

# 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応

---

シニア世代とそのご家族の人生によりそい、ささえる  
ライフエンディングパートナー



SAN HOLDINGS, INC.

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

## 現状分析

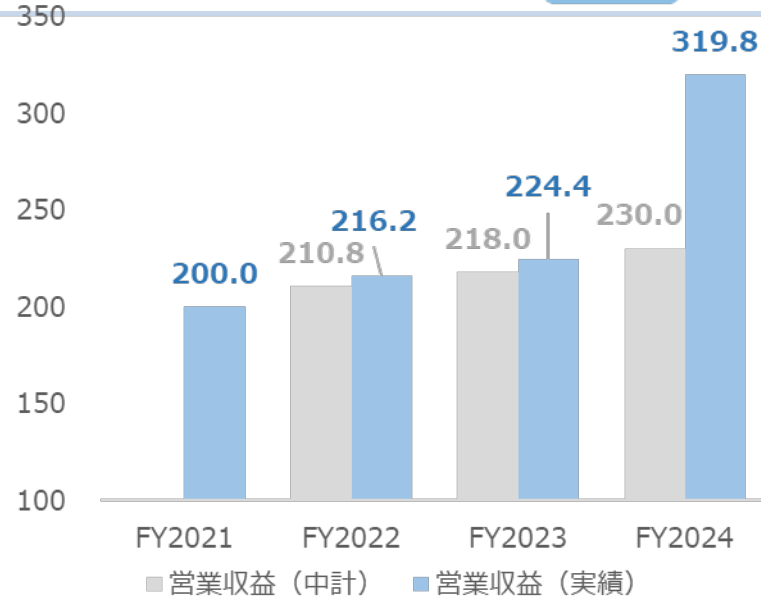
➤ 中期経営計画(2022年度～2024年度) にて、①～④の数値目標を設定

【①営業収益】

FY2024 **319.8**億円

FY2024中計比139%

達成



【②営業利益・率】

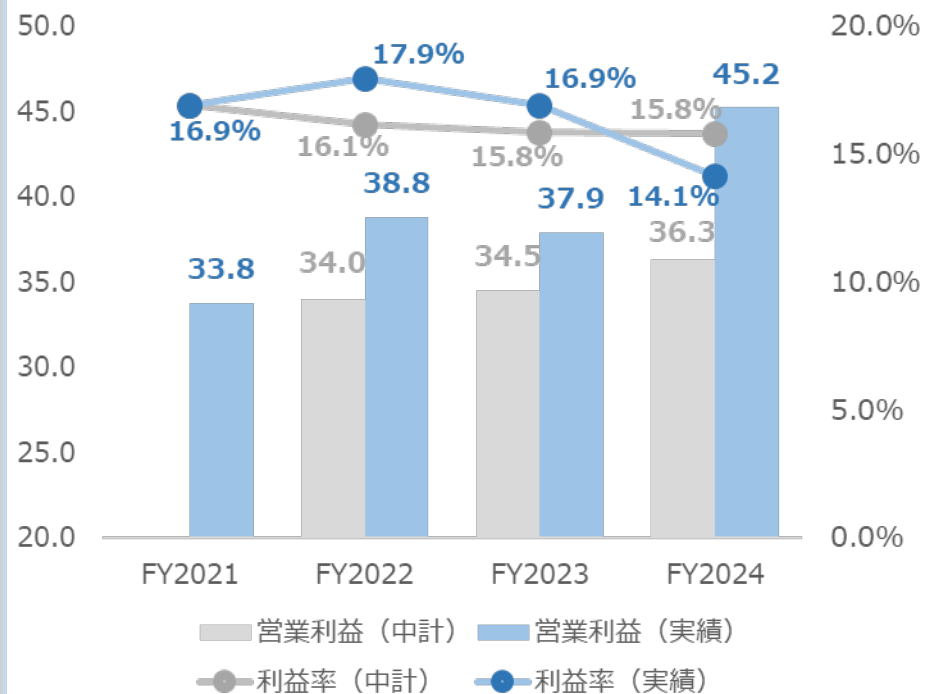
FY2024 **45.2**億円・**14.1**%

FY2024中計比 125%

達成

・▲1.7pt

未達

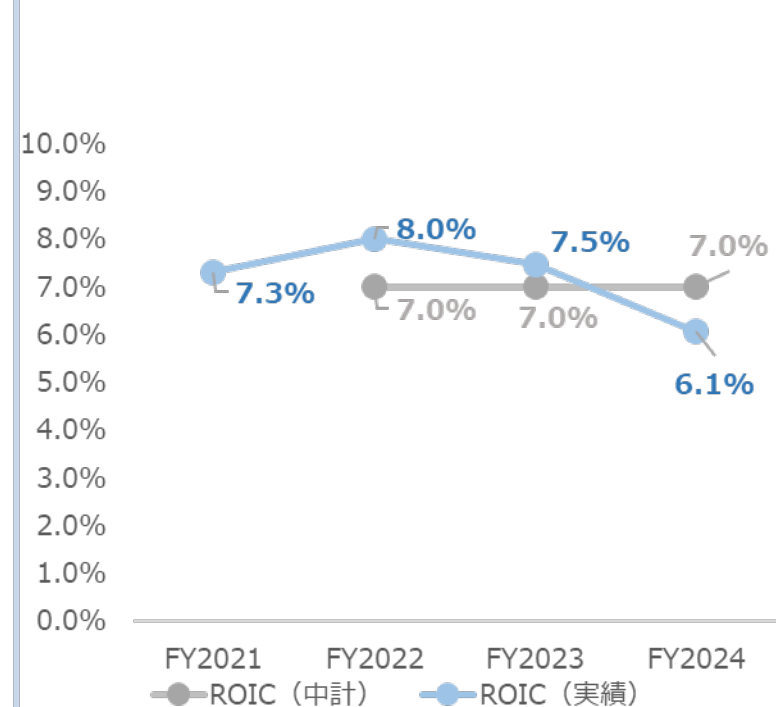


【③ROIC】

FY2024 **6.1**%

FY2024中計比 ▲0.9pt

未達



きずなHDの連結子会社化によりFY2024の営業収益が大きく増収、営業利益も左記に伴う利益増と売上の好調により増益となった。  
一方、営業利益率、ROICともきずなHD連結子会社化に伴い、のれんの償却が発生したことが主要因で低下。

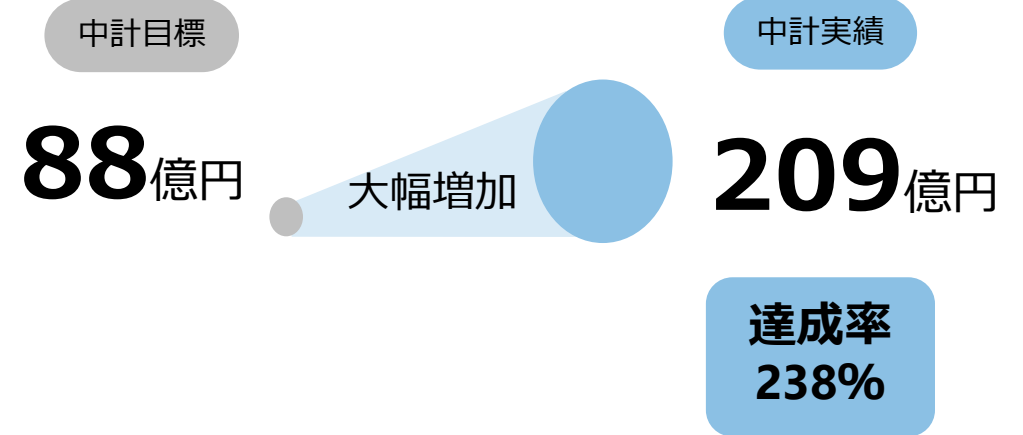
# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

## 現状分析

### 【④キャピタルアロケーションの目標と実績】

#### キャッシュイン

| キャッシュ<br>イン |                 | 中計目標 | 中計実績  |
|-------------|-----------------|------|-------|
|             | 営業キャッシュフロー      | 88億円 | 116億円 |
|             | 手元預金および有利子負債の活用 | － 億円 | 53億円  |
|             | 資産売却            | － 億円 | 39億円  |
|             | 合計              | 88億円 | 209億円 |



営業キャッシュフローの増加に加え、積極的な成長投資のための資金を借入および非コア事業資産の売却により調達

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

## 現状分析

### 【④キャピタルアロケーションの目標と実績】

#### 成長投資

中計目標

中計実績

|              |          |                  |         |       |
|--------------|----------|------------------|---------|-------|
| キャッシュ<br>アウト | 投資       | 成長投資（出店 & M & A） | 45億円以上  | 173億円 |
|              |          | 維持投資他            | 10～15億円 | 11億円  |
|              |          | 小計               | 55億円以上  | 184億円 |
|              | 株主<br>還元 | 配当               |         | 14億円  |
|              |          | 自己株式取得           |         | 10億円  |
|              |          | 小計               |         | 25億円  |
|              | 合計       |                  |         | 209億円 |

中計目標

中計実績

45億円以上

大幅増加

173億円

達成率  
384%

積極的な成長投資を実施し、2社のM & A（きずなHD、東京セレモニー）により事業規模を大きく拡大させた。また、株主還元についても自己株式取得を10億円規模で実施

\* 現状分析の詳細については、2025年5月8日開示「10年ビジョン数値目標の改定および中期経営計画（概要）（2025年度～2027年度）」をご参照ください。

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

## 取組みの方向性

1. 新たな中期経営計画(2025年度～2027年度)にて、新たな目標指標を設定
2. 重視する資本効率指標を「ROE」とし、中長期的に安定して「8%以上」にすることを目指す
3. キャッシュ創出力を表す「EBITDA」を重要指標に追加
4. きずなHDの統合シナジーを加味し、他の中期経営指標・キャピタルアロケーション方針について、現在、詳細を検討中。  
中期経営計画の詳細については、2025年8月を目途に公表いたします。