

無印良品の 財務改善のひみつ

秋元菜々美 浅野希美 家田悠暉 池口輝
大津賀海人 相良雅斗 下村真生 菅沼 哲生
高橋真梨弥 田中雪乃 奈波翔大 宮川萌花
三輪大翔 本村飛翔

I はじめに

- **目的**：無印良品が赤字から黒字となった要因について財務的側面を中心に明らかにすること
- **背景**：現在誰もが知るブランドである無印良品は、1989年に設立され、設立以来10年で驚異的な成長をとげ、1999年には売上高約1,000億円、当期純利益約136億円をあげるという「小売のスーパースター」であったが、2001年度は38億円の赤字となり、株価も約40,000円から約2,000円へ暴落している。その後、2007年度には当時過去最高の売上高1,620億円を記録し、72億円の黒字となり、V字回復を成し遂げた。さらに、現在に至るまでさまざまな戦略や商品開発を経て売上を伸ばし続けている。このような状況について財務的側面から明らかにする。
- **研究方法**：無印良品の売上高および各利益の指標から、財務分析を行う。また、その時々企業の戦略、商品、事業内容、およびその他の取り組みについての因果関係についても検討を行う。

会社概要

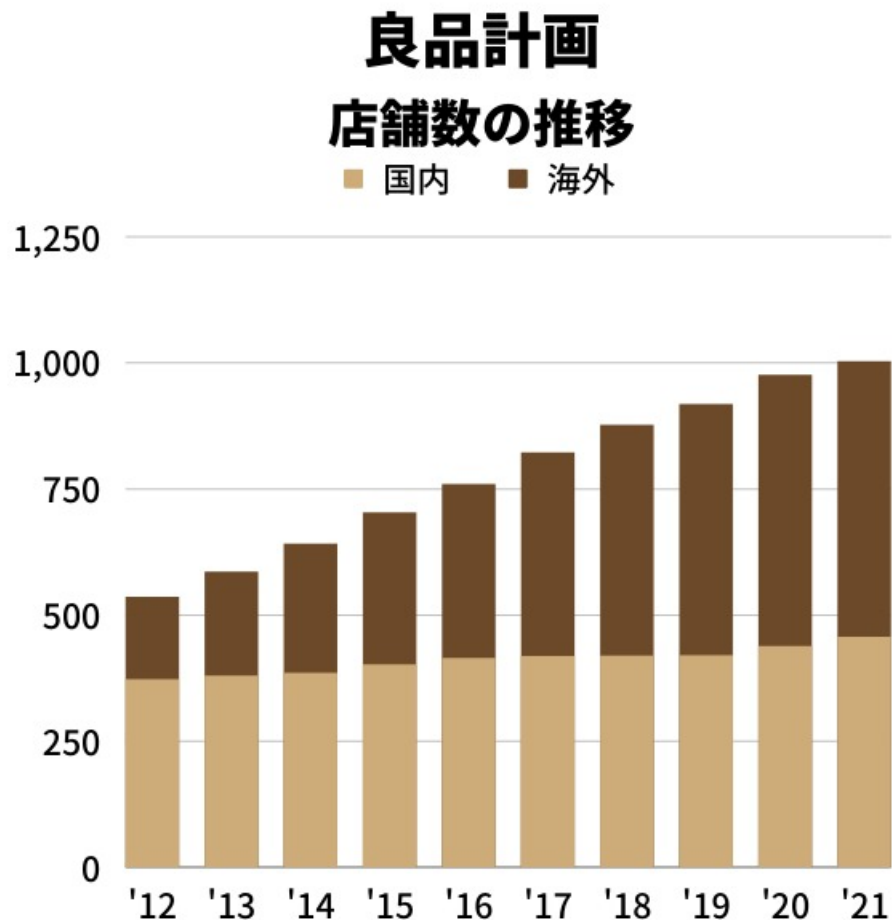
会社名	株式会社良品計画Ryohin Keikaku Co.,Ltd.
設立	1989年6月
資本金	67億6,625万円
従業員数	24,642名（臨時従業員等 12,571名を含む／良品計画グループ）※2024年8月期
国・地域別 店舗数	国内 ：合計655店舗 無印良品店舗 合計：623店舗 その他店舗 Café&Meal MUJI 24店舗 IDÉE 8店舗 海外 ：合計709店舗 MUJI店舗中国大陸 398店舗、香港 22店舗、台湾 65店舗、韓国 42店舗 イギリス 7店舗、フランス 6店舗、イタリア 5店舗、ドイツ 7店舗、スペイン 4店舗、ポルトガル 1店舗、アイルランド 1店舗、 ポーランド 1店舗、フィンランド 1店舗、デンマーク 1店舗、U.S.A. 10店舗、カナダ 6店舗 シンガポール 12店舗、マレーシア 12店舗、タイ 37店舗、インド 3店舗、オーストラリア 5店舗、フィリピン 7店舗、ベトナム 9店 舗、クウェート 3店舗、UAE 8店舗、サウジアラビア 5店舗、バーレーン 2店舗、カタール 2店舗 海外MUJI店舗合計：682店舗 その他店舗Café&Meal MUJI 27店舗 国内・海外計：1,364店舗
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

海外事業

- 営業収益が26.9%増の2,385億円、営業利益は65.7%増の393億円と好調で、大幅な増収増益を達成。営業利益率は3.9ポイント上昇して16.5%となった。東アジア、東南アジア、オセアニアはいずれも増収増益。欧米は前期までの赤字から黒字に転換し、営業利益率は前期より14.0ポイントアップして10.8%となった。

店舗数の推移

2012年～2021年にかけて国内の店舗数は大きく増加はなかったが、海外では大幅に増加したことが分かる。



海外でも売れている理由

毎日使う寝具や食材、キッチン用品から、生活雑貨、旅行グッズなど生活で必要なものが全部手に入る点。

ほかの小売店ではありえないほど生活するための用品が揃っている。

現地の人々に合わせたライフスタイルを徹底的に調べてそれに合うように自社製品の開発している。

2023年度の海外売上高は1,708億円となっている（国内売上高2,678億円）。

V字回復A

- 3つの視点
- ①素材の選択
- ②工程の点検
- ③包装の簡略化

地球環境や生産者に配慮した素材を選び、すべての工程において無駄を省き、本当に必要なものを本当に必要なかたちでお客様に提供することを目指した、実質本位のものづくり。

この3つの視点に基づき、原料調達や廃棄物削減に取り組んでいる。

①素材の加工

- おいしくて健康にも役立つ食品、着心地よく身体になじむ衣服、使い勝手を第一に考えた生活雑貨など、ふだん見過ごしがちな基本のものづくりのために素材を見直す。
- 品質は変わらないのに見栄えのためだけに捨てられているもの、業務用の素材、世界中から見つけた原材料や、安価で大量に確保できる旬のものなどを活かして、低価格で質の良い商品を提供する。

②工程の点検

- ひとつの商品ができるまでのプロセスを徹底的に点検します。例えば、選り分けたり、大きさを揃える手間をなくし、規格外のサイズやかたちが理由で捨てられていたものも商品にする。
- 不揃いのままだったり、つや出しせずに仕上げたり、商品本来の質に関係のないムダな作業を省いて必要な工程だけを活かしています。素材をムダなく活かし、コストダウンにもなる、実質本位のものづくり。

③包装の簡略化

- 無印良品のすべての商品は、誕生以来、成り立ちのわけが印刷されているパッケージかタグがついているだけで店頭に並んでいる。包装が必要なものは、まとめて一括包装にしたり、共通容器に入れるなど、過剰な包装をしていない。
- 地球の資源をムダにせず、ごみを減らす取り組みを続けている。

商品開発のプロセスと特徴

- 商品開発プロセス

- 商品企画: 市場調査と消費者ニーズの分析
- デザイン・設計: シンプルで機能的なデザインを追求
- 試作・テスト: プロトタイプの作成とユーザーテスト
- 改良: フィードバックを反映して最終製品を完成

- 特徴

- シンプルなデザイン: 見た目の美しさと使いやすさの両立
- 高品質な素材: 厳選された素材の使用と環境への配慮
- 機能性: 実際の使用シーンを考慮した設計

成功事例とフィードバックの活用

- **成功事例:**

- **家具:** シンプルなデザインと組み立てやすさ
- **生活雑貨:** 使いやすさと美しさを兼ね備えたデザイン

- **フィードバックの活用:**

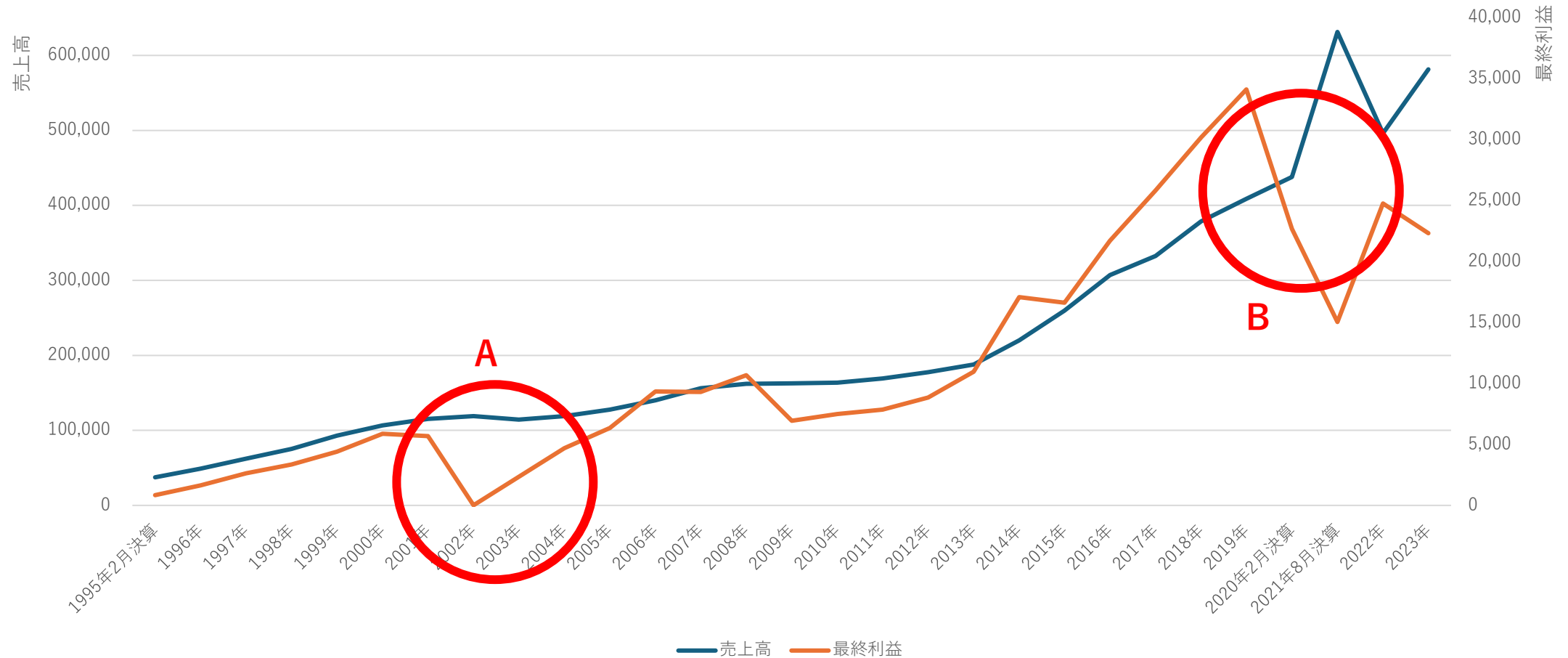
- 顧客アンケートとレビューを基にした改良
- 店舗スタッフの意見を反映

•**強み:** シンプルで機能的なデザイン、
高品質な素材選定

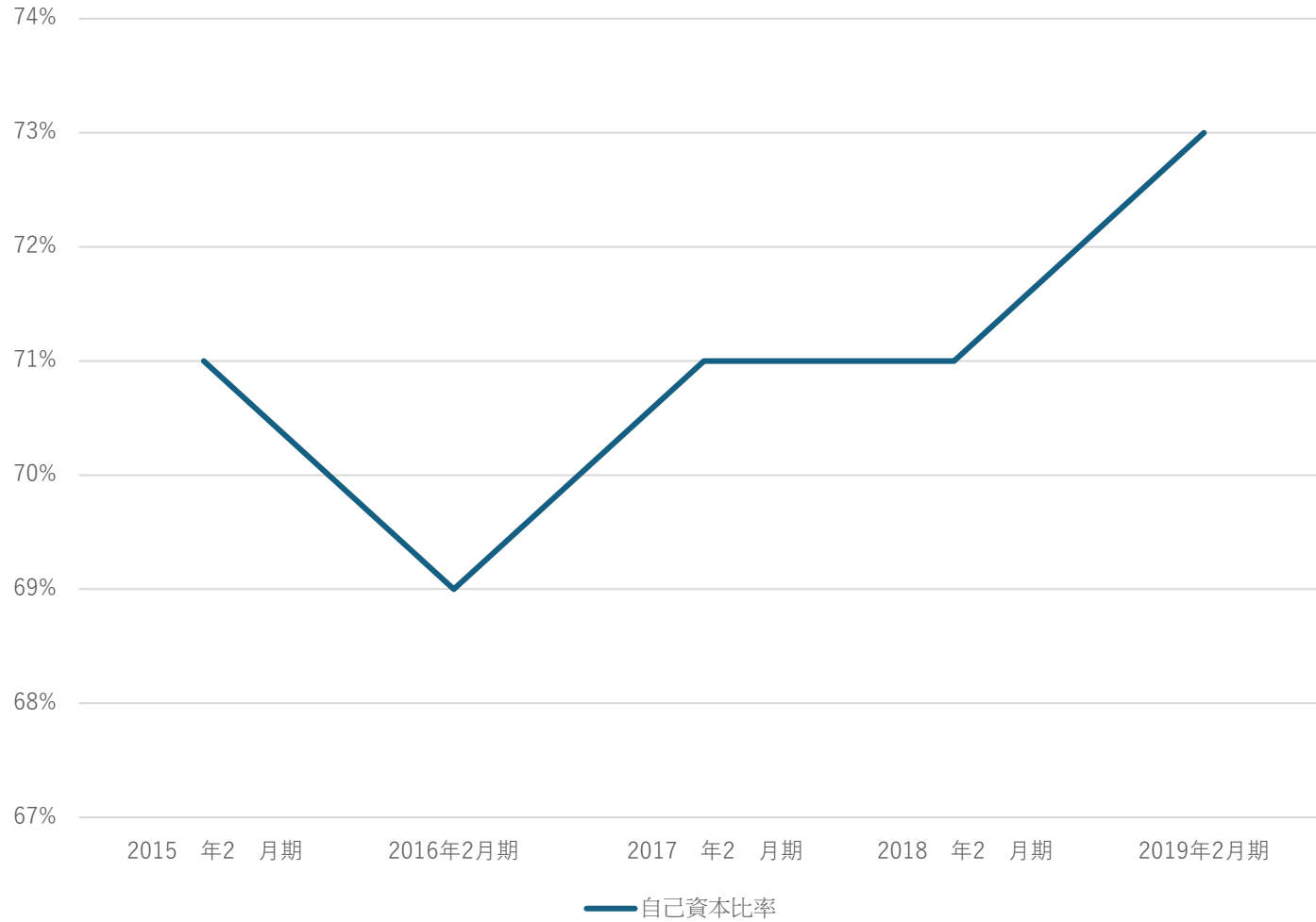
•**今後の展望:** 持続可能な商品開発と
新市場の開拓

良品計画の売上高と最終利益

単位：百万円

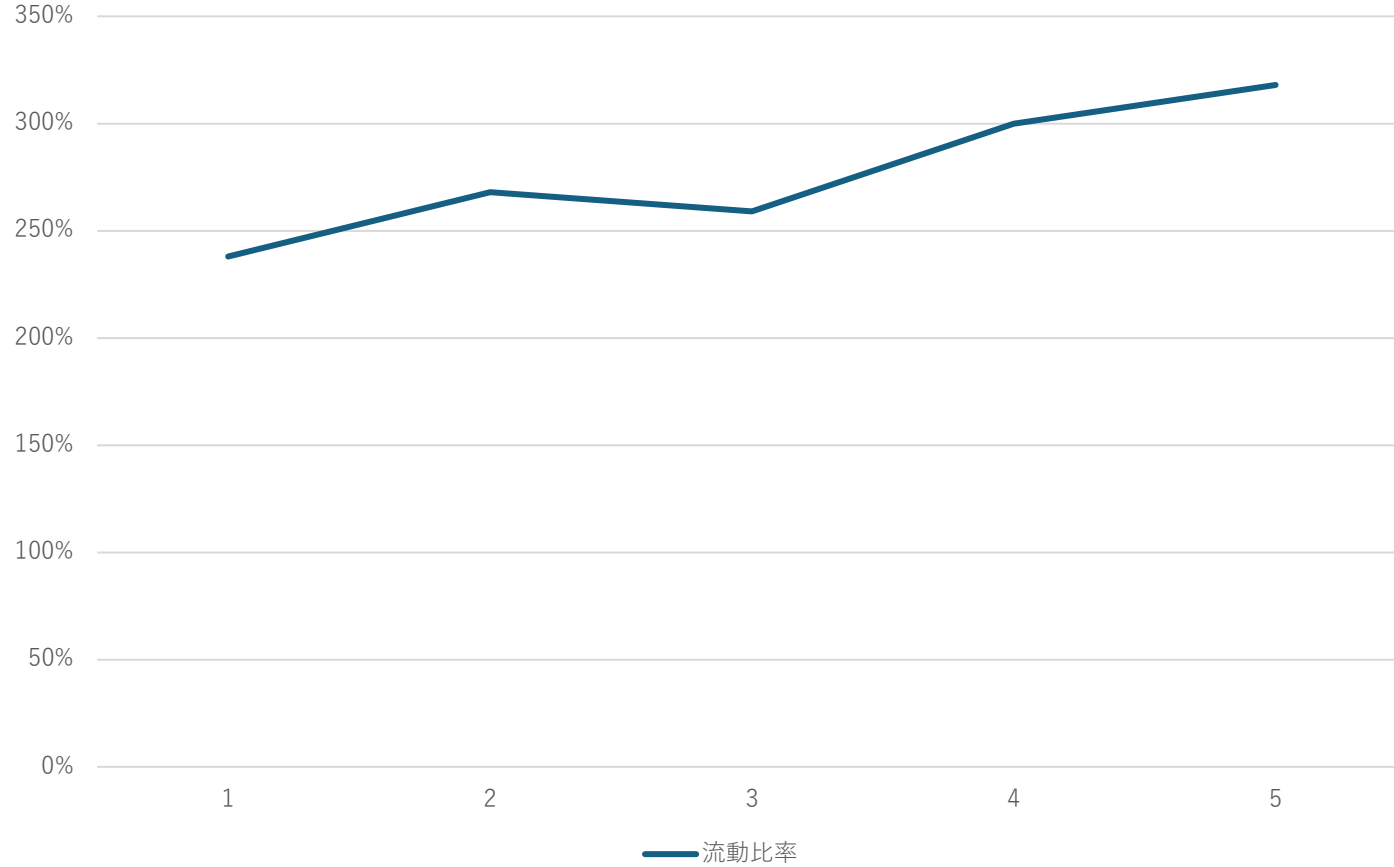


自己資本比率



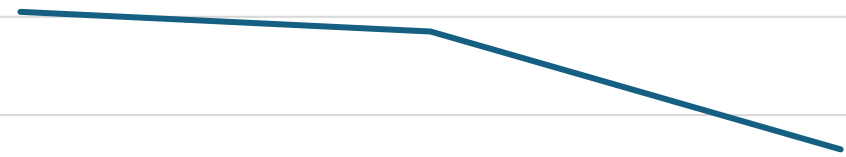
総資本の中の返済しなければならない負債（他人資本）によってまかなわれている部分が少なく、健全性が高いと言える

流動比率



短期的に返済すべき債務に対して、比較的早期に現金化を図ることができる資産が多いことを示しており、短期的な債務の返済能力 があると言えます

当座比率



1

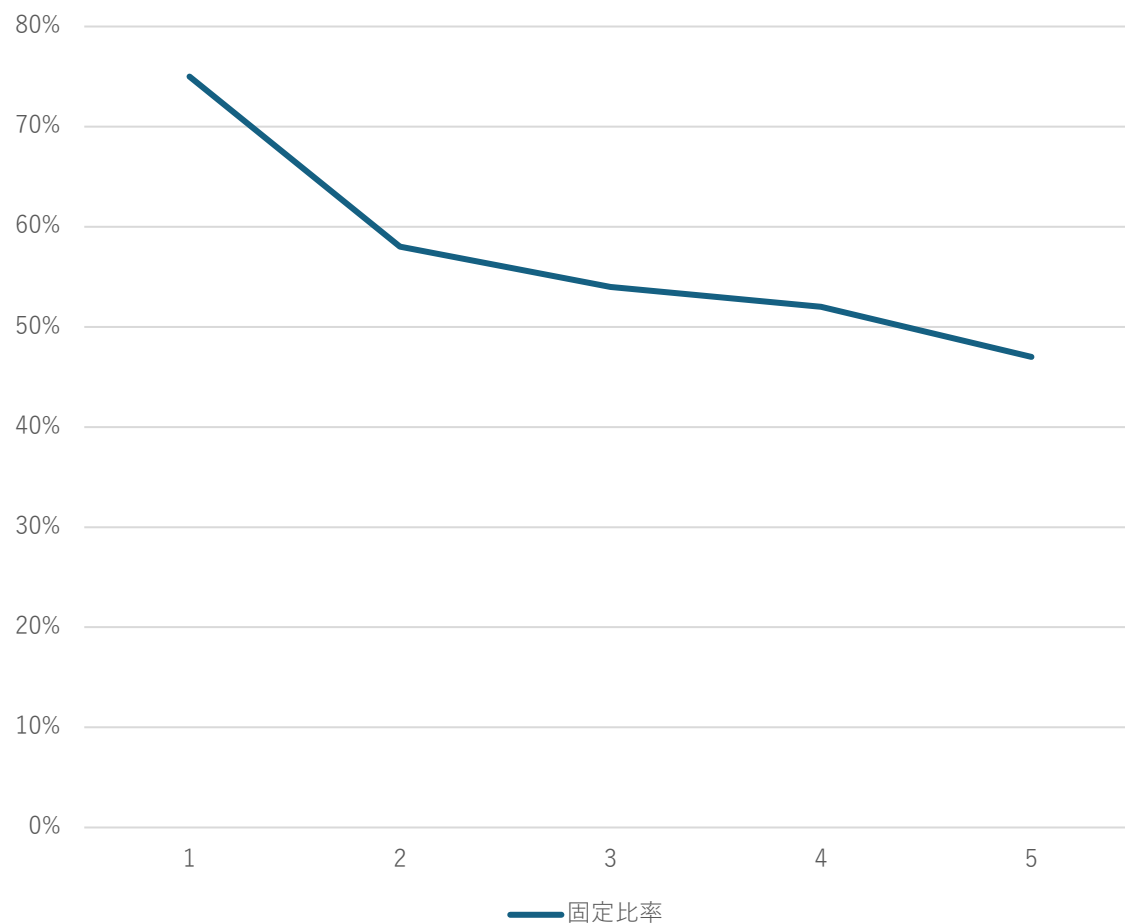
2

3

— 当座比率

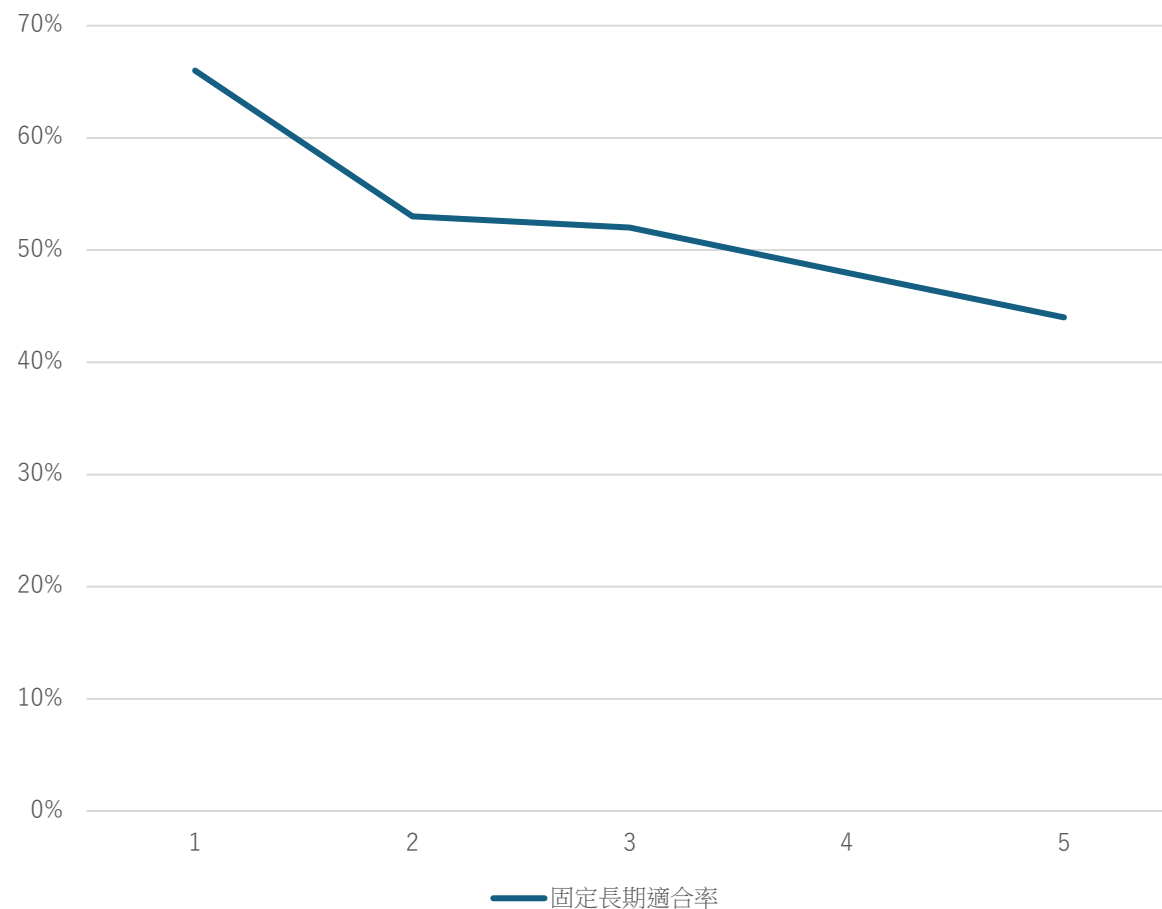
財務の状態、つまり資本調達と運用のバランスが取れており、不測の事態が起こってもそれを乗り越えるだけの資金的な蓄えがあると言える

固定比率



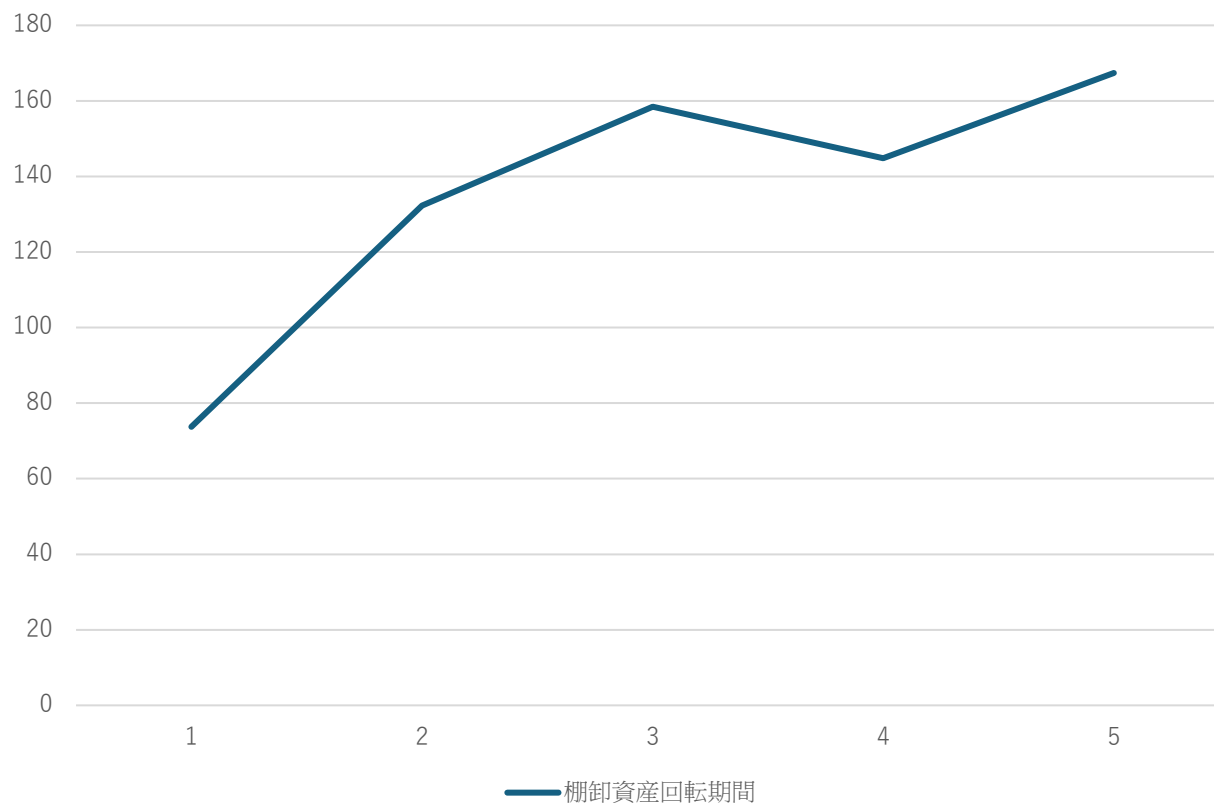
長期的に使用する固定資産は、返済期限のない自己資本によって調達することが望ましく、固定比率が低くなっているため安全性が高いと言える

固定長期適合率



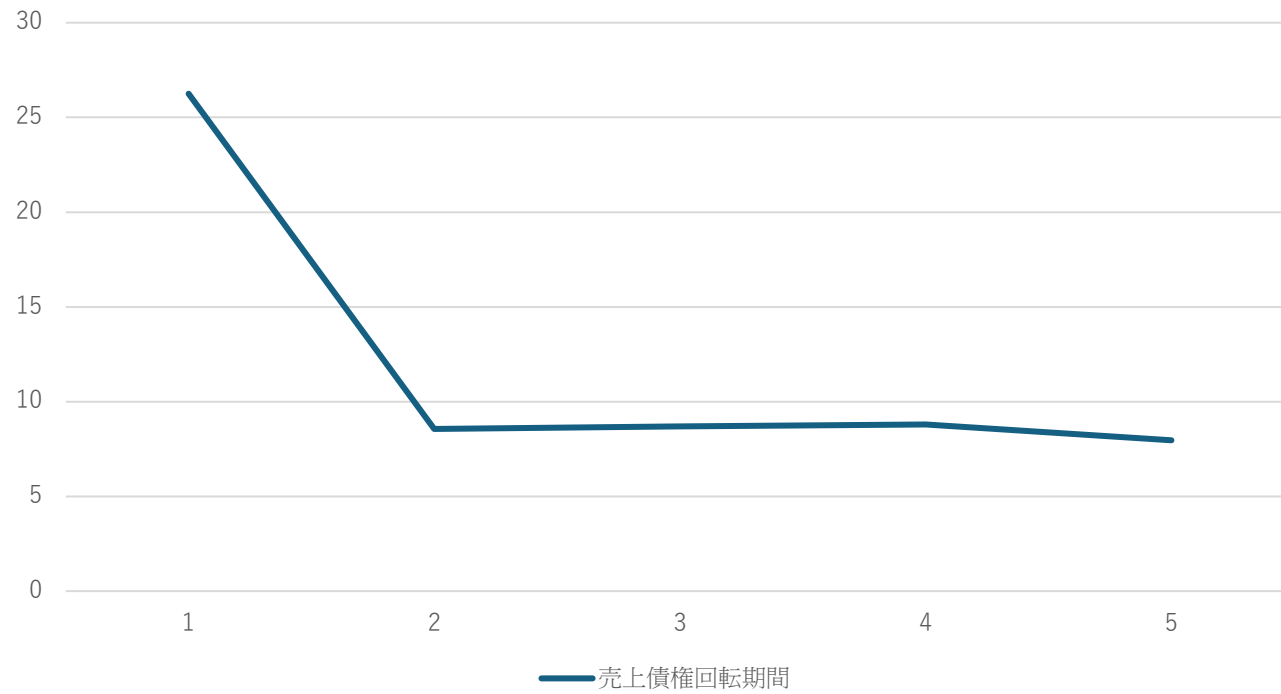
固定資産が安定した資金でまかなえているかを示す指標で、率が低いほど会社の財務状況が安定していることになるため、無印は安定していると言えない

棚卸資産回転期間



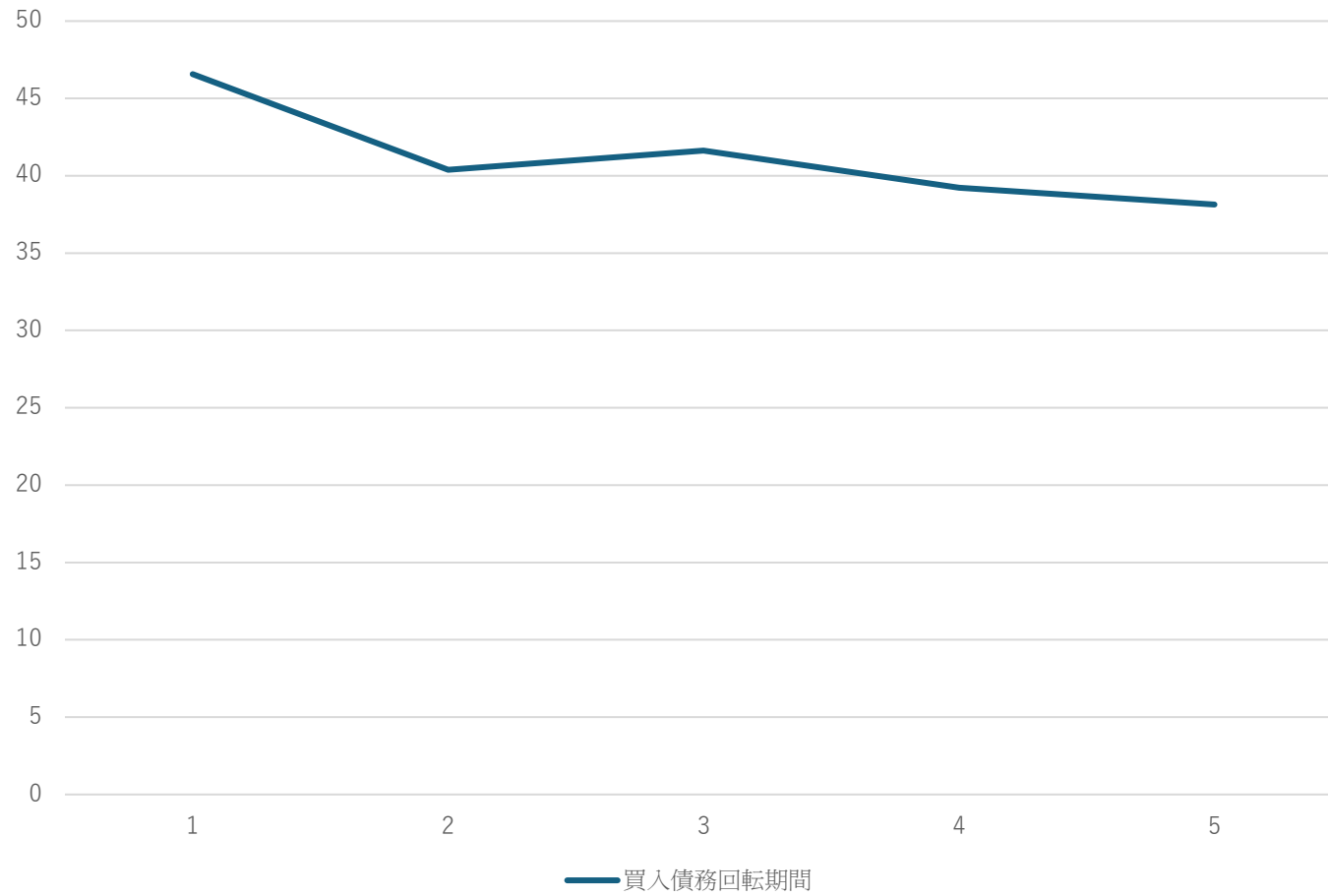
棚卸資産回転率が、高いため、棚卸資産の入り捌けが効率よく行われている

売上債権回転期間

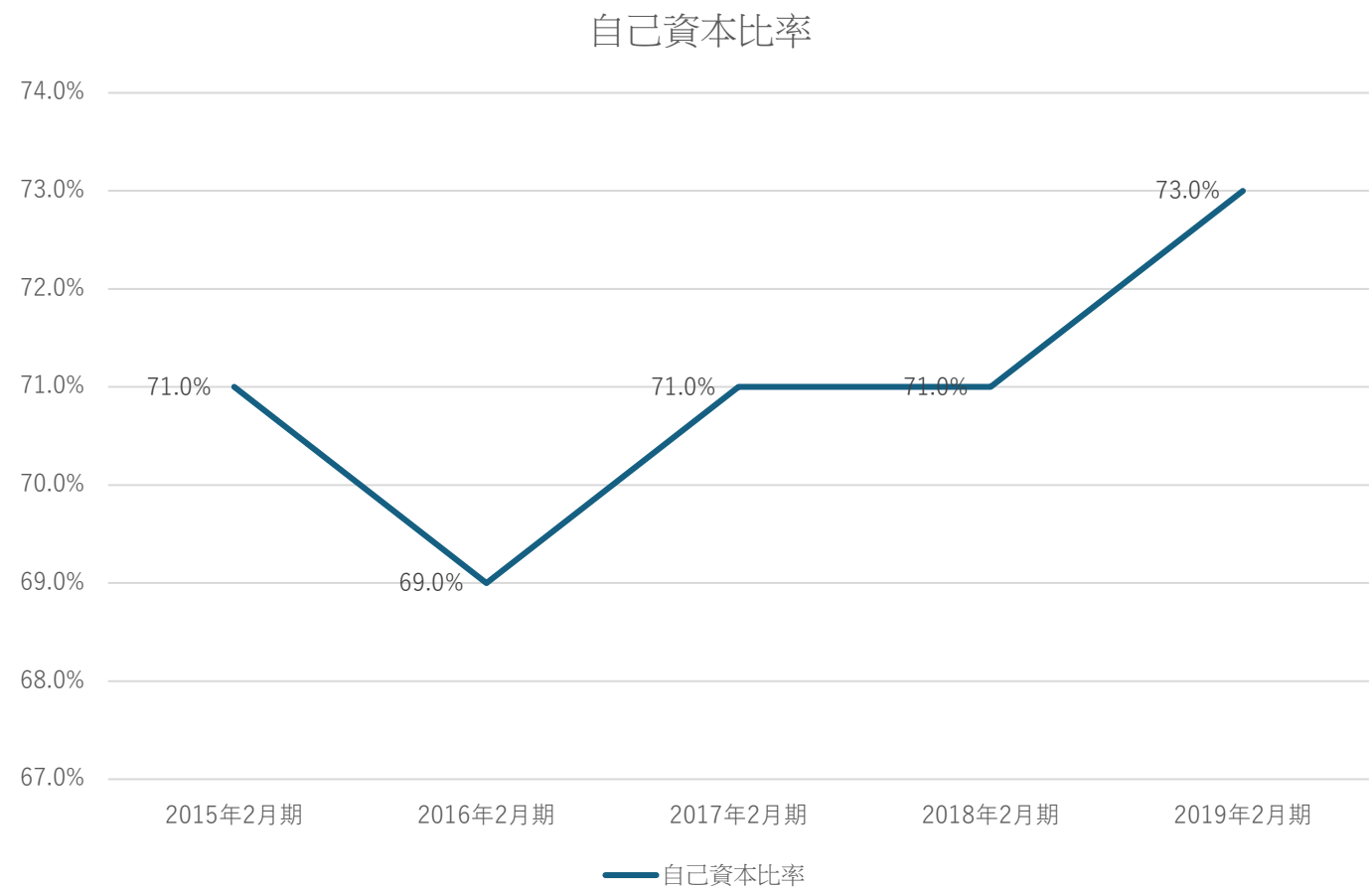


回転率が低いので、現金化するまでのスピードが遅いと言える

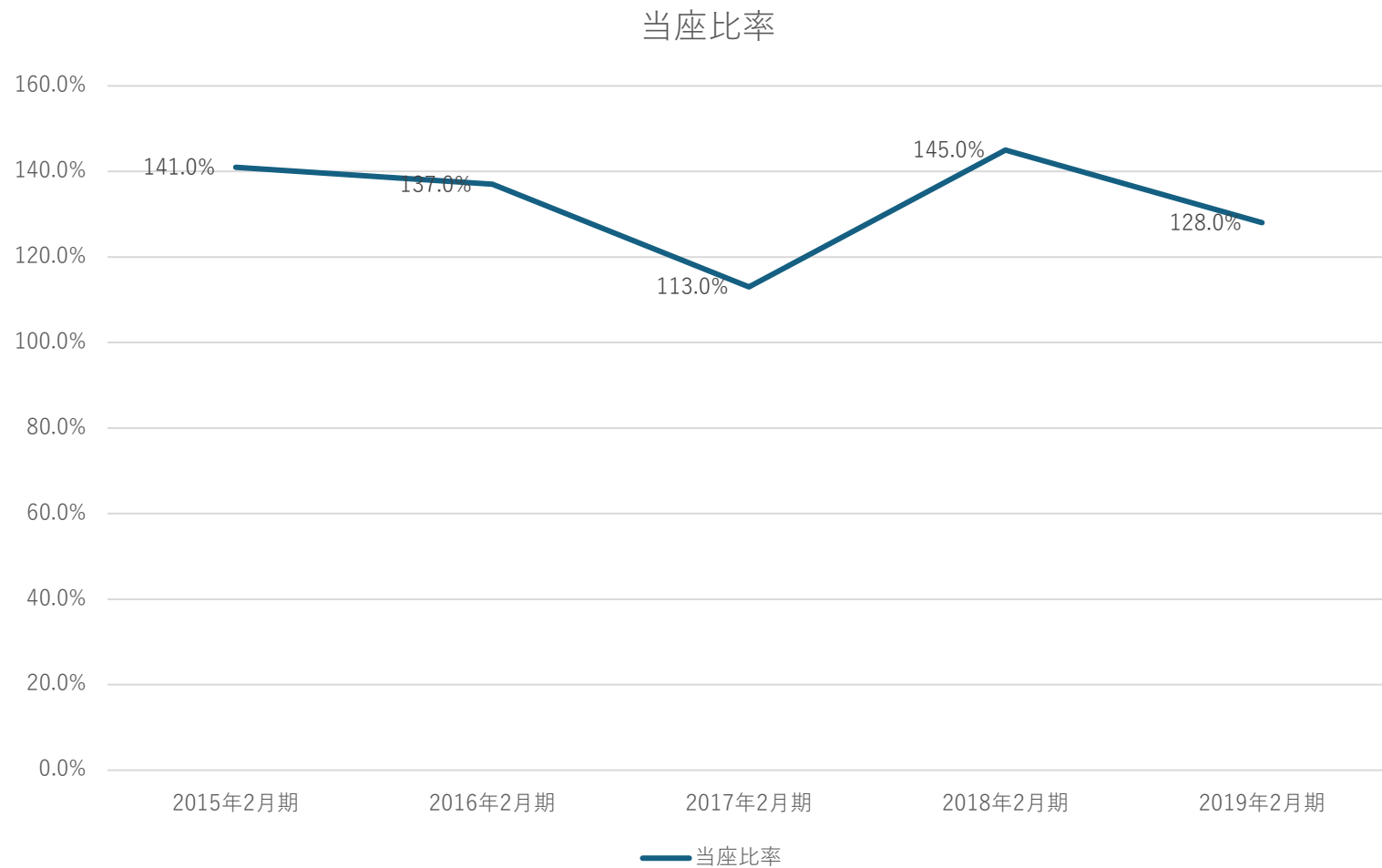
買入債務回転期間



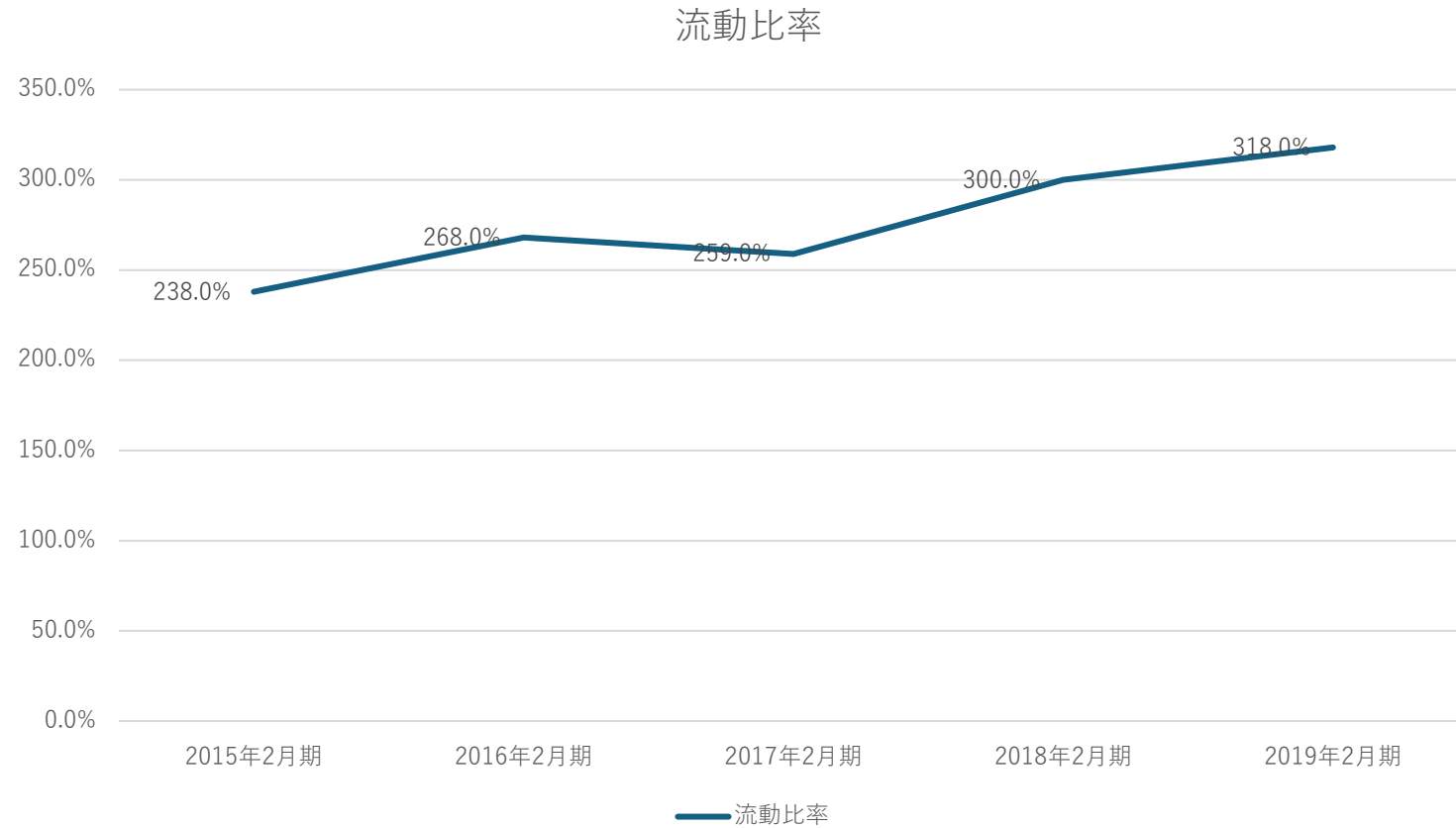
買入債務の支払いが早く、効率よく支払っていると言える



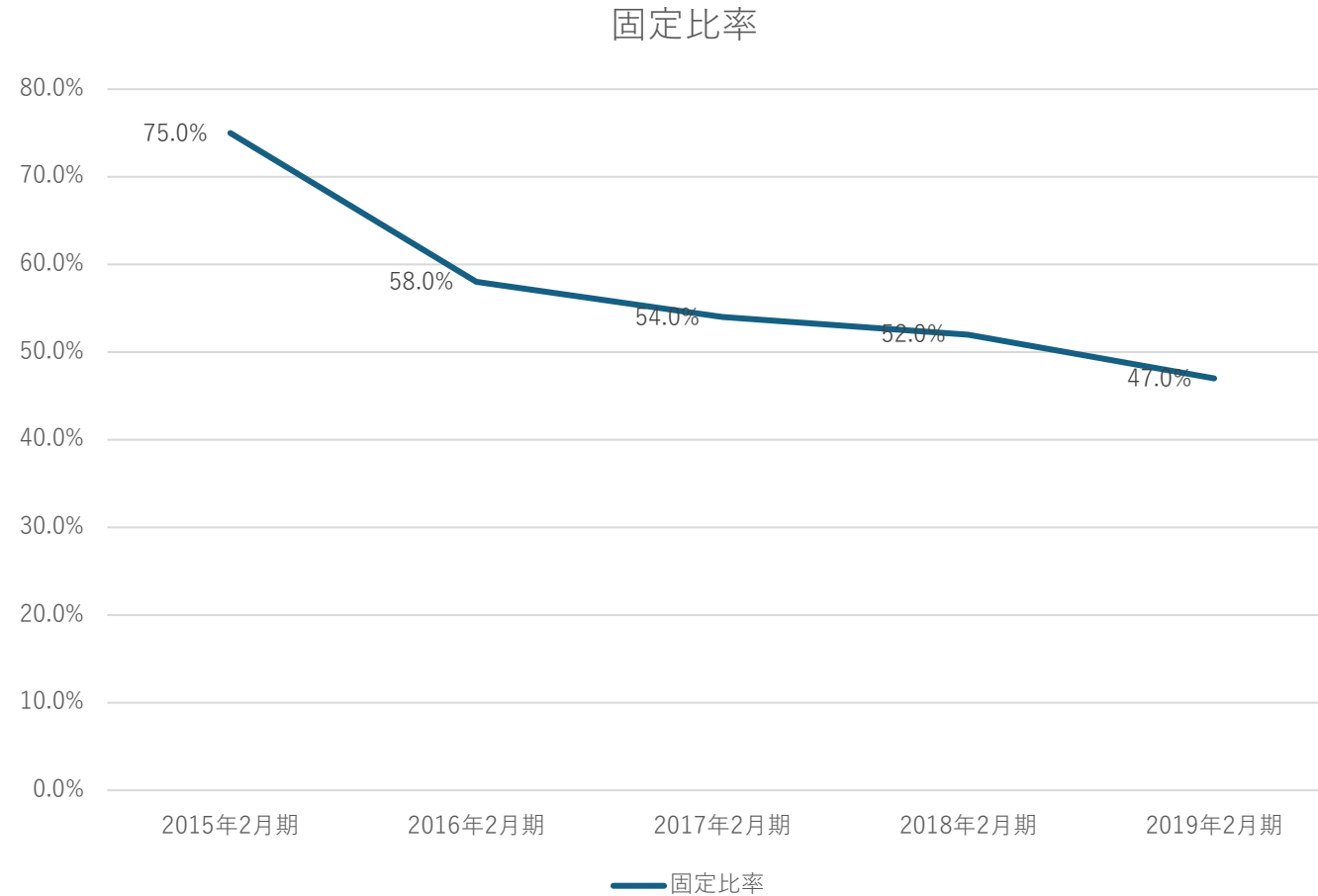
無印良品の自己資本比率は2017年から増加しているため、総資本の中の返済しなければならぬ負債によって賄われている部分が少なく、健全性が高いと言える。



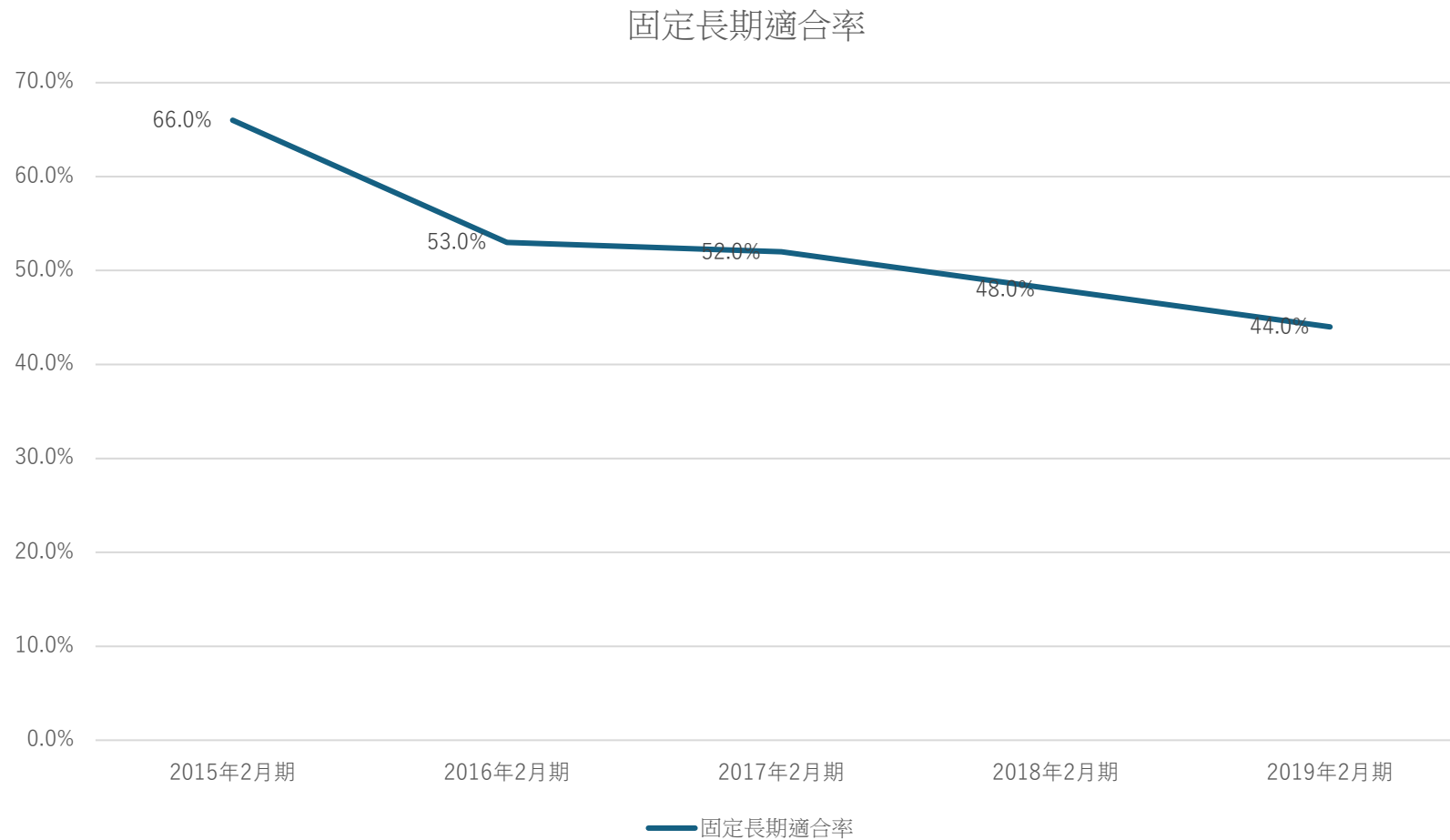
無印良品の当座比率は5年間ずっと100%を超えているため、短期債務返済能力は十分であると言える。



無印良品の流動比率は、年々増加している。そのため、今後1年以内に予定される支払いをカバーできる手元資産が増えており、短期間で現金化できる資産が多いと言える。

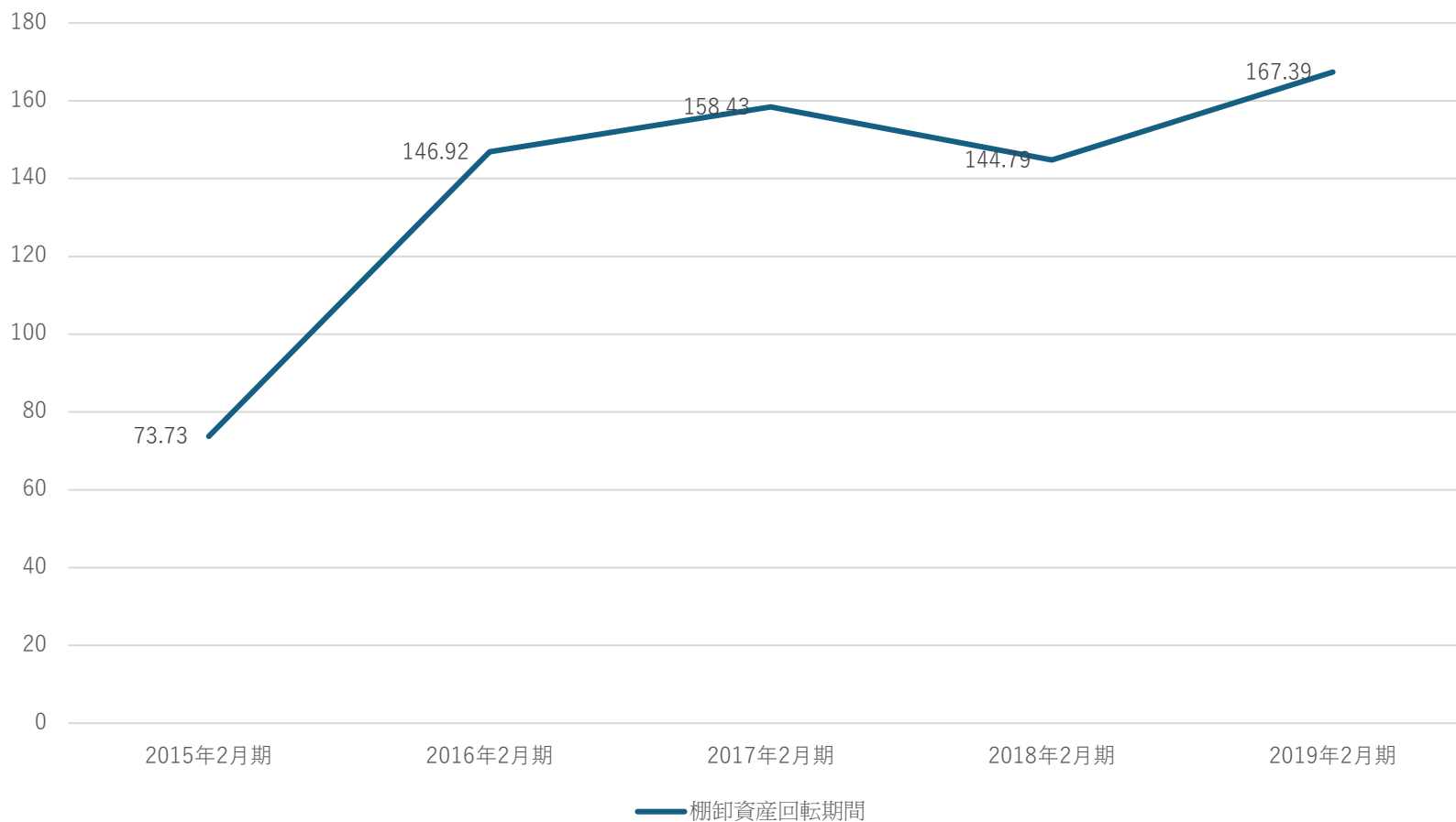


無印良品の固定比率は、年々低下している。固定比率は会社の財務状況や支払い能力を示す指標であるため、無印良品は財務状況がよく、支払い能力も高いため安全だと言える。



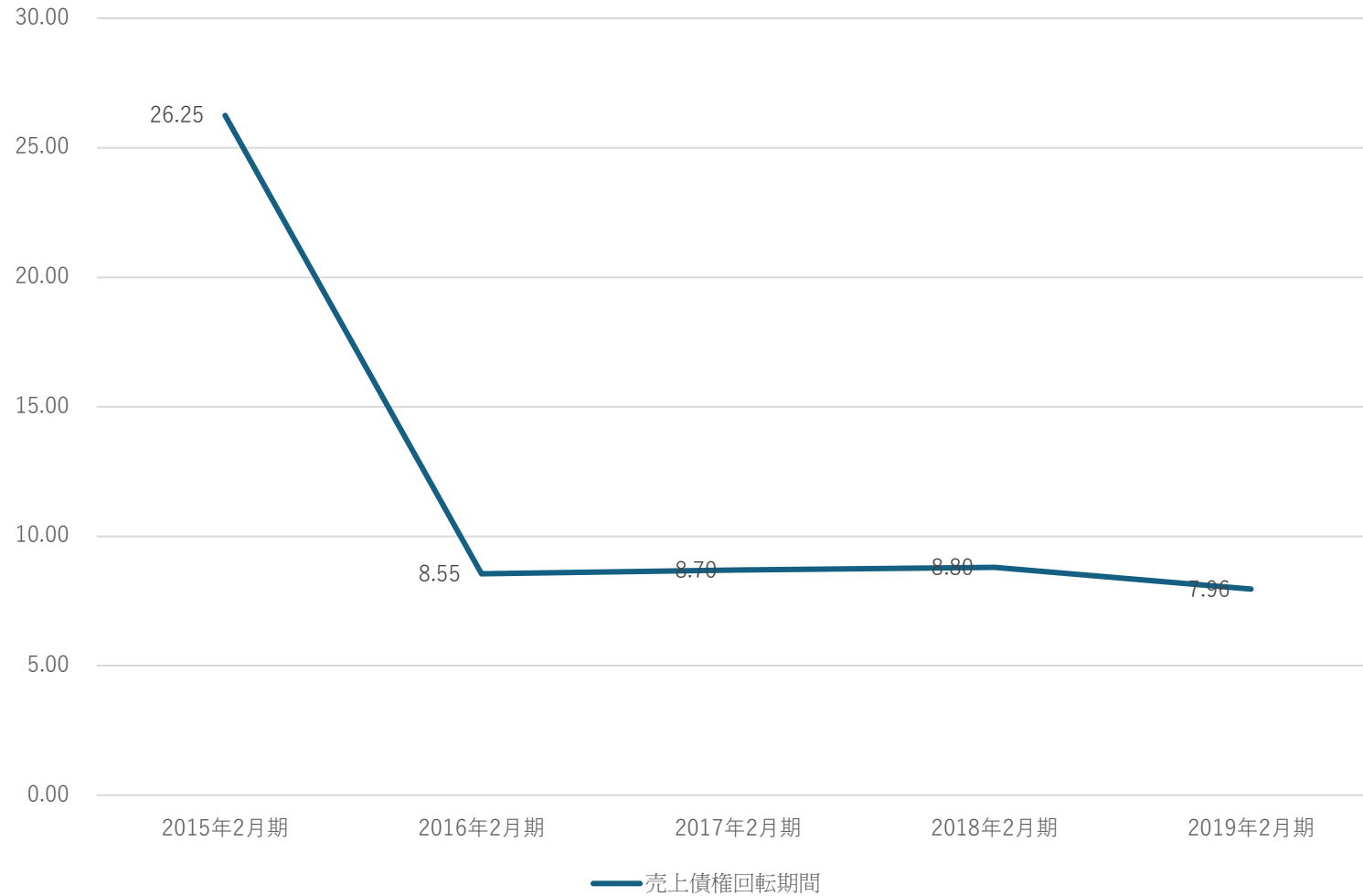
無印良品の固定長期適合率は年々低下している。固定長期適合率が100%を大幅に下回っているため、計画的に調達している資金で設備投資を行っていると判断でき、安全性が高いと言える。

棚卸資産回転期間

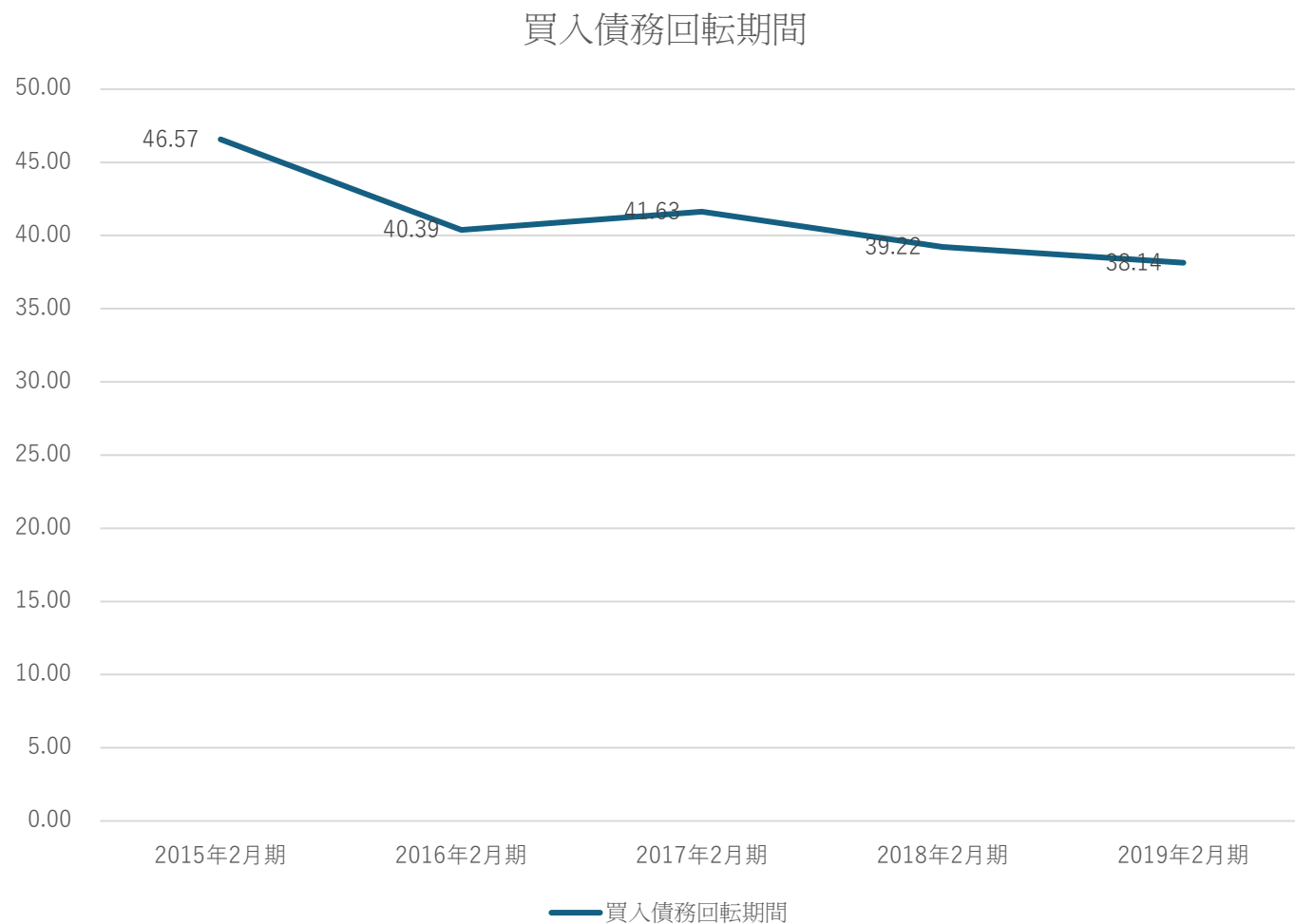


無印良品の棚卸資産回転期間は年々増加している。棚卸資産回転期間は在庫回転率とも呼ばれ、製造した製品や仕入れた商品などの棚卸資産がどれくらい効率よく販売されているかを示す指標となる。無印良品の棚卸資産回転期間は増加しているため、棚卸資産の入り捌けが効率よく行われていると言える。

売上債権回転期間



無印良品の売上債権回転期間は2016年に大幅に低下している。そのため、売上債権が回収により現金化できるまでの期間が短く、資金操りが健全な状態と言える。



無印良品の買入債務回転期間は年々徐々に低下している。目安は40日程度のため、買掛金が発生してから支払いが終わるまでの期間は平均的だと言える。

主要参考資料

- <https://www.ryohin-keikaku.jp/corporate/overview.html>
- <https://www.ryohin-keikaku.jp/.sustainability./.development./>
- 2023年12月資料 株式会社良品計画、会社概要会社案内
- 松井忠三（2022年）『無印良品のPDCA－一冊の手帳で常勝経営を仕組化する！－』毎日新聞出版