

**m i l b o n**

**株式会社ミルボン**

2023年12月期 決算説明会

2024年2月15日

## イベント概要

---

[企業名] 株式会社ミルボン

[企業 ID] 4919

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 2023 年 12 月期 決算説明会

[決算期] 2023 年度

[日程] 2024 年 2 月 15 日

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 3 名

取締役会長 佐藤 龍二 (以下、佐藤)

代表取締役社長 坂下 秀憲 (以下、坂下)

常務取締役 村井 正浩 (以下、村井)

はじめに

# 代表取締役社長在任 16年間の感謝

© 2024 Milbon Co., Ltd.

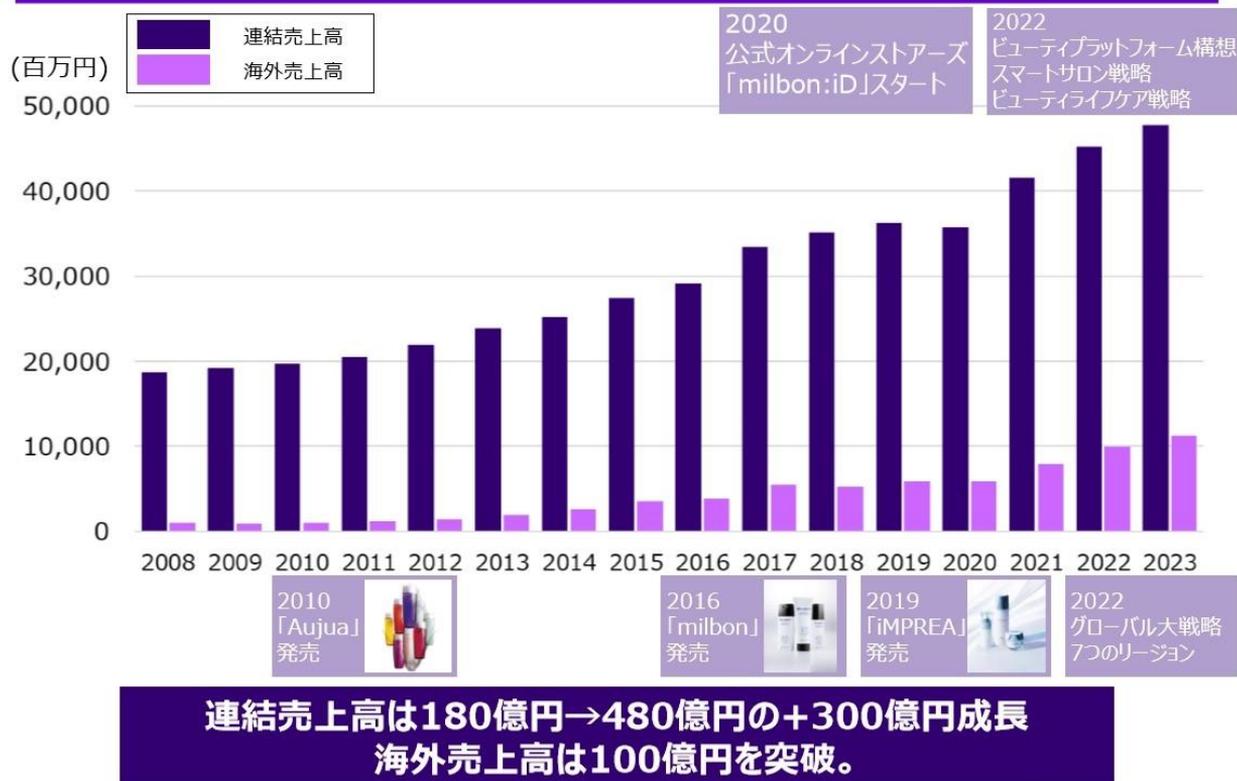
3

Find Your Beauty MILBON

**佐藤**：皆様、おはようございます。本日は朝のお忙しい中こうしてお集まりいただき、またご視聴いただきまして誠にありがとうございます。

まずは私、感謝の意を述べさせてもらいたいと思っております。2007年12月から鴻池一郎、創業者からバトンを受けて、そして16年間、代表取締役社長の在任をさせていただきました。16年間、ご支援、またさまざまなお指導をいただきまして本当にありがとうございます。感謝申し上げます。

## 2008-2023 成長の軌跡



© 2024 Milbon Co., Ltd.

4

Find Your Beauty MILBON

16年の中で、2008年、まさしく皆様方ご周知のとおりリーマンショック、また数々の震災、コロナ禍と、さまざまなことがございました。

そんな中でミルボンとしましては、プレミアムヘアケア戦略、それからグローバルビジョンを掲げたグローバル戦略、そして三つ目に化粧品事業という新たな取り組み、四つ目に、時代が変わる中、寄り添うDX戦略と、さまざまな新しいことに挑戦をしてみました。おかげさまで表にありますように、ミルボンとしては成長をし続けさせていただいております。

そんな中で、時代に合わせてミルボンは新たな挑戦をしているわけですが、ただ花が開いていくのは、私はまだまだこれからだと思っております。オー ज्याアの売上高も100億円を超え、海外売上高も100億円を超え、とはいってもまだまだこれは通過点であり、今後に向けて後継に託して、私は会長という立場でサポートをしていきたいと考えております。

## 後継態勢創り

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

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」

そんな中で、本年、私は65歳を迎えます。振り返って2014年、ざっと今から10年前に、次の後継態勢をどうしていくべきかということで青写真をつくり、それから2015年から19年まで、リーダー育成研修を社内で行い、それを毎年10名、トータル42名の社員にリーダー研修を受けていただきまして、そして実践をしていただくというような形で、粛々と社内取締役と後継人事に対して議論を重ね進めてまいりました。

そして2021年に、2人の取締役と執行役員8名という態勢をまず第1弾として行い、そのときに新社長を社内の満場一致をもって、坂下君に託そうということで決めさせていただきました。彼は優秀で、明るく前向きでバランス感覚もあり、特に責任感、覚悟があると思っております。

そんな中で、彼は営業のフィールドパーソン、商品企画、経営企画、USA社長、経営戦略部と、さまざまな企画部門を中心に経験を積み、そして現在に至っております。昨年、指名委員会、取締役会で最終決定をしまして、この3月に新たな後継態勢で私どもスタートをしていきたいと考えております。

## 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。

最後になりますが、ミルボンはどこまでいっても美容室、美容師さんと共に、美容市場の未来を創造していきたいと思っておりますし、そこはブレずに今後も進めていきたいと思っております。

また、ミルボンは、THE MILBON WAY という主軸となる考え方、哲学がございます。こちらもぶらさずに、ただし、時代の変化に合わせて柔軟に今後も進めていきたい、そして持続的成長を具現化していきたいと考えております。

そうした中で先ほども言いましたように、短期で見ますとさまざまありますが、長期的にはまだまだこれから成長し続けると、少しでもお考えいただけたら幸いに思います。どうぞ今後ともご指導ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。本当に16年間ありがとうございました。

## 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

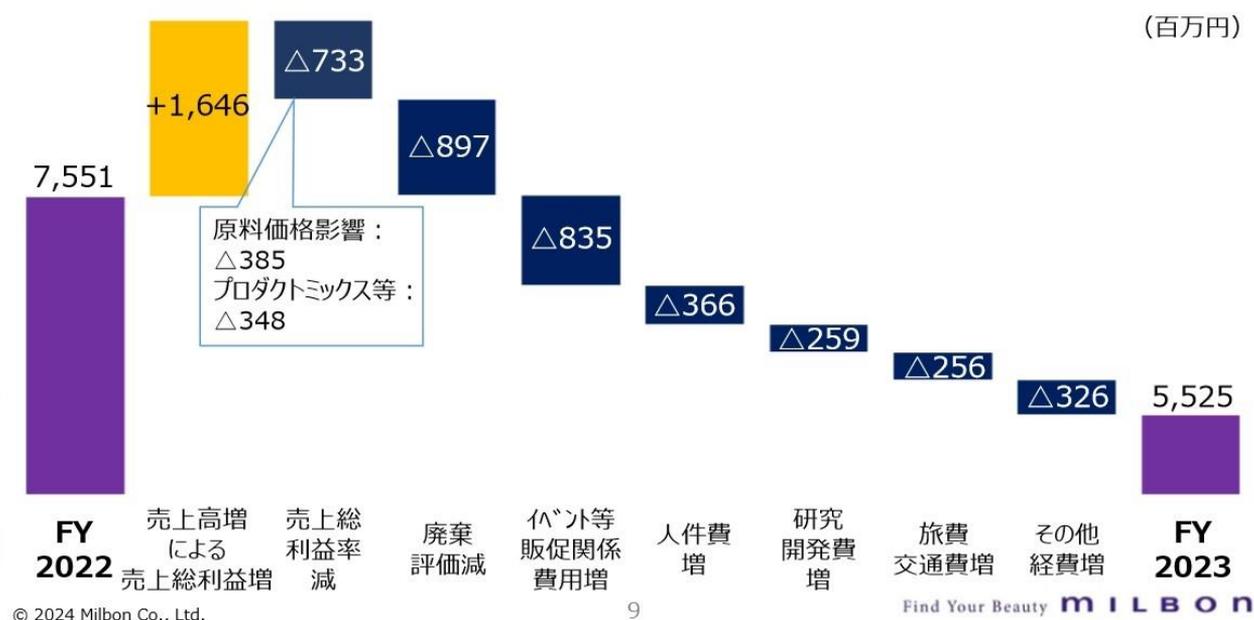
**村井：**それでは私、村井から、2023年度の業績についてご説明をしたいと思います。まず連結の経営成績でございます。この表の中で計画比という表現がありますが、これは昨年11月10日の段階で、業績予想を修正させていただいたものに対してということだけ、ご理解いただければと思います。

コメントにもありますように、売上高についてはヘアケア用剤、国内外ともに非常に順調でしたが、染毛剤の伸長が鈍化したことで計画未達になっております。

それから利益面では、生産調整による製造原価の悪化、原材料価格の高騰、それから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等により、販管費が増加したこともあり減益になっております。

## 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。



営業利益の前年同期比の増減要因です。増収により売上総利益は増加しておりますが、ドライヤーの評価減が大きく影響し、減益という結果になっております。

## 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、「オーデュア」の新商品「インメトリアイン」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

次にカテゴリー別です。ヘアケア用剤は国内も非常に好調でして、前年比プラス 4.9%。海外はさらに順調で、プラス 19.4%という成績で、増収となっております。milbon:iD についても計画どおり進捗しております。

## 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。

新商品ですね。オージュアの新製品、インメトリラインは好調でした。残念ながらミルボンアンドは計画未達となりました。

## 連結 カテゴリー別売上高 [ヘアケア用剤③]

### ミインカール 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ゆるさら質感※1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。

次のページ、ミインカールです。こちらの成績は優秀でした。それから、エルジューダ サンプロテクトは達成率 128.5%と、好調に推移いたしました。

# ブランド別情報 オージュア

新商品「インメトリ」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

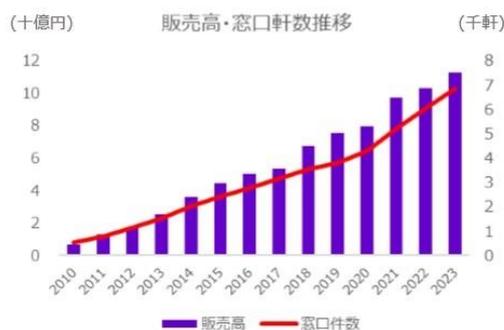
## オージュアとは

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
- ・17ライン
- ・112アイテム



※ クラブ数値は、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。

オージュアブランドです。窓口軒数、売上共に順調に伸ばしている結果になっております。

# 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

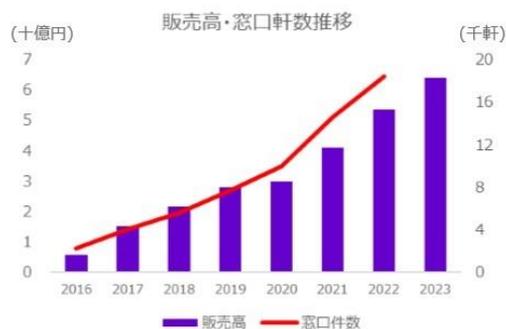
## 展開国および地域

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。

© 2024 Milbon Co., Ltd.

14

Find Your Beauty MILBON

グローバルミルボンについても数字は順調です。窓口軒数も増えて、それから販売高も 19.6%増となっております。

下のところに赤字でコメントを記載しておりますが、非常に成績が優秀な USA の窓口軒数が残念ながら集計できておりません。去年の第 4 クォーターにおける代理店の被買収に伴い、集計できない状況となりました。何卒ご了承くださいたいと思います。

## 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、コロナ禍で伸ば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

染毛剤です。こちらは全体の売上としては1.9%増ですが、先ほどご説明申し上げたとおり、国内が残念ながらマイナス0.8%でした。海外は引き続き順調で、9.0%増という結果で終わっております。

# 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

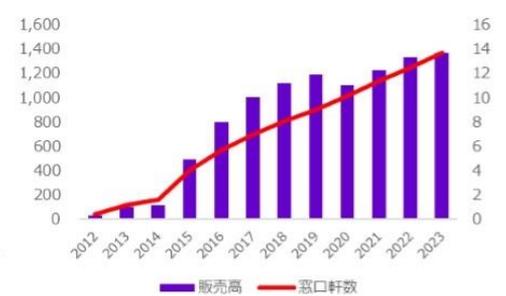
人と環境の美しさを叶える  
ライフスタイル提案型オーガニックブランド

## 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。



(百万円) 販売高・窓口軒数推移 (千軒)



※ クラブ数値は、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。

ヴィラロドラです。こちらは後で説明がございますけれども、活動体制を一新することで、増加、売上拡大を望んでいるということがございます。

## 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。

それからこちらはヴィラロドラの新製品です。

## 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 CCM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

化粧品は、昨年の実績の増減はマイナス 0.1%でした。計画比ではマイナス 10%でした。

## 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

※ 各ブランドの売上高は出荷額ベースによる数値です。

一方、化粧品の新製品につきましては、数字は小さいですけれども非常に好調に推移しました。

## 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。

### 『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「角層セラチン」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。  
販売高は出荷額ベースによる数値です。

© 2024 Milbon Co., Ltd.

20

Find Your Beauty MILBON

インプレアブランドを取り出して表記しております。残念ながらインプレアの売上もマイナス2.4%となりました。

## 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。

その他カテゴリーです。エルミスタはほぼ計画どおりの着地となりましたが、これは第3クォーターに計画を修正いたしました。その数字に対してはほぼ達成した状況です。

## 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

<p><b>営業・SPA拠点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・拠点整備 (福岡営業所移転等)</li> <li>・人材開発センター関連</li> </ul>	<p><b>デジタル</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・milbon:iD関連</li> <li>・エデュケーションiD関連</li> <li>・Smart Salon関連 (デジタルマーケティング)</li> </ul>
<p><b>生産体制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゆめが丘工場 (機械装置循環投資)</li> <li>・タイ工場機械設備</li> </ul>	<p><b>その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・システムインフラ関連、製造設備関連</li> <li>・イノベーションセンター関連</li> </ul>

それから設備投資等の推移です。概ね計画どおりに推移いたしました。

# 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

それからフィールドパーソンの推移です。各国において少しずつ増員しております。韓国であまり増えていないように見えますが、実は6名採用し、現在研修中として、この中には入れておりません。今年からは戦力として貢献してくれるものと考えております。

## 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

国内・海外の売上高です。海外売上比率が 23.6%まで向上いたしました。

## 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

国内・海外の営業利益です。特に日本国内は厳しい結果になりましたので、大きく減益という形になりました。一方米国、また中国は厳しい状況の中、増益という成績になりました。

## 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。

海外子会社の状況です。米国では、グローバルミルボンを中心としたヘアケアの売上が15.7%増と非常に好調でした。まだ売上に占める構成比は小さいですが、染毛剤売上も18.8%増と、今後の成長がさらに期待できる状況となっております。

## 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。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少の影響を受けた。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。

中国については、市場環境が非常に厳しい中、美容室の状況もかなり厳しくなっていると現地からも報告を受けておりますが、その中で健闘したと考えております。ヘアケア売上については12%増となりました。

## 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。

それから、ミルボン코리아は計画どおり進捗し、順調でした。染毛剤売上の成長率が落ち着いてきましたが、ヘアケア売上が13.9%増と非常に好調でした。

先ほどご覧いただいた通り、減益となりましたが、これは教育イベントなどを去年から、コロナ明けということで本格的にやり始めたため、費用が増加したことによるものです。

私からの説明を終わります。

## 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

坂下：皆様、初めまして。ミルボンの坂下でございます。新年度より社長を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

それでは早速、ミルボングループの中期事業構想の進捗と新年度2024年の取り組みについて、ご説明を差し上げたいと思います。

まず、国内の美容市場の足元の状況を、2020年のコロナから、21年、22年、23年と、この流れの中でご説明を差し上げたいと思います。

2020年はコロナ初年度ということもあり、緊急事態宣言などもございました。その影響から、美容室の休業などの影響から、美容市場の成長は一時低迷したと言えると思います。しかし、他業種や他の職種などに比べて、そのマイナス幅は限定的であったと思っております。

そして、2021年、2022年はこのリバウンドもあり、さらには美容室への外出に関しては早い段階で戻りだしたことや、さらには、もうこれは懐かしい言葉かもしれませんが、「巣ごもり消費、おうち時間」といったようなトレンドワードがございましたように、ご自宅でのヘルスケア

や、ご自宅でのご自身への美容に関する消費の優先順位が高まったことから、21年、22年は、美容市場は順調に成長したと言えます。

そして、23年の5月、新型コロナウイルスが2類から5類へ移行したことを皮切りに、人流が一気に戻り始め、そして現在ではもうコロナ前と変わらない人流に戻ったと言えるのではないのでしょうか。その影響から、約3年間我慢していた外食や旅行などに、消費の優先順位が移り変わったと見ております。

2024年以降は、また新たに美容が消費の優先順位の上位に選ばれるための価値づくりが、急務な状況と理解をしております。

さらに、長期的なトレンドという中で見ていきますと、この人口減、そしていよいよ就業者数が高止まり、今後減少していく、言い換えるのであれば、客数減少時代が始まろうとしている状況でございます。そうなりますと、新たな成長ドライバーとなる取り組みが今後必要だと理解をしております。

## 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）

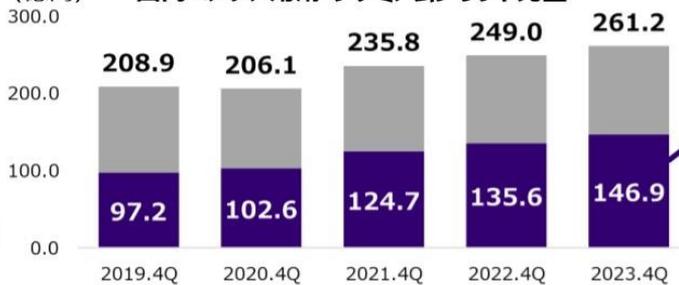
コロナ禍で伸長したカラー需要は2023年に高止まり、その影響を受け減収。  
2024年はサロンカラーの価値づくりを推進する。

- ✓ 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）

オージュアを中心に、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%

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

© 2024 Milbon Co., Ltd.

31

Find Your Beauty MILBON

そうした中、2023年の弊社の国内の成績についてですが、染毛剤に関しては、売上高が昨対で0.8%の減収となりました。こちらは先ほどご説明した、2021年、22年のヘアカラーの順調な成長、そして23年はそれが高止まった。さらには外出重視の消費が優先されたことの影響を受け、0.8%の減収になりました。2024年は新たなサロンカラーの価値をつくってまいりたいと思っています。

そして、ヘアケアにおいては、売上昨対で4.9%の増収となりました。こちらはオー ज्याを中心 にプレミアムブランドが堅調に推移したことや、またプロフェッショナルブランドの新製品も目標をしっかりと達成した、そのような効果から増収できたと思っています。

## 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

さて、商品の優先順位を取り戻す施策として、高価値ヘアカラーの推進をしてまいります。その一つ目として、ヘアカラーとアイブロウ（眉毛）による、美容室ならではの新たなサロンのカラー、連動提案をしたいと思えます。

消費者の調査データによりますと、サロンでヘアカラーをした後にメーキャップを変えたいと思ったことがある方が、約66%いらっしゃいます。そして実際にすぐ変えたという方は、何を変えた

かという、1位がアイブロウで約6割ございます。ここに我々は潜在的なマーケットを感じております。

そして、ヘアカラーと連動したアイブロウというストーリーを、代理店様や美容室にお話をしていくとかなり反応が良く、しっかりと手応えを持って、新たなサロンカラーの再定義ということで進めてまいりたいと思っています。

## 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

そして次に二つ目には、オーガニックブランド、ヴィラロドラによる高価値カラーメニューの提案をしてまいりたいと思います。ヴィラロドラブランドはヘアケアとヘアカラーがございますが、両方ともオーガニック認証機関、ICEAの認証を受けているブランドでございます。

特に価値が高いと市場で評価されておりますのはヘアカラーです。ヴィラロドラのヘアカラーを展開されているサロン様におかれましては、通常のヘアカラーよりもプラス1,000円のメニュー展開。中にはプラス2,000円、3,000円取られているサロンさんもございます。既に実証されたこの成功ノウハウを、2024年に大きく広く展開してまいりたいと思います。

具体的には、昨年まではヴィラロドラは事業部として8名の営業体制でやっておりました。そして、24年からはフィールドパーソン350名と共に活動をすることによって、1年間でプラス5,000軒の軒数増、そしてプラス3.8億円の増収を見込んでいます。

## 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> 2023年実績：23軒  
Inspired by milbon 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

続きまして、中期事業構想の一つの柱となっております、スマートサロン戦略についてご説明を差し上げたいと思います。

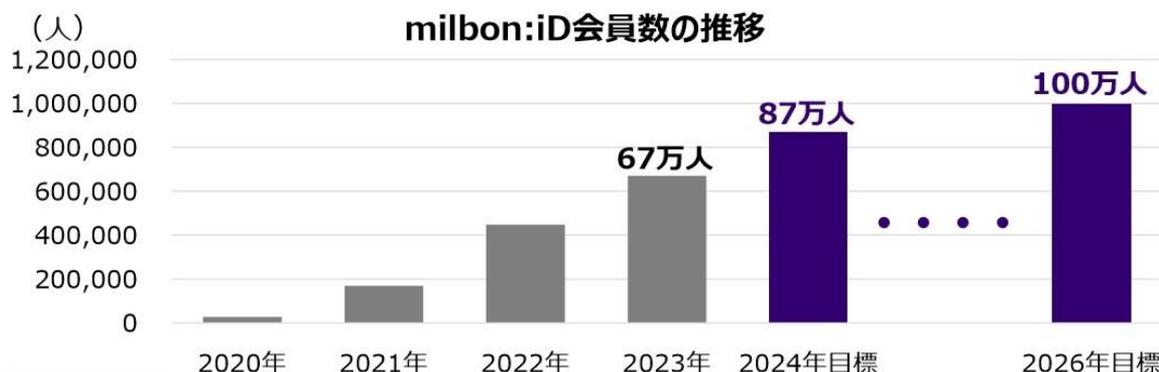
昨年の2023年はテストマーケティング期間中にもかかわらず、このコンセプトにご賛同いただいたサロン様が約23店舗、スマートサロンとしてオープンをされています。そして今年度より全国展開を、約100店舗を目指して進めてまいりたいと思います。

スマートサロン戦略は、美容室における圧倒的な商品販売をかなえていくビジネスモデルでございます。技術スペース、商品の物販スペース、そしてそれを下支えするECビジネスとしてのmilbon:iD、この三つの売り場が連動することによって、より豊かな購入体験をつくっていきたいと思います。

## 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

© 2024 Milbon Co., Ltd.

35

Find Your Beauty MILBON

そして、この土台となります milbon:iD の進捗状況についてご報告申し上げます。milbon:iD は中期の2026年に、KPIといたしまして、会員登録者数100万人を一つの通過点として見えています。2023年末で67万人と、非常に順調に推移をしております。

そして、新たに今年度から新機能を二つ追加することによって、より一層 milbon:iD の魅力を高めてまいりたいと思います。その一つがライブショッピングでございます。

約2年間社内で検討を重ね、テストを実施してきたものでございますけれども、今年度からサロン様主体のライブショッピングを可能にする。もちろん milbon:iD 顧客限定向けの配信となりますが、そのようなライブショッピングをスタートさせていく。

そして二つ目の機能として、STYLE STOCK という名前を付けてはございますけれども、美容室で実際に美容師さんが施術に使ってくれたヘアケア剤やスタイリング剤、またはスタイリング中の動画、仕上がったヘアスタイルの写真、そして美容師さんからのおすすめのコメントなど、これらの情報をお客様の milbon:iD のマイページに連携していくことで、情報を来店ごとにストックしていきます。

そうすることによって、お客様はご自身のお時間の都合がいいときに、ご自身のヘアスタイルの情報を楽しんだり、商品情報を楽しんだり、そして milbon:iD 内の情報でございますから、購入への最短距離を叶え、購入体験を豊かにしていきたいと考えています。

## 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。

そして、これら商品販売の対象となる商品群の、ミルボンにおけるプライシングの考え方について、ご説明したいと思います。当社は、顧客価値から逆算した新商品のプライシング、つまりバリュー・ベース・プライシングをもとに、新商品への新陳代謝を促進することで、原料コストの吸収をしております。

一例といたしまして、資料の真ん中にオー ज्याが記載されておりますが、希望小売価格の推移をご覧くださいますと、2017年に発売したシャンプーは3,500円、そして昨年発売しましたシャンプーは5,000円と、非常に単価が上がってきております。

そしてオー ज्या以外もそうでした、オー ज्याを含む、全ての店販品のSKU当たりの当社からの出荷金額は、約10年間で29%上昇しています。

この新陳代謝の取り組みがどのように進んでいるかを左下に記載しておりますが、業務品を含む全商品の2023年度製造原価率は33.1%でございました。しかし、新陳代謝がどのように推移しているかということで、2017年から現在までの7年間に発売した商品の製造原価率は30.5%でございます。そして、この30.5%の商品群の売上の、単体売上に占める構成比が68.5%となっております。このように、新製品への顧客価値への値付けによって、原価低減に努めてまいりました。

## 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

ただし、やはり原料の高騰、資材の高騰。一部原料の高騰については落ち着き始めているものもございますけれども、特に昨年に関しては資材の高騰のトレンドが始まっております。これは恐らくまだ新年度にも影響を与えるのではないかと見込んでおります。

そうした中で、やはり一部のブランド、一部のシリーズにおいては、原価的に課題があるのも事実でございます。そこはしっかりと個別に対応していきたいと考えています。

そして、一方でヘアカラーなどの業務用に関しましては、やはりBtoBが故の競争関係、競争上の問題もございまして、他メーカーにおいては、低価格戦略のヘアカラーを展開している。そういうところとの戦いということもございまして、現在は価格改定のスコープには入れておりません。

現在検討を進めておりますものは、こちらに書いてある対象品目、ヘアケア用剤の一部として、シャンプーやトリートメントなどの店販品について検討しています。その対象商品の売上は、国内売上に占める割合として15から20%程度ぐらいになろうと思っています。

そして、実施時期は、2025年から見込むとありますけれども、こちらは既に製品在庫、そして資材在庫がございます。そして、当社の製品、資材には希望小売価格が記載、印刷されております。そのことから、こちらの在庫の状況を鑑みながらタイミングを図ってまいりたいと思っています。

実際に財務上どのようなインパクトがあるのかでございますけれども、約10%の値上げで価格を検討しますと、売上総利益率にしまして、12カ月累計において、プラス0.5から1.0ポイントの押し上げを見込んでいる状況でございます。

## 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

次に、海外各国の状況と方向性についてコメントをしたいと思います。中国については次のページで詳しくご説明差し上げますので、まず韓国ですけれども、主力の染毛剤は底堅く成長しながら、ヘアケアでの成長率が上がってまいりました。

米国においては1万店舗のヘアケアの窓口を土台に、染毛剤の活動、導入が進んでいます。そして、2025年には単年度黒字を見込んでいる状況でございます。

そして、欧州、EUにつきましては、EUの販路開拓に向けて、新たな体制で準備をしております。

ASEANにおいては、ASEANの各地域の代理店様との協働関係がより強固なものとなっております。ASEAN全体の売上規模としても楽しい状況になってまいりました。

## 中国の状況

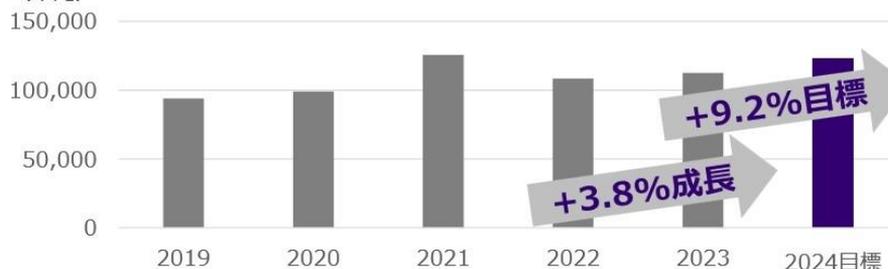
### 販売

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）

（千元）



### 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

そして、中国の状況ではございますが、皆さんご存じのとおり、経済悪化による消費マインドの低下は大変厳しいものがございます。

しかし、われわれは未来をしっかりと見据えて顧客の変化を捉えて、一軒一軒の美容室としっかりと会話をし、対策を練っております。その結果、2023年は3.8%の増収をすることができました。

コロナ前の2019年に調査をしたところ、当社の市場シェアの順位は8番手でした。ところが2023年同様の調査をしますと、4位までポジションが上がっています。中国市場での当社の強さを示すことができたのではないかなと思っています。

そして生産体制においては、染毛剤の販売認可をほぼ全て完了いたしました。そして2024年からの本格生産体制への移行が進んでいく状況でございます。

いずれにしましても、厳しい状況はまだ続くとは思いますが、ミルボンは中国市場においてしっかりと踏ん張りながら、自己努力による成長、そして今後の消費トレンドの回復に備えて、しっかりと準備は整っている状況であるにご理解いただけますと幸いです。

いずれにしましても、中国他の地域においても、当社のグローバル戦略は確実な成長軌道をたどっている。そして、2024年度も現地通貨における実質増減率においては、約10%の成長を計画しています。

## 中期事業構想（2022-2026）のシナリオについて

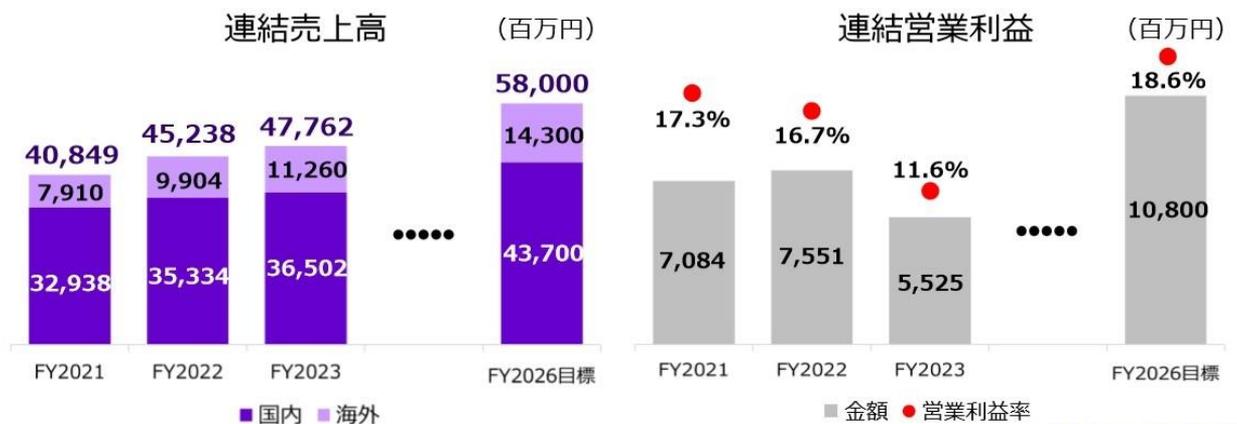
売上は順調に進捗しているが、利益の進捗に遅れが生じている。

### 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ヤ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。



© 2024 Milbon Co., Ltd.

40

Find Your Beauty MILBON

さて、公表しております中期事業構想のシナリオについて少しご説明させていただきます。売上高は、2026年580億円に向けて想定どおりで進捗中でございます。一方で営業利益は、昨年の2023

年においては、一時的な要因であるドライバーの評価減があるものの、やはり継続的な課題として、コロナ後のコスト構造の変化への対応が必要な状況と理解しています。

2023年の営業利益率は11.6%でした。そして、2024年は13.0%を見込んでおります。いずれにしましても、中期の掲げている18.6%にはまだ乖離がある状況です。

## 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 Milbon Co., Ltd.

41

Find Your Beauty MILBON

中期の利益計画については、コロナ後の二つの変化、私のプレゼンで冒頭に申し上げました、美容市場のマーケットの変化、コスト構造の変化、そこを認識し、しっかり対策を進めてまいりたいと思います。

原材料価格の高騰、人件費の上昇、そして物流費の高騰、これらに対して、より付加価値の高い商品を投入していくことによって、原価率を改善していく。そして、課題のある既存品に関しては個別に価格改定をしていく。このことによって利益の回復に努めたいと思います。

マーケットの変化とコスト構造の変化、ここをしっかりと認識し、利益計画についてはまた改めて精査の上、公表させていただきたいと思います。

## 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>

では、続きまして2024年度の目標の前提となる情報を記載しております。国内外の売上、そして利益に関するのトピックを記載しておりますので、またご確認いただければと思います。

## 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

次に、連結の損益計算書でございますけれども、売上高は2024年、506億2,000万円、6%の増収を計画しています。国内においては5.8%の増収、海外においては、円ベースで6.6%の増収となっております。そして、営業利益においては66億、19.5%の増益を計画しています。

# 連結2024年度目標 営業利益変動要因

(百万円)



次のページに営業利益の変動要因について記載をしておりますので、こちらまたご確認いただければと思います。

## 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
パーマネットウェーブ用剤	1,463	1,480	16	1.1
化粧品	571	820	248	43.4
その他	418	520	101	24.4

次に、カテゴリ別の売上目標です。ヘアケア用剤で6.5%の増収、染毛剤で3.8%の増収となっております。

少しコメントをさせていただきますけれども、冒頭申し上げましたように就業者数が減っていく、これはいわゆる客数減少時代が始まるということがございます。そうした環境の中、染毛剤のマーケットを大きく伸長させていくことはなかなか難しいと理解しております。その中でも新たな価値をつくって、堅実な成長率を染毛剤にはご期待いただきたいと思います。

一方でヘアケアにおいては、まだまだ美容室で商品を購入されていない方々は多くございます。ここに大きな可能性を感じているとともに、当社のご説明差し上げた顧客価値に対するプライシングを実施していくことによって、ヘアケアを高収益カテゴリーにしていくとともに、成長を続けてまいります。

## 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元=</sup> 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 (%)	※現地通貨ベースでの実質増減率
	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	-	
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	-	

© 2024 Milbon Co., Ltd.

46

Find Your Beauty MILBON

そして、次のページは国別の売上と営業利益になっておりますので、こちらをご確認いただければと思います。

## 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
	比率	4.9%
		2,649
		5.2%

### 2024年度設備投資 主な項目

営業・スタジオ拠点	<ul style="list-style-type: none"><li>・拠点整備</li><li>・人材開発センター</li></ul>
生産体制	<ul style="list-style-type: none"><li>・テクニカルセンター</li><li>・ゆめが丘工場(機械装置循環投資)</li><li>・タイ工場機械設備</li></ul>
デジタル	<ul style="list-style-type: none"><li>・milbon:iD関連</li><li>・エデュケーションiD関連</li><li>・Smart Salon関連(デジタルマーケティング)</li></ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>・システムインフラ関連、製造設備関連</li></ul>

設備投資においては、2024年は42億5,800万円の計画をしております。内訳は下記のとおりとなっております。

## 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。**

(単位：円)	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024 予想
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

そして株主還元策については、予定どおり 2023 年度期末配当は 48 円、年間合計は 88 円とさせていただきます。配当性向 50%を目安としつつも、一時的なぶれはあるものの、配当金額としては安定的・継続的な配当を目指してまいりたいと思います。

あとは補足資料として、サステナビリティに関する取り組みや、われわれの重要課題に関する進捗状況などがございますので、そちらも併せてご確認いただけますと幸いです。以上でございます。ありがとうございました。

## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。