

# 第154期 定時株主総会 招集ご通知

## ■ 開催日時

2023年5月25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。

## ■ 決議事項

- 第1号議案 定款一部変更の件  
第2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

## ■ 目次

第154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	33
監査報告書（連結計算書類）	35
計算書類	39
監査報告書	41
株主総会参考書類	43



株式会社松屋

証券コード：8237

(証券コード：8237)

(発信日) 2023年5月9日

(電子提供措置の開始日) 2023年5月1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154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154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、2023年5月24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 2023年5月25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154期(2022年3月1日から2023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154期(2022年3月1日から2023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** 定款一部変更の件
- 第2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

### 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第15条の規定に基づき、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。従って、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は、監査報告を作成するに際し、監査等委員会および会計監査人が監査をした対象書類の一部であります。
- ①計算書類の株主資本等変動計算書および連結計算書類の連結株主資本等変動計算書
- ②計算書類の個別注記表および連結計算書類の連結注記表
- (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いたします。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いたします。
- (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てその旨、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。

本定時株主総会につきましては、法令および定款の定めに基づき書面交付請求をされた株主様に送付する交付書面を、全ての株主様に対して送付することといたしました。  
あわせてご参照くださいますようお願い申し上げます。

#### 新型コロナウイルス感染症の拡大防止への対応について

<当社の対応について>

- 当社運営スタッフは、マスク着用で対応をさせていただきます
- 会場内各所には、アルコール消毒液を設置いたします
- 喫煙室やお飲み物のご用意はございません

<株主様へのお願い>

- 株主総会へのご出席を検討されている株主様におかれましては、ご無理をなされないようお願いいたします
- ご高齢の方や基礎疾患がある方、妊娠されている方におかれましては、株主総会へのご出席について十分にご検討ください
- 株主総会の議決権行使は、インターネット又は書面による方法をご推奨申し上げます

**【議決権行使期限:2023年5月24日(水曜日)午後6時 送信分/到着分まで】**

※詳細につきましては、「第154期定時株主総会招集ご通知」4頁～6頁  
をご参照ください

<株主総会にご出席される株主様へ>

- 当日ご出席の株主様のマスクの着用につきましては、株主様個人のご判断と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、株主の皆様の重要な権利です。  
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時から午前5時まででは取り扱いを休止します。)

**行使期限** 2023年5月24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** 2023年5月24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** 2023年5月25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時から午前5時まででは取り扱いを休止します。)

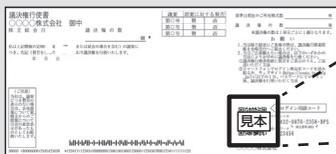
### 議決権行使期限

2023年5月24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



### 2. 画面の案内に従って 賛否をご入力する

**議案別賛否入力**

第10回定時株主総会  
開催日 9999年01月01日  
株主番号 60000107  
行なえる議決権の数 10股

以下の議案について賛否をご入力ください。

**会社提案**

議案  
○○○○の件

意思表示が完了しましたら、下の確認ボタンを押してください。

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。

# 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

MUFG 三菱UFJ信託銀行

株主総会に関するお手続きサイトへようこそ  
(株主名簿管理人)三菱UFJ信託銀行証券代行部

本サイトを利用し、株主総会に出席するお手続きをされる場合、必ず事前に「本サイト利用規定」および「本サイト利用ガイド」をご覧ください。

本サイト利用規定  
本サイト利用ガイド

上記記載内容をご了承される場合は、右の「次の画面へ」をクリックしてください。

**「次の画面へ」をクリック**

議決権行使ウェブサイト

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

## 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

ログインID、パスワードをご入力の上、「ログイン」を選択してください。  
(※前画面より入力してご入力ください)

ログインID  (半角)

パスワード または 仮パスワード  (半角) **ログイン**

パスワードを必要とされる場合は、ログインIDおよび仮パスワードを再入力してください。

**「ログイン」をクリック**

## 3. 「新しいパスワード」と 「新しいパスワード（確認用）」 の両方を入力

現在のパスワード  (半角)

新しいパスワード  (半角)

新しいパスワード(確認用)  (半角) **送信**

**「送信」をクリック**

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

### 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。

### 【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

(2022年3月1日から2023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、現政権下での新型コロナウイルス感染症の拡大防止と、社会・経済活動の維持・両立を目指した各種政策の効果に加え、一部の海外経済の改善もあり、緩やかな持ち直し基調で推移いたしました。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、円相場的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、2022年10月より訪日外国人観光客の入国が緩和されたことでインバウンド売上が急速に復調したこと等もあり、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344億00百万円、営業利益3億47百万円(前連結会計年度は営業損失22億80百万円)、経常利益2億61百万円(前連結会計年度は経常損失21億7百万円)、親会社株主に帰属する当期純利益43億83百万円(前連結会計年度は親会社株主に帰属する当期純利益10億00百万円)となりました。

当連結会計年度より「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たこと等から、前期比を記載しておりません。なお、総額売上高(従来の方計上方法による売上高)は、876億29百万円(前期比134.7%)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、「ウイズコロナ」「アフターコロナ」に向けた社会・経済活動が加速する中、2022年8月に1階化粧品売場を拡大、9月には7階家具・インテリア「THE HOME」やギフトラウンジ「おりふし」、さらに、地下2階には自社運営の冷凍食品売場「GINZA FROZEN GOURMET」をオープンさせる等、コロナ禍を経て変化したライ

フスタイルや価値観に対応した各種リニューアルを実施いたしました。また、入国緩和により訪日外国人観光客が回復、円安も要因となりインバウンド売上は急速に復調いたしました。

一方、日本各地の伝統工芸・産業・文化をクローズアップし、「デザイン」や「銀座の価値観」をコンテンツにリブランディングすることで、インスタレーション（店舗装飾）や商品化、展覧会等の出展へと発展させるプロジェクト「デザインで繋ぐ、松屋の地域共創」がスタートしております。青森県黒石市との連携を始め、津軽圏域14市町村で構成するDMO（観光地域づくり法人）と連携協定を締結する等、当社独自の地域ブランディング事業は、社会貢献と事業の両立化により各方面で大きな話題となりました。

このように、銀座の街に相応しく当社の強みを発揮できる商品政策や、顧客基盤の拡大と深耕を図る様々な顧客政策、中でも外商事業を強化する等、コロナ禍において創出した様々な「攻め」の営業を強力に推し進めました。

コンテンツ事業におきましては、「アニメージュとジブリ展」を開催する等、独自性と話題性のある企画によって集客力を高め、売上の向上に努めてまいりました。

浅草店におきましては、入居する商業施設「EKIMISE」との相乗効果の発揮に取り組み、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、地元浅草の老舗等と連携し、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275億46百万円となりました。  
(飲食業)

飲食業の㈱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、新型コロナウイルス感染症による自宅療養者への食糧支援事業を東京都から受託したこともあり、売上高は増収となりました。また、営業費用の圧縮にも取り組んだ結果、営業損失は改善いたしました。

以上の結果、飲食業の売上高は33億24百万円となりました。  
(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㈱シービーケーにおきましては、主として宣伝装飾部門および建装部門の売上が拡大したことにより、増収・増益となりました。

以上の結果、ビル総合サービス及び広告業の売上高は22億77百万円となりました。

(その他事業)

その他事業におきましては、売上高12億52百万円となりました。

## 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	27,546	80.1	—
飲食業	3,324	9.7	—
ビル総合サービス及び広告業	2,277	6.6	—
その他事業	1,252	3.6	—
計	34,400	100.0	—

(注) 当連結会計年度より「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たことから、前期比を記載しておりません。

## ②当社の売上高

### 〈店別〉

店別	金額 (百万円)	構成比 (%)	前期比 (%)
本店	80,996	100.0	136.2
銀座店	75,142	92.8	138.0
浅草店	5,854	7.2	116.6

### 〈商品別〉

商品別	金額 (百万円)	構成比 (%)	前期比 (%)
衣料品	18,158	22.4	111.0
身廻り品	27,576	34.1	178.3
雑貨	13,290	16.4	150.5
家庭用品	2,127	2.6	116.0
食料品	12,839	15.9	109.2
食堂・喫茶	1,327	1.6	159.2
サービス・その他	5,676	7.0	129.6
計	80,996	100.0	136.2

(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、41億25百万円であり、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)
渋谷区・中野区土地建物取得(百貨店業)	3,069

### (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

当社は、当社と持分法適用関連会社である㈱ギンザコア他が所有する銀座コアビルの再開発に関連した事業開発に関して、2022年2月22日付でヒューリック㈱他と締結した基本協定に基づき、同年7月19日付で、当社が保有する固定資産の一部をヒューリック㈱に譲渡いたしました。

### (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、感染症法上の分類が「5類」に緩和された新型コロナウイルス感染症に対し、平時の社会・経済活動への回復を目指す大規模な対策や各種政策の効果もあり、景気の緩やかな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見られることから、予断を許さない環境で推移するものと思われまます。

こうした状況の中、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）」が、スタートしております。

本計画において当社は、将来に向けたありたい姿を掲げ、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いたします。

事業戦略としては、百貨店事業の収益力強化と事業ポートフォリオの見直しに取り組んでまいります。百貨店事業では、当社の強みを発揮できる商品政策に加えて、顧客基盤の拡大と深耕を図る顧客政策、中でも外資事業を強化すること等により、営業力の強化を図ってまいります。その一方で、業務の見直しや店舗運営の効率化を行うこと等により、ローコストオペレーションの実現を目指してまいります。事業ポートフォリオにつきましては、中長期的に不動産関連事業を拡大することを企図し、本計画においては、保有資産の有効活用に取り組んでまいります。

上記に加えまして、ESG経営を推進することにより、企業価値の向上と社会への貢献を図ってまいります。

飲食業の㈱アターブル松屋におきましては、コアビジネスである婚礼宴会部門の「東京大神宮マツヤサロン」を中心に、オペレーション・マーケティング等の婚礼改革や宴会・ケータリング・レストラン改革、また、さらなる効率化を推し進めることで、グループの総力を結集して売上・利益の回復に尽力し、利益の最大化を図ってまいります。

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、外部売上の拡大に努めてまいります。

このように、当社グループは、中期経営計画の下、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の向上に努めてまいり所存でございます。

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151期 (2019年3月～ 2020年2月)	第152期 (2020年3月～ 2021年2月)	第153期 (2021年3月～ 2022年2月)	第154期 (2022年3月～ 2023年2月)
売 上 高 (百万円)	89,859	52,730	65,039	34,400
経常利益又は経常損失(△) (百万円)	995	△ 3,957	△ 2,107	261
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)	856	△ 4,417	1,000	4,383
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△) (円)	16.17	△ 83.22	18.85	82.62
総 資 産 (百万円)	57,823	56,449	54,262	63,888
純 資 産 (百万円)	20,897	16,241	18,007	22,849
1株当たり純資産額 (円)	394.09	305.93	325.05	415.86

- (注) 1. 「1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失」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。なお、総額売上高(従来(従前の計上方法による売上高)は、87,629百万円となります。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 (2023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 (2023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
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、保険代理業、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 (2023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 (2023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	531 [214]	- 39 [+ 3]
飲食業	109 [ 95]	- 3 [+ 8]
ビル総合サービス及び広告業	150 [ 69]	- 13 [- 32]
その他事業	43 [ 6]	0 [- 13]
計	833 [384]	- 55 [- 34]

(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	287	- 12	47.2	21.4
女性	263	- 19	45.1	22.2
計	550 [214]	- 31 [+ 3]	46.2	21.8

(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 (2023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	7,148
株式会社みずほ銀行	4,601
株式会社三井住友銀行	2,173
株式会社山梨中央銀行	2,018
みずほ信託銀行株式会社	1,051

(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 (2023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 12,237名 (前期末比451名増)
- (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)	4,411	8.30
松屋取引先持株会	2,855	5.37
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
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,678	3.16
松岡地所株式会社	1,544	2.91

(注) 出資比率は自己株式(162,753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（2023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
代表取締役 社長執行役員	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 専務執行役員	古屋毅彦	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
取締役 常務執行役員	横関直樹	営業本部長 株式会社スキャンデックス代表取締役社長
取締役 常務執行役員	森田一則	経営企画部・デジタル化推進部・総務部担当
取締役 上席執行役員	川合晶子	人事部・構造改革推進委員会担当
社外取締役	根津嘉澄	東武鉄道株式会社代表取締役社長社長執行役員 富国生命保険相互会社社外監査役
社外取締役	柏木 齊	株式会社アシックス社外取締役 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	吉田正子	東京海上日動火災保険株式会社常務取締役
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 株式会社CANVAS代表取締役社長 株式会社デジタルえほん代表取締役社長
取締役 (常勤監査等委員)	真山伸一	
社外取締役 (監査等委員)	降旗洋平	日本信号株式会社相談役
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 パリュウコマース株式会社社外取締役（監査等 委員） メディカル・データ・ビジョン株式会社社外取 締役

- (注) 1. 代表取締役秋田正紀氏は、2022年9月30日をもって株式会社ギンザコアの代表取締役会長を退任し、また、2023年3月1日をもって当社の代表取締役社長執行役員から、取締役会長兼取締役会議長に就任いたしました。
2. 代表取締役古屋毅彦氏は、2023年3月1日をもって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から、代表取締役社長執行役員営業本部長に就任いたしました。
3. 取締役横関直樹氏は、2023年3月1日をもって営業本部長から、社長補佐、経営企画室長、環境マネジメント部担当に就任いたしました。
4. 取締役森田一則氏は、2023年3月1日をもって経営企画部・デジタル化推進部・総務部担当から、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、経理部管掌に就任いたしました。
5. 取締役川合晶子氏は、2023年3月1日をもって人事部・構造改革推進委員会担当から、構造改革推進委員会担当に就任いたしました。

6. 取締役根津嘉澄、柏木斉、吉田正子、石戸奈々子、降旗洋平、古屋勝正および中村隆夫の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
7. 当社は、社外取締役柏木斉、吉田正子、石戸奈々子、降旗洋平、古屋勝正および中村隆夫の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。
8. 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、取締役真山伸一氏を常勤の監査等委員に選定しております。
9. 取締役（常勤監査等委員）真山伸一氏は、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。
10. 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、2022年3月24日をもって株式会社カヤックの社外取締役（監査等委員）を退任いたしました。
11. 社外取締役吉田正子氏は、2023年3月31日をもって東京海上日動火災保険株式会社の常務取締役を退任し、同年4月1日をもって新たに東京海上ミレア少額短期保険株式会社の常勤監査役および東京海上ウエスト少額短期保険株式会社の非常勤監査役に就任いたしました。
12. 社外取締役（監査等委員）降旗洋平氏は、2022年6月24日をもって日本信号株式会社の取締役会長を退任し、相談役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
2022年3月1日	古屋毅彦	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	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
	森田一則	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	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5月26日	石戸奈々子	社外取締役（新任）	—

(注) 下線部は変更箇所を示しております。

### (3) 取締役および監査役の報酬等の額

当社は、当事業年度中の2022年5月26日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。取締役および監査役の報酬等の額につきましては、監査等委員会設置会社移行前と移行後に区分し記載しております。

【監査等委員会設置会社移行前】(2022年3月1日から第153期定時株主総会(2022年5月26日)終結の時まで)

区 分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる 役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (うち社外取締役)	17百万円 (3百万円)	17百万円 (3百万円)	- ( - )	8名 (3名)
監査役 (うち社外監査役)	8百万円 (4百万円)	8百万円 (4百万円)	- ( - )	4名 (3名)
合 計 (うち社外役員)	25百万円 (8百万円)	25百万円 (8百万円)	- ( - )	12名 (6名)

- (注) 1. 2006年5月25日開催の第137期定時株主総会において、取締役の報酬額は年額360百万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の取締役の員数は11名です。
2. 1994年5月26日開催の第125期定時株主総会において、監査役の報酬額は月額7百万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の監査役の員数は4名です。各監査役の報酬額は監査役間の協議のうえ定めております。
3. 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16百万円を支給しております。
4. 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。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。

【監査等委員会設置会社移行後】(第153期定時株主総会(2022年5月26日)終結の時から2023年2月28日まで)

区 分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる 役員の員数
		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)	57百万円 (15百万円)	57百万円 (15百万円)	- ( - )	9名 (4名)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	24百万円 (13百万円)	24百万円 (13百万円)	- ( - )	4名 (3名)
合 計 (うち社外役員)	81百万円 (29百万円)	81百万円 (29百万円)	- ( - )	13名 (7名)

- (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の協議のうえ定めております。
3. 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50百万円を支給しております。
4. 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。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の適正性（後継者計画を含む）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。

## (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社長社長執行役員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（3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、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、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の全て（3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

就任後に開催した取締役会に10回中10回（100.0%）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、就任後開催の同委員会の全て（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。

#### 社外取締役（監査等委員）降旗洋平氏

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役会に3回中3回（100.0%）、監査等委員会に10回中10回（100.0%）出席し、実績ある会社経営者としての豊かな経験と幅広い見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）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役会に3回中3回（100.0%）、監査等委員会に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役会に3回中3回（100.0%）、監査等委員会に10回中10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。

(注) 社外取締役（監査等委員）である降旗洋平、古屋勝正および中村隆夫の各氏は、監査等委員会設置会社移行前に開催された取締役会および監査役会については、社外監査役として出席をしているものです。

## (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	36百万円 (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	36百万円

(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。

## 5. 会社の体制および方針

### (1) 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

当社は、会社法第362条第4項に規定される「業務の適正を確保する体制の整備」のために必要な「内部統制システムの構築に関する基本方針」を、以下のとおり決議しております。

#### ①取締役および使用人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

- ・コンプライアンス体制の確立を図るべく、企業行動基準を制定し、また、役職員が法令定款および社内規律を遵守するための企業行動指針を定める。
- ・また、その徹底を図るため、全社のコンプライアンス活動を組織横断的に統括するコンプライアンス委員会を設ける。コンプライアンス委員会は、コンプライアンスに関する重要事項につき審議し、取締役会・監査等委員会に報告する。

- ・グループ監査室は、コンプライアンス委員会と連携して、コンプライアンスの確立・推進を図り、また、その状況を監査・調査し、その結果を定期的にコンプライアンス委員会に報告する。
  - ・代表取締役は常にコンプライアンスの精神を役職員に伝える。また、コンプライアンスに関する教育研修を役職に応じて定期的に実施することにより、これを徹底する。
  - ・財務報告の適正性確保のための体制については、会計基準その他関連する諸法令を遵守し、財務報告の適法性および適正性を確保するための社内体制を構築する。
  - ・市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体に対しては毅然とした態度で臨み、関係を持たず、反社会的勢力による被害の防止に努める。
- ②取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- ・文書等管理規程を策定して、取締役の職務の執行に係る情報を文書又は電磁的媒体（以下、文書等という）に記録し、保存・管理する。
  - ・文書等は、少なくとも法令に定める期間保存し、また、重要な文書等については永久保存するものとし、取締役および監査等委員会がいつでも閲覧することができる状態を維持する。
- ③損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ・危機管理に関する規程を策定し、これに基づき当社における主要なリスク事項を抽出しリスクの事前防止を図るとともに、リスク発生時の対応方法等を明確化し損失の軽減に努める。
  - ・危機管理委員会は、平常時において各部門におけるリスク管理を推進するとともに、不測の事態が生じた場合は緊急対策本部を設置して損失の拡大を防止する。
- ④取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ・職務権限規程を策定して、取締役はこれに定めた職務遂行権限および意思決定ルールにより、個々の職務の執行を行うとともに、各取締役はその執行状況を定期的に取締役会に報告する。
  - ・取締役会は、3年ごとに中期経営計画を策定し、これを全社員が共有する全社的な目標として浸透を図る。
  - ・取締役会は、中期経営計画に基づき、毎期部門ごとの業績目標と予算を設定する。設備投資・新規事業については、中期経営計画への貢献度を基準にその優先順位を決定する。
  - ・取締役会は、適宜中期経営計画実現のための諸施策の進行状況等を、レビューする。
  - ・IR体制については当社の職務執行において重要な業務であるとの位置づけの下、当社の企業理念と中期経営計画の達成状況につき、投資家

その他ステークホルダーの理解を得るために、社内にコーポレートコミュニケーション課を設置して適時情報開示を行うとともにIR説明会を実施する。代表取締役は率先して会社のIRに努める。

⑤当該株式会社ならびにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ・当社および当社の子会社・関連会社（以下、グループ各社という）における内部統制の一体的構築を目指して、当社にグループ各社の内部統制を担当する部門としてグループ政策部を位置づける。
- ・グループ政策部は、子会社管理規程を策定して、これに基づきグループ各社における業務の適正を確保するとともに経営を管理・指導する。
- ・グループ監査室は、グループ政策部と連携の下、内部監査を行い、両者は必要に応じてその結果をコンプライアンス委員会、取締役会および監査等委員会に報告する。
- ・グループ監査室は、当社およびグループ各社における内部統制システムの構築を推進する。また、その状況を監査し、改善へ向けた提言を行うとともに、その結果を定期的に代表取締役に報告する。

⑥監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項

- ・監査等委員会の職務を補助する組織を監査等委員会室とする。
- ・監査等委員会室には、会計・法律知識を習得した人材を配置する。
- ・監査等委員会は、専任の従業員の配置を要請することができる。

⑦監査等委員会を補助する使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性および当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- ・監査等委員会の要請がある場合には、監査等委員会室に専任の従業員を配置するものとし、当該使用人は監査等委員会の指示に従って、その監査職務を補助する。
- ・監査等委員会室の使用人の人事異動については、監査等委員会が事前に人事担当取締役より報告を受けるとともに、必要がある場合には理由を付して当該人事異動につき変更を人事担当取締役に申し入れることができるものとする。
- ・また、当該使用人を懲戒に処する場合には、人事担当取締役はあらかじめ監査等委員会の承諾を得るものとする。

⑧当社およびグループ各社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）および使用人が監査等委員会に報告するための体制その他の監査等委員会への報告に関する体制

- ・取締役（監査等委員である取締役を除く。）は、法定の事項に加えて、監査等委員会と協議の上、監査等委員会に報告すべき事項を定める規程を制定し、これに従い取締役（監査等委員である取締役を除く。）およ

- び使用人は監査等委員会に報告する。
- ・この規程に基づき、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は監査等委員会に対して以下に定める事項を経営会議、コンプライアンス委員会・危機管理委員会・サステナビリティ委員会その他重要な会議への常勤監査等委員の出席を通じて報告する。
    - a) 経営会議で審議された事項
    - b) 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項
    - c) 毎月の経営状況として重要な事項
    - d) 内部監査状況およびリスク管理に関する重要な事項
    - e) コンプライアンス上重要な事項
    - f) グループ各社におけるa)～e)に関する事項
    - g) その他必要な事項
  - ・常勤監査等委員は、前項の内容を毎月1回監査等委員会で全監査等委員に報告する。
  - ・重要かつ緊急性が高い事項については、適時に代表取締役より直接監査等委員会に対して報告する。
  - ・グループ各社の取締役および使用人は、当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事項その他事業運営上の重要事項を適時に監査等委員会に報告する。
- ⑨上記⑧の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
- ・監査等委員会又は監査等委員に報告を行った者が、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保する。
- ⑩監査等委員の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
- ・監査等委員が、その職務の執行について生ずる費用の前払い又は償還等の請求をしたときは、監査等委員会の職務執行に必要でない認められた場合を除き、速やかに当該費用又は債務を処理する。
- ⑪その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- ・監査等委員会は、代表取締役・会計監査人と定期的に意見交換を行う。
  - ・監査等委員会は、内部監査の状況につきグループ監査室より直接にその状況を聴取する。

## (2) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社は、上記方針に基づき、当社グループの内部統制システムの整備とその適切な運用に努めております。当事業年度における運用状況の概要は、以下のとおりです。

## ①コンプライアンス体制

当社は、当社グループ全体におけるコンプライアンス上の重要な問題を審議するための常設機関として、コンプライアンス委員会を設置しております。

本委員会は、コンプライアンスの基本方針に基づき、主として、コンプライアンス体制の構築、コンプライアンスの遵守状況の把握、コンプライアンス上の問題が発生した場合の再発防止に向けた取組み、啓蒙・教育活動の推進等を図っております。当事業年度においては定例の本委員会を4回開催し、営業に係る業法遵守体制の見直しおよび情報管理体制の強化等を行いました。

なお、内部通報制度については、通報窓口をコンプライアンス委員会事務局、外部弁護士事務所、人事部、労働組合の4箇所に設置することで充実を図っております。

## ②リスク管理体制

当社は、当社グループに係る事業活動における損失の危険の管理体制を構築するという観点から、常設機関として危機管理委員会を設置しております。平常時における安全管理・危機予防活動のより一層の推進を図るべく、定期的開催するとともに、有事の際の対応機関として機能する等、危機管理体制の確立に向け活動しております。

本委員会は、リスク管理の基本方針に基づき、主としてリスク管理体制の構築、リスクの抽出および評価、リスク管理状況のモニタリング等により、危機管理の推進を図っております。当事業年度においては定例の本委員会を2回開催し、リスク低減策を策定、実行するとともに、万一リスクが発生した場合の被害・損害をできる限り回避・軽減するために必要な備えと訓練を継続的に実施しております。

昨年に引き続き新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い委員会内に対策本部を設置し、情報の収集・分析、対応策の検討・決定・実施等を行っております。また、同委員会は事業継続の観点から、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴うリスクに対し適切かつ合理的な対応を行っております。

## ③取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制

職務権限規程等に基づき、取締役はこれに定めた職務遂行権限および意思決定ルールにより個々の職務の執行を行うとともに、各取締役はその執行状況を定期的に取り締役に報告しております。取締役会は、毎月1回定期的に開催するとともに、必要に応じ臨時に開催しており、各取締役の職務の執行を監督しております。

また、取締役は、取締役会が決定した「中期経営計画『サステナブルな成長に向けて』（2022～2024年度）」の基本方針に沿った諸施策を実施するとともに、取締役会に報告し、取締役会はこれをレビューいたしました。

た。

また、当社は、適時・適正かつ積極的な情報開示をより一層促進するためにコーポレートコミュニケーション課を設置しております。コーポレートコミュニケーション課を通じて、市場・ステークホルダーとの対話、社会とのコミュニケーションの促進等を重視する経営を図り、経営の透明性の向上に努めております。

#### ④企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社は、グループ各社が当社に対し事前承認を求める、又は報告すべき事項を定めた子会社管理規程を定めております。当該規程に基づき、必要に応じてグループ各社から当社に対し付議・報告がなされております。

また、当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化へ向けた内部統制システムの確立のために、グループ監査室を設置しております。グループ監査室には内部統制担当を設置し、グループ全体の内部統制システムの構築の推進に取り組んでおります。

グループ監査室は、内部統制の専管部署としてコンプライアンス委員会・危機管理委員会を主体的に司り、より実効性のある内部統制システムの確立に努めており、企業集団の内部統制システムの運用状況について定期的に確認し、必要に応じて提言を行っております。なお、監査等委員会監査、会計監査人監査と緊密な連携を保つことで内部統制機能の強化にも努めております。

#### ⑤監査等委員会の監査体制

当社における監査等委員は4名であり、3名が社外監査等委員であります。社外監査等委員は、公正不偏の立場から、適正な業務執行の監視を行い、経営の健全性を高めております。毎月開催される監査等委員会を通じ監査意見の交換・形成を図るとともに、常勤監査等委員が経営会議、執行役員連絡会、コンプライアンス委員会、危機管理委員会およびサステナビリティ委員会等の重要会議に出席する等、監査機能の充実に努めております。さらに、監査等委員会は、代表取締役、会計監査人、グループ監査室と定期的に意見交換を行う等、監査機能の強化に努めております。

### (3) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、利益配分に関しましては配当政策を重要政策のひとつとして位置づけており、着実に収益を確保できる経営体質の基盤強化に努めることで、安定的な配当を行うことを基本方針といたしております。そのため当社は中期経営計画に基づく諸施策を着実に実行し、事業の成長と経営基盤の強化に努めるとともに、変化する経営環境や収益状況を総合的に勘案しながら、株主の皆様への利益還元にも努めてまいります。

## (4) 株式会社の支配に関する基本方針

### ①基本方針の内容

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、(i)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、(ii)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、(iii)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具体的な取組み

#### (1) 会社の財産の有効な活用、適切な企業集団の形成その他の基本方針の実現に資する特別な取組み

当社は、当社の企業価値の源泉である「消費価値・文化価値を提供するノウハウ」を伸張させ、当社の企業価値・株主共同の利益を維持・向上させるため、2022年4月14日開催の当社取締役会において、新たな中期経営計画である「中期経営計画『サステナブルな成長に向けて』(2022～2024年度)」(以下「本計画」といいます。)を策定いたしました。

本計画では、中長期的な方向性を踏まえ、本計画期間における事業戦略等を策定いたしております。本計画において取り組む主な事業戦略は以下のとおりです。

(i) 百貨店事業の収益力強化

銀座の街に相応しく当社の強みを発揮できる商品政策や、顧客基盤の拡大と深耕を図る顧客政策、中でも外商事業を強化すること等により、営業力の強化を推進してまいります。その一方で、業務や店舗運営体制の見直しを行うこと等により、ローコストオペレーションの実現を推進してまいります。

(ii) 事業ポートフォリオの見直し

百貨店業とシナジー効果の高い事業で基本的な事業ポートフォリオを構成する中で、中長期的には、不動産に関連する事業の拡大に取り組んでまいります。

また、過年度において構造改革を実施した飲食業等のグループ事業におきましても、コロナ禍からの回復の中で、利益の創出を図ってまいります。

上記に加えまして、ESG経営を推進することにより、企業価値の向上や社会貢献等に取り組んでまいります。

当社は、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。

また、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。

(ロ) 基本方針に照らして不適切な者によって会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するための取組み

当社は、2022年5月26日開催の定時株主総会において、当社定款に基づき、当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）の導入（更

新)に係る基本方針(以下「本買収防衛策基本方針」といいます。)の内容を決定するための議案のご承認をいただき、同日開催の当社取締役会において、本買収防衛策基本方針に基づく具体的な対応策(以下「本プラン」といいます。)を決定いたしました。

a) 本プランの目的

本プランは、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ものであり、当社の企業価値・株主共同の利益を毀損する買付等を阻止し、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おります。

b) 本プランの適用対象

本プランは、(i)当社が発行者である株券等について、保有者の株券等保有割合が20%以上となる買付その他の取得、(ii)当社が発行者である株券等について、公開買付けを行う者の株券等所有割合およびその特別関係者の株券等所有割合の合計が20%以上となる公開買付け、もしくはこれらに類似する行為又はその提案(以下「買付等」と総称します。)がなされる場合を対象とします。

c) 本プランの定める手続き

当社の株券等について買付等を行う買付者等には、買付等の内容の検討に必要な情報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買付説明書を提出していただきます。その後、買付者等から提出された情報、当社取締役会からの意見や根拠資料、当該買付等に対する代替案(もしあれば)等が、経営陣から独立した者のみから構成される特別委員会(現在は独立社外取締役により構成されます。)に提供され、検討されます。特別委員会は、必要に応じて外部専門家の助言を独自に得たうえ、買付等の内容の検討、当社取締役会の提示した代替案の検討、買付者等との交渉、株主に対する情報開示等を行います。

特別委員会は、買付者等による買付等が下記の本新株予約権無償割当ての要件記載の要件のうち、(i)又は(ii)(あ)もしくは(い)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、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。当社取締役会は、この勧告を最大限尊重して本新株予約権の無償割当ての実施又は不実施等を決定します。また、特別委員会は、買付等について

下記の本新株予約権無償割当ての要件記載の要件のうち、(ii)(う)又は(え)の該当可能性があると判断した場合には、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。(ii)(あ)もしくは(i)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ます。特別委員会の勧告を受けた当社取締役会は、株主意思確認総会を招集し、本新株予約権の無償割当ての実施又は不実施に関する株主の皆様意思を確認することとしており、株主意思確認総会を開催する場合、当社取締役会は当該株主意思確認総会の決議に従います。

本新株予約権の無償割当てを実施する場合、当社取締役会は、別途定める割当期日における当社の最終の株主名簿に登録された当社以外の株主に対し、その保有する当社普通株式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。

d) 本新株予約権の内容

本新株予約権は、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定める金額を払い込むことにより、当社株式1株を取得することができるものですが、買付者等は、原則として本新株予約権を行使できないという差別的行使条件が付されています。また、本新株予約権には、当社が買付者等以外の者から当社株式と引換えに本新株予約権を取得することができる旨の取得条項が付されており、当社がかかる条項に基づく取得をする場合、本新株予約権1個と引換えに原則として当社株式1株が交付されます。

e) 本新株予約権無償割当ての要件

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、(i)買付者が本プランに定める手続を遵守しない場合、ならびに、(ii)(あ)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等により、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、(い)強圧的二段階買付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、(う)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当な買付等である場合、および、(え)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、「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

付等である場合のいずれかに該当することです。

f) 本プランの有効期間・本プランの廃止・変更等

本プランの有効期間は2022年5月26日開催の当社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の終結の時までです。ただし、かかる有効期間の満了前であっても、当社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、本プランは、速やかに変更後の本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こととなります。また、当社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こととなります。

g) 株主および投資家の皆様への影響

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は行われませんので、株主の皆様には直接具体的な影響が生じることはありません。

本プランが発動され、本新株予約権無償割当てが実施された場合、株主の皆様が本新株予約権行使の手続を行わないとその保有する株式が希釈化される場合があります（ただし、当社が当社株式を対価として本新株予約権の取得を行った場合、株式の希釈化は生じません。）。本プランの詳細については、以下の当社ウェブサイトに掲載しております2022年4月14日付当社プレスリリース「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）の導入（更新）に係る基本方針の株主総会への付議について」をご参照ください。

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

h) 具体的取組みに対する当社取締役会の判断およびその理由

上記イ)に記載した基本方針の実現に資する特別な取組みは、いずれも当社の企業価値・株主共同の利益を確保・向上に資する具体的方策であり、まさに当社の基本方針に沿うとともに、当社の企業価値・株主共同の利益に資するものであり、また、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではありません。

また、本プランは、上記ロ)に記載のとおり、企業価値・株主共同の利益を確保・向上させる目的をもって導入されたものであり、基本方針に沿うものです。特に、本プランは、一定の場合に株主意思確認総会を開催し株主の皆様の意思を確認することとしている等、株主意思を重視するものであること、その内容として合理的な客観的な発動要件が設定されていること、独立性の高い社外者によって構成される特別委員会が設置されており、本プランの発動に際しては必ず特別委員会の判断を経ることが必要とされていること、特別委員会は当社の費用で第三者専門家の助言を得ることができることとされていること、有効期間が3年間と定められたうえ、株主総会

又は取締役会によりいつでも廃止できるとされていること等により、その公正性・客観性が担保されており、高度の合理性を有し、企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであって、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではありません。

以 上

## 連結貸借対照表

(2023年2月28日現在)

(単位 百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>資 産 の 部</b>	<b>63,888</b>	<b>負 債 の 部</b>	<b>41,039</b>
<b>流 動 資 産</b>	<b>14,490</b>	<b>流 動 負 債</b>	<b>26,093</b>
現金及び預金	6,309	支払手形及び買掛金	9,668
受取手形及び売掛金	5,743	短期借入金	8,732
棚卸資産	1,538	リース債務	47
その他	920	未払金	679
貸倒引当金	△ 21	未払法人税等	666
<b>固 定 資 産</b>	<b>49,398</b>	契約負債	3,230
<b>有形固定資産</b>	<b>31,596</b>	商品債券	808
建物及び構築物	10,043	賞与引当金	148
土地	21,189	商品券等回収損失引当金	387
その他	363	環境対策引当金	26
<b>無形固定資産</b>	<b>9,952</b>	固定資産解体費用引当金	97
借地権	9,379	その他	1,600
ソフトウェア	557	<b>固 定 負 債</b>	<b>14,946</b>
その他	15	長期借入金	10,330
<b>投資その他の資産</b>	<b>7,849</b>	リース債務	71
投資有価証券	6,430	繰延税金負債	2,004
長期貸付金	2	環境対策引当金	9
繰延税金資産	129	再開発関連費用引当金	303
差入保証金	911	固定資産解体費用引当金	60
その他	386	退職給付に係る負債	550
貸倒引当金	△ 9	資産除去債務	492
		受入保証金	1,037
		その他	87
		<b>純 資 産 の 部</b>	<b>22,849</b>
		<b>株 主 資 本</b>	<b>19,675</b>
		資本金	7,132
		資本剰余金	5,411
		利益剰余金	7,429
		自己株式	△ 297
		その他の包括利益累計額	2,388
		その他有価証券評価差額金	2,597
		退職給付に係る調整累計額	△ 208
		非支配株主持分	785
<b>資 産 合 計</b>	<b>63,888</b>	<b>負債及び純資産合計</b>	<b>63,888</b>

## 連結損益計算書

(自 2022年3月1日)  
(至 2023年2月28日)

(単位 百万円)

科 目	金 額
売上高	34,400
売上原価	17,215
売上総利益	17,185
販売費及び一般管理費	16,837
<b>営業利益</b>	<b>347</b>
営業外収益	
受取利息	0
債権勘定整理益	103
受取協賛金	107
助成金の収入	27
その他	134
営業外費用	90
支払利息	191
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	124
その他	143
	551
<b>経常利益</b>	<b>261</b>
特別利益	
固定資産売却益	4,184
投資有価証券売却益	53
段階取得に係る差益	495
ののれん発生益	387
その他	173
	5,294
特別損失	
固定資産除却損	111
減損損失	33
固定資産解体費用引当金繰入額	157
再就職支援制度関連損失	80
	383
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>5,172</b>
法人税、住民税及び事業税	347
法人税等調整額	416
<b>当期純利益</b>	<b>4,408</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	25
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>4,383</b>

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本

## 独立監査人の監査報告書

2023年4月8日

株式会社 松屋  
取締役会 御中

太陽有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 佐藤健文 ㊞  
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 藤本浩巳 ㊞  
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、株式会社松屋の2022年3月1日から2023年2月28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、株式会社松屋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、監査等委員会の責任は、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を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及び監査等委員会の責任

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。

監査等委員会の責任は、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、監査等委員会に対して、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、監査等委員会に対して、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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

## 監査等委員会の監査報告書謄本

## 監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2022年3月1日から2023年2月28日までの第154期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

## 1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号口及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに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）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ①監査等委員会が定めた監査等委員会監査等基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、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の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ②事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号口の各取組み並びに会社法施行規則第118条第5号イの留意した事項及び同号口の判断及びその理由については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- 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」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、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の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に関する事業報告の記載内容及び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。
- ④事業報告に記載されている会社の財務及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は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員への地位の維持を目的とするものではないと認めます。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人太陽有限責任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

会計監査人太陽有限責任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。

2023年4月13日

株式会社 松 屋 監査等委員会

常勤監査等委員 真 山 伸 一<sup>㊟</sup>

監査等委員 降 旗 洋 平<sup>㊟</sup>

監査等委員 古 屋 勝 正<sup>㊟</sup>

監査等委員 中 村 隆 夫<sup>㊟</sup>

- (注) 1. 監査等委員降旗洋平、古屋勝正、中村隆夫は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。
2. 当社は、2022年5月26日開催の第153期定時株主総会の決議により、同総会終結の時をもって監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行したため、2022年3月1日から2022年5月26日までの監査につきましては、旧監査役会から引き継いだ内容に基づいております。

以上

## 貸借対照表

(2023年2月28日現在)

(単位 百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>資 産 の 部</b>	<b>61,893</b>	<b>負 債 の 部</b>	<b>41,748</b>
<b>流 動 資 産</b>	<b>10,370</b>	<b>流 動 負 債</b>	<b>28,159</b>
現金及び預金	2,727	支払手数料	133
売掛金	5,431	買掛金	8,902
商品	1,308	短期借入金	13,510
貯蔵品	38	一年内返済予定の長期借入金	862
前払費用	47	リース債務	47
関係会社短期貸付金	137	未払費用	1,030
その他の貸倒引当金	200	未払法人税等	182
	499	契約負債	395
	△ 19	商品預り金	1,339
<b>固 定 資 産</b>	<b>51,523</b>	商誉	808
<b>有形固定資産</b>	<b>30,902</b>	賞与引当金	180
建物	9,878	商品券等回収損失引当金	117
車両運搬具	0	環境対策引当金	387
器具備	198	固定資産解体費用引当金	26
土地	20,716	設備関係支払手形	97
リース資産	107		136
建設仮勘定	1	<b>固 定 負 債</b>	<b>13,589</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>9,935</b>	長期借入金	10,330
借地権	9,379	長期未払金	71
ソフトウェア	542	リース債務	71
その他の無形資産	14	繰延税金負債	1,684
<b>投資その他の資産</b>	<b>10,684</b>	退職給付引当金	55
投資有価証券	5,749	環境対策引当金	9
関係会社株式	3,202	再開発関連費用引当金	303
出資	0	固定資産解体費用引当金	60
関係会社長期貸付金	1,493	資産除去債務	478
従業員長期貸付金	2	受入保証金	525
破産更生債権等	10		
長期前払費用	16	<b>純 資 産 の 部</b>	<b>20,145</b>
敷入保証金	237	<b>株 主 資 本</b>	<b>17,666</b>
差入保証金	567	資 本 金	7,132
その他の貸倒引当金	344	資 本 剰 余 金	5,568
	△ 939	資本準備金	3,660
		その他資本剰余金	1,907
		<b>利 益 剰 余 金</b>	<b>5,198</b>
		その他利益剰余金	5,198
		固定資産圧縮積立金	2,093
		繰越利益剰余金	3,104
		<b>自 己 株 式</b>	<b>△ 232</b>
		評価・換算差額等	2,478
		その他有価証券評価差額金	2,478
<b>資 産 合 計</b>	<b>61,893</b>	<b>負 債 及 び 純 資 産 合 計</b>	<b>61,893</b>

## 損益計算書

(自 2022年3月1日)  
(至 2023年2月28日)

(単位 百万円)

科 目	金 額	
売上高		27,822
売上原価		12,783
売上総利益		15,039
販売費及び一般管理費		14,664
<b>営業利益</b>		<b>374</b>
営業外収益		
受取利息	1	
受取配当金	97	
受取賃貸料	32	
債務勘定整理益	107	
受取協賛金	27	
その他	87	354
営業外費用		
支払利息	262	
商品券等回収損失引当金繰入額	99	
貸倒引当金繰入額	3	
その他	136	500
<b>経常利益</b>		<b>228</b>
特別利益		
固定資産売却益	4,184	
投資有価証券売却益	53	
その他	173	4,411
特別損失		
固定資産除却損失	113	
減損損失	33	
固定資産解体費用引当金繰入額	157	304
<b>税引前当期純利益</b>		<b>4,335</b>
法人税、住民税及び事業税		407
法人税等調整額		439
<b>当期純利益</b>		<b>3,488</b>

## 会計監査人の監査報告書謄本

## 独立監査人の監査報告書

2023年4月8日

株式会社 松屋  
取締役会 御中

太陽有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 佐藤 健文 ㊞  
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 藤本 浩巳 ㊞  
業務執行社員

## 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、株式会社松屋の2022年3月1日から2023年2月28日までの第154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、監査等委員会の責任は、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及び監査等委員会の責任

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。

監査等委員会の責任は、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、監査等委員会に対して、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、監査等委員会に対して、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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

# 株主総会参考書類

## 議案および参考事項

### 第1号議案 定款一部変更の件

#### 1. 提案の理由

取締役会の柔軟な運営を可能とし、意思決定の客観性および透明性向上を図ることを目的として、あらかじめ取締役会で定めた取締役が取締役会を招集し、議長となること等を定めるものであります。

#### 2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(注) 下線部分に変更箇所を示しております。

現 行 定 款	変 更 案
<p><b>第4章 取締役及び取締役会</b> (取締役会の招集)</p> <p>第24条 取締役会はあらかじめ取締役会で定めた<u>代表取締役が招集する。</u></p> <p>② 当該代表取締役に事故あるときは取締役会の決議に基きあらかじめ定めた順序により他の取締役が招集する。</p>	<p><b>第4章 取締役及び取締役会</b> (取締役会の招集及び議長)</p> <p>第24条 取締役会はあらかじめ取締役会で定めた<u>取締役が招集し、議長となる。</u></p> <p>② 当該取締役会議長に事故あるときは取締役会の決議に基きあらかじめ定めた順序により他の取締役が招集し、議長となる。</p>

**第2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に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（※は新任候補者）

候補者番号	氏名 (生年月日)	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)	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	48,100株	欄外 (注)1 ご参照
2	ふる や たけ ひこ 古屋毅彦 (1973年8月17日)	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 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 (次頁に続く)	188,400株	なし

候補者 番号	氏 名 (生年月日)	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
		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 営業副本部長、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 営業副本部長（現任）		
3	横 関 直 樹 (1962年3月10日)	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 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 営業副本部長 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（現任） (重要な兼職の状況) (株)スキャンデックス代表取締役社長	8,700株	なし

候補者番号	氏名 (生年月日)	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
4	<p>もり た かず のり 森 田 一 則 (1962年12月13日)</p>	<p>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 (現任)</p>	6,600株	なし
5 (※)	<p>いま い ゆき お 今 井 幸 夫 (1961年1月25日)</p>	<p>1984年 4 月 (株)三菱銀行 (現株)三菱 UF 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UF J銀行 (現株)三菱UF 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 (次頁に続く)</p>	4,100株	なし

候補者番号	氏名 (生年月日)	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	社との特別な関係 当特利害関
		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、CRM推進担当 (現任)		
6	ね づ よし ずみ 根 津 嘉 澄 (1951年10月26日)	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 (現任) (重要な兼職の状況) 東武鉄道(株)代表取締役社長社長執行役員 富国生命保険(相)社外監査役	22,000株	欄外 (注)2 ご参照
7	かしわ き ひとし 柏 木 齊 (1957年9月6日)	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)アシックス社外取締役 (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	8,600株	なし

候補者番号	氏名 (生年月日)	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	社との特別な関係
8	吉田正子 (1961年6月11日)	<p>1980年4月 東京海上火災保険㈱ (現東京海上日動火災保険㈱) 入社</p> <p>2009年7月 同千葉支店次長兼船橋支店長</p> <p>2011年8月 同旅行業営業部長</p> <p>2012年7月 同理事 旅行業営業部長</p> <p>2013年6月 同執行役員旅行業営業部長</p> <p>2015年4月 同執行役員千葉支店長</p> <p>2017年5月 当社社外取締役 (現任)</p> <p>2018年4月 東京海上日動火災保険㈱ 常務執行役員 (四国エリア担当)</p> <p>2021年4月 同常務執行役員</p> <p>2022年4月 同常務取締役</p> <p>2023年4月 東京海上ミレア少額短期保険㈱常勤監査役 (現任)、東京海上ウエスト少額短期保険㈱非常勤監査役 (現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) 東京海上ミレア少額短期保険㈱常勤監査役 東京海上ウエスト少額短期保険㈱非常勤監査役</p>	3,500株	なし
9	岩戸奈々子 (戸籍上の氏名：村本奈々子) (1979年7月7日)	<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</p> <p>2011年1月 ㈱デジタルえほん創設。 代表取締役社長 (現任)</p> <p>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)</p> <p>2018年5月 一般社団法人超教育協会 理事長 (現任)</p> <p>2019年4月 ㈱CANVAS代表取締役 社長 (現任)、ギリア ㈱監査役 (現任)</p> <p>2020年1月 ㈱Amusement Parks社外取締役 (現 任)</p> <p>2021年6月 iU情報経営イノベーション 専門職大学 BLab所長 (現任) (次頁に続く)</p>	200株	なし

候補者番号	氏名 (生年月日)	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	当社との特別な関係
		2022年5月 当社社外取締役(現任) (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 i U情報経営イノベーション専門職大学 B L a b 所長 (株)C A N V A S 代表取締役社長 (株)デジタルえほん代表取締役社長		

- (注) 1. 当社と取締役候補者秋田正紀氏との関係において  
同氏は、当社と一部競業関係にある株式会社ギンザコアの代表取締役会長を2022年9月まで務めておりました。当社は同社との間で、建物賃貸借取引等をしております。
2. 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、同氏が代表取締役社長社長執行役員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。
3. 根津嘉澄、柏木斉、吉田正子および石戸奈々子の各氏は、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。
4. 当社は、柏木斉、吉田正子および石戸奈々子の各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、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。
5. 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) 吉田正子氏につきましては、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) 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。
6. 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21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7年であります。
  - (3) 吉田正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6年であります。
  - (4) 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1年であります。
7. 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、吉田正子および石戸奈々子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。
8. 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2023年10月に更新の予定であります。

<ご参考> 取締役会の専門性・特徴（スキル・マトリックス）

第2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、規模等に照らして特に期待する分野に○を付けております。

	氏名	属性	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
取締役	秋田 正紀		○	○			○	
	古屋 毅彦	代表	○	○	○		○	
	横関 直樹		○	○				
	森田 一則				○	○	○	○
	今井 幸夫			○	○			○
	根津 嘉澄	社外	○	○			○	
	柏木 斉	社外	○	○	○			
	吉田 正子	社外		○	○	○		
	石戸 奈々子	社外		○		○		○
取締役 (監査等委員)	真山 伸一				○		○	
	降旗 洋平	社外	○	○			○	
	古屋 勝正	社外	○	○	○			
	中村 隆夫	社外	○		○		○	○

# MEMO

招集、通知

事業報告

連結計算書類等

計算書類等

株主総会参考書類

---

# MEMO

A series of horizontal dotted lines for writing.

# MEMO

招集、通知

事業報告

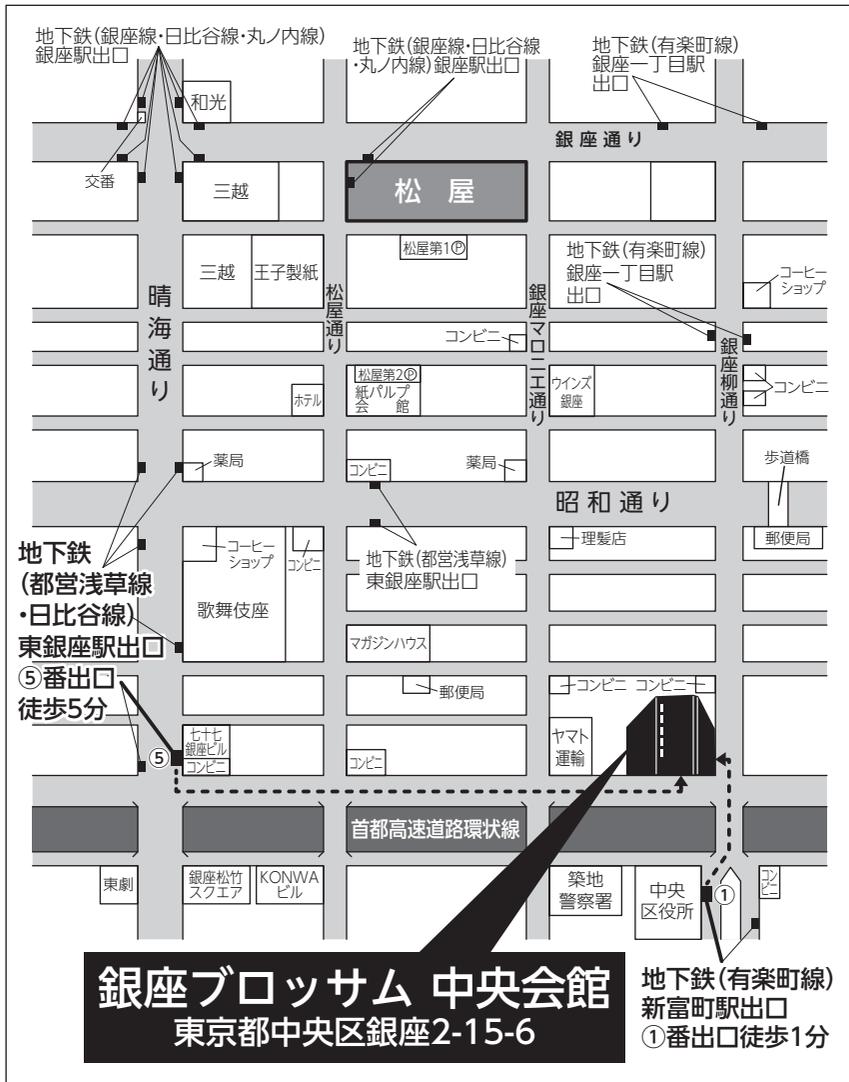
連結計算書類等

計算書類等

株主総会参考書類

# 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きます。  
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。