



2019年2月13日

各位

会社名 株式会社ミルボン  
 代表者名 代表取締役社長 佐藤 龍二  
 (コード番号 4919 東証第1部)  
 問合せ先 常務取締役 村井 正浩  
 (TEL 03-3517-3915)

### 新中期事業構想 (2019年~2023年) について

2015年1月に公表した前中期事業構想 (2015年~2019年) を2018年末に目標を達成したため、1年前倒しで終了いたしました。これを受けて、新中期事業構想 (2019年~2023年) を策定いたしましたので、お知らせします。

#### 記

#### I. 前中期事業構想総括

当社グループは、「世界のプロフェッショナル市場で本気で戦える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入りを目指す」をテーマに取り組んでまいりました。

国内の基幹工場ゆめが丘工場の統合・増設、中央研究所の増設、銀座を始めとする国内拠点の新設、フィリピン・ドイツなど海外拠点の新設など積極的な成長投資を実施してまいりました。また、コーポレートブランディングや製品ブランディングに本格的に取り組むなど、店販ビジネスの充実に努め、プレミアムブランドが大きく業績に貢献いたしました。この結果、前中期末目標 (2019年度) を1年前倒しで達成いたしました。

#### 【前中期事業構想の目標と実績】

(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

## II. 新中期事業構想（2019年～2023年）の概要

### 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及

#### <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

#### <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。

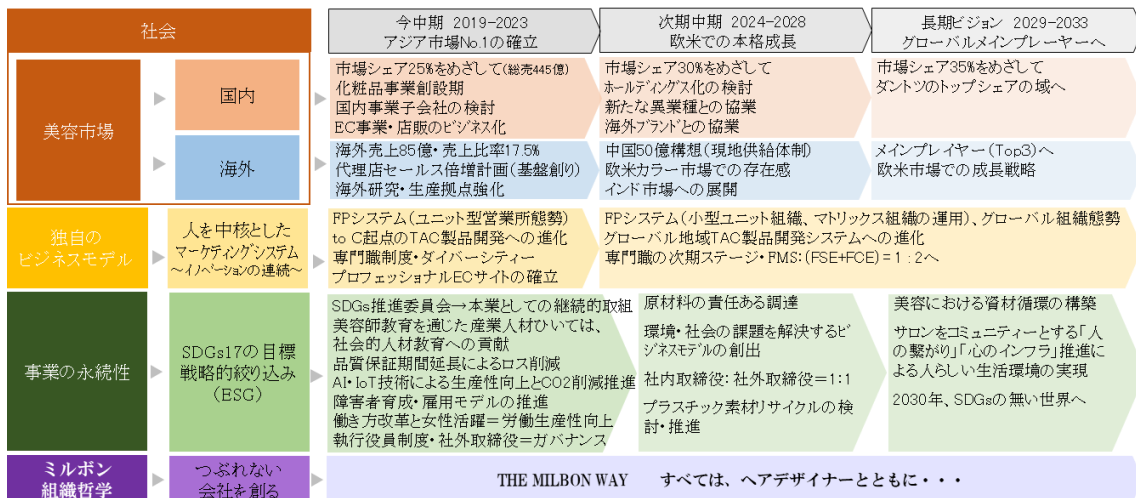
#### <大義>

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。

■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

#### 【グローバルビジョンロードマップ】



## 2. 日本市場政策

### ① サロン生産性アップ支援の体制を整える

#### 1) 製品開発

顧客視点を強化し、最先端技術による高付加価値製品づくりを推進します。

#### 2) フィールドパーソン体制

代理店・サロンに向けたマーケティング強化とスタジオ教育・入店・動画を活用することによってフィールド活動を革新していきます。

#### 3) 拠点スタジオ網の整備

2019年度松山営業所を新設します。また、2020年以降エリア拡大のために新潟、鹿児島等、さらに、首都圏エリアの充実を図るため渋谷、藤沢、千葉を検討します。

### ② BtoBtoC リアルコミュニケーション力強化支援

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を支援します。

### ③ BtoBtoC デジタルコミュニケーション

1) ミルボン公式 EC サイト立ち上げ・・・美容室でカウンセリングを受けて対面販売した顧客専用で、美容室に売上計上されるプラットフォームを提供していきます。

#### 2) WEB カウンセリング、デジタル診断システムの導入

### ④ 顧客の生涯美容を叶える化粧品事業への挑戦

1) 新しいパートナー株式会社コーサーとサロン専売化粧品ブランドを投入、ミルボンの強みを活かし、新たな美容マーケットを創造します。

2) 中期目標 50 億円を目指し、化粧品事業をヘア事業に続く第 2 の柱とします。

### ⑤ コーポレート&製品ブランディングの推進

#### 1) WEB マガジン、公式 SNS

#### 2) 動画プロモーション

#### 3) 駅ジャック・・・東京、大阪に続いて名古屋、福岡でも実施

## 3. 海外市場政策

### 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を始動させます（東京本社内に設置）。

2) ミルボンの教育営業の質を強化するとともに、代理店セールス人数の倍増を目指します。

3) エリアマーケティングを強化し、ブランドによる市場投入策の検討によって収益性を高めるビジネスを強化します。

### ② 現地化を推進することで市場基盤創りを

1) 海外の拠点のトップに現地社員を抜擢するなど人材の現地化を進めます。

2) 駐在員事務所の拠点を必要に応じて現地法人化してきます。

### ③ リージョン別のポイント

#### 1) アジアリージョン

中国・・・成長の継続性を図っていくとともに、製品供給体制を多面的に構築していきます。

韓国・・・市場でのシェア拡大に対応して、新たな成長戦略を構築していきます。

2) 欧米リージョン

欧米用ヘアカラー「ソフィストーン」を北米からヨーロッパへ投入することで市場拡大を加速します。

3) 新規展開国

インドへの市場展開を検討します。

III. 新中期事業構想（2019年～2023年）財務目標

1. 業績の見通し

（単位：百万円）

	2018年度実績		2023年度目標		CAGR 2018~2023 (%)
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	
売上高	33,882	100.0	48,500	100.0	7.4
国内	28,570	84.3	40,000	82.5	7.0
海外	5,312	15.7	8,500	17.5	9.9
営業利益	6,260	18.5	8,800	18.1	7.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,495	13.3	5,960	12.3	5.8

※2019年12月期より「収益認識基準に関する会計基準」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で組替しております。

2. 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	新ゆめが丘工場の建設 新規営業拠点の設立・増強 本社東京移転 化粧品ビジネス 販売管理システム	青山総合教育センター設立 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 ヴィラロドラ事業子会社化 システム投資 中国製品供給体制構築
株主還元	58億円 配当性向 2015年 41.1% 2016年 41.6% 2017年 39.5% 2018年 39.3%	100億円 配当性向 40%を目安に安定的に実施
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
------	--------------------------------------------------------------	--------------

以上