

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



燦ホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

**燦ホールディングスグループ
新10年ビジョンおよび
中期経営計画（2022年度～2024年度）**

2022年5月

東証プライム
証券コード 9628

前中期経営計画（2019～2021年度） 振り返り

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

営業収益

2019年度第4四半期以降
新型コロナウイルスの
影響を受け、目標未達

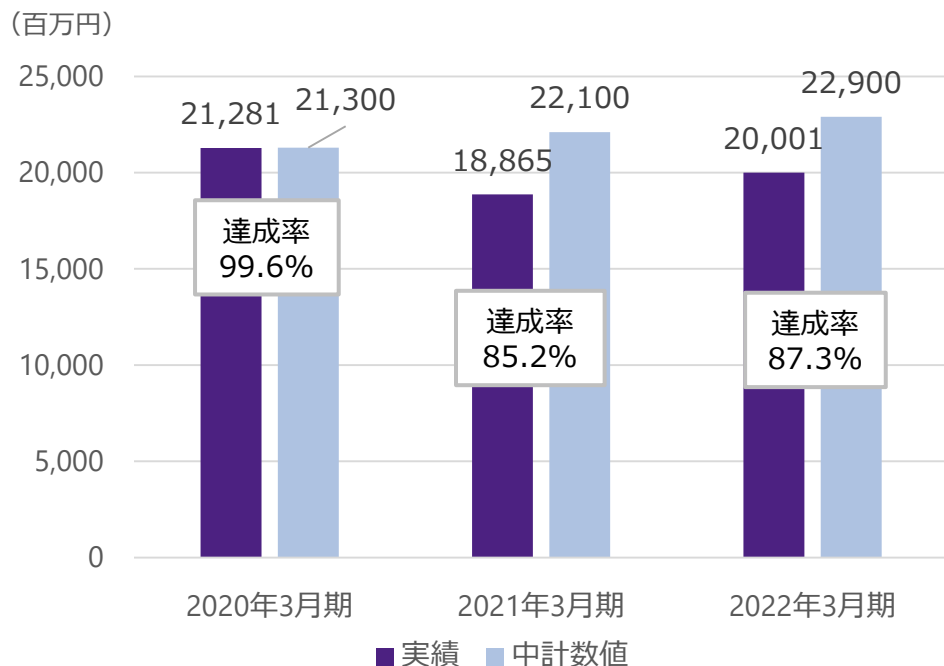
営業利益

2021年度の営業利益は
過去最高を更新

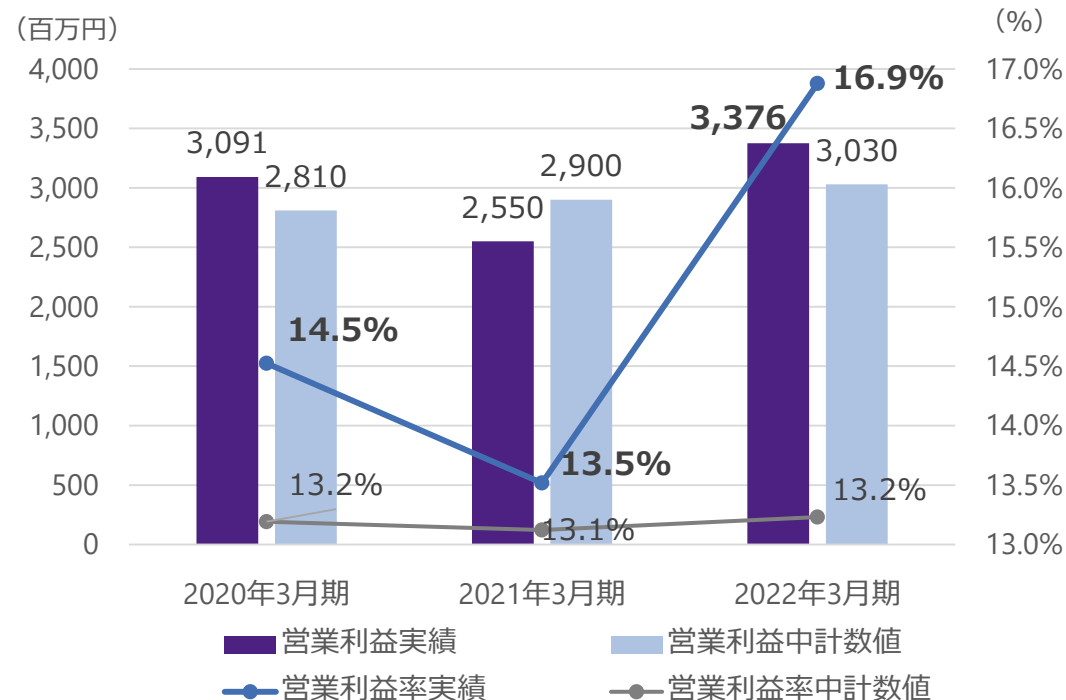
売上高営業利益率

3カ年ともに
目標であった13%台達成
大きく上回った

営業収益の推移



営業利益および売上高営業利益率の推移



1. ライフエンディングサポート事業を拡充

グループ内に2020年4月設立した**ライフフォワード**の事業を拡充

- シニア世代に向けた終活サービスのポータルサイト「**みんなが選んだ終活**」を2020年7月に開設し、以降 **メニューを拡充**
- **展開エリアを拡大** 首都圏から関西圏・中部へ展開 ⇒**全国展開予定（2022年度）**



葬祭3社（公益社、タルイ、葬仙）にて展開する**葬儀前後のサービスを強化**

- **商品・サービスのラインナップを拡充**
- **多くのお客様との関係を構築**

2. 葬儀事業の営業エリアを拡大

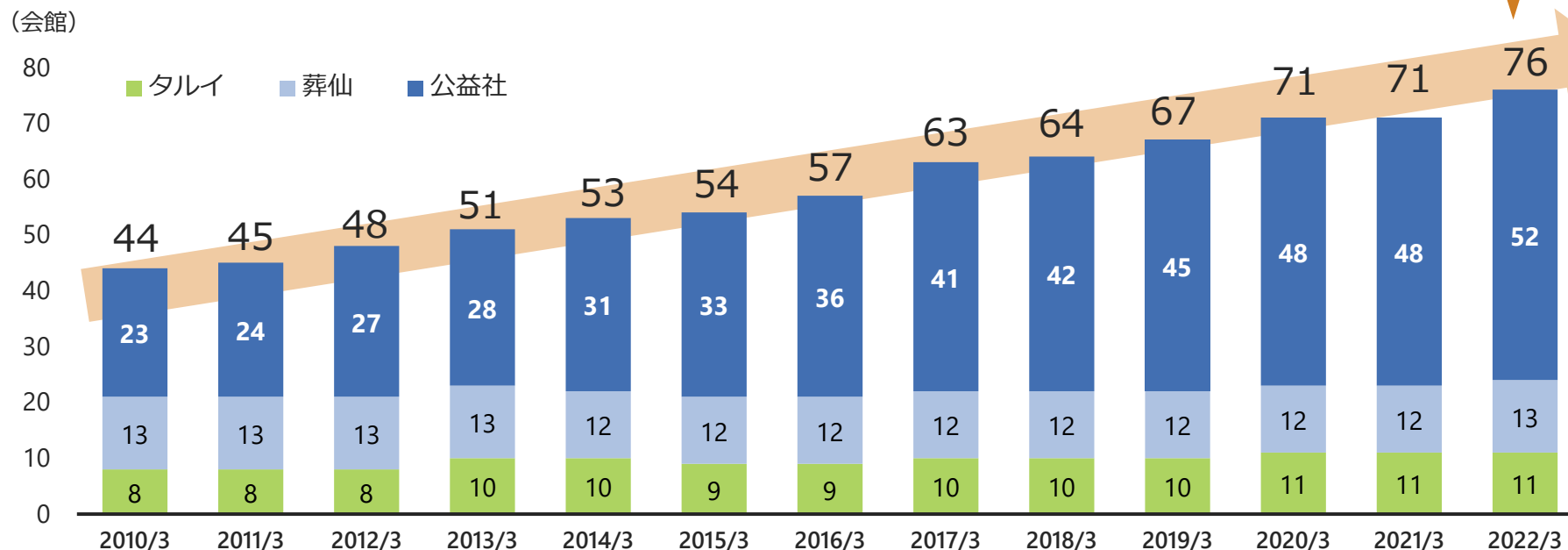
立地と投資効率を追求しながら**3カ年で9会館を出店**

- 東西の大都市圏を中心にエリアを拡大【首都圏2、関西圏6、山陰1】

目標13会館に対しては4会館の未達 ⇒ **計画達成に向けて加速（2022～2024年度）**

当社グループの会館数推移

2022年3月時点で
グループ合計
76会館

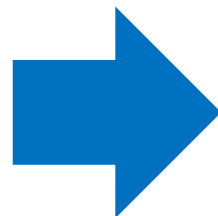


3. 業務効率の改善により営業利益率が向上

事業部門において営業費用を年間約1億円削減 2020年度以降

- 葬儀施行サービスにおける人員数の適正化および人件費コントロール徹底
- 業務内容や役割の見直しおよびIT化等より業務改善を実施〔会館夜間警備の機械化、配車業務におけるIT点呼システム導入、在庫の適正化、残業時間の管理強化等〕

3カ年目標：13%台の維持



3カ年実績 13%以上
2021年度 16.9%

損益（通期）

（ ）内は対前期実績の増減率

	中計1年目 2020年3月期		中計2年目 2021年3月期		中計3年目 2022年3月期	
	実績	中計数値	実績	中計数値	実績	中計数値
営業収益	212.8億円 (+2.5%)	213.0億円 (+2.6%)	188.6億円 (-11.3%)	221.0億円 (+3.9%)	200.1億円 (+6.0%)	229.0億円 (+21.4%)
営業利益	30.9億円 (+5.2%)	28.1億円 (-4.4%)	25.5億円 (-17.5%)	29.0億円 (-6.1%)	33.7億円 (+32.4%)	30.3億円 (+18.8%)
売上高営業利益率	14.5%	13.2%	13.5%	13.1%	16.9%	13.2%

4. 新経営理念の浸透を推進

経営理念説明会の開催により**共通意識を醸成**

5. 人財力強化の仕組みを導入

採用競争力のある**人事制度を導入**

挑戦・貢献に対して報いる**人事評価制度を導入**

6. サービス品質向上の仕組みを導入

QM（クオリティマネジメント）室を新設し**品質マネジメントサイクルを導入**

7. 新規事業の収益改善に努めつつ、新規事業の位置づけを再設定

ラーメン事業や介護事業は売上向上およびコスト改善に取り組むもコロナ影響下で利益確保ならず、ライフフォワードの事業を新規事業として経営資源を集中

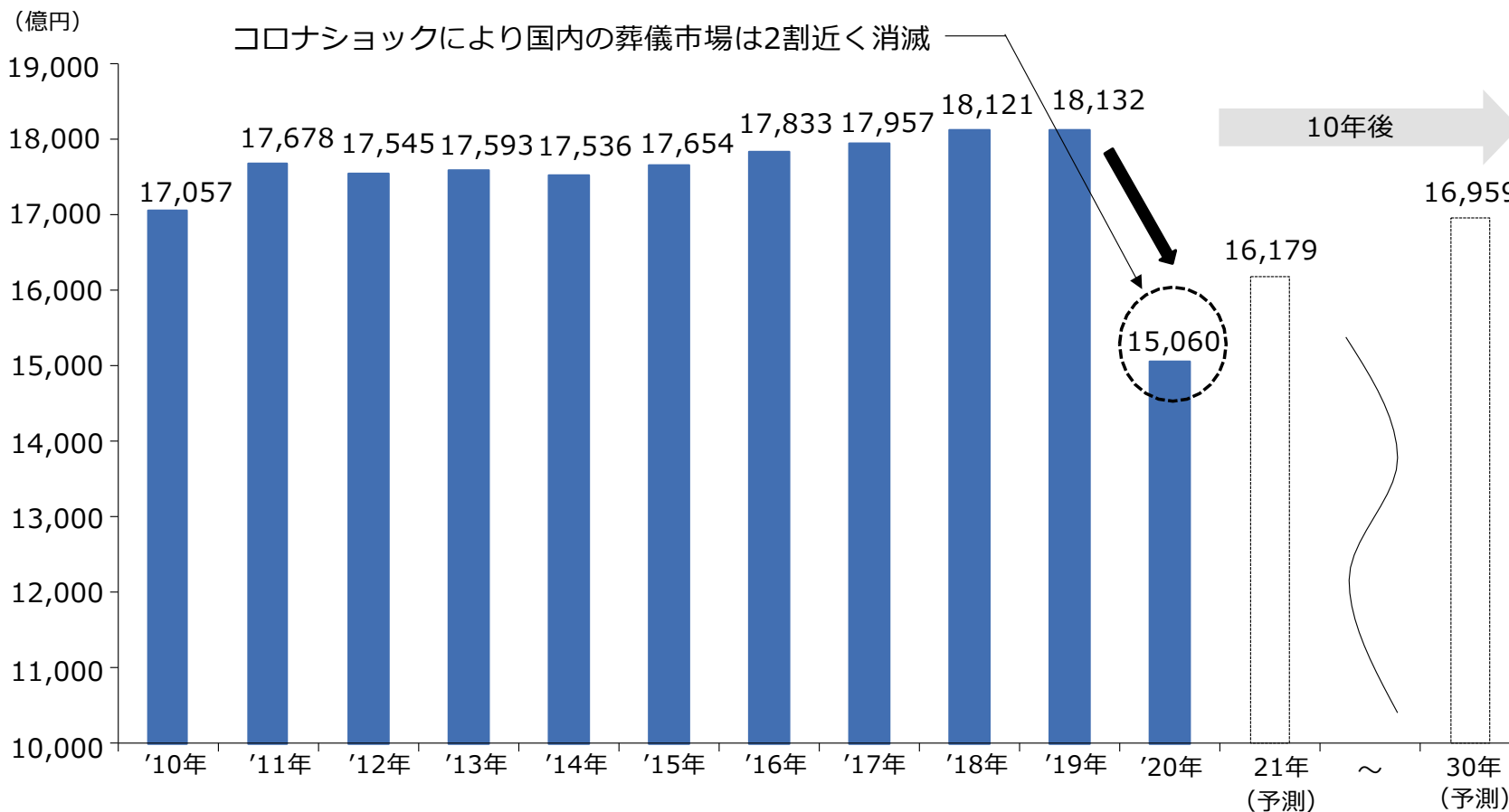
8. リスクマネジメントを強化

ハザードリスク対応、個人情報保護管理の強化を実施

当社を取り巻く環境の変化

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

- 大幅な成長は難しいまでも、一定の市場規模の維持は可能
 - ・ 葬儀の小規模化とコロナ禍の影響により葬儀単価は下落傾向
 - ・ 一方、死亡数は当面増加傾向



出所：矢野経済研究所「フューネラルビジネスの実態と将来の展望」（2021年版）

※葬儀単価（飲食・返礼品含む）× 葬儀件数（死亡者数の95%）にて算出

※寺院関連・火葬・仏壇・墓地墓石は除く

■ 価値観の変化、顧客志向の変化、オンライン化の加速により、市場は質的に大きく変化

価値観の変化

社会の変化、価値観の変化により葬儀や供養のスタイルも多様化する傾向にある

新たな葬儀のスタイル

- 世帯構成／親戚関係や宗教儀式への価値観の変化により、葬儀のあり方が多様になっていく
 - 直葬・火葬式
 - 一日葬
 - 無宗教葬、等

新たな供養のスタイル

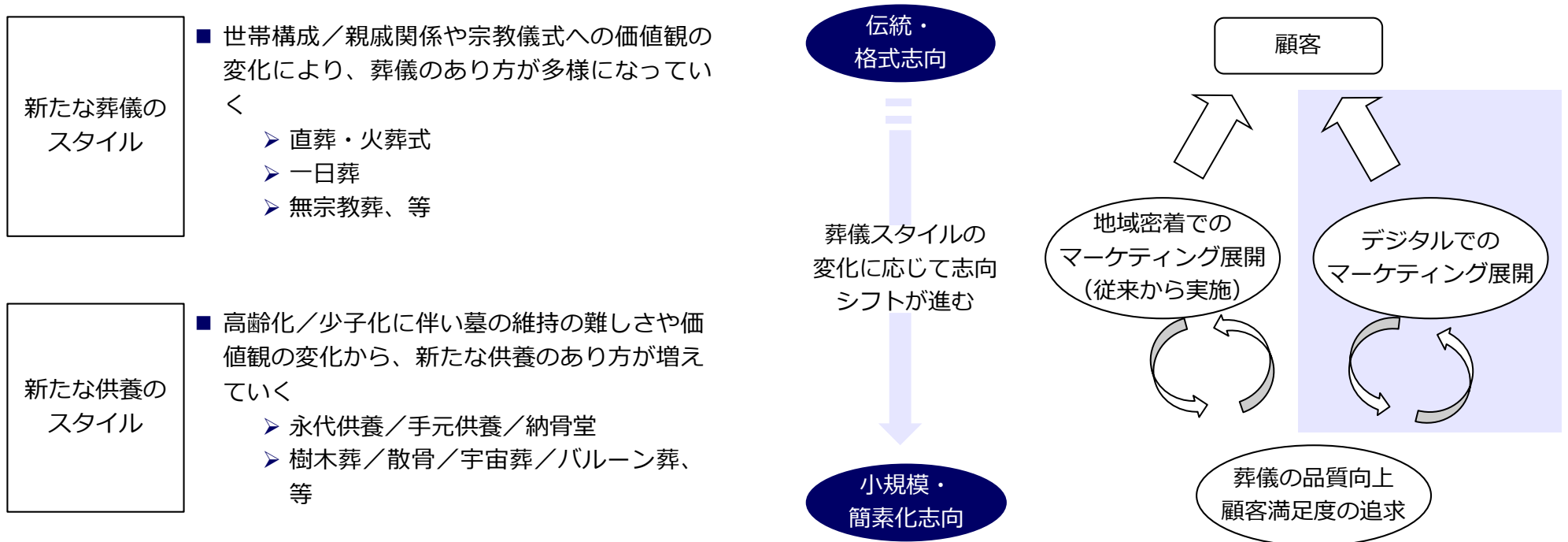
- 高齢化／少子化に伴い墓の維持の難しさや価値観の変化から、新たな供養のあり方が増えていく
 - 永代供養／手元供養／納骨堂
 - 樹木葬／散骨／宇宙葬／バルーン葬、等

顧客志向の変化

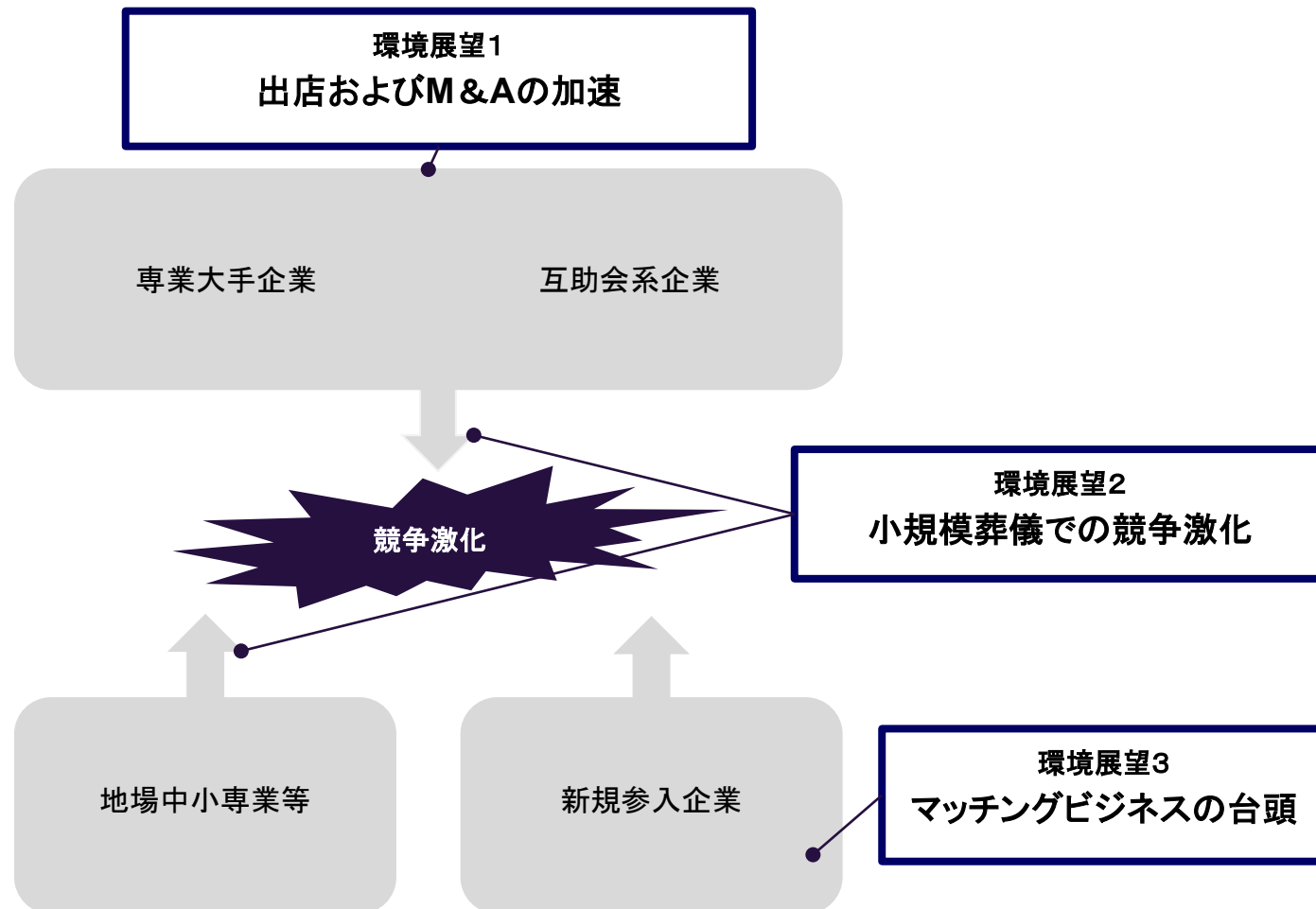
伝統・格式嗜好から、小規模・簡素化嗜好への志向シフトへ

オンライン化の加速

顧客の情報収集手段がオンライン化し、オンラインでのデジタル営業／マーケティングの必要性の高まり



- 市場の変化に伴って、競争環境も大きく変質しつつある

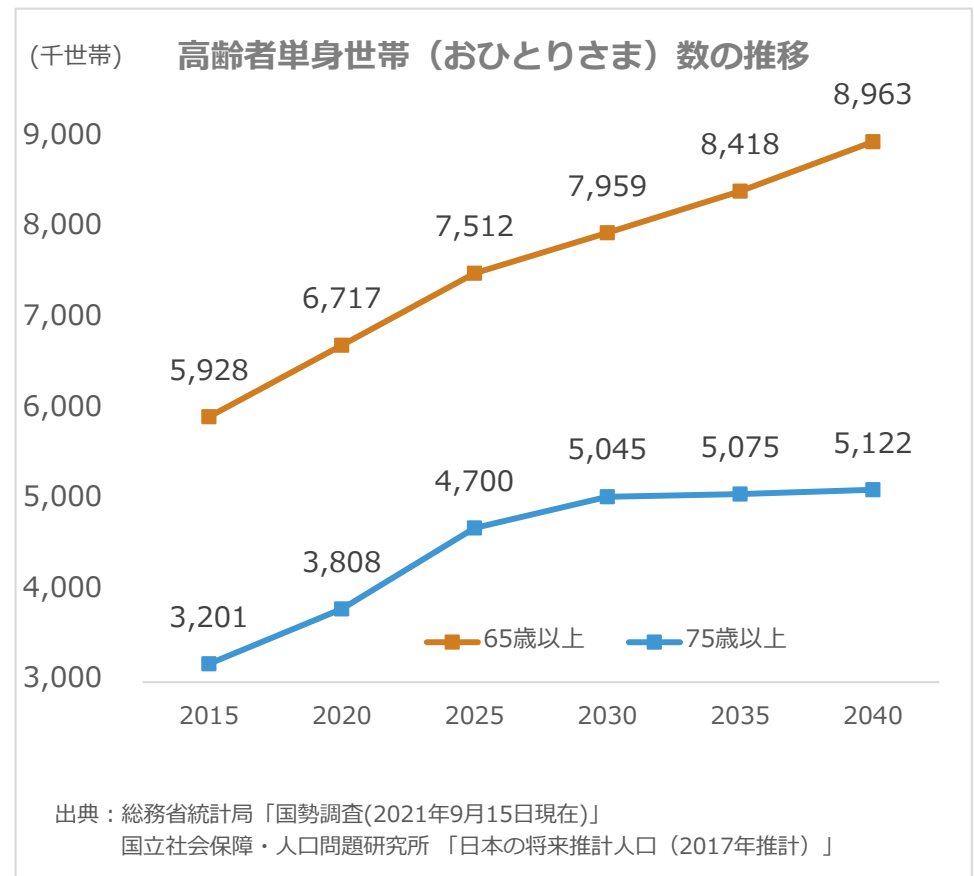
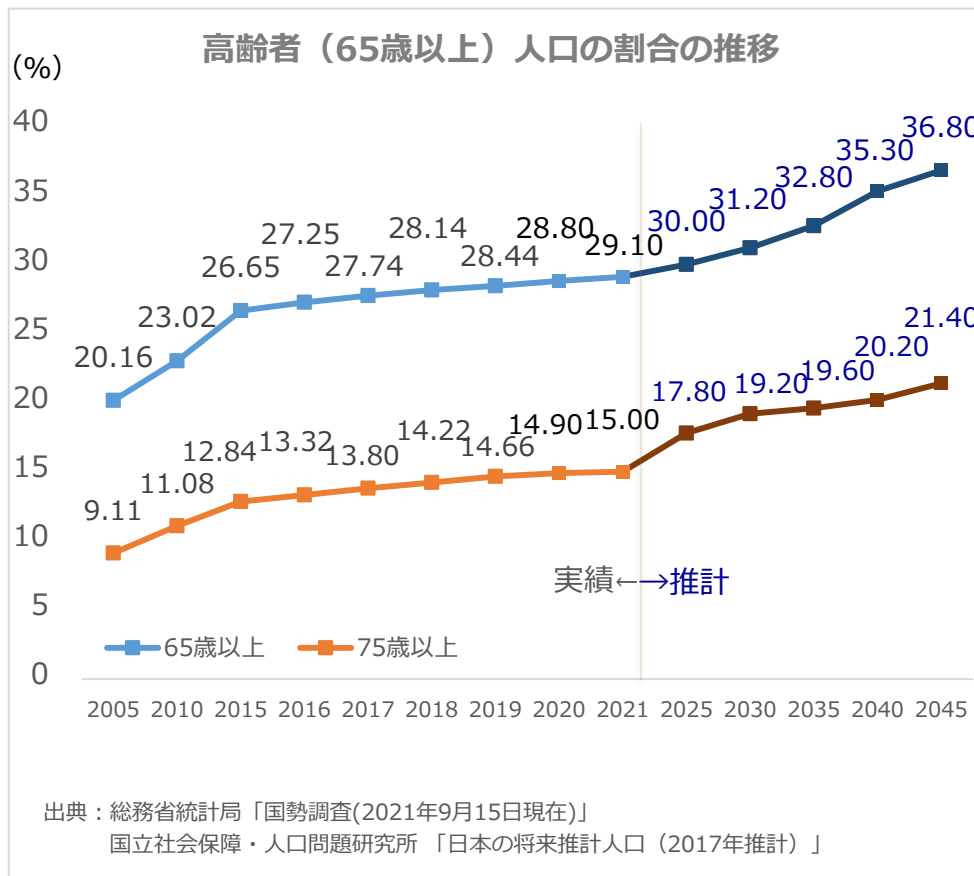


■ 高齢者人口は増加傾向

- ・ シニアマーケットは、高齢化の進展／高齢者の生活変化（多様化）によって成長が見込まれる

■ 核家族化が進み、世帯人員数は減少の一途となり、高齢者の単身（おひとりさま）世帯数も増加傾向

- ・ シニア世代向けのサポートのニーズが拡大することが見込まれる



燦ホールディングスグループ新10年ビジョン (2022～2031年度)

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

私たちは

「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」
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。

今後10年間、当社グループが実施すること

環境が大きく変質する中でも、守り続けるもの → 「信頼」と「サービス品質」

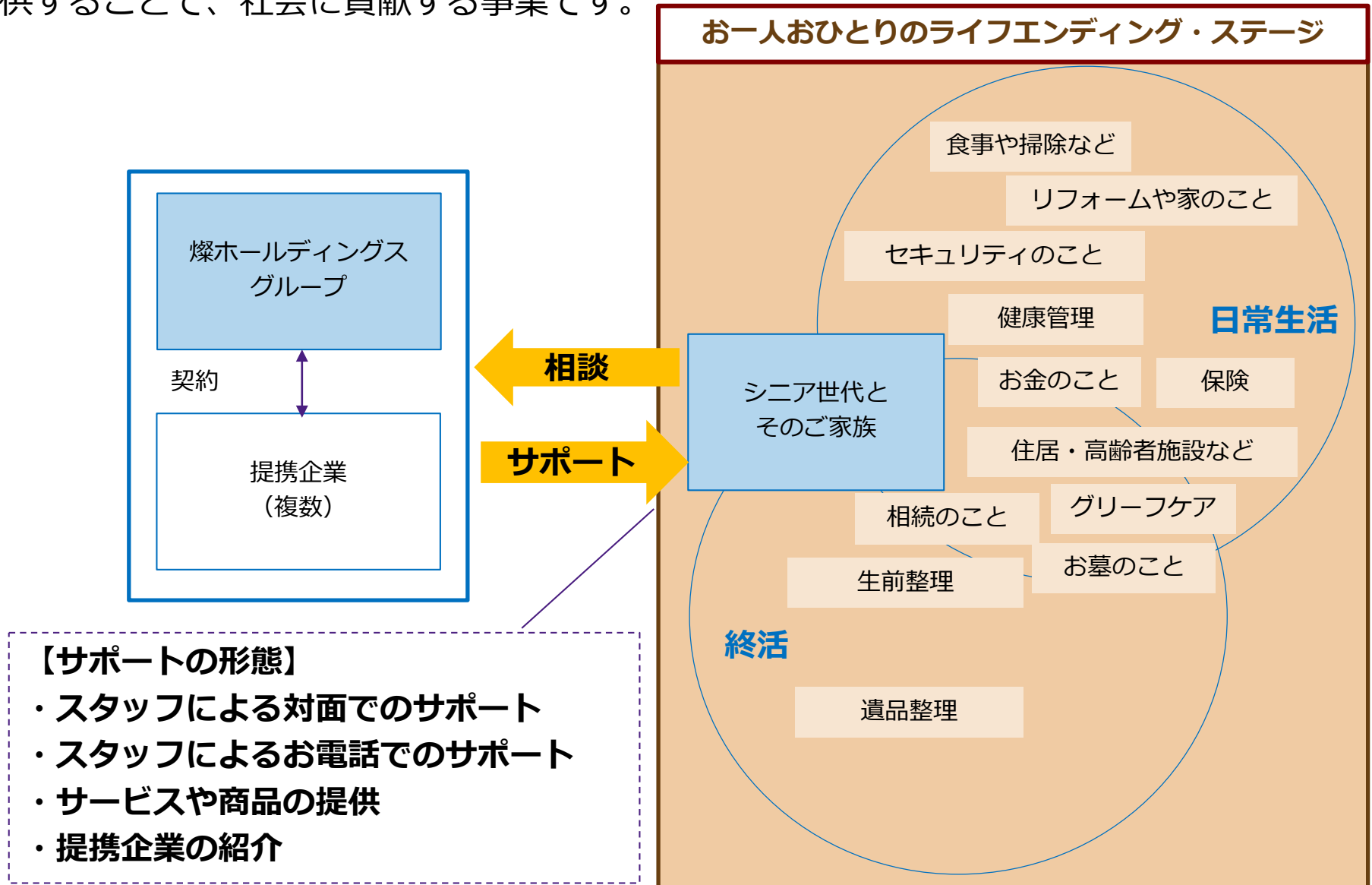
私たちはこれまで築き上げてきた「信頼」とそのベースとなる「サービス品質」という強みを
創業100年に向けて、より一層磨き続けます

「変化」を恐れずに、スピード感をもって2つのことに挑戦

1. 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、これまでの葬祭サービスの展開エリア（関西圏／首都圏／山陰）に限ることなく、**全国にサービスを展開します**
2. 葬儀のみならず、**ライフエンディングサポート事業をさらに拡大させ、ライフエンディング・ステージを通じて、さらに様々な価値を提供すべく、新規事業／サービスの創出を推進し、お客様のクオリティ・オブ・ライフ向上に貢献します**

ライフエンディングサポート事業とは

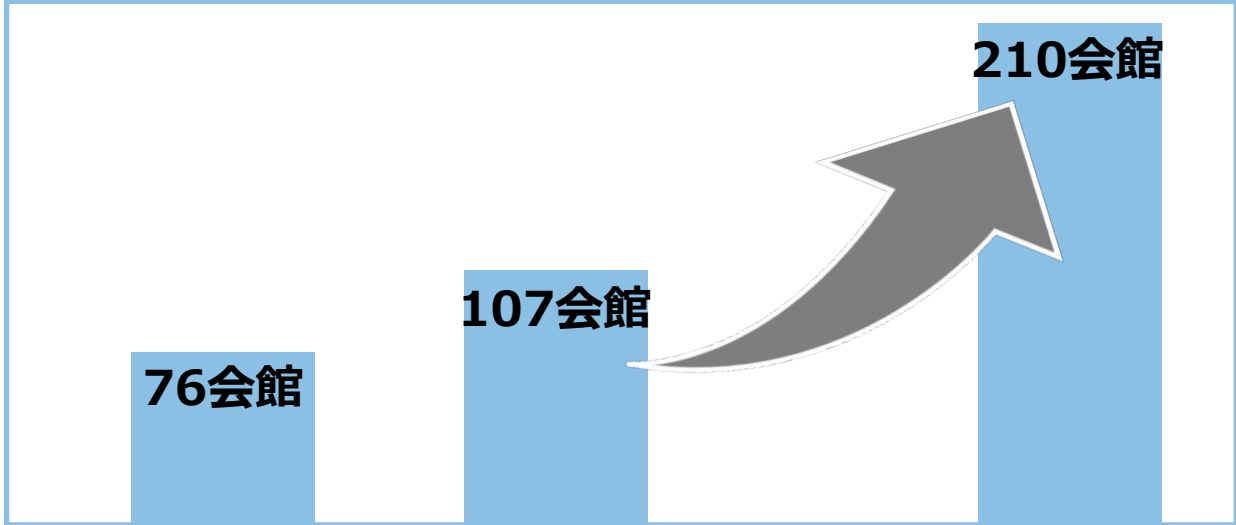
- ライフエンディング・ステージにおいて必要とされる、日常生活や、人生の「終末期」の準備サポート等、安心して心豊かな老後の時間を過ごすために必要とされるサービスや商品を提供することで、社会に貢献する事業です。



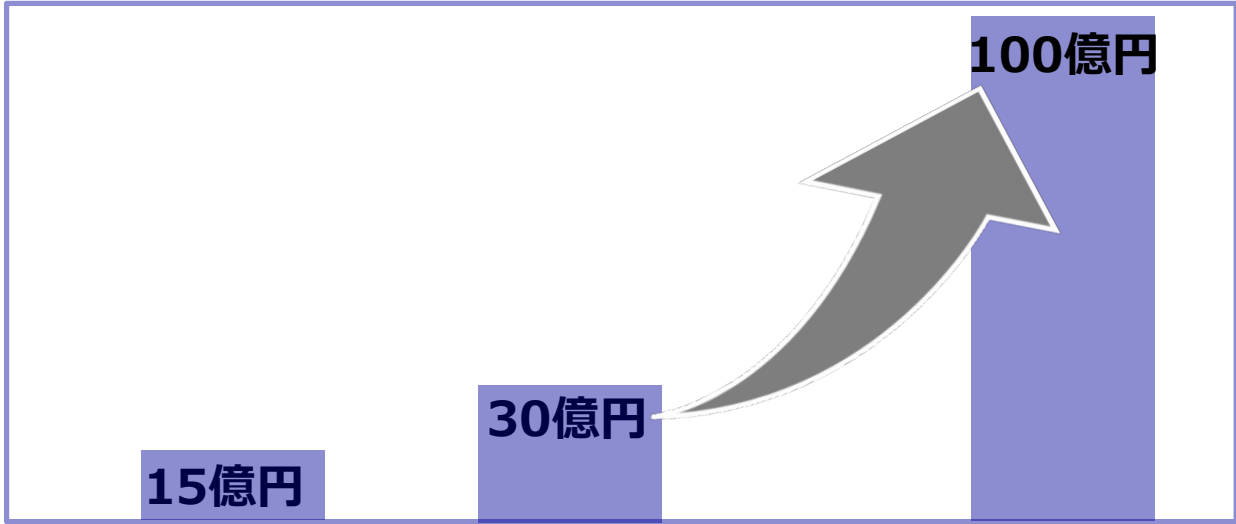
燦ホールディングスグループの中長期数値目標

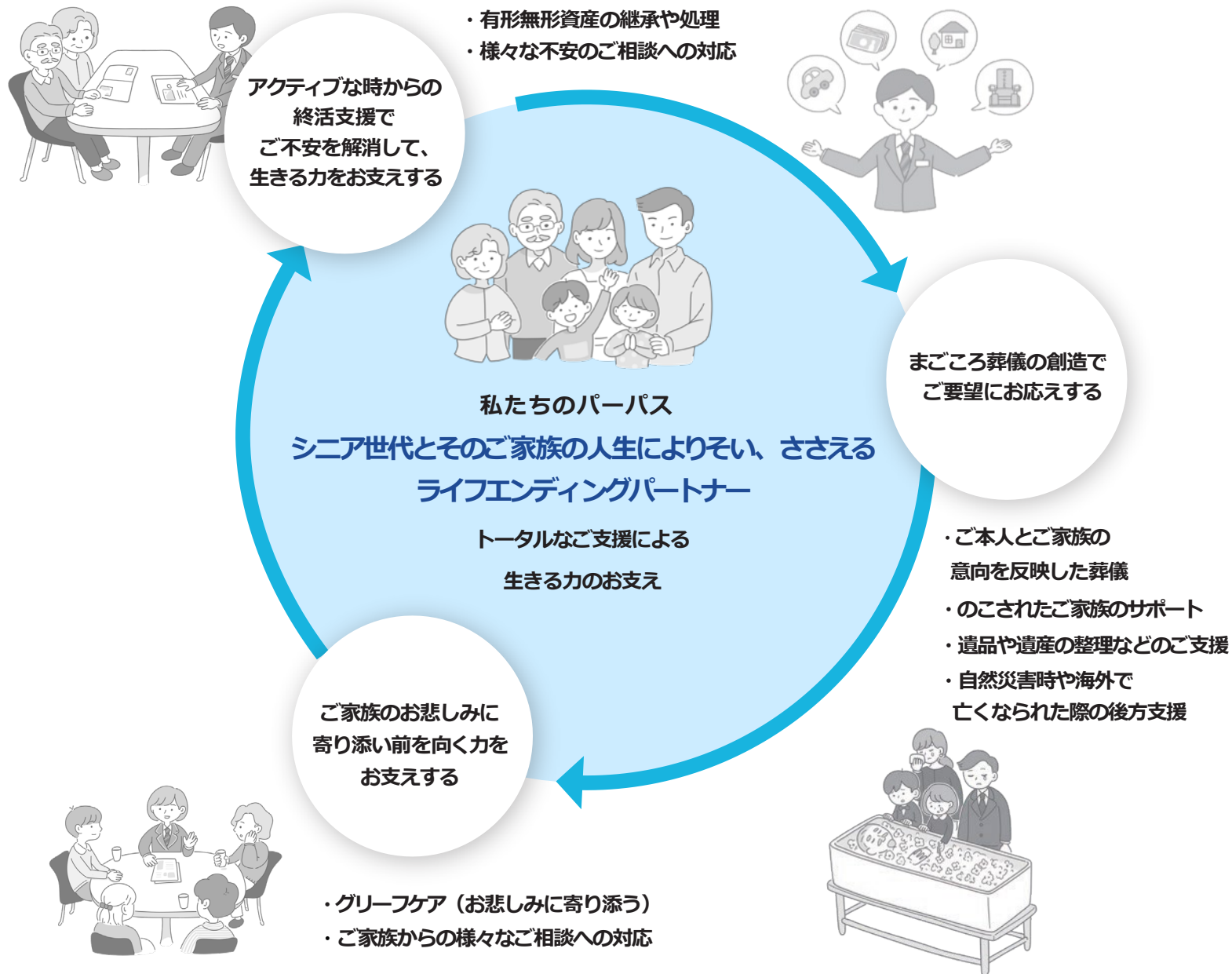
実績 (2022年3月期)	3年後 (2025年3月期)	10年後 (2032年3月期)
------------------	-------------------	--------------------

葬儀事業
会館数



ライフエンディング
サポート事業
売上高





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

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

私たちは「シニア世代とそこご家族によりそい、ささえるライフエンディングパートナー」
として、事業を通じて社会に貢献するとともに企業価値向上を実現します

成長	事業の拡大を通じた企業価値向上	CS	高付加価値・高品質のサービス提供による社会貢献
-----------	------------------------	-----------	--------------------------------

葬儀事業の拡大	ライフエンディングサポート事業の拡大	葬儀事業の競争力強化	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
新葬儀ブランドを中心とした出店加速により葬儀事業のエリアと顧客ターゲットを広げる	アクティブ期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るとともに将来の柱となる事業に育成する	高品質なサービスをグループで効率的に提供する体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業価値の源泉であるサービスのクオリティマネジメント強化 ■ 葬儀サービスを行う人材の早期育成と品質確保 ■ 顧客満足度向上

経営基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> ■ 人材採用と育成によるグループ総合力強化 ■ 多様・高度な人材が活躍し変革していく制度設計と教育体制の構築 ■ ホールディングス全体での経営効率化の推進 ■ ESG経営の推進
--

葬儀事業の拡大 新葬儀ブランドを中心とした出店加速

家族葬に特化した価格・会館で高品質のサービスを提供する「新葬儀ブランド」で全国の主要都市に新規出店

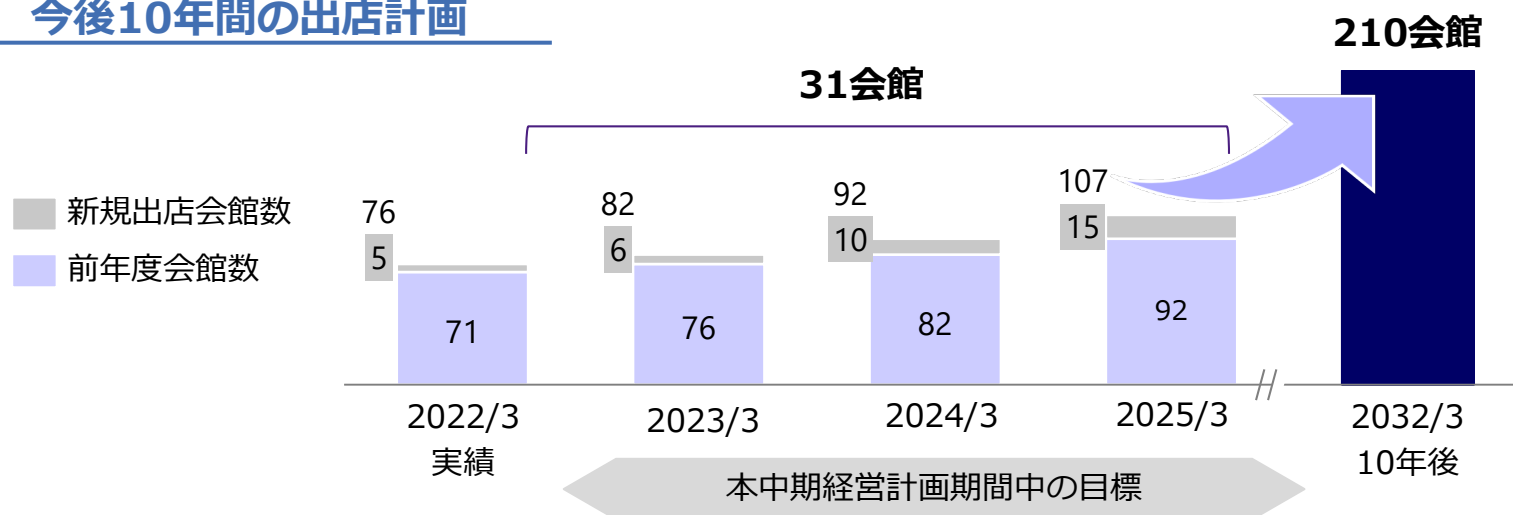
新葬儀ブランドとは

- ・ 価格を抑えながらも高品質のサービスを提供するブランド
- ・ 幅広い層のお客様にご満足いただける
- ・ 会館は従来より小さく家族葬に特化
(低投資低コストオペレーション)

3カ年で
31会館出店
(既存ブランド含む)

既存エリア（首都圏・関西圏・山陰）における既存ブランドの出店も継続

今後10年間の出店計画



■(株)広濟堂ホールディングスと業務提携契約を締結し、合併会社を設立

(2022年2月28日公表)



【目的】

(株)広濟堂ホールディングスとそのグループ会社である東京博善(株)が運営する都内6カ所の総合斎場の知名度・施設の強みと、燦ホールディングス(株)の葬儀運営ノウハウ・サービス品質を組み合わせることで葬儀事業を展開することを目的に合併会社を設立する。

【合併会社の概要】

社名：(株)グランセレモ東京

出資比率：広濟堂ホールディングス 51%、燦ホールディングス 49%

本社：東京都港区芝浦一丁目2番3号シーバンスS館13階

設立日：2022年4月1日

事業開始予定：2022年7月

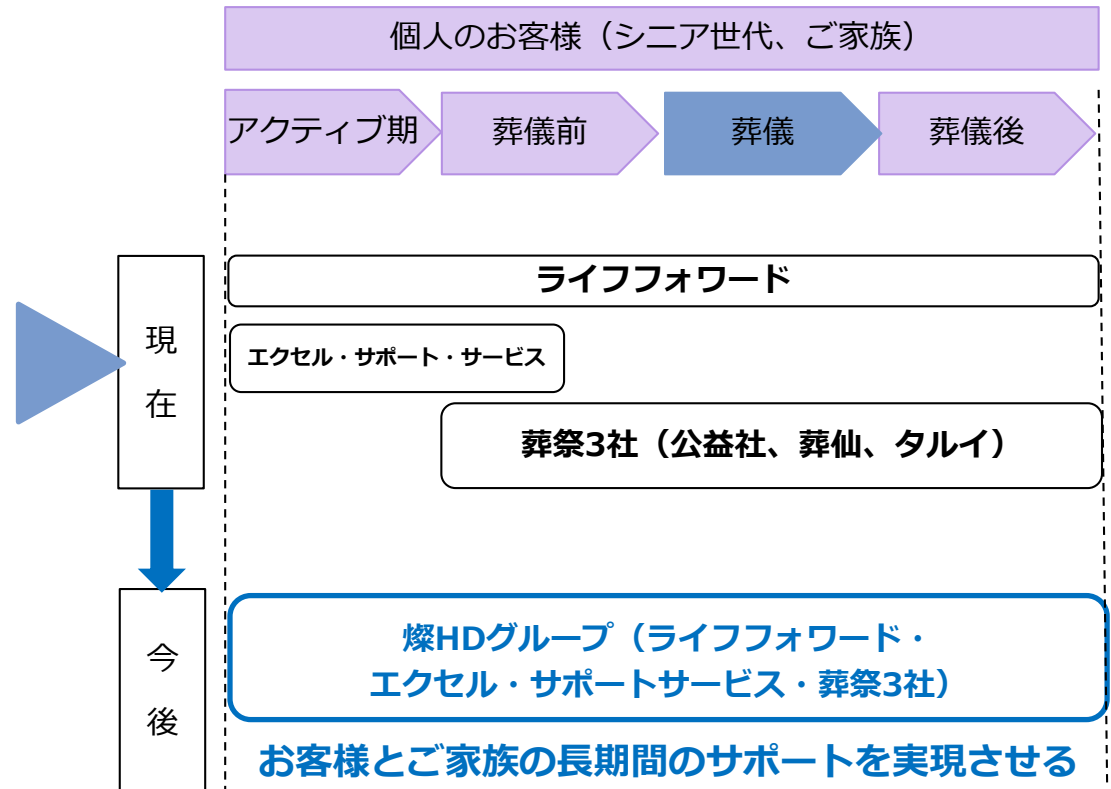
ライフエンディングサポート事業の拡大 お客様とご家族の長期間のサポートを実現させる

アクティブ期から葬儀後までの ライフエンディングサポート事業分野を拡大

ライフエンディングサポート事業分野の拡大イメージ

ライフエンディングサポート事業分野 (現在)

- ライフフォワードの運営するシニア世代に向けた終活サービスのポータルサイトを通じた商品・サービスの提供
- 葬祭3社（公益社、葬仙、タルイ）による葬儀前後のサポート
- 葬祭関連1社（エクセル・サポートサービス）によるリハビリ特化型デイサービス施設の運営および高齢者施設での食事提供



ライフエンディングサポート事業の拡大 将来の柱となる事業に育成

- 既存の葬儀事業に加えて、シニアライフ全体での新規事業の開拓／拡大を目指すことで、お客様のクオリティ・オブ・ライフ向上への貢献を目指す「ライフエンディングパートナー」モデルの構築を推進する
 - ・ アクティブ期／葬儀前から、シニア世代の暮らしの悩みなどに寄り添って、よりよいシニアライフをサポートし、お亡くなりになられた際には葬儀サービスをご提供する
 - ・ お葬式で関わらせて頂いたご家族の悲しみややるべき手続きや今後の暮らしに寄り添い、納得感のある葬儀後のサポートをご提供する
- 中長期的には、当社グループの葬儀事業およびライフエンディングサポート事業のナレッジを葬儀事業者等に提供し、葬祭業界の成長に貢献する。葬儀事業者向け「ソリューション」モデルの構築を視野に入れる

個人のお客様（シニア世代、ご家族）



ライフステージの変化に応じてご紹介



← 他の葬儀社の領域 →

当社のライフエンディングサポート事業領域

他社にない「シニアライフのサポートパートナー」モデルの構築

高品質なサービスをグループで効率的に提供する体制を構築する

- 業務効率の改善、生産性向上の徹底によって、収益性は改善しているが、グループ全体としては改善の余地があり、業務改革を推進する

- 事業各社で行っている施策や機能を統合し、高品質なサービスを効率的に提供する体制を実現する
 - 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
 - デジタルマーケティングによる営業機能の強化

企業価値の源泉である高品質・高付加価値なサービスを提供するための クオリティマネジメントシステムを強化する また、葬儀サービスを提供する人材の早期育成を行う

- 日本一満足・感動いただけるサービスを目指し、人のこころに寄り添うホスピタリティあふれる高品質のサービス・商品・空間（会館）を実現し、お客様にお届けする。これが当社の企業価値の源泉である。
これを実現し続ける教育とクオリティマネジメントを徹底する。
- ひとりひとりが技術品質の向上を目指せるよう、葬儀サービス人材の役割に応じてサービス認定制度を導入する
- 事業拡大に向け、葬儀サービスを行う人材の早期育成・品質維持を図る

成長戦略を加速させるための人材の採用および育成 経営効率化の推進

- 「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」への進化の実現のカギは、人材である。
特に環境の変化に対応するために、戦略企画人材・経営幹部の人材の確保が喫緊の課題である。採用・育成を強化する。
- オペレーション業務を集約しグループ全体の業務効率化を促進し、ホールディングス全体での経営効率化を推進する。

- 事業のプロセスにおいて環境・社会的課題（SDGs等）に取り組み、当社の事業を社会問題や環境問題の解決に役立つビジネスへ進化させていくことが不可欠となっています。環境・社会的課題（SDGs等）や改訂コーポレートガバナンス・コード対応等を意識した事業及び経営インフラの整備を推進するため、サステナビリティに配慮したESG 経営の推進に向けて、「燦ホールディングスグループESG 方針」、「ESG 行動指針」を制定し、ESG に関する各施策の取り組みを進めるための「ESG 推進委員会」を2021年11月11日に設置。グループの企業活動を通じSDGsへの貢献も果たしながら、持続可能な社会の実現を目指すESG 経営を推進するものとします。

燦ホールディングスグループESG方針

私たち燦ホールディングスグループは、グループの経営理念（ミッション）、目指す姿（ビジョン）、価値観（バリュー）に基づき、ライフエンディングのトータルサポートサービスにおいて新たな価値と感動を創造するとともに、環境（Environment）・社会（Social）・企業統治（Governance）を経営の重要事項と認識し、環境・社会的課題（SDGs等）に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するとともに、グループの持続的な成長を目指します。

経営基盤の強化 ESG経営の推進

当社グループは、グリーンケア・エンバーミングなど高付加価値のライフエンディングサービスと、質の高いホスピタリティサービスの提供を通じてお客様とそのご家族の心の平穩、そして社会の平穩に寄与してまいります。

環境 (Environment)

- 環境配慮型商品（棺等）の採用
- リサイクル可能な資材／包装材の採用検討
- ハイブリッド車両（寝台車、営業車）の増車、電気自動車の導入
- 会館等への太陽光パネル（発電）の設置
- 屋上、壁面、エントランスの緑化
- 作業時の水使用量の軽減
- 花材ロス削減や残った花材の用途検討



社会 (Social)

- 満足あるお別れの場の提供
- グリーンケアの充実
- エンバーミングを用いたグリーンケア、災害派遣
- 会館エリアの地域活動支援
- 多様な勤務制度の拡充
- 従業員のエンゲージメント向上



ガバナンス (Governance)

- 内部統制の更なる強化
- IR（投資家との対話）強化
- サステナビリティマネジメント体制の確立
- サステナビリティ教育の実施
- 有効なリスクマネジメント体制の確立



中期経営計画（2022～2024年度）における数値目標

- 増収増益により、2024年度に**営業収益230億円**、**営業利益36億30百万円**を目指す。
- 戦略的コスト（人財強化による人件費・採用費、出店費用）が**先行するものの**、**営業利益率 15.5%以上**、**ROIC 7.0%以上**を目指す。

（単位：百万円）

	実績 2022年3月期	中計1年目 2023年3月期	中計2年目 2024年3月期	中計3年目 2025年3月期
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 - 実効税率)）

- 中期経営計画において成長のための積極的な投資を行う。中計3カ年で**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へ45億円以上を成長投資に充当**する。

中計期間の
営業CF
約88億円

(参考)
うち減価償却費の
累計
約30億円

既存設備への投資
約10～15億円

既存設備のリニューアル、改修は、減価償却費の範囲を基本とする

成長投資
45億円以上

【オーガニックな成長】
葬儀会館の積極的な新規出店、
ライフエンディング事業の強化
【インオーガニックな成長】
M&A、アライアンス

株主還元

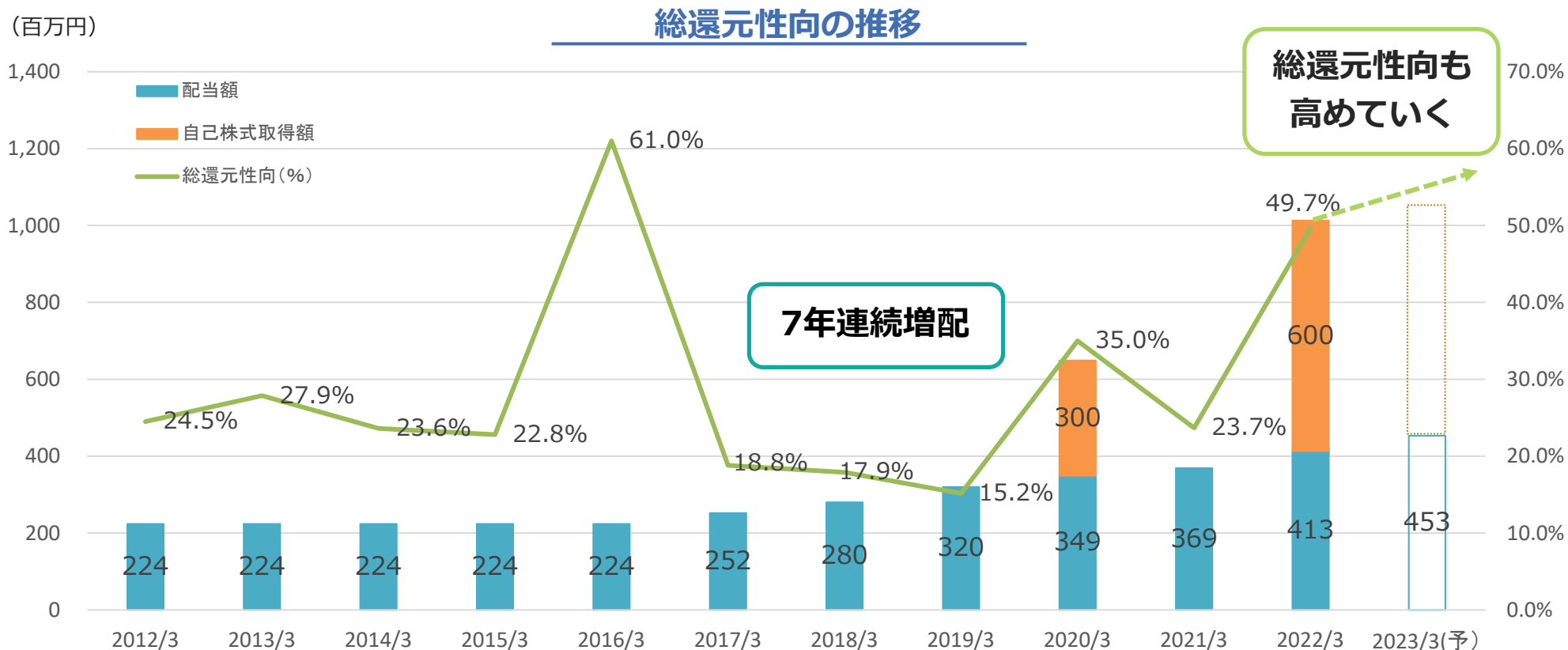
【配当】
安定配当を基軸としつつ増配に努める
【自社株式取得】
キャッシュフローの状況、株価の動向など
勘案して機動的に実施

安定配当を基軸とした株主還元の向上

株主様への還元を中長期的に充実させてまいります。

剰余金の配当につきましては、連結業績および資金の状況、中長期的な成長投資のための内部留保の確保、ならびに財務の健全性等を総合的に勘案しながら、厳しい環境下においても安定配当を基軸としつつ増配に努めます。

また、自己株式の取得につきましては、資金余力及び株価水準等を見たうえ総合的に考慮のうえ実施してまいります。



DPS	20.0円	20.0円	20.0円	20.0円	20.0円	22.5円	25.0円	28.5円	31.0円	33.0円	38.0円	42.0円
-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

配当性向	24.5%	27.9%	23.6%	22.8%	61.0%	18.8%	17.9%	15.2%	18.8%	23.7%	20.3%	21.3%
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

「参考データ」 会社概要・業界特性

会社概要

社名	燦ホールディングス株式会社
設立	1944年（昭和19年）10月2日 （創業1932年8月）
資本金	25億6,815万円
上場市場	東証プライム／証券コード 9628
営業収益	20,001百万円（2022年3月期）

現時点での葬儀事業の展開エリア

首都圏（東京、神奈川）

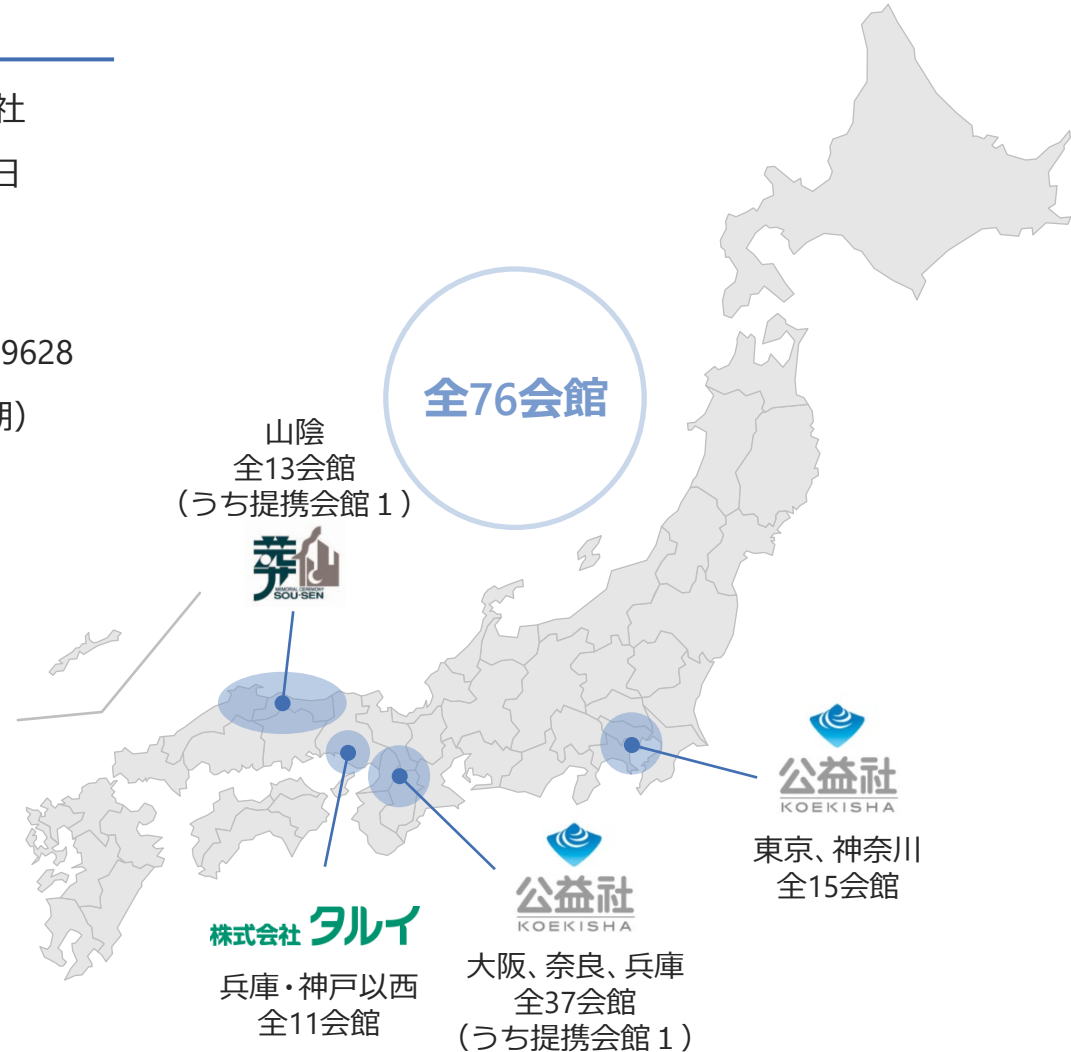
関西圏（大阪、兵庫、奈良）

山陰地方（鳥取、島根）

業界特性

監督官庁がなく、規制がない業界

参考）業界規模…年間死亡者数約137万人（2020年）
2040年まで約170万人の死亡者数が予想される。
年間約1兆6,070億円（137万人×117.3万円）



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

経営理念

人生に潤いと豊かさを。よりよく生きる喜びを。

葬儀事業からライフエンディングのトータルサポート企業へ

新しい価値、高い付加価値を提供することにより、
商品やサービスを通じてお客様と地域の人々の人生に潤いと豊かさを感じてもらうこと、
よりよく生きる喜びを感じてもらうことが社会に果たすべき使命であることを意味しています。

わたしたちの使命 MISSION

人生に潤いと豊かさを。
よりよく生きる喜びを。

わたしたちの未来・目指す姿 VISION

わたしたちは、
人の心に寄り添い、人生の喜びと幸せを創出する企業、
新しい価値、高い付加価値を創造し、持続的に安定成長していく企業、
一人ひとりが情熱をもって、主体的に行動し挑戦しつづける企業
になることを目指します。

わたしたちの価値観 VALUE

人生を主体的によりよく生きること、成長していくこと
変化を恐れず挑戦しつづけること、進化していくこと

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

《注意事項》

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

お問合せ先： 燦ホールディングス株式会社 経営企画部
TEL 06-6226-0038

Copyright 2022 SAN HOLDINGS, Inc. All Rights Reserved.

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