

# 独自のビジネスモデルと今後の成長戦略



**株式会社ミルボン（東証プライム：4919）**

管理部 コーポレートコミュニケーショングループ IR室 高階 祐子

2022年9月7日

# CONTENTS

---

## Section 1 ミルボンのプロフィール

---

- ・ 会社概要
- ・ ミルボンの業界ポジション（国内）
- ・ 海外売上構成比
- ・ 海外展開状況
- ・ 株式公開～現在までの業績推移

## Section 2 ミルボン 成長の軌跡

---

- ・ ミルボンの経営理念
- ・ ミルボンの基本戦略
- ・ ミルボン独自のビジネスモデル
  - ① T A C 製品開発システム  
～毛髪研究～
  - ② フィールドパーソンシステム  
～業績推移～

## Section 3 ミルボンの成長戦略

---

- ・ ミルボンのサステナビリティ
- ・ 2026年中期目標数値
- ・ 国内 シェア拡大
  - ① 店販（知販）の強化
  - ② 美容室の新しい姿へ
- ・ 海外 グローバルメーカーへのチャレンジ
  - 海外主要3か国
  - 長期グローバル戦略

## Section 4 株主還元について

---

- ・ 配当金
- ・ 株主優待制度
- ・ 最近のミルボンの株価・出来高の推移
- ・ ミルボンの資本および利益配分政策

## Section 1

---

# ミルボンのプロフィール

---

# 会社概要

社 名 株式会社ミルボン

設 立 1960（昭和35）年7月

本 社 東京都中央区京橋2-2-1 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

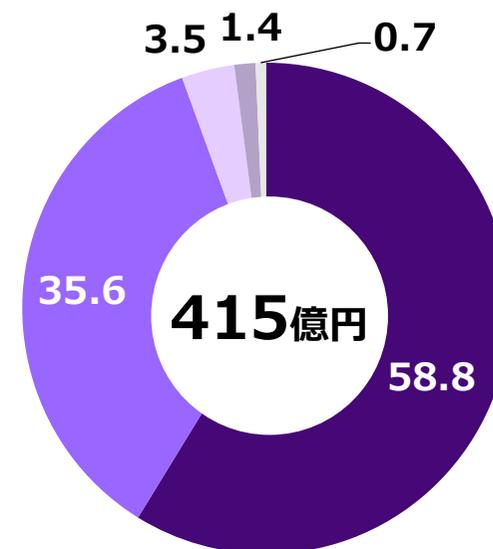
従 業 員 数 連結：1038名 \*2021年12月31日現在

株 式 東証 プライム市場（証券コード：4919 単元：100株）

事 業 内 容 美容室専売のヘアケア用剤・染毛剤・パーマネントウェーブ用剤・化粧品の製造および販売（国内・輸出）など



2021年12月期  
連結売上高

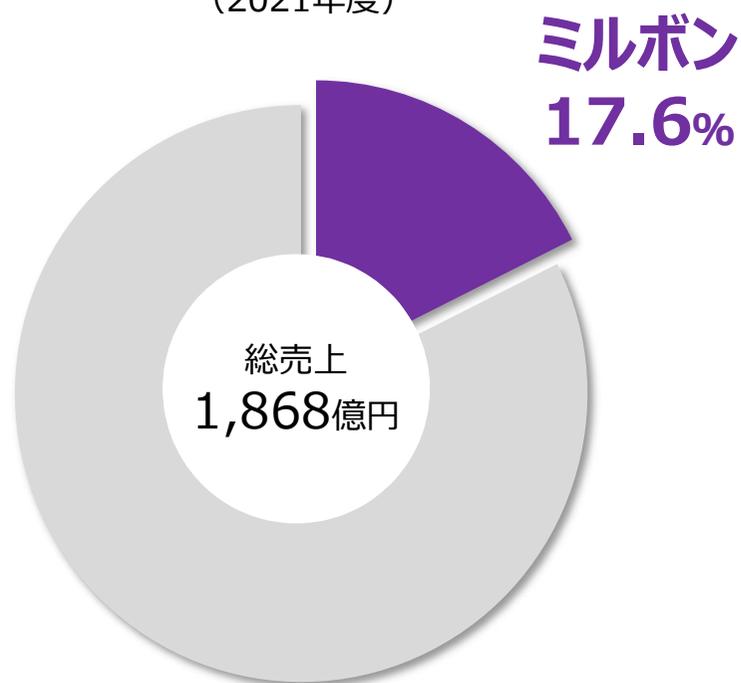


- ヘアケア用剤
- 染毛剤
- パーマネント用剤
- 化粧品
- その他

# ミルボンの業界ポジション（国内）

業務用ヘア化粧品の市場規模  
1,868億円のうち、**17.6%**のシェア

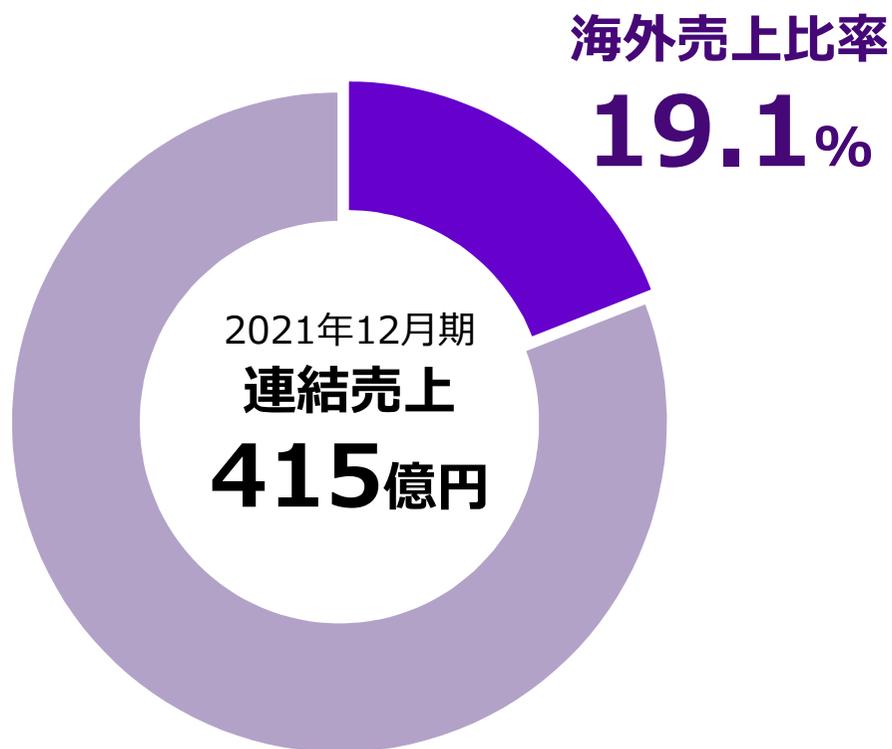
【美容室マーケットシェア】  
(2021年度)



\* 富士経済研究所（2021年度版）より

# 海外売上構成比

## 新たな市場 ～グローバル市場へ



\*KLINE社データに基づきミルボンが調査した美容室向けヘア化粧品のメーカー売上高ランキング。24の主な国・地域を対象に調査し集計。データは2019年時点

# 海外展開状況



中央研究所 (大阪市)



研修センター (大阪市)



ゆめが丘工場 (三重県)

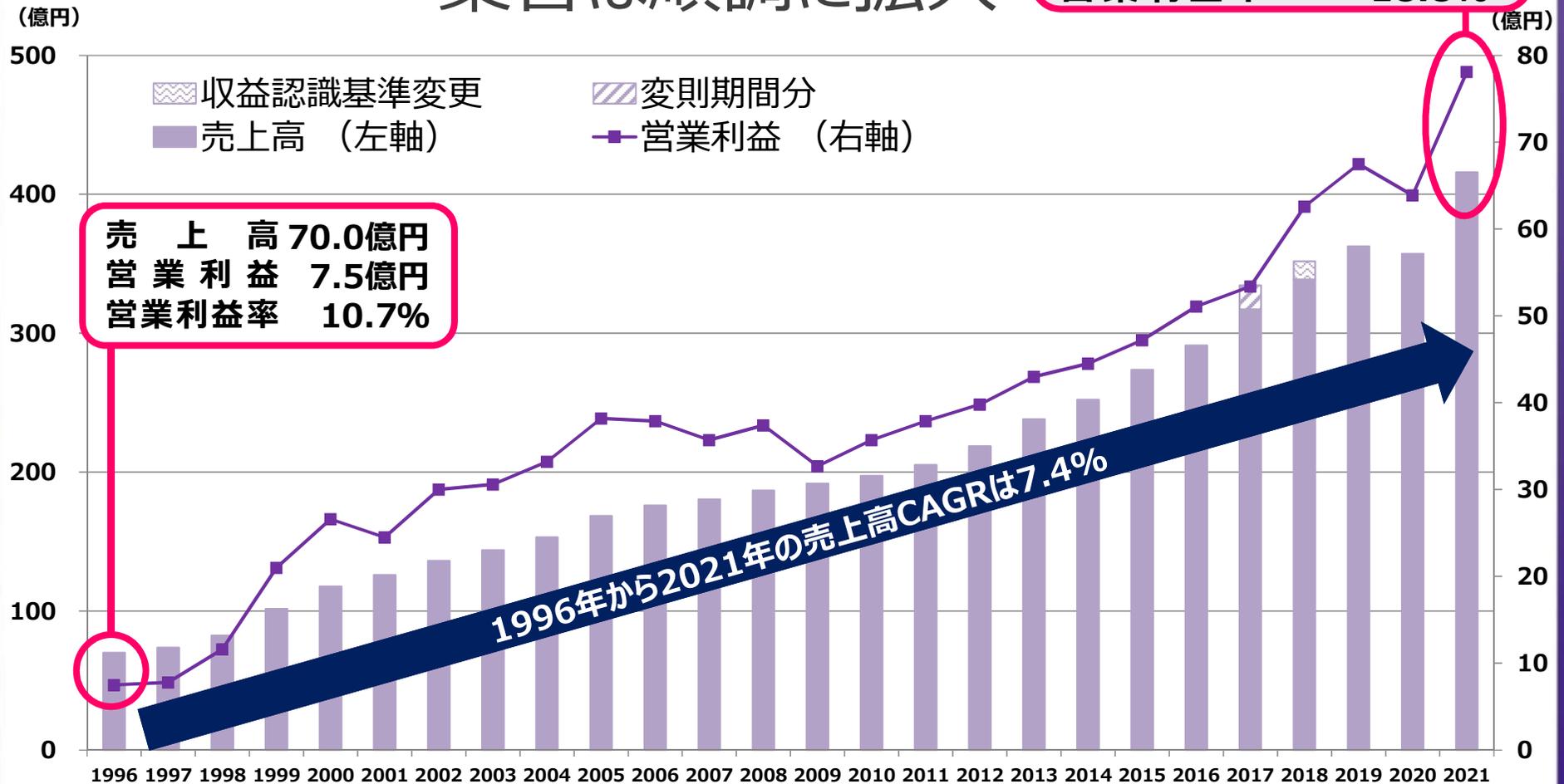


タイ工場

# 株式公開～現在までの業績推移

1996年の株式公開以来、  
業容は順調に拡大

2021年度実績	
売上高	415.8億円
営業利益	78.1億円
営業利益率	18.8%



## Section 2

---

# ミルボン 成長の軌跡

---

# ミルボンの経営理念

---

ミルボンは、ヘアデザイナーを通じて、  
美しい生き方を応援する事業展開をします。

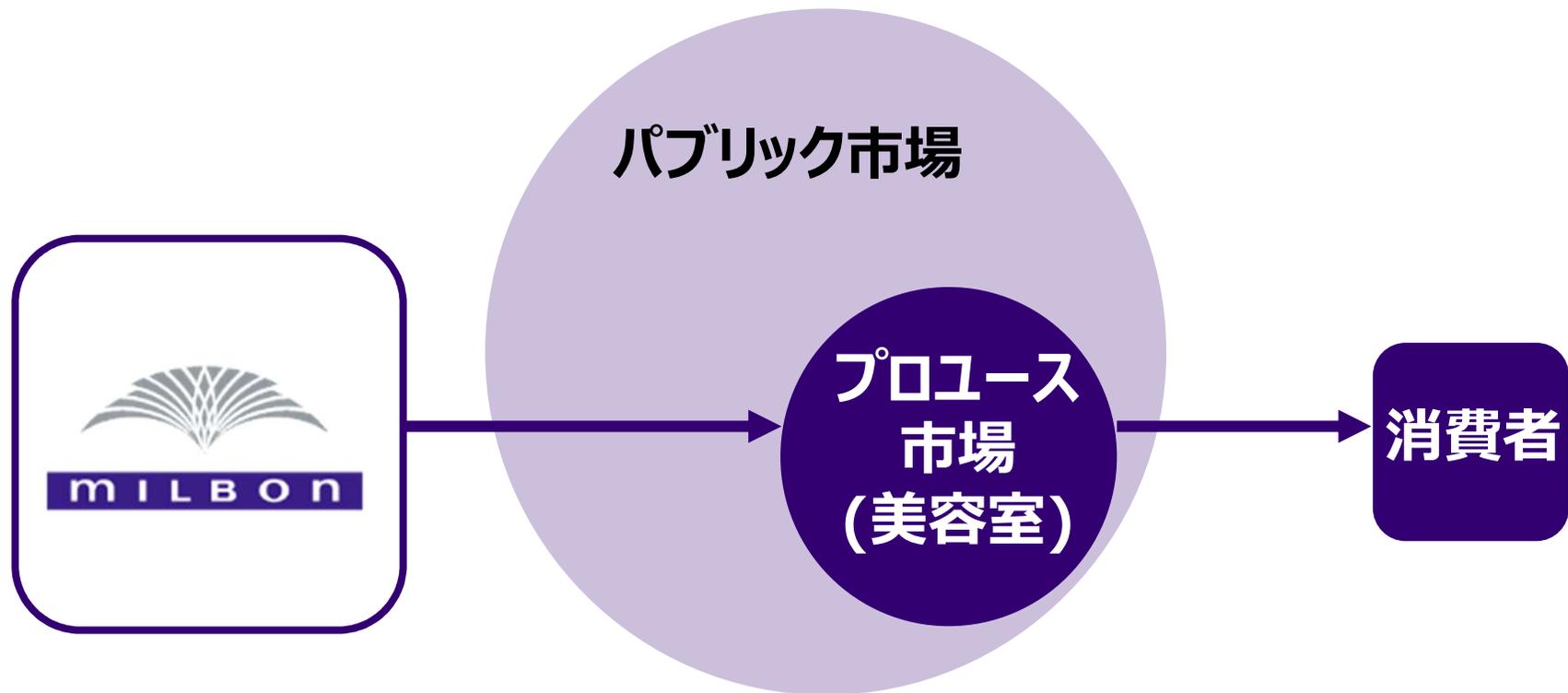
美しい生き方、美しい髪は人の心を豊かにします。  
豊かな心は文化を育みます。  
文化を大切にする社会は平和をもたらします。

ミルボンはそう信じて事業展開を推進し、  
美容市場、ひいては世界の国・地域に貢献します。

# ミルボンの基本戦略

事業領域の絞り込みによるNo.1戦略

ビューティー市場



絞ること**で**強固な関係を構築

# ミルボン独自のビジネスモデル

時代の変化・流行に対応し、ヘアデザイナーから必要とされる製品・サービスをタイムリーに美容室へ届けていく

## ① TAC製品開発システム



優れた技術を持つ美容師と協働し  
最先端技術を駆使した製品開発

×

## ② フィールドパーソンシステム



美容室を理解し美容技術を習得  
した営業および教育担当

# ミルボンの独自のビジネスモデル

## ① T A C ※製品開発システム

### 製品開発の流れ



**ダントツ人気の  
美容師を発掘**



**成功技術の解明  
イントゥーザーのニーズ理解**



**製品化**

- 研究員・開発担当者自らが美容室を訪問
- 美容技術・ノウハウを科学的に解明し製品化
- 製品を技術と合わせて誰もが同じ効果を出せるようにソフトに落とし込み標準化

美容室と同等の設備で  
官能面でも厳しいチェック



※「TAC」：顧客代表制（Target Authority Customer）

# ミルボン独自のビジネスモデル ～毛髪研究～

## 大学における毛髪研究

**1人**※1 / **189,599人**※2  
黒髪を研究している大学の教員数 日本大学の教員数

まだまだ解明  
されていない  
ことが多い

ミルボンの研究員は**毛髪に特化 99名**※3

研究開発費 売上比率 **4.2%**※4

## 最先端技術を駆使した研究体制

0.08mmの毛髪のありのままの姿をとらえるため、「SPring-8」という世界最高性能の大型放射光施設を用いて、トップクラスの毛髪研究を実施



SPring-8 (国立研究開発法人理化学研究所)

※1 ミルボン調べ

※2 文部科学省：学校基本調査-令和2年度-高等教育機関 統計表一覧 (日本の大学教員数)

※3 2022年期首現在 ※4 2021年実績

# ミルボンの独自のビジネスモデル

## ②フィールドパーソンシステム

1軒1軒異なるサロンの課題や想いに耳を傾ける個店対応  
商品とともに技術という付加価値を提供

フィールドパーソン新入社員全員 **9か月**間研修

### THE MILBON WAY



「すべては、ヘアデザイナーとともに」という組織  
哲学、ミルボンのビジョン、行動指針の浸透

### 美容技術の習得



美容師さんを理解するために、美容技術や業界  
知識、商品知識を習得

# ミルボン独自のビジネスモデル ～業績推移～

## 2020年度「ポーター賞」受賞

美容室への営業・教育支援の「フィールド  
パーソンシステム」、TAC製品開発システム  
による、高い収益性を維持しながらその成  
長を支える事業戦略の独自性が評価

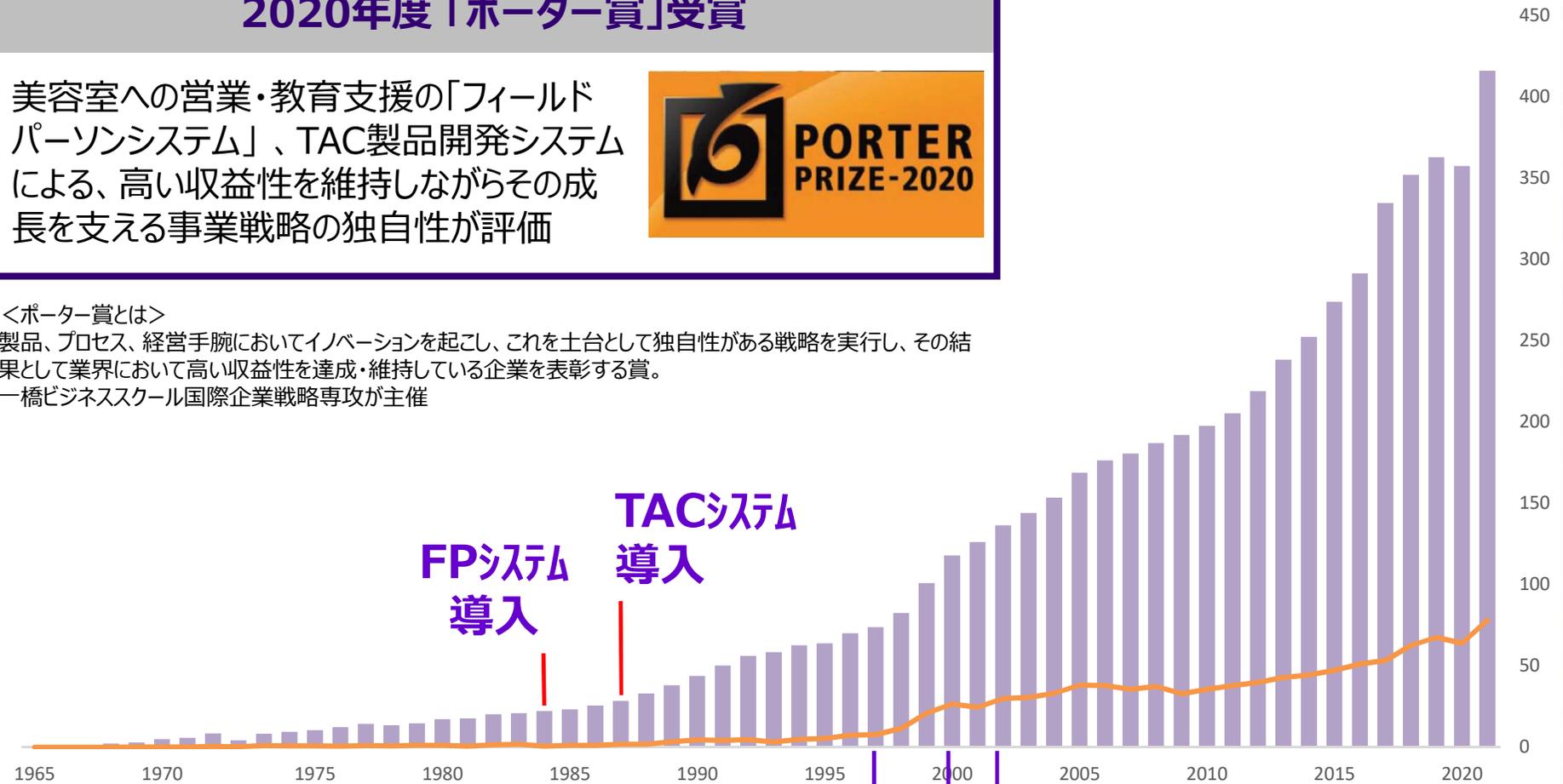


<ポーター賞とは>

製品、プロセス、経営手腕においてイノベーションを起こし、これを土台として独自性がある戦略を実行し、その結果として業界において高い収益性を達成・維持している企業を表彰する賞。

一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻が主催

■ 純売上高 ■ 営業利益 (単位:億円)



※ 2017年度は決算期変更による変則決算期となっております。

※ 2019年度より「収益認識に関する会計基準」等を早期適用しております。

## Section 3

---

# ミルボンの成長戦略

---

# ミルボンのサステナビリティ



## 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、  
美と心の豊かさに繋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。

### サステナビリティ5つの最重要課題

社会課題解決と持続的な事業成長を両立

2 再生・循環型の  
生産・消費活動



3 人にやさしい  
調達活動



持続的な事業成長の社内基盤

4 公正かつ柔軟な  
経営体制



1 美しさを通じた  
心の豊かさの実現

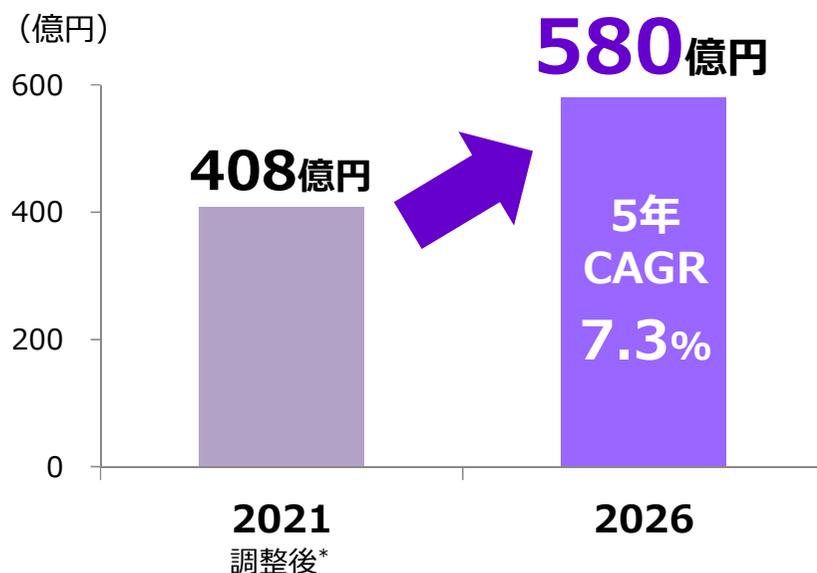
5 働きがいのある  
職場環境の実現



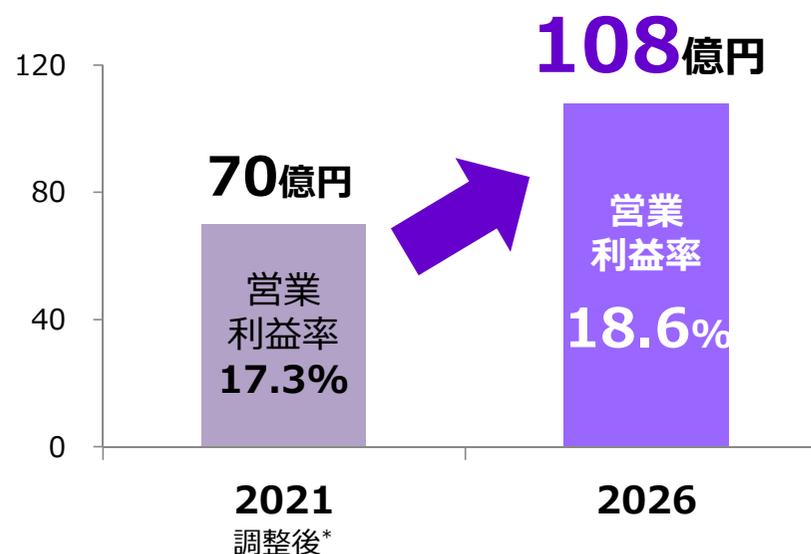
# 2026年中期目標数値

中期事業構想(2022-2026)  
売上高580億円、営業利益108億円を目指す

## 2026年売上目標



## 2026年営業利益目標



\* 現金決済いただいたお客様に対する「売上割引」について従来は営業外費用としておりましたが、2022年度より他のリベート費用と同様に売上から控除するよう変更しております。2021年度の数値を2022年以降との比較のため同様の方法で算定したものが「2021調整後」の値となります。

# ミルボンの成長戦略

---

**国内**

## シェア拡大

- ①店販（知販\*）の強化
- ②美容室の新しい姿へ

**海外**

## グローバルメーカーへのチャレンジ

～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して

\*知販＝顧客にとって価値ある“知識”と“知見”を付加した“販売”

**国内**

# ミルボンの成長戦略

---

**国内**

## シェア拡大

- ①店販（知販）の強化
- ②美容室の新しい姿へ

**中期事業構想（2022-2026）**

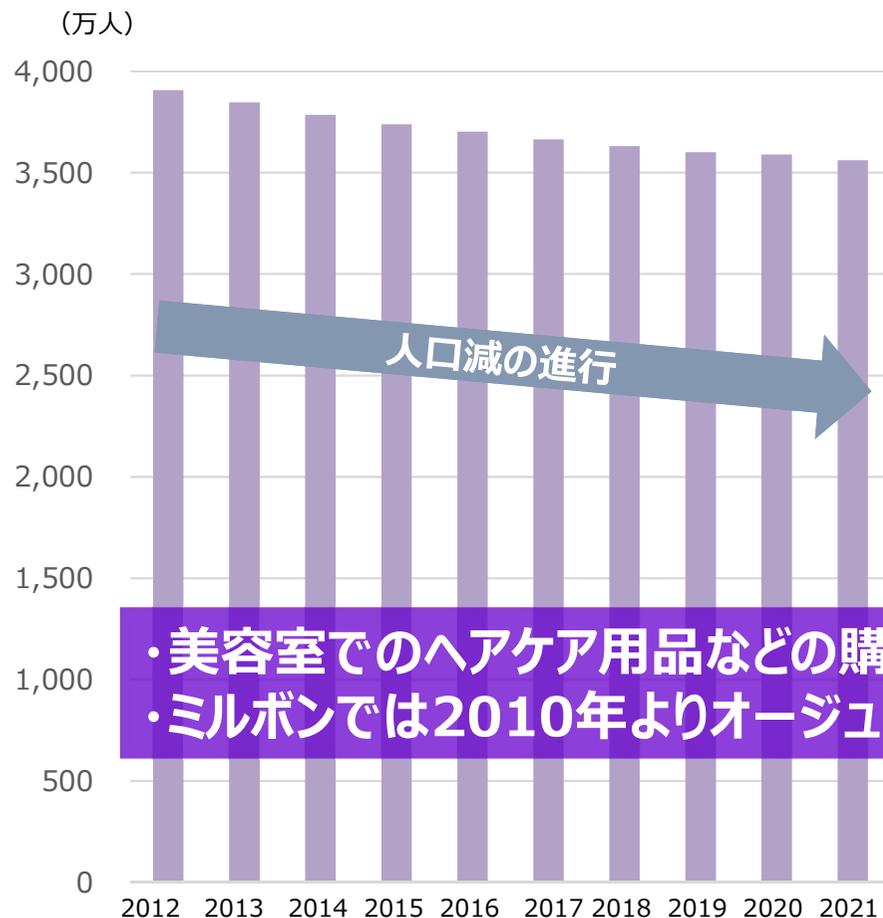
**5年CAGR 5.8%**

# 国内

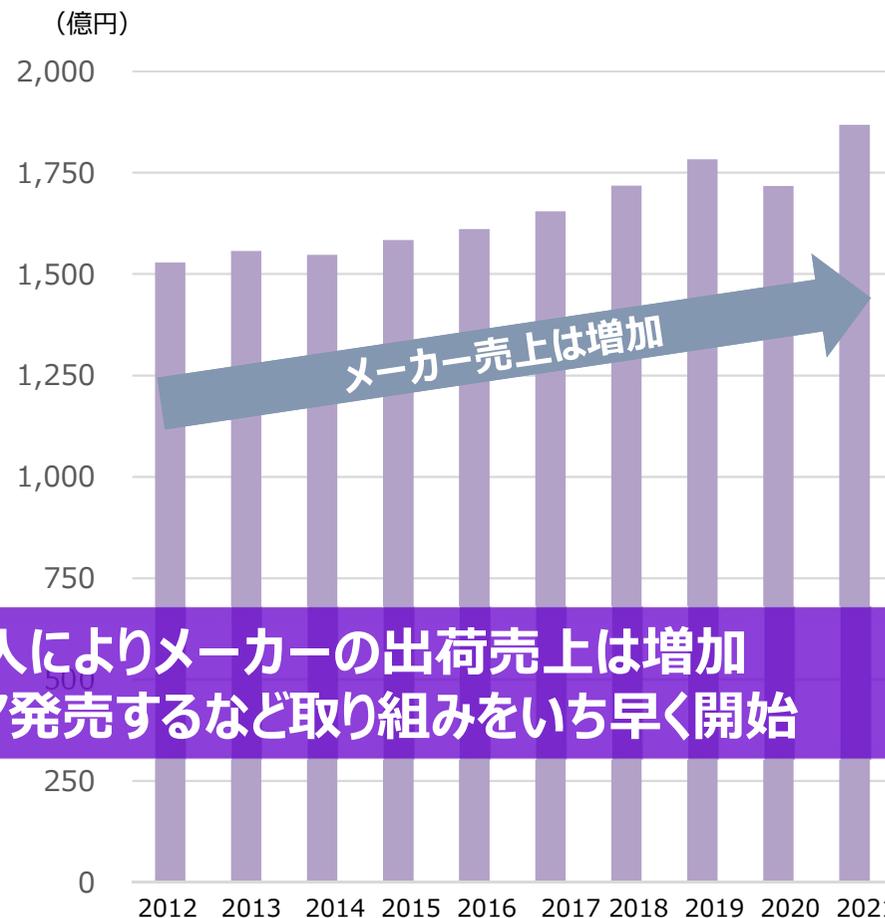
## シェア拡大

### ①店販（知販）の強化 ～背景～

#### 美容人口推移



#### 国内 業務用ヘア化粧品市場規模



- ・美容室でのヘアケア用品などの購入によりメーカーの出荷売上は増加
- ・ミルボンでは2010年よりオージュア発売するなど取り組みをいち早く開始

\*美容人口：総務省統計局（日本人女性15～64才人口推計/各年10月1日現在）

\*富士経済研究所（2021年度版）より

国内

シェア拡大

①店販（知販）の強化 ～背景～

ヘアデザイン



繰り返すカラーや日々の  
巻き髪によるケミカルダメージ

エイジング

20代



40代



エイジングによる髪の変化の悩み

髪がうねる 細くなる  
ツヤがなくなる まとまらない

ハイトーンカラー



ブリーチを取り入れた多様な  
デザインカラーが幅広い年齢  
層に人気

女性が働き続ける 外に出る 美しくありたいという想い

ヘアケアニーズの多様化

国内

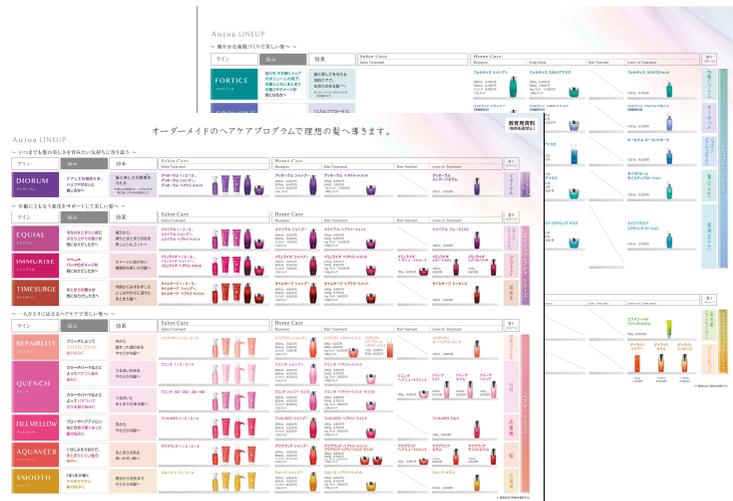
# シェア拡大

## ①店販（知販）の強化 ～ブランド紹介～

# Aujua

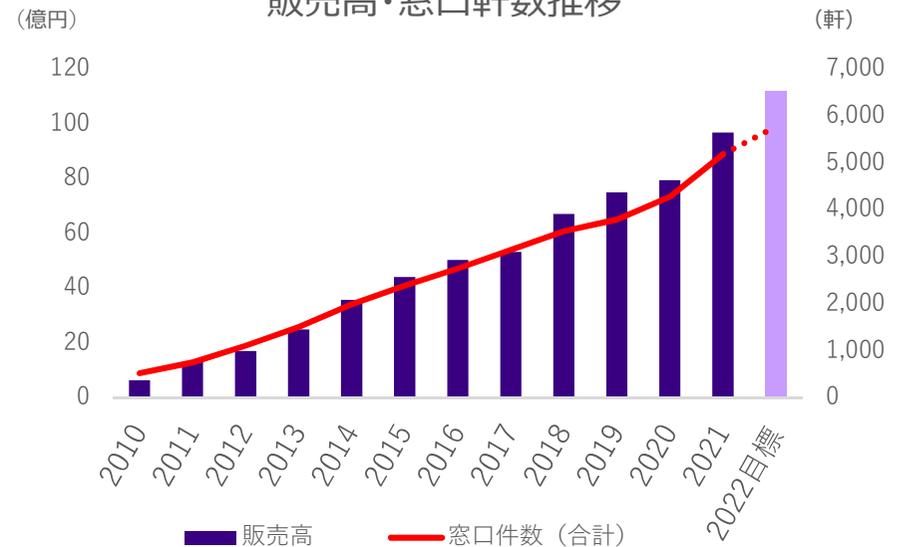
[ オージュア ]

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。  
一人ひとりの髪と地肌の悩みに寄り添い、多彩なラインナップの中からオーダーメイドのヘアケアプログラムを創り出すことができます。



▲サロンケア×ホームケアのラインナップ

### 販売高・窓口軒数推移



国内

# シェア拡大

## ①店販（知販）の強化 ～ブランド紹介～

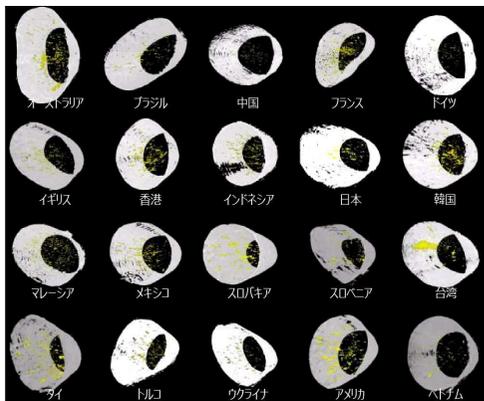
# MILBON

[ グローバルミルボン ]

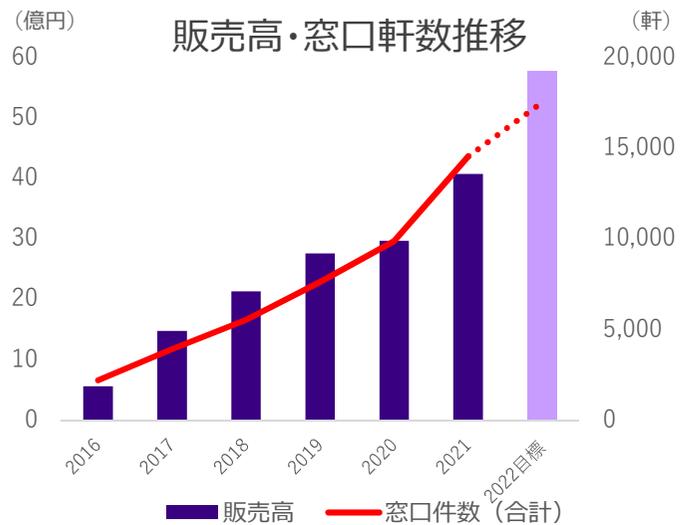
世界20カ国の人々の毛髪内部を解析し、  
芯から整った心地の良い輝く髪へ導く  
システムヘアケアブランド。  
世界初発見の共通の毛髪ダメージ現象と、  
その補修成分を配合して開発し、  
日本のみならずグローバルに展開しています。

### 【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、  
カナダ



▲世界初発見、世界20カ国の女性共通の毛髪ダメージ現象



国内

シェア拡大

①店販（知販）の強化 ～ブランド紹介～

IMPREA

[ インプレア ]

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。

美容師による印象革命

ヘアスタイルだけでは終わらない、肌、顔の表情までも捉え、外見だけの美しさだけではなく、内面からあふれるオーラ、私らしさを提供します。

まだ見たことのない、新しい自分と出会ってみませんか？印象は、もっと自由になれるのです。



髪と顔の双対理論



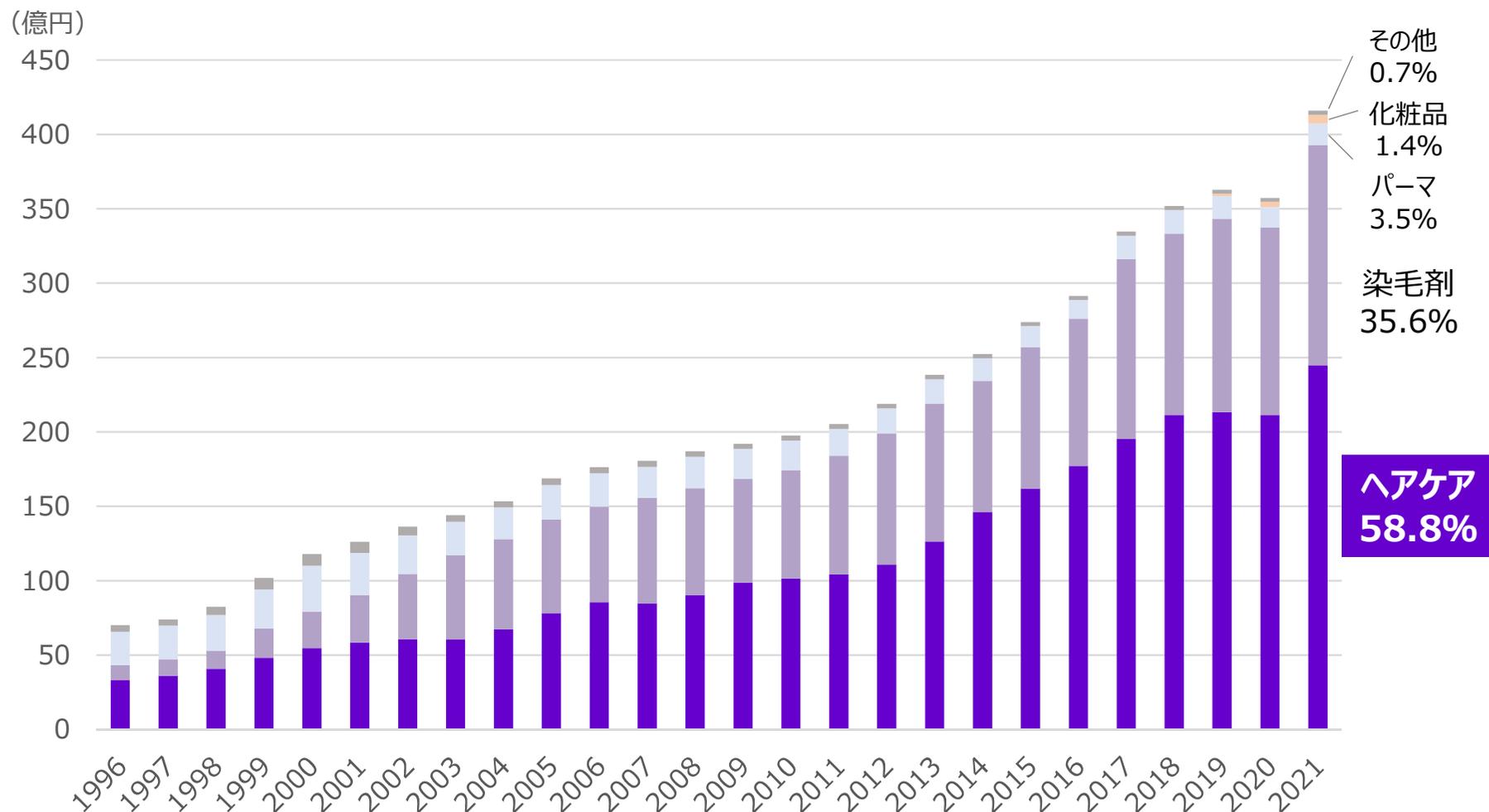
▲印象プロデュース

KOSÉ  
MILBON

国内

# シェア拡大

## ①店販（知販）の強化 ～連結売上推移 製品カテゴリ別～



※ 2017年度は決算期変更による変則決算期となっております。

※ 2019年度より「収益認識に関する会計基準」等を早期適用しております。

コロナ禍で顕在化した美容室の価値  
「リアル」「コミュニティ」という強みを発展させていく

**美容室ならではのコミュニティ特性**

リアルで来店

すること



定期的

であること



長時間

であること



**デジタル変革の可能性**

リアルとデジタルの融合による  
ビジネス変革、新たな価値創出

**美容室の可能性**

髪だけではなく肌・美・健康  
& カウンセリング・買い場

国内

シェア拡大

②美容室の新しい姿へ ～デジタル変革の可能性～

## 2020年6月に公式オンラインストア「milbon:iD」をローンチ

お客様が美容室に来店することなくネットから当社製品を購入できるBtoBtoCのECプラットフォーム



### 「milbon:iD」利用のメリット



美容室

- EC運営・受注・物流の負担なし
- 顧客ごとの購入履歴管理
- 継続購入率増加
- 売上増加、効率性向上



お客様

- 買いたいときに気軽に購入
- 持ち帰り時の重さから解放
- 次回来店時、担当美容師からアフターフォロー

国内

シェア拡大

②美容室の新しい姿へ ～美容室の新たな可能性～

「髪」のみならず「肌」や「健康」の領域もカバーすることで  
美容室はお客様の美しさへ生涯寄り添う場所へ

### スキンケア

コーセーとの協業により  
2019年、美容室専売化粧品  
「インプレア」を発売開始

化粧品事業を  
第2の柱に

### ビューティ ヘルスケア

花王との協業により  
美容室におけるヘルスケア  
関連の製品/サービスを開発

美容室での皮脂RNA  
モニタリング\*実施に向け  
準備進行中

\*皮脂RNAモニタリング = あぶら取りフィルムで顔の皮脂を採取し、そこからRNAを  
取り出してその時々肌や身体の状態を網羅的に解析する花王独自の技術

国内

シェア拡大

## ②美容室の新しい姿へ ～スマートサロン戦略～

デジタル変革の可能性 × 美容室の新たな可能性  
新しいサロンの創出「スマートサロン戦略」

リアルとデジタルを融合した、あらゆる美容サービスを体験できる全く新しいサロン空間

- ・商業エリアの象徴的なスポットに美容室との協働によるモデルサロンを開発
- ・将来的に100都市で500～1000サロンの展開を目指す
- ・2025年大阪・関西万博で美容室の新たなあり方として顧客/生活者へ発信

※イメージ図



○○○ smart salon®

海外

## ミルボンの成長戦略

海外

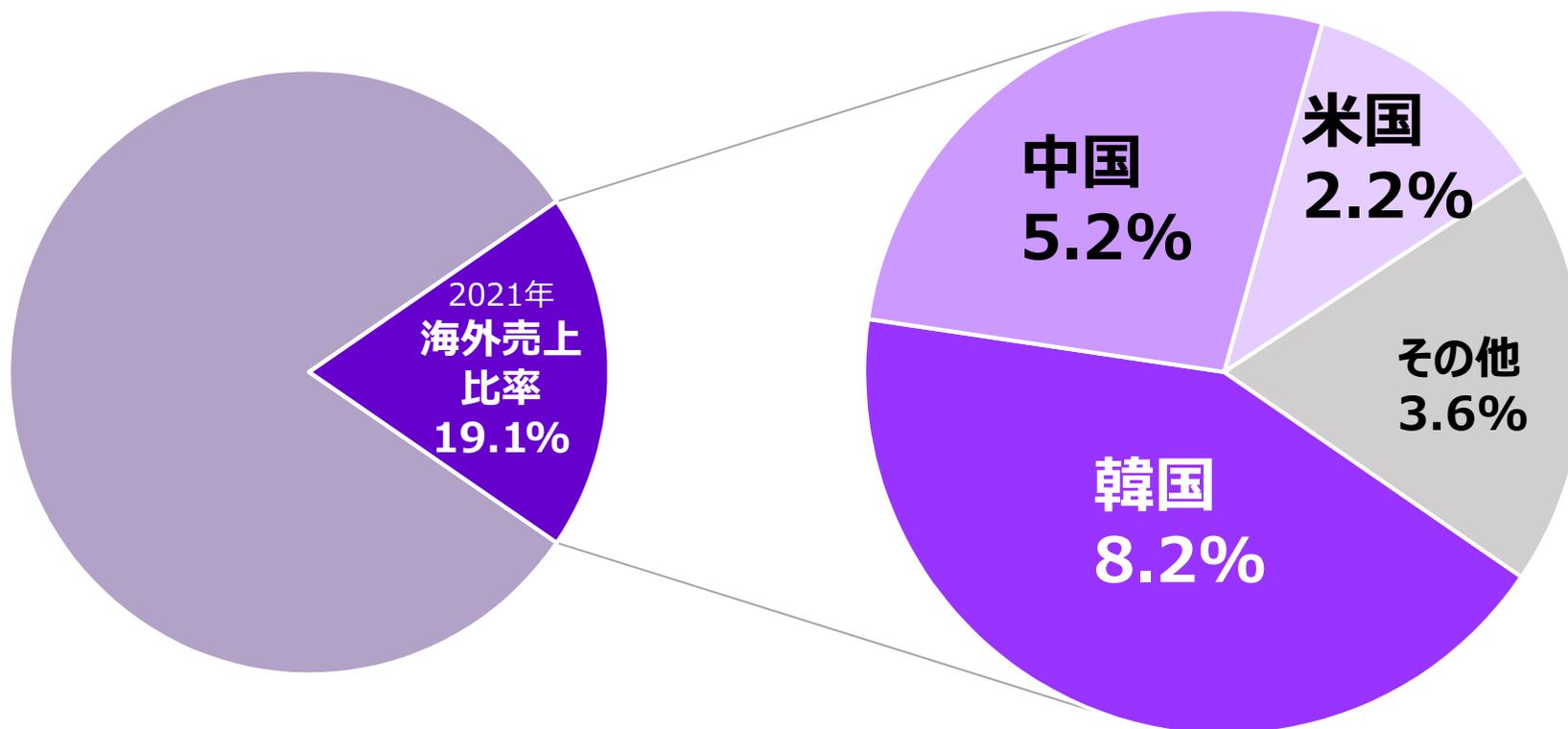
### グローバルメーカーへのチャレンジ

～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して

中期事業構想 (2022-2026)

5年CAGR 12.6%

韓国・中国・米国が  
ミルボンの海外売上を牽引



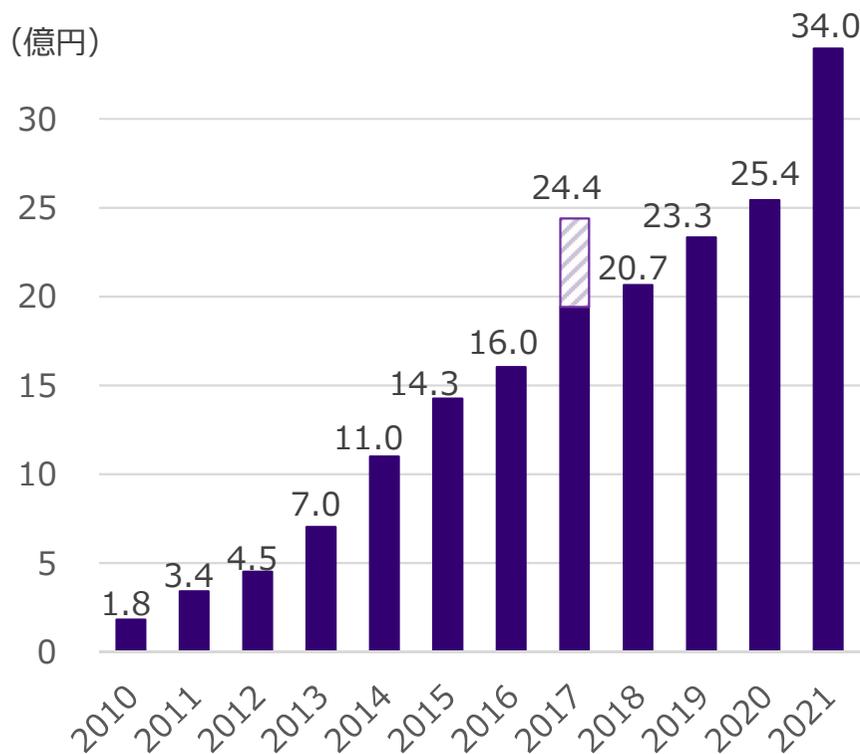
# 海外

## グローバルメーカーへのチャレンジ ～海外主要3か国：韓国～



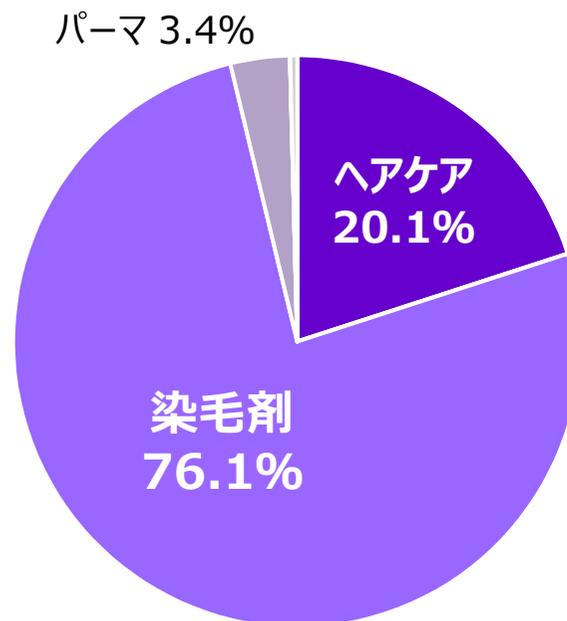
主力の染毛剤が売上の伸びを大きく牽引。  
近年はヘアケアも成長、2022年8月韓国版EC開始。

韓国 売上高推移



2017年末決算期統一による変則期間分(3ヶ月分増)

韓国 カテゴリー別構成比  
(2021年12月期)



# 海外

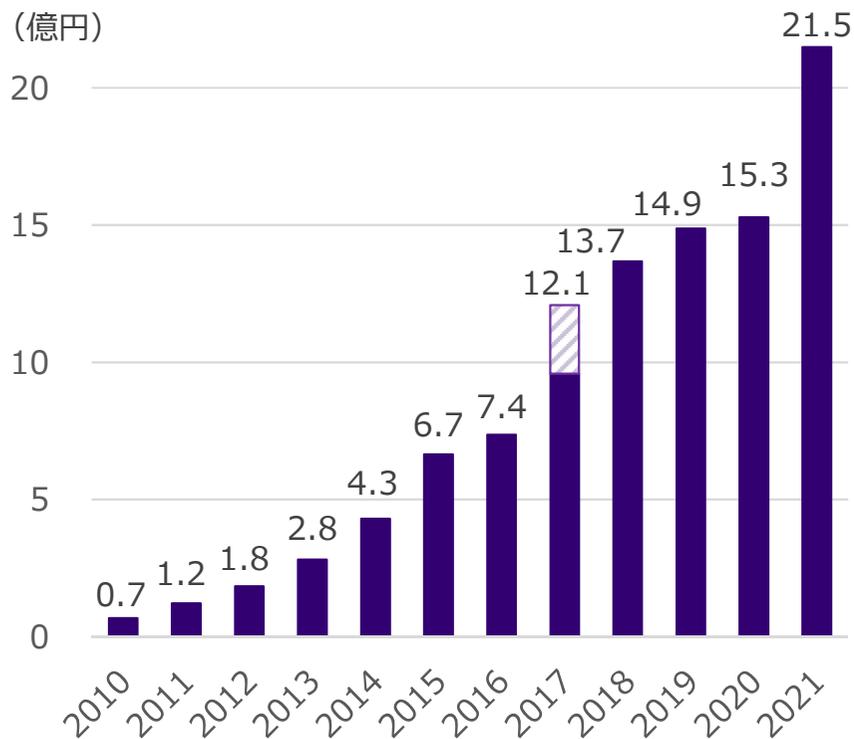
## グローバルメーカーへのチャレンジ ～海外主要3か国：中国～



### 今後の中国市場成長を見越して工場とR&Dを設置

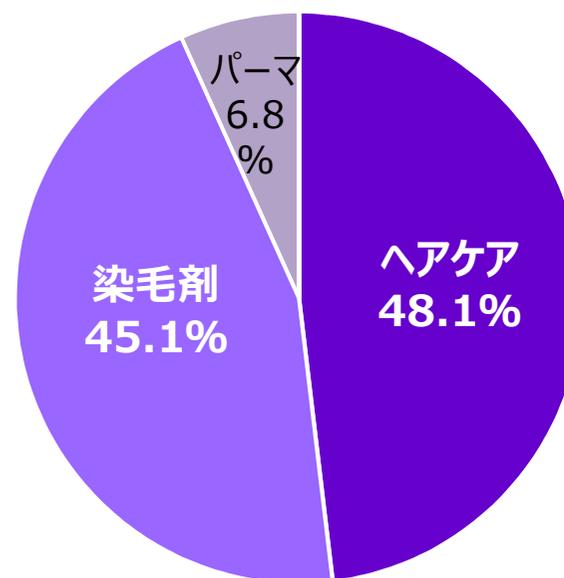
(工場は2022年秋ヘアケア出荷開始)

中国 売上高推移



2017年末決算期統一による変則期間分(3ヶ月分増)

中国 カテゴリー別構成比  
(2021年12月期)

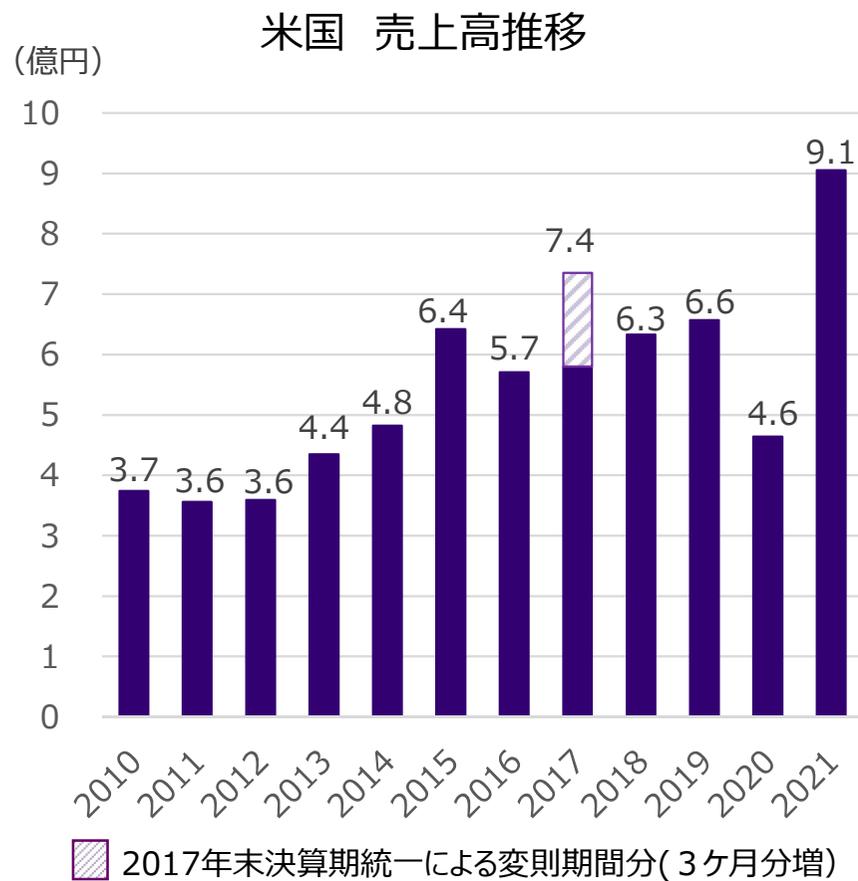


# 海外

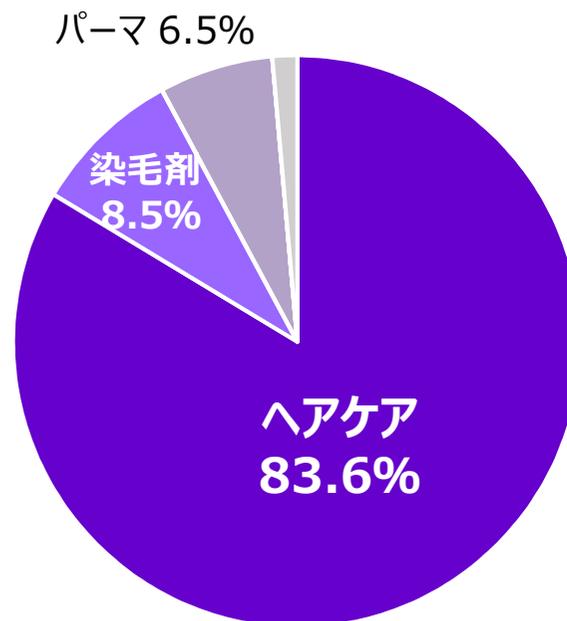
## グローバルメーカーへのチャレンジ ～海外主要3か国：米国～



「グローバルミルボン」の評価が高く、ヘアケアが好調。  
欧米人向けヘアカラー「ソフィストーン」の今後の拡大に期待。



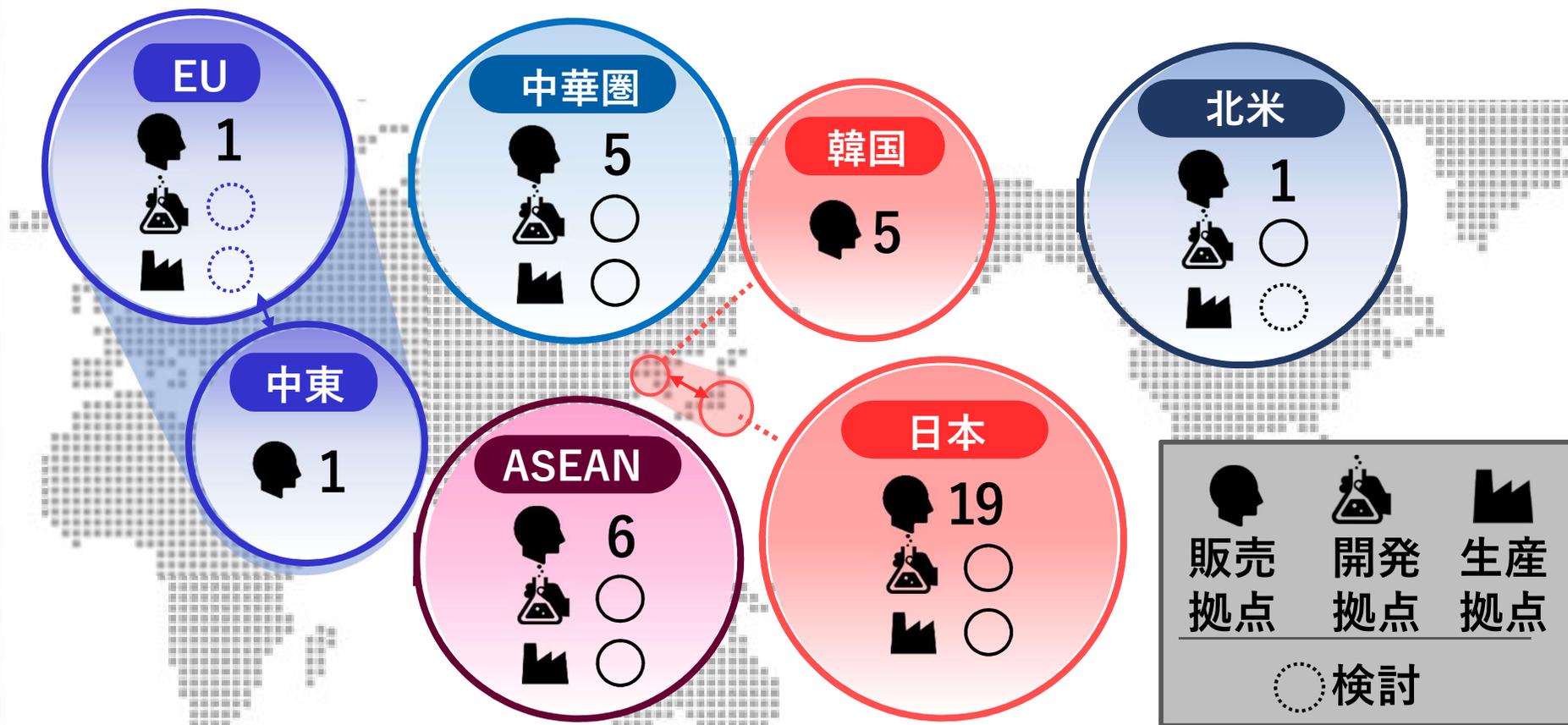
米国 カテゴリー別構成比  
(2021年12月期)



# 海外

## グローバルメーカーへのチャレンジ ～長期グローバル戦略～

グローバル市場を7つのリージョンで捉え、リージョン毎の開発・生産態勢を構築する事で、髪質や文化・価値観の違いに対応し、地域的美容産業の発展に貢献する。



グローバル物流体制の構築：7月EU(ハンガ)倉庫稼働 / 11月ASEAN(タイ検討中)倉庫設立予定

## Section 4

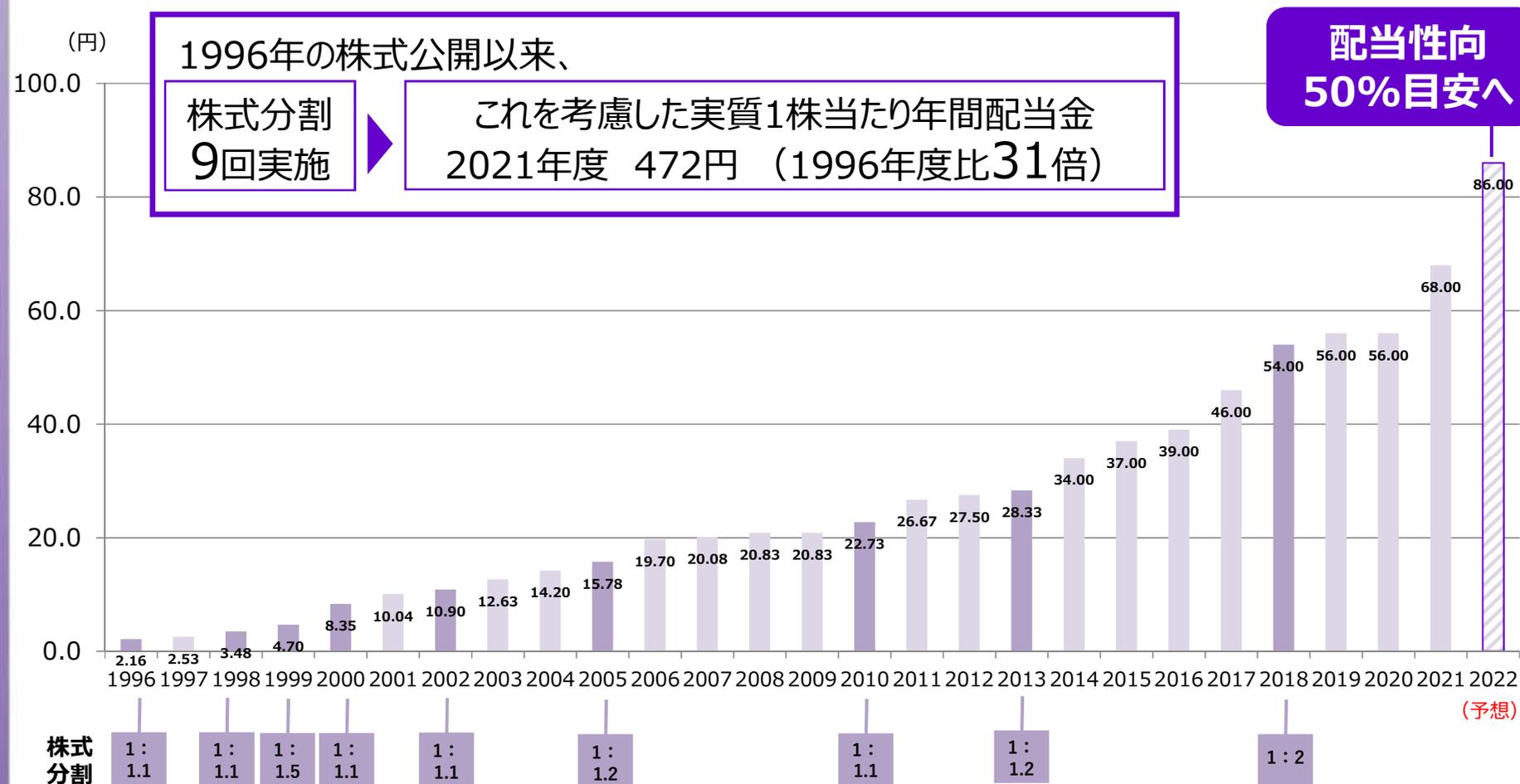
---

# 株主還元について

---

# 配当金

## 1株当たり年間配当 (※株式分割による影響を遡及修正後)



# 株主優待制度

## 毎年、自社の主力ブランド製品をお届け

当社では、各期末（12月31日）現在、100株以上当社の株式を保有していただいている株主のみなさまを対象に、毎年自社製品をお届けする株主優待制度を実施

### 【保有株数・期間ごとのポイント数と優待品のご紹介】

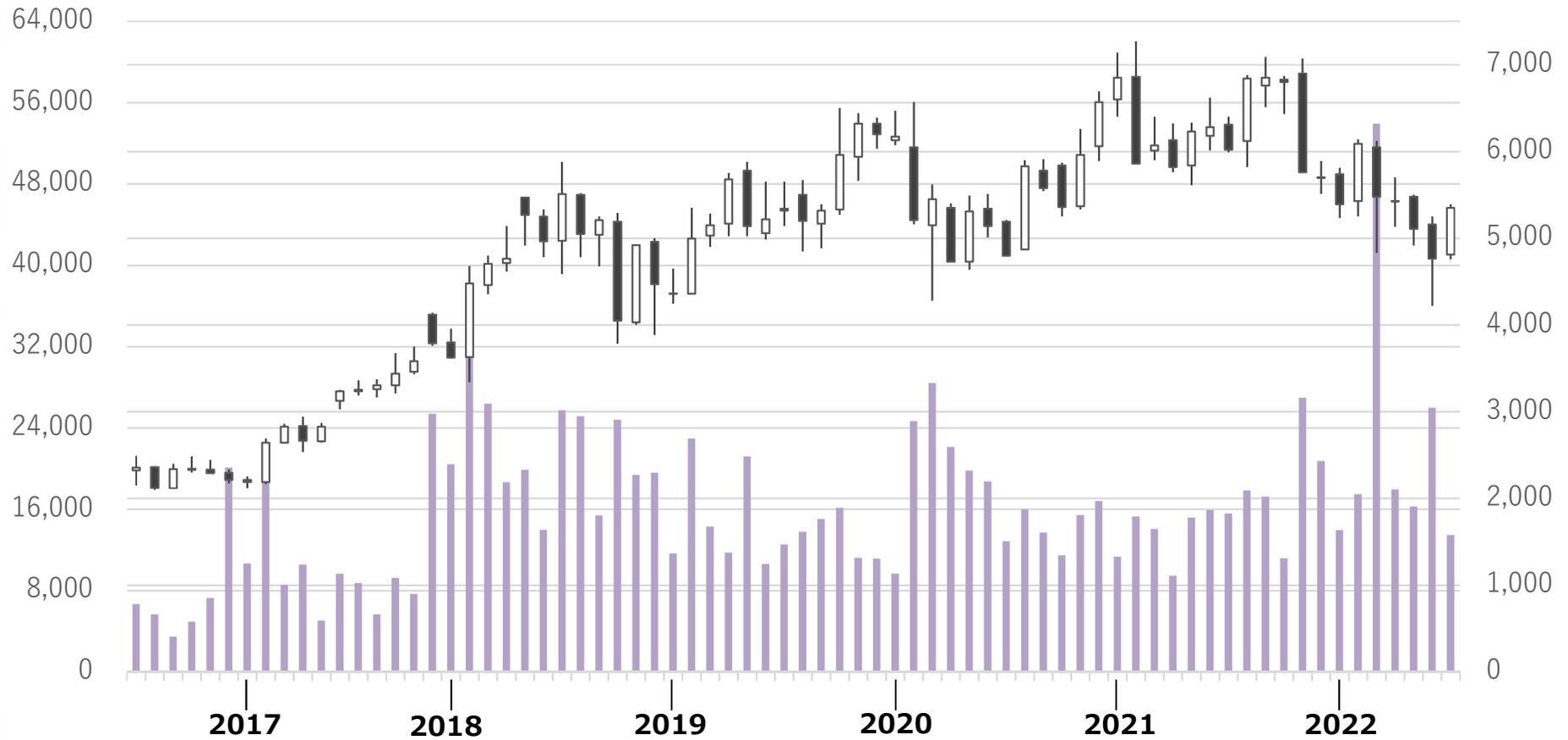
株数	期間	3年未満	3年以上
100株以上 500株未満		 <p><b>30ポイント</b> ○エルジューダ グレイソン セラム（120ml） など2種類から1点</p>	 <p><b>60ポイント</b> ○グランドリンケージ ウィローリュクス シャンプー （200mL） &amp; トリートメント （200g） など3種類から1セット</p>
500株以上		 <p><b>120ポイント</b> ○インプレア ローション（200mL） エマルジョン（100mL） フェイシャルバー（80g） など、3種類から1セット</p>	 <p><b>150ポイント</b> ○“milbon”プレミアムポジション バイタライジング ディメンション ライン シャンプー（500mL） トリートメント（500g） プライマー（60g） など3種類から1セット</p>

※ポイントの次年度への持越しはできません。

# 最近のミルボンの株価・出来高の推移

(出来高：100株)

(株価：円)



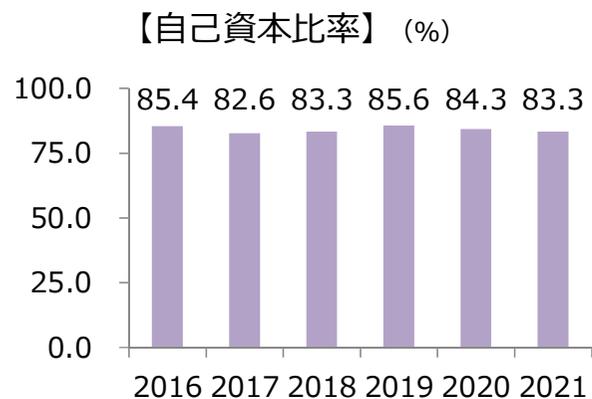
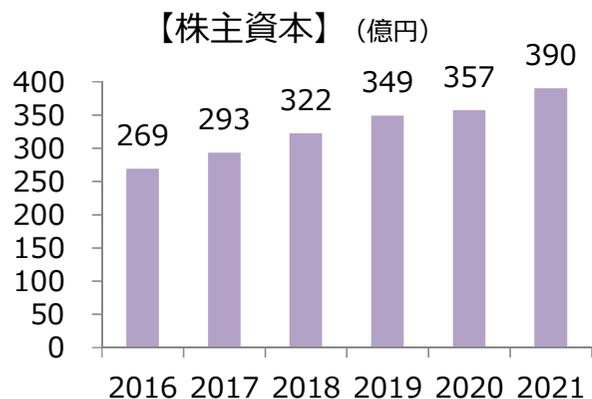
株式 分割		1:2				
----------	--	-----	--	--	--	--

\* 株価・出来高はYahoo Finance より引用  
 \* 株価は株式分割を考慮した遡及修正値

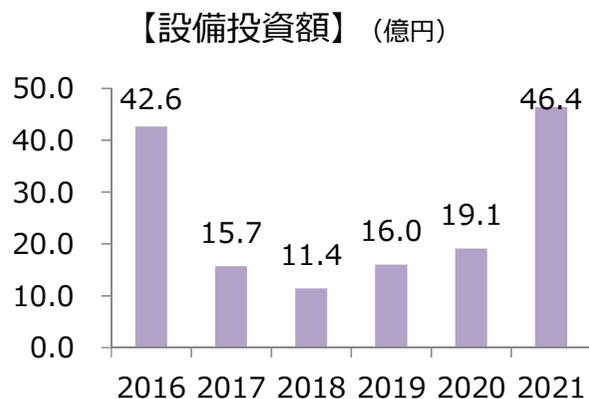
# ミルボンの資本および利益配分政策

高収益体質のもと、盤石な財務基盤と積極的な将来投資を両立しながら、持続的な高配当も確保

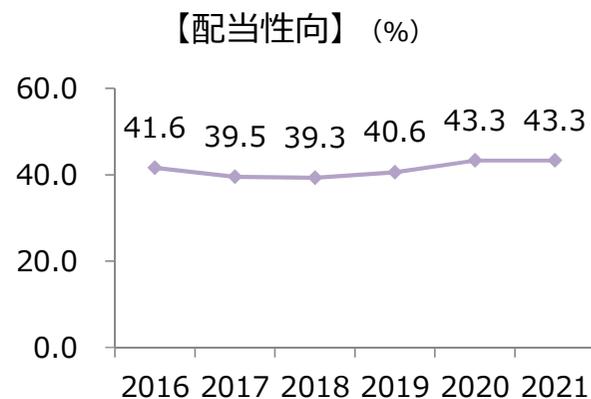
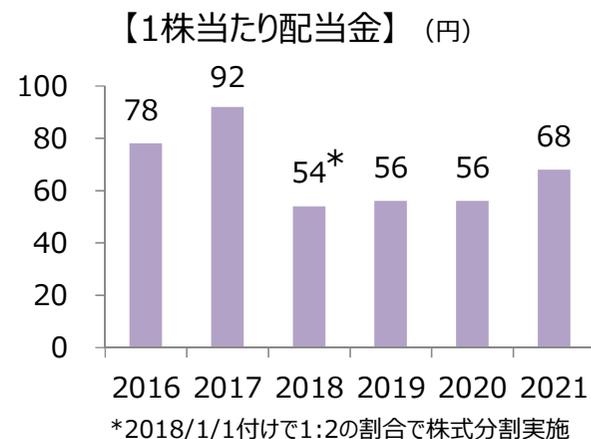
## 財務基盤関連



## 将来投資関連



## 利益還元関連



# 最後に

## Find Your Beauty MAGAZINE



当社が運営するオウンドメディア。  
もっと髪を楽しんで頂き、もっとヘアサロンに行きたくなるウェブマガジンとして、今後も様々な情報を発信していきます。

## ミルボン商品取り扱い店舗検索



弊社商品をお取り扱い頂いているサロンさまの検索サイト。  
是非、お近くのお取り扱いサロンにて、ミルボン製品をご体験ください。



**ご清聴ありがとうございました。**

**お問い合わせ先**

**株式会社ミルボン**

**管理部 コーポレートコミュニケーショングループ IR室**

**TEL 03-3517-3915**