

当社 第46期定時株主総会を
開催いたします。

株式会社 良品計画

招集ご通知

開催日時

2024年11月23日(土曜日・祝日)午前10時
(受付開始 午前9時15分)

MUJI 無印良品

開催場所 東京国際フォーラム ホールB7
東京都千代田区丸の内三丁目5番1号

開催場所が前回と異なりますので、
お間違いのないようご注意ください。

決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役8名選任の件

本株主総会につきましては来場事前登録制とさせていただきます。来場を希望する株主様には事前登録をお願い申し上げます。当日ご来場できない株主様がご自宅等からご覧いただけるようインターネットによるライブ配信を行います。各詳細につきましては本招集通知6-8頁を必ずご一読いただきお手続きくださいますようお願い申し上げます。

第46期定時株主総会招集ご通知 2

議決権の行使についてのご案内 4

来場事前登録のお願い

ライブ配信のご案内

株主の皆様にお伝えしたいこと

株主総会参考書類 10

第1号議案

剰余金の処分の件

第2号議案

取締役8名選任の件

事業報告 19

連結計算書類 51

計算書類 54

監査報告 56

株主メモ 62

「事業報告」中のグラフ・写真・図等は「ご参考」として記載したものです。

株主各位

2024年11月1日
東京都文京区後楽二丁目5番1号
株式会社良品計画
代表取締役社長 堂前宣夫

第46期定時株主総会招集ご通知

当社第46期定時株主総会を次のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

（本株主総会に関しましては、書面交付請求の有無にかかわらず、一律に電子提供措置事項を記載した書面をお送りしております。）

【当社ウェブサイト】

https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/shareholders_meeting/



【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/7453/teiji/>



【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

（上記の東証ウェブサイトへアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「良品計画」又は「コード」に当社証券コード「7453」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類／PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知／株主総会資料」欄よりご確認ください。）



本株主総会につきましては**来場事前登録制**とさせていただきますので、7頁記載の「来場事前登録のお願い」をご参照ください。なお、議決権の行使については書面又はインターネット等により行使できますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討くださいますと、後述のご案内に従って2024年11月22日（金曜日）午後6時までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

- 1 日 時** 2024年11月23日（土曜日・祝日）
午前10時(受付開始 午前9時15分)
- 2 場 所** 東京都千代田区丸の内三丁目5番1号
東京国際フォーラム ホールB7
開催場所が前回と異なりますので、お間違いのないようご注意ください。
- 3 目的事項**
- | 報告事項 | 決議事項 |
|---|-----------------|
| 1. 第46期（2023年9月1日から2024年8月31日まで） 事業報告、連結計算書類並びに会計監査人および監査役 会の連結計算書類監査結果報告の件 | 第1号議案 剰余金の処分の件 |
| 2. 第46期（2023年9月1日から2024年8月31日まで） 計算書類報告の件 | 第2号議案 取締役8名選任の件 |
- 4 議決権の行使に
ついてのご案内** 4頁～5頁記載の「議決権の行使についてのご案内」をご参照ください。

以 上

- (注) 1. 本株主総会にご出席の際は、お手数ながら、本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださるとともに別途11月19日（火曜日）にメールでご連絡する「ご来場確定通知」をお見せくださいますようお願い申し上げます。来場事前登録については7頁をご確認ください。
2. 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の当社ウェブサイト、株主総会資料掲載ウェブサイトおよび東証ウェブサイトにおいて、その旨、修正前および修正後の事項を掲載いたします。
3. 会社法改正により、電子提供措置事項について前頁の各ウェブサイトへのアクセスのうえ、ご確認いただくことを原則とし、基準日までに書面交付請求をいただいた株主様に限り、書面でお送りすることとなりましたが、本株主総会においては、書面交付請求の有無にかかわらず、一律に電子提供措置事項を記載した書面をお送りいたします。なお、電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面（電子提供措置事項記載書面）への記載を省略しており、本株主総会におきましては、株主の皆様へ電子提供措置事項から上記事項を除いたものを記載した書面を一律でお送りいたします。監査役および会計監査人は、次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
- (1) 新株予約権等に関する事項 (2) 内部統制システム整備の基本方針 (3) 連結株主資本等変動計算書 (4) 連結計算書類の連結注記表
(5) 株主資本等変動計算書 (6) 計算書類の個別注記表

議決権の行使についてのご案内

株主総会参考書類（10頁～18頁）をご検討のうえ、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。議決権の行使には以下の3つの方法がございます。



郵送による議決権行使

本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙に議案に対する賛否を表示のうえ、**2024年11月22日（金曜日）午後6時**までに到着するようご返送ください。議決権行使書面において、各議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。



インターネットによる議決権行使

当社の指定する議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net> にアクセスしていただき、**2024年11月22日（金曜日）午後6時**までにご行使ください。詳しくは、次頁をご覧ください。



株主総会への出席による議決権行使

出席を希望される株主様は事前に登録をお願い申し上げます。

（来場事前登録については7頁をご確認ください。）

当日は、本招集ご通知とあわせてお送りする「議決権行使書用紙」を会場受付にご提出いただくとともに別途11月19日（火曜日）にメールでご連絡する「ご来場確定通知」をお見せください。

書面とインターネット等により、重複して議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。また、インターネット等によって複数回数又はパソコンとスマートフォンで重複して議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。

なお、当日ご出席の場合は、書面又はインターネット等による議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

機関投資家の皆様へ

機関投資家の皆様は、電磁的方法による議決権行使の方法として、あらかじめお申し込みされた場合、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただくことができます。

インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットにより本株主総会の議決権を行使される場合は、あらかじめ次の事項をご了承いただきますよう、お願い申し上げます。

QRコードを読み取る方法「スマート行使」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- (1) 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。 (2) 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

インターネットによる議決権行使は、議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net> をご利用いただくことによって可能です。

パソコン等の操作方法に関するお問い合わせ先について

議決権行使ウェブサイトでの議決権行使に関するパソコンなどの操作方法がご不明な場合は、下記窓口にお問い合わせください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート専用ダイヤル

 **0120-652-031** 受付時間：午前9時～午後9時

「定時株主総会」と「株主ミーティング」を開催いたします。 また、会場の模様を「ライブ配信」いたします。

「株主ミーティング」は株主の皆様当社事業をより深くご理解いただくため、第46期定時株主総会終了後、開催させていただきます。

当日は、当社が提供する商品や店舗での取り組みなどをご紹介するとともに、株主の皆様とのダイレクトコミュニケーションを深めることで、今後の経営に活かしてまいりたいと考えております。

ご都合がつくようでしたら「定時株主総会」から引き続きご参加ください。

なお、当日ご来場できない株主様がご自宅等からご覧いただけるよう「定時株主総会」「株主ミーティング」のインターネットによるライブ配信を行います。接続方法や詳細につきましては次頁以降をご参照ください。

| | 株主総会 | | | 株主ミーティング | | |
|--|-------|------------|-------|----------|------------|---|
| | 参加の可否 | 参加する | 参加しない | 参加する | 参加しない | |
| 参加される方法 | 会場に行く | ライブ配信で参加する | - | 会場に行く | ライブ配信で参加する | - |
| 議決権の行使 | 持参 | 事前 | 事前 | - | - | - |
| 1 来場事前登録 2024年11月15日(金曜日) 午後5時締切 | ● | - | - | ● | - | - |
| 事前議決権行使締切 2024年11月22日(金曜日) 午後6時 | | | | | | |
| 2 ライブ配信 | | | | | | |
| ① 株主総会 2024年11月23日(土曜日・祝日) 午前10時開始 | - | ● | - | - | ● | - |
| ② 株主ミーティング 2024年11月23日(土曜日・祝日) 午前11時30分～12時頃開始予定 | | | | | | |

株主ミーティング「MUJIダイアログ」プログラム概要

※下記内容は予告なく変更する場合がございますので、予めご了承ください。

1. 循環推進の取り組み

循環推進部管掌の執行役員である宮澤より当社の循環推進の取り組みをご紹介します。

2. 質疑応答／フリーディスカッション

ご参加の皆様から寄せられたご質問、ご意見をもとに、取締役・役員との対話を予定しております。

株主総会当日の映像は、12月中旬頃に当社ウェブサイトで公開する予定です。 <https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/>

来場事前登録のお願い

締切：2024年11月15日(金曜日)午後5時まで

当社は株主の皆様との対話の機会を大切にしたいという思いから、より多くの株主様にご参加いただける株主総会を開催したいと考えております。また総会終了後、「株主ミーティング」を実施し、幅広いご質問にお答えする予定です。そこで、円滑な準備および運営のため、来場される方には事前登録をお願いしております。また、十分な座席数をご用意する予定ではございますが、万が一、想定を大きく超えるご登録がありました場合には、やむを得ず、抽選をさせていただくことがあります。

なお、抽選を実施した場合、当選されなかった株主様およびご入場の際に当選が確認できない株主様は、本株主総会会場へはご入場いただけません。また、抽選を実施しなかった場合でも、事前に登録されなかった株主様およびご入場の際に登録が確認できない株主様は、本株主総会会場へはご入場いただけない可能性がありますので、あらかじめご了承ください。

登録は下記専用ウェブサイトにて受付いたします。(専用ウェブサイトを用いた方法に限らせていただきます。)

▶ 来場事前登録の方法

登録期間：**11月15日(金曜日)午後5時まで**

下記専用ウェブサイトにて受付いたします。

受付専用ウェブサイト：

<https://krs.bz/ryohin/m?f=1>

スマートフォン・携帯電話からは右のQRコードを読み取ることでアクセス可能です。
「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



- 1 パソコン・スマートフォン・携帯電話から受付専用ウェブサイトへアクセス後、注意事項に同意いただき、
 - ・ 株主番号(議決権行使書用紙に記載されている9桁の数字)
 - ・ 氏名
 - ・ メールアドレス を入力のうえ、ご登録ください。
- 2 11月15日(金曜日)午後5時までに事前登録をしていただいた株主様を対象に、抽選の実施の有無にかかわらず、ご来場の可否をご案内させていただきます。ご案内につきましては11月19日(火曜日)にメールにてご通知いたします。

ご注意事項

- ・ ご入場には「議決権行使書用紙」と別途11月19日(火曜日)にメールでご連絡する「ご来場確定通知」の2つが必要となります。(「ご来場確定通知」はメールのプリントアウトをご持参いただくか、スマートフォン・携帯電話等で通知画面を受付にてお見せください。あらかじめ画面キャプチャーなどで保存されることをお勧めします。)
- ・ 「議決権行使書用紙」と「ご来場確定通知」の内容が一致しない場合にはご入場をお断りさせていただきます。
- ・ ご来場の可否につきましては11月19日(火曜日)にメールでご通知させていただきます。
- ・ 登録は株主様お一人一度限り有効です。
- ・ 取得した個人情報につきましては、ご来場可否のご通知、お問い合わせへのご返信、アンケートおよびご本人の確認にのみ利用させていただきます。なお、その目的のために必要な業務を外部の協力会社に委託する場合を除いて、第三者に伝えることはありません。
- ・ 受付専用ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用は、株主様のご負担となります。

※今後の状況により株主総会の運営について変更が生じる場合がございます。

その場合には、当社ウェブサイト(<https://www.ryohin-keikaku.jp/>)にてお知らせいたしますので、適宜ご確認くださいますようお願いいたします。



ライブ配信のご案内

2024年11月23日(土曜日・祝日)

当日ご来場できない株主様をご自宅等からご覧いただけるよう「定時株主総会」「株主ミーティング」のインターネットによるライブ配信を行います。なお、ライブ配信の閲覧にあたっては、事前登録の必要はございません。

下記の手順をご確認のうえ、ぜひ当日の配信をご覧ください。

▶ライブ配信視聴の方法

配信日時

定時株主総会 11月23日(土曜日・祝日) 午前10時開始予定

株主ミーティング 11月23日(土曜日・祝日) 午前11時30分～12時頃開始予定

株主ミーティングにつきましては、定時株主総会終了後、準備が整い次第開始いたしますので、上記開始予定時刻より前後する場合がありますことをあらかじめご了承ください。

視聴方法

パソコン、スマートフォンから
以下のURLにアクセスしてください。



当社ウェブサイトからも
アクセスできます。

<https://links-v.pdcp.jp/7453/2024/ryohin/>

良品計画 株主総会 検索

ログインID、パスワード

ログイン画面にID(株主番号)とパスワード(2024年8月末時点における株主名簿上のご登録住所の郵便番号(ハイフン抜き))を入力し、ログインボタンをクリックしてください。

ご注意事項

- ・株主様ご本人のみご視聴いただけます。
- ・ライブ配信を通じての議決権行使やご発言等できません。事前に書面又はインターネット等による議決権行使をお願いします。
- ・株主の皆様へのプライバシーに配慮して、配信の映像は議長席および役員席付近のみといたします。なお、途中退席される場合、お顔が映りこむ場合がございますことをご了承ください。
- ・ライブ配信は、定時株主総会(質疑応答含む)および株主ミーティング終了まで配信いたします。
- ・撮影、録画、録音、保存、SNS等での公開はご遠慮ください。
- ・ご使用の機器やネットワーク環境によってはご視聴いただけない場合がございます。また、ご視聴いただく際の通信料金等は、株主様のご負担となります。
- ・何らかの事情によりライブ配信を中止する場合は、当社ウェブサイト(<https://www.ryohin-keikaku.jp/>)にてお知らせします。

ご視聴には、ID(株主番号)とパスワード(郵便番号(ハイフン抜き))の入力が必要です。

株主番号は議決権行使書用紙に記載されています。

(ウラ)

| | |
|-------------|--|
| 議決権行使書 | 株主番号 XXXXXXXXX |
| | |
| 株主番号 メモ欄 | <input type="text"/> |

(オモチ)

| | | |
|----------------|----------------------|----------------------|
| 株主番号 XXXXXXXXX | 議決権行使回数 | 備 |
| | ご所有株式数 | 株 |
| 株主番号 メモ欄 | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

株主の皆様にお伝えしたいこと

株主優待制度を拡充しました

株主の皆様との中長期的な関係づくりをより強化していくため、このたび株主優待制度を拡充し、お買い物の割引率を従来の5%から7%に引き上げました。株主優待以外にも、株主ミーティング「MUJIダイアログ」を始めとする様々なイベントを通じて、株主の皆様との関係性を深めてまいります。

対象となる株主様：毎年8月末(当社期末)または毎年2月末(第2四半期末)時点の株主名簿にそれぞれ記載または記録された、100株(1単元)以上保有する株主様を対象といたします。

株主優待の内容：対象となる株主様に対し、お買い物の際に7%割引が適用される優待カードを進呈いたします。(期間中は何回でも利用可)

お届け予定時期：毎年の当社の配当金の効力発生のタイミングである11月下旬(期末配当金)、5月上旬(第2四半期配当金)に、配当金関係書類等に同封する形で、株主の皆様にお届けいたします。(当期末の分については2024年11月25日に発送いたします)

全国の店舗における株主ミーティング「MUJIダイアログ」

株主総会後の株主ミーティングに加え、全国の店舗にて株主ミーティング「MUJIダイアログ」を開催しております。当社が目指す方向性ならびに私たちの店舗での取り組みをご紹介します。当社事業活動への理解をより深めていただくとともに、皆様からのご質問やご意見をお伺いし、今後の店舗運営や品揃えなど、これからの経営に活かしていくことを目的としております。



●詳細は当社HPをご覧ください。「個人株主・投資家向けイベント」 https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/individual_event.html

「IRメール配信サービス」の
ご案内

IR情報メール配信サービスにご登録いただきますと株主ミーティングを始めとする株主様限定のイベント情報や最新ニュース等のIR情報をメールでお届けいたします。ぜひこの機会にご登録ください。



第1号議案 剰余金の処分の件

配当に関する事項

当期の配当金につきましては、連結業績に基づいた配当性向30%（年間）を基準とし、株主の皆様に対する継続的な利益還元を勘案し、以下のとおりといたしたいと存じます。

1. 配当財産の種類

金銭といたします。

2. 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

| | |
|-------------|----------------|
| 当社普通株式1株につき | 金20円 |
| 配当総額 | 5,525,621,280円 |

3. 剰余金の配当が効力を生じる日

2024年11月25日

第2号議案 取締役8名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、取締役8名全員が任期満了となります。

つきましては、取締役会構成の多様性を高め、中長期経営課題の議論を活性化し、持続的な成長へ向け意思決定を行うことを目的に、取締役8名の選任をお願いするものであります。

本議案の取締役候補者が原案どおり選任されますと、社外取締役の構成は過半数となります。

取締役候補者は次の通りです。

候補者
番号

どうまえ のぶ お
堂前 宣夫

(1969年1月25日生)



1

再任

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1993年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
- 1998年 9月 株式会社ファーストリテイリング入社
- 同年11月 同社取締役
- 2008年11月 同社上席執行役員
- 2016年 6月 株式会社ディー・エヌ・エー社外取締役
- 同年 6月 マネックスグループ株式会社 社外取締役（現任）
- 2019年 2月 当社上席執行役員営業本部長(兼)情報システム部、流通推進部、商品計画部 管掌
- 同年 5月 当社専務取締役営業本部長(兼)情報システム部、流通推進部、商品計画部 管掌
- 2020年 9月 当社専務取締役営業本部長
- 2021年 9月 当社代表取締役社長（現任）
株式会社MUJI HOUSE 代表取締役社長（現任）
- 2022年 6月 生活協同組合コープさっぽろ 学識理事（現任）

(重要な兼職の状況) 株式会社MUJI HOUSE 代表取締役社長
マネックスグループ株式会社 社外取締役
生活協同組合コープさっぽろ 学識理事

取締役候補者とした理由

堂前宣夫氏は、複数企業の経営者として豊富な経験と幅広い知識を有しており、当社の中心的役割を担っていることから、取締役として推薦するものです。

取締役在任期間 5年6カ月
所有する当社株式の数 106,500株
取締役会への出席状況 13/13回(100%)

候補者
番号

2

再任

しみず さとし

清水 智

(1974年3月14日生)



取締役在任期間 9年6カ月
所有する当社株式の数 14,900株
取締役会への出席状況 13/13回(100%)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1996年10月 当社入社
2011年 6月 無印良品有楽町店長
2013年 6月 当社販売部長
2015年 5月 当社取締役販売部長
同年 6月 当社取締役東アジア事業部長
2018年 2月 当社常務取締役商品本部長、生活雑貨部長、イデー事業部長(兼)生産部 管掌
2019年 2月 当社常務取締役中国大陸事業部長
2021年 9月 当社専務取締役中国大陸事業部長(兼)中国大陸事業、台湾事業、香港事業 管掌
2022年11月 当社取締役副社長(兼)中国大陸事業、台湾事業、香港事業 管掌
2023年 8月 当社取締役副社長(兼)中国大陸事業、台湾事業、香港事業、生活雑貨部 管掌(現任)

取締役候補者とした理由

清水智氏は、商品領域および店舗領域での豊富な経験を有しており、当社のグローバル化の中心的役割を担っていることから、取締役として推薦するものです。

候補者
番号

3

新任

たかはし ひろたか

高橋 広隆

(1972年12月4日生)



所有する当社株式の数 5,300株

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1996年 4月 株式会社セブン-イレブン・ジャパン入社
2014年12月 同社商品本部 北日本MD部 総括マネージャー
2015年 8月 同社商品本部 FFデイリー部 総括マネージャー
2019年 3月 同社執行役員 商品本部長 (株式会社セブン-イレブン・沖縄 取締役)
2020年 3月 同社取締役執行役員 商品本部長 (デジタルサービス本部統合)
2021年 1月 同社取締役執行役員 QC物流管理本部長 兼 サステナビリティ推進室長
同年 9月 同社取締役執行役員 サステナビリティ推進室長
2022年 4月 当社入社 執行役員 食品部 管掌
同年 9月 当社上席執行役員 食品部 管掌(現任)

取締役候補者とした理由

高橋広隆氏は、小売業界における幅広い経営経験を有し、主に食品における商品開発、品質管理、またESG領域において豊富な経験を有しており、当社の中心的役割を担っていることから、取締役として推薦するものです。

候補者
番号

4

再任

社外取締役
候補者

やぎゅう まさよし
柳生 昌良

(1952年6月27日生)



| | |
|------------|--------------|
| 社外取締役在任期間 | 8年6カ月 |
| 所有する当社株式の数 | 2,700株 |
| 取締役会への出席状況 | 13/13回(100%) |

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1978年 4月 日本電装株式会社(現 株式会社デンソー)入社
2001年 1月 同社生産管理部長
2004年 6月 同社常務役員
2006年 6月 同社顧問
同年 6月 株式会社デンソー北九州製作所(現 株式会社デンソー九州) 代表取締役社長
2010年 6月 浜名湖電装株式会社 代表取締役社長
2016年 5月 当社社外取締役 (現任)
同年 6月 株式会社デンソー モノづくりアドバイザー (現任)
2020年 4月 中部電力パワーグリッド株式会社 社外取締役 (現任)

(重要な兼職の状況) 中部電力パワーグリッド株式会社 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

柳生昌良氏は、企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、現在、当社社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしていることから、社外取締役として推薦するものです。

社外取締役候補者に関する特記事項

当社の社外取締役に就任してからの年数

柳生昌良氏の社外取締役在任期間は、本株主総会終結の時をもって8年6カ月となります。

責任限定契約について

当社は、同氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、法令が定める最低責任限度額に限定する旨の責任限定契約を締結しております。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏との間の上記責任限定契約を継続する予定であります。

独立役員に関する事項

当社は同氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が再任された場合は、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定です。

候補者
番号

5

再任

社外取締役
候補者

よしかわ あつし
吉川 淳
(1954年4月7日生)



| | |
|------------|--------------|
| 社外取締役在任期間 | 6年6カ月 |
| 所有する当社株式の数 | 4,800株 |
| 取締役会への出席状況 | 13/13回(100%) |

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1978年 4月 野村証券株式会社（現 野村ホールディングス株式会社）入社
- 2000年 6月 同社取締役
- 2008年 4月 野村アセットマネジメント株式会社 取締役(兼)執行役社長
- 2011年 6月 野村ホールディングス株式会社 専務執行役員
Nomura Holding America Inc.CEO(兼)社長
- 2013年 6月 野村ホールディングス株式会社 取締役(兼)代表執行役グループCOO
- 2016年 6月 同社顧問
- 2017年 4月 野村不動産株式会社 取締役
同年 6月 野村不動産ホールディングス株式会社 取締役会長
- 2018年 5月 当社社外取締役（現任）
- 2021年 6月 野村不動産株式会社 顧問
- 2023年 6月 アセットマネジメントOne株式会社 取締役監査等委員（現任）

（重要な兼職の状況）

アセットマネジメントOne株式会社 取締役監査等委員

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

吉川淳氏は、企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、現在、当社社外取締役として当社の持続的成長と企業価値向上に貢献していることから、社外取締役として推薦するものです。

社外取締役候補者に関する特記事項

当社の社外取締役に就任してからの年数

吉川淳氏の社外取締役在任期間は、本株主総会終結の時をもって6年6カ月となります。

責任限定契約について

当社は、同氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、法令が定める最低責任限度額に限定する旨の責任限定契約を締結しております。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏との間の上記責任限定契約を継続する予定であります。

独立役員に関する事項

当社は同氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が再任された場合は、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定です。

候補者
番号

6

再任

社外取締役
候補者

いとう くみ
伊藤 久美

(1964年12月20日生)



略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1987年 4月 ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社)
入社
- 1998年10月 日本アイ・ピー・エム株式会社入社
- 2009年 6月 IBMコーポレーション ディレクター
- 2014年 1月 GEヘルスケア・ジャパン株式会社 CMO
- 2016年10月 4U Lifecare株式会社 取締役 COO
- 2018年 4月 同社 代表取締役
- 2018年 6月 株式会社True Data 社外取締役 (現任)
- 2020年 6月 富士古河E&C株式会社 社外取締役 (現任)
- 2021年 6月 SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役 (現任)
- 2022年 1月 筑波大学 理事 (現任)
- 2022年11月 当社社外取締役 (現任)
- 2023年 4月 オフィスKITO合同会社代表社員 (現任)

(重要な兼職の状況) SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役
富士古河E&C株式会社 社外取締役
株式会社True Data 社外取締役
筑波大学 理事
オフィスKITO合同会社 代表社員

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

伊藤久美氏は、デジタルテクノロジーとヘルスケアにおける豊富な経営経験や、複数企業の社外取締役の経験から、経営に関する深い知見を有しており、当社の経営において有益な提言と助言をいただけることが期待されるため、社外取締役として推薦するものです。

| | |
|------------|--------------|
| 社外取締役在任期間 | 2年 |
| 所有する当社株式の数 | 1,000株 |
| 取締役会への出席状況 | 13/13回(100%) |

社外取締役候補者に関する特記事項

当社の社外取締役に就任してからの年数

伊藤久美氏の社外取締役在任期間は、本株主総会終結の時をもって2年となります。

責任限定契約について

当社は、同氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、法令が定める最低責任限度額に限定する旨の責任限定契約を締結しております。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏との間の上記責任限定契約を継続する予定であります。

独立役員に関する事項

当社は同氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が再任された場合は、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定です。

他社の役員在任中の不当な業務執行等の事実について

同氏が21年6月から現在まで社外取締役に就任しているSOMPOホールディングス株式会社の子会社である損害保険ジャパン株式会社において、その在任中に、独占禁止法に抵触すると考えられる行為および同法の趣旨に照らして不適切な行為に係る事案のほか、中古車販売会社による自動車保険金不正請求に係る損害保険ジャパン株式会社による不適切な対応事案が発生しました。

その詳細については、金融庁による行政処分内容および同社が設置した第三者からなる社外調査委員会の報告のとおりですが、同氏は日頃からグループコンプライアンス遵守に関する模範的取組について提言を適宜行うとともに、当該事案の判明後においては法令順守や再発防止のための提言を行うなど、その職責を適切に遂行しておりました。

候補者
番号

7

再任

社外取締役
候補者

かとう ゆりこ
加藤 百合子

(1974年6月19日生)



| | |
|------------|-------------|
| 社外取締役在任期間 | 2年 |
| 所有する当社株式の数 | — |
| 取締役会への出席状況 | 12/13回(92%) |

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

2000年 4月 キヤノン株式会社入社
2001年 4月 株式会社三共製作所入社
2009年10月 株式会社エムスクエア・ラボ創業、代表取締役社長
(現任)
2017年 3月 やさいバス株式会社創業、代表取締役社長(現任)
2018年 3月 静岡ガス株式会社 社外取締役(現任)
2018年 7月 Glocal Design School株式会社創業
2020年 6月 スズキ株式会社 社外取締役
2022年11月 当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況) 株式会社エムスクエア・ラボ 代表取締役社長
やさいバス株式会社 代表取締役社長
静岡ガス株式会社 社外取締役

社外取締役候補者としての理由および期待される役割の概要

加藤百合子氏は、農業ビジネスやデジタルにおける専門的な知識と、起業家経営者としての経験や複数企業の社外取締役の経験による経営に関する深い知見を有しており、当社の経営において有益な提言と助言をいただけることが期待されるため、社外取締役として推薦するものです。

社外取締役候補者に関する特記事項

当社の社外取締役に就任してからの年数

加藤百合子氏の社外取締役在任期間は、本株主総会終結の時をもって2年となります。

責任限定契約について

当社は、同氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、法令が定める最低責任限度額に限定する旨の責任限定契約を締結しております。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏との間の上記責任限定契約を継続する予定であります。

独立役員に関する事項

当社は同氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が再任された場合は、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定です。

候補者
番号

8

再任

社外取締役
候補者

やまざき まゆか

山崎 蘭加

(1978年1月23日生)



| | |
|------------|--------------|
| 社外取締役在任期間 | 2年 |
| 所有する当社株式の数 | — |
| 取締役会への出席状況 | 13/13回(100%) |

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

2000年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2002年 6月 東京大学先端科学技術研究センター特任助手
2006年11月 ハーバード・ビジネス・スクール (HBS) 日本リサーチ・センター入所
2010年 9月 東京大学大学院医学系研究科特任助教 (兼務)
2014年 9月 HBS日本リサーチ・センター アシスタント・ディレクター
2017年 1月 株式会社ダイヤモンド社DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー特任編集委員 (現任)
2017年 3月 華道家・IKERU主宰 (現任)
2019年 6月 エムスリー株式会社 社外取締役監査等委員 (現任)
2021年 6月 株式会社レノバ 社外取締役 (現任)
2022年11月 当社社外取締役 (現任)

(重要な兼職の状況) エムスリー株式会社 社外取締役監査等委員
株式会社レノバ 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

山崎蘭加氏は、国際的経営大学院での経験、複数の急成長ベンチャー企業の社外取締役の経験に加え、華道家として伝統文化やアートにも精通していることから、当社の経営において、多角的な視点から有益な提言と助言をいただけることが期待されるため、社外取締役として推薦するものです。

社外取締役候補者に関する特記事項

当社の社外取締役に就任してからの年数

山崎蘭加氏の社外取締役在任期間は、本株主総会終結の時をもって2年となります。

責任限定契約について

当社は、同氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、法令が定める最低責任限度額に限定する旨の責任限定契約を締結しております。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏との間の上記責任限定契約を継続する予定であります。

独立役員に関する事項

当社は同氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏が再任された場合は、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定です。

- (注) 1. 加藤百合子氏はやさいバス株式会社の代表取締役社長であり、当社は同社との間に営業取引があります。その他の候補者と当社との間には、特別な利害関係はありません。
2. 柳生昌良氏、吉川淳氏、伊藤久美氏、加藤百合子氏および山崎蘭加氏は、社外取締役候補者であります。
3. 山崎蘭加氏の戸籍上の氏名は、大西蘭加であります。
4. 当社は、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することとなる、その職務の執行に関して責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害を当該保険契約により補填することとしております。全ての取締役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。

(ご参考) 第2号議案が 承認されたのちの経営体制

良品計画グループは、100年後のより良い社会の実現に向けて、企業理念を「感じ良い暮らしと社会の実現」と再定義しました。その上で「日常生活の基本を担う」事と、「地域への土着化」という二つの使命を掲げ、事業展開を行っております。その実現の為、取締役会の多様性を高めると共に、適切な経験と知見を有する取締役、監査役を選任してまいります。

保有する 経験と知見

| | 取締役 | | | | | | | | 監査役 | | | |
|--------------|------------|-----------------|-------------------|------------|-----------|------------|-------------|------------|-----------|-----------------|-----------|-----------|
| | 取締役 会長 | 代表 取締役 社長 | 取締役 上席 執行役員 | 社外 取締役 | 社外 取締役 | 社外 取締役 | 社外 取締役 | 社外 取締役 | 常勤 監査役 | 常勤 社外 監査役 | 社外 監査役 | 社外 監査役 |
| | 堂前宣夫 再任 | 清水智 再任 | 高橋広隆 新任 | 柳生昌良 再任 | 吉川淳 再任 | 伊藤久美 再任 | 加藤百合子 再任 | 山崎蒨加 再任 | 鈴木啓 | 山根宏輔 | 新井純 | 菊地麻緒子 |
| 独立・社外 | | | | 独立・ 社外 | 独立・ 社外 | 独立・ 社外 | 独立・ 社外 | 独立・ 社外 | | 独立・ 社外 | 独立・ 社外 | 独立・ 社外 |
| 経営全般 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| オペレーション | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | ○ | ○ | | |
| 起業・社会起業 | ○ | | | | | ○ | ○ | ○ | | | | ○ |
| テクノロジー | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ | | |
| 国際性 | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 人文・アート | | ○ | | ○ | ○ | | | ○ | | | | |
| サステナビリティ・多様性 | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ |
| 管理・リスクマネジメント | | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | ○ | ○ | ○ | ○ |

(注)上記の一覧は、役員の保有する経験や知見の全てを表したものではありません、主なものに○印をつけております。

| 項目 | 内容 |
|---------|---------------------------|
| 経営全般 | 企業経営の経験または知識 |
| オペレーション | 小売業、流通業、製造業の経験または知識 |
| 起業・社会起業 | 起業や社会起業の経験または知識 |
| テクノロジー | デジタルやテクノロジーマネジメントの経験または知識 |

| 項目 | 内容 |
|--------------|-----------------------------------|
| 国際性 | 国際的環境の経験または知識 |
| 人文・アート | 地域文化や歴史に対する理解、芸術やデザインに対する理解 |
| サステナビリティ・多様性 | サステナビリティや多様性など社会課題への理解、課題解決意欲 |
| 管理・リスクマネジメント | 人事・労務、ファイナンス、法務、リスクマネジメントなどの経験や知識 |

以上



事業報告

(2023年9月1日から2024年8月31日まで)

(ご参考) 数字で見る良品計画グループの今

配当方針

30%

当社は連結配当性向30%を基準に継続的な利益還元を実施する方針といたしております。2024年8月期の年間配当金は1株当たり40円を予定しております。



自己資本当期純利益率(ROE)

14.9%

2024年8月期は14.9%となりました。当社はROE15%以上の水準維持を目標に資本効率の向上を図っています。



1株当たり当期純利益

157.1円

1株当たり当期純利益は157.1円となりました。期中平均株式数から期中平均自己株式数を控除した株式数に基づき算出しております。



総資産経常利益率(ROA)

11.6%

2024年8月期は11.6%となりました。当社はROA15%以上の水準維持を目標に資本効率の向上を図っています。



店舗数

1,364店舗

2024年8月期末現在、国内655店舗、海外709店舗を展開しています。(ライセンスストア、カフェミール、イデー含む。)



MUJI passport アクティブユーザー数

1,569万 (日本国内)

2013年5月にスタートしたMUJI passportアプリは、日本を含む11の国・地域で展開しています。



女性管理職

211名

呼称、構成員に関係なく、その職務の内容および責任の程度が「課長級」に相当するグレードの社員は211名で、管理職全体の29.8%を占めています。(株式会社良品計画のみ)



ReMUJI 販売数

55,746着/年間

2010年より無印良品の衣料品を回収し、染め直すなど手を加えることで、新たな価値のある商品に再生させる取り組みを始めています。



企業集団の現況に関する事項

事業の経過及び成果

当連結会計年度におきましては、世界的な資源価格の高騰や金融引き締めに伴う海外景気の下振れにより、依然として国内外における経済の先行きは不透明な状態が続いています。また、円安の進行や原材料価格、エネルギーコストの上昇に伴う生活必需品の値上げも相次いでおり、消費者の節約志向が一層強まっています。

このような状況の中、当社グループは、第二創業にあたり、「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献することを企業理念と定

め、以下に記載する二つの使命を果たすべく事業展開を進めました。

第一の使命は、日常生活の基本商品群を誠実な品質と倫理的な視点から開発し、使うことで社会を良くする商品を、手に取りやすい価格で提供すること、そして第二の使命は、店舗は各地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、地域の皆様と課題や価値観を共有し、共に地域課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現することです。

当社グループの業績

当連結会計年度における当社グループの業績は、新規出店に伴う店舗数の増加に加え、国内の売上が好調に推移したことで増収となり、国内における価格改定に伴う効果や値下げの抑制により、営業総利益率が改善したほか、円安効果により、営業利益および経常利益は増益となりました。また、本社売却益の計上等もあり、親会社株主に帰属する当期純利益も増益となりました。

営業収益

6,616 億 77 百万円 (前期比13.8%増)

営業利益

561 億 35 百万円 (前期比69.4%増)

経常利益

557 億 77 百万円 (前期比54.3%増)

親会社株主に帰属する
当期純利益

415 億 66 百万円 (前期比88.5%増)

国内事業

日本国内の店舗及びインターネットによる商品販売、飲食業、供給先へ商品販売を行う事業等

営業収益
構成比率

58.8%

営業収益

3,889億35百万円

セグメント利益

397億15百万円

直営店舗数 (店)

前期末 当期出店 当期退店 当期末

513 68 △16 565

当期の概況

営業収益は、スキンケアや日用消耗品をはじめとする生活雑貨が好調に推移したほか、SNSや自社アプリMUJI passport等を通じた継続的なマーケティング活動が集客に寄与したことで、増収となりました。また、価格改定のほか、値下げの抑制等により、営業総利益が改善し、人件費をはじめとする販売費及び一般管理費の増加を吸収したことで、セグメント利益は増益となりました。



(ご参考) 国内のトピックス

可児市の地域活性化を目指し、「無印良品 ヨシヅヤ可児」オープンおよび地域商社の設立

良品計画は、「感じ良い暮らしと社会」の実現に向けて、地域の皆様と課題や価値観を共有し、地域課題の解決に取り組むと共に地域を活性化すべく、地域事業部を設置しています。これまで岐阜事業部では、県内の各店舗やキャンプ場を拠点に、地域活性化の活動を進めてまいりました。

岐阜県可児市においては、2023年6月に「地域活性化等に関する包括連携協定」を締結し、11月には無印良品の店舗内に図書館が設置された店舗「無印良品 ヨシヅヤ可児」をオープンしました。基本の商品・サービスを取り揃えると共に、図書館を起点にした企画、イベントを通じて子育てや次世代育成支援、市の自然・歴史・文化資源の継承や魅力づくりに寄与するような店舗を目指しています。また、2024年5月には可児市と共同で、当社初の試みとなる、地域商社「一般社団法人 カニミライブ」を設立しました。特産品の販売や地域ブランドの開発、販路拡大などを通じて、地域経済の振興や関係人口の創出・定住促進を図っています。



全国で初めて離島に直営店を出店 「無印良品 対馬」オープン

2024年3月に長崎県対馬市に無印良品の店舗を出店しました。良品計画は「日常の基本を支える」ことを目指し、出店が少なく空白地帯となっていたエリアなど全国津々浦々の生活圏に出店を進めています。対馬はスーパーマーケットやドラッグストアはあるものの、衣料品や家具などを購入できる店は少なく、通信販売を利用するか、島外で買い物するケースも多く見られ、島外への移動手段の確保を含む買い物支援が課題となっています。そこで、地域に住むお客様の生活の基本を支えることを目指し、日常的にご来店いただきやすいように、対馬市の食品スーパー「サイキバリュー美津島店」の2階に、日用品・収納用品や衣料品など、日常生活の基本を支える商品を取り揃える店舗を出店しました。



東アジア事業

東アジアにおいて商品販売、飲食業を行う事業

営業収益

1,945億59百万円

セグメント利益

355億29百万円

営業収益
構成比率

29.4%

直営店舗数 (店)

前期末 当期末 当期出店 当期退店 当期末

507 56 △12 551

当期の概況

中国大陸は消費環境が厳しく、客足が鈍化し売上が伸び悩んだものの、新規出店に伴う店舗網の拡大および経費コントロールに努め、増収増益を確保しました。そのほか、台湾、香港、韓国も増収増益となりました。



東南アジア・オセアニア事業

東南アジア・オセアニアにおいて商品販売、飲食業を行う事業

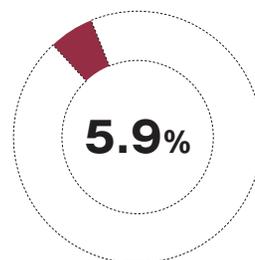
営業収益

391億38百万円

セグメント利益

45億99百万円

営業収益
構成比率



直営店舗数 (店)

| 前期末 | 当期出店 | 当期退店 | 当期末 |
|-----|------|------|-----|
| 70 | 18 | 0 | 88 |

当期の概況

タイ、マレーシア、ベトナムなど東南アジアへの出店を強化し、出店経費が先行したものの、円安に伴う押し上げ効果も加わり、増収増益となりました。

欧米事業

欧米において商品販売、飲食業を行う事業

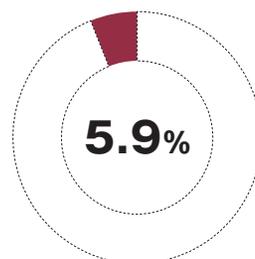
営業収益

390億43百万円

セグメント利益

55億 6百万円

営業収益
構成比率



直営店舗数 (店)

| 前期末 | 当期出店 | 当期退店 | 当期末 |
|-----|------|------|-----|
| 55 | 0 | △8 | 47 |

当期の概況

北米においては、店舗運営力の向上および経営体制の強化を進めたことにより売上が伸長し、増収増益となりました。欧州においては、事業再編の一環として、2024年4月に連結子会社「MUJI Europe Holdings Limited」を清算手続きし、新会社である「MUJI Europe Limited」のもとで店舗運営を継続しております。この再編と併せて不採算店舗の閉鎖を進めるとともに、コスト構造を見直し、収益改善と財務基盤の強化に努めたほか、円安効果もあり、増収増益となりました。

(ご参考) 海外のトピックス

中国大陸で最大規模の旗艦店を北京にオープン「無印良品 北京朝阳大悦城」

2024年2月に中国北京市の商業施設、朝陽大悦城にある「無印良品 北京朝阳大悦城」の総店舗面積を4,654㎡を増床改装し、中国大陸最大の旗艦店としてオープンしました。

良品計画ではグループ全体として、資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現に貢献することを目指しており、昨年オープンした「無印良品 上海静安嘉里」に引き続き多くのリサイクル材を活用した店舗となっています。回収された衣類を再加工して装飾パネルに活用したり、農業で焼却処分される穀物の茎を加工してボード利用したり、床材には廃棄される磁器片と靴底の材料をリサイクルするなどしています。空間レイアウトにおいても、自然光を最大利用することで消費電力の低減と明るく快適な買い物体験を提供しています。また、無印良品で販売した家具を回収し、クリーニングした後、再度販売する「MUJI CYCLE」や、オリジナルワインの発売など、中国で初めてとなるサービスも展開しています。

今後も旗艦店のリニューアルを含め、未出店の主要都市への展開を進めてまいります。



韓国で開発された食品は累計100品超に

韓国では韓国限定の食品の開発が拡大しています。2022年6月に初めての限定商品「とうもろこし菓子」を発売し、2024年9月には累計100品目を超えました。

韓国の定番おかずであるキムチを、いつでもどこでも手軽に食べられるように缶詰にした「キムチの缶詰」、韓国の地域別の麺料理を発掘した「麺シリーズ」や、伝統の韓国菓子を現代風にアレンジした「昔のお菓子シリーズ」など、ジャンルも多岐にわたっています。

また、「昔のお菓子シリーズ」や「チョコレートシリーズ」、「国内産穀物茶シリーズ」は一般的なビニール包装ではなく、韓国製紙会社の協力で紙の包装材を使用するなど、素材の選択と資源リサイクルにも取り組んでいます。

このような韓国限定商品は、現地のお客様のみならず、観光で韓国に来られた方にもお土産や贈り物として広くお買い求めいただいています。今後も現地のニーズに合わせた商品の開発を進めてまいります。



商品別営業収益構成



衣服・雑貨

2,487億35百万円

紳士ウェア 婦人ウェア
子供服 靴・バッグ
インナーウェア 服飾雑貨

37.6%



生活雑貨

3,028億52百万円 45.8%

ファブリックス ファニチャー
エレクトロニクス ハウスウェア
ステーションナリー ヘルス&ビューティ
グリーン&フラワー



食品

860億78百万円 13.0%

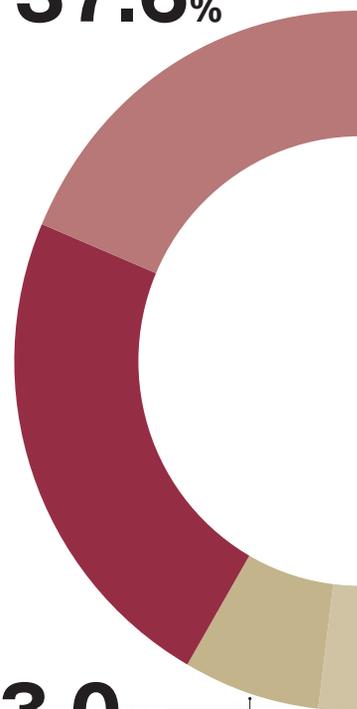
調味・加工 菓子 飲料・冷食関係



その他

240億10百万円 3.6%

住宅 カフェミール 他



当社グループの経営方針と対処すべき課題

当社グループは、第二創業にあたり、「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献することを企業理念と定め、二つの使命を果たすべく事業展開を行ってまいります。

- 第一の使命は、日常生活の基本商品群を誠実な品質と倫理的な視点から開発し、使うことで社会を良くする商品を、手に取りやすい価格で提供することです。
- 第二の使命は、店舗は各地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、地域の皆様と課題や価値観を共有し、共に地域課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現することです。

これらの企業理念の下、当社グループの事業展開を通じて資源循環型・自然共生型の社会、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

「社会や人の役に立つ」という根本方針のもと、社員および事業関係者一人ひとりが、社会全体や地球でいま起きている課題に敏感に呼応し、提供するすべての商品、サービス、活動の全ライフサイクルにわたり、地球環境負荷低減や個人尊重に努めてまいります。

また、100年後のより良い未来を見据えて、2030年までのビジョンを策定しました。個店を通じて、日常生活の基本を担うと共に、地域社会と共生し課題解決や町づくりに貢献してまいります。

2030年に実現したいこと

日常生活の基本を担う

地域への土着化

その実現に向けて、**個店経営、コオウンド経営の実践**
感じよいオンラインの提供
ESG経営のトップランナー

そして、オーナーシップを持った社員を事業活動の主役に据え、地域に根差した個店の活動、個々の社員や事業関係者の活動が公益に寄与する公益人本主義経営を実践していくことを経営方針として掲げております。これらの活動の結果として、高い収益構造をつくり、正しく納税し、適正な株主還元を行ってまいります。さらに、ステークホルダーの皆様と、社会への良いインパクトを共創することを目指し、長期的な企業価値向上に努めてまいります。

当社グループが2030年の姿を目指すにあたり、以下の4つの重点項目を掲げ、基盤固めを進めてまいりました。

重点項目

- 1 日常生活の基本を支える最強で最良の基本商品群、その調達・生産体制を完成する。
- 2 個店経営を軸とした地域密着型の事業モデルを作り上げ、全国津々浦々に向け、収益性を担保しながら出店加速する。
- 3 全社員が自発的に活動する組織風土を身につけ、各店舗、各国・地域が、自律的な成長を始める。
- 4 個店経営と土着化を軸とした事業を支える、事業基盤を構築する。

これらの重点項目を進めるため、下記の取り組みを着実に推進してまいりました。

①商品力の強化

②開発・生産体制の確立

③商品マーケティングの強化

④店舗網・新チャネルの確立

⑤組織力向上・オペレーション強化

⑥本業としてのESGの確立

企業理念の実現に向け、グローバルなサプライチェーンモデルを維持しながら、地産地消型のサプライチェーンである「地域分散資源循環業^{*}」へ転換していくことで、新しい事業モデルを構築し、持続的な成長を実現してまいります。

^{*}詳しくは、統合レポート「MUJI REPORT 2023」のP.24をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/7453/ir_material_for_fiscal_ym2/152346/00.pdf

サステナビリティ

ESGトッパーランナーに向けて

1980年の誕生から、40年以上かわらないESG視点に、さらに磨きをかけ、2030年に向けて、ESGの民主化、社会インパクトのあるESGの実現に貢献していきます。

商品におけるESG

すべての商品をサーキュラーデザイン*1)にして、誰もが手に取りやすい価格で提供することで、ESGを民主化し、ESGの思想が世の中に広く浸透することに貢献します。

※1資源を循環させるための仕掛けをあらかじめ組み込んだデザイン

事業活動でのESG

ステークホルダーの皆様と共に、ESGの思想に基づき、事業活動に関わる社会コストを削減し、環境負荷を低減します。同時に、事業活動そのもので直接的に社会課題の解決を図ります。

土着化活動でのESG

地域での土着化活動を通じて、地域を活性化し、良い社会インパクトをつくっていきます。

上記実現に向けた4つの重要課題と、それぞれの考え方の柱



1. 資源循環型・自然共生型・持続可能な社会の実現

- 化石由来の原料および燃料の削減
- 誠実で倫理的な事業活動の保証
- サステナビリティの民主化*2
- 文化・伝統の継承

2. 地域課題解決と地域活性化の実現

- 地域での出店と、地域資源を活用した産業・経済の活性化
- 地域でのコミュニティづくりとその活性化

3. 多様な個人一人ひとりが主役となる企業活動の実現

- 多様性の積極推進、オープンイノベーションの推進
- 自発的で自律的な組織風土の実現
- 高い社員エンゲージメントの実現。誰もが居場所を持ち活躍できる職場の実現

4. 公益人本主義経営に則したガバナンスの実現

- 生活者、地域社会との共創の実現
- 生活者株主によるガバナンスの実現
- 社員株主によるコオウンド化
- 投資家からの高い支持の実現

※2サステナビリティの民主化：現在の消費市場では、一般的に企業がESGやサステナビリティの取り組みを強化することは、一定のコストを消費者の方にもご負担いただくかたちで成り立っていると考えます。良品計画は、環境や社会への取り組みを自然に無理なく実施し、商品・サービスを手に取りやすい価格で提供します。私たちは、無印良品を通じて、環境負荷低減を日常生活に溶け込ませるかたちで実現していきたいと考えており、それこそが創業の理念でもあります。この考えを実践し、広く普及拡大していくことを「サステナビリティの民主化」と表現しています。

(ご参考) ESGのトピックス

地域住民や地域事業者の皆様と対話するイベント「タウンミーティング」を開催

当社は公益人本主義経営の実現を目指し、ステークホルダーの皆様との対話の機会を積極的に設けています。2024年4月からは、地域事業に注力している大型店舗を中心に、各店舗の社員が企画する少人数形式での対話イベント「タウンミーティング」を開催しています(2024年8月期は計14回開催)。地域住民や地域事業者の皆様を広くお迎えし、当社の事業活動への理解を深めていただくだけでなく、地域の皆様が目指す地域の姿や無印良品に期待することをお伺いすることで、より地域に根付き、寄り添った事業活動へと繋げていくことを目的としています。今後もより多くの地域でタウンミーティングを開催し、地域の皆様と課題や価値観を共有しながら、地域への良いインパクトの創出に貢献することを目指していきます。



再生プラスチック素材を活用した商品の拡大と 店頭でのプラスチック回収にもMUJIマイル付与を開始

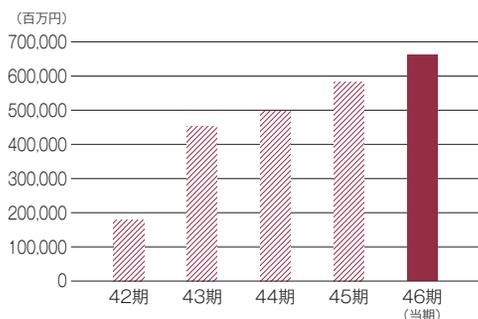
当社は循環型社会の実現に向けて、全てのプラスチック商品についてリユース・リサイクル・代替素材への転換を推進しています。その一環として、2024年2月に再生プラスチック素材を活用した商品を拡充しました。「再生ポリプロピレン入り ポリプロピレンファイルボックス・ホワイトグレー」シリーズの8アイテムの原料の約20%、「再生ポリプロピレン入り ポリプロピレン頑丈収納ボックス」4アイテムの原料の約30%に再生プラスチックを活用しています。またお客さまがご不要になった一部の当社商品を店頭で回収し、リユース・リサイクルの取組を推進しています。プラスチックの回収を強化するため、5月30日(ゴミゼロの日)よりMUJIマイル*付与対象を「プラスチック収納用品」と「スキンケアPETボトル」へ拡大しました。また、これまで「衣料品」をお持ち込みいただいたお客さまには、1,000MUJIマイルをプレゼントしていましたが、本取組の認知拡大のため期間限定で3,000MUJIマイルをプレゼントするキャンペーンも実施しました。



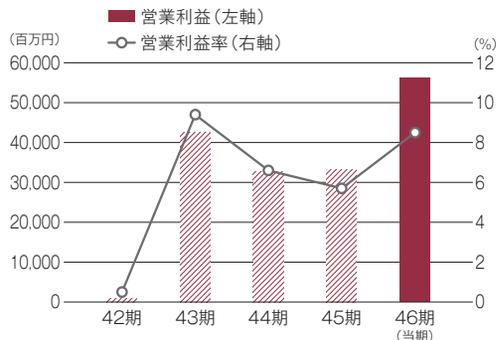
※「MUJIマイル」は、無印良品のお店やネットストアでのお買い物、お店へのチェックインでマイルがたまり、マイルがたまるとお買い物で使える「MUJIショッピングポイント」をはじめとしたプレゼントがもらえるサービスです。これまでは「衣料品」の回収に協力いただいた方に1,000MUJIマイルをプレゼントしており、その対象を「プラスチック収納用品」「スキンケアPETボトル」にも拡大しました。プレゼントは1日1回までです。

財務ハイライト (連結)

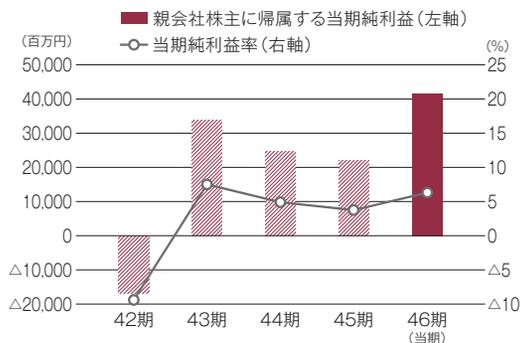
営業収益



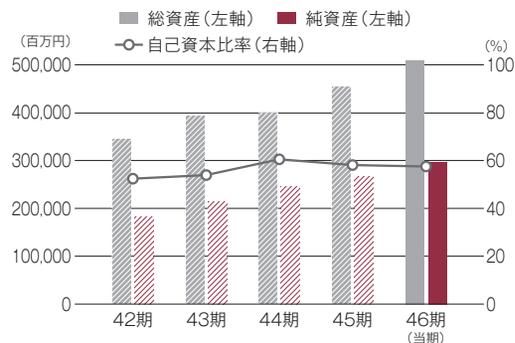
営業利益 / 営業利益率



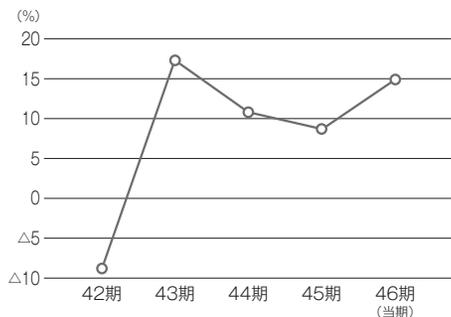
親会社株主に帰属する当期純利益 / 当期純利益率



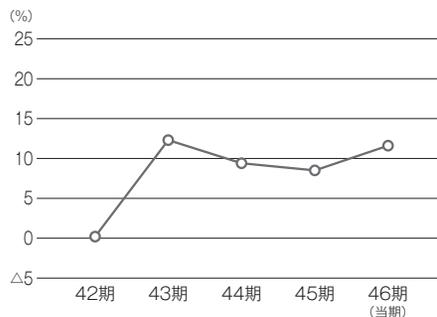
総資産 / 純資産 / 自己資本比率



自己資本当期純利益率 (ROE)



総資産経常利益率 (ROA)



(注) 第42期は、決算期変更により、2020年3月1日から2020年8月31日までの6カ月となっております。

財産及び損益の状況（連結）

| | 42期 | 43期 | 44期 | 45期 | 46期（当期） |
|--|---------|---------|---------|---------|-----------------|
| 営業収益（百万円） | 179,392 | 453,689 | 496,171 | 581,412 | 661,677 |
| 営業利益（百万円） | 872 | 42,447 | 32,773 | 33,137 | 56,135 |
| 営業利益率（%） | 0.5 | 9.4 | 6.6 | 5.7 | 8.5 |
| 経常利益（百万円） | 563 | 45,369 | 37,214 | 36,156 | 55,777 |
| 経常利益率（%） | 0.3 | 10.0 | 7.5 | 6.2 | 8.4 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益又は 親会社株主に帰属する 当期純損失（△）（百万円） | △16,917 | 33,903 | 24,558 | 22,052 | 41,566 |
| 当期純利益率（%） | △9.4 | 7.5 | 4.9 | 3.8 | 6.3 |
| 1株当たり純資産（円） | 684.94 | 806.75 | 915.93 | 997.13 | 1,106.12 |
| 1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失（△）（円） | △64.32 | 128.90 | 93.24 | 83.51 | 157.10 |
| 総資産（百万円） | 343,918 | 393,357 | 399,324 | 453,715 | 509,551 |
| 純資産（百万円） | 182,992 | 214,871 | 244,852 | 267,446 | 297,004 |
| 自己資本比率（%） | 52.4 | 53.9 | 60.5 | 58.1 | 57.5 |
| 自己資本当期純利益率 （ROE）（%） | △8.8 | 17.3 | 10.8 | 8.7 | 14.9 |
| 総資産経常利益率 （ROA）（%） | 0.2 | 12.3 | 9.4 | 8.5 | 11.6 |
| 従業員数（人） | 9,046 | 8,882 | 9,175 | 10,074 | 12,071 |

（注）1. △は、損失を表しております。

2. 第42期は、決算期変更により、2020年3月1日から2020年8月31日までの6カ月となっております。

3. 営業利益率、経常利益率及び当期純利益率は、第44期より「売上高」を非表示にしたことに伴い、第43期までを含めて「営業収益」を算定の基礎に変更して表示しております。

4. 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を第44期の期首から適用しており、第44期以降の会計年度に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっております。

主要な事業所及び店舗 (2024年8月31日現在)

▶ **本部** 東京都文京区後楽二丁目5番1号
(注) 当社は、2024年2月1日付で、本店を東京都豊島区から東京都文京区へ移転しております。

▶ **店舗数** 1,364店舗

▶ 株式会社 良品計画

無印良品店舗 (直営店)

計 …………… 533店舗

Café&Meal MUJI店舗 (直営店)

計 …………… 24店舗

IDÉE店舗 (直営店)

計 …………… 8店舗

物流センター

鳩山 (埼玉) 神戸 (兵庫)

キャンプ場

津南 (新潟) 南乗鞍 (岐阜)

嬬恋 (群馬)

[参考]LS店舗

国内 …………… 90店舗

海外 …………… 23店舗

▶ 海外子会社

海外MUJI店舗 (直営店)

中国大陸 …………… 398店舗

台湾 …………… 65店舗

韓国 …………… 42店舗

香港 …………… 22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

フィンランド …………… 1店舗

アメリカ合衆国 …………… 10店舗

カナダ …………… 6店舗

タイ …………… 37店舗

シンガポール …………… 12店舗

マレーシア …………… 12店舗

オーストラリア …………… 5店舗

インド …………… 3店舗

フィリピン …………… 7店舗

ベトナム …………… 9店舗

計 …………… 659店舗

海外Café&Meal MUJI店舗 (直営店)

計 …………… 27店舗



無印良品 新宿靖国通り



Café&Meal MUJI



鳩山物流センター

重要な親会社及び子会社等の状況

親会社の状況

該当事項はありません。

子会社の状況

| セグメントの種類 | 会社名 | 資本金 | 当社の議決権比率 (%) | 主要な事業内容 |
|---------------|---|-----------------|--------------|----------------|
| 国内事業 | 株式会社MUJI HOUSE | 149,000千円 | 60.00 | 住宅販売 |
| 東アジア事業 | MUJI (HONG KONG) CO., LTD. | 29,300千HK\$ | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI Korea Co.,Ltd. | 20,000,000千KRW | 60.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | 無印良品（上海）商業有限公司 | 29,000千US\$ | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | 台湾無印良品股份有限公司 | 323,826千NT\$ | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| 東南アジア・オセアニア事業 | MUJI (SINGAPORE) PRIVATE LTD. | 7,000千SG\$ | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI (MALAYSIA) SDN.BHD. | 10,000千RM | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI Retail (Thailand) Co.,Ltd. | 820,000千THB | 50.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI RETAIL (AUSTRALIA) PTY LTD | 5,300千AU\$ | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | Ryohin-Keikaku Reliance India Private Limited | 902,000千INR | 51.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI RETAIL (VIETNAM) LIMITED LIABILITY COMPANY | 741,270,000千VND | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI PHILIPPINES CORP. | 175,000千PHP | 50.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| 欧米事業 | MUJI Europe Limited | 38,000千STG£ | 100.00 | 欧州における無印良品事業統括 |
| | RYOHIN KEIKAKU EUROPE LTD. | 12,000千STG£ | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | RYOHIN KEIKAKU FRANCE S.A.S. | 1,716千EUR | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI ITALIA S.p.A. | 3,000千EUR | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI Deutschland GmbH | 4,000千EUR | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI SPAIN, S.L. | 3千EUR | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI PORTUGAL, LDA | 100千EUR | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI Finland Oy | 100千EUR | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI U.S.A. Limited | 115,724千US\$ | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| | MUJI CANADA LIMITED | 49,000千CA\$ | 100.00 | 「無印良品」の商品の小売 |
| その他 | MUJI Global Sourcing Private Limited | 6,000千SG\$ | 100.00 | 商品に関する調査及び品質管理 |
| | 愛姆吉斯（上海）貿易有限公司 | 150千US\$ | 100.00 | 商品に関する調査及び品質管理 |
| | MUJI GLOBAL SOURCING VIETNAM COMPANY LIMITED | 150千US\$ | 100.00 | 商品に関する調査及び品質管理 |
| | PT. MUJI GLOBAL SOURCING INDONESIA | 10,000,000千IDR | 100.00 | 商品に関する調査及び品質管理 |

(注) 1. MUJI (MALAYSIA) SDN.BHD.、RYOHIN KEIKAKU EUROPE LTD.、RYOHIN KEIKAKU FRANCE S.A.S.、MUJI ITALIA S.p.A.、MUJI Deutschland GmbH、MUJI SPAIN, S.L.、MUJI PORTUGAL, LDA、MUJI Finland Oy、愛姆吉斯（上海）貿易有限公司、MUJI GLOBAL SOURCING VIETNAM COMPANY LIMITED、PT. MUJI GLOBAL SOURCING INDONESIAの議決権比率は、間接所有割合を含めております。

2. MUJI Europe Limited及びPT. MUJI GLOBAL SOURCING INDONESIAは、当連結会計年度に設立されたことにより、当連結会計年度より連結の範囲に含めております。

3. MUJI Europe Holdings Limitedは、会社再生手続開始が決定し、有効な支配従属関係が存在しなくなったと認められるため、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。また、MUJI Sweden Aktiebolag、MUJI Switzerland AG及びMUJI Denmark ApSは重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より連結の範囲から除外しています。

主要な事業内容 (2024年8月31日現在)

当社および海外子会社において、自社ブランド商品の企画および卸売・小売を主たる事業とし、取扱商品は、紳士服・婦人服などの衣料品関係、家具・室内装飾品・雑貨類などの家庭用品関係、保存食品・菓子・飲料などの食品関係その他を取扱っております。また、他の国内子会社において、住宅販売事業を行っております。

従業員の状況 (2024年8月31日現在)

企業集団の従業員の状況

| セグメントの名称 | 従業員数 | 前連結会計年度末比増減 |
|---------------|---------|-------------|
| 国内事業 | 2,387名 | 369名増 |
| 東アジア事業 | 5,998名 | 801名増 |
| 東南アジア・オセアニア事業 | 1,979名 | 598名増 |
| 欧米事業 | 506名 | 6名減 |
| その他 | 45名 | 14名増 |
| 全社（共通） | 1,156名 | 221名増 |
| 合計 | 12,071名 | 1,997名増 |

(注) 1.全社（共通）として記載されている従業員数は、特定の事業セグメントに区分できないスタッフ部門に所属している者であります。

2.上記従業員のほかに、パートタイマー・アルバイトを含む臨時従業員12,571名（1日8時間換算による年間の平均人員）を雇用しております。

当社の従業員の状況

| 従業員数 | 前事業年度末比増減 | 平均年齢 | 平均勤続年数 |
|--------|-----------|--------|--------|
| 3,436名 | 562名増 | 37.52歳 | 7.91年 |

(注) 1.従業員数には、嘱託社員83名が含まれております。

2.上記従業員のほかに、パートタイマー5,697名、アルバイト3,816名（いずれも1日8時間換算による年間の平均人員）を雇用しております。

主要な借入先の状況 (2024年8月31日現在)

| 借入先 | 借入額 |
|------------|-----------|
| 株式会社三井住友銀行 | 10,000百万円 |

設備投資及び資金調達の状況

設備投資の状況

当連結会計年度に実施した設備投資の総額は389億34百万円であり、主なものは新規店舗の出店、既存店舗の改装およびシステム投資によるものであります。

なお、この投資額には敷金及び保証金等の投資を含んでおります。

資金調達の状況

営業活動や設備投資などの投資活動に必要な資金として、当社グループ内の資金の有効活用、借入金および社債による資金調達を実施しております。

当社グループでは、当連結会計年度におきまして、以下のとおり社債発行を行い、総額で300億円の資金調達を行いました。

| 名称 | 発行日 | 償還期日 | 利率 (%) | 発行額 (百万円) |
|---------------------------|------------|------------|--------|-----------|
| 第1回無担保社債 (社債間限定同順位特約付) | 2024年4月30日 | 2029年4月27日 | 0.750 | 30,000 |

会社の株式に関する事項

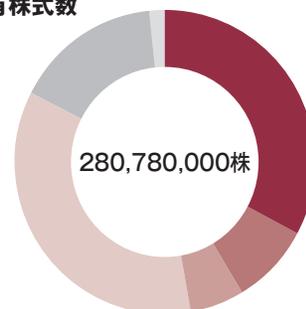
(2024年8月31日現在)

株式の状況

| | |
|----------|----------------|
| 発行可能株式総数 | 1,123,120,000株 |
| 発行済株式の総数 | 280,780,000株 |
| 株主数 | 163,147名 |

株主分布状況

所有株式数



| | |
|----------|-------------|
| 金融機関 | 92,792,102株 |
| 証券会社 | 23,803,302株 |
| その他の法人 | 16,595,146株 |
| 外国法人・外国人 | 99,218,935株 |
| 個人その他 | 43,871,579株 |
| 自己名義株式 | 4,498,936株 |

大株主（上位10位）

| 株主名 | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|---|---------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口) | 42,331 | 15.32 |
| (株)日本カストディ銀行 (信託口) | 27,396 | 9.91 |
| (株)日本カストディ銀行 (信託E口) | 11,218 | 4.06 |
| 三菱商事(株) | 10,783 | 3.90 |
| JPモルガン証券(株) | 6,792 | 2.45 |
| MSIP CLIENT SECURITIES | 6,403 | 2.31 |
| THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND | 5,520 | 1.99 |
| 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株) | 5,194 | 1.88 |
| SMBC日興証券(株) | 5,063 | 1.83 |
| JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO | 4,783 | 1.73 |

(注) 1.当社は自己株式を4,498,936株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。なお、自己株式4,498,936株には、株式給付信託（J-ESOP）のためにみずほ信託銀行株式会社が所有する11,218,302株および三井住友信託銀行株式会社が所有する342,500株を含んでおりません。

2.株式会社日本カストディ銀行（信託E口）保有の11,218,302株は株式給付信託（J-ESOP）によるものであります。

3.持株比率は、自己株式4,498,936株を控除して計算しております。

当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

| | 株式数 | 交付対象者数 |
|--------------|---------|--------|
| 取締役（社外取締役除く） | 43,400株 | 3名 |

(注) 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告「取締役および監査役の報酬等」に記載しております。

会社役員に関する事項

取締役および監査役の状況 (2024年8月31日現在)

| 地位 | 担当および重要な兼職の状況 | 氏名 |
|---------|---|-------|
| 代表取締役会長 | 経営全般 株式会社メンバーズ 社外取締役監査等委員 | 金井政明 |
| 代表取締役社長 | 経営全般 株式会社MUJI HOUSE 代表取締役社長 マネックスグループ株式会社 社外取締役 生活協同組合コープさっぽろ 学識理事 | 堂前宣夫 |
| 取締役副社長 | 中国大陸事業、台湾事業、香港事業、生活雑貨部 管掌 | 清水智 |
| 取締役 | 中部電力パワーグリッド株式会社 社外取締役 | 柳生昌良 |
| 取締役 | アセットマネジメントOne株式会社 取締役監査等委員 | 吉川淳 |
| 取締役 | SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役 富士古河E&C株式会社 社外取締役 株式会社True Data 社外取締役 筑波大学 理事 オフィスKITO合同会社 代表社員 | 伊藤久美 |
| 取締役 | 株式会社エムスクエア・ラボ 代表取締役社長 やさいバス株式会社 代表取締役社長 静岡ガス株式会社 社外取締役 | 加藤百合子 |
| 取締役 | エムスリー株式会社 社外取締役監査等委員 株式会社レノバ 社外取締役 | 山崎蘭加 |
| 常勤監査役 | | 鈴木啓 |
| 常勤監査役 | | 山根宏輔 |
| 監査役 | 三井住友DSアセットマネジメント株式会社 社外取締役 | 新井純 |
| 監査役 | 三井倉庫ホールディングス株式会社 社外取締役 日立建機株式会社 社外取締役 コンパス国際法律事務所 代表 | 菊地麻緒子 |

- (注) 1. 取締役柳生昌良、吉川淳、伊藤久美、加藤百合子、山崎蘭加の5氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役山根宏輔、新井純、菊地麻緒子の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 取締役柳生昌良、吉川淳、伊藤久美、加藤百合子、山崎蘭加および監査役山根宏輔、新井純、菊地麻緒子の8氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 監査役山根宏輔、新井純の両氏は、当社以外の企業において財務部長・経理部長等を経験しております。両氏共に財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

当事業年度中に退任した取締役および監査役

| 氏名 | 退任日 | 退任事由 | 退任時の地位・および他の法人等の重要な兼職の状況 |
|------|-------------|------|--------------------------|
| 服部 勝 | 2023年11月23日 | 任期満了 | 監査役 |

取締役および監査役の報酬等

取締役報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、取締役の報酬について、株主総会で決議された報酬額の総額の範囲内で、取締役会で決議された内規により報酬額等の決定方針を定めています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について報酬諮問委員会に諮問し答申を受けております。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

1. 基本方針

- I 無印良品の思想を実現する多様で優秀な人材を確保し、保持できる報酬とする。
- II 良品計画のビジョンを具現化し持続的な企業価値向上を動機付ける報酬体系とする。
- III 社員、株主、地域社会、取引先をはじめとするステークホルダーと利害を共有し、透明性と公正性の高い報酬体系とする。

2. 当社の取締役報酬制度

当社の取締役報酬は、固定報酬である役位ごとの「基本報酬」、会社業績に連動した短期「業績連動賞与」（STI）および長期的な企業価値と株主価値の持続的な向上を図るインセンティブとして長期「非金銭報酬」（LTI）により構成されており、社外取締役および監査役については、基本報酬のみとしています。また、役員退職慰労金制度はありません。

1) 基本報酬

当社の取締役の基本報酬は各取締役の役位ごとに決定をし、報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会にて決定されています。

なお、社外取締役については、基本報酬のみとしています。

2) 短期「業績連動賞与」（STI）

当社の業績連動賞与は以下に定める基準に基づき、各連結会計年度の会社業績に連動して算出します。計算の基礎となる賞与基準額は基本報酬に対して役位によって基準を定めており、報酬諮問委員会の審議、答申により取締役会にて決議をしております。

賞与基準額に乘じる係数である達成度（計画比）支給係数は、当社では本業での利益の追求の観点から「連結営業利益」を基に算出しており、達成度（計画比）の基準により、0～200%の範囲で決定します。

$$\text{業績連動賞与支給額} = \text{「賞与基準額」} \times \text{「達成度（計画比）支給係数」}$$

3) 長期「非金銭報酬」(LTI)

当社の社外取締役を除く取締役が付与する非金銭報酬は、長期的な視野で重要なESG等の指標の達成度により、役位別基礎額の30%～100%に付与数を変動させる退任直後時点までの譲渡制限が付された株式の付与を行います。報酬諮問委員会で審議を行い、取締役会への答申をしたうえで決定いたします。当社の株価や業績に連動し、株主様との価値共有を可能な限り長期にわたり実現することを目的としております。

4) 報酬等の種類ごとの割合

当社の取締役報酬は上位の役位ほど業績連動の比率が高まる割合となっております。

固定の金銭報酬：業績連動賞与：非金銭報酬等の比率は、目標を100%達成とした場合に、下記の表の構成になるように設計しております。

また、業績連動賞与は業績の達成度によって、0%～200%。長期「非金銭報酬」(LTI)は目標達成度によって30%～100%に変動することで割合は変動します。

| 構成比 (%) | 金銭報酬 | | 非金銭報酬 | 合計 |
|------------|------|--------|---------|-----|
| | 基本報酬 | 業績連動賞与 | 譲渡制限付株式 | |
| 代表取締役 | 33.3 | 33.3 | 33.3 | 100 |
| 取締役 | 40 | 40 | 20 | 100 |
| 社外取締役 | 100 | - | - | 100 |

5) 報酬等の支給時期

当社の取締役報酬の支給は、「基本報酬」は毎月の支給、「業績連動賞与」、「非金銭報酬」は、毎年一定の時期に支給されます。

6) 報酬決定に関する事項

当社の取締役報酬は、社外取締役が委員長を務める報酬諮問委員会にて取締役報酬制度の検討および個人の取締役報酬および非金銭報酬の付与について審議を行い、透明性と妥当性および客観性の確保を図っており、報酬諮問委員会の答申に基づき取締役会にて決議をしております。また、報酬諮問委員会は社外取締役5名を含む、7名で構成されており、社外取締役が過半数となることでガバナンスを重視した体制にしています。

7) その他、報酬に関する事項

業績に著しい悪化が認められ株主利益の毀損などの状況が明らかになった場合は、取締役報酬の支給内容について、報酬諮問委員会での審議・答申に基づき、取締役会での決議を諮ります。

当事業年度に係る取締役および監査役の報酬等の額

| 区 分 | 人員数： | 総 額 (百万円)： | | 基本報酬 (内、社外) | 業績連動報酬等 (内、社外) | 非金銭報酬等 (内、社外) |
|-------|------------|------------|------------|-------------|----------------|---------------|
| | 総 数 (内、社外) | 総 額 (内、社外) | 総 額 (内、社外) | | | |
| 取 締 役 | 10名 (5名) | 303 (48) | 108 (48) | 114 (－) | 81 (－) | |
| 監 査 役 | 5名 (4名) | 58 (37) | 58 (37) | － | － | |
| 計 | 15名 (9名) | 361 (85) | 166 (85) | 114 (－) | 81 (－) | |

- (注) 1.取締役の総数には、2022年11月23日に取締役を退任いたしました岡崎令氏、嶋崎朝子氏を含んでおります。
 2.監査役の総数には、2023年11月23日に監査役を退任いたしました服部勝氏と2023年11月23日に監査役に選任されました菊地麻緒子氏を含んでおります。
 3.業績連動報酬等の額には、以下を含んでおります。
 ・前事業年度で引き当てられた業績連動報酬と、2023年10月13日における取締役会で決議した業績連動報酬の、差額である9百万円。
 ・当事業年度中に役員賞与引当金として費用処理した取締役賞与の104百万円。
 4.非金銭報酬である譲渡制限付株式は、第43期定時株主総会（2021年11月26日）において決議されております。
 5.非金銭報酬等の額には、以下を含んでおります。
 ・前事業年度で引き当てられた譲渡制限付株式報酬金額と、2023年11月1日における取締役会決議により取締役3名に付与した譲渡制限付株式報酬の差額である6百万円。
 ・当事業年度中に引当金として費用処理した74百万円。
 6.非金銭報酬等の内容は当社の株式であり、割当ての際の条件等は「取締役報酬等の内容の決定に関する方針等」のとおりであります。また、当事業年度における交付状況は「当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況」に記載しております。
 7.第43期定時株主総会（2021年11月26日）において決議された取締役の報酬限度額は、金銭報酬について年額800百万円であり、また、金銭報酬とは別枠で、株式報酬として年額300百万円以内、株式数の上限を年12万株以内（社外取締役は付与対象外）として決議しております。第43期定時株主総会が終結した時点の取締役の員数は9名（うち社外取締役3名）であります。
 8.第43期定時株主総会（2021年11月26日）において決議された監査役の報酬限度額は金銭報酬について年額80百万円であり、第43期定時株主総会が終結した時点の監査役の員数は4名であります。
 9.上記の報酬とは別に、公正価格にて払込がなされる有償ストック・オプションを発行しております。
 10.報酬等の額には、子会社から支払われる報酬その他の経済的利益を含んでおりません。

業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬等に係る業績指標は、連結営業利益であり、年度業績に対する短期インセンティブとしての観点から当該指標を選択しております。当社の業績連動報酬等は、役員別の基準額に対して指標の達成実績に応じて0%から200%の係数を乗じて算定しております。

当事業年度における連結営業利益の実績は、56,135百万円、支給係数は130%であります。

当事業年度の業績連動報酬等として上記に記載した金額は、2024年8月31日時点の連結営業利益の見込額に基づき、支給係数を120%として算定し、引き当てた金額であります。

実績に基づいて支給すべき金額と見込みに基づいて計上した金額との差額については、次事業年度にて計上いたします。

非金銭報酬等の内容

当社の社外取締役を除く取締役が付与する「譲渡制限付株式」は、長期的な視野で重要なESG等の指標の達成度により、役位別基礎額の30～100%に付与数を変動させる退任直後時点までの譲渡制限が付された株式の付与を行います。報酬諮問委員会で審議を行い、その結果を答申した上で取締役会で決定いたします。

当事業年度（第46期2024年8月期）の非金銭報酬等として上記に記載した金額は、2024年8月31日時点の当事業年度におけるESG推進の評価に係る報酬分として、評価係数を75%と見込み引き当てた金額の合計です。

当事業年度におけるESG推進の評価に係る報酬分について、実績に基づいて支給すべき金額と2024年8月31日時点の見込みに基づいて計上した金額との差額は、次事業年度（第47期2025年8月期）にて計上いたします。

ESG評価の検討・決定プロセスは、経営企画部ESG経営推進課がESG重要課題および実行テーマについて各部門から1年間の進捗をヒアリングし取りまとめ、取締役会にて報告し、その内容を受けて社外取締役がESG評価の素案を作成した上で、報酬諮問委員会にて審議を行い、その結果を取締役に答申し、取締役会において評価を決定するというものです。このプロセスにより2024年9月25日の取締役会において決定された当事業年度のESG評価は下記の通りです。

当事業年度において「ESG評価係数を75%」とする。

総評：

- ・ ESG 経営に関して、経営陣が自分事となり、ESG の注力領域や実行テーマなどが明確になった。また独自のESG 指標が設定され、メリハリのあるESG 経営を推進するための基盤が整った。全社として、事業やチームを横断し ESG 経営を推進していく機運が醸成されてきた。
- ・ 一方で、社会に対してインパクトのある取り組みの実現については道半ばである。また、企業としてのESG イメージは比較的良好だが、外部のESG 評価機関のスコアを踏まえると、国内外の同業他社との比較において、トップランナーの一角にはなれていない。
- ・ 昨年の実績と比較した際、大幅な進捗が見られているため、次事業年度の活動に期待するものとする。

当事業年度において評価した取り組み：

- ・ 当社が取り組むESGの独自指標が全社レベルで19個策定され、部門ごとにもESGの注力領域が明確に設定された。これにより、進捗を定量的に図ることが可能となった。
- ・ 資源循環について、循環を前提としたモノマテリアルな商品の開発から、回収の仕組みの構築（店舗の協力、お客様の認知・協力、推進組織の設置等）まで、一連の取り組みを開始した。
- ・ 公益人本主義経営の実現に向けたステークホルダーとの対話の機会が着実に前進した（「タウンミーティング」の開催、「ファンミーティング」の増加、社内有志によるESGの学びと対話を進める「Team ESG」の発足など）

- ・ 中国大陸でもESG目標が設定され進捗を定量的に図ることが可能になり、その実現に向けたESGの取り組みが加速した。
- ・ CO₂排出量削減の取り組み（物流効率化によるCO₂削減、単独店における太陽光発電設備の設置増、テナント店のCO₂排出量の削減方針の検討等）が進んだ。
- ・ 上記の主な取り組みの結果、ESG評価機関からの評価も向上した。

今後に向けた改善事項：

- ・ ESGのトップランナーに向けて、役員がさらなるリーダーシップを発揮し、体制を整え、全社員でドライブしていくこと。
- ・ 各部門で設定したESG目標の内容だけでなく、その背景や意図も従業員が理解し、理解度に偏りが無い状態にすること。
- ・ 当社が独自で進めるESGの取り組みにおいて、社会に対しインパクトのある取り組みへと昇華すること。
- ・ ダイバーシティ&インクルージョンに向けた取り組みは発展途上。特に女性活躍推進にむけた、より一層の改善をすすめること。
- ・ ESG評価機関の評価向上

なお次事業年度（第47期2025年8月期）におけるESG評価の目標は、「事業・組織面共に良品計画ならではのESG取り組みが始まっている。投資家や生活者など様々なステークホルダーとの対話も進み、各所で共創や協働が加速。CO₂削減に向けた歩みを本格的にスタートし、TNFDなどの情報開示を進めることでESG企業の一角となる。」としております。

責任限定契約の内容の概要

当社は社外役員全員と会社法第427条第1項の規定に基づく、損害賠償責任を限定する趣旨の契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する最低責任限度額であります。

補償契約の内容の概要等

当社は、補償契約を締結しておりません。

役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、当社および子会社の取締役、監査役、執行役員を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。被保険者は保険料を負担しておりません。当該保険契約により被保険者のその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害について補填します。

ただし、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、法令違反の行為であることを認識して行った行為の場合等一定の免責事由があります。

社外役員に関する事項

重要な兼職の状況、当社と当該兼職先との関係および主な活動状況

(2024年8月31日現在)

| 当社の職務 | 氏名 | 他の法人等の重要な兼職の状況 | 当該兼職先との関係 |
|-------|---------|--|--------------|
| 社外取締役 | 柳 生 昌 良 | 中部電力パワーグリッド株式会社 社外取締役 | 特別な関係はありません。 |
| | | 主な活動内容 | 取締役会 出席回数 |
| | | メーカーの経営経験を活かし幅広い見地から経営全般に関わる議案審議等に必要な発言を行いました。また、指名諮問委員会委員長および報酬諮問委員会委員として客観性、合理性維持に貢献しております。 | 13/13回 |
| 社外取締役 | 吉 川 淳 | アセットマネジメントOne株式会社 取締役監査等委員 | 特別な関係はありません。 |
| | | 主な活動内容 | 取締役会 出席回数 |
| | | 企業経営者としての経験を活かし幅広い見地から経営全般に関わる議案審議等に必要な発言を行いました。また、報酬諮問委員会委員長および指名諮問委員会委員として客観性、合理性維持に貢献しております。 | 13/13回 |
| 社外取締役 | 伊 藤 久 美 | SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役 富士古河E&C株式会社 社外取締役 株式会社True Data 社外取締役 筑波大学 理事 オフィスKITO合同会社 代表社員 | 特別な関係はありません。 |
| | | 主な活動内容 | 取締役会 出席回数 |
| | | 複数企業における社外取締役の経営経験を活かし、幅広い見地から経営全般に関わる議案審議に必要な発言、ダイバーシティ推進等に必要な助言を行いました。また、指名諮問委員会委員および報酬諮問委員会委員として客観性、合理性維持に貢献しております。 | 13/13回 |

| 当社の職務 | 氏名 | 他の法人等の重要な兼職の状況 | 当該兼職先との関係 |
|-------|--------|---|--------------|
| 社外取締役 | 加藤百合子 | 株式会社エムスクエア・ラボ 代表取締役社長 やさいバス株式会社 代表取締役社長 静岡ガス株式会社 社外取締役 | (注) |
| | | 主な活動内容 | 取締役会 出席回数 |
| | | 企業経営者、起業家および複数企業の社外取締役経験を活かし、幅広い見地から経営全般に関わる議案審議等に必要な発言を行いました。また、指名諮問委員会委員および報酬諮問委員会委員として客観性、合理性維持に貢献しております。 | 12/13回 |
| 社外取締役 | 山崎 繭 加 | エムスリー株式会社 社外取締役監査等委員 株式会社レノバ 社外取締役 | 特別な関係はありません。 |
| | | 主な活動内容 | 取締役会 出席回数 |
| | | 国際的経営における知見および複数企業の社外取締役経験を活かし、多角的な視点から経営全般に関わる議案審議等に必要な発言を行いました。また、指名諮問委員会委員および報酬諮問委員会委員として客観性、合理性維持に貢献しております。 | 13/13回 |

(注) 取締役加藤百合子氏は、やさいバス株式会社の代表取締役社長であります。当社は同社との間に営業の取引関係がありますが、当社とやさいバス株式会社との間に社外役員の独立性に影響を及ぼす事項はなく、独立役員として適任であると判断しております。その他の兼職先とは特別な関係はありません。

| 当社の職務 | 氏名 | 他の法人等の重要な兼職の状況 | 当該兼職先との関係 | |
|-------|-------|--|--------------|--------------|
| 社外監査役 | 山根宏輔 | 特にありません。 | — | |
| | | 主な活動内容 | 取締役会 出席回数 | 監査役会 出席回数 |
| | | 幅広い実務経験や見識を活かし、コーポレートガバナンスおよび安全衛生を含む、経営全般における幅広い分野についての発言を行いました。 | 13/13回 | 16/16回 |
| 社外監査役 | 新井純 | 三井住友DSアセットマネジメント株式会社 社外取締役 | 特別な関係はありません。 | |
| | | 主な活動内容 | 取締役会 出席回数 | 監査役会 出席回数 |
| | | 複数企業の経営者としての豊富な経験と、経理財務、コーポレートガバナンスにおける幅広い見識を活かし、幅広い見地から発言を行いました。 | 13/13回 | 16/16回 |
| 社外監査役 | 菊地麻緒子 | 三井倉庫ホールディングス株式会社 社外取締役 日立建機株式会社 社外取締役 コンパス国際法律事務所 代表 | 特別な関係はありません。 | |
| | | 主な活動内容 | 取締役会 出席回数 | 監査役会 出席回数 |
| | | 日米の法曹資格を有し、企業および検察庁・公正取引委員会での実務経験、また、監査役・取締役としての見識を活かし、コンプライアンスおよびガバナンスを含む幅広い見地から発言を行いました。 | 10/10回 | 11/11回 |

会計監査人に関する事項

会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

当該事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

- ①公認会計士法（昭和23年法律第103号）
第2条第1項の業務に係る報酬等の額 79百万円
- ②当社及び当社子会社が支払うべき
金銭その他の財産上の利益の合計額 82百万円

- (注) 1.当社と会計監査人との監査契約において会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分していませんので、①の金額には金融商品取引法に基づく監査報酬等の額を含めております。
- 2.監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算定根拠などが適切であるかどうかについて必要な検証を行った上で、第46期に係る会計監査人の報酬等の額について同意の判断をいたしました。
- 3.当社の子会社のうち、無印良品（上海）商業有限公司他23社は、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けております。

非監査業務の内容

当社は、有限責任 あずさ監査法人に対して、「監査人から引受事務幹事会社への書簡」作成業務についての対価を支払っております。

会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、会社法第344条各項の規定に基づき株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

また、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨及びその理由を報告いたします。

MEMO



連結計算書類

計算書類

監査報告

連結貸借対照表

(単位：百万円)

資産の部

| 科目 | 当期 (2024年8月31日) | 前期(ご参考) (2023年8月31日) |
|-----------------|--------------------|-------------------------|
| 流動資産 | 335,447 | 293,412 |
| 現金及び預金 | 125,225 | 115,038 |
| 受取手形及び売掛金 | 16,804 | 12,323 |
| 商品 | 153,572 | 133,078 |
| 仕掛品 | 336 | 139 |
| 貯蔵品 | 112 | 79 |
| 未収入金 | 15,836 | 12,894 |
| その他 | 23,565 | 19,880 |
| 貸倒引当金 | △6 | △20 |
| 固定資産 | 174,103 | 160,302 |
| 有形固定資産 | 93,514 | 83,630 |
| 建物及び構築物 | 40,624 | 32,514 |
| 機械装置及び運搬具 | 1,364 | 1,321 |
| 工具、器具及び備品 | 10,020 | 8,924 |
| 土地 | 935 | 1,558 |
| リース資産 | 26 | 52 |
| 使用权資産 | 37,978 | 37,428 |
| 建設仮勘定 | 2,565 | 1,831 |
| 無形固定資産 | 34,843 | 29,555 |
| のれん | 223 | 759 |
| ソフトウェア | 32,771 | 26,885 |
| その他 | 1,849 | 1,910 |
| 投資その他の資産 | 45,744 | 47,116 |
| 投資有価証券 | 2,425 | 1,713 |
| 繰延税金資産 | 2,211 | 2,774 |
| 敷金及び保証金 | 26,249 | 23,846 |
| 固定化営業債権 | 12,458 | — |
| その他 | 12,048 | 18,873 |
| 貸倒引当金 | △9,649 | △92 |
| 資産合計 | 509,551 | 453,715 |

負債の部

| 科目 | 当期 (2024年8月31日) | 前期(ご参考) (2023年8月31日) |
|--------------------|--------------------|-------------------------|
| 流動負債 | 121,024 | 123,470 |
| 買掛金 | 59,168 | 35,157 |
| 短期借入金 | 5,446 | 14,775 |
| 1年内返済予定の長期借入金 | — | 22,545 |
| 未払金 | 15,693 | 11,711 |
| 未払費用 | 9,831 | 9,279 |
| 未払法人税等 | 9,168 | 8,412 |
| リース債務 | 12,156 | 12,343 |
| 賞与引当金 | 2,123 | 2,028 |
| 役員賞与引当金 | 235 | 205 |
| その他 | 7,199 | 7,010 |
| 固定負債 | 91,521 | 62,798 |
| 社債 | 30,000 | — |
| 長期借入金 | 10,000 | 11,171 |
| 繰延税金負債 | 6,543 | 8,462 |
| リース債務 | 34,467 | 34,822 |
| 役員退職慰労引当金 | 34 | 31 |
| 株式給付引当金 | 1,862 | 1,131 |
| その他 | 8,614 | 7,178 |
| 負債合計 | 212,546 | 186,268 |
| 純資産の部 | | |
| 科目 | 当期 (2024年8月31日) | 前期(ご参考) (2023年8月31日) |
| 株主資本 | 268,002 | 237,008 |
| 資本金 | 6,766 | 6,766 |
| 資本剰余金 | 29,719 | 29,620 |
| 利益剰余金 | 260,789 | 230,541 |
| 自己株式 | △29,272 | △29,920 |
| その他の包括利益累計額 | 24,810 | 26,590 |
| その他有価証券評価差額金 | 1,343 | 849 |
| 繰延ヘッジ損益 | 14,669 | 19,270 |
| 為替換算調整勘定 | 8,798 | 6,470 |
| 新株予約権 | 487 | 631 |
| 非支配株主持分 | 3,704 | 3,216 |
| 純資産合計 | 297,004 | 267,446 |
| 負債純資産合計 | 509,551 | 453,715 |

連結損益計算書

| 科 目 | (単位：百万円) | |
|------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| | 当 期 (2023年9月1日から2024年8月31日まで) | 前 期（ご参考） (2022年9月1日から2023年8月31日まで) |
| 営業収益 | 661,677 | 581,412 |
| 営業原価 | 325,267 | 309,862 |
| 営業総利益 | 336,410 | 271,549 |
| 販売費及び一般管理費 | 280,274 | 238,412 |
| 営業利益 | 56,135 | 33,137 |
| 営業外収益 | 2,575 | 5,169 |
| 受取利息 | 691 | 382 |
| 受取配当金 | 78 | 126 |
| 協賛金収入 | 40 | 105 |
| 為替差益 | 1,236 | 3,428 |
| 補助金収入 | 39 | 164 |
| その他 | 488 | 963 |
| 営業外費用 | 2,933 | 2,150 |
| 支払利息 | 2,226 | 1,663 |
| その他 | 706 | 487 |
| 経常利益 | 55,777 | 36,156 |
| 特別利益 | 10,016 | 3,047 |
| 投資有価証券売却益 | — | 2,960 |
| 固定資産売却益 | 7,949 | 72 |
| リース条件変更利益 | 1,788 | 11 |
| その他 | 278 | 1 |
| 特別損失 | 5,879 | 5,436 |
| 減損損失 | 4,351 | 4,904 |
| 固定資産除却損 | 136 | 332 |
| 関係会社整理損 | 506 | — |
| その他 | 885 | 199 |
| 税金等調整前当期純利益 | 59,914 | 33,767 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 17,620 | 13,666 |
| 法人税等調整額 | 457 | △2,225 |
| 当期純利益 | 41,836 | 22,326 |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 270 | 274 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 41,566 | 22,052 |

貸借対照表

(単位：百万円)

資産の部

| 科目 | 当期 (2024年8月31日) | 前期(ご参考) (2023年8月31日) |
|-----------------|--------------------|-------------------------|
| 流動資産 | 236,926 | 204,747 |
| 現金及び預金 | 64,928 | 66,220 |
| 売掛金 | 38,342 | 40,253 |
| 商品 | 88,736 | 68,304 |
| 貯蔵品 | 3 | — |
| 前渡金 | 84 | 98 |
| 前払費用 | 3,948 | 3,316 |
| 関係会社短期貸付金 | 4,557 | — |
| 未収入金 | 21,526 | 18,295 |
| 立替金 | 240 | 297 |
| その他 | 16,369 | 14,105 |
| 貸倒引当金 | △1,810 | △6,144 |
| 固定資産 | 132,164 | 117,291 |
| 有形固定資産 | 35,005 | 30,442 |
| 建物 | 26,385 | 21,069 |
| 構築物 | 776 | 842 |
| 機械及び装置 | 694 | 877 |
| 車両運搬具 | 11 | 1 |
| 工具、器具及び備品 | 5,528 | 5,455 |
| 土地 | 828 | 1,456 |
| 建設仮勘定 | 780 | 739 |
| 無形固定資産 | 32,774 | 27,471 |
| 借地権 | 1,478 | 1,478 |
| ソフトウェア | 31,285 | 25,982 |
| その他 | 10 | 11 |
| 投資その他の資産 | 64,384 | 59,377 |
| 投資有価証券 | 2,425 | 1,713 |
| 関係会社株式 | 21,978 | 14,171 |
| 関係会社出資金 | 2,630 | 2,630 |
| 関係会社長期貸付金 | 3,510 | 11,939 |
| 長期前払費用 | 837 | 293 |
| 敷金及び保証金 | 19,803 | 18,592 |
| 固定化営業債権 | 12,458 | — |
| 為替予約 | 8,916 | 16,373 |
| その他 | 1,997 | 2,060 |
| 貸倒引当金 | △10,174 | △8,398 |
| 資産合計 | 369,090 | 322,039 |

負債の部

| 科目 | 当期 (2024年8月31日) | 前期(ご参考) (2023年8月31日) |
|-------------|--------------------|-------------------------|
| 流動負債 | 74,949 | 78,844 |
| 買掛金 | 49,030 | 27,187 |
| 短期借入金 | — | 10,000 |
| 1年以内返済長期借入金 | — | 20,000 |
| 未払金 | 8,952 | 5,395 |
| 未払費用 | 6,004 | 5,243 |
| 未払法人税等 | 6,930 | 6,986 |
| 役員賞与引当金 | 234 | 202 |
| その他 | 3,798 | 3,829 |
| 固定負債 | 47,467 | 19,337 |
| 社債 | 30,000 | — |
| 長期借入金 | 10,000 | 11,171 |
| 繰延税金負債 | 2,619 | 5,178 |
| 役員退職慰労引当金 | 34 | 31 |
| 株式給付引当金 | 1,862 | 1,131 |
| 債務保証損失引当金 | — | 623 |
| その他 | 2,952 | 1,201 |
| 負債合計 | 122,417 | 98,181 |

純資産の部

| 科目 | 当期 (2024年8月31日) | 前期(ご参考) (2023年8月31日) |
|-----------------|--------------------|-------------------------|
| 株主資本 | 230,173 | 203,106 |
| 資本金 | 6,766 | 6,766 |
| 資本剰余金 | 29,611 | 29,502 |
| 資本準備金 | 10,075 | 10,075 |
| その他資本剰余金 | 19,535 | 19,426 |
| 利益剰余金 | 223,068 | 196,757 |
| 利益準備金 | 493 | 493 |
| その他利益剰余金 | 222,575 | 196,264 |
| 圧縮積立金 | 60 | 73 |
| 別途積立金 | 57,700 | 57,700 |
| 繰越利益剰余金 | 164,815 | 138,490 |
| 自己株式 | △29,272 | △29,920 |
| 評価・換算差額等 | 16,012 | 20,119 |
| その他有価証券評価差額金 | 1,343 | 849 |
| 繰延ヘッジ損益 | 14,669 | 19,270 |
| 新株予約権 | 487 | 631 |
| 純資産合計 | 246,673 | 223,857 |
| 負債純資産合計 | 369,090 | 322,039 |

損益計算書

(単位：百万円)

| 科目 | 当 期 (2023年9月1日から2024年8月31日まで) | 前 期 (ご参考) (2022年9月1日から2023年8月31日まで) |
|-----------------|----------------------------------|--|
| 営業収益 | 469,663 | 422,039 |
| 営業原価 | 267,543 | 260,867 |
| 営業総利益 | 202,119 | 161,171 |
| 販売費及び一般管理費 | 171,002 | 147,628 |
| 営業利益 | 31,116 | 13,543 |
| 営業外収益 | 12,414 | 16,879 |
| 受取利息 | 1,064 | 526 |
| 受取配当金 | 9,709 | 12,218 |
| 為替差益 | 1,375 | 3,236 |
| 協賛金収入 | 40 | 105 |
| 貸倒引当金戻入額 | 6 | 6 |
| その他 | 219 | 786 |
| 営業外費用 | 973 | 1,059 |
| 支払利息 | 166 | 111 |
| 貸倒引当金繰入額 | 490 | 654 |
| 社債発行費 | 150 | — |
| その他 | 166 | 294 |
| 経常利益 | 42,558 | 29,362 |
| 特別利益 | 8,841 | 3,259 |
| 固定資産売却益 | 7,947 | 4 |
| 投資有価証券売却益 | — | 2,960 |
| 債務保証損失引当金戻入額 | 623 | — |
| 関係会社事業損失引当金戻入額 | — | 294 |
| その他 | 271 | — |
| 特別損失 | 3,273 | 2,908 |
| 減損損失 | 2,158 | 2,227 |
| 固定資産除却損 | 36 | 261 |
| 債務保証損失引当金繰入額 | — | 222 |
| 債務保証損失 | 546 | — |
| その他 | 531 | 197 |
| 税引前当期純利益 | 48,126 | 29,713 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 11,513 | 8,726 |
| 法人税等調整額 | △746 | △1,392 |
| 当期純利益 | 37,360 | 22,379 |

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2024年10月10日

株式会社良品計画
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 中田 宏高
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 佐藤 洋介
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社良品計画の2023年9月1日から2024年8月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社良品計画及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2024年10月10日

株式会社良品計画
取締役会 御中有限責任 あずさ監査法人
東京事務所指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 中田 宏 高指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 佐藤 洋 介

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社良品計画の2023年9月1日から2024年8月31日までの第46期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告

監査報告書

当監査役会は、2023年9月1日から2024年8月31日までの第46期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は当期の監査計画において監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ①取締役会その他の重要な会議に出席し、取締役及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けるとともに、子会社において業務及び財産の状況を調査いたしました。
 - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）の構築及び運用の状況について取締役及び従業員等から定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び有限責任あずさ監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」等に従って整備している旨の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに当該事業年度に係る連結計算書類(連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムの構築及び運用については、財務報告に係る内部統制を含め、継続的な改善が図られていると認められ、取締役の職務の執行についても指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2024年10月10日

株式会社 良品計画 監査役会

| | | | |
|---------|----|-----|---|
| 常勤監査役 | 鈴木 | 啓 | 印 |
| 常勤社外監査役 | 山根 | 宏輔 | 印 |
| 社外監査役 | 新井 | 純 | 印 |
| 社外監査役 | 菊地 | 麻緒子 | 印 |

株主メモ

株式の事務手続きについて

| | |
|----------------------------|---|
| 事業年度 | 毎年9月1日から翌年8月31日まで |
| 定時株主総会 | 毎年11月開催 |
| 基準日 | 定時株主総会 毎年8月31日 期末配当金 毎年8月31日 中間配当金 毎年2月末日 その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めたり |
| 株主名簿管理人 および 特別口座の口座管理機関 | 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 |
| 株主名簿管理人 事務取扱場所 | 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 郵便物送付先： 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話照会先： 0120-782-031 受付時間：午前9時～午後5時 (土・日・祝日および12/31～1/3を除く) インターネット：ホームページURL https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/ |
| 公告方法 | 当社のホームページに掲載する。 ホームページURL https://www.ryohin-keikaku.jp/ ※やむを得ない事由により、電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法により行います。 |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所 |
| 単元株式数 | 100株 |

株式に関する住所変更等のお手続きについてのご照会

証券会社の口座をご利用の株主様は、三井住友信託銀行株式会社ではお手続きができませんので、取引証券会社へご照会ください。証券会社の口座をご利用でない株主様は、上記の電話照会先までご連絡ください。

特別口座について

株券電子化前に「ほふり」（株式会社証券保管振替機構）を利用されていなかった株主様には、株主名簿管理人である上記の三井住友信託銀行株式会社に口座（特別口座といいます。）を開設しております。特別口座についてのご照会および住所変更等のお届出は、上記の電話照会先をお願いいたします。

MEMO

MEMO

