

M I L B O N



MILBON REPORT 2023

統合報告書

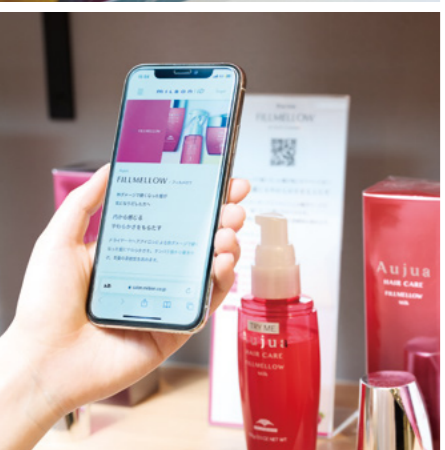
世界中の美しさに寄り添い新たな美容産業を創造する。

グローバルプロフェッショナルメーカーミルボンの現在、そして未来への戦略。



世界中で、これまでも、今も、これからも
決して変わらない
美しくありたいという願い。

だからこそ、ミルボンは
その願いを叶えるために挑戦し続けます。
それは美容室というリアルな空間の力で。
そして、デジタルとの融合による新しい体験の力で。





私たちが願うのは、
人々が、街が、世界が
さらに美しく心豊かになること。

あなたはもっとずっと美しくなれる。
あなたをもっとずっと美しくできる。

そして、美容はもっともっと楽しくなる。

美容を産業へ――。

美しさの未来が今、始まっています。



美しさの“未来”を創り続け、美容を産業へ

美容を産業へ。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。「つぶれない会社を創る」、すなわち「社会から必要とされる存在であり続ける」という不変の信念のもと、創造し続けてきたのは未だ見ぬ美しさの“未来”。2022年から始まった現中期事業構想で描いた新たな“未来”が“現実”になり始める中、代表取締役社長佐藤龍二よりご挨拶申し上げます。

「衣食住」から「衣食住・美」へ 美は心豊かな人生に不可欠なもの

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。

ミルボンは1960年の創業以来、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。当社は、国内20万軒以上をはじめ、世界中に存在している美容室に一貫して事業領域を絞り続けることで独自の価値提供を実現し、生活者一人ひとり、ひいては社会全体へ美しさを通じた心の豊かさを提供し続けてまいりました。国内の美容室向けヘア化粧品市場においては市場を牽引するまでとなり、グローバル市場においても日本を含めた世界14の国と地域に拠点を設け、それぞれの国や地域の美しさに寄り添った

7つのリージョン大戦略を、着実に推進しつつあります。

社会から必要とされ続ける存在であるためには、急速に変化する社会からの求めに確実に対応し続けなくてはなりません。当社が上場以来、新型コロナ禍が始まった2020年度を除く全ての期において増収という成績を収めることができていたのも、そうした変化に対応する連続的なイノベーションを着実に遂行し続けてきたからであります。その結果、緊急事態宣言の影響を受け微減であった20年度を経て、21年度には連結売上高が初の400億円を突破。22年度は452億円を記録するなど、コロナ禍以前に想定した成長曲線を上回る実績を生み出すことができてお

ります。

こうした持続的成長の背景には、当社の1,000人を超える社員一人ひとりが、ミルボンの明確なるビジョンと行動指針を示した「THE MILBON WAY」を徹底し続けてくれたこと、そして同時に、人々の「美しくありたい」という願いがいついかなる時代でも普遍的なものであるという事実があります。「衣食住」は今や「衣食住・美」であり、「美しさ」は人々が人生を心豊かに生きるために不可欠なもの。「美しさ」を提供する当社は「美しくありたい」という人間の本能的欲求を叶える企業であると信じています。

準備期間を経て、“未来”を現実化するスタートの年に

当社の最大のパートナーである美容室は、そうした人々の願いを叶えてくれる場所であり、今後も、お客様が定期的に来店されるリアルな空間であることには変わりはありません。むしろ、人々の関係が希薄となっている現代においてこそ、その価値が見直されるべき空間であるはず。当社は美容室専売メーカーとして、そうした美容室の持つ価値を最大化し続けることで、今後も美容室とともに成長を続けてまいります。

そうした中で今、当社が美容室をパートナーとして描く、新たな美しさの“未来”が確実に現実のものとなりつつあります。計画と進捗の詳細は本統合報告書の「STRATEGY」にてご説明いたしますが、現中期事業構想の中で掲げている国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」における「ビューティプラットフォーム構想」の柱の一つで、リアルとデジタルの融合で新たな美容室のあり方を提案する「スマートサロン」の展開が始まっており、もう一つの柱である「ビューティライフケア戦略」においても独自技術を持つ企業との協業により、ヘアのみならず新たな分野の美へのアプローチを行っております。また、コロナ禍の20年に始動した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」は会員登録者数が50万人に迫る勢いです。ミルボンが創造する美しさの未来はすでに、動き

出しているのです。

「Stage for the Future」。これは現中期事業構想のテーマです。22年度の準備期間を経て、23年度は当社が描く美容産業の“未来”が現実化し始める1年となります。当社にとって、これからが真に世界中の人々を美しさの力で輝かせるためのスタートなのです。

人々の「美しくありたい」という願いを

叶え続けるために挑戦し続けること。それこそが当社の「つぶれない会社を創る」という信念を実現するものだと思われ、今後も邁進してまいります。

株式会社ミルボン 代表取締役社長

佐藤 龍二

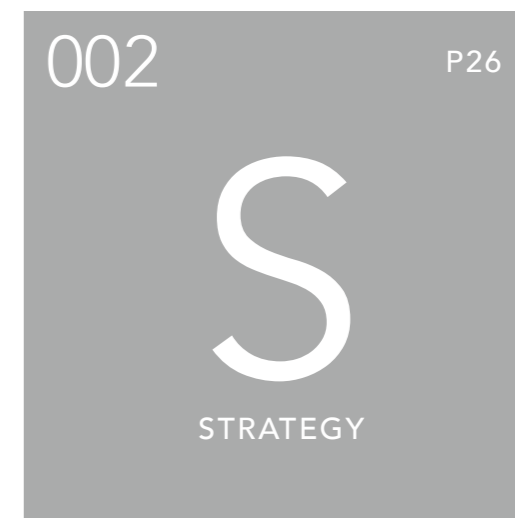


本統合報告書の制作方針について

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。2023年は当社にとって22年に発表した5か年中期事業構想2年目の年となり、国内外での各種戦略が実現し始めていることから、22年度の取り組みのご報告を中心としつつ、当社の持続的な成長の源泉や経営戦略、サステナビリティ推進等をはじめとした今後の中長期的な展望についても、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年に引き続き、「グローバル」「ボーダーレス」をテーマとして、当社が掲げる“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”の実現を表現しつつ、多くの方に読み進めやすいように、スクエア、ワントーンカラーを基調とした、フラットデザインを意識して制作しております。当社において統合報告書の発刊は今回で4回目となります。19年度の1回目は社員一人ひとりがステークホルダーの皆様と統合報告書を通じて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編集方針で、続く20年度は、新型コロナウイルス禍が始まった年ということもあり、社員の家族へ近況をお伝えする手紙のような形式を採りました。そこから前回の21年度においては、より幅広いステークホルダーの皆様にご理解を深めていただけることを狙いとして定めており、さらに今回においては協業メーカー様や機関投資家様をはじめとした外部の方々のご協力のもと、より客観的な視点から当社の価値をご理解いただけるよう制作いたしました。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、是非ともご意見をいただけますと幸いです。

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

INDEX



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

P12

私たちが提供するもの・沿革

美容室を通じて、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として、私たちが提供するものについて

P14

持続的成長を支える「連動して価値を生み出す3つの源泉」

持続的成長を支える「THE MILBON WAY」「独自のビジネスモデル」「5カ年中期事業構想」という連動し価値を生み出す3つの源泉について

P16

競争戦略の専門家が語るミルボン

楠木建氏

独自の優れたビジネスモデルや競争戦略によって持続的に高い収益性を達成している企業に贈られる「ポーター賞」の選考委員で、一橋ビジネススクール特任教授の楠木建氏が語るミルボンについて

P18

価値創造モデル

美しさを通じて、心豊かな社会の実現に貢献するための価値創造モデルについて

P20

社長・機関投資家対談

兵庫真一郎氏

三菱UFJ信託銀行株式会社資産運用部チーフアナリスト兼チーフファンドマネージャー（国内株式）の兵庫真一郎氏と当社社長との対談

クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

コーポレートスローガン

美しさを拓く。Find Your Beauty



ミルボン×美容室

美しくあること

=

心豊かであること

美しく、心豊かな人々がつくる前向きで持続可能な社会を創造する

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日本発のグローバルプロフェッショナルメーカーです

美容室を通じて、人々の美しい生き方を応援する

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掲げ、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、一貫して美容師・美容室に絞った事業を展開しています。それにより強固な信頼を獲得し、現在

は国内の美容室向けヘア化粧品市場においては市場を牽引するまでに成長しています。グローバル市場においても日本を含めた14の国と地域に販売、生産、開発拠点を展開するなど着実な成長を遂げています。

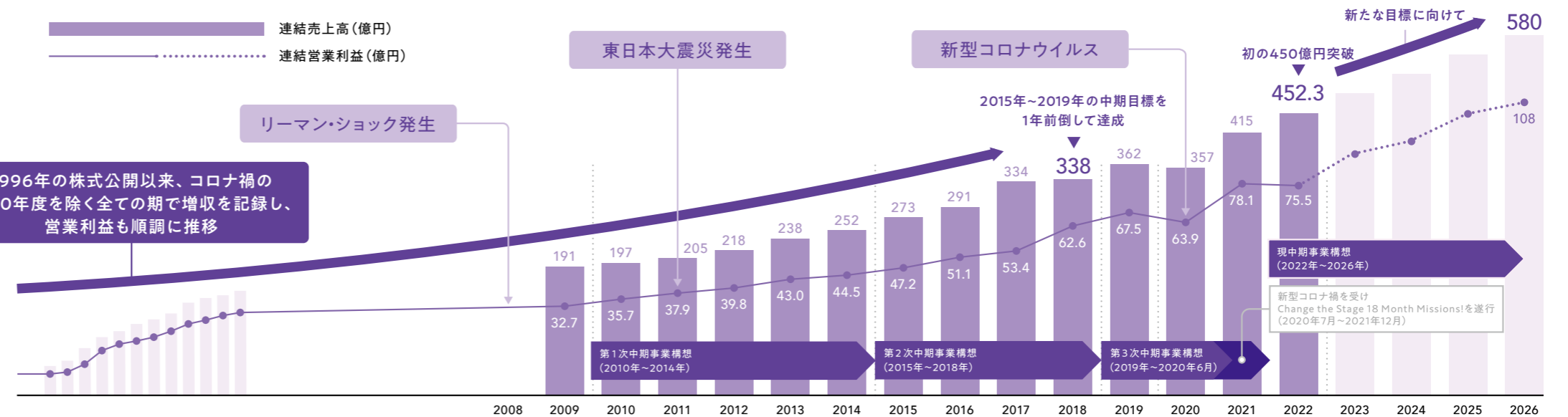
当社のお客様は、美容師・美容室あると同時に、美容室を利用される全てのお客様でもあります。だからこそ当社では美容師の立場に立った「顧客（美容師・美容室）視点」と、美容室を利用されるお客様の立場に立った「生活者・社会視点」という2つの視点に立つことを徹底し、そのために美容室への教育支援やDX

推進をはじめ、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、決して単に商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、美しさであり、自分らしさであり、心の豊かさであり、人生の彩りでもあります。当社にとって世界中に存在する美容室がそのための大切なパートナーです。ミルボンはこれからも世界中の“ヘアデザイナーとともに”、人々が美しく心豊かに生きられる未来を創り続けることで、持続的な成長を果たしていきます。

ミルボンのあゆみ

- 1960年 7月 化粧品の製造販売を目的に、ユタカ美容化学株式会社(大阪市)を設立
- 1965年 1月 商号を株式会社ミルボンに変更
- 1970年 5月 東京支店を開設
- 1984年 3月 研修センター(大阪市)を開設
- 1984年 4月 **フィールドパーソン(FP)システムスタート**
- 1987年 **TAC製品開発システムをスタート**
- 1993年 4月 ナチュラルデザイン創りのための「ニゼル」を発売 ※ミルボン初の海外展開製品
- 1997年 4月 中央研究所(大阪市)を開設
- 1998年10月 アイロン技術による縮毛矯正システム「リシオ」を発売 ※アメリカで大ヒット
- 2001年 6月 **東京証券取引所市場第一部銘柄に指定**
- 2004年 3月 **MILBON USA, INC.(アメリカ合衆国/ニューヨーク)を設立** ※ミルボン初の海外現地法人
- 2005年 7月 ゆめが丘工場(三重県)を新設
- 2007年 4月 ホイルワーク対応のヘアカラー剤「オルディープ」を発売 ※パーマからカラーへの変革を象徴する製品として注目を集めた
- 2007年11月 Milbon Trading(Shanghai)Co., Ltd.(中華人民共和国/上海)を設立
- 2008年12月 Milbon Trading(Shanghai)Co., Ltd.スタジオ(中華人民共和国/上海)を開設
- 2009年 7月 ゆめが丘工場に生産技術開発センターを新設



- 2009年 7月 Milbon Korea Co., Ltd.(大韓民国/ソウル)を設立
- 2010年 4月 **日本の風土・文化・毛髪特性から生まれたプレミアムヘアケアブランド「オージュア」を発売** ※2022年度に年間販売金額100億円を突破
- 2012年 5月 MILBON(THAILAND)CO., LTD.(タイ王国/ラヨーン県)を設立
- 2013年12月 MILBON(THAILAND)CO., LTD.生産工場(タイ王国/ラヨーン県)を新設 ※ミルボン初の海外生産工場
- 2016年 6月 360°ビューティフルヘアのプレミアムヘアケアブランド“milbon”を発売
- 2017年 1月 **株式会社コーセーとの資本業務提携を発表**

- 2017年11月 本社を移転(東京都)
- 2018年 9月 MILBON MALAYSIA SDN. BHD.(マレーシア/クアラルンプール)を設立
- 2018年 9月 MILBON VIETNAM CO., LTD.(ベトナム社会主義共和国/ホーチミン)を設立
- 2019年 4月 美容室専売化粧品のプレミアムブランド「インプレア」を発売
- 2019年 7月 欧米向けヘアカラーブランド「ソフィストーン」を発売
- 2019年10月 MILBON SINGAPORE PTE. LTD.(シンガポール共和国)を設立
- 2020年 1月 Milbon(Zhejiang)Cosmetics Co.,Ltd.(中華人民共和国/浙江省)を設立

- 2020年 6月 **公式オンラインストア「milbon:iD」スタート**
- 2021年 4月 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」スタート
- 2021年 6月 バーチャルイベントスペース「ミルボンデジタルアリーナ」スタート
- 2021年11月 Milbon(Zhejiang)Cosmetics Co.,Ltd.生産工場(中華人民共和国/浙江省)を新設
- 2022年 4月 Milbon Europe GmbH(ドイツ連邦共和国/デュッセルドルフ)を開設
- 2023年 4月 **パナソニック株式会社くらシアライアンス社と共同開発した美容液を微細化して噴霧するヘアドライヤー「ELMISTA(エルミスタ)」を発売**

「徹底」をキーワードに、つながり、連動し合う3つの源泉で持続的な成長を実現

源泉

THE MILBON WAY

あり方

ミルボンイズムという組織哲学を浸透させる仕組み

THE MILBON WAYは、当社社員が持つべき「ミルボンイズム」をまとめた冊子であり、組織哲学の浸透を担う重要な指針です。2012年に社長の佐藤自らが作成し、「継承と転換」をテーマに、時流の変化に対応しながら改訂を継続。事業戦略の根幹である「美容師・美容室に絞る」、「つぶれない会社を創る」といった理念を明記した本冊子は、国内外で入社後から各段階での継続的な教育に用いられています。当社の従業員意識調査においても、社員の理解度、共鳴度ともに高水準を保つという、徹底した浸透を図っています。



つぶれない会社を創る

創業者の鴻池一郎が掲げ、現在まで全社員に受け継がれているミルボンの信念。美容室に事業領域を絞り、伸び続ける案件を継続して創出。



現場・傾聴・自立

ミルボン社員が持ち、徹底した実践を求めている「ミルボンイズム」。営業・開発職問わず、現場に足を運び、真摯にお客様の声を聴き、一人ひとりが自らにできることを考え行動する。



継続的な教育・浸透

新入社員に対して計9カ月間にわたって行う入社後研修時、2年目、5年目の年次研修、昇格者研修時、さらには各事業所での勉強会を定期的実施し、継続的にTHE MILBON WAYを学ぶ。

源泉

やり方

独自のビジネスモデル

時代の流れを掴み、進化し続ける独自のビジネスモデルの仕組み

THE MILBON WAYに書かれた「すべては、ヘアデザイナーとともに」という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独自のビジネスモデルです。これにより、「美容室の増収増益」につながる価値を提供し続け、美容室からの支持と信頼を獲得し続けています。

源泉

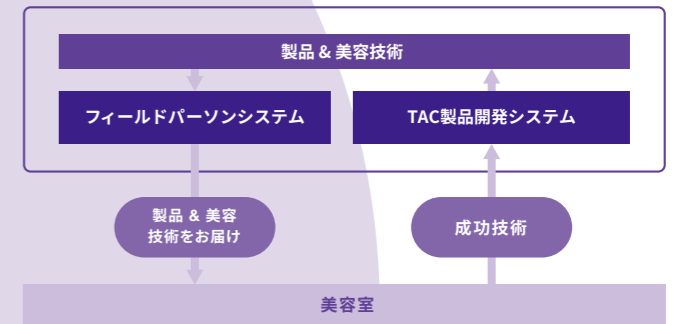
向かうべき姿

中期5カ年事業構想

イノベーションの連続を生む 中長期ビジョン・中期事業構想策定の仕組み

ミルボンでは、THE MILBON WAYをもとに、美容市場のあるべき姿・ありたい姿である長期ビジョンを実現していくため、2010年からは最新の社会動向と10年後の社会変化を見据えた5カ年ごとの中期事業構想を策定し、連続したイノベーションを生み出し続けています。

これら3つの仕組みを「徹底」することで持続的な成長を果たしています。

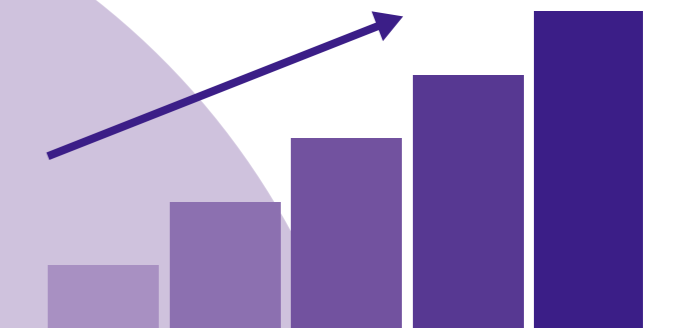


フィールドパーソン (FP) システム

「モノを売るな、コンセプトを売れ」を合言葉とした独自の美容室への営業・教育支援システム。美容室への課題発見、教育支援に特化した3者連携で、美容室の増収増益に寄与。

TAC 製品開発システム

「感性と科学の融合」をキーワードとしたミルボン独自の製品開発システム。「美容師視点」と「生活者視点」によるB to B to Cの視点から、トップクラス美容師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ことで、より多くの人々にさらなる美しさを提供。



年度市場政策×年度経営計画

中期事業構想から、単年の具体的な取組みを計画し、毎年度、幹部社員への説明会を実施。取引先美容室と代理店それぞれへ、年度計画の実現に向けた年度市場政策の説明会を行い、中期事業構想の確実な実現を図る。

マイクロ×マクロの視点

社長自らが毎年多くの国と地域、400軒以上のサロンを訪問し市場動向を調査。一般経済動向を含むグローバルな時代の流れと組み合わせ、計画策定と戦略立案を実施。

経営学者・楠木建氏インタビュー

(くすのき・けん)

経営学者

一橋ビジネススクール PDS 寄付講座競争戦略特任教授

ミルボンは2020年、独自の優れたビジネスモデルや競争戦略を持ち、かつ持続的に高い収益性を達成している事業に贈られる「ポーター賞」(一橋ICS主催)を受賞しました。ここでは、同賞の選考委員でもある経営学者・一橋ビジネススクール PDS 寄付講座競争戦略特任教授の楠木建氏をお招きし、ビジネスモデルや競争戦略の重要性、そして当社の独自性や将来性などについて改めてご解説いただきました。

ビジネスモデルという「型」と競争戦略という「明確な違い」

私は競争戦略の専門家として、日頃から数々の企業の戦略に目を光らせています。しかし、世の中にはまだ見ぬ素晴らしい戦略が存在する。そのことを、ポーター賞の審査で初めてミルボンと出会った際に改めて痛感しました。それほど私からするとミルボンの競争戦略は名作であり、その後、ミルボンがコロナ禍以前に想定した以上の成長曲線を実現しているということを知った際も、全く不思議には思いませんでした。

ミルボンの競争戦略について解説する前に一度、ビジネスモデルと競争戦略の違いについて整理させていただきます。

まずビジネスモデルについてですが、私はこれを、ある企業がその事業領域で展開している「取引の型」と捉えています。分類方法は様々あるとしても、実際にはおそらく30通りほどしかない。つまり、重要ではあつつつ、それだけが長期的に利益を生み出し続ける本質的な理由にはならないということです。

では、何が重要か。それが「他社との明確な違い」である競争戦略です。この「違い」には、大きく2つの考え方があります。1つは「物差しとしての違い」です。例えばこれはA社がB社よりも“優れた”製品を持っているというものです。ですが、これは戦

略とは呼べません。なぜなら製品性能の優劣は最終的に開発競争に巻き込まれるだけだからです。一方で、「ポジショニングの違い」は「明確な違い」となります。ミルボンの言い方を借りれば「絞る」ということです。「絞る」ことによって「何をやるか」ではなく、「何をやらないか」という判断基準を獲得でき、それが明確な違いを生むわけです。私がミルボンに感銘を受けたのは、ビジネスモデルという「型」ではありません。独自の価値を創る競争戦略の方です。

事業領域を絞り、徹底する姿勢こそミルボンの独自性の核

ミルボンの競争戦略の独自性はこれだけではありません。私は「美容室の増収増益」というコンセプトにこそ、その独自性の核があると捉えています。というのも、ミルボンがメーカーとして、製品を販売することで利益を生んでいるのは事実ですが、ミルボンの「モノを売るな、コンセプトを売れ」という合言葉にあるように、ミルボンが本質的に売っているものは「どのようにすれば美容室が儲かるのか」という美容室が儲かるための武器なのです。競

争戦略とは「本当のところ何を売るのが」というコンセプトを起点としたストーリーであり、ミルボンではそれが「美容室の増収増益」にある。そして何より、それを徹底し続けている姿勢が素晴らしい。

「モノよりコト」と語る企業は数多ありますが、実際にそれができている企業のなんと少ないことか。そうした中で、ミルボンは徹底してこのコンセプトを体現している。だからこそ、2020年に本格稼働し、すでに50万人に迫る登録者

数となっている公式オンラインストアーズ「milbon:iD」も単なるECサービスではなく、美容室と代理店に売上が分配される従来の利益構造を維持しつつ、一般消費者の利便性も向上するシステムが実現できたわけです。このように、あらゆる戦略的な意思決定がコンセプトを起点に生まれている。その徹底ぶりは他の企業とは次元が違うとすら感じています。

「美容室の増収増益」を核としたミルボン独自の戦略ストーリー



「美容室の増収増益」を実現する武器と強固な信頼関係

ミルボンは「美容室の増収増益」の武器でも、非常に合理的な仕組みを有しています。その1つが、美容室の技術教育を支援する独自の営業システムである「フィールドパーソン (FP) システム」。これは、長期の研修により美容に精通したFP社員が、代理店とともに日常的に美容室に足を運び、美容室の売上向上につながる提案をするものです。

ですが、ご存知の通り、美容師の皆さんも当然多忙な日々を過ごされている。そうした中で、いかに実のある提案をできるかも鍵となります。ここでもミルボンには非

常に魅力的な仕組みがある。それが、トップクラスの技術を持つ美容師の技術を、その美容師との共同開発により製品に落とし込む「TAC製品開発システム」です。

トップの美容師の技術は往々にして感性的なものであり、同じ美容師と言えど真似することは簡単ではないですし、普通であればトップの美容師も自らの技術を教えることはしない。しかし、ミルボンには長年にわたって積み重ねてきた研究開発力と、美容室との強固な信頼関係があります。トップの美容師の感性的な技術を一般化できれば、多くの美容室でより良い施術が

可能となり、それが評判を呼び、美容室の増収増益につながる。さらに、満足したお客様は関連製品を買いたい、それにより美容室では店販による売上も確保でき、生産性が向上する。当然、それがミルボン自身の売上としても還ってくる。非常に理想的な循環を実現していると思います。

ミルボンでは美容室の課題解決のために、美容室から経営データ等を共有してもらっていると言いますが、それもまた普通ではあり得ない。強固な信頼関係を表している最も顕著な例であると思います。

世界中に需要は既にあり、ミルボンを求めている

今後、国内市場は人口減が加速してより成熟した市場となるとされていますが、ミルボンは外部要因ではなく、競争戦略の秀逸さによって成長してきた企業です。そもそも競争戦略というものは何の追い風も吹かない前提でこそ必要なものですから、むしろこれからミルボンのような優れた競争戦略を有している企業の出番であると私は考えています。

その国内市場でのミルボンの動きとして、私が特に注目しているのが、リアルとデジタルにより新たな購入体験を提供する空間「スマートサロン」。この土台である「milbon:iD」は前述の通り確実な広がりを見せており、今年1月に展開され始めた「スマートサロン」が今後、成功体験を積み重ねて完成されれば、将来的にはヘアケア製品に留まらず、あらゆるビューティ製品の販売プラットフォームとなり得るほどの可能性があると感じています。

グローバル市場においても、ミルボンがその競争戦略を忠実に再現できる国であ

れば成長・発展していくことは決して難しいことではないでしょう。もちろん、各地域で髪質も違えば、美容室の役割も異なるために、うまくいかない地域も発生してくると思います。ですが、ミルボンの競争戦略を必要としている国や地域が存在しているのもまた、確かな事実なのです。

当然、それぞれの国や地域には地場のメーカーがあるはずですが、ミルボンは同じメーカーと言えども、全く違うコンセプトで戦っている。だからこそそこには、単に「業務用のシャンプーを売ります」というだけでは描くことのできない未来が広がっているのです。私は、ミルボンの競争戦略は、日本よりも海外においてははるかに大きなビジネスになる可能性を多分に秘めていると考えています。

美容室は、人間の髪が伸び続ける限り絶対になくなることはない場所です。加えて、美容師とお客様がほぼ一対一で、場所を移動せず、雑談も含めて長時間にわたってコミュニケーションを取る空間は他のあら

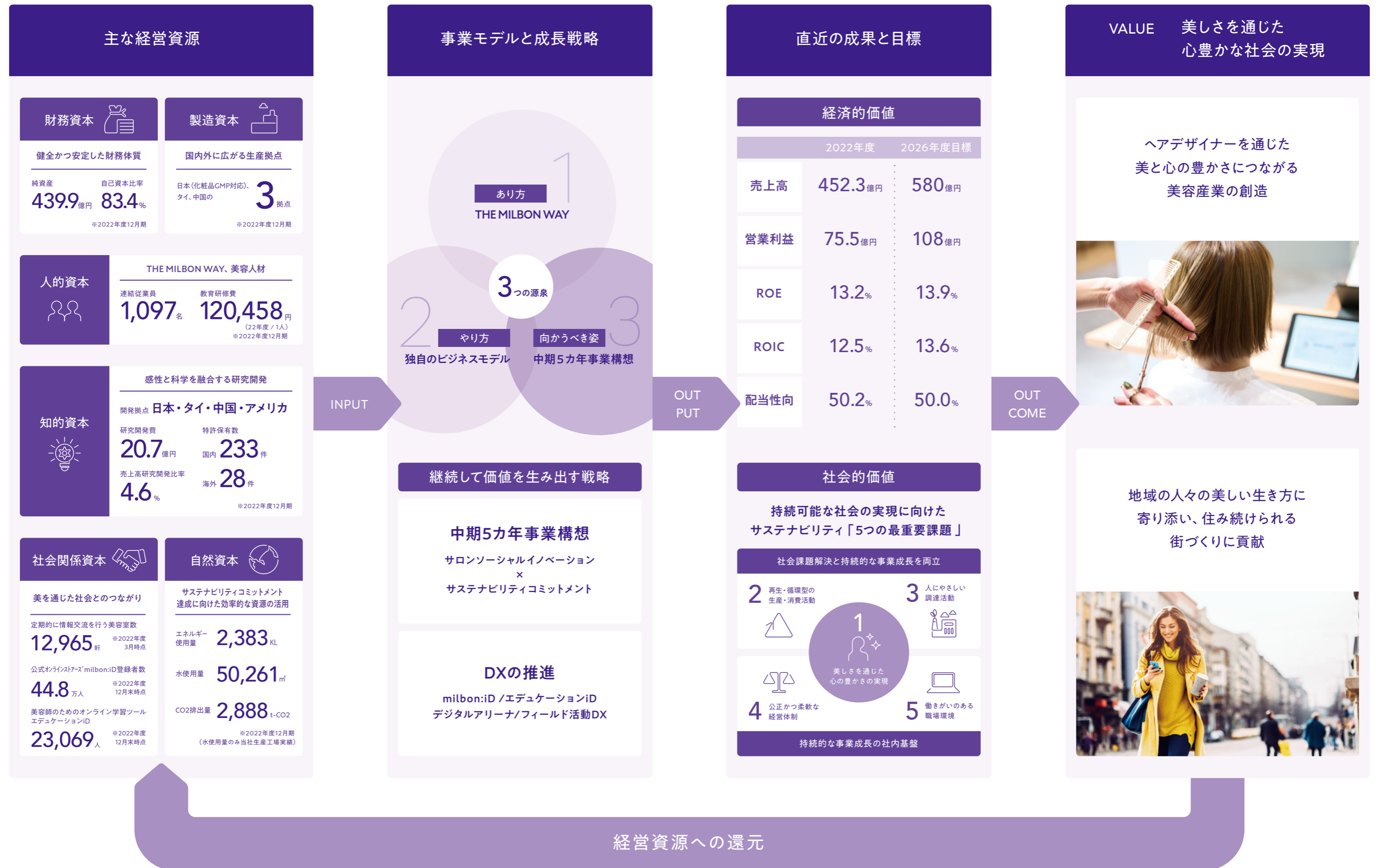
ゆる業種を見渡してもほとんどなく、世界最強の顧客設定であると思います。また、全世界にはミルボンのパートナーとなり得る美容室がもうすでに無数に存在しているわけです。それはつまり、十分に需要があるということ。しかもその需要というのは、まだ十分に活用されていない需要なので、私はミルボンがその優れた競争戦略によって世界を変えていくことを今から楽しみにしています。



価値創造モデル

価値創造
プロセス

「絞る」「やらないことを決める」という経営哲学に基づいて、創業以来一貫して「美容室を通じた商品とサービスの社会への提供」を当社の事業領域としています。集中した資本投下と5カ年中期事業構想、DX推進をドライバーとして、継続した価値を生み出し、美しさを通じて、心豊かな社会の実現に貢献しています。





事業と体制のたゆまぬイノベーションで 中長期的構想の実現とさらなる信用の確立へ

三菱UFJ信託銀行株式会社資産運用部チーフアナリスト兼チーフファンドマネージャー（国内株式）である兵庫真一郎氏をお招きし、当社社長の佐藤龍二との対談を行いました。投資家視点でミルボンへのご意見やご質問をいただき、当社が今後、ステークホルダーの皆様からのさらなる信頼のもとで、目指すべき未来を実現するための方策などについて語り合いました。

佐藤 龍二

(さとう・りゅうじ)

株式会社ミルボン 代表取締役社長

兵庫 真一郎 氏

(ひょうご・しんいちろう)

三菱UFJ信託銀行株式会社 資産運用部チーフアナリスト
兼チーフファンドマネージャー（国内株式）

国内、グローバルともにバランスのとれた発展を

社会変化を確実に捉え、次なる成長の機会に

兵庫 はじめに佐藤社長が就任された2008年以降の御社の成長について、ご自身としてどのように振り返りますでしょうか。
佐藤 思い描いてきた未来へと確実に歩みを進めている実感を持っております。特に、「ローリング型」であった中期事業構想を「5カ年コミット型」へと切り替えた10年以降はその実感を強くしているところです。一方で、第3次構想の展開から1年半が経過した20年には、新型コロナウイルス感染症による困難が立ちはだかったこともまた事実です。ですが、当社はその際、当初の構想に固執することなく、新たに「Change the Stage 18 Month Missions!」という指標を掲げることで、急速に変化した人々の行動様式や価値観に柔軟に対応することが

できました。この18カ月間では、外出自粛をはじめとした不自由が強いられた環境において、以前より粛々と準備を進めていたDX化を加速し、それが22年より始まった現中期事業構想で掲げた「サロンソーシャルイノベーション」へとつながる重要な基盤となりました。その証明として、21年度は連結売上高が初の400億円を突破し、22年度にはコロナ禍以前に想定していた成長曲線を上回る450億円を超える実績となっており、このことから、コロナ禍をはじめとした社会的変化を確実に捉え、次なる成長の機会とすることができたと自負しております。
兵庫 事業拡大においては、特に重要なポイントをどのように認識されておりますでしょうか。

佐藤 国内事業からお話しすれば、ヘアカラーからヘアケアの強化をし始めたことが成長の原動力となっております。ですが、「ヘア」だけを見ているのでは今後の国内市場における大きな成長は見込めません。だからこそ当社ではコーセーと化粧品事業を展開し始め、花王との協業ではビューティヘルスケア市場にも進出していく。そして、パナソニックとは美容器具も共同開発しました。先行している化粧品事業は発展途上ではありますが、オーガニック事業や、現在グローバル市場を牽引する韓国での事業と同様に、結果として選って来るまでには10年はかかるものだと考えており、その土台を整えている最中と捉えています。



具現化され始めた「美の地産地消」体制

兵庫 海外事業についてはどのように振り返りますでしょうか。
佐藤 10年から始まった海外事業は、22年度における海外売上比率が連結売上高の21.9%に伸張しております。海外売上比率は、国内売上が伸びなければその

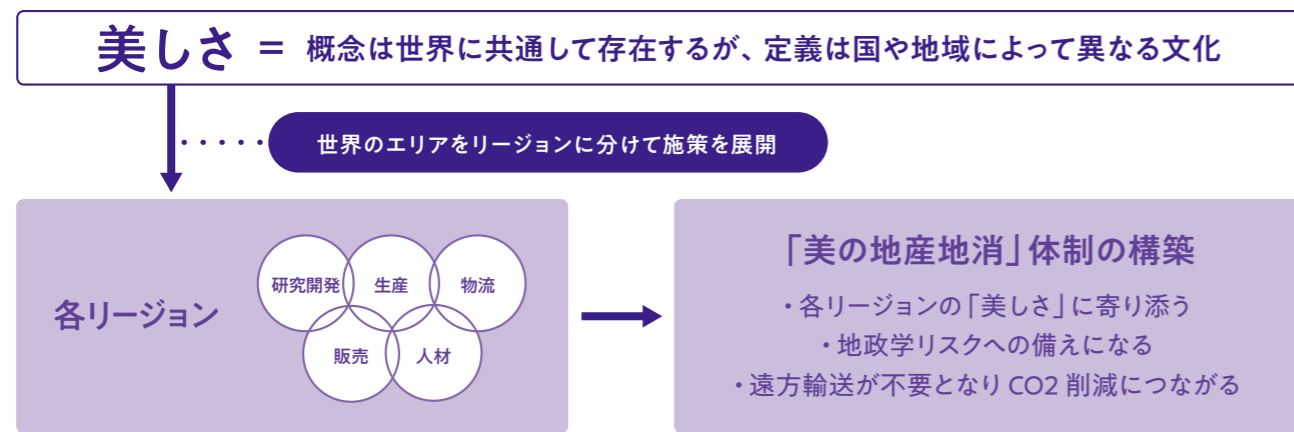
分だけ伸びる構造であるとも言えますが、当社は国内でも21年比105%の成長を果たしている中での結果です。
兵庫 確かに海外事業においては、特に韓国が牽引する形で着実に成長しています。中国は22年のゼロコロナ政策によ

て思い描いていた通りではなかったと思いますが、それでもR&D拠点を整備するなど土台を整えつつある。グローバルにおける将来像についてももう少し詳しくご説明いただけますか。
佐藤 当社では、現在進出している日本を

含めたエリアを7つのリージョンに分類して施策を展開しています。これは、「美しさ」という概念が世界に共通して存在するものではありません、その定義は国や地域によって異なる文化であり、食と同じようにその地域に寄り添うことが求められるからです。とは言え、地域ごとに細分化した製品を生産することには限界がある。だからこそ、エリアをリージョンに分け、そのリージョン内で研究開発や生産、物流、販売、人材体制を完結させる「美の地産地消」という姿を描いているのです。これは地政学

リスクへの備えにもつながりますし、サステナビリティの観点からは現在のように製品を遠くまで輸送する必要がなくなり、CO2削減にも寄与できるものです。
兵庫 各リージョンの文化に寄り添うことと、地政学リスクへの備え、さらにはサステナビリティの取り組みへもコミットしていることは合理的に感じます。一方で、投資家の視点からは、この1、2年における対応は注視したい点です。
佐藤 これらは中長期的な構想とは言え、すでに具現化されつつあるものです。生産

機能を例に挙げれば、すでに整備が完了した中国の生産工場とR&D拠点が今後は「中華圏」の研究開発・生産を担えるようになります。また、将来的に米国に工場を整備することができればヨーロッパ圏の生産も担える可能性があり、その際にはタイ工場はASEAN圏の生産工場という位置付けへと変革できるでしょう。このようにリスクヘッジにもつながる地産地消体制構築の足掛かりはでき始めています。



WAYの浸透と体現こそ持続的成長の鍵

基礎研究の強化で独自性の創出へ

兵庫 御社が独自の営業システムによる営業力に長けていることは明らかですが、競争力のもう一つの源泉として欠かせない研究開発への姿勢について教えてください。
佐藤 当社はメーカーですから、最終的には製品が売れないことには成長は叶いません。そしてその基盤となるのが研究開発で

あるからこそ、昨年の研究開発費は連結売上高の4.6%と同業他社と比較して高い実績となっております。また、中でも基礎研究をより強化することが今後の独自性のある製品開発の鍵と捉えており、実際に約100名いる研究員の5分の1にあたる20名程が基礎研究に従事しています。加えて23年

末には、羽田にイノベーションセンターを開発する予定であり、ここではより中長期的な視点での開発を行うだけでなく、他社との協業の推進拠点となるものと想定しています。ミルボンの持続的成長を支えていく長期を見据えたイノベーション創出の拠点となるはずで

「平等」よりも「公平」な人材の成長機会を

兵庫 今ご説明いただいた研究開発も含めて、予算をどこに投じるかは重要な経営判断となります。その中でも人材への投資は欠かせないものではないでしょうか。御社が特に重要視しているのはどのような点でしょうか。
佐藤 私は、当社が持続的に成長できているのは「THE MILBON WAY」という行動指針が全社員に浸透し、徹底して体現されているからと考えています。また、私の人材育成の考え方として、いかに

リーダーとなり得る人材が「育つ」ということが最終的なゴールであると考えております。ここで重要なのは「育てる」ではなく、「育つ」ということです。以前まで当社では全員に対して「平等」に育成をする仕組みを採っていましたが、私は「平等」よりも「公平」な人材育成を目指して改革を行ってきました。一律の育成ではなく、資質や情熱のある社員の意志を重んじ、そうした社員たちが未来を見据えて夢を描ける

ような環境やチャンスをしっかり設けるということを大切にしているのです。
兵庫 成長機会の設定は非常に大切なものです。また御社では今後、海外人材の育成も必要となってくると思われますが、構想はありますか。
佐藤 韓国や中国では確実に社員数も増加しており、日本での研修をコンパクトにした方法を取り入れ始めております。一方で、まだ規模の小さな拠点では現地の責任

者が直接的に育成を行う仕組みとしておりますが、コロナ禍で中止していた現地採用社員の日本国内での研修も近々再開するとともに、より充実させていく計画です。さ

らに今年7月には神奈川県小田原市に現在の大阪の研修センターの約3倍の広さとなる新たな人材開発センターを着工する予定であり、今後はグローバル人材の研修を含

めた様々な研修をより充実させることができると考えております。

DXは注力すべき一丁目一番地

兵庫 育成の前提となる人材獲得の方針も見逃せません。競争優位性の観点からはDX人材の育成や獲得も今後の鍵を握るのではないのでしょうか。

佐藤 当社にとってDXはまさに注力すべき一丁目一番地であり、これまでも公式オンラインストア「milbon:iD」をはじめとしたDX化を推進しております。さらに、美容師さんの教育を支援する「エデュケーションiD」やバーチャルイベントスペースの「デジタルアリーナ」を通じて、リアルなコミュニケーションに加えて、時間や場所に制限されない関係を築くことができるようになっております。そのため、DX人材の確保については中途採用を含めた登用も視野に入れておりますし、スピード感が求められる場合には外部と協業することも想定しております。

兵庫 そのような中で御社が採用時、そして入社後の離職を減らすために工夫していることなどはあるでしょうか。

佐藤 採用時の工夫としては、当社が企業理念や文化への共鳴を大切にしていることから、何よりもビジョンを理解してもらうことに力を注いでおります。その甲斐もあり、社内全体の離職率も5.1%と比較的低く抑えることができていると聞いております。とは言え、多くの企業と同様に、当社内でも入社3、4年ほどで別の道を選ぶ方が一定数いることも事実です。その対応として、採用時はもちろん、入社後の本人へのフォローに加え、上司への教育を進めることで、より「働き

がい」を感じながら働き続けることのできる環境の整備を継続して進めております。

兵庫 中途採用比率や外国人比率が低い点については、その要因をどのように分析されていらっしゃるのでしょうか。

佐藤 そもそも当社は、美がそれぞれの国や地域の文化に深く根ざしていることから、現地の人材は現地で採用すべきであると考えています。そのため日本国内においては、留学生も含め、日本で生まれ育った人材が適任であると考え、結果として国内の外国人比率は低くなります。一方で、海外拠点においては、社員のほとんどをそれぞれの国や地域ごとに現地採用しております。中途採用については、改善すべき課

題に対して必要なスキルを持つ人材を随時採用しているという状況です。一方で、DX人材を含めて社内で教育・育成することができれば、中途採用比率はその分だけ下がってくるものと考えております。

兵庫 おっしゃることは理解しつつも、ダイバーシティの観点では中途採用比率などが低い状況については、閉鎖的な組織として見られるなどの懸念も生まれてしまいます。背景に今ご説明していただいたような理由があるのであれば、十分な説明を伴う形で公表された方が御社にとっても良い方向に作用するものと思えます。

佐藤 おっしゃる通り、十分な説明は常に意識していきたいと思えます。



財務戦略の改善によりさらなる信用の獲得を目指す

目標とともに過程の透明性を

兵庫 御社を長年にわたり拝見している私の立場としては、財務戦略にはまだ課題があるように感じております。具体的には、バランスシートを活用されている印象をあまり受けない。現中期事業構想ではROEとROICの

目標数値を掲げておられますが、これは結果としての数値であって、その内実はなかなか見えてきません。財務戦略についてどのように認識されておりますでしょうか。

佐藤 財務戦略の中でも、特に計画の示

し方には課題があるものと自覚しております。数字だけを見れば、当社はROEが13.2%、ROICは12.5%と決して低いものではないものの、実際にはまさにご指摘にあった通り「結果として」そうなっているというこ

とは否めません。ですが、その点を改善していけば、より当社の盤石さを理解してい



ただけるという点で、前向きなものとしてまさに今取り組んでいるところです。

兵庫 投資家の立場からすると、企業が新たな事業に乗り出す際には、その効率性や一定期間での収益性を特に意識します。5年後の財務数値だけでなく、ROICについて御社内でのどのような議論のもとで決定されているのかといったことを示していただけると、信用度は増すものと思います。

佐藤 経営の立場からすると、先ほど述べたようにある事業を立ち上げて一つの形にしていくには10年はかかるものです。このこと自体はご理解いただけていると思いますが、その過程をどのように見据えている

のかという説明はまだまだ足りない部分であると認識しております。

兵庫 これから改善されていくものと期待しております。しかし同時に、キャッシュフローを重視するがゆえに過度に保守的になってしまうことで、投資をしていけば事業拡大できたかもしれない機会を逃すということも起こり得るものです。加えてグローバル経営においては、地域ごとの収益性も当然意識せざるを得ませんから、そこでもまた対策は必要になってくると思います。

佐藤 非常にありがたいご指摘とご期待です。今後もその点をご教示いただけると嬉しいです。

多角的な視点から活発な議論をできる取締役会へ

役員比率の改革で実効性の向上を

兵庫 ガバナンス体制について、21年から22年にかけて女性2名を含む3名の社外取締役が加わり、社内取締役も2名増員されましたが、その経緯と狙いを教えてください。

佐藤 プライム企業の条件として、役員比率を改革する必要があったことが大きくあります。女性取締役については、当社のプロパー社員が経験を重ねた先で就任するというのも当然見据えつつ、まずは社外取締役での登用を判断しました。また、社外取締役の選任基準としては、主に食品関連企業での経験をお持ちの方々にお声掛けさせていただきました。その理由としては、食品というものが美容と同じようにそれぞれの国や地域に根ざした文化であり、現在のグ

ローバル展開においてその知見をお借りできると考えたからです。

兵庫 御社の事業との整合性は理解できつつ、一方で多少の偏りも感じないわけではあります。その点、今後についてはどのようにお考えでしょうか。

佐藤 決して現在も業種の条件を設けているわけではありません。相対的に「美容が文化である」ということをご理解いただける方が良いのではないかと程度です。全体として、経営者としてのご経験をお持ちであったり、当社にとって改革が必要だと思われる分野に専門性をお持ちであるなど、スキルマトリックスの観点から判断した登用とご理解いただければと思います。

兵庫 そのような体制の中で、御社の取締役会はどのような雰囲気であり、また課題があるとすればどのような点かを教えていただけますか。

佐藤 取締役会のアンケート結果では、活発な議論と進行ができてきているという評価をいただいております。一方で課題ですが、先ほどご指摘いただいた財務戦略の、特に投資の効果測定については、社外取締役からも指摘を頂戴しており、そうした意見が出てくるという意味においては取締役会が機能していると評価できると思います。ですが同時に、議論の質の面においてより良くできる余地が残されているということでもあります。

傾聴とトップとしての判断のバランスが重要

兵庫 これまで佐藤社長が何らかの意思決定をする際に、他の取締役からの反対によってやり方を変えたといった事例はありますかでしょうか。

佐藤 コーサーとの協業について議論した際には賛否両方の意見が出された結果、判断を先延ばしにしました。そこから協業によって描く未来について、協業しないというシナリオも含めて、1年ほどの時間をかけて話し合い、最終的には皆が合意して協業することとなりました。私としても不可欠な時間と議論であったと認識しております。一方で私は、企業のトップとして意思

決定を担うべきタイミングというものも必ず存在しているとも考えております。これは私が社長に就任した頃の、ちょうどリーマンショック直後の話ですが、現在はグローバル市場を牽引している韓国事業の継続について、取締役会で強い反発があったのです。当然、皆の意見は尊重すべきですから、私はそこでの決定はせず、一方ですぐに韓国へと飛び、市場や美容室を回って自らの目で韓国市場を視察しました。当時の韓国は金融危機の真っ只中でしたから、銀行へも足を運んで状況を聞き、現地の当社社員と会い、そして現地の美容室から当社

への大いなる期待を肌にしたことで「絶対にやらなければいけない」という決意を固めて帰国し、その内容を取締役会で説明したのです。「真摯に意見を聞くこと」と「自ら判断すること」は決して相反するものではなく、バランスが求められるものであると考えています。仮にあの時、反対意見だけを聞いて現地を見ることもせずに韓国事業の継続を諦めていたとしたら、今日のようなグローバル展開はできていなかったわけですから。

実を結び始めた後継者育成

兵庫 確かに取締役の意見が全て正しいということはないと思いますが、だからこそ多角的で客観的な視点を獲得するために、スキルマトリックスを活用した人材の確保をより進めたいと思います。そして佐藤社長が就任されて以降、これだけ事業を発展されてきたということは、それだけ御社内での影響力も大きくなってきているということでもあるはずで。そうなれば、佐藤社長の跡を引き継ぐ人材についても当然に考えざるを得ません。サクセッションプラン（後継者育成計画）についてお考えをお聞かせください。

佐藤 後継者育成については社内取締役を中心に継続した議論を行っております。実績としては、15年からミルボン大学（MILBON CORPORATE UNIVERSITY）という研修制度を設け、4年間で年間約10名ずつ合計42名が受講しました。現在の

執行役員はその修了生の中から登用しており、22年にはうち2名が取締役に就任するなど、実を結んでいます。

兵庫 では、御社をさらに成長させていくために現在、そして次なる経営陣に求める資質について、佐藤社長はどのようにお考えでしょうか。

佐藤 変えてはならないことを明確にしつつ、変えるべきところは勇気と覚悟を持って変革できることを求めたいと思います。それを自責で全うできるというのは絶対条件であると考えております。また、全員に共通して求める条件であるかはさて置き、グローバルでの経験値も重要でしょう。

兵庫 合わせて、御社では現在、監査役会設置会社の機関設計ですが、今後も現状の体制とするのか、それとも将来的には委員会型にしていくのか、どのように見据えていらっしゃいますか。

佐藤 将来的に海外事業が成長した際には、委員会型という選択肢を含めてあるべき姿を考えなければいけないとは感じています。視野には入れてはいますが、慌ててはいない、という表現が正しいと思います。



中長期的視点での評価へ課題を伸び代として

「つぶれない会社を創る」ために

兵庫 最後に、佐藤社長として資本市場へ発信したいメッセージなどはございますか。

佐藤 経営者の立場から申し上げたいのは、短期の業績はもちろん重要ではありつつ、同時に5年、さらには10年後をどのように見据え、どのような施策を行っているのかということを見ていただきたいというこ

とです。特に単に製品を販売するのではなく、美容室一軒一軒への支援とそれによる信頼関係を土台とする当社のビジネスモデルは浸透・定着までにある程度の時間を要するものであり、だからこそ構築された時には何よりも強固であるものです。当社が成し遂げようとしている「サロンソーシャル

イノベーション」はたった数カ月で形になるものではなく、美容を産業にする、という大きな構想です。ぜひ、中長期的視点で当社をご評価いただければ幸いです。

兵庫 そのためにも財務数字の開示などを改善していきたいですね。御社の実績については疑う余地はないものの、過去が過去であることもまた事実ですので、将来の目標に対して適切に定量的な財務情報の開示をしていただけるようになれば、また違う世界がきっと見えてくることと思います。その上で今後も実績が伴った際には、御社への信用も増していくはずで。

佐藤 ありがとうございます。構想が実現した際の変化だけでなく、その過程を論理的にお伝えできるように準備していきたいと思っています。「つぶれない会社を創る」ためには事業における連続的イノベーションだけでなく、体制や説明といった資本市場への姿勢についても変革をしていく必要が当然あるということ、これを当社の広大な伸び代と捉え、今後もステークホルダーの皆様にもさらに寄り添いながら事業活動を展開していきたいと思っています。



STRATEGY

ミルボンの戦略

P28

2022-26 中期事業構想の全体像

真のグローバル企業体となるため「Stage for the Future」をテーマに、2022年度より始まった5カ年中期事業構想の全体像とその進捗について

P30

グローバル大戦略 「7つのリージョン」

日本を含めた14の国と地域を「7つのリージョン」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」体制を推進するグローバル大戦略について

P32

国内市場戦略 「サロンソーシャルイノベーション」

「スマートサロン戦略」と「ビューティライフケア戦略」、「サステナビリティコミットメント」を中核に美容室を「ビューティプラットフォーム」というあり方へと発展させる国内市場戦略について

P36

協業メーカーが語るミルボン

国内市場戦略の中核である「ビューティライフケア戦略」において、新たな価値の創出へパートナーシップを組んでいる協業メーカーが語るミルボンについて

P38

研究開発戦略

「感性と科学の融合」をスローガンに、国内外で「お客様に感動していただける製品づくり」を推進する研究開発戦略について

P40

財務戦略

「つぶれない会社を創る」という信念の実現に向けた企業価値のさらなる向上へ、変革に取り組む財務戦略について

2つの戦略を柱に真のグローバル企業体へ

2022-26 中期事業構想の概要

当社では、「美しさを通じた心豊かな社会の実現」という長期ビジョンの実現へ5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年度中期事業構想では、「Stage for the Future」をテーマとし、最終26年度の当

社のあるべき姿を「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」という言葉で表現しています。

具体的な目標としては、連結売上580億円、連結営業利益108億円と設定してお

り、これをグローバル大戦略「7つのリージョン」と国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」の2つの戦略により実現することで、世界中の人々に美しさを届ける企業であることを目指しています。

長期ビジョン

美しさを通じた心豊かな社会の実現

5年ごとの構想の確実な遂行

5 年中期事業構想

2022-26 テーマ ▶ Stage for the Future

当社のあるべき姿 ▶ 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。

2大戦略 ▼

グローバル大戦略「7つのリージョン」
＜美の地産地消体制の推進＞

国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」
＜美容室のあり方改革＞

連結売上目標

580 億円
(CAGR 7.3%)

出荷金額 640 億円

● 国内売上目標 437 億円・国内シェア 19.2%
● 海外売上目標 143 億円・海外売上比率 24.7%

連結営業利益目標

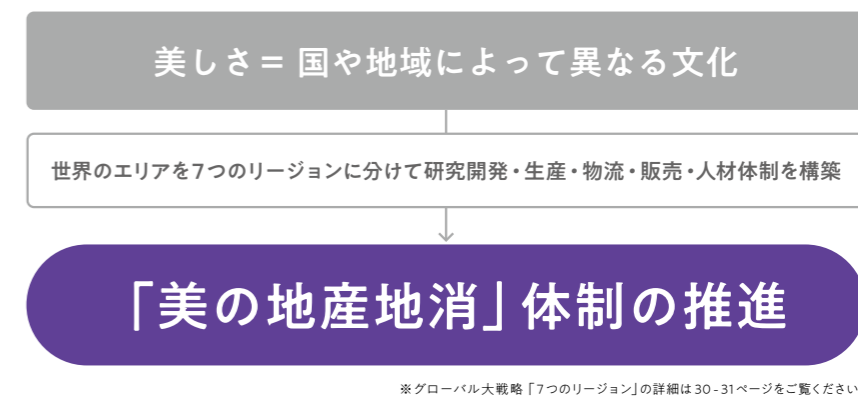
108 億円

営業利益率 18.6 %

● 国内営業利益目標 82 億円
● 海外営業利益目標 26 億円

グローバル大戦略「7つのリージョン」の概要

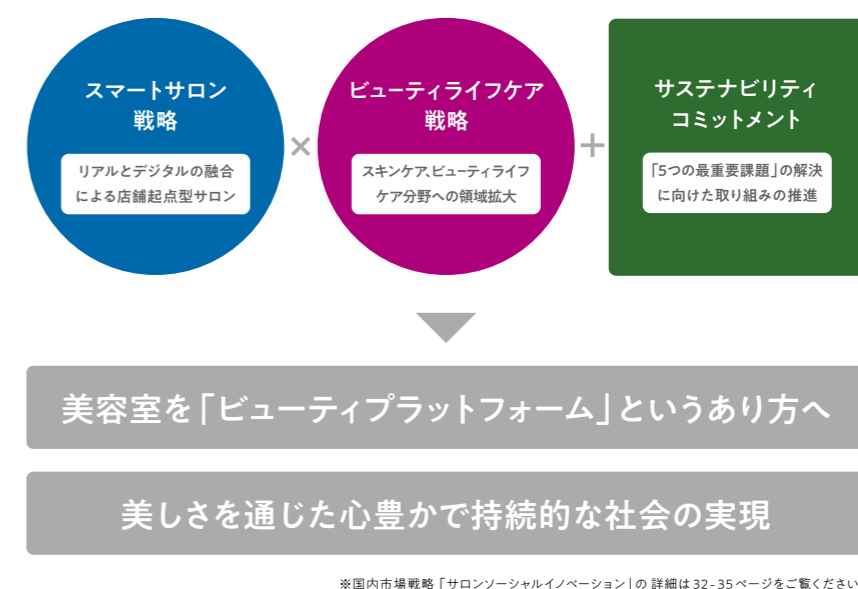
「美しさ」という概念は世界に共通して存在しているものである一方、その定義はそれぞれの国や地域で異なる「文化」とであるという前提のもと、当社がすでに進出している日本を含めた14の国と地域を「7つのリージョン」(日本・韓国・中華圏・ASEAN・北米・EU・中東)として捉え、リージョンごとの研究開発・生産・物流・販売・人材体制を構築することで、髪質や文化、価値観の違いに対応し、地域的美容産業の発展に貢献する戦略です。



国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」の概要

リアルとデジタルの融合により、生活者とつながる店舗起点型のサロン「スマートサロン戦略」と、ヘアケア中心の事業領域から、スキンケア、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つの戦略を柱に、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「ビューティプラットフォーム」というあり方へと発展させる戦略です。

さらに、「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、サステナビリティに関わる当社及び美容産業における重要課題の解決に取り組むことで、美容室を通じた心豊かで持続可能な社会の実現へ貢献します。



現中期事業構想初年度(22年度)の実績及び23年度の経営目標等

| | 2021年度実績 | 2022年度実績 | 2023年度目標 | 2026年度目標 |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| 連結売上高 | 415.8 億円 | 452.3 億円 | 492.0 億円 | 580.0 億円 |
| └ 国内 | 336.4 億円 | 353.3 億円 | 380.2 億円 | 437.0 億円 |
| └ 海外 | 79.3 億円 | 99.0 億円 | 111.7 億円 | 143.0 億円 |
| 売上総利益 | 274.9 億円 | 295.0 億円 | 321.6 億円 | 381.6 億円 |
| 営業利益 | 78.1 億円 | 75.5 億円 | 83.0 億円 | 108.0 億円 |
| 営業利益率 | 18.8% | 16.7% | 16.9% | 18.6% |
| 22年度の主な成長要因 | <ul style="list-style-type: none"> ・ブリーチオンカラー、ダブルカラーの流行によりヘアカラーが順調に推移 ・ヘアカラーの人気拡大に伴うヘアケアニーズの高まり ・韓国、アメリカ、東南アジアを中心とした海外地域の売上増 ・公式オンラインストアーズ「milbon:iD」の普及拡大(22年度末会員登録者数44.8万人) | | | |
| 23年度の主な成長見込み要因 | <ul style="list-style-type: none"> ・22年度の準備期間を経た「スマートサロン」の国内展開スタート ・ビューティライフケア戦略における協業メーカーとの共同開発製品の販売開始 ・韓国及び米国市場の堅実な成長 ・中国市場における研究開発及び生産拠点の本格稼働と、ゼロコロナ政策解除後の市場の活発化 | | | |

グローバル大戦略「7つのリージョン」

「美の地産地消」で地域の美容産業の発展に貢献する

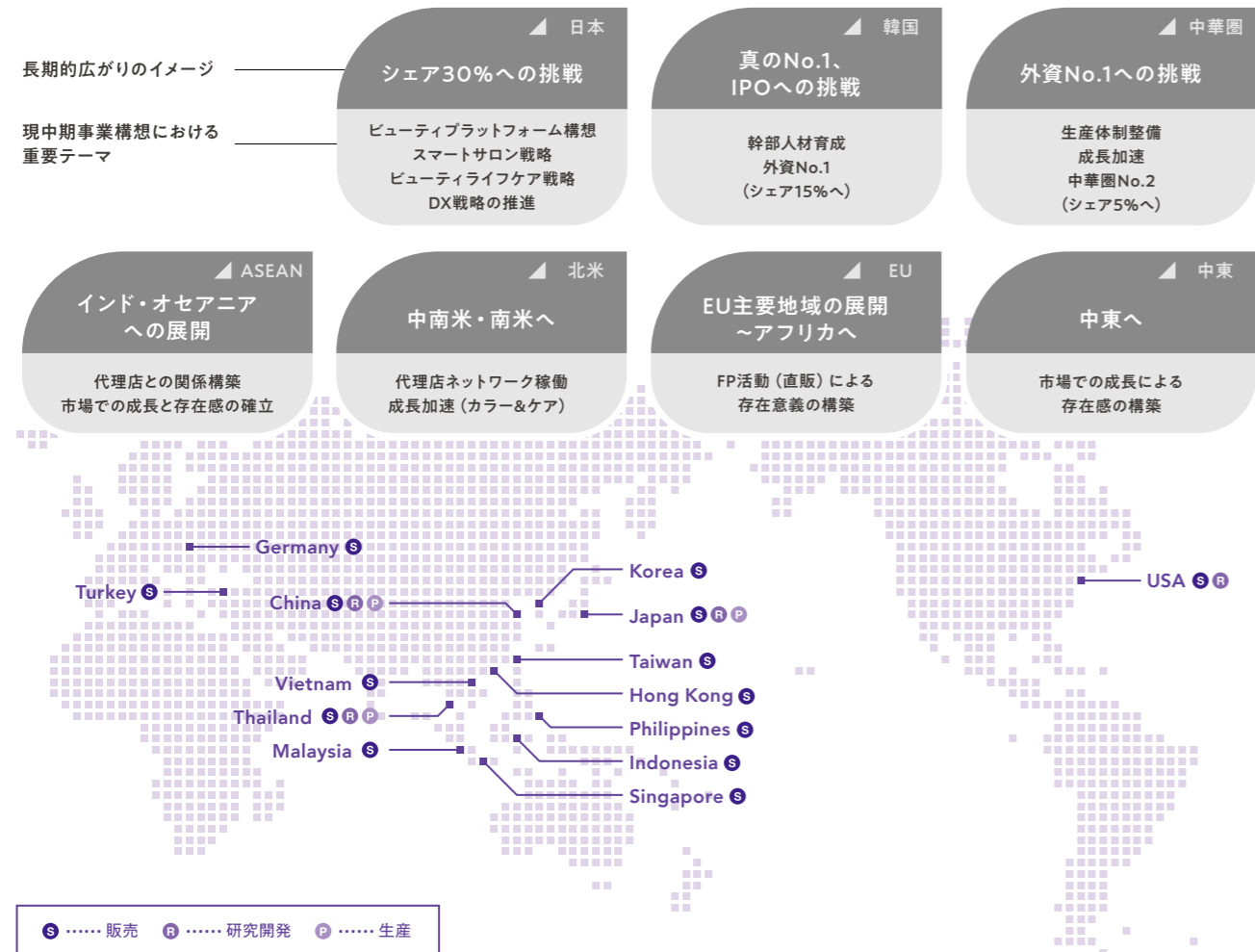
グローバルビジョン 教育を中心としたフィールド活動によって、世界の国・地域の美容に地域貢献し、日本発(初)、世界 No.1 のグローバルプロフェッショナルメーカーをめざす。

「7つのリージョン」全体概要

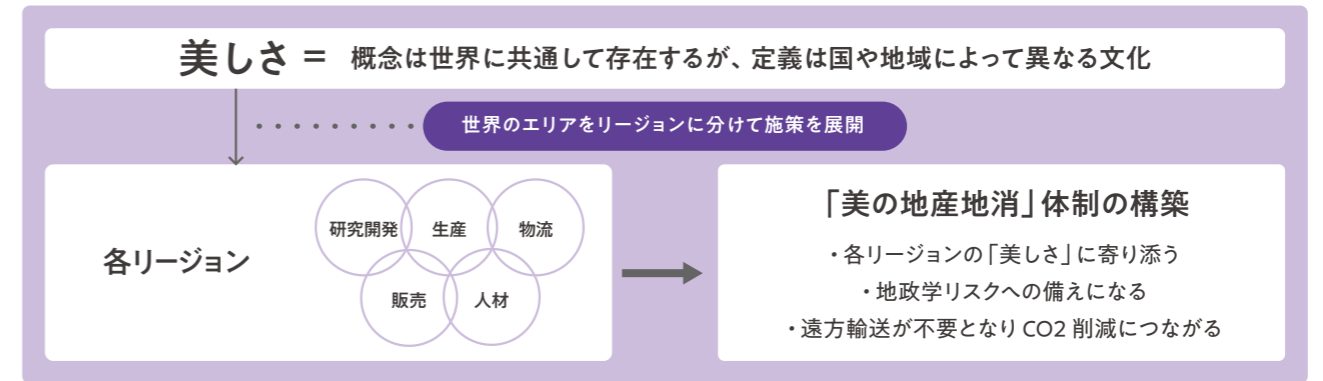
当社では、すでに進出している日本を含めた14の国と地域を「7つのリージョン」に分け、各リージョンの美しさに寄り添う「美の地産地消」体制を推進しています。この体制の具現化に向け、各リージョン内で販売、研究開発、生産の拠点の整備を進めており、現在までに下の図のように拠点が整いつつあります。

将来的に各リージョン内で研究開発から生産・物流・販売までの機能が完結できれば、国や地域ごとに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、さらには法律や貿易上の規制に柔軟に対応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、遠方輸送が不要となることでCO2排出量

削減にも寄与できます。加えて、当社が進出できていない国や地域に対しても近隣のリージョンを拠点に足掛かりを作っていくように動き出すことも想定しており、当社はこの「7つのリージョン」というグローバル大戦略によって、グローバルビジョンの実現を目指しています。

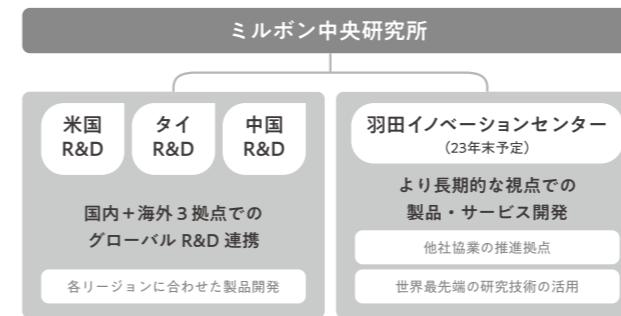


「美の地産地消」体制の推進に向けたグローバル体制



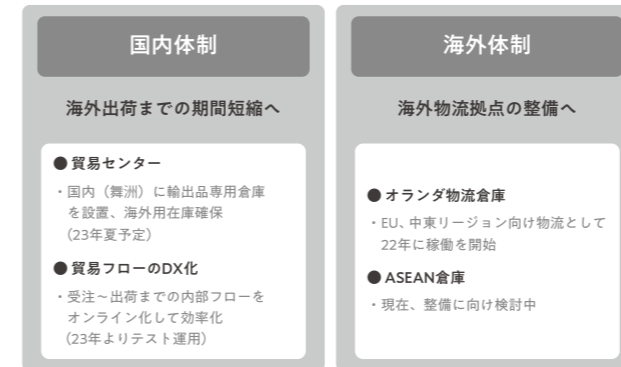
グローバル研究開発

グローバルR&Dで各リージョンでの研究開発を進めるとともに、革新的な製品やサービスにつながる研究開発の芽を創出します。



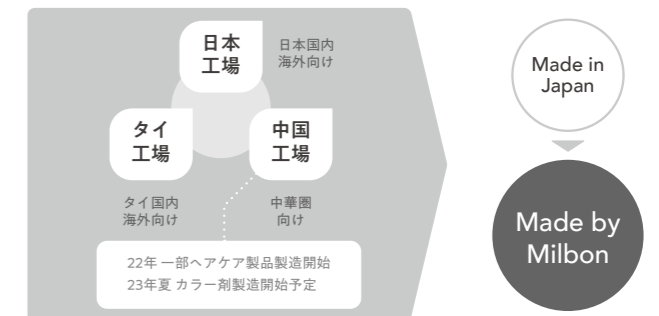
グローバル物流

「Global 2 week Delivery」の実現に向け、国内・海外相互での貿易体制・物流戦略を推進しています。



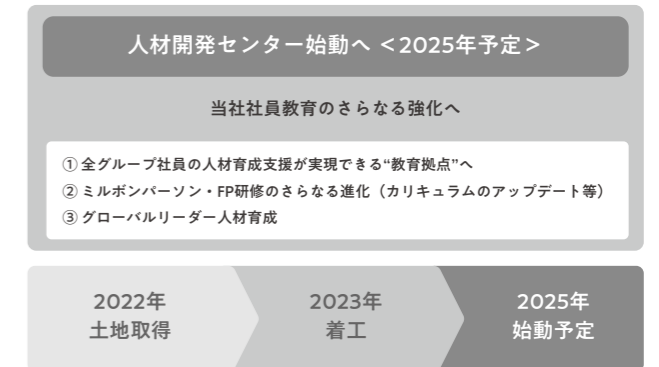
グローバル生産

3工場連携により美の地産地消の生産体制を強化し、「Made in Japan」から「Made by Milbon」による信頼獲得を目指します。



グローバル人材

神奈川県小田原市に現研修センター(大阪市)の約3倍の広さとなる人材開発センターを整備し、グローバル人材育成を強化します。



2022-23の重要な進捗



- 中国工場稼働開始**
タイ工場に続く、当社の2カ所目の海外工場となる中国工場が完成し、中国市場向けのヘアケア製品の一部を製造開始しました。現在は主力となるカラー剤の製造に向け、準備を進めています。
- グローバルR&D 4拠点体制へ**
タイ及び中国に研究開発拠点を新設。日本、米国を含めグローバル4拠点で各リージョンの「美しさ」に寄り添った製品開発を目指していきます。
- 当社の欧州初となる子会社をドイツに設立**
ドイツに当社の欧州初となる子会社「Milbon Europe GmbH」を設立。これにより欧州での展開強化を図ります。

国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」

美容室を「ビューティプラットフォーム」というあり方へ

「サロンソーシャルイノベーション」の全体概要

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不可欠な「ビューティプラットフォーム」へと発展させるための戦略です。

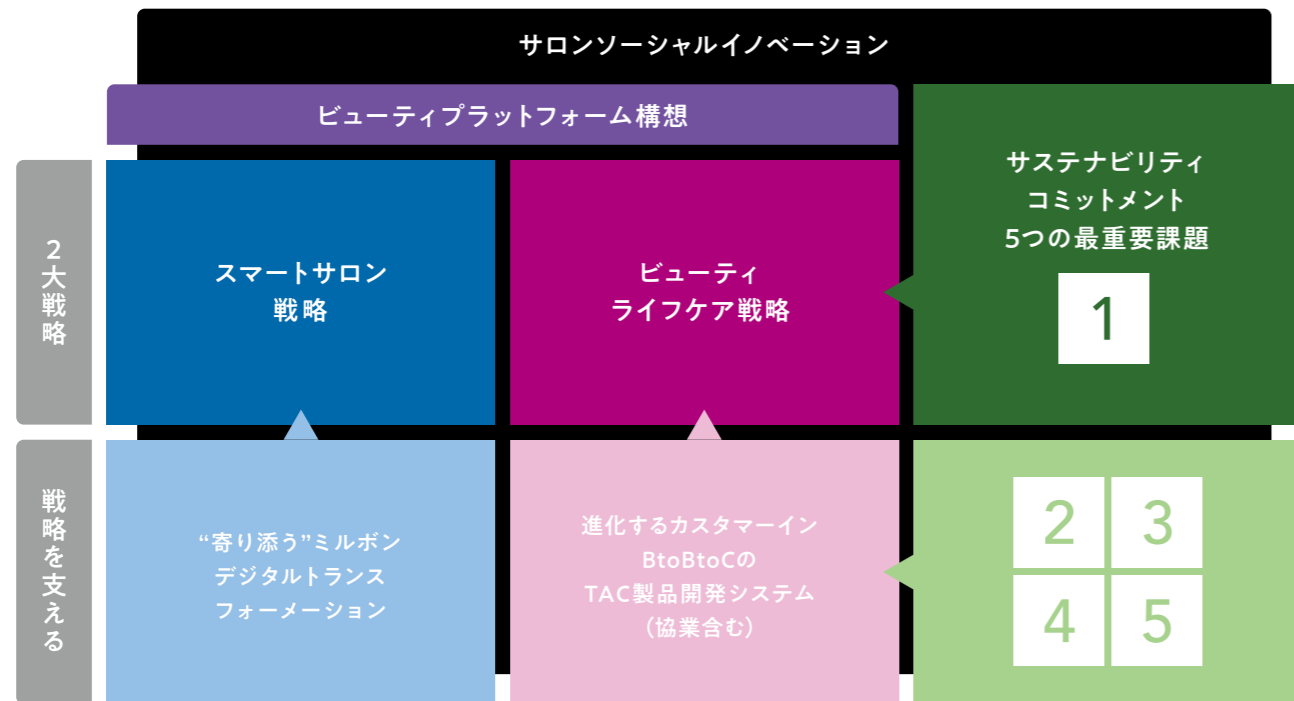
こうした「美容室のあり方改革」を実現するための柱は2つあります。1つは、リアルとデジタルの融合により、生活者となつ

がる店舗起点型のサロンを創る「スマートサロン戦略」。もう1つが、ヘアケア中心の事業領域から、スキンケア、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」です。

さらに、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、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

て取り組んでいます。

これらの戦略と取り組みによって、「リアル・定期的・長時間」という美容室の持つ価値を最大化し、美容室を「ビューティプラットフォーム」というあり方へと発展させ、美容室を通じた心豊かで持続可能な社会の実現へのさらなる貢献を目指していきます。



※ サステナビリティコミットメントの「5つの最重要課題」とは、1「美しさを通じた心の豊かさの実現」、2「再生・循環型の生産・消費活動」、3「人にやさしい調達活動」、4「公正かつ柔軟な経営体制」、5「働きがいのある職場環境」です。詳しくはP42からの「SUSTAINABILITY & ESG」の章をご覧ください。

「ビューティプラットフォーム構想」の土台となる要因と取り組み

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>市場ニーズの変化</p> <p>サロンカラーニーズの高まりに合わせたヘアケアニーズの高まり</p> <p>▶10～60代女性のサロンカラー実施比率が74.8% (17年70.6%) に伸長。(NBBA調査2022) ※ホームカラー併用者含む</p> | <p>専門性向上の支援</p> <p>美容師の専門性向上を支援する人材育成制度の構築</p> <p>▶ビューティソムリエ育成制度の進化。 ▶教育サービス「エデュケーションiD」の登録美容師数が2.3万人に到達。</p> | <p>デジタルの活用</p> <p>milbon:iDを軸としたシームレスなコミュニケーションの実現</p> <p>▶「milbon:iD」の22年度末の会員登録者数が約44.8万人 (21年17万人) に伸長。導入美容室軒数は4,800軒に拡大。</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

リアルとデジタルの融合による「スマートサロン戦略」

国内での展開スタート～26年度までに国内100都市へ～

リアルとデジタルとの融合による新たな美容室体験を可能とする「スマートサロン戦略」は、22年度の準備期間を経た23年1月、賛同いただいた美容室との協業による事業展開をスタートしました。東京都渋谷を皮切りに、23年6月末現在で大阪、福岡、京都など、計8箇所オープンしており、美容室の未来が現実化し始めています。



MINX shibuya smart salon (東京都)



GIEN Smart Salon NU 茶屋町+ (大阪府)

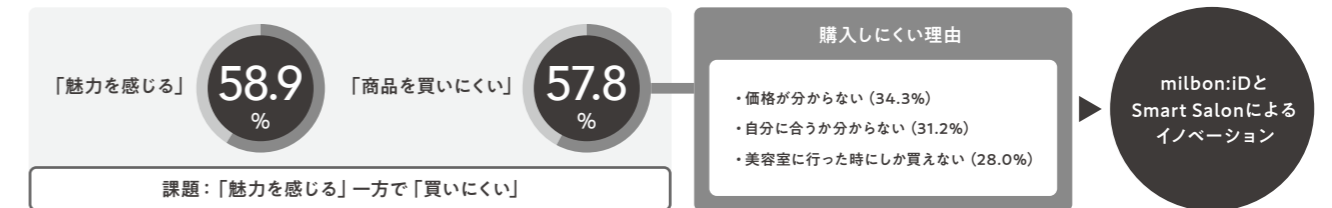


lili by Ciel Smart Salon (京都府)

ヘアケアに関する意識調査で見た美容室の知販[※]拡大における課題

Q. 美容室で販売されているヘアケア商品について

※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
※ミルボン「ヘアケアに関する意識調査」2022より(3カ月に1回以上美容室を利用している男女n=800)



Smart Salon が実現した価値体験

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>KAORIUM (カオリウム) ～香りから選ぶ楽しさ～</p> <p>AIがお客様の好みの香りを言語化・診断。効果のみではなく、香りを切り口に商品選びをより楽しくし、新しい出会いを叶えます。</p> <p>※KAORIUMはSCENTMATIC株式会社の登録商標です。</p> | <p>DAGASHI (ダガシ) ～探して、試せる～</p> <p>駄菓子屋でお菓子を選ぶような感覚で、美容師さんのお勧め商品や気になる商品をトライアル価格で気軽にお試しいただけます。</p> |
| <p>Smart Salon Viewer (スマートサロンビューア) ～調べる、見つける～</p> <p>施術中の商品情報をその場でタブレットにて確認できます。また、ヘアカラー・ジュミレーション等も楽しめ、美容室での施術時間の価値を高めます。</p> | <p>STYLESTOCK (スタイルストック) ～美容師さんの提案があなたの手元に～</p> <p>milbon:iDの新サービスとして、お勤めのシャンプーやコスメ、スタイリング方法等、美容師さん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。</p> |

2025年大阪・関西万博で国内外に発信

スマートサロンは25年大阪・関西万博に出展予定であり、多くの方々に美容室の新しいあり方を体験していただくことで、社会、顧客、国内外へと広く発信します。



2025大阪・関西万博概要

テーマ：いのち輝く未来社会のデザイン
出展：大阪パビリオンREBORNエリア
開催期間：2025年4月～10月
開催場所：大阪夢洲
想定来場者数：約2,820万人

美の他分野に展開する「ビューティライフケア戦略」

独自技術を持つ企業との協業で革新的な商品とサービスを

ヘアケア中心の事業領域から、スキンケア、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」では、独自技術を持つ企業との協業によって美容室の可能性を広げる革新的な製品の開発を進めています。

株式会社コーセーと資本業務提携を締結して設立した合弁会社コーセーミルボンコスメティクス(KMC)により2019年にスタートした化粧品事業もその柱の一つであ

り、新たなスキンケア商品を上市し続けています。さらに、23年には新たにパナソニック株式会社との共同開発による美容器具、ビューティヘルスケア分野では花王株式会社をパートナーとした製品を開発中です。

美容室は「リアル・定期的・長時間」という特性を持つ空間であり、だからこそ美容師とお客様の間に信頼関係の中で、ヘアケアだけでなく、スキンケアや

ビューティヘルスケアまでをカバーできるようになれば、美容室がお客様の美しさへ生涯にわたって寄り添うことのできる空間になります。

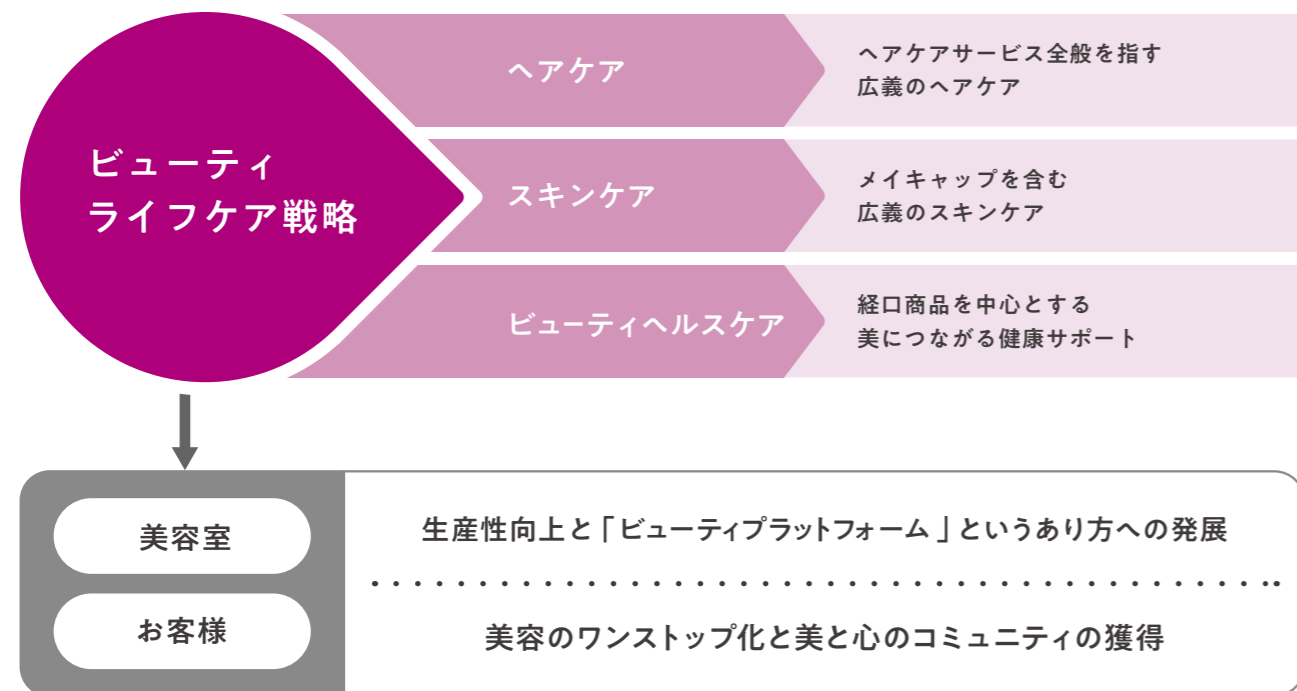
また同時に、これらの知販商品は、売上の大部分を技術サービスが占めてきた美容室の生産性向上に結びつき、美容室が「ビューティプラットフォーム」として当社とともに持続的に発展し続けていくことにつながります。

美容室ならではのコミュニティ特性

| リアルで来店すること 【過去1年間の平均利用率】 | 定期的であること 【年間平均利用回数】 | 長時間であること 【平均滞在時間】 |
|-----------------------------|------------------------|----------------------|
| 女性 81.3 % 男性 33.5 % | 女性 4.15 回 男性 5.37 回 | 女性 85 分 男性 51 分 |

(出展：株式会社リクルート「美容センサス 2022 年上期」<美容室編>)

コミュニティ特性を生かした美容室での他分野展開



協業によるイノベーション

当社では、「ビューティライフケア戦略」の実現に向け、スキンケア、ビューティヘルスケア、そして美容器具の商品開発において、独自技術を持つ企業との協業を推進しています。23年もそうした共同開発による新商品が発売されています。また今後も、協業による技術革新によって、美容室の新たなビジネスモデルや製品、サービスを創造していきます。

協業においてイノベーションを創造する方程式



2023年以降発売・提供予定の協業商品及びサービス

スキンケア Smart Salonとの相乗効果でミルボンの第2の柱へ

23年2月発売

iMPREA (インプレア) ミルキースフレ UV
(コーセーミルボンコスメティクス株式会社)

「iMPREA」は、株式会社コーセーと当社が互いの分野で培ってきた強みを融合した美容室専売の化粧品ブランドです。お客様一人ひとりの個性・嗜好に応じて的確に対応できる美容師の提案力を生かし、「美容師による印象革命」をコンセプトに現在、スキンケア、ベースメイク、フェイスカラー、アイブロウマスカラなど多数のアイテムを揃えています。

23年7月発売 新ブランド アイエム (コーセーミルボンコスメティクス株式会社) 第1弾 アイエムビューティアップミスト

若年層をターゲットに、代理店との協業による幅広い展開を計画

美容器具 美容室を通じてお客様が体験できる様々な美容アイテム・サービスの拡充へ

23年4月発売

ELMISTA (エルミスタ) 美容液噴霧機能付きヘアドライヤー
(パナソニック株式会社×ミルボン)

「ELMISTA」は、パナソニックが牽引する美容家電の技術と、当社が培ってきた毛髪科学の知見を融合することにより実現した美容液噴霧機能付きの次世代型ヘアドライヤーです。しなやかに髪を乾かすと同時に、なりた髪質の質感や悩みに合わせた美容液を根本から毛先まで髪一本一本へ補給させることで、心地よい指通りとツヤを与えることが可能となりました。

ビューティヘルスケア 経口商品を中心とした美につながる健康サポート推進

23年9月発売 **ALANOUS (アラナス) ビューティサプリメント**

「ALANOUS」は、「5-ALA」(アミノレブリン酸=生体内に含まれる天然アミノ酸)を活用した約20年間にわたる育毛剤の研究開発を経た結果、美肌・免疫向上等の新たな発見によって誕生したビューティサプリメントです。

進行中 **皮脂 RNA モニタリングによる精密なヘルスケア**
(花王株式会社×ミルボン)

高度なヘルスケア技術を持つ花王と、美容室ネットワークを持つ当社とで、美容室における新たなビューティヘルスケアサービスの確立を目指し、生活習慣などをモニタリングする皮脂RNAを用いたサービス製品の開発を進めています。

目指すは世界に通用する「日本美容企業集団」の実現

澁澤 宏一（しぶさわ・こういち）氏
株式会社コーサー 常務取締役



企業理念への共感から始まった協業という道

コーサーミルボンコスメティクス設立のきっかけは、当社の元会長・小林禮次郎がミルボンの鴻池一郎前会長と雑誌企画で対談した2007年にさかのぼります。その際、小林はミルボンの企業理念に強い共感を覚えたと言っていました。その後、当社はリーマンショックや東日本大震災をはじめとした社会変化への対応を経て、新たな事業展開を考えるべき時期に差し掛かりました。いくつか検討する中で、有力なビジネススキームに美容室での化粧品販売が挙げられ、その理想的なパートナーに真っ先

に名前が挙がったのがミルボンでした。美容室専売のビジネスで国内トップを誇るミルボンと手を取り合うことができれば、これまでにない独自性の高い事業を創出できるという確信があったのです。また、当社にはかつて、他社と共同で美容室市場で事業を展開していた歴史があり、そこには深い思い入れもありました。加えて、ミルボンの企業としての「誠実さ」も当社と親和性があり、しっかり歩調を合わせ、確かな未来を手を携えて創っていけると実感しています。

徹底した現場主義を生み出すシステムと意識

デビューを飾った「iMPREA」を両社で開発する過程でも、様々な気付きがありました。中でも衝撃を受けたのがミルボンの徹底した「現場主義」です。ミルボン独自の営業システムである「フィールドパーソン（FP）システム」において、FP社員の方々が美容師への技術教育や経営面での支援までを担っていることもその一つです。さらには研究職の方々までもが、科学的な知見で美容師の感性的技術を製品に落とし込む「TAC製品開発システム」のもとで、積極的に美容室でのヒアリングに直接足を運んでいることにも驚きました。その上で毛髪研究は国内でも群を抜いてい

るので、大変な感銘を受けました。ミルボンでは美容室に真摯に向き合う姿勢がシステムとして確立しているのはもちろん、その力を最大限に発揮できる高い意識が根付いていると感じます。かねてから「教育のミルボン」という評判を耳にしていたのですが、まさにその優れた人材教育を目の当たりにした想いでした。なぜこのように一貫して全社員が経営理念を体現できるのか。それはミルボンの全社員が、美容室が持つ力を真に信じているからなのでしょう。また、ヘアケアやスキンケアなどの化粧品は、お客様ご自身が数ある商品の中から本当に自分に合ったものを選び出すの

美容室の意識改革で新たなチャネルの確立へ

現在、「iMPREA」のアイテム数と取り扱い店舗数は着実に伸長しています。一方で、美容室を化粧品販売の新たなチャネルとして確立するという試みには、これまでの美容室の習慣や意識の改革が必要であり、まだまだ課題も残っています。人口減が進む国内では、美容室が技術提供だけ

で売上を確保するには限界がある。だからこそこれからは、店販が重要であり、このビジネススキームを両社で確立し、美容室の皆様が安心して希望に満ちた経営、活動ができ、そしてお客様が心豊かな生活を送っていただけることが、我々に課せられた使命であると認識しております。

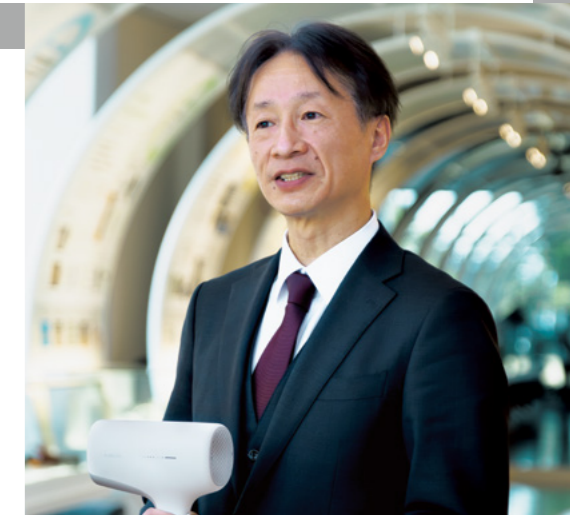
当社とミルボンが業務提携にあたって描いた未来図は、多くの国内企業を巻き込み、世界に通用する「日本美容企業集団」を創ることです。当社は、この協業によって成功事例を積み重ね、その先でミルボンとともに美容室を中心とした「美容産業」のさらなる発展を成し遂げたいと考えています。

ミルボンでは、美への多角的なアプローチを進めることで美容室をヘアのみにとどまらない「生涯美容」のプラットフォームとすることを旨とし、他社との協業を進めています。ここでは、新たな分野への挑戦でパートナーシップを組んでいただいた2社から、協業の経緯や協業で創造され始めている価値などについてお話をいただきました。

泥臭い熱意によって生まれた今までにない製品

中村 正治（なかむら・まさはる）氏
パナソニック株式会社
くらしアプライアンス社 ビューティ・パーソナルケア事業部 ビューティビジネスユニット長

Panasonic



ミルボンは理想の協業パートナー

ミルボンについては、美容室専売ヘア化粧品のトップブランドとして、かねてより認識しておりました。当社にはミルボン製品の愛用者も多く、特にドライヤーにおいては試作段階で社員自らがテスト使用を何度も繰り返す関係で髪が傷むこともありますが、「ミルボンの商品でケアをしているから大丈夫」という声が聞かれるほどでした。そうした意味では、当社の製品開発には協業前からすでにミルボンの力が欠かせなかったと言っても過言ではありません。

協業に関しては、消費者ニーズの変化が加速し、スピード感のある製品開発が求められる昨今、当社でも前向きに検討するようになっております。また

私自身、中国の工場に赴任した際、外部資源を積極的に活用する現地法人の動きを目の当たりにする中で、その必要性を痛感したという経緯もあります。一方で、協業は非常に大きな決断です。当社では協業パートナーに求める条件として、確かな技術に裏打ちされた製品を開発しているかどうかを最重要視しております。これについてはミルボンの実績と当社社員の生の声の双方から疑う余地はありませんでした。加えて、大きな相乗効果を生むには異業種のプロフェッショナル同士でノウハウを掛け合わせる事が当然必要ですが、その点でもヘア化粧品のプロであるミルボンとの協業は理想的なものでしたし、共同開発

を経た現在、ミルボンとの協業は間違いなかったと確信いたしました。

「美容師が求める風」という革命的発想

「ELMISTA」の共同開発は、当社に想像以上の価値と経験をもたらしてくれました。製品開発の点だけを見ても、当社内で長年にわたり悩んでいた使い方と最適な風の関係性が、ミルボンにご提案いただいた「美容師が求める風」という発想から数年で解決へと向かい、美容液噴霧とかけ合わせることで新たな価値を創出できたなど、その意義は計り知れません。まさにこれはミルボンと美容室の信頼関係を

起点に得られた革命的発想であり、「風のプロ」を自負していた当社社員にとっては悔しさも覚えるほどの体験となりました。また、ミルボンのお一人おひとりの決して妥協することのない姿勢にも大きな刺激を受けました。その姿勢は、今開発している製品が美容師とお客様の信頼関係までも担うのだということに強い責任感をお持ちだからなのでしょう。専門外であるドライヤーという家電に対し

でも仕組みを理解しようと努め、設計を一から見直すような判断がなされた際にも「お客様のためならば」と常に前向きに取り組んでくれました。当社社員と意見をぶつけ合いながら最良を目指す姿は信頼できるものでしたし、スマートなイメージのあったミルボンの「泥臭い」とも言える熱意に触れ、かけがえのないパートナーであるという想いを強くしました。

本来の価値を伝えるための美容室というチャネル選択

量販店を主な展開先とする当社にとって、「ELMISTA」は美容室のみで販売する初めての製品です。これもまた、美容室との強固な信頼関係を構築しているミルボンとの協働によってこそ可能な挑戦であり、ミルボンが美容室への製品展開の際、知識までをセットで伝えるシステムを

有しているからこそその決断でした。新たな機能を付加した「ELMISTA」にとって、その効果を最大限発揮して人々を美しく輝かせるためには、正しい使用方法と価値を、美容師に、そして美容師からお客様へと伝えることは不可欠だったのです。今回の協業を一過性のものとせず、これ

からもともに価値創造を続けたいと思っております。その上で美容に携わる国内企業と広く手を取り合い、日本の美容製品を世界の市場に羽ばたかせたい。これは前述の中国赴任時に私が強く感じた想いでもあります。当然、ミルボンはその輪の中心的存在になると確信しています。

研究開発戦略

継承と進化、そして外部連携で将来の芽を生み続ける

研究開発戦略の基本方針

当社では、「感性と科学の融合」をスローガンに、美容師の持つ感性的な美容技術と当社の持つ科学的な開発技術とを融合させることで、「お客様に感動していただける製品づくり」に取り組んでいます。その具現化へ長年にわたって徹底しているのが、美容師との協働による独自の製品開発システム「TAC製品開発システム」であり、これが当社の持続的成長につながる

製品開発の基盤となっています。

その上で現在は、中期事業構想を基に「研究開発 VISION 2026」を策定し、短期と中長期的の双方の視点で研究開発体制の構築を進めています。特に、グローバル展開が本格化する現在においては、世界で喜ばれ、必要とされる製品の開発を推進すべく、日本の中央研究所をハブとし、海外3箇所の研究開発拠点との連携体制を強

化。グローバルの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推し進めていきます。

さらに、「ビューティプラットフォーム構想」の推進に向けては、新たな開発の芽を継続的に創出する体制を構築するとともに、事業領域の拡大に伴う研究開発領域の拡大にも積極的に対応しています。



「生活者視点」を取り入れた TAC 製品開発システムへの進化

当社独自の製品開発システムである「TAC製品開発システム」では、「美容室・美容師視点」を取り入れた開発によって、美容師とその先のお客様（生活者）からの支持を獲得してきました。

一方で、美容室における施術の主流がパーマからヘアカラーとなり、お客様のヘアケアへのニーズが高まる中、当社の売上構成においてもヘアカラー剤等の業務用

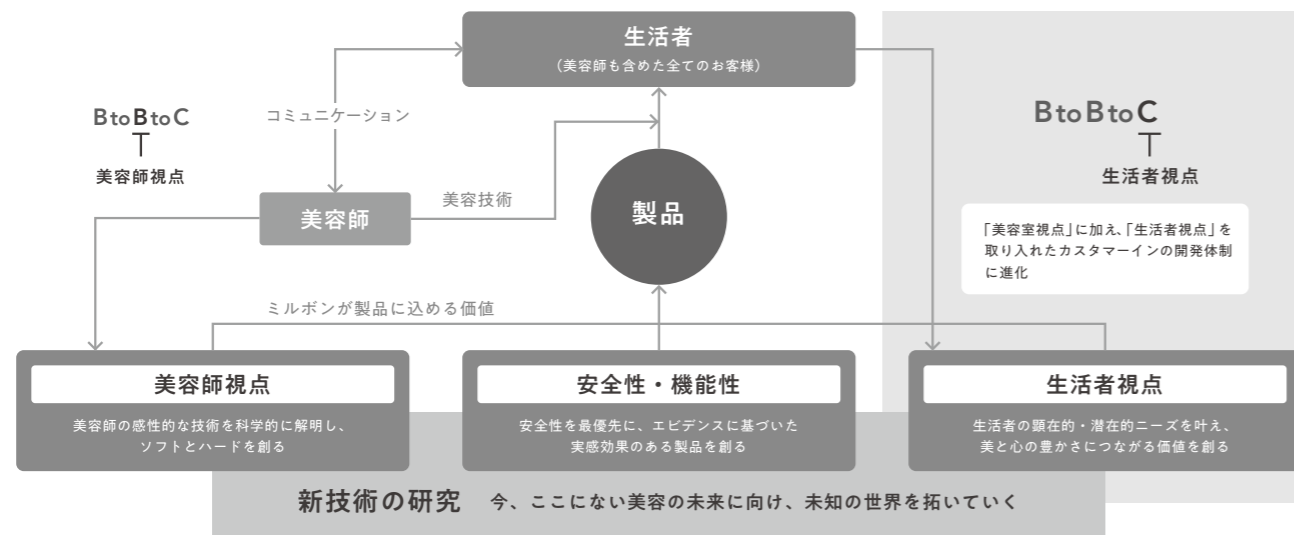
製品よりも、お客様が家庭で使用する化粧品(※)を含めたヘアケアが売上の中核となってきています。

そうした中で当社では現在、「カスタマーイン」の製品開発を徹底すべく、従来の「美容師視点」に加え、「生活者視点」を取り入れることで、当社にとって大切なカスタマーである「美容師」と「生活者」の双方に感動していただける製品開発を

進めています。

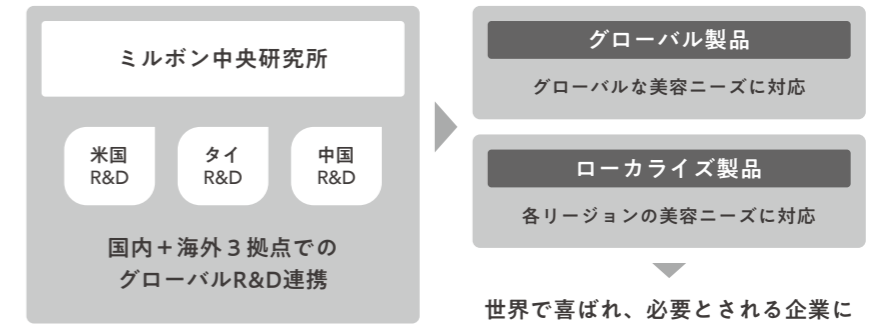
そのために、研究開発員が日常的に美容室へと訪問する「現場主義」の徹底や美容師による検証だけでなく、お客様に対するアンケート調査、グループインタビュー等の頻度をこれまで以上に増やし、「美容師視点」と「生活者視点」の両輪によるエビデンスに基づいた開発体制に進化しています。

※化粧品：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



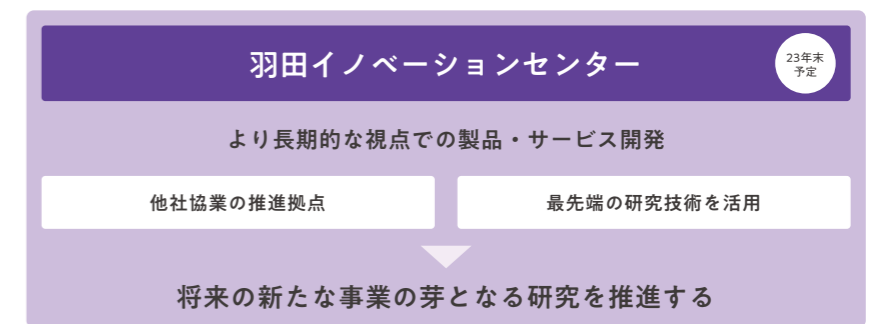
海外研究開発拠点と連携したグローバル研究開発体制の推進

当社では、日本の中央研究所を中心とし、米国・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気候や風土、美容習慣、さらには法規制に即したローカライズ製品を開発することで、あらゆる美容ニーズに寄り添うグローバル研究開発体制の構築を進めています。



羽田イノベーションセンターで中長期的構想の実現に向けた研究開発を

「ビューティプラットフォーム構想」の実現に向けては、ヘア領域の深化だけでなく、他分野への領域拡大等が必要です。研究開発においても他分野の知見の獲得に加え、必要に応じて独自性を持つ企業との協業が求められます。そこで当社では、23年末に羽田イノベーションセンターを開設し、将来の事業の芽となる機密性の高い中長期的研究を進めていきます。



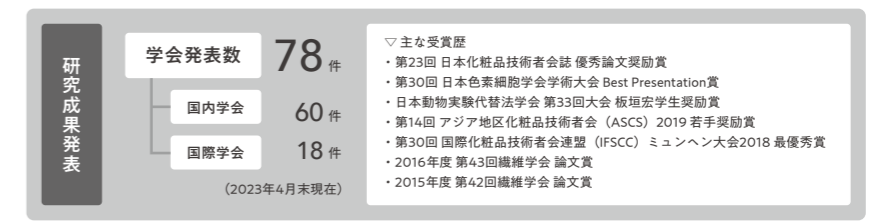
社内研究体制と外部連携

当社では、研究開発が企業の将来を担うものであるという強い認識のもと、毎年、連結売上比で4.0%以上を研究開発費に充てています。中でも基礎研究は特に重要であると考えており、現在約100名いる研究開発員の5分の1にあたる20名ほどの人員を確保しています。また、12年からはSPring-8という大型放射光施設を用いた独自の頭髪研究を行っており、国内における頭髪の基礎研究ではトップクラスの技術を有しています。そうした中で得られた研究成果は新製品への活用だけな

く積極的に外部発表を行っています。

さらに現在は独自の技術を有する企業との協業に加え、公的機関や複数の大学とも連携し、産官学の連携体制を構築しています。22年度には大阪公立大学大

学院医学研究科に薬物生理動態共同研究部門を設置するなどしており、こうした連携を上記の羽田イノベーションセンターの開設により、一層加速させていく計画です。



| 業績指標 | | 2018年度実績 | 2019年度実績 | 2020年度実績 | 2021年度実績 | 2022年度実績 | 2023年度計画 |
|-------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 研究開発費 | 金額 | 14.7億円 | 15.3億円 | 15.8億円 | 17.4億円 | 20.7億円 | 23.7億円 |
| | 売上費 (%) | 4.2 | 4.2 | 4.4 | 4.2 | 4.6 | 4.8 |

知的財産権上の戦略

当社では「ミルボンとミルボンの製品を守る」をミッションに、「市場に安心して製品を提供できるようにする」をビジョンとし、新技術の特許出願や他社特許の調査に取り組んでいます。

また、グローバル研究体制の推進だけ

でなく、産官学との共同研究など、多様化する研究開発に知財業務も対応するため、AI特許調査や特許マップソフトなどを活用した特許のDX戦略も推進していきます。



財務戦略

ROICを軸とした財務指標の可視化を進め、 長期的な企業価値向上を実現する

財務戦略の基本哲学

当社では、「つぶれない会社を創る」という信念を大前提とし、「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」の実現に向けた道筋を逆算した上で、中期5カ年事業構想における財務戦略を策定しています。

その核となる財務哲学としては「自己資

本比率70%以上を維持すること」と定めています。これは「つぶれない会社を創る」という信念の実現に加え、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た結果として設定しています。

現在、当社の自己資本比率は83.4%で

すが、80%以上の高い指標を維持することに固執し過ぎることが成長の妨げにならないよう、不足の事態への「備え」と「成長」の最適なバランスを保つ「持続可能な経営」の指標として「70%以上」に基準を据えることで、企業価値向上に資する財務戦略の推進を図っています。

| 財務哲学 | 自己資本比率 70% 以上を維持すること | | |
|------------|----------------------|----------|-------------|
| | 2021年度実績 | 2022年度実績 | 2026年度目標 |
| キャッシュポジション | 133億円 | 122億円 | 183億円 |
| 自己資本比率 | 83.33% | 83.38% | 85.5% |
| ROE | 13.4% | 13.2% | 13.9% |
| ROIC | 12.9% | 12.5% | 13.6% |
| 配当性向 | 43.3% | 50.2% | 50.0% |
| 投資金額 | 46.4億円 | 40.9億円 | 5カ年合計 230億円 |

フロー重視からバランスシートも重要視したROICの活用を推進

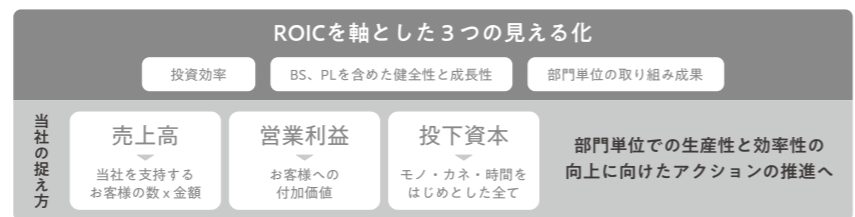
当社はこれまで、持続的な増収増益増配という成長を遂げてきました。しかし、今後の社会・経済環境の変化や不連続性を考慮した場合には、財務的な視点においても認識の変革が必要であると考えています。加えて今後、当社が迎える転換期を鑑みても、大きな成長投資や新規事業への参入を踏まえた、損益構造やバランスシート(以下・BS)構造の変化を見越す必要性は高まっているものと認識しています。

また、過去の財務分析を実施した結果からは、総資産回転率が低下傾向にあることや、販管費率と売上原価率が増加傾向にあることが明らかになっており、今後は、成長投資の効果測定や効率性、さらには労

働生産性に対する一層の意識改革が不可欠となっています。

そうした状況を受け、当社では、これまでのフロー重視であった考え方から、BSも重要視したROICの活用を推進しています。これにより「投資効率」「BS、PLを含めた健全性と成長性」「部門単位の取組み成果」の見える化を図っていきます。

さらに、当社ではROICの指標のうち、売上高を「当社を支持するお客様の数×金額」、営業利益を「お客様への付加価値」、投下資本を「モノ・資金・時間をはじめとした全て」と変換することにより、経営層だけでなく、部門単位での生産性と効率性の向上に向けた積極的なアクションを創出していきます。

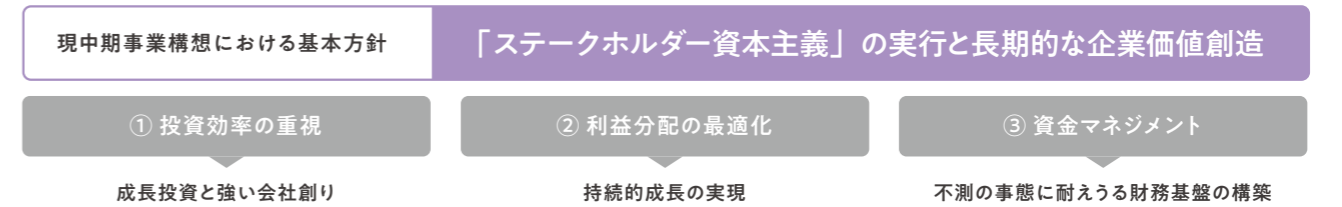


中期事業構想 2022-26 における戦略及び計画について

こうした認識のもとで、現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」を基本方針とし、①投資効率の重視による成長投資

と強い会社創り、②利益分配の最適化による持続的成長の実現、③資金マネジメントによる不測の事態に耐える財務基盤の構築、の3点を重視し、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います。



① 投資効率の重視による成長投資と強い会社創り

先述の通りROICの活用を推進し、2026年度ROIC 13.6%以上という目標指標に向け、投資効率の可視化を図ることで、適切な投資戦略を推進していきます。現中期事業構想における具体的な計画としては、国内生産拠点であるゆめが丘工場の生産能力拡充を含めた国内外の生産体制の拡充等に98億円、研修を含めた教育機能及び施設の充実へ45億円、デジタル化の推進に17億円といった投資を計

画しています。このうち22年度の設備投資額は約41億円で、計画に対する進捗率は17.8%となっています。22年度の主な投資内容は下の図の通りですが、23年7月に着工する小田原の人材開発センター用地取得費に14.4億円を投じているほか、DX領域へも8,000万円を投資しています。23年度においては、合計29億円の投資を計画しており、タイ工場における機械設備費といった生産

体制の強化や、デジタル領域への投資を引き続き進めるとともに、長期を見据えた研究開発拠点として23年度末に開設する羽田イノベーションセンターの整備等に対して資金を投じることとしています。

これらの計画については、投資効果や効率(収益性)の十分な精査を継続的に重ねた上で実施していきます。

| | 2021年度実績 | 2022年度実績 | 2023年度計画 | ~2026年度計画 |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主な投資項目 | <ul style="list-style-type: none"> ● 営業・スタジオ拠点 <ul style="list-style-type: none"> ・青山営業所新設 ● 生産体制 <ul style="list-style-type: none"> ・タイ工場建屋増築 ・中国工場建屋整備 ● デジタル <ul style="list-style-type: none"> ・ミルボンデジタルアリーナ(仮想空間システム) ・エデュケーションID(サロン教育動画プラットフォーム) | <ul style="list-style-type: none"> ● 営業・スタジオ拠点 <ul style="list-style-type: none"> ・拠点整備(神戸営業所移転等) ● 生産体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ゆめが丘工場機械装置循環投資 ・タイ工場機械設備 ● 研修 <ul style="list-style-type: none"> ・人材開発センター用地取得 ● デジタル <ul style="list-style-type: none"> ・ミルボンデジタルアリーナ、エデュケーションID、milbon:iD関連 | <ul style="list-style-type: none"> ● 営業・スタジオ拠点 <ul style="list-style-type: none"> ・拠点整備(福岡営業所移転等) ● 生産体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ゆめが丘工場機械装置循環投資 ・タイ工場機械設備 ● デジタル <ul style="list-style-type: none"> ・エデュケーションID、milbon:iD、スマートサロン(デジタルマーケティング)関連 ● その他 <ul style="list-style-type: none"> ・羽田イノベーションセンター関連 | <ul style="list-style-type: none"> ● 営業・スタジオ拠点 <ul style="list-style-type: none"> ・国内拠点整備(新設・移転) ・海外拠点整備(新設・拡充) ● 生産体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ゆめが丘工場生産態勢の拡充 ・ゆめが丘工場機械装置循環投資 ● 研修 <ul style="list-style-type: none"> ・人材開発センター関連 ● デジタル <ul style="list-style-type: none"> ・ミルボンデジタルアリーナ、エデュケーションID、milbon:iD関連 ・スマートサロン(知能ソフト開発)関連 |
| 投資金額 | 46.4億円 | 40.9億円 | 29.3億円 | 5カ年合計230億円 |

② 利益分配の最適化による持続的成長の実現

利益分配の面からは、労働分配率の見直しを行い、生産性の向上と社員への還元を行っていきたく考えています。これについては現在、報酬方針の見直しを行いながら適切な分配を行えるよう、研究を

進めている段階です。一方で、株主・配当政策面においては、今中期より配当性向の目安を40%から50%へ上げ、株主還元の充実を図っています。22年度の1株当たり年間配当金は86

円と前年比18円の増配とし、配当性向は目標数値と同等の50.2%となりました。23年度は、年間配当金は前年比2円増の88円、配当性向49.3%を想定しています。

③ 資金マネジメントによる不測の事態に耐える財務基盤の構築

先述の自己資本比率70%以上を維持する哲学を引き継ぎながら、長期的成長投資資金、不測の事態を想定した強固な

財務基盤の構築を実現していきます。現中期事業構想の26年度キャッシュポジションは130億円以上を目安としており、

引き続き適切なキャッシュバランスの実現に努めていきます。

これらの戦略を推進していきながら、全てのステークホルダーの皆様との良好な関係の構築と、長期的な当社の企業価値向上を目指します。

SUSTAINABILITY & ESG

ミルボンと社会課題・経営体制

P44

サステナビリティ推進の 全体像・取り組み進捗

持続可能な社会の実現へ選定した「美しさ」を中核とした「5つの最重要課題」と、各課題のKPIに対する推進状況と今後の取り組みについて

P52

TCFD 提言に基づく情報開示

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づくミルボンの気候変動に対する戦略やシナリオ分析結果、指標・目標等について

P54

サステナビリティハイライト

2022-23年におけるサステナビリティに関わる「環境」「社会」「ガバナンス」「教育・推進」の活動について

P56

コーポレートガバナンスの強化 に向けた取り組み

コーポレートガバナンスの強化に向けたミルボンの姿勢や、取締役会の実効性向上への体制改革等の推進状況について

P58

社外取締役による対談

濱口泰三氏・高藤悦弘氏

日本有数の企業での経営経験を持つ社外取締役の濱口泰三氏と高藤悦弘氏によるミルボンのコーポレートガバナンスの取り組み等に関する対談

P60

ガバナンス推進体制等

役員・執行役員一覧およびガバナンス推進体制等の概要について

クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

COMMITMENT

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を実現

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、サステナビリティを戦略の中核課題として捉え、事業活動全体で推進しています。その際特に注力すべき課題として「5つの最重要課題」を設定し、優先的に取り組みを進めています。



5つの最重要課題におけるKPI

| 重点取り組みテーマ | KPI [中長期テーマ] | KPIの進捗情報 | 2026年目標 | 2030年目標 |
|------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------|
| 課題1:美しさを通じた心の豊かさの実現 | | KPIの進捗(2022年末時点) | 顧客に寄り添う美容師育成から住み続けられる街づくりへ | |
| リアルとデジタルを活用した知販ビジネスの確立 | ①milbon:iD会員登録者数 ②ミルボン知販メソッド日本全国展開都市数 | 44万8,618人 0都市(2023年より全国展開) | ▶100万人 ▶国内主要100都市 | — |
| ライフタイムビューティパートナー育成 | 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 | 18万7,108人 2万3,069人 | ▶33.5万人 ▶10万人 | — |
| 課題2:再生・循環型の生産・消費活動 | | | 気候変動危機への対応としてのカーボンニュートラル | |
| カーボンニュートラル生産体制の構築 | ①ゆめが丘工場のCO2排出量削減率 | 59.7%削減(2019年比) | ▶75%削減(2019年比) | カーボンニュートラル実現 |
| サステナブルな容器包装の設計 | ①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(2020年比) | ▶使用量15%削減 ※2020年比、売上高原単位 | 使用量30%削減 ※2020年比、売上高原単位 |
| 課題3:人にやさしい調達活動 | | | 公平なサプライチェーンの構築・責任ある原料調達 | |
| サステナブルなパーム油の調達 | ①RSPO認証パーム油採用率 | 採用率4.47% | ▶採用率50%(MB+B&C) | 採用率100%(MB+B&C) |
| サプライチェーンにおける人権の尊重 | ①デューデリジェンスによる人権侵害発生数 | 0件 | ▶可能な限り人権侵害ゼロ | 可能な限り人権侵害ゼロ |
| 課題4:公正かつ柔軟な経営体制 | | | 公正かつ柔軟な経営体制の実現 | |
| 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) | ▶継続的に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 | ▶毎年の課題設定に対して継続的な改善活動を行う | — |
| 課題5:働きがいのある職場環境 | | | 多様な働き方が実現できる人事制度の構築 | |
| 働き続けられる体制・制度の実現 | ①若手社員(新卒・3年目)の離職率 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% 制度設計完了、初実施 | ▶離職率9% ▶有給取得率70% ▶システム設計(2022)目標設定(2023) | 離職率6% 有給取得率80% |

サステナビリティ推進における考え方と推進体制

当社では、経営陣を含めた社員一人ひとりが持続可能な社会の実現に向けた活動を行うことを目指しており、2019年には全社員対象のSDGs勉強会を実施し、以降は毎年、新入社員研修にお

いてもサステナビリティ勉強会を行うことで知識の向上と当事者意識の醸成を図っています。また、最新動向や社内活動を共有することにより継続的な意識向上を推進する社内向けWEBマガジンを

定期発行。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を設置し、取締役会への定期報告を実施することで、経営層によるモニタリングを行いながら、活動の改善等に努めています。



「5つの最重要課題」の選定プロセス

「5つの最重要課題」の選定に向けては、19年にISO26000、SDGs17目標、ESGの3つの視点から当社で推進すべき課題の検討を行い、SDGs/ESGマトリックスとして整理しました。その際には、サステナビリティ推進委員会が中心となり、社内各部門、社外有識者、経営層の意見を集約しています。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、

ステークホルダーからの期待が高い課題を再評価し、「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」を選定しました。

また、「5つの最重要課題」においても「美しさを通じた心の豊かさの実現」を最重要課題「1」とし、中核課題に設定しています。美しさを提供することは当社の事業

活動そのものであると同時に、人々が美しくあることは心の豊かさにつながるものであり、人々が心豊かに生きる社会は持続可能な社会の実現につながるものであると信じています。そのために、当社自身が持続可能であり続けるための最重要課題「4」「5」、事業活動におけるサプライチェーン全体で持続可能であり続けるための最重要課題「2」「3」を設定しています。



5つの最重要課題に向けた取り組み

各課題のKPIに対する現状とこれから



1. 美しさを通じた心の豊かさの実現

お客様と美容室の双方にとって、美しさを通じた心の豊かさの実現につながる環境整備が進んだ

目標1：リアルとデジタルを活用した知販ビジネスの確立

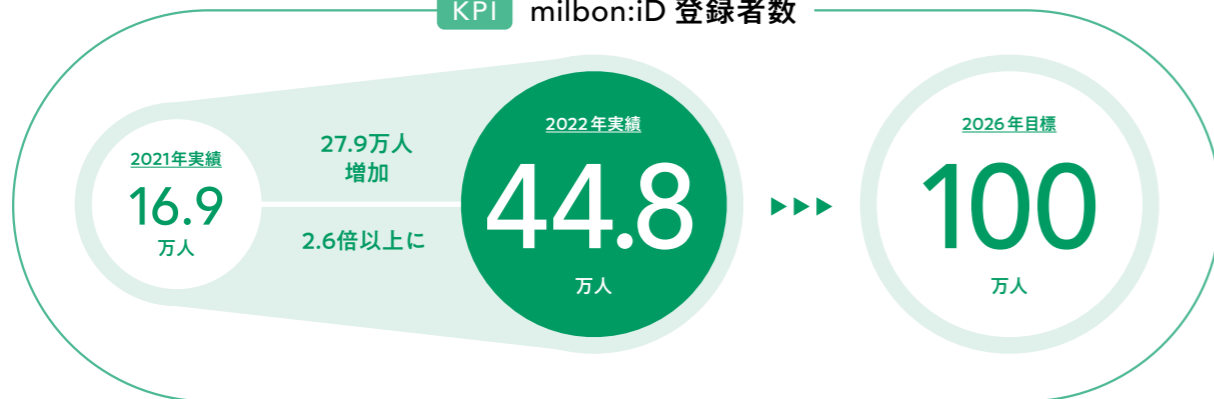
2026年の100万人達成へ想定以上の伸長

ミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」は20年6月の本格稼働以来、リアルとデジタルの融合による新たな美容室とお客様のコミュニケーションツ-

ルとして急速な支持をいただいております。26年の100万人達成へ順調な伸長を果たしています。



KPI milbon:iD 登録者数



目標2：ライフタイムビューティパートナー育成

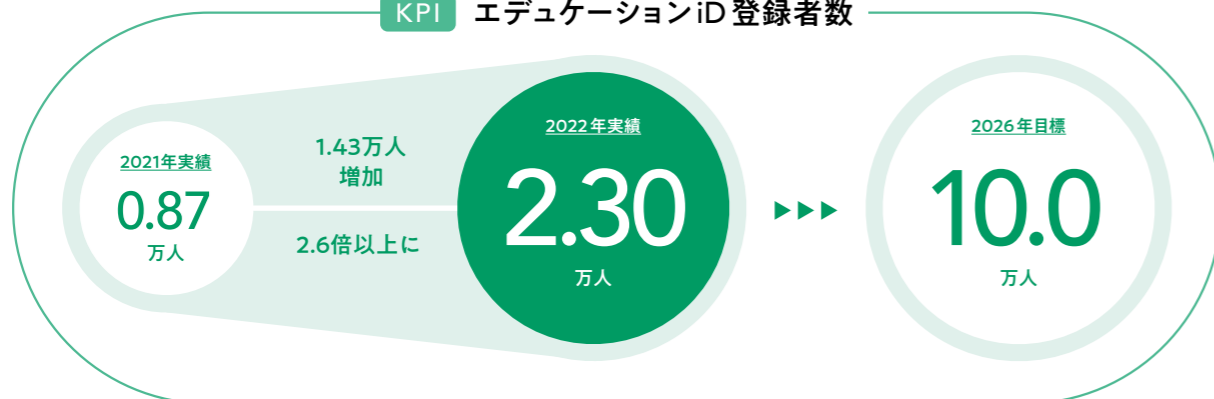
デジタル活用で美容師の学習の効果・効率向上へ

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学習の効果・効率を高めることで、労務環境の向上をサポート。お客

様に生涯寄り添い続ける「ライフタイムビューティパートナー」の育成を目指しています。



KPI エデュケーションiD 登録者数



2. 再生・循環型の生産・消費活動

課題への対策を着実に重ね、環境負荷の少ない生産・消費活動の実現へ

目標1：カーボンニュートラル生産体制の構築

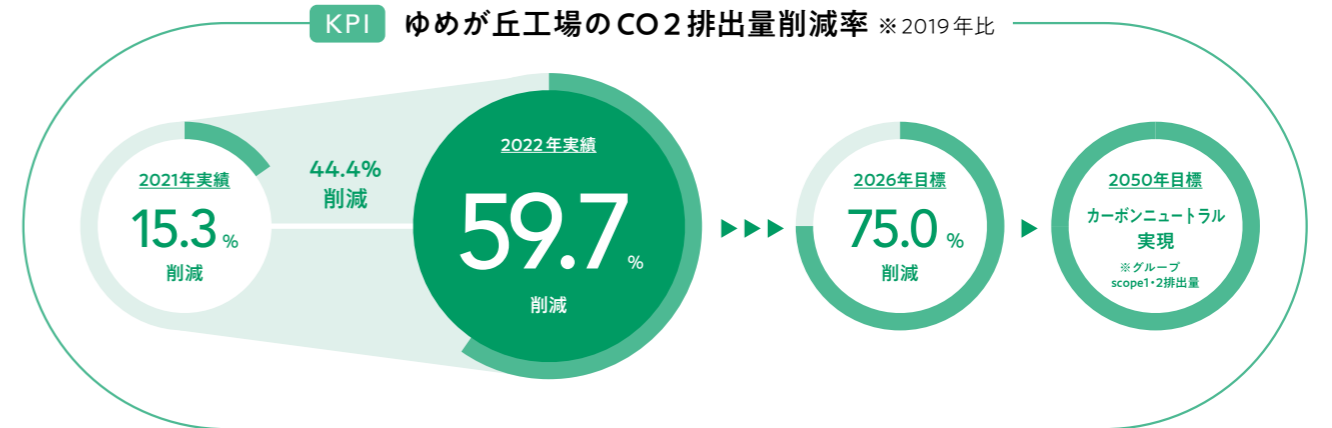
再生可能エネルギー採用で2023年に75%削減へ

ミルボン基幹生産工場であるゆめが丘工場では、22年4月より再生可能エネルギーを採用し、26年のCO2排出量削減率(19年比)75.0%という目標に対して、22年は59.7%と大幅な削減を実現しました。23年は通年で再生可能エネ

ルギーを使用することから目標達成の目処は立った一方で、50年のグループカーボンニュートラルの実現に向けては、国内に加え、海外の全事業所のCO2排出量算出を開始し、引き続き対策と取り組みを進めていきます。



KPI ゆめが丘工場のCO2排出量削減率 ※2019年比



目標2：サステナブルな容器包装の設計

新製品における削減は順調な一方、既存製品で課題

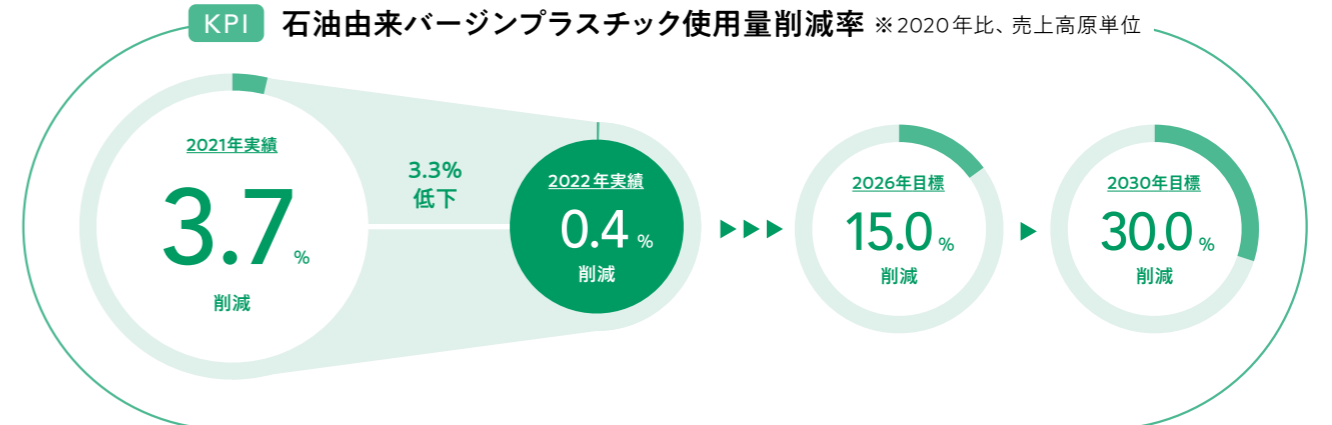
ミルボンでは「4R」の推進によって、26年でのプラスチック使用量の15.0%削減を目指しています。22年の進捗は低調だったものの、23年以降はキャップレス製品やアルミ蒸着プラ製品の導入により、新製品全体で20年使用量より10%

以上の削減を達成できる見込みです。一方で既存製品での対策が課題であるため、新製品対応と並行して、神戸市と協働している「神戸プラスチックネクスト」をはじめとした様々な取り組みから知見を得て、具体的対策を進めていきます。

例) キャップをなくすなどの改良



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





3. 人にやさしい調達活動

サプライチェーン全体で人と環境にやさしい調達への土台作りが進む

目標1：サステナブルなパーム油の調達

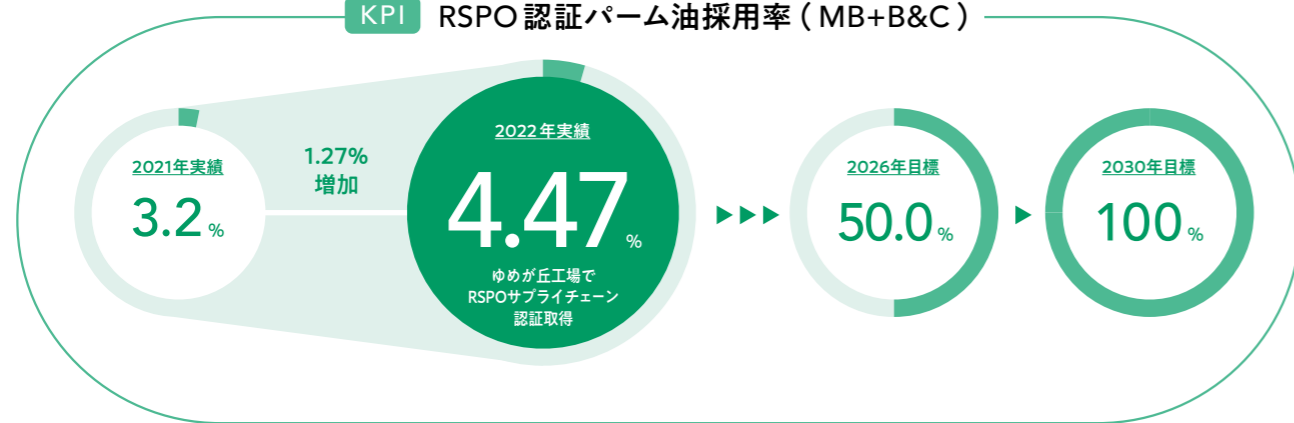
工場の認証取得により採用率向上が可能に

2022年度はゆめが丘工場においてRSPOサプライチェーン認証の取得が完了しました。採用率自体は認証原料の購入準備が必要であったことから微増にとどまりましたが、23年度からは認証原料

を順次採用することにより向上する予定です。世界的な原料高騰の課題に直面しながらも、サプライヤー様との連携を強化しつつ、目標実現を目指していきます。



KPI RSPO 認証パーム油採用率 (MB+B&C)



目標2：サプライチェーンにおける人権の尊重

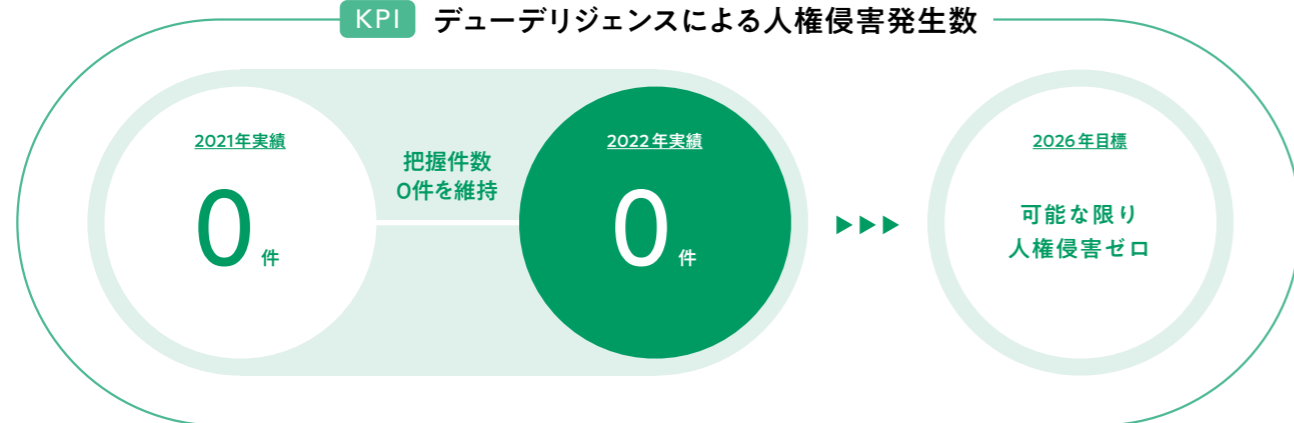
グループ人権方針策定で今後も「人権侵害ゼロ」継続を

ミルボンでは22年度に、バリューチェーン全体において人権を尊重する責任を果たしていく共通認識としての「ミルボングループ人権方針」を策定しました。また、新たに外部業者と連携して「ミルボン通報相談窓口」を設置するなど、人権課

題が埋もれてしまわない環境整備を目指しています。今後は国内の人権デューデリジェンス体制を整え、中長期的には海外も含めたデューデリジェンス体制の構築を目指し、人権侵害ゼロを継続していきます。

Milbon
Human
Rights Policy

KPI デューデリジェンスによる人権侵害発生数



4. 公正かつ柔軟な経営体制

多様性の確保を着実に進めることで持続的な事業成長の社内基盤が強固に

目標：取締役会の多様性の推進

社外取締役、女性役員比率向上等で継続して多様性の実現へ

取締役会の多様性の推進へ、社外取締役と女性役員の登用を進めています。社外取締役の人数は11名中5名とすでに目標を達成しており、22年には新たに女性社外取締役が1名登用され、女性役員は2名となりました。取締役会の実効性

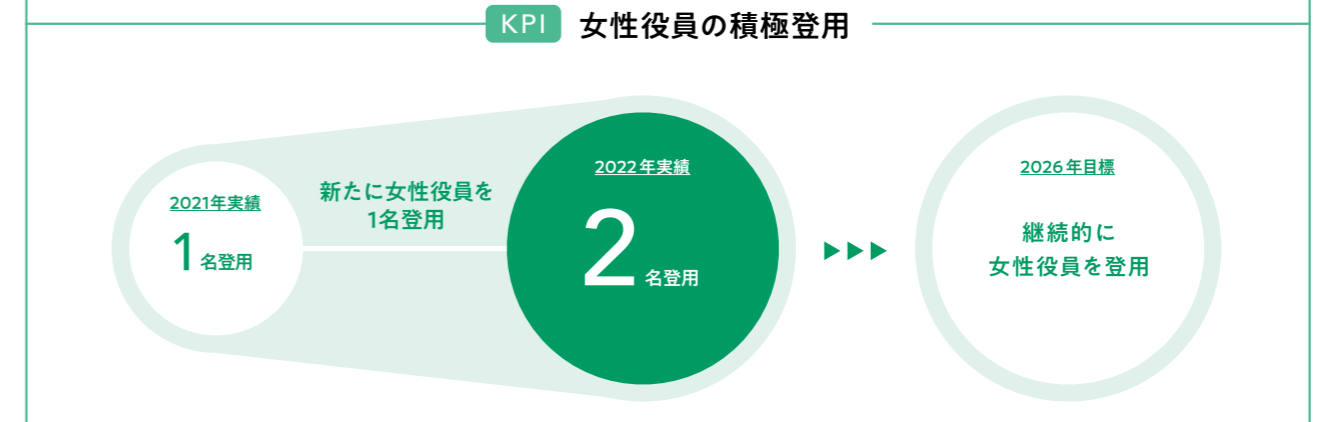
向上については、毎年3月度に取締役会の審議事項として継続的に検討する仕組みが構築されています。今後も継続的な議論によって、当社として目指すべき経営体制を明確に定め、多様性の実現を含む組織体制の検討を進めていきます。



KPI 社外取締役の登用



KPI 女性役員の積極登用



KPI 国際性を含む、多様なスキルの確保





5. 働きがいのある職場環境

「働きがい」を感じる社員が働き続けることのできる職場環境の実現へ前進

目標：働き続けられる体制・制度の実現

若手離職率の低減へ採用段階と入社後に多様な施策を

直近の若手社員離職率は9～14%の間で推移しています。退職者らを対象にヒアリングを行った結果、配属後のミスマッチが主な要因であることを改めて認識し、2022年度はさらなる低減策の企画に着手しました。採用段階でのミスマ

チ防止へ、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の展開に加え、入社後の適応サポート促進として本人だけでなく、上司向けの研修を行うなど多様な切り口での施策を実施していきます。



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



フレックスタイム制度と取得率の見える化で向上へ

有給休暇取得率は21年度から22年度にかけて4.8ポイント向上しました。背景としては22年7月のフレックスタイム制度導入により、柔軟な働き方の中に休暇の選択肢が増えたことが一因と考えられると認識しています。また12月には、本

人と配下メンバーの有給休暇取得率を見える化するシステムも導入。今後は、阻害要因を詳細に分析するとともに、特に管理職に率先垂範する意識を醸成するなどし、風土と制度の二軸で目標の実現に向けていきます。

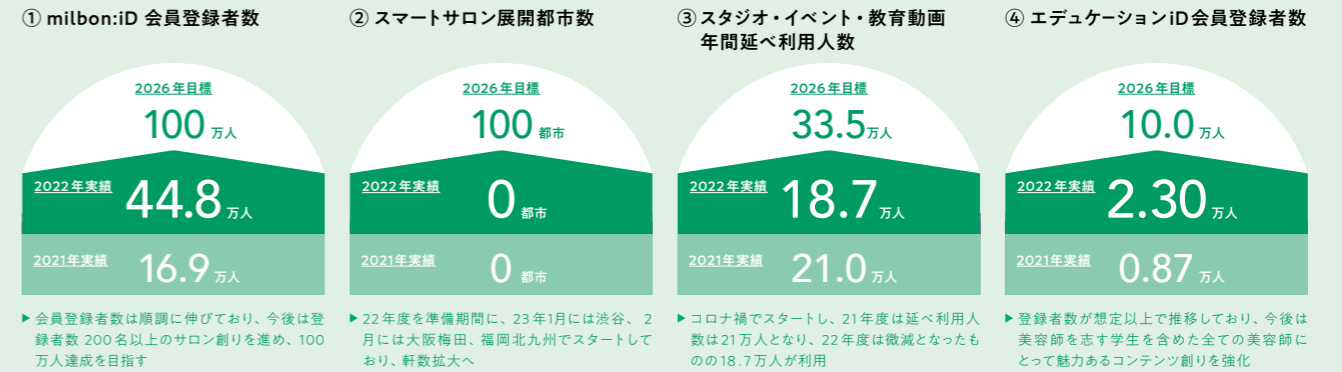


KPI 有給休暇取得率

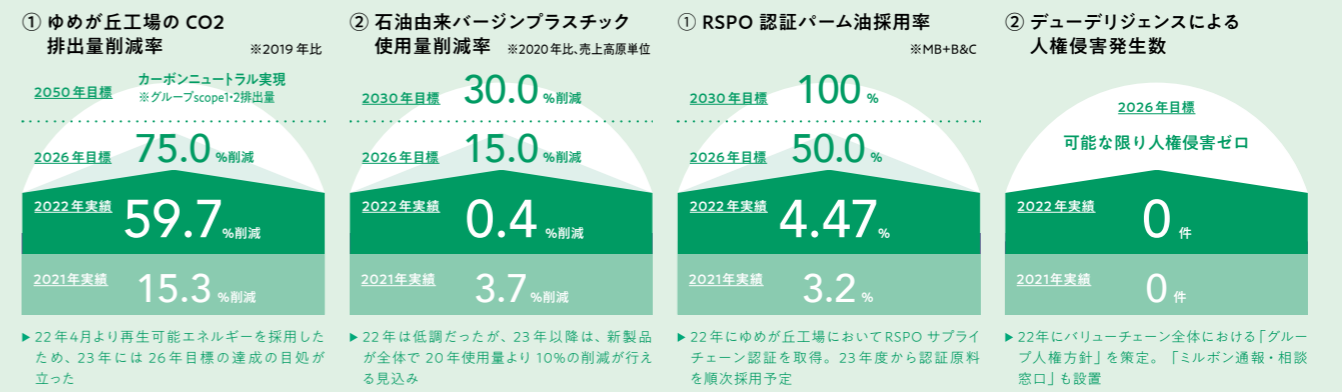


「5つの最重要課題」KPI 進捗サマリー

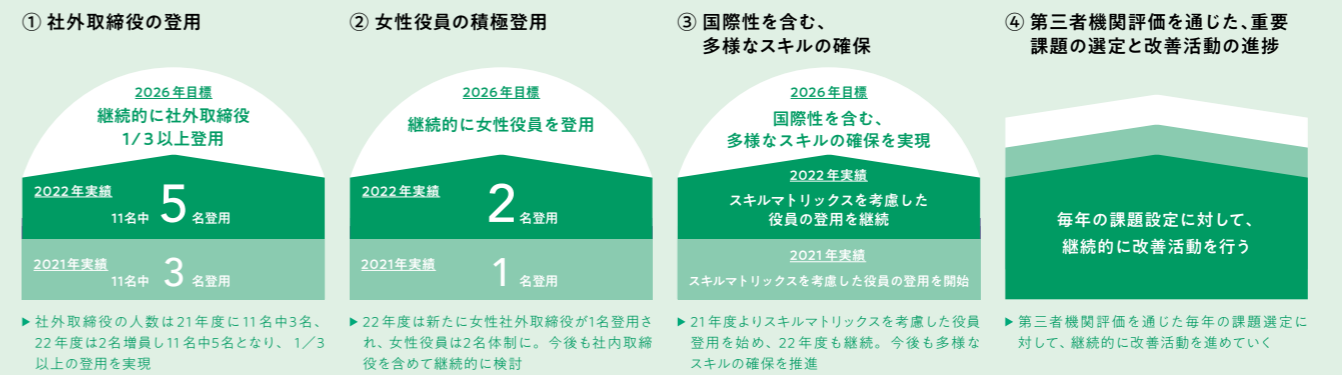
1. 美しさを通じた心の豊かさの実現



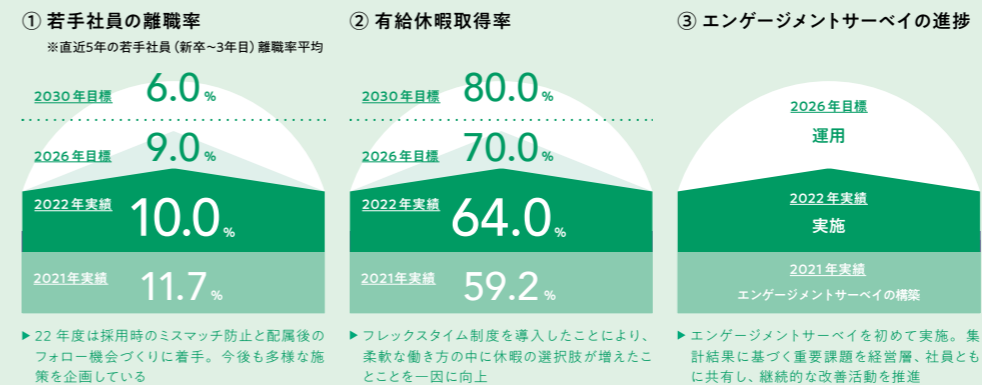
2. 再生・循環型の生産・消費活動



4. 公正かつ柔軟な経営体制



5. 働きがいのある職場環境



TCFD 提言に基づく情報開示

気候変動への対応 – Response to Climate Change –

取り組みの背景

気候変動の進行に伴い、脱炭素社会への移行に向けて努力することが2016年に発効されたパリ協定で掲げられ、長期目標として平均気温の上昇を2℃より下方に抑えることが世界の共通認識となりました。21年には、気候に関する最新の科学的知見をまとめたIPCC第6次評価報告書が発行され、またCOP26では産業革命以前と比べた地球の平均気温の上昇を1.5℃以下に抑えることを目標としたグラス

ゴー気候合意が採択されました。このような背景からミルボンでは、気候変動を中長期にわたり経営戦略や財務計画に影響を与える現実的なリスクと捉え、サステナビリティコミットメントにおいて最重要課題の1つとして位置付けました。

ミルボングループのScope1・2排出量のカーボンニュートラル目標は50年達成を目指しています。この目標を達成するため脱炭素推進を迅速に判断できる組織構

築及びステークホルダーの皆様との協働が必要だと考えています。全てのステークホルダーの皆様が気候変動関連情報を開示し、対話を進めることで情報の透明性を確保するとともに、気候変動に対する取り組み及び開示のさらなるレベルアップを図り、より一層、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

TCFD Consortium

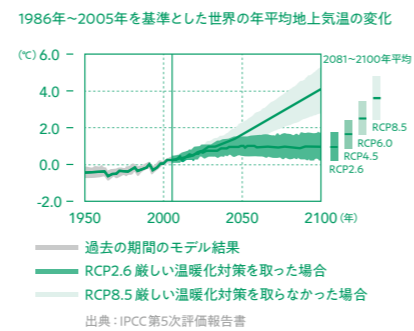
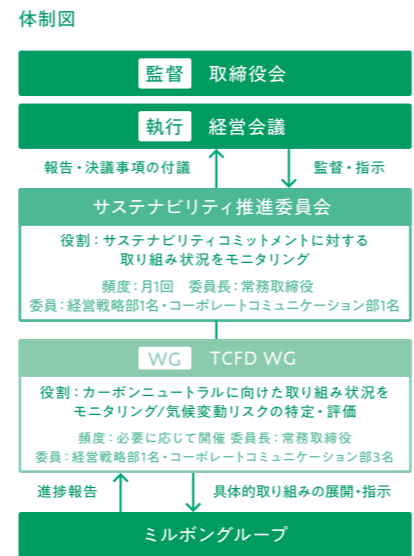
ミルボンは2022年12月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に賛同し、23年1月には国内賛同企業などによる組織「TCFD コンソーシアム」へ加盟しました。TCFD 提言に基づいた情報開示を継続して行い、積極的に気候変動対応へ取り組んでいきます。

ガバナンス・リスクマネジメント

当社では、サステナビリティに関連する課題を重要な経営課題の1つとして捉え、その解決に向けた推進体制を整えています。具体的には、常務取締役が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を毎月1回開催しています。サステナビリティ推進委員会では、気候変動に関する対応方針や取り組みに向けた課題等を検討・協議し、その内容は必要に応じて、経営会議及び取締役会へ付議または報告され、取締役会はこのプロセスを定期的に監督し、対応の指示及び戦略への反映を行っています。組織のカーボンニュートラル目標の実現に向け、具体的な対策検討、

グループ内への展開、取り組みの進捗管理・モニタリングを担う「TCFD ワーキンググループ (以下・WG)」を、サステナビリティ推進委員会の下に設置。取り組みの進捗状況は、サステナビリティ推進委員会に報告しています。組織の気候変動に関するリスクはTCFD WG が特定しています。同WGは活動状況を半期に1回サステナビリティ推進委員会を通じて経営会議及び取締役会へ報告し、取締役会の監督を受けています。

※2022年度におけるサステナビリティ推進委員会及びTCFD WGの審議実績:倫理方針の策定、人権方針の策定、環境方針の策定、サステナビリティコミットメント5つの最重要課題における進捗管理、シナリオ分析の実施及び結果報告、ミルボングループカーボンニュートラル達成目標年度策定等



戦略

TCFD 開示の初年度である今回は、ミルボングループの中核である(株)ミルボン単体を対象範囲としてシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析では1.5℃及び4℃の気温上昇を想定し、25年時点(短期)・30年時点(中期)・50年時点(長期)の3つの時期に関して気候変動によるリスクと機会を検討しました。分析にはIEA・

IPCC が示したシナリオを使用しており、1.5℃シナリオでは脱炭素社会への移行に伴う政策、規制、技術、市場、消費者意識の変化による影響を、4℃シナリオでは急性的な変化(大雨や洪水の発生等)、慢性的な変化(平均気温の上昇や年間降水量の変化等)の双方による物理的影響を分析しています。

シナリオ分析結果について

今回のシナリオ分析で約40のリスクと機会が存在することが明らかになったため、これらのリスクと機会に対して(株)ミルボンへの影響の大きさを評価し、対応策を検討しました。シナリオ分析結果から、(株)ミルボンは1.5℃と4℃の双方の

シナリオにおいて原料調達コスト増による影響を大きく受ける可能性があり、さらに1.5℃シナリオでは自社操業コスト増による影響も大きくなる可能性があることが分かりました。また、これらのリスクと機会については、当社のサステナビリティコミッ

トメントにて設定した「再生・循環型の生産・消費活動」、「人にやさしい調達活動」の推進が、リスクの低減と機会の獲得に資するということも分かりました。その他の取り組みについても、対応策を推進していきます。

| リスク機会の内容 | リスク/機会 | 時間軸 | 影響度 | 想定する対策等 | |
|------------------------|-----------------------------------------|-------|-------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.5℃シナリオ | | | | | |
| 原料調達 | サプライヤーへのカーボンプライシングの導入・拡大による調達コスト増 | リスク | 2030年 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 国際情勢リスク、気候変動リスクにおいて、調達ルートやトレーサビリティを調査。 原料確保のため、効率的な調達購買手法の検討。 カーボンプライシングによるサプライヤーへのコスト増を概算、商品価格への上乗せ検討、代替原料の検討。 RSPO認証パーム油の積極採用。2030年までに認証パーム油、マスマランス品を100%採用目標。 |
| | 森林保護への法規制による、土地利用への制限に伴う調達コスト増 | リスク | 2025年 | 中 | <ul style="list-style-type: none"> 石油由来バージンプラスチックを2030年までに30%削減する目標に向け、新製品容器への植物由来プラや樹脂量削減の成型方法を積極採用。 プラスチック容器のリサイクル処理方法の研究。 カーボンプライシングによる容器包装原料のコスト増を概算、商品価格への上乗せ検討、代替原料の検討。 |
| | 原料のトレーサビリティに関する法規制強化による調達コスト増 | リスク | 2030年 | 中 | |
| 自社操業 | 自社へのカーボンプライシングの導入・拡大による操業コスト増 | リスク | 2030年 | 小 | <ul style="list-style-type: none"> WEO2021,2022のNZEシナリオにおける炭素価格を用いて、Scope1・2にかかるカーボンプライシングコストを試算。 電力コスト上昇の見通しから、自家消費発電の割合を拡大。 |
| | 電力小売価格の上昇によるエネルギーコスト増 | リスク | 2030年 | 中 | |
| | 各国拠点での法規制強化によるコンプライアンスコスト増 | リスク | 2030年 | 中 | |
| | サーキュラーエコノミーへの対応コスト増 | リスク | 2030年 | 中 | |
| | 他社がカーボンプライシングの影響を受け、自社の競争力が向上することによる売上増 | 機会 | 2030年 | 中 | |
| 自家発電導入による排出量とエネルギーコスト減 | 機会 | 2030年 | 中 | 法規制対応 | |
| 環境配慮商品の売上増 | 機会 | 2030年 | 中 | 開発品 | <ul style="list-style-type: none"> 各種規制の把握、コスト増の影響度によっては、他原料への切り替えや製品への転嫁も想定。 EUを中心とした法規制への対応コストと社内体制の確立。 |
| 4℃シナリオ | | | | | |
| 原料調達 | 気候変動によるパーム油等植物由来原材料の調達コスト増 | リスク | 2050年 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 代替パーム油の研究や処方対応を検討。 気候変動によるパーム油調達価格変動を概算。 原料や調達ルート確保の研究。 原料毎の気候変動による影響を確認。 主要天然原料の原産国における気候変動調査や保護活動。 |
| | 安定した原料調達のための取り組みによる調達コスト減 | 機会 | 2030年 | 中 | |
| 自社操業 | 損傷した生産設備の修復にかかるコスト増 | リスク | 2050年 | 小 | <ul style="list-style-type: none"> 被災によって生産設備が損傷した場合でも、保険の適用内で修復が可能であることを確認。 災害時は一部物流倉庫への影響が懸念される為、代替輸送を予め想定。 |
| | 洪水や台風被害による配送への影響による、売上減や在庫毀損によるコスト増 | リスク | 2050年 | 小 | |

指標・目標

シナリオ分析の結果、最も影響度が高いと考えられる原料調達コストの増加に対しては、石油由来プラスチック容器包装の削減目標やRSPO認証パーム油の調達目標の達成を通じて引き続きリスク低減を図ります。また、カーボンプライシング導入や電力価格高騰等による操業コス

トの増加リスクに対しては、30年のCO2排出量削減目標に加え、50年のミルボングループのカーボンニュートラル目標を新たに設定しました。ミルボングループにおけるScope1・2排出について、まずは国内事業所の中で最もCO2排出量が多い当社生産拠点であるゆめが丘工場の30

年カーボンニュートラルを目指します。さらに50年までにミルボングループのカーボンニュートラルを達成します。今後も定期的にカーボンニュートラルの達成へ向けた取り組み状況をモニタリングし、対応策を講じることでリスクの低減に努めます。

| | 2026 | 2030 |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| 石油由来バージンプラスチック削減目標 (2020年比・売上高当たり使用量) | 石油由来バージンプラスチック使用量15%削減 | 石油由来バージンプラスチック使用量30%削減 |
| RSPO認証パーム油採用率 (MB+B&C) | RSPO認証パーム油採用率50% (MB+B&C) | RSPO認証パーム油採用率100% (MB+B&C) |
| | ゆめが丘工場 | ミルボングループ |
| CO2削減目標 (Scope1・2) | 2026年:75%削減(2019年比) 2030年:カーボンニュートラル | 2050年:カーボンニュートラル |

| 排出量実績(単位:t-CO ₂) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| (株)ミルボン Scope1 | 1,248 | 1,205 | 1,300 | 1,357 |
| Scope2(マーケット基準) | 3,151 | 2,707 | 2,829 | 1,531 |
| ゆめが丘工場 Scope1 | 502 | 471 | 503 | 530 |
| Scope2(マーケット基準) | 1,931 | 1,739 | 1,560 | 450 |
| ゆめが丘工場の排出量が(株)ミルボンの排出量に占める割合 | 55.3% | 56.5% | 51.5% | 33.9% |

サステナビリティハイライト 2022-2023

| 2022 | 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 | サステナブルコスメアワード 2021にて「ヴィラロドラカラー インターバルケア」が審査員賞、SDGs推進活動の取組みにより株式会社ミルボンが企業部門国際賞を受賞 | 2021-22年度ブランドムービー「美容室で出会った言葉たち」公開 「ショートショートフィルムフェスティバル&アジア」とともに、「美しさを拓く」ショートフィルム配信プロジェクト「MILBON BEAUTY MOVIES」をスタート | 初の女性執行役員2名登用 2022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 | 新中期事業構想において、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、KPIを更新 |
| 2月 | | ウクライナおよびその周辺地域で被災された方々への人道的支援のため国連難民高等弁務官事務所 (UNCHR) へ10万ユーロの寄付を実施 「健康経営優良法人2022」認定 | 新たに女性社外取締役を1名選任 社外取締役を新たに2名選任し、5名体制 (社外取締役比率45%) 取締役、監査役、執行役向けに外部講師を招き「人権研修」を実施 | 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2022年版発行スタート |
| 3月 | HSP法を用いて、眼刺激性に関する動物代替試験の結果を予測するシステムを構築 新商品「ENOG」ヘアカラーキャップ小型化 (プラスチック使用量を従来比54%削減) を採用 | | | |
| 4月 | 当社生産基幹工場「ゆめが丘工場」でRE100基準の再生可能エネルギーへ全電力を切替 | ミルボングループ人権方針策定・公表 | | |
| 5月 | | 中核人材の多様性確保に向け、2030年女性管理職比率20%を目標設定 | 社内役員、監査役、執行役員で構成するリスクマネジメント委員会を新設 | |
| 6月 | | 「ショートショート フィルムフェスティバル & アジア2022」において、本年度の上映作品の中から最も「美しさ」を体現するショートフィルム作品を「MILBON BEAUTY AWARD」として授賞 | ミルボン内部通報・相談窓口を第三者機関に委託し、社員への周知を実施 | |
| 7月 | 当社生産基幹工場「ゆめが丘工場」でRSPOサプライチェーン認証を取得 | | | サステナビリティ推進委員会にTCFDワーキンググループを新設 |
| 8月 | 新商品「COLOR GADGET Color Shampoo (カラーガジェットカラーシャンプー)」 「Mizulisse (ミズリセ)」で植物由来プラスチック配合の商品パッケージを採用 | | | |

2022-23 年のサステナビリティに関する主な取り組み

| | Environment (環境) | Social (社会) | Governance (ガバナンス) | サステナビリティ教育・推進 |
|------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 9月 | | | 取締役、監査役、執行役員向けに外部講師を招き「TCFD勉強会」を実施 | |
| 10月 | | 2022年度 従業員向けエンゲージメントサーベイを実施 | 取締役、監査役、執行役員向けに外部弁護士を招き「コーポレートガバナンス勉強会」を実施 | |
| 11月 | EcoVadisサステナビリティ調査で「シルバー」評価を獲得 | | | |
| 12月 | | | 任意の委員会として中長期的なコーポレートガバナンスの向上を審議する「ガバナンス委員会」を新設 | |
| 2023 | | | | サステナビリティ推進体制を見直し、推進委員会に「TCFD」に加え「教育推進」のワーキンググループを設置。さらに各事業部門において推進担当メンバーを設置し、連携を強化 |
| 1月 | TCFD提言への署名を実施 TCFDコンソーシアムへの加入 | リアルとデジタルを融合し、お客さまの“もっと”を叶える新たなサロン業態「Smart Salon」スタート | | |
| 2月 | プラスチック使用量削減に向けヘアケア商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 | 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 | | |
| 3月 | ミルボングループ環境方針を策定・公開 KOBE PLASTIC NEXT つめかえバックリサイクルと神戸クリーン作戦に参画 | 「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 | ミルボングループ倫理行動指針を策定・公開 | |
| 4月 | 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 | | | |
| 5月 | Villa Lodola レノーボ新シリーズにおいて、既存品に対して75%プラスチック使用量を削減した新容器を採用 | | | |
| 6月 | | 第2回「MILBON BEAUTY AWARD」表彰式を実施 | | 「ヨムミルボン」2023年版発行スタート |

コーポレートガバナンスの
強化に向けた取り組み新たなステージを見据え、
組織ガバナンスの包括的な進化と変革を

村井 正浩 (むらい・まさひろ)

常務取締役 サステナビリティ推進担当

ミルボンでは、コーポレートガバナンス（以下・CG）の充実を経営の最重要課題の1つと考えており、経営の透明性、公正性、効率性を高めることで企業価値の継続的な向上を目指しております。ここでは常務取締役の村井正浩より、2022年度の実績を振り返りながら、当社内で進むCGの強化と充実に向けた取り組みについてご説明いたします。

次なる未来へコーポレートガバナンス体制の強化を

当社では、社会のあらゆるステークホルダーとの約束を果たし持続的に価値を提供することを目的に、サステナビリティの最重要課題の1つとして「公正かつ柔軟な経営体制の確立」を掲げ、取り組みを推進しております。CGが正確に、かつ確実に機能することは企業の持続的成長に欠かせないものであると考えています。

当社は上場以来、コロナ禍が始まった20年度を除く全ての期において増収とい

う成績を収め、成長軌道を歩んでまいりました。一方でCGに関しては、改革の着手が遅れていたという深い反省があります。その主な背景としては、CGに注力せずとも当社の事業が成長し、株価も順調に推移してきたということが挙げられますが、社会情勢の変化や会社・事業規模の拡大スピードを考慮するとともに、次の世代にミルボンを引き継いでいくためには、これまで築き上げてきたCG体制と基盤を

見直す必要があると認識し、現在、各種改革を押し進めております。

当社が次なる成長ステージに移行する中、経営体制を変革し、いかにCGの実効性を高められるかはこの数年が勝負であると考えております。5年、10年、そしてその先にある“未来”のミルボンを見据えて多様な視点から議論を重ね、経営体制の見直しとCGの強化に取り組んでおります。

コーポレートガバナンス体制の実効性向上に向けた取り組みを推進

CG体制の強化に向けて、22年度は数々の新たな改革を実行してまいりました。まず取締役会の実効性の向上と透明性の確保を目的に、プライム市場向けのCGコードに則り、社外取締役の増員を実施しました。これまでに選任された社外取締役の皆様は非常に豊富な経験をお持ちで、日本を代表する企業において代表取締役を務めた方もおります。そうした中で、経営者視点や専門的見地からの確かなご意見をいただけるようになったことで、活発な議論が行われやすい取締役会へと

着実な進化を遂げております。

また、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・監査役及び執行役員によって構成される「経営会議」を新設し、取締役会、経営会議それぞれが効果的に機能する組織体制の構築を目指しております。経営会議メンバーは各部門長でもあることから、経営会議の審議内容や過程を各部門内へ明確に伝えることで浸透を図る効果もあり、経営の意思決定が適切に社員に伝達されることにもつながって

おります。

さらに、22年度の計画を経て23年度からは、取締役会や経営会議及び指名・報酬委員会において、会議の実効性と効率性を高めることを目的に事務局を新設いたしました。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運用、会議前後の準備やフォローを滞りなく行う体制が構築され、各組織の実効性の向上に寄与し始めています。

グローバル展開で高まる包括的なガバナンスマネジメントの重要性

19年度から22年度にかけて新たに「サステナビリティ推進委員会」「リスクマネジメント委員会」「ガバナンス委員会」という3つの委員会を新設いたしました。

19年度に設置した「サステナビリティ推進委員会」においては、私が委員長を務め、全社のサステナビリティ推進における「5つの最重要課題」を中心に推進活動を行い、取締役会、経営会議への報告機能も担い、経営層、社員と連携しながら、全社のハブ組織として機能しています。

22年度に新設した「リスクマネジメント委員会」については、代表取締役社長を委員長に、社内取締役・監査役及び執行

役員を委員として、当社を取り巻くリスクのうち、重要度や優先度などを踏まえて全社で対応すべきリスクである「全社リスク」を特定し、リスクマネジメント委員の中から各リスクの責任者を選任して対策を進めております。現在対応を進めている全社リスクには①秘密情報管理に関するリスク、②海外子会社のガバナンスに関するリスク、③消費者への適切な情報発信に関するリスク、④大規模震災・事業継続に関するリスク、があります。

最後に、こちらも22年度に新設した「ガバナンス委員会」については、代表取締役社長を委員長に、社長を含む社内取締

役3名、社外取締役1名を委員として、取締役会の実効性向上を主とした、中長期的なCG向上に資する審議を行っております。

これら3つの委員会がそれぞれ、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おり、今後の当社のさらなる成長ステージに合わせて、CG体制の見直しを行っております。

進化し続けるコーポレートガバナンスを目指して

ここまで当社内で進むCGの強化と充実に向けた取り組みについてお伝えさせていただきましたが、CGに画一的な正解はなく、かつCGコードは1つの指針として提示されているに過ぎません。これは当社が“ガバナンスの先進企業”と評価を受ける外部企業を数社視察し学びを深めてきた中で、より一層強く認識したことであり

ました。当社の企業価値を中長期的に向上させるためには、ミルボンのCGとして何を重視すべきかを継続して議論できる土壌を整え、その内容を外部から判断・評価いただきながら実効性を向上させることで、さらなる高みを目指すことのできる体制を構築することこそが欠かせないものと考えております。

今後ともCGの強化と充実を図ることで、当社の経営の透明性、公正性、効率性、そして客観性が、ステークホルダーの皆様から評価され、かつ当社の経営陣が積極的な審議の末に戦略の意思決定を行えるよう、充実した経営体制を追求・構築し続けてまいります。

2022-23年度にかけての新たな取り組み

社外取締役の増員

経営者視点や専門的見地からの的確かつ活発な議論の充実

社内取締役・監査役及び執行役員で構成する
経営会議の新設

- ①取締役会のモニタリング強化
- ②取締役会・経営会議の効果的運用
- ③意思決定の適切な全社伝達

事務局の新設

- ①指名・報酬委員会を含めた各会議の実効性と効率性の向上
- ②年間スケジュールに基づいた運用の推進
- ③会議前後の準備及びフォロー体制の充実

リスクマネジメント委員会の新設

重要度や優先度などを踏まえて全社で対応すべき「全社リスク」を特定し、対策を推進

ガバナンス委員会の新設

取締役会の実効性向上を主とした、中長期的なコーポレートガバナンス向上に資する議論を実施

ステージの変化に合わせた、着実な改革を

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取締役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、日本有数の企業での経営経験を持つ社外取締役の濱口泰三氏と高藤悦弘氏に、当社のコーポレートガバナンスの取り組みへのご意見、さらには今後の持続的成長に向けた課題などについてお話しいただきました。



社外取締役 濱口 泰三 (はまぐち・たいぞう)

【伊藤忠商事(株)理事】伊藤忠商事株式会社入社後、執行役員を経て、伊藤忠食品株式会社代表取締役社長、会長、相談役などを歴任し、現在は伊藤忠商事株式会社理事を務める。



社外取締役 高藤 悦弘 (たかとう・えつひろ)

【味の素(株)アドバイザー】味の素株式会社入社後、海外現地法人の取締役社長、アセアン地域統括社取締役社長、代表取締役を歴任し、現在は同社アドバイザーの他、株式会社セブン銀行社外取締役、東京ヴェルディ株式会社社外取締役を務める。

着実で柔軟な改善を繰り返して

高藤 私は2022年度に社外取締役として招聘されましたが、16年から就任されている濱口さんはミルボンのガバナンスについてどのようにご覧になっていますか。

濱口 私が招聘された当時はまだまだ発展途上であったと思います。しかし、6年間にわたって携わらせていただく中では、改善すべきところは着実に改善されつつあると感じています。

高藤 私が着任してからのこの1年間でも変化が起きている印象を受けています。そもそも昨年改めて注目が高まっている「コーポレートガバナンス」という言葉について、濱口さんが認識されたのはいつ頃でしたでしょうか。

濱口 21世紀に入ってからではないでしょ

うか。それまでは同じような意味合いの言葉として「マネジメント」があり、21世紀前後から欧米発の考え方として「ガバナンス」という言葉を使い出すようになった。その間には経済界自らが、企業は社会的存在としてコンプライアンスを重視しなくてはいけないと語り、社会もそうした視点で企業を見るようになるという変化もありましたね。そこから具体的にどうすべきかと考えた時に必要となったのが「ガバナンス」という概念であったのでしょうか。ですから、正確には「マネジメント」から「コンプライアンス」を経て、「ガバナンス」が一般化したと言った方が良いかもしれません。

高藤 その通りだと思います。それまでの

企業は利益至上主義の考えが多かったかもしれませんが、人々の意識が次第に地球や社会全体へと向けられていく中で、企業も社会的存在として社会に寄与しなくては成長していけない、という意識改革の岐路に立たされることになった。この意識の変化こそ「ガバナンス」が一般化した要因だったと思います。とは言え、実際には企業も社会のために「真っ当でなくてはいけない」という当たり前のことが改めて示されたのだと理解しています。

濱口 つまり地球や社会に「真っ当に」貢献できない企業は社会から必要とされなくなるということで、それを「ガバナンス」で担保することになったということですね。

高藤 とは言え、昨今はコーポレートガバ

ナンス・コードをはじめとする企業に対する要求が多岐にわたっている中で、全てを受け入れるのではなく、企業の状況に合わせて柔軟に対応していく必要もあると思います。その点、ミルボンの対応状況をどのように見られていますか。

濱口 そもそも、最近のガバナンスに関する企業への要請が、やや画一的かつ性急

過ぎると思いますから、企業ごとの状況やステージに合わせた検討と実行が必要であると思います。ミルボンにおいては、外部からの要請をしっかりと受け入れながらも、自社にとって改善すべき重要な課題を明確にした上で、着実に取り組んでいると感じます。ですので、安心して見ていら

高藤 そうですね。何も考えずに受け入れるのと、考えて精査するのでは、結果的に同じ対応をしたとしても、5年後の組織の体質や思考能力に大きな違いが出てきます。その中で、ミルボンが先行するモデルの良い部分を真似し、追いついて、努力次第では追い抜くことだって難しいことではないはずです。

ステージの変化と世代交代を見据えた対応を

濱口 ミルボンのガバナンスが着実に改善されつつある中でも、やはり具体的な課題もあるものと考えています。例えば監査機能は、会計監査で手一杯になっているように見受けられますから、より経営監査の側面を強化させる必要があるはずですね。

高藤 おっしゃる通りですね。組織を多角的かつ客観的に見られる第三者の視点を常に持ち続けることは大切なものだと思います。その観点からミルボンの取締役会を見た場合、私は社内取締役も積極的な議論が行えていることは非常に良いことであると考えていますが、いかがでしょう。

濱口 そう思います。大企業となるとそこには複数の事業組織があり、互いに利益

相反する関係であることから議論が活発化しないといったことが起こり得る。ですが、その点ミルボンは、新規事業はあるとしても、大きく見ればまだ「ヘア」という一事業体制からの過渡期にいるため、そうした懸念は今のところありませんね。一方で、だからこそ佐藤社長の存在感が圧倒的であるという側面も確かにあります。もちろん、佐藤社長としてもそのことを自覚しているからこそ、そうはならないように発言や態度には気を付けておられるとは思いますが。

高藤 確かにそういう意味では、これまでのミルボンは社長が「事業本部長」のような役割を兼任してきた部分はあるかもしれませんが、これから化粧品事業が第2の柱

として成長し、その後第3の柱が出てくれば、社長が今よりも、より全体を統括する役割を担う必要が出てくるはずで、そうなればさらに組織の構造も変革する必要があるのではないかと思います。

濱口 社内を見ていると、ミルボンでは次の経営を担う世代が確実に成長をしていると感じますし、社員の平均年齢も非常に若いです。新しい世代が多いということは、新しい概念や変化を柔軟に受け入れられるということでもありますから、組織の発展状況に合わせて、適切な組織構造を構築していくと良いと思います。

より広い視野を持つための教育機会の充実を

高藤 若い世代の方の成長は、ミルボンの教育に対する投資の結果と感じています。特に感心したのは新入社員に対しての長期の研修制度です。そこには人を大切にするという企業文化をひしひしと感じます。今後は、幹部社員以降の方々をより成長させるための仕組みが充実することを期待したいところです。

濱口 その通りだと思います。その際には

実務だけでなく、例えばESGなどの社会全体に関する知見も組み込むべきでしょう。企業人というものはどうしても外の知識が入りづらくなってしまふ。そのため、構造的なカリキュラムの仕組み化は重要だと思います。

高藤 その中でも役員候補に対しての教育はより重視すべきではないでしょうか。私がいた味の素ではかなり以前から仕組み化さ

れており、実際に私も受講しました。ミルボンでも経営者育成プログラムがありますが、MBAなどの国内留学のような機会を提供することも考えられますね。

濱口 その通りですね。学びというのは習慣化すればするほど吸収する土壌が育まれていくもので、どんな機械を導入するよりも、教育の機会を設ける方がはるかに費用対効果に優れた投資になるはずですから。

社会のためになる企業へと成長を続ける

濱口 最後に、ステークホルダーの皆様に対して、今後のミルボンのガバナンス推進において注目して欲しい点などいかがでしょうか。

高藤 冒頭で濱口さんもおっしゃっていた通り、ミルボンのガバナンス推進にはまだ課題が残っている部分もあるものの、着実に改善に向かっていくという実感があります。他の企業での経験などから振り返ると、非常に真面目な社員が多く、ガバナンスに対しても誠実に向き合っているものと思います。一方で少し時間はかかるかもし

れませんが、ミルボン自身も企業としてのステージが変わり、大きな変革を迎える時ですから、長い目で見守っていただくと良いと思います。濱口さんはいかがでしょうか。

濱口 そうした中でも、ミルボンにとってはここ何年かが非常に重要な時期であるのは間違いないですね。世代交代も大きく進む時ですから。逆にここで適切な変革をしないと、この先の未来に非常に大きな影響があります。また、これまでの経営は非常にうまくいっていますが、今後も絶

対大丈夫という認識は持たないようにしなければいけないと思います。これは美容だからどうという訳ではなく、どのような業種でも言えることです。

高藤 そうですね。常に未来に進化していく気持ちを持って、ミルボンが目指す社会の実現のために、日々成長を続けることが重要です。

濱口 まさにその通りですね。社会のためになる企業組織を作ろうと一生懸命に向き合っているミルボンの今後に、我々もともに向かっていきたいと思っています。

役員一覧



左側から
 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
 社外取締役 高畑 省一郎
 取締役 鴻池 一信
 常務取締役 村井 正浩
 代表取締役社長 佐藤 龍二
 取締役 武田 靖史
 取締役 森本 淳二
 取締役 坂下 秀憲
 常勤監査役 大塩 充
 社外監査役 遠藤 桂介
 社外監査役 奥田 芳彦

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

| 氏名 | | 企業経営 | 財務・会計 | 法務・リスク | グローバル | ESG・SDGs | 研究開発 | 生産・物流 | 営業・マーケティング | IT・デジタル | 人事労務 | 有する資格 |
|-----------|------------|------|-------|--------|-------|----------|------|-------|------------|---------|------|-------|
| 取締役 | 佐藤 龍二 | ● | ● | | ● | | ● | | ● | | ● | |
| | 村井 正浩 | | ● | ● | | ● | | | | | | ● |
| | 武田 靖史 | | | | | | ● | | | | | |
| | 鴻池 一信 | ● | | | ● | | | ● | | ● | | |
| | 森本 淳二 | | | | | | | | ● | | | |
| | 坂下 秀憲 | ● | | | ● | | | | ● | ● | | |
| | 濱口 泰三(社外) | ● | | | | | | | ● | | | |
| | 高畑 省一郎(社外) | ● | ● | | ● | | | | | | | 公認会計士 |
| | 村田 恒子(社外) | | | ● | ● | ● | | | | | | |
| 高藤 悦弘(社外) | ● | | | ● | | | | | | | | |
| 早川 知佐(社外) | | ● | | | | | | ● | ● | | 税理士 | |
| 監査役 | 大塩 充 | | | | | | | | ● | | | |
| | 遠藤 桂介(社外) | | | ● | | ● | | | | | | 弁護士 |
| | 奥田 芳彦(社外) | | ● | | | | | | | | | 税理士 |

専門性・経験における詳細

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

全取締役・監査役共通の基準

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

スキルの選定について

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

各役員のスキルプロット基準について

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

コーポレート・ガバナンス体制早見表(2023年3月末現在)

| | |
|------------|----------------------|
| 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 |
| 取締役会の任意委員会 | 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 |

執行役員制度の概要及び人員一覧

当社では21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、社内取締役および常勤監査役、執行役員で組織される「経営会議」を新設し、業務執行レベルの議案審議を行う組

織として、取締役会と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。

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。



左側から
 執行役員 経営戦略部長 緒方 博行
 執行役員 国際FP本部長 岡崎 晴通
 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 開発本部副本部長・国際研究開発部長 田中 雅也

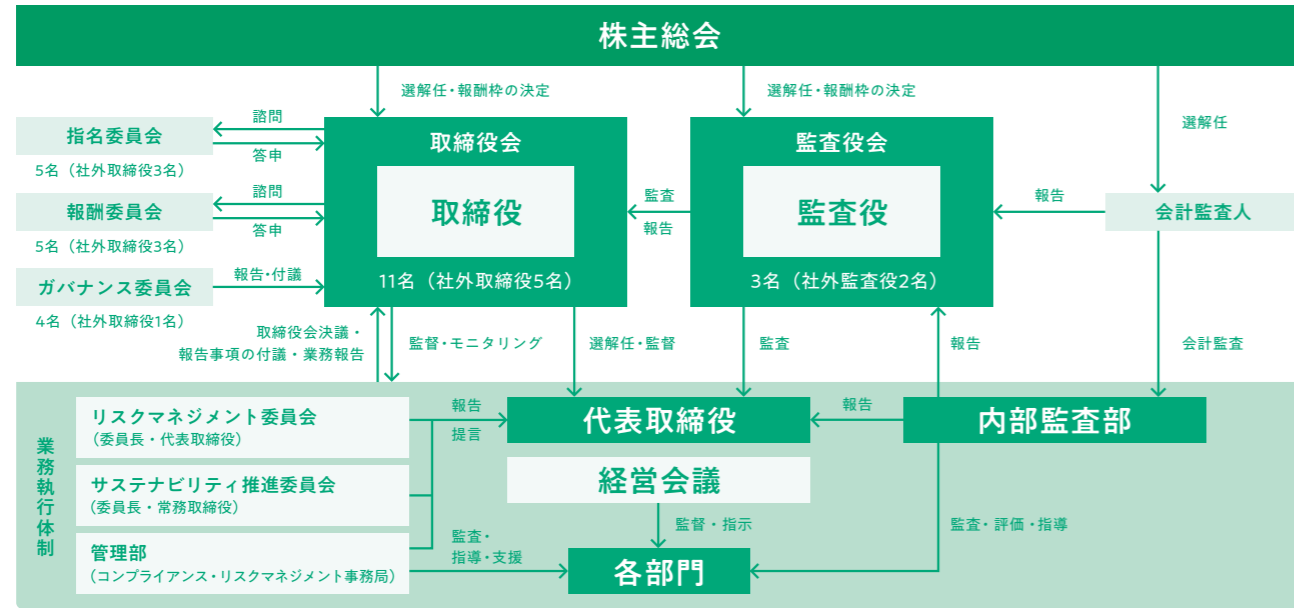
詳細はコーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

<https://www.milbon.com/ja/docs/287f2dad845b561c82f641d3dfe4e88a85d854e7.pdf>



当社のガバナンス推進体制

コーポレートガバナンス体制図



取締役会・監査役会の構成



当社の取締役会は年1回、取締役会の実効性に関する外部委託アンケート調査、社外役員インタビューを行い、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。23年度の概要についてはコーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

各委員会の概要及び構成

| 委員会名称 | 2023年度委員会メンバー | 2022年度実施回数及び出席率 | 2022年度の主な議題 |
|----------|---------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------|
| 指名委員会 | 社外取締役 濱口泰三(委員長)、代表取締役社長 佐藤龍二、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 | 2回/出席率100% | 社内組織体制案における諮問 |
| 報酬委員会 | 社外取締役 濱口泰三(委員長)、代表取締役社長 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 | 2回/出席率100% | 役員報酬の基本方針における内容の検討及び役員報酬額の決定における審議・検討 |
| ガバナンス委員会 | 代表取締役社長 佐藤龍二(委員長)、常務取締役 村井正浩、取締役 坂下秀憲、社外取締役 高藤悦弘 | 1回/出席率100% | 取締役会及び経営会議の運営方法に関する議論 |

役員の報酬制度

① 役員報酬の基本方針

- ・取締役(社外取締役を除く)の報酬については、各取締役の業績及び持続的な企業価値向上を意識した職務遂行を促進するために、基本報酬と業績連動報酬、持続的な企業価値向上へのインセンティブとしての株式報酬で構成します。
- ・取締役会は、社外取締役を中心とする指名・報酬委員会に報酬額の案を諮問し、必要に応じて助言を得た上で、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。

② 取締役(社外取締役を除く)の報酬の算定方法

- 1) 基本報酬: 基本報酬は、取締役としての役位に応じて額を決定し、金銭で支給します。
- 2) 業績連動報酬: 業績連動報酬は、事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、業績指標の目標それぞれの達成率にウエイト率を乗じた数値を合算して目標達成率を算出し、当該目標達成率に相当する業績連動係数に役位に応じた業績連動基準額を乗じて算出し、金銭で支給します。業績指標、業績連動係数及び業績連動報酬の実績については下記の通りです。
 <業績指標>連結売上高:ウエイト60% / 連結営業利益:ウエイト30% / 連結当期純利益:ウエイト10%
- 3) 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。

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% |

③ 報酬等の種類ごとの割合

取締役(社外取締役を除く)の報酬等の種類ごとの割合は、次の通りとなります。

- 基本報酬:
- 業績連動報酬=70%:30%
- 株式報酬=(基本報酬+業績連動報酬)×20%

当期における業績連動報酬の実績

| 業績指標 | 2022年12月期(第63期) | | | ウェイト |
|---------|-----------------|---------|--------|------|
| | 目標(百万円) | 実績(百万円) | 達成率(%) | |
| 連結売上高 | 43,900 | 45,238 | 103.0 | 60% |
| 連結営業利益 | 7,550 | 7,551 | 100.0 | 30% |
| 連結当期純利益 | 5,230 | 5,577 | 106.6 | 10% |

(注) 2022年12月期目標達成率: 103.0%×60%+100.0%×30%+106.6%×10%=102.8%

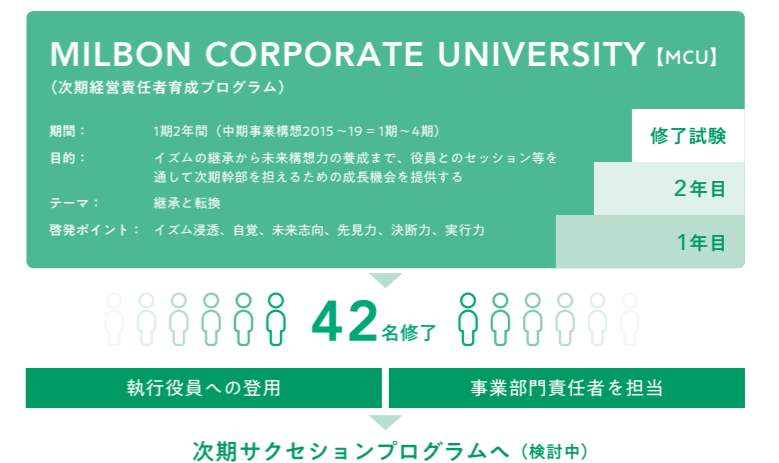
④ 2022年12月期における取締役及び監査役の報酬等の総額及び員数

| 取締役/監査役 | 員数(名) | 報酬等の総額(千円) | 報酬等の種類別の額(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) | 13(5) | 405,007(45,036) | 272,615(45,036) | 78,600(—) | 351,215 | 53,792(—) | 53,792 |
| 監査役(うち社外監査役) | 3(2) | 48,012(16,008) | 48,012(16,008) | — | — | — | — |

※1. 取締役の報酬等の額には、2022年3月29日開催の第62期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名の在任中の報酬等の額が含まれております。※2. 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(使用人兼務取締役の使用人分給とは含まない)。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。※3. 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。※4. 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

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、15年より次期経営責任者育成プログラムとして、当社独自の次期経営責任者の後継者候補の育成を行っております。本プログラムにより、42名の候補者を4年に分けて、15年より順番にそれぞれ2年間のプログラムを実施し、次期経営責任者の育成と選抜を行っております。本プログラムには、各取締役が所轄・専門分野の講師となり、取締役会の積極的な参画・監督が図られております。19年に本プログラムは終了し、現在選抜された候補生は事業部門の責任者等を担当しております。今後は、候補生の更なる絞り込みと、次期育成計画を策定し、引き続き最高経営責任者の選定を行っていく予定です。



PERFORMANCE

ミルボンの実績データ

P66

財務ハイライト

2012-22年の11年間における経営成績、1株あたり情報、財務指標等の財務サマリーについて

P68

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2020-22年の3年間における定量的データについて

P70

企業情報・株式情報

会社概要及び株式情報について

P71

外部評価・参加団体等

外部評価及び社会との連携について

クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

2012-22年の11年間にける経営成績、財務指標などの財務サマリー

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017※1 | 2018※2 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 経営成績（百万円） | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 21,887 | 23,829 | 25,226 | 27,377 | 29,134 | 33,456 | 33,882 | 36,266 | 35,725 | 41,582 | 45,238 |
| 売上総利益 | 14,833 | 16,174 | 17,281 | 18,681 | 20,100 | 22,797 | 22,189 | 23,711 | 23,385 | 27,498 | 29,509 |
| 営業利益 | 3,986 | 4,302 | 4,451 | 4,727 | 5,113 | 5,345 | 6,260 | 6,751 | 6,394 | 7,817 | 7,551 |
| 経常利益 | 3,735 | 4,059 | 4,218 | 4,427 | 4,733 | 4,997 | 5,811 | 6,231 | 5,791 | 7,158 | 7,829 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 2,128 | 2,516 | 2,621 | 2,950 | 3,069 | 3,817 | 4,495 | 4,517 | 4,204 | 5,109 | 5,577 |
| 純資産額 | 20,367 | 22,149 | 24,104 | 26,212 | 27,706 | 31,103 | 33,151 | 35,882 | 36,308 | 40,197 | 43,991 |
| 総資産額 | 23,662 | 26,321 | 28,138 | 30,799 | 32,444 | 37,642 | 39,634 | 41,912 | 43,075 | 48,238 | 52,760 |
| 営業活動によるキャッシュフロー | 2,977 | 3,511 | 2,766 | 3,895 | 3,355 | 4,346 | 6,487 | 4,486 | 6,548 | 6,636 | 5,008 |
| 投資活動によるキャッシュフロー | △1,506 | △1,198 | △1,236 | △2,834 | △4,366 | △1,919 | △1,202 | △2,777 | △161 | △3,995 | △3,865 |
| 財務活動によるキャッシュフロー | △910 | △1,387 | △1,052 | △1,135 | △1,262 | △1,317 | △1,639 | △1,869 | △3,416 | △1,919 | △2,578 |
| 減価償却費 | 952 | 882 | 1,008 | 1,038 | 1,083 | 1,278 | 1,380 | 1,493 | 1,609 | 1,777 | 2,026 |
| 設備投資 | 840 | 1,680 | 1,028 | 2,779 | 4,262 | 1,570 | 1,149 | 1,605 | 1,917 | 4,644 | 4,097 |
| 1株当たり情報（円）※3 | | | | | | | | | | | |
| 当期純利益 | 64.35 | 63.69 | 80.03 | 90.10 | 93.73 | 116.58 | 137.31 | 137.99 | 129.24 | 157.17 | 171.49 |
| 純資産額 | 615.84 | 563.48 | 736.05 | 800.51 | 846.16 | 949.99 | 1,012.58 | 1,096.02 | 1,117.10 | 1,236.41 | 1,352.52 |
| 配当金 | 27.50 | 28.33 | 34.00 | 37.00 | 39.00 | 46.00 | 54.00 | 56.00 | 56.00 | 68.00 | 86.00 |
| 財務指標（％） | | | | | | | | | | | |
| 自己資本比率 | 86.1 | 84.1 | 85.7 | 85.1 | 85.4 | 82.6 | 83.6 | 85.6 | 84.3 | 83.3 | 83.4 |
| ROE | 10.8 | 11.8 | 11.3 | 11.7 | 11.4 | 13.0 | 14.0 | 13.1 | 11.6 | 13.4 | 13.2 |
| 総資産当期純利益率（ROA） | 9.2 | 10.1 | 9.6 | 10.0 | 9.7 | 10.9 | 11.6 | 11.1 | 9.9 | 11.2 | 10.6 |
| 売上高総利益率 | 67.8 | 67.9 | 68.5 | 68.2 | 69.0 | 68.1 | 65.5 | 65.4 | 65.5 | 66.1 | 65.2 |
| 売上高営業利益率 | 18.2 | 18.1 | 17.6 | 17.3 | 17.6 | 16.0 | 18.5 | 18.6 | 17.9 | 18.8 | 16.7 |
| 売上高経常利益率 | 17.1 | 17.0 | 16.7 | 16.2 | 16.2 | 14.9 | 17.2 | 17.2 | 16.2 | 17.2 | 17.3 |
| 売上高当期純利益率 | 9.7 | 10.6 | 10.4 | 10.8 | 10.5 | 11.4 | 13.3 | 12.5 | 11.8 | 12.3 | 12.3 |
| 配当性向（連結） | 42.7 | 37.1 | 42.5 | 39.3 | 41.6 | 39.5 | 39.3 | 40.6 | 43.3 | 43.3 | 50.2 |
| カテゴリ別売上（百万円） | | | | | | | | | | | |
| ヘアケア用剤 | 11,069 | 12,616 | 14,597 | 16,195 | 17,711 | 19,511 | 20,222 | 21,328 | 21,135 | 24,466 | 26,312 |
| 染毛剤 | 8,820 | 9,288 | 8,817 | 9,506 | 9,892 | 12,095 | 11,857 | 12,994 | 12,594 | 14,813 | 16,631 |
| パーマメントウェーブ用剤 | 1,678 | 1,623 | 1,520 | 1,410 | 1,260 | 1,569 | 1,544 | 1,515 | 1,372 | 1,449 | 1,450 |
| 化粧品 | | | | | | | | 165 | 360 | 579 | 572 |
| その他 | 318 | 301 | 291 | 264 | 270 | 279 | 257 | 263 | 262 | 273 | 272 |
| 海外売上高及び営業利益（百万円） | | | | | | | | | | | |
| 構成比（海外）（％） | 6.4 | 7.9 | 10.4 | 12.8 | 13.2 | 16.4 | 15.7 | 16.2 | 16.4 | 19.1 | 21.9 |
| 米国（売上高） | 359 | 435 | 482 | 642 | 571 | 736 | 632 | 657 | 464 | 905 | 1,328 |
| 米国（営業利益） | △24 | 1 | △32 | 80 | △19 | △36 | △49 | △252 | △302 | △561 | △168 |
| 中国（売上高） | 184 | 281 | 430 | 665 | 737 | 1,208 | 1,368 | 1,488 | 1,528 | 2,148 | 2,114 |
| 中国（営業利益） | △51 | △63 | △23 | 149 | 81 | 231 | 320 | 343 | 292 | 449 | △9 |
| 韓国（売上高） | 451 | 703 | 1,099 | 1,425 | 1,603 | 2,440 | 2,064 | 2,334 | 2,543 | 3,368 | 4,159 |
| 韓国（営業利益） | 30 | 141 | 192 | 383 | 229 | 534 | 515 | 678 | 645 | 1,109 | 1,351 |
| その他海外（売上高） | 407 | 461 | 600 | 763 | 934 | 1,089 | 1,246 | 1,377 | 1,307 | 1,487 | 2,301 |
| その他海外（営業利益） | △1 | △136 | △165 | △267 | △233 | △315 | △168 | △195 | △230 | △20 | 184 |

※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。

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2020-22年の定量的データ

| | 2020 | 2021 | 2022 | 対象 |
|-----------------------------|------------|------------|-----------|----------|
| ダイバーシティ&インクルージョン | | | | |
| 連結社員数(人) <正社員> | 975 | 1,038 | 1,097 | ミルボングループ |
| 連結社員数 男/女 (%) <正社員> | 54.2/45.8 | 53.3/46.7 | 51.7/48.3 | ミルボングループ |
| 単体社員数(人) <正社員> | 780 | 810 | 842 | (株)ミルボン |
| 単体社員数 男/女 (%) <正社員> | 59.1/40.9 | 58.1/41.9 | 56.7/43.3 | (株)ミルボン |
| 平均勤続年数(年) | 10.8 | 10.3 | 10.8 | (株)ミルボン |
| 平均年齢(歳) | 35.3 | 35.2 | 35.5 | (株)ミルボン |
| 採用人数(人) <正社員単体> | 63 | 62 | 70 | (株)ミルボン |
| 採用人数 男/女 (%) <正社員単体> | 36.5/63.5 | 35.5/64.5 | 48.6/51.4 | (株)ミルボン |
| 男女の賃金差異 (%) <正社員/非正社員> | 70.5/46.0 | 70.3 /47.2 | 72.0/52.9 | (株)ミルボン |
| 男女の賃金差異 (%) <全労働者> | 66.4 | 66.6 | 68.6 | (株)ミルボン |
| 新卒入社社員3年以内離職率 (%) <単年計算>*1 | 14.3 | 10.2 | 6.0 | (株)ミルボン |
| 新卒・中途採用者比率 新卒/中途 (%) | 84.3/15.7 | 84.8/15.2 | 65.7/34.3 | (株)ミルボン |
| 離職率<総合> (%) | 3.3 | 3.6 | 5.1 | (株)ミルボン |
| 離職率<管理職/一般職> (%) | 6.2/2.8 | 4.2/3.5 | 3.0/5.6 | (株)ミルボン |
| 自己都合による離職率<管理職/一般職> (%)** | 0.9/2.3 | 0.0/2.9 | 0.8/3.8 | (株)ミルボン |
| 管理職における女性比率 (%) | 9.5 | 9.0 | 10.3 | (株)ミルボン |
| 総労働時間(年間/一人平均/h) | 2,116 | 2,152 | 2,065 | (株)ミルボン |
| 所定労働時間(年間/一人平均/h) | 1,900 | 1,900 | 1,900 | (株)ミルボン |
| 有給休暇取得率 (%) | 59.4 | 59.2 | 64.0 | (株)ミルボン |
| 育児休業取得率 男性/女性 (%) | 12.5 / 100 | 19.3 / 100 | 20.0/100 | (株)ミルボン |
| 育児休業取得者の復職率 男性/女性 (%) | 100 / 100 | 100 / 100 | 100/96.9 | (株)ミルボン |
| 育児時短勤務者数(人) | 23 | 23 | 30 | (株)ミルボン |
| 家族看護・介護休暇取得者数(人) | 153 | 145 | 175 | (株)ミルボン |
| 家族看護・介護時短勤務者数(人) | 0 | 0 | 0 | (株)ミルボン |
| 障がい者雇用率 (%) | 2.34 | 2.13 | 2.16 | (株)ミルボン |
| 障がい者施設外就労雇用者(人) | 20 | 20 | 23 | (株)ミルボン |
| 再雇用者数(人) | 19 | 23 | 25 | (株)ミルボン |
| 派遣社員数(人/%) <単体・正社員比> | 35/4.3 | 51/5.9 | 64/7.1 | (株)ミルボン |
| 労働災害<休業災害>数(件) | 0 | 1 | 1 | (株)ミルボン |
| 労働災害<死亡災害>数(件) | 0 | 0 | 0 | (株)ミルボン |
| 健康診断受診率 (%) | 98.0 | 99.6 | 99.2 | (株)ミルボン |
| ストレスチェック受診率 (%) | 95.7 | 93.4 | 93.8 | (株)ミルボン |
| 従業員一人あたりの教育研修費(円) | 84,742 | 103,773 | 120,458 | (株)ミルボン |
| 従業員一人あたりの教育研修時間(時間) | 103.8 | 86.1 | 72.9 | (株)ミルボン |
| 美容師教育支援 | | | | |
| 教育支援イベント・セミナー・動画利用延べ利用人数(人) | 163,476 | 210,608 | 187,108 | (株)ミルボン |
| エデュケーションID登録者数(人) | - | 8,786 | 23,069 | (株)ミルボン |
| 寄付活動(千円) | | | | |
| 公益社団法人 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン | 1,118 | 1,043 | 1,253 | (株)ミルボン |
| NPO法人 JHD&C | 99 | 117 | 126 | (株)ミルボン |
| 一般財団法人 あしなが育英会 | 696 | 813 | 645 | (株)ミルボン |
| 学校法人 関西大学 | 1,500 | 1,500 | - | (株)ミルボン |
| 社会福祉法人 維雅幸育会 | - | - | 50 | (株)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 | - | - | - | (株)ミルボン |
| 特定非営利活動法人 子供地球基金 | 1,000 | 2,299 | - | (株)ミルボン |
| ウクライナ支援金関連 | - | - | 14,403 | (株)ミルボン |
| その他研究開発助成金等 寄付 | 1,100 | 50 | - | (株)ミルボン |
| その他 | 30 | 30 | 130 | (株)ミルボン |

*1 例 2022 年度：2019/4/1 に入社→2022/4/1 時点で離職した割合
 **2 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

人と社会

| | 2020 | 2021 | 2022 | 対象 |
|-----------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------------|
| エネルギー | | | | |
| CO2排出量※総排出量 (t-CO ₂) | 3,912 | 4,129 | 2,888 | (株)ミルボン |
| CO2排出量※総排出量内 「Scope1」(t-CO ₂) | 1,205 | 1,300 | 1,357 | (株)ミルボン |
| CO2排出量※総排出量内 「Scope2」 マーケットベース(t-CO ₂) | 2,707 | 2,829 | 1,531 | (株)ミルボン |
| CO2排出量※総排出量内 「Scope2」 ロケーションベース(t-CO ₂) | 2,680 | 2,800 | 1,558 | (株)ミルボン |
| CO2排出量※総排出量内 「Scope1」(t-CO ₂)<生産工場> | 471 | 503 | 530 | (株)ミルボン生産工場 |
| CO2排出量※総排出量内 「Scope2」 マーケットベース(t-CO ₂)<生産工場> | 1,739 | 1,560 | 450 | (株)ミルボン生産工場 |
| CO2排出量※総排出量内 「Scope2」 ロケーションベース(t-CO ₂)<生産工場> | 1,768 | 1,783 | 504 | (株)ミルボン生産工場 |
| 生産工場の排出量が(株)ミルボンの排出量に占める割合(%)<生産工場> | 56.5 | 51.5 | 33.9 | (株)ミルボン生産工場 |
| 電力使用量「総計」(千kWh) | 6,190 | 6,518 | 6,990 | (株)ミルボン |
| 電力使用量「購買電力」(千kWh) | 6,190 | 6,466 | 6,895 | (株)ミルボン |
| 電力使用量「自家発電」(千kWh) | 0 | 51.8 | 94.9 | (株)ミルボン |
| 電力使用量「再生可能エネルギー」(千kWh) | 0 | 0 | 3,312 | (株)ミルボン |
| 総エネルギー使用量(KL：原単位換算) | 2,134 | 2,249 | 2,383 | (株)ミルボン |
| 総エネルギー使用量 原単位(KL：百万円) | 0.071 | 0.067 | 0.059 | (株)ミルボン |
| 都市ガス使用量(千m ³) | 240 | 264 | 276 | (株)ミルボン |
| ガソリン使用量(kL) | 288.5 | 307.1 | 293.3 | (株)ミルボン |
| 重油使用量(kL) | 0 | 0 | 0 | (株)ミルボン生産工場 |
| 軽油使用量(kL) | 0.425 | 0.069 | 0 | (株)ミルボン生産工場 |
| 灯油使用量(kL) | 0 | 0 | 0 | (株)ミルボン生産工場 |
| 環境 | | | | |
| 大気排出 | | | | |
| Nox (t) | - | - | - | (株)ミルボン生産工場 |
| Sox (t) | 0 | 0 | 0 | (株)ミルボン生産工場 |
| 廃棄物 | | | | |
| 廃棄物量(t) | 408.1 | 523.0 | 415.5 | (株)ミルボン生産工場 |
| 水資源 | | | | |
| 水源別取水「総計」(m ³) | 40,445 | 47,219 | 50,261 | (株)ミルボン生産工場 |
| 上水「第三者の水源」(m ³) | 40,445 | 47,219 | 50,261 | (株)ミルボン生産工場 |
| その他(m ³) | 0 | 0 | 0 | (株)ミルボン生産工場 |
| 水使用量(m ³) | 40,445 | 47,219 | 50,261 | (株)ミルボン生産工場 |
| 水使用量 原単位(m ³ /百万円) | 1.354 | 1.404 | 1.247 | (株)ミルボン生産工場 |
| 放流先別排出量「総計」(m ³) | 23,454 | 26,214 | 29,992 | (株)ミルボン生産工場 |
| 下水「第三者への廃水」(m ³) | 23,454 | 26,214 | 29,992 | (株)ミルボン生産工場 |
| その他(m ³) | 0 | 0 | 0 | (株)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 | (株)ミルボン生産工場 |
| 汚濁負荷 | | | | |
| BOD (t) | 4.7 | 5.9 | 4.2 | (株)ミルボン生産工場 |
| SS (t) | 2.2 | 6.2 | 3.4 | (株)ミルボン生産工場 |
| n-HEX (t) | 1.9 | 1.4 | 1.4 | (株)ミルボン生産工場 |
| プラスチック | | | | |
| 使用量(t) | 940 | 1,054 | 1,219 | (株)ミルボン生産工場 |

| | 2020 | 2021 | 2022 | 対象 |
|-------------------------|-------|-------|-------|----------|
| 取締役会 | | | | |
| 社内取締役(人) | 7 | 6 | 6 | (株)ミルボン |
| 社外取締役(人) | 2 | 3 | 5 | (株)ミルボン |
| 社外取締役比率(%) | 20 | 33 | 45 | (株)ミルボン |
| 女性取締役比率(%) | 0 | 11 | 18 | (株)ミルボン |
| 取締役会開催回数(回) | 13 | 14 | 13 | (株)ミルボン |
| 取締役会出席率(%) | 99 | 99 | 100 | (株)ミルボン |
| 監査役会 | | | | |
| 常勤監査役(人) | 1 | 1 | 1 | (株)ミルボン |
| 社外監査役(人) | 2 | 2 | 2 | (株)ミルボン |
| 監査役会開催回数(回) | 8 | 8 | 8 | (株)ミルボン |
| 監査役会出席率(%) | 100 | 100 | 100 | (株)ミルボン |
| 指名・報酬委員会 | | | | |
| 指名・報酬委員会開催回数(回) | 1 | 2 | 2 | (株)ミルボン |
| 社外取締役比率(%) | 66 | 75 | 83 | (株)ミルボン |
| コンプライアンス | | | | |
| 内部通報件数(件) | 0 | 0 | 7*1 | (株)ミルボン |
| ハラスメント窓口報告件数(件) | 3 | 3 | 2 | (株)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 | (株)ミルボン |
| 政治献金の総額(千円) | 0 | 0 | 0 | (株)ミルボン |
| 汚職に関連する罰金等の費用(千円) | 0 | 0 | 0 | (株)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 | (株)ミルボン |
| その他コンプライアンス | | | | |
| コンプライアンス意識調査回答率(%) | 96.1 | 93.6 | 93.3 | ミルボングループ |
| 品質保証 | | | | |
| お客さまからのお申し出(件)** | 6,744 | 7,018 | 8,354 | (株)ミルボン |
| 自主回収実施数(件) | 1 | 0 | 1 | (株)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
 2019年度以前の定量的データについては<https://www.milbon.com/ja/ir/management/esg.html>をご覧ください。

ガバナンス

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: 842名 連結: 1,097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 |
| 支店 | 埼玉/東京青山/東京銀座/名古屋/大阪/広島/福岡 |
| 営業所 | 札幌/仙台/新潟/神宮前/横浜/金沢/静岡/京都/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

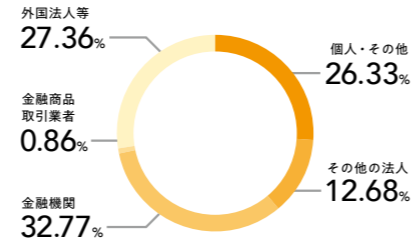
| | |
|----------|--------------|
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所 |
| プライム市場 | |
| 証券コード | 4919 |
| 発行可能株式総数 | 120,408,000株 |
| 発行済株式総数 | 33,117,234株 |
| 株主数 | 14,580名 |

大株主の状況 (上位10名)

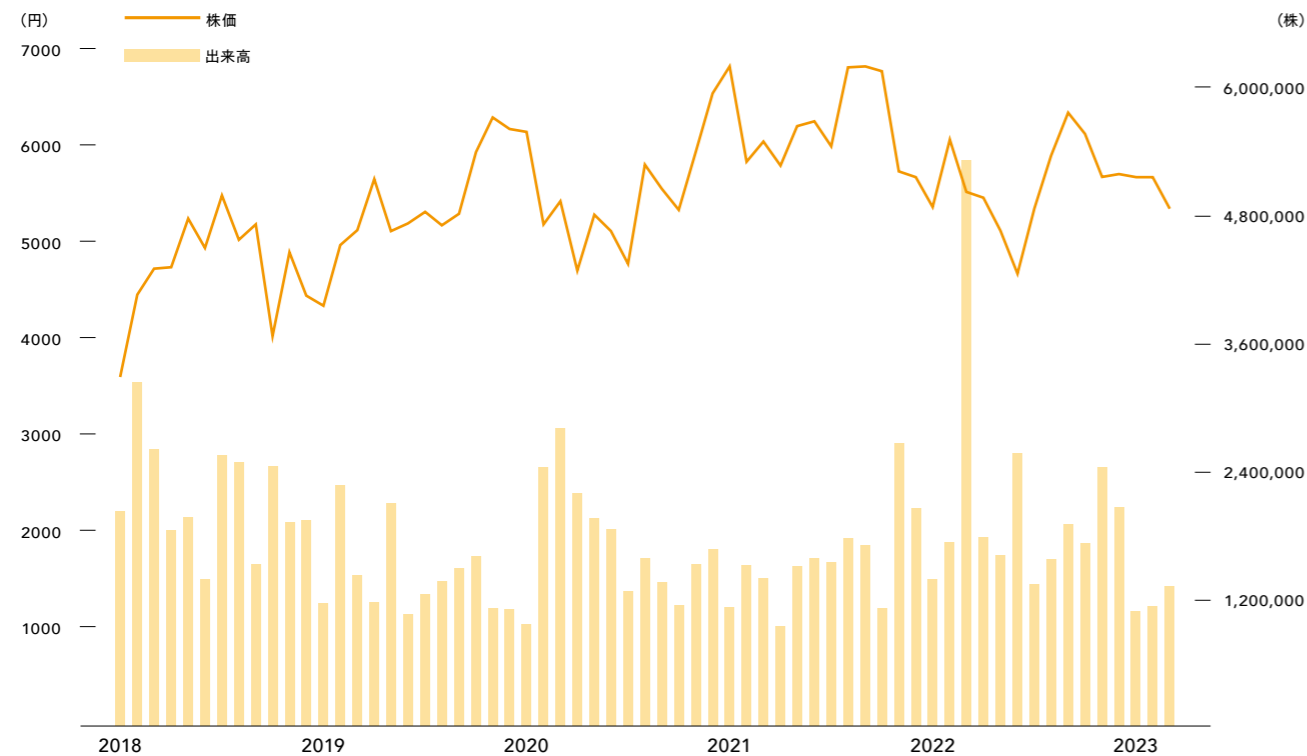
| 株主名 | 持株数 | 持株比率 |
|------------------------------|------------|--------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) | 5,783,600株 | 17.78% |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT | 2,571,867株 | 7.91% |
| 鴻池資産管理株式会社 | 1,920,000株 | 5.90% |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口) | 1,683,000株 | 5.17% |
| 特定有価証券信託受託者 株式会社SMBC信託銀行 | 1,328,000株 | 4.08% |
| ミルボン協力企業持株会 | 1,004,056株 | 3.09% |
| 鴻池 一信 | 865,718株 | 2.66% |
| ミルボン従業員持株会 | 605,320株 | 1.86% |
| 村井 佳比子 | 483,624株 | 1.49% |
| 北嶋 舞子 | 482,424株 | 1.48% |

※ 持株比率は自己株式 (591,511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



外部評価



独自のビジネスモデルがポーター賞を受賞

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」を受賞いたしました。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。96年の上場以降2019年まで23期連続で増収しており、高い収益性を維持しながら、こうした成長を支える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。



EcoVadis サステナビリティ調査で「シルバー」評価を獲得

EcoVadis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」、「持続的な資材調達」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。ミルボンは「労働と人権」において特に高い評価を受け、上位25%の企業に与えられる「シルバー」評価を獲得しました。



「健康経営優良法人2023」に認定

経済産業省・日本健康会議主催の「健康経営優良法人2023」に認定されました。22年に続き、3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。

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、20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22年3月に承認されました。あわせて20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。※私たちの進捗状況は www.rspon.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。

Edit : Atsushi Hino (Kuchibue Shoten), Shun Ohmi (Kuchibue Shoten),
Misa Dobashi (Kuchibue Shoten)
Art Direction : Toshinori Matsuura (Steve* inc.)
Design : Ayae Nakamura (Steve* inc.), Emiri Hirotani (Steve* inc.)
Direction : Mitsunari Oyamada (Steve* inc.), Rie Shibuya (Steve* inc.)
Photo : Yumi Furuya, Takayuki Taneko, Kouhei Kurokawa, Miho Kakuta
Produce : Chihiro Ikeyama (GREAT WORKS)

撮影協力 : MINX shibuya smart salon
lili by Ciel Smart Salon
GIEN Smart Salon NU 茶屋町+



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。