

『企業基盤の継続強化』

を実現するための強みと取り組み

私たちマン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」=マン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や医薬部外品を提供するために、マンダム安全基準の適合（安全品質）を確保した上で、生活者満足度の適合（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

品質保証体制と品質保証活動

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、販売、お客さま対応等、すべてのプロセスにおける製品・サービスの質を高める品質保証活動を行っています。

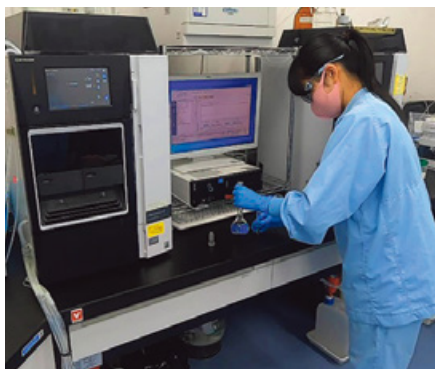
2014年1月に「ISO9001」をベースにした「マンダム品質マネジメントシステム（お客さまの声を活かす品質保証活動の仕組み）」を構築し、以降も継続的な改善・向上を行い運用しています。

この「マンダム品質マネジメントシステム」の有効性と信頼性を継続的に向上することを目的として、「品質保証委員会」を設置し、品質に関わる全社的な方向性の統合を行っています。

また、薬機法（医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律）に定められた責任役員、総括製造販売責任者、品質保証責任者、安全管理責任者、責任技術者が密に連携を取りながら、品質保証活動を統括・推進しています。

「マンダム品質マネジメントシステム」の概略図については、次ページをご参照ください。

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



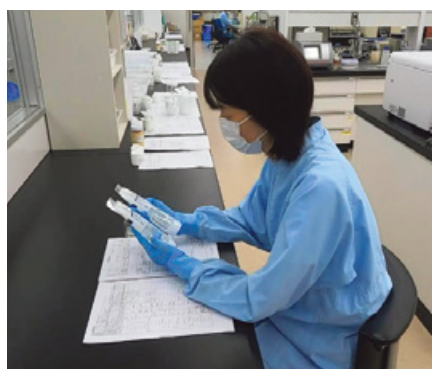
工程作業確認



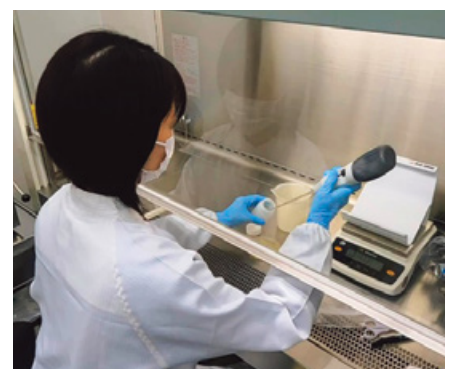
工程作業確認



商品の外観検査

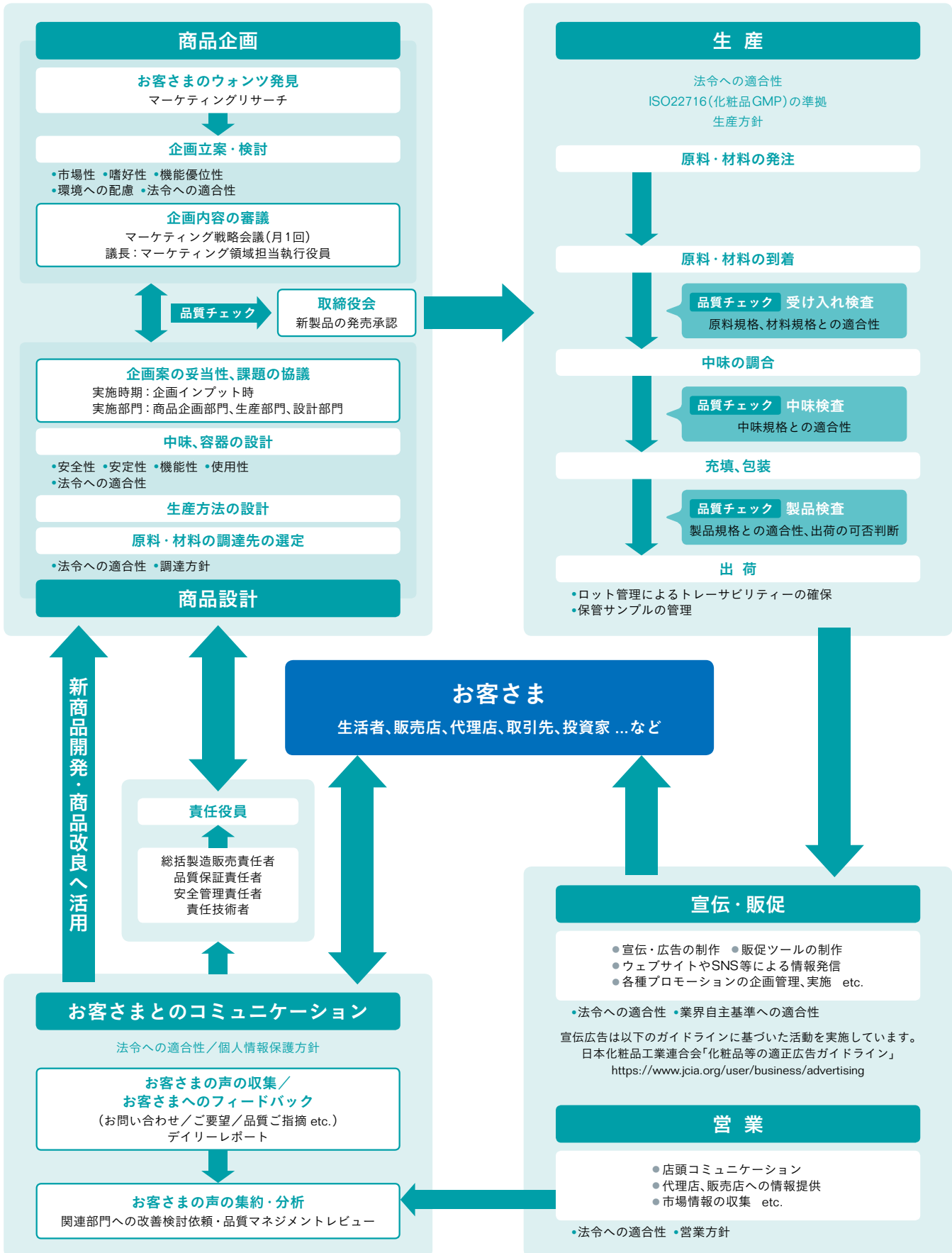


商品の抜取検査



微生物検査

マンダム品質マネジメントシステム(お客様の声を活かす品質保証活動の仕組み)



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

2023年3月期業績

会社情報

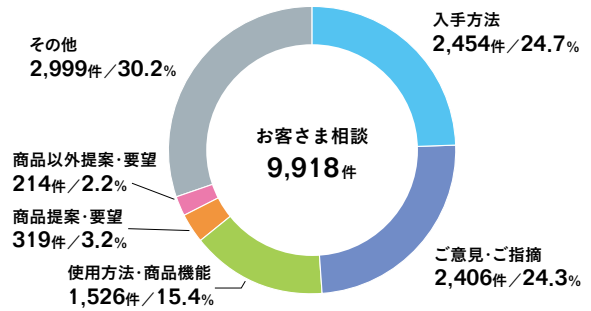
マテリアリティ『企業基盤の継続強化』

お客さま相談システム

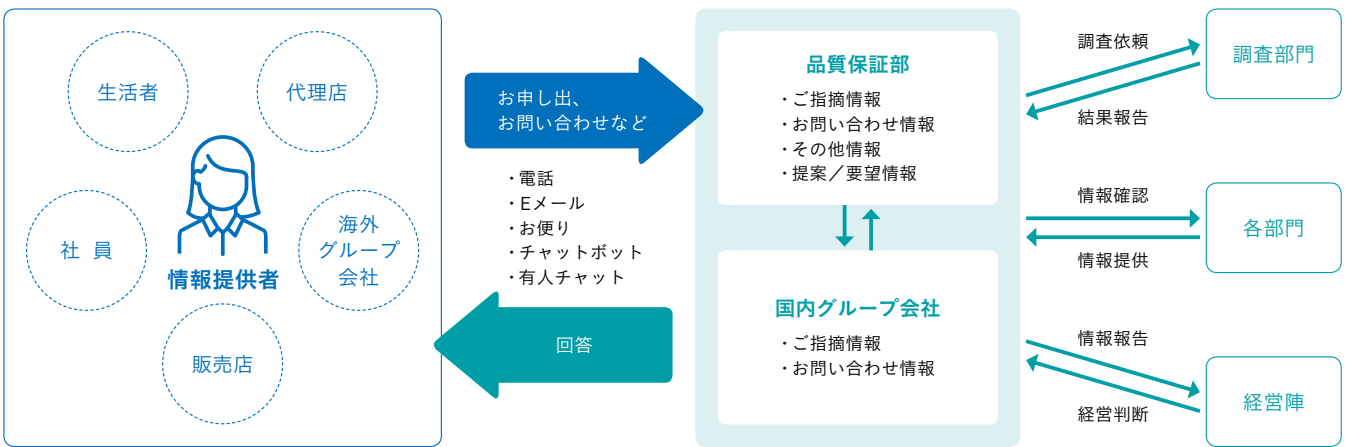
お客さまとの対話の総合窓口として1994年から「お客さま相談室」を設置し、ご提案、ご要望を含む各種相談を受け付けています。寄せられたお客さまからの声に対しては、調査・検討後に回答をお伝えするとともに、お問い合わせの多い質問についてはウェブサイトの「よくあるご質問・お問い合わせ」のページを通じて情報提供に努めています。

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。

2022年度 お客さま相談の内訳



(注) 1. チャットボットでのお問い合わせ件数は含まれておりません。
2. ご意見・ご指摘：自主回収に伴う問い合わせ 870件含む。



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

マンダムでは、お客さまからの声を経営陣や関連部門で共有し、「真の顧客満足の表現」に努めています。以下、お客さまからの声を活かした最近の取り組みについて、ご紹介します。

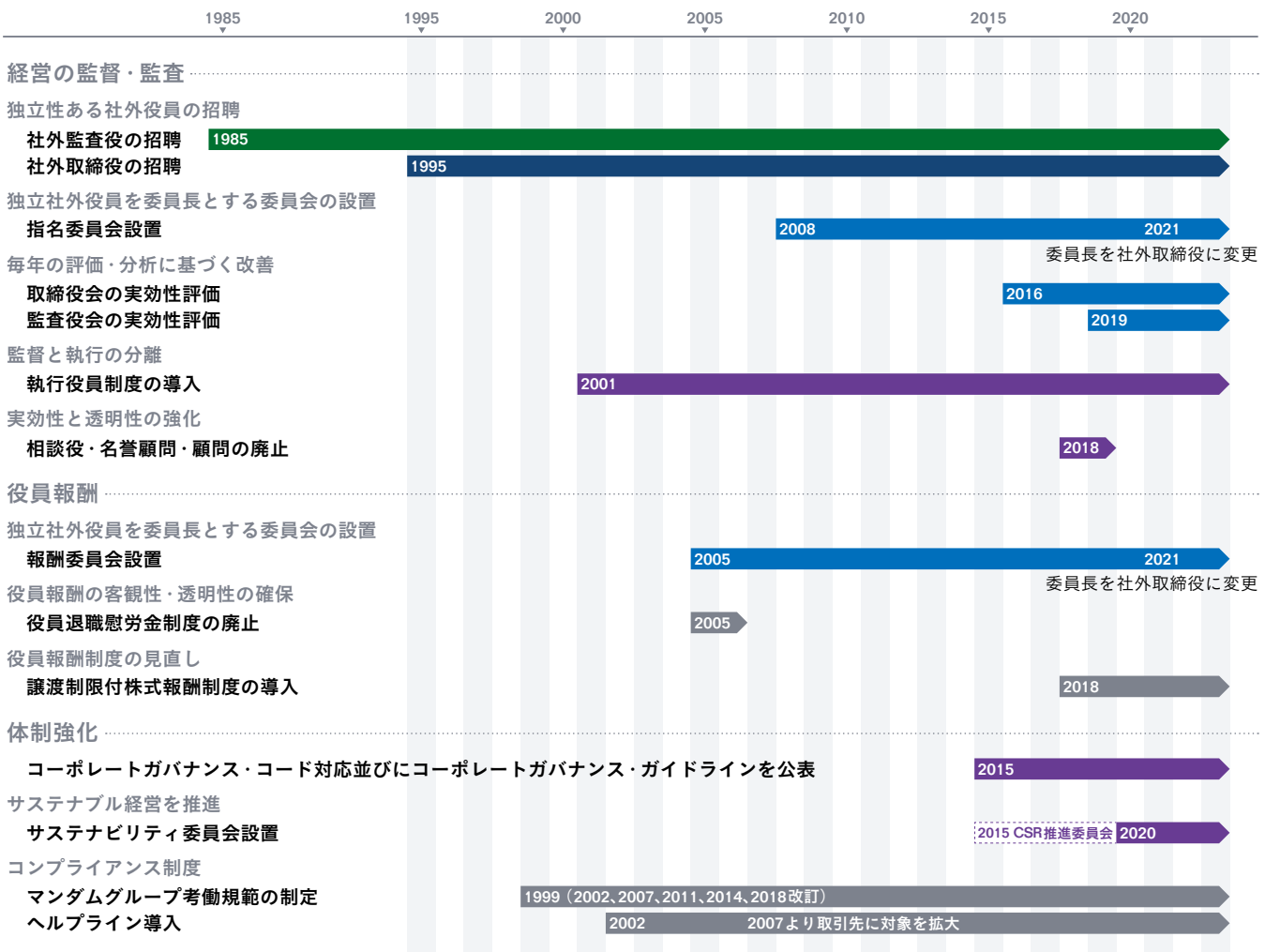
2022年度	ルシード パーフェクトスキンジェル/クリーム	中蓋の表示に関して、「説明文書が分かりにくい」、「文字が見えにくい」という声から、分かりやすい説明と視認性を向上した内容に変更
	ルシードエル オイルトリートメント #EXヘアオイルうねり・くせケア	中味形状がイメージと異なるといった声から、商品に「ジェル状」と記載
2021年度	ルシードエル オイルトリートメントシリーズ	「残量が分かりにくい」という声からラベルの隙間を広げ、見やすくなるように改良
	ルシードエル マルチアレンジスティック	「キャップを開ける際に中味のスティックが折れてしまった」という申し出があったため、商品裏面に「キャップは回さず引き上げるようにあげてください」と記載
2020年度	ギャツビー スタイリンググリース	廃棄する際の分別方法に関する問い合わせが増えたため、親切表示として「ボトルはプラ キャップはアルミ」と記載
	ギャツビー 薬用アクネケアウォーター	成分変更により「色味が黒っぽ見える」との問い合わせが増えたため、商品天面に「環境配慮パウダーに変更 ※色味が薄く見えますが品質に問題ありません」と記載
	ギャツビー 除毛フォーム	デリケートゾーンへの使用に関する問い合わせがあったため、商品裏面に「デリケートゾーンへの使用はしないでください」と記載
	ルシード 薬用トータルケアひんやり化粧水	中味形状がイメージと異なるといった声から、商品に「ジェルタイプ」と記載

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。

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、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、8名の取締役の内、日本国籍者が6名、海外国籍者が2名(女性2名)での構成となっております。

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。

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」

スキルマトリックス (2023年6月23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	鈴木 茂樹	●	●		●				●	
	谷井 等	●		●	●		●			●
	伊藤 麻美	●	●	●			●			
〔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」は株式会社マダムより子会社・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。

新任社外取締役メッセージ

[西村会長からのコメント]

今までの波乱に満ちた異色の経歴、経営経験からの幅広い視点での助言をいただきたいこと、それに加え、当社のダイバーシティ&インクルージョン推進の一環として、女性活躍推進におけるアドバイスも期待しております。

また、それだけではなく、メディアにおいて自身の経験を後進に幅広く伝える活動を行っていらっしゃることもあり、当社の社員とも直接対話の機会を設けていただき、外部視点からの貴重な気付きや、大いなる刺激を与えていただくような役割も期待しております。

当社のコーポレートガバナンスの強化とともに、すべての生活者の皆さまが「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. になりたい自分に、全部なろう。」をコーポレートスローガンとしている人間系企業マダムグループの経営全般の質的向上にご協力いただきたいと強く希望しております。

[伊藤取締役メッセージ]

皆さま、はじめまして。

2023年6月23日の株主総会において取締役に就任いたしました伊藤麻美です。どうぞよろしくお願いたします。

就任前に何度かマダム本社に伺いましたが、社員の皆さんと会話をしっかりと交わしたのは4月3日の経営方針発表会後の懇親会でした。その時の率直な印象は・・・「にぎやか、よく笑う、楽しそう！」私が想像していたよりもかなりフレンドリーな会社だとわかったので、安心いたしました。初対面の人でも溶け込めることができる、「Come on! You're more than welcome!」的な雰囲気満載でした。気持ちよく受け入れていただいて心地よかったです。長い歴史の中で何度か転換期があったと思いますが、変化を恐れず、逆に変わっていくことを味方にしながら成長してきたことが当社の強みであり、その結果がフレンドリーな社風のオリジンだと感じました。

私は2000年に父が創業した表面処理の会社、日本電鍍工業株式会社の代表取締役に就任いたしました。創業者の娘ですが、父がすでに他界していたことと、想定外の社長就任でしたので会社に行っても挨拶してくれる社員はほんの一握りでした。逆に無視する社員がいたほど歓迎されない環境での船出を経験しました。会社自体が倒産寸前であったことから、存続の危機だと感じていた社員たちの目には輝きもなく、社内はどんよりした空気が流れていました。ほとんどが団塊の世代の男性社員だったこともあり、経験の無い娘に何ができるのか、これで会社は終わったという諦めモードいっぱいでした。負けず嫌いの私は、反発が出れば出るほどやる気度がアップしていきました。しかしながら、実際に会社を蘇らせるのには時間と労力が必要でした。会社の経営がそこまで悪化してしまった理由を簡単に言えば、父亡き後は時代を見抜くことができず、現実を目の当たりにしながらも何もしなかった、なんのアクションも起こさずいたからです。チャンスはいくらでもあったのかもしれ



ませんが、行動しないまま、なんとかなればいい、変化を嫌い、新しいことへの挑戦を拒んでしまった結果だと思います。

業界外だから、性別が違うから、価値観が合わないから受け入れない、もしくは拒否をすることほど愚かなことはないと思います。人はみんな違って当たり前です。同じではないからこそ新鮮で、新たな発見ができると思います。誰が見てもスゴイと思えるわかりやすい特技を持っている人もいれば、表からは見えにくいものの、驚異的な才能の持ち主もいます。強みも違えばウイークポイントだってみんなそれぞれです。自分とは違うからこそ認め合い、尊重することが大事ではないでしょうか。

日本は素晴らしい国です。しかしながら、周りを気にしすぎて、他の人と違うことを好まない人の割合がまだまだ高い気がします。出る杭は打たれる文化がまだ根強いのでしょうか。ユニークであることがこんなにも素敵なことなのに、それを認めようとしない風土があるのかもしれない。まわりに引っ張られず、自分の考えを持ち、主張することの大切さが浸透していないのかもしれない。女性が活躍しやすい国になりきれていないのも、このようなことが原因の一つではないでしょうか。長年、女性の意見を反映せず、男性主導で多くの方針を決めてきたことありますが、それを許してしまってきた女性側にも問題がないとは言えません。言えば叩かれる可能性がありますが、それでも、後輩たちのために、未来のためにも勇気を出して行動に出ることも必要だったと思います。先進国の中で、日本はダイバーシティ後進国です。しかし、皆さんもご存知の通り、これだけ少子化が進めば、ダイバーシティ&インクルージョン、多様な人材に活躍してもらわなければ、企業だけではなく国の存続すら危うくなります。自分たちがなにもなくても、きっと誰かがなんとかしてくれる、誰かが何かをやってくれるのを見てから考えようという段階は終わりです。

「今こそ行動！」

前に進むことで必然と同じようなマインドを持っている仲間たちと出会えるはず。違う楽器で音を奏でながら美しいハーモニーを楽しませてくれるオーケストラのように、異なる個性が重なり合うことでパワフル&インパクトのあるメッセージを世の中に発信していけるはずです。

私のマンダムへのfirst impressionは明るい社風以外に、誰でもやりたいことを可能にする会社です。まさに、「BE ANYTHING BE EVERYTHING！」このpositive impressionが社内だけで浸

透するのではなく、当社の商品を使用してくださる生活者の皆さまにもしっかり伝わる会社にしていければと思っています。マンダムの姿勢や価値を通じて、誰もが自分らしい人生を楽しむことを忘れない、そんな影響力のある会社していきたいです。就任して間もないこともあり、まだまだ理解していないことが多いと思いますが、23年の経営者としての経験と、bicultural(二文化的)な環境で育った感性を活かしながら、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思っています。

会社役員の報酬額決定に関する方針

当社の取締役の報酬は、「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。

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60%	短期変動報酬 (金銭) 約31%	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 ・連結ROIC達成率
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

2022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)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	288 (24)	203 (24)	49 (一)	36 (一)	7 (3)
監査役 (うち社外監査役)	50 (14)	50 (14)	— (一)	— (一)	4 (2)
合計 (うち社外役員)	339 (38)	253 (38)	49 (一)	36 (一)	11 (5)

(注) 1. 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。
2. 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、毎期末純資産額の10%未満とする方針としておりますが、

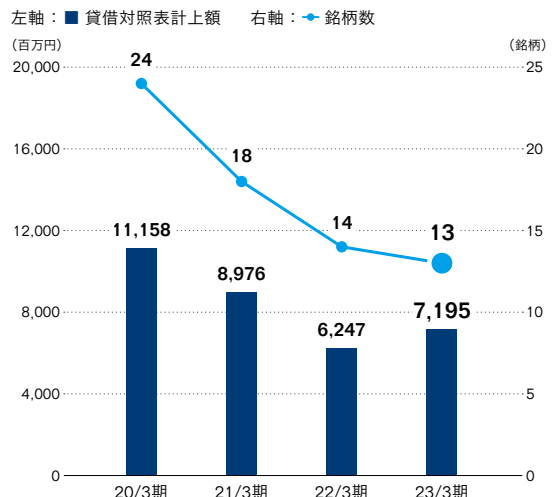
2023年3月末では10.1%となりました。なお、2024年3月末には2021年3月末比で30%以上削減する方針であります。

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	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	
上場	24	18	14	13	
銘柄数	非上場	7	6	6	6
合計	31	24	20	19	
貸借対照表計上額 (百万円)	上場	11,158	8,976	6,247	7,195
非上場	26	24	24	24	
合計	11,184	9,000	6,271	7,219	

うち上場株式の推移



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4-11③】に基づき、2023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。

評価・分析の手順と定量結果

- 2023年1～2月にかけて、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。
 - 同回答に基づき、取締役会議長である代表取締役会長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。
 - 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。
 - 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。
- 4段階評価における最上位評価「適切」が67.0%（2021年66.1%）、次位評価「課題はあるが適切」が29.1%（同30.3%）、次々位評価「課題が多く適切に行われていない」が2.6%（同1.7%）となりました。

実効性が確保できている項目

- 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。
- 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。
- 取締役会は、独立社外取締役・監査役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。

課題・改善項目

- 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。
- 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。

具体的コメント例

実効性が確保できている項目

- 社外取締役が委員長を務める指名委員会が適正に運営され、その答申が尊重されており、十分なガバナンスが確保されている。
【補充原則4-3④】
- 社外取締役による執行役員との情報交換が行われており、モニタリング機能を発揮するのに効果的であると感じている。
【原則4-6. 経営の監督と執行】
- 執行役員との懇談会、品質会議や工場原価会議など、情報入手と現状把握に有効。監査役との定期的な情報交換会は大変有意義。
【補充原則4-13③】

課題・改善項目

- 長期ビジョンについては、VISION2027とウイズ、アフターコロナにおける経営環境の変化や会社のビジネスモデルの適合性などの面でギャップが発生していると思われ、取締役会のリーダーシップの下で見直しを行う必要が生じていると思われる。
【補充原則4-1②】
- 経営陣幹部の人事については、もっと余裕をもって対応しないといけないのではないかと。
【補充原則4-3①】
- 社外取締役のキャリアが同一ですべて経営者である。
【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】