

MILBON REPORT 2021

統合報告書 2021
Sustainability Report 編

社会になくってはならない会社として
持続可能な成長を果たしていく



MILBON

Find Your Beauty

2021年度は「Letter編」と「Sustainability Report編」を 合わせて統合報告とします。

2021年度の統合報告書は「Letter編」「Sustainability Report編」の2冊に分けてご報告致します。

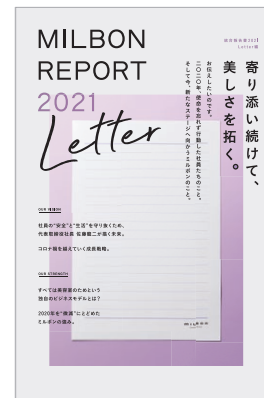
「Letter編」では、当社社員のご家族の方へ向けた報告書という体裁で、作成しております。

2020年は社会全体が、コロナ禍の影響を大きく受けた未曾有の1年でありました。その中でも特に、状況がわからずご心配をおかけしたであろう、当社で働く社員のご家族の方へ、2020年度の当社の状況をわかりやすくお伝えできないかと考え、「Letter編」の作成に至りました。そのため、全てのステークホルダーの皆様に向けたご報告ではございますが、統合報告書になじみのないご家族の方もいらっしゃると思い、どんな方にも手に取って読んでいただきやすい、タブロイド判で、16頁とできるだけコンパクトにまとめております。内容としては、昨年度のハイライトを中心に、社長のメッセージ、社員たちの仕事ぶりをお伝えすることに注力しております。

「Sustainability Report編」では、持続可能な成長に向けての戦略や取り組み、2020年12月度に選定した「サステナビリティ5つの最重要課題」に関する内容を中心に報告しています。PCで閲覧しやすい横型のPDF版にしており、印刷はしていません。2021年度はこの2冊を合わせて統合報告とさせていただきます。変則的な報告となりますが、ステークホルダーの皆様、当社へのご理解を深めて頂くことにつながれば幸いです。

2020年度ハイライトを中心に、
特に社員のご家族に向けた

MILBON Report 2021 (Letter編)



開示方法

WEB掲載(PDF) + タブロイド版印刷物

- 主な掲載内容
- 2020年ハイライト
 - 社員のご家族に向けたメッセージ
 - コロナ禍での対応、社員の考え方や行動
 - 中長期成長戦略
 - ミルボンを改めてご理解いただく基本的な情報

サステナビリティ戦略を中心に、
詳細情報を記載した

MILBON Report 2021 (Sustainability Report編)



開示方法

WEB掲載(PDF)

- 主な掲載内容
- サステナビリティ戦略
 - 財務・非財務資本
 - 各セクションの概要と、サステナビリティへの取り組み事例

目次

01	開示方針について
02	価値創造プロセス
03	社長メッセージ
06	財務戦略
08	サステナビリティハイライト 2020-2021
09	研究開発
11	生産体制
13	デジタル推進
14	コーポレートブランディング
15	人材育成
17	サロン教育支援
19	コーポレート・ガバナンス
21	サステナビリティ推進活動
22	財務ハイライト
23	非財務(環境・社会)ハイライト
24	企業情報・株式情報

価値創造プロセス

サステナビリティの最重要課題と強化する財務・非財務資本

ミルボンはサステナビリティの実現に向けた取り組みにおいて、ESG/SDGsマトリックス※に整理した活動項目の中から、当社の事業活動と関連性が高く、ステークホルダーからの期待が高い課題を再評価し、「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5つの最重要課題を2020年12月度に選定致しました。本編では、ミルボンの持続的な価値創造に向けた取り組みや、5つの最重要課題の概要について、報告を致します。

強化する財務・非財務資本

財務資本

▶ P06



製造資本

▶ P09, 10, 11, 12



自然資本

▶ P10, 11, 12



知的資本

▶ P13, 14



人的資本

▶ P12, 15, 16



社会・関係資本

▶ P10, 11, 13, 14, 17, 18



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」

社会課題解決と持続的な事業成長を両立

2 再生・循環型の
生産・消費活動3 人にやさしい
調達活動

持続的な事業成長の社内基盤

4 公正かつ柔軟な
経営体制5 働きがいのある
職場環境の実現ミルボン
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

※5つの最重要課題はESG/SDGsマトリックスで定めた重要課題から選定して経営に組み入れています。
<https://www.milbon.co.jp/pdf/esg-sdgsmatrix.pdf>

社会になくってはならない会社として、 持続可能な成長を果たしていく。

「業界視点」から 「本質的な顧客・社会視点」へ

昨年来、みなさまから新型コロナウイルス感染症による業績への影響を懸念する声を数多く頂きましたが、2020年度の連結売上高は前年度比マイナス1.5%、営業利益も同マイナス5.3%の微減に抑えることができました。

この結果は、当社のパートナーである美容室や代理店のみなさまによる懸命の経営努力はもちろん、ミルボン製品をご愛用いただいているお客様、株主・投資家のみなさまの厚いご支援なくしては決して実現しませんでした。同時に、活動が制限されるコロナ禍においても、社員一人ひとりがお客様の声をしっかりと傾聴し、お客様のためにできること、なすべきことを自ら考え、行動してきた成果でもありと考えています。すべてのステークホルダーのみなさまに心から御礼申し上げます。

少子高齢化やライフスタイルの多様化など、美容市場を含む、社会環境全体が大きく変化する中、当社は成長戦略として2010年代から「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」を掲げて事業構造改革に取り組んできました。その中でも今後当社、及び美容市場が持続的に成長していく



代表取締役社長

佐藤 龍二

ために重要なのが、「業界視点のみからの脱却」を果たし、「本質的な顧客・社会視点」へと転換することです。当社は創業以来、美容室やヘアデザイナーのみなさまの視点に立ち、業界の事業成長・発展に役立つ商品やサービスを提供することにより、自らも成長を続けてきました。しかし、現在は、IoTやAIの技術革新に始まり、業界の垣根に捉われないサービスやプロダクトが日々生まれるなど、めまぐるしい変化が起こる社会において、これまで通りの「業界視点のみ」にとどまっていたら、美容室も当社も成長が望めないのは明らかです。

そこで重要なのが、本質的なお客様、つまり美容室に来られる生活者一人ひとりの立場にたって物事を考えることです。美容室やヘアデザイナーとともに、何が求められているのか、何ができるか、何をなすべきかを考えて実行していく。そうして多くのお客様の生活に寄り添う技術サービスや商品を提供し続けることが、今後、美容市場が持続的に発展することにつながると私は信じています。

そして、一人ひとりの生活者の背後には社会があります。だからこそ「本質的な顧客視点」は「社会視点」へとつながっていきます。社会視点を持つと、社会全体の持続的な発展のために何ができるかを、考えることができます。SDGsやESGをお題目として、それだけに絞った特別なこ

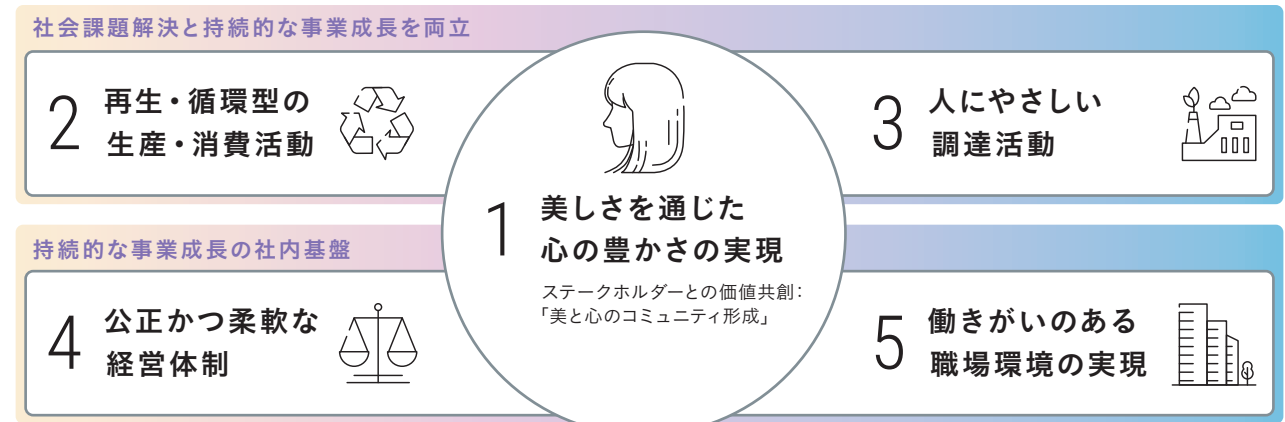
とをするのではなく、本来の企業のあり方として事業活動を通じて、誠実に人と社会に貢献していく。このいわば企業として当たり前とも言える企業倫理観を変わず持ち続け、この視点の転換をグループ全社に浸透・徹底させていくことが、経営者である私の重要な役割です。

美を通じた心の豊かさを社会にもたすために

当社は、2020年に「サステナビリティ5つの最重要課題」を設定しました(下図参照)。いずれも今後、当社が持続可能な成長をするために欠かせない課題と認識していますが、その中でもやはり本業を通じて、当社だからこそ貢献できることが「美を通じた心の豊かさの実現」です。

サステナビリティ5つの最重要課題

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



*WEBサイトでは、各課題への具体的な目標を開示しています。 <https://www.milbon.co.jp/company/sustainability>

美しくなることは、日々を心豊かに生きる人にとって、大きな役割を果たします。一人ひとりそれぞれの生き方を、ヘアデザインやメイクによって表現し、自信を持って人と接することができるようになることが、豊かな心を育む一助となるのです。そしてその豊かな心は、社会に文化的な豊かさをもたらす、さらには平和をもたらすことへも広がっていきます。それをお手伝いするのが美容室や当社の本業であり、社会にもたらす最大のベネフィットでもあると思っています。

これからの時代、美容市場が持続的に成長していくためには、それぞれの美容室がお客一人ひとりにより長く、生涯にわたって寄り添い、お客様の暮らしや地域社会になくてはならない“心のインフラ”ともいえる存在にならなくてはなりません。私たちはそんな美容室のあり方を「美と心のコミュニティ」と呼び、美容室をはじめとするみなさまと力を合わせて、そういったコミュニティを社会に数多く創り出していきたいと考えています。そのためには、デジタル化の推進が非常に重要なカギとなります。美容室はご来店いただくのがビジネスの基本です。しかし、これまで以上にお客様の生活に寄り添うには、概ね2カ月に1回の来店時のリアルだけでなく、デジタルを組み合わせ、24時間365日、お客様の様々な要望やお悩みに対応できる環境を整えていくことが非常に重要なのです。

そのため、当社では、早くからデジタル化の準備を進めてきました。そして今回、コロナ禍で社会構造の変化に拍車がかかったことを受けて「18カ月ミッション」を策定し、その取り組みを大きく加速させています。2020年6月から本格的に展開してきた公式オンラインストアーズ「milbon:iD」は、美容室に来店できない状況であっても美容室とお客をつなぐ架け橋であり、ミルボン商品を愛用する方と行きつけの美容室、そして当社との関係性強化を実現するサービスです。2021年5月時点での登録美容室数は約1,800軒、登録顧客数は約60,000人となっています。

また、同じくデジタルを活用して、ヘアデザイナーに時間や場所に制約されない自己学習の機会を提供する、教育支援サイト「エデュケーションiD」、世界中の美容師が参加でき



る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」をそれぞれ2021年4月、6月に立ち上げました。動画やバーチャルコンテンツ等を多く提供するこれらのサービスは、それぞれの生活ステージや働き方に合った学習機会を提供することにもつながります。お客様の悩みや要望にもっと応えたいと学びを深めるヘアデザイナーを、デジタル教育という方法でより一層支援していきたいと考えています。

次期中期事業構想へ向けて

コロナ禍の完全な終息は未だ見通せない状況ですが、こうした「本質的な顧客・社会視点」のもとに中長期的な成長を遂げていくために、今、事業基盤の整備を着実に進めています。2020年末に設定した「サステナビリティ5つの最重要課題」の取り組みを進め、持続可能な社会づくりに貢献していくのはもちろん、「18カ月ミッション」の成果を土台に据え、2022年度からスタートする次期中期事業構想では、それらの目標をさらに具現化するストーリーを描いていきます。

本編においては、直近の持続的な成長の実現に向けた全社、各部門の取り組みを、ご報告させていただきます。なお、昨年度の事業活動ハイライトについては、詳細をLetter編でお伝えさせて頂いておりますので、合わせてお読み頂けると幸いです。

中長期的な事業成長の実現に向けて 企業としての“実力”を一層高めていく



株式会社ミルボン
常務取締役
SDGs推進委員会
委員長

村井正浩

持続可能な成長の実現に向けて、 事業構造改革を推進

当社では、コロナ禍における社会構造変化の加速化に対して、今後の持続的な成長を実現すべく、(1)不透明な経営環境への耐性を高める、(2)デジタル活用、(3)顧客との関係性を進化させる、(4)ソーシャルイノベーションの実現、という4つの構造改革テーマに取り組んでいます。

いずれのテーマも大きな遅延なく進捗していますが、(1)の主要な施策の一つである「固定費抑制」において、販売費および一般管理費を適切にコントロールしていくことが今後の課題であると考えています。この内、国内・海外の物流については、現状の体制の見直しを含め、実際に取り組みが進んでいます。例えば、米国の物流体制において、当社からの直送を前提に東西2カ所に分けていた物流拠点を、代理店制への移行に合わせ1カ所に集約して物流効率化を図りました。さらに国内においてもまだ改善の余地が残っていると考え、現在、専門家のアドバイスも受けながら一層の物流効率化に取り組んでいます。

(2)「デジタル活用」については、コロナ禍で人の移動が大きく制限される状況下で、リモートワークや社内外でのWEBミーティングの推進はもちろん、新入社員研修、社

内研修についてもオンラインでの実施を充実させるなど幅広い領域でデジタルツールを積極的に活用しました。また、(3)のテーマにも大きく関連しますが、2020年6月には、デジタルを活用して、美容師と顧客が、美容室に来店していない時でもつながり合える、公式オンラインストア「milbon:iD」の稼働をはじめ、2021年4月、6月には、美容師の教育支援やオンライン教育イベントの開催をデジタルで叶えるプラットフォーム「エデュケーションiD」「ミルボンデジタルアリーナ」をそれぞれ立ち上げました。

このように当社が短期間で多くのデジタル施策を実現できたのは、コロナ禍によって必要に迫られる以前から、将来のデジタルの重要性に着目して準備を進めてきたからです。そもそも美容室はリアルビジネスであり、当社の事情だけでデジタル化を推し進めても受け入れられるものではありません。そのため当社では、今後も美容室やヘアデザイナーの皆様の事情を十分に配慮し、リアルとデジタルを最適に組み合わせながら、より良いビジネスの仕組みを一緒に創り上げていきます。そして、こうしたステークホルダーとの共創によってこそ、美容室が「美と心のコミュニティ」へと進化し、ソーシャルイノベーションの実現に繋がります。

新たな成長ステージに向けて 積極的な成長投資を実施

2020年度はコロナ禍の影響を受けて減収減益となりましたが、2021年度の連結売上高は、これらの構造改革によって前年比6.9%プラスで過去最高の382億円、営業利益は0.4%プラスの64億2,000万円を見込んでいます。設備投資も2020年度はコロナ禍の影響もあり、約19億円に抑えましたが、2021年度は中長期的な成長に向けた基盤整備のために74億8,800万円の成長投資を実行予定です。

例えば、「デジタル化」では前述した各種プラットフォームをさらに改善・高度化し、より効果的で利便性の高い仕組みにしていきます。また、「海外事業」ではタイ工場の拡張工事を実施するほか、中国工場を新設します。さらに中央研究所の分室を北米に設置したのに続き、2022年度には中国およびタイの工場に隣接するR&D拠点を開設することで、各国での製品開発を推進します。

国内においても、青山営業所を新設したほか、「イノベーションセンター」の新設に向けて首都圏に用地を取得予定です。当社ではこれから、中央研究所が国外の分室と連携しながら基礎研究・製品開発に取り組んでいきます

が、「イノベーションセンター」ではさらに一歩、二歩先を見据えた製品の研究開発を推進していきます。また、当社のフィールドパーソン(FP)教育などを担う新しい研修センターを併設する計画です。手狭になった現研修センター(大阪市)から、最新設備を整えた新研修センターへと移転することによって、次代を担う人材の成長を一層加速できるものと期待しています。

資本効率重視の経営への転換を目指し、 最重要指標の見直しを実施

2022年度からスタートする次期中期事業構想では、ROICを最重要指標とする財務戦略の策定を予定しております。当社は株式上場以来、長年にわたり増収増益を続けてきたこともあり、KPIとして売上や営業利益を重視する傾向にありました。しかし、昨今の不透明な経営環境下で適正な成長投資を継続しながら中長期的な成長を果たしていくためには、投下した資本に対してどれだけ利益を出したかという「資本効率重視」の発想が重要になります。そこでROICを採り入れ、経営サイドから各事業の現場まで社員一人ひとりが具体的な目標達成に取り組む仕組みをつくることで、当社の純粋な“稼ぐ力”を一層高め

ていきたいと考えています。

もちろん、企業が成長を果たしていくためには、経済的価値を生み出すと同時に持続可能な社会づくりに貢献していくことが欠かせません。当社では2019年度から本格的なSDGsの全社展開に着手し、サステナビリティ経営の実現に向けた取り組みを整理した「ESG/SDGsマトリックス」を作成しました。2020年度末には、この「ESG/SDGsマトリックス」に基づく取り組みと並行して、当社の事業活動と関連性が高く、ステークホルダーからの期待が高い課題を再評価し、「5つのサステナビリティ最重要課題」を選定しました。現在は、具体的な達成目標を設定し、美容室や代理店、そして当社社員を含むステークホルダーの皆様と力を合わせながら活動を開始しています。5つの最重要課題の内の一つとして、コーポレート・ガバナンスの強化にも取り組んでおり、2021年度は目標に掲げた「女性役員登用」「社外取締役数を全取締役数の1/3」を実現しました。

ミルボンは、今後も財務・非財務の両面から企業としての“実力”をより一層磨き、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

サステナビリティハイライト2020-2021

	Environment (環境)	Social (社会)	Governance (ガバナンス)	サステナビリティ教育・推進
2020年1月				● 2020.1 部門別サステナビリティ目標の発表
2月		● 2020.2 障がい者雇用 「M.I.Eフォーラム」での基調講演		
3月			● 2020.3 譲渡制限付株式報酬制度の導入	● 2020.3 ヨムミルボン3月号発行
4月				
5月				● 2020.5 ヨムミルボン5月号発行 ● 国連グローバル・コンパクト署名
6月	● P11 2020.6 低エネルギー製法スタート (CO ₂ 削減)	● P13 2020.6 milbon:iDスタート ● P25 ミルボン健康宣言(社内)		● 2020.7 ヨムミルボン7月号発行
7月				
8月				
9月		● 2020.9 関西大学寄付講座追加開講		● 2020.9 ヨムミルボン9月号発行 ● 海外子会社向け動画の配信
10月				
11月				● 2020.11 ヨムミルボン11月号発行
12月	● P10 2020.12 日本動物実験代替法学 第33回「板垣宏学生奨励賞」受賞	● P14 2020.12 スペシャルムービー 「美容室の帰り道」公開		● P02 2020.12 サステナビリティ 5つの最重要課題の選定
2021年1月	● P12 2021.1 生産工場にFEMS導入開始 (電力の見える化)			● 2021.3 2021年度ミルボンサステナビリティ 推進動画の社内公開
2月			● P20 2021.2 取締役会実効性評価、第三者評価を実施	
3月		● P25 2021.3 健康経営優良法人銘柄認定	● P20 2021.3 女性社外取締役選任 社外取締役3分の1体制へ	
4月		● P18 2021.4 エデュケーションiDスタート		
5月	● P12 2021.5 純水装置の設置 (CO ₂ 削減)			● 2021.5 ヨムミルボン 2021年 vol.1発行
6月	● P10 2021.6 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	● P18 2021.6 ミルボンデジタルアリーナ スタート		

美容市場・社会に貢献する 研究・開発体制

絶え間なく変化していく市場に対応し続ける TAC製品開発システム

ミルボンは、独自の「TAC製品開発システム」をもとに製品を開発しています。このシステムは、カラーやヘアケアなど、特定の分野で非常に優れた技術や考え方を持つ美容師のノウハウ・美容技術をミルボンの研究員が科学的に解明して、新たな製品開発につなげていくものです。

まずは美容室にヒアリングを行うことで、美容市場の未来につながる市場変化や新しい企画の芽を見つけます。研究所では、TACヘアデザイナーの感性を形にするために美容師の成功技術と科学的根拠を融合させ、魅力的な商品づくりを行います。このプロセスによって、「感性と科学の融合」をスローガンに、限られたプロフェッショナルにしかできなかった高い技術をあらゆる美容室で実現します。

私たちはこうした開発手法を用いることで、日々変化していく市場に迅速かつ柔軟に対応するとともに、美容師とその先のお客様にご満足いただける製品を提供し続けています。

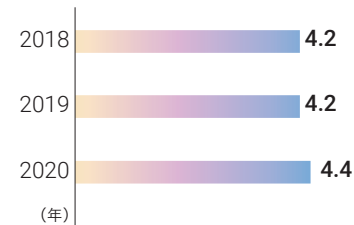
基礎研究の充実と、海外現地での 研究開発に着手し、持続的成長を目指す

ミルボンは、基礎研究の成果を新しく魅力のある製品づくりにつなげ、美容師と美容市場に貢献することも大切なミッ

ションだと考えています。基礎研究では、外部機関との共同研究や先端技術を活用しており、今後は再生医療などの新技術も取り入れながら製品開発につなげていきたいと考えています。

さらに、グローバル市場においては、日本国内販売製品の展開に加え、その国・地域の人々の髪質、気候・風土、美容文化、法律など、現地のニーズに合わせて研究開発を行うべく、R&D分室を展開することで、よりローカルニーズに合致した製品ラインナップを実現していきます。

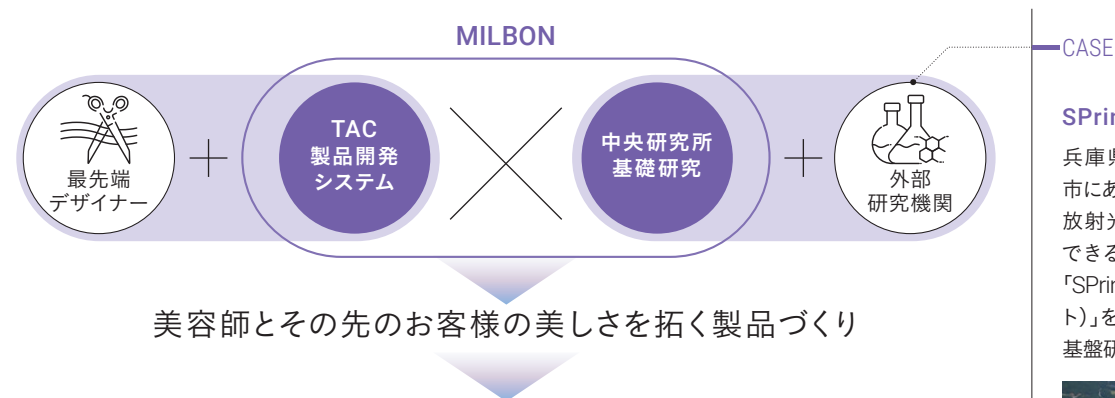
売上高研究開発費率(%)



研究開発費推移(百万円)



BtoBtoCを踏まえたTAC製品開発システムのフロー



海外現地にR&D分室を設立し、
その国や地域に合わせた研究開発を開始

北米R&D分室

中国R&D分室

タイR&D分室

CASE

SPring-8

兵庫県播磨科学公園都市にある世界最高性能の放射光を生み出すことができる大型放射光施設「SPring-8(スプリングエイト)」を用いて、髪的基础・基盤研究を行っています。



出典：国立研究開発法人理化学研究所

※TAC:Target Authority Customer(顧客代表制)。TACヘアデザイナーとはターゲット顧客から絶大な支持を集める美容師のこと

美容市場・社会に貢献する 研究・開発体制

産学連携を含めた 社会視点の研究開発にも着手

研究開発活動においても、社会視点に立った取り組みを進めています。

持続可能な資源の使用という観点では、当社は2019年に持続可能なパーム油の生産・利用を推進する団体「RSPO」に加盟し、2021年度より、新商品の一部で実際にRSPO認証マークを表示した商品の販売を始めています。また、商品の化粧箱や商品の説明を行うパンフレットなどには、適切に管理された森林の木材を使用していることを示す「FSC認証紙」の採用を進めています。新商品化粧箱での採用率は、2020年は10%、2021年は56%を予定しており、今後さらに採用率を高めていく方針です。

さらに、関西大学との協働により、動物実験代替法研究の取

り組みを進めています。

現在、動物愛護の観点から世界中で動物実験の反対運動が行われています。EUでは法律により、2009年に化粧品とその使用原料について動物実験が完全に禁止され、さらに2013年からは動物実験を実施した製品の販売が禁止されており、化粧品開発において動物実験を行わないということは今や世界的な潮流となっています。

当社は、動物実験を行うことなく、より高い製品の安全性を確保していくために、安全性研究を推進しようと考え、2019年4月に関西大学イノベーション創生センター内に「ミルボン先端美容研究室」を設置しました。

協働研究成果が認められ、日本動物実験代替法学 第33回「板垣宏学生奨励賞」受賞

2020年11月には、当研究室と関西大学環境都市工学部の山本秀樹教授との協働研究成果が、日本動物実験代替法学第33回大会で「板垣宏学生奨励賞」を受賞しました。

加えて、関西大学では「美容・化粧品工学」についての寄付講座を2019年より開講しており、2020年にはより幅広い美容市場に関する講義を実施する「美容・化粧品学」の寄付講座も新たに開講しています。

「美容・化粧品工学」は未来の美容・化粧品研究開発者の育

新商品化粧箱、パンフレットへのFSC認証紙採用率(%)



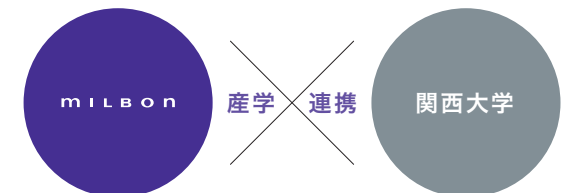
成を目的として大学院生向けに開講したのですが、対象外の学部生からも受講希望の問い合わせがあるなど、美容や化粧品に関する高い関心がうかがえました。そこでより多くの学生の美容市場についての関心を高め、広く理解を得ることで、研究開発分野にとどまらず、将来的に美容市場における様々な分野で活躍できる人材の裾野を広げることを目的に、対象範囲を広げ、「美容・化粧品学」を追加開講することとしました。このような産学連携を通じて、美容市場、社会に貢献する研究開発体制を構築していきます。



関西大学イノベーション創生センター内に「ミルボン先端美容研究室」を設置



RSPO認証マーク
9-2994-19-100-00



生産力の強化と 環境負荷低減・安全への取り組み

高品質・高効率と環境・人への 配慮を両立した工場

ミルボンゆめが丘工場では、安心安全な製品をお届けするため、WHO(世界保健機関)によって制定された医薬品の製造と品質管理に関する国際基準「GMP」に基づいた生産体制を確立。原料の全量計量をはじめ、バーコードリーダー、検査カメラ等の全ラインへの設置や、自動倉庫・搬送装置・製造

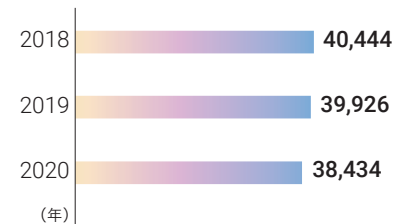
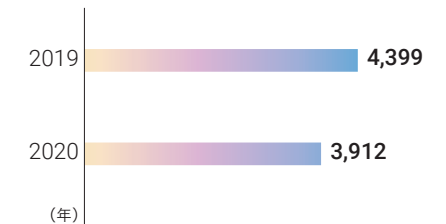
設備のシステム連携等によって、高品質と高効率を両立しています。また、常に生産性の向上を目指し、全員参加で生産効率の向上や原価削減のための工夫を凝らす「C3活動※」を展開し、生産体制の改善に努めています。

さらに、労働安全衛生マネジメントシステムISO 45001の認証を受けるなど、従業員の安心安全を最優先で考える体制を整えています。障がい者の施設外就労支援と受け入れ体

制は三重県の「M.I.Eモデル」として注目されています。今後は、品質のさらなる高度化を追求するとともに、海外工場に対するサポートの充実、オンラインサポート技術の高度化、廃棄物量の削減、スペース生産効率の向上を目指します。加えて、ロボット技術の導入と応用により、中長期的にはIoTを駆使したスマートファクトリーを実現していく方針です。

※C3活動とは、Change、Challenge、Customerの頭文字をとった生産性向上活動のこと。

生産実績推移(百万円)

CO₂排出量実績推移/調整後(t-CO₂)

ゆめが丘工場の特長

多品種変量生産・高効率

- 3種類の自動倉庫と自動搬送装置をコンピューターとつなぎ、原材料の入荷から商品の出荷まで、構内物流をシステム化。
- 100kg～4000kgまでの相似形タンクを設置し、需要に応じて生産量を柔軟に変えられる体制を整備。

品質管理

- GMP対応の工場として、無窓化、クリーンルーム、ゾーン別管理など品質に細心の注意をはらっています。

環境配慮

- 工場排水はバクテリアにより分解し浄化するシステムを採用。生産工程で発生するアンモニアガスは回収・中和処理をし、有害なガスを完全に処理するなど環境に配慮しています。
- 冷水蓄熱や太陽光発電、風力発電などのエコロジー機器を設置するなど省エネ活動にも積極的に取り組んでいます。



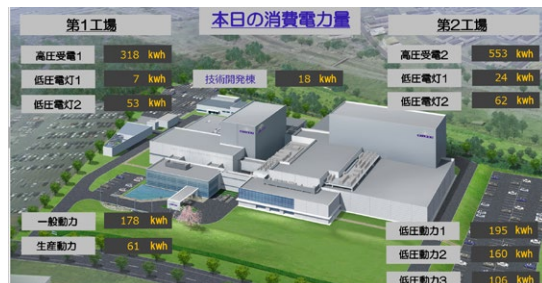
低エネルギー製法の推進により エネルギー消費量の削減に取り組む

ミルボンゆめが丘工場では、あらゆる側面からエネルギー消費量の削減に取り組んでいます。生産工程の研究や新たな生産技術の開発を行う、技術開発グループにおいては、年間5,500kgのCO₂削減目標を掲げて、様々な取り組みを進めています。まず、技術開発センター棟で創エネ推進として、太陽光発電システムを導入しました。発電量は同棟で使用する電力の約4割に相当します。生産技術面では、従来より蒸気使用量を削減して製造する低エネルギー製法の開発を推進しています。2021年4月より、一部ヘアカラー2剤の生産時に本製法を活用することで、CO₂排出量年間2,000kgの削減を見込んでいます。その他低エネルギー製法と合わせ、年間2,500kgのCO₂排出量を削減す

生産力の強化と 環境負荷低減・安全への取り組み

る予定です。今後、さらに対象製品を拡大するとともに、ボイラー廃熱を発電に利用する研究も開始することで、さらなる削減につなげていく予定です。

また、製造棟では、新たな純水装置を導入しました。水の精製方法について見直し、よりミルボンに適した設備を選定することで年間約1,000tの水使用量の削減を見込んでおります。工場全体の電力使用量については、FEMS(工場エネルギー管理システム)を導入し、エリア別に消費電力を見える化して具体的な省エネ策の検討を進めるなど、さらなるエネルギー削減策を推進しています。



FEMS(工場エネルギー管理システム)



太陽光発電システム



純水装置

容器成型方法の変更による プラスチック削減を試行

廃棄物量の削減においては、原料、製品、資材それぞれの廃棄物を削減するため、販売予測精度の向上や品質保証期間延長の推進を活動方針として、販売終了時期を考慮に入れた上で精度の高い生産数量及び出荷数量の計画を立案し、販売終了時点での廃棄量削減に取り組んでいます。

容器包装材料の削減については、容器成型方法を変更し、コストを抑えながらプラスチック削減につなげる試作・検討を実施し、現在「オー ज्या」ブランドの容器への実装をめざしています。あわせて、植物由来原料のセルロースナノファイバーを含む容器の研究や、充填方法の変更による詰め替えパウチの首部分のプラスチック削減検証も実施しています。また、アルミパウチ製品においては、現状のアルミパウチからアルミ蒸着パウチへの材質変更に取り組んでいます。パウチ素材の統一化及び、単一素材にすることにより、リサイクル率向上に貢献できる活動を行っています。



詰め替えパウチの首部分のプラスチック削減検証試作

外国人の新規採用と育成、 女性が安全に運用できる設備更新

ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みとしては、あらゆる人が働きやすい職場環境の実現をめざしています。障がい者雇用では、法定雇用率である2.3%以上の継続雇用と地域団体との協働を推進するとともに、研修・講演への積極的な参加を通じて、業務を指導・サポートする社員のスキル向上を図っています。また、多様な人材が働き続けられる環境の実現をめざし、外国人の新規採用に取り組むと同時に、日本語に不慣れでも理解しやすい説明マニュアルの作成など、人材育成時の配慮も大切にしています。労働環境については、重量物を扱う調合(秤量)部門で機械化を実現したことで女性も安全に業務に携われるようになり、購買部門ではペーパーレス化の推進によって在宅勤務環境を整えました。

さらに現在、海外工場への技術移転を進めており、2021年5月にはタイ工場における技術振興のアクションプランを策定しました。



タイ工場

低エネルギー製法による
CO₂排出量の年間削減見込

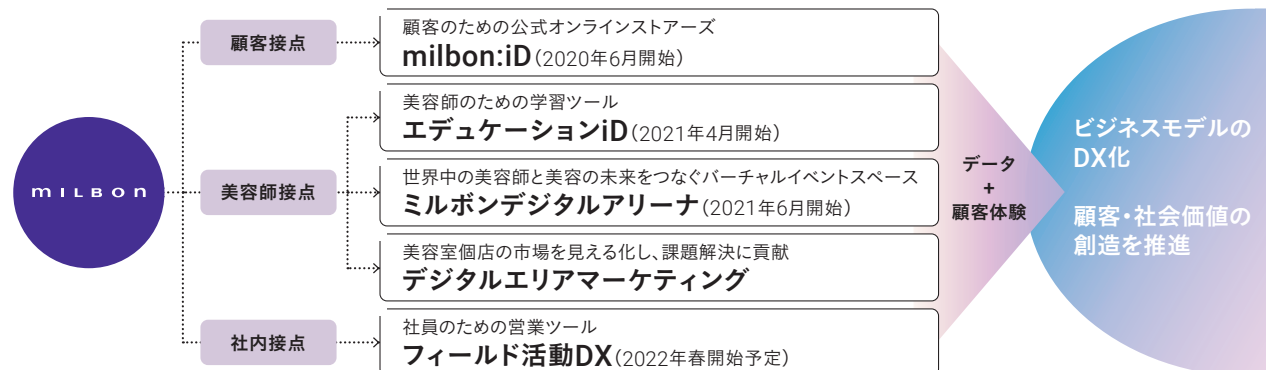
純水装置による
水使用量の年間削減見込

2,500kg-CO₂ 約1,000t

顧客・社会視点の価値創造を可能にする デジタル戦略の推進

■ 中期デジタル戦略を着実に推進

ミルボンは、2019年に策定した中期戦略（現Change the Stage 18 Month Missions!）に基づき、顧客・社会視点のビジネスモデルの実現につながるDXを進めています。顧客接点として公式オンラインストア「milbon:iD」が2020年にオープン、美容師接点として教育支援アプリ「エデュケーション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」が2021年4月、6月にそれぞれ開始し、美容室個店の市場分析を行うデジタルエリアマーケティングのシステムも拡充しています。社内接点として、社員のための営業ツールの「フィールド活動DX」は2022年春開始予定と、施策は順調に進捗しています。今後は、それぞれがミルボンのデジタル戦略



ら収集・蓄積したデータと顧客体験を組み合わせることで、ビジネスモデルのDX化を推進し、さらなる顧客・社会価値の創造を推進していく考えです。

美容室とお客をつなげる、milbon:iD

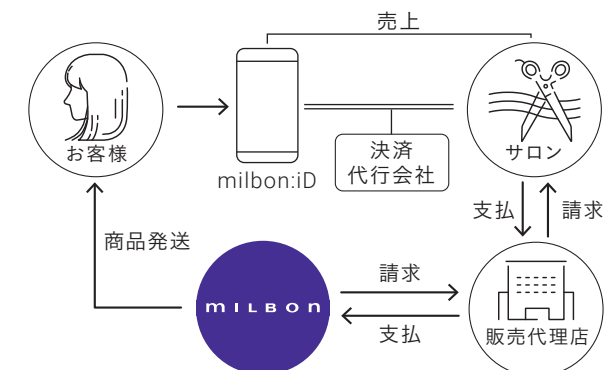
「milbon:iD」はミルボン製品取り扱い美容室に通うお客様のみが利用できるオンラインストアです。サイト運営・受注・物流は当社が担いますが、通常の販売スキームと同じく、お客様が通う美容室が販売する商流スキームのため、美容室の売上拡大に貢献します。美容室専売品購入者の約60%が「美容室訪問と商品がなくなるタイミングが合わない」「重い商品は店頭で買づらい」などの理由から、1年後までに継続購入を

milbon:iD登録数(2021年5月時点)
美容室 顧客数

1,757軒 59,405人

しなくなる点に着目し、このサービスを立ち上げました。しかし、当社は単なるECプラットフォームの構築ではなく、「milbon:iD」を通じて美容室のビジネス領域を広げることを見据えています。美容室はサービス・小売業種の中で「リアルサービス」「顧客担当制」「定期的な来店」という条件を備え、顧客層も老若男女幅広い、特別なチャネルです。「milbon:iD」は、こうした特長を最大限に活かして将来にわたって美容室が成長し続けていくための重要なカギになると考えています。今後はその名の通り「美容室と顧客をIDでつなげる」存在となるよう、サービスを拡充し、当社の使命である「美しさを通じた心の豊かさの実現」に貢献していきます。

milbon:iDの仕組み



顧客との距離を近づける ブランディング活動

BtoBtoCのビジネスモデルにおける コーポレートブランディングの位置づけと、 創造する価値

美容室専売品は、BtoBtoCという特性からお客様とメーカーとの間に一定の距離がありました。これまで当社は美容室との強固な信頼関係のもとでお客様のことを知る努力を重ねてきましたが、現在は、一方的に知るだけでなく、相互のコミュニケーションが重要になっていると考えています。そのため、発売から10年を迎えた当社の主力ブランドの一つ「Aujua(オー ज्या)」では、美容室の協力のもと、顧客との距離を身近にする取り組みにチャレンジしています。「オー ज्याニスタ」と呼ぶファン顧客と小規模な交流会やSNSなどを通じてつながることで、貴重な製品へのフィードバックをいただき、研究開発に生きるより深い理解につながるなど、ブランドと顧客の共創関係が生まれています。



商品サイト <https://www.aujua.com/>

ニューノーマルの中で 改めて「美容室に行く」ことの 価値を伝えたスペシャルムービー

ミルボンは創業以来、「美容室・美容師を通じて美しい生活を応援する」ことを大切にしてきました。この理念を追求する姿勢は、新型コロナウイルス感染症の影響によって生活様式が大きく変化した状況においても変わりはなく、むしろいっそう強く押し出していくべきだと考えました。そこで、自分らしく生きる人たちにエールを送るとともに、改めて「美容室っていいな」「自分に合う髪型を見つけるって素敵なことだな」と感じてもらいたいという思いを込めて、スペシャルムービー「美容室の帰り道」を企画し、2020年12月21日に公式SNS、YouTubeで公開しました。公開から2カ月で総再生回数が270万回を超え、多くの方にご覧いただいています。このムービーをご覧いただいた方からは「ムービーを見て、美容室に行くワクワク感を思い出しました」「お客様の笑顔につながる美容師の仕事って素敵！」などの感想が寄せられており、改めて美容室を通じて美しくあることが社会にもたらす価値、そして当社が社会に創造したい価値を認知していただけたと考えています。

スペシャルムービー
「美容室の帰り道」(公開2カ月時点)
総再生回数

270万回

スペシャルムービー

ミルボンが贈る、髪を切ったあとの、少し照れくさくも新しい自分に出会えた喜び、美容室に行ったあとの気持ちの変化に共感できるスペシャルムービー。

📺 特設サイト: <https://milbon-brand.jp/>



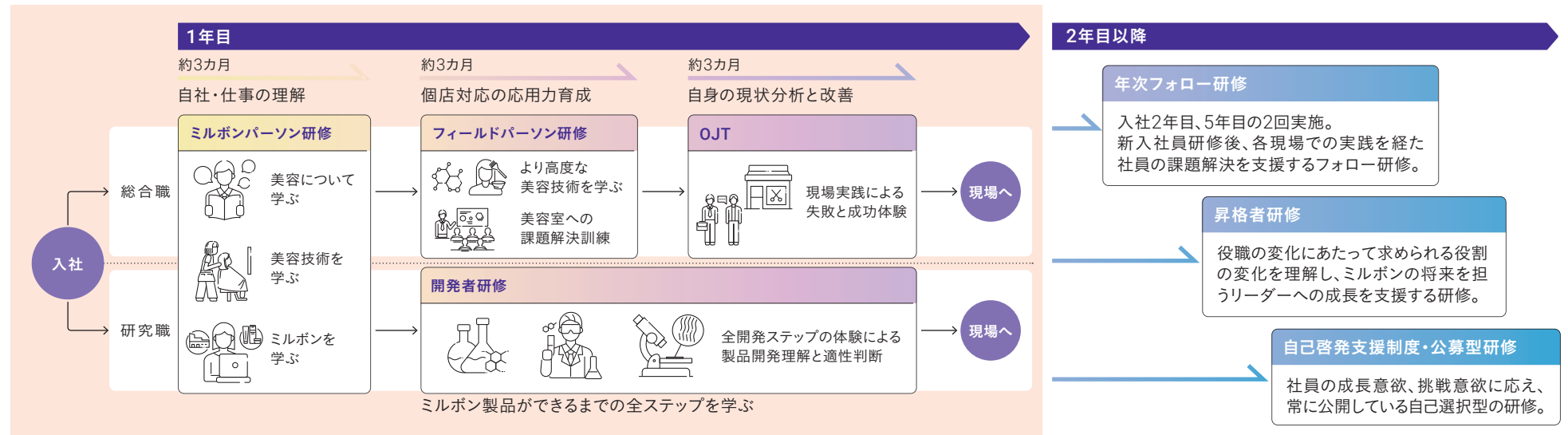
美容室で新しい私に。

美容を通じて社会に 貢献する社員を育成する

採用社員数(人)



人材育成の全体像



ミルボンパーソン研修の概要

「THE MILBON WAY」を基に、ミルボン社員として持つべきマインドや、ミルボンの使命を学びます。また、自社製品の使い方はもとより、美容師がお店で使用する技術まで理解し、美容室への教育サポートができる人材を育成しています。美容技術の体得には、社内独自の検定制度を設けています。



THE MILBON WAY

ミルボン社員が持つべき「ミルボンイズム」をまとめた冊子「THE MILBON WAY」。2012年に社長自らが作成し、「継承と転換」をテーマに、時流の変化にも対応しながら改訂を続け、ミルボン全社員が常に携帯しています。

2020年に海外社員を含めた全社員に実施した「従業員意識調査」では、「THE MILBON WAY」の理解度と事業活動への反映が5段階評価で国内4.15、海外4.20ポイントとなり、同調査の他社比較としても非常に高い水準であることがわかりました。



美容を通じて社会に 貢献する社員を育成する

社員1人あたりの教育研修費用(2020年)

76,186円

THE MILBON WAYを体現する

「人」の育成に注力

お客様と美容師がリアルにつながる“人が主役”の美容業界において、美容師の価値を最大化していきたい。——ミルボンのこうした思いから、核となるビジネスモデル「フィールドパーソンシステム」「TAC製品開発システム」も人が主役となるモデルであり、ミルボンでは「人」の育成に最も力を注いでいます。

入社後の研修は計9カ月間。最初の3カ月間はTHE MILBON WAYの理解と浸透、美容室・美容師という仕事を理解することに徹底し、その後の6カ月間は、フィールドパーソン、研究の2部門に分かれ、それぞれの部署でTHE MILBON WAYを体現できるようにより実践的なスキルを磨いていきます。研修を通じて、すべての職種の社員が「自ら考え実践する」ことを目指しています。

THE MILBON WAYの体現については、新入社員研修を終えてからも2年目、5年目研修などの年次研修や、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し、長期間かけて継続的に支援する教育体制を構築しています。また自己啓発支援制度を設け、自らのスキルに合わせて成長できる環境も準備しています。同時に、自社オリジナルの公募型研修も開講し、挑戦意欲のある社員が成長していける

仕組みを設けています。

ミルボンでは、社員の意欲と成長を重視することが、最終的に企業の価値につながると考えており、不可欠な投資と考えています。

今後は世代間ギャップの解消と

リーダー育成を推進

連結の社員数が1,000人規模となり、特に若い社員が増える中で、若手社員の能力を確実に伸ばすこと、また世代間のギャップを埋めるため、人材育成方法の改良を進めていく必要があります。

これまでは、それぞれの社員が業務の中で培ってきた経験や独自性を大切にしてきた一方、知識やスキルの属人化が、若手社員の人材育成において課題となっている側面もありました。そこで、ミルボンの社員として身につけるべき知識・スキルを「型」として作る取り組みを多くの研修プログラムで進めています。リーダーについても、目指す地点を明確化し、継続的にリーダーを育成できる環境を整えていきます。

また、将来を担う後継者の育成も含め、会社の持続的な成長のためには、各社員が様々な部署を経験して全社的な視点を養うことも重要と考えています。前述の「型」を身に

つけていく取り組みと並行することで、様々な部署で活躍できる社員を育て、より活発なジョブローテーションの実現を検討しています。

海外子会社における人材育成の

現地化にも着手

グローバル展開の本格的な進展にともない、海外子会社でも社員数が増えてきている状況において、新入社員の採用や社員の育成の現地化を進めることが、今後の重要なテーマとなっています。前述のように“人が主役”のビジネスモデルにおいて、THE MILBON WAYを軸としたミルボンイズムを培う研修を、現地のリソースで実施できる体制を構築していかなければなりません。新入社員育成制度の現地化については、現在韓国の販売子会社から着手していますが、将来的にはより多くの国や地域で日本同様の制度を構築することを目指したいと考えています。

美容師の成長と 社会価値の創造に貢献

お客様に生涯寄り添える 美容師の成長を支援する

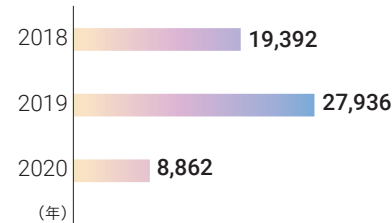
ミルボンは、美容師、美容室への支援活動として、美容技術や知識、キャリア、育成まで様々な教育支援を行っています。この教育支援における当社の強みは、基礎技術などの普遍的な内容だけでなく、市場マーケティング発想の「売れる美容師像」に合わせた半歩先の教育支援を実施している点にあります。私たちが現在、半歩先の「売れる美容師像」として提案しているのが「マルチスキル人材」です。近年は少子高齢化や消費活動の小商圈化の流れを背景に、美容室に訪れるお客様

がより長く、生涯を通じて一つの美容室、美容師と関係をもつ時代になってきています。そのため、お客様の美に生涯寄り添い続けるためには、ヘアだけでなく、スキンケアまでの幅広いスキルを持ち、年齢による髪の変化への対応や本質的なお客様の悩みを引き出すカウンセリング能力の向上などを含めた、マルチなスキルを持つことが必要になっています。このマルチスキルを持った人材を育成する仕組みとして、「ビューティソムリエ育成制度」を提供し、顧客の信頼を高めることで、リピート率、知販[※]率を高め、生産性の向上を支援しています。この制度では、ヘアケア、コスメティクス、ヘア

カラー、デザインロジックの4つのカテゴリーで、当社のカリキュラムを通じて専門知識・技術・カウンセリングを習得した方をソムリエとして認定しています。この内、3つ以上のソムリエ認定を取得し、さらなる研修を経て、ビューティソムリエとして認定しています。晴れてビューティソムリエとなった美容師は、顧客に生涯寄り添うことのできる“美のパートナー”として、美しさを通じて世の中に心の豊かさをもたらす存在となって頂けると信じています。これは、当社のサステナビリティ最重要課題の1番目に挙げている「美しさを通じた心の豊かさの実現」にもつながります。

※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」

サロン教育関連イベント参加数(人)



ミルボンデジタルアリーナ、Education:iD
登録人数(2021年6月時点)

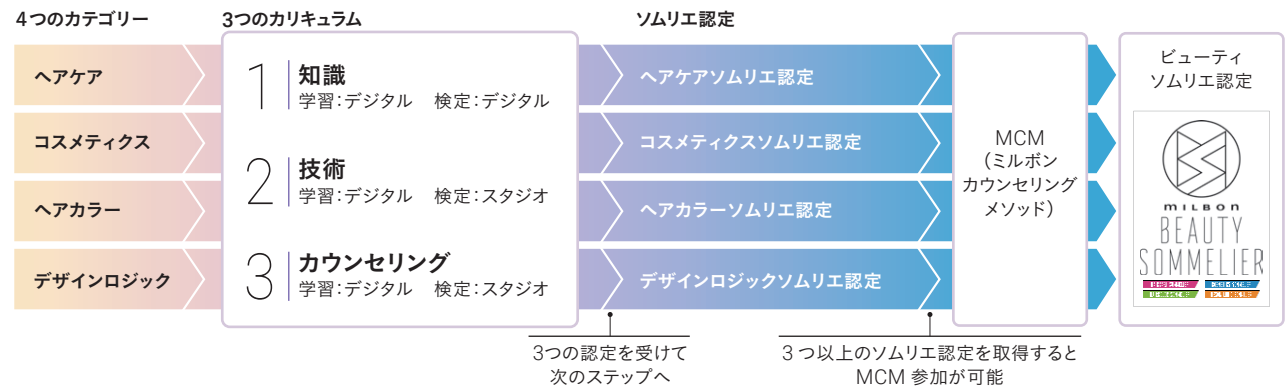
12,234人

ビューティソムリエとは

顧客満足度の高い美容師像の実現のため、4つの要素を持ったパートナーを目指します。

- 1 ヘアだけでなくビューティ全般のパートナー
- 2 似合わせ・印象でコミュニケーションをとることができ、美へのクリエイティビティが高い
- 3 なぜそうしたいのかを把握、真の要望を理解し、個々に合わせた提案と説明ができる
- 4 顧客視点で寄り添い生涯美容を育む

ビューティソムリエ認定への高度な学習プロセス



代表的な4つのカテゴリーを「知識」「技術」「カウンセリング」のステップで受講し、学習後の検定に合格することで次のステップに進める仕組みです。

美容師の成長と 社会価値の創造に貢献

デジタル化によって時間や場所に 制約されない自己学習の機会を拡大

一方で、昨今の働き方改革の潮流等を受け、美容師の長時間労働が課題となっています。新たな知識の習得や技術の向上には時間も要しますが、ミルボンでは美容師の学習時間を効率化するために、時間や場所を選ばず自己学習できる体制を整備したいと考え、コロナ禍以前からいち早く教育のデジタル化を推進していました。すでに、デジタル仮想空間で体験型の教育などが受けられる「ミルボンデジタルアリーナ」と、教育動画などのデジタルコンテンツがいつでも受講でき、自身のスキルアップをサイトで管理する「エデュケーションiD」という二つのデジタル教育支援ツールを提供しています。これらのデジタルコンテンツは、2021年春にプレオープンしたばかりですが、すでに12,234人の方にお申し込み頂いています。

今後は、本格的にコンテンツを充実させていき、さらにデジタル空間での教育と美容師同士のコミュニケーション機会を創出する取り組みを海外にも展開し、美容師の新たな教育プラットフォーム形成につなげていく計画です。

そして、これらの取り組みは、美容市場全体において、SDGsの目標4「質の高い教育をみんなに」や目標8「働きがいも経済成長も」につながるだけでなく、美容室が地域にお

ける美と心のコミュニティとなることで、目標11「住み続けられるまちづくりを」の実現にも貢献できると考えています。

仮想教育空間 ミルボンデジタルアリーナ

「デジタルアリーナ」は、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として3DCG空間にアバターとして参加し、様々な教育サービスやイベントを体感できるデジタル仮想空間です。

ミルボンでは、これまでセミナーやコンテストなどのイベントを、一部デジタル化も進めながら、リアル開催を主体として進めていました。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大によって2020年のイベント等は中止となったものも多く、早期の収束も見通せないことから、次年度の開催に向けてデジタル化を一気に加速させました。

特にミルボンデジタルアリーナに関しては、「十分な投資を行い、高品質のサービスを提供する」という全社方針の下、参加者の臨場感や高揚感を得ていただくため、立体感、リアル感を感じる空間づくりにこだわりました。またテキストやボイスチャットでの会話を可能とすることで、参加者間のコミュニケーションによる共感が高まる工夫や、4カ国語に対応し、アジアを中心とした世界中から参加できる工夫を



ミルボンデジタルアリーナでは、仮想空間で美容師のアバターによる教育・イベントを体験



行い、様々な機能を組み込みました。

美容師の成長を見える化してサイトで管理 エデュケーションiD

「エデュケーションiD」は、美容師個人にIDを付与し、スキル養成講座のオンライン受講や学習履歴の記録、リアルイベントへの申し込み・支払い等をサイト上で可能とすることで、美容師のスキルアップを見える化するオンラインサービスです。

2021年4月からサイトをスタートしており、ヘアケアソムリエ、ヘアカラーソムリエの認定カリキュラムから始まり、今後コンテンツを充実させながら、順次既存のセミナー・イベント予約サービスもエデュケーションiDに一本化していく予定です。また、現在は無料動画のみの公開ですが、有料動画の配信等も含めてコンテンツを拡充させていきます。さらに、今後は2022年中頃開始予定のアジア向けサービスを皮切りに、海外展開を推進し、各国でプラットフォームを整え、現地美容市場に貢献していきます。



エデュケーションiDは、美容師自身の成長をサイトで管理

実効性・透明性の向上

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

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.co.jp/ir/management/pdf/20210331_corporate-governance-code.pdf



コーポレート・ガバナンス体制早見表(2021年3月末現在)

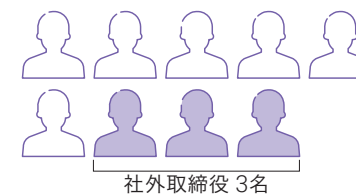
機関設計	監査役会設置会社
取締役の任期	2年
執行役員制度採用	有
取締役会の任意委員会	指名委員会および報酬委員会を設置
会計監査人	仰星監査法人

※1 定款上の取締役の員数は15名以内

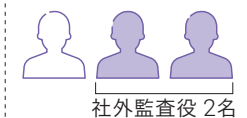
※2 定款上の監査役の員数は4名以内

※3 コーポレートガバナンス・コードへの対応状況については、当社Webサイトおよび「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。

取締役 9名※1



監査役 3名※2



取締役・監査役の構成(2021年3月末現在)

		2020年度出席状況		選任理由
		取締役会	監査役会	
代表取締役社長	佐藤龍二	13回/13回		営業、商品企画、マーケティング、経営企画等の幅広い経験を有している。また2008年の代表取締役社長就任以来、強いリーダーシップを発揮し、長年にわたり当社の成長に貢献している。
専務取締役	重宗昇	13回/13回		マーケティングや経営企画、経理、営業と幅広い部門を担当し、社業全般に対する豊富な経験と見識を有している。また、近年では営業部門の本部長として、当社の成長に貢献している。
常務取締役	村井正浩	13回/13回		主に管理部門を管掌し、長年にわたり部長を担当し、管理全般に関する豊富な経験と幅広い知識を有している。人員体制や財務戦略の構築を推進している。
取締役	村田輝夫	13回/13回		長年にわたり生産部門の部長を担当し、当社生産基盤の構築に多大な貢献をしている。国内及び海外への商品供給の増加に伴う生産体制のさらなる向上を推進している。
取締役	武田靖史	13回/13回		製品開発に対する豊富な経験と幅広い知識を有し、長年にわたり製品開発において当社の成長に貢献している。
取締役	鴻池一信	13回/13回		初の海外子会社社長として海外マーケットの開拓を推進した実績、および経営戦略部長としての経験を有している。
取締役	社外、独立 高畑省一郎	12回/13回		公認会計士として培ってきた財務及び会計知識、並びに経営戦略研究所所長としての幅広い見識と豊富な経験を有している。
取締役	社外、独立 濱口泰三	13回/13回		総合商社執行役員、食品商社の経営者としての豊富な経験を有している。
取締役	社外、独立 村田恒子		(新任)	パナソニック株式会社の法務部門責任者としての経験や日本年金機構の理事及び監事としての経験、加えて東証一部上場企業2社での社外取締役経験を有し、法務、経営、監査に関わる経験を有している。
常勤監査役	大塩充	13回/13回	(新任)	国内各地域の支店長を歴任し、2012年から当社取締役を勤め、経営戦略部長も担当するなど、当社事業やビジネスモデルに対する豊富な経験と幅広い見識を有している。
監査役	社外、独立 遠藤桂介	13回/13回	8回/8回	弁護士資格を有しており、その法律知識並びに弁護士としての経験を有している。
監査役	社外、独立 奥田芳彦*	10回/10回	4回/4回	税理士資格を有しており、その会計及び税務に関する知識並びに税理士としての経験を有している。

※2020年度3月26日の就任以降の状況を記載しています

実効性・透明性の向上

■ ミルボン初の女性取締役が就任、社外取締役が3分の1に

2021年3月に、ミルボン初の女性取締役(社外)、村田恒子氏が就任しました。また村田取締役の就任により独立社外取締役は3名となり、取締役の3分の1が独立社外取締役となりました。それぞれが自身の実績、経験を活かし、かつ中立、客観的な立場から有益な意見を述べ、取締役会が活性化することを期待しています。加えて、3名とも指名・報酬委員会のメンバーとして選定しており、当社のコーポレート・ガバナンス強化へさらなる実効性・透明性の向上を目指します。なお、現在の取締役は男性8名、女性1名ですが、当社独自の次期経営責任者育成プログラムには女性幹部も選抜しています。多様性の確保については引き続き検討を進めていきます。

■ 取締役会の実効性評価を外部に委託し、客観性・透明性の向上へ

当社の取締役会では年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、改善策等を議論しています。2021年1~2月に行った、第61期(2020年12月期)の取締役会の実効性に関する評価は、外部機関に委託し、全ての取締役及び監査役にアンケートを依頼しました。付議議案に対して、昨年に比べ付議基準の明確さが向上しているという回答傾向がみられました。

今後も、本評価で抽出された課題の解決を通じてコーポレート・ガバナンスの向上に努め、持続的な企業価値向上を目指した経営をさらに推進していきます。

■ 業績連動報酬制度の導入

2020年4月からこれまでの報酬制度を刷新し、取締役(社外取締役を除く。)については新たな報酬制度の運用を開始しています。新制度では、持続的な企業成長に向けて、報酬が健全なインセンティブとしてより一層機能するよう、固定報酬に加え、業績に応じた業績連動報酬、株式報酬で構成されています。

取締役	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
-----	------	--------	------

- **固定報酬(現金報酬)**
役職に応じた固定額
- **業績連動報酬(現金報酬)**
役職に応じた業績連動基準額×業績連動係数(200%~0%)
業績連動係数:前期目標達成率を売上高60%、営業利益30%、当期純利益10%にウエイト付けして算出し、業績連動係数を定める。
- **株式報酬**
現金報酬×20%に相当する当社株式を付与する。

新任社外取締役メッセージ

村田 恒子

Profile パナソニック株式会社に法務部門責任者、日本年金機構で理事及び監事を経験。また、東証一部上場企業2社で社外取締役を務め、法務、経営、監査に関わる多岐にわたる知識と経験を持つ。



ミルボン流のコーポレート・ガバナンスの進化と深化に貢献したい

2021年3月に社外取締役に就任させていただきました。2021年は改正会社法が施行され、コーポレートガバナンス・コードも改訂されるなど、コーポレート・ガバナンス改革は形式から実質が求められてきています。ミルボンでは取締役会の実効性評価について、2018年度から社外取締役へのインタビューを導入し、2020年度は第三者機関による客観的な評価を行うなど、先進的な取り組みを次々に実施していることは素晴らしいと思います。また、課題項目に対して、その後の取締役会で継続して対策を議論し、取締役会の実効性を高めようと真摯に取り組んでいる姿も目の当たりにしました。私は、こうしたミルボン流のコーポレート・ガバナンスのさらなる進化と深化に向けて、積極的に貢献していきたいと思っています。

社外の視点から、企業価値向上につながる意見具申を

社外取締役の役割は、経営陣にとって耳の痛い話であっても、必要な意見をしっかり伝えることだと思います。「見ざる、言わざる、聞かざる」という不作為は、絶対にあってはならない姿勢と肝に銘じ、攻めと守り両面のコンプライアンスとリスクマネジメントの観点からの意見具申が大切と考えています。また、社外取締役の立場でも、現場の実態を知ることが重要と考え、可能な限り事業現場の実態や気づきを傾聴・確認しつつ、建設的な提言や助言につなげていきたいと思っています。

社員にとっても働きやすい企業として持続的に成長できるよう、また株主、お客様、美容室、取引先等すべてのステークホルダーの皆様から信頼していただけるように、当社の企業価値の向上に貢献するとともに、経営の健全性・透明性を高めていくよう尽力してまいります。

社員の自発的なサステナビリティ活動への取り組みをサポート

■ 継続的な勉強会を実施

2019年から開始したサステナビリティ勉強会は、必ず全ての社員に受講の機会を設けることとしています。2019年は、国内全社員に勉強会を実施。2020年1月には中国子会社での勉強会を実施し、以降海外拠点での勉強会を進める予定でしたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、動画やリモート会議ツールを活用した勉強会での教育推進に切り替えて開催しています。また、新入社員にも入社後の研修において勉強会を実施し、配属後の活動に活かしてもらう体制を作っています。



2020年1月に行ったサステナビリティ勉強会(上海)

■ 社内WEBマガジン「ヨムミルボン」で社員の活動をサポート

社内のサステナビリティ活動を共有し、社会で起きているサステナビリティに関する環境の変化を、わかりやすく解説する社内WEBマガジン『SDGs MAGAZINE ヨムミルボン』を定期発行し、社員の自発的なサステナビリティ活動への取り組みをサポートしています。2020年度は年5回発行。社内事例の解説、国内外の先進事例の紹介、ステークホルダーの動向などの変化など、多岐に亘る内容としています。社員からは次回のテーマへの提案などの声も上がっており、発行の意義を実感するものとなっています。2021年もテーマを刷新し、継続して発行しています。



全社員が社会課題を自分事として考えられるテーマ設定をしています

■ ESG/SDGsマトリックス

「ESG/SDGsマトリックス」は、ミルボンのESGにおける各課題とSDGsの17のゴール(達成目標)との関連性をマトリックス化し、当社がこれから取り組むべき重要課題をピックアップしたものです。重要課題ごとに具体的な目標を定めています。2020年からWEBサイトで随時進捗を公開しています。

ミルボン
ESG/SDGs
マトリックス
(監修: 笹谷秀光氏)



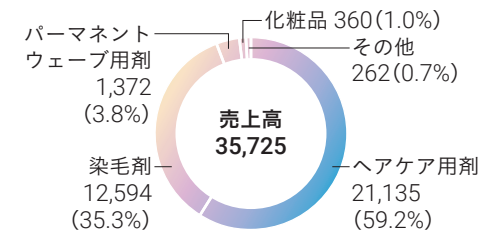
CSR/SDGs
コンサルタント
笹谷秀光氏



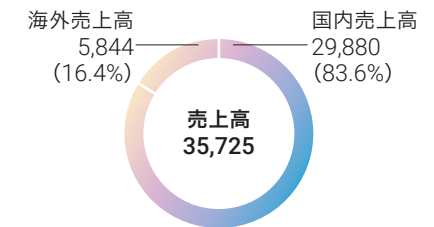
ESG/SDGsマトリックスの詳細はこちらです。
<https://www.milbon.co.jp/pdf/esg-sdgsmatrix.pdf>

財務ハイライト

部門別売上高構成(百万円)



国内・海外別売上高構成(百万円)



財務11年サマリー

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 ^{※1}	2018 ^{※2}	2019	2020
経営成績(百万円)											
売上高	19,749	20,526	21,887	23,829	25,226	27,377	29,134	33,456	33,882	36,266	35,725
売上総利益	13,002	13,620	14,833	16,174	17,281	18,681	20,100	22,797	22,189	23,711	23,385
営業利益	3,578	3,792	3,986	4,302	4,451	4,727	5,113	5,345	6,260	6,751	6,394
経常利益	3,327	3,545	3,735	4,059	4,218	4,427	4,733	4,997	5,811	6,231	5,791
親会社株主に帰属する当期純利益	1,831	2,304	2,128	2,516	2,621	2,950	3,069	3,817	4,495	4,517	4,204
純資産額	17,699	19,059	20,367	22,149	24,104	26,212	27,706	31,103	33,151	35,882	36,308
総資産額	20,843	22,592	23,662	26,321	28,138	30,799	32,444	37,642	39,634	41,912	43,075
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,433	3,157	2,977	3,511	2,766	3,895	3,355	4,346	6,487	4,486	6,548
投資活動によるキャッシュ・フロー	△727	101	△1,506	△1,198	△1,236	△2,834	△4,366	△1,919	△1,202	△2,777	△161
財務活動によるキャッシュ・フロー	△688	△836	△910	△1,387	△1,052	△1,135	△1,262	△1,317	△1,639	△1,869	△3,416
減価償却費	1,010	1,014	952	882	1,008	1,038	1,083	1,278	1,380	1,493	1,609
設備投資	940	528	840	1,680	1,028	2,779	4,262	1,570	1,149	1,605	1,917
1株当たり情報(円)^{※3}											
当期純利益	55.36	69.68	64.35	63.69	80.03	90.10	93.73	116.58	137.31	137.99	129.24
純資産額	534.94	576.26	615.84	563.48	736.05	800.51	846.16	949.99	1,012.58	1,096.02	1,117.10
配当金	22.73	26.67	27.50	28.33	34.00	37.00	39.00	46.00	54.00	56.00	56.00
財務指標(%)											
自己資本比率	84.9	84.4	86.1	84.1	85.7	85.1	85.4	82.6	83.6	85.6	84.3
自己資本当期純利益率(ROE)	10.7	12.5	10.8	11.8	11.3	11.7	11.4	13.0	14.0	13.1	11.6
総資産事業利益率(ROA)	8.9	10.6	9.2	10.1	9.6	10.0	9.7	10.9	11.6	11.1	9.9
売上高総利益率	65.8	66.4	67.8	67.9	68.5	68.2	69.0	68.1	65.5	65.4	65.5
売上高営業利益率	18.1	18.5	18.2	18.1	17.6	17.3	17.6	16.0	18.5	18.6	17.9
売上高経常利益率	16.8	17.3	17.1	17.0	16.7	16.2	16.2	14.9	17.2	17.2	16.2
売上高当期純利益率	9.3	11.2	9.7	10.6	10.4	10.8	10.5	11.4	13.3	12.5	11.8
配当性向(連結)	41.1	38.3	42.7	37.1	42.5	39.3	41.6	39.5	39.3	40.6	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。

非財務(環境・社会)ハイライト

非財務データ



	単位	2019年度	2020年度
エネルギー使用量 原油換算	KL	2,215	2,134
エネルギー 原単位*1	KL/百万円	0.073	0.071
CO ₂ 排出量(調整後)	t-CO ₂	4,399	3,912
CO ₂ 原単位*1	t-CO ₂ /百万円	0.145	0.131
電力使用量	千kWh	6,442	6,190
電力原単位*1	千kWh/百万円	0.212	0.207
水使用量	m ³	41,767	40,445
水使用量 原単位*1	m ³ /百万円	1.374	1.354

報告範囲について

- 2020年の統合報告書発行を機に集計した、2019年度からのデータを掲載しています。
- 2019年度から集計したエネルギー使用量、CO₂排出量、電力使用量については日本国内全拠点で算出しています。
- 水使用量については工場のみ算出しています。

報告データ、範囲ともに、今後拡充していく予定です。

- *1:各原単位は国内売上収益から算出
 *2:コロナ禍の影響により、教育研修の延期や教育研修のための移動制限を行ったため、旅費・交通費を含む実績額が大幅に減少しています。
 *3:コロナ禍の影響により、イベントの中止や延期を行ったため、実績が大幅に減少しています。現在、オンライン開催の実施を拡充しています。
 *4:昨年度統合報告書に記載の同データの算出方法(発行時単月)から、年間の月平均PV数に変更しています。



	単位	2019年度	2020年度
社員数(連結)	人	910	975
採用人数	人	61	62
女性社員比率	%	37.7	39.6
女性管理職比率	%	10.5	11.9
障がい者雇用比率	%	2.67	2.44
離職率	%	2.00	3.02
社員一人当たりの教育研修費用*2	円	101,588	76,186
美容スタジオ数(自社保有)	拠点	25	27
サロン教育イベント参加者数*3	人	27,936	8,862
SNS(Twitter)フォロワー数	人	約90,000	約122,000
SNS(Instagram)フォロワー数	人	約30,000	約50,000
FYB magazine閲覧数*4	Pv(月平均)	74,671	72,497

企業情報・株式情報

2020年12月31日現在

会社概要

商号	株式会社ミルボン(Milbon Co., Ltd.)
設立	1960(昭和35)年7月
資本金	20億円
従業員数	単体:765名 連結:975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/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
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.
駐在員事務所	台湾/香港/トルコ/インドネシア/ フィリピン/欧州

株式情報

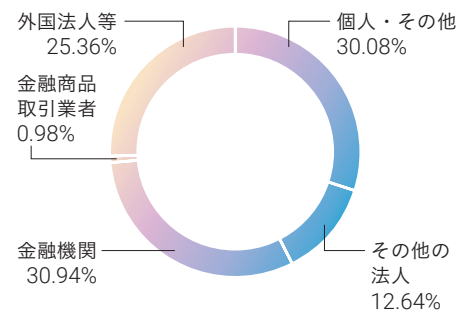
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第1部
証券コード	4919
発行可能株式総数	120,408,000株
発行済株式の総数	33,117,234株
株主数	11,242名

大株主の状況

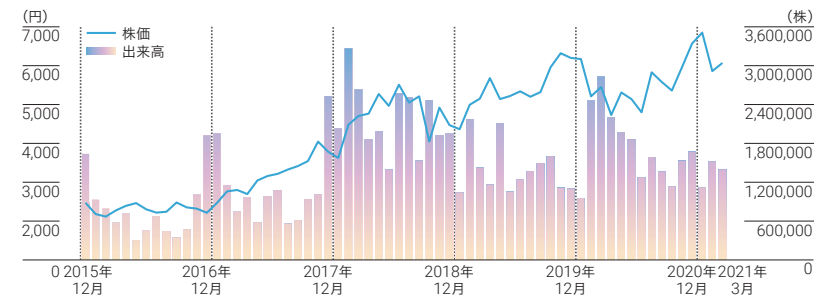
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,420,800	7.45%
鴻池資産管理株式会社	1,920,000	5.91%
村井 佳比子	1,383,624	4.26%
北嶋 舞子	1,382,424	4.25%
特定有価証券信託受託者 株式会社SMBC信託銀行	1,328,000	4.09%
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	1,239,800	3.81%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,161,825	3.57%
ミルボン協力企業持株会	978,956	3.01%
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 384513	965,000	2.97%
三井住友信託銀行株式会社	934,400	2.87%

(注)持株比率は自己株式(614,837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



企業情報・株式情報

■ 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。



当社代表取締役社長 佐藤 龍二

「健康経営優良法人2021」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2021」に認定されました。ミルボンは、2020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。従来からの従業員の健康への取り組みに加え、コロナ禍における感染症予防のための制度的配慮や健康確保についての対応周知といった施策を評価いただき、今回の認定となりました。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。



■ 国際社会との連携

国連グローバル・コンパクトへの署名

ミルボンは国連の提唱する「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に賛同し、2020年5月に署名しました。UNGCは、企業や団体が責任あるリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みです。ミルボンは自社のサステナビリティ基本方針に基づき、美容室・美容師のみならず共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。

