

**m i l b o n**

---

**2024年12月期決算説明資料**

**株式会社ミルボン**

**(TSE code : 4919)**

**2025年2月14日**

# Contents

- 1. 連結業績** P2
- 2. 地域別業績** P7
- 3. 2025年と中長期の取り組み** P14
- 4. Appendix** P39
- 5. ミルボンの概要** P53

## FY24 実績

### 地域別業績

### 利益

## 国内のヘアケアや韓国が成長をけん引し、計画を上回る増収増益

- 国内の好調は「オー ज्या」等ヘアケアがけん引。製品力・現場活動の両面が市場から高評価。染毛剤は未だ課題が残るが「ヴィラロドラカラー」を中心に導入美容室数が増加し、昨対増収を確保
- 韓国の好調が市場環境要因による中国の低調を相殺。円安効果もあり、海外は概ね計画通りの着地
- 第3四半期にアナウンスしていた通り、ドライヤー中心に評価減を計上、販管費は計画通り消化も、売上の好調によって、通期の営業利益は計画を上回る着地

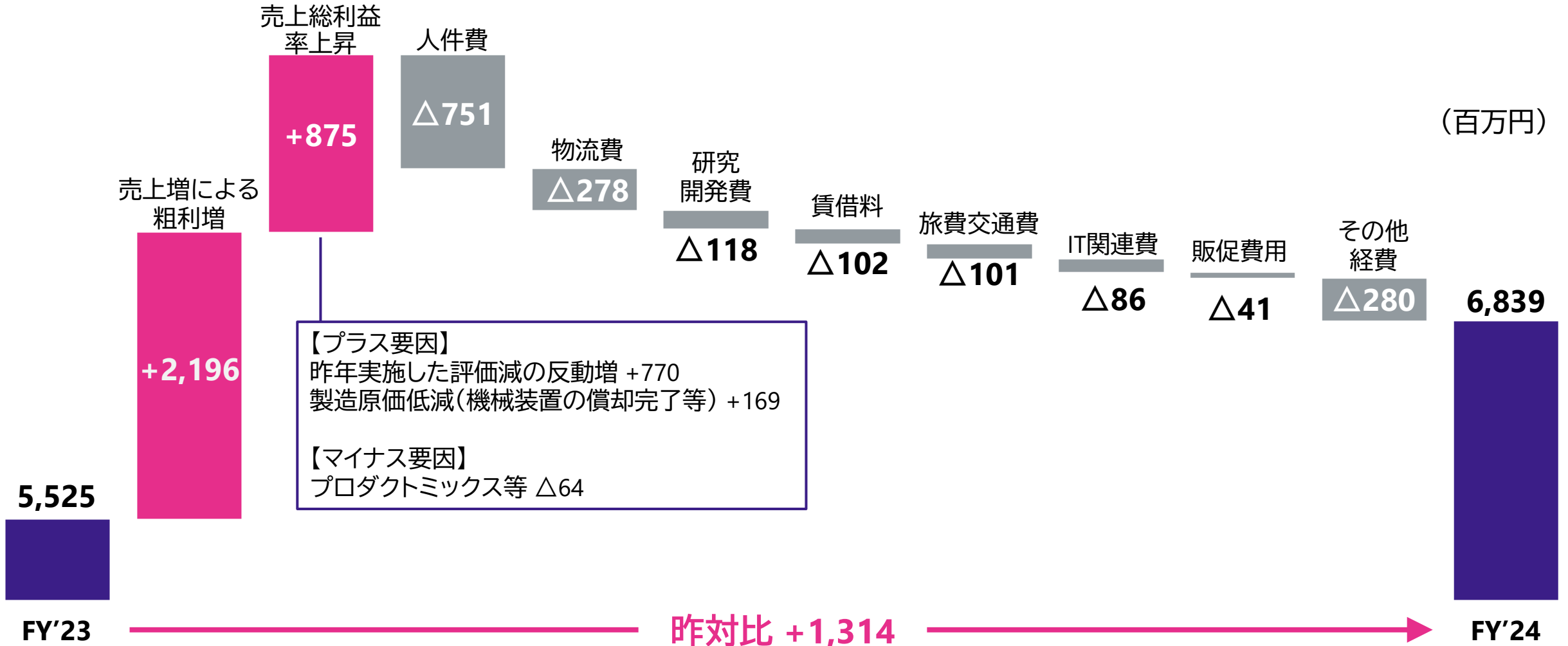
# 連結損益計算書

連結売上高は500億円を突破。売上・利益共に計画を上回る着地となった

(単位:百万円)	FY2023	構成比 (%)	FY2024	構成比 (%)	増減額	増減率 (%)	FY2024 計画	計画比 (%)
売上高	47,762	100.0%	<b>51,316</b>	<b>100.0%</b>	3,553	7.4%	50,620	101.4%
売上総利益	29,525	61.8%	<b>32,597</b>	<b>63.5%</b>	3,072	10.4%	32,400	100.6%
販管費	24,000	50.2%	<b>25,758</b>	<b>50.2%</b>	1,757	7.3%	25,800	99.8%
営業利益	5,525	11.6%	<b>6,839</b>	<b>13.3%</b>	1,314	23.8%	6,600	103.6%
経常利益	5,586	11.7%	<b>6,968</b>	<b>13.6%</b>	1,381	24.7%	6,560	106.2%
親会社株主に帰属 する四半期純利益	4,001	8.4%	<b>5,017</b>	<b>9.8%</b>	1,015	25.4%	4,650	107.9%

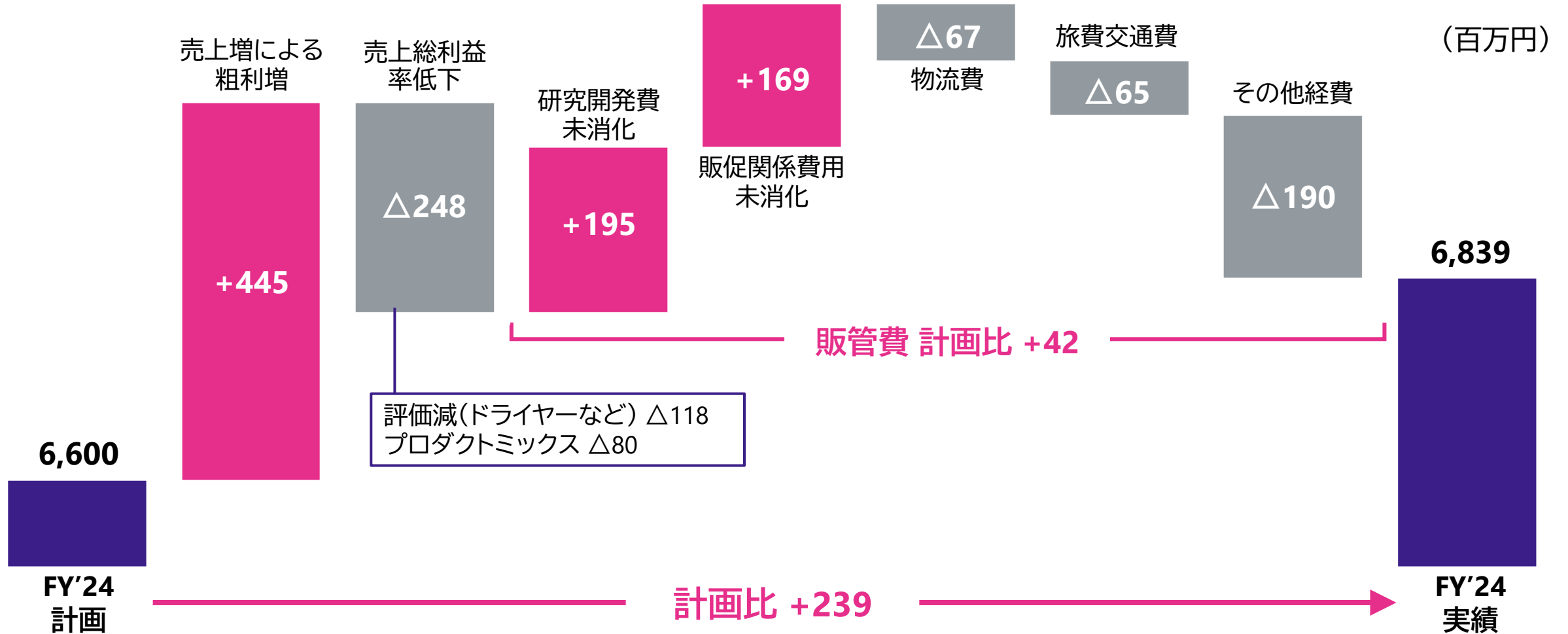
# 連結営業利益 前年同期比増減要因

売上増に加え、昨年の評価減の反動により、大幅な増益となった



# 連結営業利益 対計画増減要因

3Qで未消化だった販管費は概ね計画通りに消化。アナウンスしていた通り、評価減を計上することとなったが、売上の好調によって営業利益は計画を超過して着地



# Contents

1. 連結業績 ————— P2
2. 地域別業績 ————— P7
3. 2025年と中長期の取り組み ————— P14
4. Appendix ————— P39
5. ミルボンの概要 ————— P53

# 地域別業績 国内・海外の売上高・営業利益

中国が景気の影響を受けたものの、全体としては国内外ともに計画通りの進捗に。  
海外は円安による押し上げ効果もあった

(単位:百万円)		FY2023	FY2024	増減額	増減率 (%)	実質増減率 <sup>※1</sup> (%)	FY2024 計画	FY2023 為替レート	FY2024 為替レート
日本	売上高	36,502	<b>38,684</b>	2,182	6.0%	6.0%	38,620		
	営業利益	4,231	<b>5,796</b>	1,565	37.0%	—	5,522	—	—
	利益率(%)	11.6%	<b>15.0%</b>	—	—	—	14.3%		
海外	売上高	11,260	<b>12,631</b>	1,371	12.2%	7.2%	12,000		
	営業利益	1,294	<b>1,043</b>	△250	△19.4%	—	1,077	—	—
	利益率(%)	11.5%	<b>8.3%</b>	—	—	—	9.0%		
韓国	売上高	4,715	<b>5,345</b>	629	13.4%	9.9%	4,784	1KRW=	1KRW=
	営業利益	1,284	<b>1,239</b>	△45	△3.5%	—	1,068	0.1076円	0.111円
	利益率(%)	27.3%	<b>23.2%</b>	—	—	—	22.3%		
中国	売上高	2,241	<b>2,328</b>	87	3.9%	△2.7%	2,460	1RMB=	1RMB=
	営業利益	68	<b>49</b>	△18	△27.0%	—	197	19.9円	21.26円
	利益率(%)	3.1%	<b>2.1%</b>	—	—	—	8.0%		
米国	売上高	1,624	<b>1,981</b>	356	21.9%	13.1%	1,811	1USD=	1USD=
	営業利益	△89	<b>△89</b>	0	—	—	△106	141.2円	152.24円
	利益率(%)	△5.5%	<b>△4.5%</b>	—	—	—	△5.9%		
その他 <sup>※2</sup>	売上高	2,678	<b>2,976</b>	298	11.1%	7.2%	2,945		
	営業利益	30	<b>△157</b>	△187	—	—	△81	—	—
	利益率(%)	1.1%	<b>△5.3%</b>	—	—	—	△2.8%		

※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



# 地域別業績 日本国内

ヘアケアが成長をけん引し、計画を上回る増収増益となった。オージュアをはじめとした製品力と美容師に対する教育活動の両面で、市場から高い評価を受けている

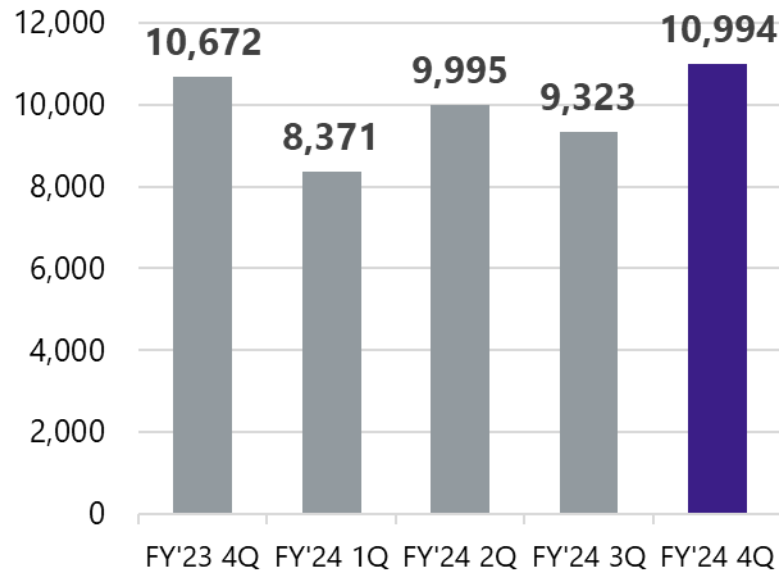
## カテゴリ別売上高 昨対成長率※

「オージュア」や「エルジュウダ」等ヘアケアが好調。染毛剤は営業・教育活動の強化によって導入美容室数が増加し、昨対増収を維持

		FY2024	
売上高 成長率	4Q	累計	
ヘアケア用剤	+7.1%	+9.4%	
染毛剤	△0.5%	+0.2%	
化粧品	+0.4%	+52.8%	
構成比	4Q	累計	
ヘアケア用剤	67.3%	64.6%	
染毛剤	28.9%	30.4%	
化粧品	1.2%	2.1%	

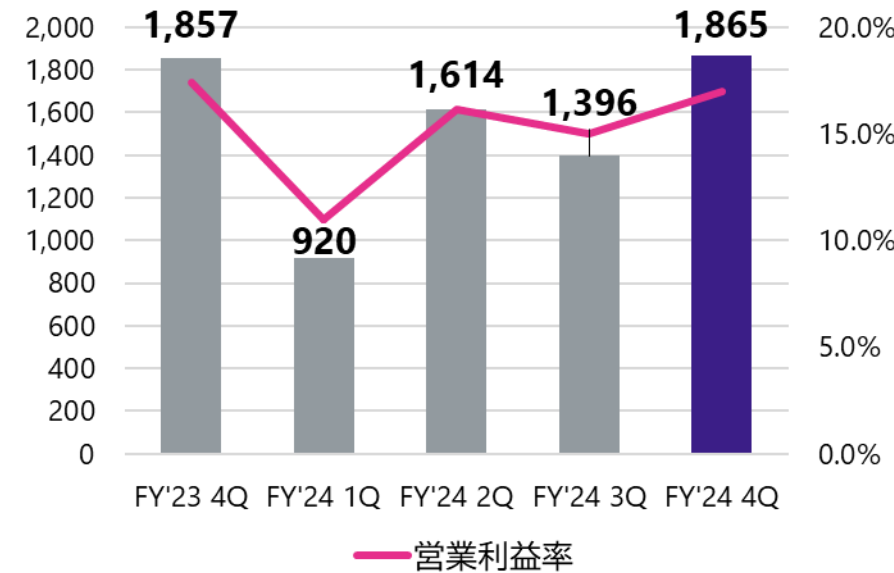
## 四半期 売上高(百万円)

例年の季節性を捉え、年内で最も売上が大きい四半期となった






## 四半期 営業利益(百万円)

期ずれの費用を消化したものの、売上の季節性と連動し、昨年並みの利益水準となった



※出荷額ベースによる数値。

# 地域別業績 日本国内 今年度のポイント進捗

ポイント		4Q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				
	スマートサロン店舗展開の進捗				
高価値ヘアカラーの推進による染毛剤売上回復					

	FY'23 累計	FY'24 累計	FY'24 計画
登録者数	67万人	<b>88.1万人</b>	87万人
サロン数	5,930軒	<b>6,566軒</b>	6,500軒
EC売上	16.4億円	<b>19.7億円</b>	19.5億円

	FY'23 累計	FY'24 累計	FY'24 計画
サロン数	23軒	<b>62軒</b>	100軒

下期より、既存店フォローを集中的に実施。成功事例と共に既存店で対処すべき課題が分析できている。2025年はその課題解消を優先し、その後に店舗数再拡大を目指す

- オーガニックブランド「ヴィラロドラ」は美容室におけるカラーメニュー単価アップを叶える点が評価され、導入店が増加。2025年は導入店のリピートを加速させるべく追加色発売等展開を強化する
- 美容室顧客向けのヘアカラーブランディングを強化する等、美容室向け・顧客向けの両方の活動で染毛剤売上の回復に取り組む

# 地域別業績 韓国

各カテゴリで好調、計画を上回る増収増益となった。若手美容師の支持が高まっており、25年もイベント実施や教育活動等を通じて、これを更に強固なものとしていく

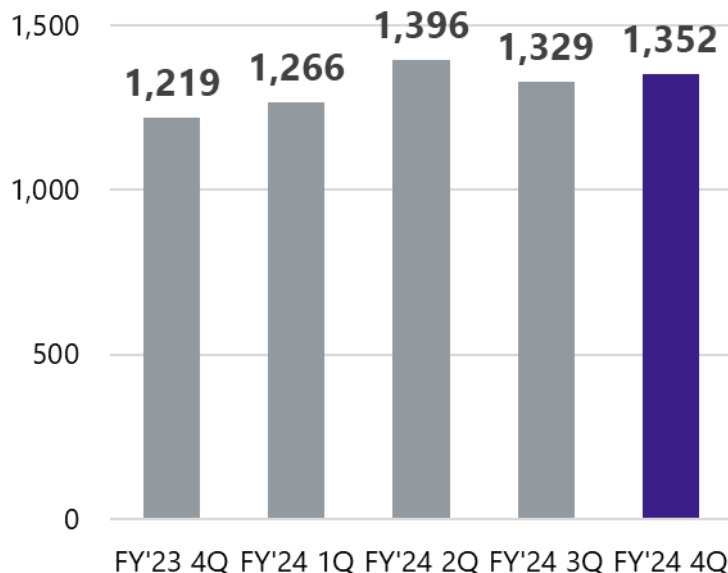
## カテゴリ別売上高 昨対成長率\*

カラートレンドを捉えた美容室への提案活動により、4Qの染毛剤は二桁成長。伸び余地が大きいヘアケア・パーマは導入美容室数が順調に拡大し、今後に期待できる

FY2024		
売上高 成長率	4Q	累計
ヘアケア用剤	+13.0%	+17.6%
染毛剤	+12.2%	+6.0%
パーマ用剤	+25.1%	+31.3%
構成比	4Q	累計
ヘアケア用剤	23.2%	23.3%
染毛剤	70.9%	70.9%
パーマ用剤	5.1%	5.0%

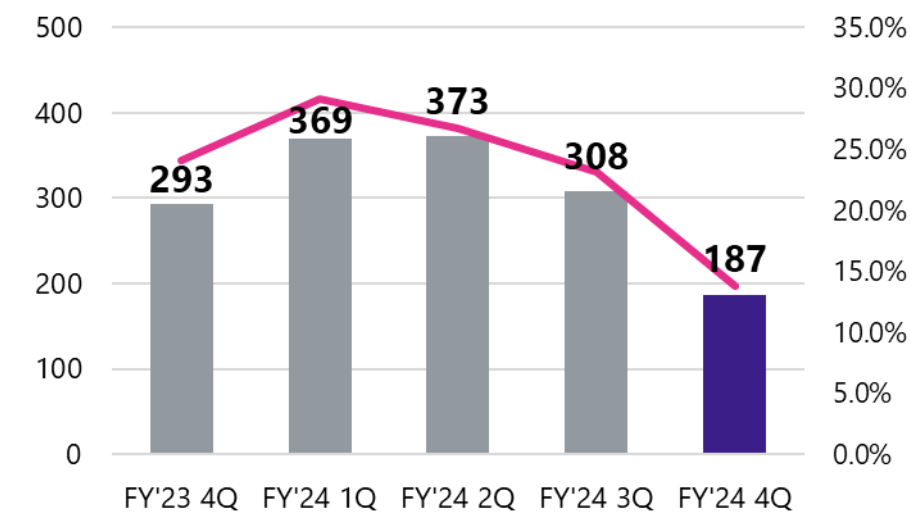
## 四半期 売上高(百万円)

イベント実施等を通じてソウル中心部の若手美容室からの支持・市場での存在感が高まっている



## 四半期 営業利益(百万円)

若手美容師のファン化を促進するイベントを実施し、下期は販促費が増加



\*現地通貨ベースによる数値。

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

# 地域別業績 中国

大きく変化した消費者行動に合わせ、美容室経営の変革支援に注力。市場環境には不透明感が残っている中で、当社の業績は少しずつ回復基調にある。引き続き現状の活動を実施し、美容室の信頼獲得、売上の向上に取り組む

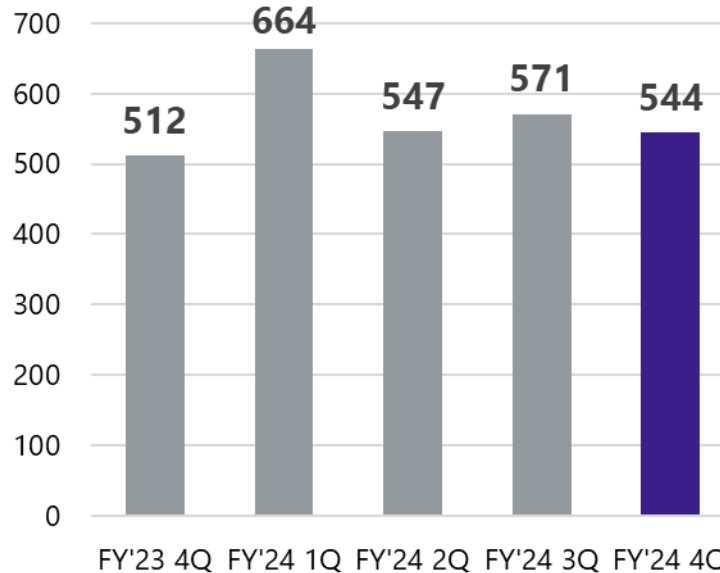
## カテゴリ別売上高 昨対成長率※

ヘアケアは、消費者の変化に合わせたメニュー提案が好評で、導入美容室数増加、底堅く推移。染毛剤は美容室顧客のカラー頻度低下の影響を受けているが、販促強化で2Q以降は回復傾向

		FY2024	
売上高 成長率	4Q	累計	
ヘアケア用剤	+3.4%	+3.6%	
染毛剤	△3.5%	△12.7%	
構成比	4Q	累計	
ヘアケア用剤	62.8%	59.5%	
染毛剤	30.0%	34.5%	

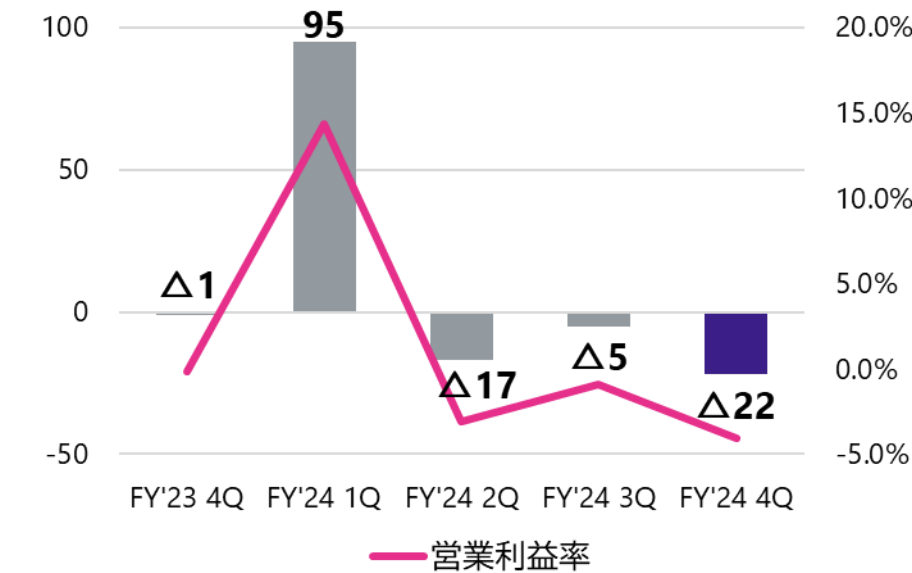
## 四半期 売上高(百万円)

QoQでは現地通貨ベースで昨対+2.0%となり、緩やかな回復傾向にある



## 四半期 営業利益(百万円)

売上水準が十分に回復しておらず赤字継続



※現地通貨ベースによる数値。

# 地域別業績 米国

ヘアケアが成長をけん引し、計画達成。市場での評判が高まっている中で、代理店・美容室へのフォロー体制を充実させるべく、人員を強化している。25年は現場活動強化・現地ニーズに合わせた製品発売を通じて、更なる成長加速を目指す

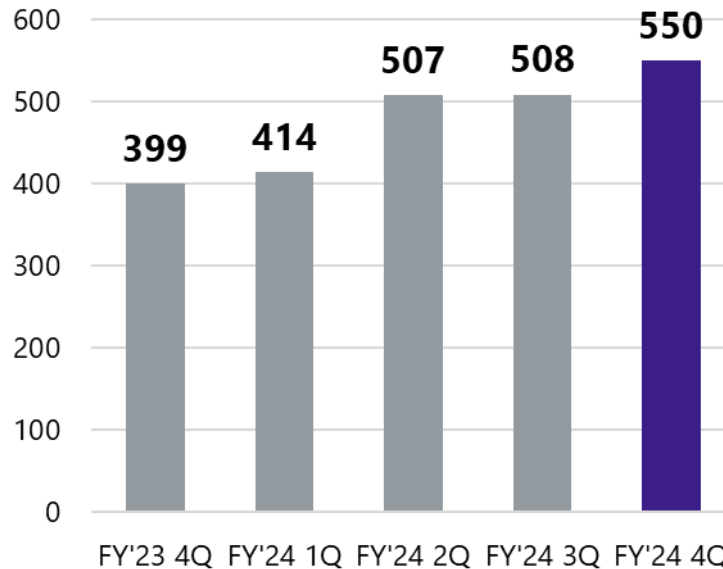
## カテゴリ別売上高 昨対成長率※

ヘアケアは安定的な成長継続。製品力・美容師への教育施策共に高評価を受けている。色味不足が課題だった染毛剤「ソフィストーン」は9月の追加色を発売、教育活動強化によって成長が加速しつつある

		FY2024	
売上高 成長率	4Q	累計	
ヘアケア用剤	+32.6%	+13.8%	
染毛剤	+22.4%	+10.4%	
構成比	4Q	累計	
ヘアケア用剤	86.5%	86.1%	
染毛剤	9.0%	8.8%	

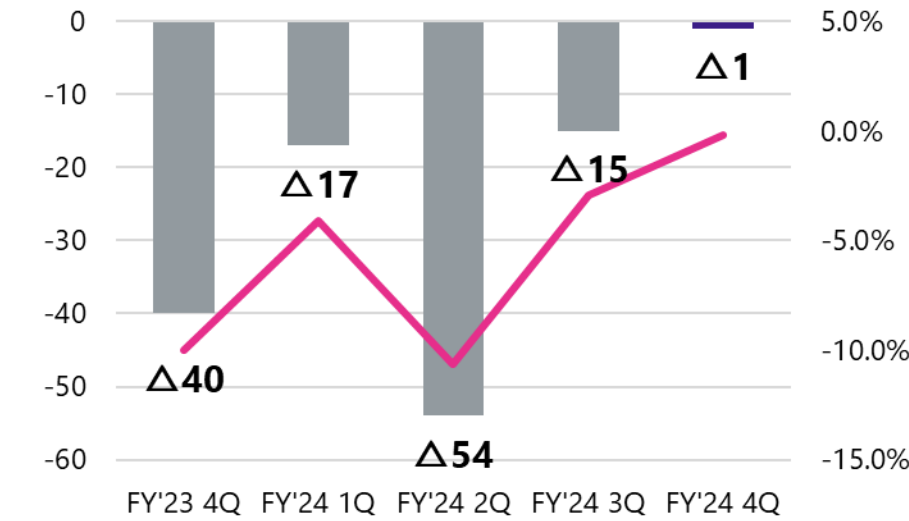
## 四半期 売上高(百万円)

昨年4Qは代理店の切り替えによる一時的な出荷停止があった影響で他のクォーター対比で実績が小さくなっている



## 四半期 営業利益(百万円)

売上規模の拡大に伴い利益率も改善傾向にある。25年は人員増強等の成長投資を強化する



※現地通貨ベースによる数値。

# Contents

1. 連結業績 ————— P2
2. 地域別業績 ————— P7
- 3. 2025年と中長期の取り組み ————— P14**
  - 2025年の取り組み
  - 収益性改善に向けて
  - 2025年業績目標・中期事業構想の見直し
  - 長期の展望
4. Appendix ————— P39
5. ミルボンの概要 ————— P53

# 本日本お伝えしたいこと

- 日本国内では、ヘアケア商品・教育を軸とした高付加価値を産み出す活動を推進、美容室の売上拡大・メニューのプライシング力向上に努める。そのことによって、ミルボンの売上拡大とプライシング強化につながると確信している
- 海外では、高成長が続く韓国成長を最大化しつつ、次の成長が見込まれる欧米での投資を強化する
- 中期事業構想(2022-2026)では売上成長は想定通りも、収益性が低下。現実的な利益目標に修正するが、あわせて収益性改善のための計画を策定・実行していく
- 長期的な展望として、売上高1,000億円、ROE14%以上の達成を新たに設定する
- 財務戦略としては、成長投資を最優先とするが、株主還元も強化する。安定的な利益成長に伴う累進配当を実現しつつ、自己株式取得も検討する。長期展望として、総還元性向は50%以上とする

## 売上・利益ともに計画を上回り、国内外で着実な成長を遂げた1年となった

### 日本国内

- ヘアケア 店販品中心に好調、全体の成長をけん引
- 染毛剤 ファッションカラーの課題が残るもグレイカラーは堅調、染毛剤は対前年でプラスを確保
- 化粧品 ヘアカラーとの連動で、美容室ならではの化粧品提案が実現

### 海外

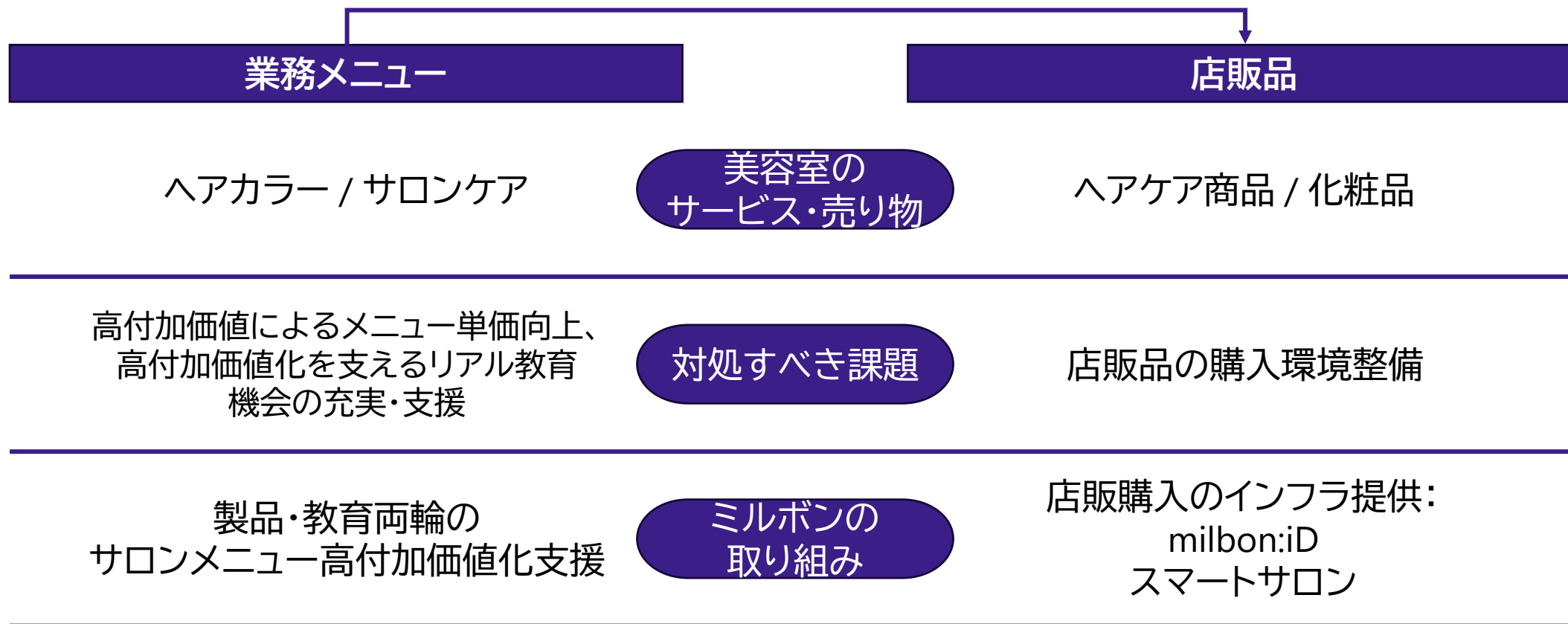
- 韓国 各カテゴリで好調、勢いのある若手美容室とのつながりを強化。市場での存在感が上昇
- 中国 消費マインドの低下による市場成長停滞の中で相対的に健闘
- 米国 トренд発信地のLA代理店でのインスタシェア1位継続、染毛剤は追加色投入で成長軌道へ
- その他 ドイツの成長著しい、ASEANはマレーシアがけん引



# 国内における美容室経営の課題

人口減少トレンド・インフレによって、美容室経営は生産性向上・プライシング力強化が求められている。当社は、美容室サービスの高付加価値化・高単価化支援を行う

メニューでの顧客体験が店販品の購入に波及



# 国内美容室に対する取り組み：染毛剤

ヘアカラーメニューの高付加価値・高単価提案と、高付加価値化を下支えする技術教育サポートによって、美容室から選ばれるメーカーとなる

## 製品サポート



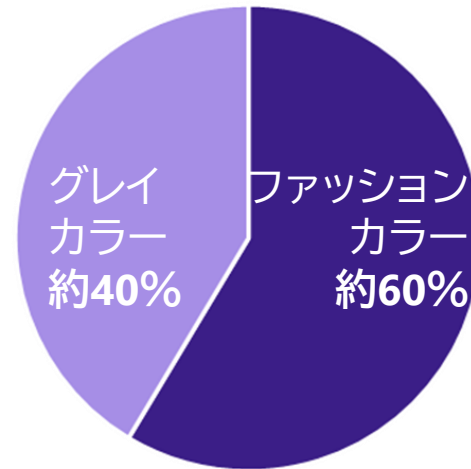
[ヴィラロドラカラー]

ORDEVE  
crystal

[オルディーブクリスタル]

- ✓ 追加色の投入  
→幅広い顧客層への高付加価値メニュー提供

## 国内染毛剤 売上構成比



ORDEVE  
The Professional Haircolor

[オルディーブ]

ORDEVE *Addicthy*  
The Professional Haircolor

[オルディーブアディクシー]

- ✓ 消費者認知を高めるブランディング始動
- ✓ ミルボン 코리아 と連携した韓国トレンド情報発信

## 技術教育サポート

### <美容室におけるヘアカラー教育環境の変化>

- 美容室の働き方改革に伴う教育時間の減少  
→営業時間中のスキルアップ重要性が高まる
- カラーの情報源がオンラインに偏重  
→知識は身につくも、実践の機会が不足

### <当社の取り組み>

教育人員**120名超**(競合他社は数名程度)が美容室の営業中に業務を観察、課題を発見し解決策を提案する「**入店教育**」を実施

# 国内美容室に対する取り組み：美容師の専門性向上支援

美容師への教育支援・専門性向上を通じて、業務メニューの高付加価値・高単価化を実現し、店販の取り組みの土台をつくる

## ソムリエ育成制度概略

製品導入店※1在籍の美容師に対し、デジタル教育プラットフォームのエデュケーションIDを通じて教育カリキュラムを提供。知識・技術・カウンセリング試験の合格と売上等目標達成によって認定、ソムリエ習得を通じた専門性向上を支援



3つ以上のソムリエ認定取得後、より高度なカウンセリングスキル習得、売上等の目標達成



ビューティソムリエ認定

※1 ヘアケアソムリエ：オー ज्या、グローバルミルボン導入店が対象  
コスメティクス・デザインロジックソムリエ：インプレア導入店が対象  
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

## ソムリエ育成制度による実績

ソムリエ在籍美容室では、ケアメニューの実施率が高く、店販購入単価も高いことで高単価化を実現できている

2024年12月末  
エデュケーションID登録者数：5万人超  
ヘアケア(オー ज्या)ソムリエ：3,800人  
ビューティソムリエ：165人

	オー ज्या未使用 美容室平均*2	オー ज्या使用 & ヘアケアソムリエ 在籍美容室平均
客単価	8,967円	9,839円
ケアメニュー比率	33.8%	41.2%
店販売上比率	6.8%	9.2%
店販購入客比率	14.0%	15.6%
店販購入単価	4,352円	5,897円

\*2 ミルボン調べ

# 国内美容室に対する取り組み：店販品

ヘアケアでは最新の研究知見を搭載した高付加価値製品を投入。化粧品はヘアカラーとの連動提案に軸足を置きつつ、リピート獲得のためインプレア強化を行う

## ヘアケア高付加価値製品の投入

- ✓ 毛髪への高い定着性と補修効果を持つケア成分CMADK※1を開発、2014年以来製品に応用



- ✓ CMADKの開発技術を活かし、高い保湿効果を持つ新成分MOIST-CMADKの開発に成功(2024年)

## オージュア エイジングヘアケアシリーズ アルティールライン(2月発売)



エイジング×ブリーチ・カラーダメージ毛のケアを両立

※1 S-カルボキシメチルアラニルジスルフィドケラチンタンパク質

## 美容室における化粧品成功のステップ

### ヘアカラーとの連動提案

- ✓ ヘアカラーと連動させることでアイブロウの提案が成功
- ✓ この切り口に基づいた商品展開で美容室での化粧品提案を定着させる
- ✓ 2025年はアイブロウ追加色等を発売



### 基礎化粧品によるリピート獲得

- ✓ インプレアの商品構成を再構築、美容師の提案しやすさを改善
- ✓ 売れ筋のローションを軸に、基礎化粧品による顧客リピートを獲得していく
- ✓ 2025年はローション追加アイテム等を発売



# 国内美容室に対する取り組み: milbon:iDの推進

会員数100万人の目標は1年前倒しで達成を見込む。店販品の購入利便性を向上させるインフラであるmilbon:iDの活用を促進し、店販売上の向上を目指す

2025年EC売上目標\* 23億円(昨対+3.3億円) =



※EC売上目標は当社出荷額ベース

# 国内美容室に対する取り組み：スマートサロンによる店販購入利便性向上

店舗数が拡大する中で、成功事例と対処すべき課題が出てきた。まずは、既存スマートサロン全体の成功に向けた支援を行い、その後に店舗数の再拡大を目指す

## 展開店舗での成功事例

### 店販購入客比率(個店事例)

オープン時点(2024年頭) **17%**

2024年末 **25%**

※全国平均は約15% ※1

### 店販品※2の美容室仕入れ金額

スマートサロン1年目  
(スマートサロン前と比較) **+18.6%**

スマートサロン2年目  
(スマートサロン1年目と比較) **+21.0%**

**2年間で  
1.4倍**

※1 ミルボン調べ

※2 プレミアムブランド=オージュア・グローバルミルボン・ヴィラロドラ  
(ヘアケア)・プジョリ・インプレア・ラシカル

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

## スマートサロン成功のステップ

2025年はスマートサロンの仕組みを導入する前に取り組むべきソムリエ育成やmilbon:iDの活性化に取り組みつつ、既存スマートサロンの成功パターン構築に専念

### STEP3

スマートサロンによる店販取り組み本格化

スマートサロンに取り組むための土台

STEP1	milbon:iDによる店販購入の利便性向上
ソムリエ育成による美容師の専門性向上支援	STEP2



大阪ヘルスケアパビリオンへのブース出展を通じて、当社が描く未来の美容室の姿を示すと共に、取得可能なPHRデータで基礎研究を強化、新製品開発等につなげる

## ブースイメージ・体験コンテンツ



体験コンテンツ※1:

- ・ミルボンが考える未来の美容室のあり方「ビューティプラットフォーム」の没入型体験
- ・大阪ヘルスケアパビリオンで取得しているPHR※2を用いた製品リコメンド

※1 詳細は万博特設サイトを参照: <https://expo2025.Milbon.com/ja/>

※2 PHR=Personal Health Record 個人の健康等に関するデータ

## 万博終了後の展望:データ活用

利用許諾のある匿名加工された大量のデータを一括で取得できる機会は貴重。当社の基礎研究の基盤となるデータを強化し、新製品開発等につなげる

数千人規模

当社が現在保有しているモニターのデータ

十万人規模

万博終了後に得られるモニターのデータ

# 海外 重点地域

今後の重点地域は韓国・米国・EU。収益性・市場シェアの高い韓国での更なるシェア伸長、市場規模が大きい米国とEUでの成長加速・収益貢献を目指すべく、投資を強化

重点地域		
EU	韓国	米国
市場規模:約5,000億円	市場規模:約300億円	市場規模:約7,000億円
2025年ミルボン売上目標:約3.6億円	2025年ミルボン売上目標:約56億円	2025年ミルボン売上目標:約21億円

消費者の変化に合わせ 戦略を軌道修正
中国
市場規模:約2,000億円
2025年ミルボン売上目標:約23億円

将来の種まきとして 主要都市を攻略
ASEAN
市場規模:約800億円
2025年ミルボン売上目標:約17.4億円

※ 市場規模はミルボン調べ



# 米国における投資強化テーマ

米国ではトレンド発信地のLAでの代理店インストアシェア1位が継続する等、市場での存在感が高まりつつある。ブランディング・人員を強化し、成長速度の向上を図る

## 製品ブランディング

著名美容師が米国中心に世界の美容師に対するグローバルミルボンのブランディング活動に参画。同様の取り組みをヘアカラーでも実施し、美容師からのミルボンの支持を高めていく



**Anh Co Tran 氏**

Global Creative Director for Milbon

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

✓ **コンテンツ制作・発信**  
→ブランドの世界観をビジュアルで表現

✓ **世界各地で教育セミナー開催**

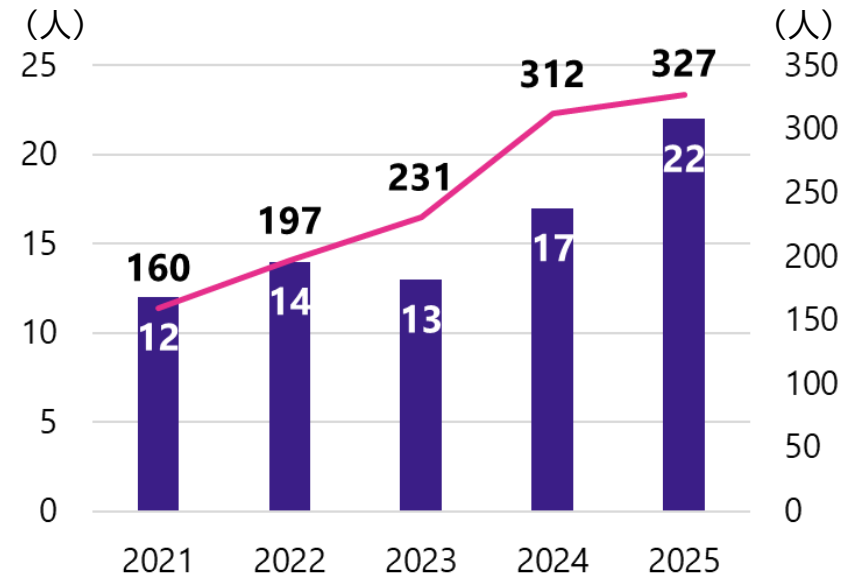
✓ **製品の開発協力**



3月発売  
**milbon &  
モノクロマティック  
シリーズ**

## 人員の増強

広大な国土における効率的な成長実現のため、全米における代理店販売網を構築。販路拡大に伴い増加した代理店セールス、製品取り扱い美容室へのフォローを強化すべく、現地フィールドパーソンを増強



■ フィールドパーソン人数    — 代理店セールス人数

※2021～2024は期末時点、2025年は期初時点の人数

# 2025年と 中長期の取り組み

1. 2025年の取り組み

2. 収益性改善に向けて

3. 2025年業績目標・中期事業構想の見直し

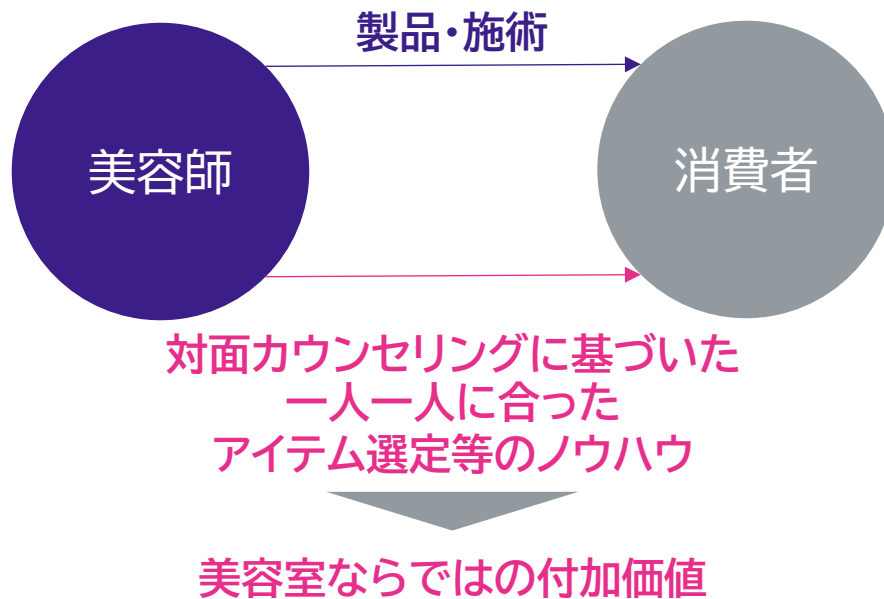
4. 長期の展望

# 収益性改善に向けて：なぜミルボンは高付加価値化が可能なのか？

美容室市場への特化を前提としたビジネスモデルと差別化要因が、高付加価値化戦略を可能としている

## 美容室市場に特化したビジネスモデル

当社と消費者の間に髪のプロである美容師が介在することで、製品と共に美容師が持つ美容技術やノウハウが消費者に提供され、付加価値となる



## 当社が美容室から選ばれる理由

製品教育活動を土台として、美容師育成・経営戦略提案と積み重ねていくことで、美容室との強固なリレーションシップを構築してきた

### 製品教育活動

美容師に対する製品にまつわる技術教育

### 美容師育成

イベントや各種施策を通じて、個々の美容師の専門性やキャリア開発を支援

### 美容室への経営戦略提案

1年間の美容室の経営戦略の要点を「政策」として毎年発表、それをベースとした美容室への支援を実施

# 収益性改善に向けて：価格改定により見込まれる効果

価格改定によって、下期以降の売上総利益率の改善を見込む。今後についても高付加価値製品投入と共に価格改定を検討、ヘアケアカテゴリの更なる収益性改善を目指す

## 対象アイテム

ヘアケア店販品の一部

## 対象アイテムの売上規模

FY2024実績：約90億円

## 価格改定の実施時期

2025年中旬(業績への寄与は下期からの想定)

## 価格改定の幅

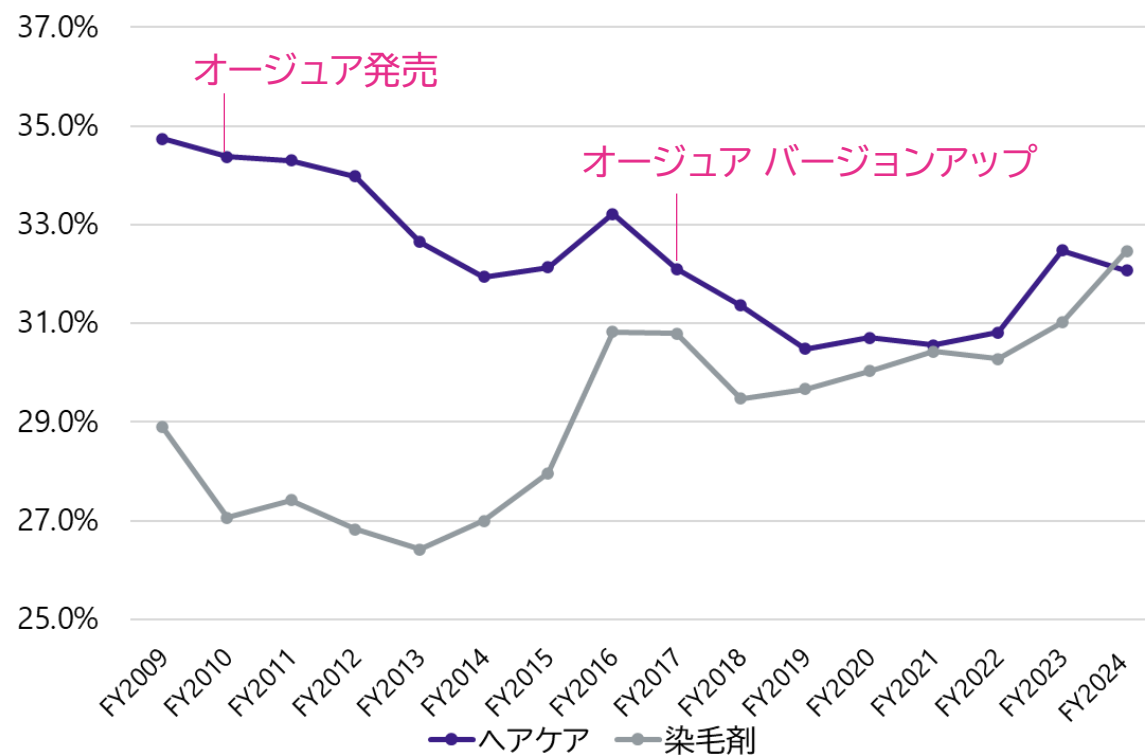
対象アイテムの価格を平均+10%上げる

FY2025連結業績への寄与：

**売上総利益率+0.35% 営業利益+1.9億円**

## 単体のカテゴリ別の製造原価率推移

高付加価値製品の継続的な投入によって、ヘアケアの製造原価率は染毛剤を下回るようになってきている



# 2025年と 中長期の取り組み

1. 2025年の取り組み
2. 収益性改善に向けて
3. 2025年業績目標・中期事業構想の見直し
4. 長期の展望

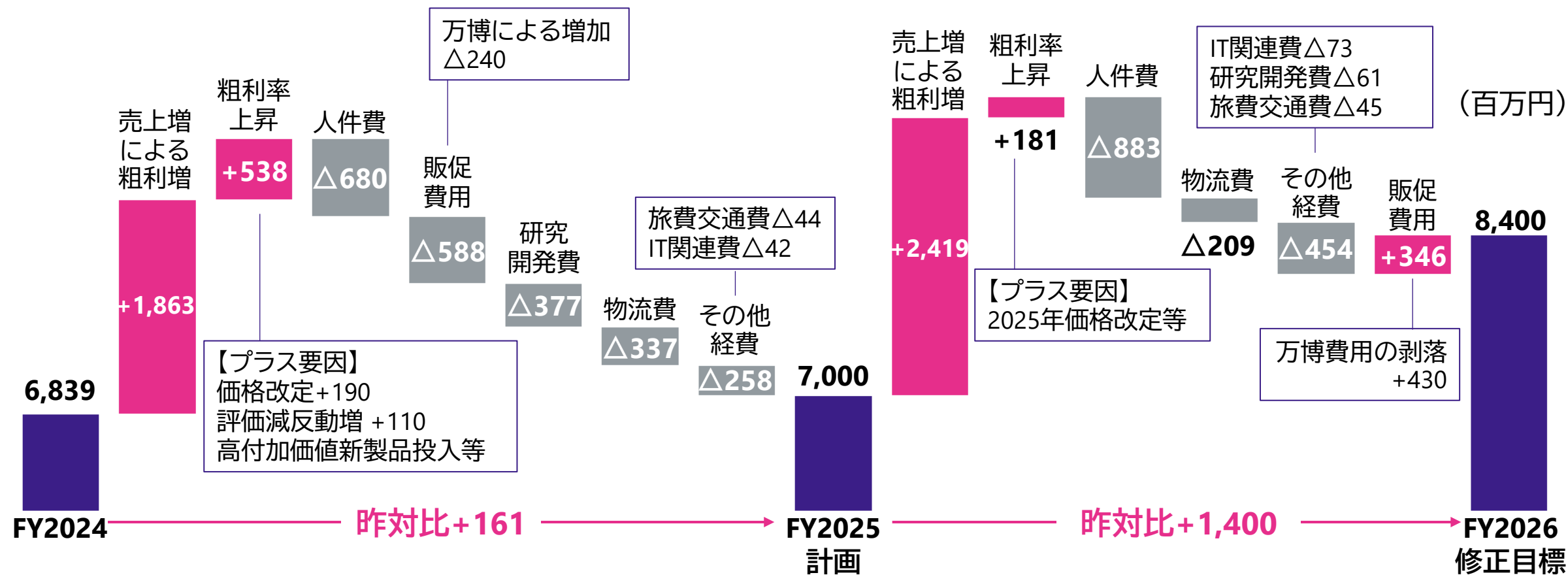
# 2025年業績目標・2026年修正目標

(単位:百万円)	FY2024	FY2025 計画	増減額	増減率 (%)
売上高	51,316	<b>54,250</b>	2,933	5.7%
国内	38,684	<b>40,850</b>	2,165	5.6%
海外	12,631	<b>13,400</b>	768	6.1%
売上総利益	32,597	<b>35,000</b>	2,402	7.4%
売上総利益率	63.5%	<b>64.5%</b>	—	—
販管費	25,758	<b>28,000</b>	2,241	8.7%
営業利益	6,839	<b>7,000</b>	160	2.3%
営業利益率	13.3%	<b>12.9%</b>	—	—
経常利益	6,968	<b>7,000</b>	31	0.5%
親会社株主に帰属 する当期純利益	5,017	<b>5,200</b>	182	3.6%
ROE	10.6%	<b>10.4%</b>	—	—
ROIC	10.0%	<b>9.7%</b>	—	—

FY2026 修正目標	増減率 (%)	FY2026 従来目標
<b>58,000</b>	—	58,000
<b>43,700</b>	—	43,700
<b>14,300</b>	—	14,300
<b>37,600</b>	△1.5%	38,160
<b>64.8%</b>	—	65.8%
<b>29,200</b>	+6.7%	27,360
<b>8,400</b>	△22.2%	10,800
<b>14.5%</b>	—	18.6%
<b>8,340</b>	△22.8%	10,810
<b>5,940</b>	△22.6%	7,670
<b>11.3%</b>	—	13.9%
<b>11.1%</b>	—	13.6%

# 連結営業利益 増減要因(2024年～2026年)

価格改定による売上総利益率の改善、万博協賛費等一過性費用の剥落で、FY2026は営業利益84億円、営業利益率14.5%の達成を見込む

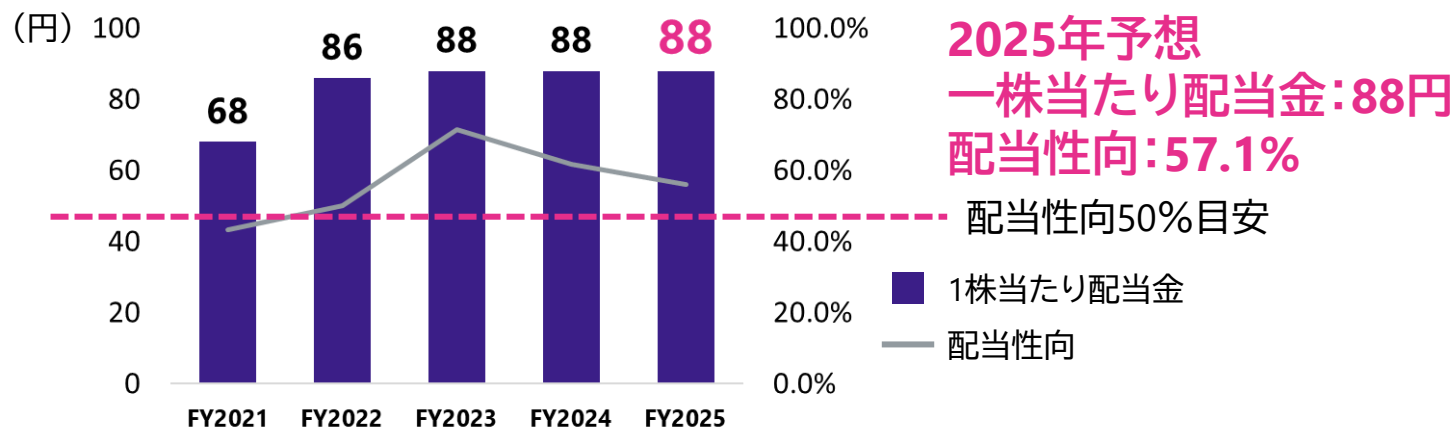


# 財務戦略 2025年のキャピタルアロケーション

(百万円)



- ✓ 拠点整備
  - 人材開発センター(小田原)
  - 営業所移転
- ✓ 生産設備強化
- ✓ milbon:iD・スマートサロン機能開発
- ✓ IT基盤強化



長期の展望実現に向けたゆめが丘工場増築・生産キャパシティ増強のための投資を控えているため

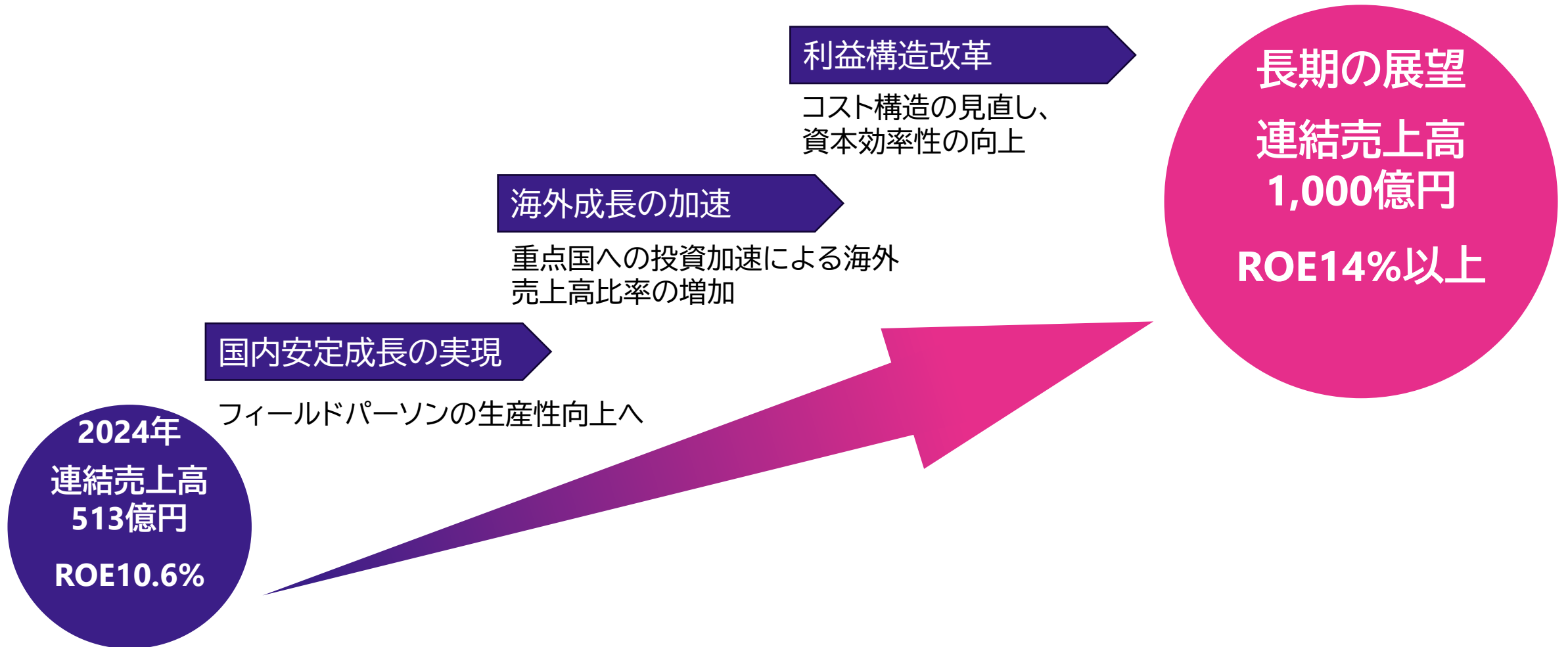


# 2025年と 中長期の取り組み

1. 2025年の取り組み
2. 収益性改善に向けて
3. 2025年業績目標・中期事業構想の見直し
4. 長期の展望

# 長期の展望

2026年以降目指すべき長期の展望として、売上高1,000億円とROE14%以上を新たに設定

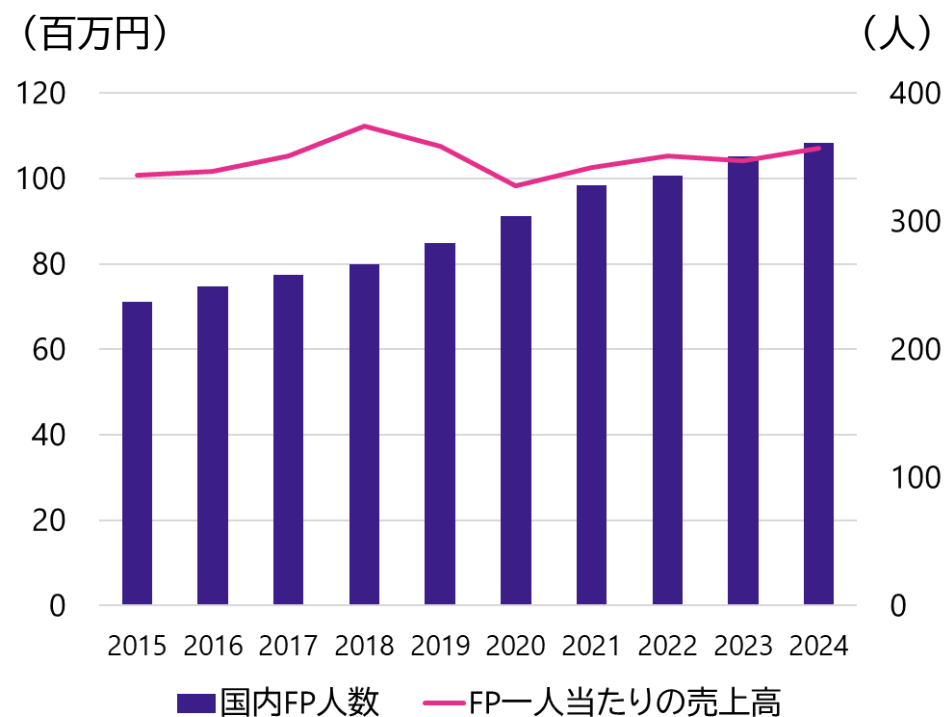


# 長期の展望 国内安定成長の実現

フィールドパーソンの一人当たり売上高に伸び余地。スマートサロン戦略・商材の幅拡大による美容室の一軒当たりの売上向上・FPの活動効率向上に取り組む

## フィールドパーソン(FP)の一人当たり売上高

フィールドパーソンの採用・増加が売上成長のドライバーとなっていたが、一人当たり売上高は1億円近辺で推移している



## FP一人当たり売上高向上に向けたテーマ

### <美容室の売上向上>

milbon:iD・スマートサロンによる店販購入客比率15%からの引き上げ・化粧品販売の促進

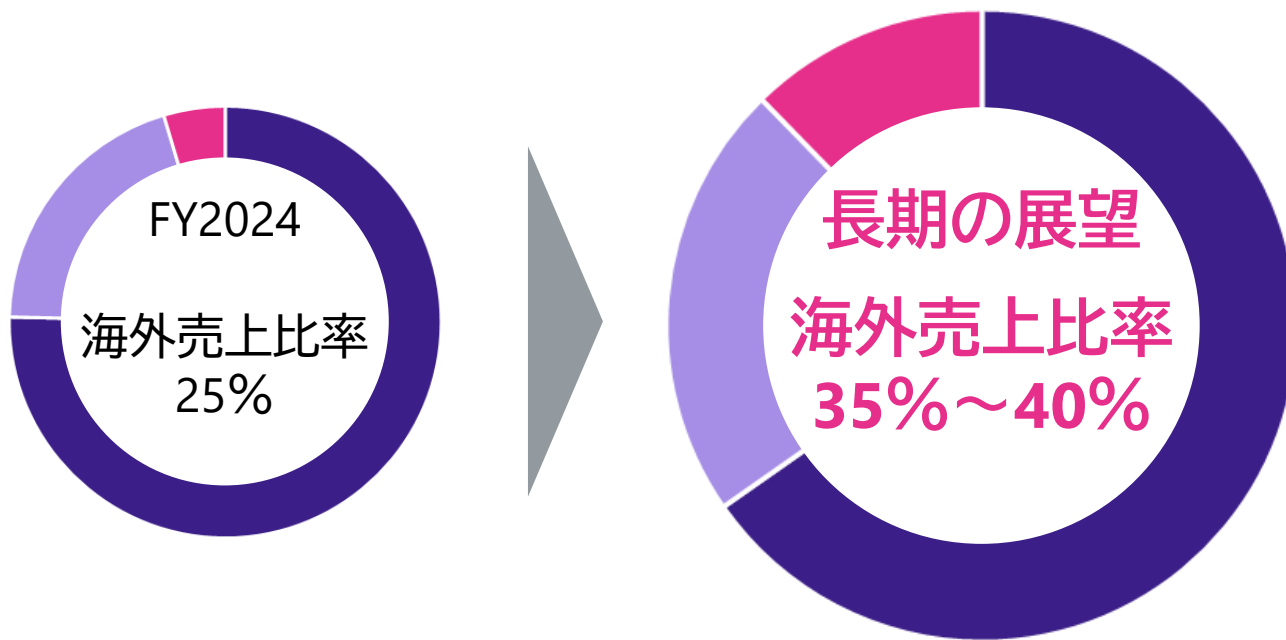
### <FPの活動効率向上>

- DXによる活動回数・内容と売上の因果関係可視化
- 活動を実施する美容室数の絞り込み

FP一人当たり売上高  
20~30%以上の向上へ

# 長期の展望 海外成長の加速

連結売上高1,000億円到達時において、海外売上比率は35%~40%が想定される。  
アジアにおける継続的な成長に加え、今後の成長をけん引するドライバーは欧米市場  
だと考えており、欧米への投資を強化していく



- ✓ **真のアジア市場No.1へ**  
韓国トップシェア獲得からアジア市場における競争優位性へ
- ✓ **欧米市場の挑戦**  
ヘアカラー市場での成長加速  
代理店ネットワークの構築・強化

■ 日本 ■ アジア ■ 欧米(中東含む)

# 長期の展望 利益構造改革

コスト構造の見直しを通じた利益率の改善、資本効率の改善により、ROE14%以上の目標達成を目指す

## コスト構造の見直し

### <売上総利益率の向上>

- ✓ ヘアケアを主軸とした高付加価値製品投入
- ✓ 提供価値・コスト構造を鑑みた既存製品価格改定の検討
- ✓ 原料及び資材の共通化による製造コスト低減

### <物流費のコントロール>

- ✓ 国内: まとめ配送や自社の配送料負担見直しを通じたコスト低減
- ✓ 海外: システム構築による各国の適正在庫把握、計画精度向上、製造・物流拠点見直し等によるコスト低減

## 資本効率性の向上

### <自己株式の取得>

- ✓ ROE水準達成を意識した自己株式取得を検討

### <有利子負債の活用>

- ✓ 大型設備投資等の一時的な資金需要の増加に対応するために、有利子負債の活用を検討

# 財務戦略 長期的なキャピタルアロケーションの方針

- ✓ 成長投資を最優先とし、株主還元は、従来の「配当性向50%目安」に「累進配当」を基本方針に追加
- ✓ 長期展望として、総還元性向50%以上の実現を見据え、余剰資金を自己株式取得に充当
- ✓ 成長投資の原資は、営業CF及び手元資金をベースとするが、有利子負債(借入)の活用も検討

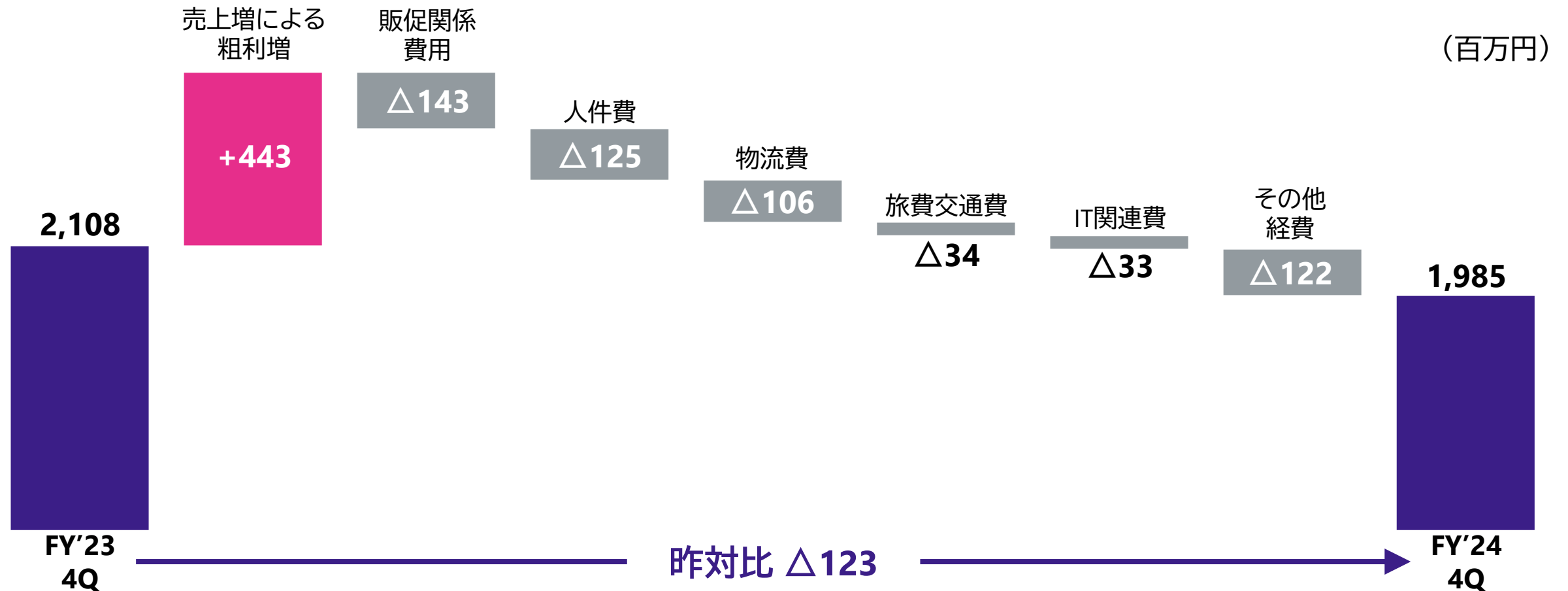
原資	優先度:高	投資区分	主な用途(~2026)	主な用途(2027~)
営業CF +	↑	既存事業成長のための投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材開発センター</li> <li>・ゆめが丘工場増設</li> <li>・研究開発投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外成長加速のための投資</li> <li>・DX投資</li> <li>・生産供給体制増強</li> <li>・研究開発投資 など</li> </ul>
		新規事業・海外成長のための投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX投資(milbon:iD、スマートサロン)</li> <li>・米国、EU地域への投資強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配当(配当性向50%目安+累進配当)</li> <li>・自己株式取得(総還元性向50%以上)</li> </ul>
手元資金 +	↑	株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配当(配当性向50%目安+累進配当)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配当(配当性向50%目安+累進配当)</li> <li>・自己株式取得(総還元性向50%以上)</li> </ul>
借入(必要に応じて実施)		必要最低限の手元資金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定した事業運営のため</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定した事業運営のため</li> </ul>

# Contents

1. 連結業績	P2
2. 地域別業績・通期見通し	P7
3. 2025年と中長期の取り組み	P14
<b>4. Appendix</b>	<b>P39</b>
連結営業利益 前年同期比増減要因(四半期ベース)	P40
連結営業利益 対計画増減要因(四半期ベース)	P41
連結カテゴリ別売上高・構成比(FY2024・FY2025)	P42
国別売上高・営業利益(FY2024～FY2026)	P43
為替想定・感応度	P44
主要ブランド別の状況	P45
国内・海外カテゴリ別売上高増減率・構成比	P48
棚卸資産の状況	P50
設備投資等の状況	P51
フィールドパーソン(FP)の人数	P52
5. ミルボンの概要	P53

# 連結営業利益 前年同期比増減要因(四半期ベース)

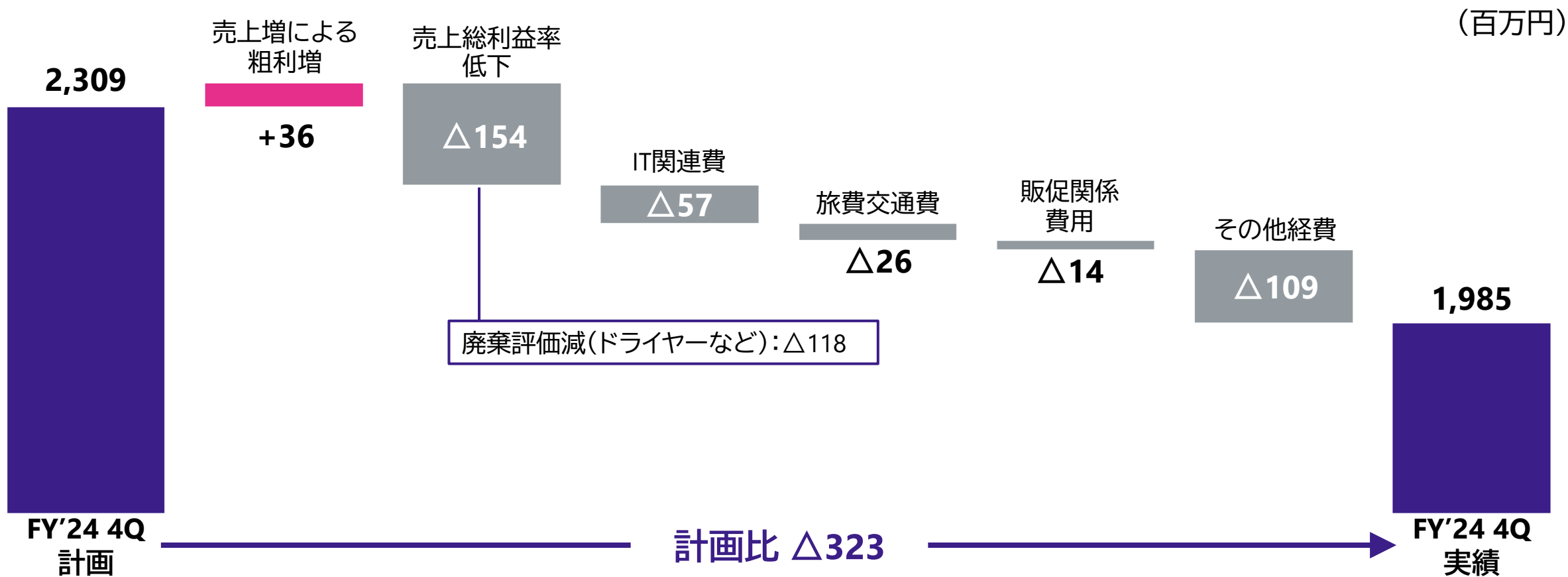
イベント開催時期のずれ、今年度の計画達成による賞与支給等によって四半期では減益も、通期では増益





# 連結営業利益 対計画増減要因(四半期ベース)

第4四半期の営業利益は期ずれした経費の消化、廃棄評価減計上によって計画を下回るも、通期では計画を超過



# 連結カテゴリ別売上高・構成比(FY2024・FY2025)

(単位:百万円)	FY2023					FY2024					FY2025
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	計画
売上高	10,340	12,362	11,446	13,612	47,762	11,508	13,017	12,467	<b>14,322</b>	51,316	<b>54,250</b>
ヘアケア用剤	5,969	7,370	6,593	8,421	28,355	6,670	8,012	7,560	<b>9,080</b>	31,324	<b>33,830</b>
染毛剤	3,922	4,315	4,193	4,522	16,953	4,044	4,301	4,308	<b>4,545</b>	17,200	<b>17,100</b>
パーマ用剤	301	413	369	380	1,463	350	448	348	<b>398</b>	1,547	<b>1,570</b>
化粧品	126	140	154	149	571	369	197	151	<b>150</b>	868	<b>1,200</b>
その他	20	123	136	137	418	73	57	97	<b>147</b>	375	<b>550</b>
構成比(%)											
ヘアケア用剤	57.7%	59.6%	57.6%	61.9%	59.4%	58.0%	61.6%	60.6%	<b>63.4%</b>	61.1%	<b>62.4%</b>
染毛剤	38.0%	34.9%	36.6%	33.2%	35.5%	35.1%	33.0%	34.6%	<b>31.7%</b>	33.5%	<b>31.5%</b>
パーマ用剤	2.9%	3.4%	3.2%	2.8%	3.0%	3.1%	3.5%	2.8%	<b>2.8%</b>	3.0%	<b>2.9%</b>
化粧品	1.2%	1.1%	1.4%	1.1%	1.2%	3.2%	1.5%	1.2%	<b>1.1%</b>	1.7%	<b>2.2%</b>
その他	0.2%	1.0%	1.2%	1.0%	0.9%	0.6%	0.4%	0.8%	<b>1.0%</b>	0.7%	<b>1.0%</b>

# 国別売上高・営業利益(FY2024～FY2026)

(単位:百万円)		FY2024	FY2025 計画	増減額	増減率(%)	実質増減率※1 (%)	FY2026 修正目標	FY2026 従来目標	増減率(%)
		日本	売上高	38,684	<b>40,850</b>	2,165	5.6%	5.6%	<b>43,700</b>
	営業利益	5,796	<b>6,000</b>	203	3.5%	—	<b>7,118</b>	8,200	△13.2%
	利益率(%)	15.0%	<b>14.7%</b>	—	—	—	<b>16.3%</b>	18.8%	—
海外	売上高	12,631	<b>13,400</b>	768	6.1%	9.2%	<b>14,300</b>	14,300	—
	営業利益	1,043	<b>1,000</b>	△43	△4.1%	—	<b>1,282</b>	2,600	△50.7%
	利益率(%)	8.3%	<b>7.5%</b>	—	—	—	<b>9.0%</b>	18.2%	—
韓国	売上高	5,345	<b>5,583</b>	237	4.5%	7.3%	<b>5,781</b>	5,200	+11.2%
	営業利益	1,239	<b>1,305</b>	65	5.3%	—	<b>1,350</b>	1,528	△11.6%
	利益率(%)	23.2%	<b>23.4%</b>	—	—	—	<b>23.4%</b>	29.4%	—
中国	売上高	2,328	<b>2,333</b>	4	0.2%	3.9%	<b>2,500</b>	4,740	△47.3%
	営業利益	49	<b>8</b>	△41	△83.5%	—	<b>30</b>	1,084	△97.2%
	利益率(%)	2.1%	<b>0.4%</b>	—	—	—	<b>1.2%</b>	22.9%	—
米国	売上高	1,981	<b>2,145</b>	163	8.3%	13.7%	<b>2,350</b>	1,850	+27.0%
	営業利益	△89	<b>△275</b>	△186	—	—	<b>△180</b>	△64	—
	利益率(%)	△4.5%	<b>△12.8%</b>	—	—	—	<b>△7.7%</b>	△3.5%	—
その他※2	売上高	2,976	<b>3,339</b>	362	12.2%	13.6%	<b>3,669</b>	2,510	+46.2%
	営業利益	△157	<b>△38</b>	118	—	—	<b>82</b>	51	+60.8%
	利益率(%)	△5.3%	<b>-1.1%</b>	—	—	—	<b>2.2%</b>	2.1%	—

※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、ギリシャ

# 為替想定・感応度

## 為替想定

	FY2024実績	FY2025想定	FY2026想定	FY2026従来想定(参考)
KRW	0.111円	<b>0.108円</b>	<b>0.105円</b>	0.093円
RMB	21.26円	<b>20.5円</b>	<b>20.0円</b>	17.0円
USD	152.24円	<b>145.0円</b>	<b>140.0円</b>	112.0円

## 為替感応度

(百万円)

	FY2025想定	連結売上高への影響	連結営業利益への影響
KRW	0.108円	±0.001円 → 51	±0.001円 → 38
RMB	20.5円	±0.1円 → 11	±0.1円 → 2
USD	145.0円	±1円 → 15	±1円 → 4

# ヘアケア 主要ブランド別の状況

## ヘアケア - オージュアの状況

頭皮ケアの新製品「プレセディア」を中心に好調。日本・韓国共に窓口増加が続く

(単位:百万円)	FY2023		FY2024	
	4Q	累計	4Q	累計
販売高	3,732	11,256	<b>3,942</b>	<b>12,232</b>
国内	3,653	10,965	<b>3,838</b>	<b>11,838</b>
韓国	79	290	<b>103</b>	<b>393</b>

(単位:軒)	FY2023		FY2024	
	4Q	累計	4Q	累計
導入美容室		6,844		<b>7,625</b>
国内		6,556		<b>7,278</b>
韓国		288		<b>347</b>

## オージュア 新製品の状況

オージュア スカルプケアシリーズ プレセディア(2月10日発売)



(単位:百万円)	FY2024	
	実績	計画
販売高	<b>621</b>	700

※ブランド別販売高は出荷額ベースによる数値。導入美容室数は過去1年間の出荷実績から算出

## ヘアケア - グローバルミルボンの状況

米国を中心とした海外がブランドの成長をけん引

(単位:百万円)	FY2023		FY2024	
	4Q	累計	4Q	累計
販売高	1,878	6,388	<b>2,144</b>	<b>7,266</b>
国内	1,068	3,439	<b>1,053</b>	<b>3,469</b>
米国	332	1,362	<b>491</b>	<b>1,763</b>
中国	141	493	<b>165</b>	<b>627</b>
韓国	60	220	<b>71</b>	<b>286</b>
その他	275	872	<b>363</b>	<b>1,119</b>

(単位:軒)	FY2023		FY2024	
	4Q	累計	4Q	累計
導入美容室		13,381		<b>22,584</b>
国内		10,188		<b>10,840</b>
米国		0		<b>7,449</b>
中国		430		<b>814</b>
韓国		1,022		<b>1,371</b>
その他		1,741		<b>2,110</b>

※米国の軒数は販売代理店切り替えに伴い2023年10-12月のデータ取得が不可能となったため、FY2023は米国を除いた軒数実績を表示しております。また、FY2024末に販売代理店切り替えを行ったため、一部地域の軒数データが取得できず、3Q決算時より数字が小さくなっております。

# 染毛剤 主要ブランド別の状況

## 染毛剤 – オルディーブアディクシーの状況

国内の競合環境は激化しているが、美容室への活動強化によって成長が回復傾向

(単位:百万円)	FY2023		FY2024	
	4Q	累計	4Q	累計
販売高	1,918	6,912	<b>1,870</b>	<b>6,775</b>
国内	1,607	5,769	<b>1,562</b>	<b>5,569</b>
海外	311	1,143	<b>308</b>	<b>1,205</b>

## 染毛剤 – ソフィーストーンの状況

米国における代理店・美容室向けの営業・教育活動の強化により増収が続く

(単位:百万円)	FY2023		FY2024	
	4Q	累計	4Q	累計
販売高	35	136	<b>64</b>	<b>197</b>

## 染毛剤 – ヴィラロドラカラーの状況

4月より香港にて展開開始。国内では4月からフィールドパーソンによる営業・教育活動が本格化し、窓口店舗数が増加傾向

(単位:百万円)	FY2023		FY2024	
	4Q	累計	4Q	累計
販売高	286	1,065	<b>354</b>	<b>1,221</b>
国内	286	1,065	<b>331</b>	<b>1,171</b>
海外	0	0	<b>22</b>	<b>50</b>

(単位:軒)	FY2023		FY2024	
	4Q	累計	4Q	累計
導入美容室		9,702		<b>12,934</b>
国内		9,702		<b>12,271</b>
海外		0		<b>663</b>

※ブランド別販売高は出荷額ベースによる数値。

# 化粧品 主要ブランド別の状況

## 化粧品 - インプレアの状況

化粧品に関する活動の比重が「アイエム」で高くなったことで減収

(単位:百万円)	FY2023		FY2024	
	4Q	累計	4Q	累計
販売高	155	558	140	525

(単位:軒)	FY2023		FY2024	
	4Q	累計	4Q	累計
導入美容室		1,970		2,083

## インプレア新製品の状況

インプレア クレンジングオイル(2月10日発売)



(単位:百万円)	FY2024	FY2024 計画
	販売高	41

## 化粧品 - アイエムの状況

ヘアカラーとの連動を訴求したカラーマスカラの新製品が好調で、年度計画を超過

(単位:百万円)	FY2023		FY2024	
	4Q	累計	4Q	累計
販売高	1	40	17	389

## アイエム新製品の状況

アイエム ブロウ&ラッシュ カラーマスカラ(2月10日発売)



(単位:百万円)	FY2024	FY2024 計画
	販売高	278

※ブランド別販売高は出荷額ベースによる数値。導入美容室数は過去1年間の出荷実績から算出

# 国内・海外カテゴリ別売上高増減率・構成比

日本	FY2023					FY2024				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
売上高	+6.0%	+0.7%	+3.0%	+3.1%	+3.1%	+9.3%	+5.0%	+7.7%	<b>+3.0%</b>	+6.0%
ヘアケア用剤	+9.5%	+2.9%	+4.0%	+4.6%	+4.9%	+9.1%	+8.9%	+13.4%	<b>+7.1%</b>	+9.4%
染毛剤	+1.9%	△3.5%	△1.6%	+0.3%	△0.8%	+0.8%	△0.5%	+1.1%	<b>△0.5%</b>	+0.2%
パーマ用剤	△6.5%	△17.1%	+7.6%	△7.0%	△7.0%	+2.9%	+10.4%	△11.0%	<b>+3.3%</b>	+1.6%
化粧品	△4.2%	+18.4%	+25.5%	△12.7%	+4.8%	+197.6%	+40.4%	△2.5%	<b>+0.4%</b>	+52.8%
その他	△13.2%	+133.3%	+150.8%	+102.1%	+104.8%	+60.8%	△35.0%	△53.9%	<b>△35.6%</b>	△34.9%
構成比										
ヘアケア用剤	61.2%	63.0%	61.0%	65.5%	62.9%	61.2%	64.7%	64.3%	<b>67.3%</b>	64.6%
染毛剤	34.7%	31.8%	33.5%	30.3%	32.4%	32.1%	29.9%	31.5%	<b>28.9%</b>	30.4%
パーマ用剤	2.3%	3.0%	2.8%	2.0%	2.5%	2.2%	3.1%	2.3%	<b>2.0%</b>	2.4%
化粧品	1.5%	1.3%	1.6%	1.3%	1.4%	4.1%	1.8%	1.5%	<b>1.2%</b>	2.1%
その他	0.3%	1.0%	1.1%	0.9%	0.8%	0.4%	0.5%	0.4%	<b>0.6%</b>	0.5%

韓国	FY2023					FY2024				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
売上高	+10.9%	+4.8%	+1.2%	+13.7%	+7.4%	+6.5%	+8.4%	+11.2%	<b>+13.3%</b>	+9.9%
ヘアケア用剤	+14.4%	+13.5%	+1.1%	+29.0%	+13.9%	+20.1%	+14.5%	+23.6%	<b>+13.0%</b>	+17.6%
染毛剤	+9.2%	+1.4%	△0.0%	+7.5%	+4.3%	+1.1%	+4.6%	+6.2%	<b>+12.2%</b>	+6.0%
パーマ用剤	+28.0%	+28.1%	+18.2%	+59.1%	+32.4%	+33.6%	+37.5%	+30.1%	<b>+25.1%</b>	+31.3%
構成比										
ヘアケア用剤	20.7%	21.7%	21.4%	23.3%	21.8%	23.3%	23.0%	23.8%	<b>23.2%</b>	23.3%
染毛剤	74.9%	73.9%	73.6%	71.6%	73.5%	71.1%	71.3%	70.3%	<b>70.9%</b>	70.9%
パーマ用剤	4.0%	3.8%	4.2%	4.6%	4.1%	5.0%	4.8%	4.9%	<b>5.1%</b>	5.0%
その他	0.4%	0.6%	0.8%	0.5%	0.6%	0.6%	0.9%	1.0%	<b>0.8%</b>	0.8%

※日本の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。海外は現地通貨ベースによる数値。

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.



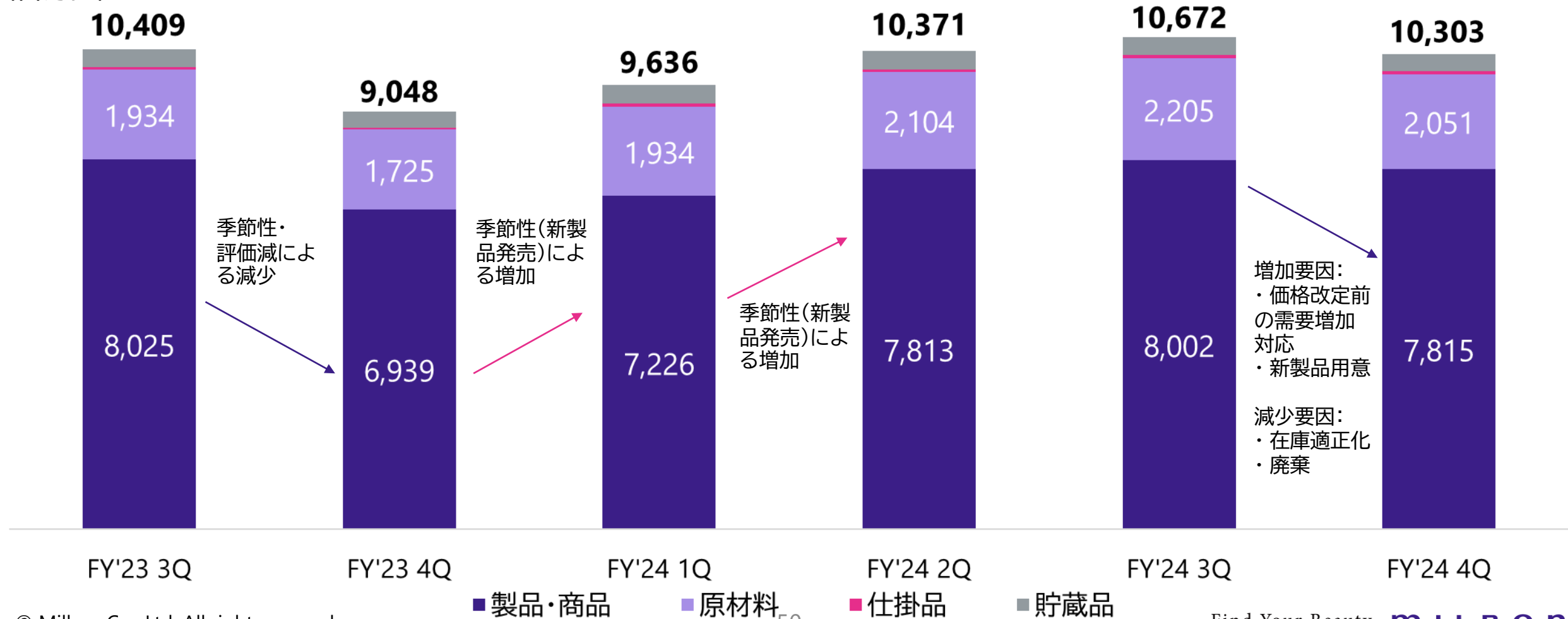
# 国内・海外カテゴリ別売上高増減率・構成比

中国	FY2023					FY2024				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
売上高	△2.7%	+22.4%	△6.1%	+5.8%	+3.8%	+4.3%	△16.5%	+0.0%	<b>+2.0%</b>	△2.7%
ヘアケア用剤	+11.0%	+35.7%	△7.3%	+15.9%	+12.0%	+6.2%	△3.3%	+8.3%	<b>+3.4%</b>	+3.6%
染毛剤	△14.0%	+8.4%	△5.2%	△8.5%	△5.1%	△0.6%	△33.7%	△9.1%	<b>△3.5%</b>	△12.7%
パーマ用剤	△23.5%	+25.8%	+0.4%	△0.7%	△3.8%	+19.0%	△14.5%	△13.8%	<b>+14.8%</b>	+2.1%
構成比										
ヘアケア用剤	54.8%	53.5%	53.9%	61.9%	55.8%	55.8%	62.0%	58.4%	<b>62.8%</b>	59.5%
染毛剤	39.3%	41.7%	40.0%	31.7%	38.4%	37.5%	33.1%	36.3%	<b>30.0%</b>	34.5%
パーマ用剤	5.9%	4.8%	6.1%	6.4%	5.8%	6.7%	5.0%	5.3%	<b>7.2%</b>	6.0%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>0.0%</b>	0.0%

米国	FY2023					FY2024				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
売上高	+13.5%	+19.3%	+56.0%	△15.9%	+13.9%	+8.5%	+2.2%	+12.0%	<b>+31.1%</b>	+13.1%
ヘアケア用剤	+15.5%	+18.1%	+64.9%	△15.2%	+15.7%	+6.0%	+4.8%	+12.7%	<b>+32.6%</b>	+13.8%
染毛剤	+10.6%	+27.0%	+59.8%	△4.5%	+18.8%	+25.9%	△6.2%	+3.2%	<b>+22.4%</b>	+10.4%
パーマ用剤	△1.5%	+26.4%	+25.7%	△31.8%	+1.0%	△19.6%	△21.3%	△8.7%	<b>+22.3%</b>	△8.7%
構成比										
ヘアケア用剤	85.7%	83.8%	87.3%	85.6%	85.6%	83.7%	85.9%	87.8%	<b>86.5%</b>	86.1%
染毛剤	9.1%	9.7%	7.8%	9.6%	9.0%	10.6%	8.9%	7.1%	<b>9.0%</b>	8.8%
パーマ用剤	4.2%	4.8%	3.3%	3.6%	4.0%	3.1%	3.7%	2.7%	<b>3.4%</b>	3.2%
その他	1.0%	1.7%	1.6%	1.2%	1.4%	2.6%	1.5%	2.4%	<b>1.1%</b>	1.9%

# 棚卸資産の状況

(百万円)



季節性・  
評価減による減少

季節性(新製品発売)による増加

季節性(新製品発売)による増加

増加要因:  
・ 価格改定前の需要増加対応  
・ 新製品用意

減少要因:  
・ 在庫適正化  
・ 廃棄

# 設備投資等の状況

(単位:百万円)		FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025 計画
設備投資額		1,917	4,644	4,097	3,151	2,865	2,611
減価償却費		1,562	1,777	2,026	2,213	2,288	2,354
研究開発費	金額	1,581	1,741	2,074	2,334	2,452	2,829
	売上比(%)	4.4	4.2	4.6	4.9	4.8	5.2

## FY2024 設備投資の主な項目

### 営業・スタジオ拠点

- 拠点整備  
(ソウル オフィス増床)
- 人材開発センター

### 生産体制

- テクニカルセンター
- ゆめが丘工場  
(機械装置循環投資)
- タイ工場機械設備

### デジタル

- milbon:iD関連
- エデュケーションiD関連
- Smart Salon関連(デジタルマーケティング)

### その他

- システムインフラ関連
- 製造設備関連

# フィールドパーソン(FP)の人数

## 国別 フィールドパーソンの人数

上段：FP期中平均人数(名)

下段：フィールドパーソン一人当たり売上高(百万円)

	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
日本	328.2	335.4	350.2	<b>361.4</b>
	102	105	104	<b>107</b>
韓国	26.0	32.8	33.4	<b>33.2</b>
	130	126	141	<b>160</b>
中国	29.8	31.6	34.3	<b>33.8</b>
	72	66	65	<b>68</b>
米国	13.2	13.0	13.2	<b>15.8</b>
	68	102	123	<b>125</b>
その他※	36.0	36.2	38.2	<b>43.0</b>
	41	63	70	<b>69</b>

※タイ、バトナム、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

## 日本 フィールドパーソンの採用・研修状況

2024年12月31日現在

2024年 4月入社 44名 現場OJT中

2024年 10月入社 10名 研修中

(上記54名は左の表には含まれておりません。)

# Contents

- 1. 連結業績 ————— P2
- 2. 地域別業績 ————— P7
- 3. 2025年と中長期の取り組み ————— P14
- 4. Appendix ————— P39
- 5. ミルボンの概要 ————— P53

## ミルボンの概要

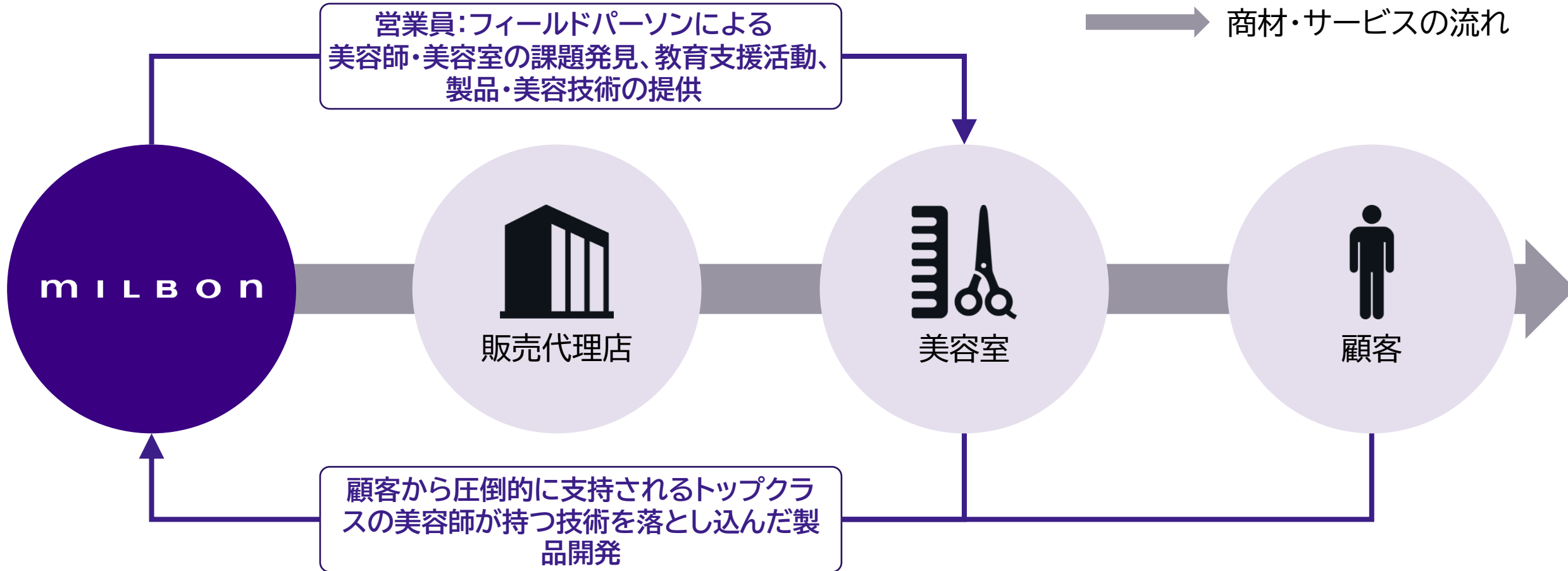
ミルボンは、美容室専売のヘアケア製品や、美容室で使用されるヘアケア用剤・染毛剤などを製造・販売する化粧品メーカー



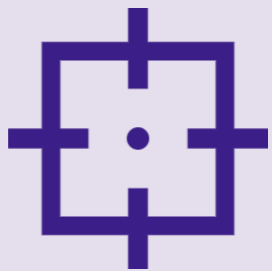
※富士経済研究所(2023年度版)より 頭髪化粧品のみ

# ミルボンの概要 ビジネスモデル

製品と共に、「美容室の増収増益」を実現するサービスを提供することで、美容室との強固な信頼関係を構築



※海外の一部地域では美容室への直販を実施。



## 一貫して美容室・美容師に絞った事業を展開

1960年の創業以来、「美容室の増収増益」を全ての戦略の起点と設定し、一貫して美容室向けに事業領域を絞り続けてきたことにより持続的成長を続けてきた。



## フィールドパーソン(FP)システム - 美容室への営業・教育支援

美容室の増収・増益に貢献するミルボン独自の営業・教育システム。入社後9か月の集中研修で美容技術を習得したFPIは、美容室一軒一軒の課題を発見し、商品だけでなく、それに付随する美容技術等の付加価値を提供するなど美容室への支援を行う。



## TAC製品開発システム - トップ美容師の技術の一般化

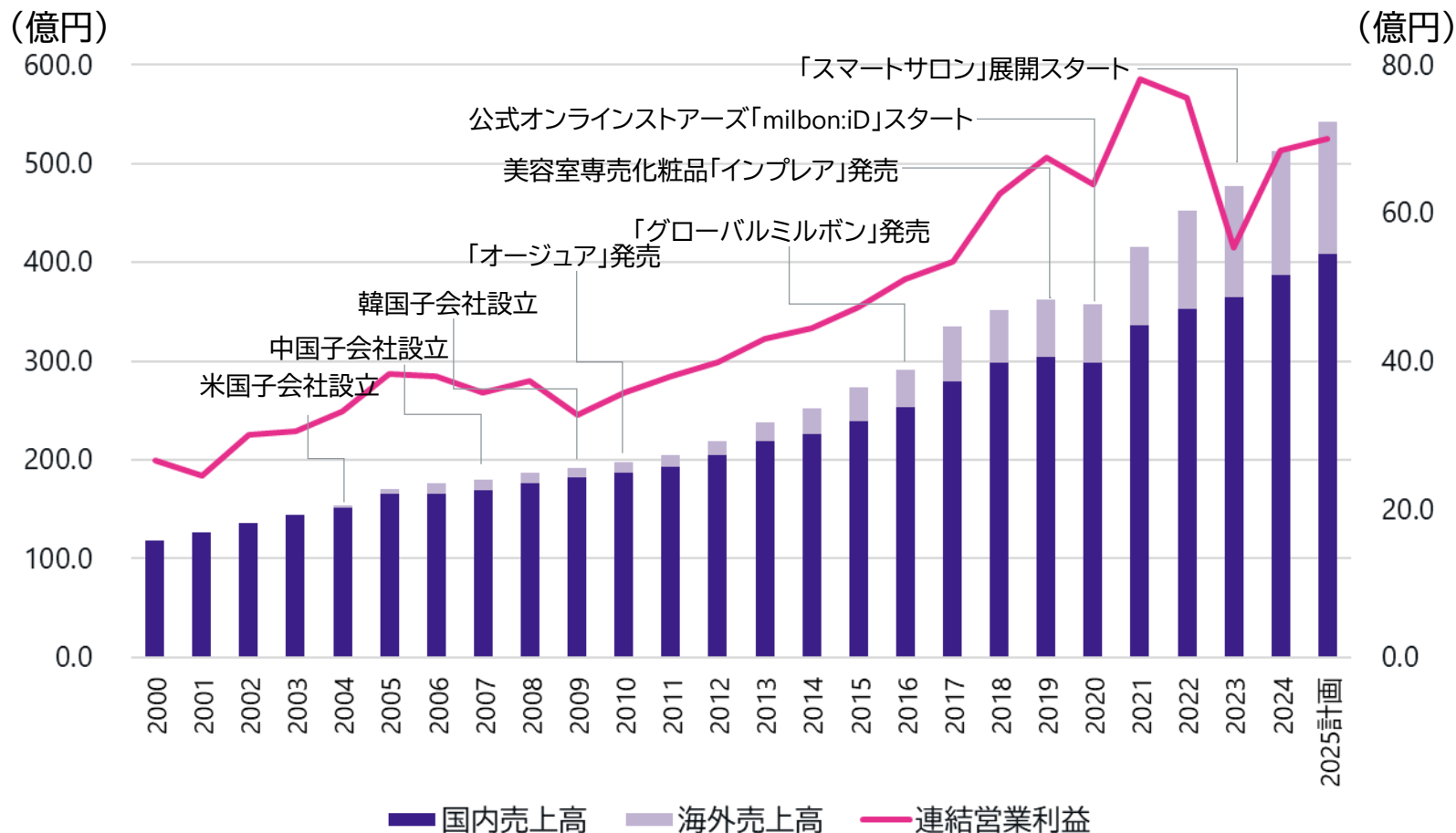
非常に優れた技術や考え方を持つ美容師を探し出し、その方のノウハウ・美容技術を公開いただき、研究員が科学的に解明して製品開発につなげるシステム。高度な美容技術を、広く一般の美容室でも再現できるような形で製品化を行う。



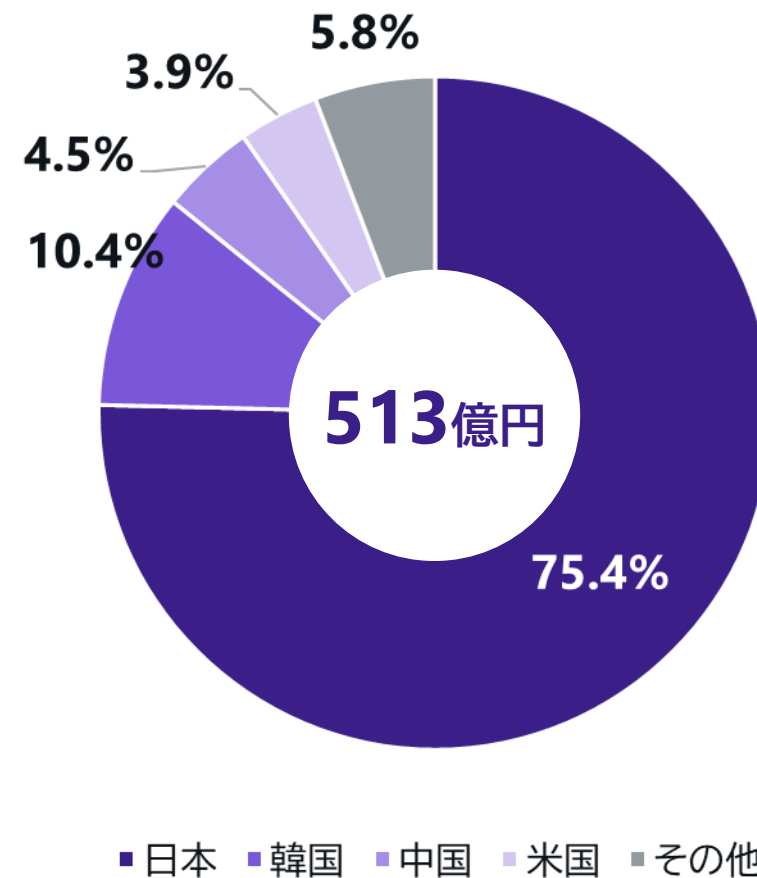
# ミルボンの概要 成長の軌跡

## 国内外における事業拡大で着実な成長を遂げてきた

### 売上高・営業利益推移



### 国別売上高比率(2024年度)



※ 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。  
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

# ミルボンの概要 主要製品

## ヘアケア用剤、染毛剤が売上の柱 近年では化粧品など領域を拡大

連結カテゴリ別売上高比率(2024年度)

### 化粧品(日本のみ)

美容室で顧客向けに販売される店販品

#### 主要ブランド

インプレア



アイエム



### 染毛剤

美容室でのヘアカラー施術に使用される材料

#### 主要ブランド

オルディーブ シリーズ

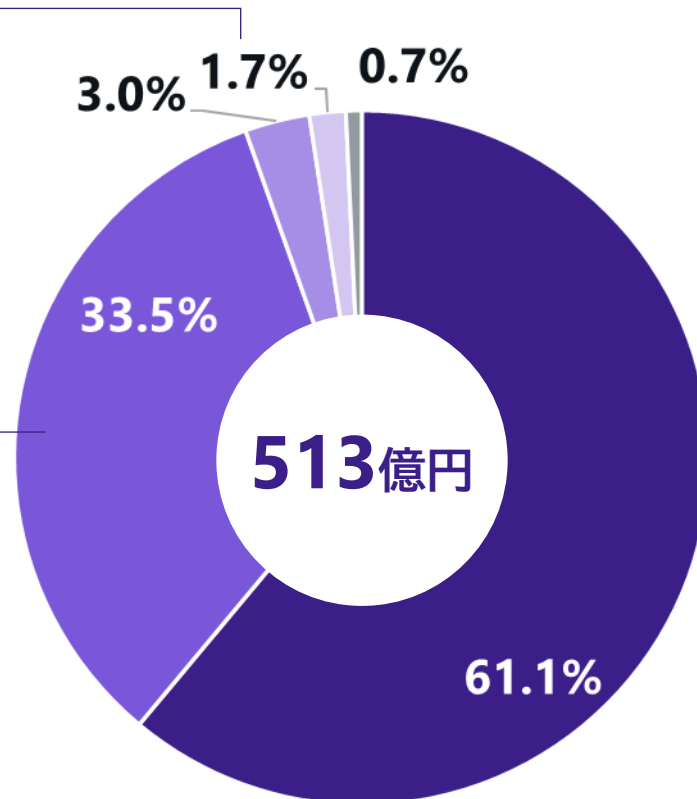


ヴィラロドラカラー



ソフィストーン

(欧米専用ヘアカラー)



■ヘアケア用剤 ■染毛剤 ■パーマ ■化粧品 ■その他

### ヘアケア用剤

美容室で顧客向けに販売される店販品  
美容室での施術に使用される材料

#### 主要ブランド

オージュア(日本・韓国のみ)



グローバルミルボン



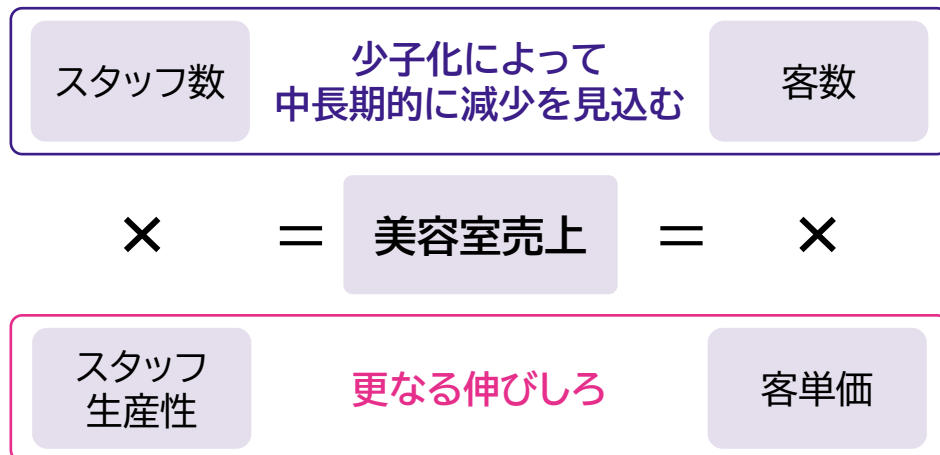
エルジューダ



美容室には少子高齢化により客数が中長期的に減少する課題がある中、美容室は更なる成長の可能性を秘めている

## 少子高齢化の課題と伸びしろ

美容室の客数は中長期的に減少が見込まれるが、高単価メニューの推進や店販品によって、美容室の生産性・客単価は更なる向上が見込める



## 美容室ならではのコミュニティ特性

美容室でサービスを受けるためには来店が必要であり、美容室は人々の生活にとって欠かすことができない場所

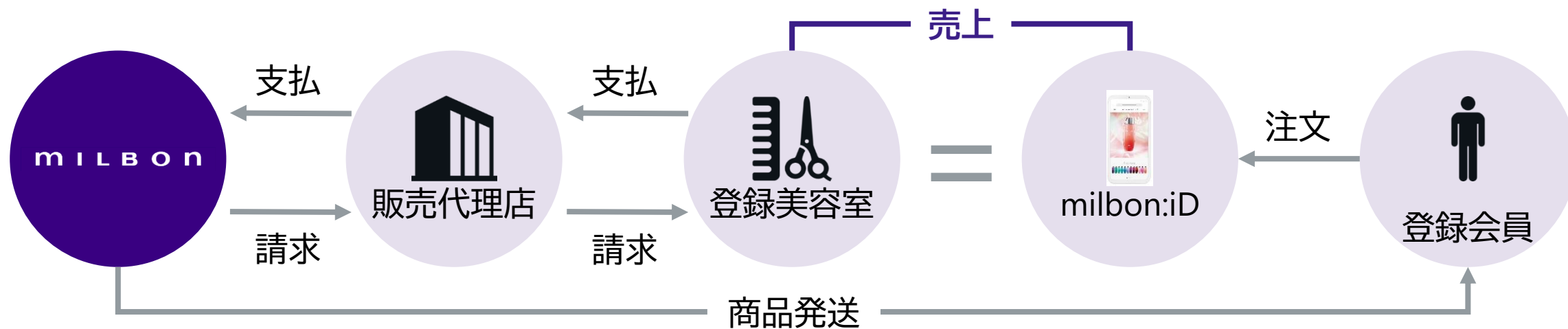
リアルで来店する	定期的である	長時間である
サロン利用率	平均年間利用回数	平均滞在時間
女性 <b>80.3%</b>	女性 <b>4.32回</b>	女性 <b>84分</b>
男性 <b>33.9%</b>	男性 <b>5.25回</b>	男性 <b>52分</b>

出展：株式会社リクルート「美容センサス 2023年上期」<美容室編>

# ミルボンの概要 国内における近年の取り組み milbon:iD

美容室の顧客がオンラインで店販品を購入できるECプラットフォーム milbon:iDを2020年から開始、美容室の生産性向上を支援

milbon:iDの仕組み－BtoBtoC型の商流、売上は美容室に紐づく



milbon:iDの実績(2024年末時点)

登録美容室数 **6,566軒**

登録会員数 **88万人**

EC売上(出荷額ベース) **19.7億円**

# ミルボンの概要 国内における近年の取り組み 2大戦略

スマートサロン・店販の領域の拡大によって、美容室が持つ「リアル・長時間・定期的」という価値を最大化する

## スマートサロン戦略－顧客体験価値の向上

コンセプトに賛同いただいた美容室に仕組みを導入。顧客にとっての店販品の買いにくさを解消し、美容室の生産性向上を支援する

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

ECサービス milbon:iD  
購入の利便性向上

スマートサロンの詳細は弊社コーポレートサイトを参照：  
<https://www.milbon.com/ja/ir/management/business.html>

## ビューティライフケア戦略－店販の領域の拡大

他社との協業で、美容室のサービスや店販品の領域を、ヘアケアのみならずスキンケアやビューティヘルスケアまで拡大する

化粧品(株式会社コーセーと協業)

IMPREA



ビューティサプリメント

ALANOUS



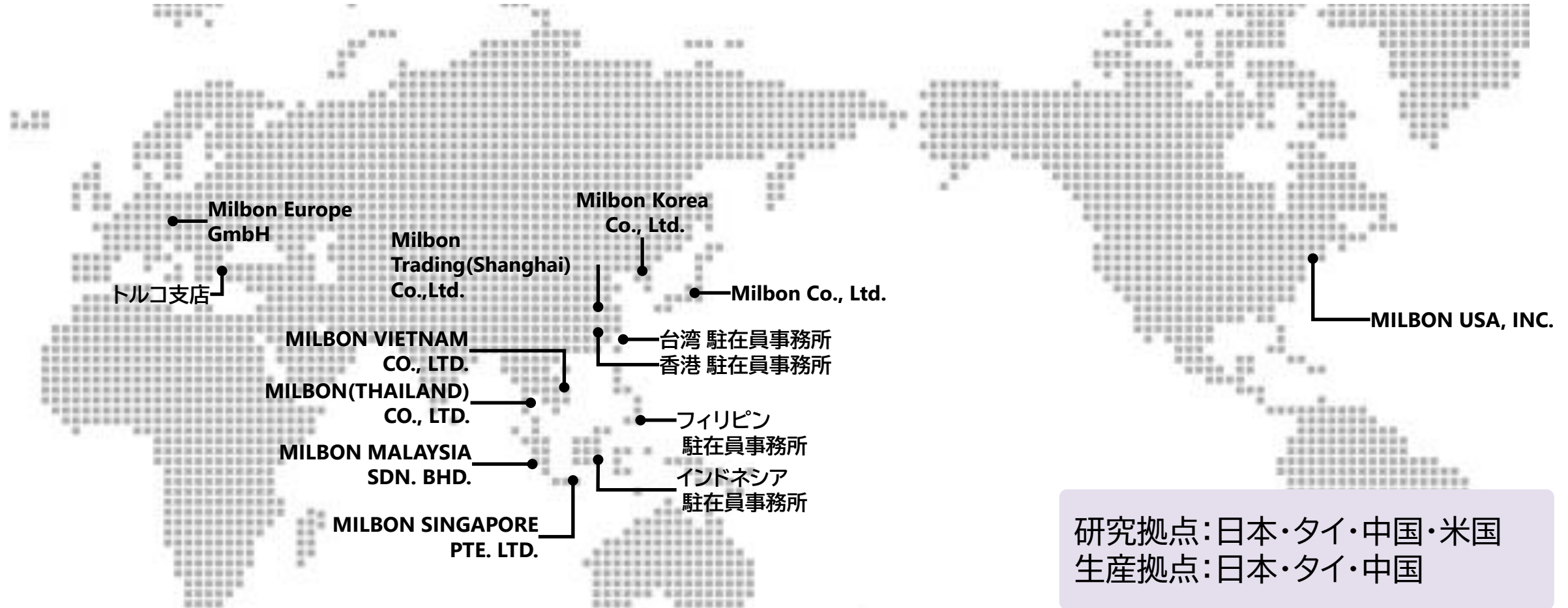
美容器具(パナソニック株式会社と協業)

Panasonic x MILBON  
ELMISTA



# ミルボンの概要 海外展開の状況

世界各国で事業を展開。近年では研究・生産の海外拠点を拡充

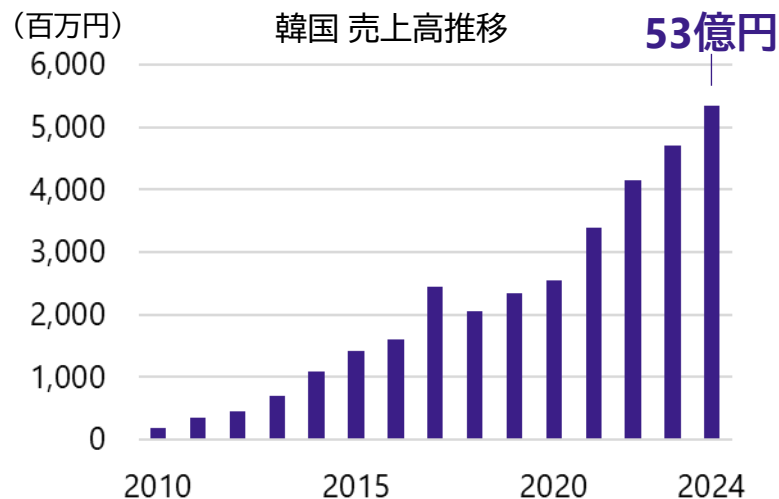


# ミルボンの概要 海外主要3か国について

## 韓国・中国・米国の主要3か国が海外売上の8割弱を占める

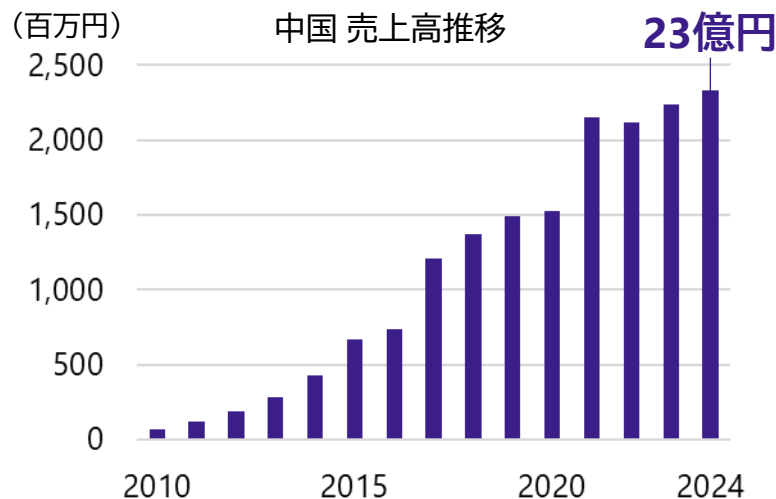
### 韓国

ヘアカラーを中核にした教育活動が評価され、市場で高いプレゼンスを有する。近年はヘアケアを強化し、総合メーカーへの転換を図っている。



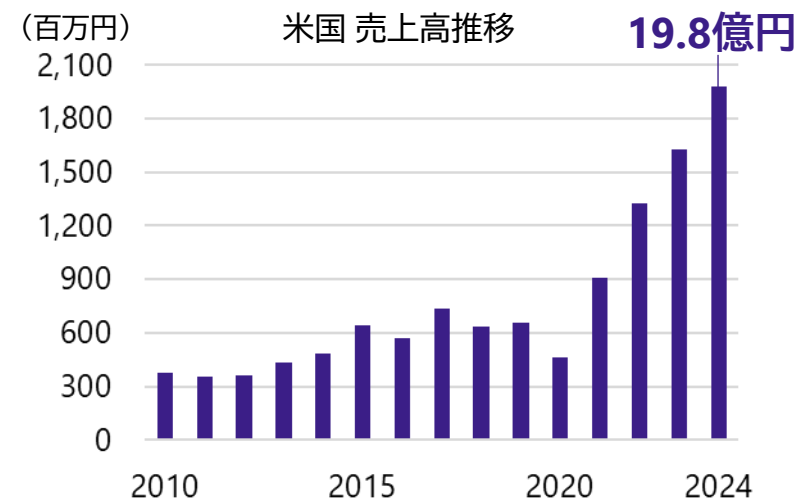
### 中国

コロナ禍を経て、美容室への顧客来店頻度減少など市場環境が変化中、美容室への支援活動が支持され、増収基調が続く。2022年に現地工場の稼働開始。



### 米国

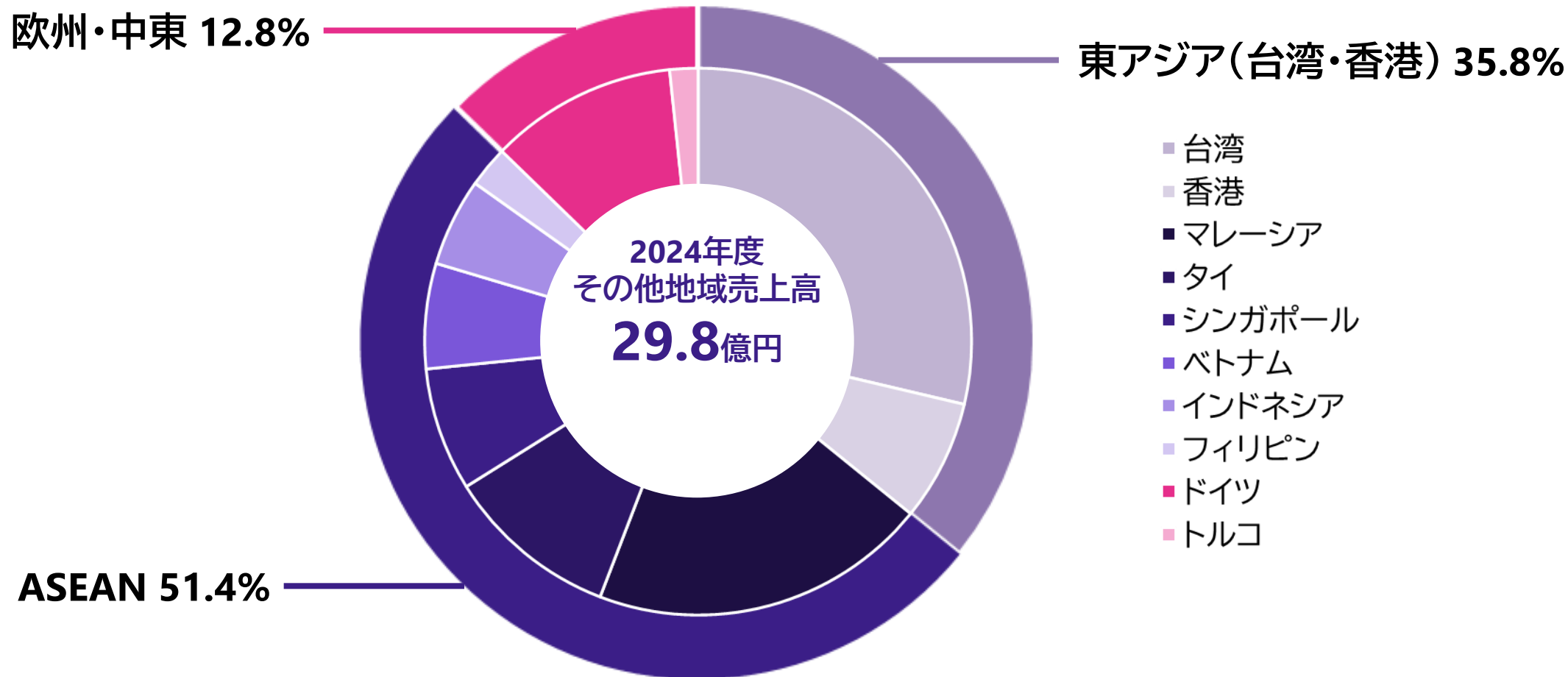
ヘアケアのグローバルミルボン投入・販売体制の切り替え(美容室直販から代理店制)をきっかけに急成長。欧米専用ヘアカラーの投入で更なる成長を見込む。





# ミルボンの概要 海外その他地域について

同じ黒髪圏である東アジア・ASEANを中心に成長。近年では欧州へ進出



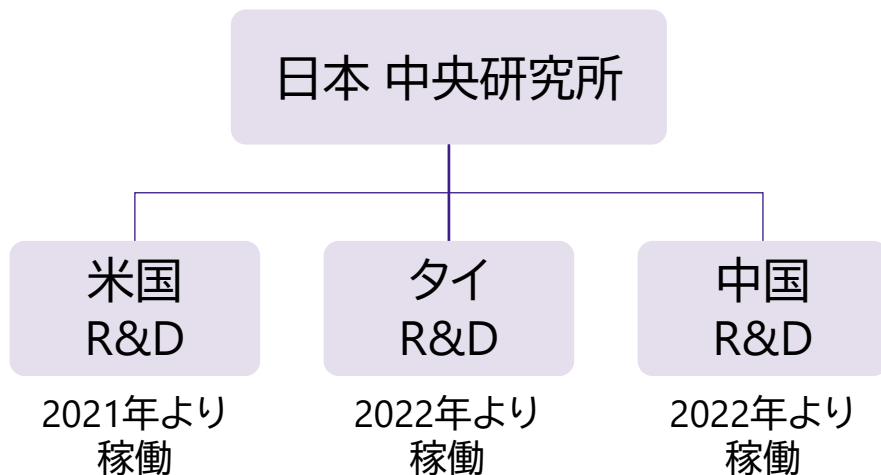


# ミルボンの概要 海外の研究開発・生産体制について

各地域での研究開発・生産体制構築によって、地域ごとに異なる美の価値観に寄り添いつつ、地政学リスクの最小化を狙う

## 研究開発体制ーグローバル4R&Dの連携

各国の研究開発拠点との連携を通じて、グローバルに共通する美容ニーズを捉えたグローバル製品、国や地域ごとに異なる気候や風土、美容習慣、法規制に即したローカライズ製品を開発



## 生産体制ーグローバル3工場の連携

各国の工場間の連携によって、法規制・貿易リスクに柔軟に対応し、国内外への安定供給を実現



日本 ゆめが丘工場  
日本・海外向け生産



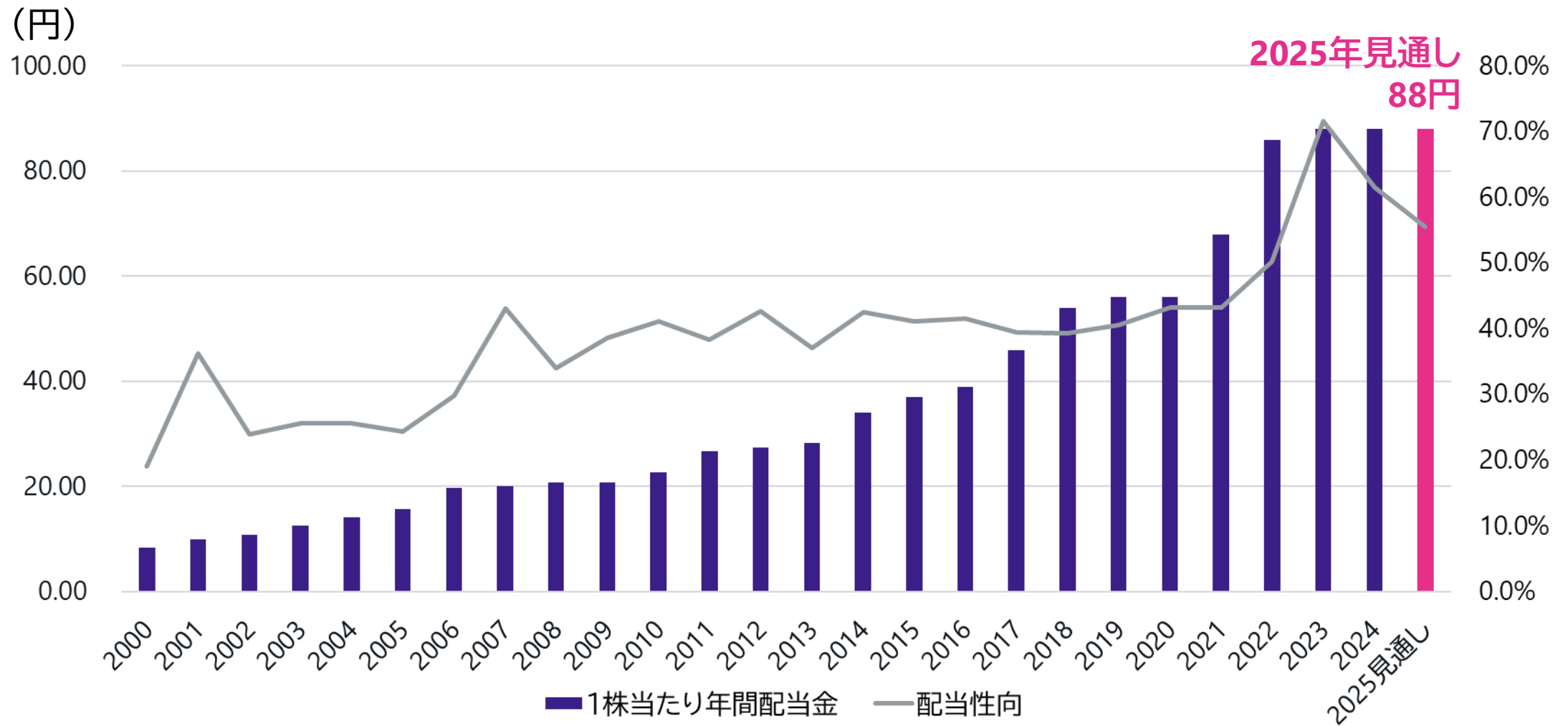
タイ工場  
海外向け生産



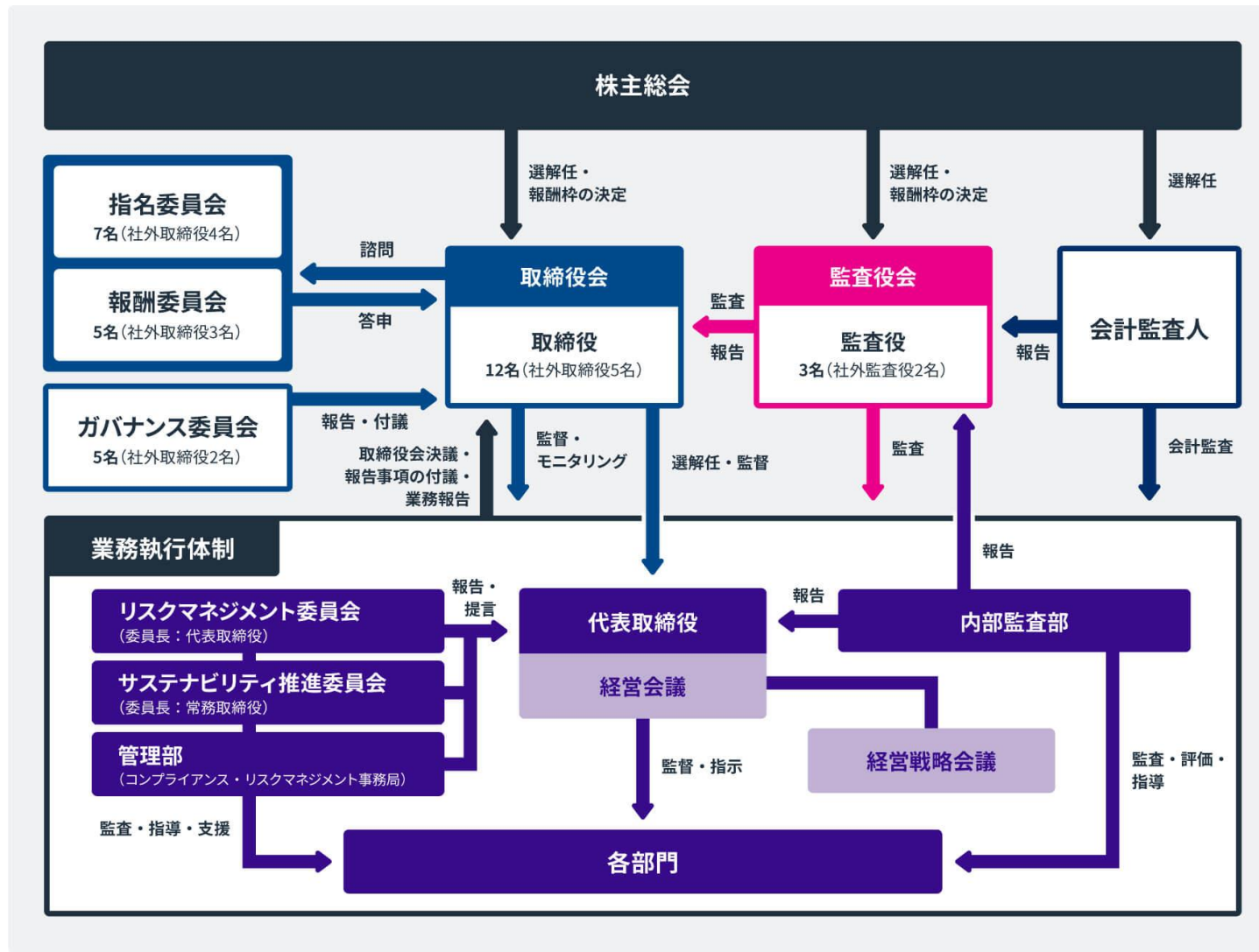
中国工場  
中華圏向け生産

# ミルボンの概要 株主還元

配当性向50%を目安に累進配当を実施、利益成長に応じた増配を目指す



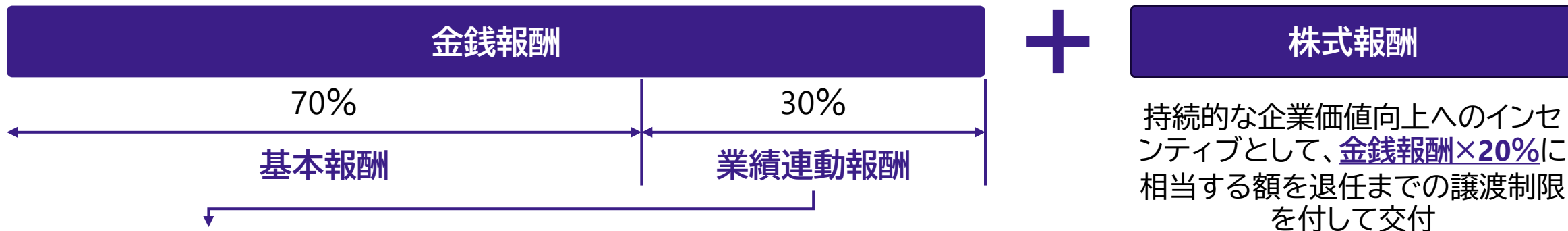
# ミルボンの概要 ガバナンス体制



詳細は弊社統合報告書を参照: <https://www.milbon.com/ja/ir/library/report.html>

# ミルボンの概要 役員報酬制度

社内取締役の報酬は業績と持続的な企業価値向上を意識した業務遂行の促進を目的に、金銭報酬と株式報酬で構成される



## 業績連動報酬の算出方法

### 1. 目標達成率の算出

業績指標ごとの通期目標達成率をウエイト率に応じて加重平均することで算出する

業績指標	連結売上高	連結営業利益	連結当期純利益
ウエイト率	40%	50%	10%

### 2. 業績連動係数×基準額

算出された目標達成率に応じた業績連動係数に、取締役の役位に応じた基準額を乗じて業績連動報酬の支給額を決定する

目標達成率	≥120%	<120% ≥115%	<115% ≥110%	<110% ≥105%	<105% ≥100%	<100% ≥95%	<95% ≥90%	<90%
業績連動係数	200%	175%	150%	125%	100%	80%	50%	0%

詳細は弊社統合報告書を参照: <https://www.milbon.com/ja/ir/library/report.html>

# ミルボンの概要 株主との対話の実施状況(2024)

主に財務・IRを担当する常務取締役をメインスピーカーとする面談を年間163件実施  
中間・期末は代表取締役社長も積極的に参加するほか、社外取締役との面談も実施

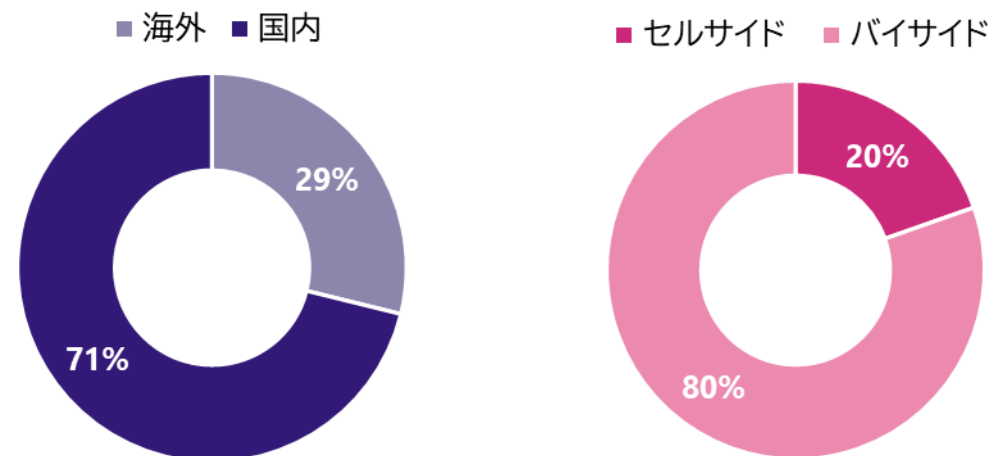
## ■面談の状況

機関投資家やアナリストとの面談数:163件  
※2024年6月の海外IR(NY)6件を含む

## ■主な対応者

IR面談	代表取締役社長 常務取締役(財務・コーポレートコミュニケーション・サステナビリティ推進担当) 社外取締役 IR室マネージャー
決算説明会	代表取締役社長 取締役会長 常務取締役(同上)
株主総会	全ての取締役および監査役

## ■面談した株主・投資家の概要



## ■取締役会に対するフィードバックの実施状況

【四半期毎】IRレポート報告

- ・四半期決算公表直後の取締役会に市場の反応などを報告
- ・株主からの意見や対処すべき課題も報告

【随時】株主・機関投資家からのコメントやレター

- ・担当取締役より、随時取締役会へ報告

# ミルボンの概要 株主との対話の実施状況(2024)

機関投資家をはじめとする株主の皆さまからの各種ご意見、ご要望に対し、対話を通じて当社の行動や開示に対しての変化(成果)があった主な事例を記載する

## ■対話の成果

対話で得た主なインプット	対話状況
次世代リーダーの育成に市場の視点を強化した方が良いのではないか	2024年度から、機関投資家の協力の下、執行役員のトレーニングプログラムを開始
海外事業の業績への影響度が増しているため、為替感応度を開示してほしい	2025年から売上と利益に対する感応度を開示
株主還元方針やBSの適切な利用に向けた更なる方針開示の要請	「資本コストと株価を意識した経営」の開示にあわせて、より積極的な株主還元方針や資本コストに対する考え方を開示

# ミルボンの概要 ESG投資指数および外部機関からの評価

## 当社が組み入れられているESG投資指数



**FTSE Blossom  
Japan Index**



**FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index**

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



## 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

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。

## 外部機関からの評価



授与対象：MILBON CO LTD (YUMEGAOKA SITE)



2024  
**健康経営優良法人**  
Health and productivity





## ディスクレイマー

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。