

**m i l b o n**

Find Your Beauty





私たちミルボンは、  
美容室専売の製品とサービスを提供する  
日本発のグローバルプロフェッショナルメーカーです。

髪に触れ、心にまで触れてゆくヘアデザイナーの、  
技術を、情熱を、成長を、未来を支え続けることによって、  
人々の「美しくありたい」という不変の願いに  
美容室とともに寄り添い続けています。

すべては、ヘアデザイナーとともに——。



一貫した想いと確かな品質を、  
ミルボンから、ヘアデザイナーの手へ。

美しさと、美しく生きる喜びを、  
ヘアデザイナーの手から、あなたへ。  
そして、あなたから世界中へ。

ミルボンはこれからも、ヘアデザイナーとともに、  
世界中の人々の美しい生き方を応援し、  
美しく心豊かな社会の実現に貢献し続けていきます。

美しさを拓く。Find Your Beauty





株式会社ミルボン代表取締役社長  
さかした ひでのり  
坂下 秀憲

連結売上高500億円を突破し、  
続く長期目標の達成へ向けて

# TOP MESSAGE

1960年の創業以来、持続的成長を果たしてきたミルボン。昨年度3代目の坂下秀憲へ社長交代が果たされ、初年度となる2024年度では初めて連結売上高が500億円を突破しました。2026年度に現中期事業構想の最終年度を控えながら、ポストコロナにおけるコスト構造の転換を機に、現中期の見直しを図るとともに、新たに長期展望を掲げた今、代表取締役社長の坂下秀憲よりご挨拶申し上げます。

## 美容室に徹底的に寄り添う独自のビジネスモデル

「すべては、ヘアデザイナーとともに」という創業の原点を胸に

当社統合報告書をお読みいただき、誠にありがとうございます。私たちミルボンは、『美しさを拓く。Find Your Beauty』をコーポレートスローガンに、美容室専売のヘア化粧品を中心とした製品とサービスを提供する日本発のグローバルプロフェッショナルメーカーです。1960年の創業以来、「すべては、ヘアデザイナーとともに」「つぶれない会社を創る」という創業者・鴻池一郎の想いを原点に、世界中に存在する美容室を通じて、人々の美しい生き方に寄り添い続けることで、心豊かな社会の実現に貢献しています。

当社は、96年の株式公開以降、新型コロナウイルス禍の2020年度を除く全ての期で増収を果たしており、現在、国内では市場を牽引する立場となっています。また、グローバル事業においては、10年度の本格化から現在までに日本を含む14の国と地域に拠点を設け、着実なシェアの拡大と信頼を積み重ねており、直近の24年度には連結売上高が過去最高の

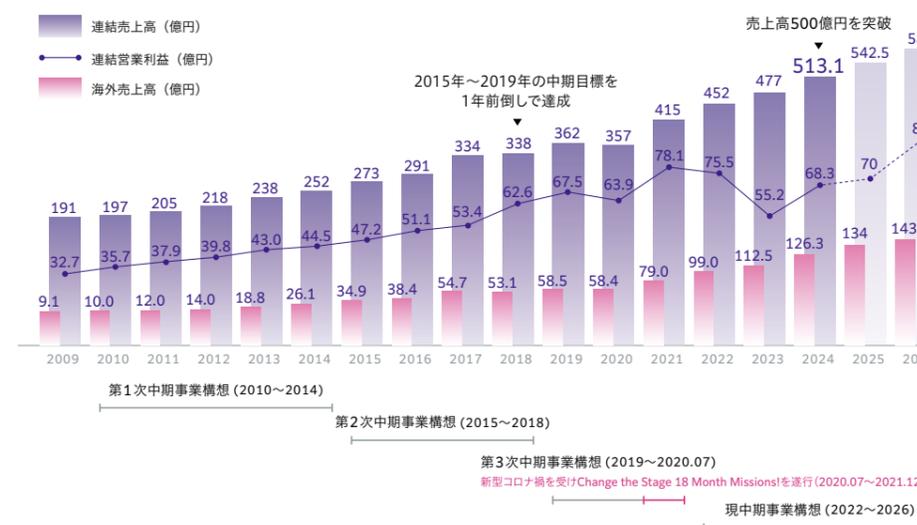
513億円と、当社として初めて500億円を突破いたしました。

美容室専売メーカーである当社では、事業領域を一般消費者向けのパブリック市場ではなく、美容室におけるプロユース市場の、さらに美容室市場に絞っています。事業領域を自ら絞ることは、一見すれば非効率であると思われるかもしれませんが、当社では事業領域を絞ることによってこそ、あらゆる資本を『美容室の増収増益』につながる事業へと集中投下することが可能となり、独自の価値創造と明確なポジショニングを確立しています。

ただ、こうしたビジネスモデルは仕組みさえあればそれだけで機能するものではありません。『美容室の増収増益』こそが向かうべき共通の軸として、立ち返るべき共通の判断基準として、全社員が心から理解・共鳴していること。現会長長の佐藤龍二が社長就任時、当社の明確

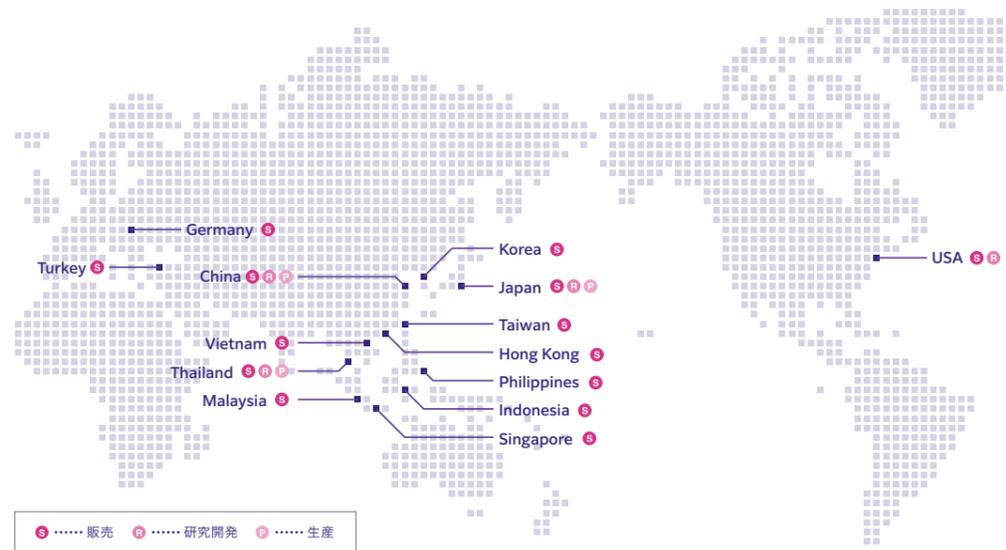
なビジョンと行動指針を冊子にまとめた「THE MILBON WAY」の存在によって、全社員が実践すべき「ミルボンイズム」の徹底的な浸透と実践が図られていること。これこそが、今日までの強固なビジネスモデルの遂行と美容室からの圧倒的な信頼を実現させています。

当社最大のパートナーである美容室は、人々の「美しくありたい」という不変の願いに寄り添い、世界中に存在しています。さらに、様々なサービスがデジタルに代替されていく時代の中でも、美容室における施術はリアルでしかあり得ず、美容室ではこれからも「リアル」「定期的」「長時間」のコミュニケーションにより、美容師とお客様の信頼が育まれていきます。だからこそ当社では、美容室という特別な空間が持つ可能性を拓き、その価値を最大化することで、人々の美しく心豊かな生き方に寄り添い続けていくことを目指しているのです。



国別売上高比率

2024年度  
連結売上高 **513** 億円



# 2024年度の成果、対応すべき課題と戦略

## 過去最高の連結売上高513億円を記録し、利益面も改善傾向に

ミルボンでは現在、「Stage for the Future」をテーマとした22-26年の中期5カ年事業構想を遂行しており、国や地域によって異なる文化である美しさに寄り添う「美の地産地消」体制の確立を目指すグローバル戦略「7つのリージョン」と、美容室を人々が心豊かに生きる上で不可欠な「ビューティプラットフォーム」へと発展させる国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」を進めています。24年度はその折り返しの年であったとともに、私が代表取締役社長に就任して最初の1年でもありました。

ポストコロナにおける急激なコスト構造の変化への対応が引き続き求められる中で当社は、国内のヘアケア製品の好調や韓国リージョンの力強い成長に牽引される形で、過去最高となる連結売上高513億円を記録しました。課題となっている営業利益率の低下も、新製品におけるバリューベース・プライシングの推進

や、グローバル3工場の連携調達による原料資材費の抑制等によって、営業利益が68億円、営業利益率は13.3%まで回復し、期首計画を上回る増収増益を果たしています。

国内市場では特に、高価値ヘアカラーの推進施策として、ヘアカラーとアイブロウの「カミマユ」の運動提案を進めた結果、化粧品カテゴリーの成長率が前年比152.8%を記録するなど、美容室における化粧品展開の可能性を実感した年となりました。

加えて、「サロンソーシャルイノベーション」の重要施策であるミルボン公式オンラインストアズmilbon:iDは会員登録者数が前年比20万人増の87万人となり、26年度100万人という目標を1年前倒しの25年度内に達成できる見込みとなりました。また、23年度のテストマーケティングを経て、24年度より本格化した「スマートサロン」も全国50都市62軒へと着実に広がり、店販購入客比率

が大幅に伸長する事例等が生まれ始めています。

また海外市場では、アジア圏を中心とした美容トレンドの発信地であり、当社がすでにシェアNo.2を獲得している韓国リージョンで、ヘアカラーの成長がヘアケアとパーマの成長につながるという好循環を生んでいるほか、美容師向けの大型イベント等を通じて、将来の市場を担うソウル中心部の若手美容師からの支持が高まるなど、さらなる手応えを感じています。

さらに北米リージョンにおいては、これまでの直販体制から代理店体制へと切り替えたことや、著名美容師とのアンバサダー契約によるブランディングの強化等により、トレンド発信地であるロサンゼルスにおいて、代理店でのインスタシェアでNo.1を獲得・継続するなど、存在感を強めています。

## 「高付加価値戦略」を強化し、売上高伸長率105.7%の達成を目指す

このような成果を残した24年度を経て、25年度は連結売上高で伸長率105.7%となる542.5億円、連結営業利益は70億円という目標の達成を目指していきます。財務目標のうち、営業利益率は24年度よりも低い数値となっておりますが、これは大阪・関西万博の費用が販管費として計上されるためであり、大阪・関西万博の費用を除いた場合には13.9%となる目標設定となっております。

これらの達成へ、まず取り組むべき課題は引き続きコスト構造の変化への対応です。店販品においては、国内でも類を見ないヘアに特化した高い研究開発力を誇る当社だからこそできる、高付加価値製品を追求します。確かな研究知見を搭載した製品であれば高い価格でも受け入れられる。これは24年発売の「Aujua」ブランド新ライン「PRESEDIA」のヒットでも証明されています。

美容室に対しては、業務用製品の製品

力への貢献と併せて、美容技術の教育支援を強化することで、技術メニューの高付加価値化・単価向上に取り組み、美容室のプライシング力向上をサポートします。これは同業他社よりも圧倒的に多い、300人ものFP職（フィールドパーソン/営業・教育）を擁する当社にしかできないことです。なお教育に際しては、当社の教育カリキュラムであるソムリエ制度を充実させることに加え、FPが営業時間中の入店教育を行うことで、働き方改革により営業時間外の教育活動が難しくなっている美容室の現状に寄り添っていきます。

高付加価値化がもたらすのはプライシング強化だけではありません。製品力と技術力を土台とした高価値技術メニューは、感動的な美容体験を生みます。施術で感動したお客様に店販品を購入いただければ、ホームケアにも感動体験が生まれることでしょう。そして、リピート購入に便利なmilbon:iDが感動の連鎖の受

け皿になる。現在はまだ15%程度にとどまっている美容室の店販購入客比率を向上させ、より力強い感動の好循環を生み出していきます。

これら、高い研究開発力と教育支援力を誇る当社だからこそできる「高付加価値戦略」で、人口減少に起因する客数減少とインフレ時代への対応という課題に直面する美容室の付加価値創造力に貢献し、『美容室の増収増益』を図っていきます。

現在開催中の大阪・関西万博「大阪ヘルスケアパビリオン」への協賛・出展も、未来の高価値製品ひいては新たな価値の創造につながるものと期待しています。匿名加工された10万人規模のパーソナルヘルスレコードを活かして基礎研究の基盤強化につなげるとともに、ミルボンが目指す未来の美容室のあり方を「ビューティプラットフォーム構想」を発信してまいります。



(単位:百万円)	2024年度実績				2025年度計画		増減率(%)		2026年度修正目標		
	2024年度実績	2025年度計画	増減額	増減率(%)	2026年度修正目標	増減率(%)	FY2026従来目標	増減率(%)	FY2026従来目標		
連結売上高	51,316	54,250	2,933	5.7%	58,000	—	58,000	—	58,000		
国内	38,684	40,850	2,165	5.6%	43,700	—	43,700	—	43,700		
海外	12,631	13,400	768	6.1%	14,300	—	14,300	—	14,300		
連結営業利益	6,839	7,000	160	2.3%	8,400	△ 22.2%	10,800	—	10,800		
連結営業利益率	13.3%	12.9%	—	—	14.5%	—	18.6%	—	18.6%		

# 次なるステージとしての中長期目標の達成へ



## 売上成長と資本効率改善で売上1,000億円、継続してROE14%以上の達成を目指す

当社は今年2月に発表しました「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた検討を進める上で、22-26年中期事業構想の最終年度の財務目標について、一部見直しを図りました。これは急激なコスト構造の変化によって低下した収益性の改善には中長期的な対応が必要であることを鑑みた判断であり、営業利益を当初の108億円から84億に、営業利益率は18.6%から14.5%へと目標を修正しています。一方、連結売上高目標の580億円は変わらず達成できる見込みとして据え置いております。

さらに併せて、26年度以降に目指す長期の展望についても新たに設定し、公表いたしました。当社は24年度に初めて連結売上高500億円を突破したばかりではありますが、これらまだグローバルNo.1という道のりへの通過点に過ぎないと考えており、次なるステージとして、国内での安定成長と海外での成長加速に

よる売上成長、そして資本効率改善により、連結売上高1,000億円を達成し、継続的にROE14%を上回る資本効率の達成を目指していきます。

これら中長期目標の実現に向けて当社では、持続可能な企業価値向上につなげるための施策をまとめた「利益構造改革」を策定しており、低下傾向にある収益力の改善だけでなく、BSマネジメントを強化することによる資本効率の改善に向けた具体的な取り組みを進めていきます。

収益力の改善においては、収益構造の変化の要因である原料資材費と物流費の高騰、そして人件費の上昇に対応したコスト構造改革が必須です。原料資材費への対応はすでに、売上の60%以上を占めるヘアケア製品の、新製品におけるバリューベース・プライシングを継続してきたことで、ヘアケア製品の製造原価率が、これまで高収益カテゴリであったヘアカ

ラーを下回るなど、収益性確保における重要な転換が図られ始めています。さらに、25年5月にはインフレへの対応として、既存品の価格改定も実施しており、今後も引き続きグローバル連携体制の強化により原料資材費の抑制に取り組んでいながら、多角的な取り組みによって総利益率の改善を推し進めます。

次に物流費に関しては、配送拠点の集約のほか、ステークホルダーの理解を得ながらBtoBの物流サービスレベルの適切な見直しを図るとともに、milbon:iDのさらなる浸透・普及により、お客様、美容室、代理店、当社で物流コストをシェアする体制を構築していきます。また、グローバルサプライチェーンの強化にも取り組むことで、原料資材費を含めた変動費をコントロールできる体制づくりに注力していきます。

そして人件費の上昇に伴うマージンの



## キャッシュ・アロケーション

原資	優先度：高	投資区分	主な用途（～2026）	主な用途（2027～）
営業CF	↑	・既存事業成長のための投資	・人材開発センター ・ゆめが丘工場増設 ・研究開発投資	・海外成長加速のための投資 ・DX投資 ・生産供給体制増強 ・研究開発投資 など
+		・新規事業・海外成長のための投資	・DX投資（milbon:iD、スマートサロン） ・米国、EU地域への投資強化	
+		・株主還元	・配当（配当性向50%目安+累進配当）	・配当（配当性50%目安+累進配当） ・自己株式取得（総還元性向50%以上）
借入 (必要に応じて実施)	優先度：低	・必要最低限の手元資金	・安定した事業運営のため	・安定した事業運営のため

低下への対応では、営業・教育支援機能を担うFP部門の一人当たりの労働生産性の向上が必須であることから、製品・サービスの高付加価値化や複数製品を連動させた価値提案を引き続き進めていきます。さらにDXにより、活動回数・内

容と売上の因果関係を可視化した上で、現在はFP部門の業務の約25%を占めている事務業務を、25年に新設した部門が中心となり集約・精査することで、活動の効率化に取り組めます。また、ここでもmilbon:iDやスマートサロンを土台

に店販購入客比率を引き上げていくことにより、現在は1億円程度で推移しているFP部門の一人当たりの売上高を20～30%向上させていきます。

## BSマネジメントを強化し、成長投資を最優先に積極的な株主還元も推進

収益性の改善に欠かせない売上成長としては、国内市場で「重点化戦略」による活動サロンの絞り込みと、商品カテゴリ毎の戦略の明確化を図ります。さらに、連結売上高1,000億円到達時に海外売上比率を35～40%まで拡大させるべく、海外市場における成長加速をより強化していきます。

そのためにまずは、アジアにおける美容トレンドの発信地である韓国リージョンでのシェアNo.1を獲得し、真のアジア市場No.1となることで、アジア市場における競争優位性を確保していきます。その上で市場規模の大きい欧米市場でのさらなる事業拡大に挑みます。すでに一定の存在感を確立している北米リージョンでは、ヘアカラーカテゴリでの成長加速

に向けて教育・ブランド育成体制を整え、2020年代後半には黒字化へ転換することを見据えながら、グローバル戦略の要として事業成長を図っていきます。

そして新たに重点地域に設定したEUリージョンでは、北米同様に販売代理店ネットワークによる販売チャネルの構築を進めることとしており、25年度からすでに、地中海エリアではギリシャで、そしてEU外ではあるもののノルウェーにおいて事業展開が始まっています。今後も様々な国と地域からの期待が寄せられる中、その期待に応え、使命を全うできるよう、各地域で社員の価値観に共感・共鳴していただけるパートナーを見つけながら確かな成長軌道を描いていきます。

さらに資本効率の改善では、キャッシュ

アロケーションの方針として、成長投資を最優先に設定しながらも、積極的な株主還元へは、配当性向50%を目安として「累進配当」を基本方針に加えるとともに、総還元性向50%以上の実現を見据え、余剰資金による自己株式の取得も実施していきます。成長投資においては、営業CF及び手元資金を原資とした成長投資を基本としつつ、大型投資案件などの一時的な資金需要の増加に対応するために、有利子負債の活用も視野に入れていくこととしております。

milbon:iD会員登録者数



ミルボン知販メソッド(スマートサロン)日本全国展開都市数

※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

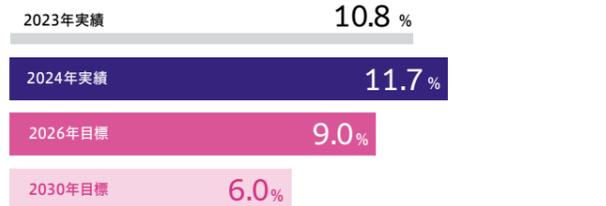


エデュケーションiD会員登録者数

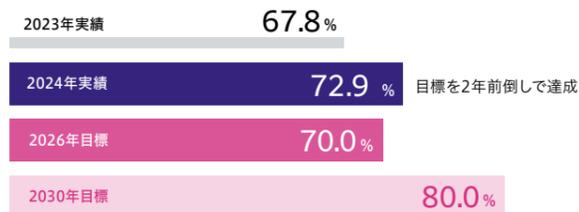


若手社員の離職率

※直近5年の若手社員(新卒~3年目)の離職率平均



有給休暇取得率



## 企業価値のさらなる向上への対応と取り組み

# 4

### マテリアリティである「5つの最重要課題」を中核として継続した取り組みを推進する

当社が事業を通じて将来にわたり社会に貢献し続けるためには、社会自体が持続可能であることが欠かせず、「つぶれない会社を創る」という当社の企業哲学の実現に向けて、サステナビリティへの取り組みは当然の責務であると認識しています。推進にあたっては、当社事業と関連性が高く、ステークホルダーの皆様からの期待と関心が高い課題を評価し、「5つの最重要課題」としてマテリアリティを設定した上で、優先的に取り組みを進めています。取り組みの詳細や進捗は今年3月に新たに発行しました「[MILBON Sustainability Report 2025](#)」にも記載しておりますが、外部評価機関からも一定の評価をいただいております。今後も、事業の成長と社会課題解決の両面に真摯に向き合っていきます。

人的資本経営の推進においては、当社のビジネスモデルの根幹かつ付加価値の源泉は「人」であることから、かねてより平均水準を大きく上回る研修費と時間を確保するなど経営の最重要資本として投資を重ねています。「5つの最重要課題」の一つとしても「働きがいのある職場環境」を掲げており、さらに現在は中期事業構想と連動した人材戦略を策定し、「5つの人材戦略重要テーマ」を設定して取り組みを進めています。また、24年度からは私を委員長とする人材開発委員会を発足し、人的資本経営のさらなる充実と強化にも着手しました。さらに、コーポレートガバナンスの強化と実効性の向上についても、「5つの最重要課題」の一つに設定して推進しており、多様なスキルの確保や外部知見

の獲得の推進が取締役会の議論の質の向上につながっています。現在は将来的なモニタリング型の取締役会への移行を見据え、一層の強化を進めているところです。また中長期的な経営体制を見据え、24年度には機関投資家の協力を得て執行役員トレーニングを実行したほか、25年度からは、独自の経営責任者育成プログラム「ミルボンコーポレートユニバーシティ(以下・MCU)」の次期始動に先駆けて、30代の若手リーダー候補を対象とした「MCU-Prep」を創設・スタートするなど、リーダーが流れるように生まれる企業体の実現への仕組みを充実させています。

## 「ミルボンをミルボンらしく」

これは私が24年度の社長就任に際して、これからのミルボンを見据えた中で自然と心に浮かんできた言葉です。そしてこの1年間、新社長として、国内外300軒の美容室を訪問し、当社の全営業所で当社FPとのミーティングを重ねるなど、多くの現場の声に耳と心を傾ける中で、この想いは強い確信へと変わりました。

私たちミルボンはこれまでも、これからも、世界中の美容師・美容室に徹底的に、ひたむきに寄り添い続けることで、世界中に美しさを届けていく企業です。この決して変わることのない軸さえ貫くことができれば、あとは全社員が“ミルボンらしく”進み続けるのみなのです。一方で、この1年間のコミュニケーションを通じて明らかになった課題もあります。しかし私はそれを、美容に、ミルボンにできることはまだまだある、という成長の伸び代であると受け止め、さらなる貢献の可能性に胸を高鳴らせながら未来へと向かいます。

私たちミルボンが目指す“グローバルNo.1のプロフェッショナルメーカー”への道のりは、一人の美容師から、一軒の美容室から、ファンを一人ひとり増やしていく道のりです。それは段階こそあれど、どの国や地域においても変わることはありません。そして、そうした特定領域におけるNo.1の地道な積み重ねの先にこそ、ビジョンの実現はあるのだと信じています。

ぜひ、ステークホルダーの皆様には、ミルボンの想いと未来に共感・賛同していただき、一人のファンとしてともに、美しさを通じた心豊かな社会の実現への道のりを歩んでいただけたらと願っています。

株式会社ミルボン 代表取締役社長

*Hidenori Sakashita*

クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

# Index

## Top Message

Page 05—12



### [代表取締役社長メッセージ](#)

## Focus

Page 29—50



### [ミルボンの戦略的重点](#)

[2022-26 中期事業構想](#)

[EXPO 2025 大阪・関西万博特集](#)

[「あなたらしく・美しく生きる」ためのミライの美容室](#)

[グローバル戦略の進捗と成果](#)

[社外取締役を交えたグローバル戦略クロスレビュー](#)

[国内市場戦略の進捗と成果](#)

[研究開発戦略の進捗と成果](#)

[生産戦略の進捗と成果](#)

[財務戦略の進捗と成果](#)

[社外取締役を交えた財務戦略クロスレビュー](#)

[人的資本経営への取り組みと進捗](#)

## About MILBON

Page 15—28



### [ミルボンについて](#)

[私たちの活動](#)

[製品ブランド・サービス](#)

[ミルボンの連続的なイノベーションと成長の歩み](#)

[ミルボンの持続的成長の3つの源泉](#)

[価値創造のプロセス](#)

[個人投資家が語るミルボン](#)

[個人投資家・桐谷広人氏インタビュー](#)

## Performance

Page 71—80



### [社会課題への対応と経営体制の強化](#)

[ミルボンのサステナビリティ推進の全体像](#)

[持続可能な社会の実現に向けた「5つの最重要課題」](#)

[サステナビリティハイライト 2024-25](#)

[コーポレートガバナンスの推進に向けた取り組み](#)

[役員一覧](#)

[執行役員一覧](#)

[ガバナンス推進体制](#)

[役員の報酬制度](#)

[サクセッションプラン](#)

## Sustainability & ESG

Page 51—70



### [ミルボンの実績データと外部評価](#)

[財務ハイライト](#)

[非財務ハイライト](#)

[外部評価・社会との連携](#)

[企業情報・株式情報](#)

[各種情報リンク集](#)

クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

# About MILBON



## About MILBON

### ミルボンについて

<a href="#">私たちの活動</a>	P17—P18
<a href="#">製品ブランド・サービス</a>	P19—P20
<a href="#">ミルボンの連続的なイノベーションと成長の歩み</a>	P21—P22
<a href="#">ミルボンの持続的成長の3つの源泉</a>	P23—P24
<a href="#">価値創造のプロセス</a>	P25—P26



個人投資家が語るミルボン  
個人投資家・桐谷広人氏インタビュー P27—P28

### Aujua (ヘアケア)

美への意識は年々高まり、ますます美しくなっていく日本の女性。だからこそ、髪の毛の悩みも多種多様です。それは、一人一つにとどまりません。季節やスタイルの変化、年齢を重ねる事によっても変化します。一人ひとり違う髪の毛の悩みには、誰かと同じヘアケアではなくその人のためだけの、オーダーメイドのヘアケアプログラムを。そんな想いから誕生したのが、「Aujua」です。

# 私たちの活動

すべては、ヘアデザイナーとともに



● コーポレートスローガン **美しさを拓く。Find Your Beauty**

## 創業の想いを原点に、美容室を通じて人々の美しい生き方に寄り添う

ミルボンは、『美しさを拓く。Find Your Beauty』をコーポレートスローガンに、世界中の美容室を通じて、世界中の人々の美しい生き方を応援し、心豊かな社会の実現を目指す日本発のグローバルプロフェッショナルメーカーです。

当社は、まだ戦後ほどない頃、創業者・鴻池一郎が美容室を訪れた際、人々の美しい生き方に寄り添う美容師の姿と、目を背けたくるほどに腫れて赤切れた美容師の手を目の当たりにして抱いた、「美容師のために—」という純粋な想いを原点に1960年に創業しました。この想いは現在でも「すべては、ヘアデザイナーとともに」という当社の根幹として受け継がれており、当社では美容室が人々の美しさ、そして心豊かな社会の実現に不可欠な存在であるという確信に基づき、一

貫して美容師・美容室に絞った事業を展開しています。

現在では当社は、国内美容室向けヘア化粧品市場において市場を牽引する立場となり、2010年より本格化したグローバル展開においても、日本を含む14の国と地域に拠点を設けるなど着実な事業拡大を図っています。あらゆる資本を美容室市場に集中的に投下できるからこそ実現可能な、製品とサービスを通じた美容室の課題解決によって『美容室の増収増益』に貢献することで、美容室との強固な信頼関係の構築と、その信頼を土台とした持続的成長を続けています。

当社のお客様は、美容師・美容室、さらには美容室を利用される全ての人々です。そのために当社では、美容師の立場に立った「美容師・美容室視点」と、

美容室を利用されるお客様の立場に立った「社会・生活者視点」という2つの「顧客視点」に立つことを徹底し、真に求められる製品・サービスを追求・提供し続ける独自のビジネスモデルを構築しています。

当社ではこれからも、単に製品だけを提供するのでは決してなく、人々の美しい生き方や自分らしさ、さらには心の豊かさや人生の彩りを届け、「ヘアデザイナーを通じて、世界中の美しい生き方を応援する」という経営理念をひたむきに追求し続けることで、「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」というグローバルビジョン、そして「美しさを通じた心豊かな社会の実現」を目指していきます。

## 美しさを通じた心豊かな社会の実現

● 存在意義

## つぶれない会社を創る ~イノベーションの連続~

● 信念

● 経営理念

ミルボンは、ヘアデザイナーを通じて、世界中の美しい生き方を応援する事業展開をします。美しい生き方、美しい髪は人の心を豊かにします。豊かな心は文化を育みます。文化を大切にすると社会は平和をもたらします。ミルボンはそう信じて事業展開を推進し、美容市場、ひいては世界中の国・地域に貢献します。

● 行動指針

## THE MILBON WAY

~ミルボンパーソンとしてのあり方~

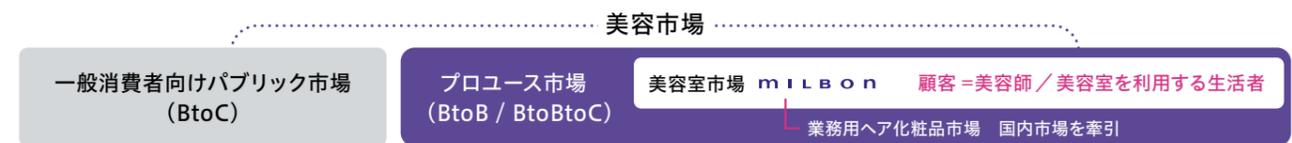


● グローバルビジョン

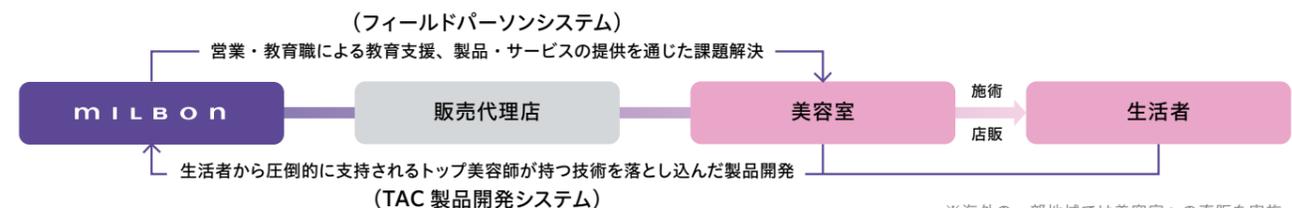
教育を中心としたフィールド活動によって、世界の国・地域の美容に貢献し、日本発（初）、世界No.1のグローバルプロフェッショナルメーカーをめざします。

＞ 事業領域

ミルボンは、事業領域を美容室、美容師に絞った活動を展開し、製品とサービスを通じた美容室の課題解決によって『美容室の増収増益』に貢献することで、独自の価値創造と明確なポジショニングを確立しています。



＞ 独自のビジネスモデル~美容室との強固な信頼関係の構築~



※海外の一部地域では美容室への直販を実施。

＞ PRODUCTS

業務用製品:美容室において美容師が施術を行う際に使用する製品 / 店販品:お客様がご自宅で使用する美容室専売のホームケア製品

 ヘアカラー剤 (業務用製品・店販品)	 ヘアケア剤 (業務用製品・店販品)	 パーマントウェーブ剤 (業務用製品)	 オーガニックブランド (業務用製品・店販品)
 スタイリング剤 (店販品)	 化粧品 (店販品)	 ビューティサプリメント (店販品)	 美容器具 (店販品)

＞ SERVICES



# 製品ブランド・サービス

## ミルボンの主要製品ブランド

ミルボンでは、美容のプロである美容師の技術とパーソナライズされたカウンセリングにより価値が最大化される業務用製品及び店販品を製造・販売しています。現在は、美容室をよりお客様の生涯の美に寄り添える場所「ビューティプラットフォーム」へと発展させるべく、これまでのヘア関連製品に加え、化粧品、ビューティヘルスケア等の新たな分野への領域拡大を図っております。

### プレミアムブランド 多様な美の価値観を実現するハイクオリティブランド



### プロフェッショナルブランド 新しいトレンド、デザインの変化、世代間の違いをとらえたブランド



### テクニカルブランド プロのヘアデザイナーの専門的なテクニックをより引き立たせるアイテム

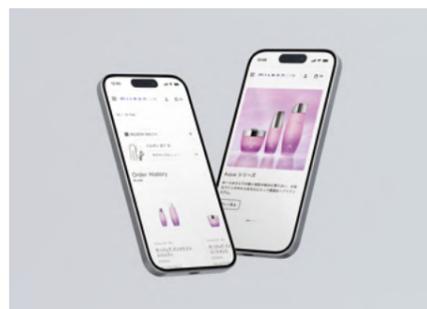


※各種ブランドの詳細やラインナップは<https://www.milbon.com/ja/brand/>をご確認ください。

## ミルボンの提供サービス

ミルボンでは、「リアルなコミュニケーション」「定期的な来店」「長時間の滞在」という稀有なコミュニティ特性を持つ美容室空間の価値を最大化すべく、リアルとデジタルを融合した様々なサービスを創造・提供しています。

### 公式オンラインストアーズ milbon:iD 美容室の顧客がオンラインで店販品を購入できる EC プラットフォーム



2024年度実績	会員登録者数 87万人 (前年比20万人増)	導入美容室軒数 6,566軒 (前年比636軒増)	EC売上 19.7億円 (前年比3.3億円増)
----------	------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

milbon:iDは、美容室に来られたお客様がオンラインでも店販品を購入できるようになることで、お客様の利便性の向上と、『美容室の増収増益』に貢献するECプラットフォームです。さらに、美容室とお客様の新たなコミュニケーションツールとして、リアルの来店時のみならず、24時間365日つながり続けられる環境を実現しています。

※milbon:iDの詳細は<https://salon.milbon.co.jp/shop/default.aspx>をご確認ください。

### Smart Salon® “運命のケア”に出会える新しいサロン空間



2024年度実績	展開数 全国50都市62軒 (前年比31都市39軒増)	成功事例	店販購入客比率(個店事例) オープン時点(2024年はじめ)17% →2024年末25% ※全国平均は約15%(当社調べ)
----------	-----------------------------------	------	---

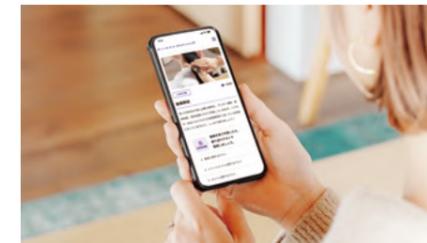
Smart Salon®は、リアルとデジタルの融合により、お客様に店販品とのより楽しく魅力的な接点を創出するとともに、milbon:iDとの連携等により、美容室とお客様がシームレスにつながる新たな美容体験を生むサロンです。

※Smart Salon®の詳細は<https://www.milbon.co.jp/fyb-magazine/smartsalon/>をご確認ください。

## ミルボンの美容師向け教育支援活動

ミルボンでは、人々に美しさを届け、生涯にわたって寄り添うことのできる「生涯美容師」の育成に向けて、美容技術や知識、キャリア形成等に関するセミナーやイベント、認定制度といった美容師向けの幅広い教育支援を充実・展開しています。

### エデュケーション iD 美容師のためのオンライン学習プラットフォーム



2024年度実績	会員登録美容師数 5.1万人
----------	-------------------

エデュケーションiDは、場所や時間に制約されることなく、知識や技術情報をオンラインセミナー等を通じて受講することができる美容師向けのオンライン教育サービスです。働き方改革や働き方の多様化によって教育時間の確保が難しくなりつつある美容室の課題解決に貢献しています。

### セミナー・イベント 幅広い学びの場の提供と世界的美容室をつなぐ教育イベント



2024年度実績	スタジオ・イベント・教育動画年間延べ利用人数	24.4万人
----------	------------------------	--------

ミルボンでは、自社のスタジオ等を活用した教育セミナーやイベントといったリアルでの機会提供も国内外で充実・展開しています。専門性を高める美容技術・知識、提案力がアップするカウンセリング技術や、デザイン能力向上のプログラム、美容師のキャリアアップコース、幹部・経営者向けのマネジメント系講座など、多彩な教育支援を行っています。

### ビューティソムリエ育成制度 美容師個人の成長と美容室の生産性向上を支援する認定制度



2024年度実績	ヘアケア(Aujua)ソムリエ 3,800人	ビューティソムリエ 165人
----------	------------------------	----------------

生涯美容師に必要な「マルチスキル」としてのヘアケア、ヘアカラー、コスメ、デザインの4つのソムリエ認定制度と、それらを兼ね揃えた「ビューティソムリエ」認定制度を提供しています。知識・技術・カウンセリングの3つの観点からの教育支援を、エデュケーションiDを通じたオンライン学習を主として提供しながら、お客様と美のプロフェッショナルであるビューティソムリエが出会えるための認知向上策も展開しています。

※教育支援活動の詳細は<https://www.milbon.com/ja/company/education.html>をご確認ください。

ヘアケアソムリエ在籍美容室平均	客単価 9,839円	ケアメニュー比率 41.2%	店販購入客比率 15.6%	美容室平均 ※ミルボン調べ	客単価 8,967円	ケアメニュー比率 33.8%	店販購入客比率 14.0%
-----------------	---------------	-------------------	------------------	------------------	---------------	-------------------	------------------

# ミルボンの連続的なイノベーションと成長の歩み

## ＜ 強固なビジネスモデルの確立

**1960年** ミルボン創業

**1984年** 美容師に真に寄り添うフィールドパーソン (FP) 戦略をスタート  
ミルボン独自の美容室への営業・教育支援システムである「フィールドマン (現フィールドパーソン)」の育成を開始。モノが飽和する時代の販売戦略として、「モノを売るな、コンセプトを売れ」を合言葉に、美容師に真に寄り添う活動へと転換しました。

**1987年** トップ美容師との共同開発によるTAC製品開発システムをスタート  
ターゲット顧客からの圧倒的な支持を得るトップ美容師との共同開発により製品とコンセプトを生み出す「TAC製品開発」というミルボン独自の製品開発システムをスタートしました。

**1993年** ナチュラルデザイン創りのためのスタイリング剤「nigelle」を発売  
美容師がデザインしたヘアスタイルを自宅でも簡単に再現したいというニーズの高まりを受けて発売。美容室での施術時に、ご自宅でのメンテナンスまでを一貫してサポートできるシステムを構築し、圧倒的な信頼を勝ち取りました。

**1998年** ヘアアイロン技術による縮毛矯正剤「Liscio (現 Neo Liscio)」を発売  
ストレートヘアへの憧れの高まりを受けて発売。シンプルかつ安定した仕上がりを提供する技術システムの確立によって、若手美容師の即戦力化や集客・リピート率の向上にも貢献しました。

## ＜ 日本のみからの脱却へ

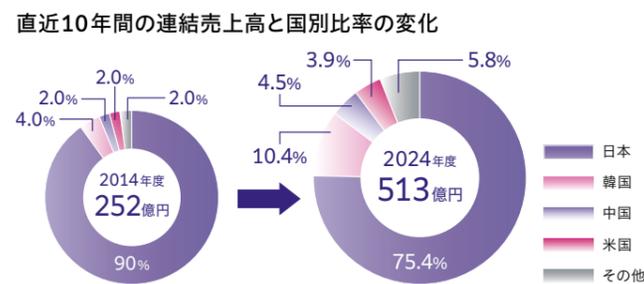
**2004年** ミルボン初の海外現地法人MILBON USA, INC. (米国/ニューヨーク) を設立

**2007年** ホイルワークに最適化した新たな総合ヘアカラー剤「ORDEVE」を発売  
美容室経営の柱がパーマからヘアカラーへと移りゆく中、美容師の高い技術力ならではの高品質なヘアカラーの提供を目指して開発。FPが技術システムを美容師に伝達しながら市場を開拓することで多くの支持を獲得し、カラーへの変革を象徴する製品となりました。

**2010年** 多種多様な髪への悩みに対応するプレミアムヘアケアブランド「Aujua」を発売  
ヘアカラーの一般化を経て、ヘアケアへの関心が高まる中、日本人特有の黒髪の質感や艶、気候、風土までを徹底的に研究して開発。現在では当社を代表するブランドに成長しています。累計売上額:2021年に500億円を突破、2024年末時点で900億円

**2012年** オーガニックヘアケアブランド「Villa Lodola」を販売開始  
自然と調和した生き方を重視する人々が増える中、ヨーロッパの代表的なオーガニック認証機関ICEAの認証を100%取得したブランドの国内販売を開始しました。

**2013年** ミルボン初の海外工場MILBON(THAILAND)CO., LTD. 生産工場 (タイ/ラヨーン県) を設立



1996年の株式公開以来、コロナ禍の2020年度を除く全ての期で増収を記録し、海外売上高も順調に推移



ミルボンは1960年の創業以来、「すべては、ヘアデザイナーとともに」という想いのもと、変化し続ける社会の潮流と要求を確実に捉えた連続的なイノベーションを遂行し続けてきました。ここでは創業から現在に至るまでの当社のイノベーションの歴史と、持続的成長の歩みについてご紹介します。

**2016年** 世界の多様な毛髪特性を分析したプレミアムヘアケアブランド「milbon」を発売  
ミルボンのヘアケア品質を世界へ発信するべく、360°ビューティフルケアのプレミアムブランドとして発売。創業以来培ってきた毛髪研究技術を基に、世界20カ国の多様な毛髪を分析。その研究から導き出された共通の毛髪ダメージ現象を解明し、独自のケアシステムを確立しました。  
展開国・地域数:15 (2024年末現在、日本を含む)

**2017年** 美容室専売化粧品株式会社の展開へ株式会社コーセーとの資本業務提携を発表し、コーセーミルボンコスメティクス株式会社を設立

**2019年** 美容室専売化粧品プレミアムブランド「IMPREA」を発売  
コーセーミルボンコスメティクス株式会社の初のブランドとして発売。これを皮切りに、現在まで幅広い化粧品を生み出し続けています。

ミルボン初の欧米専用ヘアカラーブランド「SOPHISTONE」を発売  
欧米のヘアカラー文化に関する価値観、技術、カラー剤の特性を徹底的に研究して開発。日本以外の地域専用として展開する初めてのブランドであり、現地の美容室からの高い評価を受け、欧米にヘアカラーの新しい価値観をもたらしました。

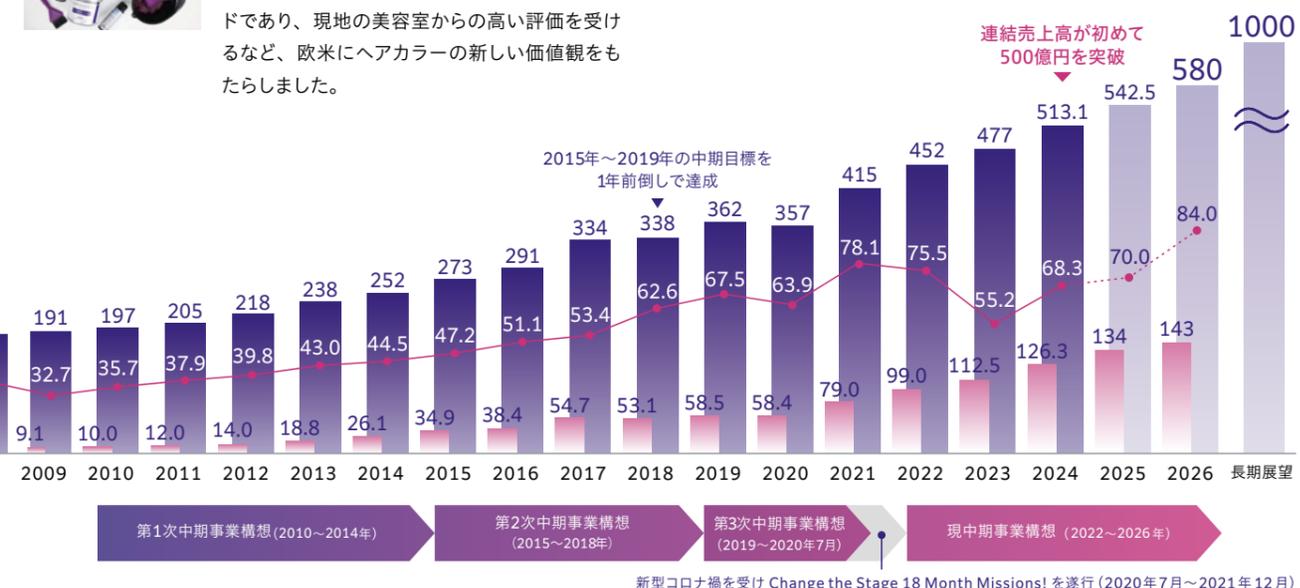
**2020年** ミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」を本格始動  
美容室とお客をつなぐ新たなコミュニケーションツールとして、お客様がご自宅から当社製品を購入できるだけでなく、売上を代理店、美容室に計上する従来の商流を維持した仕組みを構築することで、お客様の利便性の向上と美容室の売上確保に貢献しています。  
会員登録者数:87万人 (2024年末現在)

**2021年** 美容室向けオンライン学習サービス「エデュケーションiD」をスタート

**2023年** 新たな美容体験へ美容室との協働による「Smart Salon®」を展開開始  
ご賛同いただいた美容室との協働により展開開始。店舗内でリアルとデジタルの融合による様々な美容体験が可能となり、美容室での店販品の売上向上に貢献しています。  
展開数:50都市62軒 (2024年末現在)

ミルボン初のビューティサプリメントブランド「ALANOUS」を発売

最先端技術を活用した中長期的な研究拠点「イノベーションセンター」を開設



新型コロナウイルスを受け Change the Stage 18 Month Missions! を遂行 (2020年7月～2021年12月)

# ミルボンの持続的成長の3つの源泉

## 徹底した実践により、つながり、連動し合う価値創造の源泉

ミルボンでは1960年の創業以来、『美容室の増収増益』につながる連続的なイノベーションによって持続的成長を果たしています。ここでは、徹底した実践により、つながり、連動し合う持続的成長の3つの源泉について詳しくご説明します。



**POINT1 理念・信念・想いの継承による文化浸透**

全社員が「すべては、ヘアデザイナーとともに」という理念と「つぶれない会社を創る」という信念を共有することで、美容室に一貫して事業領域を絞り、社会の変化に対応した連続的なイノベーションを起こし続ける文化が定着しています。

**POINT2 「現場・傾聴・自立」という行動基準の実践**

全社員に対し、「現場・傾聴・自立」という行動基準の徹底した実践を求めており、営業・教育職、研究開発職を含め、部門や役職を問わず、あらゆる社員が現場に足を運び、自らできることを考え、行動する文化が育まれています。

**POINT3 「THE MILBON WAY」の徹底浸透を実現する教育・研修**

主に現会長の佐藤龍二が講師を務め、入社後9カ月間に及ぶ新入社員研修時の勉強会だけでなく、年次研修等の各種研修時にもフォーロワーを実施しているほか、国内外の各事業所でも勉強会を定期開催することで、「THE MILBON WAY」の徹底した浸透を実現しています。

独自のビジネスモデル遂行の土台となる人材と組織の確立

**2 やり方 独自のビジネスモデル**

多角的な支援と高付加価値の創造による圧倒的信頼の獲得

当社では、「THE MILBON WAY」の浸透・実践を土台に、「フィールドパーソン (FP)システム」と「TAC製品開発システム」に代表される独自のビジネスモデルを遂行することで、美容室専売ならではの高付加価値製品及びサービスを創造・提供するとともに、美容室からの強固で圧倒的な信頼を獲得しています。

**POINT1 「FPシステム」による美容室への多角的な支援の実現**

「モノを売るな、コンセプトを売れ」をスローガンに、製品に付随する美容技術等の付加価値の提供のほか、美容室の課題解決や教育支援まで、多角的な支援を行うことで、『美容室の増収増益』に貢献する独自の営業・教育支援システムを確立しています。



**POINT2 「TAC製品開発システム」による独自の付加価値の創造**

TAC製品開発システムのフロー



「感性と科学の融合」をキーワードに、トップ美容師が有する感性的な技術力等を、美容師との協働で製品とソフトに落とし込んで一般化する「TAC製品開発システム」を展開することで、的確にニーズを捉えた上での独自の付加価値の創造につながっています。

向かうべき未来をともにする美容室からの圧倒的な信頼の獲得

**3 向かうべき姿 中期5カ年事業構想**

中長期ビジョンを見据えた年度ごとのアクションによる目標実現

当社では、「THE MILBON WAY」を土台とした独自のビジネスモデルの遂行によって美容市場の向かうべき姿を実現するために、最新の社会動向と10年後の社会変化を見据えた「5カ年コミット型」の中期事業構想を策定・遂行しており、当社社員、代理店、そして美容室とともに、連続的なイノベーションの実践と持続的な成長を続けています。

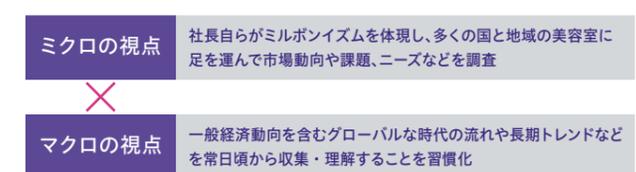
**POINT1 中期事業構想と連動した年度ごとの市場政策と経営計画の遂行**

中期5カ年事業構想から単年の「市場政策」と「経営計画」を策定し、社内での実践の徹底を図ることに加え、取引先美容室と代理店に対しても年度計画の実現に向けた市場政策の説明会を開催することで、三位一体で目標の達成を目指す体制を構築しています。

- ▼ 10年先の美容市場のあるべき姿・ありたい姿
- ▼ 中期5カ年事業構想
- ▼ 年度ごとの「市場政策」と「経営計画」
- ▼ 幹部社員説明会+取引先美容室と代理店への説明会
- ▼ 常にあるべき姿と現在のギャップを捉えた改善と推進を遂行

**POINT2 ミクロとマクロの視点を組み併せた実感と納得感のある立案**

社長自らが「現場・傾聴・自立」を体現し、多くの国と地域の美容室に直接足を運んで市場動向の調査を行うことによるミクロの視点と、一般経済動向を含むグローバルな時代の流れや中長期トレンドなどのマクロ視点を組み併せることで、実感と納得感のある計画策定と戦略立案を可能としています。



ヘアデザイナー、代理店とともに三位一体での目標実現と持続的成長

# 価値創造のプロセス

## ミルボンの主な資本

※いずれも2024年12月期

### 人的資本 「THE MILBON WAY」の浸透と美容人材の育成

連結従業員数 **1,188**名  
一人当たりの教育研修費 **135,489**円 一人当たりの教育研修時間 **73.4**時間

**STRONG POINT** ・「THE MILBON WAY」による徹底した組織哲学の浸透と実践  
・充実した研修制度の継続実施による美容人材の育成  
・美容室の増収増益を支援するFPシステムの構築と進化

### 製造資本 グローバルでの安定供給体制

製造設備への投資費 **8.5**億円  
生産拠点 日本(化粧品GMP 認証取得)・タイ・中国の **3** 拠点

**STRONG POINT** ・グローバル生産体制による原料資材の安定調達とコスト抑制の推進  
・市場ニーズや需要変化に対応した「多品種変量生産」体制の構築

### 知的資本 感性と科学を融合する研究開発体制

研究開発拠点 日本・タイ・中国・アメリカの **4** 拠点

研究開発費 **24.5**億円 売上高研究開発費比率 **4.8**%

特許保有数 国内 **241**件 海外 **35**件

**STRONG POINT** ・TAC製品開発システムによる感性と科学の融合  
・グローバル開発体制による「美の地産地消」体制の推進  
・最先端の技術と設備による国内トップの毛髪基礎研究力  
・産官学連携の推進による幅広い知見の獲得と活用  
・羽田イノベーションセンターにおける中長期を見据えた研究体制の構築

### 社会関係資本 美しさを通じた社会との強固なつながり

展開国・地域数 日本を含む **14** の国と地域 海外売上比率 **24.6**%

定期的に情報交流を行う美容室軒数 **14,905**軒

公式オンラインストアーズmilbon:iD会員登録者数 **87.0**万人

美容室のためのオンライン学習ツールエデュケーションiD登録者数 **5.1**万人

**STRONG POINT** ・世界中の美容室との強固な信頼関係の構築  
・独自のビジネスモデルの海外展開によるファンの獲得・拡大  
・DX化の推進による新たなコミュニケーションと美容インフラの創出  
・美容室に寄り添ったリアルとデジタルによる教育支援の展開

### 自然資本 人権と環境に配慮したサプライチェーンの構築

電力使用量「総計」 **7,122** kWh 水使用量 **48,309** m<sup>3</sup>

CO2排出量 ※Scope1・2・3 **243,326** t-CO2 デューデリジェンスによる人権侵害発生件数 **0**件

**STRONG POINT** ・サプライチェーンを通じた人権と環境への配慮  
・事業活動全体でのサステナビリティの推進

### 財務資本 健全かつ安定した財務体質の維持

純資産 **488.1**億円 自己資本比率 **82.9**%

**STRONG POINT** ・不測の事態でも社員を守る強固な財務体質

## INPUT 価値創造のプロセス



## マテリアリティ 「5つの最重要課題」

### 2つの顧客視点

### 美容師視点・生活者視点

### 事業戦略

### 美容室の増収増益

### ミルボンの根幹

### すべては、ヘアデザイナーとともに

### バリューチェーンにおける主活動

#### ● 市場調査

ミルボンでは「THE MILBON WAY」による組織哲学の浸透を図っており、「現場・傾聴・自立」という「ミルボンイズム」の実践により、職種・役職を問わず美容室に足を運び、「美容師視点」と「生活者視点」という2つの顧客視点から、イノベーションの芽を見出すことを徹底しています。

#### ● 企画

2つの顧客視点で得られた情報やニーズだけでなく、ターゲット顧客からの支持を獲得するトップ美容師との独自の共同開発「TAC製品開発システム」のもと、真に求められる製品・サービスの高い企画精度を実現しています。

#### ● 研究・開発

「感性と科学の融合」をキーワードに、トップ美容師の有する感性的な技術力等を製品とソフトに落とし込むことを可能にしています。また、グローバル研究開発体制により、国や地域で異なる文化である「美」に寄り添った製品・サービスの開発を進めています。

#### ● 調達・生産・物流

国内外3工場によるグローバル生産体制で、安定的な原料調達と製品供給を推進しています。また、市場のニーズや需要変化に対応した「多品種変量生産」を採用するとともに、人権や環境に配慮した取り組みも積極的に進めています。

#### ● 販売・教育支援

「モノを売るな、コンセプトを売れ」を合言葉とした独自の美容室への営業・教育支援システムにより、多角的に美容室の増収増益に貢献することで、強固な信頼関係を構築しています。さらにDX化による生活者と美容室の新たなコミュニケーションや、場所や時間にとられない教育支援の機会を創出しています。

#### ● フィードバック・改善

パブリック市場とは異なり、美容室専売であるからこそ、美容室と生活者の双方からの製品やサービスに対するフィードバックを現場で継続して受け取ることが可能であり、改善と次なる製品・サービスへの反映を迅速に行っています。

## OUTPUT 直近の成果と目標

経済的価値	2024年度実績	2025年度目標	2026年度目標
連結売上高	<b>513.1</b> 億円	<b>542.5</b> 億円	<b>580.0</b> 億円
営業利益	<b>68.3</b> 億円	<b>70.0</b> 億円	<b>84.0</b> 億円
ROE	<b>10.6</b> %	<b>10.4</b> %	<b>11.3</b> %
ROIC	<b>10.0</b> %	<b>9.7</b> %	<b>11.1</b> %
配当性向	<b>57.1</b> %	<b>55.1</b> %	<b>50.0</b> % <sup>以上</sup> 目安

### 社会的価値

持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ「5つの最重要課題」

#### 最重要課題1: 美しさを通じた心の豊かさの実現

■ milbon:iD会員登録者数  
2024年度実績 **87.0**万人 ▶ 2026年目標 **100**万人

■ ミルボン知販※メソッド(スマートサロンの)展開都市数  
2024年度実績 **50**都市 **62**軒 ▶ 2026年目標 **100**都市 **500**軒  
※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

#### 最重要課題2: 再生・循環型の生産・消費活動

■ ゆめが丘工場のCO2排出量削減率 ※2019年比  
2024年度実績 **82.2**% ▶ 26年目標の75%を前倒しで達成 ▶ 2030年目標 **カーボンニュートラルの実現**

■ 石油由来バージンプラスチック使用量削減率 ※2020年比、売上高原単位  
2024年度実績 **11.6**% ▶ 2026年目標 **15.0**%

#### 最重要課題3: 人にやさしい調達活動

■ RSPO認証パーム油採用率(MB+B&C)  
2024年度実績 **24.4**% ▶ 2026年目標 **50.0**%

#### 最重要課題4: 公正かつ柔軟な経営体制

■ 社外取締役/女性役員の積極登用  
2024年度実績 **5名/3名**登用 ▶ 2026年目標 **継続的な登用を実施**

#### 最重要課題5: 働きがいのある職場環境

■ 若手社員の離職率 ※直近5年の若手社員(新卒~3年目)の離職率平均  
2024年度実績 **11.7**% ▶ 2026年目標 **9.0**%

■ 有給休暇取得率  
2024年度実績 **72.9**% ▶ 26年目標の70%を前倒しで達成 ▶ 2030年目標 **80.0**%  
※詳細は「MILBON Sustainability Report 2025」に記載

## VALUE 美しさを通じた心豊かな社会の実現

## OUTCOME

- ヘアデザイナーを通じた、美と心の豊かさにつながる美容産業の創造
- 国や地域によって異なる人々の美しい生き方に寄り添い、住み続けられる街づくりに貢献

## ← 経営資源への還元

個人投資家が語るミルボン

きりたにひろと

個人投資家・桐谷広人氏インタビュー

ここでは、個人投資家として広く知られる桐谷広人氏をお招きし、個人投資家のお立場から、ミルボンに対して感じている魅力や期待に触れていただきながら、株式投資に対する考え方をご解説いただきました。



インカムゲインに重きを置く長期保有がもたらす豊かさ

私は、バブル絶頂期の1984年に株式投資を始め、現在ではミルボンを含む国内外1,300社以上の株式を保有しております。私が投資において重要視しているのは、短期的な利益の獲得ではなく、株主優待と配当金を併せた総合利回りの高さであり、それらのインカムゲインを土台とした長期保有を行うことを指針としています。

ですが、かつての私は、株式投資の世界を「株式投資=ギャンブル」という、つまりは「誰かが勝てば誰かが負ける世界」と考え、短期的な利益を追求していました。評論家が勧める人気銘柄等を取引し、一時的には大きな利益を得な

がらも、一方で生活がままならないほどの苦境に立たされた経験も一度や二度ではなく、いつでもどこにいても株を気にし、それに一喜一憂するような生活を送っておりました。

そうした投資生活を経て辿り着いたのが、安定したインカムゲインに重きを置いて長期保有を行う現在の投資スタイルであり、これによって、株価のことばかりを考える時間は減り、その分だけ自分自身の人生を豊かにするために使う時間が増えました。長期保有は、投資家にとっては、配当金と優待をもらいながら企業を応援し、株価が上がれば利益を得ることもできますし、かたや企業にとっても、資金調達やファンの獲得につながるもの。これは日本経済のためにも非常に良い循環であり、私は今、株式投資は「みんな

で勝てる世界」であると考えています。

「つぶれない会社」を体現する財務健全性の頼もしさ

現在、私が投資先を決める際の重要なポイントは、配当金と株主優待を併せた総合利回りが4%以上であること、さらに各証券会社が提供する理論株価に対して割安であるか、という2点です。ただ、投資先の企業が潰れてしまえば元も子もありませんので、ビジネスモデルや事業戦略、業績の安定性、財務健全性についても当然考慮した上で、割安とあれば優待にかかわらず取得することもあります。

ミルボンに関しては以前より、私が講演させていただいている日経CNBC主催の「女性のためのIRセミナー」のスポンサー企業としてお世話になってきたご縁がありました。ですが、実際に私がミルボンの株主となったのは24年のことであり、出会ってからずいぶん時間を要しました。ミルボンは96年の上場以来、20年のコロナ禍を除く全ての期で増収を記録している優秀な実績を持ち、さらに無借金経営でもある。また、美容室を通じて世界の人々の美しい生き方を応援するという姿勢自体にも好感を抱いておりました。しかし、総合利回りは3%強と決して悪くはなかったものの、株価の基準によって取得するには至らず、24年9月にその基準を満たしたタイミングでようやく取得させていただきました。

ミルボン株は、配当性向が50%目安で、

24年度は通期で1株当たり88円の配当がなされている上、持株数と期間に応じたポイント制でミルボン製品が手に入る優待制度もあるため、株価から勘案しても十分に魅力的です。また、ミルボンには「つぶれない会社を創る」という創業以来の信念がある通り、財務基盤の健全性も申し分ない。株価の一時的な下落はどのような企業でも避けられないものですが、ミルボンをはじめとしたプライム企業においては、それをただ静観するだけの経営陣などいないわけです。下落した株価は企業が潰れない限りはまた回復するのが常であり、配当金や優待品といったインカムゲインはそうした株価に左右されにくい。そのため、私はこれからもミルボン株を持ち続けることを決めています。

累進配当の宣言は大きな安心材料

投資家には、かつての私のように短期的な利益を狙う方と、現在の私のように長期保有を前提としてインカムゲインを重視する方、あるいは投資先企業のファンである方がいます。新NISAをはじめとした制度の充実により個人投資家が増加している現在、企業にとっては、いかにしてその個人投資家たちに自社の株式を長期保有してもらえかが重要になっていると思います。

例えば、金融危機に伴って株価が急落することが度々ありますが、この大きな理由の一つには機関投資家がリスクを回

避するために、所有する株を一気に手放すという動きが挙げられます。それに対して、インカムゲインを重視している、またはその企業のファンである投資家は、長期保有を前提としているため株式を手放すことは比較的少ない。これは、個人投資家を大切にすることの大きな利点の一つであると思います。

ミルボンには、優待によってミルボン製品が手に入るということ、さらにはミルボンが描くストーリーへの共感によって、企業のファンである個人投資家が一定数存在しているでしょう。

では、より多くの個人投資家を企業のファンにする、あるいは企業のファンに投資家になってもらうためには、どのような施策が考えられるか。私は、企業が描くストーリーとともに、配当政策と優待戦略の重要性が年々高まっているように感じています。特に株主優待が、個人投資家にとって投資先を選ぶ際の一つの重要な指標となっていることは間違いありません。

ミルボンの場合、配当金は非常に優良なため、例えば、優待限定商品を設けるなどして優待戦略を強化すれば、それも個人投資家にとっての一つの動機になり得るかもしれません。ある企業では、人気漫画とコラボレーションした限定クオカードを優待品としたところ、その漫画

のファンが株主となった事例もあります。また、その漫画をミルボン製品に置き換えれば、ミルボンにとっては、より良い製品を作り続けること自体が、そのままファンと個人投資家の獲得につながるものでもあるのではないのでしょうか。

とは言え、優待戦略にも限界はあり、やはり配当政策も重要です。近年は高配当銘柄が人気となっており、「連続増配」や「累進配当」という言葉も盛んに聞かれるようになりました。

ミルボンも今年2月に初めて累進配当の方針を発表しましたが、こうした宣言は投資家にとって大きな安心材料になったはずでは

ずです。株式を長期保有をする中では、投資先の企業に対しての思い入れも自然と強くなっていきます。そして、応援できる企業があるということはまた、人生を豊かにしてくれるものでもあります。ただ、こうした循環を生むための大前提は、企業が本来の使命を全うし、世の中の役に立ち、持続的成長を続けることです。だからこそ私はミルボンには、これからも良い製品を作り、美容室を通じて美しさを届けるという使命を徹底的に追求していただきたいと思っています。そうすることによってこそ、企業は発展し、株主とともにより豊かな未来を創ることができるはずですから。

1株当たりの年間配当金と配当性向等の推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1株当たり年間配当金(円)	56	68	86	88	88
配当性向	43.3%	43.3%	50.2%	71.6%	61.6%
PBR(倍)	5.9	4.6	4.2	2.6	2.3
PER(倍)	50.8	36.3	33.4	30.0	22.7
配当+株主優待の総合利回り※					3.31%
自己資本比率	84.3%	83.3%	83.4%	86.0%	82.9%



2024年度(第65期)当社株主優待品 ※100株以上・500株未満・3年以上保有の場合の例

ミルボンの株主優待に関する詳細はこちらをご確認ください。 [https://www.milbon.com/ja/ir/stock\\_bond/shareholder\\_incentives.html](https://www.milbon.com/ja/ir/stock_bond/shareholder_incentives.html)

クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

# Focus



Focus

## ミルボンの戦略的重点

<a href="#">2022-26中期事業構想</a>	P31— P32
<a href="#">EXPO 2025 大阪・関西万博特集 「あなたらしく・美しく生きる」ためのミライの美容室</a>	P33— P34
<a href="#">グローバル戦略の進捗と成果</a>	P35— P36
<a href="#">社外取締役を交えたグローバル戦略クロスレビュー</a>	P37— P38
<a href="#">国内市場戦略の進捗と成果</a>	P39— P40
<a href="#">研究開発戦略の進捗と成果</a>	P41— P42
<a href="#">生産戦略の進捗と成果</a>	P43— P44
<a href="#">財務戦略の進捗と成果</a>	P45— P46
<a href="#">社外取締役を交えた財務戦略クロスレビュー</a>	P47— P48
<a href="#">人的資本経営への取り組みと進捗</a>	P49— P50

## “milbon” (ヘアケア)

毛髪をナノレベルで解析して発見した世界共通のダメージ現象「棒状空洞化」。“milbon”は、毛髪補修成分「SSVRシルク※」配合で毛髪内密度を高め、棒状空洞化を補修し、髪の内側から本来の美しさへと導きます。プロフェッショナルの技術によって施されるサロントリートメントからホームケアまでがつながる一歩先のヘアケアを提供します。

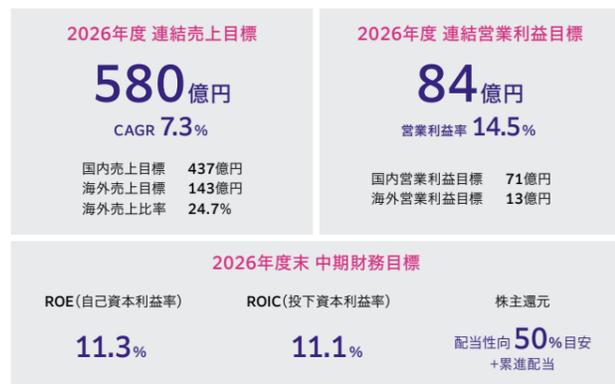
※イソステアロイル加水分解シルク(毛髪補修成分)

# 2022-26 中期事業構想

## アジアNo.1、世界ベスト5の真のグローバルメーカーを目指す

### 2022-26中期事業構想の全体像

ミルボンは、「美しさを通じた心豊かな社会の実現」へ、5か年ごとの中期事業構想を策定し、その確実な遂行によって持続的成長を果たしてきました。次なる未来を見据え、2022年に公表した最新の2022-26中期事業構想では、「Stage for the Future」をテーマとし、最終26年度のあるべき姿を「本質的な社会・生活者視点での“プロフェッショナル価値”を生み出す、グローバルメーカーとしての企業体を創出し、アジアNo.1、世界ベスト5を目指す」と掲げ、グローバル戦略と国内市場戦略、そしてサステナビリティコミットメントにおける各種施策を展開しています。



### グローバル戦略「7つのリージョン」～美の地産地消体制の推進～

グローバル戦略「7つのリージョン」では、「美しさ」の価値観が国や地域によって異なる“文化”であるという前提のもと、当社がすでに進出している国と地域を「7つのリージョン（日本、韓国、中華圏、ASEAN、北米、EU、中東）」と捉え、各リージョンの「美しさ」に寄り添う「美の地産地消」体制を推進しています。

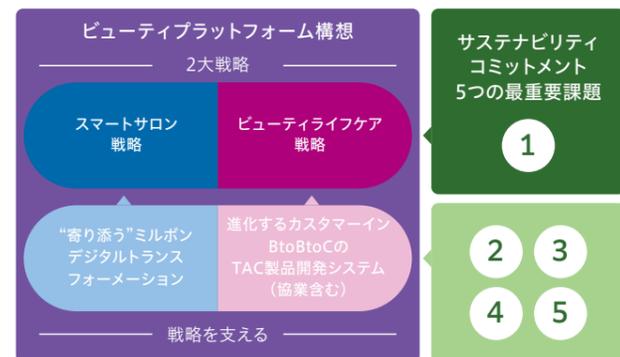
2024年度までに、日本を含めた14の国と地域への進出を果たしており、日本に加え、タイ、中国で生産工場が、さらに日本、タイ、中国、アメリカでは研究開発拠点が整備・本格稼働しています。これらのグローバルの各拠点の連携強化により、グローバルで共通する美容ニーズに対応したグローバル製品と、各リージョンのニーズを捉えたローカライズ製品の開発が加速しており、着実に「Made by Milbon」による当社への信頼が世界へと広がり始めています。

また、地政学リスクへの備えや、法律・貿易上の規制への柔軟な対応のほか、価格高騰が叫ばれる原料調達等においてもスケールメリットを発揮していることに加え、サステナビリティの観点からは、遠方輸送の減少によるCO2排出量の削減等にも寄与し始めています。

今後、長期的には全リージョンで研究開発から生産、物流、販売までの拠点の検討及び整備を進め、髪質や文化・価値観の違いに対応した製品とサービスの展開により、世界中の美容産業の発展に貢献していきます。

### 国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」～美容室のあり方改革～

#### サロンソーシャルイノベーション



※サステナビリティコミットメント「5つの最重要課題」については、P51以降の「Sustainability&ESG」に記載しています。

「サロンソーシャルイノベーション」は、リアルとデジタルの融合により、生活者とつながる店舗起点型の新しいサロンの創出を進める「スマートサロン戦略」と、ヘアケア中心の事業領域から、スキンケア、ビューティヘルスケア分野への領域拡大を図る「ビューティライフケア戦略」という2つの戦略を柱に、人口減等の構造的課題と、生産性等の産業的課題に直面している美容室を、人々が心豊かに生きる上で欠かせない「ビューティプラットフォーム」という新たなあり方へと発展させる戦略です。

また、これらの各種戦略と併せ、「サステナビリティコミットメント」を戦略の中核に位置付け、サステナビリティに関わる当社及び美容産業における重要課題の解決に取り組むことで、美容室を通じた心豊かで持続可能な社会の実現へ貢献します。

### スマートサロン戦略の概要と進捗

「スマートサロン戦略」とは、リアルとデジタルを融合した、あらゆる美容サービスを体験できる新しいサロン空間「スマートサロン」を美容室へ提案し、ご賛同いただける美容室とともに全国へ展開する戦略です。美容室の技術メニューと並ぶ売上の柱である店販品に対する高い潜在的なニーズを、技術と信頼という美容師の力、体験というスマートサロンの力、そして、利便性というmilbon:iDの力で掘り起こすことで、生産性も顧客満足度も高い新しい美容室のモデルを広げています。

### ビューティライフケア戦略の概要と進捗

「ビューティライフケア戦略」は、「リアルなコミュニケーション」「定期的な来店」「長時間の滞在」という美容室が持つ稀有なコミュニティ特性の価値を最大化するために、これまでのヘア中心の事業領域から、化粧品、さらにはビューティヘルスケア等の分野へと領域拡大を図る戦略です。これにより美容室では、生産性のさらなる向上が期待されるとともに、お客様にとっても美容室におけるより豊かなライフタイムビューティケアが実現されます。

当社ではすでに19年からコーセーとの協働による化粧品事業をスタートし、美容室で化粧品を購入するという新しい文化を開拓しています。24年度は特に、新たに推進したヘアカラーとアイブロウの運動提案により、化粧品カテゴリの売上成長率が前年比152.8%を記録するなど、美容室における化粧品展開の可能性を一層広げました。また、23年には当社初のビューティサプリメントを発売したほか、24年には初のボティケアシリーズを数量限定でリリースするなど、美容室の持つ可能性を広げる挑戦を続けています。

### サステナビリティコミットメントについて

当社では、サステナビリティコミットメントを「サロンソーシャルイノベーション」の戦略の中核に位置付け、事業活動全体で連動して取り組んでいます。

詳細はP50から始まる「Sustainability&ESG」のほか、25年3月に発行した「MILBON Sustainability Report 2025」にてご確認ください。

※「MILBON Sustainability Report 2025」はこちら ([https://www.milbon.com/ja/uploads/docs/milbon\\_SustainabilityReport\\_250331.pdf](https://www.milbon.com/ja/uploads/docs/milbon_SustainabilityReport_250331.pdf))

#### 美容室ならではの稀有なコミュニティ特性



#### 生産性の向上と生涯におけるライフタイムビューティケアの実現へ

◆化粧品（株式会社コーセーと協業）iMPREA ◆ビューティサプリメント ALANOUS ◆ボティケアシリーズ（数量限定発売）Aujua「FELIAGE」ライン



### 2022-26中期事業構想における経営成績と目標及び長期展望について

2022-26中期事業構想の直近の経営成績と経営目標は、下の表の通りです。24年度は、連結売上高が当社として初めて500億円の大台を突破し、513億円を記録しており、23年度から課題となっている利益面についても、営業利益が68億円、営業利益率は13.3%まで回復し、期首計画を上回る増収増益を果たしています。その上で、25年度は連結売上高で伸長率105.7%となる542.5億円、連結営業利益は70億円という目標の達成を目指していきます。営業利益率目標は24年度よりも低く設定していますが、これは大阪・関西万博の費用が販管費として計上されるためであり、大阪・関西万博の費用を除いた場合には13.9%となる目標設定です。

そして、最終26年度の経営目標については、ポストコロナにおける急激なコスト構造の変化によって低下した収益性の改善には中長期的な対応が必要であることを鑑み、利益面で一部見直しを図りました。併せて、26年度以降に目指す長期の展望についても新たに設定しており、国内での安定成長と海外での成長加速による売上成長、そして資本効率改善により、次なるステージとして連結売上高1,000億円と、継続的にROE14%を上回る資本効率の達成を目指していきます。

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	増減率	2026年度修正目標	増減率	2026年度従来目標
連結売上高	452.3億円	477.6億円	513.1億円	542.5億円	5.7%	580.0億円	—	580.0億円
↳国内	353.3億円	365.0億円	386.8億円	408.5億円	5.6%	437.0億円	—	437.0億円
↳海外	99.0億円	112.6億円	126.3億円	134.0億円	6.1%	143.0億円	—	143.0億円
売上総利益	295.0億円	295.2億円	325.9億円	350.0億円	7.4%	376.0億円	△ 1.5%	381.6億円
営業利益	75.5億円	55.2億円	68.3億円	70.0億円	2.3%	84.0億円	△ 22.2%	108億円
営業利益率	16.7%	11.6%	13.3%	12.9%	—	14.5%	—	18.6%
ROE	13.2%	8.9%	10.6%	10.4%	—	11.3%	—	13.9%
ROIC	12.5%	8.6%	10.0%	9.7%	—	11.1%	—	13.6%
配当性向	50.2%	71.6%	57.1%	55.1%	—	50%以上目安	—	50%

# EXPO 2025

## 「あなたらしく・美しく生きる」ためのミライの美容室

大阪・関西万博を通じて世界へ発信するミライのビューティプラットフォームの姿

ミルボンは、2025年4月に開幕した2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の「大阪ヘルスケアパビリオン」に協賛し、ブース出展をしています。当社では、美容室が美容と健康を通じて人々の人生に寄り添う地域のインフラとなる「ビューティプラットフォーム構想」に取り組む中、当社の目指す「美容室を通じて人々の美しい生き方を応援し、世界中の住み続けられる街づくりに貢献する」という想いと、大阪・関西万博のテーマ「いのち輝く未来社会のデザイン」、そして、「大阪ヘルスケアパビリオン」のテーマ「REBORN」に込められた「すべての人が自分らしい生き方を見つめ直すことで新たな自分へ生まれ変わる」というメッセージに強い親和性を感じたことから、協賛・出展しています。

世界中が注目する大阪・関西万博という機会を通じ、当社が目指す「ミライの美容室=ミライのビューティプラットフォーム」という姿を発信するとともに、今後の研究基盤強化につながる貴重なデータの取得により、人々が自分らしく、心豊かに、美しく生き続けられる社会の実現に貢献していきます。



提供：(公社) 大阪パビリオン

### 大阪・関西万博を通じて得られる成果

ミルボンが描く「ミライの美容室」の姿の世界への発信

大阪ヘルスケアパビリオン目標来館者数：280万人

匿名加工された10万人規模のPHR(パーソナルヘルスレコード)データの取得

将来の新たな価値創造と製品開発に向けた研究基盤の強化

PHRデータ

肌、髪を含めた7領域45種類ほどに及ぶ個人の健康データ。個人が特定できないように匿名加工され、より美しく健康な未来へと役立てる

### 大阪ヘルスケアパビリオンについて

「大阪ヘルスケアパビリオン」は、大阪メトロ夢洲駅とつながる東ゲートゾーンにあり、当社が出展する「ミライのヘルスケアゾーン」は同パビリオン内のリボン体験ルート上に設定されています。体験ルートでは、来場者の健康データであるPHRデータを測定する「カラダ測定ポッド」に入るところから始まり、ポッド内で測定器やカメラによって髪や肌、筋骨格や血管、脳など、7領域45種類ほどに及ぶ健康データを測定します。その後、そのPHRデータを基に生成される「25年後の自分」のAvatarと対面することができます。

来場者はそこから各ブースを巡り、「ミライのヘルスケア」「ミライの都市」で自身のPHRデータと連動したコンテンツ体験を重ねることで、最終的に“より良く変化したミライの自分”へと生まれ変わる「リボン体験」をすることができます。



提供：(公社) 大阪パビリオン

### ミルボンブースの紹介～ミルボンが描くミライの美容室～



#### 【コンセプト】「あなたらしく・美しく生きる」ためのミライの美容室

2050年にミルボンが美容室とともに実現するのは、ミライの美容室=ミライのビューティプラットフォーム。ミライの美容室は、パーソナライズされた「あなたらしく・美しく生きる」ことを実装する場所になります。

リアルとデジタルの融合により、美容室のあり方がアップデートされ、今よりもさらに、一人ひとりが「自分らしい美しさ」に出会い、「自分らしく生きていく」ことのできるミライ。ミルボンは、その「美しい生き方」のミライを、世界に向けて発信していきます。

### ○ ミライの美容室とは

#### POINT1 ケア領域の広がり

ミライの美容室は、髪を切るだけの場所ではなくなり、ヘアケア、スキンケア、ビューティヘルスケアの3つの領域へとサービスが拡張します。そして、それらの幅広いケアから、現在よりもさらにパーソナライズされた提案を受けることができるようになります。

#### POINT2 リアルとデジタルの融合（スマートサロン）

デジタル化が加速する未来においても、美容室はリアルな空間であり続けます。そうした中で、美容師による施術やケアの提案などのリアルなコミュニケーションと、データやデジタルを駆使したサービスの双方が充実することで、リアルとデジタルの両面で美容室とつながりながら、利便性高く自分らしい美しさを追求できるようになります。

#### POINT3 世界中の美と健康のインフラ（ビューティプラットフォーム）

日本国内約20万軒をはじめ、世界中に存在するミライの美容室は、それぞれの国や地域で美しさと健康を求める人々に寄り添い続ける「ビューティプラットフォーム」となります。

### ミライの美容室体験

#### ① ビューティプラットフォーム —ミライビジョン動画—



人々の美容や健康とのこれまでの関わり合いを時代の変遷を交えながら紹介するとともに、ミルボンが考える美容と健康のインフラ「ビューティプラットフォーム」の一つのあり方を表現した映像をご覧ください。

#### ② ビューティプラットフォーム —ミライ没入体験—



美容室や自宅の鏡にPHRデータが連携したミライを、まるでその場所にいるかのような感覚でご覧いただける映像体験です。美容室だけでなく、自宅でも美容師が寄り添うミライでの美容と健康との関わり合い方として、ミルボンが描くミライの「ビューティプラットフォーム」を体感いただけます。

#### ③ 3つのケア(ヘアケア・スキンケア・ビューティヘルスケア)×PHR体験



ミルボンが描くミライでは、美容師のアドバイスに様々なデータの活用が加わることで、よりパーソナライズされた最適な製品をお勧めできるようになります。ブースでは実際に、大阪ヘルスケアパビリオンで取得しているPHRデータと連動した製品レコメンドを体験いただけます。

#### ④ サンプル体験



ミライのビューティプラットフォーム体験にご参加された方に、美容室でのパーソナライズ体験を表現する製品サンプルをお持ち帰りいただけます。

### ○ 大阪・関西万博出展後の展望

大阪・関西万博閉幕後、ミルボンは、「大阪ヘルスケアパビリオン」が取得した10万人規模のPHRデータを、匿名加工された形で取得・活用することができます。この数は当社が長年をかけて取得してきた数千人規模のモニターのデータを優に上回る規模であり、今後は、当社が誇る先進的な毛髪・皮膚研究のさらなる基盤強化による高付加価値製品の開発につなげるとともに、「ビューティプラットフォーム構想」の実現に向け、ヘア領域の深化だけでなく、スキンケア、ビューティヘルスケアをはじめとした他分野への事業領域拡大を加速するべく活用し、新たな価値の創出を進めていきます。

また、ブースの一部は当社中央研究所に設置することとしており、当社が目指すミライの美容室のあり方を社内外に発信・共有する資産として活用していきます。

当社が現在保有している  
モニターのデータ  
数千規模

大阪・関西万博閉幕後に  
得られるPHRデータ  
10万人規模

毛髪・皮膚研究の基盤強化による  
高付加価値製品の開発

「ビューティプラットフォーム構想」  
の実現に向けた他分野への  
事業領域拡大



Global Market Strategy

# グローバル戦略の進捗と成果

一貫した事業成長で海外売上比率は24.6%に拡大

存在感と影響力を強め、前年比107.2%の成長を達成

ミルボンはグローバルにおいて、一貫して事業成長を続け、直近10年間の海外連結売上高は2014年度の26.1億円から24年度の126.3億円へと確実な成長を果たしております。それに比例して海外売上比率も10.4%から24.6%に拡大しており、利益面についても、国や地域ごとの成長フェーズが異なることによりバラつきはあるものの、長期的には上昇傾向を継続しております。

直近24年度の個別の市場では、当社のグローバル事業を牽引し、すでに市場推定シェアNo.2を獲得している韓国市場で引き続き好調を維持しており、計画を大きく上回る増収増益となりました。売上の約7割を占めるヘアカラーでさらなる成長が果たされただけでなく、今後の伸長が期待されるヘアケアにおいても二桁成長率を実現しており、さらに韓国市場で大きな割合を占めるパーマでも導入美容室軒数が順調に増加しております。また、コンテスト形式で創作力を競うDA-LINKをはじめとした美容師向けの大型イベントの開催により、市場の将来を担うソウル中心部の若手美容師からの支持が拡大しており、当社の存在感が一層高まっております。なお、DA-LINKは中国、台湾、マレーシア、タイでも開催し、25年には初めてインドネシアとシンガポールでも開催することとしております。

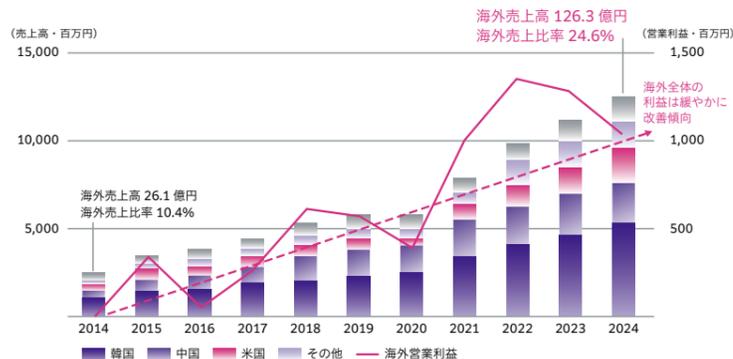
続いて、全米での販売代理店網が構築されている米国市場でも計画を上回る成長となりました。特に、LAを拠点とする著名スタイリストのAnh Co Tran氏とのグローバルクリエイティブディレクター契約による20年以降の継続したヘアケアのブランディング強化に加え、24年度からはそのLAで集中的な活動を展開した結果、カリフォルニア州で契約している販売代理店のインスタシェアNo.1を獲得するなど目に見える成果が生まれており、今後は他地域の代理店へも好影響が波及していくものと考えております。また、25年3月には当社初



取締役 国際 FP 本部長・FP 本部長・教育企画担当

おかざき はるみち  
**岡崎 晴通**

## 海外売上高推移



DA-LINK 韓国会場の様子

の海外TAC製品開発としてAnh Co Tran氏と共同開発したスタイリング剤シリーズ「milbon & モノクロマティック シリーズ」を全世界で発売し、当社ビジネスモデルの海外展開における重要な一歩が踏み出されました。

一方で中国市場は、消費者行動の変容による厳しい市場環境が続いています。そうした中でも当社は、通期の実質増減率は微減ではありつつ、下期においては前年比で増収となるなど、市場環境と相対的に健闘いたしました。また、一軒一軒の美容室に対して、消費者の変化に合わせたヘアケアメニューの提案等を地道に継続したことにより、導入美容室軒数が増加するといった成果もあり、今後も消費行動の変化を注視しながら、来たるべき市場環境の変化に備えてまいります。

その他としてEU市場では、ドイツでコミッションセールスとの契約による販売が始まり、導入美容室軒数が一気に拡大するなど成長への期待が高まっているほか、24年末からは新たにギリシャ、そしてEU圏外ではあるもののノルウェーの販売代理店との契約による販売が開始されています。また、将来性のあるASEANリージョンでは、美容室市場が発展している都市部に絞った活動を展開しつつ、市場自体の成長を見据えた基盤を整えています。

加えて、25年度には各国のヘアカラーに精通した著名デザイナーの方々による「グローバルカラークリエイティブチー

ム」を結成予定であり、今後は情報交換だけでなく、セミナーの開催などで当社を起点に美容トレンドを発信することで、世界的美容市場において、より当社の存在感と影響力を高める取り組みを企画してまいります。

韓国、米国、EUを重点地域とし、成長投資を加速

今年2月に一部見直しを図った22-26中期事業構想の財務目標においては、海外売上高目標は据え置いた一方で、その構成比については各国の市場動向や成長度合いを鑑みたく変更いたしました。また、併せて新たに公表した長期展望の実現へは、グローバルでのさらなる成長による海外売上比率の拡大が不可欠であり、今後の重点地域として、韓国、米国、EUの3リージョンを設定した上で、成長投資を加速してまいります。

具体的に韓国市場においては、韓国市場の3割を占めるパーマ剤で研究開発と現地美容師とのTAC製品開発システムを進めていきます。また、ヘアケアにおいても、日本のフラッグシップブランドである「Aujuja」とグローバルフラッグシップブランドの「milbon」を展開し、当社のヘアカラー導入美容室でのクロスセルを推進することで、韓国市場におけるNo.1の獲得に向けたシェアの拡大を図ります。そして、こうした韓国市場でのブランド強化は、韓国トレンドの影響

を強く受けるアジアでの当社の存在感の高まりにも必ずや寄与していくこととなります。

次に米国市場では、製品力による競合優位性に加え、韓国市場での大きな成長要因となった、代理店と美容室に対する教育モデルの展開・強化を進めていきます。その上で、ヘアカラーの支持拡大とブランディング強化へ、すでに高い評価を得ているヘアケアとのクロスセルを行うとともに、25年度中には著名カラーリストとのアンバサダー契約を目指してまいります。

そして、新たに重点地域に設定したEUリージョンにおいては、ギリシャ、ノルウェーと同様に、当社のビジネスモデルに共感・共鳴していただける代理店との契約を進めることで、着実な販路拡大を図ることとしております。

重点地域以外においても、ASEANリージョンで代理店との連携で市場拡大を図りながら、今後の成長への地盤整備を進めており、中東リージョンにおいては、初の進出先として25年度からドバイでの販売・展開が決定しております。

当社では今後も、グローバル戦略「7つのリージョン」を中核として、それぞれの国や地域の美しさに寄り添い続けるとともに、各リージョンが相互に補完し合いながら成長を続けるしなやかな体制を作り、グローバル事業の拡大、ひいては人々が美しく生きることができる世界の実現へ貢献してまいります。

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度計画	2026年度計画目標
海外	売上高 11,260 営業利益 1,294 利益率 (%) 11.5%	12,631 1,043 8.3%	13,400 1,000 7.5%	14,300 1,282 9.0%
韓国	売上高 4,715 営業利益 1,284 利益率 (%) 27.3%	5,345 1,239 23.2%	5,583 1,305 23.4%	5,781 1,350 23.4%
中国	売上高 2,241 営業利益 68 利益率 (%) 3.1%	2,328 49 2.1%	2,333 8 0.4%	2,500 30 1.2%
米国	売上高 1,624 営業利益 △ 89 利益率 (%) △ 5.5%	1,981 △ 89 △ 4.5%	2,145 △ 275 △ 12.8%	2,350 △ 180 △ 7.7%
その他	売上高 2,678 営業利益 30	2,976 △ 157	3,339 △ 38	3,669 82

重点地域		
EU	韓国	米国
市場規模：約5,000億円 2025年ミルボン売上目標 約3.6億円	市場規模：約300億円 2025年ミルボン売上目標 約56億円	市場規模：約7,000億円 2025年ミルボン売上目標 約21億円
消費者の変化に合わせ戦略を軌道修正	将来の種まきとして主要都市を攻略	
中国 市場規模：約2,000億円 2025年ミルボン売上目標 約23億円	ASEAN 市場規模：約800億円 2025年ミルボン売上目標 約17.4億円	

※市場規模はミルボン調べ

# Cross Review

## 社外取締役を交えたグローバル戦略クロスレビュー

ミルボンのグローバル戦略について、豊富な海外事業経験と知見を有する元・味の素株式会社代表取締役で当社社外取締役の高藤悦弘氏と、当社グローバル事業を担う取締役の岡崎晴通によるクロスレビューを通じて、現状、そして今後についてより詳細にお伝えします。

### 各エリアにおける現状と今後の戦略について



**高藤** グローバル戦略については連結売上高の海外構成比がおおよそ4分の1を占めるまでになったことや、長期展望の実現に向けた重要テーマとして、取締役会でも関連な議論が展開されているところですが、改めてよろしくお願ひ致します。

**岡崎** こちらこそ、よろしくお願ひ致します。



**高藤** 早速ですが、当社の長期展望の実現において重要な位置付けとしている、米国での現状の戦略や手応えについてはどう見えていますか。

**岡崎** グローバルでの支持拡大へは、東アジアでの成功経験を踏まえ、①製品教育活動、②美容師育成支援、③美容室への経営戦略提案、という3つのステップがあると考えており、米国においては今、①から②へ移行する段階にあると捉えています。そうした中で当社では現在、米国内で最も人口の多いカリフォルニア州の、さらにトレンド発信地であるLAでのシェアを高めることから、全米への影響力の波及を進めているところです。

**高藤** 注力すべきマーケットを「絞る」というのは重要で、今後、全米へ影響力を波及させていく際にも、攻略すべき都市を明確に設定して展開していくべきでしょう。

**岡崎** まさに、各主要都市には契約代理店があり、LAでの成功事例を着実に移植していくという流れができつつあります。具体的に次に攻略すべきは人口規模からもテキサス州の、特にオースティンと考えております。

**高藤** また、現在支持を拡大しているヘアカラーは最も注力すべきポイントではないでしょうか。



**岡崎** 米国では「カラーリスト」という職種が存在するほど、一つの地位を確立している分野でもあり、その米国におけるヘアカラーの支持獲得をなくして、美容室市場でのNo.1は成し遂げられないと考えています。LAを拠点とする著名スタイリストのAnh Co Tran氏とのグローバルクリエイティブディレクター契約がヘアケアの支持拡大に大きく寄与したように、25年度中には著名カラーリストとのアンバサダー契約を目指しております。

**高藤** そうしたトップランナーは必ず当社製品の魅力を理解してくれるはずですし、その技術に見合った製品でなくては納得しないからこそ、品質を証明してくれる存在にもなるはずで。また、そうした人脈から新たな広がりも生まれることでしょう。

**岡崎** 実際に、Anh Co Tran氏とのつながりにより、韓国の著名美容師との縁が深まるなど、すでに広がりが生まれつつあります。世界への影響力という点においても、米国での活動は非常に重要な意味を持つものと改めて実感しているところです。

**高藤** 当社の将来を見据えた時には、EU市場での事業拡大は重要ですが、それも米国での事業基盤の確立があってこそ。そして、この「事業基盤の確立」についてもどれほどの規模感に達した時にどのように捉えるかという基準を定めておくことも大切だろうと思います。そうした基準があればこそ、資本市場への説明も明確になりますから。

**岡崎** はい。その上で、当社の海外市場における事業成長は、日本同様に一軒一軒の美容室との信頼関係の積み重ねが重要でありますから、一気呵成に成長をする訳ではないことは、資本市場の方々にもご理解いただきたいと考えております。特定の顧客あるいは地域セグメントなどに一極集中し、一つずつ参入障壁を築き上げていくスタンスです。

**高藤** グローバル事業の特徴という意味では、私の経験

上、日本と同じビジネスモデルを展開しようとも、成長スピードは同じではない場合も多くありました。その上で今後、当社が新たな国へ進出する際の指標としては、その国全体の平均所得ではなく、主要都市の平均所得を見定める必要があると思います。

**岡崎** そうですね。現在、当社のグローバルを牽引する韓国市場では、進出当初の国全体の平均所得は当時の日本に比べてまだまだ低かったのですが、今では日本を上回るようになっています。そして、国の成長とともに、美容室も成長し、課題も増えていき、その課題に寄り添うことで実績を積み重ねてきました。そうした時にASEAN市場は、まだまだその過渡期にあって、現在は主要都市でのシェアを高めることで土台を構築し、成長意欲の高い美容室が求める教育や製品についての研究を深めながら、来たるべき好機を確実に捉えようとしております。

**高藤** そうした美容室はミルボンが提供する製品やサービスに飢えているはずで、その需要に応じていくことができれば、砂地に水を撒くように一気に広がっていくだろうと思います。ただ、市場は生き物ですので、どれだけ分析をして準備しても、実際に始めてみたらうまくいかないこともあるはずで。当然、これまで培ってきたビジネスモデルを輸入するのが合理的で、それで成功すれば最も効率が良いわけですが、そうはならなかった場合に、それぞれの国や地域の商習慣に寄り添ったあり方で柔軟に対応することは欠かせないでしょう。

**岡崎** そのためにも、当社では当社の考え方に共鳴して、ともに成長していける代理店をまずは選定し、実際に美容室の現場での調査も欠かさず行いながら、現地の文化に寄り添って進めていくことを重要視して展開を進めているところです。

**高藤** 当社のビジネスモデルは「不効率の効率」と自ら語るように、相当に地道で根気のいる活動が求められるため、簡単には真似できないものです。ただ万が一、類似した戦略を採る企業が現れた時にどのように対応するかを含めて、あらゆる脅威に対する対応は常に考えておかななくてはなりません。また、当社のビジネスモデルも「THE MILBON WAY」も素晴らしいものですが、それでも現在のビジネスモデルの大きな転換を迫られる時期も来るかもしれない。そうした時に、常にビジネスモデルをブラッシュアップしていくことが重要だと思います。

### グローバル戦略におけるターゲット市場の解像度向上

**高藤** 最後に、当社が示す長期展望の実現において重点地域に設定している韓国・米国・EU各地域の、特にこれからの成長の鍵を握る米国の市場規模や当社としてのターゲット層を、より明確に捉えることの重要度は高いと思っています。と言うのも、全米の美容室の全てを「顧客」と捉えれば、非常に大きな市場であることは間違いのない訳ですが、実際には様々な業態や価格帯の美容室が存在している。そうした時に、当社がアプローチするターゲットを明確にセグメントして、そのマーケットでのシェアを上げ、存在感を高めていくことが意義のあることではないかと考えています。

**岡崎** おっしゃる通りです。これまでの説明においては、美容室への販売金額をベースとした市場規模の説明を採用していましたが、売上とほぼ同等の意味を示すメーカー出荷額をベースに算出することで、当社の目指す目標への理解も深まると思っています。当社のターゲット市場をベースとした、より皆様に理解していただきやすい説明の仕方については、検討を進めていきます。

**高藤** そうした正確な前提に基づいた丁寧な説明がなされれば、資本市場からの正しい理解につながります。また、より細分化した分析をした上で現状と将来像を示すことができれば、当社が目指すべき目標もさらに明確になるだろうと思います。



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



Domestic Market Strategy

## 国内市場戦略の進捗と成果

ヘアケアの力強い成長で売上高は過去最高の386億円に

### 各カテゴリでプラス成長し、さらなるシェア拡大へ

ミルボンは現在、国内の美容室向けヘア化粧品市場を牽引するリーディングカンパニーであり、全国を広く網羅する7支店19営業所を展開して美容室に寄り添い続けることで持続的成長を続けています。

2024年度の国内市場では、人口減少やインフレに起因する課題に直面する美容室の経営課題解決に向けた取り組みを推進し、計画を上回る増収増益を果たしました。特に、当社のフラッグシップブランドである「Aujua」をはじめとしたヘアケアの力強い成長が牽引する形で、国内単体の売上高は過去最高となる386.8億円を記録し、課題となっている利益面についても、営業利益で前年比37%増の57.9億円、営業利益率でも23年度の11.6%から15.0%まで回復しております。

カテゴリ別では、売上構成比の6割以上を占めるヘアケアで前年比109.4%の伸長をしております。また、市場競争の激化により23年度はわずかにマイナス成長となっていたヘアカラーにおいても、オーガニックブランド「Villa Lodola」を中心に高付加価値ヘアカラーの推進施策を講じた結果、前年比0.2%増のプラスに転じた上で、導入美容室軒数も着実に増加するなど、今後のさらなるシェア拡大への布石を打つことができいております。

さらに化粧品では、“カミマユ”をコンセプトとした髪と眉の連動提案によりアイブロー製品が想定以上に好調に推移したことで、前年比で152.8%と大きく伸長しております。この連動提案の推進は、当社化粧品ブランドを未導入だった美容室での新規導入につながるという好循環も生んでおり、「美容室における化粧品購入」という新しい文化の定着へ確かな成果を残しております。

「スマートサロン戦略」の重要な土台であるmilbon:iDでは、導入美容室軒数が600軒以上増の6,566軒、会員登録者数は20万人増の87万人、さらにEC売上は3.3億円増の19.7億円となるなど、美容室における「商品販売の新たなインフラ」として確実に機能し始めており、26年会員登録者数100万人という目標を25年中に前倒しで達成できる見込みとなっております。

さらにスマートサロンにおいては、テストマーケティング期間だった23年度の19都市23軒から、24年度は50都市62軒まで拡大しており、複数の店舗で店販購入客比率が大きく向上する成功事例が生まれているほか、そうした効果を実感した美容室オーナーによる複数店舗での展開も始まっております。今後は、軒数の増加を目指しつつも、まずは既存スマートサロンへのフォローを強化することによる成功サロンづくりに重点を置くこととし、その後に再度、店舗数の拡大を図る方針



執行役員 FP 本部副部長 東京青山支店長

にしおか あきこ  
**西岡 亜希子**



オーガニックブランド「Villa Lodola」を中心に高付加価値ヘアカラーを推進

### 国内市場における実績と計画

		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標	
国内市場業績	売上高 (百万円)	35,334	36,502	38,684	40,850	
	営業利益 (百万円)	6,194	4,231	5,796	6,000	
	営業利益率	17.5%	11.6%	15.0%	14.7%	
カテゴリ別 売上高構成比 (出荷金額ベースによる数値)	ヘアケア用剤	61.8%	62.9%	64.6%	-	
	染毛剤	33.6%	32.4%	30.4%	-	
	化粧品	1.4%	1.4%	2.1%	-	
	その他	-	-	-	-	
プレミアムブランド関連実績 (出荷金額ベースによる数値)	Aujua	売上高(百万円)	10,035	10,965	11,838	-
		取り扱い店舗数	5,771軒	6,556軒	7,278軒	-
	"milbon"	売上高(百万円)	3,225	3,439	3,469	-
		取り扱い店舗数	8,046軒	10,188軒	10,840軒	-
	Villa Lodola	売上高(百万円)	1,328	1,359	1,519	-
		取り扱い店舗数	12,458軒	13,679軒	16,488軒	-
	iMPREA	売上高(百万円)	572	558	525	-
		取り扱い店舗数	1,601軒	1,970軒	2,083軒	-
milbon:iD関連実績	登録者数	44.8万人	67.0万人	87.0万人	107万人	
	サロン数	4,833軒	5,930軒	6,566軒	-	
	EC売上	11.6億円	16.4億円	19.7億円	-	
スマートサロン展開	店舗数	-	23軒	62軒	-	
	人数	335.4人	350.2人	361.4人	-	
フィールドパーソン関連	一人当たり売上高 (百万円)	105	104	107	-	

に転換いたしました。また、スマートサロンに対しては、多くの美容室から関心の声寄せられており、その関心を起点に、milbon:iDやソムリエ制度といった当社サービスの普及・浸透にもつながっております。

加えて、「ビューティライフケア戦略」においては、前述の化粧品のほか、ビューティサプリメントの第2弾の発売や、当社初のボディケア製品の数量限定発売といった挑戦も積極的に行いました。これらの浸透・定着には課題もありますが、一つひとつの成果を検証することで、今後も美容室が持つ価値の最大化への挑戦を続けてまいります。

### 教育支援とインフラ強化で美容室の生産性向上をサポート

その上で25年度においては、売上高408.5億円、営業利益60億円の達成を目指してまいります。達成に向けては、高付加価値の製品を追求・提供し続けることは変わりませんが、25年度はそこからさらに、美容室における技術メニューの高付加価値化と高単価化の支援を強化することで、「美容室の増収増益」に貢献してまいります。

具体的には、美容室が提供するカラー

をはじめとした技術メニューについて、より高単価のメニューを開発できるよう、美容技術の支援を強化します。美容技術については昨今、美容室では働き方改革に伴って営業時間外の教育活動が難しくなっている実情があり、その課題に対して、300名を超える営業・教育職が活躍する当社だからこそ可能な支援として、営業時間中の入店教育を推進することで解決を図ります。そして、この入店教育を土台に、美容師の専門性を高める当社のソムリエ制度を活用していただくことにより、高付加価値かつ高単価の技術メニューを実現し、その技術メニューによる感動体験を起点として店販品の購入へとつなげていきます。

店販購入客比率の向上に向けては、milbon:iDを「商品販売の新たなインフ

ラ」としてより効果的に機能させていきます。milbon:iDでは、これまでの美容室店頭での製品紹介を通じた促進だけでなく、LINE連携やライブコマース等をさらに推進し、スマートサロンと併せて、現在は平均15%ほどにとどまっている店販購入客比率を向上させることで、より生産性の高い美容室経営へ伴走してまいります。

そして、中期事業構想の最終26年度目標の国内売上437億円と、その先の長期展望の実現に向けては、国内市場での安定成長が必須です。そこで当社では、美容室の他分野への領域拡大に引き続き取り組むとともに、現在は1億円前後で推移している営業・教育職一人当たりの労働生産性の向上を推し進めてまいります。そのためには現在の取り組みに加えて、営業・教育職の活動自体の効率化が必要であり、現在は営業・教育職の業務の約25%を占めている事務作業等を集約・精査することで、20~30%以上の生産性向上を目指してまいります。

国内は今や、人生100年時代と言われています。その長きにわたる生涯を通じて、自分らしく心豊かな人生を送る上では、健康寿命だけではなく、美容寿命がこれまで以上に重要となります。そうした中で当社は、美容室を、人々が美しく心豊かに生きるために不可欠な美と心の「ビューティプラットフォーム」へと進化させていきます。そして日本における取り組みを必ずや成功させ、世界中の美容室を通じたさらなる貢献を目指してまいります。

### 国内美容室の経営課題解決に向けた取り組み





Research and development Strategy

# 研究開発戦略の進捗と成果

最新研究から革新的な製品へのスムーズな移行を実現



執行役員 開発本部長・国際研究開発部長

たなか まさや  
**田中 雅也**

## グローバル4R&Dの連携強化で製品開発基盤を構築

ミルボンの研究開発では現在、2022-26中期事業構想に伴う「R&Dビジョン2026」として、①持続可能な社会的価値と経済価値を創造するための基盤技術の確立、②グローバル戦略を支える製品開発体制の構築、③ビューティライフケア領域へ拡張させるための新たな研究基盤の構築、④TAC製品開発システムの進化による開発スピードと精度の強化、⑤製品を市場に安定供給し続けるための組織体制と人材育成、の5つを重点方針に定め、各種施策を推進しております。

そうした中、24年度はまず製品戦略において、最新の毛髪研究成果と革新的な製剤開発技術の融合による価値創造に注力しました。特にヘアケア領域では、第33回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）バルセロナ大会2023で世界的な評価を受けた「ヒトiPS細胞を活用した育毛成分」の研究成果を応用して新たに開発した「Aujua PRESEDIA」ラインが、非常に多くの支持を獲得し、中でもスカルプマスクは、当社スカルプ領域において過去最高の売上高6.2億円を記録するなど確かなインパクトをもたらしました。また、毛髪のくせとうねりを抑える成分に関する最新の研究成果を応用した「Elujuda FRIZZ FIXER」も広く好評をいただいています。

また、ビューティライフケア領域の拡大において、花王株式会社との協働により、ビューティサプリメント第2弾となる「LASSICAL」を発売したほか、当社のタンパク質科学の強みを活かして、初のボディケア製品「Aujua FELLIAGE」を数量限定で発売し、当社の高い研究開発力が他領域へも応用できるという可能性を広く発信することができました。

さらに、グローバル研究開発体制においては、4R&Dの協働で海外展開国での検証体制を強化したことにより、当社として初めて米国の著名美容師を迎えて開発したスタイリング剤「milbon & モノクロマティック シリーズ」における、25年3月の全世界での発売につながっています。市場戦略としても、4R&Dそれぞれの役割を明確化し、リージョンごとの水質や生活環境、価値観、美容技術や髪質の違いをヒアリング・研究したことで、グローバルとローカルの双方のニーズに沿った製品開発の基盤を整えました。

そして生産部門との連携において、4R&Dとグローバル3工場が連携したグローバル調達ネットワークによるスケールメリットを発揮することで、原料資材費の抑制に寄与するなど、安定調達と利益の最大化を両立した開発を図り、物流戦略でも、将来的な危険物輸送の効率化を見据えて海外でのエアゾールの委託生産に挑戦した結果、日本と



最新の研究成果を応用して開発した「Aujua PRESEDIA」ライン

同じ品質を維持したタイでの生産を実現することができました。

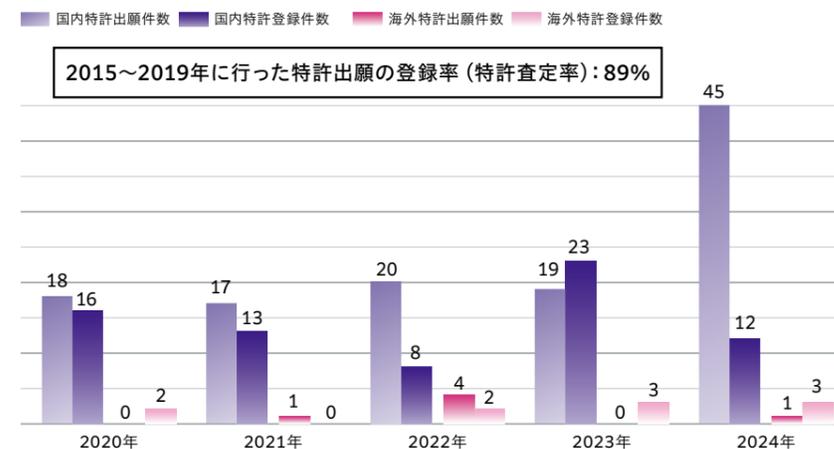
さらに人材戦略としては、特定領域の強みと専門性をさらに高め、世界トップクラスの研究者を育成すべく、英文論文を含む学会発表や論文投稿を活性化しました。その大きな成果として24年11月には、当社のコア技術である「キノン架橋技術」に関する研究論文が、アメリカの化粧品科学者協会が授与する年間で最も優れたヘアケア技術論文賞である「ジョセフ・P・シャウデッリ賞」を受賞する快挙を成し遂げています。また、製品テーマに縛られることなく挑戦する文化の醸成へ、研究員が自由に発案・検討できる「スタートアップ選定会」を推進し、すでに複数のテーマで今後の製品化に向けて正式に動き出しているほか、知的財産戦略の強化への取り組みとして、若手の特許出願を促進するための勉強会を定期開催したことにより、24年度の国内特許出願数が従来のおよそ2倍かつ過去最多となる年間45件に増加しています。

加えて、産学連携の取り組みとしては、24年11月に、国際卓越研究大学に指定された東北大学で寄付講座と生体最先端計測研究寄附研究部門を設置しており、今後は世界最高水準の研究環境を活用した分野横断型の研究を展開してまいります。



PHR データを取得する「カラダ測定ポッド」

## 直近の特許出願件数及び登録件数の推移



## 高付加価値の創造とコスト抑制で利益の最大化に貢献する

その上で25年度は、①次期中期に向けた抜本的かつ戦略的な収益構造の改革を推進し、売上と収益力アップで貢献する、②4R&Dの強みと専門性を活かしたグローバルマーケティング強化態勢によって“No.1戦略”に貢献する、③R&Dビジョン2026を基に多様な変化を受け止め、カスタマーインのTAC製品開発システムによって美容師と生活者に“選ばれる”製品を創出する、④挑戦を楽しむ組織風土を創り、“ミルボンらしく”グローバルで戦える人材を流れるように生み出す、の4テーマを積極的に推進し、引き続き高付加価値の製品開発と原料資材費の抑制に向けた取り組みを進めることで利益の最大化に貢献するとともに、グローバルマーケティング体制の強化によって、世界中の美容師とお客様に選ばれる製品の創出に取り組んでまいります。そのためにも、当社の強みを活かした高付加価値ヘアカラー剤の開発が急務であることに加え、グローバルNo.1への重

要なステップとなる真のアジアNo.1という目標の達成に向けては、アジア圏の美容トレンドの発信地である韓国の流行を取り入れたヘアカラーとパーマ剤の製品開発体制の構築を加速させていきます。

さらに、長期展望の実現へは、グローバルR&Dの連携強化と法規制への対応をはじめとしたリスクマネジメント、そして、現地化の推進と駐在研究員のローテーションによる人材交流の活性化の両立に重点的に取り組んでいきます。同時に、長期的な視点でのテーマ追求に向けては、23年に開設した「羽田イノベーションセンター」の活用や、現在開催中の大阪・関西万博への協賛により取得できる匿名加工された10万人規模にも及ぶPHRデータを基にした研究基盤の強化、そして他社協業、産学官連携の推進などを積極的に進めるとともに、データサイエンスの深化やAI活用による効率化も図ることで、研究開発力のさらなる充実と進化、そして人々の美しく幸せな生き方に貢献するという使命を果たしてまいります。

## 連結売上高の4.0%以上の充実した研究開発費を確保

業績指標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度計画
研究開発費 — 金額	20.7億円	23.3億円	24.5億円	28.2億円
売上比	4.6%	4.9%	4.8%	5.2%



Production Strategy

# 生産戦略の進捗と成果

## 国内外3工場の連携強化で製造原価率の抑制に貢献

### グローバルにおける役割の明確化と安定供給体制を推進

ミルボンの生産本部は、計画、調達、生産、物流に至るまでのサプライチェーン全体の統括を担っており、現在は、グローバル戦略「7つのリージョン」における「美の地産地消」に向けたグローバル生産体制の確立へ、日本、タイ、中国の3工場の連携を強化・推進しております。

直近の活動としては、当社基幹生産工場である国内のゆめが丘工場において、品質のさらなる高度化と、自動・効率化によるスマートファクトリーの実現へ向けた各種改革を継続しており、24年度までに、ヘアカラーの生産工程への高速ラインの導入や、ヘアケア強化に伴う生産ラインの拡充、さらには構内物流などの間接作業に着眼したオートメーション化といった改革を進めることで、生産性の最大化を図っております。さらに25年度には低エネルギー工程の開発を含む生産負荷軽減や、海外工場の支援体制の強化に向けた様々な検証環境を整備した「グローバルテクニカルセンター」を立ち上げ、連携強化に取り組んでおります。

また、ゆめが丘工場については、将来的に国内市場に集中する拠点となることを見据えるとともに、海外工場に対しては、創業以来受け継がれてきた「顧客視点」での考え方や、蓄積されてきた技術を輸出するマザー工場としての役割を担っていきます。そのため、労働安全衛生マネジメントシステム「ISO45001」、化粧品GMPの国際規格である「ISO22716」のほか、23年には環境マネジメントシステム「ISO14001」の各種認証を取得し、モデル工場にふさわしい体制の維持・発展に努めております。

次にタイ工場は、ASEANにおけるGMP認証のほか、ゆめが丘工場同様に環境マネジメントシステム「ISO14001」を取得し、ASEAN市場をはじめとしたグローバル向けの生産・物流拠点とすべく、機能の拡充を進めております。24年度には、これまでのヘアカラー等の業務用製品の生産に加え、シャンプーやトリートメント等の店販品の生産が始まり、25年度からはさらにグローバルフラッグシップブランド「milbon」の生産も順次スタートいたしました。これによりグローバルへの製品供給の多くをタイ工場が担えるようになり、輸送効率の向上にも寄与していくことになります。

そして中国工場においては、中国市場に特化した生産拠点として、中国の研究開発拠点との連携のもと、厳しい法規制に対応した製品の生産・供給に取り組んでおります。22年度の一部ヘアケア製品の生産開始と、23年度のヘアカラーの販売許可を経て、24年度は当初想定より1年前倒しでヘアカラーの生産をスタートいたしました。現在、中



取締役 生産本部長・開発本部担当・オーガニック事業担当

こうのいけ かずのぶ

鴻池 一信

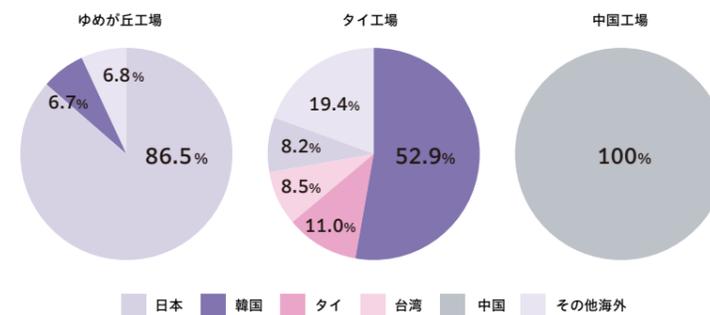


24年度に増設した自家消費型の太陽光発電設備(テクニカルセンター棟に設置)

### 工場別出荷先国の割合の推移(出荷額ベース)

出荷先	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
ゆめが丘工場					
韓国	4.5%	5.5%	6.3%	6.0%	6.7%
その他海外	5.7%	7.5%	7.5%	6.7%	6.8%
日本	89.8%	87.0%	86.2%	87.3%	86.5%
タイ工場					
タイ	10.0%	7.6%	11.9%	14.0%	11.0%
韓国	46.3%	48.9%	49.3%	49.0%	52.9%
台湾	12.1%	8.5%	8.7%	9.6%	8.5%
その他海外	21.7%	24.6%	21.3%	18.3%	19.4%
日本	9.9%	10.4%	8.8%	9.1%	8.2%
中国工場					
中国	—	—	100%	100%	100%

### 2024年度の工場別出荷先国の割合(出荷額ベース)



国市場は厳しい市場環境の最中にありますが、今後の市場変化に対応できる土台は十分に整っております。

また、これら3工場の連携強化は、グローバル研究開発拠点との連動と併せ、スケールメリットを活かした調達と情報収集につながっており、ポストコロナにおける原料資材費の高騰に対応した収益性の改善にも効果を発揮しております。さらに22年度から始まった新製品の開発段階から生産部門が原料選定と調達に対する提案等を行う開発購買の取り組みも相まって、24年度はおよそ1億円の原料資材費の抑制を図ることができました。

また、製品の安定供給の実現に向けた物流問題への対応では、物流会社と共同で積載効率の向上とドライバーの拘束時間及び物流作業負荷の軽減を図るとともに、社会情勢に併せたサービスの最適化を進めました。今後も、物流網やサービスレベル、配送方法の見直し、さらには梱包資材や包装形態も工夫することによって、継続してコスト削減と安定供給の両立を図ってまいります。

### サステナビリティに関する外部評価機関の高評価を継続獲得

生産本部では、サステナビリティの取り組みも積極的に推進しており、各取り組みの詳細はP51からの「Sustainability&ESG」及び今年3月に発行した「MILBON Sustainability Report 2025」に記載しておりますが、当社サステナビリティ「5つの最重要課題」にも掲げるゆめが丘工場のCO2排

出量削減率(2019年比)は、24年で82.2%と、26年目標の75%削減を前倒しで達成した23年度から引き続き削減活動を推進しており、RSPO認証パーム油の採用についても、24年度の採用率は前年から14.9ポイント向上して24.4%となっております。

さらに、水資源に関する取り組みでは、水使用量削減施策や水ストレスの調査、所在地である伊賀市と締結している環境保全協定に基づく第三者機関による分析等に加え、23年以降は地元市民団体と協力して地域の子どもたちを招いた体験学習等の保全活動を継続しております。

また、当社は23年より「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しており、24年には、自然共生サイトに認定されている亀山里山公園「みちくさ」において生物多様性保全活動について学んだ上で、今後はゆめが丘工場敷地内を対象とした自然共生サイトの登録に向けて調査・活動を推進しております。

なお、こうした取り組みにより、ゆめ

が丘工場は、EcoVadisのサステナビリティ調査において、22年の「シルバー」評価獲得に続き、23年、24年と2年連続で評価対象企業の上位5%に与えられる「ゴールド評価」を獲得しております。

### サプライチェーンと生産管理システムのあるべき姿を構築

今後、連結売上高1,000億円という長期展望の実現へ向け、生産能力拡大のための生産供給体制の増強を進めながらも、安全と品質を大前提としつつ、製造原価率の抑制による利益の最大化が重要なミッションとして控えています。

また、生産から廃棄に至る総合的な管理を担う部門として、製品戦略や供給体制と連動したグループ全体の中長期的なサプライチェーンのあるべき姿について、部門横断での議論を進めているとともに、グローバル展開が進んだ現在の当社の現状に沿った生産管理システムの構築を推進してまいります。



ゆめが丘工場排水流域にて、地域市民団体と協働で子どもたちを招いた水質調査と生態系調査活動を実施



Financial Strategy

# 財務戦略の進捗と成果

## 利益構造改革で収益力と資本効率の改善・向上へ

### 中長期的対応で利益水準の回復を目指す

ミルボンでは、高い自己資本比率による不測の事態への備えと、成長投資とのバランスを図ることで、「つぶれない会社を創る」という創業以来の信念の実現を目指しております。これまで強固なビジネスモデルを土台に、美容室市場における年平均7%の持続的成長を果たしており、2009年以降は無借金経営を継続しながら、自己資金でのさらなる成長投資と株主還元強化のサイクルを構築してまいりました。

現在、2022-26中期事業構想の財務目標に対して、売上高は想定を上回る実績で推移している一方、ポストコロナにおける原料資材費、人件費、物流費をはじめとしたコストアップによって利益水準が低下する課題に直面しております。24年度は回復傾向であったものの、それらの課題解決には中長期的な対策が必要であると認識し、中長期的な財務目標との乖離状況の洗い出しと対応を議論・検討してまいりました。

そうした議論の末、25年2月に中期事業構想の修正目標と併せて公表したのが、長期展望と、それらの実現に向けた具体的な利益構造改革を取りまとめた「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」です。

当社の資本生産性の現状として、ROEはヘアドライヤーの評価損を計上した23年度に8.9%まで低下したものの、継続的に資本市場が期待する株主資本コスト（6～8%を想定）を上回った状態を維持しており、PBRも引き続き1倍を上回っております。一方で、株価下落や収益性の低下に伴うPERとROEの低下傾向は決して無視できないと認識しておりました。

そうした現状を鑑みた上で、改善への対策を検討・実行しつつも、現中期事業構想においては目標値を修正することとし、連結売上高は据え置いた上で、営業利益目標について、事業環境の変化も踏まえ、従来の108億円（営業利益率18.6%）から84億円（同14.5%）へと引き上げました。これに伴い、ROE、ROICの目標値も引き下げ一方で、新たに長期展望として、連結売上高1,000億円とROE14.0%以上という目標を掲げました。ROE目標は、当社の過去のROE水準が10～13%で推移してきたことや、研究開発費などの先行投資費用が高むとともに、あらゆるコストが上昇していく現在の経済環境の中で、決して低くはない目標と認識していますが、早期的な取り組みにより売上目標に先駆けての達成を目指してまいります。



財務部長

かとう まさあき  
加藤 正昭

### 長期展望



### 利益構造改革の全体像

方針	テーマ	主な取り組み内容
収益力改善	売上成長	【国内市場戦略】 ・「重点化戦略」による活動サロンの絞り込み、製品カテゴリごとの戦略の明確化 ・milbon:iD、スマートサロン戦略への継続投資による店頭売上拡大 【海外市場戦略】 ・重点エリア、重点ブランドの明確化(重点エリア:米国、EU、韓国/重点ブランド:“milbon”、SOPHISTONE)
	コスト構造改革	【売上総利益】 ・バリューベース・プライシングの推進(2025年5月より国内既存ヘアケア製品の値上げを開始) ・既存品の原料、容器、ラベルの共通化による製造コスト削減 【販売費及び一般管理費】 ・配送拠点の集約、配送回数、スケジュールの見直しによる物流費のコントロール
資本効率改善	自己株式取得	・配当以外の株主還元策として、ROE水準の達成を意識した自己株式取得を検討
	有利子負債の活用	・大型設備投資などの一時的な資金需要の増加に対応するために、有利子負債(借入)の活用を検討

### 累進配当を方針とし、自己株式取得も検討する

その上でこれらの実現へは、利益構造改革において、売上成長とコスト構造改革による「収益力改善」と、ROEの向上へBSマネジメントの強化による「資本効率改善」が重要と考えております。

「収益力改善」を支える売上成長では、国内安定成長の実現に向け、重点化戦略による活動サロンの絞り込みと製品カテゴリごとの戦略の明確化を進めるとともに、間もなく会員登録者数100万人となるmilbon:iDとスマートサロン戦略への継続投資で化粧品を含めた店販品売上の拡大を図るほか、DXによる活動回数・内容と売上の因果関係可視化、活動を実施する美容室数の絞り込みで、これまでは1億円前後で推移してきたFP一人当たりの労働生産性を20～30%向上させます。また、海外売上比率35～40%の確保に向けた海外成長の加速では、韓国、米国、EUを重点地域に設定し、すでに収益性・市場シェアがともに高い韓国市場でのトップシェア獲得によってアジア市場での競争優位性を高めながら、欧米市場での成長加速と収益貢献へ向けた投資強化を行ってまいります。

コスト構造改革においては、新製品のバリューベース・プライシングの継続に加え、25年5月からは、これまで価格を据え置いてきた国内既存ヘアケア製品の値上げに着手しております。これにより25年度は売上総利益率の改善を見込んでおり、今後も機動的な価格改定と高付

### 財務指標

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	2026年度修正目標
売上高	477.6億円	513.1億円	542.5億円	580.0億円
営業利益	55.2億円	68.3億円	70.0億円	84.0億円
営業利益率	11.6%	13.3%	12.9%	14.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	40.0億円	50.1億円	52.0億円	59.4億円
キャッシュポジション	112.9億円	137.7億円	-	-
自己資本比率	86.0%	82.9%	-	-
ROE	8.9%	10.6%	10.4%	11.3%
ROIC	8.6%	10.0%	9.7%	11.1%
PBR	2.6	2.3	-	-
PER	30.0	22.7	-	-
配当性向	71.6%	57.1%	55.1%	50%以上目安
配当金	88円	88円	88円	-

※2025年度営業利益率目標は、24年度実績よりも低い数値となっておりますが、これは大阪・関西万博の費用が販管費として計上されるためであり、同費用を除いた場合には13.9%の目標設定となっております。

加価値新製品の投入によって売上総利益率の向上を図ります。またコスト削減では、製造における既存品の原料、容器、ラベルの共通化、物流費では国内のまとめ配送や配送料負担の見直し、さらに海外における各国の適正在庫把握と計画精度向上、製造・物流拠点の見直し等を通じて、変動費の適切なコントロールに努めてまいります。

その上で「資本効率改善」に向けては、長期的なキャピタルアロケーションの方針を策定・公表いたしました。前提として成長投資を最優先としながら、株主還元では従来の「配当性向50%目安」という基本方針に「累進配当」を追加し、短期的な業績に左右されない安定的な株主還元を実現していきます。さらに、長期的には総還元性向50%以上を見据え、配当以外の株主還元策として、余剰資金はROE水準の目標達成も意識した自己株式取得も具体的に検討します。加えて、

資本効率の向上策として、成長投資の原資には、営業キャッシュフロー及び手元資金を基本としながらも、有利子負債(借入)の活用も検討してまいります。

### 目標必達により資本市場からの信頼回復を

当社ではこれまで、掲げた数値目標の必達を継続することで資本市場からの信頼を積み重ねてきたと考えております。現在も売上においては着実な成長を続けているものの、近年は事業環境の変化もあり、利益面で資本市場のご期待に沿うことができなかったのも事実であると受け止めております。これまで着実に積み重ねてきた売上成長を土台に、成長投資と利益還元を真摯に進めることで、資本生産性をさらに向上させ、期待以上の成果を出すことで資本市場からの信頼回復と一層の企業価値の向上を目指してまいります。

# Cross Review

## 社外取締役を交えた財務戦略クロスレビュー

ミルボンの財務戦略について、カルビー株式会社で海外リージョンCFOを担い、証券アナリストと税理士の資格を持つ当社社外取締役の早川知佐氏と、当社財務部長の加藤正昭によるクロスレビューを通じて、現在、そして今後のあり方をより詳細にお伝えします。

### 資本コストや株価に対するさらなる意識の向上へ



早川

今年2月に、当社として初めて「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を発表しましたが、開示に至るまでの議論を通じて、当社の考え方の整理や、これまでやや未成熟であった資本コストに対する意識の向上が図られたのではないかと感じています。一方で、資本市場からは、長期展望の1,000億円という挑戦的な売上目標に対して、ROE目標の「14%以上」は物足りなく捉えられた印象もあります。これは、当社のポテンシャルに対する期待値の高さの裏返しではありますが、どのように受け止めておられますか。

確かに、ROE目標についてはやや保守的と捉えられても仕方がない部分があるかもしれません。ですが、当社のROEは相対的に高い水準にあり、事業構造上、キャッシュが比較的潤沢に回り、かつ現状は有利子負債がないことから、大きくは向上しづらい構造にあります。また、社内においてもROEよりも売上や利益といったPL項目への意識が高いことも事実です。ただし、開示にあたっては過去の振り返りや現在の水準、目指すべき目標について経営層やIR部門としっかり議論しました。「14%以上」という目標は、これまで実行してこなかった各種施策を効果的に機能させた上で初めて実現できる目標であり、必達目標として設定している、ということをご理解いただきたいと思っています。

**早川** 資本市場への伝え方として、「14%」ではなく、「14%以上」であり、さらにこれがあくまでも最低限の必達目標であるということは、より強調すべきであると思います。

**加藤** おっしゃる通り、資本市場へのコミュニケーションの仕方に関しては、まだまだ課題があると感じており、実際、我々としてはROE14%以上の実現は、売上高1,000億円よりも早期に実現が可能とも思っていますが、達成時期を明確にしなかったため同時期の達成と伝わってしまっている可



能性もあります。この辺りは、今後はIR部門との連携を密にしながら、より丁寧に説明する必要性を強く感じております。



加藤

**早川** 国内約4,000社の上場企業のうち、実際に投資家が日頃から注目しているのは500銘柄ほどであるのが現実ですが、当社はその500銘柄に入れるか、入れないかの境界に位置していると思います。私としては、当社の非常に素晴らしいトラックレコードを鑑みた場合、資本市場からの評価はより高くあっても良いのではないかと感じており、資本市場での認知度を高め、正当に評価されるために、より踏み込んだ財務戦略の策定が必須であると思います。

**加藤** そうした資本市場への訴求の一つとして、当社ではこれまで、配当性向を50%目安としてきましたが、今回、累進配当を明記したことに加え、余剰資金の中で自己株式の取得を検討することによって総還元性向を50%以上としていく、という方針も掲げました。

**早川** 「自己株式の取得の検討」は資本市場に対して初めて表明した方針にもかかわらず、あまり評価されなかった印象があります。実現性が低いと見られたのではないのでしょうか。

**加藤** そうした点も含めて、今回発表したものを最終形とせず、適切な戦略へのアップデートは不可欠であると考えています。また、当社ではこれまで、自己資本比率が高く、無借金経営であるということの一つの美德として考えてきた歴史

がありますが、資本コストを意識した場合には、そうした社内理論だけではなく、資本市場の視点を踏まえた上で、従来の考え方の転換にも踏み込んでいかなくてはならないと考えております。

**早川** 企業経営において、自己資本比率が高いことは決して悪いことではなく、むしろ負債比率が高い方が経営とし



ては不安定なこともあります。上場会社である以上、資本コストを意識し、そのバランスをいかにして取るのかということが重要です。加えて、当社がBSマネジメントの強化にどれだけ本気度を持って取り組もうとしているのかという点についても、資本市場からは一定の厳しい見方があるように思います。

**加藤** これは企業経営全体のあり方に関わる部分ではありつつ、財務部門としては、執行レベルでの財務の視点を踏まえた議論をこれまで以上に深く行うための課題提起をしていきます。

### 期待を高めるために長期ストーリーの明確化を

**早川** 現在の株価水準をどう見られていますか。

**加藤** 株価に関しては、24年度の会社計画は売上高・利益ともに超過したものの、25年度のガイダンスが一過性費用もあり市場予想を下回った水準であったことが、株価下落の要因と考えています。またそれ以上に、ここ数年の利益水準の伸び悩みが大きな要因の一つと考えております。だからこそ当社としては今回、売上目標とROE目標の長期展望を示して、方向性を提示しました。今後は、長期展望に向けて数値目標を地道に達成していくことが株価回復につながるかと考えております。

**早川** そうした反応については、短期的な実績や目標だけでなく、海外事業をはじめとした長期的なストーリーに対する物足りなさが影響しているのではないかと思います。当社の日本での事業はほぼ盤石であろうという共通認識はありつつ、新規事業を含めて、中長期でどの事業をどのように成長させていけるのか、という点についての戦略が不明確であると感じます。

**加藤** まさに、海外事業でどのように成長投資を行い、いつどこで利益を生むのか、ということの明確化は求められていると思います。また現状の海外市場の収益率に関して、今後の成長のための投資フェーズであることが理由なのか、それとも単に収益が上げられていないからなのか、という中身を分かりやすく示すことも必要なのだろうと考えています。

**早川** 付け加えれば、単に黒字化の時期だけでなく、さらにその先でどのような成長を実現できるのか、売上や利益率を含めた将来像を示すことが必要でしょう。これは、化粧品をはじめとした他新規分野に関しても同様です。資本市場からすれば、そうした具体的な将来像がない限りは、投資すべきタイミングを失ってしまうでしょう。

**加藤** 資本市場が求める成長戦略、財務戦略の策定・実現については、将来への期待を高めていくためにも経営層、執行部隊ともに取り組んでいきたいと思っています。

**早川** 上場企業に対しては、投資家からの厳しい指摘や様々な要請もある一方で、それは、社会からの客観的な意見や視点が常に企業にもたらされるということでもあります。また、私をはじめとした社外取締役も経営の監督を担う立場ではありますが、資本市場はより広く投資家という視点で当社を監督してくれるパートナーでもあります。当社が進むべき方向性について、常に評価を下してくれる存在がいるということは重要で、ともに正しい未来への歩みを進めるためにも、資本市場とのコミュニケーションは今後さらに大きな役割を果たしていくことになると思います。

**加藤** その重要性を肝に命じて、外部からの期待と要請を、当社がより良く、さらに成長していく力に変えていきたいと思っています。



社外取締役  
**早川 知佐** (はやかわ・ちさ)  
【カルビー(株)執行役員アジア・オセアニアリージョンCFO、芝浦機械(株)社外取締役】  
カルビー株式会社をはじめ2社にて株式公開業務を担当。その後、同社執行役員IR本部長、財務経理本部長、常務執行役員CFO等を経て現職。日本証券アナリスト協会認定アナリスト、税理士。



Human Capital Management

# 人的資本経営への取り組みと進捗

## 「5つの人材戦略重要テーマ」で課題特定と対策を推進

### 人を起点とした独自の価値創造が不可欠なビジネスモデル

ミルボンには、「つぶれない会社を創る」という創業以来の信念があります。これは創業者・鴻池一郎が当社の創業前に、企業の倒産劇に巻き込まれた親しい方々の悲惨な姿を目の当たりにした際に固く誓った想いであり、そこには「社員とその家族の幸せと仕事のやりがいの実現」という、「人」を大切に作る経営への決意が込められています。

同時に、美容室に徹底的に寄り添う当社のビジネスモデルの遂行には、「人」を起点とした独自の価値創造が不可欠であり、当社の歩みは「人の成長こそが企業の成長につながる」ということを体現してきた歴史でもあります。実際にFPシステムは、1980年代中頃に当時の実績からは考えられないほどの人的資本への投資を遂行したことによって確立されたものであり、現在でも毎年人件費の2%以上を社員の教育研修費に充てるなど、惜しみない投資を重ねております。

その上で現在は、2022-26中期事業構想の実現に向けた人材戦略として、「社員一人ひとりが、自主自立の精神で、“やりがい”をもって、ミルボンの持続的成長を支え、働き続けられる企業風土を醸成する」を基本方針に、①次期後継リーダー育成、②働きがいの醸成、③タテヨコナメの対話増進、④DE&Iの推進、⑤提供価値向上への人・組織の強化、という「5つの人材戦略重要テーマ」を設定して取り組みを進めています。中期事業構想とこれらを戦略的かつ密接に連携させることで、持続的成長の源泉となる新たな付加価値を創造し続け、「美容室の増収増益」に貢献し続けるサイクルの強化を推進しています。

### 継続的施策と新たな施策で成長と働きがいを促進

「5つの人材戦略重要テーマ」における進捗として、「次期後継リーダー育成」では、次期経営責任者育成プログラム「ミルボンコーポレートユニバーシティ（MCU）」の次期実施に先駆け、20年後の幹部育成を目的に30代の若手リーダー候補を対象とした「MCU-Prep」の設計を進め、25年3月から公募で選ばれた24名でスタートいたしました。今後3年間で合計48名（開催コース数により変動）を対象に展開していきます。

また24年度には、代表取締役社長を委員長とした「人材開発委員会」を新設しており、リーダーが流れるように生まれる企業体の実現へ、人と組織にまつわる課題・施策の継続的な議論等を行う体制も整備しております。

次に「働きがいの醸成」では、エンゲージメントサーベイを継続実施し、コンプライアンス意識調査を含め、経営会議及び各部門への報告・

## 「5つの人材戦略重要テーマ」の進捗及び目標一覧

テーマ	KPI	2023年度実績	2024年度実績	2025年目標	2026年目標	2030年目標
① 次期後継リーダー育成	次期後継リーダー育成		30代若手リーダー候補を対象とした「MCU-Prep」の企画・設計	MCU-Prepの実施	MCU-Prepの継続	
② 働きがいの醸成	若手社員の離職率 ※直近5年の若手社員 (新卒～3年目)の離職率平均	10.8%	11.7%		9%	6%
	有給休暇取得率	67.8%	72.9%		70% (前倒しで達成)	80%
③ タテヨコナメの対話増進	エンゲージメントサーベイ	エンゲージメントサーベイの継続及び目標設定等の実施	エンゲージメントサーベイの実施・重要項目・目標の設定	エンゲージメントサーベイの継続	重要指標3領域が「強み」として機能している状態	
	社内コミュニケーションの円滑化		フィールドパーソンディスカッションの実施 (全20回)	ミルボンパーソンディスカッションの実施 (21回予定)		
④ DE&Iの推進	女性管理職比率	10.9%	14.5%			20%
⑤ 提供価値向上への人・組織の強化	—		小田原人材開発センター研修棟完成 社員研修開発プロジェクト発足			

対話、アクションプランの作成・実践を行いました。総合のエンゲージメントスコアは他社比較でも高い組織状態を維持しており、エンゲージメントレーティングでも11段階中で上から2番目のAAIに位置しております。その上で当社では、「理念戦略」「外部適応」「変革活動」の3領域を重要指標に定め、それらの「期待度」「満足度」の双方が高く、強みとして機能している状態を目指してまいります。

一方で、若手社員の離職率については、21年度以降入社した社員の離職率の上昇に伴い、全体の実績値が上昇しています。そのため、24年度は営業・教育職の価値観・働き方に関するアンケートで課題の可視化を図りました。その上で今後も、採用時のミスマッチ防止策の強化や、入社3年目までのフォロー研修の開発、営業・教育職の役割の再定義を含めた活躍促進施策で改善に取り組んでいきます。

そして、有給休暇取得率に関しては、多様な働き方を推進するために、年次有給休暇の計画的付与制度の拡充やフレックスタイム制度の対象部門の拡張などを実施したことにより、24年度は72.9%と、26年目標を2年前倒しで達成いたしました。ただし、部署や職種による取得率の差も明らかになっており、課題の洗い出しと対策を進めてまいります。

続けて「タテヨコナメの対話増進」では、「THE MILBON WAY」の共有会を定期開催しているほか、24年度は、新社長となった坂下秀憲との対話の場づくりとして、国内全営業所の営業・教育職と対話する「フィールドパーソンディ

スカッション」を全20回実施するなどし、相互理解の促進を図りました。

25年度は、営業・教育職を除く国内全部門との「ミルボンパーソンディスカッション」を21回開催するほか、社内コミュニケーションコンテンツの新設に向けた検討も進めています。

さらに「DE&Iの推進」においては、人数・割合ともに多い女性営業・教育職の活躍とキャリア継続にフォーカスした活動に取り組んでおり、23年12月には経営幹部向けのDE&I勉強会を実施した上で、24年度は、これらに関わる社内課題を特定し、改善施策の方向性の合意に至っております。女性管理職比率は24年度実績として14.5%まで上昇しており、25年度もワーキングマザー向けの施策や上長向けのイクボス研修など、全社一丸となった取り組みを継続してまいります。

最後に「提供価値向上への人・組織の強化」に関しては、40年以上続く9カ月間の新入社員研修をベースに、「人材」の育成に注力しております。24

年12月には、当社社員が一生学び続ける風土づくりの拠点となる小田原人材開発センターの研修棟が完成し、25年度から秋入社社員を対象としたフィールドパーソン研修でも活用していきます。併せて、さらなる高価値提案に向けた営業・教育体制の再構築や、グローバルでの社員研修開発につながるプロジェクトの継続、ミルボン流マネジメント体系化プロジェクトの発足などにより、美容師からの支持率No.1の体現に向けた挑戦を加速させていきます。

当社では、「社員が働きがいを持って働き続けることができ、それによって『美容室の増収増益』に貢献し、社会の役に立ち、当社社員も成長を続けていく」という姿があるべきストーリーであると考えております。そのために、決して現状に満足することなく、これからもひたむきに課題と向き合い、「人」を大切にしながら経営に取り組むことで、「つぶれない会社」と「美しさを通じた心豊かな社会」の実現に貢献してまいります。

## 主な人的資本関連指標

	2023年実績	2024年実績	対象範囲
連結社員数 (人) < 正社員 >	1,140	1,188	ミルボングループ
連結社員比率 男/女 (%) < 正社員 >	50.6/49.4	49.8/50.2	ミルボングループ
平均年齢 (歳)	35.4	35.6	(株) ミルボン
平均勤続年数 (年)	10.8	11.1	(株) ミルボン
離職率 < 総合 > (%)	4.5	5.6	(株) ミルボン
男女の賃金差異 (%) *1,2,3			(株) ミルボン
①全労働者 ②正社員 ③非正社員			
育児休業取得率 男/女 (%)	25.0/100	40.7/100	(株) ミルボン
育児休業取得者の復職率 男/女 (%)	100/100	100/93.7	(株) ミルボン
家族看護・介護休暇取得者数 (人)	191	213	(株) ミルボン
障がい者雇用率 (%)	2.12	2.17	(株) ミルボン
障がい者施設外就労雇用者数 (人)	24	23	(株) ミルボン
労働災害 < 死亡災害 > 数 (件)	0	0	(株) ミルボン
ハラスメント窓口報告件数 (件)	3	4	(株) ミルボン
従業員一人当たりの教育研修費 (円)	151,662	135,489	(株) ミルボン
従業員一人当たりの教育研修時間 (時間)	79.0	73.4	(株) ミルボン
エンゲージメントスコア (偏差値)	62.8	62.5	ミルボングループ
エンゲージメントレーティング (11段階評価)	AA (11段階中上から2番目)	AA (11段階中上から2番目)	ミルボングループ

\*1「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成 27 年法律第 64 号)の規定に基づき算出したものです。\*2 正規雇用従業員は、執行役員(取締役を除く)及び正社員です。非正規雇用従業員は、準社員(定年後再雇用社員)、パートタイマー及び有期契約社員です。\*3 従業員の男女の賃金差異は、比較的近年から女性総合採用を行うようになったこと、それに伴い相対的に女性従業員の年齢が低く、かつ勤続年数が短いこと、また短時間勤務において女性の利用率が高いことなどが主な差異要因であり、賃金体系・制度は性別・年齢に関係なく同一となっています。※ ESG データの詳細は P75 の「非財務ハイライト」をご確認ください。

取締役 管理・内部監査・品質保証担当

もりもと じゅんじ  
**森本 淳二**

## 人的資本経営に関する戦略の全体像



クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

# Sustainability&ESG

## Sustainability&ESG

### 社会課題への対応と経営体制の強化

<a href="#">ミルボンのサステナビリティ推進の全体像</a>	P53— P54
<a href="#">持続可能な社会の実現に向けた「5つの最重要課題」</a>	P55— P60
<a href="#">サステナビリティハイライト 2024-25</a>	P61— P62
<a href="#">コーポレートガバナンスの推進に向けた取り組み</a>	P63— P64
<a href="#">役員一覧</a>	P65— P66
<a href="#">執行役員一覧</a>	P67
<a href="#">ガバナンス推進体制</a>	P68
<a href="#">役員の報酬制度</a>	P69
<a href="#">サクセッションプラン</a>	P70

### Villa Lodola (ヘアケア・ヘアカラー)

全製品がヨーロッパの代表的なオーガニック認証機関 ICEA の認証を 100%取得したオーガニックヘアケアブランドです。美しい髪のために、大いなる自然のチカラを。「Villa Lodola」を通じて新しい選択肢をご提案します。

# ミルボンのサステナビリティ推進の全体像

## 美しさを通じた心豊かで持続可能な社会の実現へ

### サステナビリティ基本方針

ミルボンは、ヘアデザイナーを通じて、美と心の豊かさに繋がる美容産業を創造することで、持続可能な社会の実現をめざします。

### サステナビリティ推進における考え方

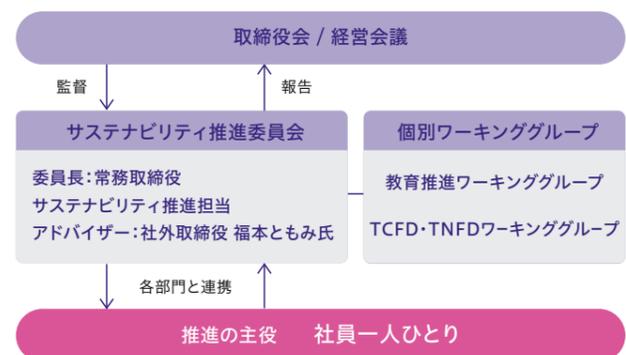
ミルボンは、持続可能な美容産業を実現していくことこそが、ひいては持続可能な社会の実現につながるものと信じています。また、社会のあらゆるステークホルダーの皆様との約束を果たし、永続的に価値を提供するため、サステナビリティを事業戦略の中核に位置付け、事業活動全体で推進しています。

### サステナビリティ推進体制

取り組みの推進にあたっては、常務取締役を委員長とし、さらにサステナビリティ推進の知見を有する社外取締役をアドバイザーとするサステナビリティ推進委員会が各部門と連携した全社推進支援を担うとともに、取締役会及び経営会議に定期報告することで、経営層による監督を行いながら、経営戦略への組み込みや活動の改善等に努めています。

その上で当社では、サステナビリティ推進の主力を、経営陣を含めた社員一人ひとりであると位置付けています。そのため、社員の知識の向上と当事者意識の醸成へは、2019年の全社員へのSDGs勉強会を皮切りに、以降は毎年、新入社員研修においてサステナビリティ勉強会を継続実施しているほか、20年からは社員のサステナビリティ推進を支援する社内WEBマガジンを定期発行（25年6月現在で計28号発行）し続けるなど、継続的かつ定期的な接点の創出により、一人ひとりが自ら考え、行動する風土を育てています。

#### 社内推進体制



### 持続可能な社会の実現に向けたマテリアリティ「5つの最重要課題」と選定のプロセス

19年度より、本格的にサステナビリティ活動を事業戦略の中核に位置付け、事業活動全体で推進するために、サステナビリティ推進委員会が中心となり、ISO26000、SDGs17目標、ESGの3つの視点から当社として行うべき活動項目の検討を行い、社内各部門、社外有識者、経営層の意見を集約した「ESG/SDGsマトリックス」を整理しました。さらにその中でも特に当社事業活動と関連性が高く、ステークホルダーの皆様からの期待及び関心が高い課題を再評価した上で、「社会課題の解決」「持続的な事業の成長」「社内基盤の構築」の3つのポイントから「5つの最重要課題」を設定し、中長期KPIを定めて重点的に取り組みを進めています。



※ESG/SDGsマトリックスはこちら  
<https://www.milbon.com/ja/uploads/docs/esg-sdgsmatrix.pdf>

### 「5つの最重要課題」各課題の概要とKPIの進捗

「5つの最重要課題」の中核課題である最重要課題1においては、美しさとは人々の心の豊かさにつながり、人々が心豊かに生きることのできる社会は持続可能な社会へとつながるものであるという考えから、当社の事業活動そのものである「美しさを通じた心の豊かさの実現」を設定し、人々の美の生涯のパートナーである美容師・美容室のサービスを、よりシームレスに、より高品質に生活者の皆様にお届けするための施策を、KPIとして掲げています。

さらにサプライチェーン全体で持続可能であり続けるための気候変動やサプライチェーンマネジメント等の社会課題解決への貢献として最重要課題の2と3を設定し、また、そうした貢献を続けるためには、当社自身が持続可能であり続けなくてはならず、そのための社内基盤として経営・社員に関わるKPIを最重要課題の4と5として設定しています。

社会課題解決と持続的な事業成長を両立

持続的な事業成長の社内基盤

### 「5つの最重要課題」におけるKPIと進捗及び目標一覧

重点取り組みテーマ	KPI【中長期テーマ】	2023年実績	2024年実績	2026年目標	2030年目標
<b>ステークホルダーとの価値共創</b>					
<b>最重要課題1：美しさを通じた心の豊かさの実現</b>					
リアルとデジタルを活用した知販 <sup>※1</sup> ビジネスの確立	① milbon:iD会員登録者数 ② ミルボン知販メソッド(※1)の日本全国展開都市数	67.0万人 19都市23軒	87.0万人 50都市62軒	▶ 100万人 ▶ 100都市500軒	—
ライフタイムビューティパートナー育成	① スタジオ・イベント・教育動画年間延べ利用人数 ② エデュケーションiD会員登録者数	27.1万人 4万人	24.4万人 5.1万人	▶ 33.5万人 ▶ 10万人	—
<b>社会課題の解決と持続的な事業成長を両立</b>					
<b>最重要課題2：再生・循環型の生産・消費活動</b>					
カーボンニュートラル生産体制の構築	ゆめが丘工場のCO2排出量削減率(2019年比)	81.0%削減	82.2%削減	▶ 75%削減	▶ カーボンニュートラル実現
サステナブルな容器包装の設計	石油由来バージンプラスチック使用量削減率(2020年比、売上高原単位)	9.6%削減	11.6%削減	▶ 15%削減	▶ 30%削減
<b>最重要課題3：人にやさしい調達活動</b>					
サステナブルなパーム油の調達	RSPO認証パーム油採用率(MB+B&C)	9.5%	24.4%	▶ 50%	▶ 100%
サプライチェーンにおける人権の尊重	デューデリジェンスによる人権侵害発生件数	0件	0件	▶ 可能な限り人権侵害ゼロ	▶ 可能な限り人権侵害ゼロ
<b>社会課題の解決と持続的な事業成長を両立</b>					
<b>最重要課題4：公正かつ柔軟な経営体制</b>					
取締役会の多様性の推進	① 社外取締役の登用 ② 女性役員の積極登用 ③ 国際性を含む、多様なスキルの確保	社外取締役5名 (5/11) 女性役員2名 (2/14) 海外勤務経験を有する役員 (6/14)	社外取締役5名 (5/12) 女性役員3名 (3/15) 海外勤務経験を有する役員 (6/15)	▶ 継続的に3分の1以上登用 ▶ 積極的に女性役員を登用 ▶ 国際性を含む、多様なスキルの確保の実現	—
取締役会の実効性向上	第三者機関評価を通じた、重要課題の選定と改善活動の進捗	継続実施中	継続実施中	▶ 毎年の課題設定に対して継続的な改善活動を行う	—
<b>最重要課題5：働きがいのある職場環境</b>					
働き続けたいと感じる体制・制度の実現	① 若手社員の離職率(直近5年の若手社員(新卒～3年目)の離職率平均) ② 有給休暇取得率 ③ エンゲージメントサーベイ	10.8% 67.8%	11.7% 72.9%	▶ 9.0% ▶ 70.0%	▶ 6.0% ▶ エンゲージメントサーベイの継続

<sup>※1</sup>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 <sup>※2</sup>経営層への実施報告、上級管理職へのフィードバック及びアクションプランの作成含む

### 活動に対する外部評価

ミルボンのサステナビリティ推進における活動は、ESG評価機関からの評価を受けており、24年度はESG投資の世界的指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初めて選定され、同時に「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に2年連続で選定されています。また、米国の大手金融サービス企業であるMSCI社が開発した「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」と、世界的な指数算出会社であるS&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社(S&P)と日本取引所グループ(JPX)が共同で開発したESG指数の一つである「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄にも選定されているほか、当社基幹生産工場であるゆめが丘工場は、EcoVadis社による調査において、評価対象企業の上位5%に与えられる「ゴールド」評価を2年連続で獲得するなど、一定の評価をいただいております。詳しくはP77の外部評価一覧をご確認ください。

### サステナビリティレポートの発行を開始しました

ミルボンでは25年3月に、当社のサステナビリティの考え方や取り組み等をまとめた「MILBON Sustainability Report 2025」を初めて発行いたしました。サステナビリティに関する各種取り組みの詳細や進捗について、統合報告書に記載し切れないようなより詳細の情報を皆様にお届けするために発行しましたので、ぜひこちらも併せてご確認ください。



[https://www.milbon.com/ja/uploads/docs/milbon\\_SustainabilityReport\\_250331.pdf](https://www.milbon.com/ja/uploads/docs/milbon_SustainabilityReport_250331.pdf)

# 持続可能な社会の実現に向けた「5つの最重要課題」

各課題のKPIに対する現状と目標

最重要課題

1

「美しさを通じた心の豊かさの実現」のKPI進捗と取り組み

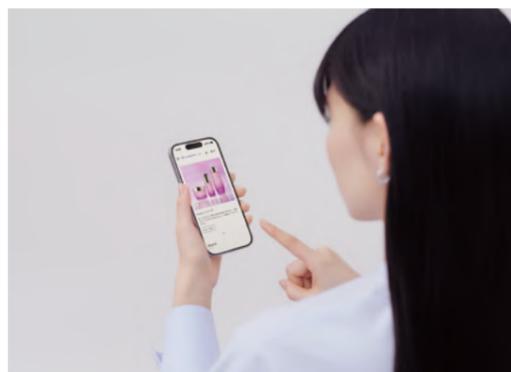
重点取り組みテーマ 1: リアルとデジタルを活用した知販ビジネスの確立

重点取り組みテーマ 2: ライフタイムビューティパートナー育成

## 美容室とお客様を365日つなぐ「美容のインフラ」へ

ミルボン公式オンラインストアーズmilbon:iDは、美容室とお客様がリアルのお店時のみならず、24時間365日つながり続けられるようになることで、美容室の持続的成長と人々の美しく心豊かな生き方に貢献する新たなコミュニケーションツールです。

2020年6月の本格稼働以来、急速に支持を拡大し続け、会員登録者数は87.0万人、導入美容室数は6,566軒まで伸長しており、25年度内には会員登録者数100万人という26年度目標を1年前倒しで達成できる見込みとなっております。今後は、全国展開が進むスマートサロンと連動しながら、人々の美しさへのアクセスをより利便性高く円滑にする「美容のインフラ」として機能・発展させていきます。



KPI ▶ ミルボン公式オンラインストアーズ milbon:iD 会員登録者数

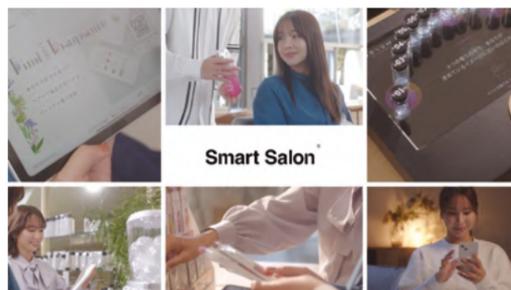
2023年実績 **67.0**万人    2024年実績 **87.0**万人(前年比+20万人)    2026年目標 **100**万人

## 心豊かな社会に不可欠な美容室の持続的発展に寄与

リアルとデジタルとの融合により新たな美容室体験を可能とする「スマートサロン」は、お客様と知販品の接点の増加と、今までにない顧客体験価値の創造によって、人口減少に起因する客数減少という課題に直面する美容室の生産性向上と、人々の美しい生き方に寄与する新しい美容室のあり方です。

23年度からご賛同いただいた美容室との協働によるテストマーケティングをスタートし、本格展開を開始した24年度は全国50都市62軒へと広がり、知販品を購入していただけるお客様が増加するとともに、成功要件が整理され始めています。

今後は、milbon:iDとともに「美容のインフラ」として、心豊かな社会の実現に不可欠な美容室の持続的発展に貢献していきます。



KPI ▶ ミルボン知販メソッド（スマートサロン）の展開都市数

2023年実績 **19**都市 **23**軒    2024年実績 **50**都市 **62**軒    2026年目標 主要**100**都市 **500**軒

## リアルとデジタルの両面で美容師の成長を支援

ミルボンでは、人々の美しく心豊かな生き方に寄り添う美容師の成長を支援するために、自社のスタジオ等を活用した教育セミナーやイベントといったリアルな機会提供のみならず、動画配信をはじめとしたオンラインコンテンツの提供を拡充しています。

24年度は、実践型を中心としたカリキュラムを多く展開したことにより、延べ利用人数は減少しましたが、その分、一人ひとりの美容師との関係強化が図られており、今後は、教育支援オンラインサービス「エデュケーションiD」と連動しながら、コンテスト型イベントのグローバル展開や美容学校でのイベント展開を進めるなど、国境や世代を超えた生涯美容師の育成をサポートすることで「教育のミルボン」としてのさらなる貢献を図っていきます。



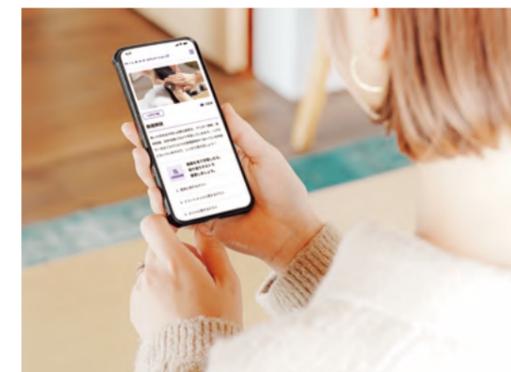
KPI ▶ スタジオ・イベント・教育動画年間延べ利用人数

2023年実績 **27.1**万人    2024年実績 **24.4**万人(前年比-2.7万人)    2026年目標 **33.5**万人

## 多様化する働き方に寄り添う教育で生涯美容師の育成を

ミルボンでは、働き方改革や働き方の多様化によって教育時間の確保が課題となっている美容室に寄り添い、人々に質の高い美容サービスを提供できるよう、美容師の教育を支援するオンラインサービス「エデュケーションiD」を展開しています。

必要な教育や情報を必要なタイミングで取得できるパーソナライズした環境の提供が支持され、会員登録者数は24年度末で5.1万人に伸長しています。今後は、コンテンツの充実化や美容学校への本格展開などを通じて、学習の効果・効率、利便性、労働環境の向上をサポートすることで、美容業界の教育制度を革新し、あらゆる美容師が生涯美容師としてお客様に寄り添い続けることのできる環境を支援していきます。



KPI ▶ エデュケーション iD 会員登録者数

2023年実績 **4.0**万人    2024年実績 **5.1**万人    2026年目標 **10**万人

2  
最重要課題

「再生・循環型の生産・消費活動」のKPI進捗と取り組み

重点取り組みテーマ 1: カーボンニュートラル生産体制の構築

2030年目標の達成に向け、CO2排出量削減の取り組みを推進

ミルボンでは基幹生産工場「ゆめが丘工場」におけるCO2排出量削減率をKPIに設定して、CO2排出量の削減につながる各種取り組みを推進しています。

2022年4月からCO2フリー電気の100%調達を継続しており、23年度には19年比75%削減という26年目標を3年前倒しで達成しています。24年度は、自家消費型の太陽光発電設備を増設したほか、都市ガス使用量削減に向けて薬品添加による燃焼効率向上試験を年間実施し、省エネを推進しました。今後は、30年のカーボンニュートラル実現を目指し、再生可能エネルギーの安定確保を進めるとともに、海外工場も含めた取り組み範囲の拡大を進めていきます。



KPI ▶ 基幹生産工場「ゆめが丘工場」のCO2排出量削減率 ※2019年比



重点取り組みテーマ 2: サステナブルな容器包装の設計

「4R」の推進で計画的削減を図り、循環型社会に貢献する

ミルボンでは、限りある資源の活用と地球温暖化の課題解決に向け、「4R」の推進によって、石油由来バージンプラスチック使用量の削減を進めています。

これまでには、主に新製品で、容器の成形方法の変更による軽量化やキャップの小型化、植物由来プラスチックの採用、リサイクルがしやすいアルミ蒸着パウチへの変更といった、容器包装の設計段階からの計画的な削減に組み、24年度は20年比で11.6%の削減を実現しております。30年の30%削減という目標の達成に対しては、課題もあるものの、部門の垣根を越えて一つひとつの小さな成果を積極的かつ着実に積み重ねることで削減率を高めていき、循環型社会に貢献していきます。



KPI ▶ 石油由来バージンプラスチック使用量削減率 ※2020年比、売上高原単位



3  
最重要課題

「人にやさしい調達活動」のKPI進捗と取り組み

重点取り組みテーマ 1: サステナブルなパーム油の調達

環境と人権に配慮した認証原料の積極採用を推進

ミルボンでは、製品の主要原料の一つであるパーム油の持続可能な調達へ、環境や人権に配慮して生産されたRSPO認証パーム油の積極採用を進めています。

取り組みの推進へ当社は、19年にRSPOに加盟し、22年には正会員となり、併せて20年にはJaSPONへも加盟しています。さらに22年に当社基幹生産工場「ゆめが丘工場」がRSPOサプライチェーン認証を取得して以降は、新製品において原則、RSPOへの対応がなされていない原料は新規採用しないというルールに基づいた開発・生産を継続しています。今後はサプライヤーの協力体制を構築しながら、26年度の採用率50%と30年度の採用率100%の達成を目指していきます。



KPI ▶ RSPO 認証パーム油採用率 (MB+B&C)



重点取り組みテーマ 2: サプライチェーンにおける人権の尊重

サプライチェーン全体で人権尊重の協力体制を構築する

ミルボンでは、国連の「国際人権章典」をはじめとした4つの国際規範を支持しており、国連グローバル・コンパクト (UNGC) の署名企業としてUNGCの10原則を尊重した上で、「ミルボングループ人権方針」「ミルボングループ倫理行動指針」「ミルボンサステナブル調達基本方針」をそれぞれ策定し、人権を尊重した企業活動の徹底を図っています。

また、人権尊重の領域をグループ内からバリューチェーン全体へと拡大するため、GCNJセルフ・アセスメント・ツールやEcoVadisを活用した把握と向上に努めており、デューデリジェンスによる人権侵害発生件数は0件を継続しています。今後は、欧米を中心とした規制強化にも対応できる体制を整備すべくサプライチェーン全体での協力体制の構築を進めていきます。

Milbon  
Human  
Rights Policy

KPI ▶ デューデリジェンスによる人権侵害発生件数



4  
最重要課題

「公正かつ柔軟な経営体制」のKPI進捗と取り組み

重点取り組みテーマ 1: 取締役会の多様性の推進

柔軟な議論と意思決定が可能な多様性ある取締役会へ

ミルボンでは、取締役会の多様性の推進を図ることで、多様化する社会の価値観や要求に適切に対応した議論と意思決定が可能な経営体制の強化に継続的に取り組んでいます。

社外取締役の登用は、取締役12名中5名となっており、女性役員についても2024年度から1名増員の計3名体制となったほか、執行役員では8名中2名で女性を登用するなど、着実な増員が図られています。さらに、グローバル展開が加速する当社においては国際性も重要な側面であると認識し、海外勤務経験のある取締役の充実を進めていることに加え、24年度からは当社韓国子会社の代表を務める韓国籍社員を執行役員に登用しています。今後も現在及び将来的な事業構造を鑑みながら、さらなる検討を進めた上で、あるべき多様性の確保に努めていきます。

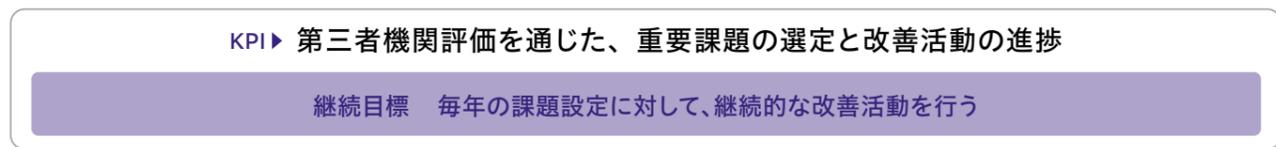


重点取り組みテーマ 2: 取締役会の実効性向上

社外視点からの課題に対する解決策を審議・実行

ミルボンでは取締役会の実効性向上へ、全役員を対象にした年1回の第三者機関アンケートと、社外取締役への事務局インタビューを行っており、そこで集約された過年度の課題に対する解決策を、取締役会で審議・実行する体制を構築しています。

24年度は、議論の内容に関する意見が多く見られ、それらを年間スケジュールに積極的に組み込むことで審議内容の質の向上を図りました。さらに、取締役会から経営会議への権限移譲が進む中で、執行役員の経営視点の強化を図る必要性についてガバナンス委員会で検討がなされ、機関投資家の協力のもとでトレーニングプログラムを実行しました。また将来的にはモニタリング型の取締役会への移行を見据えていることから、その将来像から逆算した取締役会のあり方についても審議し、明確化していきます。



5  
最重要課題

「働きがいのある職場環境」のKPI進捗と取り組み

重点取り組みテーマ: 働き続けたいと感じる体制・制度の実現

あらゆる社員が安心して働き続けられる環境整備で人材定着から活躍の促進へ

ミルボンでは、社員一人ひとりの働きがいの実現が持続的な事業成長に不可欠なものであると認識しており、働き続けたいと感じ、働き続けられる体制・制度の整備に取り組んでいます。

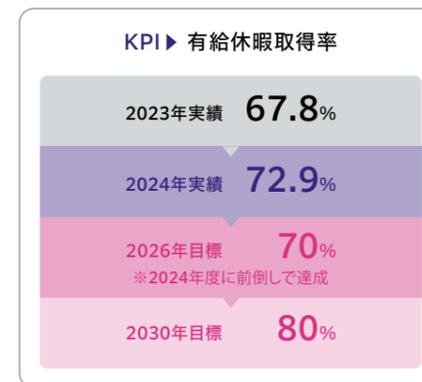
その指標の一つである若手社員離職率平均は、当社にマッチする人材要件や経営理念・ビジョン・ビジネスモデルと連動した採用施策、9カ月間にわたる新入社員研修を中心とした入社後の取り組みにより、30%以上とされる国内平均を大きく下回る10%台前半で推移しています。26年度の9%という目標達成を目指す中で、24年度はDE&Iプロジェクト主導で営業・教育職の価値観・働き方に関するアンケートを実施しており、今後は営業・教育職の女性中心に多く抱えているキャリア不安の課題解決を進めることで、あらゆる社員が安心して働き続けられる環境の拡充を実現していきます。



心身ともに健康的に働き続けられる制度の充実と活用促進の風土の醸成へ

ミルボンでは、働きがいを持って働き続けられる職場環境づくりと、限られた時間の中で成果を上げられる風土・文化の醸成へ、有給休暇取得率をKPIとして、制度の充実と活用の促進を進めています。

これまでに年次有給休暇の計画的付与制度とフレックスタイム制を導入するとともに、ケア休暇の啓発、管理監督者への時間休の適応、各所衛生委員会での進捗報告や勉強会などを行っており、24年度はさらに、担当部内でプロジェクトを発足し、計画的付与制度の拡充施策を実施したことなどにより、26年度目標の取得率70%を2年前倒しで達成しています。今後は、部署・等級・職種による取得率の格差の改善を進め、さらなる取得率の向上を目指していきます。



自己実現と組織の目標を重ね併せ、事業成長へつなげる

ミルボンでは、エンゲージメントサーベイの実施により、社員の業務や会社に対する意識を可視化し、一人ひとりの自己実現と経営・組織の目標を重ね併せることは、さらなる事業成長へ欠かすことのできないものであると捉えています。

22年度から毎年継続実施しており、調査項目のうち「理念戦略」「外部適応」「変革活動」の3項目を重要項目として、期待度、満足度がともに高い「強み」としてプロットされることを目指しています。24年度は、各部門長への個別フィードバックとアクションプランの作成・提出の啓発、生産本部におけるワークショップ等を継続実施し、今後は重点項目の満足度向上につながる施策の立案と実行を推進するとともに、部門主導での強みの伸長と弱みの改善を進めていきます。



※経営層への実施報告、上級管理職へのフィードバック及びアクションプランの作成含む

# サステナビリティハイライト 2024-2025

## 2024年

1月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 能登半島地震により被災した方々の救援や被災地の復旧に役立てていただくため、特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム「令和6年能登半島地震 被災者支援」プログラムへ500万円を寄付

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 代表取締役社長に坂下秀憲が就任



2月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 2024年度取締役会実効性評価第三者アンケート、社外役員インタビューを実施

3月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● PJOLIシリーズにおいて植物由来プラスチックを配合し、石油由来プラスチックの使用量を削減した容器を採用



環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 中長期の経営戦略と連動した人材戦略の構築を目的とした「人材開発委員会」を新設

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 新たに社外監査役を1名選任

● 新たに女性社外取締役を1名選任し、社外取締役5名体制に（社外取締役比率42%）

● 経営視点の強化のため、機関投資家を外部講師として招き「執行役員トレーニングプログラム」を開始

● 2024年度 コーポレートガバナンス報告書を更新

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 「健康経営優良法人2024」認定

4月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● ミルボンサステナビリティ調達基本方針を策定・公開

● 国内事業所におけるScope3排出量を公開

5月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● ゆめが丘工場の排水経路である久米川及び木津川の「水質調査活動」の継続実施

● OECM認定されている亀山里山公園において「生物多様性保全活動」を実施



7月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● ゆめが丘工場の排水流域である服部川にて、第2回「水質調査と水辺の自然観察会」を開催

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● ESG投資指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に新規選定



● ESG投資指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に継続選定

● ESG投資指数「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の銘柄に継続選定

● ESG投資指数「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に継続選定



11月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● EcoVadisサステナビリティ調査でゆめが丘工場が2年連続で「ゴールド」評価を獲得



## 2025年

1月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 米国カリフォルニア州における山火事による被害に対する支援として美容業界団体PBA (Professional Beauty Association) の災害救援基金へ10,000ドルを寄付。現地で被災されたヘアデザイナーやそのお客様への支援として、当社の米国現地法人を通じてヘアケア製品を無償提供

2月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 2025年度取締役会実効性評価第三者アンケート、社外役員インタビューを実施

● 「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応について」を公開

3月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 「MILBON Sustainability Report」を新規発行



環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 2025年度 コーポレート・ガバナンス報告書を更新

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 企業の環境情報開示を評価するCDPスコアにおいて、「Climate Change:C」、「Forests:C」、「Water:B-」を取得

4月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 「『あなたらしく・美しく生きる』ためのミライの美容室」をブースコンセプトとして協賛をする、大阪・関西万博が開幕



5月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● 当社中央研究所に隣接する大川において、大川水辺クラブが主催する大川クリーンアップ活動に参画



● 久米川及び木津川の「水質調査活動」の継続実施

6月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

● ESG投資指数「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に新規選定



### 気候変動への対応について

ミルボンでは、気候変動問題が中長期にわたり経営戦略や財務計画に与える影響の重大性を踏まえ、最重要課題の一つとして位置付けており、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」及び「自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)」の提言に賛同し、「TCFDコンソーシアム」に加盟するとともに、TCFDのフレームワークを参照した情報開示を行い、積極的に気候変動対応へ取り組んでいます。

気候変動が当社事業に及ぼす影響及びその対応については<https://www.milbon.com/ja/sustainability/environment/tcfd.html>をご確認ください。

# コーポレートガバナンスの推進に向けた取り組み

## 継続的な取締役会のモニタリング機能強化を推進

### ＞コーポレートガバナンスに対する考え方

ミルボンでは、コーポレートガバナンス（以下・CG）の推進について、「つぶれない会社を創る」という当社の信念の実現、そして、株主からの委託責任を果たすとともに、あらゆるステークホルダーの皆様との約束を遂行し、永続的に価値を提供するために欠かすことのできない重要な経営課題であると認識しています。そのため、当社の「5つの最重要課題」の一つとしても「公正かつ柔軟な経営体制の確立」を設定しており、経営の透明性、公平性、効率性の強化と充実に向けて、具体的なKPIを定めた上で、より実効性のあるCGの推進を図っています。

### ＞コーポレートガバナンスの推進の歩み

ミルボンでは、CG体制の改善・強化を継続的に進めており、特に、経営と監督が分離したモニタリング型の取締役会への移行を目指した改革に注力しています。

2021年度からは執行役員制度を導入し、22年度には、決議と報告のみが行われてきた取締役会で「審議事項」を追加して社内外の取締役の多様な知見をより経営に反映できる体制を整えるとともに、社内取締役・常勤監査役及び執行役員によって構成する「経営会議」を設置したことにより、取締役会と経営会議の明確な役割分担が図られています。

また、委員会機能としては、19年度に常務取締役サステナビリティ推進担当を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」、22年度には代表取締役社長を委員長とし、社内取締役・監査役及び執行役員で構成される「リスクマネジメント委員会」と、同じく代表取締役社長を委員長とし、社内取締役及び社外取締役で構成される任意委員会としての「ガバナンス委員会」を新設しており、各委員会が取締役会、経営会議と密接に連携することで、包括的なガバナンスマネジメントが可能となっています。

その上で23年度からは、ガバナンス委員会での審議を経て、

それまでは一体であった指名・報酬委員会を、指名委員会と報酬委員会に分割することで、審議の質の向上を図ったことに加え、実効性の高い組織体制の構築に向け、取締役会、経営会議、指名委員会、報酬委員会において事務局を設置し、各会議の効果的な運用とフォロー体制の充実が図られています。

### ＞2024-25年度の取り組みと成果

24年度は毎年の実効性評価に基づく改善活動を継続しながら、人材面でも、サントリーホールディングスにおいてサステナビリティ・コーポレートコミュニケーションを統括されていた福本ともみ氏を社外取締役として招聘し、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションやサステナビリティ推進における議論の活性化を図りました。また、福本氏は25年からサステナビリティ推進委員会のアドバイザーとしても参画しています。加えて25年4月からは、執行役員に三菱UFJ信託銀行においてアナリストやファンドマネージャーとして長年活躍してきた兵庫真一郎が加わり、財務戦略に対する議論の強化や投資家目線でのIRコミュニケーションのさらなる強化を進めています。

	～2021	2022～2023	2024～
後継者育成	● 2015年 次期経営責任者育成プログラム「MCU」始動		● 2025年 30代を対象とした「MCU-Prep」始動
トレーニング	● 2021年 財務分析勉強会実施 ● 2021年 CGコード勉強会実施	● 2022年 TCFD勉強会実施 ● 2022年 CG勉強会実施 ● 2023年 人的資本経営勉強会実施 ● 2023年 DE&I 勉強会実施	● 2024年 執行役員トレーニングプログラム実施
目標設定		● 2022年 「公正かつ柔軟な経営体制の確立」のKPI設定	
組織改革	● 2019年 「サステナビリティ推進委員会」新設 ● 2021年 取締役会で「審議事項」追加 ● 2021年 執行役員制度導入	● 2022年 「ガバナンス委員会」新設 ● 2022年 「リスクマネジメント委員会」新設 ● 2022年 「経営会議」を新設 ● 2023年 指名委員会と報酬委員会を分割 ● 2023年 取締役会、経営会議及び指名委員会、報酬委員会への事務局設置	● 2024年 取締役会と経営会議を別日開催に変更
人員体制	● 2021年 初の女性役員を1名登用	● 2022年 女性役員を1名増員し、2名体制に ● 2022年 社外取締役を5名に増員	● 2024年 執行役員に初の外国籍社員を登用 ● 2024年 女性役員を1名増員し、3名体制に
報酬制度	● 2019年 業績連動報酬制度導入（社外取締役を除く）		● 2024年 業績連動報酬指標の見直し

さらに、ガバナンス委員会での議論を受け、取締役会と経営会議の連携強化に向けて、23年まで同日開催であった両会議を別日開催に変更しました。これにより、経営会議での議論結果の取締役会への適切かつタイムリーな共有と、取締役会での議論の質の向上につながっています。また、役員への実効性評価アンケート及びインタビューにおいて、議論の内容提起に関する意見が多く寄せられたことから、24年度は「資本コストや株価を意識した経営について」「BSの最適構造について」をはじめとした各種経営課題を年間スケジュールに積極的に組み込むことで審議内容の質の向上を図りました。

取締役会のモニタリング機能の強化では、継続的に取締役会から経営会議への権限移譲を進めていることに加え、26年度に執行役員制度の新たなあり方への移行を予定していることから、執行役員の経営視点の強化を目的とした「執行役員トレーニングプログラム」を実施しました。24年3月から機関投資家を講師とした3回の座学を行った上で、取締役会に対して当社の経営分析と課題解決提案のプレゼンテーションを実施し、これにより、執行役員の視座向上のみならず、両会議の意見交流と相互理解、連携強化、さらには指名委員会の次期取締役候補者に対する理解促進にも寄与しています。

### ＞最重要課題「公正かつ柔軟な経営体制の確立」のKPIに対する進捗と成果

最重要課題「公正かつ柔軟な経営体制の確立」の各KPIと進捗では、取締役会の多様性の推進に向けた「社外取締役の登用」において、24年度は社外取締役が取締役12名中5名と、目標である3分の1以上の登用を継続して実現しており、新たな視点での審議による議論の活性化がもたらされています。

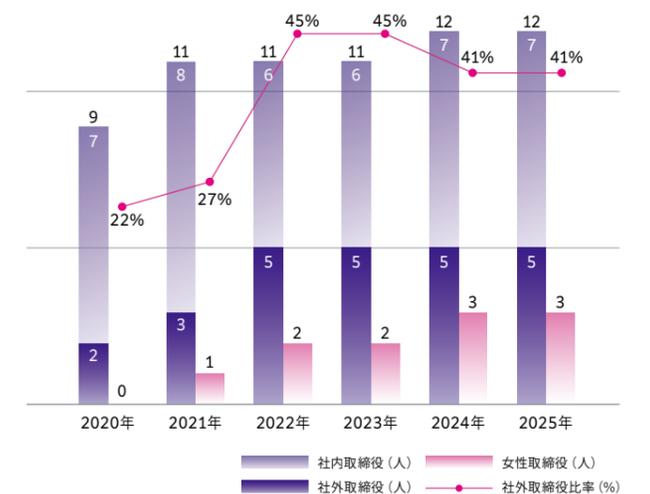
また、「女性役員の積極登用」においても、24年は前年から1名増の3名体制となっていることに加え、執行役員では8名中2名で女性を継続登用しています。

「国際性を含む、多様なスキルの確保」では、スキルマトリックスを考慮した役員の登用を引き続き行い、海外勤務経験を有する役員の割合が15名中6名となっているほか、24年度からは海外子会社であるミルボンコリア代表の外国（韓国）籍社員を執行役員に任命しています。

また、取締役会の実効性向上に向けた「第三者機関評価を通じた、重要課題の選定と改善活動の進捗」では、外部機関を活用した全役員に対する毎年の実効性評価アンケートと、全社外役員を対象とした事務局インタビューを行っており、そこで集約された過年度の課題に対する解決策を、取締役会で審議・実行する体制を構築しています。

※実効性評価の詳細については、最新のコーポレートガバナンス報告書 [https://www.milbon.com/ja/ir/uploads/docs/250327\\_corporategovernance.pdf](https://www.milbon.com/ja/ir/uploads/docs/250327_corporategovernance.pdf) をご確認ください。

## 取締役会の構成の推移



### ＞今後対応すべき課題と解決に向けた取り組み

ミルボンでは引き続き、取締役会のモニタリング機能の強化による経営の透明性、公平性、効率性の確保とさらなる充実へ、経営会議の経営視点・視座向上を含む実効性の向上を当社コーポレートガバナンス推進における優先課題であると認識し、対策を議論・実行していきます。

本課題について、24年の取り組みによって一定の効果があったものの、26年からの執行役員制度の新たなあり方への見直しを見据える上では、さらなる取り組みが必要であることから、外部機関の活用を含めた継続的なトレーニング体制の構築や、指名委員会の積極的な関与による適切な人材の登用について検討・実行していくと同時に、執行役員制度の移行に伴う新しい経営体制構築を進めていきます。

さらに、指名委員会との連携のもと、将来像から逆算した取締役会のあり方を具体化していくために、次期取締役に求める人材像の明確化や人事制度の構築などについても議論・検討していくことに加え、取締役の任期についてもステークホルダーの皆様をはじめとした社会からの期待を鑑みた検討を行っていきます。



# 役員一覧

## 取締役・監査役に期待する分野(スキルマトリックスの活用)

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

氏名	企業経営	財務・会計	法務・リスク	グローバル	ESG・サステナビリティ	研究・商品開発	生産物流	営業・マーケティング	IT デジタル	人事労務	有する資格
佐藤 龍二 取締役会長	●	●		●	●			●		●	
坂下 秀憲 代表取締役社長	●			●	●			●	●		
村井 正浩 常務取締役 財務・コーポレートコミュニケーション・サステナビリティ推進担当		●	●		●					●	
鴻池 一信 取締役 生産本部長・開発本部・オーガニック事業担当	●			●	●	●	●	●			
森本 淳二 取締役 管理・内部監査・品質保証担当			●					●		●	
岡崎 晴通 取締役 国際FP本部長・FP本部長・教育企画担当	●			●				●			
緒方 博行 取締役 経営戦略本部長・コーポレート・コンプライアンス株式会社 取締役副社長		●						●	●		
濱口 泰三 社外取締役	●							●			
村田 恒子 社外取締役			●	●	●						
高藤 悦弘 社外取締役	●			●				●			
早川 知佐 社外取締役		●					●	●			税理士
福本 ともみ 社外取締役			●		●						
大塩 充 監査役			●					●			
奥田 芳彦 社外監査役		●									税理士
平野 高志 社外監査役			●		●			●	●		弁護士

### 専門性・経験における詳細

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

本ページ左から  
社外取締役 福本 ともみ  
社外取締役 早川 知佐  
社外取締役 高藤 悦弘  
社外取締役 村田 恒子  
社外取締役 濱口 泰三  
取締役 鴻池 一信  
取締役会長 佐藤 龍二  
代表取締役社長 坂下 秀憲  
常務取締役 村井 正浩  
取締役 森本 淳二  
取締役 岡崎 晴通  
取締役 緒方 博行  
常勤監査役 大塩 充  
社外監査役 奥田 芳彦  
社外監査役 平野 高志



## 全取締役・監査役共通の基準

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

### ■ スキルの選定について

当社取締役会に必要と考えられるスキルの選定にあたっては、2021年10月に取締役会で検討を行い、各役員の意見を踏まえた上で選定を行いました。また、24年2月取締役会において見直しを行いました。

### ■ 各役員のスキルプロット基準について

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

## コーポレート・ガバナンス体制早見表(2025年3月現在)

期間設計	監査役会設置会社
取締役の任期	2年
執行役員制度採用	有り
任意の委員会	指名委員会、報酬委員会、ガバナンス委員会
会計監査人	仰星監査法人

## サステナビリティをめぐる課題への取り組み

当社では、常務取締役を委員長とするサステナビリティ推進委員会が中心となり、マテリアリティである「5つの最重要課題」を含む全社サステナビリティ活動を推進するとともに、取締役会・経営会議への定期的な活動報告を行うことで、経営層が適切にモニタリングできる体制を構築しています。

## 取締役会の実効性評価

当社の取締役会は年1回、過年度の取締役会の実効性に関する調査・分析を行い、その結果について取締役会で共有し、改善策等を審議・実行しております。25年度は2月に24年度(第65期)の取締役会の実効性評価について、全取締役及び監査役に対して、第三者機関によるアンケート調査を実施し、社外取締役・社外監査役においてはインタビューも実施いたしました。

上記アンケート及びインタビューの結果、全体的には毎年実効性は向上しているという判断がされております。一方で、改善の必要があると考えられる課題も見られ、各役員に対して事前に概要を報告した上で、3月度の取締役会で議論いたしました。取締役会における議論の内容については以下の通りです。

- ・ 取締役会における、知的財産権や無形資産の管理についての議論の拡充
- ・ 取締役・CEOの指名プロセスへの指名委員会の関与の拡充
- ・ モニタリング機能の強化に向けた、取締役のスキルの向上
- ・ 取締役会のモニタリング機能の充実化と拡充

上記事項については、取締役会及び経営会議の年間スケジュールへ組み込むとともに、25年度内において審議・検討を進め、引き続き取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

# 執行役員一覧



写真左から

- |                             |        |                                      |       |
|-----------------------------|--------|--------------------------------------|-------|
| 執行役員 コーポレートコミュニケーション部長・財務担当 | 兵庫 真一郎 | 執行役員 国際FP本部副本部長・韓国リージョン長・ASEANリージョン長 | 金 宰煜  |
| 執行役員 開発本部本部長・国際研究開発部長       | 田中 雅也  | 執行役員 オーガニック事業部長                      | 藤原 弘枝 |
| 執行役員 FP本部副本部長・東京青山支店長       | 西岡 亜希子 | 執行役員 FP本部副本部長                        | 岡 功   |
| 執行役員 経営戦略本部副本部長・事業開発部長      | 岡田 将義  | 執行役員 教育企画部長                          | 鈴木 俊彦 |

## 執行役員制度の概要

ミルボンでは2021年度より、将来的な取締役会のモニタリング機能の強化を見越して、執行役員制度を導入しています。22年度からは、社内取締役及び常勤監査役、執行役員で組織する「経営会議」を新設した上で、取締役会とは別に毎月1回開催し、業務執行にかかる重要事項の審議、決議、報告を実施しています。これにより、経営会議と取締役会の役割分担を促進することで、経営の監督と執行の相互の充実と、実効性の強化、さらには意思決定の迅速化を図っています。また、執行役員においては各部門の長を兼任している人員も多いことから、経営会議での決議事項に対する、現場の各社員の正しい理解と、コミュニケーションの円滑化にも効果を発揮しています。

報酬制度においては、社内取締役と同様に、当社の持続的な企業価値向上を意識した職務遂行を促進することを目的とし、株式報酬制度を導入しています。

## 執行役員及び経営会議の経営意思決定の強化に向けた取り組み

当社では、取締役会から経営会議への権限移譲が進む中、執行役員の視座向上と、それによる経営会議の実効性の強化を図る必要性についてガバナンス委員会で検討がなされ、24年度には、機関投資家を講師とした3回の座学の実施に加え、取締役会に対して当社の経営分析と課題解決提案のプレゼンテーションを行う独自のトレーニングプログラムを実施しました。同プログラムを通じて、両会議体の意見交流と相互理解、連携促進が図られたほか、指名委員会の次期取締役候補者の理解にもつながっています。

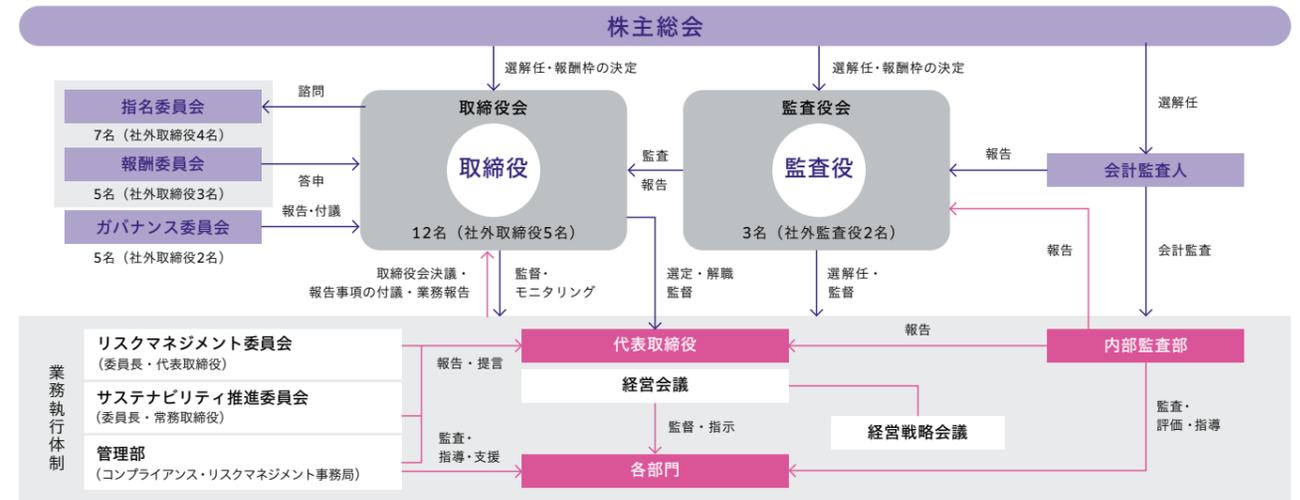
### 執行役員制度及び経営会議の役割

- 執行業務にかかる重要事項の審議、決議、報告
- 経営の監督と執行の相互の充実と実効性の強化
- 意思決定の迅速化
- 経営会議での決議事項に対する、現場の各社員の正しい理解とコミュニケーションの円滑化



# ガバナンス推進体制

ミルボンは、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つと考えており、経営の透明性、公平性、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。



## 取締役会・監査役会の構成



## 各委員会の概要及び構成

委員会名称	2025年度委員会メンバー	2024年度実施回数及び出席率	2024年度の主な議題
指名委員会	社外取締役 濱口泰三(委員長)、取締役会長 佐藤龍二、代表取締役社長 坂下秀憲、常務取締役 村井正浩、社外取締役 村田恒子、社外取締役 高藤悦弘、社外取締役 福本ともみ	2回/出席率100%	・次期経営体制及びサクセッションプランについて ・執行役員制度のあり方について ・2025年度の実務取締役、監査役、執行役員の選任について
報酬委員会	社外取締役 濱口泰三(委員長)、代表取締役社長 坂下秀憲、常務取締役 村井正浩、社外取締役 高藤悦弘、社外取締役 早川知佐	3回/出席率100%	・2024年度の役員の報酬決定に関する方針について ・2025年度の役員報酬の全体構成について
ガバナンス委員会	代表取締役社長 坂下秀憲(委員長)、取締役会長 佐藤龍二、常務取締役 村井正浩、社外取締役 高藤悦弘、社外取締役 早川知佐	1回/出席率100%	・経営会議の視座向上に向けたトレーニングプログラムの推進及び監督 ・今後の経営体制のあり方に向けた議論

## 任意の委員会の実効性向上に向けて

当社では23年度から、任意の委員会としてガバナンス委員会が機能し始めているほか、これまで一体であった指名・報酬委員会を、指名委員会・報酬委員会に分けて、より集中的な議論を行える体制にするなど、各委員会の実効性強化に資する体制を構築しています。また、各委員会に事務局を置くことで、議論に集中できる環境が整い、活発な議論へと効果的につながっています。24年度は主な議論として、指名委員会では「次期経営体制及びサクセッションプラン」等について、報酬委員会では「役員報酬の全体構成」等について、ガバナンス委員会では「今後の経営体制のあり方」等について、それぞれ議論を行い、その結果に基づいて各施策を検討・実行しています。

# 役員の報酬制度

## 役員報酬の基本方針

取締役（社外取締役を除く）の報酬については、各取締役の業績及び持続的な企業価値向上を意識した職務遂行を促進するために、基本報酬と業績連動報酬、持続的な企業価値向上へのインセンティブとしての株式報酬で構成します。また取締役会は、社外取締役を中心とする報酬委員会に報酬額を諮問し、必要に応じて助言を得た上で、個人別の報酬額を決定します。社外取締役及び監査役については、業務遂行から独立した立場であり、業績に連動する報酬はふさわしくないため、基本報酬のみとします。

### 業績連動係数

目標達成率	120%以上	120%未満 115%以上	115%未満 110%以上	110%未満 105%以上	105%未満 100%以上	100%未満 95%以上	95%未満 90%以上	90%未満
業績連動係数	200%	175%	150%	125%	100%	80%	50%	0%

## 報酬等の種類ごとの割合

取締役（社外取締役を除く）の報酬等の種類ごとの割合は、次の通りです。

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

## 取締役（社外取締役を除く）の報酬の算定方法

- 1) 基本報酬:基本報酬は、取締役としての役位に応じて額を決定し、毎月金銭で支給します。
- 2) 業績連動報酬:業績連動報酬は、事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、業績指標の目標それぞれの達成率にウエイト率を乗じた数値を合算して目標達成率を算出し、当該目標達成率に相当する業績連動係数に役位に応じた業績連動基準額を乗じて算出し、年1回(4月)金銭で支給します。業績指標、業績連動係数及び業績連動報酬の実績については下記の通りです。  
 <業績指標>連結売上高:ウエイト40%/ 連結営業利益:ウエイト50%/ 連結当期純利益:ウエイト10%
- 3) 株式報酬:株式報酬は、基本報酬に業績連動報酬を加えた額に20%を乗じた額に相当する当社株式を退任までの譲渡制限を付して年1回(5月頃)交付します。

### 2024年12月期における業績連動報酬の実績

業績指標	2024年12月期（第65期）			ウエイト
	目標(百万円)	実績(百万円)	達成率(%)	
連結売上高	50,620	51,316	101.4	40%
連結営業利益	6,600	6,839	103.6	50%
親会社株主に帰属する連結当期純利益	4,650	5,017	107.9	10%

2024年12月期目標達成率:101.4%×40%+103.6%×50%+107.9%×10%=103.2%

## 2024年12月期に係る取締役及び監査役の報酬等の総額及び員数

	員数(名)	報酬等の総額(千円)	報酬等の種類別の額(千円)				
			基本報酬	業績連動報酬	金銭報酬合計	譲渡制限付株式報酬	非金銭報酬合計
取締役 (うち社外取締役)	14 (6)	422,942 (50,874)	292,834 (50,874)	78,600 (-)	371,434	51,508 (-)	51,508
監査役 (うち社外監査役)	4 (3)	48,679 (16,675)	48,679 (16,675)	- (-)	48,679	- (-)	-

※1.2022年3月29日開催の第62期定時株主総会において、取締役の金銭報酬の額は「年額5億円以内(うち、社外取締役年額7,000万円以内)」と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、11名(うち、社外取締役は5名)です。※2.2020年3月26日開催の第60期定時株主総会において、取締役の株式報酬の額は「年額1億円以内、株式数の上限を年100,000株以内」と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、9名(うち、社外取締役2名)です。※3.2016年3月17日開催の第56期定時株主総会において、監査役の報酬額は「年額7,000万円以内」と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、3名(うち、社外監査役2名)です。※4.取締役の報酬等の額には、2024年3月28日開催の第64期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1名)の在任中の報酬等の額が含まれております。※5.監査役の報酬等の額には、2024年3月28日開催の第64期定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名の在任中の報酬等の額が含まれております。

# サクセッションプラン(次期幹部候補育成プログラム)

## サクセッションプランについての考え方

ミルボンでは、最高経営責任者の後継計画を最も重要な経営戦略の一つとして捉え、人的資本経営における「5つの人材戦略重要テーマ」の一つとしても「次期後継リーダーの育成」を掲げ、リーダーが流れるように生まれる企業体の実現を目指しています。

## MILBON CORPORATE UNIVERSITY(MCU)

当社では2014年に、10年後の後継体制移行を見据えて、独自の次期経営責任者育成プログラム「ミルボンコーポレートユニバーシティ(以下・MCU)」を立ち上げ、後継者候補の育成と選抜に取り組んできました。15年から19年に実施した第1～4期では、各取締役が所轄・専門分野の講師となるなど、取締役会による積極的な参画・監督がなされた中で、合計42名の候補者が順番に2年間のプログラムを受講し、座学だけでなく、当社の未来に関する議論や経営陣へのプレゼンテーションなどを行いました。修了生は事業部門の責任者への登用をはじめ、現在までに3名が取締役、8名が執行役員に就任するなど、確実な成果を結んでおります。

24年に体制移行が果たされた現在は、次の10年、20年先を見据え、さらに効果的かつ充実したサクセッションプランの再構築を進めており、その一環として25年からは、次期MCUの実施に先駆けて、次々期後継者候補の育成と選抜へ、30代の若手リーダー候補を対象とした「MCU-Prep」を始動しております。

## 30代の若手リーダー候補を対象としたMCU-Prep

24年の構想を経て25年から始動した「MCU-Prep」は、次々期後継者候補の育成に向け、MCU本体の予備校として位置付けており、30代の若手リーダー候補を対象としております。取締役会長の講師のもと、3年間で合計48名を対象に実施する計画であり、1年目の25年は公募を通じて選抜した24名を対象に、25年3月から11月までの合計8回の座学及び取締役を交えた最終プレゼンテーションを通じて、真のトップマネジメントを学ぶ機会としていきます。

## 中長期的なサクセッションプランの構築へ

当社では、より中長期的なサクセッションプランの構築により、持続的にリーダーが生まれる企業体を実現するため、24年に代表取締役社長が委員長を担う「人材開発委員会」を新設しました。これにより、人と組織にまつわる課題・施策の継続的な議論等を行う体制が整っており、現在は、今後の取締役会や執行役員制度のあり方に加え、次期MCUについて議論を深めており、これまで以上に計画的に次期リーダー候補を育成していく仕組みの構築を進めております。

### MILBON CORPORATE UNIVERSITY (MCU)

修了試験  
2年目  
1年目

42

名修了

新代表取締役への就任  
取締役・執行役員への登用  
事業部門責任者を担当

**期間** 1期2年間(2015～19年 = 1～4期)

**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

**2025年「MCU-Prep」始動** (次々期後継者候補の育成)

**期間** 2025年3月から11月までの合計8回

**目的** 次々期後継者候補の育成に向け、MCU本体の予備校として位置付け

**内容** 座学及び取締役を交えた最終プレゼンテーション

**対象** 30代の若手リーダー候補

次期MCUへ

リーダーが流れるように生まれる企業体へ

69

70

クリックして、該当ページへジャンプが可能です。

# Performance



## Performance

### ミルボンの実績データと外部評価

<a href="#">財務ハイライト</a>	P73—P74
<a href="#">非財務ハイライト</a>	P75—P76
<a href="#">外部評価・社会との連携</a>	P77—P78
<a href="#">企業情報・株式情報</a>	P79
<a href="#">各種情報リンク集</a>	P80

### iMPREA (化粧品)

コーセーとミルボンが共同で開発した美容室専売化粧品。美容室は、一人ひとりの個性を見極め、それぞれの美しさを提供できる唯一の場所。そんな美容室ならではの強みを生かしたコミュニケーションメソッド「印象プロデュース®」を通じて、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ブランド、それが「iMPREA」です。

# 財務ハイライト

## 2014-24年の11年間における経営成績、財務指標などの財務サマリー

※1:2017年は変則決算を行っており、2016年12月21日から2017年12月31日までの12カ月と11日の決算数値であり、また、連結決算に際し、海外連結子会社は2016年10月1日から2017年12月31日までの15カ月の個別決算数値であります。

※2:2019年度の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2018年3月30日)及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号2018年3月30日)を早期適用しており、2018年度は遡及適用後の金額を記載しております。

※3:1株当たり情報(円)における、当期純利益、純資産額は下記期間における3回の株式分割の実施を遡及適用した数値となっております。該当の株式分割は以下の通りです。①2010年12月21日付で1:1.1の株式分割。②2013年12月21日付で1:1.2の株式分割。③2018年1月1日付で1:2の株式分割。

経営成績 (百万円)	2014	2015	2016	2017 <sup>※1</sup>	2018 <sup>※2</sup>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上高	25,226	27,377	29,134	33,456	33,882	36,266	35,725	41,582	45,238	47,762	51,316
売上総利益	17,281	18,681	20,100	22,797	22,189	23,711	23,385	27,498	29,509	29,525	32,597
営業利益	4,451	4,727	5,113	5,345	6,260	6,751	6,394	7,817	7,551	5,525	6,839
経常利益	4,218	4,427	4,733	4,997	5,811	6,231	5,791	7,158	7,829	5,586	6,968
親会社株主に帰属する当期純利益	2,621	2,950	3,069	3,817	4,495	4,517	4,204	5,109	5,577	4,001	5,017
純資産額	24,104	26,212	27,706	31,103	33,151	35,882	36,308	40,197	43,991	45,932	48,817
総資産額	28,138	30,799	32,444	37,642	39,634	41,912	43,075	48,238	52,760	53,391	58,899
営業活動によるキャッシュフロー	2,766	3,895	3,355	4,346	6,487	4,486	6,548	6,636	5,008	4,765	7,625
投資活動によるキャッシュフロー	△ 1,236	△ 2,834	△ 4,366	△ 1,919	△ 1,202	△ 2,777	△ 161	△ 3,995	△ 3,865	△ 3,109	△ 2,531
財務活動によるキャッシュフロー	△ 1,052	△ 1,135	△ 1,262	△ 1,317	△ 1,639	△ 1,869	△ 3,416	△ 1,919	△ 2,578	△ 2,797	△ 2,862
減価償却費	1,008	1,038	1,083	1,278	1,380	1,493	1,609	1,777	2,080	2,275	2,289
設備投資	1,028	2,779	4,262	1,570	1,149	1,605	1,917	4,644	4,097	3,151	2,865

1株当たり情報 (円) <sup>※3</sup>	2014	2015	2016	2017 <sup>※1</sup>	2018 <sup>※2</sup>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
当期純利益	80.03	90.10	93.73	116.58	137.31	137.99	129.24	157.17	171.49	122.99	154.12
純資産額	736.05	800.51	846.16	949.99	1,012.58	1,096.02	1,117.10	1,236.41	1,352.52	1,411.56	1,499.20
配当金	34.00	37.00	39.00	46.00	54.00	56.00	56.00	68.00	86.00	88.00	88.00

財務指標 (%)	2014	2015	2016	2017 <sup>※1</sup>	2018 <sup>※2</sup>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
自己資本比率	85.7	85.1	85.4	82.6	83.6	85.6	84.3	83.3	83.4	86.0	82.9
ROE	11.3	11.7	11.4	13.0	14.0	13.1	11.6	13.4	13.2	8.9	10.6
総資産当期純利益率 (ROA)	9.6	10.0	9.7	10.9	11.6	11.1	9.9	11.2	10.6	7.5	8.9
売上高総利益率	68.5	68.2	69.0	68.1	65.5	65.4	65.5	66.1	65.2	61.8	63.5
売上高営業利益率	17.6	17.3	17.6	16.0	18.5	18.6	17.9	18.8	16.7	11.6	13.3
売上高経常利益率	16.7	16.2	16.2	14.9	17.2	17.2	16.2	17.2	17.3	11.7	13.6
売上高当期純利益率	10.4	10.8	10.5	11.4	13.3	12.5	11.8	12.3	12.3	8.4	9.8
配当性向 (連結)	42.5	39.3	41.6	39.5	39.3	40.6	43.3	43.3	50.2	71.6	57.1

カテゴリ別売上 (百万円)	2014	2015	2016	2017 <sup>※1</sup>	2018 <sup>※2</sup>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ヘアケア用剤	14,597	16,195	17,711	19,511	20,222	21,328	21,135	24,466	26,312	28,355	31,324
染毛剤	8,817	9,506	9,892	12,095	11,857	12,994	12,594	14,813	16,631	16,953	17,200
パーマメントウェーブ用剤	1,520	1,410	1,260	1,569	1,544	1,515	1,372	1,449	1,450	1,463	1,547
化粧品						165	360	579	572	571	868
その他	291	264	270	279	257	263	262	273	272	418	375

海外売上高及び営業利益 (百万円)	2014	2015	2016	2017 <sup>※1</sup>	2018 <sup>※2</sup>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
構成比 海外 (%)	10.4	12.8	13.2	16.4	15.7	16.2	16.4	19.1	21.9	23.6	24.6
米国 売上高	482	642	571	736	632	657	464	905	1,328	1,624	1,981
米国 営業利益	△ 32	80	△ 19	△ 36	△ 49	△ 252	△ 302	△ 561	△ 168	△ 89	△ 89
中国 売上高	430	665	737	1,208	1,368	1,488	1,528	2,148	2,114	2,241	2,328
中国 営業利益	△ 23	149	81	231	320	343	292	449	△ 9	68	49
韓国 売上高	1,099	1,425	1,603	2,440	2,064	2,334	2,543	3,368	4,159	4,715	5,345
韓国 営業利益	192	383	229	534	515	678	645	1,109	1,351	1,284	1,239
その他海外 売上高	600	763	934	1,089	1,246	1,377	1,307	1,487	2,301	2,678	2,976
その他海外 営業利益	△ 165	△ 267	△ 233	△ 315	△ 168	△ 195	△ 230	△ 20	184	30	△ 157

# 非財務ハイライト

## 人と社会・環境・ガバナンスの視点で見る2022-24年の定量的データ

ダイバーシティ&インクルージョン	2022	2023	2024	対象
連結社員数(人)<正社員>	1,097	1,140	1,188	ミルボングループ
連結社員数 男/女(%)<正社員>	51.7/48.3	50.6/49.4	49.8/50.2	ミルボングループ
単体社員数(人)<正社員>	842	870	904	㈱ミルボン
単体社員数 男/女(%)<正社員>	56.7/43.3	55.4/44.6	54.6/45.4	㈱ミルボン
平均勤続年数(年)	10.8	10.8	11.1	㈱ミルボン
平均年齢(歳)	35.5	35.4	35.6	㈱ミルボン
採用人数(人)<正社員単体>	70	71	76	㈱ミルボン
採用人数 男/女(%)<正社員単体>	48.6/51.4	49.3/50.7	39.5/60.5	㈱ミルボン
男女の賃金差異(%)<正社員/非正社員>	72.0/52.9	74.3/50.6	75.0/52.9	㈱ミルボン
男女の賃金差異(%)<全労働者>	68.6	70.9	72.0	㈱ミルボン
新卒入社社員3年以内離職率(%)<単年計算>※1	6.3	13.0	15.6	㈱ミルボン
新卒入社社員3年以内離職率(%)<直近5年計算>※2	10.0	10.8	11.7	㈱ミルボン
新卒・中途採用者比率 新卒/中途(%)	65.7/34.3	59.2/40.8	71.1/28.9	㈱ミルボン
離職率<総合>(%)	5.1	4.5	5.6	㈱ミルボン
離職率<管理職/一般職>(%)	3.0/5.6	1.3/4.5	1.6/6.6	㈱ミルボン
自己都合による離職率(総合)※3	3.3	3.5	4.8	㈱ミルボン
自己都合による離職率<管理職/一般職>(%)	0.8/3.8	1.3/4.0	1.6/5.6	㈱ミルボン
管理職における女性比率(%)	10.3	10.9	14.5	㈱ミルボン
総労働時間(年間/一人平均/h)	2,065	2,085	2,100	㈱ミルボン
所定労働時間(年間/一人平均/h)	1,900	1,900	1,900	㈱ミルボン
有給休暇取得率	64.0	67.8	72.9	㈱ミルボン
育児休業取得率 男性/女性(%)	20.0/100	25.0/100	40.7/100	㈱ミルボン
育児休業取得者の復職率 男性/女性(%)	100/96.9	100/100	100/93.7	㈱ミルボン
育児時短勤務者数(人)	30	26	31	㈱ミルボン
家族看護・介護休暇取得者数(人)	175	191	213	㈱ミルボン
障がい者雇用率(%)	2.16	2.12	2.17	㈱ミルボン
障がい者施設外就労雇用者(人)	23	24	23	㈱ミルボン
再雇用者数(人)	25	35	29	㈱ミルボン
派遣社員数(人/%)<単体・正社員比>	64/7.1	63/6.8	62/6.9	㈱ミルボン
労働災害<休業災害>数(件)	1	0	0	㈱ミルボン
労働災害<死亡災害>数(件)	0	0	0	㈱ミルボン
健康診断受診率(%)	99.2	98.2	99.1	㈱ミルボン
ストレスチェック受診率(%)	93.8	95.5	95.9	㈱ミルボン
従業員一人当たりの教育研修費(円)	120,458	151,662	135,489	㈱ミルボン
従業員一人当たりの教育研修時間(時間)	72.9	79.0	73.4	㈱ミルボン
研修を受けた総人数(延べ人数)	659	725	576	㈱ミルボン
<b>美容師教育支援</b>				
教育支援イベント・セミナー・動画利用延べ利用人数(人)	187,108	271,154	244,365	㈱ミルボン
エデュケーションID登録者数(人)	23,069	40,000	50,655	㈱ミルボン
<b>寄付活動(千円)</b>				
公益社団法人 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	1,253	1,163	414	㈱ミルボン
NPO法人 JHD&C	126	171	144	㈱ミルボン
一般財団法人 あしなが育英会	645	594	939	㈱ミルボン
公立大学法人 大阪大学	—	—	7,040	㈱ミルボン
国立大学法人 東北大学	—	—	12,000	㈱ミルボン
国立大学法人 北陸先端科学技術大学	—	—	1,000	㈱ミルボン
国立大学法人 神戸大学	—	—	500	㈱ミルボン
学校法人 近畿大学	—	—	1,000	㈱ミルボン
社会福祉法人 維雅幸育会	50	30	—	㈱ミルボン
特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム	—	10,000	5,000	㈱ミルボン
ウクライナ支援金関連	14,403	—	—	㈱ミルボン
市民団体 魚と子どものネットワーク	—	—	500	㈱ミルボン
その他	130	268	30	㈱ミルボン

※1 例 2023 年度：2020/4/1 に入社し、2023/4/1 までに離職した社員の割合 ※2 例 2023 年度：2016/4/1～2020/4/1 に入社した社員が満3年以内に離職した割合  
 ※3 定年退職を除いた離職率(対象：自己都合、死亡、解雇、私傷病休職等による欠勤期間満了)の合計

エネルギー	2022	2023	2024	対象
CO2(GHG)排出量(t-CO2) ※ 総排出量	220,194	272,003	243,326	㈱ミルボン
Scope1	1,280	1,420	1,393	㈱ミルボン
Scope2 マーケットベース	1,422	972	1,073	㈱ミルボン
Scope2 ロケーションベース	3,124	2,884	3,065	㈱ミルボン
Scope1 <ゆめが丘工場>	500	461	443	㈱ミルボン生産工場
Scope2 マーケットベース <ゆめが丘工場>	440	0	0	㈱ミルボン生産工場
Scope2 ロケーションベース <ゆめが丘工場>	504	0	1,987	㈱ミルボン生産工場
Scope3	217,492	269,611	240,860	㈱ミルボン
Cat1 購入した製品・サービス	100,862	144,680	105,742	㈱ミルボン
Cat2 資本財	4,707	5,915	4,232	㈱ミルボン
Cat3 Scope1・2に含まない燃料及びエネルギー関連活動	307	341	340	㈱ミルボン
Cat4 輸送、配送(上流)	17,343	16,048	20,926	㈱ミルボン

Cat5 事業から出る廃棄物	388	246	210	㈱ミルボン
Cat6 出張	1,440	1,490	970	㈱ミルボン
Cat7 雇用者の通勤	269	278	284	㈱ミルボン
Cat11 販売した製品の使用	90,954	99,417	106,897	㈱ミルボン
Cat12 販売した製品の廃棄	1,222	1,196	1,257	㈱ミルボン
電力使用量「総計」(千kWh)	6,990	6,539	7,122	㈱ミルボン
電力使用量「購買電力」(千kWh)	6,895	6,539	7,012	㈱ミルボン
電力使用量「自家発電」(千kWh)	94.9	91.7	110	㈱ミルボン
電力使用量「再生可能エネルギー」(千kWh)	3,312	4,842	4,633	㈱ミルボン
都市ガス使用量(千m³)	276	252	247	㈱ミルボン
ガソリン使用量(kL)	293.3	376.5	381.4	㈱ミルボン
温水使用量(MJ)	730	738	803	㈱ミルボン
重油使用量(kL)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
軽油使用量(kL)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
灯油使用量(kL)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場

### 大気排出

NOx(t)	---	---	---	㈱ミルボン生産工場
SOx(t)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場

### 環境 廃棄物

廃棄物量(t)	415.5	539.6	450.4	㈱ミルボン生産工場
---------	-------	-------	-------	-----------

### 水資源

水源別取水量(総計)	50,261	47,138	48,309	㈱ミルボン生産工場
上水(第三者の水源)	50,261	47,138	48,309	㈱ミルボン生産工場
その他	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
水使用量(m³)	50,261	47,138	48,309	㈱ミルボン生産工場
水使用量 原単位(m³/t)	4,690	4,665	4,366	㈱ミルボン生産工場
放流先別排出量(総計)	29,992	26,359	28,049	㈱ミルボン生産工場
下水(第三者への廃水)	29,992	26,359	28,049	㈱ミルボン生産工場
その他	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
国の定めた取排水に関する法令違反数(件)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場

### 汚濁負荷

BOD(t)	4.2	3.1	4.7	㈱ミルボン生産工場
SS(t)	3.4	1.9	1.5	㈱ミルボン生産工場
n-HEX(t)	1.4	1	1.4	㈱ミルボン生産工場

### プラスチック

使用量(t)	1,219	1,136	1,194	㈱ミルボン生産工場
--------	-------	-------	-------	-----------

### 取締役会

社内取締役(人)	6	6	7	㈱ミルボン
社外取締役(人)	5	5	5	㈱ミルボン
社外取締役比率(%)	45	45	41	㈱ミルボン
女性取締役比率(%)	18	18	25	㈱ミルボン
取締役会開催回数(回)	13	13	13	㈱ミルボン
取締役会出席率(%)	100	100	97	㈱ミルボン

### 監査役会

常勤監査役(人)	1	1	1	㈱ミルボン
社外監査役(人)	2	2	2	㈱ミルボン
監査役会開催回数(回)	8	8	8	㈱ミルボン
監査役会出席率(%)	100	100	100	㈱ミルボン

### 指名・報酬委員会

指名委員会開催回数(回)	2	2	2	㈱ミルボン
報酬委員会開催回数(回)	2	2	2	㈱ミルボン
社外取締役比率(%)	83	60	58	㈱ミルボン

### コンプライアンス

内部通報件数(件)	7※1	11	12	㈱ミルボン
ハラスメント窓口報告件数(件)	2	3	4	㈱ミルボン
汚職や贈賄等に関する法的措置を受けた件数(件)	0	0	0	㈱ミルボン
政治献金の総額(千円)	0	0	0	㈱ミルボン
汚職に関連する罰金等の費用(千円)	0	0	0	㈱ミルボン
就業規則違反により懲戒解雇された従業員(人)	0	0	0	㈱ミルボン

### その他コンプライアンス

コンプライアンス意識調査回答率(%)	93.3	97.3	98.6	ミルボングループ
--------------------	------	------	------	----------

### 品質保証

お客様からのお申し出(件)※2	8,354	9,470	9,854	㈱ミルボン
自主回収実施数(件)	1	1	0	㈱ミルボン

※1 外部通報窓口の設置及び周知活動の実施により増加 ※2 お申し出：お問合せ、要望・提案、ご指摘  
 2021年度以前のデータについては <https://www.milbon.com/ja/ir/management/esg.html> をご覧ください。

## 外部評価

### ESG投資指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定

ミルボンは、ESG投資の世界的指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に2024年度初めて選定され、同時に「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に2年連続で選定されています。

両銘柄は、ESG（環境、社会、ガバナンス）の対応に優れた企業を選定するため、代表的なESG評価機関の一つであるFTSE Russell社が開発した指数です。FTSE Russell社の評価は、コーポレートガバナンス、健康と安全性、腐敗防止、気候変動といった分野で行われており、「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄である企業は環境、社会、ガバナンスに関する様々な基準を満たしているとされています。

### EcoVadisサステナビリティ調査で「ゴールド」評価を獲得

ミルボンゆめが丘工場は、2022年の「シルバー」評価獲得に続き、23年から2年連続で評価対象企業の上位5%に与えられる「ゴールド」評価を獲得しました。EcoVadis社の調査は、世界中のサプライチェーンの持続可能性を推進することを目的に「環境」「労働と人権」「持続可能な資材調達」「倫理」の4つのテーマに分類された21のCSR分析基準により、企業のサステナビリティへの取り組みを評価するものです。

### ESG投資指数「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定

ミルボンは2025年度、SOMPOアセットマネジメントがESG評価と株式価値評価を組み合わせ独自に設定した「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に初めて選定されました。同銘柄は、ESG評価に優れる約300銘柄から構成されています。

### ESG投資指数「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定

ミルボンは、米国の大手金融サービス企業であるMSCI社が開発した「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定されました。同銘柄はMSCI社が開発したESG指数の一つで、時価総額上位700銘柄（MSCIジャパンIMIトップ700指数）を対象に、女性管理職比率や新規採用者に占める女性比率など、性別多様性に関する開示情報を基に優れた企業を選定するものです。

※株式会社ミルボンのMSCI指数への組入れ、及びMSCIのロゴ・商標・サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による株式会社ミルボンへの後援、保証、販促に該当するものではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称及びロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

### ESG投資指数「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定

ミルボンは、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されました。同銘柄は世界的な指数算出会社であるS&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社（S&P）と日本取引所グループ（JPX）が共同で開発したESG指数の一つであり、ESGのうちE（環境）に着目した株価指数です。東証株価指数（TOPIX）の構成銘柄を対象範囲とし、環境情報の開示状況、炭素効率性（売上高当たり炭素排出量）の水準を基に構成銘柄の組入比率が決定されています。

### 2020年度 第20回 ポーター賞受賞

ミルボンは、一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻が主催する「2020年度 第20回 ポーター賞」を受賞しています。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する中、96年の上場以降、受賞時点で23期連続の増収を記録していることなど、高い収益性を維持しながら持続的成長を続けてきた事業戦略の独自性を評価いただきました。



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2024 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)



## 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・美容師の皆様とともに社会課題の解決に取り組む参加企業として「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関わるUNGCの10原則を支持し、持続的な社会の実現に貢献していきます。

### 「RSPO」の正会員に認定

ミルボンは、世界自然保護基金（WWF）を含む関係団体が中心となって設立した「RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）」の正会員として22年3月に承認されました。

あわせて20年1月に持続可能なパーム油のための日本ネットワークである「JaSPON（Japan Sustainable Palm Oil Network）」へ参画し、情報交換などを行っています。

また、ゆめが丘工場は認証パーム油を使用して作られた製品を取り扱う、製造・加工・流通過程で要求事項を満たしているかを認証する制度であるサプライチェーン認証（SCCS※認証）を取得しています。RSPOの進捗状況は[www.rspo.org](http://www.rspo.org)よりご確認ください。

※ Supply Chain Certificate System の略

### 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同及び「TCFDコンソーシアム」へ加盟

ミルボンは、23年1月にTCFD提言への賛同及び国内賛同企業等による組織TCFDコンソーシアムへの加盟を行いました。気候変動問題への対応については、当社におけるサステナビリティ「5つの最重要課題」において、重要な経営課題の一つとして捉えており、今後も環境負荷低減に向けた目標設定と取り組みの推進及びステークホルダーの皆様への積極的な情報開示を行っていきます。

### 「生物多様性のための 30by30 アライアンス」に参画

ミルボンは、23年10月10日に「生物多様性のための 30by30 アライアンス」に参画しました。同アライアンスは、21年6月のG7サミットで合意された「G7 2030年自然協約（G7 2030 Nature Compact）」に基づき、生物多様性の損失を食い止め回復させるというゴールに向け、30年までに陸域と海域の少なくとも30%を保全・保護することを目指し、環境省が発起人となり、企業、自治体、NPOなどが集まり設置されており、国公園の拡充や里山、企業林などをOECM※として国際データベースに登録することを促進し、その取り組みを積極的に発信することを目的としています。

ミルボンは今後も、美しさを通じた心の豊かさを提供する「美」のメーカーとして、生物多様性がもたらす社会全体の恵みや豊かさを重視し、地球環境保全への積極的な活動を行っていきます。

※ Other Effective area-based Conservation Measures の略。民間等の取組により保全が図られている地域や、保全を目的としない管理が結果として自然環境を守ることに貢献している地域。



# 企業情報・株式情報

2024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:904名 / 連結:1,188名
本社	東京都中央区京橋2丁目2番1号 京橋エドグラン
中央研究所	大阪府大阪市都島区善源寺町2丁目3番35号
イノベーションセンター	東京都大田区羽田空港1-1-4 羽田イノベーションシティ ZONE B_2-1
研修所	研修センター(大阪府大阪市城東区)
支店	東京青山 / 東京銀座 / 埼玉 / 名古屋 / 大阪 / 広島 / 福岡
営業所	札幌 / 仙台 / 新潟 / 神宮前 / 横浜 / 金沢 / 静岡 / 京都 / 神戸 / 岡山 / 松山 / 熊本
工場	ゆめが丘工場 / タイ工場 / 中国工場
子会社	MILBON USA, INC. / Milbon Trading (Shanghai) Co., Ltd. / Milbon Korea Co., Ltd. / MILBON (THAILAND) CO., LTD. / MILBON MALAYSIA SDN. BHD. / MILBON VIETNAM CO., LTD. / MILBON SINGAPORE PTE. LTD. / Milbon (Zhejiang) Cosmetics Co., Ltd. / Milbon Europe GmbH.
関連会社	コーセー ミルボン コスメティクス株式会社
駐在員事務所	台湾 / 香港 / トルコ / インドネシア / フィリピン

## 株式情報

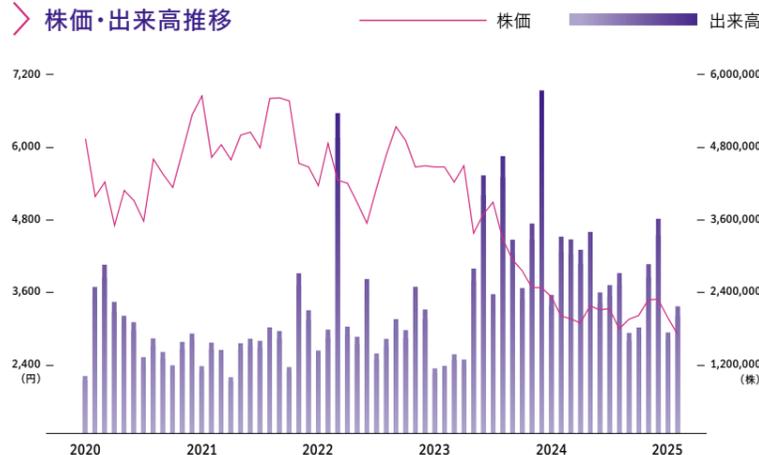
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	4919
発行可能株式総数	120,408,000株
発行済株式総数	33,117,234株
株主数	26,245名

## 大株主の状況(上位10名)

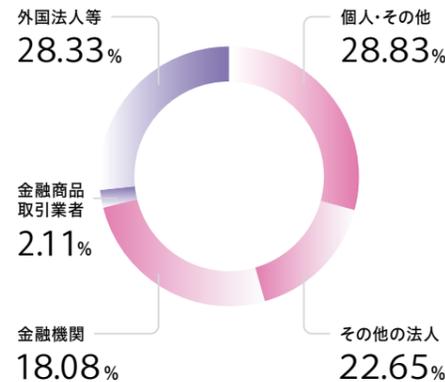
株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,686,700株	11.32%
鴻池資産管理株式会社	2,782,000株	8.54%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,039,044株	6.26%
株式会社コーセー	1,328,000株	4.08%
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND	1,197,400株	3.68%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	917,600株	2.82%
ミルボン従業員持株会	664,120株	2.04%
RBC IST 15 PCT NON LENDING ACCOUNT-CLIENT ACCOUNT	656,700株	2.02%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	562,990株	1.73%
村井 佳比子	483,624株	1.49%

※ 持株比率は自己株式(555,070株)を控除して計算しております。

## 株価・出来高推移



## 所有者別の株式保有比率



当社では、100株以上当社の株式を保有していただいている株主の皆様を対象に、毎年自社製品をお届けする株主優待制度を実施しています。優待品のお申込み期限は毎年5月末日です。株主優待に関する詳細はこちら ([https://www.milbon.com/ja/ir/stock\\_bond/shareholder\\_incentives.html](https://www.milbon.com/ja/ir/stock_bond/shareholder_incentives.html)) よりご確認ください。

# 各種情報リンク集

## 企業情報



株式会社ミルボン (Milbon Co., Ltd.) ウェブサイト  
<https://www.milbon.com/ja/>



経営理念・事業ドメイン

<https://www.milbon.com/ja/company/>



沿革

<https://www.milbon.com/ja/company/history/>



国内・海外拠点一覧

<https://www.milbon.com/ja/company/office/>



私たちのあり方

[https://www.milbon.com/ja/company/way\\_we\\_are/](https://www.milbon.com/ja/company/way_we_are/)



ブランド一覧

<https://www.milbon.com/ja/brand/>



美容室に対する教育支援活動

<https://www.milbon.com/ja/company/education.html>

## サステナビリティ・ESG関連情報



MILBON Sustainability Report 2025

[https://www.milbon.com/ja/uploads/docs/milbon\\_SustainabilityReport\\_250331.pdf](https://www.milbon.com/ja/uploads/docs/milbon_SustainabilityReport_250331.pdf)



サステナビリティ

<https://www.milbon.com/ja/sustainability/>



ESG/SDGs マトリックスと5つの最重要課題

[https://www.milbon.com/ja/sustainability/esg\\_sdgsmatrix.html](https://www.milbon.com/ja/sustainability/esg_sdgsmatrix.html)



Environment (環境)

- ミルボングループ環境方針
- 気候変動への対応
- 水資源への対応
- 廃棄物や環境汚染について
- サプライチェーンマネジメント
- 商品を通じた取り組み
- 生産活動を通じた取り組み
- 安全性、安定性
- 化学物質の安全な使用と管理について

<https://www.milbon.com/ja/sustainability/environment/>



Social (人と社会)

- ミルボングループ人権方針
- 人的資本への投資
- DE&I の推進
- 障がい者雇用への取り組み
- 健康経営の推進
- サプライチェーンマネジメント
- RSPO 認証パーム油の採用
- 地域社会とともに
- 文化・スポーツ振興

<https://www.milbon.com/ja/sustainability/humanrights/>



Governance (ガバナンス)

- ミルボングループ倫理行動指針
- 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
- グローバルタックスポリシー

<https://www.milbon.com/ja/sustainability/governance>

## IR関連情報



株主・投資家情報 (IR)

<https://www.milbon.com/ja/ir/>



経営情報

- 中期事業構想
- ESG データ
- ディスクロージャーポリシー

<https://www.milbon.com/ja/ir/management/>



業績・財務情報

<https://www.milbon.com/ja/ir/finance/>



IR ライブラリー

- 決算短信等
- 有価証券報告書
- スポンサードリサーチレポート
- IR カレンダー

<https://www.milbon.com/ja/ir/library/>



株式情報

[https://www.milbon.com/ja/ir/stock\\_bond/](https://www.milbon.com/ja/ir/stock_bond/)



個人投資家の皆さまへ

<https://www.milbon.com/ja/ir/individual/>



IR ニュース

<https://www.milbon.com/ja/ir/news/>

## 本統合報告書の制作方針について

本統合報告書の制作にあたっては、Value Reporting Foundation (VRF) 提唱の「国際統合報告フレームワーク」を参照しております。

2025年度は、当社が22年度より推進している中期5カ年事業構想が折り返しを過ぎ、さらに2月に発表した長期の展望の実現に向けた新たなスタートの年となりました。去る24年度は、中期5カ年事業構想の各種戦略が国内外で確かな成果を生むとともに、ポストコロナ後に課題となっていた収益構造改革でも一定の成果が出始めております。本統合報告書においては、これら24年度の進捗と成果、さらには課題についても詳細に記載しつつ、サステナビリティ活動やガバナンス体制の強化といった持続的な企業価値の向上に資する取り組みについても、ステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えできるよう、編集に努めました。

全体のデザインについては、「Universal Design」をコンセプトに、各種成果を具体的に記載することはもちろん、文字サイズや図表の分かりやすさ、色使いを含めた「読みやすさ」に配慮して制作いたしました。また、社外役員のみならず、個人投資家様をはじめとした外部識者にご協力をいただくことで、より客観的な視点から当社の事業活動や目指すべき未来について、記載しております。

さらに、今年度からは「MILBON Sustainability Report」を新規発行し、統合報告書に記載し切れない内容を含めた当社サステナビリティ活動の詳細について、本統合報告書と併せてお読みいただけますと幸いです。

内容について、ご不明な点、至らない点、お気付きの点などがございましたら、より良いコーポレートコミュニケーションの実現へ、ぜひご意見を賜れますと幸いです。

担当部門：株式会社ミルボン コーポレートコミュニケーション部

統合報告書に関してご意見をお聞かせください。

※アンケートフォームはQRコードからアクセスください。

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=UCTX-UBG3EOUj-VDGrL2lrIbNdZl0VpKj8\\_Qiw4XatUQTQxUjiWN1IPMU5SNEk4S1ZLS1FEV0VHUC4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=UCTX-UBG3EOUj-VDGrL2lrIbNdZl0VpKj8_Qiw4XatUQTQxUjiWN1IPMU5SNEk4S1ZLS1FEV0VHUC4u)



QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

Edit	: Shun Ohmi (Kuchibue shoten) , Haruki Nukui (Kuchibue Shoten)
Art Direction	: Toshinori Matsuura (Steve* inc.)
Design	: Ayae Nakamura (Steve* inc.)
Direction	: Ryota Kimura (Steve* inc.) , Kotone Yokota (Steve* inc.)
Photo	: Marisa Shimamoto
Produce	: Chihiro Ikeyama (GREAT WORKS)
Model	: Cera Yoshikawa (Image) , Toko (Image)
撮影協力	: little 仙川



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®森林認証材及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。また、Scope1とScope2のCO2排出量を実質ゼロにした印刷工場で作成しています。

**m i l b o n**

美しさを拓く。