

# 中期経営計画

## 「アートネイチャー Advance プラン」

---

FY2023～2025

株式会社アートネイチャー

1. アートネイチャーを次のステージに飛躍させるべく、業績と毛髪業界シェアを拡大させる
2. 当社の強みを活かしてレディース事業を拡大させ、国内マーケットリーダーとしてのポジションを確立すると共に、新領域の事業を獲得し、拡充する
3. 2023～2025年度は売上高の年平均成長率は6%以上、最終年度のROE10%以上を目指す

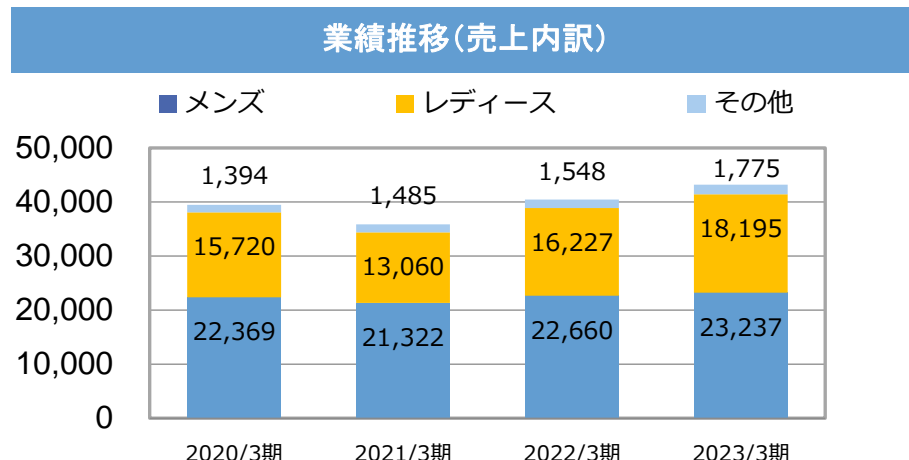
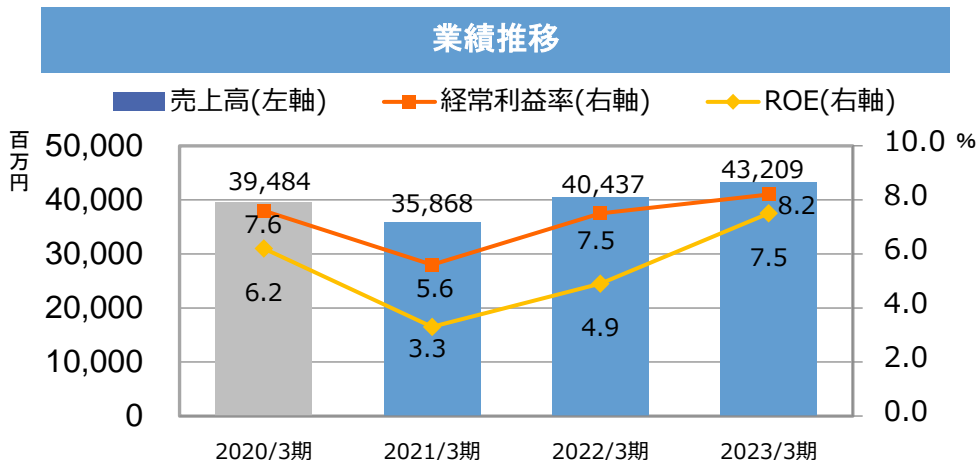
1. これまでの振り返り
  - 定量事実/定性事実
2. 事業環境認識
  - 国内毛髪業市場/当社を取り巻く環境/今後の予測
3. 目指す姿
  - アートネイチャーのビジョン
  - 中期経営計画の概要
  - 戦略の方向感
4. 中期経営計画「アートネイチャー Advance プラン」
  - 主要テーマと指標
  - 事業ポートフォリオ
  - 事業別戦略
  - サステナビリティへの取組み
  - 資金計画
  - 計数目標
  - 株主還元

前中期経営計画の進捗は  
どうだったか？

1. これまでの振り返り
  - 定量事実/定性事実
2. 事業環境認識
3. 目指す姿
4. 中期経営計画

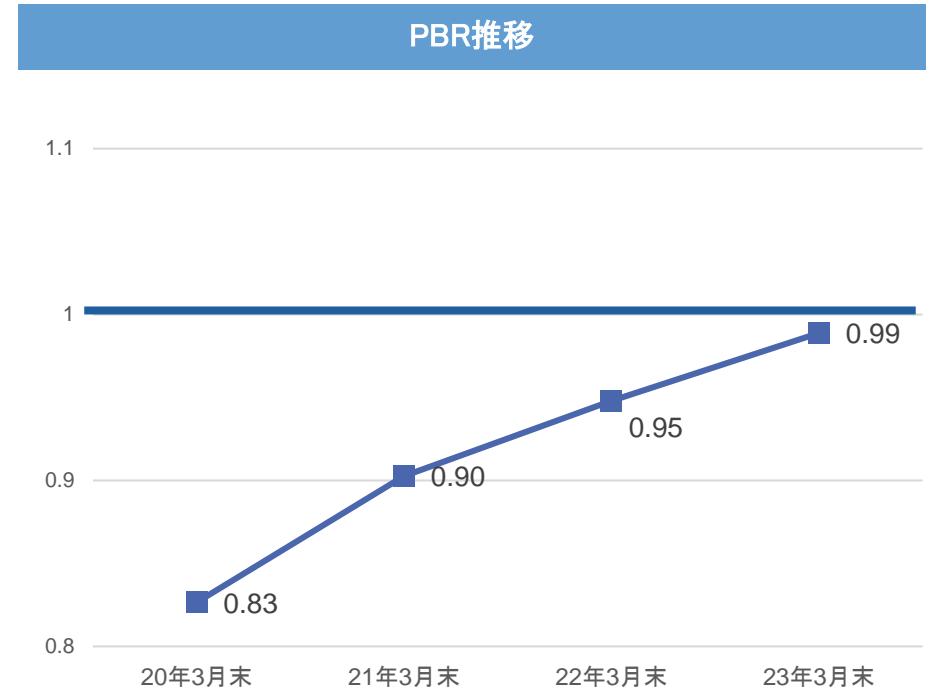
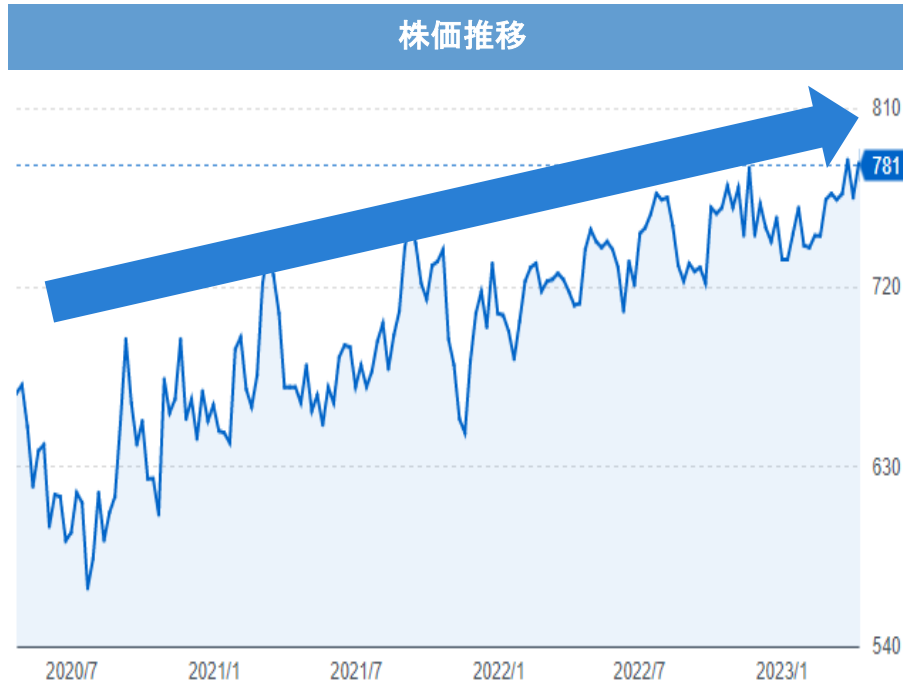
「アートネイチャー Advance プラン」

23/3期(前中計最終年度)の業績を振り返ると、当初計画には届かなかったが、  
 コロナ禍前の業績水準を上回り、過去最高の売上高を達成できた



項目	20/3期 (前々中計最終年度) 実績	23/3期 (前中計最終年度)		中計評価
		当初計画 (20/9時点)	実績	
売上高	394億円	442億円	432億円	▲
経常利益率	7.6%	8.7%	8.2%	▲
ROE	6.2%	8.7%	7.5%	▲

PBR1倍を超えていないが、株価は2020年7月を底に着実に上昇傾向にある



来店人数はコロナ禍前の水準に至っていないが、売上高は過去最高の結果を残した  
 新領域の開拓については、継続課題となった

項目		内容	中計評価	振り返り(20.4~23.3)
業績伸長	既存事業	・顧客満足を軸とした行動の徹底による顧客基盤の安定・強化	▲	【来店顧客数】 男性・女性共にコロナ禍前の水準に至っていない
			▲	【売上高】 当初計画は未達となる。但し21年9月発売の女性向けオーダーメイドウィッグ「フィーリン」ヒット等で女性向け事業が躍進
	新規事業※	・商品ラインアップの拡充/販路拡大 ・当社ブランド浸透による認知拡大	○	【商品拡充/販路拡大】 20年8月に新たに女性向け発毛剤を導入し、業績に貢献
			×	【認知拡大】 コロナ禍の影響を受け、認知拡大に至らず
新領域の開拓		・次代の礎を築くために既存事業以外の新事業に挑む	×	様々なM&A案件を検討したが、新領域の事業への進出には至らず

※ 医薬品販売事業、医療機関サポート事業、スタンダードウィッグ販売事業等のこと

採用の強化や業務の刷新には課題を残したが、人財の育成や市場との対話は進捗するなど、項目ごとにバラツキがでた

項目	内容	中計評価	振り返り(20.4~23.3)
採用の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定的な採用体制の構築</li> <li>・働き甲斐のある職場づくり</li> </ul>	▲	新規採用者の初任給の引き上げや募集媒体の見直し等を実施。従業員の定着支援施策等に課題を残す
人財の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場力の強化</li> <li>・次代を担う本社人財の育成</li> </ul>	○	教育プログラムの見直し、動画・リモート研修等を実施すると共に全国技術大会「テクニカル コンペティション2022」を開催次代のリーダーシップを担える本社人財の育成を実施
業務の刷新	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定例的な業務の刷新</li> <li>・情報システムの刷新</li> <li>・人事制度の刷新</li> </ul>	▲	各種書類の電子化や業務のワークフロー化を実現するもシステム刷新はDX課題の特定に留まる。また、人事制度の抜本的な業務刷新は具現化できず
市場との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IR活動の強化</li> <li>・SDGsの実践</li> </ul>	○	外部レポート、オンライン説明会、投資家向け調査等を実施SDGs達成に向けた取組み(プラスチック削減等)に加え、TCFD、人権の尊重などサステナビリティへの対応を開始



事業を取り巻く環境は  
どうなのか？

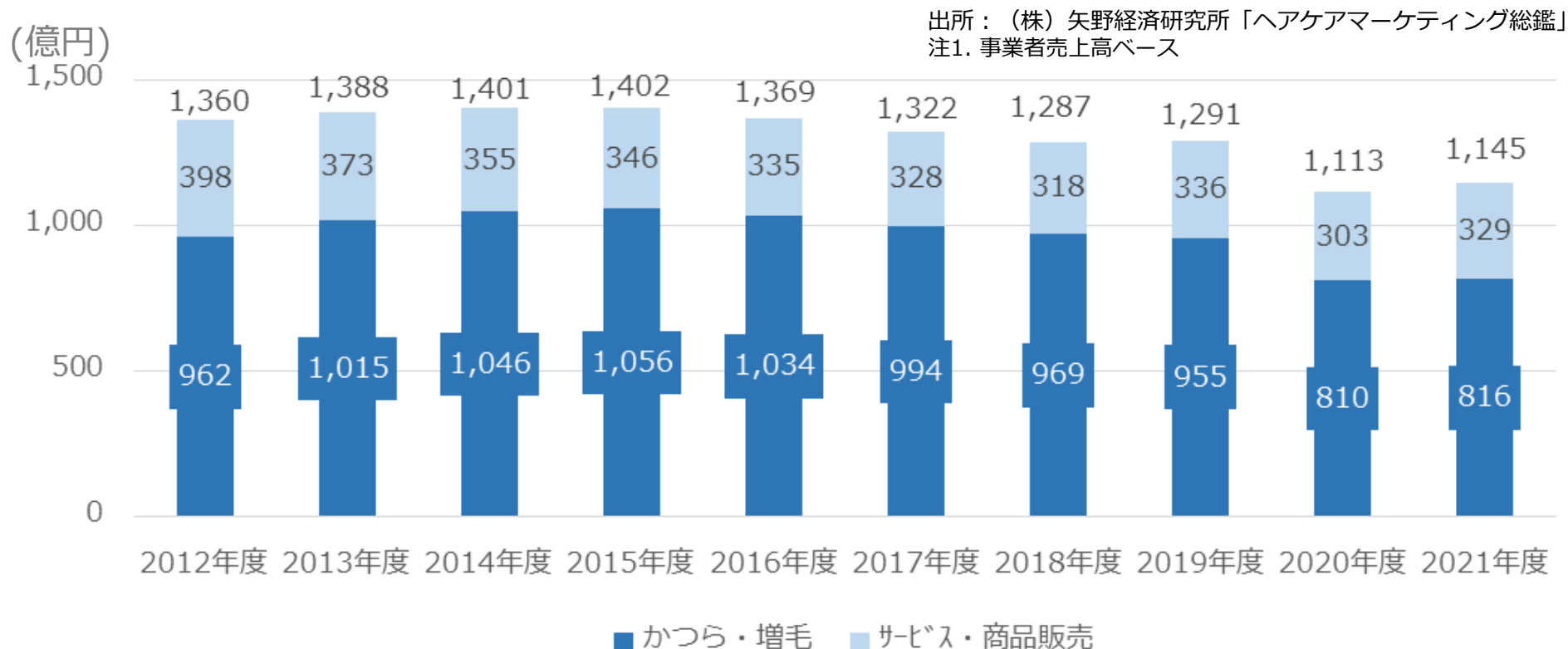
1. これまでの振り返り
2. **事業環境認識**
  - 国内毛髪業市場
  - 当社を取り巻く環境
  - 今後の予測

3. 目指す姿

4. 中期経営計画

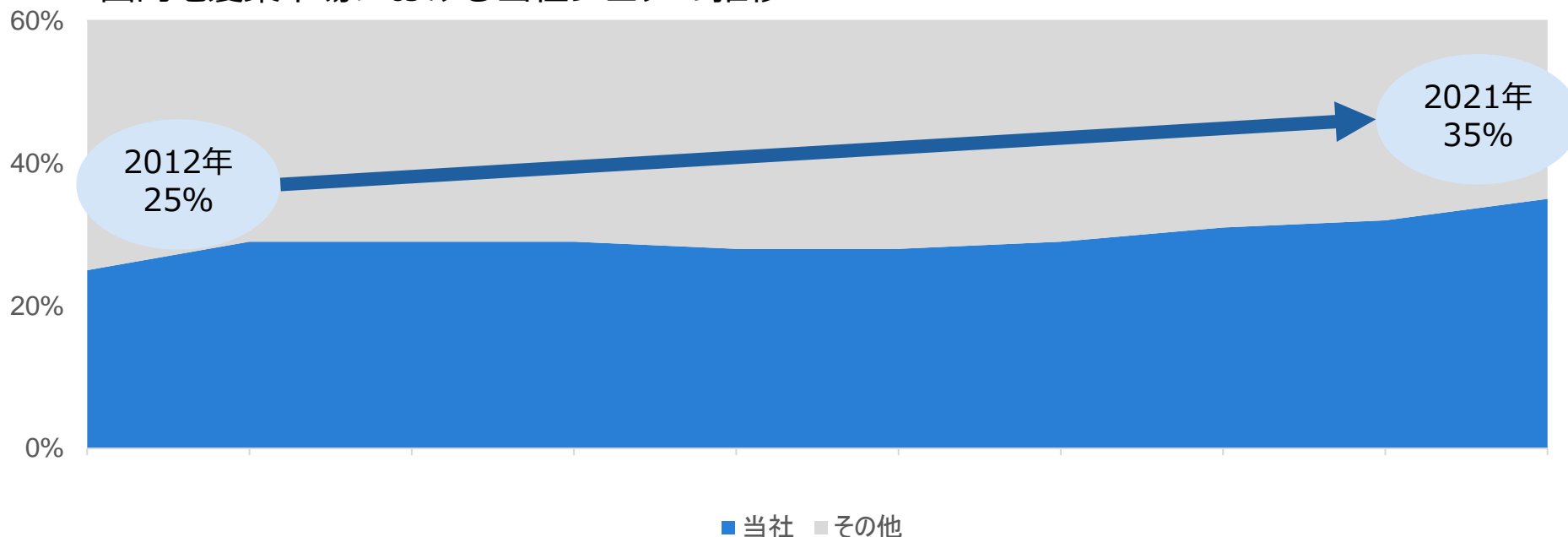
「アートネイチャー Advance プラン」

国内毛髪業市場は逡減傾向(かつら・増毛が縮小)にあり、  
2021年度は、2020年度比増加するもコロナ禍前の市場規模には戻っていない



当社の売上高が国内毛髪業市場に占める割合（当社シェア）は上昇している

国内毛髪業市場における当社シェアの推移



当社  
連結  
売上高  
(億円)

2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
350	400	412	405	389	372	379	394	358	404

現在、当社を取り巻く環境におけるキーワードは以下のとおり

Politics (政治)	機会 高年齢者雇用安定法 改正 (定年延長によりLTVが伸長)	機会 女性活躍推進法 改正 (働き方改革により女性客増加)	CGコードの改定 (行政的要請の厳格化)
	リスク 人手不足の慢性化 (理美容師の採用競争が激化)	リスク 為替相場の不安定 (円安:輸入デメリットあり)	リスク 資源の高騰 (原価・販管費上昇)
Economy (経済)	リスク 人口減少 (将来の顧客数に影響)	機会 高齢者生活の変化 アクティブシニア増加 (当社主要顧客層の増加)	機会 コロナ5類認定による 消費行動の変化 (外出機会が増えウィッグ需要増)
	機会 DX推進 (利便性の高い技術の進展)	機会 SNSの普及 (デジタル販売チャネルの多様化)	持続可能な技術開発 (環境に適した素材開発の進展)
Society (社会)			
Technology (技術)			

## 1. 主要顧客層であるシニア層の消費行動が活性化

仕事や趣味に対し意欲的な60歳以上のシニア層が増加  
(総務省 変わる高齢者像-アクティブシニアの出現-より)

## 2. 国内毛髪市場はコロナ禍の影響から脱して微増から拡大基調へ

①コロナが5類認定になり、個人消費の回復が期待される

②団塊ジュニア世代の女性需要の取り込みが進展する

③ビジネスモデルのDX化と、デジタルとリアルの融合が加速する

(②③: 矢野経済研究所2022年度ヘアケアマーケティング総鑑より抜粋)

アートネイチャーはどのような姿を  
目指しているのか？

1. これまでの振り返り
2. 事業環境認識
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
  - 戦略の方向感
4. 中期経営計画  
「アートネイチャー Advance プラン」

中期経営計画2023-2025のビジョンを“次代を切り拓くアートネイチャーの飛躍”とし、2027年(創立60周年)の長期ビジョン実現に向けたサードステップと位置づけている

AN  
グループ  
モットー

“ふやしたいのは、笑顔です”

AN長期ビジョン  
2027年(創立60周年)

“新しい未来を切り開く10年、Open the Future”  
お客様満足の向上と利益増強を重視した経営に転換すると共に、新しい事業領域に踏み出していくことで、新しい未来を切り開く

今  
回

3rd STEP  
中期経営計画2023-2025ビジョン

“次代を切り拓くアートネイチャーの飛躍”  
長期ビジョンの実現に向け、これまでの成果をもとに更なる飛躍を目指す

2ndSTEP  
中期経営計画2020-2022ビジョン

“次代を切り拓くアートネイチャーの挑戦”  
先行き不透明の中でも、事業価値をさらに高めるべく挑戦する

1st STEP  
中期経営計画2017-2019ビジョン

“次代を切り拓くアートネイチャーの誕生”  
「しっかりとした土台」を作り上げるべく業績回復に努める

経営基盤の強化／企業責任

当社を取り巻く環境変化は激しい状況であるが、本中計では次の大台である「500億円超」をめざす

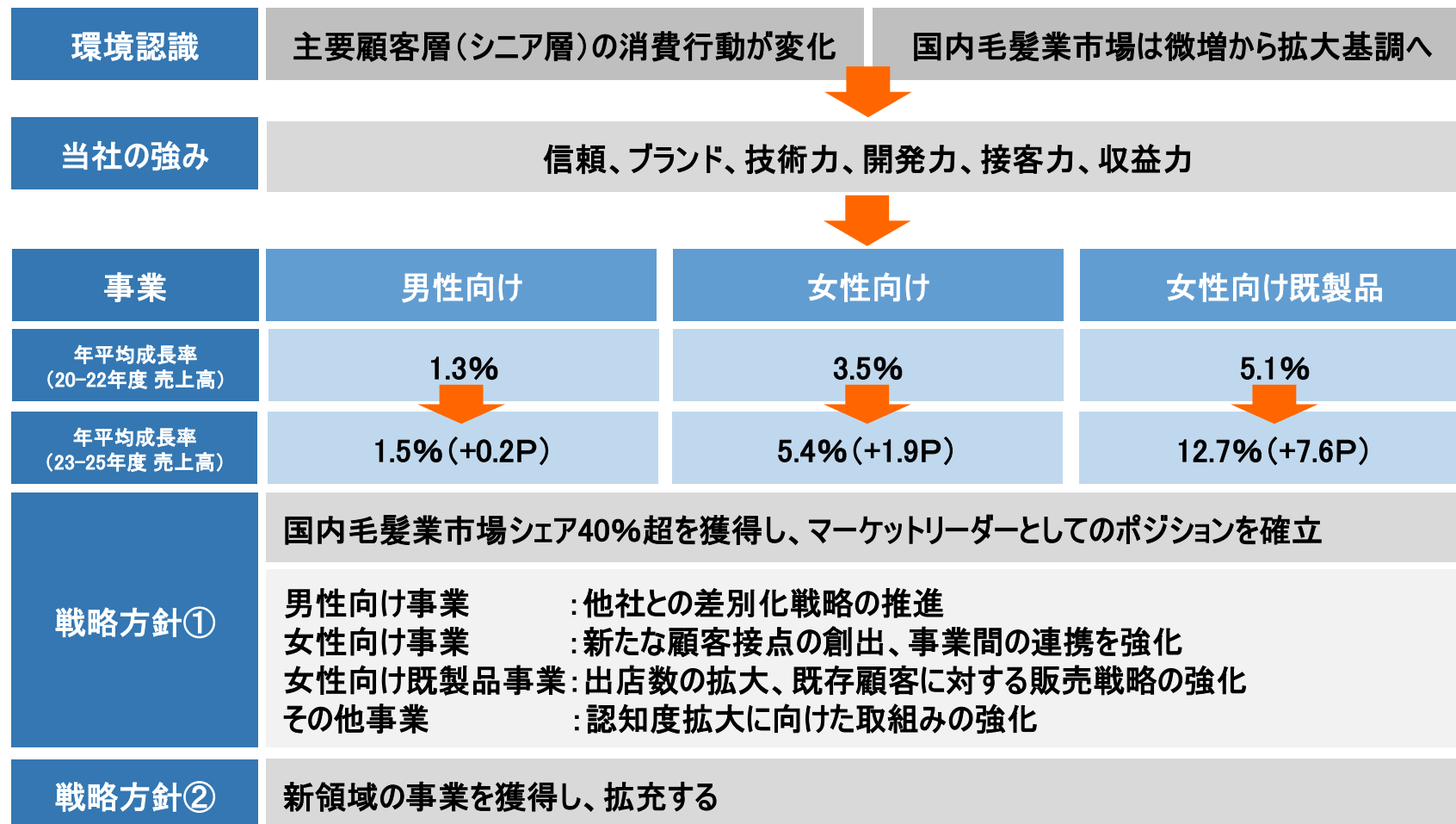
長期ビジョン「新しい未来を切り開く10年、Open the Future」				
中期経営計画	前々中計	前中計	新中計	最終年度
	2017-2019	2020-2022	2023-2025	2026
	REBORN	Challenge	Advance	—
	次代を切り拓く アートネイチャーの <u>誕生</u>	次代を切り拓く アートネイチャーの <u>挑戦</u>	次代を切り拓く アートネイチャーの <u>飛躍</u>	—
売上高※1	394億円(2019)	432億円(2022)	523億円(2025)	—
経常利益率※1	7.6%(2019)	8.2%(2022)	10.0%(2025)	—
ROE※1	6.2%(2019)	7.5%(2022)	10.2%(2025)	—
毛髪業界シェア※2	30.5%(2019)	35.3%(2021)	40%超(2025)	—

※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 毛髪業界シェア = 当社売上 ÷ 国内毛髪業市場売上 (2019年、2021年)



業績と毛髪業界シェアを拡大させ、国内マーケットリーダーとしてのポジションを確立すると共に、新領域の事業を獲得し、拡充する



## 中期経営計画

「アートネイチャー Advance プラン」

はどのような内容か？

1. これまでの振り返り
2. 事業環境認識
3. 目指す姿
4. 中期経営計画

「アートネイチャー Advance プラン」

- 主要テーマと指標
- 事業ポートフォリオ
- 事業別戦略
- サステナビリティへの取組み
- 資金計画
- 計数目標
- 株主還元

「次代を切り拓くアートネイチャー」を次のステージに飛躍させるべく、  
業績と毛髪業界シェアの拡大を目指す

## 主要テーマ

### 価値創造

- 国内毛髪市場におけるマーケットリーダーとしてのポジションの確立
- 新領域の事業獲得と拡充

### サステナビリティ推進

- 持続可能な社会の実現  
CGコード対応（気候変動、人権尊重、人的資本）推進  
SDGs の実践
- 持続的な企業価値の向上  
労働生産性/生産安定性/事務効率性の向上

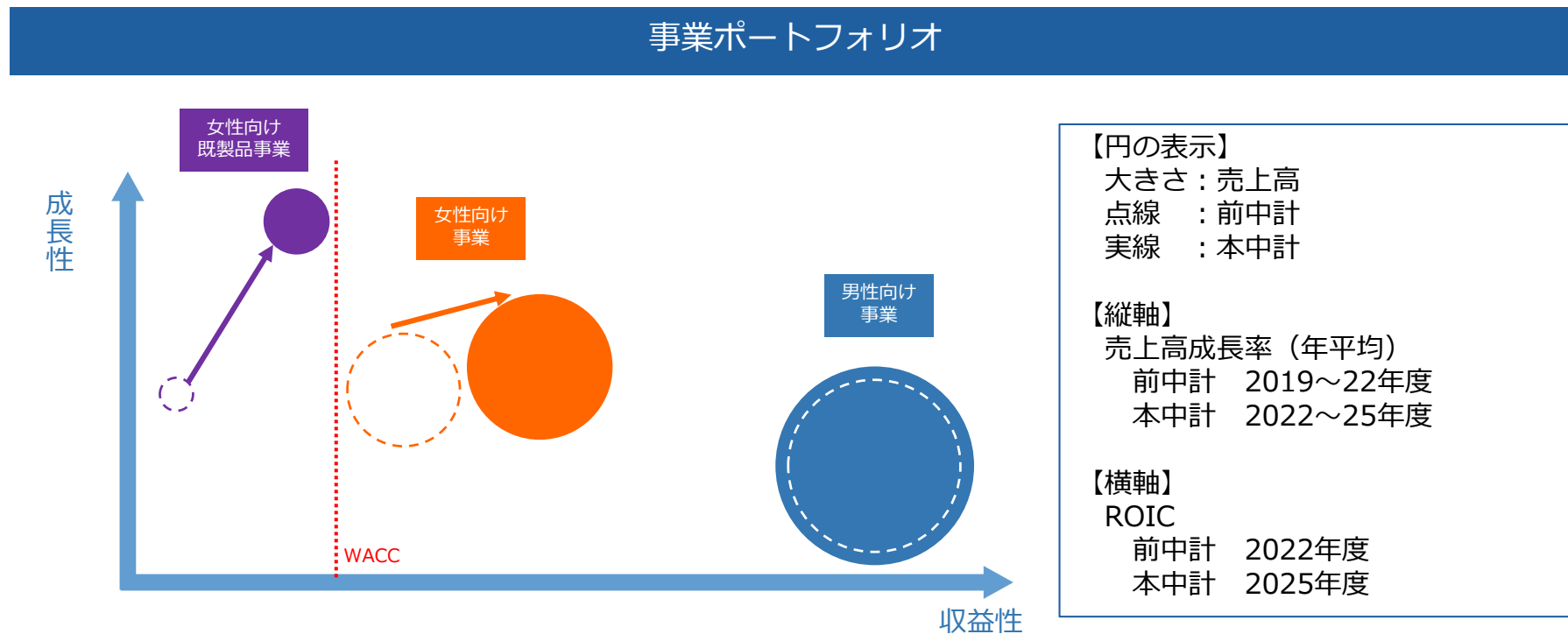
### 市場との対話

- 新たな情報開示の検討
- 追加の株主還元策（増配、株主優待等）の検討

## 主要指標（2025年度）

財務 指標	売上高 (年平均成長率)	523億円 (6%以上)
	経常利益率	10.0%
	ROE	10.2%
非財務 指標	毛髪業界シェア	40%超
	GHG排出量	2025年迄に設定 (参考)2021年度 国内単体 スコープ1.2→6,076t-CO2
	女性管理職比率 男女間賃金格差 男性育児休業取得率	22%以上 現状+1.0%以上 82%以上

男性向け事業で得た利益を女性向けのオーダーメイドウィッグ事業や既製品ウィッグ事業へ投入し、2つの女性向け事業を拡大させる



※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

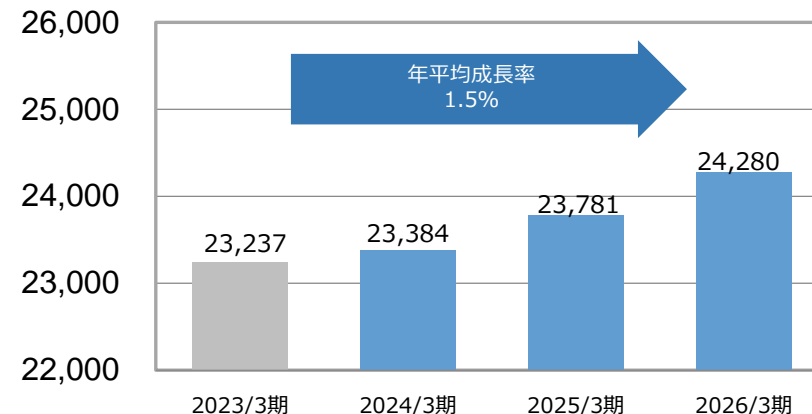
年平均成長率1.5%の安定成長を維持すべく、製品の差別化戦略を推進する

## 戦略

Product 製品	価格競争に負けない高付加価値商品を開発し投入
Price 価格	既存モデルの価格改定(原材料高への対応)
Place 流通	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	ウィッグ訴求のプロモーション強化 シニア層以外への認知拡大に向けた取組み強化

## 本中計のポイント

(百万円)



**本中計では、他社との差別化戦略を推進**

**当社が取扱う商品は『高付加価値商品』**

**この高付加価値商品を販売するための  
ソフト(人)・ハード(設備)両面の体制を整備**

## 高付加価値商品の投入体制により、お客様満足を徹底追求する

### 戦略

Product  
製品

価格競争に負けない高付加価値商品を開発し投入する

### 商品投入体制について

当社は、新商品の企画、開発から製造、販売まで当社グループ内で完結することで、お客様ニーズに対応した独創的な商品を年複数回投入できる体制となっている



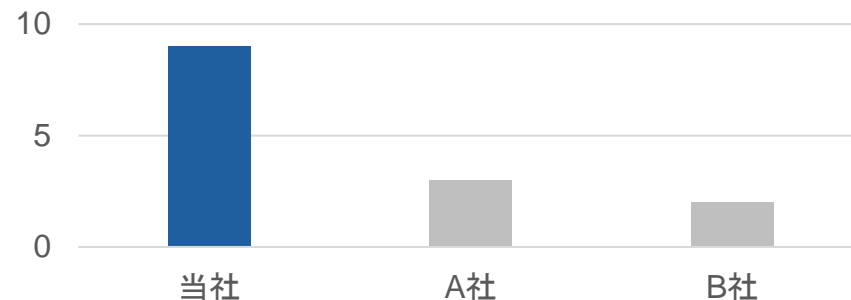
#### 当社ならではの特徴

- ・お客様、販売スタッフ、最新技術、トレンド等を収集するリサーチ力
- ・他社との差別化を重要視した企画立案
- ・自社工場と連携した試作品の製作
- ・社内モニターを活用した品質検証
- ・新商品に適應した技術研修の展開

### 商品投入数量について

男性向け商品のプレスリリース数はウィッグや増毛商品などの主力商品においては、他社と比べても多い(当社調べ)

#### 男性向け商品のプレスリリース数



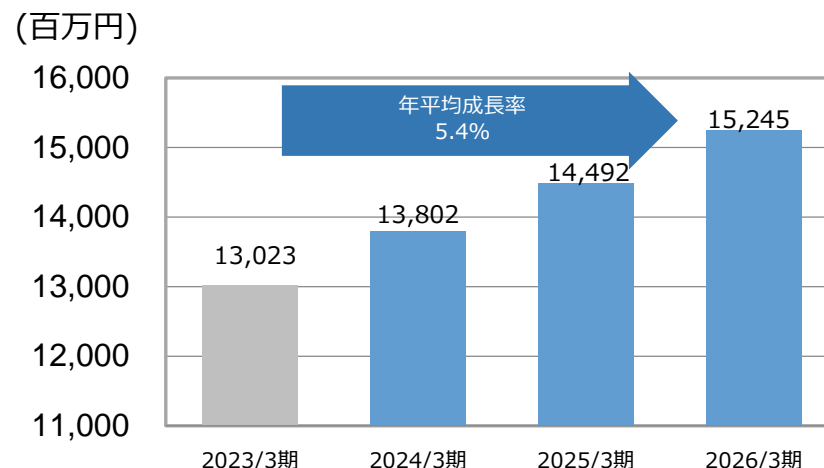
ウィッグや増毛商品に関するプレスリリース数  
(2020年1月～2022年12月の各社HPより集計)

フィーリン効果を追い風に年平均成長率5.4%を目指す  
 オーダーメイドウィッグ事業、既製品ウィッグ事業の事業間の連携を強化する

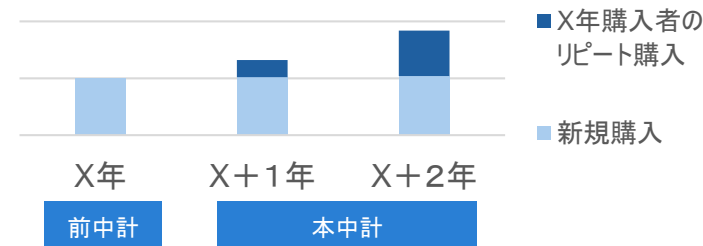
## 戦略

Product 製品	フィーリンを超えるメガヒット商品を開発し投入
Price 価格	既存モデルの価格改定(原材料高への対応)
Place 流通	新たな顧客接点の機会創出 女性向け事業間の連携強化(ハイブリッド店舗の展開強化)
Promotion プロモーション	女性向け事業間で連携した広告展開 催事開催の新規開拓

## 本中計のポイント



本中計では、フィーリン効果の追い風がある  
 前中計のヒット商品であるオーダーメイドウィッグ「フィーリン」の  
 買い替え需要(リピート購入)が期待できる



## 新たな顧客接点の創出と、女性向け事業間の連携強化により更なる成長を目指す

### 戦略

Place  
流通

①新たな顧客接点の機会創出

②女性向け事業間の連携強化

### 新たな顧客接点の創出について

広告による反響営業に加え、SNSやオンラインを活用した新たな営業チャネルを構築



女性潜在顧客を獲得するための新たな営業チャネル(SNS、オンライン等)



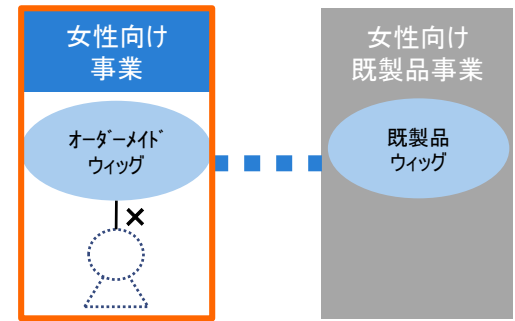
### 女性向け事業間の連携について

女性向け既製品ウィッグ事業との連携を強化

#### 【現状】

女性向け既製品事業との連携は限定的

商談時に納期や価格面等で折り合わず成約に至らないケースがある

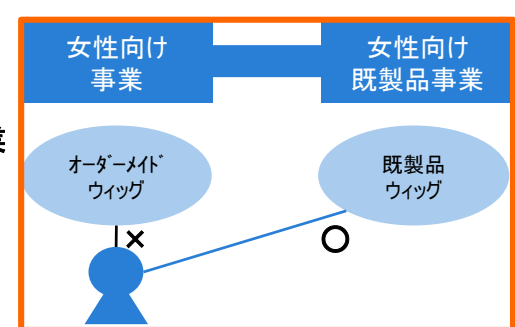


#### 【今後】

既製品ウィッグを取扱い商品に加えた展開を強化  
(ハイブリッド店舗や既製品事業非店舗エリアでの取扱い開始)

#### 【期待される効果】

機会損失の防止  
(幅広い提案が可能)





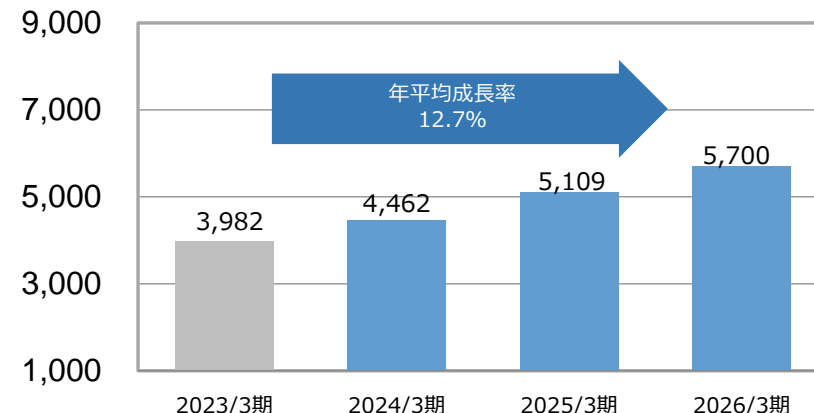
出店数の拡大と共に、既存顧客に対する販売戦略(リピート販売戦略)を強化し、年平均成長率12.7%を目指す

## 戦略

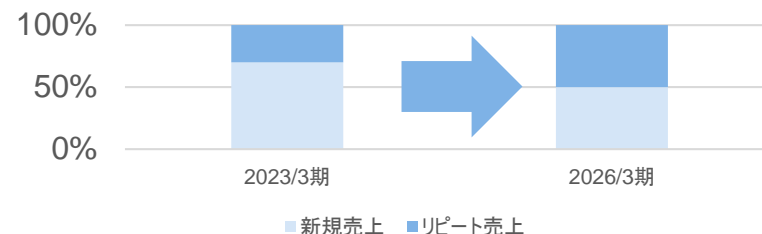
Product 製品	既製品ウィッグユーザーの潜在需要を刺激するオーダーメイド品質の商品投入
Price 価格	既存モデルの価格改定(原材料高への対応)
Place 流通	未出店エリアへの出店数の拡大(26/3末+9店舗) 女性向け事業間の連携強化
Promotion プロモーション	リピート販売体制の強化

## 本中計のポイント

(百万円)



### 本中計では、新規・リピート売上の構成比が変化



新規売上 ... 初めて当社商品を購入  
 リピート売上... 新規購入後、ウィッグメンテナンス等で継続的に来店頂き  
 然るべきタイミングで当社商品を追加購入

## これまで着手できていなかった既存顧客に対するリピート販売戦略を徹底強化する

### 戦略

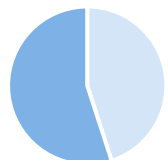
Promotion  
プロモーション

リピート販売体制の強化

### リピート販売体制について

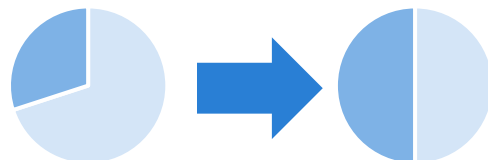
オーダーメイドウィッグの売上構成を目指すべく、リピート販売における、お客様フォロー体制を確立することで、更なる拡大を目指す

オーダーメイドウィッグ



リピート 新規

既製品ウィッグ



現状

今後

リピート 新規

リピート販売における  
お客様フォロー体制を確立

### お客様フォロー体制の確立とは

生産性向上に向けた取組みにより顧客対応時間を捻出すると共に人材の育成や顧客アプローチ手法を見直すことで成約率を向上させる

#### 【現状】

新規販売中心で、既存のお客様へのフォローが足りていない

#### 【今後】

- ①労働生産性の向上に向けた取組みによる顧客対応時間の捻出  
(商品供給体制やアフターメンテナンス内容の見直し 等)
- ②既存顧客へのリピート販売の成約率向上に向けた取組みの実施  
(顧客属性別のアプローチ手法の確立 等)

#### 【期待される効果】

顧客離脱の防止と更なる売上拡大

通販・海外事業については認知度拡大に向けた取組みを強化すると共に、「美と健康」に係る新領域の事業を獲得し拡充する

## 1. 通販事業および海外事業について

- ① アートネイチャーブランドの認知拡大に向けた取組みを強化
- ② 海外渡航など、アフターコロナにおける営業活動を再開
- ③ 収益性(費用対効果)を重視した運営を徹底

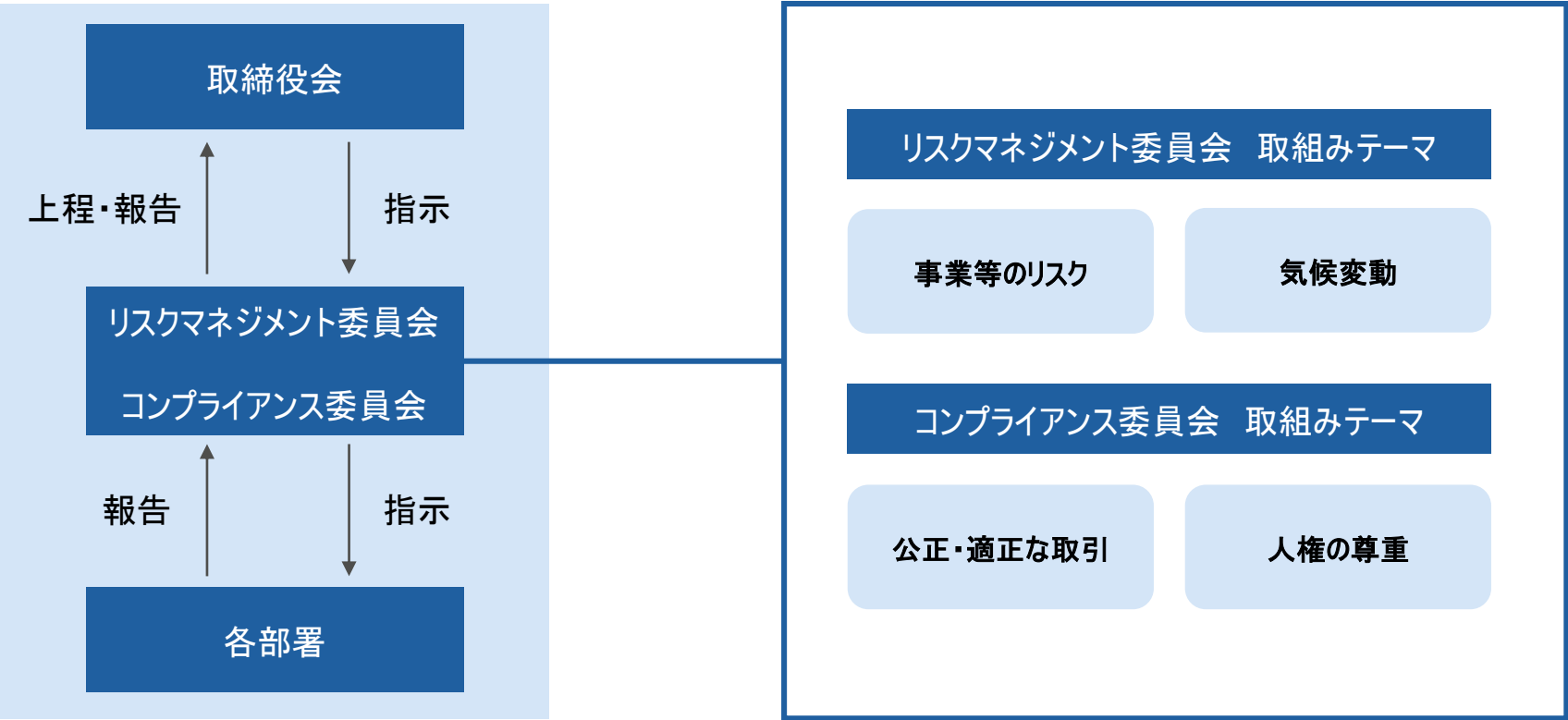
## 2. 新領域の事業について

本業と隣接した「美と健康」に係る事業を獲得・拡充し、売上高30億円(最大100億円)の積上げを目指す

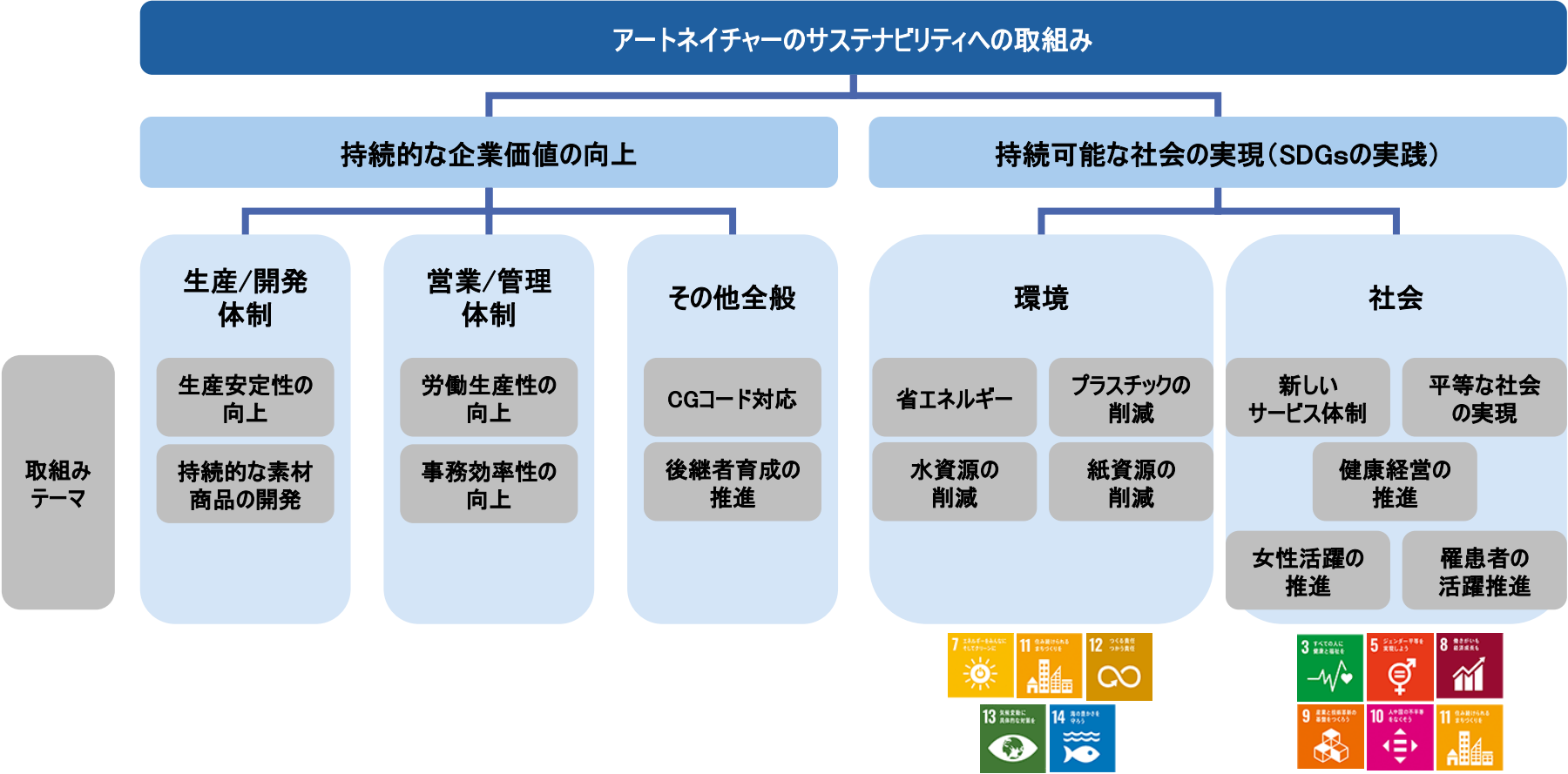
## サステナビリティ経営体制を構築し、サステナビリティを巡る様々な取組みを推進する

### 基本方針

私たちアートネイチャーグループは、「ふやしたいのは、笑顔です。」をモットーに、「アートネイチャーの行動規範」に基づき、「持続可能な社会の実現」と「持続的な企業価値の向上」を目指してまいります。なお、その取組みにあたっては、地球環境への配慮や人権の尊重などサステナビリティを巡る課題に対して、環境、社会、ガバナンスのすべての面で検討を重ね、ステークホルダーの皆さまと共に、積極的に推進してまいります。



当社は「ふやしたいのは、笑顔です。」をモットーに、「持続的な企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」を目指す



持続的な企業価値向上を目指すべく、新たな生産・開発体制の構築を推進する

## 持続可能な生産・開発体制に向けた取組み

### ◆生産安定性の向上

- ・生産拠点分散(新規委託先、フィリピン以外の国における新工場の検討)や原材料の備蓄の強化
- ・世界初の自動植毛機による一部オーダーメイドウィッグの製造を開始

### ◆持続的な素材・商品の開発

- ・年間数アイテムの独創的な商品を開発・投入できる体制整備
- ・環境に配慮した次世代新毛髪の研究・検証

(参考)ウィッグ自動植毛機の導入

#### 【現在】

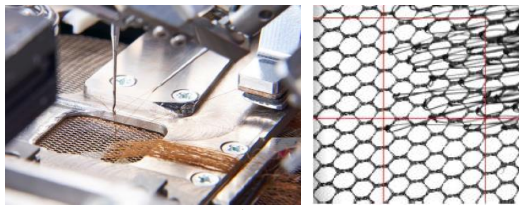
熟練職人が一本一本丁寧に植毛

- ・1枚当たり製作期間 40-50日
- ・年間生産枚数 60,000枚以上



#### 【将来】

ウィッグ自動植毛機で植毛工程を自動化



複数の針で毛髪を絡めながら植毛を行う

#### 【導入メリット】

事業継続力の強化

- ①植毛工程自動化による供給体制の安定化
- ②機械化による品質の安定化

職人の確保と育成、災害などによる納期問題、カントリーリスクなどの課題解消に期待

持続的な企業価値向上を目指すべく、新たな営業・管理体制の構築を推進する

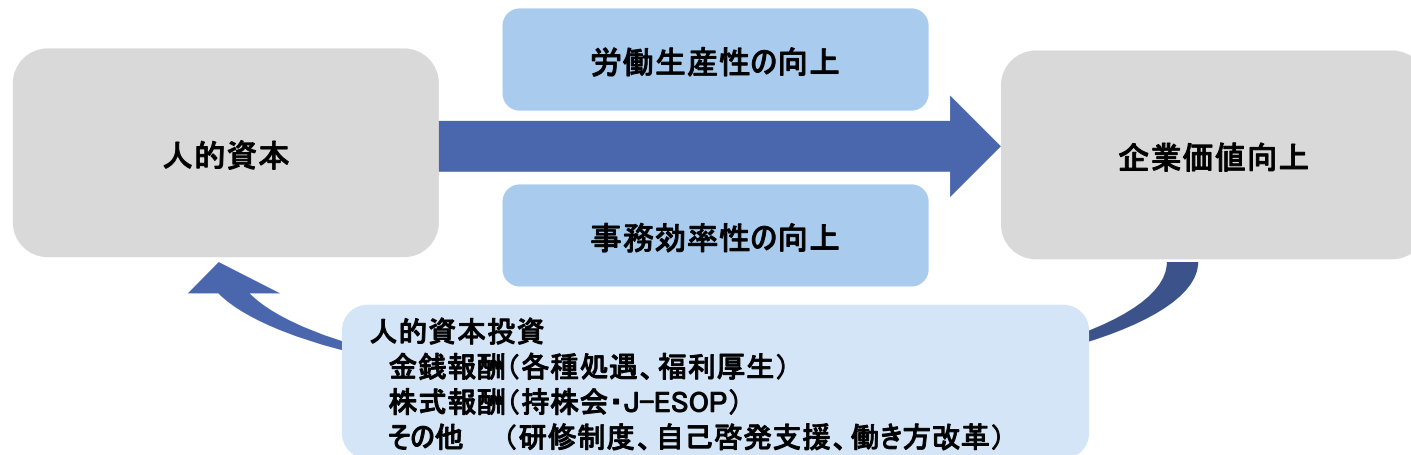
## 持続可能な営業・管理体制に向けた取組み

### ◆労働生産性の向上

- ・最新技術の活用やシステム投資による業務効率化により、付加価値の高い業務への集中を推進し、1人当たり売上高等の労働生産性を向上させる

### ◆事務効率性の向上

- ・システムと各種制度の刷新や職場環境の整備等により、事務効率性を向上させる



持続的な企業価値向上を目指すべく、CGコードへの対応や主要ポストの後継者育成を推進する

## 持続可能な企業価値向上に向けた取組み(その他全般)

### ◆コーポレートガバナンス・コードへの対応

- ・サステナビリティ項目である「気候変動」「人権尊重」「人的資本」の各項目を推進する
- ・事業等のリスクを洗い出し、リスク・マトリクスの作成や優先順位付け等のリスク管理体制の高度化に対応する

### ◆主要ポストの後継者育成の推進

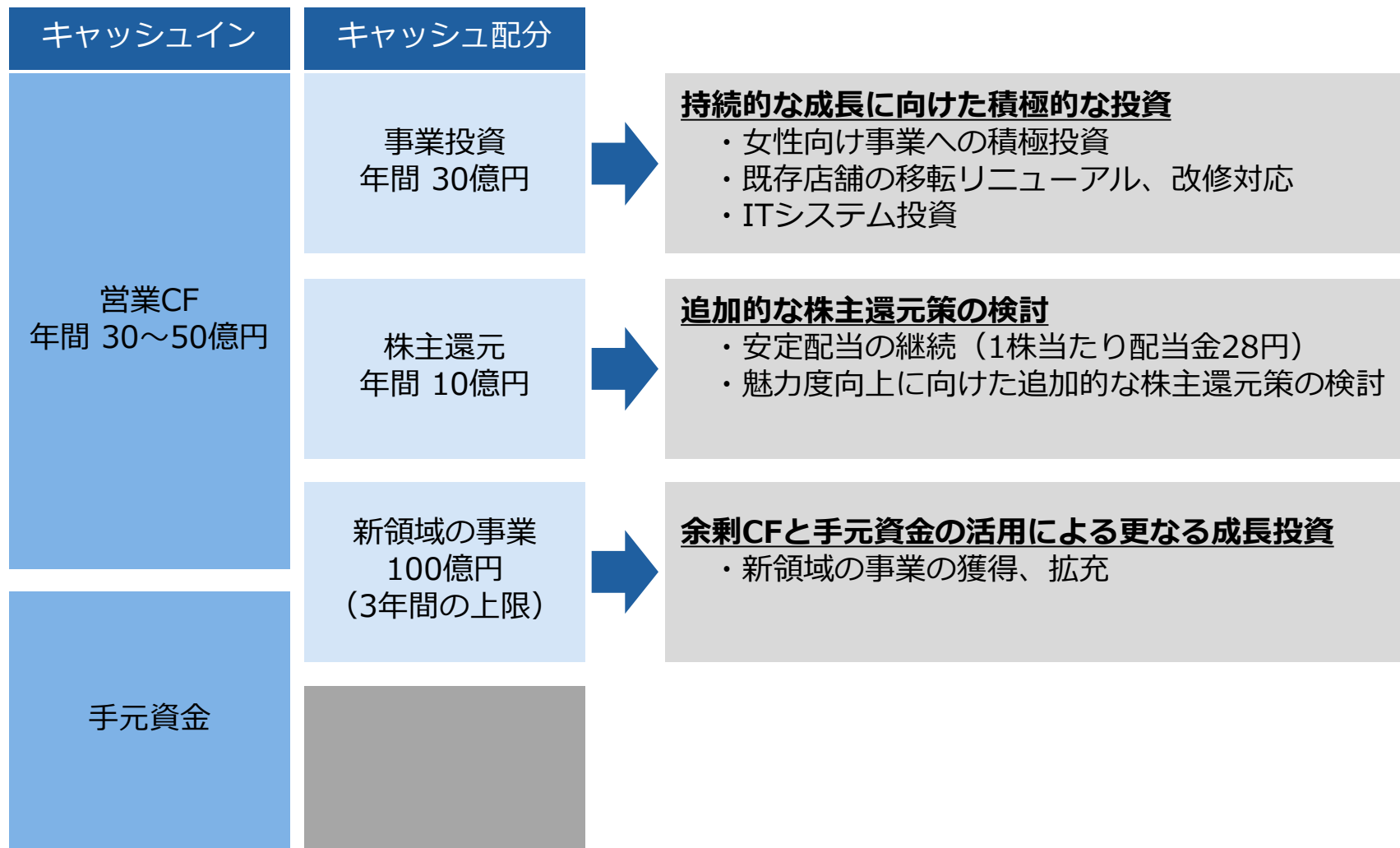
- ・本社機能を維持・強化すべく、リスクリングを通じた人財育成や本部各部の主要ポストの後継者育成を推進する



持続可能な社会の実現を目指すべく、環境や社会の問題への取組みを実践する

持続可能な社会の実現に向けた取組み	
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆省エネルギー対応(施設照明のLED化など)</li> <li>◆プラスチック削減(容器における再生PET、エコボトルの採用など)</li> <li>◆各資源への取組み(水資源:節水シャワーヘッドの導入、紙資源:帳票の電子化など)</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆新たなサービス体制の構築(新技術の採用検討、自社固定店舗のサービス見直しなど)</li> <li>◆平等な社会の実現(障がい者支援体制の強化、病院内ヘアサロンの開設など)</li> <li>◆健康経営の推進(健康診断の受診促進、長時間労働の禁止など)</li> <li>◆女性活躍の推進(男性育児休業の取得推進など)</li> <li>◆罹患者の活躍推進(罹患者のQOL向上に向けた医療向けウィッグの取扱いなど)</li> </ul>

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



本中計最終年度に売上高500億円超、経常利益率およびROE10%超を目指す  
女性向け事業の拡大や新領域の事業の開拓に注力する

主要指標 (業績計画)	前中計			本中計		
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	358億円	404億円	432億円	447億円	470億円	523億円
年平均成長率	男性向け事業 1.3% 女性向け事業 3.5% 女性向け既製品事業 5.1%		男性向け事業 1.5% (+0.2 P) 女性向け事業 5.4% (+1.9 P) 女性向け既製品事業 12.7% (+7.6 P)			
経常利益率	5.6%	7.5%	8.2%	8.5%	9.7%	10.0%
ROE	3.3%	4.9%	7.5%	8.3%	9.6%	10.2%

## 気候変動などの「環境」の問題や人権尊重、人的資本などの「社会」の問題への取組みを実践する

主要指標 (非財務)		基準		本中計	
		2021年度	2022年度	2023~ 2025年度	
環境	GHG排出量	6,076t-CO2 <small>国内単体 スコープ1.2</small>	—	本中計期間に 目標を設定	国内外子会社の GHG排出量の把握 次第、設定する
社会	女性管理職比率	—	19.4% <small>2022年4月時点</small>	22.0%以上	
	男女間賃金格差	—	73.5% <small>非正規雇用含む</small>	現状より+1.0% 以上	全体として女性社 員の割合が多く、 且つ、時短勤務の 割合が多い
	男性育児休業 取得率	80.6%	72.4%	82.0%以上	

2023年度は安定配当の維持に努め、2024年度以降の追加的な還元策を検討していく

<p>基本方針</p>	<p>当社は、株主への利益還元を経営の最重要課題の一つと認識しており、経営基盤の強化、財務体質の強化および将来の事業拡大のための内部留保の充実を勘案しつつ、株主への安定配当の維持に努める</p>					
<p>主要指標 (株主還元)</p>	<p>前中計</p>			<p>本中計</p>		
	<p>2020年度</p>	<p>2021年度</p>	<p>2022年度</p>	<p>2023年度</p>	<p>2024年度</p>	<p>2025年度</p>
<p>1株当たり 当期純利益</p>	<p>25.99円</p>	<p>37.51円</p>	<p>58.00円</p>	<p>65.92円</p>	<p>80.08円</p>	<p>91.04円</p>
<p>1株当たり 配当金</p>	<p>28円</p>	<p>28円</p>	<p>28円</p>	<p>28円</p>	<p></p>	<p></p>
<p>配当性向</p>	<p>107.7%</p>	<p>74.7%</p>	<p>48.3%</p>	<p>42.5%</p>	<p></p>	<p></p>

検討中

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

