

# 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6月17日(月)

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

■ 要約	01
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. 新規売上苦戦の対策により、2025年3月期業績は増収増益に転換する見込み	01
4. やや出遅れたものの、2026年3月期の中期経営計画目標達成は射程内	02
■ 会社概要	03
1. 会社概要	03
2. 沿革	03
3. 毛髪業界	05
■ 事業概要	05
1. サービス内容	05
2. ビジネスモデル	08
3. 同社の強み	11
■ 業績動向	11
1. 2024年3月期の業績概要	11
2. 新規売上苦戦の要因と対策	14
3. 2025年3月期の業績見通し	16
■ 中期経営計画	18
1. 環境認識	18
2. 新中期経営計画「アートネイチャー Advance プラン」	18
3. 成長戦略	19
4. 「アートネイチャー Advance プラン」の進捗	20
■ 株主還元策	21

## ■ 要約

### 新規売上苦戦への対策が早く、中期経営計画の目標達成は視野

#### 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、顧客により美しく輝きのあるライフスタイルを提案している。主力事業はハイエンドなオーダーメイドウィッグの製造・販売で、毛髪に関する商品・サービスも幅広く取り扱い、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。オーダーメイド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280の店舗（2024年3月末時点）で、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、自然な仕上がりと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、電話を中心にメール、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. 新規売上苦戦の対策により、2025年3月期業績は増収増益に転換する見込み

2024年3月期の連結業績は、売上高が42,850百万円(前期比0.8%減)、営業利益が2,654百万円(同25.7%減)となった。新規顧客への販売が苦戦したことで増収を達成できなかったことに加え、円安や物価高、処遇改善などの影響により営業利益は2ケタを超える減益となった。課題は新規顧客の獲得にあり、同社は期中すでに対策を進めている。インターネットや来店による「反響」が増えていることに対して、WebやSNSなどを重視するほか、スタイリストとカウンセラーや、一般の理美容店との連携を強化している。また、男性向けイベントの実施など販路を拡大し、女性向けには新ブランドを投入した。こうした対策により、同社は2025年3月期の連結業績見通しについて、売上高45,001百万円(前期比5.0%増)、営業利益2,911百万円(同9.7%増)と回復を見込んでいる。

要約

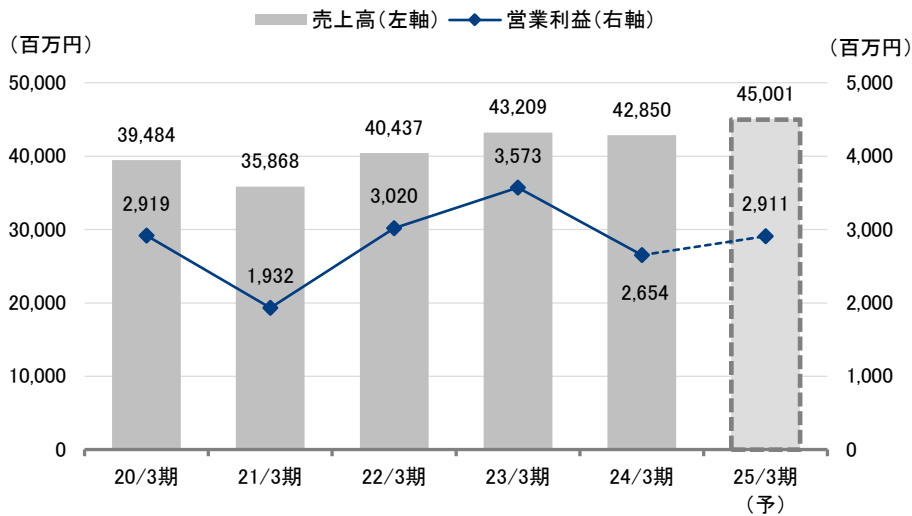
4. やや出遅れたものの、2026年3月期の中期経営計画目標達成は射程内

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。中期経営計画の主要テーマである価値創造では、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し、トップと言われる毛髪市場でのシェアを40%に拡大、現在2位と推測される女性向け事業でもトップシェアを狙う。サステナビリティ推進や市場との対話といったテーマでは、バングラデシュ新工場の設立や株主還元強化などすでに大きな進展があった。中期経営計画は、初年度の2024年3月期にやや出遅れたものの、2025年3月期の業績回復を弾みに、最終年度2026年3月期の目標達成は依然として射程内にあると言えそう。

Key Points

- ・ トータル・ヘアコンサルタントとして、顧客一人ひとりにライフスタイルを提案
- ・ 新規売上の苦戦などにより2024年3月期業績は低迷したが、すでに対策を講じている
- ・ 2025年3月期の業績回復を弾みに、中期経営計画は依然射程内にあると言えそう

業績推移



出所：決算短信よりフィスコ作成

## ■ 会社概要

### トップポジションを誇る日本初の総合毛髪企業

#### 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ある。毛髪業界ではトップポジションを誇り、「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、顧客に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、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。現在同社は、主力分野の新商品を年2回コンスタントに市場投入するなど積極的に製品開発を続ける一方、長期ビジョンに向けて中期経営計画で設定した成長戦略を推進しているところである。

**アートネイチャー** | 2024年6月17日(月)  
 7823 東証スタンダード市場 | <https://www.artnature.co.jp/ir/>

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	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 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
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 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
2024年	バングラデシュ現法ARTNATURE BANGLADESH LTD. を設立 消費者一人ひとりの理想の増毛システム「ヘアユニオン」発売 色々なスタイルが楽しめる「スタイリア」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

## 2024年度以降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、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が増え、また隣接業界との競合も再び激化、毛髪市場は一転して縮小傾向となった。その後、新規参入や低価格ウィッグが一巡して市場が沈静化すると、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ようだった。しかし、2020～2021年度の新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）による外出機会の減少などの影響を受けて再び毛髪業界は厳しい環境となり、コロナ禍が明けた2023年度も消費が旅行や外食に取られ、期待ほどに毛髪業界には戻ってこない状況である。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、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つつあると推測される。なお、2024年度以降の毛髪業界は、景気の回復やシニアのアクティブ化などを背景に着実な成長に回帰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

同社は男性40代～60代、女性60代～80代の「髪を増やしたい」人を主要な顧客層に、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。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に、東南アジアなどでブランドの認知拡大に向けた取り組みを進めている。

事業概要

### (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。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、スタッフは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、2006年に業界初の「3D型取りシステム」を導入したことで、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する。次に熟練した職人が作成されたベースネットに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。



出所：ホームページより掲載

### (2) 既製品ウィッグ

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」とスタンダードの「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、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た既製品ウィッグを提供している。「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。



事業概要

「ジュリア・オージェ」 ショップ



出所：ホームページより掲載

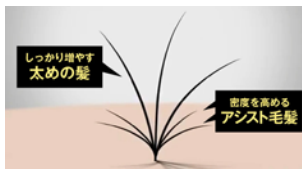
「NAO-ART」 ショップ



### (3) 増毛商品

増毛商品は「アートネイチャー」で「MRP(マープ)」、「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)」というブランドで展開している。専門技術を習得した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。2024年3月には新たな増毛システム「HAIR UNION(ヘアユニオン)」を投入した。これは、今ある自毛に、しっかり増やすための髪と密度を高めるアシスト毛髪を結ぶマープ増毛法や、生え際の毛髪の根元部分の色を地肌にとけこませる革新的なネイティブフロント加工など、同社独自の先進毛髪技術によって、一人ひとりのペースで段階的に髪を増やすことができる画期的なシステムといえる。同社はシャンプーや汗、風などに対する耐久性はもちろん、白髪を含め様々な髪色や毛髪タイプから顧客が理想とする髪の再現に努めている。

「マープラッシュプレミアム」



出所：ホームページより掲載

増毛イメージ



出所：会社案内より掲載

### (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と毛髪の成長を促す、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、主として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た、医療行為以外の商品・サービスを提供している。

## 事業概要

**(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行っている。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場で、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ための有効な手段といえる。

**(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、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基盤に、「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す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に信頼される必要があるため、同社は情報管理には細心の注意を払っている。

## 事業概要

**(1) 製造体制と店舗ネットワーク**

毛髪業界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。

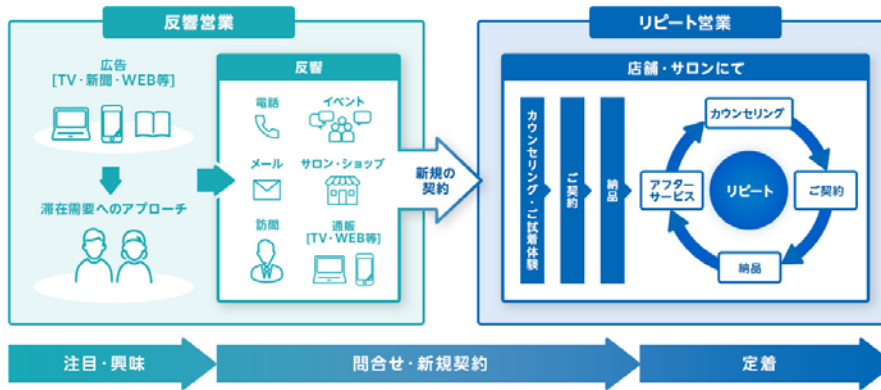
製造拠点はフィリピンに子会社工場を2拠点有しており、高品質で低コストの安定供給体制をとっている。このため、毎年春と秋の年2回、顧客ニーズに沿った新商品をコンスタントに投入し続けている。現在バングラデシュで新工場の建設を進めているが、製造能力の増強と製造拠点の分散化を目的としている。ちなみに、既製品ウィッグも中国やベトナムなどの協力工場と密に連携して製造している。こうした高品質のオーダーメイドウィッグを提供する場が、最高の環境と最良のサービスを兼ね備えた、全都道府県を網羅した店舗ネットワークである。くつろぎと安らぎにこだわった店内は、顧客のプライバシーに配慮した個室タイプになっており、正社員の8割にあたる1,859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47都道府県をカバーする「アートネイチャー」280店のほか、既成品ウィッグの「ジュリア・オージェ」88店舗、海外3ヶ国、「アックス」病院内サロン10店、「アートドラッグ」1店、「NAO-ART」37店となっている（2024年3月期末）。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きた100%子会社を2024年9月頃に解散、中国国内における販売事業から撤退することを発表した。ニーズは非常に強いのだが、採算性を重視した撤退であるため業績的にポジティブな印象である。

**(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取り組む。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、コンタクトセンターの電話受付用「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ほか、近年、インターネットを利用した「反響」が増えていることに対応して、SNSを使った情報提供や既存顧客が中心だった店舗での新規顧客対応など「反響営業」の機能強化を進めている。

事業概要

反響営業とリピート営業



出所：ホームページより掲載

(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。顧客情報を外部に委託するにあたっては、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」というビジネスモデル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1,859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たスタイリストが、毛髪のプロとして顧客にくつろぎと安らぎ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。さらに、50年以上ウィッグビジネスを続けてきた信頼、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、コロナ禍を乗り越えて続く良好な財務体質も大きな差別化要因といえ、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。

## 業績動向

### 新規売上の低迷により微減収減益、業績未達となった

#### 1. 2024年3月期の業績概要

2024年3月期の連結業績は、売上高が42,850百万円(前期比0.8%減)、営業利益が2,654百万円(同25.7%減)、経常利益が2,724百万円(同22.9%減)、親会社株主に帰属する当期純利益が1,462百万円(同22.0%減)となった。

業績動向

**2024年3月期業績（連結）**

（単位：百万円）

	23/3 期		24/3 期		増減率
	実績	売上比	実績	売上比	
売上高	43,209	100.0%	42,850	100.0%	-0.8%
メンズ	23,237	53.8%	22,814	53.2%	-1.8%
レディース	18,195	42.1%	18,446	43.0%	1.4%
その他	1,775	4.1%	1,589	3.7%	-10.5%
売上総利益	29,156	67.5%	28,715	67.0%	-1.5%
販管費	25,582	59.2%	26,060	60.8%	1.9%
営業利益	3,573	8.3%	2,654	6.2%	-25.7%
経常利益	3,534	8.2%	2,724	6.4%	-22.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,874	4.3%	1,462	3.4%	-22.0%

出所：決算短信、決算説明資料よりフィスコ作成

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5類に変更されたことなどにより経済活動の正常化が進み、個人消費やインバウンド需要が回復しつつあるが、円安の進行や原材料価格、エネルギー価格の高騰による物価上昇などもあり、依然として先行き不透明な状況が続いている。このような環境下、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、「次代を切り拓くアートネイチャー」への飛躍に向けて事業活動を推進、グループの強みを生かして様々な課題に挑戦することで、業績や毛髪業界シェアを伸ばし、新領域の事業を開発・拡充してきた。

この結果、前期比微減収減益とはなったが、修正計画を上回り、上場以来2番目の売上高を達成した。減収の要因は、リピートやアフターサービス、ジュリア・オージェは好調だったものの、男女ともに新規の販売が苦戦したこと、利益重視に転換した通販で販促を抑制したことなどである。価格改定も実行したが、高額品ゆえに価格感応度が低いためリピートへの影響が小さく、価格改定分は増収要因となったようだ。利益面では、価格改定の一方、円安や物価高、処遇改善に伴うスタイリスト人件費増加により売上原価率が低下、広告費やその他販売費は抑制したものの、処遇改善に伴う人件費の増加や資産除去債務の見直しにより販管費率も上昇、営業利益率の低下につながった。また、特別損失に店舗の減損損失を計上した一方、中国子会社が清算予定となったことで法人税等調整額のマイナス幅が広がった。なお、期初の会社予想と比較して業績未達となったのは、資産除去債務の単価見直しや店舗などの減損損失も影響しているが、主としてアフターコロナの消費が想定以上に旅行や外食に向けられたことや、増加しているWeb経由の問い合わせへの対応不調により、新規の売上が低迷したことにある。

**アートネイチャー** | 2024年6月17日(月)  
 7823 東証スタンダード市場 | <https://www.artnature.co.jp/ir/>

業績動向

**2024年3月期セグメント別業績（連結）**

（単位：百万円）

売上高	23/3期		24/3期		増減率
	実績	売上比	実績	売上比	
男性向け事業	23,237	53.8%	22,814	53.2%	-1.8%
女性向け事業	13,023	30.1%	12,788	29.8%	-1.8%
女性向け既製品事業	5,172	12.0%	5,658	13.2%	9.4%
その他	1,775	4.1%	1,589	3.7%	-10.5%

調整前セグメント利益	23/3期		24/3期		増減率
	実績	利益率	実績	利益率	
男性向け事業	14,888	64.1%	14,502	63.6%	-2.6%
女性向け事業	8,803	67.6%	8,378	65.5%	-4.8%
女性向け既製品事業	4,150	80.2%	4,559	80.6%	9.9%
その他	1,443	81.3%	1,442	90.7%	-0.1%

出所：決算短信よりフィスコ作成

男性向け事業については、新商品を投入する一方、顧客定着策を推進したことでリピート売上は前期比ほぼ同水準で推移したが、新規売上が大きく下がったため減収減益となった。女性向け事業については、「フィーリン」のバージョンアップなどによりリピート売上は増加したが、発売から2年が経って爆発的だった反響が落ち着いてきたため新規売上になかなかつながらず、減収減益となった。女性向け既製品事業については、ジュリア・オージェの機能向上、入居する商業施設の来店が回復したことによる試着数の増加、店内オペレーションの見直しなどによる販売体制の強化などにより、2ケタ近い増収増益となった。

**2024年3月期の男女別、商品・サービス別売上高（単体）**

（単位：百万円）

男性	23/3期		24/3期		増減率
	実績	売上比	実績	売上比	
オーダーメイドウィッグ	13,951	33.5%	13,685	33.3%	-1.9%
増毛商品	2,986	7.2%	2,704	6.6%	-9.4%
育毛ケア・サービス	605	1.5%	553	1.3%	-8.5%
アフターサービス	4,627	11.1%	4,805	11.7%	3.9%
その他商品等	1,066	2.6%	1,063	2.6%	-0.3%

女性	23/3期		24/3期		増減率
	実績	売上比	実績	売上比	
オーダーメイドウィッグ	9,111	21.9%	8,473	20.6%	-7.0%
増毛商品	1,182	2.8%	1,131	2.8%	-4.3%
育毛ケア・サービス	528	1.3%	532	1.3%	0.6%
アフターサービス	1,779	4.3%	2,195	5.3%	23.4%
その他商品等	4,403	10.6%	4,922	12.0%	11.8%
ジュリア・オージェ	3,982	9.6%	4,467	10.9%	12.2%

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

## 業績動向

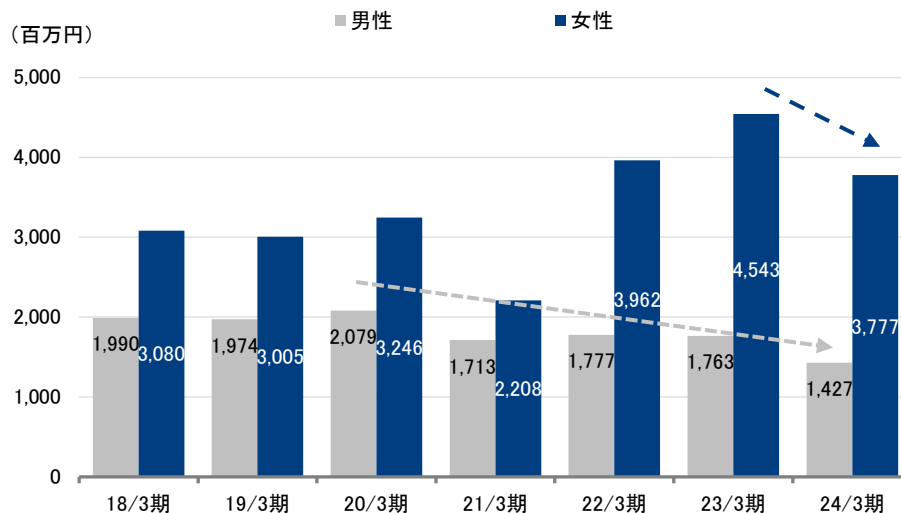
新商品については、各事業の主力ブランドで引き続き年2回市場投入した。「フィーリン」は、春には通気性とフィット感がさらにアップした「フィーリン4」、秋にはさらに風に強くなった「フィーリンウルトラフィット」を、好調の「ジュリア・オージェ」では、ピンでとめない比較的安価なウィッグ「タッチデポータ(TV通販専用)」を発売した。男性用ウィッグでは、結び目が見えないウィッグ「レクアファントム」やアシスト毛髪で地肌の透けを改善した「マーブラッシュ プレミアム」など新商品投入と同時に、秋から新たなCMキャラクターを採用した。また、出店と移転リニューアルも積極的に進め、「ジュリア・オージェ イオンモール高崎店」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。「ジュリア・オージェ」では高崎など未出店エリアにも出店した。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。

## 新規売上の回復に向けて販促などを見直す

### 2. 新規売上苦戦の要因と対策

2024年3月期業績の特徴は、アフターサービスとジュリア・オージェは好調、増毛商品のリピートは引き続き堅調だったものの、新型コロナウイルス感染症が5類に移行したことで期待していた新規売上が男女とも苦戦したことである。苦戦の主な要因は、アフターコロナにおける個人消費がモノより旅行や外食などサービスに集中したためウィッグ購入の優先順位が下がったこと、反響営業がやや変質してきたことにある。反響営業はこれまでTVCMや新聞広告、イベントを通じて主に電話で反響を得ていたが、インターネットの時代になってメインターゲットの中高齢層でWebでの問い合わせが増えていることに対して工夫が不足していたことや、女性に向けてふらっと来店した際の店頭での新規問い合わせへの対応が不十分だったことなどに課題があったようだ。

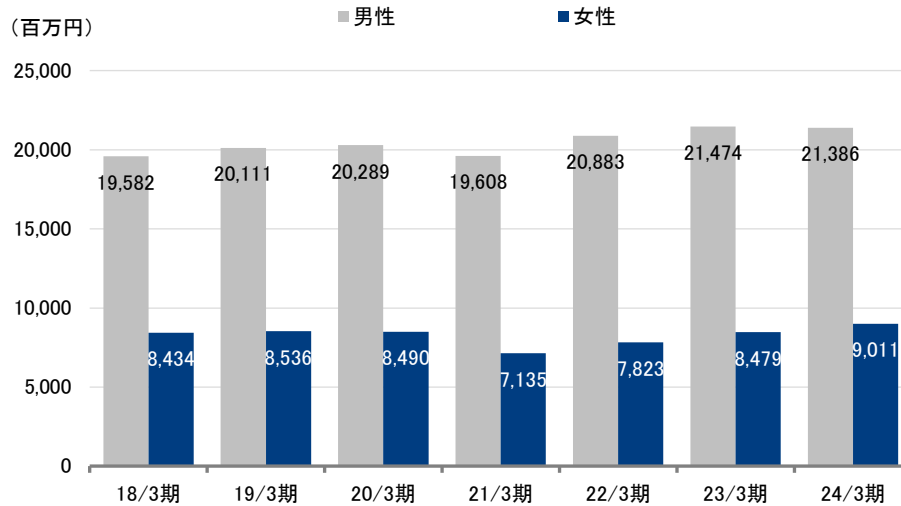
新規売上高の推移(単体)



出所：決算説明資料よりフィスコ作成



## 業績動向

**リピート売上高推移の推移(単体)**


出所：決算説明資料よりフィスコ作成

また、男女別で要因が異なる部分があり、男性の場合、ウィッグや増毛に対してまだ規模は小さいものの、発毛や育毛を謳う企業の広告が目につくようになり、毛髪の課題解決への入口で選択肢が増えたことも要因として挙げられる。潜在需要の掘り起こしといった側面もあるが、一方で競合として意識する必要が出てきた可能性がある。女性の場合は、発売して2年が経過し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も要因として考えられる。なお、低価格業態の企業が増えていることも脅威となりそうだが、アフターコロナでは高価格業態の企業以上に苦戦しており、一方、同社の低価格業態の企業は増収トレンドが続いているため、さほどの脅威はないと言えよう。

業界全体も新規顧客の獲得に苦戦しているようだが、同社はこうした課題に対しすでに対策を講じている。販促については、WebやSNS、出店施設との連携を重視した手法へと見直した。男性向けウィッグでは、従業員を使ったインパクトのあるテレビCMを投入した。女性向けでは、リピートが好調のため現状の販促方法を基本的に変えず、新たに1つのウィッグで様々なスタイルを楽しめる新ブランド「スタイリア」を2024年3月に発売した。来店への対応では、リピート専門だった店頭スタイリストと、反響営業のカウンセラーや理美容の従業員を連携することで、新規顧客に対する対応力を強化している。

現状は、インターネットを使った販促は資料請求など一方通行になりがちのため、双方向となるようにLineなどのSNSを使い、情報発信のタイミングや文面を試行錯誤しているところである。男性向けのテレビCMは検証中だが、ヘアケアの入口における問題のため、さらなるインパクトが必要になると思われる。女性向けは、「スタイリア」は発売したばかりなので、大ヒットした「フィーリン」ほどの手応えはまだない。これらは始めたばかりとはいえ一定の時間を要する対策であるため、まだ言えるほどの成果にはなっていないようだが、トータルの問い合わせ数は変わらないものの、新たな反響経路による新規問い合わせ数は着実に増えている。

## 新たな販促手法などを背景に増収増益予想

### 3. 2025年3月期の業績見通し

同社は2025年3月期の連結業績見通しに関して、売上高45,001百万円(前期比5.0%増)、営業利益2,911百万円(同9.7%増)、経常利益2,949百万円(同8.3%増)、親会社株主に帰属する当期純利益1,509百万円(同3.2%増)を見込んでいる。消費の変化や隣接業界を含めた新規参入企業、同業他社との競合激化などにより、同社を取り巻く事業環境は引き続き厳しい状況といえる。こうした環境下、同社は2024年3月期にスタートした中期経営計画「アートネイチャー Advance プラン」を着実に実行することで、毛髪業界におけるトップブランドの位置付けを確固たるものにするとともに、「美と健康」に関わる新たな領域での事業を拡充し、「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考えである。

#### 2025年3月期業績見通し(連結)

(単位:百万円)

	24/3期		25/3期		
	実績	売上比	予想	売上比	前期比
売上高	42,850	100.0%	45,001	100.0%	5.0%
メンズ	22,814	53.2%	23,235	51.6%	1.8%
レディース	18,446	43.0%	20,154	44.8%	9.3%
その他	1,589	3.7%	1,612	3.6%	1.5%
売上総利益	28,715	67.0%	29,887	66.4%	4.1%
販管費	26,060	60.8%	26,976	59.9%	3.5%
営業利益	2,654	6.2%	2,911	6.5%	9.7%
経常利益	2,724	6.4%	2,949	6.6%	8.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	1,462	3.4%	1,509	3.4%	3.2%

出所:決算説明資料よりフィスコ作成

男性については、SNSなどでの情報発信やWeb問い合わせに対する体制強化などで反響を増やし、オーダーメイドウィッグ、増毛商品ともに新規売上の増加につなげる方針である。特に育毛や発毛との差別化では、従来女性中心に展開してきたイベントを開催するほか、商品を訴求しやすいホームページへのリニューアルも検討している。新商品については、2024年3月に、毛髪の根元部分の色を地肌にとけこませる「ネイティブフロント加工」など先端技術を使って一人ひとりにあった増毛を実現した増毛システム「ヘアユニオン」をリリースした。女性については、男性同様にSNSやWeb対応を強化する一方、店頭のスタイリストとカウンセラーやジュリア・オージェなど全体を連携することで、新規とリピート両方の売上を確保するとともに、より高級なオーダーメイドへの送客の流れを強化する方針である。また、ジュリア・オージェは未出店地域での出店も積極化する。新商品については、前述したよりスタイリッシュなヘアスタイルができる新ブランド「スタイリア」の訴求を強めたいところだが、「フィーリン」が好調を継続しているため、ブランドが集客か、繁忙の秋需へ向けて販促手法を詰めているところである。低価格態の「NAO-ART」については販売拡大を狙って新たな施策を講じる可能性もある。

## 業績動向

## 2025年3月期男女別・商品サービス別の売上高見通し(単体)

(単位:百万円)

性別	24/3期		25/3期		
	実績	売上比	予想	売上比	増減率
男性					
オーダーメイドウィッグ	13,685	33.3%	13,911	32.4%	1.7%
増毛商品	2,704	6.6%	2,848	6.6%	5.3%
育毛ケア・サービス	553	1.3%	627	1.5%	13.4%
アフターサービス	4,805	11.7%	4,822	11.2%	0.3%
その他商品等	1,063	2.6%	1,025	2.4%	-3.6%
女性					
オーダーメイドウィッグ	8,473	20.6%	8,653	20.1%	2.1%
増毛商品	1,131	2.8%	1,253	2.9%	10.8%
育毛ケア・サービス	532	1.3%	508	1.2%	-4.5%
アフターサービス	2,195	5.3%	2,401	5.6%	9.4%
その他商品等	455	1.1%	613	1.4%	19.5%
ジュリア・オージェ	4,467	10.9%	5,271	12.3%	18.0%

出所:決算説明資料よりフィスコ作成

これらにより男女ともに増収を見込むが、利益面では売上高を上回る伸びを計画している。2023年3月に続き2024年6月に実施する価格改定や原材料の入れ替えは期待できるが、円安や物価高、スタイリストの処遇改善を織り込んで売上総利益率は低下を見ている。一方販管費については、人員補充や待遇改善に加え様々な販促を予定するなど増加要因はあるものの、全体で売上高の伸び以下に抑制する方針で、販管費率は改善を見ている。この結果、売上総利益率の低下を販管費の低下でカバーして、営業利益は売上高の伸びを上回る計画となった。親会社株主に帰属する当期純利益については、特別損失がなくなるが法人税等調整額も平準化するため、伸びが相対的に低くなる見込みである。なお、足元では4月が減収となったが、計画どおりの進捗のようだ。コロナ禍で発生していた納期遅延が解消したことで、2024年3月期末から2025年3月期第1四半期に期ズレしていた売上が正常化する(なくなる)ため、5~6月を含めて第1四半期の売上は弱く見えるだけで、懸念はないと弊社では考える。

## ■ 中期経営計画

### 毛髪市場は長期逡減傾向だが、中期的にはチャンスもある。 2026年3月期売上高523億円、経常利益率10%を目指す

#### 1. 環境認識

国内毛髪市場は長期的に逡減傾向にあり、短期的にはコロナ禍から回復しつつあるものの未だコロナ禍前の規模に戻っていない状況で、中期的には機会とリスクが併存する環境といえる。リスクは、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への懸念である。機会は、アフターコロナ直後の旅行や外食への一時的な集中からウィッグへの需要回復や、高齢者雇用安定法改正や女性活躍推進法改正によるウィッグの利用機会の拡大などで、販促や集客の変化も合わせて、資金力のある当社にとって短中期的に差別化につながる可能性が高いと思われる。また、中長期的には、差別化を背景に主要顧客層であるシニアのアクティブ化や団塊ジュニア世代の取り込みなどが想定されるため、当社にとって引き続き旺盛な需要が見込まれるマーケットといえる。

#### 2. 新中期経営計画「アートネイチャー Advance プラン」

当社は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、顧客満足の上昇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、先行き不透明の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月期に始まった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、「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、当社を取り巻く環境変化は大変激しいが、業績向上とシェア拡大、新領域の事業開発によって、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、国内毛髪業界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）、ROE10.2%を狙う。非財務目標としては、毛髪業界シェア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+1.0%以上、男性育児休業取得率82%以上を目指す。2024年3月期は業績が厳しかったが、他社も同じ環境にあるため男女ともに同社のシェアは伸びていると思われ、引き続き当初目標に向かって以下のような成長戦略を進めているところである。

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-CO <sub>2</sub> )
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

## 価値創造に向けた成長戦略を引き続き展開

### 3. 成長戦略

同社は、強みと環境認識を背景に価値創造に向けた成長戦略を引き続き展開、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や事業間の連携強化、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している。そのうえで、すでに毛髪業界でトップシェア（35%程度）と推測されるが、さらにシェアを40%に引き上げるとともに、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、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、コロナ禍の痛手により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強いウィッグで、自社内に蓄積してきた技術と毎年2回新商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、「スタイリア」など「フィーリン」に続くメガヒットの開発、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している。特に前中期経営計画のヒット商品である「フィーリン」の買い替え需要が見込まれるが、確実にその需要を確保することも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、従来の広告による反響営業に加え、足元で重要が高まっているSNSやオンラインを活用した新規の開拓チャネルを構築する。女性向け既製品事業との連携ではハイブリッド店の強化を進めるが、新規での連携も強化して店頭の接客力を向上させる。

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進めている。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す計画である。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により生産性を向上して対応時間を捻出するほか、人材の育成や顧客アプローチの手法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。また、新領域の事業については、本業に隣接した「美と健康」に関わる事業を開発・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、前述したとおり、ウィッグ需要がまだ期待できる中国国内における販売事業からの撤退を発表したが、東南アジアへの注力方針は変わらない。

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・フローを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、これには手元資金を充てる予定である（2024年3月期末の現金及び預金残高193億円）。

## 新規売上が増収に転換すれば、最終年度の目標も射程圏内に

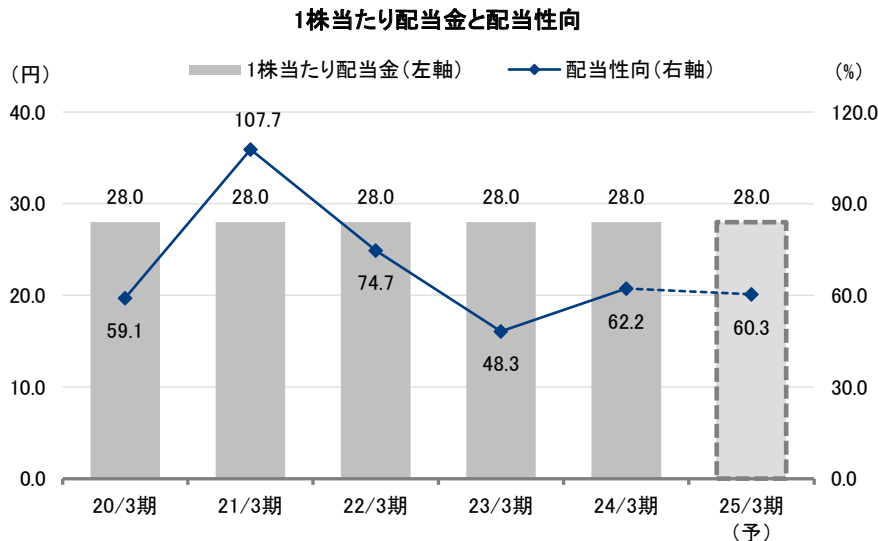
### 4. 「アートネイチャー Advance プラン」の進捗

「アートネイチャー Advance プラン」は2年目がスタートしたばかりだが、一定の進捗もあった。価値創造に関しては、オーダーメイドウィッグの新規販売が苦戦したことで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、前述のとおりバングラデシュに新工場を設立することを発表、現地労働力の確保も開始し、中期経営計画最終年度には稼働する予定である。バングラデシュ工場の目的は、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の生産リスク分散や、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。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、株主還元を強化するため新たな配当方針を設定した。業績面では、アフターコロナに入っただけで旅行や外食などのサービスに一時的に消費が集中したため、同社は2024年3月期の新規売上が未達となって業績が苦戦した。このため中期経営計画の成長プロセスも下振れする見込みとなったが、成長戦略自体は順調であり、新規売上が計画どおり増収に転換して2025年3月期に増収増益を達成できれば、最終年度の目標も射程に入ってくると思われる。

## 株主還元策

### ROE10% 超を達成するまで、連結配当性向は 50% 以上

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、「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。ただし、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 株当たり配当金を 28.0 円（第 2 四半期末 14.0 円、期末 14.0 円）とした。2025 年 3 月期は 1 株あたり配当金 28.0 円（第 2 四半期末 14.0 円、期末 14.0 円）を予定している。



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