
良品計画の海外展開

りそなアジア・オセアニア財団

2017年1月27日

株式会社松井オフィス 代表取締役社長

株式会社良品計画 名誉顧問

松井 忠三

目次

I. プロフィール

II. 海外展開

II-i 出店・挫折・戦略の転換

II-ii 中国での展開

II-iii 人材育成

II-iv 業務標準化

II-v 販促活動

II-vi 新規海外展開

I. プロフィール

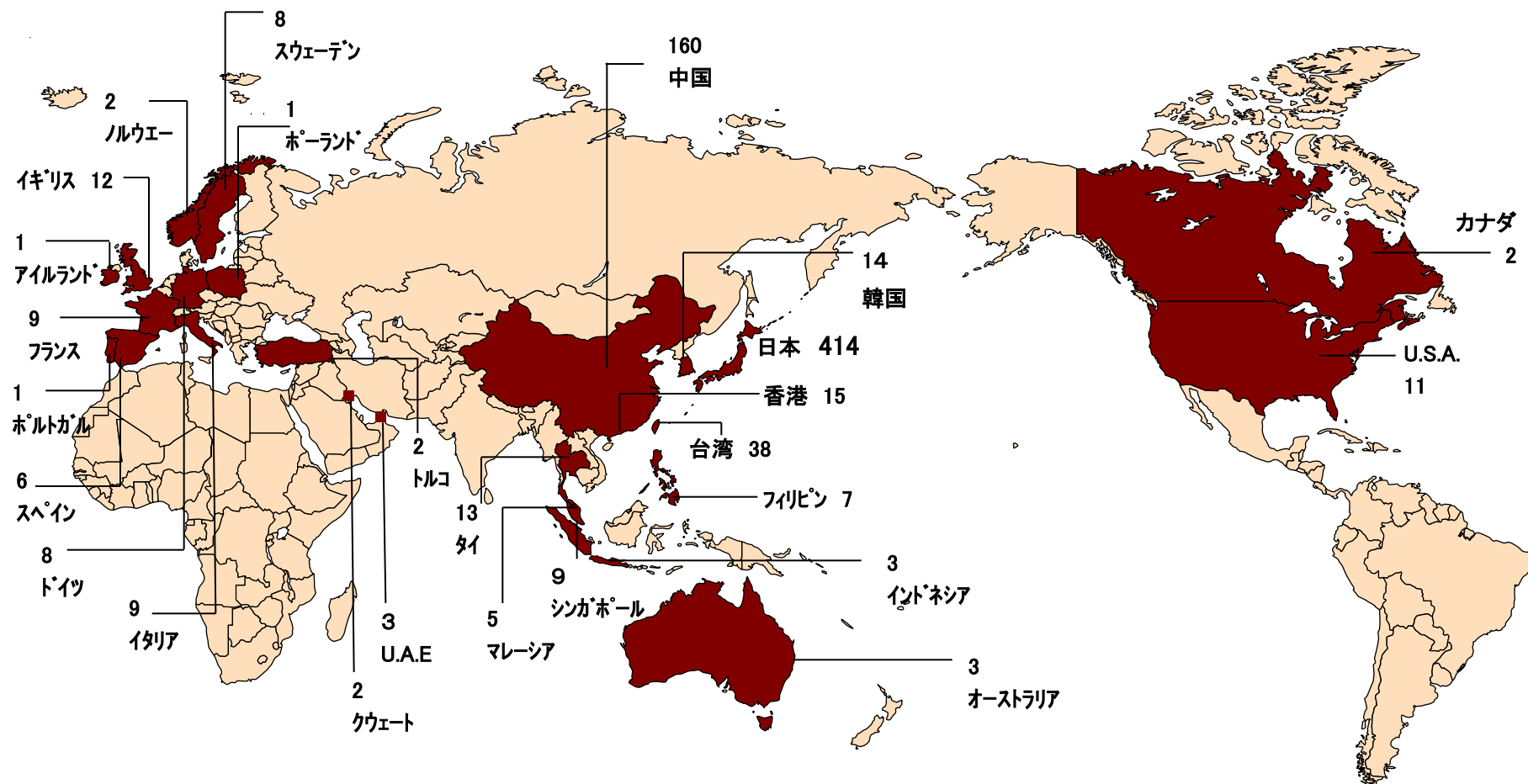
- ◆ 設立： 1989年6月30日（登記上1979年5月18日）
- ◆ 資本金： 6,766百万円
- ◆ 従業員数： 国内： 6,566名
(社員1,646名 パートタイマー・アルバイト（8H換算）4,920名）*子会社含む
海外： 6,964名
(社員4,007名 パートタイマー・アルバイト（8H換算）2,957名)
合計：13,530名
- ◆ 連結売上高： 307,199百万円 (前期比 118.3%)
- ◆ 連結経常利益： 32,700百万円 (前期比 122.9%)
- ◆ 店舗： 国内・海外合計 758店舗
国内 合計 414店舗 直営店312店舗、商品供給店102店舗
海外 合計 344店舗 25の国と地域
イギリス12店舗、フランス9店舗、イタリア9店舗、ドイツ8店舗、アイルランド1店舗、
スウェーデン8店舗、ノルウェー2店舗、スペイン6店舗、トルコ2店舗、ポーランド1店舗、
ポルトガル1店舗、U.S.A.11店舗、カナダ2店舗、香港15店舗、シンガポール9店舗、
マレーシア5店舗、韓国14店舗、中国160店舗、台湾38店舗、タイ13店舗、
オーストラリア3店舗、インドネシア3店舗、フィリピン7店舗、クウェート2店舗、UAE3店舗
(2016年2月末現在)

Ⅱ. 海外展開

1. 国内及び海外店舗数

国内: 414店舗

海外: 344店舗 (25の国・地域) 2016年 2月末現在



Ⅱ. 海外展開

2. 海外初出店（1991年）



MUJI West Soho

MUJI West Soho（英国1号店）
1991年7月8日／155㎡
リバティ百貨店とパートナーシップ

MUJI Ocean Centre（香港1号店）
1991年11月30日／291㎡
ウィオングループと合弁会社

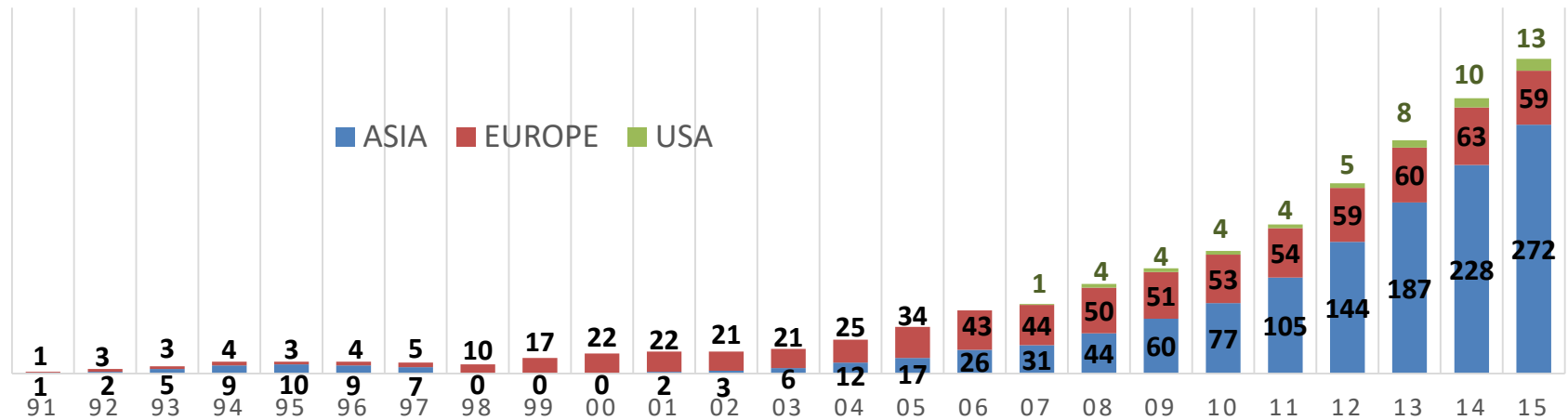


MUJI Ocean centre

Ⅱ. 海外展開

3. 海外出店・閉店・総店舗数推移

【総店舗数】



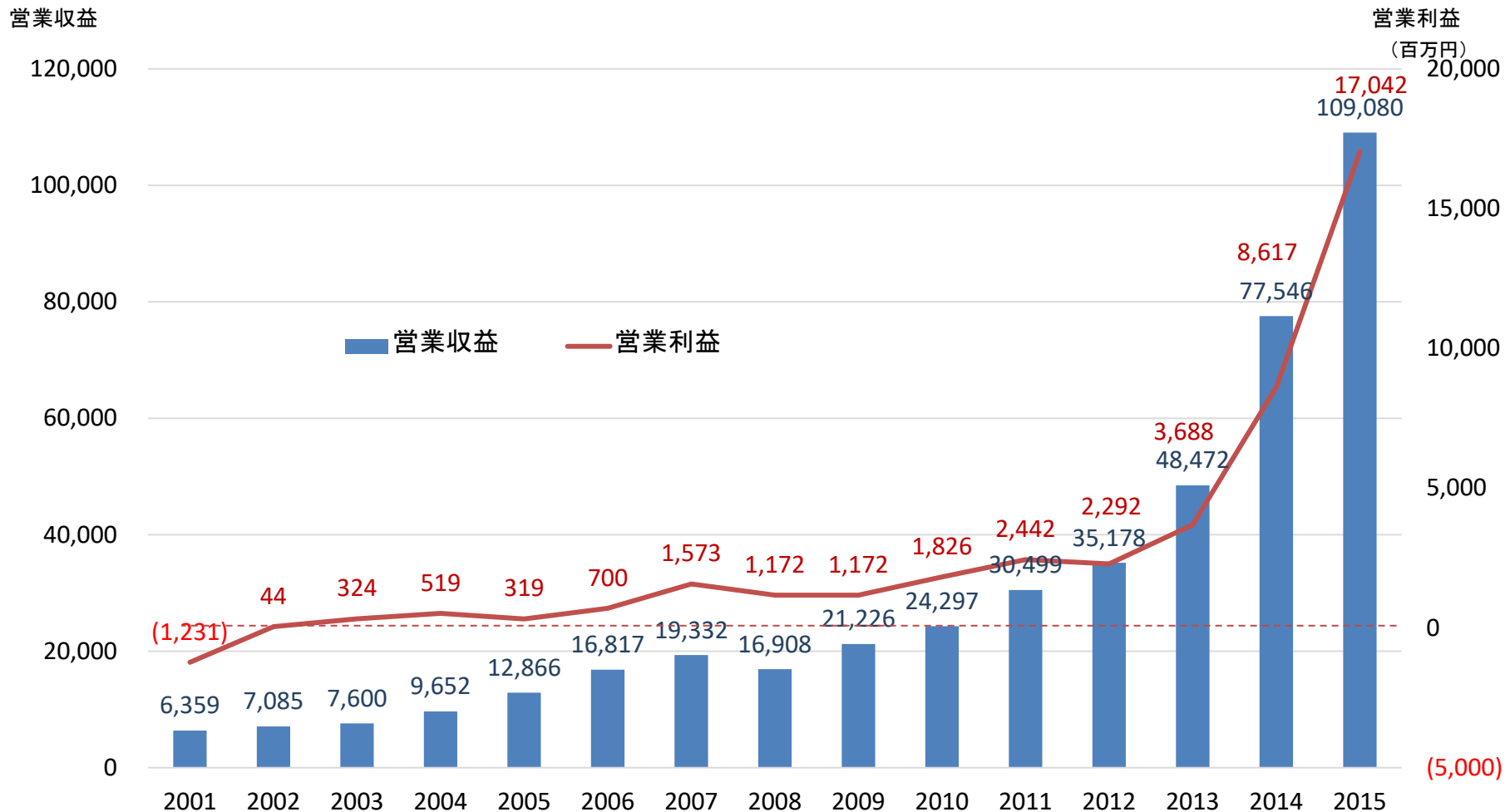
【出店・閉店】

		91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
EUR OPE	OPEN	1	2	0	1	0	1	1	5	8	7	2	2	0	5	9	9	4	9	4	5	3	7	4	7	1
	CLOSE	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	2	3	0	1	0	0	3	3	3	3	2	1	3	4	5
ASIA*	OPEN	1	1	3	4	3	1	0	0	0	2	1	3	6	6	9	6	14	16	19	31	42	50	47	45	
	CLOSE	0	0	0	0	2	2	2	7	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	2	3	1	5	6	1
USA**	OPEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	1	3	2	3
	CLOSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

*ASIAは中東、オセアニアを含む **USAはカナダを含む

Ⅱ. 海外展開

4. 11年間赤字、2002年度黒字化



※ 持分法適用会社である無印良品台湾の法人売上高および営業利益を含む

II. 海外展開

5. 海外戦略の転換

(1) 1店舗1店舗黒字化

売場坪当賃料（'05年実績償却費込）

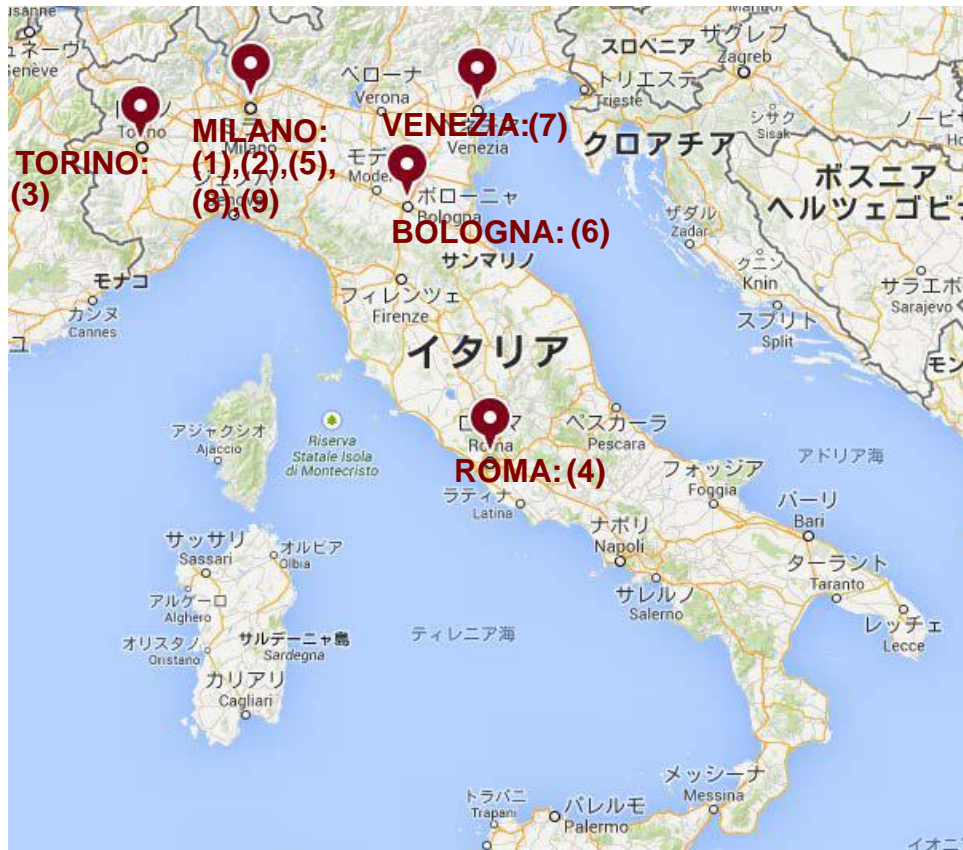
	OS(ロンドン)	TCR(ロンドン)	FB(パリ)	CBA(ミラノ)	LT(香港)
売上高(VAT抜)	543百万円	654百万円	582百万円	333百万円	971百万円
売場坪数	92坪	118坪	87坪	124坪	236坪
坪効率(VAT抜)	492千円	462千円	558千円	224千円	343千円
売場坪当賃料	92,192円	50,323円	39,930円	22,961円	33,740円
売上比(VAT抜)	18.7%	11.3%	7.1%	10.3%	9.8%

(2) 世界の主要拠点出店 —ブランド浸透度と出店スピードの一致—

	'91-'94	'95-'97	'98	'99-'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14		
EUROPE	UK	UK	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE IRELAND	FRANCE IRELAND	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN NORWAY GERMANY	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN NORWAY GERMANY SPAIN	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN NORWAY GERMANY SPAIN TURKEY	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN NORWAY GERMANY SPAIN TURKEY	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN NORWAY GERMANY SPAIN TURKEY POLAND PORTUGAL	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN NORWAY GERMANY SPAIN TURKEY POLAND PORTUGAL	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN NORWAY GERMANY SPAIN TURKEY POLAND PORTUGAL	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN NORWAY GERMANY SPAIN TURKEY POLAND PORTUGAL	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN NORWAY GERMANY SPAIN TURKEY POLAND PORTUGAL	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN NORWAY GERMANY SPAIN TURKEY POLAND PORTUGAL	FRANCE IRELAND ITALY SWEDEN NORWAY GERMANY SPAIN TURKEY POLAND PORTUGAL	
	ASIA	Hong Kong	Hong Kong SINGAPORE	Hong Kong SINGAPORE		Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN CHINA	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN CHINA THAILAND	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN CHINA THAILAND	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN CHINA THAILAND	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN CHINA THAILAND INDONESIA	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN CHINA THAILAND INDONESIA PHILIPPINE	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN CHINA THAILAND INDONESIA PHILIPPINE MALAYSIA	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN CHINA THAILAND INDONESIA PHILIPPINE MALAYSIA KUWAIT U.AE.	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN CHINA THAILAND INDONESIA PHILIPPINE MALAYSIA KUWAIT U.AE. AUSTRALIA	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN CHINA THAILAND INDONESIA PHILIPPINE MALAYSIA KUWAIT U.AE. AUSTRALIA	Hong Kong SINGAPORE KOREA TAIWAN CHINA THAILAND INDONESIA PHILIPPINE MALAYSIA KUWAIT U.AE. AUSTRALIA CANADA
		USA										USA	USA	USA	USA	USA	USA	USA	USA	

II. 海外展開

■ イタリアでの展開



2016年2月末現在 9店舗

- (1) 2004.12 MILANO
MUJI MILANO CORSO BUENOS AIRES
- (2) 2005.11 MILANO
MUJI MILANO VIA TORINO
- (3) 2006.11 TORINO
MUJI TORINO VIA GARIBALDI
- (4) 2008.7 ROMA
MUJI ROMA VIA DEL TRITONE
- (5) 2008.9 MILANO
MUJI MILANO CORSO VERCELLI
- (6) 2010.5 BOLOGNA
MUJI BOLOGNA
- (7) 2012.4 VENEZIA
MUJI to GO VENEZIA
- (8) 2012.9 MILANO
MUJI to GO La Rinascente Duomo
- (9) 2013.5 MILANO
MUJI PORTA NUOVA MILANO

Ⅱ. 海外展開

■ ドイツでの展開



2016年2月末現在 8店舗

- (1) 2005.11 DÜSSELDORF
MUJI DÜSSELDORF KÖ-GALERIE
- (2) 2006.4 MÜNCHEN
MUJI MÜNCHEN FÜNF HÖFE
- (3) 2008.5 BERLIN
MUJI BERLIN HACKESCHER MARKET
- (4) 2009.4 KÖLN
MUJI KÖLN
- (5) 2010.3 HAMBURG
MUJI HAMBURG
- (6) 2012.2 FRANKFURT
MUJI FRANKFURT AM MAIN
- (7) 2012.9 HANOVER
MUJI HANOVER
- (8) 2014.9 BERLIN
LP 12 MALL OF BERLIN

Ⅱ. 海外展開

(3) 海外での商品開発とオペレーションの進化

①衣服・雑貨のレベルアップ

- ・前衣服・雑貨部長の派遣（'05年12月～）と三菱商事・トレディア欧州との商品開発
- ・企画機能の日本移管 — 2008年SSより商品投入
- ・在庫の適正化

②生活雑貨のさらなる上昇

- ・前生活雑貨部長の派遣（'05年5月～）、前企画デザイン室長の派遣
- ・ダイレクト発注の実施（'07年AW～）

③商品マスター情報の共有化

④日本版システム（'10年5月～・中国）とMUJI GRAMの導入

Ⅱ. 海外展開

世界最大の小売市場である米国に進出

- 1号店：2007年11月16日 / MUJI SOHO 297m²
455 Broadway, New York, USA
- 2号店：2008年5月30日 / MUJI Times Square 404m²
The NY Times building 620, 8thAv, New York, USA
- 3号店：2008年10月22日 / MUJI to GO JFK International Airport 55m²
Terminal 5, John F. Kennedy International Airport Jamaica, NY, U.S.A.
- 4号店：2008年11月28日 / MUJI Chelsea 319m²
16W. 19th STREET, NEW YORK, NY, U.S.A.



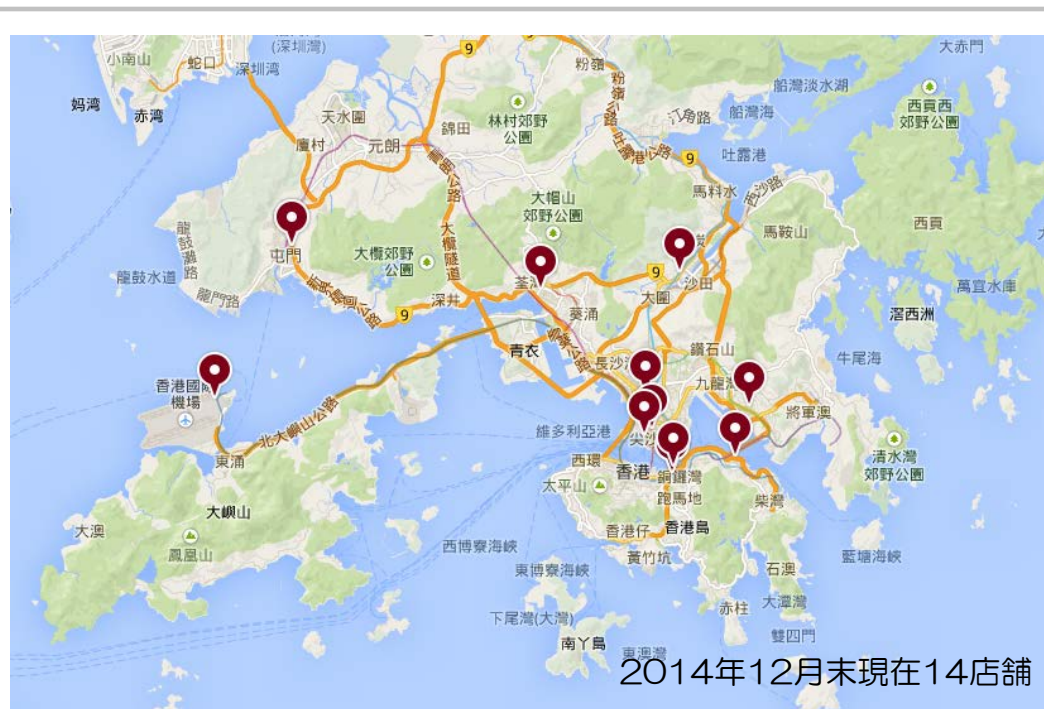
MUJI SOHO



MUJI Times Square

II. 海外展開

■ 香港再出店



MUJI SHATIN



MUJI LEE THEATRE



(1) MUJI SHATIN

(2) MUJI LEE THEATRE

(-) MUJI SILVERCORD

(3) MUJI LANGHAM PLACE

(4) MUJI apm

(5) MUJI MIRAMAR

(6) MUJI CITY PLAZA

(7) MUJI HARBOUR CITY

(8) MUJI wtc more

(9) MUJI to GO AIRPORT 2ND STORE

(10) MUJI TUEN MUN TOWN PLAZA STORE

(11) MUJI Victory Store

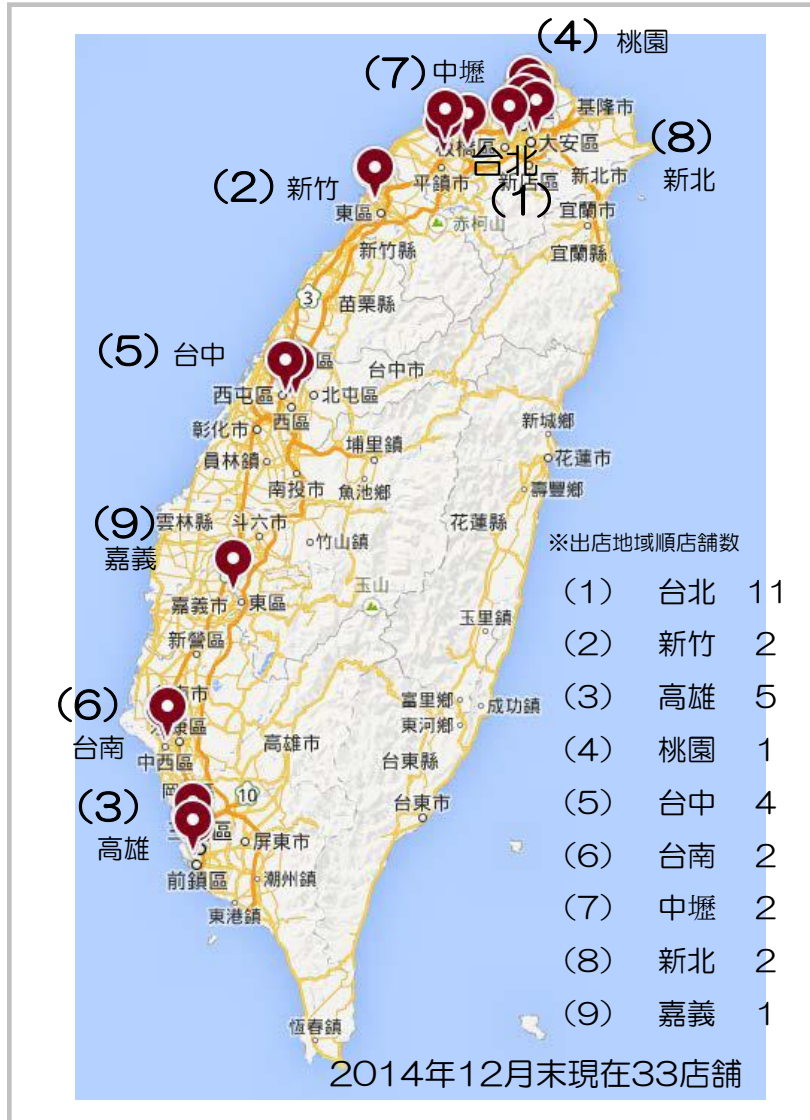
(12) MUJI Tsuen Wan Plaza Store

(13) Found MUJI PMQ

(14) MUJI EAST POINT CITY

II. 海外展開

■ 台湾での展開

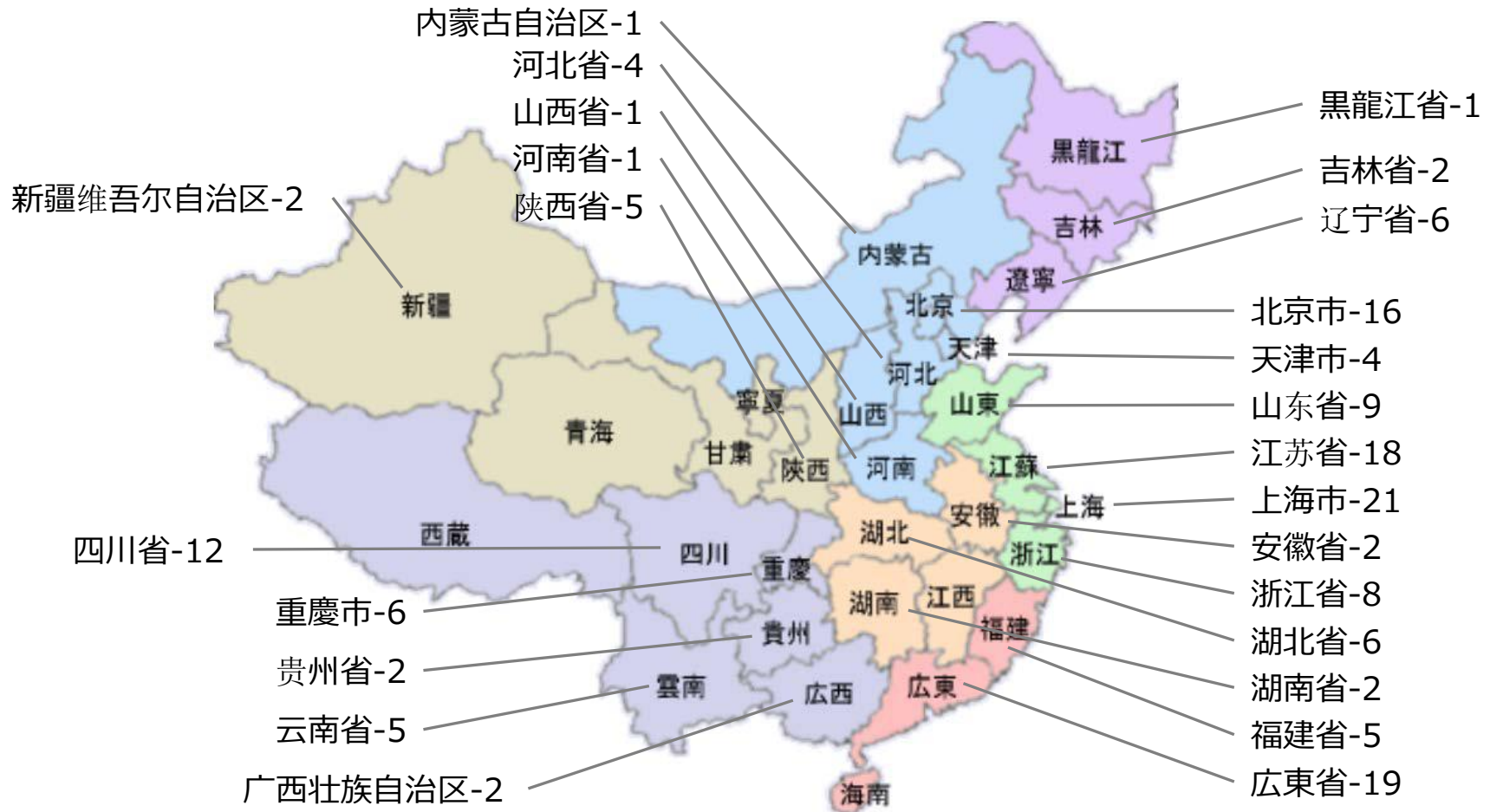


- (1) MUJI BREEZE
- (2) MUJI XIMEN
- (3) MUJI KMALL
- (4) MUJI HSINCHU
- (5) MUJI HANSHIN
- (6) MUJI TAOYUAN
- (7) MUJI KUANGSAN
- (8) MUJI SOGO
- (9) MUJI DREAM MALL
- (10) MUJI TAKASHIMAYA
- (11) MUJI THE MALL
- (12) MUJI HANSHIN DOME
- (13) MUJI TAINAN
- (14) MUJI MIRAMAR
- (15) MUJI to GO TAIPEI STATION
- (16) MUJI CHUNG YO
- (17) MUJI TAI CHUNG
- (18) MUJI ZHONGLI
- (19) MUJI HANKYU
- (20) MUJI NAN XI
- (21) MUJI Global Mall
- (22) MUJI ATT 4FUN
- (23) MUJI CHUNG BAI
- (24) MUJI SHIN BAN
- (25) MUJI BIG CITY
- (26) MUJI ZHONGSHAN
- (27) MUJI NICE
- (28) MUJI SANDUO
- (29) MUJI DAJIANG
- (30) MUJI BANJHONG
- (31) MUJI KEELUNG
- (32) MUJI NAN JING
- (33) MUJI ZUO YING

Ⅱ. 海外展開

6. 躍進する中国での展開 (出店地域順)

2015年末に45都市、160店舗達成



※2015年12月末現在

II. 海外展開

商標「無印良品」「MUJI」が25類（被服、履物）で不正先行登録される。

	良品計画		香港盛能投資有限公司 (JBI)	
		無印良品 MUJI	MUJI	無印良品
		出願番号第9900137176号	登録番号第799693号	登録番号第799696号
1994年	2月			商標出願
	3月		商標出願	
1995年	11月			登録
	12月		登録	
1999年	11月	商標出願		
2000年	5月	拒絶査定不服審判	登録無効審判請求	
2001年	1月	良品計画香港、偽物発見	(無効審判・行政訴訟の 決定ができるまで審査保留)	良品計画/審査官への面談申請
	12月			良品計画/登録無効取消補充理由及び資料提出
2002年	4月			
	5月	JBIに警告状発送		
	7月	JBIより警告状を否定。		
2003年	2月		JBI/答弁書提出	
	4月		}	良品計画/登録無効取消補充理由及び証拠資料提出
6月				
	8月	北京Kings&Woodsへ移管		
2004年	8月	21世紀経済報道紙「厳正声明」掲載		
2005年	1月	人民日報紙「無印良品イメージ広告」掲載		
	2月			良品計画/審判部との面談
	3月			商標審査案件審判官に関する告知書
	5月	無印良品(上海)商業有限公司設立		
	7月	上海に「無印良品 南京西路」開店		
	11月			中国国家工商行政管理総局 商標審査委員会(TRAB)―無効審決
	12月			JBI/上訴;行政裁判(一中院)
2006年	4月			JBI/上訴;行政裁判(一中院)
	8月			一中院公判・証拠調査
	10月			一中院判決-前審維持
	11月	中国「法制日報」記事掲載		JBI/上訴;行政裁判(高院)
2007年	1月			良品計画/「早期開廷に関する要望書」提出
	3月			一中院公判・証拠調査
	4月			高院公判
	6月			一中院判決-前審維持
	8月			JBI/上訴;行政裁判(高院)
	10月			高院判決-前審維持
	12月			高院公判
				高院判決-前審維持

 -商標登録出願
 -登録無効審判請求
 -行政裁判(北京第一中級人民法院;一中院)
 -行政裁判(北京高級人民法院;高院)

II. 海外展開

偽MUJIショップ模倣品



Ⅱ. 海外展開

「厳正声明」21世紀経済報道

厳正声明書

わが社—日本良品計画株式会社の商標である「無印良品」、「MUJI」は、1980年に日本にて誕生して以来、長年にわたり宣伝・使用されることにより、世界中で相当高い知名度を持つ商標になっております。中国においては、わが社の商標「無印良品」、「MUJI」はそれぞれ第16、20、21、26、35、41等の区分の商品又は役務において登録を受けました。

最近、わが社は、中国の大陸地域、特に広州、深圳、大連等では「無印良品」、「MUJI」が表示されている服装が大量に販売されているのを発見しました。これを受け、消費者の皆様には以下の通りの事実にご注意頂きたく存じております。

- 今まで、わが社は中国大陸地域において「無印良品」、「MUJI」店舗を設立したことがございません。広州、深圳、大連等の地域に出回っている「無印良品」、「MUJI」店舗はわが社とは何の関わりもございません。このため、これらの中国大陸地域で販売されている「無印良品」、「MUJI」服装がわが社の製品ではないため、その品質につきましては、責任を一切負わないことにさせていただきます。
- 服装商品について他人が「無印良品」、「MUJI」商標を登録した行為に対しては、わが社は既に中国国家工商行政管理総局商標審判委員会に不正登録商標取消審判を申立てました。同案件は今審理中であります。

なお、他人によるわが社の権利を侵害する如何なる行為に対しては、わが社はあらゆる法的手段を講じる権利を保留致します。

良品計画株式会社
日本国東京都豊島区東池袋 4-26-3
郵便番号：170-8424
<http://www.muji.co.jp>

中国法律顧問：金杜弁護士事務所
北京市朝陽区光華路1号嘉裏中心北楼30階
郵便番号：100020
連絡者：魏 啓学 弁護士/張 傑 弁理士
Tel:010-65612299 Fax:010-65610841

II. 海外展開

2005年7月 上海1号店OPEN



Ⅱ. 海外展開

2005年7月 上海1号店OPEN



Ⅱ. 海外展開

念願の上海に正式出店

2008年 1月10日	正大広場	上海市浦东新区陆家嘴西路168号正大广场3F
2008年 9月 5日	南京水游城	南京市白下区健康路1号水游城B1F
2009年 1月29日	无限度	上海市卢湾区淮海中路138号 无限度广场3F
2009年10月24日	南京西路	上海市南京西路818号 818广场3F
2009年11月20日	五角城	上海市淞沪路8号 百联又一城南区3F



Ⅱ. 海外展開

首都北京に出店

1号店 : 2008年3月7日 **MUJI Xidan Joycity** 370m²
1/F Joycity, No 131 North Xidan Avenue, Xicheng District, Beijing, China

2号店 : 2008年6月20日 **MUJI China Central Place** 803m²
3/F China Central Place Shopping Mall, Jianguo Road, Chaoyang
District Beijing, China

3号店 : 2008年11月22日 **MUJI Solana** 566m²
SMM-79, B1F, Tower 1 Solana No.1 Chaoyang Park West Road
Choayang District Beijing, China

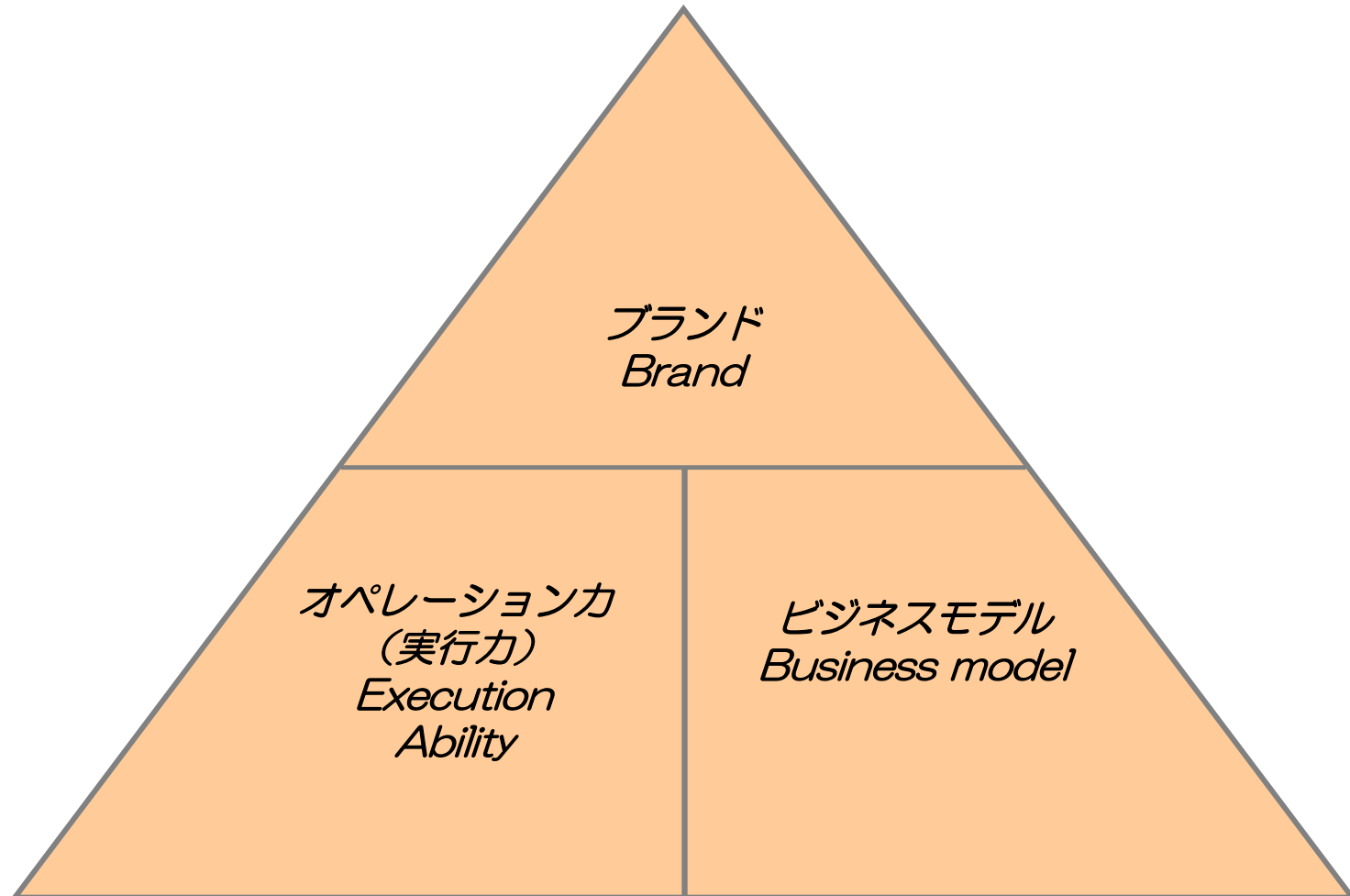
4号店 : 2009年8月28日 **MUJI Wangfujing** 415m²
253 Wangfujing St. Beijing, China

5号店 : 2009年10月17日 **MUJI Glory Mall** 730m²
15 East Zhushikou St. Chong District Beijing, China



Ⅱ. 海外展開

グローバル化を成立させる条件



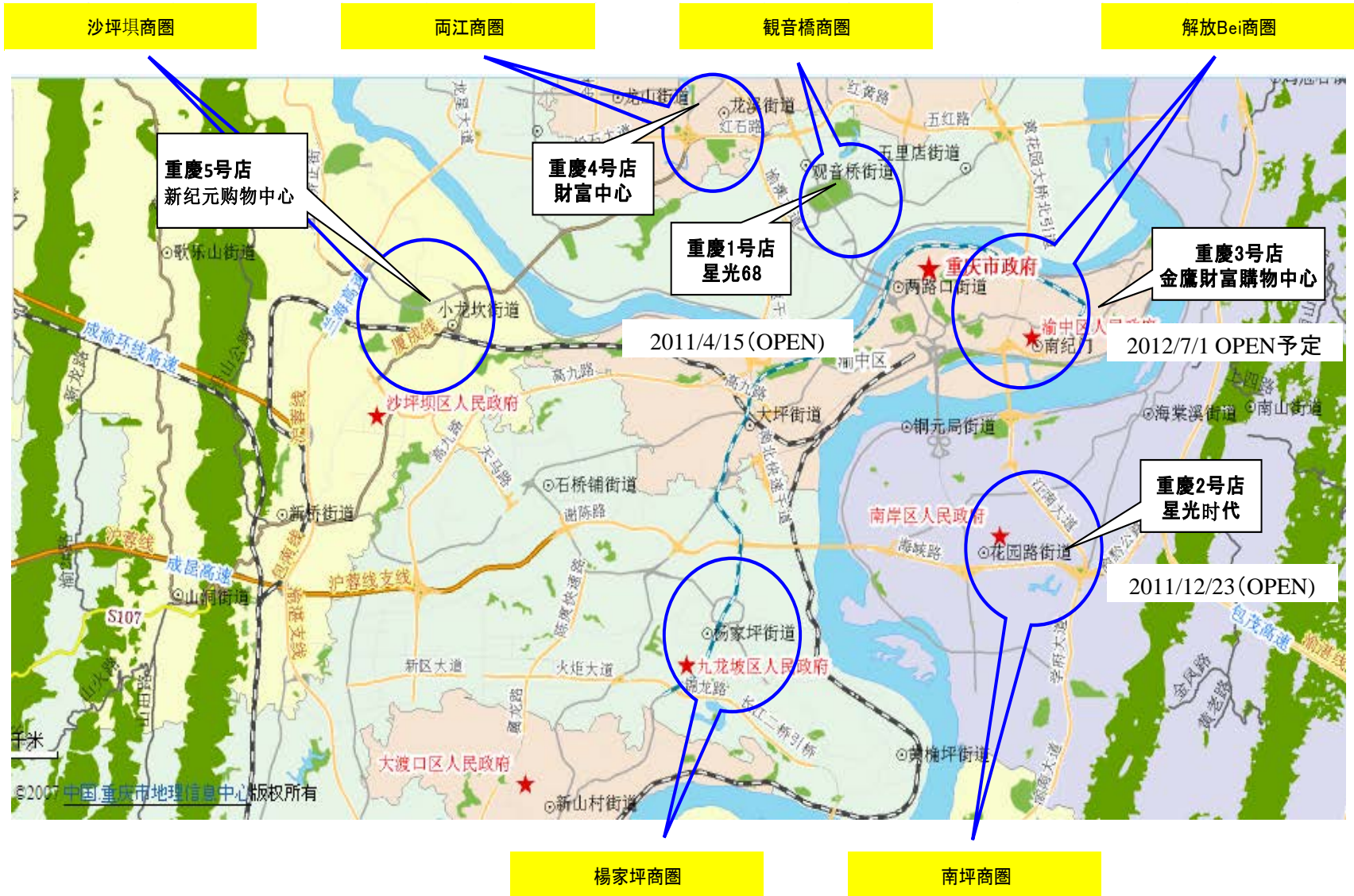
Ⅱ. 海外展開

中国の小売企業ランキング

ランキング	企業名	国	売上高 (百万元)	店舗数	売上高/店 (百万元/店)
1	蘇寧電器 (家電)	中国	138,000	1,626	85
2	国美電器 (家電)	中国	133,340	1,585	84
3	華潤万家 (スーパー)	中国	100,400	4,637	22
4	大潤発 (スーパー)	台湾	80,120	264	303
5	ウォルマート	米国	72,215	407	177
6	聯華 (スーパー)	中国	68,818	4,600	15
7	山東省商業集団	中国	61,138	575	106
8	上海友誼集団	中国	60,800	45	1,351
9	重慶商社 (総合小売)	中国	60,297	326	185
10	百勝餐飲集団	米国	5,020	6,000	1
64	イオン	日本	8,768	44	199
68	イトーヨーカ堂	日本	7,266	14	519
95	Familymart	日本	3,700	1,064	3

Ⅱ. 海外展開

出店立地とディベロッパー（重慶地区）



Ⅱ. 海外展開

出店基準評価表(中国版)

[無印良品 *****]

数据来源

項目		5	4	3	2	1	数値	評価
マーケット	商圏人口(区)	1,000,000人以上	750,000人以上	500,000人以上	300,000人以上	300,000人未満	人	1
	商圏面積(区)	実数を入力					km ²	
	人口密度(区)	30,000人以上	25,000人以上	20,000人以上	15,000人以上	15,000人未満	人	FALSE
	1人あたりのGDP(市)	70,000元以上	50,000元以上	30,000元以上	15,000元以上	15,000元未満	元	1
小計							2	
周辺環境	若年層					有		FALSE
	富裕層	有						FALSE
	外国人			有				FALSE
	ビジネス街			有				FALSE
	商業集積地			有				FALSE
小計							0	
商業施設	最寄り駅からの距離	直結	50m未満	100m未満	500m未満	500m~1,000m	m	FALSE
	乗降客数	300,000人以上	200,000人以上	100,000人以上	50,000人以上	50,000人未満	人	0
	駐車場	2,000台以上	1,000台以上	500台以上	200台以上	200台未満	台	FALSE
	SM面積				1,000㎡以上	1,000㎡未満	㎡	FALSE
	カラオケの有無				有			FALSE
	シネマの有無				有			FALSE
	テナント数	200店以上	150店以上	100店以上	50店以上	50店未満	店	FALSE
	有名テナントの有無 (Uniqlo/H&M/ZARA/GAP)			3つ以上	2つ	1つ	つ	FALSE
	商業施設売上高【※1】	25億元以上	20億元以上	15億元以上	10億元以上	10億元未満	億元	FALSE
	商業施設面積	実数を入力					㎡	
館坪効率は【※2】	坪効率は0.0005の数値					元	0	
地域一番店	有							FALSE
小計							0	
商業環境・施設評価計							2	
店舗環境	基準階との差異	0階差	1階差	2階差	3階差	4階差	階差	0
	売場面積【※2】	売場面積/100×4の数値					㎡	0
	ドア入口からの距離	10m未満	11~20m	20~30m	30~50m	51m以上	m	5
	間口の広さ	30m以上	29~20m	19~15m	14~10m	10m未満	m	FALSE
	外壁看板				有			FALSE
	館内看板				有			FALSE
	売場面積の館内占有率	4.0%以上	3.0%以上	2.0%以上	1.0%以上	1.0%未満	%	1
店舗環境評価計								
総合計							2	

Ⅱ. 海外展開

中国出店成功率

No.	エリア	店名 (中国表記)	店名 (英語表記)	マーケット 評価	施設周辺 顧客評価	商業施設 評価	店舗環境 評価	出店基準 評価	売上見込 (税込千円)	出店基準 評価	売上実績 評価 (円)	売上実績 評価 (円)	的中率	
													○	的
1	上海	*****	*****	11	15	41	19	86	*****	A	A		○	的中
2	上海	***	***	11	14	10	25	60	*****	C	B		×	上ブレ
3	上海	*****	*****	11	15	14	29	69	*****	B	B		○	的中
4	上海	***	***	13	4	20	22	59	*****	C	C		○	的中
5	上海	*****	*****	11	0	16	27	54	*****	C	B		×	上ブレ
6	上海	***	***	10	12	32	23	77	*****	A	A		○	的中
7	上海	*****	*****	13	1	29	22	65	*****	B	C		×	下ブレ
8	上海	*****	*****	11	8	25	26	70	*****	B	B		○	的中
9	北京	*****	*****	13	15	42	24	94	*****	S	S		○	的中
10	北京	*****	*****	11	14	13	25	63	*****	B	B		○	的中
11	北京	****	****	11	9	34	26	80	*****	A	A		○	的中
12	北京	***	***	12	7	18	20	57	*****	C	C		○	的中
13	北京	***	***	12	4	26	29	71	*****	B	B		○	的中
14	北京	****	****	11	9	26	30	76	*****	B	B		○	的中
15	重慶	****	****	5	9	14	23	51	*****	D	B		×	上ブレ
16	天津	***	***	12	6	18	23	59	*****	C	C		○	的中
17	南京	***	***	8	1	27	18	54	*****	C	C		○	的中
18	南京	****	****	8	6	20	23	57	*****	C	B		×	上ブレ
19	蘇州	***	***	6	0	24	25	55	*****	C	B		×	上ブレ
20	蘇州	**	**	7	3	15	26	51	*****	D	D		○	的中
21	杭州	****	****	8	8	14	24	54	*****	C	B		×	上ブレ
22	杭州	***	***	7	0	26	17	50	*****	D	B		×	上ブレ
23	寧波	****	****	7	6	15	23	51	*****	D	C		×	上ブレ
24	廈門	****	****	6	3	42	21	72	*****	B	B		○	的中
25	成都	**	**	5	6	28	24	63	*****	B	B		○	的中
26	濟南	****	****	7	6	29	23	65	*****	B	B		○	的中
27	青島	**	**	8	0	23	26	57	*****	C	B		×	上ブレ
28	瀋陽	*****	*****	7	4	25	15	51	*****	D	D		×	下ブレ
29	瀋陽	***	***	8	3	13	24	48	*****	D	D		○	的中
30	大連	****	****	6	0	22	28	56	*****	C	D		○	的中

Ⅱ. 海外展開

無印良品北京●号店 出店の件

1. 出店場所

1F	契約面積	*** m ²	(*** 坪)	売場面積	*** m ²	(*** 坪)
----	------	--------------------	----------	------	--------------------	----------

2. 開店予定日

開店日	2012年**月**日	建物引渡日	2012年**月**日
-----	-------------	-------	-------------

3. 賃貸借条件

賃貸借開始日	2012年**月**日		
期間	* 年間		
賃料			
管理費(月額)			
広告費(月額)			
保証金 [単位:千]	RMB	円	
特約	建物外側にロゴ掲載用場所を無料提供(詳細は別途定める)		

4. 損益見込み

(単位:千円)

	2012年	構成比	2013年	構成比	2014年	構成比
売上高						
差益高						
収入計						
変動費						
人件費						
賃料						
減価償却費						
その他施設費						
一般費						
店舗経費計						
貢献利益						
連結貢献利益						

*** 投資回収 15.9ヶ月(フル稼働)**

* 為替レートはRMB1.00=12.35を使用

Ⅱ. 海外展開

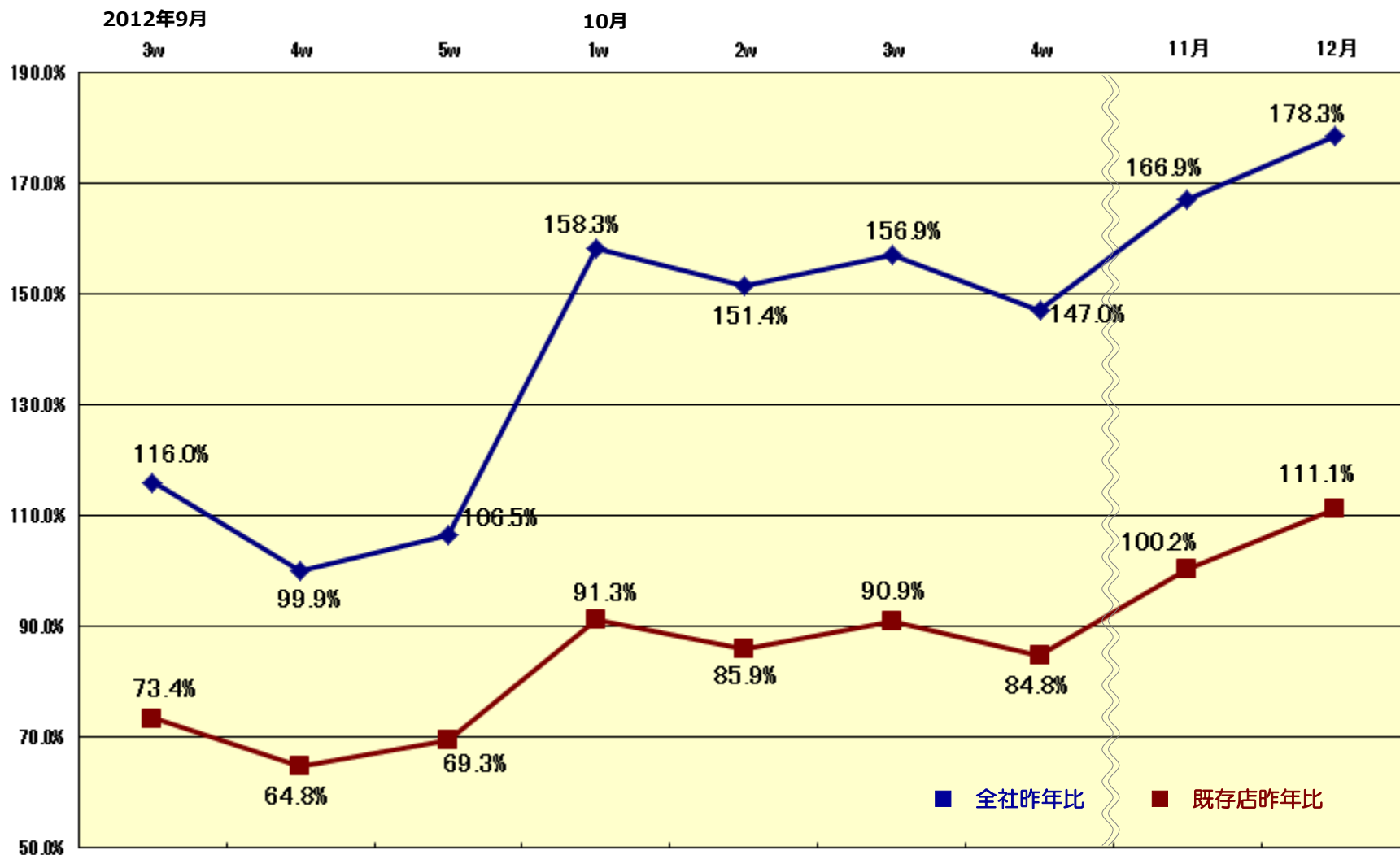
中国展開での課題 —中国商流の構築—

「業務標準化委員会」で解決していく

区分	項目	進捗
基礎データの登録 精度UP	日本マスターの決定と同時に中国マスターも取引先と締結する体制への変更	完了
	グローバルMDを思考した商品部体制の確認	完了
	日本同様のマスター更新の実施。(日次更新)	完了
営展商品計画 フェイスコン トロール	販売日の1ヶ月前センター着の徹底による季節ONタイム展開を可能に	完了
	中国フェイスコントロールマップの作成、それに基づく納品コントロール実施	完了
	衣服・生活雑貨の中国タグの工場付けによるセンター加工時間短縮	完了
	未入荷(入荷遅延商品)の取引先への対応	完了
物流フローの 適正運用	運用フローに則った中国マスター、帳票内容、運用による適正入出庫作業	完了
	入荷検収数量は検数数値を是とし、入荷確定(お取引への周知)	完了
システムの 適正運用	システム監査を実施	完了
	エラー状態のレポーティングシステム統制	完了
	中国物流商品勘定データと金蝶との連動	完了
	北京センターのマイナス在庫について	完了
会計支払い、 照合の運用	マスター情報の正確な登録	完了
	不明確コードの使用禁止	完了
	取引先コード集約	完了

Ⅱ. 海外展開

中国売上実績昨年比



Ⅱ. 海外展開

グローバルプレーヤー

MUJI



UNIQLO



H&M



ZARA



Ⅱ. 海外展開

1. ジャパンリスク
2. OKY
3. 日本病
「日本の常識、世界で通じず」

Ⅱ. 海外展開

人材育成

人材委員会

目的 組織力の強化、適材適所

対象者 課長以上役員まで

開催 年2回

ツール 「ファイブボックス」・「プロフィールシート」・「キャリア・ポテンシャル・レポート」
「ファイブボックス」

		潜在能力	
		合格	高い
パフォーマンス	高い	Ⅱ トップ・パフォーマー 10~15%	Ⅰ 鍵となる人材プール 明日のリーダー 10~15%
	合格	Ⅳ コア・パフォーマー 安定した市民 50~70%	Ⅲ 台頭する人材 次世代 10~15%
		Ⅴ 低い 改善かローテーション 10%	

Ⅱ. 海外展開

「プロフィールシート」

基本属性／社内歴／評価歴／行動評価／研修受講歴／海外研修受講歴／キャリアプロフィール

「キャリア・ポテンシャル・レポート」

- 内容
- ①役員、部長の特徴 ー強味と弱み
 - ②組織としての強化ポイント
 - ③個々人の強化ポイント
 - ④後継者の準備状況 ー常に変化
 - ⑤後継者の開発計画
 - ⑥達成のためのロードマップ

リーダーシップ	対人関係	問題解決/意思決定	自己管理/時間管理
主張力 積極性(アグレッシブネス) 影響欲(エゴ・ドライブ) 感応力(エンパシー) 復元力(エゴ・ストレングス) 新奇・リスク志向 切迫性 慎重性	感応力(エンパシー) 社交性 好印象欲 感謝欲 懐疑性	抽象概念理解力 アイデア志向 徹底性 柔軟性 慎重性 新奇・リスク志向 切迫性	内的管理 外的管理 切迫性 徹底性 新奇・リスク志向 慎重性

* トップが代っても、一本芯の通った育成を可能にする。

Ⅱ. 海外展開

人材配置実践例

所属	役職	年齢	前所属	前役職
欧州地域担当 販売改革課	課長	32	販売部 神奈川エリア	エリアマネージャー
デュッセルドルフ駐在	駐在所長	34	欧州地域担当 市場開発課	課長
ミラノ駐在	駐在所長	29	海外事業部 業務担当	—
北京駐在	駐在所長	31	販売部 中京エリア	エリアマネージャー
欧州地域担当 商品開発担当	部長	45	生活雑貨部	部付部長
出向 RKE	部長	46	株式会社リテイルネットワークス	—
海外事業部 中国担当	部長	38	販売部	部長
アジア・業務担当 韓国担当	課長	37	アジア・業務担当 販売オペレーション担当	課長
アジア・業務担当 販売オペレーション担当	課長	35	企画室 経営管理担当	課長
デュッセルドルフ駐在	駐在所長	31	アジア・業務担当	—
中国担当 上海地区担当	—	34	無印良品 横浜ジョイナス	—
中国担当 北京地区担当	—	26	無印良品 イオン川口キャラ	—

- ① 年齢とらわれない抜擢（人事制度変更済み）
- ② 若手優秀者の海外派遣（それまでは語学のできる人を選んでいた）
- ③ 困った部門にエースを投入
- ④ 部門長を新規分野に出す

Ⅱ. 海外展開

(1) 全課長の海外現場体験

【概要】

1)派遣期間	2011年5月以後3ヶ月(事前に語学研修を実施)
2)派遣人数	上期・下期それぞれ10名
3)派遣対象者	本部各部門課長か、それに準ずる者。
4)費用	長期出張に準ずる。(年間20名で4000万円程度)

【2011年度実績】

部門	テーマ案	派遣先
業務改革部	VMD強化	MEH
WEB事業部	Eコマース調査、確立	USA、MEH
総務人事担当	グローバル人事制度の為の調査	中国
店舗開発部	店舗開発基準	韓国
生活雑貨部	H&B商品開発他	英国(欧州)

・東日本大震災発生に伴い、実施規模を縮小した。

【2012年度実施計画】

部門	テーマ案	派遣先
衣服雑貨部	品揃え、営業展開等仕組み支援	中国
WEB事業部	海外EC事業支援	ドイツ
衣服雑貨部	品揃え、営業展開等仕組み支援	イギリス
生活雑貨部	中国在庫コントロール機能構築支援	中国
品質保証部	中国法令・法規制情報・品質基準の整備	中国
生活雑貨部	ファブでのグローバルSCMの着地	中国
販売部	新店準備及びMUJIGRAM見直し	マレーシア
店舗	新店準備	タイ
食品部	パスタの開発情報収集	イタリア
情報システム担当	MDシステム構築	シンガポール

部門	テーマ案	派遣先
カフェ・ミール事業部	CaféMUJI香港展開準備	香港
チャネル開発部	海外ファミリマート供給展開	中国
店舗	中国版MUJIGRAM作成	中国
店舗	中国版MUJIGRAM作成	中国
販売部	中国版MUJIGRAM作成	中国
業務改革部	販売オペレーションを学ぶ	台湾
食品部	アジア生産拠点のリサーチ	シンガポール
情報システム担当	グローバル供給管理システム導入	欧州
衣服雑貨部	衣料品担当業務サポート・教育	中国
企画室	CSRに関わる商品・原料等の生産現場と取り組み視察	東南アジア

Ⅱ. 海外展開

(2) 中国新卒採用（現地法人幹部候補）の日本国内勤務（2011.10～）

2011年度卒	女性 25歳 清華大学 卒業
	女性 21歳 北京外国語大学 卒業
	男性 26歳 对外経済貿易大学 卒業
2012年度卒	女性 22歳 北京外国語大学 卒業
	女性 23歳 北京大学 卒業

(3) 海外大学新卒者の日本採用 国内勤務（2012.4～）

2012年度卒	女性 28歳 シンガポール国立大学 卒業	
	男性 23歳 香港大学 卒業	
2013年度卒	女性 22歳 北京大学 卒業	女性 21歳 インドネシア大学 卒業
	男性 23歳 对外経済貿易大学 卒業	女性 24歳 シンガポール国立大学 卒業
	男性 23歳 香港大学 卒業	男性 25歳 南洋工科大学 卒業
	男性 22歳 香港大学 卒業	男性 25歳 シンガポール国立大学 卒業
	男性 22歳 香港城市大学 卒業	

(4) 日本への留学生の採用

WEB事業部	男性 32歳 台湾出身、一橋大学MBA
	女性 31歳 台湾出身、一橋大学MBA

Ⅱ. 海外展開

(5) 香港、韓国、台湾から日本への実務体験派遣

【目的】

1	リアルタイムで日本の施策を共有し、自国に反映させる。
2	日本の大きな方向性と施策を確認し、計画を立案する。
3	自国の課題や問題点を日本の担当者とスピードを持って直接解決する。

・香港から	企画&行政担当	女性	36歳	2011年9月より
・韓国から	MDチーム長	男性	33歳	2011年9月より
・台湾から	MD担当マネジャー	女性	42歳	2011年9月より
・イギリスから	衣服MDマネージャー	男性	34歳	2012年9月より
・中国から	DB経理DBマネージャー	女性	23歳	2012年9月より

Ⅱ. 海外展開

(6) 海外スタッフのRＫJへの派遣研修

- 加速するグローバル化に対応すべく、新たに海外販社スタッフをRＫJで受入れ、日本のしくみを習得し、各国販社への波及とローカライズを担う人材を育成するプログラムをスタート

■ 各国販社月別派遣予定人数

国	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月以降	計
上海	3						2	5
シンガポール	1						4	5
韓国		1			1	3	1	6
台湾					1		1	2
香港		3				4	3	10
米国							4	4
計	4	4			2	7	15	32

Ⅱ. 海外展開

(7) 店長海外研修

2008年 22名	11月3日	11月4日	11月5日	11月5日	11月7日	11月8-9日
	成田発 ロンドン到着	ロンドン事務所 ロンドン市内店舗視察 H&M,Habita,ZARA, PRIMARK,Uniqro, Plaza SC	郊外肩SC視察 Westfeld SC Uniqro,H&M,COS,ZARA, Canary wharf SC	ベルリンへ移動	MUJI店舗視察 商業施設視察 Alexa(大型SC)	ベルリン発 成田着
2009年 22名	11月3日	11月4日	11月5日	11月5日	11月7日	11月8日
	成田発 ロンドン到着	ロンドン事務所 ロンドン市内店舗視察 H&M,Habita,ZARA, PRIMARK、Uniqro,Plaza SC	郊外肩SC視察 Westfeld SC,Uniqro,H&M,COS,ZARA, Canary wharf SC パリへ移動	パリ市内MUJI店舗視察 Merci	パリ発	成田着
2010年 26名	11月1日	11月2日	1月3日	11月4日	11月5日	11月6日
	成田発 NY到着 近郊SC視察	MUJI店舗視察	NY視察 ConrainerStore,Bed&BathBeyond, Trader Joes's,Crate&Barrel, Bloomingdale's,RUEHL,HOLLISTER	ホテル発 マンハッタン地区視察	NY発	成田着
2011年 26名	11月1日	11月2日	11月3日	11月4日	11月5日	
	成田発 NY着 郊外SC視察	NY市内視察 ABC,Carpe6Home, Container Store, Crate&Barrel etc,	各グループでNY市内視察	NY発	成田着	
2012年 26名	10月23日	10月24日	10月25日	10月26日	10月27日	10月28日
	成田発 パリ着	各グループ毎に店舗視察 SODUEST,FDH,SC視察	各グループ毎に店舗視察 ロンドンへ移動 ウェストフィールド・ストラットフォード・シティ視察	MEH事務所 各グループ毎に店舗視察	各グループ毎に 店舗視察 ロンドン発	成田着
2013年 26名	11月4日	11月5日	11月6日	11月7日	11月8日	
	成田発 ロンドン到着	MEH事務所 ロンドン市内視察 Tiger, Regent st.,Boxpark, Westfield stratford ity,Spitalfields	各グループでロンドン市内視察	各グループ毎に店舗視察 ロンドン発	成田着	

Ⅱ. 海外展開

MUJI GRAM



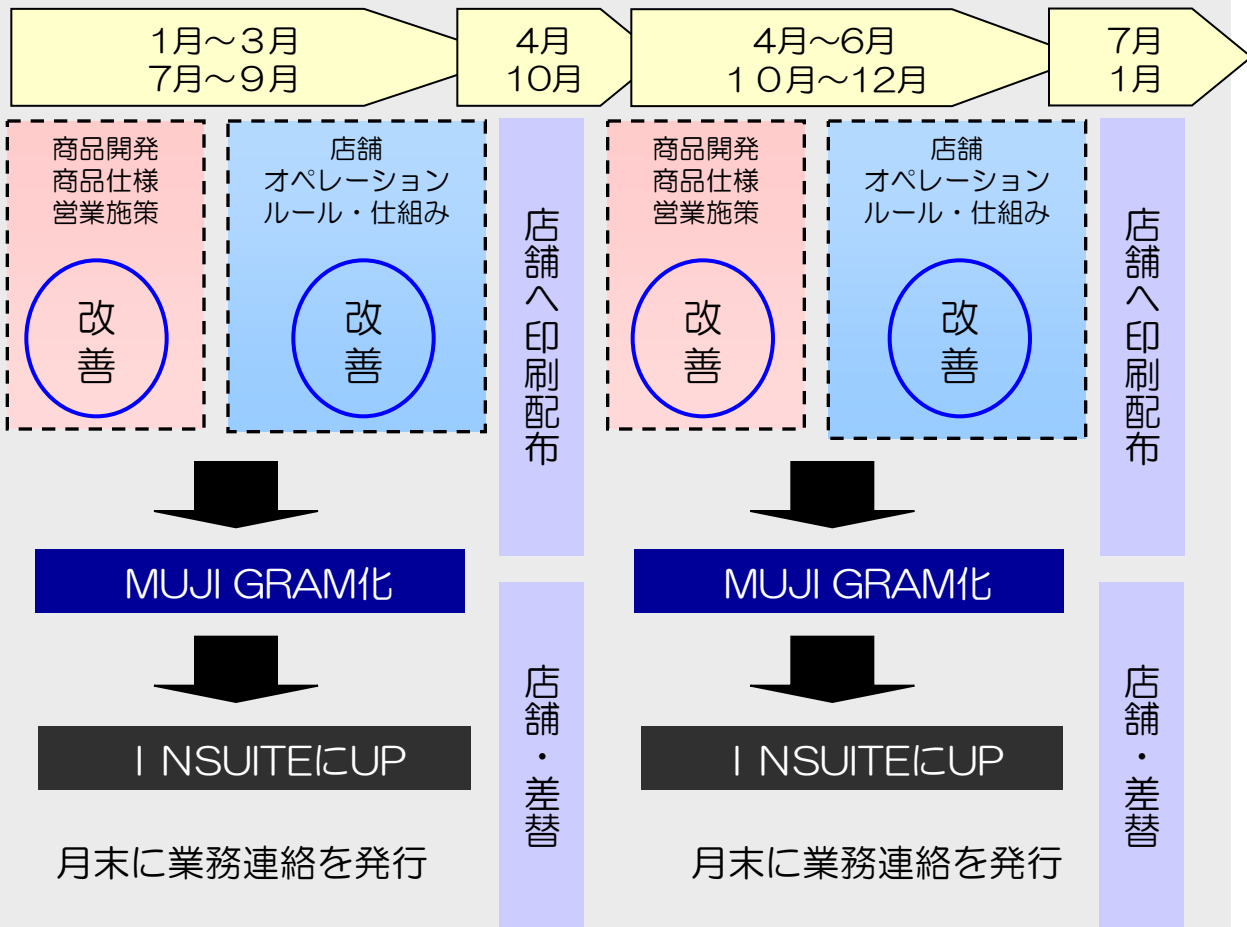
II. 海外展開

MUJI GRAM改訂フロー

- 顧客視点シート
- 改善提案制度

- 1) 店舗での入力
- 2) エリアマネージャーの承認
- 3) 本部関連部門で採用
- 4) 改訂

(実際の入力画面)



年4回印刷配布 (月次更新はWEBにて店舗へ配信)

Ⅱ. 海外展開

改善提案によるMUJI GRAM（店舗業務マニュアル）定期改訂

- ・13冊、2,000頁のマニュアルで業務の標準化と見える化を推進。改訂は社員からの声。

4月：全面改訂

- ・13冊のファイルを、業務種類別に再編集

4月	75件	・売場作り(VMD)全面見直し ・「売れ筋捜査」運用方法更新
----	-----	-----------------------------------

5～7月：月次定期改訂（合計62件）

5月	9件	・収入印紙運用変更 ・中嵩宅送エリア拡大
6月	25件	・退職手続きチェックリスト改訂 ・店長が取得すべき資格一覧追加
7月	28件	・自転車修理承りフロー追加 ・店舗文書保管基準更新

改善提案の 採用件数

1～4月	40件
5～7月	36件
合計	76件



Ⅱ. 海外展開

業務標準化

MUJI GRAM（販売オペレーションマニュアル）による店舗運営
13冊 2,000ページのマニュアルで業務の標準化と見える化を実現

1	売り場に立つ前に
2	店内業務(レジ)
3	店内業務(承り)
4	配送・自転車
5	売り場作り
6	商品管理
7	後方業務・経理
8	労務管理
9	危機管理
10	出店準備
11	店舗マネジメント
12	ファイリング
13	販売スタッフTS

各種社員研修での活用（新入社員研修）
Off-JT 88時間中、18時間で使用



Ⅱ. 海外展開

MUJI GRAM 海外版

国	CHINA	KOREA	TAIWAN	HONG KONG	SINGAPORE MALAYSIA
ページ数	1,099	1,163	748	80	633
冊数	12	7	8	5	10

国	AUSTRALIA	USA	UK	ITALY	GERMANY
ページ数	273	59	424	113	81
冊数	10	8	11	4	1

II. 海外展開

海外版MUJI GRAM (店舗業務マニュアル)

MUJIGRAM	01 Before you stand the sales floor	1. Introduction	1) New staff training

1) New staff training

(1) What is new staff training?

- (What) New staffs learn basic operation first, when they join MUJI.
This is a training curriculum for new staffs to be able to do store basic operation alone in the first 1 month.
- (Why) To make new staff's store operation clear and they can work free from fear.
- (When) When you join MUJI
- (Who) New staff and store in-charge

(2) Introduction of a trainer

- A manager or a supervisor can be a trainer basically.
Put a name of a trainer into new staff training plan.
And introduce yourself to a new staff.

(3) Flow of a new staff training

□ Preparation

- Make a new staff training plan
 - ① Compare a new staff's working day and a trainer's working day and make a plan.
You fill out "When" "Who" "Which" training they learn into the list.
 - ② You fill out the date to confirm their understanding about 1 week later.

□ Training

- A trainer carries on a training along to the new staff training plan.
Trainer carries on the training on the basis of the lesson plan.
A new staff learn reading MUJIGRAM.

- When you finish one category, you paint over the training plan.

□ Confirm staff's understanding

- Make efficient use of the new staff training check list.
The trainer confirms staff's understanding in order below about 1 week later.
 - ① The new staff vales oneself.
 - ② The trainer values on the new staff.
 - ③ Feedback to the new staff.

- If the new staff understands, the trainer paints over the training plan.
- The trainer fills comment in the training check list.
- When necessary, the trainer retrain.

□ Value of a shop manager

- Make efficient use of the new staff training check list
After confirming staff's understanding and all curriculum, a shop manager vales on the new staff.
The shop manager fills comment in the sheet and sign.
- The curriculum is over.

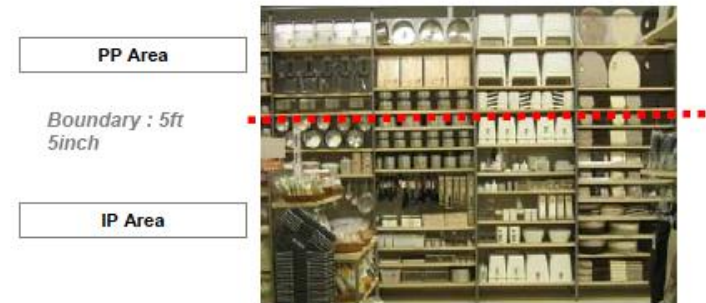
2009/10	01 Sales floor1-1	1
---------	-------------------	---

MUJI VMD MANUAL	02. Preparing Sales Floor	2. Household	MUJI 無印良品
MUJIGRAM TRANSLATED/REVISED BY MUJI U.S.A. LIMITED			
Visual Merchandising	Household	10) Shelving Display	2 4

Basic Rules – Point of Presentation

3-Rule for Point of Presentation Display

1. PP display items should be the same items on the shelf below or the items in the same department. : PP display-items and IP display-items(shelf area) should be related to each other.
as the PP area is using as a store signage to let consumers know each section, this presentation area should tell the location clearly with merchandises.
2. Display Large and Non-glass merchandise
If you display small items or glass items, it can not show its feature visibly from far away.
3. PP Area is the above the 5ft 5inch from the bottom.
To show the item as a displaying not a general merchandise stacking-up, the PP area start from 5ft 5inch of the shelf.



II. 海外展開

毎月の店長会議にて繰り返し情報発信

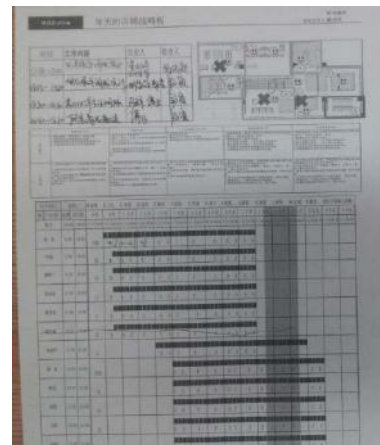
営業の情報より、監査、MUJI GRAMの再確認の時間が多い



MUJI GRAM 中国版



店舗事務所の扉に掲出されている
時間帯別作業割り当て表

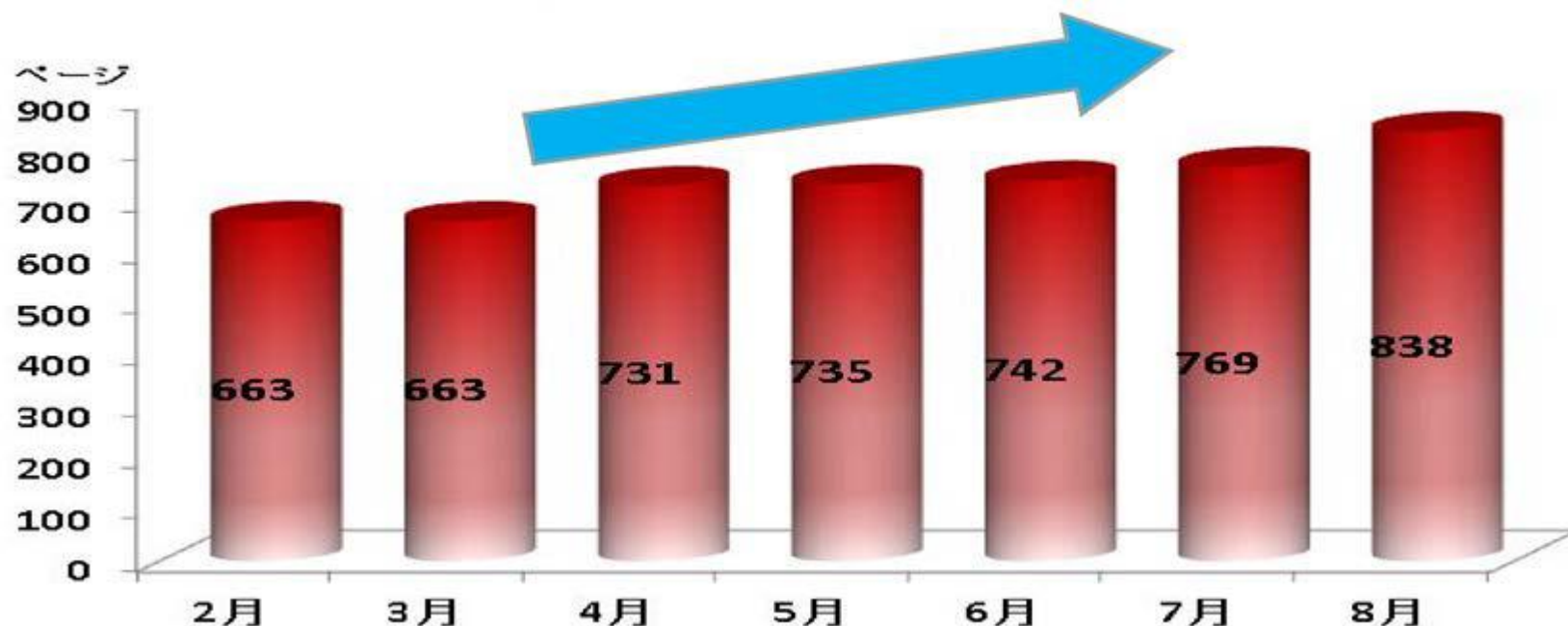


Ⅱ. 海外展開

中国版MUJIGRAMの作成運用

MUJIGRAMの発行状況

▶ MUJIGRAM発行ページ数推移



発行は担当部門のMUJIGRAM作成進捗に左右されている状況だが、4月以降は月次で着実に増加。

Ⅱ. 海外展開

中国版MUJIGRAMの作成運用

MUJIGRAMの発行状況

▶ 月別発行内容 (一部抜粋)

2月	・商品検索、店舗検索の一部改訂 ・トレーニングシステムの一部改訂
3月	・社販ルールの一部改訂 ・店内規則の一部改訂
4月	・正社員、アルバイト採用の流れの一部改訂 ・賞味期限ルールのMUJIGRAM化
5月	・商品に関する政府対応について ・店舗供給用ダンボールのリユースについて
6月	・大口客注の対応について ・領収書発行ルールの簡略化
7月	・レジ精算業務の一部システム改訂 ・返金業務の一部システム改訂

今期は特に労務管理とシステム投資に伴う仕組みの整備が進められた。

Ⅱ. 海外展開

中国版MUJIGRAMの作成運用

MUJIGRAMの理解度を上げるための取り組み



毎月店長会議時に前月に更新したMUJIGRAMの理解度を把握するため、店長に筆記試験を実施



新規、改訂されたMUJIGRAMの中で特に重要な項目については本部担当スタッフが店長会議で直接説明



新規、改訂されたMUJIGRAMは店長会議の際に店長へ直接手渡しして配布



新卒の新入社員集合研修でもMUJIGRAMを活用

Ⅱ. 海外展開

中国版MUJIGRAMの作成運用

MUJIGRAM発行までの新たな取り組み



II. 海外展開

MUJI上海店舖監查報告

2013年上期店检报告②



南通中南城

常州吾悦广场



2013/4/2

4

II. 海外展開

MUJI上海店舖監査報告

2013年上期店检报告②

1, 各店铺结果-2

ブロック	江苏省	江苏省	江苏省	上海市
店名	苏州泰华	南通中南城	常州吾悦广场	上海太平洋不夜城
店長名	蔡燕燕			
副店长	凌帅	佟娇元	张艳	吴忠杰
○計	78	64	70	68
×計	5	20	16	16
合計点数	78	64	70	68
今回合格率	93.0%	76.0%	81.0%	80.0%
前回合格率	83.3%	87.7%	83.9%	61.5%
改善率	9.7%	-11.7%	-2.9%	18.5%
I. 安全安心管理	90.0%	76.0%	76.0%	95.0%
II. 店铺运营	75.0%	100.0%	100.0%	75.0%
III. 店铺环境维持	100.0%	54.0%	72.0%	54.0%
IV. 仓库管理	100.0%	70.0%	80.0%	80.0%
V. 保全	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
VI. 金钱管理	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
VII. 票据管理	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
VIII. 人事管理	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

2013/4/2

11

Ⅱ. 海外展開

MUJI上海店舖監査報告

2013年上期店检报告①

北一路万达

店舖環境維持



マネキン廻りのほこり
模特底座上的灰尘



ストックボックスが整理整頓さ
れていない
备货抽屉没有做到整理整顿

2013/3/26

55

Ⅱ. 海外展開

■ 中国：発見祭（バナー・コンセプトテーブル）

バナー

店名：北京蓝色港湾店



コンセプトテーブル

店名：昆明金鷹店



期間：3月29日（金）～4月14日（日）

「世界に広がる無印良品」をテーマに実施

全体の売上は好調に推移するも、アロマディフューザーや化粧水など生活雑貨の主力商品が計画数値未達。施策評価：△

Ⅱ. 海外展開

■ タイ : Special items for you (とこ10) とBack to School



衣服雑貨は、春物新規商品プロモを実施。「とこ10」でも麻ストールを打ち出す。
衣服全体の売上を牽引するには至らず。衣服施策評価：△
生活雑貨は、定番商品（ネッククッションなど）とBack to Schoolが好調。
生活施策評価：○

Ⅱ. 海外展開

■ USA：好調インナー売場と新規ステーショナリー什器



衣服雑貨は、インナー・ACCの小物が好調、一方、紳士ウエアの苦戦が影響し予算未達成。衣服施策評価：△。

生活雑貨では、「無印良品のわけ」を伝えられる新規什器に入れ替えたステーショナリーが好調に推移。施策評価：○

Ⅱ. 海外展開

■ イギリス：麻プロモーション（ウィンドウ・売場）



MHE共通プロモとして「麻」を実施、衣服売上を牽引。施策評価：○

II. 海外展開

MUJIスペイン欠品対策会議

課題抽出

No.	発生事象	代表商品例			原因の仮説
		JAN	商品名	デパ	
I	売れ筋・コア商材の欠品	4547315854158	PPメイクボックス・1/2	H&B	長期リードタイム(6ヶ月前のオーダー)、売上計画に一致していない在庫数量、及びリスクの有る発注方法手持ちを指標とすることによる在庫減。
		4547315854141	PPメイクボックス	H&B	
II	RKJで完了になった商品の代替品の欠如	4548718622320	再生紙ノート・6mm横罫	ステー	提案される代替品への各国のマーケット需要、及び商品への理解不足、及び商品マスター管理不足
		4548718622337	再生紙ノート・6mm横罫	ステー	
		4547315260812	再生紙ノート(7mm横罫)	ステー	
III	特殊商品の欠品	4548718829545	(パーツ)アルミ六角ボールペン用替芯	ステー	各国マーケット需要の把握不足から来る発注予測精度の低さ、及びMDの商品・発注方法(ex. オートFaxでの発注)の理解不足。
		4548718490806	(パーツ)木軸六角ボールペン用リフィル	ステー	
		4548718816019	ゲルインキボールペン用リフィル	ステー	
IV	新規商品の欠如	4934761734491	スマートフォン用防沫スピーカー	エレク	各国からの依頼、要求に反して、新規商品が入荷しない。新規商品へのMD理解、及び各国のマーケットを汲み取った商品発注の『仕組み』が欠如。
		4548076359852	収納ベッド・シングル・オーク材	ファニ	
		4548718807277	アクリル冷水筒 1.2L	ハウス	
V	コミュニケーションの欠如				MEHとMUJIS페인との遠距離で分断されている事も有り、密なコミュニケーションが取り辛く、理由や背景が伝わらない意志伝達になってしまっている。また、スペインからの依頼・質問に対し回答が滞る、無視される等が頻繁に起こる。

Ⅱ. 海外展開

MUJIスペイン欠品対策会議

SS13の生活雑貨在庫検証

SS13の売れ筋SAランク235iで検証

◇倉庫在庫の欠品・・・半期計20%(在庫ゼロの週数)

◇7週間以上倉庫ゼロのアイテム数・・・47i

生活雑貨全体在庫の確認

◇5月まで昨比100未滿、一昨年は欠品与件あり

◇その中でも特に主力のステー、HBが昨比2桁減と戦力ダウン



◆売れ筋において機会損失が多く発生している

◆在高減⇒売上減⇒手持ち増の悪循環が生まれている

II. 海外展開

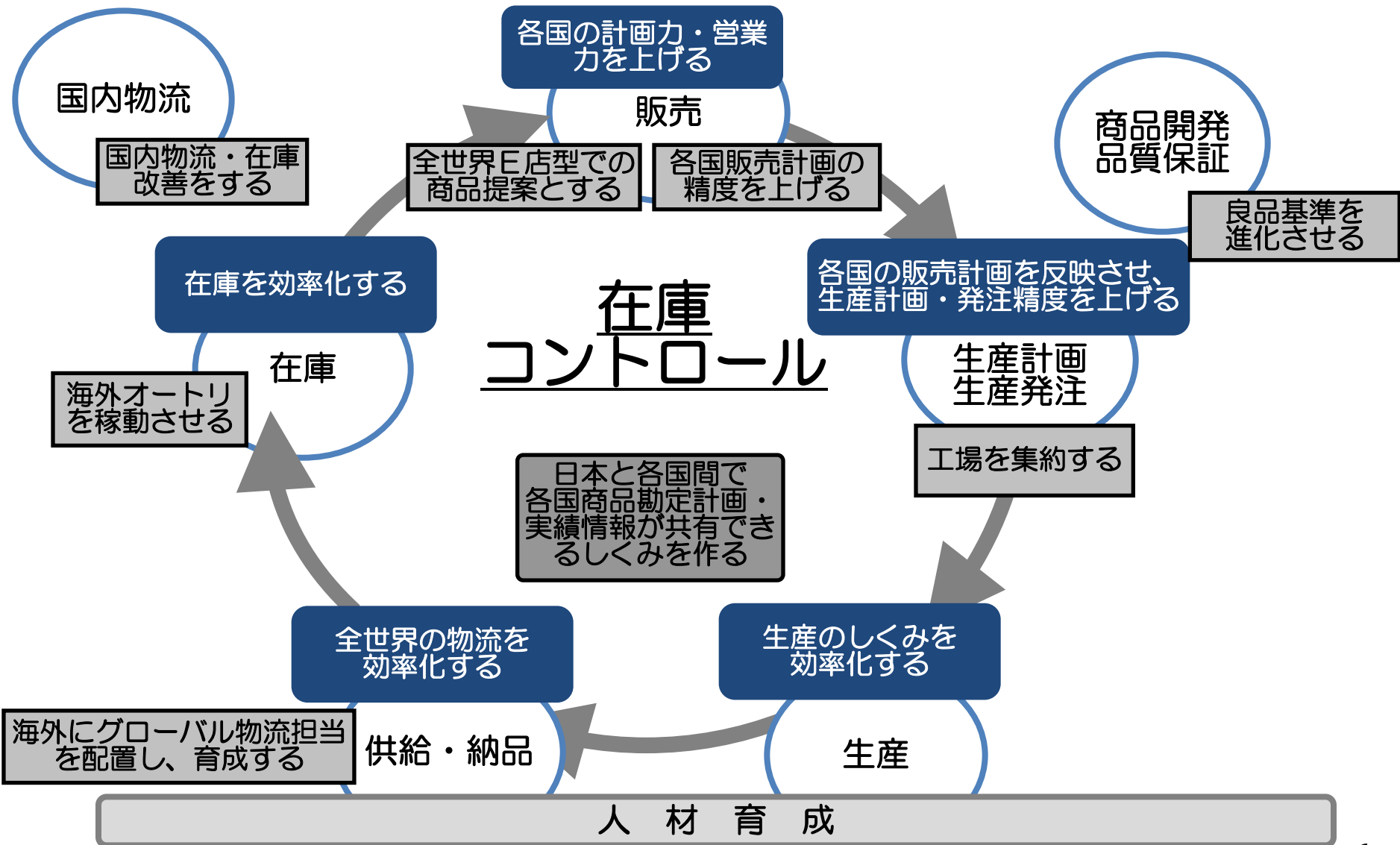
MUJIスペイン欠品対策会議

アクション&スケジュール

No.	区分	項目	解決策	担当	DL	
1	I	売れ筋・コア商材の欠品	長期リードタイム	売れ筋商品のセーフストックの備蓄、営業展開との連動 時限措置としてweek coverを13→16週に		13AW ～
2			発注精度・スキル向上	GMDへの取り組み、RKJ・DB担当によるレクチャー 業務基準書の作成・整備		13年 9月～
3			欠品リスクの有る発注方法	発注方法変更(頻度と確認) Key Products、売り込み商品の確定と仕入計画の連動		進行中
4	II	RKJで完了になった商品の 代替品の欠如	MDチームの商品知識不足	Webカタログの活用 + 商品知識講習会の開催		13年 10月末
5			RKJからの情報共有	顧客視点シートを利用したRKJ-MEH間の支援強化		進行中
6			商品マスター不備	業務基準書の作成・整備、ダブルチェックの慣例化		13年 12月末
7	III	特殊商品の欠品	MDチームの商品知識不足	Webカタログの活用 + 商品知識講習会の開催		13年 10月～
8			MDチームの発注方法理解不足	業務基準書の作成・整備、定期スキル確認		13年 12月末
9	IV	新規商品の欠如	新規商品導入方法の仕組み化	店型区分の見直し、品揃えの再検討 『ヒアリング会』にて各国から新規商品を依頼		進行中
10			MEH-子会社間の情報欠如	RKJからどのような商品が輸入可 or 不可かの情報を配信、 情報窓口と整理機能の明確化		進行中
11	V	コミュニケーションの欠如	MEH-子会社間の情報欠如	コミュニケーション手段のルール作成		13年 9月末
12			『担当者』不在	担当・職務分掌の明確化、担当のバックアップ体制整備		13年 10月末

II. 海外展開

グローバル在庫の適正化



Ⅱ. 海外展開

グローバル在庫の適正化（2013年上期進捗）

進捗状況（抜粋）

区分	実施内容
グローバルMDシステム	<ul style="list-style-type: none"> ・シンガポール、韓国、中東、MEHでグローバルMDシステムが稼働開始し、下期に香港・USA・マレーシアに導入すべく現地と調整中 ・RKJでも海外MDメニュー等が稼働開始した
販売	<ul style="list-style-type: none"> ・海外販社DB担当者にステープル系商品の在庫コントロールノウハウを移植し、入出庫管理表の運用を開始した ・海外販社で基準フェイス表が作成され、アジア地域各販社では基準フェイス表に基づく陳列数コントロールが始まった
生産計画、生産発注、生産	<ul style="list-style-type: none"> ・ステープル商品は、一部商品でGDC在庫滞留日数が1ヶ月以内となるよう生産・納品サイクルを見直した ・ファッション商品は従来の1シーズン1回発注から2回発注として発注精度を上げるべく、販売計画・発注方法の見直しを開始した
供給・納品	<ul style="list-style-type: none"> ・中国2箇所（上海、深圳）にGDC（グローバルディストリビューションセンター）を開設し、7月に稼働開始した ・GDC開設で、日本を經由せずに各国に混載納品できる効率的なグローバル物流を開始した
商品開発 ・品質保証	<ul style="list-style-type: none"> ・海外版良品基準の整備を開始した ・グローバルタグは各国向け表示項目を確定し、6月から生活13AW、衣服14S S用として、使用頻度の高い5種類のタグで制作を開始し、他のタグも整備中

Ⅱ. 海外展開

グローバル 展開日 カレンダー

地域の気候に応じたガイドライン、仕入予算作成

AW		SEP		OCT		NOV	
		1ST HALF	2ND HALF	1ST HALF	2ND HALF	1ST HALF	2ND HALF
標準 Middle area	RKJ	9/1	9/16	10/1	10/16	11/1	11/16
	Hongkong	9/1	9/16	10/1	10/16	11/1	11/16
	Taiwan	9/1	9/16	10/1	10/16	11/1	11/16
	Middle East	9/1	9/16	10/1	10/16	11/1	11/16
	India	9/1	9/16	10/1	10/16	11/1	11/16
南エリア South area	Singapore	10/1	10/16	11/1	11/16	—	—
	Thailand	10/1	10/16	11/1	11/16	—	—
	Malaysia	10/1	10/16	11/1	11/16	—	—
	Philippines・Indonesia	10/1	10/16	11/1	11/16	—	—
北エリア North area	Korea	8/16	8/16	9/1	9/1	10/1	10/1
	China	8/16	8/16	9/1	9/1	10/1	10/1
欧米 MEH・USA	USA	8/1	8/1	9/1	9/1	10/1	10/1
	MEH	8/1	8/1	9/1	9/1	10/1	10/1
南半球 TSH	Australia	3/1	3/16	4/1	4/16	5/1	5/16

■W/H: 1 month prior to Launch date.

Each country can adjust Launch date to be later than W/H date.

II. 海外展開

各国法規制の再調査

	個別作成 有・無	有りの場合の内容	販売する上で、タグ上に法的表記義務のあるもの/Item to be shown legally								その他の必要な情報
			商品名 item description	規格 Spec	原産国 C/O	素材混率 Material composition	注意表記 attention	価格 price	わけ reason	プライスカード or ラベル Price signagene or Price Label	
China	○ (中国タグ対応がない場合)	商品名、原産国、売価、会社名、執行標準、安全技術類別(衣服)、素材、混率	○	○	○	○	○	○	×	合格証表記内容は必ずタグとして表記をすること	
HK	○	英字のH&Bのイングレ、食品のイングレ	×	×	○	○	○	×	×	POP対応可能	
Singapore	○	英字のH&Bのイングレ、食品のイングレ、栄養成分値	×	×	○	○	○	×	×	タグが望ましい。ただし、小さな商品で貼り付けが困難な場合はPOPでも対応可能	
Malaysia	○	英字のH&Bのイングレ、食品のイングレ、栄養成分値、キャンドルの注意事項	×	×	○	○	○	×	×	価格はタグが必須。それ以外の情報はPOPでも対応可能	
Korea	○	商品によって異なりますが共通に出ている素材(繊維の場合混用率)表、裏、充填製造社名または輸入社名製造国名製造年月(衣類は最初販売シーズン、ロサイズ)取り扱い上注意事項表示者住所および電話番号	×	×	○	○	○	×	×	商品によってはPOP対応も可能。なお、ペンはシール対応が必要(ばら売りであっても個包装をしており、包材に必要事項を記載している)	衣服雑貨はほとんどの商品が該当規定がありますが、生活雑貨の場合商品によって法律に関わるものと関わらないものが多く混ざっているため、別添の資料をご確認下さい。8月末に生活雑貨チームとの打ち合わせの時に報告していた資料で、生活雑貨で取り扱う商品(クラスごとの表示事項をまとめたものを別添でお送りします。F列の「該当規定」に「-」に表示されているものが該当規定がないものです。
Taiwan	○	別シート(TW)ご確認ください	×	×	○	○	○	×	×	POP対応可能	
Thailand	×		×	×	○	○	○	×	×	タグ貼り付けが原則ただし価格は必ずしもタグに表示される必要がない=POPでも対応可能	
USA	×		×	×	○	○	○	×	×	JAN、原産国が記載されているシールが必要。売価は未記載の場合が多い。注意表記が表示されている場合は英字の表記がなされていることが必要。	ランチョンマット等布ものの商品には、RNコード、原産国、組成表記が必須。
MEH	UK		×	×	○	○	○	×	×	POP対応可能	
	France	○	H&Bのイングレ	○	○	○	○	○	×	法的にはPOP対応は不可。ただし、現状はPOP対応をしており、現時点刺されてはいない(リスクあり)	
	Germany	×		×	○	○	○	×	×	POP対応可能	
	Italy	○	H&Bのイングレ	○	○	○	○	○	×	POP対応可能(ただし、商品名とユーロ売価はタグ上での表記が必須)	
Australia	○	H&Bのイングレ	×	×	○	○	○	×	×	POP対応可能	

Ⅱ. 海外展開

2012年度 出店国

マレーシア 1号店

MUJI Pavilion

2012年4月14日

386㎡

Pavilion. 168 Jalan Bukit Bintang,
55100 Kuala Lumpur, Malaysia

マレーシア 2号店

MUJI Midvalley

2012年12月14日

523.12㎡

Mid Valley City Lingkaran
Syed Putra 59200
Kuala Lumpur Malaysia



Ⅱ. 海外展開

2012年度 出店国

クウェート 1号店

MUJI The AVENUES

2013年1月19日

800㎡

Grand Avenue,
The Avenues,

Kuwait City, Kuwait



Ⅱ. 海外展開

2012年度 出店国

ドバイ 1号店

MUJI Dubai Mall

2013年2月9日

800㎡

Level LG, Dubai Mall,
Dubai



Ⅱ. 海外展開

2013年度 出店国

オーストラリア 1号店

MUJI Chadstone

2013年11月26日

318.4㎡

Shop B124, 1341 Dandenong Rd,
Chadstone VIC 3148, Australia



Ⅱ. 海外展開

2013年度 出店 ～海外Café&Meal MUJI 初出店～

香港

Café&Meal MUJI Lee Theatre plaza Causeway Bay

2013年 6月 7日OPEN

香港銅鑼灣波斯富街99號利舞臺3-4樓



Ⅱ. 海外展開

2014年度 出店国

カナダ 1号店

MUJI Atrium

2014年11月29日OPEN

Atrium 595 Bay Street,
Unit C-03, Toronto, ON



Ⅱ. 海外展開

2014年度 出店 ～中国旗艦店～

中国 129号店

成都遠洋太古里

2014年12月12日OPEN

四川省成都市

錦江区中纱帽街8号



Ⅱ. 海外展開

2015年度出店 ～上海旗艦店～

2015年12月12日OPEN

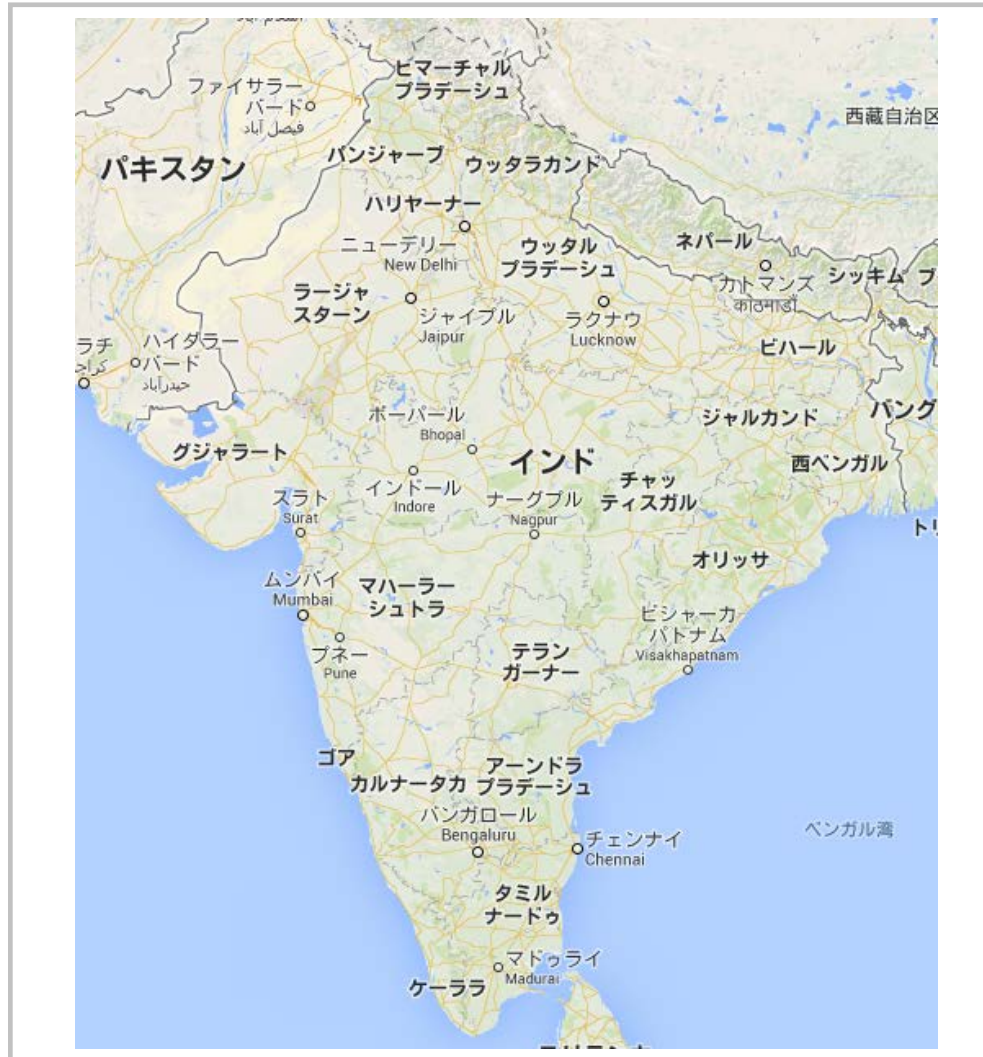
上海市黄浦区淮海中路755号

2800m²



Ⅱ. 海外展開

2016年 インドでの展開をスタート



V. 海外展開

2015年度 出店実績

	店舗数	合計店舗数
海外	43 アジア36	344 アジア271
日本	13	414

グローバル企業へ

－2015年度－

海外売上高 1090億円

連結売上高構成比 35%