

第156期 定時株主総会 招集ご通知

■ 開催日時

2025年5月29日（木曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

■ 開催場所

東京都中央区銀座2丁目15番6号
銀座ブロッサム中央会館 2階ホール
（末尾記載の会場ご案内図をご参照ください。）

※ 株主総会ご出席の株主様へのお土産は
取り止めさせていただいております。
何卒ご理解くださいますようお願い申
し上げます。



株式会社松屋

証券コード：8237

■ 決議事項

- 第1号議案** 取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名選任の件
- 第2号議案** 取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬の付与のための報酬決定の件
- 第3号議案** 当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収への対応方針）の導入（更新）に係る基本方針の決定の件

■ 目次

第156期定時株主総会招集ご通知	1
議決権行使方法のご案内	4
事業報告	7
連結計算書類	22
計算書類	24
株主総会参考書類	26

(証券コード：8237)

(発信日) 2025年5月13日

(電子提供措置の開始日) 2025年5月 2日

株 主 各 位

東京都中央区銀座3丁目6番1号

株式会社松屋

代表取締役
社長執行役員

古 屋 毅 彦

第156期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第156期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご案内申し上げます。

本定時株主総会の株主総会参考書類等（議決権行使書用紙を除く）の内容である情報（電子提供措置事項）は、電子提供措置をとっておりますので、以下の当社ウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト <https://www.matsuya.com/corp/ir/>



電子提供措置事項は、東京証券取引所（東証）のウェブサイトでも電子提供措置をとっております。以下の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）へアクセスのうえ、「銘柄名（会社名）」に「松屋」又は「コード」に「8237」（半角）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」の順に選択して、ご確認くださいませ。

東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

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



なお、当日ご出席おさしつかえの節は、インターネット又は書面によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、4頁の「議決権行使方法のご案内」に従って、2025年5月28日（水曜日）午後6時までに議決権を行使してくださいませようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2025年5月29日(木曜日) 午前10時 (受付開始: 午前9時)
2. 場 所 東京都中央区銀座2丁目15番6号
銀座ブロッサム中央会館 2階ホール
(末尾記載の会場ご案内図をご参照ください。)

3. 目的事項

- 報告事項**
1. 第156期(2024年3月1日から2025年2月28日まで) 事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第156期(2024年3月1日から2025年2月28日まで) 計算書類の内容報告の件

決議事項

- 第1号議案** 取締役(監査等委員である取締役を除く。)9名選任の件
- 第2号議案** 取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対する業績連動型株式報酬の付与のための報酬決定の件
- 第3号議案** 当社株式の大量取得行為に関する対応策(買収への対応方針)の導入(更新)に係る基本方針の決定の件

4. 招集にあたっての決定事項

- (1) 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には記載しておりません。なお、監査等委員会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事業報告の以下の事項

- ・取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制
- ・業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要
- ・剰余金の配当等の決定に関する方針
- ・株式会社の支配に関する基本方針

②連結計算書類の以下の事項

- ・連結株主資本等変動計算書
- ・連結注記表

③計算書類の以下の事項

- ・株主資本等変動計算書
- ・個別注記表

④監査報告

- ・連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書
- ・会計監査人の監査報告書
- ・監査等委員会の監査報告書

- (2) インターネットによる方法と議決権行使書と重複して行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効なものとしたします。また、インターネットによる方法で複数回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ものとしたします。
- (3) ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否の表示をされない場合は、会社提案について賛成の表示があったものとして取り扱わせていただきます。

以 上

- ◎当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- ◎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および東証ウェブサイトにもその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。

今後の状況により、株主総会の運営・会場に大きな変更が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.matsuya.com/corp/ir/>) に掲載いたしますので、ご確認くださいようお願い申し上げます。
株主の皆様におかれましては、大変ご不便をお掛けいたしますが、ご理解ならびにご協力をお願い申し上げます。

議決権行使方法のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様にとって重要な権利です。
後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権の行使をお願い申し上げます。
議決権は、以下の3つの方法により行使いただくことができます。

インターネットで議決権を行使される場合



スマートフォン又はパソコン等から議決権行使ウェブサイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>) にアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載された「ログイン ID」および「仮パスワード」をご入力いただき、画面の案内に従って議案に対する賛否をご入力ください。(ただし、毎日午前 2 時 30 分から午前 4 時 30 分までは取り扱いを休止します。)

行使期限 2025年5月28日(水曜日) 午後6時送信分まで
(行使のお手続き方法は5頁~6頁をご参照ください。)

書面(郵送)で議決権を行使される場合



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。

行使期限 2025年5月28日(水曜日) 午後6時到着分まで

株主総会にご出席される場合



同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、本定時株主総会当日、会場受付にご提出ください。(ご捺印は不要です。)
また、本招集ご通知をご持参ください。

日時 2025年5月29日(木曜日) 午前10時
(受付開始: 午前9時)

場所 東京都中央区銀座2丁目15番6号
銀座ブロッサム中央会館 2階ホール
(末尾記載の会場ご案内図をご参照ください。)

〈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る議決権行使は、スマートフォン又はパソコン等から議決権行使ウェブサイトへアクセスいただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いいたします。(ただし、毎日午前2時30分から午前4時30分までは取り扱いを休止します。)

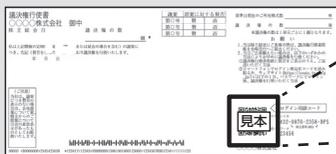
議決権行使期限

2025年5月28日(水曜日)午後6時送信分まで



スマートフォンによる方法 QRコードの読み取り

1. QRコードを読み取る



議決権行使書用紙

同封の議決権行使書用紙に記載された「ログイン用 QR コード」を読み取りいただくことで、ログインいただけます。

※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

スマートフォンでの議決権行使は、「ログイン ID」および「仮パスワード」の入力が不要です。

2. 画面の案内に従って賛否をご入力する

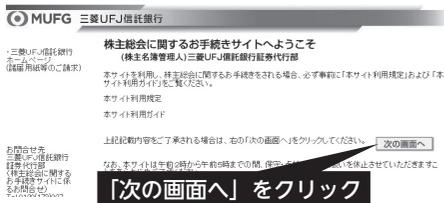
The screen shows a mobile application interface for voting. At the top, there are navigation buttons for '< 戻る' (Back) and 'ログアウト' (Logout). Below this is a progress indicator with four steps: ① 賛否方法選択 (Selected), ② 賛否入力 (Active), ③ 行使内容確認 (Next), and ④ 完了 (Completed). The main content area displays the following information:

- 株主番号: 00000000
- 〇〇〇株式会社
- 第〇固定株主総会
- 9999年09月09日開催
- 行使できる議決権の数: 99 個
- 議案内容: []
- Agenda(English): []
- 会社提案
- 第1号議案: 第10期利益処分案承認の件
- Buttons: 賛成, 反対
- 行使内容を確認する (Dark button)
- 前の画面に戻る (Light button)
- トップページへ (Light button)

At the bottom, the MUFG logo and '三菱UFJ信託銀行' (Mitsubishi UFJ Trust and Banking Corporation) are displayed.

パソコン等による方法 「ログインID」および「仮パスワード」の入力

1. 議決権行使ウェブサイト にアクセスする



議決権行使ウェブサイト

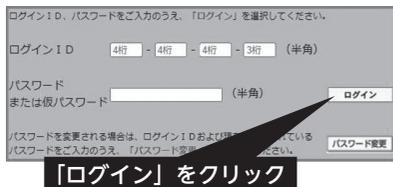
<https://evote.tr.muftg.jp/>



ご注意事項

- インターネットにより、議決権を行使される場合は、郵送によるお手続きは不要です。
- 郵送とインターネットにより、重複して議決権行使をされた場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。
- インターネットにより、複数回にわたり議決権行使をされた場合は、最後に行われた議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。
- 議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金等）は、株主様のご負担となります。また、スマートフォン等をご利用の場合は、パケット通信料が必要になりますが、これらの料金も株主様のご負担となります。

2. お手元の議決権行使書用紙に 記載された「ログインID」 および「仮パスワード」を入力



以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

【議決権行使サイトの操作方法に関するお問い合わせについて】

三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部
(ヘルプデスク)

 0120-173-027

(通話料無料、受付時間：午前9時～午後9時)

【議決権電子行使プラットフォームについて】

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます。）につきましては、(株)東京証券取引所等により設立された合弁会社(株)ICJ が運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、上記のインターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

事業報告

(2024年3月1日から2025年2月28日まで)

(注) 本事業報告の記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨ててあります。

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果

当連結会計年度におけるわが国経済は、現政権下での経済対策および日銀による金融政策を背景に、2024年7月には日経平均株価が4万円を超える等、景気は一部に改善の遅れがみられるも、緩やかな回復基調のうちに推移いたしました。

しかしながら、地政学リスクの高まりによる供給不足・価格上昇や、東京外国為替市場において、一時160円超となる円相場の大幅な下落を皮切りとした金融資本市場の変動等の影響による不確実性の高まりもあり、先行きの不透明感が払拭できない状況が続きました。

百貨店業界におきましては、富裕層を中心とした堅調な消費動向に加え、訪日外国人観光客による免税売上高が引き続き好調に推移したことにより、東京地区百貨店売上高は前年実績を大幅に上回りました。

このような状況の中、当社グループでは、「中期経営計画『サステナブルな成長に向けて』(2022～2024年度)」において、将来のありたい姿を実現するために「未来に希望の火を灯す、全てのステークホルダーが幸せになれる場を創造する」ことを「MISSION」として位置づけ、その実現に向けた新たな成長基盤づくりと成長軌道への回復を推進してまいりました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は481億20百万円(前期比116.7%)、営業利益44億85百万円(前期比150.8%)、経常利益44億64百万円(前期比151.9%)、親会社株主に帰属する当期純利益23億83百万円(前期比90.6%)となりました。なお、「収益認識に関する会計基準」等適用前の売上高に相当する総額売上高は1,371億84百万円(前期比119.3%)となりました。

事業別の概況は次のとおりであります。

(百貨店業)

主力となる百貨店業の銀座店におきましては、中期経営計画の諸施策の下、化粧品、ラグジュアリーブランド・宝飾時計等の展開強化で、銀座の百貨店に相応しい品揃えの充実と収益力の向上を目指しました。また、外商事業、特に、個人外商部においては継続的な組織の強化と増員・即戦力となる人材を投入、さらには、各種営業活動においてもCRM(顧客関係管理)の強化によりお客様に一層寄り添ったこと等、松屋ファンとなる顧客基盤の拡大と深耕に注力してまいりました。このような取組みは、為替の変動や地政学リスク等の様々な外部要因にとらわれず、当社が掲げたありたい姿「新しい商

品戦略とビジネスモデルで、幸せになれる場を創造する」を実現する一例となりました。

また、記録的な円安等を背景に7月の銀座店の免税売上高が過去最高を更新、2024年度における訪日外国人観光客は史上最多を更新する等、幅広い国々からの訪日外国人観光客の買上が館全体を強く牽引し、その売上高は前年を大幅に上回りました。訪日外国人観光客は、2025年度には4,000万人を上回り、その消費額も8.5兆円に達すると予想されています。このような中、銀座店は、11月より連結子会社である(株)MATSUYA GINZA.comを通じて、リアル店舗とデジタルを融合した新たな取組みをスタートさせました。商品の事前予約から店舗でのスピーディーな受け取りに加え、国内百貨店初となる免税購入機能を備えたオムニチャネルプラットフォーム「matsuyaginza.com」との連携により、訪日外国人観光客の利便性向上はもちろん、国内のお客様の新規獲得・ID化を推進してまいりました。世界でも有数の商業エリア「銀座」が国内外のお客様で活況を呈する中、店頭の混雑緩和と接客機会の増加を実現しつつ、リアル店舗と同品質の高感度な商品と買い物体験を得られるこのプラットフォームと連携したこと等で、さらなる顧客満足度と売上高の向上を目指しました。

浅草店におきましては、入居する商業施設「EKIMISE」との相乗効果の發揮に取り組み、施設内を買い廻るお客様の需要を取り込むプロモーションの強化や、地元浅草の老舗と連携し、お客様への積極的な商品提案やおもてなしを強化する等、業績の向上に尽力してまいりました。

以上の結果、百貨店業の売上高は399億84百万円となりました。

(飲食業)

飲食業の(株)アターブル松屋におきましては、婚礼宴会部門において婚礼組数の獲得および婚礼単価の向上に取り組んだ結果、主力の「東京大神宮マツヤサロン」を中心に売上が拡大したことに加え、宴会においても大幅な伸びを示したことから、売上高、営業利益ともに前年を上回りました。

以上の結果、飲食業の売上高は34億4百万円となりました。

(ビル総合サービス及び広告業)

ビル総合サービス及び広告業の(株)シービーケーにおきましては、主に建装部門において外部の大型受注を計上したことにより、売上高、営業利益ともに前年を上回りました。

以上の結果、ビル総合サービス及び広告業の売上高は27億14百万円となりました。

(その他事業)

その他事業におきましては、売上高20億16百万円となりました。

①事業別の売上高

事業別	金額 (百万円)	構成比 (%)	前期比 (%)
百貨店業	39,984	83.1	116.5
飲食業	3,404	7.1	105.2
ビル総合サービス及び広告業	2,714	5.6	128.1
その他事業	2,016	4.2	128.8
計	48,120	100.0	116.7

②当社の売上高

〈店別〉

店別	金額 (百万円)	構成比 (%)	前期比 (%)
本店	129,057	100.0	119.4
銀座店	122,491	94.9	120.3
浅草店	6,565	5.1	104.6

〈商品別〉

商品別	金額 (百万円)	構成比 (%)	前期比 (%)
衣料品	21,757	16.9	110.2
身廻品	60,332	46.7	133.9
雑貨	20,630	16.0	116.9
家庭用品	1,951	1.5	89.8
食料品	13,616	10.6	97.5
食堂・喫茶	1,828	1.4	104.5
サービス・その他	8,939	6.9	115.6
計	129,057	100.0	119.4

(注) 店別・商品別売上高の金額は、「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)等を適用する前の総額売上高で記載しております。

(2) 設備投資等の状況

当連結会計年度中に実施いたしました設備投資等の総額は、44億99百万円であり、この主なものは次のとおりであります。

設備投資の内容	投資金額(百万円)
銀座 土地建物取得(百貨店業)	2,532
銀座店 改装工事(百貨店業)	667

(3) 資金調達の状況

当連結会計年度中は、社債および新株式の発行等による資金調達は行っておりません。

(4) 重要な企業再編等の状況

当社の連結子会社である㈱MATSUYA GINZA.comは、2024年4月25日付で㈱B4FのEコマースに関する事業を譲り受けました。

(5) 対処すべき課題

今後の当社グループを取り巻く経済環境につきましては、現政権下の総合経済対策による景気加速への対応が進み、昨年に引き続き、国内では大幅な賃上げ等の要因も加勢し、緩やかな経済回復への期待感があるものの、海外における地政学リスクに起因する供給不足や価格上昇等で消費マインドが懸念される等、世界的な景気変動局面が当分続くものとみられることから、予断を許さない環境で推移するものと思われます。

こうした状況の中、当社グループでは、新たな「経営計画『Global Destination』となることを目指して」（以下、本計画）をスタートいたしました。本計画においては、従来の3年ごとの中期経営計画を廃止し、2050年度までの長期的な視野で変化の激しい時代に対応しながら、単年度での目標を着実に達成し、成長を目指してまいります。

2050年度までのメルクマールとして、2030年度までに二段階のフェーズを設定しております。2025年度から2027年度の第1フェーズでは、「matsuyaginza.com」との連携を強化しオムニチャネル戦略を推進いたします。これにより、国内外の顧客に対しより高い利便性と感動体験を提供することを目指してまいります。同時に、店舗・システム・不動産・人材への投資を実行し事業基盤の強化を図ってまいります。2028年度から2030年度の第2フェーズでは、第1フェーズで構築した基盤をもとに、それまでの投資効果を最大化し、持続的な成長を目指してまいります。

当社は、銀座・浅草に密着した都市型百貨店、東京の地方百貨店として、唯一無二の社会的な価値を創造しながら、経済的価値を同時に追求していく企業となることを目指し、目標の達成に取り組んでまいります。

飲食業の㈱アタブル松屋におきましては、各事業所ごとの採算管理を精査し、経営資源の選択と集中を進め、安定的な利益の創出に努めてまいります。

ビル総合サービス及び広告業の㈱シービーケーにおきましては、常にクライアントの先にいる顧客や利用者の満足度の向上を見据え、デザイン力・クリエイティブ力の強化、および、松屋グループのシナジーを活かした営業力を強化して、外部売上上の拡大に努めてまいります。

このように、当社グループは、新たな経営計画の下、積極的に諸施策等に

取り組むことで、グループ全体の企業価値・株主共同の利益向上を図ってまい
いる所存でございます。

株主の皆様におかれましては、今後とも格別のご理解とご支援を賜ります
ようお願い申し上げます。

(6) 財産および損益の状況の推移

区 分	第153期 (2021年3月～ 2022年2月)	第154期 (2022年3月～ 2023年2月)	第155期 (2023年3月～ 2024年2月)	第156期 (2024年3月～ 2025年2月)
売 上 高 (百万円)	65,039	34,400	41,251	48,120
経常利益又は経常損失(△) (百万円)	△ 2,107	261	2,938	4,464
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	1,000	4,383	2,631	2,383
1株当たり当期純利益 (円)	18.85	82.62	49.59	44.93
総 資 産 (百万円)	54,262	63,888	68,874	76,107
純 資 産 (百万円)	18,007	22,849	26,816	29,200
1株当たり純資産額 (円)	325.05	415.86	489.17	532.71

- (注) 1. 「1株当たり当期純利益」は期中平均発行済株式総数により、また、「1株当たり純
資産額」は期末発行済株式総数により算出しております。なお、期中平均発行済株
式総数および期末発行済株式総数は、それぞれ自己株式数を控除して算出しており
ます。
2. 第154期より「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)等を適用しており、売上高等の計上方法が変更となっております。また、
同会計基準第89-2項に定める経過的な取扱いに従って、第153期以前について新
たな表示方法により組替えを行っておりません。

(7) 重要な親会社および子会社の状況 (2025年2月28日現在)

重要な子会社の状況

会 社 名	資 本 金 (百万円)	当社の出資比率 (%)	主 要 な 事 業 内 容
株式会社アターブル松屋	90	85.6	飲 食 業
株式会社シービーケー	90	100.0	ビル総合サービス及び広告業

(注) 出資比率は間接保有を含んでおります。

(8) 主要な事業内容 (2025年2月28日現在)

当社グループは、百貨店業、飲食業、ビル総合サービス及び広告業を主たる事業内容としており、その概要は次のとおりであります。

事業	事業内容
百貨店業	百貨店業、通信販売業およびこれらに関連する製造加工、輸出入業、卸売業、Eコマース事業
飲食業	飲食業および結婚式場の経営
ビル総合サービス及び広告業	警備、清掃、設備保守・工事、建築内装工事、装飾、宣伝広告業等
その他事業	用度品・事務用品の納入、キャラクターショップ運営、輸入商品の販売、商品販売の取次ぎ、商品検査業務、不動産賃貸業等

(9) 主要な営業所 (2025年2月28日現在)

会社名	区分	名称	所在地
株式会社松屋	当社	銀座店	東京都中央区銀座3丁目6番1号
		浅草店	東京都台東区花川戸1丁目4番1号
株式会社アターブル松屋	子会社	本社	東京都中央区明石町2番1号
株式会社シービーケー	子会社	本社	東京都中央区八丁堀1丁目13番10号

(10) 従業員の状況 (2025年2月28日現在)

①従業員の状況

事業別	従業員数 (人)	前期末比増減 (人)
百貨店業	553 [283]	+ 31 [+ 34]
飲食業	104 [116]	- 2 [+ 6]
ビル総合サービス及び広告業	169 [76]	+ 5 [- 8]
その他事業	36 [16]	- 1 [+ 3]
計	862 [491]	+ 33 [+ 35]

(注) 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は〔 〕内に年間の平均人員を外数で記載しております。

②当社の従業員の状況

区分	従業員数		平均年齢 (歳)	平均勤続年数 (年)
	期末人数(人)	前期末比増減(人)		
男性	277	+ 1	48.2	21.8
女性	266	+ 5	45.9	22.4
計	543 [283]	+ 6 [+ 34]	47.1	22.1

(注) 1. 従業員数には、嘱託、パート社員等は含まれません。
 2. 従業員数の〔 〕内に、臨時従業員の年間の平均人員を外数で記載しております。
 3. 上記従業員数には、出向者を含んでおります。

(11) 主要な借入先 (2025年2月28日現在)

借入先	借入額 (百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	8,743
株式会社みずほ銀行	5,065
株式会社三井住友銀行	2,790
株式会社山梨中央銀行	2,328
みずほ信託銀行株式会社	932

(注) 借入先および借入額には、シンジケートローンによるものを含めて記載しております。

2. 会社の株式に関する事項 (2025年2月28日現在)

- (1) 発行可能株式総数 177,000,000 株
- (2) 発行済株式の総数 53,289,640 株
- (3) 単元株式数 100 株
- (4) 株主数 15,748 名 (前期末比 313 名減)
- (5) 上位 10 名の株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,627	8.71
松屋取引先持株会	2,861	5.39
株式会社三菱UFJ銀行	2,483	4.67
東武鉄道株式会社	2,411	4.54
東武シェアードサービス株式会社	2,345	4.41
株式会社みずほ銀行	1,983	3.73
大成建設株式会社	1,900	3.58
東京海上日動火災保険株式会社	1,789	3.37
松岡地所株式会社	1,544	2.91
株式会社オンワードホールディングス	1,341	2.52

(注) 出資比率は自己株式 (163,135 株) を控除して計算しております。

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役の状況（2025年2月28日現在）

会社における地位	氏名	担当および重要な兼職の状況等
取締役会長 兼取締役会議長	秋田正紀	明治安田生命保険相互会社社外取締役
代表取締役 社長執行役員	古屋毅彦	営業本部長
取締役 常務執行役員	横関直樹	社長補佐、経営企画室長、事業戦略部・ 管財部・広報部担当
取締役 常務執行役員	森田一則	経営企画部・グループ政策部・サステナビリティ 戦略部・総務部・人事部担当、経理部管掌 株式会社シービーケー代表取締役会長
取締役 上席執行役員	今井幸夫	営業副本部長、デジタル化推進部担当、 CRM推進担当
社外取締役	根津嘉澄	東武鉄道株式会社代表取締役会長 富国生命保険相互会社社外監査役
社外取締役	柏木 斉	株式会社TBSホールディングス社外取締役 キューピー株式会社社外取締役
社外取締役	石戸奈々子	慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授 一般社団法人超教育協会理事長 iU情報経営イノベーション専門職大学B Lab 所長
社外取締役	武藤 潤	鹿島石油株式会社代表取締役社長
取締 役 (常勤監査等委員)	柳澤 昌之	
社外取締 役 (監査等委員)	古屋 勝正	
社外取締 役 (監査等委員)	中村 隆夫	和田倉門法律事務所パートナー弁護士 メディカル・データ・ビジョン株式会社社外取 締役
社外取締 役 (監査等委員)	吉田 正子	東京海上ミレア少額短期保険株式会社常勤監査役 東京海上ウエスト少額短期保険株式会社非常勤監 査役 NSユナイテッド海運株式会社社外取締役

- (注) 1. 取締役横関直樹氏は、2025年3月1日をもって取締役常務執行役員から、取締役専務執行役員に就任いたしました。
2. 取締役森田一則氏は、2024年4月26日をもって株式会社シービーケーの代表取締役会長に就任し、また、2025年3月1日をもって当社の取締役常務執行役員から、取締役専務執行役員に就任いたしました。
3. 取締役今井幸夫氏は、2025年3月1日をもって取締役上席執行役員営業副本部長、デジタル化推進部担当、CRM推進担当から、取締役常務執行役員営業副本部長、デジタル化推進部担当、CRM推進・オムニチャネル推進担当に就任いたしました。
4. 取締役根津嘉澄、柏木斉、石戸奈々子、武藤潤、古屋勝正、中村隆夫および吉田正子の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
5. 当社は、社外取締役柏木斉、石戸奈々子、武藤潤、古屋勝正、中村隆夫および吉田正子の6氏を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。
6. 社内の重要な会議に出席する等社内情報等を収集し、また、内部監査部門等と十分な連携を可能にするために、取締役柳澤昌之氏を常勤の監査等委員に選定しており

- ます。
7. 取締役（常勤監査等委員）柳澤昌之氏は、長年にわたり経理部門の経験を重ねてきており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 8. 社外取締役（監査等委員）中村隆夫氏は、弁護士として企業法務に精通しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。なお、同氏は、2024年3月22日をもってバリューコマース株式会社の社外取締役（監査等委員）を退任いたしました。
 9. 社外取締役柏木斉氏は、2024年3月22日をもって株式会社アシックスの社外取締役を退任いたしました。
 10. 社外取締役石戸奈々子氏は、2024年3月31日をもって株式会社CANVASの代表取締役社長を、2025年1月31日をもって株式会社デジタルえほんの監査役を退任いたしました。
 11. 社外取締役武藤潤氏は、2025年3月31日をもって鹿島石油株式会社の代表取締役社長を退任いたしました。
 12. 社外取締役（監査等委員）吉田正子氏は、2024年5月23日をもって当社の社外取締役を退任し、同社外取締役（監査等委員）に就任いたしました。

(2) 当事業年度中の取締役の異動および担当業務の変更

実施日	氏名	新	旧
2024年3月1日	横関直樹	取締役常務執行役員 社長補佐、経営企画室長、 事業戦略部・管財部・ 広報部担当	取締役常務執行役員 社長補佐、経営企画室長、 環境マネジメント部担当
	森田一則	取締役常務執行役員 経営企画部・グループ政策部・ サステナビリティ戦略部・総務部・ 人事部担当、経理部管掌	取締役常務執行役員 経営企画部・事業戦略部・ グループ政策部・総務部・ 人事部・サステナビリティ 委員会担当、経理部管掌
2024年5月23日	柳澤昌之	取締役（常勤監査等委員） （新任）	執行役員 総務部長、コンプライアンス委員会・ 危機管理委員会担当
	武藤潤	社外取締役（新任）	—
	吉田正子	社外取締役（監査等委員） （新任）	社外取締役

(注) 下線部は変更箇所を示しております。

(3) 取締役の報酬等の額

区 分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役(監査等委員を 除く) (うち社外取締役)	163 (25)	133 (25)	29 (-)	10 (5)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	41 (21)	41 (21)	- (-)	6 (4)
合 計 (うち社外役員)	204 (46)	175 (46)	29 (-)	16 (9)

- (注) 1. 2022年5月26日開催の第153期定時株主総会において、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額は年額360百万円以内(うち社外取締役分は年額60百万円以内)とご承認いただいております。当該定時株主総会終結時点において対象となる取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数は9名(うち社外取締役は4名)です。
2. 2022年5月26日開催の第153期定時株主総会において、監査等委員である取締役の報酬額は年額84百万円以内とご承認いただいております。当該定時株主総会終結時点において対象となる監査等委員である取締役の員数は4名(うち社外取締役は3名)です。各監査等委員である取締役の報酬額は監査等委員である取締役間協議のうえ定めております。
3. 上記の人員数には、2024年5月23日開催の第155期定時株主総会終結時をもって退任した取締役3名を含んでおります。このうち、退任した取締役(監査等委員を除く)1名については、同株主総会終結時をもって退任した後、新たに取締役(監査等委員)に就任したため、支給額と支給人員については、取締役(監査等委員を除く)在任期間分は取締役(監査等委員を除く)に、取締役(監査等委員)在任期間分は取締役(監査等委員)に含めて記載しております。
4. 上記報酬等のほか、執行役員兼務取締役の執行役員分給与107百万円を支給しております。
5. 業績連動報酬は、単年度の期間業績に対する経営責任と報酬の関係を明確化し、より一層の業績向上を図ることを目的としております。経常的な経営活動全般の利益を表す単体経常利益を定量的な指標として、その計画値の超過額を原資として業績連動報酬を支給し、その支給額の一部(原則30%)を自社株式取得報酬(役員持株会への拠出)と位置づけます。ただし、業績連動報酬の支給額の算定にあたっては、特別損失や連結決算数値を勘案し、これを支給条件として反映します。

(4) 役員報酬等の額の決定に関する方針

役員人事および役員報酬制度に関する取締役会の諮問機関として、「指名・報酬委員会」を設置しております。本委員会は、委員長を独立社外取締役とし、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の中から委員を選定し、そのメンバーの過半数を独立社外取締役とすることで、経営の客観性と合理性を高め、企業価値の最大化を図ることを目的としております。本委員会では、多様性や必要なスキルの観点を踏まえた取締役の選任候補者案や役員人事案(後継者計画を含む)の適正性や役員報酬の基本方針に則った報酬制度・報酬構成であるかについて審議しております。役員報酬の基本方針の内容は、本委員会による審議を経た後、取締役会にて決定しております。

役員報酬の制度の基本方針の内容の概要は以下のとおりです。

- ・企業価値向上に資する制度であること

- ・業績に応じた報酬制度であること
- ・役割・職責に相応しい報酬制度であること

当社取締役（監査等委員である取締役を除く。）等の月例固定報酬額は、役位別固定報酬テーブルの基準に基づき定められております。役位別固定報酬テーブルの内容は、各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の役割や職務の遂行状況等を的確に把握し、総合的に各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額を決定できると判断したため、代表取締役社長執行役員古屋毅彦が取締役会の委任を受けて決定しておりますが、その内容は指名・報酬委員会に提示され審議が行われており、その適正性を取締役会に報告することとしております。

当社取締役（監査等委員である取締役を除く。）等の業績連動報酬は、単年度の期間業績に対する経営責任と報酬の関係性を明確化し、より一層の業績向上を図ることを目的としております。その対象は執行役員兼務取締役、執行役員（業務委嘱が子会社担当のみの者を除く）となっております。経常的な経営活動全般の利益を表す単体経常利益を定量的な指標として、下記条件を全て満たす場合に、その計画値の超過額を原資として業績連動報酬を支給し、その支給額の一部（原則30%）を自社株式取得報酬（役員持株会への拠出）と位置づけます。ただし、業績連動報酬の支給額の算定にあたっては、特別損失や連結決算数値を勘案し、これを支給条件として反映します。

- ・安定配当を確保すること
- ・単体経常利益が中期経営計画等の計画値を上回ること
- ・単体決算および連結決算において利益が計上されていること

業績連動報酬額は、報酬総額を月例固定報酬に比例して個別に配分するものとし、指名・報酬委員会の審議を経た後、取締役会にて決定されております。

月例固定報酬額と業績連動報酬額の割合は月例固定報酬額が85～90%、業績連動報酬額が10～15%程度を目安としております。

なお、取締役（社外取締役および監査役（社外監査役含む）については2006年5月をもって廃止）の一事業年度の期間業績に対する成果責任と報酬の関係性を明確にするため、2008年5月に役員退職慰労金制度を廃止しております。

当社取締役（監査等委員である取締役を除く。）等の報酬等の額の算定方法の決定に関する方針は、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会で審議し、取締役会にて決定しております。

個人別の報酬等については、過半数が独立社外取締役で構成された指名・報酬委員会において、役員報酬の基本方針に則った報酬構成であるかについて審議が行われ、その審議を踏まえ決定しているため、当該事業年度に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）等の個人別の報酬等の内容は上記方針に沿うものであると判断しております。

なお、本定時株主総会に付議している第2号議案「取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬の付与のための報酬決定の件」が承認可決された場合には、同議案の内容に即して上記方針を改定する予定です。

(5) 社外役員に関する事項

①重要な兼職先と当社との関係

- (イ) 社外取締役根津嘉澄氏が代表取締役会長を務める東武鉄道株式会社との間で、浅草店の運営に関して、不動産賃貸借取引等をしております。
- (ロ) 上記(イ)以外で、社外取締役について、重要な兼職先として記載している法人等と当社との間には、開示すべき関係はありません。

②当事業年度における主な活動状況

社外取締役根津嘉澄氏

当事業年度に開催した取締役会に12回中11回（91.7%）出席し、実績ある会社経営者としての優れた識見と深い経験を当社の経営に反映していただくことが期待されており、その期待を踏まえ、客観的な立場で、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行いました。

社外取締役柏木斉氏

当事業年度に開催した取締役会に12回中12回（100.0%）出席し、実績ある会社経営者としての優れた識見と深い経験を当社の経営に反映していただくことが期待されており、その期待を踏まえ、客観的な立場で、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行うとともに、指名・報酬委員会の委員長として、当事業年度開催の同委員会の全て（7回）に出席し、独立した客観的な立場から役員人事および役員報酬体系に関し積極的に関与する等、これらの活動を通じて経営陣の監督に努めてまいりました。

社外取締役石戸奈々子氏

当事業年度に開催した取締役会に12回中11回（91.7%）出席し、学識経験者としての専門的見識、ならびにIT・デジタル分野における豊かな経験と幅広い知識を当社の経営に反映していただくことが期待されており、その期待を踏まえ、客観的な見地から意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行うとともに、指名・報酬委員会の委員として、当事業年度開催の同委員会に7回中6回出席し、独立した客観的な立場から役員人事および役員報酬体系に関し積極的に関与する等、これらの活動を通じて経営陣の監督に努めてまいりました。

社外取締役武藤潤氏

就任後に開催した取締役会に10回中10回（100.0%）出席し、実績ある会社経営者としての優れた識見と深い経験を当社の経営に反映していた

だくことが期待されており、その期待を踏まえ、客観的な立場で、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行うとともに、指名・報酬委員会の委員として、就任後開催の同委員会の全て（5回）に出席し、独立した客観的な立場から役員人事および役員報酬体系に関し積極的に関与する等、これらの活動を通じて経営陣の監督に努めてまいりました。

社外取締役（監査等委員）古屋勝正氏

当事業年度に開催した取締役会に12回中12回（100.0%）出席し、また、当事業年度に開催した監査等委員会に13回中13回（100.0%）出席し、実績ある会社経営者としての豊かな経験と幅広い知識を当社の経営に活かしていただくことが期待されており、その期待を踏まえ、監査等の職務執行に関する事項について、主に法令や定款の遵守に係る見地から発言を行いました。

社外取締役（監査等委員）中村隆夫氏

当事業年度に開催した取締役会に12回中12回（100.0%）出席し、また、当事業年度に開催した監査等委員会に13回中13回（100.0%）出席し、主に法令や定款の遵守および当社のコンプライアンス体制の構築・維持について弁護士としての専門的見識、ならびに実績ある会社経営者としての優れた識見と深い経験を当社の経営に活かしていただくことが期待されており、その期待を踏まえ、必要に応じ、主に弁護士としての専門的見地から、法令や定款の遵守および当社のコンプライアンス体制の構築・維持についての発言を行いました。

社外取締役（監査等委員）吉田正子氏

当事業年度に開催した取締役会に12回中12回（100.0%）出席し、また、就任後に開催した監査等委員会に10回中10回（100.0%）出席し、損害保険会社における豊かな経験と幅広い知識を当社の経営に反映していただくことが期待されており、その期待を踏まえ、監査等の職務執行に関する事項について、主に法令や定款の遵守に係る見地から発言を行うとともに、2024年5月までは、指名・報酬委員会の委員として、同委員会の全て（2回）に出席し、独立した客観的な立場から役員人事および役員報酬体系に関し積極的に関与する等、これらの活動を通じて経営陣の監督に努めてまいりました。

(注) 社外取締役（監査等委員）である吉田正子氏は、2024年5月23日開催の第155期定時株主総会前に開催された取締役会においては、社外取締役（監査等委員を除く）として出席しているものです。

(6) 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役（業務執行取締役等であるものを除きます。）との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について法令に定める要件に該当する場合には賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、金400万円以上であらかじめ定めた額と法令の定める最低責

任限度額とのいずれか高い額とします。

(7) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社の取締役、執行役員および当社の子会社の取締役、監査役、執行役員を被保険者として、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（以下「D&O保険」といいます。）契約を保険会社との間で締結し、被保険者が業務に起因して損害賠償を負った場合における損害（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除きます。）等をD&O保険により填補することとしており、被保険者の全ての保険料は当社および当社の子会社が負担しております。ただし、贈収賄等の犯罪行為や意図的に違法行為を行った者自身の損害等は補填対象外とすることにより、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。

4. 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

太陽有限責任監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	支 払 額
①当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	39百万円（注）
②当社および当社子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	39百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約においては、会社法上の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額等を区分しておらず、かつ実質的にも区分できないことから、上記①の金額はこれらの合計額を記載しております。
2. 監査等委員会は、当事業年度の監査計画の内容、従前の事業年度における職務執行状況および報酬見積りの算出根拠等について、その適切性・妥当性を検討したうえで、会計監査人の報酬等の額につき相当であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っております。

(3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人が職務を適切にすることが困難と認められる場合のほか、その必要があると判断した場合は、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し、取締役会は当該議案を株主総会に提出いたします。

また、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事項に該当すると認められる場合は、監査等委員全員の同意に基づき監査等委員会が会計監査人を解任いたします。

(4) 会計監査人が受けた過去2年間の業務の停止の処分に関する事項

当社の会計監査人は、2023年12月26日付で、金融庁から契約の新規の締結に関する業務の停止3ヵ月（2024年1月1日から同年3月31日まで）の処分を受けました。

以 上

連 結 損 益 計 算 書

(自 2024年3月1日)
(至 2025年2月28日)

(単位 百万円)

科 目	金	額
売 上 高		48,120
売 上 原 価		22,149
売 上 総 利 益		25,971
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		21,485
営 業 利 益		4,485
営 業 外 収 益		
受 取 利 息	1	
受 取 配 当 金	176	
債 務 勘 定 整 理 益	93	
受 取 協 賛 金	94	
そ の 他	56	423
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	228	
商品券等回収損失引当金繰入額	90	
持分法による投資損失	37	
そ の 他	87	443
経 常 利 益		4,464
特 別 利 益		
投 資 有 価 証 券 売 却 益	18	18
特 別 損 失		
固 定 資 産 除 却 損	203	
減 損 損 失	69	
再開発関連費用引当金繰入額	89	
店 舗 閉 鎖 損 失 引 当 金 繰 入 額	341	703
税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益		3,779
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税		1,557
法 人 税 等 調 整 額		△ 243
当 期 純 利 益		2,465
非支配株主に帰属する当期純利益		81
親会社株主に帰属する当期純利益		2,383

貸借対照表

(2025年2月28日現在)

(単位 百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
資 産 の 部	75,199	負 債 の 部	48,853
流 動 資 産	17,304	流 動 負 債	35,375
現金及び預金	1,117	支払手形	97
売掛金	6,818	買掛金	10,789
商品	1,726	短期借入金	16,742
貯蔵品	25	一年内返済予定の長期借入金	1,936
前払費用	115	リース債務	19
関係会社短期貸付金	2660	未払費用	1,156
その他の貸倒引当金	4,557	未払法人税等	781
	△0	契約負債	1,336
固 定 資 産	57,894	商品	955
有形固定資産	34,557	商標	778
建物	9,864	預り金	173
車両運搬具	0	賞与引当金	141
器具備品	209	商品券等回収損失引当金	417
土地	24,447	設備関係支払手形	45
リース資産	32	その他	3
建設仮勘定	3	固 定 負 債	13,478
無形固定資産	9,943	長期借入金	9,978
借地権	9,484	長期未払金	71
ソフトウェア	442	リース負債	16
その他	16	繰延税金負債	1,659
投資その他の資産	13,394	退職給付引当金	68
投資有価証券	7,747	環境対策引当金	18
関係会社株式	3,764	再開発関連費用引当金	196
関係会社長期貸付金	1,493	資産除去債務	479
破産更生債権等	22	受入保証金	989
長期前払費用	3	純 資 産 の 部	26,346
長期未収入金	53	株 主 資 本	22,354
差入金	751	資本金	7,132
保証金	598	資本剰余金	5,568
その他の貸倒引当金	336	資本準備金	3,660
	△1,377	その他資本剰余金	1,907
資 産 合 計	75,199	利 益 剰 余 金	9,886
		その他利益剰余金	9,886
		固定資産圧縮積立金	2,076
		繰越利益剰余金	7,810
		自 己 株 式	△ 232
		評価・換算差額等	3,991
		その他有価証券評価差額金	3,991
		負 債 及 び 純 資 産 合 計	75,199

損益計算書

(自 2024年3月1日)
(至 2025年2月28日)

(単位 百万円)

科 目	金	額
売 上 高		40,071
売 上 原 価		16,963
売 上 総 利 益		23,107
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		18,178
営 業 利 益		4,929
営 業 外 収 益		476
受 取 利 息	20	
受 取 配 当 金	197	
受 取 賃 貸 料	33	
債 務 勘 定 整 理 益	93	
受 取 協 賛 金	94	
そ の 他	36	798
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	309	
商品券等回収損失引当金繰入額	90	
貸 倒 引 当 金 繰 入 額	310	
そ の 他	88	
経 常 利 益		4,606
特 別 利 益		436
投 資 有 価 証 券 売 却 益	18	
特 別 損 失		
固 定 資 産 除 却 損	212	
子 会 社 株 式 評 価 損	133	
再 開 発 関 連 費 用 引 当 金 繰 入 額	89	
税 引 前 当 期 純 利 益		4,189
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税		1,462
法 人 税 等 調 整 額		△ 224
当 期 純 利 益		2,951

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ）9名全員は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役9名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者の選任にあたりましては、過半数が独立社外取締役で構成されている指名・報酬委員会の審議を経ております。

なお、監査等委員会は、本議案について、指名・報酬委員会の審議内容を踏まえ検討した結果、取締役候補者の選任手続は適切に行われていることを確認し、特段の指摘すべき事項はないとの結論に至りました。

取締役候補者は、次のとおりであります。

取締役候補者

候補者番号	氏名 (生年月日) (性別)	略歴、地位、担当および 重要な兼職の状況	所有する当社の 株式の数	当社との 特別な 利害関係
1	あき た まさ き 秋田正紀 (1958年12月24日) (男性)	1991年7月 当社入社 1999年5月 同取締役 2001年5月 同常務取締役 2005年3月 同専務取締役 営業本部長 2005年5月 同代表取締役副社長 営業本部長 2007年5月 同代表取締役社長 営業本部長 2008年5月 同代表取締役社長執行役員 営業本部長 2009年5月 同代表取締役社長執行役員 2014年11月 同代表取締役社長執行役員 営業本部長 2015年5月 同代表取締役社長執行役員 2023年3月 同取締役会長兼取締役会議長（現任） (重要な兼職の状況) 明治安田生命保険(相) 社外取締役	51,700株	なし
2	ふる や たく ひこ 古屋毅彦 (1973年8月17日) (男性)	1996年4月 (株)東京三菱銀行(現株)三菱UFJ銀行)入社 2001年7月 当社入社 2008年5月 米国コロンビア大学国際関係・公共政策大学院(SIPA)国際関係学修士課程修了 (次頁に続く)	205,900株	なし

候補者 番号	氏名 (生年月日) (性別)	略歴、地位、担当および 重要な兼職の状況	所有する当社 の株式の数	当社の 特別な 利害関係
		2011年 5月 当社取締役執行役員 構造改革推進委員会事務局長、本店婦人一部長 2013年 3月 同取締役執行役員 本店長 2014年 11月 同取締役執行役員 営業副本部長、本店長 2015年 5月 同取締役常務執行役員 営業本部長、本店長 2016年 3月 同取締役常務執行役員 グループ政策部・事業戦略室担当 2018年 3月 同取締役常務執行役員 グループ政策部・事業戦略室・経理部担当 2019年 5月 同取締役専務執行役員 グループ政策部・事業戦略室・経理部担当 2019年 9月 同取締役専務執行役員 グループ政策部・事業戦略部・経理部担当 2021年 3月 同代表取締役専務執行役員 経営企画室長、経理部管掌、環境マネジメント部担当 2022年 3月 同代表取締役専務執行役員 社長補佐、経営企画室長、経理部管掌、環境マネジメント部担当 2023年 3月 同代表取締役社長執行役員 営業本部長 (現任)		
3	横 関 直 樹 (1962年3月10日) (男性)	1984年 4月 当社入社 2007年 5月 同執行役員 本店MD担当次長兼営業企画部長兼宣伝部長 2015年 5月 同上席執行役員 本店副店長 (MD担当)、MD戦略室長 2016年 3月 同上席執行役員 営業副本部長、本店長 2018年 3月 同常務執行役員 営業本部長 2018年 5月 同取締役常務執行役員 営業本部長 2023年 3月 同取締役常務執行役員 社長補佐、経営企画室長、環境マネジメント部担当 (次頁に続く)	12,000株	なし

候補者番号	氏名 (生年月日) (性別)	略歴、地位、担当および 重要な兼職の状況	所有する当社の 株式の数	当社の 特別関係
		2024年3月 同取締役常務執行役員 社長補佐、経営企画室 長、事業戦略部・管財 部・広報部担当 2025年3月 同取締役専務執行役員 社長補佐、経営企画室 長、事業戦略部・管財 部・広報部担当 (現任)		
4	もり た かず のり 森 田 一 則 (1962年12月13日) (男性)	1986年4月 当社入社 2011年5月 同執行役員 人事部長 2012年3月 同執行役員 経営企画部長、 人事部担当 2013年3月 同執行役員 人事部担当 2013年5月 同執行役員 経理部・人事 部担当 2015年9月 同執行役員 総務部長、 人事部担当 2016年5月 同上席執行役員 総務部 長、人事部担当 2019年5月 同常務執行役員 総務部 長、人事部担当 2019年9月 同常務執行役員 社長付、 総務部・人事部担当 2021年3月 同常務執行役員 社長付、 経営企画部・デジタル 化推進部・総務部担当 2021年5月 同取締役常務執行役員 社長付、経営企画部・ デジタル化推進部・総 務部担当 2022年3月 同取締役常務執行役員 経営企画部・デジタル 化推進部・総務部担当 2023年3月 同取締役常務執行役員 経営企画部・事業戦略 部・グループ政策部・ 総務部・人事部・サス テナビリティ委員会担 当、経理部管掌 2024年3月 同取締役常務執行役員 経営企画部・グループ 政策部・サステナビリ ティ戦略部・総務部・ 人事部担当、経理部管 掌 (次頁に続く)	10,000株	なし

候補者番号	氏名 (生年月日) (性別)	略歴、地位、担当および 重要な兼職の状況	所有する当社の株式の数	当社の特別な 利害関係
		2025年3月 同取締役専務執行役員 経営企画部・グループ 政策部・サステナビリ ティ戦略部・総務部・ 人事部担当、経理部管 掌 (現任) (重要な兼職の状況) (株)シービーケー代表取締役会長		
5	いま い ゆき お 夫 今井 幸夫 (1961年1月25日) (男性)	1984年4月 (株)三菱銀行 (現(株)三菱 U F J銀行) 入社 2013年5月 当社執行役員 経営企画 部担当 2014年4月 (株)三菱東京U F J銀行 (現(株)三菱U F J銀行) 退社 2014年7月 当社執行役員 本店販売 促進部長 2016年3月 同執行役員 本店副店長 (事業開発担当)、顧客 戦略部長 2017年3月 同上席執行役員 顧客戦 略部長 2018年3月 同上席執行役員 顧客戦 略部担当 2021年3月 同上席執行役員 経理部 担当 2023年3月 同上席執行役員 営業副 本部長、デジタル化推 進部担当、C R M推進 担当 2023年5月 同取締役上席執行役員 営業副本部長、デジタル 化推進部担当、C R M推 進担当 2025年3月 同取締役常務執行役員 営業副本部長、デジタル 化推進部担当、C R M推 進・オムニチャネル推進 担当 (現任)	6,600株	なし
6	ね つ よし ずみ 根津 嘉澄 (1951年10月26日) (男性)	1974年4月 東武鉄道(株)入社 1999年6月 同代表取締役社長 2002年5月 当社社外取締役 (現任) 2018年4月 東武鉄道(株)代表取締役 社長社長執行役員 2023年6月 同代表取締役会長 (現 任) (重要な兼職の状況) 東武鉄道(株)代表取締役会長 富国生命保険(相)社外監査役	22,000株	欄外 (注) 1 ご参照

候補者番号	氏名 (生年月日) (性別)	略歴、地位、担当および 重要な兼職の状況	所有する当社の株式の数	当社の特別な関係
7	<p>かしわ き ひとし 柏 木 齊 (1957年9月6日) (男性)</p>	<p>1981年 4 月 (株)日本リクルートセンター (現株)リクルートホールディングス) 入社 1994年 4 月 同財務部長 1997年 6 月 同取締役 2001年 6 月 同取締役兼常務執行役員 2003年 4 月 同代表取締役兼常務執行役員 (COO) 2003年 6 月 同代表取締役社長兼COO 2004年 4 月 同代表取締役社長兼CEO 2012年 4 月 同取締役相談役 2016年 5 月 当社社外取締役 (現任) (重要な兼職の状況) (株)TBSホールディングス社外取締役 キューピー(株)社外取締役</p>	11,000株	なし
8	<p>いし ひと なのこ 石 戸 奈々子 (戸籍上の氏名：村本奈々子) (1979年7月7日) (女性)</p>	<p>2002年 4 月 マサチューセッツ工科大学メディアラボ客員研究員 2011年 1 月 (株)デジタルえほん創設代表取締役社長 2018年 4 月 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授 (現任) 2018年 5 月 一般社団法人超教育協会理事長 (現任) 2019年 4 月 (株)CANVAS代表取締役社長、ギリア(株)監査役 (現任) 2020年 1 月 (株)Amusement Parks社外取締役 2021年 6 月 iU情報経営イノベーション専門職大学 B Lab所長 (現任) 2022年 5 月 当社社外取締役 (現任) 2023年12月 (株)デジタルえほん監査役 (重要な兼職の状況) 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授 一般社団法人超教育協会理事長 iU情報経営イノベーション専門職大学 B Lab所長</p>	1,800株	なし

候補者番号	氏名 (生年月日) (性別)	略歴、地位、担当および 重要な兼職の状況	所有する当社の株式の数	社との特別な 利害関係
9	む とう じゅん 武 藤 潤 (1959年8月20日) (男性)	1982年 4 月 ゼネラル石油(株) (現E NEOSホールディング ス(株)) 入社 2000年 7 月 東燃ゼネラル石油(株) ジャパンリージョナル エンジニアリングオ フィス プロジェクト サービス マネージャー 2002年 4 月 同ジャパンリージョナル エンジニアリングオフィ ス プロセスアンドイ クイップメント マネー ジャー 2002年 7 月 同アジアパシフィック エリアエンジニアリン グオフィス イクイップ メントテクノロジー マネージャー 2003年 3 月 同和歌山工場長 2004年 3 月 同取締役 和歌山工場長 2006年 3 月 同代表取締役常務取締役 和歌山工場長 2006年 4 月 同代表取締役常務取締役 川崎工場長 2012年 2 月 同代表取締役常務取締役 2012年 6 月 同代表取締役社長 2017年 4 月 JXTGホールディン グス(株)代表取締役副社 長執行役員 社長補佐 2020年 6 月 鹿島石油(株)代表取締役 社長 2024年 5 月 当社社外取締役 (現任)	700株	なし

- (注) 1. 当社と取締役候補者根津嘉澄氏との関係において
 当社は、同氏が代表取締役会長に就任している東武鉄道株式会社との間で、浅草店の運営に関して、不動産賃貸借取引等をしております。
2. 根津嘉澄、柏木斉、石戸奈々子および武藤潤の各氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。
3. 当社は、柏木斉、石戸奈々子および武藤潤の各氏を東京証券取引所の定めに基づき独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、各氏の再任が承認された場合には、引き続き独立役員となる予定であります。
4. 取締役候補者の選任理由および社外取締役候補者に期待される役割の概要について
 (1) 秋田正紀氏につきましては、百貨店事業、グループ政策、コーポレート・ガバナンス等の経営全般に関する相当程度の知識や経験を有し、取締役会議長として監督者の立場から取締役会の運営をリードする役割を果たしており、取締役として

相応しい人物だと考えていることから選任をお願いするものであります。

- (2) 古屋毅彦氏につきましては、百貨店事業、グループ政策、コーポレート・ガバナンス等の経営全般に関する相当程度の知識や経験を有し、特に秀でたリーダーシップをもって当社グループをまとめており、取締役として相応しい人物だと考えていることから選任をお願いするものであります。
- (3) 横関直樹氏につきましては、百貨店事業をはじめとした各事業につき、相当程度の知識や経験を有しており、幅広い視野をもって当社経営に関わることができ、取締役として相応しい人物だと考えていることから選任をお願いするものであります。
- (4) 森田一則氏につきましては、百貨店事業における管理部門全般につき、相当程度の知識や経験を有しており、幅広い視野をもって当社経営に関わることができ、取締役として相応しい人物だと考えていることから選任をお願いするものであります。
- (5) 今井幸夫氏につきましては、百貨店事業における顧客政策や財務・会計部門につき、相当程度の知識や経験を有し、取締役として相応しい人物だと考えていることから選任をお願いするものであります。
- (6) 根津嘉澄氏につきましては、実績ある会社経営者としての優れた識見と深い経験を当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものであります。
- (7) 柏木斉氏につきましては、実績ある会社経営者としての優れた識見と深い経験を当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものであります。
- (8) 石戸奈々子氏につきましては、学識経験者としての専門的見識、ならびにIT・デジタル分野における豊かな経験と幅広い知識を当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものであります。
- (9) 武藤潤氏につきましては、実績ある会社経営者としての優れた識見と深い経験を当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

5. 社外取締役候補者が社外取締役に就任してからの年数について

- (1) 根津嘉澄氏の社外取締役の在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって23年であります。
- (2) 柏木斉氏の社外取締役の在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって9年であります。
- (3) 石戸奈々子氏の社外取締役の在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって3年であります。
- (4) 武藤潤氏の社外取締役の在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって1年であります。

6. 取締役との責任限定契約について

当社は、秋田正紀、根津嘉澄、柏木斉、石戸奈々子および武藤潤の各氏との間で会社法第423条第1項の賠償責任について法令に定める要件に該当する場合には、賠償責任の限度額を金400万円以上であらかじめ定めた額と法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い額とする責任限定契約を締結しております。各氏の再任が承認された場合、当社は各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。

7. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要について

当社は、当社の取締役（監査等委員である取締役を含む）、執行役員および当社の子会社の取締役、監査役、執行役員を被保険者として、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（以下「D&O保険」といいます。）契約を保険会社との間で締結し、被保険者が業務に起因して損害賠償を負った場合における損害（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除きます。）等をD&O保険により填補することとしており、被保険者の全ての保険料は当社および当社の子会社が負担しております。各候補者が取締役に選任され就任した場合には、いずれの取締役もD&O保険契約の被保険者となります。また、D&O保険契約は2025年10月に更新の予定であります。

<ご参考> 本株主総会後の取締役会の専門性・特徴（スキル・マトリックス）

第1号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役会の専門性・特徴（スキル・マトリックス）は以下のとおりとなります。

当社の業種、規模等に照らして各取締役候補者に特に期待する分野に○を付けております。

	氏名	属性	性別	経営 経験	事業戦略・ マーケティング	財務・ 会計	人材 マネジメント・ 教育	法務・ リスクマネジメント	IT・ デジタル	サステ ナビリティ
取締 役	秋田 正紀		男性	○	○			○		○
	古屋 毅彦	代表	男性	○	○	○		○	○	○
	横関 直樹		男性	○	○					
	森田 一則		男性			○	○	○	○	○
	今井 幸夫		男性		○	○			○	
	根津 嘉澄	社外	男性	○	○			○		○
	柏木 斉	社外	男性	○	○	○				
	石戸 奈々子	社外	女性		○		○		○	○
	武藤 潤	社外	男性	○	○			○		
(監 査等 委員) 取締 役	柳澤 昌之		男性			○		○		
	古屋 勝正	社外	男性	○	○	○				
	中村 隆夫	社外	男性	○		○		○	○	
	吉田 正子	社外	女性		○	○	○			

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬の付与のための報酬決定の件

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額は、2022年5月26日開催の第153期定時株主総会において、年額360百万円以内（うち社外取締役分は年額60百万円。ただし、使用人分給与は含みません。）とご承認いただいております。

今般、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除きます。以

下「対象取締役」といいます。)の報酬と会社業績および当社の株式価値との連動性をより明確化すること、ならびに対象取締役に当社のサステナブルな成長につながるインセンティブを与えるとともに、対象取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、上記の報酬枠とは別枠で、対象取締役に対して、新たに業績連動型譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）を導入することにつきご承認をお願いいたします。

なお、現在の対象取締役は5名ですが、第1号議案が原案どおり承認可決されますと、引き続き5名となります。

監査等委員会は、本議案について、指名・報酬委員会の審議内容等を踏まえ検討した結果、本制度の内容および手続は適切であることを確認し、特段の指摘すべき事項はないとの結論に至りました。

1. 本制度の概要

本制度は、対象取締役に對し、当社の取締役会において、基準となる株式数、業績評価期間（以下「評価期間」といいます。）および評価期間中の業績目標を定めて、当該業績目標の達成度等に応じて算定される数の当社の普通株式を付与するパフォーマンス・シェア・ユニットを用いた業績連動型株式報酬制度であり、付与される当社の普通株式に一定の譲渡制限を付する制度です（ただし、株式付与時に当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任又は退職している場合には譲渡制限は付しません）。業績指標等は、当社の経営方針を踏まえた指標を当社の取締役会において設定します。なお、初回の評価期間は、2025年3月1日から2028年2月29日までとして、業績指標等は、TSR（株主総利回り）およびエンゲージメント・サーベイを用いる予定です。

当社の普通株式の付与に当たっては、対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、①取締役の報酬等として金銭の払込みもしくは現物出資財産の給付を要せずに当社の普通株式について発行もしくは処分を受け、又は、②対象取締役に對して金銭報酬債権を支給し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付して、当社の普通株式について発行もしくは処分を受けるものといたします。②の方法による場合、その1株当たりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において取締役会にて決定します。

なお、本制度は、評価期間中の業績目標等の達成度等に応じて当社の普通株式を交付するものであり、本制度の導入時点では、各対象取締役に對して当社の普通株式を交付するか否か、および交付する株式数は、確定しておりません。

2. 対象取締役に対して付与する株式の上限額および上限数

本制度に基づき対象取締役に対して発行又は処分される当社の普通株式の総数は年間216,000株以内、その報酬の総額は、既存の報酬枠とは別枠で、上記の目的を踏まえ相当と考えられる金額として年額180百万円以内といたします。ただし、当社の発行済株式総数が、株式の併合又は株式の分割（株式無償割当てを含みます。）によって増減した場合は、上記の上限株式数はその比率に応じて調整されるものといたします。

なお、各対象取締役への具体的な支給時期および配分については、取締役会において決定することといたします。

3. 株式交付の条件

本制度においては、評価期間が終了し、以下の要件を満たした場合に、対象取締役に対して当社の普通株式の交付を行います。

- (1) 当社の取締役会で定める一定の非違行為がなかったこと
- (2) その他業績連動型譲渡制限付株式報酬制度としての趣旨を達成するために必要なものとして当社取締役会が定める要件を充足すること

なお、評価期間開始後株式の交付前に①対象取締役が、死亡その他当社取締役会が正当と認める理由により当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任又は退職した場合、および②当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合、ならびに③当社取締役会が正当な理由があると認める場合には、必要に応じて、当社の取締役会が合理的に定める時期に、当社の普通株式に代えて、当社取締役会が合理的に定める額の金銭を支給することがあります。

また、クローバック条項を導入し、対象取締役に非違行為があった場合および株式付与の前提とした業績に重大な誤りがあることが判明した場合等は、以下4に記載する譲渡制限の解除後一定の期間内に、取締役会の決議により、対象取締役に對し、全部又は一部の株式の返還又は当該株式に代わる金銭の支払を請求することができるものとします。

4. 譲渡制限等の概要

当社の普通株式の交付に当たっては、当社と対象取締役との間で以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」といいます。）を締結するものといたします（ただし、対象取締役との間で、本制度の適用開始時にあらかじめ以下の内容を含む契約を締結することにより、本割当契約の締結を省略できるものとします。）。

- (1) 対象取締役は、本割当契約により割当てを受けた当社の普通株式（以下「本割当株式」といいます。）について、本割当株式の交付日から当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任又は退職する日までの間（以下「譲渡制限期間」といいます。）、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」といいます。）。
- (2) 当社は、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。
- (3) 当社は、譲渡制限期間中に、対象取締役が法令、社内規則又は本割当契約の違反その他本割当株式を無償取得することが相当である事由として当社の取締役会で定める事由に該当した場合、本割当株式を当然に無償で取得する。
- (4) 上記（1）の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、本割当株式の全部について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。

5. 本議案に基づく報酬の支給が相当である理由

本制度は、対象取締役の報酬と会社業績および当社の株式価値との連動性をより明確化すること、および対象取締役に当社のサステナブルな成長につながるインセンティブを与えるとともに、対象取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とするものであり、本議案に基づき1年間に発行又は処分される株式の上限の発行済株式総数（2025年2月28日時点）に占める割合は、約0.4%とその希釈化率は軽微です。

また、当社は、2022年5月26日開催の取締役会において取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、その概要は事業報告16頁に記載のとおりであります。本議案をご承認いただいた場合は、本議案の内容に則して当該方針を改定し、対象取締役に対して業績連動報酬である株式報酬を付与する内容にする予定であり、本議案の内容はそのために必要かつ相当な内容となっております。

そのため、本議案に基づく報酬の支給は相当であると判断しております。

<ご参考>

当社は、本議案が承認可決されることを条件として、当社の執行役員に対しても、本制度と同様の制度を導入する予定であります。

また、本制度導入後の取締役の報酬制度の概要については、2025年4月14日付のプレスリリースをご参照ください（<https://www.matsuya.com/corp/ir/>）。

第3号議案 当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収への対応方針）の導入（更新）に係る基本方針の決定の件

2022年5月26日開催の第153期定時株主総会においてご承認いただいた「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）の基本方針」（以下、当該基本方針を「現買収防衛策基本方針」といいます。）および同日開催の当社取締役会において導入を決議しました現買収防衛策基本方針に基づく具体的な対応策（以下「現プラン」といいます。）は、いずれも本総会終結の時をもって有効期間が満了することになります。

現買収防衛策基本方針および現プランの有効期間満了に先立ち、現買収防衛策基本方針を改定し、当社定款第48条に基づき新たな買収防衛策基本方針を定めること（以下、現買収防衛策基本方針を改定したものを「本買収防衛策基本方針」といいます。）につき、その承認をお願いするものであります。

なお、本買収防衛策基本方針は、その基本的な内容は現買収防衛策基本方針と同一となっております。

また、本買収防衛策の有効期間は、「経営計画『Global Destination』となることを目指して」の第1フェーズの期間に合わせ、現買収防衛策基本方針と同様、3年間としております。

なお、現在、当社が特定の第三者から当社株式の大量取得行為を行う旨の提案を受けている事実はありません。

1. 提案の理由

(1) 当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

当社は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者は、当社の企業価値の源泉を理解し、当社の企業価値・株主の皆様の共同の利益を中長期的に確保、向上していくことを可能とする者である必要があると考えています。

当社は、当社の支配権の獲得・移転を伴う買収提案がなされた場合、その判断は最終的には株主全体の意思に基づき行われるべきものと考えております。また、当社は、株式の大量取得行為であっても、当社の企業価値・株主共同の利益に資するものであれば、これを一概に否定するものではありません。しかし、株式の大量取得行為の中には、その目的等から見て企業価値・株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすもの、株主に株式の売却を事実上強要するおそれがあるもの、対象会社の取締役会や株主が株式の大量取得行為の内容等について検討し、あるいは対象会社の取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないもの、対象会社を買収者との十分な交渉機会を提供しないもの等、対象会社の企業価値・株主共同の利益に資さな

いものも少なくありません。

当社は、このような当社の企業価値・株主共同の利益に資さない大量取得行為を行う者は、当社の財務および事業の方針を決定する者として不適切であり、(イ)当社株式の大量取得行為が、当社の企業価値・株主共同の利益に与える脅威の存否を判断し、当社株式の大量取得行為に応じるべきか否かを株主の皆様が判断するために必要な情報・時間を確保し、(ロ)当社取締役会が代替案を提供するために必要な情報・時間を確保し、また、(ハ)当社取締役会が株主およびステークホルダーの利益を確保するために行う大量取得行為を行う者との交渉を可能とすること等、当社の企業価値・株主共同の利益に資さない大量取得行為を抑止するための合理的な枠組みが必要であると考えます。

(2) 当社の企業価値の源泉および基本方針の実現に資する特別な取組み

(a) 当社の企業価値の源泉について

(ア) 当社の企業理念について

当社は「生活文化創造集団」を企業理念として掲げております。

すなわち百貨店事業を核に、常にお客様とともに「GINZA」を体現する企業グループとして歩み続けております。

(イ) 当社の企業価値の源泉について

上記のとおり、当社は「生活文化創造集団」の企業理念の下、主に都市生活者に上質で洗練されたライフスタイルを提案することを通じて、企業価値を向上させてまいりました。

かかる当社の企業価値の源泉は、常に時代の最先端のファッションや文化が集積し、かつ伝統と革新性を兼ね備えた独特の文化を有する世界有数の商業地域、銀座の中で100年にわたり店舗を構え、「銀座らしさ」というものを基準に独自の店づくりをしてきたノウハウの蓄積にあり、これによる顧客満足の実現こそが当社の価値を向上させるものであります。これは、入れ替わりの激しい商業の最激戦区の中でも、長年にわたり地域を代表する百貨店という地位を維持し続け、主に都市生活者に対して銀座に相応しいステイタスを体現する価値—消費価値、文化価値—を提供するノウハウと言えます。そして、これによる顧客満足の実現が当社の価値を向上させるものであります。

(i) 消費価値の提供

銀座に期待されて来街されるの方々のご満足のために立地上のポテンシャルを最大化し、感度の高い都市生活者のライフスタイルを向上・洗練させる商品、サービスの提供に取り組んでまいりました。また、近年の消費の現場における急速なデジタル化の進展に対応すべく、顧客接点のオムニチャネル

化の推進等により、利便性の向上にも取り組んでおります。
このように、顧客体験価値の向上を追求し続けること、すな
わち消費価値の提供が、当社の第一の使命であります。

(ii) 文化価値の提供

銀座は世界に誇る都市型商業集積であるだけでなく、歴史的に西洋文化・ファッションの情報発信の場であり、劇場、画廊も多く集まる等、商業機能と文化機能の融合した個性的な街であります。銀座への来街者にとっての価値とは、銀座に相応しい消費価値、文化価値であると考えております。よって銀座の街の有する文化機能を継承し、文化・ファッションの情報発信をし続けること、すなわち文化価値の提供が、当社の第二の使命であります。

(b) 企業価値向上のための取組み

近年、世界的には国家間の争いや国際情勢不安も続いており、国内においてもコロナ禍を経て人々の価値観が大きく変化しています。加えて不確実性が高く先が読みにくい時代となっていると当社では認識しております。このような時代に順応すべく、当社は2025年4月14日開催の当社取締役会において、新たな「経営計画『Global Destination』となることを目指して」(以下「本計画」といいます。)をスタートいたしました。(なお、本計画の詳細については、2025年4月14日付の本計画に関するプレスリリースをご覧ください(<https://www.matsuya.com/corp/ir/>))。)

本計画においては、従来の3年ごとの中期経営計画を廃止し、2050年度までの長期的な視野で変化の激しい時代に対応しながら、単年度での目標を着実に達成し、成長を目指してまいります。

2050年度までのメルクマールとして、2030年度までに二段階のフェーズを設定しております。2025年度から2027年度の第1フェーズでは、「matsuyaginza.com」との連携を強化しオムニチャネル戦略を推進いたします。これにより、国内外の顧客に対しより高い利便性と感動体験を提供することを目指してまいります。同時に、店舗・システム・不動産・人材への投資を実行し事業基盤の強化を図ってまいります。2028年度から2030年度の第2フェーズでは、第1フェーズで構築した基盤をもとに、それまでの投資効果を最大化し、持続的な成長を目指してまいります。

当社は、銀座・浅草に密着した都市型百貨店、東京の地方百貨店として、唯一無二の社会的な価値を創造しながら、経済的価値を同時に追求していく企業となることを目指し、目標の達成に取り組んでまいります。

当社は、上記(2)(a)に記載した企業価値の源泉を踏まえ、上記の諸施策に取り組むことで当社の企業価値・株主共同の利益向上を図ってまいります。

(c) コーポレート・ガバナンスの強化

当社は、企業価値の継続的な向上の実現のため、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。この一環として2022年5月に監査等委員会設置会社へ移行いたしました。経営の透明性の一層の向上と意思決定のさらなる迅速化を目的としており、取締役会の過半数を社外取締役（取締役会の3分の1以上を独立社外取締役）で構成することにより、経営に対する監督機能のさらなる強化を図っております。また、取締役の指名や報酬については、指名・報酬委員会により審議しておりますが、当該委員会の委員長を独立社外取締役とし（従来は代表取締役社長執行役員）、その構成メンバーの過半数を独立社外取締役とすることで、客観性、公正性を高めております。

社内においても、コンプライアンス委員会、危機管理委員会、グループ監査室等の各組織を設置し、内部統制機能・監査機能を強化しております。また、当社は、業務執行の一部を執行役員に委任する執行役員制度を導入し、取締役の任期を1年とする等経営陣の責任の所在の明確化、経営の効率化を図っております。

当社は、今後もコーポレート・ガバナンスの充実に努め、企業価値・株主共同の利益の最大化を追求してまいります。

(3) 本買収防衛策基本方針の目的

本買収防衛策基本方針は、当社の企業価値・株主共同の利益を確保し、向上させることを目的として、上記(1)に記載した本基本方針に沿って改定されるものです。

当社取締役会は、本基本方針に定めるとおり、当社の企業価値・株主共同の利益に資さない大量取得行為を行う者は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切であると考えています。そして、こうした不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止し、当社の企業価値・株主共同の利益に資さない大量取得行為を抑止するため、当社株式に対する大量取得行為が行われる際に、株主の皆様がかかる大量取得行為に応じるべきか否かを判断するため、あるいは当社取締役会が株主の皆様へ代替案を提案するために必要な情報・時間を確保し、また、当社取締役会が株主およびステークホルダーの利益を確保するために交渉を行うこと等を可能とする合理的な枠組みとして、本買収防衛策基本方針を改定することといたしました。

当社の2025年2月28日現在における大株主の状況は事業報告13頁記載のとおりです。

2. 本買収防衛策基本方針の内容

(1) 本買収防衛策基本方針の概要

本買収防衛策基本方針は、当社の企業価値・株主共同の利益を確保・向上させることを目的とし、下記(2)以下に定めるところに基づいた具体的な対応策(以下「本プラン」といいます。)の導入(更新)を、本買収防衛策基本方針が承認された後の当社取締役会において決議し、本プランの内容を、金融商品取引所における適時開示、当社事業報告等の法定開示書類における開示、当社ホームページ等への掲載等により周知させることにより、当社株式に対する大量取得行為を行う者が遵守すべき手続が存在することおよび当社が差別的行使条件付新株予約権の無償割当てを実施することがあり得ることを事前に警告することをもって、当社株式の大量取得行為に関する対応策(平時の買収防衛策)とするものです。

なお、本買収防衛策基本方針の有効期間は、本定時株主総会終結後、3年以内に終了する事業年度のうち最終のもの(本計画の第1フェーズの最終事業年度にあたります)に関する定時株主総会(2028年5月開催予定)の終結の時までとします。

(2) 本プランの内容

(a) 本プランの発動に係る手続の設定

本プランは、まず、当社の企業価値・株主共同の利益を確保・向上させることを目的として、当社株式に対する買付等(下記(3)「本プランの発動に係る手続」(a)に定義されます。以下同じ。)が行われる場合に、買付等を行おうとする者(以下「買付者等」といいます。)に対し、事前に当該買付等に関する情報の提供を求め、当社が、当該買付等についての情報収集・検討等を行う期間を確保したうえで、株主の皆様当社経営陣の計画や代替案等を提示したり、買付者等との交渉等を行っていくための手続を定めています(その詳細については下記(3)「本プランの発動に係る手続」をご参照ください)。

(b) 新株予約権の無償割当てと特別委員会の利用/株主意思確認総会

買付者等が本プランにおいて定められた手続に従うことなく買付等を行う等、買付者等による買付等が当社の企業価値・株主共同の利益を害するおそれがあると認められる場合(その詳細については下記(4)「本新株予約権の無償割当ての要件」をご参照ください)には、当社は、当該買付者等による権利行使は認められないとの行

使条件および当社が当該買付者等以外の者から当社株式と引換えに新株予約権を取得する旨の取得条項が付された新株予約権（その詳細は下記(5)「本新株予約権の無償割当ての概要」にて後述し、以下「本新株予約権」といいます。）を、その時点の当社を除く全ての株主に対して新株予約権無償割当ての方法（会社法第277条以降に規定されます。）により割り当てます。

本新株予約権の無償割当ての実施、不実施又は取得等の判断については、当社取締役会の恣意的判断を排するため、第1段階として、特別委員会規程（その概要については別紙1をご参照ください。）に従い、当社独立社外取締役のみから構成される特別委員会において、当社の企業価値・株主共同の利益を害するおそれがあると認められる場合に該当するか否かについての判断を行い、これに該当すると判断する場合には、株主意思確認総会（下記(3)「本プランの発動に係る手続」(f)に定義されます。以下同じ。）を開催して株主の意思を確認することを勧告し、第2段階として、かかる勧告を受けて取締役会は、株主意思確認総会を招集し、そこに対抗措置の発動を上程し、その判断を仰ぐこととします。ただし、特別委員会は大量買付行為が①本プランが求める手続を無視した買収（下記(4)記載の発動事由その1）、②いわゆる東京高裁4類型に該当する買付（下記(4)記載の発動事由その2(a)）、又は③強圧的二段階買付（下記(4)記載の発動事由その2(b)）のいずれかに該当することが明らかであるとして、取締役会において対抗措置の発動を判断することが適切である旨の勧告を行った場合は、株主意思確認総会を経ずに取締役会決議により発動することがあります。

株主の皆様には、こうしたプロセスの過程を適時に情報開示を行うことにより意思決定プロセスの透明性を確保することとしています。

なお、特別委員会の委員の氏名および略歴については別紙2をご参照ください。

(c) 本新株予約権の行使および当社による本新株予約権の取得

仮に、本プランに従って本新株予約権の無償割当てがなされた場合で、買付者等以外の株主の皆様により本新株予約権が行使された場合、又は当社による本新株予約権の取得と引換えに、買付者等以外の株主の皆様に対して当社株式が交付された場合には、当該買付者等の有する当社株式の議決権割合は、1度の本プラン実行につき最大50%まで希釈化される可能性があります。

(3) 本プランの発動に係る手続

(a) 対象となる買付等

本プランは、以下①又は②に該当する買付その他の取得もしくはこれに類似する行為又はこれらの提案¹（以下、併せて「買付等」といいます。）がなされる場合を適用対象とします。

- ①当社が発行者である株券等²について、保有者³の株券等保有割合⁴が20%以上となる買付その他の取得
 - ②当社が発行者である株券等⁵について、公開買付け⁶を行う者の株券等所有割合⁷およびその特別関係者⁸の株券等所有割合の合計が20%以上となる公開買付け
- (b) 買付者等に対する情報提供の要求

上記 (a) に定める買付等を行う買付者等は、当社取締役会が別途認めた場合を除き、買付等の実行に先立ち、当社に対して、以下の各号に定める、買付等の内容の検討に必要な情報（以下「本必要情報」といいます。）および当該買付者等が買付等に際して本プランに定める手続を遵守する旨の誓約文言等を記載した書面（以下「買付説明書」と総称します。）を、当社の定める書式により提出していただきます。なお、本必要情報および買付説明書の使用言語は日本語に限るものとします。

- ①買付者等およびそのグループ（共同保有者⁹、特別関係者および（ファンドの場合は）各組合員その他の構成員を含みます。）の詳細（具体的名称、主要株主、主要業務、グループ組織図、財務内容（直近3カ年の有価証券報告書又はこれに相当する書面、連結財務諸表を含みます。）、経営成績、過去の法令違反等の有無および内容、当該買付者等による買付等と同種の過去の取引の詳細等を含みます。）
- ②買付等の目的、方法および内容（買付等の対価の価額・種類、買付等の時期、関連する取引の仕組み、買付等の方法の適法性、買付等の実現可能性に関する情報等を含みます。）

¹ 第三者に対して買付等を勧誘する行為を含みます。

² 金融商品取引法第27条の23第1項に定義されます。以下別段の定めがない限り同じとします。

³ 金融商品取引法第27条の23第3項に基づき保有者に含まれる者を含みます。

⁴ 金融商品取引法第27条の23第4項に定義されます。以下同じとします。

⁵ 金融商品取引法第27条の2第1項に定義されます。

⁶ 金融商品取引法第27条の2第6項に定義されます。以下同じとします。

⁷ 金融商品取引法第27条の2第8項に定義されます。以下同じとします。

⁸ 金融商品取引法第27条の2第7項に定義される特別関係者（当社取締役会がこれに該当すると認めた者を含みます。）をいいます。但し、同項第1号に掲げる者については、発行者以外の者による株券等の公開買付けの開示に関する内閣府令第3条第2項で定める者を除きます。以下同じとします。

⁹ 金融商品取引法第27条の23第5項に規定される共同保有者をいい、同条第6項に基づき共同保有者とみなされると当社取締役会が認めた者を含みます。以下同じとします。

- ③買付等の価額およびその算定根拠（算定の前提となる事実・仮定、算定方法、算定に用いた数値情報、現金以外の対価で買付を行う場合における対価の価額に関する情報ならびに買付等に係る一連の取引により生じることが予想されるシナジーの内容、そのうち少数株主に対して分配されるシナジーの内容を含みます。）
- ④買付等の資金の裏付け（資金の提供者（実質的提供者を含みます。）の具体的な名称、調達方法、調達条件、関連する取引の内容を含みます。）
- ⑤買付等の後の当社グループの経営方針、ブランド戦略、投下資本の回収方針、経営計画、事業計画、財務政策、資本政策、配当政策、経営権取得後3年間の経営・財務諸表の目標数値および算出根拠、ならびに役員候補者およびその略歴
- ⑥買付等の後における当社の株主（買付者等を除く。）、従業員、取引先、顧客その他の当社に係る利害関係者の処遇方針
- ⑦その他特別委員会が合理的に必要と判断する情報

当社取締役会は、上記の買付説明書を受領した場合、速やかにこれを特別委員会に提供するものとします。特別委員会は、当該買付説明書の記載内容が本必要情報として不十分であると判断した場合には、買付者等に対し、合理的な回答期限を定めたとえ、自ら又は当社取締役会等を通じて本必要情報を追加的に提出するよう求めることがあります。この場合、買付者等においては、当該期限までに、本必要情報を追加的に提供していただきます。

買付者等は、情報提供期間および情報提供を完了した日から特別委員会が勧告を出すまで、又は株主意思確認総会を開催（下記（f））する場合には同総会が対抗措置の発動の是非について決議するまでは、買付等を行わないこととさせていただきます。これは、当社グループの企業価値の維持および株主共同の利益のため、当社取締役に、本情報の評価および検討、買付者等との交渉および協議、買付等に関する意見形成、当社株主に対する代替提案の作成および提示等、株主総会における意思確認を行う機会を与您にいただくためです。

(c) 買付等の内容の検討・買付者等との交渉・代替案の提示

①当社取締役会に対する情報提供の要求

特別委員会は、買付者等から買付説明書および特別委員会から追加提出を求められた本必要情報（もしあれば）が提出された場合、当社の企業価値・株主共同の利益の確保・向上という観点から買付説明書および本必要情報の内容と当社取締役会の経営計画、当社取締役会による企業評価等との比較検討等を行うために、

当社取締役会に対しても、特別委員会が定める合理的な期間内（原則として60日以内とします。）に買付者等の買付等の内容に対する意見（留保する旨の意見を含むものとします。以下同じ）、その根拠資料、および代替案（もしあれば）その他特別委員会が適宜必要と認める十分な情報・資料等を提示するよう要求することがあります。

②特別委員会による検討作業

買付者等および（当社取締役会に対して上記①のとおり情報・資料等の提示を要求した場合には）当社取締役会から特別委員会が要求する情報・資料等（追加的に要求したものも含まれます。）の提供が十分になされた日から30日間の検討期間（但し、下記（d）③に記載するところに従い、特別委員会は当該期間の延長・再延長をその決議をもって行うことができるものとし、以下「特別委員会検討期間」といいます。）を設定します。

特別委員会は、特別委員会検討期間内において買付者等および当社取締役会から提供された情報・資料等に基づき、当社の企業価値・株主共同の利益の確保・向上の観点から、買付者等の買付等の内容の検討、当社取締役会による代替案の検討および買付者等と当社取締役会の事業計画等に関する情報収集・比較検討等を行います。また、特別委員会は、必要があれば、直接又は当社取締役会等を通して間接に、当社の企業価値・株主共同の利益の確保・向上という観点から当該買付等の内容を改善させるために、当該買付者等と協議・交渉を行うものとし、また、株主の皆様に対して当社取締役会による代替案の提示を行うものとします。

買付者等は、特別委員会が、特別委員会検討期間内において、自ら又は当社取締役会等を通じて、検討資料その他の情報提供、協議・交渉等を求めた場合には、速やかにこれに応じなければならぬものとします。なお、買付者等は、特別委員会検討期間が終了するまでは、買付等を開始することはできないものとします。

特別委員会の判断が、当社の企業価値・株主共同の利益に資するようになされることを確保するために、特別委員会は、当社の費用で、独立した第三者（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含みます。）の助言を得ることができるものとします。

③株主に対する情報開示

特別委員会は、自ら又は当社取締役会等を通じて、買付説明書の提出の事実とその概要について速やかに情報開示を行います。また、本必要情報の概要その他の情報のうち特別委員会が適切と

判断する事項について、特別委員会が適切と判断する時点で株主の皆様に対する情報開示を行います。

(d) 特別委員会における判断方法

特別委員会は、上記の 절차를踏まえ、以下のとおり当社取締役会に対する勧告を行うものとします。なお、特別委員会が当社取締役会に対して下記①から③に定める勧告又は決議をした場合その他特別委員会が適切と考える場合には、特別委員会は、当該勧告又は決議の事実とその概要その他特別委員会が適切と判断する事項（下記③に従い特別委員会検討期間を延長・再延長する旨の決議を行う場合にはその旨および延長・再延長の理由の概要を含みます。）について、速やかに情報開示を行います。

①特別委員会が本プランの発動を勧告する場合

(i) 特別委員会は、買付者等による買付等が下記(4)「本新株予約権の無償割当ての要件」に定める発動事由のうち、発動事由その1又は発動事由その2(a)もしくは(b)のいずれかに該当し、かつ必要性・相当性の観点から本新株予約権の無償割当ての実施が是認されると判断した場合には、特別委員会検討期間の開始又は終了の有無を問わず、当社取締役会に対して、本新株予約権の無償割当てを実施することを勧告します。

なお、特別委員会は、発動事由その1又は発動事由その2(a)もしくは(b)に該当する場合には、必要性・相当性の観点から特に次の点について慎重に検討を行ったうえで本新株予約権の無償割当てを実施することを勧告します。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 株主、投資家の皆様に対する買付者等の情報提供状況 2. 買付等の対価等の内容 3. 買付者等による買付等の実現可能性 4. 買付者等による買付等の株主、投資家の皆様に対する強圧性 5. 当社取締役会による情報・資料、代替案の提示状況 |
|---|

(ii) また、特別委員会は、買付等について下記(4)「本新株予約権の無償割当ての要件」に定める発動事由のうち発動事由その2(c)又は(d)の該当可能性があるとして判断した場合には、本新株予約権の無償割当ての実施に関してあらかじめ株主意思の確認を得るべき旨の勧告を行います。また、発動事由その2(a)もしくは(b)のいずれかに該当すると判断した場合においても、本新株予約権の無償割当ての実施に関してあらかじめ株主意思の確認を得るべき旨の勧告を行うことがで

きるものとしします。

- (iii) 但し、特別委員会は、一旦本新株予約権の無償割当ての実施の勧告をした後も、以下のいずれかの事由に該当すると判断した場合には、本新株予約権の無償割当てに係る権利落日の前々営業日までは本新株予約権の無償割当てを中止し、本新株予約権の無償割当ての効力発生日後本新株予約権の行使期間の初日の前日までは本新株予約権を無償にて取得すべき旨の新たな勧告をすることができるものとしします。

(イ)当該勧告後買付者等が買付等を撤回した場合その他買付等が存しなくなった場合

(ロ)当該勧告の判断の前提となった事実関係等に変動が生じ、買付者等による買付等が下記 (4)「本新株予約権の無償割当ての要件」に定める要件のいずれにも該当しなくなり、又は必要性・相当性の観点から本新株予約権の無償割当ての実施が是認されないと判断した場合

②特別委員会が本プランの不発動を勧告する場合

特別委員会は、買付者等の買付等の内容の検討、買付者等との協議・交渉の結果、買付者等による買付等が下記 (4)「本新株予約権の無償割当ての要件」に定める要件のいずれにも該当しないと判断した場合、又は当社取締役会が特別委員会の要求にかかわらず上記 (c) ①に規定する意見および特別委員会が要求する情報・資料等を所定期間内に提示しなかった場合には、特別委員会検討期間の終了の有無を問わず、当社取締役会に対して、本新株予約権の無償割当てを実施しないことを勧告します。

但し、特別委員会は、一旦本新株予約権の無償割当ての不実施の勧告をした後でも、当該勧告の判断の前提となった事実関係等に変動が生じ、買付者等による買付等が下記 (4)「本新株予約権の無償割当ての要件」に定める要件のいずれかに該当し、かつ必要性・相当性の観点から本新株予約権の無償割当ての実施が是認されると判断するに至った場合には、本新株予約権の無償割当ての実施を含む別個の判断を行い、これを当社取締役会に勧告することができるものとしします。

③特別委員会が特別委員会検討期間の延長・再延長を行う場合

特別委員会が、当初の特別委員会検討期間終了時まで、本新株予約権の無償割当ての実施もしくは不実施の勧告又は株主意思確認総会招集の勧告を行うに至らない場合には、特別委員会は、当該買付者等の買付内容の検討、当該買付者等との協議・交渉、代替案の検討等に必要とされる範囲内で、特別委員会検討期間を

延長・再延長する旨の決議を行います（但し、延長・再延長する場合の延長期間は、原則としてそれぞれ30日間（合計60日間）を上限とします。）。

上記延長の決議により特別委員会検討期間が延長された場合、特別委員会は、引き続き、情報収集、検討等を行うものとし、延長期間内に本新株予約権の無償割当ての実施又は不実施の勧告や代替案の提示等を行うよう最大限努めるものとします。

(e) 取締役会の決議

当社取締役会は、特別委員会から上記 (d) ①(i) 又は②の勧告を受けた場合には、これを最大限尊重して速やかに、本新株予約権無償割当ての実施又は不実施等（本新株予約権の無償割当ての中止を含みます。）に関する会社法上の機関としての決議を行うものとします。また、上記 (d) ①(ii) の勧告を受け、下記の (f) に基づき株主意思確認総会を開催する場合には、当社取締役会は、当該株主意思確認総会の決議に従うものとします。

当社取締役会は、上記取締役会決議を行った場合速やかに、当該決議の概要その他当社取締役会が適切と判断する事項について、情報開示を行います。

(f) 株主意思確認総会の開催

当社取締役会は、本プランに従った本新株予約権の無償割当てを実施するに際して、(i) 上記 (d) ①(ii) に従い、特別委員会が本新株予約権の無償割当ての実施に際して、あらかじめ株主意思の確認を得るべき旨の勧告をした場合、又は (ii) (i) 以外の場合（特別委員会が本新株予約権の無償割当てを実施することを勧告した場合を含みます。）において、買付等について発動事由その2 (a) もしくは (b) の該当可能性が問題となっており、かつ、取締役会が、株主意思確認総会の開催に要する時間等を勘案したうえで、善管注意義務に照らし、株主意思を確認することが適切と判断する場合には、株主意思確認総会（本書において「株主意思確認総会」といいます。）を招集し、本新株予約権の無償割当ての実施に関する株主の皆様意思を確認するものとします。株主意思確認総会における株主様の意思の確認は、書面投票又はインターネットによる議決権行使による出席を含め総株主の議決権の3分の1以上を有する株主様の出席を定足数として、行使された議決権の過半数によって決するものとします。

特別委員会が上記 (d) ②に従い本新株予約権の無償割当てを実施しないことを勧告した場合、当社取締役会は原則として株主意思確認総会を招集しないものとします。

なお、当社取締役会は、上記 (c) ②の特別委員会による検討開始以降、株主意思確認総会において議決権を行使できる株主様を確定するための基準日（検討開始の日から90日以内の日とします。）を定め、当該基準日の2週間前までに公告を行うものとします。

(4) 本新株予約権の無償割当ての要件

本プランの発動として本新株予約権の無償割当てを実施するための要件は以下のとおりです。なお、上記 (3)「本プランの発動に係る手続」(d) のとおり、下記の要件に該当するかどうかについては、必ず特別委員会の判断を経ることになります。

発動事由その1

上記 (3)「本プランの発動に係る手続」(b) に定める情報提供および同 (c) に定める特別委員会検討期間の確保その他本プランに定める手続を遵守しない買付等（当社株主に対して、本必要情報その他買付等の内容を判断するために合理的に必要とされる情報を十分に提供することなく行われる買付等である場合を含みます。）である場合

発動事由その2

下記のいずれかに該当する場合

(a) 下記に掲げる行為その他これに類似する行為により、当社の企業価値・株主共同の利益を著しく侵害するおそれのある買付等である場合

- ①株式等を買占め、その株式等につき当社に対して高値で買取りを要求する行為
- ②当社の経営を一時的に支配して、当社グループの重要な資産等を廉価に取得する等、当社の犠牲の下に買付者等の利益を実現する経営を行うような行為
- ③当社グループの資産を買付者等やそのグループ会社等の債務の担保や弁済原資として流用する行為
- ④当社の経営を一時的に支配して、当社グループの事業に当面関係していない高額資産等を処分させ、その処分利益をもって、一時的な高配当をさせるか、一時的な高配当による株価の急上昇の機会を狙って高値で売り抜ける行為

(b) 強圧的二段階買付（最初の買付で全株式の買付を勧誘することなく、二段階目の買付条件を株主に対して不利に設定し、あるいは明確にしないで、公開買付け等の株式買付を行うことをいいます。）等株主に株式の売却を事実上強要するおそれのある買付等である場合

(c) 買付等の経済的条件（対価の価額・種類、買付等の時期、支払方法等を含みます。）が当社の本源的価値に鑑み不十分又は不適當

な買付等である場合

(d) 買付者等の提案の内容（買付等の経済的条件のほか、買付等の方法の適法性、買付等の実現可能性、従業員、取引先、顧客等の当社に係る利害関係者に対する対応方針等を含みます。）が、1.(2)(a) に示す「消費価値・文化価値を提供するノウハウ」に具現化される当社の企業価値を生み出すうえで必要不可欠な企業価値の源泉を破壊し、当社の企業価値・株主共同の利益に重大な悪影響を与える買付等である場合

(5) 本新株予約権の無償割当ての概要

本プランに基づき実施する本新株予約権の無償割当ての概要は、以下のとおりです（本新株予約権の詳細については、別紙3「新株予約権無償割当ての要項」をご参照ください。）。

(a) 本新株予約権の数

当社取締役会が、本新株予約権の無償割当ての取締役会決議（以下「本新株予約権無償割当て決議」といいます。）において別途定める割当期日（以下「割当期日」といいます。）における当社の最終の発行済株式総数（但し、同時点において当社の有する当社株式の数を控除します。）に相当する数とします。

(b) 割当対象株主

割当期日における当社の最終の株主名簿に記載又は記録された当社以外の株主に対し、その保有する当社株式1株につき本新株予約権1個の割合で、本新株予約権を無償で割り当てます。

(c) 本新株予約権の無償割当ての効力発生日

当社取締役会が本新株予約権無償割当て決議において別途定める日とします。

(d) 本新株予約権の目的である株式の種類および数

本新株予約権の目的である株式の種類は当社普通株式とし、本新株予約権1個当たりの目的である株式の数（以下「対象株式数」といいます。）は、原則として1株とします。

(e) 本新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

本新株予約権の行使に際してする出資の目的は金銭とし、本新株予約権の行使に際して出資される財産の当社株式1株当たりの価額は、1円を下限とし当社株式1株の時価の2分の1の金額を上限とする金額の範囲内で、当社取締役会が本新株予約権無償割当て決議において別途定める価額とします。

(f) 本新株予約権の行使期間

本新株予約権の無償割当ての効力発生日又は本新株予約権無償割当て決議において当社取締役会が別途定める日を初日とし、1ヵ月

間から2ヵ月間までの範囲で、当社取締役会が本新株予約権無償割当て決議において別途定める期間とします。但し、下記(i)項②に基づき当社による本新株予約権の取得がなされる場合、当該取得に係る本新株予約権についての行使期間は、当該取得日の前営業日までとします。また、行使期間の最終日が行使に際して払い込まれる金銭の払込取扱場所の休業日にあたる場合は、その翌営業日を最終日とします。

(g) 本新株予約権の行使条件

(i) 特定大量保有者¹⁰、(ii) 特定大量保有者の共同保有者、(iii) 特定大量買付者¹¹、(iv) 特定大量買付者の特別関係者、もしくは(v) 上記(i)ないし(iv)に該当する者から本新株予約権を当社取締役会の承認を得ることなく譲り受けもしくは承継した者、又は、(vi) 上記(i)ないし(v)記載の者の関連者¹²(以下、(i)ないし(vi)に該当する者を「特定買付者等」と総称します。)は、原則として本新株予約権を行使することができません。また、外国の適用法令上、本新株予約権の行使にあたり所定の手続が必要とされる非居住者も、原則として本新株予約権を行使することができません(但し、非居住者のうち当該外国の適用法令上適用除外規定が利用できる等の一定の者は行使することができるほか、非居住者の本新株予約権も下記(i)項のとおり、当社による当社株式を対価とする取得の対象となります。詳細については、別紙3「新株予約権無償割当ての要項」をご参照ください。)。さらに、自らが特定買付者等でないこと等についての表明保証条項、補償条項その他の誓約文言を含む当社所定の書式による誓約書を提出しない者も、本新株予約権を行使することができません。

(h) 本新株予約権の譲渡

¹⁰「特定大量保有者」とは、当社が発行者である株券等の保有者で、当該株券等に係る株券等保有割合が20%以上となると当社取締役会が認めた者をいいます。

¹¹「特定大量買付者」とは、公開買付けによって当社が発行者である株券等(金融商品取引法第27条の2第1項に定義されます。以下、本(iii)において同じとします。)の買付等(同法第27条の2第1項に定義されます。以下、本(iii)において同じとします。)を行う旨の公告を行った者で、当該買付等の後におけるその者の所有(これに準ずるものとして金融商品取引法施行令第7条第1項に定める場合を含みます。)に係る株券等の株券等所有割合がその者の特別関係者の株券等所有割合と合計して20%以上となると当社取締役会が認めた者をいいます。

¹²ある者の「関連者」とは、実質的にその者を支配し、その者に支配されもしくはその者と共同の支配下にある者として当社取締役会が認めた者、又はその者と協調して行動する者として当社取締役会が認めた者をいいます。「支配」とは、他の会社等の「財務及び事業の方針の決定を支配している場合」(会社法施行規則第3条第3項に定義されます。)をいいます。

本新株予約権の譲渡による取得については、当社取締役会の承認を要します。

(i) 当社による本新株予約権の取得

- ①当社は、本新株予約権の行使期間の初日の前日までの間いつでも、当社が本新株予約権を取得することが適切であると当社取締役会が認める場合には、当社取締役会が別に定める日において、全ての本新株予約権を無償で取得することができるものとします。
- ②当社は、当社取締役会が別に定める日において、特定買付者等以外の者が有する本新株予約権のうち当社取締役会が定める当該日の前営業日までに未行使の本新株予約権の全てを取得し、これと引換えに、本新株予約権1個につき対象株式数の当社株式を交付することができます。また、かかる取得がなされた日以降に、本新株予約権を有する者のうち特定買付者等以外の者が存在すると当社取締役会が認める場合には、上記の取得がなされた日より後の当社取締役会が別に定める日において、当該者が有する本新株予約権のうち当社取締役会が定める当該日の前営業日までに未行使の本新株予約権の全てを取得し、これと引換えに、本新株予約権1個につき対象株式数の当社株式を交付することができるものとし、その後も同様とします。

なお、上記に用いられる用語の定義および詳細については、別紙3「新株予約権無償割当ての要項」をご参照ください。

(6) 本プランの有効期間（サンセット条項）

本プランの有効期間は、本買収防衛策基本方針の有効期間と同様に、本定時株主総会終結後、3年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会（2028年5月開催予定）の終結の時までとします。

(7) 本プランの廃止および変更等

本プランの導入（更新）後、有効期間の満了前であっても、①当社の株主総会において本買収防衛策基本方針を変更又は廃止する旨の決議が行われた場合には、本買収防衛策基本方針は当該決議に従いその時点で変更又は廃止されるものとし、この場合、本プランは、速やかに、変更後の買収防衛策基本方針に従うよう変更され又は廃止されるものとし、また、②当社の株主総会で選任された取締役で構成される取締役会により本プランを廃止する旨の決議が行われた場合には、本プランはその時点で廃止されるものとし、また、従って、本プランは、株主の皆様のご意向に従ってこれを廃止させることが可能です。

なお、本プランの有効期間中であっても、当社取締役会は、本買収防衛策基本方針に反しない範囲、又は会社法、金融商品取引法その他

の法令もしくは金融商品取引所規則の変更又はこれらの解釈・運用の変更、又は税制、裁判例等の変更により合理的に必要と認められる範囲で、特別委員会の承認を得たうえで必要に応じて本プランを修正し、又は変更する場合があります。

当社は、本プランが廃止又は変更された場合には、当該廃止又は変更の事実および（変更の場合には）変更内容その他当社取締役会又は特別委員会が適切と判断する事項について、速やかに情報開示を行います。

(8) 法令の改正等による修正

本プランで引用する法令の規定は、2025年4月14日現在施行されている規定を前提としているものであり、同日以後、法令の新設又は改廃により、上記各項に定める条項又は用語の意義等に修正を加える必要が生じた場合には、当該新設又は改廃の趣旨を考慮のうえ、上記各項に定める条項又は用語の意義等を適宜合理的な範囲内で読み替えることができるものとします。

(ご参考)

本買収防衛策基本方針の内容は上記2. のとおりですが、当社は、本買収防衛策基本方針は以下のとおり合理的な内容を備えたものと考えており、また、本買収防衛策基本方針の株主の皆様への影響についても以下のとおりとなります。株主の皆様におかれましては、これらの点もご考慮のうえ、本議案につきご承認をいただければと存じます。

3. 本買収防衛策基本方針および本プランの高度な合理性

本買収防衛策基本方針および本プランは、下記(1)ないし(9)のとおり、当社の企業価値・株主共同の利益に資するよう合理的な内容を備えたものです。

(1) 買収防衛策に関する指針の要件を完全に充足していること

本買収防衛策基本方針および本プランは、経済産業省および法務省が2005年5月27日に発表した「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の定める三原則（企業価値・株主共同の利益の確保・向上の原則、事前開示・株主意思の原則、必要性・相当性の原則）を完全に充足し、また、経済産業省が2023年8月31日に公表した「企業買収における行動指針－企業価値の向上と株主利益の確保に向けて－」が示す買収への対応方針・対抗措置に対する考え方にも合致するものとなっています。

すなわち、当社取締役会の同意のない企業買収を全て阻害する意図はなく、あくまでも、株主の皆様が株式を買付者等に譲渡するか、保持し続けるかを判断するために必要となる十分な情報と時間を確保し、

当社取締役会が株主の皆様にご当社経営陣の計画や代替案を提示したり、買付者等との交渉等を行っていくことを通じて、株主共同の利益や透明性を確保することを目的としています。

(2) 株主共同の利益の確保・向上のためのものであること

本買収防衛策基本方針および本プランは、当社株式に対する買付等がなされた際に、当該買付等に応じるべきか否かを株主の皆様が判断し、あるいは当社取締役会が代替案を提示するために必要な情報や時間を確保したり、株主の皆様のために買付者等と交渉を行うこと等を可能とすることにより、当社の企業価値・株主共同の利益を確保し、向上させるという目的をもって改定・導入（更新）されるものです。

(3) 株主意思を重視するものであること

本買収防衛策基本方針は、上記のとおり本定時株主総会において承認可決されることにより決定されます。そして、本プランは、本定時株主総会において本買収防衛策基本方針の承認可決の決議がなされた場合に導入（更新）されるものです。

また、上記2.(3)「本プランの発動に係る手続」(f)に記載したとおり、本プランに従った本新株予約権の無償割当てを実施するに際しては、①本プランが求める手続を無視した買収、②いわゆる東京高裁4類型に該当する買付又は③強圧的二段階買付のいずれかに該当することが明らかであるとして特別委員会が取締役会決議によるべきことを勧告する場合を除き、特別委員会の勧告に基づき招集される株主意思確認総会において本新株予約権の無償割当ての実施に関する株主の皆様のご意思を確認することとしております。

加えて、本買収防衛策基本方針および本プランには有効期間を3年間とするいわゆるサンセット条項が付されており、かつ、その有効期間の満了前であっても、株主総会の決議により本買収防衛策基本方針を変更又は廃止することが可能であり、かかる変更又は廃止の決議がなされた場合には、本プランも変更後の買収防衛策基本方針に従うように速やかに変更又は廃止されることになり、その意味で、本買収防衛策基本方針および本プランの消長および内容は、当社株主総会のご意思に基づくことになっております。

(4) 必要性・相当性の原則を充足していること

(a) 株主平等の原則

本プランは、発動時には、本新株予約権の無償割当てを実施することを予定しています。本新株予約権には、権利行使条件が付されており、特定買付者等は、原則として、権利行使が認められませんが、本新株予約権自体は特定買付者等を含めた全ての株主に割り当てられます。その意味では、本買収防衛策基本方針および本プラン

は、株主平等の原則を充足します。

(b) 財産権の保護

本プランの発動時に割り当てられる本新株予約権には権利行使条件が付されています。そのため、特定買付者等について、保有する株式の希釈化に伴う財産上の損失が発生する可能性があります。

但し、無償割当てされる本新株予約権には、譲渡制限が付されますが、これは特定買付者等が割り当てられた本新株予約権を一切譲渡できないことを意味する訳ではありません。すなわち、特定買付者等は、当社の承認の下に、割り当てられた本新株予約権を第三者に譲渡することによって、生じた財産上の損失を補填する余地があります。

(5) 独立性の高い社外者の判断の重視と情報開示

当社は、本買収防衛策基本方針の改定および本プランの導入（更新）にあたり、当社取締役会の恣意的判断を排除し、株主の皆様のために本プランの発動等の運用に際しての実質的な判断を客観的に行う機関として、特別委員会を設置します。

特別委員会は、当社の業務執行を行う経営陣から独立している、当社社外取締役3名以上により構成されます（なお、本プランの導入（更新）当初における特別委員会の委員の氏名および略歴については別紙2をご参照ください。）。

当社株式に対して買付等がなされた場合には、上記2.(3)「本プランの発動に係る手続」にて記載したとおり、こうした特別委員会が、特別委員会規程に従い、当該買付等が当社の企業価値・株主共同の利益を毀損するか否か、株主意思確認総会において株主の意思を確認すべきか等の判断を行い、当社取締役会はその判断を最大限尊重して会社法上の機関として株主意思確認総会の招集を含む所定の決議を行うこととします。

このように、特別委員会によって、当社取締役会が恣意的に本プランの発動を行うことのないよう、厳しく監視するとともに、同委員会の判断の概要については株主の皆様へ情報開示をすることとされ、また、当社取締役会は特別委員会の判断および株主意思確認総会により確認された株主の意思を最大限尊重するものとされ、当社の企業価値・株主共同の利益に適うように本プランの透明な運営が行われる仕組みが確保されています。

(6) 合理的な客観的発動要件の設定

本プランは、上記2.(3)「本プランの発動に係る手続」(d) および2.(4)「本新株予約権の無償割当ての要件」にて記載したとおり、あらかじめ定められた合理的かつ詳細な客観的要件が充足されなければ発動され

ないように設定されており、当社取締役会による恣意的な発動を防止するための仕組みを確保しているものといえます。

(7) 第三者専門家の意見の取得

上記2.(3)「本プランの発動に係る手続」(c)にて記載したとおり、買付者等が出現すると、特別委員会は、当社の費用で、独立した第三者（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含みます。）の助言を得ることができることとされています。これにより、特別委員会による判断の公正さ・客観性がより強く担保される仕組みとなっています。

(8) デッドハンド型買収防衛策やスローハンド型買収防衛策ではないこと

上記2.(7)「本プランの廃止および変更等」にて記載したとおり、本プランは、当社の株主総会で選任された取締役で構成される取締役会により廃止することができるものとされており、当社の株券等を大量に買い付けた者が、当社株主総会で取締役を指名し、かかる取締役で構成される取締役会により、本プランを廃止することが可能です。

従って、本プランは、デッドハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の過半数を交替させてもなお、発動を阻止できない買収防衛策）ではありません。

また、当社の取締役の任期は1年であり、期差任期制は採用されていないため、本プランはスローハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の交替を一度に行うことができないため、その発動を阻止するのに時間を要する買収防衛策）でもありません。

(9) その他

(a) 随伴性のないライツプランには該当しない

本プランは、導入（更新）時点で新株予約権の発行を伴いません。

従って、本プランは、導入（更新）時点の株主に対し新株予約権を割当てておく、いわゆる「随伴性のないライツプラン」には該当しません。

(b) 流通市場における株価形成を不安定にする要因を限定

本プランは、一旦、本プランの発動の決定がなされた後に、その発動が中止される可能性があります。しかし、上記2.(3)「本プランの発動に係る手続」(d)①(iii)のように、中止され得るケースを明確に示しております。従って、流通市場における株価形成を不安定にする要因を限定できているものと考えます。

4. 株主および投資家の皆様への影響

本買収防衛策基本方針の改定・本プランの導入（更新）および本新株予約権の無償割当に際して株主の皆様にご与える影響は、下記（1）および（2）

のとおりです。

- (1) 本買収防衛策基本方針の改定および本プランの導入（更新）時に株主の皆様と与える影響

本買収防衛策基本方針の改定および本プランの導入（更新）時点においては、本新株予約権の無償割当て自体は行われませんので、株主および投資家の皆様の権利・利益に直接具体的な影響が生じることはありません。

- (2) 本新株予約権の無償割当て時に株主の皆様と与える影響

- (a) 本新株予約権の無償割当ての手續

当社取締役会において、本新株予約権無償割当て決議を行った場合には、当社は、当該決議において割当期日を定め、これを公告いたします。この場合、割当期日における最終の株主名簿に記載又は記録された株主の皆様（以下「割当対象株主」といいます。）に対し、その保有する当社株式1株につき本新株予約権1個の割合で、本新株予約権が無償にて割り当てられます。なお、割当対象株主の皆様は、当該本新株予約権の無償割当ての効力発生日において、当然に本新株予約権に係る新株予約権者となるため、申込の手續等は不要です。

なお、一旦本新株予約権無償割当て決議がなされた場合であっても、当社は、上記2.(3)「本プランの発動に係る手續」(d)①に記載した特別委員会の勧告又は株主意思確認総会で確認された株主の意思を最大限尊重して、本新株予約権の無償割当てに係る権利落日の前々営業日までに本新株予約権の無償割当てを中止し、又は本新株予約権の無償割当ての効力発生日後本新株予約権の行使期間の初日の前日までに本新株予約権を無償にて取得する場合があります。これらの場合には、1株あたりの株式の価値の希釈化は生じませんので、1株あたりの株式の価値の希釈化が生じることを前提にして売買を行った投資家の皆様は、株価の変動により相応の損害を被る可能性があります。

- (b) 本新株予約権の行使の手續

当社は、割当対象株主の皆様に対し、原則として、本新株予約権の行使請求書（行使に係る本新株予約権の内容および数、本新株予約権を行使する日等の必要事項、ならびに株主ご自身が本新株予約権の行使条件を充足すること等についての表明保証条項、補償条項その他の誓約文言、ならびに当社株式の割当対象株主の皆様との振替を行うための口座への当社株式の記録に必要な情報を含む当社所定の書式によるものとします。）その他本新株予約権の権利行使に必要な書類を送付いたします。本新株予約権の無償割当て後、株主の

皆様においては、本新株予約権の行使期間内に、これらの必要書類を提出したうえ、本新株予約権1個当たり1円を下限とし、当社株式1株の時価の2分の1の金額を上限とする金額の範囲内で当社取締役会が本新株予約権無償割当て決議において定める行使価額に相当する金銭を払込取扱場所に払い込むことにより、1個の本新株予約権につき、原則として1株の当社株式が発行されることとなります。

仮に、株主の皆様が、こうした本新株予約権の行使および行使価額相当の金銭の払込を行わなければ、他の株主の皆様による本新株予約権の行使により、その保有する当社株式が希釈化することとなります。

但し、当社は、下記(c)に記載するところに従って特定買付者等以外の株主の皆様から本新株予約権を取得し、それと引換えに当社株式を交付することがあります。当社がかかる取得の手続を取った場合、特定買付者等以外の株主の皆様は、本新株予約権の行使および行使価額相当の金銭の払込をせずに当社株式を受領することとなり、その保有する当社株式の希釈化は生じません。

なお、特定買付者等については、割当てられた本新株予約権の権利行使が認められません。そのため、割当比率に応じて株式の希釈化が生じ、損害が発生する可能性があります。

(c) 当社による本新株予約権の取得の手続

当社は、当社取締役会が本新株予約権を取得する旨の決定をした場合、法定の手続に従い、当社取締役会が別に定める日において、特定買付者等以外の株主の皆様から本新株予約権を取得し、これと引換えに当社株式をかかえる株主の皆様へ交付することがあります。この場合、かかる株主の皆様は、行使価額相当の金銭を払い込むことなく、当社による当該本新株予約権の取得の対価として、1個の本新株予約権につき原則として1株の当社株式を受領することとなります。なお、この場合、かかる株主の皆様には、別途、ご自身が特定買付者等でないこと等についての表明保証条項、補償条項その他の誓約文言を含む当社所定の書式による誓約書をご提出いただくことがあります。

なお、本新株予約権無償割当て決議において、特定買付者等からの本新株予約権の取得、その他取得に関する事項について規定される場合には、当社は、かかる規定に従った措置を講じることがあります。

特別委員会規程の概要

- ・ 特別委員会は当社取締役会の決議により設置される。
- ・ 特別委員会の委員は、当社の業務執行を行う経営陣から独立している、当社社外取締役の中から当社取締役会が選任する。特別委員会の委員は3名以上とし、取締役会は、社外取締役の同意を得て、社外有識者を特別委員会の構成員に加えることができる。但し、社外有識者は、実績ある会社経営者、官庁出身者、投資銀行業務に精通する者、弁護士、公認会計士もしくは学識経験者又はこれらに準ずる者でなければならず、また、別途当社取締役会が指定する善管注意義務条項等を含む契約を当社との間で締結した者でなければならない。なお、社外有識者の人数は特別委員会の半数以上となってはならない。
- ・ 特別委員会委員の任期は、2028年2月末日に終了する事業年度に関する定時株主総会の終結の時までとする。但し、当社取締役会の決議により別段の定めをした場合はこの限りでない。また、社外取締役であった特別委員会委員が、取締役でなくなった場合には、特別委員会委員としての任期も同時に終了するものとする。
- ・ 特別委員会は、以下の各号に記載される事項について決定し、その決定の内容を、その理由を付して当社取締役会に対して勧告する（但し、①に定める本新株予約権無償割当ての実施又は不実施につき、株主意思確認総会において別段の決議がなされた場合は、当該決議に従う。）。当社取締役会はこの特別委員会の勧告を最大限尊重して、新株予約権無償割当ての実施又は不実施等に関する会社法上の機関としての決議を行う。なお、特別委員会の各委員および当社各取締役は、こうした決定にあたっては、当社の利益に資するか否かの観点からこれを行うことを要し、専ら自己又は当社の経営陣の個人的利益を図ることを目的としてはならない。
 - ①本新株予約権の無償割当ての実施又は不実施
 - ②本新株予約権の無償割当ての中止又は本新株予約権の無償取得
 - ③株主意思確認総会の招集
 - ④本プランの廃止又は変更（但し、変更については、本買収防衛策基本方針に反しない範囲、又は会社法、金融商品取引法その他の法令もしくは金融商品取引所規則の変更又はこれらの解釈・運用の変更、又は税制、裁判例等の変更により合理的に必要と認められる範囲に限る。）
 - ⑤その他当社取締役会が判断すべき事項のうち、当社取締役会が特別委員会に諮問した事項

- ・ 上記に定めるところに加え、特別委員会は、以下の各号に記載される事項を行う。
 - ①本プランの対象となる買付等への該当性の判断
 - ②買付者等および当社取締役会が特別委員会に提供すべき情報およびその回答期限の決定
 - ③買付者等の買付等の内容の精査・検討
 - ④買付者等との交渉・協議
 - ⑤当社取締役会に対する代替案の提出の要求、当社取締役会から提出された代替案の検討・提示
 - ⑥特別委員会検討期間の延長・再延長
 - ⑦その他本プランにおいて特別委員会が行うことができると定められた事項
 - ⑧当社取締役会が別途特別委員会が行うことができるものと定めた事項
- ・ 特別委員会は、買付者等に対し、買付説明書の記載内容が本必要情報として不十分であると判断した場合には、本必要情報を追加的に提出するよう求める。また、特別委員会は、買付者等から買付説明書および特別委員会から追加提出を求められた本必要情報が提出された場合、当社の取締役会に対しても、所定の合理的な期間内（原則として60日以内とする。）に、買付者等の買付等の内容に対する意見およびその根拠資料、代替案（もしあれば）その他特別委員会が適宜必要と認める情報・資料等を提示するよう要求することができる。
- ・ 特別委員会は、必要があれば、直接又は当社取締役会等を通して間接に、当社の企業価値・株主共同の利益の確保・向上という観点から買付者等の買付等の内容を改善させるために、買付者等と協議・交渉を行うものとし、また、株主に対する当社取締役会による代替案の提示を行うものとする。
- ・ 特別委員会は、必要な情報収集を行うため、当社の取締役、執行役員、従業員その他特別委員会が必要と認める者の出席を要求し、特別委員会が求める事項に関する説明を求めることができる。
- ・ 特別委員会は、当社の費用で、独立した第三者（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含む。）の助言を得ること等ができる。
- ・ 各特別委員会委員は、買付等がなされた場合その他いつでも特別委員会を招集することができる。
- ・ 特別委員会の決議は、原則として、特別委員会の委員全員が出席（テレビ会議又は電話会議による出席を含む。以下同じとする。）し、その過半数をもってこれを行う。但し、委員に事故あるときその他やむを得ない事由があるときは、特別委員会委員の過半数が出席し、その議決権の過半数をもってこれを行うことができる。

特別委員会委員略歴

○ 柏木 齊（かしわきひとし）

【略歴】

1957年生まれ

1981年 4月 株式会社日本リクルートセンター（現株式会社リクルートホールディングス）入社

1994年 4月 同社財務部長

1997年 6月 同社取締役

2001年 6月 同社取締役兼常務執行役員

2003年 4月 同社代表取締役兼常務執行役員（COO）

6月 同社代表取締役社長兼COO

2004年 4月 同社代表取締役社長兼CEO

2012年 4月 同社取締役相談役

2016年 5月 株式会社松屋社外取締役（現任）、特別委員会委員（現任）

（重要な兼職の状況）

株式会社TBSホールディングス社外取締役

キューピー株式会社社外取締役

○ 武藤 潤（むとうじゅん）

【略歴】

1959年生まれ

1982年 4月 ゼネラル石油株式会社（現ENEOSホールディングス株式会社）入社

2000年 7月 東燃ゼネラル石油株式会社ジャパンリージョナルエンジニアリングオフィス プロジェクトサービス マネージャー

2002年 4月 同社ジャパンリージョナルエンジニアリングオフィス プロセスアンドイクイップメント マネージャー

2002年 7月 同社アジアパシフィック エリアエンジニアリングオフィス イクイップメントテクノロジー マネージャー

2003年 3月 同社和歌山工場長

2004年 3月 同社取締役 和歌山工場長

2006年 3月 同社代表取締役常務取締役 和歌山工場長

2006年 4月 同社代表取締役常務取締役 川崎工場長

2012年 2月 同社代表取締役常務取締役

2012年 6月 同社代表取締役社長

2017年 4 月	J X T Gホールディングス株式会社代表取締役副社長 執行役員 社長補佐
2020年 6 月	鹿島石油株式会社代表取締役社長
2024年 5 月	株式会社松屋社外取締役(現任)、特別委員会委員(現任)

※ 柏木斉および武藤潤の両氏は、会社法第2条第15号に規定される当社社外取締役の要件を満たす社外取締役であり、本定時株主総会において第1号議案が承認可決された場合は監査等委員でない社外取締役となります。両氏については、東京証券取引所に独立役員として届け出ており、本定時株主総会後も同様とする予定です。

両氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

○ 中村隆夫(なかむらたかお)

【略歴】

1965年生まれ

1989年 4 月 日本銀行入行

1996年 2 月 株式会社デジタルガレージ取締役／C F O

1997年 5 月 同社代表取締役副社長／C O O & C F O

1999年 6 月 株式会社インフォシーク代表取締役社長

2009年 1 月 烏飼総合法律事務所入所

2016年 1 月 和田倉門法律事務所パートナー弁護士(現任)

2019年 5 月 株式会社松屋社外監査役、特別委員会委員(現任)

2022年 5 月 同社社外取締役(監査等委員)(現任)

(重要な兼職の状況)

和田倉門法律事務所パートナー弁護士

メディカル・データ・ビジョン株式会社社外取締役

○ 吉田正子(よしだまさこ)

【略歴】

1961年生まれ

1980年 4 月 東京海上火災保険株式会社(現東京海上日動火災保険株式会社)入社

2009年 7 月 同社京葉支店次長兼船橋支店長

2011年 8 月 同社旅行業営業部長

2012年 7 月 同社理事 旅行業営業部長

2013年 6 月 同社執行役員 旅行業営業部長

2015年 4 月 同社執行役員 千葉支店長

2017年 5 月 株式会社松屋社外取締役、特別委員会委員(現任)

2018年 4月 東京海上日動火災保険株式会社常務執行役員（四国エリア担当）
2021年 4月 同社常務執行役員
2022年 4月 同社常務取締役
2023年 4月 東京海上ミレア少額短期保険株式会社常勤監査役（現任）、東京海上ウエスト少額短期保険株式会社非常勤監査役（現任）
2024年 5月 株式会社松屋社外取締役（監査等委員）（現任）
（重要な兼職の状況）
東京海上ミレア少額短期保険株式会社常勤監査役
東京海上ウエスト少額短期保険株式会社非常勤監査役
NSユナイテッド海運株式会社社外取締役

※ 中村隆夫および吉田正子の両氏は、会社法第2条第15号に規定される当社社外取締役の要件を満たす監査等委員である社外取締役です。両氏については、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。両氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

以 上

新株予約権無償割当ての要項

I. 新株予約権無償割当てに関する事項の決定

(1) 新株予約権の内容および数

株主に割り当てる新株予約権（以下、個別に又は総称して「新株予約権」という。）の内容は下記Ⅱ.に記載される場所に基づくものとし、新株予約権の数は、当社取締役会が新株予約権の無償割当て決議（以下「新株予約権無償割当て決議」という。）において別途定める割当期日（以下「割当期日」という。）における当社の最終の発行済株式総数（但し、同時点において当社の有する当社株式の数を控除する。）に相当する数とする。

(2) 割当対象株主

割当期日における当社の最終の株主名簿に記載又は記録された当社以外の株主に対し、その保有する当社株式1株につき新株予約権1個の割当て、新株予約権を無償で割り当てる。

(3) 新株予約権の無償割当ての効力発生日

当社取締役会が新株予約権無償割当て決議において別途定める日とする。

Ⅱ. 新株予約権の内容

(1) 新株予約権の目的である株式の種類および数

- 1) 新株予約権の目的である株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権1個当たりの目的である株式の数（以下「対象株式数」という。）は、原則として1株とする。但し、当社が株式の分割又は株式の併合を行う場合、対象株式数は次の算式により調整されるものとし、調整の結果生ずる1株未満の端数は切り捨てるものとし、現金による調整は行わない。

$$\text{調整後対象株式数} = \text{調整前対象株式数} \times \text{分割・併合の比率}$$

- 2) 調整後対象株式数は、株式の分割の場合はその基準日の翌日以降、株式の併合の場合はその効力発生日の翌日以降、これを適用する。
- 3) 上記1)に定めるほか、株式無償割当て、合併、会社分割等当社の発行済株式数（但し、当社の有する当社株式の数を除く。）の変更又は変更の可能性を生ずる行為を行う場合で、対象株式数の調整を必要とするときには、株式無償割当て、合併、会社分割その他の行為の条件等を勘案のうえ、対象株式数につき合理的な調整を行うものとする。

(2) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

- 1) 新株予約権の行使に際してする出資の目的は金銭とし、その価額は、行使価額（下記2）に定義される。）に対象株式数を乗じた価額とする。
- 2) 新株予約権の行使に際して出資される財産の当社株式1株当たりの価額（以下「行使価額」という。）は、1円を下限とし当社株式1株の時価の2分の1の金額を上限とする金額の範囲内で、当社取締役会が新株予約権無償割当て決議において別途定める価額とする。「時価」とは、新株予約権無償割当て決議の前日から遡って90日間（終値のない日を除く。）の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値（気配表示を含む。）の平均値とし、1円未満の端数は切り上げるものとする。

(3) 新株予約権の行使期間

新株予約権の無償割当ての効力発生日又は新株予約権無償割当て決議において当社取締役会が別途定める日を初日とし、1ヵ月間から2ヵ月間までの範囲で当社取締役会が新株予約権無償割当て決議において別途定める期間とする。但し、下記(7)項2)の規定に基づき当社による新株予約権の取得がなされる場合、当該取得に係る新株予約権についての行使期間は、当該取得日の前営業日までとする。また、行使期間の最終日が行使に際して払い込まれる金銭の払込取扱場所の休業日にあたるときは、その翌営業日を最終日とする。

(4) 新株予約権の行使の条件

- 1) (i) 特定大量保有者、(ii) 特定大量保有者の共同保有者、(iii) 特定大量買付者、(iv) 特定大量買付者の特別関係者、もしくは(v) 上記(i) ないし(iv) に該当する者から新株予約権を当社取締役会の承認を得ることなく譲り受けもしくは承継した者、又は、(vi) 上記(i) ないし(v) 記載の者の関連者（以下、(i) ないし(vi) に該当する者を総称して「特定買付者等」という。）は、新株予約権を行使することができない。

なお、上記に用いられる用語は次のとおり定義される。

- ① 「特定大量保有者」とは、当社が発行者である株券等（金融商品取引法第27条の23第1項に定義される。以下別段の定めがない限り同じ。）の保有者（同法第27条の23第3項に基づき保有者に含まれる者を含む。）で、当該株券等に係る株券等保有割合（同法第27条の23第4項に定義される。）が20%以上となると当社取締役会が認めた者をいう。
- ② 「共同保有者」とは、金融商品取引法第27条の23第5項に定義される共同保有者をいい、同条第6項に基づき共同保有者とみなされると当社取締役会が認めた者を含む。

- ③「特定大量買付者」とは、公開買付け（金融商品取引法第27条の2第6項に定義される。）によって当社が発行者である株券等（同法第27条の2第1項に定義される。以下本③において同じ。）の買付等（同法第27条の2第1項に定義される。以下本③において同じ。）を行う旨の公告を行った者で、当該買付等の後におけるその者の所有（これに準ずるものとして金融商品取引法施行令第7条第1項に定める場合を含む。）に係る株券等の株券等所有割合（同法第27条の2第8項に定義される。以下同じ。）がその者の特別関係者の株券等所有割合と合計して20%以上となると当社取締役会が認めた者をいう。
- ④「特別関係者」とは、金融商品取引法第27条の2第7項に定義される特別関係者（当社取締役会がこれに該当すると認めた者を含む。）をいう。但し、同項第1号に掲げる者については、発行者以外の者による株券等の公開買付けの開示に関する内閣府令第3条第2項で定める者を除く。
- ⑤ある者の「関連者」とは、実質的にその者を支配し、その者に支配されもしくはその者と共同の支配下にある者として当社取締役会が認めた者、又はその者と協調して行動する者として当社取締役会が認めた者をいう。「支配」とは、他の会社等の「財務および事業の方針の決定を支配している場合」（会社法施行規則第3条第3項に定義される。）をいう。
- 2) 上記1)にかかわらず、下記①ないし④の各号に記載される者は、特定大量保有者又は特定大量買付者に該当しないものとする。
- ①当社、当社の子会社（財務諸表等の用語、様式および作成方法に関する規則第8条第3項に定義される。）又は当社の関連会社（同規則第8条第5項に定義される。）
- ②当社を支配する意図がなく上記1)（i）に記載する要件に該当することになった者である旨当社取締役会が認めた者であって、かつ、上記1)（i）の特定大量保有者に該当することになった後10日間（但し、当社取締役会はかかる期間を延長することができる。）以内にその保有する当社の株券等を処分等することにより上記1)（i）の特定大量保有者に該当しなくなった者
- ③当社による自己株式の取得その他の理由により、自己の意思によることなく、上記1)（i）の特定大量保有者に該当することになった者である旨当社取締役会が認めた者（但し、その後、自己の意思により当社の株券等を新たに取得した場合を除く。）
- ④その者が当社の株券等を取得・保有することが当社の企業価値又は株

主共同の利益に反しないと当社取締役会が認めた者（当社取締役会は、特定買付者等に該当すると認めた者についても、当社の企業価値又は株主共同の利益に反しないと別途認めることができる。また、一定の条件の下に当社の企業価値又は株主共同の利益に反しないと当社取締役会が認めた場合には、当該条件が満たされている場合に限る。）

- 3) 適用ある外国の法令上、当該法令の管轄地域に所在する者に新株予約権を行使させるに際し、(i) 所定の手続の履行もしくは (ii) 所定の条件（一定期間の行使禁止、所定の書類の提出等を含む。）の充足、又は (iii) その双方（以下「準拠法行使手続・条件」と総称する。）が必要とされる場合には、当該管轄地域に所在する者は、当該準拠法行使手続・条件が全て履行又は充足されたと当社取締役会が認めた場合に限り新株予約権を行使することができ、これが充足されたと当社取締役会が認めない場合には新株予約権を行使することができない。なお、当該管轄地域に所在する者に新株予約権を行使させるに際し当社が履行又は充足することが必要とされる準拠法行使手続・条件については、当社取締役会としてこれを履行又は充足する義務を負わない。また、当該管轄地域に所在する者に新株予約権の行使をさせることが当該管轄地域における法令上認められない場合には、当該管轄地域に所在する者は、新株予約権を行使することができない。
- 4) 上記3) にかかわらず、米国に所在する者は、当社に対し、(i) 自らが米国1933年証券法ルール501(a)に定義する適格投資家 (accredited investor) であることを表明、保証し、かつ (ii) その保有する新株予約権の行使の結果取得する当社普通株式の転売は東京証券取引所における普通取引（但し、事前の取決めに基つかず、かつ事前の勧誘を行わないものとする。）によってのみこれを行うことを誓約した場合に限り、当該新株予約権を行使することができる。当社は、かかる場合に限り、当該米国に所在する者が当該新株予約権を行使するために当社が履行又は充足することが必要とされる米国1933年証券法レギュレーションDおよび米国州法に係る準拠法行使手続・条件を履行又は充足するものとする。なお、米国における法令の変更等の理由により、米国に所在する者が上記 (i) および (ii) を充足しても米国証券法上適法に新株予約権の行使を認めることができないと当社取締役会が認める場合には、米国に所在する者は、新株予約権を行使することができない。
- 5) 新株予約権を有する者は、当社に対し、自らが特定買付者等に該当せず、かつ、特定買付者等に該当する者のために行使しようとしている者ではないこと、および新株予約権の行使条件を充足していること等の表明・

保証条項、補償条項その他当社が定める事項を誓約する書面ならびに法令等により必要とされる書面を提出した場合に限り、新株予約権を行使することができるものとする。

- 6) 新株予約権を有する者が本(4)の規定により、新株予約権を行使することができない場合であっても、当社は、当該新株予約権を有する者に対して、損害賠償責任その他の責任を一切負わないものとする。
- (5) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金

新株予約権の行使により当社株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金の額は、当社取締役会が新株予約権無償割当て決議において別途定める額とする。

(6) 新株予約権の譲渡制限

- 1) 新株予約権の譲渡による取得については、当社取締役会の承認を要する。
- 2) 新株予約権を譲渡しようとする者が日本国外に所在する者であって、上記(4)3)および4)の規定により新株予約権を行使することができない者(特定買付者等を除く。)であるときは、当社取締役会は、以下の事由等を勘案して上記1)の承認をするか否かを決定する。

①当該管轄地域に所在する者による新株予約権の全部又は一部の譲渡による取得に関し、譲渡人および譲受人が作成し署名又は記名捺印した差入書(下記②ないし④に関する表明・保証条項、補償条項および違約金条項を含む。)が提出されているか否か

②譲渡人および譲受人が特定買付者等に該当しないことが明らかか否か

③譲受人が当該管轄地域に所在しない者であり、かつ、当該管轄地域に所在する者のために譲受しようとしている者ではないことが明らかか否か

④譲受人が特定買付者等のために譲受しようとしている者でないことが明らかか否か

(7) 当社による新株予約権の取得

1) 当社は、新株予約権の行使期間の初日の前日までの間いつでも、当社が新株予約権を取得することが適切であると当社取締役会が認める場合には、当社取締役会が別に定める日において、全ての新株予約権を無償で取得することができる。

2) 当社は、当社取締役会が別に定める日において、特定買付者等以外の者が有する新株予約権のうち、当社取締役会の定める当該日の前営業日までに未行使の新株予約権の全てを取得し、これと引換えに、新株予約権1個につき対象株式数の当社株式を交付することができる。また、かか

る取得がなされた日以降に、本新株予約権を有する者のうち特定買付者等以外の者が存在すると当社取締役会が認める場合には、上記の取得がなされた日より後の当社取締役会が別に定める日において、当該者が有する本新株予約権のうち当社取締役会が定める当該日の前営業日までに未行使の本新株予約権の全てを取得し、これと引換えに、本新株予約権1個につき対象株式数の当社株式を交付することができるものとし、その後も同様とする。

(8) 合併（合併により当社が消滅する場合に限る。）、吸収分割、新設分割、株式交換、および株式移転の場合の新株予約権の交付およびその条件
当社取締役会が新株予約権無償割当て決議において別途決定する。

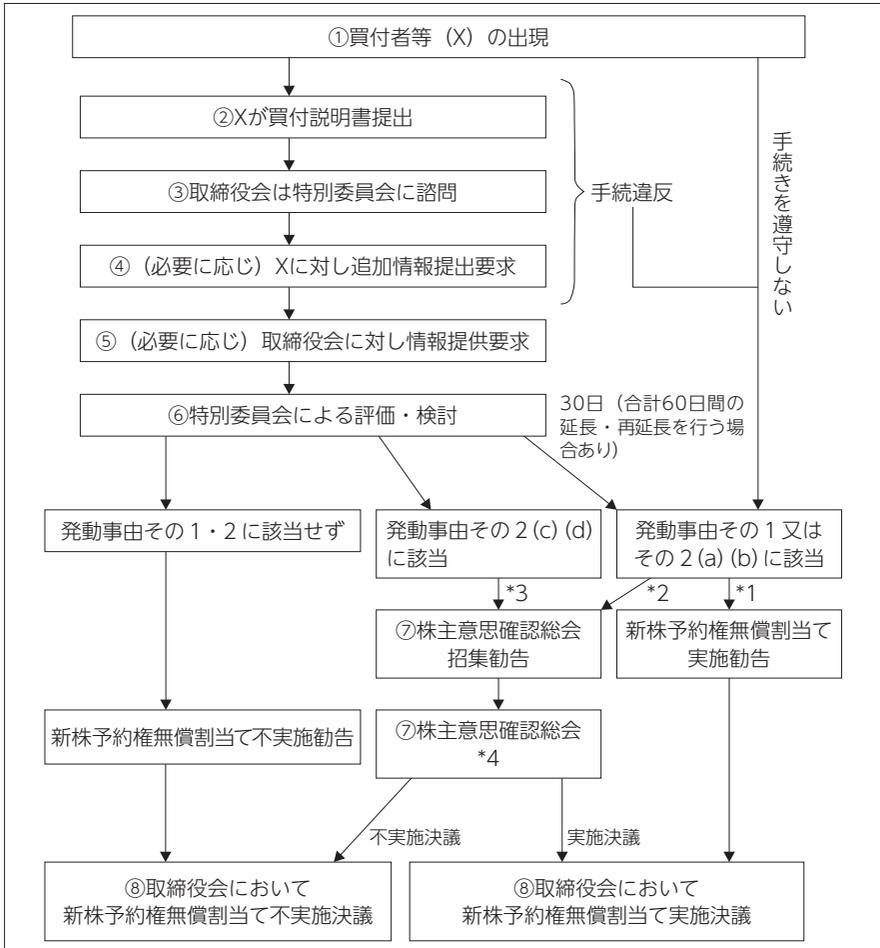
(9) 新株予約権証券の発行

新株予約権に係る新株予約権証券を発行しない。

(10) 法令の改正等による修正

上記で引用する法令の規定は、2025年4月14日現在施行されている規定を前提としているものであり、同日以後、法令の新設又は改廃により、上記各項に定める条項ないし用語の意義等に修正を加える必要が生じた場合には、当社取締役会において、当該新設又は改廃の趣旨を考慮のうえ、上記各項に定める条項ないし用語の意義等を適宜合理的な範囲内で読み替えることができるものとする。

【本プランの流れ(イメージ概要)】

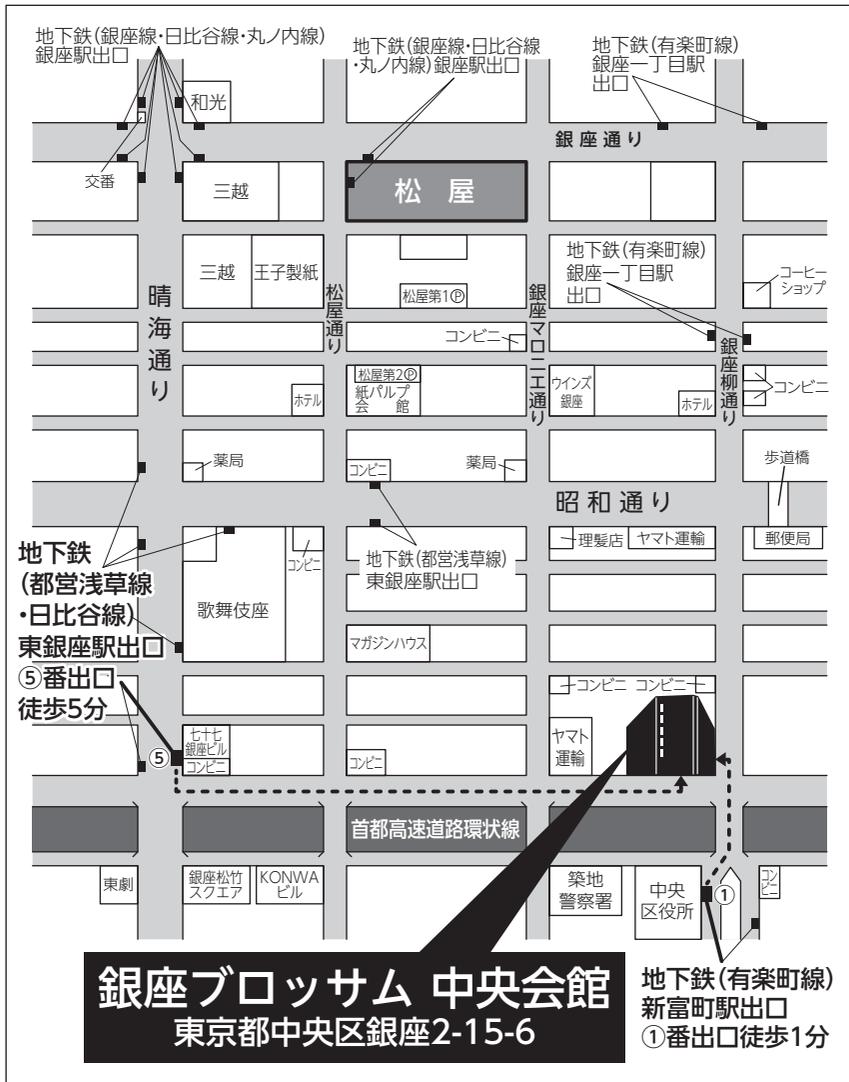


- *1 特別委員会が発動事由その1又は発動事由その2(a)(b)に該当し、必要性・相当性の観点から新株予約権の無償割当ての実施が是認されると判断し、取締役会による決定を勧告した場合
- *2 発動事由その2(a)(b)に該当すると判断した場合でなお株主意思の確認を得るべき旨の勧告をした場合
- *3 発動事由その2(c)(d)の該当可能性があるると判断し、特別委員会があらかじめ株主意思の確認を得るべき旨の勧告をした場合
- *4 上記*2の場合のほか、当社取締役会が、一定の状況の下で株主総会に諮ることが適切と判断した場合

(注) 上記フローチャートは、本プランの概要を分かりやすく説明するための参考資料です。本プランの詳細は本文をご覧ください。

株主総会会場ご案内図

銀座ブロッサム 中央会館
2階ホール



交通の
ご案内

- 地下鉄(都営浅草線・日比谷線) 東銀座駅出口 ⑤番出口より徒歩5分
- 地下鉄(有楽町線) 新富町駅出口 ①番出口より徒歩1分

※ 株主総会ご出席の株主様へのお土産は取り止めさせていただいております。
何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

今後の状況により、株主総会の運営・会場に大きな変更が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://www.matsuya.com/corp/ir/>)に掲載いたしますので、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

UD
FONT

見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。