

2020年12月期（第61期）
株式会社ミルボン 決算説明資料



2021年2月12日

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
- 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
- P22 補足資料
- P23 Milbon Group 2021年度（第62期）の取組み

連結 経営成績

- ◆ コロナ禍において、通期売上高は前期比でマイナスとはなったものの、国内海外ともに修正予想の売上数値は達成。中国・韓国においては前期比でプラスとなった。
- ◆ 利益面では売上ボリュームの減少および人件費等の固定費増加により減益。

(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	36,266	100.0	35,725	100.0	△ 541	△ 1.5
売上総利益	23,711	65.4	23,385	65.5	△ 326	△ 1.4
販管費	16,959	46.8	16,990	47.6	30	0.2
営業利益	6,751	18.6	6,394	17.9	△ 357	△ 5.3
経常利益	6,231	17.2	5,791	16.2	△ 440	△ 7.1
親会社株主に帰属する当期純利益	4,517	12.5	4,204	11.8	△ 313	△ 6.9

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	当期実績	増減額	増減率 (%)
21,328	21,135	△ 192	△ 0.9

- ヘアケア用剤はコロナ禍においても店販ニーズにも支えられ、前期比0.9%減とほぼ横ばいに留められている。国内では、顧客の来店サイクルの長期化によるサロンの店販意識の高まりと、6月からスタートしたECサイト「milbon:iD」の開始が新規窓口づくりを後押しした。
- プレミアムブランドでは、「オージュア」はリピートを中心に店販品が増加し伸長。「グローバルミルボン」は、新たに設けた小口セットによって導入しやすくなったこともあり新規窓口が増加し、プレミアムブランド全体では前期比5.8%の伸長となった。
- プロフェッショナルブランドでは、3月に発売した「コロナ アイススパシャンプーオレンジ」が好評で「コロナ」ブランドの売上は増加したものの、他ブランドの新商品が自粛期間中の活動制限により思うように導入につながらず、プロフェッショナルブランド全体で前期比6.8%の減少となった。

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 スカルプケアシリーズ フォルティスライン

頭皮に存在する老化菌にアプローチし、髪や頭皮に起こる複合的なエイジングダメージを抑制するスカルプケアシリーズ。

(単位：百万円)

通期目標※	当期実績※	進捗率 (%)
-	374	-



2020年 2月7日発売

クロナ アイススパシャンプー オレンジ

頭皮のニオイ・ベタつきという夏特有の悩みを解消しながら冷感が続く氷点下の炭酸泡シャンプー。

(単位：百万円)

通期目標※	当期実績※	進捗率 (%)
-	139	-



2020年 3月10日発売

※ 2020年度12月期第1四半期より連結の総売上高の数値を使用しております。昨年度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③]

新商品

ドア

その時なりたい自分を自由に表現したい、というソーシャルネイティブ※1
世代の想いに応える、新ヘアスタイリングブランド。

(単位：百万円)

通期目標※2	当期実績※2	進捗率 (%)
-	106	-



※1 生まれた頃からスマートフォンやパソコンなどに囲まれた環境で育ってきた現在の若者たち。

※2 2020年度12月期第1四半期より連結の総売上高の数値を使用しております。昨年度実績についても遡及適用しております。

ブランド別情報 オージュア

コロナ禍においても根強い人気により堅調に成長

窓口軒数

(単位：軒)

2019年度末※1	2020年度当期末※1	増減数	増減率 (%)
3,698	4,222	524	14.2

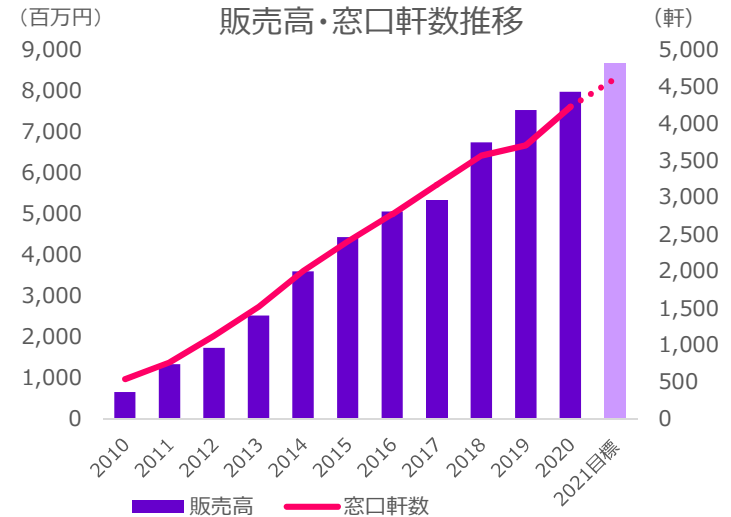
販売高

(単位：百万円)

前期実績※2	当期実績※2	増減額	増減率 (%)
7,519	7,960	441	5.9



販売高・窓口軒数推移



※ 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
 - 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

- ・15ライン
- ・96アイテム

※1 日本、海外ともに過去1年間の出荷実績から算出。

※2 2020年度12月期第1四半期より連結の総売上高の数値を使用しております。昨年度実績についても遡及適用しております。

ブランド別情報 グローバルミルボン

各国での窓口軒数拡大に伴い販売高も伸長

窓口軒数

(単位：軒)

2019年度末※1	2020年度当期末※1	増減数	増減率 (%)
7,674	9,916	2,242	29.2

販売高

(単位：百万円)

前期実績※2	当期実績※2	増減額	増減率 (%)
2,769	2,975	205	7.4

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

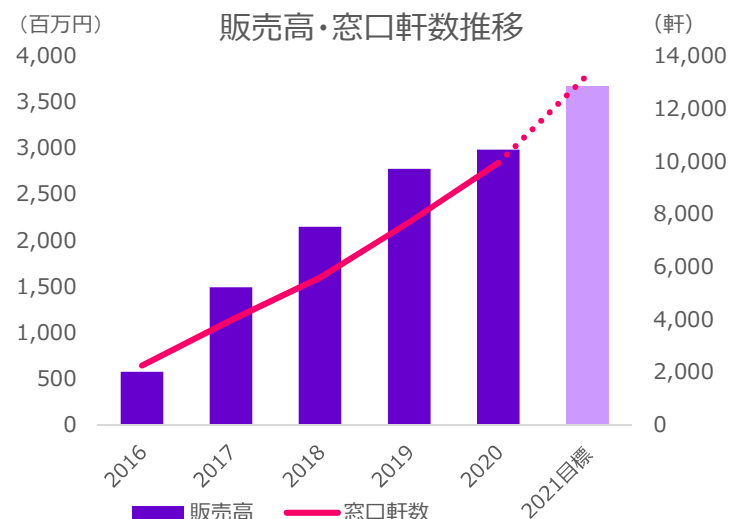
展開国

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、韓国

グローバルミルボンとは

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。「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。

※2 2020年度12月期第1四半期より連結の総売上高の数値を使用しております。昨年度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 [染毛剤部門①]

販売高

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
12,994	12,594	△ 400	△ 3.1

- 2017年発売以降続伸しているファッションカラー「オルディーブ アディクシー」が引き続き好調。サロンでしかできないデザインカラーが人気で、ブリーチカラーのニーズが定着化していることや、白髪もブリーチ剤を使ったデザインを楽しむなどの傾向もみられている。また、ファッションカラーの「オルディーブ」は減少が続いているものの、「アディクシー」人気でファッションカラー全体の売上伸長に貢献し、前期比3.0%増となった。
- 2019年発売のグレイカラー「オルディーブ シーディル」は色味が寒色系に特化していたため、2020年度に暖色系を新たに追加し対応幅を広げたものの、活動制限により提案が十分できなかったことや、競争激化による苦戦が続いており、前期比10.7%の減収となった。

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 (%)
4,029	4,630	601	14.9



2017年度発売

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)

前期実績※	当期実績※	増減額	増減率 (%)
382	641	259	-



2019年6月発売

※ 2020年度12月期第1四半期より連結の総売上高の数値を使用しております。昨年度実績についても遡及適用しております。

ブランド別情報 ヴィラロドラ①

販売窓口軒数を着実に伸長するも、売上は減少

窓口軒数

(単位：軒)

2019年度末	2020年度当期末	増減数	増減率 (%)
9,015	10,128	1,113	12.3

販売高

(単位：百万円)

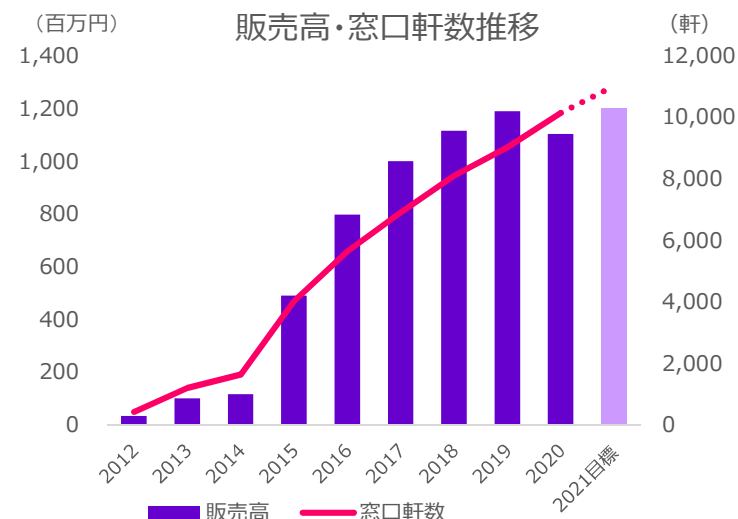
前期実績※	当期実績※	増減額	増減率 (%)
1,187	1,101	△ 85	△ 7.2

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。



※ 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。

※ 2020年度12月期第1四半期より連結の総売上高の数値を使用しております。昨年度実績についても遡及適用しております。

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。

販売高

(単位：百万円)

前期実績※	当期実績※	増減額	増減率 (%)
882	827	△ 55	△ 6.3



2015年度発売

※ 2020年度12月期第1四半期より連結の総売上高の数値を使用しております。昨年度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 [化粧品部門]

販売高

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
165	360	195	-

- 当初予定していた大型イベントが実施できない等の活動制限により、思ったような紹介活動が十分に行えず、想定の上には届かなかった。
- サロン顧客へのコスメに関するアンケート調査実施や、スターターキットのラインナップ見直し等により新規導入の拡大につながり契約窓口は年間目標としていた500軒を大きく上回った。

新商品

インプレア ホワイトニングレーザーショット

レーザーで狙ったかのように、シミの根源にダイレクトにアプローチする美白美容液。メラニンの生成を抑制し、シミ・ソバカスを防ぎます。



2020年 2月7日発売

通期目標※	当期実績※	進捗率 (%)
-	52	-

※ 2020年度12月期第1四半期より連結の総売上高の数値を使用しております。昨年度実績についても遡及適用しております。

ブランド別情報 インプレア

活動が制限される中、窓口づくりは進展

窓口軒数

(単位：軒)

2019年度末※1	2020年度当期末※1	増減数	増減率 (%)
200	645	445	222.5

販売高

(単位：百万円)

前期実績※2	当期実績※2	増減額	増減率 (%)
165	360	195	-



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。

※1 過去1年間の出荷実績から算出。

※2 2020年度12月期第1四半期より連結の総売上高の数値を使用しております。昨年度実績についても遡及適用しております。

連結 損益計算書等

<連結 損益計算書>

(単位：百万円)

	前期実績	構成比 (%)	当期実績	構成比 (%)
売上高	36,266	100.0	35,725	100.0
売上原価	12,554	34.6	12,339	34.5
売上総利益	23,711	65.4	23,385	65.5
販管費	16,959	46.8	16,990	47.6
営業利益	6,751	18.6	6,394	17.9
経常利益	6,231	17.2	5,791	16.2
親会社株主に 帰属する 当期純利益	4,517	12.5	4,204	11.8

<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	21,328	21,135	59.2	△ 192	△ 0.9
染毛剤	12,994	12,594	35.3	△ 400	△ 3.1
パーマメント ウェーブ用剤	1,515	1,372	3.8	△ 142	△ 9.4
化粧品	165	360	1.0	195	118.3
その他	263	262	0.7	△ 0	△ 0.3

<主な変動要因>

【販管費】

- ・ コロナ禍による旅費交通費、市場開発費は一時的に減少
- ・ 人員増、昇給等による人件費増加
- ・ 直送商品（プレミアムブランド）売上増による物流費増加

連結 設備投資等の推移

(単位：百万円)

区分	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	
設備投資額	4,262	1,570	1,149	1,605	1,917	
減価償却費	1,077	1,272	1,370	1,453	1,562	
研究開発費	金額	1,232	1,422	1,479	1,534	1,581
	売上比 (%)	4.2	4.3	4.2	4.2	4.4

2020年度 設備投資の主な項目

- 新潟営業所開設
- 工場調合設備・充填設備（真空乳化装置等）
- 中国工場建設費用一部

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：1月1日現在 (2017年以前は12月21日現在))

	2016年	2017年 ^{※1}	2018年	2019年	2020年
日本	249	258	269	279	297
	102	105	111	108	100
米国 (ミルボンUSA)	9	12	13	13	17
	63	48	48	50	27
中国 (ミルボン上海)	18	19	22	21	30
	40	50	62	70	50
韓国 (ミルボンコリア)	20	23	25	30	32
	80	84	82	77	79
その他地域 ^{※2}	25	33	33	35	38
	37	31	37	39	34

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)
 2020年12月31日現在
 2019年10月入社 10名 現場配属
 2020年 4月入社 40名 現場OJT中
 2020年10月入社 0名 秋採用中止
 (上記50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 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 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		当期実績		増減額	増減率 (%)	実質増減率※1 (%)
	実績	構成比	実績	構成比			
連結売上高	36,266	100.0	35,725	100.0	△ 541	△ 1.5	△ 1.1
日本	30,409	83.8	29,880	83.6	△ 528	△ 1.7	△ 1.7
海外	5,857	16.2	5,844	16.4	△ 12	△ 0.2	2.4
米国	657	1.8	464	1.3	△ 192	△ 29.3	△ 27.8
中国	1,488	4.1	1,528	4.3	39	2.7	5.2
韓国	2,334	6.4	2,543	7.1	209	9.0	13.2
その他※2	1,377	3.8	1,307	3.7	△ 69	△ 5.1	△ 4.7

※1 現地通貨ベースでの実質増減率です。当期為替レート USD円= 106.76円、中国元= 15.44円、韓国ウォン= 0.0901円

※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

連結 国内・海外の営業利益

(百万円)

	前期実績		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	6,751	18.6	6,394	17.9	△ 357	△ 5.3
日本	6,177	20.3	5,989	20.0	△ 188	△ 3.0
海外	574	9.8	405	6.9	△ 168	△ 29.4
米国	△ 252	△ 38.4	△ 302	△ 65.1	△ 50	-
中国	343	23.0	292	19.2	△ 50	△ 14.6
韓国	678	29.1	645	25.4	△ 33	△ 4.9
その他※	△ 195	△ 14.2	△ 230	△ 17.6	△ 34	-

※ 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

文中の数値は、現地通貨ベースに準拠しています。

米国（ミルボンUSA）

- 6月ごろから経済活動が再開され始めたものの、第4四半期（10-12月）に再びロックダウンを行う地域が出た影響等により前期比27.8%の減収
- 導入が進んでいる「グローバルミルボン」の店販が好調
（2019年は店販:業務用 = 73%:27%、2020年は83%:17%）
- コロナ禍の状況下において、オンラインによる講習を下期（7-12月）だけで301回実施する等、サロンとのコミュニケーションを強化
- 染毛剤「ソフィストーン」の累計窓口が517軒と、年間300軒の目標を大幅に達成

海外子会社の状況②

文中の数値は、現地通貨ベースに準拠しています。

中国（ミルボン中国）

- 中国では諸国より早い1月からコロナの影響が始まり、2月度は前年同月比80%以上の売上減となったが、急速に回復し通期では前期比5.2%増の売上を達成。
- サロン活動が制限されていた期間に、カラー知識の見直しやプロとしての提案力等の勉強会を通じて基礎技術向上の教育を実施する等、サロンに寄り添った提案活動に努めた結果、サロンからの評価が高まった。
- 多くのトップデザイナー主催のセミナー等で使用されて人気となっているスタイリング剤が引き続き好調。一般顧客への認知向上につながり商品評価も高く、サロンへの教育活動と連動する形でヘアケアの売上が堅調に増加（前期比25.5%増）

海外子会社の状況③

文中の数値は、現地通貨ベースに準拠しています。

韓国（ミルボンコリア）

- 売上の7割を占める主力のカラー剤が前期比13.7%増と引き続き好調であることに加え、ヘアケア用剤でも前期比13.1%と高い伸びを見せ、全体では前期比13.2%の増収となった。
- カラー剤は特に「オルディーブアディクシー」が好評であり、動画配信サービスやSNS等のデジタルを駆使する若手美容師からの支持が高い。
- ヘアケア用剤では7月の「グローバルミルボン」発売前から代理店セールスへ向けた勉強会を実施してきたことで、順調にサロン軒数を獲得するとともに既存商品の売上も伸長。「オージュア」も前年に引き続き好調で、ヘアケア売上が伸長した。
- ミルボンコリアとしては初となる美容学校以外からの新卒採用を実施し、6か月掛けて新人研修を実施予定。今後の成長の基盤となる人材育成及び人材の多様化を図る。

<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

2021年度（第62期）の取組み

代表取締役社長 佐藤龍二

I. 昨年の振り返りと市場環境

II. 3つの視点と市場政策

III. 年度施策

IV. 連結年度目標



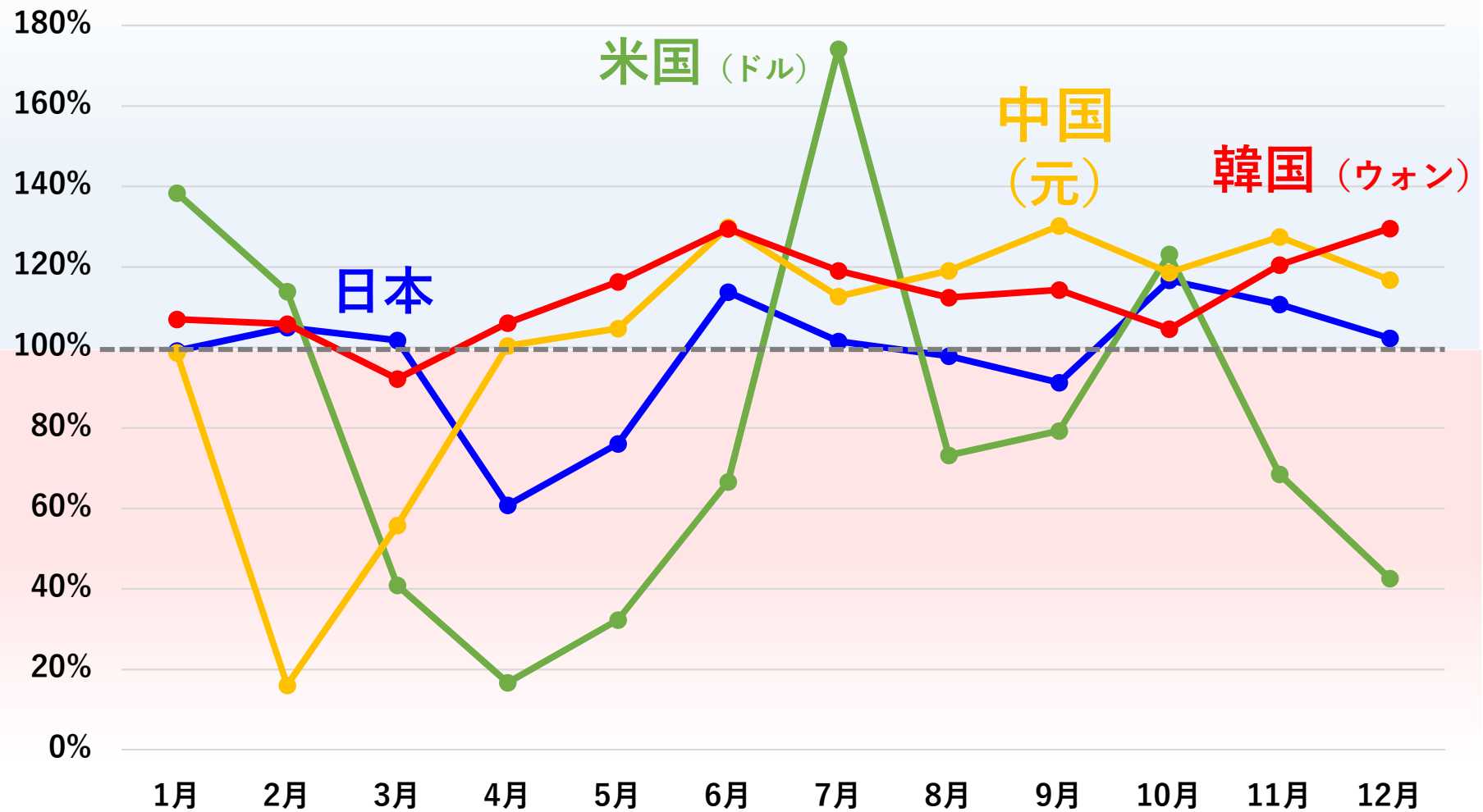
I. 昨年の振り返りと市場環境

II. 3つの視点と市場政策

III. 年度施策

IV. 連結年度目標

2020年度 コナ禍を振り返る～売上高前年同月比推移



2020年度 コロナ禍を振り返る

1

ミルボンイズム・ウェイの実践、
美容師・美容室に寄り添う組織風土の強み

2

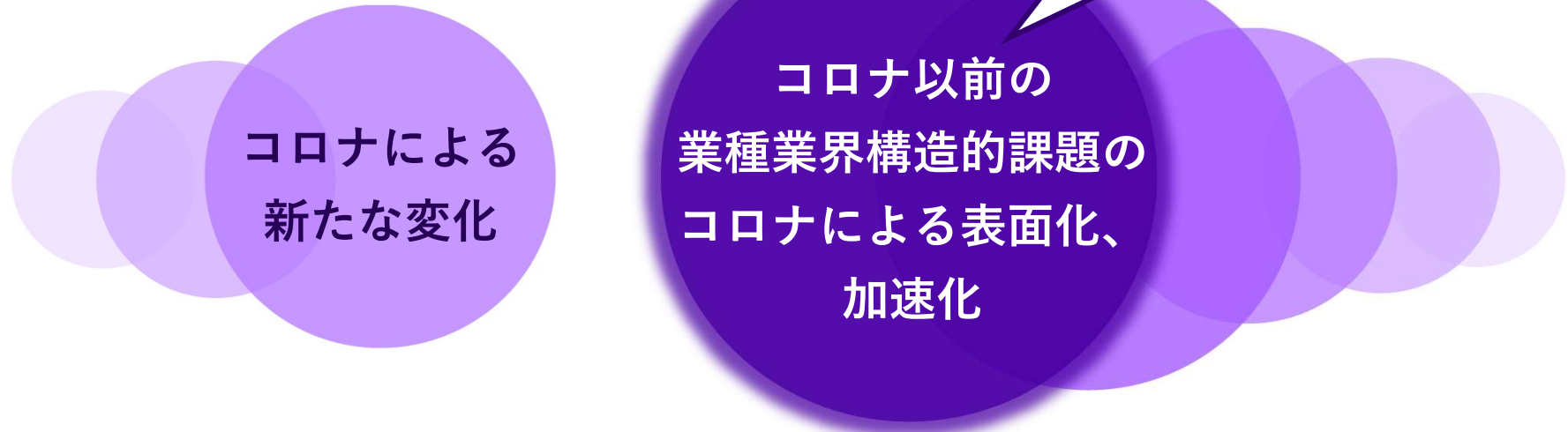
化粧品業界と美容は、
似て非なるもの、それが強み

3

市場変化への対応対策を、
先取りしていた強み(デジタル教育基盤milbon:iD等)

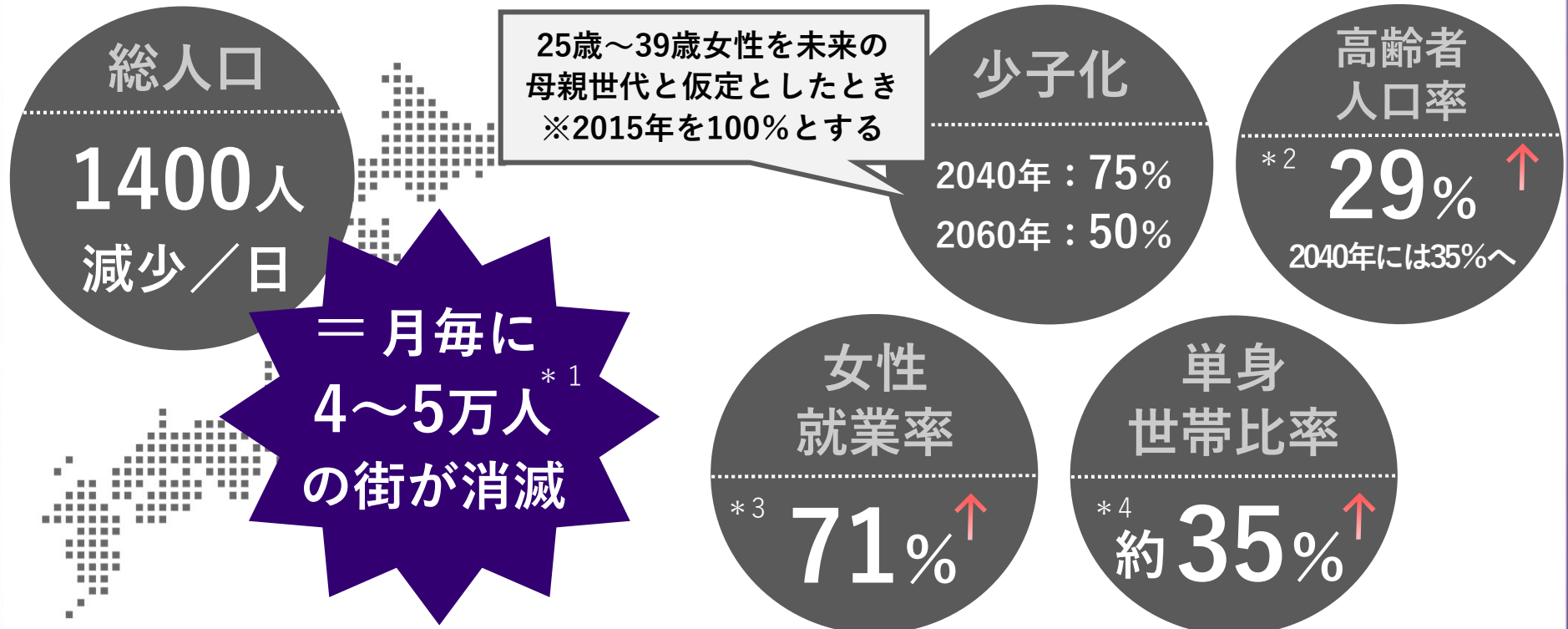
市場経済環境～危機・試練は機会～

危機・試練を変革の機会とすることの中で、



**注意すべきことは、コロナにより
一時的風潮に惑わされず、本質を捉えることである**

市場経済環境～日本の最重要課題～



- * 1. 日本の総人口の自然増減の平均値【総務省統計局データより】※2019年～2020年5月
- * 2. 65歳以上の高齢者人口は28.7%【総務省推計】※2020年9月15日現在
- * 3. 15歳～64歳の女性就業率71.1%【総務省統計局データより】※2019年度
- * 4. 单身世帯比率35.7%【日本の世帯数の将来推計より】※2020年の推計を掲載

市場経済環境～デジタル化の波(ビジネスモデルの変革)

技術革新
スピードの
加速化

普及
スピードの
加速化

デジタルトランス
フォーメーション(DX)
の重要性

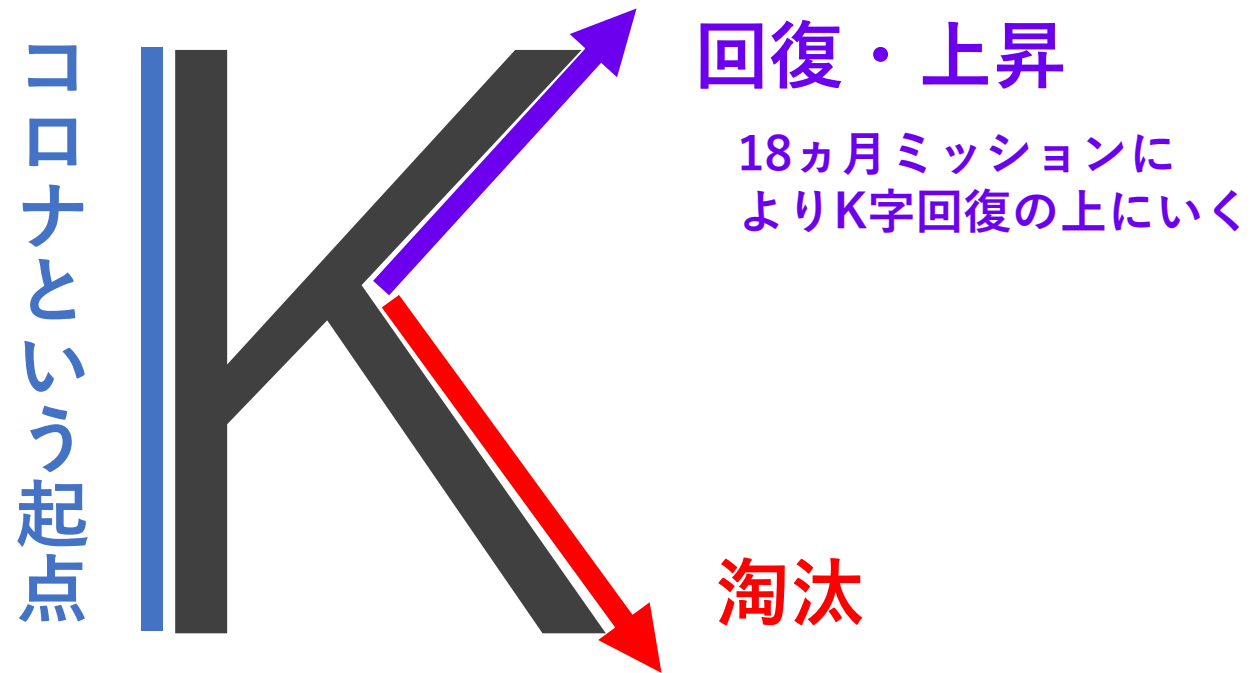
デジタル化の波

業界の垣根が
低くなり、
曖昧な境界線へ

既存のルールを破壊し
新ルールを設定する
新種の競争相手の出現

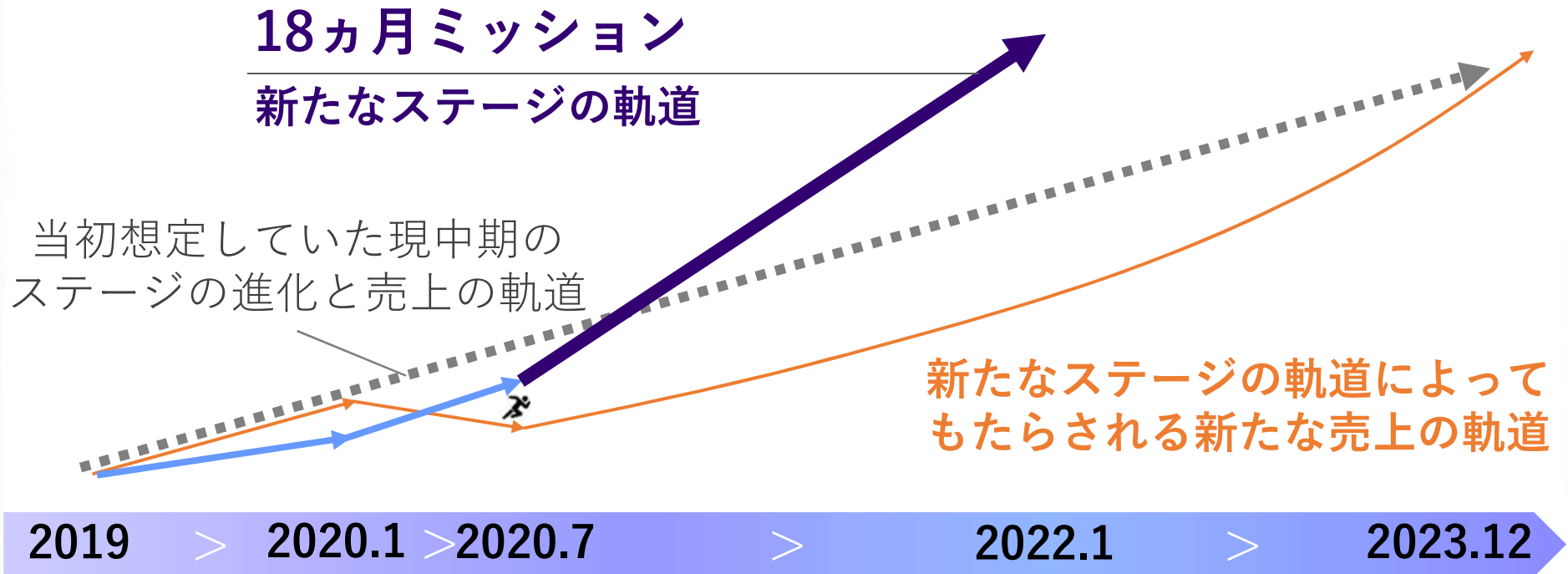
市場経済環境～変革期～

K字型回復淘汰変革期



我々は18カ月ミッションを進めていくことで、
回復し、成長し続ける

中期事業構想 18カ月ミッションにより新たなステージへ



**2021年12月までの18カ月間で目処を立て、
次の新たな成長ステージへ繋げていく**

18カ月ミッションの取組

「店販」「教育」「商品」「社内施策」の4つのステージ、25ミッションの取組を進めている

Change the Stage 18 Month Missions!

4 ステージ **25** ミッション

18カ月で創造する4つのステージの加速と25のミッション

The background shows four mission planning tables:

- ステージ1 新たな店販のステージの加速①**: Focuses on accelerating new retail stages with themes like '化粧品事業 (月10万円スタイリスト500人)' and 'コスメ'.
- ステージ1 新たな店販のステージの加速②**: Focuses on accelerating new retail stages with themes like 'V.L. professional' and 'カフー:ケア-売上'.
- ステージ2 教育(市場活動)のステージの加速**: Focuses on accelerating education and market activities with themes like 'MILBON Stylist: iD (仮称) 教育プラットフォーム' and 'パーソナルエデュケーションの加速 (MCC・IMPREA・V.L)'.
- ステージ3 商品・メニューのステージの加速**: Focuses on accelerating products and menus with themes like '新たな試飲カテゴリーの創出' and 'サロンカラー-造形アイテムの拡張'.
- ステージ4 社内態勢・その他のステージの加速**: Focuses on accelerating internal status and other stages with themes like 'オンラインを活用した試飲' and '社内: ①研修会議・リモート研修強化'.

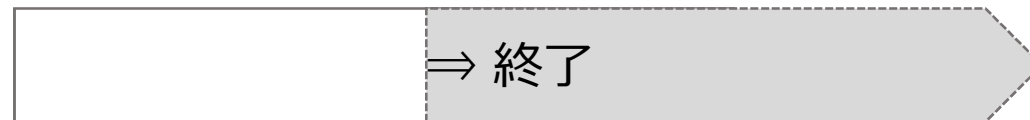
中期事業構想（2019～2023）の終了

現在進行中の中期事業構想(2019～2023)は
2020年度をもって終了

2021年度は18カ月ミッションに集中し基盤を整え、
2022年度から新たな中期事業構想を策定予定



中期事業構想（2019～2023）



コロナによって
表面化／加速化
した課題への対応

18カ月
ミッション

(予定)

新・中期事業構想（2022～2026）

I. 昨年の振り返りと市場環境



II. 3つの視点と市場政策

III. 年度施策

IV. 連結年度目標

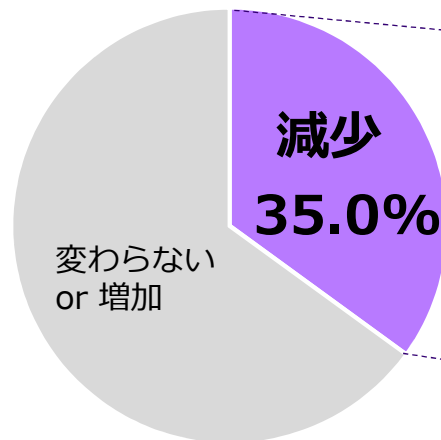
2021年度市場政策コンセプト

社会視点／顧客視点でとらえた
「表面化」「加速化」する変化／課題に対応

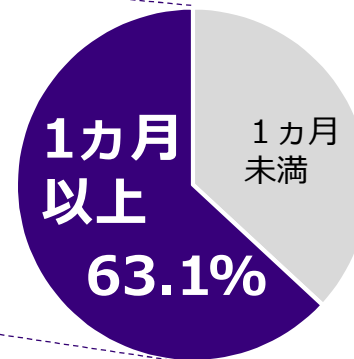
Life Time Beauty Innovation for NEXT100

視点1 ▶ 来店サイクルの長期化

Q：コロナ禍で今後美容室に行く回数は？



Q：来店サイクルが伸びると思う期間は？



5人に1人

(全体の22.0%)

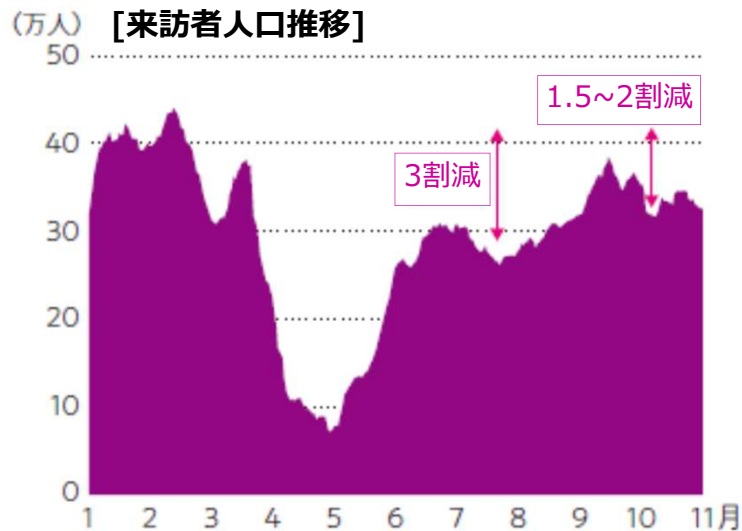
**は1カ月以上
来店サイクル長期化**

N数2,103人(20~60代女性) ミルボン調査(2020/10/2実施)

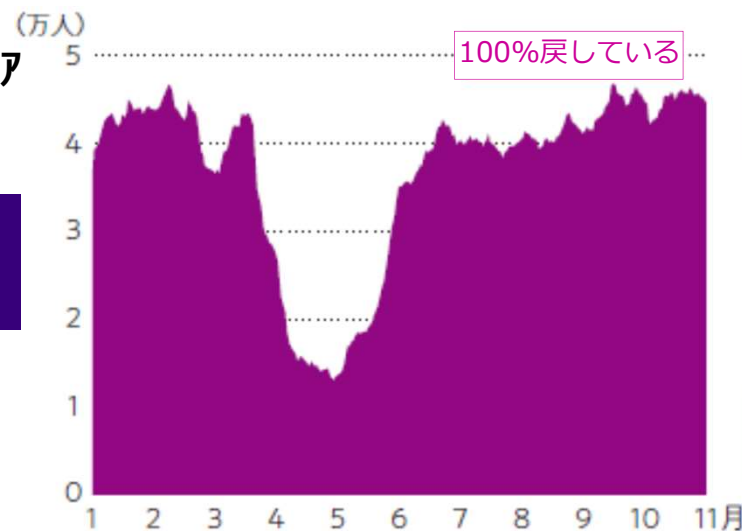
2021年度市場政策コンセプト

視点2 近隣消費の加速

都心エリア [銀座駅]



住宅地近接エリア [吉祥寺駅]



「都心エリア」に比べ
「住宅地近接エリア」は
来訪者人口が回復

【居住地別回復率】 ※2019年/2020年同月対比

	回復率(%)*		構成比(%)	
	7月	10月	7月	10月
10km未満	84.3	88.8	39.1	37.3
10～20km未満	72.8	88.0	33.2	32.6
20～30km未満	65.9	76.8	14.7	14.9
30km以上	40.5	58.3	13.0	15.2
	平均 68.3	平均 80.3	計 100.0	計 100.0

	回復率(%)*		構成比(%)	
	7月	10月	7月	10月
10km未満	94.1	108.1	75.9	74.6
10～20km未満	99.2	112.5	14.9	15.4
20～30km未満	96.3	106.3	6.3	6.4
30km以上	51.5	76.3	2.9	3.5
	平均 92.8	平均 107.1	計 100.0	計 100.0

KDDI Location Analyzer

2021年度市場政策コンセプト

視点3 買い場価値／期待の高まり

買い場ニーズ

コロナ禍での化粧品の買い場について

買い場ストレス

	全体	単価 5千円～	単価 7千円～	20代
化粧品を購入する 場所で困っている	9.3%	10.6%	9.2%	19.3%
オンラインが化粧品を 購入しにくくなった	15.9%	19.2%	20.7%	23.3%

コロナ禍での美容室の化粧品提案について

買い場への期待

	全体	単価 5千円～	単価 7千円～	20代
化粧品のアドバイザーをして もらえる場として期待	12.2%	16.3%	15.2%	19.3%
近くにあるので化粧品 を購入しやすいと思う	9.6%	9.8%	9.5%	13.2%

N数1,794人(20～60代女性) ミルボン調査(2020/9/15実施)

ワンストップ消費ニーズ

Q: 買い物をする際の重要度の変化は?

一つの場所
なるべく
購入したい
77.6%

買い物時間は
短くしたい
78.7%

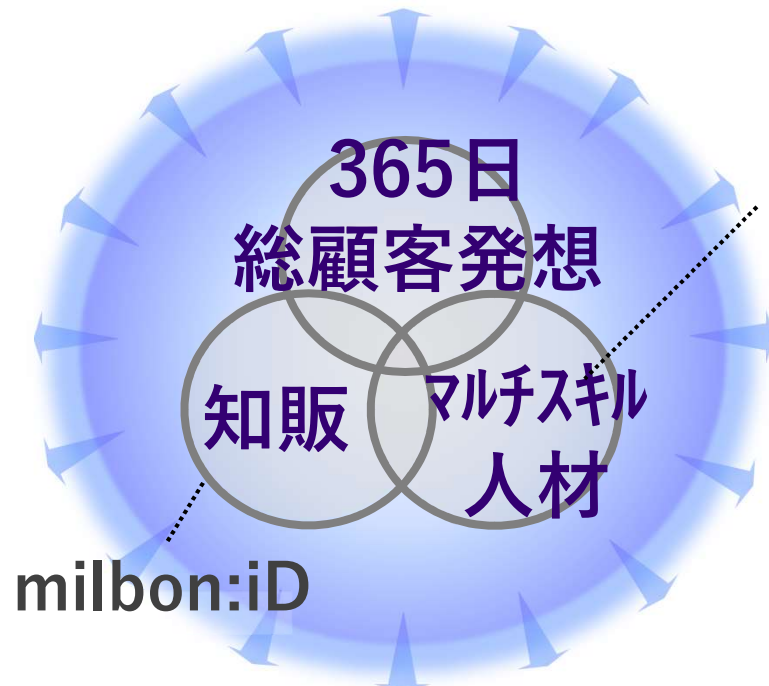
N数1,794人(20～60代女性) ミルボン調査(2020/9/15実施)

市場政策方針

生涯美容を通じた、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1.5へとつながる

18カ月ミッションでの取組

リアルとデジタルの最適バランスでの、3つのキーワードの推進



ビューティソムリエ構想 = Education:iD
デジタルDA = DA インスパイア&アワード



ライフタイム
ビューティサロン1.5

① デジタル化の加速推進 / milbon:iD



ミルボン公式オンラインストアーズ
MILBON:iD



② Education:iD / ビューティーソムリエ構想

Education:iD

時間や場所に制約されず自己学習を
可能にする新たなプラットフォームを開設

デジタル学習
コンテンツ受講



進捗履歴
確認



共有/連携
サポート

美容師

サロン

ミルボン

ビューティーソムリエ育成制度

Education:iDを用いて
4つのビューティーカテゴリーの学習

知識力

技術力

カウンセリング
力



4つのカテゴリー別
ソムリエ認定

ヘアケア
ソムリエ

コスメティクス
ソムリエ

ヘアカラー
ソムリエ

デザインロジック
ソムリエ

ビューティー
ソムリエ認定



MILBON
BEAUTY
SOMMELIER

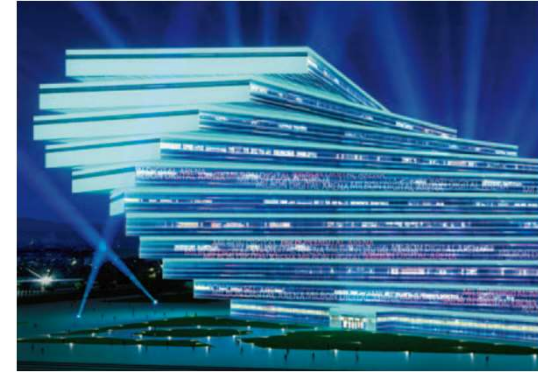
※以下条件により認定

- ・3つ以上のソムリエ認定
- ・MCM(ミルボンカウンセリングメット)
によるカウンセリング習得
- ・リピート&知販率、売上実績

③ミルボンデジタルアリーナ／デジタルDA

デジタル仮想空間 「ミルボンデジタルアリーナ」

様々なセミナー、ヘアショー、フォトギャラリーなど「いつでも」「どこでも」3DCG空間でデザイン情報が体感できる近未来的なプラットフォームを開設予定



デジタル教育イベント 「デジタルDA」

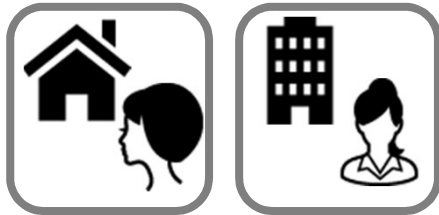


ミルボンが例年開催していた美容師のデザイン能力を刺激するアジア最大級の教育イベント（DA）のデジタル化を予定

④ デジタルマーケティング



従来のマーケティングデータ



公的統計（国勢調査等）

- ・ 居住者人口
- ・ 勤務/通学人口

（人数、年代、世帯年収、消費金額 等）



デジタルを活用した新たなマーケティングデータ



携帯電話端末のGPS情報をもとに
来訪者人口を推計できるツール導入

⇒ **通行/滞在する流動人口の
情報が活用可能に**

指定エリア/施設周辺/道路単位の時間帯別データ

（人数、年代、居住/勤務/来訪の区別、居住地、居住地までの距離）

携帯電話会社が承諾を得た通信契約者を対象として個人が特定できない形に加工されたデータを利用

デジタルを活用してよりの確なサロン活動支援を展開

⑤ Find Your Beauty PJ【milbon:iDの認知活動強化】

プレミアムブランドユーザーへのアプローチ

SNS

You
Tube

広告
媒体

⑤ Find Your Beauty PJ【私たちが美容室へいく理由】



milbon Brand Movie 「私たちが美容室へいく理由」

美容のプロフェッショナル価値や、
さまざまな情報を発信していく

ライフタイムビューティーサロン ネクスト構想に向けて

2000年初頭

パーマ中核のサロン経営からヘアカラー中核のサロン経営に変革

そして今

➡ 新たな変革が起こる = K字起点

技術売上中心から技術売上と知販のバランス

がサロン経営の肝になる

= リアルとデジタルの最適バランス

ライフタイムビューティサロン ネクスト構想に向けて

技術売上中心から 技術売上と知販のバランス

がサロン経営の肝になる

～新たなサロンの在り方へ～

美と心のコミュニティ、街々のプラットフォーム

11 住み続けられる
まちづくりを



ライフタイムビューティサロン1.5の過渡期

ソーシャルイノベーション

➤ ライフタイムビューティサロン ネクスト構想へ

I. 昨年の振り返りと市場環境

II. 3つの視点と市場政策



III. 年度施策

IV. 連結年度目標

国内FP態勢

新拠点設立によるスタジオ教育の強化

新・青山営業所スタジオ

2021年7月予定

大阪3Fスタジオ改装

2021年7月予定

ミルボンe-スタジオ東京

2021年3月予定

新規設立候補

千葉営業所・スタジオ

移転拡張候補

さいたま営業所・スタジオ

福岡営業所・スタジオ

金沢営業所・スタジオ

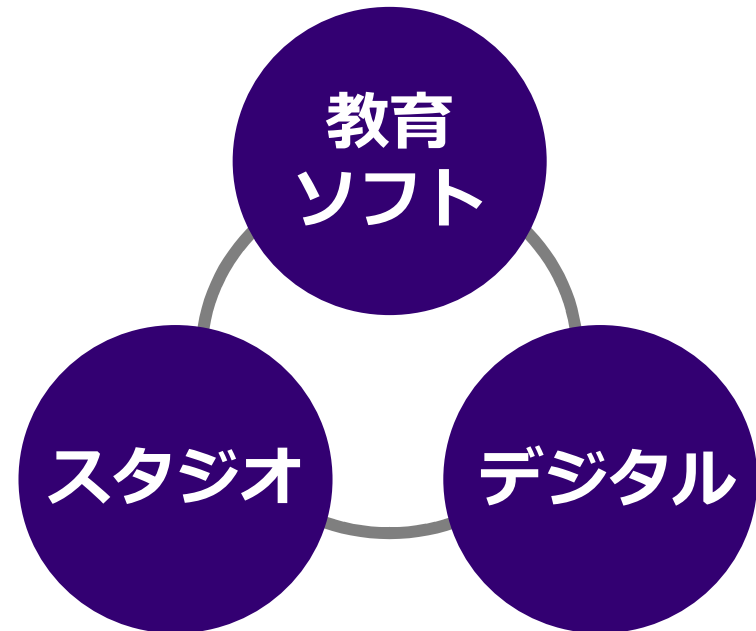
国内 **19** 拠点態勢

国内FP態勢

教育戦略の強化（リアル×デジタル）

教育推進室の設立

全国 7支店



2021年上期主力新製品

(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	オージュア ヘアケアシリーズ リペアリティライン	2月	800
	ヴィラロドラ カラー インターバルリケア	1月	50
	“milbon” プレミアムポジション	6月	400
プロフェッショナル ブランド	グランドリンケージ	2月	1,200
	ドア フェードヴェール	4月	50
	クロナ アイススパシャンプー-オレンジ エクストラクール	4月	80
	エルジューダ ブリーチ対応アウトバス	6月	500
テクニカル ブランド	【国際専用】ネオリシオ アクアカール	3月	75
	オルディーブ ルーセントライン	3月	350
化粧品	インプレア アイブロウ マスカラ (7色) & ペンシル	3月	83

オージュア
ヘアケアシリーズ
リペアリティライン



ヴィラロドラ
カラー
インターバルリケア



グランド
リンケージ



ドア
フェードヴェール



クロナ アイスパ
シャンプー-オレンジ
エクストラクール



オルディーブ
ルーセントライン



インプレア
アイブロウ
マスカラ&ペンシル

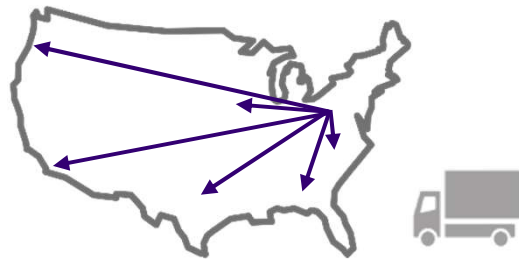


国際FP態勢 具体的施策

欧米市場における成長基盤創り

U S

US内、物流態勢構築へ



E U

輸入・EU物流態勢構築
(オランダに検討中)



国際FP態勢 具体的施策

アジア市場 新拠点・スタジオ設立

韓国

光州（クァンジュ）
【2021年 本格スタート】

ベトナム

ホーチミン
スタジオの設立準備
【2022年 スタート予定】



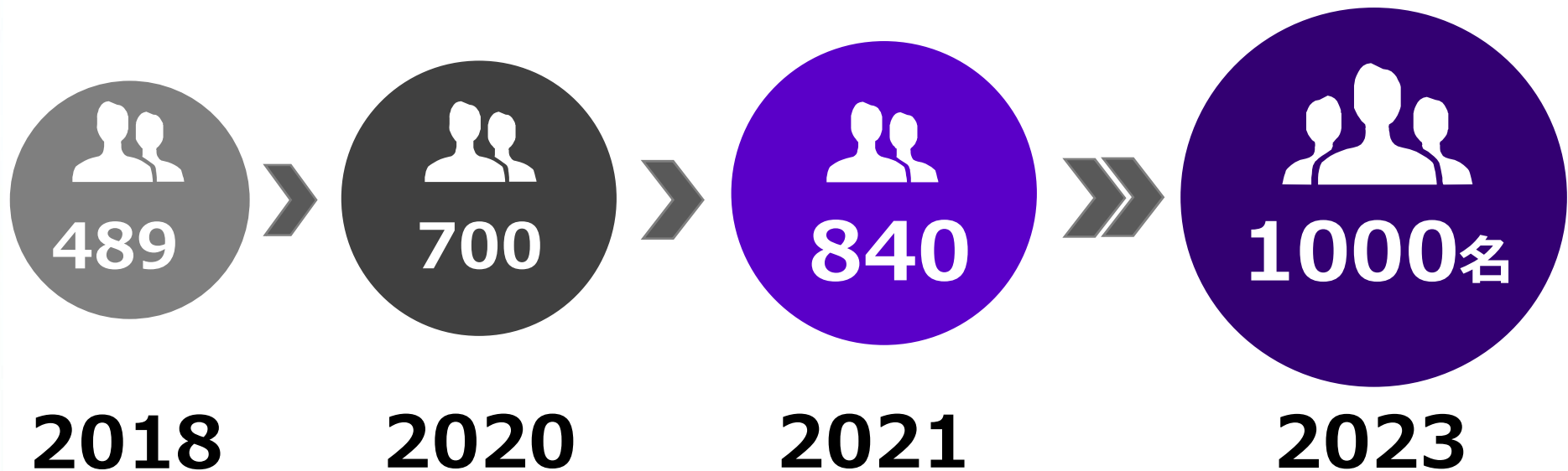
- ソウル(江南)
- ソウル(江北)
- 大田
- 釜山
- 光州
- 上海
- 北京
- 成都
- 香港
- 台北
- ハノイ
- ホーチミン
- クアラルンプール
- シンガポール
- バンコク
- マニラ
- ジャカルタ
- ニューヨーク
- デュッセルドルフ
- イスタンブール

海外 **20** 拠点態勢へ

国際FP態勢 具体的施策

代理店セールス倍増計画

ミルボンウェイを軸とした、市場活動人材の質・量アップ



国際FP態勢 具体的施策

ローカライズ開発ブランドの展開



欧米

パーマメント（アルカリカラー）の発売
1,800人のSophistoneファン創り

アジア

デジタルパーマブランド “アクアカール”
韓国からアジア市場への展開

研究開発&生産態勢 具体的施策

Central × Regional 研究開発態勢の構築

中央

地域 (分室)

中央研究所としての進化

プラットフォーム
処方・人材・情報

グローバル(地域)への対応

米国R&D (4月完成)
中国(10月末完成)・首都圏・タイ

米国分室

中国分室

首都圏分室
(日本)

中央研究所
プラットフォーム

タイ分室

研究開発&生産態勢 具体的施策

グローバル生産態勢の構築

タイ工場の増築

- 100名態勢、
1.5~2.0直態勢
- 増築完成【2021年12月】

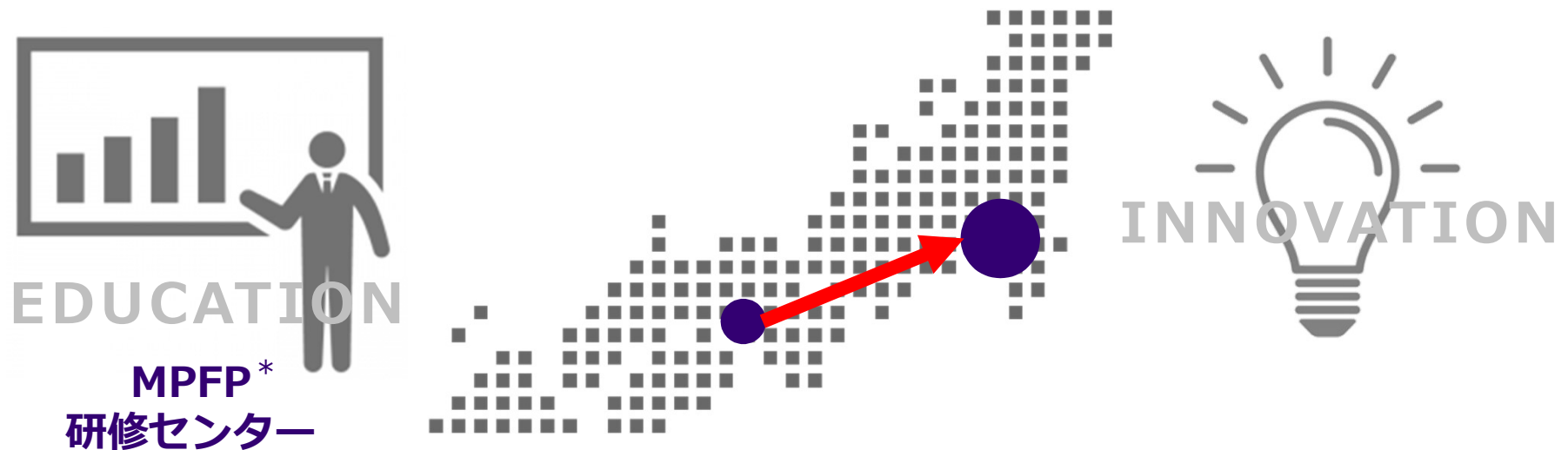
中国工場の設立

- 建屋完成【2021年10月】
- ヘアケア稼働【2022年】
- ヘアカラー稼働【2023年以降】

各部門協力のもと、推進していく

イノベーションセンターの設立

未来創造に繋がるイノベーションセンターの設立

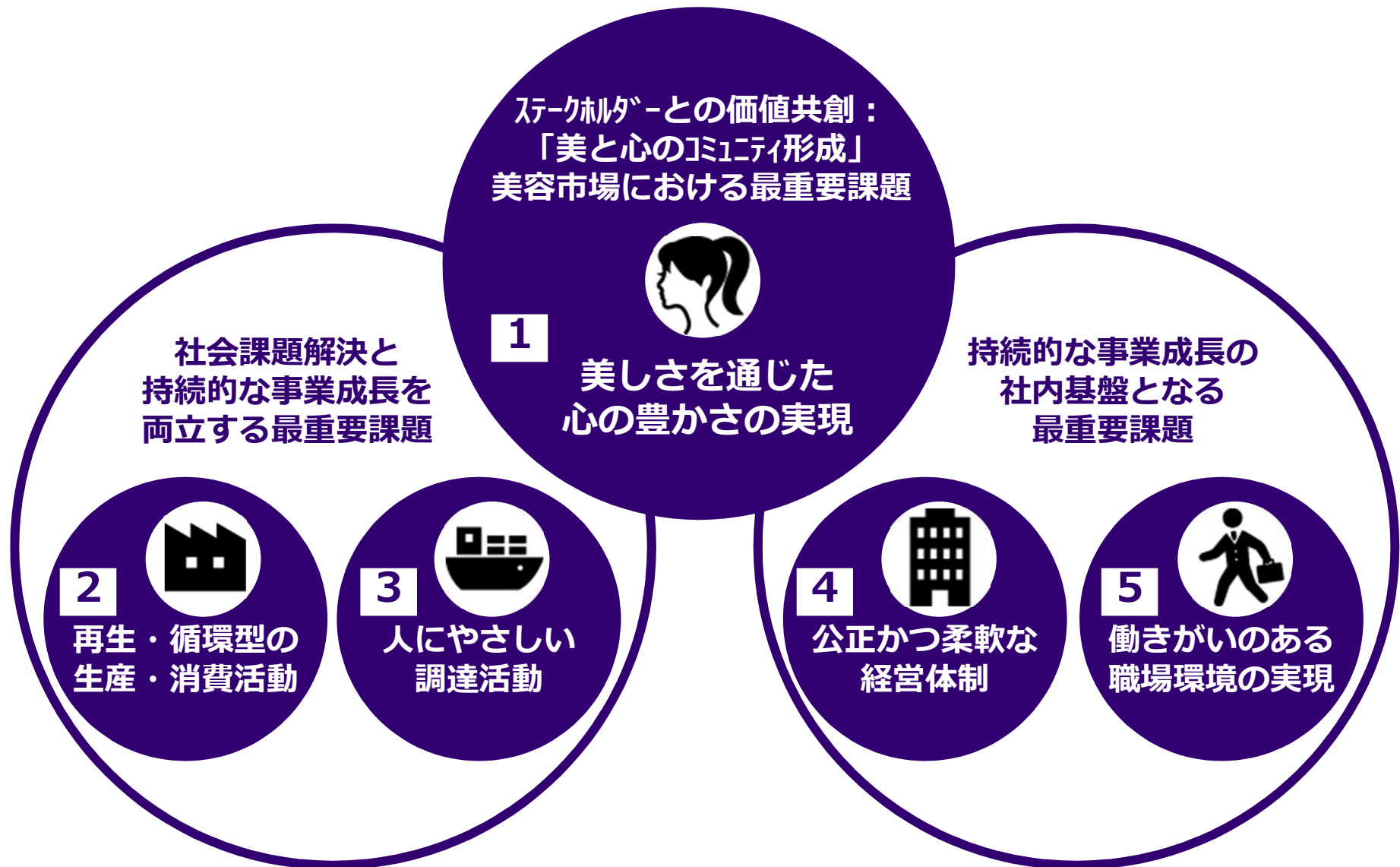


MPFP* 研修の首都圏への移設と 経営戦略×基礎研究（分室）による未来創造






* MP：Milbon Person（ミルボン社員）

FP：Field Person（製品知識だけではなく美容技術も習得し、美容室の繁栄を支援するMilbonの営業職）

5つのサステナビリティ最重要課題の選定



SDGs最重要課題における重点取組テーマ

最重要課題	重点取組テーマ	指標	具体的な目標数値
ステークホルダーとの価値共創：「美と心の」コミュニティ形成 美容市場における最重要課題			
1  美しさを通じた 心の豊かさの実現	ライフタイムビューティパートナー育成	専門性を持った美容師(ビューティソムリエ)の育成	1,000人 (2025年度)
	美容へのアクセシビリティ向上	公式オンラインストア“milbon:iD”の登録店舗数と登録顧客数	3,000店/60,000人 (2021年末)
社会的課題解決と持続的な事業成長を両立する最重要課題			
2  再生・循環型の 生産・消費活動	循環型生産活動の実現	持続的な生産プロセスを実現するパイロットブランドの開発	※順次公開
	循環型消費活動の支援	ヘアケアリサイクルプログラムの展開	テストマーケティング美容室 100軒 (2021年度)
3  人にやさしい 調達活動	バオバブ油生産業者の 生産性向上に貢献	持続可能性に配慮した品質管理方法と生産性向上に向けた教育支援の進捗	※2022年末 公開予定
	次期改善活動に向けた課題抽出の為に 原料、資材におけるトレーサビリティ確保	サプライヤーに対する リスクアセスメント実施率	100%実施 (~2030年)
社会的課題解決と持続的な事業成長を両立する最重要課題			
4  公正かつ柔軟な 経営体制	取締役会構成、 スキルの多様化	社外取締役3分の1以上、 女性役員の登用実施進捗	2021年度達成
	取締役会の実効性向上	第三者機関評価を通じた、 重要課題の選定と改善活動の進捗	※2021年度評価 結果を通じて選定
5  働きがいのある 職場環境の実現	多様な働き方が実現できる 人事制度の構築	従業員サーベイにおける評点、 離職率	※「仕事の誇り/やりがい」 「多様性の受容」、 離職率について サーベイ結果を通じて設定

持続的成長のための4つの構造改革テーマ

1 不透明な 経営環境への 耐性を高めること

- 固定費をどう抑えるか
- キャッシュポジションを高める
- サプライチェーンの持続可能性

2 デジタル活用 (会社の内外含め)

- 企業間の連携
 - ・ビューティーソムリエ構想 = Education : iD
 - ・デジタルDA
= DAインスパイア & アワード
 - ・milbon : iD

持続的成長のための4つの構造改革テーマ

3

顧客との関係性
を進化させること

➤ビューティーソリューション構築 = Education : iD

➤milbon : iDの進化

体験からリピートまでどう生活者をサポートするか、
いかに顧客接点を増やしていくか

4

ソーシャル
イノベーションの実現

➤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

➤ヘルスケア領域

➤サステナビリティの推進

I. 昨年の振り返りと市場環境

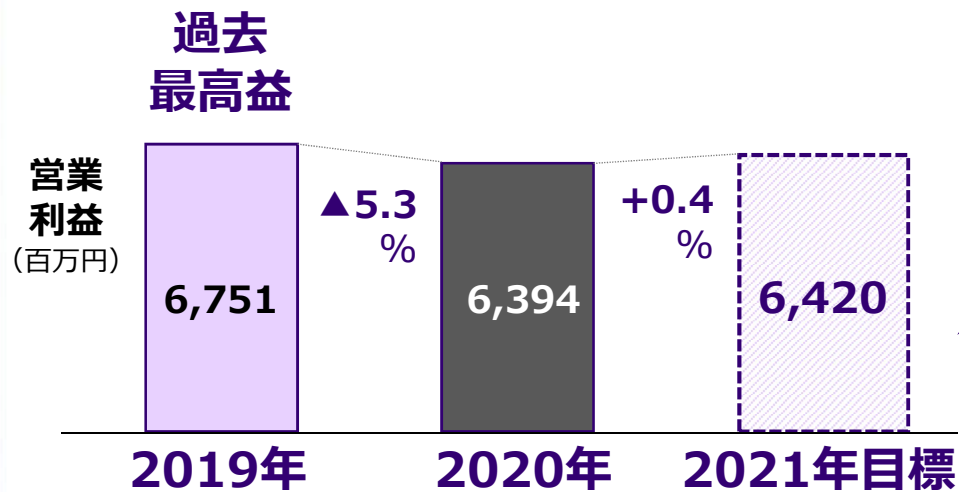
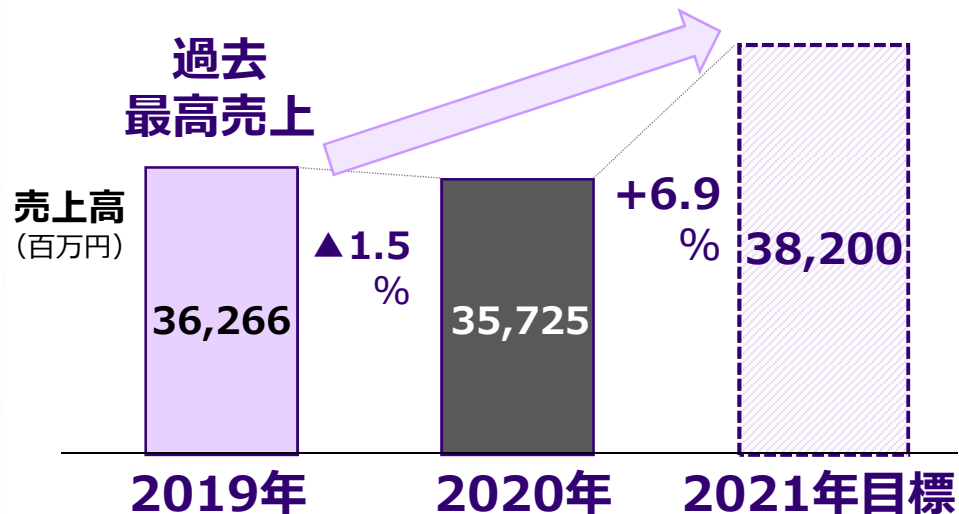
II. 3つの視点と市場政策

III. 年度施策



IV. 連結年度目標

2021年度目標設定について



今後の成長のための先行投資

■ 18カ月ミッション：新たな成長ステージへの費用

デジタル化費用 = 3億円

- ・ デジタルDA開催 (+1.5億円)
- ・ DX投資による減価償却増 (+1億円)
※デジタルDA/EC/教育動画等
- ・ IT環境整備 (+0.5億円)

海外関連費用 = 2億円

- ・ 中国工場 (+1億円)
- ・ 米国R&D (+1億円)

■ 3Qで一時的に減少していた活動費

市場開発費、旅費交通費 等

連結 2021年度目標

■ 損益計算書

(単位：百万円)

	2020年度 実績	2020年度 構成比	2021年度 目標	2021年度 構成比	増減額	増減率(%)
売上高	35,725	100.0	38,200	100.0	2,474	6.9
国内	29,880	83.6	31,318	82.0	1,437	4.8
海外	5,844	16.4	6,882	18.0	1,037	17.8
売上総利益	23,385	65.5	25,310	66.3	1,924	8.2
販管費	16,990	47.6	18,890	49.5	1,899	11.2
営業利益	6,394	17.9	6,420	16.8	25	0.4
経常利益	5,791	16.2	5,710	14.9	△81	△1.4
親会社株主に帰属 する当期純利益	4,204	11.8	4,050	10.6	△154	△3.7

連結 2021年度目標

■ 部門別売上高（連結純売上高）

（単位：百万円）

	2020年度実績	2021年度目標	増減額	増減率（%）
ヘアケア用剤	21,135	22,768	1,632	7.7
染毛剤	12,594	13,112	517	4.1
パーマメントウェーブ用剤	1,372	1,416	43	3.2
化粧品	360	640	279	77.4
その他	262	264	1	0.7

■ プレミアムブランド販売高（連結総売上高）、窓口軒数

（単位：百万円）

		2020年度実績	2021年度目標	増減額	増減率（%）
オージュア	販売高	7,960	8,655	694	8.7
	窓口軒数※（軒）	4,222	4,600	378	9.0
milbon	販売高	2,975	3,659	683	23.0
	窓口軒数 国内※（軒）	5,306	6,420	1,114	21.0
	窓口軒数 海外※（軒）	4,610	6,831	2,221	48.2
ヴィラロドラ	販売高	1,101	1,200	98	9.0
	窓口軒数（軒）	10,128	11,000	872	8.6

※ 窓口軒数：日本、海外ともに1年間の出荷実績から算出

連結 2021年度目標

■ 設備投資等

(単位：百万円)

区 分		2020年度 実績	2021年度 計画※
設備投資額		1,917	5,678
減価償却費		1,562	1,815
研究開発費	金額	1,581	1,765
	比率	4.4%	4.6%

2021年度 設備投資の主な項目

- 青山営業所新設
- 新研修センター用地取得
- ソフトウェア開発

(デジタルDAシステム開発、サロン教育動画プラットフォーム)

株主還元について

■ 株主還元について <配当予想>

(単位：円)

	2019年度	2020年度	2021年度 予想
中間配当	27	27	28
期末配当	29	29	28
合計	56	56	56



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。