

株式会社

良品計画

第32期 第2四半期 決算説明会

代表取締役社長 金井政明

2010年10月12日

本日の内容

1. 決算説明
2. 年度政策の進捗状況

1. 決算説明

2010年度 上期決算実績[連結]

■海外子会社の業績好調により増収は確保。

(百万円、%)

	実績	構成比	前期比	計画比
売上高	81,854	100.0	101.1	94.8
売上総利益	36,944	45.1	100.3	94.9
販管費	31,757	38.8	107.2	97.5
営業利益	5,493	6.7	73.0	83.0
経常利益	5,656	6.9	72.4	82.4
当期純利益	3,325	4.1	84.2	83.5

◆海外販社売上高 +16.8%(現地+24.7%)、営業利益 +176%UP(現地+157%)

◆良品計画売上高 ▲0.3%(計画比▲6.4%)、営業利益 ▲34.2%(計画比▲23.1%)

◆連結販管比率 +2.2%(計画差+1.1%) 金額は抑制が効くが、売上減を吸収できず

2010年度 上期決算実績[個別]

■衣服・雑貨の不振により売上、差益とも大幅未達。

(百万円、%)

	実績	構成比	前期比	計画比
売上高	70,789	100.0	99.7	93.6
売上総利益	30,820	43.5	98.4	93.4
販管費	26,560	37.5	108.2	97.3
営業利益	4,776	6.7	65.8	76.9
経常利益	5,146	7.3	67.8	78.2
当期純利益	3,000	4.2	71.5	78.1

(%)

直営既存店前期比	売上高	差益高	在高
衣服・雑貨	82.9	79.5	69.6
生活雑貨	96.8	96.1	96.2
食品	107.7	108.8	104.5
合計	92.2	89.9	86.0

2010年度上期 販管費の状況 [個別]

■販管費比率は2.9%悪化。金額は計画内に収まる

(百万円、%)

	金額	構成比	前期比	計画比
売上高	70,789	100.0	99.7	92.0
宣伝費	2,414	3.4	195.6	96.8
運搬・配送費	3,411	4.8	102.6	104.4
人件費	7,822	11.0	110.4	98.0
借地借家料	7,157	10.1	104.9	96.2
減価償却費	1,200	1.7	101.2	99.1
その他	4,554	6.4	93.2	89.6
販売費および一般管理費	26,560	37.5	108.2	96.7

◆宣伝販促費－CM,CP,店内ツールを強化した宣伝費が、前期差11.8億円。

◆物流費－1点あたりの商品単価が低下し、半期約1億円の新潟センター効果など吸収し計画超過。

◆人件費－商品部、品質管理、生産管理の強化。

2010年度 出店実績・見込み

■国内「無印良品」は13店舗、海外は7店舗純増

	上期			下期		10年度 末見込
	出店	退店	期末 店舗数	出店	退店	
直営	17	0	229	9	▲ 2	236
LS	0	▲ 1	69	0	▲ 2	67
西友	0	0	57	0	0	57
国内計	17	▲ 1	355	9	▲ 4	360
欧州	4	▲ 2	53	1	0	54
アジア	5	0	65	15	0	80
USA	0	0	4	0	0	4
海外計	9	▲ 2	122	16	0	138

◆上期 ・国内 出店17店舗（小型店3店舗）退店1店舗

・海外 出店9店舗（中国4店舗）退店2店舗

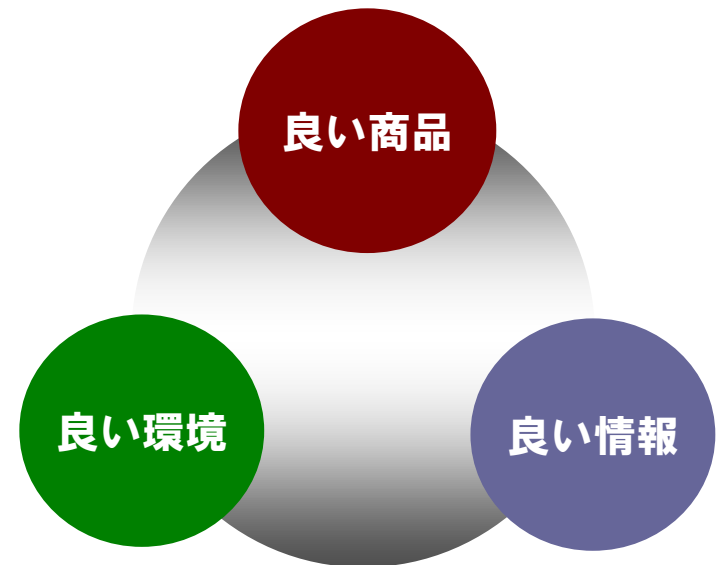
◆下期 ・国内 出店9店舗 退店4店舗（有楽町含む）

・海外 出店16店舗（中国9店舗）

2. 年度政策の進捗状況

中期経営方針

- 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



2010年度 年度政策

- 1 既存店成長を支える商品力の強化
- 2 既存店成長を支える販売力・マーケティングの強化
- 3 海外事業成長を支える基盤構築
- 4 業務標準化と強靱な企業体質の確立

1. 既存店成長を支える商品力の強化

上期達成事項

1. 商品力の強化

●基盤整備

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)

●アイテム絞込みによる単品精度向上

- 7,500アイテム ➡ 5,000アイテム
- 食品・H&B・家具の売上押し上げ
- ウェア・ファブリックスの底上げに課題

2. 戦略商品の販売強化

- 全アイテム平均の3倍を超える売上
- 取組み途上で商品力にばらつきあり
- 差益率 **50.6%** (平均+7.5ポイント)
- 計画比 **86%** 構成比 **26%** (➡下期**40%**)

戦略商品	衣服・雑貨	生活雑貨	食品	合計
計画比	101%	76%	103%	86%
構成比	33%	25%	17%	26%

下期達成目標と実施効果

1. ウェア、ファブリックスの商品力強化

- 紳士・婦人ウェア 昨年比 **98%**
- ファブリックス 昨年比 **102%**

直営既存店予算	衣服雑貨	生活雑貨	食品	合計
売上昨年比	99.3%	100.5%	102.5%	100.0%
差益率	47.7% (+2.6%)	44.0% (+0.5%)	35.4% (+0.0%)	44.2% (+1.6%)

2. 戦略商品の積極投入

- 売上目標 **300億円** (130シリーズ)
- 売上構成比 **40%** (全商品中)
- 差益高構成比 **45%** (全商品中)

戦略商品	衣服・雑貨	生活雑貨	食品	合計
売上(億円)	163	112	25	300
構成比	53%	34%	38%	40%

1. 既存店成長を支える商品力の強化

衣服雑貨、ファブリックスの強化について

	背景	強化ポイント
ウェアの強化	<ul style="list-style-type: none">● 単調になりがちなベーシックに偏った品揃え● 過度に在庫着地を優先したことによる盛夏物の仕入れ不足	<ul style="list-style-type: none">● 社内組織体制(担当)刷新に伴う取組み強化● 在庫コントロールの強化● サイズ見直しと新サイズ展開● デザイン性の訴求(きれいめライン・マストレンドの展開)
ファブリックスの強化	<ul style="list-style-type: none">● 品揃えの単調さ● ベーシックなデザインによる季節感の訴求不足	<ul style="list-style-type: none">● 外部デザイナー活用によるデザイン強化● 天然素材をベースとした色柄展開の拡大

1. 既存店成長を支える商品力の強化

ぬくもりインナー・温調シリーズ



下期計画金額 1,660百万円(昨比285%)

首のチクチクを抑えたタートルネックセーター



下期計画金額 695百万円(昨比190%)

壁に付けられる家具



下期計画金額 500百万円(昨比320%)

オーガニックスキンケア



下期計画金額 280百万円(昨比180%)

2. 既存店成長を支える販売力・マーケティングの強化

上期達成事項

1. 店舗販売力の強化

- 訴求力を高める売場改善の投資
 - 1アイテムあたりフェイス数平均20%拡大
 - 新什器・備品等の積極活用
 - 宣材物(バナー・壁面ボード)の強化
 - トルソーの活用(コーディネート提案)
- フェイス拡縮等による売れ筋操作

2. 宣伝販促の強化

- 広告宣伝費 **25億円**(昨年比約2倍)
- 積極的なテレビCM投下実施
- コミュニケーションペーパー(CP)配布拡大
 - 全体的な収益拡大効果に課題

下期達成目標と実施効果

1. 店舗販売力の継続強化

前期に加え、

- 「良品は円高還元」週間実施
- 端境期販売の強化

2. 宣伝販促の費用対効果改善

- CM放映10アイテム 売上計画**77億円**
- 効率的なCM投下 宣伝費**2億円減**

2. 既存店成長を支える販売力・マーケティングの強化

マーケティングの継続強化について

10～12月

『良品は円高還元』週間の実施

実施目的: 円高メリットを価格転化し、売上高の獲得を狙う
コアメンバー対象施策から新規顧客獲得へ
単品動向を確認し継続的な価格見直しに連動

実施期間: 10/1～10/12、11月、12月

販促: TVCMでの告知

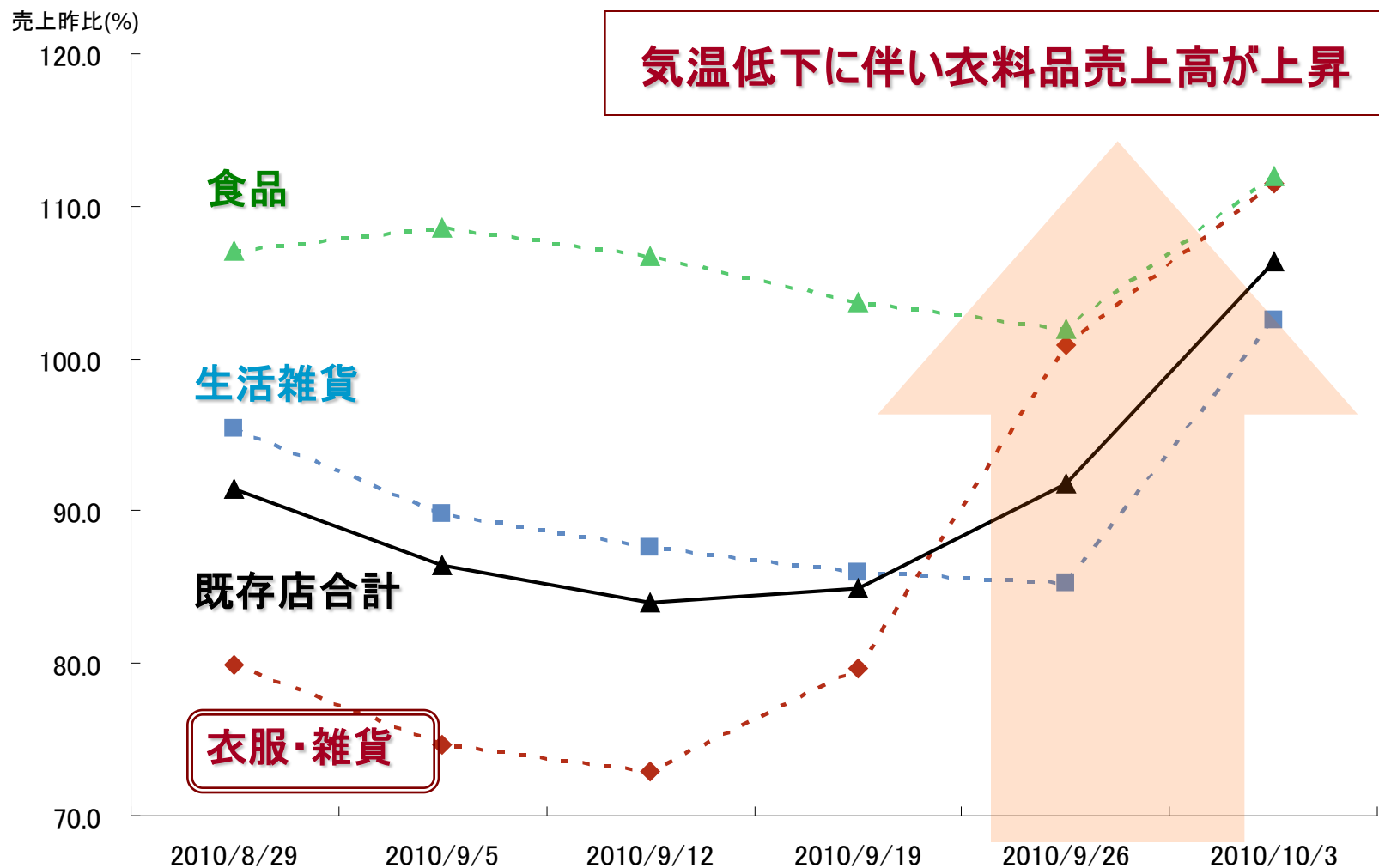
1～2月

端境期商売(冬～春)の強化

1. 円高還元をベースとした新価格体系の訴求
2. 衣服雑貨「梅春」アイテムの強化と投入タイミング見直し
3. 食品・生活バレンタイン商材の拡大(昨年比1.6倍)

2. 既存店成長を支える販売力・マーケティングの強化

下期直近の状況



3. 海外事業成長を支える基盤構築

上期達成事項

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
2. 物流・商流改革に着手
 - 新情報システムの稼働(6月～)
 - 中国生産品の内販化推進

10年SS実績	衣服・雑貨	生活雑貨
内販可能取引先	67.0%	14.6%

3. 店舗への納品物流構築に着手

下期達成目標と実施効果

1. 中国オペレーションの仕組化継続・強化
 - 発注・営業施策のオペレーション確立
 - 適切な人材登用・人材育成
 - 年間20店舗出店体制の確立
2. 物流基盤の構築
 - グローバルディストリビューション担当設置
 - MUJI上海 内貨倉庫設置(上海・北京・大連)
 - 中国内販の促進継続

10年AW見込	衣服・雑貨	生活雑貨
内販可能取引先	83.0%	72.4%

- 海外における商品調達コスト改善
 - 中国の商品原価:日本の1.3倍 ➡ **1.1倍**に
 - 他海外子会社の調達コスト改善

2010年度 下期経営計画[連結]

(百万円、%)

	予算	構成比	前期比	期初予算差
売上高	85,546	100.0	103.3	▲ 2,514
売上総利益	38,776	45.3	104.5	▲ 1,824
販管費	31,573	36.9	102.5	▲ 1,327
営業利益	7,427	8.7	112.4	▲ 443
経常利益	7,554	8.8	111.3	▲ 506
当期純利益	3,565	4.2	100.3	▲ 1,315

2010年度下期経営計画[個別]

(百万円、%)

	予算	構成比	前期比	期初予算差
売上高	72,331	100.0	102.4	▲ 2,029
売上総利益	31,760	43.9	104.8	▲ 1,050
販管費	26,140	36.1	103.0	▲ 560
営業利益	6,144	8.5	111.6	▲ 476
経常利益	6,204	8.6	111.3	▲ 436
当期純利益	2,660	3.7	100.6	▲ 1,220

2011年2月期 年度修正計画[連結]

(百万円)

連結	2010年2月期		2011年2月期		2011年2月期			
	実績	構成比	当初計画	構成比	修正計画	構成比	前期比	修正額
営業収益	164,341	100.4%	174,870	100.2%	167,930	100.3%	102.2%	▲ 6,940
売上高	163,733	100.0%	174,440	100.0%	167,400	100.0%	102.2%	▲ 7,040
売上総利益	73,956	45.2%	79,540	45.6%	75,720	45.2%	102.4%	▲ 3,820
販管費	60,431	36.9%	65,480	37.5%	63,330	37.8%	104.8%	▲ 2,150
営業利益	14,134	8.6%	14,490	8.3%	12,920	7.7%	91.4%	▲ 1,570
経常利益	14,608	8.9%	14,920	8.6%	13,210	7.9%	90.4%	▲ 1,710
当期純利益	7,506	4.6%	8,860	5.1%	6,890	4.1%	91.8%	▲ 1,970
1株当たり 当期純利益	270.31		319.07		248.13	下期特別損失		▲ 1,192

■ 連結公表値との差異 (単位:百万円)			営業収益	経常利益
上期業績			▲ 4,479	▲ 1,204
売上高	供給チャネル、ネットストアの前提修正、海外法人為替換算レートの前提修正		▲ 2,461	
下期業績	営業総利益	利益率計画差は ▲0.2% (44.8%→44.6%)		▲ 1,772
	販管費	宣伝販促費の合理化、海外法人為替換算レートの前提修正		1,328
	営業外損益	為替差等		▲ 62
		※含む、換算レートの前提の差による収支変動 ('09年12月末レート→'10年9月まで平均レート)		▲ 80
	計		▲ 6,940	▲ 1,710

下期の主な投資に関する事項

■上期投資実績と下期計画

	上期実績	下期計画	年度計 (見込)
新店投資	746	530	1,276
既存店投資	218	125	343
システム投資	296	331	628
物流投資	26	26	52
海外投資	363	0	363
その他投資	533	243	777
合計	2,184	1,255	3,439

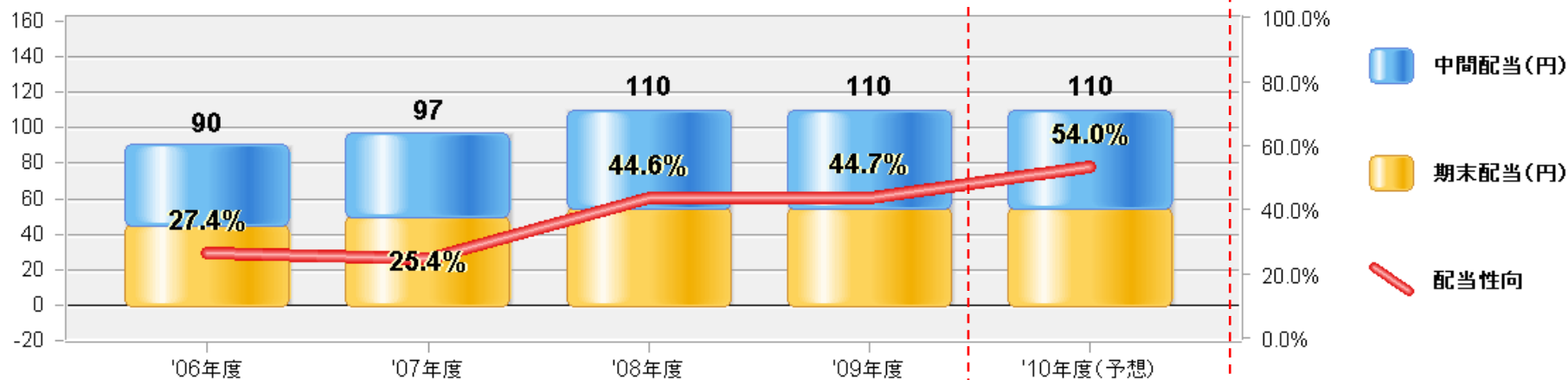
下期投資計画の骨子:

- 既存店投資の強化
- システム投資拡大 … ネットストア(Web)への投資

株主還元方針

1. 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
2. 配当は単体ベース配当性向30%を基準にしております
3. 自己株式取得は株価動向や財務状況等を総合的に考慮し機動的に対応致します

配当額・配当性向の推移(06-10年度(予想))



	'06年度	'07年度	'08年度	'09年度	'10年度(予想)
中間配当(円)	45	47	55	55	55
期末配当(円)	45	50	55	55	55
配当性向	27.4%	25.4%	44.6%	44.7%	54.0%

成長戦略の柱

1. 日本国内の安定成長

- 既存店の安定成長を目指した施策実施
- 主要都市への旗艦店配置
- 小型店(MUJIcom)出店による収益拡大



MUJIcom アトレヴィ巣鴨店



無印良品 武蔵小山店

2. 中国・アジアを中心とした海外事業の成長加速

- 中国店舗数

【現在】21店舗 ➡ 【2013年目標】100店舗(売上高150億円)

END