

# コーポレートガバナンス



## ガバナンス(Governance)

### ▶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

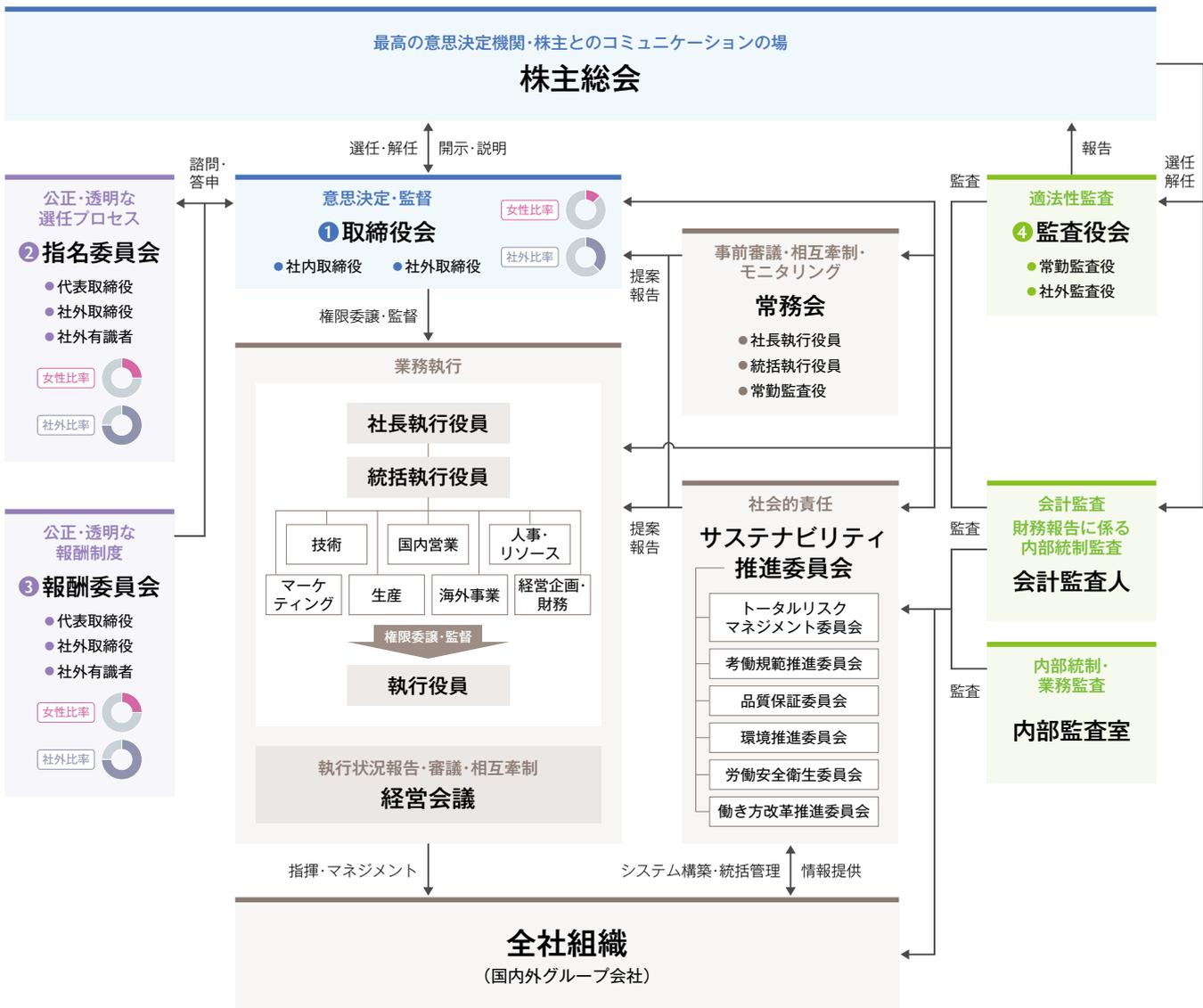
### 企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由

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。

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 [社内取締役 / 社外取締役]

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。

#### 取締役会議題

##### 上半期 審議・承認事項 - 45議題

- ▶ 主な議題
  - 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
  - 2019年度グループ経営計画再編成に関する件
  - 自己株式取得に係る事項に関する件
  - 銀行借入枠設定に関する件
  - 2019年度コーポレートガバナンス報告書提出に関する件
  - 代表取締役選定に関する件

##### 下半期 審議・承認事項 - 42議題

- ▶ 主な議題
  - 2020年度(第104期)役員人事に関する件
  - 2020年度(第104期)執行役員任命に関する件
  - 大阪大学共同研究講座で樹立した「ヒト汗腺幹細胞」のABM社による非独占販売実施に対する許諾の件
  - MP-13 MCJ中期経営計画(案)に関する件

### ② 指名委員会 [代表取締役 / 社外取締役 / 社外有識者]

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・監査役・統括執行役員候補者案を取締役会へ答申

### ③ 報酬委員会 [代表取締役 / 社外取締役 / 社外有識者]

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・統括執行役員の報酬などの方針を取締役会へ答申

### ④ 監査役会 [常勤監査役 / 社外監査役]

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。

## 当社取締役および監査役の経験分野

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で構成することと、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。執行役員に関しては2015年4月より女性1名が就任しております。また、当社海外事業において最大規模であ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ます。ちなみに、海外子会社においてはすでに4名(内1名は持分法適用会社)の海外国籍者が代表を務めております。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。

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図っております。なお、当社は、以下の通り「独立社外役員の独立性に関する基準」を定めており、当社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出しております。

 「独立社外役員の独立性に関する基準」  
[https://www.mandom.co.jp/company/src/g\\_guideline\\_ex2.pdf](https://www.mandom.co.jp/company/src/g_guideline_ex2.pdf)

 「経営陣幹部の選任および取締役・監査役候補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 (2020年6月23日現在)

氏名	経験分野*									
	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
<b>〔取締役〕</b>										
西村 元延				●		●				
小芝 信一郎		●	●	●						
亀田 泰明	●		●	●		●		●	●	●
日比 武志		●		●						
西村 健	●	●	●	●						
独立社外	中山 礼子	●		●		●	●			●
	鈴木 茂樹	●	●		●				●	
	谷井 等	●		●	●					●
<b>〔監査役〕</b>										
水野 博夫				●	●		●			
池端 剛彦	●		●							
独立社外	辻村 幸宏							●	弁護士	
	西尾 方宏					●			公認会計士	

\* 実務経験または担当経験のある領域。「グローバル」は株式会社マンドムより子会社、関連会社に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。

社外取締役メッセージ：就任1年を経たの提言 — 中山 礼子 —

— マンダムの取締役に1年参加して、その実効性に関してはどう感じていますか？

業務執行役員は自らの職務に忠実で、それを役員全員に共有すべく努力しており、社外役員に関しては遠慮なく意見を述べる人が多いと感じています。さらに望むことといえば、業務執行役員同士が意見を戦わせるような風土をつくっていくべきではないかと思えます。互いに良好な関係が好ましいとは言え、経営企画、開発、製造、営業、マーケティング各部門は常に意見が一致するわけではないことは当然だからです。

— マンダムの指名委員会、報酬委員会構成メンバーを1年経験しての感想、ご意見をいただけますか？

役員の指名ということに関しては、委員会参加者全員が当社の取締役に求める資質、執行役員に求める資質が何なのかを熟知し共有することによって、より良い人材を選抜することが最も重要だと感じており、そこに尽力することこそが私のミッションだと思っています。報酬委員会については、現行の報酬制度に関していえば、金銭、株式を組み合わせ、数値目標を明確にし、中期目標を採り入れているところ

は評価に値すると思っています。今後の課題としては、設定目標は資本コストやキャッシュ・フローなど、株主が重視している部分が採用されておらず、また、ESGなどが考慮されていないので、反映することを検討していく必要があると思います。

— マンダムという企業に対して、いま一番言いたいことは？

ダイバーシティの意識がまだまだ十分ではないと思います。おそらく男性社員は十分にダイバーシティに取り組んでいるつもりだと思いますが、女性社員から見たら必ずしもそうとはいえないのではと感じています。当社はもともと男性化粧品が中心となって成長してきましたが、近年は女性化粧品が増えてきています。今後もっと女性に望まれる製品を生み出そうと思ったとき、女性の目線や感性を十分に配慮、理解して開発をする必要があると思います。そのためにも男性女性社員ともにいっそうの意識改革が必要だと思っています。



監督				
氏名	2020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

〔取締役〕

西村 元延	12/13	4/4	1/1	
小芝 信一郎	13/13			
亀田 泰明	13/13			
日比 武志	13/13			
西村 健	10/10			
北村 達芳	3/3			
長尾 哲	13/13	4/4	1/1	
中山 礼子	9/10	4/4	1/1	
中島 賢	2/3			

〔監査役〕

寺林 隆一	13/13			16/16
水野 博夫	13/13			16/16
辻村 幸宏	13/13			16/16
西尾 方宏	13/13			16/16

執行

経営会議	常務会
2020年3月期 年間開催回数	2020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
内 社外構成員 社外取締役 2名 社外監査役 2名	(オブザーバー) 社外取締役 常勤監査役
会議の役割	会議の役割
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。	経営方針、事業計画、新規事業等の重要事項に関する取締役会および経営会議の付議事項についての事前審議を行う。

## 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) 2020年1月に、取締役会構成員に対し、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を依頼。

今回の評価結果については、4段階の最上位評価(適切)が70%以上で最多となりました。

(2) 同回答に基づき、2月中に代表取締役(社長執行役員)が社内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、6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

#### 評価

- ① 取締役会は長期ビジョンである「VISION2027」および「第12次中期経営計画(2017年4月～2020年3月)」に基づき、常務会や経営会議等での事前審議を経た上で、取締役会自身の建設的な議論により経営戦略・経営目標を進めていること。
- ② 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、独立社外取締役は、客観的かつ株主視点でのモニタリング機能とグローバル視点での有効なアドバイザリング機能を有した人財を招聘し、その役割と責務が果たしていること。
- ③ 取締役会は、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・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努め、その運営ができてきていること。
- ④ 取締役会で決定すべきことと経営陣に権限委譲すべきことの基準を明確化した取締役会規程、決裁権限規程等が適正に整備・運用され、業務執行の機動性確保と取締役会による監督が適切になされていること。
- ⑤ 取締役会は、経営陣・関連当事者と会社との利益相反について、取引の可否・取引条件の相当性等について、監査役会規程に基づく監査役による厳格な監査および取締役規程に基づく取締役会による審議・承認を要する手続きを行い管理できていること。

上記の内容を主要な根拠として、当社取締役会はその実効性は確保できているものと評価しております。

#### 指摘・提言

- 計画と実績の差異要因について、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さらなる強化を図ることにより、分析結果の次期戦略・計画への的確な反映が可能となり、経営効率のさらなる向上が実現できる。
- 「リスク評価の精度を高めた上での積極的な提案」や「意思決定・業務執行の機動性確保」の重要性を経営陣が再確認し、認識を高めることにより、さら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できる。

#### 評価された項目、改善が必要とされる項目に関する具体的コメント

##### 評価点

- 取締役会を含む、役員が出席する会議においては、議論は積極的に行われており、意見の言いやすい環境が整っている。
- 取締役会では、社外役員の意見は多く出されており、十分に機能していると思われる。
- 取締役会の審議は非常にフェアに行われていると認識している。
- 基本、自由闊達な雰囲気の中で議論ができており、慎重論はあるもののネガティブな発言が無いのは良い。
- 業績連動型株式報酬制度が導入され、M&Aや大規模工場投資などリスクテイクを伴うチャレンジが行われている。

##### 要改善点

- 取締役会の付議基準を見直して経営会議への移譲を促進し、重要な戦略に関する意思決定に専念できるようにすべき。
- 計画と結果に差異が発生した場合に、短期的には外部要因によるところが大きいと思うが、長期的な観点では内部要因も見落とすべきではなく、両方の観点からの議論が好ましいのではないかと。
- 個々の議案に対して、執行担当領域外の取締役の発言が少ないように思う。
- 事業環境が急速に変化する中、経営陣のチャレンジングな提案を受け入れる体制を維持するとともに、迅速に業務執行するための支援をさらに進める必要がある。
- 当社は、執行役員兼務の取締役であるため、取締役のトレーニングについては、計画的に実施すべきである。

# 役員報酬の内容

## 1. 役員報酬等の額の決定に関する方針

		報酬額決定基準		業務執行取締役	非業務執行取締役	社外取締役	監査役
業績変動報酬	c	中長期的業績連動分 「譲渡制限付株式報酬」	中期経営計画の連結売上高 および連結営業利益率	○ 年額1億5千万円以内			
	b	単年度業績連動分	前事業年度会社業績評価 および個人目標評価	○			
固定報酬	a	固定報酬	外部データ等を参照し、 役別別に設定	○	○	○	○

□ aとb合計で  
年額4億5千万円以内

### 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、役別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・向上を図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。

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。

## 2. 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)	267	165	102	6
監査役 (社外監査役を除く)	36	36	-	2
社外取締役	20	20	-	3
社外監査役	16	16	-	2

詳しくは「マダム ウェブサイト」をご参照ください。  
<https://www.mandom.co.jp/company/governance.html>

# 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

# 社外取締役・社外監査役の活動状況(2020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、重要拠点に対して現状把握するとともに、社外視点からの提言をいただく。

② 経営課題についての認識を深め、経営状況の推移と事業を巡る環境の変化を把握。

### 社外取締役 日本国内拠点訪問

日程	場所	部署	訪問者		備考
			長尾 哲	中山 礼子	
6月	札幌	東日本営業部 札幌営業所	●		営業拠点視察
6月	福岡	西日本営業部 福岡営業所	●		
8月	大阪	技術開発センター(本社内)	●		
9月	大阪	大阪大学大学院 共同研究講座		●	
10月	大阪	大阪大学大学院 共同研究講座	●		
11月	大阪	技術開発センター(本社内)		●	
12月	東京	日本橋オフィス		●	国内営業統括常務執行役員、 営業領域各部門長面談
2月	東京	日本橋オフィス	●		

## 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いただく。

② 海外子会社の「内部統制システム」の整備状況の監査。

### 社外監査役 日本国内拠点訪問

日程	場所	部署	訪問者		備考
			辻村 幸宏	西尾 方宏	
11月	東京	日本橋オフィス	●		部門長情報交換会
11月	東京	青山オフィス	●	●	

## 3. その他

辻村氏、西尾氏とも経営会議、監査役会内で、専門分野の知識を活かした勉強会を1回ずつ実施していただいております。

### 社外監査役 海外子会社視察訪問

日程	国名	企業名	訪問者		日数	備考
			辻村 幸宏	西尾 方宏		
8月	マレーシア	MANDOM (MALAYSIA) SDN.BHD. ACG INTERNATIONAL SDN.BHD.		●	2日間	経営管理・ガバナンス体制、 経営基本規程の正当性確認、 労務関連
9月	ベトナム	MANDOM VIETNAM CO.,LTD.	●		3日間	