

(はじめに) 当社のコーポレートガバナンス・コードへの対応の考え方 原則3 - 1

当社は、これまでも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。

当社取締役会は、コーポレートガバナンス・コードの制定適用を、これまでの当社のコーポレートガバナンスを改めて振り返り今後も当社グループが持続的な企業価値向上を実現するための「更なる進化の機会」にしたいと考えています。

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います。

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。

<< 5つの基本原則 >>

1. 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主の権利を尊重し、株主が権利を適切に行使することができるよう、環境の整備、情報の提供を行うと共に、株主の実質的な平等性の確保に努めます。

2. ステークホルダーとの適切な協働

当社は、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協働を深め、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な発展の実現に努めます。

3. 適切な情報開示と透明性の確保

当社は、法令を遵守した適切な情報開示に加え、別途定めたディスクロージャーポリシーに基づき、当社グループに関する財務情報および非財務情報を、適切、且つ、積極的に開示することで会社の意思決定の公正性、透明性確保に努めます。

4. 取締役会等の責務

当社は、複数の子会社の経営管理を担う純粋持株会社として、グループ各社の経営に対する管理監督機能を果たすために、取締役会の実効性、公正性の確保に努めます。

5. 株主との対話

当社は、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に努めます。

ポーラ・オルビスグループ

コーポレートガバナンスに関する基本方針

第1章 総則

第1条（コーポレートガバナンスの基本的な考え方） 原則3 - 1

当社グループは「世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい」というグループ理念のもと、「個性・特徴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、企業として取り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「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」（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、少数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。

第2条（グループ役員制度）

当社は、グループ経営全体についての意思決定と業務執行に対する監督を主な職務とする取締役会と、当社取締役会が選任し、主な事業会社で取締役および執行役員の任に就く「グループ役員制度」を導入しています。

当社取締役会は、グループ役員に対して業務執行権限を委譲することで、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ます。

また、取締役会の下に当社取締役およびグループ役員を主な構成員とする「グループ執行会議」を設置し、グループ各社の重要事項について各社より報告を受け、経営戦略の実行状況や課題等についての審議を行います。

第2章 株主の権利・平等性の確保

第3条（株主の権利確保） 原則1-1、補充原則1-1②

当社は、全ての株主の権利を尊重し、その保護に努め、保有する株式の種類および株式数に応じ、いずれの株主に対しても平等に対応します。

2. 当社は、取締役会におけるコーポレートガバナンスが十分に機能する体制が整備され、且つ、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合に限り、株主総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案します。

第4条（議決権行使等） 原則1-2、補充原則1-2②、補充原則1-2④、補充原則1-2⑤

当社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利を実質的に確保するため下記のとおり対応します。

- ① 全ての株主が議決権を行使できるよう書面（郵送）および電磁的方法による議決権行使の環境を整備します。
- ② 株主が議決権を行使するに際し、適切な判断を行うことに資すると考えられる情報を積極的に開示すると共に、十分な検討期間を確保できるよう、招集通知の発送に先駆け、株主総会開催の3週間前を目安に電磁的方法により公表します。
- ③ 機関投資家、海外投資家の円滑な議決権行使に資するよう、議決権行使プラットフォームを導入すると共に、株主総会参考書類の英訳版を当社ホームページ上に掲載します。
- ④ 信託銀行名義などで株式を保有する実質株主が、信託銀行等に替わり自ら株主総会への出席を希望した場合は、次の条件を満たした場合に限り、これを認めます。
 - イ) カストディ証明書の提出
 - ロ) 名義人の委任状の提出
 - ハ) 職務代行通知（または本人確認書）の提出ニ) 上記書類を総会開催10日前までに当社に提出し、当社の審査に合格すること

第5条（資本政策の基本方針） 原則1-3

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」を基本方針に掲げます。

第6条（政策保有株式に関する方針および議決権行使に関する基準） 原則1-4

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。

- 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。

2. 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。
3. 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うえで賛否を判断し、適切に議決権を行使します。

第7条（関連当事者取引） **原則1-7**

当社は、会社および株主共同の利益を害することのないよう、取締役による競業取引および取締役と会社間の取引並びに利益相反取引に関して、取締役会において審議したうえでの承認事項とします。

2. 取締役は、前項による承認を受けて、会社法356条（競業および利益相反取引の制限）の取引をしたときは、当該取引につき重要な事実を遅滞なく取締役会に報告します。
3. 当社は、グループ各社の取締役・監査役に対して、事業年度毎に関連当事者取引等に関する調査を実施します。
4. 当社は、法令で定められた「関連当事者との取引」に該当する場合は、有価証券報告書に記載します。

第3章 ステークホルダーとの適切な協働

第8条（行動基準の策定） **原則2-2**

当社グループは、様々なステークホルダーとの関係強化を図る基盤として、社員一人ひとりが「良き企業市民として、社会に対して責任を果たし、貢献していく」ための法令・社会倫理を遵守する拠りどころである「CSR憲章」とその実践に向けた具体的行動基準となる「行動綱領」を制定します。また、社内のイントラネットにおいて定期的に上記に掲げる精神の醸成を狙いとしたメッセージを発信することで、従業員の周知、徹底を図り、実効性を高めます。

第9条（行動基準の実効性の確保） **補充原則2-2①**

当社グループは、年1回、従業員意識調査を実施し、その結果に基づいて、従業員満足の向上やコンプライアンス体制の課題改善に向けグループ各社においてアクションプランを作成します。また、アクションプランはグループ執行会議に報告を行い、実効性の向上に努めます。更に、半期に一度、アクションプランについての進捗状況のモニタリングを行い、その実効性を高めます。

2. 当社グループは、社外のステークホルダーとの対話（ステークホルダーダイアログ）を開催し、グループ各社の企業活動に対して外部視点を取り入れたレビューを定期的

に実施します。

3. 当社グループは、コンプライアンス違反の未然防止のため、内部通報制度（グループヘルプライン）を設け、定期的に運用状況を取締役会へ報告します。

第10条（社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題） 原則2-3

当社グループでは、グループ各社で非財務計画を設定・目標化し、ESG活動へつなげています。その計画は、グループ横断機関である「CSR委員会」にて進捗確認を行い、PDCAサイクルを構築し、活動の充実を図ります。また、優れた活動を表彰する制度を設定し、年1回グループ全部門長が集うグループ部門長会議にてその功績を讃えることで、ESG活動の啓蒙と充実を図ります。

第11条（ダイバーシティへの取組み） 原則2-4

当社グループは、個々が持つ多様な考え、能力を最大限に発揮できることが重要であると認識しています。性別、国籍、年齢等にかかわらず全員が組織に参加し、業務に取り組めるよう環境を充実させることはもちろん、単に人材の多様化を実現するだけでなく、ダイバーシティが当社グループにもたらす経営合理性を追求し、マネジメントしていくことも重要であると考えます。そのための制度改革等にも取り組めます。

第12条（経営陣と従業員の一体性）

当社グループは、事業活動やCSR活動等の全ての企業活動を経営陣と従業員が一体となって進めることが、実効性を向上させるうえで重要であると認識しています。経営トップからのメッセージを社内イントラネットやグループ部門長会議等の場で積極的に発信し、グループ執行会議（経営会議）議事録の公開、経営陣による従業員との討論会や事業計画説明会の開催等、様々な形で経営陣と従業員が「方針」や「考え」を共有し合い、一体感を高めます。

第4章 適切な情報開示と透明性の確保

第13条（開示情報の充実） 基本原則3

当社では、法定開示の枠に留まらず、株主・投資家の投資判断に必要な財務、非財務情報を適時適切に開示することが重要であると認識し、当社のディスクロージャーポリシーに基づき開示を行います。また、開示・提供される情報が、株主・投資家にとって有用で建設的な対話が出来るよう、情報収集⇒分析・判断⇒開示の各プロセスにおいて担当部門および責任者を明確化し、情報の質および透明性の向上に努めます。非財務情報についても、特に株主・投資家にとって有用と思われる情報をコーポレートレポート

(統合報告書)により開示し、より詳細な情報を当社ホームページ等で公開します。

第5章 取締役会等の責務

第14条 (取締役会の行動、判断基準)

取締役会は、当社グループの社会的信頼を確保し、当社グループの持続的な企業価値向上と成長に資する行動、判断を行うことを念頭に置き職務を遂行します。

2. 取締役会は、当社グループの経営理念・精神を尊重し、社会、顧客、取引先、従業員、株主等の様々なステークホルダーの視点に立ち職務を遂行します。
3. 取締役会は、法令、定款および当社が定める各種規程の定めを遵守し、高い倫理観と社会的な良識をもって職務を遂行します。

第15条 (取締役会の役割・責務) 原則4-1、補充原則4-1①

取締役会は、法令、定款および当社が定める各種規程の定めに基づき、当社グループの経営方針、経営計画、経営戦略等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。

2. 取締役会は、当社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ます。また、社会、市場等の変化を察知し、適宜に分析、評価することで経営陣に対し改善実行を促し、変化に対応します。
3. 取締役会は、長期的視点に立ち、当社グループの経営人材の育成・獲得等について審議、計画し、次世代の経営後継者を戦略的に輩出します。
4. 取締役会は、取締役会自身の判断・意思決定等の職務について定期的に検証、評価、改善実行することで取締役会の実効性の向上を図ります。

第16条 (社外取締役の役割・責務)

社外取締役は、法令・定款に定められた取締役としての役割、責務を担う他、グループの経営方針、経営戦略の決定やその監督を行うにあたり、取締役会、経営陣、支配株主から独立した立場にあるとの認識に立ち審議に参加し、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映します。

2. 社外取締役は、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長と企業価値の向上を見据えた活動を行います。

第 17 条（取締役候補者の指名及びグループ役員を選任並びに取締役及びグループ役員の報酬決定プロセス） 原則 3-1、補充原則 4-10①

取締役候補者の指名プロセス及び取締役の報酬決定プロセスにおける客観性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、委員長及び構成員の過半数を社外取締役とする任意の指名・報酬諮問委員会を設置します。取締役候補者の指名及び取締役の報酬に関する事項は、当該指名・報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会で決定します。

2. グループ役員を選解任及び報酬の決定についても指名・報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会で決定します。また、グループ役員を選解任及び報酬の決定については、客観性・透明性・実効性等のバランスに配慮し、各委員会における諮問事項によって委員長及び構成員を入れ替える、可変型の委員会で審議します。

第 18 条（取締役候補者指名の方針） 原則 3-1

取締役候補者は、当社グループの経営を担う者として、グループの経営方針・経営戦略等について十分な理解を有し、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」（※参考資料 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ます。

第 19 条（社外取締役候補者指名の方針） 原則 3-1、原則 4-7、原則 4-9

補充原則 4-11②

社外取締役候補者は、当社が定める「独立性判断基準」（※参考資料 2）に加え、次に掲げる事項を充足する人物を、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、その役割と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との観点から、上場企業の役員兼任数が当社を除き、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

第 20 条（監査役候補者指名の方針と手続き） 原則 3-1

監査役候補者は、常勤者としての特性を踏まえ、社内の情報収集や監査環境の整備、内部統制システムの構築およ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ます。

2. 監査役候補者の指名にあたっては、監査役会の同意を得たうえで、複数の社外取締役に

含む取締役会で決定します。

第 21 条（社外監査役候補者指名の方針と手続き） **原則 3 - 1**

社外監査役候補者は、当社が定める「独立性判断基準」（※参考資料 2）に加え、次に掲げる事項を充足する人物を指名します。

- ① 会計、法曹、内部統制等の分野で、高い見識や豊富な経験を有する
- ② 社外監査役としての在任期間が、原則として 8 年を越えない
- 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、その役割と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との観点から、上場企業の役員兼任数が当社を除き、原則 5 社以内である

2. 社外監査役候補者の指名にあたっては、監査役会の同意を得たうえで、複数の社外取締役を含む取締役会で決定します。

第 22 条（グループ役員選任の方針） **原則 3 - 1**

当社は、「グループ役員制度」を導入し、グループ役員は、主な事業会社の取締役または執行役員に選任しております。グループ役員は次に掲げる事項を充足する人物を選任します。

- ① グループ各社の経営・事業に精通し、当社グループの経営、事業を担う人材
- ② 改革・変革をもたらし、グループの持続的成長に貢献できる人材
- ③ 「役員コンピテンシー」（※参考資料 1）における自身の強みを発揮できる人材

第 23 条（取締役及びグループ役員の報酬に関する方針） **原則 3 - 1**

取締役及びグループ役員の報酬については、当社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、短期のみならず中長期の業績達成を強く動機付けるとともに、株式価値と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ます。

第 24 条（取締役のトレーニングの方針） **補充原則 4 - 1 4 ②**

取締役は、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」（※参考資料 1）についての自己評価と社外評価を実施し、当該評価に基づくアクションプランの策定と実行、また、必要に応じてエグゼクティブコーチングを実施します。

第 25 条（取締役会の評価） **原則 4 - 1 1**

取締役会は、取締役会の実効性の向上を図るために下記のとおり評価を実施し、その結果の概要を開示します。

- ① 各取締役の職務執行状況について自己評価を実施

- ② 独立社外役員のみで開催する会合において評価項目のテーマアップを行い、当該テーマについての取締役会評価を実施

第6章 株主との対話

第 26 条（建設的な対話の充実に向けた取組み） 基本原則 5、原則 5-1、補充原則 5-

1 ①、補充原則 5-1 ②

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、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考えています。株主・投資家との対話にあたり下記のとおり取組みます。

1) 建設的な対話の実施に向けた取組み

- ① 窓口として、IR 担当役員の選任および IR 担当を設置し、経営企画、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ます。
- ② 四半期決算毎に、代表取締役、経営企画・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して、当社の企業理念・経営方針・事業計画等についての理解促進に努めます。

2) 対話の実効性の向上に向けた取組み

- ① 代表取締役が、半期毎の国内投資家訪問および、年 2 回の海外投資家訪問を行い、経営方針、事業戦略等の他、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、株主・投資家とのエンゲージメントを高め、対話の実効性の向上に努めます。
- ② 各種情報の数値化や商品情報の提供を行う等、関心にあわせた情報発信や、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、対話の充実に努めます。
- ③ 個別面談以外の対話の手段として、四半期毎の代表取締役または経営企画・財務担当役員による決算説明会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の向上に努めます。

以 上

平成 28 年 2 月 15 日：制定

2020 年 3 月 17 日：一部改定

<<役員コンピテンシー>>

当社グループが持続的な成長を実現する上で、取締役および経営陣に必要な行動特性要件 13 項目を「役員コンピテンシー」として定めております。

特に、⑥ 多様性ある個人の尊重、⑦ 美意識というコンピテンシーを重要項目と位置づけ、取締役およびグループ役員一人ひとりの個性や強みを活かしたリーダーシップを発揮することに注力します。

① 市場・環境洞察力

市場での自社ポジションを理解し、競合・パートナー企業などの状況や自社との相互作用を正しく認識する能力

② 仮説検証力

社内外から多様な情報、自分の考えとは異なる観点を集め、幅広い視点から自分の考えを検証する能力

③ 長期的ビジョン

長期的な視点を持ち、将来のありたい姿、方向性やビジョンを明確化する能力

④ 対人影響力

“論理的な説得”“組織内の力学を用いた影響”等を駆使し、相手にこちらの要望を検討させ、同意を得る能力

⑤ 外部ネットワーク力

仕事の課題解決に効果的な影響を及ぼすような、信頼関係をベースとした幅広い外部ネットワークを維持し、育む能力

⑥ 多様性ある個人の尊重

目標達成に向け社員全員が最大限力を発揮できるように、人材多様性（人種、性別、階層、キャリア、価値観等）を実現する能力

⑦ 美意識

組織上の立場や肩書きに頼るのではなく、自身の個性や強みを活かした、その人ならではのリーダーシップを発揮する能力

⑧ 権限委譲

自らの責任で権限を委譲し、社員に目的意識を持って行動させていく能力

⑨ 後継の育成

部下の長期的な成長を促進し、役員として後継者を育てる能力

⑩ 風土改革力

経営目標の達成に向け組織“風土”を効果的に活用するために、モデルを示し、浸透させ、風土を醸成していく能力

⑪ 成果への情熱

必要に応じてリスクをとり、大きな成功に向かって情熱を燃やし続ける能力

⑫ 英断力

自分の能力を信じて難題に取組み、たとえ目上の相手であっても率直に意見を述べる能力

⑬ 誠実性

ビジネス・個人の両面で（会社規則・企業倫理・社会的責任などの）倫理的な行動をする・させる能力

以 上

<<独立性判断基準>> 原則 4 - 9

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。

- ① 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年間に於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）又はその業務執行者
- ③ 当社グループの主要な取引先（※3）又はその業務執行者
- 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）
- ⑧ 過去3年間に於いて上記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（重要な地位である者（※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

以 上

- ※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

尚、社外役員の独立性について、任期または在任期間のみでの判断を行わず、実質的に独立性が確保されているかを重視する。任期または在籍期間については、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する。