



株式会社

良品計画

アニュアルレポート 2011

2010.03.01-2011.02.28

株主・投資家の皆様へ

東日本大震災により被害を受けられた地域の皆様に、謹んでお見舞い申し上げます。
当社は「感じ良い暮らしをリーズナブルに」を企業ビジョンとし、今後も皆様の生活に寄り添ってまいります。



2011年3月11日に国内観測史上最大規模の東日本大震災が発生いたしました。この震災により被害を受けられた地域の皆様に、謹んでお見舞い申し上げます。また一刻も早い復旧・復興を心よりお祈り申し上げます。

2010年度は、無印良品30周年にあたる年であり、重点施策として「お客様に共感、納得していただける商品力を確保し、既存店の成長を目指す」、「販売力と伝える力を高め、既存店の成長を目指す」、「海外事業400億円を可能にするインフラ構築」、「ビジョンに基づく行動と業務標準化活動深耕による風土改革で強靱な企業体質を確立」の4項目に取り組んでまいりました。国内営業では、期初から前期を超える売上を維持した食品をはじめ、ファニチャーの売上の復活、カフェ・ミール事業および子会社である株式会社イデー、ムジ・ネット株式会社の黒字化など良い成果があらわれてきております。また、海外事業においては、海外販社子会社の売上高 196 億 20 百万円（前年比 12.8%増）となり、連結売上高の 11.6%を占めてきております。ブランド認知を高めるためのイベントも中国、米国で実施し、大変ご好評をいただきました。

良品計画が主力として運営する無印良品は、1980年、オイルショック後の日本で「わけあって、安い」をキャッチフレーズとし、安くても良い品として開発されました。生活の基本となる本当に必要なものを、本当に必要なかたちでつくることを目指し、素材を見直し、生産工程の手間を省き、包装を簡略にしました。シンプルで美しい商品は、時代を超え、国を超え、多くの人々にご支持をいただいてきました。2011年は東日本大震災の発生により、スタート段階において、大変厳しい状況に直面することとなりました。しかしながら、この未曾有の危機に際し、人々の「価値観の変化」が加速し、本当に必要なものを本当に必要なかたちで作る無印良品の価値観が、今こそ求められていると強く感じています。当社は今後も「社会にとって良いことを行う企業」となることを目指し、お客様に信頼される商品とサービスを通じて社会に貢献できる事業運営を進めてまいります。

株主の皆様におかれましては、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。

金井政明

主な事業

無印良品

国内無印良品事業

営業収益（昨年比）：145,832 百万円（102.2%）

売上構成比：衣服・雑貨 32.8%、生活雑貨 55.7%、食品 10.0%

店舗数：359 店舗（+20）



MUJI com アトレヴィ巣鴨

無印良品は「わけあって、安い」をキャッチフレーズとし、1980 年 12 月、株式会社西友ストア（現 合同会社西友）のプライベートブランドとして 40 品目でデビューしました。無印良品事業部は 1989 年に西友から独立し、株式会社良品計画を設立。「無印良品」の企画開発・製造から流通・販売までを行う製造小売業として、衣料品から家庭用品、食品など日常生活全般にわたる商品群（現在では約 7,000 アイテム以上）を展開しています。

2010 年度、国内の無印良品販売事業は重点的に販売する商品を戦略商品として、テレビコマーシャルの宣伝や店頭でのボリューム陳列等による販売強化策を継続して実施しました。独自性のある商品は高単価商品も含め 3 月より好調に推移しましたが、衣服・雑貨および生活雑貨全般は、天候不順による販売時期のズレや在庫削減強化による販売機会ロスなどにより、第 2 四半期までは苦戦しました。9 月以降は衣服・雑貨のサイズ見直しや戦略商品の在庫拡充などにより売上は徐々に上昇しました。また、全体のアイテム数削減や在庫コントロールの強化、処分販売の縮小などを推し進め、売上総利益率も上昇しました。店舗出店については、「毎日のように使うものはいつも通る場所でさっと買う」をテーマとした新しい小型店の「MUJI com アトレヴィ巣鴨」などを含め、27 店舗を出店しました。2011 年度は、小型店舗 3 店を含む 24 店舗を出店する予定です。

MUJI

無印良品

海外無印良品販売事業

営業収益（昨年比）：24,542 百万円（114.9%）※持分法対象台湾含

売上構成比：衣服・雑貨 38.5%、生活雑貨 56.4%、食品 5.1%

店舗数：134 店舗（+19）



ポルトガル 1 号店

当社は海外ビジネスの拡大を経営テーマの 1 つに掲げております。2010 年度はポーランド、ポルトガル、フィリピンへ初めて出店し、好調なスタートを切りました。当期 24 店舗の新規出店のうち 19 店舗がアジア地域での出店です。

欧州では、経済環境の回復に支えられ季節商材の販売好調や改装店の好調などにより、各国ともに現地通貨ベースの既存店売上高は昨年度を超えました。一方、アジアでは中国を中心に店舗数も多く、経済環境の著しい伸びに支えられ、各国での既存店を含む売上は大きく伸長。とりわけ経済成長の著しい中国では 13 店舗を出店、合計 26 店舗と倍増いたしました。当社は中国を海外出店における最重要地域と考え、「無印良品」を広く知っていただくための展覧会を杭州と上海において開催いたしました。一方、オペレーション面では日本で使用しているシステムに準ずる仕組みを中国版社に導入し、稼働後は現地の仕組みにより適したものとすべく課題を抽出し改善を進め、さらなる業務効率向上に努めております。

2011 年度の海外出店は、中国 18 店舗を含む 40 店舗を予定しております。

Café & Meal MUJI

カフェ・ミール事業

営業収益（昨年比）：1,726 百万円（108.7%）

店舗数：14 店舗（+1）



Café MUJI アトレヴィ巣鴨

2000 年に発足したカフェ・ミール事業部は、「素の食」をテーマに現在、Café MUJI、Meal MUJI 等を展開しています。2010 年度は、3 月にオープンした小型店「MUJIcom アトレヴィ巣鴨」に隣接する「Café MUJI アトレヴィ巣鴨」を始め、好調に推移いたしました。2011 年度は、6 月に南青山の骨董通り面した路面店「Café&Meal MUJI 南青山」、京王聖蹟桜ヶ丘ショッピングセンターに「Café MUJI 京王聖蹟桜ヶ丘」を出店する予定です。



キャンプ事業

営業収益（昨年比）：151 百万円（91.7%）

キャンプ場数：3



「過剰なサービスは省きましたが、自然は豊かです。」をスローガンに無印良品では、津南キャンプ場（新潟県・津南町、1995 年開場）、南乗鞍キャンプ場（岐阜県・高山市、1996 年開場）、カンパーニャ孺恋キャンプ場（群馬県・孺恋村、2004 年開場）の 3 つの拠点でキャンプ場を運営しています。現在、ユーザー登録されているお客様は、約 12 万人。キャンプ場運営にあたり、周辺の約 70 万坪（3ヶ所合計）の森林を管理するほか、ゴールデンウィークや夏休み期間、秋の連休を中心に開催されるアウトドア教室では、地元の方々に講師を務めていただくなど、周辺地域に根ざした運営を行っており、当社の社会的な貢献を担う事業の 1 つとして位置づけております。



花事業（株式会社花良品）

営業収益（昨年比）：699 百万円（93.0%）

店舗数：11（Flower MUJI 含まず）



花良品では「グリーンや花のある暮らし」をテーマにフラワーショップ「花良」「花良品」、インターネット「Flower MUJI」を展開しています。現在は Flower MUJI を中心にお客様と一緒に開発した溶融亜鉛シェルフや野菜栽培キット、育て方が簡単な大型観葉植物などに加え、月毎にご紹介する「毎月の花」が人気商品となっています。

無印良品の家 住宅事業（ムジ・ネット株式会社）

営業収益（昨年比）：2,182 百万円（156.3%）

モデルハウス数：29



ムジ・ネット株式会社は、「家」という器を通して無印良品の考える「暮らし」の提案を行っています。安全で、自由にいつまでも住み続けられることをコンセプトにし、ながく使える箱＝「スケルトン」と、暮らしの変化とともにフレキシブルに変えられる中味＝「インフィル」に分けて設計することで、家族のライフスタイルの変化に合わせて自由に間取りを変化させることを可能にしました。現在、お客様のニーズに合わせ、「木の家」（2006 年グッドデザイン賞受賞）、「窓の家」（2008 年グッドデザイン賞金賞受賞）、「朝の家」（2009 年グッドデザイン賞受賞）の 3 商品を中心に販売しています。2010 年6月に施行された「長期優良住宅の普及の促進に関する法律」に伴い、無印良品の家は標準仕様で「長期優良住宅」の認定を受けられることとなり、2010 年の契約実績は 182 棟、昨年比 117.4%となりました。2011 年は金利・税制優遇措置や住宅版エコポイントを追い風に更に売上を伸ばしていく見込みです。

IDÉE IDEE（株式会社イデー）

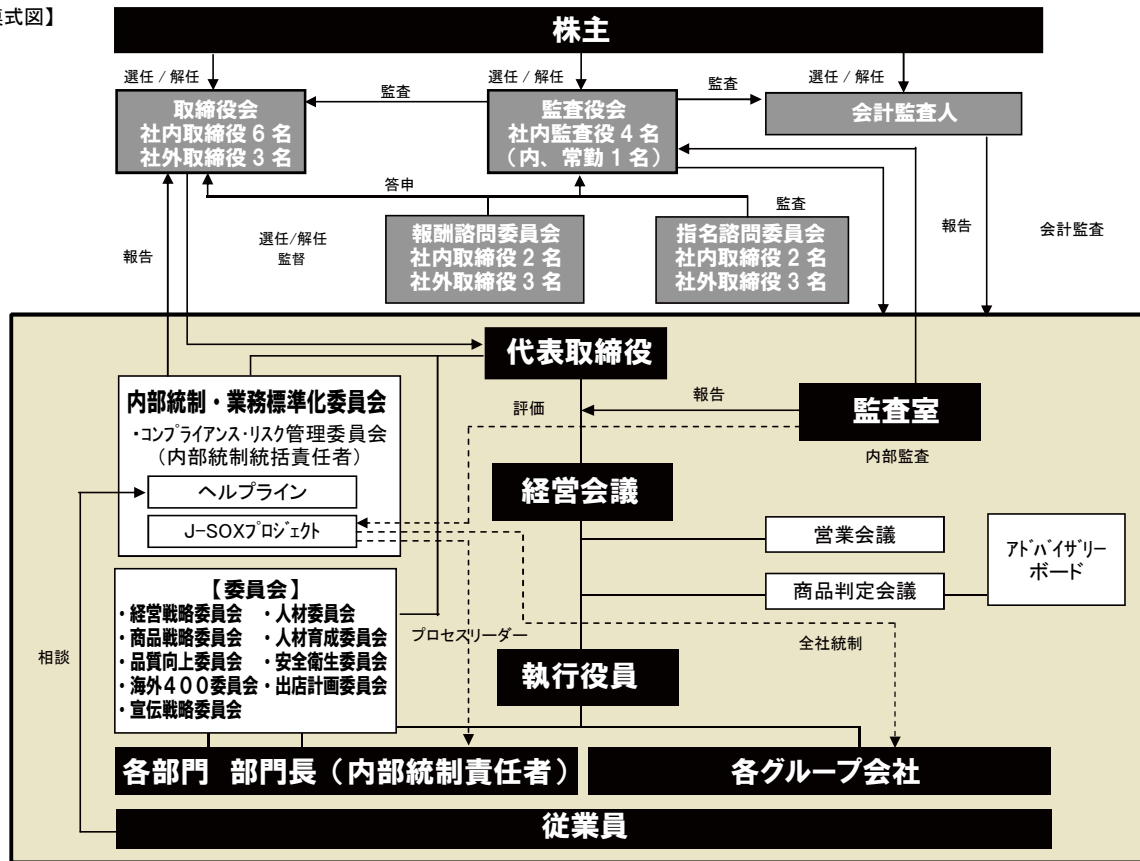
営業収益（昨年比）：1,644 百万円（107.3%）

店舗数：5



家具・インテリア等のホームファースニングの企画・製造・販売を展開する株式会社イデーはオリジナル家具および雑貨、アンティーク、カーテン、ラグといった商品を展開し、物販店舗以外では空間に関わるプロデュース、コンサルティング、デザイン業務を行っています。その他、飲食店の運営や、グリーン関連ビジネスなど事業展開も多岐にわたり、ライフスタイルをトータルに提案しています。2010 年度は物流センター移転などの良品計画グループのインフラを活用したコスト削減と、物販店舗に加えオンラインショップ・企画営業ビジネスの売上高伸長、デザインイベントの積極的な開催等による情報発信力の強化により、安定した利益構造の確立に向け順調に推移いたしました。

コーポレート・ガバナンス



1) 取締役会は、当社の規模と組織の状況、機動性を勘案し、現在社内取締役6名（執行役員兼務6名）および東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指名し、同取引所に届け出ている社外取締役3名の体制を採っております。取締役会の監督機能と経営執行責任を明確にするとともに、経営執行のスピードを早めるために、適宜、会議体及び決裁規定を見直すなど権限委譲を進めております。

2) 当社は監査役制度を採用しております。監査役会は現在4名（うち常勤監査役1名）の社外監査役で構成されており、その内3名は東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指名し、同取引所に届出ております。取締役会への出席や重要書類の閲覧などを通じて、取締役の職務遂行について監査しております。また、内部監査部門であります監査室及び会計監査業務を執行する会計監査人とも常時連携をとっております。

3) 取締役の報酬等を取締役に答申する報酬諮問委員会（社外取締役3名〔議長1名を含む〕、社内取締役2名）を設置しており、また、取締役の選任等を取締役に答申する指名諮問委員会（社外取締役3名〔議長1名を含む〕、社内取締役2名）も設置しております。

4) 当社は、内部監査部門であります監査室を設置し、現在3名で構成されております。店舗運営のマニュアルおよび本部の業務基準書に沿った業務が適正に運営され、課題の解決が図られているかを監査しており、この結果は代表取締役に毎週報告すると同時に半期ごとに取締役会に報告しております。

5) 当社の会計監査業務は、有限責任 あずさ監査法人に所属する公認会計士山田雄一（継続監査年数1年）、公認会計士河西正之（継続監査年数5年）、公認会計士宮下卓士（継続監査年数1年）の3名及び会計監査業務に係る補助として公認会計士7名、その他6名の体制で公正な立場から監査が実施される環境を整備しております。

CSR への取り組み



「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。

良品計画が企画・開発する無印良品は、「わけあって、安い」をキャッチフレーズとし、安くて良い品として 1980 年、良品計画の母体である西友の自社開発の経験を基に生まれました。商品開発の基本は、生活の基本となる本当に必要なものを、本当に必要なかたちでつくること。そのために、素材を見直し、生産行程の手間を省き、包装を簡略にしたことから、シンプルで美しい商品として長く人々から愛されています。

無印良品誕生から 30 年あまりたった現在、私たちはその想いを更に発展させ、生活者に配慮し、やさしさのある商品・サービスを無印良品として具体化することで、世界の人々に「感じ良いくらし」を提案していきます。良品計画は「商い」を通すことで、人々が喜び、美を伝播し、そして社会に貢献することができると考えています。

「感じ良いくらし」を実現する企業として企業運営では 3 つの約束を、そしてその中でも事業運営の根幹である商品開発では 3 つの視点、生産では 3 つの基準を掲げて実践します。

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の取り組み ～ 5つのテーマ ～



「感じ良いくらし」を実現する企業として、当社が行ってきたこと、直近で行うことを5のテーマごとにまとめたところ、41 項目となり、Web(<http://ryohin-keikaku.jp/csr/>) にて公開しています。この活動を更にこれからも発展させ、お客様に公表していきます。各テーマから 2010 年度の代表的な取り組みを記載します。

1. ムダをなくす取組み（廃棄物削減）

○モノづくりの3つの視点をムダをなくす取組みにも活かしています

【デザインによる問題解決】

サイズやモジュールを統一することで、生活や目的の変化に対応し、長期使用を可能にしている商品の開発

【素材・工程の見直し】

再生素材、捨てられるもの、残反・残糸など、資源をムダにしない素材の採用や無駄な工程を見直し、廃棄物を少なくしている商品の開発

【包装の簡略化】

できるだけ包装をしない販売を目指し、包装が必要な場合も最小限の包装となるよう努力する

○繊維製品のリサイクル

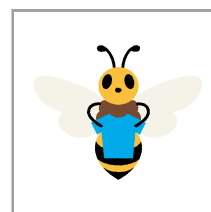
繊維製品のリサイクル キャンペーン「FUKU-FUKU プロジェクト」を
2010 年 6 月から 12 月までに 4 回行い、約 10 トンの繊維を回収しました。
2011 年 1 月末現在、うち約 4 割がエタノール化プラントの処理を終え、
約 1,000 リットルのエタノールが生成されました。



モジュールを統一した収納家具



美しさと環境を考慮した紐包装



FUKU-FUKU プロジェクト
キャラクター

2. 天然資源の保全

良品計画が運営する 3 つのキャンプ場（新潟県津南町、岐阜県高山市、群馬県嬬恋村）では、合計で約 70 万坪のキャンプ場周辺の森林を管理しています。

3. 安心・安全への配慮

○「使用しない、制限する重点素材」を定め、基準に達していない商品は発売しません。

塩化ビニル樹脂・・・幼児が使用する製品や直接口に触れる製品には可塑剤にフタル酸エステル類を使わない
ホルムアルデヒド・・・AS・JIS 規格のレベル制限

森林資源・・・違法伐採関与材の使用禁止

ソルビン酸、ステビア・・・使用禁止

4. 絆を大切に活動

○一般の方がネットストア上で、自分のお金で少額からでも簡単に寄付できるしくみ

「募金券」の展開を 2011 年 2 月 24 日より開始しました。社会的な活動を行っている団体を情報発信および少額寄付の決済という「しくみ」で応援します。

○フェアトレードラベル商品の推進

○無印良品津南キャンプ場で開催している「キッズサマーキャンプ」に本社社員がボランティアとして参加し、子どもたちの食事の準備などをお手伝いしています。



募金券WEB画面

5. 温暖化への配慮

○2010 年 11 月よりムジ・ネット株式会社は東北芸術工科大学と協同で「未来の家プロジェクト」を立ち上げ、建物の温熱性能基準や自然エネルギー活用デザインについて研究していきます。

○定時退社の徹底 定時退社を徹底し、無駄な残業をしません。現在 9 割以上の社員が定時に退社しています。

財務状況

1. 主な経営指標等の推移

1) 連結会計指標等

回次	第28期	第29期	第30期	第31期	第32期
決算年月	平成19年 2 月	平成20年 2 月	平成21年 2 月	平成22年 2 月	平成23年 2 月
営業収益（百万円）	157,063	162,840	163,757	164,341	169,748
経常利益（百万円）	16,931	18,666	17,358	14,608	14,229
当期純利益（百万円）	9,313	10,689	6,936	7,506	7,859
純資産額（百万円）	61,582	69,936	71,528	77,066	78,502
総資産額（百万円）	78,831	89,115	92,000	99,381	97,481
1株当たり純資産額（円）	2,207.68	2,438.55	2,522.54	2,718.43	2,871.02
1株当たり当期純利益金額（円）	336.79	385.23	249.80	270.31	285.86
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額（円）	335.58	384.71	249.49	269.83	285.14
自己資本比率（％）	77.5	76.0	76.1	76.0	78.9
自己資本利益率（％）	16.2	16.6	10.1	10.3	10.3
株価収益率（倍）	24.05	14.46	13.89	13.76	13.61
営業活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	11,448	14,971	11,321	11,546	7,155
投資活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△10,513	△10,296	△10,845	△5,135	△3,381
財務活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△1,861	△1,035	△3,104	△2,779	△6,075
現金及び現金同等物の期末残高（百万円）	23,414	26,748	22,222	26,108	23,244
従業員数 〔ほか、平均臨時雇用者数〕 （名）	1,762 [3,228]	2,115 [3,290]	2,471 [3,676]	2,331 [3,991]	2,595 [4,387]

（注） 1 営業収益には、売上高及び営業収入が含まれております。

2 上記の営業収益には、消費税及び地方消費税は含まれておりません。

2) 提出会社の経営指標等

回次	第28期	第29期	第30期	第31期	第32期
決算年月	平成19年 2 月	平成20年 2 月	平成21年 2 月	平成22年 2 月	平成23年 2 月
営業収益（百万円）	139,350	142,845	145,448	142,721	145,832
経常利益（百万円）	16,327	17,583	16,807	13,161	12,086
当期純利益（百万円）	9,083	10,037	6,538	6,840	6,134
資本金（百万円）	6,766	6,766	6,766	6,766	6,766
発行済株式総数（株）	28,078,000	28,078,000	28,078,000	28,078,000	28,078,000
純資産額（百万円）	59,485	66,077	69,972	74,461	74,959
総資産額（百万円）	73,557	81,450	87,761	93,299	88,731
1株当たり純資産額（円）	2,147.44	2,376.59	2,514.73	2,674.46	2,788.95
1株当たり配当額（円） （内1株当たり中間配当額） （円）	90.00 (45.00)	97.00 (47.00)	110.00 (55.00)	110.00 (55.00)	110.00 (55.00)
1株当たり当期純利益金額 （円）	328.48	361.74	235.48	246.36	223.11
潜在株式調整後1株当たり当 期純利益金額（円）	327.30	361.25	235.19	245.92	222.55
自己資本比率（％）	80.8	81.0	79.6	79.6	84.2
自己資本利益率（％）	16.2	16.0	9.6	9.5	8.2
株価収益率（倍）	24.66	15.40	14.74	15.10	17.44
配当性向（％）	27.4	26.8	46.7	44.7	49.3
従業員数 〔ほか、平均臨時雇用者数〕 （名）	919 〔2,844〕	1,064 〔3,039〕	1,155 〔3,202〕	1,217 〔3,302〕	1,253 〔3,623〕

（注） 1 営業収益には、売上高及び営業収入が含まれております。

2 上記の営業収益には、消費税及び地方消費税は含まれておりません。

2. 事業等の概要

1) 業績

当連結会計年度におけるわが国経済は、世界経済の回復による輸出の増加や景気対策の効果により緩やかな改善傾向にありますが、不安定な政治情勢や厳しい雇用・所得環境の継続など、いまだ先行きは不透明感があります。

また、消費環境におきましては、高単価商品の販売動向が上向きとなるだけでなく、実需期における季節商材の売上の上昇など回復基調も見られましたが、小売業全体は総じて厳しい状況にあります。

このような状況の中、当社グループ（当社、連結子会社および持分法適用関連会社）は、お客様に共感、納得いただける商品「なるほど無印良品」の開発強化、戦略商品を中心とした販売力と宣伝販促の強化、成長の柱となる海外事業での出店拡大とインフラ構築、生産性向上を目的とした業務標準化の深耕による風土改革などの重点施策に取り組んでまいりました。

この結果、当連結会計年度の営業収益は1,697億48百万円（前年同期比3.3%増）、営業利益は139億円（同1.7%減）、経常利益は142億29百万円（同2.6%減）、当期純利益は78億59百万円（同4.7%増）となりました。

なお、所在地別セグメントの業績は次の通りであります。

（日本）

国内での無印良品販売事業では、重点的に販売する商品を戦略商品として、テレビコマーシャルでの宣伝や店頭でのボリューム陳列等による販売強化策を継続して実施いたしました。

独自性のある商品は高単価商品も含め3月より好調に推移しましたが、衣服・雑貨および生活雑貨の主力商品全般は、天候不順による販売時期のズレや在庫削減強化による販売機会ロスなどにより、第2四半期までは苦戦いたしました。

9月以降は衣服・雑貨のサイズ見直しや戦略商品の在庫拡充などにより売上は徐々に上昇いたしました。

また、全体のアイテム数削減や在庫コントロールの強化、処分販売の縮小などを推し進め、売上総利益率も上昇いたしました。

商品別では、衣服・雑貨が春夏商品の在庫不足を9月以降の秋冬商品の仕入で改善し、新しいサイズ展開や昨年度好調だった「ぬくもりインナー・温調シリーズ」や「首のチクチクを抑えたタートルネックセーター」などの戦略商品のアイテム拡充と店頭でのボリューム展開により、主力商品である紳士・婦人ウェアの売上は回復基調となりました。

生活雑貨では、「壁に付けられる家具」や「スタッキングシェルフ」など独自性のある商品や「木製ベッドフレーム」、「高密度ポケットコイルマットレス」など素材や機能を追求した高単価商品などの家具は売上が上昇しましたが、ファブリックスは引き続き不振のため全体における売上は伸び悩みました。

食品では、昨年度からのカレーやパスタソースなどのレトルト商品を含む調味加工の好調に続き、主力の菓子や猛暑による飲料の売上の上昇などにも支えられ、全体で既存店での売上は昨年度を超えることができました。

チャネル別では、8月まではライセンスストアや西友などのショップ形態の供給先において衣服・雑貨の在庫不足など直営店と同様に苦戦いたしましたが、秋以降の在庫拡充とともに上昇し、店頭売上高および供給高はともに伸長いたしました。また、ファミリーマートは展開アイテムの見直しの効果により9月以降伸長いたしました。

一方、ネットストアは在庫不足と価格プロモーションの減少の影響もあり、厳しい結果となりました。

国内の出退店は、ヘルス&ビューティー商品の開発テスト店舗としての「MUJI BEAUTY 福岡パルコ」や昨年度より出店した新しい小型店の「MUJIcomアトレヴィ巣鴨」などを含め、27店舗（全て直営店）を新設、売場の効率改善目的での面積拡縮で15店舗（うち、直営店13店舗）を改装、置き換えを含め7店舗（うち、直営店1店舗）の閉鎖を実施いたしました。この結果、平成23年2月28日現在の総店舗数（カフェ・ミール、キャンプ場は除く）は359店舗（うち、直営店238店舗）、総売場面積は261,431㎡（うち、直営店181,456㎡）となりました。

これらにより国内での営業収益は1,500億30百万円（前年同期比2.2%増）、営業利益は123億3百万円（同7.2%減）となりました。

（ヨーロッパ）

ヨーロッパでは、経済環境の回復に支えられ、季節商材の販売好調や改装店の好調などにより、各国ともに現地通貨ベースの既存店売上は昨年度を超えました。

商品別では、衣服・雑貨におきましてカットソーやニットなどのウェアの売上が好調に推移し、生活雑貨ではハウスウェアやファニチャーの売上が伸長いたしました。

出退店では、初の進出となるポーランド1店舗（供給店）、ポルトガル1店舗（供給店）のほか、イタリア1店舗（直営店）、ドイツ1店舗（直営店）、スウェーデン1店舗（供給店）の5店舗を新設、イギリス1店舗（直営店）、フランス1店舗（直営店）、ノルウェー1店舗（供給店）の3店舗を閉鎖いたしました。

これらによりヨーロッパでの営業収益は78億68百万円（前年同期比2.0%減）、営業利益は5億15百万円（同49.1%増）となりました。

（アジア）

アジアでは、中国を中心に出店数も多く、伸びの著しい消費環境に支えられ、各国での既存店を含む売上は大きく伸長いたしました。

商品別では、衣服・雑貨での新規商品の投入タイミングの遅れなどもあり春夏商品は若干伸び悩みましたが、仕入が回復した秋以降は好調に伸長いたしました。生活雑貨は各国とも順調に売上を獲得し、中国ではヘルス&ビューティー商品の化粧品の販売を開始したことにより大きく伸長いたしました。

出退店では、初の進出となるフィリピン2店舗（供給店）のほか、中国13店舗（直営店）、台湾3店舗（供給店）、タイ1店舗（供給店）の19店舗を新設、韓国2店舗（直営店）、タイ1店舗（供給店）の3店舗を改装、韓国1店舗（直営店）、台湾1店舗（供給店）の2店舗を閉鎖いたしました。

これらによりアジアでの営業収益は109億64百万円（前年同期比27.0%増）、営業利益は12億43百万円（同67.4%増）となりました。

（その他の地域）

米国では、売場展開力の向上を図り既存店舗の売上が昨年を超えるなど好調に推移しました。

これによりその他の地域での営業収益は8億84百万円（前年同期比2.8%増）、営業損失は38百万円（前年同期は1億26百万円の営業損失）となりました。

所在地別セグメントの業績

所在地別	営業収益 (百万円)	前年同期比 (%)	営業利益又は 営業損失(△) (百万円)	前年同期比 (%)又は前年 同期差(百万 円)
日本	150,030	102.2	12,303	92.8
ヨーロッパ	7,868	98.0	515	149.1
アジア	10,964	127.0	1,243	167.4
その他の地域	884	102.8	△38	(87)

（注）所在地別セグメントの業績における「営業利益又は営業損失（△）」については、連結消去処理前の記載となっております。なお、連結消去処理金額は、124百万円の減少であります。

2) キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金および現金同等物（以下「資金」という。）は、税金等調整前当期純利益の130億25百万円（前年同期比1.9%増）の微増に対して、たな卸資産の増加、法人税等の支払、有形固定資産の取得、自己株式の取得、配当金の支払等の影響により前連結会計年度末に比べ28億63百万円減少（同11.0%減）し、当連結会計年度末には232億44百万円となりました。

[営業活動によるキャッシュ・フロー]

営業活動で得られた資金は、71億55百万円（前年同期比43億91百万円減）となりました。

これは主に、税金等調整前当期純利益130億25百万円、減価償却費27億83百万円に対し、たな卸資産の増加35億47百万円、法人税等の支払49億76百万円等によるものであります。

[投資活動によるキャッシュ・フロー]

投資活動の結果使用した資金は、33億81百万円（前年同期比17億53百万円減）となりました。

これは主に、店舗等の事業用固定資産の取得による支出24億18百万円、店舗出店による敷金等の支出8億98百万円によるものであります。

[財務活動によるキャッシュ・フロー]

財務活動の結果減少した資金は、60億75百万円（前年同期比32億96百万円増）となりました。

これは主に、自己株式の取得30億10百万円によるものであります。

3. 連結財務諸表等

1) 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成22年 2 月 28 日)	当連結会計年度 (平成23年 2 月 28 日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	16,196	14,258
受取手形及び売掛金	6,218	5,164
有価証券	11,998	9,037
商品	15,180	18,334
仕掛品	43	38
貯蔵品	43	22
繰延税金資産	370	501
未収入金	4,565	4,616
その他	1,651	2,846
貸倒引当金	△21	△17
流動資産合計	56,246	54,802
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	19,578	19,824
減価償却累計額	△10,394	△11,477
建物及び構築物（純額）	9,184	8,346
機械装置及び運搬具	1,684	1,698
減価償却累計額	△1,285	△1,309
機械装置及び運搬具（純額）	399	388
工具、器具及び備品	9,968	10,515
減価償却累計額	△7,717	△8,350
工具、器具及び備品（純額）	2,251	2,165
土地	1,038	1,038
リース資産	34	37
減価償却累計額	△20	△25
リース資産（純額）	13	12
建設仮勘定	158	93
有形固定資産合計	13,046	12,044
無形固定資産		
のれん	1	0
その他	3,423	3,596
無形固定資産合計	3,424	3,596
投資その他の資産		
投資有価証券	※ 10,740	※ 10,825
敷金及び保証金	14,314	14,430
繰延税金資産	1,595	1,608
その他	535	370
貸倒引当金	△523	△198
投資その他の資産合計	26,663	27,036

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成22年 2 月28日)	当連結会計年度 (平成23年 2 月28日)
固定資産合計	43,135	42,678
資産合計	99,381	97,481
負債の部		
流動負債		
買掛金	11,607	9,840
短期借入金	276	244
未払費用	3,539	3,626
リース債務	7	3
未払法人税等	2,368	2,769
賞与引当金	135	143
役員賞与引当金	30	42
店舗閉鎖損失引当金	167	225
その他	3,201	1,474
流動負債合計	21,332	18,370
固定負債		
リース債務	5	5
役員退職慰労引当金	137	138
解約不能貸借契約損失引当金	463	160
その他	375	304
固定負債合計	982	608
負債合計	22,314	18,979
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,766	6,766
資本剰余金	10,122	10,122
利益剰余金	61,474	66,280
自己株式	△964	△3,964
株主資本合計	77,398	79,204
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	△673	△302
為替換算調整勘定	△1,240	△1,987
評価・換算差額等合計	△1,913	△2,290
新株予約権	197	244
少数株主持分	1,383	1,344
純資産合計	77,066	78,502
負債純資産合計	99,381	97,481

2) 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年 3 月 1 日 至 平成22年 2 月28日)	当連結会計年度 (自 平成22年 3 月 1 日 至 平成23年 2 月28日)
売上高	163,733	169,137
売上原価	※1 89,776	92,477
売上総利益	73,956	76,660
営業収入	608	611
営業総利益	74,565	77,271
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	3,739	4,728
配送及び運搬費	6,627	6,892
従業員給料及び賞与	16,101	17,115
役員賞与引当金繰入額	30	42
借地借家料	16,818	17,531
減価償却費	3,268	3,201
貸倒引当金繰入額	4	—
その他	※2 13,840	※2 13,860
販売費及び一般管理費合計	60,431	63,371
営業利益	14,134	13,900
営業外収益		
受取利息	39	29
受取配当金	280	279
協賛金収入	12	9
持分法による投資利益	134	168
その他	82	95
営業外収益合計	548	582
営業外費用		
支払利息	7	1
為替差損	41	205
商品廃棄損	12	—
その他	13	45
営業外費用合計	74	252
経常利益	14,608	14,229
特別利益		
前期損益修正益	20	—
店舗閉鎖損失引当金戻入額	12	—
貸倒引当金戻入額	—	52
解約不能賃借契約損失引当金戻入額	—	264
その他	12	13
特別利益合計	45	330

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年 3 月 1 日 至 平成22年 2 月28 日)		当連結会計年度 (自 平成22年 3 月 1 日 至 平成23年 2 月28 日)	
特別損失				
減損損失	※4	255	※4	386
のれん償却額		142		—
貸倒損失		—		129
固定資産除却損	※3	126	※3	88
投資有価証券評価損		—		591
賃貸借契約解約損		—		226
店舗閉鎖損失引当金繰入額		168		92
貸倒引当金繰入額		497		—
商品評価損	※1	231		—
解約不能賃貸借契約損失引当金繰入額		322		—
その他		127		21
特別損失合計		1,871		1,535
税金等調整前当期純利益		12,781		13,025
法人税、住民税及び事業税		5,368		5,455
法人税等調整額		8		△392
法人税等合計		5,376		5,062
少数株主利益又は少数株主損失 (△)		△101		103
当期純利益		7,506		7,859

3) 連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年 3 月 1 日 至 平成22年 2 月28日)	当連結会計年度 (自 平成22年 3 月 1 日 至 平成23年 2 月28日)
株主資本		
資本金		
前期末残高	6,766	6,766
当期変動額		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	6,766	6,766
資本剰余金		
前期末残高	10,122	10,122
当期変動額		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	10,122	10,122
利益剰余金		
前期末残高	57,030	61,474
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	△7	—
当期変動額		
剰余金の配当	△3,054	△3,054
当期純利益	7,506	7,859
当期変動額合計	4,451	4,805
当期末残高	61,474	66,280
自己株式		
前期末残高	△963	△964
当期変動額		
自己株式の取得	△0	△3,000
当期変動額合計	△0	△3,000
当期末残高	△964	△3,964
株主資本合計		
前期末残高	72,955	77,398
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	△7	—
当期変動額		
剰余金の配当	△3,054	△3,054
当期純利益	7,506	7,859
自己株式の取得	△0	△3,000
当期変動額合計	4,450	1,805
当期末残高	77,398	79,204

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年3月1日 至 平成22年2月28日)	当連結会計年度 (自 平成22年3月1日 至 平成23年2月28日)
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金		
前期末残高	△1,322	△673
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	649	370
当期変動額合計	649	370
当期末残高	△673	△302
為替換算調整勘定		
前期末残高	△1,586	△1,240
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	346	△747
当期変動額合計	346	△747
当期末残高	△1,240	△1,987
評価・換算差額等合計		
前期末残高	△2,908	△1,913
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	995	△377
当期変動額合計	995	△377
当期末残高	△1,913	△2,290
新株予約権		
前期末残高	142	197
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	54	47
当期変動額合計	54	47
当期末残高	197	244
少数株主持分		
前期末残高	1,338	1,383
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	45	△39
当期変動額合計	45	△39
当期末残高	1,383	1,344

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年3月1日 至 平成22年2月28日)	当連結会計年度 (自 平成22年3月1日 至 平成23年2月28日)
純資産合計		
前期末残高	71,528	77,066
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	△7	—
当期変動額		
剰余金の配当	△3,054	△3,054
当期純利益	7,506	7,859
自己株式の取得	△0	△3,000
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	1,094	△369
当期変動額合計	5,545	1,436
当期末残高	77,066	78,502

4) キャッシュフロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (白 平成21年 3 月 1 日 至 平成22年 2 月28日)	当連結会計年度 (白 平成22年 3 月 1 日 至 平成23年 2 月28日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	12,781	13,025
減価償却費	2,840	2,783
ソフトウェア投資等償却	649	647
のれん償却額	238	0
貸倒引当金の増減額（△は減少）	498	△329
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	△1	11
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△12	2
店舗閉鎖損失引当金の増減額（△は減少）	89	58
解約不能賃借契約損失引当金の増減額（△は減少）	463	△264
受取利息及び受取配当金	△319	△309
支払利息	7	1
為替差損益（△は益）	△9	90
持分法による投資損益（△は益）	△134	△168
固定資産除却損	147	100
固定資産売却益	△3	—
固定資産売却損	0	—
減損損失	255	386
投資有価証券評価損益（△は益）	—	591
関係会社株式売却損益（△は益）	2	1
売上債権の増減額（△は増加）	△461	596
たな卸資産の増減額（△は増加）	181	△3,547
仕入債務の増減額（△は減少）	△1,115	△1,240
その他の資産の増減額（△は増加）	417	△908
その他の負債の増減額（△は減少）	111	208
新株予約権	51	52
その他	68	△51
小計	16,745	11,737
利息及び配当金の受取額	391	395
利息の支払額	△7	△1
法人税等の支払額	△5,583	△4,976
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,546	7,155

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年3月1日 至 平成22年2月28日)	当連結会計年度 (自 平成22年3月1日 至 平成23年2月28日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△63	△93
定期預金の払戻による収入	—	122
有形固定資産の取得による支出	△3,176	△2,418
有形固定資産の売却による収入	4	11
店舗借地権及び敷金等の支出	△1,709	△898
店舗敷金等回収による収入	560	524
無形固定資産の取得による支出	△709	△667
預り保証金の返還による支出	△5	—
預り保証金の受入による収入	6	—
投資有価証券の売却による収入	100	—
関係会社株式の取得による支出	△161	△0
関係会社株式の売却による収入	18	11
その他	—	25
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,135	△3,381
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	280	—
リース債務の返済による支出	△10	△8
少数株主からの払込みによる収入	0	—
自己株式の取得による支出	△0	△3,010
配当金の支払額	△3,049	△3,056
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,779	△6,075
現金及び現金同等物に係る換算差額	253	△561
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	3,885	△2,863
現金及び現金同等物の期首残高	22,222	26,108
現金及び現金同等物の期末残高	※ 26,108	※ 23,244

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4-26-3
設立	1989年6月(登記上 1979年5月)
資本金	67億6,625万円(2011年2月末現在)
決算日	2月末日
年商	1,458億円(2011年2月期営業収益)
従業員数	4,908名(パートタイム社員3,655名を含む／2011年2月末現在)
店舗数	国内 直営店238店舗、商品供給店121店舗(2011年2月末日現在)
海外店舗数	イギリス13店舗、フランス7店舗、イタリア6店舗、ドイツ5店舗、アイルランド1店舗、スウェーデン7店舗、ノルウェー6店舗、スペイン4店舗、トルコ2店舗、ポーランド1店舗、ポルトガル1店舗、U.S.A.4店舗、香港9店舗、シンガポール4店舗、韓国8店舗、中国26店舗、台湾19店舗、タイ8店舗、インドネシア1店舗、フィリピン2店舗、合計134店舗(2011年2月末日現在)
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/卸しおよび販売

沿革

当社は、株式会社西友ストア（現合同会社西友）が、昭和55年12月にプライベートブランド商品として開発・販売されてきた「無印良品」の事業基盤の確立及び事業規模の拡大を目指して平成元年6月に分離独立し、株式会社良品計画として設立されたものであります。

また、平成4年9月に株式額面変更のため合併を行った合併会社（旧商号株式会社魚力、平成4年9月に株式会社良品計画と商号変更）の設立は、昭和54年5月であります。この「有価証券報告書」では、別に記載のない限り、実質上の存続会社であります被合併会社（旧商号株式会社良品計画）について記載しております。

当社設立後、現在までの主な沿革は次のとおりであります。

年月	沿革
平成元年6月	東京都豊島区に資本金100百万円をもって株式会社良品計画を設立、卸売事業を開始。
同年7月	無印良品の売買に関し、株式会社西友（現合同会社西友）と商品売買基本契約書を締結。
平成2年3月	株式会社西友（現合同会社西友）から「無印良品」の営業を譲り受け小売事業（直営店）を開始。
平成3年7月	英国のリバティ社とパートナーシップ契約を締結。ロンドンに出店。
平成4年9月	株式の額面金額を変更するため、株式会社魚力と合併。同時に株式会社良品計画に商号変更。
平成5年3月	「無印良品」の売買に関し、株式会社ファミリーマートと商品売買基本契約書を締結。
同年同月	子会社として、物流業務及び物流加工業務を主たる目的とする株式会社アール・ケイ・トラックを東京都豊島区に設立。
平成6年11月	新規事業として、無印良品津南キャンプ場を新潟県中魚沼郡津南町に設置することに津南町と合意。
平成7年8月	日本証券業協会に店頭登録銘柄として登録。
平成9年5月	英国のリバティ社とのパートナーシップ契約を解消し、営業を子会社RYOHIN KEIKAKU EUROPE LTD.に移管。
平成10年4月	RYOHIN KEIKAKU FRANCE S.A.Sを設立。
同年12月	東京証券取引所市場第二部に上場。
平成11年5月	株式会社アール・ケイ・トラックより良品計画（香港）有限公司株式の譲渡を受ける。
同年8月	東日本旅客鉄道株式会社と東日本キョスク株式会社の3社で、新規事業（無印良品 com KIOSK）に関する業務提携契約を締結。
平成12年5月	ムジ・ネット株式会社を設立。
同年8月	東京証券取引所市場第一部に上場。
同年9月	インターネットとFAXによるオンラインショップ「無印良品 ネットストア」を開始。
同年同月	クレジットカードにポイント機能を付加した「MUJI Card」を開始。
平成13年2月	株式会社花良品を設立。
同年3月	MUJI (HONG KONG) CO., LTD. を設立。
平成15年1月	MUJI (SINGAPORE) PRIVATE LTD. を設立。
同年8月	台湾無印良品股份有限公司を設立。
平成16年9月	MUJI ITALIA S.p.A を設立。
同年12月	MUJI Korea Co., Ltd. を設立。
平成17年5月	無印良品（上海）商業有限公司を設立。
同年7月	MUJI Deutschland GmbHを設立。
平成18年4月	MUJI Global Sourcing Private Limitedを設立。
同年8月	株式会社ニューイデー（株式会社イデーに改称）を設立。
同年10月	MUJI U.S.A. Limitedを設立。
平成19年1月	MUJI EUROPE HOLDINGS LIMITEDを設立。
平成20年1月	無印良品（北京）商業有限公司を設立。
同年3月	旅行・移動に便利な小物商品を中心に再編集したショップ「MUJI to GO」を開始。
平成21年10月	愛姆吉斯（上海）貿易有限公司を設立。
平成22年3月	コスメティックとフレグランスに品揃えを特化した専門店「MUJI BEAUTY」を開始。
同年7月	無印良品（深圳）商業有限公司を設立。