

株式会社  
**良品計画**

**2016年2月期  
決算説明会**

---

**代表取締役社長 松崎暁**

**2016年4月13日**

---

## 本日の内容

- 1. 2015年度 決算概要**
- 2. 国内事業の状況**
- 3. 海外事業の状況**
- 4. 年度政策 進捗状況**
- 5. 2016年度 経営計画**



# **1. 2015年度 決算概要**

# 2015年度 決算概要

**【連結】 → 18.2%増収 44.4%営業増益**

・海外グループ販社 既存店売上前期比 **111.6%** (現地通貨ベース)

**【個別】 → 12.3%増収 11.7%営業増益**

・国内直営店 既存店売上前期比 **104.9%**

- ・【連結】出店の継続、品揃え拡大による既存店増収が続く中国事業が大きく伸長。中期目標の「連結売上高3,000億円」「海外売上高1,000億円」を前倒しで達成
- ・【連結】利益面でも中国含む東アジア事業が伸長。営業増益額の約105億円のうち、約88億円が東アジア事業での増益となる
- ・【個別】売場環境の改善と衣服・雑貨の在庫コントロールにより、5期連続の増益に

# [連結] 2015年度 決算実績

## ■ 13期連続増収、5期連続増益により最高益を更新

[単位：百万円]	実績	売比	前期比	計画比
売上高	307,199	100.0%	118.3%	100.2%
営業総利益	150,451	49.0%	122.5%	100.8%
販管費	116,012	37.8%	117.2%	99.8%
営業利益	34,439	11.2%	144.4%	104.4%
経常利益	32,700	10.6%	122.9%	98.8%
当期純利益	21,718	7.1%	130.6%	101.0%

- ・ 売上高は前期比**118.3%** 上方修正後の計画に対しても**100.2%**と計画超過
- ・ 円安による仕入れコスト増影響を、単体の価格見直しと海外事業の差益率改善でカバー。営業総利益率は**49.0%**と前期差**1.7ポイント**改善
- ・ 経常利益は、直近の円高で海外債権の決済および洗い替え時に為替差損が発生

# [連結] 販管費の状況

## ■ 販管費率 前期差 0.4ポイント減少

[単位：百万円]	金額		売比	
	実績	前期比	実績	前期差
売上高	307,199	118.3%	100.0%	-
+宣伝費	5,049	118.1%	1.6%	0.0%
+運搬・配送費	11,696	109.0%	3.8%	-0.3%
+人件費	38,360	118.7%	12.5%	0.0%
+借地借家料	30,877	114.4%	10.1%	-0.3%
+減価償却費	7,661	135.4%	2.5%	0.3%
+その他	22,366	117.7%	7.3%	0.0%
販管費	116,012	117.2%	37.8%	-0.4%

- ・ 宣伝費は、“MUJI passport”ポイント利用計上含め、売上比率前期差 ±0.0ポイントに抑制。 減価償却費は鳩山センター、会計システム導入で増加
- ・ 運搬・配送費は、鳩山センター稼働による物流効率化、海外各国の売上増により、前期比 +9.0%、売上比率前期差 -0.3ポイント

# [連結] 貸借対照表の主要項目

## ■ 総資産 前期末比 7%増加

[単位：百万円]	2015年2月末		2016年2月末		
	金額	構成比	金額	構成比	前期末比
現預金	33,044	18%	43,692	22%	+32%
たな卸資産	52,082	28%	56,930	28%	+9%
その他流動資産	21,189	11%	18,924	9%	-11%
固定資産	80,630	43%	81,731	40%	+1%
総資産	186,947	100%	200,919	100%	+7%
負債	58,276	31%	57,746	29%	-1%
純資産	128,670	69%	143,173	70%	+11%

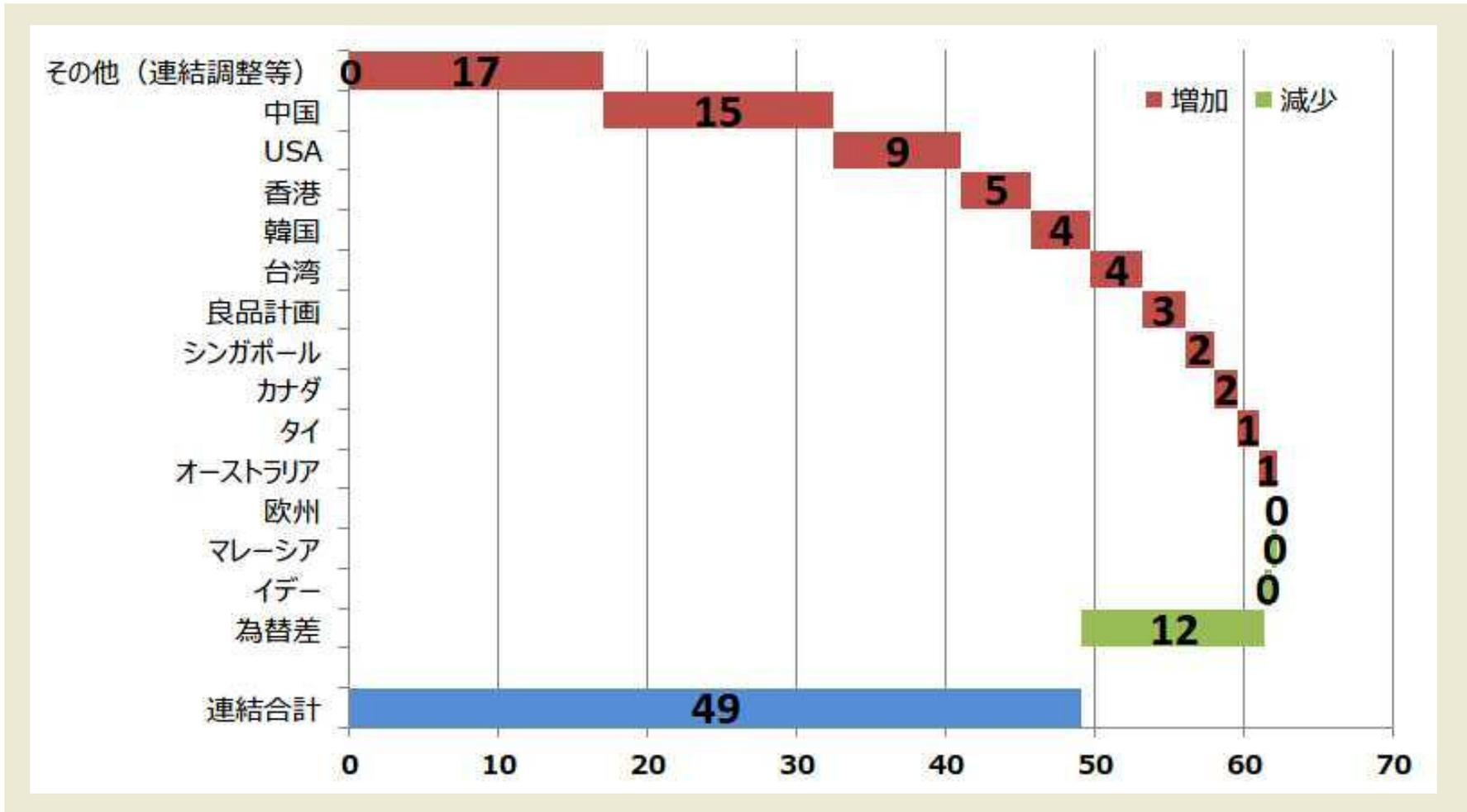
- ・ たな卸資産は、前期末比 9%の増加。国内在庫は1%の増加に抑制
- ・ 現預金は、保有株式の売却により前期末比 32%の増加

# [連結] 商品在庫の増減要因

## ■ 国・地域別 商品在庫の前期差

\*前期末レートで邦貨換算

単位：億円





## 2. 国内事業の状況

# 国内事業の状況

## 国内事業計 2015年度

無印良品国内販売事業、飲食事業、キャンプ事業、住宅販売事業、IDEE事業

**営業収益 198,449百万円 前期比 108.6%**

**営業利益 17,062百万円 前期比 116.0%**

- ・ 国内店頭販売、ネットストア販売ともに堅調な売上。  
特にファニチャー、ステーショナリー、H&Bなど、生活雑貨が好調に推移
- ・ 「インバウンド売上」、アジアからの旅行客の購入が大幅増。  
4月より店頭での免税手続き対応を開始
- ・ Café & Meal業態5店舗出店により、物販と合わせた複合店舗が増加
- ・ 住宅販売事業、IDEE事業は消費増税以降の低迷続き減収

# [個別] 2015年度 決算実績

## ■ 6期連続増収、営業利益は5期連続増益で最高益を更新

[単位：百万円]	実績	売比	前期比	計画比
売上高	226,611	100.0%	112.0%	100.3%
営業総利益	90,873	40.1%	111.1%	99.9%
販管費	71,343	31.5%	111.0%	101.5%
営業利益	19,530	8.6%	111.7%	94.3%
経常利益	20,409	9.0%	95.3%	86.1%
当期純利益	14,155	6.2%	100.0%	90.1%

- ・ 売上高前期比 +12.0%。直営店の積極的出店で売上伸長。  
海外供給（34,955百万円 前年同期差 +7,242百万円）除くと+9.8%
- ・ 営業総利益率の前期差 -0.3ポイント。円安による仕入れコスト増の影響は鈍化
- ・ 販管費は、積極的な店舗環境改善、店舗スタッフ時給改定などにより計画超過

# [個別] 国内既存店実績

## ■ 既存店売上高前期比結果

	部 門	上期	下期		年間	
			第3四半期	第4四半期		
	衣服・雑貨	105.9%	99.0%	97.7%	98.5%	102.1%
	生活雑貨	103.9%	114.8%	109.6%	112.4%	108.1%
	食品	94.5%	102.3%	97.9%	100.0%	97.3%
	直営既存店 計	103.9%	107.4%	104.1%	106.0%	104.9%
	客数	97.0%	98.6%	97.0%	97.9%	97.4%
	客単価	107.2%	108.9%	107.3%	108.3%	107.7%

- ・ 店頭販売スキル向上などによる生活雑貨の売上上昇で、累計既存店前期比+4.9%
- ・ 下期に入り、衣服・雑貨は暖冬影響により冬物の売上が鈍化
- ・ 「こだわりたいね」構成比アップ、売価改定による一品単価上昇で、客単価は+7.7%

# [個別] 差益率 - 差益変動要因

## ■ 差益率変動 ▲0.6% (2015.3~2016.2)

主な要因	差益率変動要因			計
	為替要因	海外供給 売上化	値下要因* 原価削減 その他	
上期	+0.1%	▲0.7%	▲0.2%	▲0.8%
下期	±0.0%	▲0.5%	+0.1%	▲0.4%
年間	±0.0%	▲0.5%	▲0.1%	▲0.6%
(15計画)	±0.0%	-0.7%	+0.9%	+0.2%

- ・ 年度前半は、為替の水準が安定し、想定レートに対しての為替変動は減少
- ・ 下期は3Qの暖冬の影響を受け、衣服・雑貨、冬物のプロパー販売が低迷。値下販売を強化して在庫消化を図る

# 国内事業の状況 出店実績

## ■ 2015年度出店 国内13店舗純増

チャネル	2014年度 期末店舗数	2015年度			
		上期	下期	純増数	期末店舗数
直営（小型店含む）	284	+12	+16	+28	312
LS（小型店含む）	63	+3	▲1	+2	65
西友	54	▲8	▲9	▲17	37
国内 無印良品 計	401	+7	+6	+13	414
Café & Meal 店舗	19	+4	+1	+5	24

- ・ 直営店舗は、小型店業態（MUJI com）6店舗含め、39店舗の出店。  
不採算や近隣SCへの移転により、11店舗を閉鎖
- ・ 西友店舗は、2009年度（18店舗閉鎖）以来、年間17店舗の閉店。  
うち、5店舗（よこすか、大泉、二俣川、光が丘、富士今泉）は直営移管し営業継続

# 国内事業の状況

## ■ 大型店開店 売場のバリエーションが増加

天神大名、キャナルシティ博多、名古屋名鉄百、有楽町の開店・改装を通じ、店舗の物販を軸に、世の中の“コト”や“感じよいくらし”に対する提案を発信。  
NY FIFTH Ave.、上海淮海755など、世界旗艦店・各国大型店へも波及

「MUJI BOOKS」

「MUJI INFILLプラス」

「Open MUJI」

書籍を無印良品ならではの切り口で展開して情報を発信

住まいをもっと自由に、自分好みに編集するための新サービス

くらしを豊かにする発見やヒントを共有するイベントスペース



# 国内事業の状況

## ■ 「インバウンド売上」の増加 2015年4月より39店舗で免税販売開始 免税販売対応店舗 売上高、客数構成比

	免税売上高 (百万円)	単価 (円)	直営店舗 構成比	全社 構成比		販売客数 (2015年度)
上期	1,335	17,739	2.6%	1.7%	実績 (レジ通過件数)	184,884
下期	2,146	19,674	3.0%	1.9%		
年間	3,481	18,884	2.9%	1.8%	構成比 (免税店舗)	1.6%

⇒ 免税販売対応店舗をさらに拡大（現在64店舗\*） \*自社サービスとしての免税販売対応

### 免税売上構成比が一番高い、無印良品難波の免税売上金額上位アイテム（2015年計）

順位	商品名	順位	商品名
1	キャリーバーの高さを自由に調節できる ストッパー付きハードキャリー	6	壁掛式Bluetoothスピーカー
2	超音波アロマディフューザー	7	フィットするネッククッション
3	壁掛式CDプレーヤー	8	カシミア大判柄ストール
4	ウール大判手通しケープストール	9	化粧水・敏感肌用・高保湿タイプ（大容量）
5	不揃い ホワイトチョコがけいちご	10	ローションシート（全体用）

# 国内事業の状況

- 全国のファミリーマートにて「Café&Meal MUJI」監修 パスタ、パン、チルド飲料を販売

2014年秋販売のカレーライス弁当に続き、4月にパスタ2種（国産手摘みバジル ジェノベーゼ・生パスタ 紅ずわい蟹とトマトクリーム）、7月にはパン2種（キーマカレーナン・本和香糖入りクリームパン）、11月にチルド飲料4種（マサラチャイ・宇治抹茶と有機豆乳ラテ・ジンジャーレモン・土佐文旦ジュレ）を全国のファミリーマート店舗にて発売。“素の食”のおいしさを追求する「Café&Meal MUJI」監修の、素材の良さを活かした商品で、ブランドを広くアピール



# 国内事業の状況

## ■ 日本取締役協会主催 「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー<sup>®</sup>2015」 受賞

日本取締役協会が主催し、金融庁・経済産業省・法務省・東京証券取引所の後援を受け、2015年度から新設された「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」（通称：ガバナンス表彰）に入賞

東証1部上場企業を対象に、社外取締役を3名以上有しているなどのコーポレートガバナンスに対する積極的な取り組みや、現状の業績、任意の委員会設置状況などを総合評価され選定

## ■ 2015年3月 毎日新聞社主催「毎日デザイン賞」 特別賞受賞

受賞タイトル『心地よい暮らしの基準確立』

世界中に展開する「無印良品」および「MUJI」におけるデザイン活動として、「感じ良いくらし」をテーマに衣・食・住全てに関連するプロダクトの開発や販売を地球規模で展開していること。また、日本の美意識に根ざした真摯なものづくりと環境活動への取り組みに対して高く評価される



## **3. 海外事業の状況**

# 海外事業の状況

海外事業計 2015年度

営業収益 109,080百万円 前期比 140.7%

営業利益 17,042百万円 前期比 197.8%

- ・ グローバルでの商品調達、物流効率化による原価改善を原資として、戦略商品を中心に「価格見直し」（値下げ）を実施。買上点数が上昇し、で売上高、差益高ともに大幅増
- ・ 欧米事業にて不採算店舗の閉鎖を含む、再建策がスタート。早期の店舗閉鎖を含めた、経費の圧縮と効率化を実行中
- ・ 上海、台南、ソウル、シンガポール、NYに各国最大規模店をオープン

# 海外事業の状況 [東アジア事業]

## ■ 海外事業の大半、連結営業利益の約5割を生み出す

	営業収益		営業利益	
	実績	前期比	実績	前期比
東アジア事業	83,045百万円	147.2%	17,261百万円	204.7%

既存店* 前期比	中国	台湾	香港	韓国	事業部計
	上期	130.0%	102.8%	112.3%	99.5%
下期	112.5%	93.8%	104.6%	102.6%	107.5%
年間	120.4%	97.7%	108.1%	100.9%	113.1%

\*既存店実績は現地通貨換算比較

- ・【中国】 前期の納期遅れによる反動、在庫水準上昇による単品パワーアップで売上大幅増。値下げの抑制も進み、売上総利益率がさらに上昇
- ・【台湾】 前期の価格見直しと送料無料の施策減の反動で売上微減も利益は向上
- ・【香港】 香港内インバウンド需要が減退する中、改装と新規出店で好調を維持
- ・【韓国】 期中にMERS発生の影響により、店頭売上が大きく落ち込み、影響続く

# 海外事業の状況 [欧米事業]

## ■ 欧州、フランスを中心に再建計画実行中

	営業収益		営業利益	
	実績	前期比	実績	前期差
欧米事業	17,124百万円	115.2%	▲414百万円	(-506)

既存店* 前期比	イギリス	フランス	イタリア	ドイツ	USA	事業部計
	上期	103.1%	91.0%	105.0%	104.6%	114.8%
下期	99.8%	99.9%	106.3%	100.1%	119.7%	105.6%
年間	101.2%	96.0%	105.7%	102.1%	117.5%	105.2%

\*既存店実績は現地通貨換算比較

- ・【イギリス】 衣服・雑貨の売上構成比上昇で利益率改善
- ・【フランス】 計画前倒しで3店舗の店舗閉鎖を実施
- ・【USA】 NY FIFTH Ave.オープン、販促媒体の見直し効果が現れ、客数増
- ・【カナダ】 計画を上回る売上により設立2年目にして黒字化
- ・スペイン、ポルトガル事業の子会社化が完了。2016年度より連結対象

# 海外事業の状況 [西南アジア・オセアニア事業]

## ■ 営業、オペレーションの基盤を構築し、販売好調

	営業収益		営業利益	
	実績	前期比	実績	前期比
西南アジア・オセアニア事業	8,911百万円	142.5%	195百万円	215.4%

既存店* 前期比	シンガポール	マレーシア	タイ	オーストラリア	事業部計
	上期	109.9%	118.2%	115.5%	91.7%
下期	116.5%	116.2%	107.4%	112.2%	113.5%
年間	113.4%	117.1%	111.5%	102.1%	112.7%

\*既存店実績は現地通貨換算比較

- ・【シンガポール】 主力店を中心に売上好調。セール期には在庫の消化を加速  
9月、Café&Meal1号店（MUJI PARAGON）オープン
- ・【マレーシア】 消費税導入駆け込み需要で売上増。反動の売上減も期末までに落ち着く
- ・【タイ】 売上が好調、プロパー販売伸び利益改善
- ・【オーストラリア】 5月オープンのシドニー新店が計画を大幅超過で黒字近づく

# 海外事業の状況 出店実績

## ■ 2015年度 49店舗出店、43店舗純増

地域	2014年度 期末店舗数	2015年度			
		上期	下期	純増数	期末店舗数
東アジア	189	+8	+30	+38	227
欧米	73	▲3	+2	▲1	72
西南アジア・オセアニア	39	+2	+4	+6	45
海外店舗 計	301	+7	+36	+43	344

- ・ 中国は上期5店、下期28店出店し、年度末の店舗数は32店純増の160店舗。  
12月には世界旗艦店となる「上海淮海755」店を出店
- ・ 欧米事業部では、NY旗艦店を含め4店舗出店、欧州5店舗閉鎖で1店舗の減少
- ・ Café & Meal業態は、香港2店舗、中国1店舗、台湾2店舗、シンガポール1店舗の、合計9店舗に

# 海外事業の状況

## ■ インドでの無印良品事業の展開。合併会社設立の基本合意と外国直接投資（FDI）個別認可取得

- ・ 2015年6月、**Reliance Brands Limited**社と、無印良品事業の展開を目的とした合併会社の設立について、基本合意
- ・ 2015年12月、小売業としては初の外国直接投資（FDI）個別認可の取得  
2016年中の現地法人設立と、出店に向け準備開始

- ▶ **8月に1号店（ムンバイ）**  
**9月に2号店（バンガロール）を出店予定**

現地法人、**Ryohin-Keikaku Reliance India Private Limited**を  
2016年2月に設立。

8月に、インド最大の商業都市であるムンバイ市の、年間来場者数2,400万人を超える大規模商業施設に1号店「**MUJI PALLADIUM**」を、  
9月には、IT産業の中心地である、インド第3の都市、バンガロール市において、  
インドで最も話題性のある施設に、2号店「**MUJI VR MALL**」を出店予定



## 4. 年度政策 進捗状況

# 独自性の強化と成長基盤



## 1) 「良い商品」

- ・ 商品政策 「こだわりたいね」「ずっと良い値」の開発推進
- ・ 「戦略商品」の育成

## 2) 「良い環境」

- ・ 商品政策とリンクした売場新環境と什器、VMDの進化
- ・ 販売スキルの向上（収納アドバイザー、スタイリングアドバイザー）

## 3) 「良い情報」

- ・ 宣伝販促のメディアシフト TV・紙からWEB・SNSに
- ・ ソーシャル消費への取り組み



## 4) 「基盤の構築」

- ・ グローバルSCMの構築（MDシステム海外移植、GDC）
- ・ 商品調達構造の強化
- ・ 日本本部の“グローバル本部”としての整備と意識統一

# 「良い商品」 “こだわりたいね” “戦略商品”計画

## ■ “こだわりたいね” 売上構成比前期差 -1.7ポイント

部門	こだわりたいね (付加価値の高い商品群)					
	アイテム数	構成比 昨年差	売上高 構成比	昨年差	一品単価	昨年差
衣服・雑貨	800	-5.3	52.0%	-3.5	3,028	+119
生活雑貨	1,960	+2.4	41.9%	+0.3	1,345	+70
食品	235	+4.0	52.3%	+0.2	255	-28
合計	2,995	+0.4	45.9%	-1.7	1,118	-25

## ■ 国内 “戦略商品”の販売実績・計画

		衣服・雑貨	生活雑貨	食品	計
2015年 下期実績	売上構成比	49.1%	51.7%	54.4%	51.0%
2016年 上期計画	アイテム数	365	1,003	145	1,513
	売上構成比	59.3%	52.1%	56.3%	55.1%

- ・「こだわりたいね」は、衣服・雑貨の秋冬物のアイテム数削減と、値下げ販売の増加により、売上高構成比45.9%と、1.7ポイントの減少

# 「良い環境」 売場新環境と什器

## ■ “新環境”売場への更新で、さらに魅力ある売場づくりへ

	“新環境売場”導入状況	2013年度	2014年度	2015年度	2016年 計画
	“新環境”での新店	9店舗	26店舗	42店舗	28店舗
	“新環境”への改装	15店舗	26店舗	20店舗	49店舗
国内店舗数		385店舗	401店舗	414店舗	427店舗
国内 累計“新環境”売場導入率		9%	22%	36%	51%
	新店	57店舗	56店舗	50店舗	65店舗
	“新環境”への改装	0店舗	9店舗	12店舗	13店舗
海外店舗数		255店舗	301店舗	344店舗	403店舗
海外 累計“新環境”売場導入率		22%	41%	54%	63%
国内・海外計 累計売場導入率		14%	29%	44%	57%

# 「良い情報」 店頭とWEBによる、コミュニケーションの進化

## ■ 店頭における販売技術向上への取り組み（専門販売員の育成）

お客様一人ひとりに合わせた商品のアドバイスや、くらしのヒントにつながる提案が可能に



		2013年度末	2014年度末	2015年度末
国内 専門販売員数	<b>IA</b> インテリアアドバイザー	<b>79名</b>	<b>88名</b>	<b>87名</b>
	<b>SA</b> スタイリングアドバイザー	<b>32名</b>	<b>48名</b>	<b>35名</b>
	<b>TA</b> テイスティングアドバイザー	<b>0名</b>	<b>53名</b>	<b>145名</b>

⇒ 在籍店舗前期比の、既存店合計前期比との差

**IA : +7.5%、 SA : +12.0%、 TA : +3.1%**

# 「良い情報」 店頭とWEBによる、コミュニケーションの進化

## ■ “MUJI passport” 中国版、台湾版の開発、展開スタート

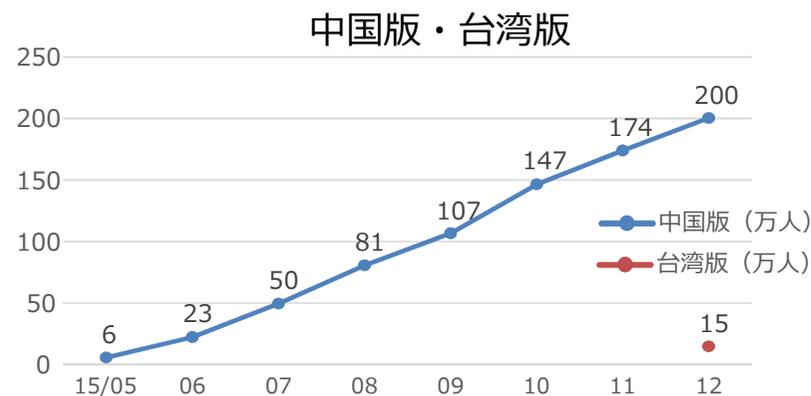
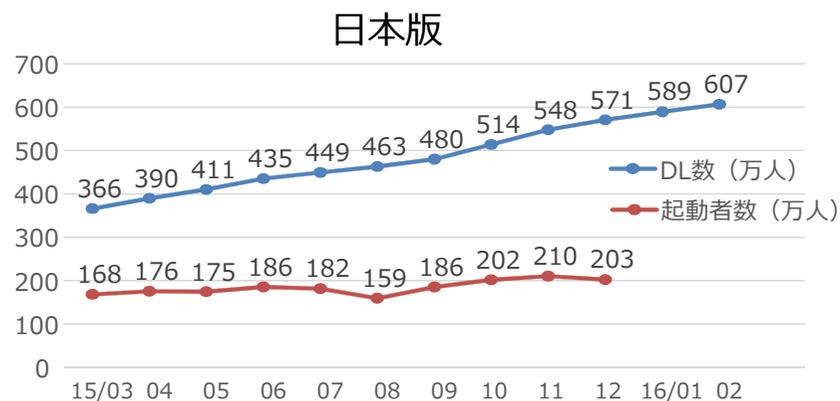
### 【国内】

- ・ 2013年5月開始以降、610万ダウンロードを達成（2月末現在）

### 【海外】

- ・ 2015年5月から中国、12月から台湾でのサービスを開始。  
アプリダウンロード数、中国250万、台湾17万（2月末現在）
- ・ アジア地区でのリリースに向け各国語版を開発中。欧米は次年度以降の開発に

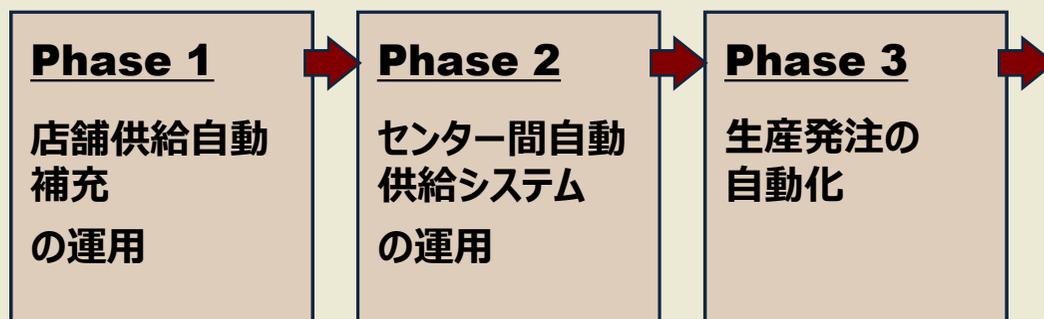
\*各国によってショッピングポイント付与、ロイヤリティプログラムは変更予定



# 「基盤の構築」 グローバルサプライチェーンの構築

## ■ 「店舗 → 各国DC → GDC → 工場」をすべて自動発注でつなぐ

- ・ ステープル商材の自動発注、実施計画



**2014 SS検証**  
**2014 AW着地**

**2014 AW検証**  
**2015 SS着地**

**2015 AW検証**  
**2016 SS着地**



## ■ ステープル商材の自動発注、実施計画・進捗

### ▶ Phase 1 「店舗供給自動補充」の運用



- ・ 15年下期、台湾・USAで店舗への自動発注を開始。全販社で実施済み

### ▶ Phase 2 「センター間自動供給システム」の運用



- ・ 衣服・生活とも安定稼働中
- ・ 各国運用状況が見えるチェックリストを用いて、運用精度を上げ定着させる

### ▶ Phase 3 「生産発注」の自動化



- ・ 生活雑貨にてパイロット運用開始（2月） ...数か月の遅れで進行中

⇒ 各国展開商品の売上ボリューム、指数に合わせて精度アップを図る

# 中期計画の数値目標

<b>連結売上高</b>	<b>3,000億</b>
うち、海外売上高	<b>1,000億</b>
<b>連結経常利益</b>	<b>350億</b>
<b>ROE</b>	<b>15%以上</b>

## 達成するための3つの目標

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| 1. グローバル坪効率     | <b>10%アップ</b>     |
| 2. 物流関連費        | <b>売比1%削減</b>     |
| 3. グローバルEC売上構成比 | <b>8% (240億円)</b> |

# 中期計画目標の進捗状況（1）

中期計画 【経営数値目標】			コメント
	2015年度	評価	
連結売上高 3,000億円	3,071億円	◎	海外事業の構成比増と、円安の進行により、2015年度にて達成
海外事業売上高 1,000億円	1,090億円	◎	東アジア事業、中国での順調な出店により、2015年度にて達成
連結経常利益 350億円	327億円	○	国内の円安影響を海外事業での粗利率改善でカバー
ROE〈自己資本利益率〉 15%以上	16.4%	○	次年度以降も2ケタ超の増益により達成可能

## 中期計画目標の進捗状況（2）

中期計画 【政策目標】	2015年度		コメント
	2015年度	評価	
<b>世界店舗数 888店舗</b>	国内 <b>414</b> 店 海外 <b>344</b> 店 合計 <b>758</b> 店	×	国内は目標出店数を維持するも、西友の閉鎖により純増12店。海外は欧州事業再建による店舗閉鎖と新規国展開の遅れにより目標未達
<b>グローバル坪効率 10%アップ<sup>o</sup></b>	<b>13</b> 年度比 約 <b>+12.6%</b>	◎	既存店伸び率、15年実績が国内+5%、海外+12%により、13年度比では、国内+7% 海外+22%まで上昇
<b>“新環境”への改装 国内60店 海外40店</b>	国内 <b>46</b> 店 海外 <b>21</b> 店	○	国内改装は計画通りの進捗、海外はアジアに加え欧州旗艦店でも改装に着手
<b>世界戦略商品の展開 適正な価格設定</b>	—	○	各国で価格見直しを実施、販売点数増。利益率悪化とならない、原価の低減に基づく値下げを徹底

# 中期計画目標の進捗状況 (3)

中期計画 【政策目標】			コメント
	2015年度	評価	
<b>物流関連費 売比 1%(30億円)効率化</b>	<b>13.4億円</b> 相当の効果	<b>△</b>	計画時と国内在高乖離により、鳩山センター経費効率化は限定的。海外は特恵関税適応の効果大、16年度はコスト削減継続と効率化が必要
<b>グローバル在庫効率 20%改善</b> *連結 商品回転率ベース	<b>13年度比</b> 約 <b>23%</b> 悪化	<b>×</b>	2013:3.73、2014:3.10、2015:2.89 各国売上増、取引量拡大における在庫積み増しが主要因。良品計画単体では増加の流れに歯止め
<b>グローバルEC売上 構成比8%(240億円)</b>	<b>約174億円</b>	<b>△</b>	当初計画192億円に対し計画比91% 現地の購買動向に即した仕組み、販売手法と売上計画を再策定中

# 2016年度への課題

## ■ 欧州事業再構築、基盤の整備

今後の新中期計画期間に再び成長軌道に乗せられるよう、抜本的な対策として売上増と経費効率化、基盤整備を軸とした欧州事業再建計画を実行。フランス3店舗閉鎖のほか、各国旗艦店クラス店舗の改装を実施

- ・ 投資案件を多く抱え、ポンド、ユーロ間での効率的な資金移動が重要に
- ・ 欧州域内EC展開の再構築（在庫管理、販売オペレーション、配送）

## ■ 既存店客数の回復

一品単価の上昇の一方、客数の前期割れが続く。「客数+・客単価+」での成長

- ・ 「ずっと良い値」の先、暮らしの必需品・日用品を圧倒的廉価で販売する商品の開発
- ・ 「戦略商品」のその先、世界の暮らしに役立つ基幹アイテムの開発  
キーワード ～省資源・省アイテム・汎用性、適正価格、伝統・文化、素～

# 2016年度への課題

## ■ 相次ぐ値上げ要請による配送コスト増と物流効率化

2014年の鳩山センター開設により、ピッキング・店別仕分けの効率化、倉庫賃料の削減につながる  
一方で人件費の高騰、日雇派遣・アルバイトの増加による生産性低下  
契約先の運賃値上げ要請などで、物流経費アップの要因も増加

- ・ 自社化で配送、同業との共同化の可能性
- ・ 徹底したオートメーション化、荷姿改善、スタッフの多能工化

## ■ EC世界展開（中期計画、売上240億円）の再構築

順調な国内に対して、海外ECは高コスト構造により売上・利益計画未達

- ・ 各国のEC購買行動の把握、良品計画と現地の協働での販売手法、仕組みの構築
- ・ テクノロジーの革新だけにとらわれない、レジ・物流システム等変更含めた、「無印良品のサービス」の一環とした、あるべきEC展開の模索



## **5. 2016年度 経営計画**

# 2016年度 経営方針

- 1) 売場坪効率を高める施策をグローバルに推進する
- 2) グローバルSCMの実施効果、刈り取りのスピードアップを行う
- 3) 店頭とWEBによる、お客様とのコミュニケーションをグローバルに進化させる
- 4) ビジョンに基づく行動と業務標準化活動の深耕による風土改革で強靱な企業体質を確立する

# 2016年度 経営計画の前提

国内	上期	年間
直営既存店売上 前期比	<b>103.4%</b>	<b>103.9%</b>
ネットストア売上 前期比	<b>115%</b>	<b>115%</b>
店舗 純増数	<b>13店舗</b>	<b>22店舗</b>

海外販社	上期	年間
既存店売上 前期比	<b>104.2%</b>	<b>105.4%</b>

為替レート（損益連結時）	2015年度	2016年度計画 (2月月中平均レート)
<b>USA ドル</b>	<b>121.05円</b>	<b>115.08円</b>
<b>欧州 ユーロ</b>	<b>133.58円</b>	<b>127.63円</b>
<b>中国 人民元</b>	<b>19.22円</b>	<b>17.56円</b>

# 2016年度 経営計画の前提

## ■ 海外販社 出店・改装計画と損益計画

	地域	2015年度 期末店舗数	2016年度			
			出店数	退店数	純増数	期末店舗数
	東アジア	227	52	2	+50	277
	欧米	72	2	2	±0	72
	西南アジア・オセアニア	45	11	2	+9	54
	海外店舗 計	344	65	6	+59	403

		営業収益前期比		営業利益 前期比・差
		既存店	全社	
	東アジア	105.4%	108.7%	101.4%
	欧米	105.0%	111.5%	(▲186百万)
	西南アジア・オセアニア	106.8%	108.9%	102.2%
	海外事業 計	105.4%	109.2%	102.3%

# 2016年度 経営計画の前提

## ■ 国内店舗 出店・改装計画と売上前提

チャネル	2015年度 期末店舗数	2016年度			
		出店数	退店数	純増数	期末店舗数
直営 (小型店含む)	312	21	3	+18	330
LS (小型店含む)	65	2	0	+2	67
西友	37	0	5	▲5	32
国内 無印良品 計	414	23	8	+15	429
Café & Meal 店舗	24	2	1	+1	25

	上期	年間
海外供給* 売上計上	212億円	468億円
売上総利益率 前期差 (うち、海外供給*構成比 上昇による差益率影響)	+0.1 (-1.0)	+0.2 (-1.2)
販管費率 前期差 (海外供給*除く)	+0.2 (+1.4)	-0.4 (+1.0)

\*2013年1月より、海外販社への商品供給を売上高として計上開始 (従来は立替取引として、取引にかかる手数料を営業収入として計上)

# 2016年度 経営計画 [連結]

## ■ 6年連続 営業利益・経常利益2ケタ増益の計画

[単位：百万円]	計画	売比	前期比	前期差	売比前期差
売上高	336,300	100.0%	109.5%	29,101	-
営業総利益	164,900	49.0%	109.6%	14,448	0.1%
販管費	126,900	37.7%	109.4%	10,888	0.0%
営業利益	38,000	11.3%	110.3%	3,561	0.1%
経常利益	38,000	11.3%	116.2%	5,299	0.7%
当期純利益	24,300	7.2%	111.9%	2,582	0.2%

- ・ 売上高           － 国内客数の改善と、海外価格強化による販売数量拡大
- ・ 売上総利益      － 原価低減への取り組み継続と、円安による海外での差益率改善
- ・ 販管費            － 海外販社の販管費コントロール、効率化推進

# 2016年度 経営計画 [個別]

## ■ 8年連続増収、7年連続増益の計画

[単位：百万円]	計画	売比	前期比	前期差	売比前期差
売上高	248,900	100.0%	109.8%	22,289	-
営業総利益	100,500	40.4%	110.6%	9,626	0.3%
販管費	77,400	31.1%	108.5%	6,057	-0.4%
営業利益	23,100	9.3%	118.3%	3,569	0.7%
経常利益	25,500	10.2%	124.9%	5,091	1.2%
当期純利益	16,800	6.7%	118.7%	2,645	0.5%

- ・ 差益率 – 産地シフトによる原価削減への取り組み継続
- ・ 宣伝販促費 – “MUJI passport”を活用した売上増、経費効率化継続
- ・ 物流費 – 国内物流の効率化、中期計画目標への対応

# 2016年度 投資計画

## ■ 店舗環境改善、システム拡充を継続

[単位：百万円]				連結
		個別	子会社	
有形固定資産	新店	1,160	2,000	3,160
	既存店	950	400	1,350
	物流	200	-	200
	IT	890	-	890
		3,200	2,400	5,600
無形固定資産	IT	3,000	100	3,100
その他	敷金	1,000	500	1,500
	その他	700	100	800
	(子会社出資)	400	-400	0
		2,100	600	2,700
投資合計		8,300	3,100	11,400

- ・ 既存店投資 - 大規模改装はアトレ恵比寿の移転リニューアル（4月15日OPEN）
- ・ システム投資 - 16年度中にネットストアリニューアルを予定

# 資本政策に対する当社の考え方

## ■ 中期計画の達成と資本効率の向上を目指す

### 中期経営計画 数値目標

・連結売上高	3,000億	・ROE	15%以上
うち、海外売上高	1,000億		
・連結経常利益	350億	・配当性向	連結 30%以上

### 利益配分に関する基本方針

当社は、重要な経営指標としてROE（自己資本当期純利益率）15%以上を目標とすることを掲げ、企業価値の向上に取り組んでおります。

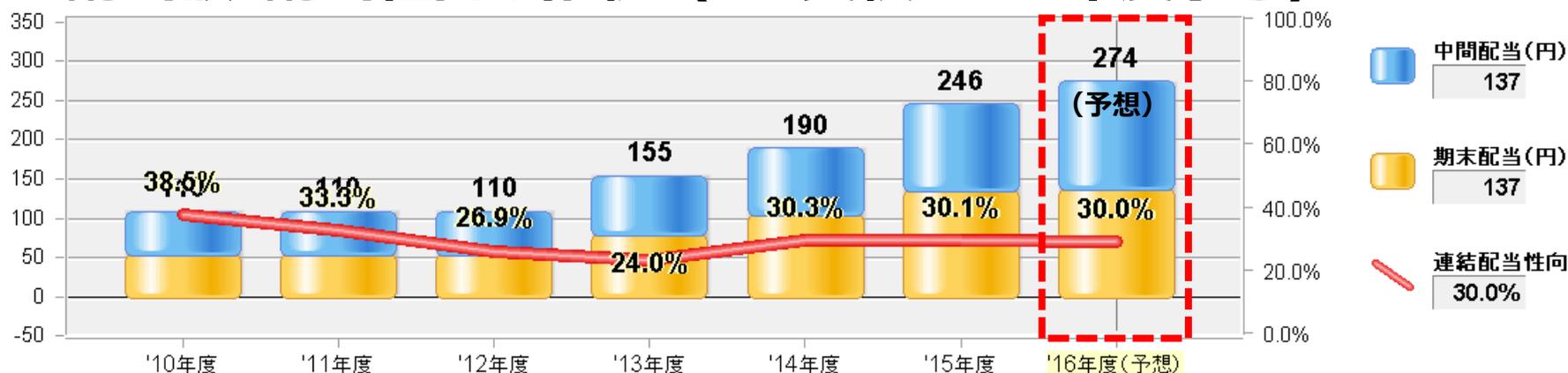
利益配当金につきましては、2014年2月期より連結業績に基づいた配当性向30%（年間）を基準とし、株主の皆様への継続的な利益還元を実施する方針といたしております。当期の期末配当金につきましては、当初予想より26円増配し136円とし、その結果年間配当金は246円（中間配当金110円）と、前年同期に比べて31円の増配とさせて頂く予定です。

次期の配当につきましては、中間配当金137円及び期末配当137円とし、年間配当は274円を予想しております。

また、内部留保資金につきましては、新規出店、既存店舗の改装及び新規事業への投資資金として積極的に充当し、事業活動の安定的な成長の基盤を整備してまいります。

# 配当に関する事項

## ■ 配当額・配当性向の推移（'09実績 - '15年度予想）



	'10年度	'11年度	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度(予想)
中間配当(円)	55	55	55	75	85	110	137
期末配当(円)	55	55	55	80	105	(予想) 136	137
個別配当性向	48.9%	40.3%	33.1%	35.0%	35.6%	46.1%	43.4%
連結配当性向	38.5%	33.3%	26.9%	24.0%	30.3%	30.1%	30.0%

- ・ **ROE（自己資本利益率）15%以上を目標に資本効率の向上を図る**
- ・ 「連結業績に基づく 配当性向 30%」を配当の基本方針とし、安定配当を図る