

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

当社は、企業倫理の重要性を認識し、かつ経営の健全性向上を図り、株主価値を重視した経営を展開すべきと考えております。また、企業競争力強化の観点から、経営判断の迅速化を図ると同時に、持続的な企業価値向上を実現するために、意思決定及び業務執行並びにそれらの監督を適正に行える体制を構築し、経営の適法性、効率性及び透明性を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の充実に主眼を置いた経営を目標にしております。

【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】

コーポレートガバナンス・コードの各原則につきましては、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

(1) 政策保有に関する方針

当社は、取引先企業との安定的・長期的な取引関係を維持・強化する目的、及びその保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を総合的に検証し、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合、当該企業の株式を取得・保有することができることとしております。上記の保有方針に適合しない場合、個社毎に縮減を進めて参ります。

(2) 取締役会における検証と説明

取締役会は、毎年、上記(1)の政策保有に関する方針に従い、個別の政策保有株式について検証し、その概要を開示いたします。

(3) 議決権行使に関する方針

当社は、政策保有株式の議決権行使について、議案の内容を精査し、当社政策保有に関する方針に適合するか、また当該企業の企業価値向上に資するか等を個別に判断したうえで、適切に議案の賛否を判断し議決権を行使しております。

【原則1-7】関連当事者取引

当社は、当社が役員や主要株主等との取引を行う場合には、当該取引が当社及び株主共同の利益等を害することがないよう、取引が一般の取引と同様であることが明白な場合を除き、当該取引についてあらかじめ取締役会に付議し、その承認を得ることとしております。

また、事前の審議に加え、審議の内容に基づいた取引が行われているかどうかについて、内部監査部門における取引内容のチェックを行い、取締役会に結果を報告することとしております。

【補充原則2-4-1】中核人材の登用等における多様性の確保

(1) 女性の管理職への登用

当社ホームページ「ESGへの取り組み」の「[社会]ダイバーシティ&インクルージョン」(https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/esg/s_diversity.html)において、女性活躍推進に関する取り組み内容のほか、配置・育成・教育訓練・登用などの人材育成方針、目標とスケジュールを開示しております。

なお、中期経営計画「Aoyama Reborn 2023」において2024年3月までに女性管理職比率を10%以上にすることを目標として設定しており、2023年3月31日現在の当該比率は10.2%となっております。

中期経営計画の女性管理職比率は厚生労働省の基準に基づき算出しております。

(2) 外国人の管理職への登用

外国人及び中途採用者を管理職に登用し、多様性を確保することは、中長期的な企業価値向上に資すると考えております。当社グループの管理職に占める外国人につきましては9名(2023年3月31日現在)となっており、当社の管理職及び子会社の役員として登用しております。当面目標値を設定しない方針としておりますが、多様性確保の観点から、外国人の登用は継続していく予定です。

(3) 中途採用者の管理職への登用

新卒者に加え、キャリア採用についても積極的に実施しており、当社の管理職に占める中途採用者は197名(出向者含む、2023年3月31日現在)となっております。当面目標値を設定しない方針としておりますが、企業の成長には多様な経験を有する人材が必要不可欠と考えており、キャリア採用は継続していく予定です。

(4) 多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針、その実施状況

当社は、人を最大の経営資源と定め、育成・評価・処遇を通じて個々の成長やチャレンジ意欲を促し、高い競争力を実現するとともに従業員の豊かな人生を創成することを人事基本理念とし、激変する時代における様々な経営課題に対応して持続的な成長し続けられる企業の実現を目指し

ております。

そのためには、人材の多様性を確保すること、及び多様な働き方を支えるために社内環境を整備・向上させていくことが、その原動力になると考えており、これらの方針・目標の設定などを行うなどして女性、外国人及び中途人材の登用を進めて参ります。

【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、確定給付年金制度のような企業年金の積立金の運用は行っておりませんが、確定拠出年金制度は導入しており、年金資産の運用は、運営管理機関が提示した金融商品の中から、加入者自身が選択し行っております。

【原則3-1】情報開示の充実

(1) 経営理念・経営戦略及び経営計画

会社の経営の基本方針

当社グループは、「持続的な成長をもとに、生活者への小売・サービスを通じてさらなる社会への貢献を目指す」とする経営理念の下、「働く人のために働こう」とする(青山マインド)掲げて、働く人を応援し、社会を明るく元気にしていくと共に、一人でも多くの青山ファンを増やしていくことで、持続的に企業価値を高めて参ります。

目標とする経営指標

当社グループの中期経営計画「Aoyama Reborn 2023」において、連結売上高、連結営業利益及び連結当期純利益をKPI(重要経営指標)として目標設定しております。

中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題

当社グループを取り巻く経営環境について

わが国経済では、ウイズコロナの浸透に伴い、経済社会活動の正常化による景気全体の持ち直しが期待されますが、一方で、世界的な需要増加や供給不足などによる物価の上昇や高止まり、欧米中心のインフレとこれに対応する利上げ発生による為替変動、労働力不足による人件費上昇など、依然先行き不透明な状況も続いております。そのため、海外の景気下振れや物価上昇を受けた消費者心理の冷え込みにより、景気が左右される可能性が考えられます。

一方、中核事業であるビジネスウェア事業においては、生産年齢人口減少やカジュアル化が進む中でも、お客様は感染症リスクを考慮しながら、自分に合った商品やサービスをインターネット等で手軽に求める動きが浸透してきており、EC市場拡大はもとより、オーダー市場が確実に伸長しております。また、個性やオリジナリティを重視する中で、再生素材やエコ素材を使用した商品などサステナブル商品を選ぶことなども増え、ビジネスウェアに対するお客様の意識が大きく変化しており、ビジネス機会とも言えます。

このような経営環境のなか、2024年3月期が最終年度となる当社グループの中期経営計画「Aoyama Reborn 2023」の3つの経営ビジョン「ビジネスウェア事業の変革と挑戦」「グループ経営の推進」「サステナブルへの取組」実現、KPI(重要経営指標)及び事業活動を通じた持続可能な社会の発展に貢献していくためのESG目標の達成に向けてグループ一丸となって取り組んで参ります。

< 中期経営計画「Aoyama Reborn 2023」の経営ビジョン >

1. ビジネスウェア事業の変革と挑戦

(1) リブランディングを柱とするLTV(顧客生涯価値)の最大化

(2) DX戦略(OMO戦略・デジタル基盤整備)による顧客接点の拡大

2. グループ経営の推進

(1) グループガバナンスとグループ内連携の強化

(2) 成長分野への経営資源の重点配分

3. サステナブルへの取組

SDGsを重視したESGへの取組み強化

(2) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及び基本方針

本報告書の「1.1. 基本的な考え方」に記載しております。

(3) 取締役及び執行役員等の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社は、報酬諮問委員会及び指名諮問委員会を設置し、社長の諮問に基づき取締役及び執行役員の報酬、指名及び解任等に関する方針・制度等について審議し、取締役会に答申することとしております。両委員会は、独立社外取締役を委員長とし、その他3名の取締役(内 社外取締役1名)の合計4名で構成されます。

報酬の基本方針

当社の役員報酬は、業績向上を図り継続的な企業価値向上につながる報酬制度であること、株主と利害を共有できる報酬制度であること、報酬の決定プロセスが客観的で透明性の高い報酬制度であること、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責に加えて世間水準及び当社の業績・財務状況を踏まえた適正な水準とすることを決定の基本方針としております。

具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬(業績報酬)及び非金銭報酬(株式報酬)により構成し、監督機能を担う社外取締役並びに監査役については基本報酬のみとすることとしております。

この基本方針に基づき、当社は、報酬諮問委員会を設置し、社長の諮問に基づき取締役及び執行役員の報酬に関する方針・制度等について審議し、取締役会に答申、最終、取締役会にて決定することとしております。

当委員会は、独立社外取締役を委員長とし、その他3名の取締役(内社外取締役1名)の合計4名で構成されます。なお、取締役及び監査役の退職慰労金については、2006年6月29日開催の第42回定時株主総会にて制度を廃止しております。

また、株主総会決議に基づく支給限度額は以下のとおりであります。

a. 取締役の支給限度額は、2006年6月29日開催の第42回定時株主総会において、年額6億円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人給与は含まない。)と決議いただいております。また、2021年6月29日開催の第57回定時株主総会において、上記取締役の支給限度額の範囲内で当社の取締役(社外取締役を除く。)に対し、譲渡制限付株式に関する報酬等として、金銭報酬債権を付与することを決議いただいております。

b. 監査役の支給限度額は、1993年6月29日開催の第29回定時株主総会において、年額60百万円以内と決議いただいております。

役員の報酬等の算定方法

当社の取締役の基本報酬は月額固定報酬とし、役位、職責、当社の財務状況等を総合的に勘案して決定するものとしております。

業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標(KPI)を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結営業利益の目標値に対する達成度合い、連結営業利益の対前年度比成長率、連結当期純利益の目標値に対する達成度合い、及び個人評価に応じて算出された額を業績報酬として、12で除した額を毎月支給し、目標となる業績指標とその値は適宜、環境の変化に応じて報酬諮問委員会の答申を踏まえて見直しを行うものとしております。非金銭報酬は、譲渡制限付株式を用いた株式報酬であります。

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、同業他社をはじめ世間の状況を参考にしながら、報酬諮問委員会において審議を行うこととし、取締役会は報酬諮問委員会の答申内容を尊重し、インセンティブが適切に機能する報酬割合を決定することとしております。なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、基本報酬:業績連動報酬:非金銭報酬=63:27:10としております(目標を100%達成の場合)。

定時株主総会終了後の報酬諮問委員会にて審議を行い、当該委員会の答申を受けた取締役会にて審議し、取締役の報酬総額を決定するとともに、個人別の報酬額について代表取締役社長に一任することを決定し、代表取締役社長は一任決議を受け、個人別の基本報酬の額、業績報酬

の額、株式報酬の交付株式数を決定することとしております。
業務執行から独立した立場である社外取締役及び監査役の報酬は、基本報酬のみで構成しております。

(4) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

経営陣幹部の選任に係る方針

- a. 取締役及び執行役員候補の選任・指名については、事業領域の拡大に伴い、多様な知識・経験・能力を有する人材、及び会社経営全般に適切な意思決定ができるバランス感覚を有する人材を中心に、ジェンダー等の多様性も考慮して選任・指名しております。
- b. 社外取締役候補の選任・指名については、社外の経営者や弁護士などの有識者といった、社内取締役だけでは得られない広い見識や高い専門性を有する人材であり、かつ当社と利益相反を生じる恐れがなく、客観的・中立的な立場で取締役の職務の執行に対する監督の実効性を高めることができるという観点から、当社「社外役員を選任するための当社からの独立性に関する基準」に基づき、選任・指名しております。当社の「社外役員を選任するための当社からの独立性に関する基準」については、【原則4 - 9独立社外取締役の独立基準】に記載しております。
- c. 監査役候補の選任・指名については、経営の管理・監督を実施する上で必要な財務・会計・法務といった知識や経験等を有する人材を選任・指名しております。
- d. 社外監査役の選任・指名については、当社の企業統治において果たす機能や役割に応じ、弁護士、税理士、公認会計士といったそれぞれ異なる知見を有し、それぞれの立場から当社業務執行の適法性を監査するとともに、独立した立場から経営を監視できる人材を選任・指名しております。

経営陣幹部の解任に係る方針

法令、定款等その他規程等に違反し、当社に多大な損失もしくは業務上の支障を生じさせた場合、職務怠慢等により著しく企業価値を毀損させた場合、及び反社会的勢力との関係が認められる場合等が明らかとなった場合、以下の解任手続きに従い、解任することとしております。

経営陣幹部の選解任の手続き

CEO含むすべての取締役及び監査役、執行役員を選解任については、指名諮問委員会にて審議し、検討した結果を取締役に答申することとしております。

取締役及び監査役を選解任については、その答申結果を基に取締役会にて決議し、株主総会に付議することとしております。

執行役員を選解任については、その答申結果を基に取締役会にて決議することとしております。

(5) 取締役会が上記(4)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明
取締役及び監査役候補者については、その選解任理由を株主総会招集通知に記載しております。

【補充原則3-1-3】サステナビリティへの取組み等

当社は、グループ全体の経営理念として「持続的な成長をもとに、生活者への小売・サービスを通じてさらなる社会への貢献を目指す」ことを掲げており、中期経営計画「Aoyama Reborn 2023」においては、中核事業であるビジネスウェア事業の変革と挑戦、成長分野への事業拡大に向けた経営ビジョンを明記しております。

昨今、社会全体における気候変動リスクの顕在化に伴い、国連の「持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)」や気候変動枠組条約をはじめとする脱炭素及び省エネルギーへの要請が高まっております。こうした背景を踏まえ、当社は、持続的な成長を達成するため、環境負担の低減に基づいた事業構造の変革を推進する必要があると捉えております。

このような経営ビジョン、環境保全等を含めた経営方針に従い、当社は、これまでにESGへの取組みに関する非財務的情報を取りまとめた「ESG DATA BOOK 2022」を発行したほか、TCFDの提言に沿ったCDP (旧Carbon Disclosure Project) への回答等により情報開示を行っております。さらに、当社は2023年4月よりTCFD提言への賛同を表明しており、TCFDのフレームワークに沿った情報開示を行っております。当該情報開示については、当社ホームページ「ESGへの取り組み」(<https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/esg/>) で行って参ります。当社は、今後もステークホルダーと協働を行い、環境保全活動の推進と適切な情報開示に努めて参ります。

また、ビジネスウェア業界のリーディングカンパニーとして、サプライチェーンにおける基本的な人権の尊重、労働安全衛生の確保、公正な取引の推進とともに、当社グループの経営戦略・経営課題を意識した人的資本や知的財産への投資等もあわせて取り組んで参ります。

【補充原則4-1-1】取締役会の決定事項等

取締役会は、法令、定款及び「取締役会規則」に定められた重要事項を審議し意思決定するとともに、会社の戦略的方向付け、経営陣の評価・監督、リスク管理体制の整備、多様なステークホルダーとの協働や意見の考慮などについて主体的に取り組んでおります。また、個別の業務執行については、社内規程に基づく意思決定によるものとする事で意思決定の迅速化と取締役会の監督機能強化を図っております。

【原則4-9】独立社外取締役の独立基準

当社は、社外取締役を含めた社外役員を選任に当たり、当社独自の独立性基準を以下のように定め、独立した立場から経営を監視できる人材を選任しております。

< 社外役員を選任するための当社からの独立性に関する基準 >

1. 当社グループにおける勤務経験がないこと。
2. 配偶者または二親等以内の親族に、当社グループにおける勤務経験者がいないこと。
3. 以下のような当社に關係する組織に属したことがないこと。
 - (1) 大株主である組織
 - (2) 主要な銀行、証券会社
 - (3) 主要な監査法人、経営コンサルタント、法律事務所等
 - (4) 仕入先メーカー等当社の主要な取引先
 - (5) 当社が主要な取引先である企業、団体
4. 配偶者または二親等以内の親族に、前項3. に掲げる組織等に勤務したことがある者がいないこと。

【補充原則4-10-1】独立した諮問委員会に対する独立社外取締役の関与・助言及び諮問委員会の独立性に関する開示

当社では、独立社外取締役を2名選任しております。取締役会の3分の1に達しており、各独立社外取締役とも、自身の高い専門的な知識と豊富な経験を活かして、取締役会、諮問委員会や各取締役へ意見を述べるとともに、必要に応じて多様なスキル・観点を含め助言を行っております。

また、取締役の指名・報酬に関しては、半数を独立社外取締役とした上で、社外取締役を議長とする指名・報酬諮問委員会で協議後、取締役会で審議する仕組みとしております。取締役候補者及び執行役員を含む次期経営体制の決定は、指名諮問委員会での協議を必要としております。報酬諮問委員会が中心となって実施した各取締役の評価結果は、基本報酬、業績報酬、株式報酬に反映される仕組みとなっております。

【補充原則4-11-1】取締役の多様性、候補者決定に関する方針・手続

取締役会は、専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成するとともに、その機能が効率的・効果的に発揮できる人数として10名とする旨定款に定めております。

取締役の選任については、当社グループの事業運営及び経営管理に関する豊富な知識、経験を有する者で、当社の経営理念を十分に理解し、高い自己規律を備える人格識見に優れた人材の中から決定しております。また、社外取締役については、会社経営、法律、会計、税務、マーケティング等バランス及び多様性が確保できるよう、各専門分野の知見を有する人物を選定しております。なお、当社取締役会のスキルマトリックスは、本報告書の「5.2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」に記載しております。

【補充原則4-11-2】取締役の兼職

当社は、取締役及び監査役、取締役及び監査役候補者それぞれの重要な兼職の状況を、「株主総会招集ご通知」の事業報告や参考書類において毎年開示しており、本報告書の更新日時時点における社外取締役の重要な兼職の状況については、本報告書の「2.1. 【取締役関係】会社との関係(2)」に、社外監査役の重要な兼職の状況については、本報告書の「2.1. 【監査役関係】会社との関係(2)」に掲載しております。

【補充原則4-11-3】取締役会の自己評価

当社取締役は、取締役会の有効性、自らの取締役としての業績等について、毎年自己評価を行い、その結果を取締役に提出することとしており、本年3月に全取締役及び監査役に対し、以下11項目(36問)からなる取締役会の実効性に関する内容の質問票を配布し、その回答を基に4月の取締役会において、取締役会の実効性についての分析・評価を行いました。その結果、総じて当社取締役会は実効的に機能しているとの評価でしたが、その中で決議された以下の改善点については、今後の当社グループのより高度なガバナンス体制構築につながるよう、実現に努めて参ります。

< 取締役会の実効性に関する分析及び評価結果 >

1. 取締役会の構成

(1) 現在、社外役員メンバーは、弁護士と経営者による社外取締役と弁護士・税理士・公認会計士による社外監査役で構成されており、各役員がそれぞれの見地から適宜発言を行うことで取締役会に求められる多様性は一通り確保できていると評価しております。

(2) 今後のグループ経営体制の整備に向けて、より一層の知見・多様性等が必要と認識しており、随時その検討は行って参ります。

2. 取締役会の運営

(1) 取締役会の開催頻度及び審議時間は適切であると評価しております。

(2) 取締役会に提供される情報・資料の共有方法については改善が図られているとの評価がある一方で、十分に事前検討するための時間確保を目的とした改善が今後も必要であるとの指摘もございました。

3. 取締役会の議論

(1) 経営理念、経営ビジョン及び戦略については、中期経営計画の策定も含め取締役会で議論されているとの評価もございましたが、収益力、資本効率及び自社のサステナビリティの観点等を意識した議論が不十分との指摘もございましたので、一層の改善を図って参ります。

(2) 各取締役の役割は業務執行について明確化しておりますが、戦略及び計画のPDCAサイクルの徹底、特に目標未達に終わった場合の原因分析及び対応策の検討をより一層意識して議論を進めて参ります。

(3) 最高経営責任者(CEO)の選解任及び後継者候補の育成については、指名諮問委員会等を中心に引き続き議論を行って参ります。

4. 取締役会のモニタリング機能

取締役相互でのモニタリングは十分に機能していると認識しておりますが、関係会社に対するモニタリング機能について、一定の改善は見られるものの、さらに改善余地があるとの指摘もあり、関係会社への経営陣の派遣等も含めてガバナンス強化を図って参ります。

5. 社外取締役のパフォーマンス

取締役会等に対し、専門的な見地からの助言の提供や効果的な質問が行われていると認識しており、引き続き積極的に取組んで参ります。

6. 取締役会・監査役会に対する支援体制

人的、費用に対するサポート及び必要となる情報提供体制の構築は概ね十分であると認識しておりますが、提供される情報の内容及び資料の共有方法については改善を図って参ります。

7. トレーニング

社外役員に対するトレーニングについて、改善が進んでいるとの評価がございましたが、さらに充実すべきとの指摘もございましたので、引き続き改善に努めて参ります。

8. 株主(投資家)との対話

社長を中心とした経営陣によって積極的な投資家との対話が行われているとの認識であり、その概要については取締役会メンバーのほか執行役員及び幹部従業員に適時適切にフィードバックされております。

9. 取締役会参加者の取組み

各役員間でのコミュニケーション、取締役会での積極的な発言は概ね実施されていると認識しております。

10. 委員会の運営

指名諮問及び報酬諮問の各委員会と取締役会の一体運営については、適宜改善を行って参ります。

11. 総括

取締役会の実効性に関わる項目において高評価の回答が示されており、概ね取締役会は実効的に機能していると評価しております。自由記述欄においても、現状を肯定的に捉える意見が多く、指摘事項も現状をより良くするための意見という側面を持つものが多くあり、実効性を高めるためにさらなる改善に努めて参ります。

【補充原則4-14-2】役員のトレーニング

< 取締役及び監査役に対するトレーニングに関する基本方針 >

1. 当社は、取締役及び監査役が、その役割を果たすために必要とする経済情勢、業界動向、法令遵守、コーポレート・ガバナンス、及び財務会計その他の事項に関する情報を提供し、取締役及び監査役の職務執行を支援しております。

2. 新任の取締役もしくは監査役は、就任3ヶ月以内に、当社の経営戦略、財務状況その他の重要な事項につき社長または社長が指名する業務執行役員から説明を受けております。

3. 当社のすべての取締役及び監査役は、外部機関によるトレーニングプログラムに計画的に参加することとしております。

【原則5-1】株主との対話

当社は、株主との建設的な対話を重視し、IR担当の取締役及び担当部署を中心に様々な機会を通じて対話を持つよう努めております。面談の申し入れに対しては、合理的な範囲でこれに応じております。

また、対話を実施した者は、適宜その内容を取締役会にて報告し、取締役及び監査役の共通認識を図っております。

なお、当社は、IR基本方針を定めており、それに基づく情報開示の方法、情報開示に関わる社内体制等をホームページに掲載しております。

IR基本方針 <https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/policy/>

IR活動の詳細については、本報告書の「3.2. IRに関する活動状況」に掲載しております。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

掲題につきましては2023年3月期決算説明会資料に「現状」「方針」「取組・実施時期」について開示しております。

当社ホームページ「決算説明会資料」(<https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/library/presentation/>)

【株主との対話の実施状況等】

2023年3月期決算発表後の2023年5月に行った当社代表取締役社長及びIR担当取締役による株主・投資家との対話の状況については、本報告書の「5.2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」に記載しております。

2. 資本構成

外国人株式保有比率 更新 20%以上30%未満

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,110,000	12.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,386,500	8.74
株式会社HK	3,000,000	5.97
有限会社青山物産	1,818,050	3.62
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,743,414	3.47
青山 理	1,511,572	3.01
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,039,817	2.07
星野商事株式会社	1,001,000	1.99
株式会社三井住友銀行	1,000,000	1.99
青山商事株式会社 社員持株会	764,637	1.52

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 更新

大株主の状況は、2023年3月31日現在の株主名簿に基づき記載しております。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3月
業種	小売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50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	2年
取締役会の議長	社長
取締役の人数 更新	6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 更新	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) 更新

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
小林 宏明	その他											
渡邊 徹	弁護士											
加賀美 由加里	その他											

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i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

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
小林 宏明			小林宏明氏は、経営者としての豊富な経験と幅広い知見を有しており、また、製造業を中心とする会社を経営されているため、当社と異なった視点から、適切な助言、提言を行える人材として、社外取締役には適任であると考えております。また、同氏は当社との間で特別な利害関係を有しておらず、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断されることから、独立性が確保されていると考えております。
渡邊 徹			渡邊徹氏は、会社法関連法規を専門とする弁護士として経験、識見が豊富であり、法令を含む企業全体を客観的視点で見ることができ、リスクマネジメントやコーポレート・ガバナンスなどをはじめ、経営の監視、監督を遂行できる人材として、社外取締役には適任であると考えております。 また、同氏は当社との間で特別な利害関係を有しておらず、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断されることから、独立性が確保されていると考えております。
加賀美 由加里			加賀美由加里氏は、ランバン・ジャパン(株)及びドームル・ジャポン(株)の代表取締役社長を歴任し、長年ファッションアパレル企業経営のほか、国際連合世界食糧計画WFP協会顧問の経験など、女性活躍、ダイバーシティ推進をはじめとしたSDGsへの取組等に関する豊富な経験と幅広い知見を有しており、当社の経営に対し適切な助言、提言を行える人材として、社外取締役には適任であると考えております。

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	指名諮問委員会	4	0	2	2	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬諮問委員会	4	0	2	2	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、独立社外取締役を委員長とする「指名諮問委員会」及び「報酬諮問委員会」において、取締役及び執行役員の選任や報酬等を審議し取締役会に答申することにより、これらの事項に関する客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っております。

「指名諮問委員会」は社長又は取締役会の諮問に基づき、次の事項を審議、取締役会に答申いたします。

- ・株主総会に提出する取締役及び監査役の選任及び解任に関する議案の内容
- ・代表取締役、取締役会長、取締役副会長、取締役社長及び役付取締役の選定及び解職
- ・役付執行役員の選定及び解職
- ・関係会社の取締役及び監査役の選任及び解任に関する内容

「報酬諮問委員会」は社長の諮問に基づき、次の事項を審議、取締役会に答申いたします。

- ・取締役及び執行役員の報酬等に関する方針及び制度
- ・取締役、執行役員及び相談役等の個別の報酬等の内容
- ・株主総会に提出する取締役及び監査役の報酬等に関する議案の内容
- ・関係会社の取締役及び監査役の報酬等に関する内容

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	4名
監査役の数	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〕

監査計画立案時や監査実施過程において実効性を確保する上から連携しております。

〔監査計画立案時における事項〕

- a. 監査計画の基本的事項の調整
- b. 経営環境の把握及び監査結果の情報交換

〔監査実施における事項〕

- a. 会計方針等の妥当性の検討
- b. 取締役又は執行役員の不正や違法行為等への対応

〔監査役と内部監査部門の監査状況〕

当社では、内部監査につきましては、内部監査部が実施しております。

内部監査部は、各事業本部とは独立した立場にあり、年間業務計画に基づき、当社の本社、営業店及び子会社の本社、支店、営業店等の業務活動全般に亘り、定期的に(または必要に応じて随時)臨店検査を実施し、問題点や今後の課題を監査役に報告する体制を採用しております。

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
竹川 清	公認会計士													
野上 昌樹	弁護士													
大北 貴	税理士													

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

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
竹川 清			竹川清氏は、公認会計士並びに税理士として、財務及び会計に関する相当程度の知を有することから、当社業務執行の適法性を監査する社外監査役として、適任であると考えております。 また、同氏は当社との間で特別な利害関係を有しておらず、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断されることから、独立性が確保されていると考えております。
野上 昌樹			野上昌樹氏は、弁護士として、長年の経験を有し、企業法務に精通しており、企業経営を統治する十分な見識を有することから、当社業務執行の適法性を監査する社外監査役として、適任であると考えております。 また、同氏は当社との間で特別な利害関係を有しておらず、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断されることから、独立性が確保されていると考えております。
大北 貴			大北貴氏は、税務署長を経験するなど、税理士として、財務及び会計に関する相当程度の知見を有することから、当社業務執行の適法性を監査する社外監査役として、適任であると考えております。 また、同氏は当社との間で特別な利害関係を有しておらず、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断されることから、独立性が確保されていると考えております。

【独立役員関係】

独立役員の数	5名
--------	----

その他独立役員に関する事項

当社社外取締役及び社外監査役は、それぞれ弁護士や税理士など、高い専門性と豊富な知識や経験を備えており、それぞれの立場から当社業務執行の適法性が監査できるとともに、独立した立場から経営を監視することができる体制が整っていると判断しております。

なお、当社は社外取締役及び社外監査役を選任するための当社からの独立性に関する基準を以下のように定めており、社外取締役2名及び社外監査役3名を東京証券取引所が定める独立役員として届け出ております。

〔社外取締役及び社外監査役を選任するための当社からの独立性に関する基準〕

1. 当社グループにおける勤務経験がないこと。
2. 配偶者または二親等以内の親族に、当社グループにおける勤務経験者がいないこと。
3. 以下のような当社に關係する組織に属したことがないこと。
 - (1) 大株主である組織
 - (2) 主要な銀行、証券会社
 - (3) 主要な監査法人、経営コンサルタント、法律事務所等
 - (4) 仕入先メーカー等当社の主要な取引先
 - (5) 当社が主要な取引先である企業、団体
4. 配偶者または二親等以内の親族に、前項3. に掲げる組織等に勤務したことがある者がいないこと。

【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、その他
---------------------------	-----------------

該当項目に関する補足説明

【業績連動型報酬制度の導入】

業績連動報酬の内容につきましては、「 1. 機関構成・組織運営等に係る事項 【取締役報酬関係】 報酬の額又はその算定方法の決定方針

の開示内容」に記載しております。

【その他】

取締役(社外取締役を除く。)に対し、一定の譲渡制限期間及び当社による無償取得事由等の定めに従って服する当社普通株式を割り当てる非金銭報酬(株式報酬)を実施しております。なお、譲渡制限付株式付与のために支給する金銭報酬債権の総額は年額1億円以内とし、本制度に基づき対象者へ割り当てる当社の普通株式の総数は年160,000株以内であります。

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 更新

【取締役報酬等の総額及び員数】(2023年3月期)

・取締役(うち 社外取締役) 128百万円(19百万円) 5名(2名)

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

1. 報酬の基本方針

当社の役員報酬は、業績向上を図り継続的な企業価値向上につながる報酬制度であること、株主と利害を共有できる報酬制度であること、報酬の決定プロセスが客観的で透明性の高い報酬制度であること、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責に加えて世間水準及び当社の業績・財務状況を踏まえた適正な水準とすることを決定の基本方針としております。

具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬(業績報酬)及び非金銭報酬(株式報酬)により構成し、監督機能を担う社外取締役並びに監査役については基本報酬のみとすることとしております。

この基本方針に基づき、当社は、報酬諮問委員会を設置し、社長の諮問に基づき取締役及び執行役員の報酬に関する方針・制度等について審議し、取締役会に答申、最終、取締役会にて決定することとしております。

当委員会は、独立社外取締役を委員長とし、その他3名の取締役(内社外取締役1名)の合計4名で構成されます。なお、取締役及び監査役の退職慰労金については、2006年6月29日開催の第42回定時株主総会にて制度を廃止しております。

また、株主総会決議に基づく支給限度額は以下のとおりであります。

- a. 取締役の支給限度額は、2006年6月29日開催の第42回定時株主総会において、年額6億円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人給とは含まない。)と決議いただいております。また、2021年6月29日開催の第57回定時株主総会において、上記取締役の支給限度額の範囲内で当社の取締役(社外取締役を除く。)に対し、譲渡制限付株式に関する報酬等として、金銭報酬債権を付与することを決議いただいております。
- b. 監査役の支給限度額は、1993年6月29日開催の第29回定時株主総会において、年額60百万円以内と決議いただいております。

2. 役員の報酬等の算定方法

当社の取締役の基本報酬は月額固定報酬とし、役位、職責、当社の財務状況等を総合的に勘案して決定するものとしております。

業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標(KPI)を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結営業利益の目標値に対する達成度合い、連結営業利益の対前年度比成長率、連結当期純利益の目標値に対する達成度合い、及び個人評価に応じて算出された額を業績報酬として、12で除した額を毎月支給し、目標となる業績指標とその値は適宜、環境の変化に応じて報酬諮問委員会の答申を踏まえて見直しを行うものとしております。非金銭報酬は、譲渡制限付株式を用いた株式報酬であります。

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、同業他社をはじめ世間の状況を参考にしながら、報酬諮問委員会において審議を行うこととし、取締役会は報酬諮問委員会の答申内容を尊重し、インセンティブが適切に機能する報酬割合を決定することとしております。なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、基本報酬:業績連動報酬:非金銭報酬=63:27:10としております(目標を100%達成の場合)。

定時株主総会終了後の報酬諮問委員会にて審議を行い、当該委員会の答申を受けた取締役会にて審議し、取締役の報酬総額を決定するとともに、個人別の報酬額について代表取締役社長に一任することを決定し、代表取締役社長は一任決議を受け、個人別の基本報酬の額、業績報酬の額、株式報酬の交付株式数を決定することとしております。

業務執行から独立した立場である社外取締役及び監査役の報酬は、基本報酬のみで構成しております。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役は、内部監査部門からの内部監査の報告、監査役からの監査報告及び内部統制部門からの内部統制の整備、運用状況等に関する報告を定期的に受けることにより、当社グループの現状と課題を把握し、独立した視点で経営の監視、監督を行っております。社外監査役は、上記の報告を同様に受けているほか、効率的かつ効果的に監査役監査を行うために、会計監査人及び内部監査部門並びに内部統制部門と情報の交換を含む緊密な協力関係を構築しております。

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) 更新

当社は、法令及び定款に基づく会社の機関として、株主総会及び取締役のほか、取締役会、監査役、監査役会及び会計監査人を設置しております。これらが実効性をもって機能するために、業務の適正を確保するための体制等の整備についての基本方針を取締役会の決議により定め、当該基本方針の下で業務の適法性及び効率性を確保し、リスクの管理を実行することにより、コーポレート・ガバナンスの体制を整備しております。

1. 当社は、取締役・監査役制度を軸にコーポレート・ガバナンスの充実を図っております。2005年6月に意思決定の迅速化と業務執行責任の明確化のため、取締役員数を削減するとともに(2023年6月30日現在6名(内社外取締役3名))、執行役員制度(2023年6月30日現在15名:取締役兼務2名を除く)を導入いたしました。
2. 取締役会は、中期経営計画及び年度計画を定め、当社として達成すべき目標を明確化するとともに、各執行役員の所管する部門ごとに業績目標を明確化し、その進捗を取締役会等で、定期的に報告させ、執行役員の業務執行を監督しております。原則月2回の定例取締役会のほか、必要に応じ臨時取締役会を開催し、2023年3月期において、取締役会は24回開催されました。
3. 業務執行に関しては、代表取締役社長の指揮のもと、執行役員に責任と権限を大幅に移管しております。また、「職務分掌権限規程」に基づき効率的な業務執行を行っております。
4. 業務執行に関する重要事項及び取締役会の付議事項の審議機関として、取締役、常勤監査役及び業務本部長(執行役員)で構成する役員会を原則毎週1回開催し、各部門の業務執行、予算執行の適正化並びに意思決定の迅速化を図っております。
5. 経営の透明性の向上に向けて、中期経営計画の公表及び英文ホームページや英文開示資料の充実など、株主に対する情報開示の強化に取り組むとともに、海外IRを含めたIR活動を通じて得た意見やアドバイスなどは、取締役会などを通して経営にフィードバックさせております。
6. 当社は、監査役制度を採用しており、監査役会は社外監査役3名を含んだ4名で構成されております。常時1名の常勤監査役が執務しており、取締役会、役員会にはすべて出席し、客観的立場から取締役を監視できる体制となっております。監査役のモニタリングは、広範な事業の内容にまで及んでおり、経営監視は有効に機能しているものと考えております。社外監査役3名は、公認会計士(1名)、弁護士(1名)及び税理士(1名)であり専門的見地から監査を行っております。
7. 内部監査部門として社長直轄の内部監査部が設置されており、内部業務監査を実施しております。
8. 社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、企業活動における法令遵守、コンプライアンスに係る諸問題に対応しております。委員会には、連結対象会社をメンバーに加えて、グループ内の業務活動が適正かつ効果的に行われているかチェックしております。
9. 顧問弁護士契約を締結し、経営判断上の参考とするため、必要に応じて助言と指導を受けられる体制を設けております。
10. 会計監査人は、有限責任 あずさ監査法人を選任しており、正確な経営情報を迅速に提供するなど公正不偏な立場から監査が実施される環境を整備しております。

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 更新

当社は、社外取締役3名(経営者2名及び弁護士1名)を含む取締役会と、社外監査役3名(公認会計士、弁護士及び税理士)を含む監査役会により業務執行を監査・監督する体制を採用しており、社外取締役及び社外監査役がそれぞれ専門的な立場から業務執行の適法性を監査するとともに、独立した立場から経営を監視する役割を担っております。そのため、当社においては、現状のコーポレート・ガバナンス体制が有効に機能していると判断しております。

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	例年、株主総会の約3週間前を目処に発送しております。
電磁的方法による議決権の行使	インターネット等による議決権行使を実施しております。
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	株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用しております。
招集通知(要約)の英文での提供	英訳版(要約)を作成し、東京証券取引所の「上場会社情報」に開示するとともに、当社英文ホームページに掲載しております。 英文ホームページ(Shareholders' Meeting) https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/english/stock/shareholdersmeeting.html
その他	当社ホームページへの株主総会招集通知の掲載 和文(株主総会) https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/stock/meeting/ 英文(Shareholders' Meeting) https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/english/stock/shareholdersmeeting.html

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
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	「IR基本方針」、「情報開示の方法」、「情報開示に係わる社内体制」、「将来の見通し」、「投資判断について」を当社ホームページに掲載しております。 IR基本方針 https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/policy/	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	第2四半期及び期末決算時に代表者自身による決算説明会を実施。 なお、第1四半期及び第3四半期については、IR担当部署による個別ミーティングを実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	「決算短信」、「有価証券報告書」及び「四半期報告書」等の決算開示資料や、「決算説明会資料」、「株主総会招集通知」等を当社ホームページに掲載しております。 株主・投資家向け情報 https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/	
IRに関する部署(担当者)の設置	総合企画部	
その他	投資家向けの主な開示資料は、英訳し和文開示後速やかに当社ホームページに掲載しております。 Investor Relations https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/english/	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>1. CDP (旧カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)への取組み TCFD (気候変動関連財務情報開示タスクフォース)の提言に沿った質問内容で構成されているCDP (気候変動)において、情報開示レベルであるスコアリング評価「B」を取得</p> <p>2. 再生可能エネルギーの推進 2023年4月より、東京電力エナジーパートナー株式会社が提供するグリーンペーシックプラン を活用し、本社・東京オフィス・千葉センター・神辺商品センター・井原商品センターで使用する電力の100%を実質的に再生可能エネルギー由来のグリーン電力に切り替え 水力・風力・太陽光その他の再生可能エネルギー由来の電力を組み合わせた実施CO2フリーの電力メニュー</p> <p>3. 森林保全団体「more trees (モア・トゥリーズ)」への寄付 2018年10月より、「HILTON TOGAモデル」スーツの売上金の一部を高知県梶原町 (ゆすはらちょう)の森づくり活動に寄付。2022年3月期からは不要になった衣料品の店頭回収量に応じた寄付も開始。</p> <p>4. 再生材ごみ袋の使用 2020年11月より、本社・営業店にて使用している「ゴミ袋」を、99%再生材から出来ているゴミ袋に切り替え。このゴミ袋は、使用済みプラスチックをリサイクルしており、CO2排出削減に寄与 (2023年3月期年間CO2排出削減効果 概算約34トン)</p>
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様迅速かつ的確な情報をご提供するために、IR基本方針及び情報開示の方法を定め、IR (株主・投資家向け広報)活動を行っております。
その他	<p>1. グループ人権方針の策定 政府提唱に合わせ、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき策定</p> <p>2. 女性活躍企業認定マーク「えるぼし」取得 (厚生労働大臣認定)</p> <p>3. 子育てサポート企業「くるみん」認定 (厚生労働大臣認定)</p>

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 更新

- (1) 取締役及び従業員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
 当社の社会的責任及び企業倫理を遵守すべく、役員及び従業員が法令及び社会通念等を遵守した行動を取るための行動規範として、コンプライアンス規程及びマニュアルを制定し周知徹底させる。
 社長を委員長とするリスクマネジメント委員会内にコンプライアンス部会を設置し、企業活動における法令遵守、コンプライアンスに係る諸問題に対応する。
 役員及び従業員が、企業倫理もしくは法令遵守上疑義ある行為等について、情報提供を行う手段としてグループ内部通報制度を設け、不正行為等の早期発見、是正に努める。
 内部監査部門として、社長直轄の内部監査部が内部監査を実施する。
 当社は、暴力団排除条例に基づき、市民生活や企業活動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断固たる姿勢で臨み、一切の関係を遮断するとともに、それらの活動を助長及び経済的利益を含む一切の利益を供与することに加担しない。万一、反社会的勢力及び団体から直接、間接を問わず不当な要求を受けた場合は、弁護士や警察と連携し毅然とした対応を行う。
- (2) 取締役の職務の執行にかかる情報の保存及び管理に関する体制
 取締役の職務の執行に係る報告等は、社内規則「文書管理規程」に基づき、担当部署が保存及び管理するものとする。
- (3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 事業活動全般にわたり生じる様々なリスクのうち、経営戦略上のリスクについては、事前に関連部門においてリスクの分析やその対応策の検討を行い、必要に応じて役員会、取締役会において審議する。
 業務運営上のリスクについては、リスクの洗い出しを行い、優先的に対応すべきリスクを選定したうえで、具体的な対応方針と対策の決定、実行、モニタリングを行い、適切にリスク管理を行う。個人情報に関しては、情報セキュリティ推進室及び個人情報管理室を設置するとともに情報セキュリティ基本方針及び個人情報保護方針 (プライバシーポリシー) を制定し、「個人情報管理責任者」を設け、マニュアルの更新、社内教育の徹底とともに情報システムを含めた社内管理体制を強化する。
 不測の事態が発生した場合には、社長を本部長とする対策本部を設置し、情報連絡チーム及び顧問弁護士等を含む外部アドバイザーチームを組織し、迅速な対応を行い、損失を最小限に止める体制を整える。
- (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
 経営と執行の分離を進めるために執行役員制度を導入し、執行役員には責任と権限を大幅に委譲することで、迅速な意思決定と業務執行を行う。
 取締役会は、法令、定款に定められた事項及び経営の基本方針等重要な業務に関する事項の決議を行うことを目的に原則月2回開催する。
 取締役会は、中期経営計画及び年度計画を定め、当社として達成すべき目標を明確化するとともに、各執行役員の所管する部門ごとに業績

目標を明確化し、その進捗を取締役会等で、定期的に報告させ、執行役員業務執行を監督する。

業務執行に関する重要事項及び取締役会の付議事項の審議機関として、取締役及び常勤監査役等で構成する役員会を原則毎週1回開催し、各部門の業務執行、予算執行の適正化並びに意思決定の迅速化を図る。

「職務分掌権限規程」に基づき、効率的な業務執行を行う。

(5) 当社及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

当社は、子会社の経営の自主性及び独立性を重んじつつ、子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われる体制、並びに損失の危機の管理体制を確保するため、取締役もしくは監査役を必要に応じて派遣するとともに、当社内に主管部門を定めることとし、当該主管部門は、子会社と事業運営に関する重要な事項について情報交換及び協議を行う。

当社は、「グループ会社管理規程」に基づき、子会社の経営上の重要事項について、審議するものとする。また、子会社の業務執行状況、財務状況等について、当社への定期的な報告を義務付ける。

リスクマネジメント委員会内のコンプライアンス部に、各子会社のメンバーが参加し、グループ内の業務活動が適正かつ効率的に行われているかチェックする。

内部監査部門は、各子会社の業務の状況について、定期的に監査を行う。

(6) 監査役職務を補助すべき使用人に関する事項

当社は、監査役がその職務を補助すべき従業員を置くものとする。従業員の人数、人選等については、監査役と取締役が協議するものとする。

当該従業員の人事異動等に関しては、監査役の事前の同意を得るものとする。

(7) 当社及び子会社の取締役及び従業員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

当社の取締役及び従業員は、会社に重大な損失を与える事項が発生、もしくは発生するおそれがあるとき、または取締役及び従業員による違法もしくは不正な行為を発見したときは、速やかに監査役に報告を行う。また、その他の重要な事項について、りん議書もしくは報告書を常勤監査役へ回付する。

監査役は、原則、役員会やリスクマネジメント委員会等の会議に出席し、業務の執行状況等について、当社の取締役及び従業員より、報告を受けるものとする。

子会社の取締役及び従業員は、会社に重大な損失を与える事項が発生、もしくは発生するおそれがあるとき、または取締役及び従業員による違法もしくは不正な行為を発見したときは、速やかに当該主管部門に報告を行う。当該主管部門は、その内容を当社の監査役に報告する。

監査役は、当社の監査部門の監査報告会等に出席し、子会社におけるリスク管理状況等について報告を受ける。

監査役は、必要に応じて業務執行に関する報告、説明または関係資料の提出を当社及び子会社の取締役及び従業員に求めることができる。

(8) 上記(7)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

当社及び子会社において、監査役への上記(7)の報告を行った当社グループの役員及び従業員に対し、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを禁止し、その旨を当社グループの役員及び従業員に周知徹底する。

(9) 当社の監査役職務の執行について生ずる費用または債務の処理にかかる方針に関する事項

当社は、監査役がその職務の執行について、当社に対し費用の前払い等を請求したときは、担当部門において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。

当社は、監査役が職務執行に必要であると判断した場合、弁護士、公認会計士等の専門家に意見・アドバイスを依頼するなど必要な監査費用を認める。

(10) その他監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

監査役職務の執行機能の向上のために、社外監査役の選任にあたっては、専門性のみならず独立性を確保する。

取締役は、監査役職務に対する理解を深め、監査役職務の環境を整備するよう努める。

監査役は、取締役職務執行の監査及び監査体制の整備のため、代表取締役と定期的に会合をもち、意見交換をする。

監査役は、会計監査人及び内部監査部門と情報・意見交換等を行うための会合を定期的に開催し、緊密な連携を図る。

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

役員及び従業員が、法令及び社会通念等を遵守した行動をとるための行動規範である規程(コンプライアンス・マニュアル)の中で、「反社会的勢力には断固とした姿勢で臨む」ことを方針に掲げております。

また、暴力団排除条例に基づき、市民生活や企業活動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、断固たる姿勢で臨み、一切の関係を遮断するとともに、それらの活動を助長及び経済的利益を含む一切の利益供与することに加担しないこととしております。

万一、反社会的勢力及び団体から直接、間接を問わず不当な要求を受けた場合は、弁護士や警察と連携し、毅然とした対応を行うこととしております。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

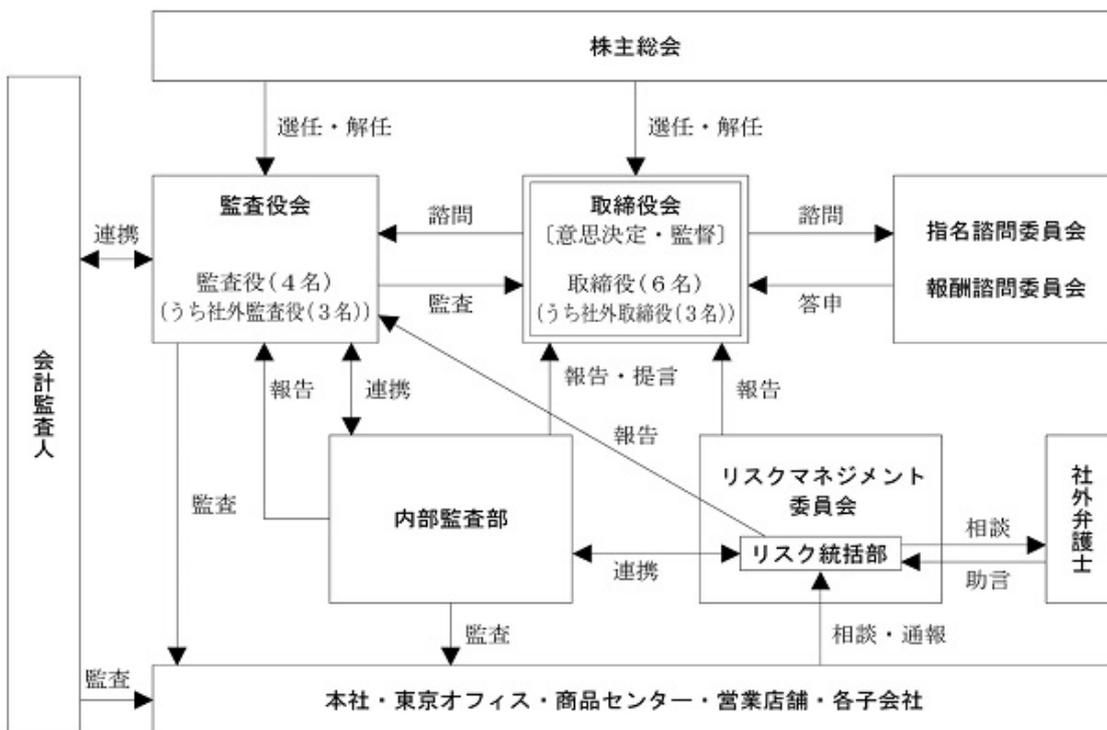
買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

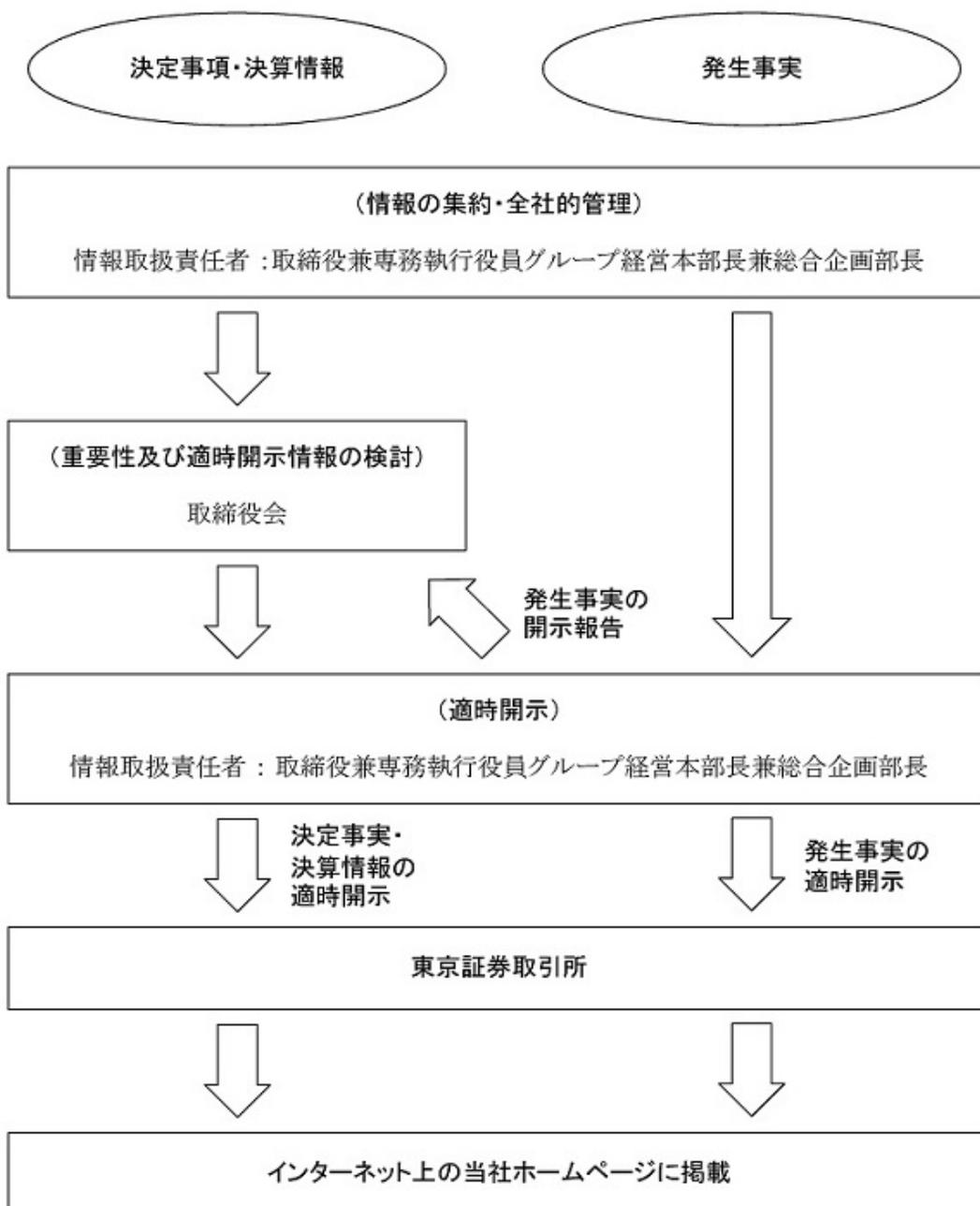
2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

< 業務執行の体制と内部統制システムの概要 > (2023年6月30日現在)



< 適時開示体制の概要 >

適時開示の流れは次のとおりであります。



< 取締役会のスキルマトリックス >

指名・報酬 諮問委員会	氏名	企業経営	財務・会計・ 金融	法務 リスクマネジメント コンプライアンス	ESG サステナブル	小売・営業・ マーケティング
○ ○ ○ ○ ○ 委員長	青山 理	○			○	○
	岡野 真二	○			○	○
	山根 康一	○	○		○	
	小林 宏明	○	○			
	渡邊 徹			○		
	加賀美 由加里	○			○	○
監 査 役	大迫 智一		○			
	竹川 清		○			
	野上 昌樹			○		
	大北 貴		○			

(注) 上記は、特に専門性を発揮できる分野及び経験をお示しするものであり、対象者の全ての知見を表すものではありません。

< 株主との対話の実施状況等 >

2023年3月期決算発表後の2023年5月に行った当社代表取締役社長及びIR担当取締役による株主・投資化との対話の状況については、以下のとおりであります。

セグメント	種別	質問内容	会社説明会	メールミーティング	個別	
					国内ネットマネジメント	海外ネットフロント
経営全般	ガバナンス	今回の株主総会議案、議案に対する議決権行使方針について			○	
経営全般	ガバナンス	新規事業、投資選定、投資効率に関する意思決定、社長や社外役員の役割について			○	
経営全般	ガバナンス	サステナビリティの検討状況について			○	
経営全般	事業全般	今後の事業環境や経営リスクについて		○		
経営全般	資本コスト・株価	競合企業との時価総額、株価指標等分析について			○	
経営全般	資本コスト・株価	「PBR1倍」達成に向けた新中期経営計画の考え方・方針		○	○	○
経営全般	資本コスト・株価	資本コスト、WACCの水準 各セグメントのROIC分析				○
経営全般	株主還元	新中期経営計画の株主還元方針について		○	○	○
経営全般	株主還元	自己資本比率、現預金水準の自社分析 自社株取得による株主還元について				○
ビジネス17	業界環境	マスク等各商品の販売価格の方向性、価格転嫁の進捗、価格競争力について		○		○
ビジネス17	業界環境	賃借料相場（都心店・郊外店）の動向について				○
ビジネス17	中計関連	構造改革の最重要目標、重視して取り組んだ施策について	○			
ビジネス17	中計関連	構造改革以降の事業・経営環境の変化についての評価			○	○
ビジネス17	中計関連	BW再成長・収益性向上の道筋どう考えているか			○	
ビジネス17	中計関連	今後の市場縮小に対する店舗数や売場面積の考え方・方針について			○	○
ビジネス17	中計関連	短期から中長期的な人材採用・人材確保の方針について			○	
ビジネス17	前期実績	2023年3月期3Q対比4Qの売上が伸びなかった要因 通期計画未達の要因		○	○	
ビジネス17	前期実績	単体粗利率の前年度対比低下した要因、ビジネス17セグメントとの粗利率との乖離		○		
ビジネス17	前期実績	前期実績に対する自社評価、カーゴ需要回復度合い スーツの販売着数動向・見通し		○	○	○
ビジネス17	今期計画	今期計画における価格転嫁、販売着数、経費削減等について		○	○	
ビジネス17	今期計画	原価・販売費・一般管理費高騰の影響について			○	○
カード	収益構造	「洋服の青山」との事業関係性について				○
カード	前期実績	会員数の減少した要因、会員増加策について			○	
雑貨販売	前期実績	利益率悪化の要因について 今後の業績見通し			○	○
総合SPA	前期実績	日本事業の黒字化する時期・見通し、赤字・低収益の要因について	○		○	
総合SPA	今期計画	今期計画の前提 業績見通しについて		○	○	
総合SPA	今期計画	設備投資、出退店計画について			○	○
ファッション	今期計画	今期計画の前提 業績見通しについて		○	○	
ファッション	今期計画	設備投資、出退店計画について 今後の事業拡大・新業態について			○	○
不動産	今期計画	セグメント化の狙いについて			○	

※メールミーティングは証券会社主催でアナリストの他、機関投資家6社が参加（国内3社、海外3社）