

**m i l b o n**

**株式会社ミルボン**

2025 年 12 月期決算説明会

2026 年 2 月 13 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] 2025 年 12 月期決算説明会

[決算期] 2025 年度 通期

[日程] 2026 年 2 月 13 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)

執行役員 コーポレートコミュニケーション部長・財務担当

兵庫 真一郎 (以下、兵庫)

# 登壇

兵庫：皆さん、こんにちは。財務、コーポレートコミュニケーションを担当しております兵庫と申します。

皆様方におかれましては、本日ご多忙の中、かつ遅い時間にもかかわらず、このように集まっていただきまして、大変感謝しております。

時間も限られておりますから、早速、財務パートについてご説明させていただきたいと思います。

## 2025年度決算のポイント

### FY25 実績

#### 地域別 売上高

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

- ・ 国内ではヘアケア用剤が堅調に推移し、売上高は修正計画を達成
- ・ 海外では、現地通貨ベースでは概ね好調に推移したことで、円ベースでも修正計画を達成  
特に米国が計画を大きく上回る売上高の達成となった
- ・ 上期を中心とした在庫評価減による売上総利益率の低下と販管費増加で減益
- ・ 2025年5月より実施した価格改定は、直後の数量減が大きかったが、年末に向けて影響が緩和
- ・ 韓国ウォン安やタイバーツ高の影響は受けたが、修正計画に対しては、国内、海外の売上高の上振れ、コストコントロールも奏功して達成

#### 営業利益

2025 年度決算のポイントを申し上げます。

昨年対比で増収減益の着地となりました。期初計画に対しましては、国内売上高が低調に推移したこと、在庫評価減増加を主因に 2025 年 8 月に通期下方修正を余儀なくされ、皆様に大変ご心配とご迷惑をおかけいたしました。ただ、そのあと出しました修正計画に対しては、売上高、営業利益ともに計画達成となりました。

修正計画に対しましては、売上高は、国内、「オーバイトリー」を含め、ヘアケア用剤が堅調に推移したこと。海外は、米国が計画を大きく上振れたことが上振れにつながりました。

営業利益は、前年対比で国内売上高が堅調に推移したことに加え、上期を中心とした在庫評価減による粗利、売上総利益率の低下、販管費増により減益となりました。

対修正計画に対しましては、韓国ウォン安やタイバーツ高という影響を受けましたが、国内、海外の売上高が計画を上振れしたことに加え、コストコントロールが効きまして、最終的には修正計画を達成いたしました。

なお、2025年5月に実施した価格帯改定は、直後の数量減が大きかったのですが、徐々に影響が緩和しつつあるという状況でございます。

## 連結損益計算書

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

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

通期の連結売上高は、国内はヘアケア用剤が堅調に推移したこと、海外は重点地域でありますアメリカが好調に推移したことから、3%増収の528億6,300万円、営業利益は17.4%減の56億5,200万円となりました。

経常利益は貸倒引当金の計上2億2,300万円の影響もございまして、21%減の54億5,500万円、当期純利益は固定資産売却益2億9,200万円を計上したものの、投資有価証券評価損8億100万円の計上もございまして、最終的には31.5%減の34億3,700万円となりました。

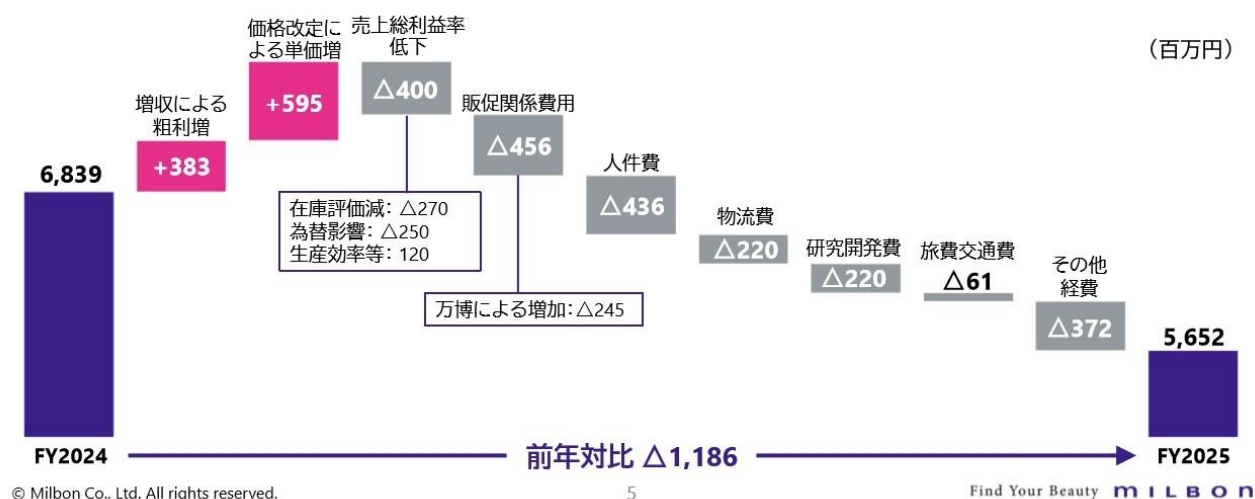
法人税支払額が税効果の関係で想定よりも少なかったこともありまして、当期純利益を押し上げる要因となっております。

なお、第4クォーターだけを取り出しますと、5%増収の150億3,500万円、8.9%増の21億6,200万円の営業利益となっております。増益転換しております。

四半期ごとの前年比、対計画比の推移につきましては、34 ページ、35 ページに記載しておりますので、後ほどご覧いただければと思います。

## 連結営業利益 前年同期比増減要因

### 上期を中心とした在庫評価減による売上総利益率の低下と販管費増加で減益

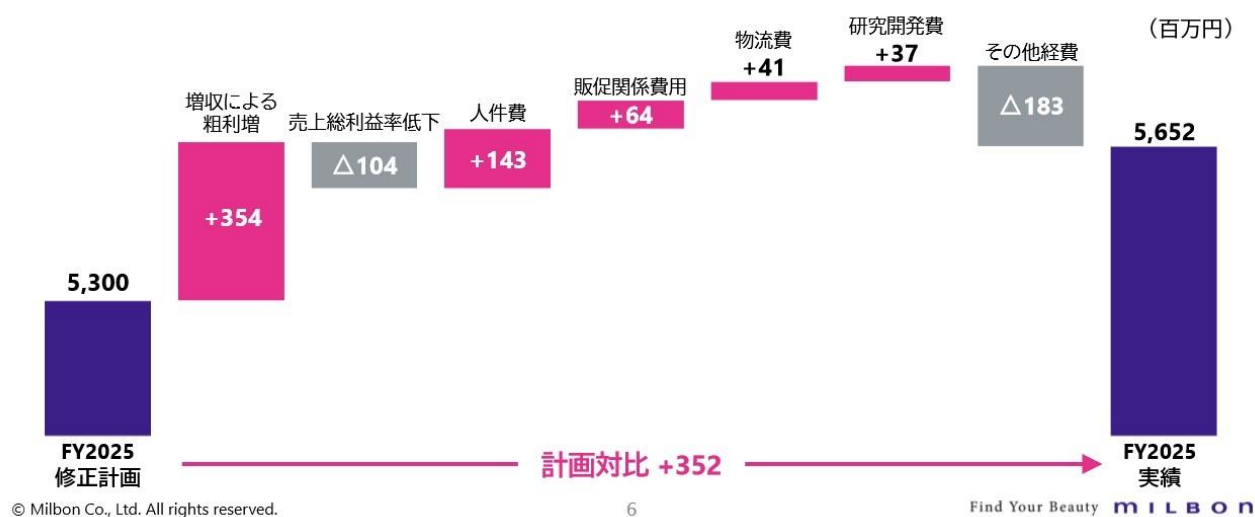


こちらは、前年対比での増減益の要因となります。

営業利益ですが、まず増収により粗利益増が3億8,300万円、価格改定による単価増の効果が5億9,500万円の増益要因でございましたが、在庫評価減2億7,000万、為替の影響2億5,000万のマイナス、売上総利益率の低下が4億円の減益要因、その他人件費増、万博を含めた販促費用の増加がございまして、最終的には56億5,200万円の着地となりました。

## 連結営業利益 対計画増減要因

為替の影響で売上総利益率が下振れたものの、売上高の計画超過、コストコントロールによって営業利益は修正後の計画を上回る着地となった

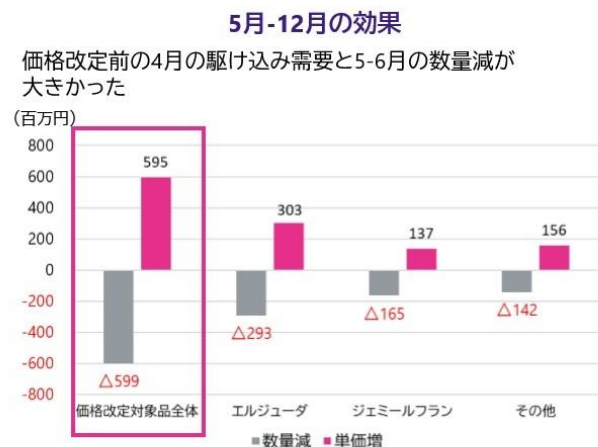


こちらは、修正計画に対する推移でございます。

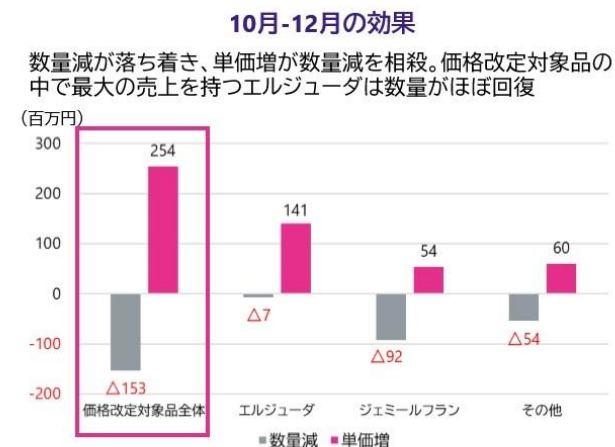
製造工場がありますタイにおいて、円安タイパーツ高の影響も受けたこともございまして、売上総利益率が計画より低下いたしました。しかし、国内、海外の増収による粗利益増、在庫評価減が計画比で1億2,000万円程度減少したこともございまして、最終的には3億5,200万円、計画より上振れの着地となりました。

## 価格改定の効果(売上総利益ベース)

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



© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.



Find Your Beauty MILBON

こちらのページは、価格改定の効果、こちらはよく質問される項目でもございますので、しっかりご説明させていただきます。

2025年5月に価格改定をいたしました。こちらのチャートを見ていただきたいのですが、左が5月から12月の効果でございまして、粗利益ベースのところを数量減と単価に分けて記載しております。

4月に駆け込み需要が大きかったため、5月から6月の数量減が大きかったので、5から12月を見ますと、効果が小さく見えます。ただ、右側を見ていただくとお分かりのとおり、10から12月で見ますと、数量減の影響が徐々に小さくなってきております。

価格改定対象品の最大のウエートがございまして「エルジューダ」については、数量減がほとんどなくなるまで回復しておりまして、価格改定対象品全体と見てもプラスが出てきております。修正計画では2億円ぐらいの値上げの効果を見ておりましたが、最終的には1億円程度に収まりました。ただ、10から12月の状況を見ていただいても値上げ効果は着実に利益にプラスになってきているということが言えると思っています。



## 地域別業績 国内・海外の売上高・営業利益

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

		FY2024	FY2025	増減額	増減率 (%)	実質増減率※1 (%)	FY2025 修正計画	FY2025 実績為替レート	FY2025 計画為替レート
(単位:百万円)									
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  
© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.

※2 タイ、バトナム、マレーシア、台湾、香港、トルコ、インドネシア、フィリピン、シンガポール、EU、UAE

Find Your Beauty MILBON

こちらからは、国別の状況についてご説明いたします。右から3番目の欄に修正計画を書かせていただいております。

日本国内におきましては、売上高は1.3%増収の392億600万円、営業利益は17.9%減益の47億5,700万円となりました。

一方、海外では、売上が前年対比8.1%増の136億5,700万円、営業利益については為替の影響や費用増の影響もございまして、14.2%減の8億9,500万円の着地となりました。現地通貨ベースの売上高は10%の増となっております。

また、その他の地域に含まれますが、われわれが海外の中で注力している地域の一つでありますEUについては、高い伸びを示しております。実績ベースで3億6,100万円という状況でございですが、現地通貨ベースで58%の伸び、第4クォーターだけを取り出しても23.5%と高い伸びを示しております。今後はEUを、セグメントを分けて第1クォーターから開示することを検討しております。

なお、この欄で申し上げている営業利益について若干ご説明いたします。

こちらの営業利益については、全社費用および海外事業全体の費用を配賦したあとの営業利益でありまして、地域だけの要因で必ずしも営業利益が決定するということではございません。この点をご理解いただければと思います。



## 地域別業績 日本国内

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

### カテゴリ別売上高 昨対成長率※

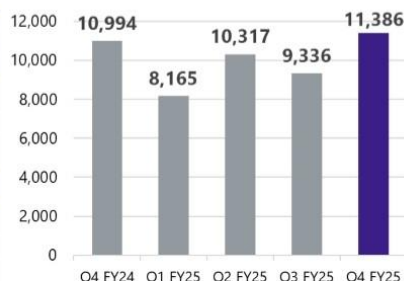
ヘアケア用剤は堅調に推移。Q4は10月発売のスタイリング剤オーバイトリーが計画以上の実績となった。染毛剤は前年割れが継続するも、グレイカラーの製品評価は高く、売上も堅調

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

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

### 四半期 売上高(百万円)

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



### 四半期 営業利益(百万円)

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



日本国内の状況です。

ヘアケア用剤については、第3クォーター決算説明会でもご紹介させていただいたスタイリング剤「オーバイトリー」が計画を上回る進捗となりました。また、年末にかけて「オージュア」が、各種キャンペーンの効果もあり堅調に推移しました。

染毛剤については減収ではございますが、「ヴィラロドラ カラー」を中心としたグレイカラーが堅調に推移しております。

この結果、売上高は修正計画を上回り、営業利益ともに増収効果に加え、コストコントロールも効いて、最終的には修正計画を上回る着地となりました。

化粧品は増収ではございますが、「インプレア」「アイエム」とともにファンダメンタルズに大きな変化がないと考えています。

「オーバイトリー」の実績は、1億2,000万円の計画に対して、最終的には2億8,200万円の着地となりました。

## 地域別業績 韓国

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

### カテゴリ別売上高 昨対成長率※

7月から支給が開始された「民生回復消費クーポン」により、美容室への来店がQ3に増加。Q4は反動減の影響を受けつつ、現地通貨ベースの通期実績では各製品カテゴリで好調

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

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

### 四半期 売上高(百万円)

Q1は政情不安の影響を受けたが、Q2以降市場環境と共に回復し、Q3は消費拡大策効果で好調。Q4はその反動減の影響を受けた



### 四半期 営業利益(百万円)

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



11

韓国でございます。

韓国では7月より経済対策の一環として、「民生回復消費クーポン」の国民に対する支給の結果、第3クォーターまで堅調な推移になりました。しかし、第4クォーターは、想定していたことでございましたが、反動の影響を受けました。現地通貨ベースで2.5%の増収となり、第1クォーター0.8%増、第2クォーター10%増、第3クォーター19.5%増に比べ低調になっております。

営業利益は、為替影響が大きく、イベント費用増もございまして、減益かつ計画未達となっております。ただし、経営といたしましては、韓国は先行投資をこなしながら、19.5%という高い営業利益率を保っており、かつ安定的に成長して韓国 No.1 に向けて着実な進捗をしていると判断しております。

## 地域別業績 中国

市場環境は引き続き厳しいものの、当社が得意とする美容室への提案活動への支持は強く、売上高・営業利益共に計画を上回る着地となった

### カテゴリ別売上高 昨対成長率※

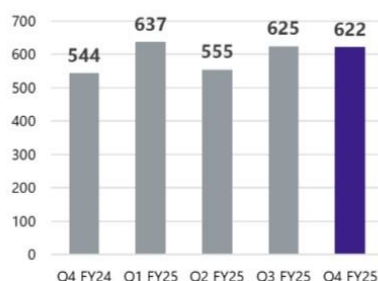
ヘアケア・染毛剤共に堅調。  
製品力・市場活動が評価され、グローバル  
ミルボンの導入美容室数が順調に増加した。  
FY2024まで減収傾向であった染毛剤が回復  
基調にある

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

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

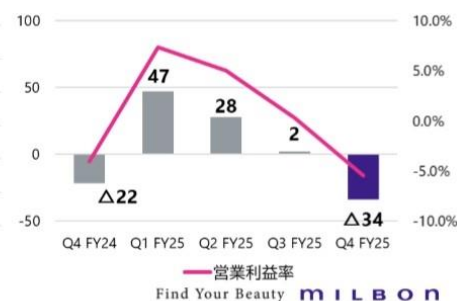
### 四半期 売上高(百万円)

市場環境の厳しさは継続するも、前年対比  
で増収を確保



### 四半期 営業利益(百万円)

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



12

中国です。

市場環境については、引き続き厳しい状況が継続しました。一方で、そのような状況下における当社の美容室への活動は、引き続き高い評価を得ています。その結果、売上高、営業利益ともに堅調に推移しております。カテゴリ別で見ても、ヘアケア、染毛剤ともに高い伸びを示しております。

営業利益については、第4クォーターは販促費増加の要因で減益となりましたが、通期で見ますと、売上高、営業利益ともに計画を上回る着地となっております。

## 地域別業績 米国

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

### カテゴリ別売上高 昨対成長率※

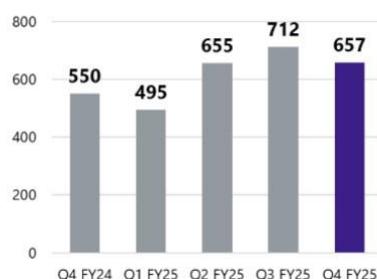
ヘアケア用剤・染毛剤共に現地ニーズに合わせた新製品が高い評価を受け大幅増収。Q4は前年に代理店切り替えに伴う初期出荷の影響でハードルの高さがあつた、各製品カテゴリで二桁成長となった

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

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

### 四半期 売上高(百万円)

ヘアケア用剤と染毛剤のクロスセルが進み、通期では大幅増収



### 四半期 営業利益(百万円)

Q2時の販管費のうち99百万円が過大計上であったため、Q3において当該金額を販管費から減額の上、営業外費用に振り替え。Q3の営業利益率は一時的に高いが、その影響を除いても収益性改善が進みつつある



— 営業利益率  
Find Your Beauty MILBON

米国です。

製品評価の高さと代理店との協業によりまして、各製品カテゴリの売上高が力強く成長しております。現地通貨ベース、円ベースともに好調に推移しております。

第4クォーターは、前年の代理店切り替えに伴う初期出荷増で売上ハードルが高いクォーターと認識しておりましたが、それでもヘアケア用剤、染毛剤ともに高い伸びを示しております。

経営といたしましても、ミルボンの米国事業は非常に良い状況が続いていると考えています。

## 2026年業績目標

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

© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.

14

Find Your Beauty **MILBON**

2026 年の業績目標です。

売上高は 3.7%増収の 548 億円、営業利益は 11.4%増の 63 億円、経常利益は 13.3%増の 61 億 8,000 万円、当期純利益は 25.1%増の 43 億円を目指します。

国別の売上高の予想については、37 ページをご覧くださいと思います。

国内は 1.7%増収を見込みます。染毛剤、ヘアケア製品ともに新製品投入を含め、増収増益を見込むほか、海外も各地域ともに現地通貨ベースで増収増益を見込みます。

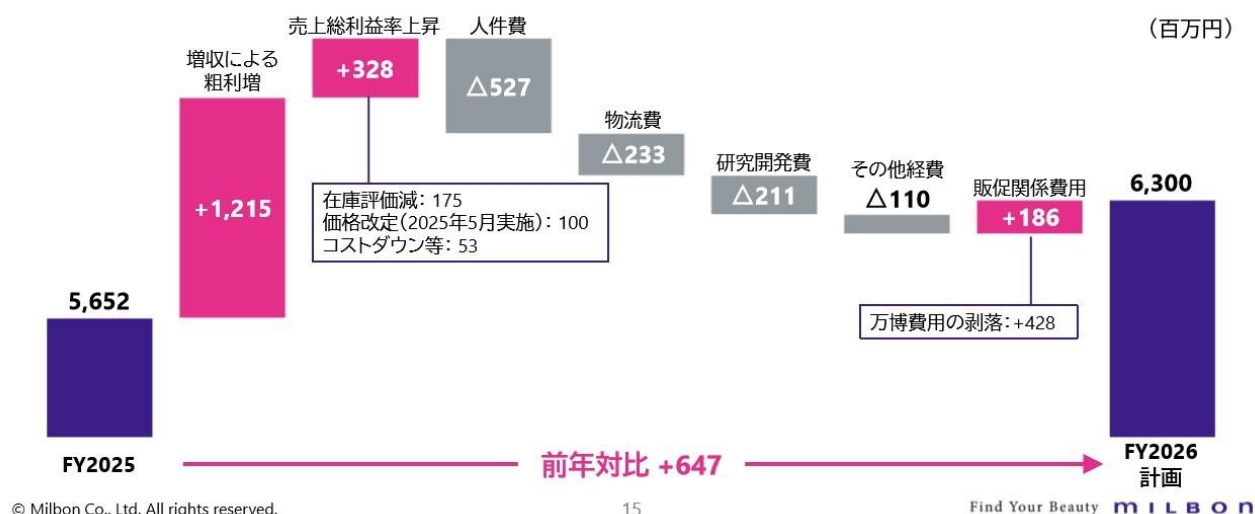
ROE 水準については、前年比 1.6 ポイント改善の 8.6%を見込みます。

なお、2025 年 2 月に公表した 2026 年の数値目標は、全体で売上高が 580 億、国内 437 億、海外 143 億、営業利益 84 億円を見込んでいました。しかしながら、国内の売上高差異が大きく、粗利率も当初見込んでいたよりは低い水準となる見込みであり、販管費などのコスト削減に努めました。中計最終年度としては業績目標であるこの数字でいかせていただきたいと考えております。



## 連結営業利益 増減要因(2025年～2026年)

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



こちらが、本年度の計画に対しての増減要因でございます。

今年度につきましては、増収に伴う粗利増、在庫評価減の減少、価格改定の影響など、売上総利益率改善による売上総利益増加を見込む反面、ベアアップなどを含んだ人件費増、物流費増加などのインフレ要因に加え、研究開発費や万博費用を除いた販促関連費用の増加を見込んだ内容となっております。

## 財務戦略 長期的なキャピタルアロケーションの方針

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

原資	投資区分	主な用途(～2026)	主な用途(2027～)
手元資金	成長投資 (最優先)	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材開発センター</li> <li>ゆめが丘工場増設(一時中断 次期中計で再検討)</li> <li>研究開発投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外成長加速</li> <li>DX投資</li> <li>生産供給体制増強</li> <li>研究開発投資 など</li> </ul>
+ 有利子負債			
+ 営業CF	新規事業・海外成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX投資(milboniD、スマートサロン)</li> <li>米国、EU地域への投資強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当(配当性向50%目安+累進配当)</li> <li>自己株式取得(総還元性向50%以上)</li> </ul>
	株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当(配当性向50%目安+累進配当)</li> <li>自己株式取得(総還元性向50%以上)</li> </ul>	

© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.

16

Find Your Beauty MILBON

財務戦略・長期的なキャピタルアロケーションの方針でございます。

上期決算時にご説明させていただいた内容から、キャピタルアロケーションの方針には変更がございません。

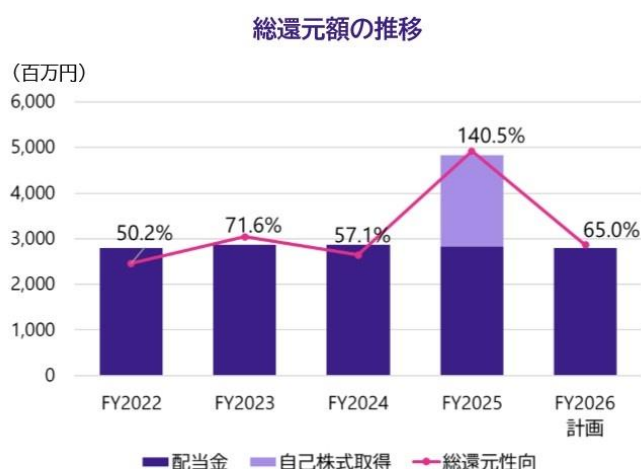
変更点は、これまで記載させていただきました、2026年に予定していた、ゆめが丘工場の増設ですが、国内売上高の動向等を勘案し、一時中断、現在再検討をしております。次期中計において、グローバル生産体制の構築の見地から、再検討を重ねたいと考えております。

また、2027年以降のキャピタルアロケーションの説明は、次期中計説明時、発表時に改めて行う予定です。

現在の株主還元策では、累進配当で配当性向50%を目指すとさせていただいておりますが、利益水準が落ち込んだ現況下、増益にもかかわらず、増配をしづらいという状況になっています。まだ何も決まったわけではございませんが、今後議論は行っていく予定でございますし、DOE、株主資本配当率など、投資家の皆様と成長を実感できる株主還元策を検討してまいりたいと思います。現時点では特に決まっていますが、今後検討していきたいと考えております。

## 2026年 株主還元

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



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

### 株主還元方針

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

© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.

17

Find Your Beauty milbon

最後のページになります。本年度の株主還元方針でございます。

株主還元方針に基づきまして、今期も88円の配当を予想しております。資本効率改善に向けた取り組みは本年も継続する予定です。収益性改善はもちろんのこと、株価動向や資金需要を勘案した上で、自己株式取得も検討してまいりたいと考えています。



今年度も 2025 年下期同様に、開示数値目標をサプライズなく、きっちり達成していくことが、プライオリティが高くて、それが皆様の当社に対する期待に応えることだと考えています。資本コストの低減も引き続き目指していきたいと思っております。

ご清聴ありがとうございました。私のパートは以上となります。

**坂下：**ミルボンの坂下でございます。本日はお忙しい中、弊社の決算発表にお時間をいただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、私から、ミルボングループ、2026 年の取り組みについて発表いたします。

## 本日お伝えしたいこと

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

本日お伝えしたいことの主な内容は、この三つでございます。

まず一つ目は、国内美容市場の成長の芽についてです。消費者ニーズの多様化に対応する美容室の成長戦略には、勝ち筋がございます。その勝ち筋に添うように、弊社商品・業務メニュー・店販用品をそろえて、美容師の生産性向上を支援してまいります。

二つ目は、ヘアカラーです。価格競争が非常に厳しく、成長戦略が描きにくい環境であるこのヘアカラー市場に、圧倒的な顧客体験を実現する新時代のヘアカラーブランドを投入し、市場活性を図ります。

三つ目は、好調な海外市場についてです。安定的に成長を実現しているアジア市場を土台として、想定を上回るペースで市場拡大が進む欧米市場にご期待いただきたいと思います。

## 2025年の振り返り

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

### 日本国内

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

### 海外

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

### その他

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

© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.

20

Find Your Beauty **MILBON**

では、2026年の具体的な取り組みの前に、私からも2025年の振り返りを簡単にさせていただきますと思います。

まず、国内市場です。昨年の中半戦は非常に厳しい戦い、市場環境でした。令和のコメ騒動もあり、ありとあらゆるものが物価高騰、インフレの時代、確実に美容への消費が抑制されたものと考えています。当社もその影響を受け、上期6月末が終わった時点で8月に発表したとおり、通期計画の下方修正をせざるを得ませんでした。

しかし、国内を一つ一つ見ていきますと、まずヘアケアにおいては、「オーージュア」だけではなく「エルジューダ」、そして新製品の「オーバイトーリ」など、ヘアケア製品のポートフォリオが充実、これが支えとなって堅調に推移することができました。

一方で、染毛剤は、独自の価値を持つ「ヴィラロドラ カラー」は好調でしたけれども、価格競争の影響もあり、全体としては減収となりました。

化粧品は、2024年にメイクアップ商品が大ヒットをしたのですが、昨年の2025年は、新製品ギャップが出てしまい、大きく減収となりました。一方で、リピート購入が期待されるローションは堅調に推移しています。

次に、海外市場です。

まず、韓国です。昨年の第1クォーターは、韓国は政治情勢、かなり不安定な状況から昨年はスタートしました。GDPもマイナスからスタートしたと思います。われわれもスタートは非常に韓国市場で苦しみましたけれども、年間では、計画どおり、売上、利益とも、現地通貨ではしっかりと計画を達成してきております。

中国市場です。主に都市部の富裕層における消費市場の低迷、これは皆さんも当然ご存じのこととは思いますが、消費動向に合わせた美容室経営のあり方を施策として打ち出し続けて成長することができました。

米国市場では、全米における各代理店との協働関係がより深くなり、ヘアケアは絶好調です。そして、将来的な成長エンジンとなるヘアカラーも成長しています。

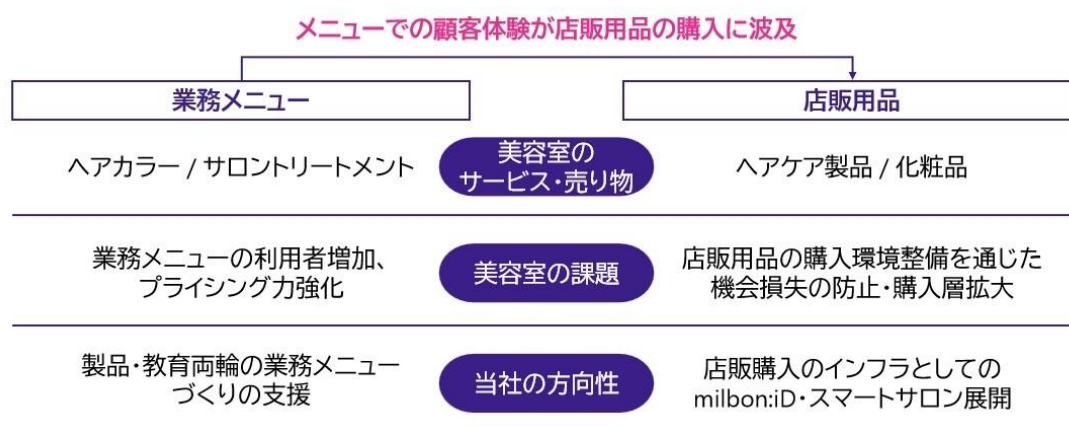
EUでも力強い成長ができました。今後の成長に期待していただきたいと思います。

ミルボングループ全体としては、年始に掲げた目標はクリアできませんでしたけれども、8月に発表した修正目標は、売上、営業利益ともにクリアすることができました。

また、最後の一行ですけれども、当社としては初めて、株主還元策として20億円を上限とする自己株買いを8月から実施し、既に12月には消却しております。今後も資本効率、株価を意識した経営をしてまいりたいと思います。

## 国内における当社の方向性

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



では、2026年の取り組みについて、皆さんと共有していきたいと思います。

こちらは以前もお見せしたスライドですけれども、美容室、そして当社との成長を生み出す構造を皆さんと改めて共有しておきたいと思います。

当社の売上は、ヘアカラーやサロントリートメントなど、美容師さんによる美容技術を伴う業務メニューによる売上と、ヘアケア製品や化粧品などの美容室から顧客に商品を販売する、いわゆる右側の店販商品、この二つの売上があります。

マーケットは、これは国内市場ですけれども、人口減少、客数減少時代です。そうした中で、美容室の成長戦略というのは、業務メニューにおける価値づくりと適正な価格戦略、そして右側の店販の成長戦略、この二つが大きな柱となります。どちらも欠けてはなりません。

そこでミルボンは、左側の業務メニューで、顧客への感動体験を支援するために、製品・教育の支援をしっかりとしていきます。そして、業務メニューでの感動体験を右側の商品販売へとつなげていきます。もちろんニーズに合わせた付加価値の高い商品をラインナップしていくというのは、メーカーとしては当然のことでございます。

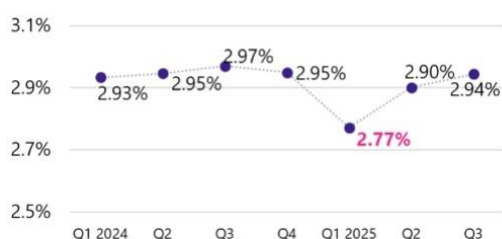
当社の強みとしては、消費者の立場、消費者の心理に寄り添って、美容室内外におけるヘアケア商品の購入環境や、お試し環境、こういったインフラを整備していくことに力を入れて、美容室の売上を最大化させていきます。

繰り返しますが、業務メニューでは感動体験を、そして感動体験をストレスなく商品購入につなげていく、この美容室の増収増益モデルを推進してまいります。

## 国内市場環境 美容消費の動向

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

「美容消費係数」※の推移



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

消費の仕方に変化

### 顧客視点

1回の支払額を抑えたい

必要なものは高額でも購入

失敗したくない・お試しが先

### 環境整備

メニュー価格のオプション

店舗支払とは別の購入環境

体験・トライアルの機会

顧客視点でのメニュー、価格設定、  
商品購入環境の整備が重要

では、消費者の変化、そこに対応する美容室、そして当社の取り組みということで話を進めてまいりたいと思います。

まず、消費者についてです。

冒頭で、インフレ、物価高騰で美容の消費が抑制されたという話をしましたが、それはこちらの左側です。左側のこの折れ線グラフですけれども、美容消費係数を載せています。消費支出合計のうち、美容の消費が何パーセントを占めているかという割合です。こちらを見てみますと、昨年の第1クォーターは2.9%台で推移していたものが2.7%台に落ち込みました。これは昨年の第1クォーター前半戦です。その後、持ち直してきているのが分かると思います。

ただし、持ち直してきているのはうれしいことですが、注力しなきゃいけないのは、この右側です。消費の仕方が変化してきているということです。顧客視点で見えていきますと、インフレ、そして実質賃金マイナスですから、1回の支払額を抑えたいという心理が必ずございます。普段は、ヘアカットして、カラーもして、そしてサロントリートメントして、美容室に1回2万円払っている。でもトリートメントメニューはちょっと安価なメニューにして価格を抑えたい、または美容室店頭でヘアケア商品も併せて購入するとなると、カットいくら、カラーいくら、さらに商品いくらとなると、かなり高額になるので、ちょっと買い控えたい、こういった心理がございます。つまり、1回の支払額を抑えたいという心理です。

しかし、その方（同じ人です）が後日、当社のECサイト「milbon:iD」で、シャンプー、トリートメント、洗い流さないトリートメント、3品合わせて2万円購入したりするのです。必要なものだから。つまり、消費に慎重になっているけれども、あとからでも必要なものは購入するということです。この1回の支払額を抑えたいという気持ちと、必要なものはあとからでも高額でも購入するという心理が、1人の顧客の中に存在しています。

つまりは、1回の支払額を選択できるように、ヘアカラーやサロントリートメントメニューの価値と価格の幅が必要です。そして、商品販売においては、店頭だけでなく、あとからも買えるECという買い場設定も必要ということです。

さらには、家計が厳しい中で、美容商品の購入では絶対に失敗してはならないという心理も皆さんあると思います。今までは商品というのは、当然ですけれども、購入してから体験するものでした。買って、使って体験する。当たり前の話です。しかし、今は試してからじゃないと買わないという人たちが本当に多くなりました。体験してから購入するということです。つまり、失敗しない買い物をしたいという心理です。高額なものほど、そういう傾向があります。それを叶えるために

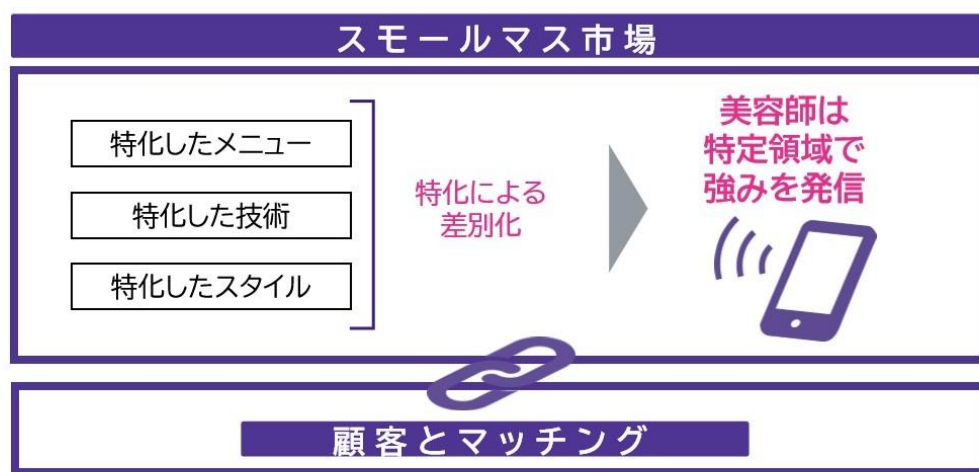


は、トライアルファースト、お試しが先になります。そういった環境をいかに整備してあげることができるかが重要になります。

これらの消費者心理をしっかりと捉えて、メニュー、価格設定、商品購入環境の整備が求められているということにつながります。

## 国内市場環境 サロンの成長戦略

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



© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.

23

Find Your Beauty **MILBON**

そうした中で、今度は美容室です。成長する美容室はどういうことに取り組んでいるのかについてお話ししたいと思います。

これは、スモールマス市場を戦略的に獲得できるかどうかということです。スモールマスというのはマス市場とは全く異なるものでして、これは元々、花王さんが提唱されたマーケティング用語ですけれども、特定のニーズや悩みに対して、強みや高い専門性で満足度を提供するという市場です。それをスモールマス市場として定義づけています。これは別に美容市場に限った話ではございません。

では、美容室という業態、美容師という職において、どのようにスモールマス市場を獲得していくのが論点になってきます。

消費者は日常的に SNS を見えています。皆さんもそうだと思います。そして、SNS と美容情報は非常に相性が良くて、さまざまなコンテンツが日々発信されて、情報が流れています。そこに美容室のスタッフの強みや専門性を SNS で発信していくことで、顧客と美容師がマッチングする、そういう時代になっています。

美容室、美容師としては、特化した何かを発信していくことが重要です。例えば、髪質改善、ハイトーンカラー、韓国風ヘアスタイル、レイヤースタイル、白髪ぼかし、またはオーギュアソムリエなど、具体的な弊社のブランド名、固有名詞を発信するということもあります。顧客の興味・関心、ここに刺さるキーワードを発信していくのです。ただし、発信する以上、マッチングしたあとお客さんが来店しますから、そこに高い専門性を持っていないと満足を提供できませんので、美容室のスタッフの興味・関心、強みをしっかりリアル教育で伸ばしていく。そして、早期に育成して活躍させていくという環境も重要になります。

ミルボンといたしましては、このような顧客と美容師さんをつなぐ情報の流れをしっかりと捉えながら、2026年の商品展開、そして美容師支援策を推進してまいりたいと思います。

## 国内 2026年の当社の取り組み

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

大人世代		若年層
染毛剤	ヘアケア用剤	ヘアケア・スタイリング
<p>新ブランド「PRETOWA」投入によるサロンカラーの高付加価値化と顧客別カラーメニューづくり支援で巻き返しを図る</p>  <p>© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.</p>	<p>オーギュア新ラインによる業務メニュー・店販用品の高付加価値化</p>  <p>24</p>	<p>トレンド、特定の悩み(くせ毛)、メンズ細分化されたニーズへの店販対応</p>  <p>メンズ向けスタイリングシリーズ</p>  <p>Find Your Beauty milbon</p>

では、われわれの2026年の具体策です。

美容師の成長戦略であるスモールマス市場に向けて、特徴やターゲットが明確な業務用品ならびに店販商品を通じて、美容師の情報発信を支援していきます。

染毛剤においては、新ブランド「PRETOWA」を投入いたします。後ほど詳しくお話ししますが、今までになかった革新的な新時代のヘアカラーとなります。

ヘアケアにおいては、「オーギュア」の新ラインによって、ヘアスタイルのフォルムまでをヘアケアで実現していく、そういった新領域に挑戦していきます。



そのほか、ヘアケアやスタイリング市場においては、特定のトレンドスタイル、特定の悩み、そしてメンズ市場など、特定のターゲット、細分化されたニーズまたはターゲットに対して、店販対応として新商品を準備していきます。

## 国内 染毛剤市場の変化

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



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

さて、ヘアカラーの話をしていきましょう。

以前もお話ししましたが、課題のヘアカラー市場、これまでもご説明してきましたけれども、製品の差別化が難しくなっていると、ご説明させていただいてきました。そして、多くのヘアカラー剤が左側の低価格染毛剤に押されている状況です。

ただし、独自の付加価値を持つ専門剤、例えばミルボンでいうとオーガニックヘアケアブランドの「ヴィラロドロー カラー」のように、価格競争に巻き込まれることなく、美容室の現場においても、プラス 1,000 円、プラス 2,000 円というようなメニュー料金を設定されて、収益を上げていく、そういった領域が右側です。

そうした中で、当社のメインカラーであるファッションカラーの「オルディーブアディクシー」という商品があるのですが、この「アディクシー」は実は中央に位置していて、苦しい状況が続いているという説明をさせていただいていました。

そこに、このたび、新時代のヘアカラー「PRETOWA」を右側の高付加価値市場に投入いたします。

## 国内 新カラーブランドPRETOWA(プレトワ)

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

付加価値の高い感動体験の実現

瞬間価値

持続価値

継続価値

カラー単価 / リピート率の向上を支援

従来品では避けられなかったヘアカラーの悩み

ダメージ

色もち

不快臭

従来品では「抑制」していた悩みを、  
PRETOWAでは「解消」の域まで昇華

© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.



年間売上目標：10億円

Find Your Beauty MILBON

26

では、どんな商品なのかご説明します。

ヘアカラーがヘアカラーの領域を超えていきます。まずは、染めた瞬間、仕上がりの色の美しさ、そして素材感の高さに感動します。そして、色もちの持続に感動いたします。そして、2回、3回と「PRETOWA」で染めていくことを継続するたびに、髪素材感が上がっていきます。当然、美容と美容師に向けては、カラーの単価、そしてリピート率の向上、その支援策になります。この新カラーブランド「PRETOWA」を力強く、今年は提案を進めていきます。

特に、使用を重ねるごとに美しくなっていく素材感、髪がきれいになっていく独自の価値があります。このような商品は、今までございません。世界的な学会で最優秀賞を受賞した架橋成分を使っています。タンパク質と結合しながら染色するという技術です。仕上がりの素材感を一気に高める独自の新技术を搭載しています。

さらに、独自のベース技術と染料選定も併せて、長年のヘアカラーの課題であったダメージ・色もち・不快臭、ここに革新的な成果をもたらすことに成功いたしました。つまり、基本機能もすごく上がっているということです。

本当に不快臭がゼロなんです。従来のヘアカラーは、少しツーンとした刺激臭がございます。私は実際に「PRETOWA」のヘアカラーを鼻に接する距離で試しましたがけれども、何にも感じませんでした。

ヘアカラーのメイン市場であるベージュ領域、この最高峰ヘアカラー、「PRETOWA」カラー、新時代のヘアカラーです。美容師さんと顧客のマッチングの具体策として力強く提案を進め、年間で売上目標 10 億円を設定させていただきました。

2026 年は、この強力な新カラー「PRETOWA」を引っ提げて、ヘアカラー市場での巻き返しを図っていきます。

## 国内 染毛剤の活動

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

### 染毛剤の巻き返しに向けた三つの柱



### サロンカラーメニュー作りの支援

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

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

© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.

27

Find Your Beauty **MILBON**

ヘアカラー市場の成長戦略には三つの要件が必要だと、以前からお伝えしてきました。

一つは、独自性の高い製品が必要、つまり差別化ができているかどうかということです。

「PRETOWA」は、タンパク質を結合しながら染色する独自のカラーです。ほかのカラーにはない素材感の高まり、2回、3回繰り返すことで、染めるごとに髪がきれいになっていきます。美容室さんからすると、単価を上げてリピートも期待できる、そういう具体策になります。

そして、継続して、「ヴィラロドラ カラー」、オーガニックブランドによる安心安全のカラーです。これらを中心に、そのほかの弊社のヘアカラーブランドも併せて、美容室におけるカラーメニューの価値と価格の幅を美容室が設定できるように支援することで、顧客一人一人に対応できる体制を構築していきます。

そして、ヘアカラーはどこまでいっても美容技術です。教育が必要です。国内最大のヘアカラー教育体制でしっかりと美容師さんを支援してまいりたいと思います。

三つ目が、ヘアカラーブランドの消費者認知度です。SNS や予約サイトをしっかり活用して、「PRETOWA」の名前を前面に押し出していきたいと思います。

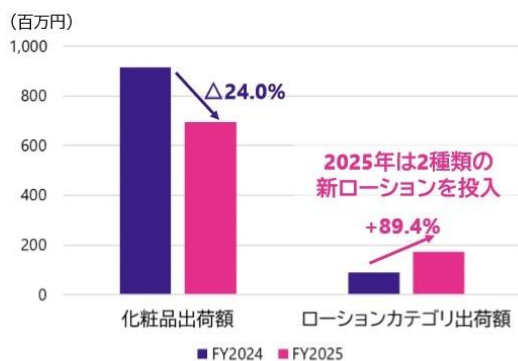
昨年 2025 年の国内の染毛剤売上は、マイナス 3.9%でした。今年、ヘアカラー市場における成長戦略の条件がそろってまいりました。このマイナストrendにしっかりと歯止めをかけていきますので、今年のミルボンのカラー戦略にご期待いただきたいと思います。

## 国内 化粧品を取り組み

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

### 2025年の実績

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



© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.

### 2026年の方針

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



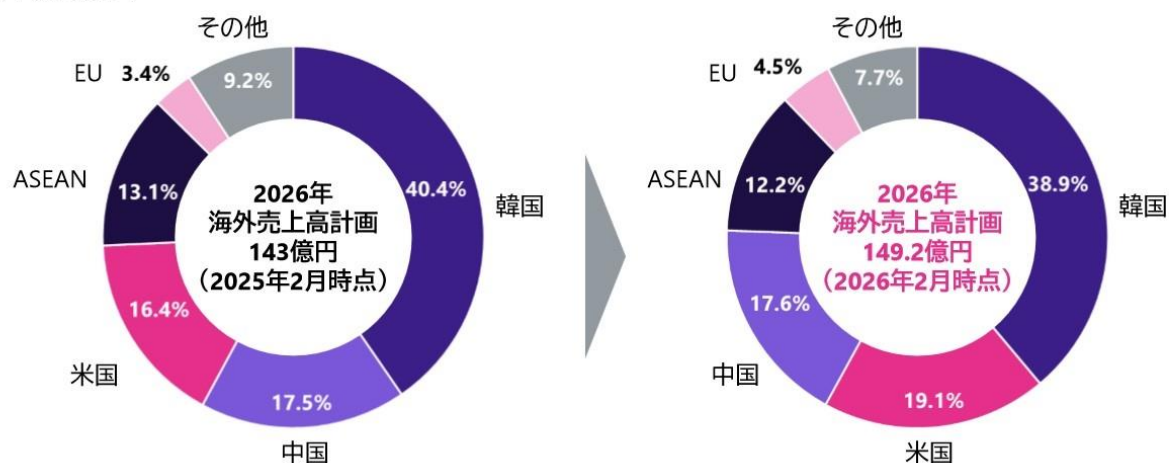
Find Your Beauty milbon

さて、美容室の新たな収益として、化粧品の取り組みも継続してまいります。

冒頭で少しご説明申し上げましたが、昨年は 2024 年の大ヒットしたアイブロウ商品のリバウンドが大きくて、化粧品全体としては大きな減収となっていますけれども、リピートが期待できる化粧水、ローションの売上は好調です。そこに、今年は、2019 年初期に発売した初代のローションのアップグレード版「クリスタルチューナー」を発売し、昨年発売した 2 本と合わせて新たなラインナップをそろえ、ローションの販売に力を入れて、リピート売上をつくっていききたいと思います。

## 海外 売上高計画について

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



© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.

29

Find Your Beauty **MILBON**

では次に、海外市場についてです。

まずは、うれしいお話を皆さんと共有させてください。昨年の2月時点で発表した2026年の海外売上高の見通しをこのように上方修正させていただいています。もともと昨年の段階では、2026年の海外売上は143億円ですとご説明していました。しかし、149億2,000万円に上方修正させていただいております。

想定を上回るスピードで成長しているのが、米国、そしてEUです。こちらは構成比の変化にもご注目いただきますと、赤い色の米国は16.4%から19.1%へ、そしてピンク色のEUは3.4%から4.5%に上がっています。

ミルボンという会社は日本の会社ですし、アジアのブランドだということですが、アジアの化粧品ブランドが欧米で成長する。これは大きな可能性であり、なかなかない事例です。

というのは、美容情報というのは、基本的には欧米からアジアに入ってくるものです。情報だけでなく、製品もそういう傾向がございます。ファッションやアパレルは最たるものです。ご理解いただけるかと思います。

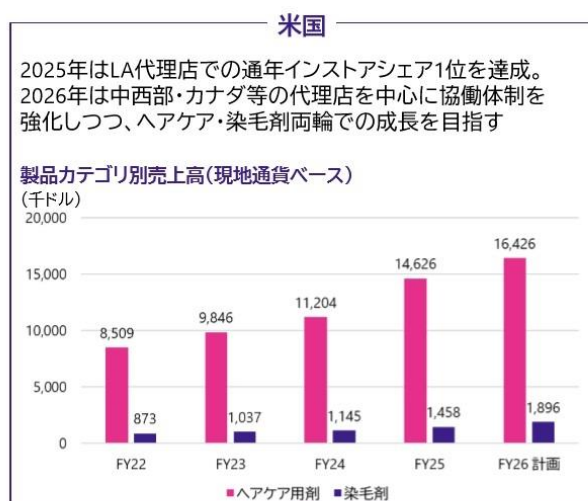
では、なぜミルボンはこれだけ成長できるのか。確かな製品開発技術、品質、効果、そして特にさまざまなことにわれわれは素材を大切にしてきました。日本市場がそうだからです。われわれで言えばそれは何かといったら、ヘアケアです。髪の素材をいかに守るか、いかにきれいにするか、こだわってきました。その努力の積み重ねが製品力の高さにつながっています。



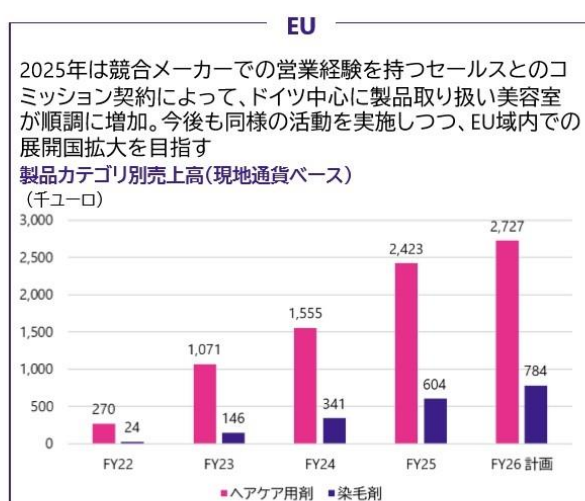
そして、ミルボンの大切なビジネスモデル。現場での美容師さんに向けた教育活動、米国でも、EUでも、当然、日本とのレベルもしくは規模感は違えども、同じ思想を持って現地社員は活動を継続しています。人と人がつながって、確かな製品力を持って、顧客に、消費者に喜んでもらう。すぐには真似できるモデルではございません。この積み重ねが確かな成長につながっています。

## 海外 米国・EUの状況

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



© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.



Find Your Beauty **MILBON**

30

では、国別に見てまいりたいと思います。

まずは米国です。

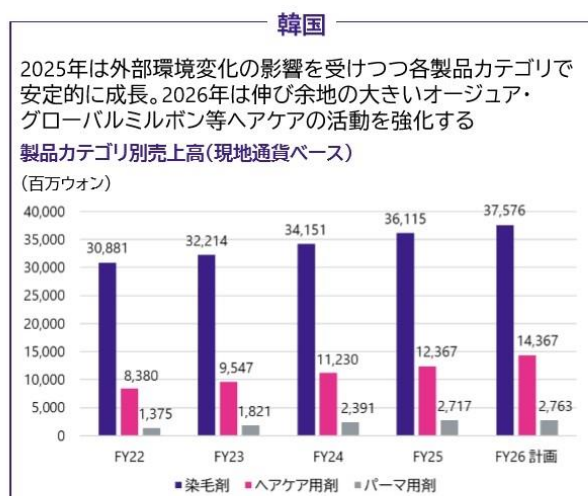
全米で、地域を分けて8社、あとカナダに1社、トータルで9社の代理店と契約をしています。米国における美容の中心は、西海岸、LA（ロサンゼルス）です。この西海岸の市場を任せている販売代理店において、昨年、当社がインストアシェアでトップとなりました。LAでのミルボンの存在感は確実に高まってきています。このLAでの存在感を追い風に、その他地域においても同様のモデルを展開し、ヘアケア・染毛剤の両輪で成長を目指していききたいと思います。

そして、右側はEUです。拠点のあるドイツを中心に、コミッションセールス体制が順調に機能しています。この棒グラフは、ピンクがヘアケアで、紫色が染毛剤の棒グラフになっていますが、ヘアケアの成長は、先ほどお話ししたように、当社の強みなのでもちろんのこと、染毛剤の売上の構成比が、ぱっと見ただけでも米国より高いのが分かります。ヘアカラーはやはり地域によって異なる文化がありますので、なかなかその国のヘアカラーの文化を理解するのに時間がかかるものです。つまり、ヘアカラーは業績に反映されるのにかなり時間がかかります。しかし、当社は、ドイツ、EUにおいては、他社でヘアカラー販売の経験と実績のあるコミッションセールスを仲間

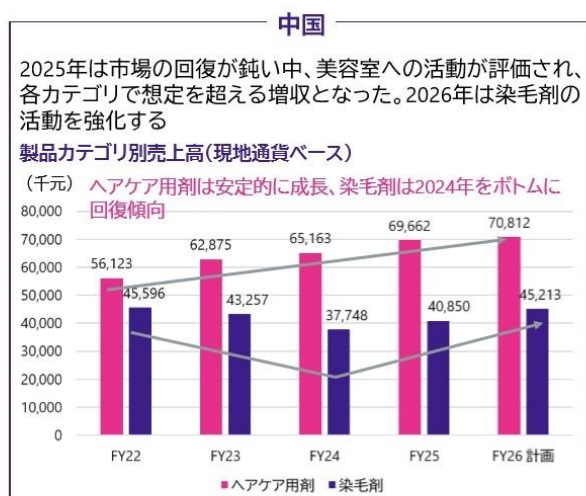
にできたことで、早々にヘアカラーでの成長につながることができています。今後 EU 域内において、代理店との協業も視野に入れて、展開国拡大を目指してまいります。

## 海外 韓国・中国の状況

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



© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.



Find Your Beauty **MILBON**

では次に、韓国です。

若手美容室からの高い支持率を背景に、今後も強みであるヘアカラー市場は一切手を緩めません。確かなる存立基盤として、徹底的にシェアを獲得していきます。

そして、伸びしろはヘアケアです。韓国人と日本人の髪質は似ています。美容への感度も近いものがあります。当社のフラッグシップブランドである「オー ज्या」と「グローバルミルボン」、この2本立てで、サロン戦略、点と面の戦略でしっかりと市場を押さえていきたいと思います。次期中期事業構想に向け、韓国市場 No.1 に向けた準備を進める1年になると思います。

では、中国です。

長引く不動産不況、そして投機的な消費の仕方が一斉に終わりを告げました。消費市場は良くないという話は続いています。特に、上海、北京を代表する大都市、そして富裕層による消費が慎重になったということで、消費市場全体は厳しさが続いているということです。

しかし、当社の市場は生活に密着した美容室市場であって、美容室の経営戦略によっては、成長領域はまだまだございます。皆さんご存じだと思いますが、中国の美容室は先払いを促してきたのです。回数券や年会費、そういった売り方です。このような投機的な消費は、もはや中国でも支持さ



れなくなりました。今は1サービスを受ける事に、支払いをするという当たり前の流れに中国も一気に変わってきています。

さらには、美容師一人一人の教育によって、価値あるサービスを提供できる美容室ないしは美容師さんが消費者から選ばれるようになっております。消費者は価値のあるものにしか消費しない時代になりました。当たり前の話です。

当社はこの潮流をしっかりと捉えて、コロナ以降、1件1件の美容室に時代が変わったことを伝えて、今後のサロン経営の方向性を示唆し、地道に活動を継続してきました。そして、当社が活動をフォーカスしている美容室では、業績が上向き、当社の実績も後を追うようにして上向きとなり、去年は6.6%の成長をすることができました。

特に、青いほうを見ていただくと、染毛剤が青いほうですけれども、2024年を底に、2025年は染毛剤も増収しているのが分かると思います。ヘアケアはずっと伸び続けていますけれども。

これが、当社の自力成長を物語っていると思います。

まずは、中国市場においては、外資系企業の中で一番になる。次期中期に向けて堅実に、そして真摯に活動を継続していきたいと思います。

## 2026年業績目標

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

以上、国内市場は、スモールマス市場に向けた各種戦略、特に新時代のヘアカラー「PRETOWA」を中核に、ヘアカラーおよびヘアケアでの成長、そして海外市場では、欧米でのチャンスを確実に成果につなげていきます。そして、アジア市場では韓国 No.1 に向けて進んでいきます。そして、

韓国の美容トレンドを、日本を含むアジアへ優位に展開してまいります。さらに、中国では自力成長ができる力もつけてまいりました。

2026年の目標、売上高 548 億円をしっかりと達成してまいります。そして、営業利益 63 億円をしっかりと達成してまいります。当然、資本効率、株価を意識しながら、ROE の改善に努めてまいりたいと思いますので、2026 年のミルボンにぜひご期待いただければと思います。

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、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）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。