

2019年12月期（第60期）
株式会社ミルボン 決算説明資料



2020年2月12日

Copyright © 2020 Milbon. All rights reserved.

Find Your Beauty **MILBON**

目次

- P2 連結 経営成績
- P3 連結 部門別売上高・ブランド別情報
- P12 連結 損益計算書等
- 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 国内・海外の売上高・営業利益
- P16 海外子会社の状況
- P19 補足資料
- P20 Milbon Group 2020年度（第61期）の取組み

連結 経営成績

- ◆ Q3での増税前駆け込み需要の反動もあり、Q4は想定以下で推移、通期計画に対しては△0.9%とやや未達。YoYは+7%の伸長。
- ◆ 前期は政策保有株式売却益約3億円計上、当期はなし

(単位：百万円)

	前期実績※	構成比 (%)	当期実績※	構成比 (%)	増減額	増減率 (%)
売上高	33,882	100.0	36,266	100.0	2,383	7.0
売上総利益	22,189	65.5	23,711	65.4	1,522	6.9
販管費	15,928	47.0	16,959	46.8	1,031	6.5
営業利益	6,260	18.5	6,751	18.6	491	7.8
経常利益	5,811	17.2	6,231	17.2	420	7.2
親会社株主に帰属する当期純利益	4,495	13.3	4,517	12.5	22	0.5

※ 2019年12月期第1四半期より「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、遡及適用しております。

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引き続き好調 プロフェッショナルブランドは課題

販売高

(単位：百万円)

前期実績※	当期実績※	増減額	増減率 (%)
20,222	21,328	1,105	5.5

- 3月に投入した「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」は、美容室での高単価メニュー提案を推進し、「オージュア」の伸長に貢献した。
- プレミアムブランドの「milbon」は、年間を通して代理店主導による窓口づくりが進み伸長した。既存窓口の売上増に向けた取組みが今後の課題。
- 4月に新ブランド「クロナ」を投入。プレミアムブランドや既存ブランドとの差別化が図りきれず計画は大幅未達となった。ブランド戦略から、1品1品に絞った商品展開による配下軒数の増加を目指した活動に転換していく。
- 7月に投入した「ジェミールフラン ヘアベースメイクシリーズ」は、ニーズに合ったオイル仕上げのラインナップと、ターゲット層にあった容器と価格帯が受け入れられ、ジェミールフランブランド全体の伸長に貢献した。

※ 2019年12月期第1四半期より「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、遡及適用しております。

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 エターナルステージシリーズ ディオーラムライン

エイジング現象が複合的に起きている毛髪に、美しさの鮮度を与えます。みずみずしく、弾力があり、ツヤやかな髪に導き、いつまでも髪的美しさを育みたい女性の気持ちにこたえます。

(単位：百万円)

通期目標※	当期実績※	達成率 (%)
800	783	97.9



2019年 3月8日発売

クロナ

やさしさを感じるシンプルケアで、忙しい大人女性の髪がキレイになる実感を高めます。「いつもキレイ」と褒められる髪でありたい女性の思いに寄り添います。

(単位：百万円)

通期目標※	当期実績※	達成率 (%)
750	352	47.0



2019年 4月10日発売

※ 個別の総売上高の数値です。

連結 部門別売上高 [ヘアケア用剤部門③]

新商品

ジェミールフラン ヘアベースメイクシリーズ

スキンケアに使用される成分のみを使用した、こだわり設計のスタイリング剤が髪の見た目のコンディションを心地よく整えます。

(単位：百万円)

通期目標※	当期実績※	達成率 (%)
100	127	127.0



2019年 7月10日発売

※ 個別の総売上高の数値です。

ブランド別情報 オージュア

新商品「エターナルステージシリーズ ディオーラムライン」がブランド売上をけん引

窓口軒数

(単位：軒)

2018年度※1	2019年度※1	増減数	増減率 (%)
3,271	3,698	427	13.1

販売高

(単位：百万円)

前期実績※2	当期実績※2	増減額	増減率 (%)
6,726	7,485	758	11.3

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

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【NEW】
 - 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
 - クワイマティックケアシリーズ

- ・13ライン
- ・86アイテム

Aujua



※1 日本、海外ともに1年間の出荷実績から算出。

※2 個別の総売上高の数値です。

Copyright © 2020 Milbon. All rights reserved.

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が進み伸長

窓口軒数

(単位：軒)

2018年度※1	2019年度※1	増減数	増減率 (%)
5,571	7,674	2,103	37.7

販売高

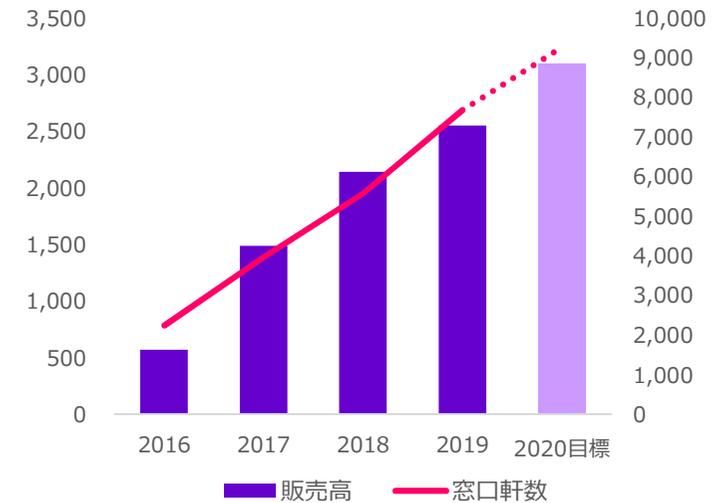
(単位：百万円)

前期実績※2	当期実績※2	増減額	増減率 (%)
2,142	2,551	408	19.1

MILBON



(百万円) 販売高・窓口軒数推移 (軒)



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

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

“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。

※1 日本、海外ともに1年間の出荷実績から算出。

※2 個別の総売上高の数値です。

Copyright © 2020 Milbon. All rights reserved.

連結 部門別売上高 [染毛剤部門①]

オルディーブアディクシーが続伸で部門別売上をけん引 グレイカラーは課題

販売高

(単位：百万円)

前期実績※1	当期実績※1	増減額	前期比 (%)
11,857	12,994	1,137	9.6

- ファッションカラーでは「オルディーブ アディクシー」が引き続き伸長した。ブラウン色のバリエーションが強い「オルディーブ」と、それぞれのすみ分けが出来つつある。
- グレイカラーは、6月に「オルディーブ シーディル」を投入。無彩色、地肌へのやさしさ、流行りの寒色系表現が可能なオルディーブの新ブランドとして展開したが、カラーバリエーション不足などが要因で大幅未達となった。次年度にラインナップ拡充し展開を進める。3月発売のヘアマニキュア「オルディーブ ルドレス」はCMADK配合などケア性向上を打ち出すも、既存商品のファルグランとの入替が進まなかった。

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※2	当期実績※2	増減額	増減率 (%)
3,034	3,916	881	29.1



2017年度発売

※1 2019年12月期第1四半期より「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、遡及適用しております。

※2 個別の総売上高の数値です。
Copyright © 2020 Milbon. All rights reserved.

Find Your Beauty **MILBON**

連結 部門別売上高 [染毛剤部門②]

新商品

オルディーブ ルドレス

毛髪内密度を高めながら、色味とツヤを与えます。
髪をいたわりながら、サロンカラーを楽しみ続けたい顧客の想いに応えます。

(単位：百万円)

通期目標※	当期実績※	達成率 (%)
700	454	64.9



ORDEVE
Ledress

2019年 3月7日発売

オルディーブ シーディル

グレイカラーを繰り返す大人女性がこれからも安心してヘアカラーを楽しみ続けられるよう、頭皮への刺激を抑えたやさしい染まりのグレイカラー。

(単位：百万円)

通期目標※	当期実績※	達成率 (%)
800	382	47.8



2019年 6月6日発売

※ 個別の総売上高の数値です。

ブランド別情報 ヴィラロドラ①

新商品が予定どおり発売できず、伸長率は鈍化

窓口軒数

(単位：軒)

2018年度末	2019年度	増減数	増減率 (%)
8,085	9,015	930	11.5

販売高

(単位：百万円)

前期実績※	当期実績※	増減額	増減率 (%)
1,113	1,187	73	6.6

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。

※ 個別の総売上高の数値です。



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。

販売高

(単位：百万円)

前期実績※	当期実績※	増減額	増減率 (%)
803	882	79	9.9



2015年度発売

※ 個別の総売上高の数値です。

連結 損益計算書等

<連結 損益計算書>

(単位：百万円)

	前期実績※	構成比 (%)	当期実績※	構成比 (%)
売上高	33,882	100.0	36,266	100.0
売上原価	11,693	34.5	12,554	34.6
売上総利益	22,189	65.5	23,711	65.4
販管費	15,928	47.0	16,959	46.8
営業利益	6,260	18.5	6,751	18.6
経常利益	5,811	17.2	6,231	17.2
親会社株主に 帰属する 当期純利益	4,495	13.3	4,517	12.5

<部門別売上高一覧>

(単位：百万円)

	前期実績※	当期実績※	構成比(%)	増減額	増減率(%)
ヘアケア用剤	20,222	21,328	58.8	1,105	5.5
染毛剤	11,857	12,994	35.8	1,137	9.6
パーマメントウェーブ用剤	1,544	1,515	4.2	△ 29	△ 1.9
化粧品	-	165	0.5	165	-
その他	257	263	0.7	5	2.0

<主な変動要因>

売上原価

在庫管理強化による生産量の調整とQ4の廃棄損増で売上原価が増加

親会社株主に帰属する四半期純利益

前第1四半期に、政策保有株式売却益があったが(305百万円) 今期はなし

※ 2019年12月期第1四半期より「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、遡及適用しております。

連結 設備投資等の推移

(単位：百万円)

区 分		2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
設 備 投 資 額		2,779	4,262	1,570	1,149	1,605
減 価 償 却 費		1,033	1,077	1,272	1,370	1,453
研 究 開 発 費	金額	1,214	1,232	1,422	1,479	1,534
	売上比(%)	4.4	4.2	4.3	4.2	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月期第1四半期より「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、遡及適用しております。

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）

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	備考
美容室軒数（軒）	237,525	240,299	243,360	247,578	251,140	—	厚生労働省 衛生行政報告
美容師数（人）	496,697	504,698	509,279	523,543	533,814	—	美容所施設数・従業美容師数（年末）
美容人口（千人）	37,847	37,395	37,023	36,643	36,300	36,091 (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））

	2015年	2016年	2017年 ^{※1}	2018年	2019年
日本	237	249	258	269	279
	100	102	105	111	108
米国 (ミルボンUSA)	12	9	12	13	13
	53	63	48	48	50
中国 (ミルボン上海)	18	18	19	22	21
	36	40	50	62	70
韓国 (ミルボンコリア)	19	20	23	25	30
	75	80	84	82	77
タイ (ミルボンタイランド)	6	6	9	7	7
	15	14	13	17	22
ベトナム (ミルボンベトナム)					7
					13
その他地域 ^{※2}	16	19	24	26	21
	42	47	38	43	53

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）

2019年12月31日現在
2018年10月入社 6名 現場配属
2019年 4月入社 31名 現場OJT中
2019年10月入社 10名 研修中

（上記47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、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
Copyright © 2020 Milbon. All rights reserved.

Find Your Beauty **MILBON**

連結 国内・海外の売上高・営業利益

■売上高

(百万円)

	前期実績 [※]		当期実績 [※]		増減額	増減率 (%)
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)		
国内	28,569	84.3	30,409	83.8	1,839	6.4
海外	5,312	15.7	5,857	16.2	544	10.2
合計	33,882	100.0	36,266	100.0	2,383	7.0

■営業利益

(百万円)

	前期実績		当期実績		増減額	増減率 (%)	営業利益率(%)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)			前期実績	当期実績
国内	5,642	90.1	6,177	91.5	535	9.5	19.8	20.3
海外	617	9.9	574	8.5	△ 43	△ 7.1	11.6	9.8
合計	6,260	100.0	6,751	100.0	491	7.8	18.5	18.6

※ 2019年12月期第1四半期より「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、遡及適用しております。

海外子会社の状況①

■ 海外子会社売上高（個別 現地通貨）

	通貨 (単位)	前期実績	当期実績	増減率 (%)	為替レート 前期 (円)	為替レート 当期 (円)
米国 (ミルボンUSA)	USドル (千)	5,730	6,026	5.2	1 \$ = 110.44	109.04
中国 (ミルボン上海)	元 (千)	81,776	94,118	15.1	1元 = 16.73	15.82
韓国 (ミルボンコリア)	ウォン (百万)	20,630	24,927	20.8	1₩ = 0.1001	0.0936
タイ (ミルボンタイランド)	バーツ (千)	35,868	44,427	23.9	1バーツ = 3.43	3.53
ベトナム (ミルボンベトナム)	ドン(百万)	-	22,452	-	1VND = -	0.004741

米国 (ミルボンUSA)

マンハッタンの米系直販部門は、若手新規サロンを獲得、また、日系直販部門もカラー関係でシェアを拡大しています。代理店部門では、順調に販売網を広げており、7代理店で35州をカバーする体制が整いました。既存代理店だけではなく、今年からスタートした北中央エリアの代理店についても売上は順調に推移しました。この結果、直販から代理店制への移行期にもかかわらず増収を確保しました。製品別では、グローバルミルボンが代理店向け勉強会で仕上がりの良さについての評価が非常に高く、新規窓口獲得につながっています。欧米人用ヘアカラーソフィストーンについては、窓口づくりはこれからという状況ですが、今後、移転した新しいスタジオを活用した会場講習を繰り返し実施していきます。

海外子会社の状況②

中国（ミルボン上海）

中国市場では、景気の減速感に加えて、顧客ニーズの多様化が進んでおり、サロンにとって、このような動きに対応できるかどうかにより重要になってきています。ミルボンは、サロンに対する丁寧な活動によって、厳しい環境の中であっても、高い成長率を維持しています。ただ、江蘇省、浙江省、広東省など創業時からの代理店で、やや売上が伸び悩んでいます。これは、代理店に対する活動がやや手薄になっていることが原因とみられ、これを改善するために、社内だけでなく代理店も巻き込んだ研修をスタートしました。

韓国（ミルボンコリア）

7月の対韓輸出規制に端を発した日韓問題の影響をほとんど受けることなく20.8%と大きく伸長しました。これは美容業界の特性とミルボンの人と組織の現地化が功を奏したと思われる。ヘアカラーは、昨年発売したオルディーブアディクシーが若手美容師の評価が高く、新規窓口を順調に獲得しています。ヘアケアでは、オージュアが新規窓口を着実に確保できています。また、オージュアカウンセリング研修を実施できるトレーナーを社内に17名育成しました。教育活動の質を更に高めていくことが期待されます。

タイ（ミルボンタイランド）

ヘアカラー部門は、個店講習、スタジオ講習の積極的な実施と代理店のエデュケーターが講習できるように育成した効果もあり、好調に推移しています。ヘアケア部門では、グローバルミルボンがサロントリートメントの仕上がりの評価が高く、サロン軒数、1軒当たりの購入額ともに増加しました。

海外子会社の状況③

ベトナム（ミルボンベトナム）

ベトナムは、20~30代の人口ボリュームが多く、ヘアカラー部門では、ファッションカラーであるオルディーブ、アディクシーの評価が高く、それぞれの位置づけを明確にしながら市場展開を推進しています。ヘアケア部門では、グローバルミルボンは限定した優良サロンを中心に軒数を増やすことよりも既存店の売上を増やす活動をしています。また、プロフェッショナルブランドのリンケージミュー、ディーセスノイが新規サロン獲得の武器となっています。

<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

ターゲット

LINE世代
(1992~96年生まれ)

Hanakoジュニア世代
(1987~91年生まれ)

団塊ジュニア世代
(1971~76年生まれ)

Hanako世代
(1956~64年生まれ)

jemile fran

ジェミールフラン



CRONNA

クロナ



PLARMIA

プラミア



Elujuda

エルジュダ



プロフェッショナルブランド

Milbon Group

2020年度（第61期）の取組み

代表取締役社長 佐藤龍二

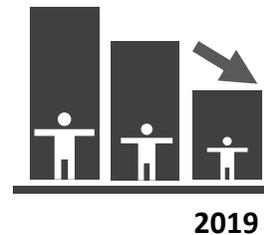
I. 日本国内市場環境

■ 足元の状況

1. 人口減・出生数減

- ✓ 過去最大の人口減少
- ✓ ますます少子高齢化や単身世帯が進む

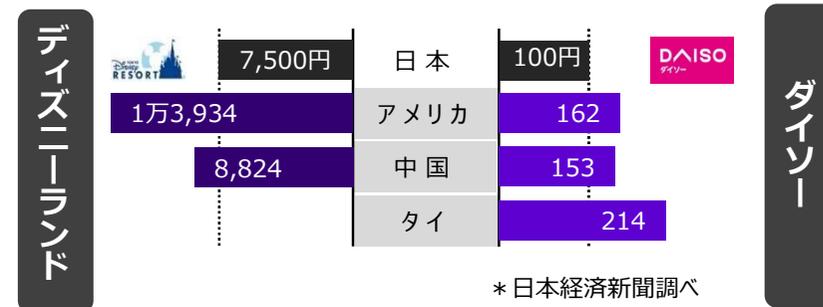
総人口の推移



* 総務省統計局調査

2. 価格低迷

- ✓ 日本の価格は低迷し、世界と比べ、価格が映す日本の停滞



3. 地域コミュニティの変化

- ✓ 人材や人生の価値観の多様化、情報の価値転換によるコミュニティの変化



II. 社会的責任の潮流（サステナビリティへの取り組み）

■ SDGs推進委員会の設置から取り組みへ

1. 2019年度は全社員向けワークショップ実施
2. 活動目標設定に向けた、SDGsマトリックスとバリューチェーンの活用
 - ✓ 社員一人ひとりのアイデアや取り組みの実践へ
 - ✓ テーマ毎に窓口担当者の設定
3. サステナビリティ基本方針の策定

【サステナビリティ基本方針】

ミルボンは、ヘアデザイナーを通じて、
美と心の豊かさにつながる美容産業を創造することで、
持続可能な社会の実現をめざします。

II. 社会的責任の潮流（サステナビリティへの取り組み）

【バリューチェーンマッピング】

		調達（素材選定）	企画・開発	製造・物流	営業・販売
価値	創造する	責任ある持続可能な調達 	プロフェッショナル価値を創造する美容技術ソフト 	品質と環境配慮を両立した生産体制 	美容産業の発展 
	競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 独自の持続可能性基準と組織体制による調達の実行 ■ 調達基準の開示 ■ 安定的な調達のためのルート確保 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 世界の一流ヘアデザイナーから学ぶ開発システム（グローバルTAC製品開発システム） ■ 時流と多様なプロフェッショナルの要望に応えられる製品・サービスラインナップ ■ プロフェッショナルの感性にまで応える品質基準 ■ 特許・知財戦略による独自技術の確保 ■ オープンイノベーションによる新技術開発 ■ 最先端テクノロジーを創出する研究体制 ■ 高度な安全性を担保する検証技術 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様な需要に対応する多品種変量生産システム ■ 物性だけでは測れない、感性領域までの品質検査 ■ 循環型の生産エネルギー活用 ■ 省エネルギー生産 ■ グローバルな生産・物流システムによる安定供給体制 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人口動態を基軸とした社会状況に基づくグローバルエリアごとの市場政策の実行 ■ 美容室の戦略的支援システム（FPトランクルシステム） ■ ヘアデザイナーが今必要な教育プログラムを多様な手法で提供 ■ スペシャリストによる高度な技術教育 ■ 販売代理店との協働による広域への情報提供 ■ 専門職認定制度によるヘアデザイナーの価値向上 ■ トータルビューティプロデュース ■ 美容室のローカルハブステーション構想（日本）
	社会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要な原料のトレーサビリティ確保 ■ 環境配慮型容器の活用 ■ 省資材化対策の継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社会環境を考慮した開発プロセス ■ 持続可能性と機能性を追求した独自原料開発 ■ 環境配慮型容器の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造の効率性と環境負荷低減を追求する製造技術開発 ■ 循環を前提とした排出基準 ■ 地域活性化への積極的貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業所排水のグリーン化 ■ 持続可能型社会に向けてのエリア啓発 ■ 地域活性化への積極的貢献
支える基盤	<ul style="list-style-type: none"> ○ コーポレートガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンスの各委員会による組織マネジメント、○ ダイバーシティ対応型の透明性のある人事・組織、○ 機動的かつ安定的な事業展開を支える財務戦略、○ 人権宣言に基づく人権尊重、○ ステークホルダーとの開かれた対話の実践、○ 経営理念の社内浸透、○ 市場を理解し最適な価値提供を行う人材の育成（FP研修、スペシャリスト制度） 				

III. サロンを取り巻く環境から市場政策について

■ サロンを取り巻く環境のポイント <社会視点>

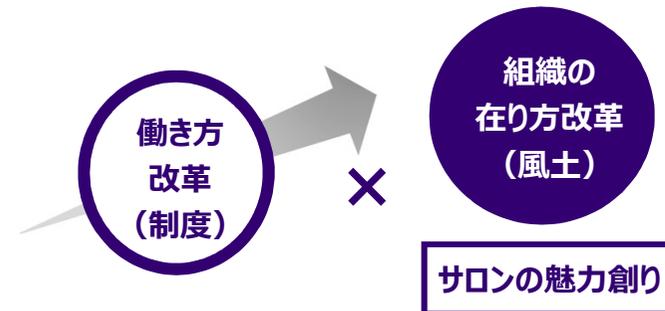
1. 増税後の消費の鈍化（間延び）
2. 美容師一人当たり人口の減少
 - ✓ 人口減少社会に伴い、この7年で15%減少
3. 近隣消費・小商圈化が進む
4. 組織の在り方改革（風土）
サロンの魅力づくり
 - ✓ 働き方改革（制度が進む中、経営戦略として
の人が定着、働き続けられる、組織の在り方改
革（風土）が重要）

美容師一人当たり人口（総人口÷美容師数）



高齢化、女性就業率の高まり

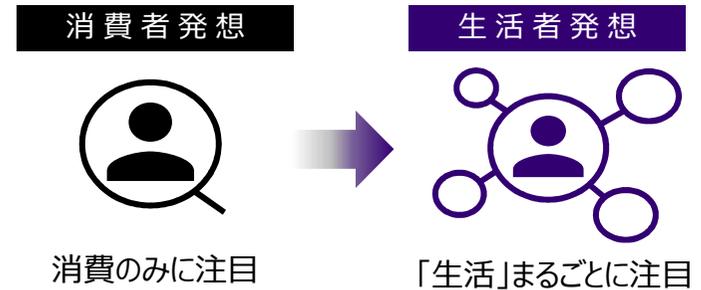
> 住居や職場、学校の近隣である、
近隣消費の傾向が強くなり、小商圈化が進む



III. サロンを取り巻く環境から市場政策について

■ サロンを取り巻く環境のポイント<顧客視点>

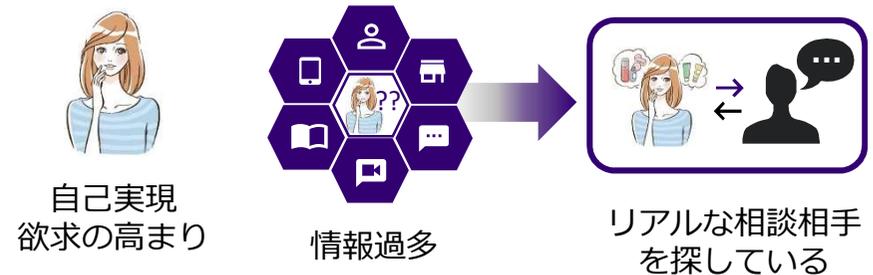
1. 消費者発想から、生活者発想への転換



2. 外面的価値から内面的価値、自己実現欲求が高まっている



3. 顧客の自己実現欲求が高まる中、情報過多でリアルな相談相手がもたれられている



III. サロンを取り巻く環境から市場政策について

2大テーマ
合わせて推進

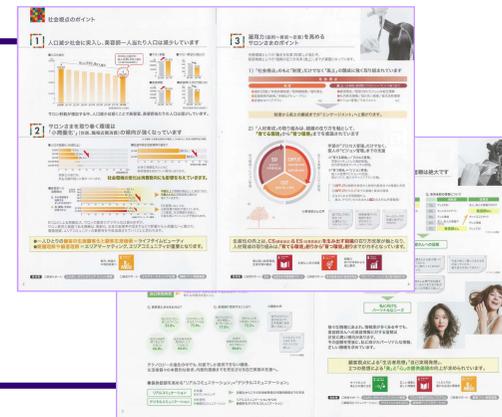
市場政策コンセプト

LIFETIME BEAUTY INNOVATION for NEXT100

ライフタイムビューティーサロン創り = 顧客の生涯美容を生涯美容師が寄り添い、美と心の充足を提供し続けられる美容室創りを支援し、一人当たり月100万円の生産性をめざします

本業である事業活動を通じて、
美容の持続的成長と
顧客、社会との信頼をめざす

SDGsへの貢献



▲2020 政策マニュアル

政策マニュアルにもSDGsへの取組みを言及し、市場全体へアプローチする

III. サロンを取り巻く環境から市場政策について

■ 社会視点における取組み

① 小商圈化への対応

- ✓ 商圈理解：エリアマーケティング支援
- ✓ 顧客理解：顧客ファン指数調査
 - 「エリアマーケティング支援」とは：調査エリアの人口や世帯などの事実データから、自店の商圈理解や顧客理解を深め、ターゲット顧客設定・市場に合わせたプロモーション立案などにつなげる。
 - 「顧客ファン指数調査」とは：スマホ・タブレットで手軽にできるアンケートツールを提供し、お客様の生声から課題解決のポイントを手軽に集めることができ、顧客カアップにつなげる。

▼顧客ファン指数調査パンフレット



▲エリアマーケティング支援

② ビューティーパートナー育成

- ✓ ミルボン カウンセリング メソッド (MCM)
- ✓ ミルボン キャリアステップアップ カリキュラム (MCC)
- ✓ ミルボン ヘアカラー アカデミー (MCA)
- ✓ ミルボン デザイナーズアビリティー (DA)※

※ デザイナーズアビリティー (DA) は、自分の感性と向き合うことで、ヘアデザイナーの可能性を広げることを目的とした教育イベントです。

III. サロンを取り巻く環境から市場政策について

■ 社会視点における取組み

③ 組織の在り方改革（風土醸成）

育てる環境 = 「プロセス管理」
育つ環境 = 「ビジョン・キャリアプラン管理」



- ✓ サロンエンゲージメント取組みガイド
- ✓ 若手経営者向け経営研究会
- ✓ 店長研修

- エンゲージメント取組みガイドとは：長期的な生産性向上を目指す土台作りとして「会社が好きで、自発的に業務に取り組む度合い、貢献意欲」を高めるポイントを提案し、サロンの風土づくりを支援する。

▼サロンエンゲージメント取組みガイド



4 質の高い教育をみんなに 	5 ジェンダー平等を実現しよう 	8 働きがいも経済成長も 	11 住み続けられるまちづくりを
--------------------------	----------------------------	-------------------------	-----------------------------

III. サロンを取り巻く環境から市場政策について

■ 顧客視点における取組み

① 発想の転換

- ✓ 消費者発想から「生活者発想」への転換
- ✓ 外面的発想から「自己実現発想」への転換



リアルコミュニケーション × デジタルコミュニケーションで
顧客の「美」と「心」の充足に

② 顧客と美容師との信頼関係づくり

ブランド毎の専門性教育

- オージュアソムリエ
- グローバルミルボンスタイリストクラブ
- ヴィラロドラオーガニックプリーチャー
- インプレアリーダー



III. サロンを取り巻く環境から市場政策について

美と心のコミュニティである
ライフタイムビューティサロンは、
社会的価値の創造そのものであり、
持続可能な都市・地域づくりの
中核的役割を担っていく



➤ 新たな美容の在り方を創造

IV. 海外の状況

【アジア】

◆ 中国市場 2019年度実績 +15.1% (現地通貨ベース)

- ① EC規制が店販売上に影響
- ② 消費者の判別力が上がり、単なる物売りでは苦戦する中、ミルボン独自のフィールド活動が差別化につながり二桁伸長継続
- ③ 新型コロナウイルスによる影響

◆ 韓国市場 2019年度実績 +20.8% (現地通貨ベース)

- ① 廉価品参入による一時的影響から、品質やフィールド活動による信頼で再び成長軌道へ
- ② 日韓問題に影響を受けず二桁伸長
 - ✓ 美容市場の特性
 - ✓ 人・組織の現地化

◆ アジアにおける影響・懸念

新型コロナウイルスの拡散 ⇨ 先行き不透明

IV. 海外の状況

【米国】

- ◆ 北米市場 2019年度実績 +5.2% (現地通貨ベース)
 - ① 代理店制へ加速 (代理店7社 2019年12月末現在)
 - ② ソフィストーン 第一弾 展開スタート
 - ✓ 2019年7月 マンハッタン直販エリア デミカラー※、ブリーチ
 - ③ USAオフィス・スタジオ移転
 - ✓ カラー剤発売に向け、採光のあるスタジオへ



※ 髪を明るく (ブリーチ) せずに色を入れる。ブロード領域で繊細な色調整が可能。

V. 化粧品事業の状況

【市場活動スタート】

代理店IA※、取り扱いサロン数が増え、事例が増えたことにより新たな芽や解決すべき課題も明確に

(2019年度末現在)

- ◆ 代理店IA数 約150名
- ◆ 窓口軒数 約200軒



IMPREA

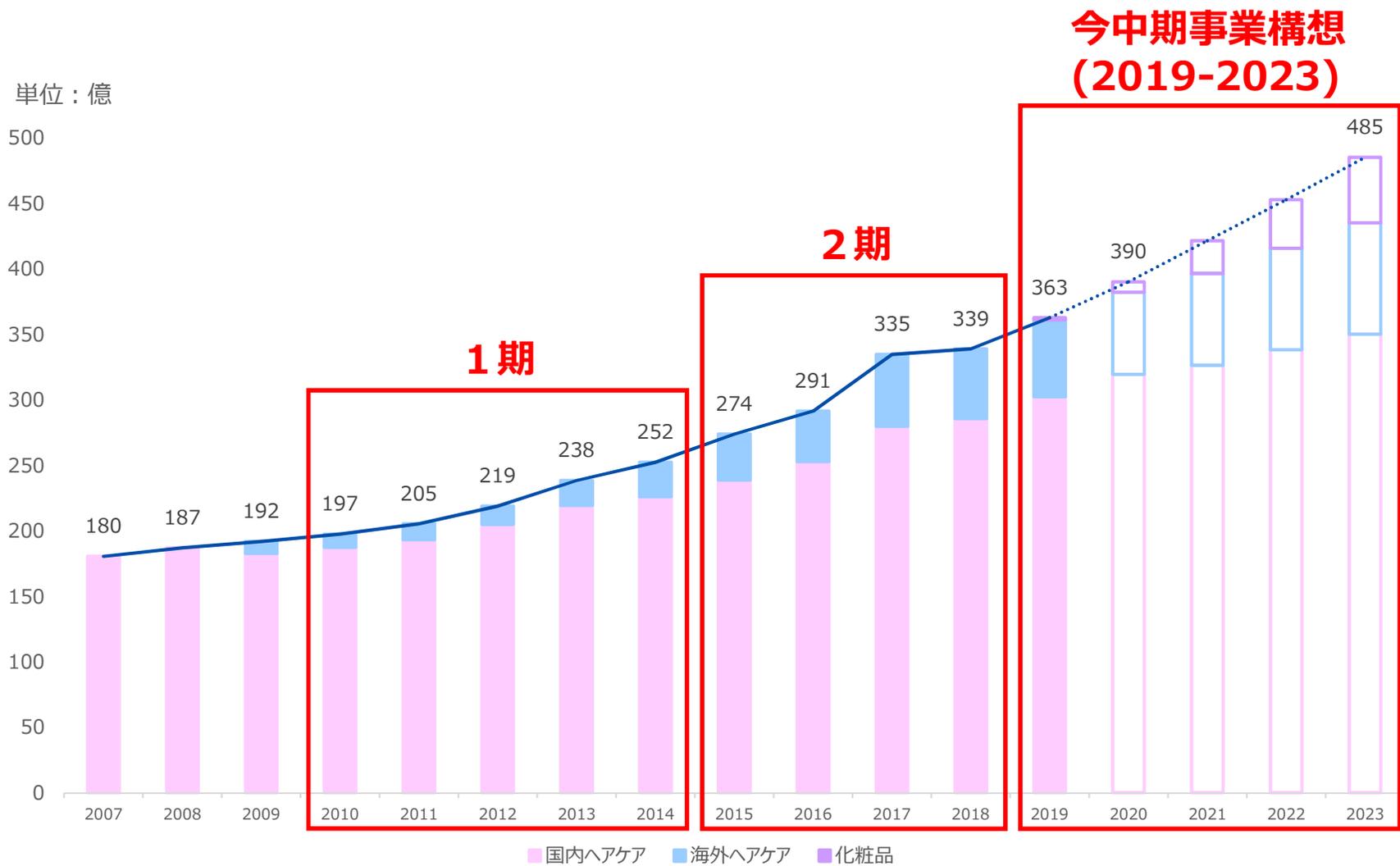
【新たな芽】

- ✓ 切り替えが難しいスキンローションが売れ筋上位に
- ✓ 美容師さん一人当たり月20万円以上の販売実績
- ✓ ヘアからスキンまでトータルでのカウンセリング効果の芽

※ IA（インプレアアンバサダー）：代理店におけるFCEのような立場・役割。FCEと共に美容室をフォロー。

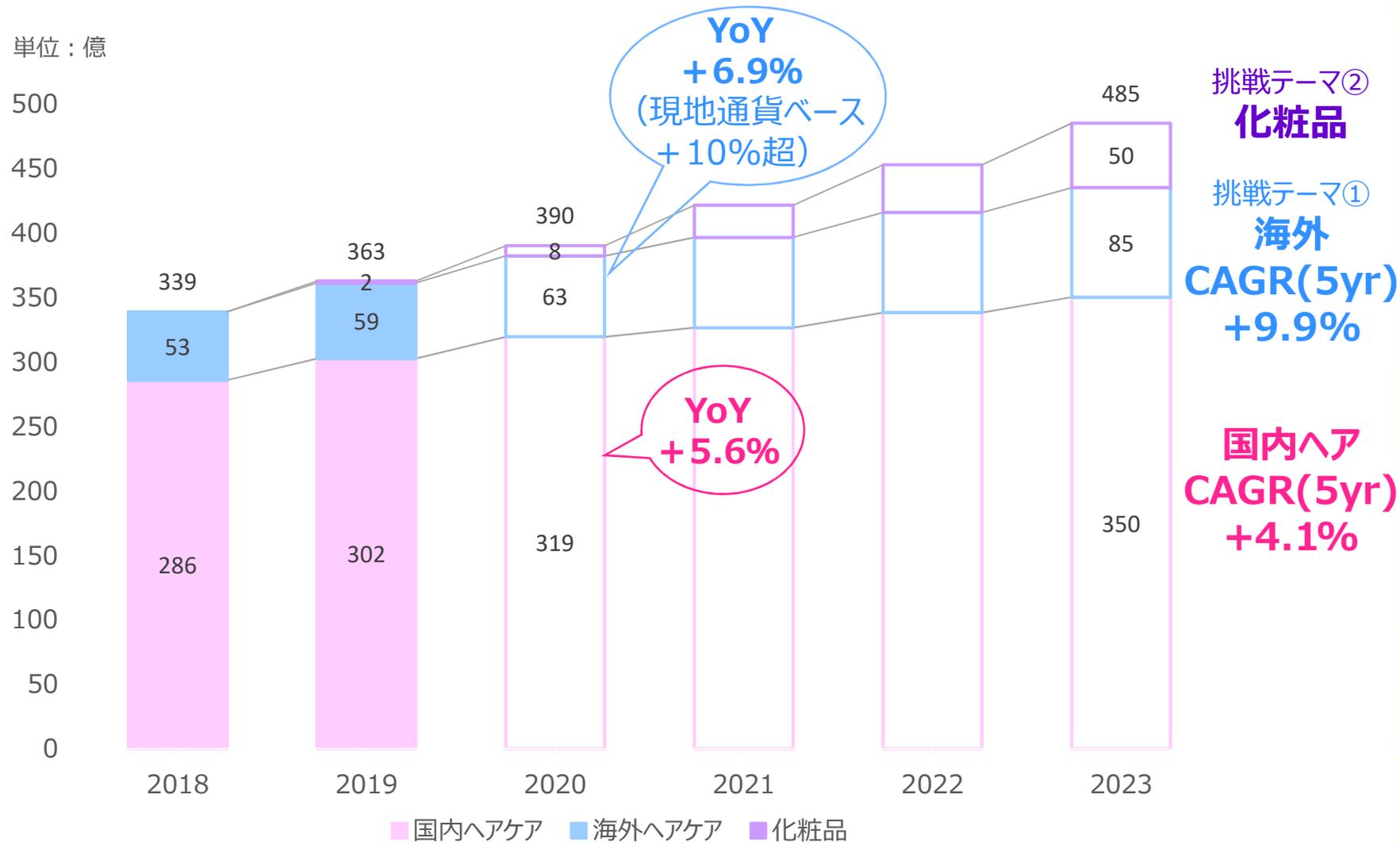
2020年度の施策について

VI. 2020年度の施策について ～過去の中計業績推移～



VI. 2020年度の施策について ~今中計事業別売上計画~

単位：億



VI. 2020年度の施策について ～グループ全体～

■ 製品開発～生産態勢

1. 基礎研究

エイジングによる毛髪の変化に対して、毛髪や毛根のみならず頭皮細菌叢菌（スカルプフローラ）に含まれる「老化菌」に着眼し、頭皮と毛髪の老化現象を抑制できる新技術を発見

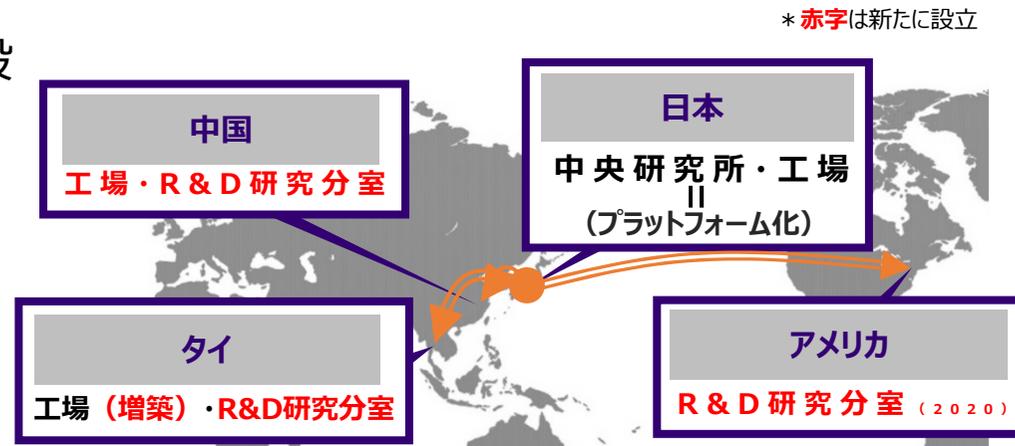
⇒ 2月発売 オージュア フォルティスラインに応用

2. R & D研究分室設立

米国にR & D研究分室を新設

3. 中国工場プロジェクト始動

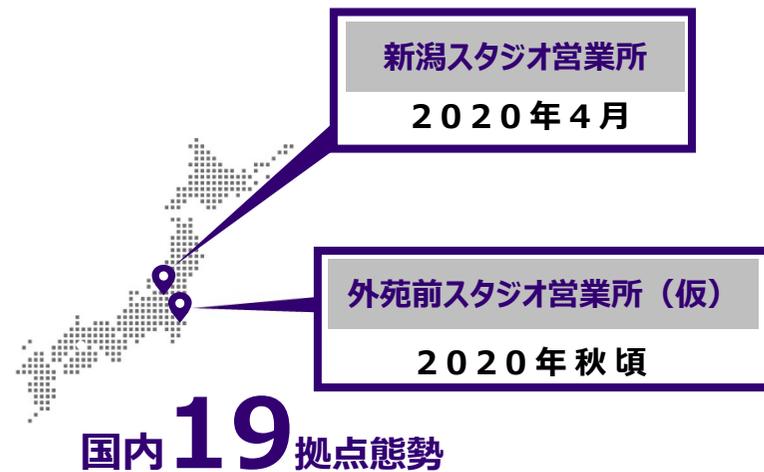
浙江省 海塩化学工業園区に建設予定



VI. 2020年度の施策について ~日本市場~

1. 拠点スタジオ網の整備

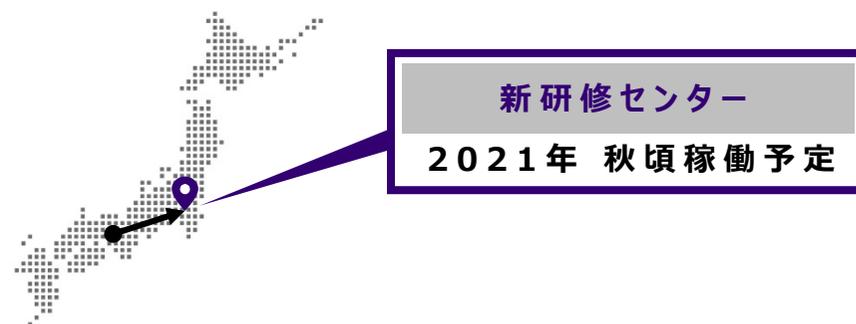
新拠点設立によるスタジオ教育の強化



2. フィールドパーソン（FP）態勢

FP研修強化のための研修センター移転

	<u>2019</u>	<u>2020</u>
FCE	19名 ⇨	28名 (+9名)
FMS		178名
FSE		91名
合計		297名



VI. 2020年度の施策について ～日本市場～

3. リアルコミュニケーション力強化

「ビューティーパートナー」カウンセリング技術力向上プログラムの提供

- ✓ MCM（ミルボンカウンセリングメソッド）研修 ～ヘアとスキントータルアプローチ～

顧客の生涯美容を叶えるため、「美」と「心」の提供価値を高めるコミュニケーションである「顧客視点型のカウンセリング力」を実践につなげていくためのプログラム

4. デジタルコミュニケーション強化（教育支援）

■びよーしどーが

美容師さんの学びにつながるコンテンツ



びよーしどーが

検索

■セミナー連動型動画

美容師様向け支援として、ブレンディッド・ラーニングを導入

知識学習はeラーニング（場所時間を問わない分野）、技術習得はスタジオ（スタジオ講習で技術習得）で、これらの方法を併用する研修スタイルを強化していく

■ミルボンチャンネル－YouTube－

エンドユーザー向け情報の配信

お客様が知りたい情報（新商品やその使い方等）をYouTubeから配信



VI. 2020年度の施策について ～日本市場～

5. デジタルコミュニケーション強化（ECサイト）

ミルボン独自のBtoBtoC型 公式ECサイト
6月よりプレミアムブランドを追加し**本格展開**

▶ ミルボン公式オンラインストアーズ
milbon:iD

対面
カウンセリ
ング起点

リピーター
創造

サロンに
売上計上

IMPREA
インプレア



+



MILBON
グローバルミルボン

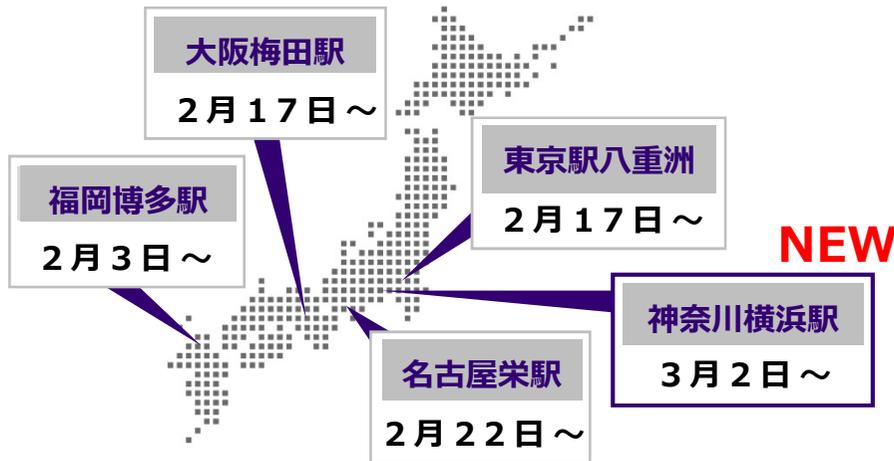


Villa Lodola
PROFESSIONAL
ヴィアロドラ

VI. 2020年度の施策について ～日本市場～

6. コーポレートブランディング・製品ブランディング

■交通広告



■ Find Your Beauty Project

美容のプロフェッショナル価値等情報を発信

Find Your Beauty
MAGAZINE

FYBマガジン

検索



REPORT
髪の毛を寄付する一歩先。ヘアドネーションから考える私たちの「未来」

活動報告



LAB
細菌に着目して白髪やうねり髪を改善！ミルボンが発見した老化菌とは？

研究



GIRLS POWER

VI. 2020年度の施策について ～日本市場～

■ 主力商品（上期）

（単位：百万円）

カテゴリー	商品名	発売月	目標金額
プレミアム ブランド	Aujua スカルプケアシリーズ フォルティスライン	2月	600
	milbon クリエイティブスタイルシリーズ TEXTURE追加アイテム	3月	50
	iMPREA ホワイトニングレーザーショット	3月	50
プロフェッショナル ブランド	クロナ アイススパシャンプー オレンジ	3月	150
	エルジューダ デイタイムライン2種3品	4月	400
	エルジューダ 特別パッケージプロモーション	4月	150
テクニカル ブランド	オルディーブ シースルーライン	2月	250
	ネオリシオ ブライトリッチ	4月	250

Aujua
スカルプケアシリーズ
フォルティスライン



Milbon
クリエイティブスタイルシリーズ
TEXTURE追加アイテム



iMPREA
ホワイトニング
レーザーショット



クロナ
アイススパシャンプー
オレンジ



エルジューダ
デイタイムライン



エルジューダ
特別パッケージ
プロモーション



オルディーブ
シースルーライン



ネオリシオ
ブライトリッチ



VI. 2020年度の施策について ~海外市場~

1. 現地化の推進 + 拠点新設



シンガポール
現地法人化



ミルボン코리아
光州
拠点新設

海外 **19** 拠点態勢

2. 代理店セールス倍増計画



2018
489名



2019
754名



2020
830名

VI. 2020年度の施策について ～海外市場～

3. ソフィストーン（欧米用ヘアカラー剤）展開



■ ソフィストーン展開スケジュール

デミカラー※1	2020年 1月	代理店エリア
パーマネントカラー※2	2021年 7月	マンハッタン直販エリア

※1 髪を明るく（ブリーチ）せずに色を入れる。ブロード領域で繊細な色調整が可能。

※2 髪を明るく（ブリーチ）しながら色を入れる。日本で一般的なカラー剤。

Copyright © 2020 Milbon. All rights reserved.

VI. 2020年度の施策について ～化粧品事業～

化粧品事業への挑戦

<2020年本格展開>



FP総力で教育活動、プロモーション活動、
顧客管理活動を本格化させ、モデルサロン創りから、
サロン窓口拡大に向けて本格展開

VI. 2020年度の施策について ～化粧品事業～

戦略の展開方向性

1

インプレア印象プロデュースの深堀

2

楽しく気軽に取り組める
顧客提案・コト提案（プロモーション）

3

VMと顧客管理を駆使した、新たなサロンの
売り場創り、人創り、仕組み創りの展開を強化

新たな生活者視点でのサロン販売ソフト開発

VII. 連結 2020年度目標

■ 損益計算書

(単位：百万円)

	2019年度 実績	2019年度 構成比	2020年度 目標	2020年度 構成比	増減額	増減率(%)
売上高	36,266	100.0	39,000	100.0	2,733	7.5
国内	30,409	83.8	32,737	83.9	2,327	7.7
海外	5,857	16.2	6,263	16.1	405	6.9
売上総利益	23,711	65.4	25,990	66.6	2,278	9.6
販管費	16,959	46.8	18,690	47.9	1,730	10.2
営業利益	6,751	18.6	7,300	18.7	548	8.1
経常利益	6,231	17.2	6,670	17.1	438	7.0
親会社株主に帰属 する当期純利益	4,517	12.5	4,730	12.1	212	4.7

VII. 連結 2020年度目標

■ 部門別売上高（連結純売上高）

(単位：百万円)

	2019年度実績	2020年度目標	増減額	増減率 (%)
ヘアケア用剤	21,328	23,243	1,914	9.0
染毛剤	12,994	13,170	175	1.3
パーマメントウェーブ用剤	1,515	1,527	11	0.8
化粧品	165	800	634	384.0
その他	263	260	△ 3	△ 1.2

■ プレミアムブランド販売高（個別総売上高） 窓口軒数（グループ）(単位：百万円)

		2019年度実績	2020年度目標	増減額	増減率 (%)
オージュア	販売高	7,485	8,500	1,014	13.6
	窓口軒数※（軒）	3,698	4,200	502	13.6
milbon	販売高	2,551	3,100	548	21.5
	窓口軒数 国内※（軒）	4,370	5,100	730	16.7
	窓口軒数 海外※（軒）	3,304	4,162	858	26.0
ヴィラロドラ	販売高	1,187	1,350	162	13.7
	窓口軒数（軒）	9,015	10,100	1,085	12.0

VII. 連結 2020年度目標

■ 設備投資等

(単位：百万円)

区 分		2019年度 実績※	2020年度 計画※
設備投資額		1,605	1,958
減価償却費		1,453	1,632
研究開発費	金額	1,534	1,796
	比率	4.2	4.6

2020年度 設備投資の主な項目

- 国内拠点新設（新潟営業所）
- 工場調合設備・充填設備（真空乳化装置等）
- 外苑前スタジオ営業所（仮称）
- 新研修センター建設費用一部
- 中国工場建設費用一部

VII. 連結 2020年度目標

■ 年間計画（新商品・イベント・設備投資等）

	1Q	2Q	3Q	4Q
新製品	<ul style="list-style-type: none"> ■ オルディーブ 追加ライン ■ Aujuu スカルプケアシリーズ 追加ライン ■ milbon クリエイティブスタイル シリーズ追加アイテム ■ iMPREA 追加アイテム ■ クロナ 追加アイテム 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エルジューダ デイタイムライン 追加アイテム ■ エルジューダ 特別パッケージ プロモーション ■ ネオリシオ 追加シリーズ ■ ヴィラロドラ カラー追加アイテム ■ オルディーブアディクシー 追加ライン ■ ヴィラロドラリベルシリーズ スタイル追加アイテム ■ milbon リペアシリーズ 追加アイテム 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新プロフェッショナル スタイルブランド ドア ■ オルディーブ 追加ライン ■ オルディーブアディクシー 追加ライン ■ オルディーブシーデイル 追加ライン 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新プロフェッショナル ヘアケアブランド グランドリンケージ ■ エルジューダ 特別パッケージ プロモーション
イベント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 交通広告 東京/横浜/名古屋/大阪/福岡 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロフェッショナルECにて ヘアケアプレミアムブランドを展開 	<ul style="list-style-type: none"> ■ DA-AWARD- ■ DA-INSPIRE 	<ul style="list-style-type: none"> → (日本～アジア12会場)
設備投資	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新潟スタジオ営業所新設 ■ 中国工場建設費用一部 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 工場調査・充填設備等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外苑前スタジオ営業所新設 ■ 工場調査・充填設備等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 工場調査・充填設備等

- 赤…サロンメニュー提案を推進するアイテム
- 青…年間を通じて窓口をつくるアイテム
- 緑…プロモーションを通じて売上をつくるアイテム

VIII. 中期事業構想（2019-2023）施策の推移

2019年度実績
純売上高 YoY+7.0%
営業利益 YoY+7.8%
2019

2020年度計画
純売上高 YoY+7.5%
営業利益 YoY+8.1%
2020

◆グループ全体

	2019	2020	2021~	2022	2023
製品開発～生産態勢 (顧客視点、最先端技術)	【新知見活用製品】 オー ज्या ディオーラムライン (MX-CMADK)	【新知見活用製品】 オー ज्या フォルティスライン (老化菌) 【R&D研究分室】 R&D分室新設：USA			

◆日本市場

拠点スタジオ網の整備	松山スタジオ営業所新設 (国内17拠点)	新潟スタジオ営業所 外苑前スタジオ営業所 (仮) ⇨国内19拠点へ			
FP態勢 (FPシステム、FD活動)	FPTライアングル態勢へ再編 & 始動	FMS:178名 FSE:91名、FCE:28名	新研修センター		
リアルコミュニケーション強化	カウンセリング技術向上プログラム:MCC、MCA	NEW:ヘアとスキントータルアプローチ (MCM)			
デジタルコミュニケーション強化	【動画教育】 ・びよーしーが: 323 コンテンツ (+28) ・ミルボンチャンネル (YouTube) 【ECサイト】 化粧品からテスト販売開始	【動画教育】 ・びよーしーが (新規コンテンツ追加) ・セミナー運動型動画 (B-learning) 開始 ・ミルボンチャンネル (コンテンツ追加) 【ECサイト】 プレミアムヘアケア追加。ミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」として本格展開	WEBカウンセリング デジタル診断システム		
コーポレートブランディング 製品ブランディング	【交通広告】 東京駅八重洲、大阪梅田駅 NEW:名古屋栄駅、福岡博多駅 (+2) 【Find Your Beautyプロジェクト】 GIRLS POWER	【交通広告】 NEW:横浜駅 (+1) 【Find Your Beautyプロジェクト】 新プロジェクト追加			

◆海外市場

海外現地化の推進 + 拠点新設	【ベトナム】: 現地法人化 【マレーシア】: 現地法人化 【コリア】江北スタジオ新設 (海外17拠点)	【シンガポール】: 現地法人化 【ミルボンコリア】: 光州拠点新設 ⇨海外19拠点へ			
代理店セールス倍増計画	754名 (+265)	830名 (+76)			
ソフィストーン (欧米用ヘアカラー) 展開	【デミカラー・ブリーチ】 7月: マンハッタン直販エリア	【デミカラー・ブリーチ】 1月: 代理店エリア	【パーマメントカラー】 7月: マンハッタン直販エリア		

◆化粧品事業

化粧品事業への挑戦	・代理店IA: 約150人態勢へ ・FCE: 19名 ・窓口軒数: 200サロン	・代理店IA: 約150人態勢始動 ・FCE: 28名 + FP総勢 ・窓口軒数: 900サロン (+600) ・広告宣伝も視野に			
-----------	--	--	--	--	--

VIII. 中期事業構想（2019-2023）投資の進捗

	実績（2019）	中期目標（2019-2023）	進捗率
営業活動による キャッシュフロー	44.86億円	260億円	17.3%

※2017年度の決算期変更に伴う法人税支払期変更あり

使 途	実績（2019）	中期目標（2019-2023）	進捗率
成長投資	18.18億円	120億円	15.2%
主な投資内容	<ul style="list-style-type: none"> 新規営業拠点設立・増強 国内：松山営業所新設 海外：ベトナム、マレーシア現地法人設立 ミルボンコリア江北スタジオ新設 システム投資（ECプラットフォーム等） 	<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 ヴィアロドラ事業会社化 システム投資 中国供給体制構築 	
株主還元	18.33億円 <ul style="list-style-type: none"> 配当性向 2019年度 40.6% 	100億円 <ul style="list-style-type: none"> 配当性向40%を目安として安定的に実施 	18.3%
財務基盤の維持	8.35億円	40億円	20.9%
資本効率	ROE実績 2019年度 13.1%	ROE14%以上（2023年度目標）	

IX. 株主還元について

■ 株主還元について <配当予想>

(単位：円)

	2018年度	2019年度	2020年度 予想
中間配当	24	27	28
期末配当	30	29	30
合計	54	56	58



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。