

第62期

定時株主総会 招集ご通知

【日時】

2022年3月29日(火曜日)
午前10時

【場所】

東京都中央区日本橋蛸殻町2丁目1番1号
ロイヤルパークホテル2階「有明」

末尾記載の「株主総会会場のご案内略図」を
ご参照ください。



|| 決議事項

- 第1号議案 剰余金の配当(第62期期末配当)の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役11名選任の件
- 第4号議案 取締役の報酬額改定の件

|| 議決権行使期限

2022年3月28日(月曜日)
午後5時30分まで

新型コロナウイルス感染防止のための当社対応について

本年の株主総会は、株主さまの安全を第一に考え、新型コロナウイルスの感染予防及び拡散防止のため、対策を講じて開催させていただきます。詳細につきましては、6頁をご参照ください。

美しさを拓く。

Find Your Beauty

Index

- 5 第62期定時株主総会招集ご通知
- 9 株主総会参考書類
 - 9 第1号議案 剰余金の配当
(第62期期末配当)の件
 - 10 第2号議案 定款一部変更の件
 - 12 第3号議案 取締役11名選任の件
 - 20 第4号議案 取締役の報酬額改定の件
- 23 添付書類
 - 23 事業報告
 - 42 連結計算書類
 - 45 計算書類
 - 49 監査報告書



当社は、美容室で取り扱う化粧品の製造、販売を行うメーカーです。



当社の経営理念



ミルボンは、ヘアデザイナーを通じて、
美しい生き方を応援する事業展開をします。
美しい生き方、美しい髪は人の心を豊かにします。
豊かな心は文化を育みます。
文化を大切にする社会は平和をもたらします。
ミルボンはそう信じて事業展開を推進し、
美容市場、ひいては世界の国・地域に貢献します。

ミルボン グローバルビジョン

教育を中心としたフィールド活動によって、
世界の国・地域の美容に地域貢献し、
日本発(初)、世界No.1の
グローバルプロフェッショナルメーカーをめざす。



社員一人ひとりの 寄り添う活動で 過去最高益を更新し、 次のステージへ

株式会社ミルボン
代表取締役社長

佐藤 龍二

アフターコロナを見据え事業変革の スピードを早める、「18カ月ミッション」を遂行

コロナ禍が長期化し、“リモート疲れ”が散見される昨今、リアルを再評価する気運も高まっており、新型コロナウイルス（COVID-19）との共生——「ウィズコロナ」の在り方がいよいよ問われています。

そんな中、当期は、社員一人ひとりが自ら考え行動し、リアルとデジタルの両面を駆使しながら、代理店と共に、美容室に寄り添い続けることで成

果を上げ、好調な業績で終えることができました。

当社ではアフターコロナへの市場対策として、2023年末までに実行予定だった中期事業構想（2019-2023）を2021年12月までの18カ月間で達成する「18カ月ミッション」を遂行しました。「4つのステージの加速」を推進する中、「25のミッション」のうち17ミッションを達成し、残りの8ミッションについても進行中です。

特に加速すべきDX戦略の土台として、ミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」では登録会員数17万人と登録美容室数3,245軒、美容師

の学習効率を高める効果的な教育サポートサービス「エデュケーションiD」では8,975人の登録美容師数となりました（2021年末時点）。また、世界中の美容師と美容の未来をつなぐバーチャルイベントスペース「ミルボン デジタルアリーナ」のアプリは9,600人のユーザーからダウンロードされるなど、今も拡大を続けています。

新・中期事業構想(2022-2026) 「Stage for the Future」を策定

「18カ月ミッション」の期限を迎え、新・中期事業構想（2022-2026）「Stage for the Future」では、中期目標として、「本質的な社会・生活者視点での“プロフェッショナル価値”を生み出す、グローバルメーカーとしての企業体を創造し、アジアNo.1、世界ベスト5をめざす。」と掲げました。中期業績として、2026年における連結売上高580億円、連結営業利益108億円を目標としています。

また、中期目標の実現に向けて、グローバル戦略においては、グローバル市場を7つのリージョンで捉え、リージョンごとの開発・生産態勢を長期的に構築することで、多様な髪質や文化・価値観に寄り添い、地域の美容文化の発展に貢献していきます。

一方、日本市場においては、事業基盤の強化から、時代に呼応した美容室の新たなあり方改革「サロンソーシャルイノベーション」を掲げ、美

容室の新たな形「ビューティプラットフォーム構想」と、美を通じた心の豊かさの実現を中核とした「サステナビリティ5つの最重要課題」の推進を連動させ、実現していきます。

「ビューティプラットフォーム構想」においては、デジタルとリアルが融合した顧客体験の場をつくる「スマートサロン戦略」、そして、ヘアケア・スキンケア・ビューティヘルスケアという3つのケア構想による「ビューティライフケア戦略」の推進によりこれを実現します。「サステナビリティ5つの最重要課題」においては、①美しさを通じた心の豊かさの実現、②再生・循環型の生産・消費活動、③人にやさしい調達活動、④公正かつ柔軟な経営体制、⑤働きがいのある職場環境、の5つを最重要課題として設定し、取組みを進めて参ります。

そして、これらの実現の先に、美容室と共に地域の人々の美しい生き方を応援し、未来に繋がる豊かな社会と、住み続けられる街づくりの創造を目指しております。

株主のみなさまへ

今はまさに、時代、経済はもとより、美容市場、美容産業はターニングポイントを迎えていると言っても過言ではありません。株主のみなさまにおかれましては、新たな美容産業の創造に向けたミルボンの挑戦に、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株主各位

株式会社 **ミルボン**

代表取締役社長 佐藤 龍二

第62期 定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申しあげます。

さて、当社第62期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

なお、当日ご出席されない場合であっても、書面またはインターネット等により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討くださいます。後述のご案内に従って2022年3月28日(月曜日)午後5時30分までに議決権をご行使くださいますようお願い申しあげます。

敬 具

記

① 日時	2022年3月29日(火曜日) 午前10時
② 場所	東京都中央区日本橋蛸殻町2丁目1番1号 ロイヤルパークホテル2階「有明」 昨年の会議室と異なりますので、お間違えないようご注意ください。
③ 目的事項	
報告事項	1. 第62期(2021年1月1日から2021年12月31日まで) 事業報告、連結計算書類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62期(2021年1月1日から2021年12月31日まで) 計算書類報告の件
決議事項	
第1号議案	剰余金の配当(第62期期末配当)の件
第2号議案	定款一部変更の件
第3号議案	取締役11名選任の件
第4号議案	取締役の報酬額改定の件

以 上

- 本総会にご出席の際は、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くださいますようお願い申しあげます。
- 次の事項につきましては、法令及び当社定款第17条の規定に基づき、インターネット上の当社株主総会関連情報ページに掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載しておりません。
 - ① 連結計算書類の連結注記表 ② 計算書類の個別注記表
 なお、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、本招集ご通知添付書類に記載の各書類のほか、当社株主総会関連情報ページに掲載している連結注記表及び個別注記表となります。
- 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容について、株主総会の前日までに修正すべき事情が生じた場合には、書面による郵送または当社ホームページにおいて掲載することにより、お知らせいたします。

当社株主総会関連情報ページ
<https://www.milbon.com/ja/ir/meeting/>

新型コロナウイルス感染防止への対応について

株主のみなさまへのお願い

株主のみなさまにおかれましては、当社の今回の株主総会では「新型コロナウイルス感染症の拡大防止」を重要な運営方針として位置づけていることをご理解いただき、健康状態に十分ご留意いただいたうえ、株主総会へのご来場をご検討くださいますようお願いいたします。

特に、ご高齢の方や基礎疾患のある方、当日ご自身の体調が優れない方などは、ご無理なさらないよう、株主総会へのご来場につきまして、慎重なご判断をお願いいたします。

株主総会における議決権は、株主のみなさまの大切な権利となります。ご来場いただくほかに、書面またはインターネット等による議決権行使もできますので、積極的なご利用をお願いいたします。インターネット等による議決権行使の詳細につきましては、次ページ以降をご覧ください。

また、総会当日の会場においてご質問いただくことの代替措置として、本株主総会に関するご質問を当社ウェブサイトにて事前に受け付けます。いただきましたご質問のうち、株主の皆様のご関心の高い事項につきましては、本株主総会の中で一部ご紹介させていただく予定です。

※本株主総会に関する内容以外のご質問に関しましては、回答しない場合がございます。

また、株主様への個別の回答はいたしかねますので、ご了承ください。

本株主総会に関する事前質問をお寄せいただく場合は、2022年3月25日（金曜日）
午後6時まで以下に以下の当社ウェブサイトへのご登録をお願いいたします。

<受付期間>2022年3月11日（金曜日）～2022年3月25日（金曜日）午後6時まで

当社株主総会事前質問サイト

<https://krs.bz/milbon2022/m?f=1>

本株主総会当日の報告事項等の報告の様子の動画は、4月4日（月曜日）以降、
以下の当社ホームページからご視聴いただけますので、ご活用ください。



当社株主総会関連情報ページ

<https://www.milbon.com/ja/ir/meeting/>

来場される株主さまへ

- 感染症拡大防止の為、ご出席の株主のみなさまには株主総会会場内にてマスク着用等をお願いいたします。
- 会場の座席は、従来よりも間隔を空けた配置としております。余裕をもった着座をお願いいたします。
- 株主総会の議事は、円滑かつ効率的に執り行うことで、例年よりも短時間でを行う予定でおりますので、ご理解並びにご協力をお願いいたします。
- 運営スタッフは、感染予防の為、マスク着用等の措置を講じた対応をいたします。
- 総会当日は、受付の際に非接触型体温計にて検温を実施いたします。万が一発熱が確認された株主さまにつきましては入場をご遠慮いただく場合がございます。

議決権行使のご案内

株主総会における議決権の行使は、株主のみなさまの大切な権利です。
是非とも議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。議決権の行使は以下の方法があります。

株主総会にご出席いただける 場合

会場受付にご提出



同封の議決権行使書用紙を株主総会当日に会場受付にご提出ください。

日 時 **2022年3月29日（火曜日）** 午前10時

場 所 **ロイヤルパークホテル2階「有明」**

株主総会にご出席されない場合

「書面」または「インターネット等」で事前に議決権を行使いただけます。

書面



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、ご返送ください。
なお、議案につきまして賛否を表示せず提出された場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。

行使期限 **2022年3月28日（月曜日）** 午後5時30分までに到着

インターネット等



- インターネットによる議決権行使は、当社の指定する以下の議決権行使サイトをご利用いただくことによつてのみ可能です。なお、携帯電話を用いたインターネットでもご利用いただけます。
- インターネットにより議決権を行使される場合は、同封の議決権行使書用紙に記載の議決権行使コード及びパスワードをご利用のうえ、画面の案内に従って議案の賛否をご登録ください。
- インターネット等による議決権行使は、2022年3月28日（月曜日）午後5時30分まで受付いたしますが、議決権行使結果の集計の都合上、お早めに行使されるようお願いいたします。

議決権行使サイト <https://www.web54.net>

行使期限 **2022年3月28日（月曜日）** 午後5時30分までに入力

- 書面とインターネット等により、二重に議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- インターネット等によって、複数回、または、パソコンと携帯電話で重複して議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- 議決権行使サイトをご利用いただく際のプロバイダへの接続料金及び通信事業者への通信料金（電話料金等）は株主さまのご負担となります。

インターネットによる 議決権行使に関するお問い合わせ

株主名簿管理人 **三井住友信託銀行証券代行部**

【専用ダイヤル】 ☎0120-652-031（午前9時～午後9時）

【議決権行使に関する事項以外のご照会】 ☎0120-782-031（平日 午前9時～午後5時）

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

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

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

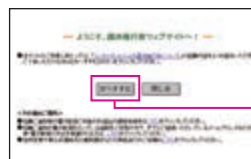
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

議決権行使
ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。



「次へすすむ」を
クリック

- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」
を入力

「ログイン」を
クリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「初期パスワード」
を入力

実際にご使用になる
新しいパスワードを
設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の配当（第62期期末配当）の件

当社は、株主さまに対する利益還元を経営の重要課題として位置づけると共に、今後の収益力向上のために内部留保による企業体質の強化を図りながら、業績に対応した成果の配分を行うことを基本方針としております。

当期（2021年12月期）の期末配当につきましては、次のとおりとさせていただきます。ご了承ください。

①配当財産の種類

金銭

②株主さまに対する配当財産の割当に関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき	金 38円
総額	1,235,423,852円

(ご参考)

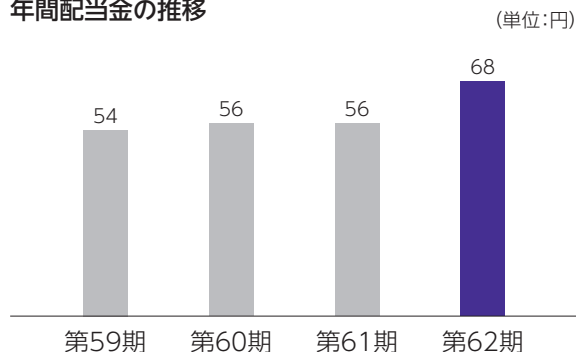
年間配当金は、中間配当金30円と合わせ、1株につき68円となり前期と比べ12円の増配となります。

③剰余金の配当が効力を生じる日

2022年3月30日

(ご参考)

年間配当金の推移



配当方針

上記基本方針に基づき、配当性向については40%を目安としております。中間配当は取締役会、期末配当は株主総会を決定機関とし、毎事業年度において2回の配当を行うこととしております。

次期の年間配当金は、当期より12円増配となる1株当たり年間80円を予定しております。

これは、新・中期事業構想（2022-2026）において、株主さまへの利益還元をさらに充実させるため配当性向については50%を目安としたことによるものです。

第2号議案 定款一部変更の件

1. 提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書に規定する改正規定が2022年9月1日に施行されることに伴い、株主総会資料の電子提供制度が導入されることとなりますので、次のとおり定款を変更するものであります。

- (1) 株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる旨を定款に定めることが義務付けられることから、変更案第17条（株主総会書類の電子提供）第1項を新設するものであります。
- (2) 株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる事項のうち、書面交付を請求した株主に交付する書面に記載する事項の範囲を法務省令で定める範囲に限定することができるようにするため、変更案第17条（株主総会書類の電子提供）第2項を新設するものであります。
- (3) 株主総会資料の電子提供制度が導入されますと、現行定款第17条（参考書類等のインターネット開示）の規定は不要となるため、これを削除するものであります。
- (4) 上記の新設及び削除される規定の効力に関する附則を設けるものであります。なお、本附則は期日経過後に削除するものいたします。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

（下線部分は変更箇所を示しております。）

現 行 定 款	変 更 案
<p>（参考書類等のインターネット開示）</p> <p>第17条 当社は、<u>株主総会参考書類、計算書類、連結計算書類及び事業報告に記載又は表示すべき事項に係る情報を、法務省令の定めるところによりインターネットで開示することができる。</u></p> <p style="text-align: center;"><新設></p>	<p style="text-align: center;"><削除></p> <p>（株主総会資料の電子提供）</p> <p>第17条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、<u>電子提供措置をとる。</u></p> <p>2. 当社は、<u>電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p>

現 行 定 款	変 更 案
<p style="text-align: center;"><新設></p>	<p><u>附則</u> <u>(株主総会資料の電子提供に関する経過措置)</u> 第1条 変更前定款第17条の削除及び変更後定款第17条の新設は、会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書に定める施行の日である2022年9月1日(以下「施行日」という。)から効力を生ずるものとする。 2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6カ月以内の日で開催する株主総会については、現行定款第17条はなお効力を有する。 3. 本条は、施行日から6カ月を経過した日又は前項の株主総会の日から3カ月を経過した日のいずれか遅い日をもって、自動的に削除されることとする。</p>

第3号議案 取締役11名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役全員（9名）の任期が満了となります。つきましては、経営体制強化のため2名増員し、取締役11名の選任をお願いするものであります。

なお、取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位及び担当	属性	2021年度 取締役会出席状況
1	さとう りゅうじ 佐藤 龍二	代表取締役社長	再任	14/14回
2	むらい まさひろ 村井 正浩	常務取締役 管理・内部監査・財務・ サステナビリティ推進担当	再任	14/14回
3	たけだ やすみ 武田 靖史	取締役 開発本部長・オーガニック事業担当	再任	14/14回
4	こうのいけ かずのぶ 鴻池 一信	取締役 生産本部長・CS推進担当	再任	14/14回
5	もりもと じゅんじ 森本 淳二	執行役員 FP本部長・国際FP本部・教育企画担当	新任	—
6	さかした ひでのり 坂下 秀憲	経営戦略部長・コスメティクス企画・ 情報企画担当	新任	—
7	たかはた しょういちろう 高畑 省一郎	社外取締役	再任	社外取締役 (独立役員) 12/14回
8	はまぐち たいぞう 濱口 泰三	社外取締役	再任	社外取締役 (独立役員) 14/14回
9	むらた つねこ 村田 恒子	社外取締役	再任	社外取締役 (独立役員) 11/11回
10	たかとう えつひろ 高藤 悦弘		新任	社外取締役 (独立役員)
11	はやかわ ちさ 早川 知佐		新任	社外取締役 (独立役員) —

再任

再任取締役候補者

新任

新任取締役候補者

社外取締役（独立役員）

社外取締役候補者/証券取引所の定めに基づく独立役員

候補者番号

1

さ とう りゅう じ
佐藤 龍二 (1959年10月18日生)

所有する当社の株式数 22,282株 | 在任年数 20年

再任



▼ 略歴、当社における地位及び担当

1981年 4月	当社入社	2002年 3月	取締役マーケティング部長
1999年12月	プロダクトプロデュース部長	2003年12月	常務取締役
2000年12月	マーケティング部長	2008年 3月	代表取締役社長 現在に至る

▼ 取締役候補者とした理由

当社において、営業、商品企画、マーケティング、経営企画等の幅広い経験により、戦略推進における豊富な経験と幅広い見識を有しております。2008年の代表取締役社長就任以来強いリーダーシップを発揮し、長年にわたり当社の成長に貢献してきました。また、特に当期においては新型コロナウイルス感染症流行の環境下での業績拡大を主導し、今後も企業価値の持続的向上のためにさらなる貢献を果たせるものと判断して、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号

2

むら い まさ ひろ
村井 正浩 (1959年 4月28日生)

所有する当社の株式数 52,632株 | 在任年数 15年

再任



▼ 略歴、当社における地位及び担当

1992年 3月	当社入社	2018年 1月	常務取締役管理・経営戦略・ 内部監査担当
2001年12月	管理部長	2020年 1月	常務取締役管理・経営戦略・ 内部監査・財務・ コスメティクス企画担当
2007年 3月	取締役管理部長	2022年 1月	常務取締役管理・内部監査・ 財務・サステナビリティ推進 担当 現在に至る
2009年12月	常務取締役管理担当		
2014年12月	常務取締役管理・経営戦略・ CS推進担当		

▼ 取締役候補者とした理由

当社において、主に管理部門を管掌し、長年にわたり部長を担当し、管理全般に関する豊富な経験と幅広い知識を有しております。また2019年2月よりサステナビリティ推進委員会の委員長として従事し、ESG・SDGsに関する経験と知見も備えております。今後においても、人事戦略、財務戦略及びサステナビリティ推進に向けて適切な人材と判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号

3

たけ だ やす ふみ
武田 靖史 (1959年1月19日生)
所有する当社の株式数 39,037株 | 在任年数 10年

再任



▼ 略歴、当社における地位及び担当

1981年4月 当社入社
2006年1月 中央研究所長
2012年3月 取締役中央研究所長
2014年12月 取締役開発本部長
2021年12月 取締役開発本部長、事業開発担当
2022年1月 取締役開発本部長・オーガニック事業担当
現在に至る

▼ 取締役候補者とした理由

当社において、製品開発に対する豊富な経験と幅広い知識を有し、長年にわたり製品開発において当社の成長に貢献してきました。近年では、「オージュア」や「milbon」等の主力製品の開発を手がけた実績をもつことから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号

4

こうの いけ かず のぶ
鴻池 一信 (1969年11月8日生)
所有する当社の株式数 864,253株 | 在任年数 10年

再任



▼ 略歴、当社における地位及び担当

1992年4月	当社入社	2012年3月	取締役経営戦略部長
2004年3月	MILBON USA, INC. President	2013年12月	取締役国際第二営業部長
2010年10月	経営企画室長	2018年1月	取締役情報システム部長・ CS推進担当
2011年12月	経営戦略部長	2022年1月	取締役生産本部長・CS推進 担当 現在に至る

▼ 取締役候補者とした理由

当社において、初の海外子会社社長として、海外マーケットの開拓を推進した実績と、MILBON (THAILAND) CO., LTD.における生産工場の設立、経営戦略部長、情報システム部長の経験と、幅広い知識を有しており、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号

5

もりもと じゅんじ
森本 淳二 (1967年7月17日生)

所有する当社の株式数 5,520株 | 在任年数 0年

新任



▼ 略歴、当社における地位及び担当

1992年4月	当社入社	2019年1月	執行役員 FP本部東京青山支店長
2005年12月	東京支店長	2021年1月	執行役員 FP本部長
2007年12月	大阪支店長	2022年1月	執行役員 FP本部長・国際FP本部・ 教育企画担当 現在に至る
2009年12月	東京支店長		

▼ 取締役候補者とした理由

当社において、営業活動に対する豊富な経験と幅広い知識を有し、長年にわたり販売戦略において当社の成長に貢献してきました。近年では営業部門の執行役員・本部長として貢献してきた実績を持つことから、取締役候補者いたしました。

候補者番号

6

さかした ひでのり
坂下 秀憲 (1976年2月3日生)

所有する当社の株式数 539株 | 在任年数 0年

新任



▼ 略歴、当社における地位及び担当

2001年4月	当社入社
2010年10月	MILBON USA, INC. President
2018年1月	経営戦略部長
2022年1月	経営戦略部長・コスメティクス企画・情報企画担当 現在に至る

▼ 取締役候補者とした理由

当社において、MILBON USA, INC.社長としてのグローバル経験と経営戦略部長として事業戦略推進の経験を有しております。また、近年においては当社初の公式オンラインストアーズである「milbon:iD」を立ち上げ、当社の成長に貢献した実績を持つことから、取締役候補者いたしました。

候補者番号

7

たか はた しょう いち ろう
高畑 省 一 郎

(1953年1月4日生)

所有する当社の株式数 1,551株

在任年数 6年

再任

社外取締役
(独立役員)

招集し通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

▼ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1975年4月 中小企業金融公庫入庫
1986年10月 公認会計士登録
1993年4月 経営戦略研究所所長（現任）
2005年3月 当社監査役

2016年3月 当社社外取締役（現任）
現在に至る

▼ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

公認会計士の資格を有しており、その財務及び会計知識並びに公認会計士としての経験を当社のガバナンス体制の更なる強化に活かしていただくこと、また、経営戦略研究所所長としての幅広い見識と豊富な経験を有しており、企業経営に関する積極的な意見・提言をしていただくことを期待し、引き続き社外取締役候補といたしました。

なお、同氏は、過去に上場企業の経営に直接関与された経験はありませんが、上記理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しております。

また、業務執行を行う経営陣からの独立性を有しており、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。

候補者番号

8

はま ぐち たい ぞう
濱 口 泰 三

(1950年10月29日生)

所有する当社の株式数 1,635株

在任年数 6年

再任

社外取締役
(独立役員)

▼ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1973年4月 安宅産業株式会社入社
1977年10月 伊藤忠商事株式会社入社
2004年6月 同社執行役員
2004年12月 伊藤忠食品株式会社
代表取締役社長
2014年6月 同社取締役会長執行役員

2015年6月 同社会長
2016年3月 当社社外取締役（現任）
2016年6月 伊藤忠食品株式会社
代表取締役・社長執行役員
2017年6月 同社取締役・相談役
2019年6月 同社理事
株式会社EPARK社外取締役
現在に至る

▼ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

総合商社執行役員、食品商社の経営者として豊富な経験を有しており、当社の経営戦略、グローバル化への積極的な意見・提言をしていただくことを期待し、引き続き社外取締役候補者としていたしました。

また、業務執行を行う経営陣からの独立性を有しており、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。

候補者番号

9

むら た つね こ
村田恒子

(1958年9月27日生)

所有する当社の株式数 0株

在任年数 1年

再任

社外取締役
(独立役員)



▼ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1982年 4月 松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）入社
- 2003年 5月 同社パナソニックシステムソリューションズ社法務部長
- 2007年 4月 同社理事ホームアプライアンス社法務・CSR部長
- 2008年 6月 松下設備ネットサービス株式会社（現パナソニックアプライアンスセーフティサービス株式会社）取締役
- 2010年 2月 文部科学省生涯学習政策局生涯学習官
- 2013年 7月 パナソニック株式会社リーガル本部特命担当理事
- 2014年 1月 日本年金機構理事
- 2016年 1月 同機構監事
- 2018年 6月 株式会社日本政策金融公庫社外監査役（現任）
株式会社アドバンテスト取締役監査等委員
- 2019年 6月 株式会社フジクラ取締役監査等委員
- 2021年 3月 当社社外取締役（現任）
- 2021年 6月 株式会社カクヤスグループ社外取締役（現任）
現在に至る

▼ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

パナソニックグループにおける法務部門の責任者としての経験、日本年金機構における理事及び監事としての経験、加えて東証第一部上場企業2社での社外取締役の経歴を有しており、法務、経営、監査に関わる豊富な知識と経験を有しております。また、女性活躍推進においても、豊富な経験と幅広い知見を有しており、上記経験や知識を活かし、当社において、主にコーポレート・ガバナンスの強化、当社取締役会における重要な経営事項の審議や経営の監視の役割及びサステナビリティ推進への積極的な意見・提言をしていただくことを期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

また、業務執行を行う経営陣からの独立性を有しており、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。

候補者番号

10

たかとうえつひろ

高藤悦弘

(1957年2月6日生)

所有する当社の株式数 0株

在任年数 0年

新任

社外取締役
(独立役員)



招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

▼ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1979年4月 味の素株式会社入社
- 2002年8月 インドネシア味の素取締役社長
- 2007年7月 味の素株式会社アミノ酸カンパニー加工用うま味調味料部長
- 2009年6月 同社執行役員
ブラジル味の素代表取締役社長
- 2013年6月 味の素株式会社取締役常務執行役員
タイ味の素取締役社長
- 2015年1月 味の素アセアン地域統括社取締役社長
- 2015年6月 味の素株式会社取締役専務執行役員
- 2016年6月 同社食品事業本部長
- 2016年9月 東海澱粉株式会社社外取締役
- 2017年6月 味の素株式会社代表取締役
- 2019年6月 同社取締役
現在に至る

▼ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

味の素株式会社の代表取締役としての経験、味の素グループにおける海外主要拠点を含む複数の現地法人で社長を務めた経験を有するなど、経営者としての豊富な経験や海外の事業運営に関する幅広い経験と実績、また上場企業における社外取締役としての経験を持ち、当社の経営戦略、海外への事業展開及びグローバル化に活かしていただくことを期待し、社外取締役候補者といたしました。

また、業務執行を行う経営陣からの独立性を有しており、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。

候補者番号

11

はやかわちさ

早川知佐

(1968年6月27日生)

所有する当社の株式数 100株

在任年数 0年

新任

社外取締役
(独立役員)



▼ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1991年4月 株式会社三洋証券入社
1998年3月 株式会社ファンケル入社
2002年11月 税理士登録
2009年7月 カルビー株式会社入社
2011年4月 同社IR部長
2013年4月 同社執行役員IR本部長
2014年4月 同社経営企画・IR本部長
2016年4月 同社東日本事業本部副本部長
2017年4月 同社東日本事業本部本部長
2019年4月 同社財務経理本部本部長
2020年6月 芝浦機械株式会社社外取締役（現任）
2021年4月 カルビー株式会社財務経理・IR本部長（現任）
現在に至る

▼ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

上場企業における幅広い業務遂行を通じて得られた豊富な経験と、税理士、証券アナリストとしての高い見識を有しており、近年においては社外取締役としての経験も有しております。上記経験や知識を活かし、当社の財務会計・IR・生産物流・営業マーケティング等の幅広い領域において、積極的な意見・提言等をさせていただくことを期待し、社外取締役候補者としたしました。

また、業務執行を行う経営陣からの独立性を有しており、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。

- (注) 1. 各取締役候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
- 高畑省一郎氏、濱口泰三氏、村田恒子氏、高藤悦弘氏及び早川知佐氏は、社外取締役候補者であります。
 - 当社は高畑省一郎氏、濱口泰三氏及び村田恒子氏を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。諸氏が選任された場合には、当社は諸氏を引き続き独立役員とする予定であります。
 - 高藤悦弘氏及び早川知佐氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、両氏が選任された場合には、当社は両氏を独立役員として届け出る予定であります。
 - 社外取締役として有能な人材を迎えることができるよう、会社法第427条第1項及び定款第34条第2項の規定に基づき、会社法第423条第1項に規定する会社に対する損害賠償責任を限定する契約を締結することができる旨を定めております。当該責任限定契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める取締役の最低責任限度額となります。当社は、現在、高畑省一郎氏、濱口泰三氏及び村田恒子氏との間で当該契約を締結しております。諸氏が再任された場合には、諸氏との間で当該契約を継続する予定であります。また、高藤悦弘氏及び早川知佐氏が選任された場合には、両氏との間で当該契約を締結する予定であります。
 - 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害を当該保険契約により填補することとしております。高藤悦弘氏及び早川知佐氏が選任された場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、保険料は全額会社負担としており、次回更新時には同内容での更新を予定しております。
 - 高畑省一郎氏は、2005年3月から2016年3月までの11年間、当社監査役として在任しておりました。
 - 各候補者の所有する当社の株式の数には、役員持株会における各候補者それぞれの持分を含んでおります。

第4号議案 取締役の報酬額改定の件

当社の取締役の報酬額は、2016年3月17日開催の第56回定時株主総会において、年額4億円以内（うち社外取締役分5,000万円）と決議いただき今日に至っておりますが、その後の、業績及び持続的な企業価値向上を意識した職務遂行を促進することを目的とした、業務執行を担う取締役に対する業績連動報酬の導入、社外取締役の増員等、諸般の事情を考慮いたしまして、取締役の報酬額を年額5億円以内（うち社外取締役分7,000万円以内）と改めさせていただきたいと存じます。

本議案は、当社の役員報酬体系やその支給水準、現在の役員の員数及び今後の動向等を総合的に勘案しつつ、指名・報酬委員会の審議を経て取締役会で決定しており、相当であるものと判断しております。

なお、現在の取締役は9名（うち社外取締役3名）ですが、第3号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役は11名（うち社外取締役5名）となります。

以上

(ご参考)

取締役・監査役に期待する分野 (ご承認後の経営体制)

当社取締役会が果たしていくべき監督機能を継続的に向上させることを目的に、取締役、監査役が保有する多様なスキルをマトリックス化し、候補者の判断基準として活用しております。

	氏名	企業経営	財務・会計	法務・リスク	グローバル
取締役	佐藤 龍二	○	○		○
	村井 正浩		○	○	
	武田 靖史				
	鴻池 一信	○			○
	森本 淳二				
	坂下 秀憲	○			○
	濱口 泰三 (社外)	○			
	高畑 省一郎 (社外)	○	○		○
	村田 恒子 (社外)			○	○
	高藤 悦弘 (社外)	○			○
早川 知佐 (社外)		○			
監査役	大塩 充				
	遠藤 桂介 (社外)			○	
	奥田 芳彦 (社外)		○		

▼ 全取締役・監査役共通の基準

当社全社員の行動指針である「THE MILBON WAY」を理解し、率先して実践することで、持続可能な美容市場の発展に貢献する人材であることとしております。

スキルの選定について

当社取締役会に必要と考えられるスキルの選定にあたっては、2021年10月に取締役会で検討を行い、各役員の意見を踏まえた上で選定を行いました。

各役員のスキルプロット基準について

各役員のスキルプロットについては、該当スキル領域における実務経験の有無で判断いたしました。

ESG・SDGs	研究開発	生産・物流	営業・マーケティング	IT・デジタル	人事労務	有する資格
	○		○		○	
○					○	
	○					
		○		○		
			○			
			○	○		
			○			
						公認会計士
○						
		○	○			税理士
			○			
○						弁護士
						税理士

▼ 専門性・経験における詳細

企業経営	企業経営経験の有無
財務・会計	企業の財務、会計に関わる専門性、経験の有無
法務・リスク	企業法務、リスクマネジメント、BCP等に関する専門性、経験の有無
グローバル	海外勤務経験の有無
ESG・SDGs	サステナビリティ全般、環境、社会、ガバナンスを含むESGに関する専門性の有無
研究開発	化粧品業界における研究開発、商品開発の専門性、経験の有無
生産・物流	国内外における製造、生産、物流管理における専門性、経験の有無
営業・マーケティング	営業活動、市場マーケティングにおける専門性、経験の有無
IT・デジタル	IT活用、DX推進、情報セキュリティに関する専門性、経験の有無
人事労務	人材育成、人事戦略、働きがいの向上に関する専門性、経験の有無

〈添付書類〉

事業報告 2021年1月1日から2021年12月31日まで

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

①概況

当連結会計年度におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う度重なる緊急事態宣言等の発出によって、社会経済活動が制限され厳しい状況が続きました。10月以降はワクチン普及を背景に感染者数が減少し、経済活動に持ち直しの動きも見られましたが、足元では新たな変異株の感染者数が増加傾向にあり、先行きについては楽観できない状況です。

美容業界におきましては、人々の行動様式・価値観の変化に合わせて生活者視点を取り入れることの重要性や、美容室経営はリアルな世界でありながらもデジタルを駆使したトランスフォーメーションの必要性が、コロナ禍により急速に表面化しました。この変化への対応が急務であると考え、当社グループは、新・中期事業構想（2022-2026）へ向けた基盤づくりの期間として「Change the Stage 18 Month Missions!」に取り組んでまいりました。

このような状況のもと、国内市場においては、コロナ禍の中、引き続き美容室に対するオンラインとリアルを組み合わせた市場活動が高い評価を受けております。また、ヘアケア用剤部門では、プレミアムブランドの「オージュア」、「milbon」がニーズを捉えた新製品の投入やミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」の効果もあり好調に推移しました。さらに染毛剤部門では、ファッションカラー「オルディーブアディクシー」が引き続き順調に推移しました。海外市場においては、中国、韓国が引き続き順調で、米国も経済活動再開とともに代理店との協働が進み大きく売上を伸ばしました。

この結果、当連結会計年度の連結売上高は、415億82百万円（前期比16.4%増）となりました。営業利益は78億17百万円（同22.3%増）、経常利益は71億58百万円（同23.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は51億9百万円（同21.5%増）となりました。

（単位：百万円）

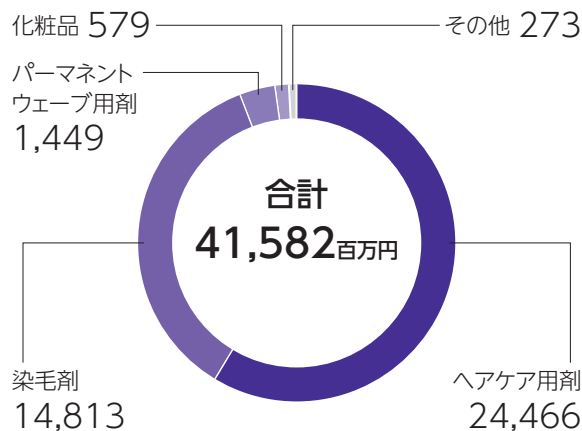
区分	前連結会計年度（第61期）	当連結会計年度（第62期）	増減率
売上高	35,725	41,582	16.4%
営業利益	6,394	7,817	22.3%
経常利益	5,791	7,158	23.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	4,204	5,109	21.5%

②部門別の状況

部門別売上高は次のとおりであります。

(単位：百万円)

部門	売上高	構成比	増減率
ヘアケア用剤	24,466	58.8%	15.8%
染毛剤	14,813	35.6%	17.6%
パーマメントウェーブ用剤	1,449	3.5%	5.6%
化粧品	579	1.4%	60.6%
その他	273	0.7%	4.3%
合計	41,582	100.0%	16.4%

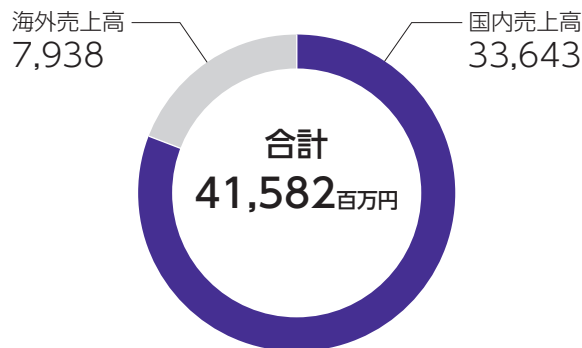


③国内海外別の状況

国内海外別売上高は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	売上高	構成比	増減率
国内売上高	33,643	80.9%	12.6%
海外売上高	7,938	19.1%	35.8%
合計	41,582	100.0%	16.4%



(2) 対処すべき課題

次期の経済環境は、新型コロナウイルス感染症の再拡大や経済活動の抑制、それに伴う、原材料の高騰や物流の混乱など、依然として世界の景気の先行きは不透明な状況です。

このような状況のもと、当社グループは、新・中期事業構想（2022-2026）をスタートさせます。初年度となる2022年度は、美容室の新たなあり方改革「サロンソーシャルイノベーション」に向けて、「スマートサロン戦略」と「ビューティライフケア戦略」の2大戦略によって「ビューティプラットフォーム構想」の土台作りに取り組みます。

また、サステナビリティへの取り組みも「サロンソーシャルイノベーション」の重要な一部であると考え、5つの最重要課題のKPIを見直し、事業成長と合わせて社会課題解決にも取り組んでまいります。

さらに、グローバル市場を7つのリージョン（日本、韓国、中華圏、ASEAN、北米、EU、中東）として捉え、長期のグローバル戦略として、リージョン毎の開発・生産体制の構築に取り組み、髪質や文化・価値観の違いに対応し、地域美容産業の発展に貢献します。

翌連結会計年度においては、売上高439億円（当期比5.6%増）、営業利益75億50百万円（当期比3.4%減）、経常利益74億10百万円（当期比3.5%増）、親会社株主に帰属する当期純利益52億30百万円（当期比2.4%増）を見通しております。

◆ご参考くサロンソーシャルイノベーションの全体像>

コロナ禍によって発生したパラダイムシフトから改めて戦略的アクションを検討し、新たな価値・サービスを提供すべく、サステナビリティコミットメントを考慮した美容室の業態変革を行うのが「サロンソーシャルイノベーション」です。

総人口の減少や少子高齢化の加速、小商圏化（近隣消費）の加速などの美容市場の課題と、社会保障、労務、採用、賃金、教育などの美容業種としての美容室の課題解決に向けて、美容室ならではのコミュニティ特性と「Change the Stage 18 Month Missions!」で培ったDX戦略による構造変化への迅速な対応力を活かした、「スマートサロン戦略」と「ビューティライフケア戦略」を実行します。

「スマートサロン戦略」では、製品を美容師のアドバイスとあわせて販売する知販ビジネスの推進を目指し、ソフト開発とあらゆる美容サービスを体験できる空間を開発することで、美容室にデジタルとリアルが融合した顧客体験の場を創出します。「ビューティライフケア戦略」では、ヘアケア、スキンケアに続いて、経口食品を中心とするビューティヘルスケアに挑戦。3つのケアにより美しく生きるためのサービスを提供し、生活者の人生に寄り添う地域のインフラへと美容室を進化させていきます。

これらと並行して、サステナビリティ活動においては、新・中期事業構想（2022-2026）の策定に合わせ、5つの最重要課題のKPIを見直し、引き続き取り組みを進めていきます。

◆サロンソーシャルイノベーション全体像参考図



〈サステナビリティコミットメント5つの最重要課題〉

- ①美しさを通じた心の豊かさの実現
- ②再生・循環型の生産・消費活動
- ③人にやさしい調達活動
- ④公正かつ柔軟な経営体制
- ⑤働きがいのある職場環境の実現

(3) 資金調達の状況

重要な資金調達はありません。

(4) 設備投資等の状況

当連結会計年度の設備投資（有形固定資産及び無形固定資産）の総額は、46億44百万円であります。その主な内容は、中国工場の建設及びタイ工場建屋増築、ゆめが丘工場の化粧品製造設備導入によるものであります。

(5) 財産及び損益の状況

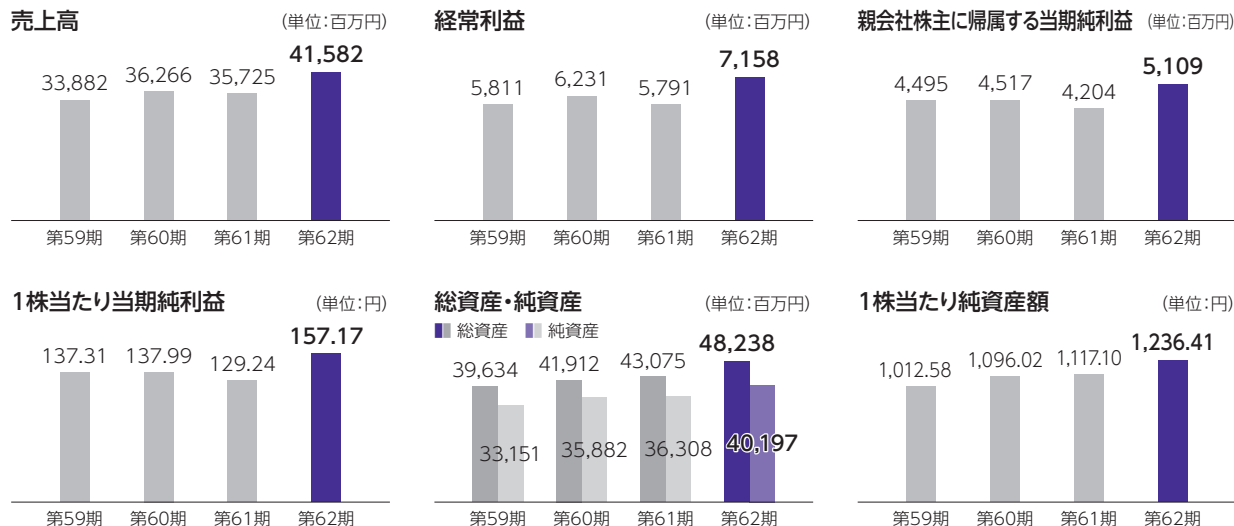
① 企業集団の財産及び損益の状況

区分	期別	第59期	第60期	第61期	第62期
		(2018年 1月 1日から 2018年12月31日まで)	(2019年 1月 1日から 2019年12月31日まで)	(2020年 1月 1日から 2020年12月31日まで)	(2021年 1月 1日から 2021年12月31日まで)
売上高	(百万円)	33,882	36,266	35,725	41,582
経常利益	(百万円)	5,811	6,231	5,791	7,158
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	4,495	4,517	4,204	5,109
1株当たり当期純利益	(円)	137.31	137.99	129.24	157.17
総資産	(百万円)	39,634	41,912	43,075	48,238
純資産	(百万円)	33,151	35,882	36,308	40,197
1株当たり純資産額	(円)	1,012.58	1,096.02	1,117.10	1,236.41

(注) 1. 1株当たり当期純利益は期中平均発行済株式総数から、期中平均自己株式数を控除した株式数により、1株当たり純資産額は期末発行済株式総数から、期末自己株式数を控除した株式数により算出しております。

2. 第60期の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日)及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2018年3月30日)を早期適用しており、第59期は遡及適用後の金額を記載しております。

3. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を第60期の期首から適用しており、第59期に係る総資産については、当該会計基準を遡って適用しております。



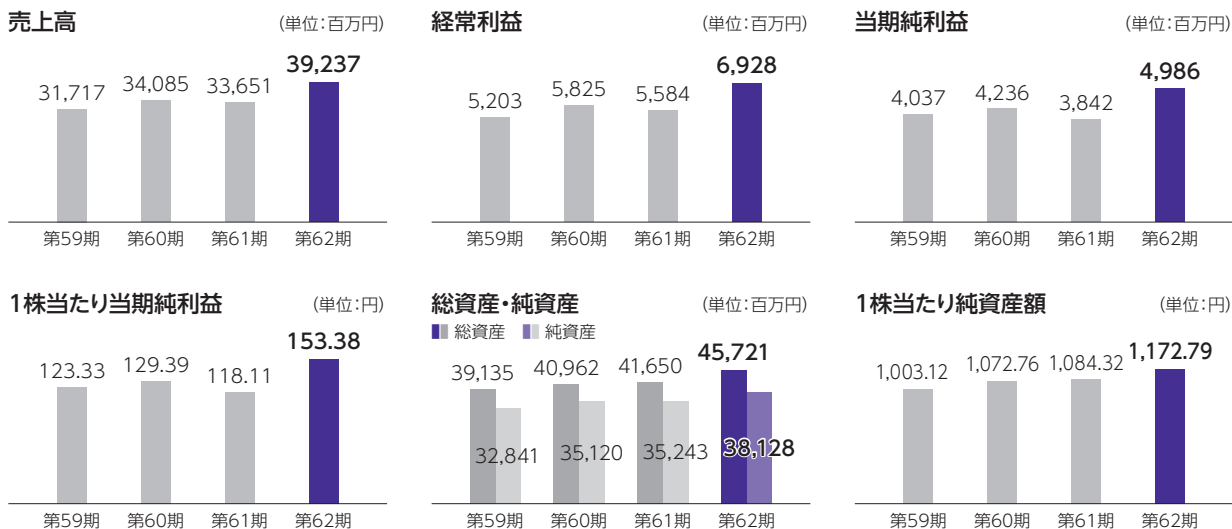
②当社の財産及び損益の状況

区分	期別	第59期	第60期	第61期	第62期
		(2018年1月1日から 2018年12月31日まで)	(2019年1月1日から 2019年12月31日まで)	(2020年1月1日から 2020年12月31日まで)	(2021年1月1日から 2021年12月31日まで)
売上高	(百万円)	31,717	34,085	33,651	39,237
経常利益	(百万円)	5,203	5,825	5,584	6,928
当期純利益	(百万円)	4,037	4,236	3,842	4,986
1株当たり当期純利益	(円)	123.33	129.39	118.11	153.38
総資産	(百万円)	39,135	40,962	41,650	45,721
純資産	(百万円)	32,841	35,120	35,243	38,128
1株当たり純資産額	(円)	1,003.12	1,072.76	1,084.32	1,172.79

(注) 1. 1株当たり当期純利益は期中平均発行済株式総数から、期中平均自己株式数を控除した株式数により、1株当たり純資産額は期末発行済株式総数から、期末自己株式数を控除した株式数により算出しております。

2. 第60期の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日)及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2018年3月30日)を早期適用しており、第59期は遡及適用後の金額を記載しております。

3. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を第60期の期首から適用しており、第59期に係る総資産については、当該会計基準を遡って適用しております。



(6) 重要な親会社及び子会社の状況

①重要な子会社の状況

名称	資本金又は出資金	議決権比率	主要な事業内容
MILBON USA, INC.	2,000 千USDドル	100.0 %	頭髮化粧品販売
Milbon Trading (Shanghai) Co., Ltd.	430,000 千円	100.0 %	頭髮化粧品販売
Milbon Korea Co., Ltd.	3,000,000 千ウォン	100.0 %	頭髮化粧品販売
MILBON (THAILAND) CO., LTD.	450,000 千バーツ	100.0 %	頭髮化粧品製造、販売
MILBON MALAYSIA SDN. BHD.	1,500 千マレーシアリンギット	100.0 %	頭髮化粧品販売
MILBON VIETNAM CO., LTD.	22,594,000 千ベトナムドン	100.0 %	頭髮化粧品販売
MILBON SINGAPORE PTE. LTD.	250 千シンガポールドル	100.0 %	頭髮化粧品販売
Milbon (Zhejiang) Cosmetics Co., Ltd.	240,000 千円	100.0 %	頭髮化粧品製造、販売

②その他

特筆すべき事項はありません。

(7) 主要な事業内容

ヘアカラー剤、ヘアスタイリング剤、パーマ剤、シャンプー、ヘアトリートメント、薬用発毛促進剤、スキンケア・メイクアップ化粧品の製造および販売（国内・輸出）。また、これらに付帯する一切の業務。

(8) 従業員の状況

従業員数	前期末比増減
1,038名	63名増

(注) 上記の従業員数には、パートタイマー50名及び準社員23名は含んでおりません。

(9) 主要な事業所

当社

本店	大阪市都島区善源寺町2丁目3番35号
本社	東京都中央区京橋2丁目2番1号 京橋エドグラン
中央研究所	大阪市都島区善源寺町2丁目3番35号
支店	東京青山支店（東京都港区）、東京銀座支店（東京都中央区）、 埼玉支店（さいたま市大宮区）、名古屋支店（名古屋市中区）、大阪支店（大阪市西区）、 広島支店（広島市中区）、福岡支店（福岡市中央区）
営業所	札幌営業所（札幌市中央区）、仙台営業所（仙台市青葉区）、新潟営業所（新潟市中央区）、 横浜営業所（横浜市西区）、金沢営業所（金沢市）、神宮前営業所（東京都渋谷区） 静岡営業所（静岡市葵区）、京都営業所（京都市下京区）、神戸営業所（神戸市中央区）、 岡山営業所（岡山市北区）、松山営業所（松山市）、熊本営業所（熊本市中央区）
工場	ゆめが丘工場（三重県伊賀市）

（注）東京青山支店は2021年7月に営業開始し、旧東京青山支店は神宮前営業所に名称変更となりました。

子会社

MILBON USA, INC.	550 Fifth Ave, 9th floor New York, NY 10036（米国）
Milbon Trading (Shanghai) Co., Ltd.	上海市黄浦区福州路666号 金陵海欣大廈25楼A1D2（中国）
Milbon Korea Co., Ltd.	ソウル市江南区奉恩寺路115 ノベルテクビルディング5階（韓国）
MILBON (THAILAND) CO., LTD.	7/380 M.6, T.Mabyangporn, A.Pluakdaeng, Rayong 21140（タイ王国）
MILBON MALAYSIA SDN. BHD.	S10-C-02 Wisma YNH (Kiara 163 SOVO Suite), No.8, Jalan Kiara, Mont Kiara 50480 Kuala Lumpur.（マレーシア）
MILBON VIETNAM CO., LTD.	6th floor, 35 Dong Khoi Str., Ben Nghe Ward, District 1, Ho Chi Minh City（ベトナム）
MILBON SINGAPORE PTE. LTD.	435 ORCHARD ROAD #11-00 SINGAPORE 238877（シンガポール）
Milbon (Zhejiang) Cosmetics Co., Ltd.	浙江省嘉興市海塩県西塘橋街道（海塩経済開発区）東港路80号（中国）

関連会社

コーセーミルボンコスメティクス株式会社	東京都中央区京橋2丁目2番1号 京橋エドグラン
---------------------	-------------------------

2. 会社の株式に関する事項

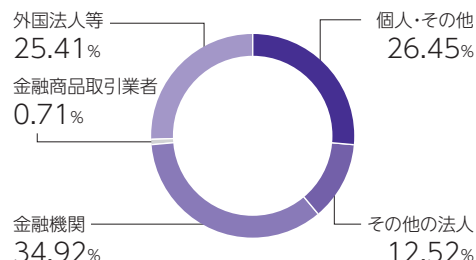
(1) 発行可能株式総数 120,408,000株

(2) 発行済株式の総数 33,117,234株

(3) 株主数 13,411名

(4) 大株主の状況（上位10名）

所有者別の株式保有比率



株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,120,000 株	12.67 %
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,389,347 株	7.35 %
鴻池資産管理株式会社	1,920,000 株	5.91 %
株式会社日本カストディ銀行（信託口9）	1,380,400 株	4.25 %
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,328,800 株	4.09 %
特定有価証券信託受託者 株式会社SMBC信託銀行	1,328,000 株	4.08 %
ミルボン協力企業持株会	991,456 株	3.05 %
三井住友信託銀行株式会社	934,400 株	2.87 %
鴻池 一信	864,253 株	2.66 %
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A.384513	692,910 株	2.13 %

(注) 持株比率は自己株式（606,080株）を控除して計算しております。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

	株式数	交付対象者数
取締役	7,880 株	6 名

(注) 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告32～33頁「(2) 取締役及び監査役の報酬等の額」に記載しております。

(6) その他株式に関する重要な事項

特筆すべき事項はありません。

3. 会社の新株予約権等に関する事項

該当する事項はありません。

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の状況

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役社長	佐藤 龍二	
専務取締役	重宗 昇	FP本部・教育企画・国際FP本部担当
常務取締役	村井 正浩	管理・経営戦略・内部監査・財務・コスメティクス企画担当
取締役	村田 輝夫	生産本部長
取締役	武田 靖史	開発本部長・事業開発担当
取締役	鴻池 一信	情報システム部長・CS推進担当
取締役	高畑 省一郎	公認会計士、経営戦略研究所所長
取締役	濱口 泰三	
取締役	村田 恒子	株式会社日本政策金融公庫社外監査役、株式会社カクヤスグループ社外取締役
監査役（常勤）	大塩 充	
監査役	遠藤 桂介	弁護士
監査役	奥田 芳彦	税理士

- (注) 1. 取締役のうち高畑省一郎氏、濱口泰三氏及び村田恒子氏は、社外取締役であります。なお、諸氏は東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。
2. 監査役のうち遠藤桂介氏及び奥田芳彦氏は、社外監査役であります。なお、両氏は東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。
3. 取締役高畑省一郎氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
4. 監査役遠藤桂介氏は、弁護士の資格を有しており、法律に関する相当程度の知見を有するものであります。
5. 監査役奥田芳彦氏は、税理士の資格を有しており、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。
6. 監査役大塩充氏は、2021年3月30日付で当社取締役を辞任し、当社監査役（常勤）に就任いたしました。

(2) 取締役及び監査役の報酬等の額

① 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、2021年3月12日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しております。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について指名・報酬委員会へ諮問し答申を受けております。また、取締役会は当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容決定方法及び決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、指名・報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の内容は以下のとおりです。

1) 役員報酬の基本方針

取締役（社外取締役を除く）の報酬については、各取締役の業績及び持続的な企業価値向上を意識した職務遂行を促進するために、基本報酬と業績連動報酬、持続的な企業価値向上へのインセンティブとしての株式報酬で構成しま

す。また、取締役会は、社外取締役を中心とする指名・報酬委員会に報酬額の案を諮問し、必要に応じて助言を得たうえで、個人別の報酬額を決定します。社外取締役及び監査役については、業務遂行から独立した立場であり、業績に連動する報酬はふさわしくないため、基本報酬のみとします。

2) 取締役（社外取締役を除く）の報酬の算定方法

イ.「基本報酬」

基本報酬は、取締役としての役位に応じて額を決定し、金銭で支給します。

ロ.「業績連動報酬」

業績連動報酬は、事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、業績指標の目標それぞれの達成率にウエイト率を乗じた数値を合算して目標達成率を算出し、当該目標達成率に相当する業績連動係数に役位に応じた業績連動基準額を乗じて算出し、金銭で支給します。業績指標、業績連動係数及び業績連動報酬の実績については下記の通りであります。

<業績指標>

連結売上高：ウエイト60% / 連結営業利益：ウエイト30% / 連結当期純利益：ウエイト10%

<業績連動係数>

目標達成率	120%以上	120%未満 115%以上	115%未満 110%以上	110%未満 105%以上	105%未満 100%以上	100%未満 95%以上	95%未満 90%以上	90%未満
業績連動係数	200%	175%	150%	125%	100%	80%	50%	0%

<当期における業績連動報酬の実績>

業績指標	2020年12月期(第61期)			2021年12月期 (第62期)			ウエイト
	目標(百万円)	実績(百万円)	達成率(%)	目標(百万円)	実績(百万円)	達成率(%)	
連結売上高	39,000	35,725	91.6	38,200	41,582	108.9	60%
連結営業利益	7,300	6,394	87.6	6,420	7,817	121.8	30%
連結当期純利益	4,730	4,204	88.9	4,050	5,109	126.2	10%

(注) 1. 2020年12月期目標達成率：91.6%×60%+87.6%×30%+88.9%×10%=90.1%

2. 2021年12月期目標達成率：108.9%×60%+121.8%×30%+126.2%×10%=114.5%

3. 業績連動報酬の実績については、第61期（前期）業績連動報酬の実績と、第62期（当期）業績連動報酬の実績の2期分を記載しております。これは、各期の業績に連動した報酬は、当該期中に計上することが適切であると考え、当期から業績連動報酬の計上時期を変更したことによるものです。

ハ.「株式報酬」

株式報酬は、基本報酬に業績連動報酬を加えた額に20%を乗じた額に相当する当社株式を退任までの譲渡制限を付して年1回（5月頃）交付します。

3) 報酬等の種類ごとの割合

取締役（社外取締役を除く）の報酬等の種類ごとの割合は、次のとおりとなります。

基本報酬：業績連動報酬＝70%：30%

株式報酬＝（基本報酬＋業績連動報酬）×20%

②当期に係る取締役及び監査役の報酬等の総額及び員数

	員数 (名)	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の額 (千円)				合計
			固定報酬	業績連動報酬	合計	譲渡制限付 株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	10 (3)	427,639 (27,522)	228,114 (27,522)	149,407 (-)	377,521	50,118 (-)	50,118
監査役 (うち社外監査役)	4 (2)	50,679 (16,008)	50,679 (16,008)			-	

- (注) 1. 取締役の報酬等の額には、2021年3月30日開催の第61期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名の在任中の報酬等の額が含まれております。
2. 監査役の報酬等の額には、2021年3月30日開催の第61期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名の在任中の報酬等の額が含まれております。
3. 2016年3月17日開催の第56期定時株主総会において、取締役の報酬額は「年額4億円以内（うち社外取締役分5,000万円以内）」、監査役の報酬額は「年額7,000万円以内」としてそれぞれ決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、11名です。
4. 2020年3月26日開催の第60期定時株主総会において、取締役（社外取締役を除く。）に対する、譲渡制限付株式報酬制度の報酬額は、上記取締役の報酬額とは別枠で、年額1億円以内として決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、9名です。
5. 当期の業績連動報酬については、第61期（前期）業績に対する業績連動報酬と、第62期（当期）業績に対する業績連動報酬の2期分が含まれております。これは、各期の業績に連動した報酬は、当該期中に計上することが適切であると考え、当期から業績連動報酬の計上時期を変更したことによるものです。

(3) 責任限定契約の内容の概要

当社は、全ての社外取締役及び全ての監査役との間において、会社法第427条第1項及び定款第34条第2項の規定に基づき、会社法第423条第1項に規定する会社に対する損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該責任限定契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。

(4) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者である当社取締役及び監査役がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害を当該保険契約により填補することとしております。また、保険料は全額会社負担としており、次回更新時には同内容での更新を予定しております。

(5) 社外役員に関する事項

①重要な兼職の状況並びに当該兼職先との関係

取締役高畑省一郎氏は、経営戦略研究所所長を兼職しておりますが、当社と当該兼職先の間には重要な取引その他の関係はありません。

取締役村田恒子氏は、株式会社日本政策金融公庫社外監査役及び株式会社カクヤスグループ社外取締役を兼職しておりますが、当社と当該兼職先の間には重要な取引その他の関係はありません。

②当社または主要取引先等特定関係事業者との関係

記載すべき事項はありません。

③当事業年度における主な活動状況

区分	氏名	主な活動状況及び 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	高 畑 省一郎	当事業年度開催の取締役会14回のうち12回に出席し、公認会計士としての専門的見地及び経営戦略研究所所長としての経験や知識に基づき、当社の経営に関する的確な助言を行っております。
取締役	濱 口 泰 三	当事業年度開催の取締役会14回のうち14回に出席し、総合商社執行役員、食品商社の経営者としての経験に基づき、当社の経営戦略、グローバル化への的確な助言を行っております。
取締役	村 田 恒 子	2021年3月30日就任後当事業年度開催の取締役会11回のうち11回に出席し、主に法務、経営、監査に関わる知識と経験に基づき、当社のコーポレート・ガバナンスの強化及び当社取締役会における重要な経営事項の審議や経営の監視を行っております。
監査役	遠 藤 桂 介	当事業年度開催の取締役会14回のうち14回に出席し、主に弁護士としての専門的見地から当社の経営に関する的確な助言を行っております。 また、当事業年度開催の監査役会8回のうち8回に出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。
監査役	奥 田 芳 彦	当事業年度開催の取締役会14回のうち14回に出席し、主に税理士としての専門的見地から当社の経営に関する的確な助言を行っております。 また、当事業年度開催の監査役会8回のうち8回に出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。

5. 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

仰星監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

	支払額
公認会計士法第2条第1項の業務に係る報酬等の額	25,200千円
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	25,200千円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約においては、会社法上の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないことから、上記の金額はこれらの合計額を記載しております。

2. 監査役会は、日本監査役協会の「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、前事業年度の監査実績を分析評価し、会計監査人が提示した当事業年度の監査報酬・監査計画等を検討した結果、当該報酬等は適切であると判断し、会社法第399条第1項の同意をしております。

(3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合は、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また、監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障があると認められる場合等、必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

(4) 責任限定契約の内容の概要

当社は、会計監査人との間において、会社法第427条第1項及び定款第34条第2項の規定に基づき、会社法第423条第1項に規定する会社に対する損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該責任限定契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める会計監査人の最低責任限度額としております。

6. 会社の体制及び方針

(1) 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並びに運用状況の概要

①業務の適正を確保するための体制についての決定内容の概要

1) 取締役・使用人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

監査役会設置会社制度を採用し、監査役は監査機能を通じて、取締役の業務執行の適法性を確保する。取締役会は原則毎月及び必要に応じて開催し、取締役の職務執行を相互に監督する。また、複数名の社外取締役を選任しモニタリング機能・アドバイザリング機能を強化する。

コンプライアンス体制に係る規程を役職員が法令・定款及び社会規範を遵守した行動をとるための行動規範とし、全役職員に周知徹底するとともに、必要に応じ研修を行い、遵守されることを確保する。管理部は役職員による行動規範の遵守状況を監視し、その結果を必要に応じて取締役会に報告する。

内部通報システムを導入し、情報提供者の保護を図りつつ、ハラスメントを含むコンプライアンス違反に関するリスクの早期発見、是正及び再発防止を行う体制を整備する。

反社会的勢力との関係の排除については、管理部を統括部門として、警察、特殊暴力防止対策連合会、弁護士等の外部機関と緊密に連携し、反社会的な個人やグループに毅然たる態度で臨み、これらへの関与を明確に拒絶・排除する。

2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役会規程、文書管理規程に従い、取締役の職務執行に係る情報を文書または電磁的媒体に記録し、これを保存、管理する。取締役及び監査役は、常時これらの文書を閲覧できるものとする。

3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

コンプライアンス、環境、災害、製品の安全性、品質、情報セキュリティなどに係るリスクについては、リスクマネジメント基本規程に則り、管理部を主管部門として、定期的に各部門におけるリスクについて情報を収集し、その把握に努めるとともに、全社的なリスク状況を分析し、取締役会に報告する。管理部は、必要に応じて規程の整備、研修の実施、マニュアルの作成・配布などを行うものとする。また、各部門はリスク事項管理表を毎年更新しリスク低減のための取り組み方針を策定するとともに、重大なリスク発生時には直ちに管理部に通知するものとし、管理部は必要に応じて対策本部を設置する等の対応をとるものとする。

4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

執行役員制度を導入し、経営責任と業務執行を明確にすることにより、意思決定の迅速化を図ることとする。

経営計画書を年1回作成し、経営計画発表会において使用人に周知徹底するとともに、執行状況を財務報告書及び活動報告書により定期的に取締役会で報告して管理する。また、取締役会規程、業務分掌規程、職務権限規程及び稟議規程を運用し、適切な権限委譲を行い、適正かつ効率的に職務の執行が行われる体制をとる。

5) 当該株式会社並びにその親会社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

イ. 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

子会社各社より定期的に、当社の取締役会に対して財務報告書及び活動報告書を提出することにより、子会社の職務の執行に係る事項に関する当社への報告体制とする。

ロ. 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

リスクマネジメント基本規程、子会社管理規程に則り、管理部を主管部門として、各子会社におけるリスクについて情報を収集、分析し、取締役会に報告する。管理部は、必要に応じて規程の整備、研修の実施、マニュアルの作成・配布などを行うものとする。また、各子会社はリスク事項管理表を毎年更新しリスク低減のための取り組み方針を策定するとともに、重大なリスク発生時には直ちに管理部に通知するものとし、管理部は必要に応じ対策本部を設置する等の対応をとるものとする。

ハ. 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

業務分掌規程を運用し、子会社の取締役等が適切かつ効率的に職務の執行を行う体制を取る。また、子会社管理規程に則り、子会社の経営計画は当社の取締役会で年1回承認され、子会社より定期的に当社の取締役会に対して財務報告書及び活動報告書を提出させるものとし、当社では必要に応じて、子会社に対し様々な支援を行い、子会社の取締役等の職務の効率性を確保する。

ニ. 子会社の取締役等及び使用人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

子会社管理規程、各子会社の就業規則等に則り、コンプライアンスに関する規程を各子会社の役職員が法令・定款及び社会規範を遵守した行動をとるための行動規範とし、全役職員に周知徹底するとともに、必要に応じ研修を行い、遵守されることを確保する。管理部は各子会社のコンプライアンス上の問題、課題等を把握し、必要に応じて支援を行う。また、監査役、内部監査部は子会社を対象とした監査活動を行い、コンプライアンス上の問題の早期発見に努める。

6) 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事項

当社では、必要と認められる場合には、監査役の職務を補助すべき使用人を設置する。

7) 上記6)の使用人の取締役からの独立性に関する事項

当社では監査役の職務を補助すべく設置した使用人の人事異動、人事評価及び懲戒に関しては、監査役会の同意を必要とする。また、その使用人が監査役より監査業務に必要な命令を受けた場合は、その命令に関して取締役等の指揮・命令を受けない。

8) 当社の監査役への報告に関する体制

イ. 当社の取締役及び使用人が当社の監査役に報告をするための体制

当社の取締役及び使用人は、監査役に対して、法定の事項に加えて、当社及び子会社に重大な影響を及ぼす事項を速やかに報告する。監査役は取締役会において決議または報告される、会社の重要な業務執行に関する事実に関して、会議に出席または議事録等を閲覧することにより報告を得ることとする。

ロ. 当社の子会社の取締役等及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告をするための体制

各子会社の取締役等は、当社の監査役に対して、当社及び子会社に重大な影響を及ぼす事項を速やかに報告する。監査役は、子会社管理規程に基づき、各子会社より取締役会において報告される、各子会社の重要な業務執行、活動状況の報告に関して、会議に出席または議事録等を閲覧することにより報告を得ることとする。

9) 監査役への報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

公益通報者保護規程及び子会社管理規程に則り、前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保する。

10) 監査役職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役は代表取締役は毎年1回監査計画を提出し、代表取締役は監査の自主性を最大限尊重し、正当な理由なくこれを制限せず費用の前払及び償還を行うものとする。

11) その他監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は取締役会において、必要に応じて取締役との意見交換を行う。また、年3回、監査役、監査法人、内部監査部及び管理部で意見交換会を開催する。

12) 財務計算に関する報告及び情報の適正性を確保するための体制

一般に公正妥当と認められる内部統制の枠組み（「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準 内部統制の基本的枠組み」（2007年2月15日 企業会計審議会））に則り、内部統制基本規程において財務報告に係る内部統制の取り組み方針を定め、維持・運用し、その有効性を継続的に評価し、必要な是正・改善を行うことにより、財務報告の信頼性を確保する。

②業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当事業年度における取り組みにつきましては、子会社も含め、上記①の業務の適正を確保するための体制に則った運用を実施しております。

その主な取り組みとしては以下のとおりです。

- ・経営計画書を作成し、その進捗状況を毎月の取締役会で報告、管理しております。
- ・リスクマネジメント基本規程に則り、日常のリスク対応を行うだけでなく、四半期毎に発生したリスクを取りまとめ、今後の取り組みにつき取締役会で報告、共有しております。
- ・感染症事業継続計画（BCP）を策定し、新型コロナウイルス感染拡大時にも事業活動が中断しないよう体制を整えました。
- ・個人情報保護法改正に備え、社内の個人情報保有状況を再確認し、事業者の責務を再確認するとともに請求時などのフローの見直しを行いました。
- ・役員及び全社員向けにコンプライアンスに関する勉強会を含む各種意識向上策を実施しました。
- ・全社員向けに「コンプライアンス意識調査」を実施し、各部門長へ結果のフィードバックを行いました。結果の内容を元に、各部門において改善策の推進を実施しております。
- ・「財務報告に係る内部統制基本計画書」を作成し、それに基づき、内部統制の整備と、運用状況の評価等を実施しました。
- ・監査役は取締役会に出席し、取締役と積極的な意見交換を行い、また、監査法人、内部監査部、管理部法務・総務課との会議を設け、意見交換を行いました。

(2) 会社の支配に関する基本方針

①基本方針の内容

当社取締役会は、あらゆる大規模買付行為に対して否定的な見解を有するものではなく、それを受け入れるべきか否かの最終的な判断は、当社取締役会ではなく当社株主のみなさまに委ねられるべきものと考えております。

しかし、株式の大規模買付行為の中には、その目的等から見て企業価値及び株主共同の利益を明確に毀損するもの、大規模買付行為に応じることを株主のみなさまに強要して不利益を与えるおそれがあるもの等、必ずしも対象会社の企業価値、ひいては、株主共同の利益を確保し、向上させることにはならないと思われるものも存すると考えられます。

また、当社の経営には、当社の企業価値の源泉であるフィールドパーソンシステム、TAC製品開発システム、フィールド活動システムを前提とした特有の経営ノウハウや、当社の従業員、仕入先等の協力業者、当社の直接の取引先である代理店、さらに、その先の美容室等のステークホルダーとの間に築かれた信頼関係等への深い理解が不可欠であります。

これらに関する十分な知識と理解なくしては、株主のみなさまが将来実現することのできる株主価値を適正に判断することはできません。当社は、平素から、当社株式の適正な価値を株主及び投資家のみなさまにご理解いただくよう努めておりますが、突然大規模買付行為がなされたときに、大規模買付者の提示する当社株式の取得対価が

妥当かどうかを株主のみなさまに短期間の間に適切に判断していただくためには、大規模買付者及び当社取締役会の双方から適切かつ十分な情報が提供されることが不可欠と考えております。

なお、当社株主のみなさまがこのような判断を行うための十分な情報提供という観点から、大規模買付者自身の提供する情報に加え、それに対する当社取締役会の評価・検討に基づく意見や、場合によっては当社取締役会による代替案の提案も、当社株主のみなさまにとっては重要な判断材料になると考えます。このような観点から、当社取締役会としては、当社株主のみなさまにより適切にご判断いただけるよう、大規模買付者に対して大規模買付行為に関する情報提供を求め、係る情報提供がなされた後、当社取締役会において速やかにこれを検討・評価し、当社取締役会としての意見を取りまとめて一般に公開します。そして、当社取締役会が必要と判断した場合は、大規模買付者の提案の改善についての交渉、当社取締役会としての当社株主のみなさまへの代替案の提示を行うこととします。

<当社の企業価値の源泉>

当社グループは『ミルボンは、ヘアデザイナーを通じて、美しい生き方を応援する事業展開をします。美しい生き方、美しい髪は人の心を豊かにします。豊かな心は文化を育みます。文化を大切にすることは平和をもたらします。ミルボンはそう信じて事業展開を推進し、美容市場、ひいては国・地域に貢献します。』を経営理念とし、事業領域を美容室、美容師に絞った事業活動を展開しております。

そうした中で培った、以下の1) から3) が、当社グループにとって企業価値の源泉と考えています。

1) 販売力=フィールドパーソンシステム

当社グループは、美容室とヘアデザイナーを支援するために、独自の営業体制を確立しています。単なる商品販売ではなく、美容室、エンドユーザーの声を真摯に聴き、課題を発見、対処法を考え提案します。美容室への教育活動を中核に、美容室の増収・増益に貢献します。当社グループでは、そのような活動を行う営業部員をフィールドパーソンと呼んでいます。

フィールドパーソンを育てるために、9ヶ月間に及ぶ社内研修を実施しています。ヘアケアやカラーリング、パーマなどの基本的な美容技術に加え、美容業界の幅広い知識・経営分析・企画立案などの様々なスキルを習得しています。競合他社が真似のできない、当社グループ独自のビジネスモデルとなっています。

2) 商品開発力=TAC製品開発システム

美容室の現場で成功しているヘアデザイナー、さらにエンドユーザーに学びながら、美容ソフトと製品を開発するのが当社グループ独自の「TAC (Target Authority Customer) 製品開発システム」です。

ヘアカラー客が他店と比べて飛びぬけて多い美容室、ヘアケア客が飛びぬけて多い美容室など、テーマによって顧客からダントツの人気を集めている美容室・ヘアデザイナーには、成功技術(哲学、考え方、ヘアデザイン、美容技術)が存在しています。その成功技術を一般の美容室でも使えるように標準化し、それをサポートする製品を創ります。

3) 市場戦略＝フィールド活動システム

どのような市場環境においても、成長する美容室は存在しています。当社グループでは、成長している、または、成長する可能性の大きい美容室にフィールドパーソンの活動を集約することで、市場環境が悪化しても、当社グループも一緒に成長できるマーケティングを展開しています。

②基本方針実現のための具体的な取り組み

当社グループは、経営の透明性、公平性を重視したコーポレート・ガバナンスを実施しております。さらに、積極的な情報開示に努めることで企業に対する信頼が高まり、企業価値の向上につながると考えております。

当社は監査役制度を採用しており、現在、取締役は9名（うち社外取締役3名）、監査役は3名（うち社外監査役2名）であります。また、社外有識者とのアドバイザー契約により、適宜社外有識者の意見を取り入れる体制を整えております。

また、当社は、2008年3月に当社株式の大規模買付行為に関する対応方針（いわゆる買収防衛策）を導入し、2016年3月まで更新してまいりましたが、いわゆる買収防衛策に関する議論の状況、金融商品取引法整備の浸透の状況、株主のみなさまの意見等を考慮しながら慎重に検討した結果、2018年3月以降、当該対応方針を更新しておりません。

なお、先述の通り、当該対応方針終了後も当社株式の大規模買付を行おうとする者に対しては、大規模買付行為の是非は株主のみなさまが適切に判断するための必要かつ十分な情報の提供を求め、併せて当社取締役会の意見等を開示し、株主のみなさまの検討のための時間と情報の確保に努める等、金融商品取引法、会社法及びその他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じるとともに、引き続き企業価値及び株主共同の利益の確保及び向上に努めてまいります。

③具体的な取り組みに対する取締役会の判断およびその理由

当社取締役会は、上記基本方針を実現するため上記②の取り組みを進めることにより、当社の企業価値、株主共同の利益の確保、向上につながれると考えていると同時に、当社の企業価値、株主共同の利益に資さない大規模買付行為を行うことは困難になるものと考えています。したがって、上記②の取り組みは上記基本方針に沿うものであり、当社の企業価値・株主共同の利益を損なうものではなく、当社役員の地位の維持を目的とするものではないと判断しております。

(注) 本事業報告中の記載金額は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2021年12月31日現在)

(単位：千円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	24,900,761
現金及び預金	13,350,147
受取手形及び売掛金	4,673,258
有価証券	200,000
商品及び製品	4,537,613
仕掛品	41,842
原材料及び貯蔵品	1,360,902
その他	740,268
貸倒引当金	△3,271
固定資産	23,337,729
有形固定資産	17,816,262
建物及び構築物	8,957,598
機械装置及び運搬具	2,840,613
土地	4,995,014
建設仮勘定	269,654
その他	753,381
無形固定資産	1,516,714
投資その他の資産	4,004,752
投資有価証券	1,610,607
長期貸付金	32,527
退職給付に係る資産	438,540
繰延税金資産	577,944
その他	1,393,519
貸倒引当金	△48,387
資産の部合計	48,238,490

科目	金額
負債の部	
流動負債	7,310,210
買掛金	936,108
未払金	3,495,694
未払法人税等	1,401,441
賞与引当金	511,612
その他	965,353
固定負債	731,099
退職給付に係る負債	7,753
繰延税金負債	595
資産除去債務	608,139
その他	114,611
負債の部合計	8,041,309
純資産の部	
株主資本	39,000,575
資本金	2,000,000
資本剰余金	246,299
利益剰余金	38,834,669
自己株式	△2,080,393
その他の包括利益累計額	1,196,605
その他有価証券評価差額金	100,262
繰延ヘッジ損益	68,821
為替換算調整勘定	850,537
退職給付に係る調整累計額	176,984
純資産の部合計	40,197,181
負債・純資産の部合計	48,238,490

(注) 記載金額は、千円未満を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書 (2021年1月1日から2021年12月31日まで)

(単位：千円)

科目	金額	
売上高	41,582,267	
売上原価	14,083,338	
売上総利益	27,498,928	
販売費及び一般管理費	19,681,230	
営業利益	7,817,698	
営業外収益		
受取利息及び配当金	58,287	
その他	170,709	228,997
営業外費用		
売上割引	733,118	
持分法による投資損失	151,399	
その他	3,736	888,255
経常利益	7,158,440	
特別利益		
固定資産売却益	351	
投資有価証券売却益	19,087	19,438
特別損失		
固定資産除却損	517	
投資有価証券売却損	43,959	44,477
税金等調整前当期純利益	7,133,401	
法人税、住民税及び事業税	2,183,317	
法人税等調整額	△159,204	
当期純利益	5,109,288	
親会社株主に帰属する当期純利益	5,109,288	

(注) 記載金額は、千円未満を切り捨てて表示しております。

連結株主資本等変動計算書 (2021年1月1日から2021年12月31日まで)

(単位：千円)

	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
2021年1月1日残高	2,000,000	222,490	35,643,295	△2,108,947	35,756,838
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△1,917,914		△1,917,914
親会社株主に帰属する当期純利益			5,109,288		5,109,288
自己株式の取得				△3,244	△3,244
自己株式の処分		23,809		31,798	55,608
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額 (純額)					
連結会計年度中の変動額合計	—	23,809	3,191,374	28,553	3,243,737
2021年12月31日残高	2,000,000	246,299	38,834,669	△2,080,393	39,000,575

(単位：千円)

	その他の包括利益累計額					純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	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	
2021年1月1日残高	405,396	△1,206	147,775	△454	551,511	36,308,349
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当						△1,917,914
親会社株主に帰属する当期純利益						5,109,288
自己株式の取得						△3,244
自己株式の処分						55,608
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額 (純額)	△305,133	70,027	702,761	177,438	645,093	645,093
連結会計年度中の変動額合計	△305,133	70,027	702,761	177,438	645,093	3,888,831
2021年12月31日残高	100,262	68,821	850,537	176,984	1,196,605	40,197,181

(注) 記載金額は、千円未満を切り捨てて表示しております。

計算書類

貸借対照表 (2021年12月31日現在)

(単位：千円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	20,644,197
現金及び預金	10,505,512
受取手形	180,771
売掛金	5,211,564
有価証券	200,000
商品及び製品	3,031,256
原材料	924,608
仕掛品	41,084
貯蔵品	212,193
前払費用	144,426
その他	192,779
固定資産	25,077,064
有形固定資産	13,702,088
建物	6,085,512
構築物	103,558
機械及び装置	1,836,420
車両運搬具	14,174
工具、器具及び備品	628,788
土地	4,879,893
建設仮勘定	153,740
無形固定資産	1,285,618
ソフトウェア	1,151,587
その他	134,030
投資その他の資産	10,089,358
投資有価証券	1,610,607
関係会社株式	1,995,246
関係会社出資金	3,838,000
従業員に対する長期貸付金	750
関係会社長期貸付金	740,030
前払年金費用	183,519
繰延税金資産	728,547
その他	1,041,044
貸倒引当金	△48,387
資産の部合計	45,721,261

科目	金額
負債の部	
流動負債	6,945,041
買掛金	989,613
未払金	3,273,075
未払費用	431,993
未払法人税等	1,332,777
預り金	268,641
未払消費税等	168,096
賞与引当金	480,844
その他	22,434
固定負債	647,426
資産除去債務	571,978
その他	75,448
負債の部合計	7,592,467
純資産の部	
株主資本	37,959,710
資本金	2,000,000
資本剰余金	246,299
資本準備金	199,120
その他資本剰余金	47,179
利益剰余金	37,793,804
利益準備金	300,880
その他利益剰余金	37,492,924
別途積立金	3,500,000
繰越利益剰余金	33,992,924
自己株式	△2,080,393
評価・換算差額等	169,083
その他有価証券評価差額金	100,262
繰延ヘッジ損益	68,821
純資産の部合計	38,128,794
負債・純資産の部合計	45,721,261

(注) 記載金額は、千円未満を切り捨てて表示しております。

損益計算書 (2021年1月1日から2021年12月31日まで)

(単位：千円)

科目	金額	
売上高	39,237,623	
売上原価	14,828,677	
売上総利益	24,408,945	
販売費及び一般管理費	16,950,535	
営業利益	7,458,410	
営業外収益		
受取利息及び配当金	43,230	
雑収入	133,867	177,098
営業外費用		
売上割引	704,715	
雑損失	2,404	707,120
経常利益	6,928,387	
特別利益		
固定資産売却益	56	
投資有価証券売却益	19,087	19,143
特別損失		
固定資産除却損	517	
投資有価証券売却損	43,959	44,477
税引前当期純利益	6,903,054	
法人税、住民税及び事業税	2,043,942	
法人税等調整額	△127,211	
当期純利益	4,986,323	

(注) 記載金額は、千円未満を切り捨てて表示しております。

株主資本等変動計算書 (2021年1月1日から2021年12月31日まで)

(単位：千円)

	株主資本			
	資本金	資本剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計
2021年1月1日残高	2,000,000	199,120	23,370	222,490
事業年度中の変動額				
剰余金の配当				
当期純利益				
自己株式の取得				
自己株式の処分			23,809	23,809
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額 (純額)				
事業年度中の変動額合計	—	—	23,809	23,809
2021年12月31日残高	2,000,000	199,120	47,179	246,299

(単位：千円)

	株主資本					
	利益剰余金				自己株式	株主資本 合計
	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金 合計		
		別途積立金	繰越利益剰余金			
2021年1月1日残高	300,880	3,500,000	30,924,514	34,725,394	△2,108,947	34,838,937
事業年度中の変動額						
剰余金の配当			△1,917,914	△1,917,914		△1,917,914
当期純利益			4,986,323	4,986,323		4,986,323
自己株式の取得					△3,244	△3,244
自己株式の処分					31,798	55,608
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額 (純額)						
事業年度中の変動額合計	—	—	3,068,409	3,068,409	28,553	3,120,772
2021年12月31日残高	300,880	3,500,000	33,992,924	37,793,804	△2,080,393	37,959,710

(単位：千円)

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
2021年1月1日残高	405,396	△1,206	404,189	35,243,127
事業年度中の変動額				
剰余金の配当				△1,917,914
当期純利益				4,986,323
自己株式の取得				△3,244
自己株式の処分				55,608
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額（純額）	△305,133	70,027	△235,105	△235,105
事業年度中の変動額合計	△305,133	70,027	△235,105	2,885,666
2021年12月31日残高	100,262	68,821	169,083	38,128,794

(注) 記載金額は、千円未満を切り捨てて表示しております。

監査報告書

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

2022年3月3日

株式会社ミルボン
取締役会 御中

仰 星 監 査 法 人
東 京 事 務 所

指 定 社 員	公認会計士	中川 隆之
業 務 執 行 社 員		
指 定 社 員	公認会計士	俣野 朋子
業 務 執 行 社 員		

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社ミルボンの2021年1月1日から2021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。

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、株式会社ミルボン及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

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

2022年3月3日

株式会社ミルボン
取締役会 御中

仰 星 監 査 法 人
東 京 事 務 所

指 定 社 員 業 務 執 行 社 員	公 認 会 計 士	中 川 隆 之
指 定 社 員 業 務 執 行 社 員	公 認 会 計 士	侯 野 朋 子

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社ミルボンの2021年1月1日から2021年12月31日までの第62期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

監査役会の監査報告書謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2021年1月1日から2021年12月31日までの第62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、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

(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、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門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取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。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、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び仰星監査法人から当該内部統制の評価及び監査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。

③事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。

④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」（平成17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。

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、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。
- ④事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人仰星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

会計監査人仰星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。

2022年3月10日

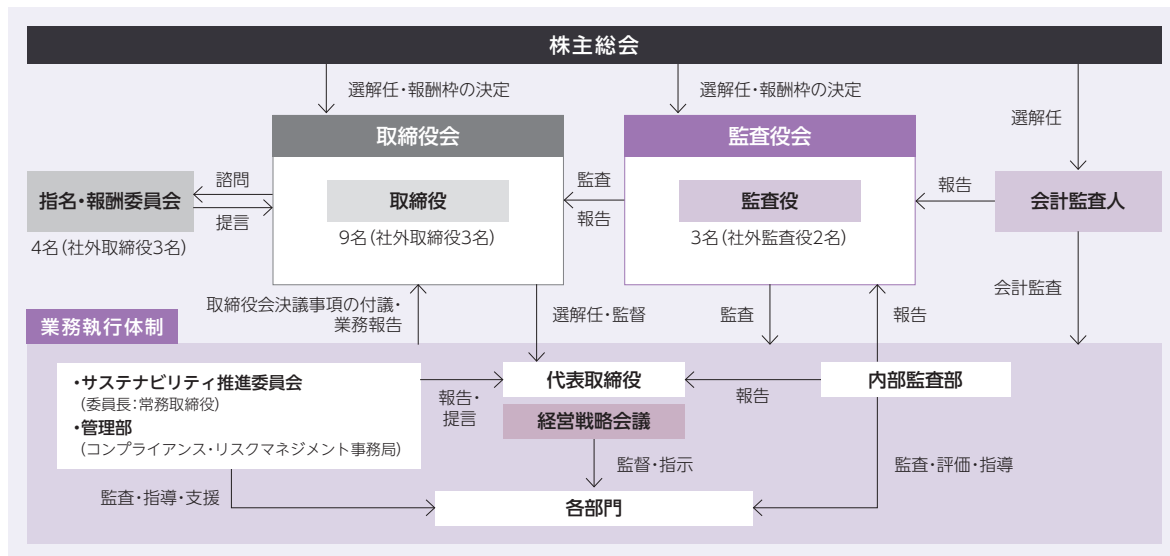
株式会社ミルボン 監査役会

常勤監査役	大 塩 充
社外監査役	遠 藤 桂 介
社外監査役	奥 田 芳 彦

Governance ガバナンス

当社はコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最重点課題の一つと考えており、経営の透明性、公正性、効率性を高めることで企業価値の継続的な向上を目指しています。

▼ コーポレートガバナンス体制



取締役会の 実効性評価

当社は年1回、取締役会の実行性に関する調査・分析を行い、結果について取締役会で共有し、改善策等を議論しております。

2021年1～2月に行った2020年度の実効性に関する調査結果の概要は以下の通りです。

▼ 2021年度 調査結果の概要

成果

- 付議議案に対して、十分な時間をかけて審議が出来ており、議案の早期提供、付議基準の明確さは、昨年に比べ向上していることを確認できました。
- 当社の経営戦略や経営計画が、持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に繋がっているか、外部環境の変化を捉え、柔軟に対応ができていないか等の点において、活発に議論がなされているという意見が出ております。

課題

- 取締役会の体制については、昨年に引き続き取締役会における発言者の偏りがみられ、より多様な意見交換ができる環境の確保については改善の余地が残っているという意見がありました。

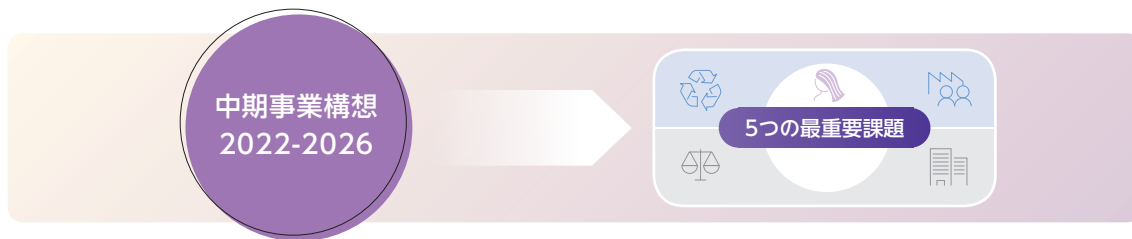
詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

<https://www.milbon.com/ja/ir/management/governance.html>








中期事業構想の策定に合わせ、5つの最重要課題KPIを改定

2020年度末に社外有識者のアドバイスを元に取り締役会の審議を経て選定した5つの最重要課題を中期事業構想に合わせて、それぞれ以下の観点から改めてKPIを改定しました。

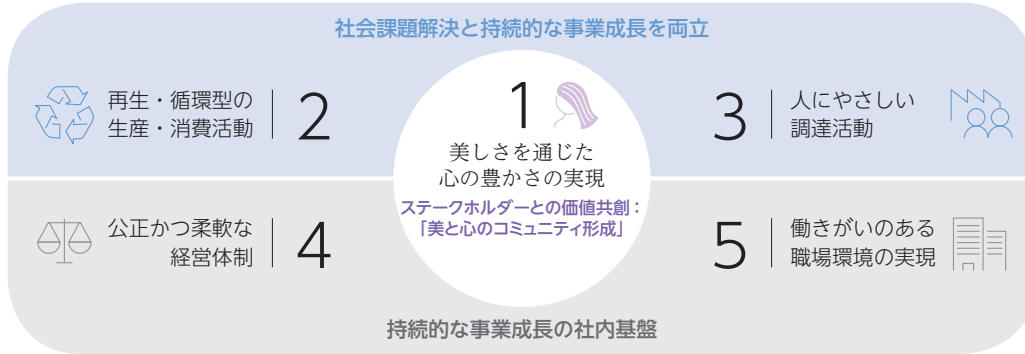


各課題の変更の要点

-  **1 美しさを通じた心の豊かさの実現**
リアルとデジタルを利用したビジネスモデルを確立させ、より多くのマルチスキル人材の育成を行うため、milbon:iDやエデュケーションiD等のオンラインツールの登録者数を指標としました。
-  **2 再生・循環型の生産・消費活動**
再生循環型社会の実現に向けて、企業に求められるカーボンニュートラルを重視し、ミルボンのサプライチェーン上で最もCO₂排出量が多い生産工場から取り組みを着手します。また容器に関して、石油由来のバージンプラスチック素材は環境負荷が高いため、使用量の削減や再生プラスチックの採用を増やし、将来的な水平リサイクルの実現を目指します。
-  **3 人にやさしい調達活動**
多くのミルボン商品の原料として利用されるパーム油について、RSPO認証パーム油を積極的に採用し、公平なサプライチェーン構築を目指します。また、サプライチェーン全体における人権侵害ゼロを目指した取り組みを強化します。
-  **4 公正かつ柔軟な経営体制**
取締役会の実効性の向上において、性別、国籍等を含む多様性のみならず、スキル面での多様性の確保を考慮し、新たに指標に加えました。
-  **5 働きがいのある職場環境の実現**
「働きがい」が持てる会社こそ当社の理想像であり、多様な働き方を実現するための指標を設定し、社内でのエンゲージメントの向上を目指します。

5つの最重要課題

「社会課題の解決」「持続的な事業の成長」「社内基盤の構築」に向けた5つの最重要課題



	重点取り組みテーマ	KPI[中長期テーマ]	2026年目標	2030年目標
ステークホルダーとの価値共創：「美と心のコミュニティ形成」美容市場における最重要課題	課題1:美しさを通じた心の豊かさを実現	顧客に寄り添う美容師育成から住み続けられる街づくりへ		
	リアルとデジタルを活用した知販ビジネスの確立	milbon:iD会員登録者数 ミルボン知販メソッド日本全国展開主要都市数	→milbon:iD会員登録 100万人 →国内主要100都市	—
	ライフタイムビューティパートナー育成	スタジオイベント・教育動画年間延べ利用人数 エデュケーションiD会員登録者数	→33.5万人 →エデュケーションiD会員登録者数 10万人	—
社会課題解決と持続的な事業成長を両立する最重要課題	課題2:再生・循環型の生産・消費活動	気候変動危機への対応としてのカーボンニュートラル		
	カーボンニュートラル生産態勢の構築	ゆめが丘工場のCO ₂ 排出量削減率	→ゆめが丘工場のCO ₂ 排出量75%削減 ※2019年比	カーボンニュートラル実現
	サステナブルな容器包装の設計	石油由来バージンプラスチック削減率 ※売上高原単位	→石油由来バージンプラ使用量15%削減 ※2020年比、売上高原単位	バージンプラ使用量30%削減 ※2020年比、売上高原単位
	課題3:人にやさしい調達活動	公平なサプライチェーンの構築・責任ある原料調達		
サステナブルなパーム油の調達	RSPO認証パーム油採用率	→RSPO認証パーム油(MB、B&C)採用率 50%	RSPO認証パーム油(MB、B&C)採用率 100%	
サプライチェーンにおける人権の尊重	デューデリジェンスによる人権侵害発生数	→可能な限り人権侵害ゼロ	可能な限り人権侵害ゼロ	
持続的な事業成長の社内基盤となる最重要課題	課題4:公正かつ柔軟な経営体制	公正かつ柔軟な経営体制		
	取締役会の多様性の推進	社外取締役の登用 女性役員の積極登用 国際性を含む、多様なスキルの確保	→継続的に社外取締役を3分の1以上登用 →継続的に女性役員を登用 →国際性を含む、多様なスキルの確保の実現	—
	取締役会の実効性向上	第三者機関評価を通じた、重要課題の選定と改善活動の進捗	→毎年の課題設定に対して、継続的に改善活動を行う	—
	課題5:働きがいのある職場環境	多様な働き方が実現できる人事制度の構築		
働き続けたいと感じる体制・制度の実現	若手社員(新卒・3年目)の離職率 有給取得率 エンゲージメントサーベイ	→離職率 9% →有給取得率 70% →システム設計(2022年)、目標設定(2023年)	離職率 6% 有給取得率 80%	

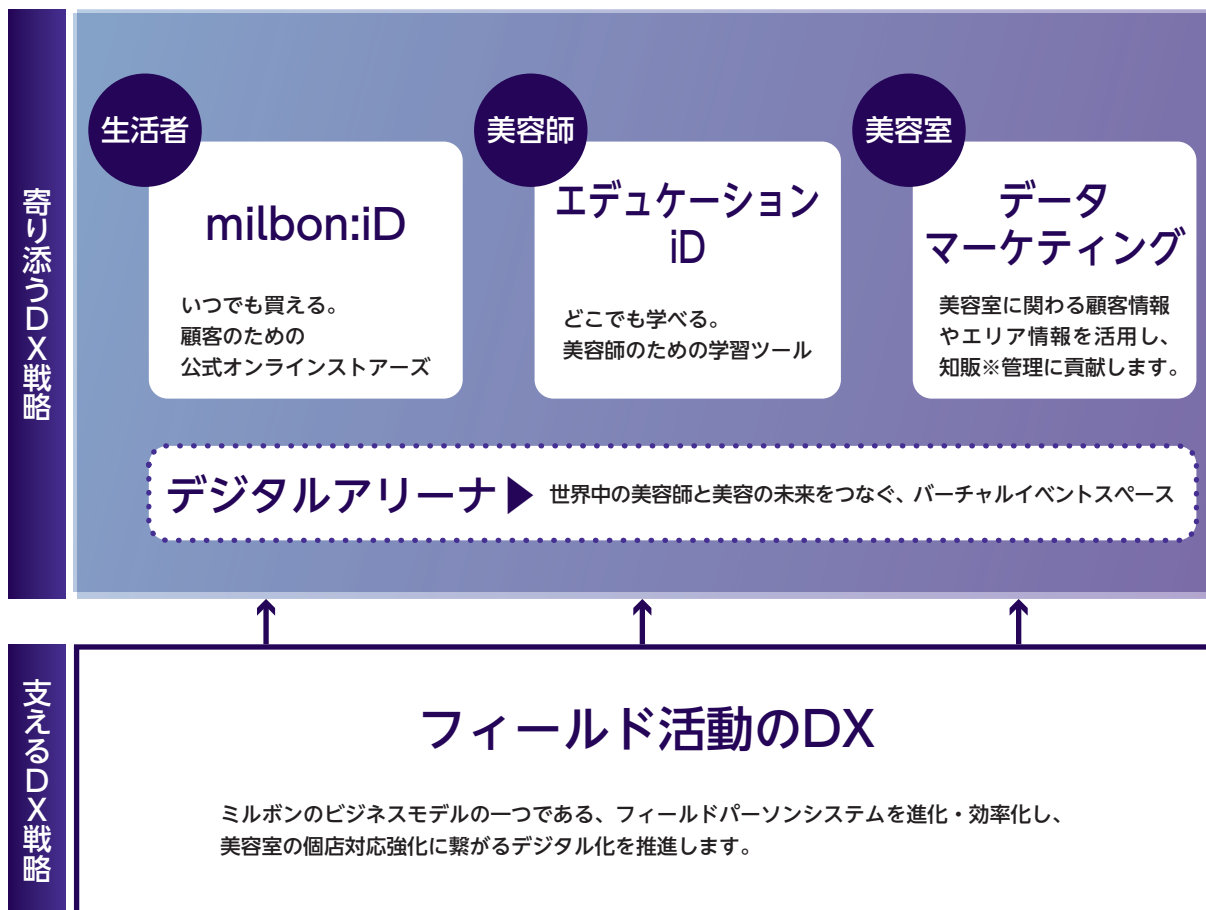
当社のサステナビリティに関する取り組みの詳細については
<https://www.milbon.com/ja/commitment/sustainability/>をご覧ください。





ミルボンデジタルトランスフォーメーション

リアルとデジタルの融合によって、美容室に、生活者に、
もっと寄り添えるようにDX戦略を推進します。



※知販：顧客にとって価値のある“知識”と“知見”を付加した“販売”のことを指し、来店時の「店舗販売」とmilbon:iDなどを活用した「EC販売」があります。

美容室とお客様をつなげる

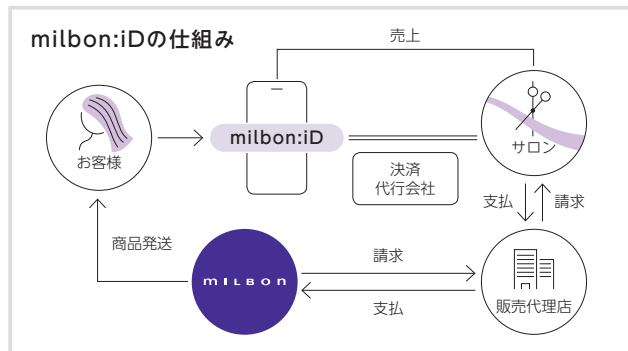
milbon:iD

ミルボン製品取り扱い美容室に通うお客様のみが利用できるオンラインストアです。

サイト運営・受注・物流は当社が担いますが、通常の販売経路と同じく、お客様が通う美容室が販売する商流のため、美容室の売上拡大に貢献します。



「美容室訪問と商品がなくなるタイミングが合わない」「重い商品は店頭で買づらい」等の理由から、美容室専売品購入者の約60%が1年以内に継続購入をしなくなっていました。



milbon:iDを通じて美容室のビジネス領域を拡大

美容師の新たな教育プラットフォーム

エデュケーションiD

デジタルの特性を活かして、時間や場所に制約されずに学びたいときに学べる美容師向けのオンライン教育プラットフォームです。テキスト付動画や、オンライン検定など様々なコンテンツを配信し、美容師の学習の効率化に貢献します。



新たな知識の習得、技術の向上のためには時間を要するため、美容師の長時間労働は大きな課題となっています。



いつでも、どこでも、何度でも学習ができる。

New Products

Hair & Scalp Care



MILBON

ミルボン エンハンシング ビバシティ

2022年3月1日発売

より美しく、「育毛^{*}」という美意識を、その髪に。

商品 髪の土台にアプローチする育毛ケア。
特長 先端のテクノロジーと心満たされる体感が
大人の髪を美しく育みます。

^{*}育毛は、ミルボン エンハンシング ビバシティ エッセンスの効果です。

シャンプー ソフィン

うるおいを与えながらやさしく
洗い上げる乾燥肌向けシャンプー

シャンプー リファイン

汚れを包み込みしっかりと
洗い上げる脂性肌向けシャンプー

トリートメント

頭皮から毛先までうるおいで満たす
トリートメント

エファベース

炭酸^{#1}泡の多機能頭皮美容液

エッセンス^{#2}

5つの脱毛要因にアプローチし、
幅広く頭皮環境を整える育毛剤 (医薬部外品)

^{#1} 二酸化炭素 [噴射成分]

^{#2} 販売名:ミルボン エンハンシング ビバシティ エッセンス

Aujua

オージュア エクスシールドライン

2022年2月10日発売

微粒子汚れ^{*}によるダメージが気になる方へ

^{*}大気中に浮遊するちり・ほこり・花粉などが髪に付着すること

商品 微粒子汚れによって引き起こされるキューティクルのダメージに着目。
特長 ケアすることで、ツヤのあるなめらかな髪へと導きます。

クリアジェル

微粒子汚れを除去し、ツヤのある髪へ導く
ジェルタイプのヘアクレンジング

リフレクトセラム

微粒子汚れの付着を抑制し、ツヤのある髪へ導く
洗い流さないトリートメント





CRONNA

クロナ フレッシュシャーベットシャワー

2022年4月7日発売

髪、ツルン。頭皮、爽快！シャーベット感触でひんやり潤す

商品 頭皮やボディにクールな潤いを与える
 特長 氷点下*リフレッシュ
 ※吐出直後の液の温度

・皮脂吸着パウダー*入りで、頭皮と髪をサラサラに仕上げ、不快な頭皮のニオイも抑えます。
 ・ほてったボディのクールダウンにもぴったりです。
 ※オクテニルコハク酸トウモロコシ酸トウモロコシデンパンAI[皮脂吸着成分]

マイフォース カスタマイズヒートメモリーケア

2022年4月7日発売

毎朝の「アイロン熱」を味方に毛先まできれいなまとまりが続く

商品 熱の力を利用して広がりを抑え、さらにトリートメント効果により
 特長 ダメージレスでやわらかさとおさまりが続く

・ダメージレスでうねりを抑える毛髪保護成分「炭酸アルギレン」*配合
 ※アセチルグルコサミン[毛髪保護成分]
 ・「やわらかさ」と「おさまり」が持続する保湿成分*高配合トリートメント
 ※グリセリン、PG



IMPREA

インプレア トーンアップCC クッションファンデーション

2022年3月10日発売

塗る、透明感。新感覚ジェム肌ファンデ

Skin Care



商品 色と光をコントロールし、くすみ、色ムラ、毛穴を自然にカバー。
 特長 素肌そのものを美しくトーンアップします。

やわらか
血色感カラー

素肌の美しさを底上げしたかのようないきいきとした血色感にトーンアップするピーチカラー。あらゆる肌に馴染む色設計。そばかすや色ムラ、くすみも自然にカバー。

際立つ
透明感カラー

レフ版を仕込んだかのような、澄んだ透明感にトーンアップするラベンダーカラー。黄ぐすみも補色でカバーできる色設計。赤みやムラ、くすみも自然にカバー。

株主総会会場のご案内略図

場所 東京都中央区日本橋蛸殻町2丁目1番1号

ロイヤルパークホテル2階「有明」

TEL(03)3667-1111 (代表)



- A** 東京メトロ／半蔵門線 水天宫前駅 4番出口直結
- B** 東京メトロ／日比谷線 人形町駅 A1出口 徒歩5分
- C** 都営浅草線 人形町駅 A3出口 徒歩5分

※誠に恐縮ながら、お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。