

2023年12月期 (第64期)  
株式会社ミルボン 決算説明資料



2024年2月15日

# 目次

- P2 御礼の挨拶
- P7 連結 経営成績
- P9 連結 営業利益 前年同期比増減要因
- P10 連結 カテゴリー別売上高・ブランド別情報
- P22 連結 設備投資等の推移
- P23 フィールドパーソンの推移
- P24 連結 国内・海外の売上高
- P25 連結 国内・海外の営業利益
- P26 海外子会社の状況
- P29 中期事業構想の進捗と2024年度の取り組み
- P49 補足資料（サステナビリティ・海外市場データ等）

注1：ブランド別の数値は、出荷額ベースの数値を使用しております。

注2：資料中の「計画比」は2023年11月10日発表の業績予想修正段階での計画比です。

# Milbon Group

## 御礼の挨拶

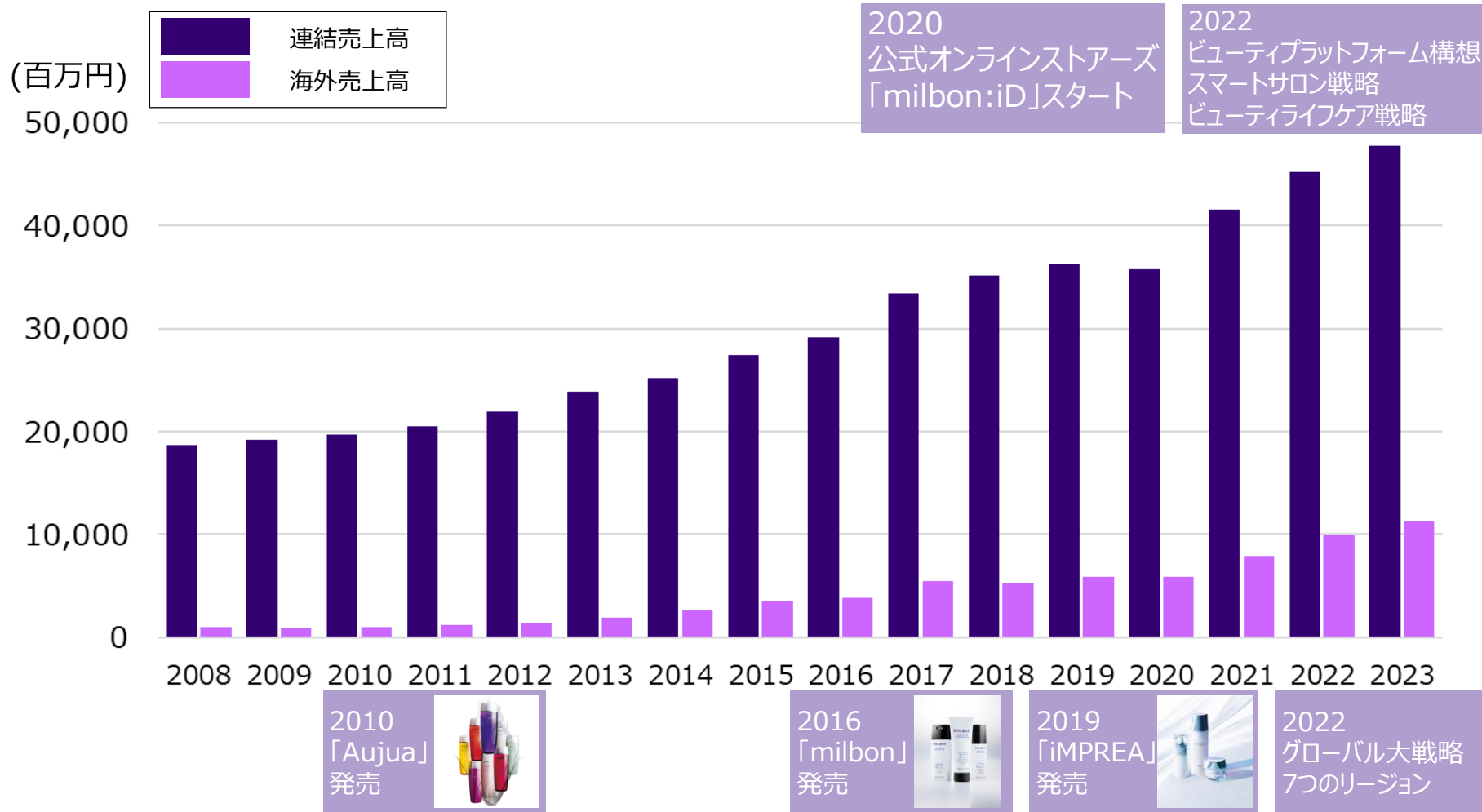
取締役会長 佐藤 龍二

はじめに

---

代表取締役社長在任  
16年間の感謝

# 2008-2023 成長の軌跡



**連結売上高は180億円→480億円(+300億円)成長  
海外売上高は100億円を突破。**

# 後継態勢創り

毎期第1講座  
「約10年後、2023年頃には後継を」  
「代表取締役にはならない、  
ミルボンのリーダーは1人」

2014 MCUミルボン大学リーダー育成企画  
準備 起点=青写真

2015 MCU1期生から4期生まで42名、  
後継態勢の始まり～実践業績 毎年人事会議

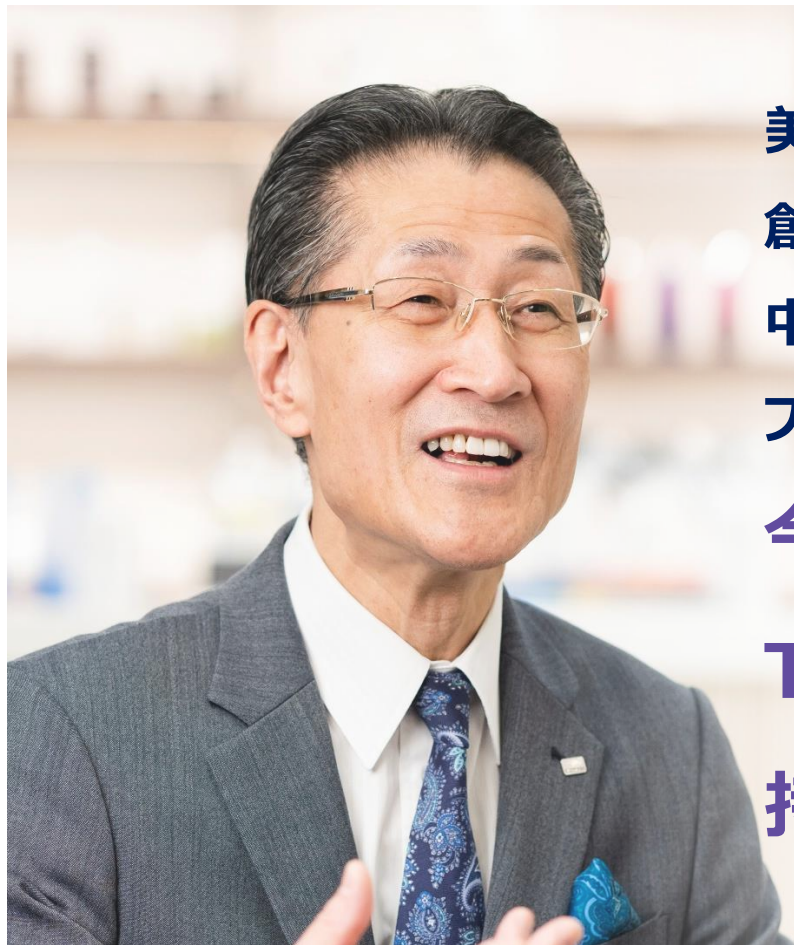
2021 取締役2名・執行役員本格態勢8名へ  
▶ 新社長候補者=坂下 取締役全員一致

2023 後継態勢 指名委員会承認 ▶ 取締役会承認

2024 取締役4名・執行役員7名 → 後継態勢  
※ 取締役4名中3名 = 海外経験者

# メッセージ

---



美容室・美容師さんと共に美容市場の未来を  
創造するミルボンの姿勢は変わりません。

中期事業構想2026の施策も  
ブレずに推進します。

今後もミルボンは、

**THE MILBON WAY**を歩み続け、  
持続的成長を具現化していきます。

# Milbon Group

## 2023年度（第64期） の業績について

常務取締役 村井正浩



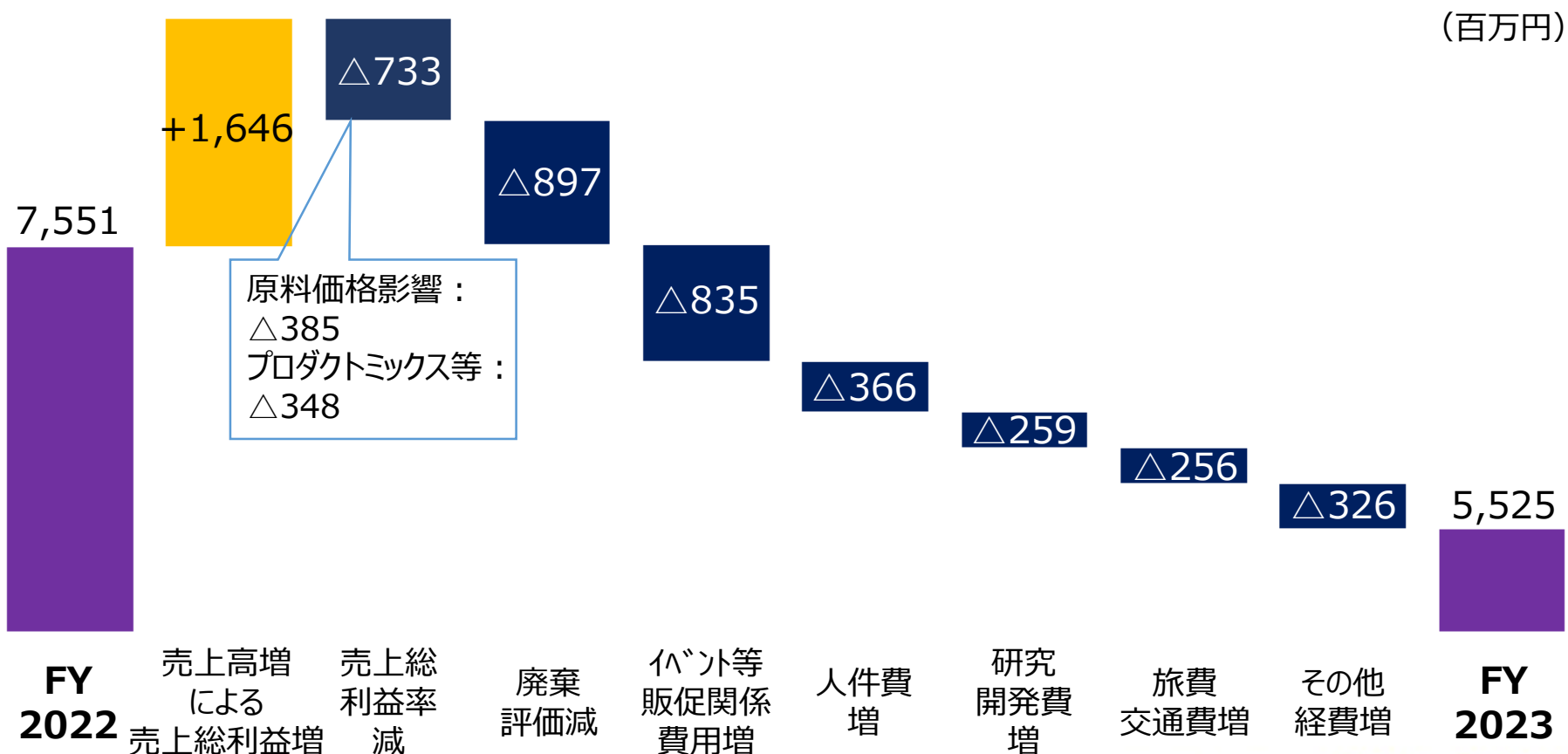
# 連結 経営成績

- ◆ 売上高は、国内外のヘアケアの好調による増収で過去最高を更新するも、染毛剤の伸長鈍化によって計画未達となった。
- ◆ 利益は、生産調整による製造原価の悪化、原材料価格の高騰、染毛剤の売上が計画を下回ったことによるプロダクトミックスの悪化、営業活動活発化に伴う販管費の増加が想定以上であったことから、計画未達となった。

(単位：百万円)	FY2022	構成比 (%)	FY2023	構成比 (%)	増減額	増減率 (%)	計画比 (%)
売上高	45,238	100.0	47,762	100.0	2,524	5.6	△0.1
売上総利益	29,509	65.2	29,525	61.8	16	0.1	△1.3
販管費	21,957	48.5	24,000	50.2	2,042	9.3	0.4
営業利益	7,551	16.7	5,525	11.6	△ 2,026	△26.8	△7.9
経常利益	7,829	17.3	5,586	11.7	△ 2,242	△28.6	△9.3
親会社株主に帰属する当期純利益	5,577	12.3	4,001	8.4	△ 1,575	△28.3	△6.1

# 連結 営業利益 前年同期比増減要因

- 原材料価格の高止まり、染毛剤の売上減によるプロダクトミックス影響で売上総利益率が減少。
- ドライヤーの販売見通し引き下げに伴い、9億円の評価減を計上。
- コロナ禍の収束を背景に、大型教育イベントを国内外で積極的に開催したことで販促費用が増加。
- 人員増、定期昇給の他、4月に実施したベースアップの影響で、人件費が増加。
- 出張増加の他、航空券など交通費高騰によって旅費交通費が増加。



# 連結 カテゴリー別売上高 [ヘアケア用剤①]

## 販売高

(単位：百万円)

FY2022	FY2023	増減額	増減率 (%)	計画比 (%)
26,312	28,355	2,042	7.8	0.9

- 国内売上は前年同期比+4.9%。国内業務用ヘアケアの市場全体の伸長を追い風に、「オージュア」の新商品「インメトリライン」の投入等により増収となった。
- 「milbon:iD」の登録者数は67万人、登録サロン数5,930軒、EC売上16.4億円（2022年11.6億円）と概ね計画通りに進捗した。
- 海外売上は前年同期比+19.4%。米国・中国・韓国を中心とした「グローバルミルボン」の伸長が増収に貢献した。代理店セールスを巻き込んだ美容室への展開活動、美容師のブランドファン化を目論んだ教育イベントなどの施策が功を奏した。
- ブランド別では、プレミアムブランド売上が前年同期比+12.6%、プロフェッショナルブランド売上が前年同期比+0.5%。

※ 文中の売上高の伸長率は、出荷額ベースによる数値です

# 連結 カテゴリー別売上高 [ヘアケア用剤②]

## 新商品

### オージュア ヘアケアシリーズ インメトリライン

ゆがみ※1を整えることで、髪を整えるためのブロー・アイロン習慣から解放し、乾かすだけでツヤ・まとまりが保たれる髪へと導く新ライン。

(単位：百万円)

FY2023目標	FY2023	達成率 (%)
1,100	1,193	108.5



2023年 2月11日発売

### グローバルミルボン ミルボンアンド アロマティックシリーズ

幅広い髪質に対して保湿感、指通り、まとまりを叶えながら、香りで選ぶヘアケアブランド。

(単位：百万円)

FY2023目標	FY2023	達成率 (%)
250	129	51.8



2023年 4月11日発売

※1 くせ毛にダメージが重なって広がり、ツヤが失われた状態

※ 各ブランドの販売高は出荷額ベースによる数値です。

# 連結 カテゴリー別売上高 [ヘアケア用剤③]

## ミンカール アイロンキープ プライマー

アイロンの熱から髪を保護しながら、  
アイロンでつくったデザインをちゅるさら質感※<sup>1</sup>で長時間キープする、アイロン下地オイル。  
(単位：百万円)

FY2023目標	FY2023	達成率 (%)
150	172	114.9



2023年 3月11日発売

## エルジューダ サンプロテクト

日光から髪のうるおい感を一日中守り抜く、エルジューダの新サンケア製品。  
使用タイミングと剤型をお好みで選べる4アイテム構成。

(単位：百万円)

FY2023目標	FY2023	達成率 (%)
400	514	128.5



2023年 3月11日発売

※1 ①うるおい②指通り③自然なツヤの3点が融合された状態

※ 各ブランドの販売高は出荷額ベースによる数値です。

# ブランド別情報 オージュア

新商品「インメトリィ」が成長をけん引。24年2月のスカルプケアの新商品投入で更なる成長を見込む。

## 窓口軒数※1

(単位：軒)

FY2022年度末	FY2023当期末	増減数	増減率 (%)
6,022	6,844	822	13.6

## 販売高

(単位：百万円)

FY2022	FY2023	増減額	増減率 (%)
10,288	11,256	967	9.4

## 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。

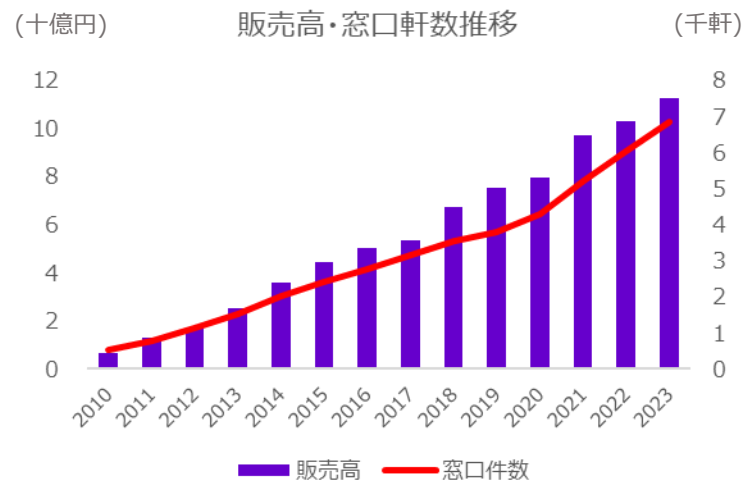
## 製品構成

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

- ・17ライン
- ・112アイテム

# Aujua



※ 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。

※ 販売高は出荷額ベースによる数値です。

# ブランド別情報 グローバルミルボン

米国を中心とした海外、国内での着実な成長が継続しており、今後も美容室への更なる導入を見込む。

## 窓口軒数※1

(単位：軒)

FY2022年度末	FY2023当期末	増減数	増減率 (%)
10,769	13,381	2,612	24.3

## 販売高

(単位：百万円)

FY2022	FY2023	増減額	増減率 (%)
5,341	6,388	1,047	19.6

## 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

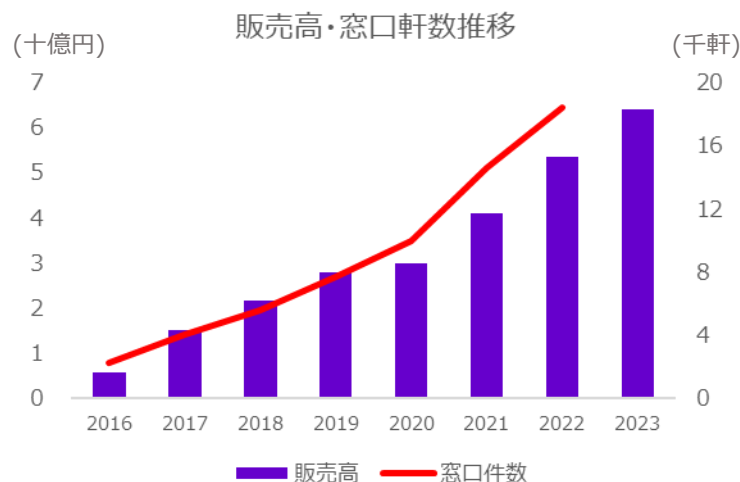
日本、USA、香港、中国、タイ、台湾、トルコ、マレーシア、ベトナム、インドネシア、フィリピン、シンガポール、ドイツ、韓国、カナダ

## 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。USAの軒数につきまして、販売代理店切り替えに伴い10-12月のデータ取得が不可能となったため、USAを除いた実績を表示しております。USAの軒数を含んだFY2022年度末の実績は18,400軒です。

※ 販売高は出荷額ベースによる数値です。

# 連結 カテゴリー別売上高 [染毛剤]

## 販売高

(単位：百万円)

FY2022	FY2023	増減額	増減率 (%)	計画比 (%)
16,631	16,953	322	1.9	△1.3

- 国内売上は前年同期比△0.8%。代理店の在庫調整は収束した一方、コロナ禍で伸長したヘアカラー需要が一巡した影響を受けた。新商品「オルディーブクリスタル ハイブライト」が好調であったものの、主力の「オルディーブアディクシー」等の減収をカバーするには至らなかった。
- 海外売上は前年同期比+9.0%。染毛剤が主力の韓国が堅調に推移したほか、米国において欧米専用ヘアカラー「ソフィストーン」が好調だった。

## 新商品

### オルディーブクリスタル ハイブライト

2015年発売のグレイカラー、オルディーブクリスタルの新ライン。

ファッションカラー同等の明るさ・彩度・透明感を叶える、「大人のファッションカラー」。

(単位：百万円)

FY2023目標	FY2023	達成率 (%)
150	249	166.3



2023年 7月8日発売

※ 文中の売上高の伸長率は、出荷額ベースによる数値です



# ブランド別情報 ヴィラロドラ①

2024年は「ヴィラロドラカラー」の活動体制を大幅に強化し、更なる売上拡大を見込む。

## 窓口軒数※1

(単位：軒)

FY2022年度末	FY2023当期末	増減数	増減率 (%)
12,458	13,679	1,221	9.8

## 販売高

(単位：百万円)

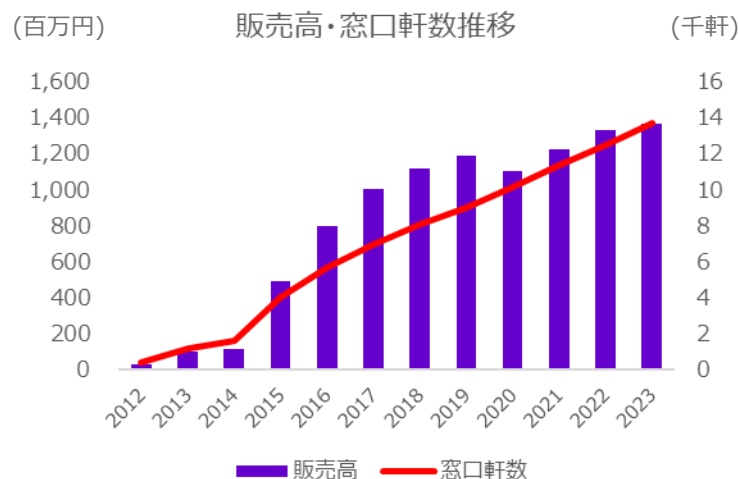
FY2022	FY2023	増減額	増減率 (%)
1,328	1,359	31	2.4

## 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 契約軒数

※ 販売高は出荷額ベースによる数値です。

# ブランド別情報 ヴィラロドラ②

## 新商品

### ヴィラロドラ レノーボ テンプス/フルジェンス

自然の恵みによる補修効果でヘアカラーを長持ちさせ、頭皮と髪を健康的な美しさに導くシリーズ。

毛髪タイプで選べる2種類のシャンプー・トリートメントを展開。

(単位：百万円)

FY2023目標	FY2023	達成率 (%)
100	69	69.1



2023年 4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。

# 連結 カテゴリー別売上高 [化粧品①]

## 販売高

(単位：百万円)

FY2022	FY2023	増減額	増減率 (%)	計画比 (%)
572	571	△0	△0.1	△10.0

- 美容室直送型ブランド※1「インプレア」については、ヘアと連動し美容師が顧客に勧めやすい新商品が好調だったものの、昨年4Qにスターターキットの見直しに伴う窓口軒数の大幅増加の反動減により、減収となった。2024年も引き続き新商品を投入しつつ、リピート購入施策の強化によって既存顧客の定着を図る。
- 7月に発売した代理店配荷型ブランド※2「アイエム」の「ビューティーアップミスト」の好調により、化粧品カテゴリ全体の売上は昨対ほぼ横ばいとなった。2024年2月より、ヘアカラーと連動する新商品「ブロウ＆ラッシュ カラーマスカラ」「カラーレタッチ CCムースファンデーション」を投入し、売上拡大を目指す。

※1 ヘアケアのプレミアムブランドと同様、商流としては代理店を介しているが、製品在庫についてはミルボンから美容室に直送するブランド

※2 ヘアケアのプロフェッショナルブランド同様、代理店が製品在庫を確保し、美容室に販売していくブランド

# 連結 カテゴリー別売上高 [化粧品②]

## 新商品

### インプレア ミルキースフレ UV

強力な紫外線をカットし、乾燥などによる角層ダメージから肌を守る、ふんわりやさしいスフレタッチの日やけ止めミルク。

(単位：百万円)

FY2023目標	FY2023	達成率 (%)
32	53	168.5



2023年 2月11日発売

### アイエム ビューティアップミスト

代理店配荷型の新コスメブランド「アイエム」から発売されたメイクキープミスト。好きなメイクの質感から選べる2タイプを展開。

(単位：百万円)

FY2023目標	FY2023	達成率 (%)
20	40	204.7



2023年 7月6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。

# ブランド別情報 インプレア

新商品は好調だが、既存品の成長鈍化によって昨対減収となった。

## 窓口軒数※1

(単位：軒)

FY2022年度末	FY2023当期末	増減数	増減率 (%)
1,601	1,970	369	23.0

## 販売高

(単位：百万円)

FY2022	FY2023	増減額	増減率 (%)
572	558	△ 13	△ 2.4



## 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。

## 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。

## 『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。

※1 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。

# 連結 カテゴリー別売上高 [その他・ヘルスケア]

## 新商品

### エルミスタ（本体のみ実績）

パナソニックと共同開発、美容液を微細化して噴霧するヘアードライヤー。  
美容液は、髪のお悩みやなりたい質感にあわせて選べる5種類展開。  
(単位：百万円)

FY2023目標	FY2023	達成率 (%)
120 <sup>※1</sup>	119	99.9



2023年 4月11日発売

- 年末商戦に向けた展開強化、顧客へのレンタル施策等により、売上目標は概ね達成となった。2024年は売上目標1.2億円の達成を目指す。

### アラナス

約20年間にわたる「5-ALA」の研究から生まれたビューティサプリメント。  
肌のうるおいを守る機能性表示食品「ALANOUS 5-ALA」、  
健康食品「ALANOUS 5-ALA BEAUTY MULTI CARE」の2ラインナップ。  
(単位：百万円)

FY2023目標	FY2023	達成率 (%)
70	48	69.2



2023年 9月7日発売

※1 2023年11月10日発表の業績予想修正に伴い、エルミスタの売上目標は3億円から下方修正されました。

# 連結 設備投資等の推移

(単位：百万円)

区分		FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
設備投資額		1,605	1,917	4,644	4,097	3,151
減価償却費		1,453	1,562	1,777	2,026	2,213
研究開発費	金額	1,534	1,581	1,741	2,074	2,334
	売上比 (%)	4.2	4.4	4.2	4.6	4.9

## FY2023 設備投資の主な項目

### 営業・スタジオ拠点

- ・拠点整備  
(福岡営業所移転等)
- ・人材開発センター関連

### デジタル

- ・milbon:iD関連
- ・EduケーションiD関連
- ・Smart Salon関連 (デジタルマーケティング)

### 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

- ・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

# フィールドパーソンの推移

## 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)

	FY2021	FY2022	FY2023
日本	328.2	335.4	350.2
	102	105	104
米国 (ミルボンUSA)	13.2	13.0	13.2
	68	102	123
中国 (ミルボン中国販売)	29.8	31.6	34.3
	72	66	65
韓国 (ミルボンコリア)	26.0	32.8	33.4
	130	126	141
その他地域 <sup>※1</sup>	36.0	36.2	38.2
	41	63	70

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)

2023年 12月31日現在  
2023年 4月入社 28名 現場OJT中  
2023年 10月入社 9名 研修中

(上記37名は左表には含まれておりません。)

※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



# 連結 国内・海外の売上高

(百万円)

	FY2022		FY2023		増減額	増減率 (%)	実質増減率 <sup>※1</sup> (%)	計画比 (%)
	実績	構成比	実績	構成比				
連結売上高	45,238	100.0	47,762	100.0	2,524	5.6	4.5	△0.1
日本	35,334	78.1	36,502	76.4	1,168	3.3	3.3	0.1
海外	9,904	21.9	11,260	23.6	1,355	13.7	8.8	△0.8
米国	1,328	2.9	1,624	3.4	296	22.3	13.9	6.8
中国	2,114	4.7	2,241	4.7	127	6.0	3.8	△11.3
韓国	4,159	9.2	4,715	9.9	555	13.4	7.4	2.0
その他 <sup>※2</sup>	2,301	5.1	2,678	5.6	376	16.4	13.1	△0.0

## [参考] 為替レート

	FY2022 4Q	FY2023 4Q
米国 (ドル)	131.49円	141.20円
中国 (元)	19.49円	19.90円
韓国 (ウォン)	0.1019円	0.1076円

※1 現地通貨ベースでの実質増減率です。

※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・海外の営業利益

(百万円)

	FY2022		FY2023		増減額	増減率 (%)	計画比 (%)
	実績	営業利益率	実績	営業利益率			
連結営業利益	7,551	16.7	5,525	11.6	△2,026	△26.8	△7.9
日本	6,194	17.5	4,231	11.6	△1,962	△31.7	-
海外	1,357	13.7	1,294	11.5	△63	△4.7	-
米国	△168	△12.7	△89	△5.5	79	-	-
中国	△9	△0.4	68	3.1	77	-	-
韓国	1,351	32.5	1,284	27.3	△66	△4.9	-
その他 <sup>※1</sup>	184	8.0	30	1.1	△153	△83.6	-

※国別の営業利益計画比については、11/10発表の業績予想修正に伴い未算出のため、非表示とさせていただきます。

※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

# 海外子会社の状況①

## 米国（ミルボンUSA）

- 昨年3Q時に出荷トラブルの影響で4Qへの売上期ずれが生じたことによる反動減と、一部の契約代理店が買収されたことに伴う一時的な出荷停止により、本年4Qの売上は減収となったが、通期売上は二桁成長となった。
- 売上の8割を占めるヘアケアは+15.7%の増収。「グローバルミルボン」が成長をけん引した。各種教育イベントの実施を通じ、代理店担当者や美容師からの製品ファン化が進展したことにより、新規窓口が拡大した。
- 染毛剤は+18.8%の増収。教育イベントの実施により、欧米専用ヘアカラー「ソフィストーン」への製品ファン化が進展した。2024年度は、既に「グローバルミルボン」のブランディングにおいて実施しているのと同様に、インフルエンサー美容師との提携を「ソフィストーン」でも行うことで、成長の加速を図る。
- 利益については、増収効果及び課題となっている物流費の圧縮によって赤字幅の縮小が進んでいる。販売体制強化のための増員、ブランド力強化のためのマーケティングに費用を投下し、バランスを見ながら2025年の黒字化を目指す。

※ 文中の数値は、現地通貨ベースに準拠しています。

# 海外子会社の状況②

## 中国（ミルボン中国）

- 美容室の顧客は合理的価格かつ高品質のサービスを美容室に求めるように変化し、美容室への来客数も減少傾向にあるなど、市場環境は厳しさを増している。その中でも、当社は一軒一軒の美容室との強固な関係性を構築し、増収着地となった。
- ヘアケアは+12%の増収。当社は美容室に対し、顧客の変化に対応できるメニューの立案や技術教育を実施したことで、業務用トリートメントの美容室への導入が進んだ。
- 染毛剤はマイナス5.1%の減収。一年を通して、顧客の美容室への来客減小の影響を受けた。2024年度は、顧客の来店頻度を高めるサロンカラーのメニュー立案や、美容室に対する教育施策の展開などを通じて、ミルボンカラーに対する美容師のファン化を進める。
- 利益については、人員補強に伴う人件費の増加、ホテルや航空券の値上げに伴う旅費交通費の増加がみられるも、増収効果により、通期では増益。

※ 文中の数値は、現地通貨ベースに準拠しています。

# 海外子会社の状況③

## 韓国（ミルボン코리아）

- 売上の7割を占める染毛剤は+4.3%の増収。カラートレンドの変化の影響を受けつつも、韓国内の高齢化を追い風にグレイカラーが順調であった。
- ヘアケアは+13.9%の増収。「グローバルミルボン」を中心に順調で、優秀な代理店セールスとの協働による窓口拡大によって売上を伸ばした。2024年度も代理店セールスの更なる囲い込みを行うことで販売を強化していく。
- 業界への影響度が高いMZ世代の美容師を対象とした教育イベントの実施に伴うマーケティング費用の増加によって減益となった。

※ 文中の数値は、現地通貨ベースに準拠しています。

# Milbon Group

## 中期事業構想の進捗と 2024年度の取り組み

代表取締役社長 坂下 秀憲

# 2023年の国内美容市場・足元の状況

2020

コロナ初年度は、美容市場は低迷も、他市場よりマイナス影響は少ない

2021・2022

リバウンドもあり、美容市場は順調に成長

2023  
5/8

新型コロナ 2類から5類へ ▶ 人流が一気に戻り始めた  
(2023年は2021年、2022年と比較して成長鈍化?)

## 2023年消費の変化

「巣ごもり消費・おうち時間」

美容の優先順位高い

「外出重視の消費」

旅行・外食の優先順位高い

2024年以降、支出の優先上位に  
美容が選ばれるための価値づくりが急務

# 2023年の国内美容市場・足元の状況

## 染毛剤 売上高昨対△0.8% (出荷額ベース)

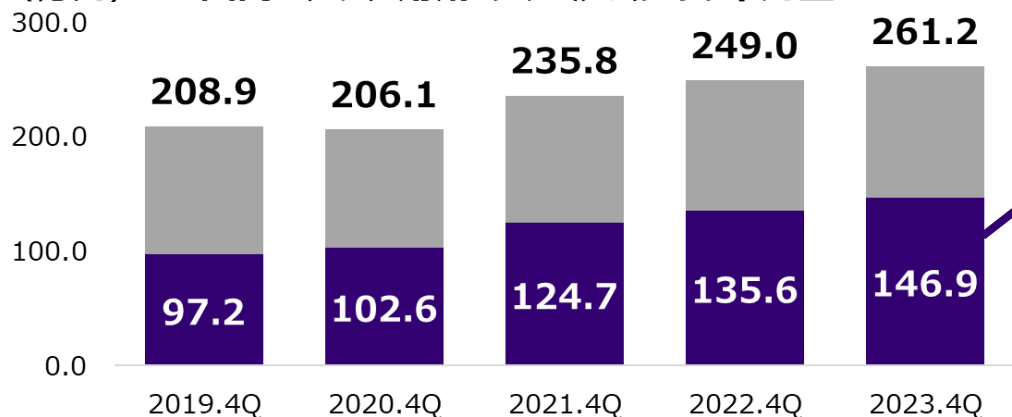
コロナ禍で伸長したカラー需要は2023年に高止まり、その影響を受け減収。  
2024年はサロンカラーの価値づくりを推進する。

- ✓ 代理店の在庫調整  
⇒収束したと見ている。
- ✓ 2024年の方向性  
⇒美容室での客単価アップを叶えるカラーメニュー創りの推進で巻き返しを図る。

## ヘアケア 売上高昨対+4.9% (出荷額ベース)

オー ज्याを中心に、プレミアムブランドが成長をけん引した。

(億円) 国内ヘアケア用剤・プレミアムブランド売上



国内プレミアムブランド売上：昨対+8.4%

- ・オー ज्या
- ・グローバルミルボン
- ・ヴィラロドラ (ヘアケアのみ)



# 国内市場戦略① 高価値ヘアカラーの推進

i

ヘアカラー×アイブロウによる  
美容室ならではの新たなカラー提案



ミルボンカラーとアイブロウを組み合わせた、  
美容室ならではの髪と眉のトータルカラーの提案を推進する

# 国内市場戦略① 高価値ヘアカラーの推進

## ii オーガニックブランド（ヴィラロドラ）による 大人の高価値カラーメニュー提案



世界初、ICEA認証取得のヘアカラー剤

天然由来成分で髪にも地肌にも優しい

多くの美容室で高価値カラーメニューとして採用

専任8名から全国のフィードパーソン約350名へ活動体制を強化

国内窓口軒数

2023年実績：9,700軒

2024年目標：14,700軒

国内出荷額

2023年実績：10.6億円

2024年目標：14.4億円

# 国内市場戦略② 店販（知販）購入客の向上

## i スマートサロン戦略

テストマーケティング期間を経て、今年度より本格的に提案を推進。

**Smart Salon**<sup>®</sup>  
Inspired by **MILBON**

2023年実績：23軒  
2024年目標：100軒

美容室における圧倒的な知販売上向上へ

技術スペース =  
対面カウンセリングの実施

体験スペース =  
商品の認知向上・  
トライアル環境の提供

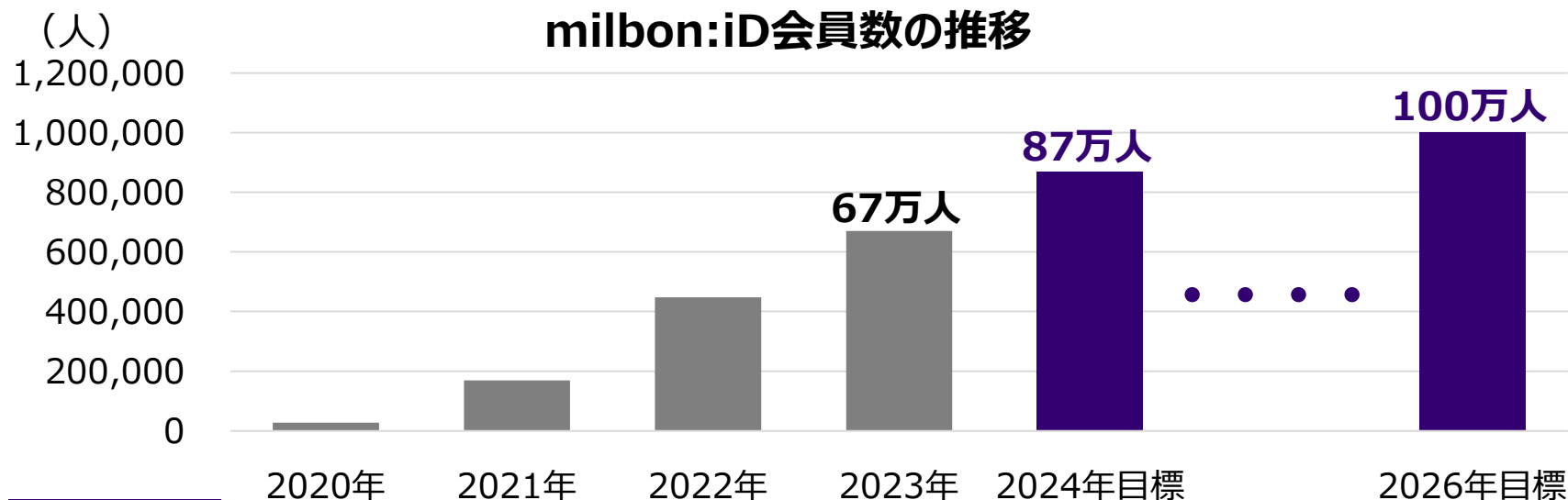
3つの売り場の連動による相乗効果の創出

公式オンラインストアーズ milbon:iD = 購入の利便性向上

# 国内市場戦略② 店販（知販） 購入客の向上

## ii milbon:iD

会員数等順調に進捗。新機能の拡充で、ミルボンならではのECプラットフォームの魅力・価値向上を図る。



### 新機能①

#### ライブショッピング

配信機能開放 ⇒美容室主体の展開へ

### 新機能②

#### STYLE STOCK

来店時に使用した商品の情報等を顧客のmilbon:iDマイページに表示  
⇒商品の検討・購入までのスムーズな購買体験のサポート

# ミルボンにおけるプライシングの考え方

当社は顧客価値から逆算した新商品のプライシングを行い、**新商品への新陳代謝を促進**することで、原材料の価格変動リスクを吸収してきた。

プライシングの例：オー ज्या シャンプー250mlの希望小売価格（税抜）の変化



新商品の製造原価低減の取り組み・新陳代謝

<全商品>

2023年度製造原価率：**33.1%**

<2017年から2023年の間に発売した商品>

2023年度製造原価率：**30.5%**

2023年度ミルボン単体売上に占める構成比：**68.5%**

採用する原料資材の調整等、新商品の原価低減を行ってきた。

# ミルボンにおけるプライシングの考え方

想定以上のコスト増に対応するべく、今後は原価率が上昇している既存品の価格改定を実施して収益性改善を図る。

(海外での既存品価格改定は市場の状況に合わせてすでに実施)

## 対象品目

ヘアケア用剤の一部（シャンプーやトリートメント等の店販品）  
国内の売上に占める対象品売上の割合は約15～20%程度

## 実施時期

2025年からを見込む

## 価格改定インパクト

希望小売価格を+10%アップと想定すると、  
売上総利益率を**+0.5～+1.0ポイント**押し上げる見込み

# 海外各国の状況と方向性（実質成長率目標）

## 中国

2024年売上目標：  
1.2億RMB (+9.2%伸長)

- ・ 23年は市場環境悪化の中、昨対伸長を確保
- ・ 24年も市場環境に不透明感が残るが更なる伸長見込み

## 韓国

2024年売上目標：  
478億KRW (+9.1%伸長)

- ・ 主力の染毛剤売上は底堅く推移
- ・ 優秀な代理店セールスとの協働によるヘアケアの販売強化

## 米国

2024年売上目標：  
1,293万USD  
(+12.4%伸長)

- ・ ヘアケア店舗1万軒を基盤とした染毛剤の販売強化
- ・ 物流費圧縮⇒25年の黒字化目標

## 欧州（ドイツ）

2024年売上目標：  
150万EUR  
(+14.7%伸長)

- ・ 23年は計画を上回る売上実績
- ・ EU販路開拓に向け、駐在員2名増員予定

## ASEAN

2024年売上目標：  
16.2億円 (+10.0%伸長)

- ・ 更なるシェア伸長に向けた代理店との協働活動
- ・ ベトナムにおける有力代理店との取引開始

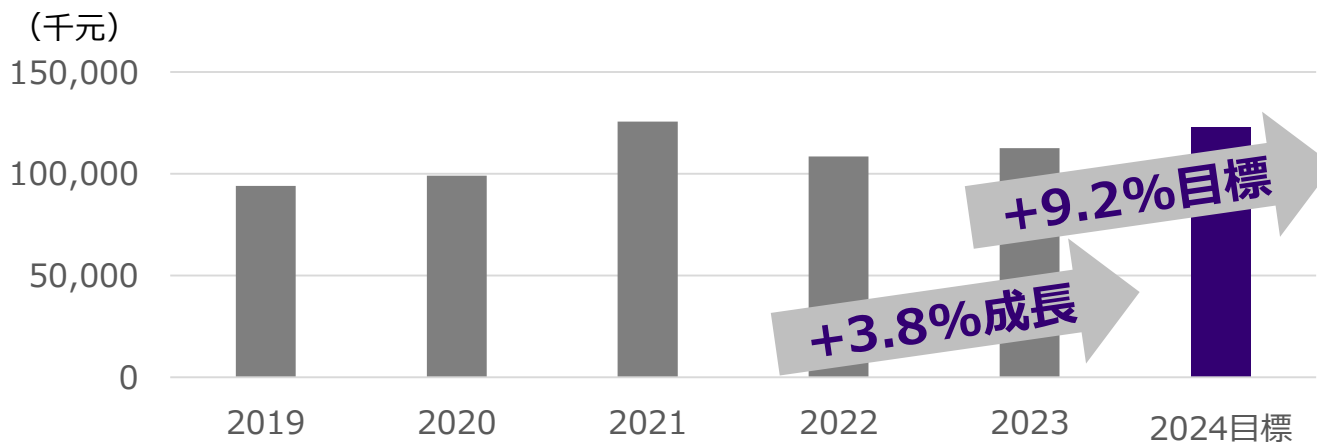
# 中国の状況

## 販売

経済悪化による厳しい市場環境の中、2023年度の売上高は昨対+3.8%（現地通貨ベース）と着実な成長が続く

一軒一軒の美容室に対する活動による強固な関係性の構築と、顧客の変化に合わせた美容室のメニュー創りの推進  
⇒ヘアケアが成長をけん引。美容室向け出荷金額における推定シェアは、2019年8位から2023年4位へアップ。

現地通貨ベースの売上高推移（2019~2024目標）



## 生産

現地生産推進による法規制リスクの回避

現地製造の染毛剤販売認可の取得は2023年でほぼ完了  
⇒2024年は本格的な生産体制への移行が進む



# 中期事業構想（2022-2026）のシナリオについて

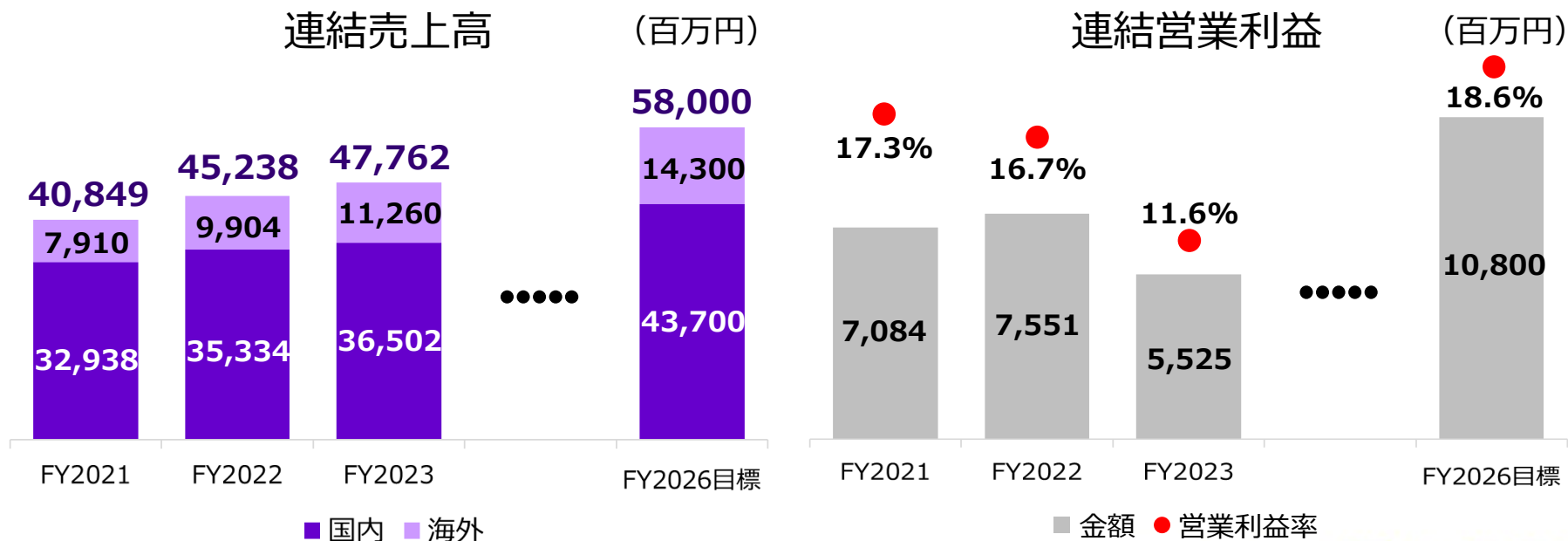
売上は順調に進捗しているが、利益の進捗に遅れが生じている。

## 売上高

2023年の連結売上高は2026年の580億円に向けて、中計の想定通り進捗中。

## 営業利益

2023年についてはドライバーの評価減があるものの、原材料価格等のコスト増が想定以上となっている。



# 中期事業構想（2022-2026）のシナリオについて

コスト課題への対応策の実効性を高め、現状の営業利益率の改善に努める。

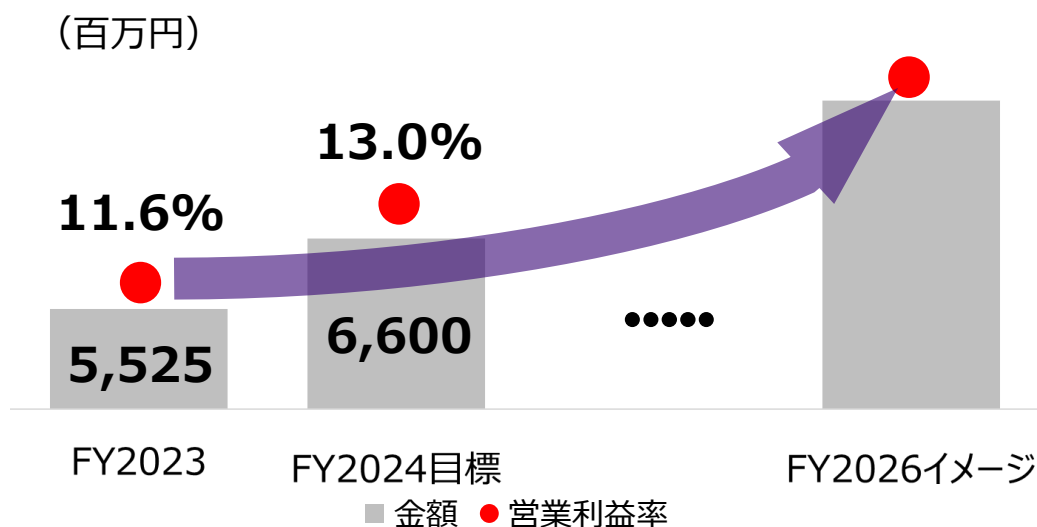
※中期事業構想の詳細値については、精査の上改めて公表いたします。

## 対応すべきコストの課題

- ・ 原材料価格の高騰、高止まり
- ・ ベースアップ等人件費対応
- ・ 物流費の高騰（2024年問題）

## 2024年以降の対応策

- ・ 高付加価値新商品の投入、原価率低減
- ・ 既存品の価格改定実施
- ・ 設備投資の再検討



# 2024年度 目標の前提

## 目標の前提

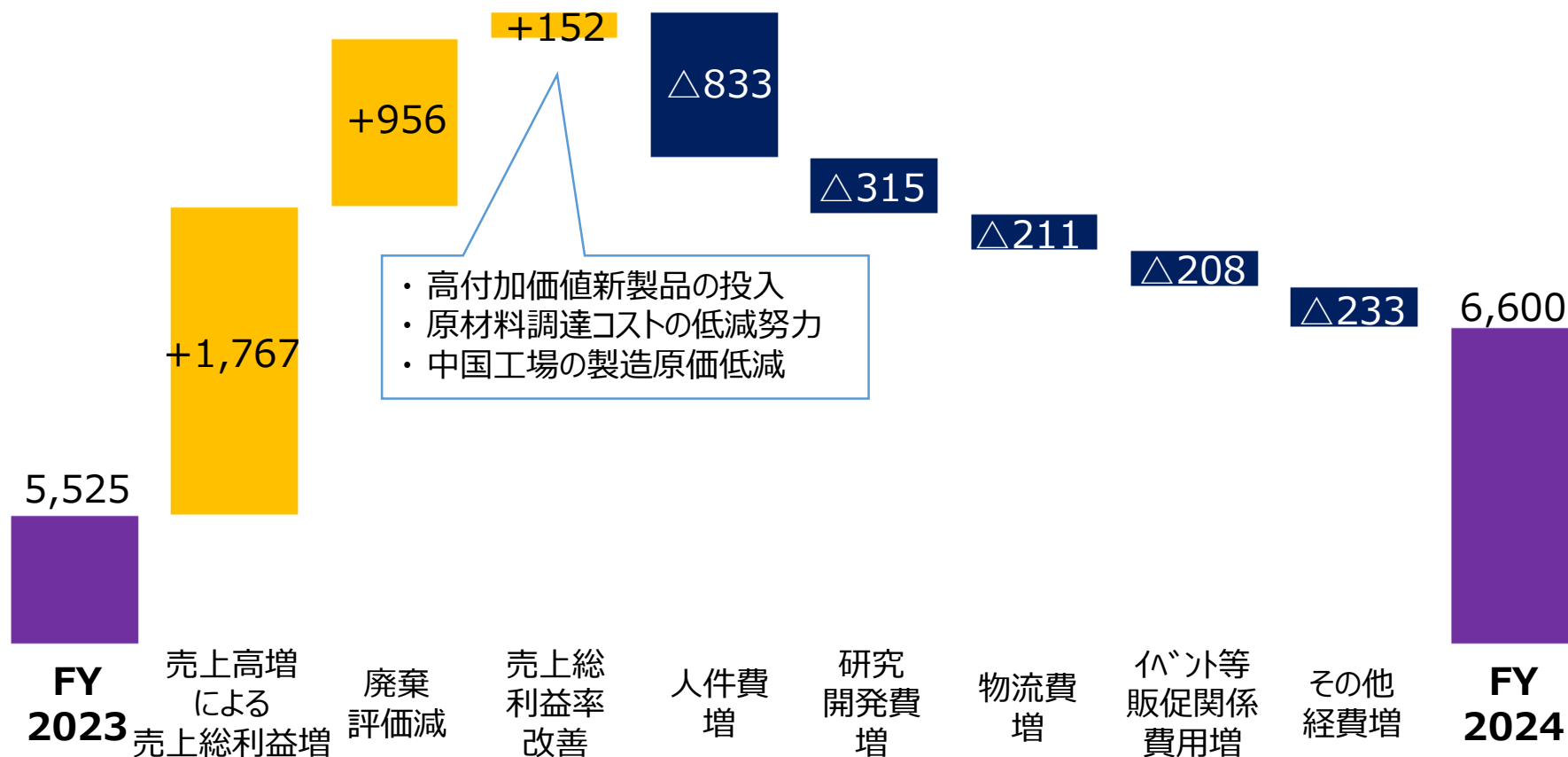
売上	国内	<ul style="list-style-type: none"><li>市場の成長は強さを欠くも、ヘアケアにおける新商品の投入、染毛剤の活動強化、染毛剤を起点としたコスメの販売による増収を見込む。</li></ul>
	海外	<ul style="list-style-type: none"><li>韓国：売上の7割を占める染毛剤の緩やかな成長、ヘアケアの強化による増収を見込むも、為替影響で円ベースでの成長率は一桁前半。</li><li>中国：市場環境に不透明感が残るも、美容室との強固な関係性、好調なヘアケアを中心に売上は更なる伸長を見込む。</li><li>米国：ヘアケアの好調持続に加え、染毛剤の強化による増収を見込む。</li><li>その他：ASEAN、EUでの成長継続による増収を見込む。</li></ul>
利益		<ul style="list-style-type: none"><li>原材料価格は現在の水準で高止まり。上期までは昨対でネガティブ影響を受ける見込み。</li><li>23年に計上したヘアードライヤー評価減の反動増が発生する。</li><li>国内外において、教育イベントの開催等によるマーケティング費用の増加を見込む。</li><li>2024年問題の影響で、国内における物流費の増加を見込む。</li></ul>

# 連結2024年度目標（損益計算書）

(単位：百万円)	FY2023 実績	FY2023 構成比	FY2024 目標	FY2024 構成比	増減額	増減率(%)
売上高	47,762	100.0	50,620	100.0	2,857	6.0
国内	36,502	76.4	38,620	76.3	2,117	5.8
海外	11,260	23.6	12,000	23.7	739	6.6
売上総利益	29,525	61.8	32,400	64.0	2,874	9.7
販管費	24,000	50.2	25,800	51.0	1,799	7.5
営業利益	5,525	11.6	6,600	13.0	1,074	19.5
経常利益	5,586	11.7	6,560	13.0	973	17.4
親会社株主に帰属 する当期純利益	4,001	8.4	4,650	9.2	648	16.2

# 連結2024年度目標 営業利益変動要因

(百万円)



# 連結2024年度目標（カテゴリ別）

- ヘアケア：「オー ज्या」・「グローバルミルボン」を中心とした新商品投入、教育施策の展開による国内外での増収を見込む。
- 染毛剤：国内では、「ヴィラロドラカラー」の活動強化・コスメと連動した高価値カラー提案による増収を見込む。海外では、韓国における安定的な伸長、米国・中国における活動強化による増収を見込む。
- 化粧品：「アイエム」より、ヘアカラーと連動したコスメ新商品を投入し、活性化を図る。
- その他：「エルミスタ」は引き続き販売。サプリメントでは新商品を投入。

(単位：百万円)	FY2023 実績	FY2024 目標	増減額	増減率 (%)
ヘアケア用剤	28,355	30,200	1,844	6.5
染毛剤	16,953	17,600	646	3.8
パーマメントウェーブ用剤	1,463	1,480	16	1.1
化粧品	571	820	248	43.4
その他	418	520	101	24.4

# 連結2024年度目標（国別売上・営業利益）

国内は増益。海外は、米国における染毛剤の販売活動強化、韓国におけるオフィス拡張・増員により減益を見込む。

## 売上高

(百万単位)	FY2023 実績	FY2024 目標	増減額	増減率 (%)	実質 <sup>※</sup> 増減率 (%)	為替レート FY2023 (円)	為替レート FY2024 (円)
日本	36,502	38,620	2,117	5.8	5.8	-	-
海外	11,260	12,000	739	6.6	10.1	-	-
米国 (ミルボンUSA)	1,624	1,811	186	11.5	12.4	<sup>1</sup> \$ = 141.20	140.0
中国 (ミルボン上海)	2,241	2,460	218	9.8	9.2	<sup>1</sup> 元 = 19.90	20.0
韓国 (ミルボンコリア)	4,715	4,784	68	1.5	9.1	<sup>1</sup> ₩ = 0.1076	0.1000
その他	2,678	2,945	266	9.9	11.0	-	-

## 営業利益

(百万単位)	FY2023		FY2024		増減額	増減率 (%)
	実績	利益率 (%)	目標	利益率 (%)		
日本	4,231	11.6	5,522	14.3	1,290	30.5
海外	1,294	11.5	1,077	9.0	△ 216	△ 16.7
米国 (ミルボンUSA)	△ 89	△ 5.5	△ 106	△ 5.9	△ 16	-
中国 (ミルボン上海)	68	3.1	197	8.0	129	189.2
韓国 (ミルボンコリア)	1,284	27.3	1,068	22.3	△ 216	△ 16.8
その他	30	1.1	△ 81	△ 2.8	△ 112	-

※現地通貨ベースでの実質増減率

# 2024年度 設備投資等

区 分		FY2023 実績	FY2024 計画
設備投資額		3,151	4,258
減価償却費		2,213	2,404
研究開発費	金額	2,334	2,649
	比率	4.9%	5.2%

## 2024年度設備投資 主な項目

### 営業・スタジオ拠点

- ・拠点整備
- ・人材開発センター

### 生産体制

- ・テクニカルセンター
- ・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
- ・Edu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



# 株主還元について

2023年度期末配当は48円、年間合計は88円\*。  
配当性向50%を目安としつつも、安定的・継続的な配当を目指す。

	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024 予想
(単位：円)				
中間配当	30	40	40	40
期末配当	38	46	48	48
年間合計	68	86	88	88
連結配当性向	43.3%	50.2%	71.6%	61.6%

\* 定時株主総会で正式決定

# <補足資料> サステナビリティに関する取り組みの進捗

## ESG投資指数の構成銘柄に選定、外部機関からの評価向上

### 2023年に選定されたESG投資指数



**FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index**

**2023** CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

### Ecovadis「ゴールド」評価獲得

2022年の「シルバー」評価獲得に続き、2023年は評価対象企業の上位5%に与えられる「ゴールド」評価を獲得。



FTSE Blossom Japan Index Series : <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan>

株式会社ミルボンのMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIやその関係会社による株式会社ミルボンの後援、推薦あるいはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびその指数の名称とロゴは、MSCIやその関係会社のトレードマークもしくはサービスマークです。

# <補足資料> サステナビリティに関する取り組みの進捗

5つの最重要課題についても、26年目標達成に向け概ね順調に進捗

重点取り組み テーマ	KPI	KPI進捗 (2023年末)	2026年目標	2030年目標
<b>1 美しさを通じた心の豊かさの実現</b>				
リアルとデジタルを活用した知販ビジネスの確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>milbon:iD会員登録者数</li> <li>ミルボン知販メソッド（スマートサロン）の展開都市数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>67万人</li> <li>19都市23軒</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100万人</li> <li>100都市 500軒</li> </ul>	—
ライフタイムビューティパートナー育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジオ・イベント・教育動画延べ利用人数</li> <li>エデュケーションiD会員登録者数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>27.1万人</li> <li>4万人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>33.5万人</li> <li>10万人</li> </ul>	—
<b>2 再生・循環型の生産・消費活動</b>				
カーボンニュートラル生産体制の構築	・ゆめが丘工場のCO <sub>2</sub> 排出量削減率	・81%削減 (2019年比)	・75%削減 (2019年比)	・カーボンニュートラル実現
サステナブルな容器包装の設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>石油バージンプラスチック削減率</li> <li>※売上高原単位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用量9.6%削減</li> <li>※2020年比、売上高原単位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用量15%削減</li> <li>※2020年比、売上高原単位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用量30%削減</li> <li>※2020年比、売上高原単位</li> </ul>

# <補足資料> サステナビリティに関する取り組みの進捗

重点取組み テーマ	KPI	KPI進捗 (2023年末)	2026年目標	2030年目標
<b>3 人にやさしい調達活動</b>				
サステナブルな パーム油の調達	・ RSPO認証パーム油採 用率(MB+B&C)	・ 採用率 <b>9.5%</b> (MB+B&C)	・ 採用率50% (MB+B&C)	・ 採用率100% (MB+B&C)
サプライチェーンにおける 人権の尊重	・ デューデリジェンスによる 人権侵害発生	・ <b>0件</b>	・ 可能な限り 人権侵害ゼロ	・ 可能な限り 人権侵害ゼロ
<b>4 公正かつ柔軟な経営体制</b>				
取締役会の 多様性の推進	・ 社外取締役の登用 ・ 女性役員の積極登用 ・ 国際性を含む、多様な スキルの確保	・ 社外取締役 <b>5名(11名 中)</b> ・ 女性役員 <b>2名 (14名中)</b> ・ 外国籍役員 <b>0名 (14名中)</b>	・ 積極的に3分の1登 用 ・ 積極的に女性役員 を登用 ・ 国際性を含む、多様 なスキル確保の実現	—
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	・ <b>継続実施中</b>	・ 毎年の課題設定に対 して継続的な改善活 動を行う	—
<b>5 働きがいのある職場環境</b>				
働き続けたいと感じる 体制・制度の実現	・ 若手社員(新卒～3年 目)の離職率 ・ 有給取得率 ・ エンゲージメントサーベイ	・ 離職率 <b>10.0%</b> ・ 有給取得率 <b>67.8%</b> ・ <b>サーベイおよび目標設 定等*の実施</b> <small>*経営層への実施報告、上級管理職 へのフィードバックおよびアクションプラン の作成含む</small>	・ 離職率 9.0% ・ 有給取得率70.0%	・ 離職率 6.0% ・ 有給取得率80.0%

# <補足資料> 中期事業構想 財務戦略の進捗

	2022年実績	2023年実績
営業CF	50億円	47.7億円
使途：	41億円	31.5億円
設備投資	営業・スタジオ拠点 1.5億円	営業・スタジオ拠点 2.2億円 (福岡営業所移転、名古屋支店増床 等)
	生産体制 13.3億円	生産体制 10.8億円 (ゆめが丘工場循環投資、中国工場関連、タイ工場増築 等)
	研修 14.4億円	研修 0円
	デジタル 0.8億円	デジタル 5.4億円 (milbon:iD、スマートCMのソフト開発、イメージングiD 等)
	その他 7.3億円	その他 9.9億円 (システムインフラ、製造設備、イノベーションセンター内装 等)
	仮勘定 3.6億円	仮勘定 3.3億円 (建物仮勘定、ソフトウェア仮勘定)
	株主還元	28億円
	配当性向実績 50.2%	配当性向実績 71.6%
財務基盤の維持	△19億円	△12.4億円
キャッシュポジション	122.6億円	112.9億円
ROE		
自己資本利益率	13.2%	8.9%
ROIC		
投下資本利益率	12.5%	8.6%

# <補足資料> 海外市場 4つの目標指標の状況

※各国の取引代理店から提供されたデータより集計、参考値

	2021年 実績	2022年 実績	2023年			2026年	
			実績	増減額	増減率	目標	進捗率
<b>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</b>							
米国(※2023年9月末まで実績)	1,120	1,868	<b>1,765</b>	—	—	2,576	—
中国	3,048	2,881	<b>3,137</b>	256	+8.9%	6,181	2.8%
韓国	4,267	5,038	<b>5,879</b>	841	+16.7%	6,500	72.2%
<b>②窓口軒数 (軒) ⇒ ミルボン製品取扱いサロン数</b>							
米国(※9月末)	7,000	9,024	<b>9,127</b>	—	—	12,000	42.5%
中国	3,094	3,501	<b>3,934</b>	433	+12.4%	7,030	21.3%
韓国	10,791	11,123	<b>13,116</b>	1,993	+17.9%	17,379	35.3%
<b>③代理店セールス人数 (人) ⇒ 代理店に勤務する営業人員数</b>							
米国(※9月末)	160	201	<b>180</b>	—	—	250	22.2%
中国	100	98	<b>112</b>	14	+14.3%	153	22.6%
韓国	290	290	<b>254</b>	△36	△12.4%	470	△20.0%
<b>④生産性 (百万円) ⇒ ①÷③</b>							
米国(※9月末)	7	9	<b>10</b>	—	—	10	
中国	30	29	<b>28</b>	△1	△4.7%	40	
韓国	15	17	<b>23</b>	6	+33.2%	14	

\* 23年12月末の  
米国代理店セール  
スは231人

\* 米国については、一部の取引代理店が他代理店に買収されたことに伴い、2023年9月末までの実績を記載しております。

# <補足資料> 海外市場 現地通貨ベース 売上高増減率

## 米国

	FY2022					FY2023				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
売上高	+38.7%	+22.8%	△15.3%	+51.5%	+22.6%	+13.5%	+19.3%	+56.0%	△15.9%	+13.9%
ヘアケア用剤	+33.1%	+31.7%	△16.6%	+51.5%	+23.5%	+15.5%	+18.1%	+64.9%	△15.2%	+15.7%
染毛剤	+135.2%	△11.0%	△11.4%	+60.3%	+25.1%	+10.6%	+27.0%	+59.8%	△4.5%	+18.8%
パーマ用剤	+25.6%	△19.1%	△52.4%	+14.9%	△14.3%	△1.5%	+26.4%	+25.7%	△31.8%	+1.0%
構成比										
ヘアケア用剤	84.2%	84.7%	82.6%	84.9%	84.2%	85.7%	83.8%	87.3%	85.5%	85.6%
染毛剤	9.4%	9.1%	7.6%	8.5%	8.6%	9.1%	9.7%	7.8%	9.6%	9.0%
パーマ用剤	4.9%	4.6%	4.1%	4.5%	4.5%	4.2%	4.8%	3.3%	3.6%	4.0%
その他	1.5%	1.7%	5.7%	2.2%	2.6%	1.0%	1.7%	1.6%	1.2%	1.4%

## 中国

	FY2022					FY2023				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
売上高	△7.1%	△23.5%	△11.3%	△13.1%	△13.6%	△2.7%	+22.4%	△6.1%	+5.8%	+3.8%
ヘアケア用剤	△3.9%	△28.3%	+14.6%	△8.2%	△7.2%	+11.0%	+35.7%	△7.3%	+15.9%	+12.0%
染毛剤	△8.7%	△16.7%	△32.6%	△16.9%	△19.5%	△14.0%	+8.4%	△5.2%	△8.5%	△5.1%
パーマ用剤	△16.4%	△31.6%	△8.8%	△26.9%	△20.5%	△23.5%	+25.8%	+0.4%	△0.7%	△3.8%
構成比										
ヘアケア用剤	48.1%	48.2%	54.7%	56.5%	51.7%	54.8%	53.5%	53.9%	61.8%	55.8%
染毛剤	44.5%	47.0%	39.6%	36.7%	42.0%	39.3%	41.7%	39.9%	31.7%	38.4%
パーマ用剤	7.4%	4.7%	5.7%	6.8%	6.2%	5.9%	4.8%	6.1%	6.4%	5.8%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

# <補足資料> 海外市場 現地通貨ベース 売上高増減率

## 韓国

	FY2022					FY2023				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
売上高	+26.6%	+20.7%	+14.1%	+6.9%	+16.6%	+10.9%	+4.8%	+1.2%	+13.7%	+7.4%
ヘアケア用剤	+24.3%	+15.4%	+23.1%	+9.9%	+18.0%	+14.4%	+13.5%	+1.1%	+29.0%	+13.9%
染毛剤	+26.5%	+21.4%	+9.8%	+4.6%	+14.9%	+9.2%	+1.4%	△0.0%	+7.5%	+4.3%
パーマ用剤	+9.9%	+8.2%	+39.5%	+8.2%	+16.1%	+28.0%	+28.1%	+18.2%	+59.1%	+32.4%
構成比										
ヘアケア用剤	20.1%	20.1%	21.4%	20.5%	20.5%	20.7%	21.7%	21.4%	23.3%	21.8%
染毛剤	76.1%	76.3%	74.5%	75.7%	75.6%	74.9%	73.9%	73.6%	71.6%	73.5%
パーマ用剤	3.5%	3.1%	3.6%	3.3%	3.4%	4.0%	3.8%	4.2%	4.6%	4.2%
その他	0.4%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%	0.6%	0.8%	0.5%	0.6%



# <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

ヴィアロドラ



**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**  
プラーミア



*Elujuda*  
エルジューダ



**DOOR**  
ドア



*Mizulisse*  
ミズリセ



**MIINCURL**  
ミンカール

## プロフェッショナルブランド



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。