

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、日本、米国、欧州、アジアの24の国と地域において事業を展開する「動く建材」のグローバルカンパニーです。したがって、世界的な経営環境の変化に迅速に対応し、各地域において公正かつ公平な取引を通じて、持続的に企業価値を向上させていく必要があります。そのためには、「業績の信用」およびコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの強化等による「経営基盤の信用」という、当社が常に意識している「二つの信用」を向上させ、より透明性の高いグループ経営システムの構築が重要だと考えています。

主な経営システムの体制強化としては、まず2000年度に執行役員制度を導入し、取締役会における経営意思決定と執行役員の業務執行を分離しました。

2007年度には、グループ経営のガバナンス向上、グループ戦略機能の強化を目的として持株会社制へ移行しました。

創立60周年を迎えた2016年度には、グローバル企業としてふさわしい経営システムとするために監査等委員会設置会社に移行し、それに伴い法令に定める事項を除く「重要な業務執行の一部の決定」を委任されたCEOの諮問機関として、「経営会議」を設置しています。

①取締役会

- グループ経営に関わる重要な意思決定やグループ全体の業務執行を管理・監督する役割を担っています。
- 取締役9名で構成され（監査等委員である取締役3名を含む）、そのうち3分の1の3名が独立社外取締役。
- 原則として3カ月に1回以上開催。（2017年度開催／9回）

②監査等委員会

- 監査等委員である取締役で構成される監査等委員会は監査等委員でない取締役および執行役員の業務執行状況を監査し、その報告・意見表明を行っています。
- 監査等委員は取締役3名で構成され、そのうち2名が独立社外取締役。
- 原則として3カ月に1回以上開催。（2017年度開催／10回）

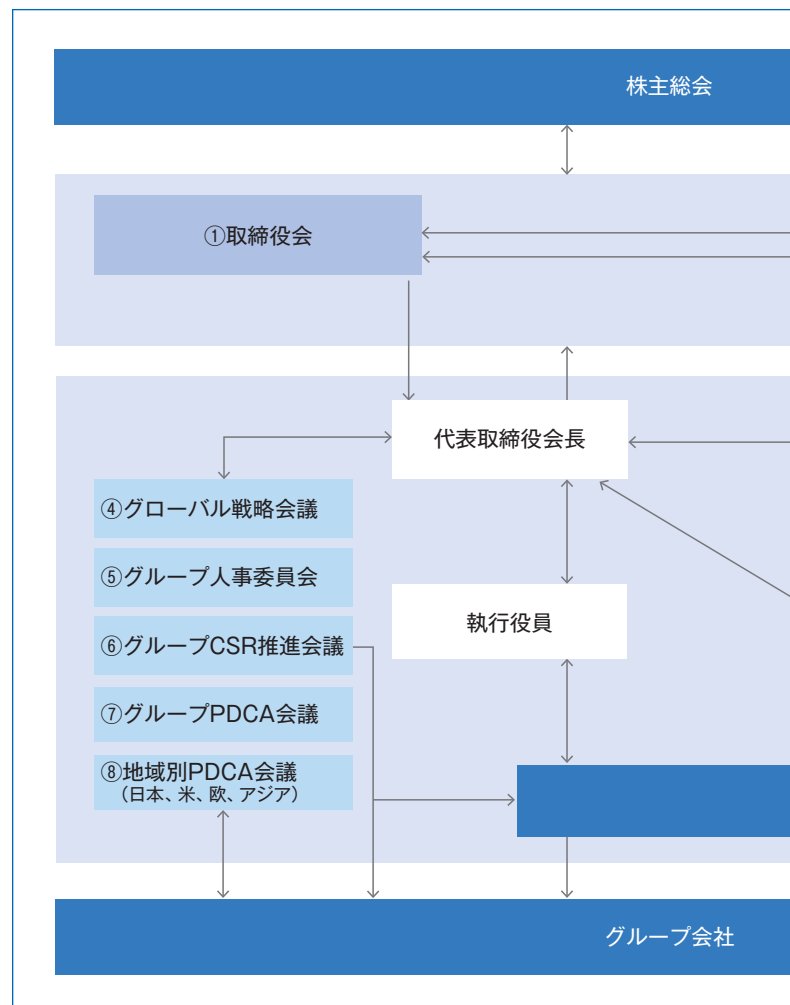
③経営会議

- 代表取締役会長（CEO）の意思決定や業務遂行の機動性強化のため、重要事項の審議、答申を行っています。
- 取締役、執行役員、三和シャッター工業の取締役等で構成。
- 原則として毎月1回開催。（2017年度開催／11回）

④グローバル戦略会議

- グローバル戦略やグローバルシナジー推進に関する協議を行い、グループ調達活動の拡大やグローバルベースでの製品開発の取り組み等、グローバル展開による競争力の発揮を図っています。
- 監査等委員でない取締役、常勤の監査等委員である取締役、執行役員等の経営幹部によって構成。
- 原則として3カ月に1回開催。

三和グループコーポレート・ガバナンス体制



また2017年度は、筆頭社外取締役を決定したほか、社外取締役のみをメンバーとする会合を開催する体制を構築しました。

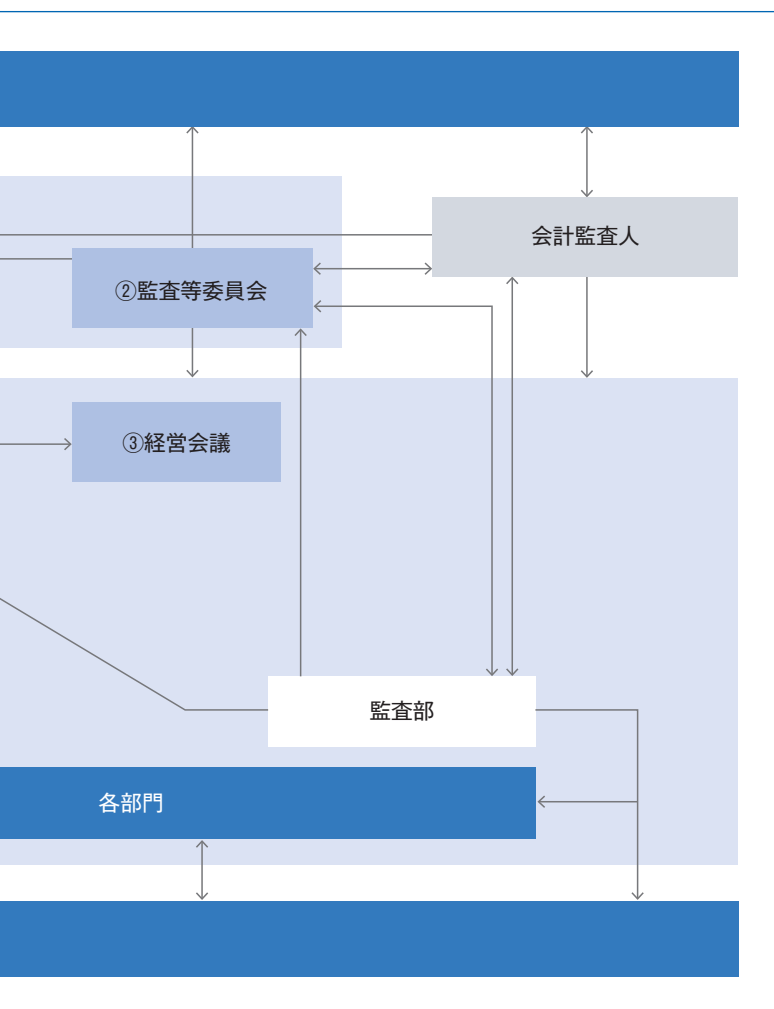
当社の取締役会は、監査等委員を除く取締役の任期を1年とするとともに、9名の取締役のうち3名が社外取締役となり、業務執行に対する監督機能を発揮し、監査等委員会は経営を適切にモニタリングしています。更にはグローバル戦略会議、グループ人事委員会、グループCSR推進会議、グループPDCA会議、地域別PDCA会議等を設置し、グローバルに拡大したグループ経営の透明性を確保するために、こ

れら各種会議体がPDCAを回し、コーポレート・ガバナンス強化に向けて万全を期しています。

コーポレート・ガバナンスに関する2018年度の主な変更点

2017年度に未実施項目であった下記のコーポレートガバナンス・コード原則にすべて対応

- 原則4-8-1 独立社外取締役のみを構成員とする会合
- 原則4-8-2 筆頭独立社外取締役の決定
- 原則4-11-3 取締役会の実効性の分析・評価方法にアンケートを導入



⑤グループ人事委員会

- グループ会社従業員の昇給・賞与等に関することや、経営優秀賞や特別賞等の表彰や懲戒等の審議を行っています。
- 監査等委員でない取締役、常勤の監査等委員である取締役、執行役員等の経営幹部によって構成。
- 議案に応じて随時開催。(2017年度開催／5回)

⑥グループCSR推進会議

- グループ全体のCSR方針および品質保証体制等の審議や、CSR活動の推進に取り組んでいます。
- 監査等委員でない取締役、常勤の監査等委員である取締役、執行役員等の経営幹部によって構成。
- 2018年度より原則として年4回開催。(2017年度開催／2回)

⑦グループPDCA会議

- グループ全体の経営計画や、重要案件の進捗について報告、確認、指導を行っています。
- 監査等委員でない取締役、執行役員等の経営幹部によって構成。
- 原則として毎月1回開催。(2017年度開催／10回)

⑧地域別PDCA会議(日本、米、欧、アジア)

- 取締役は各地域において経営計画の進捗状況を監督し、経営課題に対する指導を行い、監査等委員である取締役は執行役員等の業務執行の状況を監査しています。
- 監査等委員でない取締役、常勤の監査等委員である取締役、執行役員等の経営幹部、各事業会社の社長および経営幹部によって構成。
- 原則として3カ月に1回開催。(2017年度開催／日本：10回、北米：4回、欧州：4回、アジア：4回)

監査体制

2017年度の監査等委員会は計10回開催され、各監査等委員である取締役が監査等委員でない取締役および執行役員等の業務執行状況を監査し、その報告・意見表明を行うことにより、適法かつ適正な会社運営の確保に努めています。監査等委員会設置会社への移行により、取締役会の監督機能および透明性は向上しており、その実効性は確保されていると考えます。

- 内部監査部門として設置した監査部は現在7名にて業務監査を行っています。監査部の役職員はグループ各社の業務執行状況等の監査も行っており、グループ全体の情報の共有化と管理・監督機能の質の向上を図っています。監査等委員会および監査等委員である取締役の職務の補佐は、内部監査部門である監査部が担当し、監査

部の評価および監査部員の人事異動等は、監査等委員会の同意を得ることを必要とすることで、業務執行部門からの独立性を確保しています。

- 監査等委員である取締役および内部監査部門である監査部と会計監査人は、定期的に会合を持ち、それぞれの監査方針や期中に発生した問題点について情報交換を実施しています。また、監査等委員会の選定監査等委員と監査部は、相互に特定事項について調査等を依頼できる協力関係にあり、対象部門に対して詳細な監査を行い、その結果を相互に報告し合う等、連携を強めています。

社外取締役の選任に関する考え方

現在、当社の社外取締役3名については、経歴、その出身先と当社との関係等の情報により、当社からの独立性に問題

社外取締役の選任理由

氏名	適合項目に関する補足説明	選任の理由
安田 信 取締役会 出席回数 8回	安田信氏は、2017年まで当社の買収防衛策独立委員会の委員として報酬を受領していましたが、その額は年間100万円以下であり、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれはないものと判断しています。なお、買収防衛策の廃止に伴い独立委員会は解散し、2017年以降は上記の報酬は支払われていません。	安田信氏の長年にわたるグローバル企業経営者としての豊富な実績と、社外役員として企業経営に携わった経験等に基づく高い見識は、取締役会の更なる機能強化に資するため、引き続き社外取締役として適任と判断しました。
米澤 常克 取締役会 出席回数 9回 監査等委員会 出席回数 10回	米澤常克氏は、当社グループの取引先である伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社の出身で、当社グループと同社グループは、当社グループの原材料の仕入取引と当社グループ製品の販売取引があります。しかしながら、同社グループおよび当社グループの取引額はいずれもそれぞれ過去3事業年度において、同社グループおよび当社グループの年間連結売上高の1%未満の取引であり、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれはないものと判断しています。	米澤常克氏は、会社経営者として長年企業経営に携わり、経営・経済に関するグローバルな経験と高い見識を有しており、当社の経営全般に関して独立した立場から適切な助言や提言をいただいていることから、監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。
五木田 彬 取締役会 出席回数 9回 監査等委員会 出席回数 10回	当社は、2015年12月まで五木田彬氏と法律顧問契約を結んでいましたが、現在は契約を解除しています。契約当時、五木田氏との顧問料は月額10万円（顧問契約以外の報酬等の支払いはありません）であり、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれはないものと判断しています。	五木田彬氏は、検事および弁護士として長年の経歴を持ち、法律の専門家としての豊富な経験と高い見識を当社の経営に活かしていたであり、監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。

ガバナンス ハイライト

取締役人数（うち社外取締役） 9名（3名）	取締役会 開催回数 9回	取締役 出席率（うち社外取締役） 97.6%（96.3%）
監査等委員人数（うち社外取締役） 3名（2名）	監査等委員会 開催回数 10回	監査等委員会出席率（うち社外取締役） 100%（100%）

はないか、また、社外取締役の人格、識見、経歴から、社外取締役の役割として当社が求める経営監視・監督機能の役割を担っていただける方であるか等を総合的に判断し、社外取締役として選任しています。

社外取締役の独立性について

当社は社外取締役を選任する際の独立性に関する基準として、独自の独立性基準を設定しています。詳細は下記ウェブサイトに掲載していますのでご覧ください。

(URL : <http://www.sanwa-hldgs.co.jp/20151201dokuritsu.pdf>)

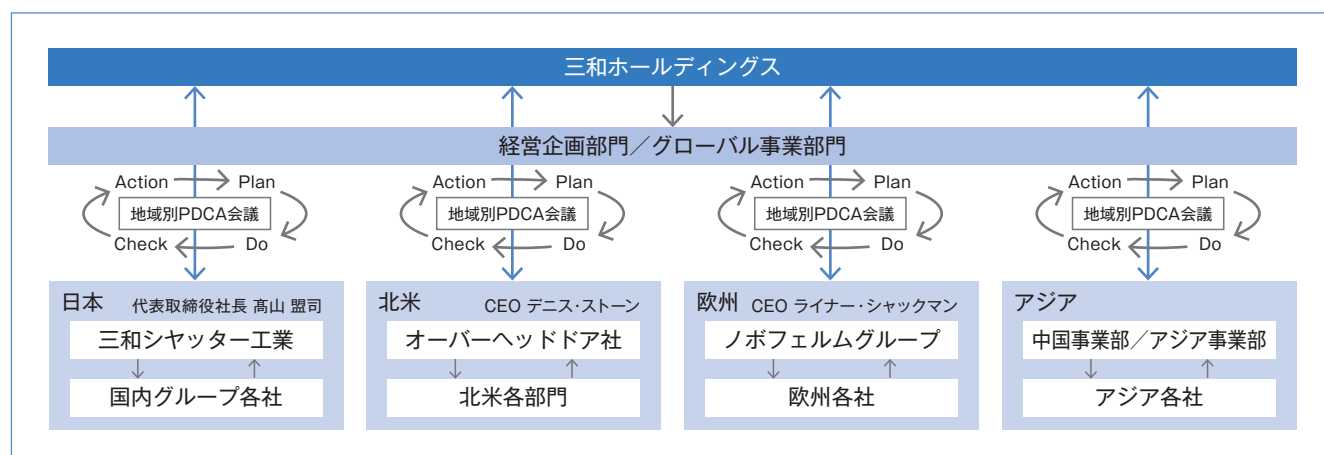
グループガバナンスについて

当社は、グループ各社に適切な権限委譲を行うとともに、各地域を担当する取締役が主宰する「地域別PDCA会議」を通して各社の経営計画必達に向けた施策のPDCAの実施状況を確認・検証して、グループ全体のガバナンス強化を図っています。

グループ各社は、独立企業として自主運営を行い、法令、社内規則・社内ルールを遵守して経営責任を果たし、また、各地域を担当する取締役は、各社の業務決定および業務執行の状況を監督し経営管理の透明性の向上に向けて指導、助言を行うことにより、当社グループにおける業務の適正の確保・推進を図っています。

相互の経営効率を向上し事業の発展を図ることを目的に、「グループ会社管理規定」および欧・米・アジア各社の決裁権限基準に基づき、グループ各社に対して、業務執行に係る一定の事項について事前の協議または承認、事後の報告を義務づけています。

グループガバナンス体制



また、海外のグループ会社では、グループ各社を統轄する部門は、各社から業務執行状況等について定期的に報告を受け、必要に応じ支援を行うことで、情報の共有化と管理・監督機能の向上を図っています。

政策保有株式について

当社は、取引先との良好な取引関係を構築し、事業の円滑な推進等を通して中長期的な視点で当社の企業価値向上を図るため、取引先の株式を取得し保有することがあります。政策保有株式の議決権行使については、発行会社の企業価値や株主利益、当社の利益、その他諸般の事情を総合的に考慮し、適切に議決権を行使します。政策保有株式については、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資することを定期的に検証し、主要な銘柄については取締役会に報告します。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式は50銘柄、14,429百万円です(2018年3月末)。

取締役の報酬について

取締役報酬等の基本的な考え方

当社の取締役報酬等については、企業業績・企業価値の持続的な向上に資することを基本とし、優秀な人材の確保・維持が可能となり、当社取締役に求められる役割と責任に見合った報酬水準および報酬体系となるよう設計します。

取締役報酬等の額の決定に関する方針の決定方法

取締役(監査等委員である取締役を除く)報酬等の決定方針については取締役会の決議により、監査等委員である取締役報酬等の決定方針については監査等委員である取締役の協議により決定します。

取締役報酬の種類

基本報酬

基本報酬の水準は外部専門機関の調査による他社水準を勘案して設定し、監査等委員である取締役を除く各取締役の報酬は、連結業績、役位を勘案して取締役会にて決定し、監査等委員である各取締役の報酬については、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

業績連動変動報酬

業績連動変動報酬総額は、当社の業績向上に応じて、各取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）を

対象としての報酬は役位、担当部門の業績を勘案して、取締役会にて決定しています。

株式報酬型ストックオプション

株式報酬型ストックオプションは、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役、非常勤取締役を除く）を対象として、株価上昇によるメリットだけでなく、株価下落によるリスクも株主と共有することにより、当社の企業価値増大に向けた意欲を一層高めることを目的として付与するもので、各取締役（社外取締役および監査等委員である取締役、非常勤取締役を除く）の割当数は、役位を勘案して、取締役会にて決定しています。

2017年度の実績

区分	報酬額の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動変動報酬	株式報酬型 ストック・オプション	
取締役 (監査等委員である取締役および社外取締役を除く)	393	240	112	40	7
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	33	33	—	—	1
社外取締役 (監査等委員を除く)	10	10	—	—	1
社外取締役 (監査等委員)	40	40	—	—	2

株主・投資家との対話

第83期定時株主総会 議決権行使比率
(2018年6月27日開催)

87.61%

2017年度 個別ミーティング
(機関投資家・アナリスト)

208回

2017年度 個人投資家向け説明会

6回開催 381名のご参加

株主総会

個人投資家を中心とした株主さまとの積極的な対話の場と認識し、集中日を回避した総会日時の設定や招集通知と報告書の早期発送・開示等、環境整備に努めています。また、海外投資家の株式保有比率が36.1%（2018年3月末時点）であることを踏まえ、英語での招集通知をウェブサイトに掲載するとともに、2017年度より議決権の電子行使を可能とする「議決権行使プラットフォーム」に参加しています。

機関投資家との対話

期末決算発表、第2四半期決算発表後にCEOによる決算説明会を実施しています。また、各四半期決算発表後にCOO、経営企画部門担当役員および広報IR部長による個別ミーティングを実施しています。また、米国・欧州・アジアでの個別ミーティングや国内工場・性能試験センターの見学会も実施しています。

個人投資家との対話

個人投資家に対して、当社の事業や業績、経営方針についてわかりやすく説明するために、当社ウェブサイト個人投資家向け専用ページを設けています。更に、統合報告書の発行や決算説明会の動画を配信しています。個人投資家への説明会は証券会社主催の投資セミナー等で開催しています。2017年度は首都圏、関西を中心に年間6回開催し、2018年度は、8回を目標に開催する予定です。

外部からの評価

Institutional Investor誌の「The 2018 All-Japan Executive Team Rankings」(日本のベストHR企業ランキング)の建設セクターにおいて、「Most Honored Companies」の第5位、「Best CEOs」の第3位に選出されました(2018年5月)。

リスク管理・コンプライアンス

三和グループは、「二つの信用」の一つである「経営基盤の信用」を築き、企業価値を高め持続的に成長し続けるために、国内外問わずグループ一丸となりコンプライアンス意識の向上やリスク管理に努めます。

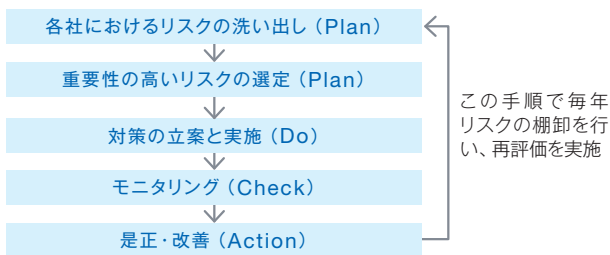
リスクマネジメント

グループ全体でリスクマネジメントの推進を図っていきます

三和グループは多様化するリスクに対応するため、全社横断的なリスクマネジメントシステムを実践し、ステークホルダーからの信頼を積み重ねることで、持続的な成長を実現します。

三和グループ各社が潜在的に抱えるリスクを予測し、あらかじめ対応策をシミュレーションしておくことで、リスク顕在化の未然防止を図ります。

リスクマネジメントの実行手順



情報セキュリティ強化策の実施

三和グループは、コンピューターウイルス侵入被害防止のためのセキュリティ対策の強化を実施するとともに、社内掲示板やCSRレポートでの啓発、ウイルスメール擬似訓練等を通して従業員の情報セキュリティに対する意識向上に取り組んできました。また、外部機関に調査を依頼し、現状のセキュリティレベルの把握と分析および課題抽出を行い、取るべきセキュリティ対策を検討しました。これからもハードとソフトの両面からの複層的な対策を通して、情報セキュリティ対策の一層の強化を図っていきます。

コンプライアンス

海外グループのコンプライアンス意識浸透にも取り組んでいます

2017年、上海宝産三和門業とNF上海においてコンプライアンス研修を実施し、日本人駐在員と幹部社員合わせて85名が参加しました。講師として中国事情に精通した弁護士を招き、昨今中国で問題となっている公務員への贈収賄に関して法律的な観点や実務上での対応方法等、外資系企業の実例を交えた説明を受けました。また、贈収賄の問題だけでなく、三和グループ全体で統一したコンプライアンス意識を浸透させるため、日本国内で使用している「コンプライアンス行動規範」の概念の説明も行いました。

また、三和ホールディングス監査部では国内のグループ会社だけでなく、海外のグループ会社に対しての内部監査も行っており、2017年度は上海宝産三和門業、NF上海（中国）、ピナサンワ（ベトナム）に対して、現地の法規制に則った会計、製造、工務、人事労務、内部統制、ガバナンス、リスク管理等に関する監査を実施しました。



コンプライアンス研修 (NF上海)

取り組み一覧

リスクマネジメント

- ・首都直下型地震が発生した場合のリスクを想定し、事業継続計画 (BCP) を策定
- ・情報セキュリティ対策の強化
- ・労災事故・交通事故撲滅のための取り組み
- ・実行手順に沿ったリスクマネジメントの実施

コンプライアンス

<日本>

- ・コンプライアンス行動規範&ケースブックの小冊子を全従業員に配布
- ・管理職を対象に3年に1回実施していたコンプライアンス研修を、2017年度から2年に1回に変更して実施
- ・毎年11月を「コンプライアンス月間」と定め、従業員のコンプライアンス意識の浸透を目的にさまざまな取り組みを実施
- ・外部機関に委託し、内部通報制度「企業倫理ホットライン」を設置

<北米>

- ・年1回、e-ラーニングによるコンプライアンス研修を実施
- ・2種類の内部通報制度を設置

<欧州>

- ・コンプライアンスハンドブックを配布し、各社で研修を実施
- ・イントラ内に内部通報制度を設置

社外取締役メッセージ



社外取締役にしかできないことへの集中

世界の動きは従来の構図が変わるほどの激変の時代となっています。この中で私自身の役割は、世界のBig pictureの中における当社の方向性を注視していくと同時に、当社の経営が、一般株主・市場・公正の原則の見地から正しいコーポレート・ガバナンスに基づいて透明的に行われているかを常に確かめることだと信じています。

当社がグローバルプレーヤーに向かっていく中で、「二つの信用」（業績の信用と経営基盤の信用）ということが従業員全員にとって絶対的のスローガンになっていることは、極めて重要なことだと思っています。

社外取締役 **安田 信**

知識の集合を知恵化したガバナンスの向上

ガバナンス体制の構築は、変化する事業環境に即応して不断に試行錯誤を経ながら追求していく課題です。国際情勢の流動性がますます強まっている昨今、一層広い視野でのリスクマネジメントが求められており、地政学的リスクや劇的な技術進歩に対し、絶えず最適なものである必要があります。当社の取締役会・経営会議では実質的議論がなされていますが、更なる高みを目指して、より実効性のあるガバナンス体制を構築すべく貢献したいと考えています。

今までの経験を活かし、攻めと守りのバランスをとりながら、企業価値の長期的向上に寄与できればと思っています。

社外取締役（監査等委員） **米澤 常克**



不断の自己研鑽

コーポレート・ガバナンスにおける社外取締役の役割は、株主を含むステークホルダーの視点に立った業務執行の監督にあることは多言を要しないと思われます。そのうえで、社外取締役が会社業務の実情を十分に把握し、入念な準備のうえで取締役会に臨み、合理的建設的な議論を通じ経営の監督に関与すべきことはもちろんですが、更に社会経済情勢の趨勢すうせいに応じてその役割を果たすためには、職歴や経験を踏まえるだけでなく、各般にわたる情報の収集や分析検討に努め、知見を陶冶する等、不断の自己研鑽が求められると考えます。

社外取締役（監査等委員） **五木田 彬**



役員一覧 (2018年6月28日現在)

取締役



代表取締役会長 CEO
高山 俊隆

1963年 8月 当社入社
1972年 4月 取締役
1974年 4月 常務取締役
1980年 4月 取締役副社長
1981年 5月 代表取締役社長
1985年 8月 昭和フロント販売(株)(現 昭和フ
ロント(株))代表取締役社長
2000年 6月 執行役員社長
2007年 10月 三和シャッター工業(株) 代表取締
役会長 (現任)
2009年 7月 同社代表取締役社長
2012年 4月 CEO (現任) 兼 COO
2012年 6月 代表取締役会長 (現任)

所有する当社の株式数：1,858,200株



代表取締役社長 COO
高山 靖司

2006年 10月 当社入社
2011年 4月 常務執行役員
海外事業部門担当補佐
2012年 4月 専務執行役員
経営企画部門担当
2012年 6月 取締役
2016年 4月 執行役員副社長
社長補佐
2017年 4月 代表取締役社長 (現任)
COO (現任)

所有する当社の株式数：89,195株



取締役専務執行役員
グローバル事業部門担当
藤沢 裕厚

2012年 11月 当社入社
2013年 4月 常務執行役員
事業改革推進部門担当
取締役 (現任)
2014年 6月 取締役 (現任)
2015年 4月 欧州事業部門担当
2016年 4月 欧米事業部門担当
2017年 4月 専務執行役員 (現任)
グローバル事業部門担当 (現任)

所有する当社の株式数：21,400株



取締役常務執行役員
経営企画部門担当
福田 真博

2005年 9月 当社入社
2007年 10月 執行役員
2008年 4月 常務執行役員 (現任)
2011年 4月 米州事業担当
2012年 4月 海外事業部門担当補佐
2012年 6月 取締役 (現任)
2014年 4月 米州事業部門担当
2016年 4月 経営企画部門担当補佐 兼
CSR推進部長
2017年 4月 経営企画部門担当 (現任)

所有する当社の株式数：71,000株



取締役
高山 盟司

2006年 10月 当社入社
2010年 4月 三和シャッター工業(株) 執行役員
2011年 4月 同社 取締役
同社 常務執行役員
2012年 4月 同社 専務執行役員
2016年 4月 同社 代表取締役
同社 執行役員副社長 兼
社長補佐
2017年 4月 同社 代表取締役社長 (現任)
同社 執行役員社長 (現任)
6月 取締役 (現任)

所有する当社の株式数：70,646株



社外取締役
安田 信

2006年 6月 (株)山武(現 アズビル(株))
取締役
2007年 6月 兼松繊維(株)(現 フォワード・アバ
レル・トレーディング(株)) 取締役
2008年 9月 (株)安田信事務所
代表取締役社長 (現任)
2014年 6月 社外取締役 (現任)
2015年 6月 セコム(株) 社外監査役 (現任)

所有する当社の株式数：4,100株



取締役（監査等委員）
在間 貞行

1975年 3月 当社入社
2004年 4月 経理部長
2007年 10月 三和シャッター工業（株）
経理部長
2010年 4月 同社 執行役員
2012年 4月 同社 常務執行役員
2015年 4月 常勤顧問
2015年 6月 監査役
2016年 6月 取締役 監査等委員（現任）

所有する当社の株式数：22,591株



社外取締役（監査等委員）
米澤 常克

2001年 10月 伊藤忠丸紅鉄鋼（株）取締役
2004年 4月 同社 代表取締役副社長
2005年 4月 同社 代表取締役社長
2009年 4月 同社 代表取締役会長
2012年 4月 同社 相談役
2013年 4月 伊藤忠商事（株）理事
（社長補佐）
2015年 6月 社外監査役
2016年 6月 社外取締役 監査等委員（現任）

所有する当社の株式数：0株



社外取締役（監査等委員）
五木田 彬

1978年 4月 検事任官東京地方検察庁
（刑事部・公判部）
1979年 3月 水戸地方検察庁
1982年 3月 東京地方検察庁
（刑事部・特別捜査部）
1985年 3月 大阪地方検察庁（特別捜査部）
1987年 3月 東京地方検察庁（特別捜査部）
1988年 3月 検事退官
1988年 4月 弁護士登録
1994年 5月 五木田・三浦法律事務所代表（現任）
2010年 6月 いちよし証券（株）社外取締役（現任）
2016年 6月 社外取締役 監査等委員（現任）

所有する当社の株式数：0株

常務執行役員および執行役員

常務執行役員	佐塚 達人	経営企画部門担当補佐
常務執行役員	堀内 修	グローバル事業部門担当補佐
常務執行役員	山崎 弘之	経営企画部門担当補佐 兼 経営企画部長
執行役員	保泉 武伸	グローバル事業部門 欧州事業部長
執行役員	道場 敏明	グローバル事業部門 米州事業部長
執行役員	横田 和彦	グローバル事業部門 中国事業部長 兼 上海宝産三和門業有限公司 董事長