



中期経営計画 2027/3期－2030/3期

アートネイチャー Frontierプラン

株式会社アートネイチャー
東証スタンダード：7823

2026.05.15

1. 本中計では、まず国内で勝ち切るために、事業基盤を強化し、その基盤の上に、本業周辺の成長機会を獲得すべく、新領域に挑戦する4年間とする
2. 本中計においては、①「顧客基盤の構築」②「生産基盤の強化」③「効率性の向上」④「新領域への挑戦」⑤「人的資本の強化」の5つの重点課題に挑戦する
3. 中計1年目を「仕込み期」とし、事業基盤の強化・新領域への挑戦のための先行投資等をおこなう
4. 中計2年目には、新リース会計基準の適用を踏まえ、計数計画全体を見直すと共に、以降の成長に向けて、売上拡大と収益改善、海外展開の事前準備を進めていく

1. これまでの振り返り
 - 価値創造/サステナビリティ推進/市場との対話/総括
2. 事業環境認識
 - 国内毛髪業市場/当社を取り巻く環境/今後の予測
3. 目指す姿
 - アートネイチャーのビジョン/中期経営計画の概要
4. 中期経営計画「アートネイチャー Frontier プラン」
 - 重点課題①～⑤
 - 事業ポートフォリオ
 - 事業別戦略
 - 資金計画
 - 計数目標
 - 株主還元



これまでの振り返り

価値創造／サステナビリティ推進／市場との対話／総括

これまでの振り返り（価値創造①）

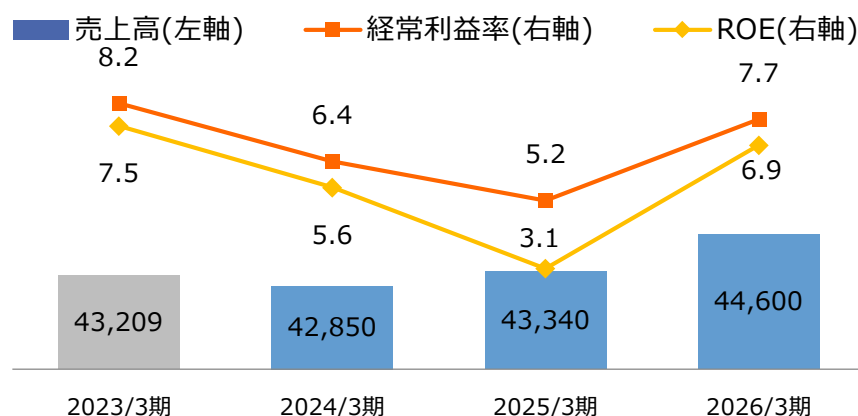
最高売上は達成なるも経営指標は計画未達

ふやしたいのは、笑顔です。

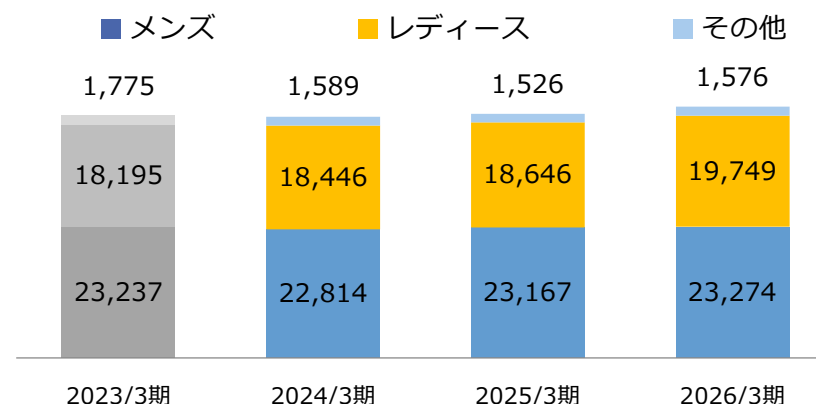
A/ アートネイチャー

売上は過去最高の446億円を達成するも、当初計画523億円に対し▲14%、
ROEは10.3%目標に対し6.9%で着地

業績推移（単位：百万円、%）



売上内訳（単位：百万円）



項目

23/3期
実績

26/3期（前中計最終年度）

当初計画

実績

売上高

432億円

523億円

446億円

経常利益率

8.2%

10.0%

7.7%

ROE

7.5%

10.3%

6.9%

これまでの振り返り（価値創造②）

来店顧客数の減少が売上計画未達の主因

ふやしたいのは、笑顔です。



主要商品売上高は伸長したものの、新規獲得の苦戦により来店顧客数が減少

売上高と顧客数（前期比、単位：％）

主要商品売上高

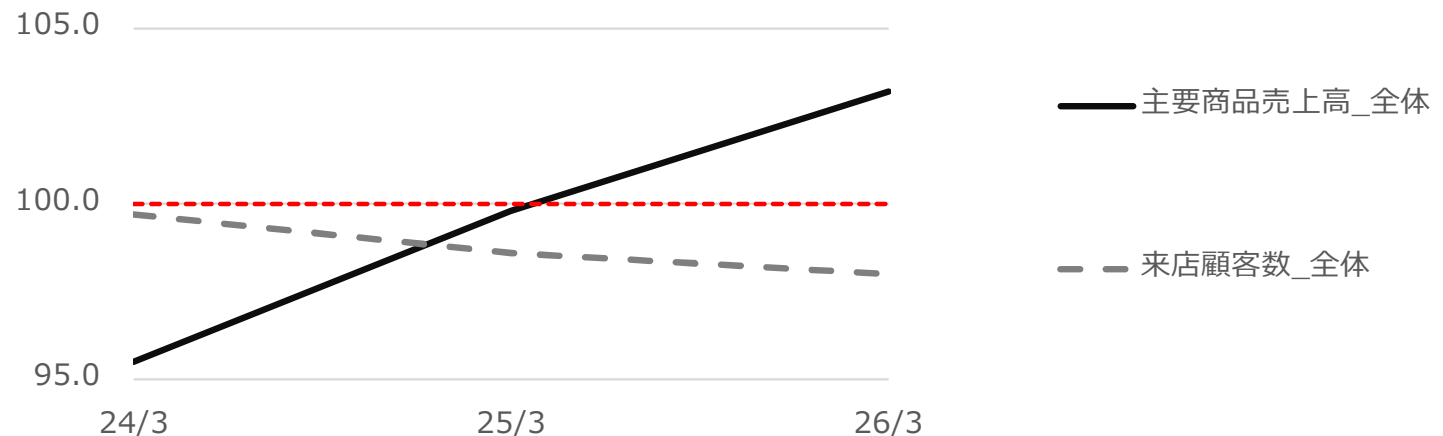
	全体	男性	女性
2024.3月期	95.5	96.6	93.7
2025.3月期	99.8	101.7	96.6
2026.3月期	103.2	100.1	108.8

来店顧客数

	全体	男性	女性
2024.3月期	99.7	99.2	100.9
2025.3月期	98.6	97.8	100.4
2026.3月期	98.0	99.0	95.9

※ジュリア・オージェ、ナオアート社は含まない

全体の推移（前期比）



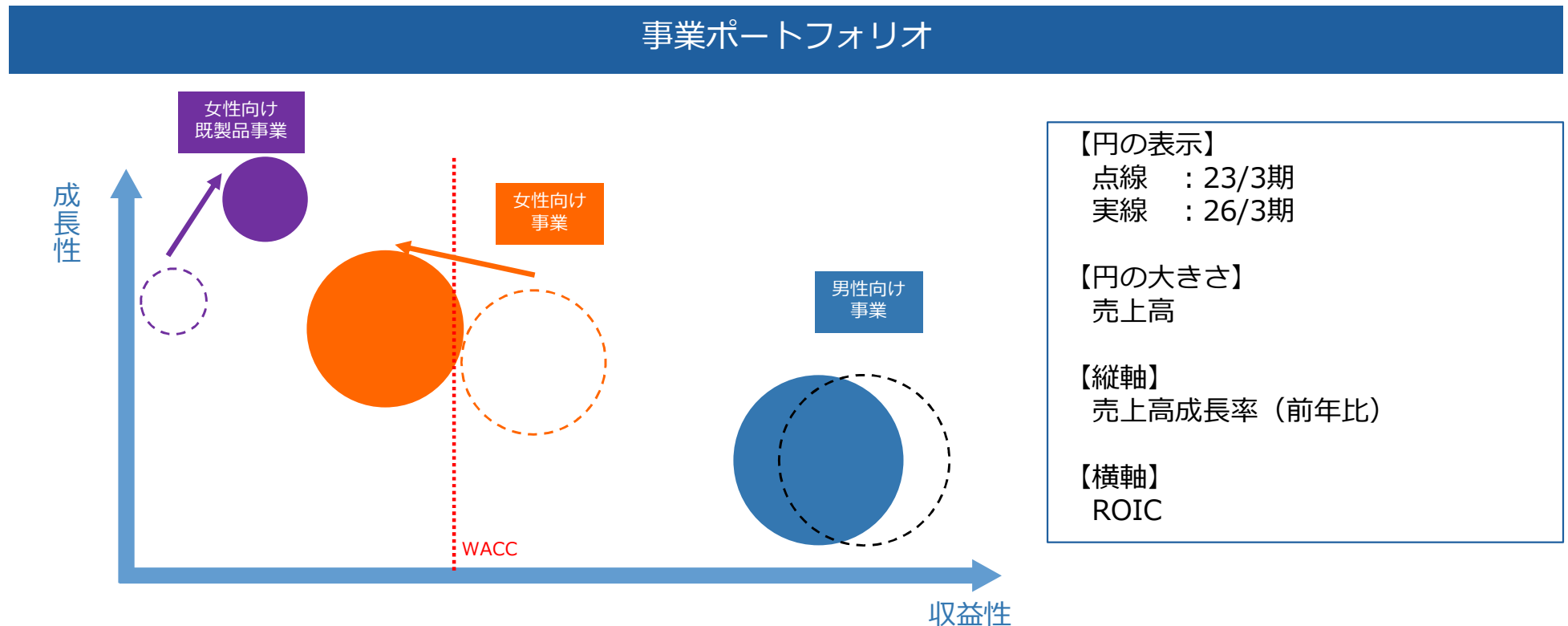
これまでの振り返り（価値創造③）

事業ポートフォリオ

ふやしたいのは、笑顔です。

A/ アートネイチャー

昨今の物価高、処遇改善等により男性向け事業および女性向け事業の収益性が後退した



これまでの振り返り（価値創造④）

新領域の事業の獲得は未了、新中計で必達へ

ふやしたいのは、笑顔です。

A/ アートネイチャー

2021年3月期以降M&Aや新規事業を検討してきたものの、
M&A案件の獲得、新規事業の採用には至らず

これまでの取組み

M&A・新規事業を継続検討

既製品ウィッグ、医療関連サポート、
医薬品販売など、
本業周辺領域での事業化に
取り組んだ

前中計での結果

案件検討は継続したものの、

M&A案件の獲得および
新規事業の採用には至らなかった

新中計での対応

本業周辺領域の開拓を

重点課題化

投資基準・対象領域・実行体制
を整理し、M&A・アライアンス・
新規事業を推進する

これまでの振り返り（サステナビリティ推進①）

持続的な企業価値向上への取り組み

Bangladesh 新工場の稼働は前進したものの、

営業・管理体制の充足と人材育成については計画未達

ふやしたいのは、笑顔です。

A/ アートネイチャー

項目		内容	中計評価	振り返り（24.4～26.3）
持続的な企業価値向上	生産・開発体制	<ul style="list-style-type: none"> 生産安定性の向上 持続的な素材/商品の開発 	○	25年12月 Bangladesh 新工場が稼働、生産拠点の分散化を実現
			△	年間数アイテムの新商品を開発・投入したが、大ヒットには至らず当初計画未達
	営業・管理体制	<ul style="list-style-type: none"> 労働生産性の向上 事務効率性の向上 	△	一人当たり労働生産性は24.3期以前より向上したが、人員数が計画を充足できず
			△	システム刷新（DX化）に取り組み、事務効率性は向上したが、生成AI等の最新技術の活用するデジタル人材の育成が道半ば
	その他	<ul style="list-style-type: none"> CGコード対応 後継者育成の推進 	○	CGコードはTCFD対応などのサステナビリティの各項目を恙なく推進。後継者育成では主要ポストの引継が完了。

これまでの振り返り（サステナビリティ推進②）

持続可能な社会の実現への取り組み

環境面はLED化・再エネ導入など実施、

社会面は医療ウィッグ支援制度を新設し、罹患者のQOL向上に貢献

ふやしたいのは、笑顔です。

A/ アートネイチャー

項目		内容	中計評価	振り返り（24.4～26.3）
持続可能な社会の実現	環境	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネルギー対応 ・各資源への取り組み など 	○	全店舗のLED化の他、再生可能エネルギーの導入や節水シャワーヘッド設置などに取り組む
			△	環境に配慮した次世代素材の開発は、研究・検証フェーズを進行中
	社会	<ul style="list-style-type: none"> ・新しいサービス体制の構築 ・平等な社会の実現 ・健康経営の推進 ・罹患者の活躍推進 など 	△	様々な最新技術の活用を図るもサービス体制の構築には至らず
			○	健康経営は恙なく推進。 罹患者のQOL向上のために、従業員および親族への医療ウィッグ支援制度を導入

これまでの振り返り（市場との対話①）

株価は改善も、PBR 1 倍の壁は超えられず

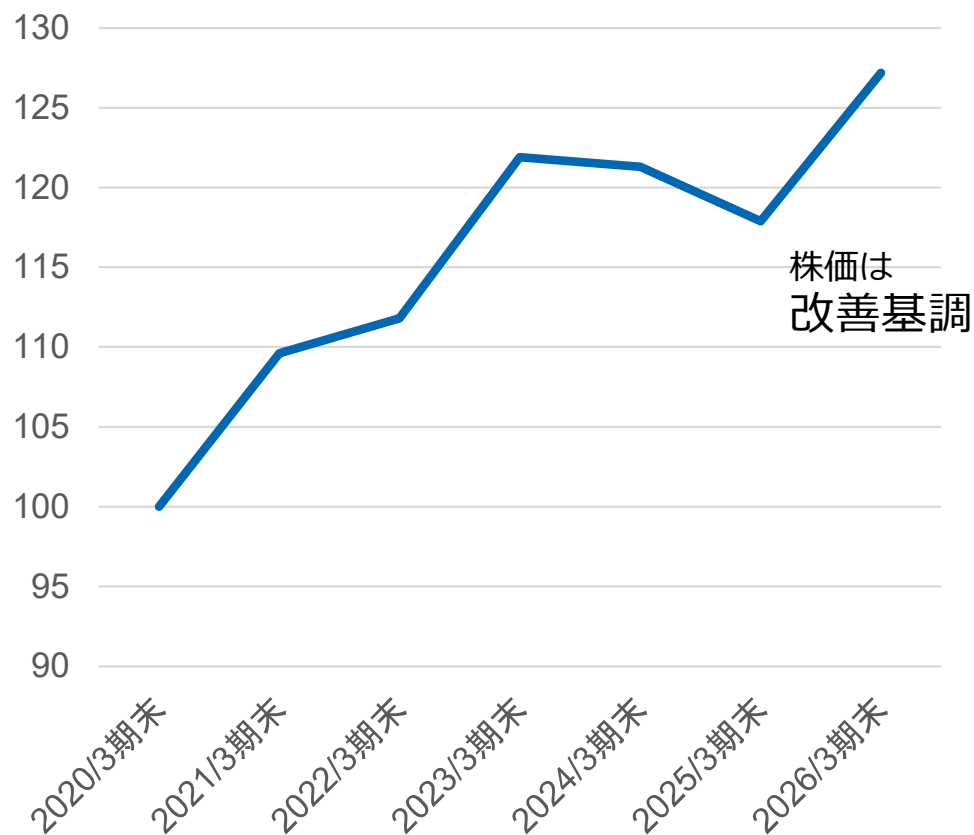
業績は2021年3月期を底に回復基調にあり、株価は順調に伸長するも、

市場からは成長の再現性と資本効率の改善が求められている

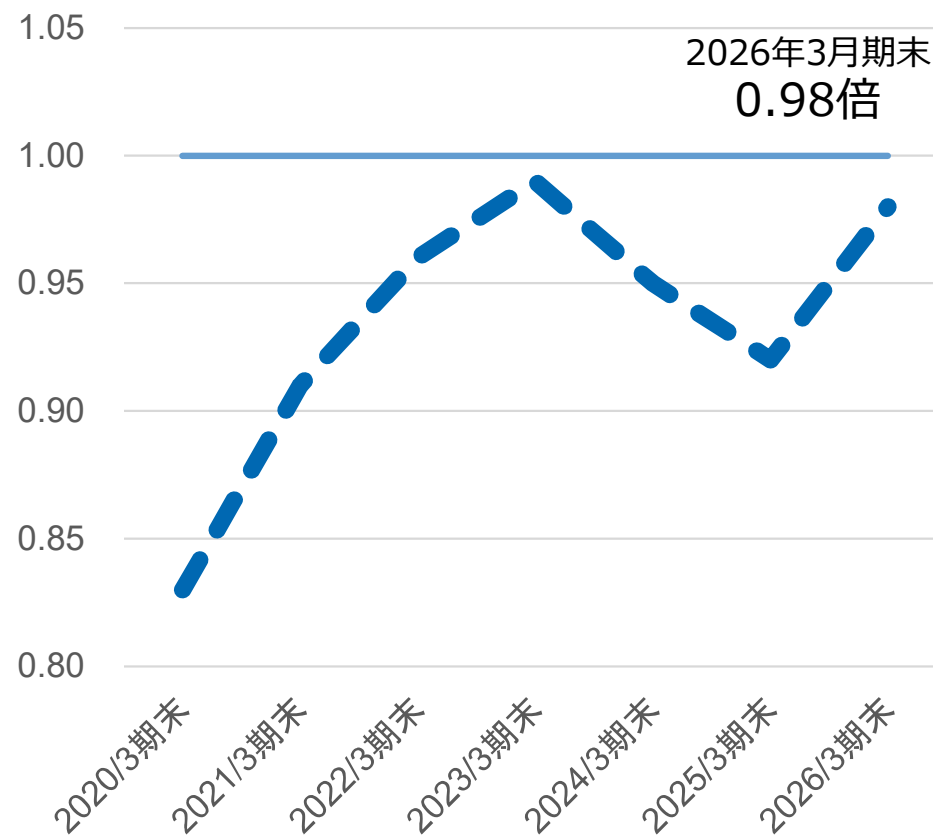
ふやしたいのは、笑顔です。

A/ アートネイチャー

株価推移（2020/3末=100）



PBR推移（倍）



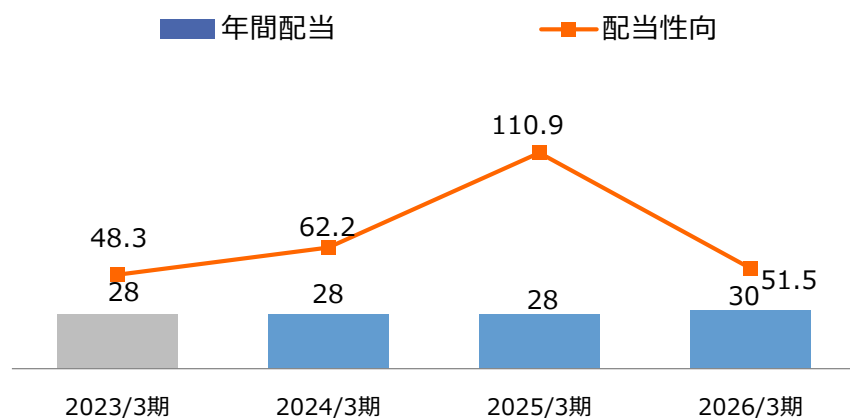
これまでの振り返り（市場との対話②）

配当方針の新設と株主優待制度の導入を実施

連結配当性向40%以上、年間28円を下限とする配当方針を設定。

安定配当を維持しつつ、株主優待制度の導入により株主還元を拡充

配当方針の新設



【配当方針】

連結配当性向40%以上を基本に、現状水準（年間配当28円）を下限として、連結業績に応じた配当水準の向上（1円単位で増配）を図る。

但し、ROE10%超を達成するまでは、連結配当性向50%以上を基本とする。

株主優待の導入



アートネイチャー・プレミアム優待倶楽部

優待ポイントを貯めて5,000種類以上の優待商品と交換！



【対象】

毎年9月末現在の当社株主名簿に記載又は記載された7単元（700株）以上を保有する株主。

【内容】

対象株主の保有株式数に応じてポイントが付与され、特設サイト「アートネイチャー・プレミアム優待倶楽部」にて付与ポイントと引換に、当社商品や食料、飲料、家電などと交換が可能。

これまでの振り返り（総括）

5つの重点課題を抽出、新中計で解決へ

振り返りとデータ分析から新中計で解決すべき5つの重点課題

①顧客基盤、②生産基盤、③効率性、④新領域、⑤人的資本を抽出





事業環境認識

国内毛髪業市場／当社を取り巻く環境／今後の予測

事業環境認識（国内毛髪業市場）

国内毛髪業市場は回復途上、コロナ前水準には未達

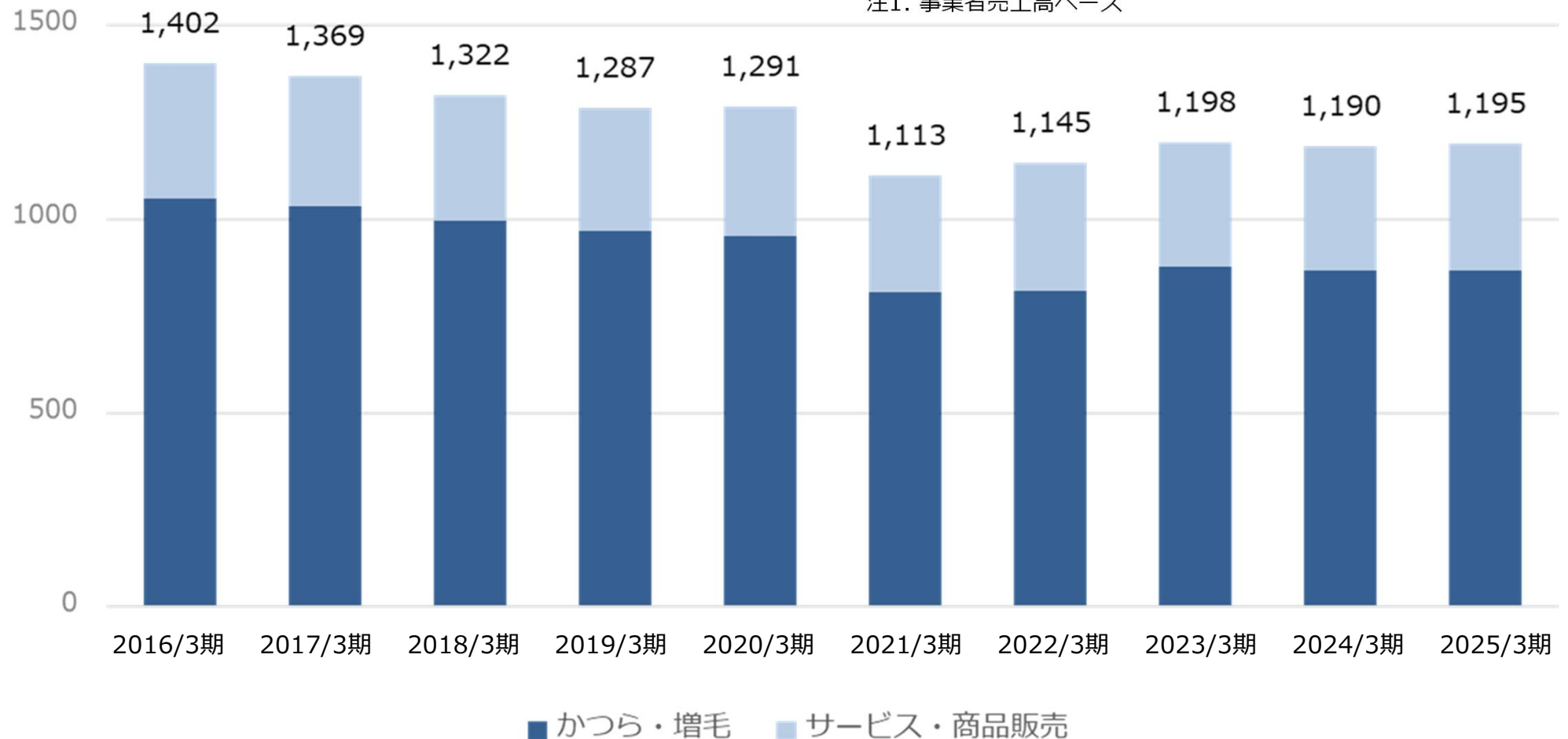
国内毛髪業市場はコロナ禍から持ち直しつつあるものの、コロナ前水準には未達。既存市場の深耕と新領域開拓による自助努力が重要

ふやしたいのは、笑顔です。

A/ アートネイチャー

(億円)

出所：(株) 矢野経済研究所「ヘアケアマーケティング総鑑」
注1. 事業者売上高ベース



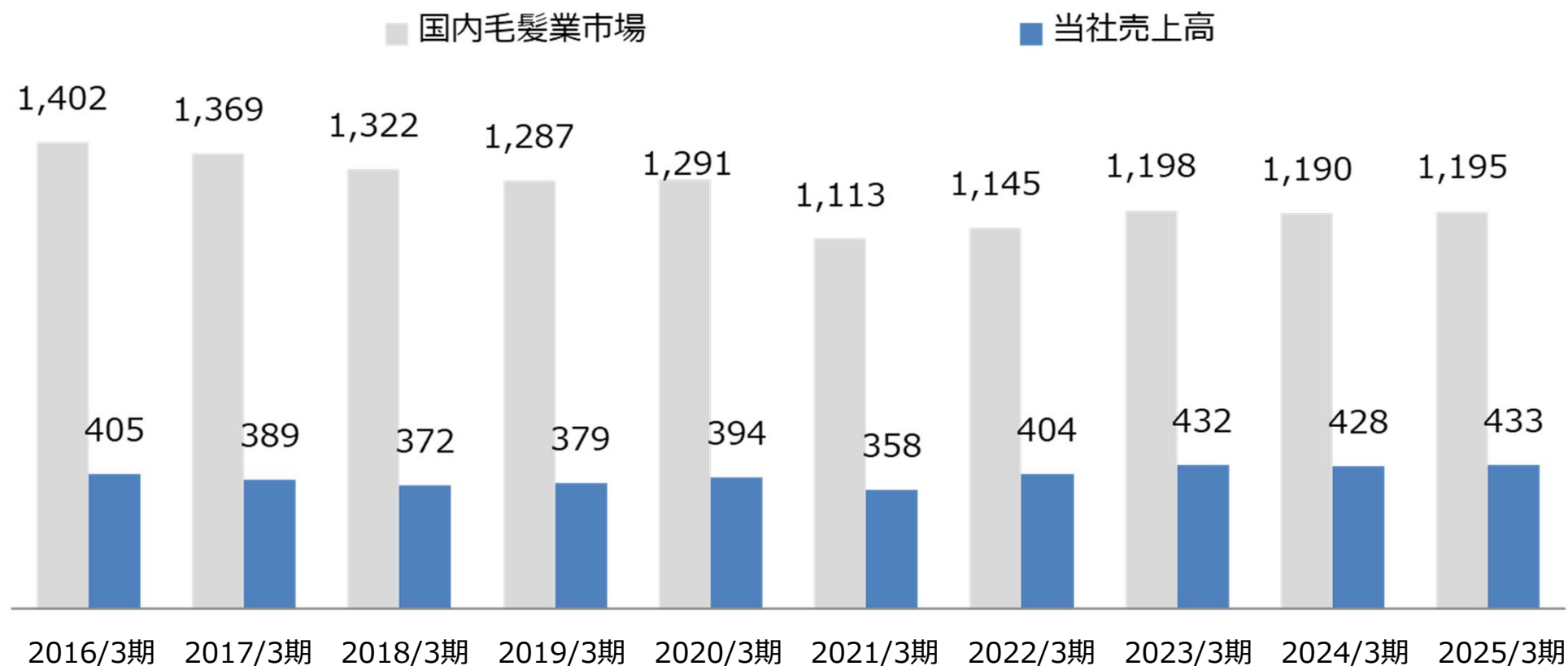
事業環境認識（当社市場シェアの推移）

ふやしたいのは、笑顔です。



市場縮小下でもシェアは上昇、国内での競争優位は拡大

国内市場が伸び悩むなか、当社シェアは2015年28.9%→2024年36.2%へ上昇
当社の商品・サービスが選ばれ続けていることが、競争優位の高まりを示している



当社シェア	28.9%	28.4%	28.1%	29.5%	30.5%	32.2%	35.3%	36.1%	36.0%	36.2%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

※ 当社シェア = 当社売上 ÷ 国内毛髪業市場売上

事業環境認識（当社を取り巻く環境 現在）

機会とリスクが併存

ふやしたいのは、笑顔です。



追い風と逆風が併存する中、事業基盤の強化と新領域への挑戦が不可欠

■ PEST分析：機会とリスクの整理

Politics (政治)	機会 政権による投資促進・AI活用支援 (投資促進、AI活用支援)	リスク 米国の自国第一主義 (関税政策等が経済に影響)	リスク CGコードの改定 (行政的要請の厳格化)
	Economy (経済)	機会 内需の底堅さ (実質賃金プラスにより景気後退は回避へ)	リスク 為替相場の不安定 (円安:輸入デメリット有)
Society (社会)		リスク 少子化 (顧客数に影響)	機会 アクティブシニア増加 (主要顧客層の増加)
	Technology (技術)	機会 AI活用の進展 (インフラ整備や生産性向上が進展)	機会 SNSの普及 (デジタル販売チャネルの多様化)

事業環境認識（今後の予測）

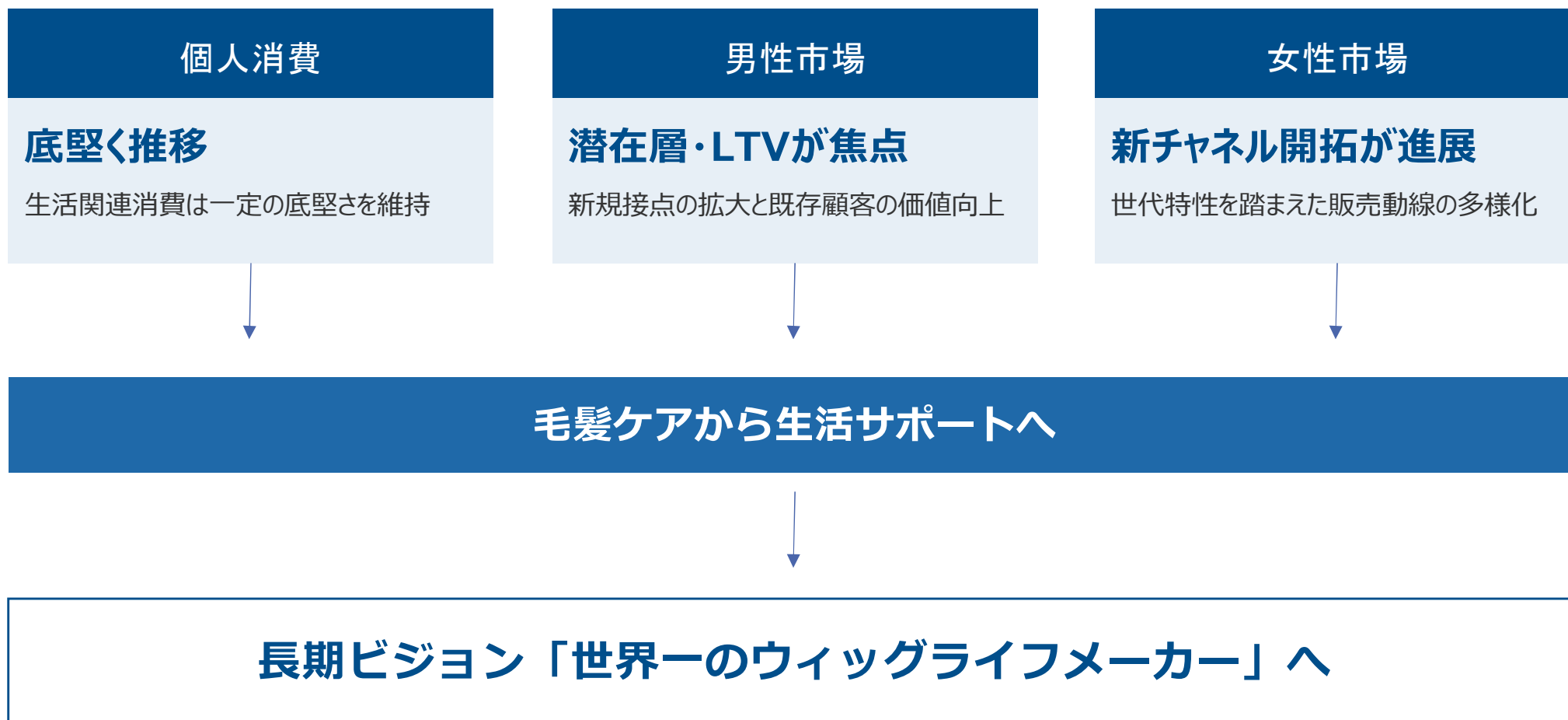
毛髪関連ニーズは生活領域へ拡張

ふやしたいのは、笑顔です。

A/ アートネイチャー

底堅い個人消費を背景に、顧客接点・LTV・女性向け新チャネルの重要性が高まる。

毛髪ケアにとどまらない価値提供が、長期ビジョンの前提となる





目指す姿

価値創造ストーリー／ビジョン／中期経営計画の概要／ロードマップ

目指す姿（価値創造ストーリー）

ふやしたいのは、笑顔です。

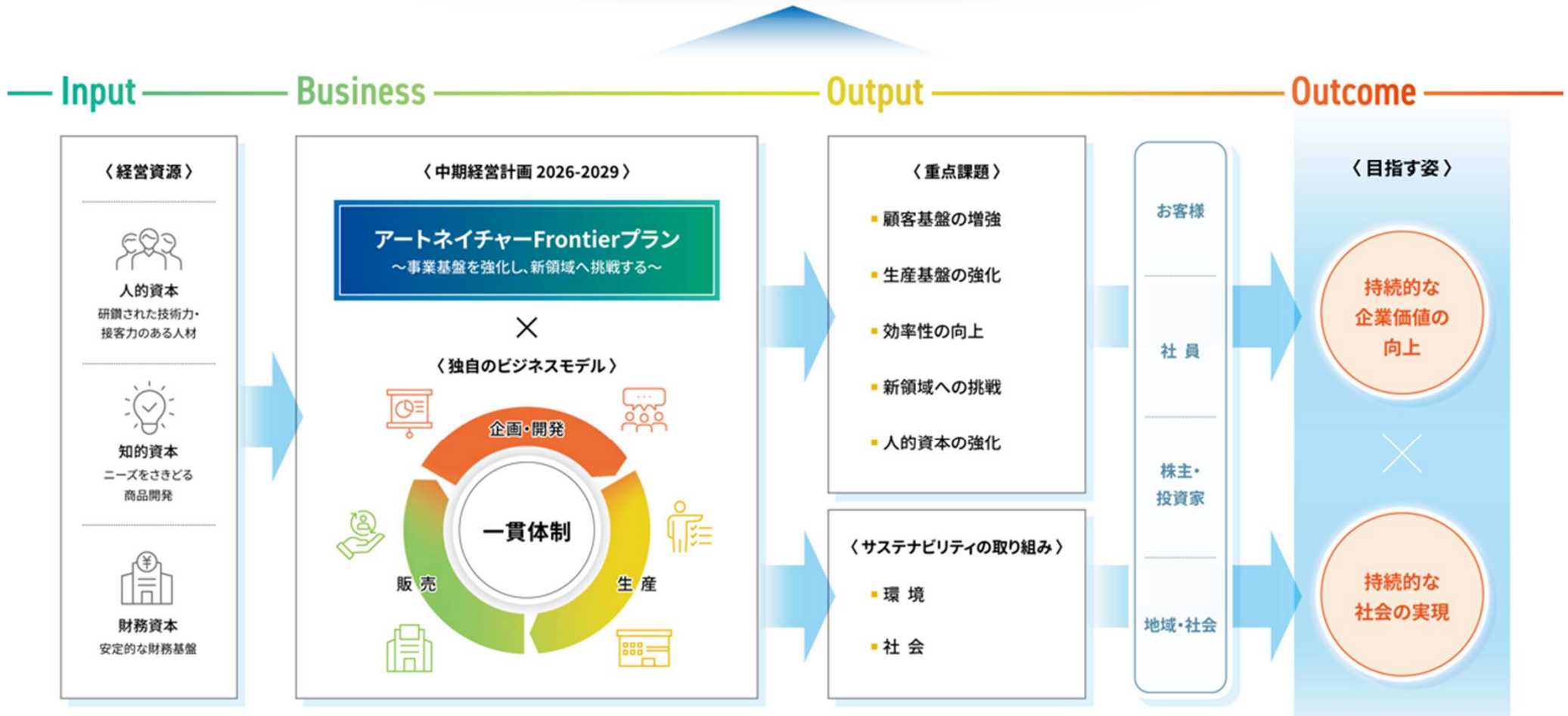
ART ナチュラル

当社は国内外の事業領域を更に広げると共に、毛髪ケアのみならず、豊かな生活を送るために必要なモノ（商品）とコト（サービス）を拡充することで、未来を切り拓く

長期ビジョン

ARTNATURE 2.0

～世界一のウィッグライフメーカーを目指す～



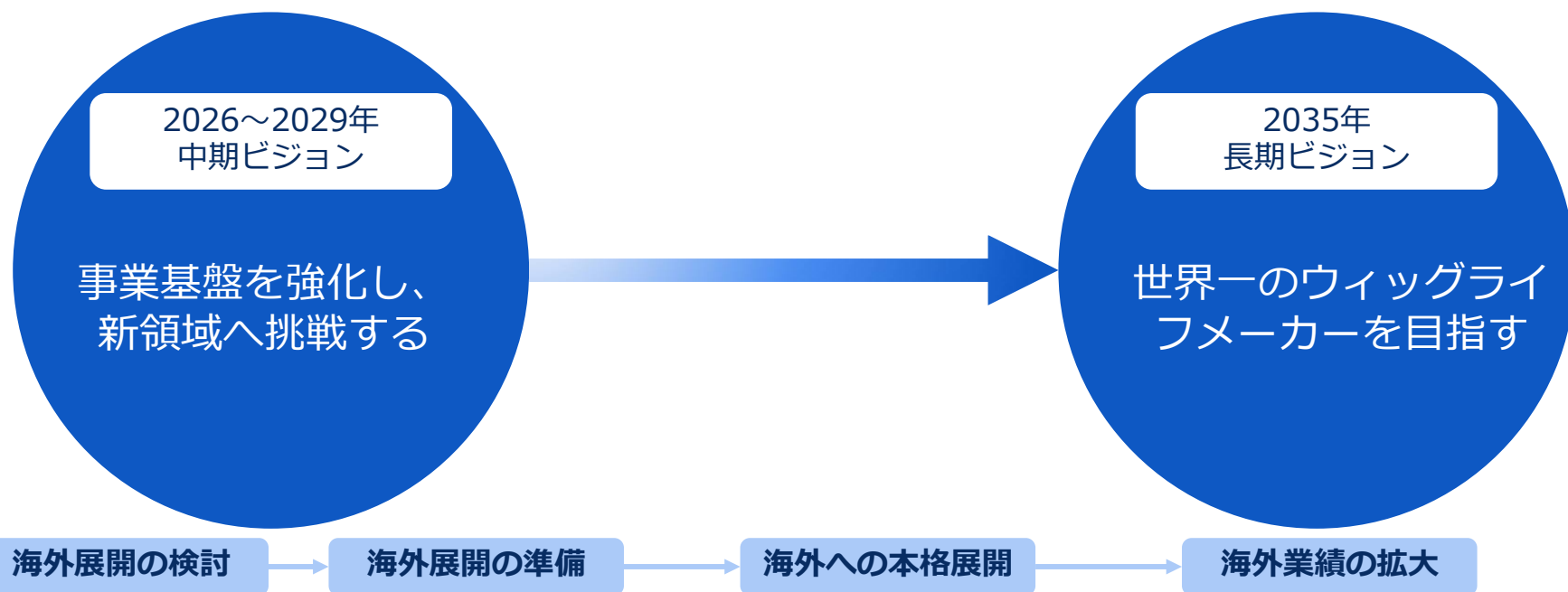
目指す姿（アートネイチャーのビジョン :2026 – 2035）

ふやしたいのは、笑顔です。

A/ アートネイチャー

長期ビジョンとして「世界一のウィッグライフメーカー」を目指す

中期ビジョンとしては、事業基盤の強化と新領域への挑戦を具体化する



※「ウィッグライフメーカー」とは、お客様の毛髪ケアをサポートすると共に、豊かな生活を送るために必要なモノ（商品）やコト（サービス）を提供すること

目指す姿（中期経営計画の概要）

売上599億円・ROE9.2%へ

ふやしたいのは、笑顔です。

A/ アートネイチャー

長期ビジョンの第一段階として、事業基盤の強化と新領域への挑戦を進め、
売上成長・資本効率の向上を目指す

		ARTNATURE2.0
中期経営計画	前中計	新中計
	2024/3-2026/3	2027/3-2030/3
	Advance	Frontier
売上高※1	448億円(2025)	599億円(2029)
経常利益率※1	7.0%(2025)	6.7%(2029) ※2
ROE※1	5.6%(2025)	9.2%(2029) ※2

※1 売上高、経常利益率、ROEは中期経営計画最終年度の実績、計画を示す

※2 新リース会計基準の適用前

中期経営計画ロードマップ

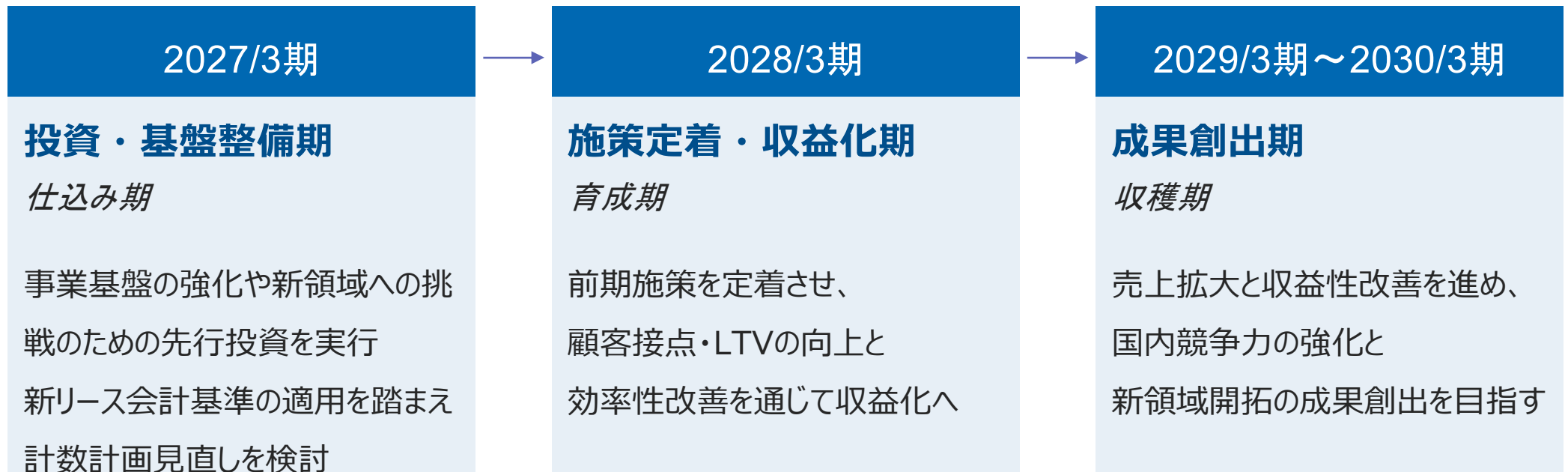
仕込み期→育成期→収穫期の4年

ふやしたいのは、笑顔です。

A/ アートネイチャー

まずは国内で勝ち切るための事業基盤の強化と、その基盤の上に本業周辺の成長機会を獲得するための新領域への挑戦の4年間とする

■ ARTNATURE Frontier Plan | 4年間のロードマップ



5つの重点課題を4年間で段階的に解決

顧客基盤の増強

生産基盤の強化

効率性の向上

新領域への挑戦

人的資本の強化

4

中期経営計画「アートネイチャー Frontier プラン」

重点課題／事業ポートフォリオ／事業別戦略／資金計画／計数目標／株主還元

重点課題（①顧客基盤の増強）

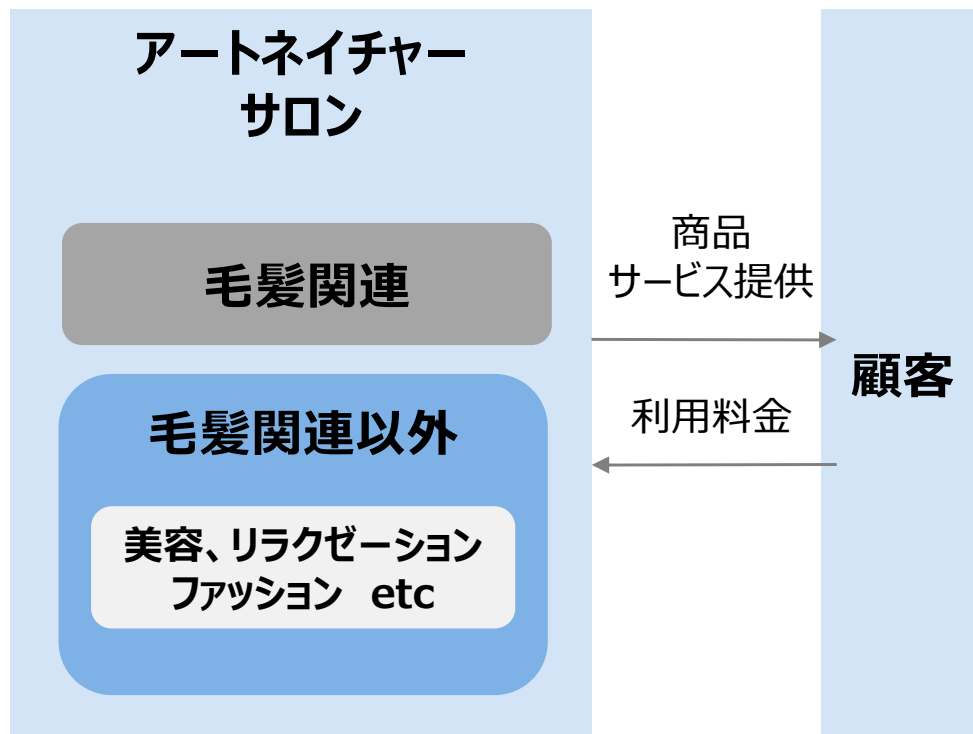
「顧客基盤の増強」が成長の源泉との認識の下で、顧客数の増強と顧客満足度の向上を推進する

課題認識	重点施策	
<ul style="list-style-type: none">・ お客様数の増加は必須・ 顧客満足度の向上で定着率を増強	新規獲得モデルの再設計	デジタル接点を含む多面的なアプローチ 広告宣伝の最適化
	リピート周期の短縮化	ライフサイクルに沿った提案強化
	LTVの最大化	事業間の相互送客といった連携強化 生活コンシェルジュサービスの導入

重点課題（①顧客基盤の増強）

顧客満足度の向上を目指し、毛髪ケアのみならず、豊かな生活を送るために必要なモノ（商品）やコト（サービス）を生活コンシェルジュサービスとして提供する

生活コンシェルジュサービスのイメージ



シニア関連市場の将来推計（単位：兆円）

	2023年	2040年予測
	市場規模	市場規模
家事用品	2.2	2.3
被服履物	1.8	1.9
教養娯楽	6.0	6.6
保険医療	3.6	4.0

（出所）2025年1月みずほ銀行産業調査部 シニア市場に関する資料より抜粋

ウィッグ利用者の来店を起点に、信頼できる場所でのモノ（商品）・コト（サービス）をワンストップで提供

シニア世帯（65歳以上）の増加に伴い、市場規模は堅調に推移すると予想され、縮小する国内市場の下支えとなる

重点課題（②生産基盤の強化）

新工場を育成した上で、生産拠点全体で、高品質な製品をより早く、より安く、かつ機動的に供給出来る体制を構築する

課題認識	重点施策	
<ul style="list-style-type: none"> 世界的な物価高 (コスト上昇圧力の継続) 市場競争力ある供給体制の早期構築が急務 	<p>ANBD社の育成 ※バングラデシュの製造子会社</p>	<p>次世代の主力拠点とした生産能力の向上</p>
	<p>原材料調達強化</p>	<p>地政学リスクへの対応と安定確保</p>
	<p>高品質・短納期・低原価の同時実現</p>	<p>顧客満足と収益性の両立</p>
	<p>機動的な生産</p>	<p>受発注の状況に応じた機動性の向上</p>

重点課題（③効率性の向上）

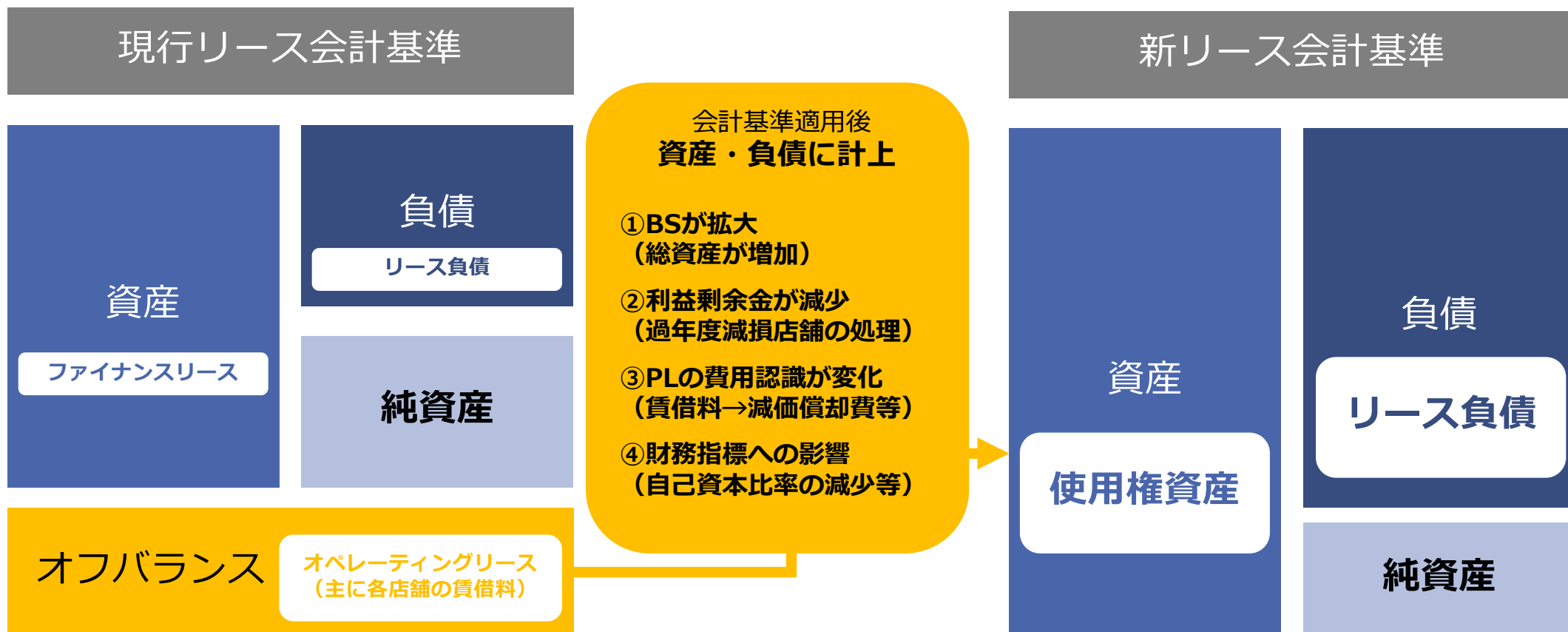
店舗資産を適正化し、その有効活用を企図すると共に、各種経費の効率性を向上させる

課題認識	重点施策	
<ul style="list-style-type: none"> 世界的な物価高 (コスト上昇圧力の継続) 資産、経費の効率性向上 	店舗資産の適正化	不採算店舗見直しと投資効率の改善
	ブース稼働率の向上	予約・運営の最適化および空きブースの利活用によりキャパシティを最大活用
	各種効率性の改善	各種経費率の削減 生成AIの利活用による業務の自動化と意思決定の高度化

重点課題（③効率性の向上）

資産の適正化と有効活用を企図することで経費効率を向上させる

（新リース会計基準適用開始年度以降の計数目標の見直しについては、27年5月に公表を予定）



重点課題（④新領域への挑戦）

本邦の毛髪業市場全体の成長性を踏まえ、国内外で
新たな成長エンジンの創出に挑戦する

課題認識	重点施策	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 本邦の毛髪業市場全体の低成長予測（国内市場はコロナ禍前の市場規模に戻っていない） ・ 本邦の人口減少予測 	<p>国内事業の新規獲得</p>	<p>国内外M&Aや新規事業立ち上げによる「美と健康」に係る新領域の事業を開拓</p>
	<p>海外事業展開の検討と事前準備</p>	<p>シンガポール、タイ、マレーシアに続く海外毛髪業への事業展開を見据えた方向感の策定、事前調査</p>

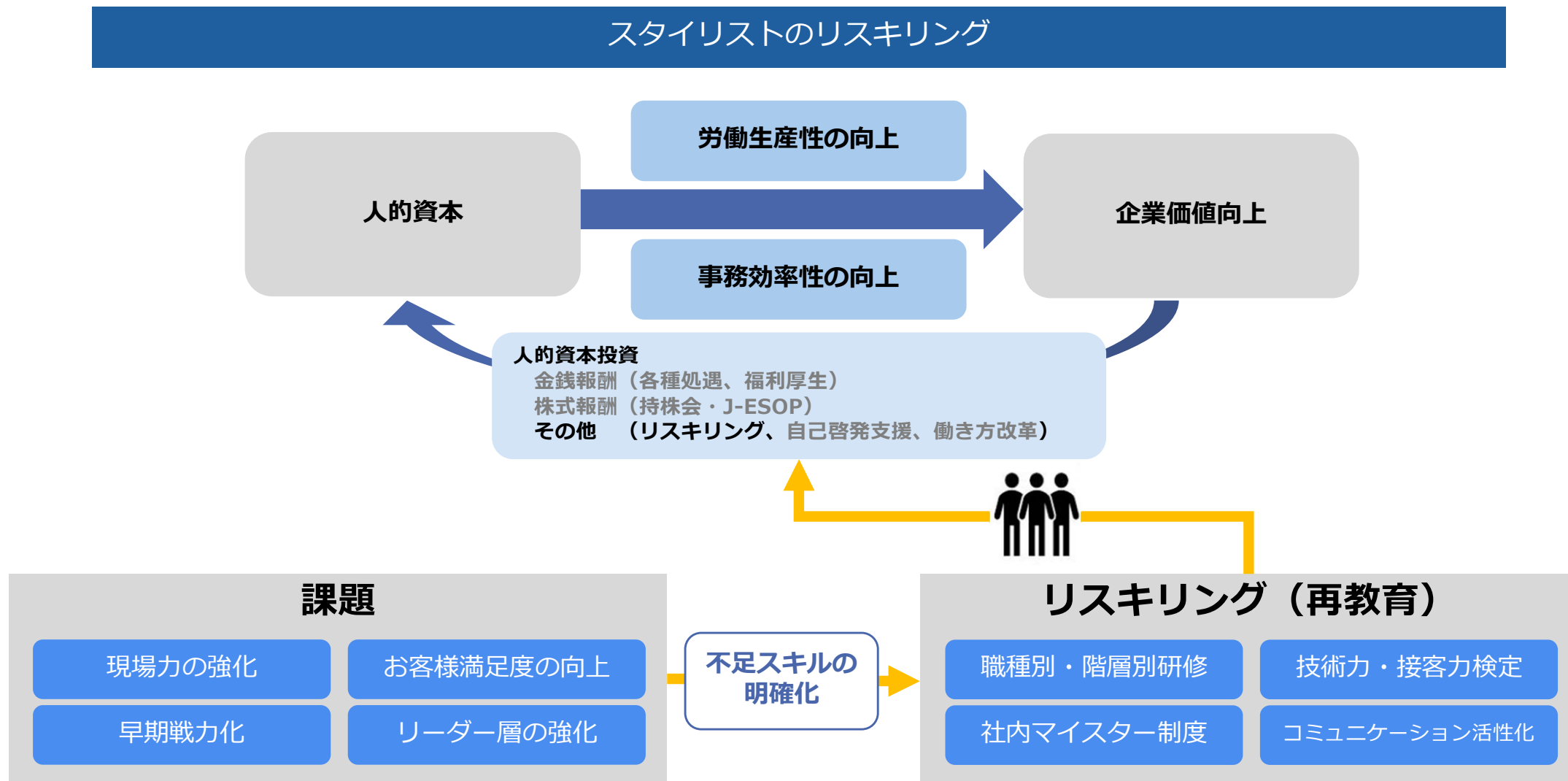
重点課題（⑤人的資本の強化）

採用強化とエンゲージメント向上に係る施策に加え、中長期ビジョンの実現に向けた体制を構築すべく、人財への投資を実践する

課題認識	重点施策	
<ul style="list-style-type: none">・ 労働集約型事業であるが、人員確保の面で計画を充足できていない・ 生成AI等の最新技術の活用や、システム刷新（DX化）に取り組んだが、デジタル人材の育成ができていない	スタイリストのリスキリング	LTV最大化を担う現場力（技術力・接客力・商品提案力）の強化
	管理人財・海外人財・デジタル人財の育成	国内外の買収先へ派遣可能な人財およびDX推進を支える人財の厚み確保
	主要ポストの後継者育成	主要ポストのサクセッションプランの実践

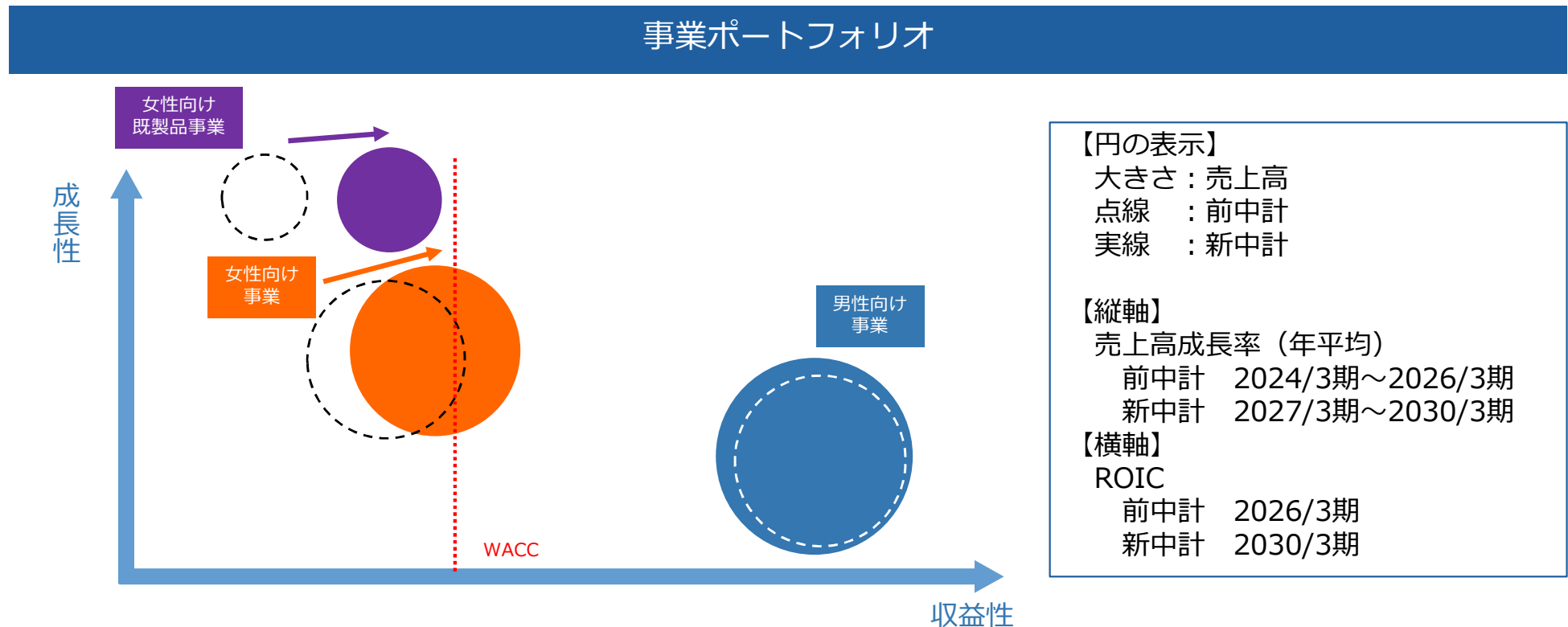
重点課題（⑤人的資本の強化）

スタイリストのリスキリングにより、技術力、接客力、商品提案力に磨きをかけ、お客様から信頼され共感される人財を育成する



事業ポートフォリオ

男性向け事業で得た利益を、女性向け事業や既製品事業の成長のために投資し、全社の成長を加速させる



※当社事業ポートフォリオ区分をシンプルなイメージにしたもの

事業別戦略（男性向け事業）

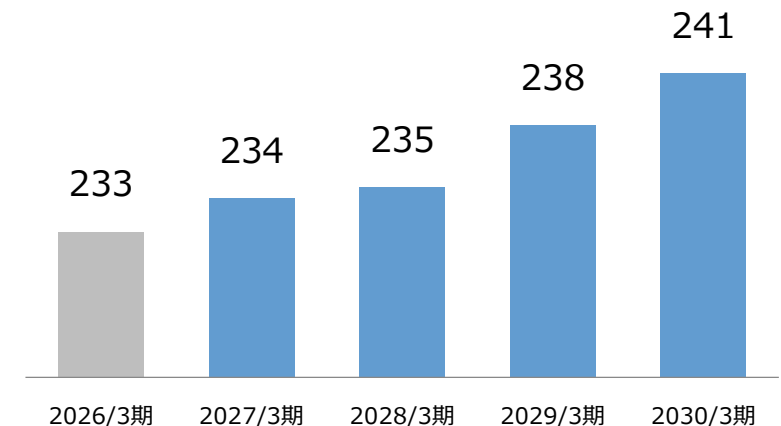
男性向け事業は、新規顧客の増加と生涯顧客化に向けた戦略を推進し、安定的かつ持続的に成長できる事業基盤を確立し、全社の投資余力を創出する

戦略

Product 製品	価格競争に負けない高付加価値商品の開発や 原価率や時間効率の改善を目的とした商品の開発
Price 価格	既存モデルの価格改定（原材料高への対応） サブスクリプション制度の拡大
Place 流通	安心して来店頂ける環境整備 人員増強による受入体制の強化
Promotion プロモーション	アフィリエイト施策を軸としたSNS、WEBによる訴 求の強化 シニア層の定着率改善に向けた取組み強化

男性向け事業 売上計画

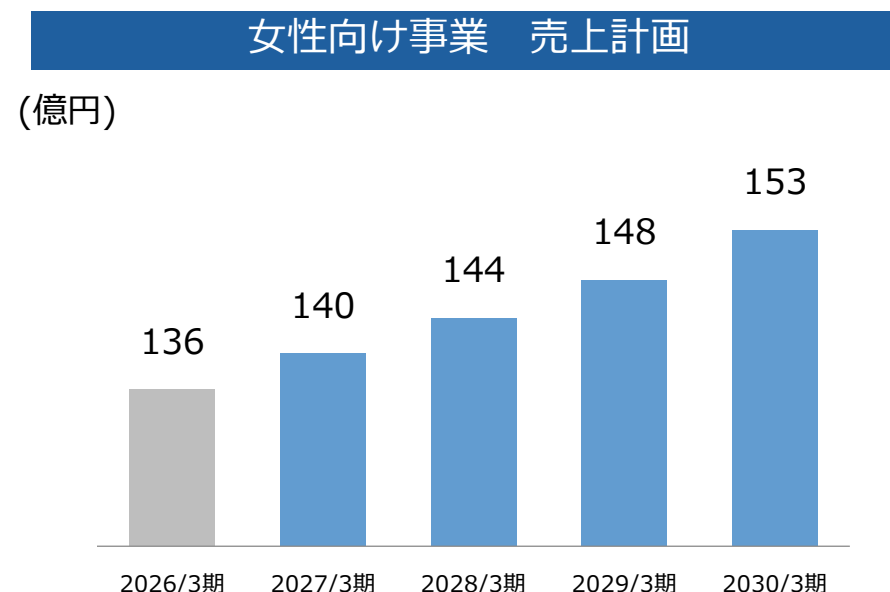
(億円)



事業別戦略（女性向け事業）

女性向け事業は、新規顧客の増加による顧客基盤の強化を通じて成長を加速させ、女性向けシェア国内NO.1の達成を目指す

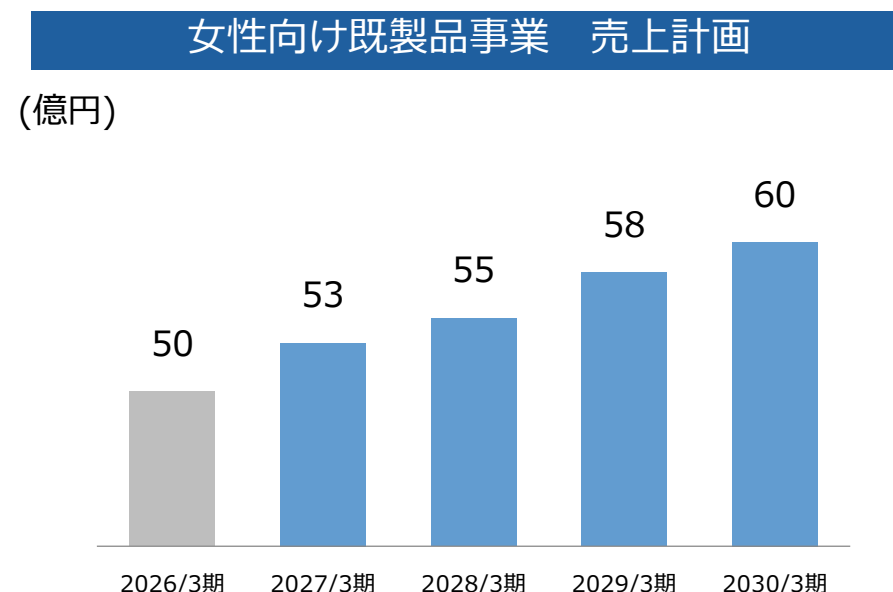
戦略	
Product 製品	<p>新たな収益源となる新美容サービスの展開</p> <p>サブスクリプション型の定額ウィッグ導入</p>
Price 価格	<p>既存モデルの価格改定（原材料高への対応）</p>
Place 流通	<p>催事開催の他社との差別化を推進</p> <p>人員増強による受入体制の強化</p>
Promotion プロモーション	<p>女性向け事業間の連携によるコストの最適化</p> <p>お客様の属性・ライフスタイルに合わせたパーソナライズドアプローチの展開</p>



事業別戦略（女性向け既製品事業）

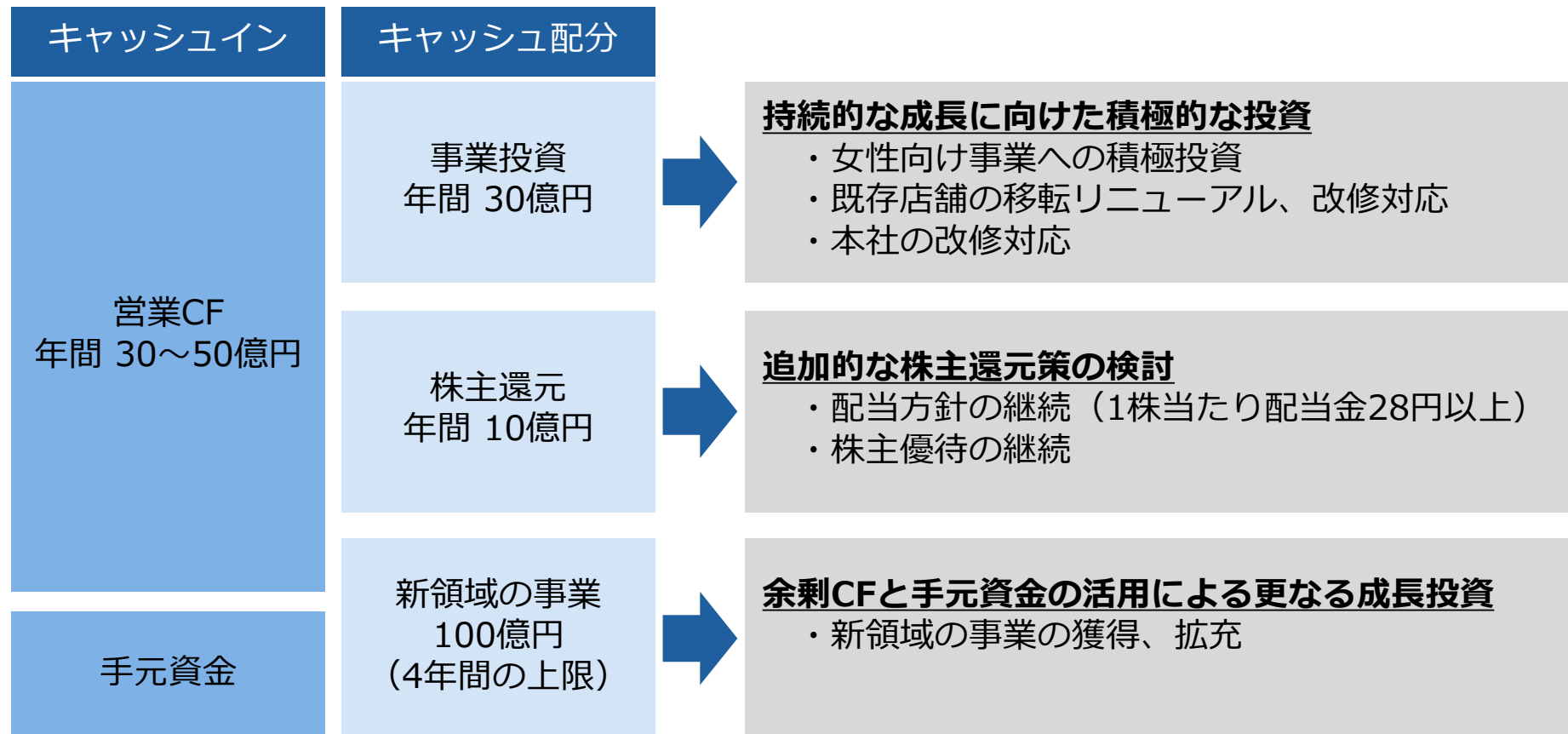
不採算店舗のスクラップ&ビルド、未出店エリアへの出店により、
安定的な売上拡大と利益増加を目指す

戦略	
Product 製品	既製品ウィッグユーザーの潜在需要を刺激するオーダーメイド品質の商品投入
Price 価格	既存モデルの価格改定（原材料高への対応）
Place 流通	未出店エリアへの出店数の拡大 人員増強による受入体制の強化
Promotion プロモーション	商業施設との連携による試着誘導に向けた取り組みの強化 リピート販売体制の強化



資金計画

手元資金と営業キャッシュフローを活用し、新領域の事業への投資や追加的な株主還元策を検討する



計数目標（財務）

最終年度599億円・ROE9.2%へ

初年度は仕込み期の位置づけにあり増収減益となるが、

2年目に業績伸長に繋げ、3年目以降でROEを着実に向上させる

主要指標 (業績計画)	前中計			新中計			
	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	2028/3期	2029/3期	2030/3期
売上高	428億円	433億円	446億円	484億円	521億円	559億円	599億円
経常利益率	6.4%	5.2%	7.7%	5.5%	6.8%	6.8%	6.7%
ROE	5.6%	3.1%	6.9%	4.5%	8.3%	8.9%	9.2%
資本コスト (当社推計)	3.6%	4.4%	5.6%	—	—	—	—

※網掛けの数値は新リース会計基準適用前の値

計数目標（非財務）

「環境」や「社会」の問題への取組みを実践する

主要指標 (非財務)		基準		前中計	新中計
		2022/3期	2023/3期	2026/3期	2030/3期
環境	GHG排出量 国内単体 スコープ1.2	6,076t-CO2	5,984t-CO2	5,406t-CO2 2025/3期	売上高あたり排出量 23/3期比20%以上 削減 (2031/3期目標)
	GHG排出量 連結 スコープ1.2	—	7,324t-CO2	6,727t-CO2 2025/3期	
社会	女性管理職比率	—	19.4% 2022年4月時点	22.5%	22.7%
	男女間賃金格差 非正規雇用含む	—	73.5%	74.3%	76.7%
	男性育児休業 取得率	80.6%	72.4%	100.0%	90.0%

株主還元

成長投資と両立しつつ、配当下限28円を維持

ROE10%超達成までは配当性向50%以上を基本とし、安定的な還元を継続する
(2026年3月期は配当方針に則って2円増配)

配当方針

連結配当性向40%以上を基本に、現状水準（年間配当28円）を下限として、連結業績に応じた配当水準の向上（1円単位で増配）を図る。
但し、**ROE10%超を達成する迄は、連結配当性向50%以上を基本とする**。なお、連結当期純利益が大きく変動する場合には、その影響を考慮して配当水準を決定することもある

主要指標 (株主還元)	前中計			新中計			
	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	2028/3期	2029/3期	2030/3期
ROE	5.6%	3.1%	6.9%	4.5%	8.3%	8.9%	9.2%
1株当たり 配当金	28円	28円	30円	28円以上	28円以上	28円以上	28円以上
配当性向	62.2%	110.9%	51.5%	50%以上	50%以上	50%以上	50%以上

最後に

アートネイチャーは、あらゆるステークホルダーの笑顔をふやし、
持続可能な未来に貢献する企業へ

