

証券コード 4337

2025年6月4日

(電子提供措置の開始日2025年5月23日)

株 主 各 位

東京都渋谷区東一丁目2番20号
び あ 株 式 会 社
代表取締役社長 矢 内 廣

第52回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第52回定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会におきましてはインターネットによる同時中継を行います。視聴方法の詳細は5頁をご参照ください。当日ご来場されない株主の皆様におかれましては、インターネット又は書面（郵送）によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、2025年6月20日（金曜日）午後5時30分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。議決権行使の詳細については、3、4頁をご参照ください。

敬 具

記

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1. 日 時 | 2025年6月21日（土曜日）午前10時（開場：午前9時30分）
<u>株主総会終了後、役員との懇談及びPFF（ぴあフィルムフェスティバル）スカラシップ最新作品「道行き」（上映時間80分）の上映会を予定しておりますので、併せてご出席くださいますようお願い申し上げます。</u> | | |
| 2. 場 所 | 東京都渋谷区東一丁目2番20号 渋谷ファーストタワー
ベルサール渋谷ファースト地下1階ホール | | |
| 3. 目的事項
報告事項 | <table border="0"><tr><td>1. 第52期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）
事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件</td></tr><tr><td>2. 第52期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）
計算書類報告の件</td></tr></table> | 1. 第52期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）
事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 | 2. 第52期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）
計算書類報告の件 |
| 1. 第52期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）
事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 | | | |
| 2. 第52期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）
計算書類報告の件 | | | |
| 決 議 事 項 | | | |
| 第1号議案 | 定款一部変更の件 | | |
| 第2号議案 | 取締役12名選任の件 | | |
| 第3号議案 | 補欠監査役1名選任の件 | | |
| 第4号議案 | 当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収への対応方針）の継続の件 | | |

4. 招集にあたっての決定事項

- (1) 書面（郵送）により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。
- (2) 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の日の3日前（2025年6月17日）までに、議決権の不統一行使を行う旨とその理由を当社にご通知ください。

5. 電子提供措置事項

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の各ウェブサイトに掲載しております。

【当社ウェブサイト】

<https://corporate.pia.jp/ir/finance/data/>



上記の当社ウェブサイトアクセスし、「定時株主総会招集通知」の欄よりご覧になれます。

【東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



上記の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスし、「銘柄名（会社名）」に「ぴあ」又は「コード」に当社証券コード「4337」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を順にご選択のうえ、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知／株主総会資料」の欄よりご覧になれます。

以 上

- ~~~~~
- ◎当日ご出席の際は、本招集ご通知をご持参いただくとともに、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。当社定款第17条により、当社株主の方以外は株主総会に出席することができません。なお、電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の各ウェブサイトにて修正した旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載いたします。
 - ◎本株主総会においては、書面交付請求の有無にかかわらず、一律に電子提供措置事項を記載した書面を送付しております。ただし、電子提供措置事項のうち、次の事項は、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、本招集ご通知の当該書類には掲載しておりません。なお、本招集ご通知の当該書類は、監査役及び会計監査人が監査報告を作成するに際して監査をした対象の一部であります。

①連結株主資本等変動計算書、②連結計算書類の連結注記表

③株主資本等変動計算書、④計算書類の個別注記表

- ◎決議結果につきましては、書面による決議通知のご送付に代えて、当社ホームページ（<https://w.pia.jp/t/ketsugi2025/>）に掲載させていただきます。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。



議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様のご大切な権利です。
後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使してください
ようお願い申し上げます。
議決権を行使する方法は、以下の3つの方法がございます。



株主総会に ご出席される場合

同封の議決権行使書用紙を
会場受付にご提出ください。

日 時

2025年6月21日（土曜日）
午前10時（受付開始：午前9時30分）



書面（郵送）で議決権を 行使される場合

同封の議決権行使書用紙に
議案に対する賛否をご表示
のうえ、ご返送ください。

行使期限

2025年6月20日（金曜日）
午後5時30分到着分まで



インターネットで議決権を 行使される場合

次ページの案内に従って、
議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2025年6月20日（金曜日）
午後5時30分入力完了分まで

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

こちらに議案の賛否をご記入ください。

第1号・第3号・第4号議案

- 賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 >> 「否」の欄に○印

第2号議案

- 全員賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 >> 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を
反対する場合 >> 「賛」の欄に○印をし、
反対する候補者の
番号をご記入下さい。

※議決権行使書用紙はイメージです。

書面（郵送）およびインターネットの両方で議決権行使をされた場合は、インターネットによる議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネットにより複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

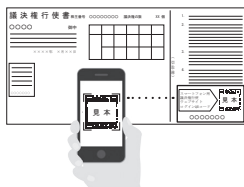
なお、書面（郵送）またはインターネットにより事前に議決権を行使された株主様が本株主総会に出席し、重複して議決権を行使された場合は、本株主総会において行使された内容を有効なものとして取り扱います。

インターネットによる議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
電話番号：0120-652-031（フリーダイヤル）
（受付時間 9：00～21：00）

【同時中継・事前質問受付について】

本株主総会の同時中継は、当社HPの特設サイトよりご覧ください(中継を通じての議決権の行使はできません)。終了後にも一定期間、アーカイブをご覧くださいられるようにいたします。

本総会は議事を昨年同様に簡略化して行う予定です。併せて、株主様からのご質問、ご発言を制限させていただきますが、可能な限り議案にご理解を得るため、あらかじめご質問をお受けします。当社HPの特設サイトのご案内に沿ってフォーマットにご記入の上、ご送信ください。数多くいただきましたご質問を中心に、当日の総会にてお答えいたします。

※株主総会当日のライブ配信・事前質問受付につきまして

下記当社コーポレートサイトにてご案内しておりますので、是非ご覧ください。

<https://w.pia.jp/t/soukai2025/>



【当日来場される株主の皆様へのお願い】

発熱、咳などの症状がある場合は、体調を最優先され、ご来場をお控えくださるようお願いいたします。

今後の状況により、株主総会の運営等に変更が生じる場合には、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載いたします。適宜ご覧くださいますようお願い申し上げます。

事業報告

(2024年4月1日から
2025年3月31日まで)

1. 企業集団の現況

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度におけるわが国経済は、企業の経済活動や設備投資の活性化、インバウンド需要の回復による外需拡大等を背景に着実に成長する一方、米国の通商政策や中国経済の先行き懸念、物価高騰の長期化による個人消費に及ぼす影響、今後の金融政策・為替動向等も含め、依然として先行き不透明な状況が続いております。その中にあって、当社が事業基盤とする国内レジャー・集客エンタテインメント市場は、ライブ・イベント開催の活発な動きが加速し、大規模会場・大型興行の増加、動員数やチケット単価の上昇等により、コロナ禍前を大幅に上回る規模で好況に推移しております(当社シンクタンク・ぴあ総研発行「2024ライブ・エンタテインメント白書」に詳述)。

こうした経営環境下、中期経営計画(2023～2025年度)の2年目となる、当連結会計年度における当社グループの連結業績は、音楽・演劇・スポーツ・夏フェス等の大型興行の企画・主催、集客イベントのチケット販売、チケットティングビジネスを核としたソリューション事業やぴあカード会員事業の拡大、当社保有の「ぴあアリーナMM」の堅調な稼働率等を追い風に、取扱高ベースでの売上は2,700億円規模となり、連結会計年度での過去最高水準となりました。一方、数年来にわたるシステム運用費やセキュリティ対応コスト・取引先への外払手数料の増大、資材費や物流費・人件費等の高騰に対応すべく、昨年10月より、2006年のチケットぴあサービス利用料の導入以来初めて、一部料金の改訂を実施しました。また、中期経営計画に掲げた「デジタルメディア・データマーケティング事業」、「ホスピタリティ事業(VIP向け高付加価値チケットの販売)」、「グローバル・イベント事業(万博等の国際的イベントのチケットティング業務受託や、エンタメコンテンツの輸出入事業)」等、新規事業への戦略的投資の成果も表出し始めております。こうした新規事業投資、給与アップを含めた人的資本投資、その他経営コストの増加を吸収する形で、営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は、いずれも前期実績を大幅に上回り、過去最高益を更新しました。

以上の結果、当社グループの当連結会計年度の業績は、連結売上高453億62百万円(対前年同期比114.6%)、営業利益26億36百万円(対前年同期比

217.9%)、経常利益23億78百万円(対前年同期比257.8%)、親会社株主に帰属する当期純利益15億91百万円(対前年同期比142.3%)となり、中期経営計画の目標値である営業利益14億円を大幅に上回る達成となりました。

売上に貢献した主なイベントや商品は次の通りであります。

<イベント(当社主催事業含む)>

- ・SODA presents Battle of Rock 〜Mission of 7 MEN 侍〜
- ・MUSIC BANK FES
- ・プロ野球公式戦／サッカーJリーグ／大相撲
- ・リポビタンDチャレンジカップ／FIFAワールドカップ26アジア最終予選
- ・Mr.Children／福山雅治／Mrs. GREEN APPLE／Vaundy／椎名林檎／YUKI
- ・ONE OK ROCK／UVERworld／ずっと真夜中でいいのに。／Perfume
- ・Creepy Nuts／槇原敬之／松田聖子
- ・NewJeans／Kep1er／NiziU／Stray Kids／ZEROBASEONE
- ・Maroon 5／Oasis
- ・Endless SHOCK／劇団☆新感線
- ・キョの東キョドーム in TOKYO DOME
- ・パンのフェス／おやつ市場

<メディア商品>

- ・「森のカフェと緑のレストラン」シリーズ
- ・「びあMUSIC COMPLEX SPECIAL EDITION3〜Mrs. GREEN APPLE〜」
- ・「ジェyson流お金の稼ぎ方」「ジェyson流お金の増やし方」
- ・「不可能を可能にする大谷翔平120の思考」
- ・「栗山英樹の思考 若者たちを世界一に導いた名監督の言葉」
- ・「大阪・関西万博びあ」

(2) 設備投資の状況

当連結会計年度における設備投資額は20億37百万円であり、その主なものはチケットリングシステムのソフトウェア開発費であります。

(3) 資金調達の状況

当連結会計年度における資金調達は、自己資金にて充当いたしました。

(4) 対処すべき課題

(中期経営計画の着実な達成による累損一掃と復配実現に向けて)

当社を取り巻く事業・経営環境の変化に即し、現在の基幹事業(チケットリングビジネスを核とした感動のライフライン事業)のさらなる拡充ととも

に、新規事業の創出、サービス開発にも傾注した3ヶ年の中期経営計画2年目(2024年度)の業績は、前述のように当初目標を大きく上回る進捗を辿っております。

2024年度は、この間のトレンドを追い風に、基幹事業であるチケットング事業、興行・イベントの企画主催事業、ホール・アリーナの運営事業等の拡大に加え、その周辺に位置づくメディアコンテンツ事業や「ぴあカード」会員事業の伸長、同時に、「デジタルメディア・データマーケティング事業」、「ホスピタリティ事業(VIP向け高付加価値チケットの販売)」、「グローバル・イベント(万博等の国際的イベントのチケットング業務受託や、エンタメコンテンツの輸出入事業)」等の新規事業への投資効果が具現化し始めたことにより、過去最高の利益を達成しました。

こうした状況下、中期経営計画の最終年度である2025年度(2026年3月期)は、基幹事業については特に、周辺ビジネスの拡大や収益モデルの改善、新規事業においては、「大阪・関西万博」「世界陸上」のチケットング受託事業の完遂を目指します。また、ホスピタリティ事業のビジネスモデルの定着と事業機会の拡大、デジタルメディア・データマーケティング事業の着実な伸長も含め、業績では売上高470億円(対前年度比103.6%)、営業利益34億円(同129.0%)、経常利益32億円(同134.6%)、親会社株主に帰属する当期純利益23億円(同144.5%)を想定しております。営業利益は、中期経営計画の当初目標である28億円をすでに上回る予想となっており、この結果、2025年度中には、コロナ禍で生じた多額の累損(最大で2021年度末▲49億円、2024年度末には▲9億円まで回復)を一掃し、ならびにこの間無配を余儀なくされていた事態を脱することで、復配の実現を図ります。

同時に、中期経営計画の完了とともに、従来のチケット販売事業に依存した事業基盤の抜本的改革と、新たな事業・サービスの創出と育成により、その後の持続的成長が可能な事業構造への変身を実現します。さらに、従業員のやりがいの向上やぴあコミュニティの活性化、生産性の向上と働き方改革を軸に、人的資本経営の拡充にも一層注力し、テクノロジーの進化と当社の強みを生かした長期ビジョン(「感動のライフライン」の構築)を着実に推進してまいります。

(5) 財産及び損益の状況の推移（連結）

区 分	第 49 期 2022年 3 月期	第 50 期 2023年 3 月期	第 51 期 2024年 3 月期	第52期(当期) 2025年 3 月期
売 上 高(百万円)	25,829	32,763	39,587	45,362
経 常 損 益(百万円)	△845	600	922	2,378
親会社株主に帰属する 当 期 純 損 益(百万円)	△1,122	1,415	1,118	1,591
1 株当たり当期純損益 (円)	△74.15	92.77	73.23	104.03
総 資 産(百万円)	64,598	74,798	90,271	102,150
純 資 産(百万円)	2,807	4,354	5,544	7,239

(6) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社との関係

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会 社 名	資 本 金	当 社 の 議 決 権 比 率	主 要 な 事 業 内 容
びあフィールドサービス株式会社	100百万円	100.00%	スポーツ産業を軸にした、新たな フィールド支援サービスの提供
株 式 会 社 東 京 音 協	80百万円	100.00%	興行・レクリエーション主催及び 興行チケット販売
チ ケ ッ ト び あ 九 州 株 式 会 社	30百万円	100.00%	興行チケットの九州地区での仕入
PIA DAIMANI Hospitality Experience株式会社	10百万円	65.00%	良質な体験を提供するホスピタリ ティパッケージの企画・製作・運営及 び販売プラットフォームの提供

③ その他の重要な関連会社の状況

びあ朝日ネクストスコープ株式会社は、当社が議決権を44%所有しており、同社は当社の持分法適用の関連会社であります。

TAプラットフォーム株式会社は、当社が議決権を33.33%所有しており、同社は当社の持分法適用の関連会社であります。

チケットびあ名古屋株式会社は、当社が議決権を25%所有しており、同社は当社の持分法適用の関連会社であります。

北京びあ希肯国際文化発展有限公司は、当社が議決権を22.14%所有しており、同社は当社の持分法適用の関連会社であります。

ダイナミックプラス株式会社は、当社が議決権を15.00%所有しており、同社は当社の持分法適用の関連会社であります。

(7) 主要な事業内容（2025年3月31日現在）

ぴあグループは、音楽・スポーツ・演劇・映画など、多彩なライブ・エンタテインメントを通じて人々の心をつなぐサービスを展開しています。エンタテインメントによる感動は、私たちの生活に不可欠な“酸素”のような存在と捉え、「感動のライフラインの構築」を企業理念に掲げて、【コンテンツ創出】【チケットティング】【ヴェニューネットワーク】【コミュニティ】【人材・文化の育成】の5つの領域を連携させながら、つくり手と受け手を一気通貫で結ぶプラットフォームを築いています。

【コンテンツ創出】では、チケット販売のノウハウとイベント運営の実績を活かし、大規模フェスやドーム公演なども含め年間約250興行600公演に及ぶ主催・企画・制作を実施しています。また雑誌、書籍、MOOKの刊行や、「アプリ版ぴあ」をはじめとする各種Webメディアの運営、提携コンビニエンスが発行するフリーペーパーなどの各種媒体の編集などのメディア&プロモーションビジネスを展開することにより、感動のライフライン構築の重要な役割を果たしています。

【チケットティング】はぴあの基幹事業であり、「チケットぴあ」を中心に、全国約4万カ所の提携コンビニエンスストアや34万人超のカード会員事業を連携させ、約2千万人の「ぴあ会員」に各種チケットを販売しています。また、スポーツ団体や興行主催者、ホール・劇場などにチケット販売システムを提供するとともに、プロモーションや顧客管理戦略の立案などを行うソリューションビジネスも展開。高付加価値の感動体験を提供する「ホスピタリティプログラム」や、オリンピックやラグビーW杯、サッカーW杯、大阪・関西万博など、国際的大型イベントのチケットティング業務の受託など、事業領域は広範囲にわたります。

【ヴェニューネットワーク】では、2020年に横浜・みなとみらいに開業した「ぴあアリーナMM」を皮切りに、会場運営事業をスタートさせ、豊洲PIT、仙台PITに加え、2026年には東京・八重洲に新たな劇場もオープン予定。施設単体にとどまらず、地域と連携した街づくりイベントも展開し、「感動のライフライン」を拡充していきます。【コミュニティ】については、ぴあ会員2千万人、主催者約4万社、カード会員34万人など、多層的なユーザー基盤をもとに独自のエンタメ・ネットワークを形成しています。2024年にはJALのマイレージ会員向け新サービスも開始しています。

最後に【人材・文化の育成】では、映画界における新しい才能の発見と育成を目指す「PFF(ぴあフィルムフェスティバル)」をはじめ、東日本大震災復興プロジェクト「チームスマイル」(2023年に終了)、集客エンタテインメント業界の継続的な市場調査と分析、提言を行う「ぴあ総研」、スポーツビジネスに携わる人材を育成する教育プログラムなどを展開しています。

このようなエンタテインメントを基盤とした様々な事業を通じ、集客エンタテインメント産業全体のサステナビリティ化にも貢献してまいります。

(8) 主要な営業所 (2025年3月31日現在)

- ① 本社 東京都渋谷区東一丁目2番20号
- ② 関西支社 大阪府大阪市中之島三丁目2番4号
- ③ 中部支社 愛知県名古屋市東区東桜二丁目13番32号
- ④ 北海道支局 北海道札幌市中央区北一条西六丁目10番4号
(2025年4月1日移転)
- ⑤ 中四国支局 広島県広島市中区立町2番27号
- ⑥ 東北支局 宮城県仙台市青葉区本町二丁目15番1号
- ⑦ 横浜支局 神奈川県横浜市西区みなとみらい二丁目2番1号
横浜ランドマークタワー21階

(9) 従業員の状況 (2025年3月31日現在)

① 企業集団の従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
517(457)名	69名増(9名減)

(注) 従業員数は就業員数であり、パート及び嘱託社員は()内に年間の平均人員を外数で記載しております。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
404(416)名	60名増(17名減)	39.4歳	9.7年

(注) 従業員数は就業員数であり、パート及び嘱託社員は()内に年間の平均人員を外数で記載しております。

(10) 主要な借入先 (2025年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	4,059百万円
株式会社商工組合中央金庫	3,000
株式会社横浜銀行	2,890
株式会社みずほ銀行	1,613
株式会社三菱UFJ銀行	1,612
株式会社りそな銀行	1,250
株式会社きらぼし銀行	1,035
株式会社日本政策金融公庫	900
三井住友信託銀行株式会社	854
株式会社八十二銀行	288
株式会社静岡銀行	115

2. 会社の株式に関する事項（2025年3月31日現在）

(1) 発行済株式の総数 15,656,713株（自己株40,027株を含む。）

（注）譲渡制限付株式の新株発行により、発行済株式の総数は2024年3月31日と比較して15,300株増加しております。

(2) 株主数 30,607名

(3) 大株主（上位10名）

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
矢 内 廣	3,055,376株	19.6%
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	1,409,400株	9.0%
T O P P A N 株 式 会 社	1,087,709株	7.0%
きらぼしキャピタル東京Sparkle投資事業 有 限 責 任 組 合	816,600株	5.2%
株式会社セブン&アイ・ネットメディア	704,700株	4.5%
株式会社セブン-イレブン・ジャパン	704,700株	4.5%
三 菱 地 所 株 式 会 社	680,200株	4.4%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	605,400株	3.9%
株式会社日本カストディ銀行（信託E口）	303,309株	1.9%
矢内アセットマネジメント株式会社	200,400株	1.3%

（注）持株比率は自己株式を控除して計算しております。

3. 会社の新株予約権等に関する事項（2025年3月31日現在）

該当事項はありません。

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の氏名等 (2025年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役社長	矢 内 廣	チケットぴあ名古屋株式会社代表取締役会長
取締役副社長	木 本 敬 巳	経営全般
専 務 取 締 役	吉 澤 保 幸	コーポレート担当・CCO 兼 CISO 兼 全社経営改革推進担当 リスクマネジメント委員会委員長
常 務 取 締 役	村 上 元 春	ヴェニュー事業開発担当 兼 グループ事業推進担当 兼 中日本エリア担当 兼 全社経営改革推進担当
取 締 役	小 林 覚	社長室長 兼 CSR担当
取 締 役	東 出 隆 幸	ライブ・エンタテインメント担当 兼 ライブ・クリエイティブ担当 兼 九州エリア担当 兼 西日本エリア担当 兼 東北・北海道エリア担当
取 締 役	川 端 俊 宏	ライブ・エンタテインメント担当 (システムソリューション担当) 兼 システム戦略担当 兼 DX推進担当 兼 グローバル事業担当 PIA DAIMANI Hospitality Experience株式会社代表取締役社長
取 締 役	宮 本 暢 子	株式会社ウィズチャイルド
取 締 役	一 條 和 生	株式会社シマノ社外取締役 IMD(国際経営開発研究所、スイス、ローザンヌ)教授
取 締 役	石 田 宏 樹	フリービット株式会社代表取締役社長CEO兼CTO 株式会社ドリム・トレイン・インターネット取締役会長
取 締 役	村 井 満	公益社団法人日本プロサッカーリーグ 名誉会員 兼 公益社団法人日本サッカー協会 顧問 株式会社ONGAESHI Holdings代表取締役 株式会社WOWOW取締役(監査等委員) 株式会社アシックス 社外取締役 公益財団法人日本バドミントン協会 代表理事(会長) 公益財団法人日本オリンピック委員会理事
取 締 役	佐 藤 則 之	株式会社モーベルファーム 社外取締役
取 締 役	寺 田 美 穂	株式会社セブン&アイ・ホールディングス執行役員 ブランドコミュニケーション部シニアオフィサー

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
監査役（常勤）	能 勢 正 幸	公認会計士
監 査 役	松 田 政 行	松田山崎法律事務所 弁護士 一般社団法人授業目的公衆送信補償金等管理協会の理事
監 査 役	糸 谷 祥 輝	TOPPAN株式会社 常務執行役員 情報コミュニケーション事業本部長 TOPPANクロレ株式会社 取締役(非常勤) TOPPAN (THAILAND) CO., LTD. 取締役(非常勤)

- (注) 1. 取締役 宮本暢子、一條和生、石田宏樹、村井満、佐藤則之、寺田美穂の6氏は、社外取締役であります。
2. 監査役 能勢正幸、松田政行、糸谷祥輝の3氏は、社外監査役であります。
3. 取締役 宮本暢子、一條和生、石田宏樹、村井満、佐藤則之の5氏につきましては、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
4. 監査役 能勢正幸氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 監査役 松田政行氏は、弁護士の資格を有しており、企業法務に精通しております。
6. 監査役 宮地悟史氏は、2024年5月9日をもって、辞任いたしました。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と各取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）ならびに各監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は500万円または法令が定める額のいずれか高い額としております。

(3) 役員等賠償責任保険の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（以下、「D&O保険」という。）契約を保険会社との間で締結しており、これにより、全ての取締役及び監査役を被保険者として、業務に起因して損害賠償責任を負った場合における損害（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除く。）等を填補することとしております。D&O保険の保険料は、全額を当社が負担しております。D&O保険の契約期間は1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議のうえ、これを更新する予定であります。

(4) 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の額

① 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の額

区 分	報酬額の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		金銭報酬		非金銭報酬	
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	515百万円 (53)	353百万円 (53)	68百万円 －	92百万円 (0)	14名 (7)
監査役 (うち社外監査役)	21百万円 (21)	21百万円 (21)	－ －	－ －	4名 (4)
合計 (うち社外役員)	537百万円 (75)	375百万円 (75)	68百万円 －	92百万円 (0)	18名 (11)

- (注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 取締役の支給額には、2024年6月22日開催の第51回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。
3. 監査役の支給額には、2024年5月9日付で辞任した監査役1名を含んでおります。
4. 上記株式報酬額は、株式給付信託（BBT-RS）に関して当該年度中に費用計上した額であります。

② 報酬等に関する株主総会の決議に関する事項

- イ) 取締役の金銭報酬限度額は、2003年6月26日開催の第30回定時株主総会において年額600百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない）と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は10名（うち、社外取締役は2名）です。
- ロ) 当該金銭報酬とは別枠で、社外取締役を除く取締役に対する株式給付信託に係る株式給付上限は、2016年6月18日開催の第43回定時株主総会において、3事業年度で600百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は11名（うち、社外取締役は4名）です。また、新たな業績連動型株式報酬制度である株式給付信託（BBT-RS）の導入を、2023年6月17日開催の第50回定時株主総会においてご承認いただいております。当該承認決議において、当該制度に基づき給付する株式数の上限を1事業年度ごとに83,000株と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は13名（うち、社外取締役は6名）です。
- ハ) 監査役の報酬限度額は、2003年6月26日開催の第30回定時株主総会において年額100百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名（うち、社外監査役は2名）です。

③ 役員報酬の方針等

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを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、基本報酬、業績連動報酬および株式給付信託（BBT及びBBT-RS）により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしております。

④ 業績連動報酬等に関する事項

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）を反映した金銭報酬として、各事業年度の予算策定時に定める連結営業利益の目標値に対する達成状況に応じて算出された額を、毎年、一定の時期に支給することとしております。連結営業利益を業績指標とすることにより、事業年度ごとの業績達成度合いを報酬額に反映させることができると考えております。目標とする連結営業利益の値は、中期経営計画と整合するよう各事業年度の予算策定時に設定し、適宜環境の変化に応じて見直しを行っております。

⑤ 非金銭報酬等の内容

取締役の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めるため、当社株式を報酬とする株式給付信託（BBT及びBBT-RS）を導入しており、各取締役に付与される当社株式数は、当社が取締役会で別に定める役員株式給付規程に従い、職位、各事業年度の連結当期純利益の目標値に対する達成状況、各取締役の担当事業の業績を踏まえた評価に基づいて決定するものとしております。全社的な最終利益と各担当事業の業績の双方を業績指標とすることにより、企業価値向上への貢献度合いを複合的に評価することができると考えております。

⑥ 取締役の個人別の報酬等の決定に係る決定方針

イ) 方針の決定の方法

2021年2月12日開催の取締役会において決議しております。

ロ) 決定方針の内容の概要

業務執行取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬および株式給付信託（BBT及びBBT-RS）により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしております。

このうち基本報酬については、固定の金銭報酬とし、職位、他社水準、当社の業績を考慮しながら、取締役会で別に定める報酬体系に基づき決定するものとし、毎月、一定の時期に支給することとしております。また、金銭報酬の業績連動報酬および株式給付信託に関する方針は、上記「④業績連動報酬等に関する事項」および「⑤非金銭報酬等の内容」に記載のとおりです。

⑦ 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

当事業年度においては、2024年6月22日開催の取締役会にて代表取締役社長矢内廣に取締役の個人別の報酬額の具体的内容の決定を委任する旨の決議を行っております。その権限の内容は、取締役の個人別の報酬等の内容を決めるための各取締役の担当事業の業績評価およびこれに基づく個人別の報酬額の決定であり、これらの権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当事業の評価を行うには代表取締役社長が最も適しているからであります。

当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、代表取締役社長が決定した報酬額を報酬諮問委員会（取締役会の諮問機関とし、委員長は社外取締役、委員の半数以上は社外取締役とする）が確認し、代表取締役社長及び報酬諮問委員会は、報酬諮問委員会により当該確認がなされた旨を取締役に報告するとともに、取締役の報酬総額について取締役会で承認を得るものとしております。

⑧ 取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

当社においては、審議プロセスの適法性、透明性を確保するため、株主総会で承認された報酬限度額の範囲内で代表取締役社長が規程等に基づいて決定した報酬案を、報酬諮問委員会が確認し、報酬諮問委員会の確認内容を尊重して、取締役会が承認していることから、その内容は決定方針に沿うものであると判断しております。

(5) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職の状況及び当社との関係

区 分	氏 名	兼 職 の 状 況
取 締 役	宮 本 暢 子	株式会社ウィズチャイルド
取 締 役	一 條 和 生	株式会社シマノ社外取締役 IMD(国際経営開発研究所、スイス、ローザンヌ)教授
取 締 役	石 田 宏 樹	フリービット株式会社代表取締役社長CEO兼CTO 株式会社ドリーム・トレイン・インターネット取締役会長
取 締 役	村 井 満	公益社団法人日本プロサッカーリーグ 名誉会員 兼 公益社団法人日本サッカー協会 顧問 株式会社ONGAESHI Holding代表取締役 株式会社WOWOW取締役(監査等委員) 株式会社アシックス 社外取締役 公益財団法人日本バドミントン協会 代表理事(会長) 公益財団法人日本オリンピック委員会理事
取 締 役	佐 藤 則 之	株式会社モーベルファーム社外取締役
取 締 役	寺 田 美 穂	株式会社セブン&アイ・ホールディングス執行役員 ブランドコミュニケーション部シニアオフィサー
監 査 役	能 勢 正 幸	公認会計士
監 査 役	松 田 政 行	松田山崎法律事務所 弁護士 一般社団法人授業目的公衆送信補償金等管理協会 理事
監 査 役	糸 谷 祥 輝	TOPPAN株式会社 常務執行役員 情報コミュニケーション事業本部長 TOPPANクロレ株式会社 取締役(非常勤) TOPPAN(THAILAND)CO.,LTD. 取締役(非常勤)

- (注) 1. 株式会社セブン&アイ・ホールディングスは当社株式数の9.0%を保有しております。
2. TOPPAN株式会社は当社株式数の7.0%を保有しており、当社は同社に出版物の印刷・製本等の業務を委託しております。
3. 当社と上記1. 2以外の兼職先との間には特別の関係はありません。

② 当事業年度における主な活動状況

区 分	氏 名	主 な 活 動 状 況
取 締 役	宮 本 暢 子	当事業年度開催の取締役会14回全てに出席し、当社の企業理念“ひとりひとりが生き生きと”の実現に向け、働き方改革、女性の活躍推進等に関する意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。また、報酬諮問委員会委員を務めております。
取 締 役	一 條 和 生	当事業年度開催の取締役会14回全てに出席し、国際企業戦略及び知識創造理論に基づく企業変革に関する専門家として意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。また、報酬諮問委員会委員長を務めております。
取 締 役	石 田 宏 樹	当事業年度開催の取締役会14回のうち13回に出席し、企業経営及びIT関連事業に関する専門的な知見に基づき意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
取 締 役	村 井 満	当事業年度開催の取締役会14回のうち13回に出席し、企業経営及びスポーツ界における豊富な経験・知見に基づき意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
取 締 役	佐 藤 則 之	当事業年度開催の取締役会14回全てに出席し、企業経営及び海外事業における豊富な経験・知見に基づき意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
取 締 役	寺 田 美 穂	当事業年度で就任後開催の取締役会11回のうち10回に出席し、商品企画・広報・ダイバーシティに関する豊富な経験・実績に基づき意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
監 査 役	能 勢 正 幸	当事業年度開催の取締役会14回全て、また監査役会13回全てに出席し、公認会計士としての財務及び会計における幅広い見識に基づき、必要な発言を積極的に行っております。
監 査 役	松 田 政 行	当事業年度開催の取締役会14回のうち13回、また監査役会13回のうち12回に出席し、弁護士としての企業法務等における幅広い見識に基づき、必要な発言を積極的に行っております。
監 査 役	糸 谷 祥 輝	当事業年度開催の取締役会14回のうち13回、また監査役会13回のうち12回に出席し、情報コミュニケーション事業、公共事業及び企業経営全般における幅広い経験に基づき、必要な発言を積極的に行っております。

5. 会計監査人の状況

(1) 名称

有限責任監査法人トーマツ

(2) 報酬等の額

	金 額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	49百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	53百万円

(注)1. 当社と会計監査人有限責任監査法人トーマツとの間の監査契約においては、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

2. 当社監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、取締役、社内関係部門及び会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、前事業年度における職務執行状況や報酬見積りの算定根拠、ならびに当事業年度の会計監査人の監査結果の内容及び報酬額の見積りの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等について適切であると判断し、会社法第399条第1項及び同条第2項の同意を行っています。

(3) 非監査業務の内容

非監査報酬の内容は、コンフォートレター作成業務の委託であります。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役が、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また、監査役会は、会計監査人が職務を適切に執行することが困難であると認められる場合、その他必要と判断される場合には、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出いたします。

6. 会社の体制及び方針

(1) 業務の適正を確保するための体制についての決定内容

当社の業務並びに当社及び当社の子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するための体制についての決定内容の概要は以下のとおりであります。

① 当社及び子会社の取締役及び使用人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

イ) 役職員の職務の執行が法令及び定款に適合し、かつ社会的責任を果たすため、「びあ企業行動憲章」を定め、当社及び子会社の全役職員に周知徹底させる。

ロ) 当社及び子会社全体で法令遵守をはじめとした企業としての社会的責任を果たすため、当社及び子会社の社内での研修、教育の推進も含め内部統制を担当する取締役CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置し、適正な職務執行を徹底する。

ハ) 当社及び子会社の全従業員を対象とした内部通報制度の整備を行い、実効性を強化する。

② 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の意思決定又は取締役に対する報告に関する文書は、社内規程(文書管理規程、稟議規程等)に従い適切に保存、管理を行う。

③ 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社及び子会社の各部門は、それぞれの部門に関するリスクの管理を行う。当社の各部門長は、自ら又は当社の担当取締役を通じて適宜リスク管理の状況を取締役に報告し、子会社の各部門長は、自ら又は当該子会社の担当取締役を通じて適宜リスク管理の状況を当該子会社の取締役会に報告するほか、当社の関係会社管理規程等に基づき、当社の担当部門にも報告する。また、リスクマネジメント委員会を中心として当社及び子会社のリスク管理体制の構築及び運用を行う。

④ 当社及び子会社の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

当社の各部門単位における意思決定プロセスの簡素化や効率的な意思決定に資する組織体制を整備するとともに、当社全体に係る重要な事項並びに各部門にまたがる重要な事項については合議制により慎重な意思決定を行う。また、当社は、関係会社管理規程等に基づく子会社からの報告や当社の監査方針、内部監査規程等を通じて子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われているか等について検証し、必要に応じて子会社とも協議の上、その改善を図る。

- ⑤ 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
その他の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
- イ) 当社は、当社の関係会社管理規程等に基づき、子会社の取締役等の職務の執行に係る事項等の報告を受け、当社の各部門は、子会社の関連部門と連携し、子会社と情報共有を図る。
- ロ) 当社の内部監査部門は、当社の内部監査規程等又はそれに準ずる評価基準に基づき、当社及び子会社に対して監査を実施する。
- ハ) リスクマネジメント委員会は、「ぴあ企業行動憲章」に基づき、当社及び子会社全体のコンプライアンス体制の構築に努めるとともに、社内規程については必要に応じて適宜見直しを行い、業務の円滑な推進を図る。
- ⑥ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
監査役が求めた場合には、監査役を補助すべき使用人として、必要な人員を配置する。
- ⑦ 前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項
監査役を補助すべき使用人の人事異動、人事評価、懲戒に関して、監査役会は事前に協議できるものとする。
- ⑧ 第6号の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
監査役が代表取締役社長や会計監査人と定期的に意見交換をする場を設けるとともに、内部監査部門が監査役と定期的に内部監査結果について協議及び意見交換するなどして、監査役が監査役を補助する使用人に対して実効性ある指示をできるようにする。
- ⑨ 当社の取締役及び使用人が監査役に報告するための体制、その他の監査役への報告に関する体制
取締役及び使用人は、会社に重大な損失を与える事項が発生し又は発生する恐れがあるとき、役職員による違法又は不正な行為を発見したとき、その他監査役会が報告すべきものと定めた事項が生じたときは、監査役に報告するものとする。監査役会は、事業部門を統括する取締役及び内部統制を担当する取締役から、定期的に及び適宜リスク管理体制に関する事項の報告を受けるものとする。

- ⑩ 子会社の取締役、会計参与、監査役、執行役、業務を執行する社員、会社法第598条第1項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制
- イ) 子会社の取締役及び使用人は、法令及び社内規程に定められた事項のほか、子会社の監査役から報告を求められた事項について速やかに子会社の監査役及び監査役会に報告するとともに、当社の子会社担当部署に連絡する。
- ロ) 当社の子会社担当部署は、本号イに従って子会社の取締役又は使用人から法令及び社内規程に定められた事項又は子会社の監査役から報告を求められた事項について報告を受けた場合には、速やかに当社の監査役にその内容を報告する。
- ⑪ 報告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
- イ) 内部通報に関する規程について、内部通報の窓口を利用し報告をした者が、当該報告を理由として、人事上その他一切の点で当社及び子会社から不利益な取扱いを受けない運用を図るものとする。
- ロ) 第9号及び前号の当社の監査役へ報告した者が、当該報告を理由として、人事上その他一切の点で当社及び子会社から不利益な取扱いを受けない運用を図るものとする。
- ⑫ 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
- 監査役がその職務の執行について生ずる費用の前払又は支出した費用等の償還、負担した債務の弁済を請求したときは、その費用等が監査役の職務の執行について生じたものでないことを証明できる場合を除き、これに応じる。
- ⑬ その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- 当社及び子会社の監査役は、社内の重要課題等を把握し、必要に応じ意見を述べるができるよう、取締役会その他の重要会議に出席する機会を確保する。

(2) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社の業務並びに当社及び子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するための体制の当事業年度における運用状況は以下のとおりであります。

- ① 取締役会を14回開催し、法令等に定められた事項や経営方針・予算の策定等経営における重要な事項を決定し、月次の経營業績の分析・対策・評価を検討するとともに、法令・定款等への適合性及び業務の適正性の観点から審議を行いました。
- ② 監査役会を13回開催し、監査方針、監査計画を協議決定し、重要な社内会議への出席、業務及び財産の状況の監査、取締役の職務執行の監査、法令・定款等への遵守について監査いたしました。
- ③ 財務報告の信頼性におよぼす影響の重要性に鑑み策定した実施計画に基づき、内部統制評価を実施いたしました。
- ④ 情報セキュリティ対策として設置しておりますCISO室は、個人情報を含めた会社の機密情報の管理方法の強化・厳格化を図りました。
- ⑤ リスクマネジメント委員会を毎月開催し、当社のコンプライアンス活動の進捗確認を実施いたしました。
- ⑥ 世界的なSDGsや地球温暖化対策の実現に向けた取り組みをより経営の基軸に据えるべく、当社のサステナビリティ経営の基本方針ともいえる「企業行動憲章」を改訂するとともに、取締役会の下部組織として「サステナビリティ委員会」を設置しています。

(3) 株式会社の支配に関する基本方針

① 基本方針の内容

当社の企業価値の源泉は、下記の（i）～（v）の相乗効果による「びあブランド」の構築と、それによるブランドバリューの最大限の活用にあると認識しております。

（i）当社の運営するECサイト、プロモーション・メディア及び流通プラットフォーム、ホール・劇場（＝びあならではのバリューチェーンと称しています）を通して、コンシューマー（お客様）・コンテンツホルダー（権利者）・興行主催者の三方面に対し、付加価値の高いサービス、およびソリューションを提供する、当社ならではのビジネスモデルの確立。

（ii）人々の生活に潤いと活力を与える、文化・芸術・エンタテインメント・スポーツの健全な育成と、その発展を目的とした商品、コンテンツ、サービスの開発・提供。

（iii）エンタテインメント業界における広範囲な企業連携と新たな価値の創出、および人材の育成と人的ネットワークの構築。

（iv）各種レジャー・エンタテインメント情報をユーザーの目線で収集・編集し、これらを出版・配信・プロモーションできるノウハウの蓄積とその活用。

(v) 企業理念（「ひとりひとりが生き生きと」）をベースとした当社定款第2条各項に定める当社の経営方針の基本原則（2022年6月18日開催の第49回定時株主総会の決議により策定。以下「びあ企業理念」と総称します。）に基づく事業の推進、ならびに不断の経営革新努力。

当社としましては、こうした「びあブランド」のさらなる強化、進化により、「びあ企業理念」を基礎とする企業活動を継続し、これにより「ひとりひとりが生き生きと」を広範に実現させ、国際的規範であるSDGs目標「だれひとり取り残さない」に通じる心豊かな社会の発展に貢献してまいりたいと考えております。

株式の大量買付等を行う者が現れた場合にも、これらのことがその者により中長期的に確保され、向上させられるのでなければ、当社の企業価値ひいては株主共同の利益は毀損されることとなります。

一方、当社は、上場会社である当社の株式は、株主または投資家の皆様に自由に取引されるものであり、特定の者による当社株式の大量買付等に応じるか否かは、当社株主の皆様には十分な情報が提供された上で、最終的には当社株主の皆様の判断に委ねられるべきものであると考えており、これが、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に中長期的に資するものである限りにおいて、これを否定するものではありません。

しかしながら、株式の大量買付等の中には、株主の皆様が株式の大量買付等の内容等について検討し、取締役会が意見を取りまとめ、必要に応じ代替案を提示し、株主の皆様のために買付者等と交渉するために必要な時間を提供しないもの、経営方針・投下資本の回収方針等の十分な情報を合理的な期間内に提供しないもの、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損することが明白である濫用的なもの、または、買付等の条件が当社の本源的価値に鑑み不十分もしくは不適當であるもの等、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがあるもの等があることを否定することはできません。当社は、このような特定の者による当社株式の大量買付等に伴い、会社の存立、発展が阻害されるおそれが生ずる等、会社の企業価値が毀損され、会社の利益ひいては株主の共同の利益が害されることとなるような場合には、その防止のために当該株主を差別的に取り扱ったとしても、当該取扱いが衡平の理念に反し、相当性を欠くものでない限り、最終的には会社の利益の帰属主体である株主の皆様自身の判断において対抗措置を行うことができるほか、当該特定の者が必要な情報や時間を提供しない場合や、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損することが明白な濫用的買収を行う場合等、取締役会の判断により相当な対抗措置を講ずることが許容される場合があると考えております。

当社は、当社株式の大量買付等を行う者に対して、遵守すべき一定の手続があること、また、法令及び当社定款等の許容する限度において、相当な対抗措置を実施することがあり得ることを事前に警告すること等によ

り、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがある買付等を防止することとします。また、本基本方針に照らして不適切な者によって当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として、当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収への対応方針）の導入等を株主総会において決議し、当該対応策の内容を、株式会社東京証券取引所における適時開示、当社事業報告等の法定開示書類における開示、当社ホームページ等への掲載等により周知させることとします。

② 基本方針の実現に資する特別な取組み（以下「企業価値向上等への取組み」といいます。）

この間、当社は当社グループの企業価値、株主共同の利益の向上に向けた各種取組みを進めております。即ち、上場以来、ぴあファンの方々には当社株主になって頂くことを念頭に、個人株主の形成に向けた様々な施策（株主優待の充実、株主アンケート、株主懇談会の実施等）に取組み、高い個人株主比率を実現しております。

そうした中で、業績面では、当社を取り巻く集客エンタメ業界の環境がさらにその変化を早める中、テクノロジーの進化と当社の強みを生かし、次の10年を見据えた長期ビジョンの策定にも着手しております。現在の事業を拡充しつつ、新規事業の創出にも注力することで、さらなる“変身”を加速させ、100年企業を目指すべく、2023年度より新たな中期経営計画（2023年度～2025年度）を策定しております。

現在の基幹事業（チケティングビジネスを核としたその周辺事業）のさらなる拡充とともに、新規事業群の創出にも傾注した3ヶ年の中期経営計画初年度（2023年度）の数値目標は、計画通りの進捗を辿りました。当社の事業ドメインである集客エンタメ産業全体も、コロナ禍の収束とともに大きく復調しております。

こうした状況下、2024年度は、この間のトレンドを継続する形で、基幹事業群であるチケティングビジネス、興行企画制作、ホール・アリーナ運営事業等の拡大に加え、それらに付帯するメディアコンテンツ事業や、ぴあカード会員事業のさらなる拡大、同時に、「デジタルメディア・データマーケティング事業」、「ホスピタリティ事業（VIP向け高付加価値チケットの販売）」、「グローバル・イベント（万博等の国際的イベントのチケティング業務受託や、エンタメコンテンツの輸出入事業）」等の新規事業の成果も具現化はじめたことにより、過去最高の利益を達成しております。

また、中期経営計画の最終年度（2025年度）には、基幹事業群の売上高を高水準に維持しつつ、周辺ビジネスの拡大や、チケット流通事業における取引条件の適正化を含む収益モデルの改善を図るとともに、新規事業群においては、特に「大阪・関西万博」入場券販売とプロモーション拡充も踏まえた受託事業の完遂、ホスピタリティ事業のビジネスモデルの定着と事

業機会の拡大、デジタルメディア・データマーケティング事業の着実な伸張を目指します。この結果、2025年度中には、コロナ禍で生じた多額な累積損を一掃し、ならびにこの間無配を余儀なくされていた事態を脱すること、復配の実現を目指します。

そして、中期経営計画の完了とともに、チケットビジネスに依存した事業基盤の抜本的改革を実現させ、新たな事業群の創出と育成によって、その後の持続的成長が可能な事業構造への変身に尽力してまいります。さらに、従業員のやりがいの向上やびあコミュニティの活性化、生産性の向上と働き方改革を軸に、人的資本経営の拡充にも一層注力し、テクノロジーの進化と当社の強みを生かした長期ビジョン(「感動のライフライン」)の実現も着実に推進してまいります。

③ 本基本方針に照らして不適切な者によって当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(本プラン)

本プランは、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させることを目的として、本基本方針に基づき、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれのある当社株式の大量買付等がなされることを防止するためのものです。

2025年3月31日現在、当社の株主構成は現経営陣による安定的な状況となっており、当社役員の所有株式数合計の議決権比率(以下「議決権比率」といいます。)は20.1%であります。しかしながら、当社役員の議決権比率は、上場直後である2002年3月31日現在の52.0%から、この23年間で、約32%低下しております。また、今後も恒常的に発生するシステム投資や中長期的な事業領域の拡大に結びつく新規成長事業への投資等に伴う資金調達的手段として、または自己資本の充実のため、資本市場における資金調達もひとつの選択肢として考えられ、これを実施する場合には当社役員の議決権比率がさらに低下する可能性もあります。その他、今後他社と業務資本提携を行う等の事由で株主構成が変化する可能性も否定はできませんし、役員の異動等によって議決権比率が低下する可能性もあり、また、当社は上場会社であることから、大株主である役員等が各々の事情に基づき株式の譲渡その他の処分をすることによって、現在の安定的な株主構成を維持できない事態も起こり得るものと考えております。

こうした事情に鑑み、当社は、当社株式に対する大量買付等により企業価値・株主共同の利益が毀損されることを防止するためには、本基本方針に定められた通り、特定の者による株式の大量買付等に応じるか否かは、最終的には株主の皆様にご委ねされるべきものと考えております。そして、株主の皆様がこの判断を適切に行うためには、買付者等から必要な情報の提供を受けること、取締役会から必要な情報や代替案の提示を受けること、及びこれらのために必要な時間を確保することが必要不可欠であり、これ

らの情報を収集し、株主の皆様へ伝達するのは、株主の皆様への負託を受けて会社経営の任にあたる取締役会の責務であると考えております。にもかかわらず、買付者等が必要な情報を合理的な期間内に提供しない場合、または、これらのために必要な時間、もしくは当社取締役会が株主の皆様のために買付者等と交渉するために必要な時間を確保しない場合には、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の保護の観点から、取締役会は原則として速やかに対抗措置の発動（そのために必要な株主総会の招集その他の措置を含みます。以下同じとします。）を行う必要があると考えております。また、買付者等が、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損することが明白である濫用的買収を行う場合にも、同様であると考えております。さらに、買付等の条件が当社の本源的価値に鑑み不十分もしくは不適当なものである場合等、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれのある場合には、対抗措置の発動を行うか否かの判断は、企業価値および株主共同の利益を図るべく経営の任にあたる取締役会の責務を踏まえつつも、最終的には株主の皆様へ委ねることが適切であると考えております。そして、これらの過程において、取締役会が万が一にも恣意的に行動することがないよう、それを防ぐための措置を講ずることも必要であります。

このような観点から、本プランにおいては、中立かつ独立の立場から勧告を行う独立委員会を設置し、当社取締役会がその勧告を最大限尊重する形で手続を進めることとします。

(注) なお、本プランの詳細につきましては、証券取引所における適時開示、当社ホームページ等への掲載により開示しておりますのでご参照ください。

④ 企業価値向上等への取組み及び本プランが本基本方針に沿うものであること

企業価値向上等への取組みは、中期経営計画の推進等により当社の企業価値・株主共同の利益を向上させることにより、当社の企業価値・株主共同の利益に反する買付行為が行われることを未然に防止しようとするものであり、本基本方針に沿うものであると判断しております。

また、本プランは、当社株券等の買付者等が買付等に関する必要かつ十分な情報を株主の皆様、当社取締役会、独立委員会に事前に提供すること、及び当社取締役会または当社株主総会が対抗措置の発動の是非について決議した後のみ当該買付等を開始することを求め、これを遵守しない買付者等に対して当社独立委員会の勧告に基づき当社取締役会または株主総会が対抗措置を講じることがあることを明記しています。

また、本プランに定める手続が遵守されている場合であっても、独立委員会が買付者等の買付等が本プランに定める濫用的買付等であると認め、または当社の企業価値・株主共同の利益を毀損するおそれがあると認めて対抗措置の発動を勧告し、当社取締役会または株主総会が決議した場合に

は、かかる買付者等に対して当社取締役会または株主総会は当社の企業価値・株主共同の利益を確保するために新株予約権無償割当て等の対抗措置を講じることがあることを明記しています。

このように本プランは、本基本方針の考え方に沿って設計されたものであると判断しております。

- ⑤ 企業価値向上等への取組み及び本プランが当社株主の共同の利益を損なうものではないこと

企業価値向上等への取組みは、当社の企業価値・株主共同の利益を向上させるものであり、当社株主の共同の利益を損なうものではないと判断しております。

- ⑥ 企業価値向上等への取組み及び本プランが当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないこと

企業価値向上等への取組みは、中期経営計画の推進等により、当社の企業価値・株主共同の利益の向上を目的とするものであり、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと判断しております。

(4) 剰余金の配当等の決定に関する基本方針

当社は、将来の事業拡大と財務体質強化のため、必要な内部留保を確保しつつ、株主の皆様の期待に沿えるよう安定した配当を継続していくことを基本方針としております。この間、利益配分につきましては、将来の事業拡大と財務体質強化のため、必要な内部留保を確保しつつ、株主の期待に沿えるよう安定した配当を継続していくことを基本方針とし、2017年度より、「配当政策」「自己株式の取得」「株主優待」の3軸の総還元性向(還元前の当期純利益に対する割合)は40%、連結での配当性向(当期純利益に対する割合)は、同様に30%程度を目安としてまいりました。

2024年度は、期初想定を上回る業績を達成したものの、コロナ禍の影響による多額の累損の解消までには至らず、誠に遺憾ながら当期の配当につきましては無配とさせていただきますが、当社としては、前述の通り、基幹事業ならびに新規事業によって収益基盤を強靱化させ、累損の一掃を図るとともに、当中期経営計画の期間中(2025年度中)の復配の実現を目指しております。なお、次期の配当予想につきましては、現時点では、1株当たり10円といたします。

連結貸借対照表

(2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
流 動 資 産	79,662	流 動 負 債	76,265
現 金 及 び 預 金	46,301	買 掛 金	60,204
売 掛 金	27,774	1年内返済予定長期借入金	1,018
棚 卸 資 産	119	未 払 金	5,156
そ の 他	5,496	前 受 金	6,282
貸 倒 引 当 金	△28	未 払 法 人 税 等	421
固 定 資 産	22,487	賞 与 引 当 金	581
(有形固定資産)	(11,634)	そ の 他	2,601
建 物 及 び 構 築 物	10,317	固 定 負 債	18,645
工 具 器 具 及 び 備 品	534	長 期 借 入 金	16,601
土 地	724	退職給付に係る負債	88
そ の 他	57	株 式 給 付 引 当 金	358
(無形固定資産)	(5,951)	資 産 除 去 債 務	1,320
ソ フ ト ウ エ ア	4,601	そ の 他	276
ソフトウェア仮勘定	1,311	負 債 合 計	94,910
そ の 他	38	純 資 産 の 部	
(投資その他の資産)	(4,901)	株 主 資 本	7,240
投 資 有 価 証 券	1,125	資 本 金	6,468
敷 金 保 証 金	2,562	資 本 剰 余 金	2,634
繰 延 税 金 資 産	889	利 益 剰 余 金	△874
そ の 他	704	自 己 株 式	△987
貸 倒 引 当 金	△380	その他の包括利益累計額	△5
資 産 合 計	102,150	その他有価証券評価差額金	4
		為替換算調整勘定	△21
		退職給付に係る調整累計額	11
		非 支 配 株 主 持 分	3
		純 資 産 合 計	7,239
		負 債 ・ 純 資 産 合 計	102,150

連結損益計算書

(2024年4月1日から
2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
I 売 上 高	45,362
II 売 上 原 価	28,426
売 上 総 利 益	16,936
III 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	14,300
営 業 利 益	2,636
IV 営 業 外 収 益	250
受 取 利 息 及 び 配 当 金	18
助 成 金 収 入	127
諸 債 務 整 理 益	23
持 分 法 に よ る 投 資 利 益	61
そ の 他	19
V 営 業 外 費 用	508
支 払 利 息	278
支 払 補 償 費	173
そ の 他	56
経 常 利 益	2,378
VI 特 別 損 失	469
減 損 損 失	88
投 資 有 価 証 券 評 価 損	377
そ の 他	3
税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益	1,908
法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	367
法 人 税 等 調 整 額	△50
当 期 純 利 益	1,591
親会社株主に帰属する当期純利益	1,591

貸借対照表

(2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
流 動 資 産	73,205	流 動 負 債	74,710
現 金 及 び 預 金	40,000	買 掛 金	59,240
売 掛 金	27,790	1年内返済予定長期借入金	1,015
棚 卸 資 産	119	未 払 金	4,850
前 渡 金	546	未 払 費 用	1,349
前 払 費 用	1,283	前 受 金	6,228
未 収 入 金	2,152	未 払 法 人 税 等	356
そ の 他	1,341	賞 与 引 当 金	555
貸 倒 引 当 金	△29	そ の 他	1,114
固 定 資 産	25,573	固 定 負 債	17,501
(有形固定資産)	(11,582)	長 期 借 入 金	15,704
建 物	10,225	退 職 給 付 引 当 金	48
構 築 物	64	株 式 給 付 引 当 金	358
工具器具及び備品	510	資 産 除 去 債 務	1,307
土 地	724	そ の 他	83
そ の 他	57	負 債 合 計	92,212
(無形固定資産)	(5,829)	純 資 産 の 部	
ソ フ ト ウ ェ ア	4,482	株 主 資 本	6,560
ソフトウエア仮勘定	1,311	資 本 金	6,468
そ の 他	35	資 本 剰 余 金	2,232
(投資その他の資産)	(8,161)	資 本 準 備 金	2,228
投 資 有 価 証 券	157	そ の 他 資 本 剰 余 金	3
関 係 会 社 株 式	3,111	利 益 剰 余 金	△1,152
関 係 会 社 出 資 金	315	利 益 準 備 金	149
敷 金 保 証 金	2,450	そ の 他 利 益 剰 余 金	△1,301
破 産 更 生 債 権 等	671	自 己 株 式	△987
繰 延 税 金 資 産	865	評 価 ・ 換 算 差 額 等	4
そ の 他	1,304	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	4
貸 倒 引 当 金	△716	純 資 産 合 計	6,565
資 産 合 計	98,778	負 債 ・ 純 資 産 合 計	98,778

損 益 計 算 書

(2024年4月1日から
2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
I 売 上 高		43,382
II 売 上 原 価		27,666
売 上 総 利 益		15,715
III 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		13,386
営 業 利 益		2,328
IV 営 業 外 収 益		177
受 取 利 息	8	
受 取 配 当 金	9	
助 成 金 収 入	120	
諸 債 務 整 理 益	23	
そ の 他	14	
V 営 業 外 費 用		477
支 払 利 息	256	
支 払 補 償 費	173	
そ の 他	48	
経 常 利 益		2,027
VI 特 別 損 失		469
減 損 損 失	88	
投 資 有 価 証 券 評 価 損	377	
そ の 他	3	
税 引 前 当 期 純 利 益		1,558
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	266	
法 人 税 等 調 整 額	△53	213
当 期 純 利 益		1,345

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年5月14日

ぴあ株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 沼田 敦 士
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 石 川 慶
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ぴあ株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ぴあ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制

を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年5月14日

び あ 株 式 会 社

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東 京 事 務 所

指定有限責任社員 公認会計士 沼 田 敦 士
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 石 川 慶
業 務 執 行 社 員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、びあ株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの第52期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整

備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第52期事業年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
 - ④会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。
また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。

事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号ロの各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2025年5月15日

ぴあ株式会社 監査役会

常勤監査役 能勢正幸 ㊞
(社外監査役)

社外監査役 松田政行 ㊞

社外監査役 糸谷祥輝 ㊞

以上

株主総会参考書類

第1号議案 定款一部変更の件

1. 定款変更の理由

(1) 当社事業における、今後の興行運営受託事業の拡大に対応するため、現行定款第3条（目的）につきまして事業目的を追加するものです。

また、事業目的の追加に伴い、号数を繰り下げるものであります

(2) 会社法第370条の規定に従い、必要が生じた場合に書面又は電磁的記録により取締役会の決議を機動的に行うことができるよう、第26条（取締役会の決議の省略）を新設するとともに、現行定款第26条以下を1条ずつ繰り下げるものであります。

2. 定款変更の内容

下線は変更部分を示しております。

現 行 定 款	変 更 案
（目的） 第3条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。 1.～26.（条文省略） （新設） 27.（条文省略）	（目的） 第3条 当社は、次の事業を営むことを目的とする 1.～26.（現行通り） <u>27. 警備業法に基づく警備業</u> <u>28.（現行通り）</u>
（新設） 第26条～第41条（条文省略）	<u>（取締役会の決議の省略）</u> <u>第26条 取締役が取締役会の決議の目的である事項について提案した場合において、当該提案につき議決に加わることができる取締役の全員が書面又は電磁的記録により同意したときは、当該提案を可決する旨の取締役会の決議があつたものとみなす。ただし、監査役が当該提案に異議を述べたときはこの限りではない。</u> <u>第27条～第42条（現行通り）</u>

第2号議案 取締役12名選任の件

取締役全員は本総会の終結の時をもって任期満了となりますので、取締役12名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は次の通りであります。

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、地 位、担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	所 有 す る 当 社 株 式 数
1	やない ひろし 矢 内 廣 (1950年1月7日生)	1974年12月 びあ株式会社設立 同代表取締役社長 2003年6月 当社代表取締役会長兼社長 2006年6月 当社代表取締役社長（現任） （重要な兼職の状況） チケットびあ名古屋株式会社 代表取締役会長	3,055,376株
【取締役候補者とした理由】 候補者は、創業者として1974年に当社を設立し、経営方針・経営戦略の推進を担い、レジャー・エンタテインメント領域における地位を確立してきました。今後も、当社の経営に欠かせない人材であると判断し、引き続き選任をお願いするものであります。			

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	所 有 する 当 社 株 式 数
2	きもと たかし 木 本 敬 巳 (1960年12月8日生)	1987年6月 当社入社 2006年4月 当社執行役員電子チケット事業本 部長 2008年7月 当社上級執行役員ライブ・エンタ テインメント本部長 2010年4月 当社上級執行役員ライブ・エンタ テインメント局長 2011年6月 当社取締役エンタテインメント事 業本部副本部長兼ライブ・クリエ イティブ局長 2012年4月 当社取締役事業統括本部副本部長 兼ライブ&メディア事業本部長 2013年4月 当社取締役事業統括本部副本部長 2014年1月 当社取締役事業統括本部長 2017年6月 当社常務取締役事業統括担当統括 本部長 2018年4月 当社常務取締役 2019年6月 当社専務取締役 2022年4月 当社専務取締役グループ事業推進 担当 2022年6月 当社取締役副社長（現任）	6,312株
【取締役候補者とした理由】 候補者は、当社入社以来、ライブ・エンタテインメント事業全般に亘る幅広い業務経 験と業界内のネットワークを有しており、副社長として事業及び経営全般を担ってお ります。今後も当社の経営に欠かせない人材であると判断し、引き続き選任をお願い するものであります。			

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、 地 位、 担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	所 有 す る 当 社 株 式 数
3	よしざわ やすゆき 吉 澤 保 幸 (1955年 7 月 7 日生)	1978年 4 月 日本銀行入行 1996年 5 月 同行営業局証券課長 2001年 2 月 当社入社 執行役員 2002年 6 月 当社取締役コーポレート本部長 2007年 6 月 当社取締役常務執行役員コーポレート本部長 2008年 6 月 当社顧問 2013年 6 月 当社取締役 2014年 1 月 当社取締役財務・経営企画・管理担当CCO 2015年 5 月 当社取締役財務戦略担当CCO 2016年 4 月 当社取締役コーポレート統括担当CCO 2019年 6 月 当社常務取締役コーポレート統括担当CCO 2020年 4 月 当社常務取締役コーポレート統括担当CCO兼CISO兼経営改革推進担当 2021年 4 月 当社常務取締役コーポレート担当CCO兼CISO兼経営改革推進担当 2021年 6 月 びあ総合研究所株式会社 代表取締役社長（現任） 2022年 6 月 当社専務取締役コーポレート担当CCO兼CISO兼経営改革推進担当 2024年10月 当社専務取締役コーポレート担当CCO兼CISO兼全社経営改革推進担当兼リスクマネジメント委員会委員長（現任）	9, 281株
【取締役候補者とした理由】 候補者は、経営管理に関する深い知見と幅広い見識を有しており、当社入社以来、財務、経営企画、コーポレート部門の責任者を歴任しており、専務取締役としてコーポレート・CCO・CISO・全社経営改革推進を担っております。今後も当社の経営に欠かせない人材であると判断し、引き続き選任をお願いするものであります。			

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、 地 位、 担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	所 有 す る 当 社 株 式 数
4	むらかみ もとはる 村 上 元 春 (1965年 4月13日生)	1988年 4 月 当社入社 2008年 7 月 当社執行役員ライブ・エンタテインメント本部副本部長 2012年 6 月 当社上級執行役員ライブ・エンタテインメント統括局長 2014年 4 月 当社上級執行役員C S R 推進室長兼事業統括本部長補佐 2014年 6 月 当社取締役C S R 推進室長兼事業統括本部長補佐 2016年 4 月 当社取締役C S R 担当兼事業統括本部長補佐 2017年 4 月 当社取締役C S R 担当兼事業統括担当副統括本部長 2018年 4 月 当社取締役事業統括担当統括本部長兼エンタテインメント事業開発担当兼C S R 担当 2020年 4 月 当社取締役事業統括担当統括本部長兼C S R 推進担当兼H R 創造担当兼エンタテインメント事業開発担当兼戦略企画担当兼経営改革推進担当 2021年 4 月 当社取締役ヴェニュー事業開発担当兼新規事業開発担当兼CSR担当兼経営改革推進担当兼HR創造担当 2022年 6 月 当社常務取締役ヴェニュー事業開発担当兼中日本・西日本エリア担当兼コンテンツ・コミュニケーション担当兼新規事業開発担当兼CSR担当兼経営改革推進担当兼HR創造担当 2023年 4 月 当社常務取締役ヴェニュー事業開発担当兼デジタル・コミュニティ開発担当兼グループ事業推進担当兼経営改革推進担当 2024年10月 当社常務取締役ヴェニュー事業開発担当兼グループ事業推進担当兼中日本エリア担当兼全社経営改革推進担当(現任)	4,714株
【取締役候補者とした理由】 候補者は、当社入社以来、ライブ・エンタテインメント事業全般に亘る幅広い業務経験を有しており、常務取締役としてヴェニュー事業開発並びにグループ事業推進・中日本エリア担当・全社経営改革推進を担っております。今後も当社の経営に欠かせない人材であると判断し、引き続き選任をお願いするものであります。			

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	所 有 す る 当 社 株 式 数
5	こばやし さとる 小 林 覚 (1966年2月28日生)	1989年4月 当社入社 2000年4月 当社第二エンタテインメント事業 本部びあMOOKSシリーズ編集長 2005年6月 当社メディア流通事業本部副本部長 2011年6月 当社執行役員社長室長兼広報室長 2017年6月 当社取締役社長室長兼広報室長 2020年4月 当社取締役社長室長 2023年4月 当社取締役社長室長兼CSR担当(現任)	9,901株
【取締役候補者とした理由】 候補者は、当社入社以来、広報、出版事業、インターネット事業、メディア流通事業 電子チケット事業、社長室長等の幅広い部門での業務経験を有しており、社長室並び に広報・C I ・C S R担当を担っております。今後も当社の経営に欠かせない人材で あると判断し、引き続き選任をお願いするものであります。			

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、地 位、担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	所 有 す る 当 社 株 式 数
6	ひがしで たかゆき 東 出 隆 幸 (1965年 7 月 29 日生)	1989年 4 月 当社入社 2002年 4 月 当社営業開発事業本部クーポン事業部長 2007年 4 月 当社電子チケット事業本部ソリューション事業部長 2013年 6 月 当社執行役員ライブ・エンタテインメント局長 2017年 6 月 当社上席執行役員ライブ・エンタテインメント本部長 2019年 6 月 当社主席執行役員ライブ・エンタテインメント本部長 2021年 6 月 当社首席執行役員ライブ・エンタテインメント本部長兼ライブ・クリエイティブ本部長 2022年 4 月 当社首席執行役員ライブ・エンタテインメント担当兼ライブ・クリエイティブ担当 2022年 7 月 当社取締役ライブ・エンタテインメント担当 兼 ライブ・クリエイティブ担当 兼 アジアマーケット開発担当 兼 グループ事業推進担当 2023年 4 月 当社取締役ライブ・エンタテインメント担当 兼 ライブ・クリエイティブ担当 兼 西日本エリア担当 兼 九州エリア担当 兼 東北・北海道エリア担当(現任)	5, 125株
【取締役候補者とした理由】 候補者は、当社入社以来、ライブ・エンタテインメント事業全般に亘る幅広い部門での業務経験を有しており、ライブ・エンタテインメント並びにライブ・クリエイティブ担当、西日本・九州・東北・北海道エリア担当を担っております。今後も当社の経営に欠かせない人材であると判断し、引き続き選任をお願いするものであります。			

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、地 位、担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	所 有 す る 当 社 株 式 数
7	かわばた としひろ 川 端 俊 宏 (1973年 5月25日生)	1997年 4 月 当社入社 2000年 4 月 2002年ワールドカップ杯日本組織 委員会出向 2007年 4 月 当社メディア・流通事業本部 事業開 発室長 2014年 4 月 当社システム局長 2019年 4 月 当社執行役員システム局長 2020年 4 月 当社執行役員システム局長兼グロ ーバルイベント局長 2021年 6 月 当社上席執行役員ライブ・エンタ テインメント本部副本部長 2022年 4 月 当社上席執行役員ライブ・エンタテイ ンメント担当 (DX担当) 兼 システム担 当 兼 次世代システム局長 2022年 7 月 当社取締役ライブ・エンタテイン メント担当 (DX、システム・ソリュー ション担当) 兼 システム戦略担当 兼 グローバル事業担当 2023年 4 月 当社取締役ライブ・エンタテイン メント担当 (システム・ソリューショ ン担当) 兼 システム戦略担当兼DX推 進担当兼グローバル事業担当 (現任) (重要な兼職の状況) PIA DAIMANI Hospitality Experience株式会社 代表取締役社長	4,899株
【取締役候補者とした理由】 候補者は、当社入社以来、システム、メディア流通事業、グローバルイベント事業 等の幅広い部門での業務経験を有しており、ライブ・エンタテインメント (システム・ ソリューション担当) 並びに、システム戦略・DX推進・グローバル事業担当を担ってお ります。今後も当社の経営に欠かせない人材であると判断し、引き続き選任をお願い するものであります。			

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、地 位、担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	所 有 す る 当 社 株 式 数
8	みやもと ながこ 宮 本 暢 子 (1968年9月19日生)	1991年4月 当社入社 2000年4月 当社経営企画本部戦略企画部 グループリーダー 2003年4月 ぴあデジタルコミュニケーションズ 株式会社ソリューション事業部長 2008年10月 同社取締役ソリューション営業部長 2011年3月 当社退社 2013年4月 東京国際モンテッソーリ教師トレ ーニングセンター入校 2014年3月 モンテッソーリ教師（3～6歳） の国際ディプロマ取得 2014年4月 学校法人高根学園入職 2015年1月 保育士資格取得 2018年4月 マリア・モンテッソーリ・エレメ ンタリースクール勤務 2018年6月 当社取締役 2022年6月 当社社外取締役（現任） 2023年4月 株式会社ウィズチャイルド入社 2025年4月 ウィズチャイルドさくらがおかこど も園施設長（現任）	3,097株
	【社外取締役候補者とした理由】 候補者は、14年前まで当社に20年間在籍し、経営企画、ソリューション営業、子会社 の取締役を歴任し、特に当社の企業理念と会社風土に精通しております。退社後、子 育てと並行して複数の保育・教育に関する資格を取得し、教育現場での経験と見識を 有しており、当社が定める社外役員の独立性基準を満たしております。当社の企業理 念“ひとりひとりが生き生きと”の実現に向け、今後も女性の視点から、働き方改 革、女性の活躍推進等において、専門的な助言、経営への提言をいただけるものと判 断し、引き続き選任をお願いするものであります。		

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、地 位、担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	所 有 す る 当 社 株 式 数
9	いちじょう かずお 一 條 和 生 (1958年10月13日生)	2001年 4 月 一橋大学社会学部教授、一橋大学 大学院国際企業戦略研究科教授 (協力講座) 2005年 3 月 株式会社シマノ社外取締役 (現任) 2007年 4 月 一橋大学大学院国際企業戦略研究 科教授 2014年 4 月 一橋大学大学院国際企業戦略研究 科研究科長 2015年 6 月 株式会社電通総研社外取締役 2017年 6 月 当社社外取締役 (現任) 2018年 2 月 株式会社ワールド社外取締役 2018年 4 月 一橋大学大学院経営管理研究科 国際経営戦略専攻 専攻長、教授 2022年 4 月 I M D (国際経営開発研究所、ス イス、ローザンヌ) 教授 (現任)	1,595株
【社外取締役候補者とした理由】 候補者は、国際企業戦略及び知識創造理論に基づいた企業変革の専門家として豊富な経験と知識を有しており、当社が定める社外役員の独立性基準を満たしております。また上場企業の社外取締役としての経験も豊富であり、今後も当社の経営について適切な助言をいただけるものと判断し、引き続き選任をお願いするものであります。			

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、地 位、担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	所 有 す る 当 社 株 式 数
10	むらい みつる 村 井 満 (1959年8月2日生)	1983年3月 株式会社日本リクルートセンター入社 2000年4月 同社執行役員全社戦略グループ担当 2004年3月 同社幹旋ディビジョンカンパニー プレジデント兼株式会社リクルート エイブリック代表取締役社長 2008年7月 社団法人日本プロサッカーリーグ 理事（非常勤） 2011年4月 株式会社リクルート執行役員アジア 担当兼RGF Hong Kong Limited 取締役社長 2013年4月 RGF Hong Kong Limited 会長 2014年1月 公益社団法人日本プロサッカーリ グチェアマン 2022年3月 公益社団法人日本プロサッカーリ グ名誉会員兼公益社団法人日本 サッカー協会顧問（現任） 2022年4月 株式会社ONGAESHI Holdings代表取 締役（現任） 2022年6月 当社社外取締役（現任） 株式会社WOWOW取締役（監査等委員） （現任） 2023年3月 株式会社アシックス社外取締役（現任） 2023年6月 公益財団法人日本バドミントン協 会代表理事（会長）（現任） 公益財団法人日本オリンピック委 員会理事（現任）	2,978株
【社外取締役候補者とした理由】 候補者は、企業経営のみならずスポーツ界においてもJリーグチェアマンという極めて豊富な経験と実績を有しており、当社が定める社外役員の独立性基準を満たしております。今後も当社の経営について適切な助言をいただけるものと判断し、引き続き選任をお願いするものであります。			

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、地 位、担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	所 有 す る 当 社 株 式 数
11	さとう のりゆき 佐 藤 則 之 (1955年 6 月25日生)	1979年 4 月 三井物産株式会社入社 2002年 2 月 米国三井物産シアトル支店長 兼 繊維・物資・建設本部長 2005年 1 月 日本ブランドウィック株式会社 代表取締役社長 2008年 7 月 米国三井物産ニューヨーク本店コ ンシューマーサービス事業本部長 2010年 5 月 三井物産株式会社本社コンシュー マーサービス事業本部業務部長 2012年 7 月 IHH Healthcare Berhad Group Head of Risk Management 2014年10月 欧州三井物産ロンドン本店副社長 2018年11月 三井物産人材開発株式会社 ランゲ ージセンター長 2020年12月 Tycoon Executive Search株式会社 顧問 2022年 2 月 日本アジア投資株式会社 顧問 2023年 2 月 PIA DAIMANI Hospitality Experience株式会社 監査役(現任) 2023年 4 月 株式会社モーバelfarm社外取 締役(現任) 2023年 6 月 当社社外取締役(現任)	595株
【社外取締役候補者とした理由】 候補者は、海外事業における豊富な経験と実績から事業会社の実態に精通しており、 当社が定める社外役員の独立性基準を満たしております。今後も当社の経営について 適切な助言をいただけるものと判断し、引き続き選任をお願いするものであります。			

番 号	氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、 地 位、 担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	所 有 す る 当 社 株 式 数
12	てらだ みほ 寺 田 美 穂 (1968年12月22日生)	1991年4月 日産自動車株式会社入社 2009年4月 同社販売会社支援部課長 2012年4月 同社販売ネットワーク部課長 2013年4月 同社商品企画本部日本商品企画室 課長 2015年4月 コニカミノルタ株式会社入社 同社広報ブランド推進部シニア マネジャー 2017年4月 同社広報ブランド推進部シニアマ ネジャー 兼 ダイバーシティ推進 室シニアマネジャー 2019年4月 同社DXブランド推進部シニアマネ ジャー 2022年6月 株式会社セブン&アイ・ホールデ ィングス入社 同社コーポレートコミュニケーション 本部シニアオフィサー 同社PR戦略部シニアオフィサー 2023年3月 同社執行役員(現任) 2024年3月 同社執行役員(現任) 2024年6月 当社社外取締役(現任) 2024年9月 株式会社セブン&アイ・ホールデ ィングスブランドコミュニケーション 部シニアオフィサー (現任)	0株
【社外取締役候補者とした理由】 候補者は、販売・メーカー・流通事業会社における商品企画・広報・ダイバーシティ に関する豊富な経験と実績から事業会社の実態に精通しており、今後も当社の経営に ついて適切な助言をいただけるものと判断し、引き続き選任をお願いするものであり ます。			

- (注) 1. 当社の代表取締役社長 矢内廣は、当社の関係会社であるチケットびあ名古屋株式会
社の代表取締役会長を兼務し、当社は興行チケットの中部地域での仕入れを行ってお
ります。他の各候補者と会社との間には特別の利害関係はありません。
2. 所有する当社株式の数には、びあ役員持株会における持分を含めた実質持株数を記載
しております。
3. 宮本暢子氏、一條和生氏、村井満氏、佐藤則之氏及び寺田美穂氏は、社外取締役候補
者であります。
4. 一條和生氏の社外取締役在任期間は本総会の終結の時をもって8年、宮本暢子氏及び
村井満氏の社外取締役在任期間は本総会の終結の時をもって3年、佐藤則之氏の社外
取締役在任期間は本総会の終結の時をもって2年、寺田美穂氏の社外取締役在任期間
は本総会の終結の時をもって1年であります。
5. 宮本暢子氏、一條和生氏、村井満氏及び佐藤則之氏は、東京証券取引所が一般株主保
護のため確保することを義務付けている独立役員の候補者であります。
6. 当社は取締役(業務執行取締役等であるものを除く)がその期待される役割を十分発
揮できるよう、現行定款第22条において、取締役(業務執行取締役等であるものを除

く)との間で、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これにより、宮本暢子氏、一條和生氏、村井満氏、佐藤則之氏及び寺田美穂氏とは、各氏の損害賠償責任を金500万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額の何れか高い額を限度とする(職務を行うにつき善意で且つ重大な過失がない場合に限る。)ことを内容とする責任限定契約を締結しており、5氏の再任が承認された場合、当社は5氏との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。

7. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(以下、「D&O保」という。)契約を保険会社との間で締結しており、これにより、全ての取締役及び監査役を被保険者として、業務に起因して損害賠償責任を負った場合における損害(ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除く。)等を填補することとしております。なお、D&O保険の保険料は、全額を当社が負担しております。各候補者が取締役を選任され就任した場合には、いずれの取締役もD&O保険の被保険者となる予定であります。D&O保険の契約期間は1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議のうえ、これを更新する予定であります。

【ご参考】独立性基準

当社は社外取締役及び社外監査役又はその候補者が以下のいずれにも該当しないと判断する場合、独立性を有しているものと判断する。

1. 当社グループの執行者

当社及び当社の子会社（以下「当社グループ」という）の業務執行者又は最近10年間に於いて業務執行者であったもの。

2. 株主関係者

①当社の10%以上の議決権を保有する株主又はその業務執行者

②当社グループが10%以上の議決権を保有する会社の業務執行者

3. 取引先関係者

①当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者

当社グループを主要な取引先とする者とは、直近の事業年度において当社グループとの取引金額が取引先の連結売上高の2%以上の取引先とする。

②当社グループの主要な取引先又はその業務執行者

当社グループの主要な取引先とは、直近の事業年度において当社グループとの取引金額が当社グループの連結売上高の2%以上の取引先とする。

③当社グループの主要な借入先又はその業務執行者

当社グループの主要な借入先とは、直近の事業年度末において当社グループの連結総資産の2%以上の額を当社グループに融資していた者とする。

4. 専門家関係者

①当社グループから役員報酬以外に年間1,000万円以上の収入を得ている弁護士・司法書士・弁理士・公認会計士・税理士・コンサルタント等（但し、当該収入を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当社グループからの売上が当該団体の連結売上高の2%以上の団体に所属する者とする）

②当社グループの会計監査人又はその社員等

5. 寄付又は助成を行っている関係者

寄付又は助成を行っている関係者とは、当社グループが年間1,000万円以上の寄付又は助成を行っている組織等の代表理事等の役付理事とする。

6. 近親者

上記1から5に掲げる者の配偶者又は二親等以内の親族

【ご参考】本総会終了後の取締役のスキルマトリクス（予定）

本招集ご通知記載の候補者を原案通りにご選任いただいた場合に、当社が各取締役に期待する主な知見や経験は以下のとおりです。

氏名	役職	経営・業態経験				マネジメントスキル・知識等					
		企業 経営者 経験	エン タメ 事業 経験	ネッ ト事 業 経験	海 外 事 業 経験	組 織・ 人財 開発	マ ー ケ テ ィ ン グ・ 営 業	I T・ テ ク ノ ロ ジ ー	財 務・ 会 計	リ ス ク マ ネ ジ メ ン ト・ 法 務	サ ス テ ナ ビ リ テ ィ
矢内 廣	代表取締役 社長	●	●	●	●	●	●			●	●
木本 敬巳	取締役 副社長	●	●	●	●	●	●			●	●
吉澤 保幸	専務 取締役	●			●	●	●		●	●	●
村上 元春	常務 取締役	●	●	●		●	●		●		●
小林 覚	取締役		●	●		●	●		●	●	●
東出 隆幸	取締役	●	●	●	●	●	●	●			
川端 俊宏	取締役	●	●	●	●	●	●	●			
宮本 暢子	独立社外 取締役	●	●			●					●
一條 和生	独立社外 取締役					●	●	●	●		●
村井 満	独立社外 取締役	●	●		●	●	●			●	●
佐藤 則之	独立社外 取締役	●			●	●	●		●	●	
寺田 美穂	社外 取締役				●	●	●			●	●

第3号議案 補欠監査役1名選任の件

2024年6月22日開催の第51回定時株主総会において補欠監査役に予選された吉川武志氏の選任の効力は本総会の開始の時までの間とされておりますので、監査役が法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、改めて補欠監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次の通りであります。

氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、地 位 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	所 有 す る 当 社 株 式 数
よしかわ たけし 吉 川 武 志 (1986年5月1日生)	2015年1月 弁護士登録(第二東京弁護士会) 2016年8月 山崎貴啓法律事務所(現松田山崎法律事務所)弁護士 2019年1月 松田山崎法律事務所 弁護士(現任)	0株
【補欠監査役候補者とした理由】 候補者は、弁護士として企業法務における幅広い分野での法務対応の経験と専門知識を有していることから、これまで直接会社経営に関与した経験はありませんが、当社監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任をお願いするものであります。		

- (注) 1. 候補者と会社との間には特別の利害関係はありません。
2. 吉川武志氏は補欠の社外監査役候補者であります。
3. 当社は監査役がその期待される役割を十分発揮できるよう、現行定款第31条において、監査役との間で、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これにより、吉川武志氏が選任され監査役に就任した場合は、当社は同氏との間で、同氏の損害賠償責任を金500万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額の何れか高い額を限度とする（職務を行うにつき善意で且つ重大な過失がない場合に限る。）ことを内容とする責任限定契約を締結する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（以下、「D&O保険」という。）契約を保険会社との間で締結しており、これにより、取締役・監査役等が業務に起因して損害賠償責任を負った場合における損害（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除く。）等を填補することとしております。なお、D&O保険の保険料は、全額を当社が負担しております。吉川武志氏が選任され監査役に就任した場合には、D&O保険の被保険者となる予定であります。D&O保険の契約期間は1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議のうえ、これを更新する予定であります。

第4号議案 当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収への対応方針）の継続の件

2009年6月20日開催の第36回定時株主総会で導入につき、以来直近では2023年6月17日開催の第50回定時株主総会で継続につきご承認を得ている当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）（以下、現在の対応策を「原プラン」といいます。）は、本総会の終結の時をもって有効期間が満了を迎えることとなります。

当社では、原プランの有効期間が満了を迎えることから、近時の買収への対応方針や対抗措置に関する裁判例や実務動向等も勘案しつつ、企業価値向上、ひいては株主共同の利益の保護の観点から、継続の是非も含め、その在り方について継続的に検討してまいりました。その結果、2025年5月15日開催の取締役会において、会社法施行規則第118条第3号に定める「株式会社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」（以下「本基本方針」といいます。）に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組みとして、下記の通り、その一部を変更のうえ、「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収への対応方針）」（以下「本プラン」といいます。）を継続することを決定いたしました。

つきましては、株主の皆様にも、本プランの内容で当社株式の大量取得行為に関する対応策を継続することに関し、ご承認をお願いするものであります。原プランから本プランへの変更の主な内容は次の通りです。

- (1) 本プランの適用対象となる「買付等」の定義、および本新株予約権の行使条件のうち「非適格者」（原プランにおける「特定買付者等」）の定義をそれぞれ一部見直しました。
- (2) 「買付等」に該当するかの基準となる「実質的に支配」または「共同ないし協調して行動」に当たるか否かを判断する際に用いられる基準として別紙3の「共同協調行為等の認定基準」を作成し、かかる判断は当社取締役会が独立委員会の判断を尊重し合理的に行う旨を明確にいたしました。
- (3) 独立委員会検討期間を明確化するとともに、買付等の評価の難易度等に応じて、十分な検討期間を確保するための見直しを行いました。
- (4) その他表現の明確化を含む字句の修正等を行いました。

1. 本基本方針の内容

当社の企業価値の源泉は、下記の（i）～（v）の相乗効果による「びあブランド」の構築と、それによるブランドバリューの最大限の活用にあると認識しております。

（i）当社の運営するECサイト、プロモーション・メディアおよび流通プラットフォーム、ホール・劇場（＝びあならではのバリューチェーンと称して

います。)を通して、コンシューマー（お客様）・コンテンツホルダー（権利者）・興行主催者の三方面に対し、付加価値の高いサービス、およびソリューションを提供する、当社ならではのビジネスモデルの確立。

（ii）人々の生活に潤いと活力を与える、文化・芸術・エンタテインメント・スポーツの健全な育成と、その発展を目的とした商品、コンテンツ、サービスの開発・提供。

（iii）エンタテインメント業界における広範囲な企業連携と新たな価値の創出、および人材の育成と人的ネットワークの構築。

（iv）各種レジャー・エンタテインメント情報をユーザーの目線で収集・編集し、これらを出版・配信・プロモーションできるノウハウの蓄積とその活用。

（v）企業理念（「ひとりひとりが生き生きと」）をベースとした2022年6月18日開催の第49回定時株主総会の決議により当社定款第2条各項目に定める当社の経営方針の基本原則（以下「びあ企業理念」と総称します。）に基づく事業の推進、ならびに不断の経営革新努力。

当社としましては、こうした「びあブランド」のさらなる強化、進化により、「びあ企業理念」を基礎とする企業活動を継続し、これにより「ひとりひとりが生き生きと」を広範に実現させ、国際的規範であるSDGs目標「だれひとり取り残さない」に通じる心豊かな社会の発展に貢献してまいりたいと考えております。

これらが株式の大量買付等を行う者により中長期的に確保され、向上させられるのであれば、当社の企業価値ひいては株主共同の利益は毀損されることになります。

一方、当社は、上場会社である当社の株式は、株主または投資家の皆様に自由に取引されるものであり、特定の者による当社株式の大量買付等に応じるか否かは、当社株主の皆様に必要な情報が提供された上で、最終的には当社株主の皆様の判断に委ねられるべきものであると考えており、これが、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に中長期的に資するものである限りにおいて、これを否定するものではありません。

しかしながら、株式の大量買付等の中には、株主の皆様が株式の大量買付等の内容等について検討し、取締役会が意見を取りまとめ、必要に応じ代替案を提示し、株主の皆様のために買付者等と交渉するために必要な時間を提供しないもの、経営方針・投下資本の回収方針等の十分な情報を合理的な期間内に提供しないもの、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損することが明白である濫用的なもの、または、買付等の条件が当社の本源的価値に鑑み不十分もしくは不適当であるもの等、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがあるもの等があることを否定することはできません。

当社は、このような特定の者による当社株式の大量買付等に伴い、会社の存立、発展が阻害されるおそれが生ずる等、会社の企業価値が毀損され、会社の利益ひいては株主の共同の利益が害されることになるような場合には、その防止のために当該株主を差別的に取り扱ったとしても、当該取扱いが衡平の理念に反し、相当性を欠くものでない限り、最終的には会社の利益の帰属主体である株主の皆様自身の判断において対抗措置を行うことができるほか、当該特定の者が必要な情報や時間を提供しない場合や、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損することが明白な濫用的買収を行う場合等、取締役会の判断により相当な対抗措置を講ずることが許容される場合があると考えております。

当社は、当社株式の大量買付等を行う者に対して、遵守すべき一定の手続があること、また、法令および当社定款等の許容する限度において、相当な対抗措置を実施することがあり得ることを事前に警告すること等により、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがある買付等を防止することとします。また、本基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組みとして、当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収への対応方針）の導入等を株主総会において決議し、当該対応策の内容を、株式会社東京証券取引所

における適時開示、当社事業報告等の法定開示書類における開示、当社ホームページ等への掲載等により周知させることとします。

2. 本基本方針の実現に資する特別な取組み（以下「企業価値向上等への取組み」といいます。）

この間、当社は当社グループの企業価値、株主共同の利益の向上に向けた各種取組みを進めております。即ち、上場以来、ぴあファンの方々に当社株主になって頂くことを念頭に、個人株主の形成に向けた様々な施策（株主優待の充実、株主アンケート、株主懇談会の実施等）に取組み、高い個人株主比率を実現しております。

そうした中で、業績面では、当社を取り巻く集客エンタメ業界の環境がさらにその変化を早める中、テクノロジーの進化と当社の強みを生かし、次の10年を見据えた長期ビジョンの策定にも着手しております。現在の事業を拡充しつつ、新規事業の創出にも注力することで、さらなる“変身”を加速させ、100年企業を目指すべく、2023年度より新たな中期経営計画（2023年度～2025年度）を策定しております。

現在の基幹事業（チケットビジネスを核としたその周辺事業）のさらなる拡充とともに、新規事業群の創出にも傾注した3ヶ年の中期経営計画初年度(2023年度)の数値目標は、計画通りの進捗を辿りました。当社の事業ドメインである集客エンタメ産業全体も、コロナ禍の収束とともに大きく復調しております。

こうした状況下、2024年度は、この間のトレンドを継続する形で、基幹事業群であるチケットビジネス、興行企画制作、ホール・アリーナ運営事業等の拡大に加え、それらに付帯するメディアコンテンツ事業や、ぴあカード会員事業のさらなる拡大、同時に、「デジタルメディア・データマーケティング事業」、「ホスピタリティ事業(VIP向け高付加価値チケットの販売)」、「グローバル・イベント(万博等の国際的イベントのチケットینگ業務受託や、エンタメコンテンツの輸出入事業)」等の新規事業の成果も具現化しはじめたことにより、過去最高の利益を達成しております。

また、中期経営計画の最終年度(2025年度)には、基幹事業群の売上高を高水準に維持しつつ、周辺ビジネスの拡大や、チケット流通事業における取引条件の適正化を含む収益モデルの改善を図るとともに、新規事業群においては、特に「大阪・関西万博」入場券販売とプロモーション拡充も踏まえた受託事業の完遂、ホスピタリティ事業のビジネスモデルの定着と事業機会の拡大、デジタルメディア・データマーケティング事業の着実な伸張を目指します。この結果、2025年度中には、コロナ禍で生じた多額な累損を一掃し、な

らびにこの間無配を余儀なくされていた事態を脱することで、復配の実現を目指します。

そして、中期経営計画の完了とともに、チケットティングビジネスに依存した事業基盤の抜本的改革を実現させ、新たな事業群の創出と育成によって、その後の持続的成長が可能な事業構造への変身に尽力してまいります。さらに、従業員のやりがいの向上やびあコミュニティの活性化、生産性の向上と働き方改革を軸に、人的資本経営の拡充にも一層注力し、テクノロジーの進化と当社の強みを生かした長期ビジョン(「感動のライフライン」)の実現も着実に推進してまいります。

3. 本基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み(本プラン)

(1) 本プランの目的

本プランは、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させることを目的として、本基本方針に基づき、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれのある当社株式の大量買付等がなされることを防止するためのものです。

2025年3月31日現在、当社の株主構成は現経営陣による安定的な状況となっており(別紙1「当社大株主の状況(2025年3月31日現在)」参照)、当社役員の所有株式数合計の議決権比率(以下「議決権比率」といいます。)は20.1%であります。しかしながら、当社役員の議決権比率は、上場直後である2002年3月31日現在の52.0%から、この23年間で、約32%低下しております。また、今後も恒常的に発生するシステム投資や中長期的な事業領域の拡大に結びつく新規成長事業への投資等に伴う資金調達的手段として、または自己資本の充実のため、資本市場における資金調達もひとつの選択肢として考えられ、これを実施する場合には当社役員の議決権比率がさらに低下する可能性もあります。その他、今後他社と業務資本提携を行う等の事由で株主構成が変化する可能性も否定はできませんし、役員の異動等によって議決権比率が低下する可能性もあります。また、当社は上場会社であることから、大株主である役員等が各々の事情に基づき株式の譲渡その他の処分をすることによって、現在の安定的な株主構成を維持できない事態も起こり得るものと考えております。

こうした事情に鑑み、当社は、当社株式に対する大量買付等により企業価値・株主共同の利益が毀損されることを防止するためには、本基本方針に定められた通り、特定の者による株式の大量買付等に応じるか否かは、最終的には株主の皆様にご委ねされるべきものと考えております。そして、株主の皆様

様がこの判断を適切に行うためには、買付者等から必要な情報の提供を受けること、取締役会から必要な情報や代替案の提示を受けること、および、これらのために必要な時間を確保することが必要不可欠であり、これらの情報を収集し、株主の皆様へ伝達するのは、株主の皆様の負託を受けて会社経営の任にあたる取締役会の責務であると考えております。にもかかわらず、買付者等が必要な情報を合理的な期間内に提供しない場合、または、これらのために必要な時間、もしくは当社取締役会が株主の皆様のために買付者等と交渉するために必要な時間を確保しない場合には、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の保護の観点から、取締役会は原則として速やかに対抗措置の発動（そのために必要な株主総会の招集その他の措置を含みます。以下同じとします。）を行う必要があると考えております。また、買付者等が、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損することが明白である濫用的買収を行う場合にも、同様であると考えております。さらに、買付等の条件が当社の本源的価値に鑑み不十分もしくは不適当なものである場合等、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれのある場合には、対抗措置の発動を行うか否かの判断は、企業価値および株主共同の利益を図るべく経営の任にあたる取締役会の責務を踏まえつつも、最終的には株主の皆様へ委ねることが適切であると考えております。そして、これらの過程において、取締役会が万が一にも恣意的に行動することがないように、それを防ぐための措置を講ずることも必要であります。

このような観点から、本プランにおいては、中立かつ独立の立場から勧告を行う独立委員会を設置し、当社取締役会がその勧告を最大限尊重する形で手続を進めることとします。

(2) 本プランの内容

本プランの内容は以下の通りであります。本プランに関する手続の流れにつきましては、別紙2にその概要をフローチャートの形でまとめておりますので、併せてご参照ください。

(a) 本プランの概要

下記(b)(i)に定める買付等を行う者または提案する者（以下「買付者等」といいます。）は、①買付者等が当社取締役会および独立委員会に対し当該買付等に関する必要かつ十分な情報を独立委員会が定める合理的期間内に提供し、②独立委員会のための一定の検討期間が経過し、かつ③当社取締役会が対抗措置の発動の是非について決議を行うまで（当社取締役会が対抗措置の発動の是非について株主の皆様の意思を問う株主総会を招集した場合には、株主総会が対抗措置の発動の是非について

決議を行うまで)は、買付等を開始し、または進めることが許されないものとします。

(i) 買付者等に対する情報等の提供の請求

下記(b)(i)に定める買付等が行われる場合、当社は買付者等に対し事前に書面で買付等の目的および条件等の情報を合理的期間内に提出していただくことを求めます。

(ii) 独立委員会への諮問

当社取締役会は、独立委員会に対し上記情報を提供し、対抗措置の発動の是非等について諮問します。

(iii) 独立委員会の検討および勧告

独立委員会が必要と認める場合、買付者等に対し合理的期間内に追加情報の提供を求め、また取締役会に対しても合理的期間内に適宜必要と認める情報、資料等の提示を求めることができます。独立委員会は、原則として当社取締役会および独立委員会に対する買付説明書(下記(b)(ii)で定義され、買付説明書に関する補足説明または追加提出された買付説明書等を含みます。以下同じ。)の提出が合理的期間内に完了した日から所定の期間内に当社取締役会に対し、勧告内容を書面にて提出します。

(iv) 取締役会による決議

当社取締役会は、独立委員会の勧告を最大限尊重して、当該買付者等が本プランに定める手続を遵守していないと認めた場合は、対抗措置の発動を決議することができ、また、当該買付等が当社の企業価値ひいては株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらす濫用的買付等(下記(b)(v)で定義されます。)に該当すると認めた場合にも、対抗措置の発動を決議することができます。また、独立委員会が当該買付等は当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがあると勧告した場合、当社取締役会は、対抗措置の発動に株主総会決議が不要なときであっても、株主総会を招集して対抗措置の発動を付議し、対抗措置の発動につき株主総会の決議を経ることにより、対抗措置の発動の具体的内容を決議することができるものとします。

(v) 対抗措置

対抗措置は、独立委員会の勧告を最大限尊重し、買付等に対し当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し向上を図る上で、必要かつ相当な措置（株式の発行、自己株式の処分もしくは株式無償割当てまたは新株予約権の発行もしくは新株予約権無償割当て等）の中からその時点で当社取締役会が最も適切であると判断したものを選択し、当社取締役会または株主総会で決議されるものとします。

(b) 買付等の開始から対抗措置の発動または不発動の決議までの手続

(i) 買付等

本プランが定める手続は、当社取締役会の同意を得ないで行われる買付等のうち下記のいずれかに該当するもの（以下「買付等」といいます。）に適用されます。

- ① 当社が発行者である株券等¹（以下「当社株券等」といいます。）について、保有者²およびその共同保有者等³の株券等保有割合⁴が20%以上となる買付等⁵
- ② 当社株券等について、公開買付け⁶を行う者の株券等の株券等所有割合⁷およびその特別関係者等⁸の株券等所有割合の合計が20%以上となる公開買付け
- ③ 上記①または②に規定される各行為が行われたか否かにかかわらず、（イ）当社の特定の株主が、当社の他の株主（複数である場合を含みます。以下本③において同じとします。）との間で行う行為であり、かつ、当該行為の結果として当該他の株主が当該特定の株主の共同保有者に該当するに至る合意その他の行為、または当該特定の株主と当該他の株主との間にその一方が他方を実質的に支配しもしくはそれらの者が共同ないし協調して行動する関係⁹を樹立する行為¹⁰であって、（ロ）当社株券等につき当該特定の株主と当該他の株主の株券等保有割合の合計が20%以上となる行為

(ii) 買付者等に対する情報等の提供の請求

買付者等は、買付等の実行に先立ち、当社取締役会に対し、①買付者等の概要（名称、住所、設立準拠法、代表者の役職および氏名、会社等の目的および事業内容、大株主または大口出資者（所有株式数または出資割合上位10名）の概要、ならびに国内連絡先）、②買付者等が現に保有する当社株券等の数および意向表明書提出前60日間における買付者等の当社株券等の取引状況、ならびに③提案する買付等の概

要（買付者等が買付等により取得を予定する当社株券等の種類および数、ならびに買付等の目的（支配権取得もしくは経営参加、純投資もしくは政策投資、買付等の後の当社株券等の第三者への譲渡等、重要提案行為等⁹その他の目的がある場合には、その旨およびその内容。なお、目的が複数ある場合にはそのすべてを記載していただきます。）を含みます。）を明示し、本プランに定める手続を遵守する旨を記載した当社所定の書式による「意向表明書」を日本語にて提出していただきます。

当社取締役会は、買付者等から意向表明書を受領した後10営業日以内に、株主の皆様の判断および当社取締役会ならびに独立委員会の意見形成のために必要かつ十分な情報（以下「本必要情報」といいます。）のリストを合理的な回答期限（ただし、原則として60日間を超えないものとします。）を設けて買付者等に交付します。その後、買付者等には当社取締役会に対し、本必要情報を記載した書面（以下「買付説明書」といいます。）を回答期限内に日本語にて提出していただきます。本必要情報の具体的内容は買付者等の属性、買付等の目的および内容により異なりますが、概ね下記①ないし⑪の情報を含みます。

¹ 金融商品取引法第27条の23第1項に定義される株券等（①の場合）もしくは同法第27条の2第1項に定義される株券等（②の場合）またはその双方（その他の場合）をいいます。

² 金融商品取引法第27条の23第1項の保有者および同条第3項によって保有者に含まれる者をいいます。

³ 金融商品取引法第27条の23第5項に定義される共同保有者および同条第6項に基づき共同保有者とみなされる者ならびに保有者または共同保有者との間で保有者・共同保有者間の関係と類似した関係にある者をいいます。

⁴ 金融商品取引法第27条の23第4項に定義される株券等保有割合（ただし、重複する株券等の数については控除するものとします。）をいいます。

⁵ ①において金融商品取引法第27条の2第1項に定義される買付等をいいます。

⁶ 金融商品取引法第27条の2第6項に定義される公開買付けをいいます。

⁷ 金融商品取引法第27条の2第8項に定義される株券等所有割合（ただし、重複する所有株券等の数については控除するものとします。）をいいます。

⁸ 金融商品取引法第27条の2第7項に定義される特別関係者および公開買付けを行う者またはその特別関係者との間で公開買付けを行う者・特別関係者間の関係と類似した関係にある者をいいます。ただし、同項第1号に掲げる者については、発行者以外の者による株券等の公開買付けの開示に関する内閣府令第3条第2項に定める者を除きます。

⁹ 「当該特定の株主と当該他の株主との間にその一方が他方を実質的に支配もしくはそれらの者が共同ないし協調して行動する関係」が樹立されたか否かの判定は、別紙3に定める基準に従い行うものとします。なお、別紙3に定める基準は、法令の改正や裁判例の動向等に基づき独立委員会の決議によって適宜合理的な範囲内で変更される場合があります。

¹⁰ 本文の③所定の行為がなされたか否かの判断は、当社取締役会が独立委員会の判断を尊重し合理的に行うものとします。なお、当社取締役会および独立委員会は、本文の③所定の要件に該当するか否かの判定に必要とされる範囲において、当社の株主に対して必要な情報の提供を求めることがあります。

¹¹ 金融商品取引法第27条の26第1項に規定される重要提案行為等をいいます。

当社取締役会は、買付説明書の情報等が株主の皆様の判断または当社取締役会もしくは独立委員会の意見形成のために十分でないと認めた場合には、買付者等に対し、合理的な回答期限を設けて、当社取締役会が相当と認める方法で、買付説明書の補足説明または追加資料等の提出を求めることができます。なお、当社取締役会は、提出された買付説明書を評価検討し、当社取締役会としての意見を公表することができるものとし、さらに必要に応じて買付者等と買付等に関する条件改善等について交渉し、当社取締役会として株主の皆様および独立委員会に対し代替案を提示することができるものとしします。

- ① 買付者等および買付等に関して買付者等と意思の連絡のある者（特別関係者等、共同保有者等、（当該買付者等とは別に存在する場合は）振替口座簿上の株主および（ファンドの場合は）各組合員その他の構成員を含みます。）の概要（具体的名称、事業内容、資本構成、財務内容、当社の事業と同種の事業についての経験および他の買付者等との具体的関係等に関する情報を含みます。）
- ② 買付等の目的（意向表明書に記載していただいた目的の詳細）、方法および内容（経営参画の意思の有無、買付等の対価の種類および価額、買付等の時期、それに関連する取引の仕組みおよび買付等の方法の適法性ならびに買付等の実現可能性に関する情報を含みます。）
- ③ 買付等の対価の価額の算定根拠（算定の前提事実、算定方法、算定に用いた数値情報および買付等に係る一連の取引により生じることが予想されるシナジー効果の詳細を含みます。）
- ④ 買付等のための資金の調達方法（資金の提供者（実質的提供者を含みます。）の具体的名称、当該資金に関して買付者等の有する当社株券等その他資産等への担保権設定の状況および予定ならびに調達に関連する取引の内容等を含みます。）
- ⑤ 買付者等が既に保有する当社株券等に関する貸借契約、担保契約、売戻契約、売買の予約その他の重要な契約または取決め（以下「担保契約等」といいます。）がある場合には、その契約の種類、契約の相手方および契約の対象となっている株券等の数量等の当該担保契約等の具体的内容
- ⑥ 買付者等が買付等において取得を予定する当社株券等に関し担保契約等の締結その他第三者との間の合意の予定がある場合には、予定している合意の種類、合意の相手方および合意の対象となつ

ている株券等の数量等の当該合意の具体的内容

- ⑦ 買付等の後の当社グループの経営方針、経営体制、事業計画、資本政策、配当政策、資産運用計画（売却等を予定される場合はその内容等を含みます。）、投下資本の回収方針およびそれらを具体的に実現するための施策
- ⑧ 買付者等の事業と当社および当社企業集団の営む事業との統合および連携等に関する事項ならびに買付者等と当社ないし当社の他の株主との利益相反を回避するための具体的施策
- ⑨ 買付等の後における当社の従業員、労働組合、取引先、顧客、地域社会その他の当社に係る利害関係者の処遇等の方針
- ⑩ 買付等の後の当社および当社企業集団の中長期的に持続的かつ継続的な企業価値向上のための施策およびそれにより中長期的に企業価値が向上される根拠
- ⑪ その他当社取締役会または独立委員会が合理的に必要であると認める事項

(iii) 独立委員会への諮問

当社は、取締役会の諮問機関として、買付者等および買付等に係る評価および対抗措置の発動または不発動の勧告等を取締役会へ行う独立委員会を設置します。独立委員会は当社経営陣から独立している当社の社外取締役、社外監査役または社外の有識者（実績ある会社経営者、官庁出身者、投資銀行業務に精通する者、弁護士、公認会計士、学識経験者等）の中から当社の取締役会が選任した3名以上の委員で構成されます。独立委員会規程の概要は別紙3の通りです。なお、本プランの継続後も、原プランにおいて独立委員会委員にご就任いただいている佐久間昇二氏、中村直人氏、平野英治氏、および一條和生氏の4氏に引き続き独立委員会委員にご就任いただく予定です。これら4名の就任予定者の略歴は別紙4の通りです。

当社取締役会は、買付者等から買付説明書の提出を受けたときは、これを遅滞なく独立委員会に提供し、当該買付者等による買付等に対する対抗措置の発動の是非その他当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保および向上に関する事項について諮問します。ただし、当社取締役会が相当と判断したときは、買付説明書の提出を受けるより前に、独立委員会に対し諮問することができるものとします。

(iv) 独立委員会の評価手続

独立委員会は、買付説明書の内容が十分でないと認めたときは、直接または当社取締役会を通じて買付者等に対し、合理的な回答期限

（ただし、原則として60日間を超えないものとします。）を設けて、独立委員会が相当と認める方法で買付説明書の補足説明または追加資料等を求めることができます。また、独立委員会は、必要に応じて当社取締役会に対しても、合理的な回答期限（ただし、原則として60日間を超えないものとします。）を設けて、独立委員会が相当と認める方法で、当該買付等および買付説明書に対する意見、当社取締役会の決定している事業施策等ならびにそれらの正確性および正当性を基礎づける資料の提出を求めることができます。また、独立委員会は、当社の費用で、独立した第三者（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含みます。）の助言を得ることができるものとします。また、独立委員会は、相当と認めるときは、取締役会または買付者等と協議・交渉することができます。

（v） 独立委員会の勧告

独立委員会は買付説明書の提出が完了した後、買付等の評価の難易度等に応じて、対価を現金（円貨）のみとし、当社株券等の全部を対象とする公開買付けの場合には最長60日間、その他の場合には最長90日間（以下「独立委員会検討期間」といいます。ただし、必要な範囲で延長・再延長ができるものとし、延長・再延長する場合には、その旨、延長・再延長の期間および延長・再延長の理由の概要を開示するものとします。また、延長・再延長の期間は、合計で30日を超えないものとします。）以内に勧告の内容を書面にて作成し、これを当社取締役会に提出します。

独立委員会は、当該買付者等が本プランに定める手続を遵守していないと認めた場合、下記①ないし⑤に該当する等、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損することが明白である濫用的買付等（以下「濫用的買付等」といいます。）であると認めた場合、または下記⑥ないし⑨に該当する等、当該買付等が当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがあると認めた場合において対抗措置を発動することが相当であると判断した場合には、「対抗措置を発動することを勧告する」旨（以下「発動勧告」といいます。）、またこれらに該当しないと認めた場合には、「対抗措置を発動しないことを勧告する」旨の勧告（以下「不発動勧告」といいます。）を行うこととします。また、独立委員会は、発動勧告または不発動勧告のいずれも行わず、株主総会の招集等が相当と認める旨の勧告を行うことができます。

さらに、独立委員会は、当社取締役会が対抗措置の発動または不発動の決定をした後であっても、当該決定の前提となる事実関係に変動が生じた場合等においては、改めて不発動勧告または発動勧告を行うことができます。

当社取締役会は、上記勧告を最大限尊重するものとします。

- ① 当社の株券等を買占め、当該株券等につき当社またはその関係者等に対して高値で買取りを要求することを目的とする場合
- ② 当社の経営を一時的に支配して、当社の重要な資産等を廉価に取得する等、当社の犠牲の下に当該買付者等またはその関係者等の利益を実現する経営を行うことを目的とする場合
- ③ 当社の資産等を当該買付者等またはその関係者等の債務の担保または弁済原資として流用することを予定する場合
- ④ 当社の経営を一時的に支配して、当社の事業に当面関係していない高額資産を処分させ、その処分利益をもって一時的な高配当を行わせ、または一時的な高配当による株価の急上昇の機会を狙って当社株券等を高値で売り抜けることを目的とする場合
- ⑤ 強圧的二段階買付（最初の買付等で当社株券等全部の買付等を勧誘することなく、二段階目の買付・取引条件を不利に設定しまたは二段階目の買付・取引条件を明確にしないで公開買付け等による株券等の買付等を行うことをいいます。）その他当社株券等の保有者にその売却を事実上強要するおそれのある場合
- ⑥ 買付等の条件（対価の価額・種類、買付等の時期、買付等の方法の適法性、買付等の実行の可能性、買付等の後における当社の顧客・ユーザー、従業員、労働組合、取引先その他の当社に係る利害関係者の処遇等の方針等を含みます。）が、当社の本源的価値に鑑み、著しく不十分または不適当な買付等である場合
- ⑦ 買付者等による買付等の後の経営方針、事業計画、投下資本の回収方針等の内容が不十分または不適当であること等のため「びあブランド」の維持または「びあ企業理念」に基づくサービスインフラ事業としての公共的性格もしくは顧客・ユーザーの利益に重大な支障をきたすおそれのある場合
- ⑧ 当社の企業価値を生み出す上で必要不可欠な当社の顧客・ユーザー、従業員、取引先等との関係または当社の「びあブランド」または「びあ企業理念」の価値を破壊し、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に反する重大なおそれをもたらす買付等である場合

- ⑨ 買付者等が公序良俗の観点から支配株主として不適切であると判断される場合

(vi) 取締役会による決議

- ① 手続を遵守しない買付者等に対する対抗措置の発動の決議

当社取締役会は、独立委員会が当該買付者等は本プランの定める手続を遵守していないと認めて発動勧告をしたときは、独立委員会の発動勧告を最大限尊重して、対抗措置の発動を決議することができます。

- ② 濫用的買付等に対する対抗措置の発動の決議

当社取締役会は、独立委員会が当該買付等は上記(v)①ないし⑤に相当する等、濫用的買付等に該当すると認めて発動勧告をしたときは、独立委員会の発動勧告を最大限尊重して、対抗措置の発動を決議することができます。また、当社取締役会は、対抗措置の発動に株主総会決議が不要な場合であっても、当該買付等の内容、対抗措置を発動するか否かの判断が必要となる状況等を勘案した上で、当社取締役会が相当と認めるときは株主総会の決議を経た上で、対抗措置の発動を決議することができます。さらに、当社取締役会は、独立委員会が株主総会の招集を勧告したときは、独立委員会の勧告を最大限尊重して、株主総会を招集し、当該株主総会における対抗措置を発動する旨の決議を経て、当該買付等に対して対抗措置の発動を決議することができるものとします。

- ③ 企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがある買付等に対する対抗措置の発動の決議

当社取締役会は、独立委員会が上記(v)⑥ないし⑨に相当する等、当該買付等が当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがあると認めて発動勧告をしたときは、原則として株主総会を招集し、当該株主総会における対抗措置を発動する旨の決議を経て、当該買付等に対し対抗措置の発動を決議することができるものとします。また、当社取締役会は、独立委員会が株主総会の招集を勧告したときは、独立委員会の勧告を最大限尊重して、株主総会を招集し、当該株主総会における対抗措置を発動する旨の決議を経て、当該買付等に対し対抗措置の発動を決議することができるものとします。

- ④ 対抗措置の不発動の決議

当社取締役会は、必要があると認めたときは、買付者等に対し対

抗措置を発動しないことを決議することができます。当社取締役会は、独立委員会が不発動勧告をしたときは、当該勧告を最大限尊重します。なお、当社取締役会は、対抗措置の不発動を決定した後であっても、当該決定の前提となった事実関係に変動が生じ、買付等が当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがあると判断される場合等には、改めて独立委員会に諮問し、その勧告を最大限尊重して、対抗措置を発動することを決定することがあります。

⑤ 取締役会による決議を行うまでの期間

当社取締役会は、独立委員会が発動勧告をしたとき、不発動勧告をしたときまたは株主総会の招集等が相当と認める勧告をしたときのいずれの場合においても、独立委員会からの勧告を書面で受領後10営業日以内に、対抗措置を発動する旨、対抗措置を発動しない旨、または株主総会を招集する旨を決議しなければならないものとします。

(vii) 対抗措置発動後の中止、停止または変更

当社取締役会は、本プランに従い対抗措置を発動することを決定した後であっても、①買付者等が当該買付等を中止した場合や、②対抗措置を発動する旨の決定の前提となった事実関係に変動が生じ、当該買付等が当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがないと判断される場合には、改めて独立委員会に諮問し、その勧告を最大限尊重して、対抗措置の発動の中止、停止または変更を決定することがあります。対抗措置として、新株予約権無償割当てをする場合において、権利の割当てを受けるべき株主が確定した後に、上記事情が生じ、当社取締役会が対抗措置の発動の中止または停止を決定した場合には、新株予約権の効力発生日の前日までの間は新株予約権の無償割当てを中止または停止し、新株予約権の無償割当て後、行使期間の開始日の前日までの間は当社が無償で新株予約権を取得すること等ができるものとします。

(viii) 情報の公表

当社取締役会は、法令および証券取引所規則等に従い適時開示を行うほか、下記①ないし⑥に掲げる情報を公表します。

- ① 買付者等からの意向表明書、買付説明書の提出があったこと、および買付説明書の提出が完了したことを各々提出が完了された後、遅滞なく公表します。
- ② 買付説明書の内容および当社取締役会が独立委員会に提出した意

見ならびに事業施策等のうち、独立委員会が相当と認めた情報を独立委員会が決定した公表時期に公表します。

- ③ 独立委員会の勧告のうち、独立委員会が相当と認めた情報を当社取締役会が勧告に係る書面を受領後、遅滞なく公表します。
- ④ 独立委員会検討期間の延長・再延長に係る決定（その理由および内容の要旨を含みます。）について、各々独立委員会が決定後、遅滞なく公表します。
- ⑤ 対抗措置の発動もしくは不発動、または発動後の中止、停止もしくは変更について、取締役会が決定した後、遅滞なく公表します。
- ⑥ 対抗措置の発動について、株主総会を招集するときは、その旨、株主総会の期日、場所および議題ならびに議案の要旨を当社取締役会決議後、遅滞なく公表します。

(ix) 株主総会

当社取締役会は、独立委員会が対抗措置の発動を勧告したときは、当該対抗措置の発動に株主総会決議が不要な場合であっても、当該買付等に対し対抗措置を発動するか否かについて、当社株主の皆様の意思の確認を行うために株主総会を招集することができるものとします。また、当社取締役会は、独立委員会が株主総会の招集を勧告したときは、独立委員会の勧告を最大限尊重して、株主総会を招集し、当該株主総会における対抗措置を発動する旨の決議を経て、当該買付等に対して対抗措置の発動を決議することができるものとします。このほか、株主総会の招集は、買付等の内容、対抗措置を発動するか否かの判断が必要となる状況などを勘案した上で、当社取締役会が株主の皆様の意思の確認を行うことが相当であると判断した場合に行うものとします。また、当社取締役会は、独立委員会が当該買付等は当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがあると認めて発動勧告したときは、当該買付等に対し対抗措置を発動するか否かについて、当社株主の皆様の意思の確認を行うために株主総会を招集することができるものとします。なお、上記いずれの場合においても、当社取締役会は株主総会を招集する旨決議後、次期定時株主総会に諮ることが適当であると判断される場合等を除き、実務上可能な限り速やかに株主総会を開催するものとします。

(c) 新株予約権の無償割当ての主な内容

当社は、独立委員会の勧告を最大限尊重し、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し向上を図るため、買付等に対する対抗措置

として、新株予約権の無償割当て等、必要かつ相当な措置の中からその時点で最も適切と当社取締役会が判断したものを選択し、当社取締役会または株主総会で決議するものとします。

対抗措置として新株予約権無償割当て（以下「本新株予約権無償割当て」といい、本新株予約権無償割当てにより割り当てられる新株予約権を「本新株予約権」といいます。）を実施する場合の主な内容は以下の通りです。

(i) 本新株予約権の割当対象となる株主

当社取締役会が、本新株予約権無償割当ての取締役会決議（以下「本新株予約権無償割当て決議」といいます。）において別途定める割当期日（以下「割当期日」といいます。）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、その保有する当社株式1株につき本新株予約権2個を上限として当社取締役会が本新株予約権無償割当て決議において別途定める割合で、本新株予約権を無償で割り当てます。

(ii) 本新株予約権無償割当ての効力発生日

当社取締役会が本新株予約権無償割当て決議において別途定める日とします。

(iii) 本新株予約権の目的である株式の種類および数

本新株予約権の目的である株式の種類は当社普通株式とし、本新株予約権1個あたりの目的である株式の数（以下「対象株式数」といいます。）は、別途調整がない限り1株とします。

(iv) 本新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

本新株予約権の行使に際してする出資の目的は金銭とし、本新株予約権の行使に際して出資される財産の当社株式1株あたりの価額は1円以上で、当社取締役会が本新株予約権無償割当て決議において別途定める価額とします。

(v) 本新株予約権の行使期間

本新株予約権の無償割当ての効力発生日または本新株予約権無償割当て決議において、当社取締役会が別途定める日を初日とし、1ヶ月間から3ヶ月間までの範囲で、当社取締役会が本新株予約権無償割当て決議において別途定める期間とします。

(vi) 本新株予約権の行使条件

次の①から⑤に規定する者（以下「非適格者」と総称します。）および／または当社取締役会が本新株予約権無償割当て決議において別途定める者は、原則として12本新株予約権を行使できません。なお、

当社取締役会は、ある者が非適格者に該当するかを判断するにあたり、独立委員会の意見を聴取し、独立委員会の判断を最大限尊重するものとします。

- ① 買付者等
- ② 買付者等の共同保有者等
- ③ 買付者等の特別関係者等
- ④ 上記①ないし③に該当する者から本新株予約権を当社取締役会の承認を得ることなく譲受けもしくは承継した者
- ⑤ 上記①ないし④記載の者の関連者¹³
- (vii) 本新株予約権の譲渡制限

本新株予約権の譲渡による取得については、当社取締役会の承認を要します。

(viii) 当社による本新株予約権の取得

当社は、いつでも非適格者以外の株主が保有する本新株予約権を取得し、これと引換えに、本新株予約権1個につき（別途調整がない限り）当社普通株式1株を交付することができます。その他当社が本新株予約権を取得できる場合およびその条件については、当社取締役会が本新株予約権無償割当て決議において別途定めるところによるものとします。

¹² ただし、その者が当社の株券等を取得・保有することが当社の企業価値ひいては株主共同の利益に反しないと当社取締役会が認めた者その他本新株予約権無償割当て決議において当社取締役会が別途定める所定の者は、非適格者に該当しないものとします。

¹³ ある者の関連者とは、実質的にその者を支配し、その者に支配されもしくはその者と共同の支配下にある者、またはその者と実質的に共同ないし協調して行動する者として当社取締役会が認めた者をいいます。その判定は、別紙3に定める基準に従い行うものとします。また、組合その他ファンドに係る「関連者」の判定には、ファンド・マネージャーの実質的同一性その他の諸事情が勘案されます。なお、「支配」とは、他の会社等の「財務及び事業の方針の決定を支配している場合」（会社法施行規則第3条第3項または第3条の2第3項に定義されます。）をいいます。

(d) その他

上記(b)ないし(c)に定めるほか、本新株予約権無償割当てに必要な事項、独立委員会規程、その他本プランの具体的運用に必要な事項等については、別途当社取締役会が定めるものとします。また、法令の新設または改廃により、上記(b)ないし(c)に定める条項ないし用語の定義等に修正を加える必要が生じた場合には、当社取締役会において、当該新設または改廃の趣旨を考慮の上、上記(b)ないし(c)に定める条項ないし用語の定義等を適宜合理的な範囲内で読み替えることができるものとします。

(e) 本プランの継続、有効期間、廃止および変更

本プランは、本定時株主総会において、株主の皆様のご承認をいただいた時点で継続されるものとします。

本プランの有効期間は、本定時株主総会終結後2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終結の時までとします。ただし、本プランの有効期間中であっても、当社株主総会または当社取締役会において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ものとします。また、当社取締役会は、本プランの有効期間中であっても、本プランに関する法令、証券取引所規則等の新設もしくは改廃が行われ、または重要な司法判断が示され、当該新設、改廃または判断を反映するのが適切である場合、形式的な修正を行うのが適切である場合、株主総会決議の趣旨の範囲内で独立委員会の承認を得た上で、本プランを修正・変更することがあります。

当社は、本プランの廃止または変更等がなされた場合には、当該廃止または変更等の事実および（変更の場合には）変更等の内容その他の事項について、情報の公表を速やかに行います。

(f) 本プランが株主および投資家の皆様等へ与える影響

本プランは、当社株主および投資家の皆様が当社株式の大量買付等に応じるか否かを判断するために必要な情報や、当社取締役会の意見を提供し、または代替案を提示するために必要な時間を確保するものです。また、買付者等が本プランに定める手続を遵守しない場合、濫用的買付等であると認められる場合、買付等が当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがある場合には、当社の企業価値ひいては株主共同の利益確保のため当社株主総会または当社取締役会において対抗措置の発動を行えるようにするものです。本プランにより、当社株主および投資家の皆様が当社株式の大量買付等の是非を適切に判断されることが可能となり、当社株主および投資家の皆様の利益に資するものと考えております。

なお、上記3. (2) (b)に記載した通り、買付者等が本プランに定める手続

を遵守するか否かにより買付等に対する当社の対応が異なりますので、当社株主および投資家の皆様におかれましては、当社からの適時開示や買付者等の動向にご注意ください。

(i) 本プラン継続時に株主および投資家の皆様に与える影響

本プランの継続時点においては新株予約権無償割当て等の対抗措置は実施されませんので、当社株主および投資家の皆様に直接具体的な影響が生じることはありません。

(ii) 対抗措置の発動時に株主および投資家の皆様に与える影響

買付者等が本プランに定める手続を遵守しない場合や、手続を遵守した場合であっても本プランに定める濫用的買付等であると認められる場合や当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがあると認められる場合には、当社取締役会は、企業価値ひいては株主共同の利益確保を目的として、必要かつ相当な措置の中からその時点で当社取締役会が最も適切であると判断した対抗措置をとることがありますが、対抗措置の仕組み上、当社株主および投資家の皆様（非適格者を除きます。）が法的権利および経済的側面において格別の損失を被るような事態が生じることは想定しておりません。当社取締役会が具体的対抗措置をとることを決定した場合には、本プラン、法令および証券取引所規則等に従って適時適切な開示を行います。

なお、対抗措置として新株予約権無償割当てを実施する場合には、新株予約権の行使により株式を取得するために、株主の皆様には、所定の期間内に一定の金額の払い込みをしていただく必要がある場合があります。また、当社取締役会が新株予約権を取得することを決定した場合には、行使価額相当の金額を払い込むことなく、当社による新株予約権の取得の対価として株主の皆様には当社株式を交付することがあります。かかる手続の詳細につきましては、実際に新株予約権無償割当てをすることになった際に、法令および証券取引所規則等に基づき別途お知らせします。

なお、当社取締役会が新株予約権無償割当ての中止または割り当てられた新株予約権の無償取得を行う場合には、1株あたりの株式の価値の希釈化は生じませんので、当該新株予約権無償割当てに係る権利落ち日以降に当社株式の価値の希釈化が生じることを前提に売買を行った株主または投資家の皆様は、株価の変動により不測の損害を被る可能性があります。

一方、買付者等については、本プランに定める手続を遵守しない場合や、手続を遵守した場合であっても本プランに定める濫用的買付等

と認められる場合や当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがあると認められる場合には、対抗措置が講じられることにより、結果的にその法的権利および経済的側面において不利益が発生する可能性があります。本プランの開示は、買付者等が本プランの定める内容に違反することがないように予め注意を喚起するものであります。

4. 企業価値向上等への取組みおよび本プランが本基本方針に沿うものであること

企業価値向上等への取組みは、中期経営計画の推進等により当社の企業価値・株主共同の利益を向上させることにより、当社の企業価値・株主共同の利益に反する買付行為が行われることを未然に防止しようとするものであり、本基本方針に沿うものであると判断しております。

また、本プランは、当社株券等の買付者等が買付等に関する必要かつ十分な情報を株主の皆様、当社取締役会、独立委員会に事前に提供すること、および当社取締役会または当社株主総会が対抗措置の発動の是非について決議した後にのみ当該買付等を開始することを求め、これを遵守しない買付者等に対して当社独立委員会の勧告に基づき当社取締役会または株主総会が対抗措置を講じることがあることを明記しています。

また、本プランに定める手続が遵守されている場合であっても、独立委員会が買付者等の買付等が本プランに定める濫用的買付等であると認め、または当社の企業価値・株主共同の利益を毀損するおそれがあると認めて対抗措置の発動を勧告し、当社取締役会または株主総会が決議した場合には、かかる買付者等に対して当社取締役会または株主総会は当社の企業価値・株主共同の利益を確保するために新株予約権無償割当て等の対抗措置を講じることがあることを明記しています。

このように本プランは、本基本方針の考え方に沿って設計されたものであると判断しております。

5. 企業価値向上等への取組みおよび本プランが当社株主の共同の利益を損なうものではないこと

企業価値向上等への取組みは、当社の企業価値・株主共同の利益を向上させるものであり、当社株主の共同の利益を損なうものではないと判断しております。

また、本プランも、以下の理由により、当社株主の共同の利益を損なうものではないと判断しております。

(1) 買収防衛策（対応方針）に関する指針の要件を全て充足していること

本プランは、経済産業省および法務省が2005年5月27日に発表した「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の定める三原則（企業価値・株主共同の利益の確保・向上の原則、事前開示・株主意思の原則、必要性・相当性確保の原則）を全て充足するとともに、経済産業省の企業価値研究会の2008年6月30日付「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」ならびに東京証券取引所の2021年6月11日付「コーポレートガバナンス・コード」の原則1-5、（いわゆる買収防衛策）および補充原則1-5①ならびに経済産業省が2023年8月31日に発表した「企業買収における行動指針－企業価値の向上と株主利益の確保に向けて－」を踏まえたものです。

(2) 株主共同の利益の確保・向上の目的をもつものであること

本プランは、当社株式に対する買付等がなされた際に、当該買付等に応じべきか否かを株主の皆様が判断し、あるいは当社取締役会が意見を取りまとめ、代替案を提示するために必要な情報や期間を確保し、株主の皆様のために買付者等と交渉を行うこと等を可能とすることにより、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させるという目的をもつものです。

(3) 株主意思を重視するものであること

本プランは、当社株主総会において承認可決されることにより継続されます。また、上記3. (2) (e)に記載した通り、本プランは有効期間を2年間とするいわゆるサンセット条項が付されています。また、その有効期間の満了前であっても、当社取締役会または株主総会において、本プランの変更または廃止の決議がなされた場合には、本プランは当該決議に従い変更または廃止されることになります。以上の意味において、本プランの消長および内容は、当社株主総会の意思に基づくこととなっております。

6. 企業価値向上等への取組みおよび本プランが当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないこと

企業価値向上等への取組みは、中期経営計画の推進等により、当社の企業価値・株主共同の利益の向上を目的とするものであり、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと判断しております。

また、本プランも、以下の理由により、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと判断しております。

- (1) 独立性の高い社外者の判断の重視と情報開示

当社は、本プランにおいて、当社取締役会の恣意的判断を排除し、株主の皆様のために本プランにおける対抗措置の発動等の運用に際しての実質的な判断を客観的に行う機関として独立委員会を設置しています。

独立委員会は、当社の業務執行を行う経営陣から独立している、当社の社外取締役、社外監査役または社外の有識者から選任される委員3名以上により構成されます。

また、独立委員会の判断概要については必要に応じ株主の皆様へ情報開示をすることとし、当社の企業価値・株主共同の利益に資する範囲で本プランの透明な運営が行われる仕組みを確保しています。

- (2) 合理的な客観的発動要件の設定

本プランは、上記3. (2) (b) (vi)に記載した通り、予め定められた合理的客観的発動要件が充足されなければ発動されないように設定されており、当社取締役会による恣意的な発動を防止するための仕組みを確保しています。

- (3) 第三者専門家の意見の取得

上記3. (2) (b) (iv)に記載した通り、買付者等が出現すると、独立委員会は、当社の費用で、独立した第三者（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含みます。）の助言を得ることができることにより、独立委員会による判断の公正さ・客観性がより強く担保された仕組みとなっています。

(4) デッドハンド型もしくはスローハンド型の対応方針ではないこと

上記3. (2) (e)に記載した通り、本プランは、当社の株主総会で選任された取締役で構成される取締役会により廃止することができることから、当社株券等の買付者等が、当社株主総会で取締役を指名し、かかる取締役で構成される取締役会により本プランを廃止することが可能です。従って、本プランはデッドハンド型対応方針（取締役会の構成員の過半数を交代させてもなお、対抗措置の発動を阻止できない対応方針）ではありません。また、当社は期差任期制を採用していないため、本プランはスローハンド型対応方針（取締役会の構成の交代を一度に行うことができないため、その発動を阻止するのに時間を要する対応方針）でもありません。

以 上

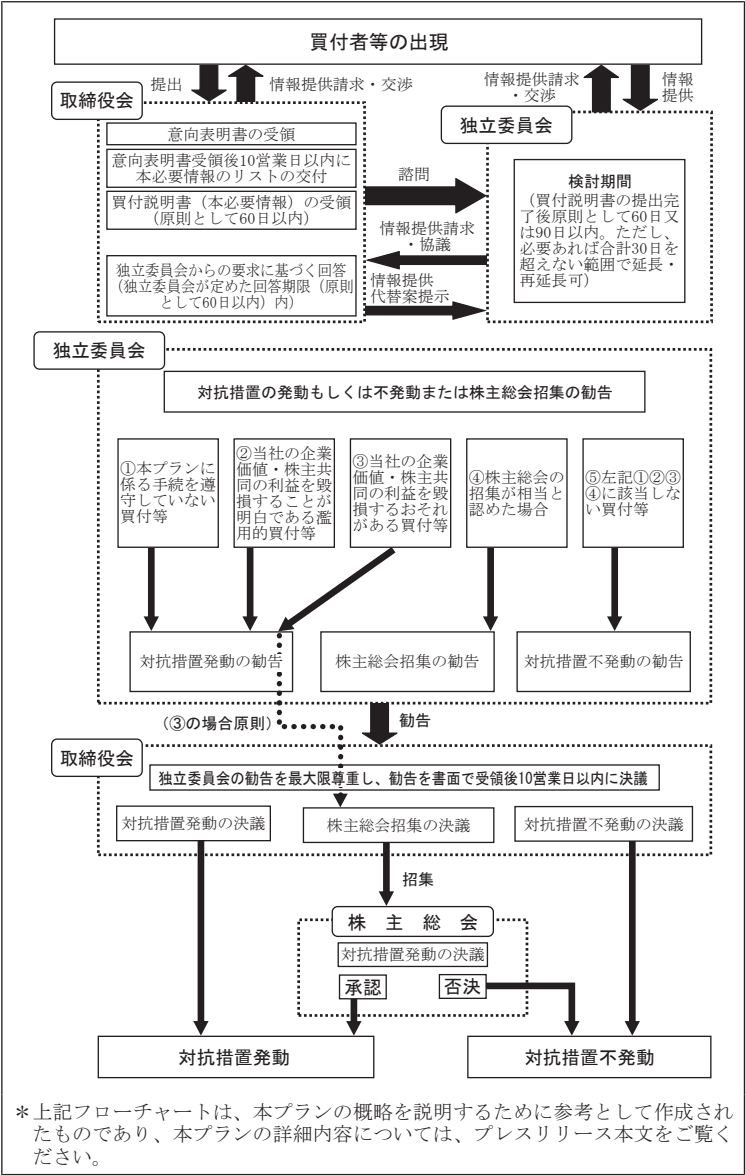
別紙1

当社大株主の状況（2025年3月31日現在）

	株主名	所有株式数	議決権比率
		株	%
1	矢内 廣	3, 055, 376	19. 60
2	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	1, 409, 400	9. 04
3	TOPPAN株式会社	1, 087, 709	6. 98
4	きらぼしキャピタル東京Sparkle投資事業有限責任組合	816, 600	5. 24
5	株式会社セブン&アイ・ネットメディア	704, 700	4. 52
5	株式会社セブン - イレブン・ジャパン	704, 700	4. 52
7	三菱地所株式会社	680, 200	4. 36
8	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	605, 400	3. 88
9	株式会社日本カストディ銀行（信託E口）	303, 309	1. 95
10	矢内アセットマネジメント株式会社	200, 400	1. 29

注1 矢内アセットマネジメント株式会社は、代表取締役社長矢内廣が出資する会社です。

注2 注1の株主分も含め、当社役員の所有株式数合計の議決権比率は、20. 14%です。



共同協調行為等の認定基準

※認定は、認定の対象者（その親会社、子会社、その他認定の対象者と同一視すべき主体を含む。以下「認定対象者」という。）について、下記の各項目の要素に加え、当社の特定の株主との間での意思の連絡が「ない」ことを窺わせる直接・間接の事実の有無についても勘案したうえで、総合的に判断する。

※以下、「当社の特定の株主」には、当該特定の株主の親会社および子会社（当該特定の株主を含め、「特定株主グループ」という。）、特定株主グループの役員および主要株主を含むものとする。

(1) 当社株券等を取得している時期が、当社の特定の株主による当社株券等の取得または重要提案行為等の買収に向けた行動が行われている期間と重なり合っているか。

(2) 取得した当社株券等の数量が相当程度の数量に達しているか。

(3) 当社株券等の取得を開始した時期が、当該特定の株主による当社株券等の取得の開始、当社に対する経営支配権の取得・重要提案行為等を行うこと等の意向の表明等、当該特定の株主による当社の買収に向けた行動が開始された時期に近接し、または本プランに係る議題を目的事項に含む株主総会の基準日等、当該特定の株主の行動に関連するイベントと近接しているか。

(4) 市場における当社株券等の取引状況が異常な時期（例えば、平均的な出来高に比して著しく出来高が膨らんでいたり、株価が先行する時期の平均株価に比して著しく急騰したりする時期）において、時期を同じくして当社株券等を取得している等、当該特定の株主による当社株券等の取得の時期及び態様（例えば、信用買い等を駆使しているかどうか）の特徴との間に共通性がみられるか。

(5) 当該特定の株主が株券等を取得している（または取得していた）他の上場会社の株券等を取得していたことがあり、かつ、その取得時期や保有期間が当該特定の株主のそれと重なり合っているか。

(6) 上記(5)の重なり合う期間において、当該他の上場会社（当該特定の株主とともに認定対象者が株主となっていた他の上場会社）に対する株主権（共益権）の行使が当該特定の株主のそれに同調したものであったか。同調したものであった場合にその株主権の種類、内容、株主権行使の結果等に照らして、その同調の程度はどの程度か。

(7) 上記(5)記載の当該他の上場会社において、認定対象者及び当該特定の株主（並びに認定対象者以外の者で当該特定の株主と同調して議決権等の共益権の行

使を行った株主がいる場合には当該株主）による議決権等の共益権の行使の結果、取締役その他の役員の選解任が行われた場合において、当該変更後の役員の在任期間中に当該他の上場会社において企業価値または株主価値の毀損のおそれ（例えば、重大な法令違反に該当する事象の発生またはそのおそれのある事象の発生、上場廃止、特別注意銘柄への指定、破産その他の法的倒産手続、大規模な希釈化を伴う株式または新株予約権の発行）が生じているか。生じていた場合に企業価値または株主価値の毀損のおそれはどの程度か。

(8) 当該特定の株主との間で、直接・間接に出資関係ないし資金の貸借関係等が存在しているまたは存在していたことがあるか。

(9) 当該特定の株主との間で、直接・間接に、役員兼任関係、親族関係（内縁関係等準じる関係を含む。以下同じ。）、ビジネス上の関係、出身校その他のコミュニティの中における人的関係が存在しているもしくは存在していたこと、並びに、一方が他方の従業員、組合員その他構成員であるもしくはあったことがある等の人的関係が存在するか。

(10) 当社に対する株主権（共益権）の行使が当該特定の株主のそれに同調したものであったか。同調したものであった場合に、行使された株主権の種類、内容、株主権行使の結果等に照らして、その同調の程度はどの程度か（なお、本項目を唯一の根拠として「非適格者」と認定してはならないものとする。）

(11) 当社の事業や経営方針に関する言動等が当該特定の株主のそれと類似しているか。類似している言動等がある場合には、そのような言動等がされた時期、内容に照らして、その類似の程度はどの程度か（なお、本項目を唯一の根拠として「非適格者」と認定してはならないものとする。）

(12) その代理人やアドバイザーが、当該特定の株主のそれと同じ事務所、法人、団体に属しているもしくは属していたことがある、業務提携関係にある、同種案件を共同して遂行したことがある、親族関係その他の人的関係がある等、当該特定の株主との間において意思の連絡が容易となるような直接的・間接的な関係を有しているか。

(13) その他、当該特定の株主との間で意思の連絡があることを窺わせる直接・間接の事実はあるか。

独立委員会規程の概要

1. 独立委員会は、当社取締役会の決議により設置される。
2. 独立委員会の委員は、3名以上とし、当社経営陣から独立している、（1）当社の社外取締役、（2）当社の社外監査役、または（3）社外の有識者のいずれかに該当するものの中から当社取締役会が選任する。ただし、社外の有識者は、実績のある会社経営者、官庁出身者、投資銀行業務に精通する者、弁護士、公認会計士もしくは学識経験者またはこれらに準ずる者でなければならない、また、別途当社取締役会が指定する善管注意義務条項等を含む契約を当社との間で締結した者でなければならない。
3. 独立委員会の委員の任期は、選任の時から2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とする。ただし、当社取締役会の決議により別段の定めをした場合はこの限りではない。また、社外取締役、社外監査役で独立委員会委員である者が取締役、監査役でなくなった場合（ただし、再任された場合は除く。）には、独立委員会委員の任期も同時に終了する。独立委員会委員の任期は、本プランが当社の株主総会または取締役会の決議によって廃止された場合において、当該廃止の時点をもって終了するものとする。
4. 独立委員会は、随時開催できることとし、その決議は委員の3分の2以上が出席し、その過半数をもって行う。ただし、やむをえない事由があるときは、委員の過半数が出席し、その過半数をもって行う。独立委員会の決議において、賛否同数のときは、議長が決する。
5. 独立委員会は、以下の各号に記載される事項について決定し、その決定内容を、理由を付して書面にて当社取締役会に対して勧告または通知等する。独立委員会は、本プランに定められた公表すべき情報その他独立委員会が適切と判断する事項について、速やかに情報開示を行う。

なお、独立委員会の各委員は、決定等に当たっては、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点からこれを行うことを要し、専ら自己または当社の経営陣の個人的利益を図ることを目的としてはならない。

- （1）本プランの対象となる買付等への該当性の判断
- （2）本プランに係る対抗措置の発動もしくは不発動または株主総会招集等が相当と認める旨
- （3）本プランに係る対抗措置の発動の中止、停止または変更

- (4) 本プランの廃止または変更（ただし、本プランの変更については、本プランに関する法令、証券取引所規則等の新設もしくは改廃が行われ、または重要な司法判断が示され、当該新設、改廃、または判断を反映するのが適切である場合、形式的な修正を行うのが適切である場合、株主総会決議の趣旨の範囲内で合理的に必要と認められる範囲に限る。）
 - (5) 買付者等および当社の取締役会が独立委員会に提供すべき情報、意見、代替案、資料の決定およびその回答期限（ただし、本プランに期限の定めがある場合は、当該期限までとする。）
 - (6) 独立委員会の検討期間の延長・再延長
 - (7) その他当社の取締役会が判断すべき事項のうち、当社の取締役会が独立委員会に諮問した事項
6. 独立委員会は、上記5. に定める事項に加え、以下の各号に記載される事項を行う。
- (1) 買付者等の買付等の内容の精査・検討
 - (2) 取締役会による代替案の検討
 - (3) その他本プランにおいて独立委員会が行うことができると定められた事項
 - (4) 当社の取締役会が、別途独立委員会が行うことができるものと定めた事項
7. 独立委員会は、必要に応じて、当社の取締役会または買付者等と協議・交渉することができる。
8. 独立委員会は、当社の費用で、独立した第三者（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含む。）の助言を得ること等ができる。

独立委員会委員の氏名及び略歴

さ く ま し ょ う じ
佐久間 昇二

1956（昭31）年 4月 松下電器産業株式会社に入社
1983（昭58）年 2月 同社 取締役・経営企画室長
1985（昭60）年 2月 同社 常務取締役
1986（昭61）年 2月 同社 専務取締役
1987（昭62）年 2月 同社 取締役副社長
1992（平4）年 3月 同社 参与
1993（平5）年 6月 株式会社WOWOW代表取締役社長
2001（平13）年 6月 同社 代表取締役会長
2002（平14）年 11月 同社 代表取締役会長（兼）社長
2003（平15）年 6月 同社 代表取締役会長
2006（平18）年 6月 同社 取締役相談役
2007（平19）年 2月 共栄電工株式会社 社外取締役（現職）
2008（平20）年 6月 当社 社外取締役
2022（令4）年 6月 当社 終身相談役（現職）
パナソニック株式会社 終身客員（現職）
株式会社WOWOW 名誉相談役（現職）

なかむら なお と
中村 直人

1985（昭60）年 4月 弁護士登録、森綜合法律事務所
1998（平10）年 4月 日比谷パーク法律事務所開設、パートナー
2003（平15）年 2月 中村直人法律事務所開設（現中村・角田・松本法律事務所）パートナー
2023（令5）年 4月 中村法律事務所開設 弁護士（現職）

ひらの えいじ
平野 英治

1973（昭48）年 4月 日本銀行入行
2006（平18）年 6月 同行退任
2006（平18）年 6月 トヨタファイナンシャルサービス株式会社取締役副社長
2014（平26）年 6月 同社特別顧問
2014（平26）年 9月 メットライフ生命保険株式会社取締役副会長
2015（平27）年 5月 同社取締役代表執行役副会長
2015（平27）年 6月 株式会社リケン社外取締役（現職）
2016（平28）年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ社外取締役
2017（平29）年 9月 メットライフ生命保険株式会社取締役副会長（現職）
2017（平29）年 10月 年金積立金管理運用独立行政法人経営委員長（2021年3月退任）
2022（令4）年 6月 いちよし証券社外取締役（現職）

いちじょう かずお
一條 和生

2001（平13）年 4月 一橋大学社会学部教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授（協力講座）
2005（平17）年 3月 株式会社シマノ社外取締役（現任）
2007（平19）年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
2014（平26）年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科研究科長
2015（平27）年 6月 株式会社電通総研社外取締役
2017（平29）年 6月 当社社外取締役（現任）
2018（平30）年 2月 株式会社ワールド社外取締役
2018（平30）年 4月 一橋大学大学院経営管理研究科国際経営戦略専攻 専攻長、教授
2022（令4）年 4月 IMD（国際経営開発研究所、スイス、ローザンヌ）、教授（現任）

一條和生氏は、「会社法」第2条第15号に定める社外取締役であります。また、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。

以 上

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three horizontal dashed lines.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three horizontal dashed lines.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three horizontal dashed lines.

株主総会会場ご案内図



ベルサール渋谷ファースト地下1階ホール

〒150-0011 東京都渋谷区東1-2-20 渋谷ファーストタワー

「渋谷駅」東口徒歩8分（JR線・銀座線・井の頭線）

「渋谷駅」C1出入口徒歩8分（半蔵門線・副都心線・東横線・田園都市線）

「渋谷駅」JR新南改札徒歩8分（JR線）

「表参道駅」B1出入口徒歩10分（銀座線・半蔵門線・千代田線）

駐車場をご用意しておりませんので、お車でのご来場はご遠慮願います。