

2018年12月期 (第59期)
株式会社ミルボン 決算説明資料



2019年2月13日

Copyright © 2019 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
- P10 連結 損益計算書等
- P11 連結 設備投資等の推移
- P12 マーケット関連資料&フィールドパーソンの推移
- P13 国別の状況
- P14 海外子会社の状況
- P16 Milbon Group 中期事業構想 2019-2023

前連結会計年度より、当社は決算期を12月20日から12月31日に変更しました。また、9月30日を決算期としていた連結子会社については、決算期を12月31日に変更しました。当連結会計年度は2018年1月1日から12月31日の12ヶ月であるのに対し、前連結会計年度は2016年12月21日から2017年12月31日の12ヶ月と11日（連結子会社は2016年10月1日から2017年12月31日の15ヶ月）となります。

なお、本決算説明資料においては、比較対象として12ヶ月期間に調整した数値を使用しております。

	本資料における記載	個別の期間	子会社の期間
当連結会計年度	当期実績	2018年1月1日～ 2018年12月31日（12ヶ月）	2018年1月1日～ 2018年12月31日（12ヶ月）
前連結会計年度 （変則決算のため12ヶ月超）	—	2016年12月21日～ 2017年12月31日（12ヶ月+11日）	2016年10月1日～ 2017年12月31日（15ヶ月）
	前期実績 （12ヶ月調整）	2016年12月21日～ 2017年12月20日（12ヶ月）	2016年10月1日～ 2017年9月30日（12ヶ月）

連結 経営成績

ヘアケア用剤、特にプレミアムブランドが好調で売上全体を牽引。ファッションカラーアディクシーも好調で、売上利益ともに二桁成長

(単位：百万円)

	前期実績※ (12ヶ月調整)	当期実績※	増減額	増減率 (%)
売上高	31,708	35,185	3,476	11.0
売上総利益	21,661	24,361	2,700	12.5
販管費	16,347	18,100	1,753	10.7
営業利益	5,313	6,260	947	17.8
経常利益	4,980	5,811	830	16.7
親会社株主に帰属する 四半期純利益	3,785	4,495	710	18.8

※ 対象期間については2ページ参照。

Find Your Beauty **MILBON**

連結 部門別売上高 [ヘアケア用剤部門]

プレミアムブランドが好調でヘアケア部門売上を牽引

(単位：百万円)

前期実績※ (12ヶ月調整)	当期実績※	増減額	増減率 (%)
18,688	21,124	2,436	13.0

- プレミアムブランドの「オージュア」は、昨年末から今上期にかけて実施したバージョンアップが完了しました。バージョンアップへの切り替えに伴う活動が、商品知識の再確認やメニュー展開の見直しにつながり市場が活性化し、安定したりリピートにつながりました。
- プレミアムブランドの「milbon」は国内海外ともに新規窓口づくりが順調に推移し、売上も伸長しています。特に国内は代理店主導による窓口づくりが成果につながりました。

※ 対象期間については2ページ参照。

Find Your Beauty **MILBON**

ブランド別情報 オージュア

昨年11月から販売開始したバージョンアップ商品が順調

窓口軒数

(単位：軒)

2017年度末	2018年度※1	増減数	増減率 (%)
3,166	3,271	105	3.3

販売高

(単位：百万円)

前期実績※2 (12ヶ月調整)	当期実績※2	増減額	増減率 (%)
5,193	6,726	1,533	29.5

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

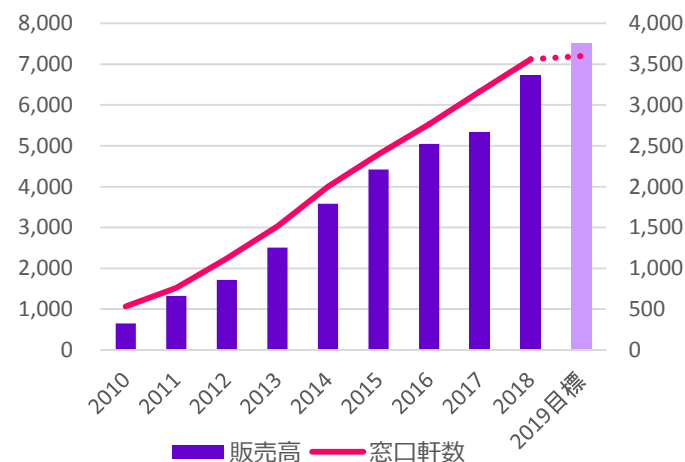
お客さま一人ひとりの髪質にフィットする幅広いラインナップ

- ・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
- ・12ライン
- ・80アイテム

Aujua



(百万円) 販売高・窓口軒数推移 (軒)



※1 日本、海外ともに1年間の出荷実績から算出。

※2 個別の数値です。対象期間については2ページ参照。

ブランド別情報 プレミアムブランド “milbon”

日本・海外ともに窓口づくりも進み好調に推移

窓口軒数※1

(単位：軒)

2017年度末	2018年度末	増減数	増減率 (%)
3,966	5,571	1,605	40.5

販売高

(単位：百万円)

前期実績※2 (12ヶ月調整)	当期実績※2	増減額	増減率 (%)
1,486	2,142	656	44.2

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

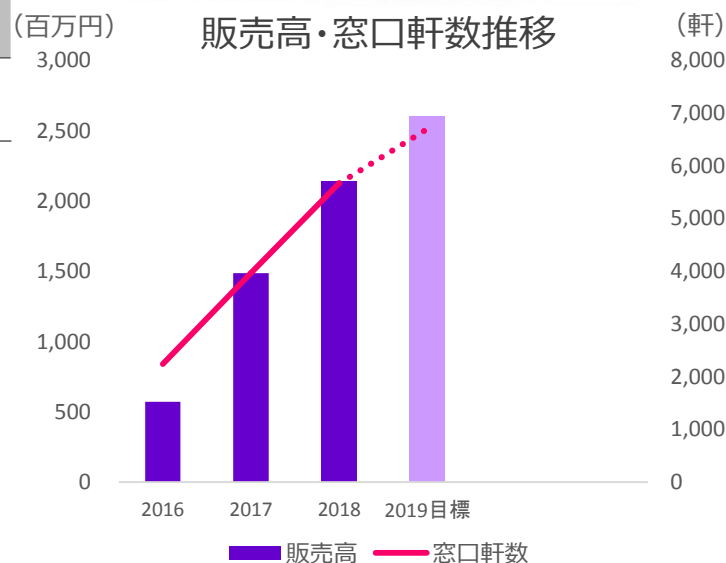
展開国

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、シンガポール、ドイツ

“milbon”とは

世界20カ国の女性の毛髪内部を、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。“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。

MILBON



※1 日本、海外ともに1年間の出荷実績から算出。

※2 個別の数値です。対象期間については2ページ参照。

連結 部門別売上高 [染毛剤部門]

昨年発売したアディクシーに追加色も加わり順調

販売高

(単位：百万円)

前期実績※ (12ヶ月調整)	当期実績※	前期増減額	前期比 (%)
11,264	12,202	938	8.3

- 昨年2月に発売し好評だった「オルディーブ アディクシー」が引き続き好調です。3月に新色を追加し、さらなる新規窓口づくりと既存色のリピートで伸長しました。好調なアディクシーがファッションカラーの伸長を牽引しているもののグレイカラーは横ばいとなりました。

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※ (12ヶ月調整)	当期実績※	増減額	増減率 (%)
2,012	3,034	1,021	50.7



2017年度発売

※) 個別の数値です。対象期間については2ページ参照。

Find Your Beauty **MILBON**

ブランド別情報 ヴィラロドラ ①

ヴィラロドラ カラーがブランド売上伸長に貢献

窓口軒数

(単位：軒)

2017年度末	2018年度末	増減数	増減率 (%)
6,895	8,085	1,190	17.3

販売高

(単位：百万円)

前期実績※ (12ヶ月調整)	当期実績※	増減額	増減率 (%)
966	1,113	146	15.1

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

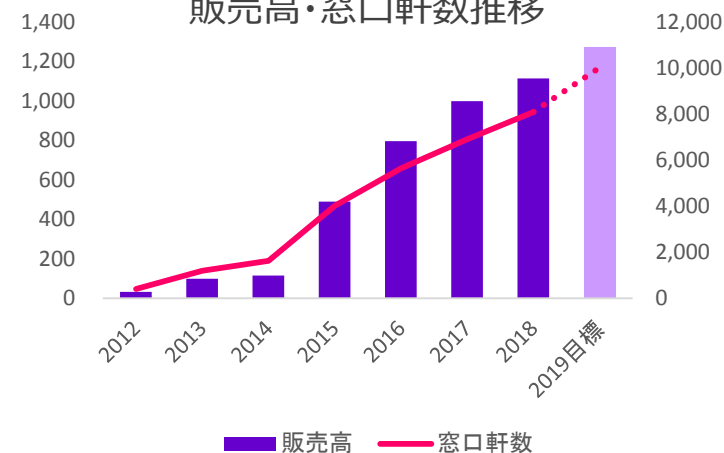
『ビューティー・ザ・オーガニック・ウェイ』というコンセプトを基に、製品だけではなく、製造過程、容器、展開ツール等においても自然環境へ徹底的にこだわった本物のオーガニックブランドです。全商品オーガニック認証機関ICEA（イチェア）の認証を得ています。自然の恵みがキレイをもたらすイタリア生まれのオーガニックヘアケアで、髪と地肌に美しさを。そんなもう一つの選択肢をご提案します。

※ 個別の数値です。対象期間については2ページ参照。



(百万円)

販売高・窓口軒数推移



Find Your Beauty MILBON

ブランド別情報 ヴィラロドラ ②

主な商品

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。

販売高

(単位：百万円)

前期実績※ (12ヶ月調整)	当期実績※	増減額	増減率 (%)
679	803	124	18.3



2015年度発売

※ 対象期間については2ページ参照。

Find Your Beauty **MILBON**

連結 損益計算書等

<連結 損益計算書>

(単位：百万円)

	前期実績※ (12ヶ月調整)	構成比 (%)	当期実績※	構成比 (%)
売上高	31,708	100.0	35,185	100.0
売上原価	10,047	31.7	10,824	30.8
売上総利益	21,661	68.3	24,361	69.2
販管費	16,347	51.6	18,100	51.4
営業利益	5,313	16.8	6,260	17.8
経常利益	4,980	15.7	5,811	16.5
親会社株主に 帰属する四半 期純利益	3,785	11.9	4,495	12.8

<部門別売上高一覧>

(単位：百万円)

	前期実績※ (12ヶ月調整)	当期実績※	構成比(%)	増減額	増減率(%)
ヘアケア用剤	18,688	21,124	60.0	2,436	13.0
染毛剤	11,264	12,202	34.7	938	8.3
パーマメントウェーブ用剤	1,482	1,590	4.5	107	7.3
その他	273	267	0.8	△ 5	△ 2.2

<主な変動要因>

売上原価：

1. 前期、国内工場統合・増設の影響で上昇
2. 今期、旧オージュアの返品調整引当金戻入の特別要因の影響や生産効率の改善

※ 対象期間については2ページ参照。

Find Your Beauty **MILBON**

連結 設備投資等の推移

(単位：百万円)

区 分		2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
設 備 投 資 額		1,028	2,779	4,262	1,570	1,149
減 価 償 却 費		1,004	1,033	1,077	1,272	1,370
研究開発費	金額	1,168	1,214	1,232	1,422	1,479
	売上比(%)	4.6	4.4	4.2	4.3	4.2

2018年度 設備投資の主な項目

- 工場調合設備（真空4 t タンク）、その他機械装置
- 岡山営業所移設増強
- 中央研究所改装

※福岡支店移設増強は2020年の予定

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）

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	備考
美容室軒数（軒）	234,089	237,525	240,299	243,360	247,578	—	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（人）	487,636	496,697	504,698	509,279	523,543	—	
美容人口（千人）	38,468	37,847	37,395	37,023	36,643	36,387 (8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：1月1日現在（2017年以前は12月21日現在））

	2014年	2015年	2016年	2017年※1	2018年
日本	216	237	249	258	269
	104	100	102	105	111
米国 (ミルボンUSA)	12	12	9	12	13
	40	53	63	48	48
中国 (ミルボン上海)	17	18	18	19	22
	25	36	40	50	62
韓国 (ミルボンコリア)	17	19	20	23	25
	64	75	80	84	82
タイ (ミルボンタイランド)	6	6	6	9	7
	8	15	14	13	17
その他地域※2	12	16	19	24	26
	46	42	47	38	43

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

2017年10月入社 12名 現場配属
2018年 4月入社 30名 現場OJT中
2018年10月入社 7名 研修中

（上記49名は左表には含まれておりません。）

※1 2017年度は変則決算のため、12ヶ月調整の数値を使用して算出しています。

※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、ドイツ、その他

国別の状況

日本は引き続き順調に推移（海外子会社は決算期変更により比較対象期間が異なるため次頁参照）

（単位：百万円）

	前期実績※1	当期実績※1	増減率 (%)	営業 開始年	為替レート 前期 (円)	為替レート 今期 (円)
日本	27,173	29,872	9.9	1960年	-	-
米国 (ミルボンUSA)	579	632	-	2004年	¹ \$ = 111.31	110.44
中国 (ミルボン上海)	959	1,368	-	2009年	¹ 元 = 16.37	16.73
韓国 (ミルボンコリア)	1,941	2,064	-	2009年	¹ ₩ = 0.0972	0.1001
タイ (ミルボンタイランド)	119	123	-	2013年	¹ バーツ = 3.21	3.43
その他地域※2	935	1,123	20.1	-	-	-

※1 対象期間については2ページ参照。

※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、ドイツ、その他

Find Your Beauty **MILBON**

海外子会社の状況 ①

◆海外子会社の状況については、1-12月（12ヶ月）の現地通貨で、前年同期比較しコメントします。

	通貨 (単位)	前期実績	当期実績	増減率 (%)
米国 (ミルボンUSA)	USD (千)	5,256	5,730	9.0
中国 (ミルボン上海)	元 (千)	62,770	81,776	30.3
韓国 (ミルボンコリア)	ウォン (百万)	20,357	20,630	1.3
タイ (ミルボンタイランド)	バーツ (千)	39,689	35,868	△ 9.6

米国 (ミルボンUSA)

直販部門は、マンハッタンのハイエンドサロンをターゲットにした販売戦略が成功し、シカゴにおいても優良サロンの窓口拡大が進み順調に推移しています。代理店部門では、下期より取引をスタートしたカリフォルニア州の代理店が順調な滑り出しです。また、既存代理店についても好調に推移しています。製品面では、「ミルボン」が、活動の絞り込みとクリスマスギフトなど季節に合わせた提案によって大きく伸長しています。また、マンハッタンのアジア系サロン向けに発売したファッションカラー「オルディーブアディクシー」も高い評価を得ています。

海外子会社の状況 ②

中国（ミルボン上海）

直販部門は20%超、代理店部門は30%超で順調に伸長しています。製品別では、ファッションカラー「オルディーブ」が各エリアでのカラースペシャリストセミナーの実施や新色の導入効果もあり順調に推移しています。ヘアケアでは、「ミルボン」が導入軒数も順調に拡大しており、確実に成果につながり始めています。また、日本で実施しているデザイナー育成支援イベントDA inspireを中国で初めて実施しました。1,000名以上の参加者を集めてミルボンのブランドイメージ向上に効果がありました。

韓国（ミルボンコリア）

競合他社の低価格ヘアカラーの市場参入が続き、ミルボンの代理店においても影響が出ておりましたが、品質面や教育面の優位性で着実に取り戻し、売上高は前期比微増の水準で終わりました。製品面では、10月に発売した「オルディーブアディクシー」が、「オルディーブ」の既存サロンから導入講習依頼が殺到するほど好評ですが、ヘアカラー部門全体としては減収でした。8月に導入されたストレートパーマ剤「ネオリシオ」は、柔らかい仕上がりへの市場の評価も高く、新規導入サロンも増えています。ヘアケアでは、9月に「オージュア」スカルプケアシリーズを発売し、頭皮や抜け毛に敏感な韓国女性たちのニーズに合致し順調な滑り出しとなりました。

タイ（ミルボンタイランド）

トップサロンに活動を集中するために代理店を1社に絞ったことによる影響で売上高は前年割れとなりました。製品別では、「オルディーブアディクシー」が好調だったものの、「オルディーブ」の価格改定の影響による減収が想定以上に大きく、ヘアカラー部門全体では、減収となりました。ヘアケア部門では、活動を集中した「ミルボン」は順調に伸長していますが、その他のヘアケアの売上減分をカバーできませんでした。

Milbon Group

中期事業構想

2019-2023

代表取締役社長 佐藤龍二

前中期事業構想総括 & 新中期事業構想を迎えるにあたって

I. 前中期事業構想（2015-2018）総括

- ◆ 日本国内が計画より堅調で、前中期末比較で売上高約100億円増、営業利益約18億円増となり、中期2019計画を1年前倒しで達成
- ◆ 政策保有株式見直しによる売却益で親会社株主に帰属する当期純利益は計画超過

(単位：百万円)

	前中期末目標 (2019年度)		2018年度実績		CAGR 2014-2018 (%)	達成率 (%)
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)		
売上高	35,000	100.0	35,185	100.0	8.7	100.5
国内	28,500	81.4	29,872	84.9	7.2	104.8
海外	6,500	18.6	5,312	15.1	19.4	81.7
営業利益	6,000	17.1	6,260	17.8	8.9	104.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,850	11.0	4,495	12.8	14.4	116.8

I. 前中期事業構想（2015-2018）総括

前中期事業構想振り返り

ゆめが丘工場統合

中央研究所増床

国内拠点開設・移転

【開設】銀座、熊本、岡山、静岡

【移転】札幌、横浜

海外拠点開設

フィリピン、シンガポール、
テジョン（韓国）、成都（中国）、ドイツ

ステートメント変更

鴻池一郎物語

本社東京移転

秋採用スタート

KMC設立

MCU・MCG

コーポレートブランディング

製品ブランディング

オージュアバージョンアップ・"milbon"・アディクシー

II. 新中期事業構想を迎えるにあたって

1. グローバル市場環境

【世界のトレンド】 -4つのインパクト-

- 1) 経済の重心の移動と多様化
- 2) グローバル市場の流れの高まりと複雑化
- 3) 世界規模の人口動態の高齢化
- 4) 技術革新スピードと普及スピードの加速化

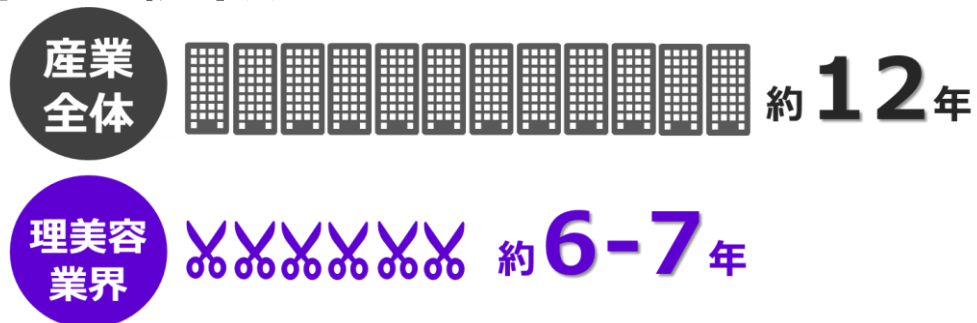
【日本のトレンド】

- 1) 人口動態、総人口の減少と少子高齢化の流れ
- 2) 人口都市部、中心部へ集中化の流れ
- 3) 生産性向上への流れ
- 4) 新たなビジネスモデル台頭の流れ

II. 新中期事業構想を迎えるにあたって

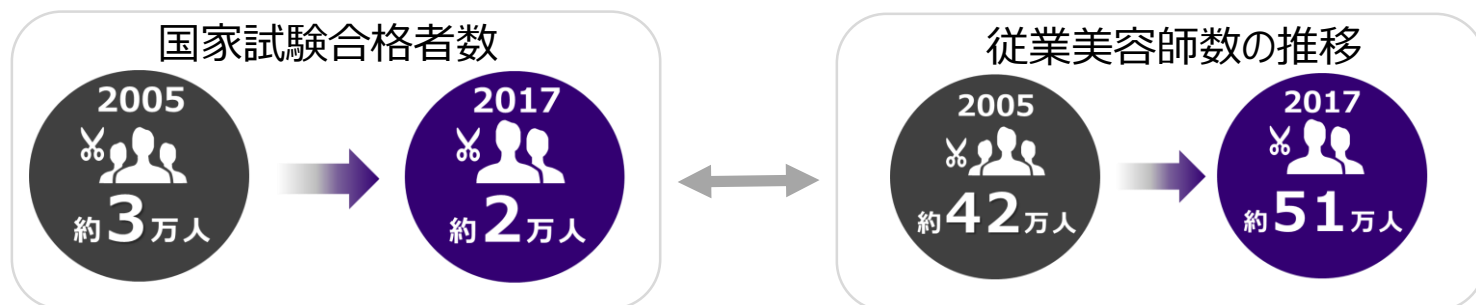
2. 国内美容市場の現状

1) 平均勤続年数



⇒ 理美容師の定着難

2) 美容師数の推移



⇒ 若手人材の採用難が続く

⇒ 生産性に大きく関与

II. 新中期事業構想を迎えるにあたって

3) 働き方の多様化

面貸、業務委託サロンの台頭、異業種の参入

⇒ **選択肢の幅への対応の遅れ**

4) 労務、初任給の引上げ等による人件費負担増



⇒ **経営コストの増加**

II. 新中期事業構想を迎えるにあたって

国内美容市場まとめ

今、問われているものは、新しい価値観の

経営力
(雇用力)

美容室だから・・・ではなく
地域の優良企業と同じ環境を

マーケティング力
(顧客力)

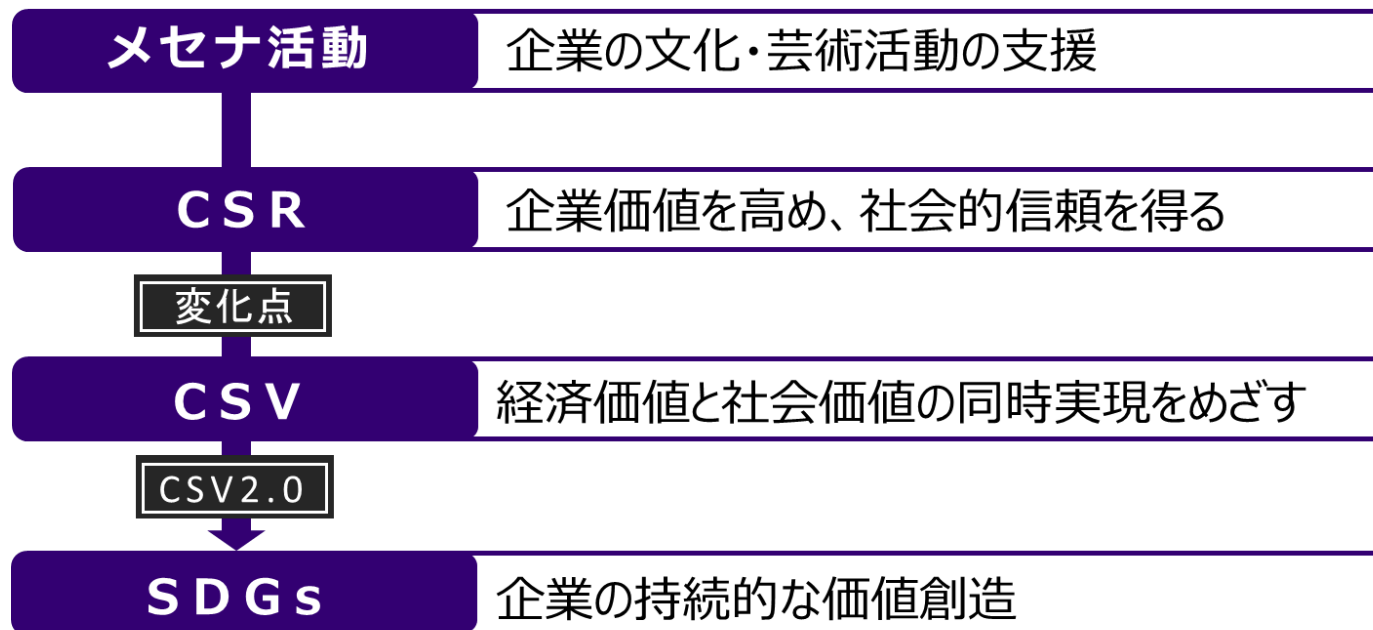
ヘアデザインだけではなく
その根底となる髪そのものの悩みをくみとる

そして、「個人のカ」ではなく、「組織のカ」へ



II. 新中期事業構想を迎えるにあたって

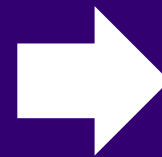
3. 企業の社会的責任の潮流



⇒ **SDGs貢献企業としての在り方が問われている**

II. 新中期事業構想を迎えるにあたって

世界の4つのインパクト
日本のトレンド
日本の美容市場の現状
企業の社会的責任の潮流



新たな時代へ

新中期事業構想

2019 – 2023

III. 新中期事業構想（2019-2023）

1. ミルボングループ 中期ビジョン・グローバルビジョンロードマップ

業界視点から、本質的な社会・顧客視点へ

「Change the Stage！！」

～今 ここにない未来を創り続けるために～

日本発信の美容文化を基に、新たな美容産業の創造への転換と追求

＜中期ビジョン＞

「本質的な社会・顧客視点での“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の確立」

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

◆ミルボンWAYを基に中長期の企業価値向上を目指し、**グローバルビジョンロードマップ**を作成

<ミルボン 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・地域の美容に地域貢献し、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す。

<大義>

ミルボンは、美容の新たなグローバルフィールドを創造し、

女性を輝かせ、女性の職業観・雇用を生み出すことで、

世界の国・地域の社会問題の解決に寄与します。

すなわち社会的 (環境含め) プラス経済的価値を創造することで、

持続的成長と信頼関係を構築します。

ミルボンWAY グローバルビジョンロードマップ

業界視点から、本質的な「社会視点」・「顧客視点」へ
「Change the Stage !!」
～今 ここにはない未来を創り続けるために～
日本発信の美容文化を基に、新たな美容産業の創造への転換と追及

<ミルボン グローバルビジョン>

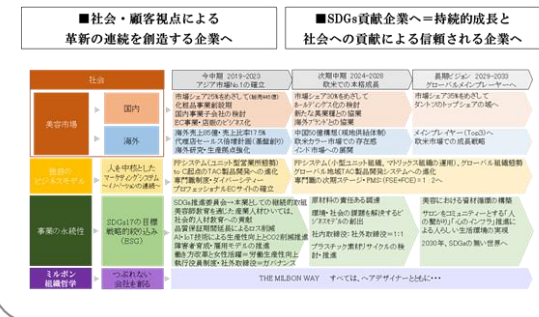
教育を中心としたフィールド活動によって、
世界の国・地域の美容に地域貢献し、日本発 (初)
世界No.1のグローバルプロフェッショナルメーカーをめざす。

<大義>

ミルボンは、美容の新たなグローバルフィールドを創造し、
女性を輝かせ、女性の職業観・雇用を生み出すことで、
世界の国・地域の社会問題の解決に寄与します。
すなわち社会的 (環境含め) プラス経済的価値を創造することで、
持続的成長と信頼関係を構築します。

<中期ビジョン>

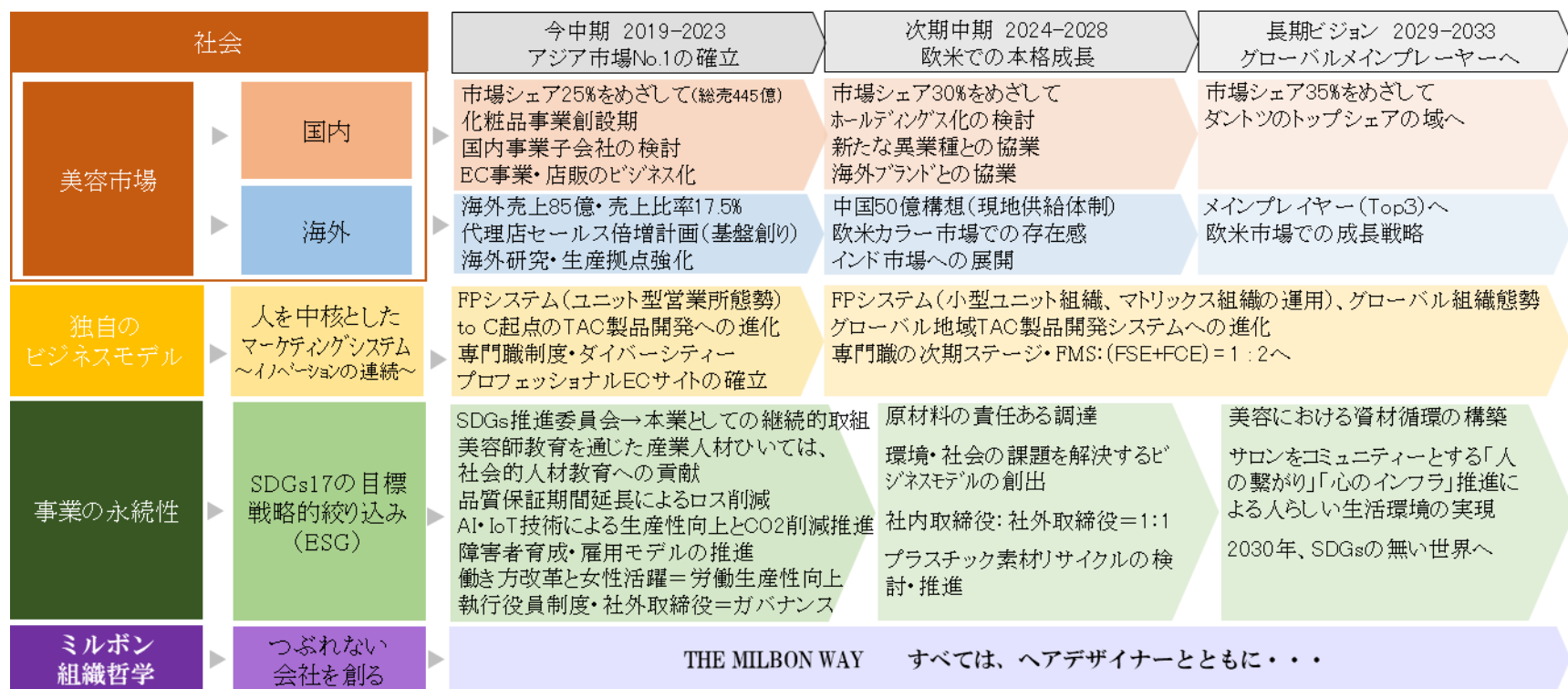
本質的な社会・顧客視点での“プロフェッショナル価値”を生み出す、
グローバルメーカーとしての企業体を創出し、
アジアNo.1、世界ベスト5の確率



III. 新中期事業構想 (2019-2023)

■社会・顧客視点による
革新の連続を創造する企業へ

■SDGs貢献企業へ=持続的成長と
社会への貢献による信頼される企業へ



III. 新中期事業構想 (2019-2023)

2. 中期事業構想2023 売上目標

連結売上目標 485億円

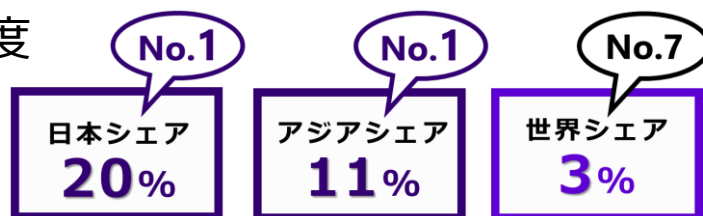
- **国内売上目標 400億円**
- **海外売上目標 85億円**
 - ・ **海外売上比率 17.5%**

※2019年12月期の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しております

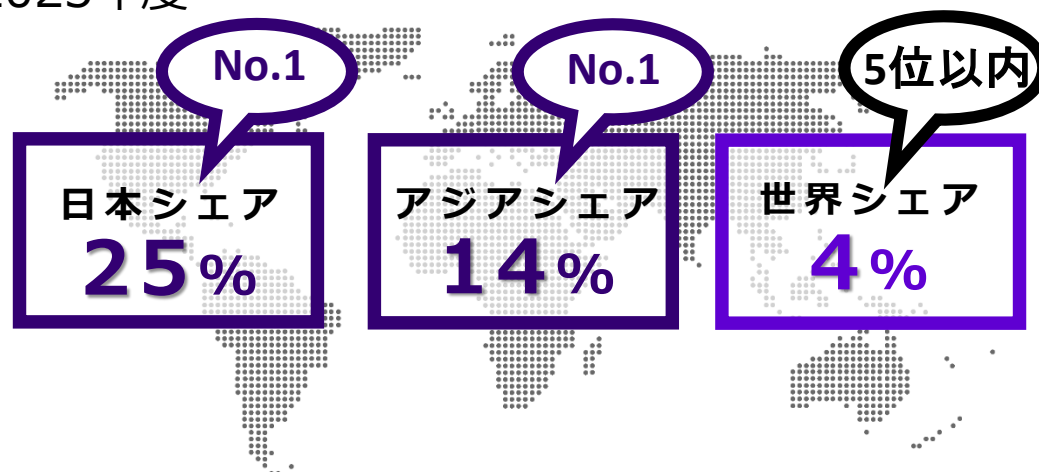
III. 新中期事業構想 (2019-2023)

◆グローバルポジション

2018年度



2023年度



※日本シェアは総売上高にて算出

**新中期事業構想
2019-2023**

日本市場政策

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

3. 日本市場政策

業界視点から、

本質的な「**社会視点**」・「**顧客視点**」へ

「CHALLENGE80」※ から次のステージ「NEXT 100」へ

LIFETIME BEAUTY INNOVATION for NEXT100

「NEXT100」は、人生100年時代への、雇用力と顧客力

商品技術メニュー100%を土台とした高価値複合化

専門性を基にヘアからスキンまでのサロン店販のビジネス化

ライフタイムビューティーサロン創りへの支援

そして、生産性100万円への挑戦

※Challenge 80とは：サロンスタッフ一人当たり売上高80万円の生産性を目指すことを支援する政策。2008年から。

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

4. 日本市場5つの施策

【施策1】

サロン生産性アップ支援の**体制を整える**

① 製品開発

- ・「R&D VISION 2028」に基づく研究開発の実践
- ・「顧客視点」の強化、最先端の技術 ⇨ 高付加価値製品づくり

② フィールドパーソン体制

FPシステムの進化



※SP=スペシャリスト

FMS (マーケティングセールス)

代理店・サロンに向けた
マーケティングの徹底強化

FSE (サロンエディューケーター)

FCE (コスメティクスエディューケーター)

スタジオ教育を中心とした
動画・入店教育の徹底強化

フィールド活動の革新

今まで

これから



朝・昼臨店での活用、夜間臨店は必要最低限へ

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

【施策1】体制を整える-続き-

③ 拠点スタジオ網の整備

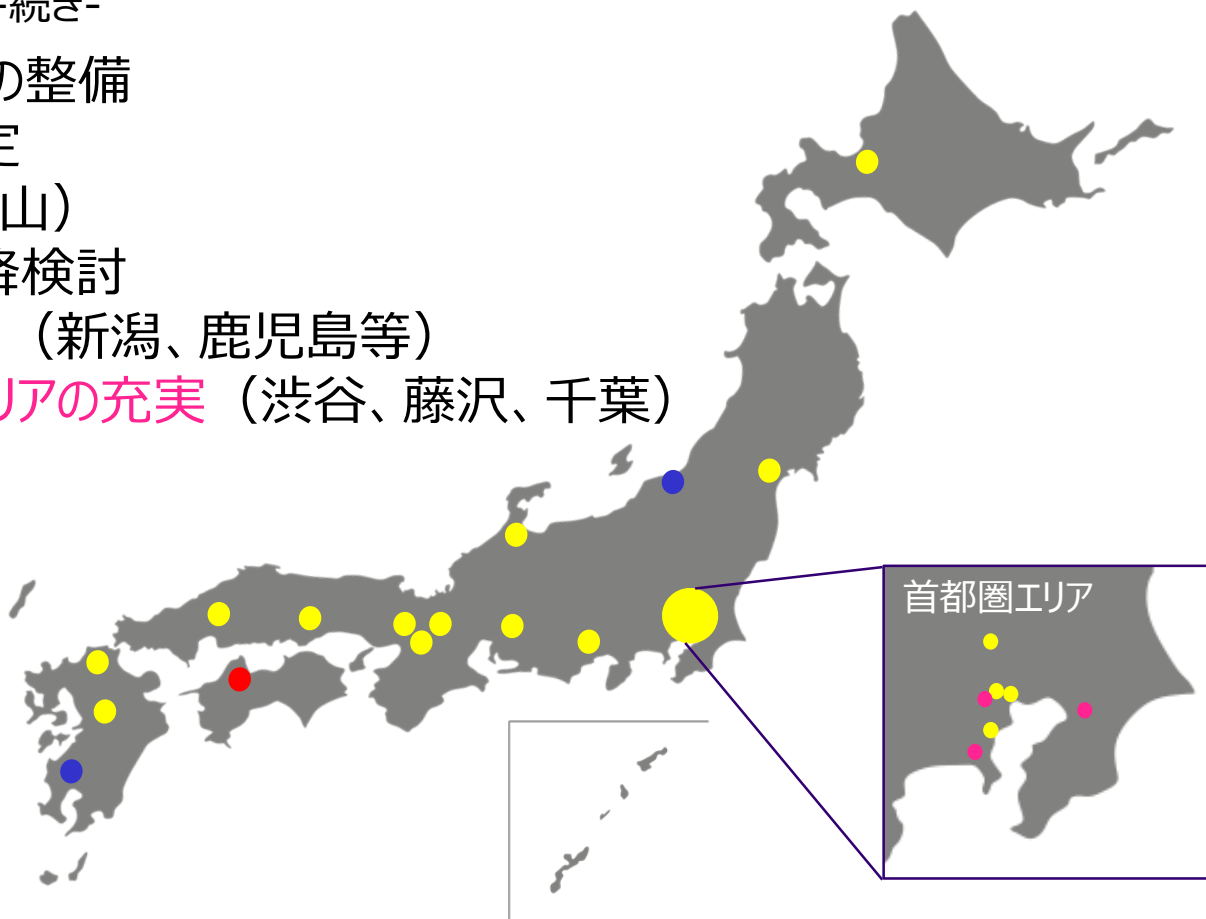
2019年度予定

● **新設** (松山)

2020年度以降検討

● **エリア拡大** (新潟、鹿児島等)

● **首都圏エリアの充実** (渋谷、藤沢、千葉)



既存16拠点：

札幌、仙台、埼玉、東京銀座、東京青山、横浜、静岡、名古屋、金沢、京都、大阪、神戸、岡山、広島、福岡、熊本

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

【施策2】

BtoBtoC リアルコミュニケーション力強化支援

- ✓ MCM (ミルボンカウンセリングメソッド)

⇒ヘアからスキンまでトータルなカウンセリング技術の構築と教育活動

【施策3】

BtoBtoC デジタルコミュニケーション

- ✓ ミルボン公式ECサイト
 - ・美容室来店顧客専用
 - ・カウンセリング対面販売
 - ・美容室売上の計上
- ✓ WEBカウンセリング
- ✓ デジタル診断システム



III. 新中期事業構想（2019-2023）

【施策4】

化粧品事業への挑戦

i. 新しいパートナー 株式会社コーセー

- ① 1963年～2001年ロレアルと提携 = 美容への思い
 - ② 教育活動に対する価値の共有
 - ③ 基礎化粧品中心に、高付加価値へのこだわり = 商品開発力
 - ④ 真面目、誠実な社風、戦略面・人材面の親和性
 - ⑤ 事業領域の違いによる、ヘアとスキン、プロとパブリックのシナジー効果
- +

2007年春 “縁”

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

【施策4】化粧品事業-続き-

ii. なぜ、化粧品

- ① 1、5、10、43年後 – サロン専売 ⇨ ヘアだけでは厳しい
 - ② 2010年にグローバルビジョン
 - ③ 台湾の20年の変化に伴う女性の変化に接する
 - ④ 2002年～2014年コスメビジョン～ミルボンWAYの改定
 - ⑤ 日本の化粧品市場（パブリック・プロ市場合計）1.6兆円の市場
- ◆ 課題：大きな2つのハードル
 - ・ 顧客心理
 - ・ 美容師心理
 - ◆ サロンが望むもの：“教育支援”
 - ・ 今の市場でできていないこと
 - ・ ミルボンの強み

III. 新中期事業構想（2019-2023）

【施策4】化粧品事業-続き-

iii. 2019年3月に商品発表会

- ① サロン専売化粧品ブランド スタートアイテム22 – 23品目
- ② 教育支援態勢：ミルボン（FCE） & 代理店（アンバサダー）

iv. 中期VISION

まず、業界シェアNo.1を目指し
化粧品事業をヘア事業に続く
第2の柱とする。

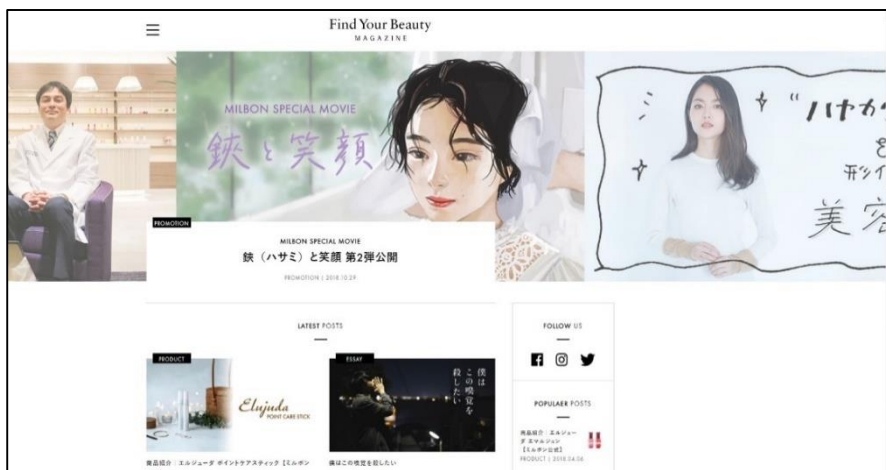
売上目標 **50億円**

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

【施策5】

サロン店販ビジネス化～化粧品事業を視野に
コーポレートブランディング・製品ブランディング推進

① WEBマガジン／公式SNS



ミルボンWEBマガジン
～Find your beauty MAGAZINE～

公式SNS ～Twitter・Instagram～



III. 新中期事業構想 (2019-2023)

【施策5】 ブランディングの推進-続き-

② 動画プロモーション



Youtube、各種SNS総視聴数300万回超

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

【施策5】ブランディングの推進-続き-

③ 駅ジャック



大阪梅田駅

2月18日～

NEW

福岡博多駅

2月4日～

東京駅八重洲

2月11日～



NEW

名古屋栄駅

2月15日～

新中期事業構想 2019-2023

2019年度日本市場 政策活動のポイント

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

5. 2019年度 日本国内の取組み

◆「ライフタイムビューティーサロン」創造のための「ライフタイムビューティーパートナー」の育成

「雇用力」強化に必要な3つの環境

- ① 人が育つ環境 (人材の育成力)
- ② 働き続けられる環境 (働き方の多様性への対応)
- ③ 働き甲斐のある環境 (サロンの魅力)

「顧客力」強化に必要な3つの幅

- ① 美容年齢の幅
- ② 価値観の幅
- ③ 提案の幅

美容室

美容師

サロン顧客

◆ミルボンの活動例

- 経営サポートカリキュラム (研究会、経営講座)
- 教育環境サポート(動画等)

- キャリア育成カリキュラム (生産性100万円突破クラス)
- デザイン力教育カリキュラム (デザイン力を磨く)
- 顧客視点カウンセリング技術育成等

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

◆2019年度 新商品

(単位：百万円)

カテゴリー	商品名	発売月	目標金額
染毛剤 グレイカラー（生涯サロン カラー顧客創り）	シーディル	6月	800
	シーディル・インターバルリケア		
	ルドレス （ヘアマニキュア）	3月	700
ヘアケア用剤	オージュア エターナルステージシリーズ ディオーラムライン	3月	800
	“milbon”エクステンディッドシリーズ （メニュー用トリートメント）	7月	40
	クロナ	4月	750

新中期事業構想 2019-2023

國際市場政策

III. 新中期事業構想（2019-2023）

6. 国際市場政策

【1】スピード感のあるリージョン別成長戦略の推進

- ① グローバル戦略を担う国際企画部門の始動（東京本社内に設置）
- ② 市場活動人材で教育営業※の「質」 × 代理店セールスパーソンの「量」
- ③ エリアマーケティングの強化、収益性を高めるビジネスの強化（ブランドによる市場投入とブランド管理）

※教育営業とは、海外で活動する教育と営業両方の要素を備えたフィールドパーソンのこと

III. 新中期事業構想（2019-2023）

【2】より現地化を推進することで市場基盤創りを

◆ 人材の現地化

- ① ミルボンコリア
全員現地社員
- ② ミルボン上海
支店長全員現地社員
- ③ トルコ駐在員事務所
責任者現地社員

◆ 組織の現地化（駐在員事務所の現地法人化）

- ① ミルボンベトナム
- ② ミルボンマレーシア
- ③ シンガポール検討中

III. 新中期事業構想（2019-2023）

【3】本中期のポイント

- ① アジアリージョン
 - ✓ 中国（成長の継続性と供給体制の多面的構築）
 - ✓ 韓国（新たな成長戦略の構築）
- ② 欧米リージョン
 - ✓ 欧米用ヘアカラー「ソフィストーン」
北米からスタートしヨーロッパへ
- ③ 新規展開国
 - ✓ インド視野に

新中期財務目標 & 2019年度目標

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

7. 中期財務目標

(単位：百万円)

	2018年度実績※		新中期末 2023年度目標※		中期 増減額	CAGR 2018-2023 (%)
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)		
売上高	33,882	100.0	48,500	100.0	14,617	7.4
国内	28,570	84.3	40,000	82.5	11,430	7.0
海外	5,312	15.7	8,500	17.5	3,188	9.9
売上総利益	22,189	65.5	32,100	66.2	9,910	7.7
販管費	15,928	47.0	23,300	48.0	7,371	-
営業利益	6,260	18.5	8,800	18.1	2,539	7.0
経常利益	5,811	17.2	8,400	17.3	2,588	7.6
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,495	13.3	5,960	12.3	1,464	5.8

※ 2019年12月期の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しております。2018年12月期の実績についても、同基準に組替えております。

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

9. 国別売上目標

(単位：百万円)

	2018年度実績※1	2023年度目標※1	CAGR 2018-2023 (%)	為替レート 2018年度 (円)	為替レート 2023年度 (円)
日本	28,569	40,000	7.0	-	-
米国 (ミルボンUSA)	632	1,050	10.7	¹ \$ = 110.4	105.0
中国 (ミルボン上海)	1,368	2,784	15.3	¹ 元 = 16.7	16.0
韓国 (ミルボンコリア)	2,064	2,520	4.1	¹ ₩ = 0.1000	0.1000
タイ (ミルボンタイランド)	123	201	10.4	¹ バーツ = 3.43	3.20
マレーシア (ミルボンマレーシア)	191	302	9.5	¹ リングギット = 27.19	27.00
ベトナム (ミルボンベトナム)	103	201	14.3	¹ ドン = 0.00487	0.00480
その他地域※2	828	1,440	11.7	-	-

※1 2019年12月期の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しております。2018年12月期の実績についても、同基準に組替えております。

※2 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

Find Your Beauty **MILBON**

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

8. 財務戦略

営業活動によるキャッシュフロー 260億円以上

使 途	前中期実績 (2015-2018)	新中期目標 (2019-2023)
成長投資	98億円	120億円
主な投資内容	<ul style="list-style-type: none"> ・新ゆめが丘工場の建設 ・新規営業拠点設立・増強 国内拠点：銀座等 6 拠点 海外子会社支店：テジョン（韓国）等 2 拠点 海外：フィリピン等3拠点 ・本社東京移転 ・化粧品ビジネス ・販売管理システム 	<ul style="list-style-type: none"> ・青山総合教育センターの設立 ・新拠点設立 ・既存拠点の移転・増強 ・タイ工場拡張 ・化粧品事業開始 ・ヴィラロドラ事業会社化 ・システム投資 ・中国供給体制構築
株主還元	58億円	100億円
	<ul style="list-style-type: none"> ・配当性向 2015年度41.1% 2016年度41.6% 2017年度39.5% 2018年度39.3% 	<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	24億円	40億円
資本効率	ROE実績 2015年 11.7% 2016年 11.4% 2017年 13.0% 2018年 14.0%	ROE14%以上を目指す

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

10. 2019年度目標

■ 損益計算書

(単位：百万円)

	金額		増減額	増減率 (%)
	2018年度 実績*	2019年度 目標*		
売上高	33,882	36,600	2,717	8.0
国内	28,570	30,870	2,300	8.1
海外	5,312	5,730	418	7.9
売上総利益	22,189	24,270	2,080	9.4
販管費	15,928	17,430	1,501	9.4
営業利益	6,260	6,840	579	9.3
経常利益	5,811	6,190	378	6.5
親会社株主に帰属 する当期純利益	4,495	4,350	△ 145	△ 3.2

■ 設備投資等

(単位：百万円)

区 分		2018年度 実績*	2019年度 計画*
設備投資額		1,149	1,710
減価償却費		1,370	1,498
研究 開発費	金額	1,479	1,535
	比率	4.4	4.2

2019年度 設備投資の主な項目

- 国内拠点新設 (松山営業所)
- 工場調合設備 (染料自動計量機)
- システム基盤構築
- ECサイトプラットフォーム

※ 2019年12月期の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しております。2018年12月期の実績についても、同基準に組替えております。

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

■ 2019年度 部門別売上高

(単位：百万円)

	2018年度 実績※	2019年度 目標※	増減額	増減率 (%)
ヘアケア用剤	20,222	22,104	1,882	9.3
染毛剤	11,857	12,330	472	4.0
パーマントウェーブ用剤	1,544	1,534	△ 11	△ 0.7
その他	257	632	374	145.0

※ 2019年12月期の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しております。2018年12月期の実績についても、同基準に組替えております。

III. 新中期事業構想（2019-2023）

■ 2019年度 プレミアムブランド販売高（個別）・窓口軒数（グループ）

（単位：百万円）

		2018年度 実績	2019年度 目標	増減額	増減率 (%)
オージュア	販売高	6,726	7,500	773	11.5
	窓口軒数※（軒）	3,271	3,600	329	10.1
milbon	販売高	2,142	2,600	457	21.3
	窓口軒数 国内※（軒）	3,645	4,200	555	15.2
	窓口軒数 海外※（軒）	1,926	2,500	574	29.8
ヴィラロドラ	販売高	1,113	1,270	156	14.1
	窓口軒数（軒）	8,085	10,000	1,915	23.7

※ 窓口軒数：日本、海外ともに1年間の出荷実績から算出

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

■ 株主還元について <配当予想>

(単位：円)

	2017年度	2018年度	2019年度 予想
中間配当	40	24	27
期末配当	52	30	27
合計	92	54	54

※ 2018年1月1日付で、当社株式を1株につき2株の割合で株式分割を行っております。



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。