



株式会社ミルボン
株主さま向け会社説明会

Find Your Beauty **MILBON**

ミルボンについて

株式会社ミルボン
常務取締役 村井正浩

Find Your Beauty **MILBON**

ミルボンについて

概要

社 名 株式会社ミルボン

設 立 1960(昭和35)年7月

本 店 大阪市都島区善源寺町2丁目3番35号

本 社 東京都中央区京橋2丁目2番1号 京橋エドグラン

代 表 者 代表取締役社長 佐藤 龍二

資 本 金 20億円

従 業 員 数 連結:856名 / 単体:674名

拠 点
【国内】 本社:1カ所 支店:7カ所 営業所:10カ所
中央研究所:1カ所 工場:1カ所
研修センター:1カ所
【海外】 駐在員事務所:7カ所 工場:1カ所

子 会 社 【海外】 6社

事 業 内 容 ヘアカラー剤、ヘアスタイリング剤、パーマ剤、シャンプー、リンス、ヘアトリートメント、薬用発毛促進剤、パーマ用器具類の製造および販売(国内・輸出)など

株 式 東証一部上場 (証券コード:4919 単元:100株)

Find Your Beauty **MILBON**

事業内容

ヘアカラー剤、ヘアケア剤等 頭髪化粧品の製造および販売

沿革

1960：創業

1965：社名を「株式会社ミルボン」へ変更

1996：株式店頭登録（現ジャスダック市場）

1999：美容室向けヘアケア市場 国内トップ

2001：東証第1部に指定

2004：NYにMILBON USA,INC.を設立

2007：中国にMilbon Trading(Shanghai) Co., Ltd.を設立

2009：韓国にMilbon Korea Co., Ltd.を設立

2012：タイにMILBON(THAILAND)CO., LTD.を設立

2017：本社を東京都中央区京橋に移転

（株）コーセーと資本業務提携

2018：マレーシア、ベトナムに子会社を設立

ミルボンについて

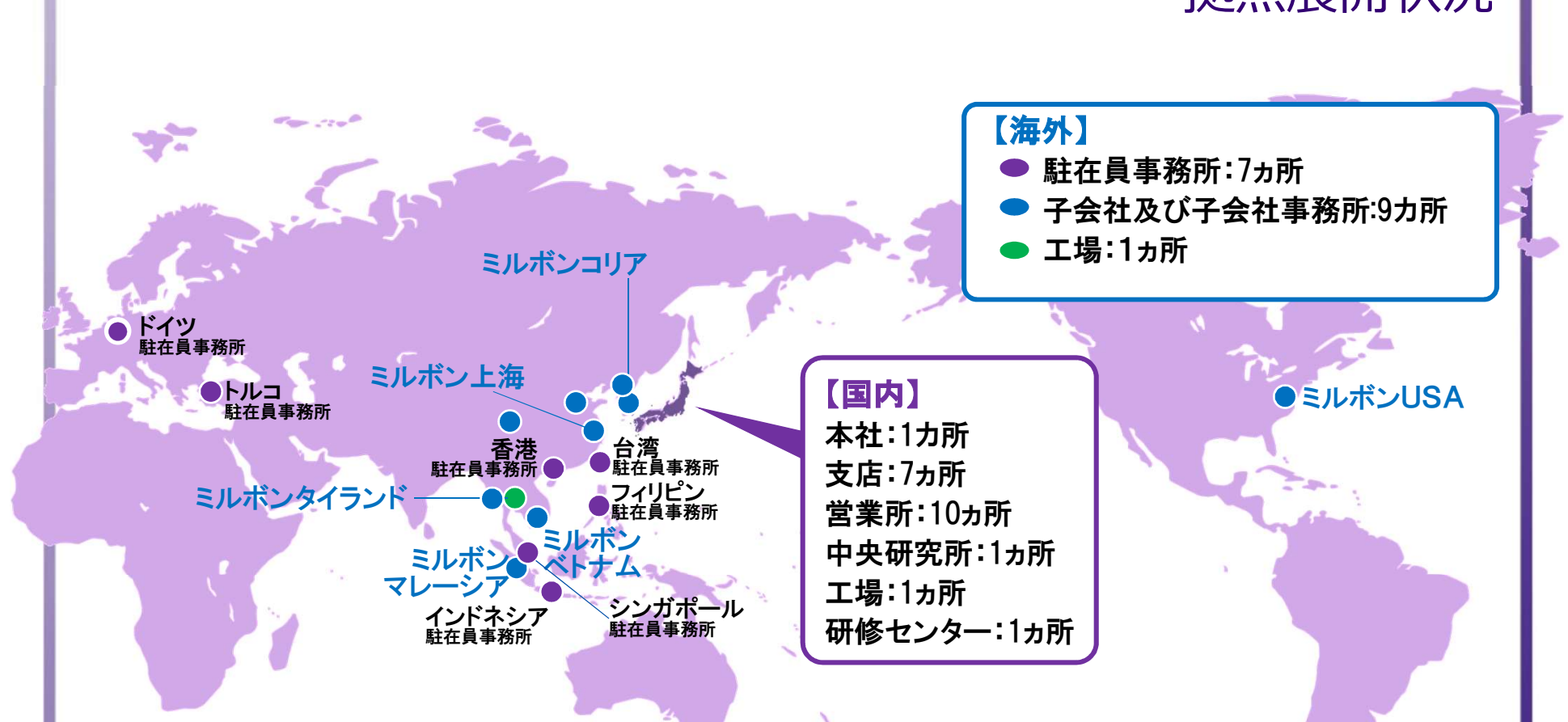
拠点展開状況

【海外】

- 駐在員事務所: 7カ所
- 子会社及び子会社事務所: 9カ所
- 工場: 1カ所

【国内】

- 本社: 1カ所
- 支店: 7カ所
- 営業所: 10カ所
- 中央研究所: 1カ所
- 工場: 1カ所
- 研修センター: 1カ所



タイ工場



ゆめが丘工場 (三重県)



中央研究所 (大阪市)



研修センター (大阪市)

ミルボンについて

Keywordでみるミルボン

国内NO.1シェア

No.1

モノを売るな、コンセプトを売れ
Concept

持続的高成長企業

Sustainable
Growth &

グローバルメーカーへのチャレンジ

Challenge the
Global
Maker

感性と科学の融合

Sensibility & Science

Find Your Beauty **MILBON**

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

※ 前回決算期の変更に伴い、前期実績は12ヶ月に調整した数値を使用しております。

Find Your Beauty **MILBON**

(単位:百万円)

科目	当期	第60期	増減率※
売上高	33,882	36,600	8.0% ↑
営業利益	6,260	6,840	9.3% ↑
経常利益	5,811	6,190	6.5% ↑
親会社株主に 帰属する 当期純利益	4,495	4,350	3.2% ↓

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

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

Find Your Beauty **MILBON**

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

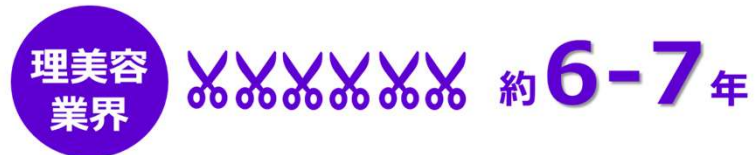
【日本のトレンド】

- 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

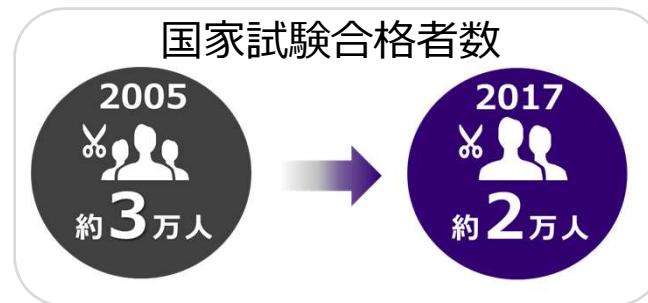
2. 国内美容市場の現状

1) 平均勤続年数

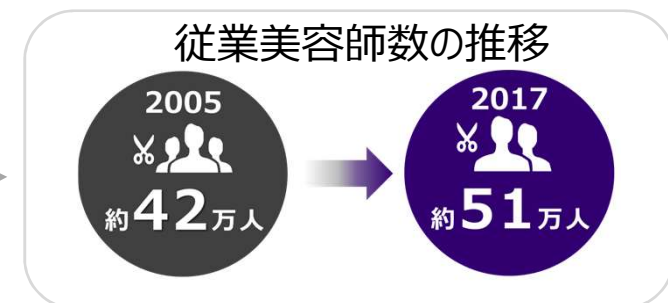


⇒ 理美容師の定着難

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)

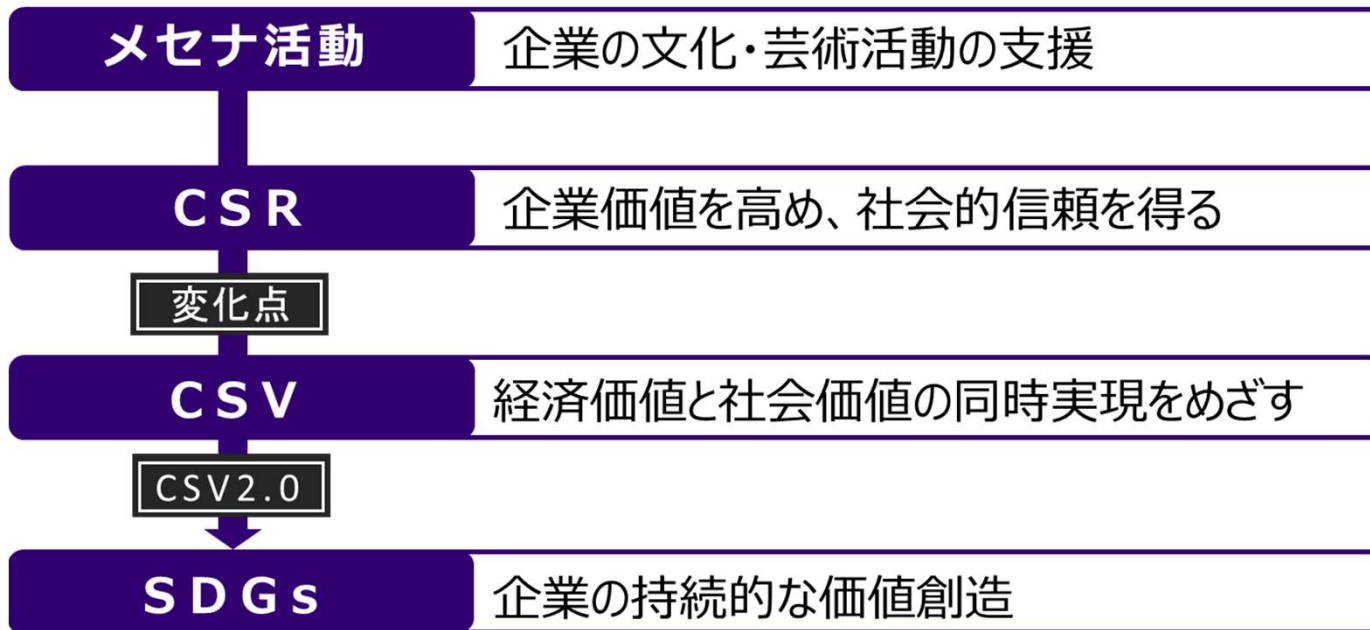
ヘアデザインだけではなく
その根底となる髪そのものの悩みをくみとる

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

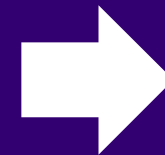
3. 企業の社会的責任の潮流



⇒ **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・地域に美容に地域貢献し、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。

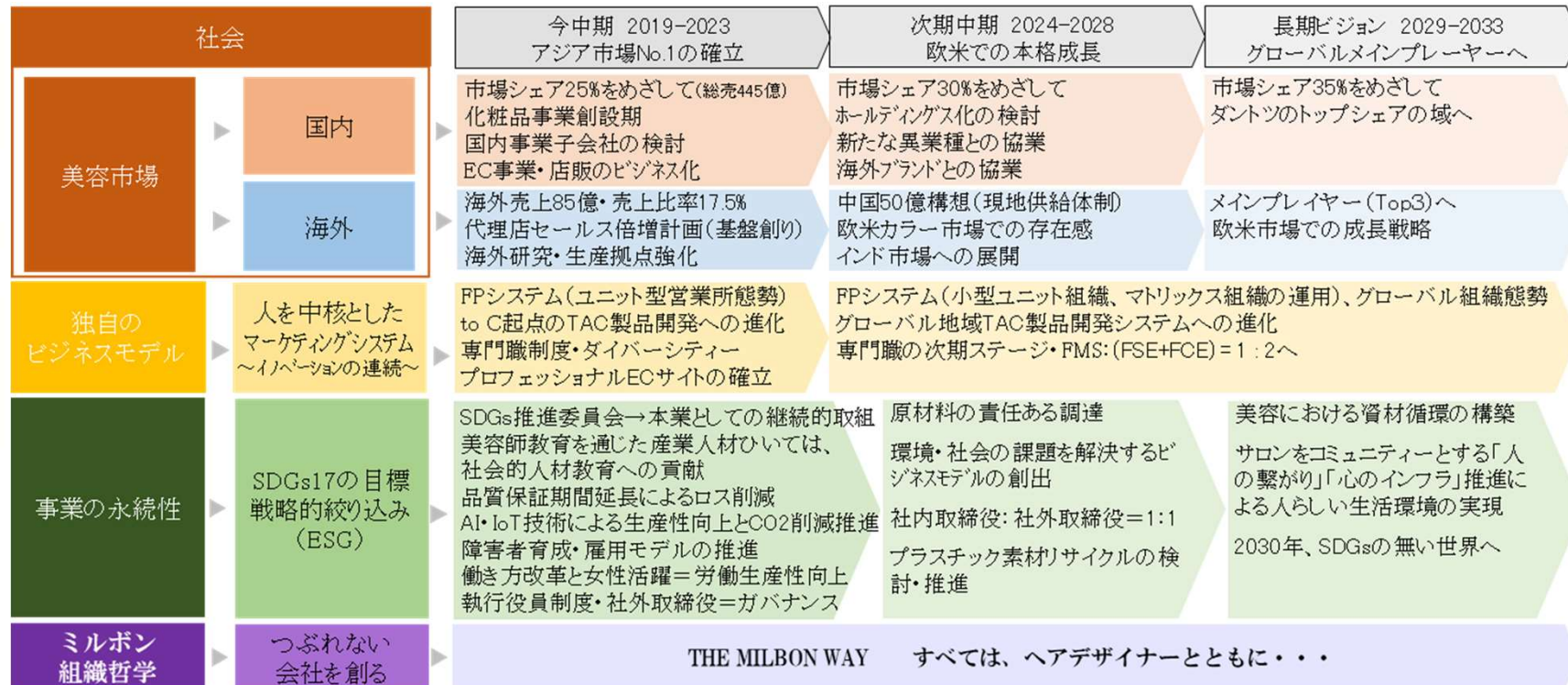
<中期ビジョン>
本質的な社会・顧客視点での“プロフェッショナル価値”を生み出す、
グローバルメーカーとしての企業体を創出し、
アジアNo.1、世界ベスト5の確率



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「収益認識基準に関する会計基準」等を適用しております

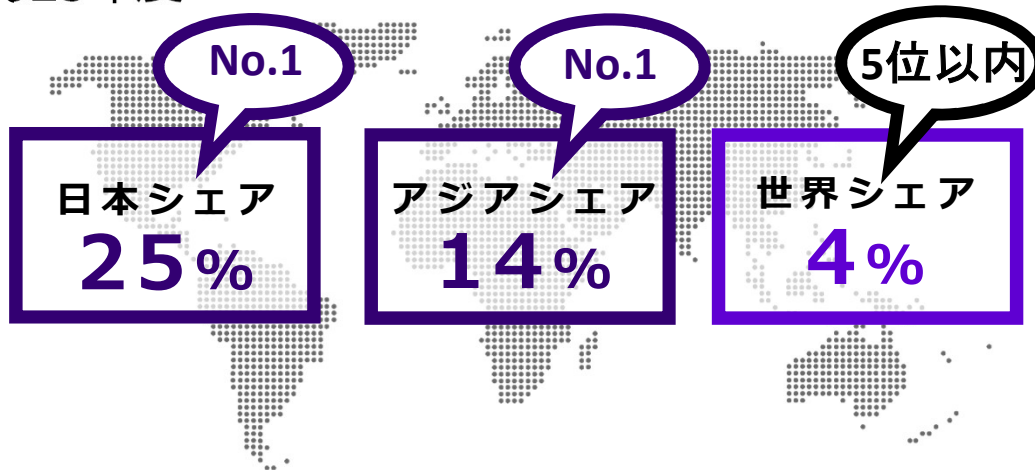
III. 新中期事業構想 (2019-2023)

◆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

	Company	金額	シェア
1	Loreal	2,497	22.5
2	Coty	1,247	11.3
3	Henkel	969	8.7
4	Kao	350	3.2
5	Estee Lauder	343	3.1
6	Paul Mitchell	340	3.1
7	Milbon	282	2.5
8	Revlon	268	2.4
9	Unilever	240	2.2
10	Shiseido	149	1.3

※出所 :Kline 2017 マーケット調査
 マーケット情報の無断転載並びに引用
 は、固くお断り申し上げます。

**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

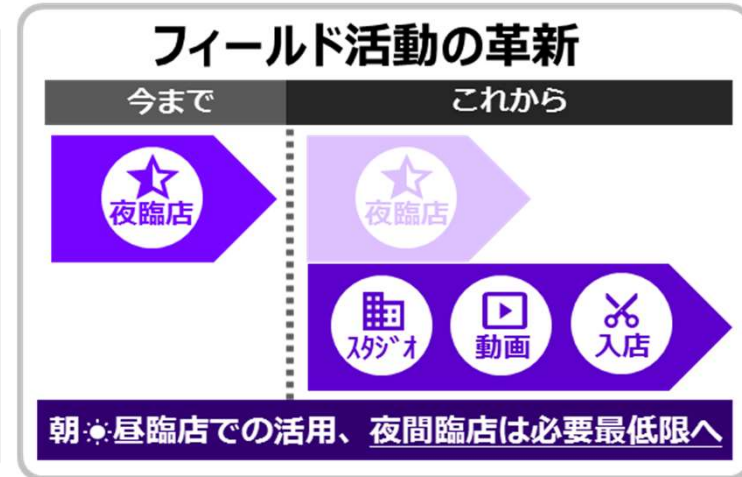
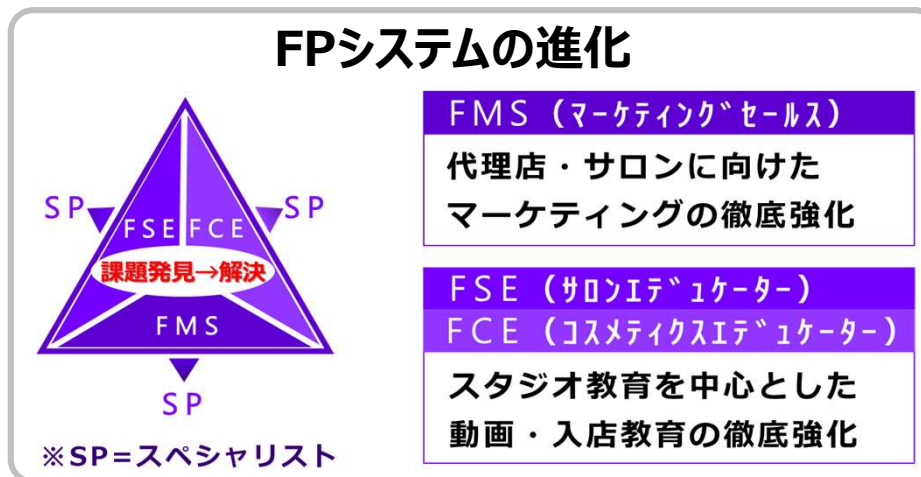
【施策1】

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



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

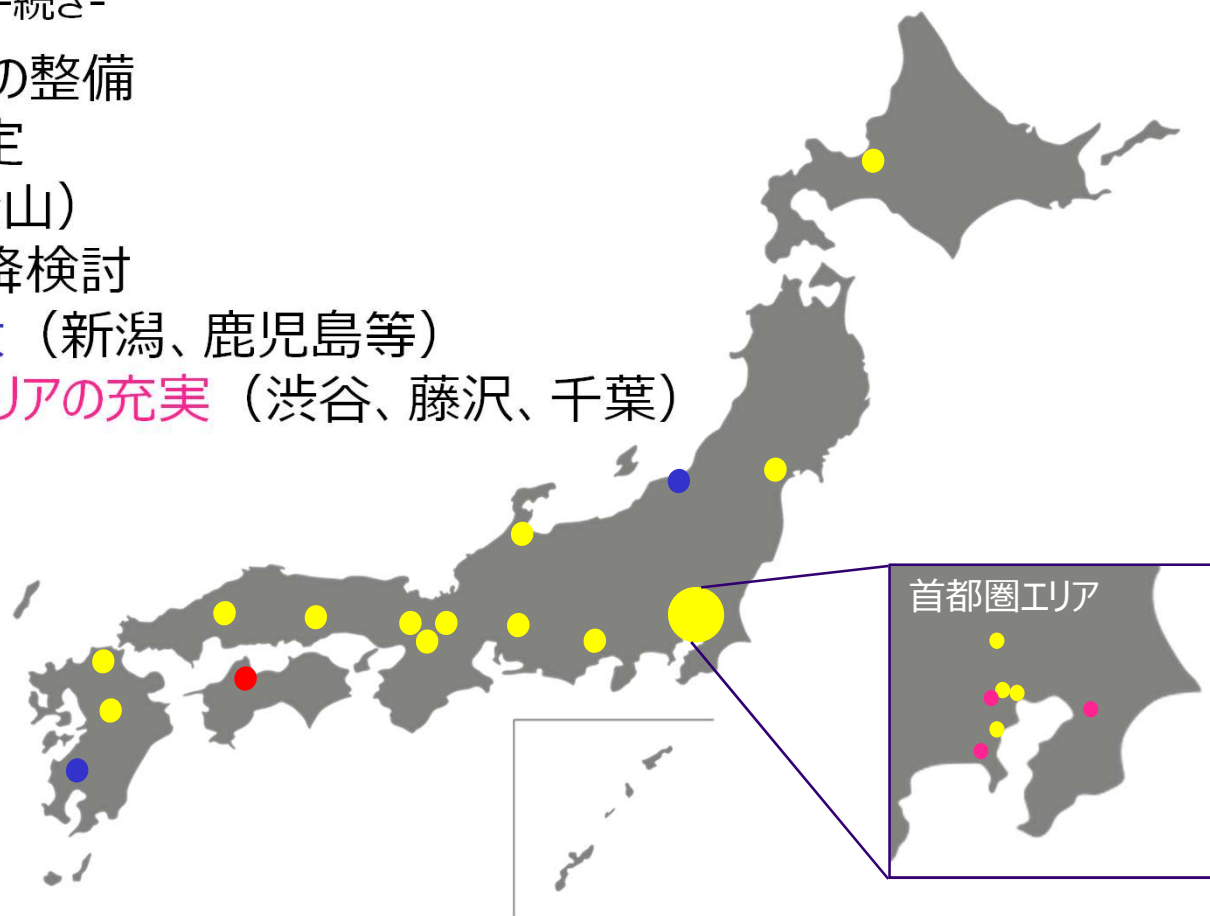
2019年度予定

● **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】

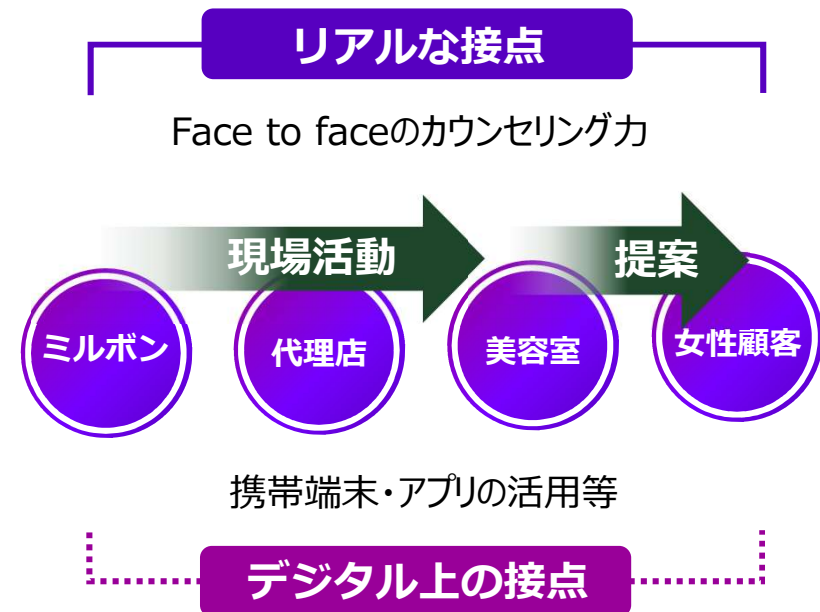
BtoBtoC リアルコミュニケーション力強化支援

- ✓ 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



**新中期事業構想
2019-2023**

【施策4】化粧品事業への挑戦

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月に商品発表会を実施

- 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)

ブランドコンセプト
Brand Concept

Change your impression
by Beauty Authority

美容師さまによる

印象革命

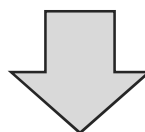
IMPREA



III. 新中期事業構想 (2019-2023)



皮膚研究



Find Your Beauty

タンパク質構造解析技術

角層ダメージの**抑制・予防**から**再生**へ = **印象革命**

2つの世界初の研究技術

基礎研究技術

1、世界初！ ダメージした角層のタンパク質構造と水を分子レベル解明、回復成分の発見

製剤化技術

2、世界初！ 回復成分を角層にとどめることができる製剤化技術の確立

Find Your Beauty MILBON

III. 新中期事業構想 (2019-2023)

肌印象を高める
Aura up

健やかで
美しい
肌印象



なりたい肌印象に導く
Aura change

みずみずしい
透明感のある肌印象

やわらかい
血色感のある肌印象

艶めく
ハリ感のある肌印象

引き締まった
上向き感のある肌印象



Find Your Beauty **MILBON**

III. 新中期事業構想（2019-2023）

来店顧客限定のプロフェッショナルECサイト



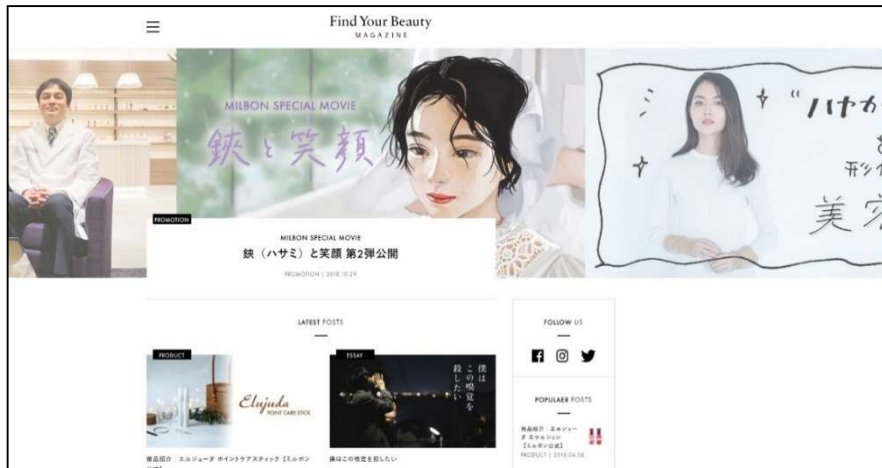
サロンに紐づく顧客だけが購入できる**会員制ECサイト**により、サロン来店時以外にも購入が可能になります。

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～



Find Your Beauty **MILBON**

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

Find Your Beauty MILBON

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

NEW

大阪梅田駅

2月18日～

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～



Find Your Beauty MILBON

**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、同基準に組替えております。

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 <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% 	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
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）

■ 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。

質 疑 応 答



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。