



MILBON

美 容師の手がひび割れて、真っ赤に腫れていた —。

戦後ほどなく、兄の仕事の手伝いで美容室を訪れた一人の青年。

彼がそこで目にしたのは、

人々の美しい生き方に寄り添う美容師の姿であり、

同時に、目を背けたくなるほどに腫れて赤切れた美容師の手でした。

「美容師さんのために」

尊敬の念とともに、この青年の胸に自然と湧き上がった純粋で真っ直ぐな想い。

この想いこそ、他ならぬ私たちミルボンの原点です。





それから半世紀以上の時を経た今もなお、
創業者・鴻池一郎のこの想いは、私たちミルボンの原点として
決して変わることなく受け継がれています。
それは世界中の人々の「美しくありたい」という願いが、
これまでも、そしてこれからも決して変わることがないように。

私たちミルボンは美容室専売メーカーとして、美容室とともに、
世界中の不変の願いに寄り添い続けます。
急速に変わり続ける社会の中で、美容室の可能性を、
人々の美しさを拓き続けることで。

原点から未来へ。
原点とともに、美容を未来へ。



「原点回帰」と「未来創造」で、 美容室とともに美容を産業へ

株式会社ミルボン 代表取締役社長
さかした ひでのり
坂下 秀憲

1960年の創業以来、美容室を通じて人々の美しい生き方を応援することで、持続的成長を果たしてきたミルボン。創業者・鴻池一郎の「すべては、ヘアデザイナーとともに」という想いを原点に始まった「美しさ」への挑戦のバトンは、2024年1月、三代目の代表取締役社長となる坂下秀憲へと引き継がれました。2022-26年の中期5カ年事業構想が折り返しを迎える中、新たに代表取締役社長に就任した坂下よりご挨拶申し上げます。

原点を受け継ぎ、未来へ 挑戦し続けるための独自戦略

ミルボンの変わることのない使命

2024年1月より、代表取締役社長に就任いたしました坂下秀憲です。当社の統合報告書をお読みいただき、誠にありがとうございます。はじめに代表取締役社長就任にあたり、一言ご挨拶申し上げます。私は2010年から7年3カ月にわたり、ミルボンUSAの代表としてグローバル事業の基盤構築に奔走し、帰国後は経営戦略の担当者として、新たな美容産業を創造するための中期事業構想の立案や、DX戦略をはじめとした新規事業に携わってまいりました。今後は代表取締役社長として、これまでの経験を生かし、さらなる美容産業の発展と、「美しさを通じた心豊かな社会の実現」へ尽力していく所存です。創業者・鴻池一郎の「すべては、ヘアデザイナーとともに」という原点の想いを受け継ぎ、美容室と美容室を利用される人々の心豊かな生活を実現することこそ、私と当社の変わることのない使命であり、今後もミルボンらしく着実な成長を追求してまいります。

美容室という空間の価値を最大化する

私たちミルボンは、『美しさを拓く。 Find Your Beauty』をコーポレートスローガンに、美容室専売のヘア化粧品を中心とした製品を製造・販売する日本発のグローバルプロフェッショナルメーカーです。1960年の創業以来、「すべては、ヘアデザイナーとともに」という創業者・鴻池の想いを原点に、世界中に存在する美容室を通じて、人々の美しい生き方に寄り添い続けることで、心豊かな社会の実現に貢献しております。現在、美容室専売メー



カーとして国内では市場を牽引する立場であり、1996年の株式公開以降は新型コロナ禍の20年度を除く全ての期で増収を果たしてまいりました。また、2010年より本格化したグローバル事業においても、日本を含む14の国と地域に拠点を設け、着実なシェアの拡大と信頼の獲得を積み重ねております。

当社は美容室専売メーカーとして、事業領域を美容市場におけるプロユース市場の、さらに美容室市場に絞っております。自ら事業領域を絞ることは、一見すれば不効率に思われるかもしれませんが、事業領域を絞ることによってこそ、あらゆる資本を「美容室の増収増益」へとつながる事業に集中的に投下することが可能となり、独自の価値創造と明確な立ち位置を獲得しております。

ここで改めて、その美容室という空間について、考えてみていただきたいと思います。人の髪が伸び続ける限り、人は髪を切るために、髪を染めるために、あるいはケアするために、定期的に美容室へと足を運びます。そして、どれほど効率的になったとしても施術にはある一定の時間を要します。つまり美容室は、お客様に「リアルなコミュニケーション」「定期的な来店」「長時間の滞在」で寄り添う、世の中を見渡しても稀有で特別な空間であり、美容師の皆様はお客様にとって、最強の“パーソナライズド美容パートナー”であると言えるのです。

当社では、美容室が持つそうした価値を信じており、デジタル化が加速する中で、その価値はより一層増すものと考えています。また、そうした特性を持つ美容室という空間には、まだまだ大きな可能性が秘められており、当社では「日本のみからの脱却」「髪のみからの脱却」「業界視点のみからの脱却」という「3つの脱却」によって、その価値を最大化することで、美容室をより一層人々の心豊かな生活に欠かすことのできない「ビューティプラットフォーム」へと発展させていくことを目指しているのです。

使命を実現する 独自の価値創造の源泉と信念

当社には、「すべては、ヘアデザイナーとともに」と並ぶもう一つの原点として、「つぶれない会社を創る」という信念があります。これは創業者・鴻池が創業前、企業の倒産劇に巻き込まれた親しい方々のあまりにも悲惨な姿を目の当たりにした際に、胸に固く誓った想いです。「つぶれない会社を創る」という信念は、とすれば保守的な姿勢に受け取られるかもしれませんが、この信念はむしろ、「世の中の役に立っている会社は世の中が潰さない」という想いに基づき、世の中の変化に対応す

る小さなイノベーションを連続して起こし続けよう、という挑戦の姿勢を表現しております。

そしてこの2つの原点を実現するために、全社員が向かい、立ち返るべき共通の判断基準を、「美容室の増収増益」というこの一点に定めております。さらに当社ではその具体的な手法として、美容室に寄り添う独自の営業・教育支援システム「フィールドパーソン(FP)システム」と、トップ美容師の感性的な技術力を科学の力で一般化する独自の製品開発システム「TAC製品開発システム」という強固なビジネスモデルを確立し、「美容師・美容室視点」と「社会・生活者視点」という2つの顧客視点を起点とした独自の価値創造を続けております。

しかし、こうした仕組みはそれだけで機能するものではありません。当社がこの強固なビジネスモデルを遂行し続けられている背景には、現会長の佐藤龍二氏が社長就任時、当社の明確なるビジョンと行動指針を冊子としてまとめた「THE MILBON WAY」が大きく関係しております。この中には「現場・傾聴・自立」という全社員が実践すべき「ミルボンイズム」が書かれており、徹底的な浸透と実践が図られているのです。言い換えれば、これまで述べてきた想いや判断基準は、単なるスローガンなどではなく、全社員が当社の想いと存在意義に共感し、向かうべき共通の軸と行動指針を持つことで徹底して実践されており、それによってこそ、当社は今日までの美容室からの圧倒的信頼と持続的成長を実現することができているのです。

前述の通り、当社はおかげさまで株式公開以来、単年での成長比率や営業利益の増減はありながらも、新型コロナ禍であった20年度を除く全ての期において増収を続けてまいりました。そうした中で新たな代表取締役社長として私がやるべきことは、自分らしさを押し出すのではなく、社会や時代、そして顧客の変化を確実に捉え、顧客視点での連続的なイノベーションを続けていくことであると認識しております。持続的成長を果たしてきた当社にとって、何よりも大切なことは、ミルボンが、そしてミルボンの全社員が“ミルボンらしく”進み続けることであり、私はその先頭で全身全霊を注いでまいります。

2023年度の進捗と成果、 対応すべき課題

過去最高の売上高も営業利益で課題

当社では「美しさを通じた心豊かな社会の実現」へ5カ年ごとの中期事業構想を策定しております。現在は「Stage for the Future」

をテーマとした22-26年中期事業構想の折り返しを迎えており、国や地域によって異なる文化である「美しさ」に寄り添う「美の地産地消」体制を構築するグローバル戦略「7つのリージョン」と、人口減等の構造的課題と生産性等の産的課題に直面している美容室を、人々が心豊かに生きる上で不可欠な「ビューティプラットフォーム」へと発展させる国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」という2つの戦略を遂行しております。また、「世界No.1のグローバルプロフェッショナルメーカー」というグローバルビジョンに向け、現中期事業構想の最終26年度のあるべき姿を「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出し、アジアNo.1、世界ベスト5をめざす」と設定しております。

その上で改めて昨今の情勢を鑑みると、地政学リスクに伴う不確実性の増大や、デジタル活用及びDXの加速、さらに国内においては少子高齢化に伴う人口減少など、企業や生活者を取り巻く環境は急速かつ急激に変化し続けております。こうした情勢の中で23年度は、21-22年度の新型コロナ禍後のリバウンド需要を経て、いわゆる“ポストコロナ時代”へと突入し、人流は一気に回復したものの、美容の優先度が高まった巣ごもり需要の消費傾向から、旅行や外食をはじめとした外出重視の消費傾向への変化が見られた1年でした。

そうした中でも当社は23年度、ヘアケアの好調による増収により、連結売上高は過去最高となる477億円を記録いたしました。23年11月10日に発表した修正計画に対しては、ヘアカラーの伸長率が想定を下回ったことにより0.1%届きませんでしたが、現中期事業構想の計画当初に見込んだ23年度の連結売上高目標が477億円であったことを鑑みれば、連結売上高としては26年度目標に向けて計画通りに推移しております。

一方で営業利益においては、前年比26.8%減の55億円となり、営業利益率としてもこれまで維持してきた16～18%台から11.6%に低下する厳しい結果となりました。こうした結果は、原料資材価格の高騰、ポストコロナにおける営業活動の活発化に伴う販管費の増加、社員への還元を強化するためのベースアップによる人件費の増加といったコストアップに加え、当社にとって初めての美容器具となったドライヤー「ELMISTA」の販売見通し引き下げに伴う評価損の計上な

ど、複合的な要因によるものです。すでに23年度から原料費の低減をはじめとした対策を講じており、24年度以降も営業利益率やROEの改善への施策を実行してまいります。

国内市場で踏み出した 未来への一歩

経営成績としては厳しい結果となった23年度ですが、現中期事業構想の各種戦略においては大きな進捗があった1年でもありました。

国内市場戦略の「サロンソーシャルイノベーション」では、リアルとデジタルの融合により新たな美容体験を提供する「スマートサロン戦略」と、他分野への領域拡大により美容室でのワンストップビューティ



を実現する「ビューティライフケア戦略」の2つの戦略を推進し、「美容室=髪」から「美容室=美容のインフラ」、さらには美容を産業としていくための未来への始まりの1年となったと自負しております。

特に大きな変革として、「スマートサロン戦略」がご賛同いただいた美容室との協働により全国でスタートいたしました。初年度はテストマーケティングという位置付けであったにもかかわらず、19都市23軒での展開が実現するなど、確かな手応えを感じております。スマートサロンは26年までに国内100都市500軒での展開を目指しており、この目標が実現する頃には、スマートサロンが一般の生活者へも浸透するとともに、各地域の美容に不可欠なインフラとして機能し始めることになるでしょう。

さらに、スマートサロンの土台であり、お客様と美容室の新たなコミュニケーションツールであるミルボン公式オンラインストア「milbon:iD」の会員登録者数も22年度の44.8万人から67万人へと増加し続けており、26年の100万人という目標へと着実に支持を拡大しております。

次に、「ビューティライフケア戦略」では、ヘアカラーやヘアケアを主軸としながら、スキンケアやアイブローをはじめとした化粧品、さらには当社初的美容器具であるドライヤー「ELMISTA」、さらにはビューティサプリメント「ALANOUS」といった製品をリリースし、美容室の新たな可能性を切り拓くための重要な1年となりました。

化粧品の販売高としては昨年度から横ばいという結果ではありましたが、一つ一つの製品の状況を詳しく分析することで、美容師の皆様が提案しやすいもの、あるいはお客様が美容師の皆様から提案されやすいもの、といった傾向を掴むことができ、24年度からの新たな価値提案への確かな糸口が見出されました。ビューティサプリメントはまだまだ成果と呼べるものは多くはありませんが、今後時間をかけながら、美容師の皆様からお客様への最適な提案方法や、美容師の皆様へのサポートのあり方などの成功事例を積み重ねていくことで、展開拡大への道筋を描いてまいります。当社初的美容器具であるドライヤー「ELMISTA」に関しては、事前計画の精度や販売動線の設定等、大いに反省しなくてはならない要素もありましたが、一方で今後の美容室の可能性の開拓と、国内美容室市場でのさらなる成長を実現するためには、挑戦すべきことであったことは間違いなく、この学びが次なる成功への礎となるよう尽力してまいります。

支え合う強固な基盤が 機能し始めたグローバル市場

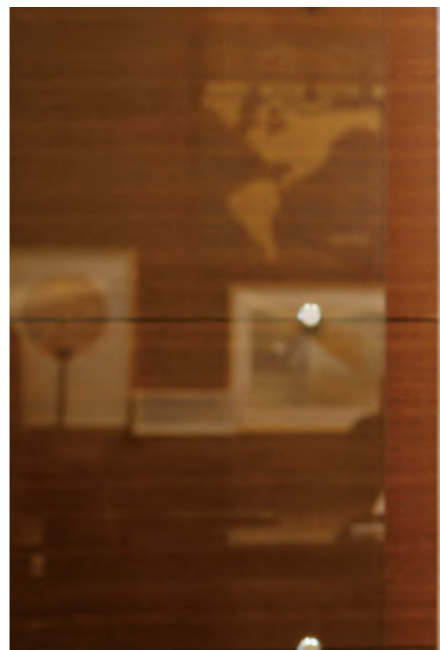
グローバル戦略「7つのリージョン」においては、進出している日本を含めた14の国と地域を7つのリージョンに分け、リージョンごとに研究開発・生産・販売体制の構築を進めており、すでに日本、中国、タイでは研究開発、生産拠点が、北米においても研究開発拠点が本格稼働しております。23年度は中国工場、国産メーカーを含めても最多の200色を超えるヘアカラー剤の販売認可を得るなど、それぞれの国や地域の「美しさ」に寄り添えるだけでなく、地政学リスクへの備えや、法律・貿易上の規制にも柔軟に対応できる体制

が整ってまいりました。

そうした中で23年度の海外売上高は、過去最高となる前年比13.7%増の112億円を記録し、現中期事業構想の最終26年度の143億円という目標に向けて順調に推移しております。

当社が展開している主な国と地域のうち、中国市場ではアフターコロナの経済不況の中で消費マインドが低下するなど市場としては厳しい環境となり、同業他社が軒並み苦戦を強いられることとなりましたが、そうした中でも当社は現地通貨ベースの実質増減率において、売上高で前年比3.8%増の成長を果たしました。中国市場単独では計画に対しては未達だったものの、シェアはNo.4に上昇し、強固な立ち位置を示すことができたと考えております。

こうした中国市場の計画比に対する減収



を、その他の海外市場の堅調な成長が補う形で海外事業全体では期首計画を達成しており、特に韓国市場においては、これまでのヘアカラーによる支持を土台にヘアケアで前年比13.9%の成長を果たすなど、シェアNo.2の立ち位置をさらに強固なものとしております。また北米でも全米代理店網が本格稼働し、売上高の8割を占めるヘアケアが前年比15.7%の二桁成長を成し遂げており、韓国とは逆にヘアケアでの信頼の獲得がヘアカラーの伸長を後押しし始めております。さらにASEAN市場においては、この10年間で積み重ねてきた各国の代理店との関係が非常に強固になり始め、それぞれの国や地域の規模は小さいものの、今後の売上拡大へ確かな基盤を形作ることができております。

このように23年度は、それぞれの国や地域の単独の景気動向に左右されることなく、

グローバル全体で支え合う強固な成長軌道の基盤が機能し始めた1年であったと捉えております。

直面した課題に向き合い、 この先の未来を描く

インフレ時代に強い企業への進化

23年度は国内外で多くの成果と進捗があったことは確かですが、営業利益が過去にない厳しい状況となったという事実も直視しなくてはならず、当然当社でも営業利益率の改善は最重要課題となっております。そうした中で、私が取り組むべきは、ミルボンをインフレ時代に強い企業へと進化させることであると考えております。✓



では、インフレに強い企業とはどのような企業であるか。単にインフレに対応するだけであれば、物価上昇率に比例して製品価格を値上げすれば良いかもしれませんが、そうした顧客不在の手法では、世の中に選ばれない企業になってしまうのは目に見えております。一方で、コスト高騰への対応として適切なプライシングは命題であり、当社はプライシングの見直しの大前提を、より付加価値の高い製品やサービスを創出・提供することであるとと考えております。

そうした点において、当社は高付加価値の製品・サービスを提供し続けることで成長を果たしてきた企業であり、むしろ当社のような企業こそ本来はインフレ時代に強くあるべきであるはずなのです。実際に当社ではこれまでも顧客が感じる価値から価格を逆算するバリューベース・プライシングを行ってまいりま

した。ですが、既存品については価格改定を実施してきておらず、このことが営業利益率の低下を招く一つの要因となりました。そのため今後は、新製品における高付加価値の創出を前提としたバリューベース・プライシングを維持・向上しつつ、現在の状況に対応した既存品の価格の見直しにも着手することにより、営業利益率の改善を推し進めてまいります。

また、物流費の高騰に対しては、milbon:iDによるECビジネスの強化により増加幅を軽減するとともに、これまで即日出荷していた美容室への個別配送について、美容室の理解を得ながら、適切なサービスレベルへの見直しを検討しております。さらに人件費の上昇に伴うマージンの低下については、製品・サービスの高付加価値化や複数製品を連動させた価値提案、さらにはデジタルの活

用により、1人当たりの労働生産性を引き上げていくことで改善を図ってまいります。

2024年度の国内市場での成長の鍵

インフレ時代に強い企業への進化を最優先事項とした上で、24年度の国内市場では高価値ヘアカラーの推進と、知販購入単価（知販：専門知識を持つ美容師による技術情報の提供を伴う物販）の向上への施策を推進してまいります。日本国内では近い将来、美容市場の成長を支えてきた就業者数が高止まりを迎え、美容室では利用者数に依存した売上確保に限界が訪れることとなります。一方で、美容室を利用されるお客様のカラー客比率とトリートメント客比率、そして知販購入単価はいずれも10年前から上昇しており、そのことから新たな技術メニューの普及と知販単価

の向上が今後の鍵となるものと捉えております。

高価値ヘアカラーの推進では、ヘアカラーとアイブローカラーを組み合わせた美容室ならではの髪と眉のトータルカラーの運動提案により、サロンカラーの再定義へ着手しております。こうした活動によりすでに24年度で3億円の売上目標に設定したアイブローマスカラは、初日で1億円を突破するなど、潜在ニーズの掘り起こしとヘアを起点とした感動の連鎖により、想定以上の進捗が見られております。合わせて、すでに高い評価をいただき、要望も大きかったオーガニックブランド「Villa Lodola」による高価値のヘアカラーとヘアケアの提案強化を図るため、23年度まではオーガニック事業部8名による販売体制だった販売機能をFP350名体制に移管

の転換期にあり、国や地域によって様々なフェーズにはありながらもそれぞれのリージョンで市場シェアNo.1に向けた歩みを進めております。今後のグローバルNo.1という目標に向けてはまず、日本と同様の黒髪文化が主体で優位性のある、日本を除くアジアでのNo.1の扉を開かなくてはなりません。その日本を除くアジアNo.1に向けては、東アジアとASEANに大きく分けことができ、さらにそこからそれぞれの国と地域へと細分化した取り組みを進めていく必要があります。

これまでのグローバル展開の経験から、美容室に徹底的に寄り添う当社独自のビジネスモデルは海外でも通用することを実感しております。その土台には代理店や美容室、さらには一人ひとりの美容師との信頼の積み重ねが必要になるため、確

ていける企業へと進化させていくのです。

持続的成長を支える社会基盤と社内基盤の構築

サステナビリティ推進は今や経営に直結する課題

サステナビリティの観点では、エネルギー価格の高騰は世界的な課題であり、今後は安定的なエネルギー確保の解決に向け、化石燃料から再生可能エネルギーへのエネルギーシフトが加速度的に進む一方、脱炭素対策によるバイオエネルギーや太陽光などの活性化は生物多様性に悪影響を及ぼす危惧も叫ばれております。そのため、両者の解決へ、資源を循環し

丘工場がEcoVadis社の「ゴールド評価」を獲得するなど、一定の評価をいただいております。

当社が「美容」の力で社会に貢献し続けるための大前提は、ミルボン自身が、そして社会が持続可能であることです。創業者・鴻池の「つぶれない会社を創る」という想いは、まさに現代のサステナビリティの考えそのものであり、サステナビリティはミルボンの経営の指針であり続けてきたものとも言えます。ミルボンはグローバルメーカーとして、原料資材の調達から生産・販売、さらには消費後までのサプライチェーン全体で、あらゆる人にとってサステナブルな社会の実現に貢献できるよう、今後も様々な社会問題・環境問題に真剣に向き合い続けてまいります。

経営戦略と結びつく人的資本経営の推進へ

人的資本経営の推進に際しては、当社のビジネスモデルの根幹かつ付加価値の源泉はまさにFPをはじめとした「ヒト」であり、「つぶれない会社を創る」という信念にもあるように、その重要性についてはかねてから強く認識しております。利益の社員への還元を積極的に行うことはもちろん、入社後の9か月間の研修をはじめ、1人当たりの教育研修費は平均水準を大きく上回っているほか、「働きがいのある職場環境」を最重要課題の1つに設定することで各種制度の充実と風土の醸成を図り続けております。また、24年度からは私を委員長とする人材開発委員会を発足し、人的資本経営のさらなる充実と強化へと動き出しております。

また、多様性が尊重される時代となり、顧客への多様な価値提供の実現には、当社自身が多様性のある企業となる必要があります。そしてそのためには、これまでの企業視点のジョブ型・会社主導型の人事戦略から、人材視点のスキルベース型かつ自律的キャリア形成を重んじる人材戦略へとシフトすることが重要になるでしょう。顧客の価値観の多様化とともに、働き手の価値観が多様化する中、当社でも経営戦略を土台とした人材視点での人材ポートフォリオの運用を推進してまいります。

「モニタリング型」の取締役会への移行を見据える

さらに企業活動の重要な基盤であるコーポレートガバナンスの強化と実効性の向上は当然に不可欠なものであると認識しております。当社は「公正かつ柔軟な経営体制」を中長期的な成長を実現していくための最重要課題の1つに位置付け、多様なスキルの確保や外部

知見の獲得、女性役員の積極登用を進めることで、多様性の推進と実効性の向上を図っております。

23年度はこれまで一体であった指名・報酬委員会を分割し、それぞれに事務局を設置したほか、取締役会と経営会議の決裁権限を明確に定めることで、執行役員の経営参画の意識の向上を図りました。また、24年度からは執行役員トレーニングもスタートし、より質の高い議論の活性化が見られ始めております。今後は、経営会議でより深く経営に関する審議を行うことのできる体制を構築し、取締役会が執行全体をモニタリングする「モニタリング型」の取締役会への移行を目指してまいります。

「美しさ」という普遍の願いに寄り添って

描くのはいついかなる時でも美容室の未来

私はミルボンの代表として当然、当社の未来を描きます。ですが、当社が中期事業構想、さらには中長期ビジョンにおいて見込んでいるのは、いついかなる時でも「美容室の未来」なのです。当社の未来はその「美容室の未来」に付随してくるものであり、美容室が成長すること、世界中の人々が美しく生きられる世界を創造することで、初めて当社も成長をしていくのです。

そのためには、これまでの持続的成長の源泉である、徹底した現場主義、好循環を生む

ビジネスモデル、中期5カ年事業構想に加え、今後は事業ごとの未来の数値化が不可欠であり、資本市場への当然の責任であると認識しております。そうすることによって当社が描く美しさの未来に対し、ステークホルダーの皆様との共感と納得のもと、さらに力強い歩みを進めていきたいと考えております。

「ミルボンをミルボンらしく」。これは私が社長就任に際して、これからの当社を見据えた中で自然と胸に抱いた言葉です。私たちミルボンは美容師・美容室に徹底的に、そしてひたむきに寄り添うことで、社会に美しさを届けていく。急速に変化する社会の中で連続的かつ柔軟なイノベーションは不可欠であるとしても、決して変わることはない軸がミルボンにはあります。そして、それさえ貫くことができれば、あとは「ミルボンらしく」進むのみであると私は考えているのです。私一人で行えることは限られていますが、同じ志を持った1,100人を超える社員と一緒にあれば当社の可能性は、美容室の可能性とともに、無限に広がり続けていくことでしよう。

当社が掲げている「グローバルNo.1」という目標は、当社にとってはあくまでも一つの通過点に過ぎません。何よりも大切なことは、各国・各地域の美容室・美容師に徹底的に寄り添うことで、一軒一軒の美容室、そして一人ひとりの美容師からの支持率No.1を積み重ねること。それは創業者・鴻池が目の中の一人の美容師の役に立ちたいと思ったあの日から、何も変わることはないのです。「グローバルNo.1」という目標は、その積み重ねの先で自ずと現実となるものと信じております。

「自分らしく美しく生きていきたい」

世界中に普遍的に存在するこの願いもまた、決して変わることはない願いです。私たちミルボンは、創業の原点の想いを受け継ぎ、これからも美容室とともに、人々が自分らしく、心豊かに、彩りのある人生を生きられる未来を創り続けてまいります。

全てのステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく挑戦を続けてまいりますので、引き続きご支援、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



株式会社ミルボン 代表取締役社長
坂下 秀憲



し、成功ノウハウの拡大を図ってまいります。

また、知販購入単価の向上へは、milbon:iDとスマートサロンの普及・展開の拡大により、技術という美容師の力、体験という五感の力、そしてECの利便性の力を融合させることで潜在的ニーズを開拓してまいります。こうした取り組みは美容室の今後の生産性向上にも貢献できるものであるとともに、消費を牽引する主役であるデジタルネイティブ世代がリアル店舗に期待する新たな商品や情報との出会いというニーズも叶えることができるものとなるはずです。

次に開くべきはアジア No.1 の扉

当社は今まさに真のグローバル企業へ

かに時間はかかりますが、むしろ時間をかけるからこそ、「美容室のために」という当社の本気度が理解され、日本と同様にその後の成長への強固な基盤となっていきます。

こうした中、すでに海外事業は投資フェーズから収益化フェーズへと移り始めており、今後は当社の成長において、より一層海外事業が大きな影響を及ぼすことになると考えております。私は、真のグローバル企業とは、どこかのマイナスをどこかのプラスで補いながら確実に成長していける企業であると捉えております。昨今の中国市場のように、時代によって、あるいは国や地域によって、経済状況は想定外に変化するものであり、だからこそ「どこにでもミルボンはいる」という状況を創り出すことで、グローバル全体で持続的に成長をし

て使用していくバリューチェーンの構築とサーキュラーエコノミーの構築が急がれ、対応できない企業は経営コストへの大きなインパクトに晒されることになるでしょう。つまり、サステナビリティへの取り組みはもはや、直接的に経済問題の解決へとつながる時代になっているのです。

当社では、サステナビリティコミットメントを戦略の中核に位置付けており、当社及び美容産業における重要課題の解決に事業全体として取り組んでおります。詳細はP46からの「[Sustainability & ESG](#)」の項目で記載しておりますが、そうした取り組みが評価され、23年には、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄へ選定されたほか、当社の国内基幹生産工場であるゆめが

本統合報告書の制作方針について

本統合報告書の制作にあたっては、Value Reporting Foundation（VRF）提唱の「国際統合報告フレームワーク」を参照しております。

2024年度は当社が22年に発表した中期5カ年事業構想の折り返しの年であり、代表取締役社長の交代を迎える年となりました。去る23年度は、美の地産地消で世界の国と地域の美容産業の発展に貢献する「7つのリージョン戦略」、美容室のあり方改革である「サロンソーシャルイノベーション」をはじめとした国内外での各種戦略の成果が具現化し始めております。本統合報告書においてはこれら23年度の進捗と成果を詳細に記載しつつ、サステナビリティ活動の推進状況や、ガバナンス体制の強化といった持続的な企業価値の向上に資する取り組みについてもステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えできるよう、編集に努めました。

全体のデザインについては22、23年の「グローバル」「ボーダーレス」というテーマから、社長交代に伴い新たなテーマとして掲げる「原点回帰と未来創造」を表現すべく、より当社らしいデザインや表現を追求し、当社の経営の根幹である「美容室のために」という想いや事業活動のあり方、独自の事業戦略、さらには当社が創造する社会的価値について、ご理解、ご共感いただけるよう制作しております。

当社において統合報告書の発刊は今回で5回目となります。3回目の発行となった22年以降は、それまでの社員一人ひとりがステークホルダーの皆様とコミュニケーションを深められるよう社員の理解にも重きを置いた制作方針から、より幅広いステークホルダーの皆様に当社へのご理解を深めていただくという方針へと転換し、投資家様をはじめとした外部の方にご協力をいただくことで、より客観的な視点から当社の事業活動や目指すべき未来についてご理解いただけるよう心がけております。内容について、ご不明な点、至らない点、お気づきの点などがございましたら、ぜひご意見を賜れますと幸いです。

担当部門：株式会社ミルボン コーポレートコミュニケーション部

クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

P 04 Top Message

代表取締役社長メッセージ

P 12 About MILBON

ミルボンについて

- [私たちの活動](#)
- [ミルボンの成長の歩み](#)
- [ミルボンの価値創造のプロセス](#)
- [ミルボンの持続的成長 ―連動して価値を生み出す3つの源泉―](#)
- [投資家が語るミルボン ―みさき投資 代表取締役社長・中神康議氏―](#)
- [ミルボンの製品ブランド・サービス](#)

P 30 Focus

ミルボンの戦略的重点

- [2022-26 中期事業構想の全体像](#)
- [グローバル戦略の計画と進捗](#)
- [国内市場戦略の計画と進捗](#)
- [研究開発戦略の計画と進捗](#)
- [生産戦略の計画と進捗](#)
- [財務戦略の計画と進捗](#)
- [人的資本経営への取り組み](#)

P 46 Sustainability & ESG

社会課題への対応と経営体制の強化

- [サステナビリティ推進の全体像及び進捗](#)
- [2023-24 サステナビリティハイライト](#)
- [取締役会長挨拶・後継体制への取り組み](#)
- [コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組み](#)
- [役員一覧・ガバナンス推進体制等](#)
- [新任社外役員×常務取締役鼎談](#)

P 70 Performance

ミルボンの実績データと外部評価

- [財務ハイライト](#)
- [非財務ハイライト](#)
- [外部評価・社会との連携](#)
- [企業情報・株式情報](#)
- [各種情報リンク集](#)



クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

About MILBON

ミルボンについて

P 14

[私たちの活動](#)

P 16

[ミルボンの成長の歩み](#)

P 18

[ミルボンの価値創造のプロセス](#)

P 20

[ミルボンの持続的成長 — 連動して価値を生み出す3つの源泉 —](#)

P 24

[投資家が語るミルボン — みさき投資 代表取締役社長・中神康議氏 —](#)



P 26

[ミルボンの製品ブランド・サービス](#)

私たちの活動

美しさを通じた心豊かな社会の実現



創業から受け継がれるミルボンの根幹



すべては、ヘアデザイナーとともに



つぶれない会社を創る
～イノベーションの連続～

経営理念

ミルボンは、ヘアデザイナーを通じて、世界中の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、ひいては世界中の国と地域に貢献します。

コーポレートスローガン

美しさを拓く。Find Your Beauty

行動指針

「THE MILBON WAY」

ミルボングループ倫理行動指針



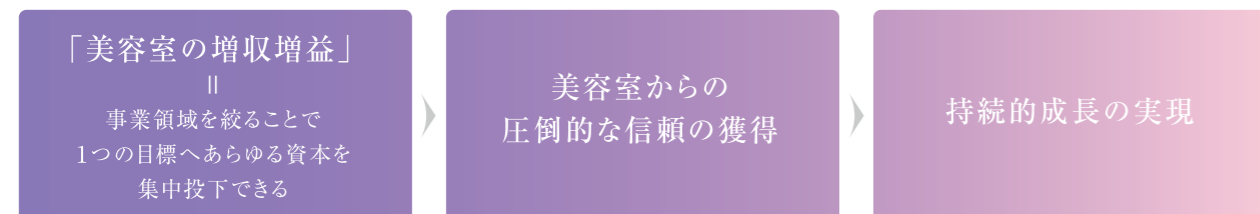
グローバルビジョン

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します。

ミルボンの事業領域



事業戦略の中心



「美しくありたい」という不変の願いに寄り添う

ミルボンは、『美しさを拓く。Find Your Beauty』をコーポレートスローガンに、世界中の美容室を通じて、世界中の人々の美しい生き方を応援し、心豊かな社会の実現を目指す日本発のグローバルプロフェッショナルメーカーです。

当社では1960年の創業以来、美容室が人々の美しさ、そして心豊かな社会の実現に不可欠な存在であるという確信に基づき、「すべては、ヘアデザイナーとともに」という組織哲学のもと、「美容室の増収増益」を戦略の中心に据えることで、一貫して美容師・美容室に絞った事業を展開しています。それにより、全社員が常に立ち返る共通の軸を持った上で、人的資本を含めたあらゆる資本を集中的に投下することが可能となり、それが美容室からの強固な信頼の獲得と持続的な成長へとつながっています。

現在では、国内の美容室向けヘア化粧品

市場において市場を牽引するまでに成長し、近年は美容室というリアルな空間を持つ可能性を最大化すべく、DX戦略を積極的に推進するとともに、ヘア関連製品だけでなく、化粧品をはじめとした他分野への領域拡大も進めています。

さらに、2010年より本格化したグローバル展開においても、日本を含む14の国と地域に販売、生産、研究開発拠点を展開するなど着実に事業を拡大しており、今や世界中に存在する美容室が当社の大切なパートナーとなっています。

当社のお客様は、そうした美容師・美容室であると同時に、美容室を利用される全ての方々でもあります。だからこそ当社では「現場・傾聴・自立」というミルボンイズムのもと、美容師の立場に立った「美容師・美容室視点」と、美容室を利用される方々の立場に立った「社会・生活者視点」という2つの「顧客視点」

に立つことを徹底し、真に求められる美容サービスを追求・提供し続ける独自の仕組みを構築しています。

当社はヘア化粧品を製造・販売するメーカーですが、「モノを売るな、コンセプトを売れ」という合言葉があるように、決して単に製品だけを提供する企業ではありません。当社が提供しているのは人々の美しい生き方であり、自分らしさであり、さらには心の豊かさ、人生の彩りでもあります。

当社は今後も、「ヘアデザイナーを通じて、世界中の美しい生き方を応援する」という理念をひたむきに追求し続けることで「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」というビジョンの実現を目指していきます。そしてその先の未来でも、「美しくありたい」という人々の不変の願いに寄り添い、人々が美しく心豊かに生きられる世界を創造し続けることで持続的な成長を果たしていきます。

PRODUCT

 ヘアカラー剤 (業務用製品・知販品)	 ヘアケア用剤 (業務用製品・知販品)	 パーマメントウェーブ用剤 (業務用製品)	 オーガニックヘアケアブランド (業務用製品・知販品)
 スタイリング剤 (知販品)	 化粧品 (知販品)	 ビューティサプリメント (知販品)	 美容器具 (知販品)

※知販：専門知識を持つ美容師による技術情報の提供を伴う物販

SERVICE



ミルボン公式オンラインストアーズ milbon:iD

Smart Salon®

セミナー・イベント

ミルボンの成長の歩み

強固なビジネスモデルの確立

1960年 ミルボンの前身となるユタカ美容化学株式会社が設立



人々の美しい生き方に寄り添う美容師のために。1960年7月、ミルボンの前身となるユタカ美容化学株式会社が設立され、コールドパーマ剤・シャンプー等の製造販売をスタートしました。1965年1月には他2社を合併し、社名を「ミルボン」に変更。社名は将来、世界へ進出した際にも美しく、覚えやすいようにと名付けられました。

1984年 研修センター（入社時研修）を開設



美容師に真に寄り添うフィールドパーソン（FP）戦略をスタート
ミルボン独自の美容室への営業・教育支援システムである「フィールドマン（現フィールドパーソン）」の育成を開始。モノが飽和する時代の販売戦略として、「モノを売るな、コンセプトを売れ」を合言葉に、美容師に寄り添う活動へと転換しました。現在は「フィールドパーソン（FP）システム」へと進化し、「美容室の増収増益」に貢献しています。

1987年 トップ美容師との共同開発による TAC 製品開発システムをスタート



ターゲット顧客から高い支持を得るトップ美容師との共同開発により製品とコンセプトを生み出す「TAC製品開発」というミルボン独自の製品開発システムを採用。「感性と科学の融合」をキーワードに、トップ美容師の技術力や想いを製品とソフトに落とし込んで一般化することを可能にしました。

1993年 ナチュラルデザイン創りのためのスタイリング剤「ニゼル」を発売



美容師がデザインしたヘアスタイルを自宅でも簡単に再現したいというニーズの高まりを受け、新たなスタイリング剤「ニゼル」を発売。美容室での施術時に、ご自宅でのメンテナンスまでを一貫してサポートできるシステムを構築し、圧倒的な信頼を勝ち取りました。「ニゼル」は台湾でも展開され、当社にとって初の海外進出商品となりました。

1997年 中央研究所を開設

1998年 ヘアアイロン技術による縮毛矯正剤「リシオ」を発売



ストレートヘアへの憧れが高まる中、ヘアアイロンで施術する縮毛矯正剤「リシオ」を発売。シンプルかつ安定した仕上がりを提供する技術システムの確立によって、若手美容師の即戦力化や集客・リピート率の向上などにも貢献。アメリカでも「ジャパニーズストレート」として注目を浴び、大ヒットしました。

2001年 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定

日本のみからの脱却へ

2004年 ミルボン初の海外現地法人 MILBON USA, INC. を設立



ニューヨークを中心に広がっていた縮毛矯正剤「リシオ」を土台として、世界の美容文化の中心的存在である北米にミルボン初の海外現地法人となる MILBON USA, INC.（米国/ニューヨーク）を設立しました。

2005年 ゆめが丘工場を新設

2007年 ホイルワークに最適化した新たな総合ヘアカラー剤「オルディーブ」を発売



美容室経営の柱がパーマからヘアカラーへと移行し、美容師の高い技術力ならではの高品質なヘアカラーの提供を目指し、ホイルワークに最適化した新たな総合ヘアカラー剤「オルディーブ」を開発。フィールドパーソンが技術システムを美容師に伝達しながら市場を開拓することで多くの支持を獲得し、カラーへの変革を象徴する製品となりました。

2010年 多種多様な髪に対応するプレミアムヘアケアブランド「オージュア」を発売



ヘアカラーの一般化を経て、ヘアケアへの関心が高まる中、日本人特有の黒髪の質感や艶から、気候や風土までを徹底的に研究し、多種多様な髪に悩みにオーダーメイドに対応できるプレミアムヘアケアブランド「オージュア」を開発。現在では当社を代表するブランドに成長し、2023年には年間販売金額110億円を突破しました。

2012年 オーガニックヘアケアブランド「Villa Lodola」の販売を開始



自然と調和した生き方を重視する人々が増える中、ヨーロッパの代表的オーガニック認証機関ICEAの認証を100%取得したオーガニックヘアケアブランド「Villa Lodola」の国内での販売を開始しました。

ミルボンは1960年の創業以来、「すべては、ヘアデザイナーとともに」という想いのもと、美容師・美容室視点と社会・生活者視点という2つの顧客視点によって、急速に変わり続ける社会の時流と要求を確実に捉えた連続的なイノベーションを起こし続けてきました。ここでは創業から現在に至るまでの当社のイノベーションの歴史と、持続的成長の軌跡についてご紹介します。

2013年 ミルボン初の海外工場 MILBON(THAILAND) CO., LTD. 生産工場を設立



2010年よりグローバル展開を本格化し、13年にはタイ（ラオーン県）に初の海外生産工場を設立。現在は、日本のゆめが丘工場と、21年に新設した中国工場と合わせ、国や地域で異なる文化である「美」に寄り添う「美の地産地消」体制の推進と、「Made in Japan」から「Made by Milbon」による信頼獲得を進めるグローバル生産体制の重要な拠点となっています。

2016年 世界の多様な毛髪特性を分析したプレミアムヘアケアブランド「milbon」を発売



ミルボンのヘアケア品質を世界へ発信するべく、360°ビューティフルヘアのプレミアムヘアケアブランドとして社名を冠した「milbon」を発売。創業以来培ってきた毛髪研究技術をもとに、世界20カ国の多様な毛髪を分析。その研究から導き出された共通の毛髪ダメージ現象を解明し、独自のケアシステムを確立しました。

髪のみ、業界視点のみからの脱却へ

2017年 美容室専売化粧品品の展開へ株式会社コーセーとの資本業務提携を発表



美容室専売化粧品品の展開や競争力強化を目指し、株式会社コーセーと資本業務提携に関する契約を締結し、「世界で戦う日本美容企業集団の競争力向上」を共通の目標に掲げた新会社コーセー ミルボン コスメティクス株式会社を設立。19年4月の美容室専売化粧品プレミアムブランド「インプレア」の発売を皮切りに、幅広い化粧品を生み出し続けています。

本社を大阪から東京へ移転

2019年 ミルボン初の欧米専用ヘアカラーブランド「ソフィストーン」を発売



ミルボン初となる欧米専用のヘアカラーブランド「ソフィストーン」を発売。欧米のヘアカラー文化に関する価値観、技術、カラー剤の特性を徹底的に研究し、開発しました。日本以外の地域専用として展開する初めての本格的なブランドに対しては、現地の美容師から「日本人の細やかな気配りが感じ取れる」との評価を受け、欧米にヘアカラーの新しい価値をもたらしました。

2020年 ミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」を本格稼働



美容室とお客様をつなぐ公式オンラインストアーズ「milbon:iD」を本格稼働。新型コロナ禍で外出がはばかられた中でも、お客様が自宅から当社商品を購入できるだけでなく、売上を代理店、美容室に計上する従来の商流を維持した仕組みを構築することで、お客様の利便性の向上と、美容室の売上の確保に貢献しました。23年末時点で会員登録者数は67万人を突破しています。

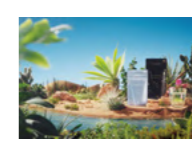
2021年 美容師向けオンライン学習サービス「エデュケーション iD」をスタート



新たな美容体験へ美容室との協働による「Smart Salon®」を展開開始

リアルとデジタルの融合による新たな美容室体験を可能とする「スマートサロン」の展開をご賛同いただいた美容室との協働により開始し、23年末までに国内19都市23軒で展開。店舗内でデジタルの活用などによる様々な美容体験が可能となり、美容室での知販品の売上向上へ成果を発揮しており、今後は26年までに国内100都市への展開を目指しています。

パナソニック株式会社くらしアプライアンス社と共同開発したヘアドライヤー「ELMISTA」を発売



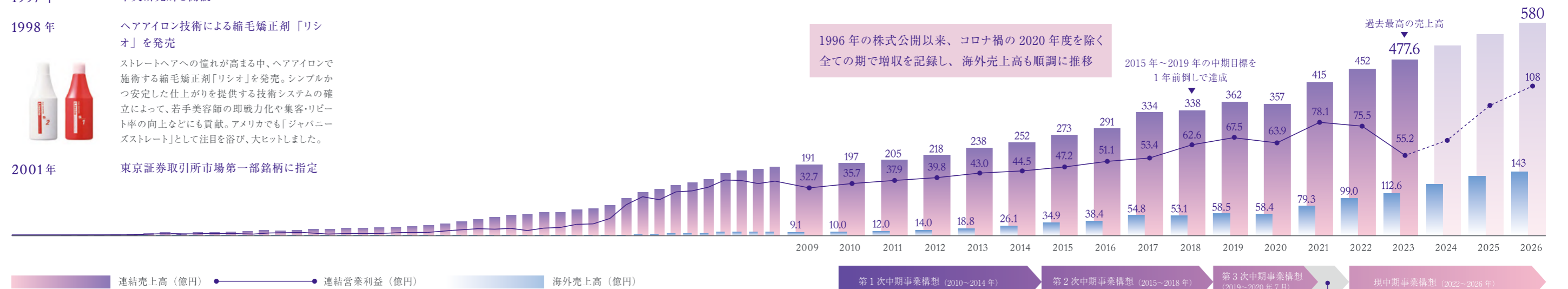
ミルボン初の健康サプリメントブランド「ALANOUS」を発売

ヘア以外への領域拡大の一つとして、ミルボン初となるサプリメントブランド「ALANOUS」を発表。生命エネルギーの根源物質とも言われる「5-ALA（ファイブ・アラ）」の美容への応用研究を約20年間にわたって続けてきた成果として、「5-ALA」を主要成分に、肌のうるおいを守る機能性表示食品と、健康食品の2ラインナップを発売しました。



最先端技術を活用した中長期的な研究拠点「イノベーションセンター」を開設

より長期的な視点での製品・サービス開発に向けた新たな研究拠点として、羽田エリアの大規模複合施設HANEDA INNOVATION CITY内に「イノベーションセンター」を開設。「ビューティプラットフォーム構想」の実現に向け、長期的研究や、独自性の高い強みを持った官学・他企業との共同研究を推進する場所として、将来の事業の芽となる研究に取り組んでいます。



新型コロナウイルスを受け Change the Stage 18 Month Missions! を遂行 (2020年7月～2021年12月)

ミルボンの価値創造のプロセス

ミルボンの主な資本 → **価値創造のプロセス** (INPUT)

人的資本 ※2023年度12月期
THE MILBON WAYの浸透と美容人材の育成

連結従業員数 **1,140名**

1人当たりの教育研修費 **151,662円** | 1人当たりの教育研修時間 **79.0時間**

STRONG POINT ・ THE MILBON WAYによる徹底した組織哲学の浸透
・ 充実した研修制度の継続実施による美容人材の育成
・ 美容室の増収増益を支援するFPシステムの構築

製造資本 ※2023年度12月期
グローバルでの安定供給体制

製造設備への投資費 **10.8億円**

生産拠点 日本（化粧品GMP認証取得）・タイ・中国の **3拠点**

STRONG POINT ・ グローバル生産体制による原料資材の安定調達への推進
・ 市場のニーズや需要変化に対応した「多品種変量生産」

知的資本 ※2023年度12月期
感性と科学を融合する研究開発体制

研究開発拠点 日本・タイ・中国・アメリカの **4拠点**

研究開発費 **23.3億円** | 売上高研究開発比率 **4.9%**

特許保有数 国内 **241件** | 海外 **34件**

STRONG POINT ・ TAC製品開発システムによる感性と科学の融合
・ グローバル開発体制による「美の地産地消」体制の推進
・ 最先端の技術と設備による国内トップの毛髪基礎研究力

社会関係資本 ※2023年度12月期
美を通じた社会との強固なつながり

展開国・地域数 日本を含む **14**の国と地域 | 海外売上比率 **23.6%**

定期的に情報交流を行う美容室軒数 **14,274軒**

公式オンラインストアーズ milboniD 会員登録者数 **67.0万人**

美容室のためのオンライン学習ウェルテュレーションID登録者数 **4.0万人**

STRONG POINT ・ 美容室との強固な関係性の構築
・ 独自のビジネスモデルの海外展開によるファンを獲得
・ DX化の推進による新たなコミュニケーションの創出

自然資本 ※2023年度12月期
人権と環境に配慮したサプライチェーンの構築

総エネルギー使用量（原油換算） **2,309 KL**

水使用量 **47,138 m³** | CO2排出量 ※Scope1・2・3 **272,003 t-CO2**

STRONG POINT ・ サプライチェーンを通じた人権と環境への配慮
・ 事業活動全体でサステナビリティを推進

財務資本 ※2023年度12月期
健全かつ安定した財務体質の維持

純資産 **459.3億円** | 自己資本比率 **86.0%**

STRONG POINT ・ 不測の事態でも社員を守る強固な財務体質



2つの顧客視点

事業戦略

ミルボンの根幹

① 市場調査

ミルボンイズムの実践で見出すイノベーションの芽

ミルボンでは「THE MILBON WAY」による組織哲学の浸透を図っており、「現場・傾聴・自立」という「ミルボンイズム」の実践により、営業・開発職、さらには社長自らも美容室に足を運び、「美容師視点」と「生活者視点」という2つの顧客視点から、イノベーションの芽を見出すことを徹底しています。

② 企画

トップ美容師との共同開発で高い企画精度を実現

2つの顧客視点で得られた情報やニーズだけでなく、ターゲット顧客からの支持を獲得するトップ美容師との独自の共同開発である「TAC製品開発システム」のもと、真に求められる製品・サービスの企画精度の向上を図っています。

③ 研究・開発

高い研究開発力でトップ美容師の技術力などを一般化

「感性と科学の融合」をキーワードに、トップ美容師の有する感性的な技術力等を製品とソフトに落とし込むことを可能にしています。また、現在は日本を含む4カ国に研究開発拠点を設け、国や地域で異なる文化である「美」に寄り添った「美の地産地消」体制の構築を進めています。

← 経営資源への還元

ミルボンは、「すべては、ヘアデザイナーとともに」という根幹となる考えのもと、創業以来一貫して「美容室の増収増益」を戦略の中心に据えた事業活動を行い、「美しさを通じた心豊かな社会の実現」を目指しています。資本領域においては、多大な時間とコストをかけて美容人材の育成を行う人材教育、毛髪基礎研究の強化や研究員自ら美容室へ赴く現場視点での開発体制の構築など、戦略実現へ集中した資本投下を実施しています。これらの資本は、「THE MILBON WAY」という行動指針に基づき、フィールドパーソンシステムとTAC製品開発システムという独自のビジネスモデルにより具体化され、中期5カ年事業構想を成長ドライバーとして、継続した価値創造につながっております。

OUTPUT → **直近の成果と目標**

経済的価値	2023年度	2026年度目標
売上高	477.6億円	580億円
営業利益	55.2億円	108億円
ROE	8.9%	13.9%
ROIC	8.6%	13.6%
配当性向	71.6%	50.0%

社会的価値
持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ「5つの最重要課題」

- 最重要課題1：美しさを通じた心の豊かさの実現**
 - milboniD 会員登録者数
2023年度実績 **67.0万人** → 2026年目標 **100万人**
 - スマートサロン日本全国展開都市数
2023年度実績 **19都市 23軒** → 2026年目標 **100都市 500軒**
- 最重要課題2：再生・循環型の生産・消費活動**
 - ゆめが丘工場のCO2排出量削減率 ※2019年比
2023年度実績 **81.0%** → 2026年目標 **75.0%**（前倒しで達成）
 - 石油由来バージンプラスチック使用量削減率 ※2020年比、売上高原単位
2023年度実績 **9.6%** → 2026年目標 **15.0%**
- 最重要課題3：人にやさしい調達活動**
 - RSPO認証パーム油採用率 (MB+B&C)
2023年度実績 **9.5%** → 2026年目標 **50%**
- 最重要課題4：公正かつ柔軟な経営体制**
 - 社外取締役/女性役員の積極登用
2023年度実績 **5名/2名登用** → 2026年目標 **継続的な登用を実施**
- 最重要課題5：働きがいのある職場環境**
 - 若手社員の離職率 ※直近5年の若手社員（新卒～3年目）の離職率平均
2023年度実績 **10.8%** → 2026年目標 **9.0%**
 - 有給休暇取得率
2023年度実績 **67.8%** → 2026年目標 **70.0%**

※詳細はP46からの「Sustainability & ESG」に記載

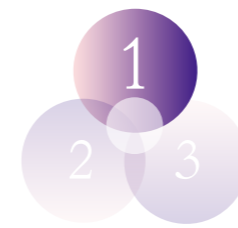
← **VALUE** ← **OUTCOME**
美しさを通じた心豊かな社会の実現

- ヘアデザイナーを通じた、美と心の豊かさにつながる美容産業の創造
- 国や地域によって異なる人々の美しい生き方に寄り添い、住み続けられる街づくりに貢献

ミルボンの持続的成長 ～連動して価値を生み出す3つの源泉～

「徹底」をキーワードに、つながり、連動し合う価値創造の源泉

ミルボンでは1960年の創業以来、美容室が人々の美しさ、そして心豊かな社会の実現に不可欠な存在であるという確信に基づき、「美容室の増収増益」につながる連続的なイノベーションを起こし続けることによって持続的成長を果たしてきました。ここでは、そうした持続的成長の実現へ、連動して価値を生み出す3つの源泉について詳しくご説明します。



源泉1 あり方 THE MILBON WAY



ミルボンイズムの浸透と実践という根幹

THE MILBON WAYは、当社社員が持つべき「ミルボンイズム」や経営哲学、そして経営戦略までをまとめた冊子であり、2012年に現会長の佐藤龍二自らが「継承と革新」をテーマに作成し、時流の変化に対応した改訂を続けながら、当社社員が常に立ち返るべき重要な指針となっています。継承すべき事業戦略の根幹である「すべては、ヘアデザイナーとともに」という理念を中心に、国内外で入社後の各段階での継続的な教育や研修において、本冊子の徹底した浸透が図られているほか、全社員が普段から携帯・実践することにより企業文化としても定着しています。当社の従業員意識調査においては、社員の理解度、共鳴度ともに高水準に保たれており、全ての事業活動におけるイノベーションの創出の源泉となっています。

POINT1 創業から受け継がれる理念と信念

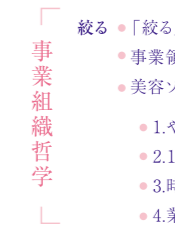
当社には創業者・鴻池一郎が掲げ、現在まで全社員に受け継がれている「すべては、ヘアデザイナーとともに」という理念と、世の中に役に立ち続けることによる「つぶれない会社を創る」という信念があります。これらの理念・信念を実現するために、当社では美容室に一貫して事業領域を絞り、社会の変化に対応した連続的なイノベーションを起こし続けています。

POINT2 「現場・傾聴・自立」という行動基準

当社社員が持つべき「ミルボンイズム」では、「現場・傾聴・自立」という3つの行動基準の徹底した実践を求めています。これらもまた創業者・鴻池が大切にしてきた「現場主義」の姿勢として受け継がれており、現在でも営業・開発職、さらには役職を問わずあらゆる社員が現場に足を運び、美容師と生活者の声に耳と目と心を真摯に傾けた上で、一人ひとりが自らにできることを考え行動する文化が育まれています。



- 「理念・信念・想い」
- 理念 ●すべては、ヘアデザイナーとともに
 - 信念 ●「つぶれない会社を創る」～イノベーションの連続～
「大きく伸ばそうとせず、伸びる要件を創る」
 - 想い ●「自分たちの住む世界で存在価値の高い会社を創る」
●「社員とその家族の幸せと仕事のやりがいの実現」
●「世の中の役に立っている会社は世の中が潰さない」

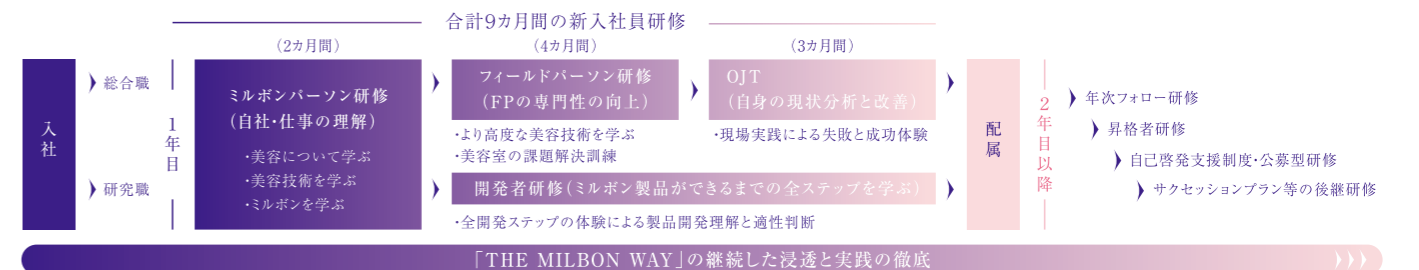


- 「絞る」
- 「絞る」とは=何かを捨てること
 - 事業領域=美容師・美容室に絞る
 - 美容ソフト=頭髪を中核に化粧品他
 - 1.やることよりもやらないことを明確に決める
 - 2.1つのことを突き詰める
 - 3.時代・時流に左右されない、本質的かつ普遍的な価値を磨く
 - 4.業界常識を疑う

POINT3 徹底かつ継続的な教育研修

当社では毎年、人件費の2%以上を社員の教育研修費に充てるなど、人的資本への惜しみない投資を続けています。特に新入社員研修は、1984年から継続して入社後9カ月間の研修のみの期間を設けており、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するほか、THE MILBON WAYについては、社長時代から引き続き、現会長の佐藤龍二自らが講師を務めることで浸透を強化しています。さらに2年目、5年目の年次研修をはじめとした各種研修時や、国内外の各事業所で定期開催している勉強会においても継続的な浸透を図っています。

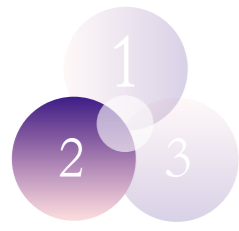
教育・研修の全体像



ミルボンパーソン研修の概要

- 1 ミルボンイズムや哲学の理解**
THE MILBON WAYを基に、ミルボン社員として持つべきマインドや当社の使命を学ぶ
- 2 美容技術の習得による美容師の仕事理解**
自社製品の使い方はもとより、美容師が店舗で使用する技術までを理解し、美容室への教育サポートができる技術と知識を体得する
- 3 美容室経営に対する理解**
美容室が今何に困っているのか、どのような支援を必要としているのか、美容室オーナーの悩みに寄り添えるよう、経営に対する理解を深める

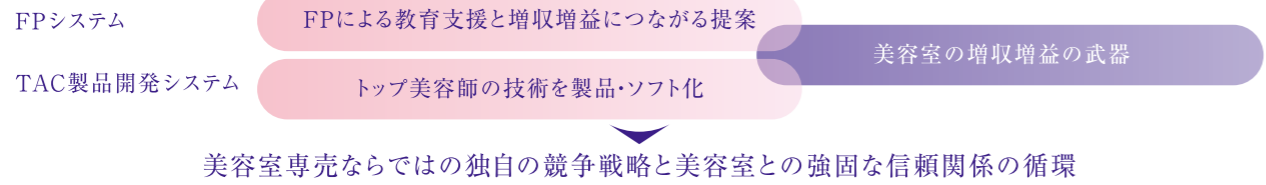
一人一人の社員がTHE MILBON WAYと美容室の仕事を理解することで、「美容室の増収増益」につながる取り組みを自ら考え体現する体制を構築



源泉2 やり方 独自のビジネスモデル

高付加価値の創造と美容室からの圧倒的信頼の獲得

THE MILBON WAY によって浸透した組織哲学を体現するのが、一貫して美容室・美容師に絞った事業を展開する当社独自のビジネスモデルです。「モノを売るな、コンセプトを売れ」をスローガンに美容室に徹底的に寄り添う営業・教育支援システム「フィールドパーソン(FP)システム」と、トップ美容師の感性的な技術力等を製品とソフトに落とし込んで一般化する製品開発システム「TAC 製品開発システム」の両輪によって、他社には真似できない「美容室の増収増益」につながる高い付加価値の創造・提供を実現し、美容室からの圧倒的信頼を獲得しています。



POINT1

美容室に徹底的に寄り添う「フィールドパーソン(FP)システム」

当社では、「モノを売るな、コンセプトを売れ」をスローガンに、商品に付随する美容技術等の付加価値の提供のほか、美容室の課題解決や教育支援までを行うことで「美容室の増収増益」に貢献する独自の営業・教育支援システム「FPシステム」を展開しています。FPには専門性・役割別に3つの職種があり、そうした美容に精通した当社社員が日常的に美容室へと足を運び、講習の実施や店内会議への参加、さらには販促計画の立案など、一軒一軒異なる美容室の課題やオーナーの想いと向き合うことにより、強固な信頼関係を構築しています。

フィールドパーソンの職種

FMS(フィールドマーケティングセールス)

代理店セールスとともに美容室訪問や、代理店から共有された情報を活用した美容室の営業・経営面での支援など、様々な課題解決に貢献する営業担当社員

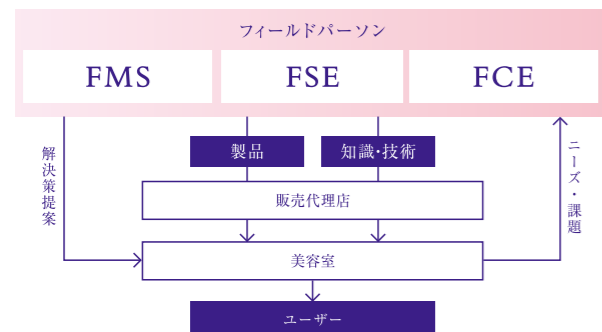
FSE(フィールドサロンエデュケーター)

高度な美容技術や人材育成等の教育支援を行い、美容室・美容師の課題解決に貢献する教育担当社員

FCE(フィールドコスメティクスエデュケーター)

美容室向けのスキンケア化粧品をはじめ、コスメティクス分野の教育・展開に特化した社員

FPシステムの仕組み



POINT2

顧客視点を起点とした「TAC 製品開発システム」

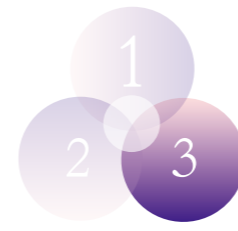
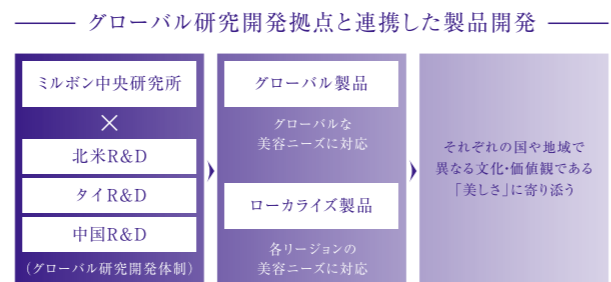
当社では、「感性と科学の融合」をキーワードに、BtoBtoCの2つの顧客視点(美容師視点、生活者視点)から、トップ美容師が有する感性的な技術力等を、美容師との協働で製品とソフトに落とし込み一般化する独自の製品開発システム「TAC 製品開発システム」を展開しています。その背景には国内トップクラスを誇る毛髪と頭皮に関する基礎・基盤研究の知見があり、独自かつ高付加価値の創造につながっています。さらに現在は、海外の当社研究開発拠点と連携し、グローバルな美容ニーズに対応した製品と、それぞれの国や地域の美容ニーズに対応したローカライズ製品の開発を目指しており、海外においてもTAC製品開発システムの展開体制の構築を図っています。

TAC製品開発システムのフロー



トップ美容師の感性的技術 × ミルボンの持つ科学的な開発技術 (TAC製品開発システム)

製品・ソフトとして一般化し、より多くの人々に美しさを届ける

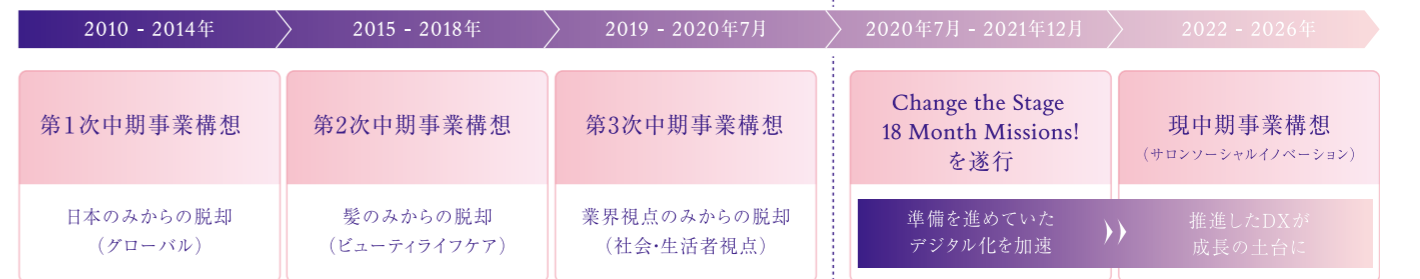


源泉3 向かうべき姿 中期5カ年事業構想

中長期ビジョンを見据えた年度ごとのアクションによる目標達成

当社では、THE MILBON WAY をもとに、美容市場のあるべき姿・ありたい姿を実現していくために、2010年度からはそれまでの「ローリング型」の中期事業構想を取りやめ、最新の社会動向と10年後の社会変化を見据えた「5カ年コミット型」の中期事業構想を策定・遂行しています。それにより全社員が常にビジョンを見据えた上でのアクションを継続することが可能となり、連続したイノベーションと持続的成長につながっています。

現在までの中期5カ年事業構想

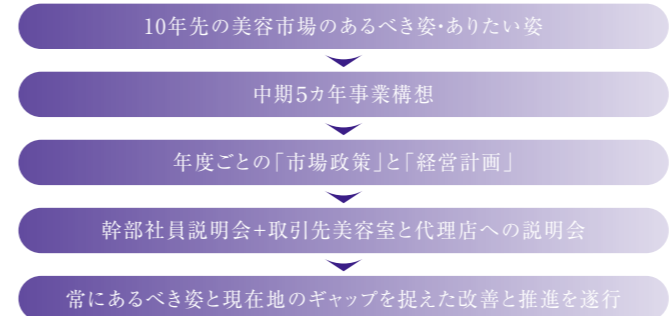


新型コロナ禍に伴う人々の行動様式や価値観の変化に柔軟に対応

POINT1

中期事業構想と連動した年度ごとの市場政策と経営計画

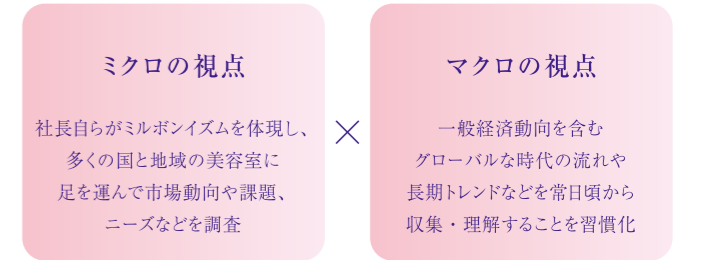
当社では、中期5カ年事業構想から単年の具体的な取り組みである「年度市場政策」と「年度経営計画」を策定し、幹部社員への説明会で周知した上で、各部門での実践の徹底へとつなげています。さらに社内だけでなく、取引先美容室と代理店のそれぞれに対しても年度計画の実現に向けた市場政策の説明会を毎年開催しており、常にあるべき姿と現地のギャップを捉えることで、目標の確実な達成を目指す体制を構築しています。



POINT2

ミクロとマクロの視点による調査と立案

当社では、ミクロの視点とマクロの視点の両方に立った上で計画策定と戦略立案を進めています。ミクロの視点の獲得では、当社の「ミルボニズム」の行動指針である「現場・傾聴・自立」を社長自らが体現し、多くの国と地域の美容室に直接足を運んで市場動向の調査を行っており、ここに一般経済動向を含むグローバルな時代の流れや中長期トレンドなどを組み合わせることで、実感と納得感のある計画策定と戦略立案が可能となっています。



実感と納得感のある計画策定と戦略立案



高い収益性を持続する独自の競争戦略を評価する「ポーター賞」を受賞

当社独自の競争戦略は、一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻が主催する「2020年度第20回ポーター賞」を受賞するなど、高く評価されています。受賞にあたっては、1960年の創業以来、一貫して美容師・美容室に絞った事業を展開し、96年の上場以降、受賞時点で23期連続の増収を記録していることなど、高い収益性を維持しながら持続的成長を続けてきた事業戦略の独自性を評価いただきました。

投資家が語るミルボン

なかみやすのり

みさき投資 代表取締役社長・中神康議氏インタビュー

みさき投資株式会社 代表取締役社長
独立行政法人 経済産業研究所 コンサルティングフェロー

ミルボンは、美容室市場において独自のビジネスモデルと競争戦略を構築・遂行することによって、現在まで続く高い収益性と持続的成長を実現しています。ここでは、「『企業益』を以て『投資家益』を実現し、両者を以て『社会益』の増大に貢献する」という「三益の追求」を掲げるみさき投資株式会社の代表取締役社長・中神康議氏より、ミルボンの独自性や将来性などについてご解説いただきました。

ミルボンは独自の障壁と高い根源的価値を兼ね備えた企業

我々みさき投資は、短期主義ではなく、長期的な視点で企業価値向上に貢献することを株主本来の役割と考え、その役割を果たすべく、「働く株主®」という哲学のもと、投資先の経営者や従業員とともに汗を流し、投資先企業の“企業益”を最大化することを目指しています。経営者、従業員、株主が三位一体となって企業価値を向上させてこそ、「みなで豊かになる」というあるべき資本市場の姿を実現できるはずであり、そのために当社では、国内に約4,000社ある上場企業のうち、投資先を10数社に絞る厳選投資を行い、投資先1社に対して複数名によるチームを編成してエンゲージメントを進めています。

顧客の資産に対して受託者責任を負う投資業においては、入り口である企業の選択が何よりも重要であり、これを見誤っては顧客をリスクに晒してしまうことになります。当社の場合はさらに、投資先を絞っていることから、その入り口は決定的かつ重大な選択となります。そうした中で我々は、投資先候補の企業が市場に独自の「障壁」を築き上げていること、さらには、

当社の考えるその企業の「根源的価値」に対して現在の「株価」からの伸びが期待できることなどを、長期保有に値する企業かどうかを見極める重要な判断基準としています。

「障壁」を築いているとは、競争を跳ね除けるだけの強固かつ独自のビジネスモデルを構築していることを指します。相応の利益が見込める市場には、それに見合った強い競争が出現するものであり、長期投資を実践するためには、そうした場合でも今ある収益が今後も守られ続けるか、さらには、今後も着実に成長していくかが肝心となります。そのため当社では、一時的に高収益を出しているかには興味がなく、その企業が障壁によって守られているかを重要な基準としているのです。こうした点においてミルボンでは、非常に優秀な経営成績を長く続けており、これは、高い障壁が築かれているということの証明であると言えます。直近23年度こそ、世界的な原材料費の高騰や新規事業の苦戦などにより収益性や資本生産性が大きく低下するなど厳しい結果となっておりますが、当社では、これによってミルボンの根源的価値自体までもが低下したとは考えておりません。

長期投資の判断基準

1 市場において独自の障壁を構築している
→ 障壁が超過利潤を生み、根源的価値を支える

2 「運行」ではなく「経営」している
→ 障壁が強化され、根源的価値が高まる



「小さな池の大きな魚」

ビジネスにおいて最も強い

「大きな池の大きな魚」

競争による食い合いが生まれる

ミルボンのグローバル展開における鍵

「グローバル市場」=「大きな池」

「グローバル市場」=「小さな池」の集合体

→ 特定の顧客あるいは地域セグメントを切り取り、そこに一極集中することで、一つずつ障壁を構築する

あったと思います。

83年当時のミルボンの規模は従業員約100名、経常利益7,700万円程度でしたが、鴻池氏は戦略の遂行のため、84年に一気に20名もの新卒を採用し、さらに約5,000万円を研修費用に投じるという、考えられないほどの人的資本投資を行ったのです。その結果、84年度の経常利益は2,400万円、経常利益率は1.1%に急落しました。しかし、この「FPシステム」への転換により、2年後の86年からは業績が大きく好転し始めており、これが現在まで続くミルボンの高い障壁の原点となったのです。

私はこうした障壁を獲得する方法は2つしかないと考えています。それが、競争の顎が外れるほどのコストをかけること、あるいは、競争が腰を抜かすほどのリスクを取ることです。簡単に真似できるような障壁であれば、それはもはや障壁と呼べず、鴻池氏はまさに、その“顎が外れるほどのコストをかけ、腰を抜かすほどのリスクを取る”ことで、強固な障壁を築くことに成功したのです。この転換のストーリーは、日本の経営史に残る大英断であったと感じています。

では、この障壁がなぜ、どのように機能しているのか。当社ではその理由の一つを、顧客がそれまでとは別の製品やサービスに乗り換える際に負担する金銭的・心理的コストである「スイッチングコスト」にあると考えています。例えば、美容室の購買担当者が製品を切り替えるか継続するかを考える際、ミルボン製品よりも良いと感じる製品があったとします。ですがそこで、FPシステムによって蓄積されたミルボンへの信頼が頭をよぎるのです。そのため、1回ごとの選択においてはミルボン製品が選ばれない可能性は十分にあるとしても、それが繰り返しの選択になった場合には、ミルボンとの取引、ひいてはFPによる支援を失ってまで他社製品だけを選び続けるということは美容室にとってリスクとなり、結果として、ミルボン製品が継続的にその椅子を確保し続けることができる状況を生み出しているのです。

そして現在は、公式オンラインストア「milbon:iD」や「スマートサロン」といった新たなサービスが生まれており、障壁はさらに高くなっていくものと考えられます。さらに申し上げれば、障壁の創出は決して経営者の決断だけで実現するものではありません。同様かそれ

以上に重要なのは、経営者の決断を実行し切る組織力であり、ミルボンにはその力も備わっていると言えるのです。

鍵はグローバルの中に

「小さな池」を生み出せるか

一般的に、経営の世界では食い合いが発生する「大きな池の大きな魚」よりも、自由に悠々と泳ぐことのできる「小さな池の大きな魚」が最も強いとされており、国内市場におけるミルボンはまさにこの「小さな池の大きな魚」を体現しています。しかし、やはり障壁にも寿命があるとともに、小さな池の中で成長限界に突き当たることは考えられます。そうした中でミルボンが今後も持続的成長を果たしていくためには、この素晴らしい障壁の次の展開が鍵となるでしょう。

ミルボンがこれまで成長してきたその「小さな池」である国内市場では人口減が進み、その分だけ美容室の利用者数が減少していくことになるはずですが。そうした中でミルボンが推進している「milbon:iD」と「スマートサロン」は、今後の成長ドライバーとして機能するものと期待しています。

また、「リアル・定期的・長時間」という美容室空間が持つ稀有な価値を最大化すべく、ヘア以外の他分野への領域拡大を図っており、今後は具体的な成果にも注目していかなくてはなりません。美容室の一番の価値である「美容師の技術」に直結しているヘア関連製品は販売動線として非常にフィットしているものの、ヘア以外の製品については、美容師とお客様の双方に対して物理的・心理的動線をどのように描くかが試されることになります。課題と大きな可能性が同居するこの挑戦においては、続ける・止める・軌道修正などの経営判断の局面が多発するでしょう。

そして、今後の成長ドライバーとして最も期待されるのが海外事業であり、私はそこに大きな可能性を感じています。もちろん国や地域によって文化も髪質も異なるため、そうした違いに柔軟に対応することは必要だとしても、美容室経営における悩みには共通項があるものと考えられ、ミルボンのFPシステムはその課題解決を担えるはずだからです。それにより信頼を構築し、その信頼を土台として髪質などに応

じた製品をTAC製品開発システムによって生み出すことができれば、ミルボンは世界でも十分に障壁を築けるはずなのです。

現在ミルボンは、黒髪文化で優位性のある東アジアでのシェアを着実に伸ばし、米国での事業が拡大している最中にあります。私はそうした中で、全体を均一ではなく、東アジアの特定の国や、米国における特定の顧客あるいは地域セグメントなどに一極集中し、一つずつ強固な障壁を築き上げていくのが良いのではないかと考えております。海外事業においては「大きな池」を「大きな池」のまま捉えるのではなく、「大きな池」の中のどこかに「小さな池」を作るのかという視点が必要になり、それがミルボンのビジネスモデルには適していると感じるのです。集中的な資本投下によって、美容室の信頼を勝ち取るまでには一時的な利益率の低下などがあるかもしれませんが、一度築かれた障壁は簡単には崩されません。そのことは、国内市場ですでに証明されています。

今後のミルボンにさらに期待するのは「運行」ではなく「経営」

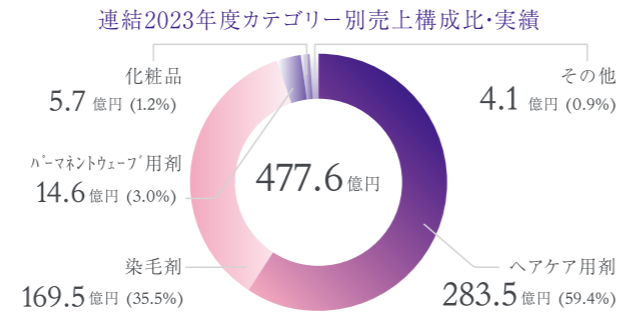
最後に、投資家の立場としては当然、投資した企業にはできる限り失敗してほしくありません。しかし同時に、失敗を恐れている成長がないことも確かです。短期的な利益を最優先する投資家がいるのも事実ですが、みさき投資が考える企業経営者の何よりも大切な仕事は、社会のために、ステークホルダーのために、ミルボンでは特に美容室のために、長く続く利益を作っていくことにあります。一度成功した戦略を「運行」することで利益を生み出し続けることは素晴らしいことですが、成功には賞味期限があります。企業に真に求められていることは「経営」であり、そこにはリスクも伴います。イノベーションの連続により「つぶれない会社を創る」と掲げるミルボンに対して、まさにその信念に基づき、失敗を恐れずにリスクテイクを続け、そのリスクテイクを徹底的にやり抜く真の「経営」を期待しています。



ミルボンの製品ブランド

「美しさ」への期待と願いに応え、新たな価値を形に

ミルボンでは、美容室で使用される業務用の頭髪化粧品及び美容室を利用するお客様がご自宅で使用される頭髪化粧品を中心に、美容のプロであるヘアデザイナーのカウンセリングと技術により価値が最大化される製品を提供しています。また現在は、これまでのヘア関連製品のみを展開にとどまらず、美容室を人々が心豊かに生きる上で不可欠な「ビューティプラットフォーム」へと発展させるべく、新たな分野への領域拡大を図っており、美容室専売の化粧品やビューティヘルスケア領域の製品も取り揃えています。ここでは各ブランドの主要製品についてご紹介します。



プレミアムブランド 多様な美の価値観を実現するハイクオリティブランド

Aujua (ヘアケア)



美への意識は年々高まり、ますます美しくなってゆく日本の女性。だからこそ、髪の悩みも多種多様です。それは、一人1つにとどまりません。季節やスタイルの変化、年齢を重ねる事によっても変化します。一人ひとり違う髪の悩みには、誰かと同じヘアケアではなくその人だけの、オーダーメイドのヘアケアプログラムを。そんな想いから誕生したのが、「Aujua」です。

PJOLI (ヘアケア)



毛髪補修成分を持つ植物成分やオーガニック成分を配合し、使い心地や仕上がりにこだわりを。精油をブレンドした香りが、ときには気持ちをほぐし、ときには心が前へむくよう導いてくれる。自然に還る成分や再生素材を用いたパッケージを取り入れることで、環境にもやさしく。一人ひとりが、その人らしく輝けるブランドです。

“milbon” (ヘアケア)



毛髪をナノレベルで解析して発見した世界の女性共通のダメージ現象「棒状空洞化」。“milbon”は、毛髪補修成分「SSVRシルク※」配合で毛髪内密度を高め、棒状空洞化を補修し、髪の内側から本来の美しさへと導きます。プロフェッショナルの技術によって施されるサロントリートメントからホームケアまでがつながる一歩先のヘアケアを提供します。

※イソステアロイル加水分解シルク(毛髪補修成分)

iMPREA (化粧品)



コーセーとミルボンが共同で開発した美容室専売化粧品。美容室は、一人ひとりの個性を見極め、それぞれの美しさを提供できる唯一の場所。そんな美容室ならではの強みを生かしたコミュニケーションメソッド「印象プロデュース®」を通じて、お客さまに自分らしい印象の変化をお届けするかつてないブランド、それが「iMPREA」です。

Villa Lodola (ヘアケア・ヘアカラー)



全製品がヨーロッパの代表的なオーガニック認証機関 ICEA の認証を100%取得したオーガニックヘアケアブランドです。美しい髪のために、大いなる自然のチカラを。「Villa Lodola」を通じて新しい選択肢をご提案します。

ELMISTA (美容器具)



パナソニックが牽引する美容家電の技術と、ミルボンが培ってきた毛髪科学の知見。二社の共同開発により、しなやかに髪を乾かすと同時に美容液を根元から毛先まで髪一本一本へ補給する、次世代型ドライヤー「ELMISTA」が誕生しました。ヘアドライ時間が、心地よい指通りとツヤを与えるヘアケア時間へと変わります。

プロフェッショナルブランド 新しいトレンド、デザインの変化、世代間の違いを捉えたブランド

Elujuda (ヘアケア)



思い通りのヘアデザインは、扱いやすい素材から生まれます。「Elujuda」は、世代を問わずサロンの仕上がりのような扱いやすい髪へと導き、日中に至るまで心地よい質感でデザインのクオリティを高めるブランドです。

im (化粧品)



コーセーとミルボンが共同で開発した美容室専売化粧品。「im」は、自分らしいアップデートを楽しみながら「メイク魅せ」を叶えるブランドです。

テクニカルブランド プロのヘアデザイナーの専門的なテクニックをより引き立たせるアイテム

ORDEVE SERIES (ヘアカラー)



お客さまの数だけ、なりたいたいイメージがあります。「ORDEVE」は、ひとり一人の異なる髪素材、その時々女性の気持ちに応え、上質かつ繊細な質感表現を叶えるオーダーメイドヘアカラーです。サロンヘアカラーを楽しむすべての女性が輝き続けることを応援します。

GRAND LINKAGE (ヘアケア)



サロカラー直後の仕上がりを、いつまでも、キレイなまま。あらゆる世代の女性の毛髪を美しく輝かせます。

ALANOUS (ヘルスケア)



砂漠の緑化にも用いられる「5-ALA」。36億年前より地球に存在しているこの成分は、「生命の根源物質」とも呼ばれています。美しさを科学するミルボンは約20年間、この5-ALAの基礎研究をつづけ、「ALANOUS」にたどり着きました。身体の内側から、みずみずしい毎日を実現するサプリメントです。

ENOG (ヘアカラー)



まだ誰も見たことのない色。見つからないなら、つくればいい。ずっと探し続けていたこの世界にまだない色。自分だけの色を、自分の手で。

nigelle (スタイリング)



常に半歩先行くトレンドを楽しみたい女性たちに向けて、プロのヘアデザイナーが表現する絶妙な束感や動き、質感は進化し続けています。そのスタイリング技術から生まれたデザインツールがスタイリングブランド「nigelle」です。

MILBON
Our Brands



各種ブランドの詳細やラインナップは
<https://www.milbon.com/ja/brand/>
をご確認ください。

Neo Liscio (パーマント)



ベースとして整えたストレートヘアをヘアカラーやアイロンなどで自由にデザインしたい。そんな想いに応える「Neo Liscio」。年齢を重ねることによる大人の髪の悩みに対応し、大人のストレートスタイルも実現しました。デザインできるストレートヘアで、あらゆる世代の髪を美しく。

ミルボンの提供サービス

リアルとデジタルの融合で美容室の持つ価値を最大化する

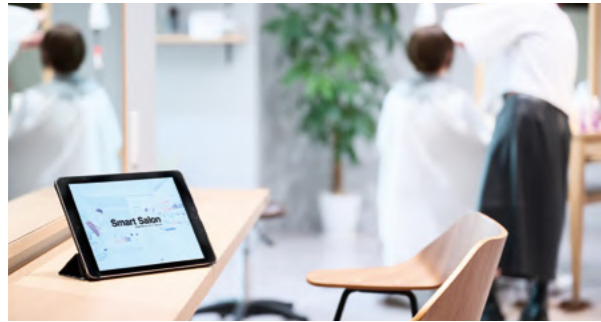
ミルボンでは、美容室のさらなる発展へ美容室空間の価値を最大化すべく、リアルとデジタルを融合した様々なサービスを創造・提供しています。また、生活者の美しさに生涯にわたって寄り添う「生涯美容師」の育成に向けても、美容技術や知識、キャリア形成に至るまで、セミナーやイベント、オンラインプラットフォームなど様々な形式を用いて、リアルとデジタルの両面での教育支援を展開しています。ここではそうした当社が提供するサービスについてご紹介します。

Smart Salon®

リアルとデジタルの融合により美容師とお客様がシームレスにつながる新たなコンセプトのサロン空間を

2023 年度実績

国内 19 都市 23 軒でテストマーケティングを展開



Smart Salon® が実現した新たな価値体験

KAORIUM (カオリウム) ~香りから選ぶ楽しさ~



デバイスに並んだボトルの中から「いいな」と感じる香りを選んでいくことで、AIがお客さまの好みの香りを言語化・診断し、商品をお勧め。香りを切り口に商品選びをより楽しく、新しい出会いも叶えます。

※「KAORIUM (カオリウム)」は、様々な香りを「感性言葉」に変換すると同時に言葉から香りを選び出すことができる、SCENTMATIC 株式会社 (代表取締役: 栗栖 俊治、本社: 東京都) 開発の、香りと言葉の融合体験ができる AI システムです。
※ KAORIUM は SCENTMATIC 株式会社の登録商標です。

Smart Salon Viewer (スマートサロンビューア)

~調べる、見つかる~



施術で使われるシャンプー・トリートメントやコスメなどの情報を、セット面のタブレットにてお客さま自身で知ることができます。また、ヘアカラーやメイクのシミュレーション、フレグランス診断など、お客さまを飽きさせないコンテンツを随時拡充し、美容室での施術時間の価値を高めます。

「Smart Salon®」は、リアルとデジタルの融合による新たな美容室体験を可能とし、美容室と生活者のこれまでにないつながりを生む店舗起点型のサロンです。23 年度よりご賛同いただいた美容室との協働による事業展開がスタートし、23 年度はテストマーケティング期間中にもかかわらず、国内 19 都市 23 軒での展開がなされ、ミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」との連携のもとで、すでに知販売上の向上をはじめとした成功事例が生まれています。

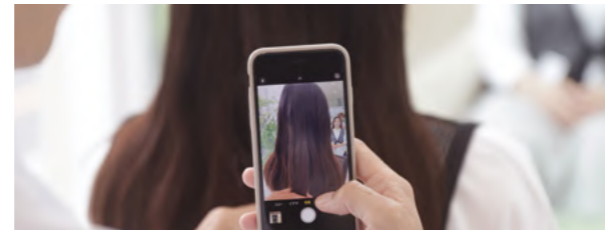
DAGASHI (ダガシ) ~探して、試せる~



駄菓子屋さんのように並んだサンプルサイズの商品たち。美容師さんからお勧めされた商品、気になる商品を、トライアル価格で購入し、ご自宅でお試しいただくことが可能です。

STYLESTOCK (スタイルストック)

~美容師の提案があなたの手元に~

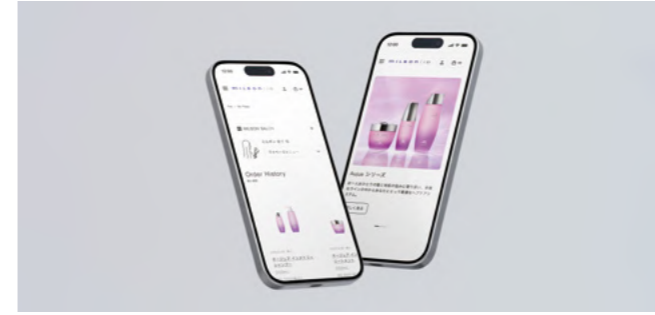


milbon:iD の新サービスとして、お勧めのシャンプーやコスメ、スタイリング方法等、美容師が提案した情報をお客様のスマートフォンにお届けします。

milbon:iD 美容室の顧客がオンラインで店販品を購入できる EC プラットフォーム

2023 年度実績

会員登録者数 67 万人・登録サロン数 5,480 軒



ミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」は、美容室に来られたお客様がオンラインでも店販品を購入できる EC プラットフォームとして美容室の生産性向上を支援するサービスです。新たな購入機会の創造により「美容室の増収増益」に貢献するとともに、リアルとデジタルの融合による新たなコミュニケーションツールとして、2020 年 6 月の本格稼働以来、急速に支持を拡大しています。また、23 年度より展開が始まった「Smart Salon®」と連動することにより、さらなる機能の拡充と利便性の向上を図っています。

エデュケーション iD 理想に近づく自分がわかる美容師のためのオンライン学習ツール

2023 年度実績

会員登録者数 4.0 万人



「エデュケーション iD」は、美容師のためのオンライン学習プラットフォームであり、デジタルの活用によって場所や時間に制約されずに、知識や技術情報をオンラインセミナー等を通じて受講することができます。これにより、美容師の学習の効果・効率、利便性、労務環境の向上をサポートし、一人ひとりに合わせたスキルアップの実現を支援しています。

動画学習コンテンツ

トップ美容師による技術解説や、カリキュラム化した講習など、300 以上の動画を必要なタイミングで視聴することができます。

各種セミナー・イベントへの申し込み

全国またはオンラインで実施する各種セミナー・イベントへの申し込みができます。

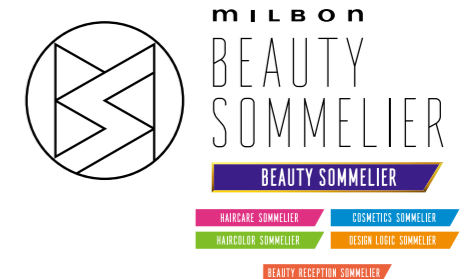
商品・教育情報ページ LINKS

商品の PR シートやマニュアル、POP などいつでもダウンロードできるほか、商品に合わせた教育動画を視聴することができます。

セミナー・イベント 幅広い学びの場の提供と世界の美容室をつなぐ教育イベント

2023 年度実績

スタジオ・イベント・教育動画年間延べ利用人数 27.1 万人



ミルボンでは、スタジオを活用した教育セミナーやイベントといったリアルでの機会提供に加え、「エデュケーション iD」と連動したオンラインセミナー等の充実を図っています。セミナー・イベントでは、トレンドデザインの講習や最新の商品情報の学習といった技術・商品情報のみならず、知販品の購入を促進するためのコミュニケーションやメニューの単価向上に向けた高付加価値提供ポイント、また、美のスペシャリストを育成するビューティソムリエ認定制度など、様々な内容を学ぶことができます。さらに、セミナーやイベントにお申し込みをいただいた方においては、「エデュケーション iD」内の関連した動画カリキュラムの閲覧が可能になるなど、リアルとデジタルを効果的に組み合わせながら、美容師一人ひとりのニーズに合わせた教育機会の提供を推進しています。これらの教育支援活動は国内に限らず世界中で展開されています。

※セミナー・イベントの詳細は (<https://www.milbon.com/ja/company/seminar/>) をご確認ください。



クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

Focus

ミルボンの戦略的重点

P 32 [2022-26 中期事業構想の全体像](#)

P 34 [グローバル戦略の計画と進捗](#)

P 36 [国内市場戦略の計画と進捗](#)

P 38 [研究開発戦略の計画と進捗](#)

P 40 [生産戦略の計画と進捗](#)

P 42 [財務戦略の計画と進捗](#)

P 44 [人的資本経営への取り組み](#)

2022-26 中期事業構想の全体像

アジア No.1、世界ベスト5 の真のグローバル企業へ

2022-26 中期事業構想の全体像

ミルボンでは、「美しさを通じた心豊かな社会の実現」へ、5カ年ごとの中期事業構想を策定し、その確実な遂行によって持続的成長を果たしてきました。最新の2022-26年中期事業構想では、「Stage for the Future」をテーマとし、最終26年度のあるべき姿を「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出し、アジア No.1、世界ベスト5をめざす」と設定しています。

現中期事業構想の戦略は大きくグローバル戦略と国内戦略の2つに分けられ、グローバル市場においては、国や地域によって異なる文化である「美しさ」に寄り添う「美の地産地消」体制を構築するグローバル戦略「7つのリージョン」を遂行。国内市場では、人口減等の構造的課題と生産性等の産業的課題に直面している美容室を、人々が心豊かに生きる上で不可欠な「ビューティプラットフォーム」へと発展させる国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」を推進しています。各戦略の進捗の詳細とはP34以降に、個別に記載しています。

グローバル戦略「7つのリージョン」の概要

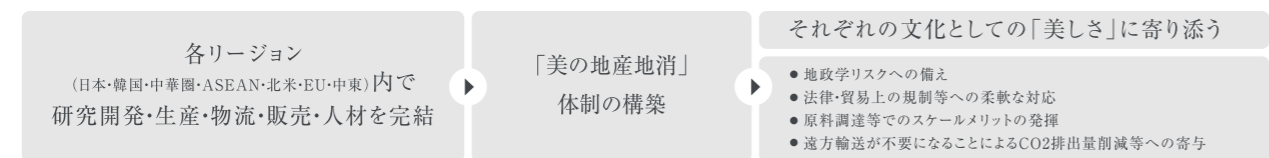
当社のグローバル戦略である「7つのリージョン」とは、「美しさ」の価値観が国や地域によって異なる“文化”であるという前提のもと、当社がすでに進出している日本を含めた14の国と地域を「7つのリージョン」（日本・韓国・中華圏・ASEAN・北米・EU・中東）として捉え、各リージョンの「美しさ」に寄り添う「美の地産地消」体制を推進する戦略です。

体制の具現化に向け、各リージョン内で販売、研究開発、生産の拠点の整備及び検討を進めており、最終的には全リージョンで研究開発から生産、物流、販売までの機能が完結できるようになることを目指しています。そうすることによって、国や地域によって異なる文化としての「美しさ」に寄り添えるだけでなく、地政学リスクへの備えや、法律・貿易上の規制への柔軟な対応のほか、原料調達等でもスケールメリットを発揮できるようになります。また、サステナビリティの観点からは、遠方輸送が不要になることでCO2排出量の削減にも寄与できます。

その上で、グローバルで共通する美容ニーズを捉えたグローバル製品と各リージョンのニーズを捉えたローカライズ製品の開発を、当社独自の営業・教育支援システムと連動させることで、それぞれの国と地域で「Made by Milbon」による信頼の獲得を目指しています。

美しさ = 国や地域によって異なる文化・価値観

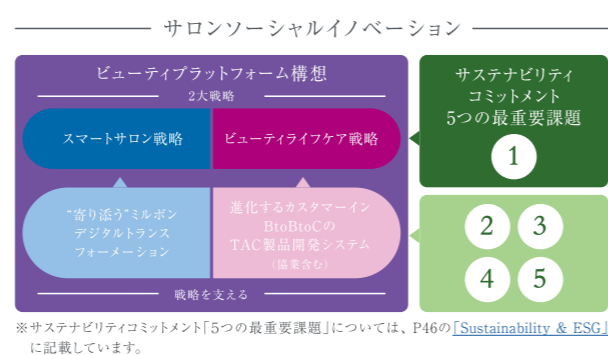
世界のエリアをリージョンに分けて施策を展開



国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」の概要

国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」とは、人口減等の構造的課題と生産性等の産業的課題に直面している美容室を、人々が心豊かに生きる上で欠かせない「ビューティプラットフォーム」という新たなあり方へと発展させるための戦略です。

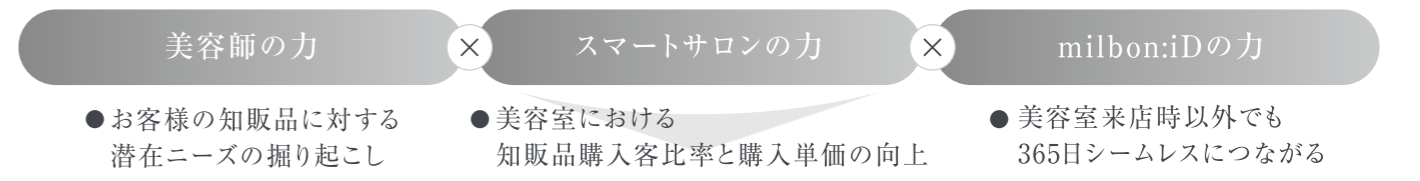
こうした「美容室のあり方改革」を実現するための柱として、サステナビリティコミットメントと合わせて、リアルとデジタルの融合により生活者をつなげる店舗起点形のサロンを創る「スマートサロン戦略」と、ヘア中心の事業領域から、化粧品、ビューティヘルスケア分野への領域拡大を図る「ビューティライフケア戦略」という2つの戦略の推進を図っています。



※サステナビリティコミットメント「5つの最重要課題」については、P46の「Sustainability & ESG」に記載しています。

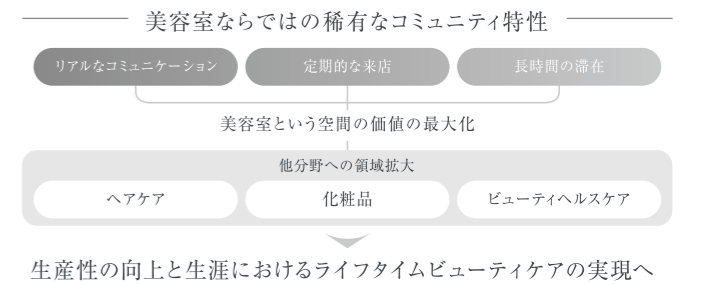
スマートサロン戦略について

「スマートサロン戦略」は、お客様と美容室の新たなコミュニケーションツールとして急速に支持を拡大しているミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」を土台に、デジタルを活用したリアル店舗での様々な価値体験を可能とする「スマートサロン」を、ご賛同いただいた美容室との協働により全国展開する戦略です。美容室の技術メニューと並ぶ売上の柱である知販品（知販：専門知識を持つ美容師による技術情報の提供を伴う物販）についてはこれまで、多くのお客様が魅力を感じている一方で、「価格が分からない」「自分に合うか分からない」「美容室に行った時にしか購入できない」といった心理的不安があったということが当社の調査で分かっています。こうした潜在的ニーズを、技術という美容師の力、体験というスマートサロンの力、そして利便性という milbon:iD の力で掘り起こし、知販購入客比率と購入単価を向上させることで、人口減の中でも美容室が利用者数や技術サービスの売上だけに依存せずに持続的に成長できる仕組みづくりをサポートしていきます。



ビューティライフケア戦略について

「ビューティライフケア戦略」は、「リアルなコミュニケーション」「定期的な来店」「長時間の滞在」という美容室が持つ稀有なコミュニティ特性の価値を最大化するために、これまでのヘア中心の事業領域から、スキンケアをはじめとした化粧品、ビューティヘルスケア等の分野へと領域拡大を図る戦略です。これにより売上の大部分を技術サービスが占めてきた美容室にとっては「スマートサロン戦略」と並び、生産性のさらなる向上が期待されるとともに、美容室を利用されるお客様にとっても美容室での生涯におけるライフタイムビューティケアの実現が可能となります。当社ではこうした革新的な製品・サービスの開発・販売へ、独自技術を持つ企業との協業を積極的に進めており、浸透と定着までにはア



時間を要するとしても、美容室と当社の持続的成長、お客様のより豊かなライフタイムビューティケアの実現へ、美容室の新たなあり方の創造を続けていきます。

2025 年大阪・関西万博に出展

当社では、「『あなたらしく美しく生きる』ためのミライの美容室」をテーマに、新たな美容室のあり方を世界に発信すべく、2025年大阪・関西万博の大阪パビリオン REBORN エリアへの出展を予定しています。



提供：(公社) 大阪パビリオン

サステナビリティコミットメントについて

当社では、サステナビリティコミットメントを「サロンソーシャルイノベーション」の戦略の中核に位置付け、特に当社の事業活動と関連性が高く、ステークホルダーからの期待が高い課題を「5つの最重要課題」として選定し、優先的に取り組みを進めています（詳細はP46から始まる「Sustainability & ESG」に記載）。各種戦略と合わせ、サステナビリティに関する当社及び美容産業における重要課題の解決に事業全体として取り組むことで、美容室を通じた心豊かで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

2022-26 中期事業構想における経営成績と目標

2022-26 中期事業構想の直近の経営成績と経営目標は、右の表の通りです。23年度は、連結売上高が過去最高となる477億円を記録しましたが、23年11月10日に発表した修正計画に対しては0.1%届かない結果となりました。しかし、現中期事業構想の計画当初は23年度の連結売上高目標を477億円と見込んでいたため、ほぼ計画通りに推移しています。一方、営業利益は23年度、前年比26.8%減の55億円となり、営業利益率もこれまでの16～18%台から11.6%に低下しました。これらは、原材料価格の高騰、社員への還元を強化するためのベースアップによる人件費の増加など、当初見込んでいなかった費用の想定以上の増加によるものであり、現在、営業利益率の改善に向けた施策の実行とさらなる施策の検討を進めています。なお、こうした状況を鑑み、22年度に公表した中期事業構想の計画値については、見直しを行っているところであり、見直し後の計画値については、精査の上で改めて公表します。

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標	2026年度目標
連結売上高	452.3億円	477.6億円	506.2億円	580.0億円
↳国内	353.3億円	365.0億円	386.2億円	437.0億円
↳海外	99.0億円	112.6億円	120.0億円	143.0億円
売上総利益	295.0億円	295.2億円	324.0億円	381.6億円
営業利益	75.5億円	55.2億円	66.0億円	108.0億円
営業利益率	16.7%	11.6%	13.0%	18.6%
ROE	13.2%	8.9%	—	13.9%
ROIC	12.5%	8.6%	—	13.6%
配当性向	50.2%	71.6%	61.6%	50.0%

グローバル市場戦略の計画と進捗 「美の地産地消」体制の構築で多様な「美しさ」に寄り添う

取締役 国際FP本部長・FP本部長・教育企画担当

おかざき はるみち
岡崎 晴通



海外連結売上高は 初の100億円を突破

ミルボンは、2010年からグローバル展開を本格化し、現在は日本を含む14の国と地域に拠点を設け、「世界No.1のグローバルプロフェッショナルメーカー」というグローバルビジョンの実現を目指しております。23年度の海外連結売上高は前年比13.7%増の112.6億円と、初めて100億円を突破し、海外構成比率は23.6%に達しました。23年11月10日に発表した修正計画では海外目標値を上方修正しており、その113.5億円に対しては0.8%未達となりましたが、当初計画である111.7億円に対しては0.8%上回る結果となっております。グローバル市場においても、当社の美容室に徹底的に寄り添う独自のビジネスモデルは高い評価をいただいております。その信頼を土台として今後も着実なシェアの拡大を図ってまいります。

2022-26中期事業構想においては、すでに進出している日本を含む14の国と地域を、日本・韓国・中華圏・ASEAN・北米・EU・中東という7つのリージョンとして捉え、国や地域によって異なる文化・価値観である「美しさ」に寄り添うための「美の地産地消」体制を構築するグローバル戦略「7つのリージョン」を推進しております。その上で、最終26年度のあるべき姿を「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出し、アジアNo.1、世界ベスト5をめざす」と表現しており、現在、海外連結売上高143億円とい

う目標の達成に向けて非常に順調な成長軌道を描いております。

「美の地産地消」体制の具現化へは、各リージョン内で研究開発、生産、販売の拠点の整備を進めており、最終的には生産から販売までの機能が完結できるようになることを目指しております。現在までに研究開発拠点は北米、タイ、中国で、生産拠点はタイと中国で、本格稼働いたしました。「美の地産地消」体制は、文化としての「美しさ」に寄り添えるだけでなく、地政学リスクへの備えや、法律・貿易上の規制への柔軟な対応のほか、原料調達等でもスケールメリットを発揮できるようになるなど、さまざまなメリットをもたらすものと考えております。

各リージョンで 着実にシェアを拡大

23年度の海外事業全体の成績については前述の通りですが、個別の各リージョンにおいても、大きな成果と進捗が見られます。

まず中華圏リージョンにおいて、台湾と香港ではすでに市場を牽引する立場となり、継続した事業成長を続けております。中国市場は、アフターコロナの経済不況の中で消費マインドが低下するなど厳しい環境となりましたが、当社はそうした環境下でも、ヘアケアでの12.0%の増収が牽引する形で前年比3.8%増の売上高を確保しており、一軒一軒の美容室と地道に築き上げてきた強固な関係性を実証するこ

とができました。推定シェアも2019年の8位から4位に上昇しており、24年度は、美容室の利用者数向上につながるサロンカラーのメニュー提案や教育施策の展開などを通じてミルボンカラーに対する美容室のファン化を図ることで、9.2%の成長を目指してまいります。また、中国工場では23年度に、国産メーカーを含めても最多の200色を超えるヘアカラー剤の販売認可を得ることができ、24年度から本格的な生産体制への移行が始まるなど、来たるべき消費トレンドの回復に対する準備も十分に整っております。

今や世界的な美容トレンドの発信地であり、当社の海外事業の柱とも言える韓国リージョンでは、高齢化を追い風としたグレイカラーの好調により、売上の7割を占めるヘアカラーで4.3%の増収を記録しております。さらにヘアカラーに対する支持を土台にヘアケアでは二桁成長を実現し、売上高は前年比7.4%増の47.1億円を記録しております。加えて、業界への影響度が高いMZ世代の美容師100名を対象とした大型教育イベント「DA LINK」を開催し、オンラインで1,500名以上が参加したこともあってデザイナーサロンへの浸透に大きなインパクトを残すなど、シェアNo.2の立ち位置をさらに強固なものとしております。24年度は代理店セールスによるさらなる魅力の訴求を行うことで、前年比9.1%の成長を見込んでおります。

また、北米リージョンについては、全米50州を網羅する代理店ネットワークが本格稼働し、売上高の8割を占めるヘアケアが二桁成長いたしました。北米では韓国とは逆に、そのヘアケアを

起点にヘアカラーの前年比18.8%もの増収につながり、売上高は16.2億円に伸ばしております。特に、19年に発売した欧米専用ヘアカラー「SOPHISTONE」が高い評価をいただいております。24年度は美容市場に強い影響力を持つインフルエンサーとの提携により成長の加速を図ることで、12.4%の成長を果たしてまいります。また、物流費の圧縮により赤字幅が縮小し始めており、販売体制の強化などとのバランスを鑑みつつ、25年度の黒字化を目指してまいります。

現在は、前述の3リージョンの売上が海外売上高の7割以上を占めておりますが、今後はASEANリージョンの成長に期待が高まるとともに、EUリージョンでの増収も推進してまいります。ASEANリージョンでは、さらなるシェア伸長に向けた代理店との協働活動が活性化しているほか、タイ工場が増設により知販品も含めた新しい製造体制に移行できるようになるなど、今後の大きな成長が見込まれており、直近の24年度は前年比10.0%の伸長を目指しております。また、EUリージョンは、23年度に初めて売上目標を達成することができ、24年度はさらに14.7%の伸長に向け、現地駐在員を2名増員する予定としております。中東リージョンでは現在、当社の企業理念にご共感いただける現地代理店に関する情報収集と、現地での市場調査を実施しており、まさにこれから動き出すという段階となっております。

グローバル共通の軸を持ち、 さらなる美容室の発展に貢献

24年度は、海外連結売上高目標を前年比

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標
海外連結売上高	99.0億円	112.6億円	120.0億円
↳米国	13.2億円	16.2億円	18.1億円
↳中国	21.1億円	22.4億円	24.6億円
↳韓国	41.5億円	47.1億円	47.8億円
↳その他 ¹⁾	23.0億円	26.7億円	29.4億円
海外営業利益	13.5億円	12.9億円	10.7億円
海外営業利益率	13.7%	11.5%	9.0%

¹⁾ タイ、ベトナム、マレーシア、台湾、香港、トルコ、インドネシア、フィリピン、ドイツ、その他

日本	韓国	中華圏	ASEAN	北米	EU	中東
過去最高の売上高更新も、営業利益率で課題	大型教育イベントの開催など、シェアNo.2を強固に	経済不況の中でも増収し、中国市場シェアNo.4に	シェア伸長に向けた代理店との協働活動が活性化	ヘアケアがカラーを後押しし、25年度の黒字化を目指す	初めて売上目標を達成し、さらなる伸長へ現地駐在員増員	現地代理店の情報収集と市場調査で本格始動を目指す

6.6%増の120億円に設定している一方で、営業利益は北米におけるヘアカラーの販売活動強化と、韓国におけるオフィス拡張・増員などにより、16.7%減の10.7億円を見込んでおります。その上で、当社の海外事業はいよいよ投資フェーズから収益化フェーズへと移行し始めているところであり、様々な面において、当社は今まさに真のグローバル企業への転換期を迎えております。

その転換の一つとして、当社の強みである独自のFPシステムと、TAC製品開発システムに代表される研究開発力に加え、24年度からは海外事業共通のグローバル政策方針の策定をスタートしております。方針策定にあたっては、日本本社の国際事業部が各国と連絡を取り合い、さらに現地に積極的に足を運んで情報収集をしているほか、情報発信力と高い技術力を兼ね備えた最先端の美容師である“スマートデザイナー”のスタイルや思想から見出した共通のグローバルトレンドも反映しており、それにより1年間の教育活動の見える化と、裏付けのある活動を推進しております。

24年度の具体的な施策としては、OtoOをテーマとしたコミュニケーションを教育支援に導入するとともに、韓国で大きなインパクトを残した大型教育イベント「DA LINK」を韓国、中国、台湾、マレーシア、タイの5地域で実施することとしております。こうした活動を通じて、これからの時代に生活者から求められる、情報発信力と技術力を兼ね備えた“スマートデザイナー”の育成や、トレンドを発信する最先端サロンへの訴求を図ってまいります。

さらに体制面において当社では、現地の美容室に寄り添うためには、その地域の文化を知る人材が適任であるという考えから、海外拠点における現地採用を行っております。です

が、さらに一歩踏み込んで、生活者の価値観が多様化する中では、グローバル事業の舵取りを担う日本本社における多様性確保の重要性も一段と増しており、価値観が多様化する世の中に必要とされ続けるために、グループとしての人材のグローバル化の速度を意識的に速めていきたいと考えております。

国内・海外売上構成比 1対1を見据えて

将来的に、海外事業が継続して成長した先では、連結売上高に占める国内と海外の構成比は現在とは大きく変わることはないはずであり、それは言い換えれば、一地域の状況に左右されることなく、持続的に成長を続けるためのグローバルで支え合う強固な事業基盤が構築されるということでもあります。当社では早ければ20年後には国内と海外の構成比が1対1となる可能性も十分に秘めているものと見据えております。

グローバル戦略「7つのリージョン」を中核として、各国や地域の美しさに寄り添い続けるとともに、それぞれの国が支え合いながら成長を続ける体制を創ることで、さらなるグローバル事業の拡大、ひいては、人々が美しく生きることができる平和な世界の実現へ、引き続き活動を推進してまいります。

26年度海外連結目標

売上目標	143.0億円
↳米国	18.5億円
↳中国	47.4億円
↳韓国	52.0億円
↳その他	25.1億円

国内市場戦略の計画と進捗

「サロンソーシャルイノベーション」の継続推進とヘアカラーメニューの強化に向けて

執行役員 FP本部副本部長 東京青山支店長

にしおか あきこ
西岡 亜希子

国内売上高は過去最高の 365億円を記録

ミルボンは現在、国内の美容室向けヘア化粧品市場において市場を牽引するリーディングカンパニーとなっております。2023年12月末時点で、従業員数は単体870名に上り、全国を広く網羅する8支店11営業所を展開することで、国内に20万軒以上ある美容室に寄り添い、持続的成長を果たしております。

23年度の国内市場は、「ポストコロナ時代」へと突入し、人流は一気に回復したものの、美容の優先度が高まった21-22年の巣ごもり需要の消費傾向から、旅行や外食をはじめとした外出重視の消費傾向への変化が見られました。そうした中で当社は、厳しい状況ではあるものの、ヘアケア製品の好調等により、国内単独の売上高で過去最高となる前年比3.3%増の365億円を記録しました。こちらは、当初計画には到達はしていませんが、23年11月10日に発表した修正計画に対しては0.1%上回る結果となりました。一方で営業利益は、原料資材価格の高騰、ポストコロナにおける営業活動の活発化に伴う販管費の増加、ベースアップや計画以上の中途採用の実施等による想定以上の人件

費の増加といった複合的な理由により、前年比31.7%減の42.3億円に低下する厳しい結果となっております。

知販品の売上向上と 他分野領域への拡大に挑戦

23年度は前述の通り、成果と課題の両面が見られた1年となりましたが、2022-26中期事業構想の国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」においては、重要な進捗と成果を残すことのできた1年でもありました。

はじめに戦略の前提として、国内では少子高齢化に伴う人口減が急速に進んでおり、多くの美容室で商圈人口の縮小に見舞われています。そうした中で今後、美容室では利用者数と技術サービスによるこれまで通りの売上確保が難しくなるだけでなく、人手不足への懸念も叫ばれ始めています。だからこそ当社では、知販品の売上向上とヘア以外への領域拡大により、美容室を人々が心豊かに生きるために不可欠な美と心のコミュニティである「ビューティプラットフォーム」というあり方へ発展させる国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」の推進を図っております。

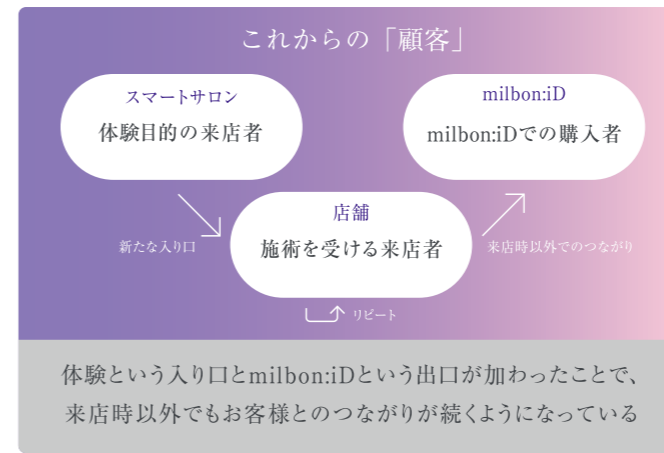
この戦略では、「スマートサロン戦略」と

「ビューティライフケア戦略」の2つを柱としており、「スマートサロン戦略」では、リアルとデジタルの融合により新たな美容体験を提供する「スマートサロン」の展開が、ご賛同いただいた美容室との協業によりスタートいたしました。23年度はテストマーケティングという位置付けであり、当初は10軒ほどの展開を想定しておりましたが、結果としては全国19都市で23軒がオープンいたしました。

すでに現場からは、体験という新たな来店動機の新創、知販品売上への向上、美容師の労働力に頼らない収益源の確保といった、従来の美容室には見られなかった多くの前向きな変化と事例が報告されております。また、サロンオーナー様からは複数店舗での展開のご要望があるほか、人口減等に伴う課題に今まさに直面している地方の美容室からもご相談をいただいております。実際に先行してオープンした「スマートサロン」には毎月のように視察のご希望が寄せられております。

また、「スマートサロン」の土台となるミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」についても、20年の本格稼働以降、継続して支持を拡大し続けております。登録者数は22年度の44.8万人から23年度には67万人に達し、26年の100万人という目標へ順調に推移して

スマートサロンとmilbon:iDがもたらす「顧客」という概念の広がり



体験という入り口とmilbon:iDという出口が加わったことで、来店時以外でもお客様とのつながりが続くようになっている

ります。milbon:iDは今後、「スマートサロン」の体験の出口となるだけでなく、これまでお客様の新規獲得と失客に悩まされてきた美容室にとっては、リアルとデジタルの両面で関係が構築できるようになるなど、「顧客」という概念の拡大への期待も高まっております。また、当社としてもお客様への直接の情報発信が可能となるBtoBtoCの新たなコミュニケーションツールに成長しております。

次に「ビューティライフケア戦略」では、ヘアを主軸としながらも、スキンケアやアイブロウをはじめとした化粧品、当社初的美容器具やビューティサプリメントといった他分野の製品をリリースし、美容室という空間が持つ可能性を最大化するための挑戦を推し進めました。

化粧品の販売高は、22年度からはほぼ横ばいの5.7億円にとどまりましたが、23年7月に新たに発売したブランド「im」のメイクキープミストが、23年度2,000万円の目標に対して倍の4,000万円を売り上げるなど、当社が地道に積み重ねてきた「美容室で化粧品を販売・購入する」という新たな文化が着実に定着し始めていることを実感しております。

一方で、当社初的美容器具であるドライヤー「ELMISTA」は、販売見直し引き下げに伴い評価損を計上する大変厳しい結果となり、主な要因を、事前の目標設定等の計画精度や美容室での販売動線の設定の甘さであると分析・反省しております。ただし、実際にご購入いただいたお客様からは非常に高い評価をいただいております。当社としても今後の美容室の発展と成長に向けた必要な挑戦であったと考えております。今後も反省と課題を直視し、成功事例に学び、研究を重ねてまいります。

高価値ヘアカラーの推進で ヘアケアや化粧品への連動を

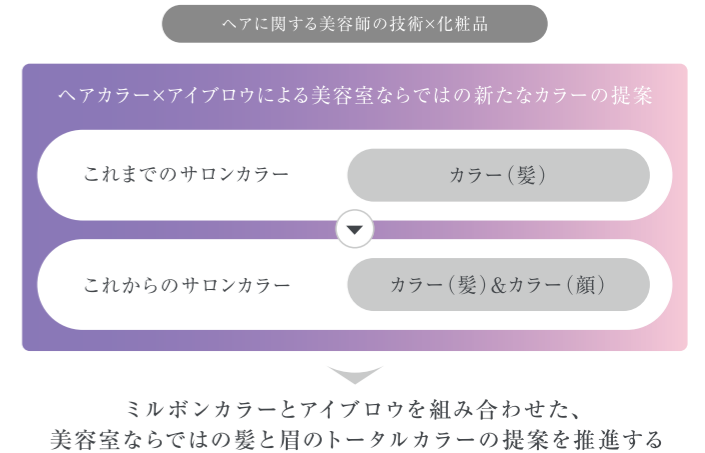
こうした成果と学びがあった23年度ですが、当社ではヘアケアの堅実な支持拡大の一方

で、伸長が鈍化しているヘアカラーの立て直しが急務であると認識しております。ヘアケア製品を売上構成の主軸とする当社にとって、ヘアカラーはその後のヘアケアや、化粧品などへとつながる重要な起点であると捉えており、そのため24年度からはヘアカラーの強化と伸長に向けた高価値ヘアカラーの推進戦略を遂行しております。これは、外出需要をはじめとした多様な選択肢の中から、お客様に「美容」を選んでいただくためにも欠かすことのできないものであり、同時に、低下した営業利益率の改善へも寄与するものであります。

その高価値ヘアカラーの推進戦略の1つ目の柱として力を注いでいるのは、ヘアカラーとアイブロウカラーを組み合わせた美容室ならではの髪と眉のトータルカラーによるサロンカラーの再定義です。消費者への調査では、サロンでのヘアカラー後にメイクを変えたいと思ったことのある方が66%に及び、そのうちすぐに変えたメイクとしてアイブロウが約6割であるというデータがあります。実際に髪と眉を連動した取り組みを始めたところ、当初年間目標3億円としたアイブロウ製品の売上が、初日で1億円を突破するなど想定以上の進捗が見られております。こうしたヘアを起点とした連動提案により、新しい価値観を浸透させていくことは、今後の他分野の製品戦略においても重要な突破口となるものと考えております。

さらに2つ目の柱として、すでに国内約9,700軒で取り扱っていただくなど高い評価を得ているオーガニックブランド「Villa Lodola」による高価値カラーメニューの提案を強化すべく、23年度までのオーガニック事業部8名による販売体制だった販売機能をFP350名体制に移管し、成功ノウハウの拡大を図っております。「Villa Lodola」を展開されている美容室では、通常のヘアカラーよりも数千円高い価格で施術をされている美容室もあり、こうした実証済みの成功ノウハウの拡大を進めてまいります。これらの2つの高価値ヘアカラーの推進戦略はまだ始まったばかりではありますが、

サロンカラーの再定義



ミルボンカラーとアイブロウを組み合わせた、美容室ならではの髪と眉のトータルカラーの提案を推進する

すでにお客様からの反応も非常に良く、確かな手応えを感じております。

加えて、知販品売上の向上に向けては、「スマートサロン」の本格提案をスタートし、24年度は約100軒、26年度までに100都市500軒への展開を目指してまいります。合わせて、milbon:iDでは新たな機能として、施術時に使用した製品やセット方法をマイページに表示できる「STYLESTOCK」と、美容室主体でのライブショッピングを可能にするmilbon:iD会員向けの配信機能の開放といった魅力向上策を講じ、24年度で会員登録者数87万人を目標に定めております。こうした取り組みにより、24年度は国内単独の売上高として23年度比で5.8%増の386.2億円という目標の達成を目指してまいります。

美容室を人生100年時代の 「生涯美容」を担う空間へ

今後、国内市場においては、高齢化と過疎化の進行とともに、必然的に地域の中にあるコミュニティ空間はより重要なものとなっていくと考えられます。また、人生100年時代と言われる中、健康寿命である体の健康だけでなく、心の健康としての美容寿命も欠かせないものとなっていくはずですが。そうした中で美容室は、今よりもさらに人生の長い時間に寄り添う「生涯美容」を担う空間へ変わっていきます。当社が描く「ビューティプラットフォーム」は、美容室が今後も人々の美しい生き方に寄り添うことで成長し続けるためのあり方改革であり、人口減少社会の中でも人々が心豊かに生きる世界を実現するためのソーシャルイノベーションでもあります。そうした未来を形にすべく、代理店、そして美容室の皆様とともに今後も引き続き推進を図ってまいります。

研究開発戦略の計画と進捗 新領域への挑戦と製造原価率の低減の推進

執行役員 開発本部長

たなか まさや
田中 雅也



継続的な研究開発への投資による基盤の構築

ミルボンでは、「感性と科学の融合」をスローガンに、美容師の持つ卓越した感性的な美容技術と、当社の持つ科学的な研究開発力を融合させることで、「お客様に感動いただける製品づくり」を追求し続けております。当社における研究開発の使命は、市場・顧客への新たな価値の創出と提供であり、それが美容室と当社の未来の源泉、さらには持続的成長へとつながっていきます。そのため当社では、連結売上高の4.0%以上を研究開発費に割くなど継続かつ充実した投資を続けており、23年度は23.3億円を投じ、24年度も26.4億円を充てることとしております。

その上で、中長期的な研究開発ビジョンを「変化のスピードが増す市場ニーズに、いち早く対応できる製品開発体制の確立」と定め、さらに2022-26中期事業構想に伴う「R&Dビジョン2026」では、①持続可能な社会的価値と経済価値を創造するための基盤技術の確立、②グローバル市場戦略を支える製品開発体制の構築、③ビューティライフケア領域へ拡張させるための新たな研究基盤の構築、④TAC製品開発システムの進化による開発スピードと精度の強化、⑤製品を市場に安定供給し続けるための組織体制と人材育成、以上の5つを重点方針とし、各種施策を推進しております。

当社の研究開発における最大の強みは、ヘアデザイナーの協力のもと、徹底した顧客検証を行う独自の製品開発システ

ムと、国内トップクラスの毛髪・頭皮に関する基礎研究力の2つであると自負しております。独自の製品開発システムでは、トップクラスのヘアデザイナーが有する技術力などを、製品とソフトに落とし込み一般化する独自の「TAC製品開発システム」に取り組み、効果効用や安全性への配慮はもちろん、ヘアデザイナーやお客様が使用する際の手触りや香りといった五感までも追求しています。こうしたカスタマーの価値創出の土台には、営業職だけでなく、研究開発員であっても積極的に現場に足を運ぶことを徹底していることがあり、この姿勢に対しては、海外の美容室からも驚きの声とともに高い評価をいただいております。

加えて、当社では約100名いる研究開発員のうち実に5分の1にあたる20名ほどが基礎研究員として従事するほど基礎研究を重視し、毛髪・頭皮領域では今や国内トップクラスの知見を有しています。毛髪や細胞をナノレベルまで観察することが

できる大型放射光実験施設「SPring-8」の活用や、大学との共同研究などの取り組みを積極的に進める中で、これらによる知見の蓄積が、確かな根拠に基づいた独自価値を持つ製品の創出につながっているのです。さらに現在は、化粧品をはじめとした他分野への領域拡大の加速・推進へ、肌や栄養学的な視点での研究の担当者を設置するなど、さらなる価値創造への土台を整備し始めております。

海外における研究体制から 開発体制への移行で大きな前進

23年度の研究開発における進捗や成果としては、引き続き基礎研究に注力することでヘアケア分野を強化したほか、カスタマーインのさらなる徹底へ、企画から生産までの各段階で実施してきた顧客アンケートやモニター調査などの回数と人数を倍増し、顧客視点での開発精度の

研究開発スローガン 感性と科学の融合			
ヘアデザイナーの持つ卓越した感性的な技術	×	ミルボンの持つ科学的な研究開発力 ↳ 研究開発員の現場主義の徹底 ↳ 国内トップクラスの毛髪領域の基礎研究力	
確かな根拠に基づいた独自価値を持つ製品の創出			
業績指標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度計画
研究開発費 - 金額	20.7億円	23.3億円	26.4億円
↳ 売上比	4.6%	4.9%	5.2%

向上を図っています。ヘア以外の新領域では化粧品に加え、当社初の美容器具であるドライヤー「ELMISTA」やビューティサプリメント「ALANOUS」を発売し、様々な課題や反省はあるものの、研究開発の過程で得られた多くの知見が必ずや今後の挑戦と成功へ生かされるものと考えております。

さらに、グローバル戦略「7つのリージョン」で推進する「美の地産地消」体制の構築においては、日本の中央研究所を中心に北米、タイ、中国の研究開発拠点と連携することで、グローバルに共通する美容ニーズを捉えたグローバル製品と、国や地域ごとに異なるニーズを捉えたローカライズ製品の開発に取り組んでいます。それに向け、北米では、現地美容師とのTAC製品開発が本格始動したほか、当社の研究開発で特に重要な役割を担っている評価者について、日本から北米への派遣と中国での人材育成が始まり、タイでも採用準備をスタートするなど、グローバルにおいても研究体制から開発体制への大きな前進が図られました。

ポストコロナ時代に入ったことによる変化としては、日本の研究開発員による海外研究



東京・羽田 イノベーションセンター
(23年12月開設)

より長期的な視点での
製品・サービスの開発に向けた新拠点

- 製品と切り離れた独自テーマの追求
- 他社協業や産学官連携の推進拠点
- 最先端の研究技術を活用

将来の事業の
芽となる
機密性の高い
研究を推進する

開発拠点や代理店、美容室への訪問が活性化したことが挙げられます。これにより、それまでは現地拠点の担当者から聞き取るしかなかった現地の市場・顧客ニーズや動向、法規制などの情報について、日本から訪れた研究開発員が自ら収集することが可能となり、得られる情報の質が格段に向上いたしました。

次に基礎研究では、大阪公立大学大学院医学研究科との共同研究部門においてヒトiPS細胞を活用した新たな育毛研究を行い、ヒト毛包組織にて毛髪の伸長を促進させる成分を発見することができました。研究内容は、第33回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)バルセロナ大会2023の口頭発表応用部門においてトップ10に選出されるなど高い評価を受け、この成分は24年度に発売する新製品から順次応用する計画としております。

設備面での重要な進捗としては、23年12月に、長期的な視点での製品・サービス開発に向けた新たな拠点となる「イノベーションセンター」を東京・羽田に開設いたしました。製品開発に向けた既存の研究とは切り離れたテーマ追求が期待できるとともに、今後は他社協業や産学官連携などの推進、さらには最先端の

研究技術を活用する場として、将来の事業の芽となる機密性の高い研究を推進していくこととなります。

なお、サステナビリティの取り組みでは、再生・循環型社会への対応として石油由来バージンプラスチック使用量の削減を進めており、23年度は新製品でポンプ付きボトルと詰め替えパウチの採用によるボトル容器の継続使用を促進するなどし、20年比の売上高原単位で9.6%の削減を実現しております。

原価率低減と知財戦略を 組織全体で推進

こうした取り組みを経た24年度は、21テーマの新製品を発売することとしており、それら新製品の売上目標を全体の6.42%にあたる32億825万円と定めています。23年度の全社課題となった営業利益率の改善へは、新製品における原料費比率、資材費比率でそれぞれ目標設定を行い、製造原価率の低減に向けた取り組みを進めてまいります。この取り組みにより、新製品と既存品の循環と合わせて、

全体の製造原価率は着実に低減していくものと見込んでいます。

また、当社の売上の大部分を占めるヘアカラー、ヘアケアでより高付加価値な製品の開発を進めるとともに、新領域の製品では23年度に得られた各種課題への対応を図りながら、新たな価値創造を推進してまいります。

一方、グローバル市場については、現地の美容ニーズや市場への理解をさらに深めるとともに、各国の法規制等への対応を強化してまいります。その上で、北米で支持を拡大している欧米向けヘアカラーブランド「SOPHISTONE」のラインナップの充実化とソフト対応を推進するほか、中国では中国市場独自の製品の開発、タイにおいてはASEAN市場のニーズに対応した製品開発に注力いたします。

こうした取り組みと合わせて、当社では引き続き、その重要性が急速に増している知的財産戦略も推進しており、「ミルボンとミルボンの製品を守る」というミッションのもと、知的財産専門部署による厳正な保護と適切な管理を実行してまいります。23年度までには、多様化する研究開発に知財業務も対応するため、AI

特許調査の実施とパテントマップソフトの活用によりさらなる精度と効率化を図ってきたほか、研究開発員が知財について学ぶ場を設けるなど戦略を構築し直しており、23年12月31日時点での特許登録件数は275件(国内241件・海外34件)となっております。今後も、研究開発部門の成果がお客様への価値提供だけでなく、当社の継続的な研究開発や企業価値につながることを肝に銘じ、組織全体での意識向上を推し進めてまいります。

社会と顧客の変化に対応した 研究開発へのアップデート

近年の美容市場は、SNSの普及などにより、プロダクトサイクルが速まり、情報とモノが溢れ、お客様自身がすでに多くの情報と選択肢を持っている時代へと変わりました。そうした中で、これからもお客様にミルボン製品を選んでいただくためには、製品が持つ価値やコンセプトを、美容師の皆様へ伝えることと合わせて、お客様に対してもポイントを整理し直した上で届けることが大切になると認識しており

ます。さらに、当社の売上構成比が、かつての業務用製品中心の時代から、現在は知販品が全体の6割を占めるなど大きく変化している中、お客様が美容室空間で感じる顧客価値に加え、普段の生活の中で感じる「社会・生活者視点」からの価値創出の重要性が一層高まっております。そのため、そうした変化に応じた研究開発のあり方のアップデートもますます必要になってくると分析しています。

当社にとって研究開発は、価値創造と未来への源泉です。その未来を担う当社の研究開発員について私は、非常に高い専門性はもちろんですが、職域や立場に関係なく、誰もが常に「お客様に感動いただける製品を」という共通の想いを持って日々の業務に向き合っていることを何よりも誇りに感じております。会社のためにでも、自己実現のためにでもなく、一番は「お客様」のために。日々現場へと足を運ぶ当社の研究開発員には、常に製品を届けたい方の顔が見えているのです。私たちはこれからも未知と向き合い、解明し、製品として価値に落とし込むことで、人々の美しく幸せな生き方に寄り添い続けてまいります。

生産戦略の計画と進捗

グローバル生産体制の確立と原料資材コストの抑制へさらなる連携を

取締役 生産本部長・開発本部・オーガニック事業担当

こうのいけ かずのぶ
鴻池 一信

サプライチェーン全体を統括する体制と独自の生産方式

ミルボンの生産本部では、必要な時に、必要な製品を、安定的に供給することを使命とし、「サプライチェーン全体の密な連携が不可欠である」という創業以来受け継がれている考え方にに基づき、生産だけでなく、計画、調達、物流に至るまでのサプライチェーン全体を統括する体制となっております。そうした体制のもと、当社の工場では多種多様な製品を過不足なく生産・供給し続けるために「見込み生産」と「多品種変量生産」という2つの生産方式を導入しており、独自の強みとして機能しています。このうち美容室専売メーカーである当社ならではの「多品種変量生産」では、お客様の多様で幅広いニーズに対応できる多品種の製品を、市場ニーズや需要変化に柔軟に対応して生産・供給できる仕組みを整えております。さらに、「Change」「Challenge」「Customer」の頭文字をとった「C3活動」という業務改善活動を全員参加で展開することで、継続的な業務改善を図る風土も醸成されております。

こうした当社の生産戦略は、常に当社のビジネスモデルの変革に合わせて進化し続けてきました。過去を振り返れば、現在基幹生産工場となっているゆめが丘工場はヘアカラー事業強化のために誕生し、ヘアケアを推進する際にはヘアケア専用の生産ラインの整備・増築を行っており、その後は、グローバル展開の本格化に伴い、2013年にタイ工場、22年には中国

工場を稼働しております。つまり、当社の生産体制は、単に生産機能そのものの拡充や効率化ということだけではなく、お客様のニーズや全社の戦略に応じて変遷してきたものであるのです。

グローバル展開を生かした調達戦略と情報収集を推進

その上で現在は、「美の地産地消」体制の構築に向けたグローバル市場での安定した製品供給の実現へ、国内のゆめが丘工場を中心に、タイ、中国の工場と連携したグローバル生産体制の強化と、「Made in Japan」から「Made by Milbon」による信頼の獲得を進めています。

これまで業務用製品のみを生産していたタイ工場は、25年にかけて知販品の生産・供給への体制が整い始めており、将来的には生産量の7割ほどを、ASEAN市場をはじめとした海外市場に供給するグローバルの生産・物流拠点とする計画を進めております。

一方で中国工場は、中国市場に特化した生産拠点として、中国の研究開発拠点との連携のもと、厳しい法規制に対応した製品の安定供給に取り組んでいるところであり、22年度の一部ヘアケア製品の製造開始を経て、23年度は中国の国産メーカーを含めても最多となる200色を超えるヘアカラーの販売認可を得たことで、いよいよ24年度から本格的な生産体制へ移行できる状況となりました。

こうしたグローバル生産体制が整備さ

れていく中で、当社グループの基幹工場であるゆめが丘工場は将来、主に国内市場に集中する拠点となるとともに、海外に対しては、受け継がれてきた「顧客視点」での考え方や、蓄積されてきた技術を輸出するマザー工場としての役割を果たしていくことになると見据えております。そうした取り組みの一つとして、従業員の安全の確保へは以前より労働安全衛生マネジメントシステム「ISO 45001」の認証を受けておりましたが、23年度にはこれまで確立してきた化粧品品の製造と品質管理に関する国際基準「GMP」に基づく生産体制について、改めて外部機関の認証による適切なマネジメントの検証を進めるべく、「ISO 22716」の認証を取得しており、今後もグローバル工場のモデルとなるにふさわしい体制の維持・発展を続けてまいります。

また、こうしたグローバル生産体制の推進は、展開国の拡大に伴うメリットをもたらしながら始めている原料資材への対応について、当社ではこれまで3工場がそれぞれに別々の商社を通じて調達を行ってききましたが、中には最終的な原料メーカーが同じである場合もあり、現在はそうした際に、各工場単位ではなく、3工場一体での連携を生かした価格交渉と調達が行える体制の構築に着手しております。さらに、情報収集においてはすでに、原料価格や代替原料、法規制に関わる情報などが、より正確かつスピーディに取得できるようになりつつあります。今後も、こうしたグローバル生産体制の推進が、安定的な生産・供給の機能だけでなく、グローバルな情報収集を

多品種変量生産：市場のニーズや需要変化に対応できる生産方式

美容室市場

お客様の多様なニーズに寄り添うために
品種が非常に幅広い上、品種により需要に差がある

パブリック市場

商品のラインナップの幅が限定的

日本工場 × 国内外向け ▶ 国内に集中し、技術等を輸出するマザー工場へ

タイ工場 × 業務用製品 ▶ 知販品の製造を開始し、ASEAN市場等のグローバル供給拠点へ

中国工場 × ヘアケア・ヘアカラーの製造 ▶ 中国市場に特化した生産拠点へ

3工場連携により「美の地産地消」の生産体制を強化

「Made in Japan」から「Made by Milbon」による信頼の獲得へ

3工場連携のグローバル生産体制により
発揮される効果

1 製品のグローバルにおける安定供給
▶ 信頼の土台

2 原料調達におけるスケールメリット
▶ コスト抑制

3 原料や法規制に関わる情報収集の強化
▶ リスクへの備え

はじめとした様々なメリットを発揮できるよう連携を強化してまいります。

原料資材コストの抑制と環境負荷軽減で着実な成果

そうした中、国内のゆめが丘工場では引き続き、品質のさらなる高度化を追求するとともに、自動・効率化を図るスマートファクトリーの実現へ各種改革を実行しております。

23年度にかけては、ヘアカラーの生産工程に高速ラインを導入したことにより、これまでの倍となる1分間に約200本の生産が可能となったことに加え、ヘアケア強化に伴い、未実装だったスペースへのライン導入などを進めたことで、ゆめが丘工場の施設面積における生産性を最大限引き出せる形に近づきました。また、品質管理や洗浄、さらには構内物流などの間接作業に着目した自動化にも着手しており、今後も継続的な改革により生産性の向上を図ってまいります。

また、原料資材の調達と製造原価率の抑制へは、従来より各原料のリスク調査とセカンド・サードソースの確保、長期の調達計画の策定、リスクレベルに応じた在庫の確保等を行ってききましたが、昨今の急激な原料資材の高騰を受けて22年度以降は、研究開発部との連携のもと、新製品の開発段階から生産部門が原料選定と調達に対する提案等を行える体制への見直しを図ったほか、原料メーカーや商社、協力会社などを集めた情報交換会を開催するなど、サプライヤーとの連携強化にも取り組みました。こうした取り組みにより23年度は、数億円単位の原料資材コストの抑制を実現しております。

加えて、当社工場ではサステナビリティの取り組みも積極的に推進しております。特に注力すべき「5つの最重要課題」の詳細については、P46以降の「[Sustainability & ESG](#)」の項目をご確認いただければと思いますが、ゆめが丘工場のCO2排出量削減では再生可能エネルギーの導入により26年目標を3年前倒して達成し、苦戦を強いられていた石油由来パーズンプラスチック使用量削減についても確かな進捗が図られました。また、RSPO認証パーム油の採用ではゆめが丘工場のRSPOサプライチェーン認証取得を経て、23年度から認証原料の購入が始まったほか、サプライヤーにおける人権尊重や環境対応等の把握を促進しております。

さらに、ガスや水の使用量の削減や環境負荷の測定・軽減といった取り組みに加え、障がいのある方の直接雇用や性別にかかわらず働き続けられる環境の整備といった多様性の尊重・確保に向けた施策も継続して展開しております。こうしたゆめが丘工場の取り組みが大きく貢献する形で、当社はEcoVadis社による23年度調査における「労働と人権」領域で高い評価を受け、対象企業の上位5%のみに与えられる「ゴールド」評価をいただいております。

物流問題への対応に向けて

その上で今後の課題として、国内市場では物流の「2024年問題」が社会的問題となっており、当社でも現在、国内物流網の再編構想を進めております。ドライバー不足による直接的な影響が顕在化するのとはまだ先になると見込んでおりますが、現状の仕組みのままでは物

流コストの増加は避けられず、配送の適切なサービスレベルの見直しを含めた検討を行っております。

一方、グローバル物流体制では、大阪・舞洲に貿易専用倉庫を設けているとともに、貿易加工、出荷準備の期間短縮、貿易フローのシステム化を進めており、まだ本格進出はしていないもののすでにEUに物流倉庫を構えるなど、将来を見据えた取り組みを進めております。

その上でこうした物流機能の効率的な運用には、需要計画に基づく生産計画の精度向上が不可欠となります。そのため22年度からは、営業を司るFP本部と生産本部が連携を密に計画を組み立てる体制への転換を図っております。これは、生産調整による製造原価の悪化の防止につながるのと同時に、廃棄の抑制などにも寄与する重要な取り組みとなっております。

このように製造の計画から物流までのサプライチェーンを統括する生産本部は、顧客への製品の安定供給を司る部門であるとともに、製造原価率の抑制などによる利益の最大化を支える部門でもあります。そのためには製品開発を担う研究開発本部をはじめとした、社内のあらゆる部門、そして海外拠点とのさらなる連携がより一層重要になっております。

そうした改革の中でも、「顧客視点」を何よりも大切にする当社にとって、製品の安心安全の確保は決して変わることのない絶対的な指標であり続けるものです。なぜなら、生産本部が担っているのは、顧客から当社に対する信頼だけでなく、当社製品を取り扱っていただいている美容室とのお客様との間にある信頼関係でもあるからです。そのことをしっかりと胸に刻みながら、「Made by Milbon」により、世界中の美容師とお客様との信頼関係と美しい生き方を後押ししてまいります。

財務戦略の計画と進捗

収益構造の変化を捉え、盤石な財務基盤の維持と着実な成長を

財務部長

かとう まさあき
加藤 正昭



5年スパンと1年スパンの 両輪で課題改善を遂行

ミルボンでは、「つぶれない会社を創る」という信念の実現への根幹として、「自己資本比率70%以上を維持する」という財務哲学を定めております。これは、自己資本比率が60%以上80%未満の企業の利益成長性が最も高いという調査結果を鑑み、上での指標であるとともに、不測の事態への備えと成長投資との最適なバランスを保つための根底となる考え方でもあります。

ただし当社では、単に自己資本比率が高ければ良いという考えは持っておらず、むしろ財務哲学が成長の妨げとならないと捉えております。この指標はあくまでも、これまでの高い自己資本比率と、現在の当社のビジネスモデルによる成長の継続を前提とした場合に、決して素通りすることのできない分岐点という意味合いが強く、仮に将来、相応の資金が必要となる海外のM&Aなどが想定される場合には、この財務哲学に囚われない成長のための経営判断もあり得るものと見据えております。

当社の財務戦略における強みとしては、何よりもまず2009年より無借金経営を

継続している点が挙げられます。当社のバランスシート（以下・BS）からは静的な印象を受けられるかもしれませんが、そこには強固なビジネスモデルと戦略により、美容室市場での年平均7%という持続的成長を実現し続けてきた実績と盤石な体制が背景にあり、十分に自己資金での次なる成長投資と、継続した増配を遂行する健全なサイクルが構築されているのです。

また、中期5カ年事業構想から逆算して利益計画、投資計画、資金計画を策定し、さらにそこから目標と実績とのギャップを捉えた毎年度の市場政策、経営計画、財務計画を策定することにより、5年スパンと1年スパンの両輪で課題改善を遂行し続ける仕組みがあり、この仕組み自体も持続的成長への不可欠な取り組みとなっております。常に計画の見直しと改善を繰り返すことで、結果論ではなく確実な目標達成への体制が整備されているのです。

中期重要テーマと財務目標 達成へ対応すべき根本要因

2022-26年中期事業構想においては、「ステークホルダー資本主義の実行と長期的な企業価値創造」を基本方針に掲げ

た上で、「投資効率の重視による成長投資と強い会社創り」「利益分配の最適化による持続的成長の実現」「資金マネジメントによる不測の事態に耐えうる財務基盤の構築」の3点を重要テーマに定め、人（人的資本）・モノ（製造資本）・カネ（財務資本）を中心とした長期的な価値向上を目指しております。

具体的な財務目標では、①売上高CAGR7.3%、②労働生産性の向上に比例した賃金の向上、③ROIC13.6%以上及びROE13.9%以上、④固定費半年分に当たるキャッシュポジション183億円以上、⑤配当性向50%及び株主資本配当率（DOE）6~7%、の5つを定めており、現在は特に、ROICとROEを最も重要な指標として積極的に活用することで、「投資効率」「BS、損益計算書を含めた健全性と成長性」「部門単位の取り組み成果の見える化」を推進しております。

こうした財務目標を掲げる中、中期事業構想における最終26年度目標に向けて、連結売上高はほぼ想定通りに推移しているものの、23年度は営業利益率が大きく低下する課題に直面しました。営業利益水準の低下は、一時的な要因に加え、中期事業構想計画時には想定し切れなかった原料資材の高騰をはじめとしたコストアップに根本的な要因がありました。そのため現在、収益構造の変化を捉えた着実な成長に向け、売上成長はもちろんのこと、最も注力すべき財務指標を、売上総利益率、物流費、労働生産性の3つであると認識し、すでに対策に着手しております。

財務哲学：自己資本比率70%以上を維持する

現在のビジネスモデルによる持続的成長を前提とした場合

不測の事態への備え × 成長投資の両輪を自己資金で実現

財務指標	2022年度実績	2023年度実績	2026年度目標
キャッシュポジション	122.6億円	112.9億円	183億円
自己資本比率	83.38%	86.0%	85.5%
ROE	13.2%	8.9%	13.9%
ROIC	12.5%	8.6%	13.6%
配当性向	50.2%	71.6%	50.0%
投資金額	40.9億円	31.5億円	5カ年合計 230億円(再検討中)

収益改善に向けた売上総利益率、 物流費、労働生産性への対応

まず売上総利益率の改善へは、原料の選定段階から研究開発部と生産本部の連携による戦略購買を強化し、24年度からは新製品の原材料費率目標を再設定しました。当社の売上に占める新製品の割合は毎年10%程度となっており、こうした新製品と既存品の循環により毎年少しずつ原価率を改善するとともに、グローバル3工場が連携した調達戦略などによる原料資材費の抑制を継続することで、26年度に目標とする製造原価率の実現を目指しております。

また、こうした目標の実現のためには、現在のコストプッシュ型のインフレに対応した適正なプライシングによる販売価格戦略の見直しと強化が必要であることから、新製品におけるさらなる高付加価値の創造を前提としたバリューベース・プライシングの徹底を推し進めるとともに、25年度からは既存品の価格の見直しを実施していく予定です。

次に、物流費の高騰への対応としては、内部努力による改善を進めておりますが、今後は取引先との協議・協力のもと、あるべき適切なサービスペルの構築を図ることで、物流費のコントロールを実施していきます。

さらに労働生産性についても、収益を確保するための非常に重要な指標であると捉えております。今後も継続して年平均3%以上の昇給とベースアップが求められる流れが継続することを見込まず、当社では人件費を抑制しようとするのではなく、労働生産性の向上により増加した利益を人件費へと適切に還元するというあり方が理想であると考えております。そのため直接的な売上をもちろず営業部門の労働生産性だけでなく、間接部門を含めたグループ全従業員の1人当たりの労働生産性を、収益構造の構築（milbon:iDやスマートサロン戦略）とともにどのように上げていくかを重要事項と捉えております。また、これまでは明確に検討・管理されていなかった中途入社を含む要員計画についても、人事部門との連携のもと戦略や財務目標に応じた適切な設定を行うことで、1人当たり労働生産性目標の達成を目指してまいります。

加えて、こうした改革を推進するにあたっては、損益管理に対する見直しと意識改革も必要であると考えております。当社では現在、進出する日本を含めた14の国と地域を「7つのリージョン」と捉えた上で、損益管理としてもリージョン別に開示しておりますが、今後はどのリージョンへ、あるいはどの国や地域への投資を強化するののかという判断とともに、投資フェーズと回収フェーズの明確化が必要であると認識しております。海外事業に関しては24年度から国際事業部、現地法人、財務部による計画編成会議を実施し、リージョン内の国や地域別の投資・損益管理・計画について綿密な見直し・計画策定・進捗管理を進めてまいります。

また国内市場については、人口減少による市場縮小が懸念される中、ビューティプラットフォーム構想の2大戦略であるスマートサロン戦とビューティライフケア戦略が成長の鍵となるものと考えております。そのため、スマートサロン戦略の推進とその土台であるmilbon:iDの収益貢献、ビューティライフケア戦略の損益管理の強化・推進が求められるものと認識しており、収益構造の可視化と将来見通しの損益管理を強化することで、経営層はもちろん、あらゆる社員が戦略と財務の関連を意識した上での取り組みを遂行できるよう体制構築を進めてまいります。

— 2022-26中期事業構想における基本方針 — ステークホルダー資本主義の実行と 長期的な企業価値創造

重要テーマ

- 投資効率の重視による成長投資と強い会社創り
- 利益分配の最適化による持続的成長の実現
- 資金マネジメントによる不測の事態に耐えうる財務基盤の構築

財務目標

- 売上高CAGR7.3%
- グループ全体の1人当たり労働生産性の実現と、それに比例した賃金の向上
- ROIC13.6%以上及びROE13.9%以上
- 固定費半年分に当たるキャッシュポジション183億円以上
- 配当性向50%及び株主資本配当率（DOE）6~7%

投資抑制による体質改善と 先行管理体制の構築を

その上で、「投資効率の重視による成長投資と強い会社創り」に関連した26年度までの投資戦略としては、人材開発センターやイノベーションセンターといった未来創造への大型投資を着実に進めつつ、現在の利益水準の低下を鑑み、当初計画の見直しも図っております。成長の芽となるmilbon:iDやスマートサロンをはじめとした市場投資については着実に遂行しつつ、急を要しないものについては次中期中期事業構想を見据え、見直しを進めてまいります。

「利益分配の最適化による持続的成長の実現」については、エクイティバランスとキャッシュポジションを考慮し、配当性向の基準を前中期事業構想の40%から50%へと高めております。その上で、23年度は利益水準が低下した中でも、今後の収益改善の見直しと照らし合わせた結果、十分に当初コミットした金額を維持できると判断し、配当性向としては71.6%となる配当を実施いたしました。加えて、利益の社員への還元については、基準となるベース単価を定めておりますが、前述の通り「労働生産性の向上に比例した賃金の向上」に向け、適切な分配を行うことができるよう引き続き研究を進めてまいります。

また、「資金マネジメントによる不測の事態に耐えうる財務基盤の構築」では、財務哲学に基づき、長期的成長への投資基盤の確保と、不測の事態を想定した強固な財務基盤の構築を進めるために、投資回収の状況を精査して体質の改善を図り、今後も適切なキャッシュバランスの実現に努めてまいります。

なお、資本市場から求められている「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についてもIR部門とも連携し、当中期利益構造改善の見直しとともに開示いたします。

当社ではこれまで、未来を描き、その未来を実現する力を高く評価いただいております。前述の通り、財務計画としても、中期5カ年事業構想から逆算した5年スパンと年度ごとの1年スパンの両輪で目標と実績とのギャップを捉え、課題改善を進める体制は構築してきたものの、資本市場からは未来の数値化といった側面に対してのご指摘もいただいております。そのため現在は、適切な先行管理を推進するためのプロジェクトを始動しており、将来的には経営戦略部と財務部、さらにはIR部門が連携し、全社の経営戦略と財務目標を連動させた上で、資本市場からの意見を反映させながら適切な情報開示を進めることで、ステークホルダーの皆様との信頼関係の強化と、長期的な当社の企業価値向上を目指してまいります。

人的資本経営への取り組み

「人」を大切に作る企業文化こそ、価値創造と成長の根幹

取締役 管理・内部監査・品質保証担当

もりもと じゅんじ
森本 淳二



社員とその家族の幸せと仕事のやりがいへの想い

ミルボンには、「すべては、ヘアデザイナーとともに」と並ぶ創業の原点として、「つぶれない会社を創る」という信念があります。これは創業者・鴻池一郎が当社の創業前、企業の倒産劇に巻き込まれた親しい方々の悲惨な姿を目の当たりにして固く誓った想いであり、そこには「社員とその家族の幸せと仕事のやりがいの実現」という強い決意が込められております。

さらにこの信念の実現へは、「世の中の役に立っている会社は世の中が潰さない」という想いに基づくたまめイノベーションが必要であり、当社ではその挑戦の意志を体現する仕組みとして、美容室に徹底的に寄り添う営業・教育支援システムである「FPシステム」と、現場で成功しているヘアデザイナーとサロン、その先のエンドユーザーに学び、ターゲット顧客の期待を超える美容ソフトと製品を開発する「TAC製品開発システム」という独自のビジネスモデルを構築しております。このビジネスモデルは、当社の従業員が今よりも10分の1程度だった1980年台中頃に、当時の利益や投資実績からは考えられないほどの人的資本への投資を行ったことにより形作られ、強みへと進化させてきたものです。

当社ではこうした経験により、「人の成長こそが企業の成長につながる」ということを身をもって体感しており、だからこそ創業以来一貫して「人」を大切に経営と、「人」を起点とした価値創造にこだわり続



けることによって、社会への貢献と持続的成長を追求し続けているのです。

そうした価値創造の実現へ当社では、社員一人ひとりが心身ともに健康で、働きがいと生きがいを両立して働き続けられる職場環境の整備が重要な土台となるものであると捉え、これまでも各種制度の改善や啓発活動等によって、家庭と仕事との両立を支える仕組みといった制度の充実と、そうした制度を適切に活用できる風土の醸成に取り組んでまいりました。そうしたグループとしての意志を示すべく、サステナビリティコミットメントの「5つの最重要課題」の1つとして「働きがいのある職場環境の実現」を掲げ、若手社員離職率、有給休暇取得率、エンゲージメントサーベイをKPIとした推進活動に積極的に取り組んでおり、21年度からは4年連続で、経済産業省と日本健康会議が主催する「健康経営優良法人」の認定をいただいております。

経営戦略と連動した人材戦略の体系化

人的資本への投資を創業からの企業文化として重ねてきた一方で、これまでそうした人材戦略は中長期の事業戦略との明確な連動がなされておりました。そこで2022-26中期事業構想のスタートに際して、改めて人的資本経営の重要性への理解を深め、中長期的な企業価値向上へとつなげるべく、中長期的なあるべき姿と現在とのギャップを可視化した上で、経営戦略と連動した人材戦略の体系化を進めてまいりました。

そうして策定した2022-26中期事業構想の実現に向けた人材戦略では、「社員一人ひとりが、自主自立の精神で、“やりがい”をもって、ミルボンの持続的成長を支え、働き続けられる企業風土を醸成する」を基本方針に、①次期後継リーダー育成、②働きがいの醸成、③タテヨコナメの対話増進、④DE&Iの推進、⑤提供価値向上への人・組織の強化、という「5つの人材戦略重要テーマ」を定め、持続的成長の源泉となる新たな付加価値を創造し続けることで、「美容室の増収増益」に貢献し続けるサイクルの強化を目指しております。

重要テーマの推進による価値創造のサイクルの強化

「次期後継リーダー育成」については、24年度の後継体制移行を見据えて、15

テーマ	KPI	2022年実績	2023年実績	2024年目標	2025年目標	2026年目標	2030年目標
① 次期後継リーダー育成	次期後継リーダー育成			次々期経営責任者育成プログラムの開発	次々期経営責任者育成プログラムの実施		
② 働きがいの醸成	若手社員の離職率 ※直近5年の若手社員 (新卒～3年目)の離職率平均	10.0%	10.8%			9.0%	6.0%
	有給休暇取得率	64.0%	67.8%			70.0%	80.0%
	エンゲージメントサーベイ	エンゲージメントサーベイの実施	エンゲージメントサーベイの継続及び目標設定等の実施			重要指標3領域が 強みとして 機能している状態	
③ タテヨコナメの対話増進	社内コミュニケーションの円滑化			社内コミュニケーションの新設及び カードワークの実施	ミルボンバーソン ディスカッションの実施		
④ DE&Iの推進	女性管理職比率	10.0%	10.9%				20.0%

年度より独自の次期経営責任者育成プログラム「ミルボンコーポレートユニバーシティ（以下・MCU）」を立ち上げ、19年までの4年半で受講した42名のうち、現在までに3名が取締役、7名が執行役員となるなどの実績が生まれております。実際に新体制への移行が果たされた現在は、さらに次なる10年、20年先を見据えたサクセッションプランの再構築を進めており、25年度からは次期MCUのスタートに先駆けて、若手リーダー候補を対象とした「MCU-Prep」をスタートすべく構想に着手しております。また、24年度から機関投資家の協力のもとで執行役員トレーニングプログラムを開始したことと並行して、代表取締役社長を委員長とした「人材開発委員会」を新設し、人と組織にまつわる課題・施策の継続的な議論等を行う体制を整えており、リーダーが流れるように生まれる企業体の実現へ改革を続けております。

次に「働きがいの醸成」では、22年度よりグループ全社員を対象としたエンゲージメントサーベイを導入し、コンプライアンス意識調査を含めて、経営報告及び各部門への報告・対話、アクションプランの作成・実践を行っております。総合のエンゲージメントスコアは他社と比較しても高い組織状態を維持しており、エンゲージメントレーティングでも11段階中得上から2番目のAAに位置しております。その上で当社では、そうした評価に驕ることなく、「理念戦略」「外部適応」「変革活動」の3領域を「つぶれない会社」を体現するイノベーションの連続のための重要指標に定め、2022-26中期事業構想の最終26年度の目標として、それら3領域の「期待度」「満足度」の双方が高く、強みとして機能している状態を目指しております。さらに、多様な働き方を推進するために、部門・職種ごとの専門職が設置できる体制の整備と登用、65歳までの定年引き上げ、スーパーフレックスタイム制度の導入、評価制度への生産性項目の導入など、働きがいの醸成と働き続けられる環境づくりを積極的に進めるとともに、自律的キャリア形成を重んじる人材視点でのスキルベース型の人材ポートフォリオの運用を推進してまいります。

また、当社では直近10年間で社員数が連結で約1.7倍となり、部門・階層の拡がりや多様な属性を持つ社員が増加していることに伴い、関係性の希薄化によるリスクが懸念されることから、「タテヨコナメの対話増進」に

ついても強化すべきテーマであると考えております。全社や組織ごとに実施している「THE MILBON WAY」の共有会を引き続き強化・継続していくとともに、24年度は、社員と経営層の相互理解に向けた社内コミュニケーションコンテンツを新設することに加え、新たに代表取締役社長となった坂下秀憲による全部門との対話の場づくり（フィールドバーソンディスカッション、ミルボンバーソンディスカッション）を行うこととしております。

さらに、多様性が尊重される時代となる中での顧客への多様な価値提供の実現には、当社自身が多様性のある企業となることが求められており、「DE&Iの推進」はそうした進化への不可欠な取り組みであると考えております。23年度より全社プロジェクトとして「DE&I推進プロジェクト」が立ち上がっており、まずは人数・割合ともに多く、今後の当社の事業成長の核となる女性FP社員の活躍とキャリア継続にフォーカスした活動をスタートしております。23年12月には経営幹部向けの勉強会を実施し、24年度は具体的な施策の検討を進めることとしており、こうした取り組みにより女性管理職比率20%という目標の実現を目指してまいります。また、今後は女性FP社員だけでなく、他職種も含めて活動の裾野を広げてまいります。

そして「提供価値向上への人・組織の強化」は、当社にとって「美容室の増収増益」への貢献に直結する特に重要なテーマであり、毎年人件費の2%以上を社員の教育研修費に充て、1984年からは40年にわたって9か月に及ぶ新入社員研修を行うなど、創業以来惜しみない投資を重ねております。25年には神奈川・小

田原に人材開発センターの開設を予定しており、それを契機としてこれまで以上に高付加価値を提供できる人材の育成と組織の構築を進めてまいります。また、戦略に裏付けられた適切な要員計画の策定とともに、ヘアカラーを起点とした高価値な運動提案への営業体制の再構築、顧客体験価値の創造・継続、グローバルでの社員研修開発につながるプロジェクトを始動することで、美容師からの支持率No.1の獲得と継続へ挑戦を続けてまいります。

人の成長こそ企業の成長というあるべきストーリーの実現へ

当社では「人の成長こそが企業の成長につながる」「伸びる要件を創造すれば、自ずと会社は成長する」という経営哲学を、「つぶれない会社を創る」という創業からの信念の実現に不可欠なものとして、実践し続けています。一方で、今後はそうした人的資本への投資が、どのように当社の成長に結びついているのかということに係る数値化することが求められていると認識しており、資本市場からもご理解いただけるよう努力してまいります。社員が働きがいを持って働き続けることができ、それによって「美容室の増収増益」に貢献し、社会の役に立ち、当社自身も成長を続けていく。この当社のあるべきストーリーの実現へ、これからも真摯に課題と向き合い、ひたむきに「人」を大切に経営に取り組み続けてまいります。

	2022年実績	2023年実績	対象範囲
連結社員数（人）＜正社員＞	1,097	1,140	ミルボングループ
連結社員比率 男/女（%）＜正社員＞	51.7/48.3	50.6/49.4	ミルボングループ
平均年齢（歳）	35.5	35.4	（株）ミルボン
平均勤続年数（年）	10.8	10.8	（株）ミルボン
離職率＜総合＞（%）	5.1	4.5	（株）ミルボン （株）ミルボン
男女の賃金差異（%）*1,2,3			
①全労働者 ②正社員 ③非正社員	① 68.6 ② 72.0 ③ 52.9	① 70.9 ② 74.3 ③ 50.6	
育児休業取得率 男/女（%）	20.0/100	25.0/100	（株）ミルボン
育児休業取得者の復職率 男/女（%）	100/96.9	100/100	（株）ミルボン
家族看護・介護休暇取得者数（人）	175	191	（株）ミルボン
障がい者雇用率（%）	2.16	2.12	（株）ミルボン
障がい者施設外就労雇用者数（人）	23	24	（株）ミルボン
労働災害＜死亡災害＞数（件）	0	0	（株）ミルボン
ハラスメント窓口報告件数（件）	2	3	（株）ミルボン
従業員1人当たりの教育研修費（円）	120,458	151,662	（株）ミルボン
従業員1人当たりの教育研修時間（時間）	72.9	79.0	（株）ミルボン
エンゲージメントスコア（偏差値）	61.3	62.8	ミルボングループ
エンゲージメントレーティング（11段階評価）	AA（11段階中上から2番目）	AA（11段階中上から2番目）	ミルボングループ

*1「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したもの。*2正規雇用従業員は、執行役員（取締役除く）及び正社員です。非正規雇用従業員は、準社員（定年後再雇用社員）、パートタイム及び有期契約社員です。*3従業員の男女の賃金差異は、比較的近年から女性総合採用を行うようになったこと、それに伴って女性の年齢が低く、かつ勤続年数が短いこと、また短時間勤務において女性の利用率が高いこと等が主な差異要因であり、賃金体系・制度は性別・年齢に関係なく同一となっています。※詳細はP74の「非財務ハイライト」をご確認ください。



クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

Sustainability&ESG

社会課題への対応と経営体制の強化

P 48 [サステナビリティ推進の全体像及び進捗](#)

P 56 [2023-24 サステナビリティハイライト](#)

P 58 [取締役会長挨拶・後継体制への取り組み](#)

P 60 [コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組み](#)

P 62 [役員一覧・ガバナンス推進体制等](#)

P 68 [新任社外役員×常務取締役鼎談](#)



ミルボンのサステナビリティ推進の全体像

美しさを通じた心豊かで持続可能な社会の実現へ

サステナビリティ基本方針

ミルボンは、ヘアデザイナーを通じて、美と心の豊かさに繋がる美容産業を創造することで、持続可能な社会の実現をめざします。

持続可能な社会の実現に向けた5つの最重要課題

ミルボンでは、社会のあらゆるステークホルダーの皆様との約束を果たし、永続的に価値を提供するため、サステナビリティを事業戦略の中核に位置付け、事業活動全体で推進しています。2019年にはサステナビリティ推進委員会を設立し、ISO・ESG・SDGsの3つの観点からミルボンとして取り組むべき具体的な活動テーマをESG/SDGsマトリックスとして整理しました。さらにその中でも特に当社の事業活動と関連性が高く、ステークホルダーからの期待が高い課題を再評価した上で、「社会課題の解決」「持続的な事業の成長」「社内基盤の構築」の3つのポイントから5つの最重要課題を選定し、KPIを定め重点的に取り組みを進めています。

社会課題解決と持続的な事業成長を両立

2 再生・循環型の生産・消費活動



1 美しさを通じた心の豊かさの実現

3 人にやさしい調達活動



持続的な事業成長の社内基盤

4 公正かつ柔軟な経営体制



5 働きがいのある職場環境



5つの最重要課題におけるKPIと進捗及び目標一覧

重点取り組みテーマ	KPI [中長期テーマ]	2022年実績	2023年実績	2026年目標	2030年目標
ステークホルダーとの価値共創 最重要課題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活用した知販※ビジネスの確立	① milboniD会員登録者数 ② ミルボン知販メソッド (Start+100) 日本全国展開都市数	44.8万人 展開準備	67万人 19都市23軒	▶100万人 ▶国内主要100都市500軒	—
ライフタイムビューティパートナー育成	① スタジオ・イベント・教育動画年間延べ利用人数 ② エデュケーションiD会員登録者数	18.7万人 2.3万人	27.1万人 4万人	▶33.5万人 ▶10万人	—
※知販：専門知識を持つ美容師による技術情報の提供を伴う物販					
社会課題の解決と持続的な事業成長を両立 最重要課題2：再生・循環型の生産・消費活動					
カーボンニュートラル生産体制の構築	ゆめが丘工場のCO2排出量削減率※2019年比	59.7%削減	81%削減	▶75%削減 (前例しで達成)	▶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使用量削減率※2020年比、売上高原単位	0.4%削減	9.6%削減	▶15%削減	▶30%削減
サステナブルなパーム油の調達 最重要課題3：人にやさしい調達活動					
サステナブルなパーム油の調達	RSPO認証パーム油採用率 (MB+B&C)	4.47%	9.5%	▶50%	▶100%
サプライチェーンにおける人権の尊重	アユアレジエンスによる人権侵害発生件数	0件	0件	▶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 最重要課題4：公正かつ柔軟な経営体制					
取締役会の多様性の推進	① 社外取締役の登用 ② 女性役員の積極登用 ③ 国際性を含む、多様なスキルの確保	社外取締役5名 (5/11) 女性役員2名 (2/14) 外国籍役員0名 (0/14)	社外取締役5名 (5/11) 女性役員2名 (2/14) 外国籍役員0名 (0/14)	▶総的に3分の1以上登用 ▶積極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	継続実施中	継続実施中	▶毎年の課題設定に対して継続的な改善活動を行う	
働き続けたいと感じる体制・制度の実現 最重要課題5：働きがいのある職場環境					
働き続けたいと感じる体制・制度の実現	① 若手社員の離職率 ※直近5年の若手社員 (新卒～3年目) の離職率平均 ② 有給休暇取得率 ③ エンゲージメントサーベイ	10.0% 64.0%	10.8% 67.8%	▶9.0% ▶70.0%	▶6.0% ▶80.0%
※ エンゲージメントサーベイの制度設計完了、初実施 ※ 経営層への実施報告、上級管理職へのフィードバック及びアクションプランの作成含む					

サステナビリティ推進における考え方と推進体制

当社は、持続可能な美容産業を創造していくことこそが、ひいては持続可能な社会の実現につながるものと信じています。取り組みの推進にあたっては、常務取締役を委員長とするサステナビリティ推進委員会が各部門と連携した本社推進支援を担うとともに、取締役会及び経営会議に定期報告することで、経営層による監督を行いながら、経営戦略への組み込みや活動の改善等に努めています。

当社におけるサステナビリティ推進の主役は経営陣を含めた社員一人ひとりです。推進の土台となる社員の知識の向上と当事者意識の醸成へは、2019年の全社員へのSDGs勉強会を皮切りに、以降は毎年、新入社員研修においてサステナビリティ勉強会を実施しているほか、20年からは最新動向や社内活動を全社共有する社内向けサステナビリティWEBマガジンを定期発行するなど、継続的かつ定期的な接点の創出により、自ら考え、行動する風土を育てています。



「5つの最重要課題」の選定プロセスと基準

ミルボンが特に注力すべき「5つの最重要課題」の選定に向けては、常務取締役を委員長とするサステナビリティ推進委員会が中心となり、2019年にISO26000、SDGs17目標、ESGの3つの視点から検討を行い、社内各部門、社外有識者、経営層の意見を集約した上で、ESG/SDGsマトリックスとして整理しました。その後、マトリックスの中から当社事業活動と関連性が高く、ステークホルダーの皆様からの期待及び関心の高い課題を再評価し、「社会課題の解決」「持続的な事業成長」「社内基盤の構築」の3つのポイントから選定しました。

「5つの最重要課題」の中核課題である最重要課題1には、当社の事業活動そのものである「美しさを通じた心の豊かさの実現」を設定しています。当社では、美しさは人々の心の豊かさにつながり、人々が心豊かに生きることのできる社会は持続可能な社会へとつながるものと信じており、こうした社会に貢献するためには、当社自身が持続可能であり続けなくてはならず、そのための社内基盤として最重要課題の4と5を設定し、さらにサプライチェーン全体で持続可能であり続けるための社会課題の解決への貢献として最重要課題2と3を設定しています。



活動に対する外部評価

当社のサステナビリティ推進における活動は、ESG評価機関からの評価を受けており、2023年度は「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」、「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) ※」の構成銘柄へ選定され、当社基幹生産工場であるゆめが丘工場がEcoVadis社による23年度調査において「ゴールド評価」を獲得するなど、一定の評価を頂いております。詳しくは、P76の「外部評価一覧」をご確認ください。

※株式会社ミルボンのMSCI指数への組入れ、およびMSCIのロゴ・商標・サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による株式会社ミルボンへの後援、保証、販促に該当するものではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

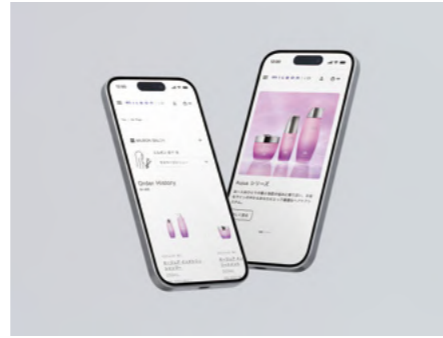
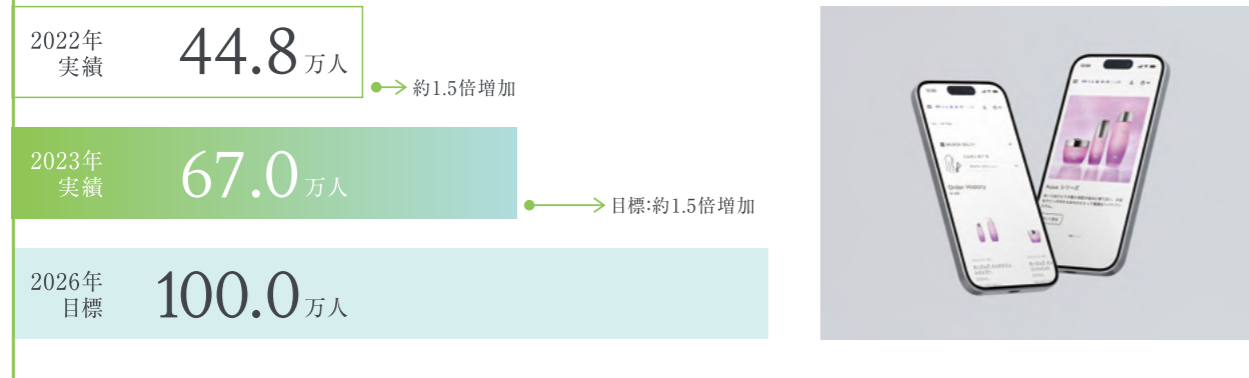


美しさを通じた心の豊かさの実現

OUTCOME：美容師の教育支援と生活者のアクセシビリティ向上による美しく心豊かな社会の促進

重点取り組みテーマ1：リアルとデジタルを活用した知販ビジネスの確立

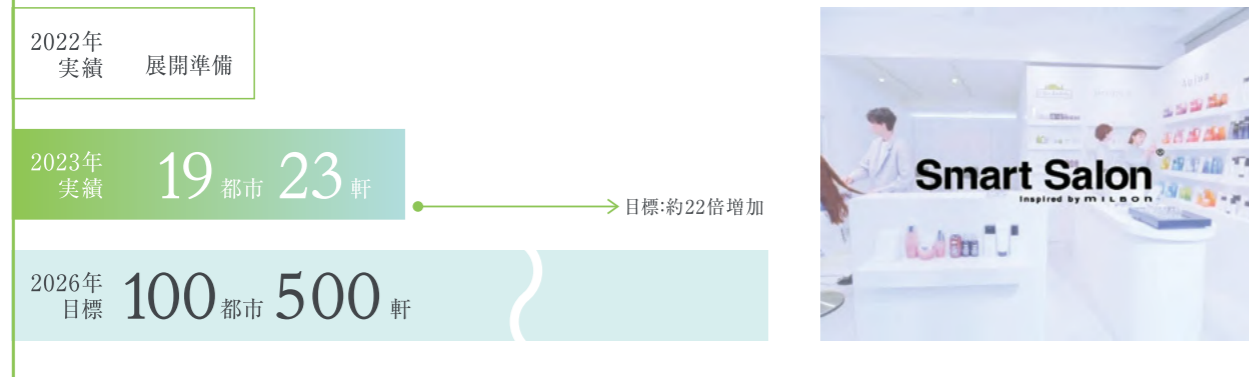
KPI milbon:iD会員登録者数



急速な支持を獲得し続け会員登録者数 67 万に到達

ミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」は、ECによる「美容室の増収増益」に貢献するだけでなく、リアルとデジタルの融合による美容室とお客様の新たなコミュニケーションツールとして、2020年6月の本格稼働以来、急速に支持を伸ばし続けています。会員登録者数は26年度目標の100万人に向け、23年度で67万人に達するなど順調に推移しており、24年度には、美容室主体でのmilbon:iD会員向けのライブショッピングと、美容室での施術時に使用されたアイテムやスタイリング中の動画などをマイページに表示する「STYLE STOCK」という2つの新機能を拡充することにより、さらなる商品の検討から購入までのスムーズな購買体験のサポートと、豊かな購入体験の創出を進めています。

KPI ミルボン知販メソッド（スマートサロン）日本全国展開都市数



19 都市 23 軒のテストマーケティングで成功事例を創出

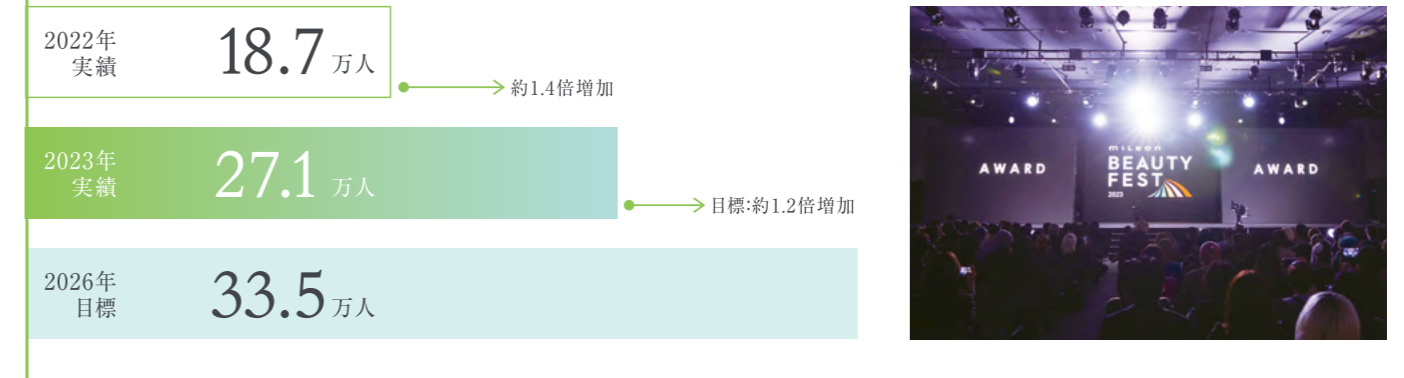
リアルとデジタルとの融合により新たな美容室体験を可能とする「スマートサロン」は、2022年度の準備期間を経て、23年度からはご賛同いただいた美容室との協働による事業展開をスタートしました。23年度はテストマーケティング期間中にもかかわらず、19都市23軒がオープンしており、すでに知販売上の向上等の成果が顕在化した成功サロンが生まれております。そうした美容室のオーナーの方々からは複数出店を望む声もあがっているほか、24年度はさらに、国内全8支店が連携し、成長意欲のあるターゲットサロンを選定してフラッグシップとなる成功サロンづくりを進めながら、成功サロン条件の可視化や魅力向上、提案からフォローまでの充実した仕組みを構築していきます。

持続可能な社会の実現に向けた「5つの最重要課題」

各課題の KPI に対する現状と目標

重点取り組みテーマ2：ライフタイムビューティパートナー育成

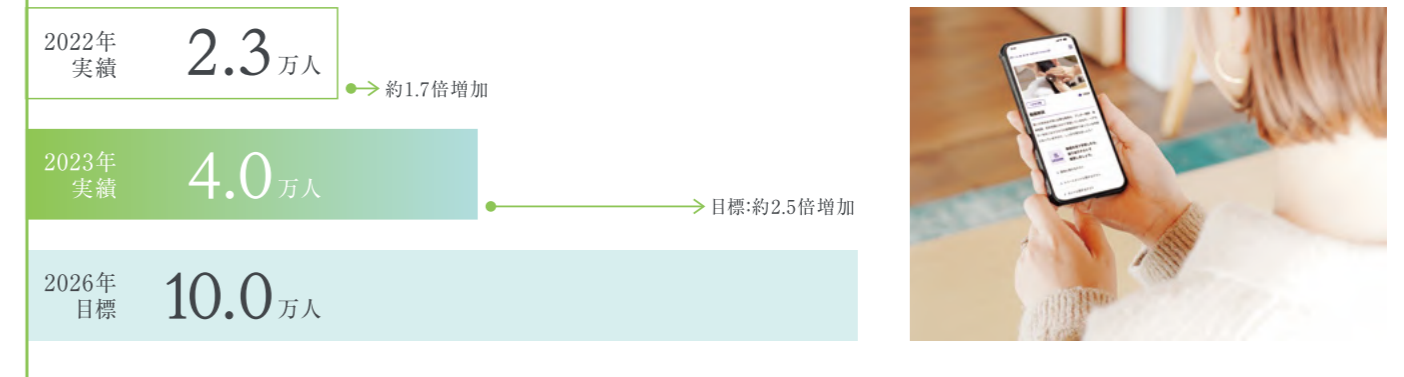
KPI スタジオ・イベント・教育動画年間延べ利用人数



リアルとデジタルの両面によるサポートで 27.1 万人が利用

美容師の方々向けに、スタジオを活用した教育セミナーやイベントといったリアルな機会提供のみならず、新型コロナ禍後の2022年9月からはエデュケーションiDと連動した教育動画の配信をはじめとしたオンラインでの教育コンテンツの提供を加速させており、23年度の年間延べ利用人数は27.1万人を記録しました。新型コロナ明け以降は、特に教育イベントである「DA（デザイナーズ・アビリティ）」が過去最多の参加者数となったほか、美容室における基礎技術の教育動画の活用が見られ始めています。今後もFPの活動、スタジオセミナー、動画コンテンツ等の強みを組み合わせた最適な教育提供の仕組みを構築していきます。

KPI エデュケーションiD会員登録者数



パーソナライズした教育支援の提供で会員登録者数 4 万人に

美容師を支援するオンラインサービス「エデュケーションiD」では、デジタルの活用によって、必要な教育や情報を必要なタイミングで取得できるパーソナライズした環境を提供しており、美容師の学習の効果・効率、利便性、労働環境の向上をサポートしています。2023年度は若い女性の間で人気の韓国カットをはじめ、トレンドをテーマとしたセミナーの開催や講習後のフォロー、FPの継続的な活動により、会員登録者数は4万人まで伸長しました。24年度は美容師のキャリアにおける10のロールモデルに合わせた教育コンテンツの整備とともに、美容学校と美容学生向けのコンテンツの整備を進めることで、あらゆる美容師が生涯美容師として不安なくお客様に寄り添うことのできる環境を支援していきます。

最重要課題

2

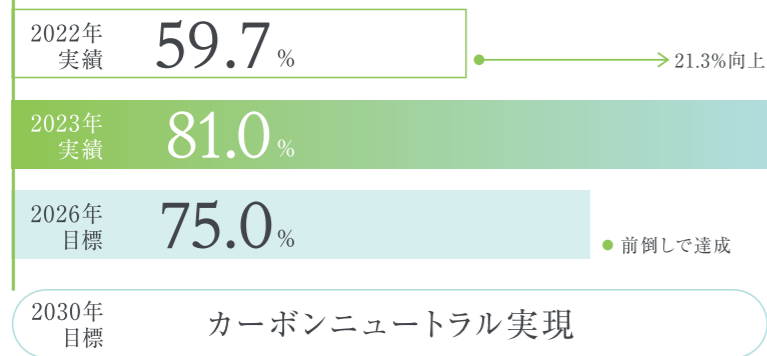


再生・循環型の生産・消費活動

OUTCOME：サプライチェーン全体でのサーキュラーエコノミーの加速

重点取り組みテーマ1：カーボンニュートラル生産体制の構築

KPI ゆめが丘工場のCO₂排出量削減率 ※2019年比

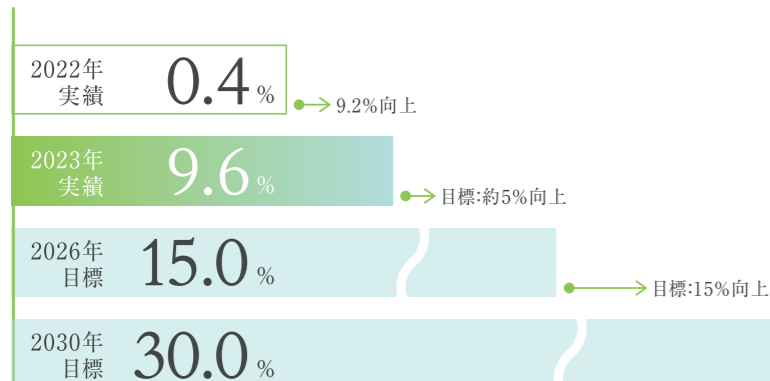


再生可能エネルギーの採用で26年目標を3年前倒して達成

2021年度より電気・蒸気・水の使用量を抑えた低エネルギー工程を実現し、23年度は15,000kgのCO₂削減に寄与しました。また、23年度は22年4月に採用した再生可能エネルギーを年間を通じて利用したことで、19年比75%削減という26年度目標を3年前倒して達成しました。今後26年までは、生産量の増加を見込んで現在の削減率を維持しつつ、30年度のカーボンニュートラル実現への対策を検討していきます。そのために、都市ガス使用量のさらなる削減施策として、ボイラー蒸気の熱効率向上技術の導入や、再生可能エネルギーの安定確保に向けた工場敷地内の太陽光発電設備の増設を検討するとともに、将来的なエネルギー利用の最適化を見据えたコージェネレーションシステムや地熱発電などの研究も進めていきます。

重点取り組みテーマ2：サステナブルな容器包装の設計

KPI 石油由来バージンプラスチック使用量削減率 ※2020年比、売上高原単位



容器の成型方法変更や軽量化等を加速し、9.6%の削減を実現

当社では「4R」の推進によって、石油由来バージンプラスチック使用量の削減を推進しており、23年度は主に新製品で、容器の成型方法の変更による軽量化や本体容器を使用し続けるための詰め替えパウチ化の推奨を加速化しました。また、容器ボトルへの植物由来及び再生プラスチックの採用にも取り組んだほか、一部パウチで従来のアルミパウチから、リサイクルがしやすいアルミ蒸着パウチへの仕様変更にも着手し、20年比削減率は22年度の0.4%から9.6%へと大きく前進しています。今後は、新製品における積極的な対策に加え、既存品への導入を促進するとともに、各ブランドでアイテムのノルマ設定を行うことで、担当部門だけでなく、全社一体でのさらなる取り組みの活性化を図っていきます。

最重要課題

3

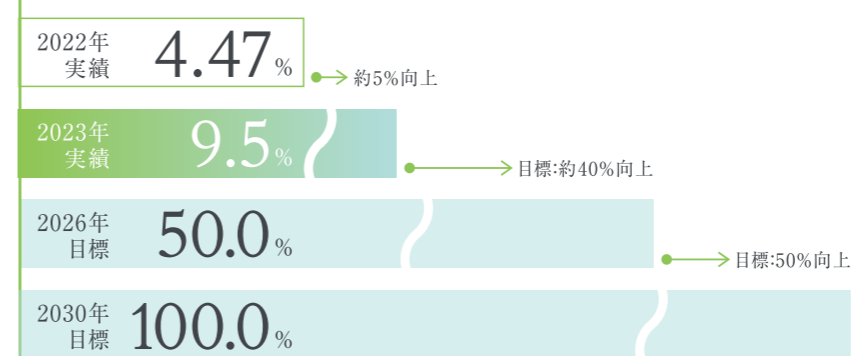


人にやさしい調達活動

OUTCOME：持続可能なサプライチェーンの構築

重点取り組みテーマ1：サステナブルなパーム油の調達

KPI RSPO認証パーム油採用率 (MB+B&C)



認証原料の購入が始まり、今後の新製品はRSPO対応原料の採用を

当社は、2019年にRSPOに加盟し、22年には正会員として承認されています。合わせて20年にはJaSPONへも参画するなど、製品の主要原料の一つであるパーム油の持続可能な調達を推進しています。22年度には基幹工場であるゆめが丘工場でRSPO サプライチェーン認証の取得が完了。23年度は認証原料の購入が始まり、厳格なルールに則した適切な運用を徹底しています。今後も新製品開発においては原則、RSPOへの対応がなされていない原料は新規採用しないというルールに基づいた開発・生産を継続することとしており、サプライヤーとの密な協力体制や当社のグローバル調達体制の強みを生かし、昨今の原料費高騰などへの対策と両立しながら、26年度の採用率50%という目標へ、認証原料のさらなる採用を図っていきます。

重点取り組みテーマ2：サプライチェーンにおける人権の尊重

KPI デューデリジェンスによる人権侵害発生件数



Milbon
Human
Rights Policy

方針を明確にし、バリューチェーン全体での人権尊重を強化

当社では、国連の「国際人権章典」をはじめとした4つの国際規範を支持し、国連グローバルコンパクト（GC）の署名企業としてGCの10原則を尊重しています。2022年度には、「ミルボングループ人権方針」を策定するとともに、外部業者と連携して「ミルボン通報・相談窓口」を設置することで、違反行為が明らかになった場合に迅速かつ適切に是正と救済措置が行える体制を構築しています。さらに23年度には「ミルボングループ倫理行動指針」と「ミルボンサステナビリティ調達基本方針」をそれぞれ策定。GCNJセルフ・アセスメント・ツールやEcoVadisを活用し、人権尊重の領域をグループ内からバリューチェーン全体へと拡大しています。人権侵害発生件数は引き続き0件であり、今後はサプライヤーや当社海外拠点を含めた人権デューデリジェンス体制の構築を進めていきます。

最重要課題
4

公正かつ柔軟な経営体制

OUTCOME：持続的な企業価値向上に向けた体制の構築

重点取り組みテーマ1：取締役会の多様性の推進

KPI 社外取締役の登用

2022-23年
実績 11名中5名2026-30年
目標 継続的に3分の1以上登用

KPI 女性役員の積極登用

2022-23年
実績 2名登用2026-30年
目標 継続的に女性役員を登用

KPI 国際性を含む、多様なスキルの確保

2022-23年
実績 スキルマトリックスを考慮した役員の登用を継続（外国籍役員0名）2026-30年
目標 国際性を含む、多様なスキルの確保の実現

社外取締役、女性役員、外国籍社員の登用でさらなる多様性の確保へ

社外取締役については取締役11名中5名を登用しており、女性役員の登用においても、2024年度から女性社外取締役が1名増員の計3名体制となったほか、執行役員では8名中2名で女性を登用するなど積極的な推進を図っています。さらに、国際性を含む多様性としては、海外勤務経験のある取締役が豊富となっていることに加え、新たな一歩として、24年度からは執行役員への韓国籍社員の登用を実現しました。

一部KPIについて現時点では、当社の売上構成が国内主体である現状を鑑み、具体的な人員数やバランスについて明確に定めていない項目もあり、今後はそうしたKPIの適切性も含めて審議する必要があると認識しています。特に多様性の確保については、実効性向上に対する効果を慎重に検討しながら、定量的な目標の設定を検討していきます。また、女性活躍においても、30年度の女性管理職比率20%という目標を掲げており、この実現に向け、まずは役員体制から社内の共通認識を醸成していきます。

重点取り組みテーマ2：取締役会の実効性向上

KPI 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

目標 毎年の課題設定に対して継続的な改善活動を行う

社外視点から課題をあぶり出し、さらなる質の向上を推進

外部機関を活用した年に一度の実効性評価アンケートと、全社外役員を対象とした事務局によるインタビューの結果を合わせて評価しています。結果のサマリーは取締役会に上程し、今後の改善活動に資する活動計画を審議・推進する体制としており、2023年度には取締役会、経営会議、指名・報酬委員会のそれぞれの審議の質を高めるために、年間議案のスケジュール化と事務局の設置によって、運営の効率化を図りました。

さらに、22年度に開設した「ガバナンス委員会」において、取締役会と経営会議の実効性向上や連携強化について審議し、24年度からはこれまで同日開催であった両会議を別日開催とすることで、適切な議論結果の共有と取締役会の議論の質の向上につなげています。加えて、執行役員を中心とした経営層の経営視点・知識の向上に向けては、機関投資家の協力を得ながら、24年3月より新たなプログラムがスタートしています。

今後は経営会議でより深く経営に関する審議が行える体制を構築し、取締役会が執行全体をモニタリングする「モニタリング型」の取締役会への移行を目指していきます。

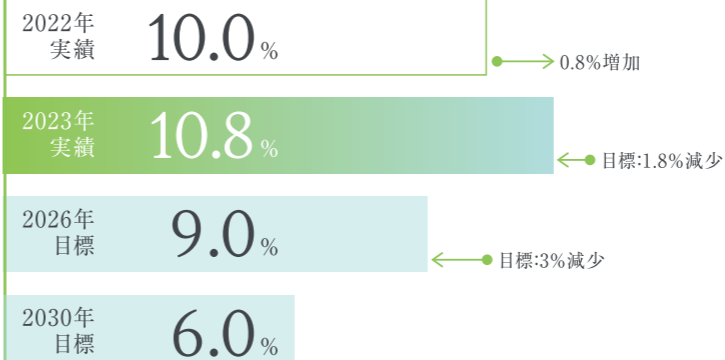
最重要課題
5

働きがいのある職場環境

OUTCOME：社員が働きがいのある、働き続けられる職場環境の実現

重点取り組みテーマ：働き続けたいと感じる体制・制度の実現

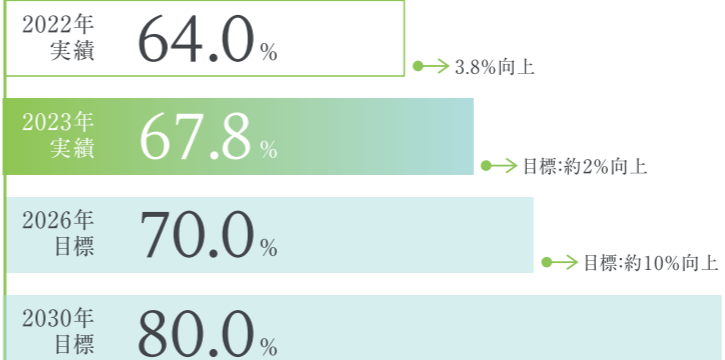
KPI 若手社員の離職率 ※直近5年の若手社員（新卒～3年目）の離職率平均



採用・入社後3年間のフォロー体制強化で人材定着を促進

新卒から入社3年目の離職率は2年連続10.0%台で推移しています。若手人材の定着への取り組みとしては、当社の未来づくりにマッチする人材要件やポートフォリオの設計と連動した採用施策や入社後のフォローに加え、2023年度からはこれまで年1回だった「入社2年目フォロー研修」を年4回へ強化しています。さらにFP職では、配属後1年間は「ReCoBook」による現場フォローと管理部によるフォローを充実させたほか、2年目の個別フォロー面談を行うなど、サポート体制を整備しています。今後は、入社3年目へのフォロー策を検討するほか、配属地ギャップによる離職防止へエリア採用の検討も視野に入れていきます。

KPI 有給休暇取得率



取得率の見える化と選択肢拡充で制度と風土の醸成を

2023年度からは本人と配下メンバーの取得率の表示とメール配信をスタートしたことなどにより、有給休暇取得率は前年度より3.8ポイント高い67.8%へと向上しています。また、24年度に向けては管理監督者の有給休暇の選択肢を拡充するため、時間休と半日有給の制度も整備したほか、有給休暇の取得に関する全社アンケートも実施しました。これらを、今後検討を進める計画有休制度の日数拡大や有休奨励日の設定をはじめとした効果的な施策へつなげるとともに、制度の活用を促進する風土の醸成へ管理職の率先垂範などを促進し、より働きがいを持って働き続けられる職場環境づくりを進めていきます。

KPI エンゲージメントサーベイ

2022年
実績 エンゲージメントサーベイの制度設計完了、初実施2023年
実績 エンゲージメントサーベイの継続及び
目標設定等※の実施
※経営層への実施報告、上級管理職へのフィードバック及び
アクションプランの作成含む2026年
目標 エンゲージメントサーベイの継続

「理念戦略」を最重要項目として全社施策で向上を

エンゲージメントサーベイでは、2022年度の制度設計完了と初実施を経て、23年度は継続的な実施のほか、全部門長への個別フィードバックミーティングとアクションプラン作成といった改善活動に取り組みました。当社では調査項目のうち「理念戦略」「外部適応」「変革活動」の3項目を重要項目として選定しており、24年度は部門別の進捗を確認しつつ、特に「理念戦略」の向上に向けた全社施策を企画・検討していく計画です。その上で、表面的なレーティングの向上ではなく、本質的な課題の解決へ、表彰制度や経営層・他部門との交流促進の充実化といった、前向きな挑戦の機運の醸成や、成功事例の把握と波及につながる改善・向上支援策を検討していきます。

サステナビリティハイライト 2023-2024

2023年

月	Environment (環境)	Social (社会)	Governance (ガバナンス)	サステナビリティ教育・推進
1月	<ul style="list-style-type: none"> TCFD 提言への署名を実施  <ul style="list-style-type: none"> TCFD コンソーシアムへの加入 	<ul style="list-style-type: none"> リアルとデジタルを融合し、お客様の“もっと”を叶える新たなサロン業態「Smart Salon®」スタート 		
2月	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック使用量削減に向けヘアケア製品の容器仕様を変更。年間約 10t のプラスチック使用量削減へ 	<ul style="list-style-type: none"> トルコ・シリア地震の被災者の救援及び復興に役立てていただくため、特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム「トルコ南東部地震被災者支援 2023」プログラムへ1,000万円を寄付 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度取締役会実効性評価第三者アンケート、社外役員インタビューを実施 	
3月	<ul style="list-style-type: none"> ミルボングループ環境方針を策定・公開 「KOBE PLASTIC NEXT つめかえパックリサイクルと神戸クリーン作戦」に参画 TCFD 提言に基づく、当社の気候変動への対応方針についてコーポレートサイトに公開 	<ul style="list-style-type: none"> 「健康経営優良法人 2023」認定 未来に向かって挑戦していく人々の美しい生き方を応援すべく、スポーツ分野において新たに女性プロゴルファーとのスポンサーシップを展開 	<ul style="list-style-type: none"> ミルボングループ倫理行動指針を策定・公開 	
4月	<ul style="list-style-type: none"> Villa Lodola レノーボ新シリーズにおいて、既存品に対してプラスチック使用量を75%削減した新容器を採用 			<ul style="list-style-type: none"> 2020年より継続発行している社員のサステナビリティを支援する社内WEBマガジン「ヨムミルボン」の2023年度版発行スタート 
5月	<ul style="list-style-type: none"> ゆめが丘工場で使用した水が海へ至るまでの直接的な排水経路となっている久米川及び木津川の「水質調査活動」を実施 	<ul style="list-style-type: none"> MSCI 社が開発した「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」の構成銘柄に選定 	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬委員会を、指名委員会、報酬委員会に分割し、それぞれに事務局を置く体制へ変更 	
6月		<ul style="list-style-type: none"> 第2回「MILBON BEAUTY AWARD」を授賞 ゆめが丘工場において「ISO22716」認証を取得 		
7月	<ul style="list-style-type: none"> ミルボン × 市民団体「魚と子どものネットワーク」の協同で地域の子どもたちと川の環境保全を学ぶ体験学習「水質調査と水辺の自然観察会」を開催 	<ul style="list-style-type: none"> ESG 投資指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定 		

8月
9月

10月

11月

12月

2024年

月	Environment (環境)	Social (社会)	Governance (ガバナンス)	サステナビリティ教育・推進
1月		<ul style="list-style-type: none"> 能登半島地震により被災した方々の救援や被災地の復旧に役立てていただくため、特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム「令和6年能登半島地震被災者支援」プログラムへ500万円の寄付 	<ul style="list-style-type: none"> 新代表取締役社長に坂下秀憲が就任 	<ul style="list-style-type: none"> 2020年より継続発行している社員のサステナビリティを支援する社内WEBマガジン「ヨムミルボン」の2024年度版発行スタート 
2月			<ul style="list-style-type: none"> 2024年度取締役会実効性評価第三者アンケート、社外役員インタビューを実施 	
3月	<ul style="list-style-type: none"> PJOLI シリーズにおいて植物由来プラスチックを配合し、石油由来プラスチックの使用量を削減した容器を採用 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期の経営戦略と連動した人材戦略の構築を目的とした「人材開発委員会」を新設 「健康経営優良法人 2024」認定 	<ul style="list-style-type: none"> 新たに女性社外取締役を1名選任 新たに社外監査役を1名選任 経営視点の強化のため、機関投資家を外部講師として招き「執行役員トレーニングプログラム」を開始 	
4月	<ul style="list-style-type: none"> ミルボンサステナビリティ調達基本方針を策定・公開 国内事業所における Scope3 排出量を公開 			
5月	<ul style="list-style-type: none"> 久米川および木津川の「水質調査活動」の継続実施 自然共生サイトに認定されている亀山里山公園において「生物多様性保全活動」を実施 			



取締役会長挨拶・後継体制への取り組み

さとう りゅうじ
取締役会長 佐藤 龍二

成長し続ける“無限”の組織の実現に向けて

当社では今年、2008年より16年間にわたり代表取締役社長を務めてきた佐藤龍二が退任し、取締役会長となるとともに、取締役であった坂下秀憲が代表取締役社長に就任いたしました。ここでは会長の佐藤より、ステークホルダーの皆様への御礼とともに、成長し続ける組織の実現へ在任中より進めてきた後継体制づくりの施策や、今後の会長としての職務などについてご説明いたします。

次期後継体制を見据えた 独自の後継者計画の確立

創業者・鴻池一郎よりバトンを引き継ぎ、2008年から16年間という長きにわたり代表取締役社長を担わせていただきました。その間には、リーマン・ショック、東日本大震災をはじめとした災害、さらには新型コロナウイルスによるパンデミックなど、多くの逆境もありましたが、当社が持続的に成長し続けることができたのは、最大のパートナーである美容室、代理店の皆様をはじめ、協力業者の方々、そして、当社社員のひたむきな努力、全てのステークホルダーの皆様のご支援があってこそ、この場を借りて心より御礼申し上げます。

当社では取締役在任期間を「65歳を迎える1期2年」と定めており、私も今年で65歳を迎えます。そのため2024年から逆算し、2014年には次期体制に関する議論を進めてまいりました。私は常々、取締役に対して、「自身が退任されるまでに後継者を育成することこそ我々の仕事である」と伝え、以来、徹底を求めてきたため、今回、当初の計画通りに体制移行を遂行できたことには私自身、安堵しております。私自身がいつ、取締役でない会長となるかは、2025年度末に改めて判断する予定ですが、いずれにしてもそのような覚悟を持って後継体制づくりを進めてまいりました。

私が全ての前提として考え続けてきたのは、当社のリーダーとはどのような人物であるべきか、と同時に、どのような体制であるべきか、という2点でした。組織の

核は言わずもがなリーダーではありますが、だからと言って、リーダーだけを育て、決めれば良いということではないからです。

そこで私は、従来より部長職以上を対象に実施してきた社外研修に加え、2015年に独自の次期経営責任者育成プログラムである「ミルボンコーポレートユニバーシティ（以下・MCU）」を社内に立ち上げました。2015年から2019年の4年半、毎年約10名の候補者を対象に実施し、部門最適ではなく、広い視野と高い視座による全社最適で物事を考え、実行できる人材の育成を進めるため、私をはじめとした取締役自らが講師を務めることで、経営陣が積極的に参画したほか、座学だけでなく、当社の未来に関する議論や最終的な経営陣へのプレゼンテーションなども行いました。4年半で受講した計42名のうち、現在では、社長の坂下をはじめとする3名が取締役、7名が執行役員として就任するなど、確実な成果につながっており、「リーダーが流れるように生まれる、企業体をめざす」というあるべき姿の実現への仕組みの基盤を創ることができたと考えております。

社会に開き、時代の変化 に合わせた体制の実現を

企業のリーダーに求められることは、時代や企業の組織規模によって刻々と変化します。実際に当社でも、私が社長に就任した2007年度末で連結売上高180億円、従業員数450名ほどだったものが、現在では連結売上高477億円、従業員

数1,140名へと増加している中で、求められるリーダーシップの質も重要性も格段に増しております。

そうした中で、リーダーとはどのような人物を指すのか。中にはリーダーとマネジャーを同一視する方もいらっしゃいますが、私はこの2つには明確な違いがあると考えております。組織を森に例えれば、マネジャーは森を見て一本一本の木を育てる役割である一方、リーダーはその森自体の未来を描き、その未来をどのように創るのかを考える、つまりは未来を創る役割です。未来へのグランドデザインを描き、その未来に共鳴する社員とともに自ら行動し、ステークホルダーの皆様と共感していただく。当社のリーダーは、こうした未来への共鳴と共感を生む人間であるべきなのです。さらに申し上げれば、リーダーはいついかなる時でも自責で考える人物でもあるべきであり、それでこそ逆境の中から覚悟を持って、成長の糸口を見出すことができるのだと考えております。

こうした考えのもとで、毎年1度実施している組織人事会議において、2015年以降は後継体制づくりを最重要議題として議論を重ねてまいりました。2021年には具体的な人選と体制を固め始め、最終的にはミルボンUSAの代表として培ったグローバル経験、経営戦略部長として磨いた経営のバランス感覚、そして何よりも責任感と覚悟を持ち合わせている人材として、坂下秀憲を次期社長に推薦し、取締役・執行役員後継体制と併せて、2023年の指名委員会での諮問、取締役会での承認を経て、最終決定いたしました。

資本市場からは、当社がそもそも一族

経営を選択しなかった意図の説明を望む声もあるようですが、当社は創業者が自らの意思によって上場という道を選び、より社会的存在として社会への貢献を目指すことを決めております。つまり、経営と資本はすでに明確に分離しており、当社の何よりも重要な使命は、社会に対する持続的な価値の創造と貢献に他ならず、一族経営にこだわらずに経営に最も適した人材が経営を担うことは当然なことであるのです。

また、後継体制についても、当社が描く未来の実現へ真に適した人材の登用を図ることで社内基盤を構築してまいりました。加えて昨今は、社外取締役の重要性も急速に高まっており、当社でも様々な分野に対する深い知見をお持ちの方々を社外取締役として招聘することで、取締役会の実効性の強化と多様なスキルの確保を図っております。こうした変化も体制移行に向けた盤石な土台づくりにつながるものでありました。

一方で、社外取締役比率が上昇すれば必然的に社内取締役の人数は限られます。多様な働き方が認められる時代となる中で、昇進だけが唯一の道ではありませんが、将来的に役員として経営に携わりたいという夢へ努力する社員の自己実現の機会は守られるべきであり、経営の監督と執行の相互の充実と実効性の強化という狙いと合わせて、2021年度からは執行役員制度を導入するに至りました。

ミルボンのリーダーは1人であるべき

社長交代にあたって社外からは、代表権を保持したまま私が代表取締役会長となるべきであるというご意見や、代表権を移譲しても実質的に“院政”となるのではないかと、という懸念の声があったことも事実です。私としても16年間にわたり代表取締役社長を担った影響力があることは重々承知しておりますし、おかげさまで非常に健康です。ですが、私は後継体制を考え始めた当初より、社長退任後は代表権を持たないと決めておりました。この理由は明確で、私はミルボンのリーダーは1人であるべきであると考えているからです。仮に私が代表権を持ち続けているは、いつまでも本質的な意味でのリーダーの交代はなされません。ミルボンのリーダーは誰なのか。そのことを内外に対して明示する意味でも、私は代表権を持たないことを決めていました。

一方で、社長退任後に会長として社に残るかどうかについては非常に考えました。しかし、若い世代が増え、さらに世代交代が進む中では、当社の考え方や歴史、何より創業者の想いを語り継ぐことのできる私のような人間には、もう少しだけやるべきことが残されているのではないかと考え、その役割を全うさ

せていただくことにしました。

会長として担うべき3つの役割

私は16年間の在任期間中で、グローバル事業、他分野への領域拡大、そしてmilbon:iDとスマートサロンに代表されるDX化の推進という、今後のさらなる成長への3本の矢を創ることができたと自負しております。こうした土台づくりを経て今後、会長職として私がやるべきことは主に3つあると考えております。

まず1つ目は「ミルボンイズム」の徹底した浸透です。当社の組織哲学を自らまとめた「THE MILBON WAY」には、「つぶれない会社を創る」という信念をはじめとした当社の根幹となる想いが書かれています。その信念の実現のためのキーワードとして私は「継承と転換」の重要性を常に訴え続けてきました。「継承」、つまりは変えてはならないもの。それはもちろん「つぶれない会社を創る」という信念です。では、どうすればその信念を実現できるのか。その答えが「世の中の役に立っている会社は世の中が潰さない」という想いの実践である「イノベーションの連続」、つまり「転換」です。一見すれば、「継承と転換」は相反する言葉のように思われますが、継承すべき根幹を変えないためにこそ転換が必要なのであり、こうした当社のあり方を徹底的に浸透させることこそ、私が担うべきものであると考えています。

そして2つ目が次期リーダーの育成です。私が社長に就任した当時と現在で当社の規模が大きく変わったように、現在からさらに次の経営体制へと移行する頃には、持続的な成長を実現するためのリーダーに求められる器も一層大きくなるでしょう。私は常々、「人は有限、組織は無限」という言葉を社内外に向けて発信し続けてきました。どんなに優秀で人望の厚い経営者であっても死から逃れることはできず、一方で、組織は人から人へと想いをつなぐことで永続的に価値を創造し続けることができる。私はそのための具体策として、次期MCUのスタートに先駆けて、まずは30代の若手リーダー候補を対象に真のトップマネジメントを伝える「MCU-Prep」をスタートする構想を進めています。これは先述のMCUに移行する準備段階として、予備校のような位置付けで考えており、これまで以上に計画的に次期リーダー候補を育成していく仕組みとなると考えています。

最後の3つ目は、約30年におよぶ美容室や代理店との関係です。美容市場は人と人の信頼関係が重要でフェイス to フェイスのビジネスです。だからこそ現在までの人間関係の引き継ぎを時間をかけて行いつつ、会長と社長という新たな体制を生かして、これまで

はなかなか足を運ぶことのできなかった美容室に対しては社長が足を運び、新たな関係を築くことができます。特に私は2026年の100都市展開を目指すスマートサロンの推進支援役を担うことができればと思っております。

ミルボンらしく 未来へと成長し続ける

私が新体制に求めるのは、大きな変化では決してなく、「継承と転換」で申し上げた連続的な中小のイノベーションです。確かに大きな変革は一時的には大きな変化をもたらすかもしれませんが、そうしたものは持続可能な成長とは呼べない私は考えています。むしろ当社は、常に時代や社会の変化に合わせた小さなイノベーションを続けることで成長し続けてきたのであり、これからも一歩一歩着実に成長を果たし続けていくのです。

「風潮に流されず、時代を捉え、ミルボンらしくあれ」。これは私が社長退任に際して、全社員への感謝とともに伝えた言葉です。そしてその際、事前の打ち合わせは一切なかったにもかかわらず、新社長の坂下が「ミルボンをミルボンらしく」という想いを全社員へと訴えました。その一言を聞いた時、私が16年間で育ててきた成長のつぼみを、これからの世代が必ずや大きく花開かせてくれるものと確信いたしました。

ミルボンのリーダーがやるべきことは、美容師の皆様がお客様の自分らしさに寄り添うように、美容師・美容室や生活者の皆様に寄り添いミルボンらしく未来へと進むことです。ただしそれは、全てを変えてはいけないということでは決してありません。変えてはならないもののために、勇気を持って変わり続けることなのです。これからの新体制は成長のつぼみを花開かせていく時代となります。ミルボンらしく未来へと成長し続ける当社に対し、今後とも引き続きご支援、ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。



コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組み

「モニタリング型」の取締役会への移行を見据えて

ミルボンのコーポレートガバナンスに対する考え方

ミルボンでは、コーポレートガバナンス（以下・CG）の強化を、「つぶれない会社を創る」という当社の信念の実現、そして、社会のあらゆるステークホルダーとの約束を果たし、永続的に価値を提供するために欠かすことのできない重要な経営課題であると認識しています。サステナビリティの最重要課題の1つとしても「公正かつ柔軟な経営体制の確立」を掲げており、経営の透明性、公平性、効率性の充実と強化に向けて、CGコードへの対応を含め、具体的なKPIを設定して推進を図っているほか、現在は特に、取締役会が執行全体をモニタリングし、経営会議でより深く経営に関する審議を行うことのできる体制を構築することで、経営と監督が分離した「モニタリング型」の取締役会への移行を目指した改革に注力しています。

コーポレートガバナンス = 適宜適切な経営判断を行い、
「つぶれない会社を創る」という信念の実現に不可欠

経営の「透明性」「公平性」「効率性」の
充実と強化

経営と監督が分離した
「モニタリング型」の取締役会へ

「公正かつ柔軟な経営体制の確立」のKPIに対する成果と進捗

「公正かつ柔軟な経営体制の確立」という最重要課題への対応の具体的なKPIと進捗では、取締役会の多様性の推進に向けた「社外取締役の登用」において、24年3月の株主総会後の社外取締役は取締役12名中5名と、目標である3分の1以上の継続登用を実現しており、「女性役員の積極登用」についても23年度までに女性取締役2名体制、24年度からは女性取締役3名体制に移行しています。さらに、「国際性を含む、多様なスキルの確保」では、スキルマトリックスを考慮した役員の登用を継続しており、取締役への外国籍役員の登用を検討しつつ、24年度からは海外子会社であるミルボンコリア代表の外国（韓国）籍社員が執行役員に就任いたしました。

また、取締役会の実効性の向上に向けた「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」では、外部機関を活用した毎年の実効性評価アンケートと、全社外役員を対象とした事務局インタビューの結果を合わせた形での評価を行っており、結果のサマリーを取締役に上程し、今後の改善活動に資する活動計画を審議・推進する体制を構築しています。

最重要課題「公正かつ柔軟な経営体制の確立」

KPI ① 多様性の推進

- 社外取締役の登用（24年度12名5名）
- 女性役員の積極登用（24年度3名）
- 国際性を含む、多様なスキルの確保（海外勤務経験のある取締役の充実）

KPI ② 実効性の向上

- 毎年の実効性評価アンケートとインタビューの結果を合わせた形で継続評価

コーポレートガバナンス推進体制の変革

組織体制の改革としては22年度に、決議と報告のみが行われてきた取締役会で「審議事項」を追加し、社内外の取締役の多様な知見をより経営に反映しやすくしたほか、取締役会のモニタリング機能を強化し、経営と監督の分離を推進すべく、社内取締役・常勤監査役及び執行役員によって構成する「経営会議」を設置しました。これにより取締役会と経営会議の明確な役割分担が図られ、相互が効果的に機能し始めたとともに、経営会議のメンバーが各部門長を兼任していることから、各部門での審議の内容や過程に対する適切な理解と浸透を図る効果もあり、経営と現場とのコミュニケーションの円滑化も図られています。

また、委員会機能としては、19年度に常務取締役サステナビリティ推進担当を委員長とする「サステナビリティ委員会」、22年度には代表取締役社長を委員長とし、社内取締役及び執行役員で構成される「リスクマネジメント委員会」、同じく代表取締役社長を委員長とし、社内取締役及び社外取締役で構成される任意の委員会としての「ガバナンス委員会」を新設しており、各委員会が取締役会、経営会議と密接に関わることで、包括的なガバナンスマネジメントができる体制を構築しています。

2023-24年度に実行した改革と成果等

23年度のガバナンス委員会での審議を経て、23年度期中から、それまでは一体であった指名・報酬委員会を、指名委員会と報酬委員会に分割することで審議の質の向上を図っており、24年度に実施した直近23年度に対する両委員会の実効性評価が大きく向上しました。さらに経営と監督の分離に向けては、取締役会と経営会議の決裁権限の更新を図り、経営会議への権限移譲を促進しています。

加えて、実効性の高い組織体制の構築に向け、取締役会、経営会議、指名委員会、報酬委員会において事務局を設置し、各会議の議題の事前整理や年間スケジュールに基づいた効果的な運用、会議前後の準備やフォローを滞りなく行える体制が構築されています。また、24年度から中長期の経営戦略と連動した人材戦略の構築を目的に、代表取締役社長を委員長とし、社内取締役により構成される「人材開発委員会」を新設しました。

加えて、先述の通り多様性の確保へは女性役員の増員を実施したほか、執行役員でも引き続き女性2名が活躍しており、さらに国際性を含む多様性については、24年度から執行役員への外国籍社員の登用を実現しています。ただし、「公正かつ柔軟な経営体制の確立」のKPIには、具体的な人員数やバランスが明確にできていない項目もあるため、定量的な目標設定をはじめ、KPIの適切性についても継続した審議を行っています。

合わせて、社外取締役の参画のもとで当社のガバナンスの課題や今後の取り組み方針を議論する「ガバナンス委員会」において、経営会議と取締役会の連携強化を図る必要性について議論されたことを受け、24年度からはそれまで同日開催であった両会議を別日開催にすることで、経営会議での議論結果を取締役会へのタイムリーな共有と、取締役会での議論の質の向上にもつながっています。

2023-24年度の取り組み

指名委員会と報酬委員会の分割

各会議における事務局の設置

人材開発委員会の新設

女性役員の増員

執行役員への外国籍社員の登用

経営会議と取締役会の別日開催

2024年度の優先課題と取り組み

1 経営層の経営視点・知識の向上

投資家視点の企業分析について学ぶ
執行役員トレーニングプログラムの実施

2 CGコードを含む
時流に沿った経営体制の確立

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の開示準備

現在の優先課題と解決に向けた新たな取り組み

当社では現在は、「経営層の経営視点・視座の向上」と「CGコードへの対応を含む時流に沿った経営体制の確立」の2点をガバナンスにおける優先課題として捉え、対策を講じることとしています。

「経営層の経営視点・視座の向上」に向けては、特に執行役員の経営視点・視座の向上が不可欠であると認識しており、ガバナンス委員会での審議を経て、24年3月から機関投資家の協力のもとで執行役員トレーニングプログラムを開始しました。同プログラムでは数回の勉強会により投資家視点での企業分析の考え方を学び、最終的に当社の経営課題に関する取締役へのプレゼンテーションを実施し、取締役会及び経営会議の経営視点での目線合わせを行うことを目指しています。その上で、執行役員制度のあり方自体の再検討も進めており、26年度からの新たな体制のスタートに向け、現在制度設計を行っています。合わせて、上記執行役員トレーニングプログラム等を通じた次期取締役候補者と取締役会について、指名委員会との連携強化を進めるとともに、取締役に求める人材像の明確化や人事制度の構築などの課題も議論・検討していきます。

一方、「CGコードへの対応を含む時流に沿った経営体制の確立」においては、当社はCGコードの全てに対して真摯に向き合いながらも、その全てに単に従うのではなく、資本市場からの期待の本質を理解した上で、当社の実情に則した当社らしい姿勢を表明する方針としています。そうした中で現在は「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の開示が強く求められていることを認識しており、昨今の原材料の高騰をはじめとするコスト構造の変化への対応等を踏まえ、資本コストの現状分析・評価及び収益性の改善に向けた対応方針・取り組みについて検討した上で、今後開示する予定としています。

役員一覧

取締役・監査役に期待する分野（スキルマトリックスの活用）

当社では、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	ESG・サステナビリティ	研究・商品開発	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
佐藤 龍二	●	●		●	●		●		●	
坂下 秀憲	●			●	●		●	●		
村井 正浩		●	●	●					●	
鴻池 一信	●			●	●	●	●	●		
森本 淳二							●			
岡崎 晴通	●			●			●			
緒方 博行		●					●	●		
濱口 泰三	●						●			
村田 恒子			●	●	●					
高藤 悦弘	●			●			●			
早川 知佐		●				●	●			税理士
福本 ともみ			●	●						
大塩 充			●				●			
奥田 芳彦		●								税理士
平野 高志			●	●			●	●		弁護士

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・サステナビリティ：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、経験の有無 / 研究・商品開発：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

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。また、24年2月度取締役会において、見直しを行いました。

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。

コーポレート・ガバナンス体制早見表（2024年3月現在）

機関設計	監査役会設置会社
取締役の任期	2年
執行役員制度採用	有
任意の委員会	指名委員会、報酬委員会、ガバナンス委員会
会計監査人	仰星監査法人

サステナビリティをめぐる課題への取り組み

当社では、常務取締役を委員長とするサステナビリティ推進委員会が中心となり、「社会課題の解決」「持続的な事業の成長」「社内基盤の構築」の3つのポイントから5つの最重要課題を選定し、美容市場の発展を通じた、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めております。また、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同するとともに、国内賛同企業等による組織「TCFD コンソーシアム」にも加盟しており、気候変動が当社事業に及ぼす影響及びその対応について、サステナビリティ推進委員会及び「TCFD ワーキンググループ」において審議を重ね、経営会議、取締役会の承認を受け、当社 HP に掲載しております。詳細は P79 の [各種情報リンク「気候変動への対応」](#) よりご確認ください。

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は年1回、取締役会の実効性に関する調査・分析を行い、結果について取締役会で共有し、改善策等を検討しております。24年度は2月に23年度（第64期）の取締役会の実効性評価について、全ての取締役及び監査役に対して、第三者機関によるアンケート調査を実施し、社外取締役・社外監査役においてはインタビューも実施いたしました。

上記、アンケート及びインタビューの結果、当社の取締役会は、全体的には効果的に機能しているという判断がされております。一方で、改善の必要があると考えられる課題も見られ、各役員に事前に概要を報告し、3月度の取締役会に上程、議論いたしました。取締役会における議論の内容については、以下の通りです。

- ・経営戦略や経営計画の策定にあたっての収益力や資本効率を意識した議論の拡充について
 - ・資本コストや株価を意識した経営、市場評価の分析や改善に向けた議論の拡充について
 - ・投資効果や実施した重要施策に対する取締役会のモニタリング方法の継続した改善について
 - ・社内取締役及び執行役員とのさらなる社会視点、経営視点の向上について
- 上記事項については、取締役会、経営会議の年間スケジュールへの組み込み及び経営層向けトレーニングプログラムの充実化を図り、24年度内において検討を進め、取締役会の実効性を高めてまいります。詳細は P79 の [各種情報リンク「Governance」](#) よりご確認ください。



本ページ左から

社外取締役 福本 ともみ 社外取締役 早川 知佐 社外取締役 高藤 悦弘 社外取締役 村田 恒子 社外取締役 濱口 泰三
取締役 鴻池 一信 取締役会長 佐藤 龍二

本ページ左から

代表取締役社長 坂下 秀憲 常務取締役 村井 正浩 取締役 森本 淳二 取締役 岡崎 晴通 取締役 緒方 博行
常務監査役 大塩 充 社外監査役 奥田 芳彦 社外監査役 平野 高志

執行役員一覧



写真左から

執行役員 国際FP本部副本部長・韓国リージョン長・ASEANリージョン担当 金 宰煜
 執行役員 開発本部長 田中 雅也 執行役員 オーガニック事業部長 藤原 弘枝
 執行役員 FP本部副本部長・東京青山支店長 西岡 亜希子 執行役員 FP本部副本部長 岡 功
 執行役員 FP本部副本部長・名古屋支店長 岡田 将義 執行役員 教育企画部長 鈴木 俊彦

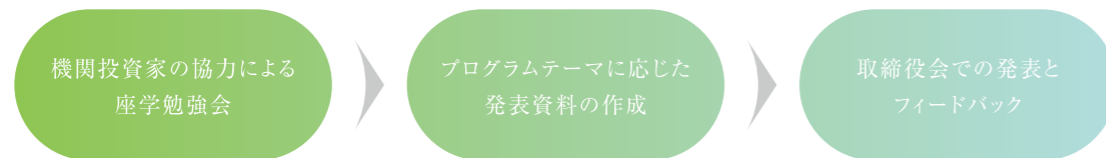
執行役員制度の概要

当社では2021年度より、将来的な取締役会のモニタリング機能の強化を見越して執行役員制度を導入しました。22年度からは、社内取締役及び常勤監査役、執行役員で組織される「経営会議」を新設して取締役会とは別に毎月1回開催し、業務執行にかかる重要事項の審議、決議、報告を実施しています。経営会議と取締役会の役割分担を促進することで、経営の監督と執行の相互の充実と実効性の強化、さらには意思決定の迅速化を図っています。

また、執行役員においては各部門の長を兼任している人員も多く、経営会議での決議事項を深く理解することで、現場の各社員の正しい理解とコミュニケーションの円滑化にも効果を発揮しています。

さらに、執行役員及び経営会議の経営意思決定の強化に向けては、機関投資家を講師とした座学に加え、当社の経営分析と課題解決提案を取締役会に対してプレゼンテーションする独自のプログラムを実施し、指名委員会の次期取締役候補者の理解にもつながっています。

プログラムテーマ：「ミルボンの経営分析と課題解決提案」



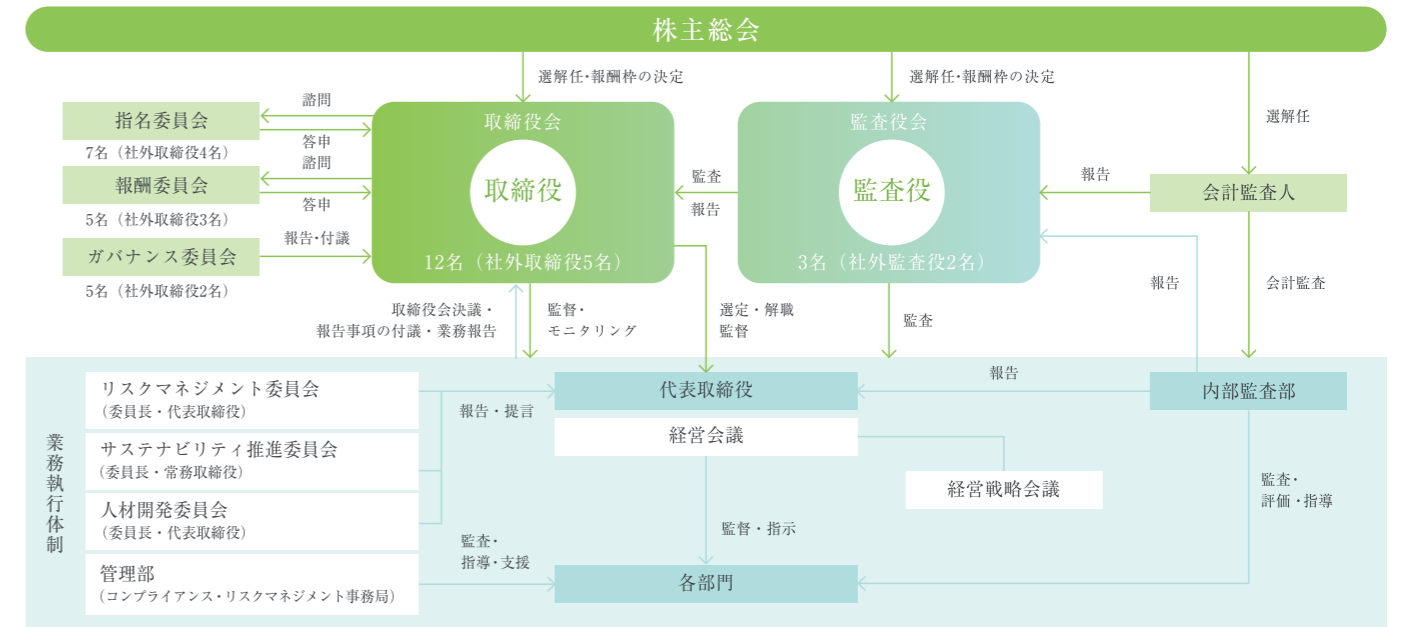
報酬制度においては、社内取締役と同様に、当社の持続的な企業価値向上を意識した職務遂行を促進することを目的とし、株式報酬制度を導入しています。

執行役員制度及び経営会議の役割

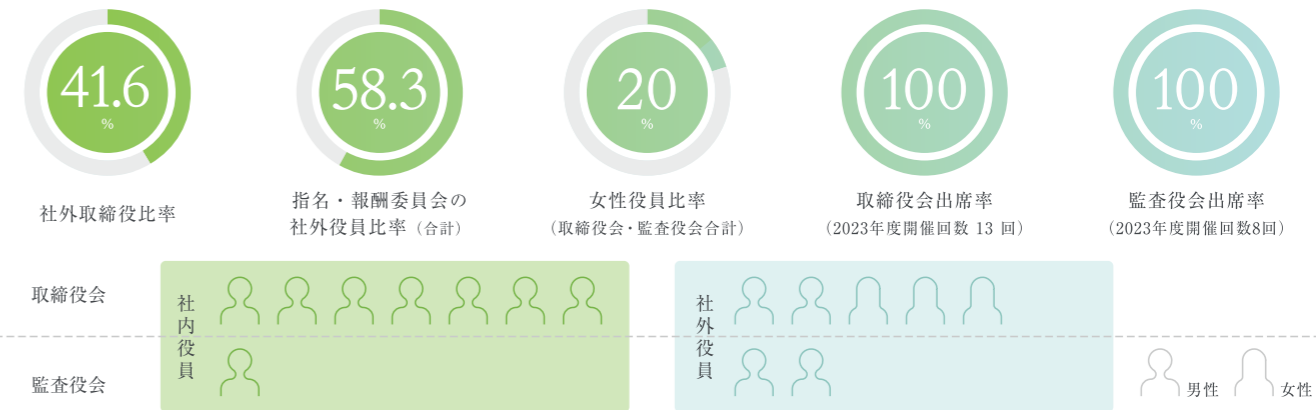
- 執行業務にかかる重要事項の審議、決議、報告
- 意思決定の迅速化
- 経営の監督と執行の相互の充実と実効性の強化
- 現場の各社員の正しい理解とコミュニケーションの円滑化

ミルボンのガバナンス推進体制

当社はコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つと考えており、経営の透明性、公平性、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。



取締役会・監査役会の構成



各委員会の概要及び構成

委員会名称	2024年度委員会メンバー	2023年度実施回数及び出席率	2023年度の主な議題
指名委員会	社外取締役 濱口泰三（委員長）、取締役会長 佐藤龍二、代表取締役社長 坂下秀憲、常務取締役 村井正浩、社外取締役 村田恒子、社外取締役 高藤悦弘、社外取締役 福本ともみ	2回 / 出席率 100%	・経営幹部の人材要件について ・2024年度取締役・監査役、執行役員の選任について ・2024年度の指名委員会の構成委員について
報酬委員会	社外取締役 濱口泰三（委員長）、代表取締役社長 坂下秀憲、常務取締役 村井正浩、社外取締役 高藤悦弘、社外取締役 早川知佐	2回 / 出席率 100%	・役員の報酬決定に関する方針について ・2024年度の役員報酬の水準について ・2024年度の業績連動報酬指標について
ガバナンス委員会	代表取締役社長 坂下秀憲（委員長）、取締役会長 佐藤龍二、常務取締役 村井正浩、社外取締役 高藤悦弘、社外取締役 早川知佐	4回 / 出席率 100%	・取締役会及び経営会議の連携強化について ・執行役員の今後のあり方とトレーニングプログラムについて

任意の委員会の実効性向上に向けて

当社では2023年度に、任意の委員会としてのガバナンス委員会の本格稼働に加え、これまでの指名・報酬委員会を、指名委員会、報酬委員会に分けて、より集中的な議論が行える体制とするなど、各委員会の実効性強化に資する体制づくりを進めました。また、それぞれの委員会に事務局を置くことで、より議論に集中できるようになり、活発な議論が行われています。23年度は主な議論として、指名委員会では「代表取締役の交代」について、報酬委員会では「業績連動報酬におけるKPIの見直し」について、ガバナンス委員会では「執行役員制度のあり方」について、それぞれ議論を行い、その結果に基づき各施策が進行しています。

役員報酬制度

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。
- 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を諮問し、必要に応じて助言を得た上で、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。

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%

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、次の通りです。

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%

2023年12月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)	報酬等の種類別の額(千円)					
		報酬等の総額(千円)	基本報酬	業績連動報酬	金銭報酬合計	譲渡制限付株式報酬	非金銭報酬合計
取締役 (うち社外取締役)	11 (5)	298,407 (50,040)	242,154 (50,040)	0 (-)	242,154	56,253 (-)	56,253
監査役 (うち社外監査役)	3 (2)	48,012 (16,008)	48,012 (16,008)	- (-)	48,012	- (-)	-

※1.2022年3月29日開催の第62期定時株主総会において、取締役の金銭報酬の額は「年額5億円以内（うち、社外取締役年額7,000万円以内）」と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（うち、社外取締役は5名）です。 ※2.2020年3月26日開催の第60期定時株主総会において、取締役の株式報酬の額は「年額1億円以内、株式数の上限を年100,000株以内」と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（うち、社外取締役2名）です。 ※3.2016年3月17日開催の第56期定時株主総会において、監査役の報酬額は「年額7,000万円以内」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監査役の員数は、3名（うち、社外監査役2名）です。

サクセッションプラン（次期幹部候補育成プログラム）

当社は、最高経営責任者の後継者計画を最も重要な経営戦略の1つとして捉え、2015年より「MILBON CORPORATE UNIVERSITY (MCU)」という当社独自の次期経営責任者育成プログラムによって、後継者候補の育成を図っております。本プログラムでは15年から19年の4年半にわたり、42名の候補者が順番に2年間のプログラムを受講することで、次期経営責任者の育成と選抜に取り組んできました。本プログラムには、各取締役が所轄・専門分野の講師となるなど、取締役会による積極的な参画・監督がなされております。19年をもって本プログラムは一度終了しており、新たに代表取締役社長に就任した坂下秀憲をはじめ、MCU修了生が事業部門の責任者のみならず、執行役員や取締役となるなど、確実な成果を結んでおります。また現在、第2期「MCU」の実施に先駆けて、次々期後継者候補の育成と選抜に向けた「MCU-Prep」の構想がスタートしており、より中長期的なサクセッションプランを構築することで、持続的にリーダーが生まれる企業体を目指していきます。

取締役（社外取締役を除く）の報酬の算定方法

- 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、毎月金銭で支給します。
- 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、年1回（4月）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す。
＜業績指標＞連結売上高：ウエイト40% / 連結営業利益：ウエイト50% / 連結当期純利益：ウエイト10%
- 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。

2023年12月期における業績連動報酬の実績

業績指標	2023年12月期（第64期）			ウエイト
	目標(百万円)	実績(百万円)	達成率(%)	
連結売上高	49,200	47,762	97.1	60%
連結営業利益	8,300	5,525	66.6	30%
親会社株主に帰属する連結当期純利益	5,800	4,001	69.0	10%

2023年12月期目標達成率：97.1%×60%+66.6%×30%+69.0%×10%=85.1%

新任社内取締役よりご挨拶

ミルボンは2024年3月、新たに執行役員から2名を取締役へ登用するとともに、社外役員2名を招聘いたしました。ここでは、新任社内取締役2名のご挨拶を掲載いたします。なお、新任社外役員2名については、P68の常務取締役・村井との鼎談にてご紹介しております。

強くしなやかな組織体へと進化させる



岡崎 晴通（おかざき・はるみち）

1996年入社。MILBON (THAILAND) CO.,LTD. 代表、MILBON USA, INC. 代表、さらには国際FP本部長を歴任し、海外事業における当社の成長に貢献。2022年より執行役員を担い、2024年に取締役（国際FP本部長・FP本部長・教育企画担当）に就任。

グローバルでの幅広い経験と知識を還元

これまで日本、タイ、アメリカの3カ国での実務経験のみならず、国際FP本部長として13の国と地域のリーダーを束ねるなど、多くのグローバル経験を重ねてまいりました。そうした業務の中で培ってきた企業経営、営業、マーケティング、教育等の幅広い知識により、ミルボングループのさらなる発展へ寄与していくことが責務であると認識しております。

急速に変化する社会と環境に適応する

今後、市場を牽引している国内においては、これまで以上に各エリアの代理店や美容室への傾聴を強化し、自らの仮説や裁量を持って行動する強くしなやかな組織体の構築が求められるものと捉えています。そのために、国際FP本部長としてそれぞれの国と地域で推進してきた自主性と主体性の備わったボトムアップ型の組織作りヘリダーシップとマネジメント力を発揮していきたいと考えております。また、グローバル市場においては、特に多様性への対応が不可欠であり、多様化した生活者のニーズに対応する製品とサービスの開発のためにも、当社自らが多様性のある組織体へと進化することが急務であると見据えております。

急速に変化し続ける社会や環境に適応する強くしなやかな組織体であればこそ、国内のみならず世界中の国と地域の美容室、さらには地域社会の持続的な発展に貢献できると信じ、真のグローバル企業の実現へ一層尽力してまいります。

俯瞰的な視点と視座で長期的な価値創造を



緒方 博行（おがた・ひろゆき）

1999年入社。コスメティクス企画部長、財務部長、経営戦略部長としての事業推進と財務管理で当社の新規事業を含む成長の基盤構築に貢献。2022年より執行役員を担い、2024年より取締役（経営戦略本部長・コーセーミルボンコスメティクス株式会社取締役副社長）に就任。

連続的なイノベーションで美容を産業へ

入社後は10年間にわたり営業を経験した後、経営戦略部長、財務部長、コスメティクス企画部長を担い、化粧品事業をはじめとした新規事業の立ち上げやコーポレートブランディング、さらには関係事業会社の経営など、社内の幅広い部署や事業での業務を経験してまいりました。これらの経験により、部門や部署単位ではない、社会や当社に対する俯瞰的な視点と視座を培うことができました。

今後は、戦略立案部門の責任者として、そうした視野と視座を生かし、BtoBtoCにおける「生活者視点」と「美容師・美容室視点」による製品とサービスの創造と、連続的なイノベーションの創出にこだわり続けることで、美容を産業へと発展させるべく邁進してまいります。

適切な情報開示も重要戦略の一つとして

さらに昨今は、財務情報のみならず、サステナブル経営や人的資本経営をはじめとした非財務情報へのステークホルダーの皆様からの関心が急速に高まっております。当社の持続的成長を支える源泉をより徹底して磨き上げ、独自のビジネスモデルを進化させ続けることは当然のことではありますが、さらに一歩、俯瞰的な視野をもって適切な情報開示を進めることも重要な経営戦略の一つであるという認識のもと、ステークホルダーの皆様との誠意ある対話に努め、長期的な企業価値の創造を目指してまいります。

MILBON CORPORATE UNIVERSITY【MCU】（次期経営責任者育成プログラム）



新任社外役員×常務取締役鼎談

資本市場からの新しい期待に応え、さらなる持続的成長を

ミルボンでは、幅広い経験や知見を有する外部人材を社外役員として招聘しており、多角的かつ客観的な視点から経営への監督や助言をいただくことで、経営の透明性の確保と実効性の向上に努めています。ここでは、常務取締役の村井正浩が聞き手となり、2024年3月に新たに社外役員となられた社外取締役の福本ともみ氏、社外監査役に就任された平野高志氏より、サステナビリティやコーポレートガバナンスの考え方、さらには当社の今後の対応のあり方などについてお話しいただきました。

企業と社会の間に立った
コミュニケーションの重要性

村井 はじめに、お二人は当社以外にも社外役員としてご活躍されていますが、その役割についてどのようなものとお考えでしょうか。

福本 企業への社会からの期待が着実に変化中、より多様なステークホルダーを見渡しながら、その声を企業の経営にフィードバックしていくことだと認識しています。ミルボンからの期待も強く感じており、これまでの私の経験をいかに還

元できるか、非常に身が引き締まる想いでおります。

平野 私の場合は15年以上前から様々な企業に監査役として携わらせていただいています。特に近年は、コーポレートガバナンスの高度化とともに、社外監査役も役割が大きくなってきていると感じており、これからの監査役には、法務だけでなく、全社的な立場から経営者のアドバイザーとなっていくことが求められているのではないかと思います。

村井 福本さんはコーポレートコミュニケーションやESGに関する幅広いご経験が御座いますが、それらの動向についてどのように見ておられますか。

福本 コロナ、DXの進展、世界情勢の変動等が、人々が何に価値を見出すのかをより多様化しています。この認識を持って社会と対話し、経営と社会の相互理解と共感を促進することが求められていると思います。またESGは、かつては「外部不経済」とされていた時代がありましたが、現在は、企業が地球環境への配慮や人権問題に取り組むことはオプションではなく事業を継続するためのライセンスとなり、これらを成長戦略と統合していかなければ、企業自身が持続可能ではいられない時代になっています。一方で、そうした取り組みは短期的利益や製品品質とトレードオフの要素があるのも事実です。そこで必要なのが社内理解の促進と、社外のステークホルダーへの適切な発信という2つのコミュニケーションであると考えています。

村井 当社でも社内理解については徐々に浸透が図られてきており、適切な情報

発信を今まさに強化しているところです。

福本 サステナビリティ推進には、設備投資など短期的な利益と相反する意思決定が必要な場面もありますから、トップや経営陣が長期目線を持ち、強い意志を示していくことが肝要です。社内の論理だけでなく、外部識者を積極的に活用することも効果的でしょう。また、ESGは欧米発の概念と捉えがちですが、外圧によって新たな取り組みを強いられるのではなく、その会社の目的や文化にあった形で理解を進めることが重要です。ミルボンは「世の中の役に立つ会社になる」という理念が浸透している会社で、これは大きな強みです。ESGを自社の理念の追求と位置付けると、借り物ではない、独自の取り組みにつながっていくと思います。さらに、将来的な消費者意識の変化や原材料調達など、事業そのものの「リスク」と「機会」を伝えることも常に意識してきました。

村井 消費者意識は当社でも常に注視していますが、具体的にどのような変化が考えられるでしょうか。

福本 現在はまだ限定的かもしれませんが、今や小中高校でSDGsの授業が行われており、近い将来、そうした「SDGsネイティブ」が消費を牽引する主役となっていきます。そうすると「良い製品」「良い会社」の定義がこれまでとは明らかに変わっていくでしょう。サステナブルではない商品は長期的には消費者や取引先に受け入れられなくなるリスクがあるということであり、今はまさにその転換期にあると言えます。



社外監査役
平野 高志氏（ひらの・たかし）

八木総合法律事務所（現・牛島法律事務所）、米国シカゴ Masuda, Funai, Eifert & Mitchell 法律事務所、マイクロソフト日本法人法務担当執行役などを経て、現在はブレイクモア法律事務所パートナー、(株)ファルテック社外監査役及びリョービ(株)社外監査役を兼任。

「小さな企業」ではなく、リーディングカンパニーである自覚を

村井 続いて昨今、急速に高度化しているコーポレートガバナンスについて、平野先生はどのようにご覧になっておりますでしょうか。

平野 私は監査役としての立場としていつも、その企業がガバナンスの基本的な考え方やルールを持っているかを注視した上で、そのルールを守るための仕組みが構築されているかということもチェックしています。なぜなら、社会からの企業への要請が急速に高まる中で、ルールの作成が先行し、実際には形骸化している場合が少なくないからです。ミルボンの場合は、さらにミルボン自身の急激な成長と重なっているだけに、体制の構築や強化にはご苦労されていることだろうと推察しています。

村井 おっしゃる通り、現在まさにコーポレートガバナンスコードと照らし合わせた上で、単に迎合するのではなく、一つひとつ意図や本質を理解して対応するようにしております。

平野 その上で、私がミルボンの社員の皆様にお会いして少し気になったのは、まだ自分たちを「小さな企業」と認識されているのではないかとこの点です。実際には市場を牽引するリーディングカンパニーであり、その分だけ社会からの見られ方も厳しくなっていますから、そうした意識改革も必要になるのではないかと思います。ただ一方で、若い世代を含めたあらゆる社員の皆さんが非常に生き生きと働かれていることは大きな強みであり、これは失ってはならない財産です。ガバナンスには統制という側面もあるため、今後はそれらとのバランスをいかに取っていくかも意識すべきポイントであると思います。

福本 平野先生がおっしゃるように、企業には変えてはならない部分と変わらなくてはならない部分があります。どの社員の方々からも聞かれた「美容室のために」という理念経営の徹底は、ガバナンスの根幹として変えてはならないものだと思います。根幹を変えることなく、いかに体制や仕組みを進化させていくかが今後の鍵となるのではないのでしょうか。

村井 そうしたバランス感を持った上でガバナンスの強化にはどのようなことが必要であるとお二人はお考えですか。

福本 ミルボンは新規事業や海外展開など新たなステージに向けチャレンジをされています。そうした時に必要なのは、今様々な企業で推進が図られている多様性の確保だと私は考えています。多様性と言うと日本では女性活躍の取り組みが主体ですが、ジェンダーだけでなく、年齢や職歴、その背景にある文化など、企業というのは多様な価値観を持った人間の集合体なわけですから、そうしたそれぞれの社員の力を最大限発揮できる組織体制と風土を作り上げていくことは、ガバナンスの強化にも必ずやつながるものだと思います。

平野 実際にはまだまだコンプライアンスとコーポレートガバナンスを混同している方が多くおられるのですが、適切な内部統制が図られていて間違いが起きにくい体制や仕組みを構築できているかという点はコンプライアンスに近い領域ではありつつ、ガバナンスではそれに加えて、企業が向かうべき方向性や認識を統一し、それに合わせた体制を整えるという視点が重要です。これからはそうした企業全体が一つのチームとして前向きに同じ方向に進んでいくためのガバナンスを重視していかなくてはならないと思います。

自社にとって大切なテーマと、
社会が求めるテーマを見定める

村井 ミルボンでは「つぶれない会社を創る」という信念のもと、少しずつでも長期的に成長し続けることを目指しており、経営体制としても中長期での経営への参画を理想としています。その一つとして、今や1年が当たり前となりつつある取締役の任期を2年から変えずにいるのですが、お二人はそうした考え方についてどのようにお感じになるでしょうか。

福本 サステナビリティをはじめ、長期視点で捉えなくてはならない課題が多くなっている中、四半期ごとの決算の開示義務も基準を緩和する方向の議論がありますから、決して世の中と逆行しているというわけではないと思います。

平野 私も同意見ですし、社会からの要請が変化の中で企業が成長していく際には、

どのような企業であっても組織体制やルールで何らかの課題は出てくるものです。消費者の企業に対する期待が変化するとともに、法規制についても急速かつ複雑に変化している時代であればなおさらでしょう。多くの課題はミルボンだけのものではなく、あらゆる企業が同じ土俵の上で共通して持っているものであり、むしろ課題感を持ち続けていることは健全なことであると思います。

村井 最後に、お二人から当社への期待と社外役員としての意気込みをお願いします。

福本 私は、近年のコーポレートガバナンスコードの改訂は、サステナビリティや企業の健全性に対するステークホルダーの新しい期待が生まれているということなのだと認識しています。ただ、その全てに一律に 대응していく必要は必ずしもなく、事業との関連性や企業価値向上につながるマテリアリティを特定した上で取り組むことが大切です。ミルボンに対する投資家の期待もそこにあるはずですし、私としてもお力添えしていきたいと思っています。

平野 福本さんがおっしゃられたように、ガバナンスコードのテーマというものは、投資家の期待を経営に反映するヒントのようなものであり、どれを大切と考えるかは企業によって異なるとは当然です。一方で弁護士立場からお話しすれば、国が本腰を入れて取り組もうとしているテーマなどについては、対応せずにいることが大きなリスクにもなりかねません。そのため自社にとって何が大切かという指標と、社会が進む方向を見定めた上での判断が必要であり、私もそうした領域でミルボンに貢献していければと思います。

村井 大変力強いお言葉をありがとうございます。ぜひ今後とも当社のさらなる発展にお力をお貸しください。



社外取締役
福本 ともみ氏（ふくもと・ともみ）

サントリーホールディングス（株）執行役員などを経て、現在は同社社友及び（公財）サントリー芸術財団シニアアドバイザー、（公社）セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン理事、（公財）日本フィルハーモニー交響楽団理事及び（株）東京會館社外取締役などを兼任。



常務取締役
村井 正浩（むらい・まさひろ）

1992年入社。取締役として管理部長を、常務取締役に就任後は、管理・経営戦略・CS推進・内部監査、財務、コスメティクス企画の各担当を歴任し、現在は常務取締役財務・コーポレートコミュニケーション・サステナビリティ推進担当を務める。



クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

Performance

ミルボンの実績データと外部評価

P 72

[財務ハイライト](#)

P 74

[非財務ハイライト](#)

P 76

[外部評価・社会との連携](#)

P 78

[企業情報・株式情報](#)

P 79

[各種情報リンク集](#)

財務ハイライト

2013-23年の11年間における経営成績、財務指標などの財務サマリー

※1:2017年は変則決算を行っており、2016年12月21日から2017年12月31日までの12カ月と11日の決算数値であり、また、連結決算に際し、海外連結子会社は2016年10月1日から2017年12月31日までの15カ月の個別決算数値であります。

※2:2019年度の期首より、「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、2018年度は遡及適用後の金額を記載しております。

※3:1株当たり情報(円)における、当期純利益、純資産額は下記期間における3回の株式分割の実施を遡及適用した数値となっております。該当の株式分割は以下の通りです。①2010年12月21日付で1:1.1の株式分割。②2013年12月21日付で1:1.2の株式分割。③2018年1月1日付で1:2の株式分割。

経営成績 (百万円)	2013	2014	2015	2016	2017 ^{※1}	2018 ^{※2}	2019	2020	2021	2022	2023
売上高	23,829	25,226	27,377	29,134	33,456	33,882	36,266	35,725	41,582	45,238	47,762
売上総利益	16,174	17,281	18,681	20,100	22,797	22,189	23,711	23,385	27,498	29,509	29,525
営業利益	4,302	4,451	4,727	5,113	5,345	6,260	6,751	6,394	7,817	7,551	5,525
経常利益	4,059	4,218	4,427	4,733	4,997	5,811	6,231	5,791	7,158	7,829	5,586
親会社株主に帰属する当期純利益	2,516	2,621	2,950	3,069	3,817	4,495	4,517	4,204	5,109	5,577	4,001
純資産額	22,149	24,104	26,212	27,706	31,103	33,151	35,882	36,308	40,197	43,991	45,932
総資産額	26,321	28,138	30,799	32,444	37,642	39,634	41,912	43,075	48,238	52,760	53,391
営業活動によるキャッシュフロー	3,511	2,766	3,895	3,355	4,346	6,487	4,486	6,548	6,636	5,008	4,765
投資活動によるキャッシュフロー	△ 1,198	△ 1,236	△ 2,834	△ 4,366	△ 1,919	△ 1,202	△ 2,777	△ 161	△ 3,995	△ 3,865	△ 3,109
財務活動によるキャッシュフロー	△ 1,387	△ 1,052	△ 1,135	△ 1,262	△ 1,317	△ 1,639	△ 1,869	△ 3,416	△ 1,919	△ 2,578	△ 2,797
減価償却費	882	1,008	1,038	1,083	1,278	1,380	1,493	1,609	1,777	2,080	2,275
設備投資	1,680	1,028	2,779	4,262	1,570	1,149	1,605	1,917	4,644	4,097	3,151
1株あたり情報 (円)^{※3}	2013	2014	2015	2016	2017^{※1}	2018^{※2}	2019	2020	2021	2022	2023
当期純利益	76.42	80.03	90.10	93.73	116.58	137.31	137.99	129.24	157.17	171.49	122.99
純資産額	676.17	736.05	800.51	846.16	949.99	1,012.58	1,096.02	1,117.10	1,236.41	1,352.52	1,411.56
配当金	28.33	34.00	37.00	39.00	46.00	54.00	56.00	56.00	68.00	86.00	88.00
財務指標 (%)	2013	2014	2015	2016	2017^{※1}	2018^{※2}	2019	2020	2021	2022	2023
自己資本比率	84.1	85.7	85.1	85.4	82.6	83.6	85.6	84.3	83.3	83.4	86.0
ROE	11.8	11.3	11.7	11.4	13.0	14.0	13.1	11.6	13.4	13.2	8.9
総資産当期純利益率 (ROA)	10.1	9.6	10.0	9.7	10.9	11.6	11.1	9.9	11.2	10.6	7.5
売上高総利益率	67.9	68.5	68.2	69.0	68.1	65.5	65.4	65.5	66.1	65.2	61.8
売上高営業利益率	18.1	17.6	17.3	17.6	16.0	18.5	18.6	17.9	18.8	16.7	11.6
売上高経常利益率	17.0	16.7	16.2	16.2	14.9	17.2	17.2	16.2	17.2	17.3	11.7
売上高当期純利益率	10.6	10.4	10.8	10.5	11.4	13.3	12.5	11.8	12.3	12.3	8.4
配当性向 (連結)	37.1	42.5	39.3	41.6	39.5	39.3	40.6	43.3	43.3	50.2	71.6
カテゴリ別売上 (百万円)	2013	2014	2015	2016	2017^{※1}	2018^{※2}	2019	2020	2021	2022	2023
ヘアケア用剤	12,616	14,597	16,195	17,711	19,511	20,222	21,328	21,135	24,466	26,312	28,355
染毛剤	9,288	8,817	9,506	9,892	12,095	11,857	12,994	12,594	14,813	16,631	16,953
パーマメントウェーブ用剤	1,623	1,520	1,410	1,260	1,569	1,544	1,515	1,372	1,449	1,450	1,463
化粧品							165	360	579	572	571
その他	301	291	264	270	279	257	263	262	273	272	418
海外売上高および営業利益 (百万円)	2013	2014	2015	2016	2017^{※1}	2018^{※2}	2019	2020	2021	2022	2023
構成比 海外 (%)	7.9	10.4	12.8	13.2	16.4	15.7	16.2	16.4	19.1	21.9	23.6
米国 売上高	435	482	642	571	736	632	657	464	905	1,328	1,624
米国 営業利益	1	△ 32	80	△ 19	△ 36	△ 49	△ 252	△ 302	△ 561	△ 168	△ 89
中国 売上高	281	430	665	737	1,208	1,368	1,488	1,528	2,148	2,114	2,241
中国 営業利益	△ 63	△ 23	149	81	231	320	343	292	449	△ 9	68
韓国 売上高	703	1,099	1,425	1,603	2,440	2,064	2,334	2,543	3,368	4,159	4,715
韓国 営業利益	141	192	383	229	534	515	678	645	1,109	1,351	1,284
その他海外 売上高	461	600	763	934	1,089	1,246	1,377	1,307	1,487	2,301	2,678
その他海外 営業利益	△ 136	△ 165	△ 267	△ 233	△ 315	△ 168	△ 195	△ 230	△ 20	184	30

非財務ハイライト

人と社会・環境・ガバナンスの視点で見る 2021-23 年の定量的データ

ダイバーシティ&インクルージョン	2021	2022	2023	対象
連結社員数 (人) <正社員>	1,038	1,097	1,140	ミルボングループ
連結社員比率 男/女 (%) <正社員>	53.3/46.7	51.7/48.3	50.6/49.4	ミルボングループ
単体社員数 (人) <正社員>	810	842	870	㈱ミルボン
単体社員比率 男/女 (%) <正社員>	58.1/41.9	56.7/43.3	55.4/44.6	㈱ミルボン
平均勤続年数 (年)	10.3	10.8	10.8	㈱ミルボン
平均年齢 (歳)	35.2	35.5	35.4	㈱ミルボン
採用人数(人)<正社員単体>	62	70	71	㈱ミルボン
採用比率 男/女(%)<正社員単体>	35.5/64.5	48.6/51.4	49.3/50.7	㈱ミルボン
男女の賃金差異(%)<正社員/非正社員>	70.3/47.2	72.0/52.9	74.3/50.6	㈱ミルボン
男女の賃金差異(%)<全労働者>	66.6	68.6	70.9	㈱ミルボン
新卒入社社員3年以内離職率 (%) <単年計算> *1	10.2	6.3	13.0	㈱ミルボン
新卒入社社員3年以内離職率 (%) <直近5年計算> *2	11.7	10.0	10.8	㈱ミルボン
新卒・中途採用者比率 新卒/中途 (%)	84.8/15.2	65.7/34.3	59.2/40.8	㈱ミルボン
離職率<総合> (%)	3.6	5.1	4.5	㈱ミルボン
離職率<管理職/一般職> (%)	4.2/3.5	3.0/5.6	1.3/4.5	㈱ミルボン
自己都合による離職率<総合> (%) *3	2.5	3.3	3.5	㈱ミルボン
自己都合による離職率<管理職/一般職> (%)	0.0/2.9	0.8/3.8	1.3/4.0	㈱ミルボン
管理職における女性比率 (%)	9.0	10.3	10.9	㈱ミルボン
総労働時間 (年間/1人平均/h)	2,152	2,065	2,085	㈱ミルボン
所定労働時間 (年間/1人平均/h)	1,900	1,900	1,900	㈱ミルボン
有給休暇取得率 (%)	59.2	64.0	67.8	㈱ミルボン
育児休業取得率 男/女 (%)	19.3/100	20.0/100	25.0/100	㈱ミルボン
育児休業取得者の復職率 男/女 (%)	100/100	100/96.9	100/100	㈱ミルボン
育児時短勤務者数 (人)	23	30	26	㈱ミルボン
家族看護・介護休暇取得者数 (人)	145	175	191	㈱ミルボン
家族看護・介護時短勤務者数 (人)	0	0	0	㈱ミルボン
障がい者雇用率 (%)	2.13	2.16	2.12	㈱ミルボン
障がい者施設外就労雇用者数 (人)	20	23	24	㈱ミルボン
再雇用者数 (人)	23	25	35	㈱ミルボン
派遣社員数(人/%)<単体・正社員比>	51/5.9	64/7.1	63/6.8	㈱ミルボン
労働災害<休業災害>数 (件)	1	1	0	㈱ミルボン
労働災害<死亡災害>数 (件)	0	0	0	㈱ミルボン
健康診断受診率 (%)	99.6	99.2	98.2	㈱ミルボン
ストレスチェック受診率 (%)	93.4	93.8	95.5	㈱ミルボン
従業員1人当たりの教育研修費 (円)	103,773	120,458	151,662	㈱ミルボン
従業員1人当たりの教育研修時間 (時間)	86.1	72.9	79.0	㈱ミルボン
研修を受けた総人数 (延べ人数)	590	659	725	㈱ミルボン

美容師教育支援	2021	2022	2023	対象
教育支援イベント・セミナー・動画利用延べ利用人数(人)	210,608	187,108	271,154	㈱ミルボン
エデュケーションID登録者数 (人)	8,786	23,069	40,000	㈱ミルボン

寄付活動 (千円)	2021	2022	2023	対象
公益社団法人 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	1,043	1,253	1,163	㈱ミルボン
NPO法人 JHD&C	117	126	171	㈱ミルボン
一般財団法人 あしなが育英会	813	645	594	㈱ミルボン
学校法人 関西大学	1,500	—	—	㈱ミルボン
社会福祉法人 維雅幸育会	—	50	30	㈱ミルボン
特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム	—	—	10,000	㈱ミルボン
特定非営利活動法人子供地球基金	2,299	—	—	㈱ミルボン
ウクライナ支援金関連	—	14,403	—	㈱ミルボン
その他研究開発助成金等 寄付	50	—	—	㈱ミルボン
その他	30	130	268	㈱ミルボン

*1 例 2023 年度：2020/4/1 に入社し、2023/4/1 までに離職した社員の割合
 *2 例 2023 年度：2016/4/1～2020/4/1 に入社した社員が満3年以内に離職した割合
 *3 定年退職を除いた離職率 (対象：自己都合、死亡、解雇、私傷病休職等による欠勤期間満了) の合計

エネルギー	2021	2022	2023	対象
CO2 (GHG) 排出量 ※総排出量 (t-CO2)	198,014	220,194	272,003	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope1	1,282	1,280	1,420	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope2 マーケットベース	2,559	1,422	972	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope2 ロケーションベース	3,039	3,124	2,884	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope1 <ゆめが丘工場>	474	500	461	㈱ミルボン生産工場
CO2排出量 内) Scope2 マーケットベース <ゆめが丘工場>	1,607	440	0	㈱ミルボン生産工場
CO2排出量 内) Scope2 ロケーションベース <ゆめが丘工場>	1,783	504	0	㈱ミルボン生産工場
CO2排出量 内) Scope3 総量	194,173	217,492	269,611	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope3 Cat1 購入した製品・サービス	83,417	100,862	144,680	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope3 Cat2 資本財	4,186	4,707	5,915	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope3 Cat3 Scope1・2に含まない燃料及びエネルギー関連活動	308	307	341	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope3 Cat4 輸送、配送 (上流)	17,960	17,343	16,048	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope3 Cat5 事業から出る廃棄物	318	388	246	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope3 Cat6 出張	847	1,440	1,490	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope3 Cat7 雇用者の通勤	149	269	278	㈱ミルボン

CO2排出量 内) Scope3 Cat1 販売した製品の使用	85,907	90,954	99,417	㈱ミルボン
CO2排出量 内) Scope3 Cat2 販売した製品の廃棄	1,081	1,222	1,196	㈱ミルボン
電力使用量「総計」 (千kWh)	6,518	6,990	6,539	㈱ミルボン
電力使用量「購買電力」 (千kWh)	6,466	6,895	6,539	㈱ミルボン
電力使用量「自家発電」 (千kWh)	51.8	94.9	91.7	㈱ミルボン
電力使用量「再生可能エネルギー」 (千kWh)	0	3,312	4,842	㈱ミルボン
総エネルギー使用量 (KL:原油換算)	2,249	2,383	2,309	㈱ミルボン
総エネルギー使用量 原単位 (KL:百万円)	0.067	0.059	0.056	㈱ミルボン
都市ガス使用量 (千m³)	264	276	252	㈱ミルボン
ガソリン使用量 (kL)	307.1	293.3	376.5	㈱ミルボン
温水使用量 (MJ)	—	730	738	㈱ミルボン
重油使用量 (kL)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
軽油使用量 (kL)	0.069	0	0	㈱ミルボン生産工場
灯油使用量 (kL)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場

大気排出	2021	2022	2023	対象
NOx(t)	—	—	—	㈱ミルボン生産工場
SOx(t)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場

環境 廃棄物	2021	2022	2023	対象
廃棄物量(t)	523.0	415.5	539.6	㈱ミルボン生産工場

水資源	2021	2022	2023	対象
水源別取水「総計」 (m³)	47,219	50,261	47,138	㈱ミルボン生産工場
上水「第三者の水源」 (m³)	47,219	50,261	47,138	㈱ミルボン生産工場
その他 (m³)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
水使用量 (m³)	47,219	50,261	47,138	㈱ミルボン生産工場
水使用量 原単位 (m³/t)	4,900	4,690	4,665	㈱ミルボン生産工場
放流先別排出量「総計」 (m³)	26,214	29,992	26,359	㈱ミルボン生産工場
下水「第三者への廃水」 (m³)	26,214	29,992	26,359	㈱ミルボン生産工場
その他 (m³)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
国の定めた取排水に関する法令違反数 (件)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場

汚濁負荷	2021	2022	2023	対象
BOD(t)	5.9	4.2	3.1	㈱ミルボン生産工場
SS(t)	6.2	3.4	1.9	㈱ミルボン生産工場
n-HEX(t)	1.4	1.4	1	㈱ミルボン生産工場

プラスチック	2021	2022	2023	対象
使用量 (t)	1,054	1,219	1,136	㈱ミルボン生産工場

取締役会	2021	2022	2023	対象
社内取締役 (人)	6	6	6	㈱ミルボン
社外取締役 (人)	3	5	5	㈱ミルボン
社外取締役比率(%)	33	45	45	㈱ミルボン
女性取締役比率(%)	11	18	18	㈱ミルボン
取締役会開催回数 (回)	14	13	13	㈱ミルボン
取締役会出席率 (%)	99	100	100	㈱ミルボン

監査役会	2021	2022	2023	対象
常勤監査役 (人)	1	1	1	㈱ミルボン
社外監査役 (人)	2	2	2	㈱ミルボン
監査役会開催回数 (回)	8	8	8	㈱ミルボン
監査役会出席率 (%)	100	100	100	㈱ミルボン

ガバナンス 指名・報酬委員会	2021	2022	2023	対象
指名委員会開催回数 (回)	2	2	2	㈱ミルボン
報酬委員会開催回数 (回)	2	2	2	㈱ミルボン
社外取締役比率 (%)	75	83	60	㈱ミルボン

コンプライアンス	2021	2022	2023	対象
内部通報件数 (件)	0	7*1	11	㈱ミルボン
ハラスメント窓口報告件数 (件)	3	2	3	㈱ミルボン
汚職や贈賄等に関する法的措置を受けた件数 (件)	0	0	0	㈱ミルボン
政治献金の総額(千円)	0	0	0	㈱ミルボン
汚職に関連する罰金等の費用(千円)	0	0	0	㈱ミルボン
就業規則違反により懲戒解雇された従業員(人)	0	0	0	㈱ミルボン

その他コンプライアンス	2021	2022	2023	対象
コンプライアンス意識調査回答率 (%)	93.6	93.3	97.3	ミルボングループ

品質保証	2021	2022	2023	対象
お客さまからのお申し出(件)*2	7,018	8,354	9,470	㈱ミルボン
自主回収実施数(件)	0	1	1	㈱ミルボン

*1 外部通報窓口の設置および周知活動の実施により増加 *2 お申し出：お問合せ、要望・提案、ご指摘
 2020年度以前のデータについては <https://www.milbon.com/ja/ir/management/esg.html> をご覧ください。

外部評価



2020年度 第20回 ポーター賞受賞

ミルボンは、一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻が主催する「2020年度 第20回 ポーター賞」を受賞しています。1960年の創業以来、一貫して美容師・美容室に絞った事業を展開中、1996年の上場以降、受賞時点で23期連続の増収を記録していることなど、高い収益性を維持しながら持続的成長を続けてきた事業戦略の独自性を評価いただきました。今後も美容師・美容室に絞ったビジネスモデルを維持しながら、社会視点を持ち、美を通じた豊かな社会の実現に貢献していきます。



「健康経営優良法人2024」認定

ミルボンは、経済産業省と日本健康会議が主催する「健康経営優良法人2024」に認定されました。今回で4年連続の認定となり、今後も社員の活力と働きがいにつながる健康経営に取り組んでいきます。



EcoVadisサステナビリティ調査で「ゴールド」評価を獲得

ミルボンゆめが丘工場は、2022年の「シルバー」評価獲得に続き、2023年は評価対象企業の上位5%に与えられる「ゴールド」評価を獲得しました。

EcoVadis社の調査は、世界中のサプライチェーンの持続可能性を推進することを目的に「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4つのテーマに分類された21のCSR分析基準により、企業のサステナビリティへの取り組みを評価するものです。これまで175の国と地域、200業種、10万社を超える企業が調査対象となっています。特にミルボンゆめが丘工場は、「労働と人権」において高い評価を受けました。



ESG投資指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定

ミルボンは、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」は、グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより構築されたインデックスです。

各セクターにおいて、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、セクター・ニュートラル※1となるよう設計されています。また低炭素経済への移行を促進するため、特に温室効果ガス排出量の多い企業については、TPI経営品質スコア※2により改善の取り組みが評価される企業のみを組み入れています。

※1 業種の偏りが発生することを避けるため、親インデックスであるFTSE Japan All Cap Indexの業種比率を考慮し構成銘柄を選定

※2 低炭素経済を推進するために2017年に設立されたイニシアチブ「Transition Pathway Initiative (TPI)」が、企業の温室効果ガス排出量および低炭素への移行に関連するリスクと機会の管理の質を評価したものです。



ESG投資指数「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定

ミルボンは、米国の大手金融サービス企業であるMSCI社が開発した「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定されました。同銘柄はMSCI社が開発したESG指数の一つで、時価総額上位700銘柄(MSCIジャパンIMIトップ700指数)を対象に、女性管理職比率や新規採用者に占める女性比率など、性別多様性に関する開示情報をもとに優れた企業を選定するものです。

※株式会社ミルボンのMSCI指数への組入れ、およびMSCIのロゴ・商標・サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による株式会社ミルボンへの後援、保証、販促に該当するものではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

社会との連携

国連グローバル・コンパクトへの署名

ミルボンは、国連の提唱する「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に賛同し、2020年5月に署名しました。UNGCは、企業や団体が責任あるリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みです。ミルボンは自社のサステナビリティ基本方針に基づき、美容室・美容師の皆様とともに社会課題の解決に取り組む参加企業として「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関わるUNGCの10原則を支持し、持続的な社会の実現に貢献していきます。



「RSPO」の正会員に認定

ミルボンは、世界自然保護基金(WWF)を含む関係団体が中心となって設立した「RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)」の正会員として2022年3月に承認されました。あわせて2020年1月に持続可能なパーム油のための日本ネットワークである「JaSPON(Japan Sustainable Palm Oil Network)」へ参画し、情報交換などを行っています。

※RSPOの進捗状況はwww.rspo.orgでチェックしてください。



「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同及び「TCFDコンソーシアム」へ加盟

ミルボンは、2023年1月にTCFD提言への賛同及び国内賛同企業等による組織TCFDコンソーシアムへの加盟を行いました。気候変動問題への対応については、当社における「サステナビリティ5つの最重要課題」において、重要な経営課題の1つとして捉えており、今後も環境負荷低減に向けた目標設定と取り組みの推進及びステークホルダーの皆様への積極的な情報開示を行ってまいります。



「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画

ミルボンは、2023年10月10日に「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しました。同アライアンスは、2021年6月のG7サミットで合意された「G7 2030年自然協約(G7 2030 Nature Compact)」に基づき、生物多様性の損失を食い止める回復させるというゴールに向け、2030年までに陸域と海域の少なくとも30%を保全・保護することを目指し、環境省が発起人となり、企業、自治体、NPOなどが集まり設置されており、国公園の拡充や里山、企業林などをOECM※として国際データベースに登録することを促進し、その取り組みを積極的に発信することを目的としています。

ミルボンは今後も、美しさを通じた心の豊かさを提供する「美」のメーカーとして、生物多様性がもたらす社会全体の恵みや豊かさを重視し、地球環境保全への積極的な活動を行ってまいります。

※ Other Effective area-based Conservation Measuresの略。民間等の取組により保全が図られている地域や、保全を目的とした管理が結果として自然環境を守ることに貢献している地域。



企業情報・株式情報

2023年12月31日現在

会社概要

商号	株式会社ミルボン(Milbon Co., Ltd.)
設立	1960(昭和35)年7月
資本金	20億円
従業員数	単体:870名 / 連結:1,140名
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	大阪府大阪市都島区善源寺町2丁目3番35号
イノベーションセンター	東京都大田区羽田空港1-1-4 羽田イノベーションシティ ZONE B_2-1
支店	東京青山 / 東京銀座 / 埼玉 / 名古屋 / 京都 / 大阪 / 広島 / 福岡
営業所	札幌 / 仙台 / 新潟 / 神宮前 / 横浜 / 金沢 / 静岡 / 神戸 / 岡山 / 松山 / 熊本
工場	ゆめが丘工場 / タイ工場 / 中国工場
子会社	MILBON USA, INC. / Milbon Trading(Shanghai)Co., Ltd. / Milbon Korea Co., Ltd. / MILBON(THAILAND)CO., LTD. / MILBON MALAYSIA SDN. BHD. / MILBON VIETNAM CO., LTD. / MILBON SINGAPORE PTE. LTD. / Milbon(Zhejiang) Cosmetics Co., Ltd. / Milbon Europe GmbH
関連会社	コーセー ミルボン コスメティクス株式会社
駐在員事務所	台湾 / 香港 / トルコ / インドネシア / フィリピン

株式情報

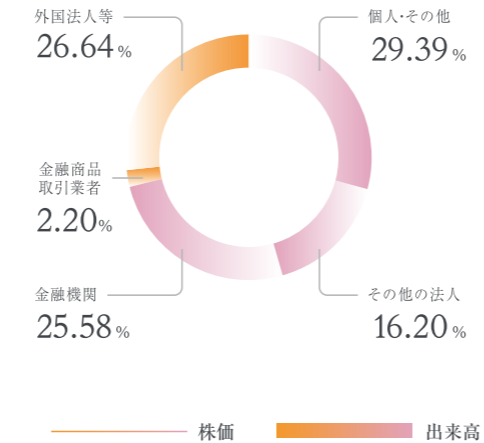
上場証券取引所	東京証券取引所
プライム市場	
証券コード	4919
発行可能株式総数	120,408,000株
発行済株式総数	33,117,234株
株主数	22,687名

大株主の状況 (上位10名)

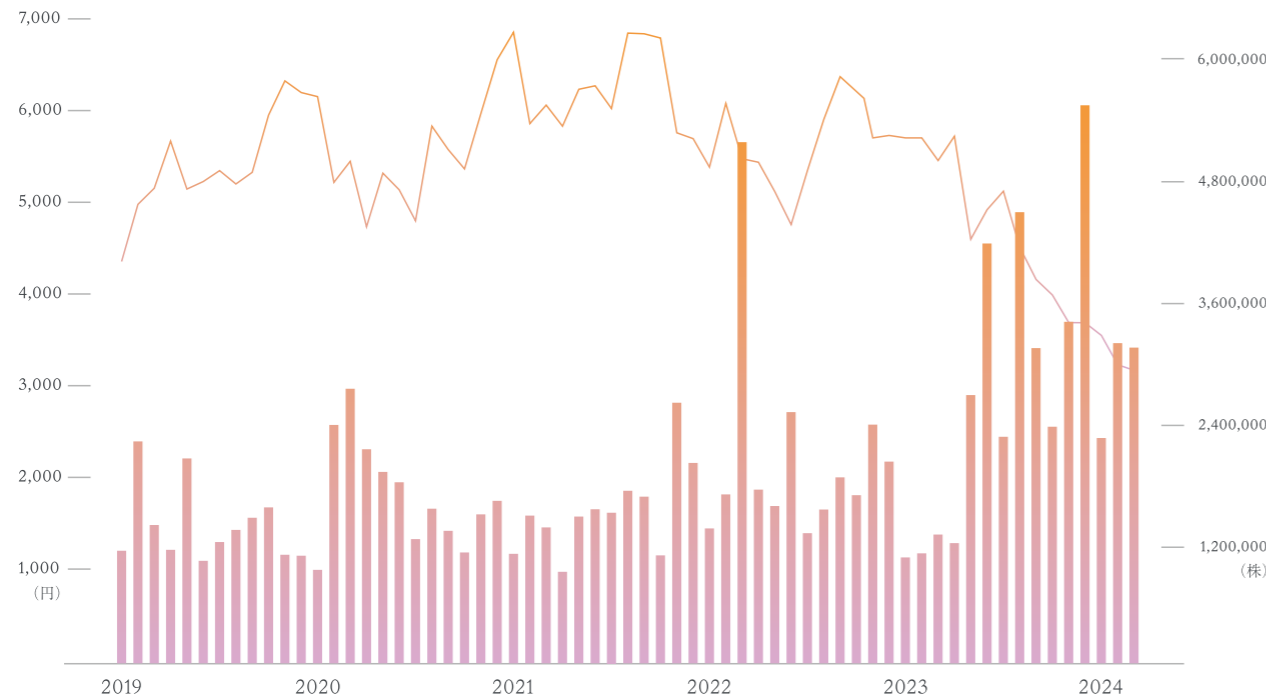
株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,269,100 株	13.12 %
鴻池資産管理株式会社	1,920,000 株	5.90 %
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,469,954 株	4.52 %
特定有価証券信託受託者 株式会社SMBC信託銀行	1,328,000 株	4.08 %
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,029,000 株	3.16 %
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND	1,017,400 株	3.13 %
鴻池 一信	867,017 株	2.66 %
ミルボン従業員持株会	640,620 株	1.97 %
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	487,619 株	1.50 %
村井 佳比子	483,624 株	1.49 %

※ 持株比率は自己株式 (577,107 株) を控除して計算しております。

所有者別の株式保有比率



株価・出来高推移



各種情報リンク集

企業情報

- [株式会社ミルボン \(Milbon Co., Ltd.\) ウェブサイト](https://www.milbon.com/ja/)
- [経営理念・事業ドメイン](https://www.milbon.com/ja/company/)
- [沿革](https://www.milbon.com/ja/company/history/)
- [国内・海外拠点一覧](https://www.milbon.com/ja/company/office/)
- [私たちのあり方](https://www.milbon.com/ja/company/way_we_are/)
- [ブランド一覧](https://www.milbon.com/ja/brand/)

サステナビリティESG関連情報

- [サステナビリティ](https://www.milbon.com/ja/sustainability/)
- [ESG/SDGs マトリックスと5つの最重要課題](https://www.milbon.com/ja/sustainability/esg_sdgsmatrix.html)
- [Governance \(ガバナンス\)](https://www.milbon.com/ja/sustainability/governance)
 - ミルボングループ倫理行動指針
 - コーポレートガバナンス
 - リスクマネジメント
 - コンプライアンス
- [Environment \(環境\)](https://www.milbon.com/ja/sustainability/environment/)
 - ミルボングループ環境方針
 - 気候変動への対応
 - 水資源への対応
 - 廃棄物や環境汚染について
 - サプライチェーンマネジメント
- [Social \(人と社会\)](https://www.milbon.com/ja/sustainability/humanrights/)
 - ミルボングループ人権方針
 - RSPO 認証パーム油の採用
 - 障がい者雇用
 - 従業員成長への投資
 - 女性活躍の推進
 - 健康経営
 - 地域社会とともに

IR関連情報

- [株主・投資家情報 \(IR\)](https://www.milbon.com/ja/ir/)
- [経営情報](https://www.milbon.com/ja/ir/management/)
 - 中期事業構想
 - ESG データ
- [業績・財務情報](https://www.milbon.com/ja/ir/finance/)
- [IR ライブラリー](https://www.milbon.com/ja/ir/library/)
 - 決算短信等
 - 有価証券報告書
 - スポンサードリサーチレポート
 - IR カレンダー
- [株式情報](https://www.milbon.com/ja/ir/stock_bond/)
- [個人投資家の皆さまへ](https://www.milbon.com/ja/ir/individual/)
- [IR ニュース](https://www.milbon.com/ja/ir/news/)

原点から未来へ。

原点とともに、美容を未来へ。

私たちミルボンは、

日本発のグローバルプロフェッショナルメーカーとして、

ヘアデザイナーとともに、

世界中に、美しさと感動の連鎖を生み出し続けていきます。

Edit : Atsushi Hino (Kuchibue Shoten), Shun Ohmi (Kuchibue Shoten)
Art Direction : Toshinori Matsuura (Steve* inc.)
Design : Ayae Nakamura (Steve* inc.)
Direction : Mitsunari Oyamada (Steve* inc.), Rie Shibuya (Steve* inc.)
Photo : Hiroko Murayama, Syrup Murayama, Marisa Shimamoto,
Kouhei Kurokawa, Keitaro Morishita
Produce : Chihiro Ikeyama (GREAT WORKS)
撮影協力 : KYOBASHI EDOGRAND



本報告書は、地球環境に配慮し、FSC® (Forest Stewardship Council®) (森林管理協議会) の基準に基づいた FSC® 森林認証材および管理原材料から作られた紙を採用し、植物系インキを使用して印刷をしています。

m i l b o n

美しさを拓く。