

|| 企業調査レポート ||

アートネイチャー

7823 東証 1 部

[企業情報はこちら >>>](#)

2022 年 1 月 7 日 (金)

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ライフスタイルを提案	01
2. 強みは商品開発力、技術力、接客力	01
3. 「アートネイチャー Challenge プラン」で次代を切り拓く	01
4. 新商品への期待から通期業績予想を上方修正する余地は大きくなった	02
■ 会社概要	03
1. 会社概要	03
2. 沿革	03
3. 毛髪業界と組織体制	05
■ 事業概要	06
1. サービス内容	06
2. ビジネスモデル	10
3. 同社の強み	11
■ 中期経営計画	12
1. 取り巻く環境	12
2. 中期経営計画	13
3. 重点項目と進捗	13
■ 業績動向	14
1. 2022年3月期第2四半期の業績	14
2. セグメント別業績	15
3. 2022年3月期業績見通し	17
■ 株主還元策	19

■ 要約

日本初の総合毛髪企業として業界をリード

1. トータル・ヘアコンサルタント企業としてライフスタイルを提案

(株)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の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合わせ、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。特徴としては、高品質なウィッグをフィリピンの自社工場で製造し、くつろぎにこだわった全国 275 の店舗（2021 年 3 月末時点）で、専門的な技術を持つ理・美容師資格取得者が、購入からアフターサービス、日常のアドバイスまで、徹底的にサポートしている点があげられる。

2. 強みは商品開発力、技術力、接客力

同社商品・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や、気軽に使えるスタンダードな既製品ウィッグ、自然な仕上がりが高い自由度が特徴の増毛商品、発毛有効成分を配合した発毛剤、豊かな髪を育む環境を保つ育毛ケア・サービスなどがある。こうした商品・サービスを展開する同社のビジネスモデルは、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き、定着させる「リピート契約・定着」を軸としている。こうした「反響営業」→「リピート契約・定着」というサイクルをスムーズに回す原動力となっているのが、商品開発力、技術力、接客力であり、さらに業界唯一の上場企業としての社会的信用に裏付けられたブランド力や良好な財務体質、収益力が顧客にとっての大きな拠り所となっている。

3. 「アートネイチャー Challenge プラン」で次代を切り拓く

内外経済の先行き不透明感や毛髪業界の成熟化、他社・隣接業界との競争激化など、同社を取り巻く環境には様々な課題が生じている。そこで同社は、こうした課題を解消し「次代を切り拓くアートネイチャー」の礎を築いて成長を持続するため、2021 年 3 月期を初年度とする 3 ヶ年の中期経営計画「アートネイチャー Challenge プラン」を策定した。そして、プラン達成のため、(1) 業績伸長、(2) 新領域の開拓、(3) 採用の強化、(4) 人材の育成、(5) 市場との対話、(6) 業務の刷新——という 6 つの重点 Challenge 施策を実行している。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）の影響が想定以上に大きく、課題解消～持続的成長という中期経営計画の目的は変わらないが、2023 年 3 月期売上高 440 億円などの目標達成には、既存事業や新規事業でもうひと踏ん張りする必要がある状況といえる。

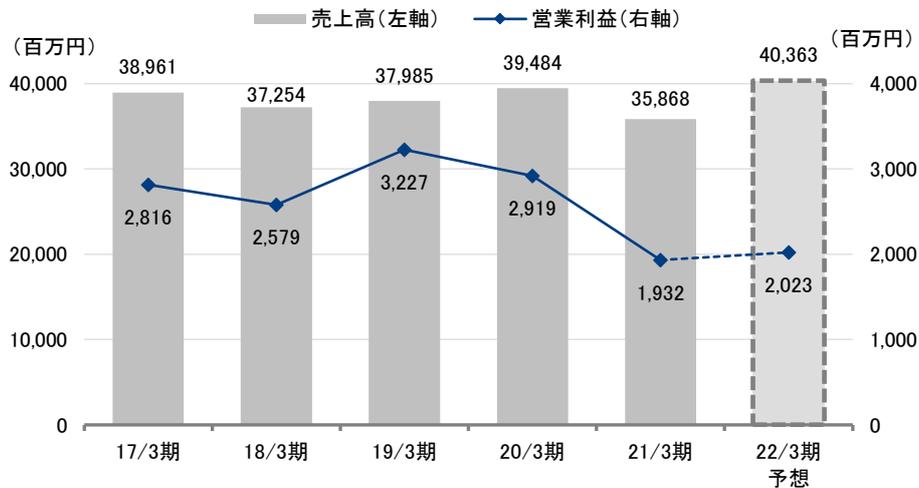
要約

4. 新商品への期待から通期業績予想を上方修正する余地は大きくなった

2022年3月期第2四半期の業績は、売上高19,329百万円（前年同期比30.7%増）、営業利益1,561百万円（同2,153百万円増）となった。前年同期の緊急事態宣言の反動により売上高が大きく伸び、利益は赤字から黒字に転換するなど順調な回復となった。同社は2022年3月期通期業績見通しを、売上高40,363百万円（前期比12.5%増）、営業利益2,023百万円（同4.7%増）と見込んでいる。ところが、下期の業績見通しは、前年同期に比べて利益水準が低だけでなく、上期との比較でも低くなっている。同社は保守的な予想としているが、「フィーリン」などの新商品が注目を集めており、同社も積極営業を展開する方針である。また、下期の販管費の伸びが非常に大きくなっている。このため、通期業績予想を上方修正する余地は大きくなったといえる。

Key Points

- ・ トータル・ヘアコンサルタントとしてライフスタイルを提案する総合毛髪企業
- ・ 「次代を切り拓くアートネイチャー」の礎を築き成長を持続するため中計を策定
- ・ 2022年3月期第2四半期は順調に回復。加えて、通期業績予想には上方修正余地

業績推移


出所：決算短信よりフィスコ作成

■ 会社概要

ウィッグで「ふやしたいのは、笑顔です。」

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、「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、作成したデータを基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、理・美容サービスなど、毛髪に関連する広範な商品・サービスによって、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。

磨きをかけた商品開発力と さらなる成長へ向けた新領域への進出

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年に株式会社として設立、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。1980年には全国販社体制を確立し、「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・統合し総合力を十分に発揮できる体制を構築したことに加え、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、これまでのノウハウを活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をM&Aで取得し、第1類医薬品である発毛剤を販売開始し隣接市場に参入、医療機関からの業務受託会社の設立、毛髪分野や美容分野で新たな商品・サービスを開発すべく企業への出資を決定するなど、さらなる成長へ向けて新領域への進出を強化している。一方、こうした間にも、年に2回コンスタントに新製品を市場へ投入するなど商品開発力には磨きをかけており、現在、日本初の総合毛髪企業の手として業界をリードしているところである。

アートネイチャー | 2022年1月7日(金)
 7823 東証1部 | <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	中国現法の環特丽发(上海)贸易有限公司を設立 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100%子会社化 メンズ育毛専用サロン「LABOMO銀座」オープン 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	「中空型マイクロニードル」の研究開発を進めるシンクランド(株)へ出資

出所:有価証券報告書等よりフィスコ作成

毛髪業界でトップポジション

3. 毛髪業界と組織体制

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年度になると新規参入企業が増え、中小事業者による低価格ウィッグの拡販もあり、毛髪市場は一転して縮小傾向となった。現在では、新規参入や低価格ウィッグも一巡して市場は沈静化、2019年度の市場規模は1,291億円とほぼ横ばいで推移している。なお、2020年度は、年度初頭からのコロナ禍による顧客の来店減少や延期、及び感染予防対策などにより、毛髪業やヘアケア素材やクリニックなど広くヘアケア業界において、接客販売や施術業務に影響が生じた。足もとはコロナ禍というリスクから徐々に回復しているところである。こうしたリスクの高い時期は、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が、中でも男性市場でシェア第1位、女性市場で第2位となっている同社は、着実にシェアを伸ばすことができ、男女合わせたシェアはトップポジションにあると推定される。こうした同社の安定感は、後に触れるが、2大総合毛髪企業の戦略や強みの違いが、売上の伸びや収益性の差になって現れた結果といえる。

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・美容師資格取得者という特徴的な同社の組織体制である。物づくり体制は、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と、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素材といった高機能製品の開発によって培われた独創的な商品開発力が背景にある。また、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、販売までグループ会社との連携を垂直統合させ消費者ニーズに迅速に対応できるSPA（製造小売業）の形態をもつことも特徴で、現在でも春と秋の年2回、コンスタントに新商品を市場へ投入している。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て個室タイプになっており、従業員の約8割に当たる1,856名（2021年3月31日現在）の専門的な技術を持つ理・美容師資格取得者が、契約した商品の納品からアフターサービスまで徹底的にサポートしている。なお、製造拠点はフィリピンに2工場、販売拠点は国内275店舗（2021年3月31日現在）。また、既製品ウィッグは中国やベトナムなどの製造委託先で製造されており、販売拠点は国内120店舗（ジュリア・オージェ86店舗、ナオアート34店舗、2021年3月31日現在）、海外4カ国となっている。

店舗ネットワーク



出所：会社案内

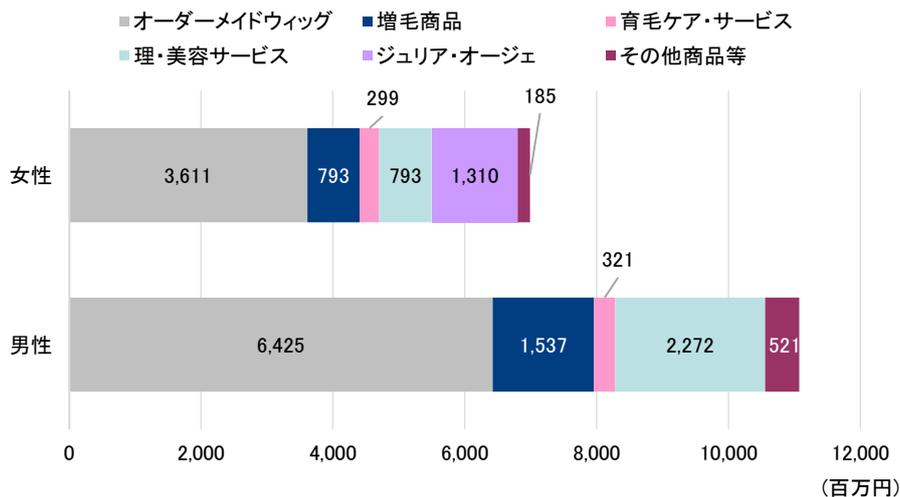
■ 事業概要

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」人にはオーダーメイドウィッグや既製品ウィッグ、増毛、医薬品販売、「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、様々なニーズに対応した商品・サービスを提供している。なお、主要な顧客層は男性で40-60代、女性で60-80代である。

2022年3月期第2四半期商品・サービス別男女別売上高構成比(単体)



出所：決算説明資料よりフィスコ作成

(1) オーダーメイドウィッグ

創業以来の同社商品ラインナップの中心が、ハイエンドのオーダーメイドウィッグである。「アートネイチャー」「レディースアートネイチャー」というブランドで、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いえる。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、素早く高精度な測定を行うことができるようになってきている。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基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し、価格※は男性では50万円～60万円、女性では40万円～50万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、高品質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、概ね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ため、同社にお問い合わせください（以下同じ）。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレマー）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

アートネイチャー | 2022年1月7日(金)
7823 東証1部 | <https://www.artnature.co.jp/ir/>

事業概要

職人によるハンドメイド



装着例



出所：ホームページよりフィスコ作成

(2) 既製品ウィッグ

オーダーメイドウィッグで培ってきた高い商品開発力を活かし、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「JO（ジュリア・オージェ）」とスタンダードの「NAO-ART（ナオアート）」、医療用ウィッグの「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、サイズや毛量などがパターン化されたパーツを組み合わせる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、オリジナルスタイルに仕上げる高品質な既製品ウィッグを10万円～20万円からとオーダーメイドウィッグよりも求め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86店舗を展開している。「ANCS（アックス）」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、アックス病院内サロンなどで販売している。2019年に子会社化した「NAO-ART社」は、さらに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34店舗を展開している。

「ジュリア・オージェ」



「NAO-ART」



出所：ホームページ

事業概要

(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)」ブランドで展開している。専門技術を習得しているアートネイチャーのスタイリストが、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が可能で、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ぐしで整えたりすることもでき、自然な仕上がりと高い自由度が特徴となっている。増毛する部位や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。

「マープ」これまでのあゆみ



出所：会社提供資料

2019

結び目のみ細くする加工技術で、さらに自然に「マープアドバンス」発売



2021 春

結び目箇所に凹凸加工を施し、ゆるみを解消「マープリアル」発売



2021 秋

結着時間の短縮を追求「マープワンダー」発売



(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進出している。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。「LABOMO ヘアグロウ ミノキシ5」については、店頭での購入を希望する顧客のために、薬剤師が常駐する「アートドラッグ銀座」でも取り扱っている。また、医療機関に対する医薬品販売や業務受託を目的に、2020年1月、アートメディカルサービスを設立した。アートネイチャーが持つ毛髪への知見を活かし、医療行為以外の商品・サービスを提供していく考えである。

アートネイチャー | 2022年1月7日(金)
7823 東証1部 | <https://www.artnature.co.jp/ir/>

事業概要

「LABOMO ヘアグロウ ミノキシ5」



「LABOMO ヘアグロウ ハナミノキシ」



出所：アートネイチャー・オンラインショップ

(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。2019年10月には、一人ひとりに適したパーソナルコースを提供するメンズ育毛専用サロン「LABOMO 銀座」もオープンした。

(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付き、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、リピート率を上げるための有効な方法といえる。

(7) ヘアケア商品／健康食品

ヘアケア商品や健康食品などこだわりの自社製品も品揃えしており、気軽に購入してもらうため自社通販サイトや各種サイト・メディアを活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、シャンプー・コンディショナーなどヘアケア商品や健康食品を販売している。「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、人気の白髪隠しファンデーション「アートミクロン」や、白髪染めとトリートメントを同時に叶える「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。ほかに、全国の店頭でこだわりのヘアケア商品を、カタログ総合通販各社でも各種商品を販売している。また、同社は阿里巴巴集団（アリババグループ）が運営する中国向け越境 EC サイト「天猫国際（Tmall Global）」に海外旗艦店を出店している。今後もヘアケア商品や健康食品の販売増加に向けて、販路を広げていく方針である。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレマー）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

事業概要

「反響営業」で新規顧客を獲得

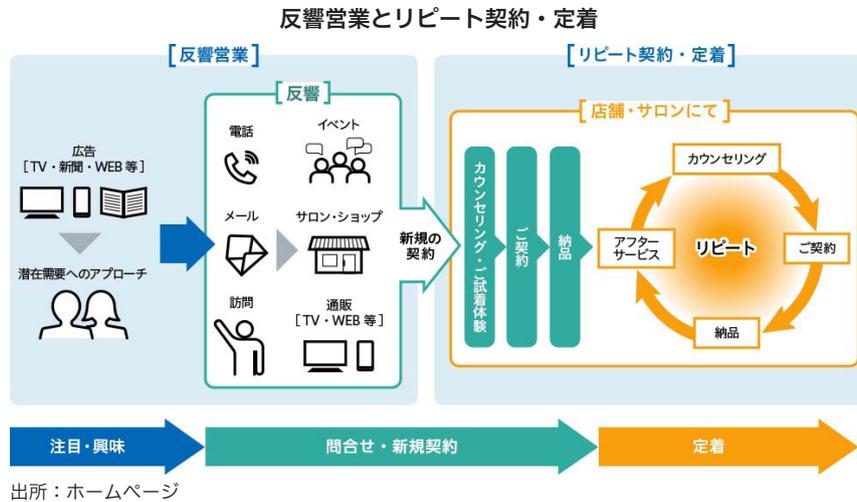
2. ビジネスモデル

前述した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・美容師資格取得者という同社の組織体制をスムーズに回し、収益向上や成長につなげる仕組みが「反響営業」と「リピート契約・定着」であり、同社ビジネスモデルの根幹をなす。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への強みを持つ各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込んでいく。これを「反響営業」という。さらに、全国の店舗などで充実したアフターサービスや顧客の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き、リピート契約へとつなげていく。これを「リピート契約・定着」という。

このビジネスモデルをより有効に、より効率的に機能させるため、様々な案件に取り組んでいる。一つ目は、顧客管理手法の高度化である。2005 年 1 月に顧客管理システムを導入し、潜在顧客からの資料請求や既存顧客への商品提供、顧客毎のサービス・施術の履歴までを一元管理できるようになり、顧客のニーズに合った商品提案が従来以上の確度で可能となった。二つ目は、自社工場体制による商品の安定供給と高品質の担保である。2006 年 4 月にフィリピンにある製造委託先を買収して完全子会社化すると共に、2008 年 2 月には同社 100% 出資の製造子会社を設立した。これらにより、同社製品の安定的な供給元の確保と共に、顧客ニーズに応じた商品開発が可能となり、商品仕様に応じた高品質の担保と仕入コストの削減を実現させた。三つ目は、個人情報保護の強化である。2006 年 8 月にプライバシーマークを取得し、現在も定期的に更新取得する等、個人情報管理体制を強化して顧客の信頼を強固なものとした。

さらに同社の顧客は髪に関する悩みを有する一般個人であり、その情報は重要情報となるため、情報管理には細心の注意を払っている。このため、「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、一般財団法人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・更新している。また、顧客に関するデータについては、顧客管理システムで顧客情報の電子化、集中管理を実施する等、顧客情報の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、同社の担当者が訪問調査等を実施し、定期的に委託先の見直しを行っている。

事業概要



新規顧客獲得～リピート契約の際に発揮する強み

3. 同社の強み

「反響営業」で新規顧客を獲得し「リピート契約・定着」していくプロセスで重要な要素となるのが、他社との差別化を促進する同社の強みである。同社ホームページなどで示している商品開発力、技術力、接客力という3つの強みに加え、ブランド力、財務体質・収益力も強みといえる。高品質な物づくり体制による商品開発力は、スピーディーに商品・サービスを開発することで、時代や顧客のニーズに素早く対応することができる。スキルやノウハウといった技術力や、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は、職種や階層に応じて様々な研修を受けることで身につけることができる。そうして毛髪のプロとなった店舗スタッフが、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し接客することで、顧客の定着化を推し進めるのである。さらに、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に裏付けられたブランド力は、顧客にとって大きな拠り所となる。

ところで、コロナ禍などにより毛髪業界が厳しい環境にある中、同社の財務体質は2021年3月期自己資本比率(55.8%)やフリーキャッシュフロー(黒字持続)などが良好なうえ、営業利益率(5.4%)といった収益性も安定している。一方、最大のライバルである(株)アデランスは、決算公告などによると非常に厳しい業績だった模様で、現状の財務体質や収益力は同社に劣ると考えられる。例えば、2021年2月期のアデランス(単体≒国内)の売上高は321億円で、店舗数が491店、従業員数が2,630人、一方、2021年3月期の同社単体の売上高は346億円、店舗数361店、従業員数2,291人である。簡便計算だが、アデランスの1店舗当たり売上高は6,540万円、1人当たり売上高が1,220万円、同社はそれぞれ9,580万円、1,510万円である。生産性に大きな差があることがわかるが、生産性は施策とリーダーシップに基づくため、端的にいえば経営力の差を示しているということになる。また、こうした生産性などの差は投資の差となって現れ、特に毛髪業界の場合は「反響営業」のための広告の質や投入量に影響する。利益がなければ訴求できないし、無理して訴求すれば体力が衰え、その後のブランド力や収益力にさらに差が出ることになる。一般にはわかりづらいが、こうした良好な財務体質・収益力も同社の強みといえよう。

事業概要

「3つの強み」+ブランド力、財務体質・収益力



出所：ホームページよりフィスコ作成

+ブランド力
財務体質・収益力

■ 中期経営計画

様々な課題のある内外環境

1. 取り巻く環境

これまでも一部触れてきたが、同社を取り巻く内外環境には様々な課題が生じている。マクロ的には、コロナ禍や米中摩擦などを背景に、国内外経済の先行き不透明感が増している。国内毛髪市場においては、高齢化社会の進展や定年延長、女性労働の活性化、アンチエイジング志向の高まりなどにより需要の拡大が見込める一方、毛髪業界の成熟化や他社・隣接業界との競争激化、代替商品・サービスの台頭など、厳しさを増している。ほかに、労働市場の縮小や優秀な従業員確保、SDGsなど株式市場や社会への向き合い方、技術革新による急速な変化（DXの進展）などへの対応も課題といえる。

「次代を切り拓くアートネイチャー」の礎を築く

2. 中期経営計画

そこで同社は、こうした課題を解消し「次代を切り拓くアートネイチャー」の礎を築いて成長を持続するため、3ヶ年（2021年3月期～2023年3月期）の中期経営計画「アートネイチャー Challenge プラン」を策定した。また、プラン達成のため、(1)業績伸長、(2)新領域の開拓、(3)採用の強化、(4)人財の育成、(5)市場との対話、(6)業務の刷新——の6つを重点 Challenge 施策として実行することになった。具体的には、(1)業績伸長では、引き続き顧客ニーズに応えた高品質な製品とサービスを開発し、定期的に市場投入するとともに商品ラインナップを増やし、「反響営業」によって需要を掘り起こし、定着に向けた施策を実践することを目指す。また、EC サイトや海外市場など各媒体や地域にフィットした施策を講じてさらなる需要を掘り起こし、国内外の市場で顧客数の増加を図る。(2)新領域の開拓では、近年進出した比較的手ごろな価格帯のウィッグ事業や医薬品販売事業、医療機関サポート事業を着実に軌道に乗せる一方、国内外での M&A や新規事業の立ち上げなどにより一層の業容拡大を図る。

(3)採用の強化と(4)人財の育成では、まず、従業員の約8割に当たる1,856名(2021年3月31日現在)の理・美容師の資格取得者に対し、最大限のパフォーマンスを発揮できるよう様々な研修や施策を講じるほか、女性活躍推進法に基づく優良企業としてダイバーシティマネジメントや、ワークライフ・バランスを重視した「働き方改革」を積極的に推進する。これらにより、優秀な人財を安定的に確保、従業員の定着化を推進、現場力・接客力の向上を図る。営業部門以外の従業員についても、様々な企画立案やグループ会社の経営管理を担える人財を育成する教育研修や自己研鑽支援の制度を確立し、各分野のエキスパートを増やす仕組みを構築、本社における企画力や経営管理力の引き上げを図る。(5)市場との対話では、すでにSDGsに関わる様々な取り組みを実践しているが、新たに「プラスチックの削減」と「新しいサービス体制の構築」に挑むとともに、IR活動などを通じて市場との対話やコーポレートガバナンスを強化し、中長期的な企業価値の向上を図る。(6)業務の刷新では、ペーパーレス化やシステム化など各種制度の見直しや本社業務の刷新により、無駄を省き、固定費を圧縮し、損益分岐点を引き下げ、生産性を向上させ、より収益を生み出せる体制への転換を図る。

コロナ禍でも課題解消～持続的成長という 中期経営計画の目的は変わらない

3. 重点項目と進捗

同社は、「アートネイチャー Challenge プラン」で年度ごとの目標を定めている。初年度「Challenge 2020」では、既存事業の事業基盤を再整備するとともに、スタンダードウィッグ、発毛剤、医療機関サポートなど新規事業の基盤の拡充に挑む。2年目の「Challenge 2021」では、既存事業の再拡大に挑むとともに、さらなる新領域の拡充に向けた体制を整える。最終年度「Challenge 2022」では、既存事業の安定的な拡大に挑むとともに、さらなる新領域に踏み出す。毎年着実にプランをこなすことで、同社は2023年3月期に売上高440億円、経常利益率8.5%（約38.5億円）、ROE9.1%を目指している。しかし、コロナ禍の影響が想定以上に大きかったため、課題解消～持続的成長という中期経営計画の目的は変わらないものの、目標達成には既存事業や新規事業でもうひと踏ん張りが必要な状況といえる。

中期経営計画

そのコロナ禍の影響だが、中期経営計画の初年度となった2021年3月期第1四半期が、国内でのコロナ禍の第1波に当たり、1回目の緊急事態宣言（2020年4月～5月）が発出された。世界的規模でも感染が急速に広まった時期だったため、国内の販売拠点は時短営業や臨時休業となり、フィリピンの工場は臨時休業や部分操業となった。同社の組織体制の根幹をなす生産～販売が一時的に機能しなくなったため、中期経営計画の進捗に相応の影響を残したことは残念だが仕方のないことだろう。一方、同第2四半期以降は、一部のジュリア・オージェ店舗を除き全店で通常営業を再開、フィリピンの工場も一部規制は残ったがほぼ通常操業に戻った。このため、比較的早期にほぼ通常どおりの業務に戻れたことは、顧客への影響も最低限で済んだという点で好印象である。後に詳述するが、このため業績も堅調な推移へと戻ってきた。なお、3回目の緊急事態宣言（2021年4月～9月）が明けた後の業績についても、比較的堅調に推移している。

四半期別業績推移とコロナ禍の影響



出所：決算説明資料

業績動向

売上高は前年比大幅増、営業利益は黒字転換

1. 2022年3月期第2四半期の業績

2022年3月期第2四半期の業績は、売上高19,329百万円（前年同期比30.7%増）、営業利益1,561百万円（同2,153百万円増）、経常利益1,492百万円（同1,923百万円増）、親会社株主に帰属する四半期純利益857百万円（同1,303百万円増）となった。売上高は前年比大幅増となり、コロナ禍前の水準が視野に入るところまで戻すことができ、利益は前年同期の赤字から黒字に転換した。

業績動向

2022年3月期第2四半期の業績

(単位：百万円)

	20/3期2Q	21/3期2Q	売上比	22/3期2Q	売上比	増減率	2年前増減率
売上高	20,126	14,793	100.0%	19,329	100.0%	30.7%	-4.0%
売上総利益	14,117	9,083	61.4%	13,019	67.4%	43.3%	-7.8%
販管費	11,210	9,675	65.4%	11,457	59.3%	18.4%	2.2%
営業利益(損失)	2,907	-592	-4.0%	1,561	8.1%	-	-46.3%
経常利益(損失)	2,941	-431	-2.9%	1,492	7.7%	-	-49.3%
親会社株主に帰属する 四半期純利益(純損失)	1,925	-446	-3.0%	857	4.4%	-	-55.5%

出所：決算短信よりフィスコ作成

今期に入って4月、5月の売上高は、前年同期の1回目の緊急事態宣言による落ち込みの反動増に加え、前期受注分の納品が進捗したため大幅に増加した。6月以降は、感染者再拡大もあってほぼ前年同月並みの水準で推移した。利益面では、規制緩和に伴う工場稼働率上昇や売上拡大によって売上総利益率が大きく改善、前年同期に抑制した販管費は広告費を中心に前年同期を上回るペースで推移したが、売上回復と一部費目の下期への期ズレにより販管費率としては大幅な改善となった。なお、収益認識会計基準等を第1四半期期首より適用したため、第2四半期までの売上高が74百万円減少している。

メンズ、レディースともにコロナ禍前の水準に近づく

2. セグメント別業績

メンズ、レディースともに売上高は、営業自粛や工場の一時休止などが解消された結果、大きく伸びてコロナ禍前の水準に近づくことができた。特にレディースは、新商品の発売や再開した展示試着会などが寄与した。その他は対照的に低い伸びとなった。その他に含まれる通販事業がメインのため前年同期は巣ごもり需要で伸びたが、今期はテレビ通販の放映回数の減少などにより伸び悩んでいる。また、増毛商品と育毛ケア・サービスの伸びが相対的に低いが、これはコロナ禍における接触を敬遠する傾向が依然残っていることから、新規顧客の伸びがいずれも20%前後の減少となったことが要因である。なお、顧客からの問い合わせを受け付けるコンタクトセンターに、今期よりAI自動応答システムを試験導入した。これにより、瞬間的な着信数増大やオペレーター不在の際の問い合わせをカバーすることができ、「反響」の獲得拡大につながっている。10月には本格稼働により24時間受付体制となったことから、さらなる受注拡大につながることが期待されている。

アートネイチャー | 2022年1月7日(金)
7823 東証1部 | <https://www.artnature.co.jp/ir/>

業績動向

2022年3月期第2四半期の男女別、商品・サービス別売上高

(単位：百万円)

男女別 (連結)	20/3期 2Q	21/3期 2Q	売上比	22/3期 2Q	売上比	増減率	2年前増減率
メンズ	11,576	8,743	59.1%	11,078	57.3%	26.7%	-4.3%
レディース	7,938	5,288	35.7%	7,485	38.7%	41.5%	-5.7%
その他	611	761	5.1%	766	4.0%	0.7%	25.4%

商品・サービス別 (単体)	20/3期 2Q	21/3期 2Q	売上比	22/3期 2Q	売上比	増減率	2年前増減率
オーダーメイドウィッグ	11,132	6,822	47.4%	10,036	53.8%	47.1%	-9.8%
増毛商品	2,733	1,984	13.8%	2,331	12.5%	17.5%	-14.7%
育毛ケア・サービス	604	567	3.9%	621	3.3%	9.5%	2.8%
理・美容サービス	2,786	2,672	18.6%	3,065	16.4%	14.7%	10.0%
ジュリア・オージェ	1,550	1,008	7.0%	1,310	7.0%	30.0%	-15.5%
その他商品等	1,172	1,322	9.2%	1,281	6.9%	-3.1%	9.3%

新規・リピート別 (単体)	20/3期 2Q	21/3期 2Q	売上比	22/3期 2Q	売上比	増減率	2年前増減率
新規	2,710	1,660	11.5%	2,281	12.2%	37.4%	-15.8%
リピート	15,254	11,046	76.8%	14,480	77.7%	31.1%	-5.1%
ジュリア・オージェ	1,550	1,008	7.0%	1,310	7.0%	30.0%	-15.5%
その他	464	663	4.6%	575	3.1%	-13.3%	23.9%

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

セグメントの中のメンズ売上高は11,078百万円（前年同期比26.7%増）となった。新規顧客の「反響」獲得には苦戦したが、リピート顧客は堅調に推移、コロナ禍でも堅調に業績を上げることができた。なお、9月に発売した増毛商品「マープワンダー」は、新開発の結び目「ワンダー結着法」（特許出願中）により、頭頂部や分け目の周囲などの短い自毛への増毛が容易になることに加え、商品のクオリティを維持しつつ、従来の施術時間を半分に短縮することが可能となった。サービス提供時間の劇的な改善により、施術に関わる顧客の負担が軽減されるだけでなく、従業員の業務効率化にもつながっている。レディース売上高は5,683百万円（前年同期比43.4%増）となった。コロナ禍による外出自粛やイベントの中止などから、同社製品の使用機会が減少する傾向が見られたが、新規顧客の「反響」数は非常に好調で、計画を上回る受注につながった。特に9月に発売したオーダーメイドウィッグ「フィーリン」は、新開発の「プッシュ de フィット」（特許出願中）方式による、レディースアートネイチャー史上初のピンでとめないウィッグで、自毛を絡めて簡単に装着できるうえ、風が吹いても安心感のあるフィット性を実現した。このため注目度が非常に高く、9月は過去最高の月間反響数を獲得、10月以降も好調を継続している模様である。

業績動向

“ピンでとめない”ウィッグ「フィーリン」の機能



出所：ホームページ

新規では、メンズ、レディースともに広告による露出を高めた。メンズは、新規全体の「反響」は苦戦したが、新たに投入した広告でウィッグ顧客の獲得が進んだうえ、「プレミアム増毛体験」サービスを投入したことで増毛の成約率が向上した。レディースは、3月発売の「フリーディア 3」や9月発売の「フィーリン」などウィッグを中心に新規顧客の「反響」が拡大した。リピートでは、大都市圏を中心に上期のほぼ全期間が緊急事態宣言下となる中、メンズは来店数を前年同期と同水準に維持できたが、レディースは外出自粛やイベント中止の影響がメンズ以上に大きかった。なお、社内ブランドの垣根を越え、幅広い商品・サービスを取り揃えた新形態店舗をそごう大宮店に出店した。また、コロナ禍における研修体制を構築し、オンラインを活用した研修を機動的に実施、スタッフのスキルの維持・向上に努めた。

通期業績見通しの上方修正余地は大きい

3. 2022年3月期業績見通し

同社は2022年3月期業績見通しを、売上高40,363百万円(前期比12.5%増)、営業利益2,023百万円(同4.7%増)、経常利益2,088百万円(同4.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益1,045百万円(同24.3%増)と見込んでいる。計画策定の前提は、外部環境については国内での緊急事態宣言など社会的制限を想定せず、生産体制はフィリピン当局の指示に従った対応をするものの10月以降も通常操業の継続、営業体制も10月以降通常営業の継続を想定している。下期の施策に関しては、既存事業で「フィーリン」など新商品の販売に注力し、さらなる拡大に向けた諸施策を実行する一方、スタンダードウィッグや発毛剤、医療機関サポートなど新規事業も強化する計画である。販管費は当初計画どおり使用する予定だが、新規顧客の獲得や理・美容師の採用拡充、重点 Challenge 施策など戦略実行に伴って経費全体の伸び率が大きくなっている。

アートネイチャー | 2022年1月7日(金)
7823 東証1部 | <https://www.artnature.co.jp/ir/>

業績動向

2022年3月期業績見通し

(単位：百万円)

	21/3期	売上比	22/3期予想	売上比	増減率
売上高	35,868	100.0%	40,363	100.0%	12.5%
売上総利益	23,911	66.7%	27,286	67.6%	14.1%
販管費	21,979	61.3%	25,262	62.6%	14.9%
営業利益	1,932	5.4%	2,023	5.0%	4.7%
経常利益	2,005	5.6%	2,088	5.2%	4.1%
当期利益	840	2.3%	1,045	2.6%	24.3%

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

セグメント別の同社の見方だが、主力のオーダーメイドウィッグの上期進捗率は50.1%で、メンズ、レディースともにまずまずの進捗と考えているようだが、特にレディースについては、9月発売の「フィーリン」で下期にさらなる上乗せを狙う。増毛商品は43.5%と進捗が鈍いが、メンズでは9月発売の「マープワンダー」で挽回を狙う一方、レディースは、新規顧客がオーダーメイドウィッグを選ぶ傾向が強まっているため、オーダーメイドウィッグと増毛商品の合算で評価する方が良い。ジュリア・オージェは進捗が38.2%と、コロナ禍により商業施設の集客力が弱く苦戦を強いられたが、ワクチン接種の普及などを背景に商業施設の客足が戻ることを前提に挽回可能な範囲と考えている。理・美容サービスの進捗率には収益認識適用の影響が含まれているが、55.4%は順調な進捗といえる。以上から同社は、年末年始や期末期初に向けた消費動向は依然不透明感がぬぐえないが、今後の施策効果に加え、例年上期より下期の売上高の方が大きいこともあり、通期の売上高見通しは十分達成可能な範囲にあると考えている。

2022年3月期の男女別、商品・サービス別売上高見通し

(単位：百万円)

男女別(連結)	21/3期	売上比	22/3期予想	売上比	増減率	上期進捗率
メンズ	21,322	59.4%	22,366	55.4%	4.9%	49.5%
レディース	13,060	36.4%	16,052	39.8%	22.9%	46.6%
その他	1,485	4.1%	1,945	4.8%	31.0%	39.4%

商品・サービス別(単体)	21/3期	売上比	22/3期予想	売上比	増減率	上期進捗率
オーダーメイドウィッグ	18,584	53.6%	20,016	51.8%	7.7%	50.1%
増毛商品	4,165	12.0%	5,364	13.9%	28.8%	43.5%
育毛ケア・サービス	1,195	3.4%	1,369	3.5%	14.6%	45.4%
理・美容サービス	5,373	15.5%	5,534	14.3%	3.0%	55.4%
ジュリア・オージェ	2,761	8.0%	3,434	8.9%	24.4%	38.1%
その他商品等	2,569	7.4%	2,942	7.6%	14.5%	43.5%

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

ところで、通期の業績見通しから上期の実績を差し引いた下期の業績見通しは、前年同期に比べて利益水準が非常に低いばかりでなく、夏より冬の方がウィッグのニーズは強まる傾向があるにもかかわらず、上期に比べても利益水準が低くなっている。同社はこれを、緊急事態宣言明けの消費者動向がまだ不透明なため、現時点において通期業績予想を保守的に据え置いたためとしている。売上高見通しは十分達成可能で、利益見通しは保守的であると当社が知っていることに加え、「マープワンダー」「フィーリン」といった新商品が非常に注目を集めており、同社も積極的な営業展開を実施する方針である。また、期ズレ分はあるにしても、下期の販管費の伸びが異常といえるほどの大きさになっている。以上から、通期業績見通しを上方修正する余地は非常に大きいといえよう。

業績動向

2022年3月期下期業績見通し

(単位：百万円)

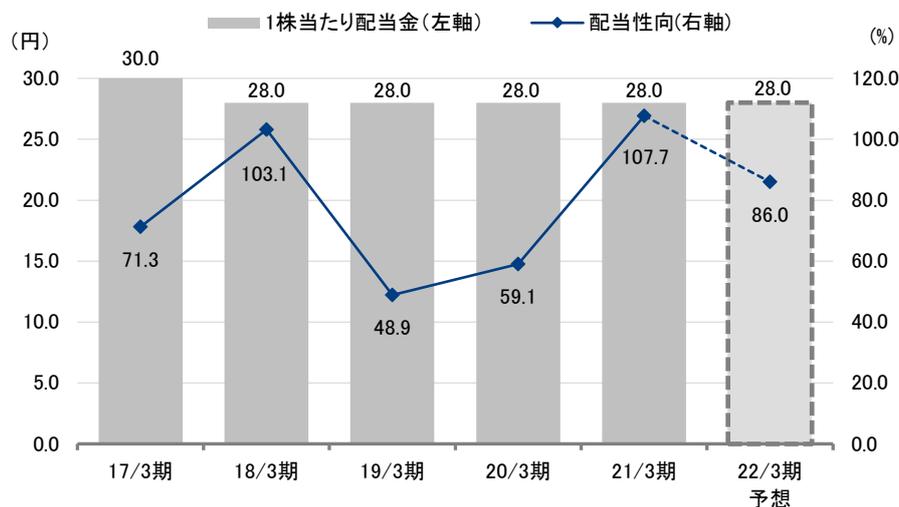
	21/3 期下期	売上比	22/3 期下期 予想	売上比	増減率
売上高	21,075	100.0%	21,033	100.0%	-0.1%
売上総利益	14,828	70.4%	14,267	67.8%	-3.8%
販管費	12,304	58.4%	13,805	65.6%	12.2%
営業利益	2,524	12.0%	461	2.2%	-81.7%
経常利益	2,436	11.6%	596	2.8%	-75.5%
当期利益	1,286	6.1%	188	0.9%	-85.4%

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

株主還元策

同社は、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充実を勘案しつつ、安定配当の維持に努めることを基本方針としている。この基本方針に基づき、2022年3月期の配当については、第2四半期末配当14円、期末配当14円の年間合計1株当たり28円を予定している。

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