

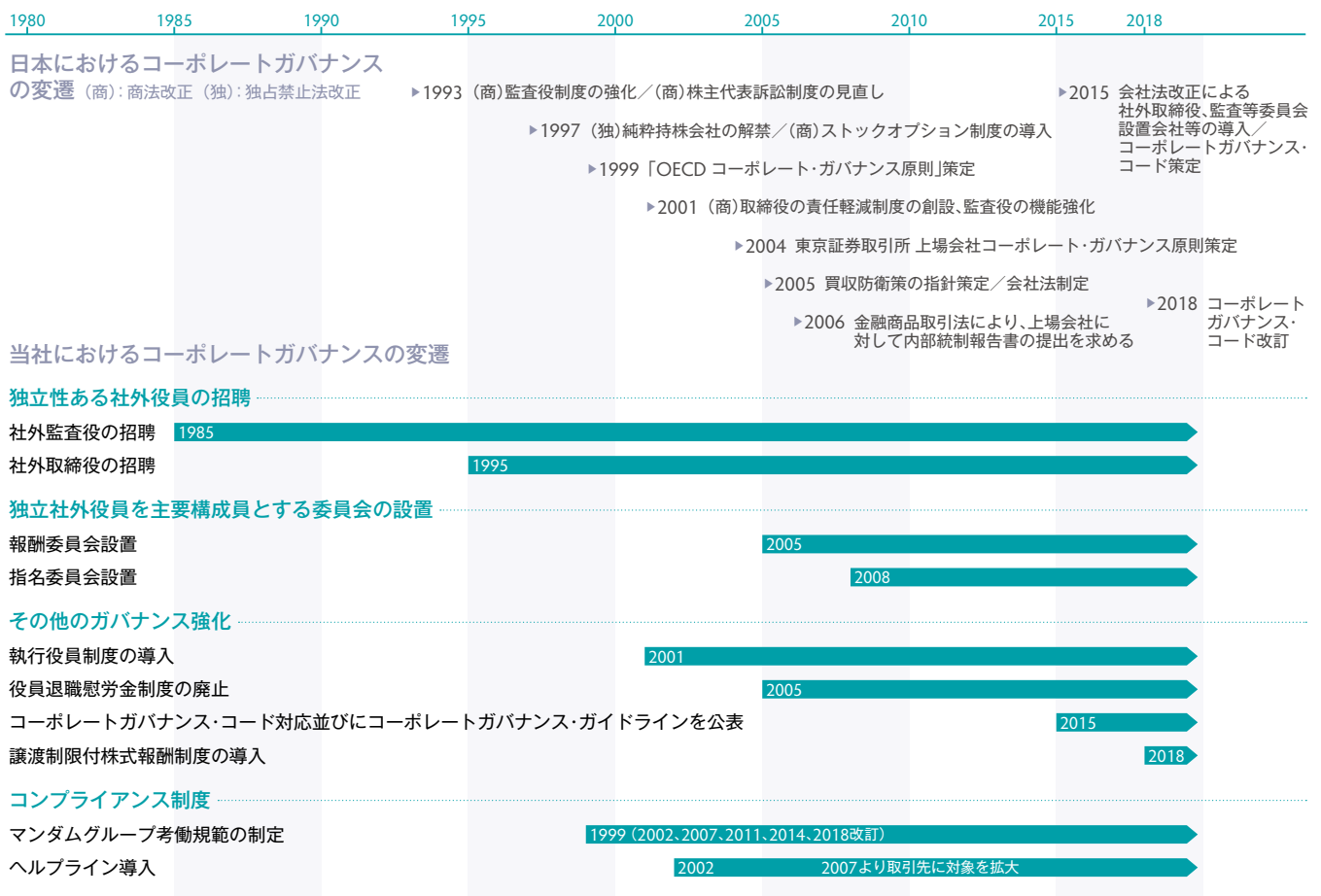
# コーポレートガバナンス

## 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および当該体制を採用する理由

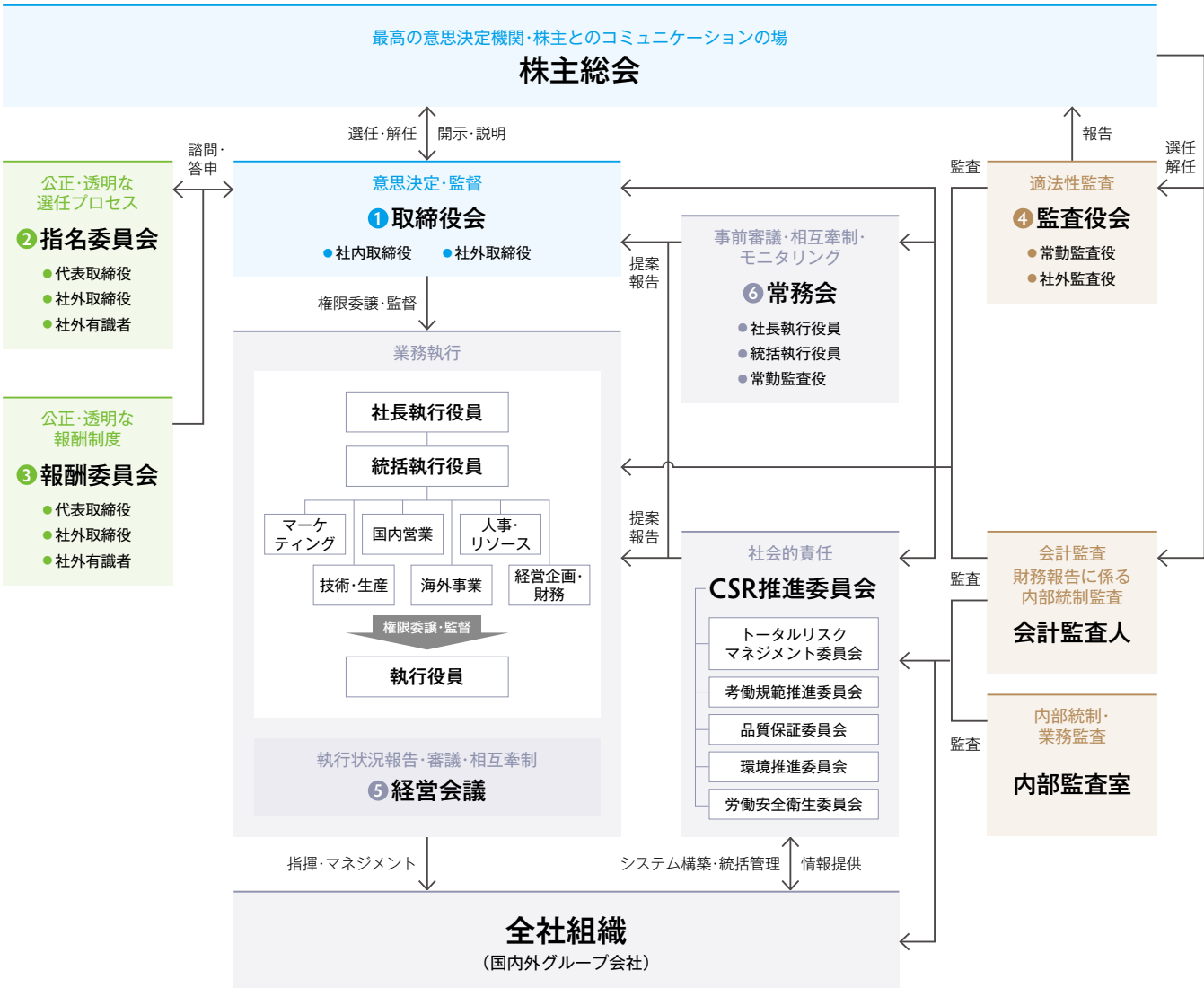
当社は、監査役会設置会社制度を採用し、監査役による厳格な適法性監査をコンプライアンス経営の基礎とした上で、複数名の社外取締役の招聘によりモニタリング機能・アドバイザリング機能を強化するとともに、統括・担当執行役員制度を採用し責任の明確化と権限委譲を行い積極的・機動的な業務執行が行えるシステムを構築することにより、「健全性・透明性の確保」を前提として適正に「効率性の追求」を行う体制を整備して参ります。また、当社では、任意の機関として、メンバーの半数以上が社外役員により構成される報酬委員会および指名委員会を設置しております。役員報酬および役員人事については、これらの委員会の答申を経て、答申内容を尊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

締役員会により決定することとしております。

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統括執行役員が取締役を兼任し、これに社外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、さら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



## ① 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

- 2018年 4月: 取締役会の実効性評価・分析結果の概要の開示に関する件
- 5月: 「相談役・名誉顧問・顧問に関する内規」の廃止とアドバイザー制度の導入の考え方に関する件
- 6月: 2018年度コーポレートガバナンス・ガイドライン改訂に関する件
- 7月: 2018年度(第102期)取締役業績変動報酬に関する件  
議渡制限付株式に係る金銭報酬債権の支給に関する件
- 11月: ACG International社の株式譲渡契約締結に関する件
- 12月: 2019年インドネシア事業領域の事業計画および販売計画に関する件  
2019年海外事業領域(海外11社合計)の事業計画および販売計画に関する件
- 2019年 1月: 2019年度執行役員任命に関する件
- 3月: 福岡工場新生産棟着工に関する件

## ② 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。

## ③ 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。

## ④ 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い、または決議する。

## ⑤ 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う。

## ⑥ 常務会

取締役会および経営会議の付議事項並びに統括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う。

## 役員の選任と構成について

当社では、取締役および監査役の構成に関して、さまざまな分野での経験を経てきた人材を選抜することと、多様性の重要性を認識しております。

女性の活用という観点では、2019年6月に、社外取締役として中山礼子氏が就任されました。それ以外にも2015年4月より女性執行役員1名が就任しております。また、海外において最大規模となる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ます。

加えて、当社はグローバルな企業を目指しており、現状では、日本以外の国籍の取締役および監査役は存在していませんが、ダイバーシティ経営を推進していく上で重要な課題として認識しており、今後は、海外国籍者や女性等の多様な人材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。2018年度からは日本だけでなく、海外子会社からも選抜した「次世代グループリーダー選抜教育」を実施しており、グローバルで活躍できる人材の見極め、教育育成する仕組みをスタートしております。

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

取締役およ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。



「独立社外役員に関する基準」

[https://www.mandom.co.jp/company/src/g\\_guideline\\_ex2.pdf](https://www.mandom.co.jp/company/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。



「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/company/src/g\\_guideline\\_ex1.pdf](https://www.mandom.co.jp/company/src/g_guideline_ex1.pdf)

### 役員概要 (2019年6月21日現在)

氏名	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	金融・資本市場
〔取締役〕										
西村 元延				●		●				
小芝 信一郎		●	●	●						
亀田 泰明	●		●	●		●		●	●	●
日比 武志		●		●						
西村 健	●	●	●	●						
独立社外	長尾 哲	●	●	●		●	●	●	●	
	中山 礼子	●			●		●			●
〔監査役〕										
寺林 隆一			●	●		●				
水野 博夫				●	●		●			
独立社外	辻村 幸宏							● 弁護士		
	西尾 方宏					● 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 2018年6月22日をもってアドバイザーに。

## 新任社外取締役メッセージ

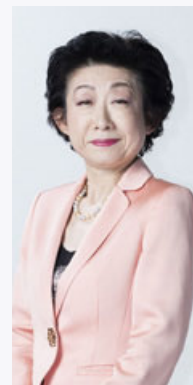
私が子供の頃は、マンダムと言えば、男性向けヘアスタイリング化粧品の会社でしたが、現在では、取り扱い商品が多岐にわたっており、多くの人々がマンダムと知らずに日常的に利用している国民的消費財と言っても過言ではないでしょう。

国内は少子高齢化で今後ますます消費は減少すると言われていますが、果たしてそうでしょうか。化粧品・トイレタリー商品は感性に訴える商品であり、新しい考え方や利便性を提案すれば、新たに一定の市場が誕生します。今後高齢化と女性の社会参加で、当社の目指す「健康・清潔・美」には、さらに新しいビジネスチャンスが生まれるはず。また世界一選別眼が厳しいとも言われる日本人に認知されれば、グローバル

展開の可能性も広がります。

社外取締役の職務は、常に社外の少数株主の視点に立って長期的な成長戦略を練ることであると考えております。上場会社は公的な存在であり、その周りには株主始め、従業員とその家族、取引先、顧客等多くのステークホルダーが取り巻いています。そのすべてのステークホルダーの期待に応えるためには、我々は何をしなければならぬのか、何をしてはいけないのか、を常に考え、奔放に大胆に実行しなければなりません。

その先に当社の企業価値の一層の向上があります。コーポレートガバナンスとは、「守る姿勢」ではなく、企業価値向上のために「攻める姿勢」で臨むものであると考えます。



中山 礼子

### 監督

氏名	2019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
<b>〔取締役〕</b>				
西村 元延	13/13	3/3	3/3	
小芝 信一郎	13/13			
亀田 泰明	13/13			
日比 武志	13/13			
北村 達芳	13/13			
独立社外 中島 賢	12/13	3/3	3/3	
長尾 哲	13/13	3/3	3/3	
<b>〔監査役〕</b>				
寺林 隆一	13/13			14/14
水野 博夫	13/13			14/14
独立社外 辻村 幸宏	13/13			14/14
西尾 方宏	13/13			14/14
<b>〔アドバイザー〕</b>				
桃田 雅好	3/13 <sup>*2</sup>			
塚田 疆		3/3	3/3	

### 執行

経営会議	常務会
2019年3月期 年間開催回数	2019年3月期 年間開催回数
11回	10回
メンバー	メンバー
社長執行役員 統括執行役員 執行役員 社外取締役 常勤監査役 社外監査役	社長執行役員 統括執行役員 常勤監査役
内 社外構成員 取締役 2名 監査役 2名	

## 取締役会の実効性評価

### 1. 当社は以下の手順で、評価・分析を行いました。

(1) 2019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」)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」)第4章(取締役会等の責務)に対応した方針等に従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い、内容の確認を行いました。



(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. 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

当社は理念経営を基軸としており、2017年に社内外に発表した「新理念体系」をグローバル全社員に浸透を図りながら「オンリーワンの強みを持ったグローバル10億人のお役立ち」をスローガンとした「VISION2027」の実現を目指しております。

#### 評価

取締役会が適切に設定した「独立社外役員の独立性に関する基準」を満たし、かつ、アドバイザリング機能とモニタリング機能を果たせる複数名の独立社外取締役を招聘し、その社外取締役・社外監査役に対し、問題提起を含めた指摘・意見を求めるとともに、各取締役・監査役に対しても、積極的な発言を促すなど、自由闊達で建設的な議論・意見交換が実現できていること、独立社外者は、定期的に独立社外者のみを構成員とする意見交換会を開催するとともに、適宜、必要に応じ、独立社外者間でコミュニケーションを図り、客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を行っていること等から、実効性は確保できているものと評価しております。

#### 継続課題

- ①事業軸×機能軸のマトリクス体制における経営管理手法の更なる強化を図ることにより、経営計画達成に向けた計画と実績の差異要因について、分析結果の次期戦略・計画への的確な反映が可能となり、経営効率の更なる向上が期待できる。
- ②「リスク評価の精度を高めた上での積極的なリスクテイク」や「意思決定・業務執行の機動性確保」の重要性をあらためて再確認し、認識を高めることにより、更に高度でチャレンジングな意思決定を機動的に行うことが期待できる。
- ③子会社管理の面において「関係会社管理規程」のきめ細かな運用指導・監督、会計システムの段階的統一推進等に注力すること、加えて、国際税務対応の基盤づくりを進めることにより、海外を含めた子会社の「健全性の確保を前提とした成長」を推進することが期待できる。

### 3. 実効性評価における具体的コメント

#### 評価コメント

- 「2018年度においては、新たに経営陣への業績連動型の株式報酬制度を導入するとともに、創業来初のM&Aを実行し、リスクテイクを伴うチャレンジが行われつつある。」
- 「監査役会と独立社外取締役の情報交換も行われており、独立社外取締役との情報・認識共有に貢献している。今後はこうした活動をより強化することが望ましいと考える。」
- 「外部セミナー、勉強会も含め、自身の情報収集、スキルアップに役立つならば、積極的に取り組める風土が醸成されている。」
- 「内部監査部門と常勤監査役との情報共有はこまめになされている。」

#### 要改善コメント

- 「計画未達成の場合の原因・課題の分析が市場要因や内部要因の現状分析にとどまり、製品戦略やブランド戦略などの中長期的な対策へ展開されずに終始している印象がある。また、現状分析を行う過程において、市場シェアの状況や同業他社の業績との比較分析による市場での位置を確認する必要があると考える。」
- 「最高経営責任者の後継者育成プログラムについて、人選およびキャリアプランは明確化されているが、具体的な育成プログラムがまだ示されていないため、監督に関してはまだ十分とは言えない。」
- 「コーポレートガバナンス・コードの改訂によって、ジェンダーや国際性を含む多様性が要求されるようになったので、特にジェンダーについて今後の取組みが必要となると考える。」

## 社外取締役の活動状況 (2019年3月期)

### 1. 日本国内拠点訪問

目的: ①あらたな取り組み中の拠点や、重要拠点に対し、社外取締役が現状把握するとともに、社外視点からの提言を頂く。  
②社外取締役との意見交換をすることで、現場社員のモチベーションアップを図る。

日程	場所	部署	訪問者		備考
			中島 賢	長尾 哲	
6月	東京	青山オフィス(マーケティング部門)	○		マーケティング統括常務との面談
7月	大阪	大阪大学院 共同研究講座	○	○	
8月	大阪	大阪大学院 共同研究講座	○		
8月	東京	日本橋オフィス(東日本営業部、営業企画部)	○		
3月	東京	青山オフィス(マーケティング部門)	○	○	社員との懇談会



## 2. 海外子会社視察訪問

目的: ①海外子会社の経営状況把握と、社外視点からの提言を頂く。

②各国の市場を視察し、現状把握して頂く。

日程	国名	企業名	日数	訪問者	
				中島 賢	長尾 哲
5月	フィリピン	Mandom Philippines Corporation	3日間	○	○
5月	タイ	Mandom Corporation (Thailand) Ltd.	3日間	○	○
10月	インドネシア	PT Mandom Indonesia Tbk	4日間		○
12月	マレーシア	Mandom (Malaysia) Sdn.Bhd.	2日間	○	
12月	シンガポール	Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.	2日間	○	
3月	台湾	Mandom Taiwan Corporation	2日間		○

## 役員報酬の内容

### 方針と決定方法

#### 役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

##### 1. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額およ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)	258	163	95	6
監査役 (社外監査役を除く)	36	36	-	2
社外取締役	24	24	-	2
社外監査役	14	14	-	2

##### 2. 役員報酬等の額の決定に関する方針

###### 1) 会社役員報酬決定に関する方針

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、適切な割合にて単年度の業績と中長期的な業績に連動する内容としており、単年度の業績に連動する内容については、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(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)を設定し、

中長期的な業績に連動する内容については「譲渡制限付株式報酬」(原則として、当社の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設定)を採用しております。

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) 会社役員報酬決定プロセス

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。なお、2018年6月22日開催の第101回定時株主総会において、当社の社外取締役を除く取締役を対象に、当社の企業価値の持続的な向上のためのインセンティブ付与および株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しております。

監査役報酬額は、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、監査役報酬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。

## CEOの育成プログラムに関して

当社は、最高経営責任者の後継者について、その資質を有すると判断する人材について、段階的に、右記の育成プログラムを実施する方針としており、その実施内容については、適宜、取締役会に報告され、取締役会がこれを監督するシステムとしております。その上で、諮問機関として半数以上が社外構成員から構成される指名委員会において審議を重ね選定いたします。この選任方針に基づき、選定プロセスを明確化し、客観性・適時性・透明性を確保してまいります。

育成プログラムは、以下の通りです。

- ①国内外各業務現場の経験
- ②海外留学等による経営に関する理論と学識の修得
- ③管理職登用後の部門ローテーション
- ④執行役員登用後の統括・担当領域のローテーション
- ⑤取締役登用後の代表取締役・社外取締役等からのOJTを含めたトレーニング

詳しくは「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。



<https://www.mandom.co.jp/company/governance.html>