



2022年2月10日

各位

会社名 株式会社 ミルボン  
代表者名 代表取締役社長 佐藤 龍二  
(コード番号 4919 東証第1部)  
問合せ先 常務取締役 村井 正浩  
(TEL 03-3517-3915)

## 新・中期事業構想（2022～2026）について

当社グループの新・中期事業構想（2022年～2026年）を策定しましたので、お知らせします。

### 記

#### I. 「Change the Stage 18 Month Missions!」 総括

当社グループでは従前、中期事業構想（2019-2023）を展開しておりましたが、コロナ禍において、人々の行動様式・価値観の変化に合わせて生活者視点を取り入れることの重要性や、リアルな世界である美容室経営のデジタルトランスフォーメーションの必要性が、急速に表面化しました。この変化への対応が急務であると考え、2019年から展開していた5か年中期事業構想を2020年7月にいったん終了し、2021年12月までの18か月間を、新・中期事業構想（2022-2026）への準備期間として「Change the Stage 18 Month Missions!」を掲げ、対応加速に取り組んでまいりました。

「Change the Stage 18 Month Missions!」では、「店販」「教育」「商品」「社内施策」の4つのステージで25のミッションに取り組み、うち17ミッションを期間中に達成することができました。なかでもミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」、美容師のためのオンライン学習ツール「エデュケーションiD」、バーチャルイベントスペース「ミルボンデジタルアリーナ」をスタート出来たことは、大きな成果であったと言えます。研究開発においては初めての海外R&D拠点を北米に展開し、中国、タイにおいても稼働準備が整いました。生産態勢ではタイ工場増築と、中国工場の設立について想定以上のスピードで進めることが出来ました。さらにコロナ禍においてデジタルが進むからこそソリアルの重要性も浮き彫りになる中で、パートナーである美容師・美容室に寄り添う活動をつづけたことが関係性の強化につながり、2021年12月期には元の成長軌道に戻すことができました。

#### II. 新・中期事業構想（2022-2026）

##### <ミルボン グローバルビジョン>

教育を中心としたフィールド活動によって、  
世界の国・地域の美容に地域貢献し、日本発（初）、  
世界No.1のグローバルプロフェッショナルメーカーをめざす。

### <大義>

ミルボンは、美容の新たなグローバルフィールドを創造することで、人々を輝かせ、共に生きる社会、地域文化の興隆を実現し、世界の国・地域の社会問題の解決に貢献します。すなわち、持続可能な社会的価値と経済価値を創造し、すべてのステークホルダーとの信頼関係を構築します。

### <中期目標>

本質的な社会・生活者視点“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造し、アジア No.1、世界ベスト 5 をめざす。

### <中期方針>

Stage for the Future

「サロンソーシャルイノベーション」×「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、未来につながる豊かな社会と、住み続けられる街づくりを目指します。

#### 1. 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ことで、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ことを目指します。

7つのリージョン	中期事業構想における重要テーマ	長期的拡がり
日本	ビューティプラットフォーム構想・スマートサロン戦略・ビューティライフケア戦略・DX 戦略の推進	シェア 30%への挑戦
韓国	幹部人材育成・外資 No. 1 (シェア 15%)へ	真の No. 1、IPO への挑戦
中華圏 (中・香・台)	生産態勢整備・成長加速、中華圏 No. 2 (シェア 5%)へ	外資 No. 1 への挑戦
ASEAN	代理店との関係構築・市場での成長と存在感の確立	インド・オセアニアへの展開
北米 (US・カナダ)	代理店ネットワーク稼働(14社・200名態勢)・成長加速(カラー&ヘアケア)	中南米・南米へ
EU	フィールドパーソン活動(直販)による存在意義の構築	EU 主要地域の展開～アフリカへ
中東(トルコ)	市場での成長による存在感の構築	中東へ

## 2. 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」の創造



### 【ビューティプラットフォーム構想】実現のための2大戦略

#### 戦略1 『スマートサロン戦略』

美容室のあり方は今後、デジタルとリアルが融合した顧客体験の場へと進化していきます。生活者視点のストレスフリーな顧客体験を実現し、知販<sup>1</sup>ビジネスの未来を創造します。

#### ■ スマートサロン戦略を支えるミルボンデジタルトランスフォーメーションの推進

寄り添う DX と支える DX によって、サロンの DX を推進します。

- ・ 生活者に寄り添う「milbon:iD」⇒登録者数 100 万人目標
- ・ 美容師に寄り添う「エデュケーション iD」⇒登録美容師数 10 万人目標
- ・ 美容室に寄り添う「データマーケティング」⇒知販ソフトの開発
- ・ 新たな接点として進化させる「デジタルアリーナ」⇒生活者から美容室までの新接点へ
- ・ フィールド活動の DX による「個店対応強化」⇒活動の質を高める

#### 戦略2 『ビューティライフケア戦略』 ～美しく生きる3つのケア～

美容室のあり方は今後、美容（髪・肌）、健康を通じて、美しく生きるためのサービスを提供し、生活者の人生に寄り添う地域のインフラへと進化していきます。ミルボンでは中長期の新たな挑戦となる“ビューティヘルスケア”領域を開拓し、ヘアケア・スキンケアと合わせた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を図ります。

- ① ヘアケア ⇒ヘアケア・ヘアカラーのポートフォリオ強化
- ② スキンケア ⇒業界 No.1 となり、化粧品事業を第2の柱へ
- ③ ビューティヘルスケア ⇒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

#### ■ ビューティヘルスケア戦略を支える BtoBtoC の TAC 製品開発システムの進化

近年ヘアケア商品の売上構成比は約 6 割の水準にまで増加してきており、知販品が事業成長の要になってきています。従来の成功美容師の技術・ノウハウの発見という業務品の開発モデルに加えて、今後は美容師とともに生活者視点・カスタマーインの知販品の開発モデルを創造し、TAC 製品開発システムの進化を計ります。

<sup>1</sup> 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”のことを指し、来店時の「店頭販売」と milbon:iD などを活用した「EC 販売」があります。

## 【サステナビリティコミットメント】

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業界を創造することで、持続可能な社会を実現することを目指します。」を基本方針としています。サロンソーシャルイノベーションの重要な一部である5つの重要課題にも取り組み、事業成長と合わせて社会課題解決にも取り組んでまいります。

### 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

重要課題1：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

#### 社会課題と持続的な事業成長の両立

重要課題2：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

重要課題3：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）

#### 持続的な事業成長の社内基盤の構築

重要課題4：公正かつ柔軟な経営体制

⇒取締役会の多様性の推進

重要課題5：働きがいのある職場環境の実現

⇒多様な働き方が出来る人事制度の構築

### 3. 新・中期事業構想（2022-2026）財務目標

#### ① 業績の見通し

(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

※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。当該「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。

#### ② 財務戦略

##### <中期財務戦略>

「持続可能な経営」を支えるための、“経営の耐性”をさらに強化し、  
社会からの新たな期待に応える、財務戦略を推進する

中期事業構想策定の一環として、財務戦略の見直しを行いました。ステークホルダー資本主義の実現と長期的な企業価値創造の実現を目指し、成長投資として必要な投資資金を確保しつつ、バランスよい最適な利益配分の在り方について検討しました。キャッシュポジションの考え方についても十分に検討したうえで、株主の皆様への還元をより充実させることができる見直しとなりましたので、配当性向を従来の40%目安から50%目安へ変更いたしました。

	前中期当初計画 (2019-2023)：5か年	前中期&18ヵ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
用途：			
設備投資	120億円	82億円	230億円
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 <b>50%</b> 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%

#### ③ 設備投資計画

中期事業構想における設備投資の総額は230億円を計画しており、主な投資額は下記のとおりです。

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
生産態勢	98
研修	48
デジタル	17
その他	48
合計	230

以上