

# COMPANY RESEARCH AND ANALYSIS REPORT

|| 企業調査レポート ||

## アートネイチャー

7823 東証スタンダード市場

[企業情報はこちら >>>](#)

2024年2月27日(火)

執筆：客員アナリスト

宮田仁光

FISCO Ltd. Analyst **Kimiteru Miyata**



FISCO Ltd.

<https://www.fisco.co.jp>

## 目次

<b>要約</b>	<b>01</b>
1. トータル・ヘアコンサルタント企業として一人ひとりにライフスタイルを提案	01
2. ビジネスモデルの要は「反響営業」「リピート営業」、強みは商品開発力、技術力、接客力	01
3. 「アートネイチャー Advance プラン」で2026年3月期に売上高523億円を目指す	01
4. 2024年3月期は過去2番目に高い売上高予想も減収減益の見込み	02
<b>会社概要</b>	<b>03</b>
1. 会社概要	03
2. 沿革	03
3. 毛髪業界	05
<b>事業概要</b>	<b>05</b>
1. サービス内容	05
2. ビジネスモデル	09
3. 同社の強み	11
4. 進化するビジネスモデル	12
<b>中期経営計画</b>	<b>13</b>
1. 前中期経営計画の振り返り	13
2. 環境認識	14
3. 新中期経営計画「アートネイチャー Advance プラン」	14
4. 成長戦略	15
<b>業績動向</b>	<b>16</b>
1. 2024年3月期第3四半期の業績概要	16
2. 中期経営計画テーマの進捗	19
3. 2024年3月期の業績見通し	19
<b>株主還元策</b>	<b>21</b>

## ■ 要約

### 新中期経営計画「アートネイチャー Advance プラン」を策定

#### 1. トータル・ヘアコンサルタント企業として一人ひとりにライフスタイルを提案

アートネイチャー<7823>は毛髪業界をリードする総合毛髪企業の大手で、「ふやしたいのは、笑顔です。」をモットーに、トータル・ヘアコンサルタント企業として、より美しく輝きのあるライフスタイルを顧客に提案している。男女それぞれに向けたハイエンドなオーダーメイドウィッグの製造・販売が主力事業だが、毛髪に関する幅広い商品・サービスを取り扱っており、多様化・高度化する顧客ニーズに対し一人ひとりの個性に合わせた最適なソリューションを提供している。高品質なウィッグはフィリピンの自社工場で1つずつハンドメイドされ、くつろぎにこだわる全国278の店舗(2023年3月末時点)では、専門的な技術を持つ理・美容師資格保有者が購入からアフターサービス、日常のアドバイスまでを徹底的にサポートしている。

#### 2. ビジネスモデルの要は「反響営業」「リピート営業」、強みは商品開発力、技術力、接客力

同社の商品・サービスには、オーダーメイドウィッグのほか、オリジナルのスタイルに仕上げるハイエンドな既製品ウィッグ、気軽に使えるスタンダードな既製品ウィッグ、自然な仕上がりで高い自由度が特長の増毛商品、発毛有効成分を配合した発毛剤などがある。こうした商品・サービスをテレビやインターネットなどの広告媒体で訴求し、電話やメールなどでコンタクトしてきた人を新規顧客として取り込む「反響営業」、そしてアフターサービスなどを通じて新規顧客と信頼関係を築いて定着に導く「リピート営業」が、同社ビジネスモデルの要となっている。こうしたビジネスモデルは、顧客ニーズを先取りする商品開発力、顧客を満足させる技術力、顧客の信頼を得る接客力といった同社の強みを背景に、より高い効果を発揮している。

#### 3. 「アートネイチャー Advance プラン」で2026年3月期に売上高523億円を目指す

同社は2024年3月期を初年度とする中期経営計画「アートネイチャー Advance プラン」を策定、2026年3月期に売上高523億円、経常利益率10.0%、ROE10.3%の達成を目指している。主要テーマを価値創造、サステナビリティ推進、市場との対話の3つにフォーカスし、価値創造では、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と新領域での事業開発を推進する。すでに毛髪市場でトップシェアと見られるが、さらにシェアを40%へと拡大するとともに、現在2位と推測される女性向けでもトップシェアを狙う。なお、フィリピン一国集中のリスク分散を目的にバングラデシュ新工場設立や、株主還元強化に向けた新たな配当方針の決定など、サステナビリティ推進や市場との対話においてはすでに大きな進捗があった。

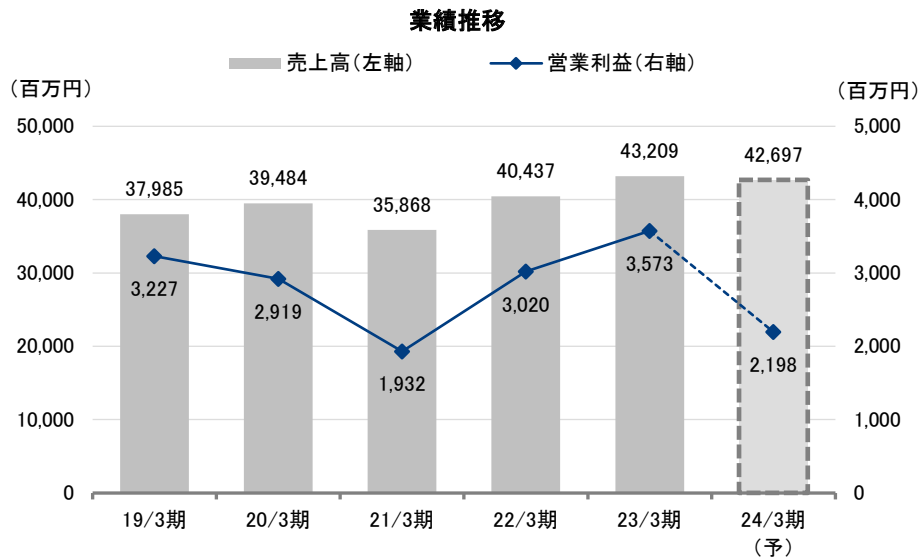
要約

4. 2024年3月期は過去2番目に高い売上高予想も減収減益の見込み

2024年3月期第2四半期の業績は、売上高が21,270百万円（前年同期比0.1%減）、営業利益が1,914百万円（同19.3%減）となった。新規顧客の導入にやや苦戦したため売上高は若干の未達となったが、堅調なリピートやコスト抑制によって、営業利益はおおむね計画通りに着地したようだ。同社は2024年1月30日に2024年3月期の業績見通しについて修正を発表した。売上高42,697百万円（前期比1.2%減）、営業利益2,198百万円（同38.5%減）を見込んでいる。修正の理由としては、売上高についてはメンズ、レディースともに新規売上が低迷したこと、利益面では売上高の減少に加え、物価高等に伴う各種費用の増加を回収できず、減収減益を見込む。

Key Points

- ・ トータル・ヘアコンサルタントとして一人ひとりにライフスタイルを提案する総合毛髪企業
- ・ 「アートネイチャー Advance プラン」で2026年3月期にシェア40%、売上高523億円を目指す
- ・ 2024年3月期は過去2番目に高い売上高を見込むも減収減益の予想となる



出所：決算短信よりフィスコ作成

## ■ 会社概要

### 業界トップポジションを誇る総合毛髪企業

#### 1. 会社概要

同社は、男性向け・女性向けのオーダーメイドウィッグの製造・販売を主力とした日本初の総合毛髪企業で、毛髪業界でトップポジションを誇っている。「ふやしたいのは、笑顔です。」をモットーに、トータル・ヘアコンサルタントとして、より美しく輝きのあるライフスタイルを提案していくことを使命としている。オーダーメイドウィッグは、店舗で3D型取りシステムを用いて顧客頭部の形状を型取りし、作成したデータをもとに海外の自社工場においてハンドメイドで製造される。毛髪に関する顧客ニーズは時代を追って多様化・高度化しており、現在ではオーダーメイドウィッグのほか、既製品ウィッグや増毛商品、育毛ケア・サービス、アフターサービスなど、毛髪に関連する商品・サービスを広範に展開し、男女を問わず一人ひとりの個性に合わせた最適なソリューションを提供している。

### 厳しい業界環境のなかでも積極経営を継続

#### 2. 沿革

1965年に個人営業の「アートネイチャー」として創業された同社は、1967年に株式会社となり、1969年には男性向けウィッグ販売を目的に、顧客相談からアフターサービスまでを一貫して提供できる理容室を備えた店舗体制を確立した。そして1980年には全国販社体制を構築し、「MRP(マープ)」増毛法のヒットや広告展開もあって広くブランドが浸透した。こうしたブランド力を背景に、1987年に「レディースアートネイチャー」など女性向けの市場に本格進出、2002年には全国の販売会社を合併・統合して総合力を十分に発揮できる体制を構築するとともに、フィリピンの製造委託先を子会社化して自社製造を開始した。2007年に株式市場への上場を果たした同社は、その後生産体制を拡充するとともに、それまでのノウハウを生かして女性向け既製品ウィッグや医療用ウィッグの分野に進出、自社通販サイトも開設するなど業容を広げていった。2019年以降は、比較的安い価格帯のウィッグ事業会社のM&Aや第1類医薬品である発毛剤の販売などによる隣接市場への参入、医療機関のサポート業務を受託する子会社の設立など、さらなる成長を求めて新領域への進出も強めている。一方、想定外に長期化した新型コロナウイルス感染症拡大(以下、コロナ禍)の影響により業界全体が厳しい環境にあるなか、同社は年に2回コンスタントに新製品を市場へ投入するなど積極的な経営を続けている。現在、長期ビジョンに向かって新たな中期経営計画を策定し、成長戦略を推進している。

**アートネイチャー** | 2024年2月27日(火)  
 7823 東証スタンダード市場 | <https://corp.artnature.co.jp/ja/ir.html>

会社概要

沿革

年	内容
1965年	オーダーメイド専門の男性用かつら事業を開始
1967年	(株)アートネイチャー設立(所在地:東京都千代田区麹町四丁目5番地)
1969年	カウンセリングから製造・アフターサービスまでの一貫体制が整う
1970年	特殊人工皮膚を独自に開発
1973年	段階的に毛量を増やす「トリプル増毛法」を開発
1980年	全国販社体制を確立、地域に根差した販売網を構築
1983年	人工毛「アートロン」を開発
1984年	ベース素材を使用しない増毛法「マープ」を発売
1987年	女性用分野への本格的進出として「レディースアートネイチャー」を発表
1989年	女性のための増毛法「レディース・マープ」を発売
1990年	本社社屋を新設・移転
2001年	銀座に女性専用サロン第1号店「レディースアートネイチャー銀座サロン」を開設
2002年	全国の販売会社を統合 フィリピンのEUROTECH HAIR SYSTEMS, INC. (現ARTNATURE PHILIPPINES INC.) を子会社化
2003年	自然な生え際と装着感を実現した増毛製品「ヘア・フォーライフオリジナル」発売
2005年	女性用オーダーメイドウィッグ「セレア」を発売
2006年	業界初の「3D型取りシステム」導入開始
2007年	ジャスダック証券取引所に株式を上場
2008年	フィリピンに第2の製造子会社を設立 女性用既製品ファッションウィッグ「ジュリア・オージェ」の展開を開始
2009年	ジュリア・オージェから医療向けウィッグ「ANCS (アックス)」発売
2011年	中国現法の環特麗発(上海)貿易有限公司を設立 自社通販サイト「アートネイチャー・オンラインショップ」を開設
2012年	シンガポール現法ARTNATURE SINGAPORE PTE. LTD. を設立
2013年	東京証券取引所市場第一部に市場変更
2014年	芸能用ウィッグ製造・販売会社の(株)三川屋(現(株)アート三川屋)を子会社化 マレーシア現法ARTNATURE MALAYSIA SDN. BHD. を設立
2015年	タイ現法ARTNATURE (THAILAND) CO.,LTD を設立
2016年	女性用増毛「ビューティアップ」発売
2019年	比較的安い価格帯のウィッグ事業 NAO-ART(株)を子会社化 医薬品販売事業への参入となる男性用発毛剤「LABOMO ヘアグロウ ミノキシ 5」を発売
2020年	医療機関サポート事業の(株)アートメディカルサービス(アートメディカル社)を設立
2021年	ピンでとめない女性用オーダーメイドウィッグ「フィーリン」発売 新結着法の増毛商品「マープワンダー」発売 コンタクトセンターにAI自動応答システム導入
2022年	業界初「ポータブル3Dスキャナ」(頭部形状計測機)導入 世界初「ウィッグ自動植毛機」開発 東京証券取引所の市場再編にともない、プライム市場に移行 「ジュリア・オージェ」のピンでとめないウィッグ「レフィア ピュアボーテ」発売 より快適なつけ心地を実現した「ヘア・フォーライフ セルジオ」発売
2023年	全注目商品をラインナップした「アートネイチャー フェスティバル 2023 in Osaka」開催 オーダーメイドウィッグ「フィーリン ウルトラフィット」発売 ジュリア・オージェのピンでとめないウィッグ「タッチデボーテ」発売(TV通販専用) 東京証券取引所スタンダード市場に市場変更 日華化学株式会社の技術を採用したメンズウィッグ「レクア ファントム」発売

出所: 有価証券報告書、決算説明資料よりフィスコ作成

## コロナ禍後の毛髪業界は着実な成長が見込まれる

### 3. 毛髪業界

ウィッグなどの毛髪市場は、2008年秋のリーマンショック以降の消費低迷に加え、ヘアケア剤や発毛・育毛剤などの隣接市場との競争激化やスキンヘッドスタイルの社会的認知向上などを背景に低迷していたが、毛髪業界各社による女性用ウィッグ強化策や男性顧客へのリピート販売が実を結び、2012年度以降は拡大に転じた。しかし、2016年度になると中小事業者による低価格ウィッグの新規参入企業が増え、また隣接業界との競争激化もあり、毛髪市場は一転して長期縮小傾向となった。その後、新規参入や低価格ウィッグも一巡して市場が沈静化する一方、高齢化などを背景に1,300億円程度と言われる市場はいったん縮小が止まった。しかし2020年度になると、コロナ禍による外出機会の減少などの影響を受け、業界はさらに厳しい状況となった。

こうした厳しい時代を乗り越える際、一般に体力のある大手企業が優位性を発揮してシェアを伸ばすことが多い。毛髪業界でも、男性市場でシェア第1位、女性市場で第2位と言われる同社が、ライバル企業の業況などを考慮すると男女ともに着実にシェアを伸ばしていると見ることができ、男女合わせてトップポジションを固めたと推測される。2021年度以降はコロナ禍からの回復プロセスに入り、毛髪業界は、中期的には景気の回復やシニアのアクティブ化を背景に着実に成長すると見られている。

## ■ 事業概要

### 毛髪に関わる様々な商品・サービスを提供

#### 1. サービス内容

同社は「髪を増やしたい」人に、オーダーメイドウィッグや既製品ウィッグ、増毛商品、医薬品などを提供している。ほかに「髪を育てたい」人には育毛ケア・サービス、「髪を整えたい」人にはアフターサービス、「美しく健康でありたい」人にはヘアケア商品や健康食品など、髪に関する課題を抱えている人からおしゃれを楽しみたい人まで、一人ひとりの様々なニーズに対応した商品・サービスを提供している。主要な顧客層は男性が40代～60代、女性が60代～80代で、事業展開の方向性としては、国内では、主要事業を安定的に伸ばすとともに、第2の柱となる事業を育成するため新領域への進出を図っている。海外では、フィリピンを製造拠点とするほか、東南アジアなどでブランド認知拡大に向けた取り組みを進めている。



事業概要

サービス領域



出所：ホームページより掲載

(1) オーダーメイドウィッグ

創業以来、同社商品ラインナップの中心となっているのが「アートネイチャー」「レディースアートネイチャー」ブランドのハイエンドなオーダーメイドウィッグである。顧客一人ひとりの要望、毛髪の状態に合わせ、最適な製品をハンドメイドで製造している。製造にあたっては、スタッフが顧客の要望をしっかりと把握したうえで頭部の形状を計測するが、快適なつけ心地を実現するには、頭部にフィットするベースネットの型取りが最も重要な作業となる。このため同社は2006年に業界初の「3D型取りシステム」を導入し、素早く高精度な測定が可能となった。これにスタイルやカラーなどの様々なオーダーを加えたデータをフィリピンの自社工場に送信、工場では送られてきたデータをもとにベースネットを作成し、熟練した職人が1本1本丁寧にすべて手作業で植毛し、髪色から毛流れまで自然なウィッグに仕上げている。顧客の手に届くまでに手間と時間を必要とするため、価格※は50万円～60万円と比較的高額だが、自身の髪のような自然な仕上がりと抜群のフィット感を実感できるのは、ハイエンドのオーダーメイドウィッグならではの長所といえる。なお、使用期間は個人の状況によって異なるが、おおむね2年間となっている。

※ 価格に関しては一人ひとりの状況によって異なる。

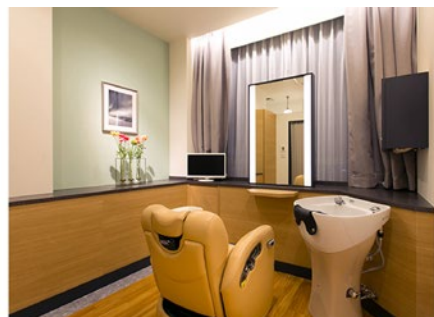
職人によるハンドメイド



装着例



サロン (レディースアートネイチャー)



出所：ホームページより掲載



事業概要

### (2) 既製品ウィッグ

オーダーメイドウィッグで培った高い商品開発力を生かし、気軽にヘアスタイルを楽しみたい顧客に対し、男性向けに「MJO(エムジェイオー)」、女性向けにハイエンドの「ジュリア・オージェ」及びスタンダードの「NAO-ART(ナオアート)」、医療用には「ANCS(アックス)」というブランドで既製品ウィッグも提供している。「MJO」では、10万円～30万円台後半の手ごろな価格で良質な既製品ウィッグを提供している。首都圏のターミナル駅近くに5店舗を展開し、髪色や大きさの異なる既製品ウィッグを豊富に取り揃えているだけでなく、サイズや毛量などパターン化されたパーツを組み合わせたセレクトオーダーウィッグも取り扱っている。「ジュリア・オージェ」では、高品質でオリジナルスタイルの既製品ウィッグを10万円台からという購入しやすい価格で提供しており、全国の百貨店やショッピングモールを中心に店舗展開をしている。「NAO-ART」は「ジュリア・オージェ」より手ごろな価格帯の既製品ウィッグを扱っており、首都圏をはじめ主要都市にある総合スーパーを中心に出店している。「ANCS」では、素肌に優しい素材を採用し、毛量やサイズ調整も可能な医療用ウィッグを、全国の店舗やジュリア・オージェ店舗、病院内のヘアサロン「アックス」などで販売している。

「ジュリア・オージェ」ショップ



出所：「ジュリア・オージェ」ホームページより掲載

「NAO-ART」ショップ

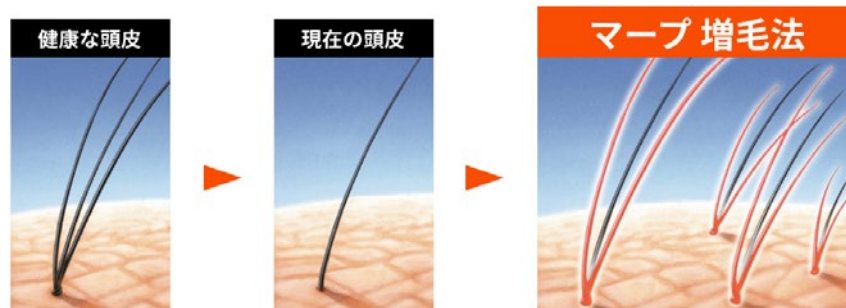


### (3) 増毛商品

増毛商品は「アートネイチャー」で「MRP(マープ)」ブランド、「レディースアートネイチャー」では「Beauty Up(ビューティアップ)」ブランドとして展開している。専門技術を習得している同社のスタイリストが、自毛の根元に数本の人工毛を結び付けるという方法で増毛を行う。数本単位で増やせるため、求める部分に少しずつ増やすことで、好みのボリュームに調整しながら違和感なく髪の毛を増やすことができる。また、汗や雨に濡れても形状が安定しているため、自毛のようにシャンプーをしたり手で整えたりすることもでき、自然な仕上がりが高い自由度が特長となっている。増毛する部位、一度に結び付ける本数や結び目、人工毛の太さ、髪色など、細部にこだわった豊富なラインナップによって顧客の要望に幅広く応えている。

事業概要

「マープ増毛法」のイメージ図



出所：ホームページより掲載

**(4) 医薬品販売（発毛剤）/ 医療機関サポート**

同社は、総合毛髪企業として多様化するニーズに対応するため、医薬品販売や医療機関サポートの分野にも進出している。医薬品では、毛包に直接作用して細胞の増殖やタンパク質の合成を促進することで発毛及び毛髪の成長を促す、発毛有効成分「ミノキシジル」を配合した発毛剤（第1類医薬品）を2019年に発売した。現在、男性用発毛剤「LABOMO ヘアグロウ ミノキシ5」と女性用発毛剤「LABOMO ヘアグロウ ハナミノキ」を「LABOMO」ブランドで、主に自社通販サイトで販売している。また、医療機関に対する医薬品販売や業務受託を目的に（株）アートメディカルサービスを設立、同社が持つ毛髪への知見を生かし、医療行為以外の商品・サービスを提供している。

**(5) 育毛ケア・サービス**

同社は、頭皮や毛髪のケアを継続的に行うことでヘアサイクルの正常化を促し、豊かな髪を育む環境を保つ育毛ケア・サービスを「LABOMO」ブランドで展開している。生活習慣に起因する頭皮のダメージやヘアサイクルの乱れなどが抜け毛や細毛の原因となると言われているが、そのような原因を発見し抑制することで、再び豊かな髪を育む環境を取り戻すことを目的としている。店舗では、毛髪のプロである同社のスタッフが、専用機器を使って頭皮と髪の状態をチェックし、経験とデータに基づいた最善のアドバイスと最適なヘアケアを提案している。

**(6) アフターサービス**

同社ウィッグのメンテナンスをはじめ、充実したアフターサービスも提供している。店舗では、顧客一人ひとりに理・美容師の資格を有する担当スタイリストがつき、自毛カットや毛染めなどの施術を行っている。様々な事情で来店できない顧客には、オーダーメイドウィッグを送ればメンテナンスして返送するというサービスもある。製品を購入した顧客向けに不定期でイベントを開催しており、ウィッグの使い方やメンテナンス方法ばかりでなく、洋服とのカラーコーディネートといったファッションアイテムとしてのウィッグに関するアドバイスなども行っている。このようなアフターサービスの中で、コミュニケーションを通じて顧客と良好な関係を構築することは、リピート率を引き上げる有効な手段となっている。

## 事業概要

**(7) ヘアケア商品／健康食品**

同社は、こだわりの自社製品を気軽に購入してもらうため、自社通販サイトや他社 EC モール、メディアを生かした販売を行っている。自社通販サイト「アートネイチャー・オンラインショップ」では、発毛剤からシャンプー・コンディショナー、理美容家電などを販売、「楽天市場」や「Amazon」といった他社 EC モールでも同様の商品を扱っている。テレビショッピング専門チャンネルでは、自宅で本格ヘッドスパが簡単にできる「LH スカルプヘッドスパプラス」や、白髪染めとトリートメントを同時に行える「LABOMO ヘアカラートリートメント」などを、自社製品の使い方や効果をわかりやすく実演しながら販売している。このほかカタログ総合通販各社で様々な商品を扱い、全国の店頭でもこだわりのヘアケア商品を販売している。今後もヘアケア商品や健康食品の販売増加に向けて、販路を広げる方針である。

## 「反響営業」と「リピート営業」がビジネスモデルの要

### 2. ビジネスモデル

同社売上高の大半を占めるアートネイチャー事業及びジュリア・オージェ事業は、フィリピンの自社工場、全国の店舗ネットワーク、専門的な技術を持つ理・美容師資格保有者というインフラをベースに、「反響営業」と「リピート営業」によって新規顧客を集めリピートを増やしていくというビジネスモデルになっている。こうしたビジネスモデルは顧客の信頼が必要とされるため、同社は情報管理には細心の注意を払っている。

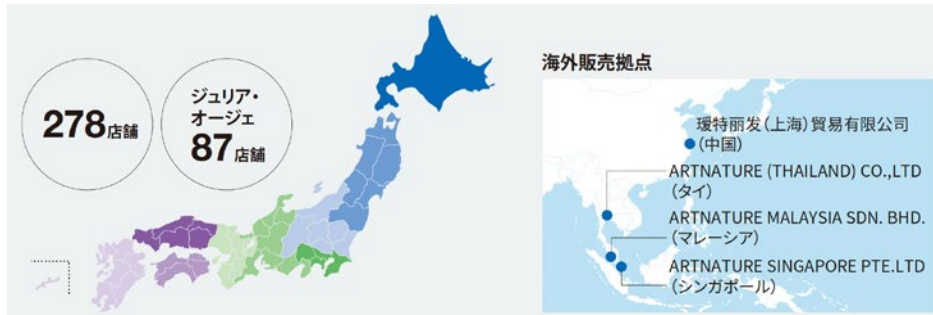
**(1) 製造体制と店舗ネットワーク**

毛髪市場におけるトップポジションを支えているのが、50年以上にわたる高品質な物づくり体制、全国をカバーする店舗ネットワーク、専門的な技術を持つ理・美容師資格保有者という同社のインフラである。同社商品の長は、生え際やつむじ、前髪、自然なボリュームなど細部へのこだわり、自然さと機能性を兼ね備えた人工毛や地肌の色が透けて見えるほどの極薄な高機能素材といった高品質性にある。特に主力のオーダーメイドウィッグに関しては、企画・開発から製造、販売までグループ内で完結する SPA（製造小売業）型の形態をとっている。

製造拠点はフィリピンに子会社工場を 2 拠点有しており、これにより高品質と安定供給の確保並びにコスト低減などを進めている。このため、毎年春と秋の年 2 回、顧客ニーズに沿った新商品をコンスタントに投入し続けている。ちなみに、既製品ウィッグも中国やベトナムなどの協力工場と密に連携して製造している。こうした高品質のオーダーメイドウィッグを提供する場が、最高の環境と最良のサービスを兼ね備えた、全都道府県を網羅した店舗ネットワークである。くつろぎと安らぎにこだわった店内は、顧客のプライバシーに配慮した個室タイプになっており、従業員の 8 割にあたる約 1,800 名の理・美容師資格保有者が、契約した商品の納品からアフターサービスまでを徹底的にサポートしている。販売拠点は全国をカバーする「アートネイチャー」店舗を 47 都道府県に 278 店舗有しているほか、既成品ウィッグの「ジュリア・オージェ」87 店舗、海外 4 ヶ国などとなっている（2023 年 3 月末現在）。なお、2023 年 11 月、ゼロコロナ政策や経済減速などによる環境変化を考慮し、中国の百貨店でウィッグ販売を行っている 100% 子会社の瓊特丽发（上海）贸易有限公司を解散し、中国国内における販売事業からの撤退を決定した。業績への影響は軽微と思われるうえ、期待の成長市場といえども投資を選別する姿勢はポジティブな印象を受ける。

事業概要

店舗ネットワーク

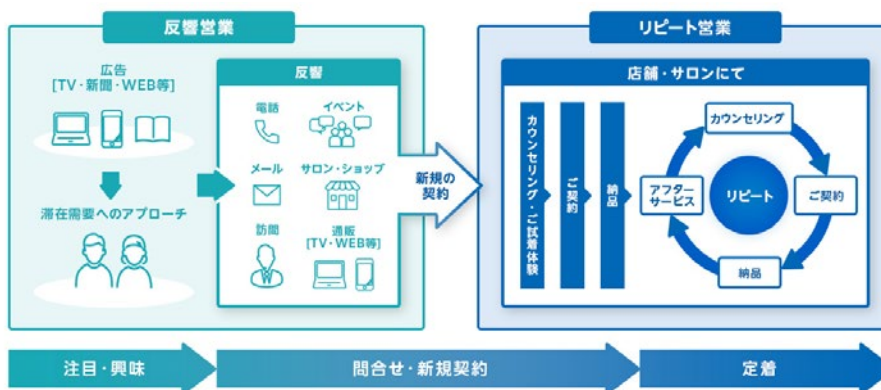


出所：会社案内より掲載

(2) 反響営業とリピート営業

前述した高品質な物づくり体制、店舗ネットワーク、専門的な技術を持つ理・美容師資格保有者という同社のインフラをスムーズに回し、収益向上や成長につなげる仕組みが「反響営業」と「リピート営業」であり、同社ビジネスモデルの基軸となっている。まず、髪にまつわる様々な課題を抱えている人やウィッグでおしゃれを楽しみたい人などをターゲットに、テレビや新聞、インターネットなどターゲットそれぞれに適した広告媒体を使い分けて訴求する。その結果、同社商品・サービスに関心を持ち、電話やメール、来店などでコンタクトしてきた人を新規顧客として導入していく。これを「反響営業」という。さらに、充実したアフターサービスの提供や顧客ニーズに合わせた様々な提案を行うことで、新規顧客との間に信頼関係を築いてリピート契約につなげていく。これを「リピート営業」という。なお、「反響営業」をより有効に機能させるため、コンタクトセンター電話受付用「AI 自動応答システム」など最新技術を積極的に取り入れている。

反響営業とリピート営業



出所：ホームページより掲載



## 事業概要

**(3) 顧客管理システムと情報セキュリティ**

同社のビジネスモデルをより有効に機能させるため、2005年以來顧客管理手法の高度化に取り組んできた。現在では顧客管理システムによって、潜在顧客からの資料請求や既存顧客への商品提供、顧客ごとのサービス・施術の履歴などを一元管理しており、これにより顧客一人ひとりのニーズに最適な商品提案が可能となった。同社の顧客は髪に関する悩みを有する一般個人であり、その情報は機微情報であることから、管理に細心の注意を払うとともに、個人情報管理体制を強化することで顧客の信頼をより高めている。同社は、「個人情報保護マネジメントシステム-要求事項(JIS Q 15001)」に準拠した個人情報保護マネジメントシステムを策定し、(一財)日本情報経済社会推進協会(JIPDEC)のプライバシーマークを取得して定期的に更新している。また、顧客情報に関するデータについては顧客管理システムで電子化して集中管理するなど、管理体制の強化に万全を期している。顧客情報を外部に委託するにあたっては、「個人情報保護マネジメントシステム-要求事項(JIS Q 15001)」により、業務委託先における個人情報管理体制が同社の定める個人情報保護基準を充足していることを事前に確認したうえで、秘密保持に関する契約書を取り交わしている。加えて、同社担当者による訪問調査や委託先の定期的な見直しも行っている。

## 商品開発力、技術力、接客力に加え、ブランドや財務体質も強み

### 3. 同社の強み

新規顧客を獲得する「反響営業」とリピートにつなげる「リピート営業」というビジネスを回すうえでの原動力となっているのが、同社の顧客ニーズを先取りする商品開発力、顧客を満足させる技術力、顧客の信頼を得る接客力という3つの強みである。50年以上にわたる高品質な物づくりの歴史で培われた商品開発力は、時代や顧客ニーズへの素早い対応や、生え際や分け目の工夫、細い毛と太い毛のランダムな植毛といった細部のこだわりにも現れ、これまでも「マープ」シリーズや「ヘア・フォーライフ」シリーズ、「フィーリン」シリーズなど画期的な商品の開発につなげてきた。また、同社で従事する約1,800名の理・美容資格取得者は、職種や階層に応じて様々な研修を受けている。これにより、自毛とウィッグをセットするスキルやノウハウ、商品提案につながるコミュニケーション能力やカウンセリング力といった接客力を身につけて毛髪のプロとなったスタイリストたちが、くつろぎと安らぎを感じる店舗で心を込めてサービスを提供することで、顧客の定着を推し進めている。

付け加えて言えば、50年以上ウィッグビジネスを続けてきた信頼と業界唯一の上場企業としての社会的信用、コンスタントに投入してきた広告などに裏付けられたブランド力も、大きな差別化要因になっていると思われる。また、同社の強みは財務体質にもあると考えられる。同社は、コロナ禍の影響が長く続いた2023年3月期でさえ、自己資本比率(53.5%)やフリーキャッシュフロー(黒字を継続)など財務数値が良好だったうえ、売上高営業利益率(8.3%)など収益性も高位で安定している。商品開発力、技術力、接客力だけでなく、こうしたブランド力や財務体質の面においても、ライバル企業との差を一層広げていく原動力になっているといえる。

事業概要

## 植毛の自動化や店舗のハイブリッド化などが進化中

### 4. 進化するビジネスモデル

同社は最新技術・手法を積極的に採用してビジネスモデルを進化させ、収益力強化につなげている。例えば、顧客とのコンタクトから商品提供に至るプロセスをより効率化するため、2021年10月にコンタクトセンター電話受付に「AI自動応答システム」を導入した。各種カタログの請求や希望の相談・来店日時予約、その他問い合わせの電話にAIが会話内容を自動認識して対応するサービスで、早朝や深夜などオペレーターが不在の時間帯や電話が混雑している時でも対応が可能となり、問い合わせ業務の効率化が進んでいる。また、頭部の型取りでは、2022年1月にタブレット(iPad)を使用して頭部形状を計測する「ポータブル3Dスキャナ」を業界で初めて導入、オーダーメイドウィッグを取り扱う全店舗、及び全国の百貨店などで開催される展示会や試着会での運用を開始した。これにより、訪問先や催事会場など場所を選ぶことなく、ウィッグをつける部位の3Dデータを簡便かつ正確に計測できるようになったほか、型取り作業の大幅な効率化や、大型3Dスキャナからの入れ替えによる店舗の省スペース化などのメリットもあった。現在も、頭部形状の計測機器にあたってはさらなる正確性を追求すべく、改良・開発を続けている。

さらに同社は、2024年にウィッグ製作への「ウィッグ自動植毛機」試行導入を計画している。現在は熟練の職人が1本1本丁寧に手作業で植毛し、髪色から毛流れまで自然な仕上がりを実現しているが、1枚の製作期間に40～50日を要するうえ年間60,000枚以上生産するため、職人の確保と育成、災害などによる納期問題、カントリーリスクといった課題を抱えている。「ウィッグ自動植毛機」を導入すれば、こうした課題を解消するとともに、品質と供給の安定化も実現できると期待されている。また、同社は2022年9月、銀座にレディースの旗艦店「レディースアートネイチャー 銀座プラチナガーデン」をオープンした。1階が既製品ウィッグの販売スペースで、2階はオーダーメイドサロンやラウンジ・イベントスペースになっており、従来別々の店舗で販売していたオーダーメイドウィッグと既製品ウィッグを1つの店舗で販売している。このような「レディースアートネイチャー」と「ジュリア・オージェ」によるハイブリッド店舗では、髪に関する悩みや相談にきめ細かく対応できる「エグゼクティブカウンセラー」が常駐して最適なウィッグ選びをサポートするほか、髪などに関するセミナーやウィッグの試着・相談会を実施しており、非常に好評となっている。ハイブリッド店舗は大宮そごう、広島そごう、帝国ホテルなどでも展開しており、直近では2023年8月に日本橋三越にオープンした。

#### 自動植毛機の導入

現在



出所：会社案内より掲載

熟練職人が一本一本丁寧に植毛

将来



ウィッグ自動植毛機で植毛工程を自動化

## ■ 中期経営計画

### コロナ禍前の業績を上回るなど前中期経営計画は一定の成果

#### 1. 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画最終年度の2023年3月期業績を振り返ると、売上高が432億円、経常利益率が8.2%、ROEが7.5%と、ともに当初計画の442億円、8.7%、8.7%に届かなかった。しかし、コロナ禍前の業績水準を上回り、特に売上高に関しては過去最高の水準を達成し、定量的に一定の成果を上げられたといえよう。一方、定性評価としては、医薬品販売事業や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新規事業、海外など新領域の開拓については継続課題となった。

既存事業については、顧客満足の徹底を軸に顧客基盤の安定と強化を図ったが、来店客数が男性、女性ともにコロナ禍前の水準に至らず当初計画に未達となったが、売上高が過去最高を更新したうえ、2021年9月に発売した女性向けオーダーメイドウィッグ「フィーリン」のヒットなどで女性向け事業が大きく躍進したことは評価できる。新規事業に関しては、商品ラインナップの拡充と販路拡大やブランド浸透による認知拡大を進めたが、2020年8月に投入した女性向け発毛剤が業績に貢献するなど商品拡充と販路拡大については進捗したといえるが、コロナ禍の影響を受けたとはいえ認知拡大には至らなかった。また、新領域の開拓については、次代の礎を築くため様々なM&A案件を検討したものの、新たな領域の獲得は叶わなかった。

内部環境面では、採用の強化や業務の刷新に課題を残したが、人財の育成や市場との対話は進捗した。採用の強化では、安定的な採用体制の構築と働き甲斐のある職場づくりを目指し、新規採用者の初任給の引き上げや募集媒体の見直しなどを実施したが、従業員の定着支援施策などに課題を残した。人財の育成では、現場力の強化と次代を担う本社人財の育成を図り、教育プログラムの見直しや動画・リモート研修の実施などのほか、全国技術大会「テクニカルコンペティション2022」を開催し、次代のリーダーシップを担える本社人財の育成を推進した。また、業務、情報システム、人事制度など定例的な業務の刷新では、各種書類の電子化や業務のワークフロー化を実現したが、情報システムではDX課題の特定にとどまり、人事制度では抜本的な業務刷新ができなかった。市場との対話では、外部レポート、オンライン説明会、投資家向け調査などIR活動を強化し、SDGs達成に向けてはプラスチック削減、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)、人権の尊重などサステナビリティ対応を開始した。



## アフターコロナなどを背景に市場は引き続き需要が見込まれる

### 2. 環境認識

現在の国内毛髪市場は、前述したように長期的に減傾向にあるため、短期的にコロナ禍から回復しつつあるもののコロナ禍前の規模に戻ってない模様で、現状、同社は機会とリスクが併存する環境にあるといえる。機会については、利用機会の伸長につながる高齢者雇用安定法改正、働き方改革を背景に女性客増加につながる女性活躍推進法改正、シニアのアクティブ化による主要顧客層の拡大、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う外出機会増加によるウィッグ需要の拡大、資金力のある本社にとって技術力強化や販売チャネルの面で差別化につなげやすいDXの推進やSNSの普及——などが考えられる。リスクに関しては、理美容師の採用競争激化につながる人手不足の慢性化、円安や資源の高騰による原価・販管費の増加、人口減少による将来の顧客数減——といったことが懸念される。ただし、今後、主要顧客層であるシニアのアクティブ化に加え、アフターコロナにおける消費拡大、団塊ジュニア世代の取り込み、ヘアケア市場におけるリアルとデジタルの融合などが想定されることから、国内毛髪市場は引き続き需要が見込まれるマーケットと考えられている。

## 2026年3月期売上高523億円、経常利益率10%を目指す

### 3. 新中期経営計画「アートネイチャー Advanceプラン」

同社は2017年、グループのモットー“ふやしたいのは、笑顔です”をベースに、創立60周年の2027年をターゲットに“新しい未来を切り開く10年、Open the Future”という長期ビジョンを策定、顧客満足の向上と利益増強を重視した経営に転換するとともに新しい事業領域に踏み出すこととなった。長期ビジョンを3つの中期ビジョンに分け、1stSTEPの中期経営計画2017-2019では「次代を切り拓くアートネイチャーの誕生」というビジョンによって、「しっかりとした土台」を作り上げるべくそれまでの低迷から業績回復に努めた。2ndSTEPとなる中期経営計画2020-2022では「次代を切り拓くアートネイチャーの挑戦」のビジョンのもと、前述した通り、先行き不透明なかでも事業価値をさらに高める挑戦を実行した。2024年3月期に始まる3rdSTEPの中期経営計画2023-2025「アートネイチャー Advanceプラン」では、これまでの成果と課題をテコに間近となった長期ビジョンの実現に向け一層の飛躍を遂げ、「次代を切り拓くアートネイチャーの飛躍」というビジョンの達成を目指す。

「アートネイチャー Advanceプラン」では、同社を取り巻く環境変化は激しい状況ではあるが、業績向上とシェア拡大、新領域の事業開発によって、次の大台である売上高500億円超を目指している。主要テーマを価値創造、サステナビリティ推進、市場との対話の3つにフォーカスし、価値創造では、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と新領域の事業開発を推進する。サステナビリティ推進では、コーポレートガバナンス・コードの対応強化やSDGsの実践により持続可能な社会を実現する一方、持続的な企業価値の向上に向けて労働生産性・生産安定性・事務効率性の向上を図る。市場との対話では、情報開示のさらなる改善や追加の株主還元策を検討している。これにより、財務目標として、2026年3月期に売上高523億円、経常利益率10.0%(52.3億円)、ROE10.3%を狙う。非財務目標としては、毛髪市場シェア40%超、GHG排出量の設定(2025年まで)、女性管理職比率22%以上、男女間賃金格差現状+1%以上、男性育児休業取得率82%以上を目指す。

中期経営計画

「アートネイチャー Advance プラン」の目標指標

2026年3月期財務指標		2026年3月期非財務目標	
売上高 (年平均成長率)	523億円 (6%以上)	毛髪業界シェア	40%超
経常利益率	10.0%	GHG排出量	“2025年までに設定 (2021年度国内単体スコープ1.2 → 6,076t-CO2)”
ROE	10.3%	女性管理職比率	22%以上
		男女間賃金格差	現状+1.0%以上
		男性育児休業取得率	82%以上

出所：中期経営計画「アートネイチャー Advance プラン」よりフィスコ作成

## 中期的な価値創造に向けた成長戦略を展開

### 4. 成長戦略

これまで述べてきた環境認識と会社の強みを背景に、価値創造に向けた成長戦略を展開する計画である。現在、コロナ禍においても需要を着実に捉えてきた会社にとって、同業他社に対し一気に攻勢に出るチャンスとなっている。このため、以下で詳述するが、男性向け事業で他社との差別化戦略の推進、女性向け事業では新たな顧客接点の創出及び事業間の連携を強化、女性向け既製品事業では出店数の拡大と既存顧客に対する販売戦略の強化、その他事業では認知度拡大に向けた取り組みの強化、そして新領域での事業開発を推進する計画である。そのうえで、すでに毛髪市場でトップシェア（35%程度）と推測されるが、さらにシェアを40%へと拡大するとともに、出遅れていた女性向けでもトップの座を狙う。

男性向け事業では、他社との差別化戦略を推進して1.5%成長を維持する計画である。そのため、これまでも高付加価値商品を提供してきたが、さらに価格で負けない高付加価値商品を開発するとともに、原材料高に対する既存モデルの価格改定、安心して来店できる環境整備、人員増強による受入体制の強化、ウィッグ訴求のプロモーション強化（新たなCMキャラクターを採用）、シニア層以外への認知拡大に向けた取り組み強化——などを推進する。同業他社は、コロナ禍の痛手で新商品を開発する余力に欠けるように見受けられ、特に常時身につけるため品質指向の傾向が強いウィッグにおいて、自社内に蓄積してきた技術と毎年2回新製品を投入する開発力で圧倒的な差をつける考えである。

女性向け事業では、新たな顧客接点の創出と事業間連携の強化により5.4%成長を確保する計画である。そのため、フィーリンを超えるメガヒット商品の開発、原材料高に対する既存モデルの価格改定、自社アプリ強化などによる新たな顧客接点の創出、女性向け既製品事業との連携強化によるハイブリッド店や広告の展開、新たな催事の開発——などを推進する。特に前中期経営計画のヒット商品であるフィーリンの買い替え需要が始まりつつあるが、確実にその需要を確保することが重要な目標となっている。また、新たな顧客接点の創出では、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ンネルを構築する方針である。女性向け既製品事業との連携では、これまで連携が限定的だったため代替の既製品を提案しきれず成約に至らなかったケースもあり、ハイブリッド店の強化などによって機会損失を防ぐ考えである。

中期経営計画

女性向け既製品事業では、出店数の拡大と既存顧客に対する販売戦略の強化により12.7%成長を達成する計画である。そのため、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、原材料高に対する既存モデルの価格改定、未出店エリアへの出店拡大(2026年3月期末までに9店舗を出店する予定)、女性向け事業との連携強化、リピート販売体制の強化—などを推進する。特に、新規購入後にメンテナンスなどで継続的に来店してもらい、然るべきタイミングで追加購入を図ってリピート売上を増やしていく計画である。リピート売上を拡大するには顧客を確実にフォローする体制が重要で、商品供給体制やアフターメンテナンスの内容見直しなど生産性向上に向けた取り組みにより対応時間を捻出し、人材の育成や顧客アプローチ手法の見直しなどにより成約率の向上を図る。

その他事業の通販・海外事業では、アートネイチャーブランドの認知拡大に向けた取り組みの強化、アフターコロナにおける海外での営業活動の再開、収益性を重視した運営の徹底などを推進する。この結果、前述したように、中国国内における販売事業から撤退している。また、新領域の事業については、本業に隣接した「美と健康」に係る事業を開発・拡充し、2026年3月期に売上高で30億円(最大100億円)を目指す。

なお、サステナビリティ推進において直近の重要な意思決定は、バングラデシュでの新工場設立決議である。設立の目的は、コロナ禍でロックダウンの長引いたフィリピン一国集中による生産リスクの分散や、自然災害、政治リスク、経済発展に伴う労働者雇用確保などへの備え、今後の事業拡大及び生産台数増加に伴う生産ラインの確保、オーダーメイドウィッグと既製品ウィッグの生産能力の増強にある。一方、中期経営計画における資金計画は、女性向け事業への積極投資、既存店舗の移転リニューアル・改修、ITシステム投資など持続的な成長に向けた積極的な事業投資に年間30億円、魅力ある配当など株主還元の上昇に年間10億円を計画、これに対しておおむね年間30億円～50億円が見込まれる営業キャッシュ・フローで充当する予定である。さらに、新領域の事業の獲得や拡充に対して3年間の上限として100億円を検討しているが、これには手元資金(2024年3月期第2四半期末の現金及び預金残高202億円)を充てる予定である。

## ■ 業績動向

### 第3四半期決算の内容と今後は踏まえて業績予想の修正を発表

#### 1. 2024年3月期第3四半期の業績概要

2024年3月期第3四半期の業績は、売上高が31,913百万円(前年同期比1.3%減)、営業利益が2,652百万円(同20.6%減)、経常利益が2,713百万円(同17.2%減)、親会社株主に帰属する四半期純利益が2,002百万円(同0.7%減)となった。なお、決算発表と同日に2024年3月期の業績予想の修正を発表し、第3四半期までの決算内容と今後の動向を踏まえ、売上高、利益共に当初計画を下回るものとなった。

業績動向

**2024年3月期第3四半期の業績**

(単位：百万円)

	23/3 期 3Q			24/3 期 3Q			前年同期比
	実績	売上比	進捗率	実績	売上比	進捗率	
売上高	32,337	100.0%	75.3%	31,913	100.0%	74.7%	-1.3%
売上総利益	22,029	68.1%	75.9%	21,454	67.2%	75.4%	-2.6%
販管費	18,690	57.8%	73.4%	18,802	58.9%	71.6%	0.6%
営業利益	3,338	10.3%	94.5%	2,652	8.3%	120.6%	-20.6%
経常利益	3,275	10.1%	94.3%	2,713	8.5%	118.0%	-17.2%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	2,017	6.2%	111.0%	2,002	6.3%	172.9%	-0.7%

出所：決算短信よりフィスコ作成

日本経済は、2023年5月に新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが2類相当から5類へ変更されたことなどにより正常化が進み、個人消費やインバウンド需要が回復しつつある一方、円安の進行や原材料価格、エネルギー価格の高騰等による物価上昇などもあり、依然として先行きが不透明な状況が続いている。このような環境ではあったが、同社は、2024年3月期を初年度とする中期経営計画「アートネイチャー Advanceプラン」を策定し、同社の強みを生かして様々な課題に挑戦し、業績や毛髪市場におけるシェアを伸長させるとともに新領域の事業を獲得・拡充することで、「次代を切り拓くアートネイチャー」として飛躍するべく事業活動を積極的に推進した。

この結果、男女ともにオーダーメイドウィッグの新規販売が苦戦した一方、女性向け既製品ウィッグ（ジュリア・オージェ）の販売が好調だった。オーダーメイドウィッグの苦戦は、個人消費好転の影響が旅行や外食などに集中してウィッグ購入の優先順位が下がったこと、発売して2年が経ったレディースオーダーメイドウィッグ「フィーリン」の反響が落ち着いてきたこと、メインターゲットとなる中高齢層に向けた対応策に工夫が足りなかったことなどが要因だと思われる。また、女性向け既製品ウィッグ（ジュリア・オージェ）の好調は、出店先である商業施設の売上や来館人数が増加したことに伴って試着数が増加したこと、スタッフのモチベーションや販売スキルの向上、店内オペレーションの見直しなどによりリピートに対する販売体制を強化できたこと、女性向けオーダーメイドウィッグの販促で好評なタレントを既製品にも採用したことなどが要因だと考えられる。なお、その他の減収幅が広がっているが、試行錯誤中の通販で採算を重視したことが要因である。

**アートネイチャー** | 2024年2月27日(火)  
 7823 東証スタンダード市場 | <https://corp.artnature.co.jp/ja/ir.html>

業績動向

2024年3月期第3四半期の男女別、商品・サービス別売上高

(単位：百万円)

男女別 (連結)	23/3 期 3Q		24/3 期 3Q		前年同期比
	実績	売上比	実績	売上比	
メンズ	17,519	54.2%	17,222	54.0%	-1.7%
レディース	13,506	41.8%	13,619	42.7%	+0.8%
その他	1,311	4.1%	1,071	3.4%	-18.3%

商品・サービス別 (単体)	23/3 期 3Q		24/3 期 3Q		前年同期比
	実績	売上比	実績	売上比	
オーダーメイドウィッグ	17,217	55.2%	16,558	54.0%	-3.8%
増毛商品	3,258	10.4%	2,956	9.6%	-9.2%
育毛ケア・サービス	868	2.8%	820	2.7%	-5.6%
アフターサービス	4,896	15.7%	5,332	17.4%	8.9%
その他商品等	2,191	7.0%	1,834	6.0%	-16.3%
ジュリア・オージェ	2,785	8.9%	3,174	10.3%	14.0%

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

以上から、全体の売上高は微減となった。加えて、費用面については広告宣伝費などの様々な経費を抑制したものの、円安や原材料高などに伴う物価高の影響で売上原価が増加し、初のベースアップなどにより人件費も増加したことから、営業利益は2ケタ減益となった。

なお、各事業の活動としては、引き続き年2回新商品を市場に投入した。なかでもけん引役となったのがフィーリンで、春には通気性とフィット感がさらにアップした「フィーリン4」、秋にはさらに風に強くなった「フィーリン ウルトラフィット」を発売した。好調のジュリア・オージェでは、ピンでとめない比較的安価なウィッグ「タッチデボーテ」を発売 (TV 通販専用)、男性用ウィッグ向けには、秋から新たなCMキャラクターを採用した。また、出店と移転リニューアルも積極的に進め、「ジュリア・オージェ イオンモール高崎店」と「レディースアートネイチャー 三越日本橋サロン」の2店を新規に出店したが、なかでも「レディースアートネイチャー 三越日本橋サロン」はハイエンド顧客の多い百貨店にオーダーメイドウィッグと既製品ウィッグを併設したことで利便性の高い店舗となった。イベントも積極化しており、ジュリア・オージェ15周年記念大感謝祭や、注目商品をオールラインナップした初の総合展示会「アートネイチャー フェスティバル 2023 in Osaka」を開催し、好評を博した模様である。



## 新工場設立や株主還元強化など進捗は順調

### 2. 中期経営計画テーマの進捗

「アートネイチャー Advance プラン」は始まったばかりだが、テーマに沿って一定の進捗もあった。価値創造に関しては、前述した通り、オーダーメイドウィッグの新規販売が苦戦し、新領域の事業の獲得は進んでいないが、既製品ウィッグの販売は好調だった。サステナビリティ推進に関しては、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動ではTCFD提言への賛同を表明、人権尊重では人権基本方針を制定、人的資本では従業員の処遇改善を実施した。また、持続可能な生産体制に向けた取り組みとして、前述の通りバングラデシュに新工場を設立することを発表した。市場との対話に関しては、中長期的な企業価値の向上に取り組むためプライム市場からスタンダード市場に変更するとともに、後述するが、株主還元を強化するため新たな配当方針を設定した。

## 直近決算内容と今後の動向を踏まえ、業績予想の修正を実施

### 3. 2024年3月期の業績見直し

同社は2024年1月30日に、2024年3月期の業績見直しについて修正を発表した。売上高42,697百万円（前期比1.2%減）、営業利益2,198百万円（同38.5%減）、経常利益2,299百万円（同34.9%減）、親会社株主に帰属する当期純利益1,158百万円（同38.2%減）を見込んでいる。売上高については、新型コロナウイルス感染症の5類へ移行したことで、今まで抑制されていた旅行やイベントなどの個人消費が優先されたことや、シニア世代のスマートフォンの利用者の増加により、新規問合せにおいて双方向のコミュニケーションが取りにくいWeb問合せが増加し、その対応に苦慮したことが新規売上低迷の要因のようだ。また、費用については、近年の物価高等の勘案に伴う資産除去債務の単価見直しや店舗等の減損損失の計上のような想定外の費用増が見込まれている。以上より売上高・利益共に期初の計画に対する下方修正となった。なお、現時点では減損損失の認識には至っておらず、減損損失の確定に伴い開示基準に該当する際は、速やかに開示する方針である。

#### 2024年3月期業績見直し

（単位：百万円）

	23/3期		24/3期		
	実績	売上比	予想	売上比	前期比
売上高	43,209	100.0%	42,697	100.0%	-1.2%
売上総利益	29,156	67.5%	28,464	66.7%	-2.4%
販管費	25,582	59.2%	26,265	61.5%	2.7%
営業利益	3,573	8.3%	2,198	5.1%	-38.5%
経常利益	3,534	8.2%	2,299	5.4%	-34.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,874	4.3%	1,158	2.7%	-38.2%

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

業績動向

外部環境が引き続き不透明ななか、同業他社や隣接業界を含めた新規参入企業との競争が激化するなど、同社を取り巻く事業環境は足もとを含めてますます厳しい状況になっている。こうした環境ながら、同社は2024年3月期下期も、毛髪業界における真のトップブランドのポジション獲得や、「美と健康」に関連する新領域への事業拡充に向けて、中期経営計画「アートネイチャー Advance プラン」を着実に実行していく考えである。

**2024年3月期男女別売上高見通し**

(単位：百万円)

男女別（連結）	23/3期		24/3期		
	実績	売上比	予想	売上比	前期比
メンズ	23,237	53.8%	22,660	53.1%	-2.5%
レディース	18,195	42.1%	18,549	43.4%	1.9%
その他	1,775	4.1%	1,487	3.5%	-16.2%

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

下期の戦略について、各事業とも重点新商品の投入や新たなプロモーション展開によって、上期に苦戦した新規販売の挽回を目指す。男性向け事業では、顧客満足向上を軸とした各種施策・サービスを展開するとともに、新規販売の増加に向けた差別化戦略に注力する。具体的には、「MRP RUSH PREMIUM」など商品力を訴求した新商品の開発・投入の継続、新CMキャラクター投入による新たなプロモーション戦略の開始、商談効率化や顧客満足向上を目的とした新ツールの導入、部署横断の課題対策プロジェクトの実行、顧客満足向上を軸とした新たなサービスプランの投入などを予定している。女性向け事業では、発売2年を経過したオーダーメイドウィッグ「フィーリン」の買い替え需要の獲得、及びハイブリッド店舗の体制整備やオーダーメイドウィッグと既製品ウィッグの送客体制の整備を中心に、商品力を訴求した新商品の開発・投入の継続、顧客満足向上を目的としたオンライン商談ツールの導入、猛暑後の消費者行動に合わせた施策の展開、顧客ニーズに対応した運営の強化、リピート販売体制の継続強化などにより、事業拡大を積極的に進める。以上により売上高を確保する一方、利益面では、採用強化やシステム投資、育成領域への経営資源集中によるコスト増加はあるものの、取引コストや為替の変動など想定外の影響も考慮してその他の経費を抑制的に運用することで採算を確保していく。

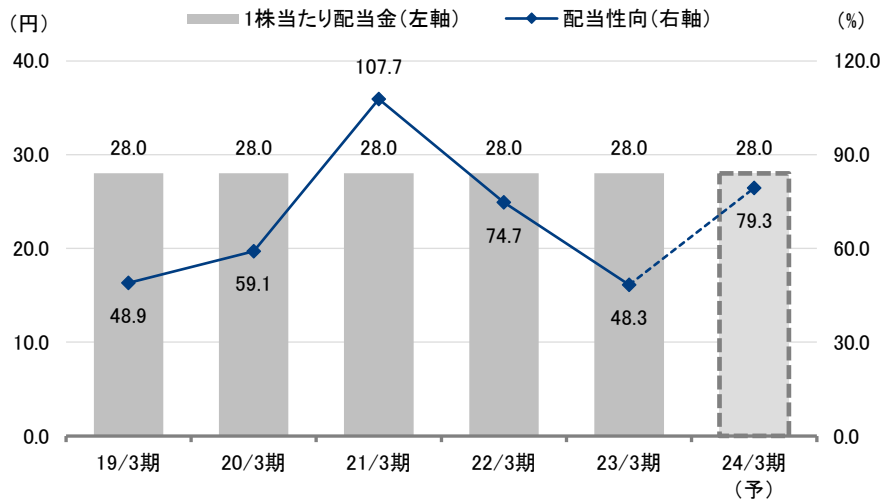


## 株主還元策

### 新たな配当方針を決定

同社は、株主還元の基本方針として、「株主への利益還元を経営の最重要課題の1つと認識しており、経営基盤の強化、財務体質の強化及び将来の事業拡大のための内部留保の拡充を勘案しつつ、株主への安定配当の維持に努め、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行う」としている。さらに同社は、「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。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」という配当方針を新たに設定した。この配当方針に基づき、同社は2024年3月期の1株当たり配当予想を、2024年1月30日に発表した業績予想の修正に伴い、年間28円（第2四半期末14円、第4四半期末14円）としている。

1株当たり配当金と配当性向の推移



出所：決算短信等よりフィスコ作成

#### 重要事項（ディスクレマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。

本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したのですが、フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けて作成されていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは堅く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

#### ■お問い合わせ■

〒107-0062 東京都港区南青山 5-13-3

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（IR コンサルティング事業本部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp