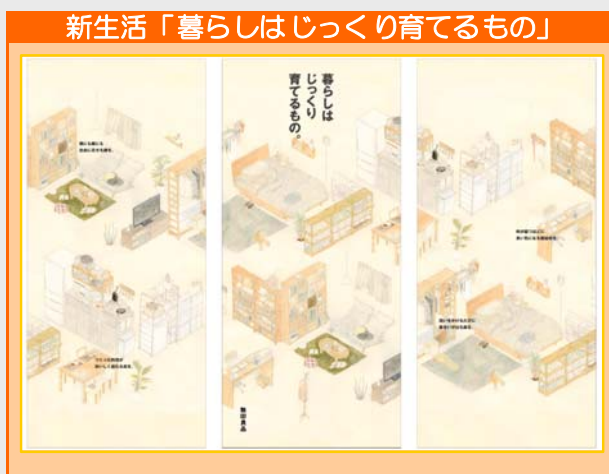
1. 衣・生・食 横断テーマプロモーションを軸にした
独自性・収益力の強化による既存店の成長
2. 売場改革とマーケティング活動の見直しによる既存店の成長
3. 海外事業400億円を達成可能とする
インフラ、オペレーションの進化

2012年度 経営方針

1. 衣・生・食 横断テーマプロモーション

による独自性の強化と収益力の強化により、既存店の成長を図る。

衣服・生活・食品 横断プロモーション



“愛用品”の育成強化＝「戦略商品訴求」

カレーシリーズ



やわらかタオル



スキンケア



婦人インナー



直角靴下



2012年度 経営方針

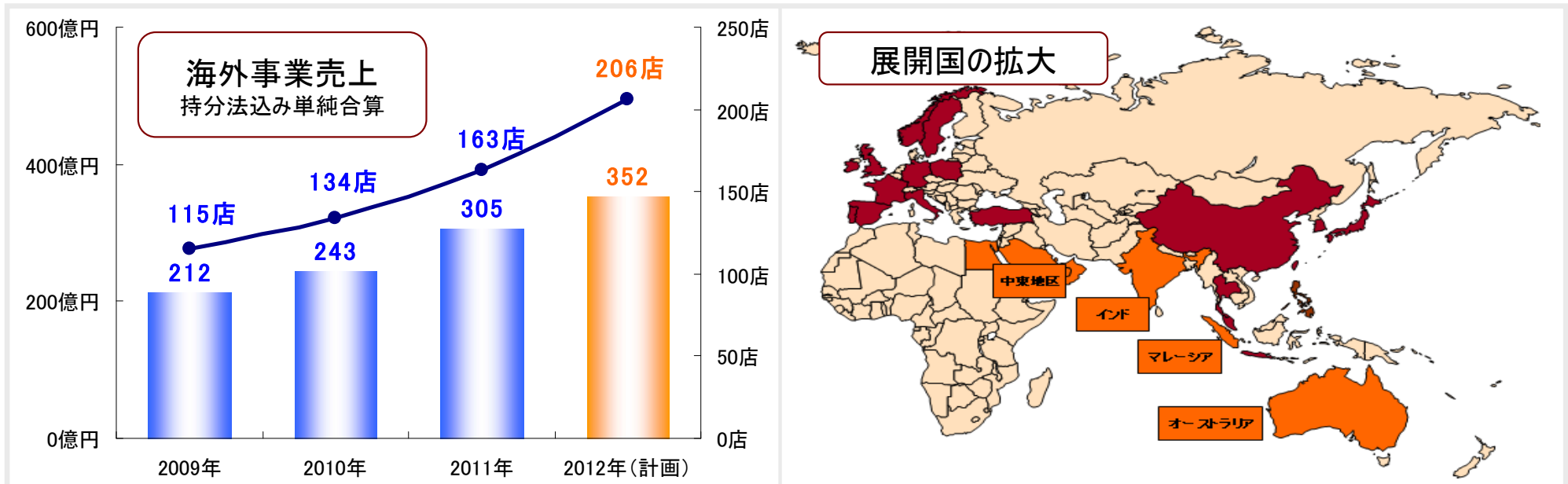
2. 売場改革とマーケティングで既存店の成長を図る。



- ・売上構成比50%を占める、戦略商品の販売計画達成
- ・Webを活用した先進的な取り組みで、費用対効果の高い宣伝販促を実施
- ・店舗オペレーションの改革と、既存店舗のスクラップ&ビルドで店舗貢献利益を改善
- ・数値管理精度を向上し、差益率・在庫生産性を改善

2012年度 経営方針

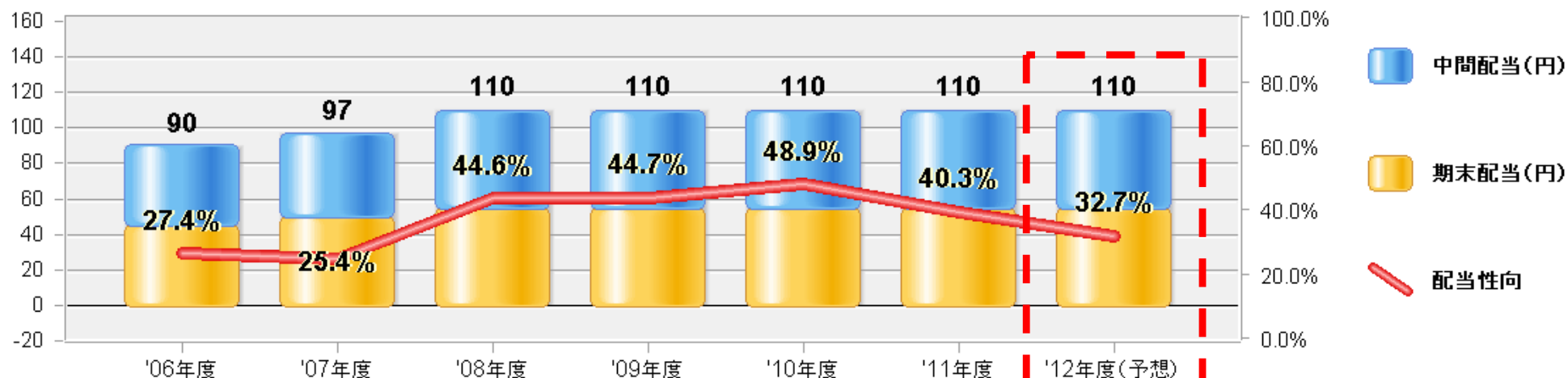
3. 海外事業400億円を達成するインフラ、オペレーションの進化を図る。



- ・中国事業100店舗体制を実現するインフラ構築の終了と本格運用の開始
- ・中国での物流・商流・システムを南アジア子会社への移植開始
- ・欧米の物流・システムのインフラ見直しの開始
- ・全部門参加で海外対応の強化（物流、商流、為替、ラベル、品質、仕様等）

配当に関する事項

■ 配当額・配当性向の推移('06実績 - '12年度予想)



	'06年度	'07年度	'08年度	'09年度	'10年度	'11年度	'12年度(予想)
中間配当(円)	45	47	55	55	55	55	55
期末配当(円)	45	50	55	55	55	55	55
配当性向	27.4%	25.4%	44.6%	44.7%	48.9%	40.3%	32.7%

- ・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

※連結ベースの2011年度配当性向は33.3%