

2022年12月期 (第63期)
株式会社ミルボン 決算説明資料



2023年2月14日

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
- P14 連結 損益計算書等
- P15 連結 設備投資等の推移
- P16 フィールドパーソンの推移&マーケット情報
- P17 連結 国内・海外の売上高
- P18 連結 国内・海外の営業利益
- P19 海外子会社の状況
- P21 補足資料
- P22 中期事業構想(2022-2026)の進捗と2023年度(第64期)の取り組み

注：ブランド別の数値は、出荷額ベースの数値を使用しております。

注：売上控除項目の追加について

現金決済いただいたお客様に対する売上割引について、2021年度までは重要性の観点から金融費用（営業外費用）としておりましたが、昨今の金利状況等を踏まえ当該費用はリベートと同様の扱いとし、2022年度からは売上の控除項目といたします。

以後説明資料において今期との比較用に表示している前期の「調整※」と記載のある数値は、2021年度の売上から売上割引を控除した後の金額となり、実際の決算数値とは異なります。

連結 経営成績

- ◆ 国内では幅広い年代においてブリーチオンカラーなどのダブルカラーの人気が広がっていることや、合せて高まったヘアケアニーズに対応するプレミアムブランドが好調であったこと等により順調に売上を伸ばした。海外ではコロナによる混乱が続く中国で業績に影響を受けたものの、韓国・米国・その他地域の売上伸長や円安効果により海外事業全体としての大きな増収につながった。
- ◆ 原材料高に加え、人件費の増加や当期から始まった中国工場及び海外R&Dの費用等により営業利益率の押し下げ要因となった。

(単位：百万円)	前期実績 調整※	構成比 (%)	当期実績	構成比 (%)	増減額	増減率 (%)
売上高	40,849	100.0	45,238	100.0	4,389	10.7
売上総利益	26,765	65.5	29,509	65.2	2,743	10.2
販管費	19,681	48.2	21,957	48.5	2,276	11.6
営業利益	7,084	17.3	7,551	16.7	467	6.6
経常利益	7,158	17.5	7,829	17.3	670	9.4
親会社株主に帰属 する当期純利益	5,109	12.5	5,577	12.3	467	9.2

※ 前期数値は営業外費用としていた売上割引を売上から控除した調整後の数値となります。

連結 部門別売上高 [ヘアケア用剤部門①]

販売高

(単位：百万円)

前期実績 調整※1	当期実績	増減額	増減率 (%)
24,029	26,312	2,283	9.5

- マスク生活下において髪への意識が高まっていたところに加え、ヘアカラー人気の拡大に伴うヘアケアニーズが増加し、プレミアムブランドは前期比13.1%と好調に推移した。「オージュア」については、ポリューションダメージ対応として新商品「エクスシールドライン」を投入したものの、新しいジャンルであること、また商品特性などの理論や使い方の説明が難しく、計画通りに展開できなかった。「グローバルミルボン」では各国で窓口作りが進んでいることや育毛ケアの新製品「エンハンシングビバシティ」を含む「プレミアムポジション」の伸長により販売高を伸ばした。
- プロフェッショナルブランドでは引き続き人気が続く「エルジューダ」及び、リオープニングで海外での展開が進んだ「グランドリンケージ」が伸長し、4.4%の増収となった。

※1 前期数値は営業外費用としていた売上割引を売上から控除した調整後の数値となります。

※ 文中の売上高の伸長率は、出荷額ベースによる数値です

連結 部門別売上高 [ヘアケア用剤部門②]

新商品

オー ज्या クライマティックケアシリーズ エクスシールドライン

髪に付着するポリューション※¹を除去し、付着を抑制することで、ツヤのある髪に導く新ライン。

(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
307	60	19.8



2022年 2月10日発売

グローバルミルボン プレミアムポジション エンハンシング ビバシティ

脱毛要因にアプローチすることで強く美しい髪を育む、プレミアムポジションのスカルプケアライン。

(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
170	213	125.8



2022年 3月10日発売

グローバルミルボン リアウェイクンシリーズ

大人女性が感じる年齢変化による髪の悩みにアプローチし、「ツヤの低下」と「パサつき」を改善するエイジングケアシリーズ。

(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
231	191	82.4



2022年 6月11日発売

※¹ シャンプーをしても落としにくい、大気中に浮遊するちり・ほこりや花粉など。

※ 各ブランドの販売高は出荷額ベースによる数値です。

ブランド別情報 オージュア

窓口軒数は増加するも、新製品の苦戦もあり販売高は計画には届かず

窓口軒数※1

(単位：軒)

2021年度末※2	2022年度当期末	増減数	増減率 (%)
5,200	6,022	822	15.8

販売高

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
9,700	10,288	588	6.1

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人の髪的美しさを共に育むヘアケアブランド

オージュアとは

一人ひとりの髪と地肌の悩みに向き合い、その時々にもっとも適したアイテムを選択して今と未来の美しさまで支えていく。それが、「オージュア」です。

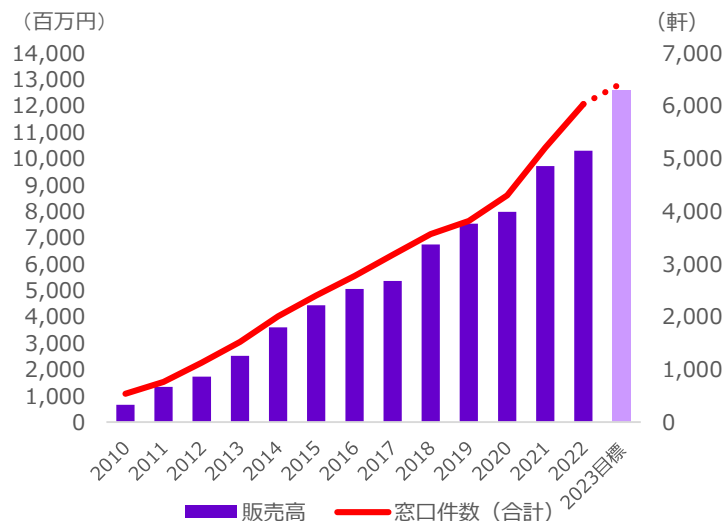
製品構成

お客さま一人ひとりの髪質にフィットする幅広いラインナップ

- ・5シリーズ
 - エターナルステージシリーズ
 - 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

- ・16ライン
- ・100アイテム

Aujua



※ グラフ数値は、2018年まで個別総売上高、2019年以降は連結総売上高を使用しております。

※1 日本、海外ともに過去1年間の出荷実績から算出。

※2 2022.1Qまでの資料では2021年度末の窓口軒数を4,946軒としておりましたがカウント基準に一部誤りがございましたので修正いたしました。

※ 販売高は出荷額ベースによる数値です。

ブランド別情報 グローバルミルボン

各国の窓口作りとプレミアムポジションの新製品による効果で伸長

窓口軒数※1

(単位：軒)

2021年度末	2022年度当期末	増減数	増減率 (%)
14,575	18,400	3,825	26.2

販売高

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
4,082	5,341	1,258	30.8

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

展開国および地域

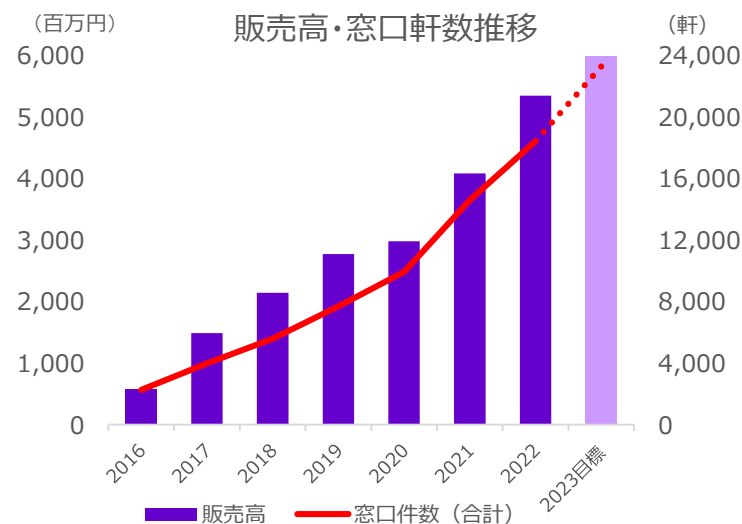
日本、USA、香港、中国、タイ、台湾、トルコ、マレーシア、ベトナム、インドネシア、フィリピン、シンガポール、ドイツ、韓国、カナダ

グローバルミルボンとは

世界20カ国の人々の毛髪内部を、独自のCTスキャン技術で徹底的に解析し、共通の毛髪のダメージ現象を発見しました。そしてダメージ毛を補修し、毛髪内密度を高める成分を探索し、配合したヘアケアを開発しました。

「グローバルミルボン」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。

MILBON



※ グラフ数値は、2018年まで個別総売上高、2019年以降は連結総売上高を使用しております。

※1 日本、海外ともに過去1年間の出荷実績から算出。

※ 販売高は出荷額ベースによる数値です。

連結 部門別売上高 [染毛剤部門①]

販売高

(単位：百万円)

前期実績 調整 ^{※1}	当期実績	増減額	増減率 (%)
14,549	16,631	2,082	14.3

- 日本では若者のみならず幅広い年代でブリーチオンカラーなどのダブルカラーを楽しむようになり、国内染毛剤売上は前期比12.4%増と順調に伸びた。引き続き人気の高い「オルディーブアディクシー」に加え、6月に投入した新ブランド「ENOG」が好評で、デザイン性を重視する新たな層を取り込んだことも売上の伸長に貢献した。
- 海外では、ロックダウンの影響により中国ではマイナスとなったものの、染毛剤が主力の韓国や、リオープンングによる動きが大きかったその他地域が好調で、海外染毛剤売上は前期比21.1%の増収となった。

※1 前期数値は営業外費用としていた売上割引を売上から控除した調整後の数値となります。

※ 文中の売上高の伸長率は、出荷額ベースによる数値です

連結 部門別売上高 [染毛剤部門②]

主力商品

オルディーブ アディクシー

高彩度の青で赤味のあるブラウンをかき消します。にごりのないクリアな発色実現を叶え、個性的で自由なヘアカラーデザインを実現します。

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
6,212	7,126	913	14.7



2017年度発売

新商品

ENOG

絵の具のように自在な色表現で唯一無二のヘアカラーを実現できるヘアカラーブランド。

(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
500	614	122.9



2022年 6月11日発売

※ 各ブランドの販売高は出荷額ベースによる数値です。

ブランド別情報 ヴィラロドラ①

引き続き染毛剤の伸長により販売高は堅調に推移

窓口軒数

(単位：軒)

2021年度末	2022年度当期末	増減数	増減率 (%)
11,317	12,458	1,141	10.1

販売高

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
1,222	1,328	105	8.6

ブランドコンセプト

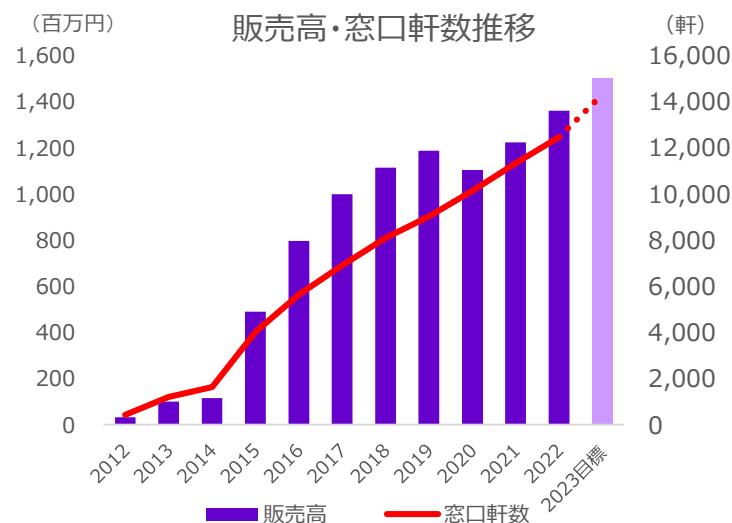
人と環境の美しさを叶える

ライフスタイル提案型オーガニックブランド

ヴィラロドラとは

『ビューティー・ザ・オーガニック・ウェイ』という哲学を基に、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。

※ 販売高は出荷額ベースによる数値です。



※ グラフ数値は、2018年まで個別総売上高、2019年以降は連結総売上高を使用しております。

ブランド別情報 ヴィラロドラ②

主力商品

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。

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
921	1,025	104	11.3



2015年度発売

新商品

ヴィラロドラ カラーパレット

92%天然由来成分ならではの質感や艶はもちろん、鮮やかな色表現を心地よく楽しめる、ヴィラロドラカラーの新色。

(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
150	94	62.8



2022年 2月10日発売

※ 各ブランドの販売高は出荷額ベースによる数値です。

連結 部門別売上高 [化粧品部門]

販売高

(単位：百万円)

前期実績 調整 ^{※1}	当期実績	増減額	増減率 (%)
579	572	△ 7	△ 1.3

- コロナ禍においてタッチアップ等の紹介活動が思うように進められなかったことや、3月発売の新商品「トーンアップ CC クッションファンデーション」はトーンアップという、ファンデーション本来の肌カバーとは違う機能商品であったため商品理解に苦戦した。秋冬のプロモーションではヘアカラーと連動したアイブロウ提案や、楽しみながらインプレア体験につながる「エンジョイコスメ」施策により売上高が前期比増収に転じた。2023年も好事例を引き続き継続・強化させていく。

新商品

インプレア トーンアップ CC クッション ファンデーション

光の反射をコントロールするヴェールで 肌の透明感を演出する
トーンアップ CC クッション ファンデーション

(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
50	34	70.0



2022年 3月10日発売

※1 前期数値は営業外費用としていた売上割引を売上から控除した調整後の数値となります。

※ 各ブランドの販売高は出荷額ベースによる数値です。

ブランド別情報 インプレア

売上は未達だったが窓口軒数は計画を超過、今後の成長に期待

窓口軒数※1

(単位：軒)

2021年度末	2022年度当期末	増減数	増減率 (%)
1,104	1,601	497	45.0

販売高

(単位：百万円)

前期実績 調整※2	当期実績	増減額	増減率 (%)
579	572	△ 7	△ 1.3



ブランドコンセプト

『インプレア』のブランドコンセプトは「美容師による印象革命」です。美容師の強みである「提案力」を生かした『印象プロデュース®』により、新たな美容価値を提供します。

インプレアとは

肌研究を強みとするコーセーと毛髪研究を強みとするミルボンの共同研究により誕生した、美容室専売化粧品ブランドです。肌印象の鍵を握る、肌の最表面にある「角層ケラチン」のうるおいバランスを整え、肌印象のアップを叶えます。

『印象プロデュース®』とは

美容師を通じ、髪と顔をトータルで捉えた印象提案を行う、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。お客様に“自分らしい印象の変化”をお届けします。

※1 過去1年間の出荷実績から算出。

※2 前期数値は営業外費用としていた売上割引を売上から控除した調整後の数値となります。

販売高は出荷額ベースによる数値です。

連結 損益計算書等

<連結 損益計算書>

(単位：百万円)

	前期実績 調整※	構成比 (%)	当期実績	構成比 (%)
売上高	40,849	100.0	45,238	100.0
売上原価	14,083	34.5	15,729	34.8
売上総利益	26,765	65.5	29,509	65.2
販管費	19,681	48.2	21,957	48.5
営業利益	7,084	17.3	7,551	16.7
経常利益	7,158	17.5	7,829	17.3
親会社株主に 帰属する 当期純利益	5,109	12.5	5,577	12.3

<部門別売上高一覧>

(単位：百万円)

	前期実績 調整※	当期実績	構成比(%)	増減額	増減率(%)
ヘアケア用剤	24,029	26,312	58.2	2,283	9.5
染毛剤	14,549	16,631	36.7	2,082	14.3
パーマメント ウェーブ用剤	1,424	1,450	3.2	25	1.8
化粧品	579	572	1.3	△ 7	△ 1.3
その他	266	272	0.6	5	2.0

<主な変動要因>

- 3Q以降に本格化した原材料コスト上昇により売上総利益率を下押しする大きな要因となった。当社における原材料高の影響は2023年上期まで続く見通し。
- 売上総利益率の低下と合わせて、販管費では人件費等の増加、活動再開で増加した旅費交通費や大型イベントの市場開発費、当期から新たに始まっている海外R&Dの研究費、中国工場関連の一時費用等が重なり、営業利益率の低下につながった。

※ 前期数値は営業外費用としていた売上割引を売上から控除した調整後の数値となります。

連結 設備投資等の推移

(単位：百万円)

区分		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
設備投資額		1,149	1,605	1,917	4,644	4,097
減価償却費		1,370	1,453	1,562	1,777	2,026
研究開発費	金額	1,479	1,534	1,581	1,741	2,074
	売上比 (%)	4.2	4.2	4.4	4.2	4.6

2022年度 設備投資の主な項目

営業・スタジオ拠点

- ・拠点整備
(神戸営業所移転等)

生産体制

- ・ゆめが丘工場
(機械装置循環投資)
- ・タイ工場機械設備

研修

- ・研修センター(土地)

デジタル

- ・デジタルアリーナ関連
- ・Eデュークेशन：iD関連
- ・milbon:iD関連

その他

- ・システムインフラ関連、製造設備関連

フィールドパーソンの推移 & マーケット情報

国別 フィールドパーソンの推移

(フィールドパーソン数：期中平均)

	2021年	2022年
日本	328.2	335.4
	102	105
米国 (ミルボンUSA)	13.2	13.0
	68	102
中国 (ミルボン中国販売)	29.8	31.6
	72	66
韓国 (ミルボンコリア)	26.0	32.8
	130	126
その他地域※1	36.0	36.2
	41	63

2022.3Q開示よりフィールドパーソン人数カウント基準を変更のうえ、1月1日時点人数ではなく期中平均人数としました。(2021年は新基準で集計し直した数値)

上段：フィールドパーソン期中平均人数 (名)
下段：フィールドパーソン一人あたり売上高 (百万円)

2022年 12月31日現在
2022年 4月入社 27名 現場OJT中
2022年10月入社 10名 研修中

(上記37名は左表には含まれておりません。)

マーケット情報 (日本)

	2016年	備考
事業所数 (軒)	172,304	総務省統計局 経済センサス
従業者数 (人)	443,241	
美容人口 (千人)	37,023	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

※ 従来、「マーケットの推移」の美容室軒数、美容師数で利用しておりました厚生労働省 衛生行政報告のデータは、実態との差異が大きいと判断して、2020年度12月期第2四半期より総務省統計局 経済センサスのデータより事業所数、従業者数を表示しております。なお、従業者数は、美容師免許を取得している従業員以外も含まれております。

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

連結 国内・海外の売上高

(百万円)

	前期実績 調整 ^{※1}		当期実績		増減額	増減率 (%)	実質増減率 ^{※2} (%)
	実績	構成比	実績	構成比			
連結売上高	40,849	100.0	45,238	100.0	4,389	10.7	8.7
日本	32,938	80.6	35,334	78.1	2,395	7.3	7.3
海外	7,910	19.4	9,904	21.9	1,994	25.2	14.6
米国	905	2.2	1,328	2.9	422	46.7	22.6
中国	2,148	5.3	2,114	4.7	△ 34	△ 1.6	△ 13.6
韓国	3,368	8.2	4,159	9.2	791	23.5	16.6
その他 ^{※3}	1,487	3.6	2,301	5.1	814	54.7	45.9

[参考] 為替レート

	前期	当期
米国 (ドル)	109.90円	131.49円
中国 (元)	17.10円	19.49円
韓国 (ウォン)	0.0962円	0.1019円

※1 前期数値は営業外費用としていた売上割引を売上から控除した調整後の数値となります。

※2 現地通貨ベースでの実質増減率です。

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

連結 国内・海外の営業利益

(百万円)

	前期実績 調整 ^{※1}		当期実績		増減額	増減率 (%)
	実績	営業利益率	実績	営業利益率		
連結営業利益	7,084	17.3	7,551	16.7	467	6.6
日本	6,106	18.5	6,194	17.5	87	1.4
海外	977	12.4	1,357	13.7	379	38.9
米国	△ 561	△ 62.0	△ 168	△ 12.7	392	-
中国	449	20.9	△ 9	△ 0.4	△ 458	-
韓国	1,109	32.9	1,351	32.5	241	21.8
その他 ^{※2}	△ 20	△ 1.4	184	8.0	204	-

※1 前期数値は営業外費用としていた売上割引を売上から控除した調整後の数値となります。

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

海外子会社の状況①

米国（ミルボンUSA）

- コロナ禍でリモート活動がベースとなる中、現場に赴き代理店と共にサロン同行するなどの市場活動が高く評価され、代理店との関係強化につながった。ヘアケア「グローバルミルボン」においては、高い商品力により好調で、プレミアムポジションを「ゴールド」というラグジュアリーブランドとして打ち出したブランディング効果も奏功しヘアケア用剤は23.5%増の伸長となった。
- 欧米向けヘアカラー「ソフィストーン」については機能面、製品力の高さで好評価を受け順調に窓口拡大が進んだ。
- 2023年は引続き代理店との良好な関係を基盤として熱狂的ミルボンファン（＝コンセプトサロン）創りが進められるよう、製品教育トレーナーの育成や教育イベントの実施等、積極的な教育提案を図っていく。

※文中の数値は、現地通貨ベースに準拠しています。

海外子会社の状況②

中国（ミルボン中国）

- 12月まで続いたゼロコロナ政策下での社会経済の停滞に加え、ゼロコロナ解除後の反動による感染爆発で人流が抑制されたこと等が影響し、前期比13.6%の減収と厳しい1年になった。
- 2023年のサロン教育活動の取り組みとして、数千名規模の美容関係者を集めた大型イベントの実施を計画。社会の大きな変化の中で美容業界の未来がどうなるかをサロンと共有し、サロンの新たな成長ストーリーをともに創っていくことを目指す。
- 当期に稼働を開始した中国工場では現在エルージュダ等、一部のヘアケア用剤を製造している。中国工場の主力製造品となる染毛剤は2024年製造開始の当初想定を1年前倒して準備を進めている。

韓国（ミルボンコリア）

- 2022年後半からの韓国における金利や物価上昇、またイテウォンの事故により、10-12月は消費心理が悪化し、サロンの売上に影響が見られたものの、年間を通じては主力の染毛剤が引き続き好調に推移した。またヘアケア用剤についても順調に拡大したことから、前期比16.6%の増収となった。
- 今後、若手世代の美容師を囲い込むための新たなイベントを企画し、更なる成長を目指していく。

※ 文中の数値は、現地通貨ベースに準拠しています。

<補足資料> ヘアケアブランドポジショニングマップ

プレミアムブランド



MILBON

グローバルミルボン



Aujua

オージュア



Villa Lodola

PROFESSIONAL

ヴィラロドラ



GRAND LINKAGE

グランドリンケージ



jemile fran

ジェミールフラン



CRONNA

クロナ



PLARMIA

プラーミア



Elujuda

エルジューダ



DOOR

ドア

プロフェッショナルブランド

Milbon Group

中期事業構想(2022-2026)の進捗と

2023年度(第64期)の取り組み

代表取締役社長 佐藤 龍二

SECTION
1.

7つのリージョンについて

SECTION
2.

国内市場環境とビューティプラットフォーム構想について

SECTION
3.

2023年度 連結数値目標 等

7つのリージョン～地産地消の推進～

グローバル市場、7つのリージョン ～地産地消の推進～

- ①日本 ②韓国 ③中華圏（中国・香港・台湾）
④ASEAN ⑤北米（US・カナダ） ⑥EU ⑦中東（トルコ）

7つのリージョン毎に、
「販売態勢」、「研究開発」、「生産物流」を構築していくことで、
リージョン毎の髪質の違い、文化の違いに対応し、
各地域の美容文化の発展に貢献していく。

グローバル販売態勢

海外市場 4つの目標指標の状況（参考数値）

※各国代理店からの数値を元に集計した参考数値

	2021年 実績	2022年			2026年	
		実績	増減額	増減率	目標	進捗率
ミルボン各国売上高（百万円）						
米国	906	1,328	423	+46.7%	1,850	
中国	2,148	2,114	△34	△1.6%	4,740	
韓国	3,369	4,160	791	+23.5%	5,200	
①代理店セールアウト（百万円） ⇒ 代理店からサロンへのミルボン製品販売高						
米国(※2022年は11か月)	1,120	1,719	599	+53.5%	2,576	
中国	3,048	2,881	△167	△5.5%	6,181	
韓国	4,267	5,038	771	+18.1%	6,500*	
②窓口軒数（軒） ⇒ ミルボン製品取り扱いサロン数						
米国(※11月末)	7,000	9,024	2,024	+28.9%	12,000	40.5%
中国	3,094	3,501	407	+13.2%	7,030	10.3%
韓国	10,791	11,123	332	+3.1%	17,379	5.0%
③代理店セールス人数（人） ⇒ 代理店に勤務する営業人員数						
米国(※11月末)	160	201	41	+25.6%	250	45.6%
中国	100	98	△2	△2.0%	153	△3.8%
韓国	290	290	0	+0.0%	470	0.0%
④生産性（百万円） ⇒ ①÷③						
米国(※11月末)	7	9	2	+22.2%	10	
中国	30	29	△1	△3.6%	40	
韓国	15	17	3	+18.1%	14	

※②～④のKPIは環境によって変化

※フリーランス含む

※別途代理店とミルボンで人件費折半しているパートタイムエデュケーター14名

※GMSE含む

(Global Milbon Sales Educator)

*2021年12月期決算説明資料では、①代理店セールアウトの韓国2026年目標金額を12,700百万円と開示しておりましたが、集計方法が変更となったため目標金額を修正しております。

グローバル研究開発

グローバルR&Dで地域毎の研究開発を進めるとともに、革新的な製品やサービスに繋がる研究開発の芽を創出

ミルボン
中央研究所

米国
R&D

タイ
R&D

中国
R&D

国内+海外3拠点でのグローバルR&D連携

各地域に合わせた製品開発

羽田イノベーションセンター

より長期的な視点での製品/サービス開発

他社協業の
推進拠点

世界最先端の
次世代放射光施設の活用

2023年末
予定

グローバル生産

ゆめが丘をマザー工場とした3工場連携により、
リージョンに適した地産地消の生産体制を強化



グローバル生産

Made by Milbonによる信頼獲得と、
顧客/生活者価値としてのMilbon Qualityを明確にして活動

Made in Japan



Made by Milbon

ものづくりの価値

Milbon Quality

<顧客価値>

製品

サービス

教育

ブランド

物流

DX

...

グローバル物流

Global 2Week Deliveryの実現に向けた、国内・海外相互での貿易体制・物流戦略の推進

国内体制



海外出荷までの期間短縮の取り組み

貿易センター

- ・国内(西淀川)に輸出品専用倉庫を設置、海外用在庫確保 (2023年夏予定)

貿易フローのDX化

- ・受注～出荷までの内部フローをオンライン化して効率化 (2023年春 テスト運用)

海外体制



オランダ物流倉庫

- ・2022年9月稼働開始
EU、中東リージョン向け物流
- ・北米向け物流の検討中

ASEAN倉庫 (検討中)

グローバル人材

人材開発センター始動に向け準備

／当社社員教育の更なる強化のため

1. 全グループ社員の人材育成支援が実現できる“教育拠点”へ
2. MP/FP研修の更なる進化（カリキュラムのアップデート・育成キャパシティの拡大）
3. グローバルリーダー人材育成

現研修センター

役割 MP/FP研修の拠点 >>

対象 新入社員 >>

立地 大阪府大阪市(野江) >>

延床 891㎡ >>

人材開発センター <2025年予定>

全グループ社員の人材育成が実現できる“教育拠点”
(軸はMP/FP研修)

全グループ社員

神奈川県小田原市

2,494㎡

2022年
土地取得

2023年
着工

SECTION
1.

7つのリージョンについて

SECTION
2.

国内市場環境と
ビューティプラットフォーム構想について

SECTION
3.



2023年度 連結数値目標 等

生活者視点・社会視点からの3つの視点

視点

01


人口動態の影響とデジタル化の推進

-  18歳未満人口下降トレンド継続による若年層の顧客獲得、若手人材の採用厳しく
-  新たな消費トレンドを生み出す「ミレニアル世代」～「Z世代」
(生産年齢人口の40%超)

視点

02


人時生産性向上への取り組み

-  「量・時間」の削減から、本質的な「生活者価値」を高める取り組みへ

視点

03

コロナ禍を受け生活者の消費意識の変化

-  消費行動の多様化、複雑化が進み、一人一人の生活者との価値観や嗜好性との共感、マッチングがより重要。社会価値・体験価値・健康価値

美容室の新たなあり方 3つの可能性

可能性
01

「強み」を活かした活躍環境創りへ

🔄 「好き」と「強み」の循環が「専門性」を生み出し、磨き続けることで、一人一人の活躍する環境創りへ
レセプションソムリエの育成

可能性
02

サロンは店舗完結型「店販」から 店舗起点型「知販（milbon:iD含む）」へ

↕️ “店舗だけで完結するサービス”「店舗完結型サロン」から、“店舗クロージングをも不要とし、生活者と繋がる”「店舗起点型サロン」への転換・進化へ

可能性
03

「領域の拡大」と「若年層へのアプローチ」

●●● 美容室への期待や利用金額は伸びており、今後更なる領域の拡大と、若い層への新たなアプローチは未来に繋がる可能性
20代の肌からインナーケアへの興味

サロンソーシャルイノベーション

サロンソーシャルイノベーション

ビューティプラットフォーム構想

2
大戦略

1

スマートサロン
戦略

2

ビューティ
ライフケア戦略

サステナビリティ
住み続けられる
まちづくりを

2年日本格スタートへ

2023年度市場政策コンセプト

新たなサロンのあり方へ ビューティプラットフォーム構想

「専門性」と「キャリア」を磨く

**強みを活かした
活躍環境創り**

～人材育成～

生活者と繋がるサロン

**店舗起点型
サロン**

～スマートサロン戦略～

未来への兆し

**「領域拡大」と
「若年層へのアプローチ」**

～ビューティライフケア戦略～

ビューティプラットフォーム構想の「土台」

土台としての
ヘアカラー

・ サロンカラー割合の伸長

10-60代女性カラー客のうちサロンでの実施比率 70.6% ➔ **74.8%**
(NBBA調査2022) ※ホームカラー併用者含む [2017] [2021]

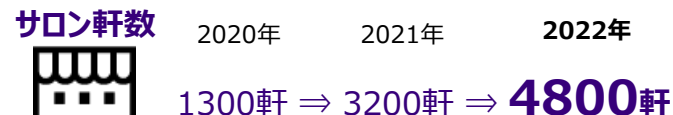
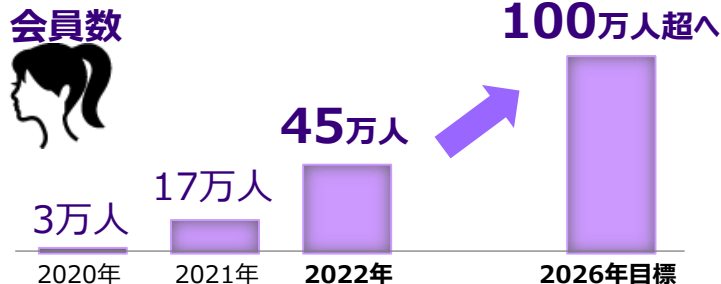
人材育成

・ ビューティソムリエ育成制度の進化 レセプションソムリエ

・ エデュケーションiD [登録美容師2万人超]

美容師のキャリアに合わせて必要な情報を学べる300以上の動画コンテンツ
様々な教育サービスを提供して美容師の学びに寄り添う

・ 2020年のローンチ以後、会員数等は順調に拡大



・ 1店舗の登録者が200名以上のサロンが500軒を超過

スマートサロン戦略

リアルとデジタルを融合し、お客さまの“もっと”を叶える新たなサロン業態
『Smart Salon』が2023年1月～スタート

『Smart Salon』とは

- ・プロのアドバイザーのもと、リアルとデジタルが融合した新しい商品購入体験ができるサロン空間
- ・賛同いただいたサロンとミルボンが協働で展開する新たなサロン業態
- ・2023年1月以降順次全国に展開予定



KAORIUM
(カオリウム)

好みの香りの商品をAIが診断
※ KAORIUMはSCENTMATIC株式会社の登録商標です。
© 2023 Milbon Co., Ltd.



DAGASHI
(ダガシ)

気になる商品のお試しサイズ購入



Smart Salon Viewer
(スマートサロンビューア)

施術中の商品情報や、ヘアカー等のシミュレーションをタブレットで表示



STYLESTOCK
(スタイルストック)

美容師のお勧め商品やスタイリング方法等情報がスマホに届く(2023.3月予定)

ビューティライフケア戦略



ヘアケア

- ・ **オージュア**
新商品インメトリライン ケアの新たな領域へ
- ・ **グローバルミルボン**
ブロードプラス：ハイトカラーのダメージケア
milbon &：若年層アプローチ/店舗起点型カン創り



スキンケア

- 従来のコスメ提案活動に加え、
Smart Salonとの相乗効果を期待
- ・ **コーセーとの協業新ブランド アイエム**
若年層をターゲットに、代理店による
幅広い面展開



ビューティヘルスケア

- ・ **花王との協業プロジェクト進行中**
- ・ **ALANOUS (アラナス)**
約20年にわたる「5-ALA」基礎研究
を経て誕生した、見た目のキレイ創りを
叶えるビューティサプリメント



美容器具

- 他社との協業を通じて美容室でお客様が
体験できる様々な美容アイテム/サービスの
拡充へ
- ⇒ **パナソニックと共同で ヘアードライヤー 開発**

ELMISTA

ミルボン×パナソニック、美容液を微細化して噴霧する
ヘアードライヤー『ELMISTA（エルミスタ）』を共同開発

Panasonic x MILBON

ELMISTA

- 「Aujua」「milbon」2ブランドから、エアコック（髪のお悩みやなりたい質感にあわせて選べる美容液の入った、交換式カートリッジ）を発売
- 「髪のプロ＝美容師」が介することで可能となる「ドライヤーのパーソナル提案」
- 「Aujua」「milbon」をお取り扱いいただいている美容室、および公式オンラインストアズmilbon:iDにて販売



サステナビリティ重要課題 取り組み事例進捗

事例

モノ創りににおける取り組み事例

1

RSPO・サプライチェーン認証取得

流通までカバーした認証取得は、化粧品製造会社として初



2

EcoVadisシルバーメダル獲得



EcoVadis評価項目： **環境** **労働と人権** **倫理** **持続可能な調達**

シルバーメダル ▶ 評価全企業において、上位25%以上に位置

3

ゆめが丘工場 2022年 CO2排出量 2019年比 59.7%削減

再生可能エネルギー導入によって

事例

全社エンゲージメント目標の設定

重点テーマ

(理念戦略・外部適応・変革活動)

SECTION
1.

7つのリージョンについて

SECTION
2.

国内市場環境とビューティプラットフォーム構想について

SECTION
3.

2023年度 連結数値目標 等

連結2023年度目標（損益計算書）

■ 連結損益計算書

(百万単位)	2022年度 実績	2022年度 構成比	2023年度 目標	2023年度 構成比	増減額	増減率(%)	2026年度 目標	2026年度 構成比
売上高	45,238	100.0	49,200	100.0	3,961	8.8	58,000	100.0
国内	35,334	78.1	38,021	77.3	2,686	7.6	43,700	75.3
海外	9,904	21.9	11,179	22.7	1,274	12.9	14,300	24.7
売上総利益	29,509	65.2	32,160	65.4	2,650	9.0	38,160	65.8
販管費	21,957	48.5	23,860	48.5	1,902	8.7	27,360	47.2
営業利益	7,551	16.7	8,300	16.9	748	9.9	10,800	18.6
経常利益	7,829	17.3	8,250	16.8	420	5.4	10,810	18.6
親会社株主に 帰属する当期純 利益	5,577	12.3	5,800	11.8	222	4.0	7,670	13.2

2023年 主要な新製品

発売時期	商品名	年度目標金額(百万円)	※ミルボン 単体
1Q	2月 ヘアケア オージュア ヘアケアシリーズ インメトリイライン	1,100	
	2月 染毛剤 オルディーブ リラクシーライン	250	
	★ 2月 化粧品 インプレア ミルキースフレUV	32	
	3月 ヘアケア エルジューダ サンプロテクト	400	
	3月 ヘアケア グローバルミルボン ブロンドプラスシリーズ	300	
	3月 ヘアケア ミインカール	150	
2Q	★ 4月 美容器具 ELMISTA (エルミスタ)	1,300	
	4月 ヘアケア グローバルミルボン milbon & アロマティックシリーズ	250	
	4月 染毛剤 オルディーブアディクシー 追加色	250	
	4月 ヘアケア ヴィラロドラ レノーボ テンプス/フルジェンス	100	
	6月 ヘアケア グローバルミルボン クリエイティブスタイルシリーズ追加 シマー	40	
	3Q	7月 染毛剤 オルディーブクリスタル 追加ライン	150
7月 ヘアケア マイフォース 追加シリーズ		100	
★ 7月 化粧品 アイエム		20	
★ 9月 ヘルスケア ALANOUS (アラナス)		70	
9月 染毛剤 ENOG 追加色		50	
9月 パーマ ネオリシオ 追加アイテム		80	
9月 染毛剤 ヴィラロドラ カラー PALETTE追加色	20		

★は協業品のため
仕入品となります

オージュア
ヘアケアシリーズ
インメトリイライン



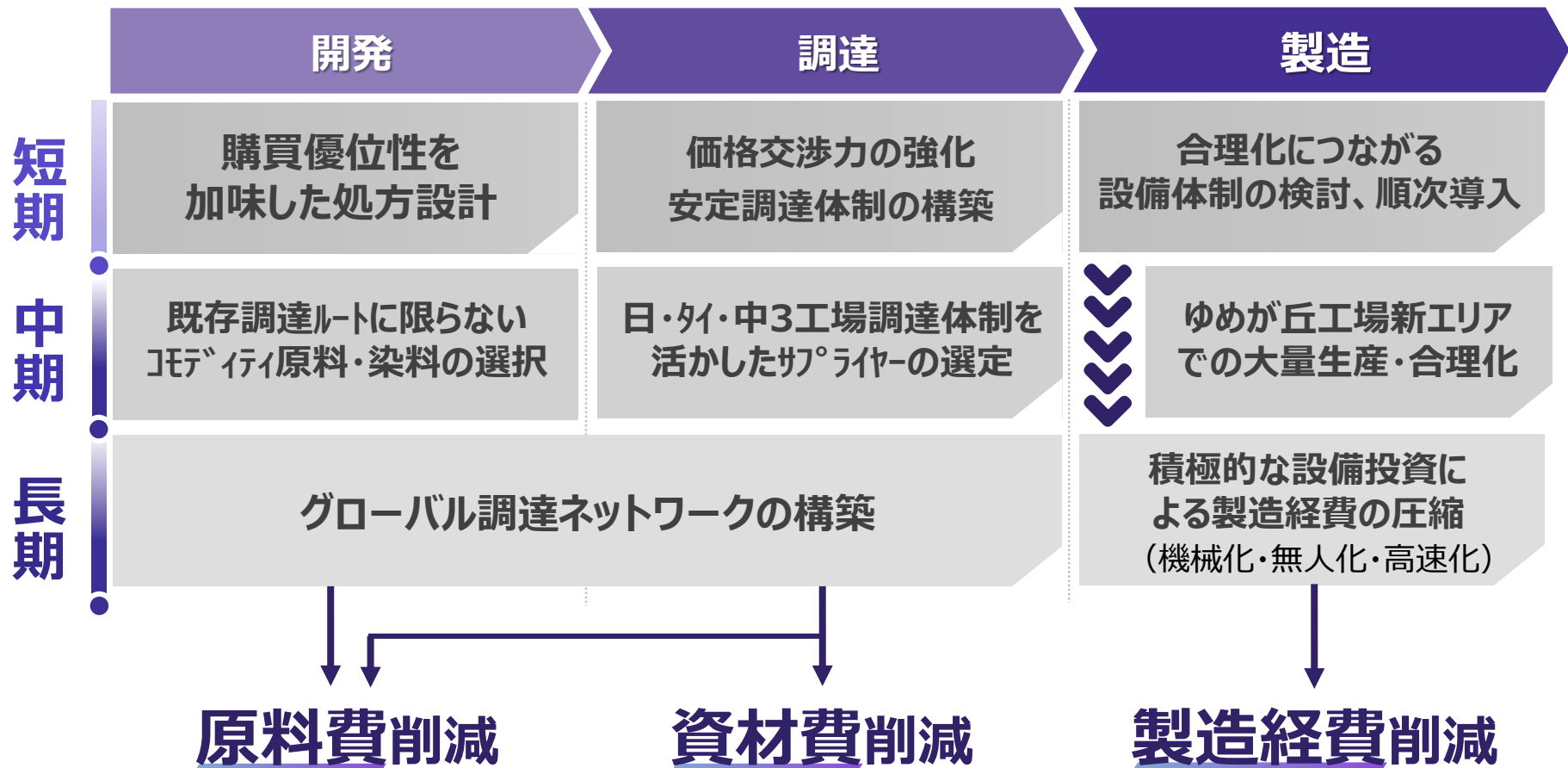
エルジューダ
サンプロテクト



グローバルミルボン
ブロンドプラスシリーズ



原材料高騰への対策(短期・中期・長期での対策)



連結2023年度目標（国別売上・営業利益）

■ 連結 国内・海外売上高

(百万単位)	2022年度 売上高 実績	2023年度 売上高 目標	増減額	増減率 (%)	為替レート 2022年度 (円)	為替レート 2023年度 (円)	2026年度 売上高 目標
日本	35,334	38,021	2,686	7.6	-	-	43,700
海外	9,904	11,179	1,274	12.9	-	-	14,300
米国 (ミルボンUSA)	1,328	1,430	101	7.6	¹ \$ = 131.49	130.0	1,850
中国 (ミルボン上海)	2,114	2,641	526	24.9	¹ 元 = 19.49	19.0	4,740
韓国 (ミルボンコリア)	4,159	4,543	383	9.2	¹ ₩ = 0.1019	0.1000	5,200
その他*	2,301	2,565	263	11.4	-	-	2,510

■ 連結 国内・海外営業利益

(百万単位)	2022年度		2023年度		増減額	増減率 (%)	2026年度	
	営業利益 実績	利益率(%)	営業利益 目標	利益率(%)			営業利益 目標	利益率(%)
日本	6,194	17.5	7,021	18.5	827	13.4	8,200	18.8
海外	1,357	13.7	1,278	11.4	△ 78	△ 5.8	2,600	18.2
米国 (ミルボンUSA)	△ 168	△ 12.7	△ 160	△ 11.2	8	-	△ 64	△ 3.5
中国 (ミルボン上海)	△ 9	△ 0.4	240	9.1	249	-	1,084	22.9
韓国 (ミルボンコリア)	1,351	32.5	1,212	26.7	△ 139	△ 10.3	1,528	29.4
その他*	184	8.0	△ 12	△ 0.5	△ 197	-	51	2.1

※人件費、イベント再開

※イベント再開

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

連結2023年度目標（部門別売上/プレミアムブランド）

■ 参考：部門別売上高（連結純売上高）

（百万単位）	2022年度実績	2023年度目標	増減額	増減率（%）
ヘアケア用剤	26,312	27,942	1,629	6.2
染毛剤	16,631	17,403	771	4.6
パーマントウェーブ用剤	1,450	1,594	143	9.9
化粧品	572	673	100	17.6
その他	272	1,588	1,315	483.5

■ プレミアムブランド販売高（出荷額ベース）、窓口軒数

（百万単位）		2022年度実績	2023年度目標	増減額	増減率（%）
オージュア	販売高	10,288	12,500	2,211	21.5
	窓口軒数※（軒）	6,022	6,420	398	6.6
milbon	販売高	5,341	6,000	658	12.3
	窓口軒数 国内※（軒）	8,046	9,500	1,454	18.1
	窓口軒数 海外※（軒）	10,354	13,780	3,426	33.1
ヴィラロドラ	販売高	1,328	1,500	171	12.9
	窓口軒数（軒）	12,458	14,300	1,842	14.8

※ 窓口軒数:日本、海外ともに1年間の出荷実績から算出

2023年度 設備投資等

■ 設備投資等

区分		2022年度 実績	2023年度 計画
設備投資額		4,097	2,927
減価償却費		2,026	2,301
研究開発費	金額	2,074	2,372
	比率	4.6%	4.8%

2023年度設備投資 主な項目

- 営業・スタジオ拠点** ・拠点整備(福岡営業所移転等)
- 生産体制** ・ゆめが丘工場(機械装置循環投資)
・タイ工場機械設備
- デジタル** ・milbon:iD関連
・EduケーションiD関連
・Smart Salon関連(デジタルマーケティング)
- その他** ・システムインフラ関連、製造設備関連
・イノベーションセンター関連

中期事業構想(2022-2026) 財務戦略の進捗

	2022年実績	中期目標 (2022-2026) : 5か年	進捗率
営業CF	50億円	440億円以上	11.4%
使途： 設備投資	41億円	230億円	17.8%
	営業・スタジオ拠点 1.5億円 (さいたま営業所改装増床、神戸営業所移転)	営業・スタジオ拠点 19億円	
	生産体制 13.3億円 (ゆめが丘工場循環投資、中国工場関連、タイ工場増築 等)	生産体制 98億円	
	研修 14.4億円 (人材開発センター用地取得@小田原)	研修 45億円*	
	デジタル 0.8億円 (デジタルアーナ、ITソリューションID、milbon:iD)	デジタル 17億円	
	その他 7.3億円 (システムインフラ、製造設備関連)	その他 51億円	
	仮勘定 3.6億円 (建物仮勘定、ソフトウェア仮勘定)		
株主還元	28億円	160億円	17.5%
	配当性向実績 50.2%	配当性向50%を目安に安定的、継続的に実施	
財務基盤の維持	△19億円	50億円	-
キャッシュポジション	122億円	183億円	66.7%
ROE 自己資本利益率	13.2%	13.9%	
ROIC 投下資本利益率	12.5%	13.6%	

*2021年12月期決算説明資料においては48億円としておりましたが計画に変更がございましたので一部金額を「研修」から「その他」へ移行しました。(投資総額に変動はございません)

株主還元について

■ 配当予想

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想
(単位：円)			
中間配当	30	40	40
期末配当	38	46	48
年間合計	68	86	88
連結配当性向	43.3%	50.2%	49.3%



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。