



文化シヤッター

第80期 定時株主総会 補足説明資料

2026年5月19日

文化シヤッター株式会社

当社は、2026年6月17日開催予定の第80期定時株主総会において、下記の議案を株主の皆様にお諮りいたします。
株主の皆様におかれましては、会社提案に賛成、株主提案に反対の議決権行使をいただくようお願い申し上げます。

議案番号		議案名	当社取締役会 意見 ^{*1}
会社提案	第1号議案	剰余金処分の件	賛成
	第2号議案	取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名選任の件	賛成
	第3号議案	監査等委員である取締役1名選任の件	賛成
	第4号議案	ダルトンらによる当社株券等の大規模買付行為等の蓋然性が高い状況（有事）を踏まえた、対抗措置の条件付き発動に関する承認の件	賛成
株主提案	第5号議案	監査等委員でない取締役2名 ^{*2} 選任の件	反対

^{*1}当社の取締役会は、14名中8名が独立社外取締役により占められております（社外取締役比率57.1%）

^{*2}株主提案の取締役候補者2名は、いずれも社外取締役候補者として提案されております

第4号議案（会社提案議案）について

ダルトンらによる当社株券等の大規模買付行為等の蓋然性が高い状況（有事）を踏まえた、
対抗措置の条件付き発動に関する承認の件

第4号議案：ダルトンらに対する対抗措置の条件付き発動議案について

第4号議案の概要

- ◆ 本議案は、当社株主のダルトンら（議決権の21%を保有）が、当社が定めた対応方針の手続を遵守せずに、大規模買付行為等に着手したと認められる場合に、当社取締役会が「対抗措置の発動」を行うことに関して、株主の皆様に予めご承認（株主総会の決議要件は、出席株主の議決権の過半数の賛同を予定）をお願いするものです。
- ◆ 当社は、2025年9月3日付けで、ダルトンらによる当社株式の大規模買付行為を受けて本対応方針を導入しましたが、その後の状況を客観的に踏まえると、現在もいわゆる「有事」の状況に置かれていると認識しております。
- ◆ 本議案が可決された場合には、当社が定めた対応方針の手続を遵守せずに、大規模買付行為等に着手したと認められる場合に、当社取締役会は本対応方針に基づいて対抗措置（新株予約権の無償割当て）を発動します。また、本対応方針は、必要な範囲に限定して継続されます（ただし、最長でも、2027年開催予定の当社定時株主総会后、最初に開催される当社取締役会の終結時を限度とします）。
- ◆ 本議案が否決された場合には、本定時株主総会后最初に開催される取締役会の終結時をもって、本対応方針は廃止されます。

当社が置かれている「有事」の状況

- ◆ ダルトンらの行動（第5号議案の株主提案含む）から、同社が本対応方針を遵守せずに大規模買付行為等を行う蓋然性が認められる
- ◆ ダルトンらは、当社の具体的な企業価値向上策を有しておらず、当社の非公開化等による短期的な自己利益の追求のみを目的としているおそれがあり、同社の買い上がりによって当社の企業価値・株主共同の利益の最大化を妨げるおそれがある
- ◆ 機関投資家株主からダルトンらの投資行動に対して強い懸念が示されている（一般株主とダルトンらの間の利益相反の懸念が深刻化）

これまでの経緯（ダルトンらによる当社株式の買付け・株主提案に至る経緯）

時期		事象
2023年	10月	◆ ダルトンらが大量保有報告書を提出（保有割合5.03%）
2025年	1月	◆ ダルトンらより、 <u>ダルトングループをパートナーとするMBOの実行によって当社を非公開化する提案を受領</u>
	2月17日	◆ ダルトンらとの面談を実施し、 <u>MBOのパートナーとなるPEファンドを紹介すること等を通じて、具体的に検討を進めることを求める旨の発言を聴取</u> （2025年に入ってから、同面談の前営業日まで、全営業日において当社株式を買増し）
	5月20日	◆ ダルトンらとの面談実施 <u>Rosenwald 氏を含むダルトンらの関係者を当社の社外取締役として招聘することの提案を受ける</u>
	8月22日	◆ ダルトンらに対し、一般株主との間に利益相反が生じる可能性があることから、議決権ベースで 21%以上の当社株式の買集めは差し控えていただくよう要請する書簡を送付
	8月27日	◆ ダルトンらとの面談実施 当社から買集めを差し控えるよう要請するも、 <u>既に21.1%を保有しており、当社の要請に応じることはできない旨の発言</u>
	9月3日	◆ <u>当社が本対応方針を導入</u>
	11月28日	◆ ダルトンらとの面談を実施 <u>ダルトンより当社株式の売却の意向はない旨の発言</u>
	12月	◆ ダルトンらが投資先企業の取締役会宛てに公表した声明と同様の書簡（12月声明）を受領。 <u>今後も投資先企業に対してMBOを提示する意向を有することを示唆</u>
2026年	4月8日	◆ ダルトンらに変更報告書を提出（保有割合20.55%、 <u>議決権ベースで21.01%</u> ）
	4月14日	◆ ダルトンらより、 <u>ダルトンらの役職員2名を当社の社外取締役として選任する旨の株主提案</u> を受領
	4月22日	◆ 当社はダルトンらに対し、質問状を送付
	4月28日	◆ 質問状に対し、ダルトンらより、①現時点での当社株券等の追加取得又は処分の意向を否定しつつ、他方で、 <u>当社株式の追加取得を行わない旨の誓約書の差入れも拒絶する旨の回答</u> 、② <u>ダルトンらによる当社株券等の保有は当社の企業価値向上及び株主共同の利益とは直接関係がなく、当社の中長期的な企業価値の向上及び株主共同の利益を図ることは当社経営陣の仕事である旨の回答</u> 、並びに③ダルトンらが過去当社に対してMBOの実施や社外取締役の派遣の提案を行ってきた目的は、昨年9月に同社が公表した声明及び昨年12月にダルトンらが投資先企業の取締役会宛てに公表した声明のとおりである旨の回答を受領
	5月1日	◆ 当社の指名・報酬委員会が、ダルトンらによる株主提案の候補者である <u>西田氏（ダルトンらの役職員）</u> との面談を実施
	5月7日	◆ 当社の指名・報酬委員会が、ダルトンらによる株主提案の候補者である <u>水落氏（ダルトンらの役職員）</u> との面談を実施

第4号議案が承認された場合の想定されるシナリオ

第4号議案の定時株主総会での承認

今回お諮りする議案により
対応する今後の展開

ケース①

ダルトンらが買増しをしないことを
当社として合理的に確認できた場合

➡ダルトンらが誓約書を当社に提出するなど

独立委員会の勧告を踏まえた上で
本対応方針を廃止

※) 但し、直近においては、当社からダルトンらに
対して、買増しをしない旨の誓約書提出を求めたもの
の拒絶されている

ケース②

ダルトンらが手続に従って
買増しを行う意向を表明する場合

➡一般株主に、時間的猶予と十分な情報提供を
行った上で買増し（ダルトンらが大規模買付
の趣旨説明書を提出してくる場合）

独立委員会の勧告を踏まえた上で株主意思確認
総会を開催し対抗措置発動の是非を諮る

ケース③

ダルトンらが手続に従わず
買増しした場合

➡一般株主に強圧性を与える買増し（株主
に時間的猶予を与えず、十分な情報提供を行
わずに買増しをする場合）

本来、手続不遵守の場合は、株主意思確認総会
を経ることなく、（独立委員会の勧告を最大限
尊重して）取締役会決議で対抗措置を発動可能
であるものの、今回は、株主皆様の意思を尊重
する観点から、手続不遵守の場合の対抗措置発
動について、あらかじめ株主の皆様にご承認を
お願いするもの

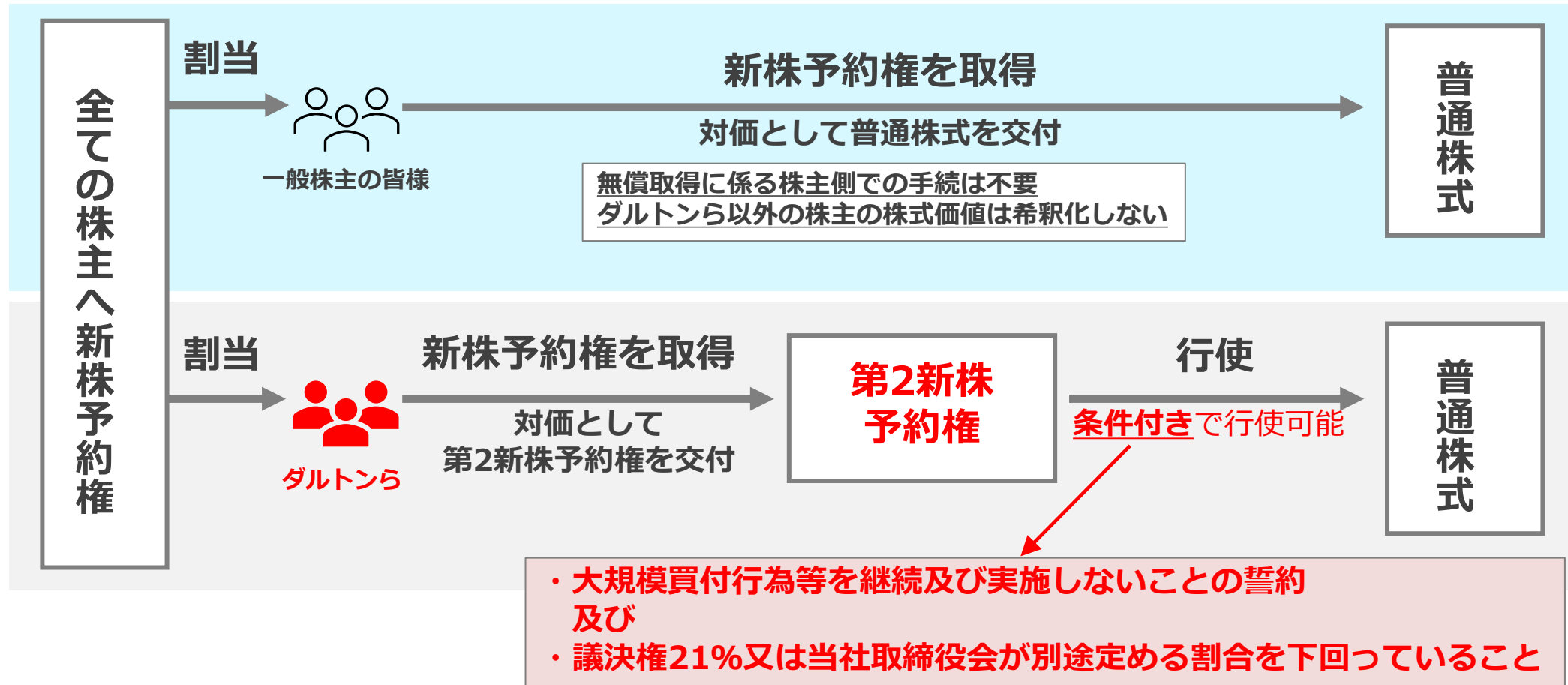
本対応方針の概要（2025年9月3日導入）

項目		内容
目的/特徴		一般株主が適切な判断をするための時間と情報を確保することを目的としており、平時導入型買収防衛策とは異なる
トリガー		ダルトンらが21%超の株式取得を実行しようとする場合
独立委員会		独立社外取締役5名にて構成 （対抗措置発動の是非その他必要な事項について取締役会に勧告）
手続	趣旨説明書の提出	大規模買付行為等を実行する60営業日前までに提出
	情報提供	趣旨説明書の受領後、不十分な内容等について当社から情報提供を要請 （趣旨説明書受領から5営業日以内）
	取締役会評価	趣旨説明書受領から60営業日以内で、大規模買付行為等の是非等を評価・検討
	株主意思確認総会	対抗措置の発動が必要と判断した場合、株主総会でその是非を諮る
対抗措置の発動		新株予約権の無償割当て後、非適格者以外について株式を対価に取得 非適格者には、大規模買付行為等の不実施の誓約等の一定の要件を満たした場合に、21%又は当社取締役会が別途定める割合*を下回る範囲で行使可能な第2新株予約権を交付
有効期間		2026年当社定時株主総会後に開催される取締役会の終結の時まで

*本対応方針導入の公表日時点でダルトンらの議決権割合が21%を超えている場合

対抗措置の概要（新株予約権の無償割当ての仕組み）

- ◆ ①第4号議案が可決され、②ダルトンらに対応方針の手続を遵守せずに大規模買付行為等に着手したと認められる場合に発動します。
- ◆ 一般株主とダルトンらとで行使条件及び取得条項が異なる新株予約権の無償割当てを行います。
- ◆ ダルトンら以外が保有する当社株式全体の価値が、一般株主の意向に反し希釈化されることはありません。



独立委員会概要

- ◆ 当社取締役会による恣意的な判断を防止し、本対応方針の運用の公正性・客観性を一層高めることを目的として、2025年9月3日付けで設置
- ◆ 当社の業務執行を行う経営陣から独立性を有する当社**独立社外取締役5名**によって構成される
- ◆ 当社取締役会は、独立委員会の勧告・意見を最大限尊重して、本対応方針に係る諸対応について決定する

独立委員会による勧告

- ◆ 当社取締役会は、2026年4月22日、ダルトンらが大規模買付行為等を行うことによる、当社の中長期的な企業価値ないし当社株主の共同の利益に与える影響や本対抗措置の発動の是非等について諮問
- ◆ 2026年5月13日、独立委員会から、独立委員会委員の全員の一致により、本議案が承認可決されることを前提に、今後、ダルトンらが、本対応方針所定の手続を遵守せず、大規模買付行為等に着手したと認められる場合には、その時点における独立委員会からの勧告を最大限尊重の上、当社取締役会が本対抗措置を発動することは相当である旨を内容とする同日付け勧告書を受領

- ◆ ダルトンらが当社株券等を大量に保有し、継続保有の意向を示している一方で具体的な保有目的を一切説明せず、買増しを行わない旨の誓約書の差入れを拒絶し、将来的には当社株券等を追加で取得する可能性を残している
- ◆ 自身を投資主体に含めたMBOの検討や、ダルトンらの関係者を取締役として招聘すること等のダルトンらにとって利益となる選択肢の実現の要求を繰り返す一方で、これまでに、当社の具体的な企業価値向上策を提示していない
- ◆ 当社からの質問状に対する2026年4月28日付けの回答においては、当社の中長期的な企業価値の向上や株主共同の利益を図ることは当社経営陣の仕事であって、ダルトンらによる当社株券等の保有は当社の企業価値向上や株主共同の利益とは直接関係が無い旨を主張。さらに、過去に当社に対して行ったMBOの提案やダルトンらの関係者の取締役としての派遣の提案等も含め、ダルトンらが2025年12月に公表した声明（投資先企業のMBOを含む非公開化やダルトンらの関係者の取締役としての派遣の提案を含む）がダルトンらの立場であるとの回答
- ◆ しかし、当該声明は、当社宛てではなく投資先企業一般に向けられた一般的な内容であり、当社の個別具体的な市場環境や事業内容を踏まえて、当社固有の企業価値及び株主価値向上のための最適な方法の実現を目指しているとは考えられない
- ◆ MBOの提案のほか、株主提案についても、ダルトンらは、当社以外の投資先企業に対して同趣旨の提案を行っていることが明らかとなっており、当社の個別具体的な市場環境や事業内容を踏まえて、当社固有の企業価値及び株主価値向上のための最適な方法の実現を目指しているとは到底考えられない
- ◆ 上記を踏まえて、当社取締役会は現在の状況を「有事」とであると認識

独立委員会からの勧告を最大限尊重し、第4号議案を上程することを決議

参考資料1：機関投資家株主との対話状況（ダルトンらに対する強い懸念）

対話 テーマ	機関投資家株主の皆様の声	
企業価値 向上策	 機関投資家A	◆ 「ダルトンらの当社株式の取得が当社の企業価値にどのような影響を及ぼすのか、判断ができない」
ダルトンら による MBO提案	 機関投資家B,C	◆ 「<u>文化シャッターは上場企業として着実に企業価値を高めている</u>にもかかわらず、なぜダルトンらの主張するMBOが必要なのか理解できない」 ◆ 「ダルトンらと少数株主との間に構造的な利益相反が存在する」 「少数株主の利益が最大化された取引条件でのディールとはならない可能性がある」
ダルトンら による 取締役派遣	 機関投資家D,E	◆ 「大株主であるダルトンらからの独立性が認められず一般株主との利益相反が懸念されるため反対」 ◆ 「経営に関心がないにもかかわらず、自己利益を追求する目的で、<u>実行する必要のないMBOへ誘導するために取締役の派遣を企図するような手法</u>は、株主からの賛同を得られないと考えている」

➡ 当社は、業務担当取締役を中心に機関投資家株主との対話を積極的に実施

その中で、多数の機関投資家株主から、ダルトンらの投資行動（非公開化を誘導・強要する投資手法）
 に対しての懸念が寄せられており、一般株主とダルトンらとの間で利益相反の懸念が深刻化

ホギメディカル

- ◆ ダルトンらは2025年5月23日時点でホギメディカルの株式を26.38%まで断続的に買い集めていた中、同年の定時株主総会において、**非公開化を含むあらゆる経営方針の選択肢を検討すべきとの趣旨を提案理由として、3名の取締役候補者の選任に係る株主提案を行い、そのうちRosenwald氏のみが可決***
- ◆ そのわずか約半年後の同年12月17日、**ホギメディカルは同社の非公開化の実施を公表し、ダルトンらは同社の非公開化後に間接的に再出資（折り返し出資）することを合意**

*Rosenwald氏の取締役選任議案について、**ダルトンら以外の一般株主の反対率は推計で約67.05%に達し、ダルトンら以外の一般株主から過半数の信任を得られていない**

T&K TOKA

- ◆ ダルトンらは、2012年に、T&Kの株券等に係る大量保有報告書を提出して以降、2024年までの期間に株券等保有割合が24.57%まで株式を断続的に市場内外で買い集め
- ◆ ダルトンらは、T&Kに対し、**自らが紹介するPEファンドをパートナーとするMBOにより非公開化することを提案**
- ◆ T&Kが上記提案を拒否したところ、2023年1月10日、**ダルトンらは何ら情報提供や協議の機会を提供することなく、買付予定数の下限を40.00%、上限を44.00%とするTOBを開始**（結果は不成立）
- ◆ その後、PEファンドであるBainが、2023年8月17日に公表し、2024年1月23日に開始した、T&K株式へのTOBにおいて、**ダルトンらが、応募契約を締結し15%の再出資（折り返し出資）を行うことを合意**、T&Kは上場廃止

トランコム

- ◆ 2024年5月頃から、それまで長期間にわたり約5～6%保有にとどめていたトランコムの株式を市場内外で急速に買い集め、同年8月16日時点の株券等保有割合が16.24%に至った旨を公表
- ◆ その直後の同年9月17日に**ダルトンらはBainと共に非公開化を目的とした公開買付けによるMBOを実施することを公表**
- ◆ ダルトンらは、公開買付者との間で、TOBへの応募契約を締結し、TOBへの応募、及び、**スクイーズアウト完了後にBainの買収ビークルに折り返し出資を行うこと、公開買付者の完全親会社に対し取締役1名を派遣することを合意**
- ◆ トランコムはTOBの成立後上場廃止

 **ダルトンらが、投資先企業にMBO・非公開化を事実上強要し、しかも、非公開化時に再出資まで行っていると疑われる事例や、自ら投資先企業の社外取締役に就任し、直後の非公開化を通じてEXITした事例が散見される**

あすか製薬HD

- ◆ ダルトンらが株式を継続的に買い集め、並行してMBOによる同社の非公開化を提案していたところ、あすか製薬が2025年7月1日付けで有事型対応方針を導入
- ◆ ダルトンらは、あすか製薬に対し最大で議決権総数の30%程度まで同社株式の買集めを行う旨の大規模買付行為等趣旨説明書を提出
- ◆ ダルトンらは、あすか製薬の対応方針に基づく「情報リスト」への再三にわたる回答要請に応じず、一方的な主張を公表し、その後趣旨説明書の取下書を提出したものの、あすか製薬の対応方針の導入経緯及びその内容について一方的に批判
- ◆ さらに、Rosenwald氏は、「情報リスト」への回答について、「生成AIを使えば済む話」などと発言するなど、一般株主への情報提供の重要性やその利益への配慮を軽視
- ◆ 2026年2月には、ダルトンらから社外取締役2名を受け入れ、Standstill Agreementを締結する、もしくは、あすか製薬がこれを拒否すれば、対応方針の撤回を条件としてダルトンらが、最大45%までTOBによって株式取得する用意がある旨を提案

江崎グリコ

- ◆ ダルトンらは、2026年1月5日、江崎グリコに対して書簡を送付し、同社の定時株主総会において株主提案を行う意向を表明するとともに、同社が抱える構造的課題の解決策として、今後5年間にわたる大規模な自己株式取得又はダルトンらと協同した同社のMBOによる非公開化を提示
- ◆ 同月16日、Rosenwald氏を含むダルトンらの関係者2名を取締役として選任する旨の提案や1年間で同社の発行済株式総数（自己株式を除く。）の約10%に相当する大規模な自己株式取得の実施の提案を含む株主提案を実施*

*当該株主提案はいずれも否決

 **ダルトンらが、投資先企業にMBO・非公開化を事実上強要するために、株式を大量に買い集め、ダルトンらの推薦する取締役候補者の送り込みの提案を行っていることが窺われる**

Nippon Active Value Fund plc（ダルトンの共同保有者である投資ファンド）の 2024年版アニュアルレポート

“There is a great deal going on. We have stepped up our engagement with several of our largest holdings and continue to urge capital allocation improvements, even to the extent of calling for MBOs or threatening tender offers for controlling minorities of outstanding shares.”

当社は主要な保有銘柄数社との対話を強化し、資本配分の改善を継続的に要請しているほか、さらにMBOを求めたり、実質的な支配権を確保し得る株式を取得するためにTOBをちらつかせて脅すこと（threatening tender offers）すら辞さない〔和訳は当社〕



その一方で、ダルトンらは自社ホームページにて、当社が対応方針を導入したことに関して、
「（非公開化などの）特定の選択肢を強制・誘導することはありません」と言及

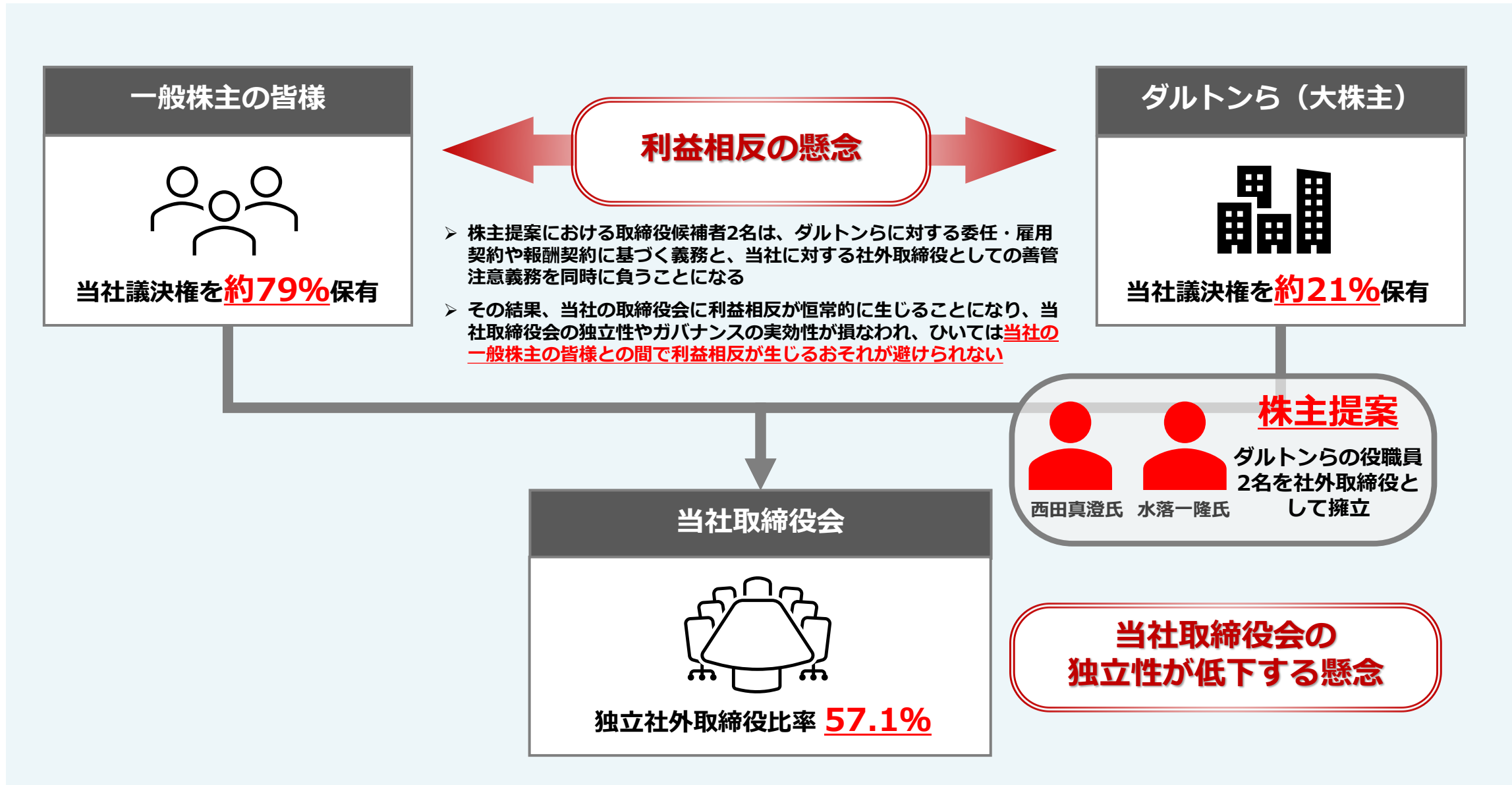
※資金提供者への公的な報告資料でもあるNAVFのアニュアルレポートとは内容に齟齬

第5号議案（株主提案議案）について

監査等委員でない取締役2名*選任の件

*株主提案の取締役候補者2名は、いずれも社外取締役候補者として提案されております

第5号議案：株主提案（監査等委員でない取締役選任〈2名とも社外取締役想定〉）について



栄研化学への株主提案

過去の経緯

- ダルトンらは2023年12月に、大量保有報告書において保有割合が5.09%であることを公表して以降、断続的に同社株式を買い集め、2026年4月1日付け変更報告書No.25では同年4月1日時点の株券等保有割合が32.84%に至る
- ダルトンらは、2024年11月に栄研化学に対し、MBOモデル（ダルトンらが株式非公開化後に折り返し出資を行うことを前提とした株式非公開化に関する財務モデル）を提案
- ダルトンらは、栄研化学取締役会におけるMBOモデルの検討スピードの遅さを指摘した上で、2025年の定時株主総会での取締役候補者3名の派遣を要求
- 栄研化学が取締役派遣を拒否したところ、ダルトンらは、計6名の取締役候補者を提案する株主提案を提出*

*最終的には、栄研化学が2名の候補者を受け入れ、ダルトンらは株主提案を取下げ

2026年4月14日付け株主提案

ダルトンらは2026年6月開催予定の栄研化学の定時株主総会に、当社への今回の株主提案と同様の候補者2名を取締役候補者とする株主提案を行っており、その目的は、「取締役会における非公開化提案の検討プロセスの実効性・スピード感改善」とされている

*栄研化学は、当該株主提案に反対の意見表明

株主提案



西田真澄氏



水落一隆氏

ダルトンらの役職員の2名
を社外取締役として擁立

株主提案書における候補者の実績



西田真澄氏

日本企業への長年の投資・エンゲージメント経験を有し、株主と企業の建設的対話を通じた企業価値向上に実績を有する



水落一隆氏

豊富な国際弁護士としての経験と資本市場を通じて多くの日本企業の経営改革を推進してきた実績を有する

指名・報酬委員会における情報収集並びに面談結果

- ◆ 上記内容について、当社から株主提案者に対して質問状を送付して具体的な説明を求めたものの、回答は、株主提案書のとおりであるという趣旨に留まり、具体的な企業価値向上策に関する説明は何ら確認できず
- ◆ 社外取締役としての独立性が欠如（会社に対する社外取締役としての善管注意義務と、自らが属する投資ファンドに対する職責や義務とを同時に負う立場であり利益相反が避けられない）
- ◆ 当社の指名・報酬委員会が両候補者と実施した面談においても、当社の企業価値向上策についての具体的な提言や独立性懸念を払拭するだけの有意な回答は得られず（結果的に、ダルトンらがMBO・非公開化を当社に誘導・強要しつつ、自らのEXIT機会を創出する目的の一環として株主提案を行っている可能性がある）

- ◆ **当社の提案する会社提案の取締役候補者（取締役会構成）が当社の企業価値向上に最適であること**
 - 当社の経営に必要なスキルを特定した上で、独立社外取締役を委員長とし構成員の過半数とする指名・報酬委員会における審議等を経て決定
 - 会社提案に承認をいただいた場合には、各事業分野の経営に強みを発揮できる人材や経営管理、コンプライアンスの維持・向上に適した人材等のバランスを考慮した上で、適切な人数で取締役会が構成されることとなる

- ◆ **株主提案の候補者2名はダルトンらの利害を代表する立場にあり、当社の企業価値向上策には一切関心がないこと**
 - 候補者2名は大株主ダルトンらの役職員であり、特定の株主の利害を代表する立場にあるため、一般株主の皆様と利益相反が生じるおそれがある
 - ダルトンらは当社の具体的な企業価値向上策を有しておらず、株主提案の取締役候補者も当社の事業内容・経営判断について十分な理解・関心を有しているか疑わしい

- ◆ **ダルトンらが過去、当社に対して、MBO・非公開化を提案する中で取締役派遣の意思を示してきたこと**
 - ダルトンらは、取締役候補者の派遣等を通じて、自己の短期的利益・EXIT機会の追求のためのMBO等の実現を企図している可能性がある
 - 実際、ダルトンらは投資先の他社においても、ダルトンら関係者の社外取締役就任後に短期間で非公開化を成立させ、EXITに至っている事例が複数確認されている

**指名・報酬委員会からの答申内容も踏まえ、
当社取締役会として第5号議案への反対を決議**

参考資料1：当社取締役会構成、スキル・マトリクス（第2号議案及び第3号議案にご承認いただいた場合）

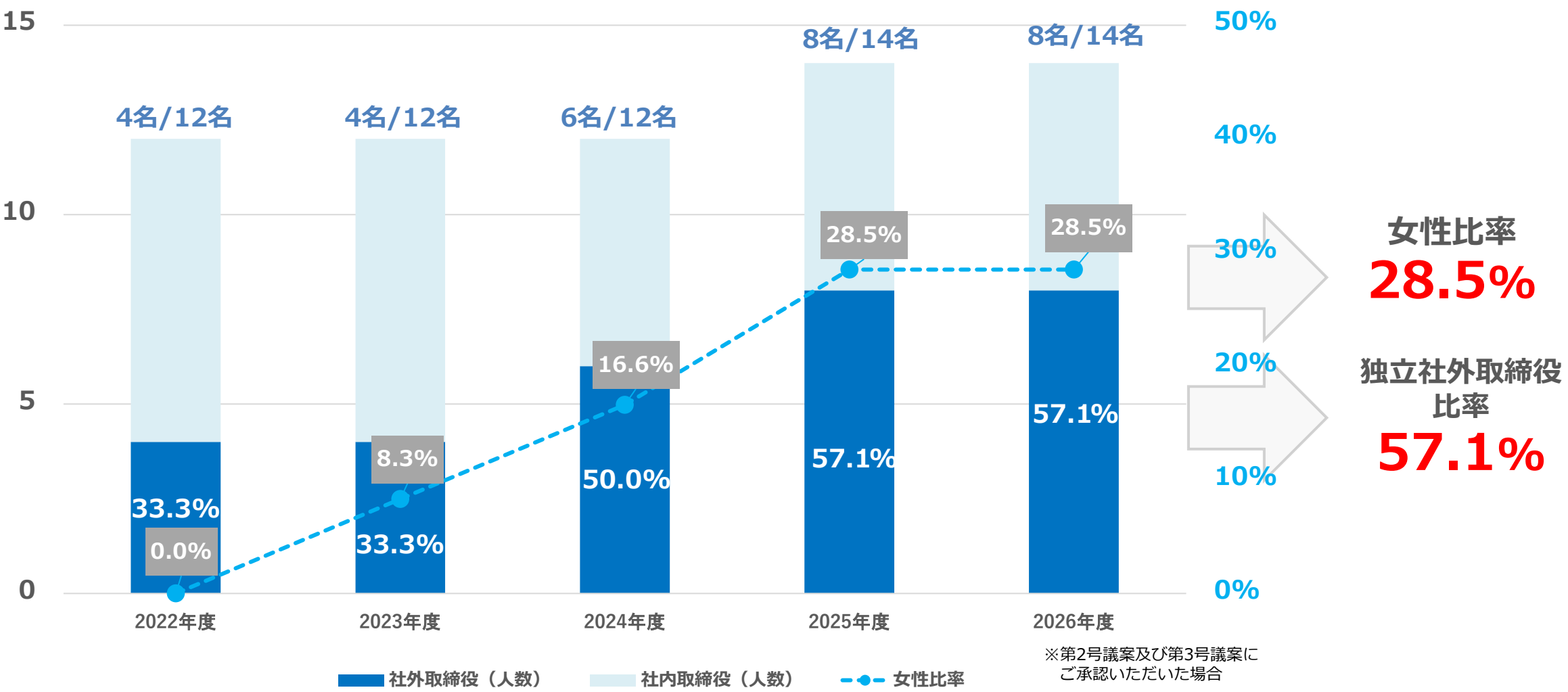
当社は、『快適環境ソリューショングループ』として、人、社会、環境にやさしい「多彩なものづくり」とそれらの「サービス」を通じて社会の発展に貢献し、人々の幸せを実現することを使命としております。

取締役会の構成については、上記長期ビジョンの実現ならびに取締役会における多様性や専門性確保の観点から、当社事業に精通した社内出身者とともに、他社における経営経験者、法律、金融、デジタル技術開発、DX推進、会計の専門家等を選任するなど、各事業分野の経営に強みを発揮できる人材や経営管理、ガバナンスの維持・向上に適した人材等のバランスを考慮したうえで、当社の経営に必要なスキルを特定しております。

														
氏 名	シシマキ トシヨ 潮崎 敏彦	オグラ ヒロユキ 小倉 博之	ミヤタ ミツヒコ 三田 充	イチカワ シゲノリ 市川 治彦	オhtani タダヒト 大岡 忠仁	ゴトウ ナオキ 後藤 伸樹	ニシノ リンコ 楠瀬 玲子	モリ ジュニエ 森田 純恵	ムラカミ カイ 村上 佳代	エダキ キ 上坂 基	フジワラ マサヒト 藤田 昇三	アボ カズミ 阿部 和史	ハヤカワ シゲノリ 早坂 善彦	フクカワ ジュニコ 滝 順子
地 位 役 職 担 当 等	代表取締役会長	代表取締役社長 執行役員社長	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 上席執行役員	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役 常勤監査等委員	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員
	取締役会議長 (グループ全 般)	(経営全般)	営業・設計・ 施工担当	業務・グルー プ・海外担当	製造・新事業・ 商品開発担当	(独立役員)	(独立役員)	(独立役員)	(独立役員)	監査等委員会 委員長	指名・報酬 委員会 委員長 (独立役員)	(独立役員)	(独立役員)	(独立役員)
企業経営	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○		○	
業界知識・知見	○	○	○	○	○		○			○			○	
ガバナンス/ リスクマネジメン ト/内部統制	○	○		○						○	○	○	○	○
人事・労務/ 人材育成/社会課題	○	○		○			○	○	○	○	○	○		○
財務会計/金融/ M & A/対話	○	○		○		○	○					○		○
営業/ マーケティング	○	○	○						○				○	
商品開発/品質管理 /製造・調達	○				○			○	○			○		
国際経験 /海外ビジネス				○			○	○			○			○
デジタル技術開発 /DX推進				○				○	○	○				

参考資料2：ガバナンス体制の変遷（社外取締役比率及び女性比率の推移）

当社は2017年度に監査等委員会設置会社へ移行し、実効性の高い経営監督体制を継続的に整備





人事総務部

〒113-8535 東京都文京区西片1-17-3

TEL:03-5844-7200

(ご注意)

●本資料の著作権は弊社に属していますので、一部もしくは全部についていかなる手段・目的においてであれ、無断で複製または転送等されないようにお願いいたします。