











それぞれの生き方。

それぞれの輝き。

唯一無二のものを追いかける時代から、  
自分自身の気持ちを見つめ直して、  
素直に生きていく時代へ。

一人ひとりの美しさを見つけ出し、  
すべての人生を輝かせるために。

# Real

あなただけの、生き方。











自由に生きていいんだよ。

そう言われることが多いけれど、

それが一番難しい。

でも、あなただけの美しさがきっとある。

あなたらしく輝く明日は、きっと来る。

# Creative

笑顔と輝きを、引き出す。







身を委ねてもらわなければ成立しない。

だからこそ、お客様と少しずつ、

信頼関係を積み重ねていく。

その先にある本質と向き合うことで、

お客様だけでは気付けなかった美しさを、

引き出すことができる。

美と心に向き合う特別な仕事、

それが、ヘアデザイナー。

ヘアデザイナーがいる場所、  
美容室は、地域における大切な存在。

日々の悩みに寄り添いながら、  
信頼して笑顔になれる相手が近くにいる。  
身近にある美と心のコミュニティ。  
それが、美容室。

人生をもっと輝かせたい。

ヘアデザイナーと美容室は、  
そんな、すべての人の根源的な想いを支える、  
豊かな未来に必要な存在なのです。





あなたらしい人生を、  
今日から。

自分だけでは気付けなかった魅力が、  
少しずつ、解きほぐれていく。  
自然とあなたらしい笑顔がこぼれる。

求めていた眩しい未来は、  
ここから始まる。







# Your Beauty

(Real × Creative)

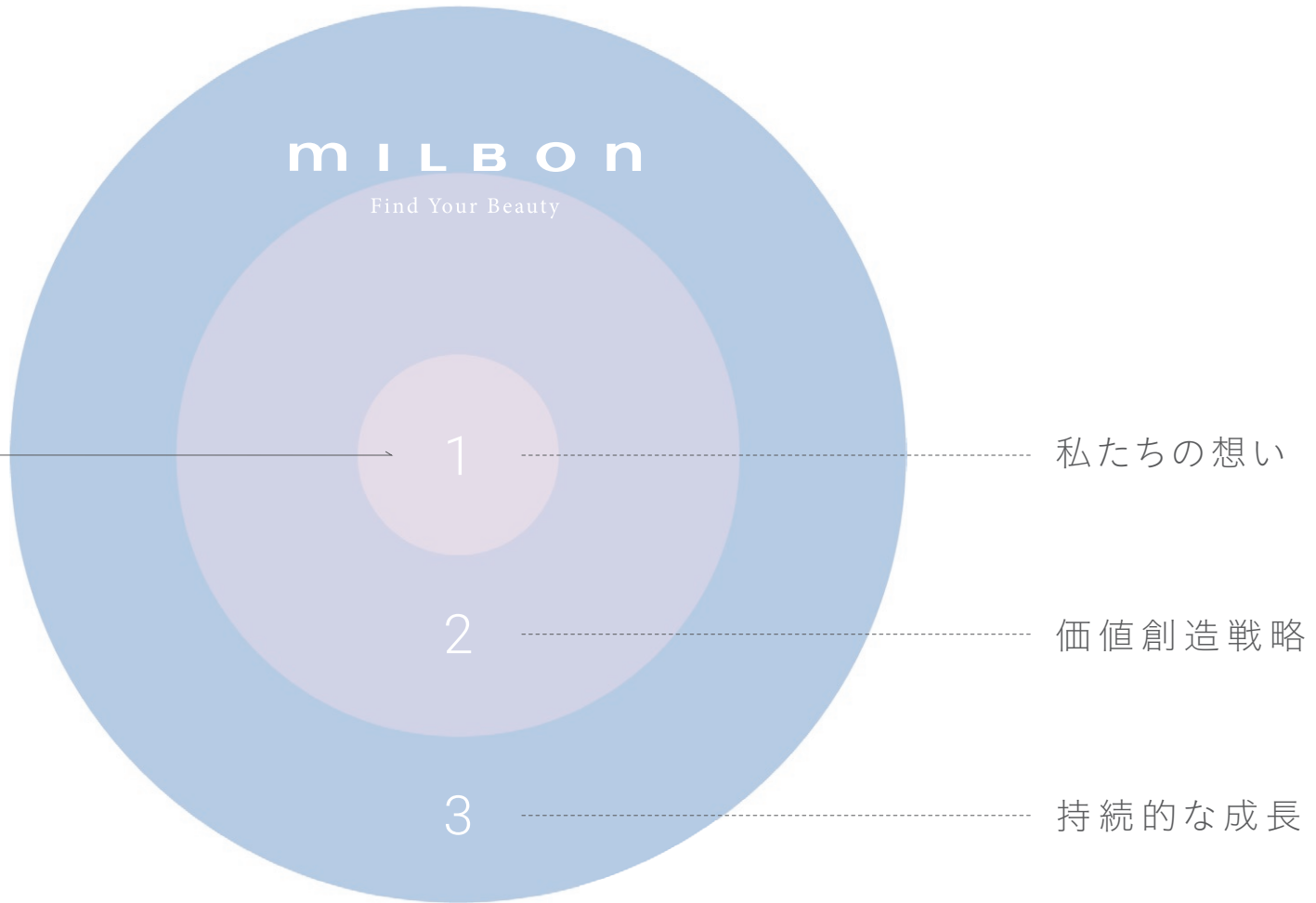
Real : 素直に生きていく時代の、  
それぞれの生き方のこと。

Creative : それぞれの笑顔と輝きを、  
ヘアデザイナーが引き出すこと。

---

ミルボンはこの繋がりを未来へ残すため、  
企業活動のすべてを、  
美容市場に絞り続けています。

# milbon Integral Strategy





# 株式会社ミルボン 統合報告書 2020

1	私たちの想い	Your Beauty .....	P.1-18
2	価値創造戦略		
		01 トップメッセージ .....	P.23-30
		02 ミルボンの歩み .....	P.31-32
		03 価値創造ストーリー .....	P.33-34
		04 ミルボンのビジネスモデル .....	P.35-36
		05 財務・非財務ハイライト .....	P.37-38
		06 財務戦略 .....	P.39-40
		07 ミルボンの人材力 .....	P.41-42
		08 ブランド紹介 .....	P.43-44
		09 研究開発・生産体制 .....	P.45-46
		10 販売・サロン教育 .....	P.47-48
		11 コーポレートブランディング .....	P.49-50
3	持続的な成長		
		01 特集：SDGs 活動対談 .....	P.53-56
		02 サステナビリティ .....	P.57-58
		03 コーポレートガバナンス .....	P.59-62
	企業・株式情報 .....		P.63-64

しなやかに、着実に。



## 未来を共創する

すべての人が、自分らしく、心豊かに、美しく生きるために ——。

ミルポンはヘアデザイナーの皆様を通じて、人々の美しい生き方を応援しています。

時代環境が大きく変化する中、常に社会視点・顧客視点から課題を見出し、

人をより美しく輝かせ、サロンの事業成長に貢献する新たな価値を創出し続けているのです。

そのフィールドは大きく広がり、ミルポンは今、2033年に向けた長期ビジョンのもと

世界の国・地域の美容に貢献する No.1 グローバルプロフェッショナルメーカーをめざし、

さらなる社会的価値・経済的価値の創出に挑んでいます。

世界の美容文化・美容産業の発展、そして持続可能な社会の実現に貢献するため、

これからもすべてのステークホルダーの皆様との信頼関係をより一層強化し

確かな未来をともに創り続けてまいります。

代表取締役社長

佐藤 龍二







# 01

## トップメッセージ

### 世界規模で新たな美容価値を創出する グローバルプロフェッショナルメーカーへ

はじめに、今回の新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになった方々のご冥福をお祈りいたしますとともに、現在も闘病中・療養中の皆様に対し心よりお見舞い申し上げます。

#### リーディングメーカーとして 美容室の進化をサポートする

1960年の創業以来、ミルボンは美容業界の発展とともに持続的な成長を果たしてきました。しかし、社会環境が大きく変化するなか、現在、業界は大きな課題に直面しています。1つが国内の人口動態の影響です。今後は少子高齢化の進行によってお客様の高齢化が進む一方、若い人材の採用がさらに難しくなるのは間違いありません。2つめに労務の問題があります。近年、美容室経営の法人化が進みつつありますが、それにともない美容室の店舗経営、従業員の労働条件などに対する社会の要求も厳しくなっています。とくに、労働時間の短縮や有給消化の促進などの“働き方改革”は避けることのできない重要課題となっています。

そして3つめが美容室のビジネスモデル、収益モデルのあり方です。現在、美容室の売上・収益の大半は、カットやカラーなどの技術料によって占められています。しかし、前述のように、人口減少、人手不足の深刻化に加え、労働時間の短縮が求められる状況下で、これからは技術料だけで店舗の売上を伸ばしていくのはより一層難しくなります。

そこで美容室経営におけるもう一つの売上・収益の柱として期待されるのが店販事業です。ヘアデザイナーは専門的な知識や知見を活かして、お客様へさまざまな提案やアドバイスが可能です。高品質の業務用商品にそんなプロのノウハウを加えて提供すれば、一般の販売店とは差別化された高付加価値の販売事業を展開できます。こうした店販事業の拡大をサポートしていくため、ミルボンはリアルの販路に加え、美容室とお客様をつなぐBtoBtoCのECをスタートさせました。

美容業界がこれから産業として持続的に発展していくためには、生産性向上や収益モデルの多角化などによって経営の安定化を図ると同時に、多様な接点を通じてお客様との信頼関係をより

一層強化し、一人でも多くの生涯顧客を獲得することが重要です。それは地域の美容室一店一店が、既存の美容業の枠を超えて、人々の心の拠り所となる「美と心のコミュニティ」とも呼ぶべき存在へと進化することでもあります。ミルボンは、プロフェッショナル向けヘアケア・ヘアカラーのリーディングメーカーの使命として、美容室の進化をさまざまな角度から支援していきます。

#### 本質的な社会・顧客視点に基づいて 国内外で多様な成長戦略を推進

そんな未来を創り出していくためのステップとして、ミルボンは2019年度から「Change the Stage!!」をテーマとする新たな「中期5カ年事業構想(2019年~2023年)」をスタートさせました。構想のキーワードとなるのが「業界視点から、本質的な社会・顧客視点へ」です。「本質的な社会視点」とは、これからの社会において美容室が果たすべき本質的役割を直視しようという意味であり、その解答の一つが、前述した「美と心のコミュニティ」です。一方、



「(本質的な)顧客視点」とは、当社にとって直接の顧客である美容室やヘアデザイナーの視点にとどまらず、その先に存在する生活者の視点に立って、当社に何ができるか、何をすべきなのかを追求しようという意味です。

これらの視点に基づき、当社ではEC事業やデジタルトランスフォーメーション、ブランディング戦略、化粧品販売への参入、グローバル事業の強化などさまざまな施策を押し進めています。例えば、ミルボンプロフェッショナルECは、まさに顧客・生活者の視点から構築されたBtoBtoCビジネスです。サイト運営・受注・物流業務はミルボンが担当しますが、お客様が登録した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。お客様にとっても、必要な時に商品を購入できる利便性があり、結果的にリピート率の向上も期待できます。コーセーとの資本業務提携による化粧品の取り扱いも強化していきます。ミルボンは創業以来60年間、美容室向けヘア化粧品専業で成長してきましたが、この提携によって、お客様に総合的な美容価値を提供できるようになりました。またヘア化粧品よりも格段に規模の大

きな化粧品マーケットへの参入は、美容室経営にとって、またミルボンにとっても今後の重要な成長エンジンの一つになるはずです。

グローバル事業では、各市場での事業環境整備を進め、プレゼンス拡大を目指します。例えば、今回新たに欧米のお客様の髪色・髪質に適したヘアカラー商品を開発し、米国でのテストマーケティングを開始しました。こうした、地域の細かなニーズに対応した商品開発を一層加速させるため、今後、中国やタイなどの主要海外拠点に研究分室を開設する計画です。

社員一人ひとりが意志と  
責任感を持って  
お客様のために迅速に行動する

この中期事業構想を具現化していく上で、何よりも欠かせないのが人材の力です。ミルボンには、「つぶれない会社を創る」という信念の基に、「現場」「傾聴」「自立」という3つの行動基準があります。「現場」とは、美容室を足繁く訪ねてヘアデザイナーやお客様に寄り添った仕事をすることです。「傾聴」は、美容室やお客様



の声に素直に耳を傾けることです。ただし、現実をそのまま受け止めるのではなく、現場の様子やお客様の言葉の背後にある物事の本質をつかむことが大切です。

そして物事の本質が見えれば、自分は「こうした」という意志や責任感が生まれます。3つめの行動基準である「自立」とは、一人ひとりの社員がそんな意志と責任感を持って自ら考え行動することです。当社は、社員の自立した活動を可能にすべく、大幅な権限委譲を進めています。それが本当に美容室やお客様のためになり、かつミルボンのポリシーに沿ったものなら、年齢や経験を問わず誰もが思い切り挑戦できます。当社では、すべてのグループ社員に対し、この行動基準の浸透と徹底を図ってきました。私自

身もその実践の一つとして、国内約300店、海外20カ国約100店、計400店ほどの美容室に毎年足を運び、各地のヘアデザイナーやお客様から直接話を伺ってきました。経営トップとして事業戦略の方向性を定めたり、施策実行の可否を判断したりする際には、マクロデータの分析だけでなく、現場の美容室が実際に何に悩み、何を求めているのかを具体的に理解した上で俯瞰的に結論を下すべきだと考えているからです。

今後も引き続き教育研修体制の強化に取り組み、3つの行動基準の徹底はもちろん、チャレンジ精神やリーダーシップ、グローバルマインドを備えた人材を育成していきます。

### グローバル社会や地域共同体の一員としてステークホルダーとのWIN-WINを強化

ミルボンでは、今回の中期事業構想の策定にあたって、より長期的な視点に立った「グローバルビジョンロードマップ」を作成し、2033年に向けて「世界の国・地域の美容に貢献し、日



本発(初)世界No.1のグローバルプロフェッショナルメーカーをめざす」ことを表明しました。この長期ビジョンを達成するためには、中期事業構想の各施策を確実に実行し、社会・顧客視点から革新の連続を創造していくと同時に、グローバル企業の責務としてSDGsを経営に組み入れ、企業活動の持続可能性をより一層高めていくことが欠かせません。

ミルボンがSDGs推進に着手したのは2019年ですが、実際にはSDGsが国連で採択(2015年)されるずっと以前から持続可能な社会への貢献に取り組んできました。例えば、世界の子供たちの人権保護に取り組む「セーブ・ザ・チルドレン」に対し、2002年から美容室向け教育イベントの一部を活用した支援を行って

きました。同じく人権・ダイバーシティに関する取り組みとしては、障がいのある方々の雇用にも早くから力を注いでいます。

一方、事業における環境や安全への取り組みとしては、人と環境に優しい製品原材料の採用や原料のトレーサビリティシステム構築などに力を注いでいきます。さらに、地域の美容室が人々の暮らしに欠かせない「美と心のコミュニティ」となるよう支援していくことは、SDGsの目標11「住み続けられるまちづくりを」に該当する取り組みでもあります。

もちろんこれらの活動は当社だけで完結するものではありません。国内外の美容室をはじめ、代理店、原材料サプライヤーなどさまざまなステークホルダーとの協調・連携が不可欠であり、今後もグローバル社会や地域共同体の一員として、すべてのステークホルダーとのWIN-WINの関係を一層強化していきます。ミルボンは、これからも「グローバルビジョン」の実現に向けて、SDGsの達成に貢献していくとともに、社会・顧客視点から世界の美容産業に貢献することによって、持続的な事業成長と企業価値向上を果たしてまいります。

## 新しい日常へ、 新しい美容のあり方へ

2020年年初から発生した新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大は、世界中の人々の生命と健康を脅かすだけでなく、社会活動・経済活動を著しく停滞させ、各国の経済に大きな影を落としています。当社が事業を展開する中国、韓国、北米などでは相次いで外出禁止令が出され、日本においても緊急事態宣言が出された4月、5月を中心に多くの美容室が自主休業したほか、感染予防策を講じ営業を続けたサロンも外出自粛にともなう来店客の減少などにより多大な影響を受けました。

当社にとってもお客様を訪問するのが困難な状況が続きましたが、どんな非常事態にあっても「お客様に寄り添う」ことがミルボンの使命であり、存在価値でもあります。世間では在宅勤務やリモートワークが注目されていますが、美容室でのサービスは基本的に対面でなければ成り立ちません。そんなお客様の立場に立って「今、何に困り、何を望んでいるか」を理解し、本当に

「お客様のお役に立つこと」を考え実行することが「寄り添う」ということです。こうした考えに基づき、各部門の社員は、自ら創意工夫して、美容室へのフォローはもちろん、マスクや消毒用アルコールの調達・提供などさまざまな活動を展開しました。

当社業績面でも4月、5月は大きなマイナスとなりましたが、多くの美容室の営業が本格化した6月は、自粛解除後の反動需要もあって前年同期を上回る成績となりました。海外市場でも、北米の回復はまだ先になりそうですが、売上比の大きい韓国と中国では、厳しかった2～3月に対し、4月には前年の100%前後まで回復し、5月は対前年で110%前後、6月は130%前後の伸びを示しています。

このように国内外とも美容市場は着実な回復を示していますが、これからのafterコロナ、withコロナの時代には、仕事や生活のスタイルなどが一変し、それが社会のNew Normal(新しい日常)となるとされます。当然、美容市場においても仕事の進め方や店舗運営などが大きく変化していくのは間違いありません。当社では、これまでも社会変化や時代の流れの中で美容市

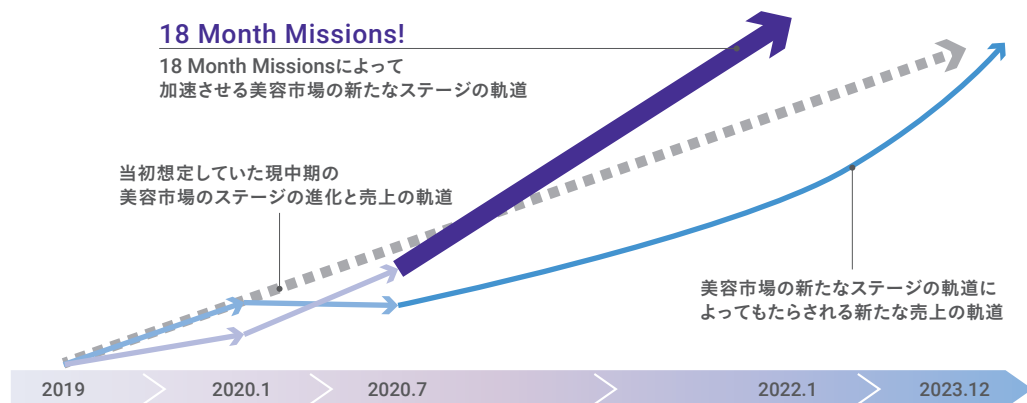
場がどのように変わっていくのか、あるいは変わっていくべきなのか、について考察し続けてきましたが、今回のコロナ禍を契機にそのシナリオがどう書き換わるかを改めて考察して「新しい日常へ、新しい美容のあり方へ」と題したレポートにまとめ、全社員に提示しました。

これは、あくまでも「これから美容市場がこう変わっていく」という仮説であり、それに対する当社の基本的なスタンスは示していますが、各部門に「こうしなさい」といった指示は一切含まれません。具体的な対策については、この仮説をベースに各部門が自ら考えて実行してほしいからです。

## 事業変革を前倒しし、 18カ月間で新たな成長ステージへ

レポートでは、美容市場に関して、営業面、店舗面、店販面、教育面、生産性面とさまざまな側面から、コロナショックによって何がもたらされ、どう変化していくかを考察し仮説を立てています。詳しくはご紹介できませんが、営業面では感染リスク低減や感染経路の把握のために、フリー

## 「Change the Stage 18 Month Missions!」により美容市場のステージの進化を加速させる



のお客様は取りづらくなり、双方の顔が見える「生涯顧客化」が進むと考えています。長時間滞在を避けるため、より滞在時間を短縮できる施術を心掛けるようになることも考えられます。また、店販面では「美容室専売品のネット購入」が収益の柱として、また顧客とサロンをつなぐ架け橋として重要性が高まるのは間違いありません。教育面でも「セミナーや教育研修のデジタル化」が加速するはずで

す。これらの多くは今回新たに生まれた変化ではありません。在宅勤務やリモートワークなどと同様に、構造的な社会環境の変化や技術革新など

を背景にすでに進捗しつつあった変化がほとんどであり、それがコロナを契機に表面化し、加速したに過ぎません。実際、中期5カ年事業構想でも、「Change the Stage!!」をテーマに同様の市場環境変化を見据えた事業改革を進めてきました。ただし問題は、コロナショックによってその変化のスピードが一気に加速し、改革のタイムテーブルを大幅に書き換えなければならなくなったことです。

そこで、当社では「Change the Stage 18 Month Missions!」と題し、当初は2023年末までに実行する予定だったさまざまな事業改革

を2020年7月から2021年12月までの18カ月間で実現し、そこから再び成長軌道を描いていくための新たなステージを作り上げる決断をしました。この新戦略に基づき、2021年12月までに実行すべき具体的な施策や達成目標、スケジュール、予算などについて各部門で詳しく検討し、本格的な取り組みをスタートさせています。

新型コロナウイルスの影響により、今期の数値目標の達成が難しくなったのは事実です。しかし新たな事業のステージを2021年12月までに完成させることができれば、遅れは生じても必ず中期事業構想の目標をクリアし、その先も中長期的に成長を果たしていけるものと確信しています。

ミルボンでは、これからも本質的な社会・顧客視点に立ってヘアデザイナーの皆様常に寄り添い、本当に必要とされる商品とサービスを提供することで、皆様と一緒に美容産業の未来を創ってまいります。今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 佐藤 龍二

# Medium Term Management Plan

中期事業構想：2019年～2023年

## 業界視点から、本質的な社会・顧客視点へ

日本を含む世界のトレンド、日本の美容市場の状況など、当社を取り巻く事業環境は今、大きな変化の時を迎えています。そうした中、当社は、今後の持続的成長に向け、あらゆるステージを変革していく(=Change the Stage!!)ことに重点を置いた施策を展開する「中期事業構想2019-2023」を策定しました。

### 中期ビジョン

業界視点から、本質的な社会・顧客視点へ

「Change the Stage!!」

～今、ここにはない未来を創り続けるために～

日本発信の美容文化を基に、新たな美容産業の創造への転換と追求

### 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

### グローバルビジョンロードマップの概要

社会・顧客視点による革新の連続を創造する企業へ

SDGs貢献企業へ＝持続的成長と社会への貢献による信頼される企業へ

社会		今中期 2019-2023 アジア市場No.1の確立	次中期 2024-2028 欧米での本格成長	長期ビジョン 2029-2033 グローバルメインプレーヤーへ
美容市場	国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場シェア25%をめざして(総売445億)</li> <li>化粧品事業創設期</li> <li>国内事業子会社の検討</li> <li>EC事業・店販のビジネス化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場シェア30%をめざして</li> <li>ホールディングス化の検討</li> <li>新たな異業種との協業</li> <li>海外ブランドとの協業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場シェア35%をめざして</li> <li>ダントツのトップシェアの域へ</li> </ul>
	海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外売上85億・売上比率17.5%</li> <li>代理店セールス倍増計画(基盤創り)</li> <li>海外研究・生産拠点強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国50億構想(現地供給体制)</li> <li>欧米カラー市場での存在感</li> <li>インド市場への展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインプレーヤー(TOP3)へ</li> <li>欧米市場での成長戦略</li> </ul>
独自のビジネスモデル	人を中核としたマーケティングシステム ～イノベーションの連続～	<ul style="list-style-type: none"> <li>FPシステム(ユニット型営業所態勢)</li> <li>to C 起点のTAC製品開発への進化</li> <li>専門職制度・ダイバーシティー</li> <li>プロフェッショナルECサイトの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FPシステム(小型ユニット組織、マトリックス組織の運用)、グローバル組織態勢</li> <li>グローバル地域TAC製品開発システムの進化</li> <li>専門職の次期ステージ・FMS: (FSE+FCE)=1:2へ</li> </ul>	
事業の持続性	SDGs17の目標戦略的絞り込み(ESG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs推進委員会→本業としての継続的取組</li> <li>美容師教育を通じた産業人材ひいては、社会的人材教育への貢献</li> <li>品質保証期間延長によるロス削減</li> <li>AI・IoT技術による生産性向上とCO<sub>2</sub>削減推進</li> <li>障がい者育成・雇用モデルの推進</li> <li>働き方改革と女性活躍＝労働生産性向上</li> <li>執行役員制度・社外取締役＝ガバナンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の責任ある調達</li> <li>環境・社会の課題を解決するビジネスモデルの創出</li> <li>社内取締役:社外取締役=1:1</li> <li>プラスチック素材リサイクルの検討・推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>美容における資材循環の構築</li> <li>サロンをコミュニティとする「人の繋がり」「心のインフラ」推進による人らしい生活環境の実現</li> <li>2030年、SDGsの無い世界へ</li> </ul>
ミルボン組織哲学	つぶれない会社を創る	THE MILBON WAY すべては、ヘアデザイナーとともに・・・		

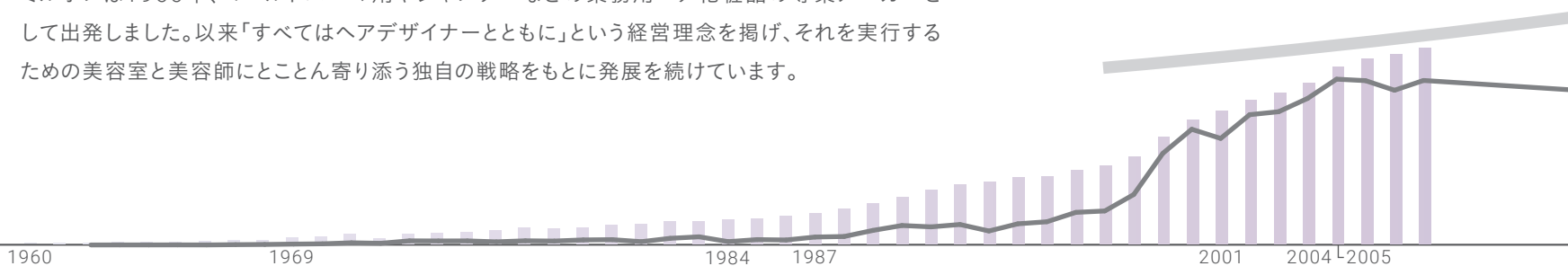


# 02

## ミルボンの歩み

美容室の増収・増益に貢献し、持続的な成長を実現してきた歴史

ミルボンは1960年、コールドパーマ剤やシャンプーなどの業務用ヘア化粧品の専門メーカーとして出発しました。以来「すべてはヘアデザイナーとともに」という経営理念を掲げ、それを実行するための美容室と美容師にとことん寄り添う独自の戦略をもとに発展を続けています。



**1969  
上野工場開設**  
本格的な自社工場として、三重県上野市(現伊賀市)に上野第一工場を開設

### 独自のビジネスモデル確立

フィールドパーソンシステムならびにTAC製品開発システムにより、独自のビジネスモデルを確立しました。現在まで続く、ミルボンのビジネスモデルの根幹となっています。

**2001  
東証一部に指定**  
2000年に東証第二部上場。翌年に東証第一部に指定。以降、22期連続で増収を継続

**2005  
ゆめが丘工場開設**  
販売量の増加に伴い、三重県伊賀市にゆめが丘工場を設立

### COLUMN

#### 創業者の想い つぶれない会社を創る

創業者の鴻池一郎は「絶対に会社をつぶしてはいけない。そのために、社会から必要とされる会社になる」という信念を持っていました。これは「ミルボンイズム」の1つとして現在に受け継がれています。



**1984  
フィールドパーソンシステム  
スタート**  
大阪市都島区に研修センターを開設し、フィールドパーソン1期生の育成を開始



**1987  
TAC 製品開発  
システムスタート**  
顧客から支持されるヘアデザイナーに学ぶ独自の製品開発システムを導入

#### グローバル展開



**2004  
ミルボンUSA を設立**  
ニューヨークに連結子会社 MILBON USA, INC. を新規設立

#### TAC製品開発

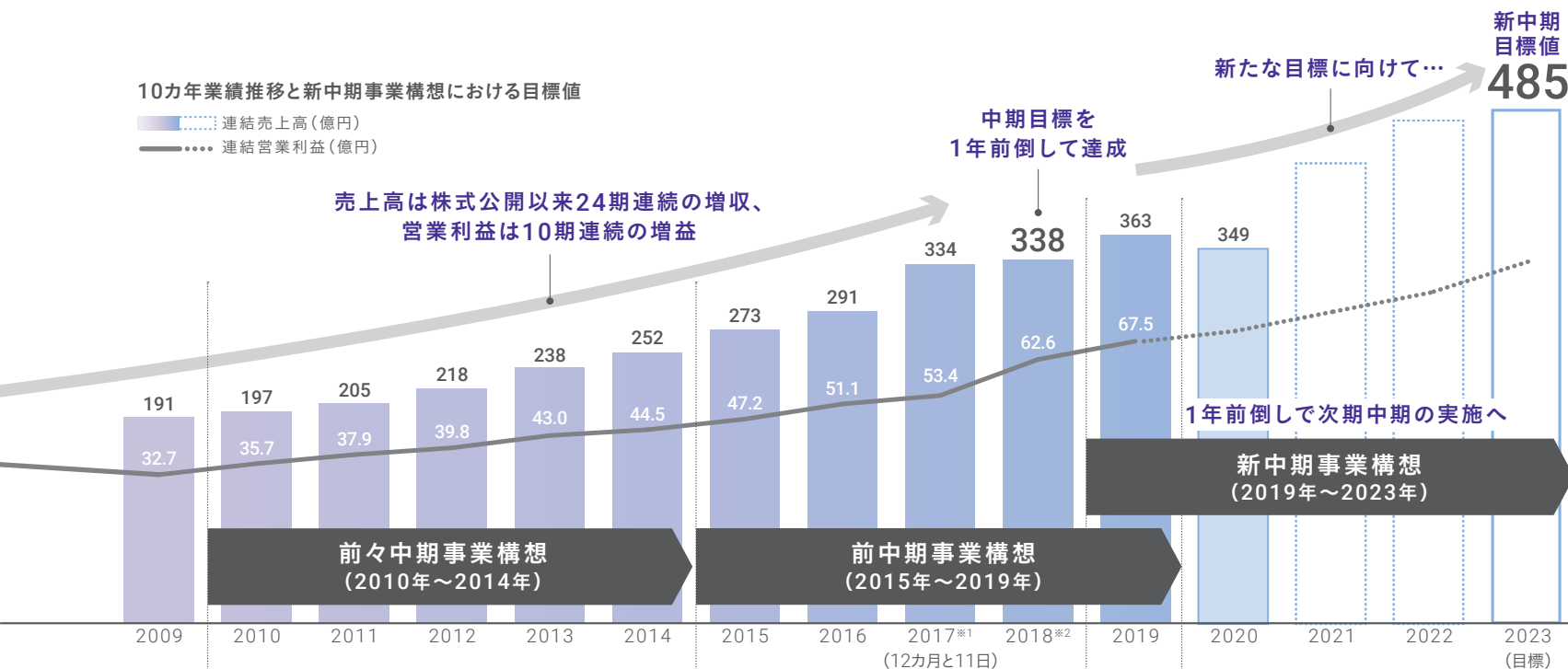


**1993  
ニゼル発売**  
ナチュラルデザイン創りのための「ニゼル」を発売



## 10カ年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)



※1:2017年度は、決算期変更に伴い、12カ月と11日の変則決算となっております。(2016年度までは12月20日、2017年度以降は12月31日が決算期末)

※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います。

## 新たな事業領域へ



2017  
**コーセーミルボン  
 コスメティクス株式会社設立**  
 株式会社コーセーとの合併会社  
 を設立し、化粧品事業に参入



2019  
**「iMPREA」(インプレア)  
 発売**  
 コーセーとミルボンの共同開発  
 による美容室専用コスメティク  
 スブランド

2007  
**ミルボン上海を設立**  
 中国にMilbon Trading  
 (Shanghai)Co., Ltd.  
 を設立

2009  
**ミルボンコリアを  
 設立**  
 韓国にMilbon Korea  
 Co., Ltd.を設立

2013  
**タイ工場設立**  
 タイにMILBON  
 (THAILAND)CO., LTD.を  
 設立し、生産工場を新設



2016  
**「milbon」(ミルボン)発売**  
 先進的な毛髪解析技術を基に開発し  
 たグローバルヘアケアブランド

1998  
**リシオ発売**  
 アイロン技術による縮毛  
 矯正システム「リシオ」を  
 発売

1999  
**ディーセス発売**  
 カラー毛対応のヘア  
 ケアシリーズ「ディー  
 セス」を発売

2007  
**オルディーブ発売**  
 ホイルワーク対応のヘア  
 カラー剤を発売



2010  
**「Aujuua」(オージュア)発売**  
 一人ひとりの髪と地肌の悩みに応える  
 ヘアケアブランド

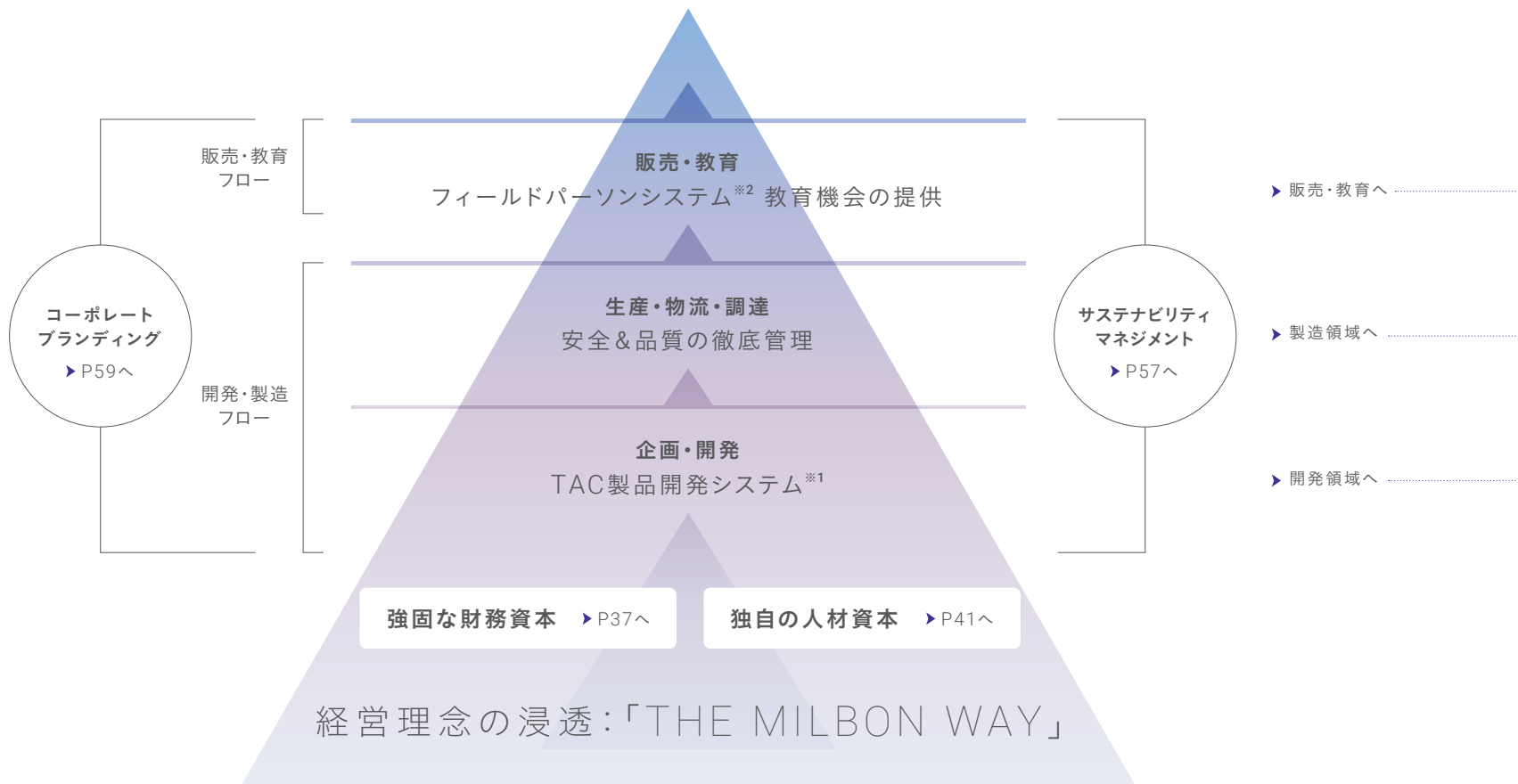
# 03

## 価値創造ストーリー

ミルボンの価値創造へのプロセスを紐解く

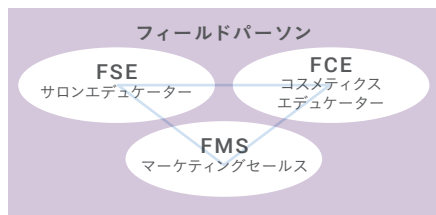
### 美容室を通じたお客様への美の提供

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へ



### 販売・教育における独自価値

独自のトライアングルサポートシステム<sup>※3</sup>で美容室の課題を解決



ビューティパートナー育成を通じた、美容師の魅力向上支援



### 用語解説

#### ※1 TAC製品開発システム

TAC(タック)とは「Target Authority Customer」の略で、ミルボン独自の顧客代表制開発システム。

▶ 詳細はP45へ

#### ※2 フィールドパーソンシステム

「フィールドパーソン」と呼ばれる担当者が個々の美容室の課題に応じた提案を行い、美容室の増収増益に貢献しながら製品の販売にもつなげる営業システム。

▶ 詳細はP47へ

#### ※3 トライアングルサポートシステム

フィールドパーソンを専門性・役割別に3つに分け、美容室の課題発見と解決をサポートするシステム。

▶ 詳細はP47へ

#### ※4 OHSAS認証

OHSAS18001は、働く人々の健康を精神的な側面を含めて守る、戦略的なリスクマネジメントツール。

### 製造領域における独自価値

厳しい品質管理



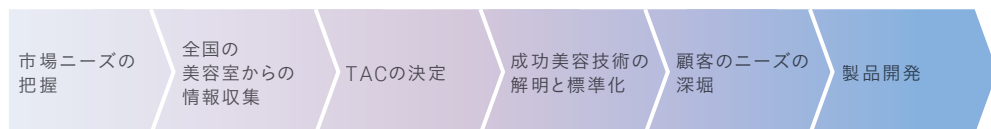
OHSAS認証<sup>※4</sup>による人材の安全管理



ゆめが丘工場(三重県)

### 開発領域における独自価値

感性と科学の融合:TAC製品開発システム



# 04

## ミルボンのビジネスモデル

独自のビジネスモデルでステークホルダーとの価値共創へ



### ミルボン社員の役割

- 美容師という仕事の喜びや苦勞を深く理解・共感
- 美容室マーケティング支援を学び、美容師のパートナーとしてサポートできる人材に
- 髪と頭皮の第一人者であるために、最先端を追及する基礎研究
- 美容師の感性と、科学を融合する商品開発力



Global Field ※2020年3月末時点

- 事業拠点
- 工場

● GERMANY

● TURKEY

● CHINA

● KOREA

● JAPAN

● USA

● HONG KONG

● TAIWAN

● THAILAND

● PHILIPPINES

● MALAYSIA

● VIETNAM

● SINGAPORE

● INDONESIA



グローバル・グループ社員

### グローバル・グループ社員

- 世界13地域、21拠点での活動の共有
- 教育を中心としたフィールド活動によって、世界の国・地域の美容に貢献



株主・投資家

### 業績開示、成長戦略の報告・対話

- 成長戦略の開示と対話
- フェアディスクロージャーの継続
- 株主からの負託に応えるコーポレート・ガバナンス



# 05

## 財務・非財務ハイライト

2019年12月期

### 財務資本



売上高成長率	営業利益率	ROE
7.0%	18.6%	13.1%
売上高研究開発費比率	自己資本比率	配当性向(連結)
4.23%	85.6%	40.6%

### 人的資本



社員数(連結)	離職率	
910人	2.0%	
女性管理職比率	女性社員比率	障がい者雇用率
12%	40%	2.67%
社員一人あたりの教育研修費	MCU大学参加者数 (次世代経営者育成研修)	
101,588円	42人	

### 社会関係資本



拠点数(スタジオ数*)	美容師向けセミナー(年間)
25拠点	27,936人

\*国内・海外営業拠点を美容師向けトレーニング用貸スタジオとして無料で開放しています。

### 財務11年(サマリー)

2009年12月期～2019年12月期 2009

#### 経営成績(百万円)

売上高	19,189
売上総利益	12,214
営業利益	3,277
経常利益	3,103
親会社株主による当期純利益	1,785
純資産額	16,653
総資産額	20,353

営業活動によるキャッシュ・フロー	3,079
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,680
財務活動によるキャッシュ・フロー	△725
減価償却費	1,116
設備投資	1,444

#### 1株当たり情報(円)<sup>\*\*3</sup>

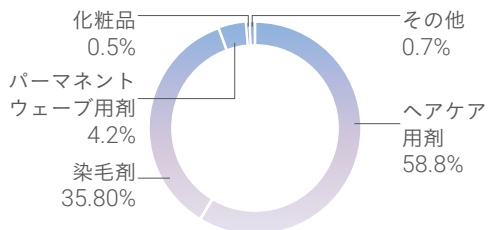
当期純利益	53.96
純資産額	503.33
配当金	20.83

#### 財務指標(%)

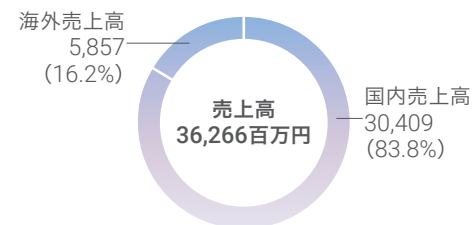
自己資本比率	81.8
自己資本当期純利益率(ROE)	11.0
総資産当期純利益率(ROA)	8.9
売上高総利益率	63.7
売上高営業利益率	17.1
売上高経常利益率	16.2
売上高当期純利益率	9.3
配当性向(連結)	38.6



部門別売上高構成



国内・海外別売上高構成(百万円)



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 <sup>※1</sup>	2018 <sup>※2</sup>	2019
売上高	19,749	20,526	21,887	23,829	25,226	27,377	29,134	33,456	33,882	36,266
国内売上高	13,002	13,620	14,833	16,174	17,281	18,681	20,100	22,797	22,189	23,711
海外売上高	3,578	3,792	3,986	4,302	4,451	4,727	5,113	5,345	6,260	6,751
ヘアケア用剤	3,327	3,545	3,735	4,059	4,218	4,427	4,733	4,997	5,811	6,231
染毛剤	1,831	2,304	2,128	2,516	2,621	2,950	3,069	3,817	4,495	4,517
パーマメントウェーブ用剤	17,699	19,059	20,367	22,149	24,104	26,212	27,706	31,103	33,151	35,882
化粧品	20,843	22,592	23,662	26,321	28,138	30,799	32,444	37,642	39,634	41,912
その他	2,433	3,157	2,977	3,511	2,766	3,895	3,355	4,346	6,487	4,486
変動	△727	101	△1,506	△1,198	△1,236	△2,834	△4,366	△1,919	△1,202	△2,777
営業利益	△688	△836	△910	△1,387	△1,052	△1,135	△1,262	△1,317	△1,639	△1,869
経常利益	1,010	1,014	952	882	1,008	1,038	1,083	1,278	1,380	1,493
純利益	940	528	840	1,680	1,028	2,779	4,262	1,570	1,149	1,605
EPS	55.36	69.68	64.35	63.69	80.03	90.10	93.73	116.58	137.31	137.99
営業利益率	534.94	576.26	615.84	563.48	736.05	800.51	846.16	949.99	1,012.58	1,096.02
純利益率	22.73	26.67	27.50	28.33	34.00	37.00	39.00	46.00	54.00	56.00
売上高	84.9	84.4	86.1	84.1	85.7	85.1	85.4	82.6	83.6	85.6
国内売上高	10.7	12.5	10.8	11.8	11.3	11.7	11.4	13.0	14.0	13.1
海外売上高	8.9	10.6	9.2	10.1	9.6	10.0	9.7	10.9	11.6	11.1
ヘアケア用剤	65.8	66.4	67.8	67.9	68.5	68.2	69.0	68.1	65.5	65.4
染毛剤	18.1	18.5	18.2	18.1	17.6	17.3	17.6	16.0	18.5	18.6
パーマメントウェーブ用剤	16.8	17.3	17.1	17.0	16.7	16.2	16.2	14.9	17.2	17.2
化粧品	9.3	11.2	9.7	10.6	10.4	10.8	10.5	11.4	13.3	12.5
その他	41.1	38.3	42.7	37.1	42.5	39.3	41.6	39.5	39.3	40.6

※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、配当金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。

# 06

## 財務戦略

独自のビジネスモデルと人材重視の投資戦略で  
持続可能な成長を目指す

### 事業領域を絞り、 人材起点の考え方で持続的な成長を実現

ミルポンの大きな強みの一つは、景気変動に強い健全な財務体質にあります。現在、当社は無借金経営を継続し、財務リスクを低く抑えています。一方、株主資本の効率的活用という面でも、2019年度のROE実績は日本の上場企業の平均である9%強を上回る13.1%に達し、比較的高い資本効率を有しています。もちろん当社にとって無借金経営は結果に過ぎず、それ自体が目的でも財務方針でもありません。1996年の株式公開から24期連続の増収を記録する

など、持続的な高成長を果たしてきた結果、新たな成長投資のためのキャッシュを借入に頼ることなく確保できるようになったのです。

そんなミルポンの持続的な高成長を可能にした最大のファクターが「人材」への投資です。当社では事業領域を「プロフェッショナル」と「美容」に絞り込み、社会視点・生活者視点からお客様である「美容室」の課題解決に貢献し、繁栄のお手伝いをすることによって、自らも持続的な事業成長を果たしてきました。この独自のビジネスモデルをさらに進化させていくため、当社では優秀な人材の採用と育成のために惜しみな

く投資を続けています。

例えば、当社では新入社員研修を入社から約9か月間実施しており、その間は営業活動は一切行わず、研修に集中してもらいます。また、3年先、5年先の売上目標や利益目標などを検討する際にも、その期間の件費、採用・育成コストを起点とした目標設定を行ってきました。こうした人材起点の考え方にに基づき、人材育成への投資については、教育研修費の昨年実績として社員一人あたり101,588円の実績となっています。

### 全社員が“数字”に対する意識を高め、 業務をレベルアップ

株式公開から四半世紀近くを経て、時価総額が一時2,000億円規模に達するなど、ミルボンに対する投資家の皆様の期待は一層高まっています。それに応えるため、当社では引き続き事業成長と企業価値向上に努めるのはもちろん、株主還元の一層の充実に注力していきます。

当社は、営業活動の成果や会社の実力が最も端的に反映される経営指標として、売上高と

#### 持続的成長を示す、各種データ

自己資本比率10カ年平均

84.48%

ROE10カ年

11.94%

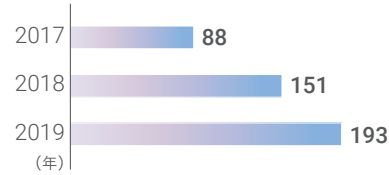
連続増収期

24期(上場以来)

増配実施期

23期/24期

財務研修延べ参加社員数(人)



教育研修費実績

101,588円  
(1人当たり)

2019年

営業利益を重視してきましたが、現在はこれに加えて当期純利益や、資本コストとROEを比較するエクイティスプレッドなど株主還元に関わる指標も重視した事業運営を心がけています。また、持続的な企業価値向上へのインセンティブ付与と株主の皆様との価値共有を促進するために、2020年4月に、業績連動報酬を見直し株式報酬を取り入れた、新たな取締役報酬制度を導入しました。

さらに、当社がこれからも持続的成長と企業

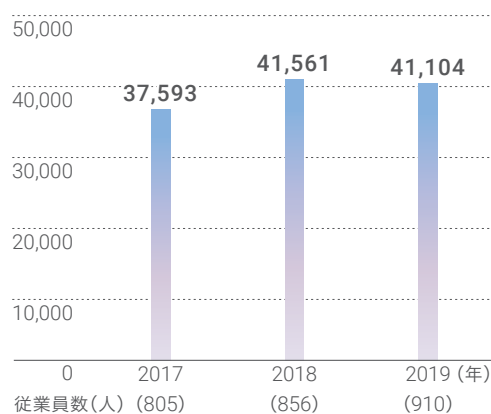
価値向上を果たしていくためには、販売、企画開発、生産部門など、各事業現場の人材一人ひとりが、売上だけでなく販促費、原価などのコストをより明確に意識しながら職務を遂行していくことが欠かせません。こうした取り組みを全社レベルで展開・加速させていくため、公募で社員を集め、財務担当役員自ら財務研修を実施しています。この研修には3年間で約200人が参加しました。社員が事業に関するさまざまな判断のひとつの基準として“数字”を使うことを学

ぶことで、商品の企画・開発・生産、フィールドパーソンによる美容室の課題解決、経営サポートなどの業務をより一層レベルアップさせていただきます。

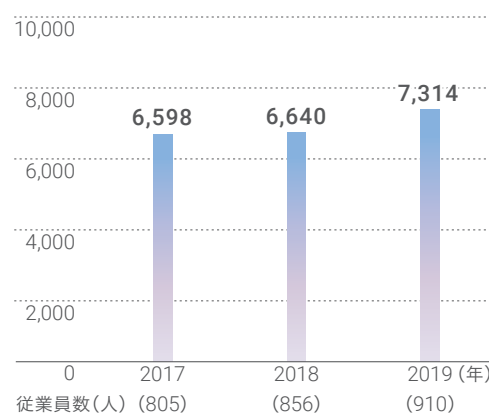
### コロナショックを超えてサステナブルな成長を

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う顧客減少や営業自粛などによって、現在、全国の美容室の経営は大きな打撃を受けています。アジアや欧米の美容市場も同様です。この状況がさらに長期化すれば、国内外の美容室をお客様とする当社の事業に影響が及ぶのは避けられません。それによって今後、投資を延期せざるを得なくなるケースがあるかもしれませんが、最大の経営資源である人材の雇用については徹底して守り通していく方針です。こうした非常事態でも人材を守り抜く企業体力として、当社の強みである健全で強固な財務基盤があります。ミルボンはこれからもステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、この社会になくはならない会社としてサステナブルな成長を目指していきます。

一人当たり売上高(千円)



一人当たり営業利益(千円)

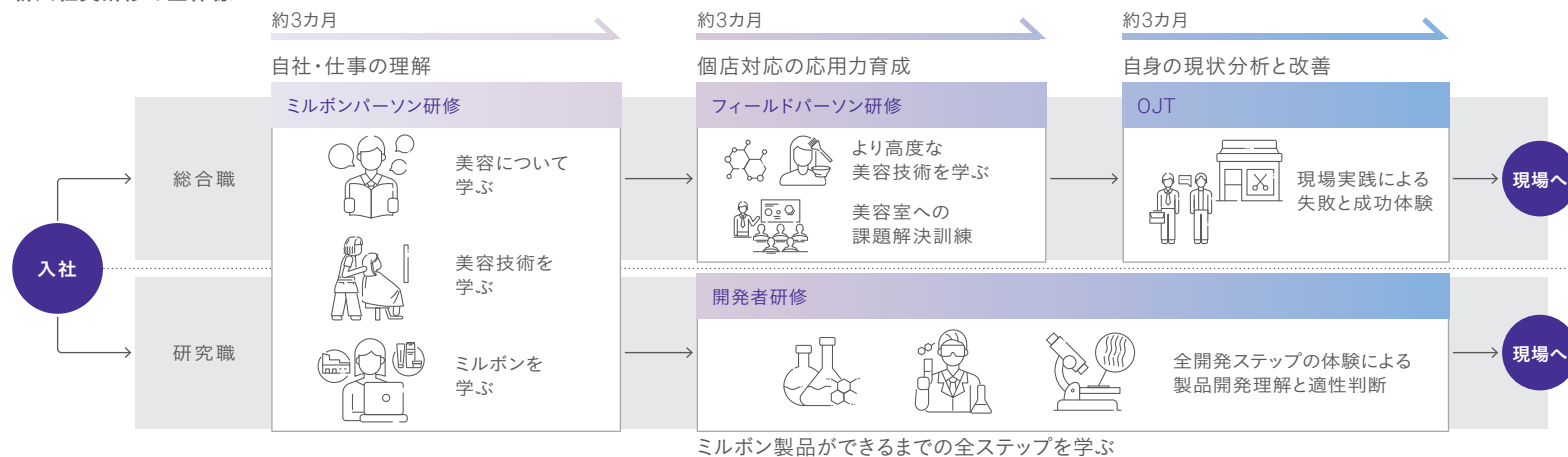


# 07

## ミルボンの人材力

「美容師とともに歩む」ための独自の研修体制

### 新入社員研修の全体像



### ミルボンの理念と美容室を学ぶ

#### 「ミルボンパーソン研修」

ミルボンでは、社員の入社後にOJTを含む計9カ月の研修を実施しています。その最初の3カ月間が全職種の社員が受講する「ミルボンパーソン研修」です。

この研修を通して、ミルボンイズムや当社の事業領域である「美容室専売市場」への理解を深め、営業部門をはじめとしたすべての職種の社員が、事業活動推進のために「自ら考え実践する」ことを目指します。

### THE MILBON WAY

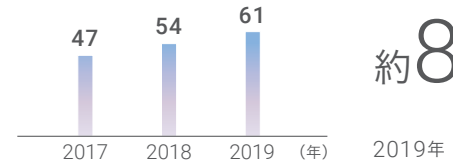
ミルボン社員が持つべき「ミルボンイズム」をまとめた冊子「THE MILBON WAY」。2012年に社長自らが作成し、「継承と転換」をテーマに、時流の変化にも対応しながら改訂を続け、ミルボン全社員に受け継がれています。

2019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4.13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。



採用社員数(人)

新卒採用社員割合



約85%

2019年

## ミルボンパーソン研修の概要

### ●ミルボンイズムや哲学の理解

「THE MILBON WAY」を基に、ミルボン社員として持つべきマインドや、ミルボンの使命を学びます。社長の佐藤が自ら講師として解説も行います。



### ●美容技術の習得による美容師の仕事理解

自社製品の使い方はもとより、美容師が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体制をつくります。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。



### ●美容室経営に対する理解

美容室が今何に困っているのか、どのような支援を必要としているのか、美容室オーナーの悩みに寄り添えるよう、経営に対する理解を深めます。



## ミルボンパーソン研修から生まれる

### 人材の優位性

3カ月という長い期間をかけて、一人ひとりの社員が「THE MILBON WAY」と美容師の仕事を理解することで、生産から販売までのバリューチェーンのすべてで、一貫して「美容室の繁栄のために何ができるか」を自ら考え体現する体制が組みられています。

また、フィールドパーソンにおいては、「モノを売るな、コンセプトを売れ」という言葉が示す通り、商品提案だけではなく、美容室のさまざまな課題解決に貢献する知識と技術が身に付きます。美容室の課題は顧客分析、スタッフ育成、労務管理までさまざまな領域に及びます。一人ひとりの社員が、美容室一軒一軒の課題に寄り添い、ともに成長してきた歴史、これがミルボンが業界NO.1の支持をいただいている理由につながっています。

# 08

## ブランド紹介

顧客の生涯美容を実現する

顧客視点の発想に応えるブランドおよび新商品ラインナップ

**プレミアムブランド** 女性の価値観軸をより重視した「プレミアム」ブランド



日本の風土・文化・毛髪特性から生まれた日本女性の髪の美しさをともに育むヘアケアブランド



360°輝く髪で、一人ひとりの「私らしい美しさ」を切り拓くグローバルヘアケア・スタイリングブランド



「わたしを美しく 生き方まで美しく」を叶える、オーガニックヘアケア・カラーブランド

**プロフェッショナルブランド** 世代によって異なるニーズに対応するための「プロフェッショナル」ブランド



ライフシーンの中で、ヘアスタイルの心地よさを高めるアウトバス※ブランド

※アウトバス=塗布後、洗い流さないアイテム



「いつもキレイ」と褒められる髪へ。忙しい大人女性のためのシンプルケア※ブランド

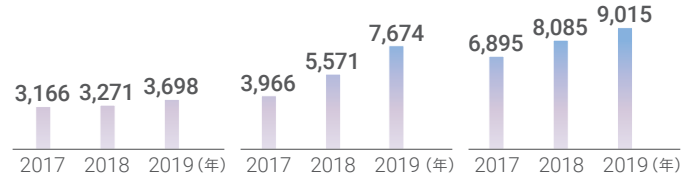
※「シンプルケア」とは、顧客の習慣を変えずに効果が見えるヘアケアのことをいいます。



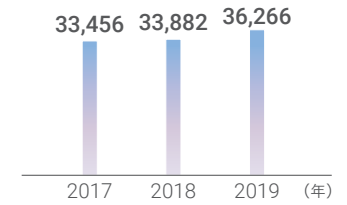
キレイ意識のスイッチを入れ働く女性の「見た目のキレイ」を目覚めさせるヘアケア・スタイリングブランド



プレミアムブランド配荷軒数(軒)  
「Aujua」 「milbon」



売上高(百万円)



テクニカルブランド プロの美容技術に応えるヘアデザイナー専用ブランド

## ORDEVE

ライフステージごとに輝き続ける女性の髪をさまざまに彩る、プロフェッショナルヘアカラーブランド



## MYFORCE



デザイナーの力で女性のデザインクオリティを高め続けるテクニカルケア<sup>®</sup>ブランド

※プロのヘアカラー・パーマ技術のクオリティを高めるためのヘアケアのことをいいます。

## Neo Liscio

Straightening for style versatility



髪の熱ダメージに着目し、タンパク質サイエンス発想で扱いやすいベース髪を創るストレートパーマブランド

## SOPHISTONE



多種多様な毛髪を透明感に満ちた洗練されたブロードカラーデザインに彩る、ヘアカラーブランド(日本未発売)

コスメティックブランド

美容師の手を通じて、印象を変えることで生まれる、一人ひとりの美しさを叶えるコスメティックブランド“インプレア”



2社共同から生まれた  
スキンケアテクノロジー

コーセーの肌研究とミルボンの毛髪研究。  
2社の強みを活かして、毛髪と同様にセラチンを多く含む角層にアプローチし肌印象をアップさせる、かつてないブランド。

# 09

## 研究開発・生産体制

感性と科学を融合し、多様化するニーズに応える製品をつくりだす

### TAC<sup>※</sup>製品開発システム

製品開発においてミルボンが大切にしているのは、単にメーカーとして自分たちがつくりたいものを作るのではなく、エンドユーザーであるお客様の想いやお悩みを美容師を通して学び、本当に必要とされている製品を作るということ。私たちが構築した「TAC製品開発システム」は、「美容ソフトと製品」を開発するミルボン独自の製品開発手法です。

このシステムは、カラーやヘアケアなど、特定分野で非常に優れた技術や考え方を持つ美容師（TACヘアデザイナー）を探し出し、その方が持つノウハウ・美容技術を公開いただきます。それらを当社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。製品化に

あたっては、TACヘアデザイナーが感動するレベルに達したものだけを上市します。

このシステムを支えているのが、当社の中央研究所です。研究所では、「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できるように、TACヘアデザイナーの感性を形にするための基礎・基盤研究に取り組んでいます。



### 基礎研究

ミルボンは、科学的根拠に裏付けられた正しい情報をお届けすることも、リーディングカンパニーとしての大切なミッションであると考えています。基礎研究では、毛髪の構造や物性といった毛髪そのものの研究だけにとどまらず、エンドユーザーの悩みや課題の解決につなげていくため、傷んだ毛髪の中ではどのような現象が起きているのかなど、一歩踏み込んだ研究を行っています。一方で、同じスタイリング剤でも使い方によって仕上がりが異なる原因など、美容技術の解明にも力を注いでいます。今後は、研究領域を「感性としての美」の分野にも拡大し、「世界に共通する髪的美しさ」とはどのようなものかなどについても科学的に解明していきたいと考えています。

### BtoBtoCを踏まえたTAC製品開発システムのフロー



※TAC: Target Authority Customer (顧客代表制)

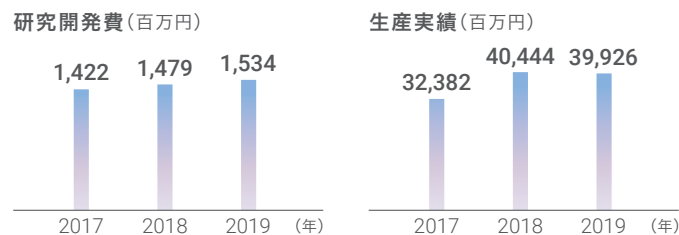
TACヘアデザイナーとはターゲット顧客から絶大な支持を集める美容師のこと



中央研究所

## 髪の未来予測研究が化粧品技術の学術大会で最優秀賞を受賞

2018年9月に開催された「国際化粧品技術者会連盟ミュンヘン大会2018」のポスター発表部門において、ミルポンの研究発表が最優秀賞を受賞しました。当社の研究発表は、日本人女性2,461人の毛髪と頭皮の調査から、頭皮の色と髪のツヤ、白髪率との関連性を見出したもので、この調査をもとに、将来的には美容室での科学的な測定結果に基づく頭皮ケアへの活用が期待されます。



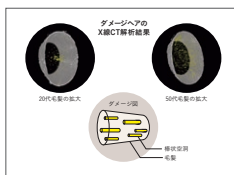
## 生産体制

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しています。国内生産拠点として三重県伊賀市に立地する「ゆめが丘工場」があり、海外生産拠点として「タイ工場」も稼働しています。品質管理を徹底することで、両工場でも品質の製品を生産し、国内外の市場に対して安定的に製品を供給しています。

また、常に生産性の向上を目指し、全員参加で工夫を凝らして生産効率の向上や原価削減などを追及する「C3活動」を展開し、生産体制の改善に努めています。

※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。

## 主な研究内容



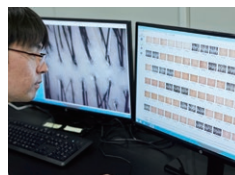
### 観る技術

SPring-8という世界最高性能の大型放射光施設を用いて、毛髪をX線撮影し、毛髪の棒状空洞化がさまざまなヘアダメージの原因であることを発見



### スカルプフローラ研究

頭皮常在菌のバランス(スカルプフローラ)と抜け毛や白髪との関連性を世界で初めて解明



### ビッグデータ収集

約3,000人の女性の毛髪・頭皮データを収集することによって、独自の頭髪解析技術を開発

## 生産体制のポイント



### 多品種変量生産ライン

多種多様なヘアカラーニーズにあわせ、製造工程の自動化等による多品種変量生産を実現



### 官能評価

ヘアデザイナーの感性を共有したスタッフが、手触りや質感、泡立ちなどを官能面から評価



### 環境にやさしい工場

バクテリアによる汚水の浄化システムや太陽光・風力発電の導入を進め、環境負荷を削減

# 10

## 販売・サロン教育

美容室、そして美容師の魅力向上を支援する

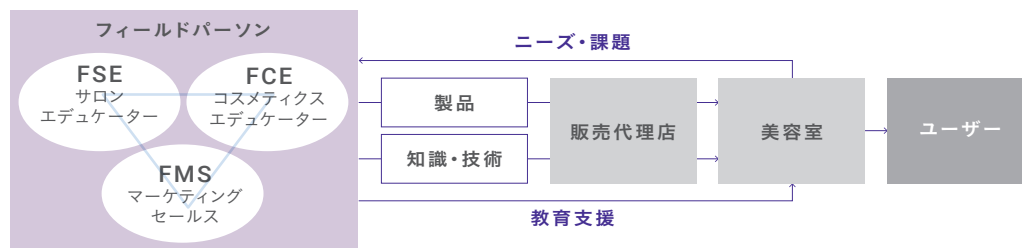


### 美容室の課題発見と解決に寄り添う

#### フィールドパーソンシステム

フィールドパーソンシステムは、「モノを売るな、コンセプトを売れ」を合言葉にしているミルボン独自の営業戦略です。「美容室の課題解決は常にその先のお客様のため」と考え、単に商品売るのではなく、商品に付随する美容技術や考え方・成功ノウハウ等の付加価値を提供。そのため、店舗ごとに異なる課題やオーナーの想いと向き合い、美容師のスキルを高めるための講習の実施、店内会議への参加、店舗の年間スケジュールや販促計画の立案、さらには美容室の経営計画づくりまでを、トライアングルサポート

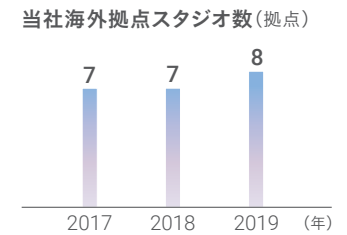
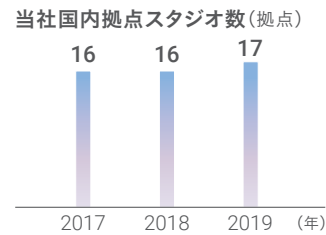
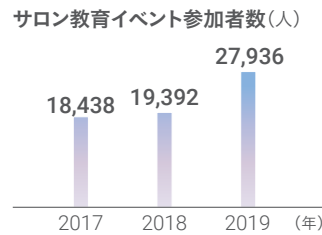
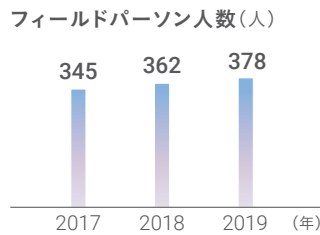
#### フィールドパーソンシステム



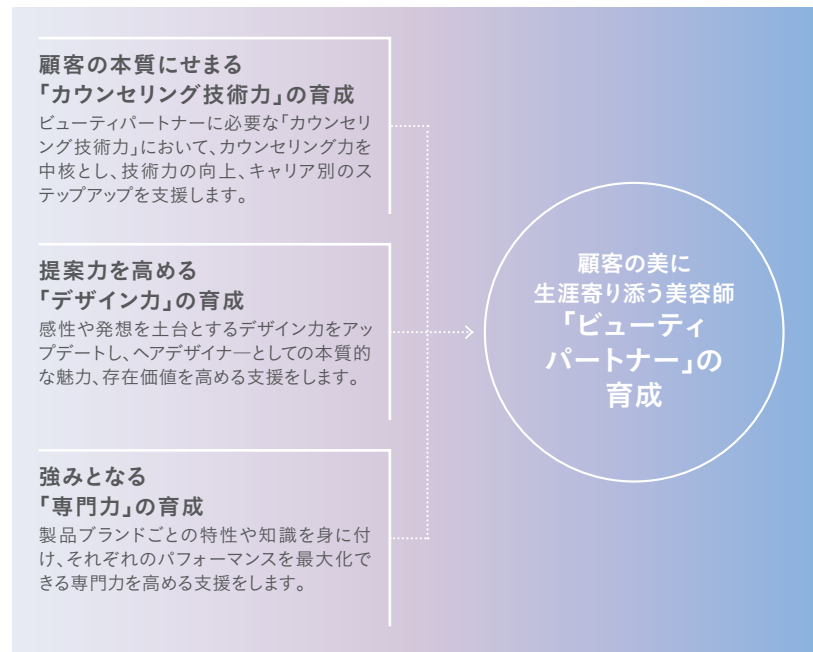
と呼ぶ3者連携で実践します。販売代理店とともに美容室に足を運び課題を発見するフィールドマーケティングセールス(FMS)とヘアに特化した最新の美容技術を提供するフィールドサロンエデュケーター(FSE)、さらに化粧品に特化したフィールドコスメティクスエデュケーター

(FCE)が相互に連携して力を発揮し、美容室の繁栄に貢献します。ミルボンでは、製品に関するお悩みだけでなく、経営や人材育成に関するご相談まで、このフィールドパーソンシステムによってサポートすることで、美容室との間に強固な信頼関係を築いています。





## 2020年度サロン教育支援体制の全体像



## サロン教育支援の様子



「ヘアカラー提案力・技術力」の育成：  
**MCA(ミルボンカラーアカデミー)**

「ヘアカラー提案力・技術力」を高めたい美容師さんに、効果的なカラー学習環境を提供する場。



「デザイン力」の育成：  
**DA-PHOTO WORKS-**

フォト創作への取組みを通じて、自分らしいデザインを表現し形にする。コンテスト形式のデザイン表現イベント。



「専門力」の育成：  
**Aujua学会**

ヘアケアのスペシャリストである“オージュアソムリエ”として認定を受けた美容師が知識、情報を共有し、互いを高め合う場。

その他、年間約1,100セミナーを開講

## 常に半歩先の「あるべき姿」を示し、成長を支援する

ミルボンが今、サロン教育で提案する半歩先のゴールは“ビューティパートナー”。つまりお客様の生涯にわたって寄り添える、ヘアだけではなくビューティ全般の“美”のパートナーと考えています。

“ビューティパートナー”になるためには、顧客の本質にせまる「カウンセリング技術力」、提案力を高める「デザイン力」、強みとなる「専門力」の3つの力を高める必要があります。ミルボンは、これら3つの力を習得できるよう、それぞれの力を学ぶことができる教育プログラムを体系化して提供することで、美容室、美容師の教育支援

をしています。美容師に求められる能力は時代によって常に変化します。そのためミルボンが常に半歩先の「あるべき姿」を示し、それを学ぶ場と機会を提供し、ともに成長すること。これが美容師の成長支援につながると考えています。



# 11 コーポレートブランディング

美容室とともに育んできた「美」のパートナーとしての期待と信頼をこれからも

## ミルボンというブランド

ミルボンでは、数年前からブランド調査を実施しています。そこからわかるのは「信頼できる」「親しみやすい」などの点で当社が顧客から高い評価をいただいているということ。実はこれは、女性が美容室に求める価値に近いのです。創業から変わらず「美容室とともに」というスタンスを貫いてきたことで、商品のみイメージというよりも『美しさを拓く。Find

Your Beauty』というコーポレートスローガンとともに、「美容室・美容師という存在に最も近いブランド」として認知されているのかもしれませんが。

## 美容室との関係

ミルボンというブランドが美容室から選ばれている理由を考えると、やはりフィールドパーソン一人ひとりが美容室の方々と日々直接向き合い確かな関係性を築き上げてくれているからだと思います。美容室専売であること。それを価値として顧客に届けようとする姿勢。これを変わず続け

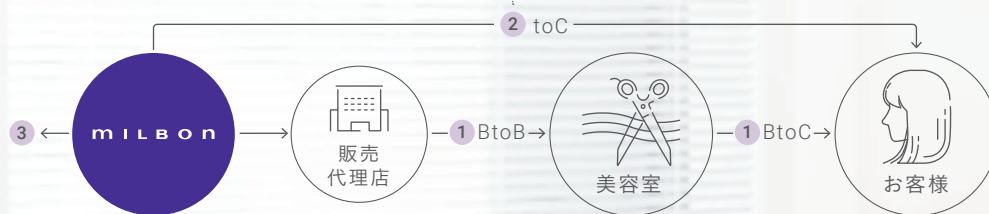
てきたことで、「美容室・販売代理店・顧客のことを1番考えている企業」という安定感と信頼性が生まれ、ミルボンのブランドを支える大切な土台となっています。

これからは新しい挑戦として化粧品なども扱うため、安心感と信頼性に加えて、「先進的」や「革新的」などのイメージも持っていただけるように、慎重かつ大胆にブランド展開を図っていきます。

今年からスタートしたECサイトも美容室専売であることは一貫しています。美容室とともに顧客価値を高める、時代に合わせた施策のひとつという考えです。

経営戦略部ブランド戦略室  
竹淵 祥平

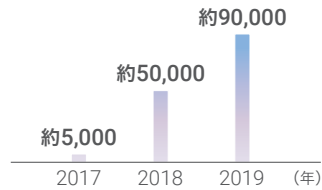
## ミルボン コーポレートブランディング



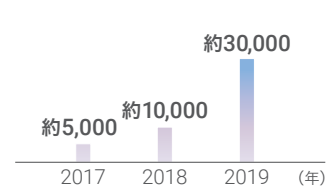
「サロン」とその先の「顧客」との接点を強化するブランディング

- 1 サロンと強固な関係を結び、顧客とのつながりを生み出す
- 2 美容室および美容室専売商品の価値を顧客に訴求する
- 3 ミルボン内部の強化によりサロン、顧客へのコミュニケーションの土台を創る

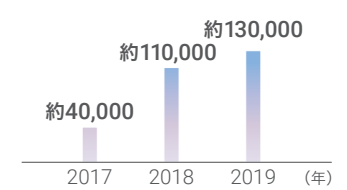
SNS(Twitter)フォロワー数(人)



SNS(Instagram)フォロワー数(人)



FYB MAGAZINE閲覧数(PV・月)



### ありたい姿と実現するための施策

これまで私たちは「顧客起点」を重視し、顧客のことを知ろうとしてきました。今後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くると考えています。その一例として近年、小規模なファン交流会などを開催することが増えてきましたが、そこでも必ず「美容室とともに」あるブランドであることを大切にしています。ミルボンを扱っていることで美容室の価値が高まり、美容室に指名で通う顧客が増える。ミルボンとともに展開してくださる美容室が、顧客から指名される美容室

として発展する。そんな風に美容室とともにブランド価値を高めていけたらと考えています。

### 時代の変化と未来に向けて

今は情報やコンテンツが増え、ニーズの変化が目まぐるしい時代です。顧客が個人として多様なニーズを持ち始め、「パーソナライズの時代」などとも言われます。そのような中でこちらが定義した画一的なブランドイメージを伝えたとしても、受け入れてはもらえないでしょう。

この点でも「美容室とともに」ということが重

要な鍵になると思っています。なぜなら、美容室は常に顧客の変化と向き合い、それに対応してきた歴史と実績があります。美容室では「パーソナライズ」がいつの時代も当たり前提供価値なのです。

「美と心のコミュニティ」として時代ごとに、人生のステージごとに変化する欲求に、常に応え続けてきた美容室とともに顧客と向き合い続けること。そして美容室の価値が未来に向けて進化していくさまをともに創り、示していくこと。これは時代が変わっても変わらないミルボンのブランド戦略だと信じています。

ミルボン コーポレートブランディングの展開例：左図 ② の取り組み



コーポレートキービジュアル



顧客向け美容情報サイト「FYB MAGAZINE」



一般顧客向けイベント

未来を、描き、彩る。

持続的な成長

3



## 特集：SDGs 活動対談

一人ひとりが推進力となって SDGs 経営の推進を

「持続可能な開発目標(SDGs)」への取り組みを2019年から本格的に経営に入れ込んだミルボン。  
SDGs経営1年目の成果と今後に向けた課題について、  
CSR/SDGsコンサルタントの笹谷氏とSDGs推進委員会委員長の村井が意見を交わしました。

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

**PROFILE** 1992年当社入社。主に管理部門を管掌し、長年にわたり部長を担当。現在は常務取締役として、管理・経営戦略・財務などを担当。また2019年2月からはミルボンSDGs推進委員会の委員長として全社のSDGsへの取り組みを推進している。



CSR/SDGsコンサルタント

### 笹谷秀光氏

**PROFILE** 1977年農林省入省。環境省大臣官房審議官、農林水産省大臣官房審議官、関東森林管理局長を経て、2008年退官。同年伊藤園入社、取締役などを経て2019年4月退職。2019年4月より社会情報大学院大学客員教授。行政経験とビジネス経験を活かし、企業や自治体のサステナビリティに関する理論と実践へのアドバイス・コンサルティングを行っている。





——SDGsへの取り組みがスタートして、約1年が経過しました。現在、どのような手応えを感じていますか。

**村井** 初年度となる2019年は、SDGsについて社内の理解を深めるため、笹谷さんにご協力いただき、役員をはじめ全事業部門を訪問し、パート社員を含む全社員向けの勉強会やワークショップを約2か月間をかけて実施しました。SDGs推進への取組みは役員や担当部門だけの活動となつてはならない、社員一人ひとりがしっかりと理解をして全社的な活動とする必要があると感じたからです。その結果、予想以上に多くの社員から良好な反応が得られました。部門の中心となつて活動したいという社員も増えています。また、役員においても「SDGsは経営レベルで考えるべき事柄」という認識がかなり浸透してきたと感じています。

**笹谷** そのように経営層から現場の社員まで、全社で目的意識を共有できるところがミルボンの大きな強みだと思います。社外のステークホルダーの方々の反応はいかがですか？

**村井** 投資家の方々と対話の中でSDGsへの取組みについてご説明すると、いろいろ質

問を受けたり、「今後の展開を楽しみにしています」といった声をいただくことが多く、市場からも期待されているのを実感します。

**笹谷** 世界的にESG投資が加速する中、最近ではE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の各要素を判断するにあたり、多くの投資家が企業のSDGsへの貢献度を指標のひとつとして活用し始めています。企業にとってSDGsへの取組みは、いまや株価水準にも直結する重要な経営課題であり、投資家も高い関心を寄せているはずですよ。

—— 2019年は、社員教育と同時に、「ESG/SDGsマトリックス」と「SDGsバリューチェーン」も作成しました。今後これらをどう活用していきますか。

**村井** 「ESG/SDGsマトリックス」は、ESGにおける各課題とSDGsの17項目のゴール(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ました。この笹谷さんが提唱され当社として内容面でアドバイスいただいたマトリックスをKPIとして活用し、発信していきます。一方、「SDGsバリューチェーン」は、「調達(素材選定)」「企

画・開発」「製造・物流」「営業・販売」という当社のバリューチェーンにSDGsの達成目標をマッピングするとともに、美容市場の発展や社会課題の解決に向けて各部門が目指すべきテーマを抽出したものです。これらは常に社員全員が確認できる社内イントラに格納し、繰り返し社員が確認できるようにしております。2019年末には、これらに基づき数値目標を含む各部門の具体的なSDGs目標を設定し、経営計画発表会で社長自ら社員に向けて共有がされました。2020年から活動を展開しています。

**笹谷** 「ESG/SDGsマトリックス」は体系的にわかりやすく示すSDGs経営のツールなので、内外への発信にあたっての効果がありません。また作成過程で全体を鳥瞰する「統合思考」の効果があつたと思います。バリューチェーンに落とし込む手法は、SDGsを実践していく上で非常に有効です。社員にとっては、幅広いゴールの中で自らが取り組むターゲットが何なのか明確になり、当事者意識が一層高まります。一方、社外のステークホルダーに活動を説明する上でも、個別の事例だけでなく活動の全体像を示すことによって、SDGs推進を通じてミルボンが将来何を成し遂げようとしているか、そのためにどの重要

## 特集：SDGs活動対談 村井正浩 × 笹谷秀光

課題に取り組んでいくのかといったストーリーを説得力を持って訴求できるようになります。

**村井** 仰る通り、これらのツールは社内の非財務活動の見える化に役立ちました。社外にも発信をしていながら、これを活用して社員のさらなるモチベーションと理解の向上を図り、各部門での取り組みを加速させていきます。また各ステークホルダーとの対話においても、よりわかりやすく充実した情報提供に注力していきます。

**笹谷** SDGsの各ゴールに対する責任体制は決めたのですか？

**村井** いえ、SDGsについては全役員で推進していく方針です。全社推進支援を行う、SDGs推進委員会はありますが、トップダウンではなく、SDGsの理念や目的を全社員で共有化し、一人ひとりが主体となって活動に取り組んでいく形にしたいと考えています。

**笹谷** SDGs推進を成功させるためには、経営陣の強い意志に加えて組織風土が大きな要素になります。ミルボンのように社員一人ひとりが問題意識を持つ

て動く組織と、そうした意識が低い組織とでは推進力が全く異なるからです。この組織風土は、一朝一夕には真似できない御社ならではの無形資産といえるのではないのでしょうか。

——最後に今後の課題や展望についてご意見を聞かせてください。

**笹谷** 今回、ミルボンは大変良いスタートを切ったと評価していますが、すでにSDGsのトップランナー企業は17のゴールをブレイクダウンした169のターゲットにまで踏み込んでSDGsを使いこなしています。全社的な取り組みを早期に軌道に乗せて、新たなステージに進んでいただきたいと思います。

**村井** はい。ご指摘いただいたように、具体的な社会課題をターゲットに活動を展開していくことが重要であり、今後、積極的な目標を打ち出していく方針です。

**笹谷** 例えば、目標12.8の“持続可能なライフスタイルへの貢献”などは、ミルボンにとって重要なターゲットになると思います。すでに持続可能なパーム油の商品への使用や容器リサイクルなどの取り組みを開始されていますが、御社であれば全国の美容室を顧客に持つ強みを活か

し、美容師さんやその先のお客様に対して、サステナビリティに関するさまざまな提案や問題提起ができるはずで

す。そしてリスクに繋がりそうな要素はしっかり抑えながら、意欲的な指標を掲げてチャレンジする、それがSDGs経営の要諦です。

**村井** 私たちも美容業界の発展に貢献することが、当社のSDGs経営の絶対条件であると認識しています。美容業界がこれから持続的に発展していくためには、美容室という空間を、あらゆる人の心のよりどころとなる“美と心のコミュニティ”とも呼ぶべき特別な存在にしていける必要があると思います。ミルボンはメーカーの立場から、国内はもちろん世界各地で、そんな美容業界の進化を支援していけるよう努めてまいります。SDGs経営の推進は、その実現に向けた大きな力になると信じています。

**笹谷** 美しくありたい、心豊かに暮らしたいというのは、人間の普遍的な願いです。ミルボンはそんな「美」や「心」に関わる課題解決型の企業として、これからも社内・社外に対して影響力を発揮し、ぜひとも世界ナンバーワンを目指してほしいですね。



ミルボン  
ESG/SDGs  
マトリックス

(監修: 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/company/sustainability/esg-sdgsmatrix.pdf/>

MILBON SDGs バリューチェーン- to 2030 -

		調達(素材選定)	企画・開発	製造・物流	営業・販売
創造する価値		責任ある持続可能な調達 	プロフェッショナル価値を創造する美容技術ソフト 	品質と環境配慮を両立した生産体制 	美容産業の発展 
目指すべき状態	美容市場の発展	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独自の持続可能性基準と組織体制による調達の実行</li> <li>● 調達基準の開示</li> <li>● 安定的な調達のためのルート確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界の一流ヘアデザイナーから学ぶ開発システム (グローバルTAC製品開発システム)</li> <li>● 時流と多様なプロフェッショナルの要望に応えられる製品・サービスラインナップ</li> <li>● プロフェッショナルの感性にまで応える品質基準</li> <li>● 特許・知財戦略による独自技術の確保</li> <li>● オープンイノベーションによる新技術開発</li> <li>● 最先端テクノロジーを創出する研究体制</li> <li>● 高度な安全性を担保する検証技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な需要に対応する多品種変量生産システム</li> <li>● 物性だけでは測れない、感性領域までの品質検査</li> <li>● 循環型の生産エネルギー活用</li> <li>● 省エネルギー生産</li> <li>● グローバルな生産・物流システムによる安定供給体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口動態を基軸とした社会状況に基づくグローバルエリアごとの市場政策の実行</li> <li>● 美容室の戦略的支援システム (FPトランアングルシステム)</li> <li>● ヘアデザイナーが今必要な教育プログラムを多様な手法で提供</li> <li>● スペシャリストによる高度な技術教育</li> <li>● 販売代理店との協働による広域への情報提供</li> <li>● 専門職認定制度によるヘアデザイナーの価値向上</li> <li>● トータルビューティプロデュース</li> <li>● 美容室のローカルハブステーション構想 (日本)</li> </ul>
	社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要な原料のトレーサビリティ確保</li> <li>● 環境配慮型容器の活用</li> <li>● 省資材化対策の継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会環境を考慮した開発プロセス</li> <li>● 持続可能性と機能性を追求した独自原料開発</li> <li>● 環境配慮型容器の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造の効率性と環境負荷低減を追求する製造技術開発</li> <li>● 循環を前提とした排出基準</li> <li>● 地域活性化への積極的貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業所排水のクリーン化</li> <li>● 持続可能型社会に向けてのエリア啓発</li> <li>● 地域活性化への積極的貢献</li> </ul>
価値創造を支える基盤		<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレートガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンスの各委員会による組織マネジメント</li> <li>● ダイバーシティ対応型の透明性のある人事・組織</li> <li>● 人権宣言に基づく人権尊重</li> <li>● 経営理念の社内浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機動的かつ安定的な事業展開を支える財務戦略</li> <li>● ステークホルダーとの開かれた対話の実践</li> <li>● 市場を理解し最適な価値提供を行う人材の育成 (FP研修、スペシャリスト制度)</li> </ul>		

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

# 02

## サステナビリティ

社員一人ひとりが主役となって  
サステナブルな社会の実現を目指す

### 基本的な考え方

ミルポンは、創業以来受け継がれる経営理念のもと、美容市場に絞った事業を展開してきました。持続可能な美容産業を創造していくこそが、持続可能な社会の実現につながるものと信じています。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て考え、そして行動することで、これに取り組んでいきます。

#### サステナビリティ基本方針

ミルポンは、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。

### サステナビリティ推進体制

ミルボンでは「サステナビリティ基本方針」に基づき、社員一人ひとりをサステナビリティ推進の主役とし、SDGs推進委員会が全社推進支援を担います。SDGs推進委員会には取締役が委員長



として参画し、取締役会を通じて経営戦略への組み込みを行う体制となっています。

### 社内教育

社員一人ひとりが主体的にかかわりを持つという推進体制の実現のため、2019年に取締役、幹部、国内社員に各階層に応じたSDGs勉強会を実施しました。今後入社する社員についても、全員がSDGsを理解する機会を設けます。また、2020年にはすべての海外子会社、駐在員事務所向けに、動画配信による勉強会を実施予定です。

### パートナーの皆様との政策共有

美容産業の持続的な発展は、ミルボンだけで

実現できるものではありません。業界全体でパートナーシップをもって取り組む体制を作るため、2020年2月に販売代理店、取引先美容室向けの政策発表会を開催し、当社の活動政策を共有しました。



政策発表会で当社のSDGsへの取り組みを説明

### サステナビリティ活動

#### ● サステナブルな原材料の調達

食料品や化粧品などに使用されるパーム油は、その加工性の高さから世界中で消費が伸びて

### 国連グローバル・コンパクトへの賛同

ミルポ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。参加企業として「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関わる10の原則を支持し、持続的な社会の実現に貢献していきます。



いる一方、大量生産の過程で起こる森林破壊や児童労働などが問題となっています。

ミルボンはメーカーとしてこうした問題の解決に貢献するため、持続可能なパーム油を推進する団体「RSPO」に2019年に加盟しました。

現在は一部製品でRSPO認証取得のパーム油を使用していますが、今後全製品への適用を目指し、取り組みを進めていきます。



RSPO認証マーク  
9-2994-19-100-00

関連するSDGs



### ● 製品を通じて未来を担う子どもたちを支援

ミルボンは、戦争や災害などで傷ついたり子どもたちを支援する

NPO法人子供地球基金の「Kids Helping Kids」活動に参加し、特別パッケージの製品を期間限定で発売



特別パッケージのエルジュダ FO(左)、エルジュダ MO(右)

### ミルボンにおける障がい者雇用の支援

ミルボンは、多様な人材が生き生きと働ける社会の実現に向けて、障がいのある方の雇用に支援しています。

ゆめが丘工場(三重県)では、2005年から社会福祉法人 維雅幸育会と連携し、障がい者の方々の施設外就労活動を受け入れています。2020年5月現在で約30名が生産ラインで勤務しており、この活動からミルボンでの直接雇用につながった例もあります。

ミルボンを含む三重県伊賀市での障がい者就労支援の取り組みは「M.I.Eモデル」として注目されており、2020年2月に開催された「施設外就労『M.I.Eモデル』フォーラム」では、社長の佐藤が登壇し、企業における障がいのある方の就労について講演しました。またフォーラム2日目には現場視察としてゆめが丘工場の見学会を実施しました。



「施設外就労『M.I.Eモデル』フォーラム基調講演」



「施設外就労『M.I.Eモデル』フォーラム」当社工場見学会

関連するSDGs



しました。

美容製品を提供するミルボンと、アートを通じて子どもたちを支援するNPO法人子供地球基金。それぞれの活動が共通してもっている人の心に寄り添って、前向きな気持ちを生み出す力

で、世界中の子どもたちに豊かな未来の輪を広げていきます。

関連するSDGs





# 03

## コーポレート・ガバナンス

経営の透明性、公正性、効率性を高め  
企業価値の継続的な向上を目指します

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/management\\_04.html](https://www.milbon.co.jp/ir/management/management_04.html)



### コーポレート・ガバナンス体制早見表(2020年3月末現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役	9名 <sup>※1</sup> (うち社外取締役2名)
監査役	3名 <sup>※2</sup> (うち社外監査役2名)
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・監査役の構成(2020年3月末現在)

			出席状況 取締役会・監査役会	選任理由
代表取締役社長	佐藤龍二		15回/15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	FP本部・教育企画・国際FP本部担当	15回/15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	管理・経営戦略・内部監査担当、 財務・コスメティクス企画担当	15回/15回	主に管理部門を掌管し、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	生産本部長	15回/15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	開発本部長	15回/15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	大塩充	事業開発担当	15回/15回	国内各地の支店長を歴任し、販売戦略における豊富な経験と幅広い見識を有している。
取締役	鴻池一信	情報システム部長・CS推進担当	15回/15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	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外、独立</span> 高畑省一郎	公認会計士	13回/15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	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外、独立</span> 濱口泰三	伊藤忠食品株式会社理事	13回/15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。
常勤監査役	村田浩二		8回/8回	長年にわたり企画及び内部監査等の業務に従事し、美容業界及び当社のビジネスモデルについて深い理解と経験を有するとともに、管理及び監査の専門性、見識を有している。
監査役	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外、独立</span> 遠藤桂介	弁護士	15回/15回 8回/8回	弁護士の資格を有しており、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	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外、独立</span> 奥田芳彦	税理士	(新任)	税理士の資格を有しており、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。



社外取締役  
濱口 泰三

取締役  
鴻池 一信

取締役  
村田 輝夫

代表取締役社長  
佐藤 龍二

取締役  
武田 靖史

社外監査役  
遠藤 桂介

社外取締役  
高畑 省一郎

取締役  
大塩 充

専務取締役  
重宗 昇

常務取締役  
村井 正浩

常勤監査役  
村田 浩二

社外監査役  
奥田 芳彦

## 取締役会の実効性評価

当社は年1回、取締役会の実効性に関する調査・分析を行い、その結果を取締役会で共有し、改善策等を議論しています。

2020年2月に実施した、2019年度を取締役会の実効性に関する調査の方法と、結果の概要は以下の通りです。

**対象者：**2019年度の全取締役(10名)、  
全監査役(3名)

**実施方法：**対象者に対するアンケートおよび  
個別インタビュー

**質問内容：**大項目に関する事項

取締役会の構成/任意諮問委員会の構成/取締役会の役割・責務/取締役会の運営状況/取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング

### 2019年度の成果と課題：

**成果** ● 中長期的な経営戦略・経営課題や多様なステークホルダーを意識した意見、リスクマネジメント等について活発に意見交換がされ、多面的な議論・審議が行われていることを確認しました。

● 取締役会に上程される議案に関する情報の整理、情報提供の時期については改善されてきていることを確認しました。

**課題** ● 取締役会の規模の適切性、上程される議案の付議基準、取締役会のトレーニングの充実については、改善の余地があるとの意見がありました。

## 役員トレーニング

取締役、監査役がコーポレート・ガバナンスを実行するメンバーとしての役割を適切に果たすためのトレーニングを、最低年に1回実施しています。2019年度はSDGsに関する勉強会を実施し、経営意思決定に関わる重要な事項に関して、知識の向上を図りました。

## 次期経営責任者育成

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、2015年より独自の次期経営責任者育成プログラムを開始しました。42名の参加者を4グループに分け、2015年より順にそれぞれ2年間のプログラムを実施しています。プログラムを通じて選抜された候補者の中から、今後の最高経営責任者を選定する予定です。また、プログラムには取締役会のメンバーが各所轄・専門分野の講師として参加しており、取締役会の積極的な参画・監督が図られています。

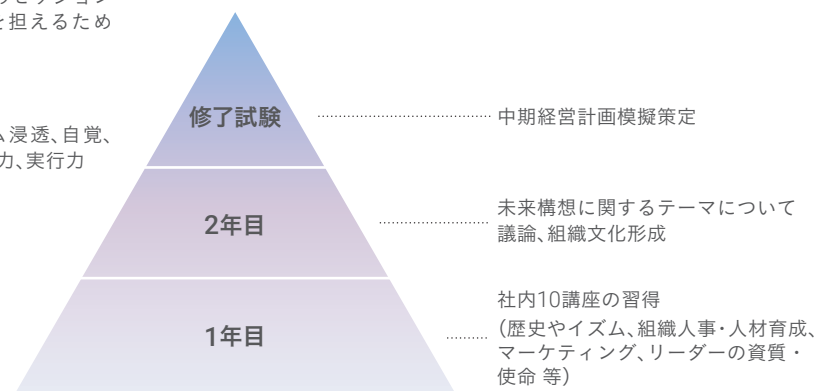
## MILBON CORPORATE UNIVERSITY【MCU】(次期経営責任者育成プログラム)

**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～  
2019=1期～4期)



## 役員報酬制度

取締役の報酬は、取締役会の決定に先立ち、社外取締役を中心とする報酬委員会に報酬額の案等を諮問し、助言を得ることとしています。2020年4月には、これまでの報酬制度を刷新し新たな役員報酬制度の運用を開始しております。

新たな役員報酬制については、持続的な企業成長に向けて、役員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。

ただし、社外取締役及び監査役については、業務執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と考え、固定報酬のみとしております。

## 政策保有株式に関する方針

当社が保有する政策保有株式は、原則、短期的売買の対象とはいたしません。また、関係会社株式ではない株式であり、株式を保有することにより事業の拡大等が期待される銘柄について、毎年、保有効果の総合的な検討を踏まえ保有することを方針としています。保有効果が見込めない状況になった場合は、売却を検討します。2019年度は取締役会において、個別銘柄について資本コストも踏まえた保有効果の総合的な検討を実施しました。

## 新役員報酬制度(2020年4月)

取締役	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
社外取締役 監査役 社外監査役	固定報酬		

- **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%を譲渡制限付き株式として自己株式で付与する。

## ガバナンス強化のあゆみ

- 2015年** ミルボン独自の後継者育成プログラム「MCU」を開始
- 2016年** 社外取締役を2名選任  
委員長を社外取締役とした指名委員会・報酬委員会を設置  
取締役会実効性評価のためのアンケート調査を実施し、取締役会での検討を開始
- 2017年** 政策保有株式の取締役会審議を開始。一部銘柄を売却
- 2019年** 執行役員制度を導入  
取締役会実効性評価のためのアンケートに加え、社外役員に対するインタビューを実施
- 2020年** 役員報酬の見直しを行い、より業績連動を意識した報酬体系に刷新。譲渡制限付株式報酬を導入

# 会社概要・株式情報

2019年12月31日現在

## 株式情報

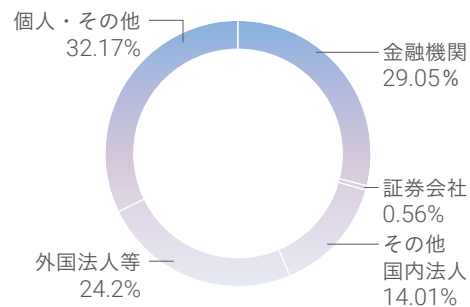
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第1部
証券コード	4919
単元株式数	100株
発行可能株式総数	120,408,000株
発行済株式の総数	33,117,234株
株主数	11,274名

## 大株主の状況

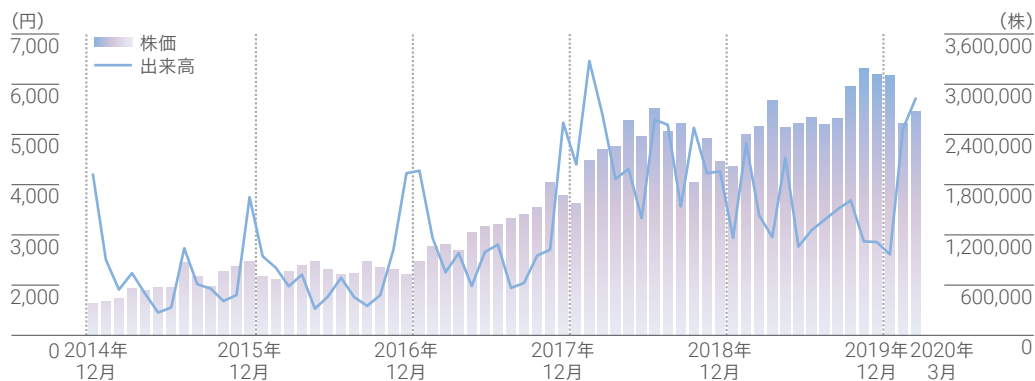
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
鴻池資産管理株式会社	1,920,000	5.86%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,868,400	5.71%
村井 佳比子	1,483,624	4.53%
北嶋 舞子	1,482,424	4.53%
特定有価証券信託受託者 株式会社SMBC信託銀行 SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,328,000	4.06%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	991,200	3.03%
ミルボン協力企業持株会	959,156	2.93%
三井住友信託銀行株式会社	934,400	2.85%
鴻池 一信	861,328	2.63%

(注)持株比率は自己株式(378,250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





## 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:723名 連結:910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/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.
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

## Webサイトのご案内

### コーポレートサイト

ミルボンの詳細はこちらです。



<https://www.milbon.co.jp/>



### IR情報サイト

決算関連資料や決算説明会の動画・音声配信、株式・株主情報を掲載しています。



<https://www.milbon.co.jp/ir/index.html>

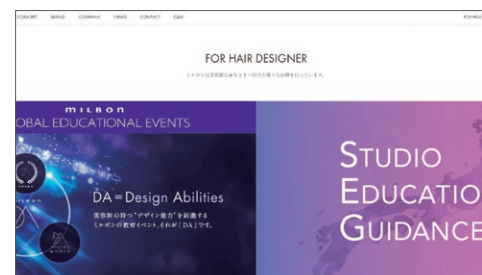


### 美容師向けサイト

ミルボンは美容師の皆さまへ向けたさまざまな活動を行っています。



<https://www.milbon.co.jp/beauty>







美しさを拓く。

Find Your Beauty.

それは、本当の美しさを開拓する長い長い旅。

## 編集方針

多様なステークホルダーの皆さまに当社の全体像をご理解いただくためには、財務情報はもちろんのこと、社会・環境・人材ならびにガバナンスといった非財務情報までを体系的にご説明することが重要と考えています。本報告書は、当社として初めて発行する統合報告書です。経営戦略および事業活動をより深くご理解いただけるよう、特に美容室・美容師という存在の捉え方と当社のあり方に重点を置き、「想い」「価値創造戦略」「持続的成長」という三構成で編集いたしました。

本報告書が、当社へのご理解を深めていただくことにつながり、当社社員とのより一層のコミュニケーションの一助となりましたら幸いです。

## 将来の見通しに関する注意

本報告書のうち、業績見通しなどに記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したもので、リスクや不確実性を含んでおり、また、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。従いまして、これらの業績見通しのみによりに依拠して投資判断を下すことはお控えくださいますようお願いいたします。実際の業績はさまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、日本の株式相場などが含まれます。

株式会社ミルボン 統合報告書 2020 「Your Beauty」

Models: JUN (JUN Style), Yuuka Nakashima (Hirata Office), Hima Mizukoshi (IPSILON)

Photographer: Teppei Hoshida

Stylist: Yoshiaki Komatsu

Hair&Make: Tomoe Nakayama

Produce: Hirohide Ando (MILBON), Yoshinori Kimura (MILBON),

Chihiro Ikeyama (GREAT WORKS), Akira Endo (GREAT WORKS)

Creative Direction: Shinji Oota (Steve\* inc.)

Art Direction: Toshinori Matsuura (Steve\* inc.)

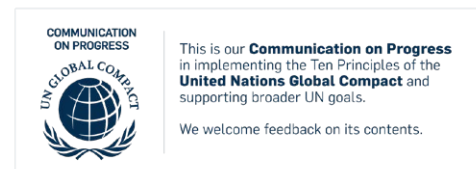
Design: Shiori Kuroda (Steve\* inc.), Fumiko Shimizu (Brain Center Inc.)

Edit: Shiori Kurihara (Brain Center Inc.)

Plan: Yoshimasa Nakamura (Brain Center Inc.)

Direction: Mitsunari Oyamada (Steve\* inc.), Masato Kato (Steve\* inc.), Yosuke Takenowaki (Brain Center Inc.)

Special Thanks: Miho Isshi



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。



