

**m i l b o n**

**株式会社ミルボン**

2024 年 12 月期第 4 四半期決算説明会

2025 年 2 月 17 日

## イベント概要

---

|          |                          |    |            |
|----------|--------------------------|----|------------|
| [企業名]    | 株式会社ミルボン                 |    |            |
| [企業 ID]  | 4919                     |    |            |
| [イベント言語] | JPN                      |    |            |
| [イベント種類] | 決算説明会                    |    |            |
| [イベント名]  | 2024 年 12 月期第 4 四半期決算説明会 |    |            |
| [決算期]    | 2024 年度 通期               |    |            |
| [日程]     | 2025 年 2 月 17 日          |    |            |
| [開催場所]   | インターネット配信                |    |            |
| [登壇者]    | 2 名                      |    |            |
|          | 代表取締役社長                  | 坂下 | 秀憲 (以下、坂下) |
|          | 常務取締役                    | 村井 | 正浩 (以下、村井) |

## 2024年度決算のポイント

|                |   |
|----------------|---|
| <b>FY24 実績</b> | <b>国内のヘアケアや韓国が成長をけん引し、計画を上回る増収増益</b>  |
| <b>地域別業績</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>国内の好調は「オー ज्या」等ヘアケアがけん引。製品力・現場活動の両面が市場から高評価。染毛剤は未だ課題が残るが「ヴィラロドラカラー」を中心に導入美容室数が増加し、昨対増収を確保</li><li>韓国の好調が市場環境要因による中国の低調を相殺。円安効果もあり、海外は概ね計画通りの着地</li></ul> |
| <b>利益</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>第3四半期にアナウンスしていた通り、ドライヤー中心に評価減を計上、販管費は計画通り消化も、売上の好調によって、通期の営業利益は計画を上回る着地</li></ul>   |

**村井：** それでは私から、2024年度の決算のポイントについてご説明させていただきたいと思えます。

全体としては国内のヘアケア、それから韓国が成長をけん引し、計画を上回る増収増益で終わることができました。

次に地域別の業績ですけれども、国内はオー ज्याのヘアケアがけん引いたしました。製品力・現場活動の両面から、市場から高い評価を得ることができました。染毛剤については、まだまだ成果という意味では課題が残りますけれども、ヴィラロドラカラーを中心に軒数が伸びているという、良い傾向も出てきております。

海外は、韓国が非常に好調で、引き続き厳しい状況が続く中国を十分補っております。加えて円安効果もあり、海外はおおむね計画どおりの実績とご理解ください。

利益面については、第3四半期の決算の際にアナウンスいたしました通り、ドライヤー等の評価減を第4四半期に計上し、販管費もほぼ計画どおり全体としては使いましたけれども、通期の営業利益は計画を上回るかたちで終えることができました。

## 連結損益計算書

連結売上高は500億円を突破。売上・利益共に計画を上回る着地となった

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

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

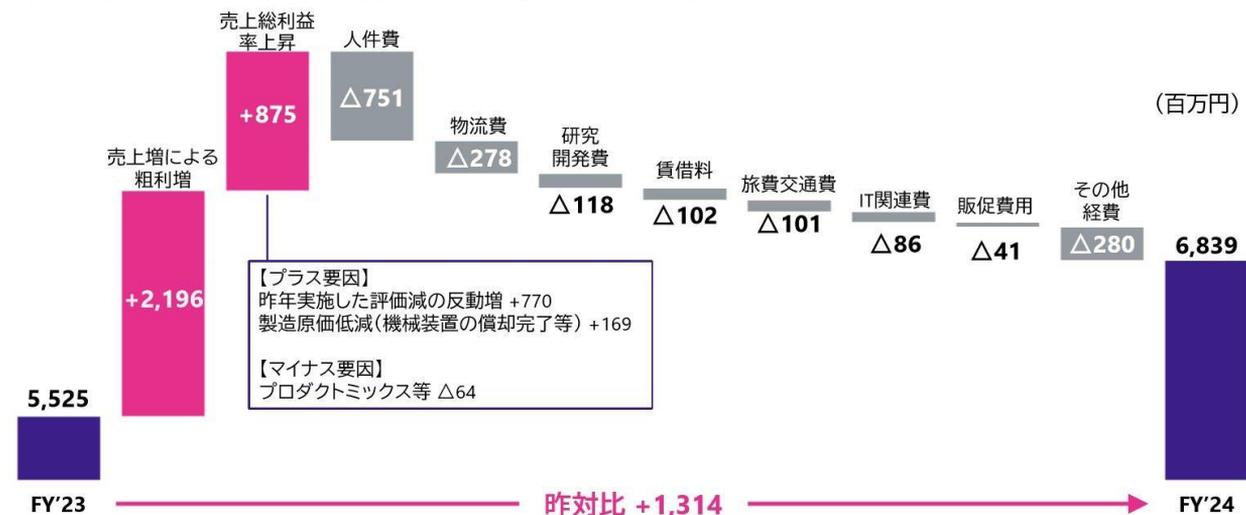
4

Find Your Beauty MILBON

連結売上高としては、500億円を突破したことは良い成果だったと思います。売上、利益ともに計画を上回る着地となっております。

## 連結営業利益 前年同期比増減要因

売上増に加え、昨年の評価減の反動により、大幅な増益となった



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

5

Find Your Beauty MILBON

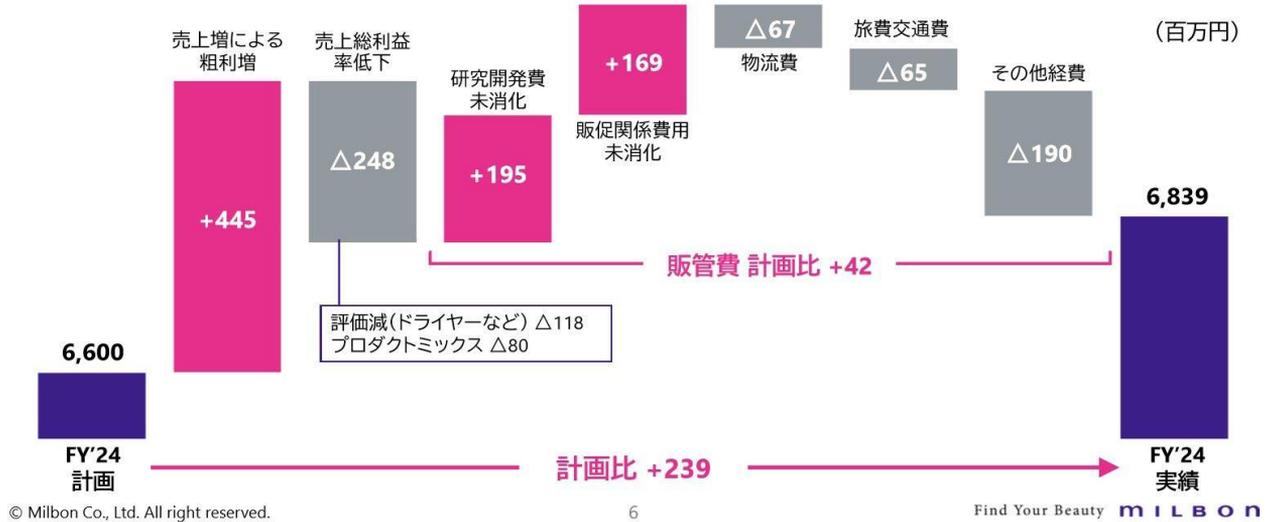
連結営業利益の前年同期比増減要因です。

一番大きいのは、売上増による粗利増となります。それからプラス要因としては、売上総利益の上昇とありますけれども、2023年にドライバーの評価減が大きく計上されましたので、これがなく

なったことが非常に大きな要因です。人件費等、前年を上回る経費がかかっているものもござい  
ますが、それを十分に補う結果ということで、13億円あまりの増益となりました。

### 連結営業利益 対計画増減要因

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



計画対比の営業利益の増減です。先ほども申し上げましたように、第3四半期で未消化だった販管  
費は、おおむね計画どおり使いました。それから評価減を計上することになりましたけれども、売  
上が好調だったこともあって、営業利益は計画を超過して達成することができました。

### 地域別業績 国内・海外の売上高・営業利益

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

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

※1 現地通貨ベースでの実質増減率 ※2 タイ、バトナム、マレーシア、台湾、香港、トルコ、インドネシア、フィリピン、シンガポール、ドイツ  
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

地域別の業績です。

まず日本国内は売上、利益とも計画を上回る着地で終わることができました。海外も円安の効果もありましたけれども、円安を除いた実質ベースでも 7.2%増となっており、順調でした。ただ利益面では、中国の不振等の要因によって、少し計画を下回りましたが、全体としては増収増益となりました。

## 地域別業績 日本国内

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

### カテゴリ別売上高 昨対成長率\*

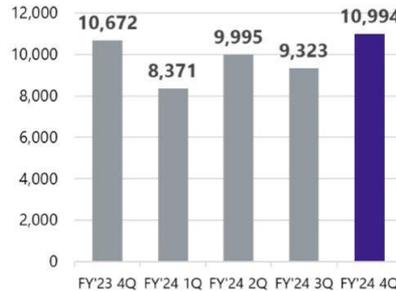
「オー ज्याア」や「エル ज्याーダ」等ヘアケアが好調。染毛剤は営業・教育活動の強化によって導入美容室数が増加し、昨対増収を維持

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

※出荷ベースによる数値。  
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

### 四半期 売上高(百万円)

例年の季節性を捉え、年内で最も売上が大きい四半期となった



### 四半期 営業利益(百万円)

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



9

日本国内では、先ほども申し上げたとおり、ヘアケアが順調に推移し、増収増益の着地となりました。

カテゴリ別の実績については、ヘアケアが 9.4%増です。染毛剤がなかなか厳しい状況ではあるのですが、少しずつ、成果が出てきているところなので、今後に期待しております。

また、化粧品が非常に大きな伸びを示しています。上期に新製品等によって非常に大きく伸ばいたしました。まだまだ課題はありますが、かなり大きな増収であったことは間違いのない結果になりました。

四半期の売上高、営業利益共に、季節性に沿ってわれわれの想定どおりで着地いたしました。

## 地域別業績 日本国内 今年度のポイント進捗

| ポイント                  |   | 4Qまでの進捗  | 成果と今後について  |          |  |          |          |          |          |      |            |               |      |      |        |               |        |      |        |               |        |
|-----------------------|---|--|--|----------|--|----------|----------|----------|----------|------|------------|---------------|------|------|--------|---------------|--------|------|--------|---------------|--------|
| スマートサロンの推進            | milbon:iDの進捗  |   | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY'23 累計</th> <th>FY'24 累計</th> <th>FY'24 計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>登録者数</td> <td>67万人</td> <td><b>88.1万人</b></td> <td>87万人</td> </tr> <tr> <td>サロン数</td> <td>5,930軒</td> <td><b>6,566軒</b></td> <td>6,500軒</td> </tr> <tr> <td>EC売上</td> <td>16.4億円</td> <td><b>19.7億円</b></td> <td>19.5億円</td> </tr> </tbody> </table> |          |  |          | FY'23 累計 | FY'24 累計 | FY'24 計画 | 登録者数 | 67万人       | <b>88.1万人</b> | 87万人 | サロン数 | 5,930軒 | <b>6,566軒</b> | 6,500軒 | EC売上 | 16.4億円 | <b>19.7億円</b> | 19.5億円 |
|                       |   | FY'23 累計   | FY'24 累計   | FY'24 計画 |  |          |          |          |          |      |            |               |      |      |        |               |        |      |        |               |        |
| 登録者数                  | 67万人  | <b>88.1万人</b>  | 87万人   |          |  |          |          |          |          |      |            |               |      |      |        |               |        |      |        |               |        |
| サロン数                  | 5,930軒  | <b>6,566軒</b>  | 6,500軒   |          |  |          |          |          |          |      |            |               |      |      |        |               |        |      |        |               |        |
| EC売上                  | 16.4億円  | <b>19.7億円</b>  | 19.5億円   |          |  |          |          |          |          |      |            |               |      |      |        |               |        |      |        |               |        |
| スマートサロン店舗展開の進捗        |  | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY'23 累計</th> <th>FY'24 累計</th> <th>FY'24 計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>サロン数</td> <td>23軒</td> <td><b>62軒</b></td> <td>100軒</td> </tr> </tbody> </table> <p>下期より、既存店フォローを集中的に実施。成功事例と共に既存店で対処すべき課題が分析できている。2025年はその課題解消を優先し、その後に店舗数再拡大を目指す</p> |  |          |  | FY'23 累計 | FY'24 累計 | FY'24 計画 | サロン数     | 23軒  | <b>62軒</b> | 100軒          |      |      |        |               |        |      |        |               |        |
|                       | FY'23 累計  | FY'24 累計   | FY'24 計画   |          |  |          |          |          |          |      |            |               |      |      |        |               |        |      |        |               |        |
| サロン数                  | 23軒   | <b>62軒</b>   | 100軒   |          |  |          |          |          |          |      |            |               |      |      |        |               |        |      |        |               |        |
| 高価値ヘアカラーの推進による染毛剤売上回復 |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>オーガニックブランド「ヴィラロドラ」は美容室におけるカラーメニュー単価アップを叶える点が評価され、導入店が増加。2025年は導入店のリピートを加速させるべく追加色発売等展開を強化する</li> <li>美容室顧客向けのヘアカラーブランディングを強化する等、美容室向け・顧客向けの両方の活動で染毛剤売上の回復に取り組む</li> </ul>   |          |  |          |          |          |          |      |            |               |      |      |        |               |        |      |        |               |        |

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

10

Find Your Beauty **MILBON**

次のページです。日本国内の今年度のポイントの進捗でまとめさせていただいています。詳しい説明は後ほど、坂下の方からさせていただきます。milbon:iDの進捗については、サロン数も6,566軒ということで計画を上回り、売上も計画を上回った状況です。

スマートサロンの展開についてですが、これは当初100軒を目標に掲げておりましたが、取り組んでいく中で、軒数を伸ばしていくことよりも成功しているサロンの増加に重点を置こうということで、方針を転換しました。こちらに向けて、現在順調に走り始めているところだと思っています。

それから、高価値ヘアカラーの推進ですけれども、これもヴィラロドラカラーの軒数という面では比較的順調に推移していますが、まだまだ売上にはつながるのはこれからというところでございます。

## 地域別業績 韓国

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

### カテゴリ別売上高 昨対成長率※

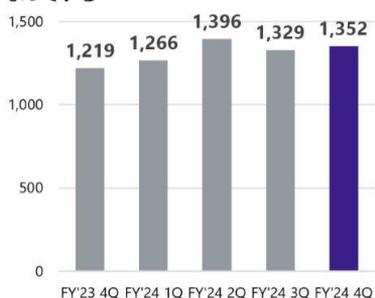
カラートレンドを捉えた美容室への提案活動により、4Qの染毛剤は二桁成長。伸び余地が大きいヘアケア・パーマは導入美容室数が順調に拡大し、今後に期待できる

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

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

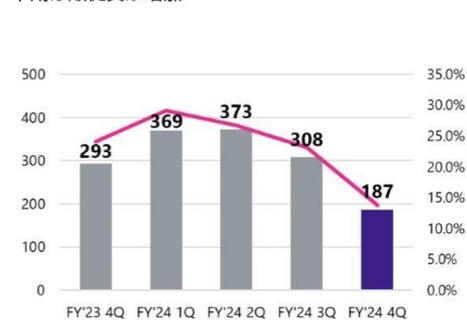
### 四半期 売上高(百万円)

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



### 四半期 営業利益(百万円)

若手美容師のファン化を促進するイベントを実施し、下期は販促費が増加



Find Your Beauty MILBON

11

次に韓国です。順調に計画を上回る増収増益となっております。

カテゴリ別では、ヘアケアが一番順調で17.6%増の成長となりました。それから染毛剤も、やや厳しい時期もございましたが、今は順調に回復してきていて、まだまだこれから伸びていく余地はあると考えております。

四半期の売上高も順調に推移しています。営業利益は第4四半期に少しへこんだと見られるかもしれませんが、これは想定していたとおりで、人員の増強や、イベントの実施等の要因がございましたので、われわれとしては全く心配しておりません。

## 地域別業績 中国

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

### カテゴリ別売上高 昨対成長率※

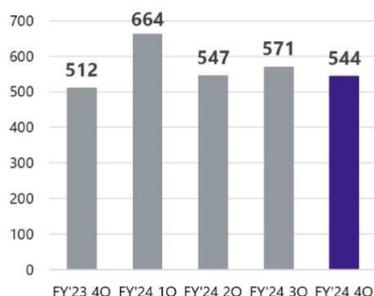
ヘアケアは、消費者の変化に合わせたメニュー提案が好評で、導入美容室数増加、底堅く推移。染毛剤は美容室顧客のカラー頻度低下の影響を受けているが、販促強化で2Q以降は回復傾向

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

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

### 四半期 売上高(百万円)

QoQでは現地通貨ベースで昨対+2.0%となり、緩やかな回復傾向にある



### 四半期 営業利益(百万円)

売上水準が十分に回復しておらず赤字継続



12

次に中国の状況です。中国自体が厳しい状況であることは間違いございませんので、引き続き厳しい状況ではありますが、そういう中でわれわれとしては、1軒1軒のサロンさんに対して活動を着実に実施しているのが、少しずつ成果としても出始めております。

まずカテゴリ別では、ヘアケアが順調です。この厳しい環境下でも3.6%増の成長となっております。ヘアカラーが大きくへこんでおりましたが、下期から少しずつ回復してきている兆候も出ていますので、今後は期待できるのではなかろうかと考えております。

## 地域別業績 米国

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

### カテゴリ別売上高 昨対成長率※

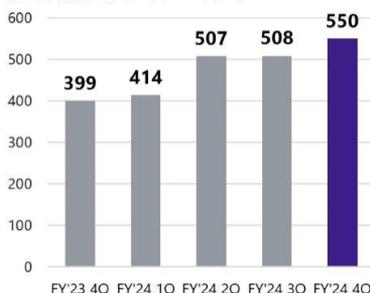
ヘアケアは安定的な成長継続。製品力・美容師への教育施策共に高評価を受けている。色味不足が課題だった染毛剤「ソフィストーン」は9月の追加色を発売、教育活動強化によって成長が加速しつつある

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

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

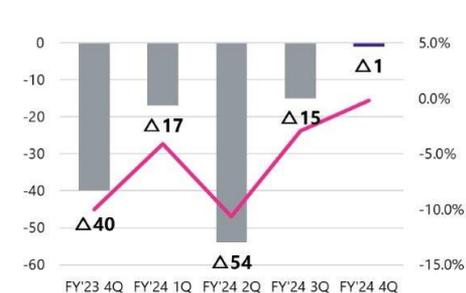
### 四半期 売上高(百万円)

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



### 四半期 営業利益(百万円)

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



13

Find Your Beauty MILBON

最後に米国です。こちらは非常に堅調に推移しております。

カテゴリ別では、ヘアケアが非常に強く、13.8%増という結果でした。染毛剤も10.4%増と、なかなか活動面では計画していたものができなかった部分もあるのですが、まあまあ順調に伸びております。

四半期の売上では、24年第4四半期が急激に伸びたように見えますが、資料に記載の通り、23年の第4四半期に代理店を切り替えるタイミングでの出荷停止がございました。その反動も要因としてございます。

利益はまだ赤字という状況です。2025年も人員を増強しておりますので、費用がかかっていきます。ただこれは、これからの市場拡大、それからひいては利益も獲得していくことにつながっていくものだと考えていますので、われわれとしては現時点で心配していない状況であることを、ご理解いただければと思います。

私からは以上になります。ありがとうございました。

坂下：改めまして、皆様、おはようございます。ミルボンの坂下と申します。本日はお忙しい中、弊社の決算発表にお越しいただきまして、誠にありがとうございます。

まず、はじめに昨年1年は社長業1年目として若葉マークを貼って、皆さんとコミュニケーションをとらせていただきました。昨年の本決算、そして中間決算、そしてそれぞれの1on1ミーティングなどお時間をいただきまして、ありがとうございました。至らない点もあったかと思いますが、皆様からいただくご質問やご指摘、アドバイスなど、またご期待の声などを受け入れながら、経営の方向性を検討してまいりました。

またミルボンの社長の役割としては、国内外約300軒のサロンさんへ訪問、また面会をしながら、美容室で起きている課題に耳を傾けて、美容室の増収増益を叶える成長戦略、経営戦略、そしてミルボンの役割について考えてきました。

私からは、2025年における国内外の取り組み、続いて2026年を着地とする中期事業構想、およびその先の長期的な展望についてご説明差し上げたいと思います。

## 2024年の振り返り

### 売上・利益ともに計画を上回り、国内外で着実な成長を遂げた1年となった

#### 日本国内

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

#### 海外

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

最初に2024年について、村井からご報告ありましたが、売上、利益ともに計画を上回り、着実に成長できた1年だったと思います。

少しでも個別に2024年を振り返りたいと思います。まず国内においてのポイントは村井が報告したこととかぶりますけれども、ヘアケアにおいて、成長戦略の要として力強い成長となりました。

昨年発売したオーギュアの新ライン、またはエルジュエーダの新しいアイテムがヘアケア売上全体をけん引してくれました。

そして、人口に大きく市場規模を影響されるヘアカラー市場においては、前回決算時、2023年は日本国内においてはわずかなマイナス成長でした。しかし2024年はプラスで終わることができました。これはわずかなプラスではありますが、厳しい市場環境の中でヴィラロドラを中心とした付加価値の高いヘアカラー提案が受け入れられて、増収に終わることができたと思っています。

また化粧品においては、髪の毛と眉毛で「カミマユ」というコンセプトでヘアカラー顧客に対する色の連動提案によるアイブロー商品が好調に推移したことで、全体の売上達成にも貢献してくれました。

続いて、海外です。まず、韓国における市場拡大は順調に推移しています。勢いのある若手サロンとのつながりによって、ますます市場での存在感が増してきたという実感がございます。若手美容師を主体とする大型イベントも開催し、さらにミルボンの注目度、期待度が市場から高まっています。

一方で中国市場。消費マインドが変化しているということで、市場成長停滞感もある中では、ほぼ横ばいの状況と、健闘していると思います。通期では微減となっていますけれども、下期だけで見るとわずかながらに増収しています。まだまだ苦しい状況ではありますが、市場の変化に合わせて体制を整えていく段階だと思っています。

そして、成長軌道に乗ってきた米国。トレンド影響力のある西海岸、特にLA、ロサンゼルスに活動をフォーカスした結果、カリフォルニア州で契約している販売代理店の中で、ミルボンがインストアシェア1位になりました。米国での当社の販売代理店戦略は地域ごとに1社、独占販売権を渡して活動してもらっています。

全米で現在9社と契約していますけれども、どの代理店さんも独立系の販売代理店で、社長がオーナーのケースがほとんどなのです。また、業態や取扱いメーカーも結構似ています。当然LAの市場はアメリカの中では特別な市場ですから、このLAの代理店でトップシェアをミルボンが獲得することは、ほかの8社の代理店にも良い影響、刺激を与えていくことができます。今後がますます楽しみになってきました。

## 国内における美容室経営の課題

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



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

17

Find Your Beauty **MILBON**

では、2025年の取り組みについてご説明いたします。まずは国内における美容室の経営課題、およびミルボンの役割についてご説明いたします。

日本国内の多くの産業、業界、企業における重要課題は、人口減少を起因とする客数減少という問題、そしてインフレの波を乗り越えていく経営戦略とは何かであろうと思います。今後の美容室の成長の鍵を握るのは、付加価値の創造とプライシング、値付けだと思っています。ミルボンもそうでしょうということはあると思いますけれども、美容室でもそうだと思います。

では、美容室がプライシング力を発揮できるものは何かということです。それはスライドの左側のヘアカラーやサロンケアなどの業務メニュー、または技術メニューと呼ばれるものです。メニューというのは分かりやすくいうと、そんなに単純ではないのですが、松竹梅などの価値に応じて、複数のプライシングを展開することができます。

そのため、課題は付加価値の高いメニューの開発が必要となります。そしてこれは技術メニューですから、美容技術が伴います。よって美容師さんへの教育を、どのように充実させていくかという課題がございます。

そうした中でミルボンの役割は、高付加価値カラーメニューをつくること、サロンケアメニューをつくること、それを実現する製品、そして美容技術の教育支援となります。ただしこれだけでは、冒頭申し上げたように客数減少時代ですから、美容室における成長戦略にはなり得ないと思っています。

成長戦略としての本丸は、これら左側の業務メニューによる付加価値の高い感動体験を出発点とした、スライドの右側、商品販売にいかにか消費を波及させていくかが、成長戦略につながります。当然、美容室での売り物はヘアケア商品や化粧品となります。

では、対処すべき課題は何か。これら商品を販売、または購入しやすい環境整備となります。と申し上げますのも、美容室における商品販売はなかなか機会損失が大変多いなと思います。今時点でも、来店客の約15%が何かしらの商品を買ってくれると。まだまだ15%しかない状況です。ここで停滞している状況です。よって、環境整備が課題であろうと思います。

そこでミルボンの役割は、商品販売、または商品購入のインフラづくりとなります。もちろんお客様のお役に立つ商品の開発と販売、これは本業ですけれども、それだけでは駄目だということです。環境をつくらなきゃいけないということ、それがインフラということなのですけれども、ここでいうインフラは、美容師さんからお客様に商品情報を提供しやすい環境や仕組み、もしくは消費者自ら商品情報を取りにいけるような、取りにいやすいような環境や仕組み。そして消費者が商品を購入しやすい環境や仕組み、これをインフラと定義づけています。

このインフラは、弊社のヘアケアカテゴリの成長戦略の要とっていいと思いますけれども、まさしく milbon:ID であり、そしてその先にあるのがスマートサロンの取り組みだということになります。

## 国内美容室に対する取り組み：染毛剤

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



では、これらの取り組みについて業務メニュー、そして商品販売の店販品、それぞれについてご説明したいと思います。まずは業務メニューのほうです。顧客タイプ別に、さまざまなヘアカラーブ

ランドから提案活動をしていきます。引き続きヴィラロドラ、オーガニックブランドによる安心安全の付加価値提案。韓国美容トレンドに合わせたメニューの展開。商品認知獲得から、消費者から指名されるメニューづくりなど、美容室にとってのプライシング力を支援していきます。

そして下のほう、美容師教育とその支援としては、昨今美容室、働き方改革が急激に進んでいます。なかなか営業時間外の教育活動が難しくなっています。また、育児をしながら美容師さんをされる方も大変増えてきました。大変良いことだなと思いますし、大変未来を感じています。

そうした中で美容室の営業時間中に弊社フィールドパーソンによる「入店教育」を行うことで、付加価値を高めていく支援を進め、美容室のプライシング力向上につなげていきたいと考えています。

この活動は入店教育と、教育に力を入れているミルボンだからこそこの教育体制だろうと思います。ミルボンの市場を回っている教育担当者は120名以上います。もちろん当社の営業、フィールドパーソンを含めるとトータルで300人います。これだけのリソースをもって教育活動ができるのは当社のみとなっていますので、非常に重要な、効果的な戦略であろうと思っています。

## 国内美容室に対する取り組み：美容師の専門性向上支援

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

### ソムリエ育成制度概略

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



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



ビューティソムリエ認定

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

### ソムリエ育成制度による実績

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

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

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

\*2 ミルボン調べ

そして美容師育成の本丸として実施しているソムリエ制度、これも教育支援です。これも充実させていきます。制度そのものの内容については説明しませんけれども、スライドの左側に記載のとおりです。当社が準備しているプログラムを修了、合格することで、ビューティソムリエとして認定されていくものです。

参考までに、ソムリエさんが在籍している美容室とそうでない美容室のパフォーマンスを、右下に表を載せさせていただきましたけれども、ソムリエ在籍サロンさんは、サロンケアメニューの比率とか、商品販売の実績が高いことがお分かりいただけるかなと思います。

## 国内美容室に対する取り組み：店販品

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

### ヘアケア高付加価値製品の投入

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



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

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



エイジング×ブリーチ・カラーダメージ毛のケアを両立

※1 S-カルボキシメチルアラニルジスルフィドケラチンタンパク質  
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

### 美容室における化粧品成功のステップ

#### ヘアカラーとの連動提案

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



#### 基礎化粧品によるリピート獲得

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



Find Your Beauty MILBON

では、次に店販品についての取り組みです。商品販売ですね。当社はオージュアをフラッグシップブランドとして、ヘアケアの高付加価値戦略を継続してやっていますけれども、今年2月に新シリーズ、アルティールラインを発売しました。エイジング、もしくはヘアカラー、またはブリーチなどの、複合的な悩みを解決していけるラインとなっています。サロンさんにとっては、サロンケアのプライシング力向上、そして店販品での売上成長につなげていただける商品になっています。

このオージュアは商品販売だけじゃなくて、お店でやるサロンケアの業務用商品もあります。そのメニューと商品販売を一つのラインで、アルティールラインというかたちでつなげていきます。オージュアはずっとそういう風にやっていますので、サロンケアメニューのプライシングの見直しにもなりますし、そこから感動体験をつくって、商品販売につなげていくストーリー。ミルボンの王道のやり方でございます。

そして化粧品では、昨年絶好調だったヘアカラー、色の連動提案としてアイブロー、そしてアイメイクに追加をしていきたいと思っています。さらにリピート売上が期待される化粧水も発売していきますので、化粧品売上における増収もしっかりと支援していきたいと思っています。

## 国内美容室に対する取り組み: milbon:iDの推進

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

2025年EC売上目標\* 23億円(昨対+3.3億円) =



※EC売上目標は当社出荷額ベース

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

21

Find Your Beauty MILBON

そしてこれらの商品販売を支えるのが、先ほどご説明したインフラづくりでございます。まずはmilbon:iDですが、2026年100万人計画として進めてきました。順調に推移してきて、1年前倒し、つまり2025年中に100万人を突破していける見込みとなりました。ちなみに2025年は107万人を目指しています。milbon:iDでの購入体験の利便性を高めることで、アクティブ率、購入回数をKPIとしながら、この方程式に従ってヘアケアの成長を支えていきたいと思っております。

## 国内美容室に対する取り組み: スマートサロンによる店販購入利便性向上

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

### 展開店舗での成功事例

#### 店販購入客比率(個店事例)

オープン時点(2024年頭) **17%**

2024年末 **25%**

※全国平均は約15%※1

#### 店販品※2の美容室仕入れ金額

スマートサロン1年目  
(スマートサロン前と比較) **+18.6%**

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

**2年間で1.4倍**

※1 ミルボン調べ

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

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

### スマートサロン成功のステップ

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



22

Find Your Beauty MILBON

そして昨年から本格展開をスタートしたスマートサロンですけれども、昨年末時点では 50 都市 62 店舗でスマートサロンの展開が始まっています。店販購入客比率が上昇してくるサロンさんも、複数出てきました。先ほど 15%が平均ですと申し上げた数字です。

スマートサロン展開前は 17%だったサロンさんが、25%まで上がってきた事例が複数出てきています。ちなみにこのサロンさんは、目標を 17%の約 2 倍である 35%を目指しています。40%を目指しているサロンさんもあります。

参考までに、スマートサロンのミルボン製品購入額が、どのように推移するのかをお示ししております。まずスマートサロンになる前となった 1 年でどう変わるかという、ミルボン商品のお買い上げが平均 18.6%増えています。そしてスマートサロン、テストマーケティングは 2 年前からやっていますから、2 年前からやっているサロンさんで、2 年目とスマートサロン 1 年目を比べると 21%増と。1 年目、2 年目、両方約 2 割増という結果になってきています。

まだまだ母数が少ないことと、始まったばかりの事業で参考データというかたちにはなるかと思えますけれども、取引サロン 1 軒当たりの売上向上、ここにつながっていくのではないかと期待をしています。

そしてスマートサロンの取り組みを進める中で、成功しやすいサロンさんの特徴が明確になってきました。スマートサロンになって、早い段階で成果につながりやすいサロンさんは、スマートサロンの展開前から milbon:ID、そしてソムリエの育成がされていることが分かってきました。この二つの条件がそろったサロンさんをターゲットにスマートサロンを始めていくことで、早い段階から成果につながりやすいことが分かってきましたので、このステップをしっかりと踏みながら、成功サロンづくりに取り組んでいきたいと思っています。

## 国内 2025年大阪万博

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

### ブースイメージ・体験コンテンツ



#### 体験コンテンツ※1:

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

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

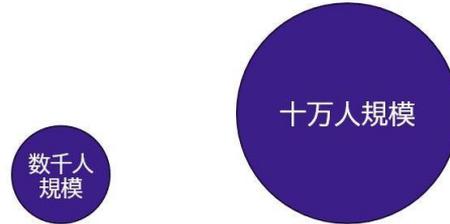
※2 PHR=Personal Health Record 個人の健康等に関するデータ

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

23

### 万博終了後の展望:データ活用

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



当社が現在保有している  
モニターのデータ

万博終了後に得られる  
モニターのデータ

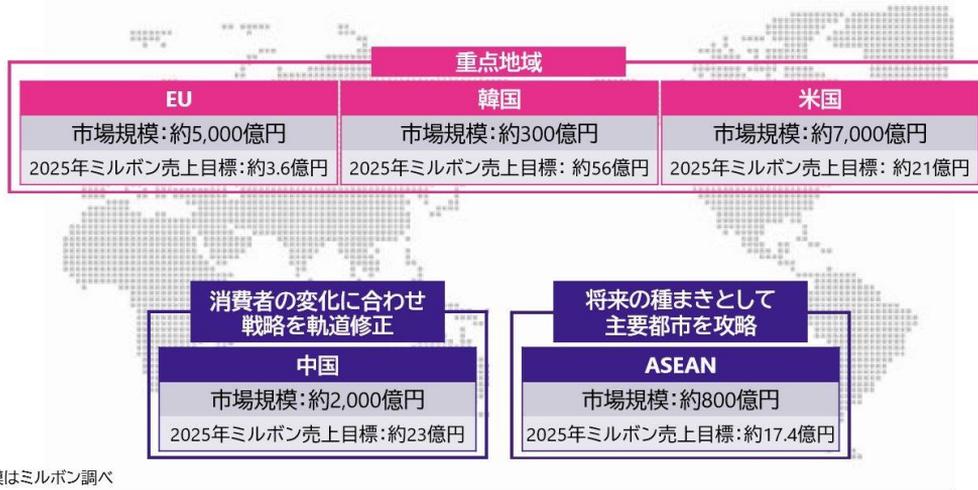
Find Your Beauty MILBON

そして今年、いよいよ4月中旬から大阪・関西万博が始まります。大阪府市のヘルスケアパビリオンに協賛させていただいているのはご周知のことかと思いますが、われわれはこの大阪府市が行うヘルスケアパビリオンという大きな建屋に協賛させていただいて、その中にブースを展開させていただきます。

ミルボンが提案するスマートサロン、そしてその先の未来の美容室を疑似体験できるブースになっています。そして当社はこのパビリオンに、パーソナルヘルスケアレコード取得に関する技術協賛も行っていますので、匿名加工された10万人、ちょっと控えめにいっていますけれども10万人規模のヘルスケアレコードを取得することができます。将来的には、製品開発につながるような基礎研究に活用していきたいと思っています。

## 海外 重点地域

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



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

24

Find Your Beauty MILBON

では、次に海外についてコメントしたいと思います。今後の重点地域は韓国、米国、そしてEUです。韓国市場のシェア拡大は、アジア市場での優位性につながります。また市場規模が大きい米国、EU。現段階では特に米国に投資をすることで、成長を加速させていきたいと思っています。

## 米国における投資強化テーマ

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

### 製品ブランディング

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



Anh Co Tran 氏

Global Creative Director for Milbon  
© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

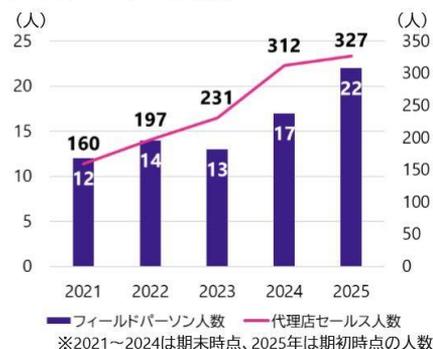
- ✓ コンテンツ制作・発信  
→ ブランドの世界観をビジュアルで表現
- ✓ 世界各地で教育セミナー開催
- ✓ 製品の開発協力



3月発売  
milbon &  
モノクロマティック  
シリーズ

### 人員の増強

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



25

Find Your Beauty MILBON

本日は、米国について少しコメントしておきたいと思います。昨今の米国での当社の成長要因の一つに、冒頭申し上げた LA があるんですけれども、この LA で影響力のある美容師とのアンバサダー契約を行っています。

写真に出ているのが、Anh Co Tran さんという方です。当社の製品ブランディングや教育活動の顔になっていただいて、当社のヘアケア商品の売上拡大に成功しています。今年はこの Anh Co Tran さんとの協働開発をしたスタイリングブランドを、全世界で発売していきます。

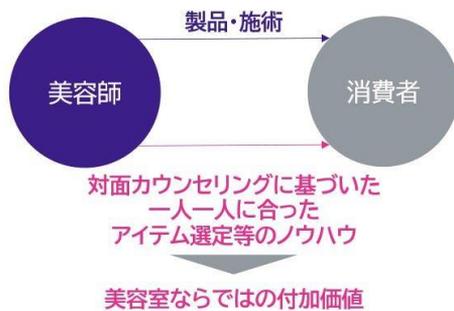
そして中長期的な成長のためには、やはりヘアカラーでの成長が必須です。そのため、今後はヘアカラーにける著名な美容師さんとのアンバサダー契約も進めてまいりたいと思います。同時に販売体制の強化も必要です。弊社のフィールドパーソンの人員増、そして販売代理店さんのセールスさんの人数をしっかりと KPI としながら、進めていきたいと思っています。

## 収益性改善に向けて：なぜミルボンは高付加価値化が可能なのか？

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

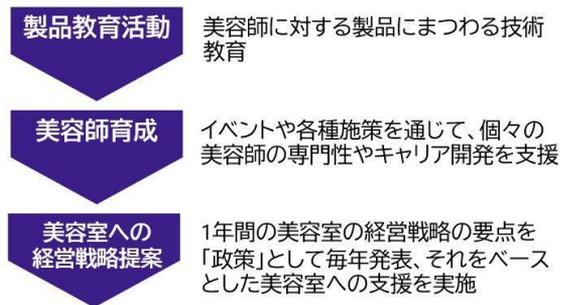
#### 美容室市場に特化したビジネスモデル

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



#### 当社が美容室から選ばれる理由

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



さて、ここからは収益改善に向けてのご説明をしたいと思います。まず大前提といたしまして、ミルボンは高付加価値戦略をずっと実行しており、今後も高付加価値戦略を実行していきます。それをしながら、収益改善を行っていくということです。

では、なぜそもそもミルボンは高付加価値戦略が可能なのかと、ここが重要になってくるかなと思いますので、当社のビジネスモデルとともに、前提のところを皆さんにお伝えしたいと思います。

まずは左側、これは皆さんご周知のことですけれども、美容室市場に特化したビジネスモデルであること。美容師による消費者への対面カウンセリングによる、パーソナライズされた提案が可能だということです。

そして、次にそのような美容師さんからミルボンが選ばれる理由について、説明したいと思います。まず一つ目は製品教育を中心とした、美容室店舗への個店対応の課題解決型営業だということです。二つ目が美容師育成です。製品、技術というよりは、美容師育成にフォーカスしていることが二つ目。三つ目が、そして毎年美容室の経営戦略の方向性を、ネクストビジョンというかたちで政策を美容師さん向けに発表しています。その活動です。

この三つ。政策、コンセプトを提案していくことで、ミルボンが選ばれ、ものが売れていくという、付加価値先行型のビジネスモデルとなっています。

## 収益性改善に向けて：価格改定により見込まれる効果

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

### 対象アイテム

ヘアケア店販品の一部

### 対象アイテムの売上規模

FY2024実績：約90億円

### 価格改定の実施時期

2025年中旬（業績への寄与は下期からの想定）

### 価格改定の幅

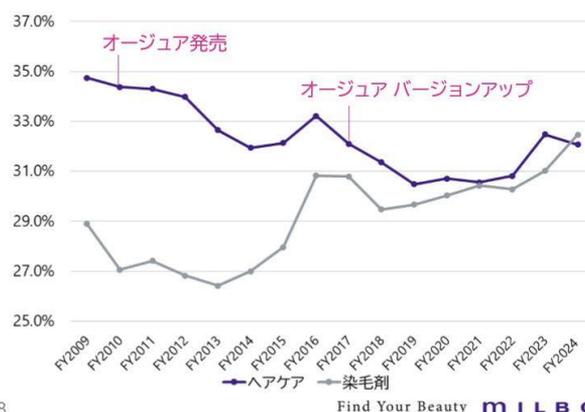
対象アイテムの価格を平均+10%上げる

FY2025連結業績への寄与：

**売上総利益率+0.35% 営業利益+1.9億円**

### 単体のカテゴリ別の製造原価率推移

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



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

28

Find Your Beauty MILBON

そうした中で、長年継続してきたヘアケア商品における、バリューベースプライシングの成果として、ヘアケア商品の製造原価は緩やかに減少、原価がどんどん少なくなってきており、ついに2024年にヘアカラーの製造原価率を下回りました。この取り組みは、当社の収益性確保の最重要事項であると思います。

そしてスライドの左側、新製品へのバリューベースプライシングだけではなくて、2025年中旬には既存品の価格改定も行ってまいります。さらにヘアケアの製造原価率を低下させていくことで、収益性改善に努めてまいります。

海外においては、製品の価値だったりとかインフレ率だったりとか、競合価格などを勘案しながら、適宜価格改定を行っていますけれども、日本国内での既存製品の値上げは初めての取り組みです。どのような影響が出るか、試算しにくい部分が正直あるのですが、一応想定としては10%値上げをすることで、出荷数量が5%減ると見て、計画に織り込んでいます。

## 2025年業績目標・2026年修正目標

| (単位:百万円)            | FY2024 | FY2025<br>計画  | 増減額   | 増減率<br>(%) | FY2026<br>修正目標 | 増減率<br>(%) | FY2026<br>従来目標 |
|---------------------|--------|---------------|-------|------------|----------------|------------|----------------|
| 売上高                 | 51,316 | <b>54,250</b> | 2,933 | 5.7%       | <b>58,000</b>  | —          | 58,000         |
| 国内                  | 38,684 | <b>40,850</b> | 2,165 | 5.6%       | <b>43,700</b>  | —          | 43,700         |
| 海外                  | 12,631 | <b>13,400</b> | 768   | 6.1%       | <b>14,300</b>  | —          | 14,300         |
| 売上総利益               | 32,597 | <b>35,000</b> | 2,402 | 7.4%       | <b>37,600</b>  | △1.5%      | 38,160         |
| 売上総利益率              | 63.5%  | <b>64.5%</b>  | —     | —          | <b>64.8%</b>   | —          | 65.8%          |
| 販管費                 | 25,758 | <b>28,000</b> | 2,241 | 8.7%       | <b>29,200</b>  | +6.7%      | 27,360         |
| 営業利益                | 6,839  | <b>7,000</b>  | 160   | 2.3%       | <b>8,400</b>   | △22.2%     | 10,800         |
| 営業利益率               | 13.3%  | <b>12.9%</b>  | —     | —          | <b>14.5%</b>   | —          | 18.6%          |
| 経常利益                | 6,968  | <b>7,000</b>  | 31    | 0.5%       | <b>8,340</b>   | △22.8%     | 10,810         |
| 親会社株主に帰属<br>する当期純利益 | 5,017  | <b>5,200</b>  | 182   | 3.6%       | <b>5,940</b>   | △22.6%     | 7,670          |
| ROE                 | 10.6%  | <b>10.4%</b>  | —     | —          | <b>11.3%</b>   | —          | 13.9%          |
| ROIC                | 10.0%  | <b>9.7%</b>   | —     | —          | <b>11.1%</b>   | —          | 13.6%          |

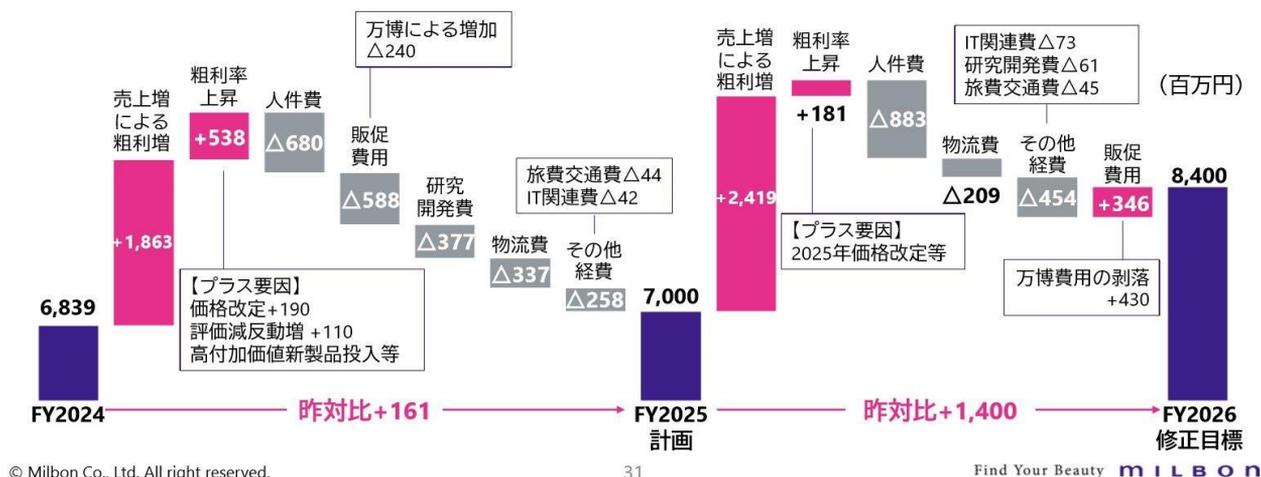
これらの取り組みによる2025年の目標、および中期事業構想として公表している2026年の見直しについて、ご説明したいと思います。

2025年の経営目標は、左側のハイライトされた部分ですけれども、連結売上高が542億5,000万円、そして連結営業利益は70億円とさせていただきます。そしてROEは10.4%の計画です。

そして右に目を移していただいて、中期事業構想として公表している2026年についてです。売上高は公表どおり580億円で、従来目標どおりというかたちで置いています。しかしコロナ後のコスト構造の急激な変化に、もちろん現在対応中にご説明させていただきますけれども、営業利益は84億円に見直しをしています。

## 連結営業利益 増減要因(2024年～2026年)

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



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

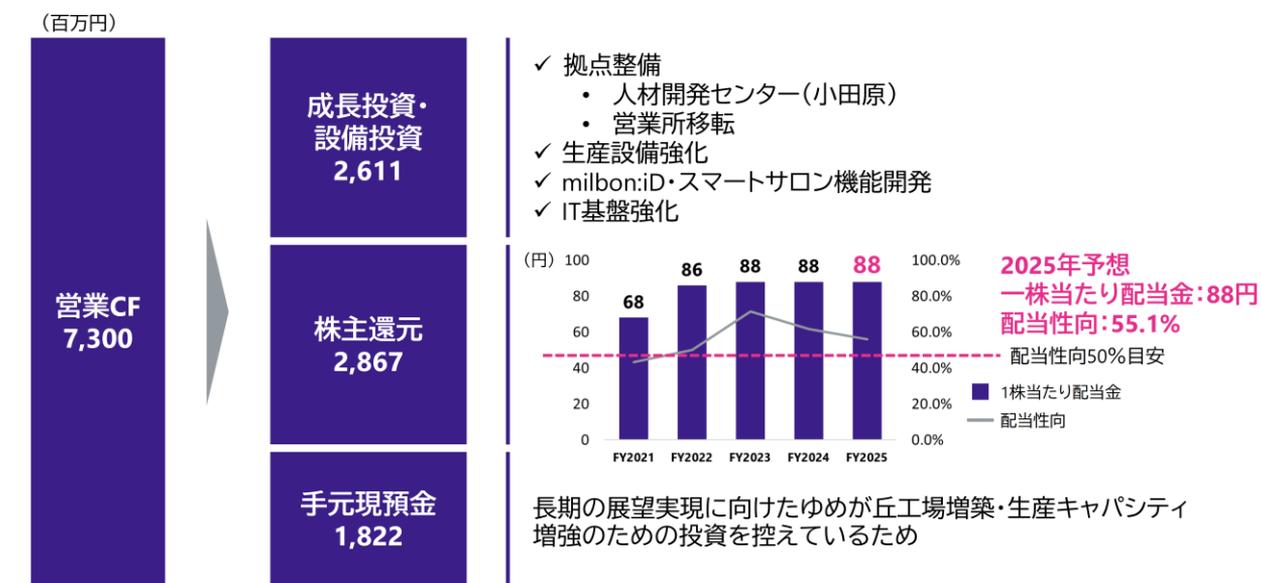
31

Find Your Beauty MILBON

次に2024年の実績を起点として、2年分の利益のウォーターフォールをご説明したいと思います。まず左から、2024年から2025年までのポイントは、売上増、および価格改定による総利益の上昇が非常に大きいと思います。そしてマイナス分としては、先ほどご説明ありましたけれども今年万博がございまして、万博の協賛費用、および展示コストが販管費の増加につながっています。また、イノベーションセンターにまつわる研究開発費の上昇なども織り込みながら、70億円の着地とさせていただいています。

そして2026年に向けては売上増、および既存品の価格改定の年間分のプラスによる、粗利の上昇。そして万博費用がかからないことなど、その圧縮を含めて84億円の着地を見込んでいます。

## 財務戦略 2025年のキャピタルアロケーション



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

32

Find Your Beauty **MILBON**

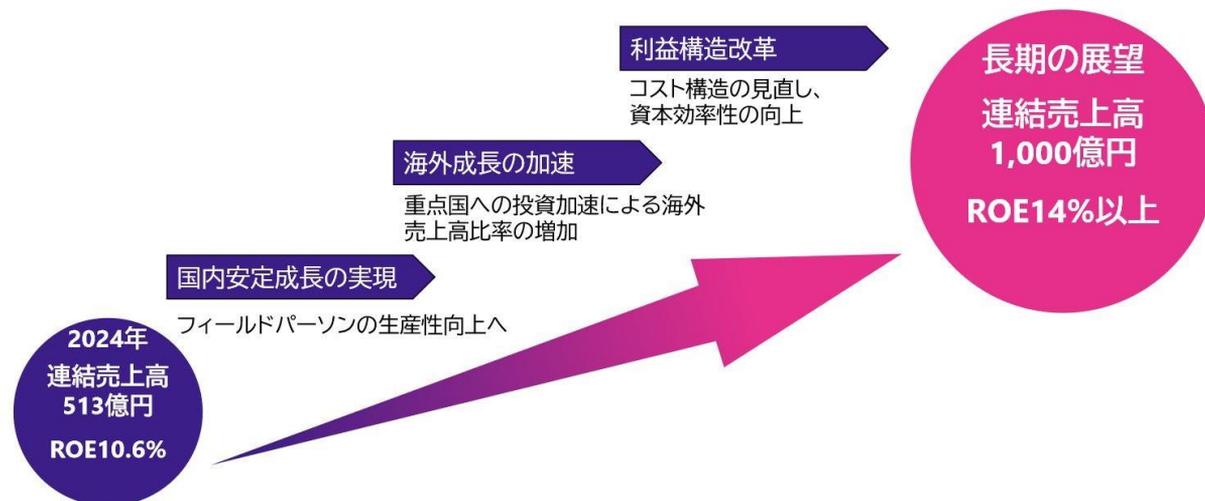
そして財務戦略としては、73億円の営業キャッシュフローを成長投資に26億1,100万円、株主還元で28億6,700万円を予定しています。

成長投資としては現在、大阪にある研修センターを人材開発センターとして改めて、小田原に移転拡張し、今年の秋頃から稼働します。そしてmilbon:iD、スマートサロンへのインフラづくりの投資も進めてまいります。

また配当においては配当性向50%を目安としながら、減配しない方向で、通期で88円、配当性向55.1%を予定しています。

## 長期の展望

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



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

34

Find Your Beauty **MILBON**

では、ここからは長期的な展望についてご説明したいと思います。2026年以降、ミルボンが目指す方向性です。2024年、連結売上高500億円を突破しましたが、まだまだこれは通過点です。そして次の通過点は、1,000億円をまず目指していききたいと思います。

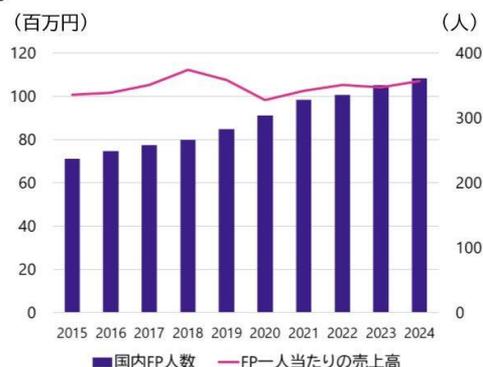
国内は安定成長、海外での成長加速、そして収益性を改善しつつ資本効率を高めていくことで、ROE14%以上を目指していきます。

## 長期の展望 国内安定成長の実現

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

### フィールドパーソン(FP)の一人当たり売上高

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



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

35

Find Your Beauty **MILBON**

### FP一人当たり売上高向上に向けたテーマ

#### <美容室の売上向上>

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

#### <FPの活動効率向上>

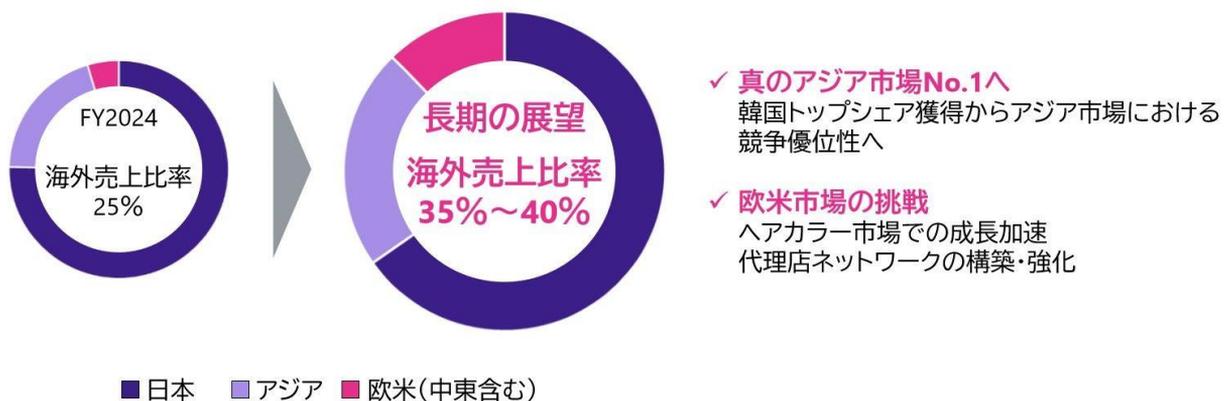
- DXによる活動回数・内容と売上との因果関係可視化
- 活動を実施する美容室数の絞り込み

**FP一人当たり売上高  
20~30%以上の向上へ**

まず国内の安定成長においては、美容室1軒当たりの売上向上に努めていくことで、フィールドパーソン1人当たりの売上の上昇につながる施策を進めてまいります。そのためには成長のインフラとなる milbon:ID、スマートサロン戦略によって、店販購入客比率15%を引き上げていくこと。ここが重要だと思っています。そしてまだまだ新規市場、化粧品市場の獲得も併せて、国内の安定成長とフィールドパーソン1人当たりの売上の上昇をさせていただきたいと思っています。

## 長期の展望 海外成長の加速

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



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

次に、海外の成長の加速についてです。ポイントは二つございます。まずは日本を除くアジアナンバーワンを実現するために、韓国市場でのシェアナンバーワンを取りにいきます。これは日本を除くといっているのは、日本はやっぱりアジアの中では市場規模が大きいということです。だから、日本を除いた中でもナンバーワンになる。それが真のアジアナンバーワンじゃないかと定義づけています。

日本市場、そして韓国市場でナンバーワンメーカーとして、アジアでの優位性を高めていくことで、真のアジア市場ナンバーワンを目指したいという意図でございます。

そして皆さんご存じのとおり、韓国の美容トレンドはアジアにおいて注目されています。韓国の美容情報は、これは面白いなと思ったんですけども、各国訪問させていただいて、各国の美容師さんと面談して、特に若手の美容師さんに携帯でSNS、何をフォローしているのかというのを、僕はずっと聞いて回っているんですね。

そこで気づいたことがあるのでご紹介しますが、まず韓国の美容情報は台湾、中国に飛ぶんですね。台湾、中国、同じ東アジアということもあるでしょうね。そうすると中国語に変換される

んですよ。中国語に変換されると、それが東南アジアの中国系の方々、大変多いですよ、東南アジアは。美容室も多いです。それが東南アジアに情報が飛んでいく。

このようにトレンド、情報はベクトルがあるということです。明らかにアジアにおける川上は、今は韓国です。この韓国市場でナンバーワンを取りに行くことで、アジア市場での真のナンバーワンにつなげていきたいと思っています。

そしてさらなる挑戦は、欧米市場です。米国において先ほどお話ししたように、ヘアカラー市場での成長を加速するために、教育体制、ブランド育成体制をしっかりと整えていきます。ここ数年間、米国はまだ黒字にはなりませんけれども、2028年から2029年には黒字を見込んでいます。

いつ米国黒字になるのかと、そういうことも当然大切ではございますけれども、昨今の弊社の米国での売上成長はご実感いただけているのではないかと思います。これは直販から代理店ルートに切り替えて、全米の情報が入るようになり、成長していくための要件や手法が、よく分かってきました。確かにそこにはお金がかかるということです。

当然、直販から代理店ルートに切り替えていますから、利益構造も大きく変わって、黒字化のタイミングは遅れていますけれども、今後の当社の1,000億円構想の中では、米国市場なしでは語れません。売上の成長をより加速させていくことで、しっかりと利益も出しますし、さらにその先の当社のグローバル戦略の要として、事業を成長させていきます。

そして、EUにおいては米国同様に販売代理店ネットワークを構築していくという、同じようなビジネスモデルを考えています。しかし足元のドイツ、およびその近郊においては、コミッション制度と契約活動による直販活動を行っていきますけれども、EUといっても広いですから、ほかの国においては代理店との契約を進め、販売チャネルを構築していきます。

既に地中海エリアではギリシャ、そしてEUからちょっと外れますけれども北欧ではノルウェーで、販売代理店との契約が締結されて、ビジネスもスタートしています。そのほかの国々からも引合いがあります。EUでのビジネスモデル構築に向けて、成功パターンを学びながら、1国1国、パートナー代理店を見つけてまいります。

これらの施策により、海外売上比率を35%以上に引き上げていく計画でございます。

## 長期の展望 利益構造改革

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

### コスト構造の見直し

#### <売上総利益率の向上>

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

#### <物流費のコントロール>

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

### 資本効率性の向上

#### <自己株式の取得>

- ✓ ROE水準達成を意識した自己株式取得を検討

#### <有利子負債の活用>

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

では利益構造改革としては、当社が得意とする付加価値提案、それを体現するヘアケアカテゴリにおける高収益モデルの継続、既存品の価格改定、そしてサプライチェーンマネジメントを強化することによる、原料や資材の選択。さらに物流サービスレベルの見直しを行って、変動費をしっかりとコントロールしていくことで、収益性を高めていきます。

そして資本効率を高めていくために、自己株式の取得、大型投資案件を進めるべく、有利子負債の活用もしっかりと進めてまいりたいと思います。

## 財務戦略 長期的なキャピタルアロケーションの方針

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

| 原資           | 優先度:高 | 投資区分            | 主な用途(～2026)                                  | 主な用途(2027～)   |
|--------------|-------|-----------------|--|---|
| 営業CF         | ↑     | 既存事業成長のための投資    | ・ 人材開発センター<br>・ ゆめが丘工場増設<br>・ 研究開発投資         | ・ 海外成長加速のための投資<br>・ DX投資<br>・ 生産供給体制増強<br>・ 研究開発投資 など |
| +            |       | 新規事業・海外成長のための投資 | ・ DX投資(milbon:iD、スマートサロン)<br>・ 米国、EU地域への投資強化 |   |
| 手元資金         |       | 株主還元            | ・ 配当(配当性向50%目安+累進配当)<br>・ 自己株式取得(総還元性向50%以上) |   |
| +            |       | 必要最低限の手元資金      | ・ 安定した事業運営のため                                | ・ 安定した事業運営のため   |
| 借入(必要に応じて実施) | 優先度:低 |                 |  |   |

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

38

Find Your Beauty MILBON

そして長期的なキャピタルアロケーションの方針としては、既存事業、新規事業、海外事業における成長投資を最優先とさせていただきます。そして次には積極的な株主還元として、配当性向50%を目安として累進配当、さらに余剰資金による自己株式取得による総還元性向の向上も行ってまいります。詳細については記載のとおりとなります。

最後となりますけれども、2024年、500億円を突破できたことは大変喜ばしいことではございますけれども、まだまだ通過点でございます。国内の安定成長の基盤を強固なものにしていきます。そしてミルボンが選ばれてきた、そして選ばれている三つの理由。先ほどお話ししましたけれども、実はこの三つの理由には階段があるのです。まず第1の階段は、個店対応の製品、技術教育。そして第2の階段は美容師の育成。そして第3の階段が経営戦略、および政策の提案です。

現在、どのステージにミルボンがいるのか。それは国や地域によって異なりますけれども、進むべき道は見えているということです。特定の領域におけるナンバーワンを積み重ねていくことで、この階段を上っていき、1,000億円という通過点の先、われわれミルボンはグローバルナンバーワンのプロフェッショナルメーカーを目指してまいります。

本日はお忙しい中お時間いただきまして、誠にありがとうございました。

## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。