

m i l b o n

株式会社ミルボン

海外事業説明会

2025 年 3 月 25 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

[イベント名] 海外事業説明会

[日程] 2025 年 3 月 25 日

[開催場所] 104-0031 東京都中央区京橋 2-2-1 京橋エドグラン 7 階
株式会社ミルボン本社 MP ホール

[登壇者] 2 名
取締役 国際 FP 本部長・FP 本部長・教育企画担当
岡崎 晴通（以下、岡崎）
常務取締役 財務部・コーポレートコミュニケーション部
サステナビリティ推進担当 村井 正浩（以下、村井）

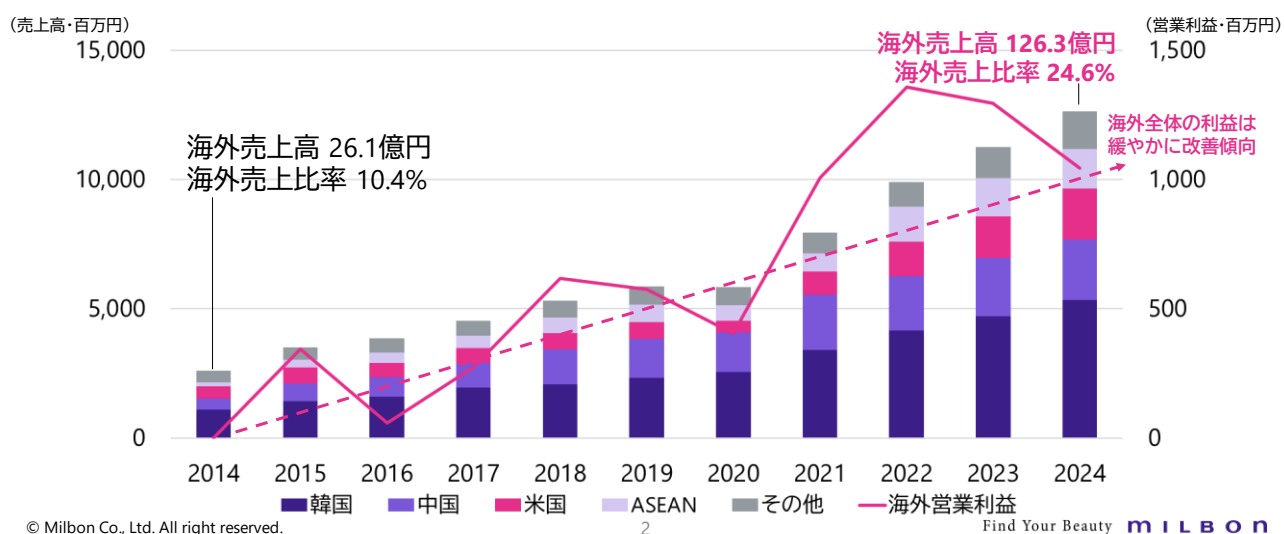
登壇

村井：今日は、お忙しい中お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

ではまず私から、今日の説明会を開催する経緯について、説明させていただきたいと思います。

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



当社は、国内を中心に成長してきたということは確かですが、直近の海外売上高比率は25%ぐらいになっているという現状ですので、海外戦略についての説明を詳しく聞きたいという投資家の皆様からのご要望が多くなってまいりました。

その辺りを鑑みて、この機会にご説明できればということが、まず第1の理由となります。

資料では、これまでの海外展開のあゆみということで載せさせていただいておりますが、ミルボンは1960年に創業しました。もちろん国内のメーカーとしてですが、最後発と言われているメーカーであり、他社を追いかけていくという立場でした。

大体2000年頃に、おそらく国内のシェアはトップになりました。ここまでに40年かかりました。この段階で、やはり国内トップになったのはいいけれども、これからどうやって成長し、どこをどうやって成長させていくのかというのが大きな課題で、日本の人口動態を考えると、これから日本だけで成長していくというのはかなり難しいことになるということは認識しておりましたの

で、2000 年頃から海外事業というものを本格的に考え始めて、徐々に取り組みを進めているというのが現状でございます。

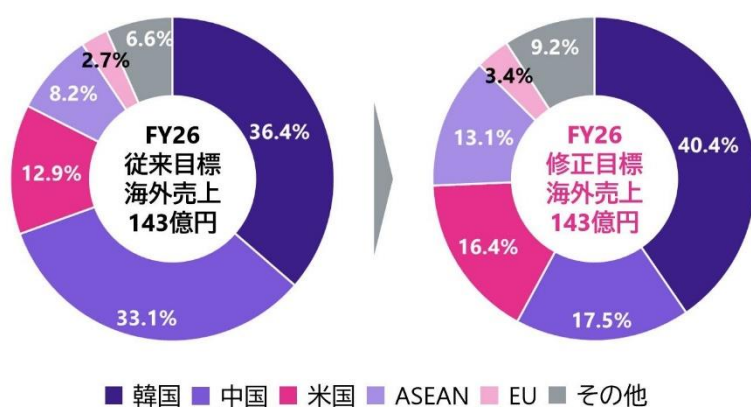
このページのグラフに載せさせていただいている 2014 年から 2024 年の 10 年間においては、ご覧いただくとわかるように、国ごとに様々な出入りがあることは確かですが、一貫して海外事業は成長を続けております。

2014 年段階で海外比率が 10.4%だったものが、2024 年では 24.6%まで成長することができているということ。それから利益についても、これも出入りはございますが、一貫して成長するという形が描けつつあるということでございます。

この辺りのミルボンの海外事業における強みは、この後、岡崎からご説明申し上げます。

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同時に、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

それから、先日発表いたしました中期事業構想の修正において、連結売上高は変更しませんでした。海外事業においては、この円グラフを見てもわかるように、売上構成が明らかに変わってきております。

当初は韓国と中国がかなりのウエイトで成長できてるのではなかろうかという見込みでしたが、残念ながら中国がこういう状況の中で、思ったようには伸びておりません。

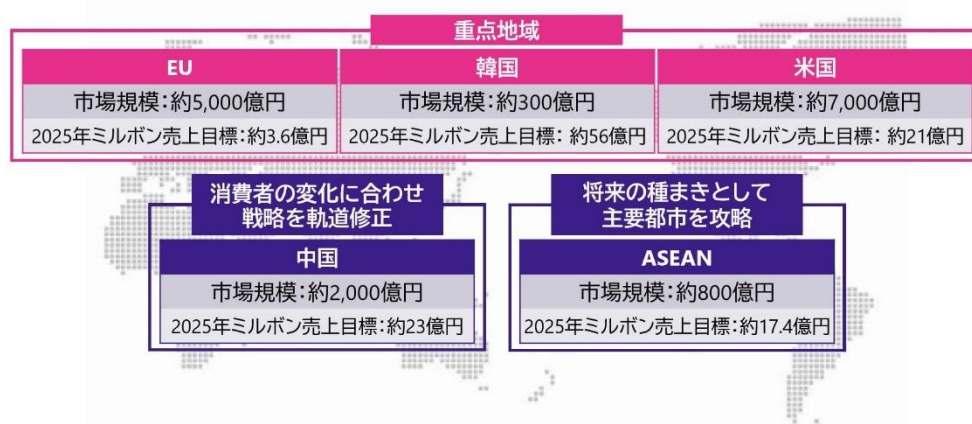
ただ、米国が非常に、われわれの期待以上に伸びているという事実がございます。今後の成長を考えても、やはりアメリカの市場というのは、非常に重要になるのではないかと考えております。

投資家の皆様からは、アメリカよりもアジアに集中すべきではないかというご意見をいただくこともございます。

しかしながら、われわれとしては、これからのご説明でおわかりいただけるかもしれませんが、やはり欧米においても、成長軌道を描くことができそうだという確信を持ち始めておりますので、そのあたりを今日はご理解いただく機会になればと思っております。

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



※ 市場規模はミルボン調べ

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

4

Find Your Beauty **MILBON**

今後の重点地域ということで、EU、韓国、それから米国を挙げさせていただいています。韓国は、ご承知いただいていると思いますけれども急速に成長して、今大成功と言える形にまで至っております。一方、米国、EUはまだまだこれからのところはございますが、われわれとしては、これから必ず成長できるという確信を持っております。そのあたりを、岡崎から詳しくご説明申し上げます。

全体としてはこれぐらいにさせていただいて、これからの説明は岡崎に譲りたいと思います。

岡崎: はじめまして、岡崎と申します。お忙しい中お集まりいただきまして、お時間を頂戴いたしまして、誠にありがとうございます。加えて、皆様には平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。ありがとうございます。

プレゼンター紹介



岡崎 晴通

1996年	当社入社
2009年	東京営業所(現神宮前・青山・銀座)所長
2012年	MILBON(THAILAND)CO.,LTD. 立ち上げ
2016年	MILBON(THAILAND)CO.,LTD. President
2018年	MILBON USA, INC. President
2022年	執行役員 国際FP本部長
2024年	取締役 国際・国内FP本部長・教育企画担当

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

6

Find Your Beauty MILBON

始めるにあたり、まずは簡単に自己紹介させていただきます。私は 1996 年に入社して、29 年経っております。2009 年に東京の営業所長になるまで、首都圏、北関東、東北など、東日本を中心に現場活動をしておりました。

現場活動というのは、地域の代理店さんとともに美容室へお邪魔して、その課題解決をしたりとか、教育活動をしたりとか、経営のアドバイスをしたりと、そういうことがミルボンの FP、フィールドパーソンの基本的な現場の活動になります。

その後は、2012 年からグローバルリーダー研修の一期生としてタイで新規開拓を行って、MILBON (THAILAND) CO.,LTD.を立ち上げました。

タイは販売部門と生産部門があり、2016 年からどちらの部門の統括でもあるタイの責任者になりました。

その後、2018 年から USA の代表としてニューヨークに赴任しました。それまでは日系サロン相手のビジネス中心でしたが、全米にディーラー網を敷くことで構造改革を図って、アメリカの地元の美容室へ本格的な製品販売をスタートさせました。4 年間赴任している中の 1 年半はコロナ禍でしたが、その分アメリカの何か本質を体験できたのではないかとということで、大変貴重な体験をさせていただきました。

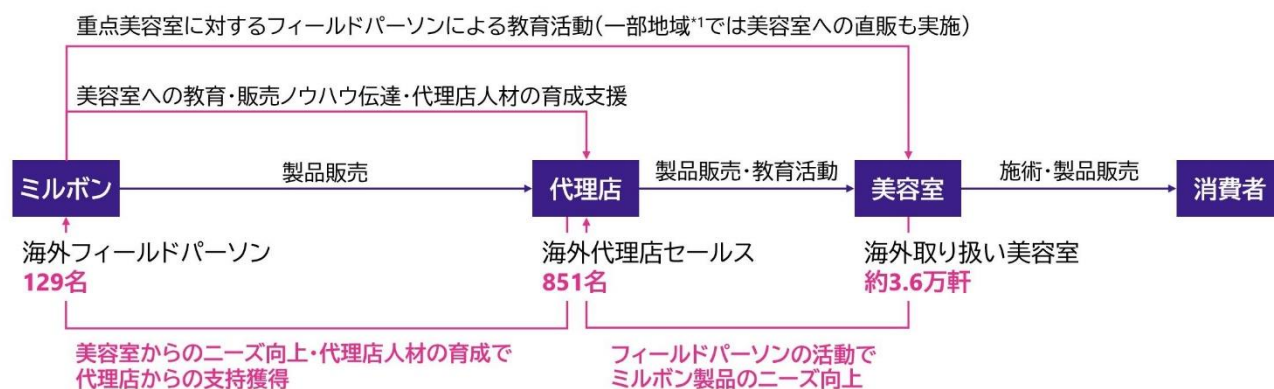
10 年の海外勤務を経て 2022 年から日本に戻り、13 カ国を統括する国際 FP 本部長となりました。そして、昨年 2024 年から海外だけではなく、日本の責任者にもなりました。

本日のプレゼンでは、現場での経験を踏まえたミルボンの強み、海外の成長の可能性について、お伝えさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは早速進めたいと思います。

国内・海外共通の強み: ビジネスモデル

美容室に対する教育活動で需要を喚起し、代理店との強力な連携で売上を最大化。
これを繰り返すことで、持続的成長を実現



*1 中国(上海・北京・成都)、米国(マンハッタン)、ドイツ等

* ページ中の数値は2024年末時点

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

7

Find Your Beauty **MILBON**

まず、強みに関してご覧ください。現在の海外における立ち位置を確立した背景、競合優位性としてビジネスモデルが挙げられます。

日本と同じように、代理店を通じて美容室に商材を販売して、店販品は美容室を通じて一般消費者に販売する商流です。

その中で、自社の営業、教育人員であるフィールドパーソンが、美容室に対する教育を軸とした活動を展開することで、美容室からのニーズを高めています。美容室からのニーズが高まると、彼らを顧客に持つ代理店からのミルボンのニーズと重要性が高まります。

その上で、代理店に対して、美容室に対する教育や販売ノウハウをお伝えするとともに、代理店の人材の育成支援を行っています。例えば新人研修ですとか、幹部研修、美容室を攻略するプロジェクトを一緒に作ったりもします。このことによって、代理店がわれわれの商材を優先的に取り扱いいただけるようになり、多くの美容室への拡販が進みます。

この流れを繰り返すことで、ミルボン、代理店、美容室の間で好循環が生まれ、徐々に市場での存在感を高めてきました。

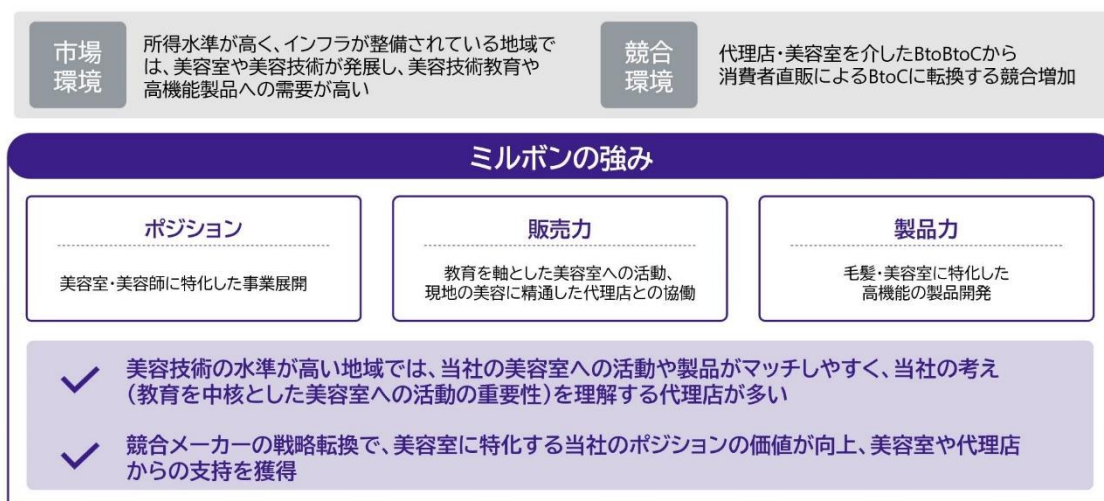
とりわけ海外では、国土の広さや言語、美容習慣などの壁があります。広い地域で効率的に販売し、文化の壁を乗り越えていくためには、現地のことを最も深く理解している代理店とのパートナーシップが非常に重要になると考えています。

現在、代理店のセールスは海外に 851 人おります。また自社の人員についても現地での採用を進めることで、現地に根ざした事業展開を行っています。海外の FP は 129 人います。先ほどの代理店セールスさんの数と合わせると 1,000 人近い海外の方がミルボンを販売しているので、非常に心強い限りです。

一番の成功例としては、ミルボン 코리아 で、代表を含め、全社員が韓国人です。このことによって、現地の代理店、美容室との良好な関係性の構築に成功しています。特に韓国の場合、政治的に反日感情が悪化したこともございましたが、ミルボン 코리아 に関しては全く影響を受けないと断言している状況になっておりますので、こういったところからも現地化の成功例と言えるのではないかと考えています。

海外展開を加速させる外部環境の特徴

下記のような市場環境や競合環境においてミルボンの価値が向上しやすい



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

8

Find Your Beauty **MILBON**

さらに海外の中でも、当社の事業と相性が良い地域の特徴がございます。まず市場環境として、所得水準が高く、都市インフラが整備されている地域です。そういった地域では、美容室そのものが発展しているほか、美容への要求水準が高く、技術教育のニーズも高い傾向があります。

当社は教育を中核とした美容室への活動で支持を集めていることから、そのような地域との相性が良く、美容室に対する教育の重要性を理解する代理店が多いことで、事業が展開しやすくなります。

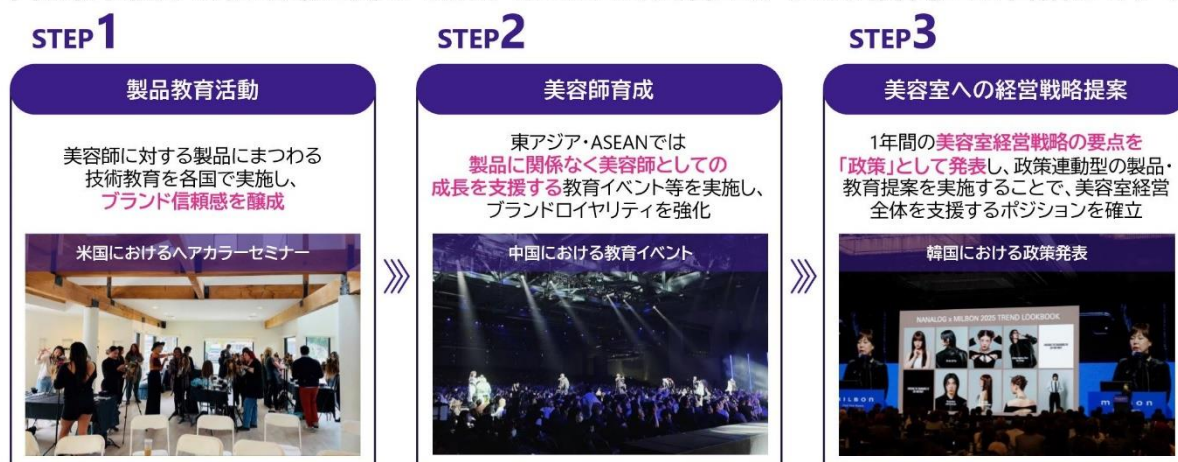
各国によって市場の発展度の差はありますが、当社が進出している地域の中では、例えばASEANのように、都市部のみ美容室が発展しているところもございます。そういった地域では、都市部に絞った活動を展開しつつ、市場それ自体の成長を待つことで、将来的な成長の布石を打っております。

また競合環境についても、われわれの追い風となる要素がございます。それは、われわれが行っている BtoBtoC ビジネスから BtoC に転換するメーカーが増加してきているということです。コロナ禍のロックダウンを経て、美容室に限らない収益源を確保するために、各社は自社の EC の構築や、Amazon での販売、小売チャネル、Sephora 等の化粧品小売店での消費者直販を加速させております。

当社はあくまで美容室、美容師の価値を高めることに事業を特化させていることで、美容室、代理店からの重要性、支持が高まっております。

東アジアでの成功要因：メーカーの枠を超えた美容室への価値提供

教育を軸に、製品だけの関係に留まらない活動を美容室に対して展開してきた。
下記取り組みを他地域に対して広げること、美容室からの支持向上を目指している



当社は、ビジネスモデルを土台にして、メーカーの枠にとどまらない価値提供を美容室に対して行ってきたことで、東アジア、台湾、韓国、香港というところで成功を収めてきました。

それを示したのがこのページです。日本はもちろん、東アジア各国ではこのステップ3までの取り組みを行い、成功しております。

ステップ1の製品教育活動。これは使い方、プロセス、製品特徴を体験会を通して伝えるもので、臨店形式が多いです。臨店というのはお店に臨む、お店に出向いていって講習会などをすることで

す。今はオンラインでもそういったものを行います、この臨店形式の教育活動、これが当社の強みの根幹であり、海外全ての地域で取り組みを行い、美容室からのブランドの信頼感を醸成しております。

次にステップ2、美容師を対象に、製品に関係なく、美容師としての成長を支援する教育イベントを開催します。このことが、他社メーカーとのスタンスの違いにつながり、さらなるブランドロイヤリティの獲得につながります。この取り組みは、日本、東アジア各国、ASEANで行っております。この教育イベントの代表がDA-LINKというコンテストになります。

最後に、ステップ3、社会の変化に対応するための美容室経営の要点を、『政策』として毎年発表しております。これは、「世の中がこうなっているので美容室はこうしたらいいのではないのでしょうか」とか、「今の世の中でうまくいっているスタイリストとか美容師さんって、こういうことをしていますよ」というような提案です。

この『政策』に基づいて美容室に対する製品や教育の提案を行うことで、当社は美容室の経営全体を支援するという、他にないポジションを確立しております。この取り組みは、日本、そして東アジアで行っております。

ちなみに今年の海外の『政策』は、世界で顧客に支持されている美容師さんの共通点をまとめたOtoOコミュニケーションというテーマでやらせていただいております。これは、Online to Offline という意味ですけれども、そのコミュニケーションが大切ですということです。

今、世界で人気のある美容師さん、顧客に支持されている美容師さんは、自身のインスタで自分の得意なスタイルをシグネチャースタイル、おすすめスタイルということで、ハッシュタグを付けて発信して集客します。ここまでがオンラインでやるべきことですね。

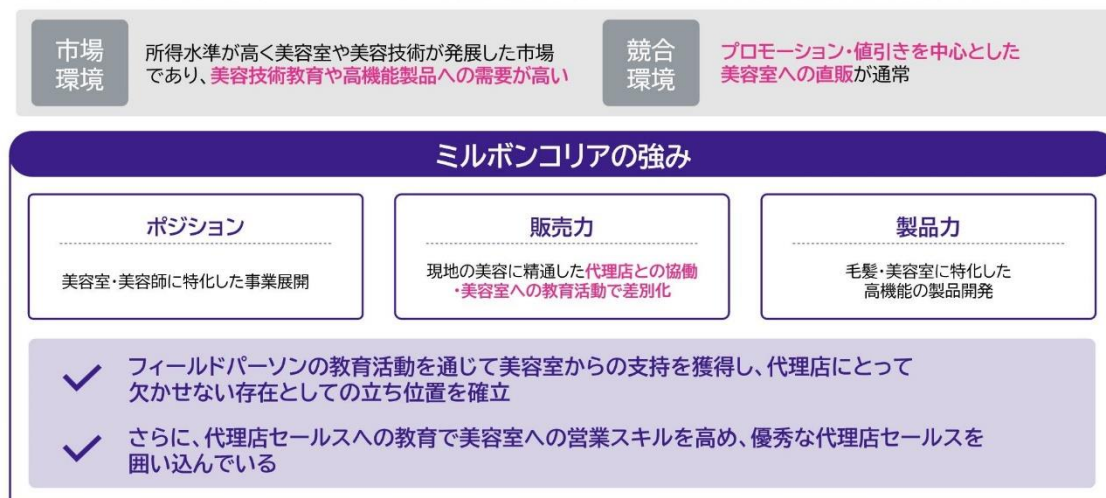
その後に、そのシグネチャースタイルをオンラインで見えて来店したお客さんを、実際オフライン、美容室において、どういう体験をさせて綺麗にしていくか、この一連の流れが非常に大きなポイントになります。OtoOを意識して学ぶと、顧客に支持される美容師になれるという、そういった打ち出しを展開しております。

この段階を踏むことで、製品だけにとどまらない関係性を美容室と構築している他、各地域にこの取り組みを広げていくことで、他社との競合優位性を徐々に強めております。

ここにあるステップ2とステップ3が融合すると、教育に深みが増して、美容師自身の成果も上がります。こうなってくると、ミルボンとの関係が持続性あるものになって、いわば必勝パターンになってくるということになってきます。

韓国での成功要因：代理店連携

教育活動で美容室からの支持を獲得した結果、代理店にとっての重要メーカーとなった。更に、代理店セールスの育成支援を行うことで、協力関係を構築している



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

11

Find Your Beauty **MILBON**

では次に、地域別の戦略のお話をしたいと思います。まずは韓国の話です。

韓国は、当社海外事業の中の成功例なのですが、これまでの成功の背景を少し振り返りますと、まずは代理店との関係性が挙げられます。韓国においては、フィールドパーソンの美容室への教育活動を通じて、美容室からの支持を獲得しました。

これは製品的な教育活動はもちろん、当時好評だったのが、接客マナー講習です。日本のおもてなしに非常に興味を持った時代でした。この教育活動を積み重ねてきたことで、代理店にとって重要な美容室からの支持が高まり、代理店もミルボン製品を優先的に美容室に紹介するようになりました。

そもそも韓国内においては、代理店を介さず、美容室に直販を行うメーカーが多いです。その中で当社は代理店との協働を重視したことで、代理店の囲い込みに成功し、拡販力を持つようになりました。

そして、代理店セールスの教育を重点的に行うことで、彼らの販売スキルを高めて、優秀な代理店セールスを囲い込んでおります。例えば今韓国では、テストに合格しないとグローバルミルボンというヘアケア商品を販売できないという仕組みがございます。つまり、熱量が高くて優秀な方しか販売できないという仕組みになっております。

フィールドパーソンによる美容室への教育活動は、美容室からの支持を高めるだけでなく、そういった美容室を顧客に持つ代理店にとっての当社の重要性を増します。このような代理店との協働関係が、ミルボンの海外展開のモデルとなっております。

更に、韓国における教育イベント、先ほど申し上げた DA-LINK についてお伝えします。韓国の他、東アジア、ASEAN で行っている教育イベントです。

オンラインでのコミュニケーションが普及した現代において、SNS を通じた美容師の消費者へのブランディングのあり方とか、実際に来店された顧客のパーソナライゼーションのあり方、それを問う創作力をコンテスト形式で競うイベントになっています。

ちなみに、韓国の DA-LINK には、50 チームが出場して 1,500 名以上のギャラリーにお越しいただきました。昨年の実績ですと、中国では 150 チームが参加して 2,000 人がご来場いただきました。台湾では 90 チーム、1,000 人の方が参加されました。

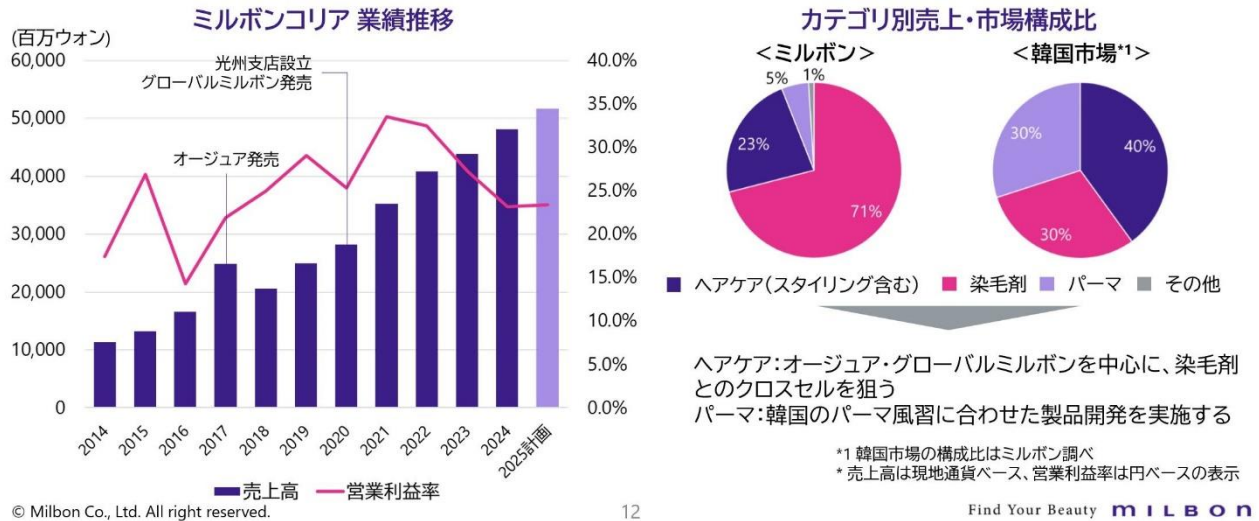
チームというのは、コンテストに出た人数、チームの数です。それを見に来るのがギャラリーです。台湾では 90 チームの参加があって 1,000 人にギャラリーとしてお越しいただきました。マレーシアでは 82 チーム、800 人。タイでも初開催いたしましたが、61 チーム、500 人です。各国で非常に好評を得ている教育イベントとなります。

今年はこれに加えて、インドネシアやシンガポールでも開催を予定しております。

ビジネスモデルを土台に、このような製品にとどまらない価値を美容室に提供していることで、韓国ならびに東アジアにおいて、ミルボンは支持されていると考えております。

韓国：今後の更なる成長可能性

染毛剤中心に市場でのプレゼンスを確立し、既に推定シェアは2位だが、ヘアケア・パーマに成長余地があることで、更なる業績拡大が見込める地域である



韓国において、ここからの伸びる余地はあるのかというところですが、ここからの伸びの余地として大きいのは、ヘアケアとパーマだと考えています。

二つの円グラフがございますが、そのうちの左、ミルボンコリアの売上のうち、ヘアケアは23%、パーマは5%となっております。一方で、円グラフの右側、韓国の美容室向け化粧品市場全体においては、ヘアケアが40%でパーマが30%の構成比を占めております。

ヘアケアについては、日本のフラッグシップブランドであるオージュア、さらにグローバルでのフラッグシップブランドであるグローバルミルボンの両方を展開し、染毛剤取り扱い美容室でのクロスセルを行っています。

パーマについては、韓国独特のパーマ習慣に合わせた専用品を、今研究開発しているところです。それぞれの商品カテゴリーを強化していくことで、韓国ではさらなる成長が期待できます。

韓国：他展開国への好影響

韓国では、教育活動やイベント開催で若手美容師の支持を獲得、コネクションを獲得。彼らが創る美容トレンドを捉え、各国への発信を実施することで、ブランド価値を強化

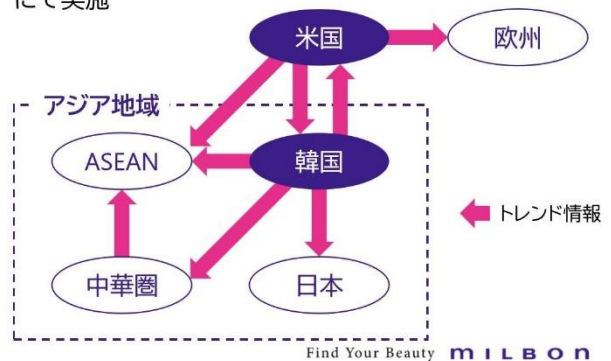
若手美容師の支持を高めるイベント開催



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

美容トレンドの流れのイメージ

韓国は米国をターゲティングしつつ、アジア全域への美容トレンド影響力が高い。当社では、韓国美容師によるセミナー開催・トレンド情報の発信をアジア各国にて実施



13

また、韓国における存在感の伸長は、アジアにおけるミルボンのブランド強化という好影響もございます。韓国内の話だけでなく、外に影響があるという話ですが、近年、ご存じのようにKビューティーのトレンド、影響力は目覚ましく、アジア地域に波及しています。

ミルボンでは、先ほどの教育イベントと併せて、特に若手美容師の支持を高めるイベントを開催しています。彼らと協力関係を構築することで、最新のトレンドを捉えて、日本やアジア各国で、韓国のトレンドセミナーを行っています。

日本においても、韓国のヘアスタイルを学びたいという要望が非常に多くあります。今人気の韓国の若手美容師さんの中には、実は日本の美容学校で学んでおられた方もおり、日本語でのコミュニケーションも可能であったりします。

その若手美容師さんの支持を集めるイベントとして、ここに写真が出ていますけれども、「プールフェス」というイベントを開催しております。これは韓国の若手美容師を中心に集めて、1,000人以上の若手美容師さんにご来場いただいたイベントです。

2025年（今年）はこのプールフェスのステージ上に、特別ゲストとして、日本とマレーシアと台湾の若手スタイリストも参加する予定になっております。アジアのトレンドを発信する場所、若者の交流の場として、このプールフェスが定着したらいいなと考えております。こちらのイベントは、昨年初めて開催されたので、今年が2回目ということになります。

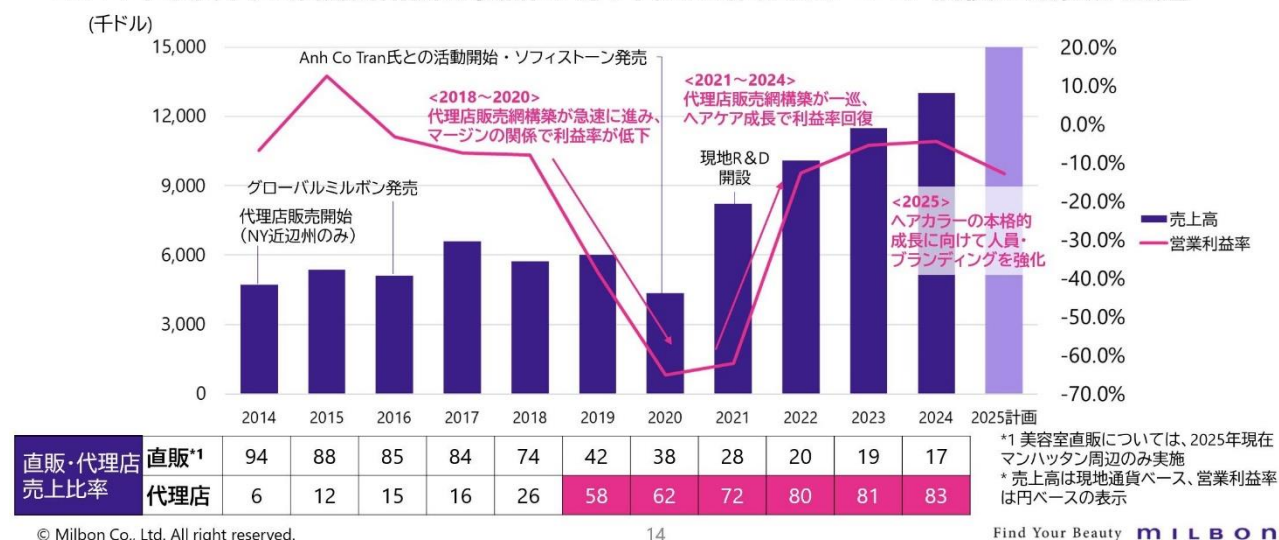
なお、韓国の有名若手美容師は世界に非常に興味を持っておられます。そうすると、アメリカとつながろうとされます。特に、世界的に有名な韓国の俳優さんを顧客に持っているという状況もございますので、LA のハリウッドとつながりたいというような要望がございます。

例えば、当社が契約を通じて美容師さん向けの講習、マーケティング等でサポートいただいている HE:ARTS 美容室のペクさんは、とある世界的なファッション誌が韓国に何か依頼する場合はほぼペクさんにデザイン、ヘアスタイルを依頼するぐらい、有名な方です。ペクさんは、ミルボンがアメリカの LA とつながっていることが、契約した一つの要因でもあるとおっしゃっていました。

このようなことから、韓国の有名な美容師さんは、日本よりも、やはりアメリカ、特にハリウッドのほうを意識しているのではないかなということが見てとれました。

米国: これまでの振り返り

広大な国土における販売体制構築・アジアとは異なる髪質への対応が課題であったが、2014年以降代理店販路構築、製品の切り替えを推進し、コロナ禍後に成長が加速



次に、アメリカです。この地域での成長が、今後の海外全体の成長の中でも非常に重要です。

近年成長が加速しましたが、その背景について、一度振り返ります。米国では、当時日本で人気を博していた当社のストレートパーマを、日本人美容師が持ち込んだことをきっかけに、ジャパニーズストレートパーマブームが発生しました。

90年代から総代理店を通じて販売を開始いたしました。2004年にその総代理店の事業を買収する形で現地子会社を立ち上げ、以降は低調が続いておりましたが、転機となった2つの出来事があります。

第1に、2014年の代理店販売の開始です。もともとマンハッタンを中心に美容室への直販を行っていましたが、ニューヨーク近辺の1社に限って代理店販売が始まりました。2018年から取り扱い代理店同士の紹介によって、徐々に代理店販売への切り替えを加速させ、現在では売上のうち8割が代理店経由の売上になっております。これは、画面の下の方のピンク色のところです。直販と代理店の比率のところで、代理店の売上の比率がどんどん上がっていますよというお話です。

直販から代理店の販路切り替えによって、代理店マージンの関係で当社の利益率は落ちたものの、切り替えが一巡したことで販路が拡大し、利益率も安定しています。

第2に、2016年のグローバルミルボンという製品の発売です。もともとグローバルミルボンは米国を中心とした海外での成長を狙ったブランドです。従来の製品は米国の幅広い人種の髪質に対応するのに苦戦していましたが、グローバルミルボン発売以降、髪質対応が可能になりました。

この代理店網構築による販路拡大、製品の切り替えの2つがそろったことに伴い、コロナ以降、成長が加速しております。

米国：近年の成長要因

販売体制と製品ラインナップを徐々に米国市場にフィットさせたことで、成長の土台が整った

代理店による北米全域の美容室販売・教育網の構築

代理店商圏・代理店セールス人数の増加と共に、
当社売上も増加

2018年

代理店商圏以外、美容室への直販を実施



2024年

北米での代理店販売網を確立



■ 代理店商圏

ミルボン売上(千ドル)	5,730	ミルボン売上(千ドル)	13,013
代理店社数	3	代理店社数	9
代理店セールス人数	50	代理店セールス人数	312

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

15

米国市場に対応した製品ポートフォリオ構築

<2016年以前の主力製品>

ヘアケア：製品の効能は高評価も、パッケージや
ラインナップが米国市場に対応せず
染毛剤：アジア系以外の毛髪に対応せず



<2016年以降の主力製品>

グローバルミルボン
(ヘアケア・スタイリング)

ソフィストーン
(欧米用ヘアカラー)



Find Your Beauty MILBON

こちらのページでは、先ほどお話した二つの成長のきっかけである、代理店販路構築と製品切り替えについて記載しております。

画面の左にアメリカの地図がありますが、2018年に現在米国内で最も高い実績を上げているカリフォルニア州の代理店と契約いたしました。その代理店の紹介によって急速に代理店網の構築が進み、現在では全米50州に代理店販路があり、カナダまでの販路を構築しました。

代理店販路の新規開拓を行いました。既に取引がある代理店の紹介で新規代理店に訪問できたことで、ミルボンの姿勢がわかる代理店と数多く出会うことができました。それに伴い、2018年、この表にあるように、50人しかいなかった代理店セールスが、今は全米で312人となり、当社の売上増につながっています。

製品については、ヘアカラー、ヘアケアともに日本の製品をそのまま持ち込んでいた際には、市場ニーズとフィットしなかったのですが、2016年にヘアケアのグローバルミルボン、2020年にヘアカラーのソフィストーンを発売することで、市場とフィットし始めています。今日の段階で、販路と製品が整った形になりました。

米国：グローバルミルボンの競合優位性

米国市場においてはグローバルミルボンの製品力が非常に高く評価されている。その強みを活かし、米国R&Dで開発した海外専用ヘアケア用品の投入を行う

サロンメニューの価値を高める業務用品

短時間の施術×即効性×持続性を兼ね備えたサロントリートメント用品が高い独自性を有す



サロンの収益に貢献する店販品

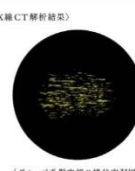
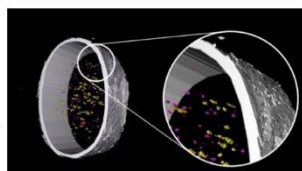
一回の使用で髪の変化を感じるホームケア用品はD2C販売がされない点もサロンから信頼を受ける



土台となる基礎研究

世界最高性能の大型放射光施設「SPring-8*」を利用し、世界の毛髪の内部構造解析を実施、製品の効果を実証

* SPring-8は理化学研究所が運営する施設



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

16

Find Your Beauty MILBON

ヘアケア製品、グローバルミルボンについては、他社製品と比較した際に実感効果が高く、多様な髪質や悩みに合わせて選べる点が評価を受けております。一度使えば効果がわかるという強力な製品が美容室専売であるという点が、美容室から評価されております。これはつまり、代理店が美容室へ紹介しやすいアイテムであるということです。プロセス、使い方も簡単なので、代理店セールス自ら講習して、新規の窓口を開いております。

ちなみに、このパッケージは英語表記ですけれども、日本でつけるのではなくて、英語がわかる方が手に取れば、どんな効果があるかということがわかる製品名となっています。パッケージもこの黒と金のタイプの、画面で一番右の製品に関しては、ニューヨークの富裕層の方にお集まりいただいて、どのパッケージが一番高級に見えるかということで選んだパッケージになっております。

なお、ヘアケアの知見にはかなりの競合優位性を有していると自負しています。その強みを生かし、海外専用のヘアケア用品の投入も目指しており、2021年から設置した米国のR&Dを中心に開発を進めているところであります。

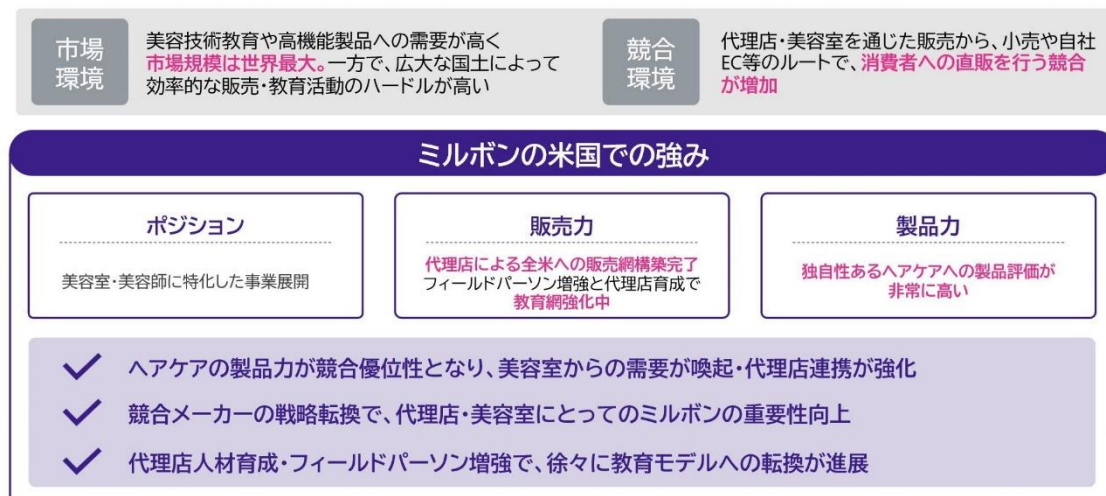
例えば、カーリーヘアという、あまり日本では馴染みのない髪の状態があるのですが、そういったカールがより綺麗に見えるアイテムや、以前一世を風靡したストレートパーマについても、現在のものはテクノロジーが非常に古いので、新しいテクノロジーを投入した新アイテムなどを開発しております。

また、コロナ以降、抜け毛が増加するなどの症状が増えたことで、頭皮への関心というのが世界的に非常に高くなっており、現在欧米ではジャパニーズヘッドスパのブームになっております。そのときに使う当社の製品については、マッサージの技術講習の依頼が非常に増えております。

ちなみに今、日本でも欧米からの観光客が、日本の美容室でヘッドスパを体験して帰っていくというような需要も非常に広がっているようです。実際、日本の美容室から英語のメニューのポップはないか、英語の説明できるリーフレットはないのかなど、お問い合わせも増えてきているところからもヘッドスパブームを実感しております。

なぜ今、米国なのか？

韓国では教育で、米国では製品力で美容室からの需要を喚起し、成長の前提となる代理店連携が実現。今後は教育モデルへの進化で更なる競合優位性の確立を目指す



さて、当社が米国での成長可能性を見いだしているのは、製品力をきっかけに、海外成長の前提条件である代理店との連携が実現していることが背景にあります。米国は世界最大の市場規模を有する国で、美容技術教育やハイエンド品へのニーズが高いという点では、当社事業との相性が非常に良い地域です。

一方で、教育活動で美容室からの需要を喚起するという、アジアのモデルそのままの適用については、日本の 25 倍という広大な国土だった故に、直販では手が回りきらず、ハードルが高い状況でした。しかし、米国ではグローバルミルボンの製品力が競合優位性となり、美容室からの需要喚起、代理店との連携につながりました。韓国と米国で入口は違いますが、米国でも代理店連携が実現しております。

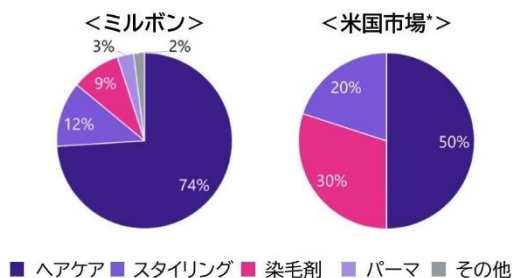
さらに米国では、美容メーカー各社の消費者直販が進んでおります。これは先ほど申し上げましたが、Amazon や Sephora での販売です。その中で、われわれは美容室専売という立場であり続けることで、代理店からの重要性が高まり、連携強化につながっています。

このような状況において、米国では人員を増強させるなど、教育モデルへの進化を進めることで、さらなる競合優位性の確立を行っております。2025 年の頭からフィールドパーソンを 5 人増加させ、現在 22 人。韓国の約 30 人に近づいております。今後も少しずつ増強させていきます。

米国：染毛剤の成長加速

ヘアケアで高い評価を受けているが、今後は染毛剤のクロスセルで美容室一軒あたりの売上を高めるべく、アンバサダー契約によるブランディング強化に取り組む

カテゴリ別売上・市場構成比



グローバルミルボン(ヘアケア・スタイリング)取り扱い美容室数は約1万軒、ソフィストーン(ヘアカラー)の美容室数は約2千軒と伸び余地が大きい

*米国市場の構成比はミルボン調べ

© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

アンバサダー契約の可能性



代理店との協働で製品販売・教育網を構築したのち、2020年以降Anh Co Tran氏を広告塔とした活動を実施。その結果、ヘアケア(スタイリング含む)の売上は4年で3倍成長。著名カラーリストとの同様の活動がカラー成長の起爆剤になり得る

Find Your Beauty MILBON

18

ヘアケアの評価を基盤に、現在強化を進めているのは染毛剤、カラーです。カラーのクロスセルを行うことで、1件当たりの美容室の売上を高めて、活動効率を高めていくのが狙いです。

スライドの左側ですが、ミルボン USA と米国市場全体の売上構成比を比較した際に、染毛剤の売上には大きく伸びる余地がございます。円グラフの右のほうを見ていただくと、米国市場の 30% はカラーです。

アメリカはカラーリストがいる、カラーの本場の国です。染毛剤の販売には先ほどお話したような教育網の構築が重要ですが、それに加えてブランディングを強化することで、さらなる成長加速が狙えるものと考えております。

ヘアケアでは、ブランディングの実績が既に表れております。右側の棒グラフ、米国におけるヘアケアの売上をご覧いただきたいのですが、2020 年から LA 拠点の著名ヘアスタイリストである Anh Co Tran 氏に、当社のブランディングに参画いただいております。SNS でのコンテンツの発信や、教育セミナーへの登壇などを通じて、ヘアケアの売上を大きく伸長させております。

この Anh Co Tran さんが、先ほど申し上げた、韓国の著名スタイリスト、ペクさんとの契約のきっかけとなった、セレブリティヘアスタイリストです。Anh Co Tran さんとの出会いは 2019 年でした。Anh さんはもともとファッション業界で働いていた方なのですが、形から色、質感まで全てを 1 人で行える美容師の仕事に興味を持たれて、スタイリストになった方です。自分の腕 1 本、感性 1 本で今の地位にたどり着いています。日本の侘び寂びや、禅の考え方が好きで、非常に穏やかな方です。

インスタのフォロワーは 40 万人。LA のセブスタイリスト協会に所属していて、多くの俳優や政財界の顧客を抱えておられます。そういう方はやはり人格者である必要もあるので、そういったものを全て持っている方がこの Anh Co Tran さんです。

ちなみに、カット料金は 1 回 550 ドルなので、今のレートで言うと 8 万円ぐらいです。彼のカット講習の料金は、1 回 1,500 ドル、20 万円ぐらいですが、その定員がすぐ埋まってしまうぐらい人気の方がミルボンに協力していただいたことで、ヘアケアやスタイリング剤は、非常に売れ行きも良く、評判が高まったと思います。

カラーでも同様の取り組みが必要だと感じておりまして、2025 年中のセレブリティカラーリストとの契約を目指して動いております。カラーを販売していくにあたり、教育を強化するのに、そういったカラーリストの方がいると、同じようなことでうまくいくのではないかという考え方をしております。

アメリカの市場をまとめますと、代理店の販売網が 2018 年から確立されたので、次の教育のステージに行けると、この成功パターンのステップを踏み始めています。このアジア黒髪市場とは異なる場所でステップを踏み始められたことは、非常に未来があるように思います。

欧州：次の成長市場

米国に続く成長市場として、欧州の開拓を開始。現在は、ドイツでのコミッションセールス+他国への代理店販売で、販路拡大に努めている

ドイツでの美容室への販売体制

2018年から代理店販売を行っていたが、2022年に現地法人を設立し直販に切り替え。2024年から、競合メーカーでの営業経験を有するセールス数名とコミッション契約し、成長が加速

<ドイツにおけるグローバルミルボン軒数>



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

EU・EEA圏内での販路拡大

2025年からギリシャ・ノルウェーにて代理店販売開始。欧州ではドイツを拠点としつつ、活動スタイル等の考え方が合致する代理店とのパートナーシップによって、少しずつ販売国を拡大していく

代理店の拠点と販売網を活用し、最低限の固定費で展開国を広げていく



Find Your Beauty **MILBON**

19

続いて、近年本格的な展開を開始した欧州について、現況をお伝えいたします。まず、欧州では、ドイツにおける美容室へのコミッションセールスの活動による販売と、ドイツ以外の国では、代理店販売という形で展開しております。

ドイツでは、2024年から競合メーカーでの営業経験を有するセールス数名とコミッション契約を開始いたしました。コミッションセールス達は、自身の顧客、美容室を既に抱えているため、そこに当社製品を紹介することで、取り扱い美容室数が大きく増加している最中です。

ドイツ以外の地域については、当社の活動スタイルへの理解が深い代理店との契約を行い、彼らの販路を活用していくことで、最低限の固定費で広げていく方針になっております。

現在では、ギリシャとノルウェーでの販売を開始いたしました。このギリシャとノルウェーの代理店も他社からご紹介いただきました。特に欧州で積極的に代理店の紹介をしてくださっているのが、マレッティ社というところなんです。このマレッティ社は、イタリアが本社の、デザイン性が非常に高い美容器具の専門の会社です。美容室で使う椅子、鏡、シャンプー台などの販売、あと内装の設計も手掛けていらっしゃいますが、この会社も美容室専売の会社、美容室だけに物を売っている会社です。したがって、ミルボンはこの商材、マレッティ社は器具を通じて、お互い美容師さんを顧客としてリスペクトしているというところで非常に共通点があるので、良い代理店さんがあると紹介してくれると、こういう流れになっています。

ちなみにマレッティさんはイタリアの会社ですけれど、世界 100 カ国以上に展開しており、世界中の代理店に非常に詳しいので、いつも情報を提供していただいております。なおドイツでは、マレッティ社のスタジオを無料でお借りして講習会をしています。

向こうとしても美容室の教育を自社のスタジオで行えることは大きな宣伝になるので、お互い Win-Win の関係で協力し合っています。

今、ミルボンの企業姿勢に賛同いただけそうな世界中の代理店さんの紹介をしていただいている段階になります。

ASEAN: 安定的な利益創出・将来の種まき

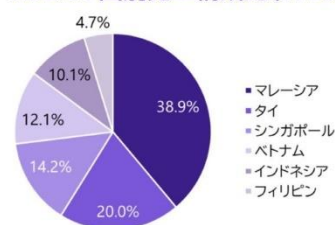
2013年にタイ(営業・生産)・ベトナム・マレーシアから進出。徐々に展開国を増加させ、2021年に黒字化。市場成長を待ちつつ、都心部に絞った活動によって安定的に利益を創出する



© Milbon Co., Ltd. All right reserved.

20

ASEAN 国別売上構成比(FY2024)



基本方針

・主要都市の攻略推進

→ハイエンド品の取り扱いが可能な美容室は、所得水準が高い都市部に集中。自社の人数を大きく増やさず、代理店との協働によって、都心部に絞った活動で効率的に利益を創出する

* 売上高・営業利益率共に円ベースの表示

Find Your Beauty **MILBON**

次に、ASEAN です。ASEAN については 2013 年から進出いたしました。しっかり種を蒔いておりますが、その国の成長を待ちつつ土台を作っています。

ASEAN の特徴としては、都市インフラが十分に発展しないことを背景に、ハイエンド品を取り扱うことのできる美容室自体が都市部に集中しているということです。そのため、現在の市場環境では、自社人数は大きく増やさず、代理店との連携で市場拡大を図っております。

今後も市場成長を注視しつつ、都市部に絞った活動を展開して、安定的な利益創出を図ります。

これは一つ私の私見でございますが、プレゼン前半部分で、「所得水準が高くインフラが整備されている地域との相性が良い」という話をさせていただきましたが、1 人当たりの GDP が大切だと考えております。

現在、日本の一人当たり名目 GDP は約 3 万 4,000 ドル、韓国は 3 万 5,000 ドルと言われておりますが、25 年前、2000 年のときはどうだったかと言うと、日本は 3 万 9,000 ドル、韓国は 1 万 2,000 ドルでした。そのときの韓国の美容文化を考えると、日本の情報をそのままコピーして、ようやく接客などに目を向けていくようなレベルでした。その国の成長とともに美容室が成長して、ミルボン 코리아 の教育が美容室にフィットしていったことで、大きく売上を伸ばしてきたと思います。

それを踏まえて、今の ASEAN 諸国の一人当たり GDP はどうなのかと考えると、シンガポールは別物として、マレーシアは 1 万 2,000 ドル、タイは 7,400 ドル、インドネシア 4,900 ドル、ベトナムは 4,300 ドル、フィリピンは 3,900 ドルとなっており、かなり数字的には低いところです。

したがって ASEAN は、今しっかり種を蒔いて土台を作って、国の成長とともに起きる美容室の課題、教育を捉えながら、今後ますます成長する市場という考え方をしております。

中国：消費者の変化に合わせた軌道修正

コロナ禍以降の市場環境の急激な変化に合わせた美容室への支援で、市場でのプレゼンスが向上。ポテンシャルが大きい市場であるという見方に変化はなく、美容師からは高い支持を獲得している



成果

・推定シェア4位

→「政策」を通じた美容室への経営戦略提案、それに紐づいたヘアケアの提案が支持を受け、厳しい市場環境の中健闘



→当社の活動に対し美容師からの支持を集めている

* 売上高は現地通貨ベース、営業利益率は円ベースの表示

Find Your Beauty **MILBON**

最後に中国です。中国においては、急速な市場の成長とともに、当社の業績を伸長させてきましたが、コロナ禍を経て景況感が悪化しています。美容室への来客が落ち込み、美容室経営が苦境に陥る中で、フィールドパーソンが活動を行っている美容室については、堅調に推移しております。

どんな活動をしているのかと言うと、今までの中国の美容室経営のスタイルというのは、例えばカラーの 10 回券を先に販売して、後はそのまま、というようなやり方が一般的でした。その中で、ミルボンの現場では、政策の推進、メニュー提案、デザイン提案、カウンセリング、来店周期のコントロール、そういった形の様々な具体策を美容室に提案しております。

結果として、自社の業績も他社対比では健闘しているのではないかと捉えております。例えば昨年の7月から12月の下期の実績でいくと、前年比は超えております。今年の目標は前年比4%としていますけれども、今のところ順調に推移しております。

スライド右側にございますのは、直近開催した教育イベントや美容室経営の要である『政策』を発表するイベントの様子です。独自性ある打ち出しで美容師からの支持は非常に高まっております。

昨年のDA-LINKは、先ほども申し上げた通り、150チーム・2,000人近いギャラリーにご参加いただきました。また、直近では今月行った政策発表会がございますが、それは上海で1,000人、北京で480人、成都で461人、これらの地域の美容室の幹部がお見えになって、われわれの『政策』を聞いてくださっております。この3都市だけでも約2,000人集まっていることになります。

この他に、代理店販売を行っている16カ所のエリアがございます。ここでは引き続き政策発表会を開催中ですが、大体全部で3,500人以上の方に政策を聞いていただける機会を作っております。顧客である美容師からの支持は非常に高いと言えます。

当社のビジネスは化粧品市場と比較されることも多いのですが、全く違うビジネスであり、化粧品と比較する意味はあまりないと思っております。当社としては中国市場のポテンシャルの見方には変化はなく、市場の回復に備え、事業を継続させていきます。

今後に向けたテーマ

① 韓国における名実ともにNo.1→アジアでのブランディング強化

② 米国におけるトップラインの更なる伸長による収益貢献化

③ 各国における教育・政策推進による、更なる差別化の確立

最後に、今後に向けたテーマで、今後の海外事業における重要なポイントについて、お話しいたします。

まずは韓国におけるナンバーワンの確立。現在は2番手です。ヘアケアやパーマといった伸びしろのある大きいカテゴリーでの成長によって地位を固めます。

安定的に高いマージンを持つ韓国が、海外の利益成長をけん引する中で、米国の黒字化は大きな課題です。2025年に大幅な人員増とヘアカラーブランディングへの投資を行いますが、それを実績につなげていきます。代理店販路の切り替えは完了しているとともに、投資はおおむね一巡していくため、トップライン伸長とともに収益性を改善させます。

そして、教育や政策によって、製品にとどまらない美容室の関係性を東アジアで築いているように、これらの取り組みを米国やASEANなどに広げていくことで、競合優位性を高めます。

今回の説明会では、ビジネスモデルや教育といった独自の強みを海外においてどのように発揮させているか、米国をはじめとしたエリアで実装させていったかについて、お伝えしました。今後も、投資家、アナリストの皆様にご意見を賜るとともに、進捗について丁寧にお伝えしていければと思っています。

長時間にわたり、ご清聴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をしてはなりません。

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。