

m i l b o n

株式会社ミルボン

2024 年 12 月期第 2 四半期決算説明会

2024 年 8 月 9 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]	2024 年 12 月期第 2 四半期決算説明会		
[決算期]	2024 年度 第 2 四半期		
[日程]	2024 年 8 月 9 日		
[開催場所]	インターネット配信		
[登壇者]	2 名		
	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)

本日のポイント

- 期初計画を上回る増収増益。国内のヘアケアや韓国が成長をけん引し、通期業績予想達成に向けて順調に進捗している
- 原材料高騰影響の緩和で、1Qから2Qにかけて売上総利益率は回復傾向
- 好調な売上高と経費の期ずれを背景に営業利益は計画を上回る
- 国内は増収増益。「オー ज्या」等ヘアケアが成長をけん引し、染毛剤の遅れを十分にカバーしている
- 海外は売上利益共に計画を上回る。円安が増収幅を押し上げているほか、韓国・米国等の好調が市場環境悪化の影響を受けている中国をカバーしている
- FY2024通期業績予想は据え置き

村井：では、まず私の方から、第1四半期を終わっての連結の業績についてご説明させていただきます。

まず、本日のポイントです。

期初の計画を上回る増収増益ということになっております。特に国内のヘアケア、それから韓国が好調でした。通期の連結の業績予想に対しては、順調に推移していると言えるかと思えます。

それから、原材料高の影響をかなり受けていたのですが、それが少しずつ緩和してきており、第1クォーターから第2クォーターにかけて売上総利益率は回復傾向です。

好調の売上高と経費の期ずれもございまして、営業利益は計画を上回っているという状況です。

それから、国内は増収増益で推移しております。オー ज्याなどのヘアケアが非常に好調です。これに対して、残念ながら染毛剤の方は少し遅れております。

海外については、売上利益ともに計画を上回っており順調です。韓国、それから米国については非常に順調ですが、中国は皆さんご存知のように厳しい状況もございまして、その分を非常に好調な

韓国・米国の2カ国がカバーしております。通期の業績予想は予想どおり達成できる見込みということで考えております。

連結損益計算書

売上・利益共に計画を上回る。売上総利益率は、原材料高騰影響の緩和により、1Q時の63.0%から64.2%に改善

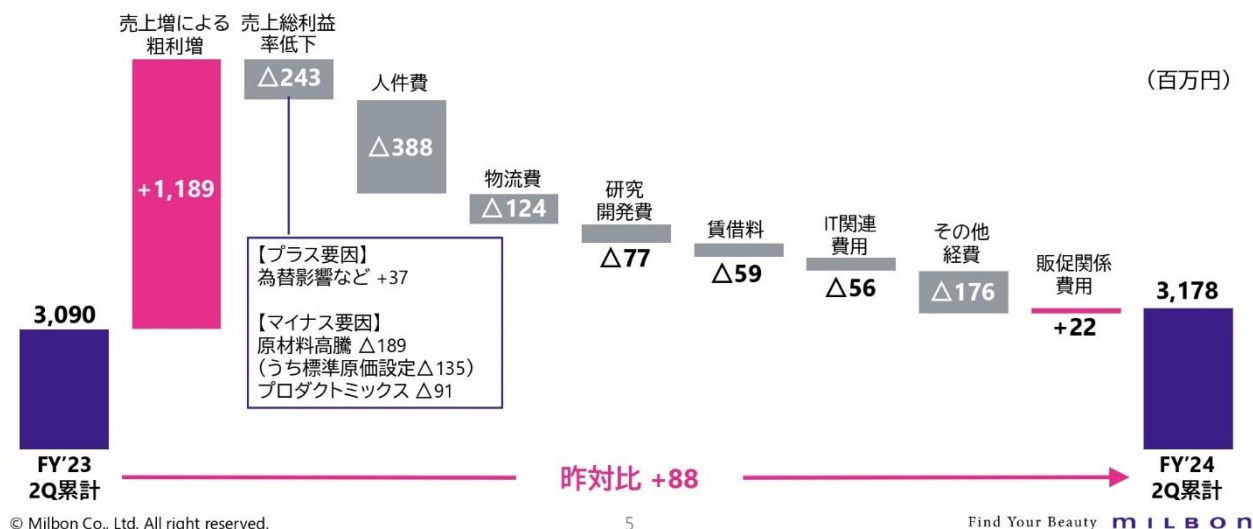
(単位:百万円)	FY2023 2Q累計	構成比 (%)	FY2024 2Q累計	構成比 (%)	増減額	増減率 (%)	FY2024 2Q累計 計画	計画比 (%)
売上高	22,703	100.0%	24,526	100.0%	1,822	8.0%	23,964	102.3%
売上総利益	14,809	65.2%	15,755	64.2%	946	6.4%	15,453	102.0%
販管費	11,719	51.6%	12,577	51.3%	858	7.3%	12,845	97.9%
営業利益	3,090	13.6%	3,178	13.0%	87	2.8%	2,608	121.9%
経常利益	3,129	13.8%	3,324	13.6%	195	6.3%	2,561	129.8%
親会社株主に帰属 する中間純利益	2,195	9.7%	2,280	9.3%	85	3.9%	1,823	125.1%

連結損益です。

先ほども申しあげましたとおり、売上総利益について、第1クォーターから第2クォーターにかけて改善をしております。そのあたりも功を奏したほか、経費を使い切っていないところもございまして、利益面では計画を大きく上回るという結果で終わっております。

連結営業利益 前年同期比増減要因

増益。計画を上回る増収が、原材料高騰等の影響による売上総利益率低下、経費増を相殺



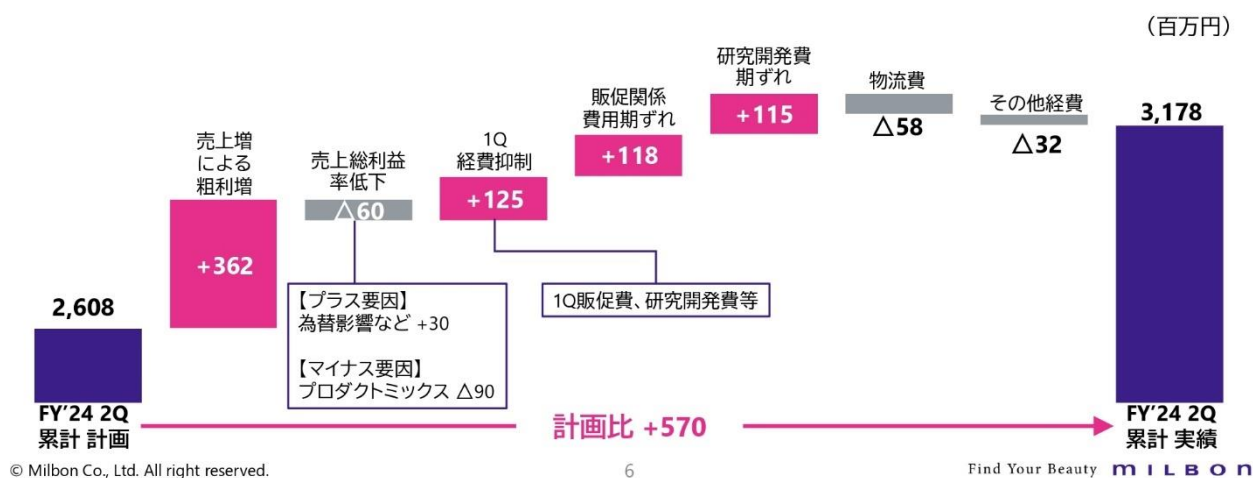
それから、前年同期比の連結営業利益のウォーターフォールです。

売上増による粗利増が一番大きな増益要因になっております。

これに対して、人員の増加やベースアップの実施を背景とした人件費の増加等がマイナスになっておりますが、前期比で増益ということで終わっています。

連結営業利益 対計画増減要因

好調な売上と一部経費の期ずれにより、営業利益は計画を上回る



それから、対計画比でも売上増による要因が大きいんですけども、売上総利益率の低下による影響が緩和してきております。

先ほど述べさせていただいたように、経費関係が割と抑えられております。「経費の抑制」、「期ずれ」という表現をさせていただいておりますが、「期ずれ」は、今期消化していく見込みの経費です。一方で、「経費抑制」は、まだ確実に使うわけではないとわれわれとしては想定をしているということでございます。

地域別業績 国内・海外の売上高・営業利益

売上利益共に国内外で計画を上回る。海外は円安による増収効果もあった

(単位:百万円)		FY2023 2Q累計	FY2024 2Q累計	増減額	増減率 (%)	実質増減率 ^{※1} (%)	FY2024 2Q累計 計画	FY2023 2Q 為替レート	FY2024 2Q 為替レート
日本	売上高	17,175	18,367	1,192	6.9%	6.9%	18,135		
	営業利益	2,411	2,534	123	5.1%	—	2,081		
	利益率(%)	14.0%	13.8%	—	—	—	11.5%		
海外	売上高	5,528	6,159	630	11.4%	2.8%	5,828		
	営業利益	679	643	△35	△5.3%	—	526		
	利益率(%)	12.3%	10.5%	—	—	—	9.0%		
韓国	売上高	2,286	2,662	376	16.5%	7.5%	2,333	1KRW= 0.104円	1KRW= 0.113円
	営業利益	621	743	121	19.6%	—	554		
	利益率(%)	27.2%	27.9%	—	—	—	23.8%		
中国	売上高	1,171	1,211	40	3.5%	△6.0%	1,222	1RMB= 19.54円	1RMB= 21.51円
	営業利益	40	77	37	91.5%	—	87		
	利益率(%)	3.5%	6.4%	—	—	—	7.2%		
米国	売上高	778	922	144	18.5%	5.0%	907	1USD= 136.54円	1USD= 154.06円
	営業利益	△30	△71	△41	—	—	△66		
	利益率(%)	△4.0%	△7.8%	—	—	—	△7.3%		
その他 ^{※2}	売上高	1,293	1,362	69	5.4%	1.1%	1,364		
	営業利益	48	△105	△153	△316.8%	—	△49		
	利益率(%)	3.7%	△7.7%	—	—	—	△3.7%		

※1 現地通貨ベースでの実質増減率 ※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
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

8

Find Your Beauty **MILBON**

引き続きまして、地域別の業績です。

日本は6.9%増ということで順調です。

海外についても、11.4%増。ただこれは円安の影響もかなり大きく受けておりまして、それを除いた実質ということでは、2.8%増という結果に終わっております。

国別で見えていきますと、やはり中国が厳しい状況です。実質増減率でいくとマイナスになっておりますが、それを韓国、それからアメリカがカバーしているという状況です。

地域別業績 日本国内

ヘアケアと化粧品の成長が染毛剤をカバーし、計画を上回る増収増益

カテゴリ別売上高 昨対成長率※

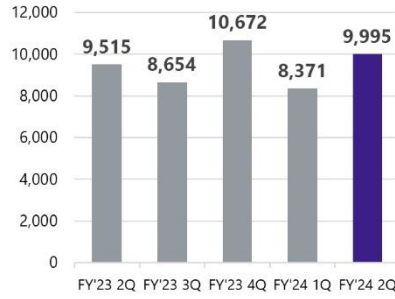
「オー ज्या」を中心としたヘアケアの好調継続。化粧品は「アイエム」ブランドの新製品発売によって大幅増収

FY2024		
売上高 成長率	2Q	累計
ヘアケア用剤	+8.9%	+9.0%
染毛剤	△0.5%	+0.1%
化粧品	+40.4%	+114.4%
構成比	2Q	累計
ヘアケア用剤	64.7%	63.1%
染毛剤	29.9%	30.9%
化粧品	1.8%	2.9%

※出荷額ベースによる数値。
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

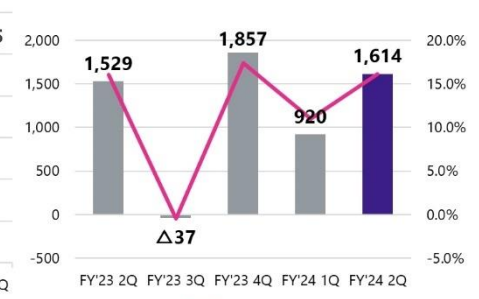
四半期 売上高(百万円)

2Qは季節的に売上が大きくなりやすい傾向



四半期 営業利益(百万円)

2Qは売上の伸長に伴って利益が伸びやすい傾向



— 営業利益率
Find Your Beauty MILBON

日本国内の状況です。

ヘアケアが非常に順調でして、9%の増ということになっています。

それから、数字は小さいですけども、化粧品の方が、今期非常に順調で大きく伸ばしているという状況です。ただ、染毛剤については、残念ながらそれほど大きく伸びてないという状況になっております。

地域別業績 日本国内 今年度のポイント進捗

ポイント		2Qまでの進捗	成果と今後について																
スマートサロンの推進	milbon:iDの進捗		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY'23 累計</th> <th>FY'24 2Q累計</th> <th>FY'24 計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>登録者数</td> <td>67万人</td> <td>76.1万人</td> <td>87万人</td> </tr> <tr> <td>サロン数</td> <td>5,930軒</td> <td>6,292軒</td> <td>6,500軒</td> </tr> <tr> <td>EC売上</td> <td>16.4億円</td> <td>7.8億円</td> <td>19.5億円</td> </tr> </tbody> </table>		FY'23 累計	FY'24 2Q累計	FY'24 計画	登録者数	67万人	76.1万人	87万人	サロン数	5,930軒	6,292軒	6,500軒	EC売上	16.4億円	7.8億円	19.5億円
		FY'23 累計	FY'24 2Q累計	FY'24 計画															
登録者数	67万人	76.1万人	87万人																
サロン数	5,930軒	6,292軒	6,500軒																
EC売上	16.4億円	7.8億円	19.5億円																
スマートサロン店舗展開の進捗		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY'23 累計</th> <th>FY'24 2Q累計</th> <th>FY'24 計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>サロン数</td> <td>23軒</td> <td>44軒</td> <td>100軒</td> </tr> </tbody> </table> <p>地方を中心に店舗数が増加傾向。既オープン店舗からは、店販売上の増加といった効果など高評価を受けている</p>		FY'23 累計	FY'24 2Q累計	FY'24 計画	サロン数	23軒	44軒	100軒									
	FY'23 累計	FY'24 2Q累計	FY'24 計画																
サロン数	23軒	44軒	100軒																
高価値ヘアカラーの推進による染毛剤売上回復			<ul style="list-style-type: none"> オーガニックブランド「ヴィラロドラ」は活動強化によって導入店舗数が増加。教育活動の推進で、更なるリピート促進を図る。 髪色と眉色の連動提案や美容室への教育活動強化を行うも、競合環境激化をカバーしきれていない。美容室顧客へのヘアカラーブランディングを強化し、徐々に巻き返しを図っていく。 																

それから、日本国内の状況を、われわれが年初に申し上げたポイントでご説明したいと思います。milbon:iDについては、非常に順調な進捗です。サロン数も売上についても順調に推移しています。

それから、スマートサロンの店舗展開の進捗ということです。店舗展開については今年で100軒という目標を立てておりましたが、この軒数自体を達成するというより、1軒1軒を成功させるということが重点でありますので、成果は非常に出始めているというのはこの後、坂下から説明もありますけれども、そういうことは間違いなく言えると思います。

それから、高価値ヘアカラーの推進ということで進めておりますが、こちらの方は曇りということで表現させていただきましたように、まだまだ成果というところまでには至っていないということになっております。

地域別業績 韓国

ヘアケア・パーマの活動強化により売上好調。 増収・費用抑制によって営業利益は計画を超過

カテゴリ別売上高 昨対成長率*

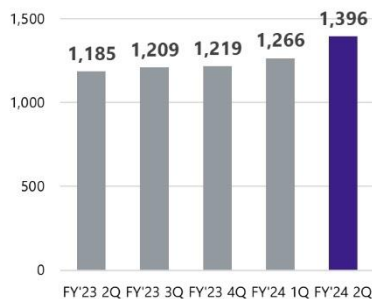
カラートレンドの変化を捉えた活動によって
染毛剤の成長が回復傾向にある

FY2024		
売上高 成長率	2Q	累計
ヘアケア用剤	+14.5%	+17.1%
染毛剤	+4.6%	+2.9%
パーマ用剤	+37.5%	+35.6%
構成比	2Q	累計
ヘアケア用剤	23.0%	23.1%
染毛剤	71.3%	71.2%
パーマ用剤	4.8%	4.9%

※現地通貨ベースによる数値。
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

四半期 売上高(百万円)

ヘアケア・パーマがドライバーとなり増収が続く



四半期 営業利益(百万円)

増員等による費用増で減益を見込んでいたものの、
採用の遅れ、計画を上回る増収により増益



11

引き続き、好調な韓国ですね。

こちらの方は、ヘアケアが非常に順調です。それから、こちらも数字はあまり大きくないですが、パーマが非常に伸びております。

ウェイトの高い染毛剤については、少し伸びが止まっている状況が続いておりましたが、この第2クォーターに入って、少し伸びが戻ってきたという状況です。第2クォーターはプラス4.6%、通計ではプラス2.9%です。

利益も順調ですが、増員等の費用が利益を圧迫すると見込んでいたところ、これがまだ順調に採用自体ができてないということもあり、増益という結果になっております。ただ、通期で考えると、人はどんどん増やしていく予定ですので、それが後々期ずれ等、そういうかたちで現れてくるということにはなります。

地域別業績 中国

消費マインド低下など市場環境悪化の影響を受けている。下期は活動を重点的に行う美容室の見直しによって巻き返しを図る

カテゴリ別売上高 昨対成長率*

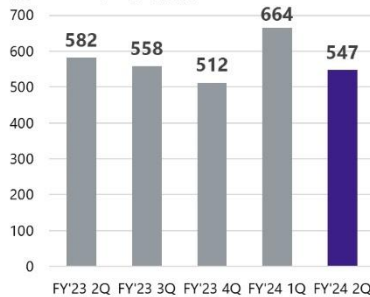
ヘアケアは「グローバルミルボン」等の美容室への導入が進むことで底堅く推移。一方で、染毛剤は美容室顧客のカラー頻度低下の影響を受け減収

		FY2024	
売上高 成長率		2Q	累計
ヘアケア用剤		△3.3%	+1.6%
染毛剤		△33.7%	△17.4%
		2Q	累計
構成比			
ヘアケア用剤		62.0%	58.5%
染毛剤		33.1%	35.6%

※現地通貨ベースによる数値。
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

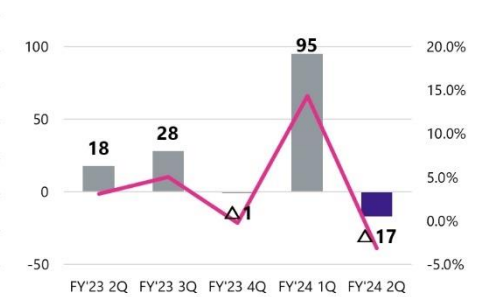
四半期 売上高(百万円)

1Qは春節前に美容室への来客増加が追い風となり増収も、春節以降の美容室来客鈍化によって、2Qは減収



四半期 営業利益(百万円)

2Qは減収に伴い減益となったが、上期累計では増益で推移している



12

Find Your Beauty MILBON

それから、中国です。こちらの方は非常に厳しい状況です。

われわれとしても、今まで良かったサロンが必ずしも良くはないというようなことがはっきり分かっているような状況で、ターゲットとするサロン自体を変更していく等の取り組みによって、この厳しい状況の中でも伸ばしていこうというのを一生懸命やっているところですが、まだまだ、なかなか成果という意味では表れづらいかなというところもあるかと思えます。

地域別業績 米国

ヘアケアの安定成長によって売上高は堅調に推移。6月の米国最大級見本市への初出展を経て、下期以降の更なる成長を期す

カテゴリ別売上高 昨対成長率*

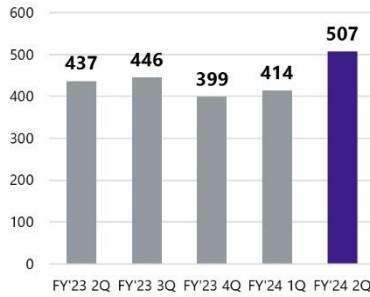
「グローバルミルボン」を中心としたヘアケアは堅調。染毛剤は色味不足の課題によって軟調だが、3Qでの追加色発売と教育活動強化によって、導入美容室への定着と更なるリビートを促していく

FY2024		
売上高 成長率	2Q	累計
ヘアケア用剤	+4.8%	+5.3%
染毛剤	△6.2%	+7.8%
構成比	2Q	累計
ヘアケア用剤	85.9%	84.9%
染毛剤	8.9%	9.7%

※現地通貨ベースによる数値。
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

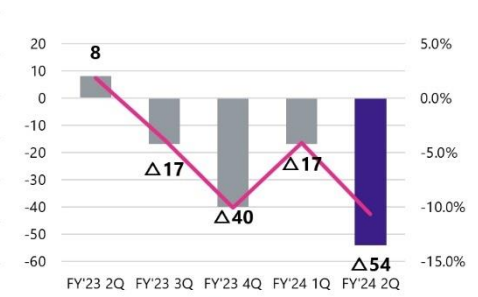
四半期 売上高(百万円)

昨年4Qは代理店切り替えに伴う出荷減で影響を受けたが、回復傾向



四半期 営業利益(百万円)

2Qは知名度拡大を期した大規模見本市への出展によって販促関係費用が増加



— 営業利益率
Find Your Beauty MILBON

13

それから次が米国です。こちらの方は大きく伸ばしています。

ヘアケアを中心に非常に伸びておりますし、染毛剤も、おかげさまで伸び始めているというところがあります。売上高の真ん中のグラフを見ていただいたらわかりますけれども、非常に順調にっています。

ただ、営業利益という面では、このクォーターはちょっと大きくマイナスになっていますけれども、米国最大級の見本市への出展による費用がかかりました。

こちらの方はですね、米国はまだまだ成長させるということが第1なので、利益を上げるというところ以上に重点を置いて取り組みを進めておりますので、結果はこのようになっているとご理解いただければと思います。

はい。私からの説明は以上になりまして、ここから社長の坂下の方から24年度の進捗ということで、ご説明させていただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

当社の売上構成比率

連結売上高の60%超を占めるヘアケアが国内・海外共に好調



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

15

Find Your Beauty MILBON

坂下：改めまして、よろしく申し上げます。それでは私の方から、2024年度の進捗状況についてご説明申し上げます。

まずはじめに、連結売上の全体像についてです。

連結売上高は、先ほどご報告申し上げたように、245億2,600万円で8.0%の増収、当初計画を2.3%上回るペースで進捗しています。売上の約75%を占める国内売上は183億6,700万円で、6.9%の増収でした。

国内においては、売上構成比の大きいヘアケアの領域において、力強く成長をしています。染毛剤においては、ほぼ横ばいで計画に対しては苦戦をしていますが、その他売上に含まれている化粧品の売上が好調で、国内市場において増収となっています。

一方で、売上の約25%を占める海外売上は61億5,900万円で、11.4%の増収でした。海外においては、ヘアケアも染毛剤も好調ですが、特にヘアケアが好調で増収となりました。また、国別に見るとさまざまございますので、後ほど少し補足をしたいと思えます。

国内市場環境

市場全体は緩やかに成長と推測。昨年5月のコロナ5類移行による減速から回復基調にある

	2020年～2023年4月	2023年5月～	～2024年6月
美容市場	市場全体は順調に成長 コロナのネガティブ影響は 他業界より抑制	コロナ5類移行に伴う旅行・外食 への支出増加で成長鈍化	市場全体は横ばい
ヘアカラー	マスク生活で髪色多様化 ブリーチカラー流行	美容室への来客鈍化で、 染毛剤消費量が減少	市場は縮小トレンドが継続 長期的には人口減・就業者数減で、 成長ハードル高まる
ヘアケア	カラーダメージのケアニーズ ヘアケアのプレミアム化進展	高価格帯ヘアケア人気は継続	ヘアケアの市場環境は良好に 推移

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

16

Find Your Beauty MILBON

では、国内について、どのような市場環境に今あるのかということをご説明したいと思います。

時系列に左から右に整理をしていますが、上から美容市場全体のこと、そしてヘアカラー、ヘアケアのことと整理をさせていただいております。

一番右側が、現在の状況です。市場全体としては横ばいと推測していますが、中身としては、人口減少の影響や、ヘアカラー客比率の高止まり。ヘアカラー客比率というのは、美容室に来店されたお客様の総数のうち、ヘアカラーをしたお客様の割合のことですけれども、このヘアカラー客比率というのは、この十数年でずっと伸びてきました。

そしてその数値は、すでに50%近くまで上がっています。まだ上昇する余地はもちろんあるものの、その成長というのは緩やかになると見込んでいます。さらに人口減少、就業者数のピークアウトなど、客数そのものの減少を考えますと、ヘアカラーによる成長のハードルは一層高まっていくものとみています。

ただし、ヘアケアの市場環境は大変良好に推移している状況です。美容室から顧客に販売する商品販売は、まだまだ伸びしろがあります。というのも、商品を購入されるお客様の比率はまだ15%程度なのです。まだまだ美容室でヘアケア商品を購入していないお客様がたくさんいますので、美容室専売品を気軽に試せる環境、ご自身の髪質に合ったヘアケアに出会うような機会を設けることで、継続的な成長が見込める市場になっています。

国内市場における経営成績

ヘアケア・化粧品が売上高成長をけん引、染毛剤の遅れをカバー。
通期業績予想達成に向け順調に進捗している

純売上高・営業利益の進捗

(単位:百万円)	FY2023 2Q累計	FY2024 2Q累計	増減額	増減率 (%)	FY2024 通期計画	2Qまでの 進捗率
売上高	17,175	18,367	1,192	+6.9%	38,620	47.6%
営業利益	2,411	2,534	123	+5.1%	5,522	45.9%
利益率(%)	14.0%	13.8%	—	—	14.3%	—

カテゴリ別売上高の増減率・構成比

	FY2023 2Q累計	構成比 (%)	FY2024 2Q累計	構成比 (%)
売上高	+3.3%	—	+6.9%	—
ヘアケア用剤	+5.7%	62.2%	+9.0%	63.1%
染毛剤	△1.0%	33.1%	+0.1%	30.9%
パーマ用剤	△13.3%	2.7%	+7.5%	2.7%
化粧品	+6.6%	1.4%	+114.4%	2.9%
その他	+77.5%	0.6%	△17.2%	0.4%

※カテゴリ別売上高増減率・構成比は出荷額ベースによる数値。

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

17

Find Your Beauty **MILBON**

そうした中で、国内は先ほど申し上げたように、売上高は6.9%の増収、営業利益は5.1%の増益で上期を終えました。営業利益率は13.8%で、昨年の14.0%より0.2%低いですが、これは先ほど説明があったように、総利益の段階から改善傾向となっています。

カテゴリ別に見ますと、染毛剤はプラス0.1%と横ばいを維持しながらも、売上の60%以上を占めるヘアケアにおいて、9.0%の増収をし、全体の売上をけん引しています。

また、化粧品のアイエムから発売したアイブロウの新商品。髪を染めたら、眉の色も変える、髪眉カラー色合わせ。このコンセプトが大変好調で、ヘアカラーの苦戦部分をしっかりとカバーし、国内市場全体として力強い成長をしています。

オー ज्या・エル ज्याーダ2ブランドを中心に好調が続く

オー ज्या

FY24上期 国内販売高 昨対+7.8%

窓口軒数の増加と2月発売の新商品「オー ज्या スカルプケアシリーズ プレセディア」の好調がブランド全体の成長をけん引



※出荷額ベースによる数値。
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

エル ज्याーダ

FY24上期 国内販売高 昨対+24.5%

3月発売の新商品「エル ज्याーダ フリッズフィクサー」は、くせ毛が扱いやすくなる実感効果の高さが評価され、ブランド全体の成長をけん引



Find Your Beauty MILBON

18

さて、ヘアケアの成長をけん引しているのは、高価格帯のヘアケア商品戦略、および美容室から顧客への販売戦略の両輪が機能していることで、成長軌道に乗っています。

まず、高価格帯の商品戦略においては、2月に発売したオー ज्याの新シリーズ、プレセディアが好調で、ブランド全体の成長をけん引しています。

このシリーズは頭皮向けのケアシリーズなのですが、ポイントは、オー ज्याの中で最も高額のパライシングを行ったということです。その高い実感効果や、当社の最先端技術への期待とともに、多くのオー ज्याサロンさんでメニュー化され、顧客への提案が進み、成果につながっています。

また、右側に記載されていますエル ज्याーダですけれども、当社出荷金額で40億円を超えるブランドです。そのブランドから、3月に新商品としてフリッズフィクサーという商品を発売しました。こちらも同等で、エル ज्याーダとして初めて3,000円の推奨価格で発売をしましたが、大変好調に推移しています。

補足しておきますと、エル ज्याーダは2,600円と2,800円の二つの価格のレンジで推奨価格を設定して、市場展開をしていました。この新製品は、3,000円の推奨価格を設定しております。使うほどに髪の毛の癖が解消していく、なかなかの優れものです。オー ज्याのプレセディア、そしてエル ज्याーダのフリッズフィクサー、当社の高付加価値ヘアケア製品の開発力と、それに見合ったバリューベースパライシングがしっかりと機能しています。

国内ヘアケア用剤の状況 – 中長期的な収益性改善

染毛剤の売上構成比低下に伴うプロダクトミックス悪化に対処すべく、ヘアケア自体の収益性を高める施策を展開していく



価格戦略

既存品価格改定

来年上期より、原価率が上昇している中価格帯ヘアケア用剤の一部に対して実施予定

高付加価値発想プライシング

引き続き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



原材料の対策

資材の使用量削減

業務用サロントリートメントの詰め替え仕様の更なる推進 / 容器共通化

グローバル3工場一体の原材料調達

日本・タイ・中国それぞれの製造拠点連携を通じた、スケールメリットを生かした調達

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

19

Find Your Beauty **MILBON**

とは言うものの、ヘアケア好調が故の染毛剤の売上構成比低下に伴うプロダクトミックスについては、まだまだ対処が必要です。この半期における総利益においても、プロダクトミックスの影響で、総利益に9,100万円のマイナスの影響がありました。しかし、中期的には、ヘアケアの収益性を高めていく施策を展開していくことで、プロダクトミックスによる悪影響というものは解消されていきます。

つまり、染毛剤が売れようが、ヘアケアが売れようが、高い総利益率を出し続けるビジネスモデルに改革をしていきます。

その具体策、価格戦略として、既存品においては、原価率が上昇している一部のヘアケアブランドの価格改定を来年上期に行います。タイミングとして来年上期としているのは、現在の製品在庫や資材の在庫、こちらに推奨価格を現在印刷しているため、廃棄をできるだけ出さないタイミングを鑑みて、来年上期としています。

これら既存品の価格改定も含めて、高付加価値商品に対してのバリューベースプライシングを行いながら、高収益な新商品の新陳代謝を図り、ヘアケアで稼ぐ力を高めてまいります。

先ほどご報告差し上げた高価格帯の新製品は、ヘアカラーと同等またはそれ以下の製造原価率の商品です。これは、先ほどお話したオージュアのプレセディアとエルジュエダのフリッツフィクサーですね。すでにヘアカラーよりも同等、もしくは低い原価率の商品となっています。繰り返しになりますが、当社の付加価値の高いヘアケア製品の開発力とバリューベースプライシングが機能し始めているということです。

一方で、原材料の対策としましては、一部の業務用商品において、容器の共通化を図ったり、資材の使用量削減に努めてまいります。

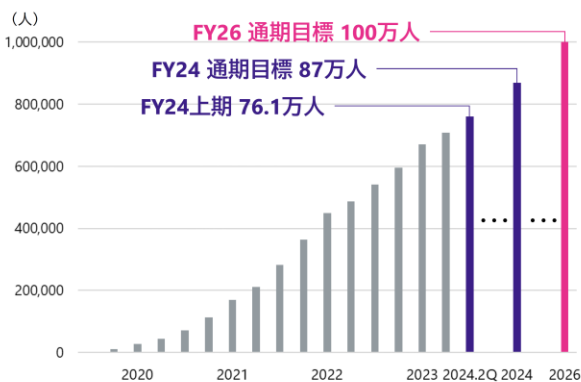
例えばですけれども、ヘアカラーのキャップに使っている樹脂。これを少しでも減らすために、開閉の影響の少ない程度にキャップを少し小さくすることで、使用量を約半減することができます。それだけでも数千万円のコストダウンにつながることもありますので、品質、デザインに影響のない範囲で、積極的に小さな改善を積み重ねていきたいと思っております。

また、グローバル3工場体制を生かした原料の調達ルートの研究や、スケールメリットを生かすなど、3工場連携しながら調達能力を高めていくことで、調達コストをしっかりとマネジメントしていきたいと思っております。

スマートサロン戦略 – milbon:iD

milbon:iD会員数は100万人達成に向け順調に進捗。 更なる成長に向け、アクティブ会員数向上に向けた施策を強化

milbon:iD会員数の進捗



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

アクティブ会員数向上に向けた施策

スタイルストック – 10月より順次サービス開始

担当美容師が入力した美容室店頭での使用アイテム、推奨ホームケア用品等の情報を会員のmilbon:iDマイページに表示させることで、ECでの購入を促進する

ライブコマース

ミルボン公式チャンネルでの配信と美容室オリジナルでの配信の両輪で、milbon:iD会員のエンゲージメント向上と商品購入機会の創出を行う

20

Find Your Beauty **MILBON**

さて、これらヘアケア商品を市場に広げていくための、当社が中期的に掲げている販売戦略、スマートサロン戦略についてご報告申し上げます。

まず、当社が運営しているECプラットフォーム milbon:iD の進捗状況ですけれども、2026年中期の目標としてお伝えしております、会員数100万人の目標に向けて順調に推移しており、来年2025年には、もう前倒しで100万人を突破していくスピード感で成長をしています。

今後は、会員数だけでなく、アクティブ率、つまり購入者÷会員数、商品を購入してくれる会員さんの割合ということですね、このアクティブ率向上に向けた施策を強化してまいります。

新サービスとして、美容室で体験使用した製品の情報を、お客さんのスマホに表示させることで、購入体験の導線をノンストレスでつなぐスタイルストック、これは今年の秋ごろより順次スタートしていきます。

また、ミルボン公式チャンネルによるライブコマースも順調に推移しています。昨年のですね、1年間の流通金額が約5,000万円だったのに対し、今年の流通金額は約1億円を見込んでいます。美容室店舗でカウンセリングを受けたお客さんに対して、当社のライブコマースで商品情報を提供する、後押しをすることで、これだけの金額がサロンさんの売上になっているということです。ライブコマースだけで流通金額1億円ですから、なかなかの成果であろうと思います。

このような取り組みによって、milbon:iDを単なるECサイトではなく、新たな購入体験、新たな商品情報接点を生み出していくことで、アクティブ率を向上させていきます。

スマートサロン戦略 - スマートサロン店舗

コンセプトに賛同いただいた美容室の協力の下、各地方における店舗展開が順調に進捗

全国44店舗

2024年6月末時点



※最新のスマートサロン店舗所在地はこちらのリンクを参照:
<https://www.milbon.co.jp/fyb-magazine/smartsalon/>
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

個店での成功事例

● DAGASHIを通じたエントリー顧客獲得



DAGASHIはヘアケアサッシュェ1日分を自由に選んで購入できる体験コンテンツ。美容室における店販品購入のハードルを下げる効果をもたらす

● 顧客育成を通じた本品購入客獲得、リピート促進



デジタルコンテンツによる顧客へのカウンセリングのサポートや、milbon:iDによる店舗外での店販購入機会創出で、顧客と店販の接点を増やす

● 店販売上の増加

昨対同期比で店販売上+15%

そして、この milbon:iD を土台とするリアル体験の場としてのスマートサロン戦略においては、昨年末までに23店舗でしたけれども、6月末現在は44店舗となっています。

左側の方に日本地図がありますけれども、ちょっと赤っぽいドットでプロットされているところに、スマートサロンがすでに展開されています。

まだ展開をスタートして約1年半で、五月雨式にスマートサロンがオープンしていますので、統計的なデータはまだ出しにくい状況ですけれども、個店での成功事例を一つご紹介差し上げますと、スマートフォンの中にはいろんな商品の体験コンテンツがあります。その中の鉄板コンテンツと言

われている、DAGASHI というものがございます。この DAGASHI をきっかけとして、本品購入につなげていく戦略が大変好調です。

この DAGASHI というこのコンテンツは、ミニサッシュェの有料販売です。付加価値が高く、高額なものを購入する前には、試してから本品購入をしたいというお客様のニーズにマッチしたコンテンツです。

サロンさんの中には、4種類のオー ज्याアのミニサッシュェをセットにして販売しており、「4日でお会えるあなたのオー ज्याア」として、毎月 500 人近い顧客にミニサッシュェを販売し、milbon:iD での本品購入につなげてらっしゃるサロンさんも出てきました。

スマートサロンの展開スタートは、昨年 2 月に 1 店舗目ですから、なかなか統計的な成果、方向が出しにくい状況ではありますが、丸 2 年経過していきますと、より粒度の高いご報告ができると思いますので、ぜひ楽しみにしていただければと思います。

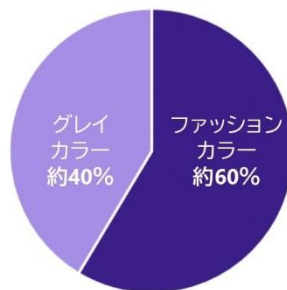
国内染毛剤の状況

染毛剤の成長率は現時点で想定を下回っている。成長回復にはファッションカラーの強化が必須、来年に向けて徐々に改善を図る

国内染毛剤 売上構成比

グレイカラーは上期昨対約+7%増収

- ・ 明るめグレイカラーのトレンドを捉えた昨年発売の製品「オルディーブクリスタル ハイブライツ」の好調継続
- ・ 暗めグレイカラーが中心の「ヴィラロドラカラー」の伸びは落ち着いているが、教育施策の強化によって巻き返しを図る



ファッションカラーは上期昨対約△4%減収

- ・ 主力の「オルディーブアディクシー」は眉色との連動提案等施策を展開するも、競合環境激化により減収
- ・ 開発・販売・ブランディングそれぞれの項目で**抜本的改革に着手**する

※出荷額ベースによる数値。
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

22

Find Your Beauty **MILBON**

さて、次に染毛剤の売上の中身を見ていきますと、左側がグレイカラー、右側がファッションカラーですけれども、売上構成比 40%を占めるグレイカラーで 7%の増収。そしてファッションカラーは、売上構成比 60%ですけれども、4%の減収、トータルで微増となっています。

好調のグレイカラーは、オーガニック系ヘアカラーのヴィラロドラ、および昨年発売したオルディーブのオルディーブクリスタルというブランドからのハイブライツシリーズの提案が、単なる白髪染めではなく、その提案の付加価値が受け入れられ、好調に推移しています。

ヴィラロドラは、昨年までは8人の専任営業部隊で活動していましたが、今年から300名を超えるフィールドパーソンによる販売体制に切り替え、窓口数が徐々に増えてきました。下期に向けて、じわじわと底固い成長軌道に乗せていく予定です。

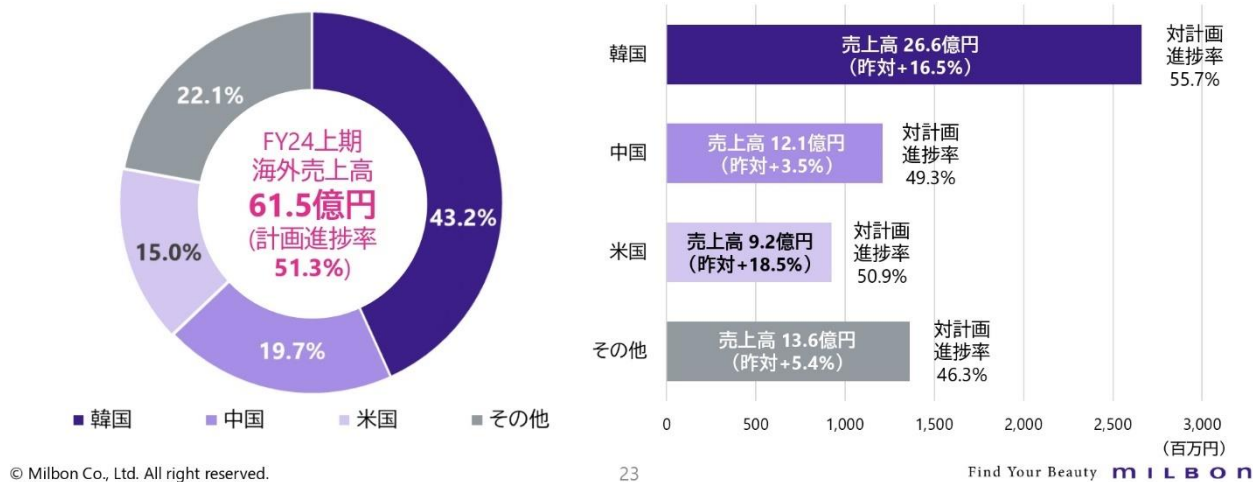
一方で、ファッションカラーでは、今年から始めた化粧品ブランドアイエムの、アイブロウとヘアカラーの連動提案を進めています。髪と眉の色合わせというコンセプトは、美容室の反応、そして顧客の反応は非常に良く、化粧品の売上成長には大きく貢献しました。

しかし、ヘアカラー剤の新たな導入にまでつながりにくく、依然としてファッションカラーでは苦戦をしています。髪と眉のような組み合わせの提案は、提案としては受けられるけれども、当社のヘアカラー剤の出荷増までは貢献しにくいという結果です。

この結果を真摯に受け止めて、ファッションカラーの抜本的な改革を進めてまいります。ヘアカラーマーケティング戦略をしっかりと見直して、消費者にまで届くヘアカラーブランディングをするブランディングを進めていくことで、価格競争に巻き込まれない美容室の増収増益提案ができるように、立て直しを図ってまいります。

海外市場 – 足元の状況

中国において市場環境悪化の影響を受けるも、 海外トータルでは通期業績予想達成に向けて順調に進捗



さて、海外市場の状況ですが、中国の市場環境の不調を他の地域でカバーしながら、通期業績予測の達成に向けて、順調に推移をしています。

円グラフは、国または地域ごとの売上構成の円グラフです。韓国、中国、米国、この三つで80%弱を占める構成になっています。

国別に見ますと、韓国は先ほど報告があったように、ヘアケアが大変好調に推移しています。そして染毛剤も回復傾向で、海外売上のけん引役になっております。

課題の中国市場は、美容室への来店頻度が減少しています。客数と直結する染毛剤を中心に減収とし、苦しい状況が続いています。化粧品業界の中国市場は心配の声が多いですけれども、当社は、トラベルリテールなどはそもそもないということ。また、さらに美容室向けということから、来店頻度の問題ありますけれども、必ず美容室にお客様が来店しますので、最小限のマイナス幅で踏ん張っている状況です。

いずれにしましても、売上面では厳しい状況ですが、今は中身を良くすることに徹するときであり、ミルボンチャイナ、そして現地の美容師さんたちとともに、消費者に向き合ったあり方を追求し、成長の準備を行ってまいります。

北米は強みのヘアケアが順調に拡大しています。更なる成長軌道を作るべく、力を入れているヘアカラー、ソフィストーンも堅調に推移しています。6月は、先ほどありましたけど、米国最大のトレードショー、プレミアオーランドにも出展し、ソフィストーンの知名度向上を図っています。

そして、その他の中にEUも入っているんですけれども、ドイツを中心に現在はEUでは、美容室への直販活動を行っていますけれども、他社からミルボン製品への切り替えの成功ポイントをつかみながら、サロン活動における勝ち筋を掴み始めています。まだまだ規模感は小さいですけれども、着実に窓口拡大、売上拡大をしています。

これらのサロン活動における成果、ノウハウを土台としながら、今後のドイツ以外の諸国における市場調査を実施し、EU各地域における販売代理店契約を進めることで、EUにおけるミルボン製品の販路拡大を進めていきます。

ミルボンのビジネスモデルに共感し、美容室、美容師への教育活動による成長に賛同いただける販売代理店を見つけ、慌てることなく、徐々に契約を結んでいきたいと思っています。

黒髪文化が主体である、日本を除くアジアでのNo.1の確立が
当面のマイルストーンとなる



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

24

Find Your Beauty MILBON

さて、海外市場の長期的な成長についての考え方をご説明させていただきます。

当社はすでに日本で No.1 ですが、次のステージは、日本を除くアジア市場での No.1 を獲得しに行きます。

そのためには、アジアの美容のトレンドセッターである韓国市場での No.1 を取りに行きます。すでに韓国都市部の若手サロンの多くは、弊社のヘアカラーをお使いいただいています。若手の美容師を集めた美容イベントも開催し、若手サロンからミルボンと付き合いたいというオファーが増えています。ヘアカラーを土台としたヘアケアの成長戦略を推し進めながら、韓国 No.1 を目指して進んでいきたいと思えます。

そして、この韓国、もちろん日本も含めて、この両国での影響力を持って、東アジア、ASEAN へのトレンドと合わせた当社ブランドの波及効果と、そして現地の当社の教育体制、これによって、日本を除くアジア No.1 を獲得しに行きます。

それと同時に、欧米市場においては、ヘアケアを基盤としながら、ヘアカラーの成功による存在感を高めていきます。

まずは米国、西海岸カリフォルニアを中心に契約している販売代理店において、来年、再来年には、販売代理店内の取り扱いブランドの中で、ミルボンがトップシェアを狙える位置まで来ました。特定の領域での No.1 を積み重ねていくことで、グローバルプレーヤーとしての存在感を高めてまいります。

ESG外部評価機関の評価向上

サステナビリティの取り組み充実化によってFTSEスコア向上。その他外部機関評価も適切な取り組みと開示によって向上を目指す

	2021	2022	2023	2024	今後の展望
FTSE	1.1/5.0	1.5/5.0	2.3/5.0 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	3.5/5.0 FTSE Blossom Japan Index / Sector Relative Index	引き続き適切な開示を実施することで更なる評価向上を目指す
MSCI	CCC	B	B MSCI日本株女性活躍指数(WIN)	B MSCI日本株女性活躍指数(WIN/セレクト)	「化学物質の安全性」「容器包装」についての開示情報充実化、Scope3排出量の開示完了による評価向上を期す
CDP	—	D	C	2024年末公表	「水」の情報開示充実化を目指すほか、「生物多様性」の活動を推進し、評価向上を目指す
Ecovadis	—	Silver	Gold	2024年末公表	引き続き適切な開示を実施することで更なる評価向上を目指す

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

25

Find Your Beauty **MILBON**

続きまして、ESG 関連での取り組みについてご報告差し上げます。

新しくアップデートされたのは、FTSE と MSCI です。MSCI は引き続き B 評価となっていますが、FTSE では 3.5 ポイントの評価を得ました。昨年は 2.3 だったので、一定の評価がされたものと受け止めています。

ESGインデックスへの組み入れ状況

**GPIFが指定する複数のESG指数の構成銘柄に指定。
今年度からFTSE Blossom Japan Indexへ組み入れ**

当社が組み入れられているESG投資指数

2023年から継続選定	今年から新規選定
 <p>S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数</p>	 <p>FTSE Blossom Japan Index</p>
<p>2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</p>  <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	

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。

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

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

26

Find Your Beauty **MILBON**

2023 年から継続して組み入れられている ESG 投資指数において、FTSE のインデックスにおいては、今回の高評価を受けて、FTSE Blossom Japan Index に組み入れられることとなりますので、ESG 投資の対象となるべく、引き続き適切な開示を行い、株式市場における評価を受けていきたいと考えています。

今後に向けて 3Q以降見通し

		3Q以降見通し
売上	国内	<ul style="list-style-type: none"> ヘアケア用剤は 堅調な需要を背景とした安定的な成長を見込む 染毛剤施策の効果は一部発現すると思われるが、想定には届かない見込み ヘアケアと、アイブロウ新製品による好調が続く化粧品が染毛剤の遅れをカバーする
	海外	<ul style="list-style-type: none"> 中国における市場環境悪化の影響はしばらく続く見込み ヘアケアを中心として好調が続く韓国・米国などの成長でカバーしていく
利益		<ul style="list-style-type: none"> 原材料高騰影響の緩和で、売上総利益率は回復傾向 経費については、計画通り投下していく

続きまして、サードクォーター以降の見通しについてです。

まず、国内の売上は、染毛剤においては、グレイ市場での伸びが期待できるものの、ファッションカラーにおける回復の兆しはまだ見えていません。しかし、ヘアケアと化粧品アイブロウの新製品による好調が続く、染毛剤の遅れをしっかりとカバーしていく見通しです。

海外売上については、中国の市場環境の回復の兆しはまだ見えていませんが、ヘアケアを中心として好調が続く韓国・米国で、海外全体の成長をけん引していく見通しです。

一方で、利益については、原材料高騰の影響が緩和されて、売上総利益率は回復傾向です。販管費は計画どおり投下しますが、ご報告済みの通期営業利益達成に向けて進捗させていきます。

今後に向けて 通期見通し

通期業績予想は据え置く。達成に向け順調に進捗している

(単位:百万円)	FY2023 累計	FY2024 計画	増減額	増減率 (%)	FY2024 2Q累計	進捗率 (%)
売上高	47,762	50,620	2,857	6.0%	24,526	48.5%
売上総利益	29,525	32,400	2,874	9.7%	15,755	48.6%
利益率(%)	61.8%	64.0%			64.2%	
販管費	24,000	25,800	1,799	7.5%	12,577	48.7%
販管费率(%)	50.2%	51.0%			51.3%	
営業利益	5,525	6,600	1,074	19.5%	3,178	48.2%
利益率(%)	11.6%	13.0%			13.0%	
経常利益	5,586	6,560	973	17.4%	3,324	50.7%
利益率(%)	11.7%	13.0%			13.6%	
親会社株主に帰属 する当期純利益	4,001	4,650	648	16.2%	2,280	49.0%
利益率(%)	8.4%	9.2%			9.3%	

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

28

Find Your Beauty MILBON

以上のことから、通期業績予測は据え置き。しっかりと達成に向けて進捗させていただきます。

以上が、2024年度の進捗状況となります。

中期事業構想(2022-2026)の見直しについて

売上高は順調だが、利益の進捗に遅れが生じている。
来年2月の通期決算発表において詳細値の開示を行う

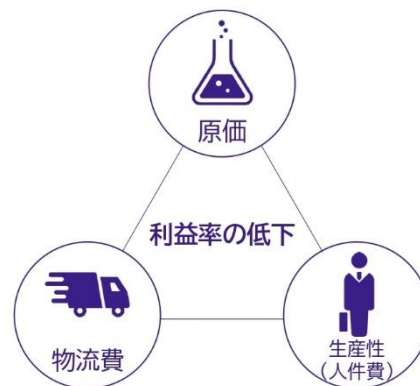
売上高・営業利益の進捗



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

29

対処すべき主なコスト課題



Find Your Beauty MILBON

さて、2026 中期事業構想に関しての見直しについてですけれども、売上は計画どおり進捗中ですが、ご存知のとおり、利益の進捗に遅れが生じています。

2月の本決算でもお伝えしたとおり、中期を作成した2021年、このタイミングでは想定できていなかったコスト構造の課題、主に原価、物流費、そして三つ目が人件費。人件費のところは、言い方を変えますと、生産性。この三つについて、どのような改善策を打っていくのか、検討状況を口頭ですが、ご報告いたします。

まず、原価についてですけれども、先ほどヘアケアの業績報告の際にご報告差し上げましたように、高付加価値商品の開発とバリューベースプライシング、そして既存品の価格改定。これによって、原価率の改善に努めてまいります。また、3工場体制による調達価格の低減も進めていきます。

また、冒頭で申し上げたとおり、今後はヘアカラーでの成長ハードルは高まっていきます。ヘアカラーで稼ぐ時代から、すでにヘアケアで稼ぐ時代に入っています。そうした中で、繰り返しとなりますが、ヘアケアこそが、当社の稼ぐ力になっていくように、ヘアケアカテゴリーの収益向上に努めてまいります。

二つ目に、物流費ですけれども、発注回数や最低発注量など、対代理店さん、対美容室に対しての物流サービスの水準の見直しをしていくことで、一定の改善を見込んでいきます。今は、毎日でも注文を可能としています。対代理店さんに対しては、1回当たりの注文量のミニマムの設定などもなく、一部効率の悪い配送なども存在しています。環境の問題、ドライバー不足の問題、社会的な問題への対策として、1週間の中での注文回数をまとめていただくようなご協力をお願いしていきます。これだけでも、物流費の改善は見込めます。

また、対エンドユーザー向けの物流、milbon:iD、ECの物流ということですが、変動費はシェアをしていくという考えを持って、顧客、サロンさん、そして代理店さん、そしてミルボンと負担し合うことで、物流費を軽減していきたいと思えます。

これらの策を十分に検討し、売上比に対してどれほどのパーセントの改善が見込めるのか、しっかりと試算を進め、計画に落としていきたいと思えます。

そして三つ目、生産性。言い方を変えますと、人件費当たりの売上の改善についてです。

考え方としましては、1軒のサロンさんの売上拡大にフォーカスをしていきます。それは、1軒のサロンさんにおける商品の仕入れ金額が増加するという意味です。1軒1軒のサロンさんへの活動が当社のフィールド活動ですから、この考え方は、成果を最大化することにつながり、生産性向上に大きく寄与します。

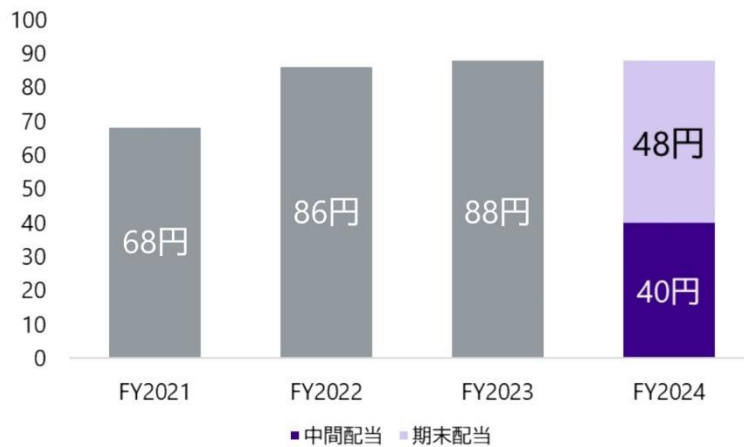
当社は、もともとそのような活動スタイルで事業を進めてきました。その結果、人海戦術的な側面が強く、なかなか営業1人当たり売上1億円前後から脱却しにくいモデルでした。しかし、スマートサロン戦略、milbon:iD、化粧品ビジネスを成長させていくことで、1軒のサロンさんの売上拡大、それは人材難で悩み、客数を確保しにくくなる美容室において、有効的な増収増益に向けた解決策となります。ひいては、当社の社員1人当たりの生産性向上、人件費比率の改善につながっていくという考えです。

スマートサロンでの体験によって、買わなかった人が買うようになる。新たな売り物として、化粧品が美容室の武器になる。milbon:iDによって、継続購入を積み上げていくことができる。これらのプラスは、一つのサロンさんで起こる未来です。生産性向上につながるこれらのドライバーにもご注目いただければと思います。

肝心の2026年中期の着地ですけれども、来年2月の通期決算発表時に、2025年の計画と合わせて開示したいと思います。申し上げました原価、物流費、生産性、これらの改善インパクトをしつかりと加味して数値化し、発表をいたします。

株主還元 配当

**2024年度中間配当は一株当たり40円で決定・期末は48円を見込む。
現中計期間は年間配当88円を下限とし、今後も減配はしない方針**



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

30

Find Your Beauty MILBON

最後に配当についてですが、2024年度の中間配当は1株あたり40円とし、期末は48円を見込みます。なお、2026年中計期間中は88円を下限とし、更なる今後も減配はしない方針です。

以上、私からの発表となります。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。