

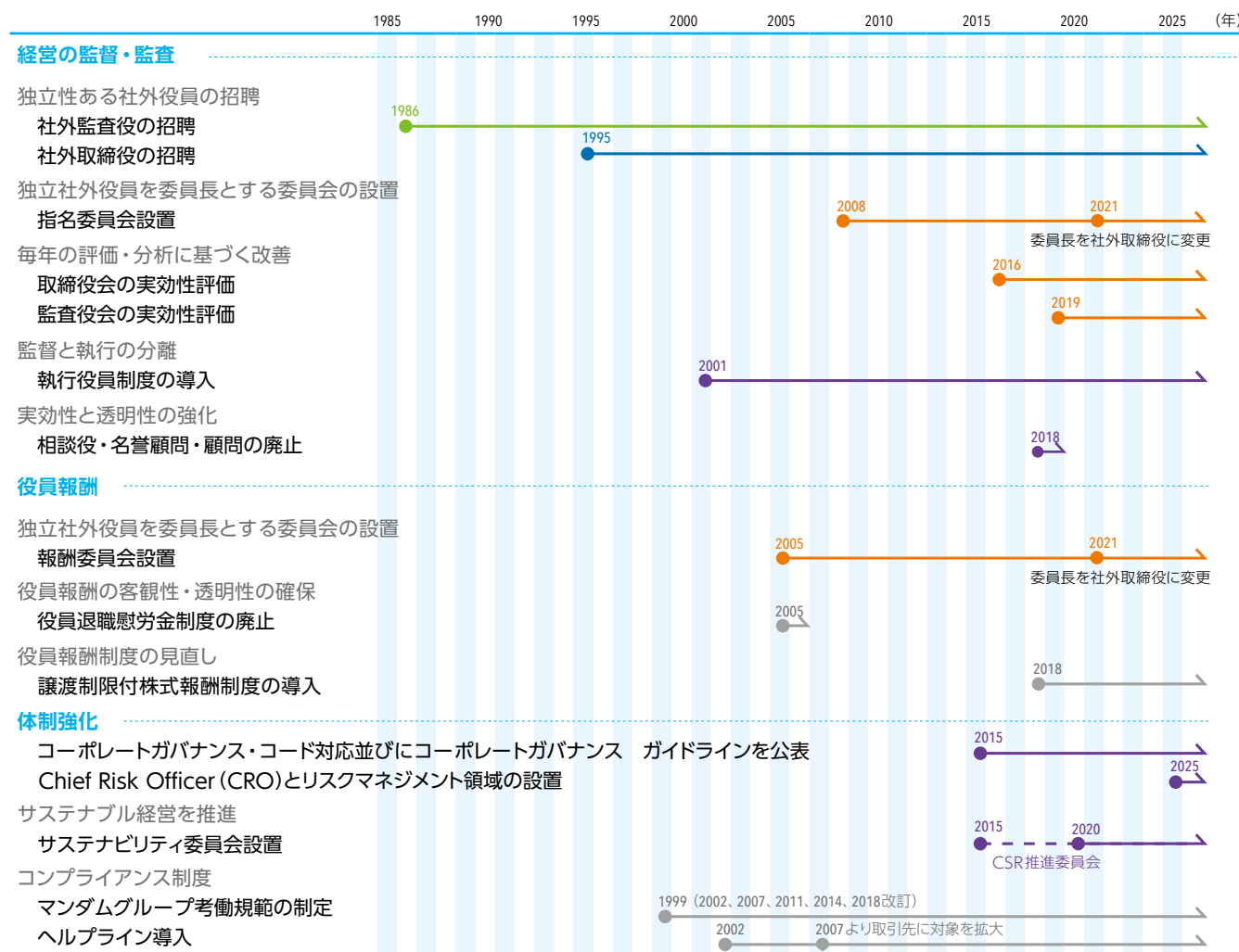
ガバナンス強化に向けた経年での取り組み一覧

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強化の取り組み



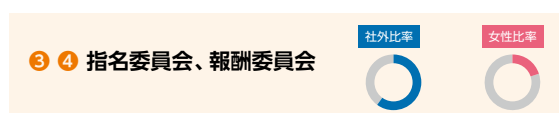
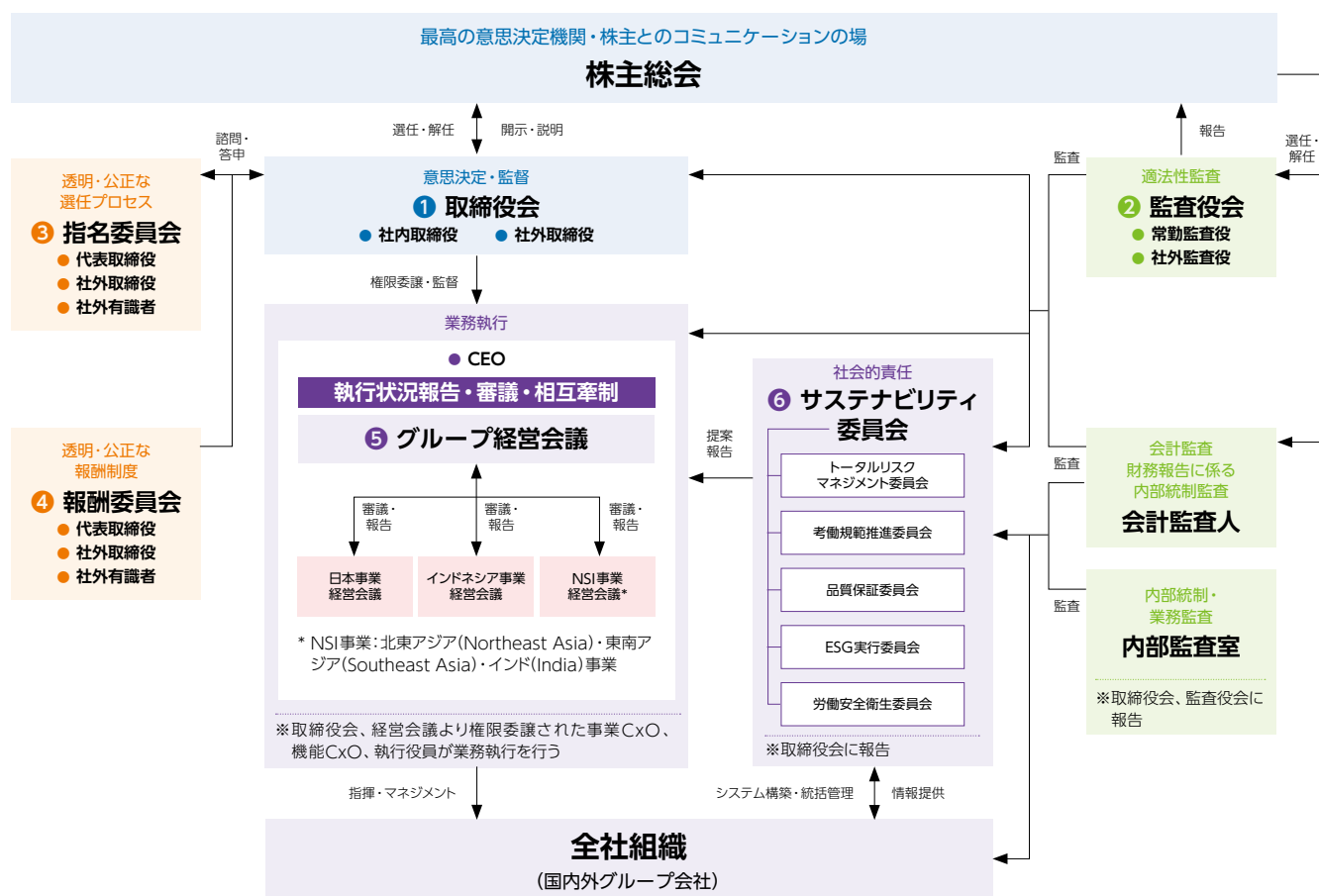
■ コーポレートガバナンス体制

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・アドバイザー機能を強化するとともに、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。また、第14次中期経営計画がスタートする2024年度から

CxO制を導入し、グループ経営執行体制を強化し、経営資源の配分の最適化と意思決定の迅速化を図り、イノベーションの加速と成長性向上を目指します。

2025年度からは、さらなるリスクマネジメント体制の強化を目的として、リスクマネジメント領域を新設し、その責任者としてCROを選任しております。

コーポレートガバナンス体制図（2025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、取締役および役付執行役員、CxO、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・グループ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・役付執行役員・CxO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・役付執行役員・CxO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・役付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 グループ経営会議

取締役・監査役・役付執行役員・CxOで構成し、グループ全体の視点で経営計画・戦略の検討やモニタリング、グループ経営推進における課題解決の場としての機能をもつとともに、中長期の視点で業務執行の牽制や監督を行います。議長は代表取締役社長執行役員が務めています。

⑥ サステナビリティ委員会

取締役・監査役・役付執行役員・CxO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。

社外役員の状況、社外取締役メッセージ

■ 社外役員の状況

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ております。



企業情報
企業概要>コーポレート・ガバナンス>
社外役員「独立社外役員の独立性に関する基準」

社外取締役ディスカッション



指名委員会 委員長
報酬委員会 委員長

谷井 等



指名委員会 委員
報酬委員会 委員

伊藤 麻美



指名委員会 委員
報酬委員会 委員

原田 哲郎

マンダム取締役会に対する印象と変化している点

谷井： 就任されてから、伊藤さんは2年、原田さんは1年経ちましたが、マンダムの取締役会における議論内容、雰囲気に関して率直なご意見を頂けますでしょうか。また、就任して以降、何か変化を感じたようなことがありましたか。

伊藤：（事前審議会議の）グループ・事業経営会議において議論されているものの、取締役会での議論が十分かなと感じる時もあります。ただ社外取締役や監査役の方々が忌憚のない意見・コメントを発信しやすい雰囲気だと感じています。

原田： 取締役会に上程される議案は、執行メンバーによる経営会議で事前に審議されていて、そこに社外役員が陪席する運営がなされています。ビジネス現場の社内メンバーの視点と、ガバナンス観点の社外役員の視点を合わせて、多様な観点で議論されていることは良い点だと思いました。一方伊藤さんが仰られているように、人数が多くなってしまうことも相まって、全員が関連に発言することの困難さが増していた面もあったと思います。前年度後半に経営会議の中で、この点に関する議論がされて、今年度から経営会議に参加する執行メンバーを絞ることになりました。正解はないので、さらなる議論の活性化に向けたこのような試行錯誤を続けていくことは大事だと思います。

谷井： 私も大変闊達に議論がなされていると感じています。私は就任から5年が経ちましたが、その議論の闊達さは、年を追うごとに良くなっているように感じています。原田さんの仰られている通り、今年度からは重要会議のあり方も新たになり、実質的な議論が以前にも増して増えていると感じています。

社外取締役の立場での自身の攻めと守りの発言について

谷井： 話題を変えまして、2024年度の取締役会において、独立社外取締役の立場で成長を後押しするアクセルを踏むような提言、逆にガバナンスの観点でブレーキをかけたようなご自身の提言で、特に記憶に残っているものがありましたらお伺いしたいのですが。

原田： 攻めの面では、市場分析力の強化について申し上げた部分です。成長戦略やマーケティング戦略において、ターゲット顧客セグメントの成長性・収益性や競合優位性の定量・定性両面での分析を踏まえて、打ち手や資源配分を考える必要があります。この点を強化することで、よりタイムリーにより適切な打ち手を講じることができるとしての発言でした。

守りの面では、組織設計において、内部監査機能を内部統制推進機能から独立させるべきと申し上げました。IIA(The Institute of Internal Auditors)「内部監査協会」の3ラインモデルにおいても、内部監査の信頼性とアカウンタビリティの観点から、その独立性が強調されています。スポーツカーと同様、ビジネスも、良いブレーキを持つからこそ、アクセルを思い切って踏み込むことができると思います。

伊藤： 自分の中で印象に残っているのは、今の当社の新製品の出し方ではお客さまを迷子にさせてしまいかねないという発言をしたと思います。当社の業種ならではかもしれませんが、生活者の立場に立ったときに次から次へと似たような商品が出て

くると何を購入すべきかわからなくなってしまうことがあります。定番維持のために続々と製品を改廃することもあるかもしれませんが、しっかりお客さまに喜ばれる製品、こだわった製品を提案することが当社としては一番大事だと思っの発言でした。ただし、この発言はブレーキなのか、方向性を変えるためのギアチェンジなのかはわかりませんけれど。

今後のマングラムに期待すること

谷井： 最後に、今年度(2026年3月期)以降、当社において特に期待していること、動きがありましたらコメントを頂けますでしょうか。

伊藤： CxOメンバーにも変化があり、躊躇なく、顔色なども見ずにどんどん発言していく組織になって頂ければと思います。考えながらもスピード感溢れるマングラムを期待します。

原田： 日本とインドネシアで、コスト削減の構造改革取り組みを進めており、この中で社員の分析スキル向上にも取り組んでいます。さらに今後は、先ほど申し上げた市場分析スキルも磨いていてもらいたいと期待しています。スキルという武器でパワーアップした社員の皆さんが、マングラムの伝統である「全員参画経営」で当社の成長戦略を進化させていってくれることを期待しています。

谷井： この1年で新たなブランドがいくつか立ち上がっています。当社はこれまで「ギャツビー」をはじめとした国際的にも良く認知されたブランドを創り上げてきました。私としては新たに取り組む新ブランド群も、是非次の時代を作り上げるようなブランドに成長することを楽しみにしています。今年度も私たちは、原田さんの仰るような、良いブレーキがあるからこそ、思い切ってアクセルを踏める経営に貢献していきたいと思っています。どうも有難うございました。

取締役・監査役の会議・委員会の出席状況、スキルマトリックス

2024年度 主な会議での役割と出席状況

		会議・委員会名	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	グループ 経営会議	サステナビリティ 委員会
		開催回数 役割	14	17	3	1	11	2
〔取締役〕								
	西村 元延	取締役会 議長	13		3	1	10	2
	西村 健	グループ経営会議 議長 サステナビリティ委員会 委員長	13		3	1	11	2
	小芝 信一郎		14				11	2
	渡辺 浩一		11※				11	2
独立社外	谷井 等	指名委員会 委員長 報酬委員会 委員長	14		3	1	11	2
	伊藤 麻美		14		3	1	11	2
	原田 哲郎		10※		3	1	8※	2
〔監査役〕								
	日比 武志	退任	14	17			11	2
	亀田 泰明	監査役会 議長	14	10※			11	2
独立社外	森 幹晴		14	17	3	1	11	
	田中 基博		11※	10※	3	1	9※	

※ 2024年6月株主総会にて選任および承認以降

取締役・監査役のスキルマトリックス

当社は、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月より女性の社外取締役が就任しており、2023年6月からは伊藤麻美氏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、7名の取締役の内、日本国籍者が5名、海外国籍者が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。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ことによって、イノベーションを導き、新たな社会へのお役立ちや企業価値の向上を実現していく方針です。

スキルマトリックス(2025年6月24日現在)

		グローバル ビジネス	マーケ ティング	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	BX・DX
〔取締役〕									
	西村 元延				●			●	
	西村 健	●	●						●
	小芝 信一郎	●					●		
	渡辺 浩一	●		●				●	
独立 社外	谷井 等		●						●
	伊藤 麻美	●				●			●
	原田 哲郎				●	●			●
〔監査役〕									
	亀田 泰明		●					●	
独立 社外	森 幹晴						● 弁護士		●
	田中 基博				● 公認会計士				

期待要件

スキル項目	選定理由
グローバル ビジネス	世界中で情報の伝達スピードが劇的に上がりグローバル化が進む現代において、海外でのマネジメント経験や海外の生活文化・習慣の経験も豊富で、かつ日本を含む世界のどこのエリアでも、社員、取引先をはじめとした社内外のステークホルダーとの協力関係を構築するスキル・経験を持ち、ビジネス成果を出すことができる経営人財が求められる。
マーケティング	目まぐるしく生活者ウォンツが変化する現在において、当社ビジネスの中核となるOnly-Oneマーケティングを実践していくためには、ベーシックなマーケティングノウハウとスキルに加え、イノベーション技術への高い理解を持ち、柔軟に変化対応できる経営人財が求められる。
技術・生産	マダム安全基準の適合(安全品質)、生活者満足度の適合(安心品質)を確保しながら、さまざまな先進的技術を取り入れていくことで単位当たり生産性の高い生産体制を推進していくためには、研究や生産場面での高い知見や、イノベーション技術への高い理解を持つ経営人財が求められる。
財務会計	強固な財務基盤を構築しながら、持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&Aを含む)の推進と株主還元強化等の資源配分を実践する財務戦略の策定と実現のためには、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ経営人財が求められる。
人事・リソース	ヒトが喜んだり、ワクワクしたりする姿を想像しながら、新たな価値を創造する“人間系企業”を実現するためには、社員一人ひとりが働きがいを感じながら各々の能力を最大限に発揮できる人財戦略の策定が必要であり、人的資本分野における高い知識と幅広い視点を持つ経営人財が求められる。
法務・ リスクマネジメント	グループ経営を推進していくにあたり、グループとしてのガバナンス体制をいっそう強化し、持続的な企業価値最大化を実現するためには、自身での経営者経験があり、コーポレートガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野での確かな知識・経験を持つ経営人財が求められる。
ESG	近年、企業に対する要求が高まっているESGの視点を取り入れたマダムグループのサステナブル経営(ESG経営+SDGs経営)を実践するためには、すべてのステークホルダーの人権尊重や環境配慮をはじめとした社会要請の変遷を理解し、幅広い視点・見識を持つ経営人財が求められる。
BX・DX	今までの当社ビジネスモデルから脱却し、スピーディー、かつ激しく変化する生活者ウォンツやライフスタイルに対応して新たなお役立ちを創出していくためには、IT、DXにおける知識やスキルを持ち、イノベーション技術への高い理解を持つ経営人財が求められる。

取締役会の実効性評価

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・提言を受けたことや、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4-11 3】に基づき、2025年3月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。

1. 取締役会の評価・分析の方法の概要について

期間：2025年1月～5月 対象者：2024年度 取締役 6名、監査役 4名

評価・分析方法	Step1 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関して、当社の取締役会が実効的にその役割を果たしているかについての全23項目の調査を取締役会参画者に実施。
	Step2 必要に応じ、代表取締役（会長、および社長）が各取締役、監査役と意見交換を行い、意見聴取を実施。
	Step3 調査の回答および意見聴取の結果を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、取締役会に対して答申。
	Step4 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。

2024年度においては、4段階評価における最上位評価「適切」が65.2%（2023年度69.1%）、次位評価「課題はあるが適切」が28.3%（同28.3%）、次々位評価「課題が多く適切に行われていない」が1.7%（同1.3%）となりました。

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

（1）当社の取締役会は、以下の主要な根拠により、その実効性は確保できているものと評価しております。

- ①取締役会は、当社の企業理念体系に基づき、グループ経営会議・事業別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・コーポレートガバナンス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、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ており、また、そのように運営できていること。
- ③独立社外取締役・監査役（以下、「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。

（2）取締役会の実効性に関する評価・分析の過程においては、以下のような指摘・提言がなされており、当社の取締役会は、これを課題として認識し、改善に取り組んでまいります。

- ①社外取締役は経営出身者に偏っており、化粧品業界の経験者、技術生産領域の経験者など多様な知見を集めているか検討することで、より活発で建設的な議論につながることを期待できる。
【補充原則4-11 ①】
- ②取締役会にて特に深い議論を要するアジェンダがある際に、事前に独立社外役員に対して案件起案者が説明する機会を持つこ

とで、独立社外役員の背景理解が深まり、論点が絞り込まれ、取締役会の審議活性化につながることを期待できる。
【補充原則4-1 ①】

- ③海外子会社に対する内部統制システムの構築、運用を十分にするための組織体制構築と人員を確保することで、取締役会としての適格な業務執行の監査、意思決定のスピードアップが期待できる。
【補充原則4-3 ④】

（参考：過去2年間の指摘・提言）

2023年3月期（2022年度）

- ①社外取締役を委員長とした、指名委員会、報酬委員会は適正に運用されているが、役員、経営陣の人事や育成に関しては、方針や手続きを明確にすることで、透明性が増し議論も深まると考えられる。
- ②経営陣の業務執行に対する監督機能をより強化することで、経営計画に対する進捗の差異分析・振り返りを通じて、次のアクションへの結びつけの強化につながると考えられる。

2024年3月期（2023年度）

- ①取締役会を頂点とする、経営会議、常務会等の重要会議の役割と位置付けをガバナンスの観点から再点検することで、より機能的な働きが期待できる。
【補充原則4-1 ①】
- ②新規事業やチャレンジングな提案を受け入れる風土を活かし、新製品など各種提案も収益性へのコミットメントや資本コストを意識した施策として検討し提案する姿勢を浸透させることで、さらに踏み込んだ議論が期待できる。
【補充原則4-2】

■ 役員の報酬額決定に関する方針

当社は、以下の方針に基づき、役員報酬制度を定めております。

- ・「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、経営計画を達成する動機付けとなる報酬体系であること
- ・永続的な企業価値向上を目指し、中長期戦略の実現に向けた取り組みを促進すること
- ・個人のミッションを反映した役割・責任の大きさに応じた報酬水準で、経営目標の達成度(成果)によって報酬に差が出る設計であること

当社の取締役の報酬は、職務専念の安定に必要な固定報酬および、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、他社水準や

各報酬等の位置付け等も考慮した上で適正なバランスとなるように設定しております。固定報酬と変動報酬の比率は、役位によって異なりますが、目安としては社内取締役合計で固定報酬60%、変動報酬40%にて配分しております。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。

当社の監査役の報酬は、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。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。

適正なバランスの固定・変動報酬(標準評価時)

報酬区分	固定報酬 (金銭)		短期変動報酬 (金銭)	中長期 変動報酬 (株式)
	約60%		約30%	約10%
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 事業年度4年
業績評価期間	—		1年	4年(2024~2027年度)
評価指標	—		会社業績 ・当該事業計画売上達成率 ・利益率達成率 ・担当部門の業績	会社業績 ・連結ROIC ・サステナビリティ上の中長期重要課題
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 役付執行役員 CxO		取締役(社外取締役除く) 役付執行 役員 CxO	取締役(社外取締役除く) 役付執行役員 CxO 執行役員

■ 2024年度の取締役および監査役の報酬等の額

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(名)
		固定報酬	変動報酬	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	292	159	133	31	5
監査役(社外監査役を除く)	36	36	—	—	3
社外取締役	24	24	—	—	4
社外監査役	12	12	—	—	3

※1 上表には、2024年6月21日開催の第107回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち、社外取締役1名)、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。2024年6月21日開催の第107回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬の株式数の上限を年150,000株以内(社外取締役は付与対象外)と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は、4名であります。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。

※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。

※4 取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬31百万円であります。