



m I L B O N

Find Your Beauty

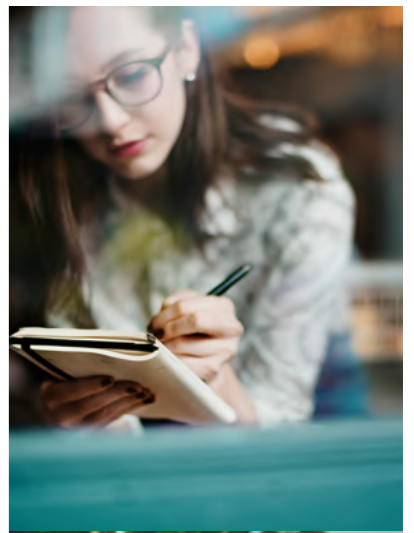
株式会社ミルボン 統合報告書 2026



美しく生きることは、
前向きに生きること、優しく生きること、
やわらかく生きること、凛としなやかに生きること。

そして、
自分らしく、心豊かに生きてゆくこと。

「美しくありたい」という人々の願いは、
年齢も性別も、国も地域も超えた純粹な願い。
何歳でも、何歳になっても、誰といても、どこにいても、
ずっと変わることのない不変の願い。






あらゆる人々が生涯にわたり美しく、
心豊かに生きられる世界を。

ヘアデザイナーが生涯にわたり、
人々の願いに寄り添い続けられる世界を。



A woman with light-colored hair is shown in profile, looking out a window. Her hands are gently touching the white curtains. The scene is brightly lit, creating a soft, ethereal atmosphere. The woman is wearing a light purple top.

人々が美しく、心豊かに生きる未来とともに、
私たちミルボンの未来があります。

美しさを拓く。Find Your Beauty

TOP MESSAGE



株式会社ミルボン 代表取締役 社長執行役員

さかした ひでのり
坂下 秀憲

代表取締役メッセージ

次なる未来を見据え、 力強い成長軌道を描き出す

ミルボンは1960年の創業以来、「すべては、ヘアデザイナーとともに」という想いを根幹に、国内で、そして現在では世界を舞台として持続的成長を続けています。2025年度は、国内の安定した支持を土台に、欧米市場での想定を超える成長加速により、連結売上高は過去最高となる528.6億円を記録しました。2022-26中期事業構想の最終年度となる26年度を迎え、次期中期を見据える中、代表取締役 社長執行役員の坂下秀憲よりご挨拶申し上げます。

2025年度の取り組みの成果、**対処すべき課題**と振り返り

修正計画の売上・利益目標を達成し、 連結売上高は過去最高の528.6億円に

私たちミルボンは、『美しさを拓く。Find Your Beauty』をコーポレートスローガンに、美容室専売のヘア化粧品を中心とした製品とサービスを提供するグローバルプロフェッショナルメーカーです。現在、国内では市場を牽引する立場であり、グローバル市場においても日本を含む14の国と地域に拠点を設けることで、世界中の美容師・美容室を通じて、人々の美しい生き方と心豊かな社会の実現に貢献しています。

不確実性が高まり、変化が加速する昨今、経営には決断のスピードと柔軟性が問われる時代となっております。そうした中で25年度は、様々な外部環境の変化の影響を受けつつも、迅速かつ柔軟な対応を講じることによって、最低限の成果を残すことができた1年であったと捉えています。期首計画は、上期の国内売上高が低調に推移したことや在庫評価減の増加を主因に、一部下方修正を余儀なくされましたが、修正計画に対しては売上・利益ともに目標を上回る実績で着地し、連結売上高は過去最高となる528.6億円を記録しています。特に、グローバル市場の重点地域である欧米市場での大幅な伸長が成長を牽引し、海外売上高比率は初めて25%を突破するなど、日本発のグローバル企業への歩みにおける重要な転換期となりました。営業利益に

ついては、在庫評価減の影響をはじめ、投資有価証券評価損や為替の影響、販促費の増加等により、56.5億円と対前年比で減益となっており、収益性改善への対応は重要な経営課題として一層取り組みを強化していく必要があると認識しております。

ヘアケアが成長基盤となり、新スタイリング剤で 当社ならではの提供価値を再認識

国内

25年度の国内市場は、「令和の米騒動」や物価高騰により、美容支出が抑制された厳しい市場環境でした。特に上期は難しい局面もありましたが、第4四半期にかけて盛り返し、売上高は前年比101.3%の392億円、営業利益は同17.9%減の47.5億円で修正計画を上回って着地しております。

特にヘアケアの主力ブランドに対する支持は底堅く、国内における成長の基盤となっております。加えて、新たに発売した革新的な新スタイリング剤「OW BYE TORI」は、目標の倍以上の実績を上げ、顧客から絶大な支持を得ているヘアデザイナーとの協働によるTAC製品開発で設計された製品及びコンセプトが、当社営業・教育職であるフィールドパーソン (FP) の活動を通じて代理店に響き、そして美容師・生活者へと届くという

まさに当社ならではの価値提案の真価が発揮されました。この成功は、国内トップクラスを誇る毛髪と頭皮に関する基礎・基盤研究の知見に裏打ちされた製品開発力と、美容室に徹底的に寄り添う現場力を兼ね備えたミルボン本来のビジネスモデルの強みへと原点回帰する機会となっただけでなく、特に当社若手社員にとっては、ミルボン本来の働きがいを実感できた価値ある経験となりました。

価格競争が激化しているヘアカラーは、カテゴリ単体としては減収となりましたが、「Villa Lodola」をはじめとする高付加価値製品は堅調に推移しました。このことから、単純な価格競争に陥るのではなく、市場の変化を見極めた上で、当社だからこそ提案・実現できる高付加価値ヘアカラーにより、市場の変化と美容室の課題に対応することが改めて重要であると実感しております。また、化粧品においては、24年度のヒット製品の反動により大きく減収となりながらも、リピート購入が期待できるローションは堅調に推移しており、化粧品事業における一つの勝ち筋として、今後の製品展開に活かすことができる学びを得ることができました。なお、25年5月に実施した既存品の価格改定については、駆け込み需要の反動により直後の数量減は大きかったものの、10月以降年末に向けて販売数量は回復しており、売上総利益においては好影響の要因となっています。

milbon:iD会員登録者数が1年前倒して100万人を突破

2022-26中期事業構想で推進している国内市場戦略「サロンソーシャルインベーション」では、大きな進捗が見られました。ミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」は、会員登録者数が104万人となり、26年目標の100万人を1年前倒して達成しております。さらに、ご賛同いただいた美容室とともに新たな美容室空間を創出する「スマートサロン」は、24年度の本格展開から2年を経て、全国60都市83軒にまで増加し、美容室の生産性向上において重要な課題でありながらも長年変えることのできなかつた店販購入客比率が、飛躍的に向上する好事例も顕在化しています。

加えて、4-10月に開催された大阪・関西万博の「大阪ヘルスケアパビリオン」に協賛・ブース出展し、当社の描く未来の美容室を全世界へと発信いたしました。約29万人が当社ブースを体験したことによる認知度の向上だけでなく、協賛によって約48万人分のPHR（パーソナルヘルスレコード）データを取得することができ、これを今後の研究開発に活かしてまいります。

重点地域の北米とEUの成長加速で、海外売上高は前年比108.1%に

グローバル

25年度のグローバル市場は、「美の地産地消」体制の確立を目指すグローバル戦略「7つのリージョン」が力強く推進された1年であり、重点地域のうち特に成長が加速した欧米市場が牽引する形で、海外売上高は前年比108.1%の136.5億円に伸長しています。

北米リージョンでは、全米を網羅する代理店との協働体制の深化と製品評価の高さ、さらには著名美容師とのアンバサダー契約によるブランディングの強化が重なり合い、導入軒数が拡大した結果、売上高で前年比127.3%という力強い成長を記録しています。中でも、最重点エリアに位置付けたロサンゼルス代理店においては、初めて年間インスタシアNo.1を獲得するなど、積み重ねるべき“特定領域No.1”を実現することができました。

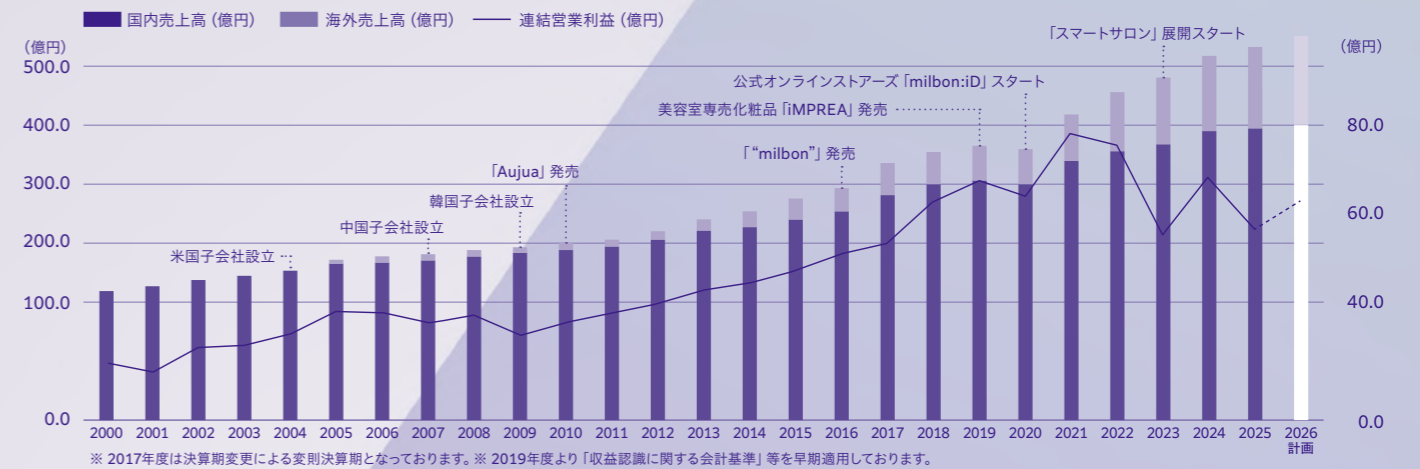
さらに美容先進国のEUリージョンにおいても、競合メーカーでの営業経験を持つセールスとのコミッション契約を展開するドイツで導入軒数が拡大した結果、現地通貨ベースの売上高で前年比163.0%という大幅な成長が実現しました。これら欧米での成長加速は、当社が欧米という美容先進国においても十分に戦えるという事実を表したものと捉えています。

加えて、アジア圏を中心とした美容トレンドの発信地であり、すでにシェアNo.2を獲得している韓国リージョンでは、政局混乱などの影響を受けながらも、現地通貨ベースでは売上、利益ともに計画を達成し、かつ19.5%という高い営業利益率を保っています。美容師向けの大型イベント等を通じて、将来の市場を担うソウル中心部の若手美容師からの支持が年々高まっており、「日本を除くアジアNo.1」に向けた重要エリアである「韓国市場No.1」の実現へ歩みを進めることができています。

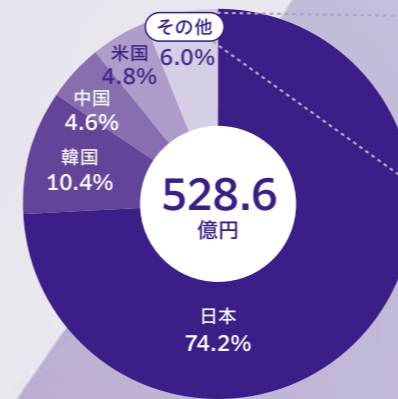
中国市場については、市場環境の厳しさが続き、競合他社が軒並み苦戦する中でも、当社は美容室への地道な提案活動が信頼の獲得につながり、売上・利益ともに計画を上回る成長を確保しております。これは韓国と併せ、市場環境に左右されない地力の証明であると考えております。

現在、グローバル市場においても、日本と同様に不確実性の時代となり、消費市場は不安定な状況が続いています。こうした状況下だからこそ、「美容室の増収増益」への貢献にこだわり抜く当社の姿勢は、美容師・美容室、そして代理店からの信頼の獲得に寄与し、グローバル市場における大きな成長要因となっています。また、海外におけるTAC製品開発による製品への評価も高く、グローバル3工場及びR&D拠点との連携強化による「美の地産地消」体制が形作られてきています。

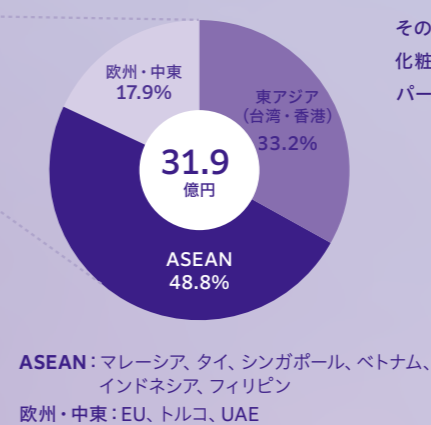
売上高・営業利益推移



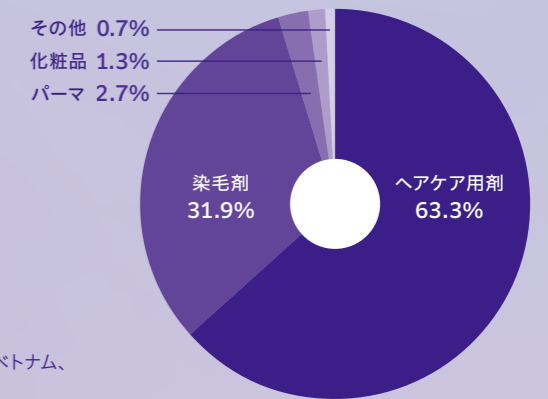
国別売上高比率



その他地域売上高



連結カテゴリ別売上高比率



直近の経営成績及び目標

(単位:百万円)		2024年度	2025年度	増減額	増減率 (%)	実質増減率 (%)※	2025年度	2026年度	増減額	増減率 (%)	実質増減率 (%)※
		実績	実績				修正計画				
連結	売上高	51,316	52,863	1,546	3.0%	-	52,300	54,800	1,936	3.7%	-
	営業利益	6,839	5,652	△ 1,186	△ 17.4%	-	5,300	6,300	647	11.4%	-
	営業利益率	13.3%	10.7%	-	-	-	10.1%	11.5%	-	-	-
国内	売上高	38,684	39,206	521	1.3%	1.3%	38,900	39,880	673	1.7%	1.7%
	海外	売上高	12,631	13,657	1,025	8.1%	10.6%	13,400	14,920	1,262	9.2%

※ 現地通貨ベースでの実質増減率

成果

- ミルボン公式オンラインストアーズ「milbon:iD」会員登録者数100万人を突破
- 大阪・関西万博「大阪ヘルスケアパビリオン」ミルボンブースを約29万人が体験
- 新スタイリング剤「LOW BYE TORI」が計画比約2.3倍の実績を達成
- 欧米リージョンの大幅成長で海外売上高が前年比108.1%伸長

課題

- 収益性改善に向けたコスト構造改革、在庫コントロールの適正化、資本効率の向上
- 積極的な成長投資を基本とした投資規律の厳格化とモニタリング体制の強化
- 人材基盤のさらなる強化と一人当たりの労働生産性の向上
- 人口減少や物価高騰をはじめとした国内市場環境への対応

中期事業構想の総仕上げとなる2026年度の取り組みについて

「スモールマス市場」の多様なニーズに応える教育と製品を

国内

2022-26中期事業構想の総仕上げとなる**26年度は、連結売上高で前年比3.7%増の548億円、営業利益は同11.4%増の63億円の達成を目指します。**これらは、25年2月に公表した26年度目標からは国内売上高の計画達成が困難なこと、さらには在庫評価減の影響等を主因に下方修正しております。一方、**海外売上高については、現中期事業構想を発表した22年当初の想定を超えるスピードで事業成長していることを受け、その際に設定した143億円を上回る149億円を掲げています。**こうした状況を踏まえ、26年度においては、第一に国内成長の実現によるトップラインの伸長と、成長が加速する欧米を中心とした海外売上高の継続的な伸長、そしてコスト構造の変化への対応や、適切な在庫コントロールを含む収益性の改善、また、**資本効率の向上による利益率改善に取り組むことが重要であると考えています。**

その上で国内市場では、人口減少、客数減少時代に入化する中、「美容室の増収増益」に貢献するためには、高付加価値製品と教育支援による業務メニューの高単価化と、店販品の成長戦



略が鍵となります。そこで当社では、高い製品開発力と現場力を武器に、**業務メニューでの感動体験を起点として店販品の購入へとつなぎ、さらに来店のリピート率を促進する新たな「美容室の増収増益モデル」を推進して**いきます。その際、会員登録者数が100万人を突破したmilbon:iDや、展開が拡大するスマートサロンが生産性向上に効果を発揮することとなります。

さらに近年は、SNSでの美容情報の取得が一般化したことに伴い、髪質改善や韓国風、レイヤースタイルといった、特定のニーズや悩みに対応する「スモールマス市場」が活性化したことで、メーカーがかつての「ヘアケア時代」や「ヘアカラー時代」のようにある特定の製品カテゴリだけに注力すれば良い時代ではなくなっています。現在の複数存在する特定のニーズに対応するためには、美容室も情報の収集方法に適応し、戦略的に美容師と顧客のマッチングを進める必要があるだけでなく、それぞれのニーズに応じた製品とメニューが不可欠であり、まさにそれを叶えられるのはヘアの総合メーカーである当社です。そこで26年度は、**美容師個人の興味関心、特長に合わせた特定領域の強みを伸ばすための教育支援と、ターゲットが明確な製品展開を強化して**いきます。

このうちヘアカラーにおいては、世界的な学会で表彰された当社独自の技術を用いることで、毛髪の素材感を高めながら染色することを可能とした、**革新的な新ブランド「PRETOWA」を最高峰ヘアカラーとして投入して市場活性を図りながら、高価格帯のカラーメニューづくりを支援して**いきます。さらに、特定のトレンドスタイルや悩みに対応したスタイリング剤、そして当社として初の試みとなる**メンズ市場向けの製品を展開し、FP職による個店対応と連動することで、スモールマス市場を確実に捉えて**まいります。

製品力、教育活動、政策提案で世界の美容室にとって不可欠な存在に

グローバル

グローバル市場の重点地域である**北米リージョン**においては、米国のロサンゼルスの販売代理店でインスタシェアNo.1を獲得したことによる存在感の高まりを追い風に、米国中西部とカナダの代理店を中心に協働体制を強化しつつ、世界的な影響力を持つカラーリストとのアンバサダー契約を進めることで、ヘアケアとヘアカラーの両輪での成長を追求してまいります。**次なる重点地域としてロサンゼルスとの美容的親和性が高いテキサスでのシェア拡大に注力して**いく計画です。

続いて**EUリージョン**においては、ドイツにおける成功例を踏まえながら、EU域内の代理店との協働も視野に入れ、展開国の拡大を進めつつ、**北米同様にカラーリストとのアンバサダー契約を進め、さらなる成長の起爆剤として**いきます。

さらに**韓国リージョン**では、引き続きヘアカラー市場のシェア

獲得を徹底するとともに、ヘアケアのシェアを高めるために、当社のフラッグシップブランドを柱とした取り組みを強化してまいります。また、**現地ニーズの高いパーマにおいても、TAC製品開発による新製品の準備を進めて**おり、アジア市場全体での存在感の高まりと、次期中期での「韓国市場No.1」の実現を目指します。

全てのステークホルダーの皆様とともに豊かになる未来へ

成長投資と株主還元を両立し、ROEを重要指標としたBS重視の経営を強化

当社は、2022-26中期事業構想の最終年度である26年度を土台に、**次期中期に向けて、資本コストや株価を意識した経営を強化し、早期にROE10%の実現を目指す**など、さらなる改善を進めてまいります。

これらの実現に向けては、低下傾向にある利益率の改善が急務であり、**高騰する原材料費や物流費への対応が**欠かせません。そして何よりも、当社における最大の資産である「人」においては、総人件費を中期的に管理しながら、**社員一人当たりの生産性向上を追求**します。また、利益率を押し下げる要因となっている在庫評価減については、売上計画の精緻化やSKUの整理などを通じて抑制に努めてまいります。

資本効率の改善に向けた**キャピタルアロケーションの方針**では、成長投資を最優先としながら、積極的な株主還元を行っており、**配当性向50%を目安として「累進配当」を基本方針**としつつ、業績動向や株価動向、手元資金を勘案の上、機動的に自己株式取得を検討することとしております。**実際に25年8月には当社として初めて20億円を上限とする自己株式取得を実行**しており、今後はDOE、株主資本配当率も鑑みながら、株主還元策を検討してまいります。

また、**成長投資においては、資本効率改善の見地から有利子負債の活用も実施する方針**としています。ただし、26年度に計画していたゆめが丘工場の増設に関しては、国内売上高の動向等を鑑みて一時中断し、再検討することといたしました。さらに、**投資委員会の組織再編を行い、利益貢献の少ない既存投資案件の撤退を含む投資管理についてもモニタリングの徹底**を図ることで、収益性の改善を図ってまいります。

環境領域をはじめとした多くの指標で26年目標を前倒しで達成

サステナビリティの取り組みについては、当社が事業を通じて将来にわたり社会に貢献し続けるためには、美容室、当社、そして関連するサプライチェーンも含めた社会自体が持続可能

であることが欠かせず、当然の責務であると認識しています。当社では「**5つの最重要課題**」としてマテリアリティを設定した上で優先的に取り組みを進めており、**25年度までに環境領域の全KPIをはじめとした多くの指標で目標を前倒しで達成**するなど、確かな成果として実を結んでおります。現在は次期中期に向けた見直しも進めており、より実効性の高いマテリアリティを策定し、推進を加速させてまいります。

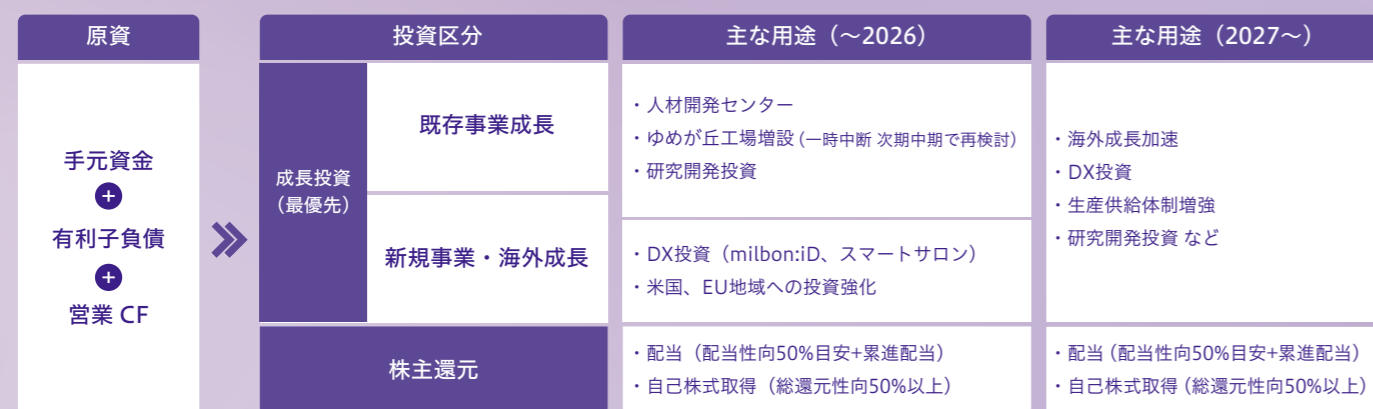
人的資本経営とガバナンス強化で着実に改革を進める

人的資本経営の推進においては、**当社のビジネスモデルの根幹かつ付加価値の源泉は「人」であることから、かねてより経営の最重要資本として投資を重ねて**います。「5つの最重要課題」の1つとしても「働きがいのある職場環境」を掲げていることに加え、中期事業構想と連動した人材戦略として「**5つの人材戦略重要テーマ**」を設定しており、**私自身も全社員との対話を図る**ディスカッションを行っているほか、25年度には神奈川県小田原市に新たに設立した人材開発センターが稼働しています。

さらに、コーポレートガバナンスの強化についても、「5つの最重要課題」の1つに設定して推進しています。25年度の審議を経て、26年度からは経営会議のより一層の経営視点の強化を目的とし、**経営会議の主たるメンバーである執行役員において、これまでの雇用型から、委任型の執行役員制度へと移行**したことに加え、それまでは別々に運営していた指名委員会、報酬委員会を指名・報酬委員会として一体化し、より効率的に審議が行える体制を整備しています。

また中長期的な経営体制を見据え、25年度には、独自の経営責任者育成プログラム「**ミルボンコーポレートユニバーシティ(MCU)**」の次期始動に先駆けて、**30代の若手リーダー候補を対象とした「MCU-Prep」が始まりました。**さらに、次期経営幹部候補者の選抜から評価、育成機会、任用判断までを一貫して行うサクセッションマネジメントの仕組みの体系化を進めており、リーダーが流れるように生まれる企業体の実現への取り組みを効果的に機能させてまいります。

長期的なキャピタルアロケーションの方針

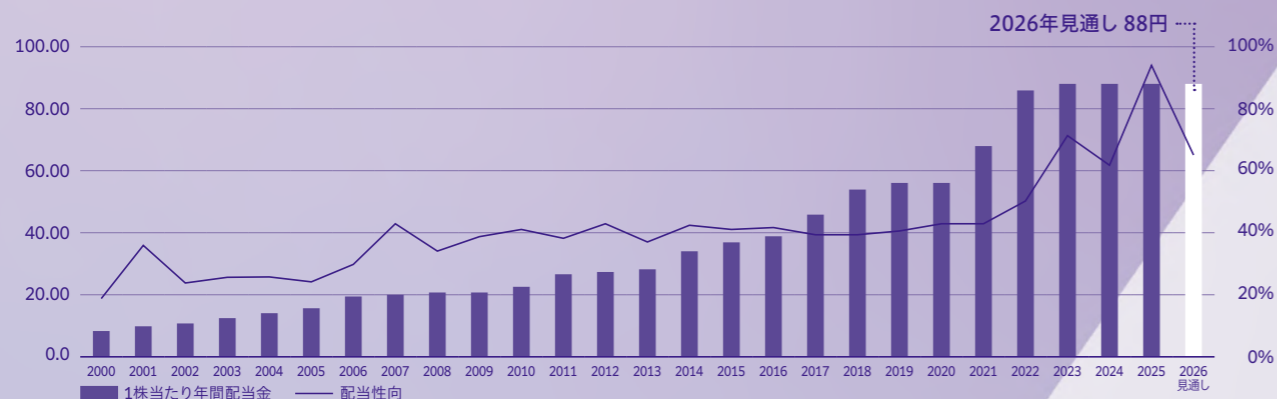


株主還元

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

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度計画
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%



サステナビリティコミットメント「5つの最重要課題」の進捗

KPI ミルボン公式オンラインストアーズmilbon:iD会員登録者数	2024年実績	2025年実績	2026年目標
	87万人	104万人 (前年比+17万人)	100万人
KPI エデュケーションiD会員登録者数	2024年実績	2025年実績	2026年目標
	5.1万人	6.5万人 (前年比+1.4万人)	10万人
KPI 石油由来バージンプラスチック使用量削減率 ※2020年比、売上高単位	2024年実績	2025年実績	2026年目標
	11.6%削減	16.4%削減 (前年比4.8ポイント向上)	15%削減
KPI 若手社員の離職率 ※直近5年の若手社員（新卒～3年目）の離職率平均	2024年実績	2025年実績	2026年目標
	11.7%	12.8% (前年比1.1ポイント低下)	9%

KPI ミルボン知販メソッド（スマートサロン）の展開都市数	2024年実績	2025年実績	2026年目標
	50都市62軒	60都市83軒 (前年比+10都市21軒)	100都市500軒
KPI 基幹生産工場「ゆめが丘工場」のCO ₂ 排出量削減率 ※2019年比	2024年実績	2025年実績	2026年目標
	82.2%削減	81.4%削減 (前年比0.8ポイント低下)	75%削減
KPI RSPO認証パーム油採用率（MB+B&C）	2024年実績	2025年実績	2026年目標
	24.4%採用	50.8%採用 (前年比26.4ポイント向上)	50%採用
KPI 有給休暇取得率	2024年実績	2025年実績	2026年目標
	72.9%	75.6% (前年比2.7ポイント向上)	70%

「ミルボンのど真ん中」を徹底的にやり抜く

当社は1996年の株式公開から現在まで、コロナ禍の2020年度を除く全ての期で増収を続けてきました。この歩みは「すべては、ヘアデザイナーとともに」という創業の想いを胸に、全世界の美容師・美容室に徹底的に寄り添い続け、ともに成長し続けてきた歩みでもあります。

そうした中、25年度は「私たちは何者で、何を得意とするのか」を再確認した1年でした。私自身も年間300軒の美容室訪問や当社全社員とのディスカッションを通じて、進むべき道がはっきりと見えています。

2022-26中期事業構想の最終年度を迎え、次期中期という新たなスタートを見据えた今、私たちは今一度、原点の想いに立ち返り、自らの強みである“ミルボンらしさ”を見つめ直します。そして、美容師・美容室のためにミルボンがすべき“ミルボンのど真ん中”に徹底的にこだわり抜くことで、軸を太く、強くし、より力強い成長軌道を世界を舞台に描いてまいります。

私たちミルボンが目指す“グローバルNo.1のプロフェッショナルメーカー”への道のりは、一人の美容師から、一軒の美容室から、ファンを一人ひとり増やしていく道のりです。そうした特定領域におけるNo.1の地道な積み重ねの先にこそ、ビジョンの実現はあるのだと信じています。

さらなる企業価値の向上に向け、ステークホルダーの皆様にはぜひ、長期的な視点から当社との歩みをともにしていただき、美しさを通じた心豊かな社会の実現への道のりを歩んでいただけたら幸いです。

Hidenori Sakashita



Index

Top Message

代表取締役メッセージ

06 次なる未来を見据え、
力強い成長軌道を描き出す



The Way

価値創造のあり方

- 18 私たちのあり方
- 20 製品ブランド・サービス
- 22 連続的なイノベーションと成長の歩み
- 24 持続的成長の3つの源泉
- 26 価値創造のプロセス
- 28 主な資本に関する特長と課題
- 30 **特集 ビューティソムリエ育成制度**



Focus

価値創造の戦略的重点

- 34 2022-26中期事業構想
- 38 グローバル戦略の進捗と成果
- 40 **グローバル重点地域代表者インタビュー**
- 42 国内市場戦略の進捗と成果
- 44 **社外取締役を交えた国内市場戦略クロスレビュー**
- 46 研究開発戦略の進捗と成果
- 48 製品供給戦略の進捗と成果
- 50 **財務戦略の進捗と成果**
- 54 人的資本経営への取り組みと進捗



Sustainability & ESG

価値創造の基盤

- 58 **サステナビリティ推進の全体像**
- 62 持続可能な社会の実現に向けた「5つの最重要課題」の取り組みと進捗
- 64 気候変動への対応 ~TCFD提言に基づく情報開示~
- 66 サステナビリティハイライト 2025-2026
- 68 コーポレートガバナンスの推進に向けた取り組み
- 70 **常勤監査役×社外監査役 対談**
- 72 役員一覧
- 74 執行役員一覧・ガバナンス推進体制
- 76 役員報酬制度・サクセッションプラン
- 78 **新任社外役員×取締役 常務執行役員 鼎談**



Performance

価値創造の成果

- 82 **2025年 重要成果ピックアップ**
- 84 財務ハイライト
- 86 非財務ハイライト
- 88 外部評価・社会との連携
- 90 企業情報・株式情報・各種情報リンク集



統合報告書に関してご意見をお聞かせください。
※アンケートフォームは二次元バーコードから
アクセスください。

ミルボンの情報開示体系

ミルボンでは、情報の種類やステークホルダーの皆様のご関心に応じて、様々な媒体で当社の取り組みを開示しています。統合報告書においては、財務・非財務情報を統合した年次の開示物としての位置付けのもと、当社のビジネスモデルや理念、戦略、事業成果、今後の目標、サステナビリティをはじめとした取り組みについて統合的に発信しています。



本統合報告書の対象範囲期間 会計年度である2025年度(2025年1月~2025年12月)。ただし、過去の経緯やデータ、事例を示す場合は、この期間以外のものについても記載しています。

本統合報告書の対象組織 株式会社ミルボン及び連結子会社

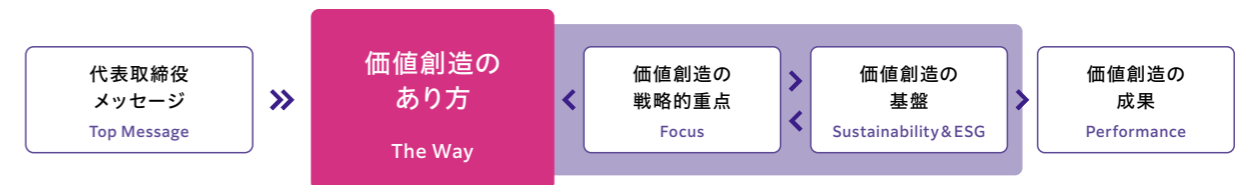
将来の見通しに関する免責事項 本統合報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。



The Way

価値創造のあり方

ミルボンは、『美しさを拓く。Find Your Beauty』をコーポレートスローガンに、世界中の美容師・美容室を通じて、人々の美しい生き方を応援し、心豊かな社会の実現に貢献するグローバルプロフェッショナルメーカーです。本章では、当社独自のビジネスモデルとその歩み、成長の源泉をはじめとした「価値創造のあり方」についてご説明します。



私たちのあり方	P18—P19
製品ブランド・サービス	P20—P21
連続的なイノベーションと成長の歩み	P22—P23
持続的成長の3つの源泉	P24—P25
価値創造のプロセス	P26—P27
主な資本に関する特長と課題	P28—P29
特集 ビューティソムリエ育成制度	P30—P31



● コーポレートスローガン

美しさを拓く。Find Your Beauty

すべては、ヘアデザイナーとともに

私たちのあり方

創業の想いを原点に、美容室を通じて人々の美しい生き方に寄り添う

ミルボンは、『美しさを拓く。Find Your Beauty』をコーポレートスローガンに、世界中の美容師・美容室を通じて、人々の美しい生き方を応援し、心豊かな社会の実現に貢献する日本発のグローバルプロフェッショナルメーカーです。

当社は、まだ戦後ほどない頃、創業者・鴻池一郎が美容室を訪れた際、人々の美しい生き方に寄り添う美容師の姿と、目を背けたくなるほどに腫れて赤切れたその手を目の当たりにして抱いた、「美容師のために—」という純粋な想いを原点に、1960年に創業しました。この想いは現在も「すべては、ヘアデザイナーとともに」という当社の根幹として受け継がれています。

美しい生き方は、人の心を豊かにし、豊かな心は文化を育み、文化を大切にすることは平和をもたらす。そして、人々の美しい生き方を実現するためには、美のプロフェッショナルである美容師の存在が不可欠である。私たちはそうした確信のもと、一貫して美容師・美容室に絞った事業を展開しています。

当社は96年の株式公開以降、新型コロナ禍の2020年度を除く全ての期で増収を続け、現在では、国内美容室向けヘア化粧品市場において市場を牽引する立場であるとともに、10年より

本格化したグローバル事業においても、日本を含む14の国と地域に拠点を設けるなど、着実な事業拡大を図っています。あらゆる資本を美容室市場へと集中的に投下できるからこそ実現可能な製品とサービスを通じて『美容室の増収増益』に貢献することで、独自の価値創造と明確なポジショニングを確立し、美容室と代理店との強固な信頼関係を土台とした持続的成長が実現しています。

当社のお客様は、美容師・美容室、さらには「美しくありたい」と願う全ての方々です。そのため当社では、「現場・傾聴・自立」という徹底した現場主義により、「美容師・美容室視点」と「社会・生活者視点」という2つの「顧客視点」から真に求められる製品・サービスを追求・提供し続けています。

当社ではこれからも、単に製品だけを提供するのではなく、人々の美しい生き方や自分らしさ、さらには心の豊かさや人生の彩りを届け、「ヘアデザイナーを通じて、世界中の美しい生き方を応援する」という経営理念を追い求めることで、「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」というグローバルビジョン、そして「美しさを通じた心豊かな社会の実現」を目指していきます。

● 存在意義

● 信念

● 経営理念

● 行動指針

● グローバルビジョン

美しさを通じた心豊かな社会の実現

つぶれない会社を創る ~イノベーションの連続~

ミルボンは、ヘアデザイナーを通じて、世界中の美しい生き方を応援する事業展開をします。美しい生き方、美しい髪は人の心を豊かにします。豊かな心は文化を育みます。文化を大切にすることは平和をもたらします。ミルボンはそう信じて事業展開を推進し、美容市場、ひいては世界中の国・地域に貢献します。

THE MILBON WAY

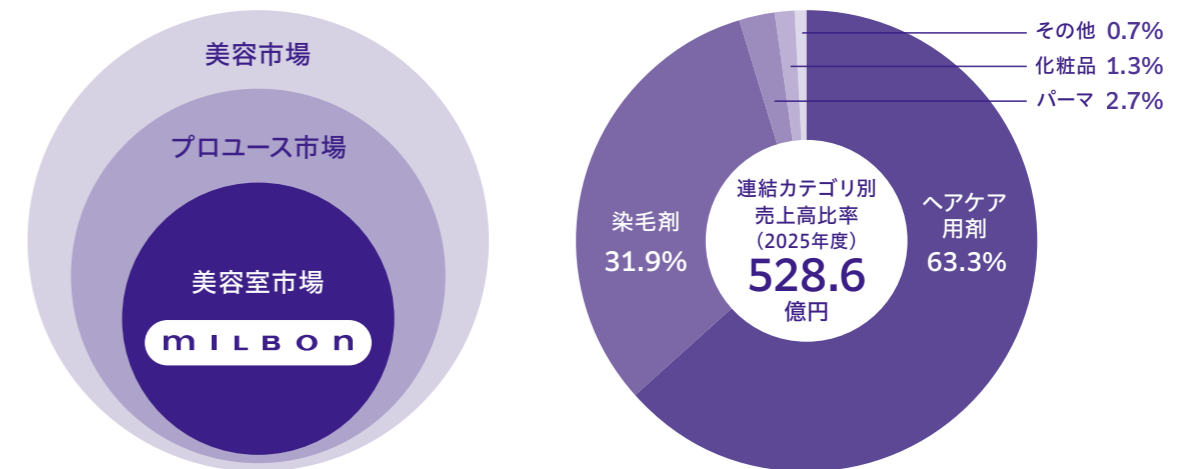
~ミルボンパーソンとしてのあり方~



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します。

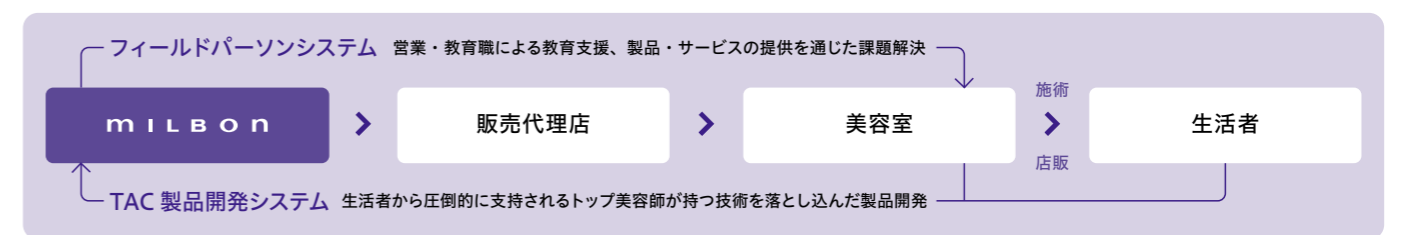
■ 事業領域

事業領域を一貫して美容師・美容室に絞り、あらゆる資本を美容室市場へと集中的に投下できるからこそ実現可能な、製品とサービスを通じた美容室の課題解決によって『美容室の増収増益』に貢献することで、独自の価値創造と明確なポジショニングを確立しています。



■ 独自のビジネスモデル ~美容室との強固な信頼関係の構築~

「フィールドパーソン (FP) システム」と「TAC製品開発システム」に代表される独自のビジネスモデルを遂行することで、美容室専売ならではの高付加価値製品及びサービスを創造・提供するとともに、美容室と代理店からの強固で圧倒的な信頼を獲得しています。



※海外の一部地域では美容室への直販を実施

主要製品ブランド

「美しさ」への願いに応え、新たな価値を形に

ミルボンでは、美容のプロである美容師の技術とカウンセリングにより価値が最大化される、業務用製品及び店販品を製造・販売しています。現在は、美容室をよりお客様の生涯の美に寄り添える「ビューティプラットフォーム」へと発展させるべく、美容室専売の化粧品、ビューティヘルスケア等の新たな分野への領域拡大を図っています。

※各種ブランドの詳細やラインナップは <https://www.milbon.com/ja/brand/> をご確認ください。

Aujua

ヘアケア



Elujuda

ヘアケア



iMPREA

化粧品



OW BYE TORI

スタイリング



LASSICAL

サプリメント



Neo Liscio

パーマメント



"milbon"

ヘアケア・スタイリング



ORDEVE

ヘアカラー



提供サービス

リアルとデジタルの融合で美容室の持つ価値を最大化する

新たなコミュニケーションと体験価値の創出

美容室のお客様がオンラインで店販品を購入できる公式オンラインストアズ

MILBON:iD

会員登録者数 **104万人**

※milbon:iDの詳細は <https://salon.milbon.co.jp/shop/default.aspx> をご確認ください。

美容室との協働で展開する新たな価値体験を生むサロン空間

Smart Salon
inspired by MILBON

展開数 **全国 60都市 83軒**

※Smart Salon®の詳細は <https://www.milbon.co.jp/fyb-magazine/smartsalon/> をご確認ください。

ミルボンでは、美容室空間の価値を最大化すべく、美容室とお客様をつなぐ様々なサービスを提供しています。また、人々に美しさを届け、生涯にわたって寄り添うことのできる「生涯美容師」の育成に向けては、美容技術や知識、キャリア形成等に関するセミナーやイベント、認定制度といった美容師向けの幅広い教育支援を充実・展開しています。

生涯美容師の育成に向けた美容師向け教育支援活動

美容師のためのオンライン学習プラットフォーム
エデュケーションiD

会員登録美容師数 **6.5万人**

※教育支援活動の詳細は <https://www.milbon.com/ja/company/education.html> をご確認ください。

幅広い学びの場の提供と世界的美容室をつなぐ教育イベント
セミナー・イベント

スタジオ・イベント・教育動画年間延べ利用人数 **22.5万人**

美容師個人の成長と美容室の生産性向上を支援する認定制度
ビューティソムリエ育成制度

MILBON BEAUTY SOMMELIER

ヘアケアソムリエ	4,984名
ビューティソムリエ	214名

ミルボンの連続的なイノベーションと成長の歩み

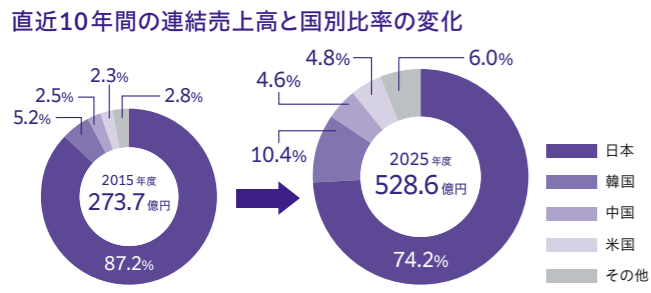
強固かつ独自のビジネスモデルの確立

- 1960年** ミルボン創業
～すべては、ヘアデザイナーとともに～
- 1984年** **美容師に真に寄り添う「フィールドパーソン(FP)戦略」をスタート**
「モノを売るな、コンセプトを売れ」を合言葉に、美容師に真に寄り添うミルボン独自の美容室への営業・教育支援システムである「フィールドマン(現フィールドパーソン)」の育成を開始。
FP数：494人(2025年期中平均人数/連結)
- 1987年** **トップ美容師との共同開発による「TAC製品開発システム」をスタート**
ターゲット顧客からの圧倒的な支持を得るトップ美容師との共同開発により製品とコンセプトを生み出すミルボン独自の製品開発システムを開始。
TAC美容師数：延べ260人(2025年末現在)
- 1993年** **ナチュラルデザイン創りのためのスタイリング剤「nigelle」を発売**
美容師がデザインしたヘアスタイルを自宅でも簡単に再現したいというニーズの高まりを受けて発売。美容室での施術時に、ご自宅でのメンテナンスまでをサポートできるシステムを構築。
- 1998年** **ヘアアイロン技術による縮毛矯正剤「Liscio(現Neo Liscio)」を発売**
ストレートヘアへの憧れの高まりを受けて発売。シンプルかつ安定した仕上がりを提供する技術システムの確立によって、若手美容師の即戦力化や集客・リピート率の向上にも貢献。

日本のみからの脱却へ

- 2004年** **ミルボン初の海外現地法人MILBON USA, INC.(米国/ニューヨーク)を設立**
2025年末現在の展開国・地域数：日本を含む14の国と地域
- 2007年** **ホイルワークに最適化した新たな総合ヘアカラー剤「ORDEVE」を発売**
美容室経営の柱がパーマからヘアカラーへと移りゆく中、美容師の高い技術力ならではの高品質なヘアカラーの提供を目指して開発。カラーへの変革を象徴する製品となった。
- 2010年** **多種多様な髪の悩みに対応するプレミアムヘアケアブランド「Aujua」を発売**
ヘアカラーの一般化を経て、ヘアケアへの関心が高まる中、日本人特有の黒髪の質感や艶、気候、風土までを徹底的に研究して開発。現在では当社を代表するブランドに成長。
累計売上額：2025年末に1,000億円を突破
導入美容室軒数：8,217軒(2025年末現在)
- 2012年** **オーガニックヘアケアブランド「Villa Lodola」を販売開始**
自然と調和した生き方を重視する人々が増える中、ヨーロッパの代表的なオーガニック認証機関ICEAの認証を100%取得したブランドの国内販売を開始。
導入美容室軒数：15,295軒(2025年末現在)
- 2013年** **ミルボン初の海外工場MILBON(THAILAND)CO., LTD.生産工場(タイ/ラヨン県)を設立**
2025年末現在の生産拠点数：日本、タイ、中国の3工場

▶1996年の株式公開以来、コロナ禍の2020年度を除く全ての期で増収を記録
海外売上高も順調に推移



売上等の推移
 連結売上高 (億円)
 連結営業利益 (億円)
 海外売上高 (億円)

ミルボンは1960年の創業以来、「すべては、ヘアデザイナーとともに」という根幹の想いのもと、変化し続ける社会の時流と要求を確実に捉えた連続的なイノベーションを遂行し続けることで、持続的な成長を実現してきました。ここでは創業から現在に至るまでの当社のイノベーションの歴史と、持続的成長の歩みについてご紹介します。

2016年 世界の多様な毛髪特性を分析したプレミアムヘアケアブランド「milbon」を発売

ミルボンが創業以来培ってきた毛髪研究技術をもとに、世界20カ国の多様な毛髪を分析。その研究から導き出された共通の毛髪ダメージ現象を解明し、独自のケアシステムを確立。
販売国・地域数：18(2025年末現在)

髪のみ、業界視点のみからの脱却へ

2019年 **美容室専売化粧品プレミアムブランド「iMPREA」を発売**
美容室における化粧品販売の開拓へ、コーサーミルボン コスメティクス株式会社の初のブランドとして発売。これを皮切りに、現在まで幅広い化粧品を展開。

ミルボン初の欧米専用ヘアカラーブランド「SOPHISTONE」を発売
欧米のヘアカラー文化に関する価値観、技術、カラー剤の特性を徹底的に研究して開発。日本以外の地域専用として展開する初のブランドで、欧米にヘアカラーの新しい価値観をもたらした。

2020年 ミルボン公式オンラインストア「milbon:iD」を本格始動

美容室とお客をつなぐ新たなコミュニケーションツールとして、お客様がご自宅から当社製品を購入できるだけでなく、ライブコマースなども展開。売上を代理店、美容室に計上することで、お客様の利便性の向上と美容室の売上確保に貢献。
会員登録者数：104万人(2025年末現在)
導入美容室軒数：6,669軒(2025年末現在)

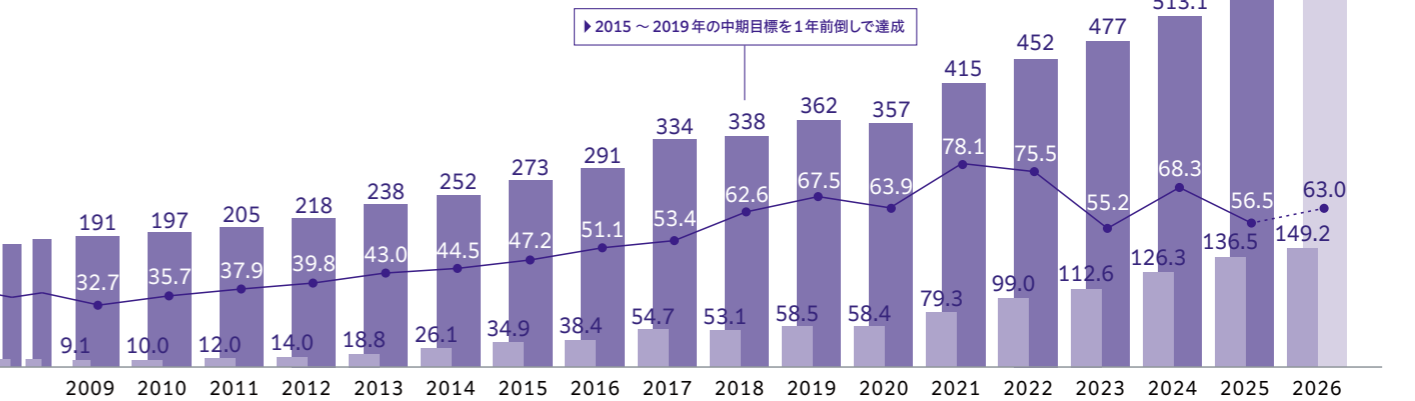
2021年 **美容室向けオンライン学習サービス「エデュケーションiD」をスタート**
働き方改革や働き方の多様化によって教育時間の確保が課題となっている美容室に寄り添い、人々に質の高い美容サービスを提供できるよう、美容師の教育を支援するオンラインサービス「エデュケーションiD」をスタート。
会員登録美容師数：6.5万人(2025年末現在)

2023年 新たな美容体験へ美容室との協働による「Smart Salon®」を展開開始

ご賛同いただいた美容室との協働により展開開始。店舗内でリアルとデジタルの融合による様々な美容体験が可能となり、美容室での店販品の売上向上に貢献。
展開数：国内60都市83軒(2025年末現在)

最先端技術を活用した中長期的な研究拠点「イノベーションセンター」を開設

※「沿革」詳細はこちら：<https://www.milbon.com/ja/company/history/>



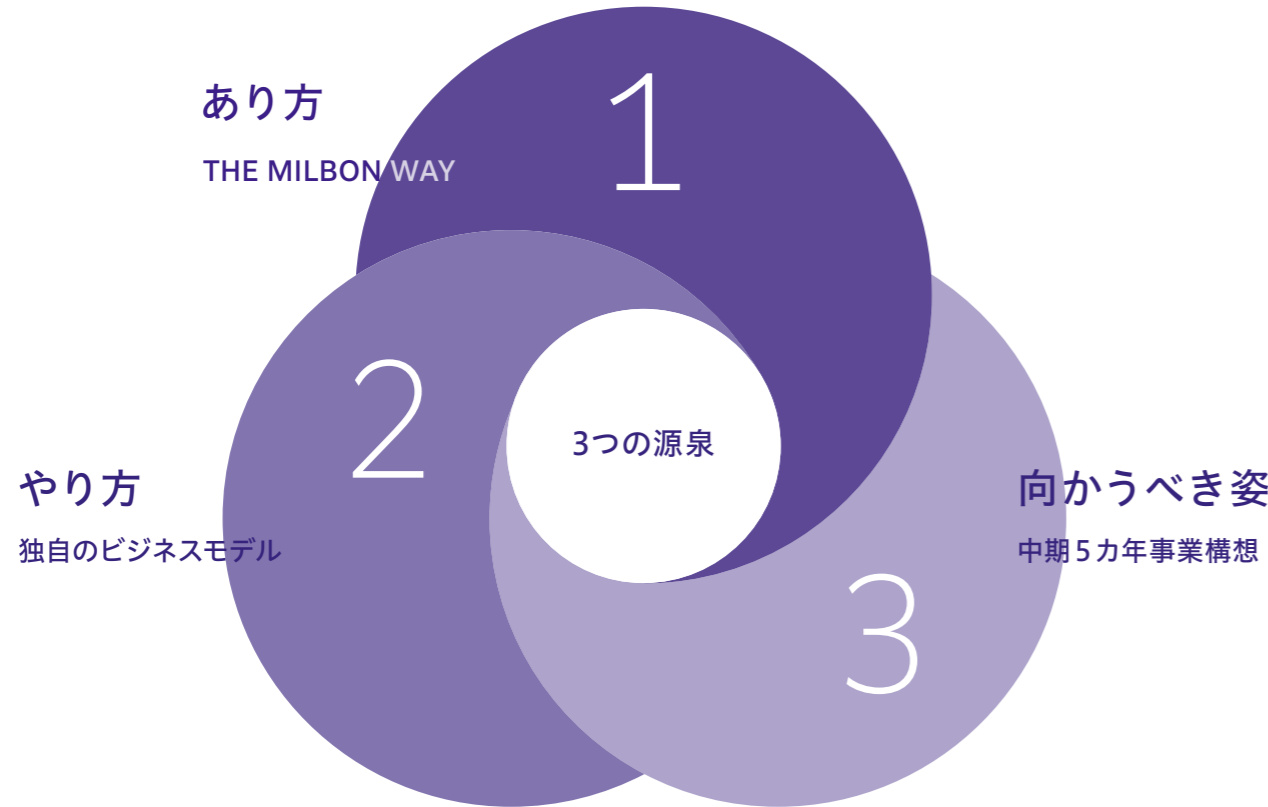
第1次中期事業構想(2010～2014年) 第2次中期事業構想(2015～2018年) 第3次中期事業構想(2019～2020年7月) 現中期事業構想(2022～2026年)

新型コロナウイルスを受け Change the Stage 18 Month Missions! を遂行(2020年7月～2021年12月)

ミルボンの持続的成長の3つの源泉

徹底した実践により、つながり、連動し合う価値創造の源泉

ミルボンでは1960年の創業以来、『美容室の増収増益』につながる連続的なイノベーションによって持続的成長を果たしています。ここでは、徹底した実践により、つながり、連動し合う持続的成長の3つの源泉について詳しくご説明します。



1

あり方
THE MILBON WAY

■ ミルボンイズムの浸透と実践による人材と組織の確立

当社社員が持つべき「ミルボンイズム」や経営哲学、そして経営戦略までを「THE MILBON WAY」という冊子としてまとめ、全社員が携帯・実践しているほか、国内外での継続的な教育・研修により企業文化として定着させることで、独自のビジネスモデル遂行の土台を確立しています。

POINT1 理念・信念・想いの継承による文化浸透
全社員が「すべては、ヘアデザイナーとともに」という根幹となる想いと、「つぶれない会社を創る」という信念を共有することで、美容室に一貫して事業領域を絞り、社会の変化に対応した連続的なイノベーションを起こし続ける文化が定着しています。

POINT2 「現場・傾聴・自立」という行動基準の実践
全社員に対し、「現場・傾聴・自立」という行動基準の徹底した実践を求めており、営業・教育職、研究開発職を含め、部門や役職を問わず、あらゆる社員が現場に足を運び、自らできることを考え、行動する文化が育まれています。

POINT3 「THE MILBON WAY」の徹底浸透を実現する教育・研修
主に取締役会長の佐藤龍二が講師を務め、入社後9カ月間に及ぶ新入社員研修時の勉強会だけでなく、年次研修等の各種研修時にもフォローを実施しているほか、国内外の各事業所でも勉強会を定期開催することで、「THE MILBON WAY」の徹底した浸透を実現しています。

➤➤ 独自のビジネスモデル遂行の土台となる人材と組織の確立

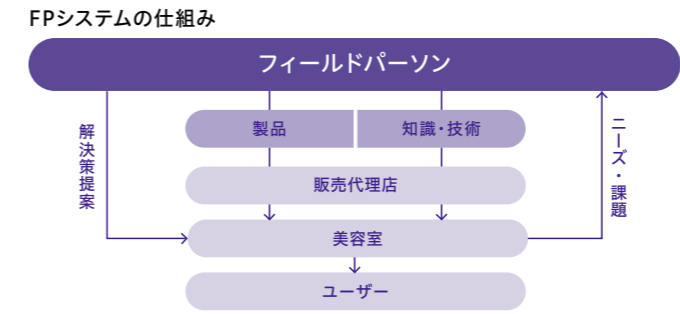
2

やり方
独自のビジネスモデル

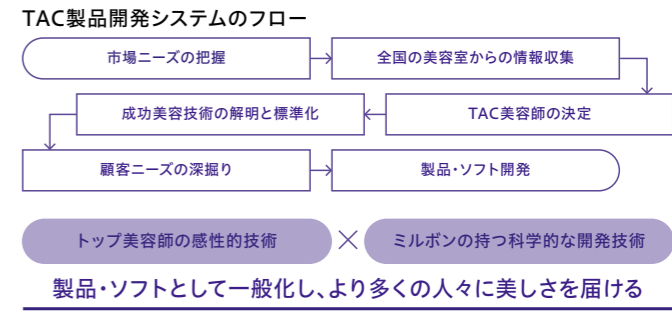
■ 多角的な支援と高付加価値の創造による圧倒的信頼の獲得

「THE MILBON WAY」の浸透・実践を土台に、「フィールドパーソン(FP)システム」と「TAC製品開発システム」に代表される独自のビジネスモデルを遂行することで、美容室専売ならではの高付加価値製品及びサービスを創造・提供するとともに、美容室からの強固で圧倒的な信頼を獲得しています。

POINT1 「FPシステム」による美容室への多角的な支援の実現
「モノを売るな、コンセプトを売れ」を合言葉に、製品に付随する美容技術等の付加価値の提供のほか、美容室の課題解決や教育支援まで、多角的な支援を行うことで、『美容室の増収増益』に貢献する独自の営業・教育支援システムを確立しています。



POINT2 「TAC製品開発システム」による独自の付加価値の創造
「感性と科学の融合」をキーワードに、トップ美容師が有する感性的な技術力等を、美容師との協働で製品とソフトに落とし込んで一般化する「TAC製品開発システム」を展開することで、的確にニーズを捉えた上での独自の付加価値の創造につなげています。



➤➤ 向かうべき未来をともにする美容室からの圧倒的な信頼の獲得

3

向かうべき姿
中期5カ年事業構想

■ 中長期ビジョンを見据えた年度ごとのアクションによる目標実現

「THE MILBON WAY」を土台とした独自のビジネスモデルの遂行によって美容市場の向かうべき姿を実現するために、最新の社会動向と10年後の社会変化を見据えた「5カ年コミット型」の中期事業構想を策定・遂行しており、当社社員、代理店、そして美容室とともに、連続的なイノベーションの実践と持続的な成長を続けています。

POINT1 中期事業構想と連動した年度ごとの市場政策と経営計画の遂行
中期5カ年事業構想から単年の「市場政策」と「経営計画」を策定し、社内での実践の徹底を図ることに加え、取引先美容室と代理店に対しても年度計画の実現に向けた市場政策の説明会を開催することで、三位一体で目標の達成を目指す体制を構築しています。

- ▼ 10年先の美容市場のあるべき姿・ありたい姿
- ▼ 中期5カ年事業構想
- ▼ 年度ごとの「市場政策」と「経営計画」
- ▼ 社員説明会+取引先美容室と代理店への説明会
- ▼ 常にあるべき姿と現地のギャップを捉えた改善と推進を遂行

POINT2 ミクロとマクロの視点を組み合わせた実感と納得感のある立案
社長自らが「現場・傾聴・自立」を体現し、多くの国と地域の美容室に直接足を運んで市場動向の調査を行うことによるミクロの視点と、一般経済動向を含むグローバルな時代の流れや中長期トレンドなどのマクロ視点を組み合わせることで、実感と納得感のある計画策定と戦略立案を可能としています。

- ミクロの視点** 社長自らがミルボンイズムを体現し、多くの国と地域の美容室に足を運んで市場動向や課題、ニーズなどを調査
- ×
- マクロの視点** 一般経済動向を含むグローバルな時代の流れや長期トレンドなどを常日頃から収集・理解することを習慣化

➤➤ 美容師・美容室、代理店とともに三位一体での目標実現と持続的成長

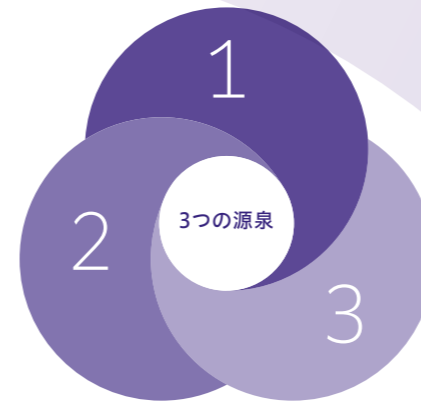
価値創造のプロセス

ミルボンは、「すべては、ヘアデザイナーとともに」という根幹となる想いのもと、創業以来一貫して『美容室の増収増益』を戦略の中心に据えた事業活動を行い、「美しさを通じた心豊かな社会の実現」を目指しています。資本領域においては、充実した時間とコストをかけて美容人材の育成を行う人材教育、毛髪基礎研究の強化や研究員自ら美容室へ赴く現場視点での開発体制の構築など、戦略実現へ集中した資本投下を実施しています。これらの資本は、「THE MILBON WAY」という行動指針に基づき、フィールドパーソンシステムとTAC製品開発システムという独自のビジネスモデルにより具体化され、サステナビリティコミットメントを中核の一つに位置付けた中期5カ年事業構想を成長ドライバーとして、継続した価値創造と社会への貢献につながっています。

価値創造のプロセス

価値創造の3つの源泉

- 1 あり方
THE MILBON WAY
- 2 やり方
独自のビジネスモデル
- 3 向かうべき姿
中期5カ年事業構想



マテリアリティ 「5つの最重要課題」

ミルボンの根幹

すべては、ヘアデザイナーとともに

事業戦略

美容室の増収増益

2つの顧客視点

美容師視点・生活者視点

バリューチェーンにおける主活動

● 市場調査

「THE MILBON WAY」を土台とした組織哲学の浸透により、「現場・傾聴・自立」という「ミルボンイズム」の実践がなされることで、職種・役職を問わずあらゆる社員が美容室に足を運び、2つの顧客視点からイノベーションの芽を見出すことを徹底しています。

● 企画

2つの顧客視点で得られた情報やニーズだけでなく、ターゲット顧客からの支持を獲得するトップ美容師との独自の「TAC製品開発システム」のもと、真に求められる製品・サービスの高い企画精度を実現しています。

● 研究・開発

「感性と科学の融合」をキーワードに、トップ美容師の有する感性的な技術力等を製品とソフトに落とし込むことを可能にしています。また、グローバル研究開発体制により、国や地域で異なる文化である「美」に寄り添った製品・サービスの開発を進めています。

● 調達・生産・物流

国内外3工場によるグローバル生産体制で、安定的な原料調達と製品供給を推進しています。また、市場のニーズや需要変化に対応した「多品種変量生産」を採用するとともに、人権や環境に配慮した取り組みも積極的に進めています。

● 販売・教育支援

「モノを売るな、コンセプトを売れ」を合言葉とした独自の営業・教育支援システムにより、多角的に美容室の増収増益に貢献することで、強固な信頼関係を構築しています。さらにDX化による生活者と美容室の新たなコミュニケーションや、場所や時間にとらわれない教育支援を展開しています。

● フィードバック・改善

パブリック市場とは異なり、美容室専売であるからこそ、美容室と生活者の双方からの製品やサービスに対するフィードバックを現場で継続して受け取ることが可能であり、改善と次なる製品・サービスへの反映を迅速に行っています。

ミルボンの主な資本

人的資本
「THE MILBON WAY」の浸透と美容人材の育成

製造資本
グローバルでの安定供給体制

知的資本
感性と科学を融合する研究開発体制

社会関係資本
美しさを通じた社会との強固なつながり

自然資本
人権と環境に配慮したサプライチェーンの構築

財務資本
健全で安定した財務基盤の維持

直近の成果と目標

経済的価値

	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
連結売上高	513.1億円	528.6億円	548.0億円
営業利益	68.3億円	56.5億円	63.0億円
ROE	10.6%	7.0%	8.6%
ROIC	10.0%	8.0%	8.7%
配当性向	57.1%	82.3%	50.0% ^{以上 目安}

社会的価値

持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ「5つの最重要課題」

最重要課題1:美しさを通じた心の豊かさの実現

- milbon:iD会員登録者数 **104.0**万人
- ミルボン知販※メソッド(スマートサロン)の展開都市数 **60**都市 **83**軒
※知販:専門知識を持つ美容師による技術情報の提供を伴う物販

最重要課題2:再生・循環型の生産・消費活動

- ゆめが丘工場のCO₂排出量削減率 **81.4%**
※2019年比
- 石油由来バージンプラスチック使用量削減率 **16.4%**
※2020年比、売上高単位

最重要課題3:人にやさしい調達活動

- RSPO認証パーム油採用率(MB+B&C) **50.8%**

最重要課題4:公正かつ柔軟な経営体制

- 社外取締役/女性役員の積極登用 **5名/3名**登用

最重要課題5:働きがいのある職場環境

- 若手社員の離職率 **12.8%**
※直近5年の若手社員(新卒~3年目)の離職率平均
- 有給休暇取得率 **75.6%**

OUTCOME

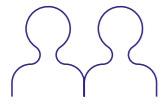
VALUE

美しさを通じた心豊かな社会の実現

- ヘアデザイナーを通じた、美と心の豊かさにつながる美容産業の創造
- 国や地域によって異なる人々の美しい生き方に寄り添い、住み続けられる街づくりに貢献

経営資源への還元

ミルボンの主な資本に関する特長と課題



人的資本

「THE MILBON WAY」の浸透と美容人材の育成

STRONG POINT

- ・「THE MILBON WAY」による徹底した組織哲学の浸透と実践
- ・充実した研修制度の継続実施による美容人材の育成
- ・美容室の増収増益を支援するFPシステムの構築と進化

連結従業員数	1,237名
平均年齢(単体)	36.0歳
一人当たりの教育研修費	143,563円
一人当たりの教育研修時間	51.8時間

強化に向けた課題

- ・若手人材の成長実感と貢献実感の醸成
- ・人材投資に対する定量的成果の可視化
- ・一人当たりの労働生産性の向上
- ・グローバルでの人材育成体制の構築

強化に向けた取り組み

- ・入社1年目FP職を対象に、個々人の特性と心理状態を可視化し、上司及び人事部門のフォロー体制を強化する手法を導入
- ・執行役員の評価指標にエンゲージメントスコアを追加
- ・研修効果の定量的な可視化指標の整備を検討
- ・FP職における間接業務の集約と生成AIの活用推進

▶ 関連するマテリアリティ：最重要課題5 働きがいのある職場環境



製造資本

グローバルでの安定供給体制

STRONG POINT

- ・グローバル生産体制による、原料資材の安定調達と安定供給、コスト抑制の推進
- ・多品種高付加価値製品への対応など、ヘアデザイナーに認められるプロフェッショナル品質の追求

製造設備への投資費	3.5億円
生産拠点	日本・タイ・中国の3拠点

強化に向けた課題

- ・廃棄量の抑制と低減
- ・海外工場の適切な稼働率の実現

強化に向けた取り組み

- ・開発、調達、量産化、生産、物流まで、強固に連携した製品供給体制
- ・積極的な既存製品の代替原料検討及び調達ルートの見直し
- ・協力企業とともに共同輸送システムを構築、物流効率化を追求

▶ 関連するマテリアリティ：最重要課題2 再生・循環型の生産・消費活動



知的資本

感性と科学を融合する研究開発体制

STRONG POINT

- ・TAC製品開発システムによる感性と科学の融合
- ・最先端の技術と設備活用による国内トップの毛髪基礎研究力
- ・産官学連携の推進による幅広い知見の獲得と活用

研究開発拠点	日本・タイ・中国・アメリカの4拠点
研究開発費	26.7億円
売上高研究開発費比率	5.1%
特許保有数	国内248件 海外35件

強化に向けた課題

- ・グローバル開発体制による「美の地産地消」体制の実現
- ・羽田イノベーションセンターにおける中長期を見据えた研究体制の実現
- ・将来の知財リスク低減と知財の戦略的な活用

強化に向けた取り組み

- ・組織改編により研究開発部門が新製品開発に集中的に注力できる体制へ、研究価値を成果までつなげる活動を加速
- ・知財の事業貢献度を可視化するためのKPI導入を検討

▶ 関連するマテリアリティ：最重要課題2 再生・循環型の生産・消費活動



社会関係資本

美しさを通じた社会との強固なつながり

STRONG POINT

- ・世界中の美容室との強固な信頼関係の構築
- ・独自のビジネスモデルの海外展開によるファンの獲得・拡大
- ・美容室に寄り添ったリアルとデジタルによる教育支援の展開

展開国・地域数	日本を含む14の国と地域
海外売上比率	25.8%
定期的に情報交流を行う美容室軒数	16,087軒
公式オンラインストアーズmilbon:iD会員登録者数	104万人
美容室のためのオンライン学習ツールエデュケーションiD登録者数	6.5万人

強化に向けた課題

- ・展開国ごとの政策共鳴に基づく、より強固な美容室・代理店との信頼関係
- ・さらなるDX化の推進による新たなコミュニケーションと美容インフラの創出

強化に向けた取り組み

- ・継続した美容室市場の特徴、形態、課題に合わせた営業・教育活動
- ・グローバル各リージョンの市場政策の策定と現地代理店・美容室への展開(勉強会)
- ・グローバルでの政策連動教育イベント「DA-LINK」開催

▶ 関連するマテリアリティ：最重要課題1 美しさを通じた心の豊かさの実現



自然資本

人権と環境に配慮したサプライチェーンの構築

STRONG POINT

- ・サプライチェーンを通じた人権と環境への配慮
- ・事業活動全体でのサステナビリティの推進

電力総使用量	7,353千kWh
水使用量	48,286m ³
CO ₂ (GHG)排出量 ※Scope1・2・3	329,505t-CO ₂
デューデリジェンスによる人権侵害発生件数	0件

強化に向けた課題

- ・グループ全体のカーボンニュートラル実現への対応
- ・サーキュラーエコノミーの推進
- ・生物多様性保全に向けた取り組み

強化に向けた取り組み

- ・SCM(サプライチェーンマネジメント)準備室を新設、人権・環境の視点を調達・生産・物流に横断的に組み込む体制整備を推進
- ・製品のCFP算定への取り組み
- ・ゆめが丘工場敷地内緑地の「自然共生サイト」登録申請

▶ 関連するマテリアリティ：最重要課題2 再生・循環型の生産・消費活動 / 最重要課題3 人にやさしい調達活動



財務資本

健全で安定した財務基盤の維持

STRONG POINT

- ・不測の事態においても社員を守り抜く強固な財務基盤

純資産	490.5億円
自己資本比率	84.9%

強化に向けた課題

- ・インフレ環境下における収益性(営業利益率・ROE)の向上
- ・投資規律及びモニタリング体制の高度化

強化に向けた取り組み

- ・価格改定及びコスト構造の適正化、在庫コントロールの強化により収益性を改善
- ・資本効率の向上を通じた企業価値の向上
- ・投資委員会の再編により投資案件のモニタリング体制を高度化

▶ 関連するマテリアリティ：最重要課題4 公正かつ柔軟な経営体制



MILBON 「ビューティソムリエ育成制度」

美容師が、生涯にわたって
お客様の美しさを叶えるパートナーであり続けるために

ミルボンの最大のパートナーである美容師・美容室が、お客様にとって信頼できるパートナーとなり、生涯にわたって選ばれ続けることを支援するための教育・認定制度として、2021年より※当社が提供しているのが「ビューティソムリエ育成制度」です。美容師個々人の成長を体系的に支援するとともに、組織的な育成力の向上にも寄与することで、美容室の生産性向上に貢献しています。

※前身となる「オージュアソムリエ制度」は2013年より

ビューティソムリエ認定美容師インタビュー

ソムリエ制度は

教育と技術力の再現可能な

「設計図」



若手アシスタント時代から、
お客様との確かな信頼関係を築くことが可能に

MINX各店では、前身の「オージュアソムリエ制度※」を導入していたこともあり、「ビューティソムリエ育成制度」についても創設当初より認定を目指して取り入れました。美容室のさらなる成長、そしてお客様の美しさに真に寄り添うためには、デザイン技術だけでなくカラー・ヘアケアまでを含む幅広い強みが欠かせないという課題感は元々ありましたので、ビューティソムリエ制度の活用が今後の美容室運営において非常に重要になると、当初から期待をしていました。

MINXでは、早期に“武器”を持って活躍してもらうことを目的に、まず若手人材からソムリエ認定取得に着手し、その後、中堅層、幹部層へと段階的に拡大を図りました。美容業界においては近年、人材の確保と定着が大きな課題となる中で、体系化された教育カリキュラムによってスタッフ間で「共通言語」を持てることは、若手人材の教育の質向上と組織力向上につながっています。

また、現在ではアシスタントの段階でのヘアケアソムリエ認定取得が当社の標準的なカリキュラムとして定着しています。ヘアケアソムリエ認定を取得し、アシスタントでありながらスタイリストに匹敵するほどの専門性を獲得できることで、自信を持ってお客様への提案が行えるようになったというスタッフも多くおり、これは実際にアシスタントスタッフの定着率向上に数字として表れています。アシスタントスタッフはシャンプーや頭皮マッサージなどの施術を通じてお客様に触れる機会も多く、そうした場面で、ソムリエ認定を持ったスタッフが確かな知識を持ってお客様とコミュニケーションを取り、より良いサービスを提供できるというのは、制度導入前にはなかった新たな価値となっています。

さらに、直近では各種ソムリエ認定を取得していることをSNS等で自身のブランディングに使っているスタッフも多く、お客様からの指名獲得につながるケースも増えています。↗

※現ビューティソムリエ育成制度の前身。現在はビューティソムリエ育成制度の一部に組み込まれている

ミルボンが美容室にもたらす キャリアの地図と生涯美容師の実現の基盤

私が考えるミルボンの「ビューティソムリエ制度」の本質的価値は、従来属人化していた技術力や提案力を「設計図」として体系化した点にあります。本来は定量化しにくいこれらの感性的な技術を再現可能な形に落とし込んだことは、美容師一人ひとりのスキル向上のみならず、業界全体の提供価値の高まりにも貢献しているはずです。

さらに、技術やデザインが日々高度化する中で求められるのは、お客様との長期的な信頼関係の構築であり、ビューティソムリエ制度はその点でも、「生涯美容師」を実現する基盤になって

います。実際に資格取得や学習姿勢そのものが、お客様からの信頼獲得につながる場が増加しているだけでなく、お客様の潜在的なご要望を引き出し、それに応えることで、お客様に対してより高い価値を提供し続けることができ、「ビューティパートナー」としてより深い関係を築けていると感じます。

単に製品提供にとどまらず、美容室の人材育成や経営までを支援するミルボンは、私たち美容師に寄り添いながら一緒に成果を創ってくれるパートナーであり、広い視野と長期の視点で、美容室を一貫して支える「プラットフォーム」を提供してくれていると捉えています。これからも、ミルボンが掲げる「すべては、ヘアデザイナーとともに」という言葉を信じて手を取り合い、美しさ、そして心の豊かさをともに届けていきたいと思っています。

「ビューティソムリエ育成制度」の仕組み

「ビューティソムリエ育成制度」は、知識、技術、カウンセリング力、提案力など幅広いスキルと高い専門性を有するマルチスキル人材を育成する制度です。主にヘアケア、ヘアカラー、コスメティクス、デザインロジックの4つの「ソムリエ」認定取得カリキュラムがあり、これらのうち3種類以上のソムリエ認定取得者を対象に、より高度なカウンセリングスキルの習得と売上実績を条件として「ビューティソムリエ」の認定を行っています。

多様化するニーズに応え、また年齢や環境とともに変化するお客様の悩みや理想に対応し続けていくためには、幅広い知識と技術に加えて、的確なカウンセリングアプローチも不可欠です。そうしたカウンセリング力・提案力までを重視した育成制度であることが、多くの美容師・美容室からの支持獲得につながっています。

また24年からは新たに、お客様とのコミュニケーションを通じてホームケアやコスメの提案の機会拡大に貢献できるレセプションスタッフを育成する「ビューティレセプションソムリエ」制度もスタートいたしました。

ヘアケア、ヘアカラー、コスメティクス、デザインロジックの認定は2年ごとの更新とすることで、継続的な成長と質を確保し続ける仕組みとしているほか、学習は「エデュケーションiD」を通じたオンライン学習をメインとし、多様な働き方に合わせた教育環境を提供しています。



ビューティソムリエ育成制度が解決する美容室課題

人口減少による人材不足	働き方の多様化による教育時間の確保
多様化する顧客ニーズへの対応	人口減少による顧客数の減少

ビューティソムリエ育成制度による効果 ※当社調べ

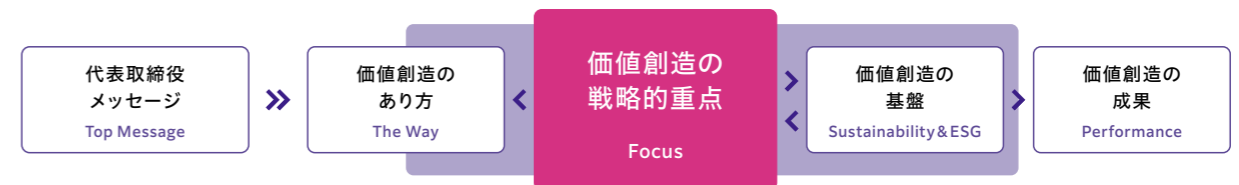
客単価	ヘアケアメニュー実施比率	店販購入単価
Aujua 未使用美容室平均		
9,277円	38.4%	4,966円
Aujua 使用 & ヘアケアソムリエ在籍美容室平均		
10,156円 9.4% 向上	42.1% 9.7ポイント向上	5,796円 16.7% 向上
専門性に裏打ちされた提案によりお客様への高付加価値サービス提供を実現、生産性が向上		



Focus

価値創造の戦略的重点

ミルボンは、「美しさを通じた心豊かな社会の実現」へ、5か年ごとの中期事業構想を策定し、その確実な遂行によって持続的成長を果たしてきました。本章では、今まさに推進している2022-26中期事業構想をはじめとした、当社の「価値創造の戦略的重点」について、担当取締役及び執行役員らが代表してご説明します。



2022-26中期事業構想	P34—P37
グローバル市場戦略の進捗と成果	P38—P39
グローバル重点地域代表者インタビュー	P40—P41
国内市場戦略の進捗と成果	P42—P43
社外取締役を交えた国内市場戦略クロスレビュー	P44—P45
研究開発戦略の進捗と成果	P46—P47
製品供給戦略の進捗と成果	P48—P49
財務戦略の進捗と成果	P50—P53
人的資本経営への取り組みと進捗	P54—P55

2022-26中期事業構想

次期中期に向けた「Stage for the Future」の総仕上げへ

2022-26中期事業構想の全体像

ミルボンは、「美しさを通じた心豊かな社会の実現」へ、5か年ごとの中期事業構想を策定し、その確実な遂行によって持続的成長を果たしてきました。2022年に公表し、現在推進している2022-26中期事業構想では、「Stage for the Future」をテーマに、最終26年度のあるべき姿を「本質的な社会・生活者視点での“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出し、アジアNo.1、世界ベスト5をめざす」と掲げ、グローバル戦略と国内市場戦略、そしてサステナビリティコミットメントにおける各種施策を展開しています。

中期5か年事業構想

2022-26テーマ

Stage for the Future

【5か年ごとの構想の確実な遂行】

当社のあるべき姿

本質的な社会・生活者視点での“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出し、アジアNo.1、世界ベスト5をめざす。

2大戦略 - 1

グローバル戦略

「7つのリージョン」～美の地産地消体制の推進～

2大戦略 - 2

国内市場戦略

「サロンソーシャルイノベーション」～美容室のあり方改革～

美しさを通じた心豊かな社会の実現

グローバル戦略「7つのリージョン」～美の地産地消体制の推進～

「美しさ」の価値観が国や地域によって異なる“文化”であるという前提のもと、当社がすでに進出している国と地域を「7つのリージョン（日本、韓国、中華圏、ASEAN、北米、EU、中東）」と捉え、各リージョンの「美しさ」に寄り添う「美の地産地消」体制を推進しています。

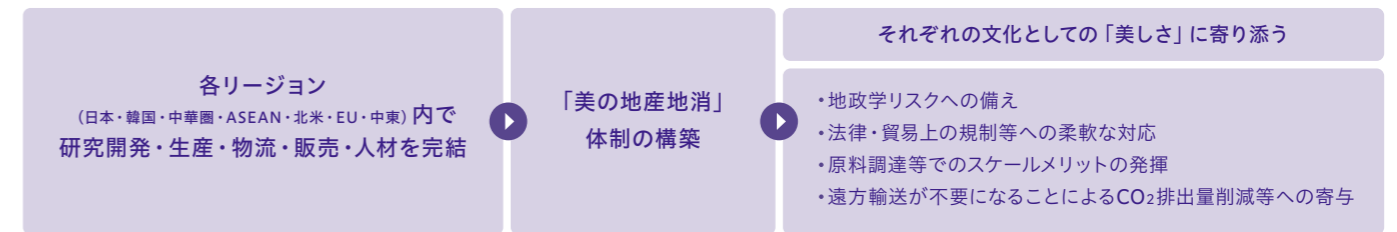
25年度までに、日本を含めた14の国と地域への進出を果たしており、日本に加え、タイ、中国で生産工場が、さらに日本、タイ、中国、アメリカでは研究開発拠点が整備・本格稼働しています。これらのグローバルの各拠点の連携強化により、グローバルで共通する美容ニーズに対応したグローバル製品と、各リージョンのニーズを捉えたローカライズ製品の開発が加速しており、「Made by Milbon」による当社への信頼が着実に世界へと広がっています。

また、地政学リスクへの備えや、法律・貿易上の規制への柔軟な対応、グローバルでの情報収集力の強化のほか、価格高騰が叫ばれる原料調達等においてもスケールメリットを發揮していることに加え、サステナビリティの観点からは、遠方輸送の減少によるCO2排出量の削減等にも寄与しています。

今後は、長期的には全リージョンで研究開発から生産、物流、販売までの拠点の検討を進め、髪質や文化・価値観の違いに対応した製品とサービスの展開により、世界中の「美しさ」に寄り添いながら美容産業の発展に貢献していきます。

美しさ = 国や地域によって異なる文化・価値観

世界のエリアをリージョンに分けて施策を展開

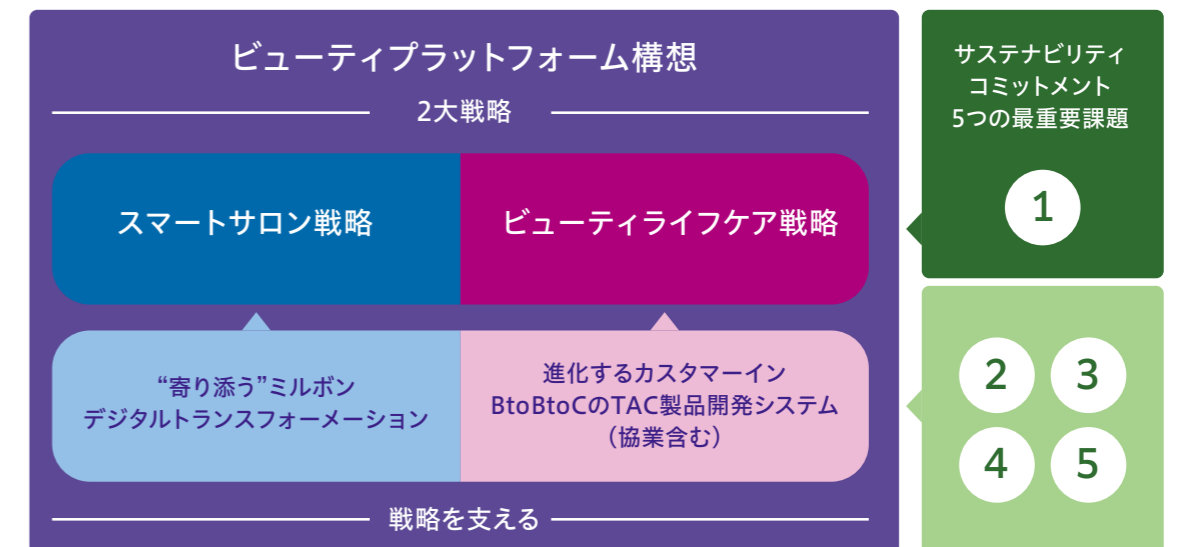


国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」～美容室のあり方改革～

人口減等の構造的課題と生産性等の産業的課題に直面している美容室を、人々が心豊かに生きる上で欠かせない「ビューティプラットフォーム」という新たなあり方へと発展させるための戦略に取り組んでいます。

リアルとデジタルの融合により、生活者とつながる店舗起点型の新しいサロンの創出を進める「スマートサロン戦略」と、ヘアケア中心の事業領域からスキンケア等の他分野への領域拡大を図る「ビューティライフケア戦略」という2つの戦略を柱とし、さらに、「サステナビリティコミットメント」を戦略の中核に位置付け、当社及び美容産業におけるサステナビリティの重要課題の解決に取り組むことで、美容室を通じた心豊かで持続可能な社会の実現へ貢献していきます。

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「5つの最重要課題」については、P56以降の「Sustainability & ESG」に記載しています。

■ スマートサロン戦略の概要と進捗

リアルとデジタルを融合した、あらゆる美容サービスを体験できる新しいサロン空間「スマートサロン」を美容室へ提案し、ご賛同いただける美容室とともに全国に展開しています。

美容室の技術メニューと並ぶ売上の柱である店販品に対する高い潜在的なニーズを、「技術と信頼」という美容師の力、「体験」というスマートサロンの力、そして、「利便性」というmilbon:iDの力で掘り起こすことで、生産性も顧客満足度も高い新しい美容室のモデルを広げています。



■ ビューティライフケア戦略の概要と進捗

美容室が持つ「リアルなコミュニケーション」「定期的な来店」「長時間の滞在」という稀有なコミュニティ特性の価値を最大化するために、これまでのヘア中心の事業領域から、化粧品等の分野へと領域拡大を図る戦略です。これにより美容室では、生産性のさらなる向上が期待されるとともに、お客様にとっても美容室におけるより豊かなライフタイムビューティケアが実現されます。

19年からすでにコーセーとの協働による化粧品事業をスタートし、美容室で化粧品を購入するという新しい文化を開拓しています。また、23年には当社初のビューティサプリメントを発売したほか、24年には初のボティケアシリーズといった他分野製品にも挑戦しました。一方で、浸透・定着には課題もある上、時間を要することから、現在は、化粧品のうち定期購入が期待できるローションの展開に注力し、リピート売上の創出と顧客層の拡充を図ることで、美容室の持つ可能性を広げる取り組みを続けています。

美容室ならではの稀有なコミュニティ特性



■ サステナビリティコミットメント

サステナビリティコミットメントを「サロンソーシャルイノベーション」の戦略の中核に位置付け、特に当社の事業活動と関連性が高く、ステークホルダーの皆様からの期待が高い課題を「5つの最重要課題」として選定した上で、事業活動全体で連動して取り組んでいます。詳細はP56から始まる「Sustainability & ESG」のほか、26年3月に発行した「MILBON Sustainability Report 2026」にてご確認ください。

※「MILBON Sustainability Report 2026」はこちら https://www.milbon.com/ja/uploads/docs/milbon_SustainabilityReport_260331.pdf

「5つの最重要課題」と重点取り組みテーマ



■ 大阪・関西万博「大阪ヘルスケアパビリオン」に協賛・出展

～当社が目指す“ミライの美容室=ミライのビューティプラットフォーム”を発信～

「美容室を通じて美しさを届け、世界中の住み続けられる街づくりに貢献したい」という想いのもと、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の「大阪ヘルスケアパビリオン」に協賛・ブース出展しました。

2022-26中期事業構想において、美容室を人々が心豊かに生きる上で欠かせない空間へと発展させる「ビューティプラットフォーム構想」に取り組む中、当社ブースでは、PHR※データとの連携体験、没入型映像、サンプル体験などを通じて、ヘアのみにとどまらず、スキンケア、ビューティヘルスケアまで含め、一人ひとりの美しさを実現する“ミライの美容室=ミライのビューティプラットフォーム”を表現・発信しました。

同パビリオンに体験来場した約62万人のうち約29万人が当社ブースを体験し、さらに、協賛を通じて取得した約48万人ものPHRデータは今後、当社の研究開発に活用することが可能となっています。



大阪・関西万博を通じて得られた成果

ミルボンが描く
“ミライの美容室=ミライのビューティプラットフォーム”の
世界への発信

大阪ヘルスケアパビリオン総来場者数：約553万人
うち体験来場者数：約62万人
うちミルボンブース体験者数：約29万人

将来の価値創造に向けた研究基盤の強化につながるPHRデータの取得
協賛を通じて取得したPHRデータ数：約48万人分

※PHR（パーソナルヘルスレコード）データ：肌、髪を含めた7領域45種類ほどに及ぶ個人の健康データ。個人が特定できないように匿名加工され、より美しく健康な未来へと役立てる。

■ 2022-26中期事業構想における経営成績と修正目標について

2022-26中期事業構想の直近の経営成績と経営目標は、下の表の通りです。

25年度は、上期の国内売上高が低調に推移したことや在庫評価減の増加を主因に、期首計画は一部下方修正を余儀なくされましたが、修正計画に対しては売上・利益ともに目標を上回る実績で着地し、連結売上高は過去最高となる528.6億円を記録しています。特に、海外の重点地域である欧米市場での大幅な伸長が成長を牽引し、海外売上高比率は初めて25%を突破しました。営業利益については、在庫評価減の影響を始め、投資有価証券評価損や為替の影響、販促費の増加等により、56.5億円と対前年比で減益となっており、収益性改善への対応を一層強化していきます。

その上で、現中期事業構想の総仕上げとなる26年度は、連結売上高で前年比3.7%増の548億円、営業利益は同11.4%増の63億円の達成を目指します。これらは25年2月に公表した連結売上高580億円（国内437億円・海外143億円）、営業利益84億円という26年度目標からは下方修正しておりますが、主に国内の売上高差異によるものであり、海外売上高については、現中期事業構想を発表した22年当初の想定を超えるスピードで事業成長していることを受け、その際に設定した143億円を上回る149億円に設定しています。

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度修正目標	2025年度実績に対する増減率	2026年度従来目標(25年2月発表)
連続売上高	452.3億円	477.6億円	513.1億円	528.6億円	548.0億円	3.7%	580.0億円
↳国内	353.3億円	365.0億円	386.8億円	392.0億円	398.8億円	1.7%	437.0億円
↳海外	99.0億円	112.6億円	126.3億円	136.5億円	149.2億円	9.2%	143.0億円
売上総利益	295.0億円	295.2億円	325.9億円	331.7億円	347.2億円	4.7%	376.0億円
営業利益	75.5億円	55.2億円	68.3億円	56.5億円	63.0億円	11.4%	84.0億円
営業利益率	16.7%	11.6%	13.3%	10.7%	11.5%	—	14.5%
ROE	13.2%	8.9%	10.6%	7.0%	8.6%	—	11.3%
ROIC	12.5%	8.6%	10.0%	8.0%	8.7%	—	11.1%
配当性向	50.2%	71.6%	57.1%	82.3%	65.0%	—	50%以上目安



グローバル戦略の進捗と成果

「7つのリージョン戦略」が成果として実り、目標を上回る成長を実現

グローバル市場における2025年度売上高及び実質増減率



2026年度海外売上高目標: 149.20億円



欧米市場の大幅成長により

海外市場売上は前年比108.1%伸長

2025年度のグローバル市場は、2022-26中期事業構想で推進する「7つのリージョン戦略」が具体的な成果として表れ始めた1年であったと捉えております。日本を含めた連結目標は下方修正を余儀なくされましたが、海外目標は計画を維持し、重点地域である北米及びEUリージョンの大幅な成長が牽引する形で、海外売上高は136.5億円に伸長し、海外売上高比率は初めて25%を超えました。これは、地政学リスクを含め、変化の著しい現在において、日本を含めたグローバル全体で支え合いながら持続的な成長を可能とする体制への重要な転換点であったと考えています。特に、世界の美容トレンドに大きな影響力を持つ欧米市場での成長加速は、今後のグローバル展開において大きな価値を持つものとなりました。

この成長の背景には、これまで国内で磨き上げ、グローバルでも築き上げてきた「製品・教育・政策」を一体で展開する当社独自のビジネスモデルが、各リージョンで定着し始めていることがあります。これは、年度ごとに策定し、取引先美容室と代理店に対して共有を行う市場政策「NEXT VISION」を、22年度までの日本主導の内容をグローバルに展開する手法から、23年度以降は国際事業部が各地域の特性を踏まえた独自の政策を策定する体制へ移行したことにより加速し、こうした変化を経て25年度に海外で開催した「NEXT VISION」には、韓国、中国、台湾、香港の4地域で2,734名の美容師と104名の代理店セールスにご参加いただきました。さらに、こうした政策共鳴を起点に、美容室の教育支援活動を経て、その成果と学びを共有し合う機会としての美容師向け教育イベント「DA-LINK」の展開も拡大し

ています。25年度はインドネシア、中国、マレーシア、タイ、台湾、韓国の6地域で開催し、524組の美容師が出演。来場者は5,335名に上るなど、世界中で当社の価値観に共感・共鳴する美容室、代理店の輪が着実に広がっています。

地域特性に応じた戦略で

信頼構築と存在感の向上を推進

重点地域の米国、韓国、EUでは、25年度の現地通過ベースの売上高が、それぞれ前年比129.4%、同108.3%、同163.0%と大きく伸長しております。このうち北米では、全米をカバーする代理店網の構築と各社との協働体制の深化、高い製品評価、著名美容師とのアンバサダー契約によるブランド力向上が重なり合い、導入軒数が拡大した結果、最重点エリアに位置付けたロサンゼルス代理店において、初めて年間インストアシェアNo.1を獲得いたしました。

また、「日本を除くアジアNo.1」の実現へ極めて重要で、すでにシェアNo.2を獲得している韓国ではヘアカラーの成長が顕著です。当社が教育・試験を行った上で認定する「GMSE (グローバルミルボンセールスエキスパート)」というフリーランスの代理店セールスによる高付加価値製品の提案が効果的に機能し、プレミアムブランドの導入軒数拡大に寄与しています。さらに、教育イベントを通じて、次世代美容師との接点も強化されています。

そしてEUでは、代理店主体の販売チャネルに加え、コミッションセールス人材の配置が飛躍的な成長をもたらしました。特にドイツでは、美容室接点と販売実績を持つ人材による提案活動で導入軒数が拡大し、ヘアカラーで大幅な伸長が実現しています。さらに、ヨーロッパ圏で強い影響力を持つカラーリストとの契約も

実現し、今後はより一層ブランド認知の向上を加速していきます。そのほか中国市場では、厳しい市場環境が長引き、競合他社が軒並み苦戦する中でも、当社は美容室・代理店への地道な教育活動と市場戦略の提案活動が信頼獲得につながり、現地通貨ベースで前年比106.6%の成長を堅持するなど、市場環境に左右されない地力を発揮しております。

そしてASEANでは、フィリピンとインドネシアが伸長した一方、タイやマレーシアでは首都圏への市場集中や価格競争激化の影響もあり、伸び悩みも見られましたが、こうした地域では、教育を通じて“美容師の価値そのもの”を高めることが重要であり、マレーシアでは、美容学校との連携や国家認定美容教育への支援など、将来につながる信頼関係の構築に着手しています。

26年度目標の達成へ

欧米の成長加速と教育提案基盤を強化

26年度の海外売上高目標は、現中期事業構想発表ときに設定した143億円を上回る149.2億円を掲げています。実現に向けては、これまで積み上げてきた“製品・教育・政策”が一体の取り組みを、一層深く浸透・定着させていながら、欧米での成長を加速させることが重要となります。

その北米では、ロサンゼルスでの支持獲得を追い風に、中西部とカナダの代理店を中心に協働体制を強化しつつ、次なる重点エリアとしてロサンゼルスとの美容的親和性が高いテキサスでのシェア拡大に注力します。併せて、著名カラーリストとのアンバサダー契約を進めることで、ヘアケアとヘアカラーの両輪での

成長を追求し、早期の黒字化を目指します。

次にEUでは、ドイツでの新規サロン獲得モデルを他国へ展開するとともに、EU域内の他国の共創パートナー企業との協業も視野に展開国の拡大を進め、さらにアンバサダーカラーリストとの活動を本格化することでヘアカラー領域での存在感向上を推進します。一方で、協業を希望する代理店に対応するため、人材育成と組織体制の強化にも取り組んでまいります。

また韓国では、引き続きヘアカラーのシェア獲得を推し進めるとともに、フラッグシップブランドである「Aujua」を軸としたヘアケア強化で安定基盤を築きます。加えて、現地ニーズの高いパーマ領域で現地美容師とのTAC製品開発を進めることで、「韓国市場No.1」実現への土台を構築します。

さらに26年度は、世界各地のトップカラーリストによる「グローバルカラークリエイティブチーム」を始動する計画です。各地域のトレンドやニーズを共有しながら、当社ならではのカラー提案や教育コンテンツを共創していく予定であり、「NEXT VISION」や「DA-LINK」とも連動しながら、グローバル規模での教育提案基盤構築とブランディングにつなげます。

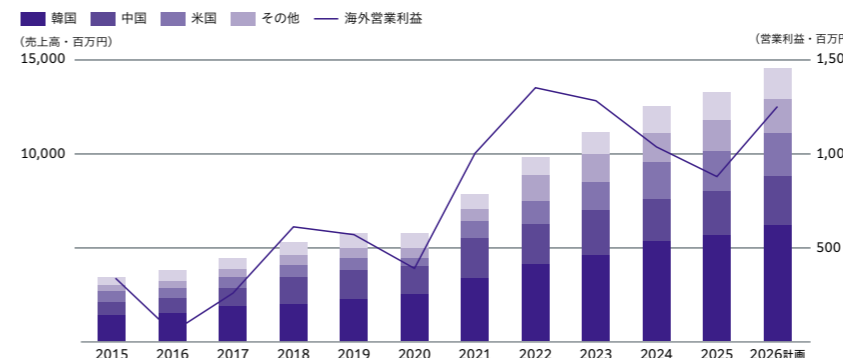
今後の中長期的成長において重要となるのは、「ミルボン」の存在感を世界で高めていくことです。そうした中で今、“製品・教育・政策”が連動する当社ならではの美容室への成長貢献が、各リージョンで支持を獲得し始めています。世界中に当社を理解してくれる仲間が増え、同じ価値観でつながっていく。その道の先に「日本発(初)世界No.1グローバルプロフェッショナルメーカー」の実現があると信じ、さらなる成長を果たしてまいります。

グローバル市場における主要ブランド別の状況 (日本除く)

ブランド	販売高 (百万円)	2024年	2025年	
Aujua	販売高 (百万円)	393	492	
	導入美容室 (軒)	347	375	
"milbon"	販売高 (百万円)	韓国	1,763	2,290
		米国	627	704
	導入美容室 (軒)	韓国	286	299
		中国	1,119	1,372
		米国※	7,449	14,326
		中国	814	1,260
ORDEVE Addicthy	販売高 (百万円)	1,205	1,202	
	海外全体	197	298	
SOPHISTONE	販売高 (百万円)	50	153	
	海外全体	663	1,595	

※2024年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、2024年第3四半期決算時より数字が小さくなっております。

海外売上高の推移について



取締役 常務執行役員
国際FP本部長、FP本部担当

岡崎 晴通 (おかざき・はるみち)

共創が切り拓いた成長フェーズ 北米市場で加速するミルボンの事業拡大

国際FP本部 北米リージョン長 / ミルボンUSA 代表 田中 琢也 (たなか・たくや)



韓国市場で「真のNo.1」獲得へ 年平均22.9%の持続的成長を実現

執行役員 / ミルボン코리아 代表理事社長 金 宰煜 (キム・ジェイウク)



代理店網との共創が結実した29.4%の急成長

北米リージョンは、世界で最も競争の激しく、最も影響力を持つ市場の1つです。その中でミルボンUSAは、2004年に初の海外現地法人として設立して以来、「美容師に寄り添うグローバルプロフェッショナルメーカー」として成長を追求してきました。そうした中で25年度は、現地通貨ベースで29.4%という大幅な成長を達成し、グローバル全体の成長を牽引しており、この成果は決して単年度の上振れなどではなく、時間をかけて積み重ねてきた成長基盤が、本格的に機能し始めた結果であると考えています。

北米市場での歩みは、「導入」「展開」「成長」の3つのフェーズに分けられます。導入期はニューヨークでの直販体制によるストリートパーマ市場への参入から始まり、販路もブランド力もない中で、基盤づくりからのスタートでした。

その後、16年にグローバル向けプレミアムヘアケアブランド「milbon」の発売を契機に展開期を迎え、ストリートパーマ中心からヘアケア中心の事業構造への転換が進むと同時に、代理店ネットワーク構築にも着手しました。日本の約50倍の国土を持ち、髪質、髪色、文化、ライフスタイル、気候、水質、全てが地域によって異なる北米では、販路構築そのものが重要な戦略です。そのため当社では、各地域の美容文化や習慣を深く理解する独立系代理店とパートナーを組み、市場を開拓してきました。

その結果、24年には北米を広く網羅する代理店網が構築され、現在は代理店9社、代理店セールス350名体制へと拡大しています。導入軒数は展開期の1,000軒未満から25年度には1万5,000軒まで広がり、年間セールスアウト金額も約3,000万ドルへと飛躍的に伸びました。さらに主力のヘアケアを軸に、ヘアカラーのクロスセルが進む中、「成長期」へと突入したと捉えています。

販路構築と同様に重要だったのは代理店における、製品だけではない当社への理解が深まったことです。北米では23年度から本格的に「milbonウェイ」の浸透活動をスタートし、当社社員のみならず、代理店に対しても、当社のビジネスモデル、思想までを共有した結果、現在では「milbonの思想に共感しているから

提案したい」という関係へと深化しています。北米のFPは15名と少数ですが、“熱量の高いファンセールズ”を育ててきたことで、FP一人当たりの生産性は100万ドルを超えるまでになりました。

ロサンゼルスでのシェア拡大を経て、テキサスの攻略へ

25年度の成果を語る上で欠かせないのが、美容トレンド発信地であるロサンゼルスを中心とした西海岸でのシェア拡大です。ここで代理店インスタシア年間No.1を獲得できたことは、世界への発信力を手にしたことを意味しており、実際にロサンゼルスと美容トレンドの親和性が高い地域での高い成長率が見られ始めています。

また製品面においても、著名スタイリストのAnh Co Tran氏と、海外で初のTAC製品開発として共同開発したスタイリング剤「milbon & Monochromatic」シリーズが好調となり、当社が「現地と共創するグローバルメーカー」へ進化している象徴的事例となっています。

その上で26年度は売上高2,000万ドルを目標とし、ロサンゼルスとの美的親和性が高いテキサスの攻略を本格化することに加え、ラスベガスでは北米初となる「DA-LINK」を開催します。併せて、「課題解決型営業」「美容師育成」「サロンマーケティング」の三位一体戦略を推進するとともに、現在は売上の約85%がヘアケアである中、美容室にとって“かけがえのない存在”になるために、ヘアカラー比率を高め、「総合メーカー」への転換を推進していきます。

北米市場は、美容師や代理店との信頼関係、教育、人材、文化、そして「milbonウェイ」という思想そのものを、時間をかけて積み重ねてきたことにより、持続的な成長フェーズへ入っていくと確信しています。今後の着実な利益成長を通じて、北米の労働市場においても選ばれる企業となるとともに、社員一人ひとりが自らの仕事を誇れる組織を創り、グループ全体の成長エンジンとして、より大きな役割を担っていきたいと考えています。

「信頼」と「教育」を軸に、市場シェアNo.2に

ミルボン코리아は2009年の設立以来、着実な事業拡大を果たしており、売上高は10年度の23.7億ウォンから25年度には521.4億ウォン規模へと年平均22.9%の成長を続けています。純利益についても11年に黒字転換し、25年度には37.9億ウォン規模まで増加いたしました。現在、韓国市場シェアNo.2となり、特に当社売上の約69%を占める主力のヘアカラーではNo.1シェアを獲得するなど、主要プレイヤーに位置しています。

成長の源泉は、当社が得意とする「教育」を軸に積み重ねてきた美容室との信頼関係です。特にコロナ禍においては、不安を抱えながら営業を続ける美容室に対し、当社FPが感染対策を徹底した上で寄り添い続けたことが、信頼の強化に寄与しています。また、韓国国内では約11万軒の美容室があるとされる中、近年はソウル一極集中が進んでいますが、他社が地方拠点をたたむ一方、当社はソウルだけでなく、プサン、テジョン、クアンジュにも拠点を維持していることも、全土での信頼につながっています。

併せて、当社の代理店教育も重要な成長基盤です。当社では現在、23社の代理店ネットワークを構築していますが、韓国では元々フリーランス型のディーラー文化が根強く、以前は代理店営業の役割は配送や集金にとどまるケースも少なくありませんでした。そうした中で当社では代理店営業担当者を、「GMSE (グローバルミルボンセールスエキスパート)」として育成・認定する仕組みを構築し、現在では約200名が当社とともに美容室へ戦略的提案を行う価値共創パートナーとして、高精度な活動を展開しています。

韓国で進化する美容室・代理店との価値共創

25年度は、次期中期での「韓国市場No.1」の実現へ、こうした事業基盤の価値を証明できた1年であったと考えています。特に、GMSEによる導入軒数の拡大、MZ世代の美容師からの支持獲得、そして教育活動の質的転換には大きな手応えを感じています。

主力製品領域においては、GMSEとの連携により、年間1,000軒以上の新規導入を実現しました。この連携体制により、FP一人

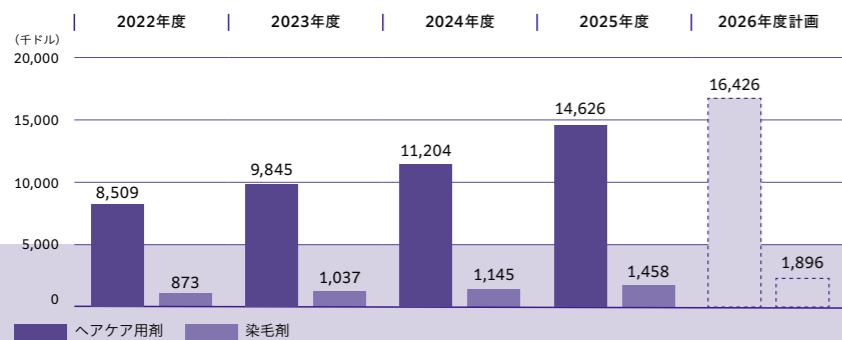
当たりの生産性は日本を含む他リージョンに比べても非常に高い水準を誇っています。また、美容師向け教育イベント「DA-LINK」と韓国独自の「BEAUTY POOL FESTIVAL」を開催し、「DA-LINK」は今や、韓国国内最大級のヘアコンテストとして2,000名以上の美容師に参加いただくまでに定着しています。さらに「BEAUTY POOL FESTIVAL」には1,352名のMZ世代の美容師が来場し、ヘアショー、K-POP、ダンスなどを融合させた文化イベントとして、美容師という職業への誇りや美容業界への帰属意識を醸成する機会となっています。こうした取り組みにおいては、人を「集める」活動から、教育そのものの価値によって「自然と集まる」活動への転換・進化したことも、韓国の美容市場における当社の存在意義を確かなものにつなげています。

DX推進とパーマ市場参入で描く次なる成長

26年度は売上高で前年比105.9%の567億ウォン、営業利益率は21.9%を目標としており、必要な投資を行いながらトップラインを伸ばすことで、持続的かつ健全な収益構造を構築していきます。韓国でも少子高齢化が急速に進む中、美容室経営においても「生産性」と「顧客価値」をいかに高め、両立させるかが鍵となっています。デジタル適応が早い韓国において注力すべきはDX推進であり、AIカウンセリングなどをはじめとする様々なデジタル技術の活用を通じて、美容師の生産性向上と顧客価値の最大化を支援してまいります。さらに、韓国で高いニーズを持つパーマ市場への参入に向けて、現地美容師とのTAC製品開発を進めており、26年度の準備期間を経て、27年度以降は本格的なシェア獲得に挑戦します。

韓国市場は、アジア全体への影響力を持つ重要市場であり、ここで成功事例を創出することができれば、それを他リージョンへ展開することも可能となります。その韓国市場で「真のNo.1」の実現へ、外資系メーカーとしてではなく、どこよりも美容室に寄り添う「地元のメーカー」として、これからも韓国美容業界の未来を切り拓いていきます。

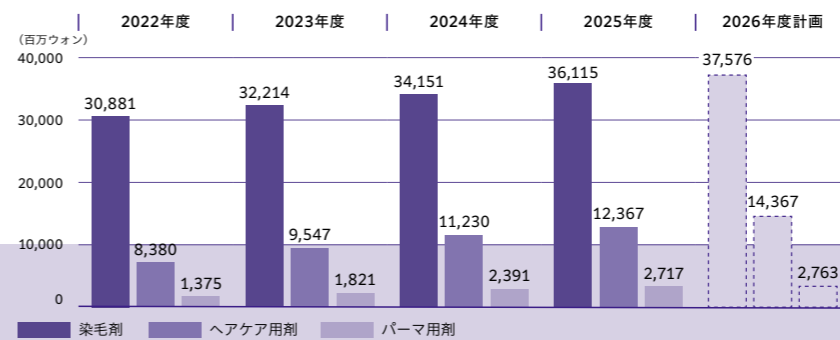
北米リージョン製品カテゴリ別売上高 (現地通貨ベース)



「milbon & Monochromatic」シリーズ



韓国リージョン製品カテゴリ別売上高 (現地通貨ベース)



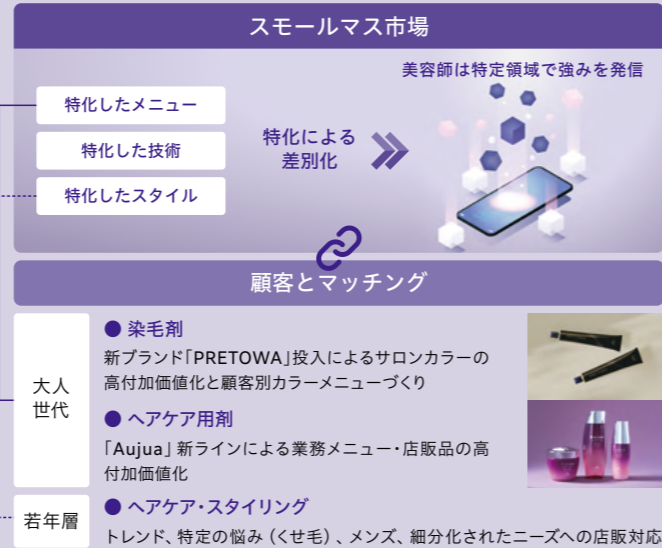
BEAUTY POOL FESTIVAL





国内市場戦略の進捗と成果

厳しい市場環境下でも売上高は過去最高392億円を確保



売上比率7割を占めるヘアケアに対する支持が成長を牽引

2025年度の国内市場は、物価高騰などの影響を受け、特に上期において美容支出が抑制される厳しい市場環境となりました。それにより期首計画は下方修正を余儀なくされましたが、下期にかけて盛り返し、修正計画に対しては売上・利益ともに上回って着地しております。国内売上高は前年比101.3%で過去最高となる392.0億円を確保した一方で、営業利益は在庫評価減や販促費増の影響を受けて同17.9%減の約47億円となっており、収益性改善に引き続き注力していきます。

カテゴリ別では、国内売上比率の約7割を占めるヘアケアが堅調に推移し、国内市場の成長を牽引しました。中でも、革新的な新スタイリング剤「OW BYE TORI」は、計画に対して約2.3倍の2億8,200万円を着地する顕著な成果を上げています。この成功は、当社が長年培ってきたTAC製品開発システムと、全国約360人によるFPシステムの両輪による真価が発揮された事例であり、当社ビジネスモデルの強みを再確認する機会だけでなく、若手FPにとっては今後につながる成功体験となっています。また、「Aujua」や「Elujuda」など既存主力ブランドも安定した需要に支えられ、着実に伸ばいたしました。

ヘアカラーは、価格競争の激化により減収となりましたが、「Villa Lodola」を中心とした高付加価値製品は好調であり、美容室における高価格メニューの実現による生産性向上に寄与しています。そのため、当社では今後も単純な価格競争に陥るのではなく、当社だからこそ提案・実現可能な高付加価値ヘアカラーによる差別化でシェア奪還に努めてまいります。併せて、

「ビューティソムリエ育成制度」では、カラーソムリエ認定者数が過去最多を記録し、製品導入に直結するとともに、24年度からテストスタートした美容学校における「学生ソムリエ」も、美容学生のキャリア形成と当社理解につながっています。

そして化粧品は、24年度のヒット製品の反動による減収は見られたものの、リピート性の高いローションに戦略を絞ることで、安定基盤が構築され始めており、今後の展開につながる学びを得ております。

さらに国内市場戦略「サロンソーシャルイノベーション」では、milbon:iDの会員登録者数が104万人となり、26年目標の100万人を1年前倒しで達成いたしました。また、スマートサロンは本格展開から2年で全国60都市83軒にまで拡大し、美容室の生産性が飛躍的に向上する好事例も顕在化しています。これらの成果は、美容室がリアルとデジタルの融合により、生活者とこれまで以上に密接につながる「美容のインフラ」としての機能を高め、当社の目指す「ビューティプラットフォーム構想」の実現に確かな手応えを感じています。

ターゲットを明確にした製品展開と教育支援で「スモールマス市場」を捉える

2022-26中期事業構想の最終年度となる26年度は、売上高398.8億円（前年比101.7%）、営業利益50.9億円（同107.0%）、営業利益率12.8%の達成を目指してまいります。この目標に対しては資本市場から慎重との評価もありますが、当社としては、市場環境を冷静に踏まえた現実的かつ着実な成長計画と位置付けています。

その上で人口減少、客数減少時代に「美容室の増収増益」に貢献するための鍵は、高付加価値製品と教育支援による「業務メニューの高単価化」と、milbon:iDなどを受け皿とした「店販品の成長戦略」にあります。そこで当社では、業務メニューでの感動体験を起点に店販購入、さらにはリピート来店へとつなげる「美容室の増収増益モデル」を深化させていきます。

このうちヘアカラーにおいては、世界的な学会で表彰された当社独自の技術を用いた革新的な新ブランド「PRETOWA」を投入して市場活性を全社一丸で図りながら、高価格メニューの実現を支援していきます。「PRETOWA」は、従来の課題であったカラーとダメージのトレードオフを解消し、施術時に毛髪補修を同時に行うという新たな価値を提供する製品であり、美容室における高価格メニューとリピート率向上を目指します。

加えて、ヘアケアでは「Aujua」の新ラインを通じた新たな価値提案を行うとともに、トレンドスタイルや悩みに特化したスタイリング剤、さらには当社として初となるメンズ向け製品を展開し、多様化するニーズを確実に捉えてまいります。

さらに26年度は、SNSの普及を背景に活性化する「スモールマス市場」への対応を強化していきます。近年、美容室市場では、SNSでの美容情報の取得が一般化したことに伴い、髪質改善や韓国風、レイヤースタイルといった、特定のニーズや悩みに対応する市場が拡大しており、当社はターゲットを明確にした製品展

開と、美容師の専門性を高める教育支援を組み合わせることで、美容師とお客様のマッチングを強化していきます。

こうした戦略を支えるFPの活動についても、質と効率の両面から改革を推進します。具体的には、従来の顕在化した課題に対応する「課題解決型」から、サロンの潜在的な成長機会を見出す「課題発見型」へと進化を図るとともに、25年度に取り組んだ業務のデジタル化や業務移管によって、26年度からはFPの本来の役割である「誰よりも美容師・美容室のことを知り、徹底的に寄り添い、付加価値づくりに貢献する」という活動にさらに集中していきます。現場3年未満の若手FPを対象とした育成の強化、及び一定キャリア以上のFP向けにはイズム・使命の認識強化を軸とした研修の実施によって、早期戦力化と組織力の底上げを図ります。

最後に、中長期的な成長に向けて、国内市場における安定成長は不可欠な土台です。そうした中で当社は、人口減少に起因する課題や、顧客ニーズのさらなる多様化に対応しながら、美容室を人々の美しい生き方に不可欠な美と心の「ビューティプラットフォーム」へと発展させることで、「人生100年時代」における「生涯美容」の提供と、美しさを通じた心豊かな社会の実現に貢献し続けてまいります。

国内市場における実績と計画

国内市場 (百万円)	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
売上高	36,502	38,684	39,206	39,880
営業利益	4,231	5,796	4,757	5,090
営業利益率	11.6%	15.0%	12.1%	12.8%
カテゴリ別 売上高構成比 ※出荷金額ベース	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
ヘアケア用剤	62.9%	64.6%	67.2%	67.9%
染毛剤	32.4%	30.4%	28.8%	28.3%
化粧品	1.4%	2.1%	1.5%	1.6%
プレミアムブランド関連実績 ※出荷金額ベース	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
Aujua				
売上高 (百万円)	10,965	11,838	12,187	12,457
導入美容室軒数	6,556軒	7,278軒	7,842軒	-
"milbon"				
売上高 (百万円)	3,439	3,469	3,478	3,545
導入美容室軒数	10,188軒	10,840軒	12,382軒	-
Villa Lodola				
売上高 (百万円)	1,352	1,463	1,646	1,793
導入美容室軒数	13,679軒	16,488軒	19,436軒	-
IMPREA				
売上高 (百万円)	558	525	519	569
導入美容室軒数	1,970軒	2,083軒	2,505軒	-
milbon:iD関連実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
会員登録者数	67.0万人	88.1万人	104.0万人	115万人
導入美容室軒数	5,930軒	6,566軒	6,669軒	-
EC売上	16.4億円	19.7億円	22.5億円	25億円
スマートサロン展開	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
サロン数	19都市23軒	50都市62軒	60都市83軒	-
フィールドパーソン関連	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
人数	350.2人	361.4人	364.8人	-
一人当たり売上高 (百万円)	104	107	107	-



執行役員
FP本部長

西岡 亜希子 (にしおか・あきこ)



社外取締役を交えた 国内市場戦略 クロスレビュー

経営、法務、女性活躍推進など多岐に精通し、複数の上場企業での社外取締役経験を有する当社社外取締役の村田恒子氏と、当社の国内市場戦略を担う執行役員の西岡亜希子によるクロスレビューを通じて、国内市場戦略の現在地を多角的な視点で詳述するとともに、女性活躍推進の重要性、さらには今後の目指す方向性などについて、より深くお伝えします。

成果と課題を踏まえた次なる成長への打ち手

村田 はじめに、2025年度を振り返って、国内市場での実績についてお聞かせください。

西岡 最も大きな成果は、当社のビジネスモデルの強固さを改めて実感できたことに尽きます。25年度は新スタイリング剤「OW BYE TORI」が計画を大きく上回る実績を上げましたが、この成功は、代理店との綿密な連携のもと、当社のTAC製品開発システムとFPシステムが効果的に機能した結果であり、これによって醸成された組織全体の活力と一体感は、26年度の取り組みへと確実に波及しています。

村田 一方で、国内市場全体としては歯痒さの残る結果ではなかったかと思いますが、いかがでしょうか。

西岡 おっしゃる通りです。私自身、ミルボンで約30年にわたり営業・教育の現場に携わっていますが、東日本大震災やコロナ禍以上に、社会の景況感がダイレクトに美容室に反映された年だったと感じています。当社の戦略は高付加価値・高価格帯製品が中心ですが、生活者の消費抑制が続いた中で、生活者や美容室の状況に応じたより幅広い提案の必要性を感じた1年となりました。

村田 とはいえ、当社製品に対する評価・信頼が低下しているわけではないことは、ファッション業界専門誌WWD JAPANが東京都内の美容師の投票で決める「WWD BEAUTYヘアサロン版ベストコスメ 2025」の結果からも明らかです。シャンプー部門

では「Aujua」が5年連続1位となり、頭皮・育毛ケア部門も上位を独占。何より、新設された営業スタッフ部門でも当社が1位に選ばれましたね。

西岡 当社製品はもちろん、FPの活動そのものを評価していただけたことは、大きな喜びであると同時に、当社のビジネスモデルの価値を裏付けるものだ嬉しく受け止めています。また、美容業界の市場動向と経営戦略を共有する当社の年次イベント「NEXT VISION」を26年2月に開催しましたが、過去最多となる約5,000名もの当社の取り組みに共感する美容師に全国から参加いただき、美容室経営を取り巻く環境が厳しさを増す中、当社に対する期待を改めて感じることができました。

村田 26年度は、画期的な新ヘアカラー剤「PRETOWA」や、当社として初のメンズ向け製品など新たな挑戦も控えています。注力すべき施策について教えてください。

西岡 新製品の成功には、代理店とFPが一体となり、美容師・美容室への教育を深め、その価値をお客様に伝えていただくことが不可欠です。そのため、原点であるビジネスモデルの徹底へ、従来よりも新製品数を絞り込みながら、さらに活動の精度を高めていきます。また、当社はBtoBtoCのビジネスモデルですが、美容室への貢献をより向上させるためには、生活者からの認知獲得も重要であり、26年度は新設されたマーケティング本部とFP本部が連携し、SNSや交通広告を活用した情報発信も強化していきます。

村田 当社製品は、一度知ってもらえれば多くのお客様に使い続けたいと感じてもらえる、高い製品力と訴求力を持っていると思います。だからこそ、男性も含む一般認知の拡大には、なお打ち手の余地があるでしょう。そうした顧客接点の重要施策の一つでもあり、「スマートサロン戦略」の中核であるmilbon:iDは、会員登録者が計画前倒しで100万人を突破しました。今後の展開はいかがでしょうか。

西岡 これまでは登録者数を拡大するフェーズでしたが、今後はその基盤を活用し、具体的な成果につなげていくフェーズに入ります。また、全国60都市83軒に展開するスマートサロンは、百貨店などの美容に関する相談の場の減少に伴い、特に地方の美容室での成功事例が多く見られ始めており、今後も単純な店舗数の拡大ではなく、成功モデルの再現性を高めることに重点を置いた活動を進めていきます。

村田 「ビューティライフケア戦略」の要である化粧品カテゴリについては、一定の成果がありつつも、まだ課題も多く残るように思っています。

西岡 確かに課題はありますが、これまでの取り組みによって、美容室での化粧品販売は、単発ではなく、リピート性が重要であることが分かってきました。そのため25年度は、リピート性の高いローションに注力した結果、安定的な売上が確保できています。加えて、髪だけでなく、メイクまでを組み合わせた「似合わせ」は大きな可能性を持つ領域ですし、「生涯美容」という観点からも不可欠ですから、ヘアから化粧品、そしてその先のヘルスケア領域へと、一歩ずつ拡大を図りたいと考えています。

さらなる成長に向けた組織と美容の価値の進化

村田 昨今は働き方改革の進展により、美容師、当社社員ともに働き方が多様化してきています。従来は美容室の営業時間後に行われていた当社FPの活動も、現在は営業時間内の入店教育がメインとなりつつありますね。

西岡 営業時間内の入店教育は当社FPにとっても、働き続けやすさの向上に寄与していることに加え、実際に営業中の美容室やお客様の状況も把握できるため、個々の美容室に応じた提案の質の向上にもつながっています。

村田 約360人いるFPの労働生産性の向上は当社にとって重要指標です。25年度には、FPの事務作業負担を軽減するためのDXやAIを活用した取り組みによる業務効率化を進めておられるとお聞きしていますが、具体的にどのような改善策を図られたのか教えていただけますか。

西岡 DXやAIの活用に加え、必ずしもFPが行う必要のない事務作業を別の部門に移管したことで、FPが本来の業務に集中し

社外取締役 村田 恒子 (むらた・つねこ)

パナソニック(株)で法務部門責任者、日本年金機構で理事及び監事を経験。複数の上場企業で社外取締役を務め、法務、経営、監査など多岐にわたる知見を有する。2021年に当社初の女性取締役として社外取締役に就任。現在は(株)ひとまいる、ジェコス(株)、住友精密工業(株)でも社外取締役を務める。

て美容室や代理店などお客様のために使える時間を最大化できる環境が整いました。今後も、さらなる効率化策によって、労働生産性の向上と働き続けられる環境の両立を実現していきます。

村田 当社では約半数の社員が女性であることから、女性活躍推進の重要度が増えています。女性管理職比率は14.7%まで上昇し、DE&Iの取り組みも進められていますが、女性活躍推進のための施策や取り組み等をご紹介いただけますか。

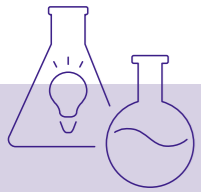
西岡 産休育休復帰後の女性FPも多くなってきており、入店教育だけでなく、美容師向けのオンライン講習をはじめ、活躍の場は以前よりも確実に広がっています。同時に、世の中の変化に対応し、結果にコミットするためには、その分だけスキルも必要になるため、25年度からスキルマップシートを活用した社内教育を強化し、ただ働き続けるのではなく、活躍し続けるための施策を充実させているところです。

村田 女性の産休育休だけでなく、これからは男性も数カ月単位で育児休暇を取ることが当たり前となる時代に転換しつつあり、今後は、常日頃からそうした状況を前提に仕事が回る体制を構築する必要があります。変化の激しい今の時代だからこそ、ダイバーシティは、多角的なイノベーションの意思決定や、事業の成功率を高めるために不可欠であり、経営戦略として取り組むべき重要な施策と考えています。当社の社外取締役に就任して意外に感じたのは、美容業界には昔の少し古い体質がまだ残っている印象です。当社にはトップメーカーとしてアンコンシャス・バイアスの解消と働き方改革をリードし、ぜひ業界全体のダイバーシティ推進を牽引してほしいと願っています。また、西岡さんに続く女性管理職の登用がどんどん進み、性別にかかわらず「リーダーが流れるように生まれる」企業体として、当社のDE&Iがより一層深化していくことを期待しています。最後に、グローバル展開が加速する中での国内市場の重要性について、お考えをお聞かせください。

西岡 日本の美容技術や「おもてなし」は、海外でも高く評価され、厚い信頼が寄せられています。その上で私は、日本の美容の本質的な素晴らしさは「今を美しくする」だけでなく、「一生涯にわたって美を楽しむ」提案にあると考えています。日本は世界に先駆けて高齢社会を迎えています。これを「100歳まで美容を楽しむことのできる世界」、つまりは「世界に先駆けて美容寿命を伸ばす」という価値に昇華できれば、国内市場のさらなる成長の伸びしろとなるだけでなく、日本の美容をもっと世界に発信できる機会となると考え、さらなる貢献を進めていきたいと思っています。

村田 頼もしいですね。私としても、今後も現場に足を運びながら、当社が働きがいがあり、働き続けられる企業として持続的に成長できるよう、精一杯尽力していきたいと思っています。





研究開発戦略の進捗と成果

まだ見ぬ価値を自ら創り出し、市場に提示する研究開発へ



「milbon」& Monochromaticシリーズ



PRETOWA

グローバル研究開発体制の深化

北米 R&D	<ul style="list-style-type: none"> ●美容室における定点調査活動の定着 ●グローバル新製品開発の実用検証体制の構築
中国 R&D	<ul style="list-style-type: none"> ●中国市場向けにカラー剤の開発・発売 ●150軒以上の美容室での処方サンプル検証等の実施
タイ R&D	<ul style="list-style-type: none"> ●製品開発の要となる製品評価者の育成の推進 ●開発工程をタイ国内で完結できる環境の整備

グローバルとローカルの双方に対応する
製品開発体制の強化

■ 既存価値を超えた新たな価値を製品として具現化

研究開発において2025年度は、これまで蓄積してきた毛髪研究の知見を土台に、既存価値の延長線上にとどまらない新たな価値を具体的な製品として具現化できた1年でした。

国内では、ヘアケアで当社独自の毛髪補修成分であるCMADKを、保湿力に特化して進化させたMOIST-CMADKを開発。毛髪内部への浸透性と高い保湿力を両立させる「Aujua ALTIELL」ラインとして展開しました。また、トップ美容師とのTAC製品開発により開発したオイル系スタイリング剤「OW BYE TORI」は、根元から塗布してもべたつかず自由にデザインできるという革新性に加えて、トレンドを反映したパッケージデザインや香りを処方決定に先行して仕様検討することで、第一印象で顧客に選ばれやすい製品設計を追求した結果、競争の激しい市場においても計画を上回る高い評価を獲得しており、当社の市場アプローチ手法の充実へとつながっています。

さらに、米国の化粧品技術者が授与する年間で最も優れたヘアケア技術論文賞「ジョセフ・P・シャウデッリ賞」を受賞した技術を活用し、高価値ヘアカラーの新ブランド「PRETOWA」の開発に至りました。従来のヘアカラー施術は、美しさを得る一方でダメージを伴うというトレードオフを内包していましたが、「PRETOWA」では施術時に毛髪補修を同時に行うことで、ヘアカラーの悩みから解放するという新たな価値を実現しており、今後の成長ドライバーとなることが期待されます。

加えて、研究基盤の拡充では、大阪・関西万博「大阪ヘルスケアパビリオン」への協賛を通じて約48万人分のPHRデータを

取得しており、今後、長期的テーマを追求する当社の「イノベーションセンター」において、データの有用性や活用方法を慎重に見極めながら、ビューティライフケア領域などへとつながる新たな研究基盤として活用を検討してまいります。

■ グローバルで地域特性に応じた研究開発体制が強化

グローバル研究開発において25年度は、地域特性に応じた研究開発体制の整備が着実に進んだ1年でした。中でも、当社として初めての海外TAC製品開発として、米国の著名美容師との共創でスタイリング剤「milbon」& Monochromaticシリーズを開発・発売できたことは大きな成果の一つであり、現在はこの知見を活かし、韓国市場で需要の高いパーマ剤について、現地の著名美容師とのTAC製品開発をスタートしています。

個別では北米R&Dで、広域な市場における変化やニーズを的確に捉えるため、LAマーケットを中心に美容師との継続的な接点を持ち、現場の動向を追う定点調査活動が定着してきています。グローバル展開を見据えた新製品開発については、研究段階から米国市場での実用検証を重ね、現地ニーズを確実に反映させる体制を構築しました。また、26年度から実施する現地での大規模毛髪調査に先駆けて、25年度には調査手法や知見の蓄積を目的とした小規模調査も行いました。

中国R&Dでは、中国内需に特化した研究開発拠点として、中国市場向けにアレンジしたカラー剤を初めて開発・発売したほか、150軒以上の美容室でのヒアリングや処方サンプル検証で得た情報をもとに現在、複数の新製品開発に着手しています。

また、タイR&Dでは、製品開発の要となる製品評価者の育成が進み、開発工程をタイ国内で完結できる環境が整うなど、各R&Dで市場理解が深まり、グローバルとローカルの双方に対応する製品開発体制が着実に強化されています。

さらに、全社的な課題である収益性向上に対しては、生産本部と連携しながら、開発初期段階からのコスト管理を徹底するとともに、引き続きグローバル調達ネットワークの強化や原料見直しにも取り組み、魅力的な製品の上市のみならず、コスト管理の面からグループ全社の収益性向上に資する取り組みを推進しています。

また、知的財産戦略の面では、特定領域における専門性を高め、世界トップクラスの研究者を育成するという観点から、英文論文を含む学会発表や論文投稿を積極化しており、25年度はアジア化粧品技術者会(ASCS) 2025フィリピン大会において、3報のポスター発表のうち2報がポスター賞を受賞しているほか、積極的な特許出願も推進しています。産学官連携についても、研究テーマに応じて適切な大学研究室との連携に加え、他社協業、原料メーカー、代理店との連携強化にも積極的に取り組んでいます。

■ 新組織のもと、変化を恐れず挑戦する研究開発体制を

「R&Dビジョン2026」の総仕上げとなる26年度は、①サロンに選ばれ、ヘアデザイナーを輝かせ、顧客を感動させる高付加価値商品を、最適な時期とコストで市場に届ける、②当社独自のビジネスモデルと専門領域の強みを活かしながら、新たな施策も柔軟に取り入れ、TAC製品開発システムをさらに進化さ

せ、次期中期に向けた新たなR&Dビジョンを策定する、③一人ひとりが強い責任感と高い専門性を持ち、社内外の協力関係部門との連携を深めることで、持続的なグローバル開発体制を実現する、の3つを活動方針に掲げ、次期中期を見据えた取り組みを推進してまいります。

その上で、研究価値を成果につなげる活動の加速に向けた体制変更として、開発本部は26年度より「研究開発部」と「先端技術研究部」の2部門体制へ移行しており、研究開発部は新製品開発に、先端技術研究部は開発技術力そのものの向上にそれぞれ注力する組織体へと進化しています。それにより、他社には真似できない当社独自の高付加価値の創出によるプライシング力向上とコスト低減の両輪で収益力向上に貢献していきます。

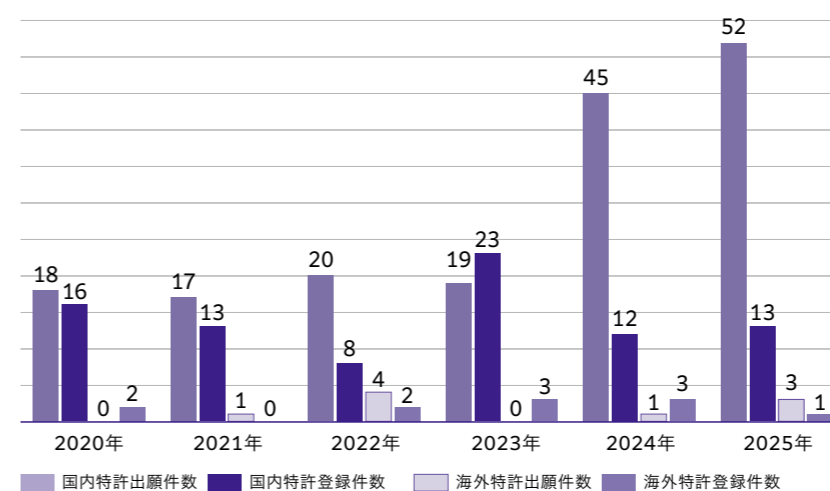
併せて、年々重要度が高まる知財戦略への対応として、26年度から法務部が新設され、知財法務グループと開発本部の連携が本格化しています。今後は「知財ミックスによるブランドと技術の保護」と「投資対効果を最大化する知財ポートフォリオ」を軸に、新たな知財戦略を構築していくことに加え、研究データの蓄積・共有とAIの活用を進めることで、属人化していた知見を組織の資産へと転換し、開発効率と価値創造力の双方を高めていきます。

今後の当社の研究開発に求められるのは、顕在化したニーズへの対応だけではなく、まだ存在していない価値を、自ら創り出し、市場に提示していくこと。これこそが研究開発のこれからの役割であると考え、まだ見ぬ新たな価値創造に向けてさらなる挑戦を続けてまいります。

連結売上高の4.0%以上の充実した研究開発費を確保

業績指標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度計画
研究開発費	20.7億円	23.3億円	24.5億円	26.7億円	28.8億円
売上比	4.6%	4.9%	4.8%	5.1%	5.3%

直近の特許出願件数及び登録件数の推移



執行役員
開発本部長

田中 雅也 (たなか・まさや)



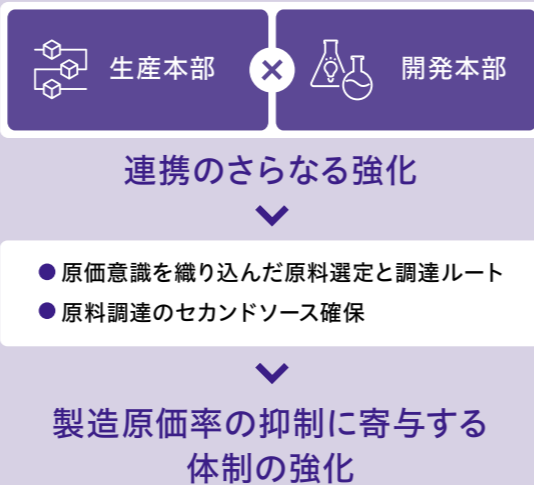
製品供給戦略の進捗と成果

グローバル供給体制の深化と製造原価率の抑制に注力

稼働したゆめが丘工場グローバルテクニカルセンター



製造原価率の維持・抑制への取り組み



海外工場への生産移管が本格化し、グローバル生産体制が進展

計画、調達、生産、物流に至るサプライチェーン全体の統括を担う生産本部では現在、グローバル市場での安定した製品供給の実現に向け、日本、タイ、中国の3工場の連携によるグローバル生産体制の強化を推進しています。

2025年度は、海外工場への生産移管が大きく進展した1年となりました。グローバルフラッグシップブランドである「milbon」においては、タイ工場への生産移管が進み、現在ではタイ工場での生産品が海外売上約70%を担うまでに成長したことで、輸送効率の向上や人件費を含むコスト抑制を通じて収益性の改善に寄与しています。また、中国工場においても、中国市場向け製品の現地生産がヘアケア製品・ヘアカラー製品ともに進展し、中国国内の規制に対応した生産体制が確立されています。

なお、中東情勢が原料・資材の安定供給に影響を及ぼす中、3工場は製品生産という役割に加え、調達面でも連携を強化し、安定調達の確保に取り組んでいます。

一方、国内基幹生産工場であるゆめが丘工場においては、ヘアケア製品の需要拡大に対応するための生産能力拡充が課題となる中、2022-26中期事業構想で計画していた増設については、国内売上高の動向等を鑑みて一時見送り、再検討することといたしました。その上で、一部製品で外注化を活用するなど柔軟な対応によって、生産体制の最適化を図っております。

また、設備面では、ゆめが丘工場内に「グローバルテクニカルセンター」が竣工・稼働いたしました。新製品の処方数が増加

し、海外生産品のスケールアップ数も増加する中、同センターでは新規容器や充填設備、協働ロボットの導入検証、さらには医薬部外品の分析バリデーションの自動化などを通じて、開発から量産への移行スピードと精度の向上につなげています。これにより、ゆめが丘工場をグローバルマザー工場とした技術移管の基盤が強化されています。

製造原価率の維持・抑制へ、調達・物流で連携を加速

物流においては、東陽倉庫の協力のもと、ロート製薬とHaleonジャパンとのリレー式共同配送の取り組みを25年8月より開始しました。この取り組みは、物流コスト削減とCO2排出量削減を両立するだけでなく、ドライバー不足といった社会課題への対応にも資するものであり、経済産業省・国土交通省による「令和7年度グリーン物流パートナーシップ会議 物流パートナーシップ優良事業者表彰」において、部門賞(局長級表彰)である「物流構造改革表彰」を共同受賞するなど、高く評価されています。効果自体はまだ限定的ではあるものの、将来のサプライチェーン全体の最適化に向けた重要な一歩であると認識しております。

そして収益面では、原料資材価格が上昇局面にある中、開発本部との連携を一層強化し、新製品で開発段階から原価意識を織り込んだ原料選定と調達ルートの設定をさらに徹底するとともに、既存製品においても原料調達のセカンドソース確保や調達戦略の見直しにより、毎年数億円規模のコスト削減を継続するなど、製造原価率の抑制に寄与する体制を年々強化しています。併せて、環境対応においては、当社サステナビリティ「5つ

の最重要課題」で掲げる「ゆめが丘工場のCO2排出量削減率(2019年比)」で25年度は81.4%と、23年度から引き続き26年目標を前倒しで達成しました。また、Scope1～3全ての算出が完了し、今後は30年目標であるゆめが丘工場のカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進していきます。さらに、RSPO認証パーム油採用率(MB+B&C)においても、25年度は50.8%となり、26年目標を1年前倒しで達成しています。加えて、ゆめが丘工場敷地内の緑地エリアを「自然共生サイト」として登録することを目指して現在、認定に向けた申請を環境省に行っているところです。

サプライチェーン全体でのコスト最適化と品質の両立を

26年度は、2022-26中期事業構想の最終年度として、これまでの取り組みの成果を確実に結実させる1年という位置付けのもと、調達・調達物流における効率化施策のさらなる深化をはじめ、サプライチェーン全体でのコスト管理を引き続き積極的に推進してまいります。また、開発本部との連携を一層強化し、新製品・既存製品双方でのコスト最適化により、構造的な収益力の底上げを実現していきます。

加えて、品質マネジメントシステムの強化も重要なテーマであり、各工程のマニュアルの整備・見直し、再徹底を進め、品質の安定性を一段と高めていきます。特にグローバル展開の進展に伴い、海外工場の生産量が拡大する中では、グローバルでの品質の均質化と逸脱防止は不可欠な課題であり、全社リスクマネジメントの観点からも重点的に取り組んでまいります。

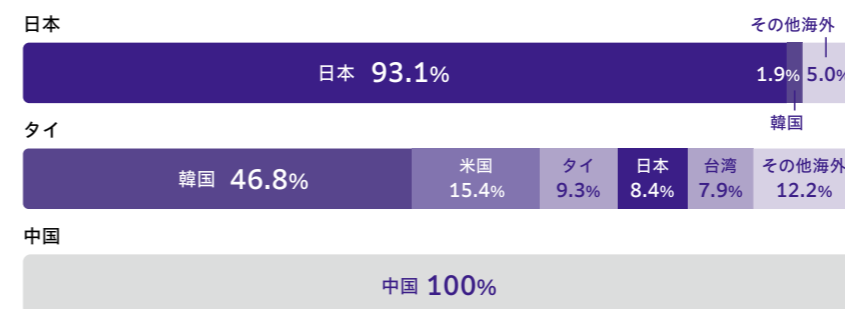
さらに、日本における新たな生産管理システムへの導入により、現行の紙ベース運用や分散管理を刷新し、品質・製造・在庫情報を一元的に管理する体制を構築していることに加え、貿易ラベル出力のシステム化、調合指図書の電子引き渡しシステムの構築といった、周辺システムのシステム化も進めています。これらによって、業務効率の向上と品質保証の強化を同時に実現し、将来的には日本・タイ・中国の統合管理も視野に入れていきます。

また、グローバルサプライチェーンの可視化に向けては、部門横断のプロジェクトを通じて、課題の抽出とKPIの設定を進めており、計画精度の向上やKPI管理の徹底を図る体制を構築していきます。

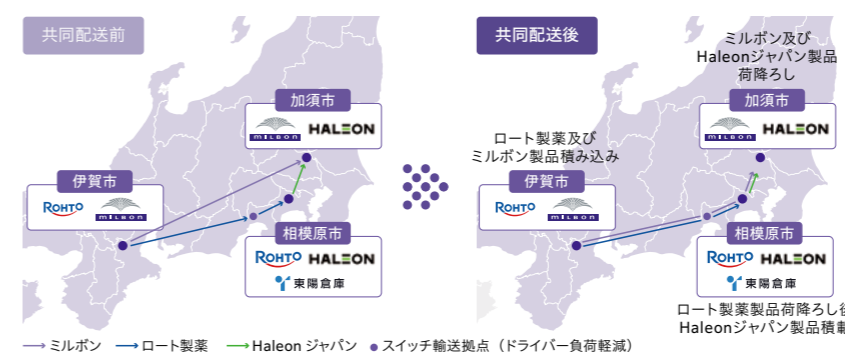
その上で、中長期的な生産戦略として目指すのは、グローバルで一貫した品質と供給力を実現する「Made by Milbon」の確立です。その実現に向けた今後10年の大きなテーマの一つは、生産体制の再構築であり、ゆめが丘工場の増設、タイ・中国工場での生産拡大、外注の活用といった複数の選択肢が存在する中で、最適なあり方を見極めていく必要があります。特に高付加価値製品においては、独自技術の保護や品質担保、柔軟な供給対応、さらには収益面の観点から、内製化の重要性が高いと認識しており、長期的には内製を軸とした体制構築を模索していく考えです。

生産本部の使命は「世界中の美容師へ、ミルボン品質の製品を安定供給すること」です。効率化やコスト抑制を追求しながらも、グローバルに広がる当社の価値を支える基盤として、この使命を見失うことなく、一丸となって取り組んでまいります。

2025年度の国別出荷先国の割合(出荷額ベース)



2025年度に始まった3社共同配送の流れ



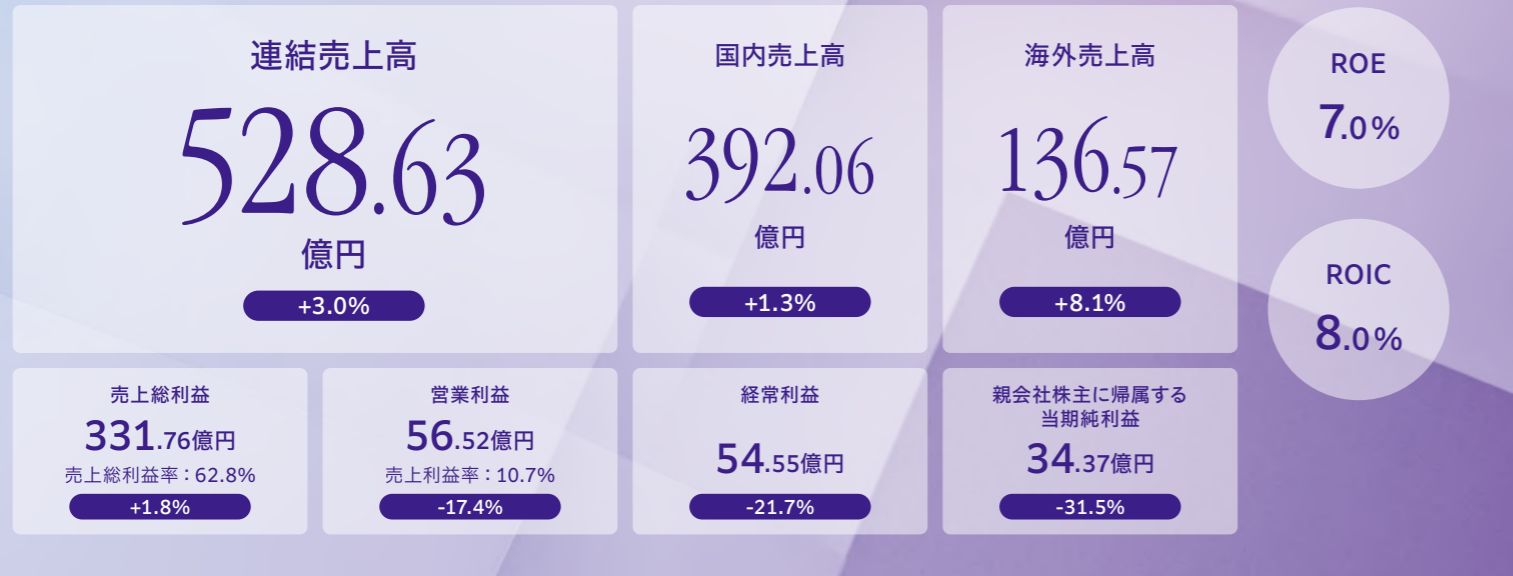
取締役 常務執行役員
生産本部長、開発本部・オーガニック事業担当
鴻池 一信 (こうのいけ・かずのぶ)



財務戦略の進捗と成果

課題を受け止め、資本効率改善に対する本気度を示す

2025年度経営成績及び増減率



修正目標は売上・利益ともに達成も、利益面の改善が必要

ミルボンは、**継続して80%を超える高い自己資本比率**と、独自かつ強固なビジネスモデルによる**安定的なキャッシュフロー創出力**を強みに、積極的な成長投資と株主還元強化を進め、持続的な企業価値の向上に取り組み続けております。

こうした中、**2025年度の連結業績は、売上高で前年比3.0%増の528.6億円と増収を確保したものの、利益面では営業利益が同17.4%減の56.5億円、経常利益は同21.7%減の54.5億円、当期純利益は同31.5%減の34.3億円と、いずれも減益**という残念な結果となりました。25年8月の上期決算発表のタイミングで、期初の会社計画の下方修正を余儀なくされたことで資本市場に関わる皆様に対して大変なご心配とご迷惑をおかけしたことを、まずは、深くお詫び申し上げます。今後はこのようなことにならないように会社計画の精度の向上に努めてまいりたいと考えております。

25年度は、厳しい事業環境が続き、予見可能性が低下する中、**期首計画からの修正計画を策定する際には、そうした事業環境の変化を今まで以上に業績予想に反映するため、マクロ要因などのトップダウンの要素のみならず、営業部門の市場や製品に対する見方をより反映したボトムアップ的な要素を取り入れた上で、経営陣で議論しつつ策定しました。**そうして決定した数値目標の達成を、経営陣を始め全社一丸となって取り組んだ結果、決して容易ではありませんでしたが、**売上高、各段階利益ともに修正計画を上振れて着地**することができました。この修正目標

は、資本市場のコンセンサスを下回る数値であったかもしれませんが、変化の激しい市場環境の中でも、数値目標にこだわり、達成できたことは、当社にとって十分意義があることだと考えております。**26年度は、2022-26中期事業構想の最終年度にあたりますが、まずは公表した会社計画を確実に達成することで、資本市場からの信頼回復に努めていきたい**と思っております。

25年度の国内外の業績背景及び取り組みの振り返り

業績の背景としては、**上期を中心に国内売上高が非常に厳しい状況であったことに加え、化粧品を中心とした在庫評価減・廃棄損が売上総利益悪化の主な要因**となりました。在庫評価減・廃棄損が発生した理由の一つとして、**資材調達から販売までのリードタイムが長い上、需要予測が非常に困難**であることが挙げられます。これに対して、**新製品投入も含めた売上拡大**を図るとともに、**在庫評価減・廃棄損対策**としては、**新製品の売上予測の精度を向上させることや、資材調達方法の見直し**などによる改善を続けてまいります。

また、**営業外費用の項目で、国内の取引先の経営破綻等を**主因とした約2.2億円の貸倒引当金の計上に加え、**特別損失**として**投資有価証券の評価損の発生も当期純利益を押し下げた結果**としてROEは7.0%まで低下しました。今後は、**与信体制の再構築に加え、内部統制体制のさらなる強化**を図ることで、**収益性改善**を通じた**資本効率改善**に努めてまいりたいと思っております。

地域別の業績は、**国内事業が苦戦を強いられた一方で、海外事業は全体として好調に推移**しました。特に**米国事業で計画を**

大きく上回る売上と利益を達成することができました。これは、代理店との協業体制の深化や当社製品や教育に対する評価向上など時間をかけて積み重ねてきた基盤から成果が顕在化し始めたものと考えております。米国事業においては今後も、**将来の大きな果実を確実につかみ取るために積極的な成長投資を重ねてまいります。**

韓国事業も、総じて堅調に推移した1年でした。為替の影響で円ベースでは計画未達となりましたが、**現地通貨ベースでは着実な成長を実現**しており、韓国市場でのシェアNo.1獲得に向けて確かな歩みを進めていると評価しております。中国事業は景気低迷が長引く中でも、**当社の政策提案に共感**していただける美容室への丁寧かつ地道な活動が、**着実な売上増加につながっている**と捉えております。その他の地域では、**米国、韓国と並び重点地域であるEU市場で、ドイツを中心に大幅な売上伸長**が見られており、今後のさらなる成長を期待しております。

資本効率改善の取り組みとして、**25年度は、当社として初めて、期間を設定した自己株式取得とその消却を実施**いたしました。通期会社計画の下方修正の発表と同タイミングの発表であったこともあり、**株価への影響は限定的であった**かもしれませんが、**資本効率改善に対する当社の本気度を示す証左となった**と自負しており、**資本市場からも一定の評価を**いただけたものと考えております。

2025年度経営成績及び増減率

項目	2024年度	2025年度					2024年度実績比増減額	2024年度実績比増減率	2025年度修正計画	修正計画比増減率	2026年度計画	2025年度実績比増減額	2025年度実績比増減率
		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%	54,800	1,936	3.7%
国内	38,684	8,165	10,317	9,336	11,386	39,206	521	1.3%	38,900	100.7%	39,880	673	1.7%
海外	12,631	3,014	3,309	3,684	3,650	13,657	1,025	8.1%	13,400	101.9%	14,920	1,262	9.2%
売上総利益	32,597	7,057	8,444	8,121	9,552	33,176	578	1.8%	32,926	100.8%	34,720	1,543	4.7%
売上総利益率	63.5%	63.1%	62.0%	62.4%	63.5%	62.8%	-	-	63.0%	-	63.4%	-	-
販管費	25,758	6,345	7,218	6,569	7,390	27,523	1,765	6.9%	27,626	99.6%	28,420	896	3.3%
営業利益	6,839	712	1,225	1,551	2,162	5,652	△1,186	△17.4%	5,300	106.7%	6,300	647	11.4%
営業利益率	13.3%	6.4%	9.0%	11.9%	14.4%	10.7%	-	-	10.1%	-	11.5%	-	-
経常利益	6,968	625	1,227	1,349	2,252	5,455	△1,512	△21.7%	5,180	105.3%	6,180	724	13.3%
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%	4,300	862	25.1%
ROE	10.6%	-	-	-	-	7.0%	-	-	6.3%	-	8.6%	-	-
ROIC	10.0%	-	-	-	-	8.0%	-	-	7.7%	-	8.7%	-	-

国別売上高・営業利益率

	(単位:百万円)	2024年度	2025年度	増減額	増減率 (%)	実質増減率※1 (%)	2025年度修正計画	2025年度実績為替レート	2025年度計画為替レート
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%	—	—

※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、EU、UAE

国内外の増収効果による売上総利益増に加え、在庫評価減の減少、万博費用の剥落などにより収益性改善を図り、ROE改善を目指していく方針です。また一方で、昨今のインフレへの対応策として、25年度には一部製品の価格改定を行いました。今後も、新製品発売時に、価値に見合った適切な価格設定を継続することで、時間はかかるかもしれませんが、しかし着実に、売上総利益率の改善を推し進めてまいります。

適切な投資管理のあり方を考え抜く

当社は、手元キャッシュに加え、高い自己資本比率を背景に、借入余力があるため、レバレッジを効かせた投資案件をこなすことで資本効率の改善につなげることが可能です。そのため、今後は成長投資に対しては有利子負債の活用も視野に入れ、投資の実行を行っていきたくと考えております。

長期的なキャピタルアロケーションの方針



私は、25年4月に当社に入社しましたが、前職は三菱UFJ信託銀行で国内株式のファンドマネージャーとアナリストとして、外見的ではありながら様々な企業を見てまいりました。こうした経験から当社が過去に行った様々な投資を見ていくと、過去の成長に対する成功体験と堅固な財務体質から、事業投資の成否を長い時間軸で見る傾向が強く、昨今の資本市場で意識される投資後のリターンや回収期間、ハードルレートに対する意識が高まってこなかったのではないかと個人的には考えております。そのため現状において、投資実行後のモニタリング体制についても改善余地があるものと認識しております。

そうした中、26年度より私が投資委員会の委員長を拝命いたしました。投資委員会は、経営会議で決議する各投資案件を、事前にファイナンスの観点で議論し、投資委員会としての意見を経営会議に付与する委員会です。その中で、投資案件に対して、

資本コスト程度をベースとしたハードルレートに基づき、より厳しい目線で投資案件をモニタリングする体制も推進していきたくと思っております。将来的には、グローバル案件を含め、様々な投資案件に対応できるように高度化を図っていきたくと考えております。もちろん、財務規律の厳格化が目的となることで重要な成長機会を逸することがないよう、アクセルとブレーキのバランスを事業部門との連携で取りつつ、経営会議で十分な審議を行えるように、投資委員会を運営していく所存です。こうした取り組みを通じて、資本コストや投資回収に対する意識の社内醸成を図ることで、資本効率改善を図っていきたくと考えております。

投資家の皆様とともに成長を実感できる株主還元方針へ

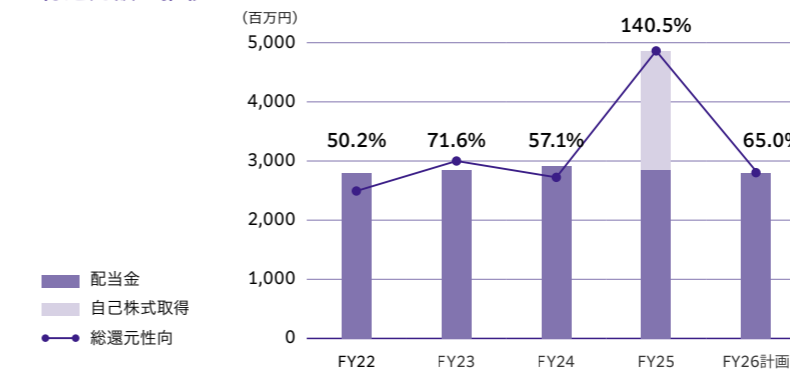
株主還元方針においては、現在は「配当性向50%目安」かつ「累進配当」を方針としておりますが、この方針では、現状の業績や配当水準からは、業績が増益となった場合でも増配を行うことが難しくなるという課題もあります。こうした課題を解消するために、今後はDOEの採用も検討し、投資家の皆様とともに成長を実感できる株主還元方針を検討していきたくと考えております。また、資金需要や株価動向を見極め、引き続き自己株式取得による資本効率の向上にも努める点は変わりありません。実効性の高い経営戦略の実現による成長と株主還元の両立を図りつつ、資本市場の皆様との対話を行うことで、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

株主還元

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

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%

業績面での「サプライズ」をなくし、財務面で信頼される会社

コーポレートコミュニケーション・財務を担当する立場の私としては、資本市場とのコミュニケーションで重視すべき点は、決算発表において「サプライズ」を起こさないことであると考えております。本来、当社のビジネスは、景気変動の影響を受けにくく、かつ業績の変動性も低いビジネスだと認識しております。しかしながら、25年度は、事業環境が厳しい中、業績予想の精度の低さから、大幅な下方修正というネガティブサプライズを招いてしまいました。このような「サプライズ」を継続することは、資本コスト上昇の要因になると認識しております。今後は、開示した会社計画の数値目標を確実に達成することは当然として、決算説明会をはじめ、資本市場との建設的な対話の場を通じて企業と資本市場のギャップを埋めることで、企業価値向上を図っていきたくと思っております。

また私も、当社に入社後間がない中ではありますが、TAC製品開発システムをはじめとした研究開発力やFPシステムなどの当社の強みについて、資本市場への十分な訴求がなされていないと感じております。今後、様々な機会を通じて、情報発信を行うことで情報の非対称性をなくし、資本コスト低減を図ることで企業価値向上に努めてまいります。皆様の期待に応えるべく、努力してまいりますので引き続きご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。



執行役員
コーポレートコミュニケーション・財務担当

兵庫 真一郎 (ひょうご・しんいちろう)



人的資本経営への取り組みと進捗

継続的な価値創造の強化に向け「5つの人材戦略重要テーマ」を推進



「5つの人材戦略重要テーマ」と2025年度の取り組み及び進捗

1 次期後継リーダー育成	<ul style="list-style-type: none"> ● MCU-Prepの実施 ● サクセッションマネジメントの体系化
2 働きがいの醸成	<ul style="list-style-type: none"> ● 若手社員離職率※直近5年の若手社員(新卒~3年目)の離職率平均 12.8% ● 有給休暇取得率 75.6% ● エンゲージメントサーベイ 継続実施
3 タテヨコナメの対話増進	<ul style="list-style-type: none"> ● ミルボンパーソナルディスカッションの実施(全21回)
4 DE&Iの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率 14.7%
5 提供価値向上への人・組織の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 小田原人材開発センターの本稼働

より計画的かつ効果的な経営人材の育成へ

ミルボンでは現在、2022-26中期事業構想と連動し、「社員一人ひとりが自主自立の精神で、「やりがい」をもって、ミルボンの持続的成長を支え、働き続けられる企業風土を醸成する」を基本方針とした人材戦略を推進しています。①次期後継リーダー育成、②働きがいの醸成、③タテヨコナメの対話増進、④DE&Iの推進、⑤提供価値向上への人・組織の強化、を「5つの人材戦略重要テーマ」として設定し、持続的成長の源泉となる「人」を起点とした価値創造を通じて、企業価値の向上を推進しています。

①次期後継リーダー育成では2025年度より、**30代の若手社員を対象とした次世代育成プログラム「MCU-Prep」を開始**しました。25-26年度の2期にわたり合計48名が受講し、取締役会長による講義や取締役・監査役を交えた最終プレゼンテーションを通じて、リーダーに必要な視座・視点・要件を学んでいます。初年度の最終プレゼンテーションに掲げられたテーマは実現化に向け、各部門において推進が図られ、実践的な学びの機会へつながっています。なお、今後も「MCU-Prep」の受講者に限定することなく、多様な選択肢のもとで次世代リーダーの育成を充実してまいります。

加えて、代表取締役の坂下を委員長とする「人材開発委員会」においては、次期幹部候補者の選抜から評価、育成機会、任用判断までを一貫して行うサクセッションマネジメントの体系化を進めています。今後は、次期経営責任者育成プログラム「MCU」本体の次期プログラムの開発も含め、より計画的かつ効果的な経営人材育成を強化し、リーダーが流れるように生まれる企業体の創出を推進します。

次に②働きがいの醸成では、若手社員離職率が近年上昇傾向

向にあることを受け、入社1年目の営業・教育職を対象に毎月の心の状態を精度高く可視化する手法へと切り替え、一人ひとりのメンタリティとパーソナリティに沿った関わり方ができるよう、上司及び人事部門によるフォロー体制を強化しました。26年度は、対象を入社3年目まで拡大した社内研修を実施することで、キャリア初期における成長実感と貢献実感を高める取り組みを進めていきます。

また、多様な働き方の推進に向けて、有給休暇の計画的付与制度の拡充と柔軟化を進めた結果、25年度の有給休暇取得率は**75.6%**となり、26年目標を継続的に達成しています。マネジメント層の取得率が低い傾向にあることからヒアリングと分析を行っており、30年目標の達成に向けてさらなる改善を図っていきます。

エンゲージメントサーベイにおいては、**理念浸透度が非常に高い水準である上、総合のエンゲージメントレーティングでも11段階中为上から3番目のAに位置するなど高い組織状態を維持しており、リンクアンドモチベーション社が開催したベストモチベーションカンパニーアワード2026において、「中堅企業部門(1,000名以上)」で上位10社に与えられる「Motivation Company」を受賞**いたしました。

一方で、「変革活動」が継続的な課題として認識されており、当社が重要指標として定める「理念戦略」「外部適応」「変革活動」の3領域の中でも特に注力をして、「期待度」「満足度」の両方が高く、強みとして機能している状態を目指した取り組みを進めています。26年度からは、執行役員の評価指標にエンゲージメントスコアも採用することで、経営の重要指標としての位置づけを改めて明確化しました。

対話と交流の増加で組織全体の一体感を醸成

③タテヨコナメの対話増進では、24年度に実施した代表取締役の坂下と国内全営業所の営業・教育職が対話する全20回の「フィールドパーソナルディスカッション」に続き、25年度は、国内全部門を訪問し、営業・教育職を除く社員と直接対話を行う「ミルボンパーソナルディスカッション」を全21回行い、得られた現場の見聞や課題認識は経営計画にも反映されています。26年度は希望する社員と坂下による、よりスモールスケールでの「ミルボンパーソナルフリーセッション」を複数回実施しています。加えて、社員の関心・課題に合わせた対話機会の充実や社内情報共有の強化も進めており、世代・部門間の分断を防ぎ、意思決定の迅速化と業務効率の向上を実現するとともに、組織全体の一体感を醸成を図っています。

さらに④DE&Iの推進では、特に人数・割合ともに多い女性営業・教育職の活躍とキャリア継続に焦点を当て、25年度はワーキングマザーを対象とした社外メンター制度やベビーシッター制度を導入しました。今後もライフステージに応じた多様な働き方を支援する体制整備とニーズを鑑みた見直しを進めていきます。女性管理職比率は、性別関係なく公平公正な評価に基づく登用を進めた結果、**14.7%**へと前年から向上しています。

最後に⑤提供価値向上への人・組織の強化に関しては、新たな研修拠点である小田原人材開発センターが25年度に本格稼働

人的資本経営に関する戦略の全体像



主な人的資本関連指標	2024年実績	2025年実績	対象範囲
連結社員数(人)<正社員>	1,188	1,237	ミルボングループ
連結社員比率男/女(%)<正社員>	49.8/50.2	49.1/50.9	ミルボングループ
平均年齢(歳)	35.6	36	(株)ミルボン
平均勤続年数(年)	11.1	11.2	(株)ミルボン
平均勤続年数男/女(年)<正社員>	13.4/8.4	13.8/8.2	(株)ミルボン
離職率<総合>(%)	5.6	4.1	(株)ミルボン
男女の賃金差異(%) *1,2,3			
①全労働者 ②正社員 ③非正社員	① 72.0 ② 75.0 ③ 52.9	① 69.8 ② 71.5 ③ 59.0	(株)ミルボン
育児休業取得率男/女(%)	40.7/100	58.8/100	(株)ミルボン
育児休業取得者の復職率男/女(%)	100/93.7	100/95.8	(株)ミルボン
家族看護・介護休業取得者数(人)	213	189	(株)ミルボン
障がい者雇用率(%)	2.33	2.40	(株)ミルボン
障がい者施設外就労雇用者数(人)	23	23	(株)ミルボン
労働災害<死亡災害>数(件)	0	0	(株)ミルボン
ハラスメント窓口報告件数(件)	4	6	(株)ミルボン
従業員一人当たりの教育研修費(円)	135,489	143,563	(株)ミルボン
従業員一人当たりの教育研修時間(時間)	73.4	51.8	(株)ミルボン
研修受講人数(延べ人数)	576	900	(株)ミルボン
エンゲージメントスコア(偏差値)	62.5	60.5	ミルボングループ
エンゲージメントレーティング(11段階評価)	AA(11段階中上から2番目)	A(11段階中上から3番目)	ミルボングループ

*1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。*2 正規雇用従業員は、執行役員(取締役を除く)及び正社員です。非正規雇用従業員は、準社員(定年後再雇用社員)、パートタイム及び有期契約社員です。*3 従業員の男女の賃金差異は、比較的近年から女性総合職採用を行うようになったこと、それに伴い相対的に女性従業員の年齢が低く、かつ勤続年数が短いこと、また短時間勤務において女性の利用率が高いこと等が主な差異要因であり、賃金体系・制度は性別・年齢に関係なく同一となっています。※ESGデータの詳細はP86-87の「非財務ハイライト」をご確認ください。



取締役 常務執行役員
人事・内部監査・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、品質保証部長・法務部長

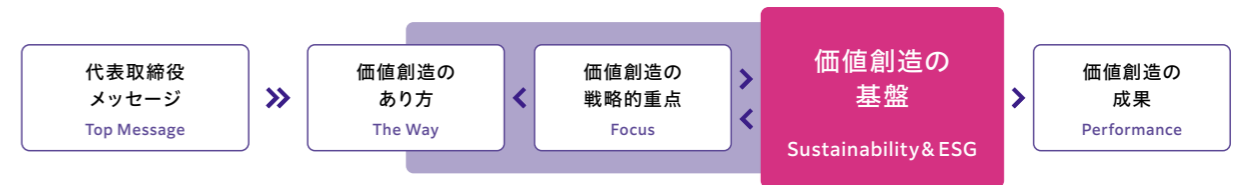
森本 淳二 (もりもと・じゅんじ)



Sustainability & ESG

価値創造の基盤

ミルボンは、持続可能な美容産業の創造を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することこそ、当社の存在意義であると捉えています。本章では、永続的に価値を提供するために欠かせない「価値創造の基盤」として、サステナビリティの取り組みと、コーポレートガバナンスの体制及び推進に向けた取り組みについてご説明します。



サステナビリティ推進の全体像	P58—P61
持続可能な社会の実現に向けた「5つの最重要課題」の取り組みと進捗	P62—P63
気候変動への対応 ~TCFD提言に基づく情報開示~	P64—P65
サステナビリティハイライト 2025-26	P66—P67
コーポレートガバナンスの推進に向けた取り組み	P68—P69
常勤監査役×社外監査役 対談	P70—P71
役員一覧	P72—P73
執行役員一覧・ガバナンス推進体制	P74—P75
役員報酬制度・サクセッションプラン	P76—P77
新任社外役員×取締役常務執行役員 鼎談	P78—P79

サステナビリティ推進の全体像

美しさを通じた心豊かで持続可能な社会の実現へ

サステナビリティ基本方針

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
美容産業を創造

することで、持続可能な社会の実現をめざします。

サステナビリティ推進における考え方

美しい生き方は人の心を豊かにし、豊かな心は文化を育み、文化を大切にすることは平和をもたらします。ミルボンはそうした「美しさ」の力を信じ、持続可能な美容産業の創造を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することこそ、当社の存在意義であると捉えています。そのため、社会のあらゆるステークホルダーの皆様との約束を果たし、永続的に価値を提供するため、サステナビリティを事業戦略の中核に位置付け、事業活動全体での推進を図っています。

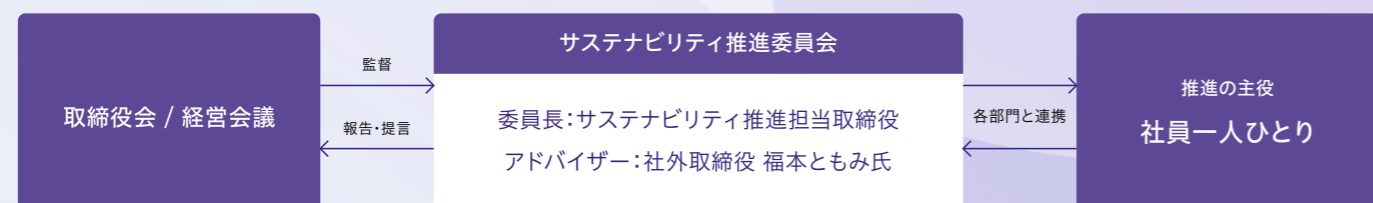
サステナビリティ推進体制

推進にあたっては、サステナビリティ推進担当取締役を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」が中心となり、全社方針の策定、各部門と連携した推進支援を担うとともに、取締役会及び経営会議への定期報告を通じて、経営層による監督を受けながら、経営戦略との連動を強化しています。2025年度からは、サントリーグループにおけるESG・サステナビリティ推進で豊富な経験を有する社外取締役の福本ともみ氏に推進委員会のアドバイザーとして参画いただくことで、外部知見や先行事例に基づく、積極的な検討を促進しています。

さらに、25年度までは委員会内に設置した「教育推進」と「TCFD/TNFD」の2つのワーキンググループにより全社推進の土台を構築してきましたが、26年度からは、これらのテーマに

おいて土台となる戦略策定から実行フェーズへと活動が進んだことを受け、ESG推進室が実務を、サステナビリティ推進委員会が統括・モニタリングを担う体制に移行しています。

その上で当社では、サステナビリティ推進の主役を「経営陣を含めた社員一人ひとり」と位置付けています。社員の知識向上と当事者意識の醸成へは、19年の全社員へのSDGs勉強会を皮切りに、以降は毎年、新入社員研修において勉強会を継続しているほか、20-25年にかけては、社内外の取り組みを共有する社内向けWEBマガジンを定期発行するなど、継続的かつ定期的な接点を創出しており、近年は地域連携型のフィールドワークをはじめとした実践的な機会も含め、一人ひとりが自ら考え、行動する風土醸成の機会を強化しています。



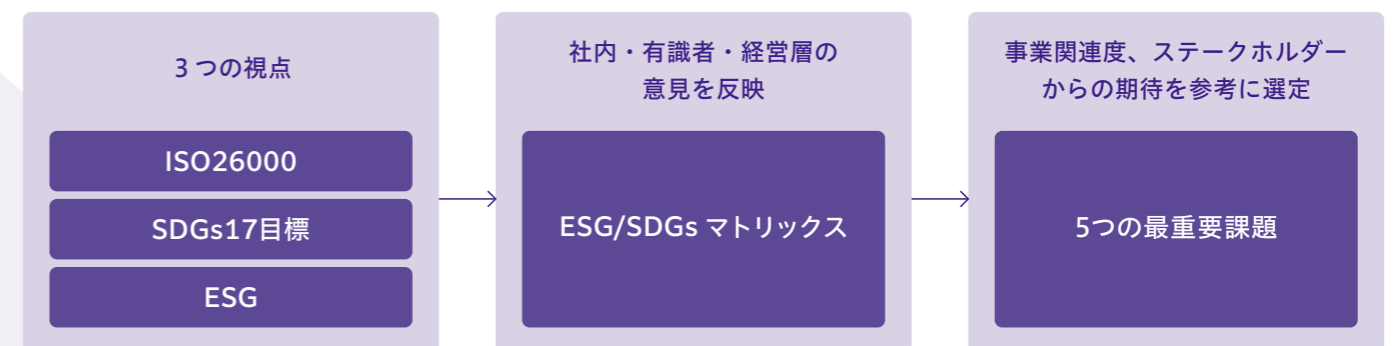
マテリアリティ「5つの最重要課題」と選定のプロセス

当社では、サステナビリティ推進委員会が中心となり、ISO26000、SDGs17目標、ESGの3つの視点から当社として行うべきサステナビリティ活動項目の検討を行い、社内各部門、社外有識者、経営層の意見を集約した「ESG/SDGsマトリックス」を整理しています。

マテリアリティ「5つの最重要課題」の選定では、特に当社事業活動と関連性が高く、ステークホルダーの皆様からの期待及び関心が高い課題を再評価した上で、「社会課題の解決」「持続的な事業の成長」「社内基盤の構築」の3つのポイントから選定し、中長期KPIを定めて重点的に取り組みを進めています。

なお現在は、27年度から始まる次期中期事業構想を見据えたマテリアリティの再定義に向け、社会へのインパクトと財務インパクトの双方を軸に評価を行うとともに、社員が自分ごととして捉えられるテーマ設定を重視した検討に着手しています。今後はステークホルダーダイアログを実施の上、経営会議・取締役会での審議を経て最終決定していく計画であり、事業とサステナビリティの統合的なマネジメント体制のさらなる高度化を追求し続けていきます。

※ESG/SDGsマトリックスはこちら <https://www.milbon.com/ja/uploads/docs/esg-sdgsmatrix.pdf>



活動に対する外部評価

当社のサステナビリティ推進における活動は、ESG評価機関からの評価を受けており、「FTSE JPX Blossom Japan Index」及び「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」、「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定されています。

さらに、エンゲージメントサーベイにおいては、リンクアンドモチベーション社の従業員エンゲージメント調査「中堅企業部門（1,000名以上）」で上位10社として表彰を受けたほか、当社基幹生産工場「ゆめが丘工場」がEcoVadis社による調査において、評価対象企業の上位15%に与えられる「シルバー」評価を獲得するなど、一定の評価をいただいております。詳しくはP88-89の外部評価一覧をご確認ください。



「MILBON Sustainability Report 2026」を発行

当社では、25年度より、当社のサステナビリティの考え方や最新の進捗等を掲載する「MILBON Sustainability Report」を発行しています。25年度の取り組みをまとめた最新版を26年3月に発行しておりますので、当社のサステナビリティに関するより詳細や情報については、「MILBON Sustainability Report」よりご確認ください。



https://www.milbon.com/ja/uploads/docs/milbon_SustainabilityReport_260331.pdf

「5つの最重要課題」各課題の選定理由

ステークホルダーとの価値共創

最重要課題 1

美しさを通じた心の豊かさの実現

OUTCOME

「美」のプロフェッショナルである美容師を通じた、美しく心豊かな社会の実現

ミルボンは、美しさは人々の心の豊かさにつながり、人々が心豊かに生きることのできる社会は持続可能な社会へとつながるものと信じています。そのため、マテリアリティの中核である最重要課題1では、当社事業のパートナーであり、「美」のプロフェッショナルである美容師・美容室の提供するサービスを、よりシームレスに、より高品質に生活者にお届けするための施策をKPIとして掲げ、推進しています。

社会課題の解決と持続的な事業成長を両立

最重要課題 2

再生・循環型の生産・消費活動

OUTCOME

サプライチェーン全体でのサーキュラーエコノミーの加速

最重要課題 3

人にやさしい調達活動

OUTCOME

持続可能なサプライチェーンの構築

ミルボンが「美しさを通じた心の豊かさの実現」によって持続的な社会に貢献するためには、事業活動の土台である社会そのものが持続可能でなくてはなりません。そのため、社会的存在である企業の責務かつ持続的な事業成長の実現へ、気候変動をはじめとした様々な環境課題や、人権をはじめとする社会課題の解決を推進しています。

持続的な事業成長の社内基盤

最重要課題 4

公正かつ柔軟な経営体制

OUTCOME

持続可能な企業価値向上に向けた経営基盤の構築

最重要課題 5

働きがいのある職場環境

OUTCOME

社員が働きがいのある、働き続けられる職場環境の実現

ミルボンが「美しさ」を通じて社会に貢献し続けるためには、土台となる社会そのものが持続可能でなくてはならないと同時に、当社自身もまた持続可能であり続けることが大前提となります。そのため、持続的な事業成長のための経営基盤の強化に加え、当社の価値創造の源泉である社員一人ひとりが、働きがいを感じ、働き続けられる体制・制度の実現に向けた取り組みを推進しています。

「5つの最重要課題」におけるKPIと進捗及び目標一覧

重点取り組みテーマ	KPI [中長期テーマ]	2024年実績	2025年実績	2026年目標	2030年目標	SDGs17目標
-----------	--------------	---------	---------	---------	---------	----------

ステークホルダーとの価値共創

最重要課題1：美しさを通じた心の豊かさの実現						
リアルとデジタルを活用した知販 ^{※1} ビジネスの確立	① milbon:iD会員登録者数	87.0万人	104万人	▶100万人		3, 5, 11
	② ミルボン知販メソッド (スマートサロン) 日本全国展開都市数	50都市62軒	60都市83軒	▶100都市500軒	-	
ライフタイムビューティパートナー育成	① スタジオ・イベント・教育動画年間延べ利用人数	24.4万人	22.5万人	▶33.5万人		16, 17
	② エデュケーションiD会員登録者数	5.1万人	6.5万人	▶10万人	-	

社会課題の解決と持続的な事業成長を両立

最重要課題2：再生・循環型の生産・消費活動						
カーボンニュートラル生産体制の構築	ゆめが丘工場のCO ₂ 排出量削減率 (2019年比)	82.2%削減	81.4%削減	▶75%削減	カーボンニュートラル実現	12, 13, 17
サステナブルな容器包装の設計	石油由来バージンプラスチック使用量削減率 (2020年比、売上高原単位)	11.6%削減	16.4%削減	▶15%削減	▶30%削減	12, 14, 17
最重要課題3：人にやさしい調達活動						
サステナブルなパーム油の調達	RSPO認証パーム油採用率 (MB+B&C)	24.4%	50.8%	▶50%	100%	8, 12, 17
サプライチェーンにおける人権の尊重	デューデリジェンスによる人権侵害発生件数	0件	0件	▶可能な限り人権侵害ゼロ	▶可能な限り人権侵害ゼロ	10, 12, 17

持続的な事業成長の社内基盤

最重要課題4：公正かつ柔軟な経営体制						
取締役会の多様性の推進	① 社外取締役の登用	社外取締役5名 (5/12)	社外取締役5名 (5/12)	▶継続的に3分の1以上登用		5, 16, 17
	② 女性役員の積極登用	女性役員3名 (3/15)	女性役員3名 (3/15)	▶積極的に女性役員を登用	-	
	③ 国際性を含む、多様なスキルの確保	海外勤務経験を有する役員6名 (6/15) ^{※2}	海外勤務経験を有する役員6名 (6/15) ^{※3}	▶国際性を含む、多様なスキルの確保の実現		
取締役会の実効性向上	第三者機関評価を通じた、重要課題の選定と改善活動の進捗	継続実施中	継続実施中	▶毎年の課題設定に対して継続的な改善活動を行う	-	16, 17
最重要課題5：働きがいのある職場環境						
働き続けたいと感じる体制・制度の実現	① 若手社員の離職率 ※直近5年の若手社員 (新卒~3年目) の離職率平均	11.7%	12.8%	▶9%	▶6%	5, 8
	② 有給休暇取得率	72.9%	75.6%	▶70%	▶80%	
	③ エンゲージメントサーベイ	エンゲージメントサーベイの実施、重要項目・目標の設定	継続実施中	継続実施中	▶エンゲージメントサーベイの継続	

※1 知販：専門知識を持つ美容師による技術情報の提供を伴う物販 ※2 執行役員では外国籍社員1名を登用 ※3 執行役員では外国籍社員1名を登用

持続可能な社会の実現に向けた「5つの最重要課題」

各課題のKPIに対する取り組みと進捗

※各種KPIの取り組み内容の詳細は「MILBON Sustainability Report 2026」をご確認ください。
https://www.milbon.com/ja/uploads/docs/milbon_SustainabilityReport_260331.pdf

最重要課題 1 美しさを通じた心の豊かさの実現

milbon:iDは2020年の本格稼働以来、急速に支持を拡大し続け、25年度の会員登録者数は104万人に到達し、中期目標を前倒しで達成しました。また、「スマートサロン」は全国60都市83軒へ拡大しており、リアルコミュニケーションを起点とした顧客体験設計とmilbon:iDとの連携により、美容室の生産性と顧客体験価値の向上に寄与しています。

KPI ミルボン公式オンラインストアズ milbon:iD 会員登録者数

2024年実績 **87.0**万人 2025年実績 **104**万人 (前年比+17万人) 2026年目標 **100**万人

KPI ミルボン知販メソッド(スマートサロン)の展開都市数

2024年実績 **50**都市 **62**軒 2025年実績 **60**都市 **83**軒 2026年目標 主要**100**都市 **500**軒

KPI スタジオ・イベント・教育動画年間延べ利用人数

2024年実績 **24.4**万人 2025年実績 **22.5**万人 (前年比-1.9万人) 2026年目標 **33.5**万人

KPI エデュケーション iD 会員登録者数

2024年実績 **5.1**万人 2025年実績 **6.5**万人 (前年比+1.4万人) 2026年目標 **10**万人



最重要課題 2 再生・循環型の生産・消費活動

ゆめが丘工場のCO2削減率は、CO2フリー電力の100%調達の継続や省エネ設備の改善を推進したことで81.4%となり、23年以降は継続して26年目標を達成しています。また、石油由来バージンプラスチック使用量削減率についても、容器・キャップの小型化をはじめとした「4R」の推進により16.4%となり、26年目標を前倒しで達成しました。

KPI 基幹生産工場「ゆめが丘工場」のCO2排出量削減率 ※2019年比

2024年実績 **82.2%**削減 2025年実績 **81.4%**削減 (前年比-0.8ポイント) 2026年目標 **75%**削減 2030年目標 **カーボンニュートラル**実現

KPI 石油由来バージンプラスチック使用量削減率 ※2020年比、売上高原単位

2024年実績 **11.6%**削減 2025年実績 **16.4%**削減 (前年比+4.8ポイント) 2026年目標 **15%**削減 2030年目標 **30%**削減

最重要課題 3 人にやさしい調達活動

ゆめが丘工場のサプライチェーン認証の維持・更新を着実に実施し、審査対応の効率化とリスク低減を図るとともに、サプライヤーとの連携を強化し、認証原料情報の更新と共有を進めたことで、採用率は50.8%まで大幅に向上し、26年目標を前倒しで達成しています。

KPI RSPO 認証パーム油採用率 (MB+B&C)

2024年実績 **24.4%** 2025年実績 **50.8%** (前年比+26.4ポイント) 2026年目標 **50%** 2026年目標 **100%**

KPI デューデリジェンスによる人権侵害発生件数

2024-25年実績 **0** 2026-30年目標 **可能な限り人権侵害ゼロ**

最重要課題 4 公正かつ柔軟な経営体制

社外取締役の3分の1以上の登用は継続しており、26年3月には新たに社外取締役1名が参画し、社内6名・社外5名の構成となりました。女性役員については、社外取締役3名体制を維持しており、さらに国際性の観点では、役員15名中6名がグローバル経験を有し、多様な視点を経営に反映させています。

KPI 社外取締役の登用

2024-25年実績 **取締役12名中5名登用** 2026-30年目標 **継続的に3分の1以上登用**

KPI 女性役員の積極登用

2024-25年実績 **取締役15名中3名登用** 2026-30年目標 **継続的に登用**

KPI 国際性を含む、多様なスキルの確保

2024-25年実績 **海外勤務経験を有する役員(6/15)** ※執行役員では外国籍社員を1名登用 2026-30年目標 **国際性を含む、多様なスキルの確保の実現**

KPI 社外取締役の登用

継続目標 **毎年の課題設定に対して、継続的な改善活動を行う**

最重要課題 5 働きがいのある職場環境

若手離職率が12.8%と課題を残した中で、1年目営業・教育職を対象に心の状態を可視化するツールを見直し、上司・人事が早期にフォローできる体制を整備しました。一方、有給休暇取得率は計画有休制度の拡充や取得率の低いマネジメント層への対応を進める中、75.6%と中期目標を継続して達成しています。

KPI 若手社員の離職率 ※直近5年の若手社員(新卒~3年目)の離職率平均

2024年実績 **11.7%** 2025年実績 **12.8%** (前年比+1.1ポイント) 2026年目標 **9%** 2030年目標 **6%**

KPI 有給休暇取得率

2024年実績 **72.9%** 2025年実績 **75.6%** (前年比+2.7ポイント) 2026年目標 **70%** 2030年目標 **80%**

KPI エンゲージメントサーベイ

2024-25年実績 **エンゲージメントサーベイの実施、重要項目・目標の設定** 2026-30年目標 **継続運用・活用**

気候変動への対応

～TCFD提言に基づく情報開示～

気候変動への対応の考え方

ミルボンでは、気候変動を中長期にわたり経営戦略や財務計画に影響を与える現実的なリスクと捉え、サステナビリティコミットメントにおいて最重要課題の1つとして位置付けており、ミルボングループにおけるCO₂排出量のうち、Scope1・2については2050年までにカーボンニュートラルを達成させる目標を掲げ、取り組みを推進しています。

目標の達成に向け、脱炭素推進を迅速に判断できる組織構築及びステークホルダーの皆様との協働が必要だと考えており、全てのステークホルダーの皆様が気候変動関連情報を開示し、対話を進めることで情報の透明性を確保するとともに、気候変動に対する取り組み及び開示のさらなるレベルアップを図ることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

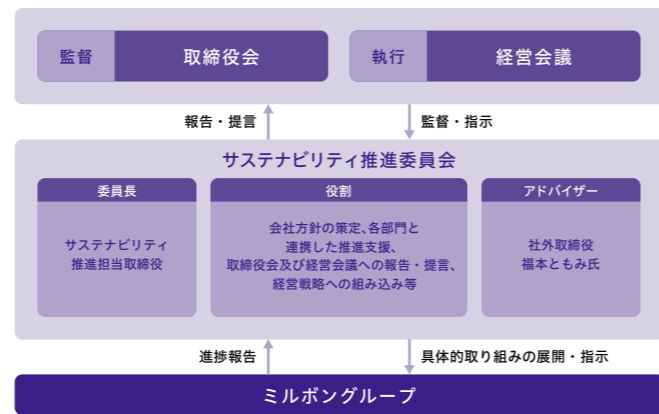
また、Scope3については24年に(株)ミルボン、25年にグループ連結を対象とした算定を実施し、今後具体的な削減施策等を検討していきます。



当社は22年12月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に賛同し、23年1月には国内賛同企業などによる組織「TCFDコンソーシアム」へ加盟しています。

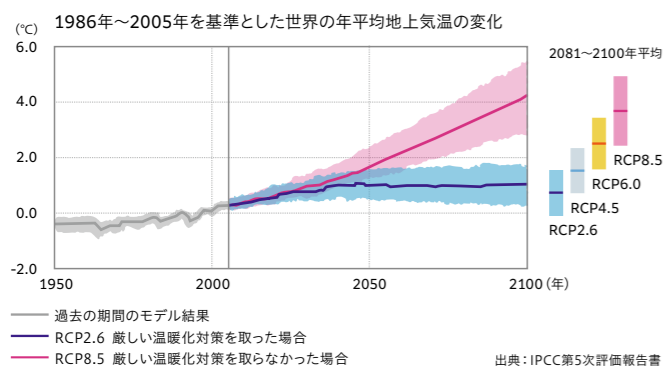
ガバナンス・リスクマネジメント

当社では、サステナビリティ推進担当取締役が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を2カ月に1度開催しています。同委員会では組織の気候変動に関するリスク及び機会を特定し、気候変動対応を含む全社サステナビリティ活動の状況を半期に一度、経営会議及び取締役会へ報告することで、経営層によるモニタリング体制を構築しています。



戦略

当社ではTCFD開示初年度である23年度に、ミルボングループの中核である(株)ミルボン単体を対象範囲としてシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析では1.5℃および4℃の気温上昇を想定し、短・中・長期の3つの時期に関して気候変動によるリスクと機会を検討しました。分析にはIEA・IPCCが示したシナリオを使用しており、1.5℃シナリオでは脱炭素社会への移行に伴う政策、規制、技術、市場、消費者意識の変化による影響を、4℃シナリオでは急性の変化（大雨や洪水の発生等）、慢性的な変化（平均気温の上昇や年間降水量の変化等）の双方による物理的影響を分析しています。



シナリオ分析結果について

シナリオ分析によって約40のリスクと機会が存在することが明らかになったため、これらのリスクと機会に対して(株)ミルボンへの影響の大きさを評価し、対応策を検討しました。シナリオ分析結果から、(株)ミルボンは1.5℃と4℃の双方のシナリオにおいて原料調達コスト増による影響を大きく受ける可能性があり、さらに1.5℃シナリオでは自社操業コスト増による影響も大きくなる可能性があることが分かりました。

この分析結果を受け、当社のリスク管理プロセスにおいて「気候変動に伴う調達コスト増」を最優先リスクの一つとして再定義する決定を行いました。具体的なアクションとして、5つの最重要課題で設定した「再生・循環型の生産・消費活動」「人にやさしい調達活動」の推進が、リスクの低減と機会の獲得に資するという分析結果に基づき、低炭素型原料への切り替え計画の前倒しや、サプライヤーとの協働によるコスト抑制策を管理項目に追加しました。今後はこれらの取り組みについても、対応策を推進していきます。

指標・目標

シナリオ分析の結果、最も影響度が大きいと考えられる原材料調達コストの増加に対しては、石油由来バージンプラスチック使用量削減やRSPO認証パーム油採用率の目標達成を通じてリスク低減を図っています。

また、カーボンプライシング導入や電力価格高騰等による操業コストの増加リスクに対しては、30年のCO₂排出量削減目標に加え、50年までにミルボングループにおけるカーボンニュートラルの実現を長期目標として設定しています。ミルボングループにおけるScope1・2のCO₂排出量について、まずは国内事業所の中で最も排出量が多い当社幹生産工場「ゆめが丘工場」における30年のカーボンニュートラル目標を実現させるとともに、その他の事業所においても対応策を講じることでさらなるリスクの低減に努めていきます。

シナリオ分析結果について

リスク・機会の内容	リスク/機会	時間軸	影響度	想定される対策等	
1.5℃シナリオ					
原料調達	サプライヤーへのカーボンプライシングの導入・拡大による調達コスト増	リスク	2030年	大	<ul style="list-style-type: none"> 国際情勢リスク、気候変動リスクにおいて、調達ルートやトレーサビリティを調査 原料確保のため、効率的な調達購買手法の検討 カーボンプライシングによるサプライヤーへのコスト増を概算、商品価格への上乗せ検討、代替原料の検討 RSPO認証パーム油の積極採用。2030年までに認証パーム油、マスバランス品を100%採用目標
	原料のトレーサビリティに関する法規制強化による調達コスト増	リスク	2030年	中	<ul style="list-style-type: none"> 石油由来バージンプラスチックを2030年までに30%削減する目標に向け、新製品容器への植物由来プラや樹脂量削減の成型方法を積極採用 プラスチック容器のリサイクル処理方法の研究 カーボンプライシングによる容器包装原料のコスト増を概算、商品価格への上乗せ検討、代替原料の検討
自社操業	自社へのカーボンプライシングの導入・拡大による操業コスト増	リスク	2030年	小	<ul style="list-style-type: none"> WEO2021, 2022のNZEシナリオにおける炭素価格を用いて、Scope1・2にかかるカーボンプライシングコストを試算 電力コスト上昇の見通しから、自家消費発電の割合を拡大 各種規制の把握、コスト増の影響度によっては、他原料への切り替えや製品への転嫁も想定 EUを中心とした法規制への対応コストと社内体制の確立 生活者ニーズに対応した、商品機能向上と環境負荷を低減する商品開発
	電力小売価格の上昇によるエネルギーコスト増	リスク	2030年	中	
	各国拠点での法規制強化によるコンプライアンスコスト増	リスク	2030年	中	
	サーキュラーエコノミーへの対応コスト増	リスク	2030年	中	
	他社がカーボンプライシングの影響を受け、自社の競争力が向上することによる売上増	機会	2030年	中	
自家発電導入による排出量とエネルギーコスト減	機会	2030年	中		
需要商品	環境配慮商品の売上増	機会	2030年	中	開発商品
4℃シナリオ					
原料調達	気候変動によるパーム油等植物由来原材料の調達コスト増	リスク	2050年	大	<ul style="list-style-type: none"> 代替パーム油の研究や地方対応を検討 気候変動によるパーム油調達価格変動を概算 原料や調達ルート確保の研究 原料毎の気候変動による影響度を確認 主要天然原料の原産国における気候変動調査や保護活動
	安定した原料調達のための取り組みによる調達コスト減	機会	2030年	中	
自社操業	損傷した生産設備の修復にかかるコスト増	リスク	2050年	小	<ul style="list-style-type: none"> 被災によって生産設備が損傷した場合でも、保険の適用内で修復が可能であることを確認 災害時は一部物流倉庫への影響が懸念される為、代替輸送を予め想定
	洪水や台風被害による配送への影響による、売上減や在庫毀損によるコスト増	リスク	2050年	小	

2025年度におけるCO₂排出量実績 (単位:t) ※マーケットベース

CO₂削減目標 (Scope1・2) ※2019年比

ゆめが丘工場	2025		
2025年実績	2026年目標	2030年目標	
81.4%削減※	75%削減	カーボンニュートラル	

※23年度以降継続して26年目標を達成

ミルボングループ	2050年目標		
	カーボンニュートラル		

※ミルボングループを対象にカバーレッジ100%で算定

ミルボングループ Scope3内訳 (単位:t)

		2025	
ミルボングループ	Scope1	Scope2	Scope3
	1,437	3,763	324,305
	合計	329,505	
(株)ミルボン	Scope1	1,174	Scope3
	Scope2	1,093	265,821
	合計	268,088	
(株)ミルボン ゆめが丘工場	Scope1	460	Scope2
	Scope2	0	460
	合計	460	

Cat	内容	排出量 (t)
Cat1	購入した製品・サービス	143,277
Cat2	資本財	6,429
Cat3	Scope1・2に含まない燃料およびエネルギー関連活動	1,031
Cat4	輸送、配送(上流)	25,186
Cat5	事業から出る廃棄物	362
Cat6	出張	2,028
Cat7	雇用者の通勤	381
Cat11	販売した製品の使用	143,907
Cat12	販売した製品の廃棄	1,702

サステナビリティハイライト 2025-2026

ミルボンの2025-26年度のサステナビリティの取り組みについて、ESG及び外部評価・社会との連携のテーマ別でご紹介します。

2025年

1月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 米国カリフォルニア州における山火事による被害に対する支援として美容業界団体PBA (Professional Beauty Association) の災害救援基金へ10,000ドルを寄付。現地で被災されたヘアデザイナーやそのお客様への支援として、当社の米国現地法人を通じてヘアケア製品を無償提供

2月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 2025年度取締役会実効性評価第三者アンケート、社外役員インタビューを実施
- 「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応について」を公開

3月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 「MILBON Sustainability Report 2025」を新規発行

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 2025年度 コーポレート・ガバナンス報告書を更新
- 次々期後継者候補の育成に向け、30代の若手リーダー候補を対象とした「MCU-Prep」を始動(25-26年の2年間で合計48名が受講予定)

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 企業の環境情報開示を評価するCDPスコアにおいて、「Climate Change : C」、「Forests : C」、「Water : B-」を取得

4月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 『「あなたらしく・美しく生きる」ためのミライの美容室」をブースコンセプトとして大阪・関西万博に協賛・出展し、約29万人が当社ブースを体験(4月13日～10月13日)



5月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 当社中央研究所に隣接する大川において、大川水辺クラブが主催する大川クリーンアップ活動に参画
- 久米川および木津川の「水質調査活動」の継続実施



環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 米国アカデミー賞公認・アジア最大級の国際短編映画祭「ショートショートフィルムフェスティバル & アジア2025」とコラボレーションし、「MILBON BEAUTY PROGRAM」を開催

6月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- グループ全体のScope 3排出量を公開

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- アセットオーナーとしての機能発揮の向上を図る為、外部講師を招聘し「資産運用委員会の運用及びDB(確定給付年金)制度の概要」について、社内取締役及び執行役員に向けて勉強会を実施

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- ESG投資指数「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に新規選定



環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- ゆめが丘工場の排水流域である服部川にて、第3回「水質調査と水辺の自然観察会」を継続開催

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- ESG投資指数「FTSE JPX Blossom Japan Index」及び「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に継続選定



8月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 物流効率化の取り組みとして、東陽倉庫の協力のもと、ロート製薬、Haleon ジャパンとの3社協業による共同配送を開始。12月にはこの取り組みが令和7年度物流パートナーシップ優良事業者表彰「物流構造改革表彰」を共同受賞



10月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- ミルボン公式オンラインストアズ「milbon:iD」会員登録者数100万人突破



11月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 新入社員研修においてサステナビリティ勉強会と併せ、人材開発センターで使用した水が海へ至るまでの排水経路である酒匂川河口のクリーンアップ活動を実施

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 美容師がテーマに基づきデザイン表現力を競う『ヘアデザインコンテスト』、美容に関する知識をクイズ形式で競う『美容知識王決定戦ファイナル』など、各部門のエリア大会を勝ち抜いたファイナリストが集まる決勝大会「MILBON BEAUTY FEST 2025」を開催



環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- EcoVadisサステナビリティ調査でゆめが丘工場が「シルバー」評価を獲得



12月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- ゆめが丘工場敷地内にある緑地エリアの自然共生サイト化にむけ、約1年半の環境調査を経て環境省へ申請を提出

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 一時監査役として梅本大祐氏が就任

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 企業の環境情報開示を評価するCDPスコアにおいて、「Climate Change:B-」、「Forests:C」、「Water:C」を取得

2026年

1月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 委任型執行役員制度への移行
- 資産運用委員会を設置

2月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 2026年度取締役会実効性評価第三者アンケート、社外役員インタビューを実施

3月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 「MILBON Sustainability Report 2026」公開



環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 社外取締役として鍋島昭久氏、社外監査役として梅本大祐氏が就任
- 議論の効率化を図る為、指名委員会、報酬委員会を指名・報酬委員会として統合
- 2026年度 コーポレート・ガバナンス報告書を更新

環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 「健康経営優良法人2026」認定
- リンクアンドモチベーション社のBest Motivation Company Award 2026 中堅企業部門において、エンゲージメントの高い上位企業として「Motivation Company」を受賞



4月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 大川水辺クラブが主催する大川クリーンアップ活動に継続参画

5月 環境 社会 ガバナンス 外部評価機関・社会との連携

- 久米川および木津川の「水質調査活動」の継続実施

コーポレートガバナンスの推進に向けた取り組み

経営と監督が分離したモニタリング型の取締役会へ

■ コーポレートガバナンスに対する考え方

ミルボンでは、コーポレートガバナンス（以下・CG）の推進について、「つぶれない会社を創る」という創業以来の信念の実現、さらには、株主の皆様からの委託責任を果たすとともに、あらゆるステークホルダーの皆様との約束を遂行し、持続的に価値を提供するために欠かせない重要な経営課題であると認識しています。

そのため、マテリアリティ「5つの最重要課題」の1つとしても「公正かつ柔軟な経営体制の確立」を設定しており、経営の透明性、公平性、効率性の強化と充実に向けて、より実効性のあるCGの推進を図っています。特に近年は、企業規模の拡大とグローバル展開の推進、新規事業の推進等に対応すべく、経営と監督が分離したモニタリング型の取締役会への移行に向けた改革に注力しています。

■ コーポレートガバナンスの推進の歩み

2021年度から執行役員制度を導入し、決議と報告のみが行われてきた取締役会で「審議事項」を追加して社内外の取締役の多様な知見をより経営に反映する体制を整えた上で、社内取締役・常勤監査役及び執行役員によって構成する「経営会議」を設置し、取締役会と経営会議の明確な役割分担を図りました。

委員会機能としては、19年度に「サステナビリティ推進委員会」、22年度には「リスクマネジメント委員会」と「ガバナンス委員会」をそれぞれ新設し、取締役会、経営会議と連携を密にした包括的なガバナンスマネジメントが可能となっています。加えて、各会議・委員会に事務局を置き、フォロー体制の充実による効果的な運用がなされています。

24年度には、それまでは同日開催であった両会議を別日開催に変更しました。これにより、経営会議での議論結果について、取締役会への適切かつタイムリーな共有と、取締役会での議論の質の向上につながっています。さらに、取締役会から経営会議への権限移譲の取り組みの一環として、24年度には執行役員の経営視点の強化を目的に、機関投資家を講師とした執行役員

トレーニングプログラムも実施しています。

また、毎年実施している役員への実効性評価アンケート及びインタビューにおいて、議論の内容提起に関する意見が多く寄せられたことを受けて、24年度からは資本効率改善をはじめとした各種経営課題を年間スケジュールに積極的に組み込んでいます。

■ 2025-26年度の取り組みと成果

人材面においては25年度より、サントリーホールディングスにおいてサステナビリティ・コーポレートコミュニケーションを統括されていた社外取締役の福本ともみ氏が、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーに就任しました。また、三菱UFJ信託銀行においてアナリストやファンドマネジャーとして長年活躍してきた兵庫真一郎が執行役員として加わり、財務戦略の高度化を図るとともに、中長期的な企業価値向上を見据えた資本市場目線でのIRコミュニケーションのさらなる強化が進んでいます。さらに26年度からは、帝人においてグループ会社の代表取締役社長を歴任するなど、事業経営及び組織運営の豊富な経験と実績を有する鍋島昭久氏を社外取締役に招聘いたしました。

	～2022	2023～2024	2025～
後継者育成	● 2015年 次期経営責任者育成プログラム「MCU」始動		● 2025年 30代を対象とした「MCU-Prep」始動 ● 2026年 サクセッションマネジメントの体系化に着手 ● 2026年 幹部候補のプール人材の特定に着手
トレーニング	● 2021年 財務分析勉強会・CGコード勉強会実施 ● 2022年 TCFD勉強会・CG勉強会実施	● 2023年 人的資本経営勉強会・DE&I勉強会実施 ● 2024年 執行役員トレーニングプログラム実施	
形態設定	● 2022年「公正かつ柔軟な経営体制の確立」のKPI設定		
組織改革	● 2019年「サステナビリティ推進委員会」新設 ● 2021年 取締役会で「審議事項」追加 ● 2021年 執行役員制度導入 ● 2022年「経営会議」「リスクマネジメント委員会」「ガバナンス委員会」新設	● 2023年 指名委員会と報酬委員会を分割 ● 2023年 取締役会、経営会議及び指名委員会、報酬委員会への事務局設置 ● 2024年 取締役会と経営会議を別日開催に変更	● 2025年 委任型の執行役員制度に移行 ● 2025年 指名委員会と報酬委員会を「指名・報酬委員会」に一体化 ● 2025年 資料のスリム化と議案説明時間の設定
人員体制	● 2021年 初の女性役員を1名登用	● 2024年 執行役員に初の外国籍社員を登用 ● 2024年 女性役員を1名増員し、3名体制に	
報酬制度	● 2019年 業績連動報酬制度導入（社外取締役を除く）	● 2024年 業績連動報酬指標の見直し	

組織・制度面では、業務執行の最高会議体である経営会議が、より経営視点を持った会議体となることから、当社の経営判断の向上に資するという観点から、26年度より、執行役員のさらなる経営視点の強化を目的に、経営会議の主たるメンバーである執行役員において、これまでの雇用型から委任型へ移行しました。

また、指名・報酬において密接に関連する項目も増加していたことから、26年3月からは、それまで別々に運営していた指名委員会と報酬委員会を「指名・報酬委員会」へと一体化し、より効率的に審議が行える体制を整えました。当社では元々一体であった指名・報酬委員会を23年度に一度、分割した経緯がありますが、現状に即した審議体制の構築へ再度見直しを図りました。なお、一体化した同委員会においても、議長は社外取締役が務め、委員の過半数が社外取締役となっており、客観性、透明性を確保しています。

運営面では、経営会議の議案増加や実施時間の長期化が課題であったため、ガバナンス委員会での審議を経て、26年度から、資料のスリム化と議案説明時間の設定、さらには事前確認の再徹底を推進し、真に議論すべき議案に対してリソースを確保できるよう改善も図りました。

後継リーダー育成にあたっては、当社は前提として一族経営ではなく、代表取締役を含めた経営人材の適材適所に取り組んでおり、25年度は、独自の次期経営責任者育成プログラム「ミルボンコーポレートユニバーシティ（MCU）」の次期実施に先駆け、30代の若手社員を対象とした次世代育成プログラム「MCU-Prep」をスタートしました。

また、代表取締役の坂下を委員長とする「人材開発委員会」においては、次期幹部候補者に関するサクセッションマネジメントの体系化を進めているほか、将来の幹部候補となるプール人材の特定にも着手しており、より計画的かつ効果的な経営人材育成を強化しています。

■ 今後対応すべき課題と解決に向けた取り組み

26年度は、27年度から始まる次期中期事業構想の策定に向け、策定プロセスの早期から取締役会の年間スケジュールに組み込んで議論を重ね、様々な知見や価値観を持つ社外役員の意見及び助言を計画に反映させることで、27年度以降の中期事業構想に関連する各種戦略に対するモニタリング体制を強化していきます。また、こうした議論を支える施策として、事務局主導によるオフサイトでの議論の場の設定等についても積極的に検討していきます。

当社は、東証プライム市場上場企業として、CGコードや社会的な潮流に沿ったガバナンス体制の改革を継続していきながらも、単に形式的な対応ではなく、当社の実態に即した適切なあり方を常に模索し続けています。注力しているモニタリング型の取締役会への移行には、機関設計の変更を伴うものも多々ありますが、あらゆる可能性を排除せず、社外役員、資本市場、そしてステークホルダーの皆様の声を真摯に受け止めながら、今後も当社ならではのガバナンスのあり方を追求・実装してまいります。

取締役 常務執行役員 森本 淳二（もりもと・じゅんじ）

1992年入社。国内外の営業部門の本部長を歴任し、執行役員就任後はFP本部長として国際FP本部及び教育企画を担当。現在は品質保証、法務、人事、内部監査、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など、経営基盤を支える領域を幅広く管掌。

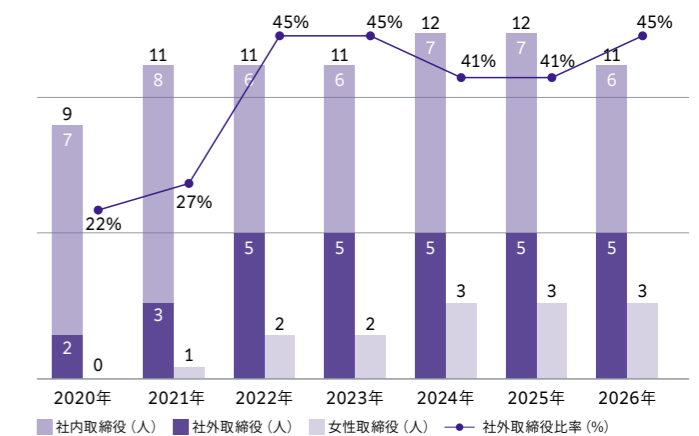


■ 最重要課題「公正かつ柔軟な経営体制の確立」のKPIに対する進捗と成果

取締役会の多様性の推進に向けた「社外取締役の登用」においては、24年度に引き続き25年度も、社外取締役が取締役12名中5名と、3分の1以上の登用を継続しており、26年度からは取締役11名中5名体制となっています。そして「女性役員の積極登用」では女性役員3名を維持し、執行役員においても女性2名を継続登用しています。「国際性を含む、多様なスキルの確保」では、スキルマトリックスを考慮した役員の登用を継続し、グローバル経験を有する役員が6名となっているほか、執行役員においては、ミルボンコリア代表の外国（韓国）籍社員を継続して任命しています。

また、取締役会の実効性向上に向けた「第三者機関評価を通じた、重要課題の選定と改善活動の進捗」では、外部機関を活用した全役員に対する毎年の実効性評価アンケート及び全社外役員を対象とした事務局インタビューを行っており、取締役会の実効性は年々向上しているという評価を得ています。

取締役の構成の推移



※実効性評価の詳細については、最新のコーポレートガバナンス報告書 (https://www.milbon.com/ja/ir/uploads/docs/260330_corporategovernance.pdf) をご確認ください。

監査役が語るガバナンスの実効性と次なる課題

ミルボンでは、経営の透明性、公平性、効率性の強化と充実へ、ガバナンスの実効性向上に向けた取り組みを推進しています。ここでは、常勤監査役と社外監査役がそれぞれの立場から、当社のガバナンスの取り組みの実態や強み、さらにグローバル展開の加速に伴う次なる課題やあるべき姿について語っています。

監査体制及び2025年度の重点監査対象

大塩 本日はよろしくお願いたします。当社の監査役会は、常勤監査役が私1人、社外監査役は税理士の奥田さんと弁護士の本本さんの2名の合計3名体制ですが、まずこの人員の専門性やバランスについてはどのようにお感じでしょうか。

奥田 ミルボンの実情に精通している大塩さんと、会社法等に精通している本本弁護士、そして財務を専門とする私という、バランスの取れた一般的な体制であると思います。

大塩 その監査役会における議論内容としては、私が参加している経営会議の内容報告や、執行状況の共有、監査往査の調書の共有が主となりますが、その他、期末監査や個別のトピックス、現場の状況、事業の見解なども共有し、認識していただけているものと思います。

奥田 そうですね。監査役会では大塩さんを議長として、常に忌憚のない意見交換をできています。2025年度は具体的に、「リスク管理体制の整備」を重点的な監査対象として、生産本部や企画部門での法規制への対応、景表法等への対応、そしてサイバーセキュリティの問題について協議し、海外子会社を含むグループガバナンスの確立に向けた内部統制システムの整備と運用についても監査しました。

取締役会と監査役会の実効性向上への取り組み

大塩 取締役会の実効性評価では、毎年外部機関によるアンケートや事務局による社外役員へのインタビューが実施されており、改善点を確実にフィードバックする仕組みが整っています。また、社外役員比率も一定程度確保され、モニタリング機能を備えた上で、専門性や経営経験に基づいた多角的な審議がなされていると考えています。

奥田 取締役会では、社外取締役が積極的に意見を述べ、充実した議論が行われていますし、経営会議との役割分担の明確化も進み、取締役会がより監督機能を重視した形に変わってきていると感じます。執行役員については、26年度からは従来の雇用型から委任型に移行し、経営会議における経営視点のより一層の強化が図られたことも大きな変化ですね。

大塩 続いて監査役会の実効性については、期末に日本監査役協会のチェックリストを用いて各員が自己評価を行っていることに加え、私から社外監査役へのヒアリングも実施しています。奥田さんからは、他社事例を交えて、グローバルガバナンスにおける監査評価や、サイバーセキュリティ、ITへの対策強化に関して専門スタッフによるサポートの検討など多くのご提案をいただいているだけでなく、国内拠点への往査や生産拠点の棚卸し立ち会いにも同行いただいております。社外監査役の方々の現場理解の深まりが、監査役会の実効性向上につながっていると考えています。

奥田 会議室での報告だけでなく、現場で見聞きた課題を、経営層に直接伝えられる環境は非常に貴重です。その他、25年度は海外子会社の監査強化を図り、26年度は各部門の執行役員を監査役会に招いてのヒアリングなどの実施も検討しています。毎年1月に実施している監査役会と社長との面談も、社長の考えを直接お聞きして、監査役として何を見るべきかを考える機会になっています。

大塩 また、コンプライアンスについては、コンプライアンス意識調査をグループ全体で実施した上でその後のフォローも行われており、私が拠点往査を行う際もこの調査結果やエンゲージメントサーベイをテーマにヒアリングを行い、意識の浸透を確認しています。さらに、26年度からは法務部が独立した組織となったことで、研修などを通じて意識改革がさらに進んでいくものと考えています。そして、リスクマネジメントについては、私がリスクマネジメント委員会に参加してリスクマップに基づいた進捗確認を行っており、ネガティブなリスクだけでなく、攻めのリスクも含めて議論できる体制になっています。

奥田 内部通報制度も機能しているようですし、各種研修を通じて、時代の変化に則してこれまでの慣習を見直す力が現場に育っていると思います。そしてリスクマネジメントでは、25年度は海外子会社での課題が一部顕在化しましたが、財務管理体制や監査項目の見直しを迅速に行っており、今後もこうしたモニタリング機能のさらなる充実を図っていくことが必須であろうと考えます。

ミルボンのガバナンスの強みと課題

大塩 当社のガバナンス体制としては、任意の委員会において社外役員が中心かつ議長を務めるなど、多様性、透明性客観性の確保が進んでいます。さらに、26年度には当社として34年ぶりとなる監査法人の変更に伴い、より新しい視点とグローバルなネットワークを活用した監査体制強化も図られました。監査体制に関して、当社は監査役会設置会社を維持しておりますが、プライム市場では監査等委員会設置会社が主流となりつつある中、将来的な体制変更の必要性についてはどのように思われますか。

奥田 個人的には、もう少し企業規模が拡大してからでも良いと考えています。機関設計の変更も重要である一方、実態として適切にガバナンスが機能しているかが重要であり、ミルボンの現状の規模感であれば、現在の監査役会設置会社でも十分に機能しているものと思います。

大塩 その上で、奥田さんが考える当社のガバナンスの特長や強みはどのようなものでしょうか。

奥田 私が考えるミルボンのガバナンスの強みは、組織全体のガバナンスの土台となる「ミルボンウェイ」や「ミルボンイズム」といった理念や思想が社員一人ひとりに浸透していることだと思います。これは社内基盤として非常に重要で、現場で社員の声を聞く中でも、単にモノを売るのではなく、その先の美容師や生活者のために働いているという自覚をひしひしと感じます。

大塩 次に課題についてです。当社の連結売上高に占める海外比率が25%を超え、グループ全体の従業員数も増加している中で、物理的に目が届きにくい海外のリスクをどう管理するかという、海外子会社を含むグループガバナンスの強化が、今まさに取り組むべき喫緊の課題であろうと考えています。25年度は、私も法務部や内部監査部のメンバーとともに、海外現地の法律事務所や会計事務所を訪問し、チェックリストに基づいた内部統制の状況確認や、現地代表者との面談を行ったことに加え、年3回実施している内部監査、監査法人、監査役の三者会議で議論し、改善を図りました。

奥田 私は、重点的に対策を講じるべきトピックは3点あると考えています。1つ目は市場シェアの拡大に伴い、社会的な注目度が高まる中で、品質管理や法規制対応のレベルをさらに高めること、そして2つ目が化粧品やサプリメントといった新規事業への投資リスクの監視、最後の3つ目は今まさに大塩さんが指摘されたグループガバナンスの一環としてのグローバルな法規制への対応です。特にグローバル対応においては、国内とは全く異なる地政学リスクや慣習、法規制が存在するため、それらを踏まえた内

部統制システムを先手先手で構築していく必要があります。その上で私の立場としては、数字は決して嘘をつきませんから、数字を見て疑問がある部分は徹底的に確認していきたいと思っています。

成長と統制を両立する体制の強化・構築へ

大塩 最後に、中長期的に目指すべきガバナンス体制について、ご意見をお聞かせください。

奥田 グローバル化の更なる推進や新規事業に対応するために、必要となるルールを明確化し、さらに行動基準や業務プロセスなどを明文化した上で、全社員に周知徹底していく必要があります。そうすることにより、不正の防止と統一感のある企業活動が行われる体制につながっていくはずで、グローバル展開を含めた新たな挑戦には、当然新たなリスクも生じ得るものであり、重要課題を特定して迅速かつ適切に対応策を講じる体制の強化は不可欠であると思います。

大塩 併せて、より多様な人材が能力を発揮できるようなガバナンス体制の強化は引き続き進めていかなくてははいけませんね。私としては今後も、会社が正しい方向で成長できるよう、経営層と現場の社員をつなぐ“ハブ”のような役割として、現場の共感が得られているか、ギャップが生じていないかにアンテナを張り、組織の健全性を維持していきたいと考えています。

奥田 私は社外監査役の立場から、業務執行を厳正にチェックし、財務状況や経営方針の透明性を高めることで、ステークホルダーの皆様に「ミルボンは健全な経営を行っている」という安心感を持っていただけるよう努めていきたいですね。監査役は「守り」の立場ではありませんが、闇雲にブレーキを踏むのではなく、リスクをどう防ぎながらさらなる成長への歩みを進められるかを、社員とともに考えられる監査役でありたいと思います。

常勤監査役 大塩 充 (おおしお・みつる)

1988年入社。国内各地の支店長を歴任し、事業開発部長としてオーガニックブランドを担当するなど、当社販売戦略における豊富な経験と幅広い見識を有する。当社取締役及び経営戦略部長などを経て、21年より当社常勤監査役に就任。

社外監査役 奥田 芳彦 (おくだ・よしひこ)

税理士。(株)伊藤園社外取締役監査等委員。1976年に福岡国税局に入局。その後、税務大学校専門教育部教授、鹿屋税務署長、高松国税不服審判所長などを歴任し、2018年に税理士登録。20年より当社社外監査役に就任。

役員一覧

取締役・監査役に期待する分野(スキルマトリックスの活用)

ミルボンでは、取締役会が果たしていくべき監督機能を継続的に向上させることを目的に、取締役、監査役が保有する多様なスキルをマトリックス化し、候補者の判断基準として活用しております。

氏名	企業経営	財務・会計	法務・リスク	グローバル	ESG・サステナビリティ	研究・商品開発	生産物流	営業・マーケティング	IT・デジタル	人事労務	有する資格
佐藤 龍二	●			●	●			●			
坂下 秀憲	●			●	●			●	●		
鴻池 一信	●			●	●	●	●	●	●		
森本 淳二		●	●		●			●		●	
岡崎 晴通	●			●				●			
緒方 博行		●			●			●	●		
村田 恒子			●	●	●						
高藤 悦弘	●			●				●			
早川 知佐		●					●	●			税理士
福本 ともみ			●		●						
鍋島 昭久	●	●						●			
大塩 充			●					●			
奥田 芳彦		●									税理士
梅本 大祐			●					●			弁護士

■ 専門性・経験における詳細

企業経営：企業経営経験の有無 / 財務・会計：企業の財務、会計に関する専門性、経験の有無 / 法務・リスク：企業法務、リスクマネジメント、BCP 等に関する専門性、経験の有無 / グローバル：海外勤務経験の有無 / ESG・サステナビリティ：サステナビリティ全般、環境、社会、ガバナンスを含む ESG に関する専門性、経験の有無 / 研究・商品開発：化粧品業界における研究開発、商品開発の専門性、経験の有無 / 生産物流：国内外における製造、生産、物流管理における専門性、経験の有無 / 営業・マーケティング：営業活動、市場マーケティングにおける専門性、経験の有無 / IT・デジタル：IT 活用、DX 推進、情報セキュリティに関する専門性、経験の有無 / 人事労務：人材育成、人事戦略、働きがいの向上に関する専門性、経験の有無

▶ 各役員の略歴及び選任理由はこちらをご確認ください。 <https://www.milbon.com/ja/company/officer/>



本ページ左から、 社外取締役 鍋島 昭久 / 社外取締役 福本 ともみ / 社外取締役 早川 知佐 / 社外取締役 高藤 悦弘 / 社外取締役 村田 恒子 / 取締役 常務執行役員 鴻池 一信 / 取締役会長 佐藤 龍二

本ページ左から、 代表取締役 社長執行役員 坂下 秀憲 / 取締役 常務執行役員 森本 淳二 / 取締役 常務執行役員 岡崎 晴通 / 取締役 常務執行役員 緒方 博行 / 常勤監査役 大塩 充 / 社外監査役 奥田 芳彦 / 社外監査役 梅本 大祐

全取締役・監査役共通の基準

当社役員・全社員の行動指針である「THE MILBON WAY」を理解し、率先して実践することで、持続可能な美容市場の発展に貢献する人材であることとしております。

<スキルの選定について>

当社取締役会に必要と考えられるスキルの選定にあたっては、2021年10月に取締役会で検討を行い、各役員の意見を踏まえた上で選定を行いました。また、24年2月取締役会において見直しを行いました。

<各取締役及び監査役の選任理由について>

取締役及び監査役の選任理由については「第66期定時株主総会招集ご通知」株主総会参考書類の第3号議案「取締役11名選任の件」、「第66期定時株主総会招集ご通知」株主総会参考書類の第4号議案「監査役1名選任の件」及び「第64期定時株主総会招集ご通知」第3号議案「監査役2名選任の件」に記載しています。

▶ 各「定時株主総会招集ご通知」についてはこちらをご確認ください。https://www.milbon.com/ja/ir/meeting/convocation_notice.html

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は年1回、過年度の取締役会の実効性に関する調査・分析を行い、その結果について取締役会で共有し、改善策等を審議・実行しております。26年度は2月に25年度（第66期）の取締役会の実効性評価について、全取締役及び監査役に対して、第三者機関によるアンケート調査を実施し、社外取締役・社外監査役においてはインタビューも実施いたしました。

上記、アンケート、インタビューの結果、当社の取締役会は、全体的には毎年実効性は向上しているという判断がされております。一方で、改善の必要があると考えられる課題も見られ、各役員に事前に概要を報告し、3月度の取締役会に上程、議論いたしました。取締役会における議論の内容については、以下の通りです。

- ・ 取締役会における、中長期的な経営戦略における議論の拡充
- ・ 取締役会以外でのオフサイトの場での議論の機会の充実化
- ・ 人事戦略、財務戦略、グローバル戦略、ESG戦略等の重要戦略の議論の充実化
- ・ 取締役会資料の改善（議論の要点の要約等）

上記事項については、取締役会、経営会議の年間スケジュールへの組み込み及び事務局主導による議論の機会の充実化等を図り、26年度内において検討を進め、取締役会の実効性を高めてまいります。

執行役員一覧

執行役員に期待する分野(スキルマトリックスの活用)

ミルボンでは、経営会議が果たしていくべき業務執行及び経営判断機能を継続的に向上させることを目的に、取締役会と同様、執行役員が保有する多様なスキルをマトリックス化し、候補者の判断基準として活用しています。



企業経営 財務・会計 法務・リスク グローバル ESG・サステナビリティ 研究・商品開発 生産物流 営業・マーケティング ITデジタル 人事労務

坂下 秀憲	社長執行役員	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
鴻池 一信	常務執行役員	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
森本 淳二	常務執行役員	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
岡崎 晴通	常務執行役員	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
緒方 博行	常務執行役員	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
西岡 亜希子	執行役員	FP 本部長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
岡 功	執行役員	FP 本部副本部長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
田中 雅也	執行役員	開発本部長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
岡田 将義	執行役員	経営戦略本部副本部長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
藤原 弘枝	執行役員	オーガニック事業部長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
鈴木 俊彦	執行役員	教育企画部長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
金 宰煜	執行役員	国際 FP 本部副本部長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
兵庫 真一郎	執行役員	コーポレートコミュニケーション部長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

執行役員制度の概要

ミルボンでは2021年度より、取締役会のモニタリング機能の強化を見越して、執行役員制度を導入し、22年度からは社内取締役及び常勤監査役、執行役員で組織する「経営会議」を設置した上で、取締役会とは別に毎月1回、業務執行にかかる重要事項の審議、決議、報告を実施しています。さらに25年度の審議を経て26年度からは、経営会議と取締役会の役割分担のさらなる明確化と両会議体の実効性の強化に向け、執行役員を雇用型から委任型に移行しました。執行役員においては各部門の長を兼任しているメンバーも多いことから、経営会議での決議事項に対する現場の各社員の正しい理解とコミュニケーションの円滑化にも効果を発揮しています。

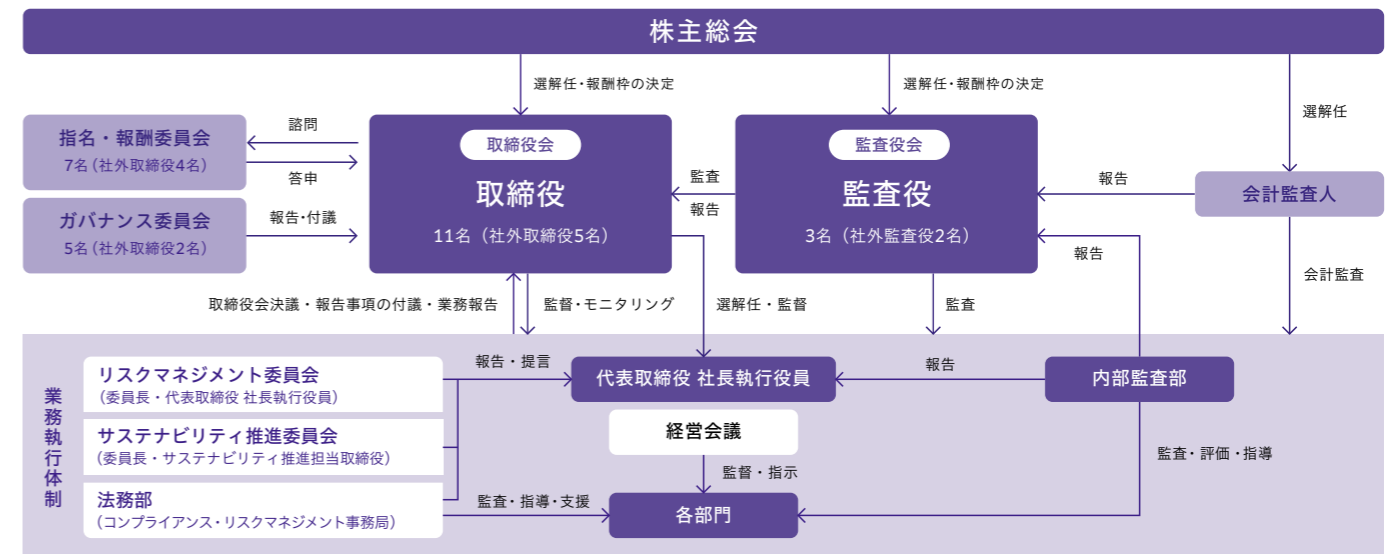
なお、報酬制度においては、社内取締役と同様に、当社の持続的な企業価値向上を意識した職務遂行を促進することを目的とし、株式報酬制度を導入しています。

執行役員制度及び経営会議の役割

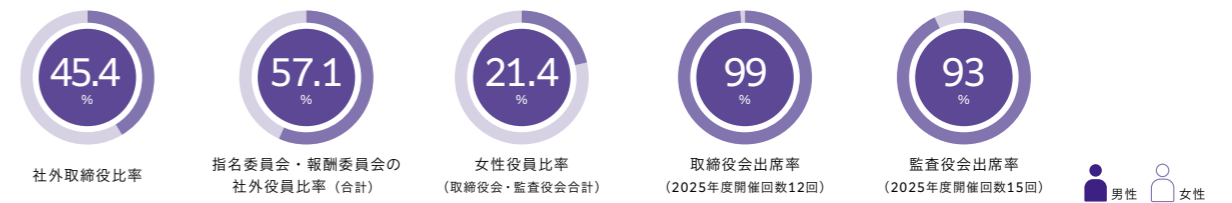
- ・執行業務にかかる重要事項の審議、決議、報告
- ・経営の監督と執行の相互の充実と実効性の強化
- ・意思決定の迅速化
- ・経営会議での決議事項に対する、現場の各社員の正しい理解とコミュニケーションの円滑化

ガバナンス推進体制

ミルボンは、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の最重要課題の1つに定め、経営の透明性、公平性、効率性を高めることで、企業価値の継続的な向上を目指しています。



取締役会・監査役会の構成



各委員会の概要及び構成

委員会名称	2026年度委員会メンバー	2025年度実施回数及び出席率	2025年度の主な議題
指名・報酬委員会	社外取締役 高藤悦弘(委員長)、取締役会長 佐藤龍二、代表取締役 坂下秀憲、取締役 森本淳二、社外取締役 村田恒子、早川知佐、福本ともみ	指名委員会 3回 出席率100%	・次期経営体制及びサクセッションマネジメントについて ・執行役員制度の在り方について ・2026年度の取締役、監査役、執行役員の選任について
		報酬委員会 3回 出席率100%	・2025年度 役員報酬について ・株式報酬 評価設計について ・次期中期事業構想における役員報酬制度について(執行役員制度含む)
ガバナンス委員会	代表取締役 坂下秀憲(委員長) 取締役会長 佐藤龍二、取締役 森本淳二、社外取締役 高藤悦弘、早川知佐	1回/出席率100%	・ガバナンスサーベイの結果に基づく課題点の抽出と対策の検討 ・取締役会、経営会議の効率的な運用に向けた議案上程ルールや進行方法等の見直し

任意の委員会の実効性向上に向けて

任意の委員会としてガバナンス委員会が機能しているほか、指名・報酬委員会も含めた各委員会に事務局を置くことで、議論に集中できる環境が整い、活発な議論につながっています。2025年度は主な議題として、指名委員会では「次期経営体制及びサクセッションマネジメント」等について、報酬委員会では「次期中期事業構想における役員報酬制度」等について、ガバナンス委員会では「取締役会、経営会議の効率的な運用」等について、それぞれ議論を行い、その結果に基づいて各施策を検討・実行しています。

なお、25年度の審議を経て26年度からは、一つの会議体でより効率的かつ効果的に議論が行える体制変更を目的に、これまで別々に運営していた指名委員会、報酬委員会を指名・報酬委員会へと一体化しています。一体化した指名・報酬委員会においても、議長は社外取締役が務め、委員の過半数が社外取締役となっており、客観性、透明性が確保された上で活発な審議が行える体制を整えています。

役員報酬制度

役員報酬の基本方針

取締役（社外取締役を除く）の報酬については、各取締役の業績及び持続的な企業価値向上を意識した職務遂行を促進するために、基本報酬と業績連動報酬、持続的な企業価値向上へのインセンティブとしての株式報酬で構成します。また取締役会は、社外取締役を中心とする指名・報酬委員会に報酬額を諮問し、必要に応じて助言を得た上で、個人別の報酬額を決定します。社外取締役及び監査役については、業務遂行から独立した立場であり、業績に連動する報酬はふさわしくないため、基本報酬のみとします。

取締役（社外取締役を除く）の報酬の算定方法

- 1) 基本報酬：取締役としての役位に応じて額を決定し、毎月金銭で支給します。
- 2) 業績連動報酬：事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、業績指標の目標それぞれの達成率にウェイト率を乗じた数値を合算して目標達成率を算出し、当該目標達成率に相当する業績連動係数に役位に応じた業績連動基準額を乗じて算出し、年1回(4月)金銭で支給します。最新の業績指標及び業績連動係数は下記の通りです。

<業績指標>連結売上高:ウェイト40% / 連結営業利益:ウェイト40% / 連結当期純利益:ウェイト20%

業績連動係数

目標達成率	120%以上	120%未満 115%以上	115%未満 110%以上	110%未満 105%以上	105%未満 100%以上	100%未満 95%以上	95%未満 90%以上	90%未満 85%以上	85%未満 80%以上	80%未満 75%以上	75%未満 70%以上	70%未満 65%以上	65%未満 60%以上	60%未満 55%以上	55%未満 0%
業績連動係数	180%	160%	140%	120%	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%

目標達成率	120%以上	120%未満 115%以上	115%未満 110%以上	110%未満 105%以上	105%未満 100%以上	100%未満 95%以上	95%未満 90%以上	90%未満 85%以上	85%未満 80%以上	80%未満 0%
業績連動係数	200%	175%	150%	125%	100%	90%	80%	70%	50%	0%

なお、2025年度の報酬の総額は、左記の2025年度の業績連動係数に基づいて算出しています。

- 3) 株式報酬：基本報酬に業績連動報酬を加えた額に20%を乗じた額に相当する当社株式を退任までの譲渡制限を付して年1回(5月頃)交付します。

報酬等の種類ごとの割合

取締役（社外取締役を除く）の報酬等の種類ごとの割合は、次の通りです。

基本報酬：業績連動報酬 = 70%：30%

株式報酬 = (基本報酬 + 業績連動報酬) × 20%

2025年度に係る取締役及び監査役の報酬等の総額及び員数

	員数(名)	報酬等の総額(千円)	報酬等の種類別の額(千円)				
			基本報酬	業績連動報酬	金銭報酬合計	譲渡制限付株式報酬	非金銭報酬合計
取締役(うち社外取締役)	12 (5)	400,461 (50,040)	299,484 (50,040)	39,300 (-)	338,784	61,677 (-)	61,677
監査役(うち社外監査役)	4 (3)	48,012 (16,008)	48,012 (16,008)	- (-)	48,012	- (-)	-

※1.2022年3月29日開催の第62期定時株主総会において、取締役の金銭報酬の額は「年額5億円以内(うち、社外取締役年額7,000万円以内)」と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、11名(うち、社外取締役は5名)です。※2.2020年3月26日開催の第60期定時株主総会において、取締役の株式報酬の額は「年額1億円以内、株式数の上限を年100,000株以内」と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、9名(うち、社外取締役2名)です。※3.2016年3月17日開催の第56期定時株主総会において、監査役の報酬額は「年額7,000万円以内」と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、3名(うち、社外監査役2名)です。※4.監査役の報酬等の額には、2025年12月に逝去され退任した社外監査役1名及び2025年12月に一時監査役として就任した1名の報酬等の額が含まれております。

2025年度における業績連動報酬の実績

業績指標	2025年12月期(第66期)			ウェイト
	目標(百万円)	実績(百万円)	達成率(%)	
連結売上高	54,250	52,863	97.4%	40%
連結営業利益	7,000	5,652	80.7%	40%
親会社株主に帰属する連結当期純利益	5,200	3,437	66.1%	20%

2025年12月期目標達成率：97.4%×40%+80.7%×40%+66.1%×20%=84.49%

サクセッションプラン

次期幹部候補育成プログラム

サクセッションプランについての考え方

ミルボンでは、最高経営責任者の育成を、当社の未来を創る最も重要な投資かつ経営戦略の1つとして捉え、人的資本経営における「5つの人材戦略重要テーマ」の1つとしても「次期後継リーダーの育成」を掲げ、リーダーが流れるように生まれる企業体の実現を目指しています。

MILBON CORPORATE UNIVERSITY (MCU)

修了試験
2年目
1年目

42名修了

新代表取締役への就任
取締役・執行役員への登用
事業部門責任者を担当

期間 1期2年間(2015~19年 = 1~4期)

目的 イズムの継承から未来構想力の養成まで、役員とのセッション等を通して次期幹部を担えるための成長機会を提供する

テーマ 継承と転換

啓発ポイント イズム浸透、自覚、未来志向、先見力、決断力、実行力

MCU-Prep (次々期後継者候補の育成)

期間 2025~26年

目的 次々期後継者候補の育成に向け、MCU本体の予備校として位置付け

内容 座学及び取締役を交えた最終プレゼンテーション

対象 30代の若手リーダー候補合計48名

次期MCUへ

リーダーが流れるように生まれる企業体へ

MILBON CORPORATE UNIVERSITY(MCU)

当社では2014年に、10年後の後継体制以降を見据えて、独自の次期経営責任者育成プログラム「MCU」を立ち上げ、後継者候補の育成と選抜に取り組んできました。15年から19年に実施した第1-4期では、各取締役が所轄・専門分野の講師となるなど、取締役会による積極的な参画・監督がなされた中で、合計42名の候補者が順番に2年間のプログラムを受講し、座学だけでなく、当社の未来に関する議論や経営陣へのプレゼンテーションなどを行いました。修了生は事業部門の責任者への登用をはじめ、現在までに3名が取締役、8名が執行役員に就任するなど、確実な成果を結んでいます。

24年に体制移行が果たされたことを受け、25年からは、次の10年、20年先を見据えた取り組みの一環として、次期MCUの実施に先駆け次々期後継者候補の育成へ、30代の若手リーダー候補を対象とした「MCU-Prep」を始動しています。

30代の若手リーダー候補を対象としたMCU-Prep

「MCU-Prep」は、次々期後継者候補の育成に向け、MCU本体の予備校としての位置付けのもと、公募を通じて選抜した合計48名の30代の若手リーダー候補を対象に25年度から始動しています。取締役会長の佐藤を講師として、26年度までの2年間に各年度24名ずつが、合計8回の座学及び取締役を交えた最終プレゼンテーションを通じて、真のトップマネジメントを学ぶ機会としています。

サクセッションマネジメントの導入

より中長期的なサクセッションプランの構築により、持続的にリーダーが生まれる企業体を実現するため、当社では、24年度に代表取締役の坂下を委員長とする「人材開発委員会」を新設し、人と組織にまつわる課題・施策の継続的な議論等を行う体制を整備しています。

25年度には、候補者の選抜から評価(アセスメント)、育成機会(ジョブローテーション)、任用判断までを一貫して行うサクセッションマネジメントの仕組みの体系化を進めており、これまで以上に効果的かつ計画的に未来の経営人材と次期リーダー候補の育成を図っていきます。

豊富な知見と専門性の活用で、経営の実効性を強化する

ミルボンでは、経営の透明性の確保と実効性の向上へ、幅広い経験や知見を有する外部人材を社外役員として招聘しています。ここでは、2026年に新たに社外役員に就任した社外取締役の鍋島昭久氏と社外監査役の梅本大祐氏が、それぞれの専門性から見る当社の特長や課題、さらには今後の向かうべき方向性などについて意見を交わしました。

(聞き手=取締役 常務執行役員 森本淳二)

多様なキャリアによって形成された専門領域

森本 まずは改めて、お二人のご経歴と専門領域に関して、**鍋島さんは大手総合化学メーカーの帝人で代表取締役もご経験**されていますが、どのようなキャリアだったのでしょうか。

鍋島 帝人での約40年間のうち、前半の20年間は、事業戦略の企画・管理や経理・財務、中長期計画の立案など、いわゆる**経営・事業を支える業務**が中心でした。そして後半の20年間は、営業やマーケティング戦略の立案、新規事業の立ち上げ、組織改革や事業構造改革など、より**直接的に事業成長に関わる業務**に携わりました。最終的には代表取締役CFOを務めることになりましたが、そこでは主に、**事業ポートフォリオや事業リスクを踏まえた最適な資本政策の立案と実行、そして将来のキャッシュフローの最大化に向けた資本配分**などに取り組み、これらの経験が、今の私の専門領域を形成しています。

森本 一方で**梅本さんは、大学卒業後はIT企業のヒューレット・パカードでご経験を積まれた後、弁護士資格を取得**したという異色の経歴をお持ちです。

梅本 私はヒューレット・パカードでシステムエンジニアとして3年ほど勤めた後、改めて法科大学院に行き、**弁護士資格**を取得しました。その後は、**弁護士事務所**に所属し、**IT業務の知見を生かす形で、システム開発の契約や紛争対応**をはじめとした**IT関係の業務**を多く担当しました。途中には**総務省総合通信基盤局**に出向して、インターネット上の誹謗中傷やプライバシー侵害などの対策も担った経験もあり、**近年は企業法務全般**を扱いつつ、**IT領域での専門性を活かしながら、個人データやAIに関する相談**など、**比較的新しい問題にも数多く対応**しています。

「企業価値＝生命力」という視点から見る強み

森本 お二人からご覧になる当社の強みや特徴はどのようなものなのでしょうか。

鍋島 前提として、強みというものは「企業価値」と切っても切り離せない関係です。その際私は、「企業価値」を、単に**DCF法**や**収益マルチプル**といった**財務指標**ではなく、**企業が未来にわたって価値を生み出し続ける「生命力」**であると考えています。

森本 当社でも「企業体とは生命体」という組織哲学があります。

鍋島 そうですね。当然、財務的成果も重要ですが、それはあくまでも「結果」であり、**生命力の本質は「その企業がどれだけ持続的に価値を創り出していける力を持っているか」**にあります。

そして、その源泉になるのは、人材や組織力、顧客や取引先との信頼関係、そして企業としての思想や志。そうした視点から**ミルボンの経営を見ると、その生命力の源泉となる「思想」が非常に明確**になっている。特に**全社員が常に携帯している「THE MILBON WAY」という冊子の存在は象徴的**です。

森本 「THE MILBON WAY」は現会長の佐藤が、それまでは暗黙知のように語り継がれてきた当社の理念や戦略などを明文化



社外取締役 **鍋島 昭久氏** (なべしま・あきひさ)

帝人(株)入社以来、ヘルスケア事業の統括やグループ会社の代表取締役社長を歴任するなど、事業経営及び組織運営において豊富な経験と実績を有するほか、代表取締役としてCFO及び経理・財務部門を管掌し、財務戦略、資本政策、ガバナンス強化に関する高度な知見を持つ。

して2012年にまとめたものです。現在まで改訂が繰り返され、最新版は第10版になります。

鍋島 ここには、**ミルボン社員が持つべき「ミルボンイズム」や経営哲学、経営戦略**などが**多層的かつ体系的に整理**されており、**理念と戦略が一貫した構造として示**されている。この深さには驚かされました。こうした思想は概念になりがちですが、ミルボンでは、**美容室専売**という製品市場ポートフォリオ設計、「モノを売るな、コンセプトを売れ」という**ビジネスシステム設計**、そして、**研究開発・教育・営業**を組み合わせた**独自の経営資源**ポートフォリオの中に**具体的かつナラティブ**に落とし込まれている上、

全社員への徹底した教育・浸透を通じて確実に実践されている。先ほど、生命力の源泉として、人材や組織力を挙げましたが、**ミルボンの経営において「人」は戦略の独自性と強固な参入障壁を生む最大の資本かつ強み**となっていると思います。

森本 当社では社員一人ひとりの成長が当社自身の成長につながると考えています。梅本さんはいかがでしょう。

梅本 「美容室の増収増益」のために一貫して美容室専売に絞った**ビジネスモデルは、パブリック向けのメーカーとは明確に異なる独自のポジションを確立**しており、これは**紛れもない強み**でしょう。その上で、私としても**ミルボンの最大の強みが「人」にある**、という点は鍋島さんと同じ意見です。FPが美容室を個別訪問し、経営をサポートすることで**信頼関係を構築**する。そうした中で、**ミルボンにとっても、美容室にとっても、「人」の存在と価値は不可欠**なはず。また、近年は、進化したAIに取って代わられる業界やサービスもある中で、**ミルボンのパートナーである美容室での施術はデジタルでは代替しにくく、人々の「美し**



社外監査役 **梅本 大祐氏** (うめもと・だいすけ)

IT企業や官庁における実務経験に加え、弁護士としてIT分野を中心とする企業法務全般に関する豊富な経験と知見を有する。現在は弁護士法人英知法律事務所に所属し、他社の監査役等も務める。

りたい」というニーズも普遍的であることから、ミルボンが対象とする美容市場は、比較的底堅い市場であろうと思います。

森本 一方で美容業界では、当社を含めてDX化やAI化がなかなか進んでこなかったという課題もあります。

梅本 美容室におけるAIカウンセリングといったサービスだけでなく、例えば社内での業務において、FPの活動の効率化と生産性向上のためにも、**AIはまだ活用余地が**ありそうです。

鍋島 まさに、**ミルボンの競争優位性である「人」をはじめとしたリアルな強みは残し、リアルとデジタルを棲み分けた上で、その両輪を効果的に機能させる**ことがますます重要になるでしょうね。

次期中期事業構想で強化すべき「攻守」のガバナンス

森本 26年度の取締役会では、27年度からスタートする次期中期事業構想の策定が重要議題となります。当社の今後の向かうべき方向性について、お二人のお考えをお聞かせください。

鍋島 今後のさらなる成長においても**重要なのは、「生命力」をいかに持続的に強化**していくかです。その際、私が大切だと考えるのは、①**人的資本への継続的な投資と組織能力の高度化**、②**イノベーションを継続的に生み出して**いく力、③**信頼資本のさらなる深化**、④**強固な財務基盤と規律ある経営**、の4つです。特に美容室との**信頼資本**では、単なる取引関係ではなく、「**未来をともに創るパートナー**」に**深化**させることが、**競争優位性の強化**につながります。また、**資本効率の視点からは、適切な資本政策の検討も重要**であり、**健全なキャッシュ総出力を維持しながら、成長投資と安定性を両立**させていくための**財務規律が不可欠**です。ミルボンにはこうした**基盤がすでに備わっている**と感じますが、あるべき姿と現状のギャップを埋めていくことで、さらに**有機的かつ効果的に機能**させていくべきでしょう。

梅本 まさに鍋島さんのおっしゃる通り、**成長投資は今後のさらなる成長に欠かせませんが、監査役**の立場としては、**投資後の効果測定と厳格なモニタリング**、さらには**撤退基準を含めた管理体制とセットで実施**していく必要があると思います。特に**グローバル事業**においては、国や地域で慣習や法律も異なる上、**地政学リスクも複雑**に絡み合うため、**海外子会社を含めたガバナンスの高度化は必須**であり、「**攻め**」と「**守り**」の**ガバナンスが重要**になるものと考えます。

森本 最後に、お二人の社外役員としての意気込みをお願いいたします。

鍋島 25年12月に経団連が、**取締役会**は単なる監督機能にとどまらず、**中長期的な企業価値向上に向けた戦略議論を主導**し、**執行**を多面的に支援する役割を強化すべき、と提言したように、**現代の取締役会**は「**チェック機関**」から「**戦略的ガバナンス機関**」へと**進化**していくことが求められています。その上で私は**社外取締役として、企業の「生命力」が持続的に高まる経営が行われているかを独立した立場から確認し、支え、必要に応じて建設的な提言**を行っていきます。特に、**中長期的な企業価値の向上**に向けては、**変化に対応した事業ポートフォリオの進化**や**リスクマネジメントの強化**、**サステナビリティの確保**が**必須**であり、これらを**統合的な経営基盤**として形成する必要があるため、**ステークホルダーの立場と経営の立場の双方のバランス**を取りながら、**多面的な視点でのサポート**をしていきたいと思っています。

梅本 私は、**監査役として、チェック機能が主**となりますので、**まずは重大な問題を見逃さないようにする「守り」のガバナンスを中心に貢献**していきたいと思っています。その上で、ご期待いただいている**IT領域を含めた価値向上に向けた助言や提言**もさせていただければと考えており、「**攻め**」のための**土台となる「守り」をしっかりと固めつつ、両輪で取り組んで**まいります。

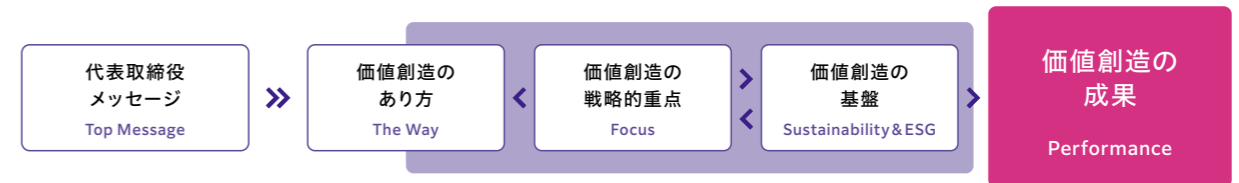
森本 ありがとうございます。ぜひこれから当社のさらなる成長へお力をお貸しください。



Performance

価値創造の成果

ミルボンは、「すべては、ヘアデザイナーとともに」という想いを胸に、2025年度においても財務・非財務の両面で成果を積み重ねました。本章では、「価値創造の成果」として、25年度の重点成果に加え、財務・非財務のハイライト、さらには外部評価・社会との連携について、一覧でご紹介します。



2025年 重点成果ピックアップ	P82—P83
財務ハイライト	P84—P85
非財務ハイライト	P86—P87
外部評価・社会との連携	P88—P89
企業情報・株式情報・各種情報リンク集	P90—P91

2025年 重要成果ピックアップ

主カプレミアムヘアケアブランド「Aujua」

発売15周年にして累計売上額

1,000 億円突破

多種多様な髪悩みに対応するプレミアムヘアケアブランド「Aujua」の累計売上額が、2010年の発売から15周年にして、1,000億円を突破しました。



「WWD BEAUTYヘアサロン版ベストコスメ 2025」シャンプー部門で 1 Aujuaブランドが 5年連続 1位を獲得

ファッション業界専門紙WWD JAPANが、東京都内の人気美容室50軒の美容師159人に聞いた「WWD BEAUTYヘアサロン版ベストコスメ 2025」のシャンプー部門において、「Aujua」ブランドのアイテムが5年連続1位に輝きました。

1位

「WWD BEAUTYヘアサロン版ベストコスメ 2025」営業スタッフ部門で1位を獲得

WWD JAPANによる「WWD BEAUTYヘアサロン版ベストコスメ 2025」で、美容師の価値を最大化するメーカーの営業スタッフの仕事を評価し、美容師からの感謝の声が大きかった企業を表彰する営業スタッフ部門において、当社が第1位に輝きました。

累計 18冠

美容誌・ファッション誌・主要Webメディアによるベストコスメ累計18冠受賞

美容誌・ファッション誌・主要Webメディアによるベストコスメにおいて、「Aujua ALTIELL」ラインや「Elujuda EMULSION+」をはじめ、当社19アイテムが受賞。累計18冠の高い評価を獲得しました。

ミルボン公式 オンラインストアーズ milbon:iD 会員登録者数

100万人を突破

milbon:iDの会員登録者数が20年の本格稼働から5年で104万人に到達し、26年目標の100万人を1年前倒しで達成しました。導入美容室数は6,669軒まで伸長し、美容室とお客様が“つながり続けられる”「美容のインフラ」として、機能し始めています。



石油由来バージンプラスチック 使用量削減率16.4%で26年目標を前倒しで達成 (2020年比、売上高原単位)

16.4%

限りある資源の活用と地球温暖化の課題解決に向け、「4R」の推進によって石油由来バージンプラスチック使用量の削減を進める中、25年度の削減率は16.4%へ向上し、26年目標を前倒し達成しました。

214名

ビューティソムリエ認定美容師数が214名

美容師一人ひとりの専門性を高め、美容室の増収増益に貢献すべく推進するビューティソムリエ育成制度で、幅広い知識と技術・カウンセリング力を備えた最高位の「ビューティソムリエ」の認定者数が、制度がスタートした21年から5年で214名となりました。



令和7年度物流パートナーシップ優良事業者表彰 「物流構造改革表彰」を共同受賞

ロート製薬株式会社、Haleon ジャパン株式会社との共同配送を、東陽倉庫株式会社の協力のもと25年8月より開始し、物流コスト削減とCO2排出量削減の両立、さらにはドライバー不足といった社会課題への対応にも資するものであるとして、「令和7年度グリーン物流パートナーシップ会議物流パートナーシップ優良事業者表彰」において、部門賞(局長級表彰)である「物流構造改革表彰」を共同受賞しました。

Motivation Company 受賞

RSPO認証パーム油採用率 (MB+B&C) 50.8%で26年目標を前倒しで達成

50.8%

製品の主要原料の1つであるパーム油の持続可能な調達へ、環境や人権に配慮して生産されたRSPO認証パーム油の積極採用を推進する中、25年度の採用率は50.8%まで大幅に向上し、26年目標を前倒しで達成しました。

リンクアンドモチベーション社

Best Motivation Company Award 2026中堅企業部門 「Motivation Company」受賞

社員一人ひとりが働き続けたいと感じる体制・制度の実現への取り組みを進める中、リンクアンドモチベーション社の従業員エンゲージメント調査「中堅企業部門(1,000名以上)」で上位10社に与えられる「Motivation Company」を受賞しました。

物流構造改革表彰 共同受賞

29万人

大阪・関西万博「大阪ヘルスケアパビリオン」ミルボンブースを約29万人が体験

25年に開催された大阪・関西万博「大阪ヘルスケアパビリオン」に協賛・ブース出展し、約29万人が“ミライの美容室=ミライのビューティプラットフォーム”を表現・発信する当社ブースを体験しました。さらに、協賛を通じて取得した約48万人分のPHRデータを今後の研究に活用することが可能となっています。



財務ハイライト

※1:2017年は変則決算を行っており、2016年12月21日から2017年12月31日までの12カ月と11日の決算数値であり、また、連結決算に際し、海外連結子会社は2016年10月1日から2017年12月31日までの15カ月の個別決算数値であります。

※2:2019年度の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2018年3月30日)及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号2018年3月30日)を早期適用しており、2018年度は遡及適用後の金額を記載しております。

※3:1株当たり情報(円)における、当期純利益、純資産額は下記期間における3回の株式分割の実施を遡及適用した数値となっております。該当の株式分割は以下の通りです。①2010年12月21日付で1:1.1の株式分割。②2013年12月21日付で1:1.2の株式分割。③2018年1月1日付で1:2の株式分割。

2015-2025年の11年間における経営成績、財務指標などの財務サマリー

経営成績 (百万円)	2015	2016	2017 ^{※1}	2018 ^{※2}	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	27,377	29,134	33,456	33,882	36,266	35,725	41,582	45,238	47,762	51,316	52,863
売上総利益	18,681	20,100	22,797	22,189	23,711	23,385	27,498	29,509	29,525	32,597	33,176
営業利益	4,727	5,113	5,345	6,260	6,751	6,394	7,817	7,551	5,525	6,839	5,652
経常利益	4,427	4,733	4,997	5,811	6,231	5,791	7,158	7,829	5,586	6,968	5,455
親会社株主に帰属する当期純利益	2,950	3,069	3,817	4,495	4,517	4,204	5,109	5,577	4,001	5,017	3,437
純資産額	26,212	27,706	31,103	33,151	35,882	36,308	40,197	43,991	45,932	48,817	49,058
総資産額	30,799	32,444	37,642	39,634	41,912	43,075	48,238	52,760	53,391	58,899	57,801
営業活動によるキャッシュフロー	3,895	3,355	4,346	6,487	4,486	6,548	6,636	5,008	4,765	7,625	5,383
投資活動によるキャッシュフロー	△ 2,834	△ 4,366	△ 1,919	△ 1,202	△ 2,777	△ 161	△ 3,995	△ 3,865	△ 3,109	△ 2,531	△ 3,014
財務活動によるキャッシュフロー	△ 1,135	△ 1,262	△ 1,317	△ 1,639	△ 1,869	△ 3,416	△ 1,919	△ 2,578	△ 2,797	△ 2,862	△ 4,865
減価償却費	1,038	1,083	1,278	1,380	1,493	1,609	1,777	2,026	2,213	2,288	2,317
設備投資	2,779	4,262	1,570	1,149	1,605	1,917	4,644	4,097	3,151	2,865	2,701
研究開発費	1,214	1,232	1,422	1,479	1,534	1,581	1,741	2,074	2,334	2,452	2,672
1株当たり情報(円) ^{※3}	2015	2016	2017 ^{※1}	2018 ^{※2}	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
当期純利益	90.10	93.73	116.58	137.31	137.99	129.24	157.17	171.49	122.99	154.12	106.26
純資産額	800.51	846.16	949.99	1,012.58	1,096.02	1,117.10	1,236.41	1,352.52	1,411.56	1,499.20	1,543.67
配当金	37.00	39.00	46.00	54.00	56.00	56.00	68.00	86.00	88.00	88.00	88.00
財務指標 (%)	2015	2016	2017 ^{※1}	2018 ^{※2}	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
自己資本比率	85.1	85.4	82.6	83.6	85.6	84.3	83.3	83.4	86.0	82.9	84.9
ROE	11.7	11.4	13.0	14.0	13.1	11.6	13.4	13.2	8.9	10.6	7.0
ROIC	-	-	-	-	-	-	12.9	12.5	8.6	10.0	8.0
総資産当期純利益率 (ROA)	10.0	9.7	10.9	11.6	11.1	9.9	11.2	10.6	7.5	8.9	5.9
売上高総利益率	68.2	69.0	68.1	65.5	65.4	65.5	66.1	65.2	61.8	63.5	62.8
売上高営業利益率	17.3	17.6	16.0	18.5	18.6	17.9	18.8	16.7	11.6	13.3	10.7
売上高経常利益率	16.2	16.2	14.9	17.2	17.2	16.2	17.2	17.3	11.7	13.6	10.3
売上高当期純利益率	10.8	10.5	11.4	13.3	12.5	11.8	12.3	12.3	8.4	9.8	6.5
配当性向 (連結)	39.3	41.6	39.5	39.3	40.6	43.3	43.3	50.2	71.6	57.1	82.3
カテゴリ別売上 (百万円)	2015	2016	2017 ^{※1}	2018 ^{※2}	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ヘアケア用剤	16,195	17,711	19,511	20,222	21,328	21,135	24,466	26,312	28,355	31,324	33,466
染毛剤	9,506	9,892	12,095	11,857	12,994	12,594	14,813	16,631	16,953	17,200	16,896
パーマメントウェーブ用剤	1,410	1,260	1,569	1,544	1,515	1,372	1,449	1,450	1,463	1,547	1,435
化粧品	-	-	-	-	165	360	579	572	571	868	664
その他	264	270	279	257	263	262	273	272	418	375	401
海外売上高及び営業利益 (百万円)	2015	2016	2017 ^{※1}	2018 ^{※2}	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
国内 売上高	23,882	25,289	27,983	28,572	30,409	29,880	33,643	35,334	36,502	38,684	39,206
国内 営業利益	4,382	5,055	4,931	5,642	6,177	5,989	6,811	6,194	4,231	5,796	4,757
海外 売上高	3,495	3,845	5,473	5,310	5,857	5,844	7,938	9,904	11,260	12,631	13,657
海外 営業利益	345	58	414	618	574	405	1,006	1,357	1,294	1,043	895
海外売上比率 (%)	12.8	13.2	16.4	15.7	16.2	16.4	19.1	21.9	23.6	24.6	25.8
米国 売上高	642	571	736	632	657	464	905	1,328	1,624	1,981	2,520
米国 営業利益	80	△ 19	△ 36	△ 49	△ 252	△ 302	△ 561	△ 168	△ 89	△ 89	△ 47
中国 売上高	665	737	1,208	1,368	1,488	1,528	2,148	2,114	2,241	2,328	2,441
中国 営業利益	149	81	231	320	343	292	449	△ 9	68	49	44
韓国 売上高	1,425	1,603	2,440	2,064	2,334	2,543	3,396	4,159	4,715	5,345	5,503
韓国 営業利益	383	229	534	515	678	645	1,138	1,351	1,284	1,239	1,071
その他海外 売上高	763	934	1,089	1,246	1,377	1,307	1,487	2,301	2,678	2,976	3,191
その他海外 営業利益	△ 267	△ 233	△ 315	△ 168	△ 195	△ 230	△ 20	184	30	△ 157	△ 172

非財務ハイライト

人と社会・環境・ガバナンス視点で見る2023-2025年の定量的データ

ダイバーシティ&インクルージョン	2023	2024	2025	対象
連結社員数 <正社員> (人)	1,140	1,188	1,237	ミルボングループ
連結社員比率 男/女 <正社員> (%)	50.6/49.4	49.8/50.2	49.1/50.9	ミルボングループ
単体社員数 <正社員> (人)	870	904	941	㈱ミルボン
単体社員比率 男/女 <正社員> (%)	55.4/44.6	54.6/45.4	53.6/46.4	㈱ミルボン
平均勤続年数 (年)	10.8	11.1	11.2	㈱ミルボン
平均勤続年数 男/女 (年)	13.2/7.8	13.4/8.4	13.8/8.2	㈱ミルボン
平均年齢 (歳)	35.4	35.6	36	㈱ミルボン
採用人数 <正社員単体> (人)	71	76	74	㈱ミルボン
採用比率 男/女 <正社員単体> (%)	49.3/50.7	39.5/60.5	39.2/60.8	㈱ミルボン
男女の賃金差異 <正社員/非正社員> (%)	74.3/50.6	75.0/52.9	71.5/59.0	㈱ミルボン
男女の賃金差異 <全労働者> (%)	70.9	72.0	69.8	㈱ミルボン
新卒入社社員3年以内離職率 <単年計算> (%)※1	13.0	15.6	19.6	㈱ミルボン
新卒入社社員3年以内離職率 <直近5年計算> (%)※2	10.8	11.7	12.8	㈱ミルボン
新卒・中途採用者比率 新卒/中途 (%)	59.2/40.8	71.1/28.9	62.2/37.8	㈱ミルボン
離職率 <総合> (%)	3.8	5.0	4.1	㈱ミルボン
離職率 <管理職/一般職> (%)	1.3/4.3	1.6/5.8	0.0/5.2	㈱ミルボン
自己都合による離職率 <総合> (%) ※3	3.8	4.8	3.8	㈱ミルボン
自己都合による離職率 <管理職/一般職> (%)	1.3/4.3	1.6/5.7	0.0/4.8	㈱ミルボン
管理職における女性比率 (%)	10.9	14.5	14.7	㈱ミルボン
総労働時間 (年間/一人平均/h)	2,085	2,100	2,099	㈱ミルボン
所定労働時間 (年間/一人平均/h)	1,900	1,900	1,900	㈱ミルボン
有給休暇取得率 (%)	67.8	72.9	75.6	㈱ミルボン
育児休業取得率 男/女 (%)	25.0/100	40.7/100	58.8/100	㈱ミルボン
育児休業取得者の復職率 男/女 (%)	100 / 100	100 / 93.7	100/95.8	㈱ミルボン
育児時短勤務者数 (人)	26	31	46	㈱ミルボン
家族看護・介護休暇取得者数 (人)	191	213	189	㈱ミルボン
家族看護・介護時短勤務者数 (人)	0	0	0	㈱ミルボン
障がい者雇用率 (%)	2.23	2.33	2.40	㈱ミルボン
障がい者施設外就労雇用者 (人)	24	23	23	㈱ミルボン
再雇用者数 (人)	35	29	22	㈱ミルボン
派遣社員数 <単体・正社員比> (人/%)	63/6.8	62/6.9	63/6.7	㈱ミルボン
労働災害<休業災害>数 (件)	0	1	0	㈱ミルボン
労働災害<死亡災害>数 (件)	0	0	0	㈱ミルボン
健康診断受診率 (%)	98.2	99.1	99.1	㈱ミルボン
ストレスチェック受診率 (%)	95.5	95.9	94.2	㈱ミルボン
従業員一人当たりの教育研修費 (円)	151,662	135,489	143,563	㈱ミルボン
従業員一人当たりの教育研修時間 (時間)	79.0	73.4	51.8	㈱ミルボン
研修を受けた総人数 (延べ人数)	725	576	900	㈱ミルボン
美容師教育支援	2023	2024	2025	対象
教育支援イベント・セミナー・動画利用延べ人数 (人)	271,154	244,365	224,612	㈱ミルボン
エデュケーションID登録者数 (人)	40,000	50,655	64,920	㈱ミルボン
寄付活動 (千円)	2023	2024	2025	対象
公益社団法人 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	1,163	414	1,160	ミルボングループ
NPO法人 JHD&C	171	144	159	ミルボングループ
一般財団法人 あしなが育英会	594	939	1,458	ミルボングループ
Baobab Foundation	-	-	102	ミルボングループ
公立大学法人 大阪大学	-	7,040	8,500	ミルボングループ
国立大学法人 東北大学	-	12,000	12,000	ミルボングループ
国立大学法人 北陸先端科学技術大学院大学	-	1,000	1,000	ミルボングループ
国立大学法人 神戸大学	-	500	500	ミルボングループ
学校法人 近畿大学	-	1,000	1,000	ミルボングループ
特定非営利活動法人 ジャパンプラットフォーム	10,000	5,000	-	ミルボングループ
Professional Beauty Association Foundation (LA火事寄付)	-	-	1,582	ミルボングループ
市民団体 魚と子どものネットワーク	-	500	500	ミルボングループ
その他	268	30	149	ミルボングループ

人と社会

環境

※1 例 2025 年度：2022/4/1 に入社し、2025/4/1 までに離職した社員の割合 ※2 例 2025 年度：2018/4/1 ~ 2022/4/1 に入社した社員が満 3 年以内に離職した割合
 ※3 定年退職を除いた離職率 (対象：自己都合、死亡、解雇、私傷病休職等による欠勤期間満了) の合計

エネルギー	2023	2024	2025	対象
CO ₂ 総排出量 (t-CO ₂)	291,701	296,337	329,505	ミルボングループ
Scope1	1,623	1,597	1,437	カバレッジ:全拠点のうち100%
Scope2 マーケットベース	3,486	3,832	3,763	カバレッジ:全拠点のうち100%
Scope2 ロケーションベース	5,565	5,883	5,852	カバレッジ:全拠点のうち100%
Scope3	286,592	290,908	324,305	カバレッジ:全拠点のうち100%
Cat1 購入した製品・サービス	121,050	115,355	143,277	ミルボングループ
Cat2 資本財	6,976	5,367	6,429	ミルボングループ
Cat3 Scope1・2に含まない燃料及びエネルギー関連活動	1,116	1,359	1,031	ミルボングループ
Cat4 輸送、配送 (上流)	22,307	23,476	25,186	ミルボングループ
Cat5 事業から出る廃棄物	472	464	362	ミルボングループ
Cat6 出張	2,033	2,113	2,028	ミルボングループ

Cat7 雇用者の通勤	345	359	381	ミルボングループ
Cat11 販売した製品の使用	130,719	140,761	143,907	ミルボングループ
Cat12 販売した製品の廃棄	1,574	1,655	1,702	ミルボングループ
電力総使用量 (千kWh)	6,630	7,122	7,353	㈱ミルボン
購買電力 (千kWh)	6,539	7,012	7,181	㈱ミルボン
購買電力のうち、再生可能エネルギー使用量 (千kWh)	4,842	4,633	5,887	㈱ミルボン
自家発電による生成電力 (千kWh)	91	110	172	㈱ミルボン生産工場
都市ガス使用量 (千m ³)	252	247	249	㈱ミルボン
ガソリン使用量 (kL)	377	381	289	㈱ミルボン
温水使用量 (MJ)	738	803	842	㈱ミルボン
重油使用量 (kL)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
軽油使用量 (kL)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
灯油使用量 (kL)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場

大気排出	2023	2024	2025	対象
NOx (t)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
SOx (t)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場

廃棄物	2023	2024	2025	対象
廃棄物量 (t)	539.6	450.4	578.1	㈱ミルボン生産工場
リサイクル率 (%)	70.2	73.4	73.4	㈱ミルボン生産工場

水資源	2023	2024	2025	対象
水源別取水水量 <総計> (m ³)	47,138	48,309	48,286	㈱ミルボン生産工場
上水 <第三者の水源> (m ³)	47,138	48,309	48,286	㈱ミルボン生産工場
その他 (m ³)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
水使用量 (m ³)	47,138	48,309	48,286	㈱ミルボン生産工場
水使用量 原単位 (m ³ /t)	4,665	4,366	4,623	㈱ミルボン生産工場
放流先別排出量 <総計> (m ³)	26,359	28,049	28,814	㈱ミルボン生産工場
下水 <第三者への廃水> (m ³)	26,359	28,049	28,814	㈱ミルボン生産工場
その他 (m ³)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場
国の定めた取排水に関する法令違反数 (件)	0	0	0	㈱ミルボン生産工場

汚濁負荷	2023	2024	2025	対象
BOD (t)	3.1	4.7	4.5	㈱ミルボン生産工場
SS (t)	1.9	1.5	3.6	㈱ミルボン生産工場
n-HEX (t)	1	1.4	1.3	㈱ミルボン生産工場

プラスチック	2023	2024	2025	対象
使用量 (t)	1,136	1,194	1,163	㈱ミルボン生産工場

取締役会	2023	2024	2025	対象
社内取締役 (人)	6	7	7	㈱ミルボン
社外取締役 (人)	5	5	5	㈱ミルボン
社外取締役比率 (%)	45	41	41	㈱ミルボン
女性取締役比率 (%)	18	25	25	㈱ミルボン
取締役会開催回数 (回)	13	13	12	㈱ミルボン
取締役会出席率 (%)	100	97	99	㈱ミルボン

監査役会	2023	2024	2025	対象
常勤監査役 (人)	1	1	1	㈱ミルボン
社外監査役 (人)	2	2	2	㈱ミルボン
監査役会開催回数 (回)	8	14	15	㈱ミルボン
監査役会出席率 (%)	100	100	93	㈱ミルボン

指名・報酬委員会	2023	2024	2025	対象
指名委員会開催回数 (回)	2	2	3	㈱ミルボン
報酬委員会開催回数 (回)	2	2	3	㈱ミルボン
社外取締役比率 (%)	60	58	58	㈱ミルボン

コンプライアンス	2023	2024	2025	対象
内部通報件数 (件)	11	12	7	㈱ミルボン
ハラスメント窓口報告件数 (件)	3	4	6	㈱ミルボン
汚職や贈賄等に関する法的措置を受けた件数 (件)	0	0	0	㈱ミルボン
政治献金の総額 (千円)	0	0	0	㈱ミルボン
汚職に関連する罰金等の費用 (千円)	0	0	0	㈱ミルボン
就業規則違反により懲戒解雇された従業員 (人)	0	0	1	㈱ミルボン

その他コンプライアンス	2023	2024	2025	対象
コンプライアンス意識調査回答率 (%)	97.3	98.6	98.2	ミルボングループ

品質保証	2023	2024	2025	対象
お客様からのお申し出 (件) ※1	9,470	9,854	8,553	㈱ミルボン
自主回収実施数 (件)	1	0	0	㈱ミルボン

※1 お申し出：お問合せ、要望・提案、ご指摘
 2022 年度以前の定量的データについては <https://www.milbon.com/ja/ir/management/esg.html> をご覧ください。

環境

ガバナンス

外部評価

2020年度 第20回 ポーター賞受賞

ミルボンは、一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻が主催する「2020年度 第20回 ポーター賞」を受賞しています。1960年の創業以来、一貫して美容師・美容室に絞った事業を展開する中、96年の上場以降、受賞時点で23期連続の増収を記録していることなど、高い収益性を維持しながら持続的成長を続けてきた事業戦略の独自性を評価いただきました。

「健康経営優良法人2026」認定

ミルボンは、経済産業省と日本健康会議が主催する「健康経営優良法人2026」に認定されました。今後も社員の活力と働きがいにつながる健康経営に取り組んでいきます。

EcoVadisサステナビリティ調査で「シルバー」評価を獲得

ミルボンゆめが丘工場は、企業のサステナビリティ活動に関する国際的な評価機関であるEcoVadis社による2025年の調査において、評価対象企業の上位15%に与えられる「シルバー」評価を獲得しました。EcoVadis社の調査は、世界中のサプライチェーンの持続可能性を推進することを目的に「環境」「労働と人権」「持続可能な資材調達」「倫理」の4つのテーマに分類された21のCSR分析基準により、企業のサステナビリティへの取り組みを評価するものです。

ESG投資指数「FTSE JPX Blossom Japan Index」

「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定

ミルボンは、ESG投資の世界的指数「FTSE JPX Blossom Japan Index」の構成銘柄及び「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されています。

両銘柄は、グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより構築されたインデックスです。

ESG投資指数「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定

ミルボンは、SOMPOアセットマネジメントがESG評価と株式価値評価を組み合わせて独自に設定した「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定されました。同銘柄は、ESGの取り組みに優れた約300銘柄から構成され、同社のプロダクトである「サステナブル運用」に活用されています。

ESG投資指数「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定

ミルボンは、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されました。同銘柄は世界的な指数算出会社であるS&P ダウ・ジョーンズ・インデックス社(S&P)と日本取引所グループ(JPX)が共同で開発したESG指数の一つであり、ESGのうちE(環境)に着目した株価指数です。

ベストモチベーションカンパニーアワード2026中堅企業部門(1,000名以上)にて「Motivation Company」を受賞

ミルボンは、リンクアンドモチベーション社が開催したベストモチベーションカンパニーアワード2026において、中堅企業部門(1,000名以上)で「Motivation Company」を受賞しました。



社会との連携

国連グローバル・コンパクトへの署名

ミルボンは、国連の提唱する「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に賛同し、2020年5月に署名しました。UNGCは、企業や団体が責任あるリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みです。ミルボンは自社のサステナビリティ基本方針に基づき、美容室・美容師の皆様とともに社会課題の解決に取り組む参加企業として、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関わるUNGCの10原則を支持し、持続的な社会の実現に貢献していきます。

「RSPO」の正会員に認定

ミルボンは、世界自然保護基金(WWF)を含む関係団体が中心となって設立した「RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)」の正会員として22年3月に承認されました。併せて、20年1月に持続可能なパーム油のための日本ネットワークである「JaSPON (Japan Sustainable Palm Oil Network)」へ参画し、情報交換などを行っています。また、ゆめが丘工場は認証パーム油を使用して作られた製品を取り扱う、製造・加工・流過程で要求事項を満たしているかを認証する制度であるサプライチェーン認証(SCCS※認証)を取得しています。RSPOの進捗状況はwww.rspo.orgよりご確認ください。

※ Supply Chain Certificate System の略

「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同及び「TCFDコンソーシアム」へ加盟

ミルボンは、23年1月にTCFD提言への賛同及び国内賛同企業等による組織「TCFDコンソーシアム」への加盟を行いました。気候変動問題への対応については、当社におけるサステナビリティ「5つの最重要課題」において、重要な経営課題の一つとして捉えており、今後も環境負荷低減に向けた目標設定と取り組みの推進およびステークホルダーの皆様への積極的な情報開示を行っていきます。

「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画

ミルボンは、23年10月10日に「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しました。同アライアンスは、21年6月のG7サミットで合意された「G7 2030年自然協約(G7 2030 Nature Compact)」に基づき、生物多様性の損失を食い止め回復させるというゴールに向け、30年までに陸域と海域の少なくとも30%を保全・保護することを目指しています。環境省が発起人となり、企業、自治体、NPOなどが集まって設置されており、国公園の拡充や里山、企業林などをOECM※として国際データベースに登録することを促進し、その取り組みを積極的に発信することを目的としています。

ミルボンは今後も、美しさを通じた心の豊かさを提供する「美」のメーカーとして、生物多様性がもたらす社会全体の恵みや豊かさを重視し、地球環境保全への積極的な活動を行っていきます。

※ Other Effective area-based Conservation Measures の略。民間等の取組により保全が図られている地域や、保全を目的としない管理が結果として自然環境を守ることに貢献している地域



企業情報・株式情報

2025年12月31日現在

企業情報

商号	株式会社ミルボン (Milbon Co., Ltd.)
設立	1960 (昭和35) 年7月
資本金	20億円
従業員数	単体：941名 / 連結：1,237名
本社	東京都中央区京橋2丁目2番1号 京橋エドグラン
研究拠点	中央研究所 (大阪府大阪市都島区) / イノベーションセンター (東京都大田区) / 北米研究所 / タイ研究所 / 中国研究所
工場	ゆめが丘工場 (三重県伊賀市) / タイ工場 / 中国工場
研修所	人材開発センター (神奈川県小田原市)
国内営業拠点	支店：東京青山 / 東京銀座 / 埼玉 / 名古屋 / 大阪 / 福岡 営業所・スタジオ：札幌 / 仙台 / 新潟 / 横浜 / 金沢 / 静岡 / 京都 / 神戸 / 岡山 / 広島 / 松山 / 熊本
海外営業拠点	米国 / 中国 / 韓国 / タイランド / マレーシア / ベトナム / シンガポール / ドイツ / 台湾 / 香港 / トルコ / インドネシア / フィリピン
子会社	MILBON USA, INC. / Milbon Trading (Shanghai) Co., Ltd. / Milbon Korea Co., Ltd. MILBON (THAILAND) CO., LTD. / MILBON MALAYSIA SDN. BHD. / MILBON VIETNAM CO., LTD. MILBON SINGAPORE PTE. LTD. / Milbon (Zhejiang) Cosmetics Co., Ltd. / Milbon Europe GmbH.
関連会社	コーサー ミルボン コスメティクス株式会社

株式情報

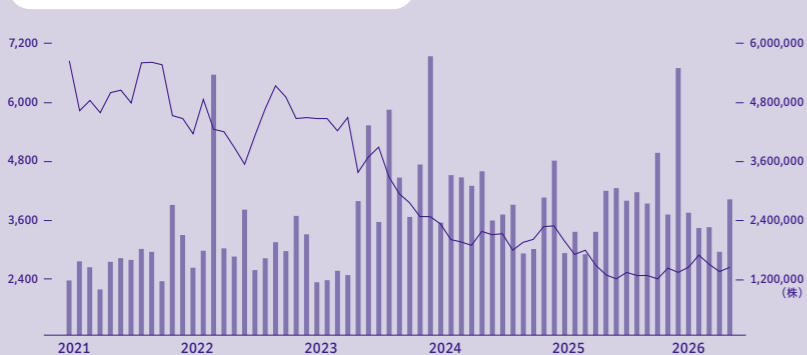
大株主の状況 (上位10名)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4919
発行可能株式総数	120,408,000株
発行済株式総数	32,305,534株
株主数	37,669名

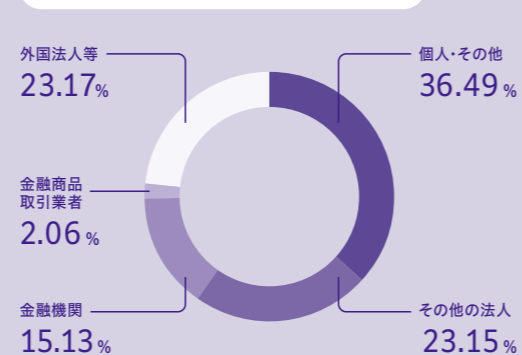
株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,070,900株	9.66%
鴻池資産管理株式会社	2,782,000株	8.75%
株式会社コーサー	1,328,000株	4.18%
ミルボン従業員持株会	735,720株	2.31%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	695,100株	2.19%
RBC IST 15 PCT NON LENDING ACCOUNT-CLIENT ACCOUNT	653,500株	2.06%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	602,184株	1.89%
村井 佳比子	483,624株	1.52%
北島 舞子	482,424株	1.52%
大阪佐々木化学株式会社	480,000株	1.51%
彩資生株式会社	480,000株	1.51%

※ 持株比率は自己株式 (524,904株) を控除して計算しております。

株価・出来高推移



所有者別の株式保有比率



当社では、100株以上当社の株式を保有していただいている株主の皆様を対象に、毎年自社製品をお届けする株主優待制度を実施しています。優待品のお申込み期限は毎年5月末日です。株主優待に関する詳細はこちら (https://www.milbon.com/ja/ir/stock_bond/shareholder_incentives.html) よりご確認ください。

各種情報リンク集

企業情報

https://www.milbon.com/ja/	株式会社ミルボン (Milbon Co., Ltd.)	経営理念・事業ドメイン https://www.milbon.com/ja/company/
沿革 https://www.milbon.com/ja/company/history/	役員一覧 (略歴及び選任理由) https://www.milbon.com/ja/company/officer/	国内・海外拠点一覧 https://www.milbon.com/ja/company/office/
私たちのあり方 https://www.milbon.com/ja/company/way_we_are/	ブランド一覧 https://www.milbon.com/ja/brand/	美容室に対する教育支援活動 https://www.milbon.com/ja/company/education.html

サステナビリティ・ESG関連情報

MILBON Sustainability Report 2026 https://www.milbon.com/ja/sustainability/sustainability_report.html	サステナビリティ (基本方針・推進体制等) https://www.milbon.com/ja/sustainability/	ESG/SDGs マトリックスと5つの最重要課題 https://www.milbon.com/ja/sustainability/esg_sdgsmatrix.html
Environment (環境) https://www.milbon.com/ja/sustainability/environment/	Social (人と社会) https://www.milbon.com/ja/sustainability/humanrights/	Governance (ガバナンス) https://www.milbon.com/ja/sustainability/governance/

Environment (環境)

- ミルボングループ環境方針
- 気候変動への対応 (TCFD提言に基づいた情報開示)
- 水資源への対応
- 廃棄物や環境汚染について
- サプライチェーンマネジメント
- 商品を通じた取り組み
- 生産活動を通じた取り組み
- 安全性、安定性
- 化学物質の安全な使用と管理について

Social (人と社会)

- ミルボングループ人権方針
- 人権デュー・ディリジェンス
- 人的資本への投資
- DE&Iの推進
- 障がい者雇用への取り組み
- 健康経営の推進
- サプライチェーンマネジメント
- RSPO認証/パーム油の採用
- 地域社会とともに

Governance (ガバナンス)

- ミルボングループ倫理行動指針
- コーポレート・ガバナンス
- リスクマネジメント
- コンプライアンス
- グローバルタックスポリシー
- マルチステークホルダー方針

ESG データ

<https://www.milbon.com/ja/sustainability/esg.html>

外部評価・社会との連携

https://www.milbon.com/ja/sustainability/external_assessments.html

IR関連情報

株主・投資家情報 (IR) https://www.milbon.com/ja/ir/	業績・財務情報 https://www.milbon.com/ja/ir/finance/	経営情報 https://www.milbon.com/ja/ir/management/
株式情報 https://www.milbon.com/ja/ir/stock_bond/	株主総会 https://www.milbon.com/ja/ir/meeting/	IRライブラリー https://www.milbon.com/ja/ir/library/
個人投資家の皆様へ https://www.milbon.com/ja/ir/individual/	IRニュース https://www.milbon.com/ja/ir/news/	

経営情報

- 中期事業構想
- ESGデータ
- ディスクロージャーポリシー

IRライブラリー

- 決算短信等
- 有価証券報告書
- スポンサードリスサーチレポート
- IRカレンダー

本統合報告書の制作方針について Editorial Policy

本統合報告書の制作にあたっては、Value Reporting Foundation (VRF) 提唱の「国際統合報告フレームワーク」を参照しております。

2026年度は、当社が22年度より推進している中期5カ年事業構想の最終年度を迎えました。去る25年度は、milbon:iD会員登録者100万人達成をはじめとした中期事業構想における各種戦略で着実な推進が図られるとともに、様々な外部環境の影響を受けながらも、迅速な対応を講じることで堅実な事業成長を果たしております。本統合報告書においては、これら25年度の進捗と成果のみならず、課題についても真摯かつ詳細に記載し、サステナビリティ活動やガバナンス体制の強化といった持続的な企業価値の向上に資する取り組みにおいても、ステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えできるよう、編集に努めました。

全体のデザインについては、昨年に引き続き、文字サイズや図表、色使いを含めた「読みやすさ (Universal Design)」に配慮するとともに、今年度からは「読み進めたいくなる統合報告書」を目指し、「美容室で雑誌のページをめくるような感覚で読むことのできるデザイン」をひとつのコンセプトとした誌面づくりに取り組んでおります。また、社外役員のみならず、当社最大のパートナーである美容師様にもご協力をいただくことで、より客観的な視点から当社の事業活動や目指すべき未来について、記載いたしました。

当社の事業活動についてより詳細にご理解いただくために、本統合報告書と併せて、IRライブラリー等に加え、昨年度から新規発行している「MILBON Sustainability Report」についても、お読みいただけますと幸いです。

本統合報告書の内容について、ご不明な点、至らない点、お気づきの点などがございましたら、より良いコーポレートコミュニケーションの実現へ、ぜひご意見賜りますようお願いいたします。

担当部門：株式会社ミルボン コーポレートコミュニケーション部

統合報告書に関してご意見をお聞かせください。
※アンケートフォームは二次元バーコードからアクセスください。



Edit	: Shun Ohmi (口笛書店), Haruki Nukui (口笛書店)
Art Direction	: Toshinori Matsuura (Steve* inc.)
Design	: Aya Morita (Steve* inc.)
Direction	: Ryota Kimura (Steve* inc.) , Kotone Yokota (Steve* inc.)
Photo	: Kohei Kurokawa (Steve* inc.)
Produce	: Chihiro Ikeyama (GREAT WORKS)
Model	: Rina Zhilina (Image)
Filming Cooperation	: little 渋谷



本報告書は、地球環境に配慮し、FSC®(Forest Stewardship Council®) (森林管理協議会)の基準に基づいたFSC®森林認証材及び管理原材料から作られた紙を採用し、植物系インキを使用して印刷をしています。また、Scope1とScope2のGHG排出量を実質ゼロにした印刷工場で作成しています。

m i l b o n

美しさを拓く。