

# MILBON 2022 Report

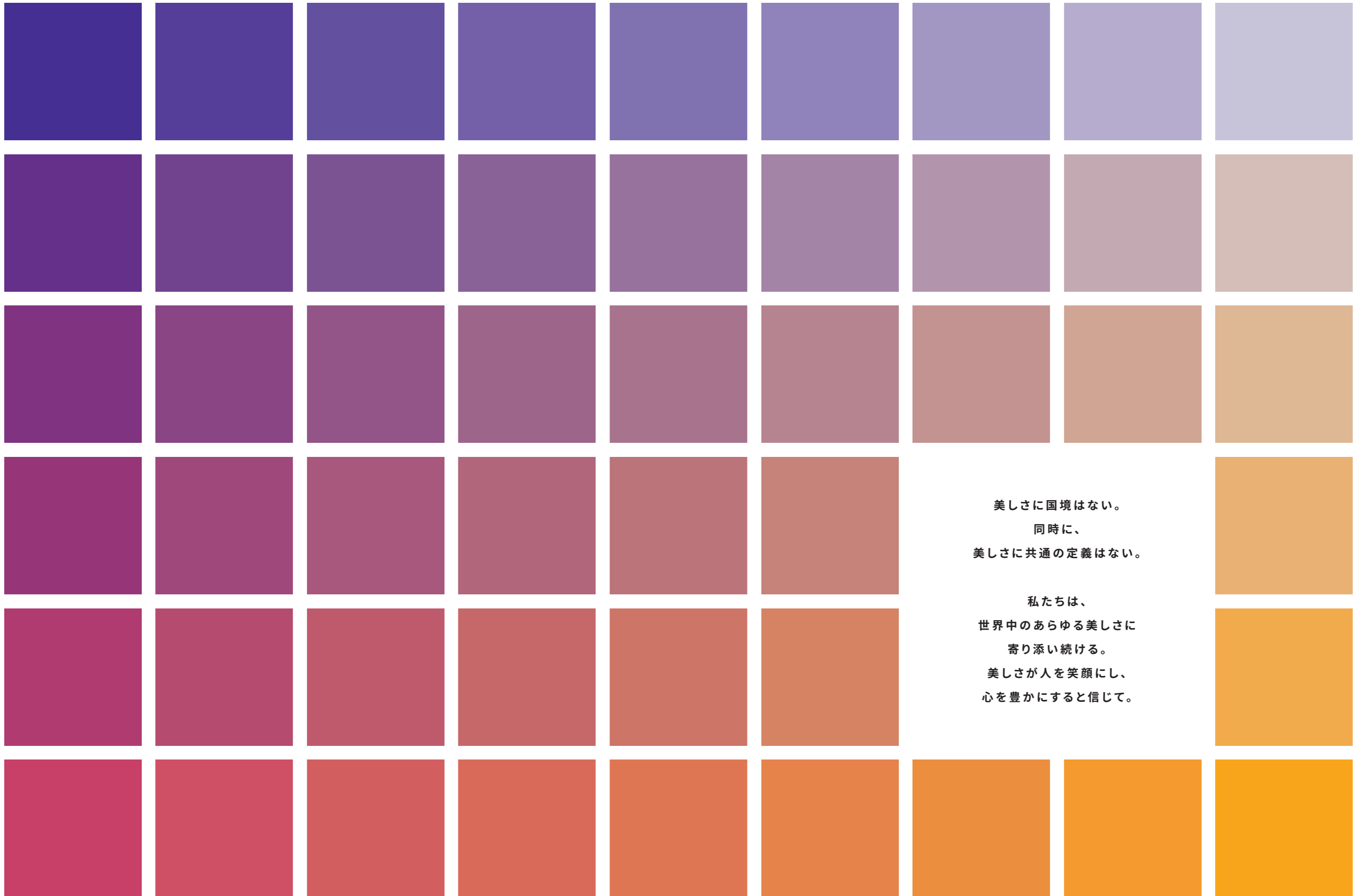
統合報告書



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。

美しさを拓く。MILBON



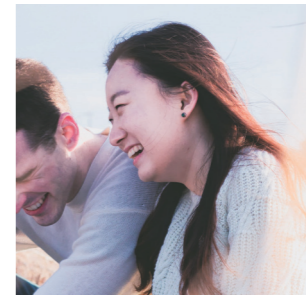
美しさに国境はない。  
同時に、  
美しさに共通の定義はない。

私たちは、  
世界中のあらゆる美しさに  
寄り添い続ける。  
美しさが人を笑顔にし、  
心を豊かにすると信じて。



美しさに国境はない。  
 美しさを届ける場所は世界中にある。  
 私たちは、  
 その一つとして美容室に寄り添い続ける。  
 美容室から人が、街が、世界が  
 美しく、豊かになると信じて。

ミルボンは、  
 美容室を通じて美しさを届け、  
 世界中の住み続けられる街づくりに貢献する  
 メーカーです。





## 「つぶれない会社を創る」ため 連続してイノベーションを起こす

創業以来、持続的成長を果たしているミルボンの根幹にあるもの。それは「つぶれない会社を創る」という信念——。2022年2月に新しい中期5カ年事業構想を発表し、未来のミルボンと美容産業を創造すると宣言した、代表取締役社長佐藤龍二よりご挨拶申し上げます。

### ■ ミルボンイズムを携え、社会、生活者に美を提供する企業

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、美容室専売の頭髮化粧品を中心とした商品を製造、販売しているメーカーです。美容師というプロフェッショナルと、美容室という美しさを創造する空間を通じて、生活者一人ひとりへ、ひいては社会全体へ美を通じた心の豊かさという価値を提供しています。

当社は上場以来、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てきました。そして21年度には初の連結売上高400億円を突破し、withコロナの

時代においても成長軌道を取り戻しました。

このような持続的な成長の前提としてあるのは、ミルボンのビジネスモデルを支える普遍的な事実です。いついかなる時代でも人は美しくありたいと願うもの。そしてその願いを叶えてくれる場所である美容室には、お客様がリアルに、そして定期的に来店されるのです。それはコロナ禍であっても変わらないものでした。

また常に美容室に寄り添う当社の1,000人を超える社員たちが、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」とい

う、いわばミルボンイズムをしっかりと胸に刻み、日々の業務に勤しんでいることも大きな要因と言えます。



### ■ 常に未来のあるべき姿に向かって挑戦していく

ミルボンは創業以来、「つぶれない会社を創る」という信念を掲げてきました。

「つぶれない会社を創る」ためには、常に市場や顧客の変化に対応していくことが求められます。それはつまり連続的にイノベーションを起こしていくことに他なりません。

当社は22年2月に26年までの新しい中期5カ年事業構想を発表

しました。中期事業構想における戦略については、後ほど詳しくご説明しますが、ここで申し上げたいのは、打ち立てた戦略は向こう5カ年のみならず、10年先、そしてさらなる未来のミルボンのあるべき姿を現実化するためのものだということです。当社は未来のミルボンに向かって挑戦し続け、投資し続け、イノベーションを起こし続けます。その結果として

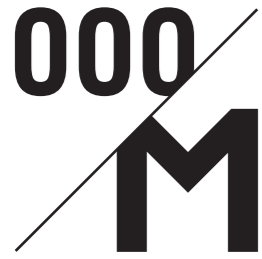
成長し続けていくのです。

「持続可能な社会」という言葉がありとあらゆる場所で語られる今日、持続的成長を果たしていくミルボンの存在は、より存在感を増していくことと自負しております。

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。2022年は当社にとって新たな中期事業構想が始まる年であるため、21年度の取り組みのご報告のみならず、当社の価値創造の源泉や経営戦略、サステナビリティ推進に関する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、編集に努めてまいりました。全体のデザインについては、「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3回目となります。19年度の1回目は、まず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制作をいたしました。続く20年度の2回目は、コロナ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。そして3回目となる21年度においては、こうした過年度の制作方針を踏まえつつ、より幅広いステークホルダーの皆様へ当社へのご理解を深めていただけること、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションをより活発化するツールであることを狙いとして制作しております。

まだまだ試行錯誤しながらの段階ですので、内容について、ご不明な点、至らない点、お気付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。

## INDEX

001 M ABOUT MILBON	002 S STRATEGY
003 E SUSTAINABILITY & ESG	004 P PERFORMANCE

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

## 私たちが 提供するもの

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

## 持続的な 成長企業

1996年の株式公開以来、コロナ禍に入った2020年度を除く全ての期で増収を記録。逆境を好機に変え続ける強みについて

## 世界に広がる 美容市場

日本を含めた14の国と地域に展開し、各国での地産地消体制を確立するグローバル展開について

## ミルボンの セールスチャネル

国内外で現地の販売代理店と協力体制を構築し、各地の美容室と顧客に商品とサービスを提供する仕組みについて

## 持続的成長を支える 3つの理由

持続的成長を支える組織哲学の浸透を担う「THE MILBON WAY」、独自のビジネスモデル、中期5カ年事業構想について

## 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「THE MILBON WAY」を土台とした価値創造モデルについて

クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

## WHO WE ARE

### 私たちが提供するもの

#### 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です

##### ■ 美容室を通じて

###### 美しい生き方を応援する

当社は、『美しさを拓く。Find Your Beauty』をコーポレートスローガンに掲げ、美容室を通じて、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。当社では美容室が人々の美し

##### ■ 2つの視点で変化し続ける

当社のお客様は、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お客様でもあります。そうした中で、心豊かな社会の実現に不可欠である美容室の持続的な発展には、それら全てのお客様の声に真摯に耳を傾ける必要があると強く認識しています。

そのことから当社では、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つの視点を徹底し、真に美容師、そして美容室を利用され

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信念のもと、1960年の創業以来半世紀以上にわたり、一貫して美容師・美容室に絞った事業を展開しています。

提供する商品には、美容師がお客様に対して使用するカラー剤やヘアケア剤などの業務用商品と、美容室を利用するお客様が美容室を通じて

るお客様が求める美容サービスを追求・提供し続けています。

そうした一例として当社では、美容室・美容師に寄り添う営業システムである「フィールドパーソンシステム」や、一流の美容師と共同で商品開発を行う「TAC製品開発システム」などを独自に導入してきました。

さらに、外出がはばかれるようになった近年のコロナ禍においても、お客様の利便性の向上とともに、美容室にも売上が計上される公式オンラインストア「milbon:iD」の開発に加え、美容師が様々な学びを得られるオンラ

のみ購入できる一般消費者向け商品とがあり、これらの製造・販売を通じて美容室の持続的な成長とお客様の美しい生き方に寄り添い続けてきました。美容室向けヘア化粧品では国内市場を牽引しており、グローバル進出を進める現在では、国内外の美容室で当社製品を取り扱っていただいています。

イン教育システムやバーチャルイベントスペースの提供など、積極的なDX化をはじめとした、時代の変化と求めに応じたサービスを展開・拡充し続けています。

当社は化粧品を製造・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。私たち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。そしてその先には、美しく輝いて生きる多くの人々によって照らされる、明るく持続可能な社会があると強く信じています。

#### 美しさを拓く。Find Your Beauty

すべては、美しく生きるために。私たちは、一人ひとりに、自分らしさ、心の豊かさ、人生の彩りを価値にして届けます。ヘアデザイナーと向き合い、ともに教え育み、今を超えようと、磨き上げた結晶から、生まれ落ちる美しさ。それは、私たちだけが創れる確かな価値。美しい髪を自信に、新しい世界にはばたけるよう、私たちは、今ここにない未来を創り続けます。



美しさを通じた  
心豊かな社会の実現

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  
前向きな社会を創造すること

WHO WE ARE

持続的な成長企業

業績推移と新中期事業構想における目標値

——— 連結売上高 (億円)  
..... 連結営業利益 (億円)

リーマンショック

国内事業は堅調だったが、進出して間もなかった韓国事業における影響は甚大であり、撤退の選択肢が挙がるほどだった。しかし、社長の佐藤自らが現地を視察し、「絶対にやるべきだ」と自社による事業展開を決断。韓国事業は現在、海外事業の重要な柱として成長している。

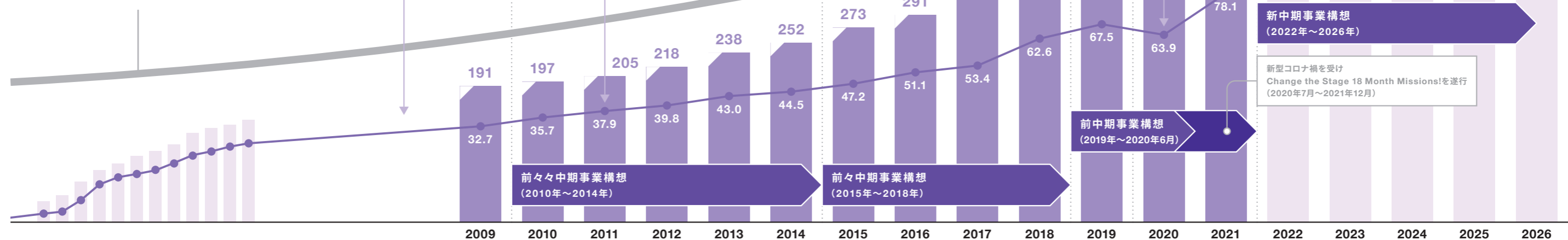
東日本大震災

被害が甚大な各自治体に対し総額1,000万円の義援金を拠出し、さらに社内で募った約200万円の義援金を送る他、各種工業団体や製品開発協力美容室等と連携した継続支援を展開。事業への影響はほとんどなく、売上高が初めて200億円を超える成長を記録した。

新型コロナウイルス

初めての緊急事態宣言を皮切りに、かつてない逆境に立たされたが、最終的な連結売上高は前年度比98.5%の微減にとどめることができた。美容室市場が、人々の生活に強く結びつく市場であるという認識を深めたとともに、当社事業の強みを改めて実感した。

1996年の株式公開以来、  
コロナ禍の2020年度を除く  
全ての期で増収を記録



微減、のコロナ禍を経て、2021年度は過去最高の売上高と営業利益を記録。  
パンデミック前に計画した成長曲線を超える実績で、  
リーマンショック、東日本大震災に続き、逆境を好機に変える強みを証明した。

■ 困難を経て飛躍的な成長へ

当社は、1960年に業務用ヘア化粧品の専門メーカーとして出発し、一貫して美容室に事業領域を絞った独自の戦略を展開してきました。その結果、株式公開以来2020年度を除く全ての期で増収を記録するなど、近年のコロナ禍をはじめとした数々の逆境にも柔軟に対応することによって社会

の変化に合わせた持続的な成長を果たしています。

唯一、減収減益となった20年度はコロナ禍に入った年です。初の緊急事態宣言が出された同年4月には、売上が前年同月比6割まで落ち込みましたが、美容が人々にとって不可欠であることを裏付けるかのようなその後の復調によって、

最終的な連結売上高は前年度比98.5%と微減、にとどめることができました。

そうした困難を経て迎えた21年度は、継続するコロナ禍の逆境を跳ね除け、売上高は初めて400億円を突破する415億円、営業利益も初めて70億円を超え、78億円となるなど、いずれも過去最高を大幅

に更新する飛躍的な成長を遂げた1年となりました。伸長率は過去最高だった19年度の売上高と比較しても114.7%と大きな伸びを見せ、コロナ禍以前に発表した前中期事業構想で計画していた成長曲線を超える実績を作り上げることができました。

■ 実績が証明した強み

立ち塞がる困難を好機に変えて成長し続ける企業姿勢は当社の強みであり、今回の復調は決して偶然ではありません。それは過去の実

績を見ても明らかです。現社長の佐藤龍二が就任した08年以降には現在のコロナ禍のみならず、08年のリーマンショックによる世界規模の金融危機、さらに11年の東日本大震災といった未曾有の壁が立ち塞がりました。しかし、この時にも成長を停滞させることはありませんでした。

そうした背景には、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「つぶれない会社を創る」という企業哲学が存在します。「つぶれない会社」とは、

時代によって変わり続ける社会に対応し、社会から必要とされ続ける企業であってこそ実現するものです。そのためには自然災害をはじめとした不確実性を孕んだ事象に対応することはもちろん、今後も急速に発展・変化し続ける社会の要求を確実に捉える必要があります。当社では今後さらに、「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」をキーワードにグローバルな事業展開と成長を加速させていきます。



## WHO WE ARE

# 世界に広がる美容市場と ミルボンのグローバル展開

## 販売、生産、開発拠点の展開で 地産地消体制の確立へ

### ■ ミルボングローバルビジョン

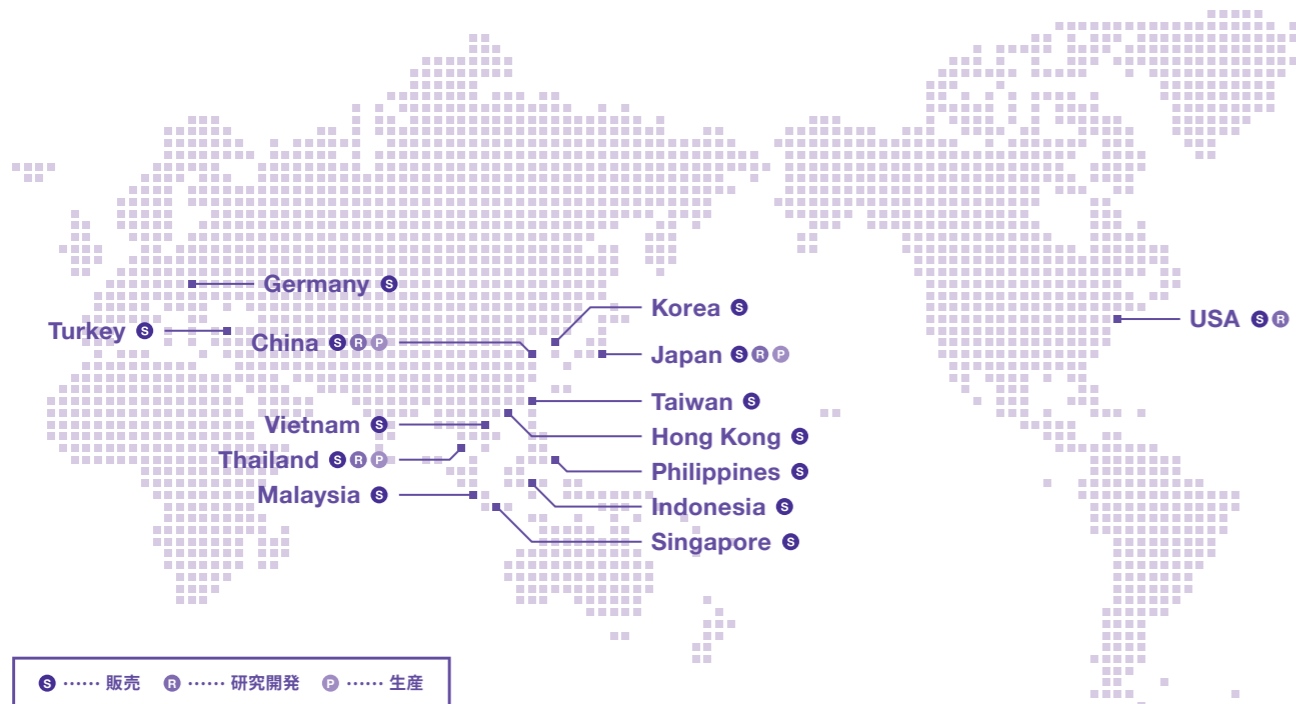
教育を中心としたフィールド活動によって、世界の国・地域の美容に地域貢献し、日本発（初）、世界No.1のグローバルプロフェッショナルメーカーをめざす。

#### ■ 全世界に普遍的にあり続ける 願いをニーズに

当社では、2010年から本格的にグローバル展開を推進し始め、現在では日本を含めた14の国と地域に販売、生産、開発拠点を展開しています。全世界に必ずと言えるほど存在している美容室は、地域になくてはならない重要なコミュニティとして機能し続けており、当社は全世界

に普遍的にあり続ける「美しくありたい」という願い、つまりは「美容・美要」をニーズとしたマーケットにおいて、人々に美を提供する美容室とともに事業展開を進めています。美容において重要なことは、美容が地域に根ざした「文化」であるという点です。そのため、「美しさ」という概念は世界共通であっても、何を美しいと感じるかはその千差万別となりま

す。そのことから当社では、グローバル展開において現地採用を積極的に推進しており、現在海外で働いている社員のうち、海外現地で雇用をした社員は約90%を占めています。現在の海外拠点は販売拠点が主ですが、今後は各地での地産地消体制を確立すべく、開発・生産領域をさらに各地に展開し、現地文化に根ざしたグローバル展開を推進していきます。



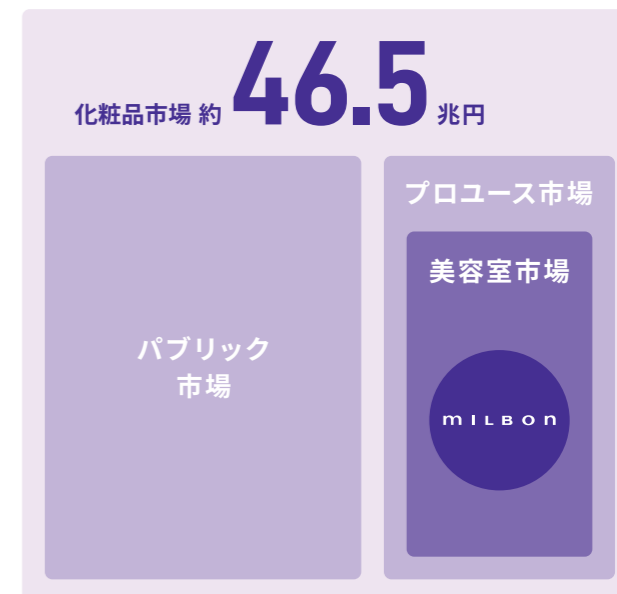
### ■ ミルボンが制する巨大市場の一角

化粧品市場は、世界全体で約46.5兆円（※）を越す巨大なマーケットであり、この市場は大きく一般消費者向けの「パブリック市場」と、専門店を通じて製品・サービスを提供する「プロユース市場」に分けることができます。ミルボンはこのうち「プロユース市場」の一部である「美容室市場」に事業領域を絞り、美容室のみを通じて、美容師と、美容室を利用されるお客様に対して製品・サービスを提供しています。

提供する製品・サービスは美容室の主力サービスである「ヘア化粧品」が中核であり、美容師がお客様に対して施術の際に使用するカラー剤をはじめとした業務用製品と、お客様の要望に応じて美容室が販売する一般消費者向け商品の両方をミルボンでは製造・販売しています。

グローバル進出を推し進めていく中でも、ミルボンにとって国内市場が未だ中核であることは変わりません。大きな成長を秘めた海外市場での展開を加速していく一方で、その土台となる国内市場の地盤を固めることは必須と言えます。

※出典：独立行政法人製品評価技術基盤機構（NITE）「2020年度化粧品産業動向調査報告書」



### ■ 世界においても変わらない美容室ならではの価値

#### 美容室ならではのコミュニティ特性



（出典：株式会社リクルート「美容センサス2021年上期」<<美容室・理容室編>>）

#### ■ 今後もなくなることはない 美容室という産業

当社が化粧品市場のプロユース市場において、美容室市場に事業領域を絞っている背景には、美容室ならではのコミュニティ特性があります。それは、美容室が昔も今も、そしてこれからも変わることのない「リアル」と「コミュニティ（繋がり）」の

場であるということです。どれだけデジタル化が進もうとも、カットやカラーなどをはじめとしたサービスはリアルでしか提供することはできず、それは同時に美容室が今後も人々の生活にとって欠かすことのできない、つまりはなくなることのない産業であることを示しています。実際に、株式会社リクルートが日本

全国の人口20万人以上の都市居住者のうち、15～69歳の男女13,200人を対象に行った調査からも上記の美容室ならではのコミュニティ特性が明らかになっています。これらの特性は日本のみならず、世界においても変わることのない美容室が持つ価値であり、美容室という空間の不可欠さを物語っています。

WHO WE ARE

ミルボンのセールスチャネル

当社のセールスチャネルの概要

美容室市場では、主にメーカーが美容室で取り扱う商品を生産し、販売代理店を通じて全国の美容室に提供しています。ミルボンでも基本的に同様の商流を国内外で構築しています。



販売代理店と美容室との強固な信頼関係で美しさを届ける

当社が事業領域としている美容室市場では、メーカーが美容室で取り扱う商品を生産し、販売代理店を通じて全国の美容室に提供しています。美容室で取り扱う商品は、店舗で美容師がお客様に対する施術の際に使用する業務用のヘアカラー剤、パーマ剤などに加え、美容室に来店されるお客様がご自宅で使用される商品まで多岐に及びます。

この商流は当社が展開する海外市場においても基本的に同様であり、現地の販売代理店と協力関係を構築した事業を展開しています。一部地域では、直接、美容室へと製品の提供を行うこともあり、国や地域

の実情に応じて柔軟な商流を構築しています。

また当社では、コロナ禍で外出がはばかれる状況となったことで美容室への来店が難しくなったお客様に寄り添うとともに、これにより売上の減少を強いられることとなった全国の美容室を支えるべく、コロナ禍以前より準備していた公式オンラインストアーズ「milbon:iD」を2020年6月に本格始動。お客様が自宅にいても当社商品を購入できるようになりました。

ただし、この場合においても、会員登録は日頃利用している美容室のみで可能とすることで、売上を代

理店、美容室に計上する仕組みを構築し、「美容室とともに」という姿勢を貫いております。登録店舗数と会員登録者数は当初計画した21年度末3,000店舗・60,000人の目標を大きく上回る約3,200店舗・約170,000人となり、商流は維持しつつ、新たな可能性を開花させているところです。

このように美容室市場とは、美容師という美のプロフェッショナルを通じて、お客様に美しさと心の豊かさを提供する市場であり、当社はこの市場において、メーカーとして社会に貢献しています。

美容室市場の可能性

当社の事業領域である美容室市場は、どれだけデジタル化が進んだとしても、カットやカラーをはじめ「リアル」でなくてはならない市場と言え

ます。美容室でサービスを受けるためには基本的に来店することが必要であり、それゆえにその場では美容師とお客様とのコミュニケーション

が必ず発生します。そうした特性を踏まれば、美容室、そして美容室市場は今後も大きな発展性を秘めた可能性の宝庫なのです。

美容室市場が秘める発展性

コミュニティとしての唯一性



美容室という「リアル」な空間は、デジタル化が進む現代だからこそ、顧客、地域、社会にとってより貴重かつ重要なコミュニティ（繋がり）の場となってゆく可能性がある

「美」だけでなく、「健康」まで



美容室は「髪」のみを扱う場所と捉えられてきたが、近年は「肌」に関するケアや商品販売の場所にもなり、さらに今後は「ビューティヘルス」全般を扱う空間となる可能性がある

デジタル変革の可能性



デジタルプラットフォームの開発などにより、お客様の来店時以外にもお客様の「美」に寄り添うことが可能となり、美容室にとっても営業・学習面での生産性が向上する可能性がある

美容室の「リアル」でのコミュニケーションが必須であるという特性を活かし、美容室が地域のビューティプラットフォームとなるだけでなく、デジタル変革を促進することで、市場全体のさらなる成長を望むことができる

## WHO WE ARE

### 持続的成長を支える3つの理由

#### 1 THE MILBON WAY

#### 2 独自のビジネスモデル

#### 3 中期5カ年事業構想

##### ■ 確実に受け継がれる「ミルボンイズム」

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、「すべては、ヘアデザイナーとともに」という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続けています。新入社

##### ■ 美容室の増収増益に特化したサービスによる強固な信頼関係

当社は、「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、一貫して美容室・美容師に絞った事業を展開することで、持続的な成長を遂げてきました。巨大な化粧品市場の中のヘア化粧品市場、さらにそのうちのプロユース市場における美容室市場に特化するからこそできる他社には真

##### ■ ビジョン実現へ

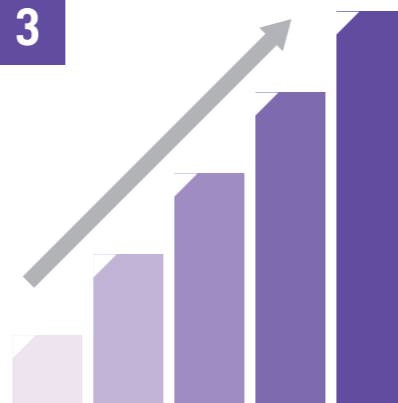
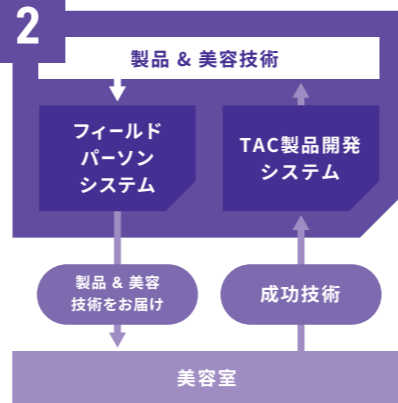
###### 5年毎の確実な目標達成を

当社ではTHE MILBON WAYをもとに、5カ年ごとの中期事業構想を発表しています。それにより長期ビジョンの具現化へ、最新の社会動向と5年後の社会変化を見据えた5カ年の取り組みを確実に進めることができ、常に掲げた目標を達成し続けてきました。また、中期5カ年の途中に目

員に対して3カ月間にわたって行われるミルボンパーソン研修、2年目、5年目の年次研修や、昇格時に受ける昇格者研修などでもフォロー研修を実施するなど、長期間にわたる継続的な教育体制によって、全社員に確実に受け継がれています。5年毎に発表される中期事業構想などもTHE MILBON WAYをもとに策定しています。

似できない数々のサービスを展開し、「美容室の増収増益」につながる価値を提供し続けることに成功しています。「モノを売るな、コンセプトを売れ」という合言葉を全社員が体現してきたことで、成長意欲の高い美容室やトップクラスの美容師からの支持・賛同を獲得し続け、強固な信頼関係を構築しています。

標を達成した場合には、すぐに新たな中期事業構想をスタートさせており、決して成長を停滞させることはありません。加えて、昨今の新型コロナ禍においては、社会の喫緊の要求に応えるために即座に計画を見直すといった柔軟さも兼ね備えており、全社員が常に中長期のビジョンを見据えたアクションを起こし続けています。



## 持続的成長を支える3つの理由

### 【解説】独自のビジネスモデル

当社は1960年の創業以来60年以上にわたり、美容室向けのヘア化粧品に絞った独自のビジネスモデルで事業を展開し続けています。こうした事業領域を絞ったビジネスモデルであるからこそ、営業職から研究職まで全ての社員が充実した専門的

な研修を通じて、美容市場に関する深い理解と一定の美容技術を習得することができ、その成果として美容師の立場に立った「顧客（美容室）視点」で潜在的なものも含めたニーズを捉え続けることができています。こうした強みは、バリューチェーン全体

における美容室への多角的な支援へとつながっており、美容師の先にいる全てのお客様の美しさの実現と、さらにその先にある心豊かな社会の実現という、当社が真に提供すべき価値創出の源となっています。



## 専門機関も認めるビジネスモデル

### 事業戦略の独自性を評価する「ポーター賞」を受賞

当社独自のビジネスモデルは、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しており、96年の上場以降19年まで23期連続で増収を記録するなど、高い収益性を維持しながら、こうした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。

運営事務局からは「『美容室の増収増益につながる』事を第一の価値提

供とし、製品開発においては、先端の美容師にしかできないような技術も製品と技術マニュアルに落とし込み、教育支援を提供することにより、多くの美容師が、顧客の求める高度なサービスを提供できるようにする。美容室への営業・教育支援の『フィールドパーソンシステム』という仕組みを持ち、営業担当社員と教育担当社員が、美容室の成長を支援する様々なサービスを提供している」(ポーター賞運営委員会プレスリリースより抜粋)という

コメントをいただくなど高く評価していただいております。



## WHO WE ARE

# 持続的成長を支える3つの理由

### ■ 解説 7つの独自性

当社では、美容室向け化粧品に特化するからこそ可能な様々な独自のサービスを展開しています。ここでは、持続的成長を支えている当社独自の取り組みについてご紹介します。



#### ■ フィールドパーソンシステム

商品だけでなく、商品に付随する美容技術等の付加価値を提供することで美容室に貢献する独自の営業体制です。課題を発見するフィールドマーケティングセールス、教育支援に特化したフィールドサロンエドゥケーター、化粧品に特化したフィールドコスメティクスエドゥケーターの3者の連携で幅広いサポートを行っています。



#### ■ ミルボンパーソン研修

新入社員の全職種を対象に、当社の歴史・哲学から、商品知識、美容技術まで幅広い内容を学ぶ約3カ月間の研修です。その後、総合職は約3カ月間のフィールドパーソン研修と3カ月間のOJT研修、研究職は約半年間の開発者研修、とトータル9カ月間の研修を経て各部門に配属されるため、即戦力人材の育成が可能となっています。



#### ■ サロンとの強固なパートナーシップ

フィールドパーソンシステムで美容室との強固なパートナーシップが構築されることにより、美容師との共同製品開発が可能となっているほか、毎年1,000軒以上の美容室から「経営指数調査」として売上等の経営データの無償提供を受けるなど、パートナーとして成長する関係性が育まれています。



#### ■ TAC 製品開発システム

評価の高い美容師から学んだ美容ノウハウを反映して製品開発する仕組みです。「感性と科学の融合」というキーワードのもと、開発担当者自らが美容室に出向き、トップクラス美容師が有する感性的な技術力等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届けています。



#### ■ 最先端の研究システム

頭髮に関する研究を独自に行い、2012年からは理化学研究所が所有するSPring-8という大型放射光施設を用いるなど、国内頭髮基礎研究ではトップクラスの研究技術を有しています。同様の研究開発体制を構築している美容室専売メーカーは他に例がなく、科学的根拠に裏付けられた製品開発を行っています。



#### ■ 安定した生産体制

ゆめが丘工場では、世界保健機関（WHO）の制定した国際基準「GMP」に基づいた生産体制を確立しています。ISO 45001（労働安全衛生マネジメントシステム）の認証を受けるなど、従業員の安心安全を最優先で考えているほか、需要に応じて生産量を柔軟に変えられる「多品種変量生産」体制を整備しています。



#### ■ DX推進（BtoBtoC型の独自のECサイト「milbon:iD」）

お客様が美容室に来店することなくインターネットから当社製品を購入できるBtoBtoCのECプラットフォームであり、コロナ禍による外出自粛の中で大きな支持を得ました。美容室でのみ会員登録が可能であり、売上は登録美容室に計上される仕組みのため、お客様と美容室の双方にメリットが生まれています。

### ■ 解説 中期5カ年事業構想

当社の持続的成長は、5カ年ごとに策定・発表している「中期5カ年事業構想」をなくしては語ることはできません。「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具現化へ、「美容室はどうあらなくてはならないのか」、そして「当社はどうあるべきなのか」を常に考え、最新の社会動向と5年

後の社会変化を見据えた中期事業構想を確実に推進してきました。ここでは2010年以降の中期事業構想と確実に積み上げてきた成果を振り返ります。

#### 中期事業構想 2010 - 2014

### 日本のみ からの脱却 (グローバル)

#### ■ 中期ビジョン

顧客創造につながる美容技術に絞り、日本を基盤とする、アジアを中核としたマーケットを創造する

#### ■ 中期目標

連結売上高目標250億円  
国内売上224億円  
海外売上26億円  
海外売上比率10.5%（連結ベース）

#### ■ 実績

少子高齢化が進む国内市場でのヘアケアを中核とした美容室への教育支援活動とともに、アジア地域を中心に積極的な海外展開を行った結果、中期事業構想で掲げた目標である売上高250億円、海外売上比率はほぼ目標と同水準の10.4%を達成。この間には東日本大震災が発生しましたが、影響を受けることなく堅実な成長を記録しました。

#### 中期事業構想 2015 - 2018

### 髪のみ からの脱却 (ビューティライフケア)

#### ■ 中期ビジョン

世界のプロフェッショナル市場で戦える、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入りをめざす

#### ■ 中期目標 ※「収益認識に関する会計基準」適用前の目標値

連結売上高目標350億円  
国内売上285億円  
海外売上65億円  
海外売上比率18.6%（連結ベース）

#### ■ 実績

国内基幹工場であるゆめが丘工場の増設、中央研究所の増設、銀座をはじめとする国内拠点の新設、フィリピン、韓国（テジョン）、中国（成都）、ドイツなど海外拠点の新設といった積極的な成長投資を実施。コーポレートブランディングや製品ブランディングに本格的に取り組むなど、店販ビジネスの充実に努め、プレミアムブランドが大きく業績に貢献しました。この結果、日本国内が特に堅調で、19年度目標の連結売上高350億円を1年前倒しの18年度に達成。国内シェアNo.1を維持しただけでなく、アジアシェア11%でアジアNo.1、世界シェアは3%で世界No.7となり、計画より1年早く新たな中期事業構想を策定することになりました。

#### 中期事業構想 2019 - 2020 & 「Change the Stage 18 Month Missions!」(2020 - 2021)

### 業界視点のみ からの脱却 (社会・生活者視点)

#### ■ 中期ビジョン

本質的な社会・顧客視点での“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の確立

#### ■ 中期目標 ※19年時点の23年度目標値

連結売上高目標485億円  
国内売上400億円  
海外売上85億円  
海外売上比率17.5%（連結ベース）

#### ■ 実績

当初、19-23年度の中期事業構想を展開していましたが、コロナ禍に伴う人々の行動様式・価値観の変化に合わせた対応へ舵を切ることになりました。それが、20年7月から21年12月に行った「Change the Stage 18 Month Missions!」です。急速に表面化した美容室経営のDX化の必要性への対応を加速させるため、公式オンラインストア「milbon:iD」、美容師のためのオンライン学習ツール「エドゥケーションiD」、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」を相次いで開設。研究開発においては初の海外 R&D 拠点を北米に展開し、中国、タイでも稼働準備が整ったほか、生産体制ではタイ工場増設と、中国工場の新設について想定以上のスピードで進めることができ、21年度には元の成長軌道を超える実績を記録しました。

## WHO WE ARE

# 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中期5カ年事業構想、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。

## VALUE

### 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



地域の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



### 主な経営資源

- 財務資本**

健全かつ安定した財務体質

純資産	自己資本比率
401.9億円	83.3%

※2021年度12月期
- 製造資本**

国内外に広がる生産拠点

日本(化粧品GMP対応)、タイ、中国の **3** 拠点

※2021年度12月期
- 人的資本**

THE MILBON WAY、美容人材

連結従業員数	教育研修費
1,038名	103,773円
	(21年度/1人)

※2021年度12月期
- 知的資本**

感性と科学を融合する研究開発

研究開発費	特許保有数
17.4億円	国内 231件 海外 34件

※2021年度12月期
- 社会関係資本**

美を通じた社会とのつながり

定期的に情報交流を行う美容室数	公式LINE/Instagram milbon:iD登録者数
12,435軒	231,149人

※2022年度4月現在
- 自然資本**

サステナビリティコミットメント達成に向けた効率的な資源の活用

エネルギー使用量	水使用量	CO2排出量
2,249KL	47,219m <sup>3</sup>	4,129t-CO2

※2021年度12月期  
(水使用量のみ当社生産工場実績)

### 事業モデルと成長戦略

**FPシステム**

リアルとデジタルを活用し、教育支援活動を中核に、美容室に貢献するシステム

**TAC製品開発システム**

BtoBtoCの顧客視点でコンセプトを生み出し美容ソフトと合わせて製品を開発

**多品種変量生産体制**

美容室の要望に合わせて個口、即日出荷を可能にする生産体制

INPUT

### 継続して価値を生み出す戦略

中期5カ年事業構想

サロソシャルイノベーション × サステナビリティコミットメント

DXの推進

milbon:iD / エデュケーションiD  
デジタルアリーナ/フィールド活動DX

OUTPUT

### 直近の成果と目標

	2021年度	2026年度目標
売上高	415.8億円	580億円
営業利益	78.1億円	108億円
ROE	13.4%	13.9%
ROIC	12.9%	13.6%
配当性向	43.3%	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

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

持続的な事業成長の社内基盤

OUTCOME

経営資源への還元

THE MILBON WAY / 創業理念「つぶれない会社を創る」



美しくありたい。  
その想いは人の心を豊かにする。

美しくありたい。  
その想いは街並みに彩りを与える。

美しさへの想いは、人と街の未来を創る。

# STRATEGY

-CEO INTERVIEW-

ミルボンの戦略

## 2021年を 振り返って

コロナ禍に対応した「Change the Stage 18 Month Missions!」の成果として、連結売上高が初の400億円を突破

## 考慮すべき社会的背景と 新中期5カ年事業構想

国内外の急速な変化とリスク、美容業界の課題を捉え、新中期事業構想で目指す美容産業の変革

## 新中期事業構想の 重要戦略の概要とポイント

グローバル戦略「7つのリージョン」で地産地消体制の構築。国内戦略「サロンソーシャルイノベーション」で美容室を「ビューティプラットフォーム」へ

## 2026年に目指す ミルボンのあるべき姿

「Stage for the Future」をキャッチコピーに美容産業の未来を創り、アジアNo.1、世界ベスト5のグローバルメーカーへ

クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

## 不透明な時代を切り拓く 成長戦略としての 新しい中期5カ年事業構想

2022年2月にミルボンが発表した中期5カ年事業構想の概要を代表取締役社長佐藤龍二よりご説明します。先を見通すことが困難な時代においても持続的成長を遂げるために、ミルボンは自らを変化させながら、グローバル視点で美容産業の未来を創出していきます。

### DX化によって新たな成長ステージへ

#### ■ コロナ禍の18カ月間で 数々のミッションを

まずミルボンは2021年度、依然としてコロナ禍にありながらも、連結売上高として初の400億円突破となる415億円という成績を収めましたことを改めてご報告します。

この好成績は美容師の皆様、販売代理店の皆様のご尽力の賜物です。また消費者の皆様、株主の皆様、そして当社社員も含むあらゆるステークホルダーの方々のお力無くしては成し得なかったことは間違いありません。この場を借りてお礼を申し上げます。

その上でもう一つ理由を挙げるのであれば、20年6月、コロナ禍という未曾有の事態を受け、18年から始まっていた中期5カ年事業構想を中断し、「Change the Stage 18 Month Missions!」と題した新しい時代のための成長戦略に舵を切ったことです。

「Change the Stage 18 Month

Missions!」とはコロナ禍以降、次々と露わになった世の中の大きな変化に対応していくため、18カ月という短い期間で、当社が取り組んでいた様々な変化、変革のスピードを加速させていこうというものです。その肝となったのは事業の様々な局面でのDX化を一気に押し進めていくミッションでした。

具体的には、従来の商流を変えずにお客様一人ひとりにつながる公式オンラインストアーズ「milbon:iD」と、場所や時間を選ばない美容師教育支援サービス「エデュケーションiD」の本格稼働、世界中の美容師と美容の未来をつなぐバーチャルイベントスペース「デジタルアリーナ」の立ち上げ、そして他業界に比べ遅れをとっていたデジタルマーケティングの推進などがこれに当たります。

ここで申し上げておきたいのは、「デジタルアリーナ」以外はコロナ禍に始めたことではなく、それ以前から着手し

ていた施策だということです。

#### ■ 人々の意識変化と取り組みが 合致し成果に

特に美容業界として画期的な公式オンラインストアーズ「milbon:iD」は20年程前に宅配サービスを検討した時代から試行錯誤を繰り返してきたものの進化形です。19年のローンチ後、コロナ禍で人々の外出への意識変化と合致するような形で、今まさに注目を集め始めています。「エデュケーションiD」やデジタルマーケティングについても、時代の流れと18カ月間の取り組みによって、ようやく目に見える形で成果が出始めてきました。

21年度は当社にとってDX化の土台ができた年でした。ミルボンは「Change the Stage 18 Month Missions!」によって、アフターコロナの時代に向け、また新たな成長ステージの入り口に立つことになったのです。

### ■ ニューノーマル時代の未知なる経営環境で

#### ■ 国内外の急速な変化と 多くのリスクを踏まえ

22年2月、当社は26年までの中期5カ年事業構想（以下新中期事業構想）を発表しました。主な戦略については次ページから一つずつお伝えしていきますが、それらをご理解いただくためにはミルボンが現在の社会や美容産業をどのように捉えているかを少しご説明する必要があります。

コロナ禍によって、人々の行動様式や価値観は大きく変容し、いわゆるニューノーマルの時代が始まっています。物的消費から価値的消費への移行、近隣消費傾向の強まり、セルフケアへの意識の高まりなど、当社にとって見過ごすことのできない変化がそこかしこで起こっているのです。

また日本における人口減少は想像を超えるスピードで進んでいます。都市の変化、いわゆるスマートシティ化、小商圏化への流れはもはや誰にも止めることはできません。

さらに引いた視点で世界の動向を見ても、潮目は確実に変わっています。

まず挙げられるのは地政学的リスクの再到来。社会システムやイデオロギーによる対立構造や台湾海峡リスクなどは、グローバル企業としてのミルボンにとって直接的に様々な影響を与えるものです。ロシアのウクライナ侵攻については、当社は現地では事業を行っていないため現在のところ直接的影響はありませんが、今後紛争が長引くほど原料やエネルギーの調達などで、当社にも関わりが出てくるものと予想しています。

気候変動やカーボンニュートラルへの取り組みも、もはや世界中のあらゆる事業活動と切り離すことのできない重要かつ緊喫な課題として横たわっています。

これから世界がどうなっていくのかは誰にも分かりません。ただ一つ確かなのは、未来を予測することはほとんど不可能というニューノーマルの世界で、かつて経験したことのない経営環境にさらされているということです。

美容産業に視点をフォーカスしてもたくさん課題が横たわっています。それらを大きく整理すると美容産業の構造的課題と業種的課題に分類されます。

構造的課題とは正に先に述べた人口減と小商圏化のこと。そして業種的課題とは美容室、および美容師の生産性や労務問題の課題です。技術サービスに頼る美容室は売上のためにはお客様の数を増やすしかありません。そこには必ず限界があります。また職人の世界でもある美容室では教育と労働時間のバランスに頭を悩まされ続けていま

す。美容室と美容産業は今、そのあり方自体の変革を迫られているのです。

社会全体を見ても、美容産業にフォーカスしても、課題は山積みであると言わざるを得ません。しかしそこには可能性やチャンスも大いにあるのです。

この先行き不透明なニューノーマルの時代に真のグローバル企業として成長していくためにはどのような経営戦略が必要なのか。そして構造的課題と業種的課題を抱える美容産業を変革していくにはどのようなアプローチが有効なのか。

当社の新中期事業構想では、全体をグローバル戦略と国内美容産業への戦略、加えて全ての事業活動の前提となるサステナビリティへの取り組みの3つに分け、それぞれに具体的な目標や取り組みを定めています。





CEO INTERVIEW

新中期事業構想の重要戦略の概要とポイント

グローバル戦略「7つのリージョン」



国・地域に寄り添いつつ地政学的リスクも回避

最初にミルボンのグローバル戦略からお伝えします。

世界のどの国・地域にも美しさという概念はあり、人々は美しくありたいと願っています。しかし何を美しいとするのかは国・地域によってそれぞれ。髪質や肌色、文化も様々です。いかにグローバル化が語られようと、美しさに世界共通の定義は存在しません。ミルボンはそれぞれの国・地域の美容室、お客様に寄り添いながら、各地で事業を展開していく必要があります。

当社の新中期事業構想におけるグローバル戦略は、日本も含む世界を7つのリージョンに分け、地域の状況を優先しながら、地産地消を推進していくというものです。

これは先に述べた地政学上のリスクをできる限り回避するためにも有効な手段です。現在も国・地域ごとに異なる法律や貿易上の規制がありますが、それらは今後の情勢の中でどう変化していくか予想できません。しかし地産地消体制が構築できていけば、変化がもたらすリスクを最小限に止めることができるのです。

21年には海外として2つ目となる中国工場が完成しました。この工場は日本国内用の商品を製造する工場ではなく、中華圏での地産地消を叶えるためのもの。同様に他のリージョンでも将来的に研究開発、生産拠点を構築するための準備を進めていきます。

各リージョンでの

長期的イメージに向かってまた各リージョンによって現在のミル

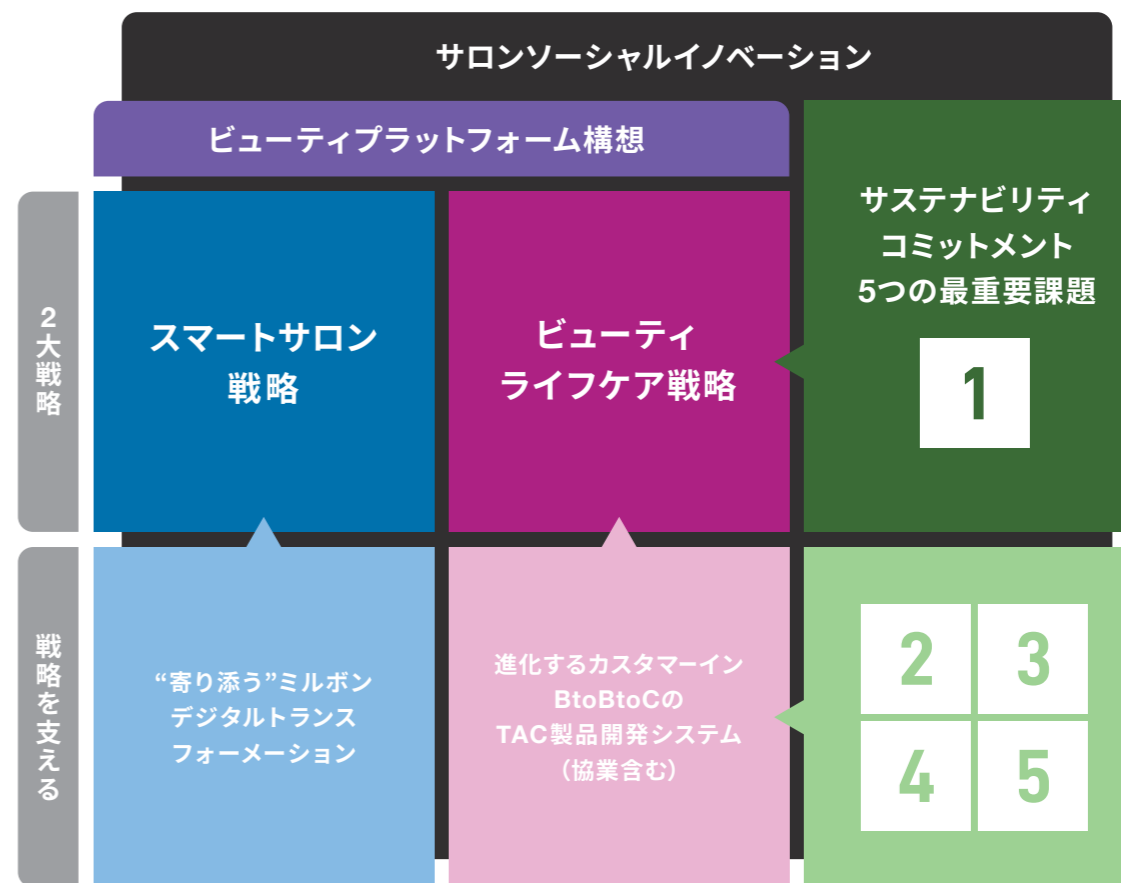
ボンのポジションは異なるので、上の図のように、リージョンごとの長期的な広がりのイメージと、新中期事業構想における重要テーマを設定しています。

例えば、すでに売上も認知度も高まっている韓国では「真のNo.1、IPOへの挑戦」をイメージし、そのためには幹部人材を育成することが必要だとしています。美容市場が急激に拡大している中国では「外資No.1への挑戦」をイメージし、生産体制を整備して加速的成長を果たしていきます。

またミルボンが進出できていないインド、オセアニア、中南米、南米などへも近隣のリージョンを拠点に足がかりを作っていくよう動き出します。

ミルボンは7つのリージョンというグローバル戦略で、26年までにアジアNo.1、世界ベスト5のメーカーを目指します。

国内戦略「サロンソーシャルイノベーション」



※ 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P38からの「SUSTAINABILITY & ESG」の章をご覧ください。

美容室をあり方から変えていくために

日本国内における戦略については上の図が全体像を示していますので、この図の成り立ちをご説明することがそのまま、国内戦略の概要をお伝えすることになります。

最上部にありつつ全体をカバーしている「サロソーシャルイノベーション」とは、構造的課題と産業的課題に悩まされている美容室そのものを変えていこうという、ミルボンによる「美容室のあり方改革」です。

改革実現の施策として、左側を広く占めているのが「ビューティプラットフォーム構想」。美容室をヘアスタイルのためだけに訪れる場所ではなく、美を通して地域の人々に豊かさをお届けするビューティプラットフォームへと

発展させていく構想です。

この構想のために用意している戦略がその下の「スマートサロン戦略」と「ビューティライフケア戦略」の2つです。スマートサロン戦略とはリアルとデジタルを融合した新しい美容室のあり方をサロンと協働で創出し、日本全国に展開していくもの。

ビューティライフケア戦略とは、ヘアケアのみならず、スキンケア、ビューティヘルスケアの領域もカバーすることで、美容室がお客様の美しさへ生涯にわたって寄り添う場所となるというものです。

また2つの下部にある薄い色の枠内にある文言は、それぞれの戦略を支える戦略で、DX化や製品開発システムの見直しなどミルボン社内でも変革すべきことを明記しています。

持続可能な社会の実現へ事業全体を通して取り組む

サロソーシャルイノベーションのための施策としてビューティプラットフォーム構想と並ぶ柱となるのが、右側の「サステナビリティコミットメント」です。これは持続可能な社会の実現に向けて事業全体を通して取り組むことなくして、サロソーシャルイノベーションは成し得ないことを意味しています。

サステナビリティコミットメントの下には5つの最重要課題が設定されていて、1の「美しさを通じた心の豊かさの実現」がミルボンとしては最上位であり、2から5はそれを支えるものと位置付けています。また緑色のエリアから左側へ矢印が向いているのは、持続可能な社会の実現こそが、ビューティプラットフォーム構想を支えると定義しているからです。

CEO INTERVIEW

新中期事業構想の重要戦略の概要とポイント

新しいサロンの創出「スマートサロン戦略」



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

Provided By : Japan Association for the 2025 World Exposition

美容室と協働で

新時代のビューティスポットをスマートサロン戦略とは、リアルとデジタルを融合した、あらゆる美容サービスを体験できるまったく新しいサロン空間「スマートサロン」を美容室へ提案し、賛同いただける美容室とともに全国へ展開していく戦略です。

当社はこの戦略を2つのフェーズに分けて遂行していき、フェーズ1では商業エリアの象徴的なスポットに美容室との協働によるモデルサロンを開発。そこで新たな顧客体験の検証と創出を行います。

続くフェーズ2では、全国主要都市にスマートサロンを展開。目標は100都

市、500軒から1,000軒とし、ミルボンの知販(※)管理メソッドと教育システムも同時に展開していきます。

スマートサロン戦略によって、生産性も顧客満足度も高い新時代のビューティスポットを具現化することは、“あり方改革”によって生まれる新しい美容室のモデルを提示することに他なりません。

スマートサロンは25年に開催される大阪・関西万博に出展予定で、多くの人に美容室の新しいあり方を体験してもらい、社会、顧客、国内外へと広く発信していきます。

※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

髪から広がる「ビューティライフケア戦略」

パートナー企業とともに事業分野を広げていく

ヘアケア商品を主軸とするミルボンですが、「髪のみからの脱却」の宣言通り、近年はヘアケアにとどまらず、美容に関わる他分野へも事業を展開しています。

すでに第1弾として19年からスタートしているのは化粧品事業。コーセーとの協働による「iMPREA」はお互いの専門領域を活かしたブランドであり、美容室で化粧品を買うという新しい文化を開拓しています。今後、当社としては化粧品事業を第2の柱とすべく、新たな自社ブランドも含めてラインナップを充実させていく予定です。

その次に準備しているのはビューティヘルスケアの分野への進出です。これは経口商品を中心とする美につながる健康サポート事業であり、第1弾は花王をパートナーとして現在、製品を開発中です。エイジングへのケアや、生活習慣などをモニタリングする皮脂RNAなど、独自の技術

やエビデンスを活かして、お客様の日々の変化に寄り添うサービスを提供します。

これらの知販商品は、売上の多くを技術サービスに頼っている美容室の利益率を大きく向上させるための施策であり、やはり美容室のあり方改革のための有効な手段になるのです。



全事業を通じた「サステナビリティコミットメント」



最重要課題に取り組み持続可能な社会の実現を

まず前提として、創業以来「社会から必要とされる会社は、社会がつぶさない」という信念が受け継がれてきたミルボンにおいて、事業活動を通じて社会へ貢献するという考え方は、まったく新しいものではありません。

例えば今で言うダイバーシティ&インクルージョンの観点では、15年以上前から三重の自社工場において、障がい者の自立支援のために地域の活動



団体と連携して独自の取り組みを行ってきました。それはやがて地域一帯へと広まり、現在では「M.I.Eモデル」と呼ばれ全国から注目を集めるまでになっています。

このような企業精神が存在する上で、持続可能な社会の実現があらゆる場所で語られている今、当社がやるべきことをより明確化するために、改めてサステナビリティコミットメントの基本方針を打ち出しています。「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」

当社はこの基本方針のもとに上にある5つの最重要課題を設定しました。持続可能な社会の実現に必要な取り組みは、全方位的に存在するわけですが、まずはミルボンが事業活動を通じて行うべきことに注力すべきと考え、最上位は必然的に「美しさを通じた心の豊かさの実現」となります。これら

5つの最重要課題への取り組みの詳細については次章「SUSTAINABILITY & ESG」をご覧ください。

生き活きと暮らせる街は住み続けられる街となる

また新中期事業構想において、この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(=美容室のあり方改革)を実現するための戦略の中核に位置付けているということをここでもう一度強調します。

ミルボンは美容室という場所を地域における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」へと変革していくため様々な取り組みを行っています。「ビューティプラットフォーム」は人が生き活きと暮らし続けられる街づくりにおいて重要な役割を担う場所となります。つまりそれはそれぞれの街の持続可能性へ、SDGsの目標11「住み続けられるまちづくり」へもつながっていく取り組みだと認識しています。

## 2026年に目指す ミルボンのあるべき姿

■ 持続的成長を果たした先に見据える数値目標

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、



■ 美容産業の未来を創造し  
成長を遂げるミルボン

ここまであくまで概要の説明となりましたが、これらの新中期事業構想の戦略のもとミルボンは26年のあるべき姿へ向けてすでに走り始めています。新

中期事業構想に添えたキャッチコピーは「Stage for the Future」。今、ミルボンは美容産業の未来を創るステージにいます。

では5年間走り続けた先のミルボンは、どのような状況を迎えているので

しょうか。

上に大きく書いてある通り、新中期事業構想では「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。」という言葉であるべき姿を表現しています。

ミルボンはこれを単なる努力目標として掲げているわけでは決してありません。当社社員が新中期事業構想の戦略をしっかりと理解し、「THE MILBON WAY」を胸にそれぞれの持ち場でやるべきことを遂行していけば、自ずと目標は叶えられるものと信じています。

またミルボンはイメージしている成長曲線の先に具体的な数字も見据えています。

来たる26年の数値目標として掲げているのは、連結売上580億円(国内売上437億円、海外売上143億円)。国内シェアはトップの地位を確固たるものにする19.2%。これらはこれまで確実に目標を達成し、持続的な成長を果たしてきたミルボンであれば、現実化できる数字です。

■ 中期5カ年事業構想は  
さらに先の未来のため

また海外売上比率は24.7%と、5年後のミルボンは7つのリージョンごとの施策により、グローバル企業として世界のより広い地域の人々に価値をお届けする企業体となっています。

その他、財務数値目標もここに合わせて記載しておきますのでご覧ください

い。当社は全体としてのバランスを見ながらも、成長のための投資は常に積極的に行っていきます。投資し続けるからこそ成長があることは、企業経営として当然の理ですし、ミルボンのこれまでの成長が証明していることでもあります。

もちろん私たちは5年先だけを見ているわけではありません。これまでご説明してきた新中期事業構想はミルボンの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。」から逆算して、今後5年の間に何をして、どこまでたどり着くのかという、いわばマイルストーンです。

■ 課題やリスクの裏側にある  
成長へつなげるチャンス

これからますます時代の先を読むのが困難になることは確かです。人々の価値観の変化、経済状況の変動、社会情勢の不安は常にそこにあると予想されます。そしてそれらは様々なリスクとなってミルボンの前に立ちはだかることになるでしょう。

しかしリスクの裏側にはいつもチャンスがあります。変化、変動、不安定

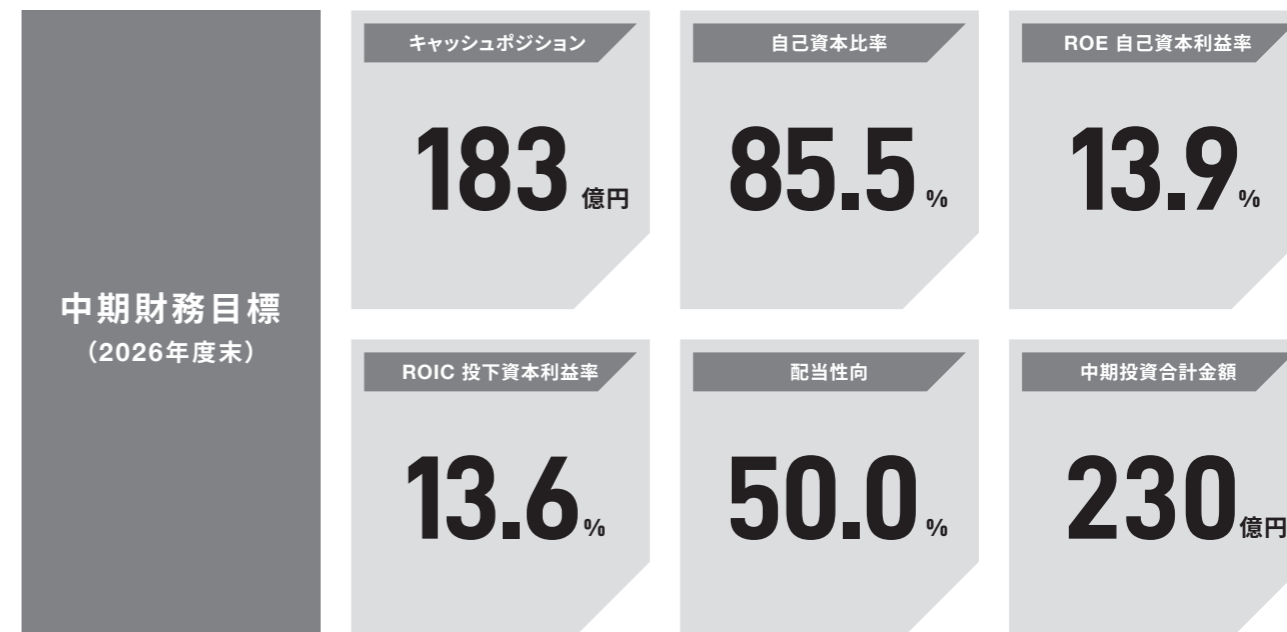
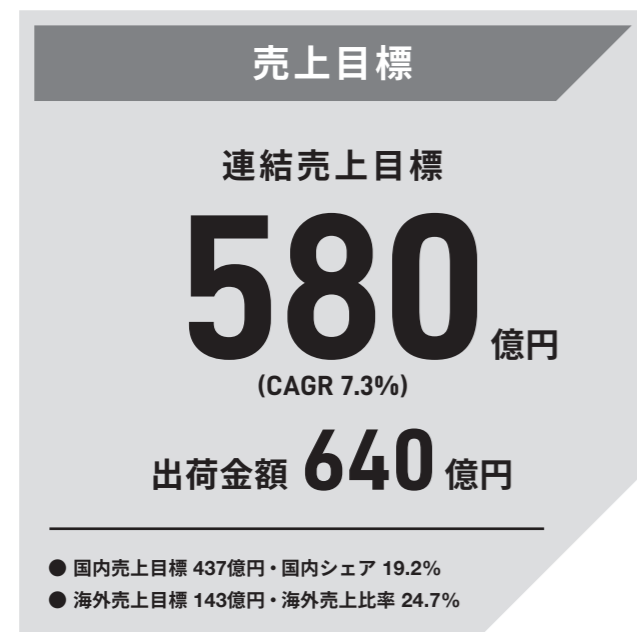


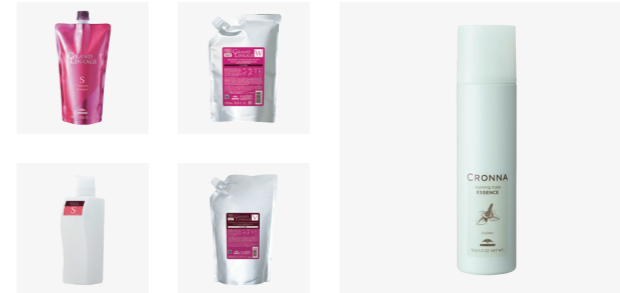
さの実態を冷静に見つめていけば、そこにはミルボンや美容産業にとっての新しい役割やチャンスが必ずあるはずだ。

ミルボンはこの時代を生きる一生活者の集合体として、美容産業の未来の創出を志す者たちの組織体として、リスクをチャンスに変えながら、成長を続けていきます。

これは中期事業構想内でも明文化していることですが、ミルボンは「美容室と共に、地域の人々の美しい生き方を応援し、未来に繋がる豊かな社会と、住み続けられる街づくりをめざす」のです。

ミルボンの持続的な成長に、ミルボンが創る未来に、大いに期待してください。





# New Products



# SUSTAINABILITY & ESG

ミルボンと社会課題

## ミルボンのサステナビリティの全体像

「美しさ」を中心とした5つの最重要課題を設定し、具体的なKPIで持続可能な社会の実現へ

## 5つの最重要課題に向けた取り組み

5つの最重要課題の各課題の推進活動を担う社員が語るKPIに対する現状と取り組み

## サステナビリティハイライト

2021 - 22年におけるサステナビリティに関わる活動を「環境」「社会」「ガバナンス」「教育・推進」に分けて紹介

## 独自の障がい者雇用として注目される「M.I.Eモデル」

ゆめが丘工場で15年以上前から行われ、全国的に注目を集める「M.I.Eモデル」と呼ばれる福祉法人との独自の連携

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の全体像

世界中を心豊かで持続可能な社会に

持続可能な社会の実現に向けた5つの最重要課題

「社会課題の解決」「持続的な事業の成長」「社内基盤の構築」に向けて



サステナビリティを戦略の中核として展開

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永続的に価値を提供するため、「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」というサステナビリティ基本方針を定め、戦略の中核として事業を展開しています。また、本方針に基づき、美容室・美容師とともに社会課題の解決に取り組む意志を示すため、国連の提唱するグローバルコンパクトに賛同し、署名しています。

サステナビリティの実現に向けては、具体的な課題を各部門との調整を行った上で「ESG/SDGsマトリックス」として毎年度整理し、内容を公開しています。その中でも特に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」と「持続的な事業の成長」「社内基盤の構築」の3つのポイントから選定した「5つの最重要課題」について、重点的に取り組みを進めています。

この「5つの最重要課題」の実現へは、各課題における具体的なKPIを定めて推進を図っています。

加えて、2022年2月に発表した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これまで以上に重要視し、サロンソーシャルイノベーションという当社の最も重要な計画を実現するための中核として位置付けることとなりました。

これに伴い、各課題のKPIについてもより実効力のある指標に改定しており、具体的な数値目標と実現時期を設定しています。「美」を通じて持続可能な社会の実現を目指す当社では、サステナビリティを本業の核として取り組んでいます。

中期事業構想に合わせて改定したKPI

	重点取り組みテーマ	KPI [中長期テーマ]	2026年目標	2030年目標
ステークホルダーとの価値共創：「美と心のコミュニティ形成」美容市場における最重要課題	課題1: 美しさを通じた心の豊かさの実現	顧客に寄り添う美容師育成から住み続けられる街づくりへ		
	リアルとデジタルを活用した知販ビジネスの確立	milbon:iD会員登録者数 ミルボン知販メソッド 日本全国展開都市数	milbon:iD会員登録 100万人 国内主要100都市	—
	ライフタイムビューティパートナー育成	スタジオ・イベント・教育動画年間延べ利用人数 エデュケーションiD会員登録者数	33.5万人 10万人	—
社会課題解決と持続的な事業成長を両立する最重要課題	課題2: 再生・循環型の生産・消費活動	気候変動危機への対応としてのカーボンニュートラル		
	カーボンニュートラル生産体制の構築	ゆめが丘工場のCO2排出量削減率	ゆめが丘工場のCO2排出量75%削減 ※2019年比	カーボンニュートラル実現
	サステナブルな容器包装の設計	石油由来バージンプラスチック使用量削減率 ※2020年比、売上高原単位	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
	課題3: 人にやさしい調達活動	公平なサプライチェーンの構築・責任ある原料調達		
	サステナブルなパーム油の調達	RSPO認証パーム油採用率 (MB+B&C)	RSPO認証パーム油(MB+B&C)採用率50%	RSPO認証パーム油(MB+B&C)採用率100%
	サプライチェーンにおける人権の尊重	デューデリジェンスによる人権侵害発生数	可能な限り人権侵害ゼロ	可能な限り人権侵害ゼロ
持続的な事業成長の社内基盤となる最重要課題	課題4: 公正かつ柔軟な経営体制	公正かつ柔軟な経営体制の実現		
	取締役会の多様性の推進	社外取締役の登用 女性役員の積極登用 国際性を含む、多様なスキルの確保	継続的に社外取締役を1/3以上登用 継続的に女性役員を登用 国際性を含む、多様なスキルの確保を実現	—
	取締役会の実効性向上	第三者機関評価を通じた、重要課題の選定と改善活動の進捗	毎年の課題設定に対して、継続的に改善活動を行う	—
	課題5: 働きがいのある職場環境	多様な働き方が実現できる人事制度の構築		
	働き続けたいと感じる体制・制度の実現	若手社員(新卒・3年目)の離職率 有給休暇取得率 エンゲージメントサーベイ	離職率 9% 有給休暇取得率 70% システム設計(2022年)、目標設定(2023年)	離職率 6% 有給休暇取得率 80%

COMMITMENT

5つの最重要課題に向けた取り組み

各課題の推進活動を担う社員が語る  
KPIに対する現状と取り組み

1 美しさを通じた心の豊かさの実現

目標1：milbon:iD 会員登録数 100 万人

美容師さんがお客様に  
寄り添える環境を

milbon:iD は、2020 年 6 月に本格稼働した業界で初めてのオンラインストアーズです。これにより、リアルとデジタルの融合によって地域、時間などのストレスから解放され、商品や美容情報、そして新たなコミュニケーションを、より多くの美容室が、より多くのお客様へと提供できるようになりました。

milbon:iD をたくさん美容室で導入いただくことで、美容師さんがこれまで以上にお客様（生活者）の日々に

寄り添い、結果的に美容室が「美と心のコミュニティ」となる取り組みとして活動を進めています。

2つの一丁目一番地の  
達成に向けて

milbon:iD をさらに美容師さん、お客様にお使いいただけるよう、代理店様とともに各エリアへ波及を促しています。22 年 3 月末時点で 3,696 軒の美容室、約 21 万人のお客様にご登録をいただき、年内に 40 万人の登録を目指しています。当社のサステナビリティ推進の一丁目一番地でありなが



東京銀座支店銀座営業所 FP 課  
甲斐輝彦（かい・てるひこ）

ら、DX 推進においても一丁目一番地である milbon:iD の推進に引き続き責任を持って努めていきます。

目標2：ライフタイムビューティパートナー育成

(年間延べ33.5万人への教育、エデュケーションiD会員10万人)

生涯職業として美容師を  
続けられるようになること

エデュケーションiDは、美容師さんの学習の効果・効率を高め、成長を支援することを目指して開発したオンラインサービスです。これは、コロナ禍で必要性が一気に顕在化したDX推進だけではなく、根本的な労働環境の是正が求められる中でも、最大限の教育効果を発揮できるものとなっています。

その中でも代表的なものが、ライフタ

イムビューティパートナー育成につながる「ビューティソムリエ制度」のコンテンツです。オンラインで知識を学び、リアルで検定を受ける「リアル×デジタル」の仕組みとして多くの美容師さんに取り入れていただいています。

このように、美容師さんの教育環境をデジタルの活用によって一層充実させ、お客様に生涯寄り添い続けることのできるライフタイムビューティパートナーを育成することは、美容師という



教育企画部 教育実践 G  
西川正樹（にしかわ・まさき）

職業が生涯職業となるだけでなく、お客様が長くいつまでも美しく豊かであり続けることにつながるものです。これはまさに、「美しさを通じた心の豊かさの実現」につながるものと信じています。

さらなる魅力的なコンテンツをご説明したエデュケーションiDの登録者数は22年6月時点で16,238人となっています。より多くの美容師さんにご活用いただけるコンテンツとすべく、今後は動画コンテンツの始動や掲示

板機能による情報提供の強化、さらに、ビューティソムリエ制度自体の拡充を見越しています。そしてこのビューティソムリエ制度は本年度中に、韓国、台湾での展開も計画しており、日本国内にとどまらず、海外においても広がっていきます。

2 再生・循環型の生産・消費活動

目標1：2030年カーボンニュートラル生産体制の構築

生産体制のカーボン  
ニュートラルに向けて

昨今のサステナビリティの時流の中で、生産工場でも低エネルギー製法の開発をきっかけに、エネルギーや環境対応への取り組みに対する関心は高くなっています。26年の生産工場CO2排出量の削減に向けては、21年から再生可能エネルギーの採用を検討し、22年4月に生産工場で使用する全電力へのRE100基準の電力の採用が始まりました。また、太陽光発電の導入のほか、社用車の一部をEV・ハイブリット車に切り替えており、26年度の

75%削減へ大きく前進をしています。

ミルボン全体のカーボン  
ニュートラルまで見据えて

これらの取り組みを加速させ、30年までに生産工場のカーボンニュートラル体制が確立できれば、次はミルボン全体のカーボンニュートラルにも挑戦できると思っています。加えて、Scope3についても把握、算出を始めることで、サプライチェーン全体の排出量削減にも寄与すべきと考えています。そのためにも、まずは近隣企業と切磋琢磨し、カーボンニュートラルの



生産本部 生産技術部 技術開発 G  
調査技術開発  
松下哲也（まつした・てつや）

リーディングカンパニーとして地域を牽引していけるような魅力的な工場を作り上げていきます。

目標2：2030年バージンプラスチック使用量30%削減

4Rを軸に、石油由来バージン  
プラの削減を

石油由来バージンプラスチックの削減に向けては「減らす」「置き換える」「再利用する」「リサイクルする」という、いわゆる4Rの方法によって目標の実現に向かっていきます。このような中で、22年2月からはヘアカラー剤のキャップに使用するプラ量を従来よりも54%削減する仕様としました。

また、パウチ製品もアルミニウムと紙ラベルの使用を止め、リサイクルのしやすさを実現する取り組みを進めて

始することが決まっています。削減率は21年で前年比3.7%減となっており、ここから30年の30%削減へ推進を加速させていきます。

当たり前のように化粧品も  
リサイクルする社会へ

リサイクルが習慣化されている飲料ペットボトルや食品トレイのように、化粧品容器についても再利用することが当たり前の社会になることを望んでいます。現在、神戸市と協働している「神戸プラスチックネクスト」からは産官学での取り組みの重要性を実感



開発本部 商品開発部 パッケージデザイン G  
パッケージデザイン開発室 1  
西川陽介（にしかわ・ようすけ）

しており、今後も自社のみならず、他社や他団体と連携を深めながら目指すべき社会を実現させていきます。

COMMITMENT

5つの最重要課題に向けた取り組み

各課題の推進活動を担う社員が語る  
KPIに対する現状と取り組み

3 人にやさしい調達活動

目標1：RSPO 認証パーム油の採用率 100%

(新商品・処方変更商品)

世界の流れを確実に捉えた  
取り組みを

RSPO 認証については、世界では積極的な推進が図られていたものの、日本の化粧品業界においてはまだ一歩遅れている状況ではないかと感じています。当社もそうした国際的な流れから遅れることなく、確実に捉えていけるよう2019年にRSPOに加盟し、20年にはJaSPONへも加盟、さらに21年にはブック&クレーム(B&C)という方法で、milbonブランドの一部商品へのRSPO表示を行いました。22年は生産工場における

サプライチェーン認証の取得を予定しており、生産部門とともに全力で取り組んでいます。

生産工場のサプライチェーン  
認証から一歩を踏み出す

生産工場でサプライチェーン認証を取得した後は、サプライヤーの皆様と協力してRSPO 認証原料の調達体制を確立していく必要があります。国内で成功事例を作ることができれば、その後はタイ工場、中国工場へと展開していくことも可能だと思います。そして最終的には、RSPOの推進を通じ



開発本部 研究開発部 薬事G 国際薬事室  
前田篤志 (まえだ・あつし)

て、社内外の人がサプライチェーン全体でサステナビリティや社会全体を考慮のきっかけになればと考えています。

目標2：人権デューデリジェンスによって可能な限り  
人権侵害ゼロ

人権方針の策定で  
人権意識をアップデート

多くの企業にとって、「人権」という問題を考える際には、従来までであれば「自社の、さらには日本国内の社員に起きたことに対する事象」という認識だったのではないかと思います。

しかし、現代においては、人権とビジネスは密接に関連する、切り離すことのできないものであると捉えられて

います。自社や国内といったこれまでの認識の範囲を超えて、原料の生産や調達、製造、販売、廃棄など、グローバルバリューチェーン全体におけるあらゆる人権侵害を考慮しなければならない時代となっています。

そこで、まずは取締役会の承認を経て、そうした当社としての意志を示すべく、22年4月1日に「ミルボングループ人権方針」を策定、公表しました。



経営戦略部 サステナビリティ経営担当  
青柳文彦 (あおやぎ・ふみひこ)

人権デューデリジェンスの  
構築に向けて

現在は、さらに社員の理解を深め、人権意識をアップデートしていくために、役員勉強会や社内広報誌による発信も行っています。

前述の人権方針に沿って、推進しなければいけないのが人権デューデリジェンスです。この体制をいかに構築するかが最大の課題であると認識しています。サプライヤー様とも協力し、リスクの特定をする一方、調達方針の策定、

外部ホットラインの設置等、様々な取り組みを拡大したいと考えています。そして、美容師さんや美容室に来られるお客様を含むあらゆるステークホルダーから共感いただけるサプライチェーンを創造していきたいと思っています。

4 公平かつ柔軟な経営体制

目標1：継続的に社外取締役を1/3以上登用

目標2：継続的に女性取締役・執行役員を登用

目標3：国際性を含む、多様なスキルの確保の実現

プライム市場選択企業としての  
使命を果たす

当社は、22年4月に再編が行われた東京証券取引所の市場区分において、プライム市場への上場を選択しました。もちろん、プライム市場への上場基準を満たしていることに加え、企業価値の向上に継続的に取り組み、結果を出し続けてきた実績があることから、その選択は社内外といった立場に関係なく、おそらくは多くの方にとって予想通りであったことかと思えます。

一方で、プライム市場を選択することは、実効性の高いコーポレートガバナンス体制がより厳しく求められるということでもあります。そうしたことから、私たちはステークホルダーとのコーポレートコミュニケーションを担当する部門として、市場から期待されるコミュニケーションを確実に推進するべく、経営陣に対してコーポレートガバナンス体制の強化に向けた覚悟を確かめ、現在も引き続き働きかけを行っています。

議論と審議を経て

ガバナンス推進に向けて

経営陣にガバナンス体制強化の重

要性をより強く認識してもらうにあたっては、21年6月改訂のコーポレートガバナンスコードを軸に議論を進めてきました。

改訂コードにおいては「中核人材の多様性」や「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」への対応など、新たな要素も加わっており、役員に向けた勉強会なども行いながら、積極的な議論のサポートをしています。

上記のような新たな要素がありつつ、KPIでもある「社外取締役1/3以上登用」、「女性取締役・執行役員の登用」については、22年1月に女性執行役員が2名登用され、同年3月には女性1名を含む社外取締役2名が増員して社外取締役5名体制となるなど順調な進捗が図られています。

こうした取り組みはさらなる取り組みへとつながっており、中核人材の多様性における女性管理職の目標設定、TCFD対応に向けた担当取締役の選定など、時代の変化に合わせて対応もスピード感を持った上で始まっているところです。

他の4つの最重要課題の推進と異なり、社員自身が直接的に推進を担



管理部 コーポレートコミュニケーションG  
高階祐子 (たかはし・ゆうこ)



管理部 コーポレートコミュニケーションG  
SR・ESG推進室  
安藤大英 (あんどう・ひろひで)

うテーマではないものの、コーポレートコミュニケーショングループの立場から、ステークホルダーの声をしっかりと社内に還元し、今後も公正かつ柔軟な経営体制の実現に向けて働きかけていきたいと考えています。



COMMITMENT

5つの最重要課題に向けた取り組み

各課題の推進活動を担う社員が語る  
KPIに対する現状と取り組み

5 働きがいのある職場環境の実現

■ 目標1：若手社員（新卒・3年目）の離職率6%

■ 目標2：有給休暇取得率80%

■ 目標3：エンゲージメントサーベイ  
システム設計（2022年）、目標設定（23年）

■ 働きがいを感じることは  
人生にとっても重要なこと

人材支援を行う社内グループは東京、大阪と分かれており、「働きがいのある職場環境の実現」に向けて東西で連携して取り組んでいます。

有給取得率の促進について取り組むチームではこれまで、取得日数の可視化を進め、計画有給制度を年6日までで2回に分割して取得しやすいようにし、一元管理も行いました。その結果、21年の平均取得日数は9.8日（59.2%）となっているものの、30年の80%にはさらなる推進が必要です。

そのため、22年度中に毎月月初に取得率をメール配信することでさらなる可視化を行うなどの施策を実行することとしています。そして、「法定の取得日数をとれば良い」という認識も根本から変えられるよう、意識の醸成にも取り組みたいと思っています。

人生において仕事に費やす時間はとても大きく、一人ひとりにとって非常に重要であると感じています。だからこそ、多様な価値観の変化に対応しながら、

ミルボンで働き続けたいと思っている社員が、働き続けられる職場環境を実現していきたいと思っています。

■ 共通の価値観を醸成、継承する  
若手社員の離職率については、過去5年平均で約12%と、突出して高い離職率ではないものの、9%、6%と今よりも低い離職率を達成する上では、制度設計のみならず、採用チーム・各職場との連携も必須だと感じています。入社後の若手社員のサーベイデータや、定期的なヒアリングなども実施し、仮説と検証を繰り返しながら、さらなる取り組みを進めていきたいと思っています。

同時に、目標3で掲げたエンゲージメントサーベイの導入を進めています。元々はコンプライアンス意識調査の中に関連項目を設定していましたが、よりエンゲージメントを適切に捉え各種人事施策の実効性を測りながら、働きがいの向上に寄与したいと思っています。

ミルボン社員一人ひとりが働きがいを持って働き、ステークホルダーの皆様と相互作用し、そして美容師さんが目



管理部 大阪人材支援開発G 人材支援課  
長坂のぞみ（ながさか・のぞみ）



管理部 東京人材支援開発G 人事課  
田中孝治（たなか・こうじ）

の前のお客様を豊かにする。そうした樹形図のように私たち一人ひとりの取り組みが広がっていけば、より良い社会になると信じて、注力していきたいと考えています。

サステナビリティハイライト 2021 - 2022

2021	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	ゆめが丘工場にFEMS導入開始（電力の見える化）			
2月			2021年度取締役会実効性評価、第三者評価を実施	
3月		「健康経営優良法人2021」銘柄認定	女性社外取締役選任 社外取締役1/3体制へ	2021年度ミルボンサステナビリティ推進動画の社内公開
4月		美容師のデジタル教育支援、 エデュケーションiDスタート		社員のサステナビリティ推進を支援する社内WEBマガジン ヨムミルボン2021年vol.1発行以降、隔月で継続発行
5月	新、純水装置の導入（水使用量の削減）			
6月	RSPO認証クレジット商品「milbon」プレミアムポジション」発売開始	ミルボンデジタルアリーナスタート		
7月				
8月	関西大学寄付講座「美容・化粧品学」開講			
9月	「神戸プラスチックネクスト～みんなでつなげよう。つめかえパックリサイクル～」参画（プラスチックリサイクル）			
10月				
11月	「KOBE PLASTIC NEXT みんなでつなげよう。つめかえパックリサイクル」			
12月	2022年内のRSPO認証原料サプライチェーン認証取得に向けた活動開始		改訂ガバナンスコードに則した、コーポレート・ガバナンス報告書発行	
2022				
1月	サステナブルコスメアワード2021にて「ヴィラドラカラーインターバルリキア」が審査員賞、SDGs推進活動への取り組みにより株式会社ミルボンが企業部門インターナショナル賞を受賞	花王と美容室でのビューティヘルスケアサービスの確立に向けた共同プロジェクト開始 2021-2022年度ブランドムービー「美容室で出会った言葉たち」公開	初の女性執行役員2名登用	
2月			新中期事業構想発表 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 2022年度取締役会実効性評価、第三者評価を実施	
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	milbon:iD 実施店舗3,696軒 ／会員登録者数21万人 2025年大阪・関西万博「大阪パビリオン」への協賛決定 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へ10万ユーロの寄付実施を決議 「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	ヨムミルボン2022年スタート
4月	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削減） ゆめが丘工場に再生可能エネルギー採用	エデュケーションiD登録者数13,326人	社外取締役を新たに2名選任し、5名体制	ヨムミルボン2022年vol.1発行
5月		ミルボングループ人権方針策定・公表	執行役員を中心とした経営会議を新設し、取締役会は執行から経営審議中心への移行促進 取締役、執行役員向けに「人権研修」を実施	
6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		ヨムミルボン2022年vol.3発行

## COMMITMENT

独自の障がい者雇用として  
注目される「M.I.Eモデル」すべての人に、働きがいのある職場と、  
利益を生む仕事を

SDGsが広く提唱される前から、働きがいのある人間らしい仕事づくりを大切にしてきたミルボン。当社ではその一環として、15年以上前から、社会福祉法人維雅幸育会が運営する就労支援施設から障がい者を受け入れ、三重県のゆめが丘工場にて商品製造の一部をお任せしています。同会で統括管理者を務める奥西利江氏に、活動の詳細や今後の展望について伺いました。

## ■ 障がいの有無に関係なく

## 利益を生み出す仕事をつくる

ミルボンさんとの出会いは、今から30年ほど前に遡ります。当時私は障がい者をサポートする小規模作業所を開設したばかりで、ミルボンさんからは、商品の化粧箱にラベルを貼る仕事などを引き受けていました。その後転機となったのは、法改正に伴って、障がい者の自立や就労を支援しようという機運が高まった2006年ごろのことです。私も彼らの働く場所を作りたい一心から「特例子会社を設立してほしい」とミルボンさんに依頼したのですが、返ってきたお返事は、「特例子会社をつくることは、奥西さんが本当にやりたいことは違うでしょう」というご指摘でした。

そもそも特例子会社というのは、障がい者の雇用を促進する目的で設立されていたのですが、蓋を開けてみると、雇用率の達成のみが目的となっていたり、本業とは関係のない施設清掃などが主な業務になっていることが少なくありませんでした。ミルボンさんはこうした現状を踏まえた上で、「働いてもらう以上は、障がいの有無に関係なく、しっかりと利益を生む仕事をしてほしい」と言ってくれたんです。

その後話し合いを重ねた結果、福祉

施設からの就労訓練「施設外就労」を受け入れていただく形を取れることになり、現在では約20人の障がい者が、ゆめが丘工場でお世話になっています。企業と福祉法人の連携による障がい者雇用の取り組みは珍しく、今ではこの独自のあり方が「M.I.Eモデル」と呼ばれ、全国で注目を集めるようになりました。

## ■ 自分の人生を、主体的に

## 決められるように

私達の施設にいる障がい者の皆さんは、ミルボンさんで働く中で「自分たちは役に立っている」と強く感じています。「自分が出社しなければミルボンの商品が製造できないから、休まない」とまで言う方もいるほどです。現在は、施設外就労で訓練を終えた障がい者を順次直接雇用に移り替えていただいている上に、能力に応じてお給料も上げていただいている、本当に感謝しています。

昨今は様々な場面で、働きがいやダイバーシティ&インクルージョン、そしてSDGsという言葉を目にするようになりましたが、ミルボンさんは随分前からそうした取り組みに力を入れていらっしゃることを目の前で拝見してきました。むしろ、ミルボンさんが以前

から大事にされてきたことに対して、SDGsというような、ぴったりとくる表現が出てきたと言えるのかもしれませんが。

今後はミルボンさんとともに、障がいのある方がより主体的に自分の人生を決め、キャリアの可能性を広げられるような取り組みを進めていきたいと考えています。ただ単に「働くために働く」のではなく、お金を使ってよりよい生活をつくり、よりよい人生を送ってほしい。これからもその原点を変えずに、就労のサポートに努めていこうと思います。



奥西利江氏（おくにし・としえ）

社会福祉法人 維雅幸育会統括管理者。福祉分野に30年以上一貫して携わり、ミルボンとともに「M.I.Eモデル」を展開。公益に貢献した人に贈られる藍綬褒章を2021年に受賞。

## SUSTAINABILITY &amp; ESG

## -POINT OF GOVERNANCE-

## ミルボンの経営体制

POINT OF GOVERNANCE

# コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組み



**村井 正浩** 常務取締役  
(むらい・まさひろ) 管理・内部監査・財務・サステナビリティ推進担当

## 「つぶれない会社を創る」という信念の実現へ 終わりのなき経営体制の改革を

当社では、コーポレートガバナンス(以下・CG)の強化について、「つぶれない会社を創る」という当社の信念の実現へ欠かすことのできない社会からの重要な要求の一つと捉えております。前述の通り、サステナビリティの最重要課題の一つとしても「公平かつ柔軟な経営体制の確立」を掲げており、ここでは常務取締役の村井正浩より当社内で進む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。

### ■ 透明性、公平性、効率性の向上へ

当社では、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、サステナビリティの最重要課題の一つとして「公平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。コーポレートガバナンスコード(以下CGコード)をはじめとしたベストプラクティスに適応し、広く社会の支持を得ることは「つぶれない会社を創る」という当社の信念に重なる部分であ

り、当然に必須のこととして注力しております。

CGが具体的なキーワードとして社内でも明確に意識され始めたのは2019年に遡りますが、当初は取締役会の実効性に関して課題があるという感覚すらもなかったというのが正直なところでした。実際、決議すべき事項は滞りなく決議され、表面的には問題となる点が見当たらないと思われたのです。しかし、ガバナンスに関する議論、審議を重ねていく中で、「滞りなく決議さ

れ続けていること」自体が問題である可能性があるという視点を得て、さらに、多様な視点から経営戦略を議論する場である取締役会の役割を果たしているか、その前提として議論できる体制が構築されているか、という課題を認識することとなりました。

### ■ 取締役会を「決議」だけでなく「議論」の場に

その後、CGコードに則り、社外取締役の1/3以上の確保、女性取締役・

執行役員の登用を進め、21年度には初の女性役員となる村田恒子氏が社外取締役として就任しました。村田氏は各議案に対して専門である法律の見地から活発に意見され、これにより他の取締役もこれまで以上に意見を交わすようになるなどの変化が生まれています。

加えて、これまでの取締役会では決議と報告のみが行われてきましたが、新たに「審議事項」を追加したことも実効性向上へ重要な一手となっております。ここでは主に改訂CGコードへの対応を議論しており、①サステナビリティの強化推進、②気候変動への対応、③多様性の確保の3点を喫緊の課題として、CG報告書発表へ準備を進める中で、「決議する」前の「議論をする」という機能が強化されております。

また、取締役会をより経営に関する審議の場とするべく、業務執行レベルの議案審議のために執行役員によって構成される「経営会議」を新設し、明確に役割を分担することで相互の充実と実効性の強化を図っています。経営会議においては、各部門の長である執行役員が決議事項に関して深く理解することにもつながり、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、経営会議における積極的な議論の習慣が将来的に執行役員から取締役会に就任する人材が生まれた際に取締役会へも良い影響を及ぼすものと期待しています。

### ■ 女性活躍の推進と

#### リスクマネジメントの強化

女性活躍の推進においては、30年度に女性管理職比率を20%とする目標を設定し、取締役会として重要な課題と認識していることは間違いありません。これは決して簡単な目標ではありませんが、新入社員の半数以上、全社員の4割以上が女性であるといった社内状況を鑑みれば、ゆくゆくはこう



した比率が自然と反映されるべきであるとも考えております。

こうした改革を推進する中で新たに認識した課題もあり、その一つがリスクマネジメントの強化の必要性です。当社には、リーマンショックや東日本大震災、昨今のコロナ禍でも証明されたように不測の事態が発生した際に柔軟に対応する体制や文化がありますが、一方で将来起こり得るリスクを事前に把握して備えるということについては、決して十分であるとは言えません。そこで、新設した経営会議に加えてリスクマネジメント委員会を発足するなど、これまでの即応力に加え、不測の事態に備える体制の構築も進めております。

### ■ ミルボンらしいあり方を支持されるために

当社では、CGが正確かつ確実に機能することは企業の持続的成長に欠かすことのできないものであると考えております。そのためには繰り返しにはなりますが、CGコードをはじめ

とした社会の変化に常に向き合うことは欠かせません。しかし一方で、深く理解しようとせずそうした変化に安易に迎合してもいけないとも捉えており、本質的に理解をした上で社内の実情と照らし合わせ、時には異なる意思を表明することがあって然るべきであると考えております。ただし、その際には社内外のあらゆるステークホルダーに丁寧に説明し、理解していただくこともまた重要であり、そうした中で当社らしいあり方を模索・表明し、確実に理解・支持されるよう努力し続けなくてはならないと認識しております。

CGは目的ではなく手段であり、決して数年で完成するものではないとともに、時流によって変化し続けるものであります。そのため、課題の改善だけでなく、一度完成したと思えたものであっても試行錯誤を続けることにより充実・強化をし続けなくてはなりません。今後も社会からの期待に確実に応え、「つぶれない会社」の実現に向けた体制を構築していきます。



左ページ中央から  
 常務取締役 村井 正浩  
 取締役 鴻池 一信  
 社外取締役 高畑 省一郎  
 社外取締役 濱口 泰三  
 社外取締役 村田 恒子  
 社外取締役 高藤 悦弘  
 社外取締役 早川 知佐

右ページ中央から  
 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、会計に関する専門性、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な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、各役員の見解を踏まえた上で選定を行いました。

各役員の実務経験に関する詳細

各役員の実務経験については、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 (2022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・報酬委員会を設置
会計監査人	仰星監査法人

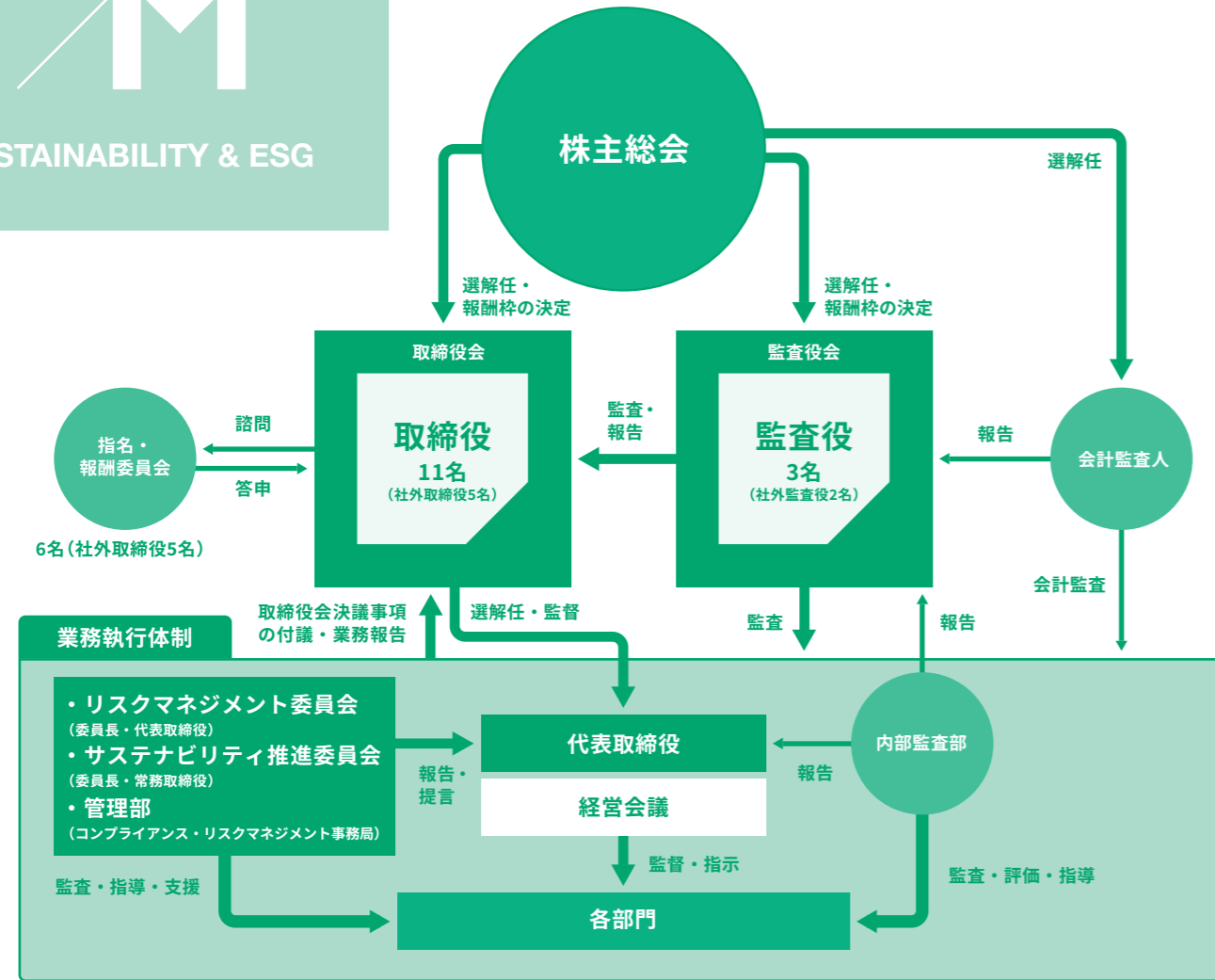
詳細はコーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

[https://www.milbon.com/ja/ir/uploads/docs/20220331\\_corporate-governance-code.pdf](https://www.milbon.com/ja/ir/uploads/docs/20220331_corporate-governance-code.pdf)



POINT OF GOVERNANCE

取締役会の実効性評価



取締役の報酬制度

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うえで、個人別の報酬額を決定します。
- ・社外取締役及び監査役については業務遂行から独立した立場であり、業績に連動する報酬はふさわしくないため基本報酬のみとします。

② 取締役（社外取締役を除く）の報酬の算定方法

- 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%

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

③ 報酬等の種類ごとの割合

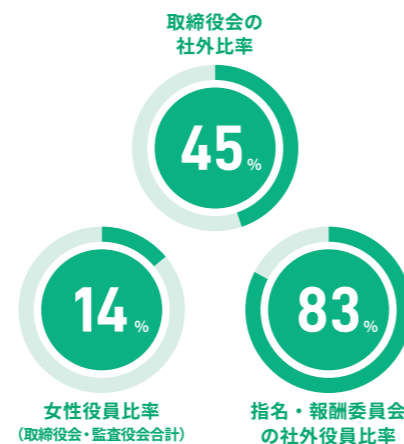
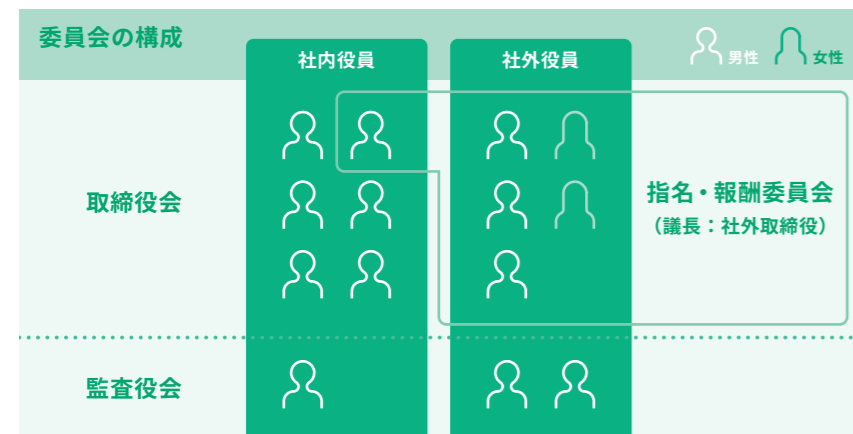
取締役（社外取締役を除く）の報酬等の種類ごとの割合は、次のとおりとなります。基本報酬：業績連動報酬＝70%：30% / 株式報酬＝（基本報酬＋業績連動報酬）×20%

④ 2021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

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

※ 1.取締役の報酬等の額には、2021年3月30日開催の第61期定時株主総会終了の時をもって退任した取締役1名の在任中の報酬等の額が含まれております。 2.監査役の報酬等の額には、2021年3月30日開催の第61期定時株主総会終了の時をもって退任した監査役1名の在任中の報酬等の額が含まれております。 3.当期の業績連動報酬については、第61期（前期）業績に対する業績連動報酬と、第62期（当期）業績に対する業績連動報酬の2期が含まれております。これは、各期の業績に連動した報酬は、当該期中に計上することが適切であると考え、当期から業績連動報酬の計上時期を変更したことによるものです。

ガバナンス体制図



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。2022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。

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一つとして捉え、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。

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

目的：イズムの継承から未来構想力の養成まで、役員とのセッション等を通して次期幹部を担えるための成長機会を提供する

テーマ：継承と転換

啓発ポイント：イズム浸透、自覚、未来志向、先見力、決断力、実行力

期間：1期2年間 (中期事業構想2015～19 = 1期～4期)

修了試験

中期経営計画模擬策定

2年目

未来構想に関するテーマについて議論、組織文化形成

1年目

社内10講座の習得 (歴史やイズム、組織人事・人材育成、マーケティング、財務、リーダーの資質・使命等)

## POINT OF GOVERNANCE

## 新任取締役メッセージ

新市場とグローバル市場のさらなる  
開拓へ質の高い事業戦略の遂行を■ 現場経験の「顧客視点」から  
議論を

これまでの営業としての現場経験を活かし、市場動向や変化を捉えることで「顧客視点」を通じた経営戦略の議論ができると考えております。当社の原点でもある「つぶれない会社」は「世の中に必要とされる会社」であり、そうした企業は「世の中がつかさない」もの。美容業界の発展に貢献することが当社の発展につながると信じ、質の高い事業戦略を遂行してまいります。

■ 世界中の人々と美容室に  
愛される企業へ

営業職である「FP職」の活動を通し、美

容室の増収増益に貢献するために日々、現場の声を聴いてまいりました。そして今、その声に応えるべく、「生活者視点・社会視点」による「ビューティプラットフォーム構想」の実現に向かっております。

そのためにも、リアルとデジタルを融合した2大戦略である「スマートサロン戦略」と「ビューティライフケア戦略」は非常に重要であり、個店対応強化を図る活動体制の進化と構築を進めることで、新たな美容室のあり方を支援してまいります。

世界中の人々に愛され、世界中の美容師・美容室に支持される「世界No.1のグローバルプロフェッショナルメーカー」の実現へ、その基礎を着実に創ってまいります。

■ 新たな革新の連続で  
希望と未来ある会社を

経営戦略部長を務めて以降は全社的視点で中期事業構想の立案や新事業などを進めてまいりました。取締役就任により、一層全社的な視点で未来創造をすることを期待されていると認識しています。私が入社してから約20年、革新を続けてきた結果として今のミルボンがあると考え、今後も新たな革新の連続により、希望と未来のある会社を創っていききたいと思います。

## ■ 「生活者視点」で新市場を創造する

当社は、美容室を通じて各地域の生活者に寄り添い、美容業界という

枠に捉われることなく「生活者視点」で新市場を創造していきます。また、デジタルを活用した新たな購入体験を創造していくことで商品購入の単価やリピート率の向上、さらには今まで美容室で商品を購入しなかった生活者にも楽しく購入できるサービスを展開し、新市場を創造していきます。

当社は、グローバル市場において「美容師支持率No.1のグローバルカンパニー」を目指しております。これまで培ってきたビジネスモデルを各国・地域の文化や習慣を尊重しながらアップグレードし、存在感を高めていくことで、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。



森本淳二 (もりもと・じゅんじ)

1992年入社。東京、大阪の支店長を経て、2019年より執行役員（FP本部副本部長・東京青山支店支店長）、2021年より執行役員（FP本部副本部長）を経験し、2022年に取締役（FP本部副本部長・国際FP本部・教育企画担当）に就任。



坂下秀憲 (さかした・ひでのり)

2001年入社。東京支店販売課、マーケティング部商品企画課、経営企画室を経て、MILBON USA代表取締役社長に就任。2018年から経営戦略部長を務め、2022年に取締役（経営戦略部・情報企画部・コスメティクス企画部担当）に就任。

## POINT OF GOVERNANCE

## 新任社外取締役メッセージ

社会価値と経済価値の向上  
株式市場におけるミルボンのプレゼンス向上へ

■ 客観性ある立場から専門的助言を  
社会の一員である企業には、経営の透明性の確保、事業戦略の明確性、企業行動の遵法性の担保等の社会的責任が求められます。特に近年はSDGsの視点等、社会的価値の向上に向けた経営施策が一層重要になっており、その確実な実行のために社外取締役という客観性ある立場から専門的意見や助言を述べることで、社会価値と経済価値の向上の両立に貢献していきたいと考えております。

■ 海外事業経験を海外戦略へ活かす  
私は長く食品企業に従事し、海外事業・組織運営等に携わってきました。そうした経験が、美と健康を通じた生

■ 機関投資家視点からの提言を  
証券アナリストと税理士としての専門的な知識に加え、永年に渡る機関投資家との対話から得た機関投資家の視点や、財務経理責任者としての経験を、ミルボンの重要な意思決定と提言に生かすことを責務と感じております。また近年、社会から強く求められている「ダイバーシティ&インクルージョン」についても積極的に議論し、社外取締役としての役割を全うしたいと考えております。

■ 株式市場からの評価向上に向けて  
証券会社時代にミルボンと出会って以降は、美容室におけるミルボン製品との遭遇率の高さに驚かされると同

活者の幸福の実現と、成長戦略における海外事業の重要性というミルボンの経営課題の実現に活用されることと考えています。

ミルボンでは、美と健康による生活者の幸福の実現という目的のために、人財の成長と技術力の向上が大切であると捉えています。ミルボンと志を同じくする美容室におられる美容師のスキルや働きがい向上へ環境の整備に努めるとともに、毛髪に関する基礎研究を背景に美容室との協働による製品開発に注力しています。

こうした姿はまさに、美と健康を追求するリーディングカンパニーであり、私もこれまでの経験と第三者としての視点から尽力いたします。

時に、大手チェーンから個人美容室まで多くの美容師に信頼され、支持されていることを実感いたしました。

ミルボンは、高品質な製品を生み出す開発力と、美容室との強固な関係性が強みであると考えています。株式市場以降の実績には目を見張るものがあり、将来的にも、国内市場のさらなる深掘りと海外市場開拓による持続的な成長が見込めるものと確信しております。

しかし、こうした強みや実力が株式市場に十分に評価されていないように思うのです。ミルボンの実力が正しく評価されるよう、財務・非財務情報の一層の充実を図るなど適切な提言をしたいと考えております。



高藤悦弘 (たかどう・えつひろ)

(味の素(株) アドバイザー) 味の素株式会社入社後、インドネシア、ブラジル、タイなどの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、味の素株式会社取締役専務執行役員、代表取締役を歴任し、現在は同社アドバイザーを務める。



早川知佐 (はやかわ・ちさ)

(カルビー(株) 常務執行役員CFO兼財務経理・IR本部長、芝浦機械(株) 取締役) カルビー株式会社をはじめ2社にて株式公開業務を担当。その後、同社執行役員経営企画・IR本部長、財務経理本部長を経て、現職。日本証券アナリスト協会認定アナリスト、税理士。

# PERFORMANCE

ミルボンの実績データ

## 財務ハイライト

2011-21年の11年間における経営成績、1株当たり情報、財務指標などの財務サマリー

## 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2019-21年の3年間における定量的データ

## 企業情報・株式情報

会社概要及び大株主の状況や所有者別株式保有比率、株価・出来高推移等の株式情報

## 外部評価・参加団体等

「健康経営優良法人2022」認定等の外部評価及び国連グローバルコンパクトへの署名等に関する社会との連携

クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

2011-21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

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 ※1	2018 ※2	2019	2020	2021
<b>経営成績 (百万円)</b>											
売上高	20,526	21,887	23,829	25,226	27,377	29,134	33,456	33,882	36,266	35,725	41,582
売上総利益	13,620	14,833	16,174	17,281	18,681	20,100	22,797	22,189	23,711	23,385	27,498
営業利益	3,792	3,986	4,302	4,451	4,727	5,113	5,345	6,260	6,751	6,394	7,817
経常利益	3,545	3,735	4,059	4,218	4,427	4,733	4,997	5,811	6,231	5,791	7,158
親会社株主に帰属する当期純利益	2,304	2,128	2,516	2,621	2,950	3,069	3,817	4,495	4,517	4,204	5,109
純資産額	19,059	20,367	22,149	24,104	26,212	27,706	31,103	33,151	35,882	36,308	40,197
総資産額	22,592	23,662	26,321	28,138	30,799	32,444	37,642	39,634	41,912	43,075	48,238
営業活動によるキャッシュフロー	3,157	2,977	3,511	2,766	3,895	3,355	4,346	6,487	4,486	6,548	6,636
投資活動によるキャッシュフロー	101	△1,506	△1,198	△1,236	△2,834	△4,366	△1,919	△1,202	△2,777	△161	△3,995
財務活動によるキャッシュフロー	△836	△910	△1,387	△1,052	△1,135	△1,262	△1,317	△1,639	△1,869	△3,416	△1,919
減価償却費	1,014	952	882	1,008	1,038	1,083	1,278	1,380	1,493	1,609	1,777
設備投資	528	840	1,680	1,028	2,779	4,262	1,570	1,149	1,605	1,917	4,644
<b>1株当たり情報 (円) ※3</b>											
当期純利益	69.68	64.35	63.69	80.03	90.10	93.73	116.58	137.31	137.99	129.24	157.17
純資産額	576.26	615.84	563.48	736.05	800.51	846.16	949.99	1,012.58	1,096.02	1,117.10	1,236.41
配当金	26.67	27.50	28.33	34.00	37.00	39.00	46.00	54.00	56.00	56.00	68.00
<b>財務指標 (%)</b>											
自己資本比率	84.4	86.1	84.1	85.7	85.1	85.4	82.6	83.6	85.6	84.3	83.3
ROE	12.5	10.8	11.8	11.3	11.7	11.4	13.0	14.0	13.1	11.6	13.4
総資産当期純利益率 (ROA)	10.6	9.2	10.1	9.6	10.0	9.7	10.9	11.6	11.1	9.9	11.2
売上高総利益率	66.4	67.8	67.9	68.5	68.2	69.0	68.1	65.5	65.4	65.5	66.1
売上高営業利益率	18.5	18.2	18.1	17.6	17.3	17.6	16.0	18.5	18.6	17.9	18.8
売上高経常利益率	17.3	17.1	17.0	16.7	16.2	16.2	14.9	17.2	17.2	16.2	17.2
売上高当期純利益率	11.2	9.7	10.6	10.4	10.8	10.5	11.4	13.3	12.5	11.8	12.3
配当性向 (連結)	38.3	42.7	37.1	42.5	39.3	41.6	39.5	39.3	40.6	43.3	43.3

※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か月と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か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、純資産額は上記期間における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。



INFORMATION

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2019-21年の定量的データ

	2019年度	2020年度	2021年度	対象
<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b>				
連結社員数(人)※正社員	910人	975人	1,038人	ミルボングループ
連結社員数 男/女(%)※正社員	56.4%/43.6%	54.2%/45.8%	53.3%/46.7%	ミルボングループ
単体社員数(人)※正社員	735人	780人	810人	(株)ミルボン
単体社員数 男/女(%)※正社員	60.3%/39.7%	59.1%/40.9%	58.1%/41.9%	(株)ミルボン
平均勤続年数(年)	11.4年	10.8年	10.3年	(株)ミルボン
平均年齢(歳)	35.3歳	35.3歳	35.2歳	(株)ミルボン
採用人数(人)※正社員単体	62人	63人	62人	(株)ミルボン
採用人数 男/女(%)※正社員単体	38.7%/61.3%	36.5%/63.5%	35.5%/64.5%	(株)ミルボン
新卒入社社員3年以内離職率(%)	11%	14%	10%	(株)ミルボン
新卒・中途採用者比率 新卒/中途(%)	84.7%/15.3%	84.3%/15.7%	84.8%/15.2%	(株)ミルボン
離職率<管理職・一般職>(%)	0%/2.4%	3.0%/2.0%	0%/3.0%	(株)ミルボン
離職率<総合>(%)	2.1%	2.0%	2.5%	(株)ミルボン
管理職における女性比率(%)	6.7%	9.5%	9.0%	(株)ミルボン
管理職における外国人比率(%)	5.6%	5.4%	5.4%	(株)ミルボン
管理職における中途採用者比率(%)	10.8%	11.1%	9.2%	(株)ミルボン
総労働時間(年間/一人平均)	2,177時間	2,116時間	2,152時間	(株)ミルボン
所定労働時間(年間/一人平均)	1,900時間	1,900時間	1,900時間	(株)ミルボン
有給休暇取得率(%)	58.6%	59.4%	59.2%	(株)ミルボン
育児休業取得率 男性/女性(%)	0%/100%	12.5%/100%	19.3%/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%	(株)ミルボン
育児時短勤務者数(人)	20人	23人	23人	(株)ミルボン
家族看護・介護休暇取得者数(人)	158人	153人	145人	(株)ミルボン
家族看護・介護時短勤務者数(人)	0人	0人	0人	(株)ミルボン
障がい者雇用率(%)	2.62%	2.34%	2.13%	(株)ミルボン
障がい者施設外就労雇用者(人)	18人	20人	20人	(株)ミルボン
再雇用者数(人)	5人	8人	6人	(株)ミルボン
労働災害<休業災害>数(件)	0件	0件	1件	(株)ミルボン
労働災害<死亡災害>数(件)	0件	0件	0件	(株)ミルボン
健康診断受診率(%)	97.6%	98.0%	99.6%	(株)ミルボン
ストレスチェック受診率(%)	95.0%	95.7%	93.4%	(株)ミルボン
従業員一人あたりの教育研修費(円)	123,522円	84,742円	103,773円	(株)ミルボン
従業員一人あたりの教育研修時間	91.3時間	103.8時間	86.1時間	(株)ミルボン
<b>美容師教育支援</b>				
教育支援イベント・セミナー開講数(回)	1,100回	523回	893回	(株)ミルボン
教育支援イベント・セミナー参加者(人)	27,936人	8,862人	18,236人	(株)ミルボン
エデュケーションiD登録者数(人)	-	-	8,786人	(株)ミルボン
デジタルアリーナ登録者数(人)	-	-	6,321人	(株)ミルボン
<b>寄付活動(千円)</b>				
公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	1,804	1,118	1,043	(株)ミルボン
NPO法人JHD&C	123	99	117	(株)ミルボン
一般財団法人あしなが育英会	876	696	813	(株)ミルボン
学校法人関西大学	1,500	1,500	1,500	(株)ミルボン
社会福祉法人維雅幸育会	49,471	-	-	(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	5,000	-	-	(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
その他研究開発助成金等 寄付	2,800	1,100	50	(株)ミルボン
その他	165	30	30	(株)ミルボン

人と社会

2019年度 2020年度 2021年度 対象

<b>エネルギー</b>				
CO2 排出量※総排出量(t-CO <sub>2</sub> )	4,399	3,912	4,129	(株)ミルボン
CO2 排出量※総排出量内「Scope1」(t-CO <sub>2</sub> )	1,248	1,205	1,300	(株)ミルボン
CO2 排出量※総排出量内「Scope2」(t-CO <sub>2</sub> )	3,151	2,707	2,829	(株)ミルボン
電力使用量「総計」(千kWh)	6,442	6,190	6,518	(株)ミルボン
電力使用量「購買電力」(千kWh)	6,442	6,190	6,466	(株)ミルボン
電力使用量「自家発電」(千kWh)	0	0	51.8	(株)ミルボン
電力使用量「再生可能エネルギー」(千kWh)	0	0	0	(株)ミルボン
総エネルギー使用量(KL:原油換算)	2,215	2,134	2,249	(株)ミルボン
総エネルギー使用量 原単位(KL:百万円)	0.073	0.071	0.067	(株)ミルボン
都市ガス使用量(千m <sup>3</sup> )	237	240	264	(株)ミルボン
ガソリン使用量(kL)	303.34	288.57	307.12	(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)	0.972	0.425	0.069	(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
<b>大気排出</b>				
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
<b>廃棄物</b>				
廃棄物量(t)	400.6	408.1	523.0	(株)ミルボン生産工場
<b>水資源</b>				
水取水量(m <sup>3</sup> )	41,767	40,445	47,219	(株)ミルボン生産工場
水使用量(m <sup>3</sup> )	41,767	40,445	47,219	(株)ミルボン生産工場
水使用量 原単位(m <sup>3</sup> /百万円)	1.374	1.354	1.404	(株)ミルボン生産工場
水排出量(総計)	22,406	23,454	26,214	(株)ミルボン生産工場
<b>汚濁負荷</b>				
BOD(t)	28.5	4.7	5.9	(株)ミルボン生産工場
SS(t)	7.5	2.2	6.2	(株)ミルボン生産工場
n-HEX(t)	5	1.9	1.4	(株)ミルボン生産工場
<b>プラスチック</b>				
使用量(t)	-	940	1,054	(株)ミルボン生産工場

環境

2019年度 2020年度 2021年度 対象

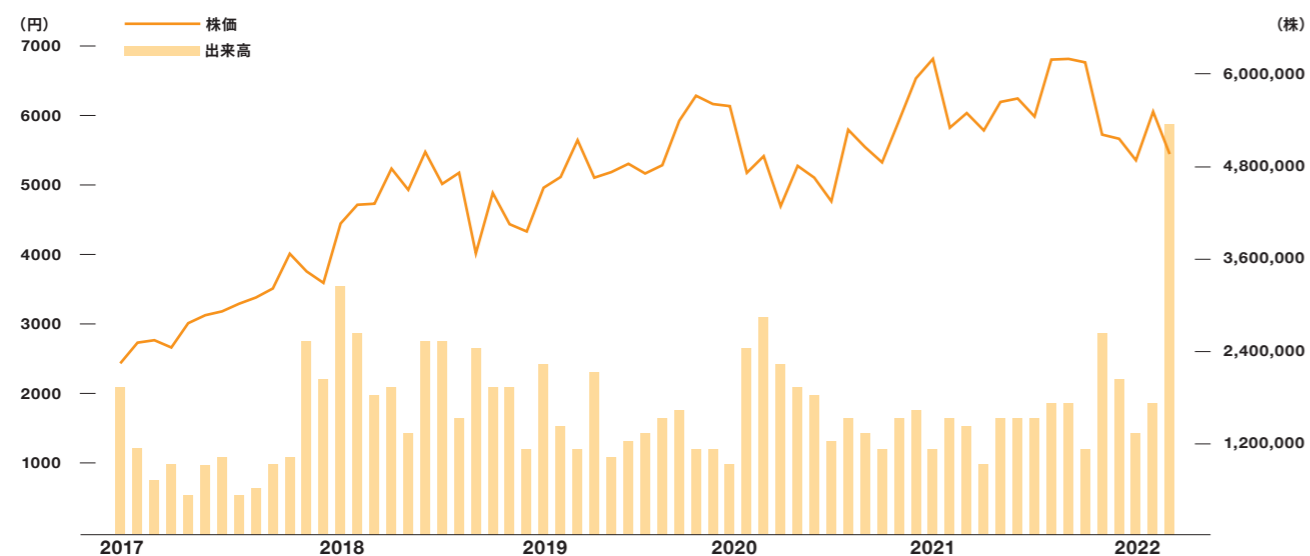
<b>取締役会</b>				
社内取締役(人)	8人	7人	6人	(株)ミルボン
社外取締役(人)	2人	2人	3人	(株)ミルボン
社外取締役比率(%)	20%	22%	33%	(株)ミルボン
女性取締役比率(%)	0%	0%	11%	(株)ミルボン
取締役会開催回数(回)	15回	13回	14回	(株)ミルボン
取締役会出席率(%)	96%	99%	99%	(株)ミルボン
<b>監査役会</b>				
常勤監査役(人)	1人	1人	1人	(株)ミルボン
社外監査役(人)	2人	2人	2人	(株)ミルボン
監査役会開催回数(回)	8回	8回	8回	(株)ミルボン
監査役会出席率(%)	100%	100%	100%	(株)ミルボン
<b>指名・報酬委員会</b>				
指名・報酬委員会開催回数(回)	1回	1回	2回	(株)ミルボン
社外取締役比率(%)	66%	66%	75%	(株)ミルボン
<b>コンプライアンス</b>				
内部通報件数(件)	0件	0件	0件	(株)ミルボン
ハラスメント窓口報告件数(件)	2件	3件	3件	(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件	0件	0件	(株)ミルボン
<b>その他コンプライアンス</b>				
全社コンプライアンス意識調査回答率(%)	95.9%	96.1%	93.6%	ミルボングループ

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：810名 連結：1,038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.
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 / ドイツ*2022年4月に子会社化

### ■ 株価・出来高推移



## INFORMATION

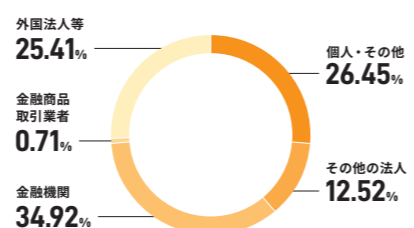
# 企業情報・株式情報

### ■ 2021年12月31日現在

#### ■ 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 13,411名

#### ■ 所有者別の株式保有比率



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

## INFORMATION

# 外部評価・参加団体等

### ■ 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。1996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。

■ 「健康経営優良法人2022」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2022」に認定されました。21年に続き、2年連続の認定となります。ミルボンは、20年に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を目指す「ミルボン健康宣言」を採択しました。また、持続可能な社会の実現に向け、当社として特に重視する課題である5つのテーマの1つとして「働きがいのある職場環境の実現」を掲げ、従業員の健康とエンゲージメントを高める環境づくりを推進しています。今後も、従業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。パーム油は世界中で多様な用途に使用されている植物油で、その一部は化粧品原料としても用いられています。一方で、そのプランテーション開発に関

わる熱帯雨林の破壊などの環境面や労働などの人権面での問題が指摘されてきました。ミルボンでは同年2月に「中期5カ年事業構想」を発表し、30年までにRSPO認証のパーム油の採用率を100%にする目標を掲げ、全社で達成に向けて取り組んでいます。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。  
※私たちの進捗状況をwww.rsपो.org でチェックしてください



### 株式会社ミルボン 統合報告書 2022

Total Direction	: Hirohide Ando (MILBON)
Edit	: Atsushi Hino (Kuchibue Shoten), Shun Ohmi (Kuchibue Shoten), Misa Dobashi (Kuchibue Shoten)
Creative Direction	: Toshinori Matsuura (Steve* inc.)
Art Direction	: Jun Goto (Steve* inc.)
Design	: Jun Goto (Steve* inc.), Ayae Nakamura (Steve* inc.), Emiri Hirofumi (Steve* inc.)
Direction	: Mitsunari Oyamada (Steve* inc.), Masato Kato (Steve* inc.)
Photo	: Takayuki Taneko, Kouhei Kurokawa
Produce	: Ryohei Akita (MILBON), Sakurako Kikuchi (MILBON), Chihiro Ikeyama (GREAT WORKS), Sayaka Nemoto (GREAT WORKS)



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。