

2021年12月期 (第62期)
株式会社ミルボン 決算説明資料



2022年2月10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
- P21 補足資料
- P22 Milbon Group 2022-2026 中期事業構想 Stage for the Future

注：ブランド別の数値は、連結の総売上高の数値を使用しております。

連結 経営成績

- ◆ コロナ禍においても代理店と協働してサロンに寄り添う活動を継続した結果、売上は好調に推移し、コロナ影響前の2019年対比でも14.7%の増収となった。海外は中国がコロナによる規制強化の影響を受けたものの主要3か国とも引続き好調だった。
- ◆ 増収効果による固定費の吸収や、コロナ禍による活動費の抑制によって営業利益が大きく伸長。

(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	35,725	100.0	41,582	100.0	5,857	16.4
売上総利益	23,385	65.5	27,498	66.1	4,113	17.6
販管費	16,990	47.6	19,681	47.3	2,690	15.8
営業利益	6,394	17.9	7,817	18.8	1,422	22.3
経常利益	5,791	16.2	7,158	17.2	1,367	23.6
親会社株主に帰属 する当期純利益	4,204	11.8	5,109	12.3	905	21.5

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 (%)
21,135	24,466	3,331	15.8

- プレミアムブランドが前期比25.6%増とヘアケア売上の成長を牽引。「オージュア」は2月発売の「ヘアケアシリーズ リペアリティライン」が年間目標を60%を超える実績となった。「グローバルミルボン」は各国で窓口作りが進んだことに加え、新ラインである「プレミアムポジション」が計画には未達であったものの順調に伸長した。
- milbon:iDはサロン登録軒数が3,254軒。登録会員数は約17万人と修正目標値を大幅に上回った。
- プロフェッショナルブランドは前期比8.9%増となった。ブリーチケアの新商品が人気の「エルジューダ」が顧客のSNS露出も高くブランド全体で好調だった。「グランドリンケージ」は既存アイテムとの切替が遅れるも、ほぼ計画通りで着地した。

※ 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 部門別売上高 [ヘアケア用剤部門②]

新商品

オージュア ヘアケアシリーズ リペアリティライン

ブリーチによる毛髪内ダメージをケアし、内から満たされたやわらかな髪へ導くヘアケアシリーズ。

(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
800	1,292	161.5



2021年 2月10日発売

グローバルミルボン プレミアムポジション

更なる高品質を追求し、うるおい・ツヤ・弾力に満ちた“より美しい髪”へ導くグローバルミルボンの新ライン。

(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
400	387	96.8



2021年 6月10日発売

連結 部門別売上高 [ヘアケア用剤部門③]

グランドリンテージ

サロンカラー直後の色ツヤとまとまりが持続する、新しいカラーケアブランド。
(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
1,200	1,165	97.1



2021年 2月9日発売

エルジューダ ブリーチケア

ブリーチデザインにしなやかな動きとまとまりを与える、オイルベースのアウトバストリートメント。
(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
500	501	100.3



2021年 6月10日発売

クロナ スパークリングスカルプエッセンス

複合的な頭皮の悩みを解消し、健やかな髪へと導く、頭皮用炭酸美容液。
(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
30	62	207.5



2021年 9月9日発売

ブランド別情報 オージュア

新商品投入とmilbon:iDの登録会員数の増加が売上伸長に貢献

窓口軒数

(単位：軒)

2020年度末*	2021年度当期末*	増減数	増減率 (%)
4,222	4,946	724	17.1

販売高

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
7,960	9,700	1,740	21.9

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

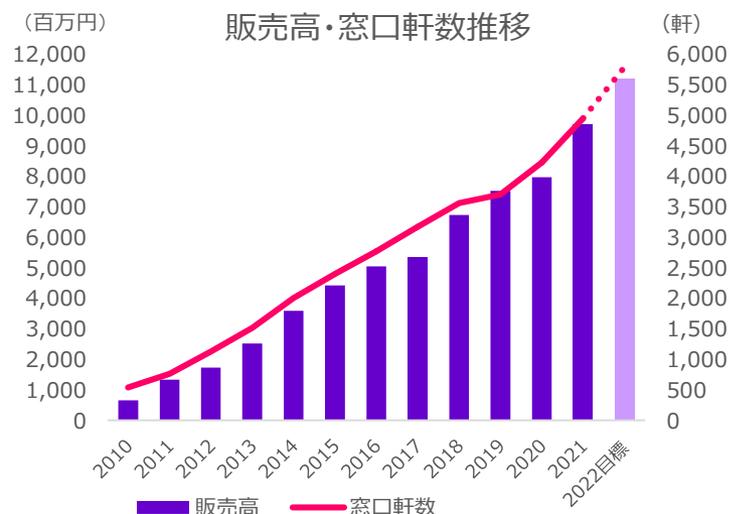
一人ひとりの髪と地肌の悩みに向き合い、その時々にもっとも適したアイテムを選択して今と未来の美しさまで支えていく。それが、「オージュア」です。

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



※ 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。

※ 日本、海外ともに過去1年間の出荷実績から算出。

ブランド別情報 グローバルミルボン

各国での窓口づくりと新ライン「プレミアムポジション」による効果で伸長

窓口軒数

(単位：軒)

2020年度末※	2021年度当期末※	増減数	増減率 (%)
9,916	14,575	4,659	47.0

販売高

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
2,975	4,082	1,106	37.2

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

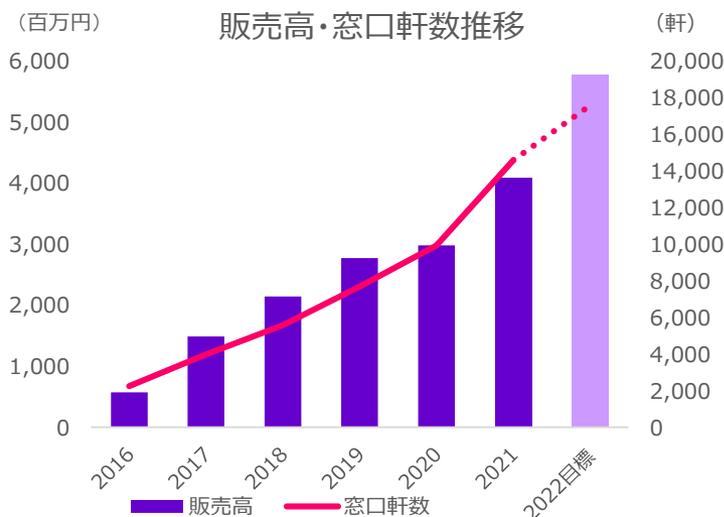
日本、USA、香港、中国、タイ、台湾、トルコ、マレーシア、ベトナム、インドネシア、フィリピン、シンガポール、ドイツ、韓国

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。

※ 日本、海外ともに過去1年間の出荷実績から算出。

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 (%)
12,594	14,813	2,219	17.6

- デザインカラーへのニーズは引続き強く、多くの顧客がブリーチをリピートして取り入れている流れを受け、「オルディーブ アディクシー」が好調に伸長。ファッションカラー前期比25.4%増の成長を牽引する存在となっている。
- グレイカラーでは「オルディーブ シーディル」の窓口づくりは進んだものの、期待通りの売上には届かなかった。

※ 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 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 (%)
4,630	6,212	1,582	34.2



2017年度発売

ブランド別情報 ヴィラロドラ①

代理店セールスとの協働を軸にした活動を継続し、窓口軒数・販売高が増加

窓口軒数

(単位：軒)

2020年度末	2021年度当期末	増減数	増減率 (%)
10,128	11,317	1,189	11.7

販売高

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
1,101	1,222	121	11.0

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。

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。

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
827	921	93	11.3



2015年度発売

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 (%)
360	579	218	60.6

- 化粧品売上は前期比60.6%と大幅に伸びてはいるものの、コロナによりタッチアップ等の紹介活動が制限された影響もあり、年間計画の6.4億円には未達となった。今後はサロン全スタッフでの取組を推進し、既存店の活性化による市場拡大を図る。

新商品

インプレア アイブロウマスカラ・アイブロウペンシル

豊富なカラーバリエーションから、ヘアカラーに合わせて選べる眉用マスカラと、なめらかに描けて、自然な仕上がりが持続する眉用ペンシル。

(単位：百万円)

通期目標	当期実績	達成率 (%)
83	61	74.4



2021年 3月1日発売

ブランド別情報 インプレア

窓口軒数、販売高ともに増加するも計画には届かず

窓口軒数

(単位：軒)

2020年度末※	2021年度当期末※	増減数	増減率 (%)
645	1,104	459	71.2

販売高

(単位：百万円)

前期実績	当期実績	増減額	増減率 (%)
360	579	218	60.6



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。

※ 過去1年間の出荷実績から算出。

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	35,725	100.0	41,582	100.0
売上原価	12,339	34.5	14,083	33.9
売上総利益	23,385	65.5	27,498	66.1
販管費	16,990	47.6	19,681	47.3
営業利益	6,394	17.9	7,817	18.8
経常利益	5,791	16.2	7,158	17.2
親会社株主に 帰属する 当期純利益	4,204	11.8	5,109	12.3

<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	21,135	24,466	58.8	3,331	15.8
染毛剤	12,594	14,813	35.6	2,219	17.6
パーマネット ウェーブ用剤	1,372	1,449	3.5	76	5.6
化粧品	360	579	1.4	218	60.6
その他	262	273	0.7	11	4.3

<主な変動要因>

- 人員増および昇給等による人件費の増加や、物流費が膨らみ販管費が上昇したものの、コロナによる活動制限によるイベント等の中止により、営業利益率が上昇した

連結 設備投資等の推移

(単位：百万円)

区 分		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
設 備 投 資 額		1,570	1,149	1,605	1,917	4,644
減 価 償 却 費		1,272	1,370	1,453	1,562	1,777
研究開発費	金額	1,422	1,479	1,534	1,581	1,741
	売上比 (%)	4.3	4.2	4.2	4.4	4.2

2021年度 設備投資の主な項目

- 青山営業所新設
- ミルボンデジタルアリーナ（デジタル仮想空間システム）
- サロン教育動画プラットフォーム
- タイ工場建屋増築
- 中国工場建屋

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))

	2017年 ^{※1}	2018年	2019年	2020年	2021年
日本	258	269	279	297	328
	105	111	108	100	102
米国 (ミルボンUSA)	12	13	13	17	17
	48	48	50	27	53
中国 (ミルボン中国販売)	19	22	21	30	30
	50	62	70	50	71
韓国 (ミルボンコリア)	23	25	30	32	32
	84	82	77	79	106
その他地域 ^{※2}	33	33	35	38	38
	31	37	39	34	39

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）
 2021年12月31日現在
 2020年10月入社 0名 秋採用中止
 2021年 4月入社 31名 現場OJT中
 2021年10月入社 9名 研修中
 （上記40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	35,725	100.0	41,582	100.0	5,857	16.4	15.1
日本	29,880	83.6	33,643	80.9	3,762	12.6	12.6
海外	5,844	16.4	7,938	19.1	2,094	35.8	27.9
米国	464	1.3	905	2.2	440	94.9	89.3
中国	1,528	4.3	2,148	5.2	619	40.5	26.9
韓国	2,543	7.1	3,396	8.2	853	33.5	25.1
その他 ^{※2}	1,307	3.7	1,487	3.6	180	13.8	12.9

※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= 109.90円、中国元= 17.10円、韓国ウォン= 0.0962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	6,394	17.9	7,817	18.8	1,422	22.3
日本	5,989	20.0	6,811	20.2	822	13.7
海外	405	6.9	1,006	12.7	600	148.1
米国	△ 302	△ 65.1	△ 561	△ 62.0	△ 258	-
中国	292	19.2	449	20.9	156	53.6
韓国	645	25.4	1,138	33.5	492	76.4
その他※	△ 230	△ 17.6	△ 20	△ 1.4	209	-

※ 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）

- 代理店との協働を積極的に展開し、前期比89.3%増、コロナ影響前の2019年と比較しても36.7%増と大きく売上を伸ばした。
- 「グローバルミルボン」の窓口拡大によって当社のブランド認知が進み、染毛剤導入の機会創出につながっている。欧米向け染毛剤「ソフィストーン」はつやや手触り、ダメージが少ないといった仕上がりのよさに加えて、においが少なく塗布しやすいなど評価が高く、今後の更なる伸長が期待できる。
- 2022年には、ソフィストーンのパーマネントカラー本格展開や、グローバルミルボンの「プレミアムポジション」の販売を予定。

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）

- 中国では前期比26.9%、コロナ前の2019年対比でも33.5%増と堅調に売上を伸ばしているものの、コロナによる度重なる規制強化により、サロン顧客の減少や移動制限、大型イベント中止等の影響が出たことで思い通りの活動を行うことができなかった。
- ヘアケアでは「グローバルミルボン」が引続き好調で、2022年7月のプレミアムポジションの投入を予定している。
- 染毛剤では12月に「オルディーブ アディクシー」を販売開始。中国の成功しているサロンで伸びているカラー需要に対し丁寧な教育活動で対応していく。

韓国（ミルボンコリア）

- 全国代理店精鋭セールスと協働しながらの新規窓口の開拓を積極的に行い、前期比25.1%の増収につながっている。
- 染毛剤「オルディーブ アディクシー」はSNSで活躍している若手インフルエンサー美容師からの支持により、大きく伸長している。
- ヘアケアでは「オージュア」が店舗ごとにオージュアソムリエ育成の成果が出てきており、順調に伸長した。

<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



プロフェッショナルブランド

Milbon Group

2022-2026中期事業構想

Stage for the Future

代表取締役社長 佐藤龍二

I . Change the Stage

18 Month Missions! 総括

Change the Stage 18 Month Missions! 総括

社会の価値観の変化

コロナによって
一気に加速

コロナで生まれた
新たな価値観

中期事業構想で示していた
社会や顧客の価値観、構造の変化

新たな成長ステージである軌道の創造

<アフターコロナにおける市場対策方針> * 2020年6月発令

~ Change the Stage 18 Month Missions!

Change the Stage 18 Month Missions!

18 Month Missions!

新たなステージの軌道

当初想定していた現中期の
ステージの進化と売上の軌道

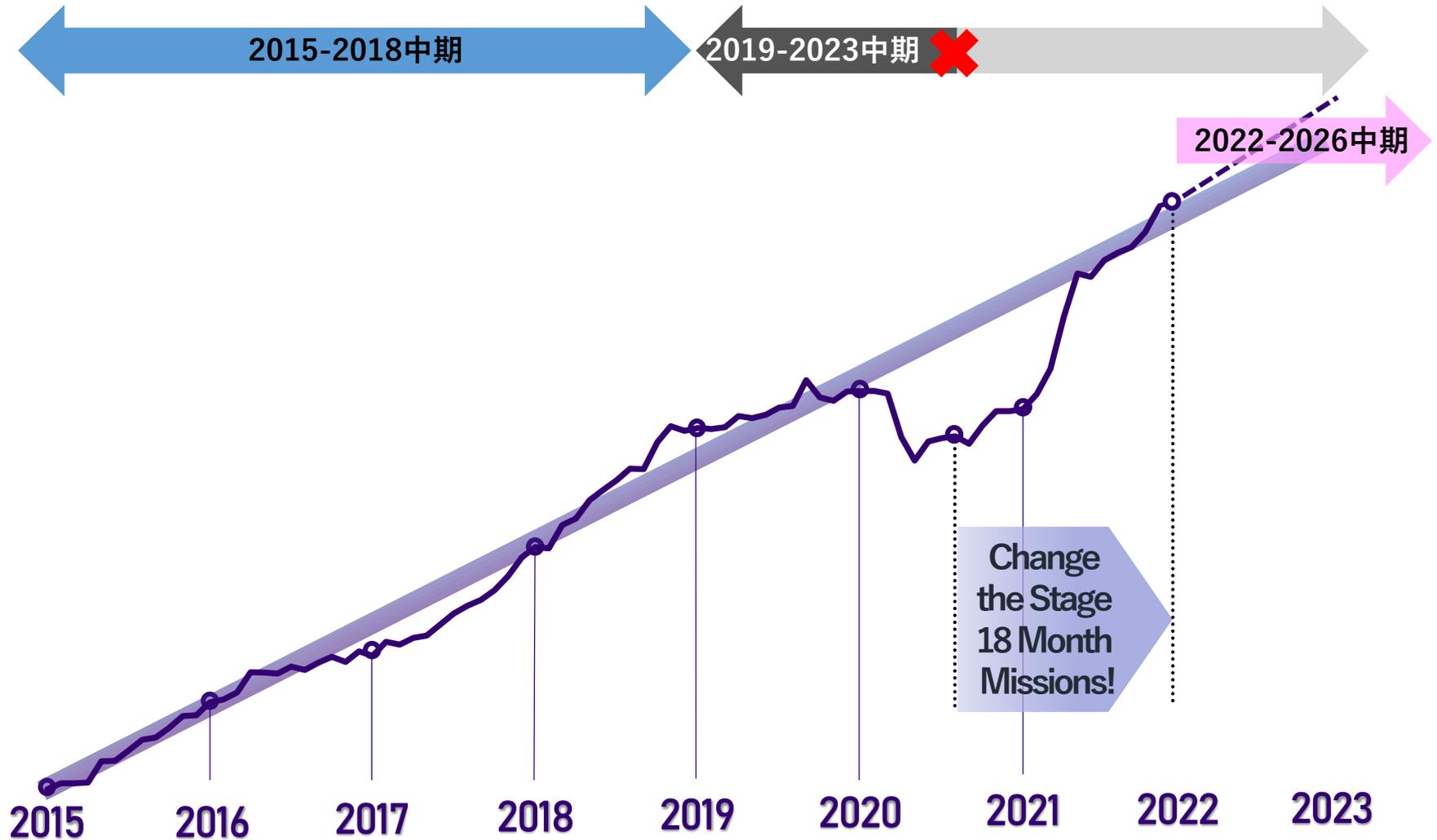
新たなステージの軌道によって
もたらされる新たな売上の軌道

2019 > 2020.1 > 2020.7 > 2022.1 > 2023.12

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

Change the Stage 18 Month Missions! 総括

連結売上高移動累計



Change the Stage 18 Month Missions!の達成状況

18ヵ月で創造する4つのステージの加速と25のミッション

Change the Stage 18 Month Missions!

4 ステージ / 25 ミッション

達成

17

ミッション

進捗中

8

ミッション

デジタル化からDX戦略への土台

1. milbon:iDの推進【2021登録会員・サロン数】17万人・3,254軒
2. 教育活動のDX推進【エデュケーションiD登録者数】8,975名
3. 教育イベントのDX推進【ミルボンデジタルアリーナアプリDL数】9,600名

スピード感ある変化への対応

～つぶれない会社を創る THE MILBON WAY～

II. 経済の構造変化

企業の経営状況

コロナで大きく影響を受けた業種

交通
宿泊業

飲食業

織物衣服業・
化粧品等
生活用品
小売業

娯楽業

洗濯業
浴場業
理美容業

個別には景色は異なる

原油高・物価高・穀物高・物流高

要因と課題の本質

直接要因 2点

- ① 緊急事態宣言・蔓延防止対策による影響
- ② 外国人訪日インバウンド消滅による影響

改善する
要因

本質要因 5点

- ③ 総人口減少高齢化による市場縮小
- ④ 生産人口急減労働力不足
(2000年から約14%減)
- ⑤ 積年の業種構造的課題
- ⑥ 技術革新デジタル化の加速
- ⑦ 新技術・新ビジネスモデルの台頭

持続する
要因

ニューノーマル時代の到来

1



人々の行動様式・価値観の変容

- ☑ コロナ禍生活体験（近隣消費加速）
- ☑ セルフヘルスケアの高まり（生活者目線の価値）

2



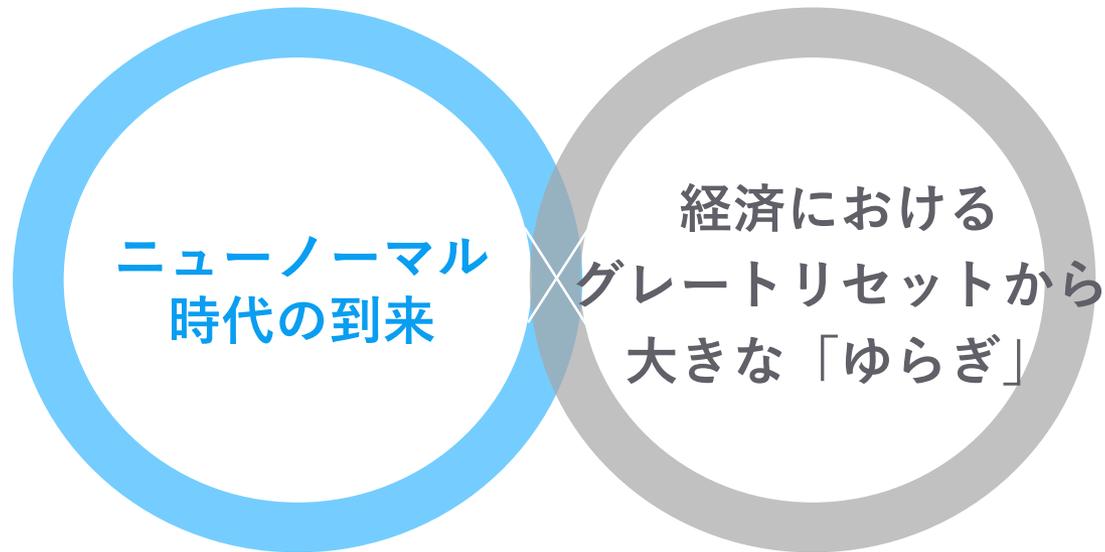
デジタルトランスフォーメーションの加速化

- ☑ 非対面デジタル接点とリアル接点のバランス
（人時生産性向上＝賃金向上）

経済におけるグレートリセットから大きな「ゆらぎ」

- 1** 経済を支える消費の変容 物的消費から価値的消費への高まり
- 2** サステナビリティ・カーボンニュートラルへの対応 気候変動意識の高まり
- 3** 地政学リスクが高まる時代の再到来 イデオロギーから覇権への米中対立から、1つの地球に2つの世界へ（台湾海峡リスク）
- 4** 総人口減による都市の変化 大中都市のスマートシティ化・小都市のコンパクトシティ化・過疎化地域の加速
- 5** 中間層の地位の不安定化 中間層の地盤沈下
デジタル技術革新による産物

ウィズコロナからアフターコロナの経済の変化始まる～まとめ～



先が読みにくい・従来とはかなり異なる新しい経営環境の出現

- 2022年は、今後10年の人間らしい社会・環境
『命の経済』への、ターニングポイントの年
と言われている

経営環境4つのパラダイムシフト

社会的な利益の追求

先が読めないことを前提とした
事業活動

付加価値を追求する

変化に対応できる
人材マネジメント

これまで

財務的な
利益の追求

先を読む



決まった
サービス・商品の
提供が前提

企業に即した
人材マネジ
メント

これから

財務的 + 社会的
な利益の追求

先が読めない
ことを前提

付加価値
の追求

変化に対応する
マネジメント

5つの戦略的アクション

目指すべき方向を再定義する

- 社会的存在意義 =
社会や生活者のニーズの本質 × 自社の強み

不透明への耐性を高める

- キャッシュマネジメント力の向上
- サプライチェーンとの関係性と持続性の向上

シナリオの構想力を高める

- 想定外事態への柔軟な対応準備
- リスク克服と新たな価値創出を同時に
見据える視点

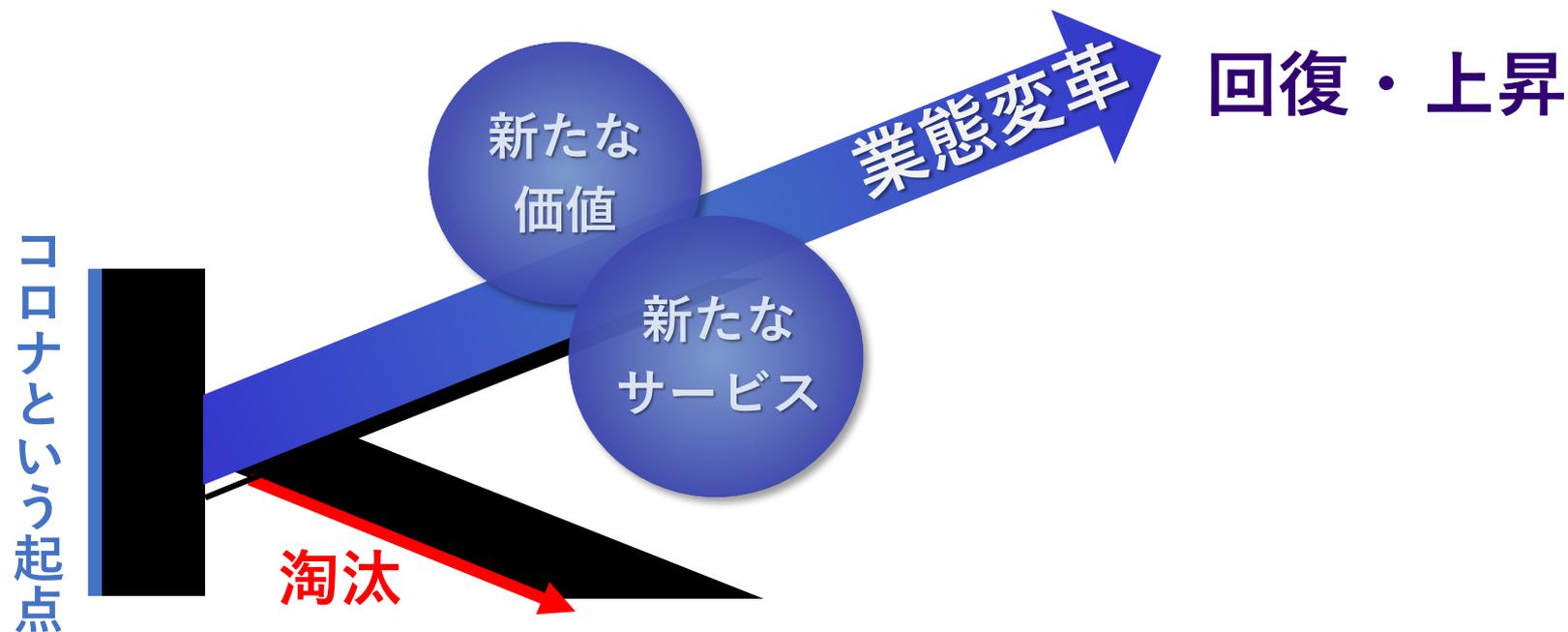
環境変化へ対応する デジタル基盤の強化

- データ基盤強化（データマネジメント）
- 生活者目線での総合的な付加価値創出
- データから価値が創出される組織構造

社員のエンゲージメント （深いつながり = 愛社精神）を高める

- 目標ややりがいを明示し、
進化し続ける人材を支援する

経済の構造変化へどう向き合うか～まとめ～



新たな価値・新たなサービスへの転換創出が鍵に
= **業態変革**こそ、経済K字回復の本質

美容産業の未来に向けて

美容産業の未来に向けて～課題～

美容市場構造的課題

総人口の
減少

少子高齢
化の加速

小商圈化
(近隣消費)
の加速

社保・
労務
(時間)

採用・
賃金

教育
時間

美容業種構造的課題

対策は道半ば

美容産業の未来に向けて～2つの可能性～

1. 美容室の可能性 ▶ リアル／コミュニティの強み

美容室ならではのコミュニティ特性



「リアルを軸とした」顧客、地域、社会との
コミュニティ（繋がり・場）としての可能性

美容産業の未来に向けて～2つの可能性～

1. 美容室の可能性 ▶ 髪から肌、健康までの期待と買い場価値

髪だけではない
期待の拡がり

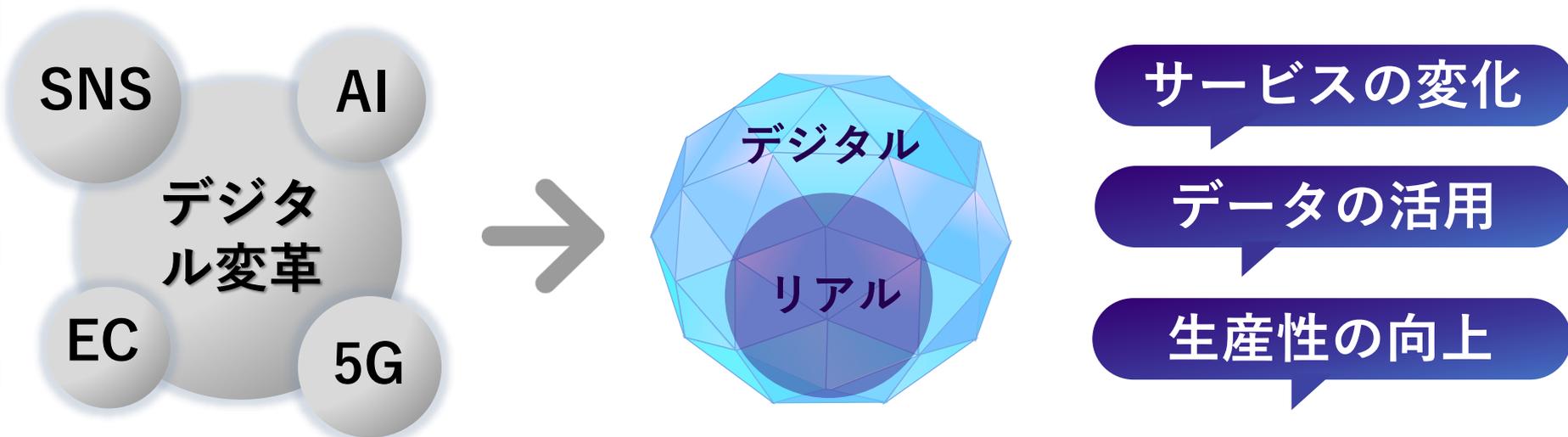
美と健康への
カウンセリングから
買い場までの期待の拡がり

リアル、コミュニティの強みを基に、生活者の期待に応えることでの、
知販、そしてビューティからヘルスケアまでの領域拡大の可能性

※「知販」：顧客にとって価値のある“知識”と“知見”を付加した“販売”

美容産業の未来に向けて～2つの可能性～

2. デジタル変革の可能性 ▶ デジタル技術／環境の劇的な変化



デジタルとリアルの融合による
既存のビジネス変革、新たな価値創出の可能性

美容産業の未来に向けて～まとめ～

課題

美容業種構造的課題

美容市場構造的課題

可能性

美容室の可能性

デジタル変革の可能性

事業基盤の強化から、時代に対応した
美容室の“あり方改革”が求められる

III. 中期事業構想 Stage for the Future

中期目標

本質的な社会・生活者視点での
“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をめざす。

2026年中期目標 売上・営業利益

売上目標

連結売上目標

580億円

(CAGR 7.3%)

<出荷金額 640億円>

- 国内売上目標 437億円
・国内シェア(純売ベース) 19.2 %
- 海外売上目標 143億円
・海外売上比率 24.7 %

営業利益目標

連結営業利益目標

108億円

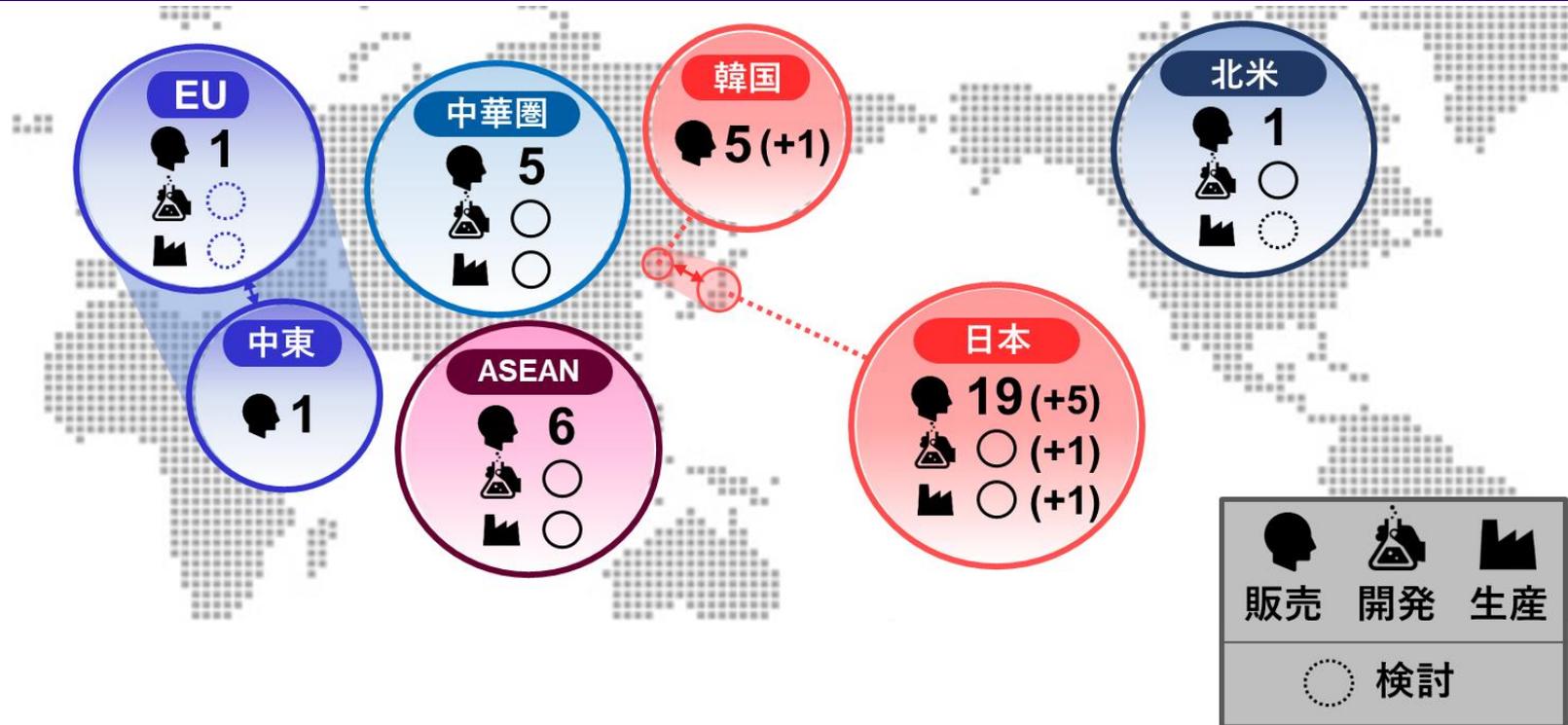
(営業利益率 18.6%)

- 国内営業利益目標 82億円
- 海外営業利益目標 26億円

長期グローバル戦略 7つのリージョン

長期グローバル市場戦略 7つのリージョン～地産地消の推進～

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、
地域の美容産業の発展に貢献する。



グローバル市場 7 つリージョンの長期的な広がり

日本

シェア30%
への挑戦

韓国

真のNo.1、
IPOへの挑戦

中華圏

外資No.1
への挑戦

ASEAN

インド・
オセアニア
への展開

北米

中南米・南米へ

EU

EU主要
地域の展開
～アフリカへ

中東

中東へ

海外市場戦略 中期具体策

グローバル組織体制創りを進め、“海外市場の倍増”に向けた事業を展開。

代理店と地域毎の中期事業構想を共有し、4つの目標指標の管理・共有による協働態勢を強化する。

2026年度 4つの目標指標

1 代理店セールアウト目標

(2021年)

152億円

▶ **275** 億円

2 窓口軒数

27,911軒

▶ **49,307** 軒

3 代理店セールス数

716名

▶ **1,172** 名

4 生産性 (代理店セールアウト÷代理店セールス)

2,118万円

▶ **2,343** 万円

海外市場戦略 中期具体策

2026年度 4つの目標指標

	北米	中国	韓国	その他	海外合計
①代理店セールアウト目標 (百万円)	2,576	6,181	12,700	6,005	27,500 百万円
②窓口軒数	12,000	7,030	17,379	12,898	49,307軒
③代理店 セールス数	250	153	470	299	1,172人
④生産性※ (百万円)	10	40	27	20	23 百万円

※ (代理店セールアウト ÷ 代理店セールス数)

グローバル戦略～研究開発・生産・物流～

グローバル研究開発・生産・物流体制の構築 ～「Made by Milbon」の確立～



研究開発

- ・ 研究所（日本）を核とし、海外R&D（US/中国/タイ）との連携を図り各リージョンの発展に貢献する製品開発体制を構築
- ・ 現地企画開発体制の推進
- ・ イノベーションセンター設立



生産 & 物流

- ・ リージョンに適した地産地消の生産出荷体制の強化
- ・ マザー工場としてのゆめが丘工場の態勢と拡充
- ・ グローバルジスティクス体制の再構築～“2week delivery”構想の実現
- ・ テクニカルセンター設立

グローバル戦略～グループ人材～

人事戦略基本方針

～社員一人ひとりがミルボンのエンジンになる～

「社員一人ひとりが、自主自立の精神で、“やりがい”をもって、ミルボンの持続的成長を支え、働き続けられる企業風土を醸成する」



人材

- ・ グローバル人材育成
- ・ エンゲージメント指標を導入し、働き続けられる企業風土の醸成
- ・ 変化対応型リーダー育成
- ・ 研修センター（関東への移設）

<日本市場> 美容産業の未来に向けて～まとめ～

再掲P42

課題

美容業種構造的課題

美容市場構造的課題

可能性

美容室の可能性

デジタル変革の可能性

事業基盤の強化から、時代に対応した美容室の“あり方改革”が求められる

美容室の新たなあり方改革

～サロンソーシャルイノベーション～

サロンソーシャルイノベーション

生活者視点・社会視点による
“ビューティプラットフォーム構想”としての、
美容室の新たなあり方改革
(=サロンソーシャルイノベーション)

サロンソーシャルイノベーション

サロンソーシャルイノベーション

ビューティプラットフォーム構想

2 大戦略	1 スマートサロン 戦略	2 ビューティ ライフケア戦略
	“寄り添う”ミルボン デジタルトランス フォーメーション	進化するカスタマーイン BtoBtoCの TAC製品開発システム (協業含む)
戦略を支える		

サステナビリティ
コミットメント
5つの重要課題

I

II III
IV V

サロンソーシャルイノベーション

ビューティプラットフォーム構想 × サステナビリティコミットメント

ミルボンは美容室と共に、
地域の人々の美しい生き方を応援し、
未来に繋がる豊かな社会と、
住み続けられる街づくりを目指します。

ビューティプラットフォーム構想：スマートサロン戦略

美容室のあり方は、デジタルとリアルが融合した顧客体験の場へ



デジタル

「知販ソフトの開発」

①知販管理ソフト ②知販教育システム

×



リアル

「あらゆる美容サービスを
体験できるサロン空間の開発」

生活者視点のストレスフリー&シームレスな顧客体験を実現し、
美容室専売品の新たなビジネスモデルの構築により、
知販ビジネスの未来を創る

ビューティプラットフォーム構想：スマートサロン戦略

あり方改革を推進するサロンとの協働ビジネスプロジェクト

PHASE1 スマートサロン
フラッグシップの開発

商業エリアの象徴的なスポットに
サロンとの協働による
モデルサロンの開発

新たな顧客体験の検証・創出店舗

PHASE2
日本全国主要都市への展開

100都市へのスマートサロン展開
サロン軒数目安：500～1000サロン

ミルボン知販管理メソッドの展開

新時代のビューティスポットを開発し、
顧客体験型サロンを協働展開する

ビューティプラットフォーム構想：スマートサロン戦略 イメージ



ミルボンデジタルトランスフォーメーション

ミルボン流DX戦略の方向性▶▶▶

リアルとデジタルの融合によって、美容室に、顧客に、もっと寄り添えるように

寄り添うDX戦略

生活者

milbon:iD

(いつでも買える)

美容師

EデュケーションiD

(どこでも学べる)

美容室

**データ
マーケティング**

(知販管理)

デジタルアーナ▶

美容室から生活者までの新接点



支えるDX戦略

フィールド活動のDX

個店対応強化・高質化の推進に繋がるデジタル化

“寄り添う”DX

milbon:iD

登録会員数**100万人**超計画

魅力を高める3コマース戦略

- イーコマース
- ライブコマース
- ノンバーバルコマース

認知向上、紹介機会創り

- サロン送客型POPUP
- 限定プロモーション

1店舗当
登録会員数
200名



×

登録店舗数
5,000店



2026年 **100万人** を突破し、唯一無二の買い場として成長し、
持続的に登録サロン・登録会員が増える好循環を創る。

“寄り添う”DX

エデュケーションiD

現在登録美容師

約9千人



10万人
計画

*美容師
全国44万人

- 知販（店販）教育の実践
- ビューティーソムリエ育成
- 美容学生囲い込み

(*総務省統計局経済センサス2016)

サロンゲーマーケティング支援

店舗販売 + EC販売



知販管理

<誰が><いつ><何を>
購入したかを管理

- スマートサロン戦略による
ミルボン知販メソッドを
活用した提案活動

デジタルアリーナ活用

デジタル仮想空間で美容師の能力を
刺激する各種アビリティイベントを開催



MILBON DIGITAL ARENA



デザイン能力向上
【キャリア別】

DA-FIT- (似合わせ×実践力)

DA-NEXT- (得意分野×トレンド発信力)

DA-PRO- (顧客プロデュース×個別対応力)

DA-AD- (フォト作品：クリエイティブ×ディレクション力)

美容知識向上

新イベント：KA(ナレッジアビリティーズ)

ビューティー総合イベント

今年初開催予定「ミルボンビューティーフェス」

“支える”DX

フィールド活動のDX

フィールドパーソンの様々な間接業務をDXにより支援



各種売上データ管理の改善



売上関連データ



販促関連データ



市場案内物のクラウド化



パンフレット



販促ツール



POP



サンプル

フィールド活動の生産性向上によって、
さらなる個店対応の強化へ

ビューティプラットフォーム構想：ビューティライフケア戦略



中長期の新たな挑戦、“ヘルスケア”領域の開拓による
3つのケア構想によるビューティプラットフォーム構想の実現へ

ビューティプラットフォーム構想：ビューティライフケア戦略

ヘアケア

ヘアケアサービス全般を指す広義のヘアケア

ヘアケア

- ①プレミアムブランドAJ・GMの進化
- ②オーガニック事業を強化する新ブランド投入
VLに次ぐ第2の新ブランド展開～オーガニック事業へ～

ヘアカラー

- ①究極のプロのヘアカラー道具“ENOG”の投入
- ②カラー市場ポートフォリオ強化（グレイ価格型）

ヘアケア・ヘアカラーのポートフォリオ強化
（盤石のヘアケア態勢とヘアカラーのシェアアップ）

ビューティプラットフォーム構想：ビューティライフケア戦略

スキンケア

メイキャップ含む広義のスキンケア

IMPREA	教育・深耕型	▶	高級ライン・色モノアイテムの投入
KOSÉ MILBON	広域・拡販型	▶	マルチ系アイテム：オールインワン エッジ・クール系アイテム：メイク
MILBON	広域・拡販型	▶	自社開発ブランドの投入も視野に

化粧品事業2026年、
業界No.1となり、化粧品事業を第2の柱とする

ビューティプラットフォーム構想：ビューティライフケア戦略

ビューティ ヘルスケア

経口商品を中心とする美に繋がる健康サポート

花王

- 皮脂RNAモニタリングによる精緻なヘルスケア
- 多岐に渡る知見、エビデンスの活用

5 - ALA

- 5 - ALAサプリメントの開発
- 美肌・免疫向上・感染症対策、育毛促進効果

美容室で販売する

経口“ビューティヘルスケア”商品の開発

BtoBtoCのTAC製品開発システムの進化

ヘアケア・化粧品売上構成比の変化
46.4% (2000年) → 60.2% (2020年)

知販品が事業の要へ

開発態勢
“C”の定義

＜業務品の開発モデル＞

“C”の定義：美容師

- 成功美容師の成功技術
- ・ ノウハウの発見

＜知販品の開発モデル＞

“C”の定義：生活者

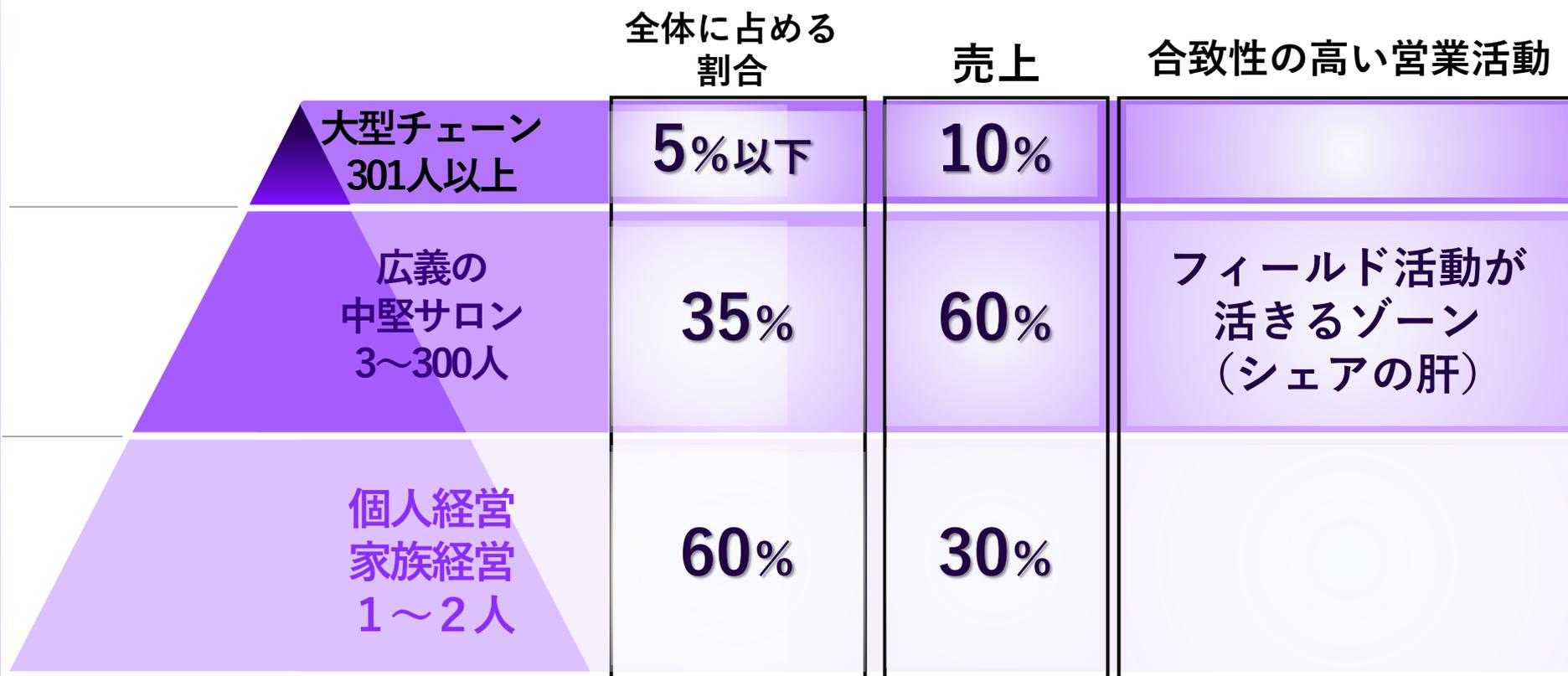
- 美容師と共に成功技術
- ・ ノウハウの創造

- TAC開発“C”の定義：美容師であり生活者である。生活者視点、カスタマーインのBtoBtoCのTAC製品開発システムの進化（協業含む）

日本市場 具体策

【サロン戦略】（シェア重点化政策）

3層に区分される、想定美容市場とフィールド活動



日本市場 具体策

代理店戦略

協働重点化政策
(新たな重点区分による資源配分)

重点区分

売上高

政策共鳴×実践

地域影響力

FPユニット活動スタート

- ・代理店戦略に連動したユニット配置
- ・サロン教育活動強化
- ・支店別教育推進室を設置
- ・新人FSE早期育成プログラム

フィールド[®] サロンエデュケーター フィールド[®] コスメティクスエデュケーター



フィールド[®] マーケティング セールス

スタジオ拠点展開

- ・ サテライトスタジオ (千葉/藤沢/奈良)
- ・ 新拠点 (大阪梅田/鹿児島)
- ・ 移転 (福岡/金沢/神戸/さいたま)

市場と活動に適合する
サテライトスタジオを
大都市周辺＝
首都圏/関西圏に開設

サステナビリティ基本方針

<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。

サステナビリティコミットメント 5つの重要課題

「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

Ⅰ 美しさを通じた心の豊かさの実現

顧客に寄り添う美容師育成から住み続けられる街づくりへ

目標① milbon:iD 会員登録100万人

目標② ライフタイムビューティパートナー育成

年間延べ33.5万人への教育、エデュケーションiD会員10万人

目標③ スマートサロン(ミルボン知販メソッド)全国100都市への展開

サステナビリティコミットメント 5つの重要課題

社会課題と持続的な事業成長の両立

II 再生・循環型の生産・消費活動

気候変動危機への対応としてのカーボンニュートラル

目標① 2030年カーボンニュートラル生産態勢の構築

目標② 2030年プラスチック使用量30%削減（売上原単位）

III 人にやさしい調達活動

公平なサプライチェーンの構築（責任ある原材料調達）

目標① RSPO認証パーム油の採用率100%（新商品・処方変更対象品）

目標② 人権デューデリジエンス実施によって、可能な限り人権侵害ゼロ

サステナビリティコミットメント 5つの重要課題

持続的な事業成長の社内基盤の構築

IV 公正かつ柔軟な経営体制

公正かつ柔軟な経営体制

指標① 社外取締役1/3以上 指標② 女性取締役・執行役員の登用

V 働きがいのある職場環境

多様な働き方が実現できる人事制度の構築

指標① 若手社員（新卒～3年目）の離職率6%【2030年】

指標② 有給取得率80%【2030年】

指標③ 従業員エンゲージサーベイの指標（誇り・やりがい）

サロンソーシャルイノベーション

再掲P56

サロンソーシャルイノベーション

ビューティプラットフォーム構想

2
大戦略

1

スマートサロン
戦略

2

ビューティ
ライフケア戦略

戦略を支える

“寄り添う”ミルボン
デジタルトランス
フォーメーション

進化するカスタマーイン
BtoBtoCの
TAC製品開発システム
(協業含む)

サステナビリティ
コミットメント
5つの重要課題

I

II III
IV V

新中期財務目標 & 2022年度目標

注：売上控除項目の追加について

現金決済いただいたお客様に対する売上割引について、従来は重要性の観点から金融費用（営業外費用）としておりましたが、昨今の金利状況等を踏まえ当該費用はリベートと同様の扱いとし、2022年度からは売上の控除項目といたします。

以後説明資料において将来年度との比較用に表示している「2021年度調整※」と記載のある数値は、2021年度の売上から売上割引を控除した後の金額となり、実際の決算数値とは異なります。

中期財務目標

(百万単位)	2021年度 調整※		新中期末目標 2026年度		CAGR (%)	2021年度 実績	
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)		金額	構成比 (%)
売上高	40,849	100.0	58,000	100.0	7.3	41,582	100.0
国内	32,938	80.6	43,700	75.3	5.8	33,643	80.9
海外	7,910	19.4	14,300	24.7	12.6	7,938	19.1
売上総利益	26,765	65.5	38,160	65.8	7.4	27,498	66.1
販管費	19,681	48.2	27,360	47.2	6.8	19,681	47.3
営業利益	7,084	17.3	10,800	18.6	8.8	7,817	18.8
経常利益	7,158	17.5	10,810	18.6	8.6	7,158	17.2
当期純利益	5,109	12.5	7,670	13.2	8.5	5,109	12.3

(※2022年度同様、売上割引控除後の金額)

中期財務目標 ～国別売上・営業利益目標～

■ 連結 国内・海外売上高 (※2022年度同様、売上割引控除後の金額)

(百万単位)	2021年度		CAGR (%)	為替レート		2021年度実績
	売上高調整※	2026年度売上高目標		2021年度(円)	2026年度(円)	
日本	32,938	43,700	5.8	-	-	33,643
海外	7,910	14,300	12.6	-	-	7,938
米国 (ミルボンUSA)	905	1,850	15.4	1 \$ = 109.9	112.0	905
中国 (ミルボン上海)	2,148	4,740	17.1	1 元 = 17.1	17.0	2,148
韓国 (ミルボンコリア)	3,368	5,200	9.1	1 ₩ = 0.0962	0.0930	3,396
その他※	1,487	2,510	11.0	-	-	1,487

■ 連結 国内・海外営業利益 (※2022年度同様、売上割引控除後の金額)

(百万単位)	2021年度調整※		2026年度目標		CAGR (%)	2021年度実績
	営業利益※調整	利益率	営業利益目標	利益率		
日本	6,106	18.5	8,200	18.8	6.1	6,811
海外	977	12.4	2,600	18.2	21.6	1,006
米国 (ミルボンUSA)	△ 561	△ 62.0	△ 64	△ 3.5	△ 35.1	△ 561
中国 (ミルボン上海)	449	20.9	1,084	22.9	19.2	449
韓国 (ミルボンコリア)	1,109	32.9	1,528	29.4	6.6	1,138
その他※	△ 20	△ 1.4	51	2.1	△ 220.4	△ 20

中期財務戦略

	前中期当初計画 (2019-2023) : 5か年	前中期 & 18か月ミッション期間実績 (2019-2021) : 3か年	新中期目標 (2022-2026) : 5か年
営業CF	260億円以上	177億円	440億円以上
使途 :	120億円	82億円	230億円
設備投資	青山総合教育センター設立 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 ヴィラロドラ事業子会社化 システム投資 中国製品供給体制構築	⇒ (関東で研修センターの移転先を検討中) ⇒ 松山、新潟、青山、韓国 (光州、江北) - ⇒2021年増築 ⇒2019年インプレア発売開始 ⇒ (継続検討) ⇒デジタル投資(デジタルアリア、milbon:iD 等) ⇒2021年中国工場建設(生産は2022年~)	※詳細は次ページ
株主還元	100億円	59億円	160億円
	配当性向40%を目安に 安定的、継続的に実施	配当性向実績 2019年 40.6% 2020年 43.3% 2021年 43.3%	配当性向 50% を目安に安定的、継続的に 実施
財務基盤の維持	40億円	36億円	50億円
キャッシュポジション		2021年 133億円	183億円
ROE 自己資本利益率		2019年 13.1% 2020年 11.6% 2021年 13.4%	13.9%
ROIC 投下資本利益率		2021年 12.9%	13.6%

中期設備投資

新中期 設備投資計画 (2022-2026) : 5か年			
			単位：億円
営業・スタジオ拠点	19	日本拠点（11拠点）	18
		海外拠点（5拠点）	1
生産態勢	98	ゆめが丘工場(機械装置循環投資)	38
		ゆめが丘工場(生産態勢拡充、新棟)	40
		ゆめが丘工場(循環型生産態勢)	2
		テクニカルセンター	14
		海外工場（タイ、中国）	4
研修	48	研修センター（土地）	20
		研修センター（建屋、内装）	25
		イノベーションセンター（賃貸内装）	3
デジタル	17	milbon:iD	4
		EデュケーションiD	3
		デジタルアリーナ	4
		スマートサロン（デジタルマーケティング等）	5
		フィールド活動のDX	1
その他	48	基幹システム/IT更新、研究備品等	48
合計	230		

連結2022年度目標（損益計算書）

■ 連結損益計算書

(百万単位)	2021年度 調整※	2021参考※ 構成比	2022年度 目標	2022年度 構成比	増減額	増減率(%)	2021年度 実績	2021年度 構成比
売上高	40,849	100.0	43,900	100.0	3,050	7.5	41,582	100.0
国内	32,938	80.6	35,150	80.1	2,211	6.7	33,643	80.9
海外	7,910	19.4	8,750	19.9	839	10.6	7,938	19.1
売上総利益	26,765	65.5	29,140	66.4	2,374	8.9	27,498	66.1
販管費	19,681	48.2	21,590	49.2	1,908	9.7	19,681	47.3
営業利益	7,084	17.3	7,550	17.2	465	6.6	7,817	18.8
経常利益	7,158	17.5	7,410	16.9	251	3.5	7,158	17.2
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,109	12.5	5,230	11.9	120	2.4	5,109	12.3

(※2022年度同様、売上割引控除後の金額)

連結2022年度目標（国別売上・営業利益）

■ 連結 国内・海外売上高 （※2022年度同様、売上割引控除後の金額）

(百万単位)	2021年度 売上高 調整※	2022年度 売上高 目標	増減額	増減率 (%)	為替レート	為替レート	2021年度 実績
					2021年度 (円)	2022年度 (円)	
日本	32,938	35,150	2,211	6.7	-	-	33,643
海外	7,910	8,750	839	10.6	-	-	7,938
米国 (ミルボンUSA)	905	1,052	146	16.2	1\$ = 109.9	112.0	905
中国 (ミルボン上海)	2,148	2,487	338	15.8	1元 = 17.1	17.0	2,148
韓国 (ミルボンコリア)	3,368	3,604	235	7.0	1₩ = 0.0962	0.0930	3,396
その他※	1,487	1,607	119	8.0	-	-	1,487

■ 連結 国内・海外営業利益 （※2022年度同様、売上割引控除後の金額）

(百万単位)	2021年度		2022年度 目標		増減額	増減率 (%)	2021年度 実績
	営業利益 調整※	利益率(%)	営業利益 目標	利益率(%)			
日本	6,106	18.5	6,706	19.1	600	9.8	6,811
海外	977	12.4	843	9.6	△ 134	△ 13.8	1,006
米国 (ミルボンUSA)	△ 561	△ 62.0	△ 260	△ 24.7	301	-	△ 561
中国 (ミルボン上海)	449	20.9	206	8.3	△ 243	△ 54.2	449
韓国 (ミルボンコリア)	1,109	32.9	1,055	29.3	△ 53	△ 4.8	1,138
その他※	△ 20	△ 1.4	△ 158	△ 9.9	△ 138	-	△ 20

連結2022年度目標（部門別売上/プレミアムブランド）

■ 参考：部門別売上高（連結純売上高）

（百万単位）	2021調整※	2022年度目標	増減額	増減率（%）	2021年度実績
ヘアケア用剤	24,029	25,570	1,540	6.4	24,466
染毛剤	14,549	15,570	1,020	7.0	14,813
パーマントウェーブ用剤	1,424	1,510	85	6.0	1,449
化粧品	579	900	320	55.3	579
その他	266	350	83	31.2	273

（※2022年度同様、売上割引控除後の金額）

■ プレミアムブランド販売高（連結総売上）、窓口軒数

		2021年度実績	2022年度目標	増減額	増減率（%）
オージュア	販売高	9,700	11,195	1494	15.4
	窓口軒数※（軒）	4,946	5,790	844	17.1
milbon	販売高	4,082	5,781	1698	41.6
	窓口軒数 国内※（軒）	6,821	7,680	859	12.6
	窓口軒数 海外※（軒）	7,754	9,890	2,136	27.5
ヴィラロドラ	販売高	1,222	1,360	137	11.2
	窓口軒数（軒）	11,317	12,800	1,483	13.1

2022年度 設備投資等

■ 設備投資等

区 分		2021年度 実績※	2022年度 計画※
設備投資額		4,644	5,080
減価償却費		1,777	2,296
研究開発費	金額	1,741	1,874
	比率	4.2%	4.3%

2022年度設備投資 主な項目

営業・スタジオ拠点

- ・拠点整備
(神戸営業所移転等)

生産態勢

- ・ゆめが丘工場
(機械装置循環投資)
- ・タイ工場機械設備

研修

- ・研修センター(土地)

デジタル

- ・デジタルアリーナ関連
- ・エデュケーション：iD関連
- ・milbon:iD関連
- ・フィールド活動DX関連
- ・スマートサロン関連
(デジタルマーケティング等)

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

■ 配当予想

(単位：円)

	2020年度 実績	[修正前] 2021年度	[修正後] 2021年度	2022年度 予想
中間配当	27	30	30	34
期末配当	29	33	38	46
年間合計	56	63	68	80
連結配当性向	43.3%	40.1%	43.3%	49.7%



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。