

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社グループは、当社の企業行動基準に定める「フェア(公正)・リーガル(遵法)・オープン(公開)」の実践を通じて、株主、お客様、お取引先、従業員、地域社会といったステークホルダーとの良好なコミュニケーションを図り、企業としての社会的責任を果たすことはもとより、企業価値の継続的な向上の実現のため、コーポレート・ガバナンスの強化を経営上の重要課題と位置づけ、コンプライアンス、危機管理、内部統制、IR等の充実に努めています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】更新

2021年6月の改訂後のコーポレートガバナンス・コードに基づき、記載しています。
当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について、全て実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

原則1 - 4 政策保有株式

当社は、事業の拡大、持続的発展のためには様々な企業との連携・協力関係が不可欠であると考えており、企業価値を向上させるための長期的な視点に立ち、事業戦略上の重要性、取引先との事業上の関係などを総合的に勘案し、政策的に必要とする株式については保有していく方針です。なお、その保有にあたっては、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コスト等に見合っているかどうかの他、事業戦略上の重要性、取引先との事業上の関係を踏まえ当社企業価値向上に資するものかを総合的に勘案して、保有意義の薄れた株式については売却を進める等、政策保有株式の縮減に努めています。

政策保有にかかる議決権行使にあたっては、当社の保有する株式の価値向上に資すると判断する議案であれば賛成し、価値を棄損すると判断するものに対しては反対票を投じます。

原則1 - 7 関連当事者間の取引

当社は、関連当事者間の取引については、取締役会での決議を要することとしており、取引条件および取引条件の決定方針等については、株主総会招集通知や有価証券報告書等で開示しております。
また、当社役員および役員に準じるものに対し、関連当事者間取引の有無について確認をする調査を毎期末に実施しており、関連当事者間の取引を管理する体制を構築しております。

補充原則2 - 4(1) 人材の多様性

当社におきましては、性別・国籍・採用形態等に関わらず、多様な背景や考えを持つ人材が存分に能力発揮出来る職場とすることが、社会にとってだけでなく、当社にとっても企業価値向上に資する重要な課題であると考えています。

とりわけ女性活躍については、管理職における女性比率についての目標を設定し、中核人材への登用を積極的に行っております。サポート策として、育児・介護に関わる従業員に対しては、法定を上回る制度等によって、仕事との両立を後押しする環境整備を行っている他、女性従業員の選抜者を複数の外部研修に継続して派遣する等して、キャリア形成・能力開発にも力を入れて取り組んでおります。今後につきましては、現在、約14%の女性管理職比率を、中期的に5%程度引き上げる目標を設定し、達成を見据えた取組みを推進してまいります。

中途採用者については、管理職への積極登用を進める等、組織の活性化を念頭にした対応を行っております。また、外国人材については、当社の事業規模等の事情から、採用者がいない状況です。今後も決まった採用予定もない状況であることから、自動的かつ測定可能な目標は明示いたしません。

引き続き多様な人材がその能力を如何なく発揮できる魅力的な職場の環境整備を行ってまいります。

原則2 - 6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社は、企業年金の適正な運営と管理が、従業員の安定的な資産形成に寄与し、加えて自社の財政状態にも影響を与えることを踏まえ、人事部の企業年金担当者には、企業年金制度の仕組み、年金資産の運用、企業年金制度が会社財務へ与える影響等に関する知見や専門能力を持った人材を配置しております。また、年金資産の運用については、定期的にモニタリングを行い、必要に応じ人事部と経理部が連携し、最適な年金資産構成についての検討、見直しを行っており、運用結果および資産構成を変更した場合はその内容について経営陣幹部に報告しております。

原則3 - 1 情報開示の充実

(1)

百貨店を核とする当社グループは、常に顧客とともに「GINZA」を体現する企業グループとして歩むことを理念としています。また、「企業理念・経営方針・経営計画」を策定し、主にホームページにおいて開示しております。以下のURLをご参照ください。

<http://www2.matsuya.com/co/>

また、経営計画の詳細につきましては、「中期経営計画『デザインの松屋』(2019年度～2021年度)」をご参照ください。

<http://www2.matsuya.com/co/keiei/>

(2)

当社グループは、当社の企業行動基準に定める「フェア(公正)・リーガル(遵法)・オープン(公開)」の実践を通じて、株主、お客様、お取引先、従業員、地域社会といったステークホルダーとの良好なコミュニケーションを図り、企業としての社会的責任を果たすことはもとより、企業価値の継続的な向上の実現のため、コーポレート・ガバナンスの強化を経営上の重要課題と位置づけ、コンプライアンス、危機管理、内部統制、IR等の充実に努めています。

(3)(4)

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、2006年3月に「指名・報酬委員会」を設置いたしました。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あります。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(経営陣幹部の選解任を含む)の適正性や役員報酬の基本方針に則った報酬制度・報酬構成であるかについて審議しております。なお、当社の取締役は、取締役として必要な高い倫理観、公正さ、誠実さを有するとともに、ビジネス・マインド(付加価値の創造)、豊かな知識・経験(的確な意思決定)、能力特性(論理的思考、情報収集、関係構築による明確な行動指針)、行動特性(リーダーシップ、組織コミットメント、スピード、状況適応による高い執行力)を備え持つ者であることを取締役候補者選定の基準としております。また、経営陣幹部が上記に記載する取締役に求める人材の資質から逸脱する状況に該当する場合、経営陣幹部の解任を提案するものとします。

(5)

・代表取締役社長執行役員の秋田正紀氏は、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おります。
・代表取締役専務執行役員の古屋毅彦氏は、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おります。
・取締役常務執行役員の横関直樹氏は、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おります。
・取締役常務執行役員の森田一則氏は、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おります。
・取締役上席執行役員の川合晶子氏は、百貨店事業における業務の効率化や生産性の向上、企業風土の改革につき、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おります。
・社外取締役の根津嘉澄氏は、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が可能であることから、社外取締役に相応しい人物だと考えております。
・社外取締役の柏木齊氏は、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が可能であることから、社外取締役に相応しい人物だと考えております。
・社外取締役の吉田正子氏は、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が可能であることから、社外取締役に相応しい人物だと考えております。

補充原則3 - 1(3) サステナビリティ

当社は、当社の企業行動基準に定める「フェア(公正)、リーガル(遵法)、オープン(公開)」の実践を通じて、ステークホルダーとの良好なコミュニケーションを図ることに努めており、その一環として、法令遵守、消費者保護、環境保護、地域貢献、人的投資等のサステナビリティに関連する取組みについての開示を行っております。

補充原則4 - 1(1) 経営陣に対する委任の範囲

当社では、職務権限規程を策定し、取締役はこれに定めた職務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いたします。また、委任型の執行役員制度を2008年5月より導入し、「経営の意志決定・監督機能」と「業務執行機能」を分離し、業務運営の役割や責任を明確にするとともに、取締役会の迅速な意思決定と執行役員の業務執行により、効率的な経営の実現と競争力の強化を図っております。

原則4 - 9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

当社は、独立社外取締役を選任するにあたり、東京証券取引所の定める独立役員に関する要件に加え、候補者が所属する法人と当社の取引額が、当社の連結売上高の1%未満であることを要件として候補者を選定しております。

補充原則4 - 10(1) 指名・報酬委員会

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あります。代表取締役と社外取締役により構成され、多様性や必要なスキルの観点を踏まえた取締役の選任候補者案や役員人事案(後継者計画を含む)の適正性や役員報酬の基本方針に則った報酬制度・報酬構成であるかについて審議しております。役員報酬の基本方針の内容は、本委員会による審議を経た後、取締役会にて決定しております。

補充原則4 - 11(1) 取締役会のバランス・多様性・規模に関する考え方

当社の取締役は受託者・説明責任を認識し、持続的な企業価値の向上に向けて、取締役としての職務を執行しております。そのため、常に企業理念の実践を心がけ、取締役として必要な高い倫理観、公正さ、誠実さを有するとともに、ビジネス・マインド(付加価値の創造)、豊かな知識・経験(的確な意思決定)、能力特性(論理的思考、情報収集、関係構築による明確な行動指針)、行動特性(リーダーシップ、組織コミットメント、スピード、状況適応による高い執行力)を備え持つ者であることを取締役候補者選定の基準としております(職歴、年齢、性別等は問いません)。当社は、取締役会が当社の持続的な企業価値の向上に必要な、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、百貨店事業、マーケティング、経営管理等の各専門分野の者をはじめ、会社経営やリスク管理等の豊富な経験を有している者を取締役として選定しております。

監査役会は、財務および経理に関する豊富な知識と経験を有する者、弁護士として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・維持について専門的な知識を有する者、会社経営の豊富な経験を有している者を監査役として選定しております。

また、当社役員の知識・経験・能力等、特に期待する分野をスキル・マトリックスを用いて一覧化し、下記ウェブサイトに開示しております。

<http://www2.matsuya.com/co/yakuin/>

補充原則4 - 11(2) 取締役・監査役における他の上場会社の役員兼務状況

各取締役・監査役の重要な兼職の状況につきましては、事業報告、株主総会参考書類にて開示しております。なお、取締役会、監査役会への出席・発言状況等を鑑み、現役員の兼職状況は合理的範囲だと考えております。

補充原則4 - 11(3) 取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社は、取締役会の構成及び運営等の一層の改善を図ることを目的に、2021年2月期における取締役会の実効性に関する分析・評価を実施いたしました。分析・評価の方法は、各取締役・監査役にアンケートを行い、その結果を踏まえ、取締役会として自己評価を行いました。分析・評価の結

果の概要は次のとおりであります。

アンケートの結果、取締役会の構成、取締役会の運営にあたっての役割分担、取締役会での議論の質と意思決定プロセス、取締役会の議論に関する提供される情報、対外的なコミュニケーションについては総合的に高い評価となりました。また、各月の議題数、所要時間等を勘案しながら、必要に応じて、リモートシステムを活用した事前説明の実施や執行役員陪席による説明の機会を増やすなど、運営の面でも改善が進んでおり、当社の取締役会において、重要事項の経営意思決定及び業務執行等の監督を適切に行うための実効性が確保されていると評価いたしました。一方で、アンケートの結果から、取締役会における重要な経営課題に関する議論の時間の更なる確保および議論の活発化を促していくことや取締役会の構成の多様性などについては継続的な検討課題として認識し、取締役会の実効性の更なる充実を図るための具体的な取組みを行ってまいります。

補充原則4 - 14(2) 取締役・監査役に対するトレーニングの方針

取締役、監査役、執行役員を対象として、外部講師を招聘、最新の経営情報、財務・会計あるいは法律の改定等に関わる知識を習得できるよう、役割・職責に応じた研修の機会を提供することとしております。

原則5 - 1 株主との建設的な対話に関する方針

当社では、IR担当役員を選任するとともに、社内にコーポレートコミュニケーション課を設置しております。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もと、当社の企業理念と中期経営計画の達成状況につき、投資家その他のステークホルダーの理解を得るために、適時情報開示を行うとともにIR説明会を実施しております。

2. 資本構成

外国人株式保有比率 [更新](#)

10%以上20%未満

【大株主の状況】 [更新](#)

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
松屋取引先持株会	2,865,800	5.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,855,100	5.36
株式会社三菱UFJ銀行	2,483,000	4.66
東武鉄道株式会社	2,411,000	4.52
東武シェアードサービス株式会社	2,345,425	4.40
株式会社みずほ銀行	1,983,000	3.72
大成建設株式会社	1,900,000	3.57
東京海上日動火災保険株式会社	1,789,900	3.36
松岡地所株式会社	1,544,670	2.90
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,479,900	2.78

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

補足説明

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	2月
業種	小売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	500人以上1000人未満
直前事業年度における(連結)売上高	100億円以上1000億円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	10名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	8名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()									
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
根津 嘉澄	他の会社の出身者										
柏木 斎	他の会社の出身者										
吉田 正子	他の会社の出身者										

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d,e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

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	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でき、当社の経営陣から独立した判断を下すことが可能な方であることから社外取締役に適任と考えております。
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、ヰユーピー株式会社 社外取締役 柏木齊氏が代表取締役を務めた株式会社リクルートホールディングスと当社の間には取引がありますが、その取引額は当社の連結売上高の1%未満であるため、その概要は省略します。	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でき、当社の経営陣から独立した判断を下すことが可能な方であることから社外取締役に適任と考えております。 <独立役員指定理由> 柏木齊氏は、当社の経営陣から独立した立場にあり、一般株主との利益相反が生じるおそれがないこと。また、経営者としての経験を生かし、当社経営陣と対等な議論を行う専門性を有していることから、独立役員に適任と考えております。
吉田 正子	東京海上日動火災保険株式会社 常務執行役員 吉田正子氏が常務執行役員を務める東京海上日動火災保険株式会社と当社の間には取引がありますが、その取引額は当社の連結売上高の1%未満であるため、その概要の記載は省略します。	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でき、当社の経営陣から独立した判断を下すことが可能な方であることから社外取締役に適任と考えております。 <独立役員指定理由> 吉田正子氏は、当社の経営陣から独立した立場にあり、一般株主との利益相反が生じるおそれがないこと。また、損害保険会社における豊かな経験を生かし、当社経営陣と対等な議論を行う専門性を有していることから、独立役員に適任と考えております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	2	2	3	0	0	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	2	2	3	0	0	社内取締役

補足説明

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。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5名
監査役の人数	4名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

<監査役と会計監査人の連携状況>

監査役及び監査役会は、会計監査人から監査計画の概要、監査重点項目、監査結果、会計監査人が把握した内部統制システムの状況及び

スクの評価について報告を受け、意見交換を行うなど会計監査人と緊密な連携を図っております。

<監査役と内部監査部門の連携状況>

当社は、グループ監査室を設置し、その活動状況につき常勤監査役の出席する重要会議において報告を行うとともに、監査役の求めに応じて、内部統制の状況及び内部監査の状況その他につき報告を行っております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
降旗 洋平	他の会社の出身者													
古屋 勝正	他の会社の出身者													
中村 隆夫	弁護士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f,g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
降旗 洋平		日本信号株式会社 取締役会長 降旗洋平氏が取締役会長を務める日本信号株式会社と当社の間には取引がありますが、その取引額は当社の連結売上高の1%未満であるため、その概要の記載は省略します。	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監査に反映していただきことが期待でき、当社の経営陣から独立した判断を下すことが可能な方であることから社外監査役に適任と考えております。 <独立役員指定理由> 降旗洋平氏は、当社の経営陣から独立した立場にあり、一般株主との利益相反が生じるおそれがないこと。また、経営者としての経験を生かし、企業財務に精通した立場からの確な助言を行う知見を有していることから、独立役員に適任と考えております。

古屋 勝正		<p>古屋勝正氏が2021年6月まで常勤顧問を務めていた富国生命保険相互会社と当社の間には取引がありますが、その取引額は当社の連結売上高の1%未満であるため、その概要の記載は省略いたします。</p>	<p>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監査に反映していただくことが期待でき、当社の経営陣から独立した判断を下すことが可能な方であることから社外監査役に適任と考えております。</p> <p><独立役員指定理由></p> <p>古屋勝正氏は、当社の経営陣から独立した立場にあり、一般株主との利益相反が生じるおそれがないこと。また、経営者としての経験を生かし、企業財務に精通した立場からの確な助言を行う知見を有していることから、独立役員に適任と考えております。</p>
中村 隆夫		<p>和田倉門法律事務所 パートナー弁護士 、バリューコマース株式会社 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)、メディア・データ ビジョン株式会社 社外取締役</p>	<p>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監査に反映していただくことが期待でき、当社の経営陣から独立した判断を下すことが可能な方であることから社外監査役に適任と考えております。</p> <p><独立役員指定理由></p> <p>中村隆夫氏は、当社の経営陣から独立した立場にあり、一般株主との利益相反が生じるおそれがないこと。また、企業法務の専門家として、会社が直面する広範なリスク、企業全体の利益に配慮する専門的能力を有し、財務および会計に関する相当程度の知見を有することから、独立役員に適任と考えております。</p>

【独立役員関係】

独立役員の人数

5名

その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

<業績連動報酬制度>

1)目的

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。

2)対象

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)

3)支給条件

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)と位置付けます。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。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、個別報酬の開示はしておりませんが、2021年2月期における取締役の報酬等の額は以下のとおりです。

・取締役の年間報酬額85百万円(うち、社外取締役16百万円)

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74百万円を支給しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社取締役の報酬額は、2006年5月25日開催の第137期定期株主総会において、年額360百万円以内と決議されております。当該定期株主総会終結時点の取締役の員数は11名です。

当社は、役員報酬制度に関する取締役会の諮問機関として、2006年3月に「指名・報酬委員会」を設置いたしました。本委員会は、経営の客觀性と合理性を高め、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代表取締役社長執行役員が決定しているが、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で、取締役等の月例別固定報酬額は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(社外取締役及び監査役(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。

当社監査役の報酬額は、1994年5月26日開催の第125期定期株主総会において、月額7百万円以内と決議されております。当該定期株主総会終結時点での監査役の員数は4名です。各監査役の報酬は監査役間の協議のうえ定めてあります。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役については、総務部のスタッフが、また、社外監査役については、監査役室のスタッフが、それぞれ適宜対応しております。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
古屋 勝彦	名誉相談役	地域活動等社外活動に従事	常勤・報酬有	2010/5/27	1年
帯刀 保憲	顧問	経営に資する情報の提供ならびに助言	常勤・報酬有	2021/2/28	1年

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数

2名

その他の事項

- ・名誉相談役・顧問の選定に関しては、取締役会にて決議しております。
- ・名誉相談役・顧問は当社の経営や業務執行には関与しておりません。
- ・上記の「元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等」における「社長等退任日」には、古屋勝彦氏の当社の代表取締役会長の退任日、帯刀保憲氏の代表取締役副社長退任日を記載しております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

当社は、監査役制度を採用しており、取締役、監査役を中心として、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

1)取締役・取締役会

当社における取締役は8名であり、3名が社外取締役であります。また、取締役の事業年度ごとの経営責任を明確にするために、取締役の任期は1年としてあります。取締役会は、毎月1回定期的に開催され、必要に応じ臨時に開催しております。取締役会は、経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行を監督しております。

2)監査役・監査役会

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。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、環境委員会等の重要会議に出席するなど、監査機能の充実に努めています。さらに、監査役会は、会計監査人、グループ監査室と定期的に意見交換を行うなど、会計監査人監査、内部監査と連携を図り、監査機能の強化に努めています。なお、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、財務及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。また、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、財務及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。

3)指名・報酬委員会

役員人事及び役員報酬制度に関する取締役会の諮問機関として、2006年3月に「指名・報酬委員会」を設置いたしました。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。

4)執行役員制度

委任型の執行役員制度を2008年5月より導入し、「経営の意思決定・監督機能」と「業務執行機能」を分離し、業務運営の責任や役割を明確にするとともに、取締役会の迅速な意思決定と執行役員の業務執行により、効率的な経営の実現と競争力の強化を図っております。また、執行役員の事業年度ごとの業務執行責任を明確にするために、執行役員の任期は1年としてあります。なお、執行役員の業務執行に対しては、経営会議が監督機能を果たす体制となっております。

5)会計監査人

当社は太陽有限責任監査法人に会計監査を委嘱しております。太陽有限責任監査法人は、監査人として独立の立場から財務諸表等に対する意見を表明しております。

2021年2月期において当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、佐藤健文氏、石田宏氏であり、当社に係る継続監査年数は、佐藤氏が3年、石田氏が6年となっております。また、当社の会計監査に係る補助者は、公認会計士5名、その他9名となっております。

6)責任限定契約

当社は、取締役(業務執行取締役等であるものを除きます。)及び監査役との間で、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。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は取締役8名のうち3名を社外取締役としています。社外取締役は、監査役会、内部監査・内部統制担当役員等と連携を図ることで、経営に対する監督機能を発揮しております。

また、当社は、監査役4名のうち3名を社外監査役としています。社外監査役は、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います。

当社は、これらのコーポレート・ガバナンス体制により、経営の監視機能は十分に機能していると考えております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

補足説明	
株主総会招集通知の早期発送	株主総会招集通知につきましては、記載する情報の正確性を担保しながら、株主の皆様が十分な議案の検討時間を確保できるよう可能な限り速やかに、発送日前に当社ホームページ及び東京証券取引所のウェブサイトに開示し、発送しております。
電磁的方法による議決権の行使	当社は、インターネットによる議決権行使や議決権電子行使プラットフォームを導入し、議決権行使環境の整備に努めています。

議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	当社は、インターネットによる議決権行使や議決権電子行使プラットフォームを導入し、議決権行使環境の整備に努めております。
招集通知(要約)の英文での提供	当社は、招集通知および株主総会参考書類の英訳を行うことで、議決権行使環境の整備に努めております。
その他	株主総会に相応しい広さ、設備、環境が確保された場所で開催しております。また、事業報告等の内容をビジュアル化し、より理解を深めていただける報告を行っております。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	第2四半期決算および本決算時に開催し、代表者が説明しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	1)企業理念、経営方針、経営計画、企業概要、沿革、役員一覧、店舗紹介、グループ会社一覧 (ご参考) http://www2.matsuya.com/co/index.html 2)有価証券報告書、決算短信、決算説明資料、データブック、決算説明会資料(動画)、月次売上レポート、株主通信、株主優待情報、ニュースリリース (ご参考) http://www2.matsuya.com/ir/index.html	
IRに関する部署(担当者)の設置	・担当部署名:総務部コーポレートコミュニケーション課 ・担当役員: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 森田 一則 ・事務連絡責任者:総務部コーポレートコミュニケーション課 課長 関 泰程	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社の企業行動基準に定める「フェア(公正)、リーガル(遵法)、オープン(公開)」の実践を通じて、株主、お客様、お取引先、従業員、地域社会といったステークホルダーとの良好なコミュニケーションを図り、企業としての社会的責任を果たすことはもとより、企業価値の継続的な向上の実現に努めています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	環境保全の観点から、省資源・省エネルギーに取り組んでいます。具体的には、百貨店の店頭におけるプラスチック製買物袋(レジ袋・ビニール手提袋)を全てバイオマス配合の新製品に切り替えてあります。また、事務用品についても環境に配慮したリユース品の採用や、お客様のご協力のもと、簡易包装の実施を推進いたしております。 また、照明のLED化、空調・冷房設備の更新、店頭照明のこまめな消灯など、設備面と人的対応の両面で積極的に省エネ対策に取り組んでいます。 取組み状況の確認及び推進強化のため、環境委員会において、その実施状況の把握や取組み方針を確認するとともに、定期開催の環境報告会にて全マネジメント層へ環境配慮対応の進捗状況を共有し、取組み強化に向けた具体的な内容の確認など、実効性を高める体制を整備しております。 さらに、地域社会への貢献活動として、銀座地区における地域行事に参加するとともに、地元警察や消防署の活動にも積極的に協力しております。 (ご参考) http://www.matsuya.com/csr/

その他

<女性の活躍推進に向けた取組み>
当社では、女性社員の活躍を企図して、様々な対策に取り組んであります。
女性社員を積極的に職務登用することはもちろんのこと、選抜人材を女性管理職養成のための外部研修へ派遣するなどし、キャリア形成をサポートしております。
一方で、育児中の社員に対しては、家庭生活と仕事を両立しやすい環境づくりに努め、法定を上回る育児関連諸制度を構築しております。具体的には最長3年間休業できる育児休業制度や、復帰後も子供が小学校4年生修了まで短時間で働くことのできる育児勤務制度を導入し、仕事との両立を図りながら、キャリア形成を図れるよう積極的に支援しています。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

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」を定め、組織・体制の整備を図っております。

1. 内部統制システムの構築に関する基本方針

(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付き審議し、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または電磁的媒体(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、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付けのもと、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) 当該株式会社並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する。

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

- ・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者の取締役からの独立性および当該使用者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、当該使用者は監査役の指示に従って、その監査職務を補助する。
- ・監査役室の使用者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ができるものとする。
- ・また、当該使用者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者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)と協議の上、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者は監査役(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)監査役の職務の執行について生ずる費用また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また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、速やかに当該費用または債務を処理する。
- (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.組織・体制の整備状況

(1)コンプライアンス委員会

当社は、2003年9月に、当社が定める企業行動基準等に基づく遵法精神の涵養、行動を促進するという観点から、コンプライアンスに係る企業活動全般の監視並びに情報の収集・分析を行うとともに、当社及び当社子会社を含む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」を設置いたしました。本委員会は、企業倫理の確立を図るべく四半期に一度、定期的に開催しております。併せて、内部牽制を目的としても機能しており、各事業部門に対するヒアリングを実施し、また、監査役と十分に情報を共有化するなど、内部統制の充実を図っております。

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。また、コンプライアンスを全従業員が日々の業務の中で実践していくために、全グループ社員を対象としたコンプライアンス・マニュアルを作成するなど、グループコンプライアンス体制の確立に向け活動しております。当事業年度においては定例の本委員会を3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及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、2007年2月に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)危機管理委員会

当社は、2004年3月に、当社及び当社グループにかか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、危機の予防・回避・軽減といった危機管理の推進を主たる目的として、常設機関として「危機管理委員会」を設置いたしました。本委員会は、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、半期に一度、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など、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、リスクの抽出及び評価、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、万一大事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。当事業年度においては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、同委員会の開催等を通じて情報の収集・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ます。

(3)グループ監査室

当社は、2005年9月にコーポレート・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、代表取締役直轄の独立組織として「内部監査室」を設置いたしました。2015年3月に「内部監査室」を「グループ監査室」と名称変更し、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。グループ監査室には、人員を4名配置しております。グループ監査室は、「企業経営の有効性と効率性の向上」、「企業の財務報告の信頼性の確保」、「企業経営に係る法令の遵守」、「企業の重大な損失・不祥事の発生を未然に防止するためのリスク管理」を図るべく、内部統制システムの構築・維持に努めております。また、金融商品取引法が求める財務報告に係る内部統制システムの整備及び運用状況を検討・評価し、必要に応じてその改善に努めております。併せて、内部統制の専管部署として前述の両委員会を主体的に司り、引き続き、より実効性のある内部統制システムの確立に努めてまいります。また、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努めてまいります。

(4)総務部コーポレートコミュニケーション課

当社は、2005年4月に、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「IR室」を設置いたしました。2017年3月に「IR室」から「コーポレートコミュニケーション課」に組織を改め、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を図っております。

2.反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

1.反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

当社は、「市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及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」ことを反社会的勢力排除に向けた基本方針として、「内部統制システムの構築に関する基本方針」に定めております。

2.反社会的勢力排除に向けた整備状況

当社は、上記のほか、反社会的勢力排除に関して、「企業行動指針」において不当要求、不当行為に対しては毅然とした態度で臨む旨を定め、さらにコンプライアンス・マニュアルにおいて反社会的勢力からの不当要求、不当行為への対応方法等を具体的に記載し、従業員への周知徹底を図っております。また、警察や弁護士等の外部専門機関との連携体制を構築しております。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

あり

該当項目に関する補足説明

(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の、対象会社に買収者との十分な交渉機会を提供しないもの等、対象会社の企業価値・株主共同の利益に資さないものも少なくありません。

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

(2) 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、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 スペシャリティストア」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、「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。

(ア) 顧客ロイヤルティ経営の実践

1) 顧客ロイヤルティで「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。

2) ブランド力の強化~「デザインの松屋」~

創業150周年を機に松屋の強みである「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。

3) 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。

4) 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、「ファッショング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を取り組んでまいります。

(イ) 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。

(ウ) 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、当社のプ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。

(エ) 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。

(オ) 主要グループ各社の体质改善

飲食業のアーバブル松屋グループにおきましては、業務改善のための効率化を図るべく構造改革を実施いたしました。今後は、ホールディングカンパニー体制を見直し、株式会社アーバブル松屋の一社体制で、婚礼改革や宴会・ケータリング・レストラン改革を推し進めることにより、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。
また、ビル総合サービス及び広告業の株式会社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あります。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会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。

2)基本方針に照らして不適切な者によって会社の財務及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。

(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に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及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。

(本プランの適用対象)

本プランは、(a)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、(b)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及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。

(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及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、(イ)又は(ロ)(a)もしくは(ロ)(b)のいずれかに該当し、かつ、必要性・相当性の観点から本新株予約権の無償割当ての実施が是認されると判断した場合には、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、(ロ)(c)又は(ロ)(d)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てあらかじめ株主意思の確認を得るべき旨の勧告を行います。(ロ)(a)もしくは(ロ)(b)のいずれかに該当すると判断した場合においても、本新株予約権の無償割当ての実施に関してあらかじめ株主意思の確認を得るべき旨の勧告を行うことができるものとします。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。

(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のですが、買付者等は、原則として本新株予約権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個と引換に原則として当社株式1株が交付されます。

(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、(イ)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、(ロ)(a)株式等を買い占め、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、(ロ)(b)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、(ロ)(c)買付等の経済的条件(対価の価額・種類、買付等の時期、支払方法等を含みます。)が当社の本源的価値に鑑み不十分又は不適当な買付等である場合、および、(ロ)(d)買付者等の提案の内容(買付等の経済的条件のほか、買付等の方法の適法性、買付等の実現可能性、従業員、取引先、顧客等の当社に係る利害関係者に対する対応方針等を含みます。)が、「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。

(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。

(株主及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、株主の皆様に直接具体的な影響が生じることはございません。

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://www2.matsuya.com/ir/news/index.html>)

3)具体的な取組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

上記1)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な方策であり、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2)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。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

<当社の適時開示体制の概要>

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記のとおりです。

当社では投資者への適時、適切な会社情報の開示が健全な証券市場の根幹をなすものであることを十分に認識し、常に投資者の視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の開示を徹底するため、次のとおり社内体制を構築いたしております。

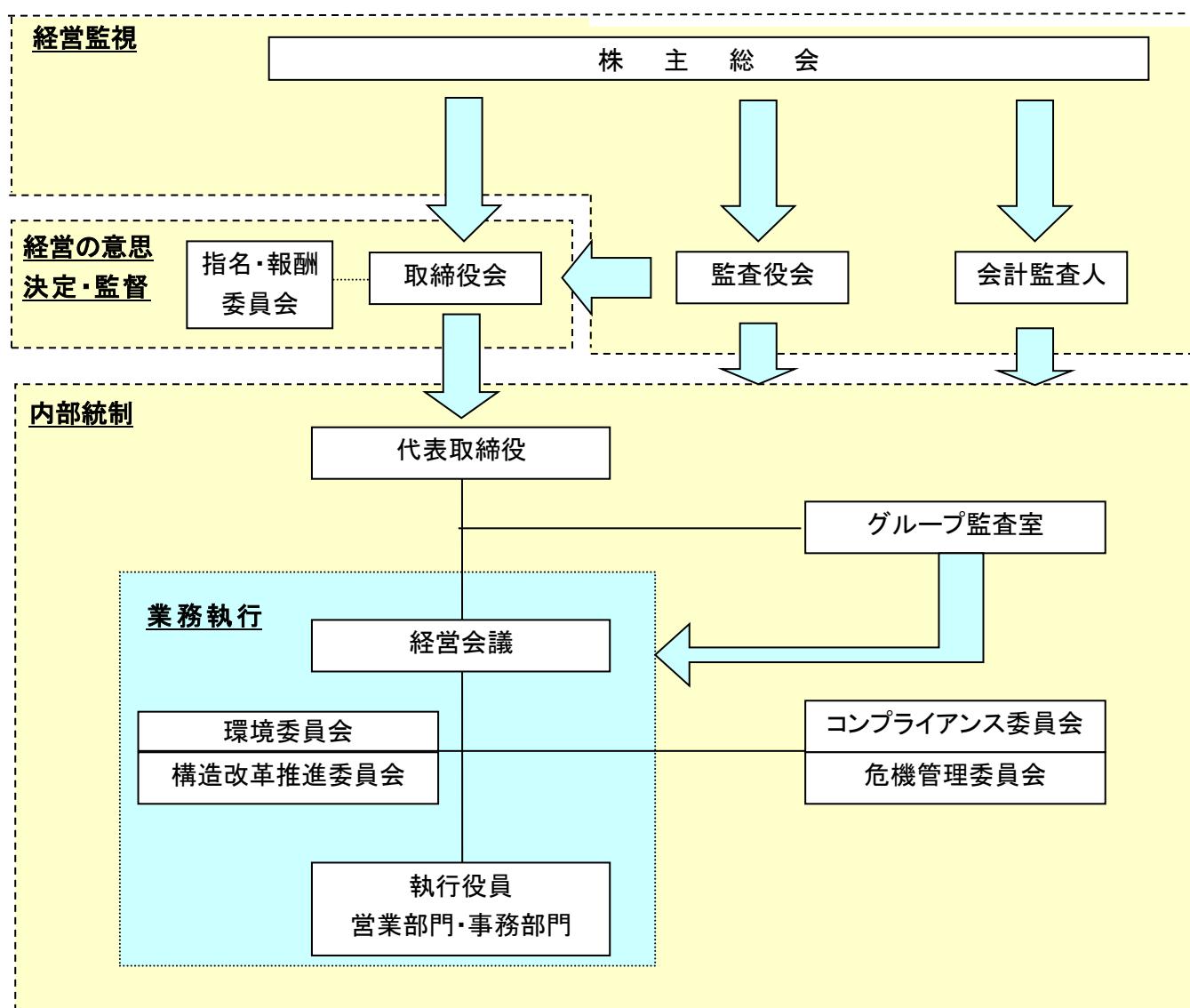
決定事実、決算情報に関しては、経営会議で審議し、取締役会において議案決定となります。事前に総務部・経理部で開示の検討をいたしております。

発生事実に関しては、関連部署で発生した情報は速やかに所属長より総務部に報告され、重要情報に該当するか検討いたします。

開示検討にあたっては情報内容の必要に応じて監査法人のチェック、外部専門機関への相談を行っております。

開示検討の結果を受け情報取扱責任者である総務部担当取締役が開示について判断し、情報管理責任者である社長に開示決定を確認し開示を実施します。また社内規程におきましては、内部者取引管理規則にて重要な情報の取扱いを定め、重要な情報の管理徹底を図っております。

【当社のコーポレート・ガバナンス体制】



【当社の情報開示体制】

