

m i l b o n

株式会社ミルボン

2022 年 12 月期第 4 四半期決算説明会

2023 年 2 月 14 日

イベント概要

[企業名] 株式会社ミルボン

[企業 ID] 4919

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 2022 年 12 月期第 4 四半期決算説明会

[決算期] 2022 年度 第 4 四半期

[日程] 2023 年 2 月 14 日

[開催場所] 会場 / インターネット配信の同時開催

[登壇者] 2 名

代表取締役社長 佐藤 龍二 (以下、佐藤)

常務取締役 村井 正浩 (以下、村井)

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。

村井：村井でございます。では、私からご説明させていただきます。

今日は皆様、お越しいただきまして本当にありがとうございます。ミルボンの決算が締めまりましたので、その内容についてご報告させていただきたいと思います。説明はこの説明資料を使って説明させていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

これはずっと去年の実績を説明しているときにご説明している内容ですけれども、売上控除項目が追加されたことにより、短信だけでは比較できない実績になりますので、それを遡って変更したもので説明資料は説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

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の広がっていることや、合わ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。

まず全体の経営成績でございます。見ていただくと分かるように増収増益ということで、なかなか良い結果で終わったかと思っております。

ブリーチオンカラー、ダブルカラーの流行によって、非常にヘアカラーが順調だったこと。またヘアケアニーズの高まりがありましたので、これがプレミアムブランドの売り上げ好調にもつながりました。

それから海外では、中国はああいった状況でしたのでやむを得なかったと思いますけれども、韓国、アメリカ、それから東南アジアを中心としたその他地域は非常に順調でございました。

ただ利益は原材料高。これはいかんともし難い影響がありました。それと中国工場、それから海外のR&Dも新たに作ったこともございましたので、営業利益率の面では昨年より少し下がった状況になっております。

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 ज्या」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「エルジュータ」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

ヘアケア用剤部門です。こちらは読んでいただいたら分かるかと思いますが、プレミアムブランドが引き続き好調で、9.5%の伸びという結果でございました。

連結 部門別売上高 [ヘアケア用剤部門②]

新商品

オージュア 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クラブケアライン。

(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「バサつき」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。

© 2023 Milbon Co., Ltd.

5

Find Your Beauty MILBON

ヘアケア関係の新製品の実績です。オージュアが残念ながら、お客様になかなかご理解いただけなかったということで、少し計画に足りない状況です。今年発売のインメトリラインは非常にわかりやすい製品で、非常に期待しています。

それからグローバルミルボンの新製品は非常に評価が高く、好調な成績で終わりました。

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

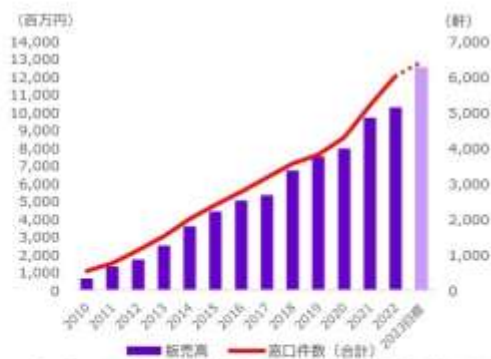
オージュアとは

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
 - エターナルステーションシリーズ
 - 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



※ グラフ数値は、2018年まで個別販売高、2019年以降は連結販売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。

© 2023 Milbon Co., Ltd.

オージュアブランドです。こちらの窓口軒数は、非常に順調に推移しております。

先ほども説明しましたように、新製品はやや苦戦があったもので、売上高はそれに伴って伸びたというわけには参りませんでした。軒数が増えていることは次につながるかと考えております。

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

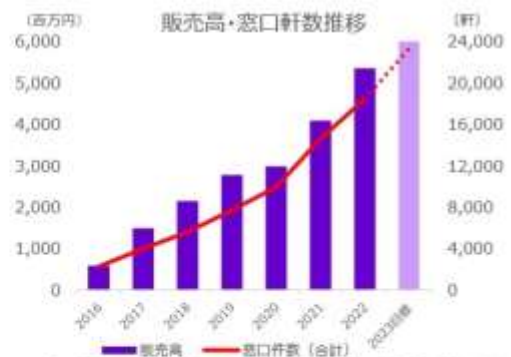
日本、USA、香港、中国、タイ、台湾、トルコ、マレーシア、ベトナム、インドネシア、フィリピン、シンガポール、ドイツ、韓国、カナダ

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年まで個別販売売上、2019年以降は連結販売売上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。

© 2023 Milbon Co., Ltd.

7

Find Your Beauty MILBON

海外も展開しています、グローバルミルボンです。こちらは窓口軒数、販売高ともに順調に推移しています。

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

© 2023 Milbon Co., Ltd.

8

Find Your Beauty **MILBON**

次が染毛剤、ヘアカラーです。こちらは先ほども少し申し上げたように、ダブルカラーを楽しむようになった世代が非常に広がったことで、かなり好調でした。14.3%増となっています。

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。

またカラーは海外も非常に順調で、韓国をはじめとする国々でも非常に高い評価を受けて、売上を伸ばしております。

カラーの製品である、アディクシー。2017年に発売した製品ですが、去年も順調に推移し、新製品のENOGも、このような成績で終わることができました。

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)

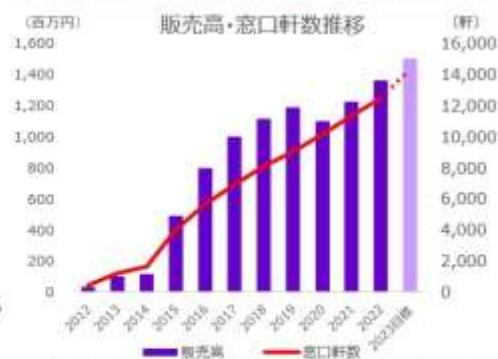
前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
1,222	1,328	105	8.6

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。



※ グラフ数値は、2018年まで係数販売高、2019年以降は通称販売高を使用しております。

※ 販売高は出荷額ベースによる数値です。

オーガニックのヴィラロドラです。こちらも引き続き、堅調に推移しているという結果でございました。

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」「仕上げ」「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。

ヴィラロドラ関係の製品です。カラーパレットという新製品があったのですが、目標には達しませんでした。業績自体は比較的堅調にいったと判断しております。

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。

© 2023 Milbon Co., Ltd.

12

Find Your Beauty MILBON

次のページです。化粧品です。ご覧いただくと分かるように、わずかですけれども前期の実績を上回ることができました。

しかし前期、後半から売り方などの工夫を重ねることによって、この化粧品を美容室で展開する分かりやすい方法が美容室に伝わり始め、順調に推移し始めています。ですから去年の前期の実績としては足りませんでしたけれども、これから期待できるのではないかと考えております。

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。

『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。

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「角層セラチン」のうるおいバランスを整え、肌印象のアップを叶えます。

※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。

© 2023 Milbon Co., Ltd.

13

Find Your Beauty MILBON

インプレアの実績です。販売軒数はますます順調にいったのですけれども、先ほど申し上げたように販売高は少し前期に届かなかったということがございます。

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。

次が損益計算書の状況です。前期と当期の比較になりますので、構成比がやや変わったところを簡単にご説明します。

売上総利益が 65.5%から 65.2%という結果になりました。これはもちろん原材料コストの上昇が一番大きな要因だったと思います。

それから販管費のウェイトが上がった形になるかと思いますが、販管費では人件費の増加もありますし、活動が再開したことによる旅費交通費や、大型イベントの再開による経費、海外 R&D が始まったということ、それから中国工場関連の費用が重なり、営業利益率については残念ながら下がってしまったということでございます。

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・SPA拠点	・拠点整備 (神戸営業所移転等)	デジタル	・デジタルアリーナ関連 ・Eduケーション:iD関連
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	その他	・milbon:iD関連 ・システムインフラ関連、製造設備関連
研修	・研修センター(土地)		

設備投資等の推移です。

計画していた設備投資計画は、順調には進んでいるのですが、当初 50 億円という設備投資額の目標でした。これが減ったのは、研修センターの土地が 6 億円ぐらい安い価格で手に入ったことと、デジタル関係の投資で期ずれがあったものがありますので、別に何か大きく変わったわけではないのですが、金額としては 10 億円ぐらい、計画よりは減ったことになります。

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	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
美容人口 (千人)	37,023	

※ 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、実感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

フィールドパーソンの推移です。今年からこの表示の仕方を変えていまして、期中平均の人数で出すように変えております。

見ていただくと分かるように、アメリカで非常に1人当たりの売上高が増えておりますが、これは少ない人数で、もちろん代理店をうまく活用しながらどんどん広げていっていますので、良い結果かとは思いますが、これだけを見ると何か意味が伝わりにくいかと逆に思ったりもするところです。

韓国、従来から1人当たりの売上が高い状況は続いております。かなりフィールドパーソンの人数も増えましたけれども、それでも1人当たり、これだけの数字を上げていることとなります。

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

© 2023 Milbon Co., Ltd.

Find Your Beauty **MILBON**

国内・海外の売上高です。これは数字を見ていただければ分かりますけれども、今期は円安の影響、為替の影響がありますが、実質の成長率でも海外については現地通貨ベースで 14.6%伸びており、非常に順調です。

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

© 2023 Milbon Co., Ltd.

18

Find Your Beauty **MILBON**

営業利益です。やはり中国が若干の減益になってしまいましたけれども、米国もだいぶ回復、利益が出るころまでに近づきつつあります。韓国は非常に順調ですので、海外全体の営業利益率も高まっていることになっています。

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。

海外の情報です。ミルボン USA。これはなんといってもグローバルミルボンが非常に好調で、市場を広げ売上も出していることが、引き続き実績として出ています。

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ジューダ等、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。

中国についてはやはり少し厳しい1年ではございました。資料では来年のことを書いているのですが、2023年度は新しい大型のイベントを行うなど、そういう前向きな姿勢で取り組んでいく計画ですので、この辺の成果を期待したいところです。

中国工場については、順調にヘアケアの生産が始まっていますが、ヘアカラーについてもやや前倒しで製造が始められるのではないかとわれております。

コリアについては、これは非常に順調に推移しております。後半やや減速感がなくはなかったのですが、売上の成績としては非常に順調ですし、これは引き続き期待できるとは考えております。

私の説明は以上になります。佐藤から引き続き説明させていただきます。

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

佐藤：佐藤でございます。本日はご参加、またご視聴のほどありがとうございます。私から、三つのポイントについてお話をしていきたいと思います。

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。

まず一つ目です。この中期事業構想の中で今回、昨年から新しい中期事業構想をスタートしまして、2年目となります。その中期事業構想の中の大きな柱の一つである、7つのリージョン。日本を含め、韓国、中華圏、ASEAN、北米、EU、中東という形で、今後グローバル展開を進めていく意思の下に、販売、研究開発、生産、物流、最後に人材という五つのカテゴリーで、これらのグローバル環境に対応していくと施策を進めております。

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は臨場によって変化

※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ナーサロンの数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。

© 2023 Milbon Co., Ltd.

25

Find Your Beauty MILBON

まずグローバル販売体制について、こちらの表にありますように一番上にあるのは各国の売上高です。おかげさまで、アメリカはグローバルミルボンを中心に非常に良い成績で、韓国も堅調に成長しました。中国ももちろんかなりコロナの影響を受けましたが、年間で見ると1.6%の影響で済んでいることは、私どもとして非常にありがたいと思っております。

そのような中でその下の四つ、代理店のセールアウト、窓口軒数、セールス人数、1人当たりの生産性。これはあくまでも代理店さんの生産性をベースに考えています。この四つのKPIを中期に向けて追いかけていきます。

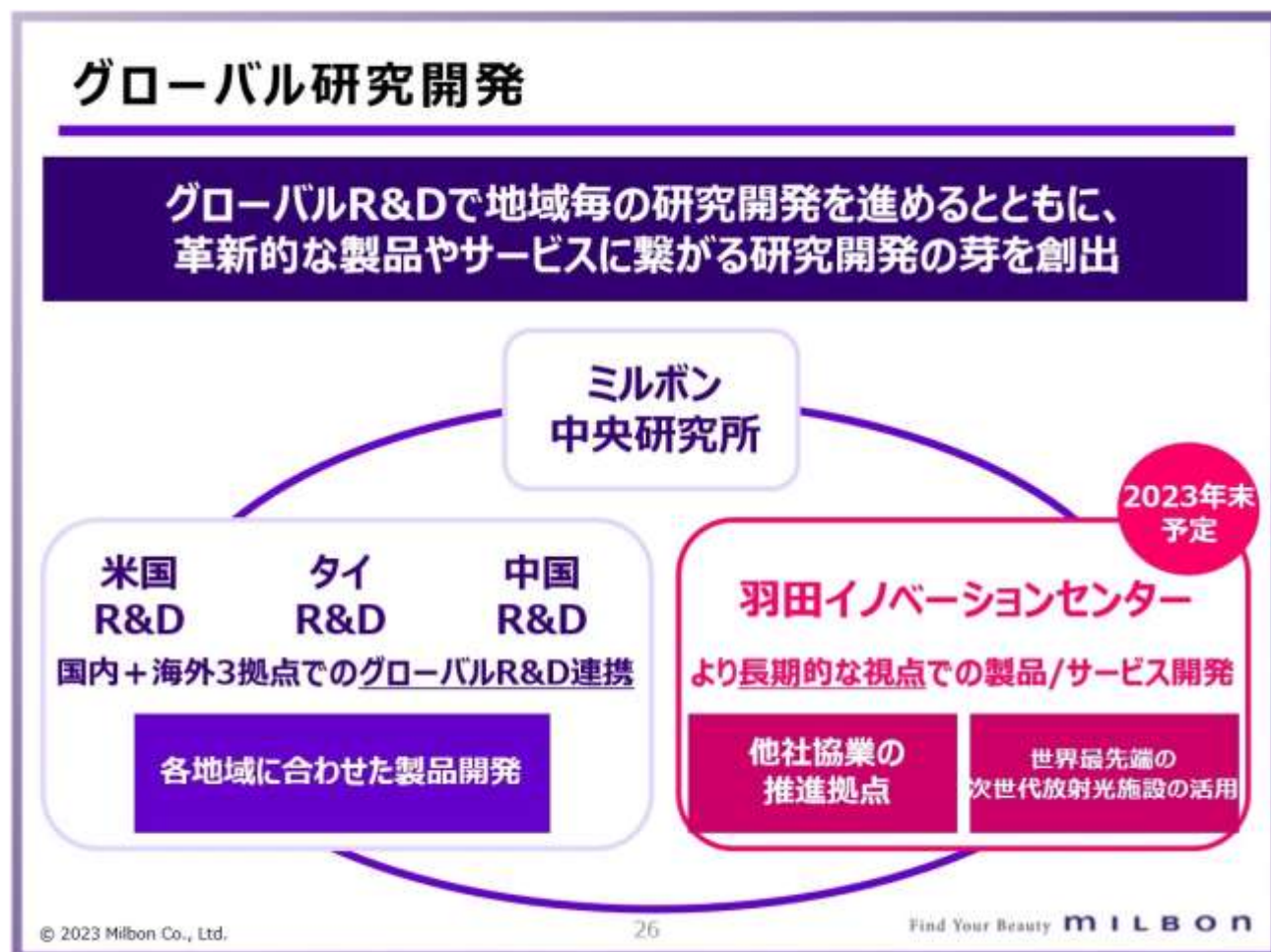
とはいうものの、このセールアウトはセールインと併せて、ある程度の数字がきちんと把握できるのですが、2番から4番の窓口軒数から生産性の三つのKPIは、あくまでも一つの目安ということで追いかけてもらっています。見ていただく際も、あくまでも一つの目安として見ていただけたらありがたいと思います。

例えば窓口軒数でいいますと、アメリカではかなり軒数があります。ただしアメリカの場合、フリーランスといわれる人たちが非常に多い。そのような中でフリーランスも1窓口としてカウントしていきますので、美容室があればフリーランスも含めての、軒数、窓口数という形になるということを見ていただけたらと。

代理店セールス数は、先ほど村井も少し説明していましたが、アメリカでいうと人数は、当社の社員はそんなに大きく増えているわけではない。ただしそのような中で代理店さんがセールスさんを雇用する分であるとか、また代理店さんとともに人件費をお互いに持ち合ってエデュケーターを採用し、ヘアカラーを中心に活動していただくという、パートタイムのエデュケーターが14名ぐらい、現在アメリカで動いていただいています。

また韓国についても、人数が変わっていないように見えますけれども、多少コロナの影響で代理店さんのセールス数が若干微減したわけです。ただグローバルミルボンのセールスエデュケーターという制度を韓国のミルボン 코리아 で行って、セールスさんときちんと契約し、グローバルミルボンを教育活動とともに展開していく。そうした方たちがプラスになって相殺しています。この人数で国、地域によって展開している、単純にこの数値だけがあるのではなくて、それぞれに中身があることをご理解いただけたらと思います。

そうした上での生産性になりますので、あくまでも指標としてこちらの数字を、この2から4はブラッシュアップしながら、今後進めていきたいと。またブラッシュアップの際は公表させていただきますので、よろしくお願ひします。



そのような中で研究開発。先ほど村井から R&D のコストという話が出ましたが、米国、タイ、中国の R&D が本格的に動き始めています、中央研究所と併せてです。

そしてこの2023年の末には、羽田にイノベーションセンターを作ります。もっと長期的な視点での開発や、また他社との協業の推進拠点など、ミルボンの持続的成長を支えていくために、短中から長期を見据えた、さらなるイノベーションを創っていく役割を持つイノベーションセンターに、早ければ23年末に稼働開始するべく、今準備を進めております。

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

ゆめが丘工場
[日本国内・海外向け]

タイ工場
[タイ国内・海外向け]

中国工場
[中華圏を視野に製品を製造]

- ・2022年8月 一部ヘアケア製品製造開始
- ・**2023年夏** カラー剤製造開始を目指す

© 2023 Milbon Co., Ltd. 27 Find Your Beauty MILBON

生産体制については中国工場が完成し、今現在一部ヘアケア、エルジューダや、サンプル品などのヘアケア品の製造を始めております。これはなかなか難しいですが、中国の、早ければ来年の夏ぐらいにヘアカラーの製造申請が下りるのではなかろうかと。

おかげさまで、本当にびっくりするぐらい順調に中国工場の申請関係も進めてもらっていますので、そのような中でこのゆめが丘工場、タイ工場、そして中華圏を視野に製品を製造する中国工場。この三つをうまく連携させて、生産体制をつくっていきたく。

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

...

© 2023 Milbon Co., Ltd.

28

Find Your Beauty MILBON

あくまでもミルボンは Made in Japan から Made by Milbon という、ミルボンとしてのものづくりの価値、どこでつくっても、中国でつくってもタイでつくってもミルボンのものづくりの価値は変わらないという、一つの考え方でものづくりをし、そしてミルボンが行っている教育活動、サービス、物流、ブランドといったものを総合して、ミルボンのクオリティとして市場に投入していきたいと考えております。

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)

物流体制では、この中期中に 2Week Delivery、現在展開している 13 の国と地域のどこへでも 2 週間でものがきちんと届く体制をつくっていきたく。

オランダ物流倉庫はお話しさせてもらっていますけれども、今北米の物流や ASEAN 倉庫を検討しております。もう一つ、国内で海外に出荷するのに、ラベルなどいろいろな手間暇がかかって、時間を要している。それをいかに短時間にしていくかということで、西淀川に貿易専用の倉庫を設置し、そうした中で一括的にやっていく。そうすることで時間を短縮していくことも、今年進めさせてもらうということで、物流という面ではそういう動きもさせていただいています。

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

© 2023 Milbon Co., Ltd.

30

Find Your Beauty MILBON

最後に人材という視点では、こちらのご案内はしているのですが、今の都島から小田原の土地が見つかりまして、今の3倍の土地になります。今までは研修センターで、新入社員の研修が中心でしたけれども、今後グループ全体の研修拠点へという考え方で、入社してくる若い方たちの研修はもちろんですが、リーダー研修であったりグローバル研修であったり、そういう形で、もっとミルボンとしての人材教育をさらに強化できる拠点として進めていきたいと考えております。23年、今年着工し、完成予定としては早ければ25年、状況によって26年の春ぐらいから、スタートできるよう進めている次第でございます。

以上、五つのポイントでグローバル展開に向けて進めております。

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

そして二つ目。国内市場とビューティプラットフォーム構想についてということで、この中期の国内の本丸であります。

国内市場環境をひと口でいうならば、昨年から感染の影響を受けつつも、美容は大筋でお客様は戻っているかと捉えております。

今後、前にもお話しさせていただきましたように、インバウンドにはわれわれ美容は含まれませんので、コロナによって影響を受けた分、お客様たちが帰ってくる、日常に戻ってきているかと。もちろん地方であるとか、高齢者の方などは感染の波に影響を受けることはありますけれども、おおむね平時に戻ってきたと考えております。

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

そのような中、着目している視点として三つ。

やはり人口動態は、コロナ以上にわれわれには欠かせない大きなポイントであります。デジタル化の推進と併せて、今ミレニアル世代、Z世代といわれるデジタルと親和性の高い人たちが、生産年齢人口の40%を超えてきたことは、今後における一つのポイント、視点だとわれわれは考えております。

それから二つ目に人時生産性の向上においても、今までどちらかというと時間をいかに短くするかというところから、生活者価値を高める提案や、ものができるか、美容室を通じてですね。こういうことが今後の大事な視点になってくるのかと。

そして三つ目にはコロナ禍を受けて、生活者の消費意識も変わってきたことで、特に社会価値であるとか、昨今よく体験型といわれる、体験価値だとか、自分の身は自分で守る、セルフヘルスケアなどといわれる健康価値であるとか、こういうところに美容室でも要望が少しずつ出始めてきている芽がございます。

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
レベションノムリ江の育成

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

そのような中で可能性として三つ。

一つはやはり美容室は技術、ヘアスタイルはもちろんですが、美容師さんたちが持つ知識や知見をさらに深くしていく。いわば専門性を高めていく。そうすることによって、お客様の欲求に応じていく。そのサービスをいかにしていくかが、今後ますます可能性としてあるのではないかと。

また、おかげさまで二つ目の可能性として、milbon:iDの会員数が昨年で45万人を超えました。今まででしたらヘアケア品をお客様に使っていただくためには、お店でクロージングして、そこで完結しないといけなかった。ですがmilbon:iDがあることによって、お客様にそこで完結せずとも、またお客様が考えてもらったり、選んでもらったり、いろいろなものを見てもらう、情報を知ってもらって買っていただくというような、完結型から起点型に。そうすることによって、もっと多くのお客様に使っていただく可能性が生まれてきているのではないかと、われわれは考えています。

そこにつながるのが可能性の三つ目の、領域の拡大。先ほどコロナ禍で社会価値、体験価値、健康価値といいましたけれども、やはり領域が若い人たち中心に、単にヘアだけではなく、美容室に行ってヘルスケアやスキンケアなどに対する、聞きたい、教えてほしい、そういうことも一つ情報としてほしいというニーズが出てきている。これはそういう会話が少なくなったという裏返しでもありますけれども、そこにわれわれの可能性があるのであるのではないかと考えています。

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△

そうしたことを受けて、昨年から準備を進めております、サロンソーシャルイノベーション。中期のまさに本丸である、ビューティプラットフォーム構想を、本格的に今年から進めてまいります。

三つの視点と三つの可能性のお話をしましたけれども、われわれはサロンに対して強みを生かした活躍環境づくりをどうサポートしていくか。また、店舗起点型のサロン、iD を上手に使ってもらって、いかに起点型にしていくか。これはまさしく Smart Salon 戦略につながるところ。

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～

そして新たなチャレンジである領域拡大と、若年層へのアプローチ。若年層というのはミレニアル世代、それからZ世代を指しています。そうした新たな人たちに、ビューティライフケアという形で、ヘアもスキンもヘルスケアも、外側も内面も、いかにきれいであり続けてもらうかのサポートをしていく、そのような形で、われわれは美容室に向けてサポートをしていきたいと考えています。

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

milbon:iD

・ 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

© 2023 Milbon Co., Ltd.

36

Find Your Beauty **MILBON**

それらの土台となるのが次の三つです。

まず一つは、やはりケアはヘアカラーと関連性が深いものがあります。カラーが伸びるとケアが伸びる、昔はパーマが伸びるとスタイリングが伸びるといわれたように、です。そういった中でサロンカラーをいかに伸長していくか。

これは先ほどの説明もありましたように、ブリーチオンカラーやカラーオンカラーやダブルカラーが、世代を越えて広がってきており、まだまだチャンスがあると思います。これは NBBA というわれわれの業界での製造者協会での調査ですけれども、もちろんホームカラー併用も含めて、サロンでカラーをしている人の割合が 70%から 75%ぐらいまで、コロナ禍を通じて上がってきている。ダブルカラーはなかなか自分ではできない。そうするとサロンが有利になる。そういうことも影響しているのではないかと、われわれは考えています。

それから先ほど言いました、専門性を高める。ビューティソムリエだったり、また美容室にはレセプションの方がいらっしゃいます。その技術はできなくとも、レセプションの方が知見をもって、お客様にきちんと対応できるといった、カウンセリングができるような教育であるとか。またはその教育も全てリアル教育ではなくて、既に昨年からは開始し、登録美容師さんが 2 万人を超えてきましたエデュケーション iD のように、リアル学習とデジタル学習を組み合わせることによって、われわれもより効率的に、また美容師さんも効率的に学んでいくことをサポートしていく。

そして最後に milbon:iD。これがこれらの戦略の大前提、土台となります。会員数が昨年 45 万人を超え、この中期中に 100 万人を超えていきたいと考えております。本年は 64~65 万人ぐらいを一つの目途として、通過点として考えて増やしていこうと。サロン数で今 4,800 軒、EC だけの売上で昨期 11 億 5,000 万円という結果でしたけれども、いずれにしても最も重要な KPI は、この会員数。何人のお客様が milbon:iD を保持して、活用していただけるかが最大のポイントだとわれわれは考えています。

そして、1 軒当たりのお店で 200 名以上 iD を登録しているサロンさんが 500 軒を超えてきた。この 500 軒が、まさに Smart Salon の候補サロンとなっていくと、われわれは考えております。

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、アフター等の
コミュニケ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)

37

Find Your Beauty **MILBON**

Smart Salon 戦略は、こちらは話す結構時間がかかりますので、こういうサロンですというイメージをお客様にもご紹介するときの映像ですけれども、こちらをまず見てください。よろしくお願ひします。

映像：年間で、美容室には何回行きますか。4回、6回、中には10回以上通っている方もいますよね。そんな美容室帰りの髪って、きれいですよね。美容師さんが最適な商品を選んでくれるから。私をきれいにしてもらいたい。

新しい商品と出会うワクワク感を体験したい。そんな私の思いを叶える美容室の新しいあり方が、Smart Salon なのです。

Smart Salon は、まずお店のコンセプトが違います。自由に商品に触れられたり、体験できるスペースがひろけています。サロンに来たときの待合やお帰りの際、自分のペースで楽しみながら商品体験ができるのです。もちろんサービススペースでは髪を切ったり、カラーやケアのメニューを受けて、ヘアスタイルが仕上がります。

そして Smart Salon ではお店だけではなく、ご自宅まで体験が広がります。お店とご自宅であなたのビューティをつなぐのが、milbon:iD。商品を調べたり、購入したりできるようになります。

それでは Smart Salon の新たな体験について、詳しく見ていきましょう。体験スペースでは、全ての商品を手にとって、質感や香りを楽しむことができます。自由に触って使用感を試せるのは、ワクワクしますよね。

そのほかにも香りの AI 診断で好みの商品を表示する、KAORIUM 体験。気になる商品を楽しみながら詰め合わせる、トライアルキットの購入など、今までにないサロン体験をすることができます。

体験スペースでもスタッフに相談しながら、自分に合ったヘアケア商品やコスメを発見できます。

Smart Salon では、ソフト面での体験も変わります。美容師さんが提案してくれた商品の情報が、目の前のディスプレイに入ってきます。特徴や価格などをチェックしてみてください。自分でもおうちで再現できるように、美容師さんが撮影してくれたスタイリングや商品の使用方法、お勧め商品も milbon:iD で見るすることができます。

自宅では Smart Salon で気になった商品や、美容師さんのお勧めアイテムをゆっくり吟味して購入でき、私だけのビューティ情報が milbon:iD に凝縮されます。また milbon:iD 限定のプロモーションやライブコマースが定期的実施されているので、新たな発見をぜひ楽しんでください。

年に何度も行く美容室。もっともっと、私の新しいビューティに気づかせてほしい。ビューティをもっと楽しんでいきたい。新しい自分の発見を叶える体験型ビューティサロン、Smart Salon をぜひ体験してください。

佐藤：ありがとうございます。このような Smart Salon、まさしくお客様が美容室で単にヘアスタイルだけではなく、商品に触れる、またその商品をお買い上げになるのをもっとワクワクして、楽しんで、選んで、もちろんそこにはプロの美容師さんがいて、カウンセリングを受けられる形の Smart Salon 展開を、サロン様と一緒にやってつくと。

あくまでも、これはミルボンがつくるわけではなくて、サロンさんの出店やリニューアルの際に、われわれに共感・共鳴していただくサロンさんと、共につかっていきます。今現在、1月の21日、2月の1日、2月の5日という形で東京、大阪、小倉に Smart Salon が既に誕生しております。今現在、それから数軒もう決まっている、今準備を進めているサロンさんもあります。今年は数というよりも、そこでどのような成果が本当に生まれていくか、そうしたところをモニタリングしながら、今後につなげていきたいと思っております。

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**
フロントプラス：ハイトカラーのダメージケア
milbon &：若年層アプローチ/店舗起点型での創り



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**

このときに大事になるのがヘアだけではなく、ビューティライフケアといわれる、ヘアケアからスキンケア、特にスキンケアは体験型にヘア以上に非常に親和性が良い。そこで使って試せる、またそういうボックスも準備させてもらっています。

そうした中で、今年はコーセーさんと、もちろんインプレアという基幹商品、プレミアム商品がありますけれども、アイエムという、もっと若い人をターゲットにしたブランドを発売いたします。

またビューティヘルスケアでは、花王さんとの協業のプロジェクトも進行しております。これは RNA 皮膚モニタリング、これによってさまざまな情報を分析して、お客様に提供することで、新たなヘルスケアのヘルスデータをお客様に享受していただき、そして製品につなげていくと。

本年はミルボンがもともと育毛剤で開発しておりました 5-ALA、これは 2008 年にコスモ石油さんとリリースしたのですが、育毛剤では、そのままでは製剤の安定化が難しい状態でした。それが非常に、皮膚の瑞々しさにつながる知見など、さまざまな発見がありまして、この 5-ALA を使った ALANOUS という製品をヘルスケアとして今年投入していく準備をしております。

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、エアコンク（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



© 2023 Milbon Co., Ltd.

39

Find Your Beauty MILBON

そして最後に美容器具という面では、パナソニックさんといつ最近リリースさせてもらいましたけれども、新たな価値を持つヘアードライヤーを発売します。これはどういうことかということ、もともと Aujua やグローバルミルボンのファンのお客様は、結構高額なドライヤーをお使いなのですね。5万円から10万円ぐらいの。まさしくヘアにそれだけ価値観が高い人は、ドライヤーに対しても高い価値観を持っている。



そんな中で、そのドライヤーとミルボンの商材、薬剤がマッチングできないかということで、パナソニックさんと共同開発したのが ELMISTA ということで、3年前から開発を始めました。薬剤を微粒子化することが可能となり、そして SPring-8 にて確実に毛髪にきちんと効果があることを検証した上で、新たな美容器具として、ミルボンとパナソニックしかできない美容液を微細化して噴霧する、新たなドライヤー、高付加価値ドライヤーを提供していこうと。こちら今年、準備をしていこうと考えております。

いずれにしても類を広げていくと、そして美容室をプラットフォームにしていく構想を今後、この中期中に形をつくっていきたいと思っています。

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)

© 2023 Milbon Co., Ltd.

40

Find Your Beauty **MILBON**

併せて進めているのが、モノ創りににおけるサステナビリティということで、特にモノ創りに関係するところでは RSPO のサプライチェーン認証取得であるとか、EcoVadis のシルバーメダル獲得であるとか。

あとはゆめが丘工場においては、CO2 の排出量を再生可能エネルギーの導入によって約 6 割ぐらい削減できているとか、サステナビリティに対する項目に対しても、さまざまなチャレンジを行って、同時に進めていっている形であります。

また、全社的にはエンゲージメントといわれる、いかに社員の働きがい、そうしたことも併せて、特にわれわれが重点テーマに置いているのは理念、外部への対応、そして時代の変化の中での変革活動の辺りを注力していこうと進めております。

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

最後になりましたが、本年度の連結数字の目標でございます。

こちらの数字は見ていただいて、売上高、目標 492 億円ということで、500 億円も間もなくになってまいりました。

2023年 主要な新製品

発売時期	商品名	年度目標金額(百万円)	※3M* 単位
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	
	7月 染毛剤 オルディーブクリスタル 追加ライン	150	
3Q	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 ヘルスクア 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



© 2023 Milbon Co., Ltd.

43

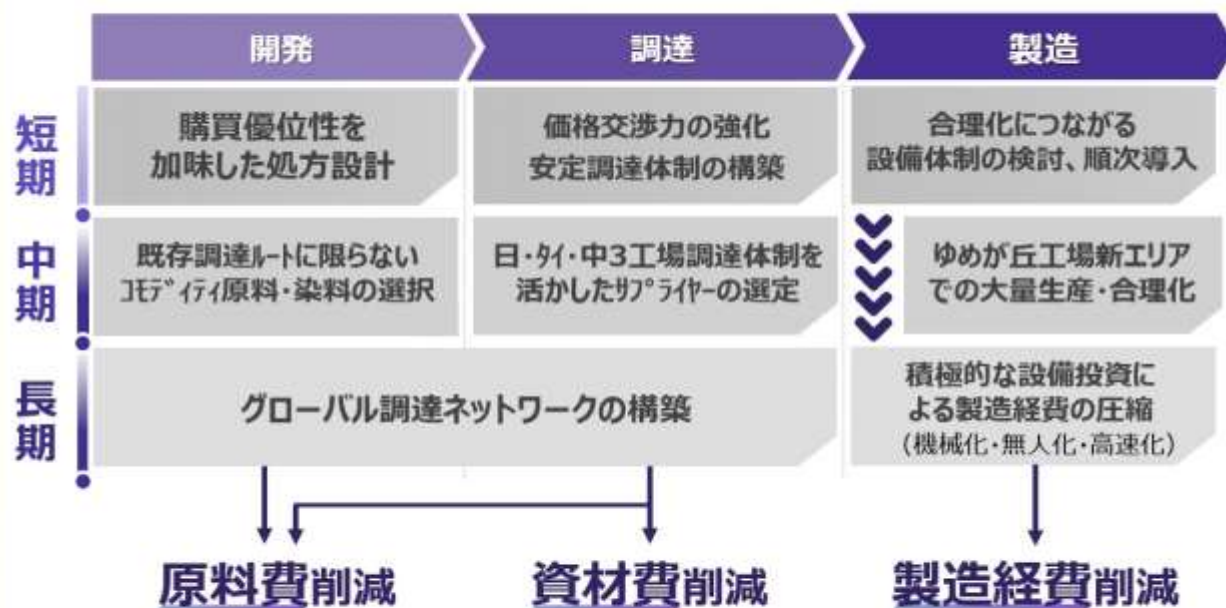
Find Your Beauty MILBON

そのような中で今年、四半期ごとに見ると例年と若干違いがございます。

今年の新製品には、協業商品といわれるのが各期に入ります。そうなってくると、今回ドライヤーのお話をしましたけれども、13億円という目標を掲げています。これはあくまでもこの第2クォーターというだけではありませんが、第2クォーターでは、かなりのボリュームになるであろうと。

粗利がやっぱり協業商品と自社商品では違いますから、そうした意味でクォーターごとに例年とは少し粗利の出方が変わることを、念頭に置いておいていただけたらと思っております。これはあくまでも参考として、このような形で今年はヘアも含めて、たくさんの新製品を予定させていただいております。

原材料高騰への対策(短期・中期・長期での対策)



© 2023 Milbon Co., Ltd.

44

Find Your Beauty MILBON

その次に、もちろん原材料高騰への対策も短期、中期、長期という三つの視点、さらに開発、調達、製造という形の三つの視点で、原料費、資材費、製造経費という、さまざまな形で高騰に対する対策を行っております。

そもそもミルボンでは毎年新製品を出していく中で、概算ですが、昨年から10年遡って2012年、ミルボン単体の店販品単価が1,080円ぐらいだったのが3割ぐらい上がり、現在1,400円ぐらいになっています。新しい価値の高いものを出し、それがだんだん多くなっていくことによって、要するに価値と併せて価格が上がっていていることを、ご理解いただけるかと思っております。

もちろん調達や製造という面でも改善活動を行いながら、いかにコストを小さくするか。

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 (ミルボンコア)	1,351	32.5	1,212	26.7	△ 139	△ 10.3	4,528	29.4	※人件費、イベント再開
その他 [※]	184	8.0	△ 12	△ 0.5	△ 197	-	51	2.1	※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

そしてその次に営業利益です。このような形で数字は見ていただきまして、こちらも米国はまだ赤字ですが、だいぶ赤字幅が小さくなってきたと考えております。中国は一時的にはコロナの影響は避けられないと。

韓国ですけれども、韓国は1人当たりの売上、生産性が非常に高くなる。高くなるのはありがたいことなのですが、かなり負荷もあるので、これは人件費と成長のバランスを考えて、今年は人件費、増員も9名ぐらいしますし、また人件費の見直しも行います。早速、韓国はイベントも再開していますので、そうした中で一時的に減益になるということ。ただこれはあくまでも今後、持続的に成長していくための人の投資であり、そうしたことで行くということをご理解いただければと。

いずれにしろ、こちらもざっくりですが、日本だけ見ると営業利益は19%から20%近くあります。昨期の連結で16.7%ですが、それは海外事業、それから新規事業、化粧品など、未来に向けて新事業にその部分を充てていることによって、いかに未来をつくり、いかに持続的成長をしていくかを視点に起きながら、ただ努力していくところはきちんと努力して、営業利益も今後に向けては戻していく努力をさせていただきたいと思っています。

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
	比率	4.6%
		2,372
	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
・エデュケーション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 営業・スタジオ拠点 1.5億円 (さいたま営業所改裝増床、神戸営業所移転) 生産体制 13.3億円 (ゆめが丘工場設備投資、中国工場関連、タイ工場増築等) 研修 14.4億円 (人材開発センター用地取得@小田原) デジタル 0.8億円 (デジタルマーケティング、マイコンソリューション、milbon:iD) その他 7.3億円 (システムウェア、製造設備関連) 仮勘定 3.6億円 (建物仮勘定、ソフトウェア仮勘定)	230億円 営業・スタジオ拠点 19億円 生産体制 98億円 研修 45億円* デジタル 17億円 その他 51億円	17.8%
株主還元	28億円 配当性向実績 50.2%	160億円 配当性向50%を自安に安定的、継続的に実施	17.5%
財務基礎の維持	△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)

その次にプレミアムブランド、設備投資、財務戦略ということで、キャッシュ・フローの数字が出ております。こちらは、またご覧いただくとよろしいのではないかと考えています。

株主還元について

■ 配当予想

(単位：円)	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想
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%

最後になりましたけれども、株主還元です。

本日期末配当を46円とさせていただいて、50.2%。この中期から配当性向を50%に一つの目途として、確実にやっていこうということでやらせていただいております。

23年はあくまでも予定でありますけれども、期末配当は88円で、大体49%ぐらいを予定しております。こちらは今後の業績に応じてまた株主の皆様には報いていきたいと思っておりますので、今後ともご支援のほどよろしくお願ひしたいと思います。

どうもご清聴ありがとうございました。