POLA ORBIS HOLDINGS



第12期
定時株主総会
招集ご通知

目次

第12期定時株主総会招集ご通知 …… 1
株主総会参考書類 …… 5
事業報告 …… 18
連結計算書類・計算書類 …… 47
監査報告書 …… 53
（ご参考）株主通信 …… 58

株式会社 ポーラ・オルビス ホールディングス

証券コード：4927

2017年1月1日発売
リンクルショット メディカル セラム

株主の皆さまへ



拝啓　平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社第12期（2017年１月１日から2017年12月31日まで）の国内化粧品市場は、訪日観光客のインバウンド消費が、再び増加に転じたことにより、堅調に推移しております。なお、インバウンド消費を除く市場規模は前年並みと推察されます。海外化粧品市場においては、中国、アジアでは堅調に成長し、緩やかな拡大傾向が続いております。

このような市場環境のもと、今年度からスタートした４ヶ年中期経営計画（2017年から2020年）に基づき、国内のさらなる収益性向上

第12期 定時株主総会招集ご通知

1　日　　時　2018年３月27日（火曜日）午後１時30分（受付開始　午後０時30分）

2　場　　所　東京都港区高輪三丁目13番１号
グランドプリンスホテル新高輪　飛天（会場が前回と異なっております）

3　株主総会の目的事項

報告事項
1．第12期（2017年１月１日から2017年12月31日まで）事業報告、連結計算書類の内容報告並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2．第12期（2017年１月１日から2017年12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６名選任の件
第３号議案　監査役３名選任の件

以上

- 株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類の記載事項に修正が生じた場合は、修正後の事項を当社ウェブサイト（アドレス **http://www.po-holdings.co.jp/**）に掲載いたします。
- 本株主総会招集ご通知及び添付書類並びにその英語訳は当社ウェブサイトでもご覧いただけます。
- 招集ご通知添付書類のうち、連結計算書類の「連結注記表」及び計算書類の「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第15条に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト（http://ir.po-holdings.co.jp/ja/Stock/Meeting.html）に記載しておりますので、本招集ご通知には掲載しておりません。監査役及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類と当社ウェブサイトに掲載の「連結注記表」、及び「個別注記表」とで構成されております。

と海外事業全体での黒字化、次世代の成長ブランド創出を達成すべく、取り組みを進めてまいりました。

当連結会計年度の売上高は、POLAブランド、THREEブランドおよびDECENCIAブランドの好調により、2010年の上場以来、８期連続の増収・営業増益を達成することができました。特にPOLAブランドでは、2017年１月に発売した、日本で初めて承認されたシワを改善する薬用化粧品「リンクルショット メディカル セラム」が業績を牽引しました。ブランドの新たなお客さまとの接点となり、顧客基盤の強化に寄与しています。

2018年も引き続き、2020年長期ビジョン「高収益グローバル企業」の実現に向けて、グループ一丸となって取り組んでまいります。

株主の皆さまにおかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、宜しくお願いいたします。

さて、当社第12期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

敬　具

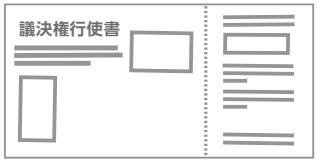
2018年３月９日
株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
代表取締役社長　**鈴木郷史**

議決権行使についてのご案内

▌株主総会に「出席いただける場合」

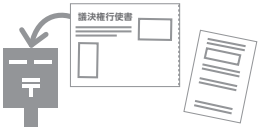
お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出下さいますようお願い申し上げます。

●ご来場記念品は数に限りがございます。持参された議決権行使書の枚数にかかわらず株主様お一人につき１個とさせていただきます。



▌株主総会に「出席いただけない場合」

書面による議決権行使



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、行使期限までに到着するようご返送下さい。

行使期限	2018年３月26日（月曜日） 午後５時40分到着分まで

インターネットによる議決権行使



議決権行使ウェブサイト（https://evote.tr.mufg.jp/）において、行使期限までに議決権を行使して下さい。

行使期限	2018年３月26日（月曜日） 午後５時40分まで

詳細につきましては P.3~P.4【インターネットによる議決権行使のお手続きについて】をご参照下さい。➡

●議決権電子行使プラットフォームについて

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます。）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利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームをご利用いただけます。

インターネットによる議決権行使のお手続きについて

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記事項をご確認のうえ、行使していただきますようお願い申し上げます。

インターネットで議決権を行使される方

当社指定の議決権行使ウェブサイトにて、議案に対する賛否をご入力下さい。

議決権行使ウェブサイト　https://evote.tr.mufg.jp/

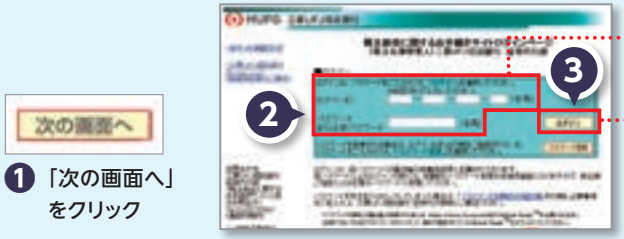
行使期限　2018年3月26日（月曜日）午後5時40分まで

QRコード読み取り機能を搭載したスマートフォン等をご利用の場合は、下記のQRコードを読み取ってアクセスいただくことも可能です。

議決権行使ウェブサイトの**ログインID**及び**仮パスワード**は、同封の議決権行使書用紙の**右下**に記載されています。

パソコンの場合





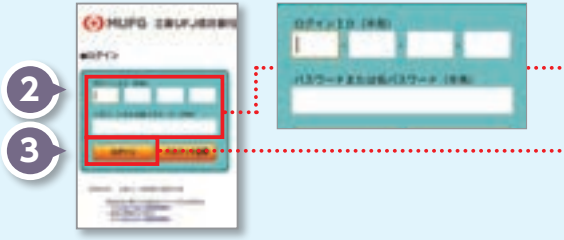
❶「次の画面へ」をクリック

スマートフォン・タブレットの場合

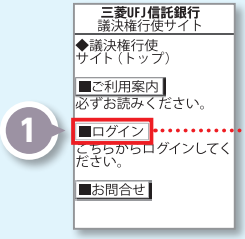


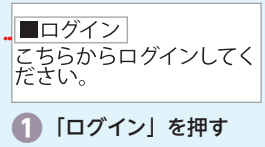


❶「株主総会に関するお手続き」をタッチ

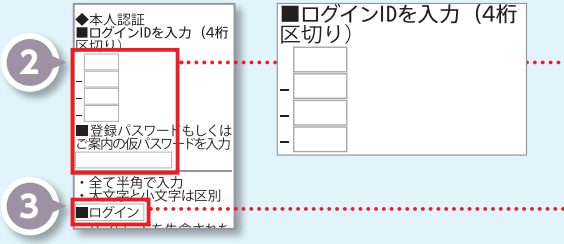


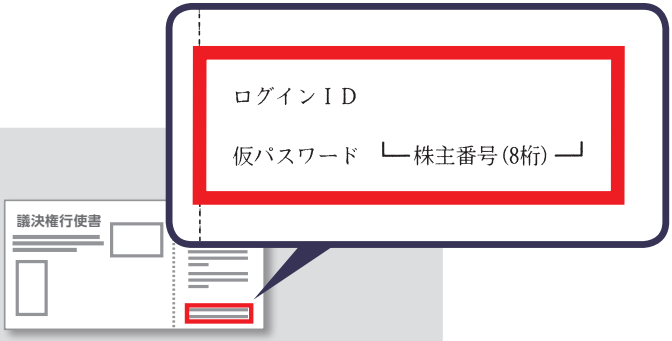
携帯電話の場合

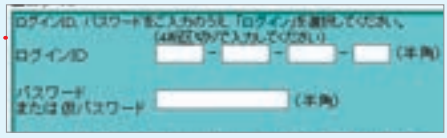




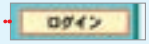
❶「ログイン」を押す







❷「ログインID」及び「仮パスワード」を入力

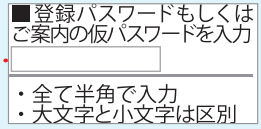


❸「ログイン」をクリック

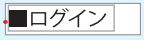
❷「ログインID」及び「仮パスワード」を入力



❸「ログイン」をタッチ



❷「ログインID」及び「仮パスワード」を入力



❸「ログイン」を押す

以降は画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

議決権行使に関するよくあるご質問

Q 書面とインターネット等の両方で議決権行使をした場合どちらが有効ですか?

A インターネット等による議決権行使の内容を有効として取扱わせていただきます。

Q インターネット等により複数回にわたり議決権を行使した場合、すべて有効ですか?

A 複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

インターネットによる議決権行使のご利用上の注意点

1 インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話（iモード、EZweb、Yahoo!ケータイ）※から、当社の指定する議決権行使サイト（https://evote.tr.mufg.jp/）にアクセスしていただくことによってのみ実施可能です。（ただし、毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止します。）

※「iモード」は（株）NTTドコモ、「EZweb」はKDDI（株）、「Yahoo!」は米国Yahoo! Inc.の商標または登録商標です。

2 パソコンまたはスマートフォンによる議決権行使は、インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

3 携帯電話による議決権行使は、iモード、EZweb、Yahoo!ケータイのいずれかのサービスをご利用ください。また、セキュリティ確保のため、暗号化通信（SSL通信）及び携帯電話情報の送信が不可能な機種には対応しておりません。

4 インターネットによる議決権行使は、2018年3月26日（月曜日）の午後5時40分まで受け付けいたしますが、お早めに行使していただき、ご不明な点等がございましたらヘルプデスクへお問い合わせ下さい。

システム等に関するお問い合わせ

ヘルプデスク（三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部）

0120-173-027

（通話料無料／受付時間 9:00～21:00）

株主総会参考書類

第１号議案　剰余金の処分の件

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つと位置付け、安定的な利益成長による株主還元の充実を基本方針としております。本方針に基づき、期末配当につきましては、当期の連結業績に鑑み、以下のとおりお諮りするものであります。

本議案が承認いただけた場合、中間配当を含めました当期の株主配当金は、１株につき70円となります。

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。

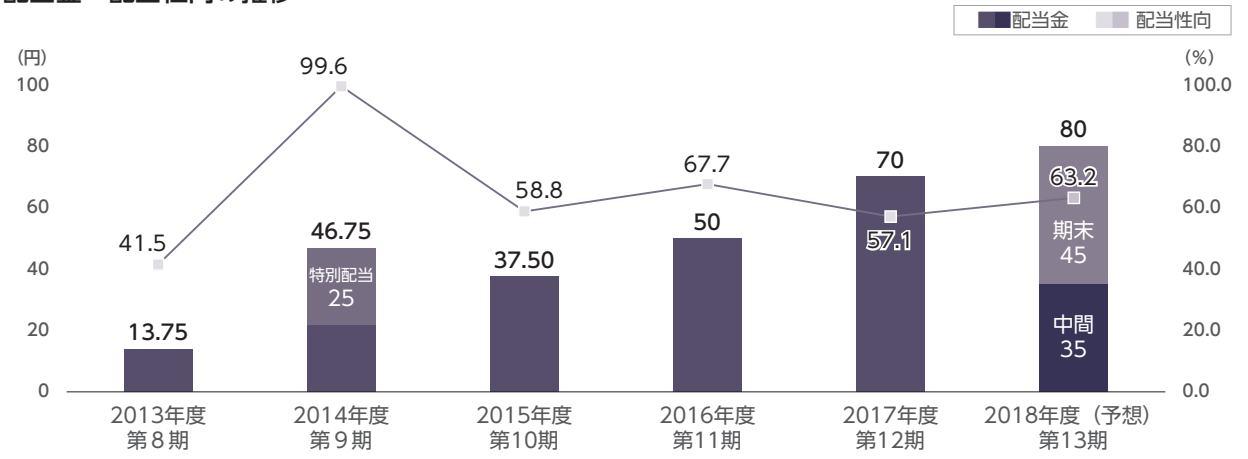
2 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額
当社株式１株につき　金45円（普通配当）
総額　　9,953,024,355円

3 剰余金の配当が効力を生じる日
2018年３月28日

（ご参考）配当金の推移

	第８期	第９期	第10期	第11期	第12期
配当金	55円	187円	150円	200円	70円
株式分割勘案後	**13円75銭**	**46円75銭**	**37円50銭**	**50円**	**70円**

▌配当金・配当性向の推移



※当社は、2017年（第12期）４月１日を効力発生日として１株につき４株の割合で株式分割を行っております。このため、第８期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して１株あたり配当金を算定しております。

第２号議案　取締役６名選任の件

今回の定時株主総会終結の時をもって取締役８名全員が任期満了となりますので、経営体制の効率化のために２名減員し、新任社外取締役１名を含む取締役６名の選任をお諮りするものであります。

取締役候補者の氏名、略歴等は、次のとおりであります。

候補者番号		氏名	現在の地位及び担当	取締役会出席回数
1	再任	鈴木郷史（すずきさとし）	●代表取締役社長	25回／25回（100%）
2	再任	久米直喜（くめなおき）	●常務取締役海外事業管理室長 ●総合企画・ＩＴ・ＨＲ・グループ海外展開担当	25回／25回（100%）
3	再任	藤井彰（ふじいあきら）	●取締役コーポレートコミュニケーション室長 ●財務・法務総務・広報・ＩＲ・ＣＳＲ担当	25回／25回（100%）
4	再任	横手喜一（よこてよしかず）	●取締役	25回／25回（100%）
5	再任	小宮一慶（こみやかずよし） 社外	●社外取締役	25回／25回（100%）
6	新任	牛尾奈緒美（うしおなおみ） 社外		

候補者番号 1 **鈴木 郷史**（すずき さとし）（1954年３月18日生） 再任

■ 取締役会出席回数：25回／25回（100%）

■ 所有する当社株式数：50,674,480株

■ 略歴

1979年４月　株式会社本田技術研究所入社
1986年５月　株式会社ポーラ化粧品本舗（現株式会社ポーラ）入社　同社総合調整室長
1996年２月　同社取締役
1996年６月　ポーラ化成工業株式会社代表取締役社長
2000年１月　株式会社ポーラ化粧品本舗代表取締役社長
2006年９月　当社代表取締役社長（現任）
2010年４月　株式会社ポーラ代表取締役会長
2016年１月　同社会長（現任）

■ 重要な兼職の状況

株式会社ポーラ会長

取締役候補者とした理由

鈴木郷史氏は、代表取締役社長として当社グループの継続的な成長の実現において実績があり、また2020年長期ビジョン達成に向けてリーダーシップを発揮し、グループ業績全体の安定的な成長と企業価値向上を図っております。

同氏は、当社取締役会が取締役候補者の指名手続きの際に参考とする「役員コンピテンシー」評価では、長期的な視点で創造的な構想と戦略を打ち出すこと、熟考のうえ必要な大鉈を振るう姿勢、状況に応じた意識的なマネジメントスタイルの使い分け等、「戦略思考」や「成功へのこだわり」といった領域に特徴を発揮しております。

以上のことから、引き続き取締役として同氏の選任をお願いするものであります。

候補者番号 2 **久米 直喜**（くめ なおき）（1961年6月9日生） 再任

■ 取締役会出席回数：25回／25回（100%）

■ 所有する当社株式数：111,708株

■ 略歴

1984年 4 月　株式会社ポーラ化粧品本舗
　　（現株式会社ポーラ）入社
2004年10月　同社経理部長
2005年 4 月　同社執行役員グループ組織戦略室長
2007年 1 月　同社取締役
　　当社執行役員総合企画室長兼
　　グループ組織戦略室長
2008年 1 月　当社取締役総合企画室長兼
　　グループ組織戦略室長
2011年 7 月　H2O PLUS HOLDINGS,LLC
　　（現H2O PLUS HOLDINGS,INC.）取締役
2012年 2 月　Jurlique International Pty. Ltd.取締役
2014年 1 月　当社常務取締役
2018年 3 月　当社常務取締役海外事業管理室長（現任）

■ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません

■ 担当

総合企画・ＩＴ・ＨＲ・グループ海外展開担当
海外事業管理室長

取締役候補者とした理由

久米直喜氏は、経営企画および経理財務部門の責任者を務めるなど、経営および経理財務の豊富な経験と実績を有しております。

同氏は、当社取締役会が取締役候補者の指名手続きの際に参考とする「役員コンピテンシー」評価では、市場・環境変化を素早く察知し当社グループへの影響を特定し、戦略、施策立案に結びつける行動や難易度の高いテーマでも冷静に取組む等、「攻め」と「守り」のバランスに特徴を発揮しております。

以上のことから、引き続き取締役として同氏の選任をお願いするものであります。

候補者番号 3 **藤井 彰**（ふじい あきら）（1957年３月９日生） 再任

■ 取締役会出席回数：25回／25回（100%）

■ 所有する当社株式数：96,684株

■ 略歴

1979年４月　株式会社ポーラ化粧品本舗（現株式会社ポーラ）入社
2000年９月　同社多様化企画拡販部長
2004年１月　株式会社大阪ポーラ代表取締役社長
2005年４月　株式会社ポーラ化粧品本舗執行役員
2007年１月　同社取締役カタログ事業部長
2008年１月　同社取締役広報部長
2008年３月　当社取締役
2008年７月　当社取締役グループ広報室長
株式会社ポーラ取締役
2010年12月　当社取締役広報・ＩＲ室長
2015年１月　当社取締役コーポレートコミュニケーション室長（現任）

■ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません

■ 担当

財務・法務総務・広報・IR・CSR担当
コーポレートコミュニケーション室長

取締役候補者とした理由

藤井彰氏は、当社グループ事業における豊富な事業経験に加え、コーポレートコミュニケーション部門の責任者として広報、ＩＲの分野に精通しております。

同氏は、当社取締役会が取締役候補者の指名手続きの際に参考とする「役員コンピテンシー」評価では、中長期的かつ幅広い視野で現状および将来を見る点、またその視点に基づく、自社の取るべき戦略、施策を積極的に提言することに特徴を発揮しております。

以上のことから、引き続き取締役として同氏の選任をお願いするものであります。

候補者番号 4 横手 喜一（よこて よしかず）（1967年９月10日生） 再任

■ 取締役会出席回数：25回／25回（100%）

■ 所有する当社株式数：18,800株

■ 略歴

1990年４月　株式会社ポーラ化粧品本舗
　　（現株式会社ポーラ）入社
2006年８月　株式会社フューチャーラボ代表取締役社長
2011年７月　宝麗（中国）美容有限公司（ポーラ瀋陽）
　　董事長兼総経理
2015年１月　株式会社ポーラ執行役員商品企画部長
2016年１月　同社代表取締役社長（現任）
2016年３月　当社取締役（現任）

■ 重要な兼職の状況

株式会社ポーラ代表取締役社長

取締役候補者とした理由

横手喜一氏は、株式会社ポーラの代表取締役社長として、同社の成長を主導し、優れた経営執行能力を有しております。

同氏は、当社取締役会が取締役候補者の指名手続きの際に参考とする「役員コンピテンシー」評価では、経験や直面する現象から仮説を構築し目指すべき姿を描く、概念的思考に特徴を発揮しております。コンセプトを打ち出し、周囲に働きかけて実現に邁進する力強さが持ち味です。

以上のことから、引き続き取締役として同氏の選任をお願いするものであります。

候補者番号 5 小宮 一慶（こみや かずよし）（1957年12月20日生） 再任 社外

■ 取締役会出席回数：25回／25回（100%）

■ 所有する当社株式数：—

■ 略歴

1981年４月　株式会社東京銀行
（現株式会社三菱東京ＵＦＪ銀行）入社
1991年11月　同社退社
1991年12月　株式会社岡本アソシエイツ入社
1994年３月　同社退社
1994年４月　日本福祉サービス株式会社
（現セントケア・ホールディングス株式会社）
入社
1996年１月　同社退社
1996年１月　株式会社小宮コンサルタンツ
代表取締役社長
1997年６月　三恵技研工業株式会社社外監査役（現任）
2002年６月　株式会社ワオ・コーポレーション
社外取締役（現任）
2003年３月　キャス・キャピタル株式会社
社外取締役（現任）
2005年３月　三恵技研ホールディングス株式会社
社外監査役（現任）
2011年６月　アポロメディカルホールディングス株式会社
社外監査役（現任）
2012年５月　株式会社カインドウエア社外取締役（現任）
2014年10月　国立大学法人名古屋大学客員教授（現任）
2015年３月　当社社外取締役（現任）
2015年４月　株式会社小宮コンサルタンツ本社
代表取締役社長（現任）
2017年４月　株式会社小宮コンサルタンツ
代表取締役会長（現任）

■ 重要な兼職の状況

三恵技研工業株式会社 社外監査役
株式会社ワオ・コーポレーション 社外取締役
キャス・キャピタル株式会社 社外取締役
三恵技研ホールディングス株式会社 社外監査役
アポロメディカルホールディングス株式会社 社外監査役
株式会社カインドウエア 社外取締役
国立大学法人名古屋大学 客員教授
株式会社小宮コンサルタンツ本社 代表取締役社長
株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役会長

社外取締役候補者とした理由

小宮一慶氏は、会社経営における豊富な知識と経験を有し、社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしています。

以上のことから、引き続き社外取締役として同氏の選任をお願いするものであります。

候補者番号 6

牛尾 奈緒美（うしお なおみ）（1961年3月8日生）

新任 社外

■ 取締役会出席回数：—

■ 所有する当社株式数：—

■ 略歴

1983年４月　株式会社フジテレビジョン入社
1998年４月　学校法人明治大学専任講師
2003年４月　同大学助教授
2007年４月　同大学准教授
2009年４月　同大学情報コミュニケーション学部教授（現任）
2009年８月　内閣府男女共同参画推進連携会議 有識者議員
2011年６月　株式会社セブン銀行社外監査役（現任）
2014年６月　ＪＸホールディングス株式会社（現ＪＸＴＧホールディングス株式会社）社外監査役（現任）
2016年４月　学校法人明治大学副学長（現任）

■ 重要な兼職の状況

ＪＸＴＧホールディングス株式会社社外監査役　株式会社セブン銀行社外監査役
学校法人明治大学副学長

社外取締役候補者とした理由

牛尾奈緒美氏は、経営学・人的資源管理論を専門とし、働く女性の能力活用の問題に取り組むなど、幅広い知識と見識を持ち、上場企業の社外監査役としての経験を有しています。

以上のことから社外取締役として同氏の選任をお願いするものであります。

なお、同氏は、過去に社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、以上の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断いたします。

（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．候補者が所有する当社株式数は、2017年12月31日最終の株主名簿の記載によります。
３．小宮一慶氏は社外取締役候補者であります。なお、当社は小宮一慶氏を、東京証券取引所の定め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。
４．牛尾奈緒美氏は社外取締役候補者であります。なお、牛尾奈緒美氏の選任が承認された場合、当社は同氏を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定でおります。
５．小宮一慶氏の当社社外取締役就任期間は、本定時総会の終結の時をもって３年となります。
６．当社は、現行定款において、社外取締役の責任限定契約に関する規定を設けております。当該定款規定に基づき、当社と小宮一慶氏との間において、会社法第423条第１項の責任において、その職務を行なうにつき善意であり重大な過失がないときは、会社法第425条第１項に定める最低責任限度額を限度として、損害賠償責任を負うものとする旨の責任限定契約を締結しております。なお、本議案が承認可決され、小宮一慶氏が再選された場合、引き続き上記の責任限定契約を継続する予定であります。また、牛尾奈緒美氏の選任が承認された場合は、同様の責任限定契約を締結する予定であります。

第３号議案　監査役３名選任の件

今回の定時株主総会終結の時をもって監査役３名全員が任期満了となりますので、これに伴い監査役３名の選任をお諮りするものであります。

本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者の氏名、略歴等は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の地位	取締役会出席回数	監査役会出席回数
1	再任 岩渕久男（いわぶち ひさお）	●監査役（常勤）	25回／25回（100%）	19回／19回（100%）
2	再任 佐藤明夫（さとう あきお） 社外	●社外監査役	25回／25回（100%）	19回／19回（100%）
3	再任 中村元彦（なかむら もとひこ） 社外	●社外監査役	23回／25回（92%）	19回／19回（100%）

候補者番号 1 **岩渕 久男**（いわぶち ひさお）（1952年5月24日生） 再任

■ 取締役会出席回数：25回／25回（100%）

■ 監査役会出席回数：19回／19回（100%）

■ 所有する当社株式数：153,708株

■ 略歴

1976年 4 月　ポーラ化成工業株式会社入社
1998年 2 月　株式会社ポーラ化粧品本舗（現株式会社ポーラ）訪販企画本部商品企画部長
2002年 1 月　ポーラ化成工業株式会社執行役員研究企画部部長
2004年 3 月　同社取締役研究企画部長
2007年 1 月　同社常務取締役
2013年 1 月　同社監査役
2014年 3 月　株式会社ポーラ監査役
2015年 3 月　当社監査役（現任）

■ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません

監査役候補者とした理由

岩渕久男氏は、株式会社ポーラ及びポーラ化成工業株式会社において商品企画、研究企画部門の責任者を歴任し、当社グループ事業に関する豊富な知識と経験を有しております。

以上のことから引き続き監査役として同氏の選任をお願いするものであります。

候補者番号 2 佐藤 明夫（さとう あきお）（1966年２月４日生）

再任 社外

■ 取締役会出席回数：25回／25回（100%）

■ 監査役会出席回数：19回／19回（100%）

■ 所有する当社株式数：—

■ 略歴

1997年４月　弁護士登録（第二東京弁護士会）
2003年３月　佐藤総合法律事務所開設
2008年３月　当社社外監査役（現任）
2008年12月　GMOペイメントゲートウェイ株式会社 社外取締役（現任）
2012年４月　慶應義塾大学ビジネス・スクール非常勤講師（現任）
2015年６月　株式会社きらやか銀行社外取締役（現任）
2016年６月　あおぞら信託銀行株式会社社外取締役（現任）
2016年12月　株式会社SnSnap社外監査役（現任）
2017年７月　株式会社U-NEXT（現株式会社USEN-NEXT HOLDINGS）社外取締役（現任）

■ 重要な兼職の状況

佐藤総合法律事務所 弁護士
GMOペイメントゲートウェイ株式会社 社外取締役
株式会社きらやか銀行 社外取締役
あおぞら信託銀行株式会社 社外取締役
株式会社SnSnap 社外監査役
株式会社USEN-NEXT HOLDINGS 社外取締役

社外監査役候補者とした理由

佐藤明夫氏は、企業法務に精通した弁護士としての専門知識と経験を有し、法務の専門家として当社の経営に対する助言を行っております。

佐藤明夫氏は、社外取締役または社外監査役になること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由から社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

以上のことから引き続き監査役として同氏の選任をお願いするものであります。

候補者番号 3 **中村 元彦**（なかむら もとひこ）（1965年12月21日生）

再任 社外

■ 取締役会出席回数：23回／25回　(92%)

■ 監査役会出席回数：19回／19回（100%）

■ 所有する当社株式数：4,000株

■ 略歴

1990年10月　太田昭和監査法人（現新日本有限責任監査法人）入所
1994年 8 月　公認会計士登録
2003年 7 月　太田昭和監査法人退所
2003年 8 月　中村公認会計士事務所開設
2003年10月　税理士登録
2007年 7 月　税理士法人舞社員（現任）
2008年10月　当社社外監査役（現任）
2011年 3 月　株式会社カヤック社外監査役（現任）
2013年 7 月　日本公認会計士協会常務理事（現任）
2014年 4 月　千葉商科大学会計大学院会計ファイナンス研究科准教授
2015年 5 月　株式会社ニトリホールディングス独立委員会委員
2015年 6 月　株式会社ジョルテ社外監査役（現任）
2016年 4 月　千葉商科大学会計大学院会計ファイナンス研究科 教授（現任）

■ 重要な兼職の状況

税理士法人舞 社員
株式会社カヤック 社外監査役
日本公認会計士協会 常務理事
千葉商科大学会計大学院会計ファイナンス研究科 教授
株式会社ジョルテ 社外監査役

社外監査役候補者とした理由

　中村元彦氏は、公認会計士及び税理士としての専門知識と複数社の社外監査役としての経験を有し、経営陣から独立した客観的な観点で経営への助言を行っています。
　中村元彦氏は、社外取締役または社外監査役になること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由から社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。
　以上のことから引き続き監査役として同氏の選任をお願いするものであります。

（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．候補者が所有する当社株式数は、2017年12月31日最終の株主名簿の記載によります。
３．監査役候補者佐藤明夫氏、中村元彦氏は社外監査役候補者であります。
なお、当社は佐藤明夫氏及び中村元彦氏を、東京証券取引所の定め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。
４．佐藤明夫氏及び中村元彦氏の当社社外監査役就任期間は、本定時総会の終結の時をもって10年となります。
５．当社は、現行定款において、社外監査役の責任限定契約に関する規定を設けております。当該定款規定に基づき、当社と佐藤明夫氏、中村元彦氏との間において、会社法第423条第１項の責任において、その職務を行なうにつき善意であり重大な過失がないときは、会社法第425条第１項に定める最低責任限度額を限度として、損害賠償責任を負うものとする旨の責任限定契約を締結しております。なお、本議案が承認可決され、両氏が再選された場合、引き続き上記の責任限定契約を継続する予定であります。

以　上

1．当社グループ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の経済は、雇用・所得環境の改善傾向が続くなかで、各種政策の効果により緩やかな回復基調が続いており、個人消費も緩やかに持ち直しております。ただし、海外経済や金融資本市場変動による影響が懸念されます。

国内化粧品市場においては、前年の下期以降、陰りが見られていた訪日観光客のインバウンド消費が、再び増加に転じたことにより、堅調に推移しております。なお、インバウンド消費を除く市場規模は前年並みと推察されます。海外化粧品市場においては、中国、アジアでは堅調に成長し、緩やかな拡大傾向が続いております。

このような市場環境のもと、今年度からスタートした4ヶ年中期経営計画(2017年から2020年)に基づき、国内のさらなる収益性向上と海外事業での黒字化、次世代の成長ブランド創出を達成すべく、取り組みを進めてまいりました。

以上の結果、当連結会計年度における業績は次のとおりとなりました。

売上高は、基幹ブランドであるPOLAブランドに加え、育成ブランドであるTHREEブランド及びDECENCIAブランドの好調により、前期比11.8%増の244,335百万円となりました。営業利益は、売上高増による売上総利益増加と費用の効率化により、前期比44.9%増の38,881百万円、経常利益は前期比44.7%増の39,250百万円となりました。以上の結果により、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比66.2%増の27,137百万円となりました。

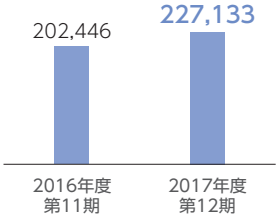
なお、当連結会計年度より、当社連結子会社において企業結合の一部として取得した耐用年数を確定できない無形資産に係る繰延税金負債を認識する方法に会計方針を変更しており、遡及適用後の数値で前期との比較を行っております。

売上高	244,335 百万円 (前期比11.8%増)
営業利益	38,881 百万円 (前期比44.9%増)
経常利益	39,250 百万円 (前期比44.7%増)
親会社株主に帰属する当期純利益	27,137 百万円 (前期比66.2%増)

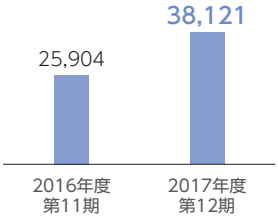
各事業別セグメントの業績は以下のとおりであります。

1 ビューティケア事業

売上高（単位：百万円）



営業利益（単位：百万円）



事業内容

化粧品・健康食品の製造及び販売等
(B.A・アペックス・ORBIS=U・アクアフォース・アヤナス・THREE・OASIS・Nutri-Define・インナーロックIX)
婦人服・婦人用下着・宝飾品の販売等

ビューティケア事業は、基幹ブランドとして「POLA」「ORBIS」を、海外ブランドとして「Jurlique」「H2O PLUS」を、育成ブランドとして「THREE」「DECENCIA」「ORLANE」を展開しております。

POLAブランドでは、長期的な安定成長を果たすべく、ブランドの浸透、プロフェッショナルなビューティーディレクターの採用・育成に向けた投資を行っております。国内市場においては、日本で初めて承認されたシワを改善する薬用化粧品「リンクルショットメディカル セラム」を１月に発売しました。シワに悩む多くの女性の声に応えたシワを改善するという商品特長と対面カウンセリング、プロモーションでの積極的な情報発信により、お客さまの増加と、その他製品とのクロスセルに繋がっております。加えて、訪日観光客によるインバウンド売上が化粧品に拡大したことにより、好調に推移しております。海外市場においては、中華圏でのブランド認知拡大により、全体とし

POLA





売上高	144,012 百万円 ↗
営業利益	28,584 百万円 ↗

ORBIS





売上高	53,066 百万円 ↘
営業利益	9,080 百万円 ↘

（注）参考値としてブランド別に連結決算ベースの営業損益を表示しております（非監査情報）

て好調に売上成長しております。以上の結果、POLAブランドは前期を上回る売上高となりました。

ORBISブランドでは、ブランド進化による更なる成長と収益向上を目指し、ブランド発信の強化、SNSを活用したお客さま獲得と２回目購入率の向上に取り組んでおります。国内市場においては、主力商品である「アクアフォース」シリーズを１月に全面刷新しました。また、SNSを活用したコミュニケーションの強化を行ったものの、前期の広告宣伝費抑制の影響を受け、顧客総数が減少し、前期を下回る売上高となりました。海外市場においては、中国市場及びシンガポール市場では成長トレンドを維持しております。以上の結果、ORBISブランドは前期を下回る売上高となりました。

海外ブランドについては、Jurliqueブランド及びH2O PLUSブランドの本拠地である豪州・米国での事業成長を目指した取り組みを行ってまいりました。Jurliqueブランドは、トラベルリテール市場での苦戦に加え、豪州における来店客数減少の影響を受け、前期を下回る売上高となりました。H2O PLUSブランドは、昨年６月のリステージ商品への切り替えに伴う一時的な出荷増の影響に加え、ロシアへの出荷減により、前期を下回る売上高となりました。一方で、昨年の中国事業撤退に伴う一時費用の解消により、前期を上回る営業利益となりました。

育成ブランドについては、THREEブランドやDECENCIAブランドの好調により、前期を上回る売上高となりました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は227,133百万円（前期比12.2％増）、営業利益は38,121百万円（前期比47.2％増）となりました。

Jurlique



売上高	12,772 百万円 ↘
営業利益	△505 百万円 ↗

H2O PLUS



売上高	2,303 百万円 ↘
営業利益	△317 百万円 ↗

育成ブランド



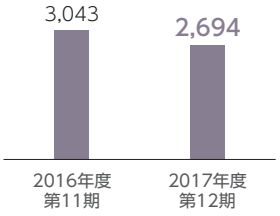


売上高	14,978 百万円 ↗
営業利益	1,278 百万円 ↗

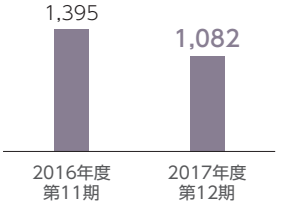
（注）参考値としてブランド別に連結決算ベースの営業損益を表示しております（非監査情報）

2 不動産事業

売上高（単位：百万円）



営業利益（単位：百万円）



事業内容

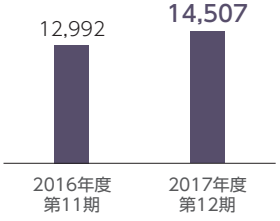
不動産（オフィスビル・マンション）の賃貸

不動産事業では、都市部のオフィスビル賃貸を中心に、魅力的なオフィス環境の整備による賃料の維持向上と空室率の低下に取り組むとともに、子育て支援に特化した賃貸マンション事業も展開しております。当連結会計年度は、市況や他社状況を勘案した入居条件の見直しや、ビルの価値向上に向けた取り組みを行ったものの、昨年譲渡したポーラ恵比寿ビルの影響により、前期を下回る売上高となりました。

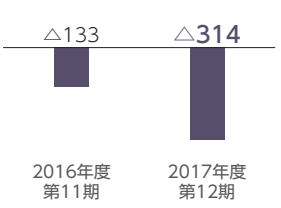
以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は2,694百万円（前期比11.5％減）、営業利益は1,082百万円（前期比22.4％減）となりました。

3 その他事業

売上高（単位：百万円）



営業利益（単位：百万円）



事業内容

医薬品の製造及び販売等（ルリコン・デュアック・ルコナック）
ビルメンテナンス事業等

その他事業に含まれている事業は、医薬品事業及びビルメンテナンス事業であります。

医薬品事業では、化粧品や医薬部外品研究で培ってきた当社グループの研究成果を活用し、新規医薬品の開発・製造・販売及び医薬品の製造受託を行っております。当連結会計年度は、重点領域である皮膚科領域にリソースを集中した継続的な活動に加え、尋常性ざ瘡治療配合剤「デュアック®配合ゲル」の販売や、2016年に発売された爪白癬治療剤「ルコナック®爪外用液5％」及び「ヘパリン類似物質外用泡状スプレー0.3％[PP]」により、前期を上回る売上高となりました。

ビルメンテナンス事業は、当社グループ会社を主な取引先とし、ビルの運営管理を行っております。当連結会計年度においては、継続した営業活動により好調に受注を拡大したことにより、前期を上回る売上高となりました。一方で、人材獲得競争の激化による費用効率の悪化により、前期を下回る営業利益となりました。以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は14,507百万円（前期比11.7％増）、営業損失は314百万円（前期は営業損失133百万円）となりました。

2 設備投資等の状況

当連結会計年度において、当社グループでは、全体で8,885百万円（前期比16.9%増）の設備投資を実施いたしました。ビューティケア事業については、豪州における新工場の設立、製品製造工程の合理化、製品多様化に対応した需給対応機能の強化、研究開発設備の強化、新製品対応及び新規出店等に伴う投資を中心に7,883百万円の設備投資（注）を行いました。

また、不動産事業につきましては、当社グループが保有するビル等の運営維持のため420百万円の設備投資を行いました。さらに、その他の事業につきましては、医薬品事業に係わる製造設備の更新等のため497百万円の設備投資を行いました。

（注）有形固定資産、無形固定資産（のれん、商標権等を除く。）、長期前払費用への投資であります。

3 研究開発の状況

当社グループでは、「ビューティケア事業」及び「その他」に属する医薬品事業において、研究開発活動を行っております。両事業とも、商品という形で最新の理論、素材をお客さまに提供できるよう、技術面で応えることを研究開発方針としております。

当連結会計年度における研究開発費の総額は5,322百万円（前期比42.6%増）となりました。

(1) ビューティケア事業

化粧品研究開発は、ポーラ化成工業株式会社の研究開発部門にて実施しております。研究開発にあたっては、「理想の肌の実現に向け、体の内外から理想肌を追求」し、化粧品と健康食品の素材・製剤化研究を行っております。2016年７月にはシワ改善効果を有する新規医薬部外品「リンクルショット メディカル セラム」の承認を得て、2017年１月より販売しております。

当連結会計年度におけるビューティケア事業の研究開発費の金額は、4,619百万円（前期比55.3%増）となりました。

(2) その他（医薬品事業）

医薬品研究開発は、株式会社ポーラファルマの研究開発部門にて実施しております。化粧品の研究開発で培った皮膚特性研究及び外用製剤研究の成果を有効活用するため、対象を皮膚科領域に絞り、その領域での新薬開発と、創造性の高い研究者の育成を目的としております。

当連結会計年度における医薬品事業の研究開発費の金額は、702百万円（前期比7.4%減）となりました。

4 資金調達の状況

特記すべき事項はありません。

5 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況

当連結会計年度において、重要な該当事項はありません。

6 中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題

「2020年長期ビジョン」の達成に向け、最終ステージとして策定した４ヶ年中期経営計画では、【国内の収益性向上】【海外事業全体での黒字化必達】【次世代の成長ブランド構築】を目指し、以下の重点戦略に取り組んでおります。

POLA ORBIS HOLDINGS

2017年－2020年　中期経営計画

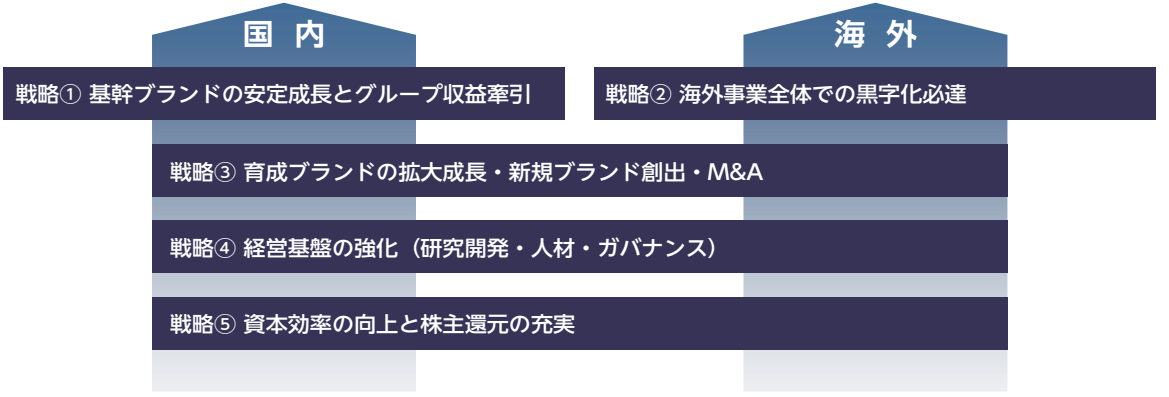
2020年ビジョン達成に向けた最終ステージ
国内の収益性向上、海外事業全体での黒字化、および次世代の成長ブランド構築

【売上高】
- 連結売上高 ➡ 年平均成長率 3～4%
  2020年 約2,500億円

【営業利益】
- 営業利益額 ➡ 年平均成長率 10%以上
- 営業利益率 ➡ 2020年 15%以上

【資本効率】
- ROE目標値 ➡ 2020年 12%

【株主還元】
- 連結配当性向 ➡ 2017年以降 60%以上



❶基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引

(POLAブランド)

ブランドプレゼンス向上を足掛りに事業基盤を次のステージへ

- 高機能エイジングケア・ホワイトニング商品の投入・育成や、集客型物販店舗の拡大
- 本部組織再編やマーケティング機能の統合を行い、一貫したブランド発信・ブランド体験を提供

(ORBISブランド)

ブランド・商品での市場差別性を創出し、高収益事業へと再成長を遂げる

- 価格帯の見直しとともに、大胆な商品改廃、基本品質・感応品質の向上
- 象徴であるORBIS=Uでのコミュニケーションの徹底等、一貫したブランド発信

❷海外事業全体での黒字化必達

(Jurliqueブランド)

オーストラリア・中国・トラベルリテールからなる重点市場において、プレミアムナチュラルスキンケアブランドとして確固たるプレゼンスを確立する

(H2O PLUSブランド)

認知拡大とトライアル促進を図り、早期の利益貢献を目指す

(基幹ブランド)

重点国に絞った成功モデル構築と効率化による収益改善

❸育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A

(THREEブランド)

海外展開の拡大や商材の拡充により、グローバルに存在感のあるライフスタイルブランドを創造する

(DECENCIAブランド)

潜在敏感肌層へのアプローチやフラッグシップ店出店により、敏感肌専門の高収益ブランドビジネスを実現する

(新規ブランド)

THREEを展開するACRO社より、2018年に3ブランドを立上げるとともに、引き続きM&Aは重点戦略と位置付け、探索を実施

❹経営基盤の強化

(研究開発)

グループ長期的発展の成長エンジンとなる新価値創出のために、2018年1月に研究開発体制を刷新

- 知財・研究の戦略策定や新価値の探索、最先端研究機関との連携
- 付加価値とスピードを重視した基盤研究・化粧品開発の実行

(人材)

- グループ横断型研修による継続的な経営幹部人材の育成
- グローバル人材の確保（海外事業会社への派遣、積極的な採用）
- グループ全体で人材を育成していくためのグループ人事戦略の実行

(ガバナンス)

- コーポレートガバナンスの高度化（投資家との対話充実、サステナブルなESG活動）

❺資本効率の向上と株主還元の充実

(資本効率)

収益性向上と資本効率向上によるROE向上

(株主還元)

連結配当性向60%以上をベースとし、安定的な配当を継続的に実現

7 財産及び損益の状況の推移

区分		第９期 2014年12月期	第10期 2015年12月期	第11期 2016年12月期	第12期 (当連結会計年度) 2017年12月期
売上高	(百万円)	198,094	214,788	218,482	**244,335**
営業利益	(百万円)	17,683	22,511	26,839	**38,881**
売上高営業利益率	(%)	8.9	10.5	12.3	**15.9**
経常利益	(百万円)	19,067	22,359	27,121	**39,250**
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	10,382	14,095	16,328	**27,137**
１株当たり当期純利益	(円)	46.95	63.74	73.83	**122.70**
総資産額	(百万円)	224,536	235,734	228,845	**252,567**
純資産額	(百万円)	180,793	180,635	183,282	**198,845**
１株当たり純資産額	(円)	816.03	815.00	826.65	**897.26**
ＲＯＥ	(%)	5.9	7.8	9.0	**14.2**
自己資本比率	(%)	80.4	76.5	79.9	**78.6**

(注) １．百万円単位の記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。
２．１株当たり当期純利益は、期中平均株式数に基づいて算出しております。
３．当社は、2017年４月１日付で普通株式１株につき４株の割合で株式分割を行っております。第９期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、１株当たり当期純利益及び１株当たり純資産額を算定しています。
４．当社連結子会社において企業結合の一部として取得した耐用年数を確定できない無形資産に係る繰延税金負債を認識する方法に会計方針を変更しており、第11期は遡及適用後の数値を記載しております。

8 重要な親会社及び子会社の状況

❶親会社との関係

該当事項はありません。

❷重要な子会社の状況

会社名	資本金（百万円）	議決権比率	主要な事業内容
株式会社ポーラ	110	100.0%	化粧品及びファッション品の販売等
POLA COSMETICS (THAILAND) CO., LTD.	4,700 千タイバーツ	48.9% (48.9)	化粧品の販売等
寶麗化粧品（香港）有限公司	100 千香港ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
上海宝麗妍貿易有限公司	32,634 千米ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
臺灣保麗股份有限公司	160,000 千ニュー台湾ドル	70.0% (70.0)	化粧品の販売等
宝麗（中国）美容有限公司	20,000 千米ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
オルビス株式会社	110	100.0%	化粧品及びファッション品の販売等
台灣奧蜜思股份有限公司	60,000 千ニュー台湾ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
奥蜜思商貿（北京）有限公司	29,880 千米ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
ORBIS ASIA PACIFIC Headquarters PTE. LTD.	10,701 千シンガポールドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
Pola Orbis Jurlique Holdings Pty Ltd	339,209 千豪ドル	100.0%	持株会社
Pola Orbis Jurlique Pty Ltd	338,709 千豪ドル	100.0% (100.0)	持株会社

会社名	資本金（百万円）	議決権比率	主要な事業内容
Jurlique International Pty. Ltd.	117,602 千豪ドル	100.0% (100.0)	化粧品の研究・製造・販売等
J.&J. Franchising Pty. Limited.	100 豪ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
Jurlique Holistic Skin Care, Inc.	500 米ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
Jurlique USA, Inc.	73 千米ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
Jurlique UK Limited	1 英ポンド	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
ジュリーク・ジャパン株式会社	100	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
Jurlique Hong Kong Limited	7,710 千香港ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
Elvaa International Group Limited	573 千香港ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
Profit Joy Corporation Limited	1 香港ドル	100.0% (100.0)	持株会社
茱莉蔻澳門一人有限公司	25 千マカオパタカ	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
北京茱莉蔻商貿有限公司	8,000 千米ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
H2O PLUS HOLDINGS, INC.	136,082 千米ドル	100.0%	持株会社
H2O PLUS, LLC	136,082 千米ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
H2O PLUS CANADA CORP.	8,802 千カナダドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
水芝澳(上海) 貿易有限公司	140 千米ドル	100.0% (100.0)	化粧品の販売支援等
株式会社ＤＥＣＥＮＣＩＡ	100	100.0%	化粧品の販売等
株式会社オルラーヌジャポン	100	75.0%	化粧品の販売等
株式会社ＡＣＲＯ	100	100.0%	化粧品の販売等
ポーラ化成工業株式会社	110	100.0%	化粧品の研究・製造・販売等

会社名	資本金（百万円）	議決権比率	主要な事業内容
株式会社エクスプレステージ	80	100.0% (100.0)	化粧品の販売等
株式会社ピーオーリアルエステート	100	100.0%	不動産物件の賃貸等
株式会社ポーラファルマ	100	100.0%	医薬品の研究・販売等
株式会社科薬	110	100.0% (100.0)	医薬品の製造
株式会社ピーオーテクノサービス	20	100.0% (100.0)	ビルメンテナンス業等
株式会社シノブインシュアランスサービス	1	100.0% (100.0)	保険代理店業

（注） 議決権の所有割合（ ）内は、間接所有割合で内数であります。

❸事業年度末日における特定完全子会社の状況

該当事項はありません。

9 主要な事業所

❶当社の事業所

本社　　東京都中央区銀座一丁目７番７号
（登記上の本店所在地　東京都品川区西五反田二丁目２番３号）

❷主要な子会社の事業所

- 株式会社ポーラ
  本社　　東京都品川区西五反田二丁目２番３号
- オルビス株式会社
  本社　　東京都品川区平塚二丁目１番14号
- ポーラ化成工業株式会社
  本社・研究所　神奈川県横浜市戸塚区柏尾町560番地
  （登記上の本店所在地　静岡県袋井市愛野1234番地）
  袋井工場　　静岡県袋井市愛野1234番地

⑩ 従業員の状況

❶当社グループの従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
4,139名	＋292名

（注） 1．従業員数は就業人員（派遣出向者を除き、受入出向者を含む）であります。
2．上記従業員数には、臨時従業員（2,262名）は含んでおりません。
なお、臨時従業員は、パートタイマー・アルバイト、派遣社員等であります。
3．臨時従業員の人員数につきましては、１日８時間勤務を１名とし、１年間の総労働時間と稼動日数に基づき算出しております。

❷当社の従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
132名	＋17名	41.8歳	3.8年

（注） 従業員数は就業人員であり、臨時従業員（14名）は含んでおりません。

⑪ 主要な借入先

借入先	借入金残高（百万円）
株式会社三菱東京UFJ銀行	1,000
株式会社静岡銀行	600

⑫ その他当社グループの現況に関する重要な事項

特記すべき事項はありません。

2．会社の株式に関する事項

1 発行可能株式総数　800,000,000株

2 発行済株式の総数　229,136,156株

（注）上記には、自己株式7,957,837株が含まれております。

3 株主数　24,739名

4 上位10名の株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
公益財団法人ポーラ美術振興財団	78,616	35.5
鈴　木　郷　史	50,674	22.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	6,483	2.9
中　村　直　子	4,770	2.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,634	2.1
鈴　木　宏　美	3,113	1.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	2,417	1.1
ポーラ・オルビスグループ従業員持株会	2,201	1.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口９）	1,825	0.8
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,809	0.8

（注）１．上記のほか、当社の保有する自己株式が7,957千株あります。
２．持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は小数点以下第二位を四捨五入して表示しております。
３．持株比率は自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しております。

3．会社の新株予約権等に関する事項

1 当事業年度末日における当社役員が保有する新株予約権の状況

名称	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス	
	2012年新株予約権	2013年新株予約権
発行決議の日	2012年３月30日	2013年３月29日
保有者数	当社取締役（社外取締役を除く）４名・監査役１名	当社取締役（社外取締役を除く）４名
新株予約権の数	1,227個（うち監査役161個）	741個
目的となる株式の種類	普通株式	普通株式
目的となる株式の数	49,080株	29,640株
新株予約権の発行価額	金銭の払込みを要しない	金銭の払込みを要しない
新株予約権の行使時の払込金額	１株あたり１円	１株あたり１円
新株予約権の行使期間	2012年４月17日から2042年４月16日	2013年４月16日から2043年４月15日
新株予約権の行使条件	（注）	（注）

名称	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス	
	2014年新株予約権	2015年新株予約権
発行決議の日	2014年３月28日	2015年３月27日
保有者数	当社取締役（社外取締役を除く）４名	当社取締役（社外取締役を除く）５名
新株予約権の数	582個	477個
目的となる株式の種類	普通株式	普通株式
目的となる株式の数	23,280株	19,080株
新株予約権の発行価額	金銭の払込みを要しない	金銭の払込みを要しない
新株予約権の行使時の払込金額	１株あたり１円	１株あたり１円
新株予約権の行使期間	2014年４月15日から2044年４月14日	2015年４月14日から2045年４月13日
新株予約権の行使条件	（注）	（注）

名称	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス	
	2016年新株予約権	2017年新株予約権
発行決議の日	2016年３月31日	2017年４月3日
保有者数	当社取締役（社外取締役を除く）６名	当社取締役（社外取締役を除く）６名
新株予約権の数	427個	361個
目的となる株式の種類	普通株式	普通株式
目的となる株式の数	17,080株	14,440株
新株予約権の発行価額	金銭の払込みを要しない	金銭の払込みを要しない
新株予約権の行使時の払込金額	１株あたり１円	１株あたり１円
新株予約権の行使期間	2016年４月16日から2046年４月15日	2017年４月19日から2047年４月18日
新株予約権の行使条件	(注)	(注)

(注) 1．新株予約権の割当を受けた者は、当社及び当社子会社のいずれの取締役の地位をも喪失した日の翌日から15年を経過する日までの間に限り行使できるものとする。ただし、当該15年を経過する日が上記の新株予約権の行使期間を超える場合には、当該行使期間の末日までとする。
2．2017年４月１日付で、当社普通株式１株につき４株の割合で株式分割を実施しております。これにより、新株予約権の目的となる株式の数は調整されております。

2 当事業年度中において当社使用人等に交付した新株予約権の状況

名称	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
	2017年新株予約権
発行決議の日	2017年４月３日
交付者数	子会社取締役７名
新株予約権の数	237個
目的となる株式の種類	普通株式
目的となる株式の数	9,480株
新株予約権の発行価額	金銭の払込みを要しない
新株予約権の行使時の払込金額	１株あたり１円
新株予約権の行使期間	2017年４月19日から2047年４月18日
新株予約権の行使条件	(注)

(注) 新株予約権の割当を受けた者は、当社及び当社子会社のいずれの取締役の地位をも喪失した日の翌日から15年を経過する日までの間に限り行使できるものとする。ただし、当該15年を経過する日が上記の新株予約権の行使期間を超える場合には、当該行使期間の末日までとする。

４．会社役員に関する事項

1 取締役及び監査役の氏名等

会社における地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役社長	鈴　木　郷　史	株式会社ポーラ　会長
常務取締役	久　米　直　喜	総合企画・ＩＴ・グローバル事業担当 グローバル統括本部長 株式会社ポーラ　取締役 オルビス株式会社　取締役
取締役	藤　井　　彰	財務・法務総務・広報・ＩＲ・ＣＳＲ担当 コーポレートコミュニケーション室長 株式会社ポーラ　取締役
取締役	横　手　喜　一	株式会社ポーラ　代表取締役社長
取締役	三　浦　卓　士	ポーラ化成工業株式会社　会長
取締役	阿　部　嘉　文	オルビス株式会社　代表取締役社長
社外取締役	小　宮　一　慶	三恵技研工業株式会社　社外監査役 株式会社ワオ・コーポレーション　社外取締役 キャス・キャピタル株式会社　社外取締役 三恵技研ホールディングス株式会社　社外監査役 アポロメディカルホールディングス株式会社　社外監査役 株式会社カインドウエア　社外取締役 国立大学法人名古屋大学　客員教授 株式会社小宮コンサルタンツ本社　代表取締役社長 株式会社小宮コンサルタンツ　代表取締役会長
社外取締役	鎌　田　由美子	カルビー株式会社　上級執行役員 株式会社ルミネ　非常勤取締役 株式会社みちのく銀行　社外取締役
監査役（常勤）	岩　渕　久　男	株式会社ポーラ　監査役
社外監査役	佐　藤　明　夫	佐藤総合法律事務所　弁護士 GMOペイメントゲートウェイ株式会社　社外取締役 株式会社きらやか銀行　社外取締役 あおぞら信託銀行株式会社　社外取締役 株式会社SnSnap　社外監査役 株式会社USEN-NEXT HOLDINGS　社外取締役
社外監査役	中　村　元　彦	税理士法人舞　社員 株式会社カヤック　社外監査役 日本公認会計士協会　常務理事 千葉商科大学会計大学院会計ファイナンス研究科　教授 株式会社ジョルテ　社外監査役

（注）１．取締役小宮一慶氏及び鎌田由美子氏は、会社法第２条第15号に定める社外取締役であります。なお、両氏は東京証券取引所が指定を義務付ける独立役員であります。
２．監査役佐藤明夫氏及び中村元彦氏は、会社法第２条第16号に定める社外監査役であります。なお、両氏は東京証券取引所が指定を義務付ける独立役員であります。
３．監査役佐藤明夫氏は、弁護士の資格を有しており、法務全般に関する相当程度の知見を有するものであります。
４．監査役中村元彦氏は、公認会計士及び税理士の資格を有しており、財務、会計及び税務に関する相当程度の知見を有するものであります。
５．当期中の役員異動
①常務取締役久米直喜氏は、2017年12月31日付で株式会社ポーラ取締役及びオルビス株式会社取締役を退任しております。
②取締役藤井彰氏は、2017年12月31日付で株式会社ポーラ取締役を退任しております。
③取締役三浦卓士氏は、2017年７月31日付でポーラ化成工業株式会社代表取締役社長を退任し、2017年８月１日付で同社会長に就任しております。同氏は、2017年12月31日付で同社会長を退任しております。
④取締役阿部嘉文氏は、2017年12月31日付でオルビス株式会社代表取締役社長を退任しております。
６．決算期後の役員異動
①常務取締役久米直喜氏は、2018年１月１日付で総合企画・ＩＴ・ＨＲ・グループ海外展開担当に就任しております。
②取締役阿部嘉文氏は、2018年１月１日付で株式会社ポーラ監査役並びにオルビス株式会社顧問に就任しております。
③取締役三浦卓士氏に対して、2018年2月21日開催の当社取締役会において、監査役会から報告された意見を踏まえて、取締役の辞任勧告を決議しております。本決議に基づく当該取締役の回答は、本資料作成時点において得られておりません。
７．当社は、執行役員制度を採用しており、総合企画・ＩＴ・ＨＲ担当執行役員に小川浩二氏、財務・法務総務担当執行役員に堀川健氏、グループ研究・薬事センター担当執行役員に福山（末延）則子氏が就任しております。
８．当社は、経営と執行の連携を担う上席執行役員を新設し、2018年１月１日付でポーラ化成工業株式会社代表取締役社長釘丸和也氏、オルビス株式会社代表取締役社長小林琢磨氏が就任しております。

２ 責任限定契約の内容の概要

当社は、現行定款において、社外取締役及び社外監査役の責任限定契約に関する規定を設けております。当該定款規定に基づき、当社が社外取締役小宮一慶氏及び鎌田由美子氏、社外監査役佐藤明夫氏及び中村元彦氏と締結した責任限定契約の内容の概要は次の通りであります。

❶社外取締役との責任限定契約（小宮一慶氏、鎌田由美子氏）
社外取締役は、本契約締結後、その職務を行うにあたり善意でかつ重大な過失が無いときは、会社法第425条第１項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負うものとする。

❷社外監査役との責任限定契約（佐藤明夫氏、中村元彦氏）
社外監査役は、本契約締結後、その職務を行うにあたり善意でかつ重大な過失が無いときは、会社法第425条第１項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負うものとする。

3 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の額

区分	支給人員	支給額
取締役 （うち社外取締役）	8名 （2名）	204百万円 （16百万円）
監査役 （うち社外監査役）	3名 （2名）	34百万円 （13百万円）
合計	11名	238百万円

（注） 1．取締役の報酬総額は、当社設立にあたり作成した株式移転計画書第6条第1項第9号により、年額5億円以内と定めております。
2．監査役の報酬総額は、当社設立にあたり作成した株式移転計画書第6条第1項第9号により、年額1億円以内と定めております。
3．支給額には、当事業年度に係る役員賞与14百万円（取締役6名11百万円、監査役1名2百万円）及び当事業年度に係る取締役に対するストックオプション報酬28百万円（取締役6名）が含まれております。
4．記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

4 取締役及び監査役が当社の子会社から当事業年度において役員として受けた報酬等の額

区分	支給人員	支給額
取締役 （うち社外取締役）	3名 （－名）	85百万円 （－百万円）
監査役 （うち社外監査役）	－名 （－名）	－百万円 （－百万円）
合計	3名	85百万円

（注） 支給額には、当事業年度に係る役員賞与9百万円（取締役3名）が含まれております。

5 取締役（社外取締役を除く）の種類別報酬の割合（2017年実績）

報酬の種類		比率	
固定報酬	月額報酬		78.4%
変動報酬	賞与	6.4%	21.6%
	ストックオプション	15.2%	
合計			100%

（注） 種類別報酬の割合には、子会社から受けた報酬を除いて算出しております。

6 報酬の決定方針及び手続き

取締役の報酬は、当社の規定に基づき、各人の役位及び業績への貢献度等を勘案して、固定の基本報酬と業績を反映した役員賞与にて支給することを基本方針としております。

また、取締役に対して、当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的に、株式報酬型ストックオプションを支給しております。なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役の報酬は、定額報酬のみで支給し、役員賞与およびストックオプションの付与対象外としております。

個々の報酬額の決定に際しては、複数の社外取締役を含む当社取締役会において審議のうえ決定することとしております。

7 社外役員に関する事項

❶社外役員の重要な兼職の状況等

区分	氏名	兼職先	兼職の内容
社外取締役	小　宮　一　慶	株式会社小宮コンサルタンツ	代表取締役会長
		三恵技研工業株式会社	社外監査役
		株式会社ワオ・コーポレーション	社外取締役
		キャス・キャピタル株式会社	社外取締役
		三恵技研ホールディングス株式会社	社外監査役
		アポロメディカルホールディングス株式会社	社外監査役
		株式会社カインドウエア	社外取締役
		国立大学法人名古屋大学	客員教授
		株式会社小宮コンサルタンツ本社	代表取締役社長
社外取締役	鎌　田　由美子	カルビー株式会社	上級執行役員
		株式会社ルミネ	非常勤取締役
		株式会社みちのく銀行	社外取締役
社外監査役	佐　藤　明　夫	佐藤総合法律事務所	弁護士
		GMOペイメントゲートウェイ株式会社	社外取締役
		株式会社きらやか銀行	社外取締役
		あおぞら信託銀行株式会社	社外取締役
		株式会社SnSnap	社外監査役
		株式会社USEN-NEXT HOLDINGS	社外取締役
社外監査役	中　村　元　彦	税理士法人舞	社員
		株式会社カヤック	社外監査役
		日本公認会計士協会	常務理事
		千葉商科大学会計大学院会計ファイナンス研究科	教授
		株式会社ジョルテ	社外監査役

（注）当社は、重要な兼職先との関係において特記すべき事項はございません。

❷社外役員の主な活動状況

区　分	氏　　名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主な活動状況
社外取締役	小　宮　一　慶	25回中25回(100%)	―	経営全般に関する豊富で優れた知見に基づき、取締役・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、グループ企業価値の向上に資する発言を積極的に行っております。
社外取締役	鎌　田　由美子	25回中23回(92%)	―	顧客サービス・流通分野や新規事業立ち上げ等に関する豊富で優れた知見に基づき、取締役・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握しての助言・提言等、グループ企業価値の向上に資する発言を積極的に行っております。
社外監査役	佐　藤　明　夫	25回中25回(100%)	19回中19回(100%)	弁護士としての豊富な経験に基づき、専門的見地から、取締役会等の場において事業上のリスク等に関する事項について指摘するなど、合理的で偏る事の無い審議を実施していくために必要な発言を行っております。
社外監査役	中　村　元　彦	25回中23回(92%)	19回中19回(100%)	公認会計士としての豊富な経験に基づき、専門的見地から、取締役会等の場において当社が抱える主として財務上のリスクへの対応について指摘するなど、合理的で偏る事の無い審議を実施していくために必要な発言を行っております。

❸社外役員の独立性に関する判断の基準

社外取締役及び社外監査役（以下「社外役員」と言う）または社外役員候補者が、当社が合理的に可能な範囲で調査した結果、下記の各項目のいずれにも該当しないと判断される場合、当社からの独立性を有し、一般株主と利益相反が生じるおそれがないものと判断するものとしております。

ア　当社及び当社の関係会社（以下「当社グループ」と言う）の業務執行者(※1)又は過去10年間において当社グループの業務執行者であった者

イ　当社グループを主要な取引先とする者(※2)又はその業務執行者

ウ　当社グループの主要な取引先(※3)又はその業務執行者

エ　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(※4)を得ているコンサルタント、公認会計士、弁護士等の専門的な役務を提供する者

オ　当社グループの業務執行者を役員に選任している会社の業務執行者

カ　当社グループから多額の寄付(※4)を受けている者（当該多額の寄付を受けている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体の業務執行者）
キ　当社の議決権の10％以上を直接又は間接的に保有する株主（当該株主が法人、組合等の団体である場合は当該団体の業務執行者）
ク　過去３年間において上記イ～キのいずれかに該当していた者
ケ　上記イ～キに該当する者（重要な地位である者(※5)）の近親者(※6)
コ　その他、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立した社外役員として職務を果たせないと合理的に判断される事情を有している者

※1「業務執行者」とは、業務執行取締役、執行役、執行役員、その他の職員・従業員等
※2「当社グループを主要な取引先とする者」とは、当社グループに対して製品又はサービスを提供している取引先であって、直近事業年度における取引額が当該取引先の連結売上高の２％を超える者
※3「当社グループの主要な取引先」とは、当社グループが製品又はサービスを提供している取引先であって、直近事業年度における取引額が当社グループの年間連結売上高の２％を超える者
※4「多額の金銭その他の財産」及び「多額の寄付」における「多額」とは、受領額が直近事業年度において1,000万円以上の場合
※5「重要な地位である者」とは、業務執行取締役、執行役、執行役員及びその他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者
※6「近親者」とは、配偶者、2親等以内の親族及び同居する親族

５．会計監査人の状況

1 会計監査人の名称

新日本有限責任監査法人

（注）当社の重要な子会社の中には、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。）の監査を受けている海外の子会社があります。

2 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

①当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	51百万円
②当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	123百万円

（注）１．監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、報酬単価及び監査工数の水準などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第１項の同意を行っております。

２．当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

3 非監査業務内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第２条第１項の業務以外の業務（非監査業務）であるＣＳＲ関係業務委託等に関して０百万円を支払っております。

4 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社監査役会は、会社法第340条第１項各号に則り、会計監査人が職務上の義務に違反し、または職務を怠り、もしくは会計監査人としてふさわしくない非行があるなど、当社の会計監査人であることにつき当社にとって重大な支障があると判断した場合は、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任します。この場合、解任後最初に招集される株主総会において、監査役会が選定した監査役は、会計監査人を解任した旨と解任理由を報告します。

また、監査役会は、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難であると認めるときには、当該会計監査人の解任又は不再任の議案の内容を決定し、取締役会の決議により当該議案を株主総会に提出します。

5 会計監査人が受けた過去２年間の業務停止処分に係る事項

当社の会計監査人は、2015年12月22日、金融庁から、契約の新規の締結に関する業務の停止３ヶ月（2016年１月１日から同年３月31日まで）の処分を受けました。

6．会社の体制及び方針

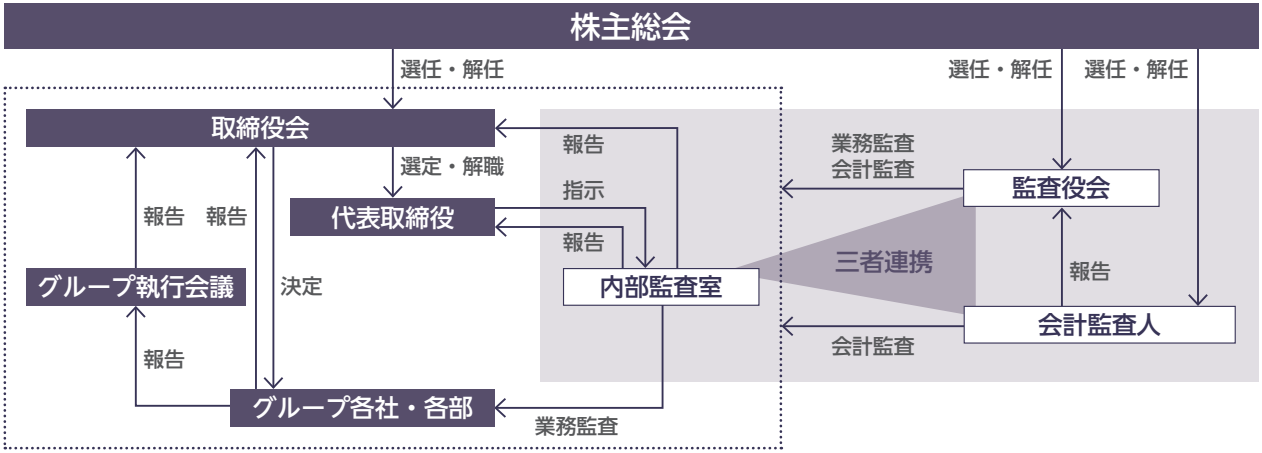
1 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは「感受性のスイッチを全開にする」というグループ理念のもと、「ひとつひとつが異なる個性を持ったブランドを複数保有し、それぞれの事業が成長することでグループ全体の企業価値向上を図っていく」というマルチブランド戦略を展開しています。基本的にグループ各社の「自主自立した経営」を志向し、持株会社である当社はグループ各社の経営に対する牽制機能を持つことで、グループ全体の経営の健全性の確保と効率性の向上に努めています。

併せて、当社グループは、コンプライアンスを基本的ＣＳＲ活動に組み込み、企業として取組むべき基本的な活動としてこれを重視します。また、当社グループは法令遵守、環境保全、株主との関係等について規定した「グループ行動綱領」（以下、「行動綱領」といいます。）を策定し、全役員および従業員がこの行動綱領を遵守することを宣誓します。この行動綱領を定期的に確認し合い、周知する機会を設けることで実効性を確保します。

当社が支配株主との取引を検討する場合、行動綱領の指針に則り、非支配株主である投資家の利益を損なうことのないよう、取引の必要性、適正価格等について取締役会において十分に審議した上で意思決定を行います。

コーポレートガバナンス体制



2 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その他業務の適正を確保するための体制

当社及びグループ企業における業務の適正を確保するための体制の整備について、取締役会で決議した事項は以下の通りであります。

❶当社及びグループ企業における取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役会規程に従い、取締役会は月１回以上開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催する。

職務権限規程、業務分掌規程に基づき、職務の執行を行い、これらの規程及びグループ執行会議規程、関係会社管理規程、予算管理規程、中期経営計画管理規程等に基づき、適切な審議、決定、報告手続を行う。更に、内部統制に関する重要課題については取締役会にて適切に審議、決定を行う。コンプライアンス、リスク管理、ＣＳＲに関する重要課題についてはグループＣＳＲ委員会にて、適切に審議を行い、職務権限規程に基づき決定手続を行う。

❷取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

文書管理規程に基づき、取締役の職務執行に係る取締役会議事録、各種会議審議録等の情報を文書又は電磁的媒体（以下「文書等」という。）に記録し、適切に保存する。取締役、監査役から、これらの文書等の閲覧請求があった場合は、直ちにこれに対応する。

❸当社及びグループ企業における損失危険管理に関する規程その他の体制

取締役会直下にグループＣＳＲ委員会を設置し、戦略上・業務上等企業活動に関するリスクをグループ横断的に統括する。

各部門はリスク管理規程に従い、事業上のリスク管理を適切に行う。緊急事態が発生した場合は、クライシスコントロール規程に従い、対策本部を組織し直ちにこれに対応する。

❹当社及びグループ企業におけるコンプライアンス体制整備に関する措置

取締役会直下にグループＣＳＲ委員会を設置し、コンプライアンス体制をグループ横断的に統括する。更に、グループ企業においても、その企業規模に応じ、ＣＳＲ事務局又はＣＳＲ推進責任者を設置し、当該企業におけるコンプライアンス体制を推進する。併せて、グループ全社役員、従業員にグループ行動綱領（以下「行動綱領」という。）を配布し、この周知を図るとともに、「行動綱領」を遵守する旨の誓約書を全役員、従業員から提出させる。また、適宜コンプライアンスに関する研修会を実施し、役員、従業員のコンプライ

アンス知識、意識の向上を図るとともに、役員、従業員からの情報提供を促すため、グループ全体としてヘルプラインを設置する。

❺グループ企業内の業務適正確保の体制整備に関する措置

グループ執行会議規程、関係会社管理規程、予算管理規程、中期経営計画管理規程等に基づき、グループ企業の重要課題、予算、中期経営計画については、グループ執行会議での事前審議及び当社取締役会で事前承認又は報告を得ることとする。また、これらについて漏れがないよう、グループ執行会議で各社に徹底を図るようにする。更に、上記❶から❹の体制をグループ企業内においても浸透させていくべく、グループ企業間の連携をより密にしていく。

❻監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制及び当該使用人に対する指示の実効性

監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合は、適切な部門を事務局として定め監査役を補助する。監査役は当該使用人に対する指示の実効性及び、取締役会からの独立性を確保するための措置を講じる。また、内部監査部門、会計監査人とも連携を強化することにより、監査業務を補完し合える体制を構築する。

❼当社及びグループ企業の取締役及び使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制

取締役及び使用人は、監査役に対して、法令に違反する事実、会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見したときには当該事実に関する事項を速やかに報告しなければならない。取締役及び使用人は、監査役から業務及び財産の状況に関する報告を求められた場合には、速やかに報告しなければならない。監査役は、取締役会その他重要な会議に積極的に出席し、取締役及び使用人から業務及び財産の状況について、報告を受けるよう努める。また、内部監査部門は、内部監査結果を適宜監査役に報告する。

また、グループ企業の取締役、使用人が監査役へ報告するための体制として、グループヘルプラインの利用状況を毎月、監査役に対して報告する。

❽その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役会規程に基づき、監査役会を月１回以上開催し、必要に応じて臨時監査役会を開催する。監査役は、取締役会その他重要な会議に積極的に出席し、業務及び財産の状況等について、情報収集に努める。また、内部監査部門との連携を密にし、実効ある監査が行われるよう留意する。監査

役は、代表取締役、取締役、会計監査人と、定期又は必要に応じ、意見交換を行う。また、監査役の監査の実効性をより向上させるために、監査役の業務執行上必要と認める費用について、あらかじめ予算を計上するものとし、有事における緊急または臨時に支出した費用については、前払い又は事後、会社に対して償還を請求することができる。

❾反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

反社会的勢力に対しては、行動綱領にて宣言する通り「断固として対決する」姿勢を固持し、ヘルプラインを設けるとともに、グループにおいて「特殊暴力防止対策連合会」「特殊暴力防止対策協議会」へ加盟する等地元警察との連携、外部情報の収集を図り、積極的に研修会に参加し、反社会的勢力の徹底排除を図る。また、併せて対応マニュアルの整備及びその周知を推進する。

❿財務報告に係わる内部統制の基本方針

当社の単体及び連結ベースでの財務報告の信頼性を重視し、以下の基本方針に基づき、適正な財務情報を開示し、透明性が高く健全な企業経営を実践する。

（ア）一般に公正妥当と認められる会計基準に準拠し財務報告を作成し、適時に開示することにより、情報開示の透明性、公平性を確保する。

（イ）財務報告を主管する部門を重視し、その会計・財務に関する専門性を向上させるため、適切な人員配置を行い、適切な教育を実施する。

（ウ）全ての取締役及び従業員は、財務報告に関わる内部統制の果たす重要性を強く認識するとともに、自らの権限と責任の範囲において、内部統制の基本的要素である、(a) 統制環境、(b) リスクの評価と対応、(c) 統制活動、(d) 情報と伝達、(e) モニタリング、(f) ＩＴへの対応、の適切な整備及び運用に努める。

（エ）監査役は、独立の立場から、財務報告の適正性と、その内部統制の整備及び運用状況を監視、検証する。

3 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

❶コンプライアンスに対する取組み

(1)「内部統制システムに関する基本方針」について、社内イントラネットを通じて周知徹底を図り、対応を指示しております。また、グループヘルプラインについても、国内外全てのグループ会社で整備し、周知徹底を図っており、通報を受理した場合は、該当会社の監査役への報告および、年間の通報実績について当社取締役会への報告を徹底して運用しております。

(2) グループ行動綱領を全従業員に配布し、周知徹底を図るとともに遵守する旨の誓約書を受領しております。

(3) 全グループ従業員を対象としたコンプライアンス教育を定期的に実施しております。

また、今年度の新たな取組みとして、海外現地法人従業員向けに会計不正の防止に関するコンプライアンスE-ラーニングを開始しました。

❷リスク管理に対する取組み

当社取締役及びグループ企業の経営陣を構成員とするグループ執行会議において、経営課題の把握、対応方針、各種リスクが顕在化した場合の解決策について議論するとともに、情報の共有化を図っております。更に、取締役会直下に組織された、グループCSR委員会を定期的に開催し、戦略上・業務上等企業活動に関するリスクをグループ横断的に統括し、取締役会に報告しております。また、製品生産の外注増加に伴い、サプライヤーリスクの把握、改善のため、CSR調達をスタートしました。

❸取締役の職務執行の適正性および職務執行が効率的に行われることに対する取組み

取締役会は当期において25回開催いたしました。取締役会の審議資料は事前配布し、必要に応じて事前説明を実施することで、出席者が十分な準備を行なえるように配慮しております。また、２名の独立社外取締役を選任し、独立的・客観的立場から取締役会に対する監督を行なうとともに、豊富な知識と経験に基づき、業務執行に関して的確な助言・提言を行なっております。

❹取締役及び使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制

グループ共通の通報制度として社外の機関を窓口とする「グループヘルプライン」を設置し、国内外のグループ全従業員に周知徹底するとともに、ヘルプラインの利用状況を毎月、監査役に対して報告しております。重要な案件については関連部門と共同して解決に努めております。

❺監査役の監査が実効的に行なわれることに対する取組み

監査役会は当期において19回開催され、各監査役から監査に関する重要な事項について報告を受け、協議・決議を行なっております。また、代表取締役社長をはじめ、各取締役、経営陣と定期的に意見交換を行なうほか、グループ各社の監査役が一堂に会す、グループ監査役連絡会を毎月１回以上開催し、各社の監査状況や各種経営リスク

を共有することでグループ全社に対する監査が適切に実行されるための体制を構築しております。さらに、会計監査人、財務部門及び内部監査部門と適切に連携することで、監査の実効性向上を図っております。

4 株式会社の支配に関する基本方針

該当事項はありません。

5 資本政策及び配当政策

❶資本政策

当社は、資本政策が株主の利益に影響を与える重要事項として捉え、「資本効率の向上と株主還元の充実」を基本方針としております。

❷配当政策

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つと認識しており、安定的な利益成長による株主還元の充実を目指しております。今後の株主還元につきましては、連結配当性向60%以上をベースとし、継続的かつ安定的な現金配当を基本方針としております。

当社の剰余金の配当は、中間配当及び期末配当により年２回実施することとし、これらの剰余金の配当の決定機関は、当社定款及び会社法第454条第５項の規定に基づき、中間配当金については取締役会、期末配当については株主総会としております。

6 政策保有株式の保有方針及び議決権行使基準

❶政策保有株式に関する保有方針

当社は、上場株式を保有する場合、下記の方針に基づき保有します。また、取締役会は保有する株式について、定期的に状況の報告を受け、保有の合理性、適正性を確保します。

ア　単なる安定株主としての政策保有は行いません。

イ　取締役会において業務提携や取引の維持・強化等、事業活動上必要と認められた場合に限り、上場株式を政策的に保有します。

❷議決権行使基準

当社は、政策保有株式に係る議決権について、提案された議案が株主価値の毀損に繋がるものでないことを前提とし、投資先企業の状況等を勘案した上で賛否を判断し、適切に議決権を行使します。

連結計算書類

■ 連結貸借対照表

（単位：百万円）

科　　目	第12期 2017年12月31日現在	第11期（ご参考） 2016年12月31日現在
資産の部		
流動資産	**161,756**	**148,335**
現金及び預金	76,962	76,978
受取手形及び売掛金	29,435	25,985
有価証券	23,899	18,500
商品及び製品	13,740	12,503
仕掛品	1,150	1,090
原材料及び貯蔵品	4,505	3,977
繰延税金資産	4,385	4,033
その他	7,721	5,351
貸倒引当金	△44	△83
固定資産	**90,810**	**80,510**
有形固定資産	**45,329**	**43,318**
建物及び構築物	19,396	18,132
機械装置及び運搬具	2,540	2,144
土地	13,069	13,116
リース資産	2,174	2,125
建設仮勘定	2,007	1,926
その他	6,140	5,872
無形固定資産	**16,303**	**16,337**
のれん	883	905
商標権	9,026	8,642
その他	6,393	6,789
投資その他の資産	**29,178**	**20,854**
投資有価証券	21,943	13,046
長期貸付金	55	59
繰延税金資産	3,123	3,076
その他	4,139	4,758
貸倒引当金	△83	△86
資産合計	**252,567**	**228,845**

科　　目	第12期 2017年12月31日現在	第11期（ご参考） 2016年12月31日現在
負債の部		
流動負債	**40,696**	**31,862**
支払手形及び買掛金	6,369	4,694
短期借入金	1,600	600
リース債務	738	627
未払金	17,803	13,546
未払法人税等	4,223	2,034
賞与引当金	1,589	1,639
役員賞与引当金	43	31
返品調整引当金	27	37
ポイント引当金	3,678	3,541
事業整理損失引当金	150	－
その他	4,472	5,108
固定負債	**13,024**	**13,701**
長期借入金	－	1,000
リース債務	1,406	1,362
退職給付に係る負債	4,378	4,207
環境対策引当金	53	53
繰延税金負債	2,972	2,904
その他	4,213	4,173
負債合計	**53,721**	**45,563**
純資産の部		
株主資本	**196,326**	**181,291**
資本金	**10,000**	**10,000**
資本剰余金	**90,240**	**90,731**
利益剰余金	**98,273**	**82,747**
自己株式	**△2,188**	**△2,187**
その他の包括利益累計額	**2,127**	**1,544**
その他有価証券評価差額金	**8**	**12**
為替換算調整勘定	**2,929**	**2,346**
退職給付に係る調整累計額	**△810**	**△813**
新株予約権	**260**	**214**
非支配株主持分	**131**	**231**
純資産合計	**198,845**	**183,282**
負債純資産合計	**252,567**	**228,845**

■ 連結損益計算書

（単位：百万円）

科　　目	第12期 2017年1月1日から2017年12月31日まで		第11期（ご参考） 2016年1月1日から2016年12月31日まで	
売上高		**244,335**		**218,482**
売上原価		**41,632**		**40,940**
売上総利益		**202,703**		**177,542**
販売費及び一般管理費		163,822		150,702
営業利益		**38,881**		**26,839**
営業外収益				
受取利息	230		246	
為替差益	31		–	
受取賃貸料	56		56	
その他	146	**465**	159	**462**
営業外費用				
支払利息	69		63	
為替差損	–		65	
その他	26	**96**	52	**180**
経常利益		**39,250**		**27,121**
特別利益				
固定資産売却益	624		10,182	
投資有価証券売却益	–		527	
子会社株式売却益	–		1,053	
為替換算調整勘定取崩益	5		7	
その他	–	**630**	37	**11,809**
特別損失				
固定資産除却損	239		245	
減損損失	404		14,957	
子会社株式売却損	–		65	
事業整理損	413		–	
訴訟関連損失	365		–	
その他	27	**1,450**	37	**15,304**
税金等調整前当期純利益		**38,430**		**23,626**
法人税、住民税及び事業税	11,756		7,534	
法人税等調整額	△475	**11,281**	△255	**7,279**
当期純利益		**27,148**		**16,347**
非支配株主に帰属する当期純利益		11		19
親会社株主に帰属する当期純利益		**27,137**		**16,328**

■ 連結株主資本等変動計算書（2017年１月１日から2017年12月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2017年１月１日残高	**10,000**	**90,731**	**85,430**	**△2,187**	**183,973**
会計方針の変更による累積的影響額			△2,682		△2,682
会計方針の変更を反映した2017年１月１日残高	**10,000**	**90,731**	**82,747**	**△2,187**	**181,291**
当期変動額					
剰余金の配当			△11,611		△11,611
親会社株主に帰属する当期純利益			27,137		27,137
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分		0		0	0
連結子会社株式の取得による持分の増減		△490			△490
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	△490	15,526	△0	15,034
2017年12月31日残高	**10,000**	**90,240**	**98,273**	**△2,188**	**196,326**

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
2017年１月１日残高	**12**	**2,245**	**△813**	**1,444**	**214**	**231**	**185,864**
会計方針の変更による累積的影響額		100		100			△2,581
会計方針の変更を反映した2017年１月１日残高	**12**	**2,346**	**△813**	**1,544**	**214**	**231**	**183,282**
当期変動額							
剰余金の配当							△11,611
親会社株主に帰属する当期純利益							27,137
自己株式の取得							△0
自己株式の処分							0
連結子会社株式の取得による持分の増減							△490
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△3	583	2	582	45	△100	528
当期変動額合計	△3	583	2	582	45	△100	15,562
2017年12月31日残高	**8**	**2,929**	**△810**	**2,127**	**260**	**131**	**198,845**

計算書類

■ 貸借対照表

（単位：百万円）

科　　目	第12期 2017年12月31日現在	第11期（ご参考） 2016年12月31日現在
資産の部		
流動資産	**102,060**	**90,581**
現金及び預金	65,979	63,347
有価証券	23,899	18,500
関係会社短期貸付金	920	1,130
前払費用	62	41
繰延税金資産	106	51
未収入金	10,964	7,343
その他	126	167
固定資産	**126,726**	**116,010**
有形固定資産	**3,443**	**3,441**
建物	37	43
車両運搬具	0	1
工具、器具及び備品	51	43
絵画及び美術品	3,354	3,354
無形固定資産	**409**	**381**
商標権	20	22
ソフトウエア	388	357
その他	0	0
投資その他の資産	**122,873**	**112,187**
投資有価証券	21,943	13,046
関係会社株式	79,839	80,641
関係会社長期貸付金	25,432	25,033
繰延税金資産	151	100
長期前払費用	23	38
その他	75	72
貸倒引当金	△4,591	△6,744
資産合計	**228,786**	**206,591**

科　　目	第12期 2017年12月31日現在	第11期（ご参考） 2016年12月31日現在
負債の部		
流動負債	**108,115**	**100,232**
短期借入金	1,600	600
関係会社短期借入金	103,153	97,190
未払金	783	1,403
未払費用	23	26
未払法人税等	2,162	159
賞与引当金	127	132
役員賞与引当金	15	10
関係会社整理損失引当金	199	–
その他	50	710
固定負債	**351**	**1,408**
長期借入金	–	1,000
退職給付引当金	294	352
長期未払金	56	56
負債合計	**108,466**	**101,641**
純資産の部		
株主資本	**120,050**	**104,722**
資本金	**10,000**	**10,000**
資本剰余金	**90,257**	**90,257**
その他資本剰余金	90,257	90,257
利益剰余金	**21,990**	**6,661**
利益準備金	2,500	2,500
その他利益剰余金	19,490	4,161
繰越利益剰余金	19,490	4,161
自己株式	**△2,196**	**△2,196**
評価・換算差額等	**8**	**12**
その他有価証券評価差額金	**8**	**12**
新株予約権	**260**	**214**
純資産合計	**120,320**	**104,949**
負債純資産合計	**228,786**	**206,591**

■ 損益計算書

（単位：百万円）

科　　目	第12期 2017年1月1日から2017年12月31日まで		第11期（ご参考） 2016年1月1日から2016年12月31日まで	
営業収益		**30,647**		**15,660**
営業費用		**3,616**		**3,160**
営業利益		**27,031**		**12,500**
営業外収益				
受取利息	477		444	
有価証券利息	202		213	
為替差益	298		－	
受取配当金	－		14	
その他	25	**1,003**	15	**688**
営業外費用				
支払利息	130		187	
為替差損	－		177	
その他	－	**130**	0	**365**
経常利益		**27,903**		**12,823**
特別利益	－			
固定資産売却益	－		3,496	
投資有価証券売却益	－		527	
子会社株式売却益	－		383	
その他	－	**－**	48	**4,455**
特別損失				
減損損失	－		9	
関係会社株式評価損	802		17,190	
関係会社整理損失引当金繰入額	199		－	
貸倒引当金繰入額	9		－	
貸倒損失	510		－	
その他	2	**1,524**	－	**17,199**
税引前当期純利益		**26,379**		**79**
法人税、住民税及び事業税	△456		△1,806	
法人税等調整額	△104	**△561**	△25	**△1,832**
当期純利益		**26,940**		**1,911**

■ 株主資本等変動計算書（2017年１月１日から2017年12月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本							
		資本剰余金		利益剰余金				
	資本金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計	自己株式	株主資本合計
2017年１月１日残高	**10,000**	**90,257**	**90,257**	**3,667**	**2,993**	**6,661**	**△2,196**	**104,722**
誤謬の訂正による累積的影響額				△1,167	1,167	−		−
誤謬の訂正を反映した2017年1月1日残高	**10,000**	**90,257**	**90,257**	**2,500**	**4,161**	**6,661**	**△2,196**	**104,722**
当期変動額								
剰余金の配当					△11,611	△11,611		△11,611
当期純利益					26,940	26,940		26,940
自己株式の取得							△0	△0
自己株式の処分		0	0				0	0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								
当期変動額合計	−	0	0	−	15,328	15,328	△0	15,328
2017年12月31日残高	**10,000**	**90,257**	**90,257**	**2,500**	**19,490**	**21,990**	**△2,196**	**120,050**

	評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計		
2017年１月１日残高	**12**	**12**	**214**	**104,949**
誤謬の訂正による累積的影響額				−
誤謬の訂正を反映した2017年1月1日残高	**12**	**12**	**214**	**104,949**
当期変動額				
剰余金の配当				△11,611
当期純利益				26,940
自己株式の取得				△0
自己株式の処分				0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△3	△3	45	42
当期変動額合計	△3	△3	45	15,370
2017年12月31日残高	**8**	**8**	**260**	**120,320**

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

2018年２月21日

株式会社　ポーラ・オルビスホールディングス
　取 締 役 会　御 中

新日本有限責任監査法人
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　神　山　宗　武　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　杉　本　義　浩　㊞

当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、株式会社ポーラ・オルビスホールディングスの2017年１月１日から2017年12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。

連結計算書類に対する経営者の責任

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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

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、株式会社ポーラ・オルビスホールディングス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すべ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。

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

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

2018年２月21日

株式会社　ポーラ・オルビスホールディングス
　取 締 役 会　御 中

新日本有限責任監査法人
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　神　山　宗　武　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　杉　本　義　浩　㊞

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、株式会社ポーラ・オルビスホールディングスの2017年１月１日から2017年12月31日までの第12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について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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、2017年１月１日から2017年12月31日までの第12期事業年度の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、審議の上、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

（１）監査役会は、監査の方針、監査計画及び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。

（２）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、監査計画及び職務の分担に従い、取締役、内部監査室その他の使用人等と意思疎通を図り、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しました。

① 取締役会、グループ戦略会議その他重要な会議に出席し、取締役及び使用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、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。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

② 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その他株式会社及びその子会社から成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項に定める体制の整備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、意見を表明しました。

③ 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」（2005年10月28日企業会計審議会）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。

（次頁へ続く）

2．監査の結果

（1）事業報告等の監査結果

① 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。

② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③ 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。

（2）計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

（3）連結計算書類の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2018年2月21日

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス監査役会

常勤監査役　岩　渕　久　男　㊞

社外監査役　佐　藤　明　夫　㊞

社外監査役　中　村　元　彦　㊞

以　上



2018年2月1日発売
ホワイトショット
CXS/SXS



代表取締役社長
鈴木郷史

上場から2017年12月期までを振り返って

現中期経営計画（2017年~2020年）初年度である2017年12月期は、想定を上回る進捗となり、営業利益率とROEの2つの経営指標を前倒しで達成することができました。2020年に達成すべき長期ビジョンを最初に発表したのは、2010年12月の上場直後でしたが、当時掲げた経営指標は、相当チャレンジングでした。時代が大きく変化していくことを前向きに捉えて、不安よりも未来への期待が大きかったことを思い出します。

事業を取り巻く環境は劇的に変化していきます。中期計画ごとに経営指標を見直しながら、社員と一丸となってビジネスモデルや組織風土の変革を次々と行ってきました。今は、目指すビジョンに対する執念ともいうべき意識が、上場を機に社内に育ち、経営指標の前倒し達成の原動力になったと感じています。

目　次

P59 株主の皆さまへ
P62 2018年春夏News
P63 特集：リンクルショット
価格改定の背景
P66 ポーラ・オルビスグループの文化活動

上場後の2つめの大きな変化は、ガバナンスの変化です。ガバナンスは、一般的にわが社のような同族経営の弱点とも言われています。経営の透明性向上のため、2015年から社外取締役が経営に参画。さらに2016年からは取締役会の実効性評価を開始し、客観性確保の観点から、外部の評価機関にご支援いただきました。また評価プロセスには、グループ横断の経営幹部候補育成研修等の受講を終了した従業員が関わっています。これは、従業員の育成や評価に多面的な視点を導入することや、経営陣と従業員によるコミュニケーションの活性化を企図しています。経営会議のオブザーブならびに取締役会へのインタビュー等を通じて評価する、という当社オリジナルの評価手法です。

社外評価、従業員評価に加えて、全取締役・監査役による「自己評価」を実施し、これら全ての評価結果を取締役会に報告。取締役会では、その内容を分析・検証して、取締役会としての機能及び実効性の向上に向けての具体的なアクションプランを議論するとともに、評価結果の概要もレポートとして、公表しています。こういった取り組みを継続することで、コーポレートガバナンスの高度化に努めています。

ビューティケア事業の変革

2008年のリーマンショック以降のビューティケア事業は、基幹ブランドのポーラ・オルビスを中心に、スキンケア領域に注力、ブランドの存在感を高めてきましたが、その選択と集中が現在の業績につながっています。

2017年の代表例は、やはりポーラの「リンクルショット メディカル セラム」です。当初計画を30%上回る130億円の売上高となり、業績に大きく貢献しました。日本初承認となる「シワを改善※する」という商品特長により、新しい市場を創出し、化粧品事業にとどまらず社会全体にインパクトを与えた、とのお声もいただいています。新規のお客さまの増加や、既存のお客様の活性化が順調に進み、リンクルショット以外のスキンケア商品への波及効果（クロスセルなど）も顕著で、ブランド全体の活性化につながりました。長期的な安定成長につなげるべく、ブランドの浸透・プロフェッショナルなビューティーディレクターの採用・育成に向けた投資も行っています。

オルビスは、1月に主力スキンケアシリーズである「アクアフォース」を全面刷新し、SNSを活用したお客さまとのコミュニケーションの強化に取り組みましたが、前期の広告宣伝費抑制による、お客様数減少の影響で、前年同期を下回る結果となりました。今後は、一貫したブランド発信とオムニチャネル化による顧客満足向上で、成長軌道への回復を目指します。

育成ブランドは、引き続き好調です。THREEを展開するACRO社は、秋に新たに3つのブランドを誕生させ、創業10周年を迎えたDECENCIAは、敏感肌専門の高収益ブランドビジネス実現にむけ、市場での更なるプレゼンス拡大を目指します。Jurlique・H20 PLUSの海外ブランド2社は、現中期経営計画で掲げる黒字化必達に向け、計画通りに損失改善を進めています。

※日本香粧品学会で定めた効能評価試験済み

未来を見据えた取り組みの始動

今年2018年、未来を見据えた取り組みを始動します。まずは、研究開発体制の刷新。リンクルショットに続く、長期的な成長エンジンとなる、革新的な商品・サービスの創出を目的とした「マルチプルインテリジェンスリサーチセンター」を当社に、最先端技術を駆使した基盤研究により、事業活用できるシーズを創出する「フロンティアリサーチセンター」をポーラ化成工業に、それぞれ新設いたしました。併せて、研究開発投資も増加いたします。

次に、海外展開の強化。2017年、ポーラが海外事業初の黒字化を果たしました。中華圏において、主力スキンケア「B.A」中心の戦略に転換し、ブランドの存在感を高めた成果と捉えています。アジア圏における存在感が高まっている今、重点市場である中国において、百貨店・ラグジュアリーモール・免税店などのハイプレステージチャネルへの出店を加速します。ブランド価値をトータルで提供できる体験型店舗の新設を核に、2020年までに現在の約3倍の店舗数まで増やし、お客様との接点を拡大し、海外事業の成長を目指します。



安定的な利益成長による株主還元の充実を

当社は引き続き、資本効率の向上と株主還元の充実に取り組んでまいりますが、2017年12月期のROEは14.2%、期末配当は1株につき45円とさせていただきました。

2018年から2020年までは、「当初の指標以上」を目指す方針を掲げ、毎期単年での計画を公表してまいります。2018年12月期の業績につきましては、連結売上高2,530億円（前年比+3.5%）、連結営業利益415億円（前年比+6.7%）と、9期連続の増収・営業増益を見込んでおります。年間配当は1株につき80円の予定です。

2029年には、ポーラ創業100周年を迎えます。これからも安定的な利益成長による株主還元の充実を目指し、短期的な経営指標の完遂はもちろんのこと、常に未来を見据え、弛まぬ改革を続けてまいります。

株主の皆さまには、今後とも末永く当社グループへのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 鈴木郷史

2018年春夏News

当社グループの新商品をご紹介いたします。

2月1日 POLA

まっさらに冴え渡る
透明感あふれるような肌を目指す
『新ホワイトショット』誕生

ホワイトショット CXS
25mL ¥15,000（税抜）
ホワイトショット SXS
20g ¥12,000（税抜）



2月21日 THREE

新ホリスティックケアライン「THREE」誕生

THREE クレンジングオイル
185mL ¥4,500（税抜）
THREE クリアリングフォーム
100g ¥3,800（税抜）
THREE トリートメントローション
125mL ¥6,000（税抜）
THREE トリートメントエマルジョン
90mL ¥6,500（税抜）
THREE トリートメントクリーム
26g ¥8,500（税抜）



Jan. Feb. Mar. Apr. May. Jun. Jul.

3月23日 ORBIS

春夏用ファンデーションをリニューアル新発売
皮脂を味方につけて、10時間くずれない※

※ 10時間化粧持ちデータ取得(オルビス調べ)、
効果には個人差があります。

タイムレスフィットファンデーションUV
（専用パフ付）
全6色 11g 2,100円（税抜）
別売りケース 700円（税抜）



3月26日 DECENCIA

ストレスによって加速するシミに
徹底アプローチする美白シリーズ

サエル ホワイトニング ローション コンセントレート
125mL ¥5,000（税抜）
サエル ホワイトニング エッセンス コンセントレート
36mL ¥7,500（税抜）
サエル ホワイトニングクリーム コンセントレート
30g ¥5,500（税抜）
サエル ホワイト CCクリーム コンセントレート
25g ¥4,500（税抜）



特集

リンクルショット 価格改定の背景

――リンクルショットの価格改定を可能にした、袋井工場の秘密を探る！――



Q 工場長！今回、リンクルショットの価格改定はなぜ実現できたのでしょうか？



株主通信担当 泊

A リンクルショットが、想定を上回る好調な推移となったことが寄与しています。
当初目標を大きく超える年間生産数量を見通した時点で、生産性向上のための投資を行い、生産工程を改善。これにより、連続生産が可能になり、ライン作業員の習熟度も向上するという好循環が生まれました。その結果、生産効率が飛躍的に向上したのです。



ポーラ化成工業 袋井工場
田中工場長

Column

袋井工場の特長と生産効率の関係とは？

袋井工場は高級化粧品について、多品種、多頻度、可変量生産を実現している工場です。小ロット（数量）でも、多種多様な商品をニーズにあわせて生産できるのが特長です。だからこそ、リンクルショットのような大ヒット商品が生まれ、1回に作るロット（数量）が大きくなることにより、生産効率が飛躍的に向上したのです。



年間数量を予測し、オリジナル原料のニールワンと容器を一括発注。発注量の増加によりさらなるコストダウンが可能に！

調達
原料・容器・包装資材

計量
原料



通常の原料は、必要量だけ工場内で計量します。ニールワンは、計量作業にも時間がかかるため、納品形態を製造単位ごと小分けに変更することで、計量時間を短縮。

ニールワン＝三フッ化イソプロピルオキソプロピルアミノカルボニルピロリジンカルボニルメチルプロピルアミノカルボニルベンゾイルアミノ酢酸Na



極力空気層が入らない密な状態でチューブ容器に充填できるよう、ミリ単位の充填コントロールや特殊な装置を追加して、充填工程を安定。さらに容器の外観確認の一部を自動化し、生産効率を上げました。

製造
内容物を造る

生産効率 25% UP

充填
内容物を容器につめる

生産効率 60% UP

包装
容器を外箱へ入れる

生産効率 10% UP

出荷



使用するライン・作業人員を可能な限り固定化したことと、連続生産の結果、スタッフの習熟度があがり、効率化が実現。





ニールワンを均一に混合させることは、匠の技を以ってしても、非常に時間のかかる作業。特殊な装置を組み合わせた専用工程を確立し、混合時間を半分以下にすることに成功。1日あたりの生産量が増えました。



釜の中身はチョコミント？

1回の使用量ごとに、きちんと効果が求められる医薬部外品では、有効成分であるニールワンを、チョコミントアイスのように均一な状態で商品の中に分散させることが必要。

取材をおえて

リンクルショットの大ヒットが生産現場でのコスト低減に寄与し、価格改定という形で、お客様に還元されたのですね！



株主さま施設見学会レポート



当社初の株主さま施設見学会を袋井工場で開催しました。

株主の皆さまに、当社グループへのご理解を一層深めていただけますよう、施設見学会を開催しております。
今回は、11月に行いました、ポーラ化成工業株式会社の袋井工場ご見学の模様を一部ご紹介いたします。

一日のスケジュール

13:00 ▶ 掛川駅集合



1 工場長より工場概要を説明

田中工場長より、袋井工場の強みや品質管理の取り組み、これからご見学いただく製造工程についてご説明しました。



2 いよいよ工場棟へ

工場棟に入る前に、つなぎにお着替え。さらに、異物混入防止のため、エアシャワーの後、塵や埃をしっかり除去していただきました。



3 生産工程をご紹介

担当者より充填工程をご紹介。皆さま説明に熱心に耳を傾けられ、次々に質問がとび、活発なやりとりになりました。



4 肌分析センターへ移動

グループ独自の肌分析システムや肌分析シートに興味津々のご様子。肌分析を女性だけなく、男性にも広げてほしい、とのお声も。



5 商品のご体験

工場で製造されている商品の体験タイム。両腕に自社品と比較サンプルをそれぞれ塗布し、感触や香りの違いを体感していただきました。

17:00 ▶ 解散

ご参加いただいた株主さまの感想（抜粋）

- どのように商品が作られているか知りたかったので参加しました。多くの過程を見学でき満足です。（40代・女性）
- 皆さん元気に挨拶してくださり、気持ちがよかったです。益々御社が好きになりました。（40代・女性）
- レベルの高い社員さんがポーラを支えていると感じました。今後も頑張ってください。（60代・男性）

会社施設見学会　参加募集のお知らせ

本年も、会社施設の見学会を開催いたします。
第二回目は、当社グループの研究開発・製造を担う、ポーラ化成工業(株)の横浜研究所をご案内いたします。
画期的な商品を生み出すべく進化を続ける、研究開発の未来、商品開発の裏側をご体感いただく予定です。
株主の皆さまのご応募をお待ちしております。

開催概要	
日程	2018年6月13日(水)
場所	ポーラ化成工業(株)横浜研究所
応募条件	2017年12月31日現在、当社株式を100株以上保有の株主さま
定員	40名

詳細は、同封の「株主さま施設見学会（横浜研究所）開催のお知らせ」をご覧ください。



ポーラ・オルビスグループの文化活動

ポーラ ミュージアム アネックス展2018

公益財団法人ポーラ美術振興財団での「若手芸術家の在外研修に対する助成」において、過去に採択されたアーティストを対象としたグループ展を開催します。ポーラ ミュージアム アネックスでの発表をきっかけに、今後の活動に活かしていただきたいという趣旨から開始致しました。今回も前後期に分けて合計8名の作家をご紹介します。

2018年2月23日(金)～3月18日(日) ※会期中無休

前期：「無明と可視」

参加アーティスト：
堀川すなお・牧田愛・松橋萌・岡田杏里



岡田杏里
「密林の声」
2016年
素材：キャンバスにアクリル絵の具

2018年3月23日(金)～4月22日(日) ※4月16日(月)休館

後期：「イメージと投影」

参加アーティスト：
村上亘・冨田香代子・今村綾・古川あいか



村上亘
「Still Life Tracing (Last Days in Karlsruhe)」
2017年
素材：インクジェット・プリント

お近くにお越しの際は、ぜひお立ち寄りください。
ポーラ ミュージアム アネックス
TEL 03-5777-8600（ハローダイヤル）
東京都中央区銀座1-7-7　ポーラ銀座ビル 3階
開館時間 11：00~20：00（最終入場は19：30まで）
入場無料

IR ニュースメール配信にご登録ください

最新のニュースリリース、IR関連資料、説明会などのプレゼンテーションの情報を、ご登録の皆さまに電子メールにてお知らせいたします。
ポーラ・オルビスホールディングスの情報をいち早く知ることができるメール配信に、ぜひ、ご登録ください。

当社ホームページの株主・投資家情報（http://ir.po-holdings.co.jp）よりご登録ください。



当社IRサイト

登録すると、こんなメリットがあります！

- ☑最新のIR情報が入手できます。
- ☑パソコンでも携帯でも、お好きな場所で確認できます。

ご登録はこちらから

ポーラ・オルビス 個人投資家　検索

株主総会会場ご案内図

日　時

2018年３月27日（火曜日）午後１時30分

※受付開始時間は、午後0時30分を予定しております。

会　場

グランドプリンスホテル
新高輪 飛天

〒108－8612　東京都港区高輪三丁目13番1号
TEL：03－3442－1111

交　通

品川駅（新幹線・JR・京急線）
高輪口より徒歩約８分

高輪台駅（都営地下鉄浅草線）
A１出口より徒歩約６分



会場が昨年と異なりますので、お間違えのないようご来場ください。

- ご来場に際しましては、公共交通機関をご利用くださいますようお願い申し上げます。

※ご来場記念品は数に限りがございます。持参された議決権行使書の枚数にかかわらず株主様お一人につき１個とさせていただきます。

POLA ORBIS HOLDINGS

本店所在地：東京都品川区西五反田2-2-3
本社事業所：東京都中央区銀座1-7-7　ポーラ銀座ビル

FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022915 www.fsc.org

UD FONT 見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

VEGETABLE OIL INK