

株式会社

**良品計画**

第28期中間報告書

2006.3.1-2006.8.31

## 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。

平素は格別のご支援を賜り厚くお礼を申し上げます。ここに当社第28期中間期(2006年3月1日から8月31日)の営業概況についてご報告いたします。

当中間期におきましては、4期連続の増収、5期連続の増益を達成いたしました。

当中間期の配当金は45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。

この上期におきましては、「お客様の数を増やすこと」を最重要課題とし、新しい価格提案、テレビCM等の施策に取り組むとともに、新設14店舗、改装11店舗と新規出店や既存店改装にも積極的に取り組んでまいりました。直営店のみならず他チャネル店舗も順調に業績を伸ばした結果、直営店を含む既存店舗トータルでも前中間期売上高を上回りました。

さらに上期には、品質レベルの向上、仕入れの合理化による調達構造の見直しなど、経営テーマにおきましても着実な前進が見られました。

これらの結果、2006年度中間期は、連結で売上高761億11百万円(前年同期比11.4%増)、経常利益は82億2百万円(同9.5%増)と、引き続き好調に推移いたしました。しかしながら、当中間期より減損会計の適用に伴い、一部店舗の資産を特別損失に計上したため、中間純利益は45億23百万円(同3.1%増)となりました。

2006年度は再成長に向けた基盤づくりの1年と位置づけており、上期の反省点も踏まえながら、下期にはさらに一層「お客様の数を増やす」、「販管費30%の定着」、「海外ビジネスの拡大と増益体質の構築」に注力してまいり所存です。

株主の皆様に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。

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

## お客様の数を増やす

2006年度の当社は、①継続的にご来店いただくお客様 ②過去にご来店いただいていたお客様 ③ご利用経験のないお客様 ④無印良品をご存知でないお客様の全てを対象に、「お客様の数を増やすこと」に取り組んでいます。下期もお客様のご利用単価も重視しつつ、引き続き、以下のテーマに注力いたします。

**(1)「ずっと良い値。」の拡充・進化** 「良い物をできるだけ安く買いたい」というお客様ニーズに対応するため、ご好評いただいている「ずっと良い値。」シリーズを、下期には衣服・雑貨、生活雑貨、食品の全部門において、大幅にアイテム数を増加して展開し、他社との差別化を図っていきます。

**(2) 宣伝・販売促進活動の強化** 引き続き、店頭およびWeb等を通じた宣伝・販売促進活動を強化します。具体的には店頭・Webによるチラシの配布、タイアップ企画の拡充に取り組みながら、MUJI.netメンバーや、MUJI Cardメンバーの拡大にも努めていきます。

**(3) 既存店の改装** お客様にとって居心地の良い店舗の環境づくりを目指し、上期に引き続き既存店の改装を積極的に進めていきます。下期には直営店8店舗等の改装を予定しています。

**(4) 商品力の向上と販売機会ロスの削減** これまでと同様に世界のデザイナーとのネットワークによる商品開発活動「World MUJI」や、世界の異なった文化から生まれた日用品に学ぶ商品開発活動「Found MUJI」



等を通し、商品力の向上を図るとともに、売れ筋商品のお客様ピーク時の店頭欠品率を下げ、販売機会ロスの削減、適正在庫の維持に努めます。

## 販管費30%の定着

2004年度より、経営の進化と経営体質の強化を目指し、売上高販管費比率30%の達成に取り組んでいます。社内で「30%委員会」を立ち上げ、これまでもいくつかのプロジェクトのもと、着実に成果を挙げてきました。

この上期は店舗業務改善、調達構造、物流改善、賃料・施設構造、本部業務改善の5つのプロジェクトを中心に経費削減に努め、単体販管費比率31.6%（前年同期比0.8%改善）まで達しました。この下期は目標項目も再設定し、日常業務を通じた継続的な努力とスピード感を重視しながら、目標の30%達成を目指していきます。

## 海外ビジネスの拡大と増益体質の構築

下期は上海(中国)を除く海外法人各社において増収増益を目指しています。各国の風土・文化等に対応した柔軟な商品開発や商品供給と、効率的な物流体制によりアジアでは着実に収益力が向上しています。一方で、上期に経常赤字が拡大したヨーロッパにおいては、日本との共同開発体制を強化することにより、衣服・雑貨を中心とする商品力の向上に努めていきます。また、在庫コントロール、物流体制等を含む、経営管理全体のレベルアップにも取り組んでいます。

新規出店先としては、14ヶ国目となるタイに新たに出新店し、下期新設13店舗を加え、年度末合計で70店舗体制となる見込みです。また中期的な視点で大変重要なマーケットであるアメリカへの出店を見据えて現地法人の設立など、具体的な準備に取り組んでいます。

## 衣服・雑貨

### 婦人肌着などの インナーウェアが大きく伸長

婦人では定番素材「エジプト綿」、新素材「フレンチリネン」のカーディガンが好調に推移したニットと、ワンピースを積極的に展開したアウタートップスが全体を牽引しました。服飾・雑貨ではストールの春物綿素材がご好評いただきました。世界のデザイナーとの共同商品開発活動である「World MUJI」から新規デビューした、“しるしのつけられる傘”や、大きく伸長したインナーウェアの婦人肌着からは“綿混ストレッチカップ入りキャミソール”などが大ヒット商品となりました。

季節感、気温を意識して展開した春物商戦、お客様数を増やすための施策、「ずっと良い値。」はご好評いただきましたが、第2四半期は梅雨明け遅れの影響で盛夏商材の商戦が苦戦した上期となりました。しかしながら、6つのデパート全てで前年同期を上回りました。

これらの結果、商品別売上高は236億27百万円、前年同期比109.6%となりました。



## 生活雑貨

### ステーションナリーやヘルス& ビューティが継続して好調

3、4月は年間を通じて当社の最大の商戦である移動マーケットですが、上期は“新生活”のプロモーションが計画を上回り、好調に推移しました。また、昨年度より継続して好調を維持している小物商品カテゴリーである、ステーションナリー、ヘルス&ビューティが、今期も引き続き好調に推移しました。ステーションナリーは、新規で発売した中身(リフィル)と軸が自分で選べるリフィルペンを

### ●お客様の目線で店舗を改装

当社では、お客様の購買動向をよく観察し、お客様から見て便利なゾーニングを組み立て、入りやすく、見やすく、そして買いやすい店舗環境づくりを進めています。また、これまで清掃業者に依頼していた業務も、従業員自身が行えるよう、メンテナンスが簡単な床材の導入にも取り組んでいます。既に上期には直営店8店舗を含む11店舗を改装し、下期にも直営店8店舗を含む24店舗の改装を予定しています。



無印良品ららぽーと

はじめ筆記具や、“モバイル”として打ち出した携帯用品が好調でした。一方ヘルス&ビューティでは、トラベル用品やフレグランス商品がご好評をいただきました。

生活雑貨の7つのデパートメントのうち、スポーツサイクルが苦戦したアウトドア以外全てにおいて前年同期を大きく上回りました。

これらの結果、商品別売上高は388億円、前年同期比111.4%となりました。



の濃さで飲むスープ]、「ご飯にかけるスープ」などの新規商品が、お客様から大変ご好評をいただきました。同様に、「ずっと良い値。」として展開した「食べるスープ」など、インスタント商材が好調に推移しました。

また、ファミリーマート向け「ヨーロッパの伝統菓子」シリーズの販売好調により、半生菓子が大きく伸長しました。ビバレッジの新規商品なども好調に推移し、食品部門の全てのデパートメントで前年同期を上回りました。

これらの結果、商品別売上高は57億62百万円、前年同期比111.0%に達しました。



## 食品

### 新規のインスタント・スープやビバレッジが好調に推移

当社の食品部門では、継続して「安全、おいしさ、本物」を追求した商品開発に取り組んでいます。上期は、「好み



#### ●テレビCM “しぜんとうなりました”

2006年2月中旬から6月上旬まで、現在の無印良品をお伝えするべく、“しぜんとうなりました”をテーマにテレビCMを展開しました。近年、企業広告として取り組んでまいりました消費の未来を伝えるこれまでの概念的な表現から、このCMでは具体的な商品をご紹介します、“なるほど”と共感していただける「無印良品の進化」を広くお客様に訴求しました。



## ムジ・グローバル・ソーシング (MGS)を設立

2006年5月、当社は商品調達を目的とした100%子会社の「MUJI Global Sourcing Private Limited」(MGS)をシンガポールに設立しました。当社が推進する商品調達構造の改革の一環として、MGSでは、アジア地域を中心にグローバルな商品素材・産地等の市場調査や、衣服・雑貨、生活雑貨、食品の商品開発に関わる情報ネットワークの構築をしていきます。

今後は、国内店舗はもとより、同社を通じてヨーロッパ、アジア等の海外店舗へ商品を供給し、納期短縮やグローバルなコスト構造の変革を実現します。また当社の海外ビジネスの拡充に向けて、商品開発・調達および現地法人の店舗運営を担う次世代の人材育成を行う重要拠点としても期待しています。

## 株式会社イデーの事業を譲受

2006年8月、当社が新たに設立した子会社、株式会社ニューイデー<sup>\*</sup>は、家具・

# IDÉE

インテリア等のホームファニシングの企画・製造・販売を展開する株式会社イデーから事業を譲受しました。株式会社イデーが持つ「IDÉE」ブランドは、当社が展開する「無印良品」ブランドと同様、日本発のグローバルブランドという点で、高い将来性が期待されます。

今回の事業譲受を通じ、双方のさらなるブランド価値

の向上を図ります。また、相互が保有する様々な経営資源、ノウハウを共有することで、株式会社イデーは創造性、独自性をさらに発展させ、良品計画グループの新たな成長軸のひとつとして、グループ全体の企業価値向上を目指していきます。

<sup>\*</sup>株式会社ニューイデーは2006年9月1日付けで名称変更し、株式会社イデーとなっております。



## 無印良品comKIOSKと ファミリーマートの売場を改装・強化

当社が、東日本キヨスク株式会社との取り組みで展開している駅ナカ業態「無印良品comKIOSK」や、全国のファミリーマート内でのコーナー展開は、たくさんのお客様にご利用いただいています。comKIOSKではDila大宮店の改装をはじめ、7月にはJR大船駅にDila大船店を最新のフォーマットで再出店し、通勤・通学でご利用のお客様

より、「以前よりも入りやすく、見やすくなった」というお声を頂戴しています。既存の無印良品の店舗をイメージしていただけるように、内壁に白を採用しました。また、お急ぎのお客様にも商品を探しやすいように、陳列什器に専用アクリルを使用し、1つ1つの商品をご覧いただきやすくしています。comKIOSKでは通勤・通学でのご利用のお客様にご満足いただけるよう、「日常の携帯用品を買いやすく」というテーマで“カバン”に入れて使う商品群を主に展開しています。

また、ファミリーマートとの取り組みでは、商品開発や売場環境をこれまで以上に強化してきました。忙しい毎日の中、コンビニで日用品をスマートにお買い求めいただけるよう、専用什器の導入や、専用商品・専用パッケージの開発を進め、見やすく、買いやすい売場としました。



無印良品 comKIOSK  
Dila大船店



ファミリーマート 無印良品コーナー

### 「マイバッグで素敵なお買い物」を提案

無印良品はレジ袋削減のために、「レジ袋を使わないほうが、ずっといいね」と思えるような商品やサービスのご提供を行っています。4月には全国の無印良品で「布製マイバッグ」を発売しました。売場にご用意したオリジナルスタンプを使って、自由に自分だけのバッグを作ることができます。この点がお客様より評価され、これまでに21万枚をお買い上げいただきました。また、6月にはお客様の声を反映し、お買い物に便利な機能を兼ね備え、普段使いもできる「アウトポケット買物トート」も発売しました。

ホームページ「環境について今、考えていること。」(<http://ryohin-keikaku.jp/csr/>)では、「マイバッグで素敵なお買い物」コーナーを設け、マイバッグ関連のコラムやギャラリーを掲載しています。中でも、「布製マイバッグ」をご紹介したコラムへのアクセス数は、延べ6万回に達しました。また、お客様から「自分の印」をつけた「布製マイバッグ」の写真を募集し、Web展示を行ったギャラリーも大変ご好評をいただきました。



## 連結財務諸表

### ●連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	当中間期	前中間期
	(2006年8月31日現在)	(2005年8月31日現在)
<b>資産の部</b>		
流動資産	41,044	36,907
固定資産	32,311	25,612
有形固定資産	11,162	10,890
無形固定資産	4,125	3,162
投資その他の資産	17,022	11,559
資産合計	73,355	62,520
<b>負債の部</b>		
流動負債	15,181	12,615
固定負債	352	344
負債合計	15,533	12,960
<b>純資産の部</b>		
株主資本	56,914	49,144
資本金	6,766	6,766
資本剰余金	10,120	10,114
利益剰余金	41,325	34,091
自己株式	△1,297	△1,828
評価・換算差額等	509	171
其他有価証券評価差額金	33	△2
為替換算調整勘定	476	173
新株予約権	46	—
少数株主持分	351	244
純資産合計	57,822	49,559
負債純資産合計	73,355	62,520

前中間期の実績は、当中間期の表示方法に組み替えて表示しております。

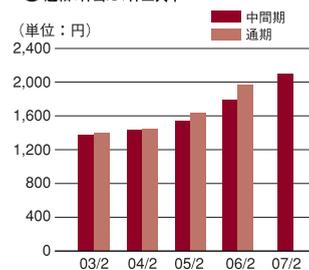
### ●連結損益計算書

(単位:百万円)

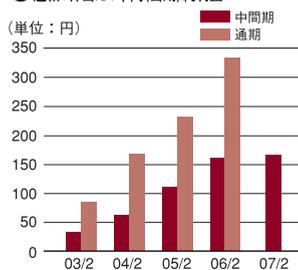
科目	当中間期	前中間期
	(2006年3月1日から 2006年8月31日まで)	(2005年3月1日から 2005年8月31日まで)
売上高	76,111	68,322
売上原価	42,741	38,079
売上総利益	33,369	30,243
営業収入	405	349
営業総利益	33,774	30,592
販売費及び一般管理費	25,670	23,232
営業利益	8,104	7,359
営業外収益	142	158
営業外費用	44	27
経常利益	8,202	7,490
特別利益	—	26
特別損失	529	101
税金等調整前中間純利益	7,673	7,416
法人税、住民税及び事業税	3,180	2,648
法人税等調整額	△40	392
少数株主損益	10	△13
中間純利益	4,523	4,388

## 主要経営指標

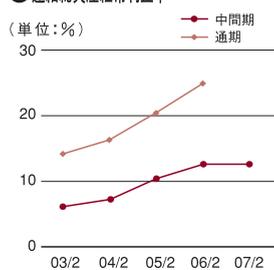
### ●連結1株当たり株主資本



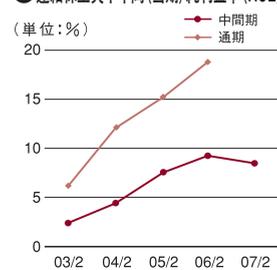
### ●連結1株当たり中間(当期)純利益



### ●連結総資産経常利益率



### ●連結株主資本中間(当期)純利益率(ROE)



## ●連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

	株主資本					評価・換算差額等			新株 予約権	少数株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計			
2006年2月28日残高	6,766	10,122	38,086	△1,449	53,525	△38	434	396	—	238	54,161
中間連結会計期間中の変動額											
剰余金の配当			△1,242		△1,242						△1,242
利益処分による役員賞与			△41		△41						△41
中間純利益			4,523		4,523						4,523
自己株式の取得				0	0						0
自己株式の処分		△1		151	149						149
株主資本以外の項目の 中間連結会計期間中の変動額(純額)						71	41	112	46	112	272
中間連結会計期間中の 変動額合計		△1	3,239	151	3,388	71	41	112	46	112	3,660
2006年8月31日残高	6,766	10,120	41,325	△1,297	56,914	33	476	509	46	351	57,822

## ●連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科 目	当中間期 (2006年3月1日から 2006年8月31日まで)	前中間期 (2005年3月1日から 2005年8月31日まで)
	営業活動によるキャッシュ・フロー	4,754
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,268	△1,434
財務活動によるキャッシュ・フロー	△995	△400
現金及び現金同等物に係る換算差額	44	40
現金及び現金同等物の増加額 または減少額	△3,465	2,435
現金及び現金同等物の期首残高	24,063	16,961
現金及び現金同等物の中間期末残高	20,598	19,396

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。

## 単体財務諸表

### ●単体貸借対照表

(単位:百万円)

科 目	当中間期	前中間期
	(2006年8月31日現在)	(2005年8月31日現在)
<b>資産の部</b>		
流動資産	36,165	32,613
固定資産	34,363	28,205
有形固定資産	9,905	9,998
無形固定資産	3,122	2,396
投資その他の資産	21,335	15,810
資産合計	70,528	60,818
<b>負債の部</b>		
流動負債	13,627	11,549
固定負債	335	341
負債合計	13,963	11,891
<b>純資産の部</b>		
株主資本	56,486	48,930
資本金	6,766	6,766
資本剰余金	10,120	10,114
利益剰余金	40,897	33,877
自己株式	△1,297	△1,828
評価・換算差額等	33	△2
その他有価証券評価差額金	33	△2
新株予約権	46	—
純資産合計	56,565	48,927
負債純資産合計	70,528	60,818

前中間期の実績は、当中間期の表示方法に組み替えて表示しております。

### ●単体損益計算書

(単位:百万円)

科 目	当中間期	前中間期
	(2006年3月1日から 2006年8月31日まで)	(2005年3月1日から 2005年8月31日まで)
売上高	69,117	62,498
売上原価	39,768	35,511
<b>売上総利益</b>	29,348	26,987
営業収入	527	479
<b>営業総利益</b>	29,875	27,466
販売費及び一般管理費	21,860	20,249
<b>営業利益</b>	8,014	7,217
営業外収益	175	120
営業外費用	21	15
<b>経常利益</b>	8,169	7,321
特別利益	—	11
特別損失	499	90
<b>税引前中間純利益</b>	7,670	7,242
法人税、住民税及び事業税	3,089	2,574
法人税等調整額	△37	453
<b>中間純利益</b>	4,618	4,214

注)単体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。

## 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 1,274億円(2006年2月期営業収益)

従業員数 969名  
 国内店舗数 直営店160店舗、商品供給店144店舗  
 海外店舗数 イギリス17店舗/フランス7店舗/イタリア2店舗/ドイツ2  
 店舗/アイルランド1店舗/スウェーデン6店舗/ノルウェー  
 3店舗/スペイン1店舗/香港5店舗/シンガポール2店  
 舗/台湾7店舗/韓国3店舗/中国1店舗 合計57店舗  
 (アイルランド、スウェーデン、ノルウェー、スペインは商品供給店舗)  
 ※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/卸および販売  
 (2006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	内田省三
常務取締役 (兼)執行役員	浅田直熙	監査役	児島政明
取締役 (兼)執行役員	長谷川治	常務執行役員	徳江純一
取締役 (兼)執行役員	加藤隆志	執行役員	大木宏人
社外取締役	藤原秀次郎	執行役員	鈴木啓
社外取締役	植松富司	執行役員	小森孝
社外取締役	中野淳一		

(2006年8月31日現在)

## 会計監査人

あずさ監査法人  
 東京都新宿区津久戸町1番2号

(2006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 ……13,315名  
 (2006年8月31日現在)

## 大株主

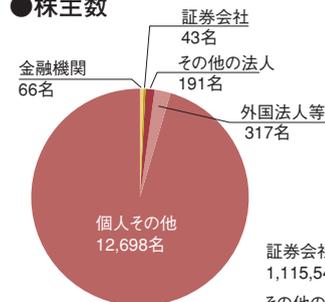
株主名	持株数	議決権比率
日本マスタートラスト 信託銀行(株)信託口	3,681,200株	13.31%
日本トラスティ・サービス 信託銀行(株)(信託口)	2,431,200	8.79
三菱商事(株)	1,078,300	3.89
野村證券(株)	863,500	3.12
資産管理サービス信託銀行(株) 信託B口	734,600	2.65
インベスターズバンク	558,600	2.01
ドレスナー・クラインオート・ワッサースタイン 証券会社東京支店	511,600	1.85
ケイスバンク オーディナリー アカント	509,600	1.84
野村信託銀行(株)(投信口)	495,700	1.79
(株)ファミリーマート	482,400	1.74

注)当社は、自己株式418,921株を保有しております。

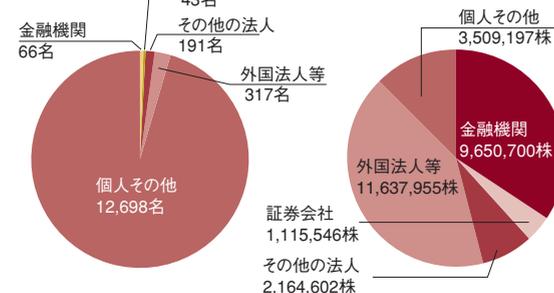
(2006年8月31日現在)

## 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418,921株を含んでおります。

(2006年8月31日現在)

## 株主メモ

---

事業年度 毎年3月1日から翌年2月末日まで  
定時株主総会 毎年5月開催  
基準日 定時株主総会 毎年2月末日  
          期末配当金 毎年2月末日  
          中間配当金 毎年8月31日  
          そのほか必要があるときは、あらかじめ  
          公告して定めた日  
株主名簿管理人 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  
(インターネット  
ホームページURL) [http://www.sumitomotrust.co.jp/STA/  
retail/service/daiko/index.html](http://www.sumitomotrust.co.jp/STA/retail/service/daiko/index.html)  
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  
上 場 証 券 取 引 所 東京証券取引所  
証 券 コ ー ド 7453  
単 元 株 式 数 100株

## ホームページアドレス

---

<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)