

MILBON REPORT

2021

Letter

統合報告書2021
Letter編

寄り添い続けて、
美しさを拓く。

お伝えしたいのです。

二〇二〇年、使命を忘れず行動した社員たちのこと。
そして今、新たなステージへ向かうミルボンのこと。

OUR VISION

社員の“安全”と“生活”を守り抜くため、
代表取締役社長 佐藤龍二が描く未来。

コロナ禍を越えていく成長戦略。

OUR STRENGTH

すべては美容室のためという
独自のビジネスモデルとは？

2020年を“微減”にとどめた
ミルボンの強み。

MILBON
Find Your Beauty



世の中から消えたマスクや消毒液。
 私たちは諦めず探し回りました。
 そして見つけたものは美容室にも。
 当たり前と思っただけでしたが、
 多くの「ありがとう」を頂きました。

美容室とともに、お客様の美しさへ貢献していく。
 それはどんな時代であっても求められることだと、
 コロナ禍で改めて気づかされました。
 美容という文化の火を絶やしてはいけません。

大きく変わって世の中で、
 ミルボンに求められることも
 刻々と変わっています。
 立ち止まるわけにはいきません。
 よりよい商品を作るとともに、
 新サービスもリリースしました。

いつでも、どこでも、
 “欲しい”がかなう。
 あなた専用のオンラインストア。



ミルボン公式オンラインストア
MILBON:iD
 対面カウンセリングを
 利用できる、
 ラインストアです。

2020年という1年。

新型コロナウイルスで世界の状況は一変しました。

お亡くなりになられた方々のご冥福をお祈りするとともに、

現在も闘病中、療養中のみなさまに対して、

心よりお見舞い申し上げます。

また、人々の活動が制限されることにより、

経済的な苦難に直面されている方々のことを思うと、

心が痛みます。

このような混乱に満ちた時代だからこそ、

ミルボンは3つの約束をします。

1. どのような状況でも社員とその家族の幸せを守る。
2. コロナ禍で改めて大切さを実感した、「美容の力」という文化の火を絶やさない。
3. 社会に必要とされる会社であり続ける。

ミルボンは美容室向けの化粧品を作っている会社です。

美容産業に携わる者としてこれらの約束を守るために

実践してきたこと、現在取り組んでいることを

ご報告いたします。

目次：

はじめに
 代表取締役社長 佐藤龍二からの手紙

OUR VISION

- P05 Message from the CEO - ブレない軸と寄り添う姿勢で、さらに前へ。
- P08 Global - それぞれの国・地域でそれぞれの美しさを。
- P09 Beauty Platform - 美容室とお客様に寄り添い続けて。
- P10 Social - この先も社会から必要とされる。
- P11 Our Goals - 私たちが描く未来。

OUR STRENGTH

- P12 Structure - 美容室を通じて、「美しさを拓く。」
- P14 Result - コロナ禍に負けずに。

会社概要と「Sustainability Report編」のご案内

2021年という今。まずは私たちの大切な人へ、
伝えたいこと、伝えるべきことがあります。

社員のご家族のみなさまへ

突然のお便りとなりますこと、失礼いたします。

人と人が自由に会い、言葉を交わすということすらはばかられるような時代であって、社員の身近なご家族の方々はもちろん、離れて暮らしていらっしゃる方々におかれましても、かけがえのない家族が日々どのように働いているのか、そして会社の状況はどのようなものなのか、不安は募ることとご推察いたします。

この冊子は、社員に代わってミルボンの近況をお知らせし、ご家族のみなさまに少しでもご安心頂きたいという思いからお届けするものです。

お目通しくださいましたら、当社が昨年、コロナ禍という逆境にどのように立ち向かい、影響を最小限に食い止めたのかということ、そして現在はすでにさらなる成長に向かって進み始めているということをご理解頂けるものと思っております。

この不透明で不自由な時代も、きっといつか過ぎ去ります。その日が遠くないことを信じて、社員のご家族のみなさまにおかれましては、心身ともに健やかであられますことを、心よりお祈りしております。

代表取締役社長

佐藤 龍二

MILBON
Find Your Beauty

Message from the CEO

ブレない軸と寄り添う姿勢で、
さらに前へ。
代表取締役社長 佐藤龍二が、
二〇二〇年度を振り返りつつ、
未来へ向けた様々な取り組みについて
お話しします。



社員を守り抜くためには
身体的、経済的ケアの両方を。

社員の“自立”した行動が 美容室との絆を強くする

まず最初にお伝えしたいのは、当社は新型コロナウイルス感染症の影響下にあった昨年2020年度の国内売上高を、前年度に比べて98.3%（連結では98.5%）という“微減”と言い切れる範囲にとどめられたことです。

これは混乱に満ちた1年であって、胸を張ってよい数字だと私は思っております。

なぜこのような結果を出すことができたのか。その理由は、当社のパートナーである美容室のみなさまの奮闘を抜きにしては語れません。またミルボンのビジネスモデルが、人が生きていく上で欠くことのできない美容という文化に根ざしていることも強みとなりました。しかしもっとも大きいのは、社員一人ひとりが「THE MILBON WAY」という行動基準に則り、美容室をはじめとする“現場”で、お客様の声に“傾聴”し、それぞれが当事者意識を持って“自立”したアクションを起こしてくれたことだと考えています。

つまりミルボンはお客様に「寄り添う」ことで、2020年を乗り越えることができたのです。「寄り添う」というのはあくまで相手あってのことですので、各部署・各現場で様々な「寄り添う」形がりましたが、ここではその一例をご紹介します。

日本で感染が拡大し始めた頃、マスク不足という問題が深刻化していたことは記憶に新しいことと思います。当社においても同じ状況の中、社員たちが自発的にマスクを探し始めました。

美容室はどこまでデジタル化が進んだとしてもリアルな世界です。ヘアデザイナーは在宅やリモートでは仕事ができません。それゆえ美容室に「寄り添う」当社社員も、在宅でできることには限りがあります。マスクは、外へ出なくてはいけない社員が感染する、またはお客様に感染させてしまうリスクを下げるために、どうしても必要なものでした。

社員たちはあらゆるツテを辿り、様々な手を尽くした結果、海外に大量のマスクを購入するルートを見つけ出します。そうして入手した計50万枚のマスクを社員へ配るとともに、同じくマスク不足に悩まされていた美容室や販売代理店のみなさまに、別途確保した消毒用アルコールミストとともにお送りしたのです。その数は美容室だけで全国5,000軒に及びました。

送料も含めて数千万円の費用となったので、そこには社としての決断もありましたが、率先して行動したのは社員たちであるのは間違いないです。

そしてこの行動は、多くの美容室のみなさまから感謝のお言葉を頂くという形で返ってきます。連日のように手紙やメールで、「ありがとう」というメッセージが寄せられたのです。私たちは「寄り添う」という姿勢が、お客様との絆を強くした

ことを実感しました。

ミルボンファンの方たちへ 期間限定の直接販売を

また2020年には、メーカーである私たちに大きな自信を与えてくれる出来事もありました。それはご家庭で当社の商品をご愛用くださっている個人のお客様から直接、「ミルボンの商品が欲しい」というお問い合わせを頂いたことです。

当社は代理店と美容室を通じた販売スキームを貫いていますので、直接販売は行なっていません。しかし時はまさに「緊急事態」であること、お問い合わせの数があまりに多かったことを受け、私たちはあくまで期間限定の特別措置として、通常の販売スキームを守りつつも、個人のお客様へ直接販売を行うことにしました。

この窓口には600件以上のご注文を頂きました。送料や決済手数料のため、お客様には普段より割高になってしまったわけですが、それでもミルボンの商品でなければいけないという方がたくさんいらしたのです。

私たちはミルボンのファンとも呼ぶべきようなお客様に支えて頂いているということ、改めてダイレクトに実感する貴重な機会を頂くことになりました。

目の前の状況に囚われず
未来へ向け、なすべきことを

国内の業績としては4月、5月と大きく落ち込んだものの、6月にはしばらく髪を切れなかったという多くのお客様が美容室にご来店され、年末のような賑わいとなったことを受け、当社の売上も単月で前年を上回ります。

そして7月、社員への賞与は前年と同様の水準で支給することができました。上期の状況についてはすべての社員が知っていたはずですが、私は絶対に下げるべきではないと考えました。社員は大変な中で最善を尽くしてくれています。努力には報いなければなりません。

また世の中がどのような状況であろうと、この会社でやるべきことに集中していれば、生活はしっかり守られるのだと安心してほしいという想

いもありました。

コロナ禍にあっても社員を守り抜くことは、経営者である私の責任です。

在宅勤務や出社規制などの“身体的なケア”を行いながらも、事業活動を止めずに、生活のために必要な“経済的なケア”ができる状態を保持する必要があります。またこれらのケアでは社員間の公平性にも配慮しなくてはなりません。

2020年度は経営者として、これまで経験のない様々な判断を迫られた1年でしたが、私が一番心を砕いたのはこのことだったように思います。

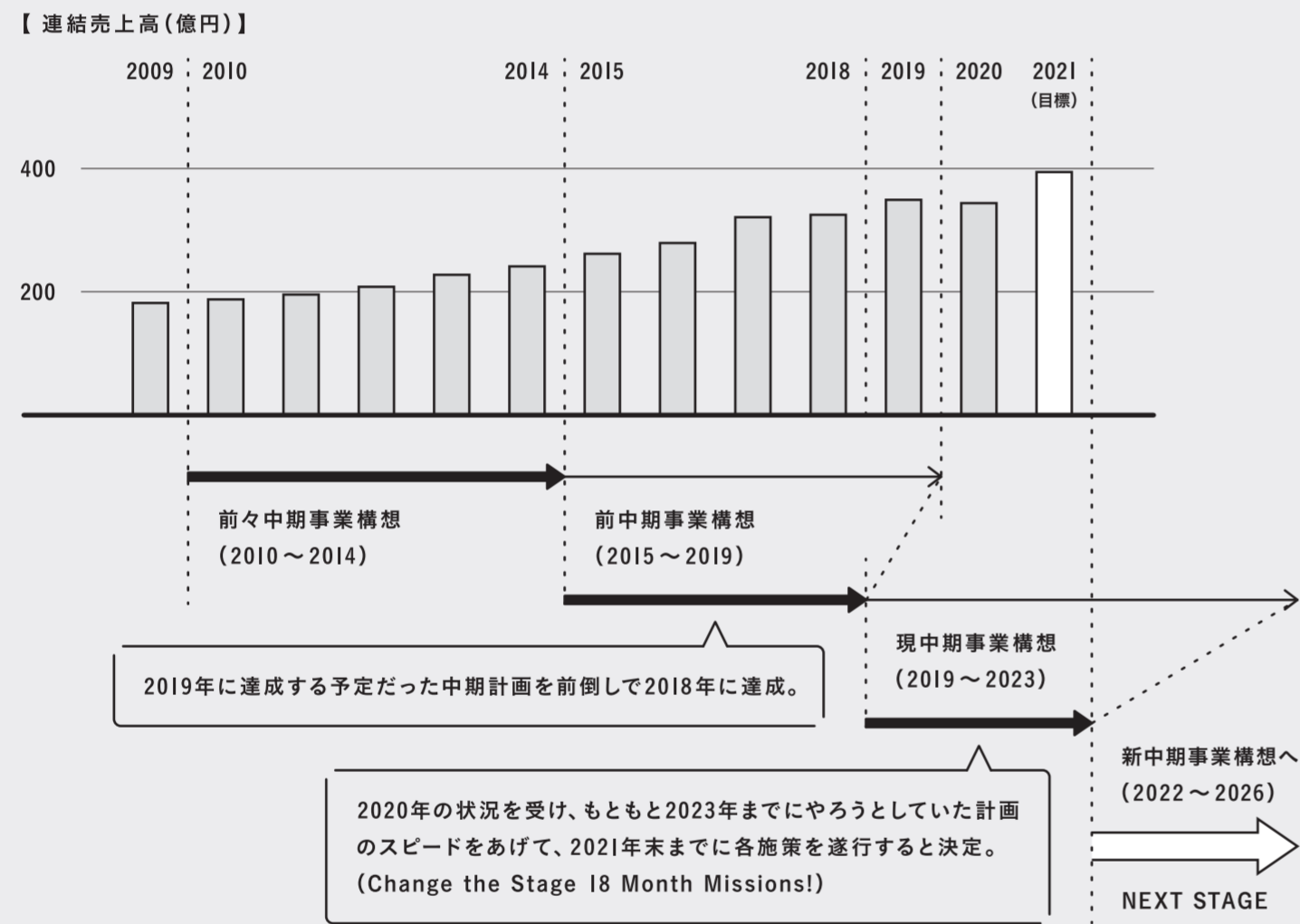
一時の先んじた風評に囚われることなく、社員を身体的にも経済的にも守り抜くために何ができるか。これからもずっと考え続け、最良の道を探りながら、実践していかななくてはなりません。それこそが私が社員に対して、「寄り添う」ということなのです。

また社員のために、会社のために、目の前の状況に囚われず、未来へ向けて今、何をなすべきなのかを明確化していくことも私の役割です。

世の中の風潮の一つとして、“これからは成長の時代ではない”というものがあります。しかし私は社員や会社のことを思うと、これにはまったく賛成できません。少なくともそういう会社は新しく人を採用してはいけないと思います。

会社には成長することで初めて、新しい仕事や新しいポストが生まれるのです。社員が自らの成長をイメージし、夢を持ってチャレンジできる場所が生まれるのです。成長を諦めたら組織は瞬間に滞り、活力を失い、老朽化していきます。そんな会社はすぐに世の中から必要とされなくなってしまいます。創業者の「つぶれない会社を創る」という信念が今も経営の根底にあるミルボンにとって、そして社員にとっても、成長し続けることは絶対に必要なことなのです。

成長を止めないために
変化を加速させていく。



「3つの脱却」によって
新たな成長ステージへ

当社は2010年より長期的成長を視野に入れながら、5カ年ごとの「中期事業構想」という計画を立ててきました。そこでは売上のみならず組織として達成すべき目標と、果たすべきミッションを定められました。

2020年度は、2019年度から2023年度までの5カ年の「現中期事業構想」の中にあっただけですが、コロナ禍を受け、私は計画のタイムスケジュールを変更することを決意します。

コロナ禍によって、世の多くの業界がそうであったように、美容業界でも様々な構造的問題が一気

に浮き彫りになりました。またデジタル化へのスピードも急速に高まりました。このような時代の変化を乗り越え、新たな成長ステージに到達するために、「現中期事業構想」で2023年度までに行おうとしていた施策を、2020年7月から2021年12月までの18カ月で遂行しようというのが、「Change the Stage 18 Month Missions!」です。

「Change the Stage」は、「3つの脱却」という大きな転換テーマの加速に集約されます。

1つ目は「日本のみからの脱却」。

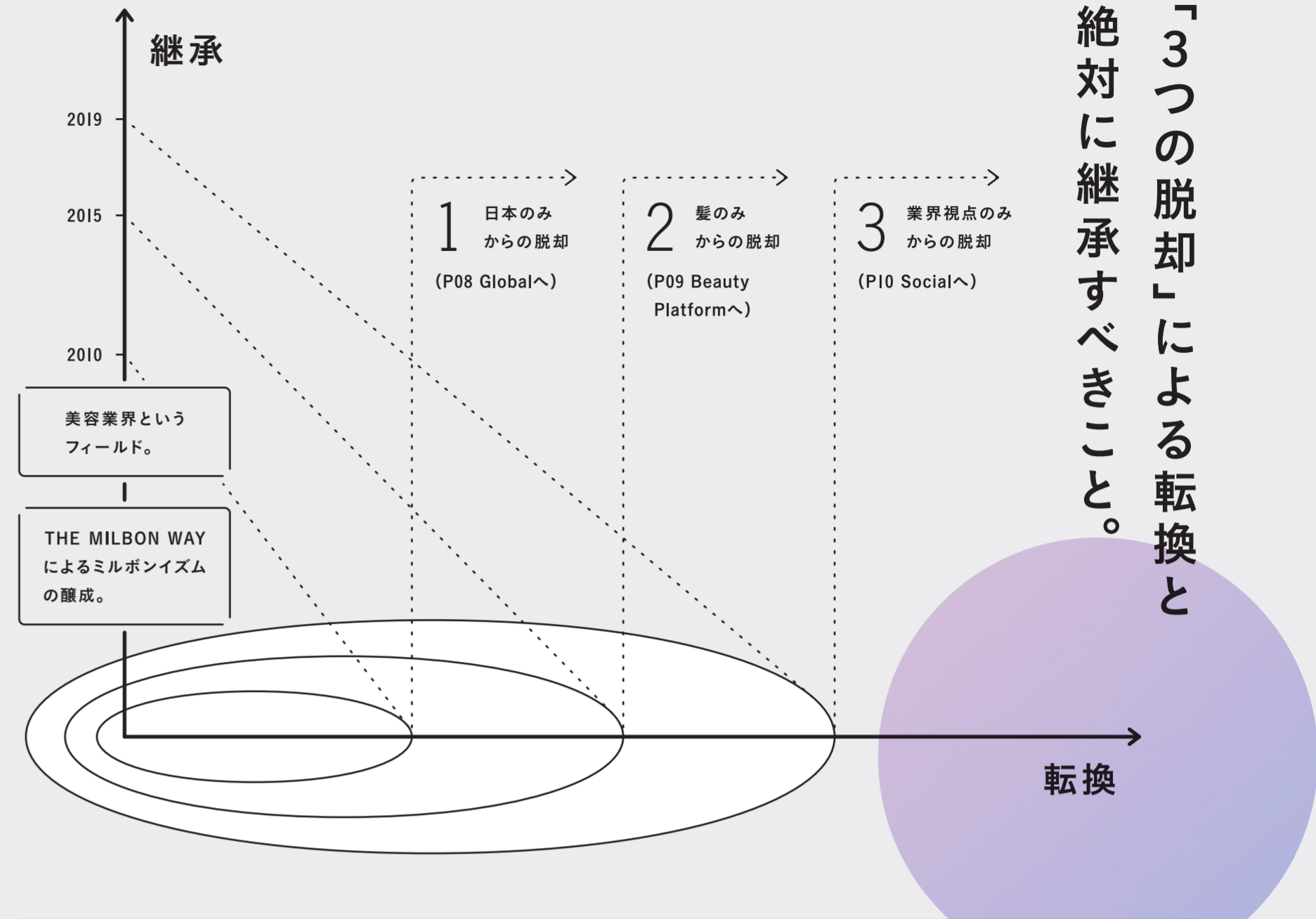
日本においては、少子高齢化や小商圏化にとともに、美容市場が縮小していくことは目に見えています。日本市場のみを舞台として、企業としての成長を考えるのは明らかに不可能です。

当社は2010年に発表した「グローバルビジョン

ロードマップ」で、「日本発(初)世界No.1のグローバルプロフェッショナルメーカーをめざす」と宣言して以来、戦略的に目標達成への段階を一步步進んできましたが、「Change the Stage 18 Month Missions!」によって、そのスピードをさらに加速させています。

2つ目は「髪のみからの脱却」です。

美容室向けヘア化粧品専業として成長してきた当社ですが、美容室自体が髪を切り、手入れをするという場所から、私たちが「美と心のコミュニティ」と呼んでいる、顧客それぞれの美しさと心の拠り所となる場所へと変化する過程にあります。ミルボンはリーディングメーカーとしてその変化を支援する立場であるとともに、変化に対応する商品を開発、販売することで美容室と当社、双方が成長する可



能性を見出ししてきました。

2017年にコーセーとの合併会社コーセーミルボンコスメティクスを設立し、2019年には「IMPREA」というブランドを立ち上げて化粧品事業にも参入。今後も「IMPREA」の商品展開を強化していくとともに、美容室のあり方に「寄り添い」ながら、「髪のみ」に囚われない商品を世に送り出していくことになります。

最後となる3つ目が、「業界視点のみからの脱却」です。これは美容業界という視点からもっと視野を広げて、本質的な顧客視点を獲得することから始まります。当社にとっての直接的な顧客とは美容室やヘアデザイナーに当たりますが、本質的な顧客とはその先に存在する生活者一人ひとりです。生活者の視点に立って、自分たちの会社や業界を顧みたと、何が求められているのかを考え、行動していく必要があります。言い換えれば、お客様に今まで以上に「寄り添う」ということです。

そして生活者の背景には当然、社会というものがあります。当社はかねてより経営方針に経済的価値と社会的価値の創出を両立させる考え方を取り入れてきました。現在はそれを発展させる形で、デジタル化の加速(「milbon:iD」など)とともにESGやSDGsへ参画。時代に即した企業活動を行いながらも持続可能な社会へ寄与する仕組み作りを、各部署で推進しています。

以上の「3つの脱却」につきましては、次ページより詳しく解説しておりますので、是非ともご覧ください。

ここでもう一度申し上げておきたいことは、これら「3つの脱却」の全てが、コロナ禍よりも前に発表されていた「中期事業構想」にすでに盛り込まれていた転換テーマだということです。つまり、我々はコロナ禍で戦略を変えたわけではなく、

それ以前からの戦略のタイムテーブルを構造変化の加速化に合わせて早めただけにすぎません。

「寄り添う」ことで
混乱を乗り越える

また転換のみが重要なのではないことも、合わせて強調する必要があります。変えるべきことを変えながらも、変えてはいけないこと、継承していかなくてはならないことが絶対にあるのです。

それは“現場”・“傾聴”・“自立”を核とする当社独自の行動基準「THE MILBON WAY」を、全社員が守り、貫くこと。そして美容室とともに「美と心のコミュニティ」を形成し、美を通じてお客様の人生を応援していくというビジネスモデルです。

この2つを軸としてしっかりと保持した上で、「3つの脱却」により我々が活躍するフィールドの幅を広げることが、ミルボンという会社に成長をもたらします。

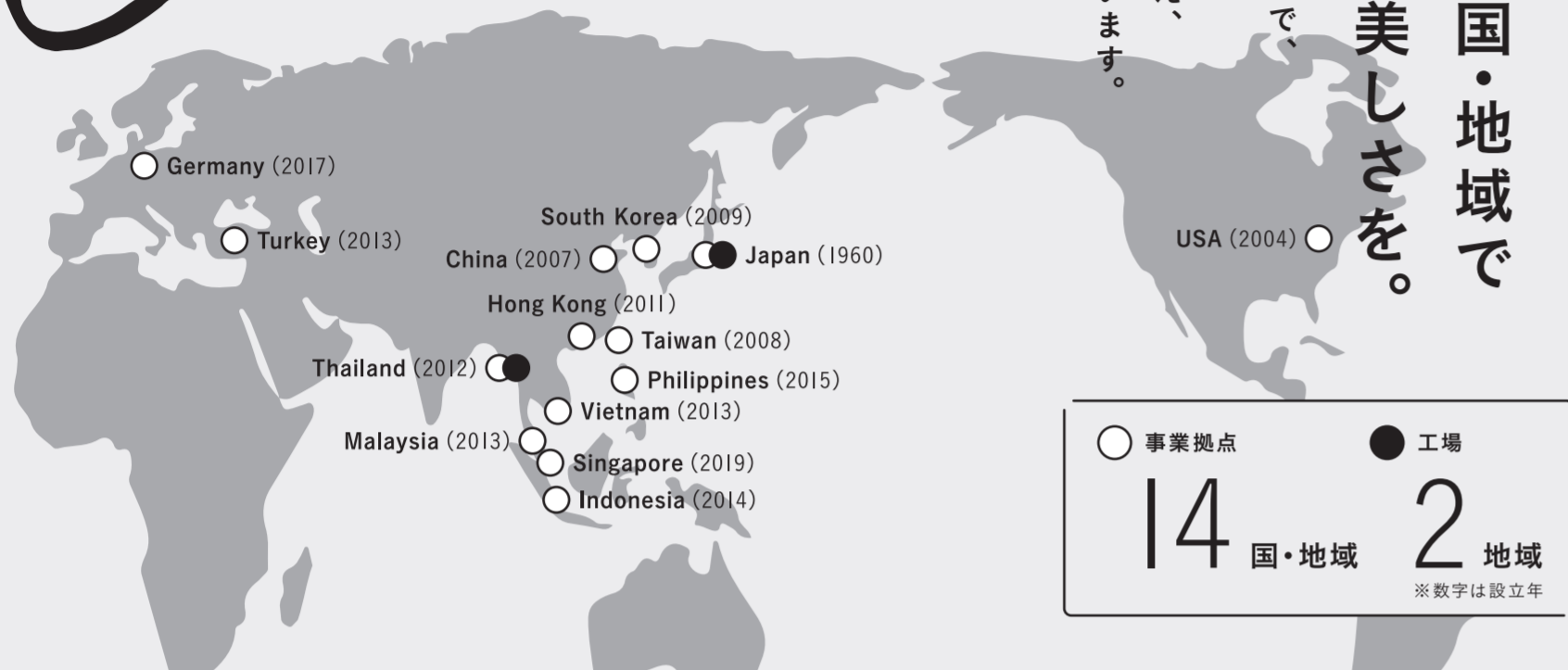
私たちは、これからも美容室のために、その先のお客様のために、そして社会のために成長し続けます。それが社員のため、さらにはそのご家族のみなさまのためでもあると信じています。

それにはここまで何度も繰り返してきた、「寄り添う」という姿勢が何よりも大切だと、今、私は強く意識しています。当社は2020年を「寄り添う」ことで乗り越えてきたことを教訓として、未だ混乱の只中にある世の中でも足元を見失わずに、着実に進んでいくのです。

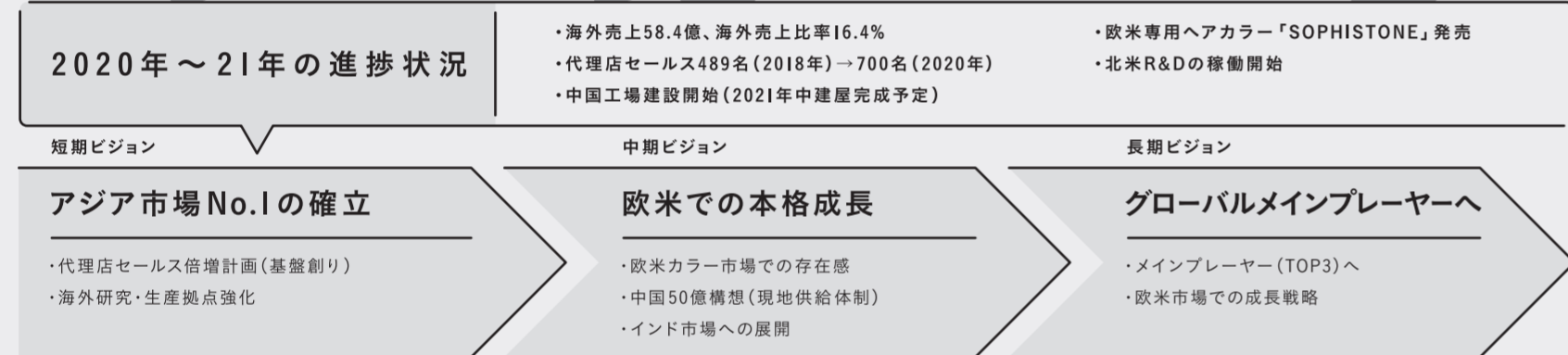
ミルボンのこれからを安心して見守っていただき。そして大いにご期待ください。



Global



それぞれの国・地域でそれぞれの美しさを。
「日本のみからの脱却」で、まずはアジアNo.1に。
さらにその先も見据え、着々と準備を進めています。



国ごとのニーズに合わせたサービスの提供を

当社は2010年に「グローバルビジョンロードマップ」を発表。<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>と宣言して以来、各国で着実に売上や認知度を上げています。

どの海外拠点においても社員の行動基準「THE MILBON WAY」や、美容室に寄り添うというビジネスモデルは変わりません。

しかし国や地域によって生活習慣や美意識、お客様の髪色や髪質は様々なもの。その地のお客様のニーズを満たし、美容室の発展に貢献するため、もっとも必要とされるサービスを提供するのが私たちの役割です。そのため営業拠点だけではなく、生産工場や研究開発の分室も設立し、製造・開発領域においても、それぞれの国・地域に寄り添う体制を整えていきます。

またグローバル企業であることの強みを最大限活かし、長く日本で培ってきた教育プログラムを海外サロンにもご提供したり、世界の最先端のトレンドをいち早くキャッチし、他国の研究所と連携して新商品の開発に当たるなど、国をまたいで情報や技術を共有していきます。

コロナ禍でも歩みを止めず 昨対超えの国も

当社はコロナ禍においても、海外での歩みを止めることはありませんでした。その決意は中国工場の設立計画を続行したことに表れています。

島田 亘 / ミルボン中国代表
美容大国への成長に貢献

美へのニーズが急速に高まっている中国で、ミルボンは美容室や美容業界の成長に貢献しています。また現在建設を進めている中国工場は急速に拡大する市場に安定的に商品を提供する体制を確保することももちろん、中国が世界美容業界に大きな影響を与える未来のために欠くことのできない研究・開発・生産拠点となる予定です。

都市によってはロックダウンされた時期もありましたが、2020年の通年の売り上げとしては中国、韓国では前年を上回り、また海外全体で見ても99.8%とほぼ横ばいとどめることができました。アジアNo.1市場への布石は打たれています。その先にグローバルメインプレイヤーとなることを目指して「日本からの脱却」を推し進めています。

岡崎 晴通 / ミルボンUSA代表
北米での人脈と挑戦がミルボンの財産に

ミルボンUSAは、マンハッタン5th Avenueにオフィスとスタジオを構え、最先端のサロンも顧客としています。北米は世界一のカラー市場。ここでの挑戦は、ミルボンの未来に大きな財産となるはず。コロナ禍では大きな変化を余儀なくされましたが、顧客とコンタクトを取り続けて活動を継続。新しい時代に向けて社員一丸となって奮闘しています。

Beauty Platform

美容室とお客様に寄り添い続けて。ニーズの多様化、美容室の変化。「髪のみからの脱却」によって、生涯の美を応援するメーカーへ。

美容室の生涯顧客化のために 多様な商品展開へ

ヘア化粧品専門として創業した当社が、「髪のみからの脱却」の準備を本格的に始めたのは、2015年にコーポレートステートメントを「美しさを拓く。」と刷新した頃です。2017年にコーセーとの合併会社コーセーミルボンコスメティクスを設立し、2019年には「iMPREA」というブランドを立ち上げて化粧品事業に参入。毛髪構造を熟知する当社の研究・技術を活かした商品を販売しています。そして今後もアイテムを充実させていく予定です。

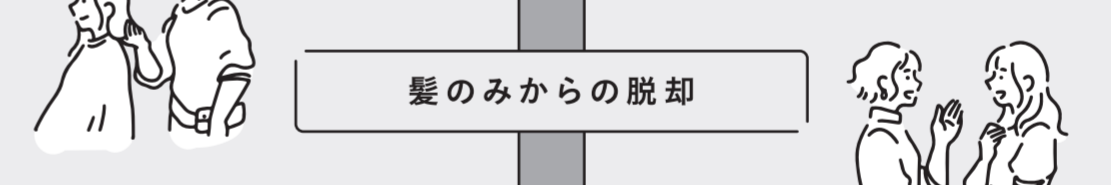
少子高齢化によって小商圏化していく日本で、美容室がこれからも発展していくためには、それぞれの地域にしっかりと根を下ろし、住民の方々との関係を築いて、お客様の生涯顧客化を図っていかなくてはなりません。つまり一人ひとりの人生を通して「美と心のコミュニティ」であり続ける、「ライフタイムビューティサロン」へと変わっていく必要があるのです。

そのためにミルボンも「髪のみからの脱却」を果たし、様々な商品を美容室とお客様へご提供できるメーカーとなっていきます。

【プレミアムブランド】 女性それぞれの「美しさ」の価値観軸に対応

【プロフェッショナルブランド】 世代観やトレンド、デザインの変化に対応

【テクニカルブランド】 プロのヘアデザイナーの美容技術に対応



【美容室専売コスメブランド「iMPREA」】

「KOSÉ × MILBON」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、毛髪と同様にケラチンを多く含む角層にアプローチし、肌印象をアップ。美容室だからこそ実現できるアプローチで、お客様に自分らしい印象の変化をお届けする、かつてないコスメティクスブランド。

ライフタイムビューティサロンへ

緒方 博行 / コスメティクス企画部部长
五感に触れる美容室ならではの化粧品を

「iMPREA」をお取り扱い頂いている美容室には化粧品は初めてというところも多く、今後のために新たな領域を開拓したいという意欲を感じています。これからの美容室はビューティを五感で体感できるリアルな空間としてますます貴重な存在となっていきます。お客様に当社の化粧品を実際に五感で感じて頂きながら、スキンケア方法などのアドバイスも合わせてご提供していくことができれば、化粧品事業は「ビューティプラットフォーム」の重要な構成要素としてさらに広まっていくと考えています。

Social



デジタル戦略

milbon:iD	ミルボン商品をオンライン購入できるECサービス。お客様と美容室を新しい形でつなぐ。
エデュケーションiD	オンラインのスキル養成講座などにより、場所と時間を選ばず美容師の学びをサポート。
デジタルアリーナ	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。
デジタルエリアマーケティング	美容室個店の市場を見える化し、地域に寄り添い課題解決に貢献。

持続的な成長に向けた5つの最重要課題

美容市場における最重要課題	
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」
2	再生・循環型の生産・消費活動
3	人にやさしい調達活動
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	
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
持続的な事業成長の社内基盤となる最重要課題	

社会視点を持つことで 浮き彫りになる重要課題

美容室専売というビジネスモデルを貫いている当社にとって、美容室や美容業界が最も重要であることは今後も変わりありません。しかし同じ業界のみを見ていては、世の中の大きな変化の流れから取り残されてしまいます。そのためには美容室にいらっしゃるお客様一人ひとりの視点に立つ、本質的な「顧客視点」を持つことが第一歩です。

またお客様の生活は常に社会とともにあります。お客様のことを考えることは、社会のことを考えることにつながります。当社は「社会視点」も持ち、社会全体の持続的成長のためにも行動しなければなりません。

「業界視点のみからの脱却」を果たし、「社会視点」を持つ重要性を社員全員が明確に認識し、具体的な行動へとつなげていくために、デジタル戦略の推進とともに、上の図にある「5つの最重要課題」を設定しました。

上位にあるのはやはり「美しさを通じた心の豊かさの実現」であり、その他の4つはSDGsなどで挙げられている課題とも関連しています。

2019年から当社もSDGs貢献企業になることを掲げ、社内にSDGs推進委員会を発足。勉強会なども行ない、社員の課題意識を醸成させています。

「THE MILBON WAY」に 立ち返り社会問題へも目を

事業活動の持続的成長と社会の持続的成長を両立させることは、創業者の「世の中の役に立っている会社は世の中がつぶさない」という信念とも一致します。私たちはその信念に立ち返りつつ、現在表面化している環境や人権などの様々な社会問題にもしっかりと目を向けた上で、事業活動におけるバリューチェーン（開発、調達、製造、物流、販売）を点検し、常にミルボンのビジネスモデルをアップグレードしていく必要があります。

そのためにまずは社員一人ひとりが、既存のシ

ステムや価値観に囚われず、「社会視点」から見て自分は正しい行動を選択しているのかという問いを持つ姿勢が、何よりも重要となるのです。

坂下秀憲 / 経営戦略部部長
前例のないビジネスモデルを実現

視点を広げることで、新しい価値創造の可能性を発見できます。ただしその実現には新しいビジネスモデルも必要です。たとえばECサイト「milbon:iD」は、お客様の利便性を高めつつ、美容室専売という形式を守る前例のないシステム。「業界視点のみからの脱却」とは、当社だからできることを探し、社会と会社の持続的成長に寄与することにつながります。

Our Goals

私たちが描く未来。
各部門の現場から、社員の声をピックアップ。
一人ひとりの目標が会社の明日を創る。

<p>開発本部 30代</p> <p>黒髪圏以外の美容文化・生活習慣に根付いた製品を開発し、ミルボンが貢献できるフィールドを広げます。そのための第一弾としてはミルボンUSAのみなさんと力を合わせ、「SOPHISTONE」をデザイナー支持No.1ブランドにします。</p>	<p>フィールド企画部 20代</p> <p>フィールド活動の進化につながる提案ソフト開発で、政策とフィールド活動をリンクさせます。</p>	<p>事業開発部 40代</p> <p>オーガニックがもたらす心地よい毎日を育み、人と環境がともに美しい社会の実現に貢献します。</p>
--	---	---

<p>経営戦略部 40代</p> <p>美容室における化粧品販売風土と文化を創造していきます。</p>	<p>FP本部 40代</p> <p>私たちの想い、知恵、工夫で、エリアの女性の美容の価値、魅力の向上を図ります。そのために拠点地に根付いて風土や文化を深く理解しながら、潮流を汲み取った新たな美容室の可能性を探り続けます。</p>
--	--

<p>内部監査部 50代</p> <p>成長の妨げになり得るリスクを事前に掴み、マネジメントし続けられる仕組みと人の動きを作ります。</p>	<p>情報システム部 40代</p> <p>日本のみならず、世界で業務を遂行するために必要なシステムの一元化、標準化を進めていきます。</p>
---	--

<p>生産本部 50代</p> <p>500億の市場に向け、製造から物流までの新しい体制を作ります。</p>	<p>CS推進部 50代</p> <p>顧客の観察から安心・安全とサポートの向上への芽を見つけて、更なる顧客満足を図っていきます。</p>
---	--

<p>コスメティクス企画部 30代</p> <p>ただ化粧品を売るのではなく、髪と肌が綺麗になっていくことで心も豊かになっていくお客様を増やすため、「IMPREA」を広めます。</p>	<p>FP本部 30代</p> <p>「milbon:iD」というデジタルサービスを広め、業界の枠に囚われないBtoCを。顧客と美容師の新たなコミュニケーションを提案します。</p>
---	--

<p>生産本部 50代</p> <p>500億の市場に向け、製造から物流までの新しい体制を作ります。</p>	<p>CS推進部 50代</p> <p>顧客の観察から安心・安全とサポートの向上への芽を見つけて、更なる顧客満足を図っていきます。</p>
---	--

<p>開発本部 40代</p> <p>グローバルで通用する評価基準や多種多様な美容文化を学び取り、製品開発に活かしていきます。</p>	<p>国際FP本部 30代</p> <p>各地で「傾聴」し続け、多くの国・地域の女性を輝かせ、より心豊かな社会・生活環境を創っていきます。</p>
--	--

Structure

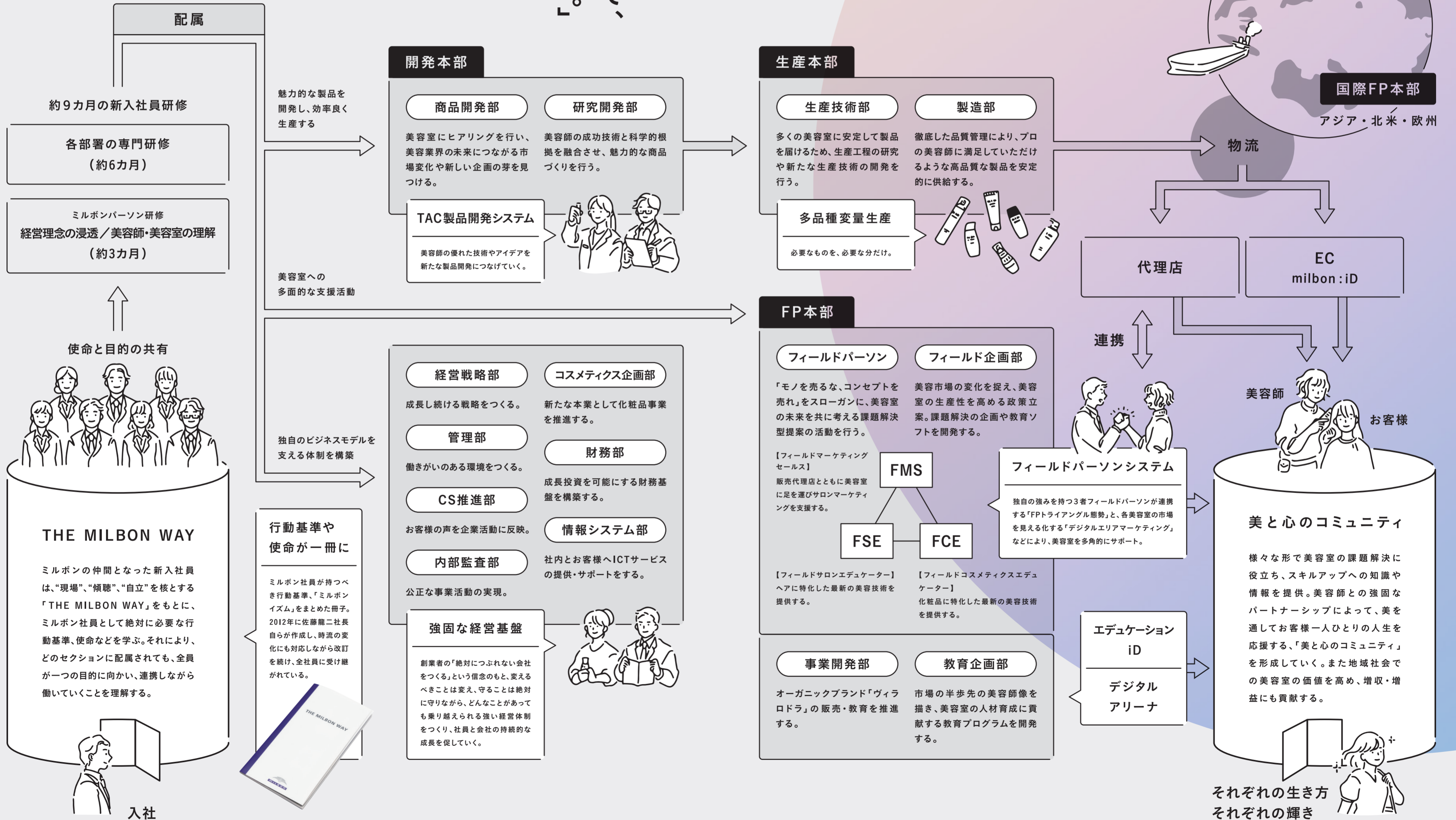
美容室を通じて、
「美しさを拓く。」
ミルボン社員の全員が
共通の理念と目的意識を持ち、
連動して価値を生み出す
独自のビジネスモデル。

社員全員が向かうのは 美と心のコミュニティ

ミルボンという会社にはどんなセクションがあり、社員たちがどんな仕事をしているのかを一つの大きな図にまとめました。
左端は社員が入社し、ミルボン独自の研修を受けるところから始まります。ここでミルボンがもっとも大事にしている行動基準「THE MILBON WAY」

をしかりと学び、美容室や美容師のことを深く理解した後に、各セクションへと配属。
それぞれが製品をつくる、美容室を日常的にサポートする、また組織全体の運営を行うなど、重要な役割を担うことになります。
セクションにより業務内容は違っても、ミルボン社員の目的は一つです。右端のように美容師と強固なパートナーシップを築いて「美と心のコミュニティ」を形成し、美を通じてお客様一人ひとりの人生の豊かさに参加すること。そして各地域にお

ける美容室の価値を高めて、美容室の増収・増益に貢献することです。
このオリジナルなビジネスモデルがミルボン最大の特徴であり、強みなのです。



それぞれの生き方
それぞれの輝き

Result

ミルボン独自の強みが

2020年を“微減”にとどめる

2019年度の売上高と比較して、国内では98.3%、海外では99.8%、連結では98.5%。混乱に満ちた1年を“微減”にとどめられたということは、大健闘と言っても過言ではありません。

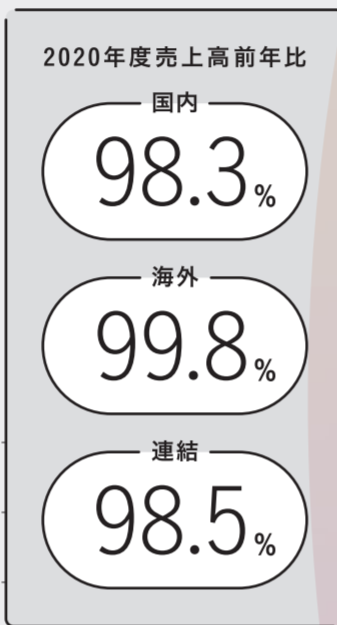
下の「売上高前年同月比の推移」のグラフが示している通り、2月に中国で感染が急激に拡大し、都市によってはロックダウンもされるという状況下で、一時海外では70%まで下回りました。しかし6

月には前年を上回り、通年で見れば中国、韓国の2カ国では前年を超える結果となりました。

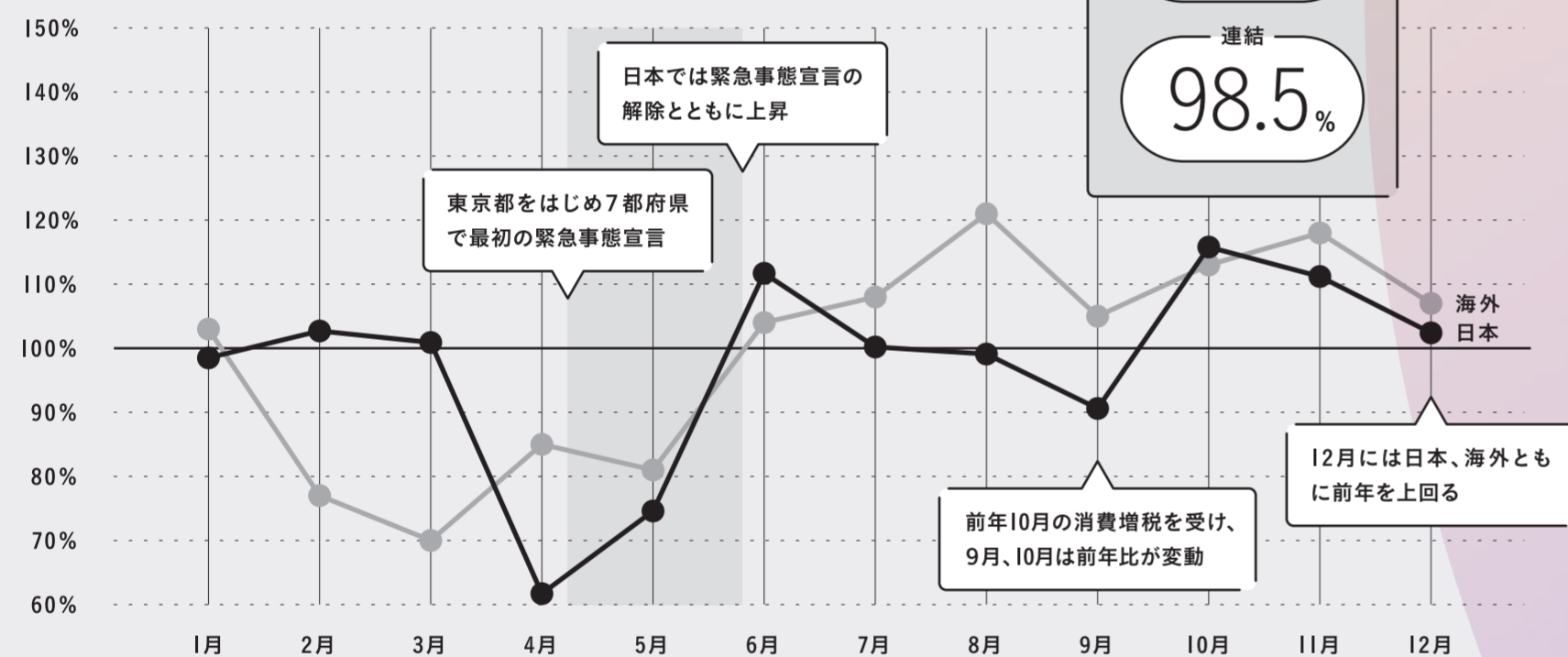
日本では4月7日に1回目の緊急事態宣言が出され、多くの美容室が休業を余儀なくされたことにより、4月、5月と大きく落ち込みましたが、6月には反動のように復調。その後も感染者数の増減の影響を受けつつも、通年ではほぼ前年並みというところまで持ち直しました。

これは美容というものが人の生活には欠かすことのできない“文化”となっている現れであるとともに、美容室への貢献に特化したミルボン独自のビジネスモデルの強みが発揮された結果なのです。

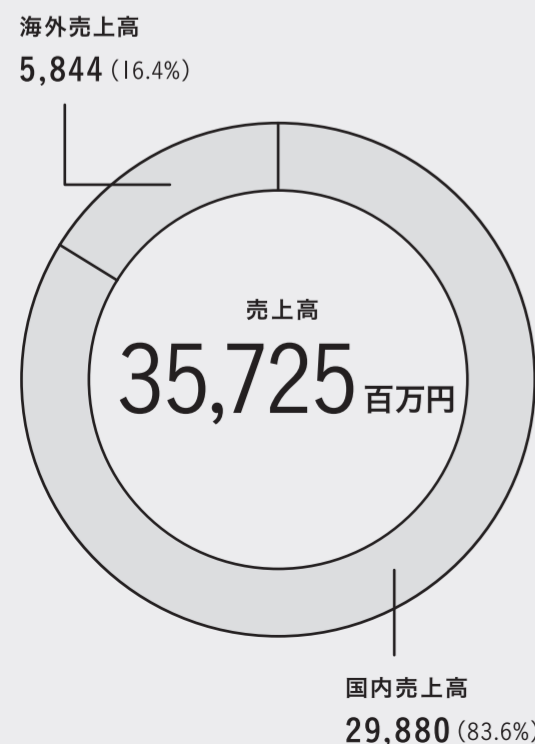
コロナ禍に負けずに。
二〇二〇年の成果と実情を
様々な数字やグラフで。
ミルボンは景気変動に強い
企業体力を持っています。



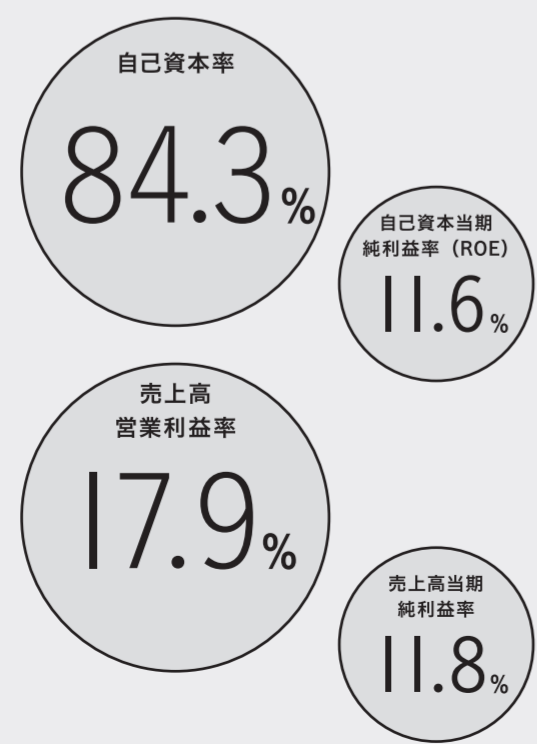
【売上高前年同月比の推移(日本・海外)】



【国内・海外別売上高構成(百万円)】



【財務指標(%)】



非常事態に陥っても

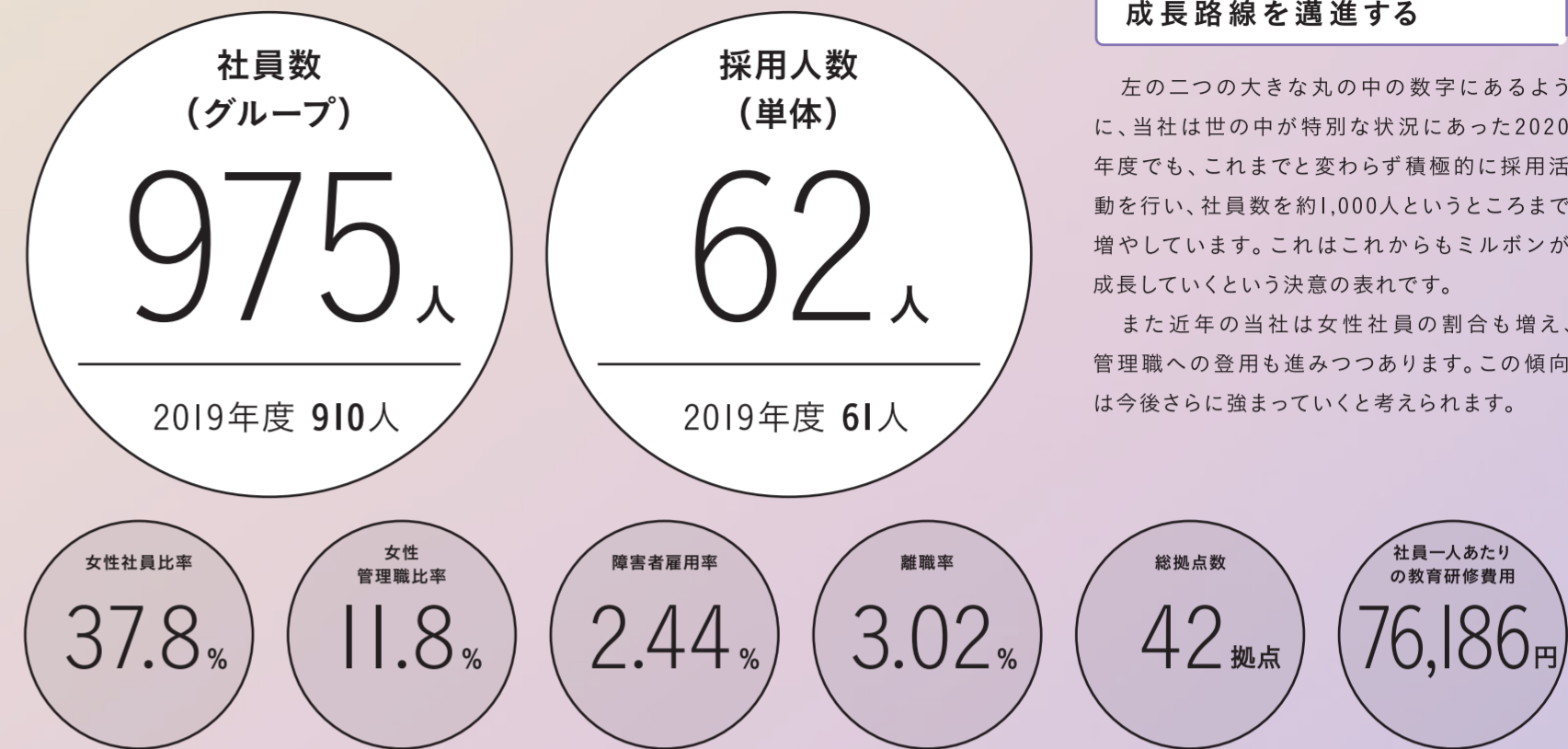
社員を守る財務基盤

2020年度の売上高は連結で357.25億円。その内、日本が83.6%、海外が16.4%。ミルボンは現在、「日本のみからの脱却」を目指し、急速に準備を進めている最中ですので、今後は売上高とともに、海外比率はさらに上昇する可能性があります。

また4つの丸の中の数字はミルボンの経営が健全かつ景気変動に強いものであることを示す財務指標として注目して頂きたい数字です。特に自己資本率や営業利益率の高さは、コロナ禍のような非常事態に陥っても、安易に人件費の削減に向かわず、雇用を守り、社員の生活を守ることができる企業体力があることを示しています。

世の中の状況はまだ不透明ではありますが、ミルボンはこの強固な財務基盤をベースに、さらなる成長に向かっていきます。

【様々な数字で伝えるミルボンの2020年】



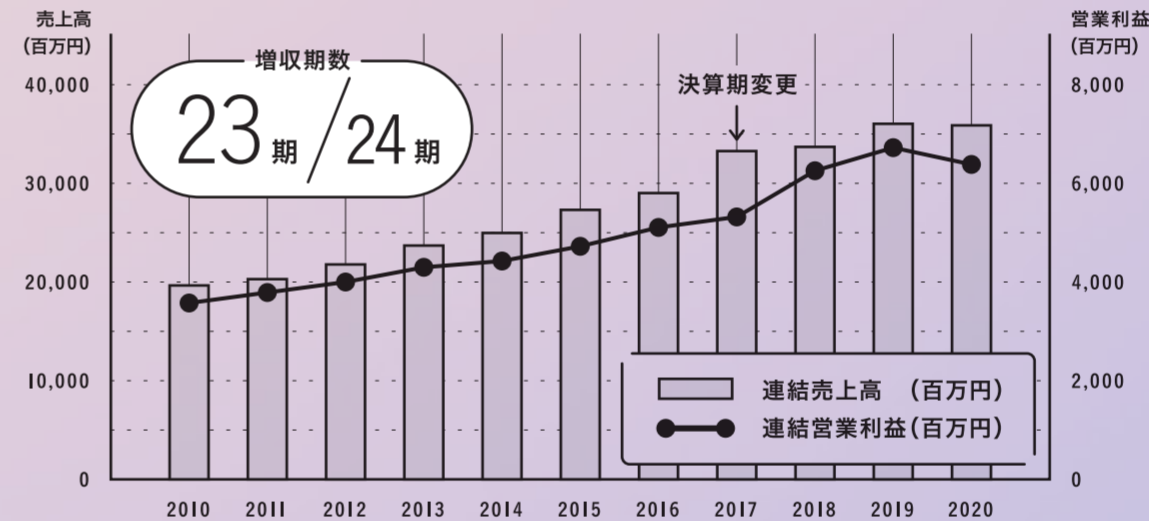
コロナ禍であっても 成長路線を邁進する

左の二つの大きな丸の中の数字のように、当社は世の中が特別な状況にあった2020年度でも、これまでと変わらず積極的に採用活動を行い、社員数を約1,000人というところまで増やしています。これはこれからもミルボンが成長していくという決意の表れです。

また近年の当社は女性社員の割合も増え、管理職への登用も進みつつあります。この傾向は今後さらに強まっていくと考えられます。

【3つのグラフで見るミルボンの長期的成長】

● 2010年以降の売上高と営業利益 *1



持続的成長を表す

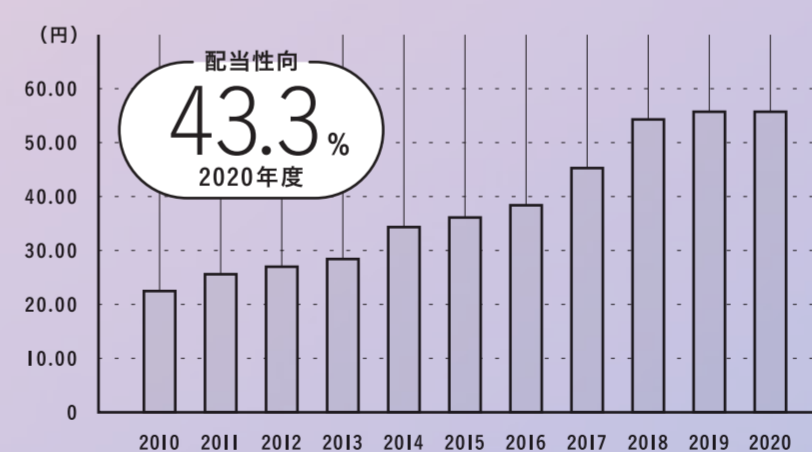
3つのグラフ

これら3つのグラフによってお伝えしたいのは、当社が持続的に売上や営業利益を増やしてきたこと、株主のみならずへの配当も増配傾向にあること、そしてそれによって株価も安定的に上昇傾向にあることです。

特筆すべきは、1996年の店頭登録からコロナ禍前年の2019年度まで、23期連続で増収という結果を出し続けていたこと、また時価総額が2,000億円に達するなど、企業自体の価値、規模も成長し続けていることです。

当社は今後も成長軌道を描き続けていきます。

● 2010年以降の1株あたり配当金 *2



● 2010年以降の株価推移 *3



*1: 2017年に決算期の変更、2018年に収益認識に関する会計基準の早期適用をしています。*2: 2010年、2013年、2018年の3回の株式分割の実施を遡及適用した数値となっています。*3: 2010年12月21日付で1:1.1、2013年12月21日付で1:1.2、2018年1月1日付で1:2の株式分割を実施しています。



高い収益性の持続と、独自の ビジネスモデルでポーター賞受賞

ミルボンの企業経営は、外部からも高い評価を得ています。2020年、独自性のある戦略を実行し、高い収益性を達成・維持してい

る企業を表彰する「ポーター賞」を受賞(名称はハーバード大学教授で経営学の第一人者であるマイケル・E・ポーター氏に由来)。運営事務局の評価ポイントは、美容室の増収増益に貢献することを第一の価値提供としているところ。先端の美容師の技術を製品と技術マニュアルに落と

し込み、多くの美容室へ提供しているところなどでした。「ポーター賞」受賞はミルボンにとって大きな自信となりました。



MILBON

美しさを拓く。

「MILBON REPORT 2021 ~Sustainability Report編~」について

「MILBON REPORT 2021 ~Letter編~」と題した本冊子は、当社ステークホルダーのみなさまへのご報告であることを前提としつつ、特に当社社員のご家族のみなさまに、2020年度の事業活動や経営戦略、成果などを分かりやすくご理解頂くために、お手紙をお書きするような思いで編集したものです。本冊子でお伝えできなかった、当社のコーポレートガバナンス、人材育成、環境への取組みや成果など、ESG関連の情報は「MILBON REPORT 2021 ~Sustainability Report編~」として、WEBサイトで公開しております。是非、こちらも合わせてご覧ください。



Total Direction	: Hirohide Ando (MILBON)
Edit	: Atsushi Hino (Kuchibue Shoten)
Creative Direction	: Shinji Oota (Steve* inc.)
Art Direction	: Toshinori Matsuura (Steve* inc.)
Design	: Shiori Kuroda (Steve* inc.), Jun Goto (Steve* inc.), Fumiko Shimizu (Brain Center Inc.)
Illustration	: Haruna Doi (Steve* inc.)
Plan	: Yoshimasa Nakamura (Brain Center Inc.)
Direction	: Mitsunari Oyamada (Steve* inc.), Masato Kato (Steve* inc.), Yosuke Takenowaki (Brain Center Inc.), Shiori Kurihara (Brain Center Inc.), Airi Kobuchi (Brain Center Inc.)
Photo	: Teppei Hoshida, Yumi Furuya, Yosuke Owashi
Produce	: Sakurako Kikuchi (MILBON), Chihiro Ikeyama (GREAT WORKS)

【2020年12月31日 時点】

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



This is our **Communication on Progress** in implementing the Ten Principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.
We welcome feedback on its contents.



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。