

マテリアリティ

『企業基盤の継続強化』

を実現するための強みと取り組み

私たちマダムグループは企業理念に掲げる「社会との共存・共生・共創」＝マダムグループのサステナビリティそのものにとらえ、社会環境課題の解決に向けてサステナブル経営(ESG経営+SDGs経営)を根幹に据えております。

いつの時代もその時代を生き抜いていくダイナミズムとともに、あらゆるステークホルダーからその存在価値を認めていただける企業として発展し続けること、お役立ちを深く広く進めることをゴーイングコンサーンとしてとらえ、理念経営を根幹としたさらなる企業基盤の強化を進めます。

また、生活者の皆さまに安全で、そして安心してご使用いただける化粧品を提供するために、マダム安全基準の適合(安全品質)を確保した上で、生活者満足の適合(安心品質)を目指した取り組みを行っています。

高品質・安心を提供

品質マネジメントシステム

私たちは、販売する化粧品や医薬部外品の品質保証に関して、生活者が購入してから使い終わるまでのすべての場面で、生活者の要求する品質が十分満たされることを保証するために、企画、設計・開発、生産、出荷段階における製品・サービスの質を高める活動を行っています。この活動を確実にするために、1998年1月に「品質理念」「品質基本方針」を制定し、品質保証システムを構築して、1998年12月に「ISO9001」の認証を取得しました。

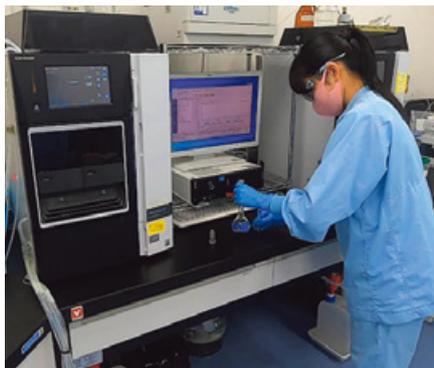
その後、全社的にも浸透・定着したと判断し、「ISO9001」の認証については2013年12月をもって返上、以降も継続的な改善・向上を行い「マダム品質マネジメントシステム」として運用しています。

品質保証活動と品質保証体制

私たちは、医薬品医療機器等法上、満たすべき、GQP(Good Quality Practice:製造販売品質保証基準)、GVP(Good Vigilance Practice:製造販売後安全管理基準)、並びに化粧品のGMP(Good Manufacturing Practice:製造品質管理基準)に関わる国際規格「ISO22716」を遵守しています。

「真の顧客満足」を目指すマダムグループの品質保証活動とお客さまからの声を業務に活かす仕組みについては、次ページをご参照ください。

WEB CSR情報
▶ 消費者課題 > 品質保証体制の推進



医薬部外品の有効成分の分析



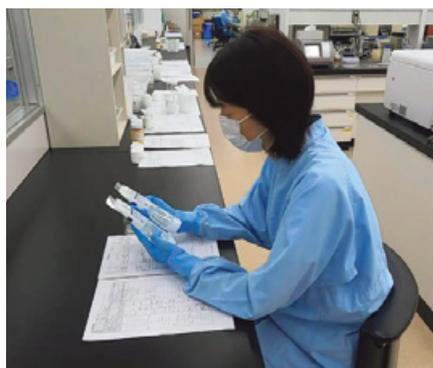
工程作業確認



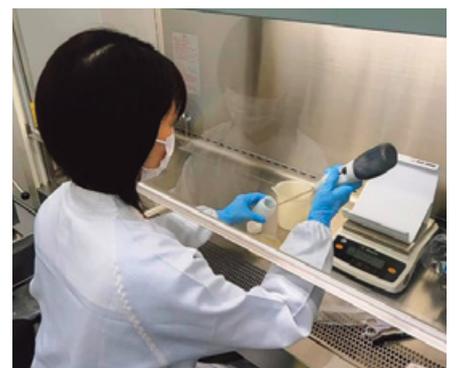
工程作業確認



商品の外観検査

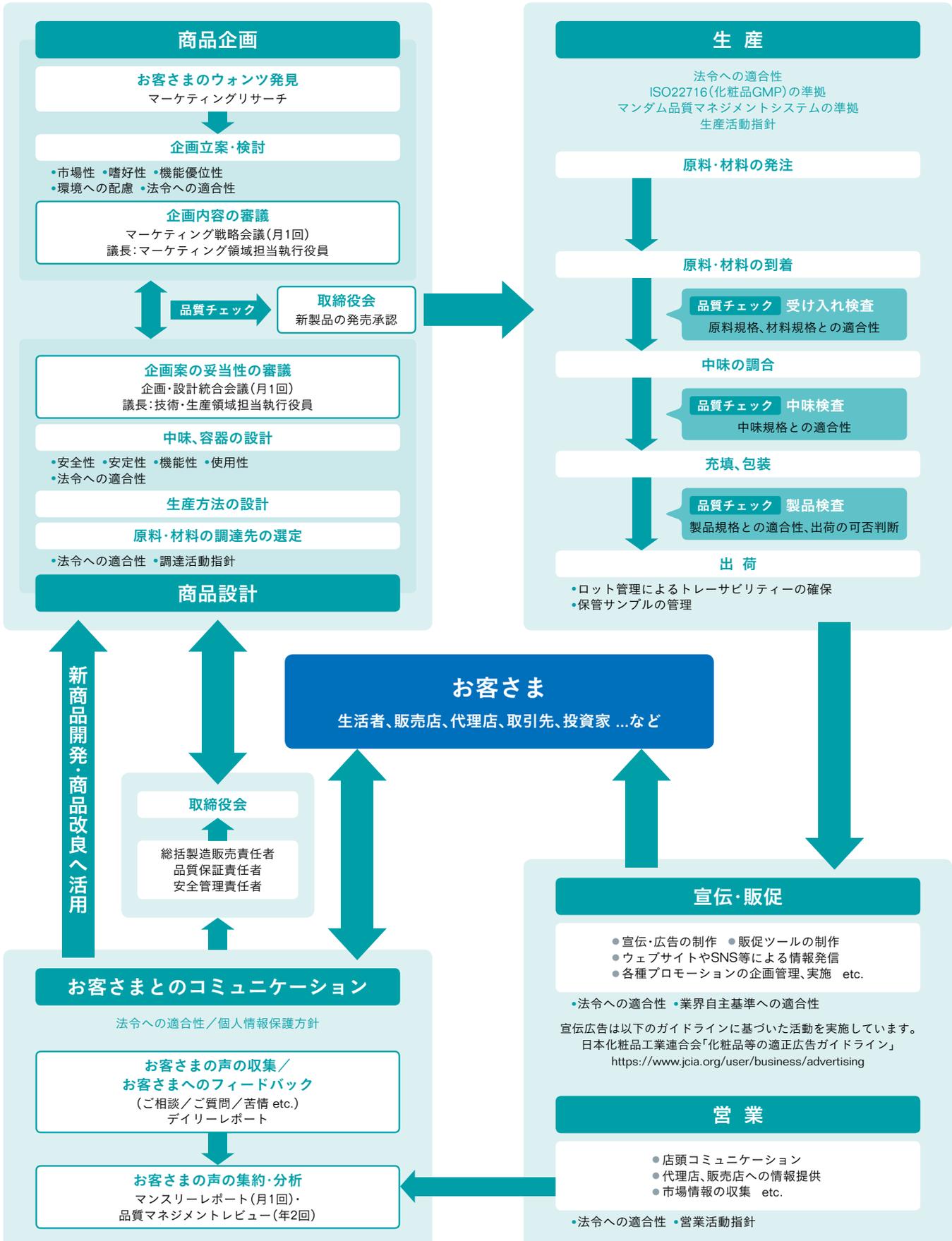


商品の抜取検査



微生物検査

マンダムの品質保証活動とお客さまからの声を業務に活かす仕組み



about マンダム

価値創造ストーリー

マテリアリティ

中期経営計画

2022年3月期業績

会社情報

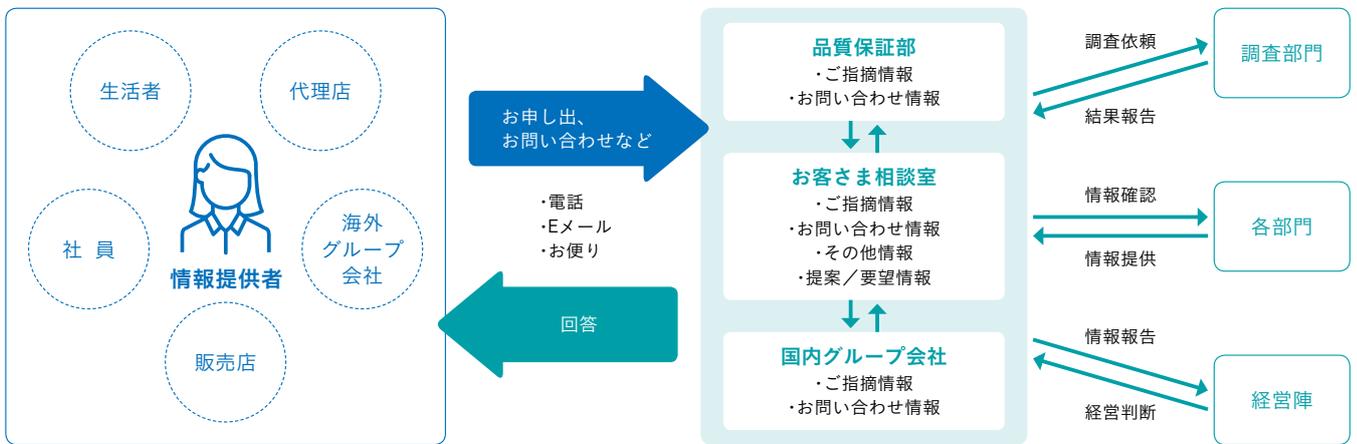
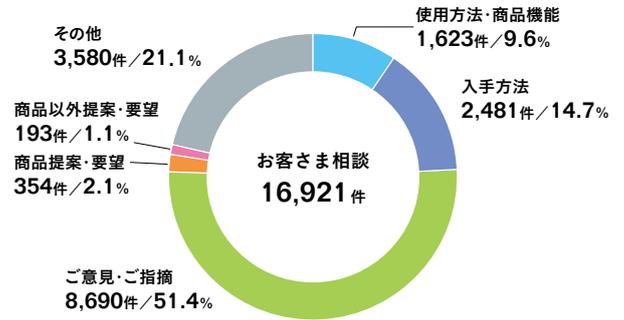
マテリアリティ『企業基盤の継続強化』

お客さま相談システム

お客さまとの対話の総合窓口として1994年から「お客さま相談室」を設置し、ご提案、ご要望を含む各種相談を受け付けています。寄せられたお客さまからの声に対しては、調査・検討後に回答をお伝えするとともに、お問い合わせの多い質問についてはウェブサイトの「よくあるご質問・お問い合わせ」のページを通じて情報提供に努めています。

また、いただいた声をデータベース化し、共有する社内会議を通じて経営陣や関連部門に伝え、商品開発、商品改善に活かしています。

2021年度 お客さま相談の内訳



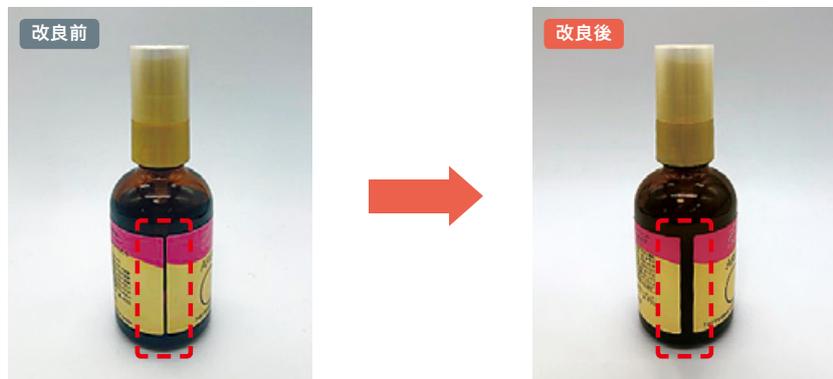
WEB トップページ
▶お客さまサポート

お客さまからの声を活かした取り組みの事例

マンガムでは、お客さまからの声を経営陣や関連部門で共有し、「真の顧客満足の実現」に努めています。

「ルシードエル オイルトリートメントシリーズ」において、「残量がわかりにくい。」というお声からラベルの隙間を広げ、見えやすくなるように改良しました。

2021年度の取り組み



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

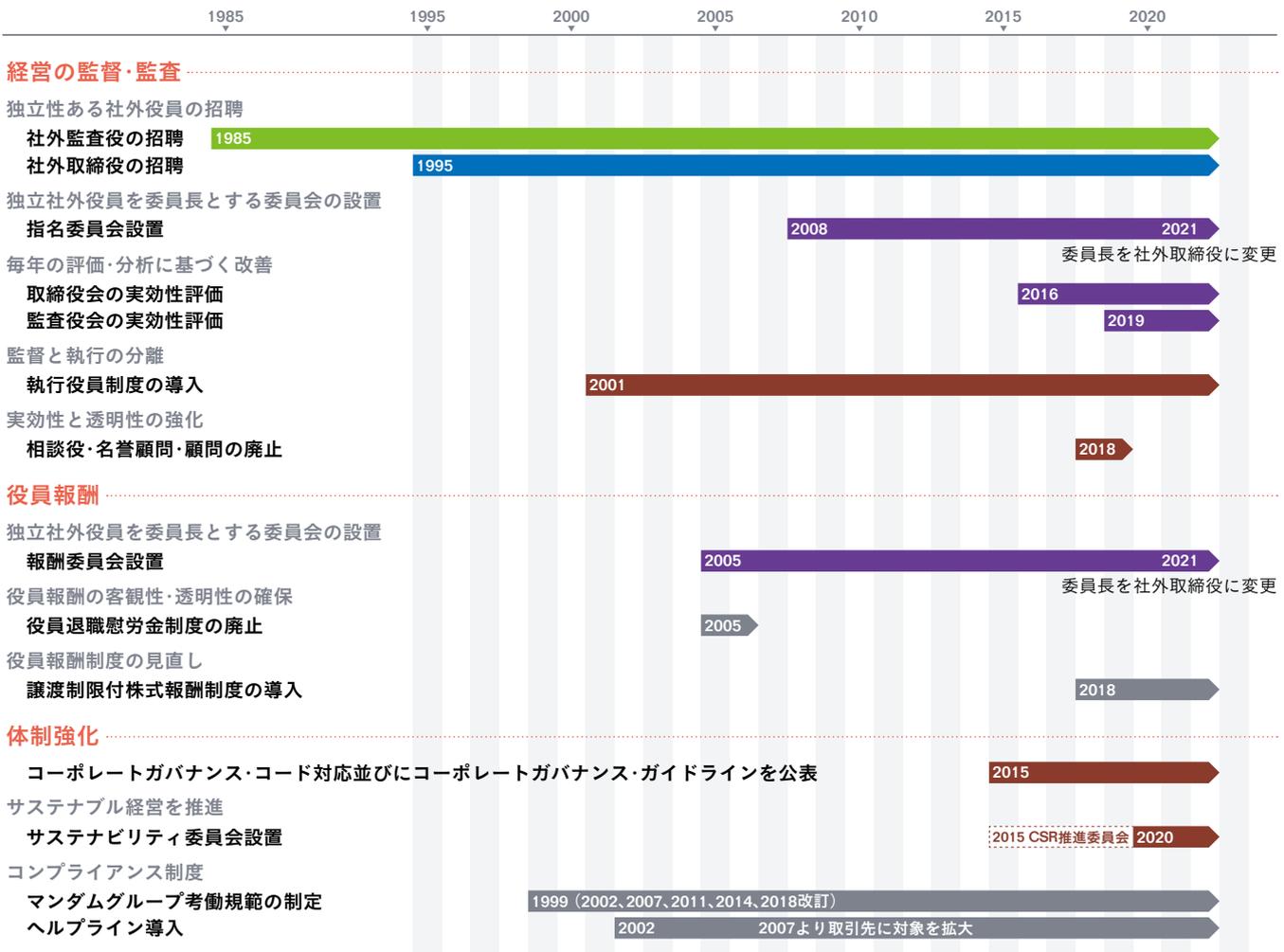
グローバル社会と共存・共生・共創するマンダムグループの使命として、
企業理念を具現化するため、「健全性と透明性の確保」を前提とした
「効率性の追求」を通して、良質な利益を生み出すことにより、生活者・社会をはじめとした
ステークホルダーとともに、持続的に健全なる発展を遂げる。

コーポレートガバナンス体制

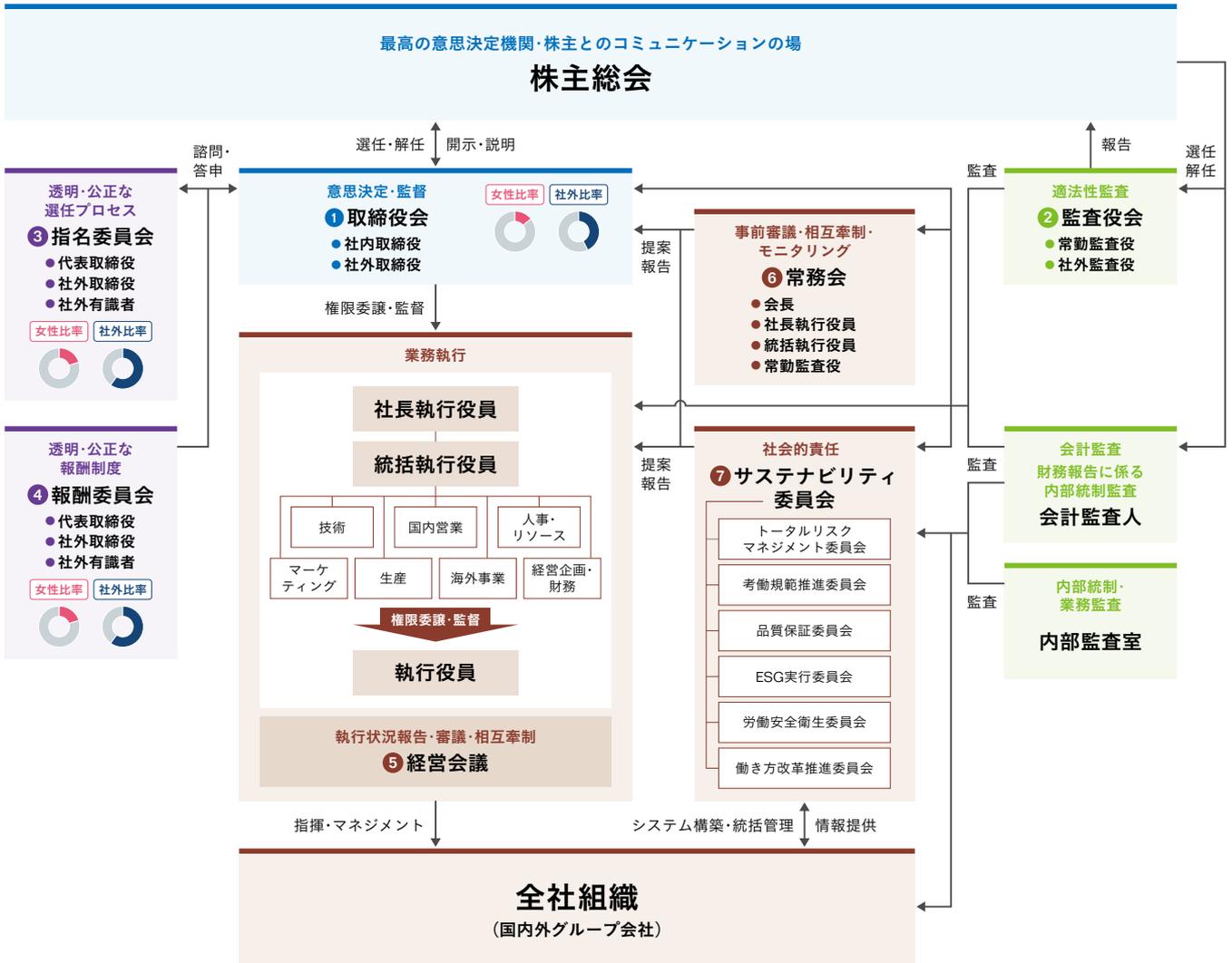
監査役会設置会社制度を採用し、監査役による厳格な適法性
監査をコンプライアンス経営の基礎とした上で、取締役会に複
数名の社外取締役を設置することにより、モニタリング機能・
アドバイザリング機能を強化しております。

また、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
築しております。

コーポレートガバナンス強化の取り組み



コーポレートガバナンス体制図 (2022年6月24日現在)



1 取締役会

取締役にて構成し、経営理念・経営計画に基づき、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。
議長は、代表取締役会長が務めています。

2 監査役会

監査役にて構成し、監査役は取締役会・経営会議等の重要会議へ出席するとともに、会計監査および内部監査部門等との情報交換、各部門・関係会社へのヒアリングを通して、取締役などの業務執行を監査する。
議長は、常勤監査役が務めています。

3 指名委員会

代表取締役と社外取締役にて構成し、取締役・監査役の候補者決定にかかるプロセスの公正性・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・監査役・統括執行役員候補者案を諮問し取締役会へ答申する。
委員長は、社外取締役が務めています。

4 報酬委員会

代表取締役と社外取締役にて構成し、役員報酬決定のプロセスの公正性・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を諮問し取締役会へ答申する。
委員長は、社外取締役が務めています。

5 経営会議

執行役員以上の役員にて構成し、当該事業年度を中心とした経営戦略の業務執行に関する意思決定・報告を行っている。業務執行を経営会議に委ねることにより、変化する事業環境に迅速に対応する。
議長は、代表取締役社長執行役員が務めています。

6 常務会

統括執行役員以上の役員にて構成し、中長期を中心とした経営戦略の業務執行に関する意思決定・報告を行っている。また、当社が策定した「VISION2027」の実現に向けた審議を行っている。
議長は、代表取締役社長執行役員が務めています。

7 サステナビリティ委員会

取締役・監査役・統括執行役員を中心とした委員にて構成し、当社グループのサステナビリティ推進の考え方、関連する委員会や会議などを通じて関係部門との協議を行いながら、社会の持続可能な発展への貢献に向けた取り組みの強化を行っている。
委員長は、代表取締役社長執行役員が務めています。

(注) なお、2020年度以降の主要会議・委員会は、コロナ禍における3密を避けるために、オンライン会議にて開催しております。

取締役・監査役のスキルマトリックス

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財で構成することと、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。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、9名の取締役の内、日本国籍者が4名、海外国籍者が5名(内女性2名)での構成となっており活躍しております。

加えて、海外子会社においてはすでに5名(内1名は持分法適用会社)の海外国籍者が代表取締役を務めております。

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おりませんが、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。今後は、海外国籍者や女性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。

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

 「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

スキルマトリックス (2022年6月24日現在)

氏名	経験分野*									
	経営企画	グローバルビジネス	マーケティング	営業	技術・生産	財務会計	人事・リソース	法務リスクマネジメント	ESG	DX・IT
〔取締役〕										
西村 元延	●			●		●				
西村 健	●	●	●	●						
亀田 泰明	●		●	●		●	●	●	●	●
小芝 信一郎		●	●	●						
独立社外	中山 礼子	●		●		●	●			
	鈴木 茂樹	●	●		●				●	
	谷井 等	●		●	●		●			●
〔監査役〕										
池端 剛彦	●		●							
日比 武志		●		●						
独立社外	西尾 方宏					● 公認会計士				
	森 幹晴							● 弁護士		

* 実務経験または担当経験のある領域。「グローバルビジネス」は株式会社マandomより子会社・関連会社に向向て経営経験がある場合です。独立社外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 — 谷井 等 —

Q1. 社外取締役として2年経過されましたが、ご就任当初からマンダムが変わった点や今後の課題だと思われる点があれば教えてください。

就任から早くも2年が経ちました。

就任時から続くコロナ禍の中、役員、執行役員は一丸となってこの時代のお役立ちのあり方を考えています。コロナ禍は当社にとって経済的なインパクトだけではなく、私たちのあり方を再度考えるきっかけをくれました。それはつまり、昨今の厳しい業績はコロナ禍によるものではなく、私たちが本質にお客さまに価値を提供できていないからではないかという議論です。私は、これはとても健全な議論であると思いますし、マンダムらしさを表す特徴的なことだと思っています。

社員の方々のマンダムへのロイヤリティの高さは変わっていません。そして新社長への期待感が高い状態です。長きにわたる経験を持つ会長と、新たな発想や行動力を持つ社長のコンビはとてもバランスが良く、将来を期待できるものだと考えています。社長は意欲的に現場の社員の皆さんと議論を重ねています。

ただ一方で、現実の課題もあります。会社の今後を支えるような新商品が数年間生まれていないことです。ヒット商品が生まれにくい状態が続きますと、それが焦りとなり、浅い議論、検討から場当たりの商品を生み出しがちです。私の個人的な見解で言いますと、単一の商品でのヒットを目指すだけでなく、ブランド構成の再整理が必要ではないかと思っています。

とりわけ、「ギャツピー」というブランドは商品構成の幅も広く、購入いただくお客さまの年代も幅広くなっている。それがかえってブランドターゲットのコアとなる生活者層の方々からの強い支持を得られなくなっている。

今後の長期的な競争力の源泉として、ブランドの再強化は必須要件です。マーケティングに強いマンダムの力量を遺憾なく発揮してほしいと思います。

Q2. 昨年度(2022年度3月期)に指名委員会、報酬委員会の委員長にご就任いただきましたが、各委員会の状況と今後の課題だと思われる点があれば教えてください。

昨年度(2022年度3月期)から指名委員会、報酬委員会の委員長が社外取締役に委ねられることとなりました。これは経営の透明性、健全性から、とてもすばらしいことだと思います。

ご参加いただいている各委員におかれましても積極的に発言いただいています。当社は会社によくことを忌憚なく発言できる非常にオープンかつフラットな社風があり、本委員会においてもその社風がプラスに働いていると思います。

委員会において議論されている内容で言えば、今後は取締役、常務執行役員の方々の報酬をいかにこれまで以上にバランス



良く業績と連動させていくということが求められるのではないかと思います。

また、社外取締役を中心とした取締役構成の多様性についても議論しております。現在においても大企業経営経験、技術／生産にかかる経験、女性、株式市場の観点、スタートアップ経営経験と、多様な経歴を持つ人材によってバランス良く社外取締役が構成されていますが、それに加えて今後は海外マーケットに対する知見が求められるのではないかと考えております。

Q3. 当社は2期連続の赤字という厳しい業績結果となっておりますが、今後の成長に向けた抱負をお教えてください。

社長は今期(2023年3月期)の目標として、段階利益での黒字化達成を設定し、全社一丸となってその達成に邁進しています。社外取締役である私としましても、その達成に向けて取締役、執行役員の皆さまと健全な議論を展開し、微力ながら貢献したいと思っています。

当社にはこれまで幾度かの経営危機を自分たちで乗り越えてきたというDNAがあります。現在は2期連続の赤字という厳しい状況ではありますが、そのDNAを遺憾なく発揮して、必ずや再成長の道を歩み始めてくれると信じています。

取締役会の実効性評価

当社は2016年より毎年、取締役会参画者（議長除く）を対象とした「取締役会の実効性」に関する調査を実施しております。調査結果に基づき、定量評価にて「適切に行われている」というポイントが高い項目は、当社の取締役会の実効性は確保できている根拠としております。また、定性評価にて指摘・提言されたことや、今後のコーポレートガバナンスで強化しなければなら

ない事項を課題・改善項目としております。

当社の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」）におけるコーポレートガバナンスコード（以下、「CGコード」）【補充原則4-11③】に基づき、2022年3月期（第105期）の取締役会の実効性に関する評価・分析を行った概要は以下の通りです。

評価・分析の手順と定量結果

- ① 当社の取締役会がCGガイドラインに記載した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、調査票を取締役会参画者に配布し、すべての対象者より回答を得ました。
- ② 同回答に基づき、代表取締役社長執行役員が社内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 上記調査票の回答およびインタビュー結果を指名委員会参画者に提供し、参画者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、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、4段階評価における最上位評価（適切）が66.1%、次位評価（課題はあるが適切）が30.3%、次々位評価（課題が多く適切に行われていない）が1.7%となりました。

実効性が確保できている項目

- ① 取締役会は、当社の企業理念体系に基づき、常務会・経営会議等での事前審議を通じて、建設的な議論によりコーポレートガバナンスポリシー・CGガイドラインを策定・適宜改定し、開示できていること。
- ② 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、CGガイドラインの記載【原則1-7.関連当事者間の取引】に従って、適切に管理できていること。
- ③ 取締役会は、適切な「独立社外役員の独立性に関する基準」を設定し、開示するとともに、同基準を遵守することはもとより、豊富な経営経験または経営に関する理論・学識を有し、客観的かつ株主視点でのモニタリング機能が担える人材を招聘できていること。
- ④ 取締役会は、独立社外取締役・監査役（以下、「独立社外者」）の助言を受けるとともに、建設的な議論により、「取締役会全体としてのバランス・多様性・規模に関する考え方」「取締役の選任に関する方針・手続」を適切に定め、開示し、かつこれに準拠した取締役会の構成を維持できていること。
- ⑤ 取締役会は、経営陣幹部（取締役・統括執行役員）の人事（選任・再任・解任）について、指名委員会を適正に組織し、適正な運営方法を定めるとともに、指名委員会の答申を尊重し、適切に決定していること。
- ⑥ 独立社外者は、定期的（年1回）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、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。

課題・改善項目

- ① 執行役員中心の経営会議、統括執行役員中心の常務会における事前審議を通じて経営計画達成のために、課題を共有しながら十分な議論が行われている。今後は計画と実績の差異要因について、「原因課題の分析」「対応策の進捗管理」に関する精度を高めることで、事業軸×機能軸のマトリックス体制における経営管理手法を活かした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のではないかと。
- ② 自由闊達な議論を尊ぶ風土があり運営されていることから、積極的にフラクナ意見交換が行われており、経営陣からのリスクテイクを伴うチャレンジングな提案も行われた。今後は収益確保や財務面

でのディフェンスを図りつつ、将来に向けた事業基盤の変革や新たな価値創造への挑戦の重要性を経営陣、取締役および監査役が再確認し、認識を高めることにより、「攻めのガバナンス」の実現と、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のではないかと。

- ③ 独立社外取締役のモニタリング機能について、各部門との意見交換を通じて情報収集支援を行ったが、さらなるサポート機能の充実により、コロナ禍でも社外取締役が積極的・能動的に情報収集することができ、より活発で有意義な議論が可能となるのではないかと。

取締役会参画者から調査票に記載された具体的コメント例

国籍、性別、年齢の多様性は当然の事、アカデミアやその他の分野から経営にアプローチしている人材を招聘するなど、幅広い視点からの議論が活発になるようなメンバー構成も検討していくべきだと思います。

監査役、会計監査人、内部監査室の三様監査については、監査役と会計監査人の会合に内部監査室が積極的に参加することにより実効性が高まっている。

監査役会と独立社外取締役との意見交換会を複数回開催しており、その中で社外役員間の忌憚のない意見交換ができていたため、CGコードの要請は満たされていると考える。

■ 会社役員報酬額決定に関する方針

当社の取締役報酬は、「健全性と透明性の確保」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。

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ます。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(社内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の初年度に、中期経営計画の対象期間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。譲渡制限付株式報酬は、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を与えるとともに、株主の皆さまとのいっそうの価値共有を進めることを目的としております。

なお、社外取締役の報酬に関しては、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。

取締役の報酬額は、議長を独立社外取締役とした半数以上が社外構成員(社外役員・社外有識者)から構成される報酬委員会に諮問し、同委員会による審議・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。

適正なバランスの固定・変動報酬(標準評価時)

報酬配分	固定報酬 (金銭) 約59%	短期変動報酬 (金銭) 約32%	中長期 変動報酬 (株式) 約9%
付与方法	役職に応じた報酬水準を設定 月額固定報酬として支給	単年度の目標達成に応じた業績評価 目標達成度を評価し 賞与として支給	中期経営計画の目標達成に応じた 業績評価 中期経営計画の対象となる 3事業年度内に当社株式を付与
業績評価期間	—	1年	3年(2021~2023年度)
評価指標	—	会社業績 ・当該事業計画連結売上高達成率 ・当該事業計画連結営業利益率達成率 ・配当金伸長率 個別業績 ・貢献度評価 (代表取締役は会社業績のみの評価)	会社業績 ・中期経営計画 最終年度連結売上高達成率 ・中期経営計画 最終年度連結営業利益率達成率 ・ROIC
評価の変動幅	—	標準の上下50%	標準の上下33%
対象者	取締役 監査役 統括執行役員	取締役(社外取締役除く) 統括執行役員	取締役(社外取締役除く) 統括執行役員 執行役員

2021年度の取締役および監査役の報酬等の額

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	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	273 (24)	208 (24)	37 (-)	27 (-)	8 (3)
監査役 (うち社外監査役)	51 (15)	51 (15)	- (-)	- (-)	6 (3)
合計 (うち社外役員)	324 (39)	259 (39)	37 (-)	27 (-)	14 (6)

- (注) 1. 上表には、2021年6月24日開催の第104回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役2名(うち、社外監査役1名)を含んでおります。
2. 取締役の金銭報酬の額は、2006年6月23日開催の第89回定時株主総会において年額450百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、8名(うち、社外取締役は1名)であります。
- また、上記の報酬枠とは別枠で、2018年6月22日開催の第101回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬制度の報酬額として年額150百万円以内、株式数の上限を年39,000株以内(社外取締役は付与対象外)と決議しております。当該報酬額は、原則として、中期経営計画の対象期間の初年度に、中期経営計画の対象期間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たものであります。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は、5名であります。
3. 監査役の金銭報酬の額は、2005年6月24日開催の第88回定時株主総会において年額70百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、4名(うち、社外監査役は2名)であります。

政策保有株式に関する方針

上場株式の政策保有については、株式保有を伴う関係強化によるシナジーが、中長期的な視野において、当社グループの持続的な企業価値向上に資すると判断する会社の株式を政策的に保有することを基本とし、毎年取締役会で個別銘柄ごとに保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを検証し、保有の合理性について総合的に判断する方針としております。保有の合理性が無いと判断する場合には縮減するなど検討してまいります。保有の合理性がある場合も、フリーキャッシュ・フロー、投資計画等を総合的に勘案し、必要に応じて売却を検討してまいります。政策保有株式の貸借対照表計上額を、2022年3月末の計画を純資産額の10%未満と設定し、結果は

9.1%と達成しております。2024年3月末には2021年3月末比で30%以上削減する方針であります。

なお、株式の政策保有については、取締役会の承認事項としております。また、主要な政策保有株式の保有目的については、有価証券報告書において公表しております。政策保有株式にかかる議決権行使については、当該銘柄にかかる企業グループの株主価値の向上に資するか否かに加え、政策投資の目的との整合性等を考慮して判断をいたします。株主の立場から保有先との建設的な対話に努めるとともに、相互の健全なる企業価値・シナジーの向上のために、適正かつ厳正に行使していく方針であります。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

区分	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	
上場	24	24	18	14	
銘柄数	非上場	6	7	6	6
合計	30	31	24	20	
貸借対照表 計上額 (百万円)	上場	11,099	11,158	8,976	6,247
	非上場	3	26	24	24
	合計	11,102	11,184	9,000	6,271

うち上場株式の推移

