



2022年5月12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 播島 聡  
(コード番号 9628 東証プライム)  
問合せ先 取締役執行役員  
経営企画部長 横田 善行  
(TEL 06-6226-0038)

## 燦ホールディングスグループ新10年ビジョンと 中期経営計画（2022年度～2024年度）の策定について

当社は2032年に迎える創業100周年に向けて、当社グループが進むべき方向、ありたい姿を「新10年ビジョン」として定め、これに基づいた新たな「中期経営計画」(2022年度～2024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

### 1. 前中期経営計画（2019年度～2021年度）の振り返りと策定の背景

#### 1-1. 総括

前中期経営計画では8つの重点項目を掲げ様々な施策に取り組んできましたが、特に「ライフエンディングサポート事業の拡充」、「葬儀事業の積極的な営業エリアの拡大」、「業務効率の改善」の3つに注力してきました。

前中期経営計画期間中は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、営業収益は目標未達となりましたが、営業利益は2021年度には過去最高の33億76百万円、営業利益率は3ヵ年を通して目標の13%を大きく上回る結果となりました。

#### 2019年度～2021年度の推移

(単位:百万円)

	2019年度		2020年度		2021年度	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画
営業収益	21,281	21,372	18,865	22,100	20,001	22,900
営業利益	3,091	2,818	2,550	2,900	3,376	3,030
営業利益率	14.5%	13.2%	13.5%	13.1%	16.9%	13.2%

## 1-2. 重点項目の振り返り

### ① ライフエンディングサポート事業の拡充

2020年に葬儀前後も含めたライフエンディング・ステージを中心にシニアライフをサポートすることを目的としたプラットフォームサービスを行う子会社ライフフoward(株)を設立しました。同社の提供サービスを増やすとともに、サービス提供エリアを首都圏から開始し関西圏へと展開しました。2022年度中に予定している全国展開に向けて全国のパートナー事業者との提携を進めています。従来より葬儀事業3社で行っている葬儀前後のサービスについてもサービス内容を拡充し、売上は増加しました。

### ② 葬儀事業の積極的なエリアの拡大

葬儀事業の新規会館開設は、コロナ禍で事業環境が不透明な中、投資対効果を重視したこともあり、当初の目標13会館には未達の9会館にとどまりました。

### ③ 業務効率の改善

2019年度に開始した「生産性向上プロジェクト」の活動で、中核会社の(株)公益社を中心とした葬儀運営スタッフのオペレーション改善や役割を見直した結果、営業利益率の改善に結びつけることができました。

## 1-3. 事業環境の認識

従来より少子高齢化や核家族化による葬儀の小型化や価値観や生活スタイルに変化に伴う葬儀の多様化で、葬儀事業を取り巻く環境は大きく変化してきました。そんな中で新型コロナウイルス感染症の拡大があったため、その変化は大きく加速しました。

競争環境では、家族葬を主なターゲットとする小規模会館のドミナント出店やM&Aの加速、ITを利用した仲介事業者の台頭が競争の激化につながっています。また、顧客の情報収集のデジタル化が進む中、従来の地元密着型営業に加え、オンラインでのデジタル営業/マーケティングがより重要となっています。

一方で、葬儀に親和性のあるシニアマーケットは、高齢化の進展やシニア世代の生活の変化に伴って、拡大が期待できる市場となっています。

当社グループを取り巻く環境は大きく変質する局面であるとともに、当社が従前から取り組んでいる終活時点から葬儀後まで、ご本人だけでなくご家族も含めてライフエンディングをトータルサポートするサービスは今後より必要な時代になると思われます。

## 2. 新10年ビジョンの策定

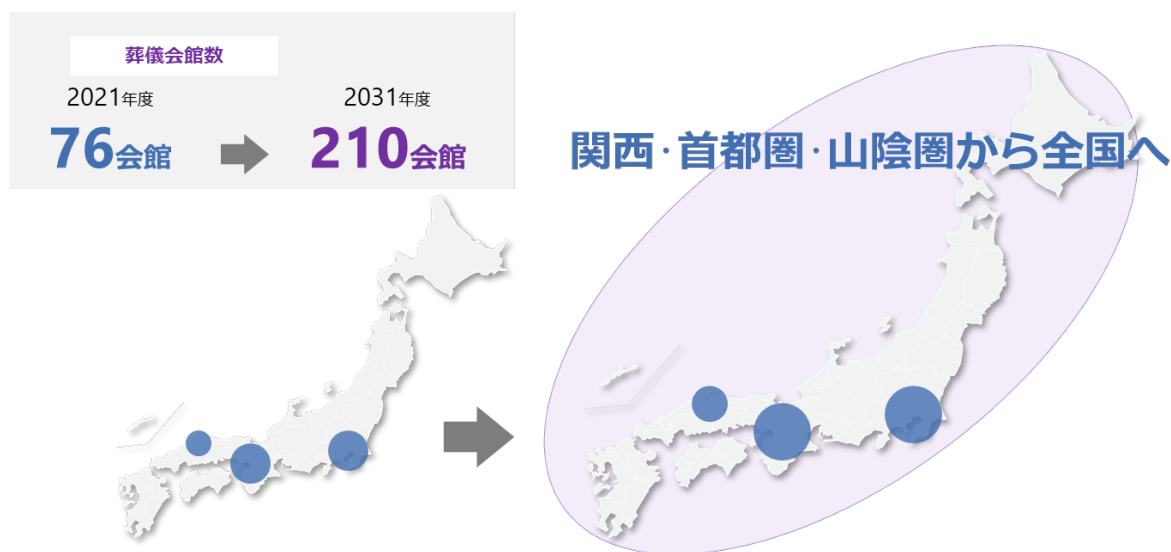
1932年の創業以来、当社グループは「大切な人との最期のお別れによりそう葬儀事業者」として成長してきました。環境変化が激しい時代の中でこれまで築き上げてきた「信頼」とそのベースとなる「サービス品質」という強みを、2032年の創業100年に向けてより一層磨き続けながら、「葬儀事業者」から「シニア世代とご家族の人生によりそい、ささえるライフエンディングパートナー」への進化を実現させていきます。

これからの10年はそのための変革期間と位置づけて以下を新10年ビジョンとして決めました。

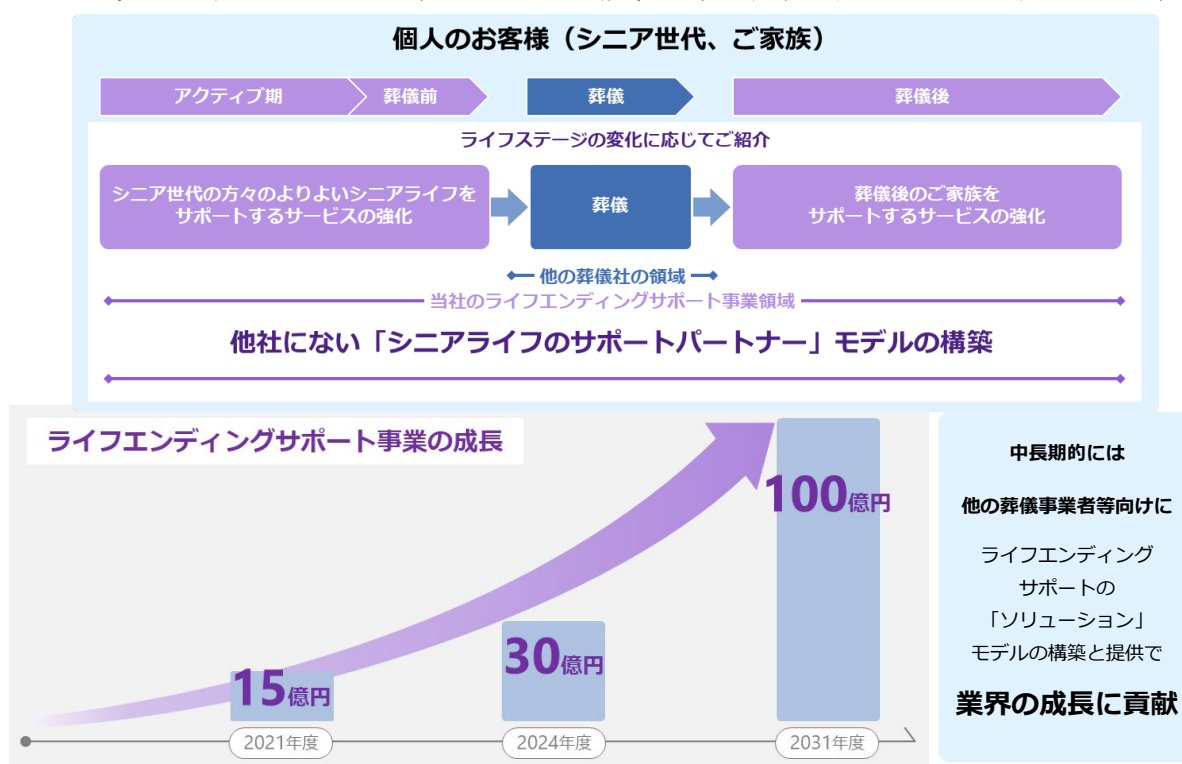
### 2-1. 新10年ビジョン

私たちは「シニア世代と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」として日本一お客様に満足と感動を与えるサービスを提供し、事業を成長させるとともに、人生100年時代の社会に貢献します。そのために以下の2つに挑戦します。

① 当社は葬祭業界のリーディングカンパニーとして、現状より幅広い層のお客様にご満足いただけるサービスを提供するために、出店エリアを全国規模に広げ、葬儀会館数は2031年度にはグループ全体で210会館を目指します（2022年3月末時点76会館）。



② ライフエンディングサポート事業<sup>1</sup>をさらに拡大させ、シニア世代のライフエンディング・ステージを通じて様々な価値を提供することで、多くのシニア世代とご家族のクオリティ・オブ・ライフ向上に貢献します。2031年度には売上100億円を目指し（現状15億円）、当社グループの事業の柱へと育てます。



<sup>1</sup> ライフエンディングサポート事業：ライフエンディング・ステージにおいて必要とされる、日常生活や、人生の「終末期」の準備サポート等、安心して心豊かな老後の時間を過ごすために必要とされるサービスや商品を提供することで、社会に貢献する事業。

## 2-2. パーパス（社会に対するの存在意義、存在価値）

当社グループは経営理念を2019年4月に改訂し、私たちの使命や目指す姿を定義しています。それに加えて、私たちの社会に対するの存在意義、存在価値をあらためて定義し、当社グループのパーパスを制定いたしました。今後はこのパーパスとともに引き続き、経営理念である「人生に潤いと豊かさを。よりよく生きる喜びを。」をお客様に提供することを通じて、人生100年時代の社会に貢献する取組みを進めていきます。

### 【燦ホールディングスグループ パーパス】

シニア世代とそこ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

## 3. 燦ホールディングスグループ 中期経営計画 2022-2024

### ～100周年へ！ スピード&チャレンジ～ 1st Stage

新10年ビジョン実現に向けては、経営環境の変化の兆候を捉え、戦略を確実に推進するため、3ヵ年の中期経営計画を3回策定・実行することを想定しています。本中期経営計画はその第1期であり、スピードとチャレンジをスローガンとし、葬儀会館の出店とライフエンディングサポート事業の拡大に積極投資し、これまで以上の成長を目指します。

### 3-1. 本中期経営計画の重点項目

#### ① 葬儀事業の拡大

これまで葬儀事業で提供してきた葬儀ブランドに加えて、価格を抑えながらも高品質のサービスを提供する小規模家族葬向けの新たな葬儀ブランドを立ち上げます。この新葬儀ブランドを中心とした低投資低コストオペレーションの会館を全国規模で展開し、より多くのお客様へサービス提供を行っていきます。新葬儀ブランドだけではなく、従来の葬儀ブランドの拡大やM&Aの活用も含めて出店を加速し、3ヵ年で31会館の出店を目指します。

#### ◆ 既存葬儀ブランドと新葬儀ブランド

	概要		投資金額 (1会館あたり)	目指す展開エリア
	ブランドのポジション	価格帯・サービス内容		
既存葬儀 ブランド	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 最上級のサービス品質の葬儀を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一般葬から家族葬まで、幅広い葬儀形態・価格帯に対応</li> <li>■ 様々な葬儀に対応可能な会館にて、あらゆる要望にフルサービスで対応可能</li> </ul>	100百万円～250百万円	<b>既存の商圏エリア</b> を中心に展開
新葬儀 ブランド	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 価格を抑えながらも、質を落とすことなく、高品質の家族葬を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 家族葬・シンプルな葬儀形態に特化</li> <li>■ あらかじめパッケージ化された葬儀プランで、過不足の無いサービスを提供することに加え、オーダーメイドサービスにも対応していく。</li> </ul>	40百万円～70百万円	既存の商圏エリアに加え、 <b>全国の主要都市にも展開</b>

## ② ライフエンディングサポート事業の拡大

現在葬儀事業会社で行っている葬儀前後のサービスや、子会社のライフフォワード㈱で行っている終活関連プラットフォーム事業などの終活から葬儀後までのライフエンディングサポート事業分野を拡大し、お客様とご家族の長期間のサポートを実現させます。3年後には売上30億円とし、葬儀事業に続く柱となる事業に育成します。

## ③ 既存葬儀事業の競争力強化

葬儀事業の拡大に向け、コンタクトセンターや葬儀関連業務（お葬式に必要な物の手配、寝台霊柩乗務、事務等）やその業務のコントロール機能など、従来グループ各社で行っていた施策や機能を集約することにより効率的／高品質な業務を提供する体制を実現することや、デジタルマーケティングによる営業機能の強化を行うことで他社との差別化を目指します。

## ④ 日本一満足・感動いただけるサービスを目指した仕組み強化

付加価値の高いサービスとその品質が当社の強みと認識しており、その質の向上・維持のため、当社の葬儀施行サービス、関連商品（供養品、料理等）、葬儀前後のサポート、空間（会館）に至る品質管理と教育を実施し、クオリティマネジメントシステムを強化し顧客満足度向上を目指します。

## ⑤ 経営基盤の強化

- ・成長戦略を加速させるために人材の採用と既存人材の育成を行うことで、組織の経営基盤を強化します。
- ・ESG（環境、社会、統治）に積極的に取り組み、環境・社会的課題（SDGs等）にも真摯に取り組むことで持続可能な社会の構築に積極的な役割を果たし社会に貢献します。

### 3-2. 連結業績目標

増収増益により最終年度（2024年度）に売上高230億円、営業利益36.3億円を目指します。

出店によりコストが先行するため、この3年間の営業利益率及びROICは一時的に悪化しますが、2025年度以降は出店による増益効果で改善を見込んでいます。この3カ年は営業利益率15.5%以上を維持し、ROICは7.0%以上を目指します。

（単位：百万円）

	2021年度 実績	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画
営業収益	20,001	20,800	21,800	23,000
営業利益	3,376	3,400	3,450	3,630
営業利益率	16.9%	16.3%	15.8%	15.8%

ROIC	7.3%	7.0%	7.0%	7.0%
------	------	------	------	------

※ROIC = 税引後営業利益 / 投下資本

（投下資本 = 有利子負債 + 純資産、税引後営業利益 = 営業利益 × (1 - 法定実効税率)）

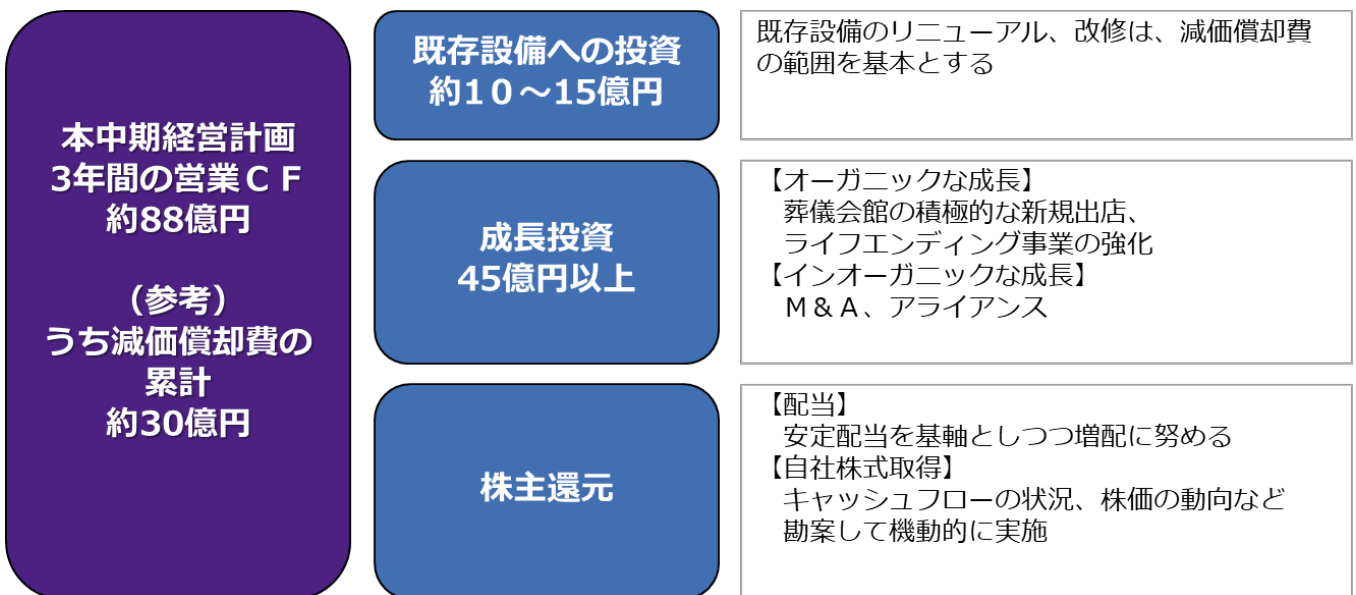
### 3-3. 財務資本戦略と株主還元

本中期経営計画においては強固な財務基盤をベースに成長のための積極的な投資を行います。

この3年間で88億円以上の営業キャッシュ・フローを創出する見込みで、うち10～15億円を既存設備投資に、45億円以上を成長投資に充当します。

株主還元については、安定配当を基軸としつつ増配に努めるとともに、自己株式取得の実施をキャッシュ・フローの状況や株価の動向など勘案しながら機動的に検討します。また、収益性や資本効率の持続的な向上に加えて、過去の設備投資・投融資からのリターンの最大化や生産性の向上を通じたキャッシュ創出力の向上に努めます。

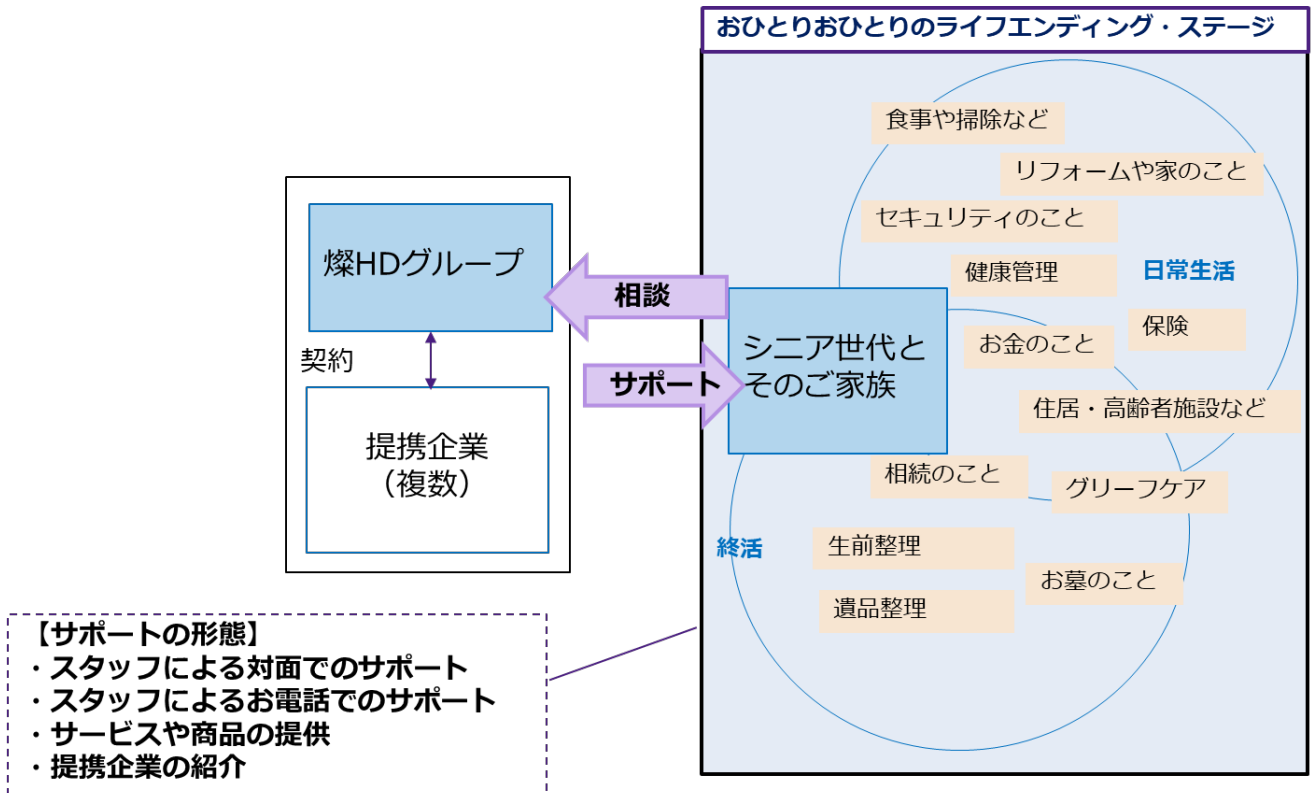
#### ◆ キャピタル・アロケーションのイメージ



以上

【参考】

◆ライフエンディングサポート事業のイメージ



◆燦ホールディングスグループ経営理念

