

# 第151期 定時株主総会 招集ご通知

## ■ 開催日時

2020年5月28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。）

※ 本年より、株主総会ご来場株主様への  
**お土産を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。

## ■ 決議事項

議 案 取締役8名選任の件

## ■ 目次

第151期定時株主総会招集ご通知	1
事業報告	3
連結計算書類	26
監査報告書（連結計算書類）	35
計算書類	38
監査報告書	46
株主総会参考書類	47
議決権行使方法のご案内	53



株式会社松屋

証券コード：8237

2020年5月12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

秋 田 正 紀

## 第151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151期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席おさしつかえの節は、書面又はインターネット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、53頁の「議決権行使方法のご案内」にしたがって、2020年5月27日（水曜日）午後6時までに議決権を行使してくださいますようお願い申し上げます。

敬 具

### 記

1. 日 時 2020年5月28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151期（2019年3月1日から  
2020年2月29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役会の連結計算書類監査結果報告の件
  2. 第151期（2019年3月1日から  
2020年2月29日まで）計算書類の内容報告の件

### 決議事項

**議 案** 取締役8名選任の件

#### 4. 議決権の行使について

- (1) インターネットにより複数回、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議決権行使として取り扱わせていただきます。
- (2) インターネットと議決権行使書用紙の両方で議決権を重複して行使された場合は、到着日時を問わず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。

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。
- ◎株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類および連結計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<http://www.matsuya.com/soukai/>) に掲載させていただきます。

#### 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>

- 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
- 今回の株主総会は、所要時間の短縮化に取り組みます

##### <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、くれぐれも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、書面またはインターネットによる方法を強くご推奨申し上げます

**【議決権行使期限：2020年5月27日（水）午後6時 到着分／送信分まで】**

※詳細につきましては、「第151期定時株主総会招集ご通知」53頁～55頁をご参照ください

##### <来場される株主様へのお願い>

- 当日ご来場の株主様におかれましては、アルコール消毒液による手指の消毒とマスクの着用について、ご協力をお願いいたします

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 (<http://www.matsuya.com/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。

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。

## 事業報告

(2019年3月1日から2020年2月29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、景気は一部に弱さがみられるも、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、米中貿易摩擦による海外経済の下振れや不確実性の高まり、また、金融資本市場の変動の影響、さらには、相次ぐ自然災害や新型コロナウイルスの感染拡大の影響等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、消費税率引上げに伴う駆け込み需要とその反動の影響に加え、訪日外国人による買上動向の変化もあり、東京地区百貨店売上高は前年実績を下回りました。

このような状況の中、当社グループでは、前3ヵ年計画の成果と反省を踏まえつつ、2019年11月に創業150周年を迎えた本3ヵ年は、「中期経営計画『デザインの松屋』(2019～2021年度)」において、当社が世の中に対して実現したいことを「デザインによる、豊かな生活。」であると定め、その実現に向けた重点政策に取り組み、業績の向上を目指してまいりました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は898億59百万円（前期比97.1%）、営業利益9億63百万円（前期比52.3%）、経常利益9億95百万円（前期比54.5%）、親会社株主に帰属する当期純利益8億56百万円（前期比62.3%）となりました。

事業別の概況は次のとおりであります。なお、当連結会計年度より、従来の「輸入商品販売業」を「その他事業」に含めることといたしました。以下の事業別業績の前期比較につきましては、前連結会計年度の数値を変更後の事業区分に組み替えた数値で比較しております。

(百貨店業)

主力となる百貨店業の銀座店におきましては、中期経営計画の重点施策の下、個性的な百貨店「GINZA スペシャルティストア」のさらなる進化を推進すべく、銀座店を象徴するインターナショナルブティックの一部を改装し、ファッション性の高い銀座に相応しい海外ブランドを拡充する等、引き続き、他フロアとの品揃えのグレードとテイストの統一と、さらなる利便性と買廻り性の向上に尽力してまいりました。

また、創業150周年記念事業として、創業記念日である11月3日を挟ん

だ3日間においては、「創業150周年記念 GINZA ANNIVERSARY 松屋の文化祭」を開催し、日頃のご愛顧に感謝を含め、松屋ならではの各種イベントや限定商品を提供することで、売上の向上と来店への促進に尽力してまいりました。

さらには、「デザイン」を通してさらに松屋への理解を深めていただくため、東京ミッドタウン・ガーデン内「21\_21 DESIGN SIGHT」における「**展** めったに見られないデザイナー達の原画」の会場において、「DESIGN COLLECTION by MATSUYA GINZA」が期間限定でオープンいたしました。1955年、日本のグッドデザインのパイオニアとしてスタートした銀座店7階デザインコレクションでは、日本デザインコミッティーのメンバーによってセレクトされた、世界中の優れたデザイングッズ・コレクションを販売しておりますが、松屋とデザインコレクションの活動の紹介とともに、そのコレクションの中から、厳選したアイテムを展示販売した本イベントは、各方面で大きな話題となりました。

一方、2019年の訪日外国人客数が過去最多となる3,200万人に迫り、さらなる市場の拡大が見込まれる中、アジアからのお客様に偏ることなく、欧米豪圏や宗教・慣習上に制約があるムスリムのお客様等、全ての海外からのお客様の趣味・嗜好やライフスタイルに幅広く着目した品揃えと利便性向上の取組みを強化することで、さらなる売上の向上と再来店の促進を目指してまいりました。

催事におきましては、「講談社創業110周年記念／松屋創業150周年記念 大人の流儀 伊集院静展」や「誕生80周年 トムとジェリー展 カートゥーン の天才コンビ ハンナ＝バーベラ」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、浅草を訪れる国内外のお客様への積極的な商品提案に加え、開店88周年を切り口とした各種施策により、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813億72百万円（前期比97.3%）となりました。

#### （飲食業）

飲食業のアターブル松屋グループにおきましては、グループを挙げて婚礼組数の獲得に取り組みましたが、売上高は減収となりました。なお、営業費用の圧縮にも取り組んだ結果、営業損失は縮小いたしました。

以上の結果、飲食業の売上高は48億78百万円（前期比98.4%）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、主として建装部門およびビルメンテナンス部門における受注が好調に推移したことにより、売上高は増収となりましたが、原価や人件費の高騰もあり、営業利益は前年を下回りました。

以上の結果、ビル総合サービス及び広告業の売上高は28億97百万円（前期比105.1%）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7億10百万円（前期比61.4%）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	81,372	90.6	97.3
飲食業	4,878	5.4	98.4
ビル総合サービス及び広告業	2,897	3.2	105.1
その他事業	710	0.8	61.4
計	89,859	100.0	97.1

(注) 当連結会計年度より事業区分を一部変更したため、前連結会計年度の事業区分を当連結会計年度において用いた事業区分に組み替えて比較しております。

## ②当社の売上高

### 〈店別〉

店別	金額 (百万円)	構成比 (%)	前期比 (%)
本店	81,650	100.0	97.4
銀座店	76,304	93.5	97.5
浅草店	5,346	6.5	96.6

### 〈商品別〉

商品別	金額 (百万円)	構成比 (%)	前期比 (%)
衣料品	23,637	28.9	95.5
身廻品	22,330	27.3	96.8
雑貨	13,931	17.1	95.9
家庭用品	2,029	2.5	115.8
食料品	14,137	17.3	98.0
食堂・喫茶	1,535	1.9	96.2
サービス・その他	4,048	5.0	109.5
計	81,650	100.0	97.4

## (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、28億30百万円であり、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 借地権付き建物取得（百貨店業）	1,777

## (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) 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、現政権下での総合経済対策による景気減速への対応が進む一方、米中貿易摩擦の影響等の様々な不確実性に加え、新型コロナウイルスの感染拡大に端を発する各国の入国制限や移動の制約、「東京2020オリンピック・パラリンピック」の開催延期等により、小売業においてもインバウンド需要の大幅な減少が予想される等、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れます。

こうした状況の中、当社グループでは、「中期経営計画『デザイン・の松屋』（2019～2021年度）」において、当社が世の中に対して実現したいことを「デザインによる、豊かな生活。」であると定め、その実現に向けて当社が果たすべき使命や、日々の業務における行動指針等を制定し、「デザイン・の松屋」の実現に向けてブランド力と営業力の強化を推進していくことで、創業150周年の先まで続く独自性を磨き上げて行くことを目指してまいります。

飲食業のアターブル松屋グループにおきましては、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、構造改革を推し進めることで、売上・利益の回復に尽力しグループの総力を結集して、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、各部門において、積極的な営業施策を実行することにより、グループ全体の企業価値の向上に努めてまいります。

なお、新型コロナウイルスの感染拡大により、経済活動や個人消費に大きな影響を受ける状況が続いております。百貨店業である当社も感染拡大防止

のため営業時間の短縮や臨時休業を余儀なくされ、足元の売上高も大幅に減少しております。また、4月7日に発令された緊急事態宣言を受け、今後も先行きの見通せない状況が予想されます。

以上のことから、2021年2月期の通期連結業績予想につきましては、新型コロナウイルスによる影響を合理的に算定することが困難なため、現時点では未定とさせていただき、今後、合理的な算定が可能となった時点で速やかに開示いたします。

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。

## (5) 財産および損益の状況の推移

区 分	第148期 (2016年3月～)	第149期 (2017年3月～)	第150期 (2018年3月～)	第151期 (2019年3月～)
売 上 高 (百万円)	86,337	90,568	92,530	89,859
経 常 利 益 (百万円)	1,268	2,044	1,826	995
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	773	1,256	1,375	856
1株当たり当期純利益 (円)	14.61	23.72	25.96	16.17
総 資 産 (百万円)	49,423	62,080	59,912	57,823
純 資 産 (百万円)	18,996	20,599	21,670	20,897
1株当たり純資産額 (円)	357.77	388.31	409.01	394.09

- (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. 「「税効果会計に係る会計基準」の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、第150期は遡及適用後の数値となっております。

## (6) 重要な親会社および子会社の状況 (2020年2月29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 ホールディングス	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。



## (7) 主要な事業内容 (2020年2月29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、OA機器類のリース、保険代理業、輸入商品の販売、商品販売の取次ぎ、商品検査業務等

(注) 当連結会計年度より事業区分を一部変更しております。

## (8) 主要な営業所 (2020年2月29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ホールディングス	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

## (9) 従業員の状況 (2020年2月29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	573 [310]	+ 20 [− 12]
飲食業	162 [222]	− 9 [+ 10]
ビル総合サービス及び広告業	152 [125]	+ 13 [− 16]
その他事業	24 [ 21]	− 4 [− 1]
計	911 [678]	+ 20 [− 19]

- (注) 1. 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. 当連結会計年度より事業区分を一部変更したため、前連結会計年度の事業区分を当連結会計年度において用いた事業区分に組み替えて比較しております。

## 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	301	+ 6	44.9	19.5
女 性	285	+ 15	42.3	19.6
計	586 [310]	+ 21 [- 12]	43.6	19.6

- (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。

## (10) 主要な借入先 (2020年2月29日現在)

借 入 先	借入額 (百万円)
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	9,516
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	4,278
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	2,386
株 式 会 社 山 梨 中 央 銀 行	2,199
み ず ほ 信 託 銀 行 株 式 会 社	1,000

(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 (2020年2月29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 11,190名 (前期末比1,676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(%)
松 屋 取 引 先 持 株 会	2,846	5.37
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	2,483	4.68
東 武 鉄 道 株 式 会 社	2,411	4.55
東武シェアードサービス株式会社	2,345	4.42
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	1,983	3.74
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	3.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,631	3.08
松 岡 地 所 株 式 会 社	1,604	3.03
株式会社オンワードホールディングス	1,341	2.53

(注) 出資比率は自己株式 (268,062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) 取締役および監査役（2020年2月29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	株式会社ギンザコア代表取締役会長 明治安田生命保険相互会社社外取締役
代表取締役 副社長執行役員	帯 刀 保 憲	管理部門統括、経営企画室長 株式会社アタプル松屋ホールディングス代表 取締役社長
取 締 役 専務執行役員	古 屋 毅 彦	グループ政策部・事業戦略部・経理部担当
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 上席執行役員	川 合 晶 子	本店長
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 株式会社東京放送ホールディングス社外取締役
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執行役員
常 勤 監 査 役	真 山 伸 一	
社 外 監 査 役	降 旗 洋 平	日本信号株式会社代表取締役会長 最高経営責 任者
社 外 監 査 役	古 屋 勝 正	富国生命保険相互会社常勤顧問
社 外 監 査 役	中 村 隆 夫	和田倉門法律事務所パートナー弁護士 株式会社ピーエイ社外取締役 パリュウコマース株式会社社外取締役（監査等 委員） 株式会社カヤック社外取締役（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. 取締役根津嘉澄、柏木斉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。
2. 監査役降旗洋平、古屋勝正および中村隆夫の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 当社は、社外取締役柏木斉、吉田正子ならびに社外監査役降旗洋平、古屋勝正および中村隆夫の5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。
4. 常勤監査役真山伸一氏は、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。
5. 社外監査役中村隆夫氏は、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、2019年6月30日をもってアジア・大洋州三井物産株式会社の上席法務顧問を退任いたしました。
6. 社外監査役古屋勝正氏は、2019年7月2日をもって富国生命保険相互会社の取締役を退任し、常勤顧問に就任いたしました。

## (2) 当事業年度中の取締役・監査役の異動および担当業務の変更

実施日	氏名	新	旧
2019年5月23日	帯刀保憲	代表取締役副社長執行役員 管理部門統括、経営企画室長	代表取締役専務執行役員 管理部門統括、経営企画室長
	古屋毅彦	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	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
	古屋勝正	社外監査役（新任）	－
	中村隆夫	社外監査役（新任）	－
2019年9月1日	古屋毅彦	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	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

(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

区 分	支給人員	支給額
取 締 役 (うち社外取締役)	8名 (3名)	100百万円 (18百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	6名 (5名)	36百万円 (18百万円)
合 計 (うち社外役員)	14名 (8名)	136百万円 (36百万円)

- (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。
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。
3. 上記の人員数には、2019年5月23日開催の第150期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでおります。
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89百万円を支給しております。

## (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、本委員会は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。代表取締役と社外取締役により構成され、取締役の選任候補者案や役員人事案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

## (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、社外取締役および社外監査役について、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知識を活かして、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・提言を行いました。

#### 社外監査役降旗洋平氏

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13回中13回(100.0%)出席し、監査の方法その他の監査役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。

#### 社外監査役古屋勝正氏

就任後に開催した取締役会に10回中10回(100.0%)出席し、また、就任後に開催した監査役会に10回中10回(100.0%)出席し、監査の方法その他の監査役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。

#### 社外監査役中村隆夫氏

就任後に開催した取締役会に10回中10回(100.0%)出席し、また、就任後に開催した監査役会に10回中9回(90.0%)出席し、必要に応じ、主に弁護士としての専門の見地から、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。

## (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。）および監査役との間で、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。

## 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	35百万円（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	35百万円

- (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. 監査役会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、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、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

監査役会は、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、監査役全員の同意に基づき監査役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・監査役会に報告する。
- ・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。
- ・取締役の職務遂行の適法性を確保するための牽制機能を期待して、取締役会に少なくとも2名の社外取締役が常時在籍するようにする。
- ・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、少なくとも法定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、取締役および監査役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3ヵ年計画に基づき、每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、毎月中期経営計画の進行状況を迅速な管理会計報告等により把握し、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役会に報告する。
- ・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をする。

⑥監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

- ・監査役の職務を補助する組織を監査役室とする。



- ・監査役室には、会計・法律知識を習得した人材を配置する。
  - ・監査役は、専任の従業員の配置を要請することができる。
- ⑦監査役を補助する使用人の取締役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
- ・監査役の要請がある場合には、監査役室に専任の従業員を配置するものとし、当該使用人は監査役の指示に従って、その監査職務を補助する。
  - ・監査役室の使用人の人事異動については、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役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および使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
- ・取締役は、法定の事項に加えて、監査役（会）と協議のうえ、監査役（会）に報告すべき事項を定める規程を制定し、これに従い取締役および使用人は監査役（会）に報告する。
  - ・この規程に基づき、取締役は常勤監査役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・危機管理委員会その他重要な会議への常勤監査役の出席を通じて報告することとしている。
    - 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
  - ・常勤監査役は、前項の内容を毎月1回監査役会で全監査役に報告する。
  - ・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役に対して報告することとしている。
  - ・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役に報告する。
  - ・監査役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。
- ⑨監査役 of 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
- ・監査役が、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、当該監査役の職務執行に必要でないと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。

⑩その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ・ 監査役は、代表取締役・会計監査人と定期的に意見交換を行う。
- ・ 監査役は、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、お客様に提供する商品の適切な表示に向けた取組み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箇所を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、定期的に開催するとともに、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。

### 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『デザイン・の松屋』（2019～2021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。

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、監査役監査、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監査役の監査体制

当社における、監査役は4名であり、3名が社外監査役であります。社外監査役は、公正普遍の立場から、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役会を通じ監査意見の交換・形成を図るとともに、常勤監査役が経営会議、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環境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、監査役会は、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しており、着実に収益を確保できる経営体制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

(イ) 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、2019年4月11日開催の当社取締役会において、2019年11月に創業150周年を迎えた新たな中期経営計画である「中期経営計画『デザインの松屋』（2019～2021年度）」（以下「本計画」といいます。）を策定しました。

本計画では、当社が世の中に対して実現したいことを「デザインによる、豊かな生活。」であると定め、その実現に向けて当社が果たすべき使命や、日々の業務における行動指針等を制定いたしました。「デザインの松屋」とは、これらの思いを凝縮させた言葉であり、これらに関する取組みを普及するために活用していく言葉です。

また、銀座と浅草、それぞれのエリアの特徴に合わせた店づくりを行うために、ストアコンセプトの調整も図りました。銀座店は「GINZA GOOD ANSWERS」に改め、浅草店は従来のストアコンセプトである「MY TOWN, MY STORE」の内容を明確にしました。

今まで銀座店のストアコンセプトとしていた「GINZA スペシャルティストア」の精神は、上記の新しい考え方の体系の中に引き継がれて、形を新たにしています。

当社は、2019年9月より2020年8月までの一年間を150周年事業の展開期間と定め、「デザインの松屋」の実現に向けて、ブランド力と営業力の強化を推進していくことで、創業150周年の先まで続く独自性を磨き上げて行くことを目指してまいります。

本計画において重点的に取り組む主な施策は以下のとおりです。

### a) 顧客ロイヤルティ経営の実践

#### (i) 顧客ロイヤルティ経営で「熱烈な松屋ファン」を増やす

顧客ロイヤルティを測る調査結果を基に、課題の把握と改善に取り組むことによって「熱烈な松屋ファン」の獲得に努め、「熱烈な松屋ファン」がもたらす安定した売上の確保を図ってまいります。

併せて、カード政策におきましては、ポイントカード会員の獲得促進策や松屋カード会員への購買促進策の改善に着手してまいります。

#### (ii) ブランド力の強化 ～「デザインの松屋」～

創業150周年を機に『デザインの松屋』推進委員会の活動を推進し、松屋の強みである「デザイン」の強化を図ってまいります。「デザイン」の視点で、より居心地の良い店づくりや創業150周

年を記念したプロモーション活動等を実施することによって、ブランド力の強化を図ってまいります。

(iii) デジタル技術の活用による顧客とのコミュニケーションの強化

オンラインでも店頭においても、デジタル技術を活用することによって、顧客とのコミュニケーションの強化を図ってまいります。

また、社員間のコミュニケーションや業務の効率化を図るためにも、デジタル技術を活用してまいります。

(iv) 店づくり、MD（商品政策）

銀座の街に相応しい独自性を高める売場に投資していく一方で、女性を対象とした「ファッションコンサルティングサービス」や、会員向けに紳士パターンオーダースーツを販売する「マツヤメンズクラブ」の取組み等を通じて、顧客の嗜好や希望等に合わせた商品のカスタマイズや、コンサルティング販売の強化に取り組んでまいります。

b) インバウンド市場の確実な獲得

松屋ならではの魅力・独自性を高めていくことが、結果として海外からのお客様の誘致につながると考えております。そのうえで、特にストレスフリーな店内環境づくりを目指して、決済手段の多様化の促進や、訪日外国人の多様性への対応としてムスリム礼拝室を設置する等、受入態勢の整備を図ってまいります。

また、引き続きアジア圏を中心とした海外企業との提携を推進すること等によって、富裕層の誘客に取り組むとともに、リピーターの獲得を目指してまいります。

c) 事業領域拡大への取組み

文化的な展覧会の開催と関連商品の物販を行うコンテンツ事業の外部展開の拡大に引き続き取り組んでまいります。

松屋内で開催しているコンテンツ事業については、売上のみならず、当社のブランディングや宣伝、集客にも寄与するため、新たな有力コンテンツを開発すること等によって、内容の一層の充実を図ってまいります。

d) 利益という観点から業務の見直し

本計画の期間中に、業務の見直しを行うことで生産性を高めたり、催事の開催や売場の運営体制等を再考し、改善を図ることで、業績の向上に取り組んでまいります。

e) 主要グループ各社の体質改善

飲食業のアターブル松屋グループにおきましては、婚礼宴会事業の



損益改善とフードサービス（社員食堂等）事業の黒字化に邁進してまいります。

また、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、デザイン力・クリエイティブ力の強化を図り、外部売上の拡大に努めてまいります。

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。この一環として従来から社外取締役・社外監査役を選任しており、現在も社外取締役3名（うち独立社外取締役2名）・社外監査役3名（うち独立社外監査役3名）を選任し、経営に対する監視機能の強化を図っております。取締役の指名や報酬については、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会において、審議した内容を取締役に諮り決定することで、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、2019年5月23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、若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2名、独立社外監査役2名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) (a) もしくは (i) 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) (a) もしくは (i) 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の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記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2019年5月23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。但し、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（但し、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2019年4月11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 <http://www.matsuya.com/ir/news/index.html>）

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意思を確認することとしている等、株主意思を重視することであること、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、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

(2020年2月29日現在)

(単位 百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>資 産 の 部</b>	<b>57,823</b>	<b>負 債 の 部</b>	<b>36,925</b>
<b>流 動 資 産</b>	<b>9,474</b>	<b>流 動 負 債</b>	<b>20,545</b>
現金及び預金	2,164	支払手形及び買掛金	6,550
受取手形及び売掛金	3,644	短期借入金	8,021
たな卸資産	2,080	リース債務	29
その他の貸倒引当金	1,587	未払金	1,064
	△ 2	未払法人税等	89
		商品債券	900
<b>固 定 資 産</b>	<b>48,348</b>	賞与引当金	179
<b>有形固定資産</b>	<b>29,436</b>	商品券等回収損失引当金	394
建物及び構築物	10,936	ポイント引当金	85
土地	18,102	その他の	3,230
その他の	397	<b>固 定 負 債</b>	<b>16,380</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>9,769</b>	長期借入金	13,475
借地権	9,379	リース債務	17
ソフトウェア	314	繰延税金負債	663
その他の	75	環境対策引当金	29
<b>投資その他の資産</b>	<b>9,142</b>	退職給付に係る負債	795
投資有価証券	7,395	資産除去債務	396
長期貸付金	2	受入保証金	901
繰延税金資産	87	その他の	100
差入保証金	1,331	<b>純 資 産 の 部</b>	<b>20,897</b>
その他の貸倒引当金	336	<b>株 主 資 本</b>	<b>19,160</b>
	△ 10	資本金	7,132
<b>資 産 合 計</b>	<b>57,823</b>	資本剰余金	5,482
		利益剰余金	6,973
		自己株式	△ 428
		その他の包括利益累計額	1,717
		その他有価証券評価差額金	2,013
		退職給付に係る調整累計額	△ 296
		非支配株主持分	20
		<b>負債及び純資産合計</b>	<b>57,823</b>

## 連 結 損 益 計 算 書

(自 2019年3月1日)  
(至 2020年2月29日)

(単位 百万円)

科 目	金	額
売 上 高		89,859
売 上 原 価		69,233
売 上 総 利 益		20,625
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		19,662
<b>営 業 利 益</b>		<b>963</b>
営 業 外 収 益		416
受 取 利 息	0	
受 取 配 当 金	134	
債 務 勘 定 整 理 益	164	
受 取 協 賛 金	61	
持 分 法 に よ る 投 資 利 益	20	
そ の 他	35	384
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	210	
商品券等回収損失引当金繰入額	105	
そ の 他	68	
<b>経 常 利 益</b>		<b>995</b>
特 別 利 益		139
投 資 有 価 証 券 売 却 益	96	
事 業 譲 渡 益	43	
特 別 損 失		
固 定 資 産 除 却 損	108	
減 損 損 失	3	
投 資 有 価 証 券 評 価 損	33	147
そ の 他	2	
<b>税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益</b>		<b>988</b>
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税		40
法 人 税 等 調 整 額		74
<b>当 期 純 利 益</b>		<b>873</b>
非支配株主に帰属する当期純利益		17
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>		<b>856</b>

## 連結株主資本等変動計算書

(自 2019年3月1日)  
(至 2020年2月29日)

(単位 百万円)

	株 主 資 本				
	資 本 金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本計 合
当 期 首 残 高	7,132	5,539	6,461	△ 428	18,704
当 期 変 動 額					
剰 余 金 の 配 当			△ 344		△ 344
親会社株主に帰属する 当期純利益			856		856
自己株式の取得				△ 0	△ 0
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△ 56			△ 56
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当 期 変 動 額 合 計	－	△ 56	511	△ 0	455
当 期 末 残 高	7,132	5,482	6,973	△ 428	19,160

	その他の包括利益累計額			非支配株主 持 分	純 資 産 合 計
	その他有価証 券評価差額金	退職給付に係 る調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当 期 首 残 高	3,167	△ 204	2,962	3	21,670
当 期 変 動 額					
剰 余 金 の 配 当					△ 344
親会社株主に帰属する 当期純利益					856
自己株式の取得					△ 0
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動					△ 56
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△ 1,153	△ 91	△ 1,245	17	△ 1,228
当 期 変 動 額 合 計	△ 1,153	△ 91	△ 1,245	17	△ 772
当 期 末 残 高	2,013	△ 296	1,717	20	20,897

## 連 結 注 記 表

### (連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記)

#### 1. 連結の範囲に関する事項

連結子会社数 10 社

(株)アターブル松屋ホールディングス、(株)アターブル松屋、(株)アターブルイーピー、(株)アターブル松屋フードサービス、(株)アターブルイーピーエヌ、(株)シービーケー、(株)東栄商会、(株)スキャンデックス、(株)松屋友の会、(株)エムジー商品試験センター

#### 2. 持分法の適用に関する事項

持分法適用の関連会社数 2 社

(株)ギンザコア、(株)銀座インズ

#### 3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社である(株)アターブル松屋ホールディングス、(株)アターブル松屋、(株)アターブルイーピー、(株)アターブル松屋フードサービス、(株)アターブルイーピーエヌの決算日は 12 月 31 日であるため、連結計算書類の作成にあたっては同日現在の計算書類を使用し、連結決算日との間に生じた重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。

#### 4. 会計方針に関する事項

##### (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

###### ①有価証券

その他有価証券

時価のあるもの……決算日の市場価格等に基づく時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

時価のないもの……移動平均法による原価法

###### ②たな卸資産

親会社は売価還元原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）、連結子会社は個別法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）、移動平均法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）又は最終仕入原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。

###### ③デリバティブ……時価法

##### (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

###### ①有形固定資産（リース資産を除く）

親 会 社……定額法

連結子会社……定率法（ただし、1998年4月1日以降に取得した建物及び2016年4月1日以降に取得した建物附属設備は定額法）

②無形固定資産（リース資産を除く）

定額法

自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法

③リース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

(3) 重要な引当金の計上基準

①貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

②賞与引当金

従業員の賞与支払に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

③役員賞与引当金

役員の賞与支払に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

④商品券等回収損失引当金

一定期間経過後に収益計上した未回収の商品券等について、将来回収された場合に発生する損失に備えるため、合理的に見積った回収見込額を計上しております。

⑤ポイント引当金

ポイントカード会員に対して発行するお買物券の利用に備えるため、将来のお買物券利用見積り額のうち、当連結会計年度末に発生していると認められる額を計上しております。

⑥環境対策引当金

環境対策に伴う将来の支出に備えるため、将来発生すると見込まれる損失額を計上しております。

(4) 重要な収益及び費用の計上基準

請負工事に係る収益の計上基準

当連結会計年度末までの進捗部分について成果の確実性が認められる工事については工事進行基準（工事の進捗率の見積りは主として原価比例法）を、その他の工事については工事完成基準を適用しております。

(5) 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付に係る負債は、従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度

末における退職給付債務及び年金資産に基づき、当連結会計年度末において発生していると認められる額を計上しております。

①退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

②数理計算上の差異の会計処理方法

数理計算上の差異は、発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（14年及び15年）による定額法により、発生の翌連結会計年度から費用処理しております。

なお、一部の連結子会社については簡便法を採用しております。

未認識数理計算上の差異については、純資産の部におけるその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に計上しております。

(6) その他連結計算書類の作成のための重要な事項

①重要なヘッジ会計の方法

ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。

ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段……為替予約取引

ヘッジ対象……外貨建の輸入取引

ヘッジ方針

借入債務の金利変動リスク及び外貨建債務の為替変動リスクを回避することを目的としてヘッジを行っております。

ヘッジ有効性評価の方法

ヘッジ取引担当部署が、半年毎に個々の取引特性に応じて策定したヘッジ有効性評価の方法に基づき評価を行っております。

②消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっております。

5. 連結子会社の資産及び負債の評価に関する事項

連結子会社の資産及び負債の評価については、全面時価評価法を採用しております。

6. 表示方法の変更

『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」の適用に伴う変更

『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 平成30年2月16日）を当連結会計年度の期首から適用しており、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示しております。



## (連結貸借対照表に関する注記)

## 1. 担保に供している資産及び担保に係る債務

## 担保に供している資産

建物及び構築物	2,008百万円
土 地	7,275
合 計	9,284

## 担保に係る債務

短 期 借 入 金	7,419百万円
長 期 借 入 金	13,475
合 計	20,895

## 2. 有形固定資産の減価償却累計額

減価償却累計額	29,062百万円
---------	-----------

## (連結損益計算書に関する注記)

## 事業譲渡益

当社の結婚式場運営事業の譲渡に伴い発生したものであります。

## (連結株主資本等変動計算書に関する注記)

## 1. 当連結会計年度末の発行済株式及び自己株式の種類及び総数

## 発行済株式

普通株式	53,289,640株
------	-------------

## 自己株式

普通株式	314,394株
------	----------

## 2. 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

決 議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2019年4月11日 取締役会	普通株式	159	3.0	2019年2月28日	2019年5月8日
2019年10月10日 取締役会	普通株式	185	3.5	2019年8月31日	2019年11月15日

## (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決 議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2020年4月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	238	4.5	2020年2月29日	2020年5月13日

## (金融商品に関する注記)

### 1. 金融商品の状況に関する事項

当社グループは、資金運用については短期的な預金等に限定し、銀行等金融機関からの借入により資金調達しております。

受取手形及び売掛金に係る顧客の信用リスクは、売掛管理規定等に沿ってリスク低減を図っております。また、投資有価証券は主として株式であり、上場株式については四半期毎に時価の把握を行っております。

借入金の使途は運転資金及び設備投資資金であります。なお、デリバティブは社内管理規程に従い、投機目的のデリバティブ取引は行わない方針をとっております。

### 2. 金融商品の時価等に関する事項

2020年2月29日における連結貸借対照表計上額、時価及び差額については、次のとおりであります。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次表には含めておりません（(注)2をご参照ください）。

(単位 百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	2,164	2,164	－
(2) 受取手形及び売掛金	3,644	3,644	－
(3) 投資有価証券	6,424	6,424	－
(4) 支払手形及び買掛金	6,550	6,550	－
(5) 短期借入金	7,060	7,060	－
(6) 長期借入金※	14,436	14,707	270

※一年以内返済予定の長期借入金は(6)長期借入金に含めて表示しております。

(注) 1. 金融商品の時価の算定方法並びに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項

(1) 現金及び預金、(2) 受取手形及び売掛金、(4) 支払手形及び買掛金、並びに(5) 短期借入金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

(3) 投資有価証券

これらの時価について、株式等は取引所の価格によっております。

(6) 長期借入金

長期借入金の時価については、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。なお、変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、また、当社の信用状態は実行後大きく異なっていないことから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によっております。

## 2. 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

非上場株式は、市場価格がなく、かつ将来キャッシュ・フローを見積ることができず、時価を把握することが極めて困難と認められるため、上表には含めておりません。

(単位 百万円)

区 分	連結貸借対照表計上額
非上場株式	970

## (賃貸等不動産に関する注記)

## 1. 賃貸等不動産の状況に関する事項

当社グループでは、東京都中央区等において、賃貸用のオフィスビル及び賃貸用商業施設等を所有しております。

## 2. 賃貸等不動産の時価に関する事項

(単位 百万円)

連結貸借対照表計上額			連結決算日における時価
当連結会計年度期首残高	当連結会計年度増減額	当連結会計年度末残高	
6,254	1,689	7,944	13,899

- (注) 1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額を控除した金額であります。
2. 主な変動  
増加は、対象資産における設備投資等によるものであります。
3. 時価の算定方法  
主として「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定した金額（指標等を用いて調整を行ったものを含む。）であります。

## (1株当たり情報に関する注記)

1. 1株当たり純資産額 394円09銭
2. 1株当たり当期純利益 16円17銭

## (重要な後発事象に関する注記)

該当事項はありません。

## 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

2020年4月9日

株式会社 松屋  
取締役 会 御中

太陽有限責任監査法人

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 石田 宏 ㊞  
業務執行社員

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2019年3月1日から2020年2月29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。

## 連結計算書類に対する経営者の責任

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。

## 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

## 監査意見

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すべ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。

## 利害関係

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

以 上

## 監査役会の監査報告書謄本

## 監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年3月1日から2020年2月29日までの第151期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、全監査役の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

## 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、当期の監査方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、当期の監査方針、監査計画等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ①取締役会その他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状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、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取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）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、意見を表明いたしました。
  - ③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ロの各取組みについては、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。
  - ④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については、指摘すべき事項は認められません。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、当社の会社社員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。

2020年4月14日

株式会社 松 屋 監査役会

常勤監査役 真 山 伸 一㊟

監 査 役 降 旗 洋 平㊟

監 査 役 古 屋 勝 正㊟

監 査 役 中 村 隆 夫㊟

(注) 監査役降旗洋平、古屋勝正、中村隆夫は、会社法第2条第16号及び第335条第3項に定める社外監査役であります。

以 上

## 貸 借 対 照 表

(2020年2月29日現在)

(単位 百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>資 産 の 部</b>	<b>55,423</b>	<b>負 債 の 部</b>	<b>35,694</b>
<b>流 動 資 産</b>	<b>7,399</b>	<b>流 動 負 債</b>	<b>19,944</b>
現金及び預金	337	支払手形	173
売掛金	3,211	買掛金	5,823
商成品	1,871	短期借入金	9,629
貯蔵品	58	一年以内返済予定の長期借入金	960
前渡金	107	リース債務	23
前払費用	153	未払金	1,109
関係会社短期貸付金	540	未払費用	133
その他の貸倒引当金	1,120	未払法人税等	70
	△ 0	前受金	307
		商品券	900
<b>固 定 資 産</b>	<b>48,024</b>	預り金	296
<b>有形固定資産</b>	<b>29,507</b>	前受収益	29
建物	11,068	賞与引当金	131
車両運搬具	0	商品券等回収損失引当金	229
器具備品	303	ポイント引当金	85
土地	18,102	設備関係支払手形	40
リース資産	33	<b>固 定 負 債</b>	<b>15,750</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>9,723</b>	長期借入金	13,475
借地権	9,379	長期未払金	83
ソフトウェア	272	リース債務	12
その他の無形資産	71	繰延税金負債	688
<b>投資その他の資産</b>	<b>8,792</b>	退職給付引当金	222
投資有価証券	6,390	環境対策引当金	29
関係会社株式	1,010	資産除去債務	383
出資	0	受入保証金	854
関係会社長期貸付金	40	<b>純 資 産 の 部</b>	<b>19,729</b>
従業員長期貸付金	2	<b>株 主 資 本</b>	<b>17,799</b>
破産更生債権等	10	資本金	7,132
長期前払費用	0	資本剰余金	5,639
差入保証金	249	資本準備金	3,660
その他の貸倒引当金	799	その他資本剰余金	1,978
	310	<b>利 益 剰 余 金</b>	<b>5,435</b>
	△ 20	その他利益剰余金	5,435
		固定資産圧縮積立金	433
		繰越利益剰余金	5,002
		<b>自 己 株 式</b>	<b>△ 408</b>
		評価・換算差額等	1,929
		その他有価証券評価差額金	1,929
<b>資 産 合 計</b>	<b>55,423</b>	<b>負債及び純資産合計</b>	<b>55,423</b>

## 損 益 計 算 書

(自 2019年3月1日)  
(至 2020年2月29日)

(単位 百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		81,650
売 上 原 価		64,460
売 上 総 利 益		17,190
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		16,176
<b>営 業 利 益</b>		<b>1,013</b>
営 業 外 収 益		
受 取 利 息	5	
受 取 配 当 金	152	
受 取 賃 貸 料	31	
債 務 勘 定 整 理 益	102	
受 取 協 賛 金	61	
そ の 他	15	369
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	271	
商品券等回収損失引当金繰入額	63	
そ の 他	77	413
<b>経 常 利 益</b>		<b>969</b>
特 別 利 益		
投 資 有 価 証 券 売 却 益	96	
貸 倒 引 当 金 戻 入 益	34	
事 業 譲 渡 益	43	174
特 別 損 失		
固 定 資 産 除 却 損	114	
投 資 有 価 証 券 評 価 損	33	148
<b>税 引 前 当 期 純 利 益</b>		<b>996</b>
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税		6
法 人 税 等 調 整 額		44
<b>当 期 純 利 益</b>		<b>945</b>



## 株主資本等変動計算書

(自 2019年3月1日)  
(至 2020年2月29日)

(単位 百万円)

	株 主 資 本			
	資 本 金	資 本 剰 余 金		
		資本準備金	その他資本 剰 余 金	資本剰余金 合 計
当 期 首 残 高	7,132	3,660	1,978	5,639
当 期 変 動 額				
剰 余 金 の 配 当				
当 期 純 利 益				
自 己 株 式 の 取 得				
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)				
当 期 変 動 額 合 計	-	-	-	-
当 期 末 残 高	7,132	3,660	1,978	5,639

	株 主 資 本				
	利 益 剰 余 金			自己株式	株主資本 合 計
	その他利益剰余金		利益剰余金 合 計		
	固 定 資 産 圧縮積立金	繰越利益 剰 余 金			
当 期 首 残 高	433	4,401	4,835	△ 408	17,198
当 期 変 動 額					
剰 余 金 の 配 当		△ 344	△ 344		△ 344
当 期 純 利 益		945	945		945
自 己 株 式 の 取 得				△ 0	△ 0
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当 期 変 動 額 合 計	－	600	600	△ 0	600
当 期 末 残 高	433	5,002	5,435	△ 408	17,799

	評 価 ・ 換 算 差 額 等		純資産合計
	その他有価証券 評 価 差 額 金	評価・換算 差額等合計	
当 期 首 残 高	3,049	3,049	20,247
当 期 変 動 額			
剰 余 金 の 配 当			△ 344
当 期 純 利 益			945
自 己 株 式 の 取 得			△ 0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△ 1,119	△ 1,119	△ 1,119
当 期 変 動 額 合 計	△ 1,119	△ 1,119	△ 518
当 期 末 残 高	1,929	1,929	19,729

## 個 別 注 記 表

### (重要な会計方針に係る事項に関する注記)

#### 1. 資産の評価基準及び評価方法

##### (1) 有価証券

子会社株式及び関連会社株式……移動平均法による原価法

その他有価証券

時価のあるもの……決算日の市場価格等に基づく時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

時価のないもの……移動平均法による原価法

##### (2) たな卸資産

商品………売価還元原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）

貯蔵品………最終仕入原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）

##### (3) デリバティブ……時価法

#### 2. 固定資産の減価償却の方法

定額法を採用しております。

#### 3. 引当金の計上基準

##### (1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

##### (2) 賞与引当金

従業員の賞与支払に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

##### (3) 商品券等回収損失引当金

一定期間経過後に収益計上した未回収の商品券等について、将来回収された場合に発生する損失に備えるため、合理的に見積った回収見込額を計上しております。

##### (4) ポイント引当金

ポイントカード会員に対して発行するお買物券の利用に備えるため、将来のお買物券利用見積み額のうち、当事業年度末に発生していると認められる額を計上しております。

#### (5) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産に基づき、当事業年度末において発生していると認められる額を計上しております。

##### ①退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

##### ②数理計算上の差異

数理計算上の差異は、発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（14年及び15年）による定額法により、発生の翌事業年度から費用処理しております。

#### (6) 環境対策引当金

環境対策に伴う将来の支出に備えるため、将来発生すると見込まれる損失額を計上しております。

#### 4. その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

##### 消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっております。

#### 5. 表示方法の変更

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」の適用に伴う変更

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 平成30年2月16日）を当事業年度の期首から適用しており、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示しております。

### (貸借対照表に関する注記)

#### 1. 担保に供している資産及び担保に係る債務

##### 担保に供している資産

建	物	2,008百万円
土	地	7,275
合	計	9,284

##### 担保に係る債務

短 期 借 入 金	6,592百万円
一年以内返済予定の長期借入金	826
長 期 借 入 金	13,475
合 計	20,895

#### 2. 有形固定資産の減価償却累計額

減価償却累計額	28,387百万円
---------	-----------

#### 3. 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務（区分掲記したものを除く）

短 期 金 銭 債 権	79百万円
長 期 金 銭 債 権	732
短 期 金 銭 債 務	2,841
長 期 金 銭 債 務	7

### (損益計算書に関する注記)

#### 1. 関係会社との取引高

売 上 高	283百万円
仕入高、販売費及び一般管理費	3,551
営業取引以外の取引高	167

#### 2. 事業譲渡益

当社の結婚式場運営事業の譲渡に伴い発生したものであります。

### (株主資本等変動計算書に関する注記)

#### 当事業年度末における自己株式の種類及び株式数

普通株式	268,062株
------	----------

## (税効果に関する注記)

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別内訳

### 繰延税金資産

繰越欠損金	30 百万円
投資有価証券評価損	353
賞与引当金	40
長期末払金	21
減損損失	136
未払賞与	1
商品券等回収損失引当金	70
退職給付引当金	36
貸倒引当金繰入限度超過額	6
関係会社株式評価損	155
資産除去債務	117
その他	141
繰延税金資産小計	1,111
評価性引当額	△ 760
繰延税金資産合計	351

### 繰延税金負債

その他有価証券評価差額金	△ 831 百万円
固定資産圧縮積立金	△ 191
その他	△ 17
繰延税金負債合計	△ 1,040
繰延税金負債の純額	△ 688

## (関連当事者との取引に関する注記)

### 1. 子会社及び関連会社等

属性	会社等の名称	議決権等の所有(被所有)割合(%)	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
子会社	(株)松屋友の会	直接 100.0	役員の兼任	資金の借入	55 (純額)	短期借入金	2,029
		間接 —		支払利息	60		

取引条件及び取引条件の決定方針等

(注) 1. (株)松屋友の会からの資金の借入については、市場金利等を勘案して合理的に条件を決定しております。

2. 取引金額には、消費税等は含まれておりません。

### 2. 役員及び個人主要株主等

属性	名称又は氏名	議決権等の所有(被所有)割合(%)	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
役員等	古屋 勝彦	被所有	当 社 名誉会長	名誉会長職に対する報酬	19	—	—
		直接 0.9		子会社株式の取得	35	—	—
	古屋 静男	被所有 直接 0.0	当社の役員等の近親者	子会社株式の取得	11	—	—

取引条件及び取引条件の決定方針等

(注) 1. 報酬額は委嘱する業務の内容等を勘案し、協議の上決定しております。

2. 株式の譲渡価額は独立した第三者による株価算定の結果を踏まえ決定しております。

3. 取引金額には、消費税等は含まれておりません。

## (1株当たり情報に関する注記)

- 1株当たり純資産額 372円10銭
- 1株当たり当期純利益 17円83銭

## (重要な後発事象に関する注記)

該当事項はありません。

## 会計監査人の監査報告書謄本

## 独立監査人の監査報告書

2020年4月9日

株式会社 松屋  
取締役会 御中

太陽有限責任監査法人

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 石田 宏 ㊞  
業務執行社員

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2019年3月1日から2020年2月29日までの第151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について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

### 議 案 取締役8名選任の件

取締役8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8名の選任をお願いいたしたいと存じます。

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)	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 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（現任）  (重要な兼職の状況) (株)ギンザコア代表取締役会長 明治安田生命保険(相) 社外取締役	41,500株	欄外 (注) 1 ご参照
2	おび な た やす のり 帯 刀 保 憲 (1951年9月21日)	1975年 4 月 当社入社 2002年 5 月 同執行役員 外販・ クレジット事業部長 2003年 5 月 同執行役員 浅草支店長 2007年 5 月 同執行役員 コーポレート コミュニケーション部長 2008年 5 月 同常務執行役員 総務部 副担当、コーポレートコ ミュニケーション部長 2009年 5 月 同常務執行役員 事業戦 略室長、地域担当 (次頁に続く)	18,200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 利害関係
		2012年 5 月 同常務執行役員 事業戦略室長、総務部・庶務部担当、地域担当 2013年 5 月 同取締役常務執行役員 管理部門統括、経営企画室統括 2015年 5 月 同代表取締役専務執行役員 管理部門統括、経営企画室統括 2016年 3 月 同代表取締役専務執行役員 管理部門統括、経営企画室長 2019年 5 月 同代表取締役副社長執行役員 管理部門統括、経営企画室長（現任） （重要な兼職の状況） (株)アターブル松屋ホールディングス代表取締役社長		
3	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 2011年 5 月 同取締役執行役員 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（現任）	161,100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	当社との 特別な 利害関係
4	よこ ぜき なお き 横 関 直 樹 (1962年3月10日)	<p>1984年 4 月 当社入社</p> <p>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</p> <p>2015年 5 月 同上席執行役員 本店副 店長 (MD担当)、MD 戦略室長</p> <p>2016年 3 月 同上席執行役員 営業副 本部長、本店長</p> <p>2018年 3 月 同常務執行役員 営業本 部長</p> <p>2018年 5 月 同取締役常務執行役員 営業本部長 (現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) (株)スキャンデックス代表取締役社長</p>	7,300株	なし
5	かわ い あき こ 川 合 晶 子 (1960年4月28日)	<p>1983年 4 月 当社入社</p> <p>2014年 5 月 同執行役員 構造改革 推進委員会事務局長、 本店販売促進部長</p> <p>2014年 7 月 同執行役員 構造改革 推進委員会事務局長、 本店店舗運営担当次長</p> <p>2014年 9 月 同執行役員 構造改革 推進委員会事務局長、 本店副店長 (店舗運営 担当)</p> <p>2015年 5 月 同取締役執行役員 構造 改革推進委員会事務局 長、本店副店長 (店舗運 営担当)</p> <p>2018年 3 月 同取締役上席執行役員 本店長、構造改革推進 委員会事務局長</p> <p>2018年 5 月 同取締役上席執行役員 本店長 (現任)</p>	4,700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
6	ね づ 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 斉 (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)東京放送ホールディングス社外取締役	4,200 株	なし
8	よし だ まさ こ 吉 田 正 子 (1961年6月11日)	1980年 4 月 東京海上火災保険(株) (現東京海上日動火災保 険(株)) 入社 2009年 7 月 同千葉支店次長兼 船橋支店長 2011年 8 月 同旅行業営業部長 2012年 7 月 同理事 旅行業営業部長 2013年 6 月 同執行役員旅行業営業部長 2015年 4 月 同執行役員千葉支店長 2017年 5 月 当社社外取締役 (現任) 2018年 4 月 東京海上日動火災保険(株) 常務執行役員 (四国エリ ア担当) (現任) (重要な兼職の状況) 東京海上日動火災保険(株)常務執行役員 (四国エリア担当)	1,400 株	なし

- (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であり、  
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、柏木斉および吉田正子の各氏は、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、吉田正子の両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、両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、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。
- (2) 帯刀保憲氏につきましては、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) 古屋毅彦氏につきましては、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) 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。
- (5) 川合晶子氏につきましては、百貨店事業に関する商品政策、マーケティング、店  
舗運営に関する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ため、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ため、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ため、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18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4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3年で  
あります。

7. 取締役との責任限定契約については以下のとおりであります。

当社は、根津嘉澄、柏木斉および吉田正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。

以 上

## ■ 議決権行使方法のご案内

### 当日ご出席いただける場合



同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

また、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。

株主総会日時：2020年5月28日（木）午前10時開催

### 当日ご出席いただけない場合

#### 郵送による議決権行使



同封の議決権行使書用紙に議案に関する賛否をご表示のうえ、2020年5月27日（水）午後6時までに到着するようご返送ください。

#### インターネットによる議決権行使



議決権行使サイトにアクセスして、2020年5月27日（水）午後6時までにご行使ください。  
（行使のお手続き方法は54頁～55頁をご参照ください）

## 〈インターネット等による議決権行使のご案内〉

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記事項をご確認のうえ、行使していただきますようお願い申し上げます。

当日ご出席の場合は、郵送（議決権行使書）又はインターネットによる議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

### 記

#### 1. 議決権行使サイトについて

- (1)インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォン又は携帯電話から、当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufig.jp/>）にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。（ただし、毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止します。）
- (2)パソコン、又はスマートフォンによる議決権行使は、インターネット接続にファイアウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合、TLS暗号化通信を指定されていない場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。
- (3)携帯電話による議決権行使は、セキュリティ確保のため、TLS暗号化通信および携帯電話情報の送信が不可能な機種には対応しておりません。
- (4)インターネットによる議決権行使は、2020年5月27日（水）の午後6時まで受け付けいたしますが、お早めに行使していただき、ご不明な点等がございましたらヘルプデスクへお問い合わせください。

#### 2. インターネットによる議決権行使方法について

- (1)パソコン、携帯電話による方法
  - ・議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufig.jp/>）において、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」をご利用いただき、画面の案内に従って賛否をご入力ください。
  - ・株主様以外の第三者による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承ください。
  - ・株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」および「仮パスワード」をご通知いたします。
- (2)スマートフォンによる方法
  - ・議決権行使書用紙に記載の「ログイン用QRコード」をスマートフォンにより読み取ることで、議決権行使サイトに自動的に接続し、議決権行使を行うことが可能です。（「ログインID」および「仮パスワード」の入力は不要です。）

- ・セキュリティの観点からQRコードでのログインは1回のみとなります。
  - 2回目以降は、QRコードを読み取っても「ログインID」および「仮パスワード」の入力が必要になります。
  - ・スマートフォン機種によりQRコードでのログインが出来ない場合があります。QRコードでのログインが出来ない場合には、上記2. (1) パソコン、携帯電話による方法にて議決権行使を行ってください。
- ※ QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

### 3. 複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

- (1) 郵送とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネット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のでご了承ください。
- (2) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。また、パソコン、スマートフォンと携帯電話で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

### 4. 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について

議決権行使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、携帯電話等をご利用の場合は、パケット通信料・その他携帯電話等利用による料金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。

**システム等に関するお問い合わせ**  
**三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）**  
・ 電話 0120-173-027（受付時間 9:00 ～ 21:00、通話料無料）

### 【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併会社(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。

以 上



# MEMO

Handwriting practice lines consisting of 20 sets of three horizontal dotted lines.

---

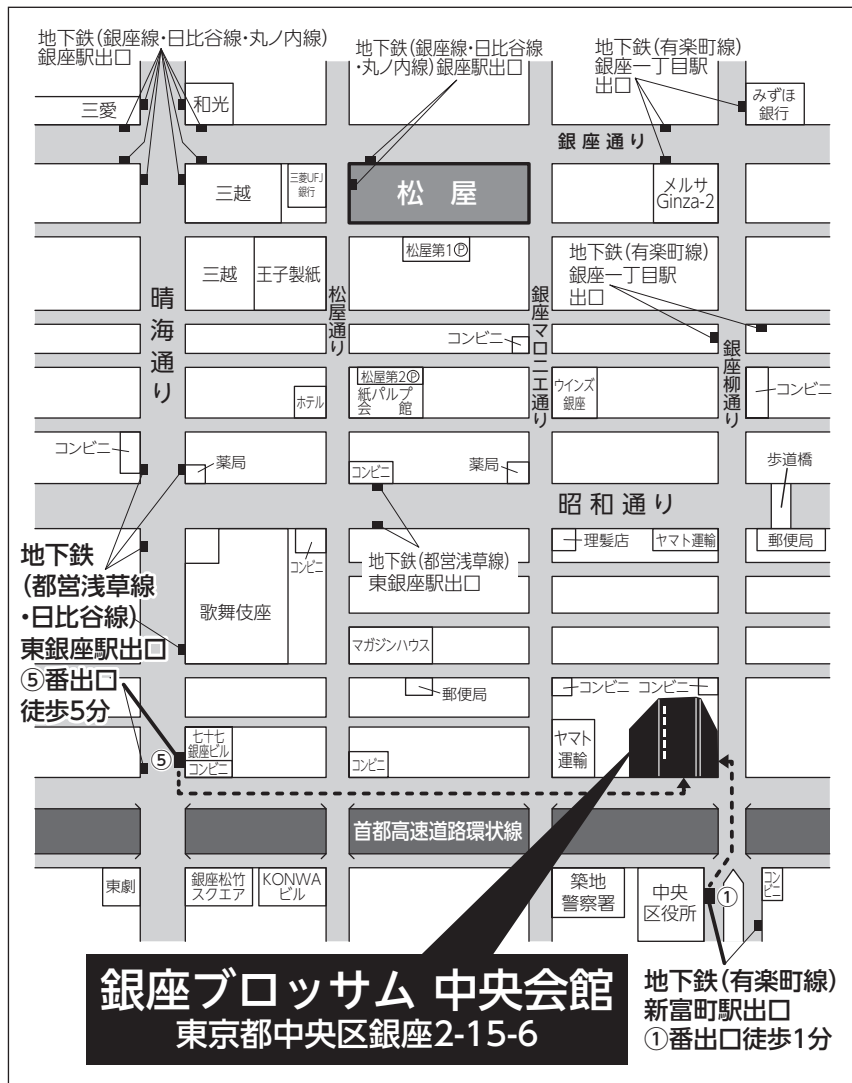
# MEMO

Handwriting practice lines consisting of 20 sets of three horizontal dotted lines.

[illegible]

# 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

※ 本年より、株主総会ご来場株主様へのお土産を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(<http://www.matsuya.com/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。

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。