最終更新日：2023年1月13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　横手　喜一
問合せ先：コーポレートコミュニケーション室　03-3563-5517
証券コード：4927
https://www.po-holdings.co.jp/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．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、「お客さまとの直接的なつながりによる高いブランドロイヤリティ」、「スキンケア領域にリソースを集中した研究開発力」、「個々のブランドが互いに強いシナジー効果を発揮するマルチバリューチェーン戦略」をグループの強みと位置づけ、事業展開しております。基本的にグループ各社は自主自立経営を志向し、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、当社グループ全体の経営の健全性確保と効率性向上により企業価値の向上に努めております。
併せて、当社グループは、コンプライアンスをＣＳＲ活動に組み込み、これを重視します。当社グループが社会の良き市民として、株主や取引先など様々なステークホルダーとの関係を深め、企業責任を果たし、信頼関係を構築することで、グループの永続的発展を実現してまいります。
また、当社グループでは、法令遵守、環境保全、株主との関係等について規定したポーラ・オルビスグループ「行動綱領」を策定し、全役員及び従業員がこの行動綱領の遵守を宣誓することとしております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

＜非実施項目＞
【原則３－１：情報開示の充実】に基づく、「経営陣幹部の選解任の方針」のうち、解任に関する方針については、法令・定款違反、不正行為等を除き、業績要件等による明確な解任事由は定めておりません。引き続き、選任要件を踏まえ、個々の業績評価や経験、能力、資質等を総合的に勘案した評価制度の導入等について、取締役会及び指名諮問委員会で検討してまいる予定です。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【補充原則３－１（３）：情報開示の充実】に関する[※ 参考1] ＜役員コンピテンシー（10項目）＞を更新いたしました。
【補充原則３－１（３）：情報開示の充実】TCFDの提言に基づきシナリオ分析の公表について更新いたしました。また、サステナビリティプランおよびコーポレートレポートに関するURLを更新いたしました。
【補充原則４－１１（３）：取締役会全体の実効性に関する分析・評価】についての記載内容を更新いたしました。
【補充原則４－１４（２）：トレーニングの方針】についての記載内容を更新いたしました。

当社のコーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示は次のとおりです。

なお、当社のコーポレートガバナンスに関する取り組み状況については、本報告書の他、コーポレートレポート等でもご確認いただけます。
コーポレートレポート：https://ir.po-holdings.co.jp/ja/Library/AnnualReport.html

【原則１－４：政策保有株式に関する方針及び当該株式に係る議決権行使基準】

＜政策保有株式に関する方針＞

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するものとしております。
（１）単なる安定株主としての政策保有は行いません。
（２）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、合理的に適切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。
（３）取締役会は、個別の政策保有株式について、定期的に状況の報告を受け、保有の合理性、適正性を検証し、その内容を開示します。

＜保有株式にかかる議決権行使基準＞

保有する株式に係る議決権については、提案された議案が株主価値の毀損につな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、適切に権利行使します。具体的な行使基準については、上場株式を保有した場合に、保有銘柄毎に設定します。

【原則１－７：関連当事者取引に関する適切な手続きの枠組み】

当社では、関連当事者取引等を行う場合には、会社及び株主共同の利益を害することのないよう、複数の社外取締役を含む取締役会において審議した上での承認事項とし、取引後は取締役会への報告を義務付けております。また、当社グループ会社役員に対し、年度毎に、本人もしくは二親等内の親族と当社もしくは当社子会社間の取引について調査を実施しております。取引の有無、取引の状況については、法令の定めに基づき

有価証券報告書等において適切に開示しております。

【補充原則２－４（1）：中核人材の登用等における多様性の確保】
当社グループはダイバーシティ経営を掲げ、個性を尊重し、性別、国籍、年齢等にかかわらず、一人ひとりが自身の持つ能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進しております。そして、「人」を最も重要な資産に位置づけ、グループの多彩なブランドの成長を牽引できる個性豊かなリーダー人材の創出へ向け取り組んでおります。
グループ全体を大局的視点で捉えられる人材を育成するため、組織の壁を越えて学び合うグループ横断次世代リーダー育成プログラム研修の実施、一定条件を充たした人材がグループ内の希望会社・部署への異動にチャレンジできるFA制度や新規事業を従業員から公募するベンチャー制度等を展開しております。また、2019年よりグループの経営人材候補者づくりを効果的に進める仕組みとして人材開発委員会を始動させ、重要な15のキーポジションを定め、各ポジションの要件に合致する候補者を選定し、一人ひとりの課題に応じた育成計画策定から進捗のモニタリングを実施しております。
キーポジション候補者の充足率をKPIとして設定し、2024年150%、2029年には200%の実現に向け、継続的に候補者づくりを進めてまいります。
また、創業当初より化粧品事業を通じて時代の変化に対応した“女性の社会進出”を応援している当社グループでは、年齢、性別にかかわらず意欲・能力の高い社員に活躍の場を提供しております。若年層から段階的にライフイベントと仕事を統合したキャリアプランを描くための支援策の導入、ポーラにおいては2018年より定年再雇用制度を改定し、年齢制限を撤廃しました。個人が培ってきた経験を活かし続けることができる職場づくりをしております。
2020年より当社とポーラは、日本社会のジェンダーギャップ解消に貢献すべく（※）30%クラブに参加いたしました。2022年1月からは、当社上席執行役員（兼 ㈱ポーラ代表取締役社長）の及川美紀がグループダイバーシティ担当に就任しました。ダイバーシティ・マネジメントの統括責任者として、グループ全体のダイバーシティ推進を主導し、取り組みを加速させてまいります。
具体的な数値目標値として、女性役員比率を2024年までに30%、2029年までに30～50%とするKPIを設定し、今後も一人ひとりが自立的に自身のキャリアを構築し、自分らしく働き続けていくための制度・環境整備に取り組んでまいります。

※30%クラブ・・・経営陣における女性比率の向上が、企業のリーダーシップやガバナンス強化、また業績の向上にもつながると考える企業のトップで構成される世界的なキャンペーン。「TOPIX100」の取締役会に占める女性比率を2020年末までに10%、2030年末までに30%に引き上げることを目標としている。（https://30percentclub.org/about/chapters/japan）

その他、各種情報については下記よりご確認いただけます。
＜経営のダイバーシティ＞　https://www.po-holdings.co.jp/csr/employee/diversity/
＜ダイバーシティの方針・取り組み＞　https://www.po-holdings.co.jp/csr/social/diversity/
＜人材育成の方針＞　https://www.po-holdings.co.jp/csr/social/training/

【原則２－６：企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社グループでは、当社及び国内子会社の一部を対象に規約型の確定給付企業年金制度を導入しております。年金資産の運用については、生命保険会社等の複数の金融機関から適切に選定し、担当部門に専門的な知識及び経験を有する人材を配置することで、運用状況の定期的なモニタリングを実施しております。
また、企業年金制度の安定的かつ効率的な運営を図るため、諮問機関として、年金運用委員会を設置しております。年金運用委員会は当社の財務担当執行役員を委員長とし、グループ各社から委員長が指名した委員により構成され、年金資産の運用状況及び財政状況等について、適切に検証しております。

【原則３－１：情報開示の充実】

１．経営理念、経営計画等
当社は「感受性のスイッチを全開にする」をグループ理念として掲げております。また、長期ビジョン、中期経営計画については決算説明会等で代表取締役より説明を行い、関連資料をホームページ等に掲載しております。
中期経営計画等説明資料：https://ir.po-holdings.co.jp/ja/Top.html
サステナビリティプラン資料：https://www.po-holdings.co.jp/csr/data/pdf/sutainability2021.pdf

２．コーポレートガバナンス・コードの各原則を踏まえたコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
当社はこれまでも本報告書「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の１．に記載されているとおり、「コーポレートガバナンスの基本的な考え方」を定め、持株会社としてグループ各社に対して、経営の健全性確保と効率性向上を図るべくその管理・監督を行うことによりグループ全体の企業価値向上に努めてまいりました。
グループ各社が、人の成長と同様に、自立・自律し、個性からくる多様性や外部変化、異質なものを受け入れる柔軟性を獲得、発揮しながら継続して学び、議論し、改善していくことで成長出来るよう、当社取締役会は、コーポレートガバナンス・コードが求める趣旨を理解し、実行すると共に、当社のコーポレートガバナンスを継続的に評価改善し、構築していく必要があると考えております。
当社取締役会は、株主をはじめとするステークホルダーの期待に応え、その責務を果たすことを目的にコーポレートガバナンス・コードで示された５つの基本原則に沿って「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定いたしました。

３．取締役及び経営陣幹部の報酬決定方針と手続き
当社の取締役及び執行役員の報酬は、各人の役位及び業績への貢献度等を勘案して報酬諮問委員会での審議・答申を踏まえ、取締役会において決定しております。
当社では、2019年3月26日開催の第13期定時株主総会において、株式報酬型ストックオプションに代わる制度として、中長期の業績連動型報酬である株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）を導入することを決議しております。本制度導入後の当社グループにおける役員報酬の決定に関する方針及び手続きは以下のとおりです。
（1）基本的な考え方
当社グループでは、役員報酬をグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための重要な手段の一つとして位置づけております。持株会社である当社は、グループ経営全体に係る意思決定と業務執行に対する監督を主な職務とする当社取締役等と、当社から業務執行権限を委譲された子会社取締役、それぞれの業務執行に対する役割、責任を明確にしており、役員報酬については、当該業務執行領域における業績等の結果責任を負うものであるとともに、短期のみならず中長期の業績達成を強く動機付けるものとしております。また、役員報酬と株式価値の連動性をより明確にすることで、株主との利害共有をより一層図れるものであることを志向しております。

(2) 報酬水準
当社グループの経営環境及び外部の市場に対する競争力を考慮し、国内外の同業または同規模の企業と比較したうえ、各人の役割、責任の大きさに見合う報酬水準を設定しております。
(3) 報酬構成
当社グループの役員報酬(社外取締役を除く)は、固定報酬である「基本報酬」と、変動報酬である「年次賞与」及び「業績連動型株式報酬」により構成されます。社外取締役については、「基本報酬」及び「非業績連動型株式報酬」により構成され、監査役については、「基本報酬」のみにより構成されます。
役員報酬に占める変動報酬の割合については、各人の等級に応じて40%～50%で設定されます。なお、変動報酬である「年次賞与」は、当社グループの単年度の業績目標の達成度等に応じて、「業績連動型株式報酬」は、当社グループの中期経営計画等における業績目標の達成度等に応じて、それぞれ0%～200%の範囲で変動します。
(4) 役員報酬の決定プロセス
当社では、役員報酬の決定プロセスにおける客観性・透明性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会を設置しており、当社グループの役員報酬は、報酬諮問委員会での審議、答申を踏まえ、株主総会において決議された報酬枠の範囲内で取締役会が決定しております。

4.取締役・監査役候補者の指名とCEOを含む経営陣幹部の選解任について
(1) 取締役候補者の指名及び選解任
取締役候補者については、当社グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することができる者として、グループの経営方針・経営戦略等への十分な理解を有し、多面的な視点や改革への柔軟な思考、専門性等を持つ人物であることに加え、「役員コンピテンシー」[※参考1]の評価に基づき、取締役会全体としての知識・経験・能力・多様性等のバランスを考慮して指名しております。
選解任の手続きについては、客観性、透明性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会を設置し、当該指名諮問委員会における審議、答申を踏まえ、取締役会が決定のうえ、株主総会に議案を提出することとしております。
(2) 代表取締役社長の選解任
代表取締役社長の選解任については、指名諮問委員会における最も重要な決定事項に位置付けており、当社グループの最高経営責任者として相応しい資質、能力、品格等を有しているか、指名諮問委員会において十分な審議、答申を踏まえ、取締役会が決定することとしております。
(3) グループ経営陣幹部の選解任について
当社グループの経営陣幹部については、グループ各社の経営・事業に精通し、当社グループの経営または事業を担い、改革・変革をもたらし、グループの持続的成長に貢献するとともに、役員コンピテンシーにおける自身の強みを発揮できる人材を選任しております。
選解任の手続きについては、客観性、透明性を確保するため、指名諮問委員会における審議、答申を踏まえ、取締役会が決定することとしております。
なお、当社の主要な子会社、孫会社の経営陣の選任については、構成委員を変更して指名諮問委員会を開催しております。
(4) 監査役候補者の指名及び選解任
監査役候補者については、監査役候補者は、常勤者としての特性を踏まえ、社内の情報の収集や監査の環境の整備、内部統制システムの構築及び運用の状況を日常的に監視、検証し監査の実効性を確保できる人物を指名しております。
選解任の手続きについては、監査役会の同意を得たうえで、取締役会において決定し、株主総会に議案を提出することとしております。

[※ 参考1] ＜役員コンピテンシー(10項目)＞
当社グループが経営環境の加速度的な変化へ対応し、持続的な成長を実現する上で、取締役及び経営陣に必要な行動特性要件10項目を「役員コンピテンシー」として定めております。2022年1月に再定義したコンピテンシーは、これまでの高業績者の行動特性をもとにした内容から、未来へ向けて我々はどうあるべきかという長期的視点と変革起点で項目を導き出し、設定いたしました。「人中心主義」、「進化」、「変革」を重視したコンピテンシーは当社グループらしいものになっております。

＜A Person-Centered Management：ポーラ・オルビスグループの強みである“個”中心経営の体現＞
(1) 社会的意義の追求
社会的な貢献を果たす使命感から、社会起点の事業活動を推進し、信頼を獲得する

(2) 美意識
自身の魅力あふれるパーソナリティを発揮することで、人間的・個性的なリーダーとして周囲にインパクトを与える

(3) 多様性ある個人の尊重
個人の持つ力を信じ、個性を尊重し、一人ひとりを活かす

＜SHINKA：社会変化への感受性と能動的な正常進化＞
(4) 長期的ビジョン
長期的な視点を持ち、将来のありたい姿、方向性を明確化し浸透させる

(5) 市場・環境洞察力
社会環境の変化から、将来の市場を構想し、自社の役割や位置づけを正しく認識する

(6) 変化指向
過去や社内の常識、固定概念にとらわれず自ら変化を創出し、能動的に進化の機会に繋げる

(7) 外部ネットワーキング力
異分野における幅広い外部ネットワークを活用し、多様な視点を社内に効果的に取り込む

＜Value creation：挑戦力による企業価値創出の実現＞
(8) 機動力を高める判断
前例に囚われず、タイムリーな判断を下すことで、組織の機動力を高める

(9) 行動指向
完璧な裏付けが無くても失敗を恐れず、自分の想いを信じ、トライ&エラーを繰り返す・させる

(10) 成果への情熱
内発的動機に根差した成し遂げたいことに向かって情熱を燃やし続ける

5．取締役・監査役候補者の指名及び経営陣幹部の選任にあたっての個別説明
取締役、監査役候補者の指名理由については、取締役及び監査役の選任議案を上程する際の株主総会招集通知（参考書類）に掲載してまいります。株主総会招集通知は、当社ホームページに掲載しております。
今後、新たに経営陣幹部を選任する場合は、当社ホームページまたは本報告書で個別説明を行ないます。

【補充原則3－1（3）：情報開示の充実】

当社グループでは、サステナビリティに関する基本的な姿勢としてサステナビリティステートメントを定め、SDGsを念頭に置いたサステナビリティプラン、中期経営計画と連動した非財務KPIを取締役会にて決議し、情報開示してまいりました。その上で、重要視するサステナビリティを5領域と定めています。（①先端技術・サービスによるQOLの向上　②地域活性　③文化・芸術・デザイン　④人材活躍　⑤環境）
例えば、「①先端技術・サービスによるQOLの向上」では、お客さまの予想を超えた「感動」の提供に努めています。具体的には、日本で初めて「シワを改善する」効果が認められたリンクルショットの開発に続き、将来に渡り持続的に新たなパイプラインを創出していくことで、これまでになかった付加価値を創出し、市場優位性を見出していきます。こういった知的財産は、経営における重要な資源であり、それを推進する体制も整えています。具体的にはグループの研究と技術情報を統括する「Multiple Intelligence　Research Center」を当社内に設置し、長期的なグループ企業価値の向上に向けた研究戦略の策定を担い、知的財産面における成果の最大化を目指します。
また「②地域活性」では、基幹ブランドのポーラにおいて全国約3,200カ所のショップにて、ビューティーディレクター約33,000名が活躍しています（2021年末時点）。この方々は、日本各地の地域に根差し、それぞれの地域でショップオーナーとして起業し、社会と密接なかかわりを持って販売やリクルート活動をする事で、地域の活性化に貢献しています。このように当社では、企業を支える人的資本が経営の重要な要素であると創業当初から認識してきました。そして、個々が持つ個性、多様な考えを最大限に発揮することが重要であると認識し、性別、国籍、年齢等にかかわらず全員が組織に参加し、業務に取組めるよう環境を充実させています。ダイバーシティの促進をはじめ、女性活躍を推進する企業として、女性管理職比率50%以上の非財務目標達成を目指します。
「⑤環境」については、地球温暖化の大きな要因とされる気候変動が、事業活動にとって極めて大きなリスクと認識しています。そこで、CO2排出量削減については、取締役等の中長期インセンティブ報酬と連動するよう取締役会にて決定し、気候変動課題解決に向けて実効性を高めてきました。また、各ブランドでの資源循環の取組みも積極的に行っています。例えばジュリークでは、オーストラリアにおいてTerracycleとパートナーシップを提携し、一般的にはリサイクルが困難なポンプやチューブも含めてすべてのパッケージを対象にリサイクル活動に取り組んでいます。今後もグループサーキュラーエコノミー方針に則り、積極的にプラスチックの資源循環に貢献します。なお、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響については、TCFDの提言に賛同しています。その上で、財務に影響のある気候関連情報の開示を求めるTCFDの提言に基づきシナリオ分析等を実施しています。
その他、各種情報については下記よりご確認いただけます。

＜サステナビリティレポート＞ https://www.po-holdings.co.jp/csr/data/archive/pdf/csr2021_FL.pdf
＜サステナビリティプラン＞ https://www.po-holdings.co.jp/csr/data/pdf/sustainability2022.pdf
＜コーポレートレポート＞ https://ir.po-holdings.co.jp/ja/Library/AnnualReport.html
＜TCFDへの取組み＞ https://www.po-holdings.co.jp/csr/environmental/environment/
＜人的資本に対する取組み＞ https://www.po-holdings.co.jp/csr/employee/diversity/
＜知的財産に対する取組み＞ https://www.po-holdings.co.jp/csr/qol/field/

【補充原則4－1（1）：取締役会が経営陣に対して委任する範囲について】

取締役会は、法令、当社定款及び当社が定める各種規程の定めにより、当社グループの経営方針、経営計画、経営戦略等の他、グループの経営に影響を及ぼす重要事項に関する「意思決定」と決定事項に関するグループ各社の「業務執行の監督」に主眼を置いたグループ経営の役割を担います。
取締役会は、グループの経営方針、経営計画、経営戦略等を明確に定め、それらに基づきグループ各社が戦略、施策の立案・遂行等の業務執行を迅速かつ機動的に行える環境を整備し、グループ各社及びグループ役員に対して、決定事項に関する業務執行権限を積極的に委譲しております。

【原則4－9：独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社では、「社外取締役候補者指名の方針」及び「独立性判断基準」を下記のとおり定め、この方針、基準を満たす人物を社外取締役候補者として指名しております。

＜社外取締役候補者の指名方針＞
社外取締役候補者は、当社が定める「独立性判断基準」[※ 参考2]に加え、次に掲げる事項を充足する人物を指名しております。
また、社外取締役候補者の指名にあたっては、複数の社外取締役を含む取締役会の決議によって、取締役会全体としての知識・経験・能力、多様性等のバランスを考慮して決定しております。

（1）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、取締役・経営陣に対する積極的な意見表明や説明を的確に行うことが期待できる

（2）企業経営、事業改革、顧客サービス、物流、法令遵守、リスク管理、内部統制等の分野における高い見識や豊富な経験を有する

（3）取締役会、グループ執行会議等の重要な会議への出席の他、その責務を十分に果たす為に必要となる時間・労力を適切に確保する観点から、上場企業の役員兼任数は当社を除き、原則5社以内である

（4）当社の社外取締役としての在任期間が、原則として6年を越えない

[※ 参考2]　＜独立性判断基準＞

社外取締役及び社外監査役（以下「社外役員」という）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。

（1）当社及び当社の関係会社（以下「当社グループ」という）の業務執行者(※1)または過去10年間において、当社グループの業務執行者であった者

（2）当社グループを主要な取引先とする者(※2)またはその業務執行者

（3）当社グループの主要な取引先(※3)またはその業務執行者

（4）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

（5）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

（6）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）

（7）当社の議決権の10%以上を直接また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）

（8）過去3年間において、上記（2）～（7）のいずれかに該当していた者

（9）上記（2）～（7）に該当する者（重要な地位にある者(※5)）の近親者(※6)

（10）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また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また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」の「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

なお、当社は、社外役員の独立性について、任期または在任期間のみに基づく判断は行わず、実質的に独立性が確保されているかを重視します。
任期または在任期間については、取締役会において社外役員候補者を指名する際の原則的な方針として定め、慎重に審議し決定するものとしております。

【補充原則4－10（1）：任意の仕組みの活用】

当社取締役会は、3分の1以上を独立社外取締役で構成しておりますが、下記に掲げる経営上重要な人事及び報酬等の決定については、客観性・透明性・実効性を確保することを基本方針とし、取締役会の諮問機関として過半数を独立社外取締役で構成する任意の指名諮問委員会及び任意の報酬諮問委員会を設置しております。

＜人事に関する事項＞
・取締役会の構成
・代表取締役社長候補者の指名
・取締役候補者の指名
・執行役員の指名
・子会社の代表取締役社長候補者の指名

＜報酬に関する事項＞
・報酬制度
・取締役の報酬
・執行役員の報酬
・子会社の代表取締役の報酬

各諮問委員会は、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、委員長及び議長は、取締役会から指名を受けた独立社外取締役が務め、監査役会がオブザーブしております。
各諮問委員会では、前記した経営上重要な人事及び報酬に関する事項について審議し、その結果を取締役会に答申しております。
2021年度において、指名諮問委員会を7回、報酬諮問委員会は3回開催しております。
また、上記の他、子会社及び孫会社の経営陣の指名・報酬に関する事項についても各委員会にて審議することとしており、これらの審議にあたっては、実効性の向上を目的に委員の構成並びに委員長を変更して開催しております。

【補充原則４－１１（１）：取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス・多様性・規模に関する考え方】

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方については、取締役会として、多面的な視点・豊富な経験・専門性を持ち、それらを柔軟な思考により当社の経営に反映することができるメンバーで構成し、これらの知識、経験、能力等のバランスが適切に保たれることが重要と考えております。特に、当社グループが社会に対し新しい価値を創出し、持続的な成長を実現するうえで必要とされる行動特性をグループ独自の「役員コンピテンシー」として定めており、取締役一人ひとりが個性や強みを生かしたリーダーシップを発揮していくことを期待しています。この「役員コンピテンシー」は、当社の取締役候補者及び執行役員、主要会社の社長及び取締役といった経営幹部の選任要件としても用いております。任意の指名諮問委員会では、各候補者がこれらの要件を充足しているか審議し、その結果を取締役会に答申しています。取締役会は指名諮問委員会の答申内容を踏まえて、各候補者を決定することとしております。なお、当社の指名諮問委員会は審議内容に応じて、議長及び構成員が可変する仕組みを取り入れておりますが、当社取締役候補者、主要子会社社長の指名にあたっては、議長及び構成員の過半数を社外取締役としております。
各取締役・監査役が有している知識・経験及びコンピテンシー上の強み等については、スキル・マトリックスを作成し、当社ホームページ等において開示しておりますのでご参照ください。尚、当社では定款規定により、取締役の員数は10名以内と定めております。
スキル・マトリックスにつきましてはこちらよりご確認いただけます。
https://ir.po-holdings.co.jp/ja/Management/CorporateGovernance.html

【補充原則４－１１（２）：取締役・監査役の兼任状況】

社外取締役及び社外監査役以外の取締役及び監査役については、他の上場会社の役員を兼任しておりません。

社外取締役及び社外監査役については、その役割と責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を適切に確保することが重要であることから、社外取締役及び社外監査役が上場会社の役員兼任数に原則的な上限を設定しており、候補者選定時の要件としております。
また、当社の取締役会規程により、他の会社の取締役に就任する場合は、当社取締役会の承認を得ることを義務付けております。
兼任状況については毎年、株主総会招集通知、有価証券報告書、コーポレートレポート等においても開示しております。

【補充原則４－１１（３）：取締役会全体の実効性に関する分析・評価】

１．評価の方法・プロセスについて
取締役会の実効性について評価を実施する意義は、取締役会における課題の把握と課題解決に向けた適切な対応によって、より質の高い経営を実現し、さらなる企業価値の向上に資することにあると考えております。
このことから、取締役会自身の自己評価だけでなく、取締役会を俯瞰し、客観的な立場から取締役会の実効性について評価・分析したうえで、取締役会自身が行動していくことを基本方針として取組んでまいりました。
本方針に基づき、2017年度からは、取締役会の実効性評価を専門とする外部機関による評価・分析を実施しており、2021年度は取締役会議長へのインタビュー、取締役および監査役全員を対象とした質問票の作成および回答の集計、質問票への回答結果を踏まえた報告書の作成を実施いたしました。
取締役会と利害関係のない第三者を評価のプロセスに導入することで、匿名性の確保と忌憚のない意見の引き出しが行われ、評価の客観性を確保しております。
外部機関の導入に加え、社内の経営幹部候補者育成研修等の受講を終了した従業員から選抜し、経営会議等へのオブザーブおよび取締役会へのインタビューを通じて評価する従業員評価を当社オリジナルの制度として導入しております。
この従業員評価は、従業員の視点を評価に反映するだけでなく、経営人材の育成という面においても重要な取組みであると位置づけています。
各評価結果をとりまとめ、取締役会へ報告いたしました。取締役会は、当該報告内容を分析・検証し、取締役会の強みと課題について認識の共有を図るとともに、課題の解決に向けた具体的なアクションプランを進めております。

２．評価の項目・視点について
（１）取締役会の構成・ガバナンス体制
（２）取締役会の運営
（３）取締役会の支援体制
（４）取締役会の関与の状況
（５）取締役の指名・報酬関連
（６）監査役会
（７）経営戦略に関する議論
（８）取締役会のリスク管理体制
（９）株主との対話
（10）長期ビジョンへの取り組み
（11）コーポレートガバナンス・コード改訂内容への取り組み
以上の視点から、各評価を実施いたしました。

３．分析および評価の結果概要について
各評価および取締役会での議論の結果は次のとおりです。

＜高評価項目＞
下記の項目については、取締役会において高い実効性を発揮していると評価されており、今後も引き続き維持向上に努めていくこととしております。
（１）グループ理念、自社の強みに対する共通認識
（２）ホールディングスの各子会社へのリーダーシップ、関わりの強化
（３）新規事業に関する議論の充実
（４）ガバナンス向上への積極的な取り組みと各役員の高い意識

(5) 社外役員、監査役(会)の取締役会への積極的な関与、貢献
(6) 対外的な開示・IR活動を通じた資本市場との適切なエンゲージメント、株主とのコミュニケーション

＜課題と認識した項目＞
下記の項目については、改善の余地があるという認識に至りました。今後、これらの課題解決に向けた取組みの実行とその経過を監督・検証し、適宜修正を加えることで、より実効性を高めてまいります。
(1) グループ全体として取り組むべき執行に関する当社の関与のさらなる強化
(2) VISION 2029を実現するための3つの基本戦略の実行と進捗検証

4．前年度の課題に向けた取組みについて
前年度に課題と認識した主な項目の改善状況は以下の通りとなっております。

(1) グループ全体として取り組むべき執行に関するホールディングスの関与の強化
グループ全体で横断的に取り組むべき分野として、EC・デジタルシフト対応、海外市場拡大、新事業・新価値創造、グループ共通機能整理を主な分野と規定し、グループ横串で取組みを行う組織体制の整備を行い、今年度2月に発表を行った長期ビジョンの内容にも反映を行っております。
又、短期的業績視点以上に中長期的かつ社会的、顧客視点でのブランド価値育成を重視した方針提示を子会社に行った結果、各子会社はダイレクトセリングのアセットを活かしたLTV最大化のための施策を強化するなどの動きが活発になり、ホールディングスのリーダーシップ強化が進んでおります。
その他、マルチブランド戦略を進める中においても、環境面のサステナビリティー対応など主にホールディングスがトップダウンで進めたほうが良い事項が増えており、ホールディングス、各子会社のどちらで進めるべきかの整理・検証を行うことがより重要になってきております。今後もグループ横断で取り組むべき課題や各子会社の構造改革のために、ホールディングスのリーダーシップ強化が益々必要であるとの認識が確認されたため、引き続き課題として取り組んでまいります。

(2) アフターコロナ、ウィズコロナを見据えた構造改革、成長戦略を示した長期ビジョン作成
今年度2月に2029年に向けた当社グループの長期ビジョンを発表致しました。
アフターコロナ、ウィズコロナを見据えた状況や、Z世代を中心とした新しい生活観、消費意識を踏まえると、人々が求める「美」というものに社会的な価値提供という要素がより重要度を増していると認識しております。
このような背景から、弊社グループは「多様化する美の価値観に応える個性的な事業の集合体」をVISION 2029とし、事業ポートフォリオについては化粧品の枠を超えた新領域であるWell-being、社会領域へ拡大してサステナブルな事業成長を目指しております。
又、VISION 2029を実現するために以下の3つの基本戦略をグループ全体として取り組んでまいります。
戦略①「化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの　改革と拡充」
戦略②「新価値を創出し、事業の領域を拡張」
戦略③「研究・技術戦略の強化」

【4－14(2)：トレーニングの方針】

取締役及び経営陣は、継続的な能力向上を通じ、その責務を果たすために「役員コンピテンシー」についての自己評価と社外評価を実施し、必要に応じエグゼクティブコーチングや指名諮問委員会メンバーとの対話により、役割・責務・コミットメント等の理解・納得を促す機会を設けております。

新任役員については、就任時に期待する役割、法的責任等について説明を行い、その役割・責務の理解促進に努めております。

新任の社外取締役、社外監査役については、就任時に期待する役割に加え、当社グループの経営戦略、経営計画、グループ各社の経営状況と経営環境、その他経営課題等について担当役員、総合企画室による説明の場を設けることで、これらの理解促進を図っております。

【原則5－1：株主との対話に関する方針】

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、株主・投資家と積極的な対話を行うと共に、対話で得た意見を適切に経営に反映することが重要課題であるとの認識に立ち、「広報・IR活動を積極的に行い、ステークホルダーとの建設的な対話の実施と実効性の向上」を株主・投資家との対話における基本方針として定め、下記の対応を行っております。

1．建設的な対話の実施に向けた社内環境整備の取組み

(1) 窓口としてIR担当役員の選任及びIR担当を設置し、総合企画、財務、SR担当等と日常的に連携、協力して株主・投資家との対話を実施しております。

(2) 四半期決算毎に、代表取締役、総合企画、財務、IR担当役員が一同に介する協議会を開催し、情報開示の適正性と充実を図っております。

(3) 四半期毎の決算説明会、個別面談、個人投資家説明会やホームページ等の各種コンテンツを通じて、当社の企業理念・経営方針・事業計画についての理解促進に努めております。

2．対話の実効性を確保するための取組み

(1) 代表取締役が、半期毎の国内投資家面談及び、年2回の海外投資家面談の機会を設け、事業戦略、経営方針の他、ESG等の非財務目標に関する方針や取組みについて自ら説明、意見交換することによって、投資家とのエンゲージメントを高め、対話の実効性向上に努めております。

(2) 各種情報の数値化や商品情報の提供を行う等、関心に合わせた情報発信や、主要な事業会社の取締役(グループ役員)による対話を積極的に実施することで、対話の充実と実効性向上に努めております。

(3) 個別面談以外の対話の手段として、四半期毎の決算説明会での代表取締役または担当役員による説明やテーマ設定をしたスモールミーティング、施設見学会等を開催しております。また、海外の投資家ともカンファレンス等を通じた、定期的な対話の機会を提供しております。

（4）対話において把握した株主・投資家の意見・懸念を、IR担当役員は定期的にグループ執行会議に報告し、経営計画や資本政策等の策定プロセスに反映させることで対話の実効性向上に努めております。

2．資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%未満

[大株主の状況]

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
公益財団法人ポーラ美術振興財団	78,616,944	35.50
鈴木　郷史	50,625,480	22.86
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	11,544,300	5.21
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051　（常任代理人　株式会社みずほ銀行決済営業部）	5,814,400	2.63
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,504,700	2.49
中村　直子	4,770,832	2.15
鈴木　宏美	3,113,832	1.41
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)（常任代理人　株式会社三菱ＵＦＪ銀行）	2,266,294	1.02
ＳＭＢＣ日興証券株式会社	1,607,000	0.73
ポーラ・オルビスグループ従業員持株会	1,555,288	0.70

支配株主（親会社を除く）の有無	――――
親会社の有無	なし

補足説明

上記のほか、当社の保有する自己株式が7,766,853株あります。割合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。なお、当社は役員報酬BIP信託を導入しておりますが、当該信託が保有する当社株式は自己株式に含めておりません。

3．企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12 月
業種	化学
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4．支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

――――

5．その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

該当事項はありません。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	10 名
定款上の取締役の任期	2 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	8 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
小宮　一慶	他の会社の出身者											
牛尾　奈緒美	他の会社の出身者											
山本　晶	他の会社の出身者											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
小宮　一慶	○	当社の独立役員に指定しております。	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、社外取締役として当社の経営全般に対する的確な助言や提言、業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしております。以上のことから、引き続き社外取締役として同氏を選任し、上記の役割を果たすことを期待しております。

牛尾　奈緒美	○	当社の独立役員に指定しております。	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等、幅広い知識と見識を持ち、社外取締役として当社の人材育成やダイバーシティの推進等に関する的確な助言や提言、業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしております。 以上のことから、引き続き社外取締役として同氏を選任し、上記の役割を果たすことを期待しております。 なお、同氏は、過去に社外取締役及び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経験はありませんが、上記理由により、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。
山本　晶	○	当社の独立役員に指定しております。	山本晶氏は、マーケティングを専門とし、主にデジタル環境下における消費者行動の研究に従事する等、幅広い知識と見識を持ち、社外取締役として企業価値向上に資する助言や提言、業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしております。 以上のことから、引き続き社外取締役として同氏を選任し、上記の役割を果たすことを期待しております。 なお、同氏は、過去に社外取締役となること以外の方法で会社の経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、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。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名諮問委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬諮問委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役

補足説明

当社の指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員構成は審議テーマに応じて、委員構成、委員長（議長）を変更する仕組みとなっております。
上記「イ．任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」で記載している委員構成及び委員長は、当社の取締役候補者の指名及び執行役員の任用と、取締役及び執行役員の報酬に関する事項等が付議された場合におけるものです。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5 名
監査役の人数	3 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人（EY新日本有限責任監査法人）から、期首に監査方針及び監査重点項目等の説明を受け、原則四半期毎の定期的な定例会を開催して監査計画及び監査実施状況等の報告を受けるとともに、監査の実効性を高めるために監査役監査に係る資料提供や意見交換等の情報共有を適宜行っております。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しております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)											
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
佐藤　明夫	弁護士													
中村　元彦	公認会計士										△			

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
佐藤　明夫	○	当社の独立役員に指定しております。	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客観的な観点で当社の経営に対する助言を行っております。 以上のことから、引き続き社外監査役として同氏を選任しております。 なお、同氏は、過去に社外取締役及び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経験はありませんが、上記の理由により、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いたします。
中村　元彦	○	当社取引先監査法人の出身者ですが、同氏が当該監査法人に在籍した期間に、当社と当該監査法人との間に取引はありません。 また、既に退職後10年以上が経過しており、当該監査法人の意向に影響される立場にはありません。 以上のことから当社の独立役員に指定しております。	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経験を有し、客観的な観点で当社の経営に対する助言を行っております。 以上のことから、引き続き社外監査役として同氏を選任しております。 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経験はありませんが、上記の理由により、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いたします。

【独立役員関係】

独立役員の人数	5 名

その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を充たす社外役員をすべて独立役員に指定しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

当社では、2019年3月26日開催の第13期定時株主総会において、従来の株式報酬型ストックオプションに代わる制度として、中長期の業績連動型報酬である株式報酬制度を導入することを決議しております。本制度導入後の当社グループにおける役員報酬に関する方針は、[原則3-1:情報開示の充実]「3. 取締役及び経営陣幹部の報酬決定方針と手続き」に記載のとおりです。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

取締役及び監査役の報酬等の額(2021年12月期)は以下のとおりです。(括弧内は内訳を表示しております)。

1)取締役　　支給人員5名 109百万円　(基本報酬:62百万円　賞与:31百万円　株式報酬:15百万円)

2)社外取締役　支給人員3名　30百万円　(基本報酬:30百万円)

3)監査役　　支給人員1名　23百万円　(基本報酬:23百万円)

4)社外監査役　支給人員2名 16百万円　(基本報酬:16百万円)

5)合計※　　支給人員11名　178百万円 (基本報酬:131百万円　賞与:31百万円　株式報酬:15百万円)

※百万円以下の金額を切り捨てて表示しているため、各項目と合計の数値に差異が生じております。
※上記には、2021年12月期(第16期)事業年度において子会社から役員として受けた報酬21百万円(取締役1名)が含まれております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社グループにおける役員報酬に関する方針は、[原則3-1:情報開示の充実]「3. 取締役及び経営陣幹部の報酬決定方針と手続き」に記載のとおりです

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

取締役会等の重要会議体の開催に先立ち、審議・説明資料を事前提示するとともに、議案等に関して事前説明が必要と判断する場合は、担当部門により事前説明を行うことで、社外取締役としての業務の遂行、及び社外監査役としての監査が効果的に行われるよう対応しております。
また、定期的に社外役員のみによる会合を開催し、社外役員同士の情報・意見交換の充実に取組んでおります。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

（1） 取締役会・役員体制
取締役会は、取締役8名で構成され、うち3名は社外取締役であります。
グループ業績達成に対する責任と、子会社の監督と重要事項に関するグループの意思決定の権限を有しております。
取締役会は、毎月開催しており、法令・定款に定められた事項の他に、月度予算と実績の差異分析結果など、経営の重要項目に関する決議・報告を行っております。
また、社外取締役は独立した立場から取締役会に出席し、豊富な経験と見識から多面的な視点で経営を監督しております。

（2） 監査役会・監査役
監査役会は、監査役3名で構成され、うち2名は社外監査役であります。
各監査役は、株主総会や取締役会の他、経営会議など重要な会議への出席や、取締役・従業員・会計監査人からの報告収受などを行い、取締役の職務執行を監督しております。

（3） グループ執行会議
当社グループ全体の利益と発展をもたらすことを目的として、グループ執行会議を開催しております。グループ執行会議は、当社の取締役、常勤監査役に加え、当社取締役会の決議によって構成員として選任された子会社社長・取締役等により構成され、当社及び子会社の重要事項についての審議・報告を実施しております。

（4） 内部監査部門
当社は、内部監査部門として、内部監査室を設置しております。内部監査室は、代表取締役会長直轄の組織として他の業務執行ラインから分離され、独立かつ客観的な立場から、当社及びグループ各社の健全かつ適切な業務運営に資するために実効性の高い内部監査の実施に努めております。具体的には、各社・各部門への実地監査を通じて、主として業務上発生する可能性のある事柄（リスク）に対する備えが十分にできているかについて評価し、改善のための助言を行っているほか、監査役および会計監査人による監査と連携を図り、監査の効率的な実施に努めております。

（5） 会計監査人
当社は、EY新日本有限責任監査法人と監査契約を締結し、会計監査を受けており、監査に当たっては、前述のとおり当社の各機関・部門等と相互連携を図ることにより監査の実効性を確保し、効果的な監査体制を整備しております。当社の会計監査業務を執行した公認会計士の氏名、所属及び監査業務に係る補助者の構成は、以下のとおりです。なお、継続監査年数につきましては、2名とも7年以内であります。
・所属する監査法人名 EY新日本有限責任監査法人
・公認会計士の氏名等　指定有限責任社員 業務執行社員 横内　龍也、大屋　誠三郎
・会計監査業務に係る補助者の構成　公認会計士　12名、その他　22名
（注）その他は、公認会計士試験合格者、システム監査担当者であります。

（6） 任意の委員会
グループ経営体制における経営と執行の役割・責任の明確化を推進し、ガバナンスの向上を目的として、取締役の指名、執行役員の任用及び報酬等に関する任意の諮問委員会を設置しております。任意の諮問委員会は、構成員の過半数を社外取締役とし、当社取締役の指名、執行役員の任用及び報酬等の重要事項について審議し、その審議結果を取締役会に対して答申することとしております。
この任意の指名諮問委員会、報酬諮問委員会では審議テーマごとに構成委員を変更し、当社の子会社、孫会社における経営陣の指名・任用及び報酬に関しても審議することとしております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、複数の化粧品ブランドを保有する事業会社等を傘下に配する純粋持株会社として、現状のコーポレートガバナンス体制によりグループ業績等の結果に対する責任と業務執行に対する責任を明確にしております。
グループ執行会議において経営戦略や課題を審議し、取締役会によって意思決定及び業務執行に対する監督を行っております。
また、社外取締役を選任することで、取締役に対する監督機能をより強化することに加え、監査役会による監査機能を発揮する基本体制でガバナンスの強化向上を図っており、現体制を今後も継続してガバナンス向上にむけた取り組みを実践していくことが適当と判断しております。

III 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
電磁的方法による議決権の行使	2010年12月期（第5期定時株主総会）より、電磁的方式（インターネット）による議決権電子行使サービスを導入しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	1．2013年12月期（第8期定時株主総会）より、株式会社ICJが運営する議決権行使プラットフォームを導入しております。 2．2015年12月期（第10期定時株主総会）より、招集通知の発送に先がけて、当社ホームページ、TD-net等で電磁的開示を行っております。
招集通知（要約）の英文での提供	2015年12月期（第10期定時株主総会）より、狭義の招集通知及び株主総会参考書類の英文を作成し、当社ホームページ、TD-net等に掲載しております。

2．IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	基本方針として「ディスクロージャーポリシー」を策定し、ホームページや各種媒体を通じて、ステークホルダーに対して幅広く情報提供を行うこととしております。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家を対象とした説明会を適宜開催しておりますが、2021年度は新型コロナウイルス感染症の状況を考慮して開催を見送りました。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	第1四半期と第3四半期は担当役員による電話会議を、また、中間期及び通期決算については、社長、担当役員による決算説明会を開催することとしております。また、代表取締役は、アナリストとのスモールミーティング、投資家面談を定期的に実施しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	年に数回、海外投資家向けに担当役員や担当部が訪問またはオンラインでの説明を実施することとしております。また、代表取締役は、主たる地域に定期的に訪問またはオンライン上で面談し、投資家との対話を実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算短信、有価証券報告書、コーポレートレポート、その他適時開示資料等を当社ホームページに開示し、日英にて幅広く情報提供を行うこととしております。また、フェアディスクロージャーの観点から、四半期ごとの決算説明の質疑応答についても、説明会・電話会議後すみやかに日英にて当社ホームページに開示することとしております。加えて、動画配信・スクリプト付き資料の開示も行っております。 日本語のIRライブラリサイト：https://ir.po-holdings.co.jp/ja/Library.html 英語のIRライブラリサイト：https://ir.po-holdings.co.jp/en/Library.html	
IRに関する部署（担当者）の設置	IRに関する主管部署であるコーポレートコミュニケーション室を設置しており、適時適切な開示を行うこととしております。	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社グループでは、法令遵守、環境保全、株主との関係等について、ポーラ・オルビスグループ「行動綱領」および「コンプライアンスブック」を策定し、各ステークホルダーを尊重する旨を定めております。また、当該規定を遵守することについて全従業員から誓約書を受領しております。

環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	当社では、CSR推進機能を有したコーポレートコミュニケーション室および当社グループ各社の社長、役員で構成するグループCSR委員会（委員長は当社CSR担当役員）を設置しております。グループ各社においても、企業規模に応じてCSR事務局又はCSR推進責任者を設置し、当該企業におけるCSR推進体制を構築しております。具体的には、法令や社会倫理を守るコンプライアンスの実践や適宜開示等の基本的な活動である「基本的CSR」、本業を通じて、顧客のみならず様々なステークホルダーと協働し、地域振興・従業員満足向上・環境負荷の低減（環境配慮型商品の開発等）等を実践する「事業的CSR」、文化支援活動（伝統文化・芸術文化への助成等）や環境保全活動（リサイクルや植林活動等）等を通じて社会に寄与する「選択的CSR」の3つの領域に整理し、実践しております。また、「先端技術・サービスによるQOLの向上」「地域活性」「文化・芸術・デザイン」「人材活躍」「環境」の5つの領域についてサステナビリティのマテリアリティを設定しており、2029年までの非財務活動目標を設定してグループ一丸となって取り組み、1年間の活動成果をホームページおよびレポートにて開示しております。2020年より環境目標は役員報酬とも連動しており、2021年からはグループ各社の役員中長期インセンティブ報酬とも連動いたします。また、重要課題となる戦略上・業務上の企業活動に関するリスクに対し、グループCSR委員会およびその傘下の各社事務局にてグループ横断的に統括し、課題別に改善措置を講じております。さらにグループ全社役員、従業員に行動綱領ならびにコンプライアンスブックを配布して周知を図り、CSR講演会やE－ラーニング等を用いて毎年教育を実践し、コンプライアンス知識、意識の向上を図っております。また役員、従業員および取引先からの潜在的コンプライアンス課題に関する情報提供を促すために、グループ全体としてヘルプラインを設置しており、2019年には取引先向けの通報窓口も設置いたしました。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	基本方針として「ディスクロージャーポリシー」を策定し、ホームページや各種媒体を通じて、ステークホルダーに対して幅広く情報提供を行うこととしております。

その他	1．人材育成／ダイバーシティへの取組み 　当社グループでは、「人」を最も重要な資産に位置づけております。 変化が激しい時代のなかで、常に現状に疑問を感じ、好奇心を働かせ新しいことを行おうとする行動を「美意識」という独自のコンピテンシーとして定義しました。社長自らが、変革を実現する従業員を育成し事業の成長を加速させることを目的として、若手従業員を対象とした未来研究会、ミドル層を対象としたビジネス変革塾をグループ横断の社内研修制度として導入しております。さらに、中長期的な経営人材育成を進める場として、2019年より人材開発委員会を立ち上げ、グループ全体からの候補者の選定と育成計画策定から進捗のモニタリングまでを進めております。また、ダイバーシティへの取組みとして、女性の活躍の積極的な支援にも力を入れております。当社グループは、創業当初より化粧品事業を通じて、時代の変化に対応した“女性の社会進出”を応援してきました。この創業以来培われた企業風土のもと、さらなる「女性活躍応援企業」として、意欲と能力のある女性従業員の活躍の場の拡大や、管理職、役員への登用など、性別に関係なく、一人ひとりの能力を十分に発揮できる環境づくりを推進しております。また、2020年より当社と(株)ポーラは、日本社会のジェンダーギャップ解消に貢献すべく30%クラブに参加いたしました。2022年1月からは、当社上席執行役員（兼㈱ポーラ代表取締役社長）の及川美紀がグループダイバーシティ担当に就任しました。ダイバーシティ・マネジメントの統括責任者として、グループ全体のダイバーシティ推進を主導し、取り組みを加速させております。 このような取組みは女性従業員のキャリアアップにも繋がっており、海外を含めたグループ全体での女性管理職比率は46.9%、国内グループ会社だけを見てもホールディングス体制に移行した2007年の13.6%から、2021年の30.9%と大幅に上昇しております。女性の意見を尊重する職場風土のなか、顧客視点に立った商品開発や提供するサービスの充実化など、さまざまな形で大きな力を発揮しております。2029年までにグループ全体の女性管理職比率を50%以上、女性役員比率も最大50%に引き上げる目標値を設定しております。 2．　子育て支援への積極的な取組み（認定マーク「くるみん」を取得） 　当社グループでは、女性のライフステージを支えるキャリア支援策の一環として、積極的に子育て支援に取り組んでおります。育児状況に合わせて選択できる短時間勤務制度や育児フレックス（小学校3年生の3月末まで）など、多様な働き方に対応できる制度整備を行っております。 株式会社ポーラでは育児休業後の円滑な職場復帰を実現するために、管理職への両立支援制度の説明や、上長との休業前と復職前の面談を実施し、育児休業復帰者の仕事と育児の両立を職場全体で理解し応援する体制づくりと自身のキャリア形成を考える機会を持つ取組み等を実施しており、グループの育児休業復職率88%（2021年度実績）と高い成果に繋がっております。 3．　障がい者が安心して働ける職場づくり 　当社グループでは、障がいがある従業員も安心して働ける職場環境づくりに取組んでおります。 株式会社ポーラ、オルビス株式会社では、都心への通勤が困難な従業員に配慮し、郊外にサテライトオフィスを設置し、通勤負荷の軽減を図ると同時に、設備面においてもオフィスのバリアフリー化やユニバーサルデザインの業務機器設置など、個々の能力が最大限に発揮できる環境を整え就労促進を図っております。また、当社では、知的障害者が通学する特別支援学校から実習生を受け入れ一般企業での就業に向けた学生の支援を行っております。グループのE-ラーニングでは、聴覚障害の方のために音声の字幕化や書き起こし対応をしております。 このような取組みの結果、グループ全体で67名が就業しております（2021年1月現在）。今後もグループ全体で、障がいの有無にかかわらず、一人ひとりの実力を発揮できる職場づくりを推進してまいります。 4．健康経営の取組み（健康経営優良法人の認定） 　当社グループでは、従業員が健康であることが、新しい価値を生み出すための源泉であるとともに、持続的成長を支える基盤であると考え、「ポーラ・オルビスグループ健康経営宣言」を策定し、従業員の健康管理と増進を推進しております。こうした活動により、当社は経済産業省が創設した「健康経営優良法人認定制度(大規模法人部門)の認定を受けております。 5．QOLの向上 　当社グループの研究開発は、スキンケアにリソースを集中しております。 学会発表を積極的に行い、IFSCC最優秀賞は中間大会を含め6度の受賞を数えます。肌への効果だけでなく、ストレス軽減や対人への影響などについても研究を行い商品化しております。2018年からは、マルチプルインテリジェンスリサーチセンター、フロンティアリサーチセンターという2つの新組織を設立し、肌を超えた化粧品の新しい可能性の研究を強化しております。また、化粧品に限らず、価値を創出する新たなシーズについても探索し、これまでにない新技術を提供することで、お客様のQOL向上に繋げていきたいと考えております。 先端技術・サービスによるQOLの向上は、グループサステナビリティのマテリアリティ5つの領域の一つです。 6．地域活性 　当社グループでは、創業以来、女性に就業機会を広く提供してきました。それは80年以上が経った現在でも変わることなく、今日では全国各地でリクルートフォーラムを実施し、当社グループの仕事紹介だけでなく、自身の仕事や転職について模索している女性に対し、参考となる講演などを実施しております。また、株式会社ポーラでは、2017年に人口流出や少子高齢化が進む秋田県と包括連携協定を締結しました。就業支援や「美の国あきた」

の具現化、その他県民生活向上に関することについてサポートしております。2018年には、伝統工芸品を用いたコラボレーションアクセサリーを発表しました。さらに、2018年は北九州市（福岡県）、仙北市（秋田県）と、2019年は富士市(静岡県)、2021年は大分県と包括連携協定を締結しました。
地域活性は、グループサステナビリティのマテリアリティ5つの領域の一つです。

7．人権に関する取り組み
当社グループでは、バリューチェーン全体を通じた人権に留意した事業活動を実現するために、グループ人権デュー・デリジェンス規程を制定いたしました。6月にグループ従業員へのデュー・デリジェンスを実施し、課題を抽出して改善を図っております。サプライヤーに対してもCSRアンケートで労務環境や安全衛生、人権に対する取組を確認し、必要に応じて実地監査を行い、対応の必要があればお取引先と一緒に改善を進めております。

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

内部統制については、基本的には企業の4つの目的（業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全）の達成のために、企業内の全ての者によって遂行されるプロセスである（企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」）と認識しており、当社取締役会にて決議した内部統制の整備に関する方針は以下のとおりです。

a．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しております。
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、報告手続きを行います。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、決定を行います。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きを行っております。

b．取締役の職務執行にかか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わる取締役会議事録、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、適切に保存します。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、直ちにこれに対応しております。

c．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しております。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い、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しております。

d．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しております。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しております。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」をいう。）を配布し、この周知を図るとともに、遵守する旨の誓約書を全役員、従業員から提出させます。また、適宜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しております。

e．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しております。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しております。更に、上記a．からd．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きます。

f．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します。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こととしております。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しております。

g．当社及びグループ企業における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することになっております。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りません。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ております。また、内部監査部門は、内部監査結果を適宜監査役に報告しております。併せて、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しております。

h．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しております。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、情報収集に努めております。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しております。監査役は、代表取締役、取締役、会計監査人と、定期的又は必要に応じ、意見交換を行っております。また、監査役の監査の実効性をより向上させるため、監査役の業務遂行上必要と認める費用については、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出来るものとしております。

i．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とおり「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っております。また、併せて対応マニュアルの整備及びその周知を推進しております。

j. 財務報告に係る内部統制の基本方針
(1) 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、公平性を確保します。
(2) 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、適切な教育を実施します。
(3) 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次の事項の適切な整備及び運用に努めます。
・統制環境
・リスクの評価と対応
・統制活動
・情報と伝達
・モニタリング
・ITへの対応
(4) 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、検証します。

参考資料「コーポレートガバナンス体制 (模式図)」をご覧ください。

2. 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

i. 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とおり「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っております。また、併せて対応マニュアルの整備及びその周知を推進しております。

V その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

該当事項はありません。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る方針及び社内体制の状況は、下記の通りであります。

1. ディスクロージャーポリシー
(1) 基本方針
当社グループでは広報・IR活動を積極的に行い、株主や投資家あるいはステークホルダーの皆さまとの信頼関係を構築していきたいと考えております。そのために、当社グループに関する情報について、金融商品取引法および金融商品取引所の定める適時開示等に関する規則に則り、透明性、公平性、継続性を基本に適時・適切な開示を行っていく方針であります。法令・規則に該当しない情報であっても、株主や投資家の皆さまに有用と判断した情報については、積極的に開示を行ってまいります。

(2) 情報開示の方法
当社が上場している金融商品取引所が定める適時開示等に関する規則に該当する情報 (決定事実・発生事実・決算に関する情報) の開示は、同取引所へ事前説明後、同取引所の適時開示情報伝達システム (TD-net：Timely Disclosure network) に登録し提供してまいります。TD-net公開後、すみやかに報道機関に同一情報を提供するとともに当社ホームページへも掲載します。ただしシステムの都合上、これら情報の当社ホームページへの掲載が遅れることもあります。

(3) 業績予想および将来の見通しに関する事項
当社グループの計画・将来の見通し・戦略などのうち、過去または現在の事実に関する以外は、将来の業績に関する計画や見通しであり、これらは現時点で入手可能な情報による判断に基づいています。したがって、将来の業績等につきましては、様々なリスクや不確定要素の変動および経済情勢の変化などにより異なる場合があります。

(4) 沈黙期間
当社グループは決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、決算期日 (四半期決算を含む) の翌日から決算発表日までの一定期間を「沈黙期間」としております。この期間は、決算に関する質問への回答やコメントを差し控えることとしております。なお、沈黙期間であっても、すでに公表されている情報に関する範囲のご質問等につきましては対応します。

(5) ディスクロージャーポリシーの遵守
当社グループは、「企業の社会的責任 (CSR：Corporate Social Responsibility)」の観点からもグループの役職員全員に上記のディスクロージャーポリシーを周知徹底し遵守します。

2. 適時開示の担当部署、責任者
情報開示担当部署：コーポレートコミュニケーション室 (情報開示責任者：広報・IR担当役員)

情報管理担当部署：総合企画室（情報管理責任者：総合企画担当役員）

3．会社情報の開示プロセス

（1）情報収集プロセス

当社及びグループ各社において、当社グループに関する会社情報（決定事実、発生事実、決算に関する情報等の重要事実）が生じた場合、当社及びグループ各社の情報管理担当者は、当社の情報管理担当部署へその内容を報告する。

（2）分析判断プロセス

当社グループに関する会社情報のうち、決定事実及び発生事実に関する情報については情報管理担当部署である総合企画室が取りまとめ、決算に関する情報については総合企画室並びに財務室で取りまとめた後、情報管理責任者へ報告する。また、上記報告を受けた情報管理責任者は、代表取締役社長並びに情報開示責任者と協議し、開示の必要性・内容・方法を決定する。

（3）開示プロセス

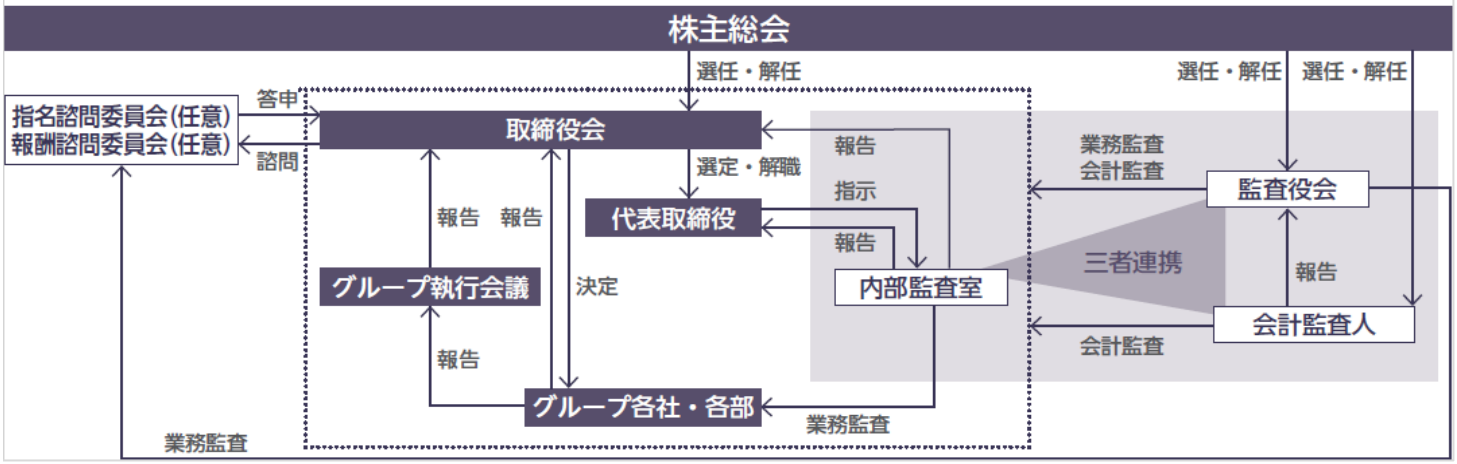
適時開示が求められる会社情報のうち、決定事実及び決算に関する情報については、取締役会において承認後、情報開示担当部署並びに情報開示責任者が速やかに適時開示を行う。なお、発生事実に関する情報については緊急時の対応として、取締役会の承認を得ないで速やかに適時開示を行う場合がある。

適時開示につきましては、東京証券取引所の提供する適時開示情報伝達システム（TD-net）を通じて行うとともに、関係記者クラブへの資料投函と必要に応じて会見を行います。また、速やかに当社ホームページに掲載を行います。なお、詳しくは、参考資料「適時開示体制の概要（模式図）」をご覧ください。

4．「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定

コーポレートガバナンス・コードの施行を機に、当社のコーポレートガバナンスをより向上させることを目的に「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定し、当社ホームページに掲載しております。

コーポレートガバナンス体制



適時開示体制の概要（模式図）

