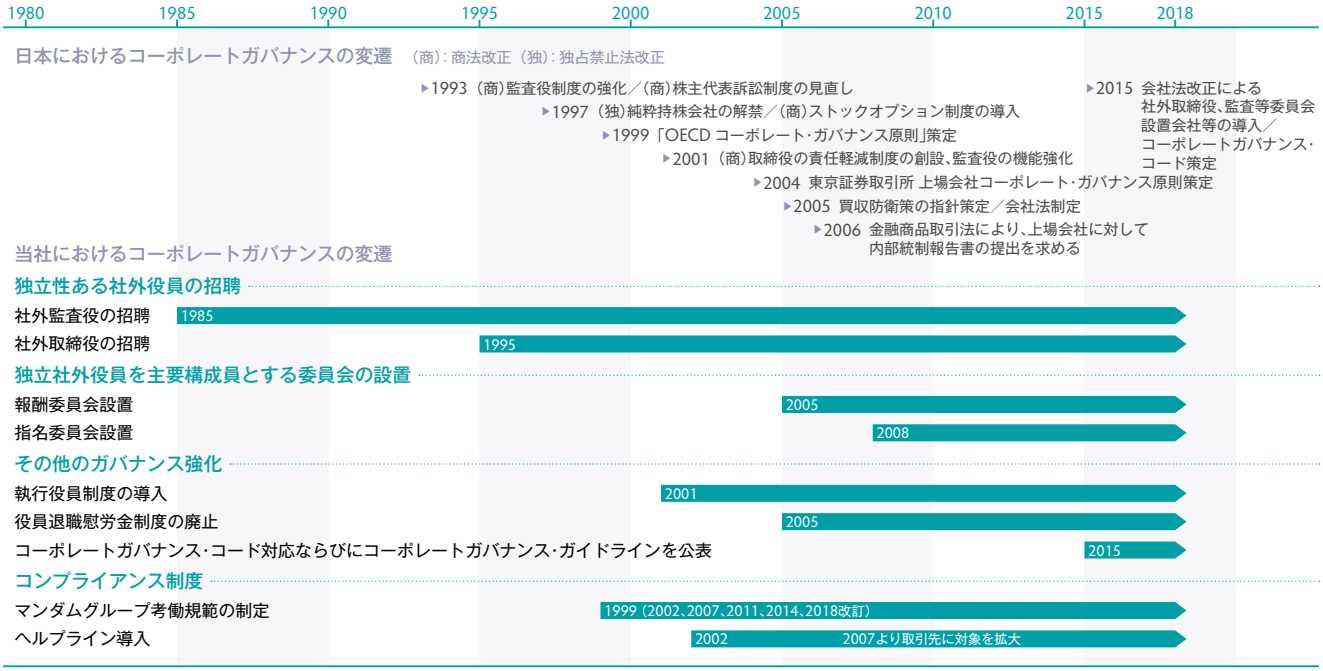
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス ポリシー

グローバル社会と共存·共生·共創するマンダムグループの使命として、企業理念を具現化するため、「健全性と透明性の確保」を前提とした「効率性の追求」を通して、良質な利益を生み出すことにより、生活者·社会をはじめとしたステークホルダーとともに、持続的に健全なる発展を遂げる。

マンダムのコーポレートガバナンスへの取り組み

法整備等に先駆けた積極的な取り組み



企業統治の体制

企業統治の体制の概要

当社は、監査役会設置会社制度を採用し、監査役による厳格な適法性監査をコンプライアンス経営の基礎とした上で、複数名の社外取締役の招聘によりモニタリング機能·アドバイザリング機能を強化するとともに、統括·担当執行役員制度を採用し責任の明確化と権限委譲を行ない積極的·機動的な業務執行が行なえるシステムを構築することにより、「健全性·透明性の確保」を前提として適正に「効率性の追求」を行なう体制を整備してまいります。また、当社では、任意の機関として、メンバーの半数以上が社外役員により構成される報酬委員会および指名委員会を設置しております。役員報酬および役員人事については、これらの委員会の答申を経て、答申内容を尊重した上で取締役会決議により決定することとしております。

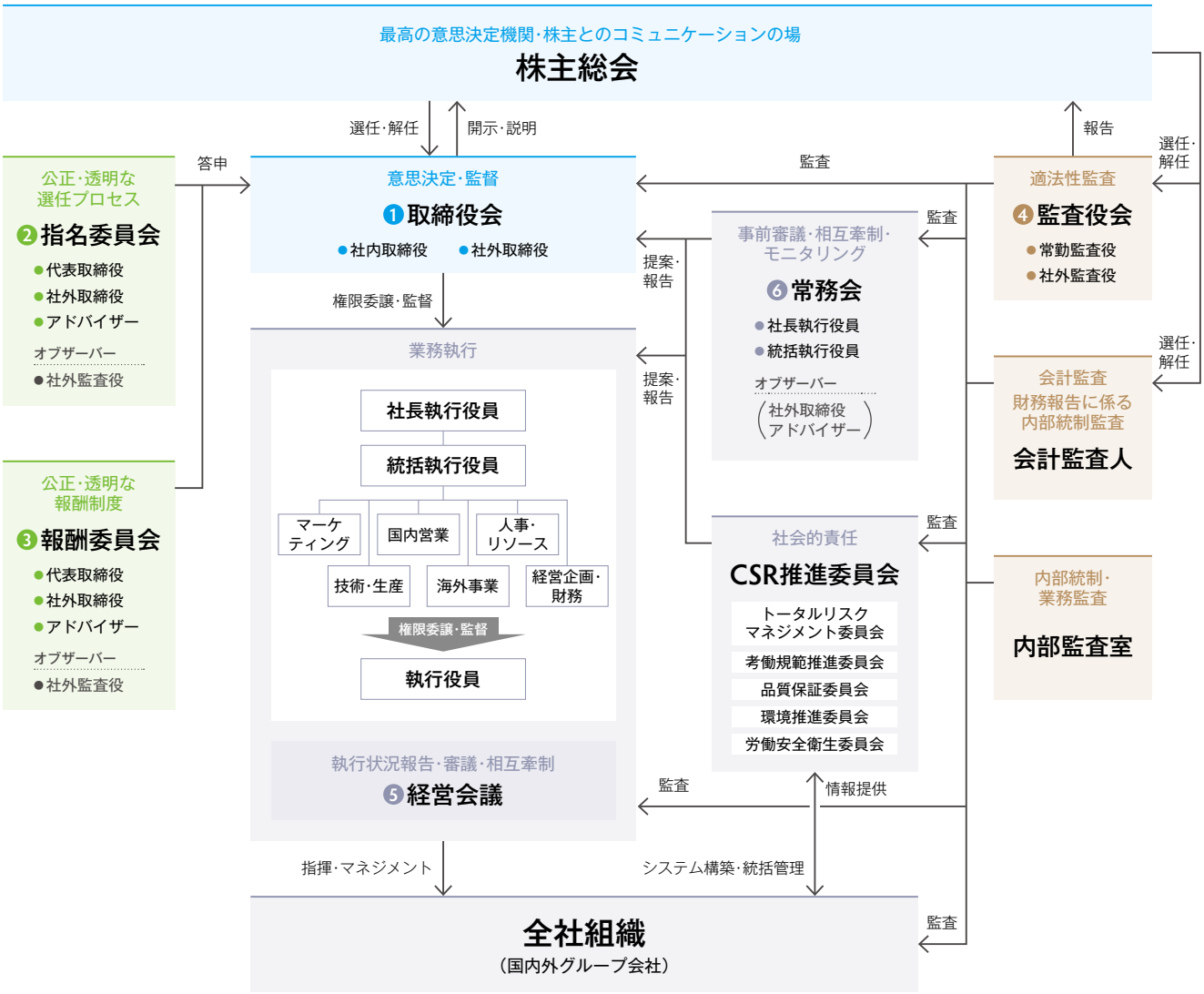
なお、当社の企業統治体制の模式図は右図（コーポレートガバナンス体制）のとおりであります。

企業統治の体制を採用する理由

当社においては、経営の健全性と効率性を両立させるためには、経営のモニタリング機能を充実させた上で、業務執行現場の意見を経営の意思決定に十分に反映させる必要があると認識しているため、業務執行のトップおよび一部統括執行領域の統括責任者を務める役付執行役員が取締役を兼任し、これに社外取締役および業務執行と一定の距離を置く取締役を加えた形で取締役会を構成しております。

監査役会設置会社制度を採用した上で、更に任意の委員会を設置し、取締役会において取締役間の相互牽制·監督および社外取締役による監視·監督を適正に機能させ、これを監査役会が厳格に監査する体制を整備することが、当社のコーポレートガバナンスの強化に資するものと判断しております。

コーポレートガバナンス体制



❶取締役会

取締役全員をもって構成し、業務執行の基本方針および業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督する。

取締役会の主な議題

2017年　6月：2017年度（第101期）コーポレートガバナンスガイドライン改定に関する件
　　7月：第101期 マンダムグループ財務報告に係る内部統制監査計画（金融商品取引法）に関する件
　　12月：2018年度 インドネシア事業 経営計画策定に関する件
　　2018年度 海外事業　経営計画策定に関する件
2018年　1月：2018年度（第102期）マンダム組織編制に関する件
　　2018年度 グループ経営計画策定に関する件

❷指名委員会

取締役・監査役の候補者決定にかかるプロセスの透明性・公正性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・執行役員候補者案を取締役会へ答申する。

❸報酬委員会

役員報酬決定プロセスの公正性・透明性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・執行役員の報酬などの方針および個人別報酬案を取締役会へ答申する。

❹監査役会

常勤、社外監査役をもって構成し、監査に関する重要な事項について報告を受け協議を行ない、または決議する。

❺経営会議

取締役会の付議事項の事前審議、および経営管理の方針に関する審議を行なう。

❻常務会

取締役会および経営会議の付議事項ならびに役付執行役員の業務執行に関する事項についての事前審議を行なう。

役員の選任と構成について

当社では、役員の構成に関して多様性の重要性を認識しており、それぞれさまざまな経験を経てきた人財を選抜することを意識しております。また、現在は、女性や海外国籍の取締役および監査役は存在しておりませんが、ダイバーシティを推進していく上で重要な課題として認識しており、今後女性や海外国籍者等の多様な人財を役員ないし管理職に積極的に登用し、活躍の場を提供していく方針です。実際に、当社のインドネシアの上場子会社においては、女性取締役2名が選任され活躍しており、当社においても、2015年4月には女性執行役員1名が就任しております。

2019年3月期に選任された役員の経験分野は下記一覧表のとおりです。

また、当社は当社と特別の利害関係を有しない独立性の高い社外取締役及び社外監査役を選任することにより、当社の企業統治の強化およびグループ経営全般の質的向上をはかっており、「独立社外役員の独立性に関する基準」を定めています。社外取締役および社外監査役は、この基準を満たすとともに、東京証券取引所の独立性基準を満たしており、全員を独立役員として東京証券取引所に届け出ております。「独立社外役員の独立性に関する基準」の詳細は、「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。

WEB 「コーポレートガバナンス　ガイドライン」
別紙「独立社外役員の独立性に関する基準」
https://www.mandom.co.jp/ir/src/g_guideline_ex2.pdf

併せて、経営陣幹部・取締役・監査役の個人ごとの選任・指名理由についても、「マンダム ウェブサイト」に掲載しておりますので、ご参照ください。

WEB 「コーポレートガバナンス　ガイドライン」
別紙「経営陣幹部の選任および取締役・監査役候補者の指名を行う際の個々の選任・指名理由についての説明」
https://www.mandom.co.jp/ir/src/g_ guideline_ ex1.pdf

役員の概要（2018年6月22日現在）

氏名		当社における地位、担当	経験分野*1								
			経営企画	グローバル	マーケティング	営業	技術生産	財務会計	人事リソース	法律	社会資本環境
	西村　元延	代表取締役 社長執行役員／指名委員会委員長／報酬委員会委員長				●		●			
	小芝　信一郎	取締役 専務執行役員		●	●	●					
	亀田　泰明	取締役 専務執行役員	●		●	●		●		●	
	日比　武志	取締役 常務執行役員		●		●					
	北村　達芳	取締役		●	●	●	●		●	●	●
社外	中島　賢	社外取締役／独立役員／指名委員会委員／報酬委員会委員	●						●		
社外	長尾　哲	社外取締役／独立役員／指名委員会委員／報酬委員会委員	●	●	●	●		●	●	●	●
	寺林　隆一	常勤監査役			●	●					
	水野　博夫	常勤監査役				●	●		●		
社外	辻村　幸宏	社外監査役／独立役員								● 弁護士	
社外	西尾　方宏	社外監査役／独立役員						● 公認会計士			

＊1 実務経験または担当経験のある領域。「グローバル」は株式会社マンダムより子会社、関連会社への出向で経営経験がある場合です。
独立社外取締役と独立社外監査役は当社以外の企業における経験分野です。
＊2 2017年6月23日開催の株主総会で選任されて以降の状況を記載しています。
＊3 オブザーバーとして参画。

社外取締役の活動状況（2018年3月期）

1. 日本国内営業部署訪問

目的：①営業政策策定に対し、社外取締役の外部視点、幅広い知識、優れた見識を活かす。
②社外取締役との質疑応答、意見交換をすることで、営業現場社員のモチベーションアップを図る。
国内9部署に対し、延べ10日間、面談数93名

日程	場所	部署	訪問者		備考
			中島 賢	長尾 哲	
6月	大阪本社	福岡営業所	○	○	
7月	横浜	横浜営業所	○	○	
7月	東京	東京営業所	○	○	
7月	東京	営業企画部	○	○	
10月	名古屋	名古屋営業所	○	○	
10月	大阪本社	大阪営業所	○	○	
11月	東京	営業企画部 第二チェーンストア営業部	○		部長との面談
12月	東京	営業企画部 第二チェーンストア営業部		○	部長との面談
12月	埼玉	さいたま営業所	○	○	
12月	東京	東日本営業部	○	○	部長との面談

2. 海外子会社視察訪問

目的：①経営状況把握と経営標準化
②各国市場視察
韓国、中国、台湾を延べ9日間訪問

日程	国名	企業名	日数	訪問者	
				中島 賢	長尾 哲
11月	韓国	Mandom Korea Corporation	3日間	○	○
11月	中国	Mandom China Corporation	3日間	○	○
12月	台湾	Mandom Taiwan Corporation	3日間	○	

監督

2018年3月期における出席状況（出席回数／開催回数）

取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
13／13	3／3	1／1	
13／13			
10／13 *2			
12／13			
13／13			
13／13	3／3	1／1	
13／13	3／3	1／1	
13／13			13／13
10／13 *2			10／13 *2
13／13	*3	*3	13／13
13／13	*3	*3	13／13

執行

経営会議

2018年3月期 年間開催回数

11回

メンバー

社内取締役
社外取締役
常勤監査役
社外監査役
顧問*4

内 社外構成員
取締役 2名
監査役 2名
顧問 1名*4

常務会

2018年3月期 年間開催回数

11回

メンバー

社長執行役員
統括執行役員
〈オブザーバー〉
社外取締役・顧問*4

*4 2018年6月22日をもって廃止

取締役会の実効性評価

1. 当社は以下の手順で、評価・分析を行ないました。

（1）2018年1月に、取締役会構成員に対し、「当社の取締役会がコーポレートガバナンス・ガイドライン（以下、「CGガイドライン」といいます。）に記載したコーポレートガバナンス・コード（以下、「CGコード」といいます。）第4章（取締役会等の責務）に対応した方針等にしたがって実効的にその役割を果たしているか」について、調査票*を配布し、すべての対象者より回答を得ました。

＊調査票の構成は、CGコード第4章に対応してCGガイドラインに記載した方針等を23項目に集約し、各項目に4段階の評価基準を設定するとともに、課題提示などの自由記述欄を設けております。

↓

（2）同回答に基づき、2月中に代表取締役（社長執行役員）が各取締役にインタビューを行ない、内容の確認を行ないました。

↓

（3）3月に、上記調査票の回答およびインタビュー結果を、外部視点による評価・検討を目的として指名委員会構成員に提供し、構成員による検討の期間と機会を確保した上で、指名委員会において、慎重審議の上、4月の取締役会に対して答申を行ないました。

↓

（4）上記指名委員会の答申を受けて、内容を理解・尊重の上、取締役会が自ら取締役会の実効性に関する評価・分析結果を確認しました。

2. 前期以降、改善された項目とそれに関するコメント

補充原則4-1②

取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行なうべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行なった対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行なうとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

▼

「計画と実績の差異の要因分析については、マトリックス経営管理手法の導入や単位当たり売上総利益増減分析手法の精緻化によって差異の発生場所が詳細に特定できるようになりつつあると思われます。PDCAサイクルを効果的に実行する上では、次のステップとして差異の発生原因を特定する必要がありますが、特に主力ブランドであるギャツビーの伸び悩みについての原因分析の議論が少なかったのではないかと思われます。」

補充原則4-1③

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画（プランニング）について適切に監督を行なうべきである。

▼

「後継者育成プログラムについては、人選およびキャリアプランは明確化したが、育成計画は今後の課題である。なお最高経営責任者を補佐する将来の経営幹部については、来年度（2018年度）からの次世代リーダー選定、教育制度で対応する。」

原則4-6. 経営の監督と執行

上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

▼

「2名の社外取締役を含めた3名体制でのモニタリングは十分機能している。」

原則4-14. 取締役・監査役のトレーニング

新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行なうべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

▼

「監査役会では、今期より経営会議での監査役による勉強会を開催することで、取締役・執行役員だけでなく、監査役自身にも監査役としての役割・責務を学習する機会を与えている。」

3. 評価・分析の過程において課題として認識し、改善していく内容について

「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。

WEB 「コーポレートガバナンス　ガイドライン」別紙「取締役会の実効性に関する評価・分析結果の概要について」
https://www.mandom.co.jp/ir/src/g_guideline_ex3.pdf

役員報酬の内容

方針と決定方法

1. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	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（人）
		固定報酬	業績変動報酬	
取締役（社外取締役を除く）	252	167	84	6
監査役（社外監査役を除く）	36	36	−	3
社外取締役	24	24	−	2
社外監査役	14	14	−	2

2. 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法

1）会社役員の報酬額決定に関する方針

当社の業務執行取締役の報酬は、「健全性・透明性の確保」を前提とした「効率性の追求」を行なうことにより、経営計画を達成し、企業価値の向上を図るために、職務専念の安定のために必要な固定報酬を設定した上で、業績との連動性を高め、モチベーションの高揚を促すためのインセンティブとしての業績変動報酬を適正バランスで設定する方針としております。

「固定報酬」は、外部データ等を参照し、役位別に当社グループの経営の対価として妥当な水準を設定しております。

「業績変動報酬」は、中期経営計画における単年度目標となる前事業年度の業績・計画達成度および当事業年度の事業計画を勘案した業績反映報酬として年間支給額を設定しております。

なお、業務執行取締役の個別の支給額については、個別の業績評価の結果に基づき決定しております。

非業務執行取締役（社外取締役を含む）の報酬に関しては、「固定報酬」のみとしております。

当社の監査役報酬は、当社グループのコンプライアンス経営の根幹をなす厳格な適法性監査という重要な役割と責任に照らし適正な水準を設定することにより、企業価値の維持・向上をはかることを方針としております。監査役の報酬については、監査役の役割と責任において業績に関係なく厳格な適法性監査を求められることから、業績に左右されない「固定報酬」部分のみから構成されます。

2）会社役員の報酬額および報酬額決定に関する方針の決定方法

取締役の報酬額は、半数以上が社外役員から構成される「報酬委員会」による審議・答申を経て、これに基づき、株主総会にて承認を受けた報酬枠内において、取締役会決議により決定しております。また、取締役の報酬額決定に関する方針についても、「報酬委員会」による審議・答申を経て、これに基づき、取締役会決議により決定しております。

監査役の報酬額は、各監査役の能力、監査実績、外部データ等を総合的に勘案し、社外監査役2名を含む監査役間において協議の上決定しております。また、監査役の報酬額決定に関する方針についても、社外監査役2名を含む監査役間において協議の上決定しております。

譲渡制限付株式報酬制度の導入について

当社は、前述したとおり、業務執行取締役の報酬を「固定報酬」と、単年度目標に対する業績・計画達成度を勘案した「業績変動報酬」とで構成しておりましたが、今般、中期経営計画と連動させた「中期業績変動報酬」として2018年4月27日開催の取締役会において、譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）の導入を決議し、2018年6月22日に開催されました第101回定時株主総会にて株主の皆様より承認をいただきました。

▸導入目的

本制度は、当社の社外取締役を除く取締役（以下「対象取締役」といいます。）を対象に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした制度です。

▸概要

対象取締役は、本制度に基づき当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けることとなります。本制度に基づき対象取締役に対して支給する金銭報酬債権の総額は、年額1億5千万円以内（ただし、使用人としての職務を有する取締役の使用人分給与を含みません。）といたします。ただし、当該報酬額は、原則として、中期経営計画の対象期間である3事業年度の初年度に、3事業年度にわたる職務執行の対価に相当する額を一括して支給する場合を想定しており、実質的には1事業年度5千万円以内での支給に相当すると考えております。

詳しくは「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。

WEB 「譲渡制限付株式報酬制度の導入に関するお知らせ」
https://www.mandom.co.jp/release/2018/src/2018042702.pdf