

m i l b o n

2025年12月期第3四半期決算説明資料

株式会社ミルボン

(TSE code : 4919)

2025年11月14日

Contents

1. 連結業績	P2
2. 地域別業績・通期見通し	P7
3. Appendix	P21
4. ミルボンの概要	P36

2025年度第3四半期決算のポイント

FY25 Q3累計実績

地域別 売上高

営業利益

増収減益。修正計画対比では売上高・営業利益共に想定線で推移

- 国内では、美容室市場全体の伸び悩みが継続。厳しい市場環境の中で、当社ではヘアケア用剤が底堅く推移し、売上高は概ね計画線で推移
- 海外では、韓国、米国を中心に現地通貨ベースで好調に推移。円高の影響を受けつつも、円ベースで計画を上回る実績となっている
- 上期までの在庫評価減による売上総利益率の低下と販管費増加で減益。一方、海外売上高の好調とコストコントロールによって、修正計画に対してはやや上回っている

FY25 通期見通し

据え置き。Q3累計では計画線で推移しており、Q4の計画達成に向けて順調に進捗している

連結損益計算書

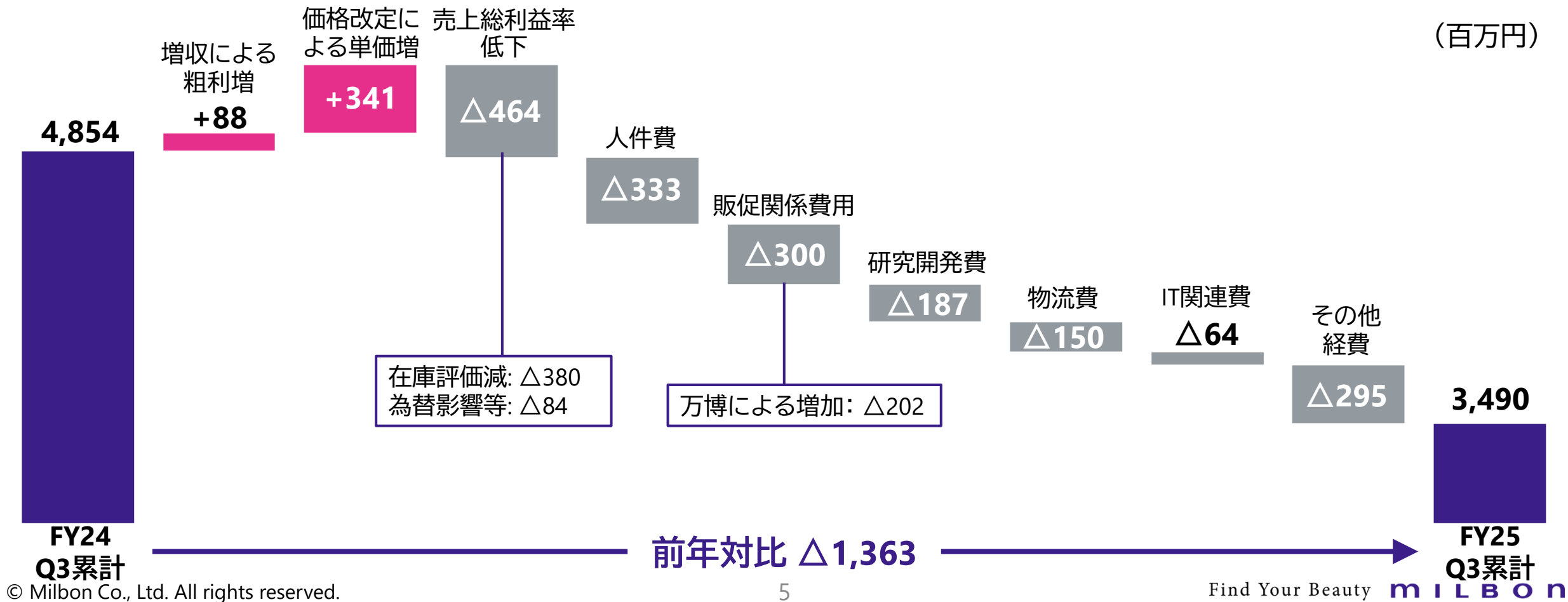
前年対比で増収減益。修正計画(8月8日公表)※に沿って進捗している。
Q3四半期の純利益は、大阪の旧研修センター売却益2.9億円を含む

(単位:百万円)	FY2024 Q3累計	FY2025				増減額	増減率 (%)	FY2025 Q3累計 修正計画	修正 計画比 (%)
		Q1	Q2	Q3	累計				
売上高	36,993	11,180	13,626	13,020	37,827	833	2.3%	37,647	100.5%
売上総利益	23,659	7,057	8,444	8,121	23,623	△35	△0.1%	23,652	99.9%
売上総利益率	64.0%	63.1%	62.0%	62.4%	62.5%	—	—	62.8%	—
販管費	18,805	6,345	7,218	6,569	20,133	1,328	7.1%	20,263	99.4%
営業利益	4,854	712	1,225	1,551	3,490	△1,363	△28.1%	3,388	103.0%
営業利益率	13.1%	6.4%	9.0%	11.9%	9.2%	—	—	9.0%	—
経常利益	4,881	625	1,227	1,349	3,203	△1,677	△34.4%	3,283	97.6%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	3,393	462	△43	1,262	1,681	△1,712	△50.4%	1,638	102.7%

※詳細は2025年12月期第2四半期決算説明資料を参照: https://www.milbon.com/ja/ir/uploads/docs/20250630_66s2q_presentation_material.pdf

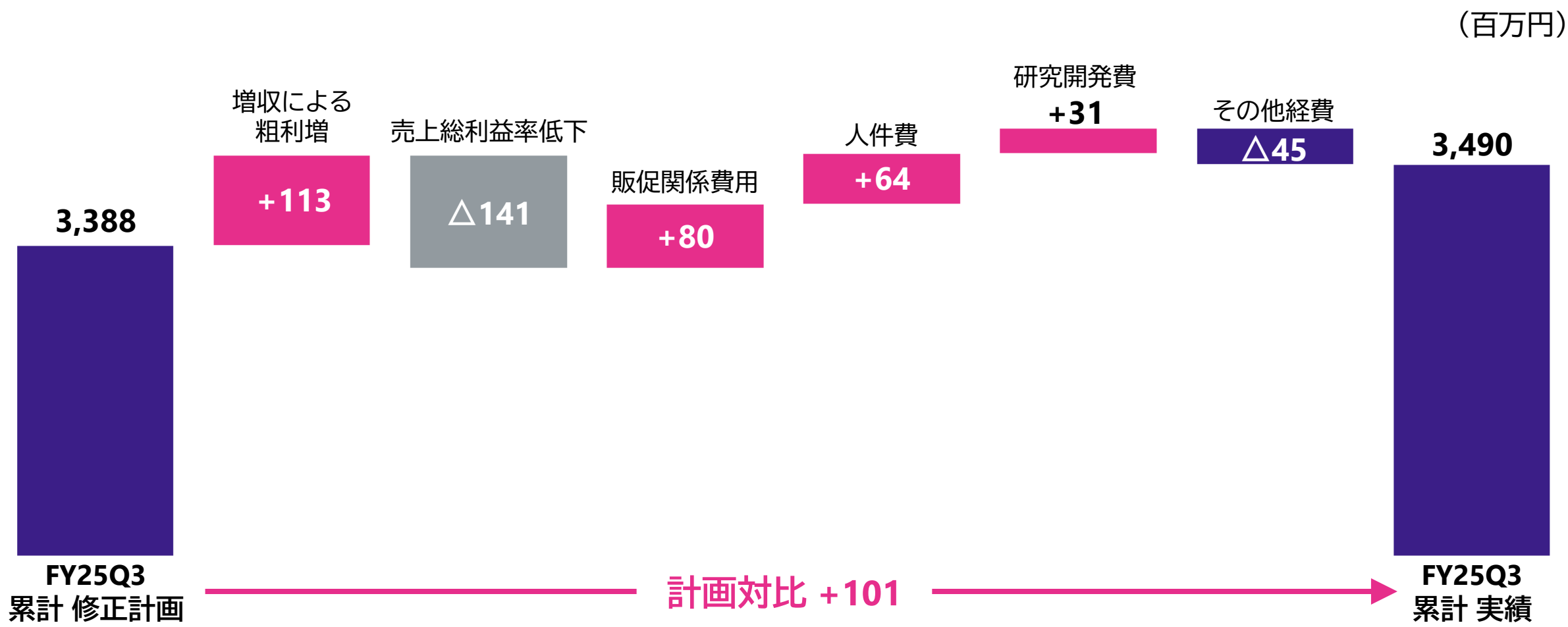
連結営業利益 前年同期比増減要因

上期までの在庫評価減による売上総利益率の低下と販管費増加で減益



連結営業利益 対計画増減要因

為替の影響で売上総利益率が下振れたものの、海外売上高の計画超過、コストコントロールにより、営業利益は修正後の計画をやや上回って推移



Contents

- 1. 連結業績————— P2
- 2. 地域別業績・通期見通し————— P7
- 3. Appendix————— P21
- 4. ミルボンの概要————— P36

地域別業績 国内・海外の売上高・営業利益

国内は増収も上期の在庫評価減、販管費の増加により減益。海外は円高の影響を受けているが、現地通貨ベースの売上高は好調に推移

(単位:百万円)		FY2024 Q3累計	FY2025 Q3累計	増減額	増減率 (%)	実質増減率※1 (%)	FY2025 Q3累計 修正計画	FY2024Q3 為替レート	FY2025Q3 為替レート
日本	売上高	27,690	27,819	129	0.5%	0.5%	27,888		
	営業利益	3,931	2,645	△1,285	△32.7%	—	—	—	—
	利益率(%)	14.2%	9.5%	—	—	—	—	—	—
海外	売上高	9,303	10,007	704	7.6%	11.5%	9,758		
	営業利益	922	844	△78	△8.5%	—	—	—	—
	利益率(%)	9.9%	8.4%	—	—	—	—	—	—
韓国	売上高	3,992	4,126	134	3.4%	10.3%	4,120	1KRW=	1KRW=
	営業利益	1,051	987	△64	△6.1%	—	—	0.1118円	0.1047円
	利益率(%)	26.3%	23.9%	—	—	—	—		
中国	売上高	1,783	1,819	35	2.0%	5.3%	1,769	1RMB=	1RMB=
	営業利益	72	78	6	8.4%	—	—	21.22円	20.57円
	利益率(%)	4.1%	4.3%	—	—	—	—		
米国	売上高	1,430	1,863	433	30.3%	33.7%	1,587	1USD=	1USD=
	営業利益	△87	△57	30	—	—	—	151.59円	147.76円
	利益率(%)	△6.1%	△3.1%	—	—	—	—		
その他※2	売上高	2,096	2,197	101	4.8%	3.7%	2,281		
	営業利益	△113	△164	△50	—	—	—	—	—
	利益率(%)	△5.4%	△7.5%	—	—	—	—	—	—

地域別業績 日本国内

Q3期間での国内市場環境の回復は鈍かったものの、売上高・営業利益共に概ね修正計画通りに推移

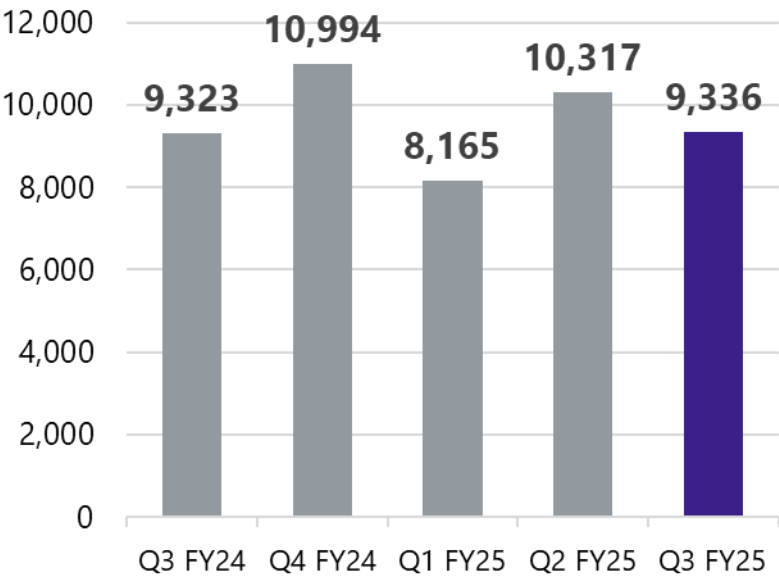
カテゴリ別売上高 昨対成長率※

ヘアケア用剤は底堅く推移。染毛剤は前年割れが継続するも、グレイカラーの製品評価は高く、売上も堅調。化粧品は新製品発売によってQ3は前年対比で増収転換

FY2025		
売上高 成長率	Q3	累計
ヘアケア用剤	+2.1%	+5.2%
染毛剤	△2.1%	△3.8%
化粧品	+20.9%	△29.6%
構成比	Q3	累計
ヘアケア用剤	65.3%	66.2%
染毛剤	30.7%	29.6%
化粧品	1.8%	1.7%

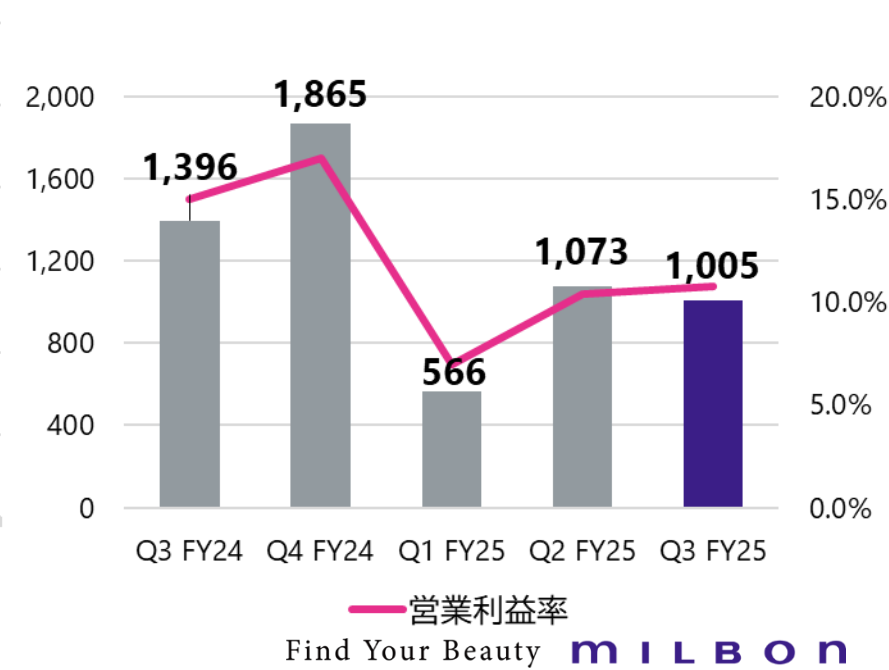
四半期 売上高(百万円)

Q3の売上高は前年対比で微増収だが概ね修正計画通りに推移



四半期 営業利益(百万円)

Q3の営業利益は売上高と同様計画通りに推移



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

政府による消費刺激策の影響を受け、Q3期間の売上高・営業利益は前年対比で力強く伸長

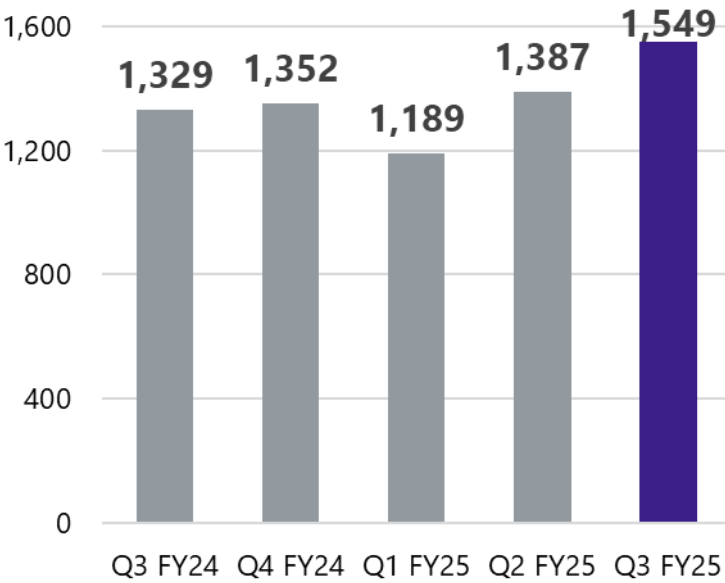
カテゴリ別売上高 昨対成長率※

7月から支給が開始された「民生回復消費クーポン」により、美容室への来店が増加。染毛剤は、競合メーカーの市場撤退を背景に当社製品への切り替えが進展し、好調

FY2025		
売上高 成長率	Q3	累計
ヘアケア用剤	+18.0%	+12.6%
染毛剤	+16.9%	+7.0%
パーマ用剤	+29.3%	+16.8%
構成比	Q3	累計
ヘアケア用剤	23.5%	23.9%
染毛剤	68.7%	68.7%
パーマ用剤	5.4%	5.2%

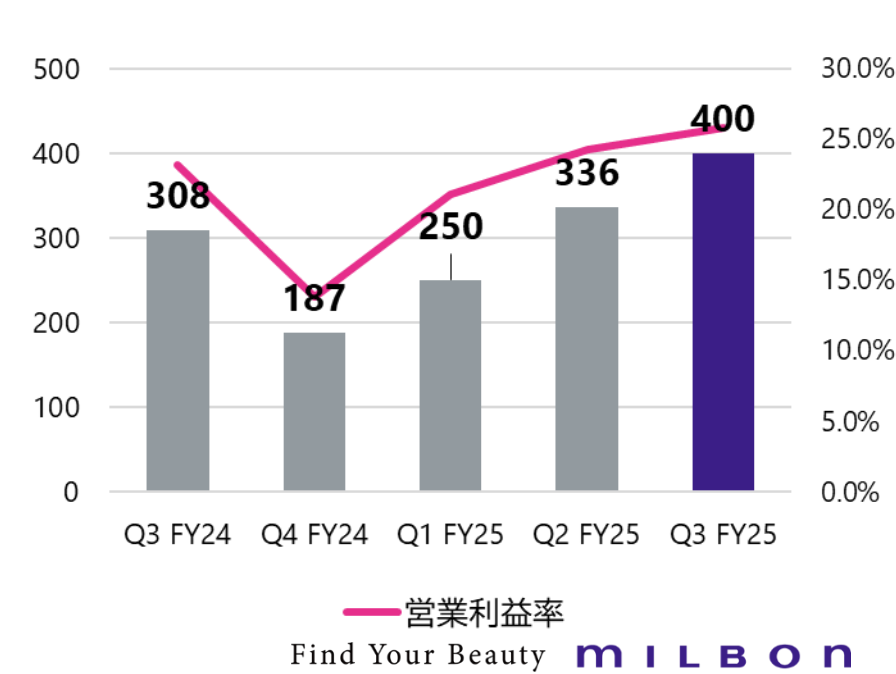
四半期 売上高(百万円)

Q1の売上高は政情不安の影響を受けたが、Q2以降市場環境と共に回復し、Q3は消費拡大策影響で大幅増益



四半期 営業利益(百万円)

増収効果のほか採用遅れによる人件費の期ずれもあったことで増益



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

地域別業績 中国

市場環境の厳しさは継続しているが、当社が得意とする美容室への提案活動への支持は強く、売上高・営業利益共に計画線で推移

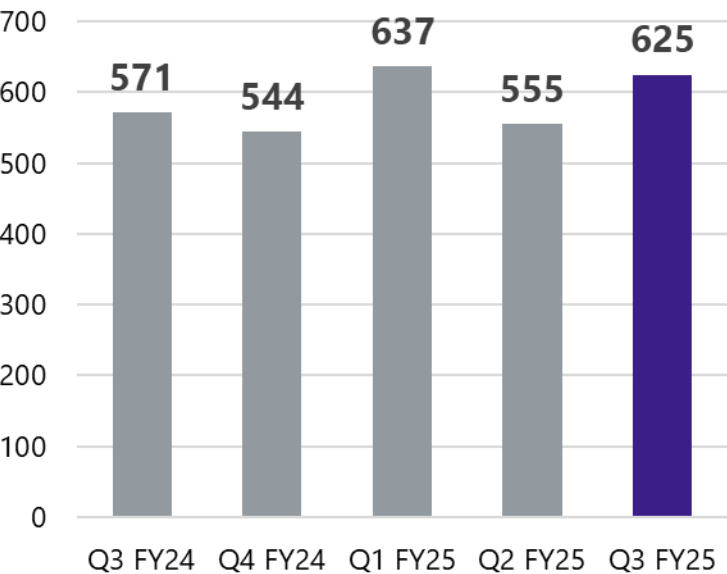
カテゴリ別売上高 昨対成長率※

ヘアケア・染毛剤共に堅調。
製品力・市場活動が評価され、グローバル
ミルボンの導入美容室数が順調に増加している

FY2025		
売上高 成長率	Q3	累計
ヘアケア用剤	+4.6%	+4.7%
染毛剤	+15.2%	+7.2%
構成比	Q3	累計
ヘアケア用剤	56.2%	58.2%
染毛剤	38.4%	36.4%

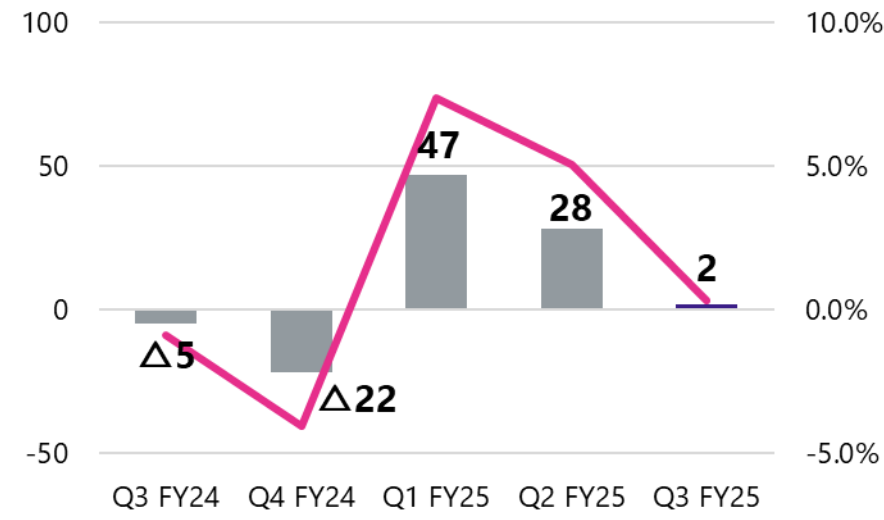
四半期 売上高(百万円)

市場環境の厳しさは継続するも、前年対比
で増収



四半期 営業利益(百万円)

売上高好調、コストコントロールによって営業利益は
計画を上回るペースで進捗。Q3では在庫評価減に
より営業利益率が低下



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

地域別業績 米国

ヘアケア用剤と染毛剤のクロスセルが進み、大幅増収。売上高好調によって収益性は改善傾向にある

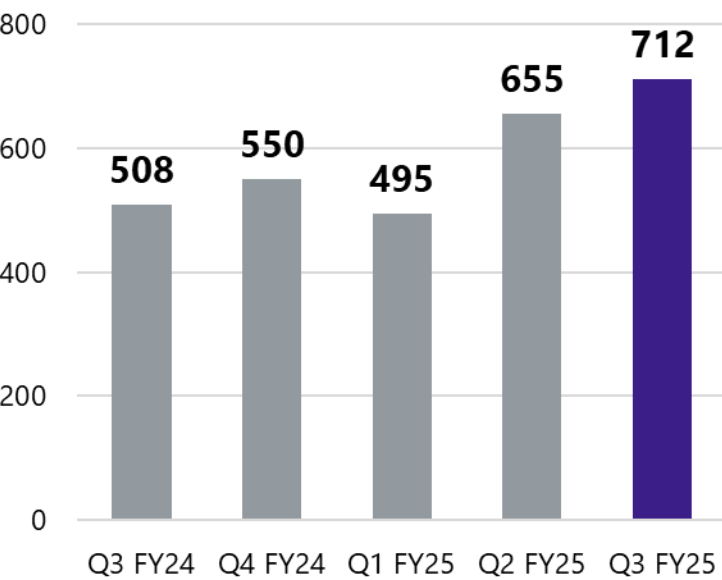
カテゴリ別売上高 昨対成長率※

ヘアケア用剤・染毛剤共に現地ニーズに合わせた新製品が高い評価を受け大幅増収。染毛剤は7月に追加アイテムを発売し、課題であった幅広い顧客層への対応力が改善

FY2025		
売上高 成長率	Q3	累計
ヘアケア用剤	+39.0%	+35.1%
染毛剤	+63.3%	+29.2%
構成比	Q3	累計
ヘアケア用剤	87.5%	86.9%
染毛剤	8.4%	8.5%

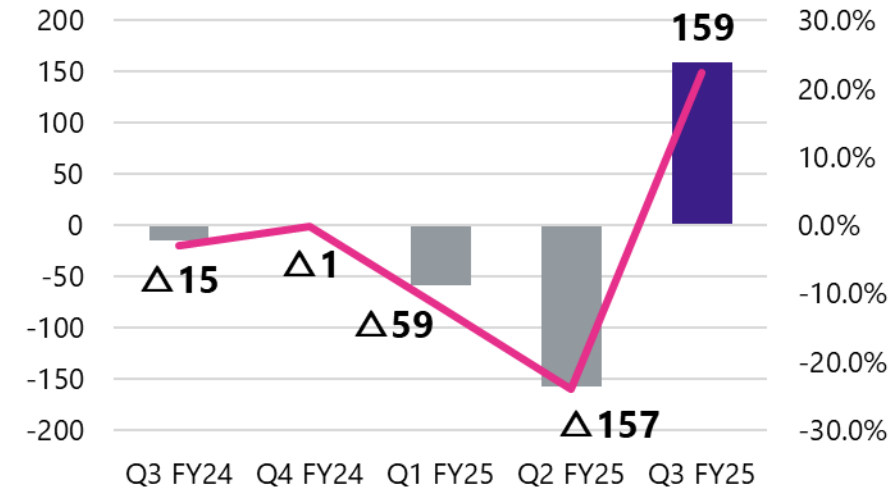
四半期 売上高(百万円)

ヘアケア用剤と染毛剤のクロスセルが進み、大幅増収



四半期 営業利益(百万円)

Q2時の販管費のうち99百万円が過大計上であったため、Q3において当該金額を販管費から減額の上、営業外費用に振り替え。Q3の営業利益率は一時的に高まっている



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

自己株式の取得終了に関するお知らせ

株主還元の充実と資本効率の更なる向上を目的に、8月8日開催の取締役会で自己株式取得を決議し、10月27日に取得終了

取得した株式の種類	普通株式
取得した株式の総数	811,700株
株式の取得価額の総額	1,999,828,700円
取得期間	2025年8月12日～2025年10月27日
取得方法	東京証券取引所における市場買付け

(参考)2025年8月8日開催の取締役会における決議内容

取得対象株式の種類	普通株式
取得し得る株式の総数	870,000株(上限) 発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合約2.7%
株式の取得価額の総額	20億円(上限)
取得期間	2025年8月12日～2025年12月23日
取得方法	東京証券取引所における市場買付け

通期見通しの前提

通期見通し

売上高	国内	- 国内美容室市場の回復は8月時点の想定通り鈍いものの、通期の売上高は修正計画通りの着地を見込む - 主力商材のヘアケア・染毛剤に注力し、美容室への活動を展開していく
	海外	円高の影響を受けているものの、韓国・米国中心に現地通貨ベースで好調に推移しているため、円ベースでの通期計画達成を見込む
営業利益		売上総利益率については為替や在庫評価減等にリスクが残るものの、販管費のコントロールを行うことで、通期は修正計画通りの着地を見込む

通期見通し

通期見通しは据え置き。Q3累計では計画線で推移しており、Q4の計画達成に向けて順調に進捗している

(単位:百万円)	FY2024	FY2025 修正計画	増減額	増減率 (%)	FY2025 Q3累計	進捗率 (%)
売上高	51,316	52,300	983	1.9%	37,827	72.3%
売上総利益	32,597	32,926	328	1.0%	23,623	71.7%
売上総利益率	63.5%	63.0%	—	—	62.5%	—
販管費	25,758	27,626	1,868	7.3%	20,133	72.9%
営業利益	6,839	5,300	△1,539	△22.5%	3,490	65.9%
営業利益率	13.3%	10.1%	—	—	9.2%	—
経常利益	6,968	5,180	△1,788	△25.7%	3,203	61.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,017	3,000	△2,017	△40.2%	1,681	56.1%

中期事業構想(～2026)の見通しについて

収益性と資本効率改善によりROE目標達成を引き続き目指すが、不透明感が残る
国内市場動向や費用を慎重に見積もった上で来年2月に見通しを公表する

(単位:百万円)	FY2025 修正計画	FY2026 目標※	増減額	増減率 (%)
売上高	52,300	58,000	5,700	10.9%
国内	38,900	43,700	4,800	12.3%
海外	13,400	14,300	900	6.7%
売上総利益	32,926	37,600	4,674	14.2%
売上総利益率	63.0%	64.8%	—	—
営業利益	5,300	8,400	3,100	58.5%
営業利益率	10.1%	14.5%	—	—
経常利益	5,180	8,340	3,160	61.0%
親会社株主に帰属 する当期純利益	3,000	5,940	2,940	98.0%
ROE	6.3%	11.3%	—	—
ROIC	7.7%	11.1%	—	—

※2025年2月公表

直近の取り組み①：オーバイトーリ

10月発売の新スタイリング剤ブランドOW BYE TORI(オーバイトーリ)が発売後年間計画を超過し、好調。年末に向け更なる売上拡大を目指す



高評価ポイント

> 容器デザイン

> 香り

> ヘアスタイルとの連動性

10月末時点の販売高：
1.9億円（年間計画1.2億円）

直近の取り組み②: WWD BEAUTY ヘアサロン版ベストコスメ2025

美容師が選ぶヘアサロン版ベストコスメとして全8部門11アイテムが入賞。
更に「営業スタッフ部門」で1位を獲得し、製品・美容室に対する活動両面で高評価を受けている



シャンプー部門
1位



オージュア アルティール

ヘアカラー部門
2位



オルディーブ
アディクシー

グレイカラー部門
2位



ヴィラロドラ カラー

カラーケア部門
3位



ヴィラロドラ カラー
インターバルリケア

サステナブル部門
1位



ヴィラロドラ カラー

トリートメント
(インバス)部門1位



オージュア アルティール

頭皮・育毛ケア部門
1位・2位・3位



1位: オージュア モイストカーム モイスチュアローション
2位: オージュア プレセディア インテンシブ パーフェクター
3位: グローバルミルボン エンハンシング ビバシティ エッセンス

スキンケア・
メイクアップ部門
1位・2位



1位: インプレア ローション
2位: インプレア エクスフォリエーター

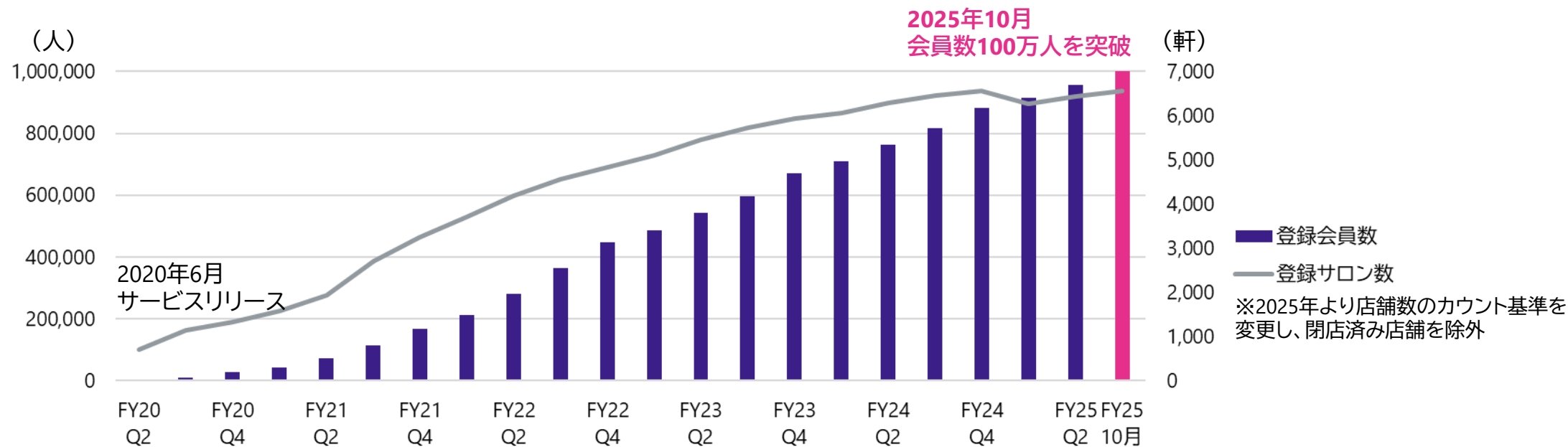
営業スタッフ部門
1位

MILBON

※ 詳細はWWDJAPAN <https://www.wwdjapan.com/> を参照

直近の取り組み③: milbon:iD会員数100万人突破

milbon:iDの登録会員数100万人を10月に達成。美容室店販品の購入利便性を向上させるインフラとしての基盤が整いつつある

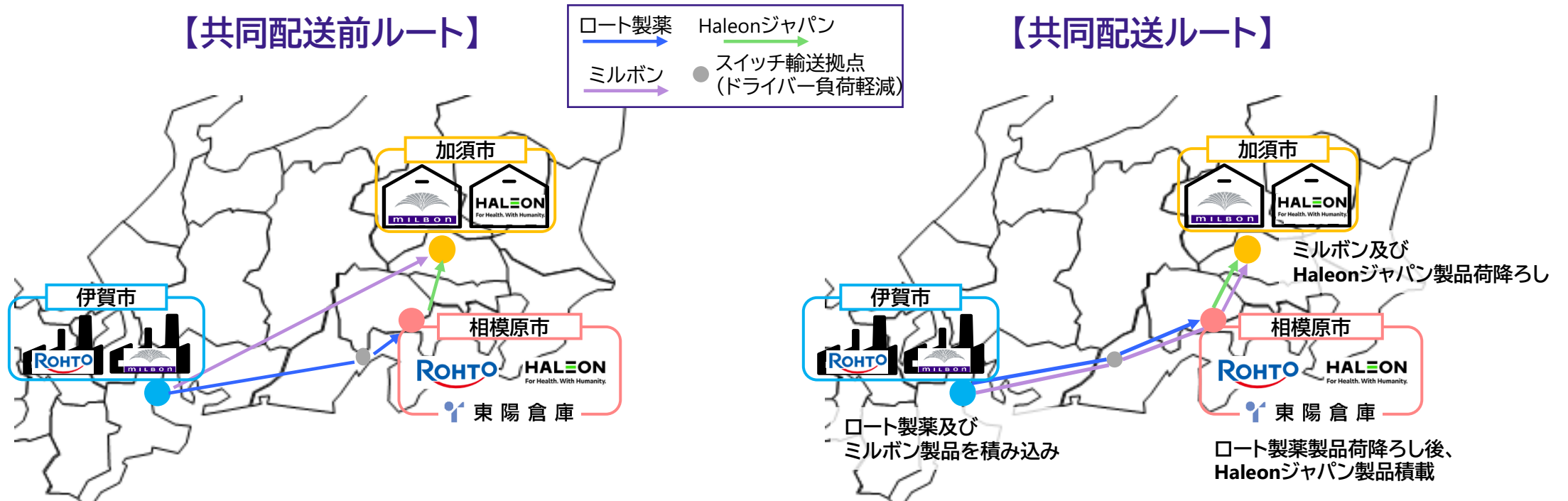


	milbon:iDでの購入時	店頭での購入時
1回あたり平均購入額 (流通金額ベース)	14,435円(FY2024)	5,011円(FY2024)
リピート購入率 (商品購入後1年以内に再購入した割合)	65%(FY2024)	40%(サービス設計時)

※ミルボン調べ

直近の取り組み④：物流効率化に向けた3社共同配送の取り組み

配送ルートに共通性があるミルボン・ロート製薬・Haleonジャパンの3社にて共同配送システムを構築し、8月より運用開始。今後はノウハウを収集し、更なる運用拡大を目指す



積載効率向上・CO2排出抑制に寄与

※詳細はニュースリリースを参照: <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000111.000028306.html>

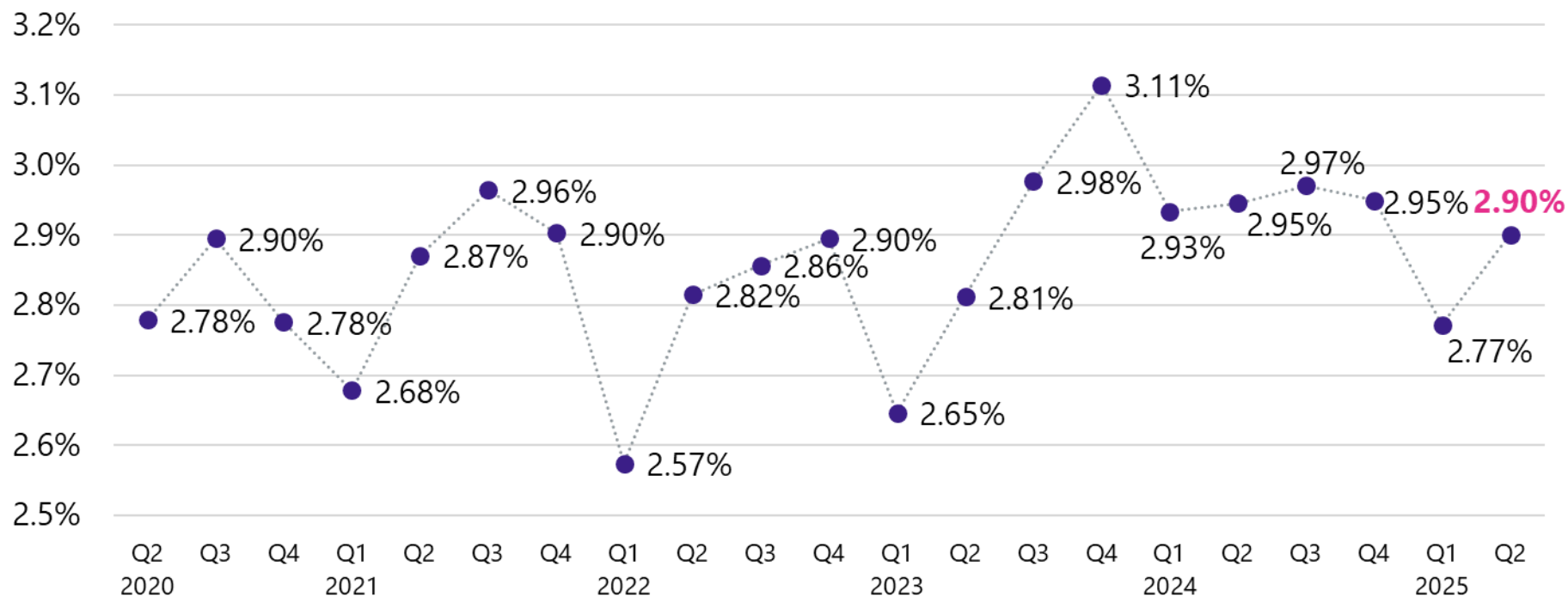
Contents

1. 連結業績	P2
2. 地域別業績・通期見通し	P7
3. Appendix	P21
国内の美容消費係数の推移	P22
連結営業利益の増減要因(四半期ベース)	P23
連結カテゴリ別売上高・構成比	P25
主要ブランド別の状況	P26
国内・海外カテゴリ別売上高増減率・構成比	P29
milbon:iD・スマートサロンの進捗	P31
棚卸資産の状況	P32
設備投資等の状況	P33
フィールドパーソン(FP)の人数	P34
為替想定・感応度	P35
4. ミルボンの概要	P36

国内の美容消費係数の推移

2025年の家計における理美容への支出はQ1は低水準であったがQ2は回復傾向

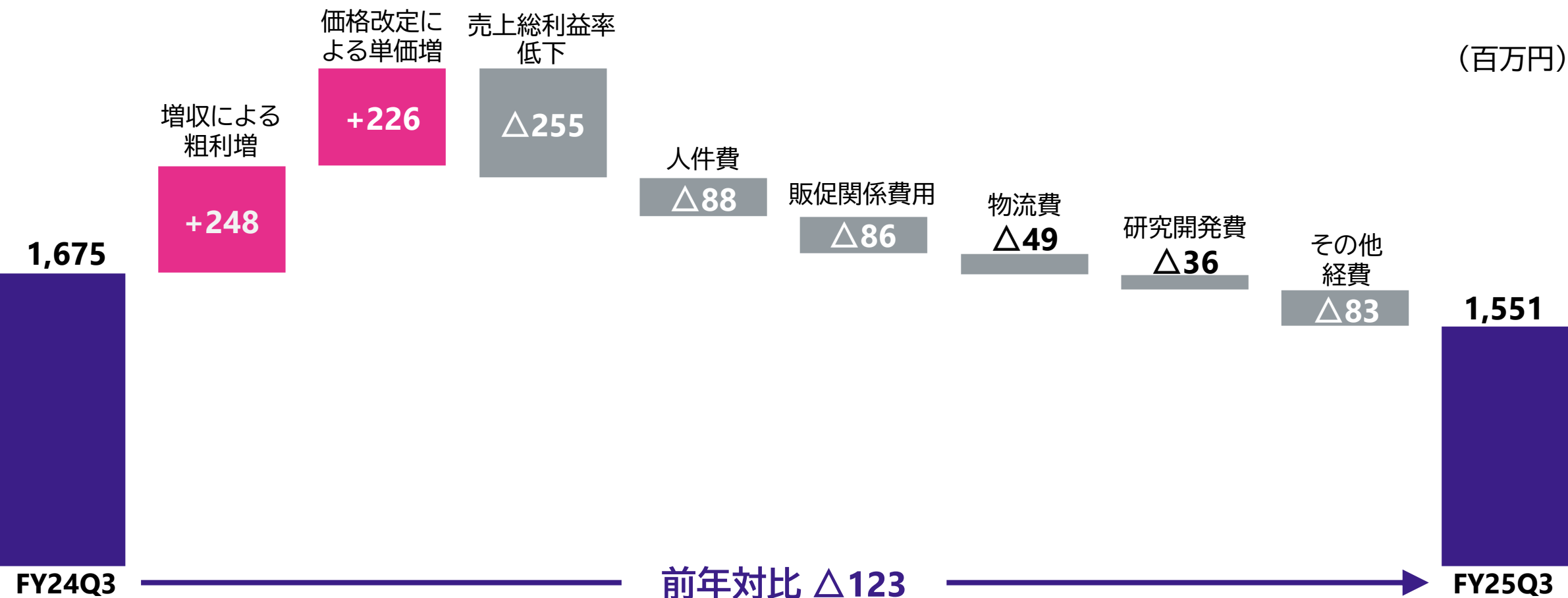
「美容消費係数」※の推移



※出典:株式会社リクルート ホットペッパービューティーアカデミー
総務省「家計調査」の総世帯のデータより、理美容サービス・用品費用(「理美容サービス」と「理美容用品」の合計)の「消費支出」における比率を「美容消費係数」と定義

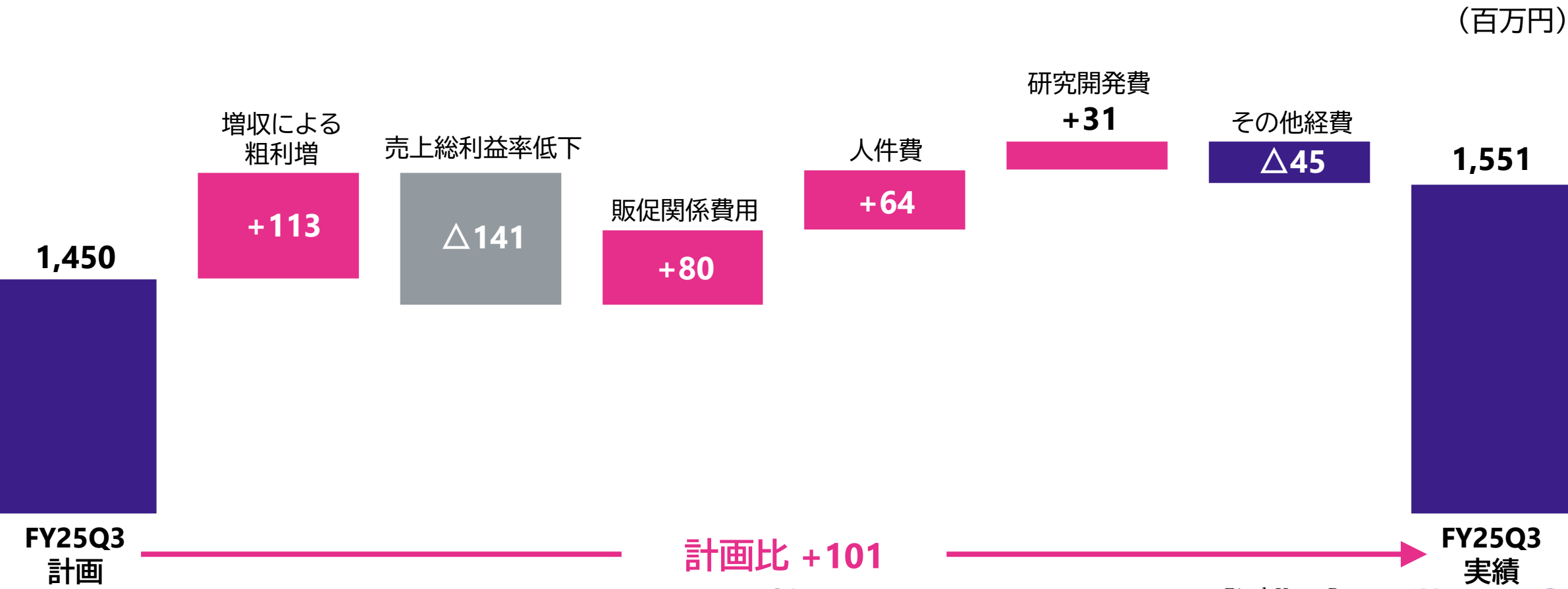
連結営業利益 前年同期比増減要因(四半期ベース)

増収だが、売上総利益の低下と販管費増加で減益。価格改定効果が徐々に現れている



連結営業利益 対計画増減要因(四半期ベース)

海外売上高の計画超過、コストコントロールにより、下方修正後の計画をやや上回る



連結カテゴリー別売上高・構成比

(単位:百万円)	FY2024					FY2025					FY2025
	Q1	Q2	Q3	Q4	累計	Q1	Q2	Q3	Q4	累計	修正計画※
売上高	11,508	13,017	12,467	14,322	51,316	11,180	13,626	13,020		37,827	52,300
ヘアケア用剤	6,670	8,012	7,560	9,080	31,324	6,938	8,685	7,944		23,569	33,280
染毛剤	4,044	4,301	4,308	4,545	17,200	3,706	4,275	4,427		12,409	16,580
パーマ用剤	350	448	348	398	1,547	287	422	341		1,051	1,400
化粧品	369	197	151	150	868	159	168	181		509	700
その他	73	57	97	147	375	89	74	124		287	340
構成比(%)											
ヘアケア用剤	58.0%	61.6%	60.6%	63.4%	61.1%	62.1%	63.7%	61.0%		62.3%	63.6%
染毛剤	35.1%	33.0%	34.6%	31.7%	33.5%	33.1%	31.4%	34.0%		32.8%	31.7%
パーマ用剤	3.1%	3.5%	2.8%	2.8%	3.0%	2.6%	3.1%	2.6%		2.8%	2.7%
化粧品	3.2%	1.5%	1.2%	1.1%	1.7%	1.4%	1.2%	1.4%		1.3%	1.3%
その他	0.6%	0.4%	0.8%	1.0%	0.7%	0.8%	0.6%	1.0%		0.8%	0.7%

※2025年8月8日公表

主要ブランド別の状況 ヘアケア用剤

ヘアケア用剤 - オージュアの状況

日本・韓国共に導入美容室数の増加が継続

(単位:百万円)	FY2024		FY2025	
	Q3	累計	Q3	累計
販売高	2,854	8,290	2,949	8,540
国内	2,755	8,000	2,798	8,168
韓国	99	290	150	372

(単位:軒)	FY2024		FY2025	
導入美容室	7,625		8,046	
国内	7,278		7,683	
韓国	347		363	

オージュア 新製品の状況

オージュア エイジングヘアケアシリーズ アルティール(2月11日発売)



(単位:百万円)	FY2025	FY2025 計画
販売高	699	1,350

ヘアケア用剤 - 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)	FY2024		FY2025	
	Q3	累計	Q3	累計
販売高	1,799	5,121	2,042	5,711
国内	836	2,416	825	2,420
米国	458	1,272	656	1,708
中国	155	461	179	492
韓国	76	215	82	226
その他	272	755	298	863

(単位:軒)	FY2024		FY2025	
導入美容室	22,584		30,477	
国内	10,840		12,183	
米国※	7,449		13,478	
中国	814		1,157	
韓国	1,371		1,420	
その他	2,110		2,239	

※FY2024の米国の軒数は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、FY2024 3Q決算時より数字が小さくなっております。

※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

主要ブランド別の状況 染毛剤

染毛剤 – オルディーブアディクシーの状況

国内のファッションカラー市場の低調、競争激化は継続。アディクシーを用いた美容室予約サイトでの美容室集客サポートを行い、消費者認知度を高めることで盛り返しを図る

(単位:百万円)	FY2024		FY2025	
	Q3	累計	Q3	累計
販売高	1,731	4,904	1,627	4,677
国内	1,414	4,007	1,298	3,804
海外	317	897	329	873

染毛剤 – ソフィーストーンの状況

米国・欧州における代理店・美容室向けの営業・教育活動の強化により増収

(単位:百万円)	FY2024		FY2025	
	Q3	累計	Q3	累計
販売高	42	133	77	214

染毛剤 – ヴィラロドラカラーの状況

製品力の高さが評価され、導入美容室数が順調に増加。海外では、韓国が成長をけん引している

(単位:百万円)	FY2024		FY2025	
	Q3	累計	Q3	累計
販売高	322	867	400	1,080
国内	309	839	353	968
海外	13	27	47	112

(単位:軒)	FY2024	FY2025
導入美容室	12,934	14,054
国内	12,271	12,612
海外	663	1,442

※ブランド別販売高は出荷額ベースによる数値。

主要ブランド別の状況 化粧品

化粧品 – インプレアの状況

売れ筋の「ローション」と新製品「バランスチューナー」が高評価

(単位:百万円)	FY2024		FY2025	
	Q3	累計	Q3	累計
販売高	116	385	129	381
(単位:軒)	FY2024		FY2025	
	2,083		2,453	

インプレア新製品の状況

インプレア バランスチューナー(2月8日発売)



(単位:百万円)	FY2025	FY2025 計画
販売高	53	100

化粧品 – アイエムの状況

昨年1Q発売のアイブロウ製品の追加色を投入するも、導入が加速せず減収

(単位:百万円)	FY2024		FY2025	
	Q3	累計	Q3	累計
販売高	41	372	62	152

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 追加色(2月8日発売)



(単位:百万円)	FY2025	FY2025 計画
販売高	24	140

※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	FY2024				
	Q1	Q2	Q3	Q4	累計
売上高	+9.3%	+5.0%	+7.7%	+3.0%	+6.0%
ヘアケア用剤	+9.1%	+8.9%	+13.4%	+7.1%	+9.4%
染毛剤	+0.8%	△0.5%	+1.1%	△0.5%	+0.2%
パーマ用剤	+2.9%	+10.4%	△11.0%	+3.3%	+1.6%
化粧品	+197.6%	+40.4%	△2.5%	+0.4%	+52.8%
その他	+60.8%	△35.0%	△53.9%	△35.6%	△34.9%
構成比					
ヘアケア用剤	61.2%	64.7%	64.3%	67.3%	64.6%
染毛剤	32.1%	29.9%	31.5%	28.9%	30.4%
パーマ用剤	2.2%	3.1%	2.3%	2.0%	2.4%
化粧品	4.1%	1.8%	1.5%	1.2%	2.1%
その他	0.4%	0.5%	0.4%	0.6%	0.5%

韓国	FY2024				
	Q1	Q2	Q3	Q4	累計
売上高	+6.5%	+8.4%	+11.2%	+13.3%	+9.9%
ヘアケア用剤	+20.1%	+14.5%	+23.6%	+13.0%	+17.6%
染毛剤	+1.1%	+4.6%	+6.2%	+12.2%	+6.0%
パーマ用剤	+33.6%	+37.5%	+30.1%	+25.1%	+31.3%
構成比					
ヘアケア用剤	23.3%	23.0%	23.8%	23.2%	23.3%
染毛剤	71.1%	71.3%	70.3%	70.9%	70.9%
パーマ用剤	5.0%	4.8%	4.9%	5.1%	5.0%
その他	0.6%	0.9%	1.0%	0.8%	0.8%

FY2025				
Q1	Q2	Q3	Q4	累計
△2.5%	+3.2%	+0.1%		+0.5%
+6.6%	+6.8%	+2.1%		+5.2%
△7.9%	△1.8%	△2.1%		△3.8%
△23.3%	△9.6%	△18.8%		△16.0%
△57.5%	△15.2%	+20.9%		△29.6%
△32.7%	△27.6%	△14.3%		△24.4%
66.2%	67.0%	65.3%		66.2%
30.0%	28.4%	30.7%		29.6%
1.7%	2.7%	1.9%		2.1%
1.8%	1.5%	1.8%		1.7%
0.2%	0.4%	0.3%		0.4%

FY2025				
Q1	Q2	Q3	Q4	累計
+0.8%	+10.0%	+19.5%		+10.3%
+5.0%	+14.2%	+18.0%		+12.6%
△2.9%	+6.2%	+16.9%		+7.0%
+10.2%	+10.2%	+29.3%		+16.8%
24.3%	23.8%	23.5%		23.9%
68.5%	68.9%	68.7%		68.7%
5.5%	4.9%	5.4%		5.2%
1.7%	2.4%	2.4%		2.2%

※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 rights reserved.

国内・海外カテゴリ別売上高増減率・構成比

中国

	FY2024				
	Q1	Q2	Q3	Q4	累計
売上高	+4.3%	△16.5%	+0.0%	+2.0%	△2.7%
ヘアケア用剤	+6.2%	△3.3%	+8.3%	+3.4%	+3.6%
染毛剤	△0.6%	△33.7%	△9.1%	△3.5%	△12.7%
パーマ用剤	+19.0%	△14.5%	△13.8%	+14.8%	+2.1%
構成比					
ヘアケア用剤	55.8%	62.0%	58.4%	62.8%	59.5%
染毛剤	37.5%	33.1%	36.3%	30.0%	34.5%
パーマ用剤	6.7%	5.0%	5.3%	7.2%	6.0%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

FY2025				
Q1	Q2	Q3	Q4	累計
△3.9%	+13.2%	+8.7%		+5.3%
△0.6%	+10.8%	+4.6%		+4.7%
△7.0%	+18.1%	+15.2%		+7.2%
△14.7%	+9.7%	+10.8%		△0.7%
57.8%	60.7%	56.2%		58.2%
36.3%	34.5%	38.4%		36.4%
5.9%	4.8%	5.4%		5.4%
0.0%	0.0%	0.0%		0.0%

米国

	FY2024				
	Q1	Q2	Q3	Q4	累計
売上高	+8.5%	+2.2%	+12.0%	+31.1%	+13.1%
ヘアケア用剤	+6.0%	+4.8%	+12.7%	+32.6%	+13.8%
染毛剤	+25.9%	△6.2%	+3.2%	+22.4%	+10.4%
パーマ用剤	△19.6%	△21.3%	△8.7%	+22.3%	△8.7%
構成比					
ヘアケア用剤	83.7%	85.9%	87.8%	86.5%	86.1%
染毛剤	10.6%	8.9%	7.1%	9.0%	8.8%
パーマ用剤	3.1%	3.7%	2.7%	3.4%	3.2%
その他	2.6%	1.5%	2.4%	1.1%	1.9%

FY2025				
Q1	Q2	Q3	Q4	累計
+18.4%	+40.7%	+39.4%		+33.7%
+22.9%	+41.2%	+39.0%		+35.1%
△7.2%	+37.3%	+63.3%		+29.2%
△17.7%	+5.0%	+18.0%		+2.4%
86.8%	86.1%	87.5%		86.9%
8.3%	8.7%	8.4%		8.5%
2.2%	2.8%	2.3%		2.4%
2.7%	2.4%	1.8%		2.2%

milbon:iDの進捗

サロン数は、カウント基準変更に伴い閉店済み店舗の除外のため前年対比で横ばいだが、登録者数は順調に増加。6月からアクティブ率向上に向けてLINE連携を開始

	FY24 累計	FY25Q3累計	FY25 計画
登録者数	88.1万人	99.1万人	107万人
サロン数(参考)	6,566軒	6,567軒	7,000軒
EC売上※1	19.7億円	15.5億円	23億円

スマートサロンの進捗

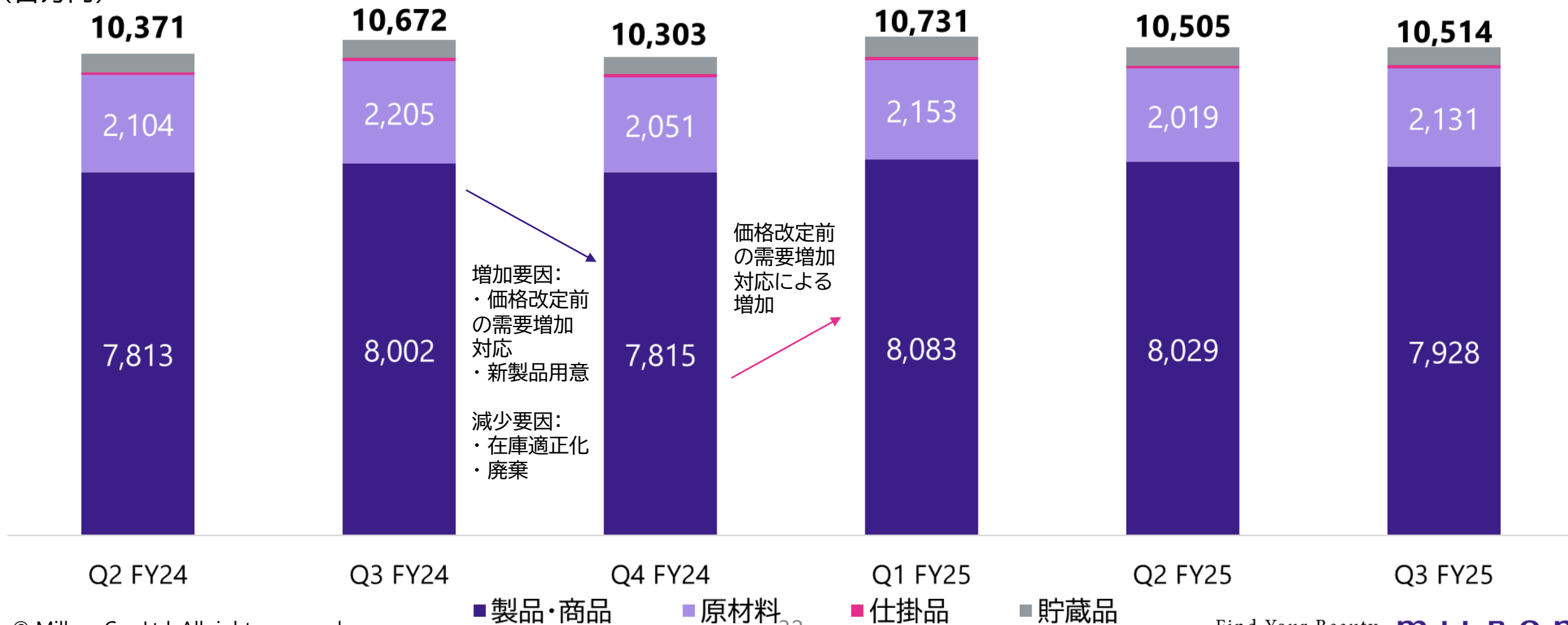
	FY24 累計	FY25Q3累計
サロン数	62軒	78軒

※ 日本国内の実績

※1 EC売上は出荷額ベースによる数値

棚卸資産の状況

(百万円)



設備投資等の状況

(単位:百万円)		FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025 Q3累計	FY2025 修正計画
設備投資額		4,644	4,097	3,151	2,865	1,684	2,611
減価償却費		1,777	2,026	2,213	2,288	1,706	2,354
研究開発費	金額	1,741	2,074	2,334	2,452	1,975	2,710
	売上比(%)	4.2	4.6	4.9	4.8	5.2	5.2

FY2025 設備投資の主な項目

営業・スタジオ拠点

- ・ 人材開発センター
- ・ 営業拠点整備

デジタル

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

生産体制

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

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)

	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
日本	335.4	350.2	361.4	365.8
	105	104	107	—
韓国	32.8	33.4	33.2	33.8
	126	141	160	—
中国	31.6	34.3	33.8	32.3
	66	65	68	—
米国	13.0	13.2	15.8	18.5
	102	123	125	—
その他※	36.2	38.2	43.0	45.8
	63	70	69	—

※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、EU

日本 フィールドパーソンの採用・研修状況

2025年9月30日現在

2025年 4月入社 35名 現場OJT中

2025年10月1日現在

2025年 10月入社 12名 研修中

(上記47名は左の表には含まれておりません。)

(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

Contents

1. 連結業績	P2
2. 地域別業績・業績予想の修正	P7
3. Appendix	P21
4. ミルボンの概要	P36

ミルボンの概要

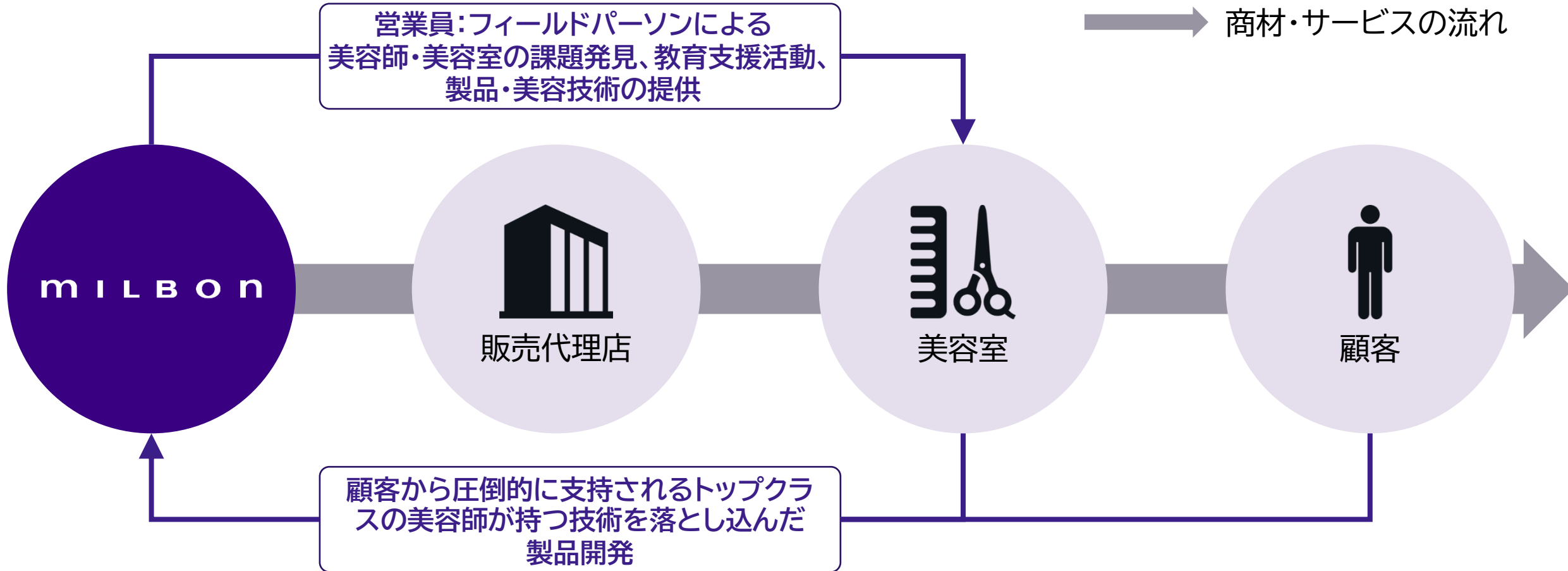
ミルボンは、美容室専売のヘアケア製品や、美容室で使用するヘアケア用剤・染毛剤などを製造・販売する化粧品メーカー



※富士経済研究所(2023年度版)より 頭髮化粧品のみ

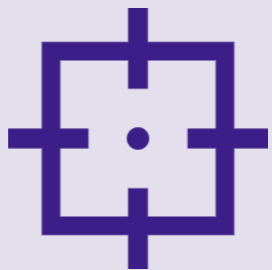
ミルボンの概要 ビジネスモデル

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。

ミルボンの概要 ビジネスモデルの3つのポイント



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。



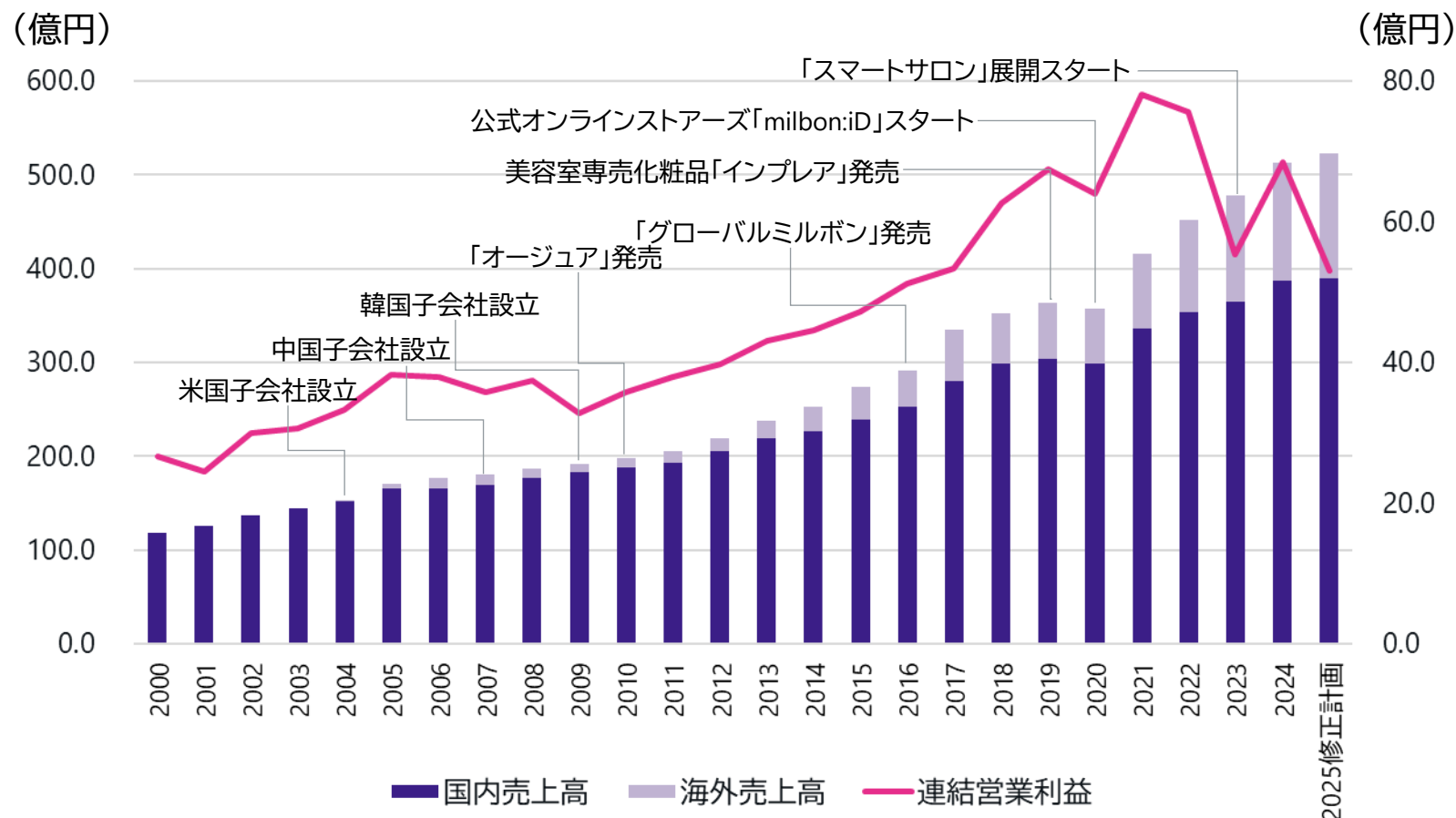
TAC製品開発システム - トップ美容師の技術の一般化

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。

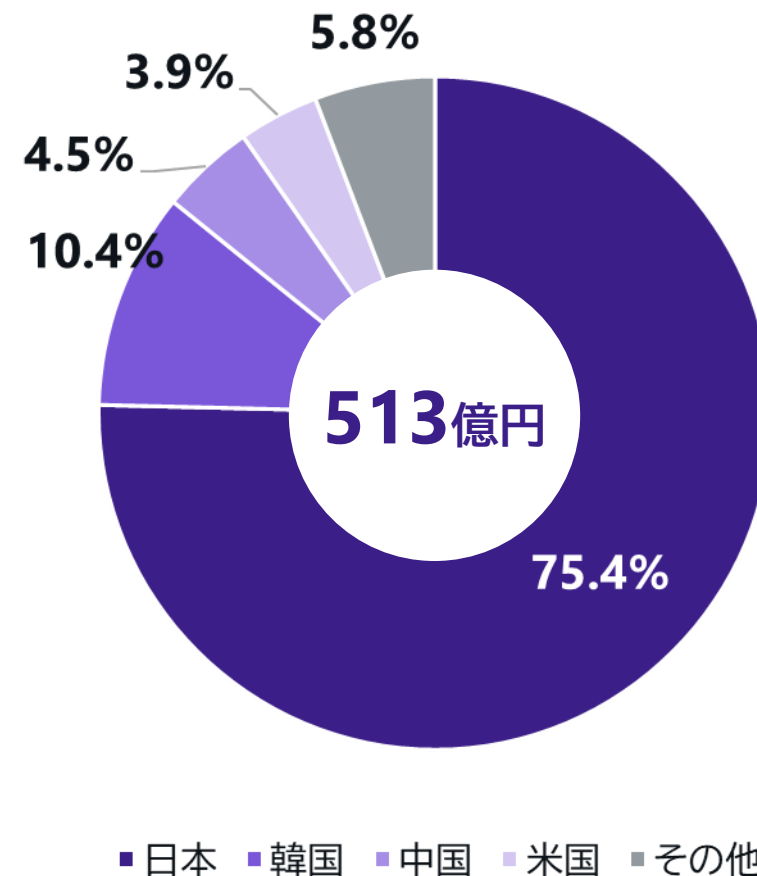
ミルボンの概要 成長の軌跡

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 rights 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

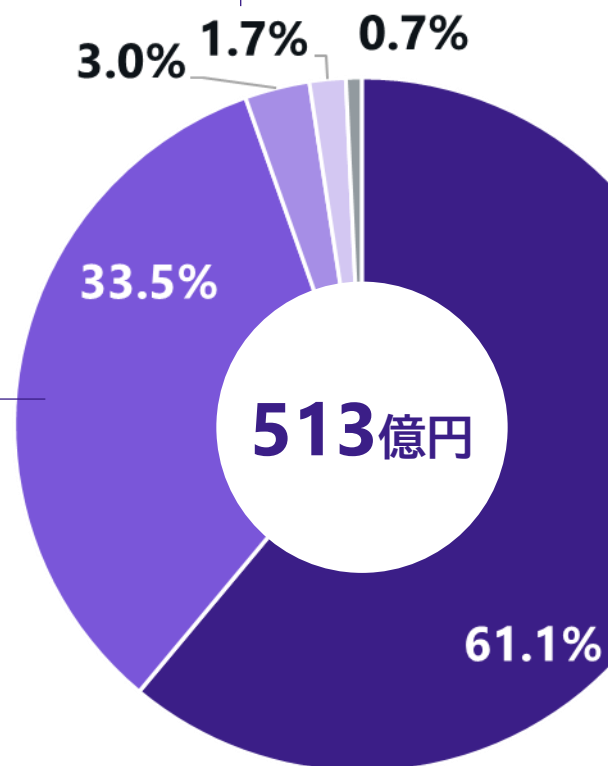


ヴィラロドラカラー



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用品
- ・美容室での施術に使用される業務用品

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



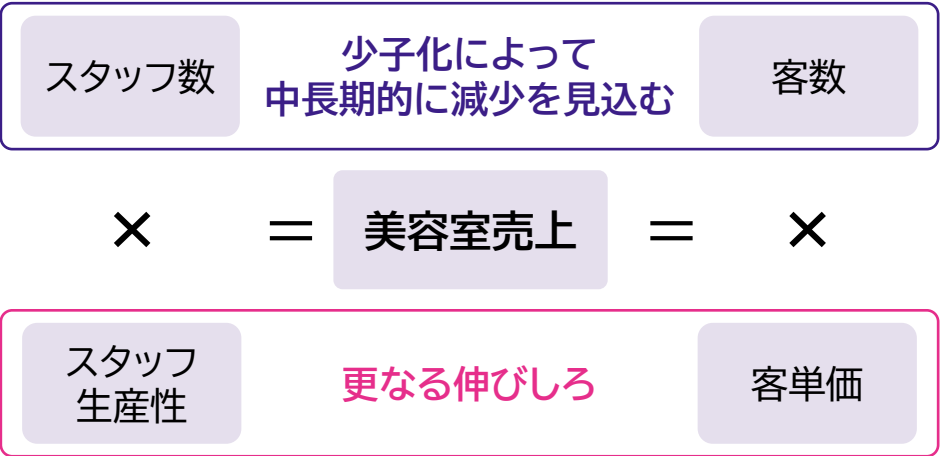
エルジューダ



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

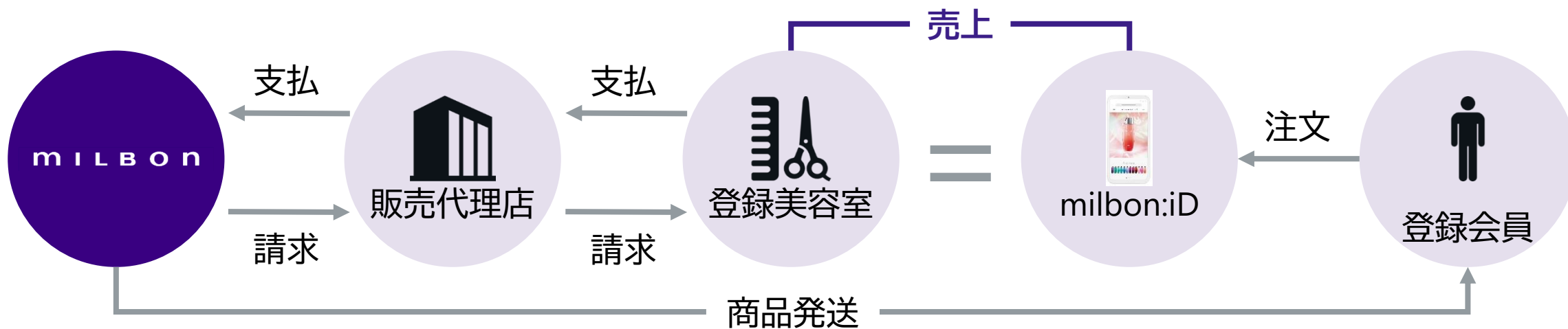
リアルで来店する	定期的である	長時間である
サロン利用率	平均年間利用回数	平均滞在時間
女性 78.2%	女性 4.31回	女性 84分
男性 34.2%	男性 5.38回	男性 51分

出典：株式会社リクルート「美容センサス 2024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



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)



ビューティサプリメント



美容器具(パナソニック株式会社と協業)



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

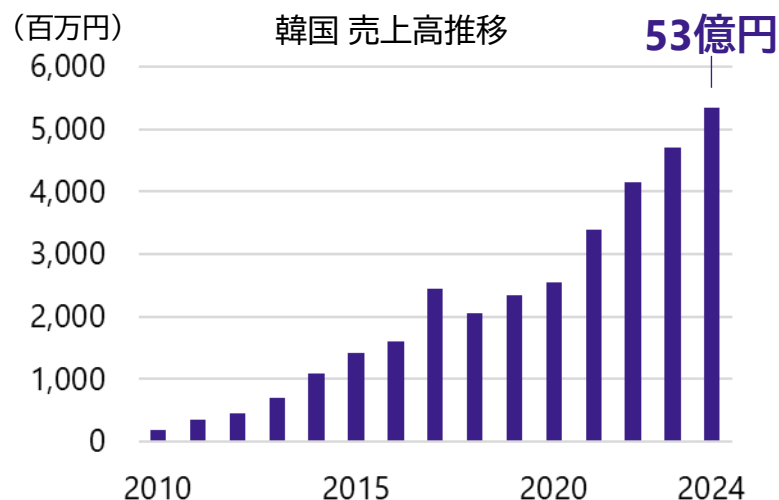


ミルボンの概要 海外主要3か国について

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

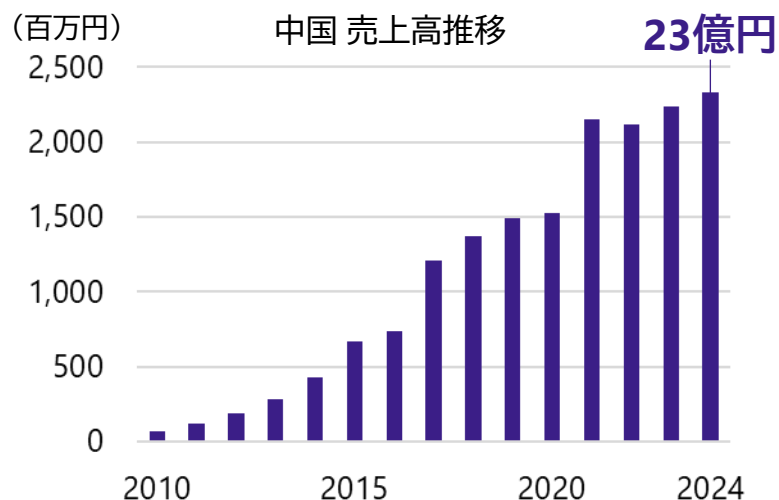
韓国

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。



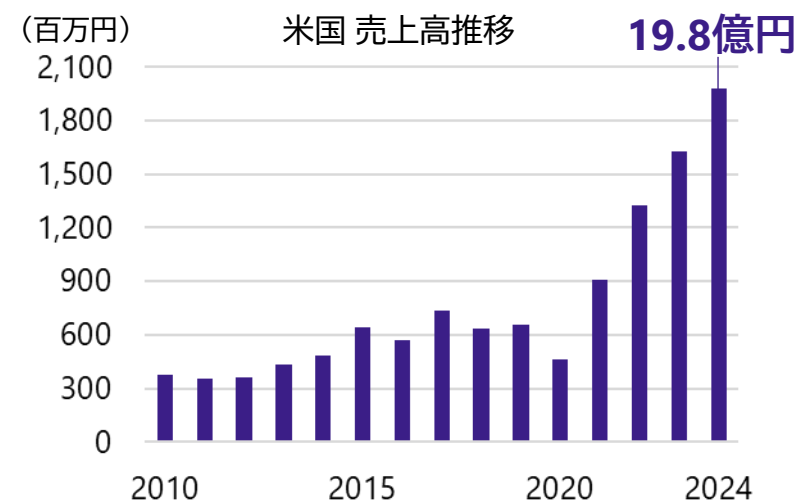
中国

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。

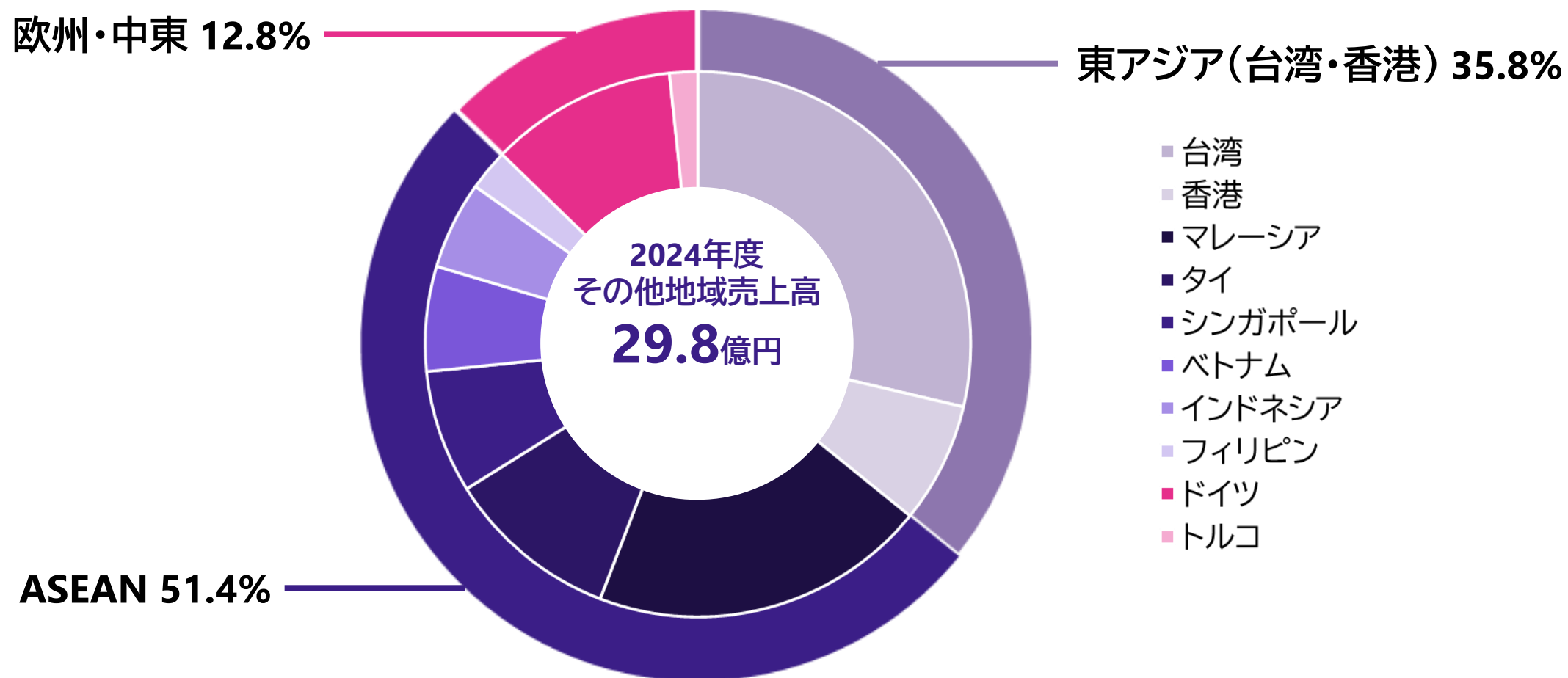


米国

ヘアケアのグローバルミルボン発売・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。



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

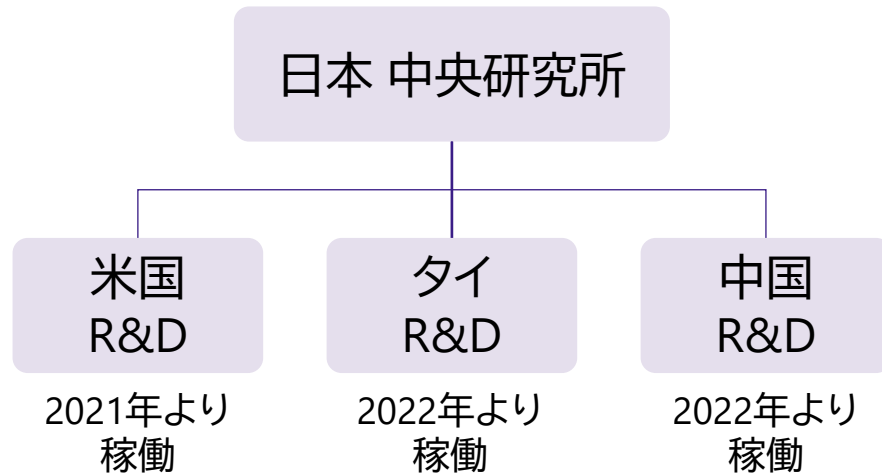


ミルボンの概要 海外の研究開発・生産体制について

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

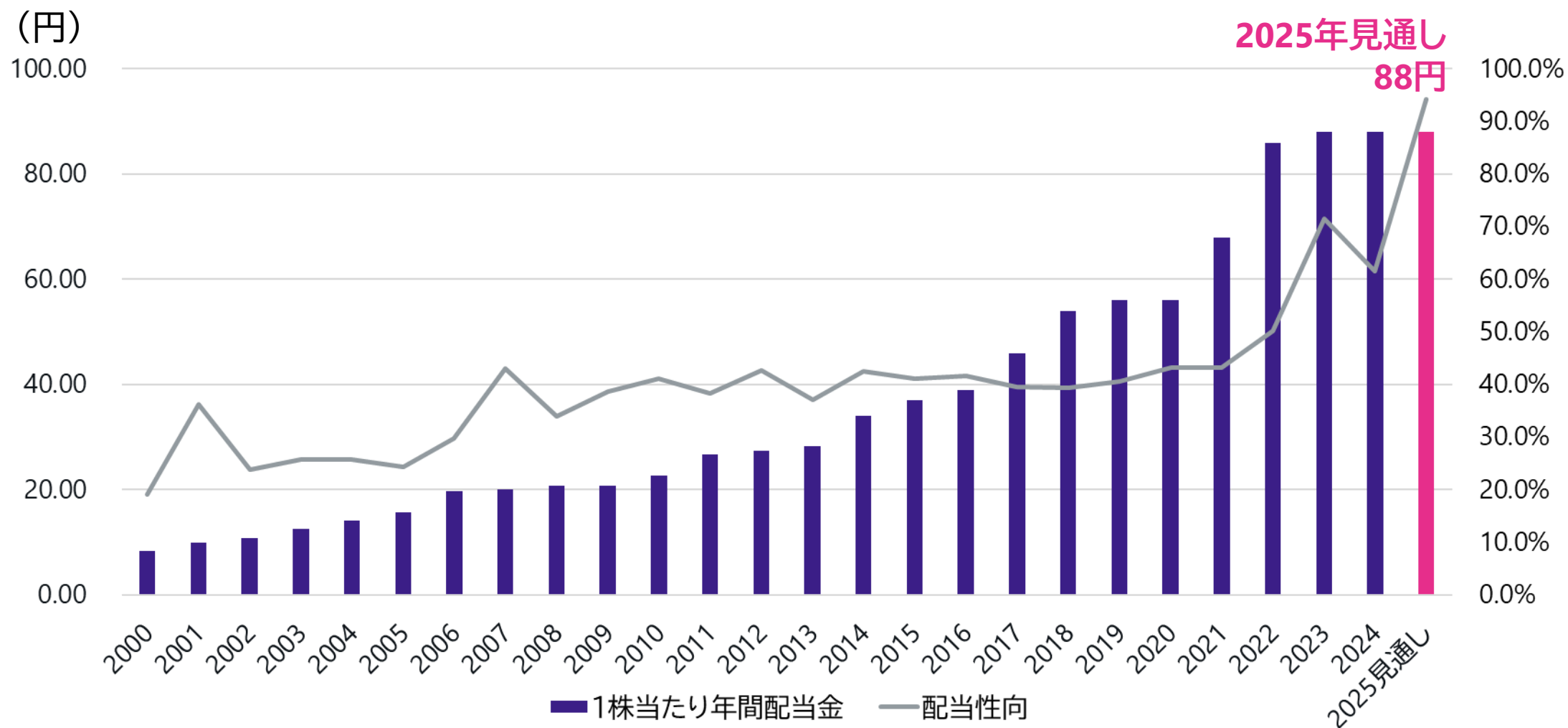


タイ工場
海外向け生産

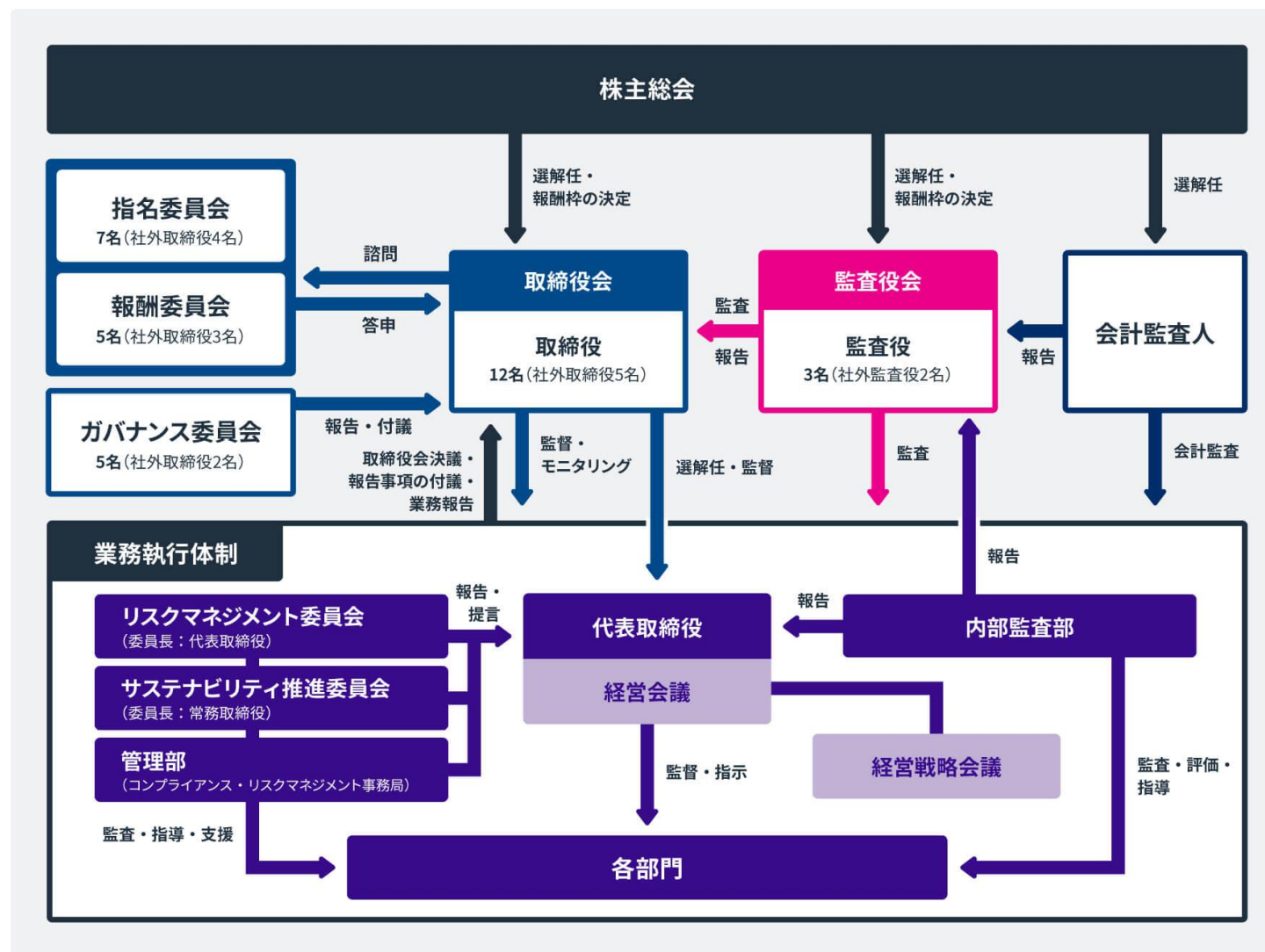


中国工場
中華圏向け生産
Find Your Beauty **MILBON**

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



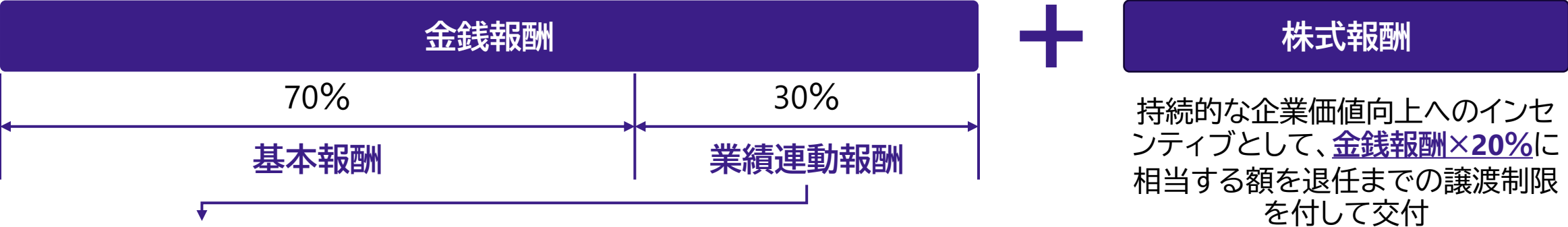
ミルボンの概要 ガバナンス体制



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%	40%	20%

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% ≥85%	<85% ≥80%	<80%
業績連動係数	200%	175%	150%	125%	100%	90%	80%	70%	50%	0%

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

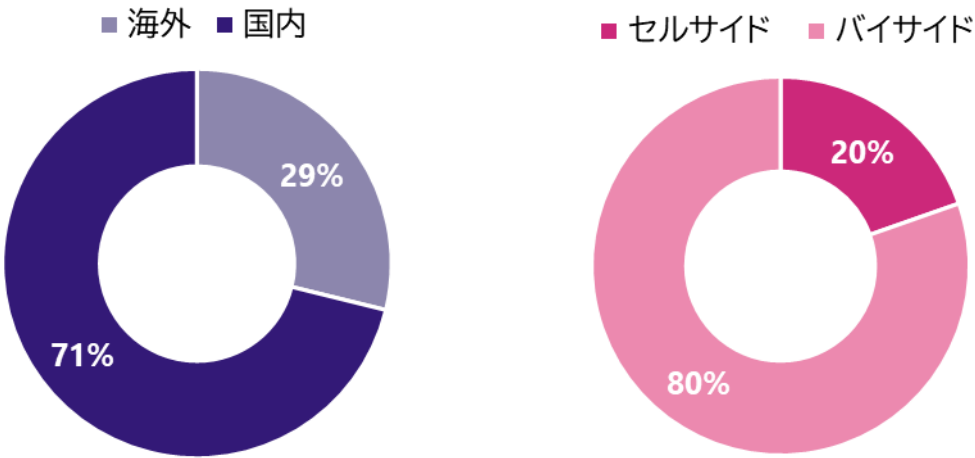
■面談の状況

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ので、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 Index Series
: <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan>



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**



2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



Sompo Sustainability Index

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)



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。