

Corporate Governance

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組み]

		開始年度	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
1 独立性ある社外役員の招聘	社外監査役	1985年		→							
	社外取締役	1995年			→						
2 独立社外役員を主要構成員とする委員会の設置	報酬委員会	2005年							→		
	指名委員会	2008年							→		
3 執行役員制度の導入		2001年						→			

[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・アドバイザー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。

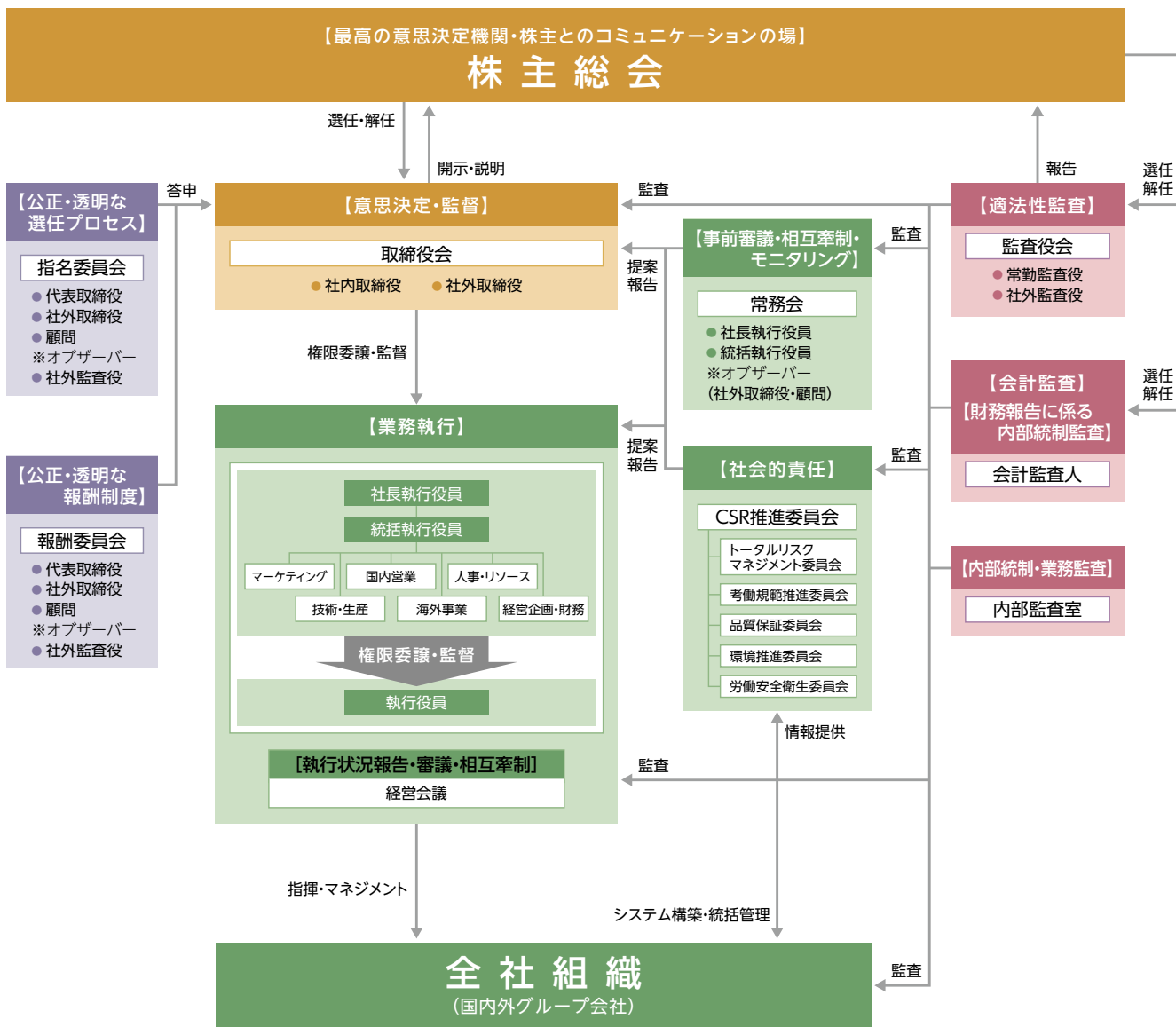
なお、当社の企業統治体制の模式図は右図（コーポレートガバナンス体制）のとおりであります。

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]



Corporate Governance

内部統制システムの整備の状況

内部統制システムについては、上記の企業統治体制の下、取締役会において、業務の適正を確保するための体制に関する基本方針を定めた上で、必要な社内規程の制定・改定、ルール周知・徹底、各種委員会の設置等を行い、取締役・使用人がシステムの適正な運用に努め、内部監査部門および監査役会がこれを厳格に監視・監査できる体制を整備しております。

特に、経営の健全性を確保するためのコンプライアンス体制については、「マダムグループ考勤規範」を制定した上で、考勤規範推進委員会を設置し、考勤規範の周知・徹底、ヘルプラインシステムの整備・運用によるリスクの回避・極小化に努めております。

また、財務報告の信頼性および適正性を確保するための体制については、内部監査部門において、財務報告にかかる内部統制システムの整備・運用状況の検証および内部監査を行うとともに、取締役会および監査役会への適切な報告を行うことにより、取締役会および監査役会が継続的にこれを監視、評価、改善できる体制を整備しております。

リスク管理体制の整備の状況

リスク管理体制については、「トータルリスクマネジメント推進規程」を制定した上で、トータルリスクマネジメント委員会を推進母体として、リスク管理体制の統括管理を行っております。同委員会は、事業継続に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクの管理を重要課題としてとらえ、マニュアルの整備を進めるとともに、リスク顕在化の兆候の洗出し・分析・評価を行い、早期発見・未然防止に注力します。

[内部監査および監査役監査の状況]

内部監査

当社は、国内外の関係会社を含めた業務プロセスの適正性および組織運営の効率性、内部統制の有効性、会計処理の適切性を監査する目的で内部監査室を設置しております。

内部監査室としての監査活動は、当社各部門および国内外の関係会社の業務遂行状況および法令・内規等の遵守状況を監査するとともに監査ごとの報告書を社長執行役員および担当取締役へ提出し、更にその内容を取締役会および監査役会に報告することとしております。会計監査につきましては、財務部から提出される月次決算書および四半期・期末決算書の検証を行っております。また、内部監査室の責任者が常任メンバーとして監査役連絡会（後掲）に出席し、監査役等との情報交換をはじめ、各部門とも連携し内部統制システムの整備・運用状況の検証を行っております。

監査役監査

当社の監査役は4名で、2名が社内出身の常勤監査役で2名が社外監査役であります。監査役会は原則として毎月開催しており、当期においては13回開催いたしました。

監査役としての監査活動は、「監査役会規程」「監査役監査基準」の監査方針に従い、重要会議（取締役会、経営会議、常務会）に出席して必要に応じて意見表明するとともに、国内主要事業所および海外関係会社への往査、代表取締役への提言を適宜行っております。会計監査については財務部より月次決算資料の提出を求め監査するとともに、会計監査人からの監査計画報告（年初）および会計監査報告を定期的に受けております。

当社では、「監査役監査の実効性確保に関する規程」を制定し、取締役・使用人の監査役に対する報告義務・報告方法および監査役監査に対する協力義務を明確化することにより、監査役監査が実効的に行われる体制を整備しております。また、監査役連絡会（監査役、内部監査室、総務部、法務室、経営管理部、財務部が出席）を毎月開催するとともに、必要に応じて会計監査人、関係会社取締役および内部監査室ならびに各部門長等と情報交換・ヒアリングを行い監査の実効性と効率性の確保に努めております。

社外取締役および社外監査役

当社の社外取締役は2名、社外監査役は2名であります。いずれの社外役員も当社との間において、当社株式所有を除き、特定の利害関係はありません。

社外取締役中島賢氏は、株式会社京進、夢の街創造委員会株式会社の社外取締役および大阪ガスリキッド株式会社の常勤監査役を兼任しております。なお、当社と各社の間には、資本関係、重要な取引関係その他特別な関係はありません。

社外取締役長尾哲氏は、当社との間に、資本関係、重要な取引関係その他特別な関係はありません。

社外監査役辻村幸宏氏は、弁護士であり、辻村幸宏法律事務所の代表を兼任しております。なお、当社と同法律事務所との間には、資本関係、重要な取引関係その他特別な関係はありません。

社外監査役西尾方宏氏は、公認会計士であり、株式会社島津製作所、サムコ株式会社の社外監査役、立命館大学大学院経営管理研究科の教授および西尾公認会計士事務所の所長を兼任しております。なお、当社と株式会社島津製作所、サムコ株式会社、立命館大学大学院および西尾公認会計士事務所の間には、資本関係、重要な取引関係その他特別な関係はありません。

当社は、当社と特別な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、以下のとおり「独立社外役員の独立性に関する基準」を定めており、上記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。

独立社外役員の独立性に関する基準

当社は、当社の独立社外役員（当社が独立社外役員として指定する社外取締役・社外監査役）の候補者を選定するにあたっての独立性に関する基準を下記のとおり定める。

記

会社法に基づく社外取締役・社外監査役の要件を各々満たすことはもとより、以下の各要件の全てに該当しないことを当社の独立性基準充足の条件とする。

1. 当社および当社の関係会社（※1）（以下総称して「当社グループ」という。）の業務執行者（※2）
2. 当社グループを主要な取引先とする者（※3）またはその業務執行者（※2）
3. 当社グループの主要な取引先（※4）またはその業務執行者（※2）
4. 当社の総議決権の10%以上の議決権を直接または間接に保有する大株主またはその業務執行者（※2）
5. 当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接に保有する者またはその業務執行者（※2）
6. 直前事業年度において、当社グループから、年間100万円以上の寄付を受けている者またはその法人その他団体に所属する者
7. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（※5）を受けているコンサルタント、会計専門家または法律専門家等（当該財産を得ている者が法人その他の団体である場合には当該団体に所属する者）

取締役会および監査役会への出席状況

		取締役会 (13回開催うち臨時1回)	監査役会 (13回開催)
		出席回数	出席回数
取締役	中島賢	13回	—
取締役	長尾哲	13回	—
監査役	辻村幸宏	13回	13回
監査役	西尾方宏	10回	10回

(注) 1. 監査役西尾方宏氏は、平成28年6月24日就任以降に開催された取締役会10回、監査役会10回全てに出席しております。
2. 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第27条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が3回ありました。

Corporate Governance

8. 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する者
9. 当社グループの業務執行者（※2）が他の会社の社外役員に就任している場合の当該他の会社の業務執行者（※2）
10. 過去において、上記1.に該当したことがある者
11. 過去1年間において、上記2.～9.のいずれかに該当したことがある者
12. 以下に該当する者の配偶者、二親等内の親族、同居の親族または生計を一にする者
 - ①当社グループ各社の取締役、監査役および重要な業務執行者（※6）
 - ②上記2.～5.および9.に該当する者（業務執行者の場合にはそのうち重要な業務執行者（※6）に限る）
 - ③上記6.に該当する「個人」および「法人その他の団体に所属する者のうち重要な業務執行者（※6）」
 - ④上記7.に該当する「個人」および「法人その他の団体に所属する有資格者および重要な業務執行者（※6）」
 - ⑤上記8.に該当する監査法人に所属する公認会計士および重要な業務執行者（※6）

- （※1）関係会社：会社計算規則第2条第3項第22号に定める関係会社
- （※2）業務執行者：法人その他の団体の取締役（社外取締役を除く）、理事（外部理事を除く）、執行役、執行役員、業務を執行する社員または使用人等業務を執行する者
- （※3）当社グループを主要な取引先とする者：
- i) 当社グループに対して、製品または役務を提供する取引先グループ（「取引先および取引先の関係会社（※1）」をいう。以下同じ。）であって、当該取引先グループの当社グループに対する製品または役務の直前事業年度または当事業年度の年間提供額が取引先グループの直前事業年度の連結売上高の2%を超える場合の取引先グループ
 - ii) 当社の直前事業年度末日において当社グループに対して、取引先グループの直前事業年度末日における連結総資産の2%を超える金額の融資を行っている場合の取引先グループ
- （※4）当社グループの主要な取引先：
- i) 当社グループが製品または役務を提供している取引先グループであって、当社グループの当該取引先グループに対する製品または役務の直前事業年度または当事業年度の年間提供額が直前事業年度の当社グループの連結売上高の2%を超える場合の取引先グループ
 - ii) 当社グループが取引先グループに対して、当社グループの直前事業年度末日における連結総資産の2%を超える融資を行っている場合の取引先グループ
- （※5）多額の金銭その他の財産：個人の場合には、年間10百万円以上に相当する金銭その他の財産とし、法人その他の団体の場合には、当該団体の年間総収入額の2%以上に相当する金銭その他の財産
- （※6）重要な業務執行者：上記（※1）の業務執行者のうち、上級管理職（部長クラス）以上の役職者

以上

社外取締役については、経営戦略やコーポレートガバナンスなど幅広い事項につき、様々な業種での豊富な実務・経営経験に基づく提言・助言をいただいております。また社外監査役については、監査の方法その他監査役の職務の執行に関する事項につき、独立的立場から、適切な発言をいただいております。

また、社外取締役および社外監査役は、必要に応じ、内部監査、監査役監査、会計監査の内容について、関連機関および関連部門に報告を求め、適宜情報交換を行っております。また、監査役連絡会等の場を通じて内部統制部門と緊密に連携し、適宜必要なヒアリングを行っております。

[役員報酬の内容]

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)	210	146	64	6
監査役 (社外監査役を除く)	34	34	—	2
社外役員	38	38	—	5

2. 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

ア. 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、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。

イ. 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。

[取締役の定数]

当社の取締役は12名以内とする旨定款に定めております。

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、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」という。）におけるコーポレートガバナンスコード（以下「CGコード」という。）【補充原則4-11③】に対応した記載に基づき、2017年3月期（第100期事業年度）の取締役会の実効性に関する評価・分析を行いましたので、その概要を下記により、ご報告申し上げます。

記

1. 取締役会の評価・分析の方法の概要について

以下の手順で評価・分析を行いました。

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（※1）を取締役会構成員および指名委員会構成員に配布し、全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。

Corporate Governance

(※1) 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。なお、評価結果については、4段階の最上位評価（適切）が82.7%、次位評価（課題はあるが適切）が17.3%でありました。

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 常務会や役員合宿等での事前審議を含めて丁寧かつ建設的な議論を重ねることにより、「新理念体系」を定めるとともに、これに基づき、“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」および「第12次中期経営計画（2017年4月～2020年3月）」を策定したこと。
 - 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、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、その役割と責務が果たしていること。
 - ③ 取締役会自身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。
 - ④ 指名委員会・報酬委員会を適正に組織・運営するとともに、委員会の答申に基づいた取締役会の決定が適切になされていること。
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 経営計画達成のために、課題を共有しながら最善の努力が尽くされているが、更に、「管理会計の有効活用等による計画と結果の差異分析の徹底」および「差異分析に基づく継続的改善によるスパイラルアップ」を実践することにより、分析結果の次期戦略・計画への的確な反映が可能となり、経営効率の更なる向上が実現できる。
- ② 「攻めのガバナンス」の実現を目指し、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を歓迎する土壌が取締役会には確立されつつあるが、「リスク評価の精度を高めた上での積極的リスクテイク」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、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できる。
- ③ 内部統制システムの整備・運用に関して、子会社管理の面において、「関係会社管理規程」が整備され、体制構築が進んでいるが、更に、同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」を推進することができる。

3. 今後の対応について

1. 取締役会の実効性に関する評価・分析については、事業年度ごとに実施し、開示してまいります。
2. 第101期事業年度（2018年3月期）においては、上記2.2に記載した課題の改善に重点を置き、取締役会の実効性を更に高めて参ります。

[社外取締役コメント]

マンダム取締役会の実効性について

マンダム取締役会の実効性の評価・分析方法

マンダムの取締役会の実効性評価の方法は、コーポレートガバナンスコード（以下、CGコード）の第4章「取締役会等の責務」各原則に対応して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）で表明した取組方針に沿って作成した調査票によって、取締役会構成員と指名委員会構成員に対して調査を行い、この結果を、代表取締役および独立社外取締役と顧問から構成される客観性の高い指名委員会が審議を重ねた上、取締役会に答申を行うという合理的な評価方法を取っています。

これはマンダムがCGコードの趣旨を尊重し、CGコードの基本原則、原則について真摯に検討し、73原則全てに対して忠実に取組方針を明示するといったCGガイドラインのポリシーに順ずるといふことと、可能な限り客観的な評価を行うことで実効性を担保していきたいとの意向に基づくものです。

社外取締役としての自身の役割と、マンダム取締役会に対する評価

私自身も独立社外取締役としての立場や役割を踏まえ、取締役会に上程された議題に対し客観的かつ株主視点に立って評価し、率直に疑問や意見を述べることを心がけています。そして、そうした意見や提案は真摯に受け止めていただいていると感じています。

取締役会に関しては、実際に建設的な議論ができており十分審議の活性化は図られていますし、透明性・健全性も高いと思います。

しかし、更に言えば、的確で活発な意見交換や状況認識の共有化を通して互いの切磋琢磨により、取締役会自体のより高質化が進み、ひいては経営全般の高度化につながる「インタラクティブ・グロース」の概念が大切かと感じており、意志を持って改善できる余地はまだあると思っています。

例えば、CGコードや内部統制システムの運用等の“守りの”モニタリングは一定の機能を果たしていますが、一方で将来の成長につながる“攻めの”提案に関してはまだ十分とは言いがたいと感じており、従来の業務慣行の枠を超えた積極的かつリスクテイキングな取り組みをも喚起する土壌・風土づくりを今以上に進めることもチャレンジすべき課題の一つだと思っています。

マンダムは今年5月に、創業100周年となる2027年のありたい姿を「VISION2027」として発表しました。マンダムグループの役員・社員の皆さんには、この全てのステークホルダーにとっての“ありたい姿”を実現するために、確信を持って邁進していただきたいと思います。マンダムグループの大きな飛躍に向けて、私も微力ながら社外取締役としてその役割の一端を担うことができたと願っています。

2017年7月



株式会社マンダム
社外取締役
長尾 哲