

第108回 定時株主総会 招集ご通知



日時

2025年6月24日(火曜日)

午前10時 (受付開始 午前9時)



決議
事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役7名選任の件
- 第3号議案 監査役1名選任の件



場所

大阪市中央区十二軒町5番12号

マンドム本社ビル

2階 会議室

※ 末尾の「第108回 定時株主総会 会場ご案内図」を
ご参照ください。

株主総会におけるお土産のご用意はございません。

株主の皆さまへ

株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

第108回定時株主総会を2025年6月24日（火曜日）に開催するにあたり、ここに招集ご通知をお届けいたします。また、2025年3月期の概況と取り組みにつきましては、事業報告にてご報告申し上げますので、ご高覧ください。

マンダムグループは2024年4月より、第14次中期経営計画（以下：MP-14）をスタートいたしました。MP-14は、次期中期経営計画（MP-15）からスタートする次の100年を見据えた成長基盤を構築するフェーズと位置付け、全社を挙げて取り組んでおります。

具体的な取り組みの一つとして、グループ経営体制を推進させるためにCxO制度を採用し、グループ連結での収益を最大化するために、各CxOが全体最適で考え、実践できる体制を構築しました。

また、全社横断でのバリューチェーンの抜本の見直しによる収益性改善プロジェクトを2024年1月より日本を皮切りに始動しております。商品の適正価格、採算性、原材料の調達先、社内の会議体制に至るまで、あらゆる部分にメスを入れ、Zero-based thinkingで社員一丸となって取り組んでいる最中です。これらの多様な取り組みを通じて収益性を改善し、そこで生み出した原資を、企業価値の向上に繋がる先行投資や、株主の皆さまへの還元に充ててまいります。

株主の皆さまにおかれましては、引き続きこれまでと変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2025年6月



A stylized, handwritten signature in black ink, which appears to read 'Ken Nishimura'.

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

西村 健

INDEX

招集ご通知 P.5

株主総会参考書類 P.9

事業報告 P.21

1. 企業集団の現況に関する事項 21

2. 当社の株式に関する事項 32

3. 当社の会社役員に関する事項 33

4. 株式会社の支配に関する基本方針 39

5. 剰余金の配当等の決定に関する方針 39

連結計算書類・計算書類 P.41

監査報告書 P.45

■ 理念体系



mandom

MANDOM MISSION

Human to Human

私たちマンダムは、健康と清潔と美を通じて、奔放に大胆に、
あなたの日常を発見と感動で満たす「人間系」企業です

MANDOM PRINCIPLES

生活者発・生活者着

チャレンジ・チェンジ・イノベーション

全員参画

社会との共存・共生・共創

人財主義

MANDOM SPIRIT

お役立ち 人間尊重 自由闊達

■ VISION2027

●2027年ありたい姿

総合化粧品ではなく唯一無二の強みを持った化粧品会社

1. 「常に本物を提案する」会社
2. 「Global & Only One」な会社
3. 「Exciting & Excellent」な会社

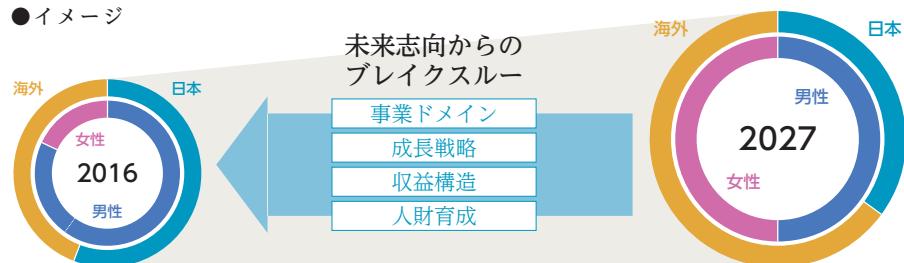
●ビジョンスローガン

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

●基本方針

1. アジアの成長を取り込んだ真のグローバルカンパニーへの進化
2. 男性事業のお役立ちの更なる深化と、女性事業における積極的投資および拡大
3. 本物を提供するストック型マダムワールドづくり

●イメージ



証券コード 4917
2025年6月6日

株 主 各 位

大阪市中央区十二軒町5番12号
株式会社マンドム
代表取締役 西村 健
社長執行役員兼CEO

第108回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第108回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本定時株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトへのアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】

<https://www.mandom.co.jp/ir/meeting.html>



電子提供措置事項は、上記の当社ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しております。

【東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

（上記の東証ウェブサイトにアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「マンドム」または「コード」に当社証券コード「4917」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。）



なお、当日のご出席に代えて、インターネット等または書面により事前に議決権を行使することができますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討のうえ、7頁および8頁の方法により2025年6月23日（月曜日）午後5時35分までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2025年6月24日（火曜日）午前10時
（なお、受付開始時間は、午前9時とさせていただきます。）
2. 場 所 大阪市中央区十二軒町5番12号
マダム本社ビル 2階 会議室
（末尾の「第108回 定時株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。）
3. 目的事項
 - 報告事項
 1. 第108期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第108期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類の内容報告の件
 - 決議事項
 - 第1号議案 剰余金の処分の件
 - 第2号議案 取締役7名選任の件
 - 第3号議案 監査役1名選任の件

以 上

-
- ◎電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前記当社ウェブサイトおよび東証ウェブサイトにおいて、その旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。
 - ◎本株主総会においては、書面交付請求の有無にかかわらず、一律に電子提供措置事項を記載した書面をお送りいたします。なお、電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款第16条第2項の規定に基づき、お送りする書面には記載していません。
 - ①事業報告の「主要な営業所および工場」「従業員の状況」「主要な借入先の状況」「会計監査人に関する事項」「業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況の概要」
 - ②連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」
 - ③計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
- 従いまして、当該書面に記載している事業報告、連結計算書類および計算書類は、監査役および会計監査人が監査報告書を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。
- ◎定時株主総会終了後の決議の結果につきましては、「定時株主総会決議ご通知」を当社ウェブサイトに掲載いたします。
 - ◎当日は、軽装（クールビズ）にて対応させていただきますので、ご了承賜りますようお願い申し上げます。株主の皆さまにおかれましても、軽装にてご出席くださいますようお願い申し上げます。

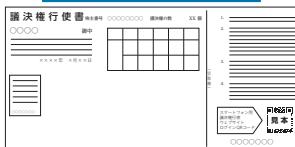
議決権の行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆さまの重要な権利です。株主総会参考書類をご高覧のうえ、議決権の行使をお願い申し上げます。

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

1

株主総会へ出席する場合



議決権行使書用紙を
会場受付へ提出

株主総会開催日時

2025年6月24日(火)

午前10時

2

インターネット等による議決権行使の場合



下記注記をご確認のうえ、次頁の案内をご参照いただき、各議案への賛否をご入力ください。

ご不明な点がございましたら、次頁に記載のウェブサポート専用ダイヤルへお問い合わせください。

次頁を
ご参照ください

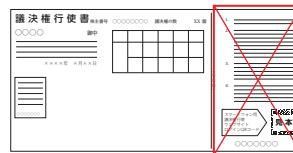
行使期限

2025年6月23日(月)

午後5時35分 完了分まで

3

議決権行使書を郵送する場合



この部分をお切り取りのうえ
はがき部分のみを郵送ください。

各議案への賛否を
表示のうえ投函

(お早めにご投函ください)

行使期限

2025年6月23日(月)

午後5時35分 到着分まで

- 書面（郵送）により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。
- インターネット等と書面（郵送）により、重複して議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。また、インターネット等によって複数回、議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダおよび通信事業者の料金（接続料金等）は、株主さまのご負担となります。
- パスワードは、行使される方が株主さまご本人であることを確認するための重要な情報です。印鑑や暗証番号同様、大切にお取り扱いください。また、パスワードは一定回数以上間違えると使用できなくなります。パスワードの再発行をご希望の場合は、画面の案内に従ってお手続きください。なお、議決権行使書用紙に記載されている議決権行使コードは、本定時株主総会に限り有効です。

インターネット等による議決権行使のご案内

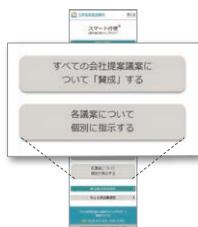
QRコードを読み取る方法 「スマート行使[®]」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使[®]」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。
※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

「次へすすむ」をクリック

「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

「パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

インターネット等による議決権行使に関するお問い合わせ先

議決権行使に関するパソコン等の操作方法が不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行
電話照会先

証券代行ウェブサポート専用ダイヤル
議決権行使に関する事項以外のご照会

☎ 0120-652-031 (午前9時～午後9時受付)

☎ 0120-782-031 (午前9時～午後5時受付 土日休日を除く)

証券会社に口座をお持ちの株主さまは、お取引の証券会社にお問い合わせください。

【議決権電子行使プラットフォームのご利用について】

管理信託銀行等の名義株主さま（常任代理人さまを含みます。）につきましては、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、上記のインターネット等による議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

議案および参考事項

第1号 議案

剰余金の処分の件

当社は、安定的な株主還元を経営の重要課題と位置付けており、資本効率の向上を勘案したうえで、積極的な事業展開のための内部留保に配慮し、以下のとおりといたしたく存じます。

<期末配当に関する事項>

- (1) 配当財産の種類
金銭といたします。
- (2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額
当社普通株式1株につき金20円 総額902,744,440円
(2024年12月2日に1株につき金20円の間配当を実施いたしておりますので、第108期の年間配当金は1株につき金40円となります。)
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2025年6月25日

第2号
議案

取締役7名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役全員（7名）が任期満了となります。つきましては、取締役7名の選任をお願いいたしたく存じます。

なお、当社の取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針は、後記17頁をご参照ください。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	性別	当社における地位	取締役会の出席回数 および出席率
1	再任 西村 元延	男性	代表取締役 会長	13回 / 14回 (92%)
2	再任 西村 健	男性	代表取締役 社長執行役員	13回 / 14回 (92%)
3	再任 小芝 信一郎	男性	取締役 専務執行役員	14回 / 14回 (100%)
4	再任 渡辺 浩一	男性	取締役 常務執行役員	11回 / 11回 (100%) ※2024年6月21日 就任以降
5	再任 谷井 等	男性	社外取締役 独立役員	14回 / 14回 (100%)
6	再任 伊藤 麻美	女性	社外取締役 独立役員	14回 / 14回 (100%)
7	再任 原田 哲郎	男性	社外取締役 独立役員	10回 / 11回 (90%) ※2024年6月21日 就任以降

1 にしむらもと のぶ 西村 元延 (1951年1月9日生)

再任



所有する当社の株式の数
933,000株

取締役会の出席回数および出席率
(2025年3月期)
13回/14回 (92%)

略歴、当社における地位、担当

1977年 4月	当社入社	2000年 5月	PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役
1983年 4月	当社東日本地区営業部長	2004年 6月	当社社長執行役員
1984年 6月	当社取締役 (現任)	2008年 4月	当社内部統制推進部統括・担当
1987年 6月	当社常務取締役	2019年 4月	当社内部監査室担当
1990年 6月	当社代表取締役 (現任) 当社取締役副社長	2021年 4月	当社社長 (現任)
1995年 6月	当社取締役社長		

取締役候補者とした理由

1995年に取締役社長に就任して以来、グループ経営の陣頭に立ち、適正に職務を執行し、着実に成果を上げ、その職責を十分に果たしております。今後も代表取締役会長として、当社グループの成長・発展に寄与することが期待できると判断し、引き続き取締役候補者いたしました。

2 にしむら けん 西村 健 (1982年5月12日生)

再任



所有する当社の株式の数
1,170,090株

取締役会の出席回数および出席率
(2025年3月期)
13回/14回 (92%)

略歴、当社における地位、担当

2008年 4月	当社入社	2021年 4月	当社代表取締役 (現任) 当社社長執行役員 (現任)
2011年 1月	MANDOM CORPORATION (SINGAPORE) PTE.LTD. アシスタントマネジャー	2021年 5月	PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役
2013年 4月	当社人事部	2022年 4月	当社内部監査室担当 (現任)
2015年 7月	当社人事部欧州駐在 IESE Business School (スペイン)	2023年 4月	当社マーケティング統括 当社経営改革室担当 兼 室長
2017年 5月	同校卒業 (MBA)	2024年 4月	当社CEO、日本事業COO、 CMO (現任)
2017年 7月	当社執行役員 当社経営戦略部長		
2018年 4月	当社常務執行役員 当社マーケティング統括		
2019年 6月	当社取締役 (現任)		

取締役候補者とした理由

当社の経営戦略およびマーケティング領域で要職を経て、現在は代表取締役社長執行役員兼CEOとして当社グループの経営を担っています。経営の構造改革を推進し、職務を適切に遂行することで、その職責を十分に果たしております。今後もこれらの経験を活かし、変革のリーダーシップを発揮することで、当社グループの成長・発展に寄与することが期待できると判断し、引き続き取締役候補者いたしました。

3 | 小芝 信一郎 (1963年12月24日生)

再任



所有する当社の株式の数
27,262株

取締役会の出席回数および出席率
(2025年3月期)
14回/14回 (100%)

略歴、当社における地位、担当

- | | | | |
|----------|---|----------|--|
| 1987年 4月 | 当社入社 | 2018年 4月 | 当社専務執行役員 (現任)
当社海外事業統括
PT MANDOM INDONESIA Tbk
監査役会長 (現任) |
| 1993年 7月 | SUNWA MARKETING CO.,LTD.
専務取締役 | 2021年 4月 | 当社海外管掌 |
| 1997年 5月 | ZHONGSHAN CITY RIDA FINE
CHEMICAL CO.,LTD.
(現 ZHONGSHAN CITY RIDA
COSMETICS CO.,LTD.) 経理 | 2024年 4月 | 当社海外事業COO |
| 2002年 4月 | 当社営業企画部長 | 2025年 4月 | 当社CRO (現任) |
| 2008年 6月 | 当社執行役員 | | |
| 2013年 4月 | 当社常務執行役員
当社マーケティング統括 | | |
| 2016年 6月 | 当社取締役 (現任) | | |

重要な兼職の状況

PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役会長

取締役候補者とした理由

海外グループ会社の経営者を歴任した後、長年にわたり当社のマーケティングおよび海外事業の各執行領域において適切に職務を遂行し、着実に成果を上げてその職責を十分に果たしております。今後はこれらの経験を活かし、専務執行役員兼CROとしてリスクマネジメントおよびコンプライアンス面の更なる強化を通じて、当社グループの成長・発展に寄与することが期待できると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

4 | 渡辺 浩一 (1965年11月16日生)

再任



所有する当社の株式の数
22,417株

取締役会の出席回数および出席率
(2025年3月期)
11回/11回 (100%)
※2024年6月21日就任以降

略歴、当社における地位、担当

- | | | | |
|----------|-------------------------------------|----------|---|
| 1988年 4月 | 当社入社 | 2020年 4月 | 当社常務執行役員 (現任)
当社生産統括 |
| 2007年 4月 | PT MANDOM INDONESIA Tbk
取締役 | 2024年 4月 | 当社インドネシア事業COO (現任) |
| 2011年 4月 | PT MANDOM INDONESIA Tbk
常務取締役 | 2024年 5月 | PT MANDOM INDONESIA Tbk
代表取締役社長執行役員 (現任) |
| 2014年 4月 | 当社執行役員
当社福岡工場、生産技術部担当 兼
福岡工場長 | 2024年 6月 | 当社取締役 (現任) |
| 2017年 4月 | PT MANDOM INDONESIA Tbk
専務取締役 | | |

重要な兼職の状況

PT MANDOM INDONESIA Tbk 代表取締役社長
執行役員

取締役候補者とした理由

当社の生産統括およびPT MANDOM INDONESIA Tbkの経営幹部を歴任し、担当した各執行領域において適切に職務を遂行し、着実に成果を上げてその職責を十分に果たしております。今後もこれらの経験を活かし、常務執行役員としてグローバルな事業展開の更なる強化を通じて、当社グループの成長・発展に寄与することが期待できると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

5 谷井

ひとし 等 (1972年6月2日生)

再任 社外取締役 独立役員



所有する当社の株式の数
0株

取締役会の出席回数および出席率
(2025年3月期)
14回/14回 (100%)

略歴、当社における地位、担当

- | | | | |
|----------|----------------------------|----------|-----------------------|
| 1996年 4月 | 日本電信電話株式会社入社 | 2019年 8月 | 株式会社エニキャリア 社外取締役 (現任) |
| 1997年 9月 | 合資会社デジタルネットワークサービス 代表社員 | 2019年12月 | 株式会社オンデック 社外取締役 |
| 2000年 1月 | 株式会社インフォキャスト 代表取締役 | 2020年 1月 | ハッピーPR株式会社 代表取締役 (現任) |
| 2005年 6月 | シナジーマーケティング株式会社 代表取締役 | 2020年 6月 | 当社社外取締役 (現任) |
| 2016年 9月 | 株式会社マーケットエンタープライズ 社外取締役 | | |
| 2017年 2月 | 株式会社ペイフォワード 代表取締役 (現任) | | |
| 2019年 1月 | 株式会社スペースエンジン 社外取締役 | | |
| 2019年 7月 | シナジーマーケティング株式会社 取締役会長 (現任) | | |

重要な兼職の状況

株式会社ペイフォワード 代表取締役
シナジーマーケティング株式会社 取締役会長
株式会社エニキャリア 社外取締役
ハッピーPR株式会社 代表取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

複数の企業における経営経験、幅広い知識、優れた識見を有し、当社の取締役会においても積極的に発言しながら、社外取締役として業務執行に対する監督などの適切な役割を果たしていただいております。今後も上記の役割を引き続き果たしていただくとともに、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督や助言を行っていただくこと、また、指名委員会および報酬委員会の委員として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に関与していただくことを期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

6 伊藤

まみ 麻美 (1967年11月24日生)

再任 社外取締役 独立役員



所有する当社の株式の数
0株

取締役会の出席回数および出席率
(2025年3月期)
14回/14回 (100%)

略歴、当社における地位、担当

- | | | | |
|----------|--------------------------|----------|-----------------------|
| 2000年 3月 | 日本電鍍工業株式会社 代表取締役 (現任) | 2019年 8月 | 株式会社エニキャリア 社外取締役 (現任) |
| 2012年 4月 | 日本アクセサリ株式会社 代表取締役社長 (現任) | 2019年12月 | 株式会社オンデック 社外取締役 |
| 2012年 7月 | 株式会社ジユリコ 代表取締役社長 (現任) | 2020年 1月 | ハッピーPR株式会社 代表取締役 (現任) |
| 2020年 6月 | 株式会社さきもと 社外取締役 | 2020年 6月 | 当社社外取締役 (現任) |
| 2023年 3月 | リョービ株式会社 社外取締役 (現任) | | |
| 2023年 6月 | 当社社外取締役 (現任) | | |

重要な兼職の状況

日本電鍍工業株式会社 代表取締役
日本アクセサリ株式会社 代表取締役社長
株式会社ジユリコ 代表取締役社長
リョービ株式会社 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

企業経営者としての豊富な経験と国際的な視野を活かし、当社の取締役会においてユニークな発想や意見を通じて経営全般に対し有意義な意見や指摘を積極的に発言しており、社外取締役として適切な役割を果たしていただいております。今後も上記の役割を引き続き果たしていただくとともに、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督や助言を行っていただくこと、また、指名委員会および報酬委員会の委員として客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に関与していただくことを期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

7 はらだ てつろう 原田 哲郎 (1965年9月22日生)

再任 社外取締役 独立役員



所有する当社の株式の数
0株

取締役会の出席回数および出席率
(2025年3月期)

10回/11回 (90%)

※2024年6月21日就任以降

略歴、当社における地位、担当

1981年4月	海上自衛隊 入隊	2021年6月	アイペットホールディングス株式会社 取締役
1990年4月	日本生命保険相互会社 入社	2023年6月	株式会社ドリームインキュベータ 取締役
1996年6月	カリフォルニア大学バークレー校 経営大学院経営学修士 株式会社ドリームインキュベータ 執行役員	2024年6月	株式会社ドリームインキュベータ 取締役 (監査等委員) (現任)
2006年6月	株式会社ドリームインキュベータ 執行役員	2024年6月	当社社外取締役 (現任)
2017年11月	アイペット損害保険株式会社 取締役	2024年6月	株式会社ワコールホールディングス 社外取締役 (現任)
2018年6月	株式会社ドリームインキュベータ 取締役		
2020年6月	株式会社ドリームインキュベータ 代表取締役CEO		
2020年10月	アイペットホールディングス株式会社 取締役 (監査等委員)		

重要な兼職の状況

株式会社ドリームインキュベータ 取締役 (監査等委員)
株式会社ワコールホールディングス 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

多様な業種の企業に対するコンサルティングで培った知見と経験をもとに、当社の取締役会において積極的に戦略的な視点からの助言や、経営の健全性および透明性を向上させるための重要な提言を行っていたことであり、社外取締役として適切な役割を果たしています。今後も上記の役割を引き続き果たしていただくとともに、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督や助言を行っていただくこと、また、指名委員会および報酬委員会の委員として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に関与していただくことを期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 谷井等氏、伊藤麻美氏および原田哲郎氏は、社外取締役候補者であります。当社は、谷井等氏、伊藤麻美氏および原田哲郎氏を東京証券取引所が定める上場規程に基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、3氏の選任が承認された場合には、独立役員としての在任期間は5年、伊藤麻美氏の社外取締役としての在任期間は2年、原田哲郎氏の社外取締役としての在任期間は1年となります。
3. 当社は谷井等氏、伊藤麻美氏および原田哲郎氏との間において、会社法第427条第1項および当社定款第24条第2項の規定に基づき、会社法第423条第1項に規定する会社に対する損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該責任限定契約に基づく損害賠償責任の限度額は、金100万円と会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い金額としております。なお、3氏の選任が承認された場合には、同契約を継続する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者がその職務の執行に起因して、保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がされた場合の法律上の損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。各候補者の選任が承認された場合には、当該保険契約の被保険者となります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。
5. 社外取締役候補者の谷井等氏、伊藤麻美氏および原田哲郎氏は、当社の「独立社外役員の独立性に関する基準」(後記19頁および20頁をご参照)を満たしております。
6. 西村健氏の所有株式数は、同氏の資産管理会社であるM・Nホールディングス株式会社が保有する株式数を含んでおります。

第3号
議案

監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役 日比武志氏および森幹晴氏が任期満了となります。つきましては、監査役1名の選任をお願いいたしたく存じます。

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

なお、当社の取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針は、後記17頁をご参照ください。

監査役候補者は次のとおりであります。

もり
森

所有する当社の株式の数
0株

取締役会の出席回数および出席率
(2025年3月期)
14回/14回 (100%)

みきはる
幹晴 (1976年12月14日生)

再任 社外監査役 独立役員

略歴、当社における地位

2004年10月 長島・大野・常松法律事務所 入所
2011年9月 Shearman & Sterling LLP 入所
2016年1月 日比谷中田法律事務所 入所
2017年7月 同事務所 パートナー就任
2019年4月 東京国際法律事務所 開設
同事務所 共同代表/代表パートナ
ー (現任)
2021年6月 当社社外監査役 (現任)

重要な兼職の状況

東京国際法律事務所 共同代表

社外監査役候補者とした理由

弁護士として企業法務に精通し、会社経営に関する高い識見を有しています。コンプライアンスやリスク管理はもとより、その他の監査役職務執行に関する事項についても、独立した立場から有意義な助言や意見をいただいています。今後もその高い識見を当社の経営に反映させることで、グループ経営全般の質的向上に寄与することが期待できると判断し、引き続き社外監査役候補者といたしました。

- (注) 1. 森幹晴氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 森幹晴氏は、社外監査役候補者であります。
同氏は、経営者として直接会社経営に関与した経験はありませんが、企業法務に精通し会社経営に関する高い識見を有することから、社外監査役としての職責を十分に果たされるものと判断しております。
当社は、同氏を東京証券取引所が定める上場規程に基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、同氏の選任が承認された場合には、独立役員の指定を継続する予定であります。
なお、同氏の社外監査役としての在任期間は、本総会終結の時をもって4年となります。
3. 当社は森幹晴氏との間において、会社法第427条第1項および定款第32条第2項の規定に基づき、会社法第423条第1項に規定する会社に対する損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該責任限定契約に基づく損害賠償責任の限度額は、金10百万円と会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い金額としております。なお、同氏の選任が承認された場合には、同契約を継続する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者がその職務の執行に起因して、保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がされた場合の法律上の損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。森幹晴氏の選任が承認された場合には、当該保険契約の被保険者となります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。
5. 森幹晴氏は、当社の「独立社外役員の独立性に関する基準」（後記19頁および20頁をご参照）を満たしております。

〈ご参考〉

■スキルマトリックス

本定株主総会招集ご通知記載の候補者を原案どおりご選任いただいた場合の取締役・監査役のスキルマトリックスは以下のとおりとなります。

氏名	性別	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	男性				●			●	
西村 健	男性	●	●						●
小芝 信一郎	男性	●					●		
渡辺 浩一	男性	●		●				●	
独立社外 谷井 等	男性		●						●
伊藤 麻美	女性	●				●			●
原田 哲郎	男性				●	●			●

(監査役)

亀田 泰明	男性		●					●	
独立社外 森 幹晴	男性						● 弁護士		●
田中 基博	男性				● 公認会計士				

以上

■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 ガイドライン (抜粋)

(参考URL: https://www.mandom.co.jp/company/src/g_guideline.pdf)

【原則3-1 (iv)】

取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

国籍、年齢、性別等を問わず、強い倫理観を有し、当社の企業理念体系に共鳴するとともに、多様な価値観を受入れグローバルな舞台で期待される役割を果たすことができる人格・識見に優れた人材を選任・指名する方針としております。なお、個別の方針は以下のとおりです。

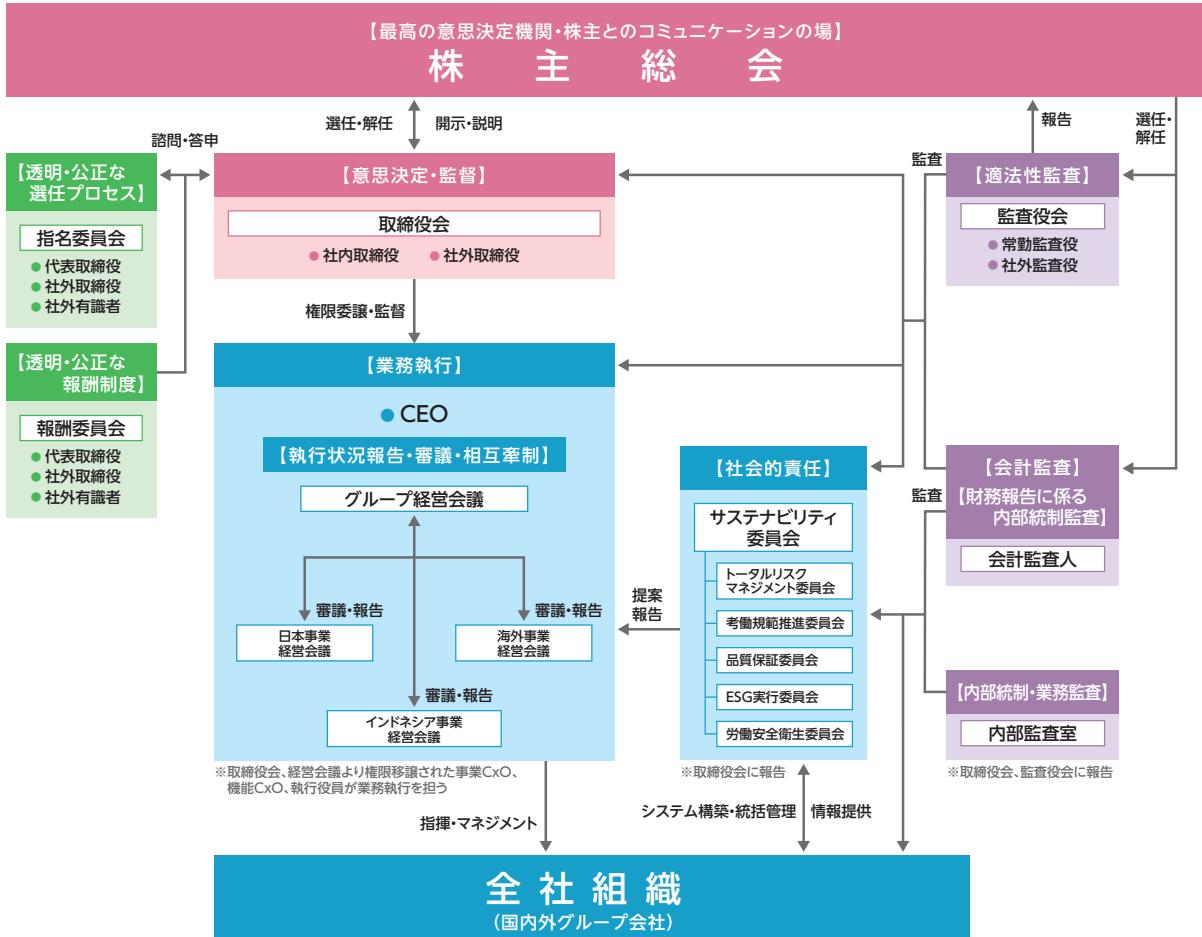
- (1) CxO
経験・実績に基づく組織マネジメント力・業務執行力はもとより、チャレンジ精神と環境変化への適応力を備えた人材を選任する方針
- (2) 会長、および業務執行取締役
上記CxOに関する方針に加え、取締役会構成員として必要な相互牽制・監督力およびグループ全体最適の視点からの意思決定参画力を備えた人材を指名する方針
- (3) 社外取締役
当社の独立性基準を満たすことはもとより、豊富な経営経験または経営に関する理論・学識を有し、客観的かつ株主視点でのモニタリング機能が担えとともに、グローバル視点での有効なアドバイザリング機能が期待できる人材を指名する方針
- (4) 監査役
経営経験・組織運営経験または企業財務・企業法務等に関する知見を有するとともに、経営陣に対して公正不偏な態度を貫けるなど企業統治の監査機能を担える人材を指名（社外監査役については当社の独立性基準を満たすことが前提）する方針

■企業統治の体制の概要

- (1) 監査役会設置会社制度を採用し、取締役の職務の執行が法令・定款を遵守して行われているかどうかを監査役が監査するとともに、独立・公正な立場から当社の業務執行を監督する複数の独立社外取締役を選任することで、取締役会の監督機能を確保しております。
- (2) 業務執行におきましては、執行役員制度の下、グループ経営を推進するため「事業推進機能」「事業支援機能」「事業管理機能」の3つに分け、事業CxOは日本・インドネシア・海外の各事業での生活者接点、事業実績の最大化、機能CxOはグループシナジーの最大化と経営資源調達、適切な資源配分をして行くことを目的としています。また、取締役会は役付執行役員・CxOおよび執行役員に対し、決裁権限規程等に基づき、権限を委譲することにより業務執行の機動性を確保するとともに、役付執行役員・CxOは、自ら意思決定および統括領域間牽制、自統括領域の監督に注力する体制としております。
- (3) 監査役（会）による監査におきましては、各監査役が監査役会の定める「監査役会規程」および「監査役監査基準」に基づき、監査を行う体制としており、取締役および使用人は、取締役会の定める「監査役監査の実効性確保に関する規程」にしたがい、監査役への報告体制を始めとした監査の実効性を確保する体制を整備しております。
- (4) 役員（取締役・監査役）の指名については、その決定プロセスの透明性・公正性を確保すべく、取締役会の諮問機関として、議長を独立社外取締役とした社外構成員が半数以上を占める指名委員会を設置し、同委員会の答申を経て、取締役会に諮っております。なお、当委員会は、代表取締役2名、社外取締役3名の計5名の構成となっております。

(5) 取締役の報酬決定においては、その透明性・公正性を確保すべく、取締役会の諮問機関として、議長を独立社外取締役とした社外構成員が半数以上を占める報酬委員会を設置し、同委員会の答申を経て、取締役会に諮っております。なお、当委員会は、代表取締役2名、社外取締役3名の計5名の構成となっております。なお、当社の企業統治体制の模式図は以下のとおりであります。

■コーポレートガバナンス体制



〈ご参考〉

「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、以下の各要件のすべ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1,000万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）
- 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1,000万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<※2>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

1 ▶ 企業集団の現況に関する事項

① 事業の経過およびその成果

当連結会計年度におけるわが国経済は、景気が緩やかに回復するなか、雇用情勢の改善により所得に持ち直しの動きが見られたものの、物価上昇等の影響により個人消費については足踏みがみられています。

また、当社海外グループの事業エリアであるアジア経済については、景気の持ち直しに足踏みがみられる地域があるものの概ね堅調に推移しました。

このような経済状況のもと、当社グループは2027年のありたい姿「VISION2027」実現のための「成長基盤構築期」と位置づけた中期経営計画の経営基本方針に基づき諸施策を推進しております。

当連結会計年度の売上高は76,183百万円（前期比4.0%増）となりました。これはインドネシアにおける売上高が減少したものの、日本における売上高が好調に推移したことなどによるものであります。

営業利益は1,028百万円（前期比49.1%減）となりました。これは売上高の増加があったものの、インドネシアにおける売上高の減少および原価率の上昇のほか、販売費および経費が増加したことなどによるものであります。この結果、経常利益は2,180百万円（同26.8%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,859百万円（同28.5%減）となりました。

セグメントごとの経営成績（売上高は外部顧客への売上高）は次のとおりであります。

なお、当連結会計年度より、業績評価指標の見直しに合わせて、報告セグメントごとの経営成績をより適切に評価するため、従来、販売先セグメントへ配分していた販売元セグメントにおける内部利益を、販売先セグメントに配分せず販売元セグメントに残す方法に変更しております。前期比較については、前連結会計年度の数値を変更後の算定方法に基づき組み替えて比較しております。

▶ セグメント別の概況

(単位：百万円)

	売上高			営業利益又は営業損失(△)		
	前期	当期	増減率	前期	当期	増減率
日本	38,010	40,354	6.2%	589	1,606	172.2%
インドネシア	14,708	13,430	△8.7%	△25	△1,810	—
海外その他	20,513	22,398	9.2%	1,416	1,324	△6.5%

(ご参考)

売上高構成比



▶日本

売上高

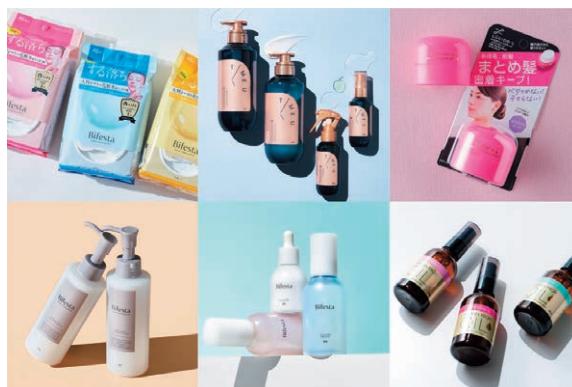
403億 54百万円

◀前期比
6.2%増

日本における売上高は40,354百万円（前期比6.2%増）となりました。これは主として男性事業の「ギャツビー」ブランドの売上高が好調に推移したことによるものであります。利益面においては、販売費および経費が増加したものの、売上総利益が増加したことなどにより、営業利益は1,606百万円（同172.2%増）となりました。



(ご参考)日本の男性事業製品



(ご参考)日本の女性事業製品

▶インドネシア

売上高

134億 30百万円

 前期比
8.7%減

インドネシアにおける売上高は13,430百万円（前期比8.7%減）となりました。これは主として女性事業の「PIXY」ブランドおよび「ギャツビー」ブランドの売上高が減少したことによるものであります。利益面においては、主として原価率が上昇したことにより、営業損失は1,810百万円（前期は25百万円の営業損失）となりました。



(ご参考)インドネシア・海外その他の取扱製品

▶海外その他

売上高

223億 98百万円

 前期比
9.2%増

海外その他における売上高は22,398百万円（前期比9.2%増）となりました。これは主として円安により売上高の円換算額が増加したことによるものであります。利益面においては、販売費及び人件費等の各種経費の増加により、営業利益は1,324百万円（同6.5%減）となりました。

② 設備投資の状況

当連結会計年度における当社グループの設備投資の総額は1,726百万円でありました。その主な内容は、当社およびインドネシア子会社における生産力増強のための設備投資であります。

③ 資金調達の状況

重要な資金調達はありません。

4 対処すべき課題

当社グループの経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、以下のとおりであります。
なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

(1) 基本方針

企業理念

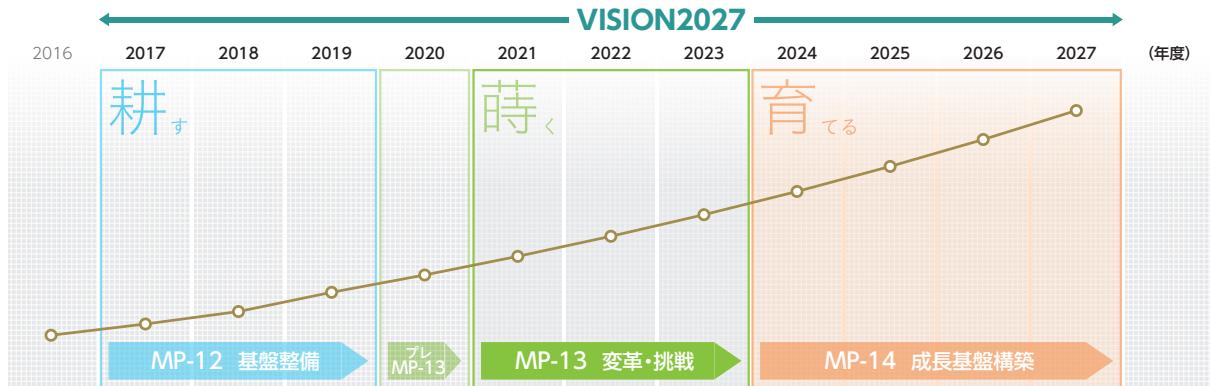
当社グループは2017年、創業90周年を機に、企業活動の原点に立ち返り、先人たちが創り上げてきたマンダムの存在意義をさらに突き詰め、そして進化させ、新たに「人間系」という考え方を根幹に据えて、理念体系を生まれ変わらせました。理念体系は、私たちマンダムの存在意義であり、社会において果たすべき使命である「MISSION」、マンダム社員が常に遵守すべき考働原則である「PRINCIPLES」、マンダム社員が創業時から引き継いできた、そしてこれからも引き継がれていく大切な礎である「SPIRIT」から構成されています。押し寄せるデジタル化の波や発達し続けるAIなどが当たり前な時代だからこそ、人にしか成しえない価値、すなわち人の気持ちを思いやる心を持ち、人が喜ぶ姿を想像し、人に役立つ価値を創造していくことを「人間系」という言葉で表現し、これを尊重する企業でありたいと考えています。

VISION2027

当社グループは不確実性の高い、予測困難な経営環境を踏まえて、100周年を迎える2027年における「ありたい姿」として、VISION2027を策定しております。VISION2027においては、過去からの積み上げに捉われない、未来志向の視点に立ったバックキャスト型で、「総合化粧品ではなく唯一無二の強みを持った化粧品会社」を目指してまいります。

VISION2027は、2017年から2027年の11年間を3つの中期経営計画（MP）のフェーズに分け、MP-12（2017年4月～2020年3月）を「基盤整備期」、プレMP-13（2020年4月～2021年3月）を挟んでMP-13（2021年4月～2024年3月）を「変革・挑戦期」、MP-14（2024年4月～2028年3月）を「成長加速期」と位置付けておりました。

MP-13では新型コロナウイルスの世界的な蔓延に伴い、事業環境は大幅に変化し、当社グループの業績にも多大な影響がありました。VISION2027策定時には想定外だった外部環境の変化に適応するため、MP-14の取り組みを「成長基盤構築」という新たな方向性に再定義しました。これには、以前からの事業課題及び経営課題に迅速に対応し、解決することが含まれます。MP-14はVISION2027の最終年度となる2027年、そして2027年以降の更なる成長を目指し、成長基盤を固める期間と位置づけております。



※成長イメージ

(2) 中期経営計画

当社グループの事業活動は、企業理念に掲げる「社会との共存・共生・共創」＝当社グループのサステナビリティそのものと捉え、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)を根幹に据えた取り組みによるお役立ちの進化と企業価値の創造を目指しております。すなわち、当社グループは事業活動における企業価値は経済的価値と社会的価値の総和として理解しております。MP-14中期経営基本方針の策定にあたっては、経済的価値の最大化に向けた重要課題と社会的価値の最大化に向けてマテリアリティを解決することを目的としております。



<MP-14中期経営基本方針>

当社グループは、「事業」「機能」「経営基盤(グループ経営)」の3つの軸からMP-14中期経営基本方針を策定しています。

基本方針1.各事業の成長ステージに応じた構造変革

事業

- ・日本事業およびインドネシア事業における収益性改善と新たな成長エンジン獲得に向けたチャレンジ
- ・海外事業のASEANエリアを中心とした量的成長の実現
- ・グループにおけるEC体制の確立による顧客接点の拡大・深耕
- ・社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進

当社グループでは、3つのセグメント区分でアジアを中心にグローバルに事業を展開しております。MP-14では各エリアにおける的確な事業課題を設定したうえで、事業推進を図っております。MP-13からEC体制の構築を開始しておりましたが、MP-14ではグループシナジーを創出するべくEC体制の確立を目指します。また、サステナブル経営を根幹に据えた社会課題・環境課題への対応も併せて推進してまいります。

(優先的に対処すべき課題)

・日本事業の収益性改善および新たな成長エンジンの模索

当社グループでは、連結業績の中核を担う日本事業の業績回復を最優先課題と捉え、MP-14開始時よりバリューチェーンの各要素(開発・生産・営業・マーケティング等)の見直しに取り組んでおります。マンダムグループの持続的な成長を実現するため、製品を通じた生活者への貢献を第一にした事業推進に努めてまいります。また、日本事業は将来の人口減少や長期的な実質GDP成長の鈍化が予測されているだけでなく、市場環境についても既存の競合他社や海外輸出品との更なる競争激化が見込まれております。その中で、安定的な成長を実現する為に、前述した収益性改善によって得た原資を活用し、将来の日本事業を担う成長エンジンの獲得に向け、新たな挑戦に積極的に取り組んでまいります。

・インドネシア事業の収益性改善

MP-13ではコロナ禍の影響により売上高が減少したことに加え、減価償却費負担の増加や人件費上昇により、原価率が上昇しております。また、マーケティング投資を控えた結果、市場での製品競争力の低下を招きました。この問題解決のために、MP-14では経営体制を一新し、構造改革に取り組んでおります。まず、製品の品質を維持しつつ、原材料のコストダウンや包材開発の抜本的見直し等、日本事業と連動する形で調達と生産体制の改革を進め、原価率の低減を図っております。さらに、ブランドの価値を高め、市場競争力回復を目的に、積極的なマーケティング投資を行います。特に、ブランドマーケティング活動や流通に関する施策の強化を通じて市場での競争力を向上させます。MP-14の2年目となる本年度（2025年4月～2026年3月）まではマーケティング投資強化のため原価率低減効果よりも費用増加が大きく利益を圧迫しますが、MP-14最終年度には適正な利益を持続的に創出することが可能な体制に再生すべく、改革を進めてまいります。

・海外事業のASEANエリアにおける事業推進

当社はインドネシア以外の海外事業において、更なる事業規模拡大を図るため、本年度（2025年4月～2026年3月）より既存展開国を北東アジア・東南アジア・インド事業とし、新規国の開拓と切り離した事業展開を行ってまいります。既存展開国の中でも、ASEANエリアの人口は継続的に増加しており、経済成長率も日本よりも高い伸長率となっております。このような外部環境なども考慮し、今後ASEANエリア（インドネシアは除く）の事業は当社グループの中で成長ドライバーの位置づけとして量的成長に向けて取り組みを進めてまいります。更なる事業推進を目指し、現地の生活者に根差した価値提案および新カテゴリーへの参入を進めてまいります。

基本方針2. 「生活者発・生活者着」を基本とした価値共創による新たなお役立ちの実践

機能

- ・生活者から共感が得られる商品・サービス提供による市場創造と拡大
- ・生活者のウェルビーイング実現につながる新規事業の探索
- ・デジタル活用した新価値創造（DX）のための顧客データ活用の仕組み構築

当社グループを取り巻く事業環境は、生活者のニーズ・ウォンツや価値観の多様性が進み、様々なスモールマスが多く生まれております。MP-13ではそのようなスモールマス時代に対応したお役立ちを行うべく、新たな手法を取り入れ、あらためて生活者に寄り添い、多様化する価値観やライフスタイルを見つめ直し、真の課題を発見し、生活者の共感が得られる製品づくりとSNSを中心としたコミュニケーションの強化を図ってまいりました。生活者から選ばれ続ける企業となるべく、MP-14でも継続して生活者から共感が得られるお役立ちを強化しております。また、生活者のウェルビーイングの実現に向けて新規事業の探索も併せて進めてまいります。MP-13より進めているDXにおいても業務効率化の観点から新価値創造への観点へとシフトしていく段階と位置付け、取り組みを進めていく方針としております。

(優先的に対処すべき課題)**・マーケティング革新**

世の中の常識や他人の目、自分の中にある固定観念に捉われることなく、理想のなりたい自分を追求するというコーポレートスローガン「BE ANYTHING, BE EVERYTHING.」の実現に向けた価値の創造・提供をMP-14も継続して強化いたします。MP-14からは、新たな流通としてD2Cブランド（Aono、HOLIDEA）を上市し、生活者接点の拡大と新たな価値提供に取り組んでおります。既存流通の強化とともに、EC流通も当社の新たな強みとして育成すべく、コミュニケーションノウハウを蓄積し、顧客獲得と定着を進めてまいります。

・DX推進

グローバル規模でデジタル技術を活用した事業構造の変革が進む中、当社グループにおいても新価値創造企業への展開に向けて、DXの推進を通じた変革をMP-13では進めてまいりました。MP-14からは競争優位性の獲得・確立に向けて、顧客データ活用の仕組み構築を目指しております。外部環境の変化を的確に捉えながら、DXをスピーディーに推進する為の組織体制の構築を早急に進めるとともに、生活者の共感を得られるような価値創造に向けて、まずは顧客データの獲得に取り組んでまいります。

基本方針3.グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化**経営基盤**

- ・人的資本の最大化による組織能力の向上
- ・グループ経営体制の整備による経営効率の最大化と更なるガバナンス強化
- ・グローバルでの企業ブランドのイメージ確立を目指したコーポレートブランディングの実践

当社グループでは、MP-14においてもグループ経営基盤の継続強化を図っております。MP-13では、各テーマにおいて日本事業を中心に取り組みを進めてまいりましたが、MP-14からは取り組みの範囲をグループ全体に広げております。各国のビジネス環境に対応し適切なサポートを提供するために、日本にヘッドクォーター機能を配置し、グループ全体の成長と持続可能な発展を目指してまいります。

(優先的に対処すべき課題)**・グループ視点での人的資本の最大化**

当社グループにおける新価値創造の最大の源泉は「人財」であり、当社グループが絶えず変革や挑戦を実現し、成長し続けるためには、人財への投資が必要不可欠であると考えております。そのため、当社グループでは全社員を対象に、業務遂行におけるビジネススキルの向上や、収益性の改善に向けた事業部門を対象とした専門的なスキルトレーニングを通じて、スキルやノウハウを組織知として蓄積し、継続的な変革と挑戦を実現できる人財の創造と環境づくりに取り組んでおります。

<MP-14財務戦略>

当社グループは、持続的な経済的価値と社会的価値を提供するとともに、企業価値の最大化に向けてPBRの改善に取り組んでまいります。

現在のPBR低迷は収益性の低迷の結果であり、その要因は次の2点と考えております。

- ・工場増強投資に、コロナ禍、原材料高が重なり原価率をはじめとしたコスト率が上昇
- ・キャッシュの効率的活用による新規事業を含めた成長投資不足と、それに伴うステークホルダーの期待未充足

この2点を転換すべく、以下の対応策を実行してまいります。

- 1.MP-14の前半2年でバリューチェーンを抜本的に見直し、収益性の劇的な改善を実現します。
- 2.有利子負債活用を含めたキャピタルアロケーションを策定し、新規事業やM&Aなども含めた戦略投資を実行します。

以上の対応策実行により、MP-14最終年度にはROIC8.0%以上を実現し、PBRの大きな改善につなげてまいります。

(キャッシュアロケーションの考え方)

財務の安定性を維持したうえで、キャッシュを成長投資として「新規領域投資」に振り向けるとともに、「株主還元」「IT投資を含む設備投資」に適切に配分して実行してまいります。

新規事業につきましては、新ブランド、新規事業、新エリアへの進出等以外に、M&Aも積極的に検討してまいります。株主還元につきましては、安定的かつ継続的な利益還元を実施することを基本方針とし、連結配当性向40%以上を数値目標としております。

2024年度におきましては、日本事業におけるバリューチェーンの見直しを通じて収益性改善活動を進めており、徐々に成果が表れはじめております。また、インドネシア事業におきましても、人員の適正化を図るとともに、日本事業と同様に収益性改善活動を開始し利益回復につなげてまいります。

戦略投資に関しては、ベンチャーファンドへの出資やM&A戦略を策定し、新規事業を模索する中で、2025年3月31日には、オンライン診療サービスを運営する株式会社SQUIZと資本業務提携を締結いたしました。今後も引き続き、積極的に活動を継続してまいります。

(3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

MP-14中期経営基本目標

MP-14でも収益性目標として資本効率の観点からROICを採用し、“稼ぐ力”を重視した経営に取り組んでまいります。

- ・連結売上高 1,000億円
- ・連結営業利益率 9.0%以上
- ・ROIC 8.0%以上

⑤ 財産および損益の状況の推移

1. 企業集団の財産および損益の状況の推移

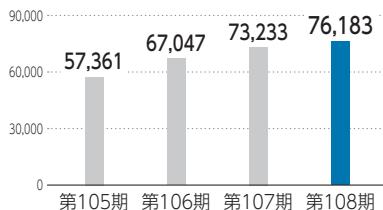
区 分	第105期 2022年3月期	第106期 2023年3月期	第107期 2024年3月期	第108期 2025年3月期
売 上 高 (百万円)	57,361	67,047	73,233	76,183
営業利益又は営業損失 (△) (百万円)	△2,308	1,409	2,020	1,028
経常利益又は経常損失 (△) (百万円)	△1,856	2,207	2,981	2,180
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失 (△) (百万円)	△621	958	2,601	1,859
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失 (△) (円)	△13.84	21.31	57.84	41.27
総 資 産 (百万円)	85,767	91,005	93,265	97,492
純 資 産 (百万円)	69,051	71,184	73,207	76,673
1株当たり純資産額 (円)	1,407.65	1,448.35	1,479.21	1,548.31

(注) 1. 1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 (△) は、自己株式を控除した期中平均発行済株式総数により、1株当たり純資産額は、自己株式を控除した期末発行済株式総数により算定しております。
2. 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を第108期の期首から適用しております。

(ご参考)

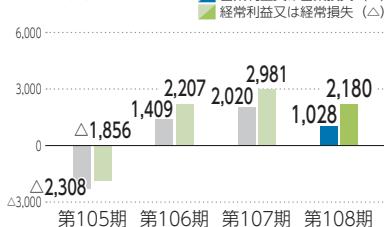
▶ 売上高

単位：百万円



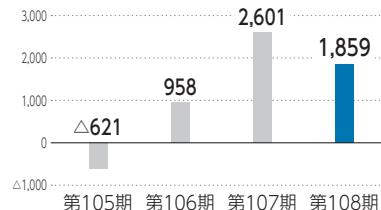
▶ 営業利益又は営業損失 (△) / 経常利益又は経常損失 (△)

単位：百万円



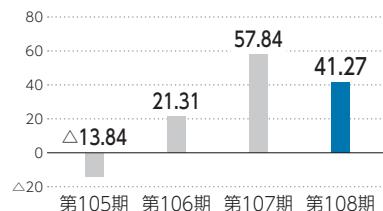
▶ 親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失 (△)

単位：百万円



▶ 1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 (△)

単位：円



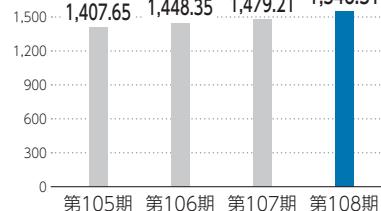
▶ 総資産／純資産

単位：百万円



▶ 1株当たり純資産額

単位：円



2. 当社の財産および損益の状況の推移

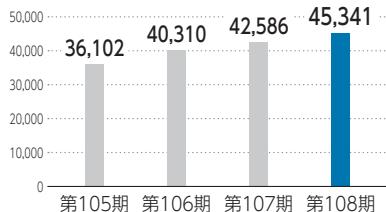
区 分	第105期 2022年3月期	第106期 2023年3月期	第107期 2024年3月期	第108期 2025年3月期
売 上 高 (百万円)	36,102	40,310	42,586	45,341
営業利益又は営業損失 (△) (百万円)	△1,266	952	594	1,604
経 常 利 益 (百万円)	369	1,523	1,602	3,143
当 期 純 利 益 (百万円)	1,344	561	1,800	2,587
1 株 当 たり 当 期 純 利 益 (円)	29.92	12.49	40.04	57.41
総 資 産 (百万円)	63,661	64,244	62,453	63,370
純 資 産 (百万円)	54,661	54,178	53,184	54,036
1 株 当 たり 純 資 産 額 (円)	1,215.14	1,204.89	1,182.71	1,197.17

- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、自己株式を控除した期中平均発行済株式総数により、1株当たり純資産額は、自己株式を控除した期末発行済株式総数により算定しております。
2. 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を第108期の期首から適用しております。

(ご参考)

① 売上高

単位：百万円



② 営業利益又は営業損失 (△) / 経常利益

単位：百万円



③ 当期純利益

単位：百万円



④ 1株当たり当期純利益

単位：円



⑤ 総資産 / 純資産

単位：百万円



⑥ 1株当たり純資産額

単位：円



⑥ 重要な子会社の状況

会 社 名	資 本 金	議 決 権 の 所 有 割 合	主 要 な 事 業 内 容
株式会社ピアセラボ	百万円 100	100.0	化粧品等の販売
MANDOM PHILIPPINES CORPORATION	百万フィリピンペソ 310	100.0	化粧品等の販売
MANDOM CORPORATION (SINGAPORE) PTE. LTD.	千シンガポールドル 600	100.0	化粧品等の販売
MANDOM TAIWAN CORPORATION	百万ニュー台湾ドル 50	100.0	化粧品等の販売
MANDOM KOREA CORPORATION	百万韓国ウォン 2,500	100.0	化粧品等の販売
MANDOM CORPORATION (THAILAND) LTD.	百万タイバーツ 102	100.0	化粧品等の販売
MANDOM CHINA CORPORATION	百万人民元 50	100.0	化粧品等の販売
MANDOM VIETNAM CO., LTD.	千米ドル 3,000	100.0	化粧品等の販売
ACG INTERNATIONAL SDN. BHD.	百万リンギット 47	100.0	その他
ALLIANCE COSMETICS SDN. BHD.	百万リンギット 22	100.0 (100.0)	化粧品等の販売
ALLIANCE COSMETICS PTE. LTD.	千シンガポールドル 100	100.0 (100.0)	化粧品等の販売
PT ALLIANCE COSMETICS	百万ルピア 225,657	100.0 (100.0)	化粧品等の販売
MANDOM (MALAYSIA) SDN. BHD.	百万リンギット 10	99.5	化粧品等の販売
ZHONGSHAN CITY RIDA COSMETICS CO., LTD.	千米ドル 6,000	66.7	化粧品等の製造および販売
PT MANDOM INDONESIA Tbk	百万ルピア 100,533	65.2	化粧品等の製造および販売

- (注) 1. 議決権の所有割合は小数点第2位以下を切り捨てて表示しております。
 2. 議決権の所有割合の()書きは、間接保有による議決権の所有割合であります。
 3. ACG INTERNATIONAL SDN. BHD. は、ALLIANCE COSMETICS SDN. BHD. およびALLIANCE COSMETICS PTE. LTD. の持株会社であります。

⑦ 主要な事業内容 (2025年3月31日現在)

化粧品等の製造および販売を主な事業としております。

2 ▶ 当社の株式に関する事項 (2025年3月31日現在)

- ① 発行可能株式総数 81,969,700株
- ② 発行済株式の総数 48,269,212株 (うち自己株式3,131,990株)
- ③ 株主数 56,394名
- ④ 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	6,506	14.42
公益財団法人西村奨学財団	3,600	7.98
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,309	5.12
マンダム従業員持株会	1,470	3.26
M・Nホールディングス株式会社	1,070	2.37
西村元延	933	2.07
KIA FUND F149	749	1.66
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/JANUS HENDERSON HORIZON FUND	685	1.52
JP MORGAN CHASE BANK 385781	514	1.14
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	501	1.11

- (注) 1. 持株数は千株未満を切り捨てて表示しております。
 2. 持株比率は小数点第2位未満を四捨五入して表示しております。
 3. 当社は、自己株式3,131,990株を所有しておりますが、上記の表には記載しておりません。
 4. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
 5. M・Nホールディングス株式会社は、当社代表取締役社長執行役員西村健氏の資産管理会社であります。

⑤ 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

当社は、2018年6月22日開催の第101回定時株主総会決議に基づき取締役 (社外取締役を除く) に対する譲渡制限付株式報酬制度を導入し、2024年6月21日開催の第107回定時株主総会にて同制度の改定をご承認いただいております。これを受け、2024年7月25日開催の取締役会において譲渡制限付株式報酬として自己株式の処分を決議し、同年8月23日付で取締役 (社外取締役を除く) 4名に対し自己株式109,300株の処分を行っております。

なお、処分を行った株式数は、第14次中期経営計画 (MP-14) の対象期間である、4事業年度 (2025年3月期～2028年3月期) 分を初年度に一括して支給したものであります。

⑥ 当社の新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

3 ▶ 当社の会社役員に関する事項

① 取締役および監査役の状況（2025年3月31日現在）

地 位	氏 名	担 当 お よ び 重 要 な 兼 職 の 状 況
代表取締役会長	西 村 元 延	
代表取締役 社長執行役員	西 村 健	Chief Executive Officer (CEO) 日本事業Chief Operating Officer (COO) Chief Marketing Officer (CMO) 内部監査室 担当 PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役
取締 役員 専務執行役員	小 芝 信 一 郎	海外事業Chief Operating Officer (COO) 海外事業戦略室 担当 PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役会長
取締 役員 常務執行役員	渡 辺 浩 一	インドネシア事業Chief Operating Officer (COO) PT MANDOM INDONESIA Tbk 代表取締役社長執行役員
取 締 役	谷 井 等	株式会社ペイフォワード 代表取締役 シナジーマーケティング株式会社 取締役会長 株式会社エニキャリア 社外取締役 ハッピーPR株式会社 代表取締役
取 締 役	伊 藤 麻 美	日本電鍍工業株式会社 代表取締役 日本アクセサリー株式会社 代表取締役社長 株式会社ジユリコ 代表取締役社長 株式会社きもと 社外取締役 リョービ株式会社 社外取締役
取 締 役	原 田 哲 郎	株式会社ドリームインキュベータ 取締役（監査等委員） 株式会社ワコールホールディングス 社外取締役
常 勤 監 査 役	日 比 武 志	
常 勤 監 査 役	亀 田 泰 明	
監 査 役	森 幹 晴	弁護士 東京国際法律事務所 共同代表
監 査 役	田 中 基 博	田中基博公認会計士事務所 代表 株式会社表現社 監査役 公益財団法人 松下幸之助記念志財団 監事

- (注) 1. 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、取締役亀田泰明氏および取締役鈴木茂樹氏は任期満了により退任いたしました。
2. 2024年6月21日開催の第107回定時株主総会において、渡辺浩一氏および原田哲郎氏が取締役に新たに選任され就任いたしました。
3. 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、監査役池端剛彦氏および監査役西尾方宏氏は任期満了により退任いたしました。
4. 2024年6月21日開催の第107回定時株主総会において、亀田泰明氏および田中基博氏が監査役に新たに選任され就任いたしました。
5. 取締役谷井等氏、伊藤麻美氏および原田哲郎氏は、社外取締役であります。
6. 監査役田中基博氏は、公認会計士であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
7. 監査役森幹晴氏および田中基博氏は、社外監査役であります。
8. 当社は、取締役谷井等氏、伊藤麻美氏および原田哲郎氏ならびに監査役森幹晴氏および田中基博氏を東京証券取引所が定める上場規程に基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

② 責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外取締役および各社外監査役との間において、会社法第427条第1項および定款の規定に基づき、会社法第423条第1項に規定する会社に対する損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該責任限定契約に基づく損害賠償責任の限度額は、金10百万円と会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い金額としております。

③ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者がその職務の執行に起因して、保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がされた場合の法律上の損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。

なお、当該保険契約の被保険者は、当社の取締役、監査役、執行役員および子会社・孫会社の役員であり、被保険者は保険料を負担していません。

④ 取締役および監査役の報酬等の額等

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

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づけとなる報酬体系であること
- ・持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

1. 取締役

a. 報酬構成

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。

i. 固定報酬

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。

ii. 変動報酬（単年度業績連動および中長期業績連動）

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、当事業年度の業績・計画達成度に応じ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）を設定しております。

評価指標は、連結売上高と連結営業利益率であり、代表取締役を除く事業COOはこれに加えて担当セグメント売上高、セグメント営業利益率が評価指標になります。評価の変動幅は標準の50%~150%としております。

当該指標を選択した理由は、毎期の持続的な業績改善を動機づけるためであります。

連結売上高、連結営業利益率の実績により求められる支給係数に役員別の標準額を乗じて支給額を決定します。なお、当該支給係数および標準額は、あらかじめ設定されたテーブルに従い決定します。

当該事業年度における連結売上高は目標770億円に対して実績は761億円で未達成であった一方で、連結営業利益目標は7.8億円に対して実績は10.2億円（連結営業利益率1.3%）となりました。セグメント毎の結果は、日本セグメントは売上高達成、営業利益率達成、インドネシアセグメントと海外その他セグメントは売上高未達成、営業利益率未達成となりました。報酬額はこれらを反映した結果となりました。

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、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的としております。

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当社普通株式を一括して付与し、中期経営計画の最終年度における目標の達成度合いに応じて、付与した株式の一部について、当社が当然に無償で取得します。

評価指標は、中期経営計画の最終年度におけるROICとサステナビリティ上の重要課題であり、評価の変動幅を標準の67%~133%としております。

当該指標を選択した理由は、持続的な成長に向けた健全な中長期インセンティブとして機能させるためであります。

譲渡制限付株式報酬として付与する株式数は、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遂行の対価に相当する額に基づき決定しております。

当社は2024年3月22日開催、2024年7月25日開催、2025年5月13日開催の取締役会において、報酬等に係る決定方針を一部変更し、新たに決議しております。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容を報酬委員会が審議し、取締役会に答申を行っております。変更理由は、2024年度からのCxO制度導入に伴う見直しおよび業績連動報酬のインセンティブとしての機能を高め、中長期視点での経営の持続的な成長実現のための見直しであり、変更点は次のとおりです。

（単年度業績連動報酬の評価指標）

- ・社内取締役の評価指標は連結売上高と連結営業利益率になり、代表取締役を除く事業COOはこれに加えて担当セグメント売上高、セグメント営業利益率が評価指標になります（2024年3月22日開催取締役会決議）。なお、連結およびセグメント営業利益の指標は営業利益率から営業利益に変更します（2025年5月13日開催取締役会決議）。
- ・評価変動幅は50%~150%から40%~160%に変更します（2025年5月13日開催取締役会決議）。

（中長期業績連動報酬の評価指標）

- ・中期経営計画の評価指標は最終年度におけるROICとサステナビリティ上の重要課題に変更します（2024年7月25日開催取締役会決議）。
- （固定報酬と変動報酬の割合）
- ・固定報酬と変動報酬の比率は、役員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%にて配分します（2024年3月22日開催取締役会決議）。

b. 決定プロセス

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。

当事業年度における報酬等の内容については、議長を独立社外取締役とした半数以上が社外役員から構成される報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で決議しております。当該内容は、2015年6月22日開催の取締役会において決議した決定方針と実質的には同じものであり、取締役会は、決定方針に沿うものであると判断いたしました。

2. 監査役

a. 報酬構成

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。

b. 決定プロセス

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。

② 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)	317 (24)	184 (24)	101 (—)	31 (—)	9 (4)
監査役 (うち社外監査役)	48 (12)	48 (12)	— (—)	— (—)	6 (3)
合 計 (うち社外役員)	365 (37)	232 (37)	101 (—)	31 (—)	15 (7)

- (注) 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。
5. 非金銭報酬等の内容は当社の株式であり、割当ての際の条件等は「①役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項」とおりであります。

⑤ 社外役員に関する事項

① 他の法人等の業務執行者としての重要な兼職の状況および当社と他の法人等との関係

取締役谷井等氏は、株式会社パイフoward 代表取締役、シナジーマーケティング株式会社 取締役会長およびハッピーPR株式会社 代表取締役を兼任しておりますが、当社と各法人との間には重要な取引その他特別な関係はありません。

取締役伊藤麻美氏は、日本電鍍工業株式会社 代表取締役、日本アクセサリー株式会社 代表取締役社長、株式会社ジユリコ 代表取締役社長を兼任しておりますが、当社と各法人との間には重要な取引その他特別な関係はありません。

監査役森幹晴氏は、東京国際法律事務所 共同代表を兼任しておりますが、当社と同法律事務所との間には重要な取引その他特別な関係はありません。

監査役田中基博氏は、田中基博公認会計士事務所 代表を兼任しておりますが、当社と同公認会計士事務所との間には重要な取引その他特別な関係はありません。

② 他の法人等の社外役員等としての重要な兼職の状況および当社と他の法人等との関係

取締役谷井等氏は、株式会社エニキャリア 社外取締役を兼任しておりますが、当社と同法人との間には重要な取引その他特別な関係はありません。

取締役伊藤麻美氏は、株式会社きもと 社外取締役およびリョービ株式会社 社外取締役を兼任しておりますが、当社と各法人との間には重要な取引その他特別な関係はありません。

取締役原田哲郎氏は、株式会社ワコールホールディングス 社外取締役および株式会社ドリームインキュベータ 取締役（監査等委員）を兼任しておりますが、当社と各法人との間には重要な取引その他特別な関係はありません。

監査役田中基博氏は、株式会社表現社 監査役および公益財団法人 松下幸之助記念志財団 監事を兼任しておりますが、当社と同法人および同財団との間には重要な取引その他特別な関係はありません。

③ 主要取引先等特定関係事業者との関係

該当事項はありません。

④ 当事業年度における主な活動状況

1. 取締役会および監査役会への出席状況

	取締役会 (14回開催うち臨時2回)		監査役会 (17回開催うち臨時5回)	
	出席回数	回数	出席回数	回数
取締役 谷井 等		14回		—
取締役 伊藤 麻美		14回		—
取締役 原田 哲郎		10回		—
監査役 森 幹 晴		14回		17回
監査役 田中 基 博		11回		10回

- (注) 1. 取締役原田哲郎氏は、2024年6月21日就任以降に開催された取締役会11回のうち10回に出席いたしました。
 2. 監査役田中基博氏は、2024年6月21日就任以降に開催された取締役会11回、監査役会10回全てに出席いたしました。
 3. 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4回ありました。

2. 取締役会における発言状況および社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要

- 取締役谷井等氏は、複数の企業において企業経営に携わっている同氏の幅広い知識と優れた識見に基づき、大所高所から、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、適宜、適切な提言・助言を行っております。
- 取締役伊藤麻美氏は、女性企業経営者としての豊富な経験と国際的な視野を活かし、ユニークな発想や意見を通じて、戦略的なアドバイスや重要な提言を行っております。
- 取締役原田哲郎氏は、多様な業種の企業に対するコンサルティングで培った知見と経験をもとに、戦略的な視点からの助言、経営の健全性や透明性を向上させるための重要な提言を行っております。
- 監査役森幹晴氏は、弁護士としての専門的見地から、厳格な適法性監査を全うすべく、コンプライアンス面はもとよりコーポレートガバナンス全般にわたり、適宜、適切な発言を行っております。
- 監査役田中基博氏は、公認会計士としての会計・監査に関する豊富な専門知識、経験と知見に基づき、適法性監査に関する発言はもとより、客観的株主視点から、適宜、グループ全体のコーポレートガバナンス強化に資する適切な発言を行っております。

3. 監査役会における発言状況

- 監査役森幹晴氏は、弁護士としての専門知識と経験に基づき、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いて、独立的立場から、適宜、適切な発言を行っております。
- 監査役田中基博氏は、公認会計士としての専門知識と経験に基づき、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いて、独立的立場から、適宜、適切な発言を行っております。

4 ▶ 株式会社の支配に関する基本方針

当社では、会社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針について特に定めておりません。

5 ▶ 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、株主への利益還元を経営の重要課題の一つと位置付けており、配当金による安定的かつ継続的な利益還元（数値目標：特別な要素を除く連結配当性向40%以上）を実施することを基本方針とし、資本効率の向上を常に念頭に置きながら、フリーキャッシュ・フローの状況、投資計画、流動性確保、経済情勢等を総合的に勘案して株主還元を実施してまいります。

内部留保資金につきましては、既存事業拡大のための設備投資、海外投資、研究開発投資等の戦略投資等に配分し企業価値向上に繋げてまいります。また、機動的な資本政策を遂行するために、自己株式の取得についても総合的に勘案し判断します。

なお、第108期（2025年3月期）の年間配当金は、1株当たり40円を予定しております。

連結計算書類

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類
計算書類

監査報告書

連結貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
(資産の部)	
流動資産	
現金及び預金	29,119
受取手形及び売掛金	12,102
商品及び製品	13,400
仕掛品	507
原材料及び貯蔵品	4,004
その他	1,483
貸倒引当金	△6
流動資産合計	60,610
固定資産	
有形固定資産	
建物及び構築物	14,271
機械装置及び運搬具	5,008
工具、器具及び備品	685
土地	1,351
リース資産	3
使用権資産	371
建設仮勘定	112
有形固定資産合計	21,805
無形固定資産	
のれん	2,719
商標	829
顧客関係資産	1,297
ソフトウェア	776
その他	105
無形固定資産合計	5,729
投資その他の資産	
投資有価証券	6,872
退職給付に係る資産	786
繰延税金資産	915
その他	779
貸倒引当金	△7
投資その他の資産合計	9,346
固定資産合計	36,881
資産合計	97,492

科 目	金 額
(負債の部)	
流動負債	
支払手形及び買掛金	4,217
短期借入金	95
未払金	3,722
未払法人税等	630
賞与引当金	1,194
変動役員報酬引当金	101
その他	5,050
流動負債合計	15,013
固定負債	
繰延税金負債	1,565
退職給付に係る負債	2,836
その他	1,403
固定負債合計	5,805
負債合計	20,818
(純資産の部)	
株主資本	
資本金	11,394
資本剰余金	11,011
利益剰余金	48,628
自己株式	△6,160
株主資本合計	64,874
その他の包括利益累計額	
その他有価証券評価差額金	2,722
為替換算調整勘定	1,764
退職給付に係る調整累計額	525
その他の包括利益累計額合計	5,012
非支配株主持分	6,786
純資産合計	76,673
負債純資産合計	97,492

連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目		金 額
売	上	76,183
売	上 原 価	43,284
	売 上 総 利 益	32,898
販	売 費 及 び 一 般 管 理 費	31,870
営	業 外 収 益	1,028
	受 取 利 息	568
	受 取 配 当 金	97
	持 分 法 に よ る 投 資 利 益	337
	為 替 差 益	113
	そ の 他	147
営	業 外 費 用	
	支 払 利 息	34
	コ ミ ッ ト メ ン ト フ ィ ー	9
	支 払 補 償 費	9
	投 資 事 業 組 合 運 用 損	28
	そ の 他	27
	経 常 利 益	2,180
特	別 利 益	
	固 定 資 産 売 却 益	37
	投 資 有 価 証 券 売 却 益	83
	退 職 給 付 制 度 終 了 益	108
特	別 損 失	
	固 定 資 産 売 却 損	0
	固 定 資 産 除 却 損	7
	事 業 構 造 改 善 費 用	104
	そ の 他	1
	税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益	2,296
	法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	1,152
	法 人 税 等 調 整 額	△372
	当 期 純 利 益	1,516
	非 支 配 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 損 失	343
	親 会 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益	1,859

計算書類

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類
計算書類

監査報告書

貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
(資産の部)	
流動資産	
現金及び預金	10,230
売掛金	5,756
商品及び製品	5,596
仕掛品	192
材料及び貯蔵品	1,641
前払費用	384
その他の金	323
貸倒引当金	△0
流動資産合計	24,125
固定資産	
有形固定資産	
建物	11,084
構築物	335
機械及び装置	2,669
車両運搬具	19
工具、器具及び備品	293
土地	592
リース資産	0
建設仮勘定	2
有形固定資産合計	14,997
無形固定資産	
特許権	1
商標権	0
ソフトウェア	728
ソフトウェア仮勘定	77
電話加入権	15
無形固定資産合計	823
投資その他の資産	
投資有価証券	5,538
関係会社株式	15,317
関係会社出資金	1,672
従業員長期貸付金	13
長期前払費用	191
前払年金費用	382
その他の金	315
貸倒引当金	△7
投資その他の資産合計	23,424
固定資産合計	39,245
資産合計	63,370

科 目	金 額
(負債の部)	
流動負債	
買掛金	2,761
リース債務	0
未払金	2,585
未払費用	363
未払法人税等	418
前受金	0
預り金	46
前受収益	1
賞与引当金	867
変動員報酬引当金	101
その他の	353
流動負債合計	7,501
固定負債	
繰延税金負債	684
退職給付引当金	267
長期未払金	260
資産除去債務	122
その他の	497
固定負債合計	1,832
負債合計	9,333
(純資産の部)	
株主資本	
資本金	11,394
資本剰余金	
資本準備金	11,235
資本剰余金合計	11,235
利益剰余金	
利益準備金	562
その他利益剰余金	
退職給与積立金	457
固定資産圧縮積立金	4
別途積立金	19,800
繰越利益剰余金	14,020
利益剰余金合計	34,845
自己株式	△6,160
株主資本合計	51,314
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	2,722
評価・換算差額等合計	2,722
純資産合計	54,036
負債純資産合計	63,370

損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目		金	額
売	上		45,341
売	上		24,527
売	上		20,813
販	費		19,209
営	業		1,604
営	業		0
受	取	0	
受	取	1,495	
そ	の	99	1,594
営	業		
コ	ミ	9	
支	払	3	
為	替	4	
投	資	28	
株	式	6	
そ	の	3	55
経	常		3,143
特	別		
固	定	1	
投	資	83	85
特	別		
固	定	0	
固	定	3	
投	資	0	4
税	引		3,223
法	人	625	
法	人	11	636
当	期		2,587

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2025年5月20日

株式会社マンダム
取締役会御中

有限責任監査法人トーマツ
大阪事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤川賢
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	野出唯知

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社マンダムの2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社マンダム及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2025年5月20日

株式会社マンガム
取締役会御中

有限責任監査法人トーマツ
大阪事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤 川	賢
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	野 出	唯 知

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社マンガムの2024年4月1日から2025年3月31日までの第108期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告書 謄本

監査報告書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第108期事業年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- 監査役会は、監査の方針、重点監査項目、監査計画、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、重点監査項目、監査計画、職務の分担等に従い、取締役、CxO、執行役員、内部監査室その他の使用人等と意思疎通を図るとともに、社外取締役との意見交換会を実施するなど連携を図ることで、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - 取締役会その他重要な会議に出席し、付議事案や報告事案に関して審議の経過や結果を掌握いたしました。代表取締役と定期的に意見交換を行ったほか、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。
 - 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制及びその他子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして、会社法施行規則第100条第1項及び第3項に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、また内部監査室からも定期的に報告を受け意見を表明いたしました。
 - 子会社については、子会社の取締役、監査役、経営幹部社員等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて海外子会社への往査やアンケートなどを行い、業務及び財産の状況を調査し、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。
 - 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

- 事業報告等の監査結果
 - 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- 計算書類及びその附属明細書の監査結果
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- 連結計算書類の監査結果
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2025年5月20日

株式会社マダム 監査役会

常勤監査役 日 比 武 志 ㊟

常勤監査役 亀 田 泰 明 ㊟

社外監査役 森 幹 晴 ㊟

社外監査役 田 中 基 博 ㊟

以上

〈ご参考〉

■マダムグループにおけるサステナビリティへの取り組み

サステナビリティの考え方

マダムグループの事業活動は、「E：環境」や「S：社会」が健全で持続可能であることが大前提です。しかし、気候変動や生物多様性の減少、海洋プラスチック問題、サプライチェーンにおける人権問題など、様々な問題が顕在化しており、適切な対応とそれを支える健全な「G：ガバナンス」体制の構築が必要であると考えています。

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と捉え、社会環境課題の解決に向けてサステナブル経営を根幹に据え、サステナビリティ方針の策定ならびに、サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）を特定し、

本業を通じた取り組みによるお役立ちの進化と企業価値の創造を目指していきます。

社会との共存・共生・共創

私たちは、多様な人々の声に真摯に耳を傾けると共に、能動的に対話を行い、社会と共存するだけでなく、社会の多様な価値観や生活スタイルの違いを認め尊重し、共生していきます。

また、グローバルな視点で社会課題を捉え、本業を通じて、その課題解決にステークホルダーと協働し、より良く持続可能な社会の共創を目指します。

マダムグループのサステナビリティ推進体制

私たちは、サステナビリティ推進体制の強化を目的として、社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、マダムグループのサステナビリティ推進の考え方をまとめるとともに、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ます。



サステナビリティ方針

健・清・美・楽を通じた、日常生活の豊かさと社会課題の解決を両立する
独自のサステナブル経営を推進します

独自のサステナブル経営の構成要素

お役立ちの深さと広さの追求による
生活者との強い絆創り

社会を支える人財の育成と
多彩な人財による全員参画

善良なる企業市民としての
持続可能な社会の実現への貢献

【上記3テーマを中長期にわたって実現していくための基盤】
ゴーイングコンサーンに向けた取り組み

サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）

重要課題（マテリアリティ）	コミットメント	関連するSDGs	
強みを活かした価値創造による 未来へのチャレンジ	気軽に楽しめる おしゃれ文化の創造	「健康」「清潔」「美」の根底に、気軽に楽しむという「楽」軸を記した独自の「健・清・美・楽」の概念を持ち、唯一無二のユニークな商品やサービスを提案することでとぎめぎや晴れやかな気持ちを与え、多様な価値観を持つ生活者のなりたい自分を実現します	
	多様な生活者への お役立ち拡大	変化する生活者の多様な消費行動に対し常に臨機応変に対応し、生活者満足につながる商品・サービスが目につけやすい、選択しやすい環境を整え、グローバル10億人にお役立ちします	
	社員と会社の 相互成長の実現	社員の成長への投資を通じて、多彩な個性と強みを持つ「人財」のパフォーマンスを最大化させることで、すべてのステークホルダーへのお役立ちを拡大します	
社会と企業の持続可能性の 実現に向けた課題解決	持続可能な 地球環境への取り組み	循環型社会への移行を目指し、脱プラスチックを含めた製品のライフサイクルにおける環境負荷低減への取り組みを進めます。特に温室効果ガスの削減については、2050年までに温室効果ガスの排出実質ゼロの実現を目指します	
	持続可能な原材料調達	パーム油や紙などの倫理的な調達を行い、森林や生物多様性の保全に努める他、環境、労働環境、人権への対応など、サプライチェーン全体を通じて企業の社会的責任を果たします	
	企業基盤の継続強化	わたしたちの使命はお役立ちを広く深く続けることであり、その前提としてゴーイングコンサーンがあります。安心・安全の確保はもちろん、理念経営を根幹とした更なる企業基盤の強化を進めます	

サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）に関する中長期目標

強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジ				
マテリアリティ	取り組みテーマ	評価指標	中長期目標	
			目標値	達成年度
気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造	自分らしさを表現することへのお役立ちの深さの拡大 おしゃれ文化の創造に関する人財育成	「自分らしさを自由に表現できる」新しい化粧品分野や生活者属性への提案件数	毎年3件以上	毎年
		生活者課題解決につながる新たな技術提案件数	2021年～2027年の累計35件以上	2027年
		考働原則（MANDOM PRINCIPLES）の実践率	80%以上	2027年
多様な生活者へのお役立ち拡大	お役立ちの広さの拡大	流通網拡張に向けたチャレンジ数	毎年13件以上	毎年
社員と会社の相互成長の実現	チャレンジする風土の醸成	理念サーベイによる『活躍社員』比率	38%以上	2027年
		従業員エンゲージメント	毎年81%以上	毎年
	多様な人財の活躍	女性管理職比率	女性管理職比率20%以上（マンダム単体）	2027年

社会と企業の持続可能性の実現にむけた課題解決				
マテリアリティ	取り組みテーマ	評価指標	中長期目標	
			目標値	達成年度
持続可能な地球環境への取り組み	脱炭素社会への取り組み	スコープ1+2におけるCO2排出削減量（2013年度比）	日本国内+海外のスコープ1+2におけるCO2排出量について、2013年度比で43%以上の削減	2027年
		CO2排出量ネットゼロの実現	2050年ネットゼロに向けたシナリオが完成している	2027年
		化石資源由来のバージンプラスチック排出抑制率	25%以上	2027年
	製品の環境配慮	自社基準による環境配慮製品比率	国内で販売するマンダム商品の90%を環境配慮製品とする	2027年
持続可能な原材料調達	廃棄物削減	製品・販促物の削減率（2022年度比）	65%以上	2027年
	パーム油	原料の起源となるパーム油におけるRSPO ^{*1} 認証パーム油比率	福岡工場で使用するパーム由来原料について、RSPO ^{*1} 認証パーム油（ブックアンドクレーム対応を含む）を100%とする	2026年
	紙製容器包装	紙製容器包装のFSC ^{®*2} 認証紙、古紙再生紙比率	紙製容器包装の全量をFSC ^{®*2} 認証紙、古紙再生紙とする	2027年
企業基盤の継続強化	安心・安全・高品質の提供	品質に関するご指摘件数	重大ご指摘数0	毎年
	社員の安心・安全	長期休業者数	10名未満（日本国内）	毎年
	データセキュリティ強化	サイバーセキュリティ経営ガイドラインへの対応	重要10項目すべてに対応できていること	2027年
	理念経営の実践	理念をベースにした全社員による個々の業務判断の実践率	80%以上	2027年

* 1 RSPO : Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)

* 2 FSC[®] : Forest Stewardship Council[®] (森林管理協議会) (FSC[®] N003667)

第108回 定時株主総会 会場ご案内図



株主総会 会場

大阪市中央区十二軒町5番12号
マダム本社ビル 2階 会議室



交通のご案内

地下鉄谷町線「谷町六丁目駅」下車②⑤番出口より徒歩約5分

地下鉄長堀鶴見緑地線「谷町六丁目駅」下車②⑤番出口より徒歩約5分

地下鉄中央線「谷町四丁目駅」下車⑧番出口より徒歩約8分

◎お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。