

# MUJI

## 無印良品

---

株式会社 良品計画  
アニュアルレポート 2001  
2001年2月期

# 連結財務ハイライト

株式会社良品計画及び連結子会社

株式会社良品計画は、「ライフスタイル提案」企業として、衣料品から家庭用品、食品にわたって日常生活に不可欠な商品をトータルに提供しています。私たちは生活者の視点から商品の原点を見直し、既存商品に見られる無駄(必要外の機能、過剰な装飾・包装等)を省き、素材感を大切にした「無印良品」をお客様にお届けしてきました。シンプルで使いやすい、リーズナブルな価格の「無印良品」は、日本国内のみならず海外でも大きな共感をもって受け入れられています。

良品計画はさらなる成長に向けて、商品の企画開発・製造から流通・販売までを行う「製造小売業」としての可能性を追求し、新たな事業に挑戦していきます。

## Contents

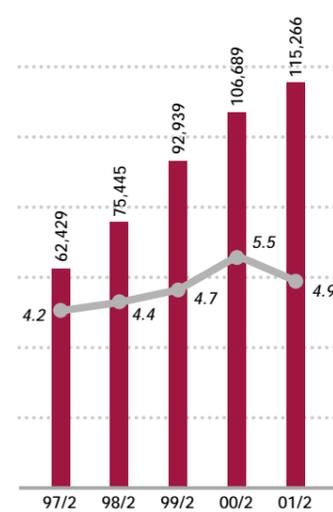
- 1 連結財務ハイライト
- 2 社長メッセージ
- 6 財務セクション
- 32 会社概要 / 役員
- 33 株式の情報
- 34 「良品」ビジョン

	単位：百万円 (1株当たりの金額を除く)			単位：千ドル (1株当たりの金額を除く)
	1999年2月期	2000年2月期	2001年2月期	2001年2月期
会計年度:				
売上高 .....	¥ 92,939	¥ 106,689	¥ 115,266	\$ 990,262
営業利益 .....	10,440	13,438	11,588	99,554
税引前当期純利益 .....	9,432	11,366	10,434	89,640
当期純利益 .....	4,414	5,880	5,689	48,869
1株当たり:				
当期純利益 .....	314.41	209.41	202.60	1.74
配当金 .....	47.00	50.00	44.00	0.38
会計年度末:				
総資産 .....	¥ 44,643	¥ 51,840	¥ 55,725	\$ 478,738
株主資本 .....	29,010	34,648	39,134	336,204
発行済株式数 .....	14,039,000	28,078,000	28,078,000	

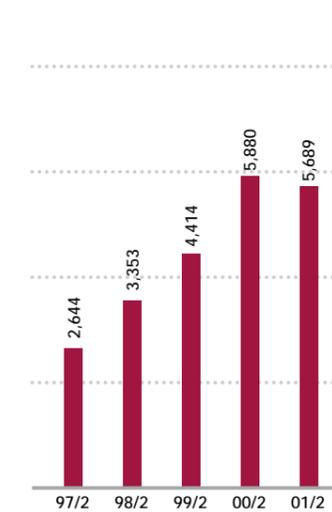
(注1) 米ドル金額は、便宜上、US1ドル=116.40円の為替レートで換算しています。

(注2) 1999年10月19日付をもって、1株を2株に分割いたしました。なお、1株当たり当期純利益につきましては、各事業年度の期末発行済株式数により算出しています。

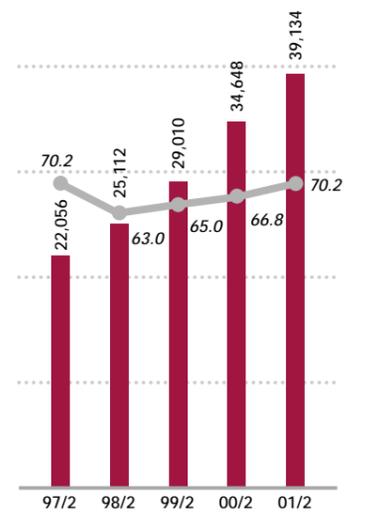
連結売上高 (百万円)  
売上高当期純利益率 (%)



連結当期純利益 (百万円)



連結株主資本 (百万円)  
連結株主資本比率 (%)



## 創立以来、初の減益を経験

2000年度(2001年2月期)は良品計画にとって、きわめて厳しい1年となりました。連結営業収益においては前年比8.0%増の1,156億円を達成したものの、営業利益は前年比13.8%減の116億円、当期純利益も同じく前年比3.2%減の57億円にとどまり、創立以来初の減益というまことに残念な結果となりました。

一方、当期のトピックスといたしましては、「無印良品 COMKIOSK」の順調な進展、新規事業「無印良品ネットストア」の立ち上げ、「MUJI Card」の導入などがあげられます。

東日本旅客鉄道(株)、東日本キヨスク(株)との提携業務による「無印良品 COMKIOSK」は今期8店舗を出店し、合計16店舗となりました。売上効率等においては当初の計画どおり推移しております。また、2000年9月にスタートした当社のオンラインショッピングビジネスが「無印良品ネットストア」です。未出店エリアからのオ

ーダーや営業時間外のオーダーに対応して新たな顧客層を開拓し、右肩上がり業績を伸ばしています。同時期にスタートしたクレジット機能付ポイントカード「MUJI Card」もお客様から多くのご支持をいただき、申込件数は導入開始の昨年9月末から当期末までの5カ月間ですでに9万件を突破しています。

一方、海外事業におきましては、現在、物流の整備や現地での商品調達比率の向上など、事業基盤確立のためのプロジェクトを推進しております。

## 今後の成長の礎とするために

私どもは、今後の成長の礎とするために、当期の不振要因を徹底的に分析いたしました。

まずひとつめの要因としては、急速すぎた店舗展開があげられます。昨年度における流通業界のトピックスのひとつに、大規模小売店舗法廃止を目前にした出店ラッシュがありました。当社においても、かつてないペースで出店を推進し、合計45店を出店(閉店19店)とくに9~11月には28店の出店が重なりました。国内の総店舗数は前年比26店増の277店、売場面積は前年比40.0%増の195,622m<sup>2</sup>へと拡大しております。

当社では、出店計画にあたり厳密な基準を設けておりますが、この出店ラッシュの中でその運用があいまいになったケースがあったことは否めません。その結果、新しく出店した店舗の中には、売上だけでなく利益の実績が予算と大きく乖離するところも現れました。

こうした急激な売場面積増に対応して、商品開発においても急速な拡大が必要になりました。



私たちはいま、  
次の成長に向けて  
かつてない大胆な改革に  
挑もうとしています。  
ぜひ、新しい良品計画に  
ご期待ください。

### 新代表取締役社長 松井忠三プロフィール

1973年6月 株式会社西友ストア(現 株式会社西友) 入社  
1990年3月 同人事部能力開発担当課長  
1992年6月 当社 入社  
1993年5月 当社 取締役総務人事部長  
1994年9月 当社 取締役無印良品事業部長  
1997年5月 当社 常務取締役流通推進部長  
1999年3月 当社 専務取締役流通推進部長兼人事部・総務部管掌  
1999年5月 株式会社RKトラック 代表取締役社長  
2000年5月 ムジ・ネット株式会社 代表取締役社長  
2001年1月 当社 代表取締役社長 就任

アイテム数は前年比1,094増の5,326アイテムに達し、なかには、無印良品のコンセプトに本来なら合致しないような商品なども加わり、ブランドイメージを希薄にしまう結果を招きました。一方、価格につきましては、当期中3回の見直しを行いました。しかし、低価格業態が台頭するなか、やはり価格競争の面でも対応の遅れがあったと考えております。

また、店舗数の拡大と同時に発生していたのが、層の薄い店長クラスの頻繁な人事異動でした。この結果、店長自身が落ち着いて業務を遂行することが難しくなり、店舗オペレーションの効率が悪化するという、既存店における販売力低下の一因ともなっていました。

## 抜本的な構造改革 いま一度、ベーシックへ

前期の1999年度、当社は過去最高の当期純利益を記録しました。しかし、その内容は、物流改革による約30億円レベルの大幅なコストダウンや為替差益などによる増益効果が大きく寄与した結果にしか過ぎなかったのです。私どもは、本業以外で上げた利益を私どもの成長力と見誤って急拡大の道を突き進み、当期の減益を招いてしまったとも言えます。すでに直面する課題についてはその要因をはっきりと把握できており、いまこそ、本来の「無印良品」のコンセプトに立ち返り、商品力・販売力を立て直す好機であると、私は考えております。

社長就任以来すでに、構造面から抜本的に取り組む大規模な改革を社内の各部門で急ピッチ



首都圏最大規模の「無印良品青葉台東急スクエア」(2000年11月1日オープン・2,880m<sup>2</sup>)では、シングルコースからファミリーコースまで、幅広いアイテムを展開しています。

で進めています。この改革のキーワードとしては、商品開発、店舗、人材の3つがあげられます。

### ブランディングを再確認

まず商品開発に関しては、先ほども申し上げたとおり、近年、無印良品の哲学が希薄になっているのではないかと感じています。その原因のひとつに、商品開発部門における人事異動が事業規模の急拡大に伴って頻繁に行われ、無印良品のコンセプトが的確に継承されていないという点があります。また、急ピッチで進めてきた商品アイテムの拡大も大きな要因です。もちろん、価格の見直しやアイテムの絞り込みといった改革も積極的に進めていきますが、無印良品の遺伝子をいま再び蘇らせるためには、その第一歩となるモノづくりの現場から刷新していかなければならないと考えています。

具体的な施策としては、外部アドバイザーの意見を商品開発に導入することがあげられます。これまで当社の商品開発は基本的に社内のスタッフのみで行ってきました。しかし、アイテム数の増加とともにこうしたスタイルも限界を迎えつつあります。それぞれの商品分野でプロフェッショナルの力をお借りして、「機能と品質を重視し、素材を活かした、シンプルで、リーズナブルな価格」の商品を開発していきたいと考えています。

一方、無印良品のコアの部分となるブランドのコントロールにつきましては、当社は創業以来、各分野の第一人者をアドバイザーボードに迎え、新規に開発された商品をすべてチェックして



製造過程で残った糸を活かして生まれた、ひとつとして同じ物のない商品

クラフトを使い、自由に色付けもできる、組み立て式の玩具

いただけてきました。しかし最近では、形骸化している嫌いもあるように思えます。いま一度、こうしたモノづくりのシステムを強化し、「無印良品とは何か」という命題に対し、明快な答えを打ち出したいと考えております。

### 「無印良品」の世界を広げる店づくりを

次に、店舗におきましては、当期の反省も踏まえて出店ペースを抑え、2001年度は9店のみの出店を計画しています。その分、ひとつひとつじっくり丁寧な店づくりに取り組んでいきたいと考えています。当社はこれまで、たとえば「無印良品青山3丁目」(東京)や「無印良品ららぽーと」(千葉)といった、その後のモデルとなるような店舗開発を行うことで、無印良品のイメージを強力に牽引してきました。今後は、店舗の持つ情報発信機能を再確認し、総力を結集して、無印良品の世界をさらに拡大・発展させる店舗を生み出していきたいと考えています。

### 新たなチャレンジへ、意識改革

そして、最後に残されたテーマが「人」です。最近、私が感じているのは、急速かつ順調な成長を続けてきた結果、当社の組織には、外部からの情報や刺激を取り込まずに守勢に回る仕事の仕方が蔓延してしまいました。それは、新たなことに果敢にチャレンジするといった、かつてのようなパワーもスピードをも無くしてしまった、ということなのです。その点では、この組織そして風土の改革こそが、現在の当社にとってもっとも重要な課題といえるのかもしれない。



私は、この機会に、もう一度新しい組織づくりに取り組もうと思っています。良品計画が創立され、株式公開をめざして社員全員がともに頑張っていた時代のような、自由闊達で風通しのよい生き生きした組織を再び復活させたいと考えております。

### 良品計画は、次なるフェイズへ

今後の業績の見通しにつきましては、2002年2月期においても、当期と同様の増収減益を見込んでおります。ただし、この減益はあくまでも戦略的なものであり、これまで述べてまいりました改革を敢行するための必要不可欠なものとご理解いただきたいと考えております。

私たちはいま一度、無印良品の原点に立ち戻り、全社員一丸となってかつてない大胆な改革に挑もうとしています。もちろん、その先頭には私が立ちます。ぜひ、新しい良品計画にご期待ください。

代表取締役社長

松井忠三

# Financial Section

## 財務セクション

### Contents

- 7 5年間の主要財務データ
- 8 財務レビュー
- 14 連結貸借対照表
- 16 連結損益計算書
- 17 連結株主持分変動表
- 18 連結キャッシュ・フロー計算書
- 19 連結財務諸表に対する注記
- 26 個別貸借対照表
- 28 個別損益計算書
- 29 個別株主持分変動表
- 30 個別財務諸表に対する注記

## 5年間の主要財務データ

株式会社良品計画及び連結子会社 2月28日及び29日をもって終了する事業年度

	百万円					千ドル
	1997	1998	1999	2000	2001	2001
会計年度:						
売上高 .....	¥62,429	¥75,445	¥92,939	¥106,689	¥115,266	\$ 990,262
売上原価 .....	39,494	46,580	55,303	61,377	67,040	575,948
売上総利益 .....	22,935	28,865	37,636	45,312	48,226	414,314
その他の営業収益 .....	196	271	288	271	288	2,477
	23,131	29,136	37,924	45,583	48,514	416,791
販売費及び一般管理費 .....	17,308	21,583	27,484	32,145	36,926	317,237
営業利益 .....	5,823	7,553	10,440	13,438	11,588	99,554
その他の収益(費用):						
受取利息及び受取配当金 .....	37	55	23	39	25	215
パートナーシップへの出資に対する						
利益の分配 .....	38	-	-	-	-	-
支払利息 .....	(22)	(19)	(29)	(24)	(30)	(254)
新株発行費 .....	(43)	-	-	-	-	-
固定資産除・売却損 .....	(69)	(118)	(260)	(248)	(971)	(8,345)
店舗賃貸契約解約損 .....	(79)	(63)	(192)	(53)	(249)	(2,135)
関係会社整理損 .....	-	-	(346)	-	-	-
投資有価証券評価損 .....	(5)	(4)	(2)	(8)	(43)	(370)
為替差損益 .....	67	57	(233)	(124)	33	284
過年度退職給与引当金繰入額 .....	-	-	-	(1,406)	-	-
土地評価損 .....	-	-	-	(295)	-	-
その他(純額) .....	77	(42)	31	47	80	691
税引前当期純利益 .....	5,824	7,419	9,432	11,366	10,434	89,640
法人税等 .....	3,145	4,039	5,018	5,486	4,752	40,826
少数株主損益 .....	-	-	-	-	7	55
持分法による投資損失 .....	35	27	-	-	-	-
当期純利益 .....	¥ 2,644	¥ 3,353	¥ 4,414	¥ 5,880	¥ 5,689	\$ 48,869

	百万円					千ドル
	1997	1998	1999	2000	2001	2001
会計年度末:						
総資産 .....	31,424	39,830	44,643	51,840	55,725	478,738
株主資本 .....	22,056	25,112	29,010	34,648	39,134	336,204

	円					ドル
	1997	1998	1999	2000	2001	2001
1株当たり:						
当期純利益 .....	96.89	122.89	157.20	306.57	202.60	1.74
配当金 .....	12.00	17.50	23.50	50.00	44.00	0.38
加重平均株式数 .....	27,288,958	27,283,480	28,078,000	19,178,961	28,077,076	

(注) 1株当たり当期純利益は、各事業年度の発行済普通株式数の加重平均株式数に基づいて計算しています。これらの株式数は株式分割による調整を行っています。1株当たり配当金は、各事業年度において承認されたものであり株式分割による調整を行っています。

収益の状況

当期(2001年2月期)の連結営業収益(売上高およびその他の営業収益)は前期比8.0%増の115,554百万円となりました。このうち、日本国内の売上高は5.3%増、英国での売上高は39.2%増、フランスは69.0%増となっています。

国内事業では、店舗の大型化・標準化を推進するため、前期に引き続き積極的なスクラップ・アンド・ビルドを行い、45店舗を新規に開店するとともに小型店舗19店を閉店し、期末店舗数は前期比で26店舗増の277店となりました。直営店の総売場面積は前期

直営店客数・客単価・平均単価(株)良品計画

	1999年2月期		2000年2月期		2001年2月期	
	客数(千人)	前期比(%)	客数(千人)	前期比(%)	客数(千人)	前期比(%)
客数(千人)	23,104	133.8	27,998	121.2	32,790	117.1
客単価(円)	1,908	102.4	1,910	100.1	1,910	100.0
平均単価(円)	657	102.3	661	100.6	649	98.1

比73.8%増の99,083m<sup>2</sup>に、1店舗当たりの平均売場面積は901m<sup>2</sup>となっています。直営店売上高は18.2%増の64,533百万円と、売場面積の伸びに比べて鈍い伸びとなりましたが、これは直営既存店の売上高が前期比9.0%減少したことが主な要因です。既存店売上高の減少は、客単価、平均単価がほぼ横ばいで推移したのに対して客数が8.2%減と、客数の減少に起因しています。当期は、「大規模小売店舗立地法」施行前への対応もあり、例年のないほど多くの店舗新設に注力をしてきました。しかしながら、低価格業態の躍進などが引き起こしたマーケットの変化、既存店活性化の推進への対応が不十分となってしまったことは否めません。そのことを十分認識し、今後は改善に向け全社的に抜本的な改革を行っていく計画です。

卸売部門では、売上高が9.5%減の45,621百万円となりました。昨年度スタートした

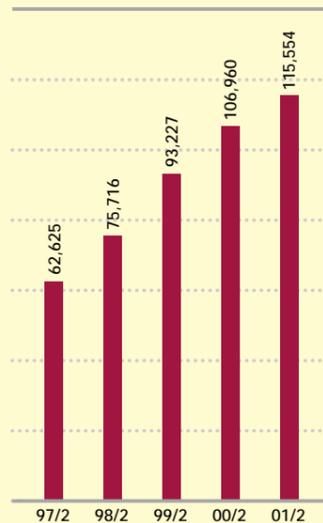
新規事業である「無印良品 COMKIOSK」に対する商品供給が通年で寄与して著しい伸びを見せたものの、一般供給先、西武百貨店グループ、ファミリーマート向けで、同一商圏内に直営店が出店したため、自社競合が発生し、全体として減少となったものです。

新規事業として2000年9月25日からスタートした「無印良品ネットストア」は、自社ブランド商品「無印良品」をインターネットを通じて販売するもので、未出店エリアからのオーダーや営業時間外のオーダーを受注するなど新たな顧客層を獲得し、右肩上がりに業績を伸ばしています。売れ行き動向を見ると、ファニチャーなど持ち帰りづらい大型・高額商品のオーダーが多く、店頭販売とインターネット販売の両チャンネルを持つことの効果が発揮されつつあります。現在は全取扱商品の内、約6割のアイテムを販売していますが、今後はフルアイテムに拡大する予定です。なお、「無印良品ネットストア」

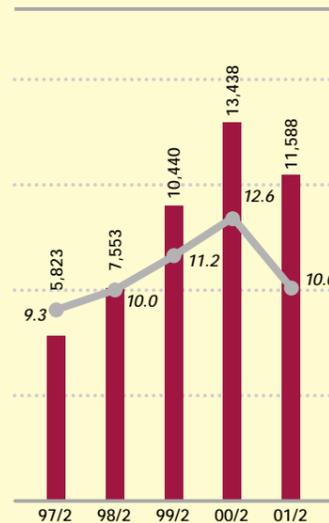
単体形態別売上高(株)良品計画

	1999年2月期			2000年2月期			2001年2月期		
	売上高(百万円)	構成比(%)	前期比(%)	売上高(百万円)	構成比(%)	前期比(%)	売上高(百万円)	構成比(%)	前期比(%)
直営店	44,668	49.0	136.5	54,605	52.0	122.2	64,533	58.4	118.2
一般供給先	20,816	22.8	119.6	22,391	21.3	107.6	20,171	18.2	90.1
西武百貨店G	6,791	7.5	121.5	7,155	6.8	105.4	5,806	5.2	81.1
西友	10,608	11.6	123.0	12,345	11.8	116.4	12,474	11.3	101.0
ファミリーマートG	7,063	7.8	95.0	6,649	6.3	94.1	5,992	5.4	90.1
東日本キヨスク	-	-	-	262	0.2	-	1,041	0.9	397.3
輸出	1,212	1.3	152.9	1,580	1.5	130.4	134	0.1	8.5
卸売	46,492	51.0	116.7	50,385	48.0	108.4	45,621	41.3	90.5
ネットストア	-	-	-	-	-	-	422	0.4	-
その他	9	0.0	127.7	10	0.0	109.3	19	0.0	190.0
合計	91,170	100.0	125.6	105,001	100.0	115.2	110,596	100.0	105.3

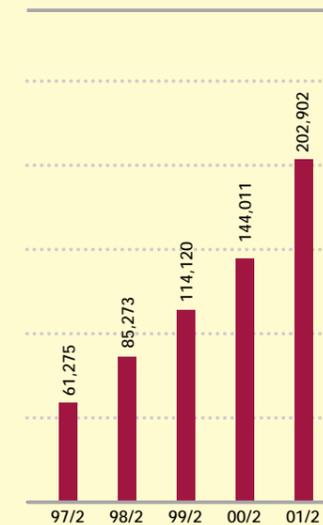
連結営業収益(百万円)



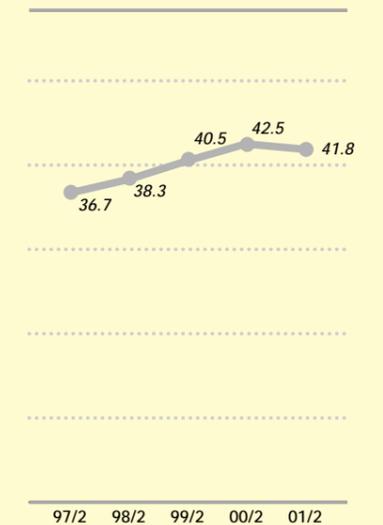
連結営業利益(百万円)  
連結営業収益営業利益率(%)



連結総売場面積(m<sup>2</sup>)



連結売上総利益率(%)



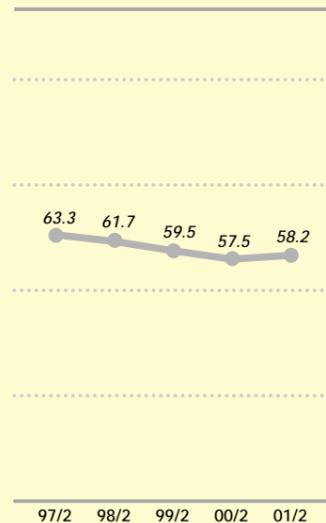
単体商品別売上高 (株)良品計画

	1999年2月期			2000年2月期			2001年2月期		
	売上高 (百万円)	構成比 (%)	前期比 (%)	売上高 (百万円)	構成比 (%)	前期比 (%)	売上高 (百万円)	構成比 (%)	前期比 (%)
直営店									
衣服・雑貨	18,174	40.7	141.5	22,158	40.6	121.9	24,919	38.6	112.5
生活雑貨	23,206	51.9	134.2	28,650	52.5	123.5	34,486	53.4	120.4
食品	2,822	6.3	136.5	3,335	6.1	118.2	4,332	6.7	129.9
その他	465	1.1	89.0	461	0.8	99.2	795	1.2	172.5
直営店計	44,668	100.0	136.5	54,605	100.0	122.2	64,533	100.0	118.2
卸売									
衣服・雑貨	15,542	33.4	125.9	17,085	33.9	109.9	14,346	31.4	84.0
生活雑貨	23,043	49.5	116.0	26,007	51.6	112.9	24,611	53.9	94.6
食品	7,650	16.5	101.5	6,978	13.9	91.2	6,537	14.3	93.7
その他	256	0.6	245.6	313	0.6	122.1	125	0.3	39.9
卸売計	46,492	100.0	116.7	50,385	100.0	108.4	45,621	100.0	90.5
ネットストア	-	-	-	-	-	-	422	-	-
その他	9		127.7	10		109.3	19		190.0
合計	91,170	125.6	105,001	115.2		110,596	105.3		

のオーダーは、インターネットまたはオートファックスで受注し、専用物流センターと既存の物流網を使って商品を配送しています。

国内での商品別売上高の推移を見ますと、直営店では、衣服・雑貨12.5%増、生活雑貨20.4%増、食品29.9%増となっています。衣服・雑貨部門では、45.3%の伸びを見せたスーツ中心のアウトウエアと9.1%増のニットウエア以外は、おしなべて前年割れとなりました。生活雑貨部門では、家具や家電製品など住空間中心の大型商品が健闘しました。食品部門では、大幅にアイテムを拡充した調味・加工が大きく売上を

連結売上高原価率 (%)



単体海外調達比率 (%)



直営店単位当たり指標 (株)良品計画

	1999年2月期		2000年2月期		2001年2月期	
	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)
1m <sup>2</sup> 当たり月平均売上高(千円).....	90	93.8	89	98.9	68	76.4
従業員1人当たり月平均売上高(千円).....	2,480	101.7	2,265	91.3	2,040	90.1
1m <sup>2</sup> 当たり平均在庫高(千円).....	53	94.6	53	100.0	50	94.3
店舗従業員1人当たり売場面積(m <sup>2</sup> )....	27.46	107.8	25.54	93.0	29.89	117.0

伸ばしています。

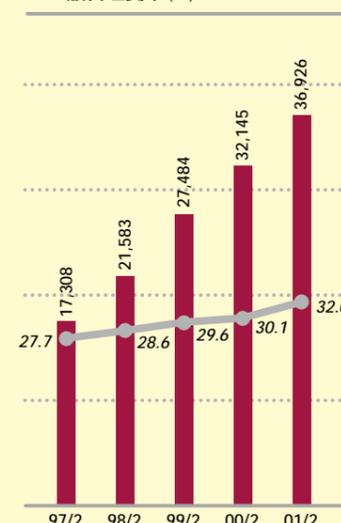
海外事業においては、2001年1月期末現在、子会社のRYOHIN KEIKAKU EUROPE LTD. (RKE)が前期比2店舗増の15店舗を英国で展開。RYOHIN KEIKAKU FRANCE S.A. (RKF)がフランスで前期比3店舗増の7店舗、ベルギーで1店舗を展開しており、現地通貨ベースでの当期売上高は、それぞれ39.2%増、69.0%増と、店舗数の増加にともない増収となっています。しかし、当期での単年度黒字転換を期待していたRKEでは、既存店の売上の伸びが鈍化したことや高コスト体質のビジネスから脱却できなかったことにより、黒字化には至りませんでした。この問題に対しては、商品の現地調達比率を高める一方で、収益力重視の店舗開発・運営を行っていきます。

売上原価

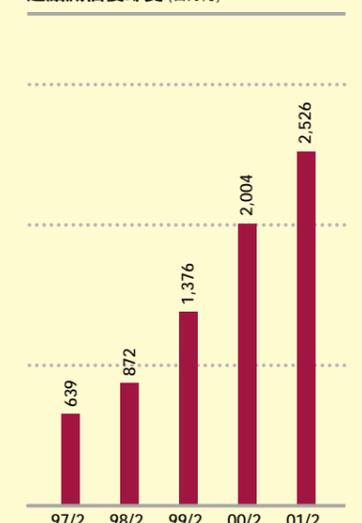
連結売上高原価率は、前期の57.5%から58.2%へと0.7ポイント上昇しています。仕入単価を抑えるために当期も引き続き生産調達先の集約化を進めましたが、激化する国内マーケットでの低価格競争に追随し、期中で商品単価を引き下げて販売したため、単体ベースでの原価率はほぼ横ばいに推移しました。商品別で見ますと、特に衣料品での原価率上昇が著しく、前期比2.1ポイントの上昇となっています。

なお、当期における単体での商品海外調達比率は前期の54%から48%となりました。

連結販売費及び一般管理費 (百万円)  
連結売上高販売費及び一般管理費率 (%)



連結減価償却費 (百万円)



## 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、連結ベースで前期比14.9%増となりました。対売上高比も前期の30.1%が32.0%と上昇しています。これは主に新規出店に伴うもので、単体ベースでの出店増の影響で増加した項目を見ますと、それぞれ、人件費が1,193百万円増(前期比14.6%増)の9,358百万円、借地借家料が1,456百万円増(同21.0%増)の8,378百万円、減価償却費が378百万円増(同20.9%増)の2,184百万円となっています。また、インターネット販売のスタートなどで運搬・配送費が462百万円増加(前期比10.2%増)の4,988百万円となりましたが、自社物流網が稼働後2年経過し、順調に効率改善を進めているため、取扱い個口数の増加に対しても伸びを抑えることができました。

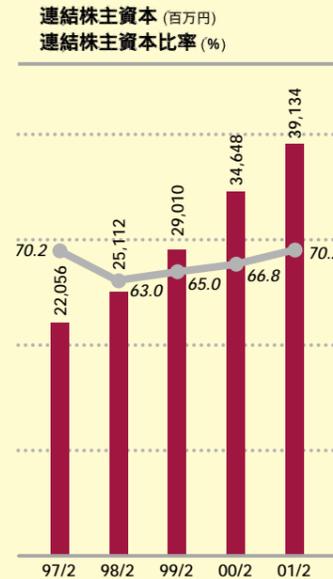
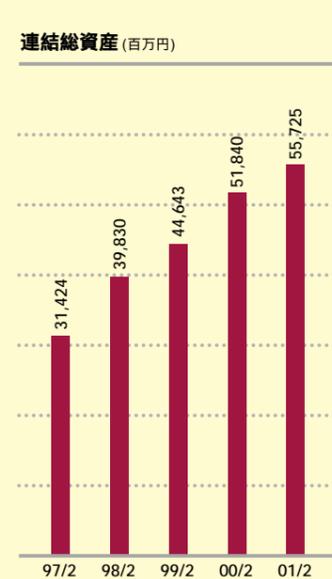
2002年2月期は、出店ペースを抑える計画のため、新規出店によるコスト増は当期ほど大幅なものにならない予定です。しかしながら、全社的に大幅な構造改革を行うため、戦略的な経営予備費として30億円近い額を見込んでいます。このため、売上高に対する販売費及び一般管理費の比率は、引き続き増加すると想定しています。

以上の結果、連結ベースでの営業利益は前期比13.8%減の11,588百万円となりました。当期純利益は3.3%減の5,689百万円と、創業以来初の減益となりました。

## 財務状況

当期末の総資産は前期比3,885百万円増の55,725百万円となりました。また、株主資本については、当期利益が5,689百万円となり、4,486百万円増の39,134百万円となりました。ちなみに総資産利益率は前期の12.2%が10.6%に、株主資本利益率は18.5%が15.4%となりました。

期末におけるたな卸資産は、前期比で1,358百万円増加しています。これは業容拡大に伴う増加です。連結ベースでの期中平均のたな卸資産の回転率は、前期の11.7回が10.0回になりました。



また、国内外での大幅な店舗増により、有形固定資産も3,780百万円増加しています。一方、流動負債は670百万円減少しています。これは、発生した資金需要に対し新たに1,538百万円の短期借入を行ったものの、未払金等が減少したことによるものです。

なお、期中の投資金額は、合計9,910百万円(有形固定資産取得6,769百万円、店舗借地権・敷金等2,181百万円、ソフトウェア等投資960百万円)で、2002年2月期は合計65億円程度となる計画です。また、単体ベースにおいて、現在取り組んでいる構造改革の一環として、欧州の子会社2社の株式評価損1,370百万円を特別損失として計上しました。

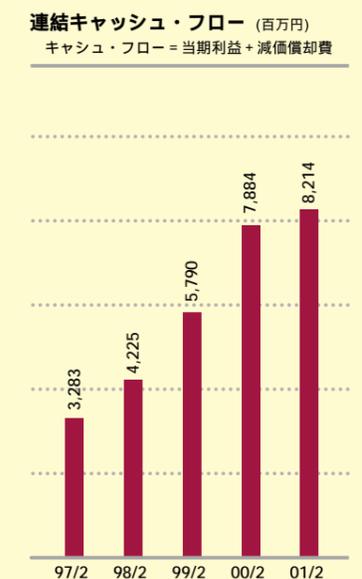
## キャッシュ・フロー

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前当期純利益10,434百万円に加え、減価償却費2,526百万円の内部留保などによる資金を、たな卸資産の積み増し1,342百万円、法人税等の支払い7,253百万円等に充当し、5,635百万円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、小売り事業拡大のための店舗投資や情報インフラの一層の高度化を図るためのシステム投資などにより、9,326百万円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、1,538百万円の短期借入を行ったことにより、363百万円の収入となりました。

以上の結果、当期末の現金同等物の残高は前期比3,303百万円減の3,478百万円となりました。



# 連結貸借対照表

2000年2月28日及び2001年2月29日現在

資産	百万円		千ドル(注記3)
	2月29日/28日現在		2月28日現在
	2000	2001	2001
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金 .....	¥ 4,243	¥ 3,478	\$ 29,881
有価証券(注記5).....	2,538	-	-
受取手形及び売掛金:			
非連結子会社及び関連会社以外 .....	3,663	3,339	28,685
貸倒引当金 .....	(36)	(38)	(325)
	3,627	3,301	28,360
たな卸資産 .....	10,863	12,221	104,990
繰延税金資産(注記9).....	557	220	1,892
未収入金 .....	2,217	2,815	24,180
その他の流動資産 .....	978	1,206	10,363
流動資産計 .....	25,023	23,241	199,666
<b>投資:</b>			
投資有価証券(注記5).....	339	311	2,675
その他の投資 .....	792	1,478	12,698
投資計 .....	1,131	1,789	15,373
<b>有形固定資産(注記6):</b>			
取得原価 .....	15,241	21,175	181,908
減価償却累計額 .....	(4,949)	(7,103)	(61,019)
有形固定資産計 .....	10,292	14,072	120,889
敷金・保証金(注記8) .....	10,686	11,989	102,995
繰延税金資産(注記9) .....	970	1,257	10,803
繰延資産及び無形固定資産 .....	3,588	3,279	28,172
為替換算調整勘定 .....	150	98	840
資産計 .....	¥51,840	¥55,725	\$478,738

添付の注記は、財務諸表の一部をなすものです。

負債及び資本	百万円		千ドル(注記3)
	2月29日/28日現在		2月28日現在
	2000	2001	2001
<b>流動負債:</b>			
短期借入金 .....	¥ 399	¥ 1,937	\$ 16,639
支払手形及び買掛金 .....	6,232	5,743	49,336
未払法人税等(注記9).....	4,118	1,498	12,871
未払費用 .....	2,613	2,499	21,473
その他の流動負債 .....	1,957	2,972	25,527
流動負債計 .....	15,319	14,649	125,846
退職給与引当金(注記10).....	1,683	1,706	14,652
その他の固定負債 .....	189	229	1,969
少数株主持分 .....	1	8	67
<b>資本:</b>			
資本金:額面50円			
授權株式数:			
2000年2月29日現在 52,156千株			
2001年2月28日現在 112,312千株			
発行済株式数:			
2000年2月29日及び2001年2月28日現在28,078千株 .....	6,766	6,766	58,129
資本準備金 .....	10,076	10,076	86,559
連結剰余金(注記11) .....	17,816	22,296	191,547
自己株式 .....	(10)	(4)	(31)
資本計 .....	34,648	39,134	336,204
負債・資本計 .....	¥51,840	¥55,725	\$ 478,738

添付の注記は、財務諸表の一部をなすものです。



	百万円		千ドル(注記3)
	2月29日/28日に終了する 事業年度	2001	2月28日終了する 事業年度 2001
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 11,366	¥ 10,434	\$ 89,640
減価償却費	2,004	2,526	21,706
ソフトウェア投資等償却	464	409	3,517
貸倒引当金の増加額	(28)	2	15
退職給与引当金の増加額	1,518	23	195
受取利息及び受取配当金	(38)	(21)	(181)
支払利息	24	29	254
為替差損益	(72)	10	82
有形固定資産の除却損	248	986	8,472
長期前払費用等の除却損	107	-	-
有価証券等の評価損	18	57	488
土地の評価損	295	-	-
売上債権の増加額	1,731	(7)	(62)
たな卸資産の増加額	(3,461)	(1,342)	(11,529)
仕入債務の増加額	299	(65)	(558)
その他資産の増加額	224	(467)	(4,018)
その他負債の増加額	823	352	3,025
役員賞与金の支払額	(51)	(30)	(254)
小計	15,471	12,896	110,792
利息及び配当金の受取額	38	21	181
利息の支払額	(24)	(29)	(254)
法人税等(事業税含む)の支払額	(5,571)	(7,253)	(62,309)
合計	9,914	5,635	48,410
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
有形固定資産の取得による支出	(2,729)	(6,769)	(58,150)
有形固定資産の売却による収入	1	343	2,943
店舗借地権・敷金等の支出	(1,264)	(2,181)	(18,737)
店舗敷金等回収	950	241	2,073
ソフトウェア等投資支出	(958)	(960)	(8,252)
預り保証金による収入	49	-	-
合計	(3,951)	(9,326)	(80,123)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
短期借入金による収入	1,761	1,538	13,213
短期借入金の返済による支出	(4,138)	-	-
自己株式の取得による支出	(10)	(7)	(62)
配当金の支払額	(772)	(1,168)	(10,028)
合計	(3,159)	363	3,123
現金及び現金同等物に係る換算差額	(84)	25	216
現金及び現金同等物の純増額	2,720	(3,303)	(28,374)
現金及び現金同等物の期首残高	4,061	6,781	58,255
現金及び現金同等物の期末残高(注記4)	¥ 6,781	¥ 3,478	\$ 29,881

(注)連結キャッシュ・フロー計算書につきましては、当期より「連結キャッシュ・フロー計算書の作成基準」に基づく作成方法に変更いたしました。

1. 連結財務諸表の作成基準

(1) 会計基準

ここに記載されている連結財務諸表は、株式会社良品計画(以下「当社」と称す)及びその連結子会社の会計帳簿に基づいて作成されたものであり、日本の商法の規定及び一般に公正妥当と認められた企業会計原則に準拠しています。日本の商法の規定及び一般に公正妥当と認められた企業会計原則は、国際会計基準の適用及びそれに基づく開示とはある部分において異なっています。

財務省に提出される連結財務諸表中の一定の科目については、外国の読者の利便のため、組替えが行われています。

ここに記載されている連結財務諸表は、日本以外の外国における一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠することを目的としたものではありません。

ここでは、国内向けに公表された連結財務諸表を、外国の読者にとって適切と考えられる表示様式とするため、一定の科目の組替えを行っているほか、必要と思われる注記を付け加えております。

2. 重要な会計方針の要約

(a) 連結の範囲

2001年2月28日現在、当社は子会社を8社所有しております(2000年2月29日現在では6社)。記載の連結財務諸表は当社と以下に示す子会社のすべてを含んでおります。

	所有割合	
	2000	2001
(株)アール・ケイ・トラック	100%	100%
Ryohin Keikaku Europe Ltd.	100%	100%
Ryohin Keikaku France S.A.	100%	100%
ムジ・ネット(株)	N/A	80%
Ryohin Keikaku U.S.A.,Ltd.	100%	100%
良品計画(香港)有限公司	80%	80%
珠海保税区良品計画服飾有限公司	80%	80%
(株)花良品	N/A	95%

(b) 連結方針

(株)アール・ケイ・トラック、ムジ・ネット(株)、(株)花良品の会計期末は2月28日であり、当社の決算日と一致しております。Ryohin Keikaku Europe Ltd.、Ryohin Keikaku France S.A.及びRyohin Keikaku U.S.A.の決算日は1月31日であり、良品計画(香港)有限公司及び珠海保税区良品計画服飾有限公司の決算日は12月31日であります。これら子会社の連結は各決算日の財務諸表を用いて行われています。当社と子会社の決算日の間に生じた連結会社間取引で重要なものについては調整がなされています。

連結財務諸表の作成において、重要な連結会社間取引、勘定残高及び未実現利益はすべて消去されております。

子会社への投資原価とその純資産価額との消去差額は資産または負債として計上し、5年間にわたり定額法で償却しております。

(c) 外貨建財務諸表の換算

在外連結子会社の財務諸表項目の円貨への換算は、日本の企業会計審議会が発表した意見書で規定された決算日レート法によっております。資産・負債及び収益・費用は決算日の為替相場により換算されておりますが、資本金は取得日の為替相場によっております。これに関連して、勘定残高の調整のために、ある種の調整勘定が設けられております。これは、連結財務諸表上「為替換算調整勘定」として表示されております。

(d) 法人税等

2000年2月29日に終了する事業年度より税効果会計を適用しております。連結当期純利益の計算には含まれるが、他の事業年度に税務上認容または課税される項目(一時差異)の税効果は、連結財務諸表に反映されております。

(e) たな卸資産の評価

商品は個別法による原価法、貯蔵品は最終仕入原価法による原価法で評価されています。

(f) 有価証券の評価

取引所の相場のある有価証券は移動平均法による低価法(切り放し法)その他の有価証券は移動平均法による原価法で評価されています。

(g) 有形固定資産

親会社及び国内連結子会社は法人税法の規定に基づく定率法、在外連結子会社は所在地国の会計基準の規定に基づく定額法によっております。但し、国内法人は、法人税法の改正により、平成10年4月1日以降取得した建物(建物附属設備を除く)については、定額法によっております。少額な取替及び改良のための支出を含む通常の修繕・維持に係る支出は、発生時の費用として処理しています。

(h) リース資産の会計処理

リース資産の所有権が移転すると思われるファイナンスリース以外のファイナンスリースは通常のオペレーティングリースと同様の方法によって処理しています。

#### (i) 償却

繰延資産及び無形固定資産の償却は定額法によっております。

前期まで投資その他の資産の「長期前払費用」に計上していた自社利用のソフトウェアについては、「研究開発費及びソフトウェアの会計処理に関する実務指針（日本公認会計士協会会計制度委員会報告第12号 平成11年3月31日）における経過措置の適用により、従来の会計処理方法を継続して採用しております。

ただし、同報告により上記に係るソフトウェアの表示については、投資その他の資産の「長期前払費用（当期1,427百万円）」から無形固定資産の「ソフトウェア」に変更して表示しております。

#### (j) 貸倒引当金

貸倒引当金は、法人税法上の繰入限度額（期末債権残高に対する一定割合）に、個別に回収可能性を勘案して必要額を計上しております。

#### (k) 従業員に対する賞与引当金

従業員に対して支給する賞与に充てるため、支給見込額に基づき計上しております。

#### (l) 従業員退職給付

2000年2月29日に終了する事業年度において、社員に対する退職引当金規程の改定に伴せ退職金給与引当金の会計処理を変更しました。新しい会計処理の下では、退職給与引当金は各従業員の退職時の支給見込額の現価から外部に拠出された年金資産の公正価値を控除した額を基礎として計算されております。過年度に係る繰入額1,406百万円は連結損益計算書上、「過年度退職給与引当金繰入額」として計上されています。

#### (m) 役員退職慰労引当金

役員の退職により支給する退職慰労金に充てるため、内規に基づく期末要支給額を計上しております。

#### (n) 利益処分

日本の商法及び当社の定款の定めにより、取締役会により提案された利益処分案（現金配当を含む）は、各事業年度終了後3ヶ月以内に開催される株主総会で承認されます。記載の個別財務諸表に反映されている利益処分は、その直前の事業年度に係る利益処分の結果であり、当年度中に株主総会で承認されたものです。配当は、期末現在の株主名簿上に記載されている株主に対して支払われます。日本における実務慣行上、取締役及び監査役に対する賞与は事業年度の費用とせず、利益処分の一部として留保利益から支払われます。

日本の商法は中間配当を取締役会の承認でなすことが出来ます。

#### (o) 現金及び現金同等物

連結キャッシュ・フロー計算書の作成にあたっては、現金及び現金同等物は手許現金・銀行預金及び容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得より3ヶ月以内に償還期限の来る短期投資からなります。

#### (p) 表示方法の変更

2001年2月28日で終了する会計年度では、従来の科目表示を一部変更しております。

### 3. 米ドル表示の金額

当社はその会計記録を日本円で記帳しています。記載の連結財務諸表及びその注記に表示されている米ドルの金額は、1米ドル当たり116.40円で米ドルに換算した算術的結果です。この米ドルによる表示は単に読者の便宜のために掲載されているものであり、円表示の金額が1米ドル当たり116.40円、あるいはその他の為替レートでドル金額に転換されたり、実現したり決済されるということの意味するものではありません。

### 4. 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

2001年2月28日現在の現金及び現金同等物の内訳は以下の通りです。

	百万円	千ドル
	2001	2001
現金及び預金勘定	¥3,478	\$29,881
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	-	-
現金及び現金同等物	¥3,478	\$29,881

### 5. 市場性ある有価証券及び投資有価証券

2000年2月29日、2001年2月28日現在の市場性ある有価証券（短期分散投資）及び投資有価証券（長期分散投資）の内訳は以下の通りです。

	百万円	千ドル	
	2月28日/29日	2月28日	
	2000	2001	2001
市場性ある有価証券			
上場株式	¥ -	¥ -	\$ -
非上場有価証券	2,538	-	-
	¥2,538	¥ -	\$ -
投資有価証券			
上場株式	¥ 205	¥ 161	\$ 1,387
非上場株式	134	150	1,288
	¥ 339	¥ 311	\$ 2,675

2000年2月29日、2001年2月28日現在の上記の上場有価証券の時価に関する情報は以下の通りです。

	百万円		
	2000年2月29日		
	貸借対照表 価額	時価	評価損益
投資有価証券	¥205	¥247	¥42

	百万円		千ドル	
	2001年2月28日			
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	
投資有価証券	¥161	¥165	¥4	\$37

### 6. 有形固定資産

2000年2月29日及び2001年2月28日現在の有形固定資産の内訳は以下の通りです。

	百万円	千ドル	
	2月28日/29日	2月28日	
	2000	2001	2001
建物及び構築物	¥ 8,545	¥11,871	\$101,982
機械装置及び運搬具	1,192	1,482	12,733
工具器具及び備品	5,000	7,123	61,194
	14,737	20,476	175,909
減価償却累計額	(4,949)	(7,103)	(61,019)
	9,788	13,373	114,890
土地	381	247	2,121
建設仮勘定	123	452	3,878
	¥10,292	¥14,072	\$120,889

### 7. リース取引

2001年2月28日における利息相当額を含むリース資産の取得原価、減価償却累計額、簿価及び減価償却費は次の通りです。

	百万円	千ドル
	2001	2001
取得原価	¥40	\$347
減価償却累計額	(25)	211
簿価	¥15	\$136
減価償却費	¥10	\$ 94

リース資産のリース期間における減価償却の方法は定額法であり、残存価額はゼロです。

2000年2月29日、2001年2月28日において、所有権の移転がないものとして契約しているファイナンス・リースについて、リース料の要約は次の通りです。

	百万円	千ドル	
	2000	2001	2001
リース料	¥9	¥11	\$94

2000年2月29日、2001年2月28日において、所有権の移転がないものとして契約しているファイナンス・リースのもとで、（利息も含む）主な将来のリース料の要約は次の通りです。

	百万円	千ドル	
	2000	2001	2001
将来のリース料			
1年以内	¥ 9	¥ 10	\$ 82
1年超	12	6	53
計	¥21	¥16	\$135

2000年2月29日、2001年2月28日において、契約しているオペレーティング・リースのもとで、主な将来の未払リース料の要約は次の通りです。

	百万円	千ドル	
	2000	2001	2001
将来のリース料			
1年以内	¥3	¥2	\$19
1年超	1	4	37
計	¥4	¥6	\$56

### 8. 敷金及び保証金

2000年2月29日及び2001年2月28日現在の敷金及び保証金は建物、事務所スペースに関して差し入れたものです。日本の貸主は月額支払の数ヶ月にも及び多額の敷金・保証金を要求します。このような敷金・保証金は無利息で一般に契約が終了したときのみ返還されます。

### 9. 法人税等

2001年2月28日に終了する2事業年度において当社に適用される税金は、法人税（国税）、事業税（地方税）及び住民税（地方税）から構成されており、それぞれの税率は概ね以下の通りです。

	課税所得に対する税率	
	2月28日/29日に終了する 事業年度	
	2000	2001
法人税	34.5%	30.0%
事業税	11.0	9.6
住民税	7.1	6.2
	52.6%	45.8%

事業税支払時の損金算入を

反映した法定税率	47.4%	42.1%
----------	-------	-------

事業税は、その他の税金とは異なり、支出時に税務上損金算入されます。記載されている損益計算書に示されている法人税の税率は、上記の法定税率よりも高くなっています。その主な理由は、課税対象外である国内源泉の受取配当金や税務上損金算入されない交際費などの永久差異によるものです。

法定実効率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった項目別の内訳：

法定実効税率	42.1%
（調整）	
交際費	0.1%
投資有価証券評価損	3.0%
住民税均等割等	0.6%
その他	0.3%
税効果会計適用後の法人税等の負担率	45.5%

繰延税金資産・負債の内訳は以下の通りです。

	百万円		千ドル
	2000	2001	2001
繰延税金資産			
退職給与引当金損金算入限度超過額...	¥ 689	¥ 606	\$ 5,210
役員慰労引当金繰入額 .....	107	107	920
少額減価償却資産損金算入否認額 ...	39	61	519
土地負債利子損金算入否認額 .....	11	-	-
土地評価損否認額 .....	141	-	-
投資有価証券評価損 .....	-	274	2,355
未払事業税 .....	399	160	1,373
未実現利益の消去 .....	61	45	389
その他 .....	84	224	1,929
繰延税金資産計 .....	1,531	1,477	12,695
繰延税金負債			
貸倒引当金戻入調整額 .....	4	-	-
繰延税金負債計 .....	4	-	-
繰延税金資産計 .....	1,531	1,477	12,695
純繰延税金資産 .....	1,527	1,477	12,695

## 10. 退職給与引当金

従来は勤続3年超5年以下の従業員に対しては会社が直接退職給付を行い、勤続5年を超えると企業年金として、厚生年金保険法に基づくセゾングループ厚生年金基金に移行しておりましたが、規程改定後の平成11年4月1日以降は、会社の直接給付を段階的に廃止し、将来的には退職給付を企業年金に全面移行することになっております。

また、役員退職により支給する退職慰労金に充てるため、内規に基づく期末要支給額を計上しております。

## 11. 利益準備金及び利益処分

日本の商法は、各事業年度において利益処分による社外流出額の10%以上の金額を資本金の25%に達するまで利益準備金に積み立てなければならない旨を定めています。この準備金は、取締役会決議により資本金に振り替えられるか、株主総会決議により欠損金を補填するために使われますが、配当に充てることは出来ません。

当社の取締役会は、株主総会の承認を要件として、各種目的のために留保利益の処分を行っています。その合計額は、記載の財務諸表において「任意積立金」として表示されています。そのような利益処分は、取締役会及び株主総会の任意で行われます。

## 12. 1株当たり当期利益及び1株当たり配当金

普通株式1株当たり当期利益は、各事業年度の発行済み普通株式数の加重平均株式数に基づいて計算しています。これらの株式数は株式分割による調整を受けています。損益計算書に記載されている各事業年度の1株当たり配当金は、各事業年度において承認されたものであり株式分割による調整を受けています。

## 13. デリバティブ取引関係

(1) 取引の内容、取組方針及び利用目的

当社は、海外取引における為替変動リスクを最小限にとどめ、利益管理を適切にする目的から、為替予約取引を行っております。為替予約取引は、外貨建輸出入取引金額の範囲内で行っております。

(2) 取引に係るリスクの内容

為替予約取引は、為替相場の変動リスクを有しております。

また、為替予約取引の契約先は、いずれも信用度の高い国内銀行であるため、相手先の契約不履行によるリスクは、ほとんどないと判断しております。

(3) 取引に係るリスク管理体制

「デリバティブ取引管理規程」に基づき、経理財務部長が為替予約等のポジション枠をもって運用に当たっており、その運用実績については、月1回以上、関係部署を所管する役員に報告しております。

2000年2月29日及び2001年2月28日に当社が保持するデリバティブは以下の通りです。

	百万円						千ドル			
	2月28日/29日						2月28日			
	2000		2001				2001			
	契約額等		契約額等		時価	評価損益	契約額等		時価	評価損益
	計	うち1年超	計	うち1年超			計	うち1年超		
為替予約取引 (米ドル買建)	¥3,552	¥2,369	¥2,421	-	¥2,786	¥365	\$20,796	-	\$23,931	\$3,135

(注)1. 時価の算定方法は、東京外国為替市場の先物為替相場により算定しております。

2. 外貨建金銭債権債務等に先物為替予約が付されていることにより、決算時における円貨額が確定している外貨建金銭債権債務等で、連結貸借対照表に当該円貨額で表示されているものについては、開示の対象から除いております。

## 14. 関連当事者間取引

2000年2月29日に終了する事業年度の、当社の関連当事者間における重要な取引は以下の通りです。

関連会社 及び個人名	出資額 (百万円)	主な事業	直接・間接的な 出資割合(%)	取 引		期末勘定残高	
				取引の種類	2000	勘 定	2000
(株)西友	¥21,706	小売業	20.22/ 1.37	売上	¥9,470	売掛金	¥237
				運送手数料	¥ 608	未払費用	¥ 65

(注)株式会社西友は1999年12月3日付で「その他の関係会社」ではなくなりました。上記の取引金額は1999年3月1日から1999年11月30日までの取引金額であります。また債権債務は1999年11月30日の残高を記載しております。

## 15. セグメント情報

### (1) 事業別セグメント情報

2000年2月29日及び2001年2月28日に終了する事業年度の事業の種類別セグメント情報は以下の通りです。

	百万円				
	2000				
	無印良品販売事業	その他の事業	計	消去又は全社	連結
外部顧客に対する営業収益	106,509	451	106,960	-	106,960
セグメント間の内部営業収益又は振替高	-	-	-	-	-
計	106,509	451	106,960	-	106,960
営業費用	92,908	614	93,522	-	93,522
営業利益(損失)	13,601	(163)	13,438	-	13,438
資産	50,782	471	51,253	587	51,840
減価償却	1,962	42	2,004	-	2,004
資本的支出	2,954	43	2,997	-	2,997

	百万円				
	2001				
	無印良品販売事業	その他の事業	計	消去又は全社	連結
外部顧客に対する営業収益	115,093	461	115,554	-	115,554
セグメント間の内部営業収益又は振替高	-	-	-	-	-
計	115,093	461	115,554	-	115,554
営業費用	103,350	616	103,966	-	103,966
営業利益(損失)	11,743	(155)	11,588	-	11,588
資産	54,628	641	55,269	456	55,725
減価償却	2,487	39	2,526	-	2,526
資本的支出	6,607	13	6,620	-	6,620

	千ドル				
	2001				
	無印良品販売事業	その他の事業	計	消去又は全社	連結
外部顧客に対する営業収益	988,778	3,961	992,739	-	992,739
セグメント間の内部営業収益又は振替高	-	-	-	-	-
計	988,778	3,961	992,739	-	992,739
営業費用	887,890	5,295	893,185	-	893,185
営業利益(損失)	100,888	(1,334)	99,554	-	99,554
資産	469,317	5,504	474,821	3,917	478,738
減価償却	21,367	334	21,701	-	21,701
資本的支出	56,761	110	56,871	-	56,871

注記:

1. 事業部は、グループ内の事業開発を考慮し、決定されています。
2. 無印良品販売は、無印良品商品の小売事業によるものであり、その他の事業はキャンプ場運営と生花販売によるものです。
3. 資産のうち、消去又は全社の項目に含めた全社資産の主なものは、138百万円の会員権と、311百万円の投資有価証券です。

### (2) 地域別セグメント

2000年2月29日及び2001年2月28日に終了する事業年度の地域別セグメント情報は以下の通りです。

	百万円					
	2000					
	日本	ヨーロッパ	その他の地域	計	消去又は全社	連結
外部顧客に対する営業収益	103,569	3,391	-	106,960	-	106,960
セグメント間の内部営業収益 又は振替高	2,048	3	2,314	4,365	(4,365)	-
計	105,617	3,394	2,314	111,325	(4,365)	106,960
営業費用	92,059	3,456	2,236	97,751	(4,229)	93,522
営業利益(損失)	13,558	(62)	78	13,574	(136)	13,438
資産	51,601	2,816	290	54,707	(2,867)	51,840

	百万円					
	2001					
	日本	ヨーロッパ	その他の地域	計	消去又は全社	連結
外部顧客に対する営業収益	110,876	4,676	2	115,554	-	115,554
セグメント間の内部営業収益 又は振替高	342	-	2,461	2,803	(2,803)	-
計	111,218	4,676	2,463	118,357	(2,803)	115,554
営業費用	99,048	5,426	177	104,651	(685)	103,966
営業利益(損失)	12,170	(750)	2,286	13,706	(2,118)	11,588
資産	53,952	4,126	223	58,301	(2,576)	55,725

	千ドル					
	2001					
	日本	ヨーロッパ	その他の地域	計	消去又は全社	連結
外部顧客に対する営業収益	952,548	40,173	18	992,739	-	992,739
セグメント間の内部営業収益 又は振替高	2,939	-	21,139	24,078	(24,078)	-
計	955,487	40,173	21,157	1,016,817	(24,078)	992,739
営業費用	850,929	46,617	1,523	899,069	(5,884)	893,185
営業利益(損失)	104,558	(6,444)	19,634	117,748	(18,194)	99,554
資産	463,504	35,450	1,917	500,871	(22,133)	478,738

注記:

1. 地域の区分は重要性によって決定されています。
2. 日本以外の主要な国及び地域は、ヨーロッパのイギリス及びフランス、香港、中国、及びアメリカ合衆国です。
3. 資産のうち、消去又は全社の項目に含めた全社資産の主なものは、138百万円の会員権と、311百万円の投資有価証券です。

### (3) 海外売上高

2000年2月29日及び2001年2月28日に終了する事業年度の海外営業利益は、セグメント間取引としてセグメント情報から消去されています。

# 個別貸借対照表

資産	百万円		千ドル(注記3)
	2月29日/28日現在		2月28日現在
	2000	2001	2001
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金	¥ 3,853	¥ 2,767	\$ 23,767
有価証券	2,538	-	-
受取手形及び売掛金			
第三者	3,626	3,264	28,040
子会社及び関連会社	242	130	1,120
営業債権以外の債権	2,415	2,726	23,418
	6,283	6,120	52,578
貸倒引当金	(40)	(40)	(344)
	6,243	6,080	52,234
たな卸資産	10,155	10,967	94,221
前払費用	368	515	4,429
繰延税金資産	495	237	2,036
その他の流動資産	700	1,817	15,607
流動資産計	24,352	22,383	192,296
<b>投資:</b>			
投資有価証券	339	311	2,676
関係会社株式	1,134	212	1,819
子会社及び関連会社に対する長期貸付金	828	1,162	9,979
その他の投資	463	438	3,762
	2,764	2,123	18,236
<b>有形固定資産:</b>			
建物及び構築物	8,302	11,582	99,505
機械及び装置	1,002	1,299	11,156
工具及び備品	4,198	5,613	48,220
	13,502	18,494	158,881
減価償却累計額	(4,730)	(6,476)	(55,637)
	8,772	12,018	103,244
土地	381	247	2,121
建設仮勘定	122	414	3,558
	9,275	12,679	108,923
敷金・保証金	10,660	11,885	102,103
出店仮勘定	329	835	7,175
繰延税金資産	970	1,257	10,803
繰延資産及び無形固定資産	3,158	2,932	25,192
資産計	¥51,508	¥54,094	\$ 464,728

添付の注記は、財務諸表の一部をなすものです。

負債及び資本	百万円		千ドル(注記3)
	2月29日/28日現在		2月28日現在
	2000	2001	2001
<b>流動負債:</b>			
短期借入金	¥ -	¥ 1,400	\$ 12,027
支払手形及び買掛金			
第三者	5,967	5,214	44,795
子会社及び関連会社	82	-	-
固定資産関係	858	1,507	12,943
その他	321	583	5,010
	7,228	7,304	62,748
未払消費税	413	115	985
未払費用	2,503	2,177	18,700
賞与引当金	208	256	2,200
未払法人税等	4,097	1,468	12,615
その他の流動負債	130	236	2,032
流動負債計	14,579	12,956	111,307
退職給与引当金	1,683	1,705	14,652
その他の固定負債	189	229	1,969
<b>資本:</b>			
資本金: 額面50円			
授權株式数:			
2000年2月29日現在	52,156千株		
2001年2月28日現在	112,312千株		
発行済株式数:			
2000年2月29日及び2001年2月28日現在	28,078千株		
資本準備金	6,766	6,766	58,129
利益準備金	10,076	10,076	86,559
任意積立金	248	370	3,176
当期未処分利益	11,000	16,000	137,457
	6,967	5,992	51,479
資本計	35,057	39,204	336,800
負債・資本計	¥51,508	¥54,094	\$464,728

添付の注記は、財務諸表の一部をなすものです。

## 個別損益計算書

	百万円		千ドル(注記3)
	2月29日/28日に終了する 事業年度		2月28日終了する 事業年度
	2000	2001	2001
売上高	¥ 105,002	¥ 110,597	\$ 950,144
売上原価	61,485	64,959	558,064
売上総利益	43,517	45,638	392,080
その他の営業収益	409	472	4,057
	43,926	46,110	396,137
販売費及び一般管理費	30,289	33,916	291,377
営業利益	13,637	12,194	104,760
その他の収益(費用):			
受取利息及び受取配当金	63	83	708
支払利息	(6)	(5)	(49)
投資有価証券売却益	-	13	108
固定資産除・売却損	(215)	(970)	(8,331)
店舗賃貸契約解約損	(53)	(17)	(143)
関係会社株式評価損	-	(1,370)	(11,768)
関係会社整理損	-	-	-
過年度退職給与引当金繰入額	(1,406)	-	-
その他(純額)	(354)	70	608
税引前当期純利益	11,666	9,998	85,893
法人税等:			
法人税、住民税及び事業税	6,400	4,672	40,137
法人税等調整額	(896)	(30)	(256)
	5,504	4,642	39,881
当期純利益	¥ 6,162	¥ 5,356	\$ 46,012
1株当たり:	円		ドル(注記3)
当期純利益	321.27	190.75	1.64
配当金	50.00	44.00	0.38
加重平均株式数	19,178,961	28,077,076	

添付の注記は、財務諸表の一部をなすものです。

(注) 1株当たり当期純利益は、各事業年度の発行済普通株式数の加重平均株式数に基づいて計算しています。これらの株式数は株式分割による調整を行っています。1株当たり配当金は、各事業年度において承認されたものであり株式分割による調整を行っています。

## 個別株主持分変動表

2000年2月29日及び2001年2月28日をもって終了する事業年度

	発行済株式数	百万円				
		資本金	資本 準備金	利益 準備金	任意 積立金	当期未処分 利益
		1999年2月28日残高	14,039,000	¥ 6,766	¥ 10,076	¥ 165
当期純利益	-	-	-	-	-	6,162
配当金	-	-	-	-	-	(772)
利益準備金繰入	-	-	83	-	-	(83)
役員賞与	-	-	-	-	-	(57)
任意積立金繰入	-	-	-	-	3,500	(3,500)
株式分割(99年10月19日付)	14,039,000	-	-	-	-	-
過年度税効果調節額	-	-	-	-	-	569
2000年2月29日残高	28,078,000	¥ 6,766	¥ 10,076	¥ 248	¥ 11,000	¥ 6,967
当期純利益	-	-	-	-	-	5,356
配当金	-	-	-	-	-	(1,179)
利益準備金繰入	-	-	122	-	-	(122)
役員賞与	-	-	-	-	-	(30)
任意積立金繰入	-	-	-	-	5,000	(5,000)
2001年2月28日残高	28,078,000	¥ 6,766	¥ 10,076	¥ 370	¥ 16,000	¥ 5,992
2000年2月29日残高		千ドル(注記3)				
2000年2月29日残高		\$58,129	\$86,559	\$2,129	\$94,502	\$59,853
当期純利益		-	-	-	-	46,012
配当金		-	-	-	-	(10,131)
利益準備金繰入		-	-	1,046	-	(1,046)
役員賞与		-	-	-	-	(254)
任意積立金繰入		-	-	-	42,955	(42,955)
2001年2月28日残高		\$58,129	\$86,559	\$3,175	\$137,457	\$51,479

添付の注記は、財務諸表の一部をなすものです。

## 1. 財務諸表の作成基準

ここに記載されている個別財務諸表は、株式会社良品計画(以下「当社」と称す)の会計帳簿に基づいて作成されたものであり、日本の商法の規定及び一般に公正妥当と認められた企業会計原則に準拠しています。日本の商法の規定及び一般に公正妥当と認められた企業会計原則は、国際会計基準の適用及びそれに基づく開示とはある部分において異なっています。

財務省に提出される財務諸表中の一定の科目については、外国の読者の利便のため、組替えが行われています。

ここに記載されている個別財務諸表は、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローを日本以外の国及び地域における一般に公正妥当と認められた会計原則及び実務慣行に準拠することを意図したものではありません。

## 2. その他の会計方針

記載の個別財務諸表を作成するに当たって当社が採用した重要な会計方針は、連結財務諸表の注記2において説明されています。したがって、個別財務諸表を利用するに当たっては、係る注記もご参照下さい。

## 3. 米ドル表示の金額

当社はその会計記録を日本円で記帳しています。記載の個別財務諸表に表示されている米ドルの金額は、1米ドル当たり116.40円で米ドルに換算した算術的結果です。この米ドルによる表示は単に読者の便宜のために掲載されているものであり、円表示の金額が1米ドル当たり116.40円、あるいはその他の為替レートでドル金額に転換されたり、実現したり決済されるということを意味するものではありません。

当社は年次報告書の開示の公平性を考慮し、アニュアルレポートの日本語版を作成しております。アニュアルレポートの日本語版の作成に当たりましては、監査法人の正式な監査を受けたものではありません。

会社概要 (2001年2月末現在)

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 日交池袋ビル  
電話 03-3989-4403  
ホームページ http://www.muji.co.jp  
設立 1979年5月18日  
資本金 67億6,625万円(2001年2月末現在)  
決算期 2月末日  
年商 1,110億円(2001年2月期営業収益)  
従業員数 656名(平均年齢31.4才)  
店舗数 直営店110店舗 / 商品供給店167店舗  
(2001年2月末現在)  
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 / 卸し及び販売

役員 (2001年5月末現在) Advisory Board

取締役会長	木内政雄	Chief Advisor	田中一光
代表取締役社長	松井忠三	Advisor	小池一子
代表取締役		Advisor	麴谷 宏
専務取締役	及川茂美	Advisor	杉本貴志
専務取締役	古田正信	Advisor	天野 勝
常務取締役	金井政明		
常務取締役	浅田直熙		
取締役	徳江純一		
取締役	柳澤英夫		
取締役	三神有智		
取締役	加藤隆志		
常勤監査役	村山隆平		
監査役	岡村 隆		
監査役	河合克浩		
監査役	松尾俊幸		

株主の状況 (2001年2月末現在)

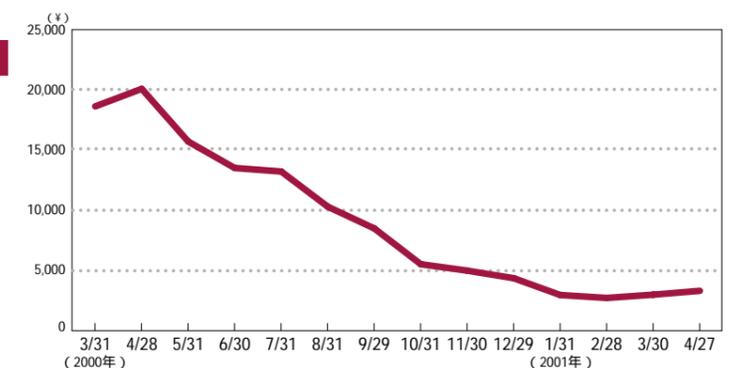
	株主数(名)	持株数(株)	持株比率(%)
金融機関	121	8,136,300	28.97
証券会社	57	943,300	3.35
その他の法人	435	3,727,000	13.27
外国法人等	223	8,608,123	30.65
個人その他	24,953	6,663,277	23.73
合計	25,789	28,078,000	100.00

大株主の状況 (2001年2月末現在)

氏名又は名称	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
株式会社西友	1,785	6.36
みずほ信託銀行株式会社	1,175	4.19
中央三井信託銀行株式会社	1,157	4.12
三菱信託銀行株式会社	990	3.53
日本トラスティサービス 信託銀行株式会社	952	3.39
東洋信託銀行株式会社	889	3.17
ザ チェースマンハッタンバンク エヌエイ ロンドン	880	3.14
ステートストリートバンク アンド トラストカンパニー	875	3.12
日本証券金融株式会社	570	2.03
野村信託銀行株式会社	554	1.97
計	9,831	35.02

(注) 1. 上記の所有株式数のうち信託業務に係る株式数は次の通りであります。  
みずほ信託銀行株式会社 .....1,175千株  
中央三井信託銀行株式会社 .....1,157千株  
三菱信託銀行株式会社 .....990千株  
東洋信託銀行株式会社 .....889千株  
野村信託銀行株式会社 .....554千株

株価



「良品」には、あらかじめ用意された**正解はない**。

しかし、自ら問いかければ、**無限の可能性**が見えてくる。

# The Ryohin Vision

## ■ 企業理念

良品価値の探求 **Quest Value**

「良品」の新たな価値と魅力を生活者の視点で探求し、提供していく。

成長の良循環 **Positive Spiral**

「良品」の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。

最良のパートナーシップ **Best Partnership**

仲間を尊重し、取引先との信頼を深め、「良品」の豊かな世界を拓いていく。

## ■ 行動基準

カスタマー・レスポンスの徹底。

地球大の発想と行動。

地域コミュニティと共に栄える。

誠実で、しかも正直であれ。

全てにコミュニケーションを。

## ■ 中期経営目標

「ショップ」から「ストア」への発展

「無印良品事業」をチェーンストア・オペレーションの質と規模を持つ事業へと発展させる。

### 見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載されている将来の業績に関する見通しは、当社が現時点で合理的であると判断したものです。したがって、実際の業績は、当社の事業領域を取り巻く経済情勢や為替相場の変動等により、大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

株式会社 良品計画

東京都豊島区東池袋4-26-3 日交池袋ビル