

2016年12月期（第57期）
株式会社ミルボン 決算説明会資料



Find Your Beauty

美容室、それは新しいあなたに出会う場所。

美しさを拓く。MILBON
milbon.co.jp

2017年1月25日

Copyright © 2017 Milbon. All rights reserved.

Find Your Beauty MILBON

目次

- P3** **連結 経営成績**
- P4** **連結 部門別売上高・ブランド別情報**
- P12** **連結 損益計算書**
- P13** **連結 設備投資等の推移**
- P14** **マーケット関連資料&フィールドパーソンの推移**
- P15** **国別の状況**
- P21** **中期事業構想(2015-2019)の進捗**
- P26** **2017年度(第58期)の取り組み**

2016年度(第57期) の業績について

常務取締役 村井正浩

Find Your Beauty **MILBON**

連結 経営成績

東アジアが引き続き好調、日本国内もヘアケアを中心に順調に推移

(単位:百万円)

	金額		前期 増減額	前期比 (%)
	前期実績	当期実績		
売上高	27,377	29,134	1,757	106.4
売上総利益	18,681	20,100	1,418	107.6
販管費	13,954	14,986	1,032	107.4
営業利益	4,727	5,113	385	108.2
経常利益	4,427	4,733	306	106.9
当期純利益	2,950	3,069	118	104.0

Find Your Beauty **MILBON**

連結 部門別売上高 [ヘアケア用剤部門] ①

プレミアムブランドが大きく伸長、アウトバストリートメントの新製品も好調

(単位:百万円)

前期実績	当期実績	前期増減額	前期比(%)
16,195	17,711	1,516	109.4

- ・ 20代を「美への目覚め」、50代を「美の追究」への転換点と位置づけ、それぞれのステージのニーズに対応した新製品を投入。「転換点をとらえたコミュニケーション」、「デザイン提案から未来の提案」まで具体的な事例を公開し、一人のデザイナーによる女性のビューティーステージ創りをサポートする活動を展開しました。
- ・ 発売当初より根強い人気のエルジューダに紫外線ケア効果のある「エルジューダ サントリートメント」を追加しました。紫外線ケアと質感ケアを両立できる点が支持され、売上が順調に推移しました。

主な製品

新製品 ディーセス エルジューダ サントリートメント

紫外線対策をしながら潤い感で髪を満たすアウトバストリートメントです。



3月31日発売

新製品 プラミア ボリュームマイザー

根元をふんわり立ち上げて、指が通る自然なボリューム感のあるシルエットを創るアウトバストリートメントフォームです。



3月1日発売

通期目標	販売実績	達成率
7億円	7億21百万円	103.0%

通期目標	販売実績	達成率
2億50百万円	3億20百万円	128.3%

Find Your Beauty MILBON

連結 部門別売上高 [ヘアケア用剤部門] ②

新製品 ジェミールフラン ヘアケアシリーズ メルティバター

夜ドライ後のまとまりを朝まで記憶させ、朝すぐにスタイリングを可能にするアウトバストリートメント。働く女性の忙しい朝を応援するアイテムです。



通期目標	販売実績	達成率
3億50百万円	3億38百万円	96.7%

1月28日発売

ブランド別情報 オージュア ①

高まるエイジングケアニーズに応えるラインを中心に、売上が伸長

サロン窓口軒数

2015年度末	2016年度末	前期比
2,399軒	2,779軒	115.8%

販売高※)

2015年度	2016年度	前期比
44億45百万円	50億43百万円	113.5%

ブランドコンセプト

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

オージュアとは

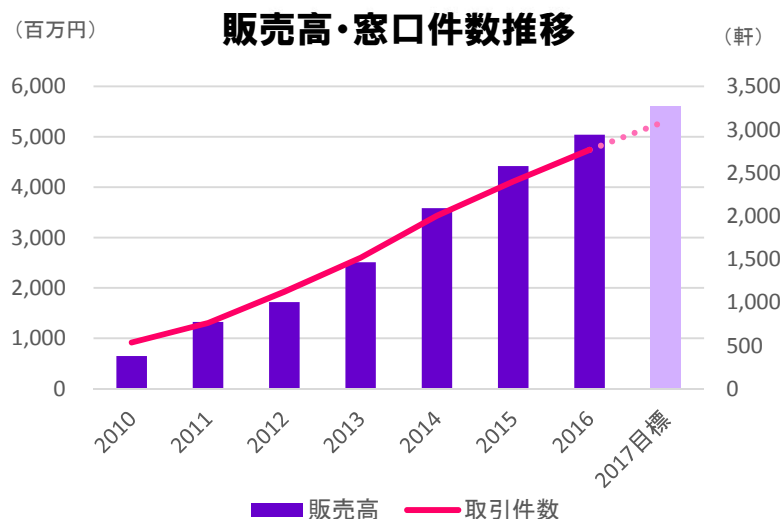
今までのヘアケアを「ヘアケア技術」として進化させることで、一人ひとり違う髪の悩みに、その人のためのヘアケアプログラムで応えること。それが「オージュア」です。

製品構成

お客さまの髪質にフィットする幅広いラインナップ

- ・4シリーズ
 - エイジングケアシリーズ
 - ヘアケアシリーズ
 - スカルプケアシリーズ
 - クライマティックケアシリーズ
- ・15ライン ・96アイテム

一人ひとりのキレイを育む、オーダーメイドのヘアケア



※) 個別の数値です。

ブランド別情報 プレミアムブランド “milbon”

サロンへのアプローチが本格化することで、窓口軒数の増加ペースが加速

ブランドコンセプト

360° 輝く髪で、一人ひとりの「私らしい美しさ」を切り拓く
システムヘアケアブランド

“milbon”とは

世界20カ国の女性の毛髪内部の姿かたちを、独自のCTスキャン技術で徹底的に解析した結果、共通して起きている毛髪のダメージ現象「棒状空洞化」を発見しました。そして、棒状空洞化した髪を補修し、毛髪内密度を高めることができる成分を探索し、配合したヘアケアを開発しました。
“milbon”は、芯から整った心地の良い輝く髪へ導くシステムヘアケアです。

サロン窓口軒数

2016年12月20日現在……………2,242軒

販売高 ※)

2016年度……………5億71百万円

MILBON



360° BEAUTIFUL HAIR

6月1日より世界12カ国で順次発売

※) 個別の数値です。

Copyright © 2017 Milbon. All rights reserved.

Find Your Beauty MILBON

連結 部門別売上高 [染毛剤部門]

市場で好評を得ている昨年発売のグレイカラー剤が売上伸長を牽引

(単位:百万円)

前期実績	当期実績	前期増減額	前期比(%)
9,506	9,892	386	104.1

- 2016年秋冬のトレンドに合わせた新色「オルディーブ モードライン」を発売しました。「ちょっとモードな雰囲気」を表現する、硬さの出ないはっきりした寒色系の色味が好評で、目標を大きく上回りました。
- 2015年度発売のグレイカラー「オルディーブ クリスタル」に、寒色系のバリエーションを増やす新色と、ヘアカラーの繰り返しによるダメージを抑え、色味と髪をケアするノンアルカリカラーを追加。サロンのグレイカラーの価値を高める支援活動を一層強化しました。

主な製品

オルディーブ クリスタル

大人のロングヘアが、根元から毛先まで均一に輝くハイブリッドカラー。ファッションカラーの明るさで、黒髪と白髪を均一に染め、美しい色持ちを実現します。



新製品 オルディーブ追加色 モードライン

トレンドの「モード感」を表現する寒色際立つネイビーカラーです。



通期目標	販売実績	達成率
19億80百万円	17億72百万円	89.5%

2015年度
発売

通期目標	販売実績	達成率
2億2千万円	3億06百万円	139.2%

9月1日発売

Find Your Beauty MILBON

ブランド別情報 ヴィラロドラ ①

昨年発売のヴィラロドラ カラーが軸となり、売上・窓口ともに成長を継続

サロン窓口軒数

2015年度末	2016年度末	前期比
4,014軒	5,632軒	140.3%

販売高

2015年度	2016年度	前期比
4億89百万円	7億95百万円	162.5%

ブランドコンセプト

イタリアの大地が育む“自然の恵み”が髪と地肌に本物の美しさをもたらします。

ヴィラロドラとは

『ビューティー・ザ・オーガニック・ウェイ』というコンセプトを基に、製品だけではなく、製造過程、容器、展開ツール等においても自然環境へ徹底的にこだわった本物のオーガニックブランドです。全商品オーガニック認証機関ICEA(イチェア)の認証を得ています。

自然の恵みがキレイをもたらすイタリア生まれのオーガニックヘアケアで、髪と地肌に美しさを。そんなもう一つの選択肢をご提案します。



Find Your Beauty MILBON

ブランド別情報 ヴィラロドラ ②

主な製品

ヴィラロドラ カラー

92%天然由来成分で植物の力を活かした処方により、「施術中」「仕上がり」「継続使用」すべてを通してオーガニックならではの心地よさを実感していただけます。



通期目標	販売実績	達成率
3億15百万円	5億18百万円	164.6%

2015年度発売

連結 損益計算書

(単位:百万円)

	金額		前期 増減額	前期比 (%)
	前期 実績	当期 実績		
売上高	27,377	29,134	1,757	106.4
売上原価	8,695	9,034	339	103.9
売上総利益	18,681	20,100	1,418	107.6
販管費	13,954	14,986	1,032	107.4 ※1
営業利益	4,727	5,113	385	108.2
経常利益	4,427	4,733	306	106.9
当期純利益	2,950	3,069	118	104.0 ※2

<部門別売上高一覧>

(単位:百万円)

	前期実績	当期実績	構成比 (%)	前期 増減額	前期比 (%)
ヘアケア用剤	16,195	17,711	60.8	1,516	109.4
染毛剤	9,506	9,892	34.0	386	104.1
パーマメントウェーブ用剤	1,410	1,260	4.3	△ 150	89.3
その他	264	270	0.9	5	102.2

<主な変動要因>

- ※1 販管費:人員増・昇給にともなう人件費の増加
ブランディング戦略にともなう販促・広告費の増加
※2 特別損益:青山工場閉鎖にともなう減損損失の計上

※補足 株主還元について

<配当の状況>

(単位:円)

	2014年度	2015年度	2016年度
中期配当	34	35	38
期末配当	34	39	40
合計	68	74	78

連結 設備投資等の推移

(単位:百万円)

区分		2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年 計画
設備投資額		840	1,680	1,028	2,779	4,262	1,751
減価償却費		947	878	1,004	1,033	1,077	1,144
研究開発費	金額	873	969	1,168	1,214	1,232	1,331
	比率	4.0%	4.1%	4.6%	4.4%	4.2%	4.3%

当年度 設備投資の主な項目

- 新販売管理システム構築費用
- 国内拠点移転に伴う内装設備等
(福岡支店、岡山営業所、横浜営業所)
- 国内拠点新設 (静岡営業所)

マーケット関連資料 & フィールドパーソンの推移

マーケットの推移(日本)

(単位 美容室軒数:軒/美容師数:人/美容人口:千人)

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	備考
美容室軒数	228,429	231,134	234,089	237,525	240,299	—	厚生労働省 衛生行政報告 美容所施設数・従業美容師数(年末)
美容師数	471,161	479,509	487,636	496,697	504,698	—	
美容人口	39,640	39,076	38,468	37,847	37,395	37,129 (7月1日現在)	総務省統計局 各年10月1日現在人口推計 日本人女性15才~64才人口推計

国別 フィールドパーソンの推移

※フィールドパーソン数/12月21日現在

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
日本	200	210	216	237	249
	102	104	104	100	102
米国 (ミルボンUSA)	10	12	12	12	9
	35	36	40	53	63
中国 (ミルボン上海)	13	16	17	18	18
	14	17	25	36	40
韓国 (ミルボンコリア)	13	17	17	19	20
	34	41	64	75	80
タイ (ミルボンタイランド)	-	3	6	6	6
	-	6	8	15	14
その他地域	4	7	12	16	19
	101	63	46	42	47

上段: フィールドパーソン人数(人)

下段: フィールドパーソン一人あたり売上高(百万円)

※ 2016年度期末現在 8名 研修中
2017年4月 26名 入社予定

(上記34名は左表には含まれておりません。)

Find Your Beauty **MILBON**

国別の状況 ①

日本を含む東アジアが引き続き成長を牽引

	従業員数 ※1)	売上高(百万円)		前期比 (%)	営業 開始年	為替レート	
	FP数 ※1)	前期実績	今期実績			前期	今期
日本	597	23,880	25,287	105.9	1960年	-	-
	269						
米国 (ミルボンUSA)	17	642	571	89.0	2004年	1\$= 119.33	111.81
	12						
中国 (ミルボン上海)	29	665	737	110.8	2009年	1元= 19.32	16.97
	19						
韓国 (ミルボンコリア)	34	1,425	1,603	112.5	2009年	1₩= 0.1076	0.0997
	23						
タイ (ミルボンタイランド)	69	90	86	95.7	2013年	1バーツ= 3.58	3.18
	9						
その他地域 ※2)	25	672	847	126.1	-	-	-
	24						

※1) 従業員数およびFP数は期末現在

※2) 台湾、香港、ベトナム、マレーシア、トルコ、インドネシア、フィリピン、シンガポール、その他

Copyright © 2017 Milbon. All rights reserved.

Find Your Beauty **MILBON**

国別の状況 ②

日本（ミルボン）

“美に目覚める20代”、“美を追求し始める50代”という2つの世代をターゲットにした新製品群を投入し、ヘアカラーとヘアケアを連動させた提案活動により、両カテゴリーが順調に伸長しています。

特に、プレミアムブランド「オージュア」が伸長していることやプロフェショナルブランドのアウトバストリートメントの新製品が好調であることにより、ヘアケア用剤部門が大きく伸長しています。

6月に発売したプレミアムブランド“milbon”は、サロンへのアプローチが本格化することで、契約サロンの増加ペースが加速し始めています。

米国（ミルボンUSA）

プレミアムブランド“milbon”の発売に伴い、既存ヘアケア商品からの切替活動に注力した結果、新規サロンの獲得などの活動がやや手薄になりました。また、主力顧客となっていたマンハッタンのハイエンドサロンが、家賃高騰による経営難で閉店、統合する動きもあり、減収となりました。

プレミアムブランド“milbon”は、切替活動の成果で約700サロンまで広がっています。また、追加発売するスタイリングシリーズとヘアケアの追加シリーズを効果的に推進していくことで、次期は増収を目指します。

国別の状況 ③

中国（ミルボン上海）

現場のフィールドパーソンが、安易な値引き、プロモーションに頼らずサロンの中長期的な繁栄のために実施する講習会や勉強会が、各地域のトップサロンで高い評価を得ています。

直販地域は、内陸の四川省成都市に新オフィスを設立し営業活動を開始、順調な滑り出しとなっています。また、既存の上海、北京も順調に推移しています。

江蘇省、浙江省、広東省などの代理店地域も、協働関係の深まりもあり、20%超の伸長となっています。

韓国（ミルボンコリア）

ヘアカラー剤「オルディーブ」の追加色の展開が、サロン顧客にとって飽きのこない提案に繋がり、他社にない独自の取組として、ヘアカラー剤全体の売上を牽引しています。

一方で、「カラー剤のミルボン」から「総合ブランドのミルボン」への市場評価の転換を図るため、ヘアケア商品にフォーカスした市場展開を行っています。頭皮ケアから毛先のケアまでお手軽に短時間でお勧めする「プラーミア」の提案が好評で順調に導入が進んでいます。

「オージュア」のテストマーケティングも順調で、次年度の本格展開が期待されます。

国別の状況 ④

タイ（ミルボンタイランド）

[販売部門]

ヘアカラー剤では、各代理店が、「オルディーブ」の追加色を中心に地道な講習活動を展開したことで、取引軒数、販売高ともに順調に推移しています。

ストレートパーマ剤「リシオ アテンジェ」は、日系の外部講師による講習会の評価が高く大幅に伸長しました。

サロントリートメントは、競合の多さや、メニュー化が十分に理解されずに減収となりました。次期は、プレミアムブランド“milbon”発売により巻き返しを図ります。

[生産部門]

各国のヘアカラー追加色投入とプレミアムブランド“milbon”の生産開始により生産量は大幅に増加しました（前期比337.3%）。

製造原価率は、現地調達率が向上していることや、高速生産ラインを日本より移設したことで計画を上回るペースで改善が進んでいます。

Milbon Group

中期事業構想（2015-2019）の進捗 2017年度（第58期）の取り組み

代表取締役社長 佐藤龍二

中期事業構想（2015-2019）の進捗

中期事業構想(2015-2019)の進捗

売上高・営業利益・当期純利益等の目標をクリア
中期事業構想達成に向け順調に推移

(単位:百万円)

	中期事業構想 2016年度目標		2016年度実績		達成率 (%) ※1	前年 伸長率 (%)	中期目標 (2019年度)	
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)			金額	構成比 (%)
売上高	28,800	100.0	29,134	100.0	101.2	106.4	35,000	100
国内	24,865	86.3	25,287	86.8	101.7	105.9	28,500	81.4
海外	3,935	13.7	3,847	13.2	97.8	110.0	6,500	18.6
売上総利益	19,440	67.5	20,100	69.0	103.4	107.6	24,500	70.0
販管費	14,360	49.9	14,986	51.4	104.4	107.4	17,500	50.0
営業利益	5,080	17.6	5,113	17.6	100.7	108.2	7,000	20.0
経常利益	4,780	16.6	4,733	16.2	99.0	106.9	6,630	18.9
当期純利益	2,890	10.0	3,069	10.5	106.2	104.0	4,130	11.8

※1 中期事業構想2016年度目標に対する2016年度実績の達成率

Find Your Beauty **MILBON**

中期事業構想(2015-2019)～国別売上高の進捗～

海外は為替の影響があるものの順調

(単位:百万円)

	中期事業構想 2016年度目標	2016年度 実績	達成率 ※1 (%)	前年伸長率 (%)	中期目標 (2019年度)	為替レート	
						2016年度 実績	2019年度 計画
日本	24,865	25,287	101.7	105.9	28,500	-	-
米国 (ミルボンUSA)	575	571	99.3	89.0	840	1\$ = 111.8	105.0
中国 (ミルボン上海)	765	737	96.4	110.8	1,350	1元 = 16.97	17.00
韓国 (ミルボンコリア)	1,600	1,603	100.2	112.5	2,500	1₩ = 0.0969	0.1000
タイ (ミルボンタイランド)	130	86	66.8	95.7	250	1฿ = 3.18	3.20
その他地域※2	865	847	98.0	126.1	1,560	-	-

<参考>

東アジア※3 合計	2,860	2,886	100.9	112.8	4,490	-	-
東南アジア※4 合計	430	384	89.4	131.0	1,020	-	-

※1 中期事業構想2016年度目標に対する2016年度実績の達成率
 ※2 台湾、香港、ベトナム、マレーシア、トルコ、インドネシア、フィリピン、シンガポール、その他

※3 中国、韓国、台湾、香港
 ※4 タイ、ベトナム、マレーシア、インドネシア、フィリピン、シンガポール、その他

Find Your Beauty **MILBON**

中期事業構想(2015-2019) ~投資等の進捗~

次の10年を担う国内新拠点の設立と、生産工場の増設に着手

使 途	2015年度-2016年度実績	中期目標
成長投資	70.4億円	100億円
主な投資内容	<ul style="list-style-type: none"> ・新ゆめが丘工場建設 ・新規営業拠点設立・増強 (銀座、札幌、熊本、岡山、フィリピン) ・タイ工場倉庫拡張 	<ul style="list-style-type: none"> ・新ゆめが丘工場の建設 ・タイ工場の増設 ・新規営業拠点設立・増強 (銀座、横浜等国内8拠点 フィリピン等海外数拠点) ・欧米市場M&A投資 ・化粧品ビジネス
株主還元	24.8億円	70億円
	<ul style="list-style-type: none"> ・配当性向 2015年度 41.1% 2016年度 41.6% 	<ul style="list-style-type: none"> ・配当性向40%を目安として安定的に実施
財務基盤の維持	▲24.0億円	30億円
資本効率	ROE11.4% ※2016年度	ROE12%以上 ※2019年度目標

Find Your Beauty **MILBON**

2017年度(第58期)の取り組み

国内市場環境①

1. 一般消費者動向

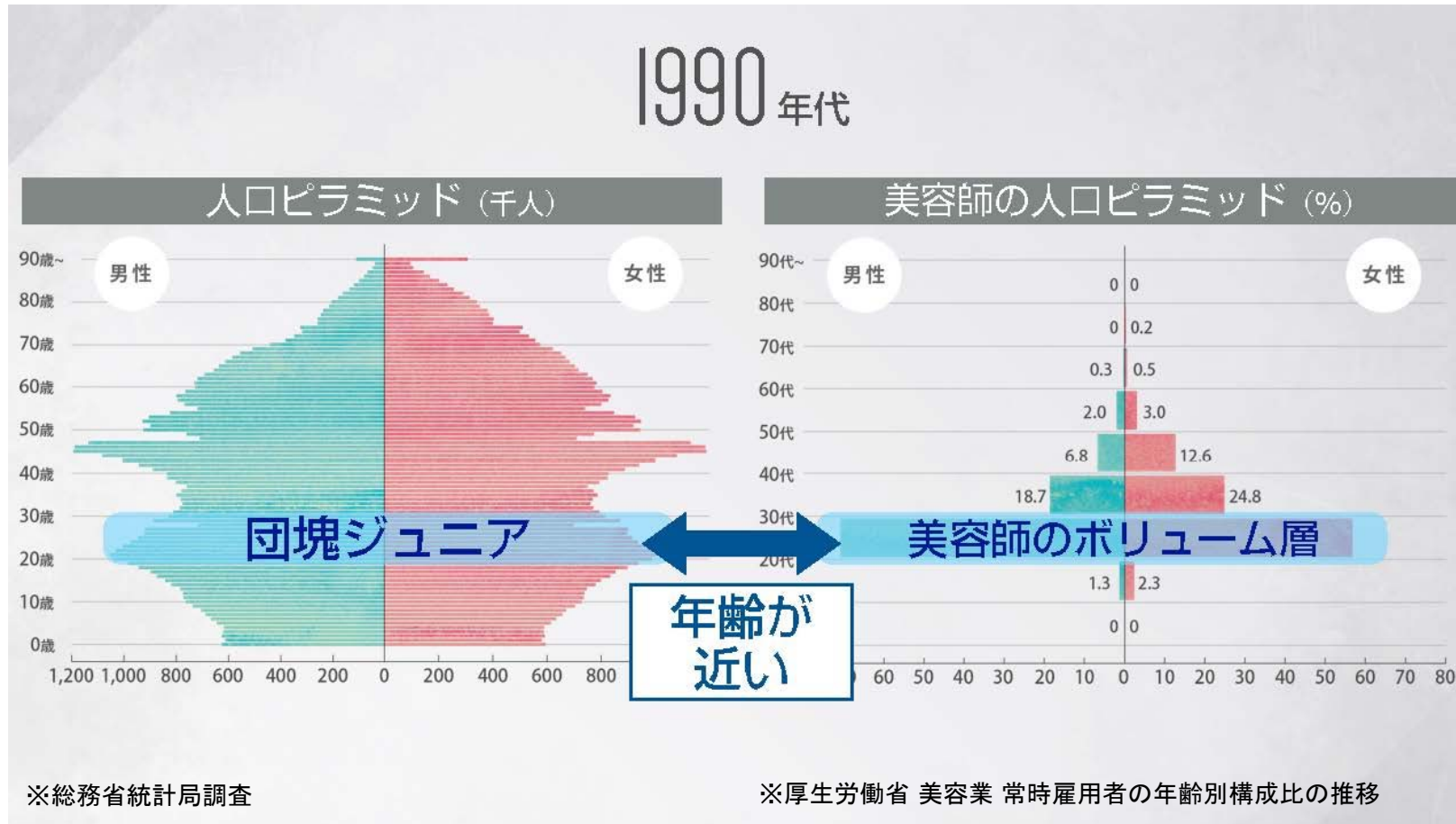
- 大人の社会・個の社会
- 世代観と価値観 選択的メリハリ消費

2. サロンの課題 — 4つの視点

- ① 採用難
- ② 売上向上と利益確保
- ③ 自店の強みと独自性
- ④ 組織人材のあり方

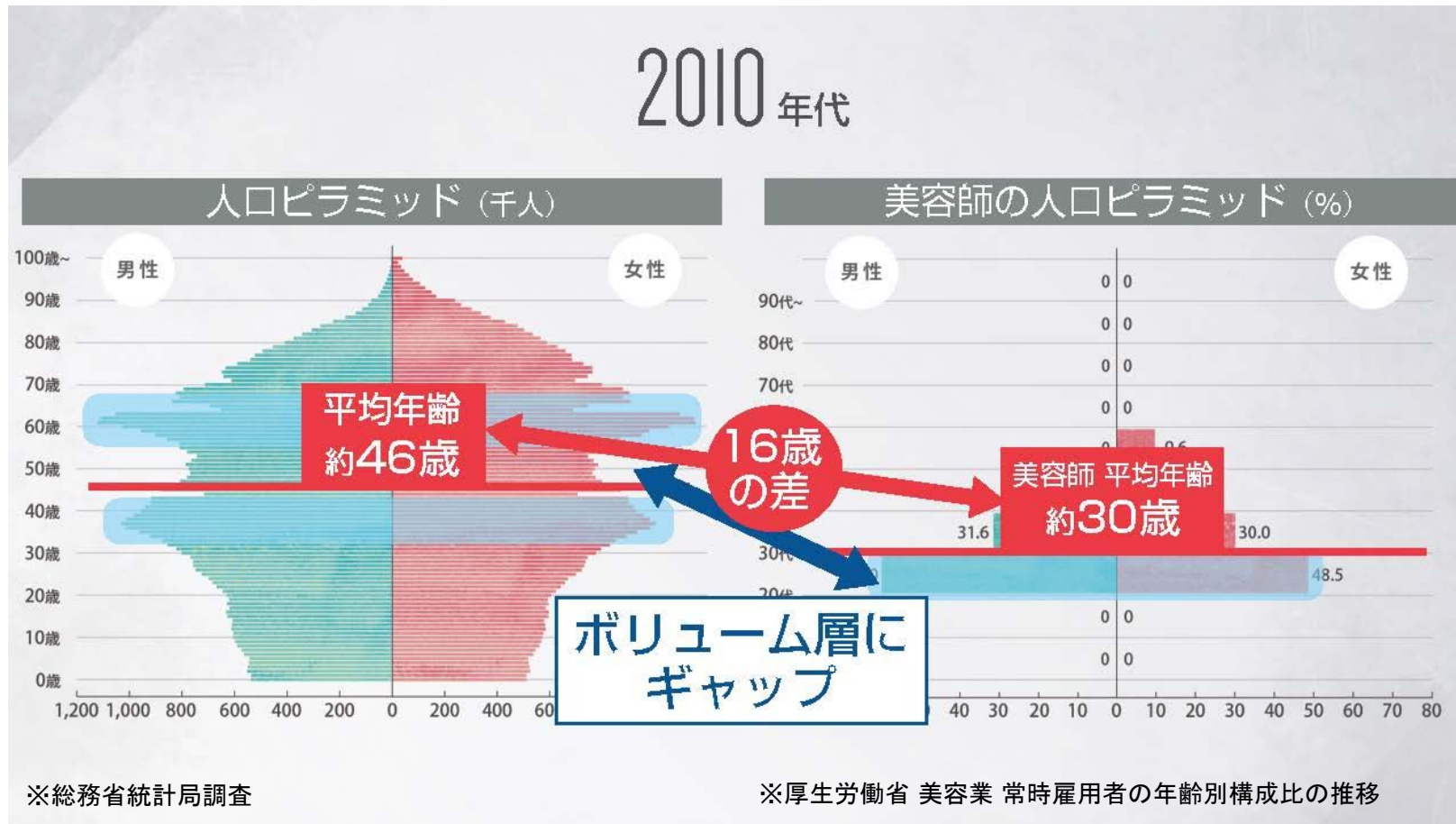
国内市場環境②

3. 人口ピラミッドのギャップに着眼



国内市場環境②

3. 人口ピラミッドのギャップに着眼



「生涯顧客は、生涯美容師が創る。」

顧客の世代観と価値観を捉えることで
生涯顧客を創造する

「生涯美容師の育成」を支援し、
世代波及消費による生産性の向上を目指します。

2017年度の取り組み①

1. 世代観に応えるヘアカラーの提案

● トータルヘアカラーブランド「オルディーブ」

新商品 ○ オルディーブ アディクシー 7億50百万円 15,000軒

○ オルディーブ

○ オルディーブ クリスタル

○ オルディーブ ボーテ

2017年度の取り組み②

2. 世代観と価値観を捉えたヘアケアの提案

● プレミアムブランド

	販売高(百万円)※		窓口軒数(軒)	
	2016年度実績	2017年度計画	2016年度実績	2017年度計画
○オージュア	5,043	5,600	2,779	3,153
○"milbon"	571	1,270	2,242	3,990
○ヴィラロドラ	795	1,000	5,632	10,000

● プロフェッショナルブランド

- ジェミールフラン
- プラーミア
- エルジュータ

「サロン店販ビジネス」の確立

※ 個別の数値です。

Find Your Beauty

美容室、それは新しいあなたに出会う場所。

2017年度の取り組み③
コーポレートブランディング

美しさを拓く。MILBON

2017年度の取り組み③

製品ブランディング

A u j u a

その人の髪に、その人のオージュア。



aujua.com

美しさを拓く。MILBON

2017年度の取り組み③ 製品 ブランディング

MILBON

髪、どこまでも美しく。



global.milbon.com



2017年度の取り組み③

銀座駅・梅田駅ジャック

銀座駅周辺 日程:2月10日(金)~2月16日(木)

地下鉄銀座駅銀座四丁目エリア



※写真はイメージ画像です。

ソニービル前大看板



※写真はイメージ画像です。

Find Your Beauty **MILBON**

2017年度の取り組み③

銀座駅・梅田駅ジャック

梅田駅周辺 日程:2月13日(月)~2月19日(日)

阪急梅田駅エリア



2017年度の取り組み④

拠点スタジオの移設増強・新設 国内16拠点体制へ

- 既存拠点(12か所)
- 移設増強(3か所)
- 新設(1か所)



2017年度の取り組み⑤

海外市場 海外拠点 13か国 15拠点

1. **東アジアエリア**（ミルボン上海、ミルボンコリア、台湾、香港）
2. **東南アジアエリア**（ミルボンタイランド、マレーシア、ベトナム、インドネシア、フィリピン、シンガポール）
 - **タイ工場**
3. **北米エリア**（ミルボンUSA）
4. **欧州エリア**（トルコ、ドイツ新拠点開設予定）

2017年度の取り組み⑥

優秀な人材の確保と働き方革新

- 春と秋の採用と研修2期制を開始

連結 2017年度の目標

売上高300億をクリア、次期に向けて新ゆめが丘工場の生産性向上が課題

	金額		差額	前期比 (%)
	2016年度 実績	2017年度 目標		
売上高	29,134	31,000	1,865	106.4
国内	25,287	26,560	1,272	105.0
海外	3,847	4,440	592	115.4
売上総利益	20,100	21,040	939	104.7
販管費	14,986	15,740	753	105.0
営業利益	5,113	5,300	186	103.6
経常利益	4,733	4,890	156	103.3
当期純利益	3,069	3,450	380	112.4

設備投資等

(単位:百万円)

区分	2016年度 実績	2017年度 計画
設備投資額	4,262	1,751
減価償却費	1,077	1,144
研究開発費	金額	1,232
	比率	4.2%
		1,331
		4.3%

株主還元について

<配当予想>

(単位:円)

	2015年度	2016年度	2017年度 計画
中期配当	35	38	40
期末配当	39	40	42
合計	74	78	82



本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。