



2023年7月7日

各 位

会 社 名 **株式会社ツルハホールディングス**

代表者名 代表取締役社長 鶴羽 順
(コード番号 3391 東証プライム)

問合せ先 執行役員管理本部長 村上 誠
(TEL 011 - 783 - 2755)

株主提案に対する当社取締役会意見に関するお知らせ

当社は、2023年8月10日開催予定の第61回定時株主総会（以下「本株主総会」といいます。）の目的事項に関し、株主提案権を行使する旨の書面を受領しております。

当社は、本日（2023年7月7日）開催の取締役会において、当該株主提案に係る議題及び議案（以下「本株主提案」といいます。）を本株主総会に付議し、下記のとおりこれに反対することを決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

I. 提案株主

OASIS INVESTMENTS II MASTER FUND LTD.

II. 本株主提案の内容及び提案の理由

第一 本株主提案において提案された議題

- (1) 議題1：監査等委員である取締役3名選任の件
- (2) 議題2：取締役（監査等委員である取締役を除く。）2名選任の件
- (3) 議題3：監査等委員である取締役1名解任の件
- (4) 議題4：社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の固定報酬額決定の件
- (5) 議題5：監査等委員である社外取締役の個人別の固定報酬額決定の件
- (6) 議題6：取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式報酬制度の変更の件
- (7) 議題7：監査等委員である社外取締役に対する譲渡制限付株式付与のための報酬決定の件
- (8) 議題8：定款一部変更の件（取締役会長及び取締役副会長廃止の件）

- (9) 議題9：定款一部変更の件（取締役会議長の社外取締役からの選出の件）

第二 議案の要領及び提案の理由

別紙「本株主提案書面」に記載のとおりです。

なお、別紙「本株主提案書面」は、提案株主様から提出された本株主提案書面の該当記載を形式調整のうえ、原文のまま掲載したものであります。

Ⅲ. 本株主提案に対する当社取締役会の意見

第一 当社取締役会の意見

当社取締役会は、本株主提案の全ての議題及び議案に反対します。

第二 理由

1. はじめに

- (1) 当社取締役会は有効に機能しており、当社に「社外取締役の総入れ替え」が必要となるガバナンス上の重大な問題はありません。また、当社の企業価値向上、株主共同の利益の確保の観点からは、当社の提案する取締役候補者で構成される取締役会が適切かつ最善であり、提案株主が主張するような報酬制度や定款の規定は必要ありません。
- (2) 提案株主は、当社に「不適切なガバナンス体制」が存在する旨を主張していますが、このような主張は、提案株主が、昨年の定時株主総会終了後わずか6ヶ月程度の間に当社の株式を急速に買い増し、何らかの意図をもって創り出し、いわば「論点設定」したものです。当社には、提案株主が主張するような「不適切なガバナンス体制」はありません。提案株主は、様々な角度からあたかも当社に「社外取締役の総入れ替え」が必要となるガバナンス上の重大な問題があるかのような主張をしていますが、その具体的かつ客観的な事実は挙げられておらず、これらは抽象的で憶測の域を出ない「懸念」の指摘に止まっています。このことは、当社に「社外取締役の総入れ替え」が必要となるガバナンス上の重大な問題などないことを端的に表しています。実際、当社の監査等委員である社外取締役3名は、いずれも、各選任に係る株主総会において、99%を超える賛成率をもって選任いただいているところ、提案株主の主張は、そのいずれもが、上記各選任の機会より前から存在する事実を論難するものや、本来全く関連性のない事情をあたかも当社に「社外取締役の総入れ替え」が必要となるガバナンス上の重大な問題があるように歪曲して評価する憶測の域を出ないものであって、各監査等委員である社外取締役が、既にそれらの事情が存する状態で高い信任を得てきたものであることを看過し、又は無

視したものです。

- (3) 提案株主は、当社取締役会には「創業家」による強い支配が存在し、「子会社間の事業上のシナジーの完全な発揮や、創業家以外の人材の登用が阻害され」ていると指摘しますが、その根拠や具体例は一切示されていません。提案株主による「論点設定」は誤導であり、遺憾というほかありません。
- (4) 当社取締役会は、一般論として、より良いガバナンスを模索するプロセスにゴールはなく、不断の検討と改善を継続していく強い意思を持っており、2021年8月10日付けで監査等委員会設置会社に移行するなど、これまでもガバナンス体制の強化に取り組んできました。それと同時に、当社は、「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」という経営理念に基づき、一般消費者の生活に密接に関連する事業を展開する事業者であるため、地域の皆様からの信頼に加えて、安定性や継続性といった観点も、その事業運営上の重要な視点の一つに位置づけるべきであると考えてきました。当社は、このような視点も勘案し、新任の取締役候補者も含む当社の提案する取締役候補者で構成される取締役会が最善であると考えており、昨年の定時株主総会において**多数の機関投資家の皆様を含む 99.57%のご賛同を得て選任いただいた藤井文世取締役（監査等委員）を、いわば「数あわせ」のために解任することまでを求める本株主提案に賛成することはできません。**
- (5) 当社取締役会は、2022年6月21日に策定・公表した中期経営計画を、コロナ禍という客観的環境の厳しさに耐え、着実に遂行している過程にあります。実際、2022年6月を起点とした場合の当社の株価は比較的良好に推移しているなど、中期経営計画の内容とこれまでの実績は、市場の皆様にもご評価いただけているものと考えています。また、当社取締役会は、当社のガバナンスをより向上させていくために、より一層のDX（デジタル・トランスフォーメーション）推進やグローバル化、財務・ファイナンス戦略等の更なる強化が必要と考える要素を取り入れるための検討も進めてまいりました。本株主総会においては、これらの検討の成果の一部として、当社取締役会に新たな知見をもたらし、更なる業績の向上に向けた各種施策に寄与いただける候補者を当社提案の取締役選任議案として付議しております。
- (6) 株主の皆様におかれましては、引き続き当社取締役会を信任いただき、当社の健全で強靱な事業成長にご期待いただきますよう、お願い申し上げます。

2. 議題(1)「監査等委員である取締役3名選任の件」、議題(2)「取締役(監査等委員である取締役を除く。)2名選任の件」、及び議題(3)「監査等委員である取締役1名解任の件」について

(1) **当社は、現経営体制において、中期経営計画を着実に実行できていること**

- (A) 当社グループは、地域に愛され、喜ばれる、「日本一のドラッグストアチェーン」を目指し、「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」という経営理念のもと、地域医療の担い手として、より身近で、安心できるサービスをお届けすべく、お客様の視点に立った店づくりを展開することを基本理念とし、医薬品や化粧品だけでなく、食品や日用雑貨等の多種多彩な商品を取り扱い、その地域の皆様の日常の生活に密着した多店舗ドラッグストア事業者として、主要な店舗を大都市圏のみならず全国の人口の5割強が生活する地方圏に展開し、その地域で暮らす消費者の皆様に「豊かさと余裕」を提供しています。
- (B) 当社は、このような理念を更に強化・実現していくことを目標として、2022年6月21日に公表した「新中期経営計画策定に関するお知らせ」において、2023年度からの3年間を「収益改善フェーズ」として位置づけ、その後の目標に向けた足固めのステージとした中期経営計画を策定し、財務KPIとして、2025年5月期には売上高1兆600億円、営業利益率5.0%、営業利益530億円、ROE10%以上を目標として掲げ、また、2029年5月期までの4年間を筋肉質な企業体質を実現後の「再成長フェーズ」と位置づけ、2029年5月期には売上高1兆5000億円、営業利益率6.0%、営業利益900億円、ROE12%以上を目標として掲げております。現に、当社2023年5月期連結業績は、売上高が9,700億円、営業利益が455億円(営業利益率は4.7%)を超え、ROEは9.4%に上昇しており、コロナ禍やそれを受けたインバウンド減少等、事業環境が極めて厳しい中においても、当社取締役会は、中期経営計画を着実に実行できていると考えます。
- (C) 今期以降につきましても、上記目標の達成に向け、これまでと同様に戦略的なM&Aを推進し、グループ成長を実現させるとともに、経営基盤の安定と収益力の強化及び収益力改善のための施策を検討・実施しつつ、中期経営計画を着実に遂行してまいります。

(2) **当社はガバナンス体制の改善についても継続的に取り組んでいる一方で、「社外取締役の総入替え」が必要となるガバナンス上の重大な問題など存在しないこと**

- (A) 当社は、会社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスの更なる拡充は経営上の最重要課題の一つであると考えており、これまでも、当社の定める「経営理念」「経営目的」の下、当社グループの全役員、従業員が上場企業としての社会的な役割を認識するとともに、全

てのステークホルダーと良好な関係を保ち、地域密着化を図って誰からも支持される企業となることを目指し、取り組んでまいりました。

- (B) 具体的には、当社は、2021年8月10日開催の第59回定時株主総会において、取締役会の監督及びコーポレートガバナンス機能を強化することにより、経営の透明性を一層向上させ、意思決定の更なる迅速化を実現するため、従来の監査役会設置会社から、監査等委員会設置会社に移行いたしました。
- (C) また、当社は、経営陣幹部・取締役の指名・報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に任意の指名・報酬委員会を設置しており、代表取締役社長（委員長）、執行役員管理本部長、独立社外取締役3名である佐藤はるみ氏、岡崎拓也氏及び藤井文世氏を同委員会のメンバーとしております。さらに、現時点における指名報酬委員会の委員長は代表取締役社長ですが、本株主総会以降は社外取締役を委員長にすることも含め、より一層の独立性・客観性と説明責任の強化のための様々な施策を検討しております。このように、指名・報酬委員会は、業務執行の決定機関である取締役会から独立性が確保された社外取締役が過半数を占めており、指名・報酬などの重要事項の検討にあたり、適切な関与・助言を得ることができる体制を構築しています。
- (D) 加えて、当社は、後記のとおり、本株主総会における会社提案として、取締役（監査等委員である取締役を除く。）として、新たに2名の社外取締役を増員し、当社事業及び取締役会に更なる価値を付加する国際性豊かなDX人材、M&Aや事業投資・成長投資等において必要となる資金調達等を含む財務・ファイナンス戦略の強化等に貢献いただける金融人材を迎え、一層の監督・助言機能強化にも努めてまいります。
- (E) 以上のとおり、当社取締役会は、一般論として、より良いガバナンスを模索するプロセスにゴールはなく、不断の検討と改善を継続していく強い意思を持っており、現に、当社のガバナンスをより良い体制にしていくために、より一層のDX推進やグローバル化、財務・ファイナンス戦略等の強化が必要と考える要素を取り入れるための検討も進めてまいりました。一方で、提案株主が指摘するような「社外取締役の総入れ替え」が必要となるガバナンス上の重大な問題は、存在していません。

(3) 当社の企業価値向上の観点のためには、当社が提案する取締役候補者で構成される取締役会が適切かつ最善であること

- (A) 当社取締役会は、取締役候補者の選定について、指名・報酬委員会において取締役の候補者案について審議した上で、取締役会において同委員会からの答申も踏まえて討議した結果、以下の取締役候補者の選任に係る議案（以下「会

社提案」といいます。)を本株主総会に上程する旨を決定いたしました(詳細は、2023年7月7日付「当社の新任取締役候補者の選任および当社子会社の新任取締役候補者、監査役候補者の選任に関するお知らせ」をご参照下さい。)

＜本株主総会の会社提案に係る取締役候補者＞

項目	氏名	社外取締役候補者
取締役(監査等委員である取締役を除く。)の候補者	鶴羽 樹	
	鶴羽 順	
	小川 久哉	
	村上 正一	
	八幡 政浩	
	田中 若菜	○
	奥野 宏	○
監査等委員である取締役の候補者	大船 正博	
	佐藤 はるみ	○
	岡崎 拓也	○

(B) 当社取締役会が、会社提案に係る取締役候補者で構成される取締役会が適切かつ最善であると判断した理由は、以下のとおりです。

- (a) 当社は、取締役会の構成の基本方針として、持株会社としてグループ全体の企業価値の最大化及びコーポレートガバナンスの強化・徹底に努めるため、監査等委員を除く取締役の員数を7名以内、監査等委員である取締役の員数を4名以内と定めています。また、社外取締役として複数名を選任し、当社が直面する経営課題に対して効果的な専門分野の知見を有する取締役の高い資質を活かすことに加えて、多様性を考慮しながら、最適な規模で実効性のある取締役会が実現されるように努めております。
- (b) また、当社は、取締役候補者の指名・選解任などを行うにあたっての基本方針と手続について、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向けた経営全般を担うにふさわしい資質を持つ者を指名すべきとの考えの下、その候補者は、性別・国籍・年齢などを問わず、知識・経験・能力の多様性とバランスを考慮するとともに、人格・実績・識見を評価し、取締役会における意思決定・助言と監督を適切に行う能力を持ち、当社の企業理念の実現・中長期的な企業価値の向上に寄与する人物を選任することとしています。このような基本方針の下、当社は、創業家の出身者であるか否かにかかわらず、主要な事業子会社では、実力本位で適材適所の経営人材を起用し、また主要な事業子会社の実情に精通した各子会社トップが、持株会社である当社を通じ、グループ全体の経営にも参画する体制としています。
- (c) 本株主総会に上程する会社提案に係る取締役候補者についても、上記方

針に則り、2023年1月から2023年7月までの約6ヶ月に亘り、取締役候補者へのインタビュー等の必要な調査も行った上で当社の取締役会の構成及び必要人材について検討を重ねる等、慎重な決定プロセスを経ております。

- (d) なお、上記のとおり、指名・報酬委員会は、代表取締役社長（委員長）、執行役員管理本部長及び独立社外取締役3名である佐藤はるみ氏、岡崎拓也氏並びに藤井文世氏により構成されていますが、同委員会委員である佐藤はるみ氏及び岡崎拓也氏は、会社法の定めに従い、2021年8月10日開催の当社第59回定時株主総会において、当時の監査役会の同意を得た上で上程された候補者として99%以上の賛成をもって選任された監査等委員である取締役であり、また、藤井文世氏も、会社法の定めに従い、2022年8月10日開催の当社第60回定時株主総会において、監査等委員会の同意を得た上で上程された候補者として99%以上の賛成をもって選任された監査等委員である取締役です。そして、本株主提案に至るまで、これらの各社外取締役について機能不全の指摘はなく、それぞれそのお立場から、ご知見を遺憾なく発揮いただきました（詳細は、(4)(A)(b)をご参照ください）。
- (e) さらに、当社は、取締役会による候補者選定の透明性と客観性を確保する際の具体的な基準として、2021年4月6日付「社外役員の選任基準選定に関するお知らせ」にて公表したとおり、社外役員の選任基準（以下「当社社外役員基準」といいます。）を制定しております。当社社外役員基準は、東証が公表している「独立役員の確保に係る実務上の留意事項（2022年9月改定版）」に記載の独立性基準（以下「東証基準」といいます。）にも沿った内容であり、その基準自体に問題があると考えられるものではなく、現に、提案株主からも、これらの基準に問題がある旨の主張はされていません。

当社は、当社社外役員基準に従って佐藤はるみ氏、岡崎拓也氏、及び藤井文世氏を社外取締役として選任し、また、当社社外役員基準及び東証基準に則って、監査等委員である社外取締役の佐藤はるみ氏、岡崎拓也氏及び藤井文世氏を、一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立役員に指定し、東京証券取引所に届け出ております。このように、法令等に鑑みても、現任の社外取締役3名の独立性には、いずれも疑義はありません。

- (f) 以上の基本方針及び指名・報酬委員会の答申を踏まえ、当社取締役会において討議した結果、当社取締役会としては、①現在、当社は2022年に策定・公表した中期経営計画を着実に遂行している最中であること、②当社取締役会が真摯に検討した結果、当社の経営体制強化のために高い優先

度をもって求められる能力は、国際性に加えて、DXや財務・ファイナンス戦略の強化といった要素であるところ、会社提案に係る監査等委員でない社外取締役候補はこれらの専門的知見や経験、能力を十分に有していること、③より良いガバナンス体制の構築・実現のための検討は引き続き行っていくことを当然の前提として、当社の現任の監査等委員である社外取締役には十分にその知見や能力を発揮いただいております、不足はなく、また、重大な監査能力の欠如やガバナンス・コンプライアンス上の問題が現に生じているわけでもないことからすると、監査等委員である社外取締役の全員を交代させるべき必要性に乏しく、かえってそのような劇的な変化を生じさせる本株主提案は当社の事業特性に対する理解や監査の実効性の観点等からしても妥当とは言えないことなどから、当社が健全で持続的な成長を実現し、中長期的な企業価値の向上、ひいては株主共同の利益向上を果たしていくためには、以下の取締役候補者で構成される取締役会が適切かつ最善であると判断いたしました。なお、佐藤はるみ氏、岡崎拓也氏及び藤井文世氏の独立性に疑義が無いことは、(4)(A)(c)に記載のとおりです。

◆ 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の候補者

- 鶴羽樹氏は、卓越した経営手腕を発揮して現在のツルハグループの礎を築き、また、取締役会長として、グループ全体を俯瞰した経営の監督を行ってまいりました。候補者の長年にわたる豊富な知識と経営手腕は、当社グループの更なる成長及び競争力強化に大きく寄与するものと判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
- 鶴羽順氏は、当社代表取締役社長として、当社の経営上の重要な決定事項に適切な意思決定を行うとともに、経験により培われた統率力・行動力をグループ内の事業会社の業容拡大、企業価値向上に発揮し、大きく貢献しております。今後もグループの最高経営責任者として更なる経営手腕を発揮するものと判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
- 小川久哉氏は、当社子会社である株式会社くすりの福太郎代表取締役社長として、ドラッグストア経営における豊富な経験と知識を有し、当社の経営判断に活かされております。また、経験により蓄積された幅広い人脈と行動力は、M&A担当取締役として成長が期待される企業の子会社化に大きく貢献しており、引き続きその手腕を発揮することが当社グループの企業価値向上に資すると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

なお、同氏が代表取締役社長であった時期に、くすりの福太郎において提案株主が指摘する問題が生じたことは事実ですが、当社では、同様の事態を引き起こさないように厳しくリスク管理を行うことを含めて、現任の役割を全ういただくことを通じて、この問題への責任を果たしていただくべきと考えています。

- 村上正一氏は、当社子会社である株式会社ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本代表取締役社長として、同社の中国・九州地区における順調な業容拡大に大きく貢献しております。その中で培ってきた経営手腕は当社の経営にも十分活かされており、引き続き取締役候補者といたしました。
- 八幡政浩氏は、ツルハグループで最大規模の事業会社である株式会社ツルハの代表取締役社長として、現場に精通した知識と経験を活かした質の高い経営を行っており、当社の企業価値向上に大きく貢献しております。今後も当社の経営目標達成のために力を発揮できると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
- 田中若菜氏は、製薬会社・世界的IT企業にて培った高い経営コンサルティング、ブランドマーケティングの知見、政府特別プロジェクトメンバーを務めるなどの経験を有しております。加えて、女性としての当社の経営判断に有用な視点を有しており、これらの幅広く高度な知見・経験を、当社のDX推進及びグローバル化に活かしていただける人材であると判断し、社外取締役候補者といたしました。
- 奥野宏 (Hiroshi Marcus Okuno) 氏は、グローバルな金融機関での勤務経験が長く、金融という専門性の高い視点から資金調達等を含む当社の財務・ファイナンス戦略に新たな価値を付加できる知見を有しています。当社が今後、大型のM&A含む当社グループ成長のための各種施策を実行するためには、資金調達を含む当社の財務・ファイナンス戦略が一層重要となるため、当社取締役会に是非加えるべき人材と判断いたしました。加えて、同氏は、海外経験豊富なコンサルタントとして、当社の経営に対し、今後重要性が増す国際性、事業展開への助言、監督も期待できる人材であると判断し、社外取締役候補者といたしました。なお、同氏は会社の経営に直接関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

◆ 監査等委員である取締役の候補者

- 大船正博氏は、管理部門を統括する取締役としての就任経験もあり、常勤の監査等委員である取締役としてグループの監査体制の構築とガバナンス体制の強化を行っております。引き続き、これまでに蓄積した知識と経験を基に、監査・監督機能の充実に寄与いただけるものと判断し、監査等委員である取締役候補者といたしました。
- 佐藤はるみ氏は、税理士としての税務に関する専門的な知見を有しております。加えて、女性としての当社の経営判断に有用な視点を有しており、今後も当社経営に客観的視点から様々な提言をいただけると判断し、引き続き監査等委員である社外取締役候補者といたしました。なお、同氏は、社外取締役となること以外の方法で会社の経営に直接関与したことはありませんが、上記の理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。
- 岡崎拓也氏は、弁護士としての豊富な業務経験と専門的知識を有し、高い見識を基に独立した立場からの助言をいただいております。今後も取締役会の意思決定及び監査・監督機能の強化に寄与いただくことができると判断し、引き続き監査等委員である社外取締役候補者といたしました。なお、同氏は、社外取締役となること以外の方法で会社の経営に直接関与したことはありませんが、上記の理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

◆ 現任の監査等委員である取締役

- 藤井文世氏は、長年金融機関で培った金融に関する豊富な経験と知識を有しており、社外取締役として取締役会において活発なご意見をいただくとともに、経営課題に対しても、様々なアドバイスをいただいております。このように、藤井文世氏には、その豊富な知見を活かし、当社の経営に有益な提言、助言をいただいております。解任の必要などなく、むしろ、今後も当社の企業価値向上、株主共同の利益の確保のために、遺憾なくそのご知見を発揮いただくべきであると判断しております。

(g) これらの会社提案に係る取締役候補者が本株主総会において原案どおり承認可決された場合、当社取締役会が有するスキルマトリクスは以下のとおりとなります。

＜会社提案に係る取締役候補者をご承認いただいた場合のスキルマトリクス＞

区分	氏名	社外・独立性	専門性と経験							
			企業経営	事業戦略	財務・会計・M&A	人的資本・人材開発	法務・リスクマネジメント	ESG	DX・IT	グローバル
取締役	鶴羽 樹		○	○	○	○		○		○
	鶴羽 順		○	○		○	○	○		○
	小川 久哉		○	○	○	○		○		
	村上 正一		○	○		○		○		
	八幡 政浩		○	○		○		○		
	田中 若菜	○		○		○		○	○	○
	奥野 宏	○			○			○		○
取締役 監査等 委員	大船 正博			○	○	○	○	○		
	佐藤 はるみ	○			○			○		
	岡崎 拓也	○					○	○		
	藤井 文世	○	○		○	○	○	○		

(4) 提案株主の主張は誤導的であり、恣意的な印象（イメージ）操作であること

(A) 提案株主が指摘する事項は、いずれも、主として、以下のとおり提案株主の事実誤認や誤導、恣意的な印象操作が含まれます（なお、提案株主の事実誤認や誤導、恣意的な印象（イメージ）操作が含まれるのは、以下の事項に限られるものではありません。）。詳細は、2023年7月7日付「株主提案に対する当社取締役会意見の説明資料」をご参照ください。

(a) 提案株主は、提案株主自ら公表しているプレゼンテーション資料等において、提案株主が当社株式の「約13%を保有する第2位株主」であり、「長期投資家」であるということを盛んに強調していますが、提案株主が提出している大量保有報告書の記載上、そのうちの約6%は、本株主総会の議決権行使基準日（2023年5月15日）の直前である2023年5月8日に消費貸借で借り入れた株式であるとされており、また、実質的な自己所有である約7%についても、そのほとんどが昨年の定時株主総会終了後わずか6ヶ月程度の間当社株式を急速に取得したと推察されるものです。当社が、提案株主から2022年10月に書簡を受領して以降、本株主提案を受領するまでに提案株主と面談を行ったのは、通常のIR面談を除くと、2回の面談のみであり、また、当該各面談では、提案株主の主張するガバナンス上の問題点等の本株主提案に関連する具体的な言及は全くなく、本株主提案において、初めてこれらの主張を受けるに至りました。これをもって、提案株主が当社と「継続的な対話を行ってきた」というのは誤導的であり、恣意的な印象操作にほかなりません。このように、本株主提案は、提案株主が主張するような「継続的な対話」がなされた結果として行われたものではなく、突如として、また一方的

に提案されたものです。なお、当社が、提案株主を含む株主との対話を「拒絶」した事実などありません。

- (b) 提案株主は、「現在の監査等委員でない取締役5名のうち、4名が当社及びそのグループ会社の創業家出身者により占められていること」等を理由に、「3つの創業家は、各創業企業に対し親会社の当社とは別個に強力な支配力を有すると推察され、この構造の結果、子会社間の事業上のシナジーの完全な発揮や、創業家以外の人材の登用が阻害され、不適切なガバナンス体制となっている。」と主張した上で、株主提案を行っています。しかしながら、この主張は、いずれも憶測の域を出ないものであり、具体的にどのような問題が起きているのかも言及せずに、外形的・抽象的に論点を設定するために用いられているものであって、明らかに誤導的です。

当社は持株会社であり、傘下の各事業会社の事業及び経営に精通した人材が共働してグループ全体の価値向上に向けて取り組んでおりますが、「創業家」以外の人材登用が阻害されている事実などありません。例えば、当社の前代表取締役社長である堀川政司氏は、提案株主が定義する「3つの創業家」出身の方ではなく、また、当社グループ会社である株式会社ツルハの代表取締役社長八幡政浩氏、株式会社杏林堂薬局の代表取締役社長小河路直孝氏、株式会社レデイ薬局の代表取締役社長白石明生氏、株式会社ドラッグイレブンの代表取締役社長半澤剛氏も、いずれも「3つの創業家」出身の方ではありません。会社提案に係る取締役候補者は、これまでの事業を成長拡大してきた経営手腕と、経営戦略として成功に導いてきたM&A等の豊富な経験などを踏まえ、社内外の高い評価と支持を得てリーダーシップを発揮した結果、現在の地位に就任しているものです。

加えて、そもそも「創業家」が存在し、「創業家」出身の取締役が存在することが会社の経営に悪影響を及ぼすかのような前提も誤導です。例えば、大株主・取締役会のいずれにも創業者一族が存在しない企業群と、創業者一族が大株主・取締役会の双方に在任する企業群では、平均値を比較した場合、後者の方が総資産税引前当期利益率、総資本留保利益率が有意に高いとする実証結果もあります。具体的な事象を問題とせずに、あたかも創業家が存在すること自体が当社に悪影響を及ぼしているかのような前提を置く提案株主の主張は、客観的な合理性が認められないだけでなく、誤っています。

このようなことから、当社は、取締役の人选は、「創業家」か「創業家」以外の人材かにかかわらず、当社の企業理念の実現・中長期的な企

業価値の向上に寄与する人材か否かによって判断すべきであり、「創業家」であるか否かという論点設定自体が意味のないものであると考えます。

なお、当社が、提案株主に対して、創業家取締役の存在に関連し、「子会社間の事業上のシナジーの完全な発揮や、創業家以外の人材の登用が阻害され」た具体的な事情の認識を質問したところ、その内容について、当社及び当社の子会社人事において血縁・縁故を重視した人材登用が行われていることを「推認」させ、その結果、創業家以外の有能な人材が確保できない、又は、当社にいる創業家以外の有能な人材が流出してしまう、といった事態が生じている「可能性がある」と考えている旨の回答がなされました。しかし、いずれも憶測の域を出ないものであって、その根拠や具体例は一切示されませんでした。このような根拠のない憶測・想像のみを理由として本株主提案がなされたことは、遺憾というほかありません。提案株主は、監査等委員である取締役のうち、佐藤はるみ氏、岡崎拓也氏及び藤井文世氏について、様々な仮定的・一方的評価をあたかも事実であるかのように前提に置き「企業価値向上に資さない現在の社外取締役」であると主張していますが、当社の監査等委員である社外取締役3名は、いずれも、各選任に係る株主総会において、99%を超える賛成率をもって選任されており、上記と同様に、誤導的です。事実として、これら監査等委員である社外取締役3名は、以下のとおり、それぞれの知見に基づき当社の企業価値向上に貢献しています。

- ▶ 佐藤はるみ氏は、税理士としての豊富な経験と高い見識に加え、店舗運営等に対する女性ならではの有用な視点を有しており、これらの視点から、監査等委員である社外取締役として様々な助言・提言を行っていただいております。
- ▶ 岡崎取締役は、弁護士としての豊富な業務経験と専門的知識を有しており、監査等委員である社外取締役として、法務及びリスクマネジメントの視点から、取締役会の意思決定及び監査・監督機能の強化のために設置された各委員会の運用を軌道に乗せる役割を果たすとともに、時々の外部環境や状況に応じた適切な組織体制の構築・改善に有用な助言・提言やM&Aや事業運営等に対する様々な助言・提言を行っていただいております。
- ▶ 藤井取締役は、監査等委員である社外取締役として、長年金融機関で培った金融に関する豊富な知識、経験、リスク管理に関する危機察知能力等を活かし、M&Aや事業運営、リスクマネジメント、コンプライアンス、ガバナンス等に対する様々な助言・提言を行って

いただいております。

(c) なお、佐藤はるみ氏、岡崎拓也氏及び藤井文世氏については、以下のとおり、提案株主が主張するような独立性に関する疑義は全く存在しません。これら監査等委員である社外取締役3名の独立性は、東証基準及び当社社外役員基準に従った評価であり、その疑義に関する主張は、いずれも提案株主の事実誤認又は誤導であり、恣意的な印象（イメージ）操作です。このような事実誤認や誤導を前提として当社のコーポレートガバナンスを改善するという主張は、市場に対して責任ある主張とは言えません。

- ▶ 佐藤はるみ氏については、「鶴羽家と家族ぐるみのつきあい」の関係性があると指摘されていますが、同氏は、高齢者や障害者施設の運営に関する造詣を評価されて2008年から2017年まで社会福祉法人鶴翔福祉会の評議員を務め、評議員会に年2回程度出席する程度の活動をしていたのみであり、2017年には同法人の評議員も退任しております。また、「ツルハの経営を絶賛する論文を執筆」と主張されていますが、この論文は、当時北海道工業大学非常勤講師であった同氏が、北海道企業の事例研究のため、北海道の代表的な企業の一つであるツルハの成長戦略について、十分な根拠に基づいて論理的に研究した結果を述べたものであって、これをもって「絶賛」と評するのは見当外れも甚だしいものです（なお、同氏は、当社以外の他の北海道内の企業についても研究され、論文を作成しています）。なお、執筆の際の参考文献は当該論文に記載のとおりであり、当社が同氏の論文の執筆の際に情報提供をした等の事実はなく、「ツルハの内部情報へのアクセスなしには不可能な細かさでのツルハの企業分析を行っている論文」との指摘は誤っています。このように、佐藤はるみ氏は、「鶴羽家と家族ぐるみのつきあい」の関係性は全くありません。
- ▶ 岡崎拓也氏については、酒井氏とはホクリヨウで監査役を務める以上の関係性はなく、また、「北洋銀行」とは全く関係性がありません。
- ▶ 藤井文世氏については、同氏が北洋銀行の出身であることは事実ですが、そもそも、過去から現在に至るまで、当社において北洋銀行が借入額の最も多い金融機関であったことはなく、また取引量やその位置づけからしても、北洋銀行が「メインバンクまたはそれに近い存在」であった事実もありません。また、2004年5月期以降、北洋銀行とは融資取引自体がありません。更に、当社は、「第59回定

時株主総会招集ご通知」中の事業報告において、当社と北洋銀行との間では預金と為替取引が存在する旨を記載しておりますが、多店舗経営をするドラッグストア業・サービス業において、店舗における売上回収金を金融機関の為替ネットワークを通じて当社の主要な預金口座に振込むことはごく一般的であるところ、当社グループの多数の店舗が所在する北海道内において、最大の店舗ネットワークを持つ北洋銀行との間の預金と為替の取引はそのような一般的な資金管理に利用させていただいているものであって、そのことに特別な意味が存在するものではなく、ましてや、このことが当社と北洋銀行との間に特別な関係性があることを示すものでもありません。このように、提案株主による北洋銀行が当社の「メインバンクまたはそれに近い存在」であったとの指摘及びそれを前提とする同氏の評価は、明らかな事実誤認又は誤導であり、恣意的な印象操作にほかなりません。

- (d) 提案株主は、鶴羽順氏の社長としての選任プロセスの開示についても、「コーポレートガバナンス・コードを破る形でこれを拒否」と指摘していますが、当社の2023年6月23日付「コーポレート・ガバナンス報告書」に記載のとおり、「取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査等委員である取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続」、「取締役会経営幹部の選解任と取締役・監査等委員である取締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」について、開示のとおり対応をしており、コーポレートガバナンス・コード上はその検討プロセスの開示まで求められていないことの説明をしたに過ぎません。
- (e) 提案株主は、当社が複数の屋号を維持するのは「創業家の“シマ”として守るため」などと指摘していますが、そのような事実は一切ありません。当社が複数の屋号を維持しているのは、各事業会社が展開する各地域に根差した屋号ブランドには認知度や信頼度といった無形の価値があること、各事業会社の自立性を尊重し相互に成長するアプローチには事業上の競争力が認められること、また、各事業会社の従業員の皆様に引き続き業務に従事していただくことは重要であり、ひいては事業の継続性にも好影響があると考えられること等を考慮した結果、原則として屋号を維持した方が、当社グループの持続的業績向上と企業価値の向上に寄与するという経営判断に至ったためです。また、地域性や競争力等を考慮して屋号統一を必ずしも強制しないことは将来のM&A戦略にも好影響をもたらすと考えており、当社グループは買収した事業会社の事業が展開する屋号を尊重する姿勢を示すことも好感され、多数の企業

に当社グループ入りを果たしていただいているという側面もあります。提案株主の指摘は、当社が創業家により支配されているという事実無根の事柄を株主に印象付けるための強引かつ恣意的なものです。

なお、提案株主は、当社ほど「買収先の自立性」を「認めている企業は大手ではない。従ってこのような考え方は明らかに非主流的な考え方である。」と主張していますが、主要な店舗を全国の人口の5割強が生活する地方圏に展開し、各地域で暮らす消費者の皆様に「豊かさや余裕」を提供している当社にとっては、上記のとおり、各地域に根差した屋号ブランドを維持し、経営を尊重することには多くのメリットがあります。

- (f) 提案株主は「社外役員における小売業界経験者の排除」がされていると指摘していますが、当社における取締役候補者の指名は、指名・報酬委員会において審議・検討等を踏まえ、取締役会で検討した結果、現在の構成となっているものであり、当社取締役会や指名・報酬委員会が小売業界経験者を意図的に「排除」しているという事実などありません。
 - (g) 提案株主は、現在の社外取締役は、北海道出身者のみで構成されている旨を指摘していますが、当社では、人材の検討にあたり出身地を考慮要素としたことなど一切ありません。提案株主の主張は、驚きを禁じ得ないものです。
 - (h) 提案株主は、当社とIRジャパンとの関係性について、「鶴羽順氏と寺下史郎氏との間でプライベートにおける親密な関係がある」ことをもって、創業家による支配や保身がされているなどの指摘をしていますが、鶴羽順氏は、寺下史郎氏の連絡先等の情報すら知らず、プライベートの関係を含めて全く関係性がありません。提案株主の指摘は、「出身地が共通であるからプライベートでも親密な関係にあるはず」といった本来関連しない事情をあたかも関連性があるように歪曲した、事実無根の評価です。また、IRジャパンは独立した上場企業であり、同社からアドバイスを受けること等と当社のガバナンスには一切関係がありません。
- (B) 以上のとおり、提案株主の主張に対しては、まず何をもって「社外取締役の総入れ替え」が必要となるほどの「不適切なガバナンス体制」があると言うのが問われるべきです。無責任に事実無根・誤導的な一方的見解を公表し、当社株主の皆様や市場関係者を巻き込むことこそが不適切であり、このようなことを行う提案株主の姿勢及びガバナンスには、大いに疑問があります。

(5) 本株主提案に係る取締役候補者は、当社の企業価値向上に資さないため、適切ではないこと

- (A) 上記(3)(B)に記載のとおり、指名・報酬委員会及び取締役会では、取締役候

補者選任過程の公正性を確保するため、本株主総会に上程する当社提案の取締役候補者について検討・審議を行いました。その過程において、本株主提案に係る各候補者に対しても、概要以下のとおりの評価を行っています。

- (B) 本株主提案に係る各候補者に関する評価の概要は次の(C)で述べるとおりですが、まず、共通して以下の問題があります。
- 各候補者と面談をした結果、提案株主の候補者は、①当社が各種開示書類を通じて公表している各種情報（当社の情報だけでなく、事業環境等を含みます。）について、最低限の認識もお持ちでない候補者が複数存在したこと、②当社の将来に対する展望・考えが明確でなく、ドラッグストア業界や周辺業界に関する知見や見通しに乏しい候補者が複数存在したこと、③一部、提案株主との関係性について、提案株主による説明と異なる回答を行った候補者が存在したこと、④業務執行機関に対する監視・監督を中心とする監査等委員である取締役としての職責を十分に理解しているとは評価し難い発言が複数認められたこと。
 - 本株主提案に係る取締役候補者が当社社外取締役となった場合、財務会計や税務に関する専門的知見、経験等を有する社外取締役が不在となる一方で、経営や事業に関する経験を有する社外取締役が多くなる等、会社提案に係る社外取締役が当社取締役となった場合のスキルマトリクスに比べてバランスを欠くと考えられること。
- (C) 当社取締役会は、本株主提案に係る取締役候補者がそれぞれの背景に応じた知見を有する人材であることは全く否定しないものの、以下の理由より、当社取締役に期待され、また必要とされる能力、資質を特徴として有する候補者ではありません。
- 郷原信郎氏は、コンプライアンス・不祥事対応の専門性を有するとされていますが、そもそも当社は重大なコンプライアンス・不祥事への対応が問題となっている状況下になく、かつ、現在の経営体制においてもこれらの要素が欠け又は相対的劣位にあるとは考えられず、喫緊の課題としてこれらの専門性を有する人材を社外取締役に迎えるべき要請がありません。
 - 中村元彦氏は、食品事業に関する専門性を有しているとされていますが、役職員を務めていたサークルKサンクスといったコンビニエンスストア事業と当社が営む業界・分野は異なり、ドラッグストア・調剤薬局事業に関する知見があるとは言えず、また、社長職を退任されてから相当期間が経過しており、喫緊の課

題としてこれらの専門性を有する人材を社外取締役を迎えるべき要請がありません。

- 中畑裕子氏は、ESGについて高い知見を有しているとされていますが、当社は、中期経営計画で公表したとおり、ESGの観点も踏まえたサステナブル経営も促進しており、現時点でESGの観点の強化が必要な具体的な課題を有しているものでもないため、喫緊の課題としてこれらの専門性を有する人材を社外取締役を迎えるべき要請がありません。なお、中畑裕子氏はインバウンド向け営業モデルに関する専門性も有するとされていますが、当社はこれまでもインバウンド向け顧客に対する事業を展開し、この分野における実務的な経験・ノウハウ等を十分に有しております。したがって、この観点からも、喫緊の課題としてこの専門性を有する人材を社外取締役を迎えるべき要請がありません。
- 玉上宗人氏は、小売業界に関する専門性やM&Aに関する専門性を有しているとされていますが、役職員を務めていたニトリ等と当社が営む業界・分野とは異なることに加えて、同氏がニトリの役職員を務めていた期間において、同社には、当社の現在の状況に照らして参考とすべき顕著なM&Aの実績は確認できず、さらには、同氏において、当社におけるM&Aの必要性等についても具体的なビジョンがあるとは言えませんでした。本株主総会における会社提案に係る取締役候補者の中には、M&Aに関する豊富な経験を有する者や、それを支える財務・ファイナンス戦略の専門家が複数存在しており、喫緊の課題として同氏を社外取締役を迎えるべき要請がありません。
- 池田安希子氏は、小売業界に関する専門性を有するとされていますが、役職員を務めていたイトーヨーカ堂、ジョリーパスタ、ココスジャパン等と当社が営む業界・分野は異なり、ドラッグストア・調剤薬局事業に関する知見があるとは言えず、また、社長職を退任してから相当期間が経過しており、喫緊の課題としてこれらの専門性を有する人材を社外取締役を迎えるべき要請がありません。

- (D) なお、当社が、本株主提案に係る取締役候補者の選定に関連し、提案株主が本株主提案の中で提唱している「事業活動及び企業再編の双方での当社の戦略的なビジョンの構築」の内容や当社の中期経営計画で示された現在の当社の戦略に変化があるか否かについて提案株主に対して質問したところ、「弊

社がその内容について、断定的に『想定』して、貴社にお伝えする性質のものではありません。」「弊社がお答えする立場にはございません。」といった回答がなされました。また、株主提案に係る取締役候補者との面談の結果、中期経営計画に対する株主提案に係る取締役候補者のスタンスも必ずしも一貫性があるものではなかったことを踏まえると、株主提案に係る取締役候補者が選任された場合、会社提案に係る取締役候補者で構成される当社取締役会が着実に実行してきた中期経営計画の目標を達成することができなくなる等、当社の事業継続に悪影響を及ぼす可能性が否定できません。

- (E) また、提案株主は、提案株主が公表しているプレゼンテーション資料において、当社に社外取締役で構成される「戦略委員会」を設置し、その戦略委員会においてグループ企業の運営方針等の戦略的な検討やM&Aなどの積極的な検討をすることを提案していますが、当社は、会社提案に係る取締役候補者で構成される当社取締役会において、これまでもM&Aを実施して当社グループの収益力の強化及び収益力改善を実現し、当社の企業価値を向上してきた実績があります。今後においても、当社グループの飛躍的成長につながるような大型のM&Aを含め、ドラッグストア業界におけるM&Aを着実に遂行していくためには、ドラッグストア経営についての豊富な経験とそれに基づく知識や人脈を有し、ドラッグストア業界におけるM&Aの経験と実績を有する取締役が主導していくことが不可欠であると考えます。提案株主の提案は、上記のような実績を有し、かつ、ドラッグストア業界におけるM&Aの豊富な経験を有する会社提案に係る取締役候補者の関与を否定又は制限し、これらの実績も経験も有しない社外取締役のみから構成される戦略委員会にこれらの検討を委ねようとするものであり、非現実的であるばかりか、かえって、当社がこれまで実現してきたM&A戦略に悪影響を及ぼしかねないものです。当社としましては、会社提案に係る取締役候補者により構成される当社取締役会においてM&A戦略を継続して遂行し、当社グループの企業価値向上に努めてまいります。

(6) 結論

以上より、当社取締役会としては、本株主提案に係る取締役候補者は現在当社が当社取締役に求める資質を有するものではなく、会社提案に係る取締役候補者で構成される取締役会こそが当社が健全な存続と持続的な成長を実現し、中長期的な企業価値の向上、ひいては株主共同の利益向上の観点から適切かつ最善であると判断しております。

よって、当社取締役会は、本株主提案に反対いたします。

3. 議題(4)「社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の固定報酬額決定の件」、議題(5)「監査等委員である社外取締役の個人別の固定報酬額決定の件」、議題(6)「取締役(監査等委員である取締役を除く。)に対する譲渡制限付株式報酬制度の変更の件」、及び議題(7)「監査等委員である社外取締役に対する譲渡制限付株式付与のための報酬決定の件」について

(1) 議題(4)及び議題(5)の反対理由

(A) 当社は、取締役の報酬について、当社経営理念を実現するための重要なインセンティブと考え、以下を基本方針とし、それぞれの要素を考慮した体系的な設計としており、具体的には、取締役の報酬は、①基本報酬としての役位(職位)に応じた「固定報酬」(金銭報酬)、②事業年度ごとの業績と個人の評価等に基づく「賞与」(金銭報酬)及び③役位(職位)に応じた「株式報酬」(譲渡制限付株式報酬)とし、職責が大きく異なる監査等委員である取締役、社外取締役とそれ以外の取締役で異なる構成比としております。

- 「お客さまの生活に豊かさと余裕を提供する」企業理念を促すものであること
- 優秀な経営陣の参画と活躍を支える金額水準と設計であること
- 当社の中長期的な成長への貢献意識を高めるものであること
- 会社業績との連動性を持つとともに、短期志向への偏重を抑制する仕組みが組み込まれているものであること
- 株主や従業員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から、透明性と公平性及び合理性を備えた設計であり、かつこれを担保する適切なプロセスを経て決定されること

(B) 具体的には、監査等委員である取締役、社外取締役を除く取締役の報酬構成については、経営方針を実現するための重要なインセンティブとして機能することを意識し、基本報酬、賞与及び株式報酬の比率を設定する一方で、監査等委員である取締役、監査等委員である外部取締役及び社外取締役には、業務執行から独立していることを踏まえ、基本報酬のみを支給することとしております。

(C) 監査等委員である取締役の個人別報酬額については、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、指名・報酬委員会からの提案に基づき、監査等委員である取締役の協議により決定しております。このように、監査等委員である取締役の個人別報酬額については、業務執行の決定機関である取締役会から独立性が確保されているプロセスで決定しております。また、(監査等委員である取締役以外の)社外取締役に係る個人別報酬額の決定方法については、現時点で該当する社外取締役が存在しないために具体的なプロセスが策定されておりませんが、会社提案に係る取締役候補者の選任が原

案どおり承認可決された場合には、社外取締役としての役割を十分に踏まえつつ、取締役会において適切に決定する想定です。

- (D) 他方で、本株主提案のように、監査等委員である取締役や（監査等委員である取締役以外の）社外取締役の個人別報酬額を株主総会であらかじめ決議することとした場合、外部環境や市場環境の変化等を踏まえた柔軟な報酬設計が困難となり、かえって、監査等委員である取締役や監査等委員である取締役以外の社外取締役に求められる役割や責任等に応じた柔軟性が阻害され、適切な報酬額が決定されず、当社に有用な人材の招来が困難となる可能性があります。
- (E) また、経済産業省が2022年7月19日に公表した「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」においても、社外取締役の負担や責務に応じて適切な水準の報酬とする観点の重要性が指摘されており、社外取締役についても、それぞれが異なる役割を担っていることを踏まえた形で、個別に報酬が定められるべきであると考えます。
- (F) 以上より、業務執行機関を監視・監督すべき監査等委員である取締役及び（監査等委員である取締役以外の）社外取締役の個人別報酬額を株主総会であらかじめ決議することは、適切ではないと考えております。

(2) 議題(6)及び議題(7)の反対理由

- (A) 譲渡制限付株式報酬制度については、2021年8月10日開催の定時株主総会の決議より当社が監査等委員会設置会社に移行するに伴い、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、対象取締役と株主の皆様とのより一層の価値共有を進めることを目的として、2017年8月10日開催の定時株主総会において決議されたものと同様の内容で、改めて導入することが決議されました。なお、原制度の導入にあたっては、外部専門家の助言を受けつつ、導入の妥当性を検討しており、また、報酬額については、外部調査機関の役員報酬調査データを参考に妥当性を検討するとともに、取締役の報酬に関する客観性と公正性を確保するために、取締役会の任意の諮問機関として設けた、委員の過半数が独立社外取締役に構成される指名・報酬委員会での審議を経た上で、これを株主総会に諮っています。
- (B) その上で、当社は、上記(1)(B)に記載したとおり、監査等委員である取締役、社外取締役を除く取締役の報酬構成については、経営方針を実現するための重要なインセンティブとして機能することを意識し、基本報酬、賞与及び株式報酬の比率を設定する一方で、監査等委員である取締役、監査等委員である外部取締役及び社外取締役に業務執行から独立していることを踏まえ、基本報酬のみを支給することとしております。

- (C) このように、当社は、取締役会の監視監督機能を強化することを目的として、監査等委員である取締役や（監査等委員である取締役以外の）社外取締役を選任していることを踏まえ、監査等委員である取締役、監査等委員である外部取締役及び（監査等委員である取締役以外の）社外取締役は、譲渡制限付株式報酬制度の対象には含めない方針としております。
- (D) なお、本株主提案のように、監査等委員である取締役や（監査等委員である取締役以外の）社外取締役に譲渡制限付株式報酬を支給することは、取締役会から独立性が確保されるべき監査等委員である取締役や（監査等委員である取締役以外の）社外取締役に、自身の報酬を最大化するためリスクを顧みることなく株価の上昇のみを企図するという強いインセンティブを働かせるものとなることから、世界的に見ても、その是非について多くの議論が存在するところと認識しており、そもそもの妥当性も検討される必要があると考えられます。実際、現段階においては、国内の多くの機関投資家の議決権行使基準においても、このような株式報酬議案については、原則として反対するとされています。
- (E) 以上より、当社は、社外取締役及び監査等委員である取締役に対する譲渡制限付株式報酬の付与は、当社のガバナンス体制をゆがめ、企業価値向上を危ぶめるおそれがあると判断しております。よって、当社取締役会は本株主提案に反対いたします。
- (F) なお、会社提案の社外取締役候補者及び監査等委員である取締役候補者からは、自身の選任議案が可決された場合であっても、譲渡制限付株式報酬を受ける意思が無い旨を確認しております。また、当社現任の監査等委員である取締役からも、自身に関する解任議案が否決された場合であっても、譲渡制限付株式報酬を受け取る意思が無い旨を確認しております。そのため、仮に議題(6)又は議題(7)が可決された場合であっても、譲渡制限付株式報酬は、提案株主が提案する社外取締役候補者又は監査等委員である取締役候補者に対してのみ付与されることとなります。

(3) 結論

よって、当社取締役会は、本株主提案議案に反対いたします。

4. 議題(8)「定款一部変更の件(取締役会長及び取締役副会長廃止の件)」について

(1) 当社における会長・副会長職の位置づけ

- (A) 当社は、会長職及び副会長職について、社長経験者で当社経営に精通しており、かつ、長年にわたる豊富な知識と経営手腕を有する者に委嘱することとしております。会長職及び副会長職については、業界団体等における対外的な活動が当社グループの更なる成長及び競争力強化に大きく寄与するものと判断しており、引き続き有用であると考えております。
- (B) また、当社グループは持株会社である当社と事業会社である子会社から構成される企業グループであります。当社では執行役員制度を導入し、企業経営における業務執行機能と業務監督機能を分離し、取締役と執行役員の機能及び責任を明確にすることで、ガバナンス機能の強化をしております。当社においては、これらの制度に従い、当社の事業の執行は代表取締役社長執行役員をはじめとする執行役員が担当し、当社グループに係る経営陣の監督を会長・副会長を務める社内取締役、社外取締役及び監査等委員である社外取締役が、それぞれの専門的知見や経験を踏まえて担当することで、意思決定の迅速化等、機動力の向上については企業価値の向上を図ることとしております。

(2) 現在の運用状況

当社会長・副会長は、上記(1)(B)を前提して、当社グループの事業経営について、昨今の事業環境の変化や中長期的な業績向上と企業価値増大への取り組み等に対し、今までの経験・知見等を踏まえ、社長等の求めに応じて経営全般に対する監督・助言を行うとともに、取締役会として取締役会における議論を活発化させる等の取締役会機能の強化に貢献しております。

このように、当社として会長職及び副会長職は重要な役割を有しており、現時点において、会長職及び副会長職を廃止する必要はないと考えております。

(3) 結論

よって、当社取締役会は、本株主提案議案に反対いたします。

5. 議題(9)「定款一部変更の件（取締役会議長の社外取締役からの選出の件）」について

(1) 現在の認識

- (A) 取締役会の議長と最高経営責任者との分離に関する議論があることは当社においても認識しており、当社でも将来的にそのような体制が採用される余地を否定するものではありませんが、当社の取締役会では、現時点では、業務内容に精通した代表取締役社長が取締役会の議長を務め、取締役会の3分の1を占める独立性の高い社外取締役による経営のチェックや監督を受ける体制が最善と判断しています。
- (B) 当社では、取締役会議長の役割は単なる議事進行役ではなく、取締役会において十分かつ実質的な議論を促進するために必要な情報提供や環境整備を含めた、重要な意思決定を導くためのリーダーであるべきと考えており、現時点においては、当社の事業構造、組織や経営等を十分に理解した上でリーダーシップを発揮できる取締役が取締役会議長の任に当たることが最適と考えています。そして、当社では、このような体制の下、取締役会の2日から3日前の日までに重要議題について予め社外取締役にも説明の機会を設け、議案の審議に十分な時間を確保するよう努めるなど、代表取締役社長のリーダーシップの下に取締役会事務局に相当する機能の強化を通じて実効性ある取締役会の実現と更なる取締役会の活性化に向けた各種施策を講じている最中です。今後も、より一層のコーポレートガバナンス機能の強化のための様々な施策を検討してまいります。現時点において、議長を社外取締役に固定化する必要はないと考えております。

(2) 提案議案の評価

他方、提案株主は「創業家が多くを占める執行側と監督側では案件の重要性、必要性の認識に齟齬が生じるだけでなく利益相反が生じることもままあり、「建設的な議論は期待できない」としていますが、案件の重要性や必要性は取締役会自身が定める取締役会規程や付議基準の議論を通じて認識の一致が図られており、また、抽象的な利益相反の指摘に基づいて体制変更を求めることも、議長を社長が務めるのでは取締役会が建設的な議論をできないという指摘も、いずれも形式的なものに過ぎず、全く当社取締役会の現状を前提としない議論であると言わざるを得ません。

(3) 結論

よって、当社取締役会は本株主提案に反対いたします。

以上

別紙「本株主提案書面」

※提案株主様から提出された本株主提案書面の該当記載を形式調整のうえ、原文のまま掲載しております。

第1 提案する議題

議題1：監査等委員である取締役3名選任の件

議題2：取締役（監査等委員である取締役を除く。）2名選任の件

議題3：監査等委員である取締役1名解任の件

議題4：社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の固定報酬額決定の件

議題5：監査等委員である社外取締役の個人別の固定報酬額決定の件

議題6：取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式報酬制度の変更の件

議題7：監査等委員である社外取締役に対する譲渡制限付株式付与のための報酬決定の件

議題8：定款一部変更の件（取締役会長及び取締役副会長廃止の件）

議題9：定款一部変更の件（取締役会議長の社外取締役からの選出の件）

第2 議案の要領及び提案の理由等

1. 議題1 監査等委員である取締役3名選任の件及び議題2 取締役（監査等委員である取締役を除く。）2名選任の件

議題1及び議題2の各議案に共通する提案の理由は以下のとおりである。当社の株式取扱規則上、1議案に関する提案の理由が400字に制限されている可能性に鑑み、議題1および議題2の提案の理由の合計の字数を2,000字以内に収めている。

なお、各候補者からは当社取締役に就任することにつき承諾を得ている。また、本株主提案の議題1及び議題2は各候補者を個別に選任することを求めるものであり、他の候補者の選任が承認可決されることを停止条件とするものではない。

企業価値向上に向けた取締役会の再編

オアシスは、新たに5名の社外取締役を選任し、社外取締役の総入れ替えによる、取締役会の再編を提案する。再編後の取締役会を中心に、取締役の質、独立性と多様性を確保しガバナンスを抜本的に改善するとともに、事業活動及び企業再編の双方での当社の戦略的なビジョンの構築、経営体制の強化等により、中長期的な企業価値の向上を目指す。各候補者がどのように当社の企業価値の向上に寄与するかについては、各候補者の略歴等の「取締役候補者とした理由」欄を参照されたい。

創業三家（ツルハおよびその買収先の創業）による取締役会への強い支配の外形

現在の監査等委員でない取締役5名のうち、4名が当社及びそのグループ会社の創業家出身者により占められている。鶴羽家の父子両名に加え、小川氏はくすりの福太郎、村上氏はウェルネス湖北の創業家出身である。小川氏は、2015年に、薬歴の不適切管理及び不適切な調剤報酬請求の責任をとり、当社取締役及びくすりの福太郎の社長の地位を退任したが、その後いずれの役職にも復帰しており、創業家出身者としての立場の強さが窺われる。

3つの創業家は、各創業企業に対し親会社の当社とは別個に強力な支配力を有すると推察され、この構造の結果、子会社間の事業上のシナジーの完全な発揮や、創業家以外の人材の登用が阻害され、不適切なガバナンス体制となっている。

監視機能を欠く現在の社外取締役の構成

当社では、小売業界での経験を有する社外取締役の排除、北海道財界出身者への置き換え、社外取締役比率の低下により、過去15年間で、取締役全体の質、独立性と多様性の後退が顕著である。

現在、取締役9名の内、社外取締役は3名のみで、東証プライム上場企業として要求される最低限の水準に留まる。

また、社外取締役の3名のいずれにも小売事業の経営経験がなく、事業執行の監督に実効性を期待できない。更に、当社の店舗の内、道内の店舗は全店舗の2割以下であり、社外取締役を現在のように北海道財界出身者のみで構成する事業上の要請はない。

企業価値向上に資さない現在の社外取締役

(1) 佐藤はるみ氏

北海道財界出身者の取締役への起用について、その独立性を確認したオアシスに対し、村上氏は、「同じ北海道財界で、経営陣となんらかの会合で顔を合わせたり共通の知り合いがいるなどの『一定のつながり』はあるものの、独立性が担保されている候補を選んでいる」といった説明をしてきた。しかし実際には、佐藤氏は取締役就任前、鶴羽家によるツルハの経営を絶賛する論文を執筆し、その後も親族であると推察される佐藤郁夫氏と共に、当社が経営に参画している社会福祉法人鶴翔福祉会の評議員を務めるなど、当社との結びつきが顕著である。したがって「一定の」関係を明らかに超える、鶴羽家と佐藤家の家族ぐるみの関係が窺え、独立性に強い疑義がある。

(2) 岡崎拓也氏

岡崎氏が当社の社外取締役(監査等委員)に就任する以前は、酒井純氏が当社の上場以前から20年以上に亘り、2020年5月まで監査役、社外監査役に就いていた。岡崎氏は2020年5月に、酒井氏の退任に伴い当社の社外取締役に就任しており、いわば酒井氏の後任として当社の社外取締役に就任している。一方、両者は札幌市に本社を置く上場企業ホクリヨウにおいても、社外監査役を務めている。

岡崎氏と前任の酒井氏が共にホクリヨウと当社の役員を兼任していることは、当社とホクリヨウとの間の一定の関係を窺わせ、岡崎氏の独立性に疑念を抱かせる。

(3) 藤井文代氏

議題3の提案理由のとおり。

オアシスの提案する社外取締役

取締役候補者として提案する5名は、ガバナンス及び業界専門家として高い専門性、豊富な経験と独立性を有しており、当社の経営体制の再構築を担う人材である。このような高度な知見を有する人材を

社外取締役とすることで、取締役会による、より実効性の高い経営陣の監督が期待できる。また、オアシスの選任の提案が全て実現した場合、社外取締役が当社取締役会の半数近くを占め、社外取締役の中では、女性比率が4割、コンシューマー事業の経営経験者が過半、全員が道外出身者となり、多様性の面からも、優れた均衡が達成できる。取締役会における多様性は、顧客、従業員をはじめ、様々な関係者の視点に立った経営を可能にし、全体としての企業価値の向上につながる。

現在の社外取締役は一新されるべきであり、2名の社外取締役は再任されるべきではなく、後述の通り、任期中の社外取締役1名についても、解任することが望ましい

現任の社外取締役は、便宜的に独立の名目で選任されているに過ぎず、企業・株主価値向上を実現できる実績・資質がないことは明白である。

そのため現在の社外取締役3名を刷新し、独立性を確保してガバナンス体制を整備すると共に、企業としての成長を促すことが当社にとって喫緊の課題である。

(1) 議題1：監査等委員である取締役3名選任の件

(a) 議案1

(ア) 議案の要領

郷原 信郎（ごうはら のぶお）を監査等委員である取締役として選任する。

(イ) 提案の理由

上記共通の提案理由のとおり。

(ウ) 候補者の略歴等

郷原 信郎（ごうはら のぶお）		生年月日：1955年3月2日生
		所有する当社の株式の数：0株
■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況		
1983年4月	検事 任官	
2001年4月	長崎地方検察庁 次席検事	
2003年10月	桐蔭横浜大学法科大学院 特任教授（兼職）	
2004年1月	東京地方検察庁八王子支部 副部長	
2004年4月	法務省法務総合研究所 総括研究官兼教官	
2005年4月	桐蔭横浜大学法科大学院 教授 同 コンプライアンス研究センター長	
2006年4月	弁護士登録	
2006年4月	警察大学校 専門講師	
2006年	国土交通省公正入札調査会議委員（現任）	
2008年4月	桐蔭横浜大学法科大学院 特任教授	
2008年5月	経済産業省産業構造審議会商務流通情報分科会安全小委員会委員	
2008年6月	株式会社 IHI 社外監査役	
2009年4月	名城大学総合研究所教授	
2009年10月	総務省顧問	

2010年4月	総務省コンプライアンス室長
2010年4月	総務省年金業務監視委員会委員長
2012年4月	関西大学 特任教授(社会安全学部)
2014年4月	関西大学 客員教授
2017年9月	横浜市コンプライアンス顧問
	<重要な兼職の状況> 郷原総合コンプライアンス法律事務所 代表弁護士
(特別利害関係の有無) 郷原信郎氏と当社との間に、特別の利害関係はない。	
<p>■ 取締役候補者とした理由</p> <p>郷原氏は、企業不祥事に関する経験を数多く有し、日本の司法界、企業法務の中でも突出したコンプライアンスの知見のある弁護士である。その経歴は、不二家、麒麟HD、九州電力等の第三者委員会委員長から、省庁における委員経験等、多岐に渡り、特に危機管理分野における専門性は類を見ない。また、郷原氏及びその所属法律事務所には、過去から現在まで当社との利害関係等がなく、当社経営陣との馴れ合いの懸念もない。</p> <p>創業三家による企業支配が明らかであり、真に独立した社外取締役による経営の監督が当社で求められている中で、同氏は、真に独立した外部専門家の立場から、社外取締役として中立かつ公正な立場で経営陣の職務執行や役員の選解任プロセスの透明性を監視し、有益な助言を提供することが期待できる。</p> <p>以上の理由から、オアシスは、郷原氏を取締役候補者として選任することを提案する。</p>	

(注) 郷原 信郎 (ごうはら のぶお) 氏は社外取締役候補者である。

(b) 議案 2

(ア) 議案の要領

中村 元彦 (なかむら もとひこ) を監査等委員である取締役として選任する。

(イ) 提案の理由

上記共通の提案理由のとおり。

(ウ) 候補者の略歴等

中村 元彦 (なかむら もとひこ)	生年月日：1959年12月26日生
	所有する当社の株式の数：0株
■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1982年3月	ユニー株式会社 入社 サークルケイジャパン事業部
1999年3月	サークルケイジャパン株式会社 商品本部商品第二部長
2002年3月	同社 商品本部副本部長
2005年5月	株式会社サークルケイサンクス 取締役マーケティング本部長
2007年5月	株式会社サークルKサンクス 代表取締役社長
2013年3月	ユニーグループ・ホールディングス株式会社 代表取締役社長最高執行責任者 (COO)
2015年3月	同社 相談役

2017年6月	辻・本郷ビジネスコンサルティング株式会社 顧問
2017年6月	アットナビジャパン株式会社（現 Skywork 株式会社）社外取締役
2017年10月	福山冷蔵株式会社 顧問（現任）
	<重要な兼職の状況> 該当事項なし。
（特別利害関係の有無）中村元彦氏と当社との間に、特別の利害関係はない。	
<p>■ 取締役候補者とした理由</p> <p>中村氏は、大手小売り企業で代表取締役を務め、特にサークル K サンクスの商品本部においては、物流統合により合併効果を出したほか、商品の開発、仕入れに携わり、商品開発、店舗開発の多様な経験に基づく専門的な知見を有する。</p> <p>ドラッグストア業界の飽和状況に鑑みれば、今後は当社においても食品等のあらゆる商品の総合的な提供が不可欠であると考えられるところ、中村氏は、小売業界における長年の経営者としての経験や知見、食品を始めとした様々な商品の取扱いの経験に基づき、当社の経営に対して適切な助言を行うと共に、当社経営陣の業務執行の監督を適切に行うことが期待できる。</p> <p>以上の理由から、オアシスは、中村氏を取締役として選任することを提案する。</p>	

（注）中村 元彦氏は社外取締役候補者である。

(c) 議案 3

(ア) 議案の要領

中畑 裕子（なかはた ゆうこ）を監査等委員である取締役として選任する。

(イ) 提案の理由

上記共通の提案理由のとおり。

(ウ) 候補者の略歴等

中畑 裕子（なかはた ゆうこ）	生年月日：1973年9月22日生
	所有する当社の株式の数：0株
■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1994年4月	株式会社フラッシュ 入社
1995年6月	株式会社バックスグループ 入社
2002年3月	株式会社スマート（バックスグループ 100%子会社）代表取締役社長
2005年3月	株式会社パルティール設立 代表取締役社長
2010年8月	Honor Circle HK Limited 入社
2016年6月	同グループ CAO
2018年4月	株式会社アマガサ 社外取締役
2019年6月	株式会社幸楽苑ホールディングス 社外取締役
2021年6月	サスティナシード株式会社 設立 代表取締役 CEO（現任）
2021年6月	株式会社ナック 社外取締役（現任）

	<p><重要な兼職の状況></p> <p>サスティナシード株式会社 代表取締役 CEO</p> <p>株式会社ナック 社外取締役</p>
<p>(特別利害関係の有無) 中畑裕子氏と当社との間に、特別の利害関係はない。</p>	
<p>■ 取締役候補者とした理由</p> <p>中畑氏は、国内外の複数企業で社長を含む経営職および連続起業家として、経営に関する豊富な経験と実績を有する。香港から主に東南アジアでの新規法人立上げ、管理、国内外グループ法人管理統括などを経験している。</p> <p>コロナ後のインバウンド観光客の需要回復が期待される中、当社でも、外国人観光客の流入の取込みの準備が喫緊の課題で、加えて、中長期的にはタイ事業などの海外事業の更なる成功なども不可欠である。このようなインバウンド向け営業モデルの再構築や、海外市場への進出にあたり、中畑氏にはその海外経験から得た、グローバルな観点での助言が期待できる。</p> <p>また、ドラッグストア業界においても ESG の重要性が増す中、中畑氏は自身の経営するスタートアップにてサステナブル課題解決企業のデータベースを運営するなど、ESG についても高い知見を有する。</p> <p>以上の理由で、オアシスは、中畑氏の社外取締役としての選任を提案する。</p>	

(注) 中畑 裕子氏は社外取締役候補者である。

(2) 議題 2：取締役（監査等委員である取締役を除く。）2 名選任の件

(a) 議案 1

(ア) 議案の要領

玉上 宗人（たまがみ むねと）を取締役（監査等委員である取締役を除く。）として選任する。

(イ) 提案の理由

上記共通の提案理由のとおり。

(ウ) 候補者の略歴等

<p>玉上 宗人（たまがみ むねと）</p>	<p>生年月日：1966 年 6 月 15 日生</p>
	<p>所有する当社の株式の数：0 株</p>
<p>■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況</p>	
<p>1991 年 4 月</p>	<p>株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行） 入行</p>
<p>2006 年 4 月</p>	<p>株式会社コスモ・コミュニケーションズ 執行役員</p>
<p>2007 年 8 月</p>	<p>株式会社ニトリホールディングス</p>
<p>2015 年 4 月</p>	<p>同社 執行役員</p>
<p>2016 年 4 月</p>	<p>同社 上席執行役員</p>
<p>2017 年 6 月</p>	<p>同社 常務取締役</p>

2018年5月	RIZAP グループ株式会社
2019年4月	同社 執行役員
2020年1月	カルチャ・コンビニエンス・クラブ株式会社 社長補佐
2020年4月	株式会社蔦屋書店 経営企画室長
2020年4月	株式会社 SKIYAKI 取締役
2021年4月	株式会社ラオックス (株式会社シャディに出向)
2021年4月	株式会社シャディ 法人営業本部長
	<重要な兼職の状況> 該当事項なし。
(特別利害関係の有無) 玉上宗人氏と当社との間に、特別の利害関係はない。	
<p>■ 取締役候補者とした理由</p> <p>玉上氏は、コンシューマー事業大手の要職での企業経営の経験を持つ。ニトリホールディングスでは、M&A を管掌する総合企画室、広報部の立上げ提案からマネジメントまでを主導するなど、M&A や企業経営に関する知見も豊富である。</p> <p>ドラッグストア業界は現在成熟と飽和の兆しを見せており、今後、合併を通じた集約化の動きが活発化していくことが予測される。当社が業界再編の主導を通じて、同業他社に対しての優位性を築き、コスト削減による利益率の向上と、新分野への投資、海外市場への進出を実現することがますます重要となる中、玉上氏は、当社がいち早く M&A の潮流及び機会を掴み、シナジー効果を享受するうえで、経営陣から独立した立場から、その企業経営に関する専門的な知見を用いた、適切な助言を行うと共に、当社経営陣の業務執行の監督を適切に行うことが期待できる。</p> <p>以上の理由から、オアシスは、玉上氏を取締役として選任することを提案する。</p>	

(注) 玉上 宗人氏は社外取締役候補者である。

(b) 議案 2

(ア) 議案の要領

池田 安希子 (いけだ あきこ) を取締役 (監査等委員である取締役を除く。) として選任する。

(イ) 提案の理由

上記共通の提案理由のとおり。

(ウ) 候補者の略歴等

池田 安希子 (いけだ あきこ)	生年月日：1960年7月26日生
	所有する当社の株式の数：0株
■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1983年4月	株式会社大丸 入社 百貨店業 (現株式会社大丸松坂屋百貨店) 担当

2003年4月	株式会社イトーヨーカ堂 入社 衣料事業部、婦人、紳士、子供、肌着部門のMD(マーチャンダイザー)
2011年4月	同社 執行役員副事業部長兼肌着部シニアMD
2014年5月	同社 執行役員衣料事業部長
2015年5月	同社 執行役員QC(品質管理)室長
2016年3月	株式会社ジョリーパスタ 代表取締役社長
2017年4月	株式会社ココスジャパン 代表取締役社長
2019年1月	岡本株式会社 取締役商品本部長
2023年1月	くら寿司株式会社 社外取締役(現任)
	<重要な兼職の状況> くら寿司株式会社社外取締役
(特別利害関係の有無) 池田安希子氏と当社との間に、特別の利害関係はない。	
<p>■ 取締役候補者とした理由</p> <p>池田氏はジョリーパスタやココスジャパンでの代表取締役社長職を通じ、前者での就任1年での過去最高益の計上、後者での店舗、人材育成のための施策実施など、コンシューマー事業の経営全般における豊富な実績を持つ。また、イトーヨーカ堂での衣料部門全般のMDの経験をはじめ、プライベートブランド(PB)「セブンプレミアム」シリーズとして初の衣料品については、その商品開発から発売までを管理、主導し、1,000億円規模の売上げを達成するなど、コンシューマー事業における経験は長年かつ広範に渡る。当社のPBは浸透の程度や付加価値向上改善が求められており、池田氏は上記のような経験に基づき、当社経営陣に有益な助言を行うことができる。</p>	

(注) 池田安希子氏は社外取締役候補者である。

2. 議題3：監査等委員である取締役1名解任の件

(1) 議案の要領

藤井 文世氏を解任する。

(2) 提案の理由

藤井氏は北洋銀行で要職を歴任していたところ、同行は、かつては当社のメインバンク、ないしはそれに準ずる存在であったと推察され、現在も一定の取引関係にあることが開示されている。また、同行は、岡崎氏が社外監査役を兼職するホクリヨウの政策保有株式を保有し、貸付も行っている。これらの事実は、当社、ホクリヨウ及び北洋銀行の間に馴合い人事の関係があることを示唆しており、藤井氏の独立性にも疑義をもたらす。

取締役会構成の改革は、専門性、独立性および多様性に欠ける現在の社外取締役3名全員の交代なしには実現し得ない。当社のガバナンス体制改善のためには、真に独立し、多様な背景と豊富な知見を有する人材を社外取締役とする必要がある。オアシスは、業務監督を実効的に行うとともに、業界再編、新事業の開拓による企業成長を実現できる社外取締役を提案している。

任期が満了する2名に加え、任期中の藤井氏の解任は不可欠である。

3. 議題 4 社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の固定報酬額決定の件、議題 5 監査等委員である社外取締役の個人別の固定報酬額決定の件、議題 6 取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式報酬制度の変更の件、及び議題 7 監査等委員である社外取締役に対する譲渡制限付株式付与のための報酬決定の件

議題 4 ないし 7 の各議題に共通する提案の理由は以下のとおりである。なお、当社の株式取扱規則上、1 議案に関する提案の理由が 400 字に制限されている可能性に鑑み、これらの提案の理由の合計の字数を 1,600 字以内に収めている。

社外取締役の固定報酬の透明化及び株式報酬導入の必要性

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、2021 年 8 月 10 日開催の第 59 回定時株主総会において、月額報酬と賞与で構成される金銭報酬について、年額 500 百万円以内（うち社外取締役分は年額 50 百万円以内）、譲渡制限付株式の付与のための金銭報酬債権に関する報酬として、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）を対象に、年額 150 百万円以内、との内容で承認されている。また、監査等委員である取締役の報酬額については、年額 100 百万円以内と承認されている。

金銭報酬に関し、社外取締役に付与される報酬は、監査等委員とそれ以外の社外取締役のいずれについても、総額の上限のみが決議されているところ、個人別の支給可能額は社外取締役の人数によって大きく変動し得る。取締役の報酬額を総額で定めること自体は一般的な慣行であるものの、特に社外取締役については、総額のみならず、個別の報酬額を予め決議しておくことにより、報酬に対する予測可能性が高まり、経営陣への監督機能を発揮しうる有能な人材の招来が可能となる。加えて、個人の受給額を取締役会や監査等委員相互の協議に委ねるのではなく、予め株主総会で明確に定めておくことで、金額の決定プロセスの透明性が確保され、社外取締役の独立性の担保につながる。

また、株式報酬と業績報酬の双方について、現在は、監査等委員である取締役、社外取締役が対象から除外されているが、上記の通り、現在の取締役会構成はその出身地域や業界に偏りがあり、今後は、多様で質の高い人材を全国から集めることが望まれることから、社外取締役へのインセンティブとして、社外取締役にも株式報酬を導入することが適当である。

オアシスの提案の背景

オアシスの提案は、社外取締役の報酬について、①関連事業分野での知見、専門性、能力を有する独立社外取締役に相応しい報酬水準とすること、②監査等委員であるか否かを問わず、社外取締役について 1 人当たりの固定報酬を設定し、合理的な額の報酬の支給及び報酬の透明性を確保すること、③社外取締役の人材確保における動機づけと、就任後のインセンティブとしての機能に鑑み、既存の譲渡制限付株式報酬制度について、社外取締役（監査等委員である取締役を含む）にも対象を拡大するとともに、その上限について、1 人当たりの支給額を設定すること、を内容とするものである。

具体的な提案内容

社外取締役としての実質的な職務執行の対価に相当する金額とすべく、監査等委員であるか否かにかかわらず、社外取締役 1 人当たりの固定報酬額を 10 百万円に設定すること、インセンティブ報酬として、現行の譲渡制限付株式報酬制度の対象を取締役（社外取締役（監査等委員である取締役を除く）及び監査等委員である社外取締役を含む）とし、同制度に基づき支給する金銭報酬債権の上限を一人当たり年額 3 百万円とする変更を行うことを提案する。なお、本議案が可決されると、譲渡制限付株式報酬制度の内容は、社内取締役（監査等委員である取締役を除く）について、総額で、年額 150 百万円以内、社外取締役について、監査委員等であるか否かを問わず、1 人当たり年額 3 百万円以内の金銭報酬債権を支給することとなり、監査等委員である社内取締役は対象外となる。

(1) 議題 4：社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の固定報酬額決定の件

(a) 議案の要領

各社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）の固定報酬の額を、1 人当たり、1 事業年度につき 10 百万円とする。

(b) 提案の理由

上記共通の提案理由のとおり

(2) 議題 5：監査等委員である社外取締役の個人別の基本報酬額決定の件

(a) 議案の要領

各監査等委員である社外取締役の固定報酬の額を、1 人当たり、1 事業年度につき 10 百万円とする。

(b) 提案の理由

上記共通の提案理由のとおり。

(3) 議題 6：取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式報酬制度の変更の件

(a) 議案の要領

2021 年 8 月 10 日開催の第 59 回定時株主総会において決議された譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」という。）において、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）に対し、譲渡制限付株式の割当のための金銭報酬債権を報酬として支給するものとし、支給する当該金銭報酬債権の総額を年額 150 百万円以内と設定する点について、以下の通り変更する。

- ・ 当社の社外取締役（監査等委員である取締役を除く）を、本制度が適用される対象取締役とする。
- ・ 社外取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権の金額について、本制度において定める総額 150 百万円以内とする上限とは別に、1 人当たり、1 事業年度につき 3 百万円と設定する。

- ・ その他の各社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）への具体的な支給条件については、本制度の定めに準ずるものとする。
- ・ 上記の点を除き、本制度の他の定めは変更しない。

(b) 提案の理由

上記共通の提案理由のとおり

(4) 議題 7：監査等委員である社外取締役に対する譲渡制限付株式付与のための報酬決定の件

(a) 議案の要領

2021年8月10日開催の第59回定時株主総会において決議された譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」という。）において、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）に対し、譲渡制限付株式の割当のための金銭報酬債権を報酬として支給するものとし、支給する当該金銭報酬債権の総額を年額150百万円以内と設定する点について、以下の通り変更する。

- ・ 当社の監査等委員である社外取締役を、本制度が適用される対象取締役とする。
- ・ 監査等委員である社外取締役に対する譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権の金額について、本制度において定める総額150百万円以内とする上限とは別に、1人当たり、1事業年度につき3百万円と設定する。
- ・ その他の監査等委員である社外取締役への具体的な支給条件については、本制度の定めに準ずるものとする。
- ・ 上記の点を除き、本制度の他の定めは変更しない。

(b) 提案の理由

上記共通の提案理由のとおり

4. 議題 8：定款一部変更の件（取締役会長及び取締役副会長廃止の件）

(1) 議案の要領

現行定款を以下のとおり変更する。なお、本定時株主総会における他の議案（会社提案にかかる議案を含む。）の可決により、本議案として記載した条文に形式的な調整（条文番号のずれの修正を含むが、これらに限られない。）が必要となる場合は、本議案に係る条文を、必要な調整を行った後の条文に読み替えるものとする。

現行定款	変更案
第22条3. 当社は、取締役会の決議により、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の中から取締役会長および取締役社長各1名、 <u>ならびに取締役副会長、取締役副社長、専務取締役、常務取締役各若干名を選定することができる。</u>	第22条3. 当社は、取締役会の決議により、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の中から取締役社長1名、 <u>ならびに取締役副社長、専務取締役、常務取締役各若干名を選定することができる。</u> 当社は、取締役会長及び取締役副会長の役職を置かない。

(2) 提案の理由

経済産業省のガイドライン¹では、取締役会長の役割について、社長等と一体となって業務執行を行う場合や、取締役会議長として、経営トップの監督に徹する場合など、各社で違いがみられるとしたうえで、その権限、肩書を検討すべきとしている。また、議決権行使助言会社などは取締役会議長との社長職の分離を推奨している。

当社は、会長職の役割として「経営陣の監視」を挙げるが、定款では取締役社長が取締役会議長となると規定され、議長職と社長職の分離がされず、会長職の役割や意義についても混乱が見られる。そもそも現会長は現社長の父親であり、このような体制において、会長が社長に対して、会社が主張する適切な監督、ガバナンスを効かせられるかは疑問である。

会長制度は、当社においては無用の長物であるだけでなく、かえってガバナンスを損なうものであり、その廃止は、当社経営陣の適切な事業執行とこれに対する監督に不可欠な制度改革である。

5. 議題 9：定款一部変更の件（取締役会議長の社外取締役からの選出の件）

(1) 議案の要領

現行定款を以下のとおり変更する。なお、本定時株主総会における他の議案（会社提案にかかる議案を含む。）の可決により、本議案として記載した条文に形式的な調整（条文番号のずれの修正を含むが、これらに限られない。）が必要となる場合は、本議案に係る条文を、必要な調整を行った後の条文に読み替えるものとする。

現行定款	変更案
第 23 条 当社の取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、 <u>取締役社長が招集し、議長となる。</u>	第 23 条 当社の取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役社長が招集し、 <u>あらかじめ取締役会において定めた社外取締役（監査等委員であるものを除く）が議長となる。</u>

(2) 提案の理由

経済産業省のガイドライン²は、社外取締役等の非業務執行取締役が議長を務める方が取締役会の監督機能の実効性を確保しやすいと指摘する。ガイドラインにあるとおり、取締役会への案件上程にあたっては、適時に重要案件を俎上に載せ、経営戦略等に関し実質的な議論を行う事が望まれるが、当社では特に、創業家が多くを占める執行側と監督側では案件の重要性、必要性の認識に齟齬が生じるだけでなく利益相反が生じることもままあると想定される。

創業家が多くを占める社内取締役が議論をリードするような現在の取締役会の状況では、特に企業再編を含むこのような改革について、建設的な議論は期待できないと考えられる。適切なガ

¹ 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGS ガイドライン)」
(https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/cgs/guideline2022.pdf) 53 頁参照

² 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針 (CGS ガイドライン)」
(https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/cgs/guideline2022.pdf) 21 頁参照

バランスのもと、中長期的な観点から会社全体としての利益を実現し、株主との対話を図るためには、取締役会議長は社外取締役から選任することで、創業家の影響が強くみられる外形を廃し、社外取締役の関与を強めるべきである。

以上