

【マネジメント】

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、日本のみならず米国、欧州ならびにアジアにもグループ会社を有するグローバル企業です。世界的に企業間競争が熾烈化する経営環境の中で、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には、経営ビジョンをより効率的に実現できる透明度の高い経営システムを構築する必要があります。

そのため、当社は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することにより、経営の効率化と取締役が執行役員の業務執行を監督

する機能について強化を図っています。

2007年に、グループ経営のガバナンス向上、事業会社における経営競争力の強化、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。

更に、創立60周年を迎えた2016年にはグローバル企業にふさわしい、社会から信頼される企業体質を構築するため、コーポレート・ガバナンスを一層強化する目的で、会社法上の監査等委員会設置会社へ移行しました。

監査等委員会設置会社への移行に伴い、経営判断の迅速化を図る観点から、法令に定める事項を除く「重要な業務

①取締役会

- グループ経営に関わる重要事項の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。

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・意見表明を行い、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。

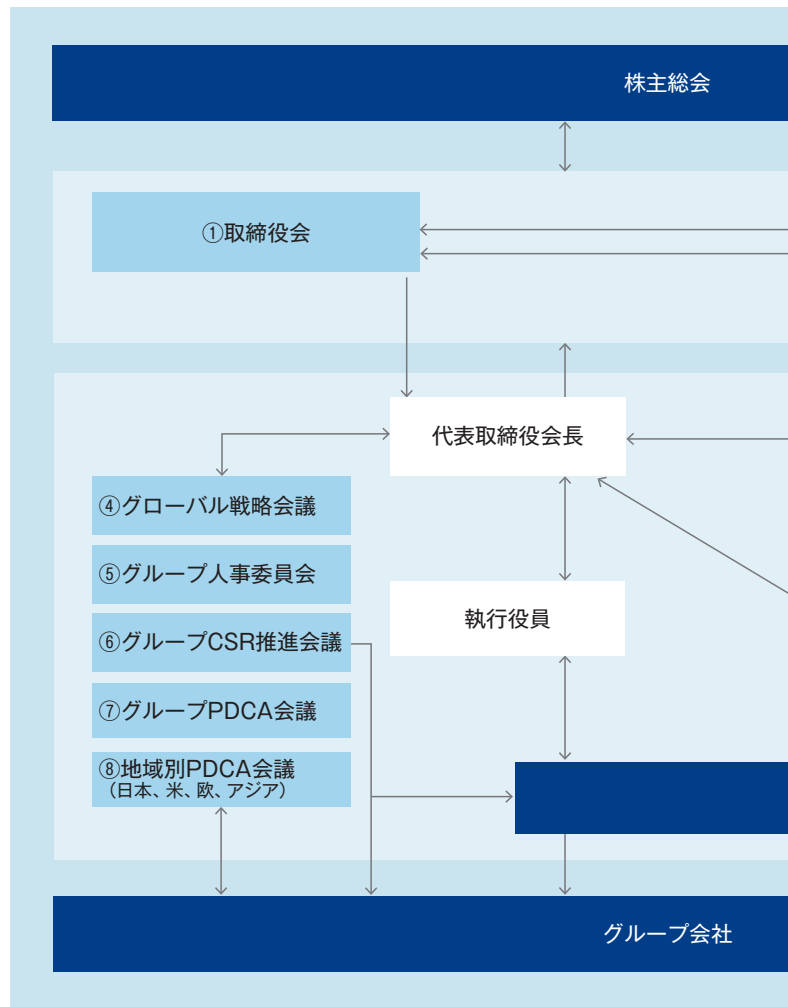
③経営会議

- 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（株）の代表取締役等で構成。
- 原則として毎月1回以上開催。

④グローバル戦略会議

- グローバル戦略に関すること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商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



執行の一部の決定」を特別取締役（CEO）に委任しました。これに伴い委任された同取締役の諮問機関として、経営に関する重要事項について審議・答申を行い、同取締役の意思決定や業務執行の機動性強化等の補佐をする「経営会議」を設置しています。

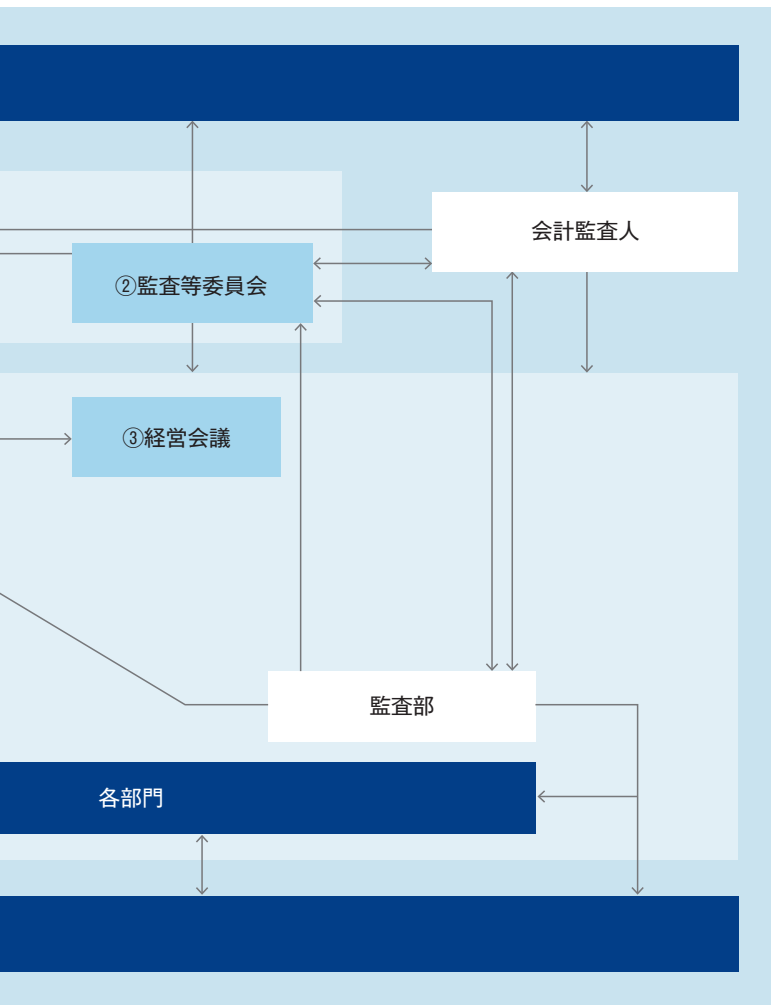
監査等委員会設置会社への移行に関するこれら一連の対応により、取締役会の監督機能を高め、経営判断の迅速化を進めていますが、取締役会、監査等委員会、経営会議のほかにも下記図表に示した、グローバル戦略会議、グループ人事委員会、グループCSR推進会議、グループPDCA会

議、地域別PDCA会議等によって業務の適正を確保し、グループ全体へのコーポレート・ガバナンスの浸透を図っています。

三和グループの持続可能な成長を目指し、今後もコーポレート・ガバナンスの一層の充実に努めていきます。

監査等委員会設置会社に移行した理由

- 取締役会の監督機能を高め、コーポレート・ガバナンスの更なる強化
- 取締役会の業務執行決定権限を取締役に委任することによる、経営判断の迅速化



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。

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。
- 原則として年2回開催。

⑦グループPDCA会議

- グループ全体（各事業部門）の計画や、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回以上開催。

⑧地域別PDCA会議（日本、米、欧、アジア）

- 各地域において経営方針を確認、徹底し、各事業会社の計画進捗状況の報告・確認・指導を行っています。
- 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、担当役員、各事業会社の社長および取締役、執行役員、事業部長、部長等によって構成。
- 原則として3カ月に1回開催。

企業情報

コーポレート・ガバナンス ハイライト

取締役人数

9名

社外取締役比率

33.3%

監査等委員人数

3名

取締役会回数

10回

経営会議 開催回数

10回

取締役会出席率*

100%

*社外取締役を含む

監査役会および
監査等委員会開催回数

10回

監査役会および
監査等委員会出席率

100%

取締役平均年齢

63.8歳

コーポレートガバナンス・コードの 対応状況について

当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」に定められている原則に基づいて対応しています。以下については現時点では実施していませんが、今後、必要に応じて検討いたします。

【原則4-8-1 独立社外取締役のみを構成員とする会合】

現状、独立役員のみを構成員とする会合は行っていません。今後、必要に応じて会合・会議体等の設置を検討します。

【原則4-8-2 筆頭独立社外取締役の決定】

現在、独立社外取締役を3名選任しています。グローバルな企業経営経験者および法律の専門家の方々であり、それぞれが独立した立場で経営に関する監督・監査を行っており、特に問題もなく取締役会および監査等委員会と連絡、調整等の連携が取れていることから、当社は筆頭独立社外取締役を決定していません。

監査等委員会への報告および、 実効性向上に向けた体制について

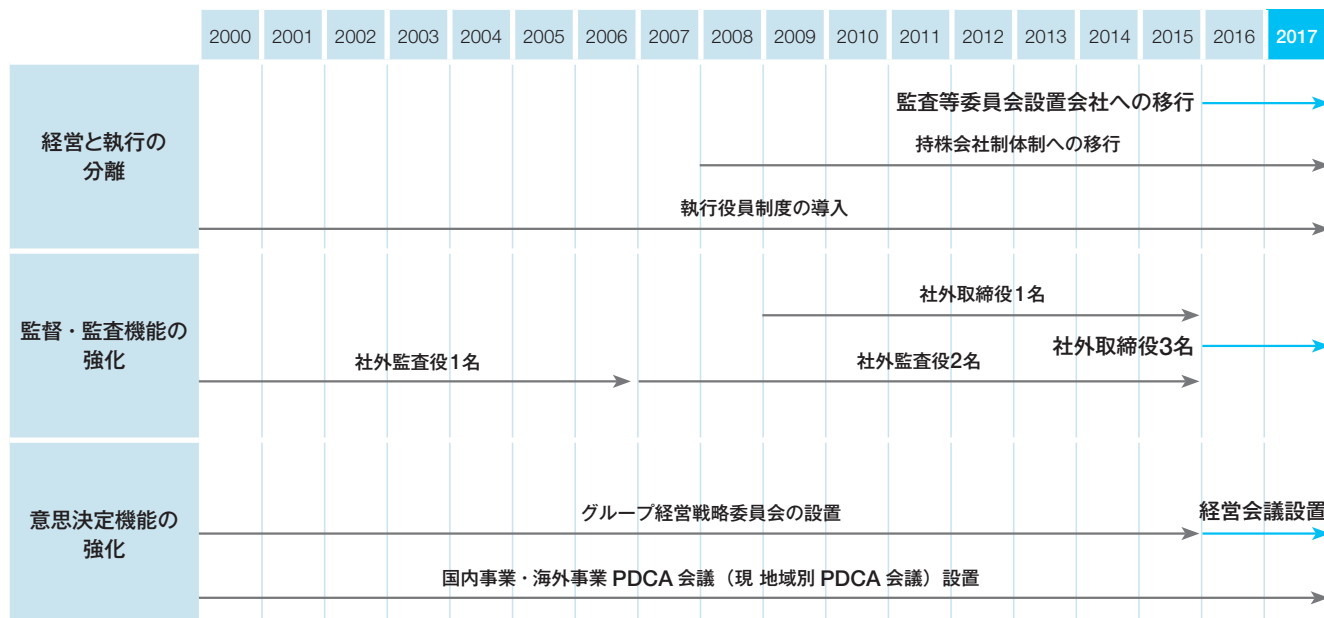
監査等委員である取締役3名（うち2名社外取締役）で構成されている監査等委員会が十分な報告を受けるため、以下の体制を整えています。

- 監査等委員である取締役は、経営会議、地域別PDCA会議およびグループCSR推進会議等の重要会議に参画し意見を述べ報告を求めるとともに、必要と判断する会議の議事録および稟議書等の業務執行に関する重要文書を閲覧し、必要に応じて当社グループの役職員に対して報告を求められることができる。
- 当社グループの役職員は、当社グループの業務または業績に著しい影響を及ぼすおそれのある事項、法令または定款に違反するおそれのある事項が発生した場合には、監査等委員会にその内容を速やかに報告する。
- 監査部は、内部監査の結果および改善状況ならびに財務報告に係る内部統制の評価状況、また、CSR推進部は、内部通報の状況を代表取締役および監査等委員会にそれぞれ定期的に報告する。
- 当社グループは、監査等委員会に報告を行った者に対し、当該報告を行ったことを理由として不利益な取り扱いを行うことを禁止し、その旨をグループ内に周知徹底する。

また、その他監査等委員会の監査が実効的に行われるための体制としては以下のとおりです。

- 監査等委員会は、監査の実効性を高めるために、代表取締役と定期的または必要に応じて意見交換を行うとともに、会計監査人および監査部と定期的に協議を行い、緊密な連携を図る。

コーポレート・ガバナンス改革の変遷



- 監査等委員である取締役は、当社グループの役職員に対して、業務執行に関する事項について説明または報告を求めることができるほか、業務および財産の状況を調査することができる。この場合、当該役職員は、迅速かつ的確に対応する。
- 監査等委員会は、監査の実施にあたり、必要に応じて弁護士、公認会計士、コンサルタント等の専門家を活用することができる。

なお、監査等委員である取締役の職務の執行について生じる費用については以下を定めています。

- 監査等委員である取締役からその職務の執行について、費用の前払い等の請求があったときは、監査部において当該監査等委員である取締役の職務執行に必要でないことが明らかと認められる場合を除き、その請求に応じ速やかに処理する。

- 監査等委員である取締役の職務執行に際して必要と認められる費用等については、監査等委員会と協議のうえ、監査部は毎年予算を計上する。

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、現在、以下の独立性基準を設定しています。

社外取締役の独立性基準

当社は、社外役員の独立性基準を以下のとおり定め、社外役員が次の項目いずれにも該当しない場合、当該社外役員は当社からの独立性を有し、一般株主と利益相反が生じるおそれがないものと判断する。

①	当社グループ ^(注1) の業務執行取締役、執行役員、その他の職員・従業員（以下まとめて「業務執行者」）である者、またはあった者
②	当社グループを主要な取引先とする者 ^(注2) またはその業務執行者
③	当社グループの主要な取引先 ^(注3) またはその業務執行者
④	当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産 ^(注4) を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者）
⑤	当社グループの法定監査を行う監査法人に所属する者
⑥	当社グループから一定額を超える寄附または助成 ^(注5) を受けている者（当該寄附または助成を受けている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体の業務執行者）
⑦	当社グループが借入れを行っている主要な金融機関 ^(注6) またはその親会社若しくは子会社の業務執行者
⑧	当社グループの主要株主 ^(注7) または当該主要株主が法人である場合には当該法人の業務執行者
⑨	過去3年間において上記②から⑧に該当していた者
⑩	上記①から⑨に該当する者（重要な地位にある者 ^(注8) に限る）の近親者等 ^(注9)
⑪	⑪上記①から⑩に該当する場合でも、当該人物の人格、識見等に照らし、独立性があると判断した者については、社外役員選任時にその理由を説明・開示し、当社の独立役員とすることができるものとする

(注1) 当社グループとは、当社および関係会社（子会社と関連会社）をいう。

(注2) 当社グループを主要な取引先とする者とは、当社グループに対して製品またはサービスを提供している取引先グループ（直接の取引先、その親会社および子会社ならびに当該親会社の子会社から成る企業集団をいう。以下、同じ）であって、過去3事業年度における平均取引額が、当該グループの年間連結売上高の2%を超える者をいう。

(注3) 当社グループの主要な取引先とは、当社グループが製品またはサービスを提供している取引先グループであって、過去3事業年度における平均取引額が、当社グループの年間連結売上高の2%を超える者をいう。

(注4) 多額の金銭その他の財産とは、直前事業年度における、役員報酬以外の年間1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益をいう。

(注5) 一定額を超える寄附または助成とは、過去3事業年度の平均で年間1,000万円またはその者の直前事業年度における総収入額の2%のいずれか高い方の額を超える寄附または助成をいう。

(注6) 主要な金融機関とは、直前事業年度末における全借入れ額が当社の連結総資産の2%を超える金融機関をいう。

(注7) 主要株主とは、議決権保有割合10%以上（直接保有、間接保有の双方を含む）の株主をいう。

(注8) 重要な地位にある者とは、取締役（社外取締役を除く）、執行役、執行役員および部長職以上の上級管理職にある使用人ならびに監査法人または会計事務所に所属する者のうち公認会計士、法律事務所に所属する者のうち弁護士、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人に所属する者のうち評議員、理事および監事等の役員、その他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。

(注9) 近親者等とは、配偶者および二親等内の親族をいう。

監査体制の強化について

当社は、内部監査部門として監査部を設置し、7名にて業務監査を行っています。監査部の役職員は主な国内子会社の監査役も兼務し、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、年2回の定期的な会合に加え、必要に応じて監査部の監査結果について報告する会合の場を持ち、監査意見交換等を行い、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、監査部は、監査等委員会の職務を補助しており、毎月の定期報告会に加え、必要に応じて随時、監査に関する情報を共有するための

会合の場を持っています。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。

取締役報酬について

取締役報酬等の基本的考え方

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。

役員の報酬等（2016年度）

区分	報酬等の総額 (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（監査等委員を除く） （社外取締役を除く）	464	323	87	54	8
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	24	24	—	—	1
監査役（社外監査役を除く）	8	8	—	—	1
社外役員	50	50	—	—	4

(注1) 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

(注2) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額は年額680百万円以内（2016年6月28日開催の第81期定時株主総会決議）です。

(注3) 上記（注2）とは別枠として、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。）の株式報酬型ストック・オプションの報酬限度額は年額60百万円以内（2016年6月28日開催の第81期定時株主総会決議）です。

(注4) 監査役の報酬限度額は年額108百万円以内（2008年6月24日開催の第73期定時株主総会決議）、監査等委員である取締役の報酬限度額は年額100百万円以内（2016年6月28日開催の第81期定時株主総会決議）です。

(注5) 株式報酬型ストック・オプションは、株式報酬型ストック・オプションとして付与した新株予約権に係る当事業年度の費用計上額です。

(注6) 当社は、2016年6月28日付で監査役設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。

取締役報酬等の内容

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬

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で構成しています。ただし、社外取締役については、基本報酬のみで構成しています。また、基本報酬、業績連動変動報酬の総額は株主総会が決定した報酬総額の限度内とし、株式報酬型ストックオプションの総額は株主総会が決定した株式報酬型ストックオプション総額の限度内としています。

監査等委員である取締役報酬

基本報酬のみで構成しています。また、基本報酬の総額は株主総会が決定した報酬総額の限度内としています。

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、監査等委員でない各取締役の報酬は、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。

買収防衛策の廃止について

当社は、2016年に創立60周年を迎え、2017年度から新しい経営体制・組織体制のもと、長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2020」に取り組んでおり、グローバル・メジャーにふさわしい企業体質を構築することで社会から信頼され、そして更なる業績向上に取り組むことが、当社の企業価値、ひいては株主共同の利益の確保・向上につながるものであると考えています。

このような状況のもと、当社における買収防衛策の必要性は低下しているものと考え、また、国内外の機関投資家をはじめとする株主の皆様の声も参考にし、有効期間が満了する第82期定時株主総会終結の時をもって買収防衛策を更新しないことを決定しました。

買収防衛策の廃止にかかわらず、当社は、今後も企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に取り組んでいきます。

また今後も、大規模買付行為を行おうとする者に対しては、大規模買付行為の是非を株主の皆様が適切に判断するために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて当社取締役会の意見等を開示し、株主の皆様への検討のための時間の確保に努める等、金融商品取引法、会社法その他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じていきます。

社外取締役メッセージ



社外取締役
安田 信

真のグローバルメジャーになるためには、自社のPrinciplesを大事にしつつ、あらゆる多様性や異論とも付き合える会社になることが大事だと思います。それには、国内海外にて真の意思疎通が増々重要になるでしょう。また、AIやIoTをどう活用して生産性を高めるかも大事です。私自身の役割は、1つ目には外部、市場、株主から見た意見を持ち発言をしていくことであり、2つ目には国際社会における今後の三和ホールディングスの生き方について、少しでもお役に立てる助言ができればと思っています。

当社が今後も成長を続けるうえで、経営上重要になると思われる点は、国内においては2020年以降、人口減少や少子高齢化が進む中で、経営の基本方針がどうあるべきかを確立することが重要になってくると思われます。海外においての対応も非常に重要であることは論を俟ちません。具体的対応策としてはやはりM&Aが有効な手段となるでしょう。そういった観点から、社外取締役として常に念頭にあるのは、自分自身の過去の経験、知見から、いかにリスクを回避しつつ健全な成長軌道に乗せるかを、適宜、適切なアドバイスをすることです。それによって当社に微力ながら貢献できればと思っています。世界が地政学的・技術的に変化する中で、今後はM&A実施後のPMIを的確に対処すること等が重要になってくるでしょう。



社外取締役（監査等委員）
米澤 常克

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指すには、当然のことながら、取締役会を構成する各取締役が、経営判断の原則等に基づく善管注意義務を尽くし、法令定款に定める職務を全うすることが原点になります。

社外取締役としては、業務執行における各般の決定が、その前提となる情報収集と分析検討、決定のプロセス、決定内容のいずれにおいても十分な合理性を確保するよう建設的な経営監督を行い、取締役会全体の実効性の一層の向上を図る職責を持つ役割と自覚しています。これらの観点に立脚した発言等に努めたいと思います。



社外取締役（監査等委員）
五木田 彬

役員一覧 (2017年6月28日現在)



⑤

⑧

⑥

③

①

① 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)

② 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)

③ 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
 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)

④ 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)

⑤ 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(現在)
 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)



②

④

⑦

⑨

⑥ 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・
アパ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)

⑦ 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月 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)

⑧ 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)

⑨ 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)