

2020年6月12日

各位

会社名 株式会社ビューティガレージ  
代表者名 代表取締役CEO 野村 秀輝  
(コード番号:3180 東証第一部)  
問合せ先 経営管理グループ統括責任者 齋藤 高広  
(TEL. 03-5752-3897)

## 中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は次の5ヶ年を、成長加速ステージ(2020~2022年度)と飛躍のステージ(2023~2024年度)に位置づけた、「中期経営計画2020-2024」を策定致しましたので、下記の通りお知らせいたします。

## 記

1. 計画期間  
2020年度から2024年度までの5年間(2020年5月~2025年4月)
2. 中期経営計画における基本戦略  
プラットフォーム機能を最大化し、BtoB美容商材EC流通における圧倒的な地位を早期に確立する
3. 基本方針
  - ① 利便性、品ぞろえ、価格、認知度を大幅にレベルアップ
  - ② 物流機能の拡充と利便性向上
  - ③ OMOコンセプトによる、オムニチャネル型販売の最適化
  - ④ ソリューション事業の拡充
  - ⑤ 新サービス創出と外部リソース取り込み
  - ⑥ 海外事業の早期収益化と戦略見直し

## 4. 数値目標

	2020年度 予想値	2021年度 目標	2022年度 目標	2023年度 目標	2024年度 目標
売上高	167.3 億円	195.0 億円	225.0 億円	261.0 億円	300.0 億円
経常利益	6.0 億円	9.2 億円	11.8 億円	14.0 億円	17.0 億円
経常利益率	3.6%	4.7%	5.2%	5.4%	5.7%

計画の詳細につきましては、別紙の通りですのでご参照ください。

以上

 **BEAUTY GARAGE**

# 中期経営計画 2020-2024

2020年6月12日  
株式会社ビューティガレージ

# はじめに

株主・投資家の皆様には、平素より格別のご厚情を賜り、心より御礼申し上げます。  
このたび、上場後としては三回目となる新中期経営計画立案にあたっては、これまでの3ヶ年計画でなく、5ヶ年での計画とさせて頂きました。これは、ひとえにより中長期目線でのビジョンや戦略を立てることで、大きな成長シナリオを描きたいと考えたためであります。

当社の属する日本の美容業界は、古い商慣習が色濃く残るいまだ旧態依然とした業界ではありますが、その美容業界にもデジタル化の波がようやく訪れようとしています。アマゾン社の市場参入や新型コロナウイルス問題もその大きな契機となるものと思われ、今後美容商材のEC市場が急速に成長することが期待されるのです。当社としては、なんとしてもその成長市場におけるマーケットリーダーの地位を確かなものにしていくことが、これからの最重要課題であると考えております。

そして成長市場であれば当然ながら、競争も一層激化することが想定されます。だからこそ、目先は新型コロナウイルス問題によって美容サロンの休業が多く発生したり、新規出店サロン数が鈍化するなどのマイナス影響も想定されるものの、将来の成長のための投資は着実に継続してまいる所存です。そのため、あえて2020年度は減益になる計画とさせて頂きましたが、それは市場シェアを拡大させ、2023-2024年度での大きな飛躍に繋げていきたいと考えているからであります。

2003年創業の当社は、新中期経営計画期間中に節目の20周年を迎えることとなりますが、まだまだベンチャー企業であり、「美容業界を変える」というスローガンの道半ばであるチャレンジャーとして、今後も様々な挑戦を続けてまいる所存です。株主の皆様におかれましては、どうかこの新中期経営計画の趣旨をご理解頂き、引き続き一層のご支援を賜りますことを心よりお願い申し上げます。

※なお、当新中期経営計画の前提条件として、新型コロナウイルスの影響は、2020年度第二四半期末まで（2020年10月末）であるとの前提で作成いたしておりますので、万が一新型コロナウイルスがすぐには収束せず、影響がさらに長引く場合には、数値計画を見直す場合がありますことをご了承ください

株式会社ビューティガレージ  
代表取締役CEO  
野村秀輝

## 社是

「美容業界を変える」

## 使命

美容業界に新しい価値を創造し、サロンビジネスの繁栄に貢献する

## 基本信条

1. お客様に喜びと感動を提供する
2. 常に新たな領域へ挑戦する
3. 日々改善・進化をし続ける
4. 努力とアイデア、スピードを是とする
5. 損得より善悪で判断する

**- 私達は美容サロン業界の変革を通して、社会を明るくしていきます -**

# **1. 前中期経営計画2017-2019の振り返り**

# 前中期経営計画2017-19のレビュー①

## 前中期経営計画における目標値

	2016年度（実績）	2017年度（予想値）	2018年度（目標値）	2019年度（目標値）
売上高	96.4億円	<b>110.7億円</b>	<b>127.0億円</b>	<b>145.0億円</b>
経常利益	5.3億円	<b>6.0億円</b>	<b>7.5億円</b>	<b>10.0億円</b>
経常利益率	5.5%	<b>5.4%</b>	<b>6.0%</b>	<b>6.9%</b>

※1

CAGR  
見込み  
14.6%

## 実際の三ヶ年での実績値

	2017年度（実績）	2018年度（実績）	2019年度（実績）
売上高	<b>116.8億円</b>	<b>138.5億円</b>	<b>157.3億円</b>
経常利益	<b>6.5億円</b>	<b>6.4億円</b>	<b>7.4億円</b>
経常利益率	<b>5.6%</b>	<b>4.7%</b>	<b>4.8%</b>

CAGR  
実績  
17.7%

市場シェア獲得に注力したため、売上高においては目標値を大幅に上回る成長を実現できた一方で、利益率が低下し経常利益額では目標値に届かなかった。

# 前中期経営計画2017-19のレビュー②

## 前中期経営計画における基本方針の振り返り

結果の自己採点

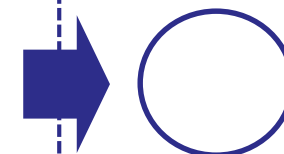
### 1. 「IT」+「物流」ソリューションの進化

⇒2018年5月、ECサイトをフルリニューアル、基幹システム（ERP）導入

導入時には多数の不具合もあり混乱を招いたが、安定稼働後はECのUI/UXが劇的に改善できた

⇒2019年5月、自社物流センターにオートメーション設備導入

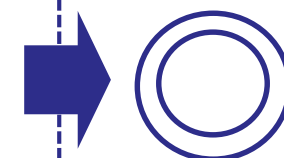
キャパシティの拡大と業務効率向上は実現できたが、顧客向け配送サービスの改良には至っていない



### 2. 商品ラインナップの大幅拡充と開発力強化

⇒NB化粧品メーカー各社様との取引口座が増加し、販売商品を大幅に拡充出来た

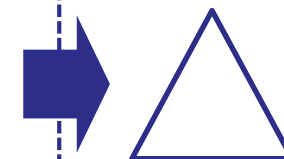
⇒商品開発力の強化に向けては、金属家具工場の足立製作所をM&Aによりグループ化



### 3. グローバル市場への本格進出

⇒シンガポール、マレーシア、台湾に拠点を設立し、本格営業を開始

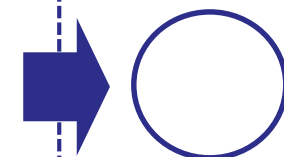
営業はスタートしたものの、規模も小さく、黒字化もまだ出来ていない



### 4. 周辺サービスの充実と、新価値の創出

⇒新設子会社「BGパートナーズ」により、店舗リース事業、M & A 仲介事業を本格稼働

⇒CVCを設立、事業シナジーの見込めるスタートアップ企業への投資事業をスタート



# 前中期経営計画2017-19のレビュー③

## 前中期経営計画の総括

「攻めのステージ」と位置付けた2017-19年度は、4つの基本方針にもとづいて、積極的な投資・チャレンジ案件を各種実行出来た

その成果として、トップライン（売上高）は想定以上に拡大でき、美容商社として国内TOP5入りが実現できたが、販売管理費の増加もあって、利益面では目標に届かない結果となった

今後に向けて

**美容サロン向け市場において、マーケットリーダーとなれる大きな潜在的機会がある今、市場シェア獲得を優先した、果敢なる挑戦を続けていきたいと考えております。**



## **2. 新中期経営計画2020-2024について**

## 2024年度で目指すべきところ

その先に  
アジアNo.1へ

## 国内美容ディーラーTOPの地位を獲得する

※当社は、サロン向けコンセルジュ企業として様々な顔を持っているが、まずは「美容ディーラー」カテゴリでの頂点を取るという考え方

## 2020～2024年度の位置づけ

- これまで
- 2014-16年度：土台構築ステージ
  - 2017-19年度：攻めのステージ

そして、

- 2020-22年度：成長加速ステージ
- 2023-24年度：飛躍のステージ

### 参考：国内美容ディーラー売上高ランキング

1位：G社	260.0億円
2位：K社	238.0億円
3位：D社	166.7億円
4位：当社	157.3億円
5位：F社	108.7億円
6位：M社	81.4億円

頂点を  
目指す!

※2019年度数値（一部2018年度含む）  
※当社調べ

目先は一定程度新型コロナ問題の影響を受けるものの、積極的な投資継続で成長を加速させる一方、後半年度を大きな飛躍の時期と位置づけ、2024年度時点で美容ディーラーとしては国内No.1となることを目指す

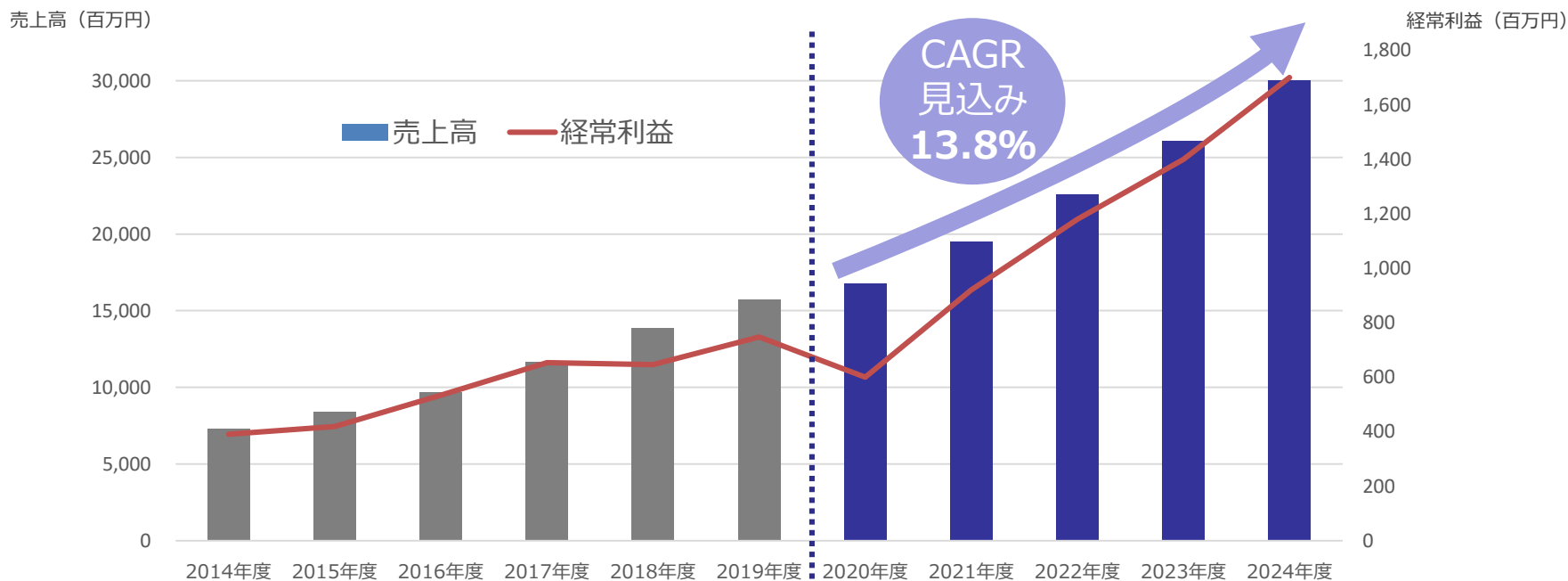
# 5ヶ年数値計画

コロナ影響による  
減速を見込む

## 成長加速ステージ

## 飛躍のステージ

	2019年度 (実績)	2020年度 (予想値)	2021年度 (目標)	2022年度 (目標)	2023年度 (目標)	2024年度 (目標)
売上高	157.3億円	<b>167.3億円</b>	<b>195.0億円</b>	<b>225.0億円</b>	<b>261.0億円</b>	<b>300.0億円</b>
経常利益	7.4億円	<b>6.0億円</b>	<b>9.2億円</b>	<b>11.8億円</b>	<b>14.0億円</b>	<b>17.0億円</b>
経常利益率	4.8%	<b>3.6%</b>	<b>4.7%</b>	<b>5.2%</b>	<b>5.4%</b>	<b>5.7%</b>



## 経営基本戦略

**プラットフォーム機能を最大化し、BtoB美容商材  
EC流通における圧倒的な地位を早期に確立する**

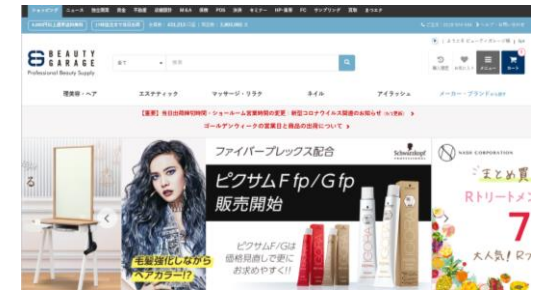
## 基本方針

1. 利便性、品ぞろえ、価格、認知度を大幅にレベルアップ
2. 物流機能の拡充と利便性向上
3. OMOコンセプトによる、オムニチャネル型販売の最適化
4. ソリューション事業の拡充
5. 新サービス創出と外部リソース取り込み
6. 海外事業の早期収益化と戦略見直し

# 基本方針に基づいた具体策①

## 1. 利便性、品ぞろえ、価格、認知度を大幅にレベルアップ

- ✓ **ECサイトUI&UXの改良・改善**  
⇒検索機能の改善：型番、仕様、成分など
- ✓ **人気化粧品ブランドラインアップを大幅拡充**  
⇒NB化粧品メーカー様との取引口座開設促進  
※正規代理店契約を締結した、正規ディーラとしてのお取り引き
- ✓ **ECサイト上にマーケットプレイス機能を装備**  
⇒メーカー直販機能を新設することで、従来は扱い不可だった商品も掲載
- ✓ **WEBマーケティング/デジタルマーケティングの強化**  
⇒SEO、リタゲ、オウンドメディア活用などを推進  
⇒顧客データ/購買データの有効活用  
⇒動画コンテンツ拡充



## 2. 物流機能の拡充と利便性向上

### ✓ 物流キャパシティの大幅拡大

- ⇒西日本エリアに、第二物流拠点（第二DC）設置を計画
- ※翌日配送エリア拡充、キャパシティ拡大、災害リスク分散
- ⇒オートメーション化推進による生産性向上

### ✓ 配送サービスの利便性向上

- ⇒より便利に、スピーディに、正確に、お届け出来るようレベルアップ
- ⇒2～3時間以内にお届けする速配便「BG EXPRESS」を計画
- ※まずはエリア限定でのテストマーケティングからスタート

### ✓ フルフィルメント請負サービスの一般解放

- ⇒多店舗展開サロン様向けサービスとして、幅広く受託出来る体制へ



千葉県柏市の第一DC



## 3. OMOコンセプトによる、オムニチャネル型販売の最適化

- ✓ **全国のショールームを体験型ショールームに進化**
  - ⇒オンラインではできないリアルならではの価値提供
  - ⇒「体験」、「比較」、「相談」、「学習」出来る場としてのショールーム
  - ⇒クリック&コレクトサービスの開始
  - ⇒リモートで体験出来る、当社ショールーム「オンライン接客」開始
- ✓ **法人営業部隊のデジタル連携促進**
  - ⇒入口やフォローアップは対面営業、日々の受注はデジタルにて
  - ⇒営業現場にて、購買管理機能登録と受注アプリダウンロードを促進
- ✓ **業務用通販カタログ「BG STYLE」のデジタル連動**
  - ⇒デジタルカタログ機能の装備
  - ⇒カタログからECへの導線強化（QRコード掲載による連携等）

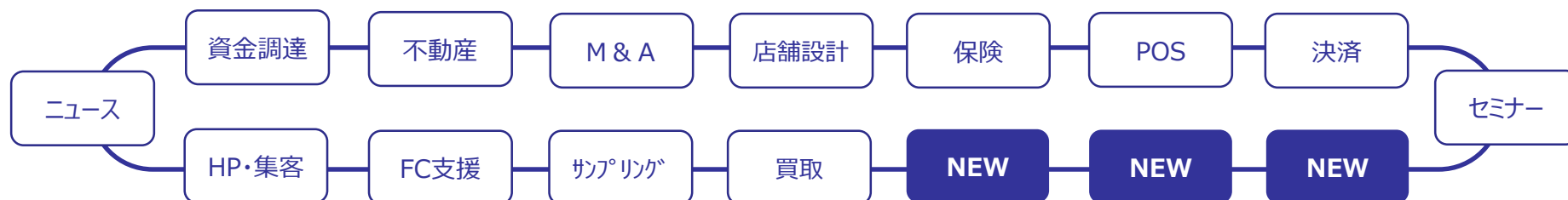


## 4. ソリューション事業の拡充

- ✓ **店舗設計事業の顧客ターゲット層拡大と対応エリア拡充**  
⇒美容室、エステサロン中心から、美容クリニック、デンタルまで対応を拡大  
⇒新規開業案件中心から、改装工事や解体工事の取り込みまでを対応  
⇒北日本エリア（北海道、東北）に新拠点を開設、営業対応エリア拡充
- ✓ **居抜き物件仲介事業と店舗リース事業の対応エリアを拡充**  
⇒西日本エリア（大阪）に営業拠点を設置し、対応エリアを拡充
- ✓ **開業と経営のワンストップサービスに相応しいソリューションメニューを拡充**  
⇒サロンの「悩み」や「あったらいいな」に応えるサービスを新展開

by **TOUGH**  
design product

by **BG PARTNERS**





## 5. 新サービス創出と外部リソース取り込み

### ✓ 新BtoBtoC事業の計画・推進

⇒当社の在庫とシステムを活用した、サロン向けクローズドEC構築（店販支援）サービスを計画、サロンの収支改善への貢献と新たな販路開拓を目指す

### ✓ 当社オリジナルクレジットカードの発行

⇒サロン専用ビジネスクレジットカード「Salon Professional Card」発行を計画、カード利用金額に応じて当社ポイントを貯められる仕組みでロイヤル顧客の増加を狙う



### ✓ M&Aや資本提携の推進

⇒CVCも活用し、外部ナレッジやテクノロジーの活用によって、既存事業の強化と、新事業・新サービス創出機会の獲得を目指す

コーポレートベンチャーキャピタル  
株式会社BGベンチャーズ（投資業・投資事業組合の運用）  
<https://www.bgventures.jp/>



## 6. 海外事業の早期収益化と戦略見直し

- ✓ **台湾事業においては、引き続き積極投資を継続**
  - ⇒ビューティガレージビジネスモデルの確立・強化を目指し、台中エリアにショールーム兼物流拠点を開設（台北、台中、高雄の3拠点体制へ）
  - ⇒台湾ECサイトのフルリニューアルを計画
  - ⇒台湾から中国本土への販売も推進
- ✓ **ASEAN事業は集中と選択により、収支改善へ**
  - ⇒新型コロナウイルスの影響が大きく、当面は経費コントロールに注力
  - ⇒シンガポールに人員と物流を集中させることで、収支改善へ
  - ⇒法人営業とWEBマーケティング強化によって認知度向上へ
  - ⇒販売代理店の活用でASEANエリア全体での販路拡大を目指す
- ✓ **越境ECの推進**
  - ⇒欧米諸国を中心とした輸出需要に対応できる、越境EC機能と輸出部門の体制構築



# 目指すKPI ①

## ①市場シェア目線でのKPI

経営基本戦略より ⇒ BtoB美容商材EC流通における圧倒的な地位を早期に確立する

### Q. BtoB美容商材EC流通における圧倒的な地位とは？

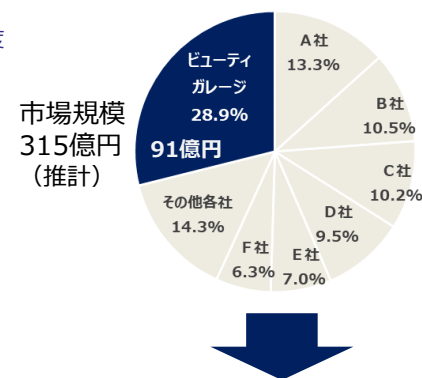
- 業務用化粧品市場規模は、約2,138億円見込
  - 業務用美容器具市場規模は、約500億円見込
- ※数値は2018年度
- 合計市場規模は **2,638億円**
- 2019年度のEC化率が12%程度（推計）で、2024年度は、市場規模が約5%縮小して2,500億円程度とする一方で、EC化率は倍増の24%程度に成長すると想定、
- 2,500億円 × 24% = EC市場は約**600億円**見込（2024年度）  
マーケットリーダーとして三分の一超のシェアを目指すとする、
  - 600億円 × 33.4% = 約**200億円**が一つの目安になる

※出典：矢野経済研究所「理美容マーケティング総鑑2020年度版」  
※理美容器具市場規模は当社推計

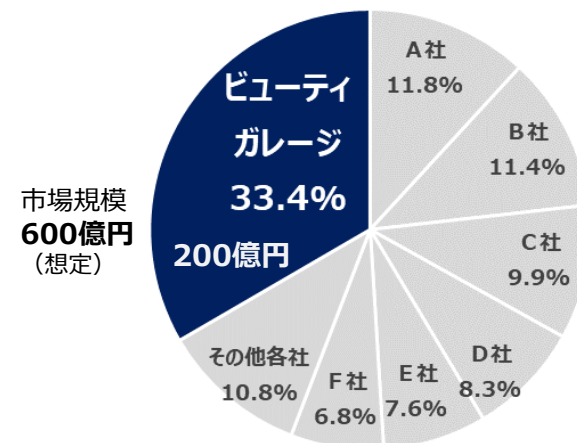
**① 2024年度、BtoB美容商材  
EC市場シェア33.4%、  
EC売上高200億円を目指す**

★2019年度のEC売上は91億円、CAGR17.0%想定

2019年度のEC市場シェア（推計）



2024年度のEC市場シェア（想定）



# 目指すKPI ②

## ②顧客目線でのKPI

圧倒的な地位=美容商材購入ユーザーのデファクトスタンダードであるべき

- 国内美容室総数は、251,140店舗
  - 国内理容室総数は、119,053店舗
- 国内の合計理美容室数は、**370,193店舗** ※数値は2018年度

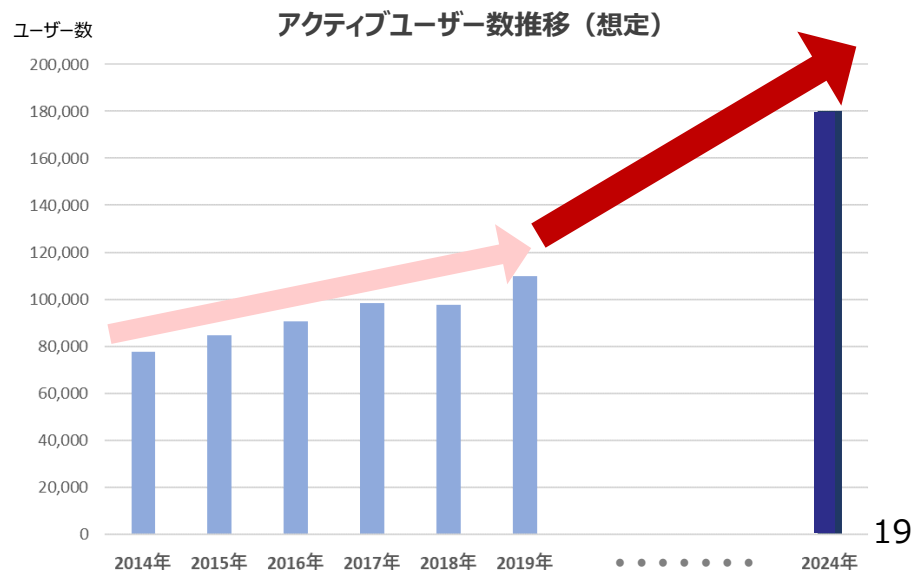
ここに、エステサロン、リラクゼーションサロン、ネイルサロン、アイラッシュサロン、整体院等を加えると、

国内の美容系サロン総数は、推計で約**600,000店舗**と想定

⇒**日本全体の3割以上が当社のアクティブユーザー**となっていることを目指す

※出典：矢野経済研究所「理美容マーケティング総鑑2020年度版」  
※アクティブユーザー：過去一年間に一回以上購入のある会員顧客

②2024年度末、アクティブユーザー数で180,000口座の達成を目指す



これまでのアクティブユーザー数の推移	2014年度末	2015年度末	2016年度末	2017年度末	2018年度末	2019年度末
	77,626	84,760	90,676	98,169	97,516	109,817

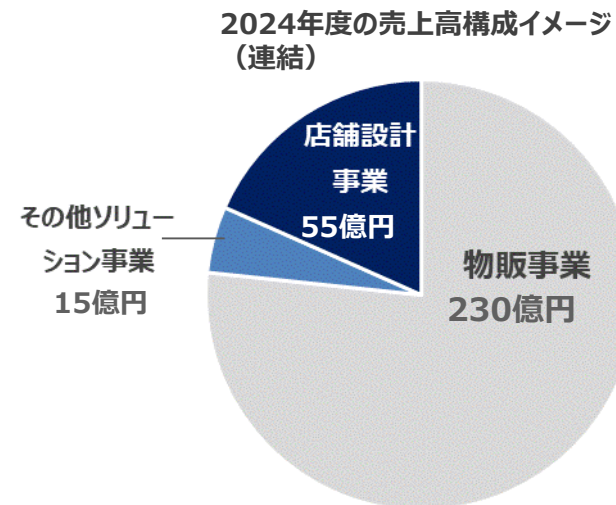
## ③ソリューション事業のKPI

プラットフォーム＝物販以外のソリューション事業を最大限活用する

- アマゾン社や美容ディーラー、あるいは他EC企業との競争の中においては、開業と繁盛支援のワンストップサービスを標榜する当社のソリューションサービスは、他社と差別化できる重要な優位点となっている。
- 潜在的な新規出店顧客の取り込み強化と、材料・化粧品等の消耗品販売におけるリピート利用促進においても、ソリューション事業の拡充（新サービス含む）が肝要となってくる。

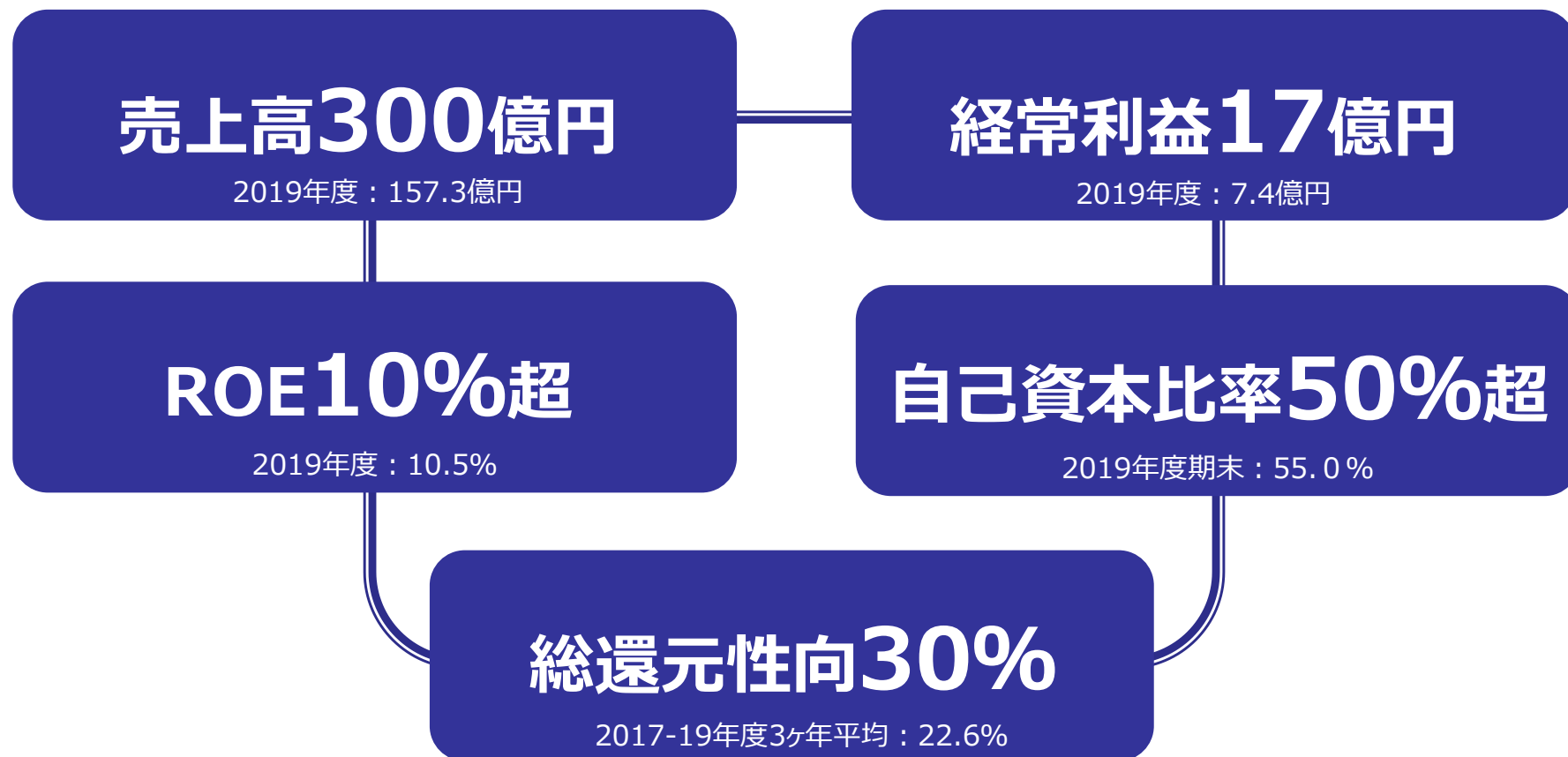
③2024年度、ソリューション事業（店舗設計&その他ソリューション）で、売上高70億円を目指す

★2019年度の店舗設計事業売上は32.4億円、その他ソリューション事業売上は4.9億円で、合計売上高は37.3億円



# 中期経営計画における定量目標

## 2024年度時点で目指す5つの定量目標



成長性と収益性、強固な財務基盤、株主還元の充実を目指してまいります。

## 基本的な考え方

当社は、現代社会の多様な課題を踏まえ、企業としての社会的責任を果たすべく、ESG視点を重視した経営を行ってまいります

## ESG基本方針

### 1. Environment【環境】

- ・美容機器のリユース促進、居抜き店舗流通市場の創造を通して、循環型社会の実現に貢献
- ・省エネルギー型製品/サステナブル型製品の開発および拡販を通じた環境への貢献

### 2. Social【社会】

- ・コロナウイルスで苦しむサロン業界への支援拡大（マスク無償寄付、防護服、ファイナンス支援など）
- ・デジタル活用による、働き方改革の推進
- ・美容業界全体が活性化できるような取り組み（協会活動、イベントやコンテスト実施など）
- ・地域コミュニティとの共生

### 3. Governance【ガバナンス】

- ・指名・報酬委員会の設置を検討
- ・コンプライアンス遵守体制確立
- ・女性役員の登用や外国人従業員の拡大



※コロナウイルス対応用の医療従事者向け防護服供給（2020年5月）

# Beauty Industry Innovator

美容業界の、常識に挑む

