

m i l b o n

2025年12月期決算説明資料

株式会社ミルボン

(TSE code : 4919)

2026年2月13日

Contents

1. 連結業績	P2
2. 地域別業績・2026年業績目標	P8
3. 2026年の取り組み	P18
4. Appendix	P33
5. ミルボンの概要	P48

2025年度決算のポイント

FY25 実績

地域別 売上高

増収減益。期初計画に対しては、国内売上高未達、在庫評価減を主因に2025年8月に通期下方修正を余儀なくされたが、修正計画に対しては、売上高、営業利益共に計画達成となった

- 国内ではヘアケア用剤が堅調に推移し、売上高は修正計画を達成
- 海外では、現地通貨ベースでは概ね好調に推移したことで、円ベースでも修正計画を達成
特に米国が計画を大きく上回る売上高の達成となった

営業利益

- 上期を中心とした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
- 2025年5月より実施した価格改定は、直後の数量減が大きかったが、年末に向けて影響が緩和
- 韓国ウォン安やタイバーツ高の影響は受けたが、修正計画に対しては、国内、海外の売上高の上振れ、コストコントロールも奏功して達成

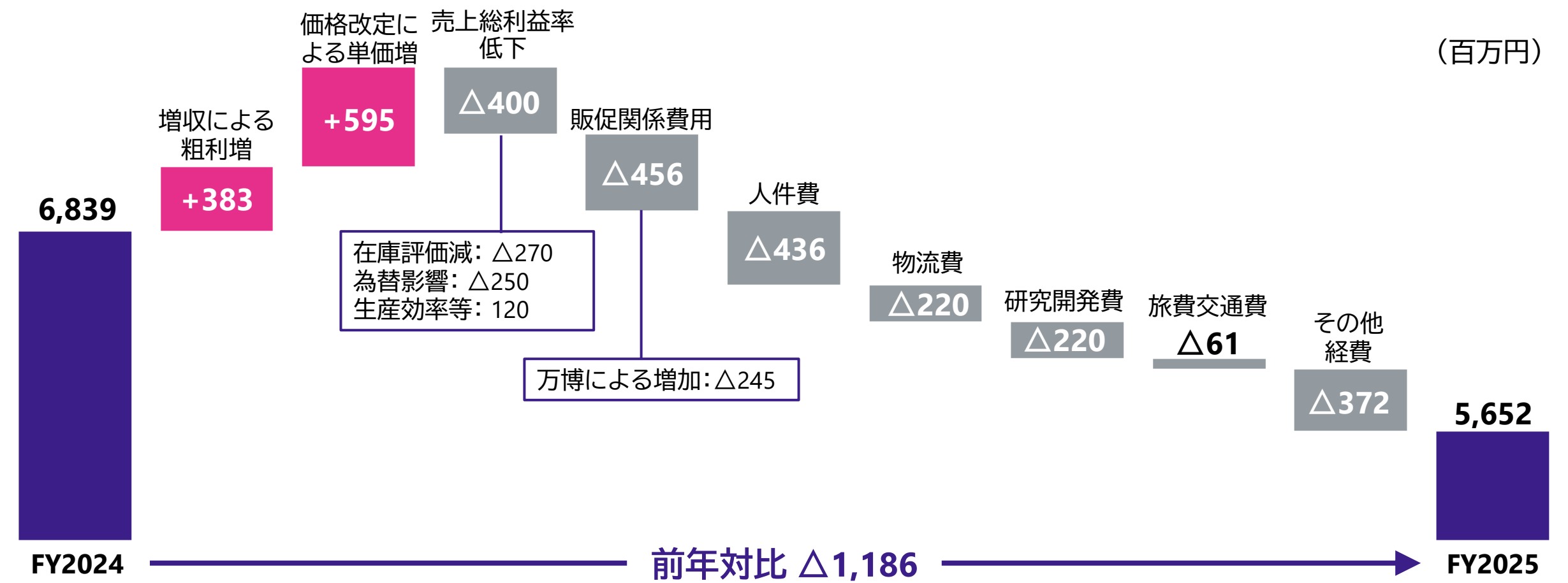
連結損益計算書

前年対比で増収減益。修正計画は売上高・営業利益共に達成。通期では減益だが、Q4は価格改定効果も寄与し増益に転換

(単位:百万円)	FY2024	FY2025					増減額	増減率 (%)	FY2025 修正計画	修正 計画比 (%)
		Q1	Q2	Q3	Q4	累計				
売上高	51,316	11,180	13,626	13,020	15,035	52,863	1,546	3.0%	52,300	101.1%
売上総利益	32,597	7,057	8,444	8,121	9,552	33,176	578	1.8%	32,926	100.8%
売上総利益率	63.5%	63.1%	62.0%	62.4%	63.5%	62.8%	—	—	63.0%	—
販管費	25,758	6,345	7,218	6,569	7,390	27,523	1,765	6.9%	27,626	99.6%
営業利益	6,839	712	1,225	1,551	2,162	5,652	△1,186	△17.4%	5,300	106.7%
営業利益率	13.3%	6.4%	9.0%	11.9%	14.4%	10.7%	—	—	10.1%	—
経常利益	6,968	625	1,227	1,349	2,252	5,455	△1,512	△21.7%	5,180	105.3%
親会社株主に帰属 する当期純利益	5,017	462	△43	1,262	1,756	3,437	△1,579	△31.5%	3,000	114.6%

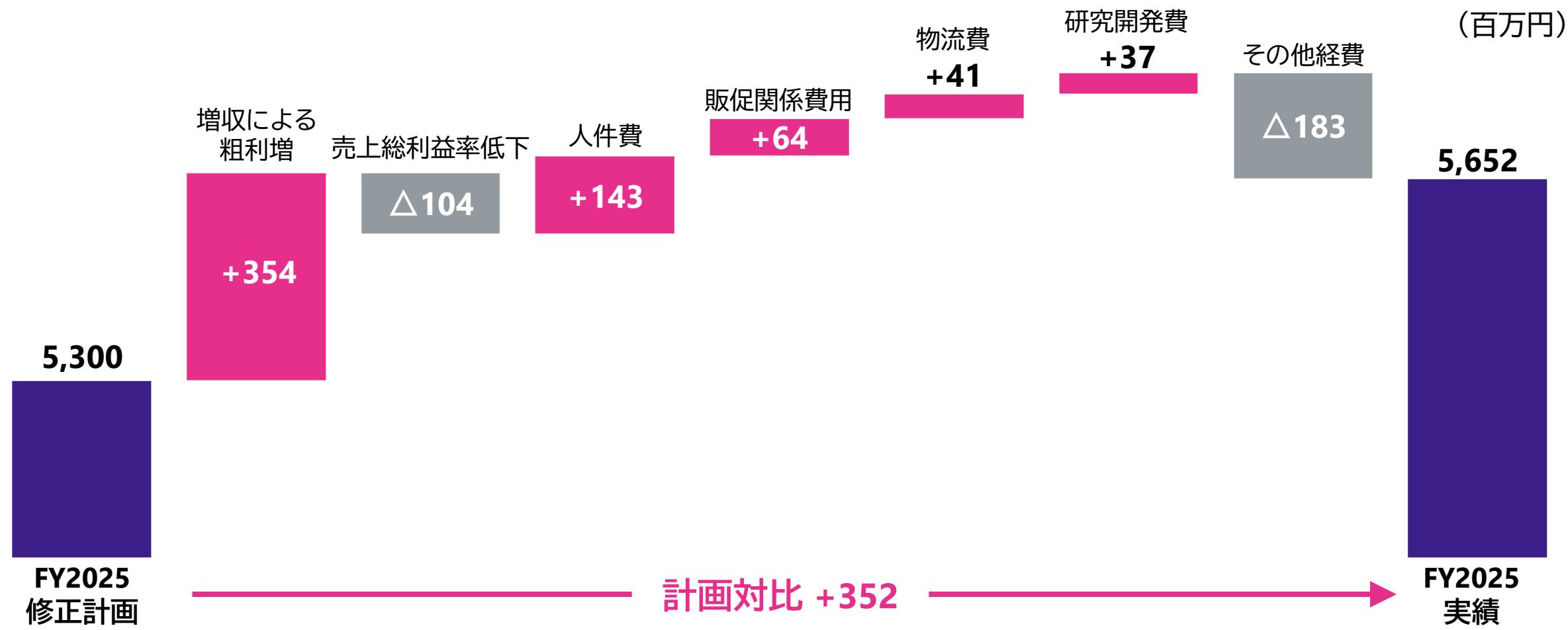
連結営業利益 前年同期比増減要因

上期を中心とした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、売上高の計画超過、コストコントロールによって営業利益は修正後の計画を上回る着地となった



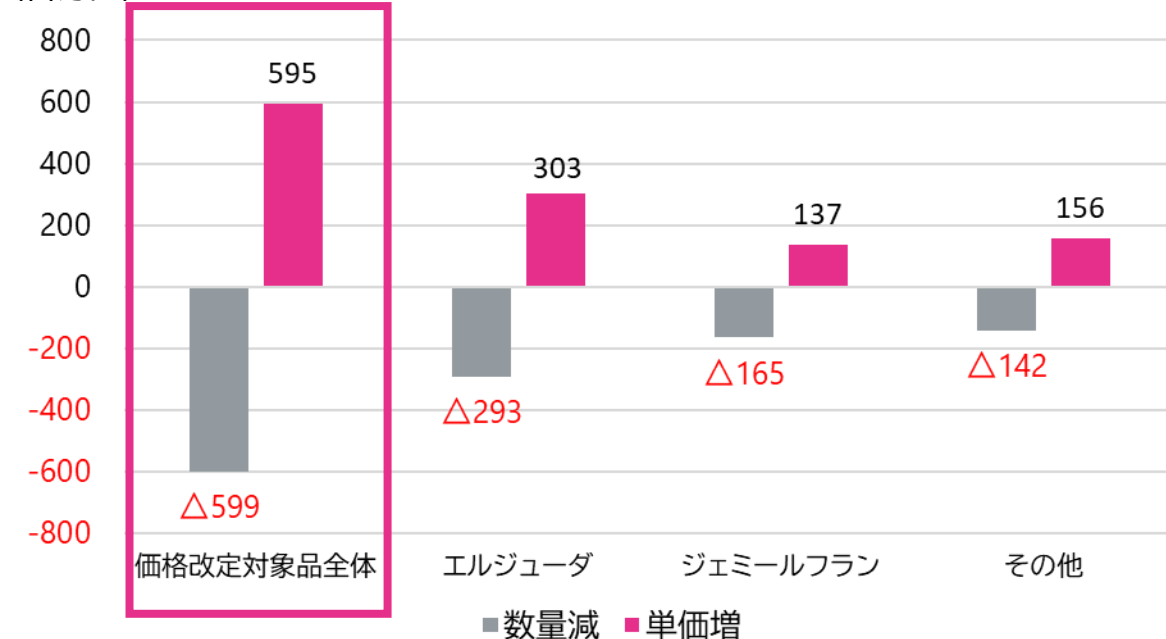
価格改定の効果(売上総利益ベース)

2025年5月実施の価格改定は、価格改定直後の数量減の影響が大きく、5-12月では数量減と単価増の影響がほぼ同額となった。一方、年末に向けて数量減の影響が緩和

5月-12月の効果

価格改定前の4月の駆け込み需要と5-6月の数量減が大きかった

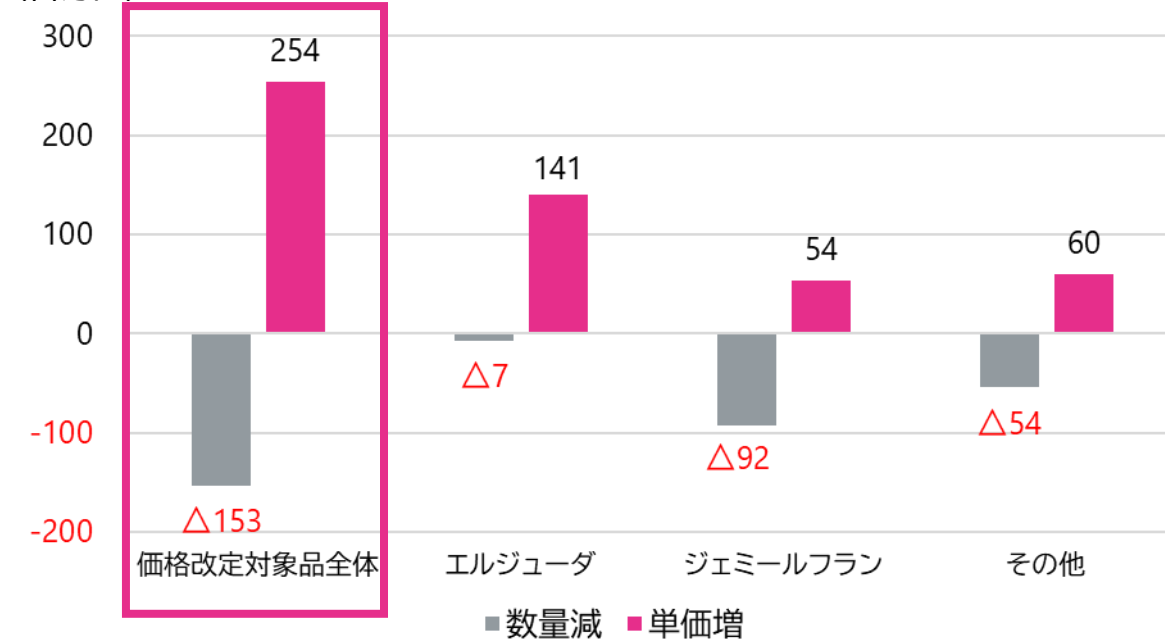
(百万円)



10月-12月の効果

数量減が落ち着き、単価増が数量減を相殺。価格改定対象品の中で最大の売上を持つエルジューダは数量がほぼ回復

(百万円)



Contents

1. 連結業績	P2
2. 地域別業績・2026年業績目標	P8
3. 2026年の取り組み	P18
4. Appendix	P33
5. ミルボンの概要	P48

地域別業績 国内・海外の売上高・営業利益

国内は増収減収も修正計画を達成。海外は米国が計画を大きく上回り、売上計画を達成したが、営業利益は為替影響や費用増加の影響等で、対計画では小幅未達となった

(単位:百万円)		FY2024	FY2025	増減額	増減率 (%)	実質増減率※1 (%)	FY2025 修正計画	FY2025 実績為替レート	FY2025 計画為替レート
日本	売上高	38,684	39,206	521	1.3%	1.3%	38,900		
	営業利益	5,796	4,757	△1,038	△17.9%	—	4,300	—	—
	利益率(%)	15.0%	12.1%	—	—	—	11.1%		
海外	売上高	12,631	13,657	1,025	8.1%	10.6%	13,400		
	営業利益	1,043	895	△147	△14.2%	—	1,000	—	—
	利益率(%)	8.3%	6.6%	—	—	—	7.5%		
韓国	売上高	5,345	5,503	158	3.0%	8.3%	5,583	1KRW=	1KRW=
	営業利益	1,239	1,071	△167	△13.5%	—	1,305	0.1055円	0.108円
	利益率(%)	23.2%	19.5%	—	—	—	23.4%		
中国	売上高	2,328	2,441	112	4.9%	6.6%	2,333	1RMB=	1RMB=
	営業利益	49	44	△5	△11.3%	—	8	20.91円	20.5円
	利益率(%)	2.1%	1.8%	—	—	—	0.4%		
米国	売上高	1,981	2,520	539	27.3%	29.4%	2,145	1USD=	1USD=
	営業利益	△89	△47	41	—	—	△275	149.76円	145.0円
	利益率(%)	△4.5%	△1.9%	—	—	—	△12.8%		
その他※2	売上高	2,976	3,191	214	7.2%	5.2%	3,339		
	営業利益	△157	△172	△15	—	—	△38	—	—
	利益率(%)	△5.3%	△5.4%	—	—	—	△1.1%		

地域別業績 日本国内

第4四半期の好調が牽引し、売上高は修正計画を上回って推移。営業利益についても、売上増と徹底したコスト管理の相乗効果により、計画比プラスで着地した

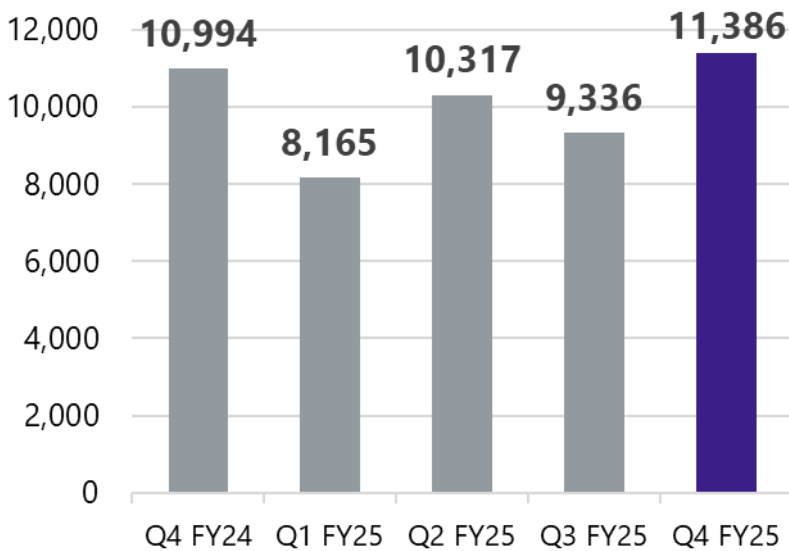
カテゴリ別売上高 昨対成長率※

ヘアケア用剤は堅調に推移。Q4は10月発売のスタイリング剤オーバートーリが計画以上の実績となった。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

FY2025		
売上高 成長率	Q4	累計
ヘアケア用剤	+6.5%	+5.6%
染毛剤	△4.2%	△3.9%
化粧品	+2.5%	△24.0%
構成比	Q4	累計
ヘアケア用剤	69.6%	67.2%
染毛剤	26.9%	28.8%
化粧品	1.3%	1.5%

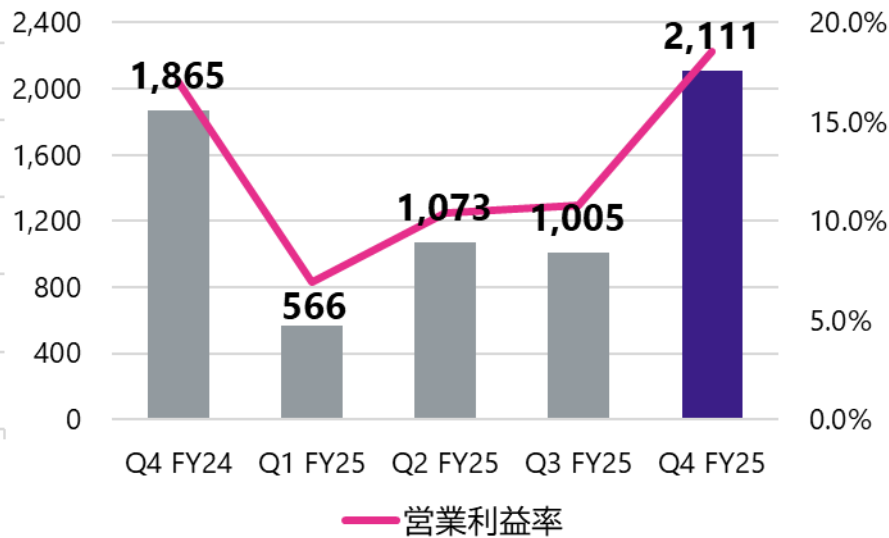
四半期 売上高(百万円)

通期の売上高はQ4のヘアケア用剤の堅調も貢献し、修正計画をやや上回る着地となった



四半期 営業利益(百万円)

売上高の上振れ、コストコントロールによって、営業利益は計画を超過する着地となった



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

地域別業績 韓国

売上高は増収も、Q3政府施策の反動と為替影響で計画未達。営業利益はQ4イベント費用増と為替影響が響き、減益かつ計画未達となった

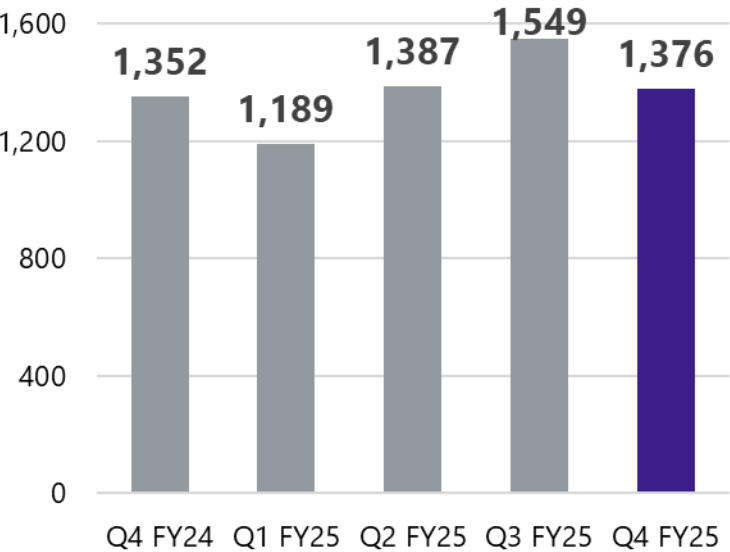
カテゴリ別売上高 昨対成長率※

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Q3に増加。Q4は反動減の影響を受けつつ、現地通貨ベースの通期実績では各製品カテゴリで好調

FY2025		
売上高 成長率	Q4	累計
ヘアケア用剤	+3.0%	+10.1%
染毛剤	+2.3%	+5.7%
パーマ用剤	+4.9%	+13.7%
構成比	Q4	累計
ヘアケア用剤	23.3%	23.7%
染毛剤	70.8%	69.2%
パーマ用剤	5.2%	5.2%

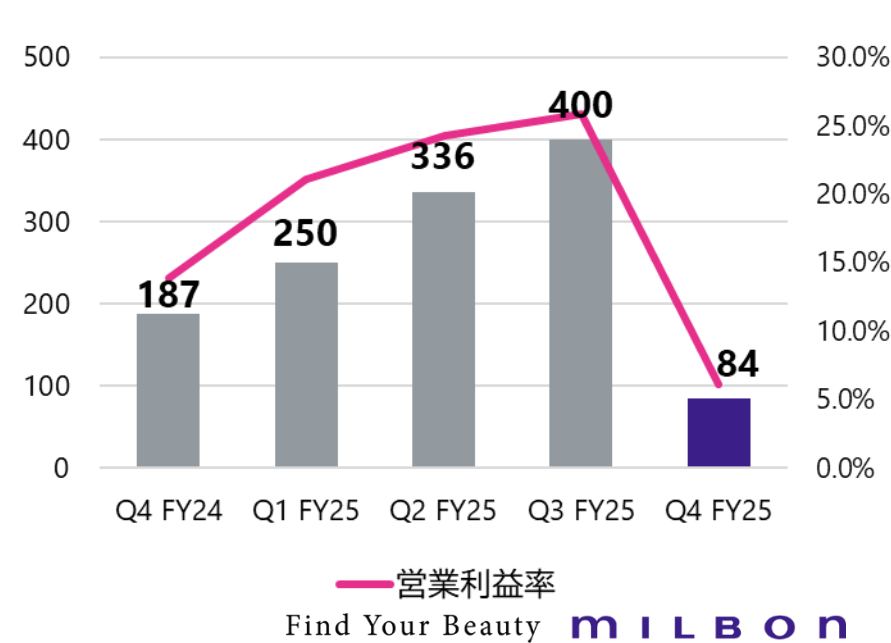
四半期 売上高(百万円)

Q1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は消費拡大策効果で好調。Q4はその反動減の影響を受けた



四半期 営業利益(百万円)

増収効果はあるが、為替影響やQ4イベント費用増により通期では減益。Q4はこの理由により、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 中国

市場環境は引き続き厳しいものの、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・営業利益共に計画を上回る着地となった

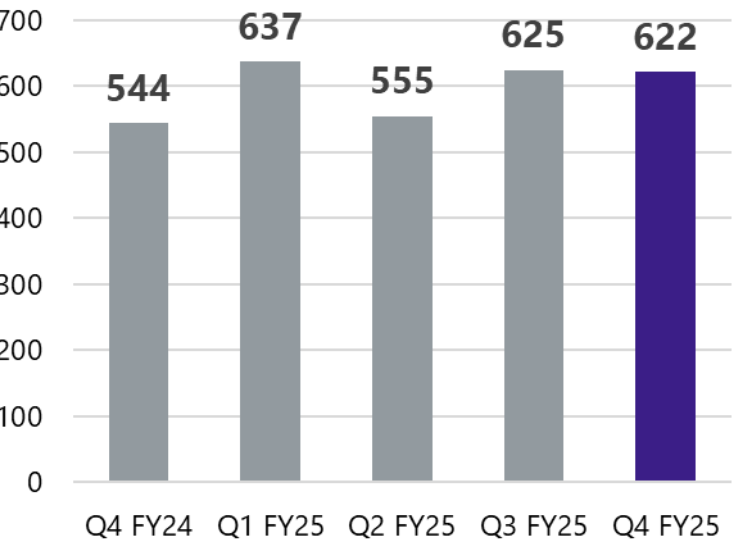
カテゴリ別売上高 昨対成長率※

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た。
FY2024まで減収傾向であった染毛剤が回復
基調にある

FY2025		
売上高 成長率	Q4	累計
ヘアケア用剤	+13.8%	+6.9%
染毛剤	+12.2%	+8.2%
構成比	Q4	累計
ヘアケア用剤	64.4%	59.7%
染毛剤	30.4%	35.0%

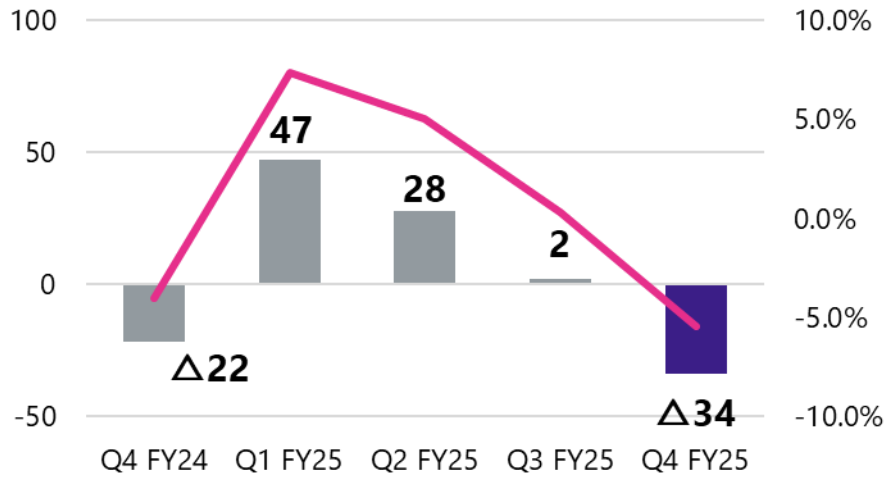
四半期 売上高(百万円)

市場環境の厳しさは継続するも、前年対比
で増収を確保



四半期 営業利益(百万円)

Q4は販促強化に伴う費用増加で前年対比減益だが、
通期では計画以上の営業利益を確保



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

代理店との協働体制の深化、製品評価の高さによって計画を上回る増収増益。
2025年は通年で高い売上成長を達成することができた

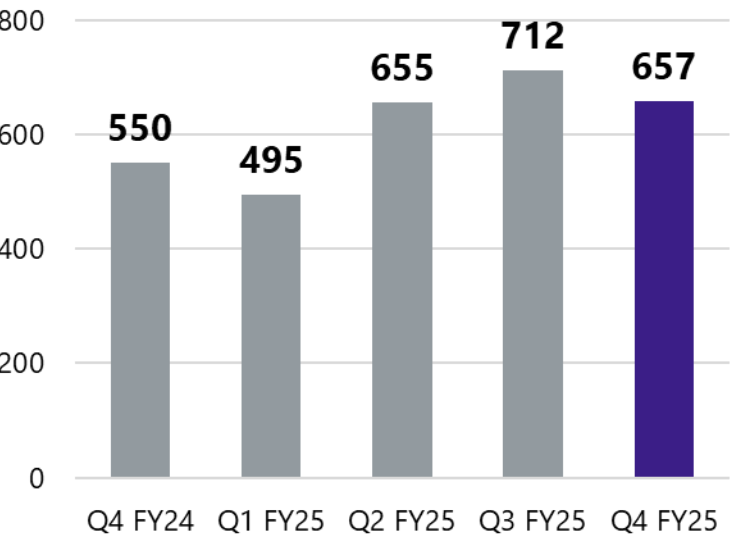
カテゴリ別売上高 昨対成長率※

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。Q4は前年に代理店切り替えに伴う初期出荷の影響でハードルの高さがありつつ、各製品カテゴリで二桁成長となった

FY2025		
売上高 成長率	Q4	累計
ヘアケア用剤	+18.1%	+30.4%
染毛剤	+22.3%	+27.3%
構成比	Q4	累計
ヘアケア用剤	86.6%	86.8%
染毛剤	9.3%	8.7%

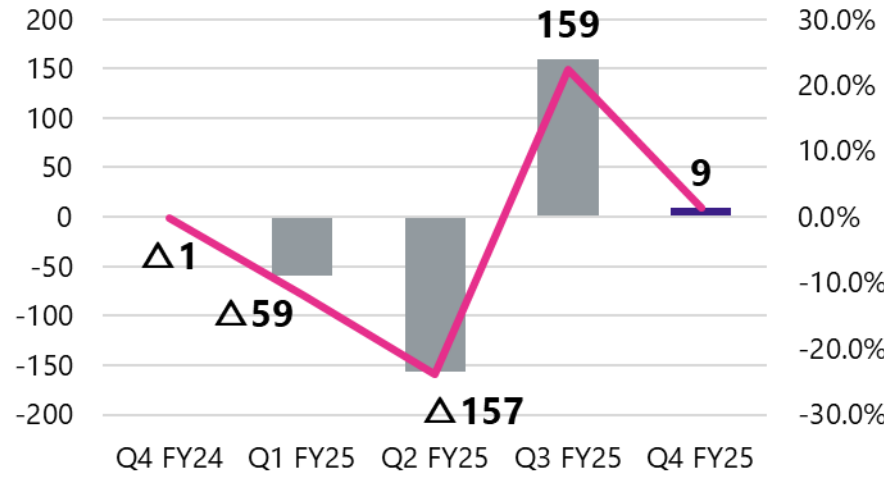
四半期 売上高(百万円)

ヘアケア用剤と染毛剤のクロスセルが進み、通期では大幅増収



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いが、その影響を除いても収益性改善が進みつつある



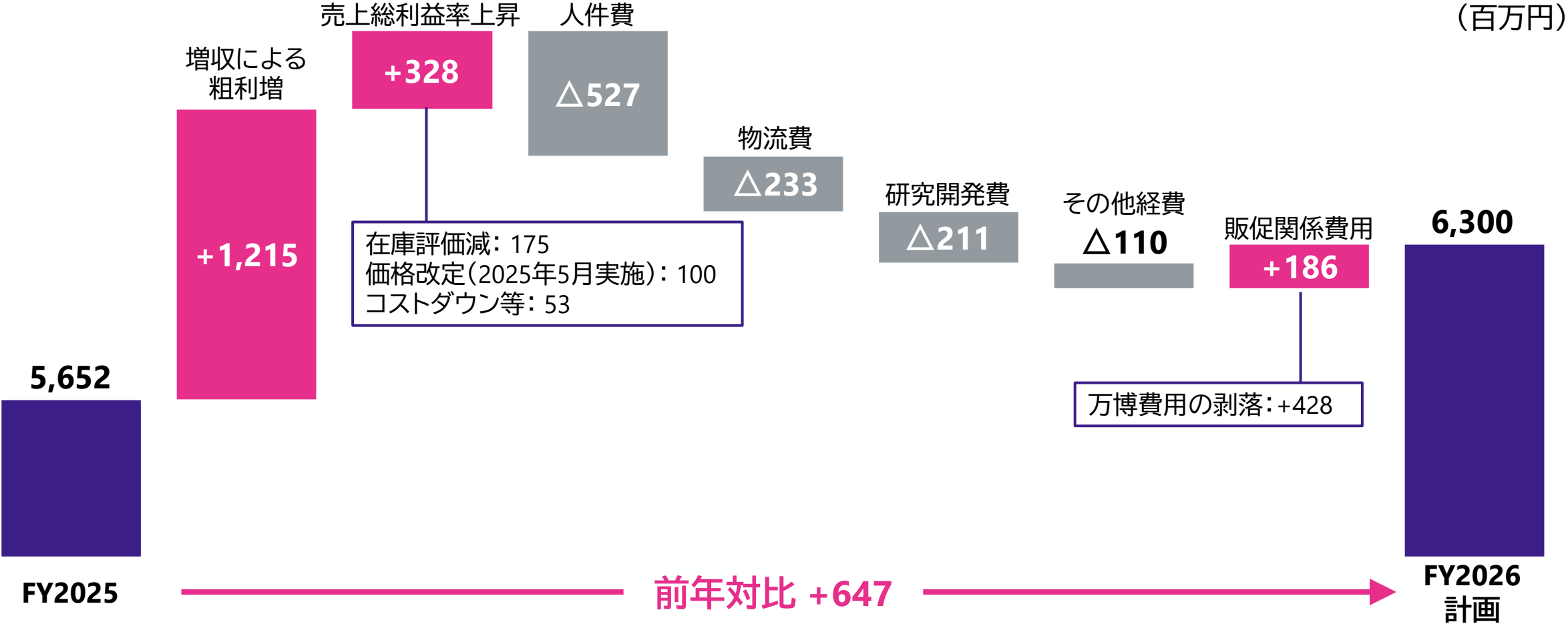
※現地通貨ベースによる数値。
© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.

2026年業績目標

(単位:百万円)		FY2025	FY2026 計画	増減額	増減率 (%)
売上高		52,863	54,800	1,936	3.7%
	国内	39,206	39,880	673	1.7%
	海外	13,657	14,920	1,262	9.2%
売上総利益		33,176	34,720	1,543	4.7%
売上総利益率		62.8%	63.4%	—	—
販管費		27,523	28,420	896	3.3%
営業利益		5,652	6,300	647	11.4%
営業利益率		10.7%	11.5%	—	—
経常利益		5,455	6,180	724	13.3%
親会社株主に帰属 する当期純利益		3,437	4,300	862	25.1%
ROE		7.0%	8.6%	—	—
ROIC		8.0%	8.7%	—	—

連結営業利益 増減要因(2025年～2026年)

2026年は、前年の一過性要因の剥落はあるが、インフレ要因や先行投資による費用増を吸収して営業利益63億円(前年比+11.4%)を見込む



財務戦略 長期的なキャピタルアロケーションの方針

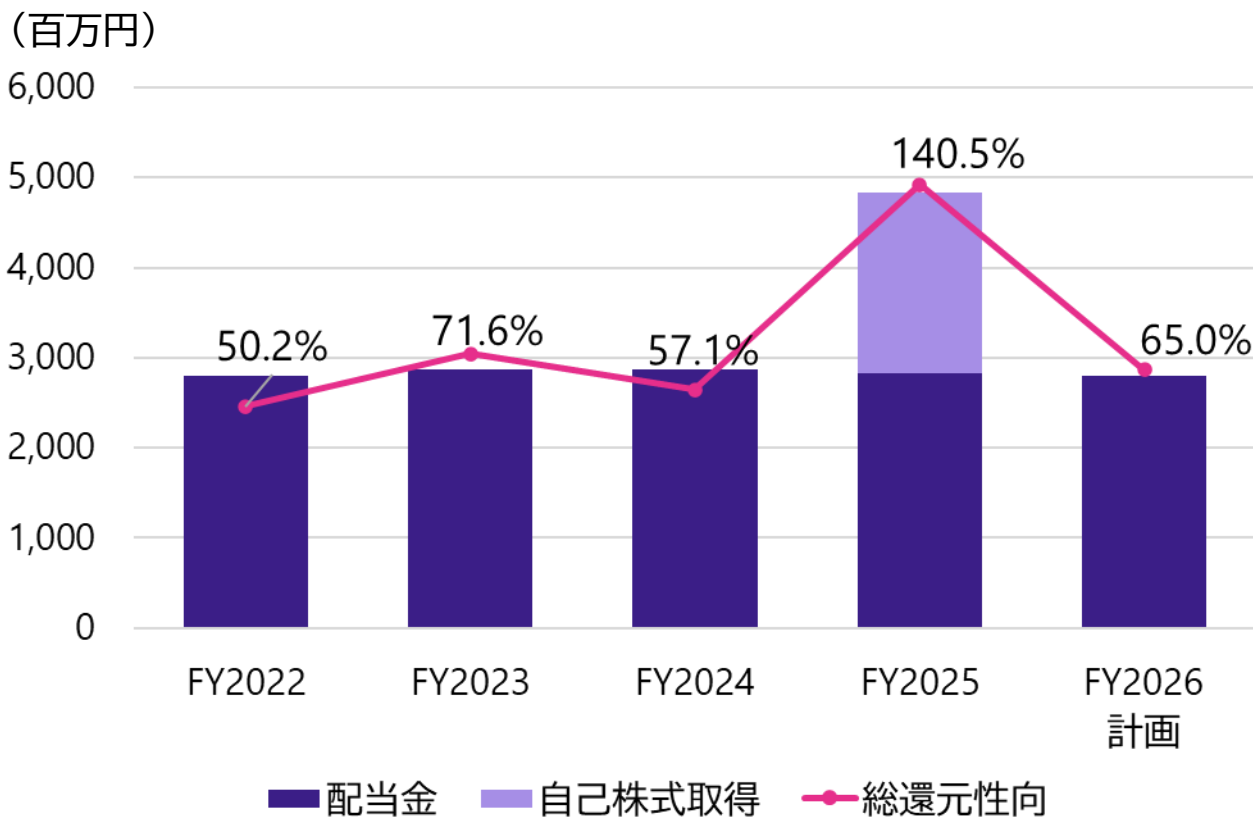
- ✓ 2026年に予定していたゆめが丘工場の増設は国内売上高の動向等を勘案し、一時中断、現在再検討中
- ✓ 成長投資は、資本効率改善の見地から、有利子負債を活用する方針
- ✓ 株主還元は、配当は、「配当性向50%目安」+「累進配当」であるが、業績動向、株価動向、手元資金を勘案の上、機動的に自己株式取得を検討する
- ✓ 2027年以降の詳細の説明は、次期中計発表時に行う予定



2026年 株主還元

年間配当は一株当たり88円(中間40円・期末48円)を計画。資本効率改善の取り組みは不変。株価動向や資金需要を勘案して、機動的な自己株式取得を検討する

総還元額の推移



	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	FY2026 (計画)
一株当たり 配当金(円)	86	88	88	88	88
配当総額 (百万円)	2,797	2,863	2,865	2,829	2,796
自己株式取得 (百万円)	-	-	-	1,999	-
総還元性向(%)	50.2%	71.6%	57.1%	140.5%	65.0%

株主還元方針

- ・ 総還元性向50%以上目安
- ・ 累進配当
- ・ 成長投資を最優先に、
余剰資金は機動的な自己株式取得に充当

Contents

1. 連結業績	P2
2. 地域別業績・2026年業績目標	P8
3. 2026年の取り組み	P18
4. Appendix	P33
5. ミルボンの概要	P48

本日本お伝えしたいこと

- 国内の美容室市場では、消費者ニーズ多様化への対応が求められる。当社は業務メニュー・店販用品それぞれの切り口で、美容室の生産性向上の支援を行う
- 染毛剤は、従来品では叶えられなかったヘアカラーの悩みからの解放を実現する新ブランド、PRETOWAを投入することで巻き返しを図る。また、消費の二極化に合わせたサロンカラーメニューづくりの支援を行う
- 海外展開は概ね順調。想定を上回る売上成長を実現している欧米市場は、利益創出に向けた取り組みを強化すると共に、アジア市場での安定的な成長、利益創出を目指す

2025年の振り返り

海外は計画に沿った推移も、国内の売上が伸び悩み、通期計画を下方修正。
修正計画は売上・利益共に達成することができた

日本国内

市場環境	インフレによって、消費者の美容支出抑制の動きが見られた
ヘアケア	消費者の美容支出抑制の影響を受けたものの、ヘアケアへのニーズは底堅く、店販用品中心に堅調。 10月発売のスタイリング剤「オーバイトーリ」が計画を上回るヒット
染毛剤	染毛剤市場の二極化の影響を受け、減収。一方で、ヴィラロドラなど高付加価値製品は堅調
化粧品	主力商材のローションは堅調も、メイクアップ品の新商品で苦戦

海外

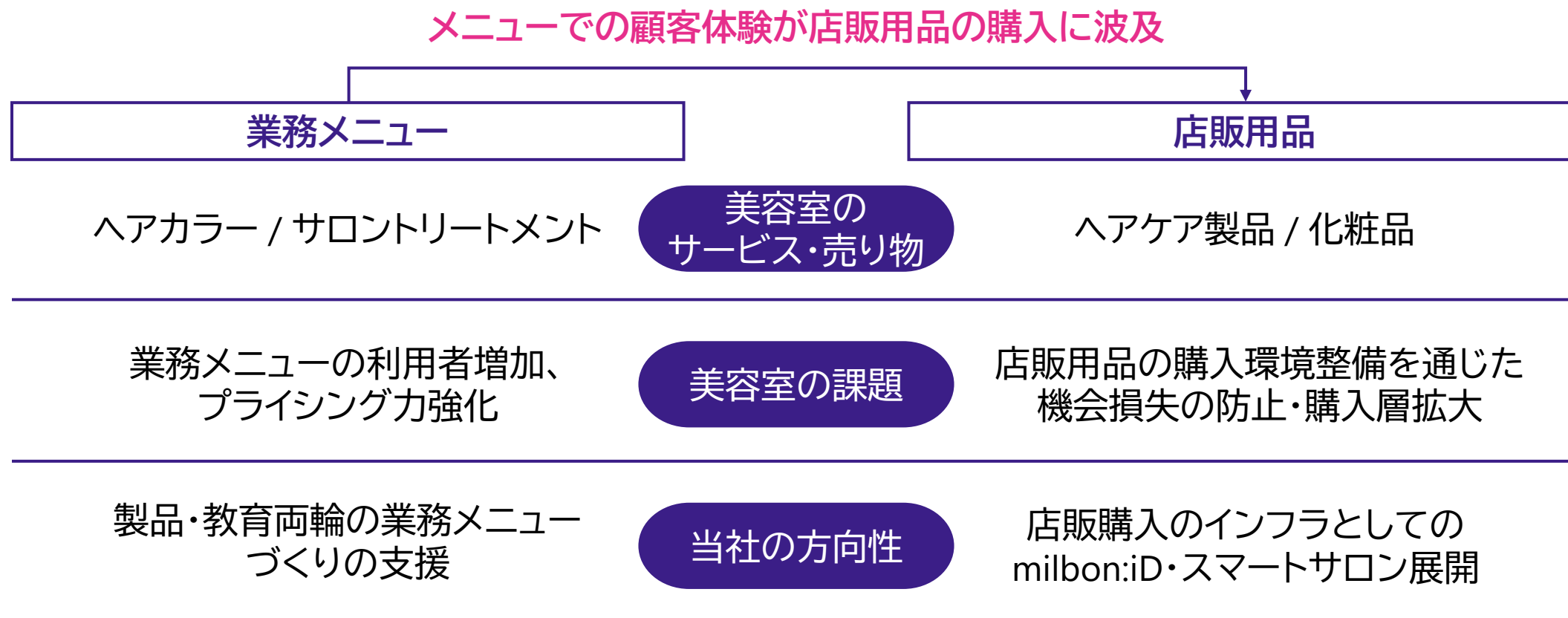
韓国	Q1は社会情勢から不安定なスタートとなったが回復。政府のクーポン支給効果も享受
中国	市場の停滞が続く中でプラス成長を確保
米国	ヘアケアの好調持続に加え、染毛剤の伸びが顕著。代理店との協業が深化
その他	ドイツでの力強い成長が継続。EUにおける成長期待が高まっている

その他

株主還元	8月に20億円を上限とした自社株買いの実施を公表。12月に実施分を消却済み
------	---------------------------------------

国内における当社の方向性

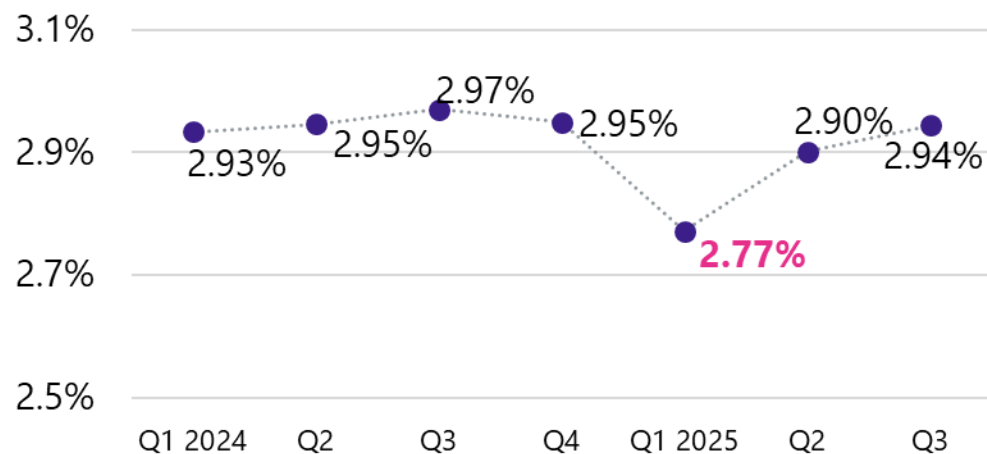
当社は、製品・教育・サービスを通じて、美容室の業務メニューの高付加価値化・店販用品の購入拡大による美容室の生産性向上の支援を行ってきた



国内市場環境 美容消費の動向

家計に占める理美容への支出は、2025年のQ1は低水準であったがQ2以降回復傾向。
消費の仕方は、一回の支払額を抑えつつも、必要なものは高額でも購入する

「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

消費の仕方に変化

顧客視点

1回の支払額を抑えたい

必要なものは高額でも購入

失敗したくない・お試しが先

環境整備

メニュー価格のオプション

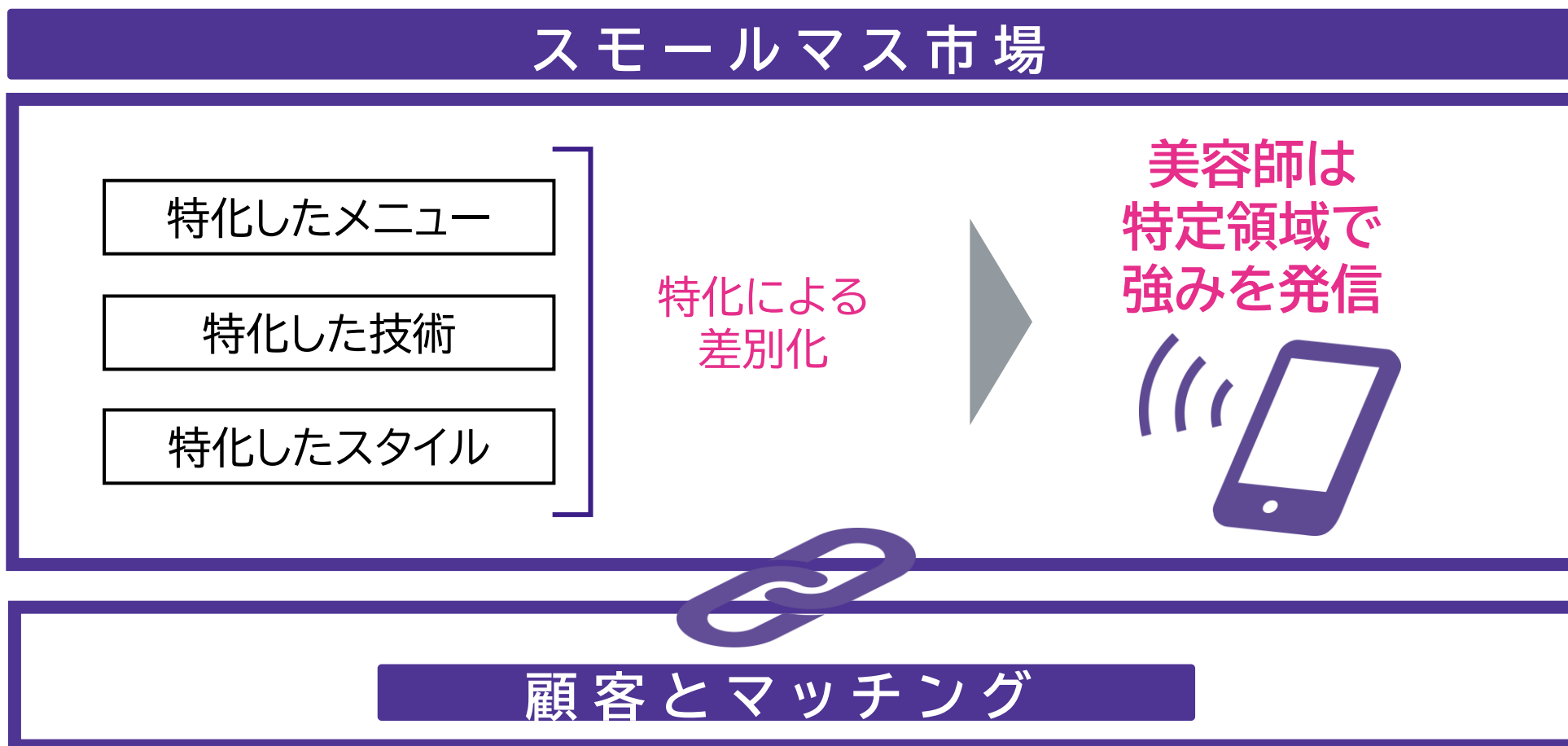
店舗支払とは別の購入環境

体験・トライアルの機会

顧客視点でのメニュー、価格設定、
商品購入環境の整備が重要

国内市場環境 サロンの成長戦略

消費者は、日常的に美容に関する興味関心をSNSで情報を収集している。
スタッフの強みを磨き、特定領域で強みを発信し、顧客とマッチングする時代



国内 2026年の当社の取り組み

美容室の成長戦略である、スモールマス市場を捉えた、特徴・ターゲットが明確な業務用・店販用品を通じて、美容師の情報発信を支援し、増収増益に貢献する

大人世代

染毛剤

新ブランド「PRETOWA」投入による
サロンカラーの高付加価値化と
顧客別カラーメニューづくり支援で
巻き返しを図る



ヘアケア用剤

オージュア新ラインによる業務
メニュー・店販用品の高付加価値化



若年層

ヘアケア・スタイリング

トレンド、特定の悩み(くせ毛)、メンズ
細分化されたニーズへの店販対応

nigelle
dressia



suwae



メンズ向け
スタイリングシリーズ



国内 染毛剤市場の変化

美容室の経営コスト上昇と製品性能差の縮小によって、低価格染毛剤が高付加価値染毛剤のどちらかにニーズが二極化。当社染毛剤のボリュームゾーンはそのニーズに十分に対応できていなかった

二極化が進む染毛剤ニーズ

強い独自性や消費者認知を持つ
高付加価値染毛剤

他社の低価格染毛剤

当社染毛剤の
ボリューム
ゾーン

Villa Lodola
PROFESSIONAL

ヴィラロドラはここに
位置し好調

PRETOWA

2026年は、市場のニーズに合致する高付加価値新ブランド「PRETOWA」を投入

国内 新カラーブランドPRETOWA(プレトワ)

年央に新ブランドPRETOWAを発売予定。カラー施術中に毛髪内のタンパク質を瞬時につなぎ強度向上を叶える新知見によって、従来品では避けられなかったダメージ等の悩みから解放する

付加価値の高い感動体験の実現

瞬間価値

持続価値

継続価値

カラー単価 / リピート率の向上を支援

従来品では避けられなかったヘアカラーの悩み

ダメージ

色もち

不快臭

従来品では「抑制」していた悩みを、
PRETOWAでは「解消」の域まで昇華

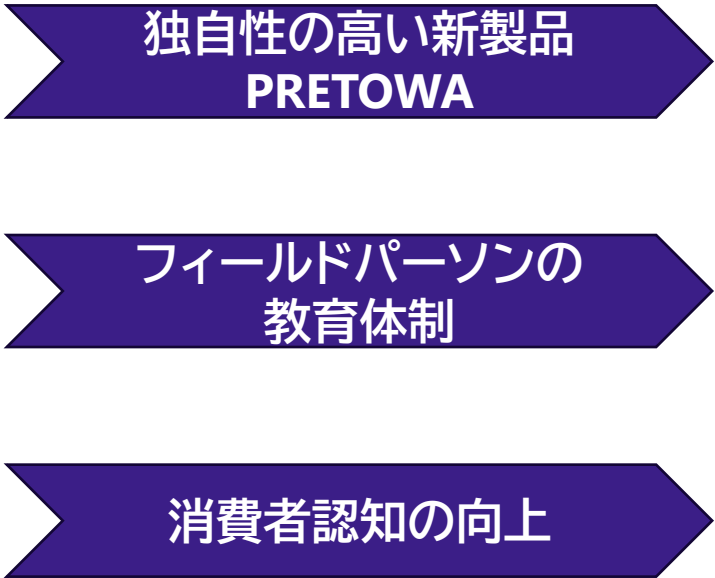


年間売上目標：10億円

国内 染毛剤の活動

フィールドパーソンの教育活動を通じて、PRETOWAの価値を伝播させつつ、消費の二極化に対応した美容室カラーメニュー作りを支援する

染毛剤の巻き返しに向けた三つの柱



サロンカラーメニュー作りの支援

フィールドパーソンによる、美容室ごとの顧客層に合わせたカラーメニューづくりと店内教育支援を展開

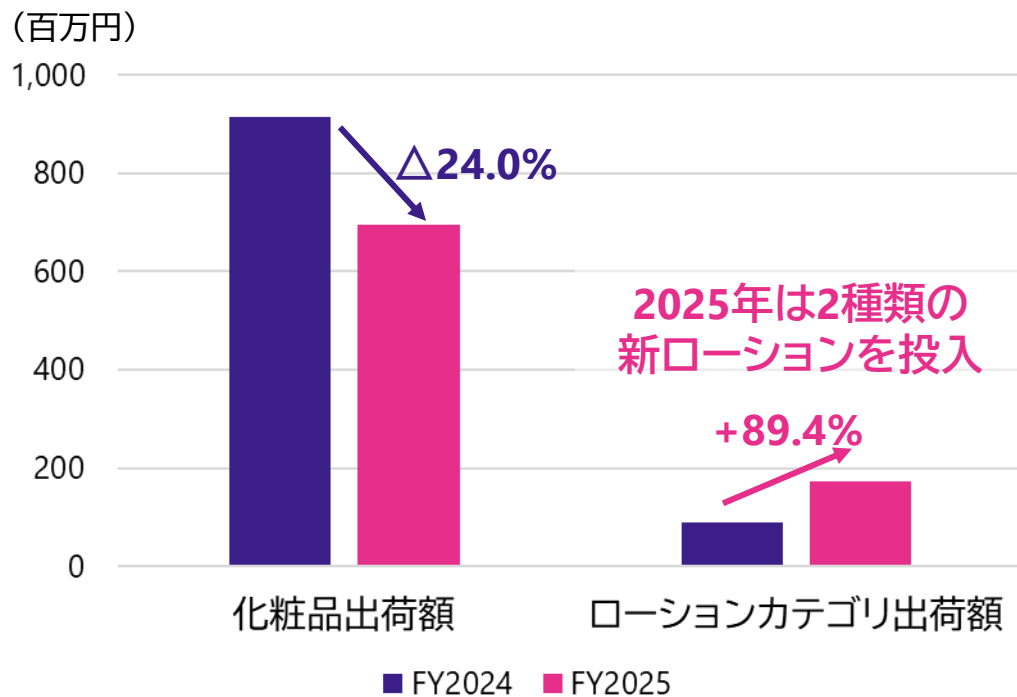
	メニュー価格例
PRETOWA	通常料金 + 2,000円
	通常料金 + 1,000円
その他染毛剤	通常カラー料金

国内 化粧品を取り組み

2025年はメイクアップ品の苦戦で減収も、主力商材であるローションは堅調。
2026年もローションを主軸とした展開を行う

2025年の実績

アイブロウ製品のギャップによって化粧品全体では減収も、主力のローションカテゴリについては、新製品投入と営業活動の集中により増収



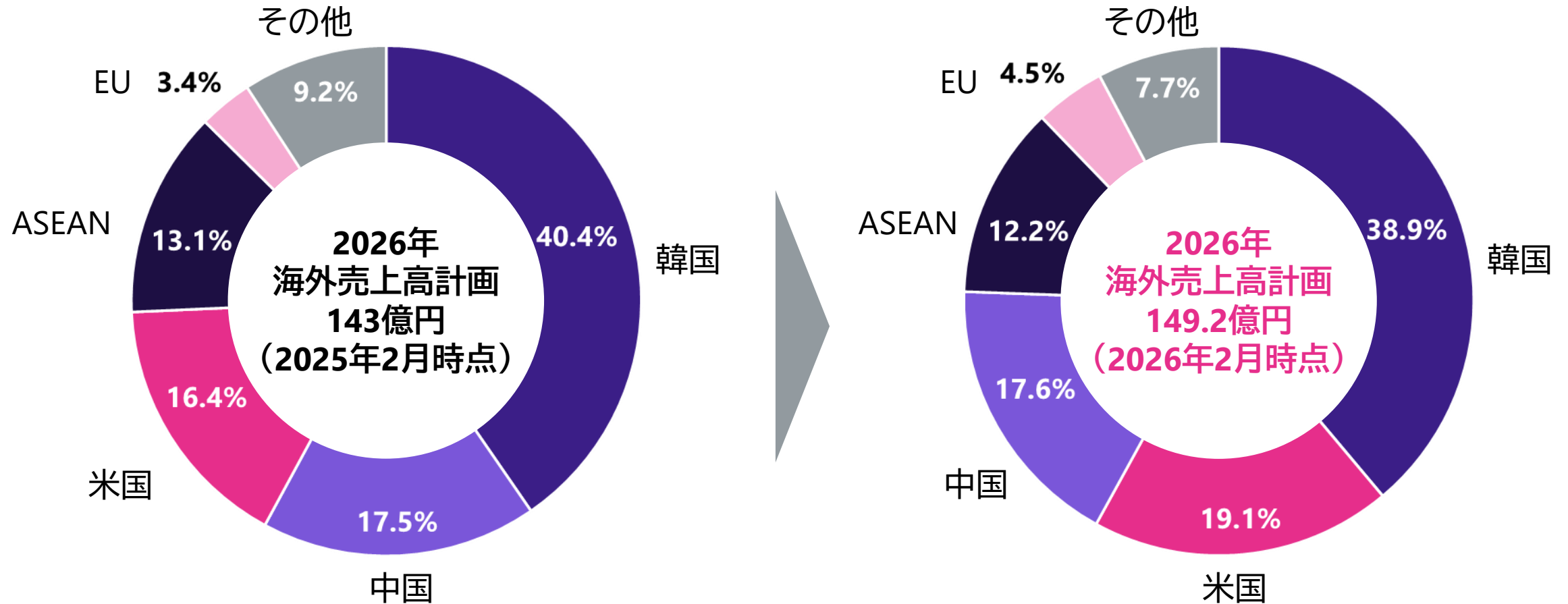
2026年の方針

肌悩みに応じたローションのラインナップ拡充によってローション顧客層の拡充を図ると共に、化粧品全体のラインナップについての整理検討を行う



海外 売上高計画について

米国・EUの想定を上回る好調を背景に、海外売上高を2025年2月時点での見通しから
上方修正



海外 米国・EUの状況

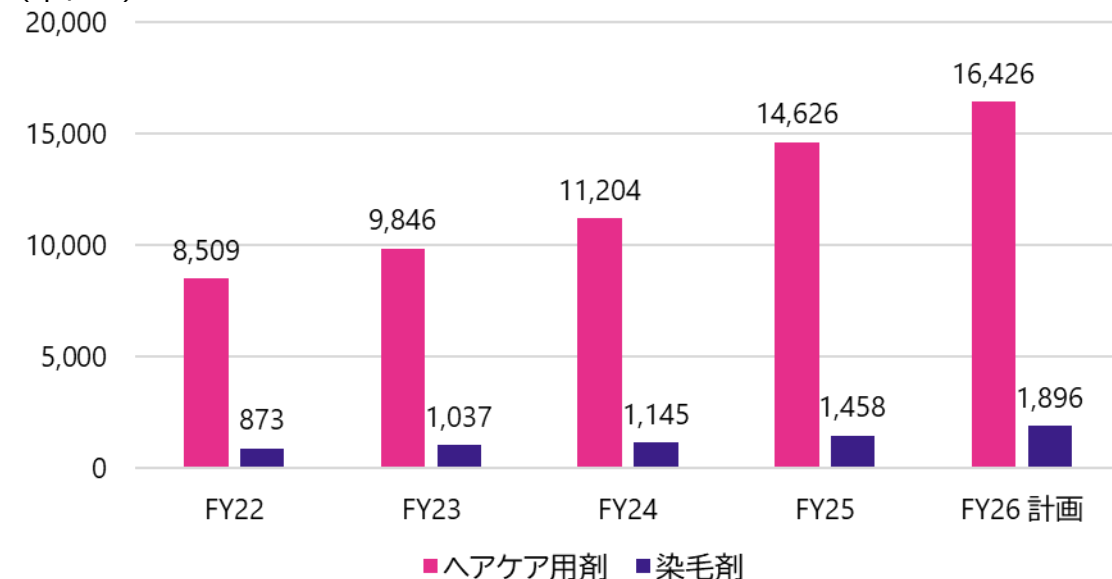
2025年は米国とEUは想定超の売上成長を記録。2026年両地域ともに同様の販売戦略を継続。特に、米国は成長投資により売上拡大を図り次期中計での黒字化を目指す

米国

2025年はLA代理店での通年インスタシェア1位を達成。
2026年は中西部・カナダ等の代理店を中心に協働体制を強化しつつ、ヘアケア・染毛剤両輪での成長を目指す

製品カテゴリ別売上高(現地通貨ベース)

(千ドル)

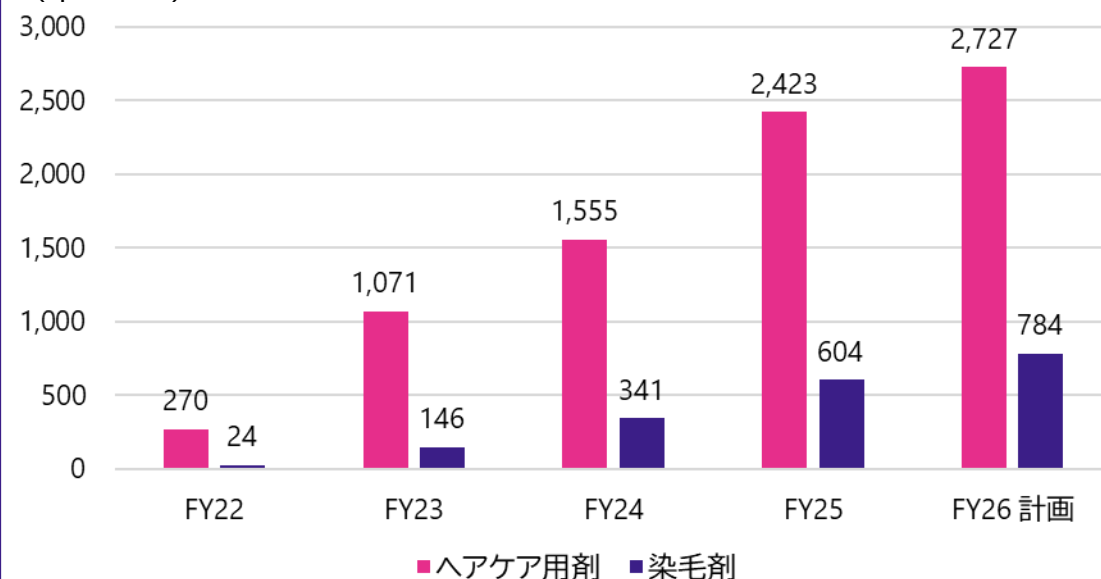


EU

2025年は競合メーカーでの営業経験を持つセールスとのコミッション契約によって、ドイツ中心に製品取り扱い美容室が順調に増加。今後も同様の活動を実施しつつ、EU域内での展開国拡大を目指す

製品カテゴリ別売上高(現地通貨ベース)

(千ユーロ)



海外 韓国・中国の状況

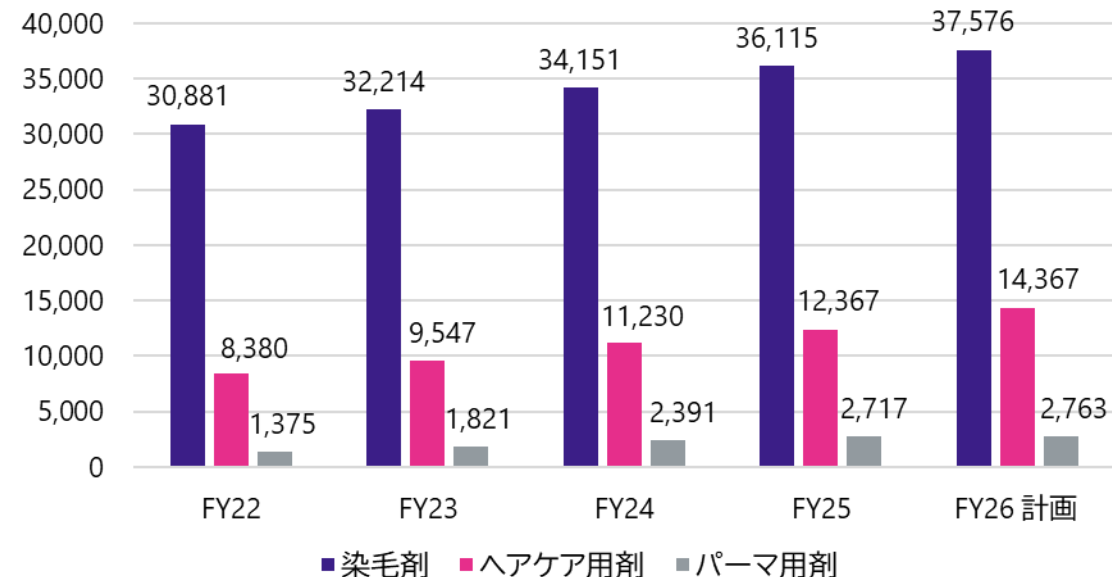
韓国は安定的な成長が期待できる。中国は厳しい市場環境が続く中での増収であり、染毛剤の売上高が2024年をボトムに回復傾向が見えつつある

韓国

2025年は外部環境変化の影響を受けつつ各製品カテゴリで安定的に成長。2026年は伸び余地の大きいオー ज्या・グローバルミルボン等ヘアケアの活動を強化する

製品カテゴリ別売上高(現地通貨ベース)

(百万ウォン)

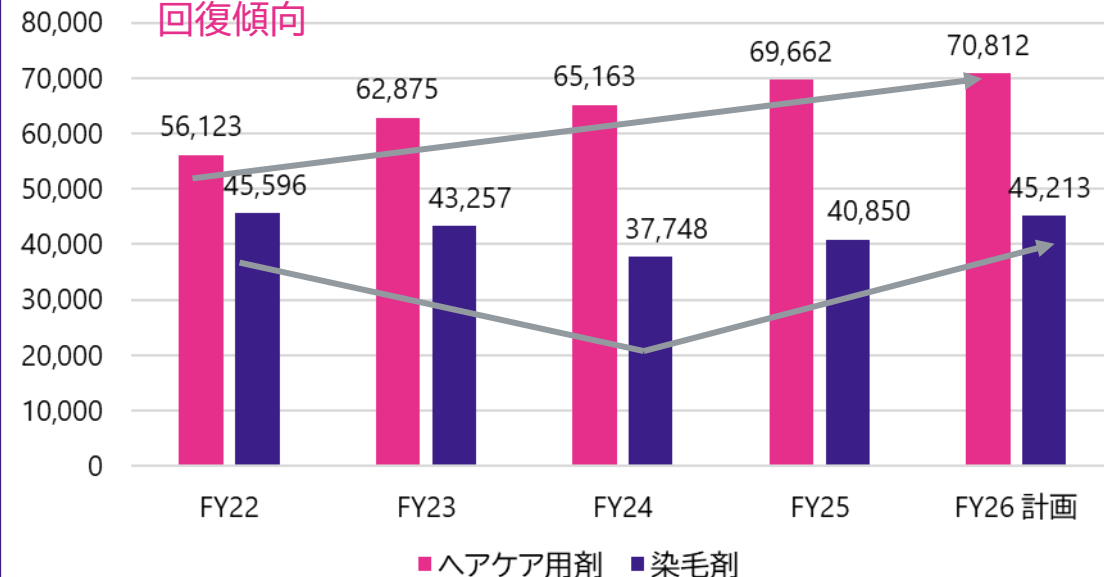


中国

2025年は市場の回復が鈍い中、美容室への活動が評価され、各カテゴリで想定を超える増収となった。2026年は染毛剤の活動を強化する

製品カテゴリ別売上高(現地通貨ベース)

(千元) ヘアケア用剤は安定的に成長、染毛剤は2024年をボトムに回復傾向



2026年業績目標

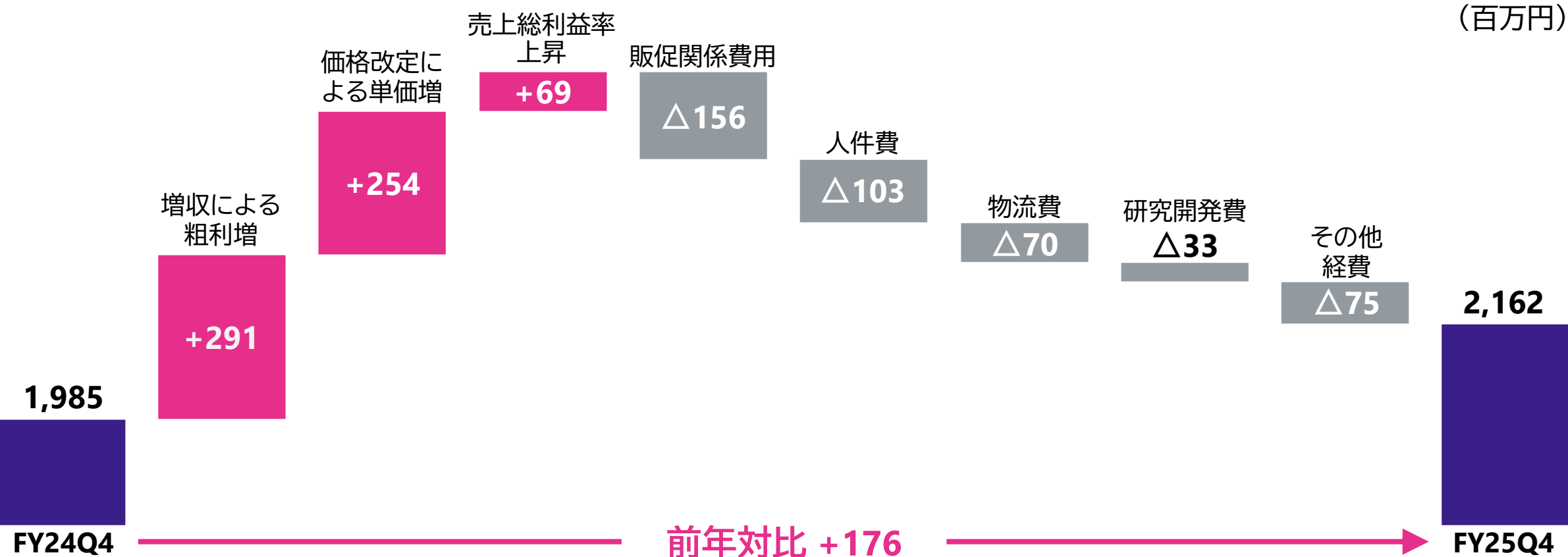
(単位:百万円)		FY2025	FY2026 計画	増減額	増減率 (%)
売上高		52,863	54,800	1,936	3.7%
	国内	39,206	39,880	673	1.7%
	海外	13,657	14,920	1,262	9.2%
売上総利益		33,176	34,720	1,543	4.7%
売上総利益率		62.8%	63.4%	—	—
販管費		27,523	28,420	896	3.3%
営業利益		5,652	6,300	647	11.4%
営業利益率		10.7%	11.5%	—	—
経常利益		5,455	6,180	724	13.3%
親会社株主に帰属 する当期純利益		3,437	4,300	862	25.1%
ROE		7.0%	8.6%	—	—
ROIC		8.0%	8.7%	—	—

Contents

1. 連結業績	P2
2. 地域別業績・2026年業績目標	P8
3. 2026年の取り組み	P18
3. Appendix	P33
連結営業利益の増減要因(四半期ベース)	P34
連結カテゴリ別売上高・構成比(FY2025・FY2026計画)	P36
国別売上高・営業利益率(FY2025・FY2026計画)	P37
為替想定・感応度	P38
主要ブランド別の状況	P39
国内・海外カテゴリ別売上高増減率・構成比	P42
milbon:iD・スマートサロンの進捗	P44
棚卸資産の状況	P45
設備投資等の状況	P46
フィールドパーソン(FP)の人数	P47
4. ミルボンの概要	P48

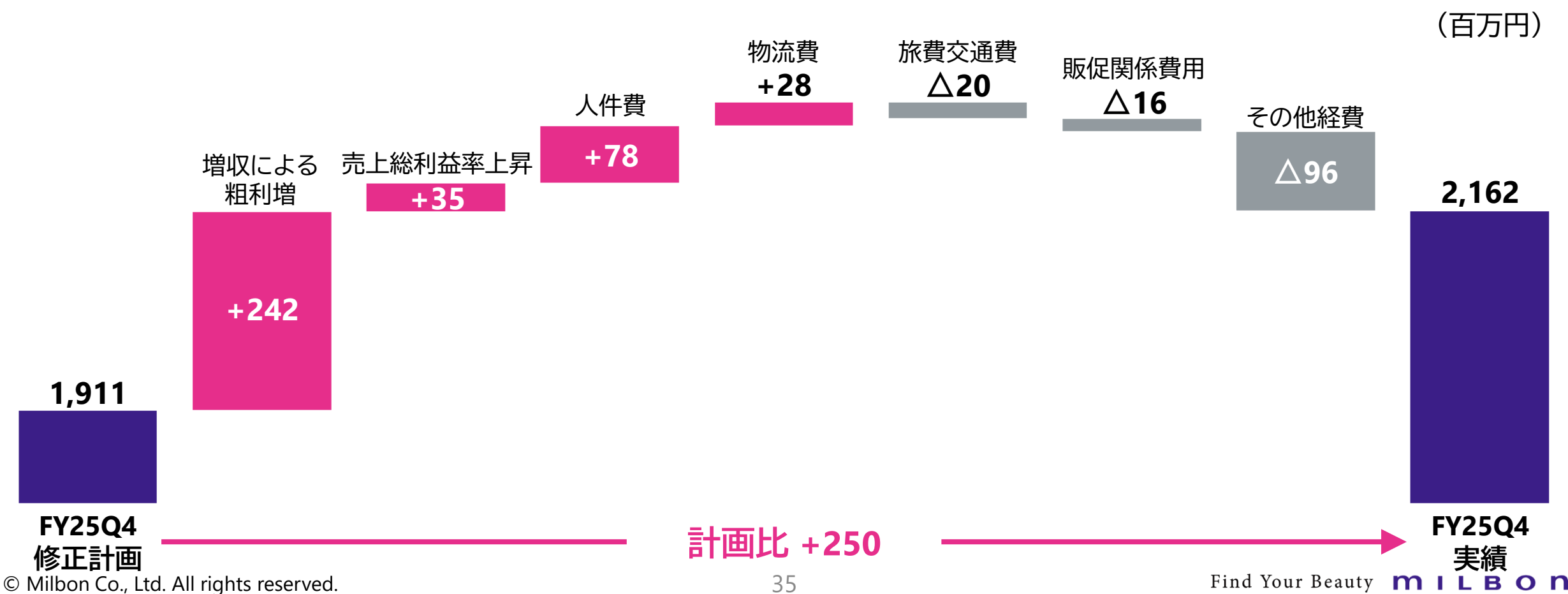
連結営業利益 前年同期比増減要因(四半期ベース)

増収増益。販管費増を増収と価格改定効果で吸収した



連結営業利益 対計画増減要因(四半期ベース)

売上高の上振れにより、修正計画を上回る着地となった



連結カテゴリー別売上高・構成比

(単位:百万円)	FY2024					FY2025					FY2026
	Q1	Q2	Q3	Q4	累計	Q1	Q2	Q3	Q4	累計	計画
売上高	11,508	13,017	12,467	14,322	51,316	11,180	13,626	13,020	15,035	52,863	54,800
ヘアケア用剤	6,670	8,012	7,560	9,080	31,324	6,938	8,685	7,944	9,897	33,466	34,800
染毛剤	4,044	4,301	4,308	4,545	17,200	3,706	4,275	4,427	4,486	16,896	17,520
パーマ用剤	350	448	348	398	1,547	287	422	341	384	1,435	1,360
化粧品	369	197	151	150	868	159	168	181	154	664	693
その他	73	57	97	147	375	89	74	124	113	401	427
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%	65.8%	63.3%	63.5%
染毛剤	35.1%	33.0%	34.6%	31.7%	33.5%	33.1%	31.4%	34.0%	29.8%	31.9%	32.0%
パーマ用剤	3.1%	3.5%	2.8%	2.8%	3.0%	2.6%	3.1%	2.6%	2.6%	2.7%	2.5%
化粧品	3.2%	1.5%	1.2%	1.1%	1.7%	1.4%	1.2%	1.4%	1.0%	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%	0.8%	0.7%

国別売上高・営業利益率(FY2025・FY2026計画)

(単位:百万円)		FY2025	FY2026 計画	増減額	増減率(%)	実質増減率※1 (%)
日本	売上高	39,206	39,880	673	1.7%	1.7%
	営業利益	4,757	5,090	333	7.0%	—
	利益率(%)	12.1%	12.8%	—	—	—
海外	売上高	13,657	14,920	1,262	9.2%	8.1%
	営業利益	895	1,210	314	35.1%	—
	利益率(%)	6.6%	8.1%	—	—	—
韓国	売上高	5,503	5,802	298	5.4%	5.9%
	営業利益	1,071	1,271	199	18.6%	—
	利益率(%)	19.5%	21.9%	—	—	—
中国	売上高	2,441	2,623	181	7.4%	4.5%
	営業利益	44	68	24	54.3%	—
	利益率(%)	1.8%	2.6%	—	—	—
米国	売上高	2,520	2,850	329	13.1%	12.9%
	営業利益	△47	△168	△120	—	—
	利益率(%)	△1.9%	△5.9%	—	—	—
その他※2	売上高	3,191	3,645	453	14.2%	11.0%
	営業利益	△172	39	211	—	—
	利益率(%)	△5.4%	1.1%	—	—	—

※1 現地通貨ベースでの実質増減率

※2 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、EU、UAE

(百万円)

	FY2026想定	連結売上高への影響	連結営業利益への影響
KRW	0.105円	+1% → +55	+1% → +39
RMB	21.5円	+1% → +24	+1% → +5
USD	150.0円	+1% → +25	+1% → +8
THB	4.8円	+1% → +3	+1% → △28

タイに生産工場があるため、タイバーツに対する円安は営業利益に対してマイナス

※影響額は25年実績ベースで算出

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	
	Q4	累計	Q4	累計
販売高	3,942	12,232	4,139	12,679
国内	3,838	11,838	4,019	12,187
韓国	103	393	119	492

(単位:軒)	FY2024		FY2025	
導入美容室	7,625		8,217	
国内	7,278		7,842	
韓国	347		375	

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	1,056	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	
	Q4	累計	Q4	累計
販売高	2,144	7,266	2,433	8,144
国内	1,053	3,469	1,058	3,478
米国	491	1,763	581	2,290
中国	165	627	211	704
韓国	71	286	72	299
その他	363	1,119	508	1,372

(単位:軒)	FY2024		FY2025	
導入美容室	22,584		31,755	
国内	10,840		12,382	
米国※	7,449		14,326	
中国	814		1,260	
韓国	1,371		1,432	
その他	2,110		2,355	

※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	
	Q4	累計	Q4	累計
販売高	1,870	6,775	1,753	6,431
国内	1,562	5,569	1,423	5,228
海外	308	1,205	329	1,202

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	
	Q4	累計	Q4	累計
販売高	64	197	83	298

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	
	Q4	累計	Q4	累計
販売高	354	1,221	435	1,516
国内	331	1,171	394	1,362
海外	22	50	41	153

(単位:軒)	FY2024		FY2025	
	Q4	累計	Q4	累計
導入美容室	12,934		15,295	
国内	12,271		13,700	
海外	663		1,595	

※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

既存品が減収も、主力商材のローションは堅調であった

(単位:百万円)	FY2024		FY2025	
	Q4	累計	Q4	累計
販売高	140	525	138	519
(単位:軒)	FY2024		FY2025	
導入美容室	2,083		2,505	

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	59	100

化粧品 – アイエムの状況

2025年Q1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	
	Q4	累計	Q4	累計
販売高	17	389	23	176

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	25	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%	+3.6%	+1.3%
+6.6%	+6.8%	+2.1%	+6.5%	+5.6%
△7.9%	△1.8%	△2.1%	△4.2%	△3.9%
△23.3%	△9.6%	△18.8%	△3.5%	△13.0%
△57.5%	△15.2%	+20.9%	+2.5%	△24.0%
△32.7%	△27.6%	△14.3%	△15.5%	△21.5%
66.2%	67.0%	65.3%	69.6%	67.2%
30.0%	28.4%	30.7%	26.9%	28.8%
1.7%	2.7%	1.9%	1.8%	2.1%
1.8%	1.5%	1.8%	1.3%	1.5%
0.2%	0.4%	0.3%	0.4%	0.3%

FY2025				
Q1	Q2	Q3	Q4	累計
+0.8%	+10.0%	+19.5%	+2.5%	+8.3%
+5.0%	+14.2%	+18.0%	+3.0%	+10.1%
△2.9%	+6.2%	+16.9%	+2.3%	+5.7%
+10.2%	+10.2%	+29.3%	+4.9%	+13.7%
24.3%	23.8%	23.5%	23.3%	23.7%
68.5%	68.9%	68.7%	70.8%	69.2%
5.5%	4.9%	5.4%	5.2%	5.2%
1.7%	2.4%	2.4%	0.7%	1.9%

※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%	+10.9%	+6.6%
△0.6%	+10.8%	+4.6%	+13.8%	+6.9%
△7.0%	+18.1%	+15.2%	+12.2%	+8.2%
△14.7%	+9.7%	+10.8%	△19.6%	△6.0%
57.8%	60.7%	56.2%	64.4%	59.7%
36.3%	34.5%	38.4%	30.4%	35.0%
5.9%	4.8%	5.4%	5.2%	5.3%
0.0%	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%	+17.9%	+29.4%
+22.9%	+41.2%	+39.0%	+18.1%	+30.4%
△7.2%	+37.3%	+63.3%	+22.3%	+27.3%
△17.7%	+5.0%	+18.0%	△14.5%	△2.5%
86.8%	86.1%	87.5%	86.6%	86.8%
8.3%	8.7%	8.4%	9.3%	8.7%
2.2%	2.8%	2.3%	2.5%	2.4%
2.7%	2.4%	1.8%	1.6%	2.1%

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。2025年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	FY25 累計	FY26 計画
登録者数	88.1万人	104万人	115万人
サロン数(参考)	6,566軒	6,669軒	—
EC売上※1	19.7億円	22.5億円	25億円

スマートサロンの進捗

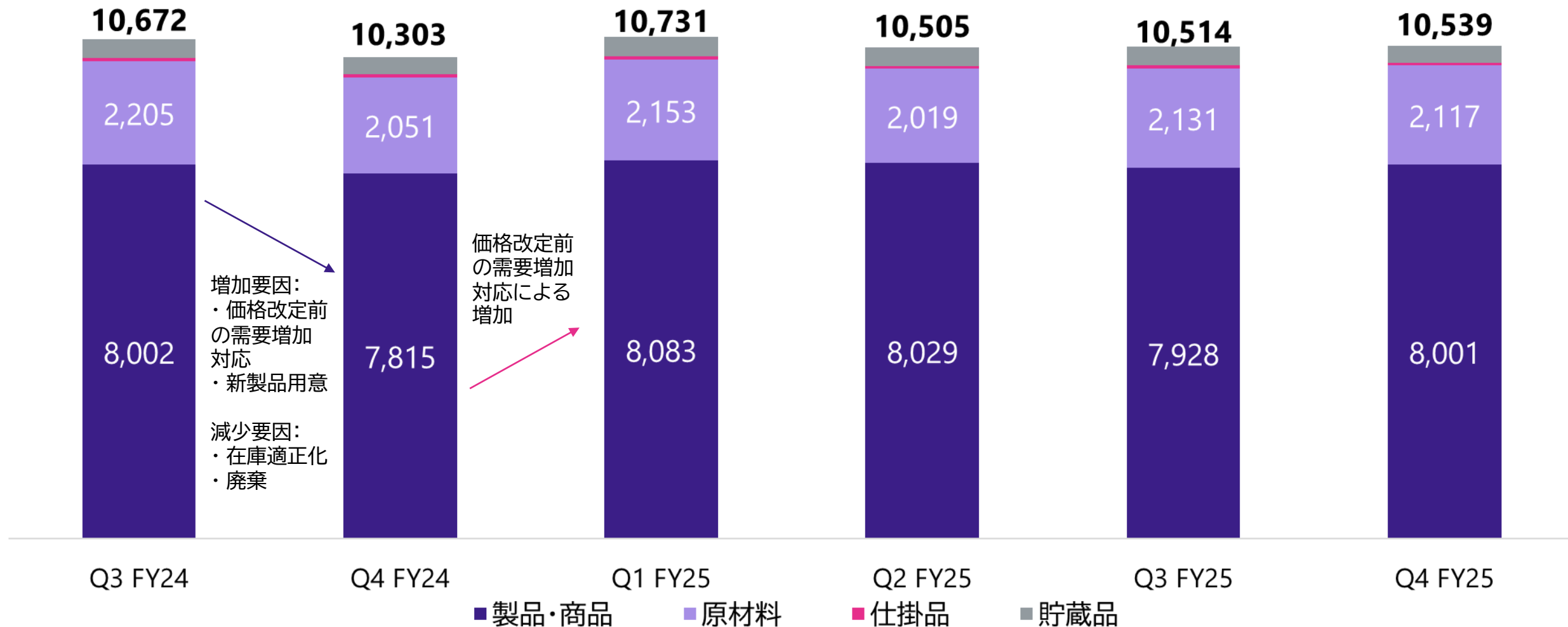
	FY24 累計	FY25 累計
サロン数	62軒	83軒

※ 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	FY2026 計画
設備投資額		4,644	4,097	3,151	2,865	2,701	1,950
減価償却費		1,777	2,026	2,213	2,288	2,317	2,410
研究開発費	金額	1,741	2,074	2,334	2,452	2,672	2,884
	売上比(%)	4.2	4.6	4.9	4.8	5.1	5.3

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的人数

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	364.8
	105	104	107	107
韓国	32.8	33.4	33.2	33.6
	126	141	160	163
中国	31.6	34.3	33.8	32.2
	66	65	68	75
米国	13.0	13.2	15.8	18.2
	102	123	125	138
その他※	36.2	38.2	43.0	46.0
	63	70	69	68

※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12月31日現在

2025年 4月入社 35名 現場OJT中

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。)

Contents

1. 連結業績	P2
2. 地域別業績・2026年業績目標	P8
3. 2026年の取り組み	P18
4. Appendix	P33
5. ミルボンの概要	P48

ミルボンの概要

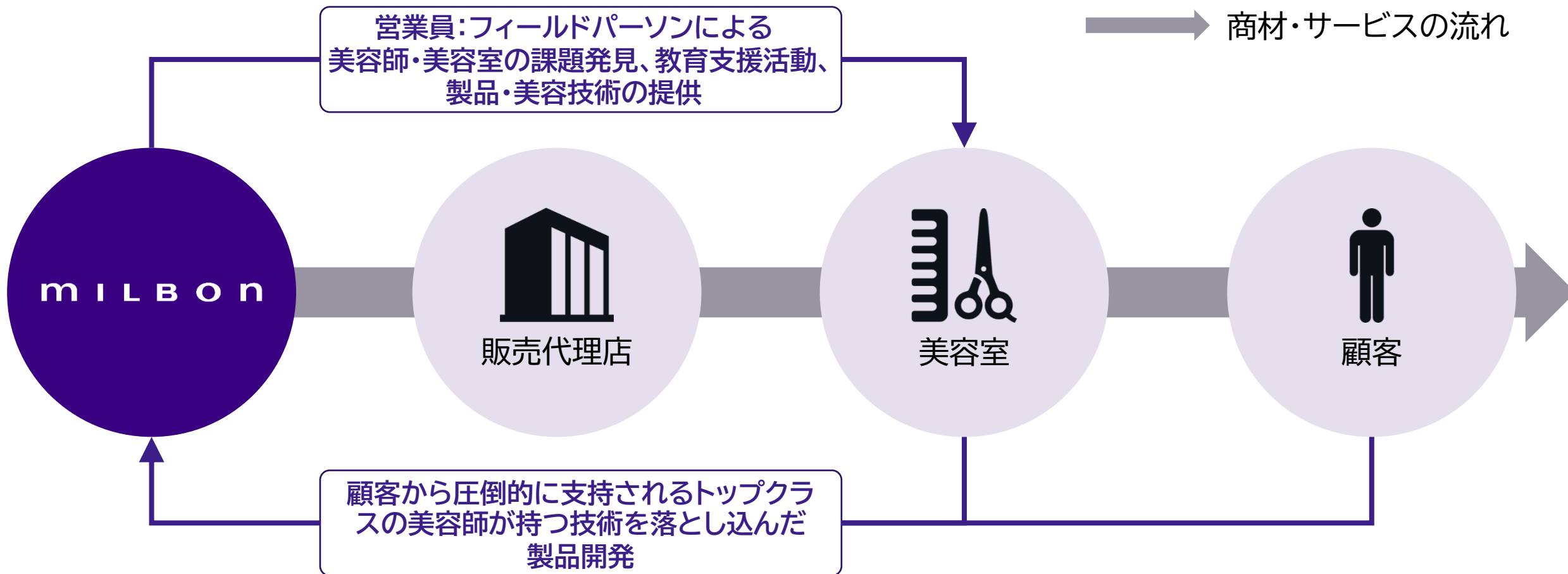
ミルボンは、美容室専売のヘアケア製品や、美容室で使用するヘアケア用剤・染毛剤などを製造・販売する化粧品メーカー



※富士経済研究所(2024)より 頭髮化粧品のみ

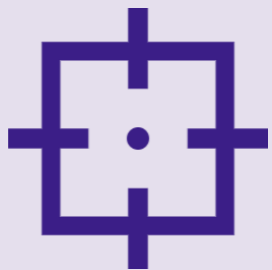
ミルボンの概要 ビジネスモデル

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。



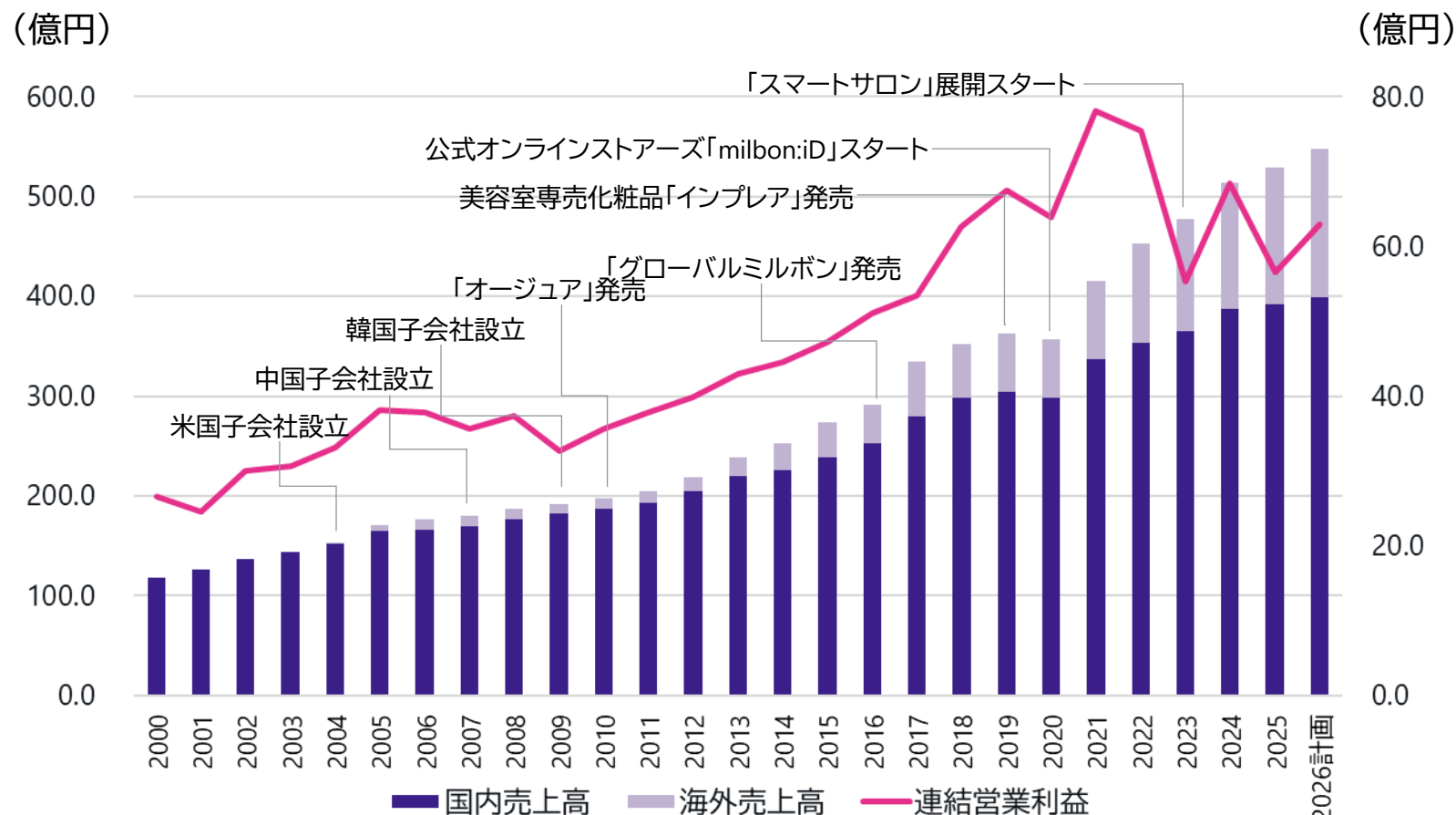
TAC製品開発システム - トップ美容師の技術の一般化

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。

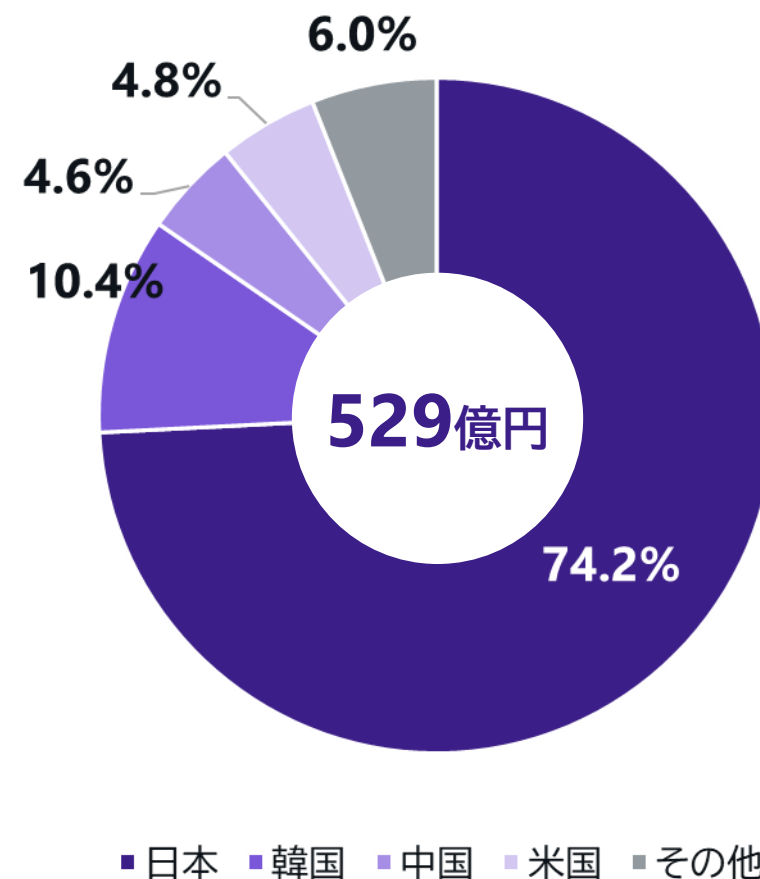
ミルボンの概要 成長の軌跡

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(2025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(2025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

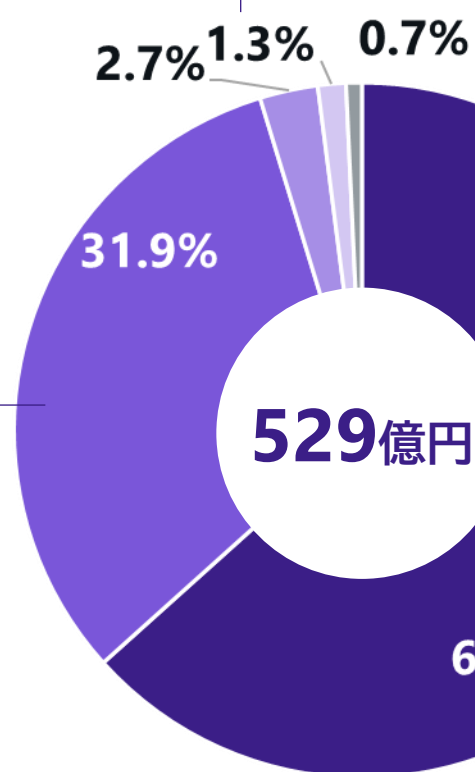


ヴィラロドラカラー



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



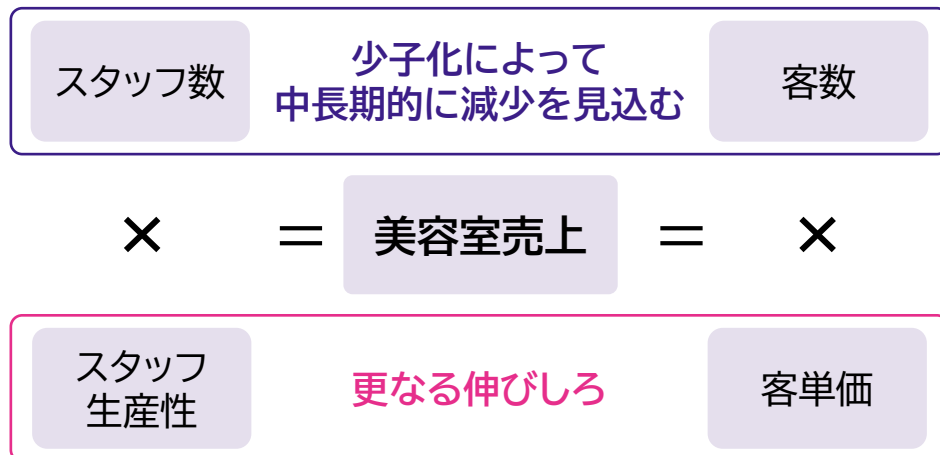
エルジューダ



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

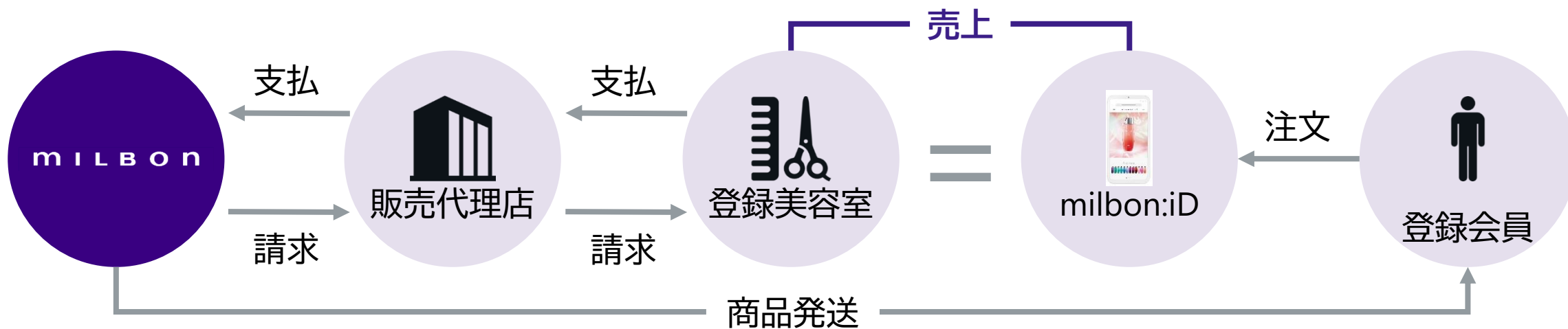
リアルで来店する	定期的である	長時間である
サロン利用率	平均年間利用回数	平均滞在時間
女性 79.2%	女性 4.30回	女性 87分
男性 34.5%	男性 5.24回	男性 53分

出典：株式会社リクルート「美容センサス 2025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(2025年末時点)

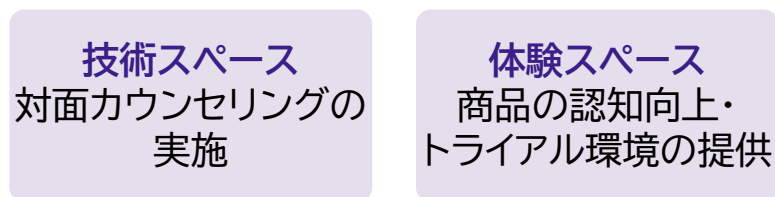
登録美容室数 **6,669軒** 登録会員数 **104万人** EC売上(出荷額ベース) **22.5億円**

ミルボンの概要 国内における近年の取り組み 2大戦略

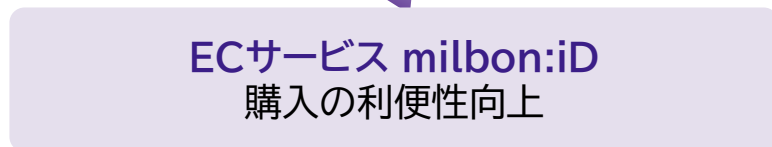
スマートサロン・店販の領域の拡大によって、
美容室が持つ「リアル・長時間・定期的」という価値を最大化する

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



3つの売りの場の連動による相乗効果の創出



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

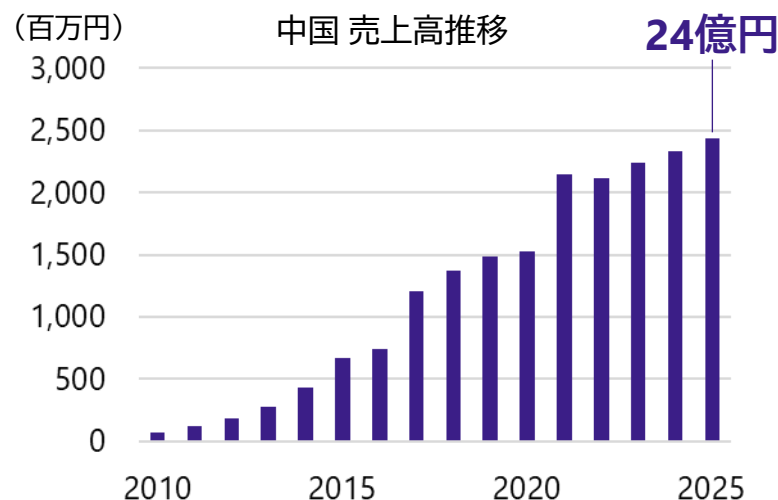
韓国

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。



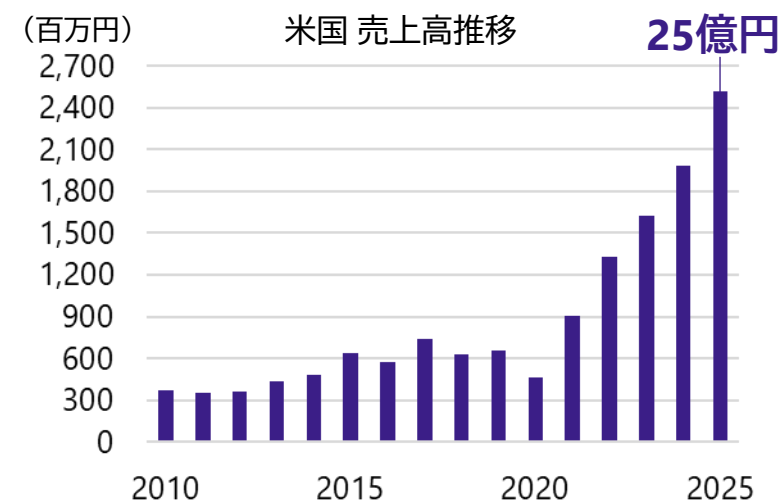
中国

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。

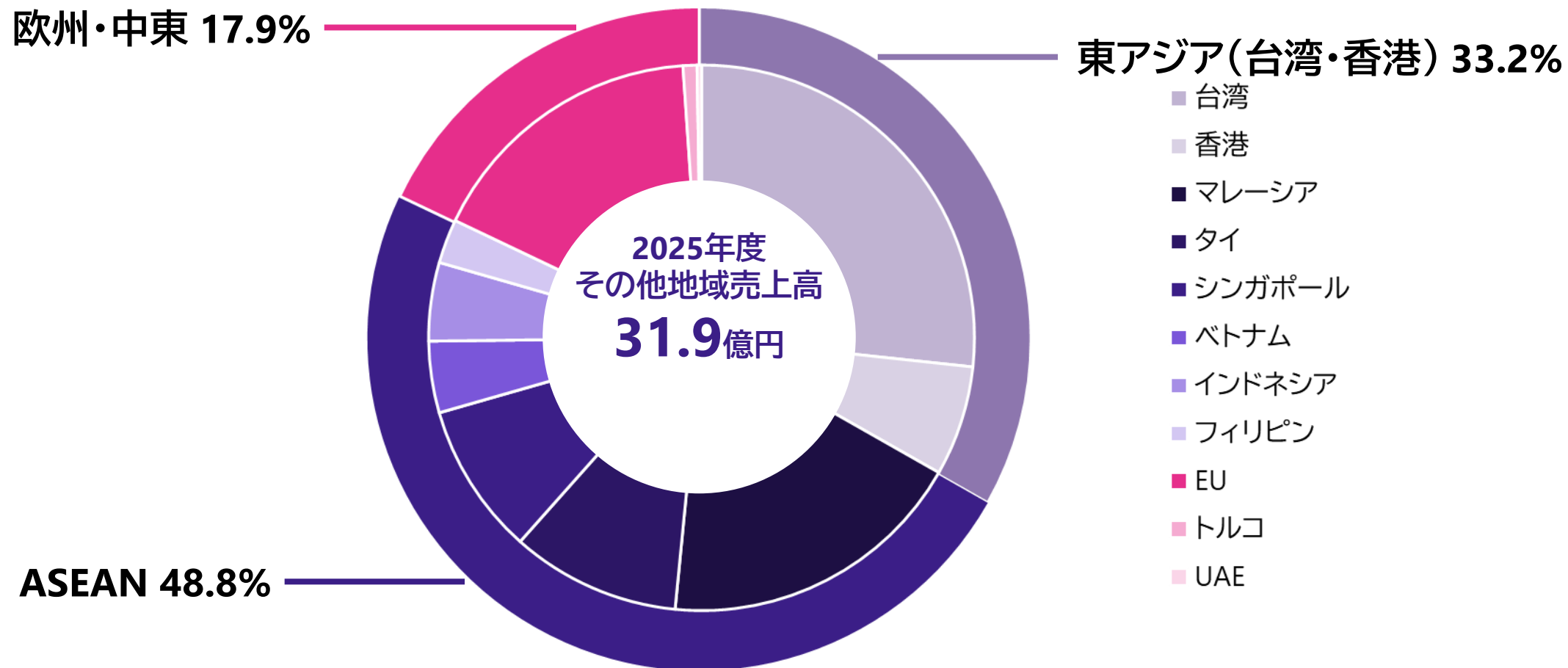


米国

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

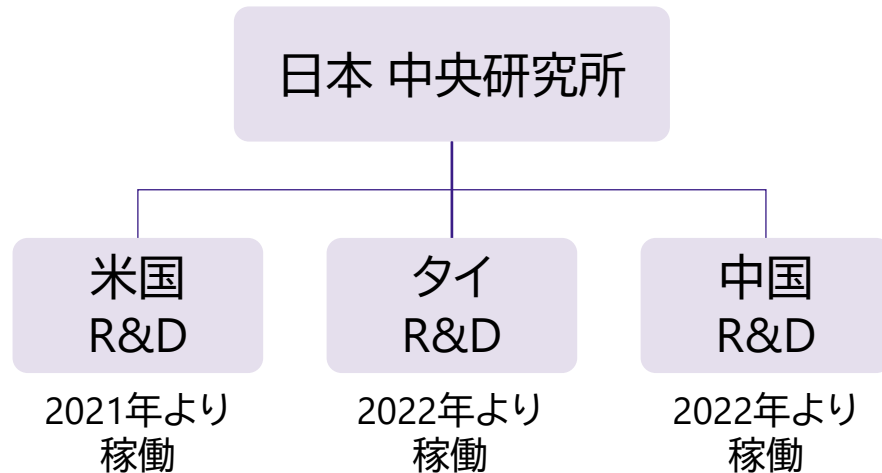


ミルボンの概要 海外の研究開発・生産体制について

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

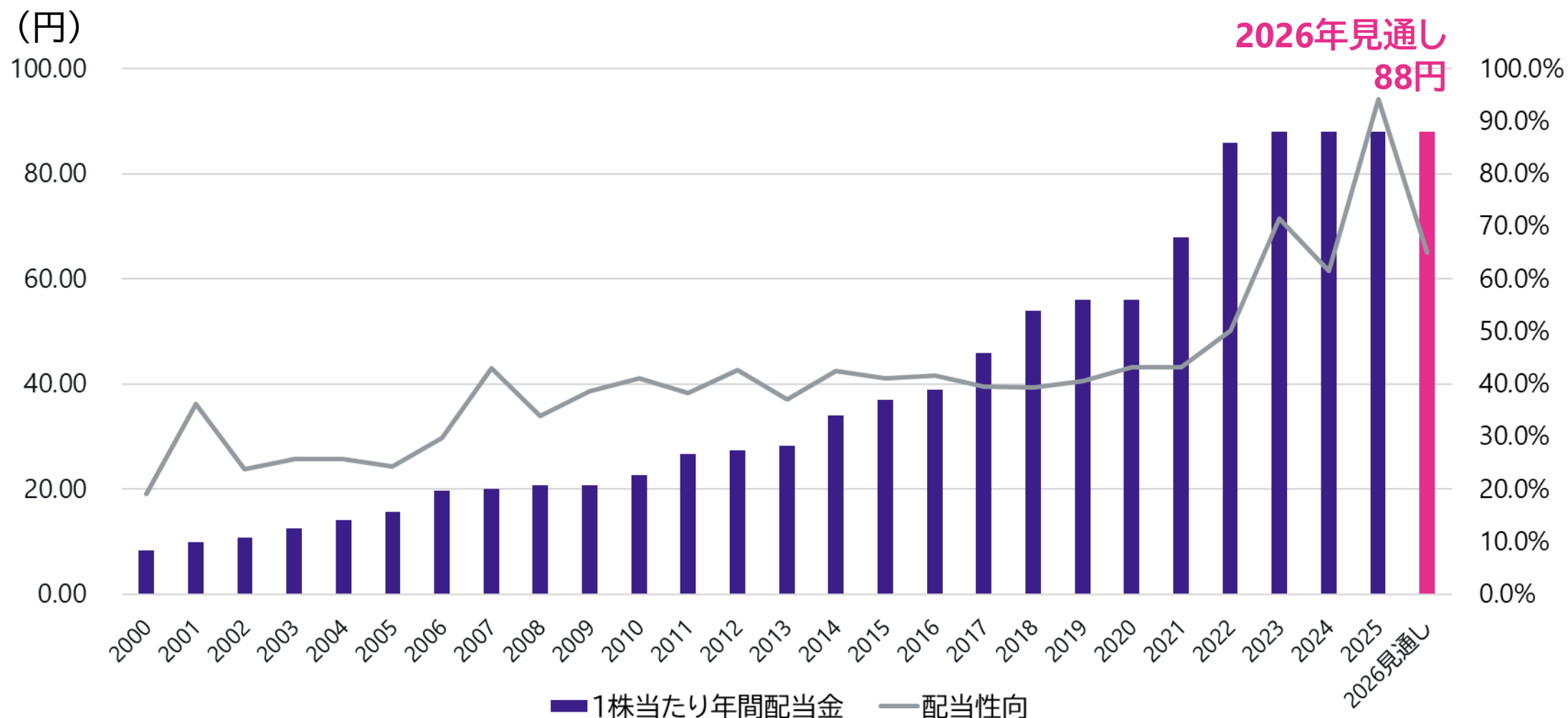


タイ工場
海外向け生産

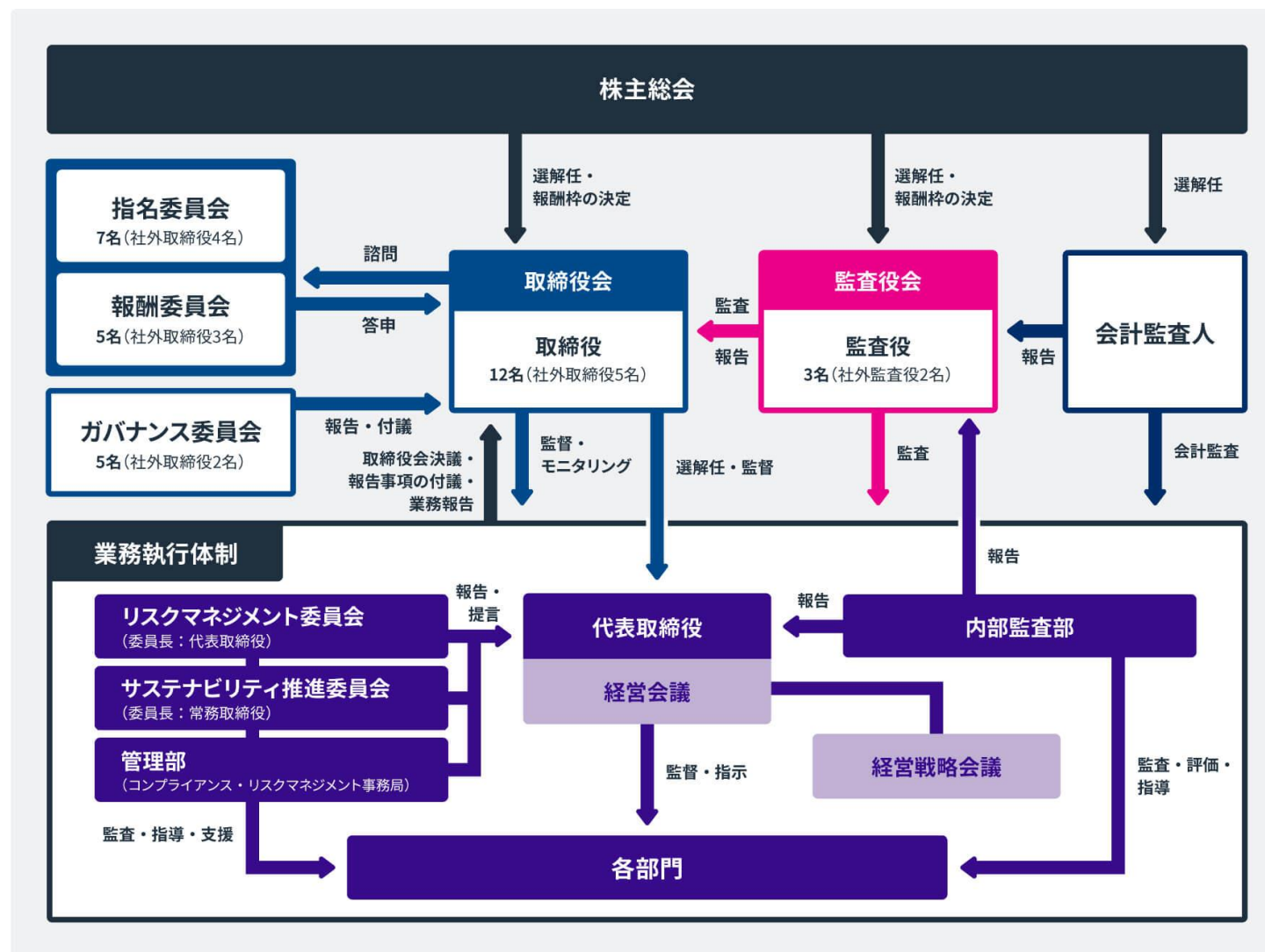


中国工場
中華圏向け生産
Find Your Beauty **MILBON**

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



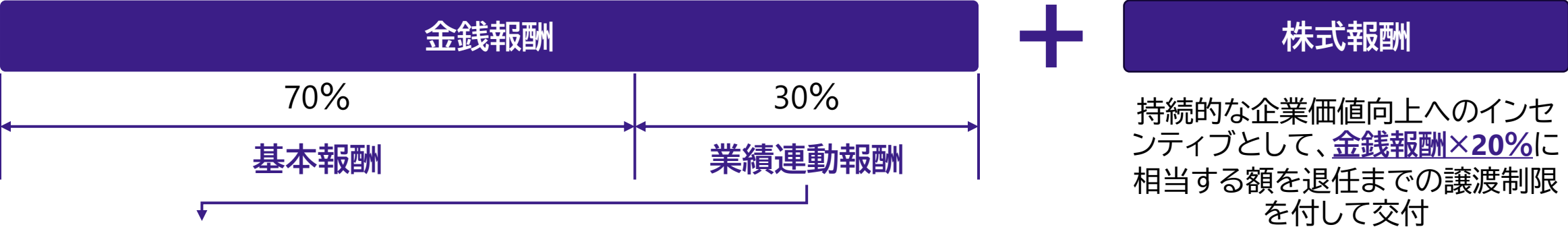
ミルボンの概要 ガバナンス体制



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(2025)

主に財務・IRを担当する常務取締役、執行役員などをメインスピーカーとする面談を年間179件実施。代表取締役社長は中間・期末の対話に積極的に参加したほか、スモールMTGも実施。個人投資家向け勉強会にも参加するなど、活動範囲を広げた。

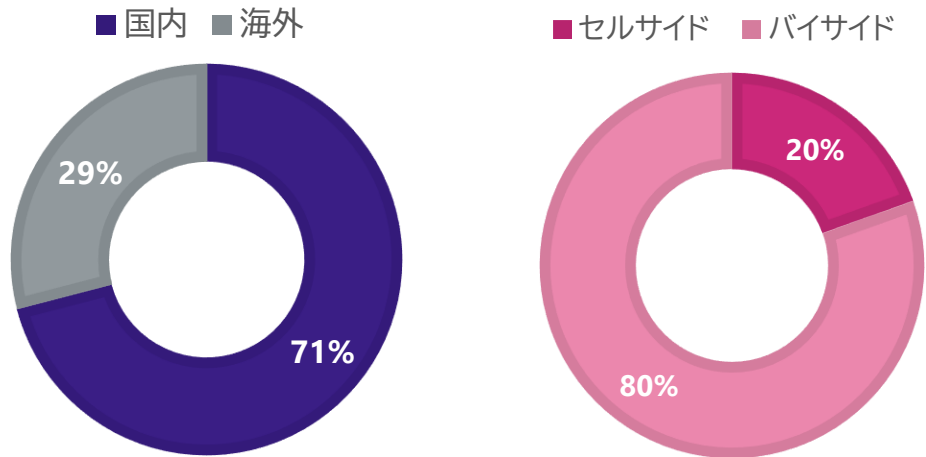
■面談の状況

機関投資家やアナリストとの面談数：179件
※2025年7月の海外IR(トロント・シカゴ)7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） 執行役員（コーポレートコミュニケーション部長） IR室マネージャー
決算説明会	代表取締役社長 常務取締役（同上） 執行役員（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(2025)

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
「資本コストと株価を意識した経営」の開示における株主還元施策は、もっと早く実施できるのではないか	株主との対話を経て、取締役会にて議論を尽くし、2025年8月に自己株式の取得を前倒しで実施することを公表(実施済み)
経営と執行の分離を一層進めることで、経営の意思決定の迅速化と経営監督機能が強化されるのではないか	2026年1月より、委任型の執行役員制度を導入するとともに、執行の意思決定機関である「経営会議」への権限移譲を進めている
個人株主向けの施策(セミナーや説明会)を増やしてほしい	2025年12月にKabu Berryが主催する個人株主勉強会に参加。今後も定期的な活動を計画している。

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)

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。