

m i l b o n

個人投資家向け会社説明資料
株式会社ミルボン
(TSE code: 4919)
2025年12月

主要製品

ヘアケア用剤、染毛剤が売上の柱。近年では化粧品など領域を拡大

連結カテゴリ別売上高比率(2024年度)

化粧品(日本のみ)

美容室で顧客向けに販売される店販用品

主要ブランド

インプレア



アイエム



染毛剤

美容室でのヘアカラー施術に使用される業務用品

主要ブランド

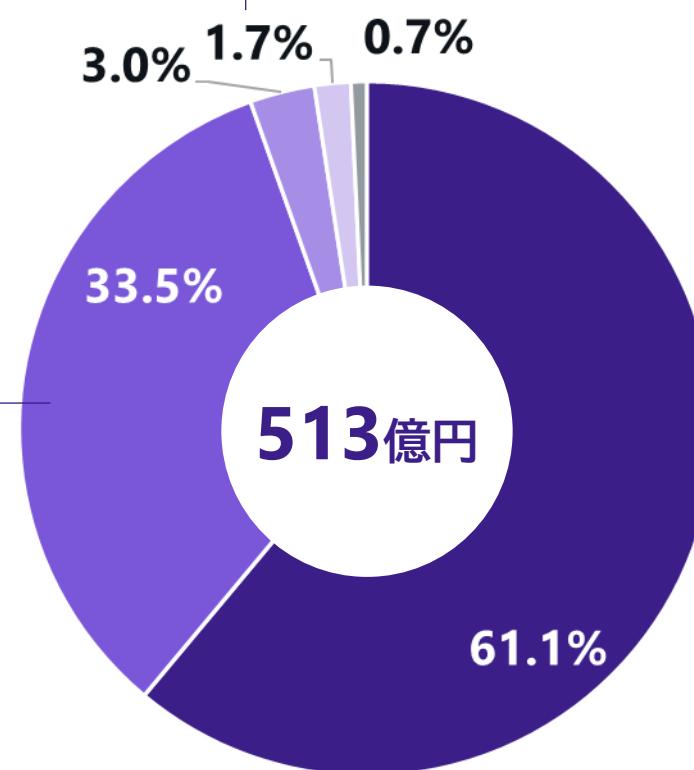
オルディーブシリーズ



ヴィラロドラカラー



ソフィストーン
(欧米専用ヘアカラー)



■ヘアケア用剤 ■染毛剤 ■パーマ ■化粧品 ■その他

ヘアケア用剤

- ・美容室で顧客向けに販売される店販用品
- ・美容室での施術に使用される業務用品

主要ブランド

オージュア(日本・韓国のみ)



グローバルミルボン

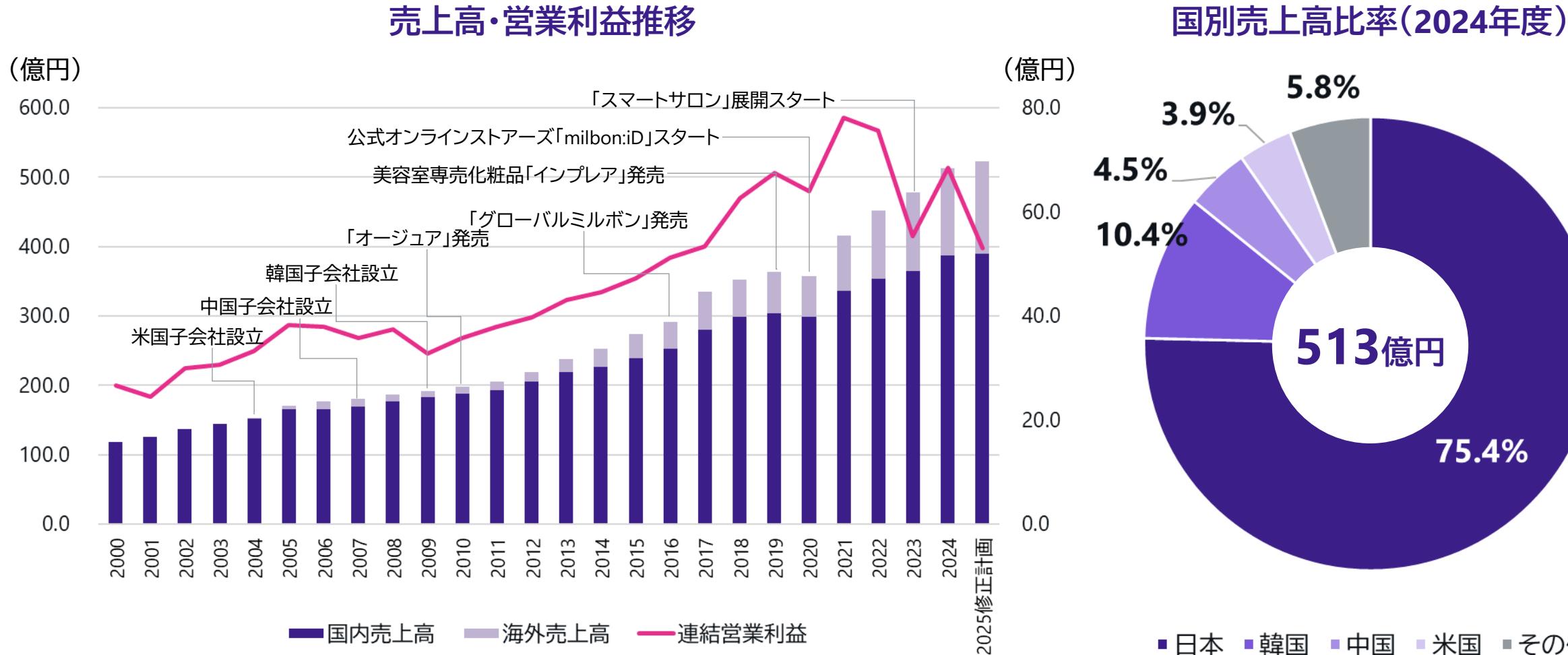


エルジューダ



会社概要

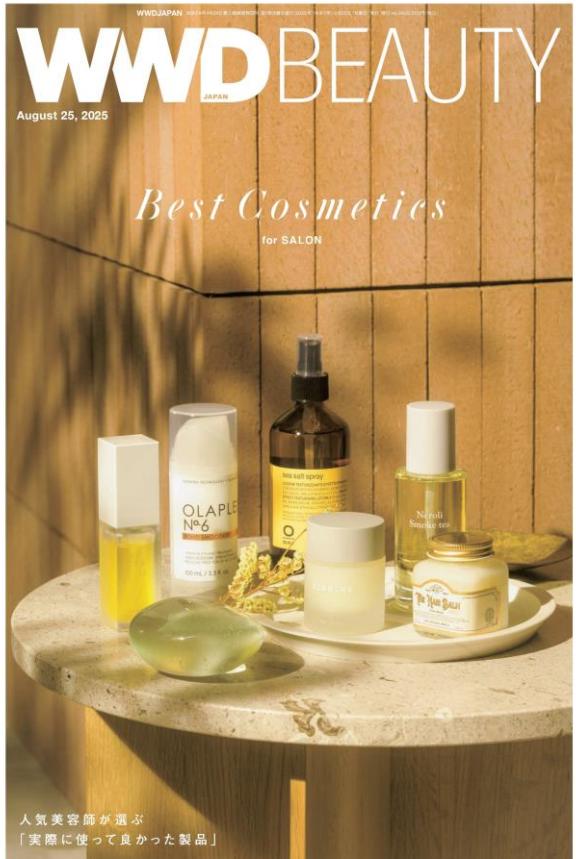
美容室で使用される業務用ヘア化粧品、顧客に販売される店販用品の製造販売ビジネスを継続して展開し、持続的な成長を実現



※ 2017年度は決算期変更による変則決算期となっております。※ 2019年度より「収益認識に関する会計基準」等を早期適用しております。

会社概要：外部からの評価 2025（参考）

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



シャンプー部門 1位	ヘアカラー部門 2位	グレイカラー部門 2位	カラーケア部門 3位	サステナブル部門 1位
				
オージュア アルティール	オルディーブ アディクシー	ヴィラロドラ カラー	ヴィラロドラ カラー インターバルリケア	ヴィラロドラ カラー
トリートメント (インバス)部門1位	頭皮・育毛ケア部門 1位・2位・3位	スキンケア・ メイクアップ部門 1位・2位	営業スタッフ部門 1位	
	  	1位:オージュア モイストカーム モイスチュアローション 2位:オージュア プレセディア インテンシブ パーフェクター 3位:グローバルミルボン エンハンシング ビバシティ エッセンス	 	
オージュア アルティール		1位:インプレア ローション 2位:インプレア エクスフォリエイター		

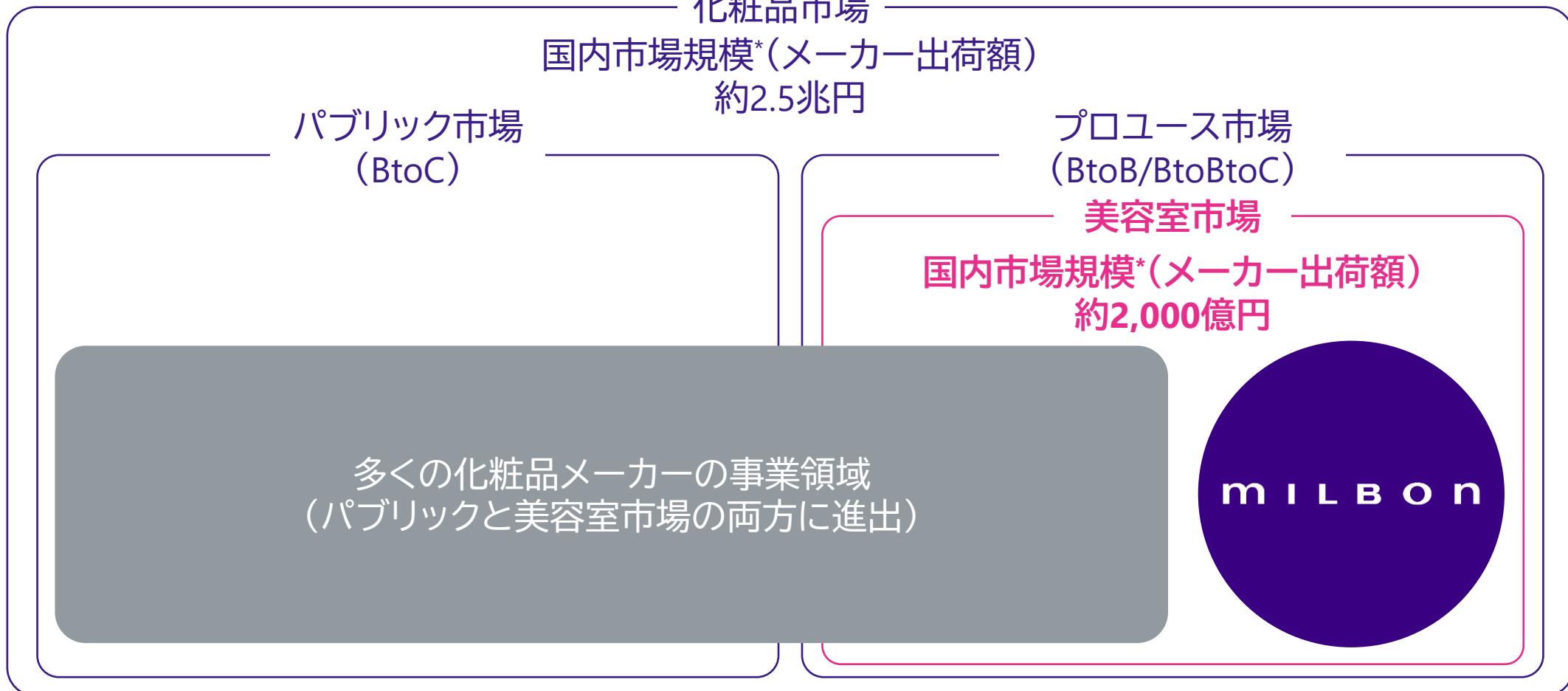
※ 詳細はWWDJAPAN <https://www.wwdjapan.com/> を参照

Contents

1. ビジネスマodelと強み————— P6
2. 日本の美容市場概況————— P13
3. 日本における成長戦略————— P16
4. 海外事業の状況————— P22
5. 現状の課題認識と還元————— P29

ビジネスモデル_当社の事業領域

美容室を通じた製品・サービス提供に事業領域を特化



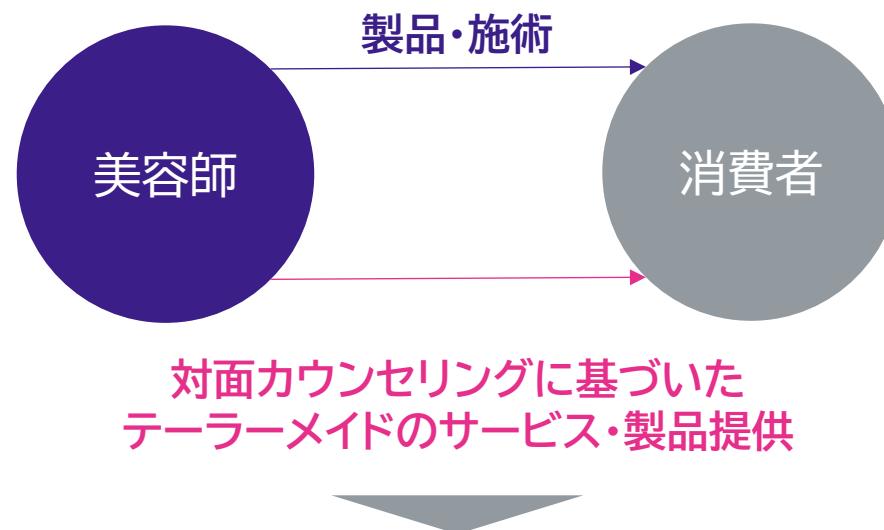
*矢野経済研究所(2024年度版)、富士経済研究所(2024年度版)より、2024年度の数値

ビジネスモデル_美容室市場の強み

美容師の技術や知見が付加価値となり、高価格帯製品やサービスの販売がしやすい

美容師の介在による高付加価値化

製品と美容師の技術・知見がパッケージで消費者に提供され、付加価値となる



一般化粧品にはない、美容室ならではの付加価値

美容室ならではのチャネル特性

下記3つの要素を併せ持っていることで、製品の売り場としてのポテンシャルが高い

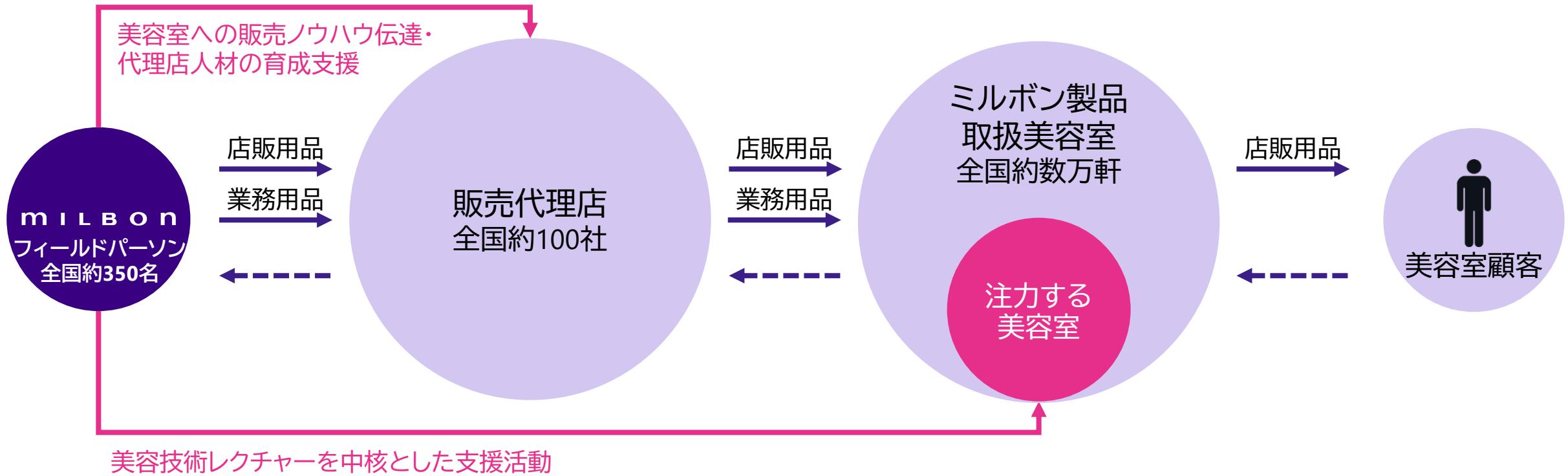


*株式会社リクルート「美容センサス 2024年上期」<美容室編>より

ビジネスモデル_BtoBtoCの商流とFPの活動

美容技術を持つ当社営業＝フィールドパーソン(FP)による支援活動を成長性高い美容室に絞って実施。需要を喚起し、代理店との強力な連携で売上を最大化している

モノの流れ → お金の流れ → 支援活動の流れ



ビジネスモデルの強み_①フィールドパーソンに対する教育研修

1984年以来40年に渡って、新卒採用と入社後9か月間に渡る研修を積み重ねてきたことで、他社が容易に模倣できない質・規模感の営業体制を構築

9か月の
研修期間



入社

美容技術

ロールプレイング

経営分析

企画立案

美容室の課題を解決する専門性・マインドの育成

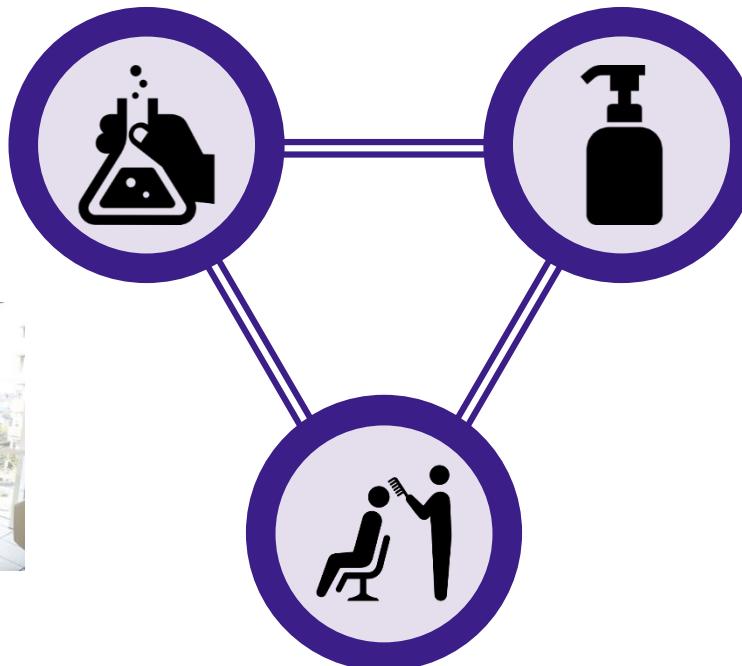
本配属

ビジネスモデルの強み_②製品力と営業力のシナジー

高い研究開発力・トップ美容師との連携によって生まれた製品を美容技術と共に紹介することで、製品の効果が最大限発揮され、美容室からの信頼を獲得

研究開発力

- アカデミアでの研究事例が極めて少ない
黒髪・毛髪に特化した研究
 - 特許件数: 275件*
(日本241件/海外34件)



営業力

- フィールドパーソンが全国の美容室を訪問し、製品に付随する美容技術や顧客への接客販売ノウハウを提供

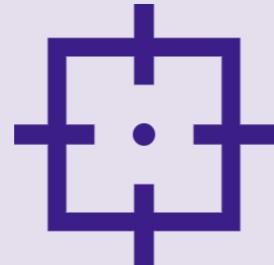
*特許件数は2023年12月末時点

製品開発力

- トップ美容師の技術を科学的に分析し、再現できるように製品化
- 製品と共に美容技術を標準化し、美容師向け教育カリキュラムを構築



ビジネスモデルの3つのポイント



一貫して美容室・美容師に絞った事業を展開

1960年の創業以来、「美容室の增收増益」を全ての戦略の起点と設定し、一貫して美容室向けに事業領域を絞り続けてきたことにより持続的成長を続けてきた。



フィールドパーソン(FP)システム - 美容室への営業・教育支援

美容室の增收・増益に貢献するミルボン独自の営業・教育システム。入社後9か月の集中研修で美容技術を習得したFPは、美容室一軒一軒の課題を発見し、商品だけでなく、それに付随する美容技術等の付加価値を提供するなど美容室への支援を行う。



TAC製品開発システム - トップ美容師の技術の一般化

非常に優れた技術や考え方を持つ美容師を探し出し、その方のノウハウ・美容技術を公開いただき、研究員が科学的に解明して製品開発につなげるシステム。高度な美容技術を、広く一般の美容室でも再現できるような形で製品化を行う。

Contents

1. ビジネスマodelと強み ━━━━━━ P6
2. 日本の美容市場概況 ━━━━━━ P13
3. 日本における成長戦略 ━━━━━━ P16
4. 海外事業の状況 ━━━━━━ P22
5. 現状の課題認識と還元 ━━━━━━ P29

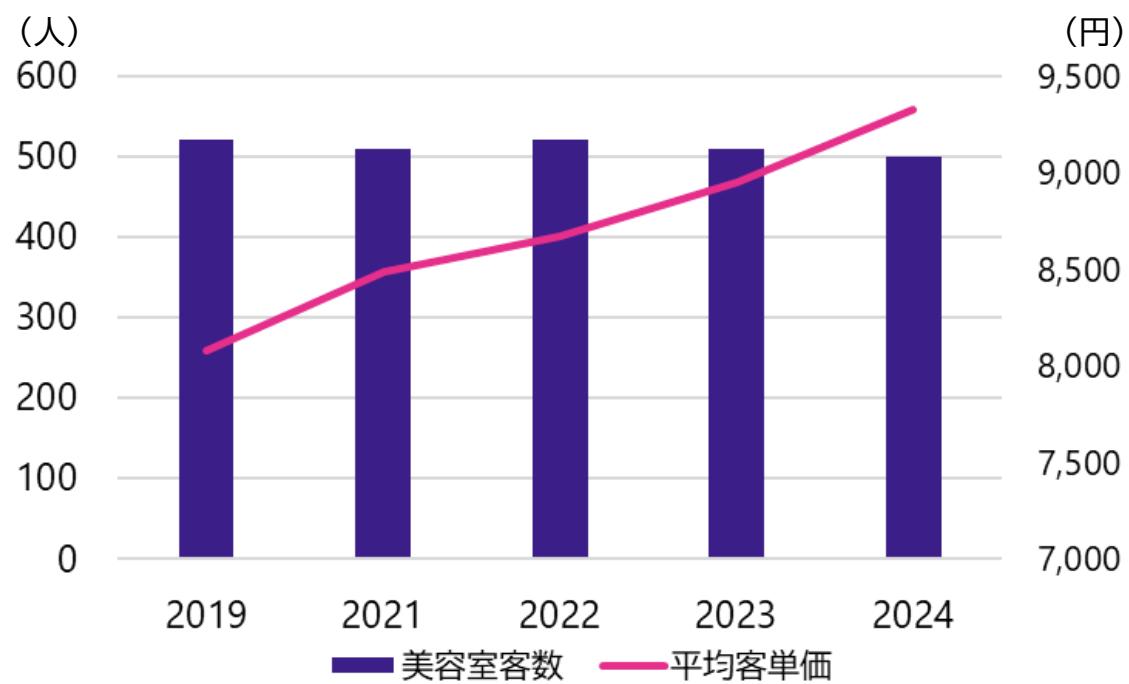
美容室の顧客数と客単価

市場規模拡大の背景は美容室客単価の上昇。

ヘアカット以外のメニュー利用や店販用品の購入単価上昇がけん引

美容室顧客数と客単価

人口減少によって美容室顧客数は減少傾向にあるが、客単価は上がり続けている



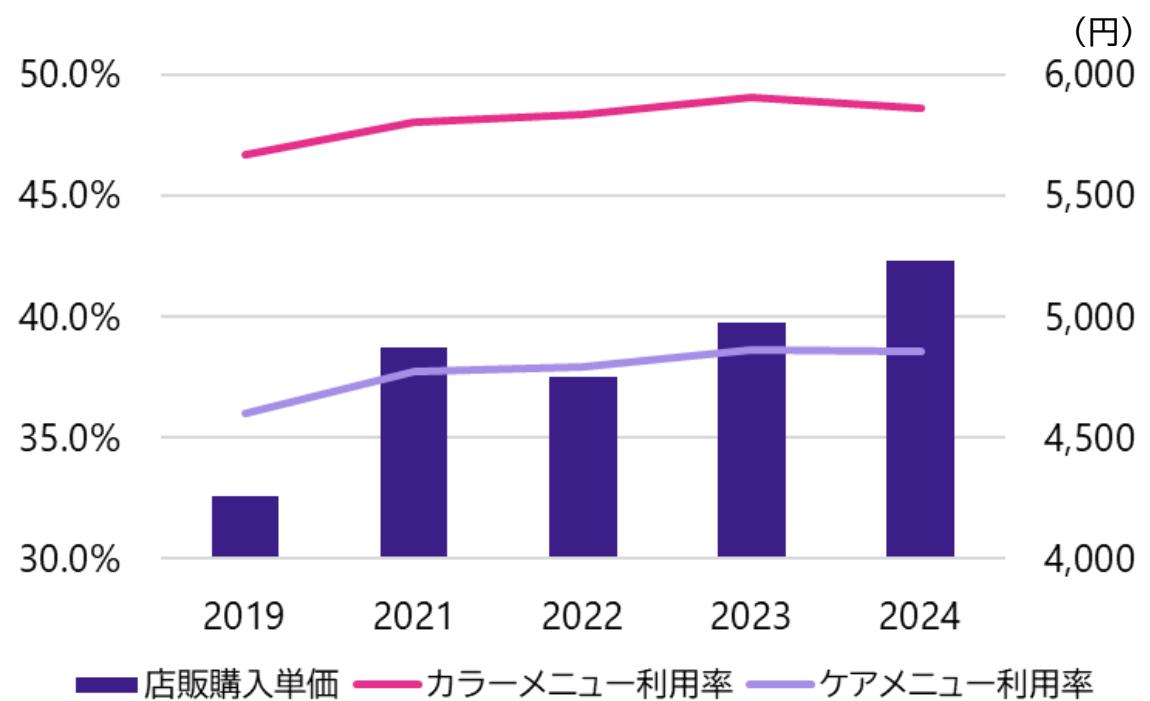
*ミルボン調べ、2020年はコロナ禍のため調査なし

*美容室客数は一か月あたりの平均客数

© Milbon Co., Ltd. All rights reserved.

メニュー利用率と店販購入単価

ヘアカラー・ヘアトリートメント等のメニュー利用増加、店販用品の購入単価アップが客単価向上のドライバーになっている

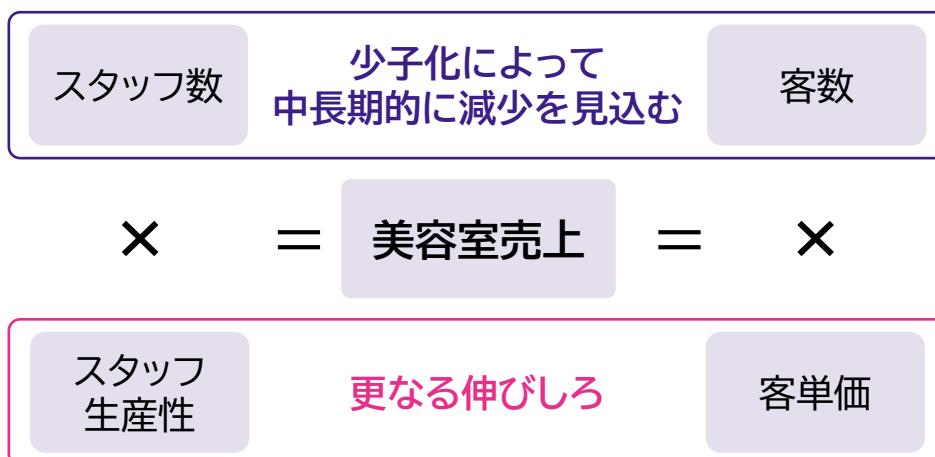


国内美容室市場の状況

美容室には少子高齢化が進むことで、客数が中長期的に減少する課題があるが、美容室は更なる成長の可能性を秘めている

少子高齢化の課題と伸びしろ

美容室の客数は中長期的に減少が見込まれるが、高単価メニューの推進や店販品によって、美容室の生産性・客単価は更なる向上が見込める



美容室ならではのコミュニティ特性

美容室でサービスを受けるためには来店が必要であり、美容室は人々の生活にとって欠かすことができない場所



出典: 株式会社リクルート「美容センサス 2024年上期」<美容室編>

Contents

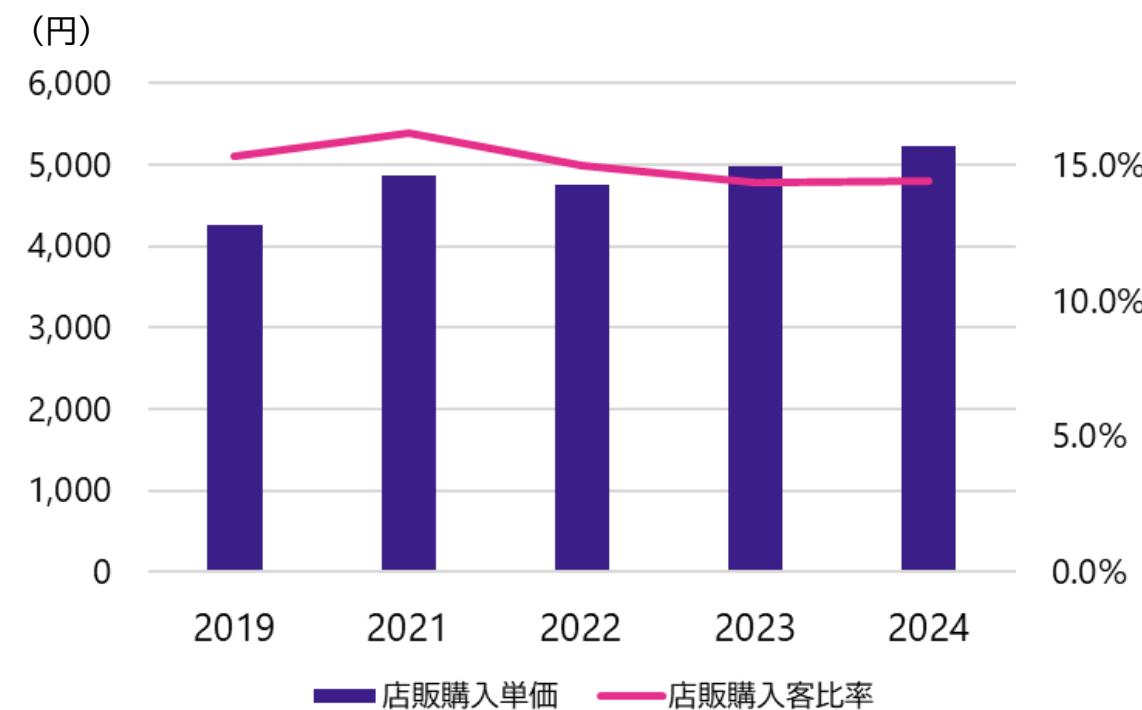
1. ビジネスマodelと強み—————— P6
2. 日本の美容市場概況—————— P13
3. 日本における成長戦略—————— P16
4. 海外事業の状況—————— P22
5. 現状の課題認識と還元—————— P29

国内の成長機会

店販用品の購入客比率・種類の拡大に市場と当社の成長余地がある

美容室における店販単価・購入客比率

購入単価は上昇しているものの、購入客比率は15%前後で横ばいが続いている



*ミルボン調べ、2020年はコロナ禍のため調査なし

国内における近年の取り組み_2大戦略

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

スマートサロン戦略－顧客体験価値の向上

コンセプトに賛同いただいた美容室に仕組みを導入。顧客にとっての店販品の買いにくさを解消し、美容室の生産性向上を支援する

技術スペース
対面カウンセリングの実施

体験スペース
商品の認知向上・トライアル環境の提供

3つの売り場の連動による相乗効果の創出

ECサービス milbon:iD
購入の利便性向上

スマートサロンの詳細は弊社コーポレートサイトを参照:
<https://www.milbon.com/ja/ir/management/business.html>

ビューティライフケア戦略－店販の領域の拡大

他社との協業で、美容室のサービスや店販品の領域を、ヘアケアのみならずスキンケアやビューティヘルスケアまで拡大する

化粧品(株式会社コーセーと協業)

IMPREA



ビューティサプリメント

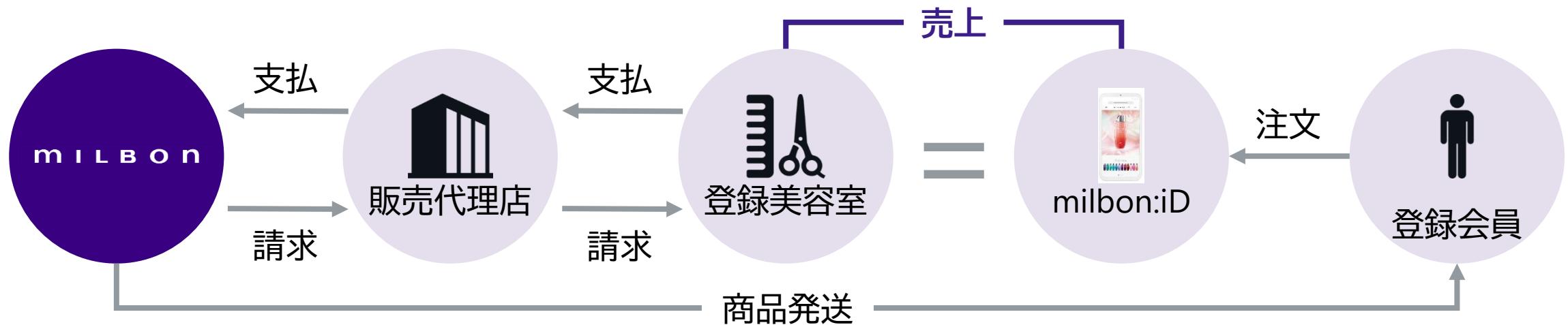
ALANOUS



国内における近年の取り組み_①milbon:iD

美容室の顧客がオンラインで店販品を購入できるECプラットフォーム **milbon:iD**を
2020年から開始、美容室の生産性向上を支援

milbon:iDの仕組み—BtoBtoC型の商流、売上は美容室に紐づく



milbon:iDの実績(2024年末時点)

登録美容室数 **6,566軒**

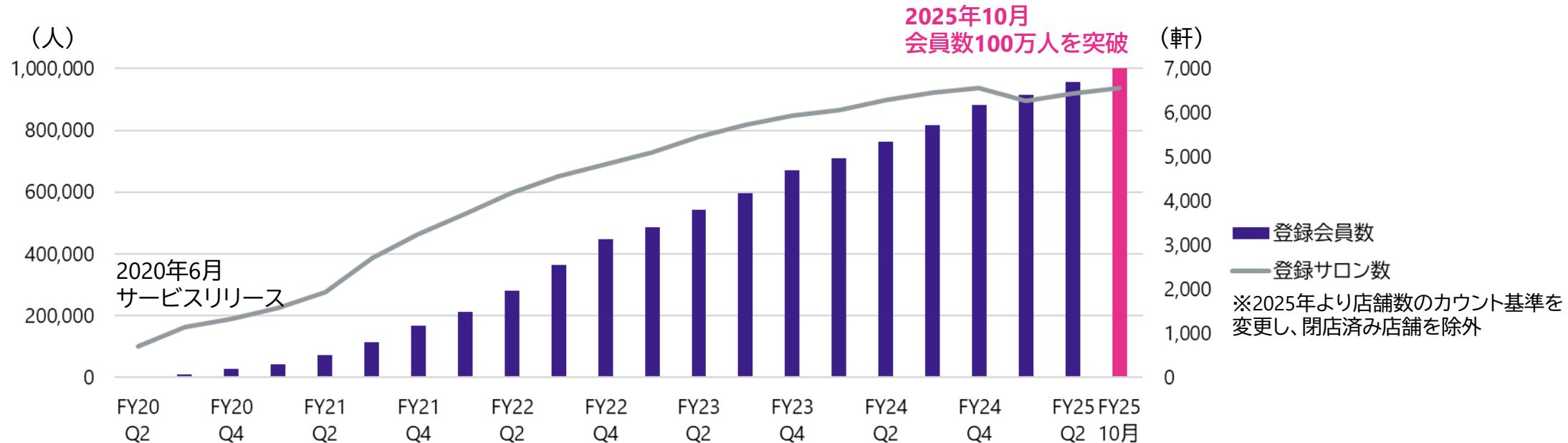
登録会員数 **88万人**

EC売上(出荷額ベース) **19.7億円**

milbon:iD会員数100万人突破

milbon:iDの登録会員数100万人を10月に達成。

美容室販品の購入利便性を向上させるインフラとしての基盤が整いつつある



	milbon:iDでの購入時	店頭での購入時
1回あたり平均購入額 (流通金額ベース)	14,435円(FY2024) 約2.9倍	5,011円(FY2024)
リピート購入率 (商品購入後1年以内に再購入した割合)	65%(FY2024)	40%(サービス設計時)

※ミルボン調べ

国内における近年の取り組み_②スマートサロン(2023年~)

美容師のカウンセリングで最適な製品を選べるという美容室の強みに、小売店とECの強みを組み合わせた「スマートサロン」の仕組みを展開

店販用品購入時の美容室顧客の悩み



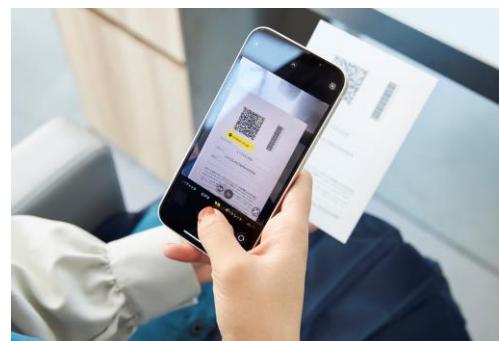
自分で試してから買いたい
おすすめされたもの以外にも
何があるのか気になる



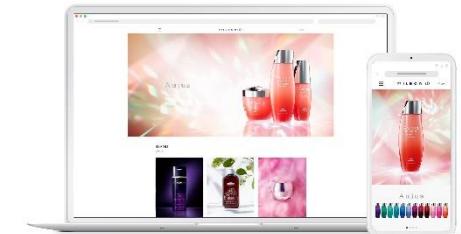
スマートサロンでは、
お試しスペースで自分で試せる・探せる



買うために美容室に行くのが
手間
おすすめしてもらったけど、
よく考えてから家で買いたい



スマートサロンの顧客は、
ECを使っていつでもどこでも購入できる

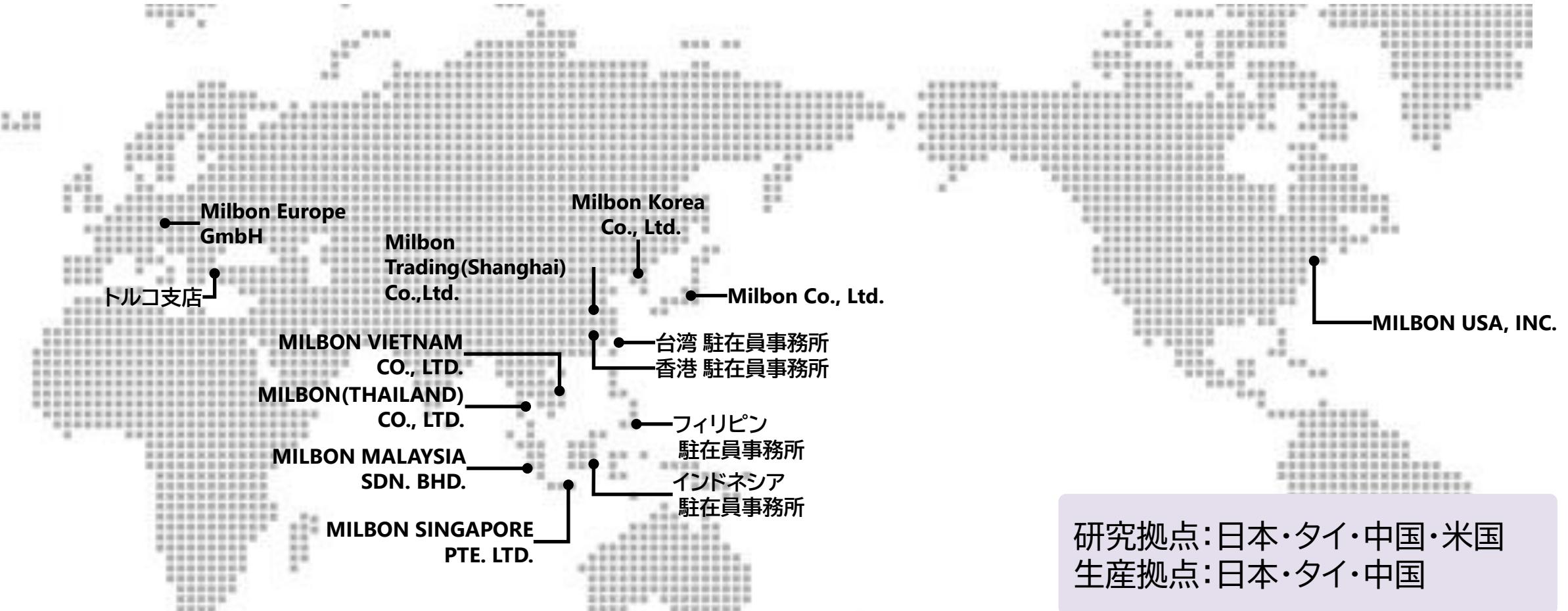


Contents

1. ビジネスマodelと強み ━━━━━━ P6
2. 日本の美容市場概況 ━━━━━━ P13
3. 日本における成長戦略 ━━━━━━ P16
4. 海外事業の状況 ━━━━━━ P22
5. 現状の課題認識と還元 ━━━━━━ P29

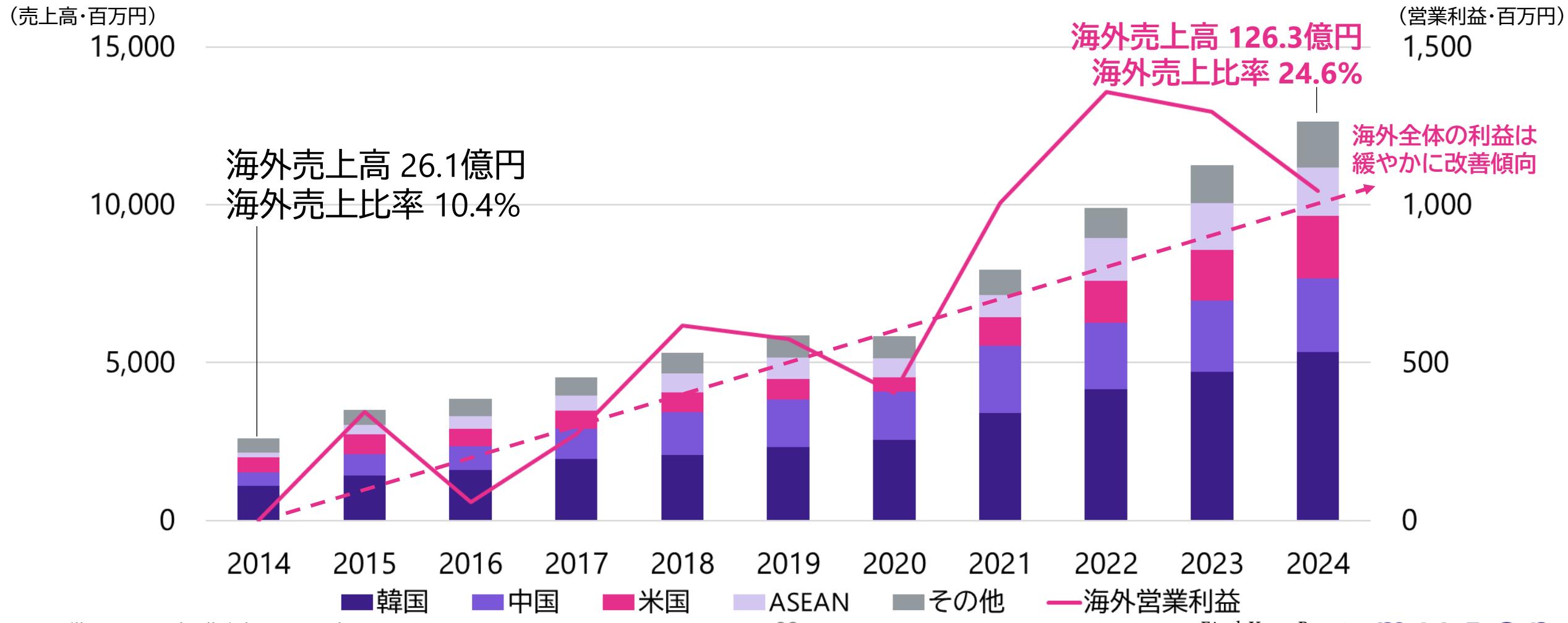
海外展開の状況

世界各国で事業を展開。近年では研究・生産の海外拠点を拡充



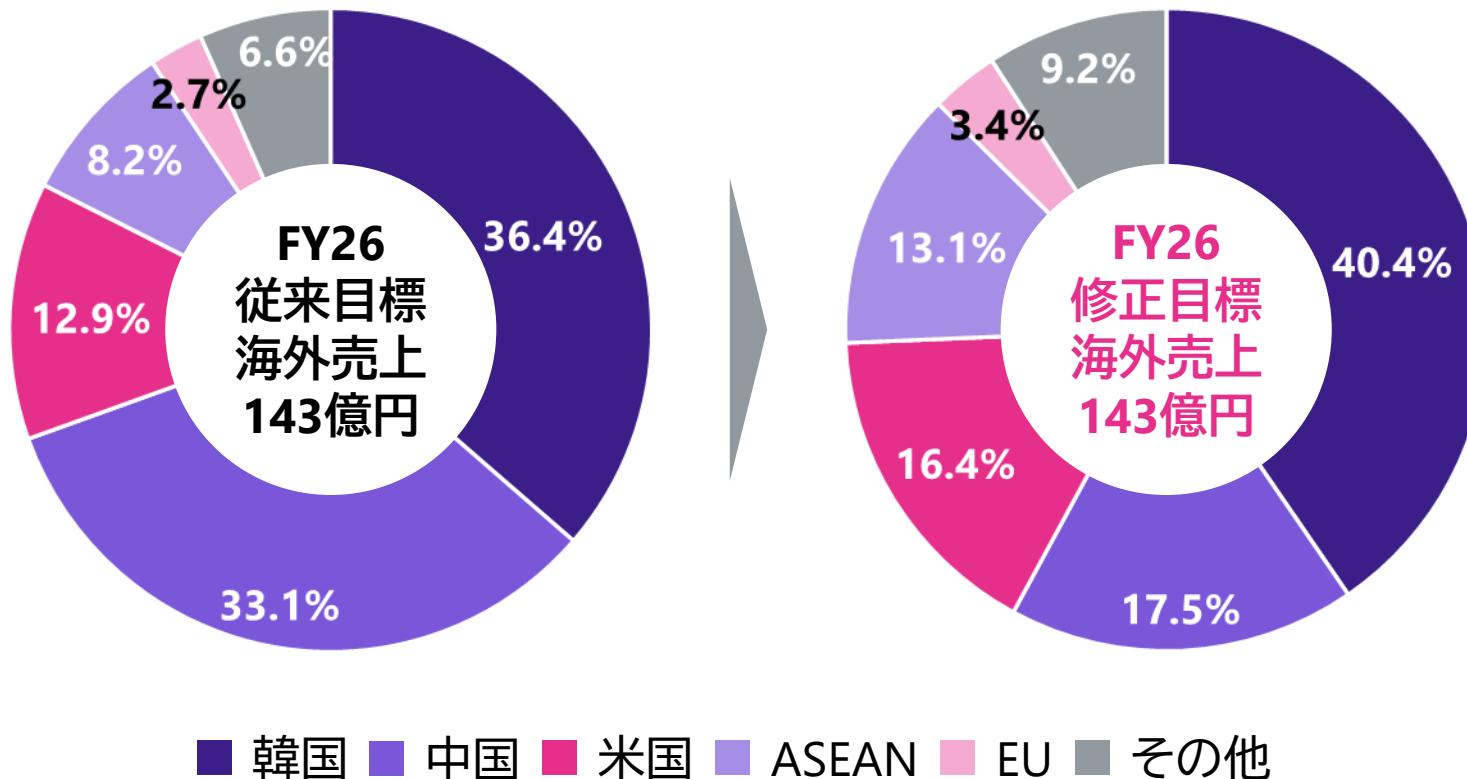
これまでの海外展開のあゆみ

国内の盤石なシェアを背景に、2010年頃から海外進出を本格化。ビジネスモデルを進出国に合わせながら展開し、海外売上比率は約25%まで成長



中期事業構想の見直し：海外市場の目標変更

2026年時点の海外全体売上の見通しに変更はないが、市場環境の変化が著しい中国の見通しを引き下げるとともに、韓国・米国等の見通しを引き上げた



米国での成長可能性アップ

市場規模の大きい欧米において、更なる成長の芽が見えてきた

韓国トップシェアの可能性

染毛剤安定成長を土台にヘアケア成長が加速

中国の見通し引き下げ

景況感悪化の現状を踏まえ、売上構成比を引き下げ

今後の重点地域

中国市場が減速する中で、市場規模が大きく近年成長著しい米国の重要性が高まっている。高マージンの韓国での安定成長継続、米国の収益化に重点的に取り組む

重点地域		
EU	韓国	米国
市場規模:約5,000億円 2025年ミルボン売上目標:約3.6億円	市場規模:約300億円 2025年ミルボン売上目標: 約56億円	市場規模:約7,000億円 2025年ミルボン売上目標: 約21億円
<p>消費者の変化に合わせ 戦略を軌道修正</p> <p>中国</p> <p>市場規模:約2,000億円 2025年ミルボン売上目標:約23億円</p>		<p>将来の種まきとして 主要都市を攻略</p> <p>ASEAN</p> <p>市場規模:約800億円 2025年ミルボン売上目標:約17.4億円</p>

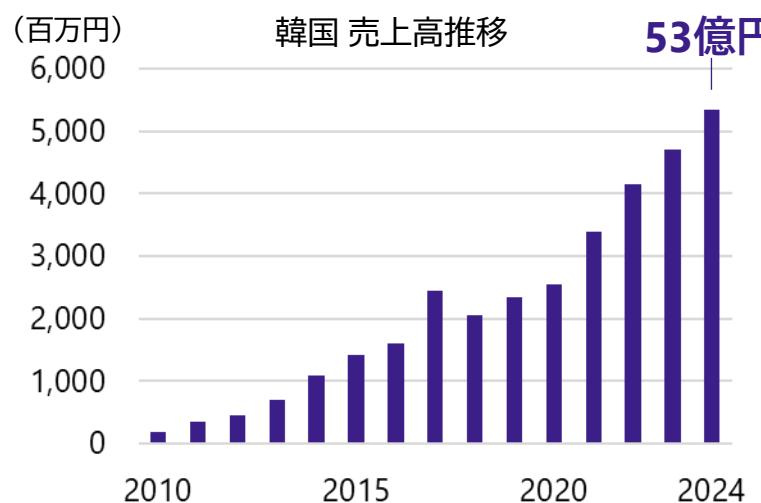
※ 市場規模はミルボン調べ

海外主要3か国について

韓国・中国・米国の主要3か国が海外売上の8割弱を占める

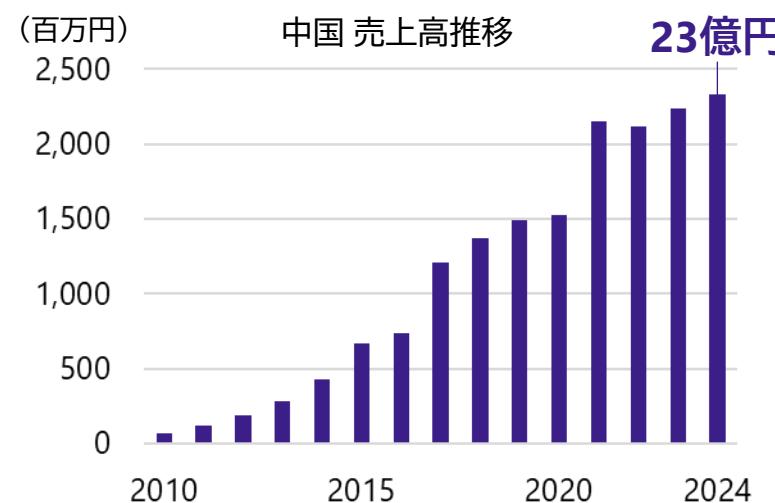
韓国

ヘアカラーを中心とした教育活動が評価され、市場で高いプレゼンスを有する。近年はヘアケアを強化し、総合メーカーへの転換を図っている。



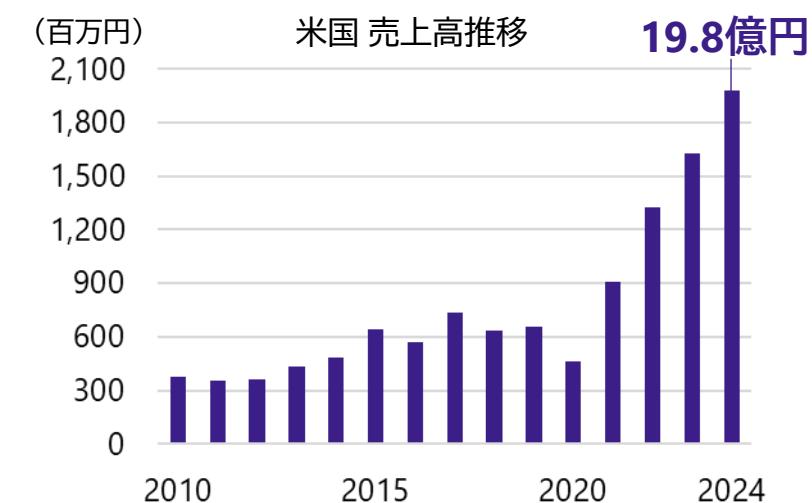
中国

コロナ禍を経て、美容室への顧客来店頻度減少など市場環境が変化する中、美容室への支援活動が支持され、增收基調が続く。2022年に現地工場の稼働開始。



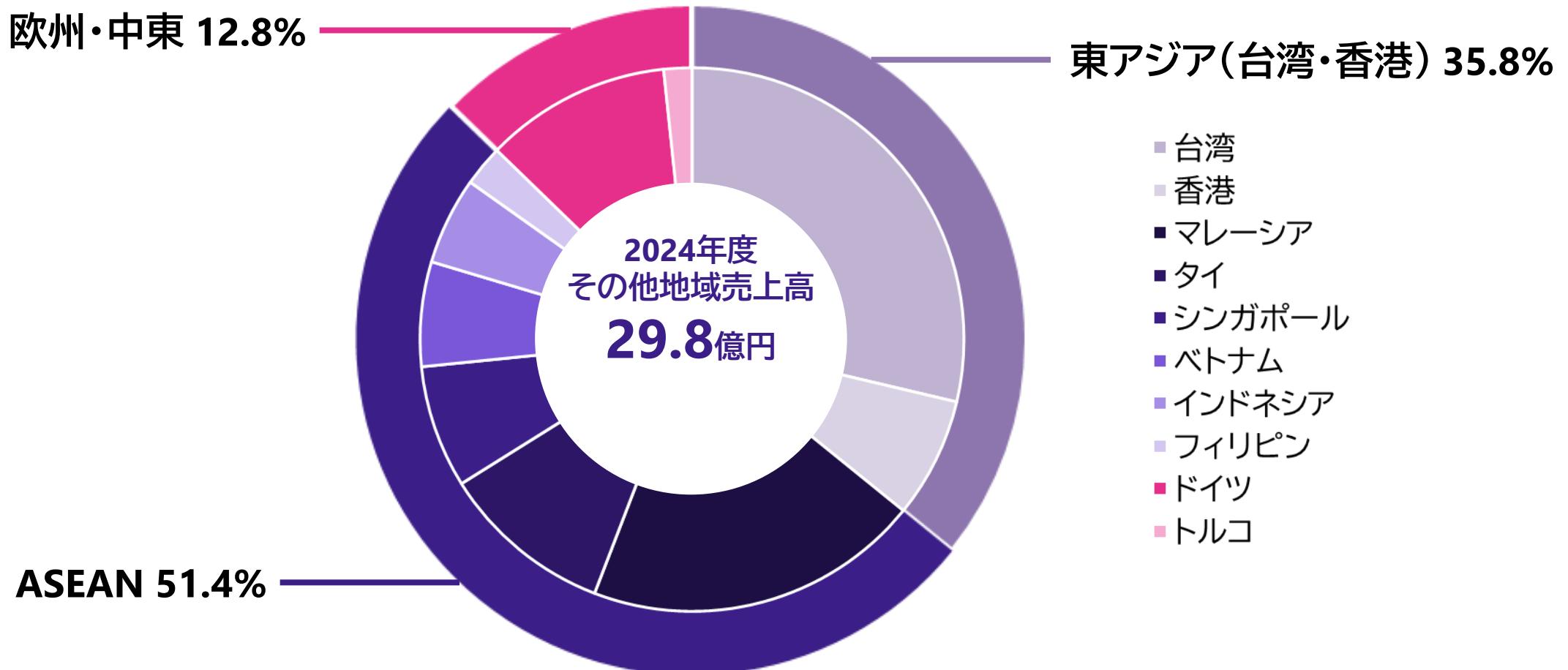
米国

ヘアケアのグローバルミルボン発売・販売体制の切り替え(美容室直販から代理店制)をきっかけに急成長。欧米専用ヘアカラーの投入で更なる成長を見込む。



海外その他地域について

同じ黒髪圏である東アジア・ASEANを中心に成長。近年では欧州へ進出



Contents

1. ビジネスマodelと強み ━━━━━━ P6
2. 日本の美容市場概況 ━━━━━━ P13
3. 日本における成長戦略 ━━━━━━ P16
4. 海外事業の状況 ━━━━━━ P22
5. 現状の課題認識と還元 ━━━━━━ P29

当社の方向性と現状の課題

グローバルNo.1の達成に向けて、国内安定成長・アジアでのNo.1確立・欧米での成長加速に取り組んでいる。海外は順調も、国内は高付加価値化に課題

当社の方向性

日本国内

持続的安定成長の実現

アジア

韓国中心に
各国でのNo.1確立

欧米

市場規模の大きい欧米での
存在感確立・収益化

海外は現地通貨ベースでは計画に沿って順調に進捗

ヘアケア用剤

店販用品中心に底堅い実績。
新製品で押し上げを狙う

染毛剤

製品ポジショニングに課題。
高付加価値化を推進する

化粧品

アイテム数を削減し、
収益性を意識した販売を行う

国内 染毛剤 市場の状況

消費者の美容支出減少等によって、染毛剤の使用量は減少傾向にあると考えられる。また、美容室の染毛剤ニーズが二極化している影響を受けている

外部環境の変化

消費者の
美容支出減少

美容室経営コスト
(人件費や光熱費
等)の上昇

染毛剤市場の変化

消費者の節約志向やカラートレンド変化(ブリーチカラーの減少)によって、
美容室での染毛剤使用量が減少傾向

材料費抑制ができる**低価格染毛剤**か、独自性や消費者認知を背景に**カラーメニュー単価アップ**ができる染毛剤のどちらかに**ニーズが二極化**。このような市場環境において、当社染毛剤のボリュームゾーンは市場ニーズに十分に対応ができない

低価格染毛剤

当社染毛剤の
ボリュームゾーン

強い独自性や
消費者認知を
持つ染毛剤

国内 染毛剤 対策の方向性

教育活動を土台に、独自性の高い新製品開発・消費者認知向上に取り組むことで、
カラーメニュー単価アップを実現し、美容室の增收増益に貢献する

独自性の高い新製品開発

製品のコモディティ化脱却に向け、
高付加価値新製品の開発を実施

三つの柱によるカラーメニュー単価アップを通じて、
美容室の增收増益に貢献する

消費者認知の向上

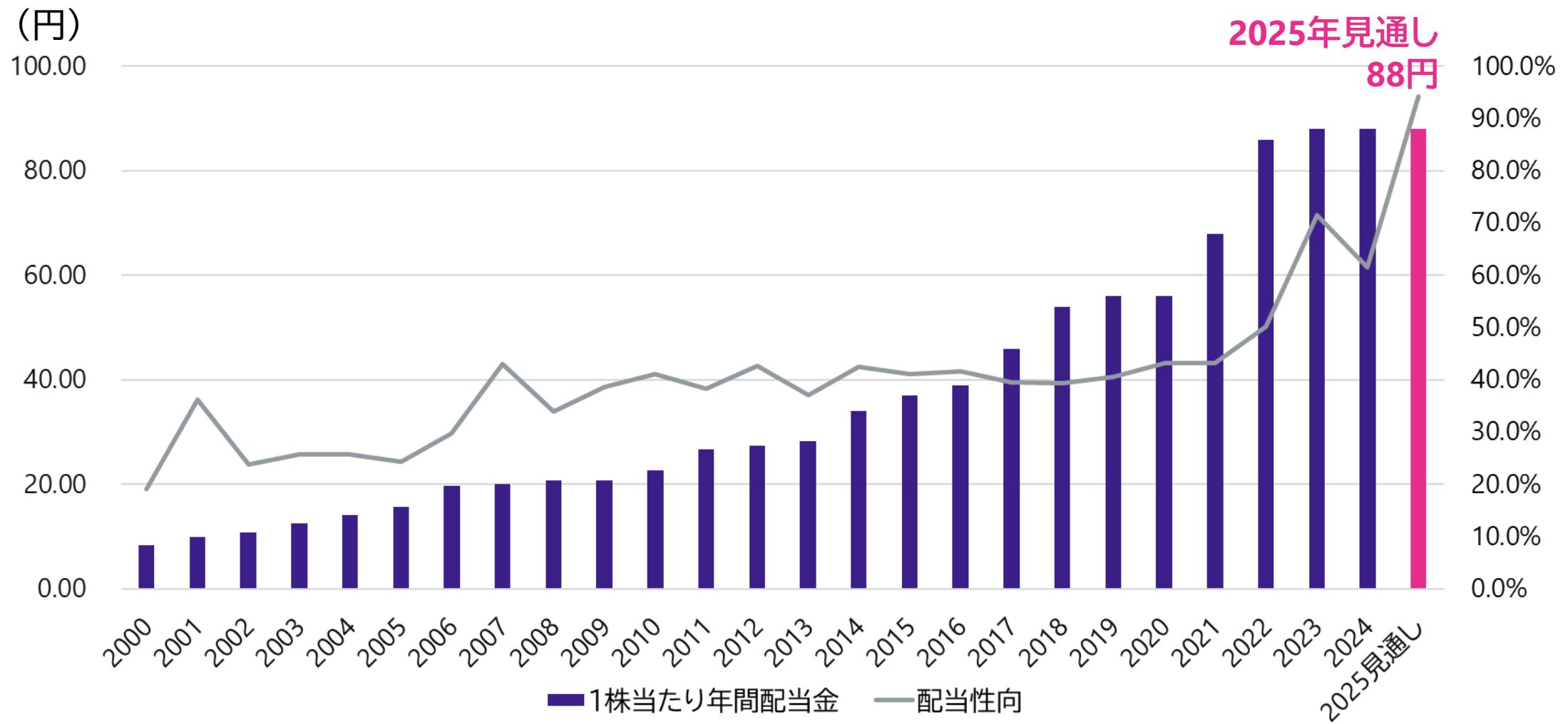
ヘアケア商材のように染毛剤の
消費者認知を高め、消費者からも
選ばれる姿を目指す

美容室での教育活動

競合対比で圧倒的に多い約120名の
エデュケーターによって、美容室
現場での教育によるサポートを実施

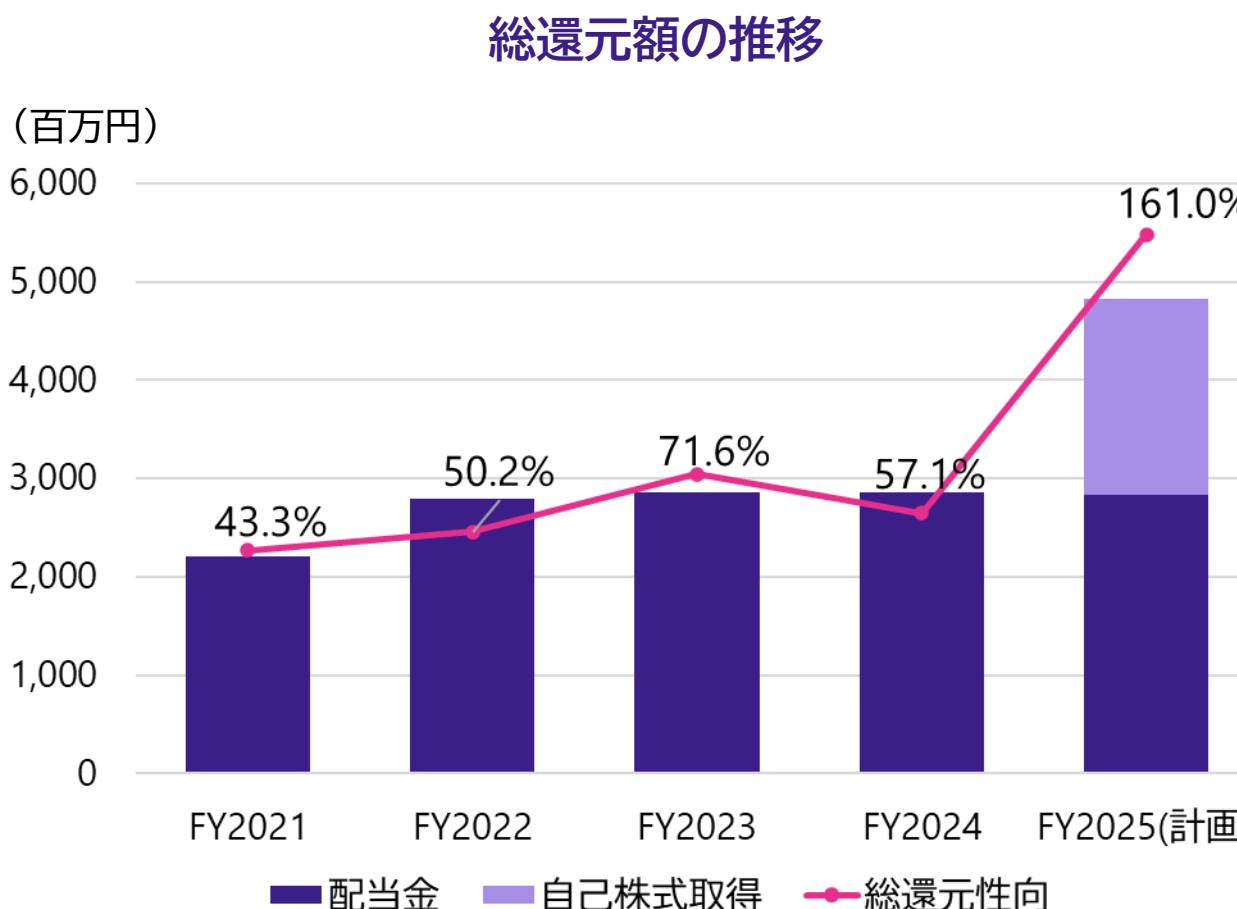
株主還元

配当性向50%を目安に累進配当を実施、利益成長に応じた増配を目指す



株主還元 配当・自己株式の取得

2025年の中間配当も、40円で実施済み、期末配当予想も48円を維持。
また、資本効率改善と株主還元強化のため、約20億円の自己株式の取得を実施



	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025 (計画)
一株当たり 配当金(円)	68	86	88	88	88
配当総額 (百万円)	2,210	2,797	2,863	2,865	2,829
自己株式取得 (百万円)	-	-	-	-	2,000
総還元性向(%)	43.3%	50.2%	71.6%	57.1%	161.0%

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

2026年までのキャピタルアロケーションの方針変更

- ✓ 2026年度までに予定される国内ゆめが丘工場の増設投資を含めた成長投資は、資本効率改善の見地から、有利子負債を主に活用する方針
- ✓ 2026年度までの期間は、従前は株主還元は配当のみであったが、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
- ✓ 現中計で掲げるROE11.3%達成に向けて、業績改善を図ると共に資本効率改善を進める
- ✓ 2027年以降の詳細の説明は、次期中計発表時に行う予定



株主優待について

保有株数	保有期間	3年未満	3年以上
100 株～500 株未満		(旧名称) 30 ポイント (新名称) 100 株保有コース	(旧名称) 60 ポイント (新名称) 100 株長期保有コース
500 株以上		(旧名称) 120 ポイント (新名称) 500 株保有コース	(旧名称) 150 ポイント (新名称) 500 株長期保有コース



【100 株保有コース】

- エルジューダ グレイスオン セラム
(120mL)
など 2 種類から 1 点



【100 株長期保有コース】

- グランドリンクージ エクスフィーク
エアリーリュクス シャンプー (200mL)
& トリートメント (200g)
など 3 種類から 1 セット



【500 株保有コース】

- インプレア
バランスチューナー (200mL)
エマルジョン (100mL)
フェイシャルバー (80g)
など、3 種類から 1 セット



【500 株長期保有コース】

- “milbon”・ブジョリ
“milbon” カラーリテイニング シャンプー
(500mL) & トリートメン (500g)
& ブライマー(120mL)
ブジョリ オフモード シャンプー(200mL)
& トリートメント (200g)
など、3 種類から 1 セット

本日のまとめ

ミルボンの海外事業は着実に進捗。国内は課題の解決、収益性の改善により、持続的成長を目指す。株主還元は累進配当と機動的な自己株取得

日本国内の安定成長



主力のヘアケアは安定的成長を実現。
値上げ・高付加価値化による収益性
改善ドライバーへ



染毛剤は、製品差別化・消費者認知向上・
教育の三本柱で再成長を目指す



化粧品はポイントを絞って、
販売の効率化を図る

海外の売上規模拡大・収益化

アジア

美容トレンド発信地である韓国のNo.1を
確立することで、他地域での影響力を
高める

欧米

米国の投資拡大は次年度で概ね一巡。
売上規模の拡大で収益化を目指す。
更に中長期成長の芽として欧州での
販路拡大を実施

資本効率改善・株主還元の強化

累進配当

機動的な自己株式取得

ディスクレイマー

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