



平成 25 年 5 月 13 日

各 位

会社名 燦ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 古内 耕太郎
(コード番号 9628 東証・大証第 1 部)
問合せ先 取締役常務執行役員 鈴江 敏一
電話 06-6226-0038

新ビジョンと新中期経営計画（2013 年度～2015 年度）について

燦ホールディングス株式会社は、前中期経営計画（2009 年度～2011 年度）の成果と激変する事業環境を踏まえ、このたび、ビジョンを見直すとともに、新ビジョンに沿った新たな中期経営計画（2013 年度～2015 年度）を策定しましたので、その概要を下記の通りお知らせいたします。

記

I. 新ビジョンの概要

1. 顧客に提供する価値

従来からのコア・コンピタンスである「個々のお客さまに応じた質の高い葬祭サービス」を進化させ、東西の大都市圏を中心に有機的成長を目指す。また、これまでは戦略的にターゲット市場から外していた小規模葬儀市場（直葬や低価格・簡易型の家族葬の市場）に対し、営業努力を強化する。さらに、葬祭サービスのみならず、葬祭サービスで長年培われた顧客との接点を活かして、ご遺族や高齢者層のライフエンディング・ステージにサービスの範囲を広げ、高齢者向け生活支援事業を開発するなど、事業の多角化を推進する。

（旧ビジョンとの違い）

旧ビジョンでは、M&Aやアライアンスなどの手段を駆使して全国ネットワークを確立することにより、葬祭サービスでの全国ブランドを目指すことを成長指標としていたが、当社の経営理念やコンプライアンスと整合するかたちで成果を出すことは困難であるとの判断に至り、成長戦略の手段と指標を変更することにした。

新ビジョンでは、東西の大都市圏を中心として積極的に営業エリアの拡大をはかることとする。また、旧ビジョン策定時には、あえて戦略的にターゲット市場から外していた小規模葬儀市場（直葬や低価格・簡易型の家族葬の市場）に対し、既存営業エリアにおける競争戦略の視点も考慮して、積極的な営業努力を傾注する。さらに、旧ビジョンでは、葬儀後のご遺族の最良のパートナーとして、葬儀周辺でのライフサポートを実施することを目指し、葬儀後の相続手続き他、各種のサービ

モデルを開発するなど、一定の成果を挙げている。新ビジョンでは、さらにご遺族や高齢者層のライフエンディング・ステージにサービスの幅を広げ、生活支援事業での多角化をはかることとする。これにより、低減傾向にある「葬儀単価」を「顧客単価」の視点に変え、収益の継続的向上を目指す。

2. 組織体制

営業エリアは、東西の大都市圏を中心に、ドミナント的に拠点展開をはかる。燦ホールディングス株式会社は、小さな本社へ再構築するとともに、株式会社公益社と連携した運営体制を強化する。また、株式会社公益社は大阪本社の基盤整備と機能子会社（株式会社デフィ、エクセル・スタッフ・サービス株式会社）を絡めた再編により、生産性の向上をはかる。株式会社公益社以外の地域子会社（株式会社葬仙、株式会社タライ）は、BPRによる効率化と事業の方向性の明確化をはかる。さらに、グループ全体としても更なるBPRによる効率化をはかり、生産性の高いグループ体制を構築する。

（旧ビジョンとの違い）

旧ビジョンでは、営業エリアはM&Aやアライアンスによる全国ネットワークを確立することを目指していたが、新ビジョンでは、東西の大都市圏を中心に、ドミナント的に営業エリアの拡大をしていくことを前提にする。また、旧ビジョンでは燦ホールディングス株式会社に戦略・マネジメント機能を集約して経営の全体最適化を目指していたが、一定の成果が得られたため、新ビジョンでは燦ホールディングス株式会社の体制のスリム化と株式会社公益社との一体運営による生産性の向上をはかる。さらに、旧ビジョンでの機能子会社の最適化は、すでにBPR視点でエクセル・ロジ株式会社、関西自動車株式会社、株式会社ユーアイを株式会社公益社に経営統合したことにより、効率化がはかられつつあるが、新ビジョンでは現存する機能子会社であるエクセル・スタッフ・サービス株式会社と株式会社デフィを含めた効率化をはかる。株式会社葬仙、株式会社タライについてもドミナント戦略のもとで拠点エリアの最適化をはかっていく。

3. 社員の姿

葬祭サービス業での更なる営業エリアの拡大とライフエンディングサービス業での多角化を進める上で、変化を怖れず、チャレンジする姿勢を持ち、率先して行動する社員の姿を求める。また、個々のお客さまに応じた葬祭サービスをホスピタリティの心を持って対応できる業界No.1レベルのプロフェッショナルとしての姿を求める。

（旧ビジョンとの違い）

旧ビジョンにも増して、さらなるチャレンジ精神や率先して行動する姿を求める。

Ⅱ. 新中期経営計画の概要

1. 基盤整備の完遂

前中期経営計画のテーマであり、未完了の基盤整備を完遂させる。

① 株式会社公益社大阪本社の基盤整備

・前中期経営計画の際に吸収合併した機能子会社（エクセル・ロジ株式会社、関西自動車株式会社、株式会社ユーアイ）の事業組織を効率化させ、生産性を向上させる。

・2013年4月より、4つのブロックエリアごとに、広域管理体制に移行させ、生産性を向上させる。（株式会社タリイを1ブロックとして組み入れ、営業的に連携した体制に移行させる。）

・2013年より、老朽化した大規模葬儀会館（天神橋会館、枚方会館、西宮山手会館など）のリニューアルを順次計画化・実行し、既存営業エリアの市場シェアの維持・防衛をはかる。

② 株式会社公益社大阪本社と機能子会社を交えた事業の再構築

・株式会社デフィの生花事業、料理事業を、株式会社公益社およびエクセル・スタッフ・サービス株式会社を交えて再構築する。これにより事業の効率化および支援業務の連携体制の効率化をはかる。

③ 燦ホールディングス株式会社と株式会社公益社の一体化運営による生産性の向上

・2013年より、持株会社（燦ホールディングス株式会社）の小さな本社体制への移行と株式会社公益社と一体的な体制に移行させることで、さらにグループの生産性の向上をはかる。

④ 株式会社葬仙のBPRによる収益力向上

・2013年4月より経営体制を変え、基幹的な葬儀会館である米子葬祭会館のリニューアルとその他会館の営業手法の再構築を実行に移すことで市場シェアの維持、向上をはかる。

⑤ 株式会社タリイのBPRによる収益力向上

・2013年4月より経営体制を変え、株式会社公益社とのマーケティング・営業・サービス面の連携運営を行い、市場シェアの維持、向上をはかる。

2. 葬祭サービス業の営業エリアの拡大

① 投資効率と競合戦略の視点から、営業エリアごとに母店と子店に分けてドミナント的に営業所や会館展開を推進する。（主に、株式会社公益社の東西エリアを中心に、毎年複数の営業所や会館展開を計画・実行する。）

② 新規会館の展開に際しては、低投資・低コストオペレーションを原則とする。

3. 小規模葬儀への対応強化

直葬、低価格・簡易型の家族葬などの新たな葬儀ニーズへの対応を強化する。

4. 総合ライフエンディングサービス業への進化を目指した多角化への取り組み

葬祭サービス業を基軸としながらも、葬祭サービス業で築き上げたご遺族との信頼をベースに、遺族や高齢者層のライフエンディング・ステージにおける生活支援事業を開発・展開する。この多角化により、低減傾向にある「葬儀単価」に対して、「顧客単価」に視点を変えて事業展開することで更なる成長性を確保する。

5. 厚生年金基金積立不足問題への対処

制度改正とそれに対する基金の対応・進捗状況を前提に、基金の早期解散に向けた折衝活動を行う。基金の早期解散の見通しが立たない場合は、任意脱退の方向性も視野に入れて対処する。

Ⅲ. 新中期経営計画の数値計画

前ビジョンでは、10年後の数値指標を売上高 500 億円、売上高経常利益率 10%としていたが、新ビジョンでは売上高経常利益率 10%を目指すこととする。なお、売上高指標は設定せず、中期経営計画の中で資産効率も考慮に入れながら数値指標を設定の上、3年ごとの期間で売上高の指標を目指すこととする。

継続的な拠点展開および各種BPRの効果が出るまでに一定の年数がかかるため、計画初年度と第2年度の売上高経常利益は10%に達しないが、最終年度にはこれらの効果が現われ、売上高経常利益率10%を達成する計画である。

(単位：億円)

	2013年3月期 (実績)	2014年3月期 (計画)	2015年3月期 (計画)	2016年3月期 (計画)	計画期間直前 年度との対比
営業収益	180.0	181.0	184.0	191.0	106.1%
経常利益	15.5	15.0	17.3	20.3	131.0%
経常利益率	8.6%	8.3%	9.4%	10.6%	+2.0ポイント

以上