

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株式会社

## 決算説明会資料（2022年3月期）

---

2022年5月

東証プライム  
証券コード 9628

# 目次

---

1	2022年3月期決算概要	P 02
2	公益社の葬儀(件数・単価)の状況	P 12
3	葬仙・タリイの概況	P 18
4	新型コロナウイルス感染症の業績への影響	P 21
5	2023年3月期(2022年度)の予想(業績・配当)	P 23
6	前中期経営計画(2019~2021年度)振り返り	P 28
7	当社を取り巻く環境の変化	P 34
8	燦ホールディングスグループ新10年ビジョン 2023年3月期~2032年3月期(2022~2031年度)	P 39
9	燦ホールディングスグループ中期経営計画 2023年3月期~2025年3月期(2022~2024年度)	P 44

---

# 2022年3月期決算概要

---

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

## 通期業績

- 当期（2022年3月期）は増収増益
- 増収の主要因は、大規模葬儀の回復（件数・単価）と一般葬儀の件数の大幅増加
- コロナ禍を契機に加速した葬儀の小規模化は継続しており、一般葬儀の単価は低下するも、これを件数の伸びでカバーして一般葬儀も増収
- 増益の主要因は、上記増収の効果に加え、人件費コントロールの徹底（採用抑制を含む）と業務効率改善への取り組みにより費用の伸びを大幅に抑制できたこと
- この結果、営業利益率は16.9%に上昇。営業利益、経常利益は2020年3月期の過去最高益を更新

## 業績予想

- 新型コロナウイルスの感染再拡大のリスクを考慮しつつ、増収増益を予想。但し、中期経営計画初年度の重点施策の一環として人材強化のための人件費・採用費等の増加を見込むため、微増益にとどまる
- 新規出店6会館を含む10.5億円の投資を予定

## 配当予想

- 年4円増配の1株につき42円（7期連続増配）を予定（予想配当性向 21.3%）

# 通期（4Q累計）損益

- ・ 営業収益は前期比6.0%増収、営業利益は同32.4%増益。費用の9割超を占める営業費用の伸びを増収率に比べて抑制し、営業利益率は16.9%と前期比3.4ポイント向上
- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大により加速した葬儀の小規模化が続く中で、大規模葬儀の回復と一般葬儀の件数の増加により増収を確保
- ・ 費用については、公益社グループを中心に人件費コントロールの徹底、業務効率の改善への取組みが奏功

(単位：百万円)

	FY2020 4Q累計	FY2021 4Q累計	前年同期比		業績予想(2022.2.8修正後)	
			増減率	増減額	4Q累計	進捗率
営業収益	18,865	20,001	6.0%	1,135	19,760	101.2%
営業費用	15,085	15,279	1.3%	194		
一般管理費	1,230	1,345	9.3%	114		
営業利益	2,550	<span style="background-color: #f4a460; border-radius: 50%; padding: 2px;">過去最高</span> 3,376	32.4%	826	3,030	111.4%
営業利益率	13.5%	16.9%	3.4pt		15.3%	
経常利益	2,536	<span style="background-color: #f4a460; border-radius: 50%; padding: 2px;">過去最高</span> 3,386	33.5%	849	3,000	112.9%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,562	2,040	30.6%	477	1,740	117.2%
1株当たり純利益(円)	141.24	187.60	32.8%	46.36	161.55	116.1%

- ・ 3Qを除いて前年同期比増収増益。但し減損損失1.9億円の計上により4Q純利益は前年同期比減益
- ・ 1Qはコロナ影響の緩和により大幅増収増益。2Q以降は人件費コントロールや業務効率の改善効果により前年同期を上回る営業利益率を確保。

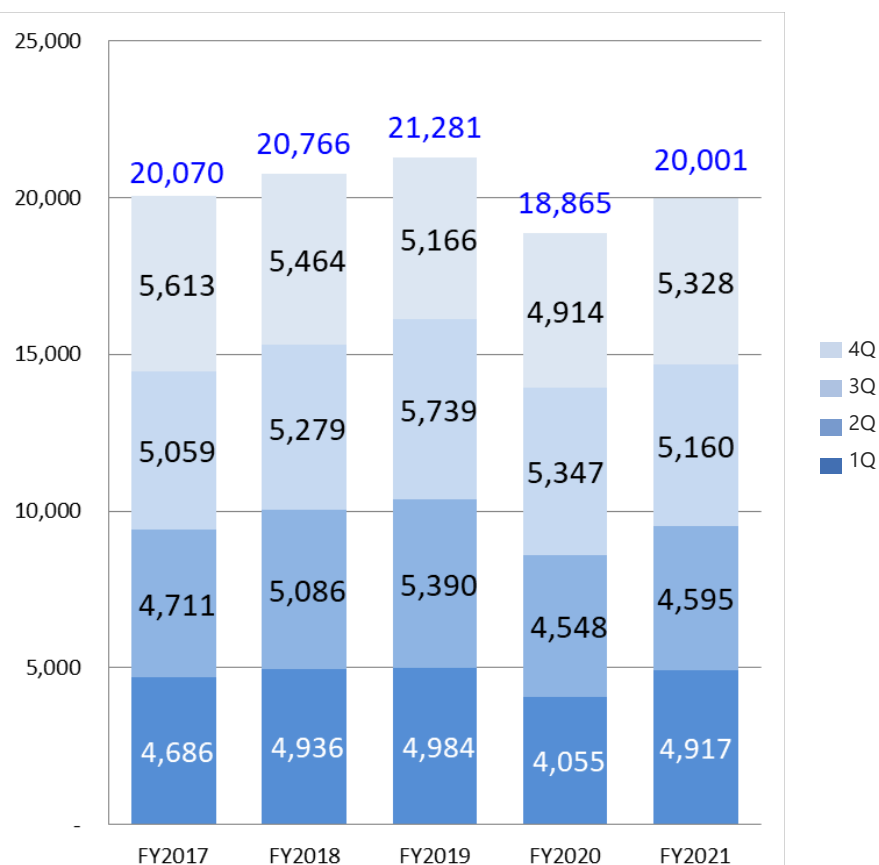
(単位：百万円)

	1Q	前年同期比 増減率	2Q	前年同期比 増減率	3Q	前年同期比 増減率	4Q	前年同期比 増減率
営業収益	4,917	21.2%	4,595	1.0%	5,160	-3.5%	5,328	8.4%
営業費用	3,671	5.5%	3,610	-3.1%	3,854	-5.0%	4,143	8.3%
一般管理費	311	-1.2%	314	2.0%	335	10.0%	383	27.2%
営業利益	934	256.4%	670	30.6%	970	-1.7%	801	1.7%
営業利益率	19.0%	12.5pt	14.6%	3.3pt	18.8%	0.3pt	15.0%	1.0pt
経常利益	939	258.3%	664	32.2%	969	-1.1%	812	2.7%
四半期純利益	610	274.7%	427	35.7%	623	-0.7%	378	-17.1%

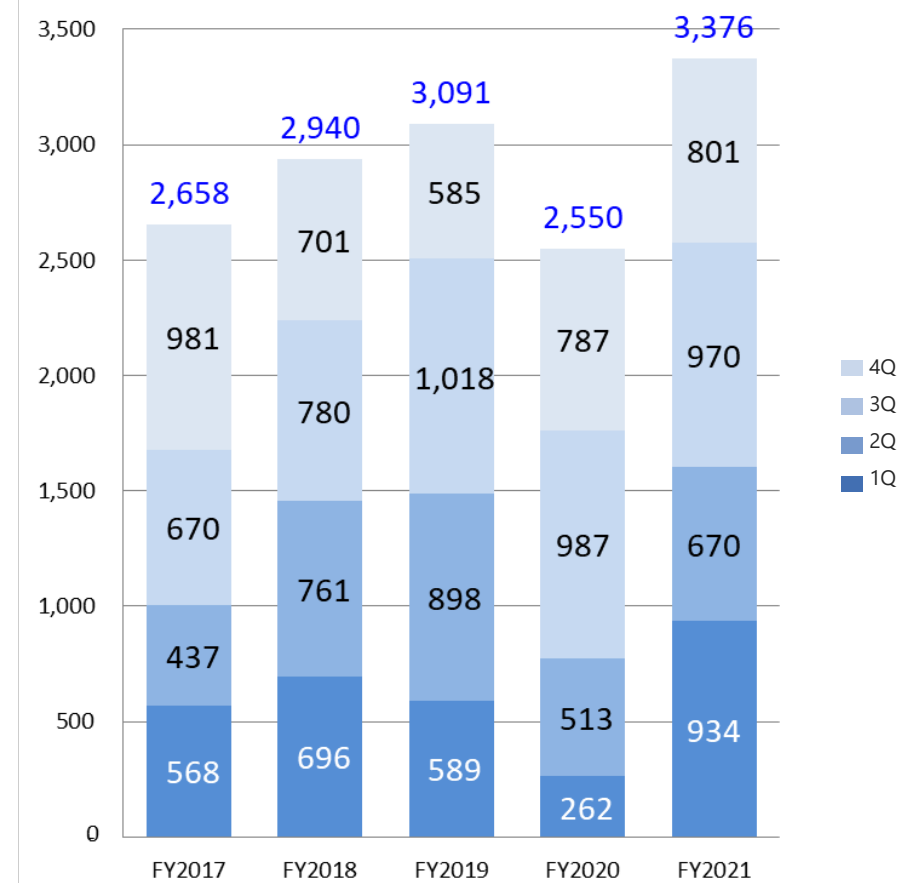
# 四半期業績推移

- ・ 営業収益はコロナ前の2019年度水準を下回り、2017年度並みにとどまった。
- ・ 営業利益は2Qを除いてコロナ前を上回るか、ほぼ同等の水準で、通期で過去最高を更新した。

(百万円) 四半期別 営業収益

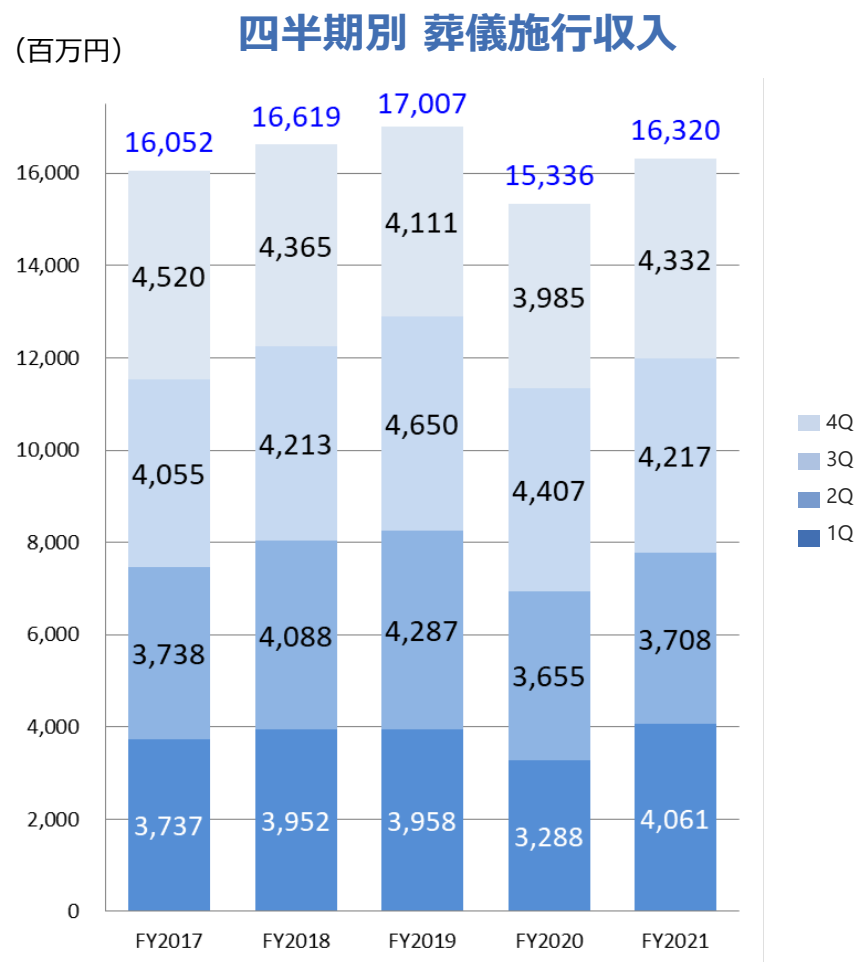
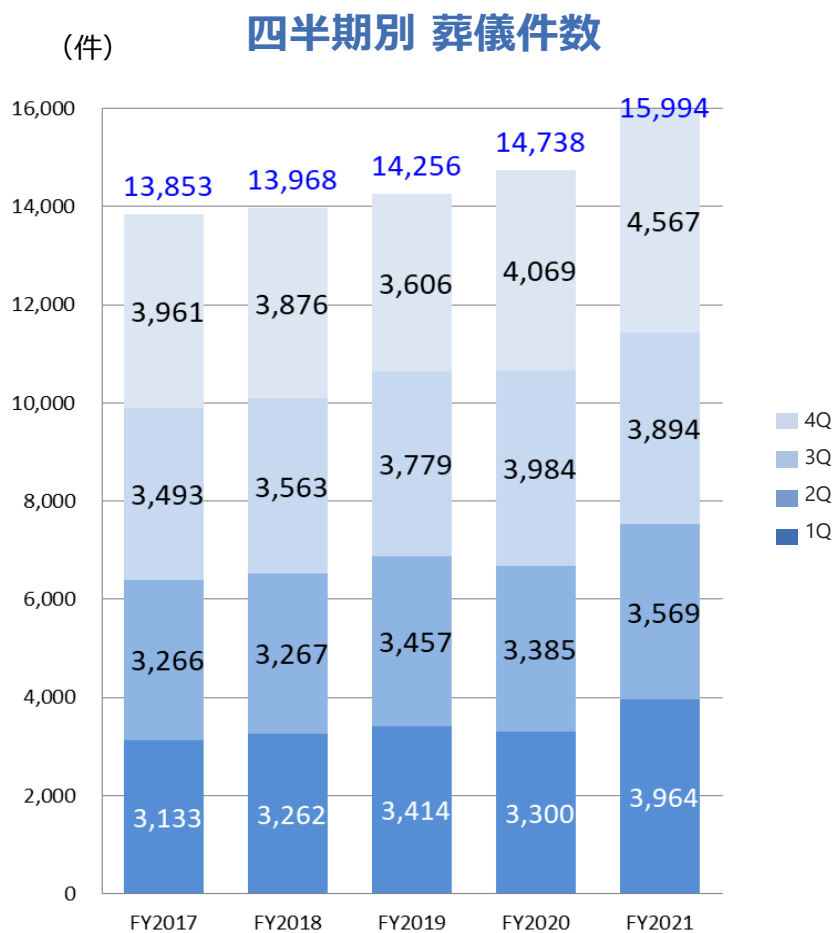


(百万円) 四半期別 営業利益



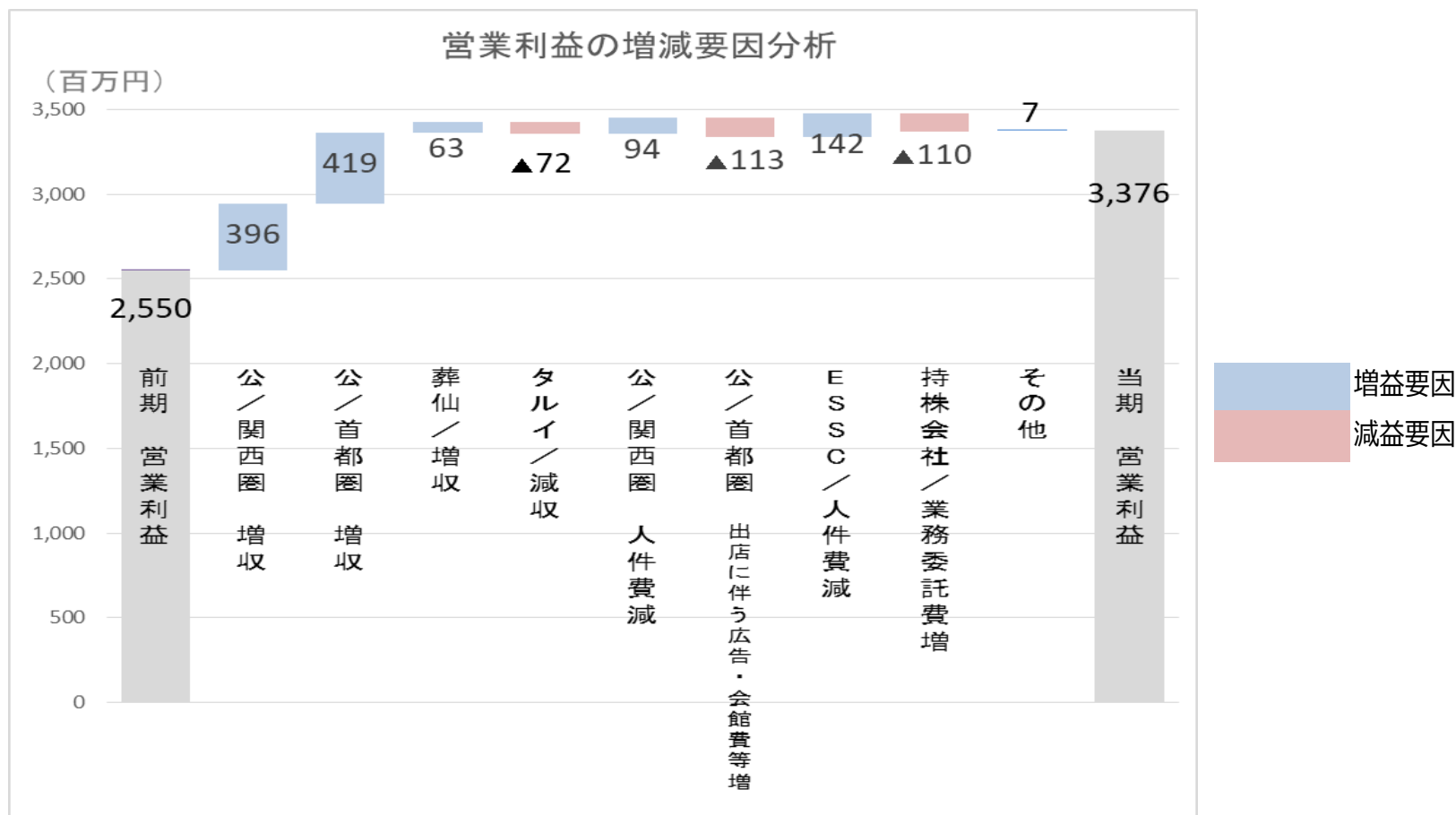
# グループの葬儀件数・施行収入の推移

葬儀件数は過去最高（2019年度比+12.2%）ながら、小規模で簡易な葬儀が増加したため、葬儀施行収入はコロナ前の2019年度を4.0%下回っている。但し4Qの葬儀施行収入は件数増の効果により比較的高水準であった。





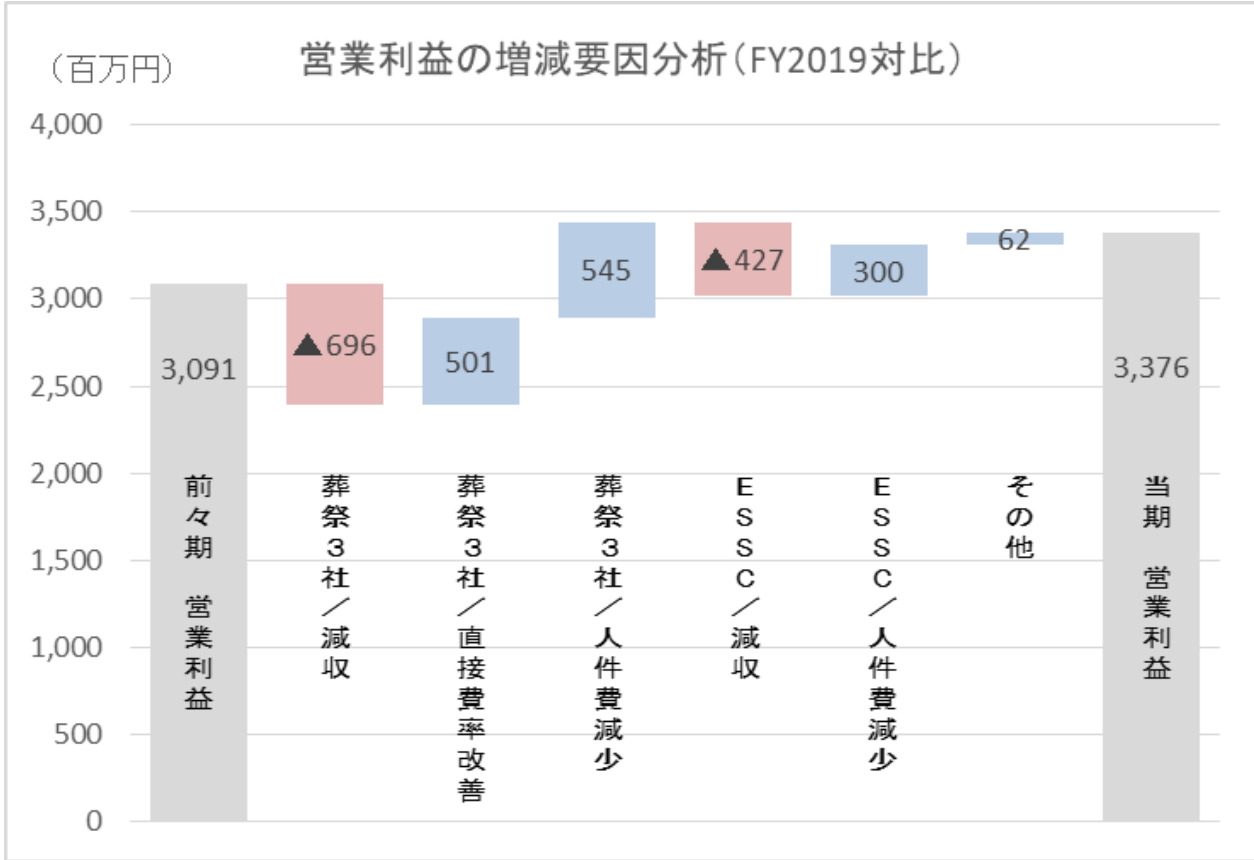
増益は主に公益社、葬仙の増収に起因する。費用面では、公益社関西圏とエクセル・サポート・サービスで人件費を削減する一方、首都圏の出店に伴う広告宣伝・会館関係費用の増加や持株会社の政策的なコンサルタントフィーに充当した。



公は公益社、ESSCはエクセル・サポート・サービスを示す。

# (参考) 営業利益の増減要因分析 (前々期対比)

前々期（2019年度）対比では減収増益。葬祭3社やエクセル・サポート・サービスの減収に伴う減益を、主に葬祭3社の直接費率の改善および葬祭3社とエクセル・サポート・サービスの人件費減少による増益が上回り、前々期の過去最高益を更新した。



葬祭3社は公益社、葬仙、タルイの3社を、ESSCはエクセル・サポート・サービスを示す。

# 貸借対照表の増減（資産の部）

バランスシートは前期末比14.6億円の拡大  
 資産は、会館の新規投資及びリニューアル投資により有形固定資産が増加した。現預金をこれらの投資資金や株主還元の資金に充当してなお4.0億円の増加となった。

（単位：百万円）

	2021年3月末	2022年3月末	前年度末比 増減額
<b>流動資産</b>	<b>7,895</b>	<b>8,715</b>	<b>820</b>
現金及び預金	7,042	7,443	401
営業未収入金及び契約資産	452	759	307
<b>固定資産</b>	<b>24,492</b>	<b>25,132</b>	<b>640</b>
有形固定資産	22,153	22,662	509
建物及び構築物	9,289	9,761	472
建設仮勘定	80	32	▲ 48
無形固定資産	155	218	63
投資その他の資産	2,183	2,251	68
<b>資産合計</b>	<b>32,387</b>	<b>33,847</b>	<b>1,460</b>

（参考）

有形固定資産の設備投資額	1,525	百万円（FY2021 4Q累計）
〃 減価償却費	794	百万円（ 〃 ）

（注）勘定科目の詳細は主要なもののみ示した。

# 貸借対照表の増減（負債・純資産の部）

負債は流動負債が業績の前期比回復を反映して増加。株主資本は利益剰余金が増加する一方、当期5.9億円の自己株式取得実施により控除が増加。自己資本比率は前期末比わずかに低下するも高水準

（単位：百万円）

	2021年3月末	2022年3月末	前年度末比 増減額
流動負債	2,541	3,026	485
営業未払金	613	851	238
未払法人税等	413	558	145
固定負債	1,297	1,191	▲ 106
リース債務	322	246	▲ 76
長期未払金	293	178	▲ 115
負債合計	3,839	4,217	378
株主資本	28,548	29,629	1,081
利益剰余金	21,749	23,402	1,653
自己株式	△1,261	△1,835	▲ 574
純資産合計	28,548	29,629	1,081
負債純資産合計	32,387	33,847	1,460
自己資本比率	88.1%	87.5%	▲ 0.6pt

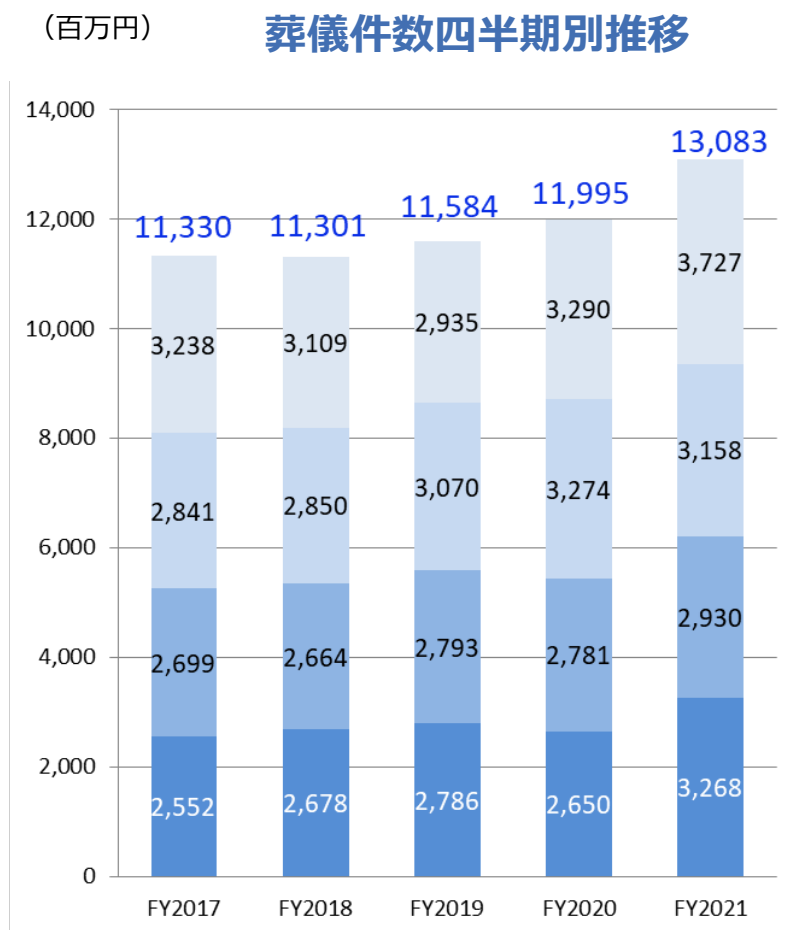
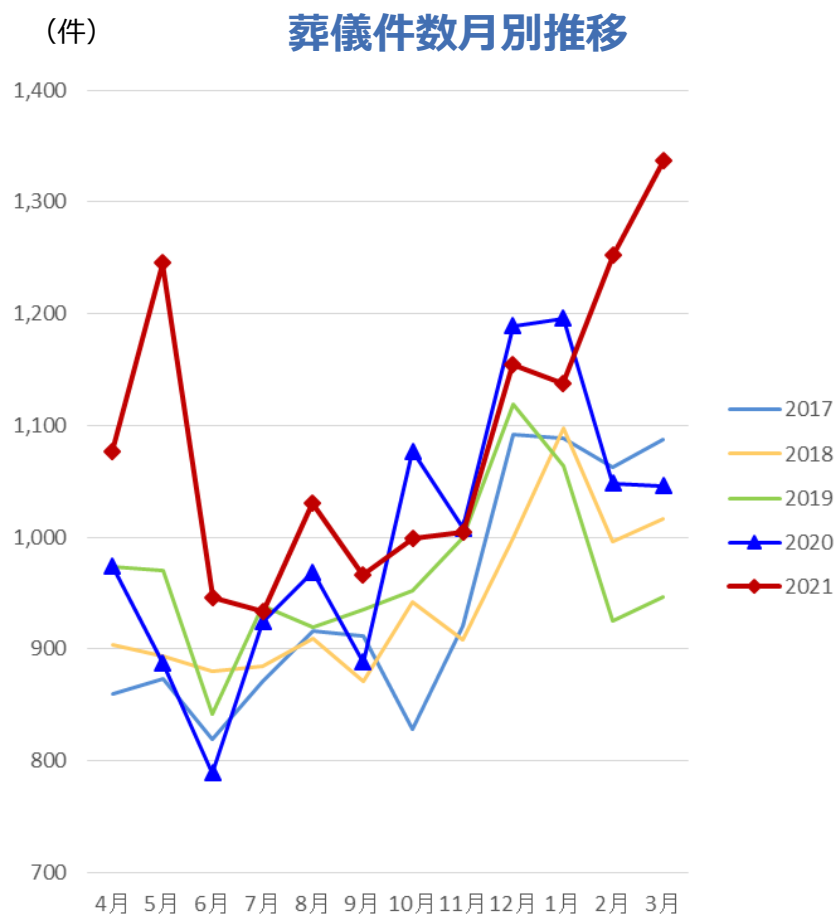
（注）勘定科目の詳細は主要なもののみ示した。

## 公益社の葬儀（件数・単価）の状況

---

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

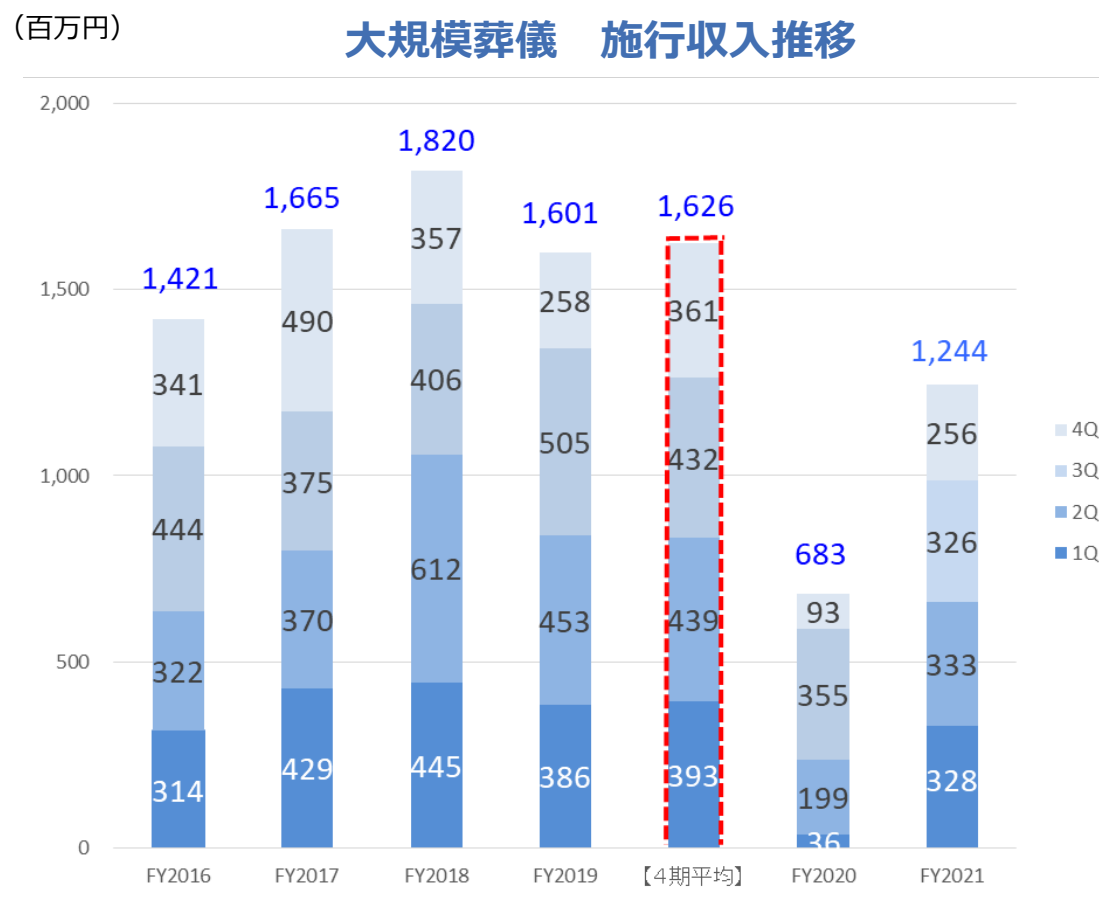
- ・ 葬儀件数が1Q・4Qを中心にコロナ前を大きく上回った。
- ・ 件数増加は主に簡素な低価格葬儀（シンプル葬他）による。特に関西圏でのこのカテゴリーの件数増加は、平常時に加えてコロナ関連葬儀が加わったことによるものである。



- ・地域別×規模別の4つのカテゴリーすべてで件数・金額が前期比増加。コロナ影響による前期の甚大な落ち込みからの回復が確認できる。
- ・規模別に見ると、大規模葬儀の増収が一般葬儀のそれを上回っており、特に関西圏の寄与が大きかった。
- ・一般葬儀については、首都圏が増収に大きく寄与した。関西圏では、件数増に対して増収額が小さく、コロナ影響による葬儀の小規模化が強く現れている。

上段:件数(件) 下段:金額(百万円)	大規模葬儀 (500万円超)	一般葬儀	合 計
首都圏	2	407	409
	162	333	495
関西圏	32	647	679
	398	76	474
合 計	34	1,054	1,088
	560	409	970

- ・ 当期のお別れの会等の大規模葬儀（5百万円超）は、コロナ影響による前期の大きな落ち込みからの回復が見られ、コロナ前の4年平均（2016～2019年度）に対して件数で73%、金額で77%まで回復した。
- ・ 但し当4Qは、第6波の感染拡大とこれに伴い東京・神奈川、大阪・兵庫でも適用された対コロナ施策の影響（特に首都圏での影響大）を受け、相対的に低調であった。





公益社では葬儀件数が9.1%増加したのに対して、葬儀単価は1.3%低下した。

## (主な内訳要因)

首都圏、関西圏いずれも一般葬儀の単価が低下したことが要因である。

- ・「シンプル葬他」の低価格帯葬儀の構成比が上昇したこと
- ・「一般葬儀（狭義）」の単価が低下したこと

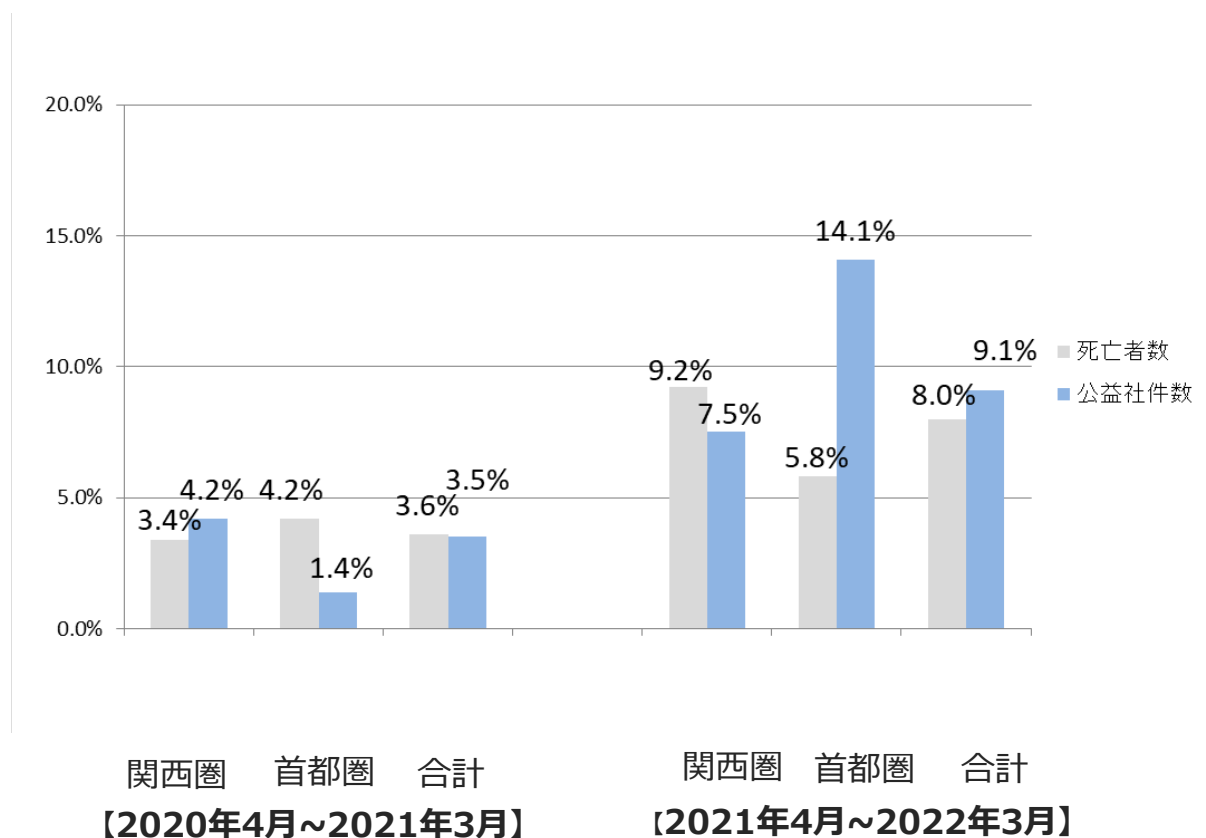
⇒この結果、両者を合わせた「一般葬儀（広義）」の単価は首都圏で3.9%の低下、  
関西圏で5.8%の低下

なお、関西圏の「シンプル葬他」の増加は、平常時に加えてコロナ関連葬儀が加わったことによるものである。

上段：件数（件）  
下段：単価（千円）

	全社			首都圏			関西圏		
	FY2020 4Q累計	FY2021 4Q累計	増減率	FY2020 4Q累計	FY2021 4Q累計	増減率	FY2020 4Q累計	FY2021 4Q累計	増減率
公益社全葬儀	11,995	13,083	9.1%	2,907	3,316	14.1%	9,088	9,767	7.5%
	1,053	1,040	-1.3%	1,308	1,296	-0.9%	972	953	-2.0%

- ・ 死亡者数と施行件数それぞれの増減率の比較により、関西圏では前期比シェアが低下、首都圏では上昇したと推定される。
- ・ 首都圏はコロナ1年目の前期に低下したシェアが当期回復している。一方、関西圏は競合の出店等によりシェアが低下している。



## 葬仙・タレイの概況

---

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

- ・ コロナ影響も一部あり葬儀の小規模化で葬儀単価がわずかに低下したものの、葬儀件数が米子・境港両エリアを中心に伸長し、全体では前期比10.6%件数が増加したことにより、営業収益は増収
- ・ 人件費等の費用の増加を吸収して営業利益は増益

	FY2020 4Q累計	FY2021 4Q累計	増減	増減率
葬儀件数(件)	1,294	1,431	137	10.6%
葬儀単価(千円)	835	823	▲ 11	-1.4%
営業収益(百万円)	1,266	1,366	100	7.9%
営業利益(百万円)	77	111	33	43.5%

(注)ここでは営業利益は、親会社の費用配賦前の金額を示す。

- ・ 小規模な葬儀に適したリニューアル会館を中心に葬儀件数は3.6%増加。その一方でコロナ影響もあり参列者数の少ない低価格帯プランの構成比が高まったことにより、葬儀単価が低下したため、営業収益は減収
- ・ 直接費率の改善や固定費等の営業費用の削減にもかかわらず営業利益は減益

	FY2020 4Q累計	FY2021 4Q累計	増減	増減率
葬儀件数(件)	1,396	1,446	50	3.6%
葬儀単価(千円)	1,153	1,056	▲ 96	-8.4%
営業収益(百万円)	1,748	1,651	▲ 96	-5.5%
営業利益(百万円)	401	370	▲ 30	-7.7%

(注)ここでは営業利益は、親会社の費用配賦前の金額を示す。

# 新型コロナウイルス感染症の 業績への影響について

---

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

## 【当期業績への主な影響】

### ① 社葬・お別れの会等の大規模葬儀の開催見合わせの影響（当社推計）

■大規模葬儀金額について、コロナ前4年間の平均値と当期実績値との乖離として試算

⇒公益社で3.8億円の減収影響

### ② 参列者の減少による一般葬儀の小規模化の影響（当社推計） （簡易な低価格葬儀の増加、葬儀単価の低下）

■一定の前提条件（※）の下で試算

⇒グループ葬祭3社で17.7億円の減収影響（うち、公益社で13.5億円）

（注）コロナ関連葬儀を除く

（※）コロナ影響のない2019年4月から2020年1月までの累計実績に基づく葬儀規模別の《件数構成比》と《葬儀単価》のもとで、各月の葬儀件数があったと仮定した場合の葬儀施行金額をベンチマークとして、これと実際の葬儀施行金額との差額を試算、集計

# 2023年3月期（2022年度）の予想 （業績・配当）

---

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



# 業績予想について

## (2023年3期)

- ・新型コロナウイルス感染再拡大のリスクを考慮に入れつつ、増収増益を予想
- ・新規出店関連費用や広告宣伝費等の戦略的コストの増加のほか、2022年4月開始の中期経営計画初年度の重点施策の一環として人材強化のための人件費、採用費の増加を見込む。
- ・上期減益ながら、通期で営業利益の微増益を確保する。

(単位：百万円)

	FY2022 通期予想	前期比		FY2022 上期予想	前年同期比		FY2022 下期予想	前年同期比	
		増減率	増減額		増減率	増減額		増減率	増減額
営業収益	20,800	4.0%	798	9,800	3.0%	287	11,000	4.9%	511
営業利益	3,400	0.7%	23	1,460	-9.0%	▲ 144	1,940	9.5%	168
営業利益率	16.3%	-0.5% pt		14.9%	-2.0% pt		17.6%	0.7% pt	
経常利益	3,390	0.1%	3	1,450	-9.6%	▲ 154	1,940	8.8%	157
当期純利益	2,130	4.4%	89	930	-10.4%	▲ 108	1,200	19.7%	197

# 業績予想の主な前提（その1）

業績予想における主な前提は以下のとおりです。

## 【営業収益】

- 一般葬儀の葬儀施行件数については、既存店のシェアを維持する前提の下で死亡者数の増加率に基づく増加と新規出店（6会館）による増加を見込む。但し、2021年度のコロナ関連葬儀による件数急増は特殊要因と判断し、これを通常の一般葬儀の増加でカバーする。
- 一般葬儀の葬儀単価については、維持ないし向上を図る。
- 5百万円超の大規模葬儀については、コロナ影響を想定しつつも件数増加による増収を図る。（コロナ前4期平均対比、件数で8割超、金額で約8割までの回復）
- 葬儀に付随する販売・サービスの提供等の収益についても増収を見込む。

## 【営業費用】

- 直接費率：生産性の向上や商品の入れ替え等によりさらなる改善を見込む。  
(次ページへ続く)

## 【営業費用】（続き）

- ・ 人件費： 生産性向上の効果を織り込んだ要員計画をベースにコロナ禍で停止していた採用を再開し、人材強化を図る。（中計経営計画初年度の重点施策の一環）⇒ これに伴う人件費（及び採用費）の増加を見込む。
- ・ 統制可能費： 生産性向上プロジェクトの効果を織り込む。会館の新規出店関連費用および広告宣伝費ほかの戦略的コストを増加させるが、それ以外は抑制する。
- ・ 固定費： 新規出店に係るもの等に増加を限定する。

【一般管理費】 戦略的ポジションの人材採用に伴う人件費・採用費の増加およびシステム入替えに伴う減価償却費の増加を見込む。

【特別損失】 公益社 宝塚会館の解体費用0.6億円を減損損失として計上予定

## 【投資計画】

- ・ 葬儀会館およびITに係る投資で10.5億円の投資を予定する。  
《内訳》 新規出店：4.3億円、 リニューアル・リロケーション：3.5億円、  
IT関連：2.7億円

## (2023年3月期)

- ・ 中間、期末各21円、年間で4円増配の42円（7期連続増配）を予定
- ・ 予想配当性向は21.3%

(単位:円)

FY 決算期	2017	2018	2019	2020	2021	(予想) 2022
	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
年間配当金	50.00	57.00	—	33.00	38.00	42.00
中間	24.00	27.00	30.00	16.00	17.00	21.00
期末	26.00	30.00	16.00	17.00	21.00	21.00
配当性向(連結)	17.9%	15.2%	18.8%	23.7%	20.3%	21.3%

(注1) 2019年10月1日を効力発生日とする1:2の株式分割を実施

(注2) 2023年3月期の予想配当性向は、2022年3月31日現在の自己株式数に基づいて計算

# 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

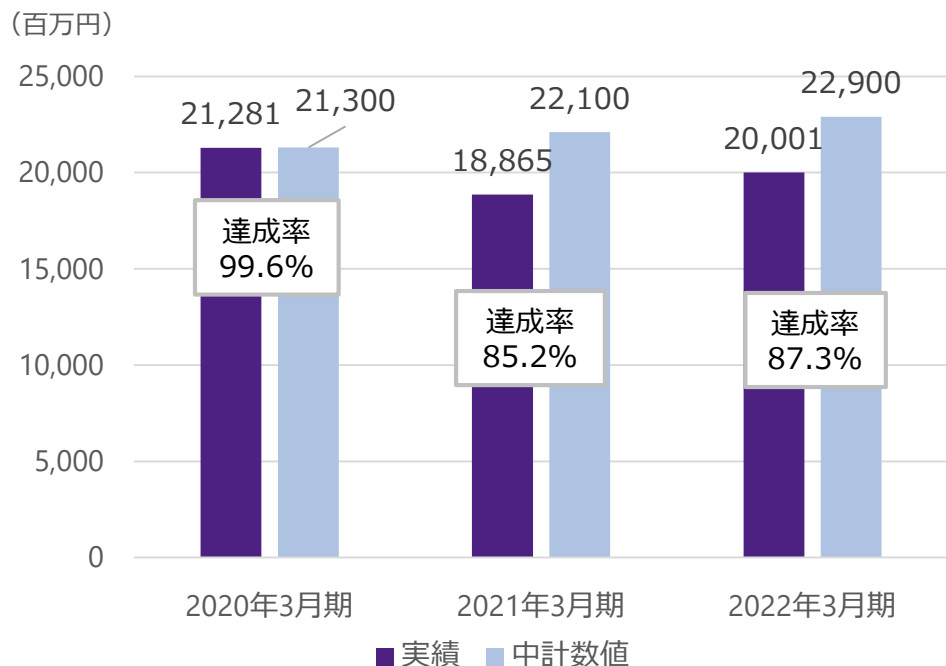
**営業利益**

2021年度の営業利益は  
過去最高を更新

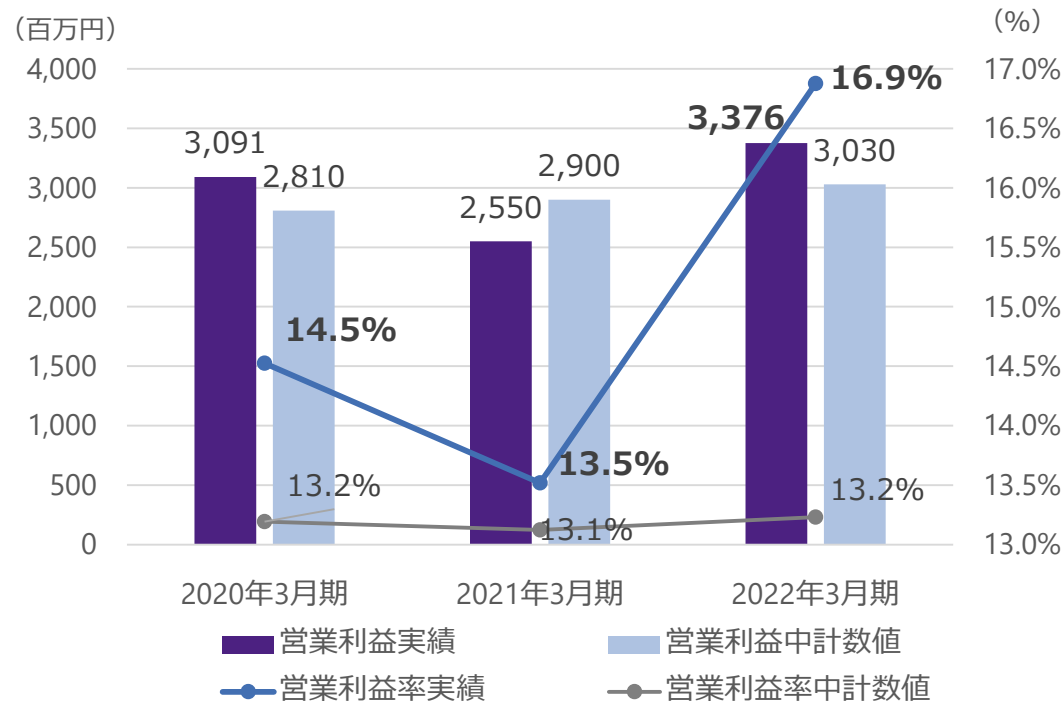
**売上高営業利益率**

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、タレイ、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

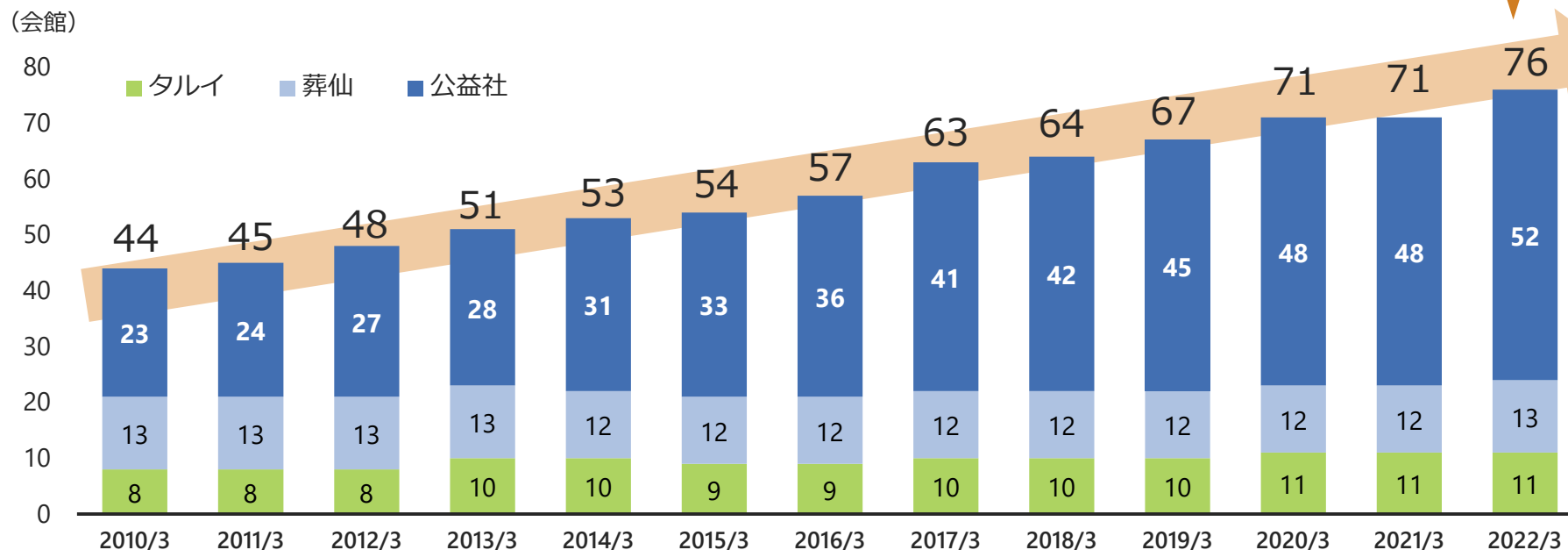
立地と投資効率を追求しながら**3カ年で9会館を出店**

- 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**



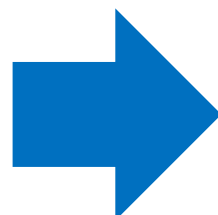


3. 業務効率の改善により営業利益率が向上

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	<b>14.5%</b>	13.2%	<b>13.5%</b>	13.1%	<b>16.9%</b>	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

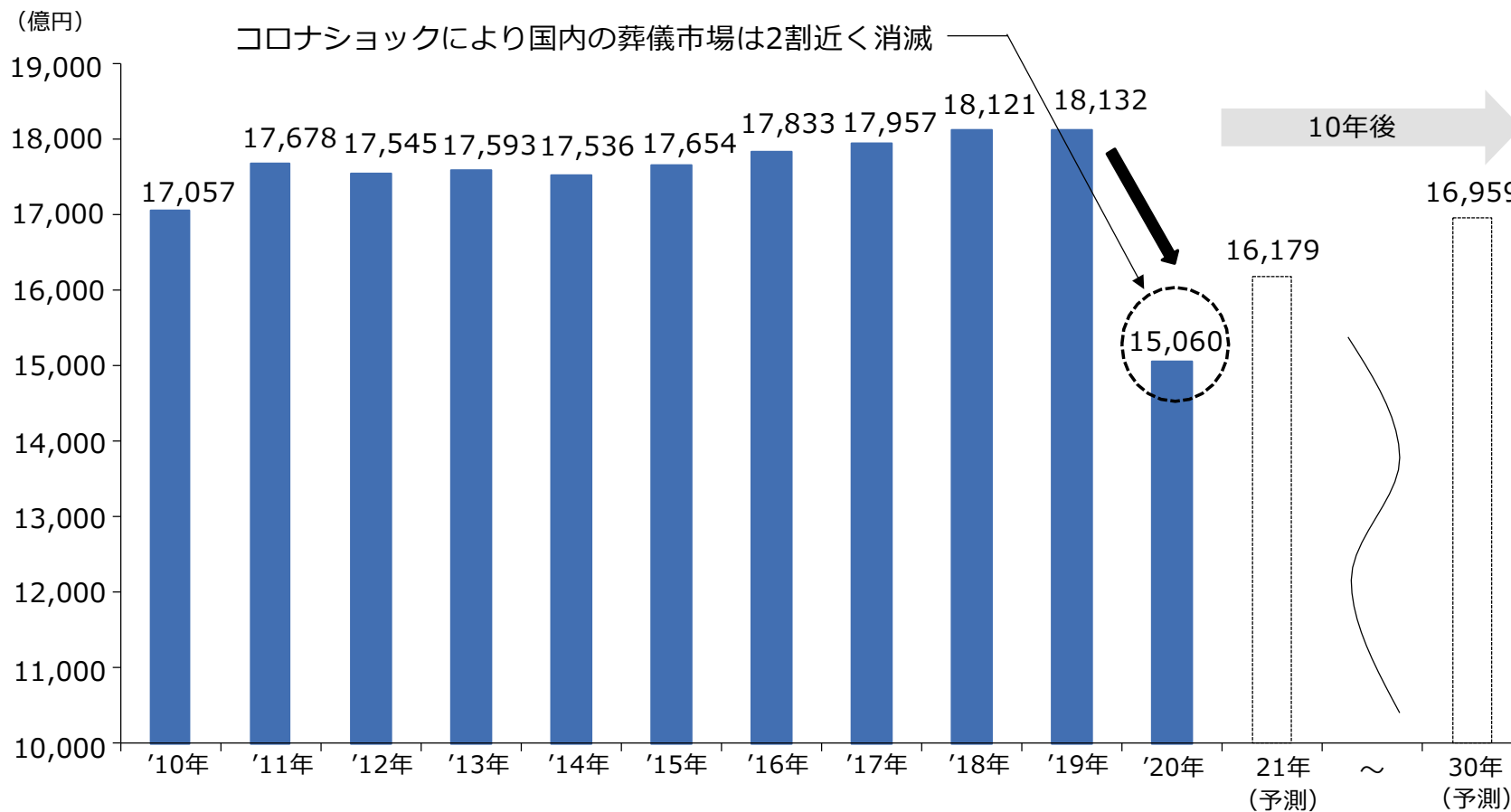
**ハザードリスク対応、個人情報保護管理の強化を実施**

# 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

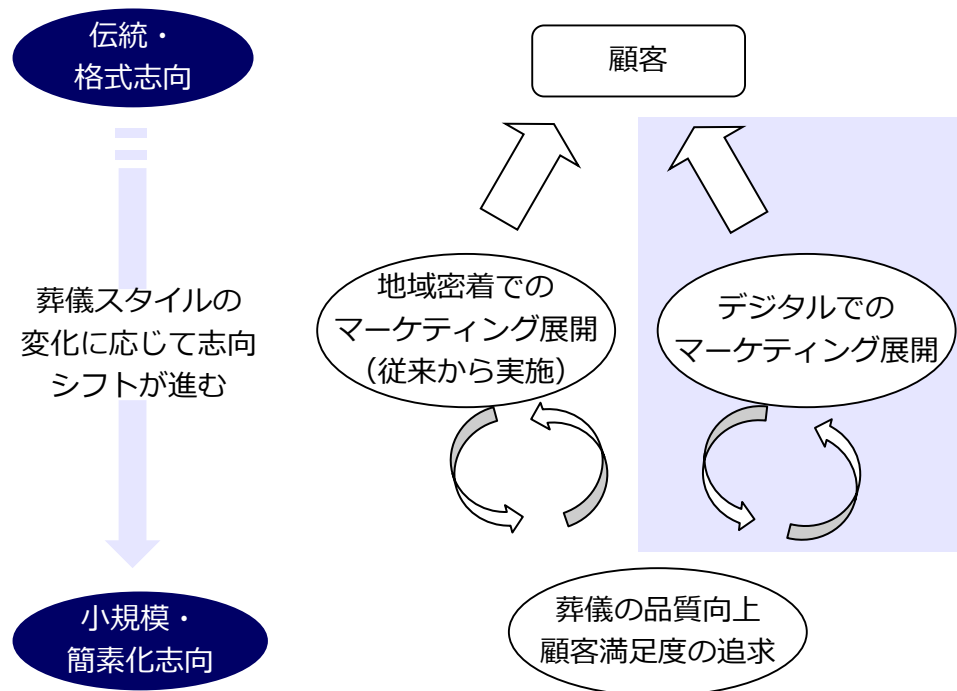
- 高齢化／少子化に伴い墓の維持の難しさや価値観の変化から、新たな供養のあり方が増えていく
  - 永代供養／手元供養／納骨堂
  - 樹木葬／散骨／宇宙葬／バルーン葬、等

### 顧客志向の変化

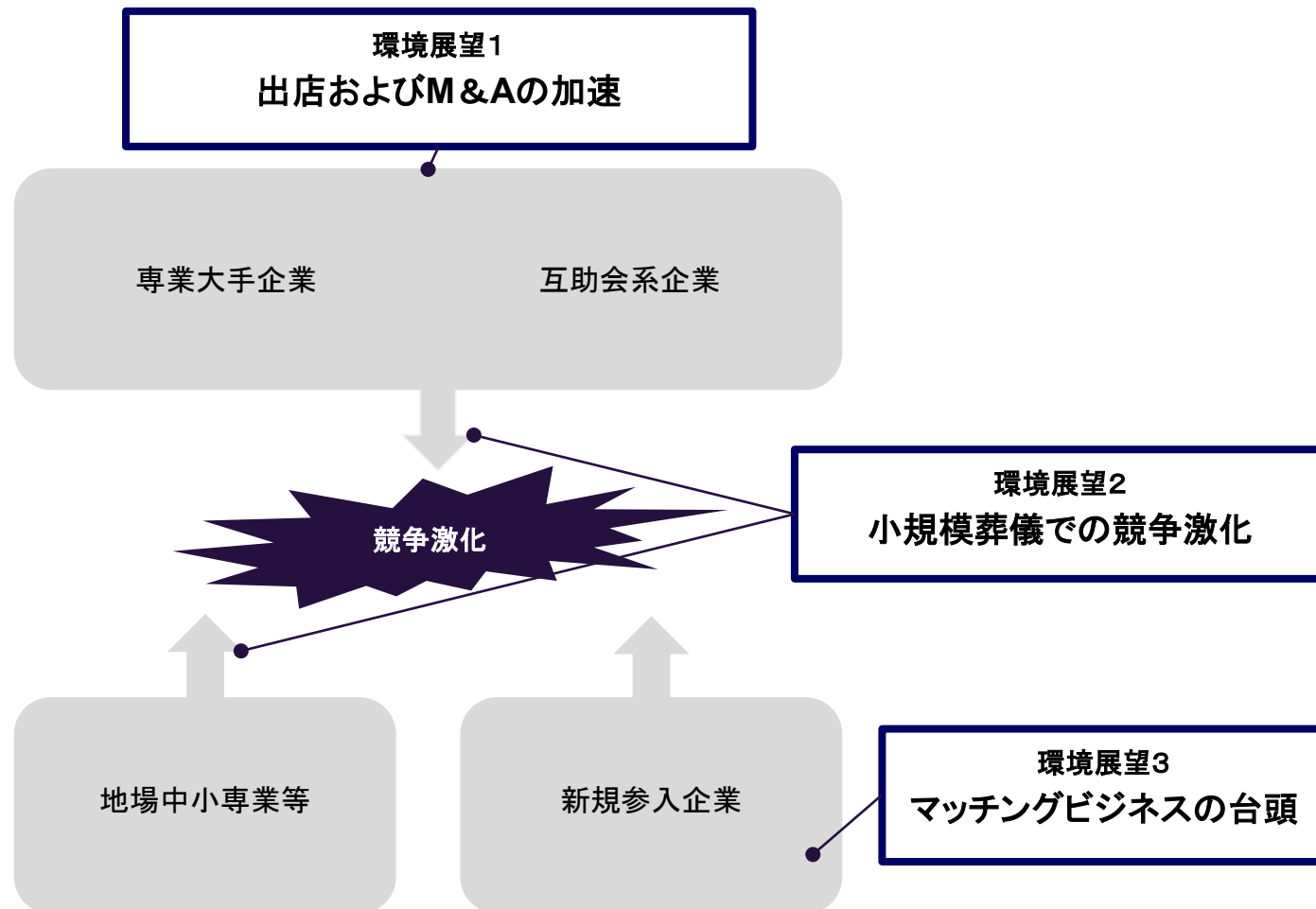
伝統・格式嗜好から、小規模・簡素化嗜好への志向シフトへ

### 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

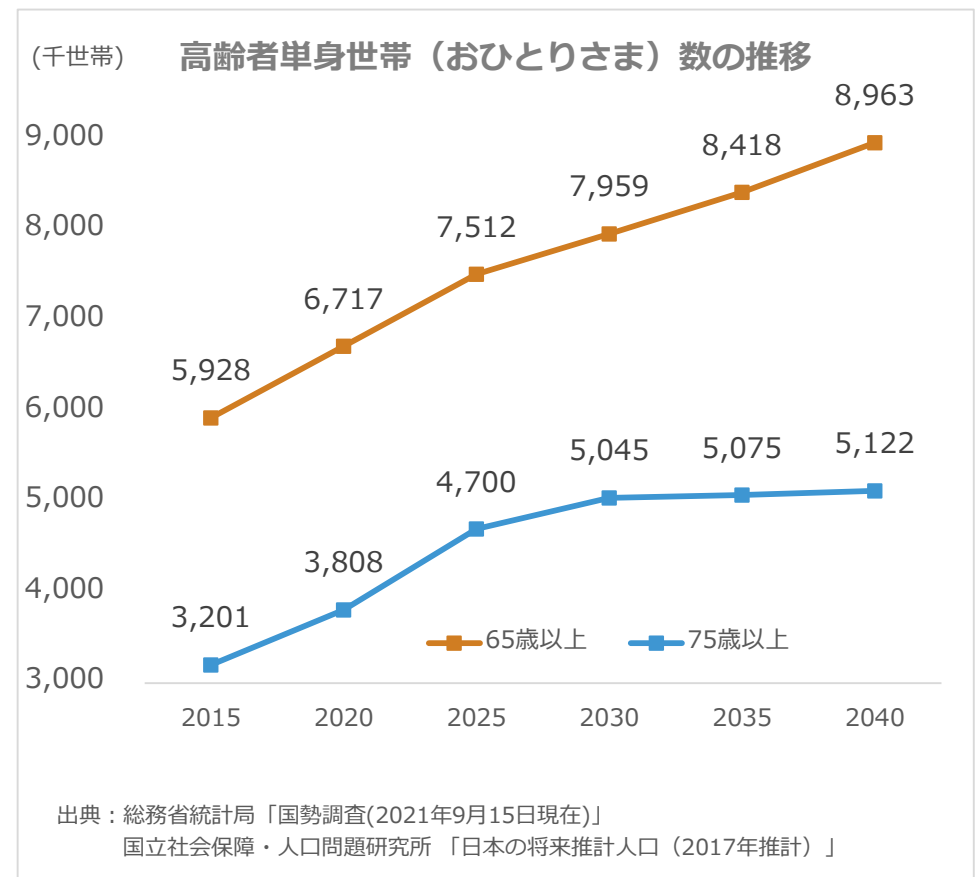
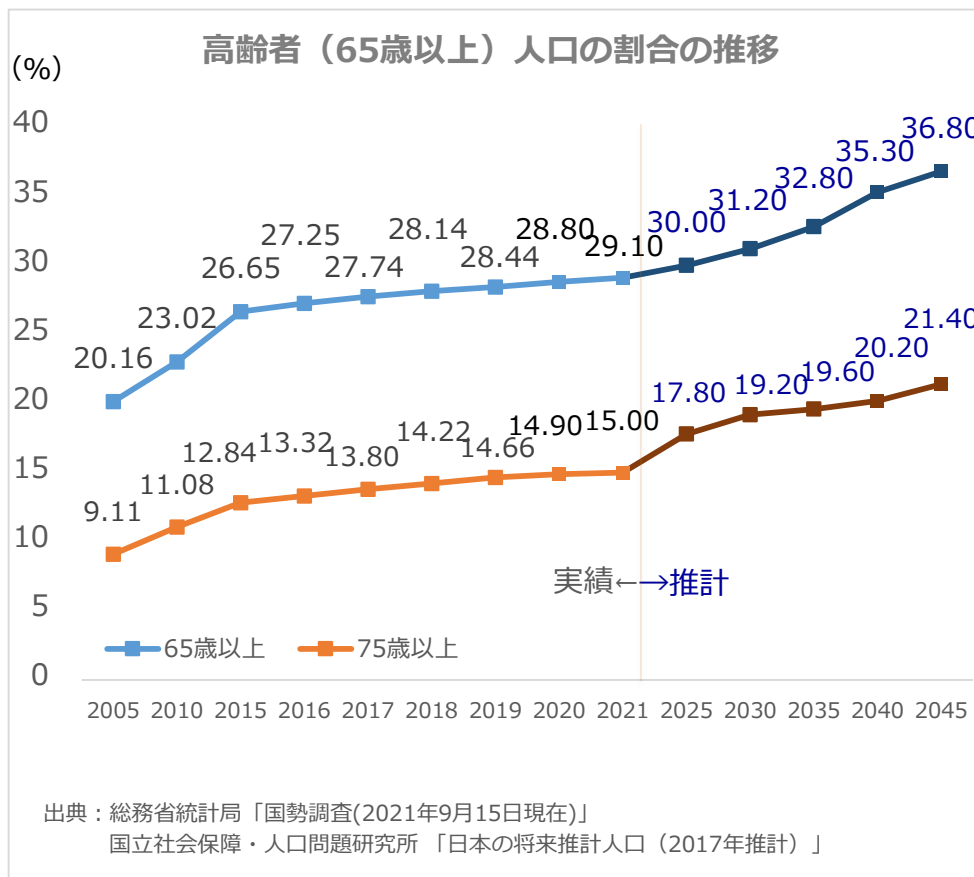


## ■ 高齢者人口は増加傾向

- ・ 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」

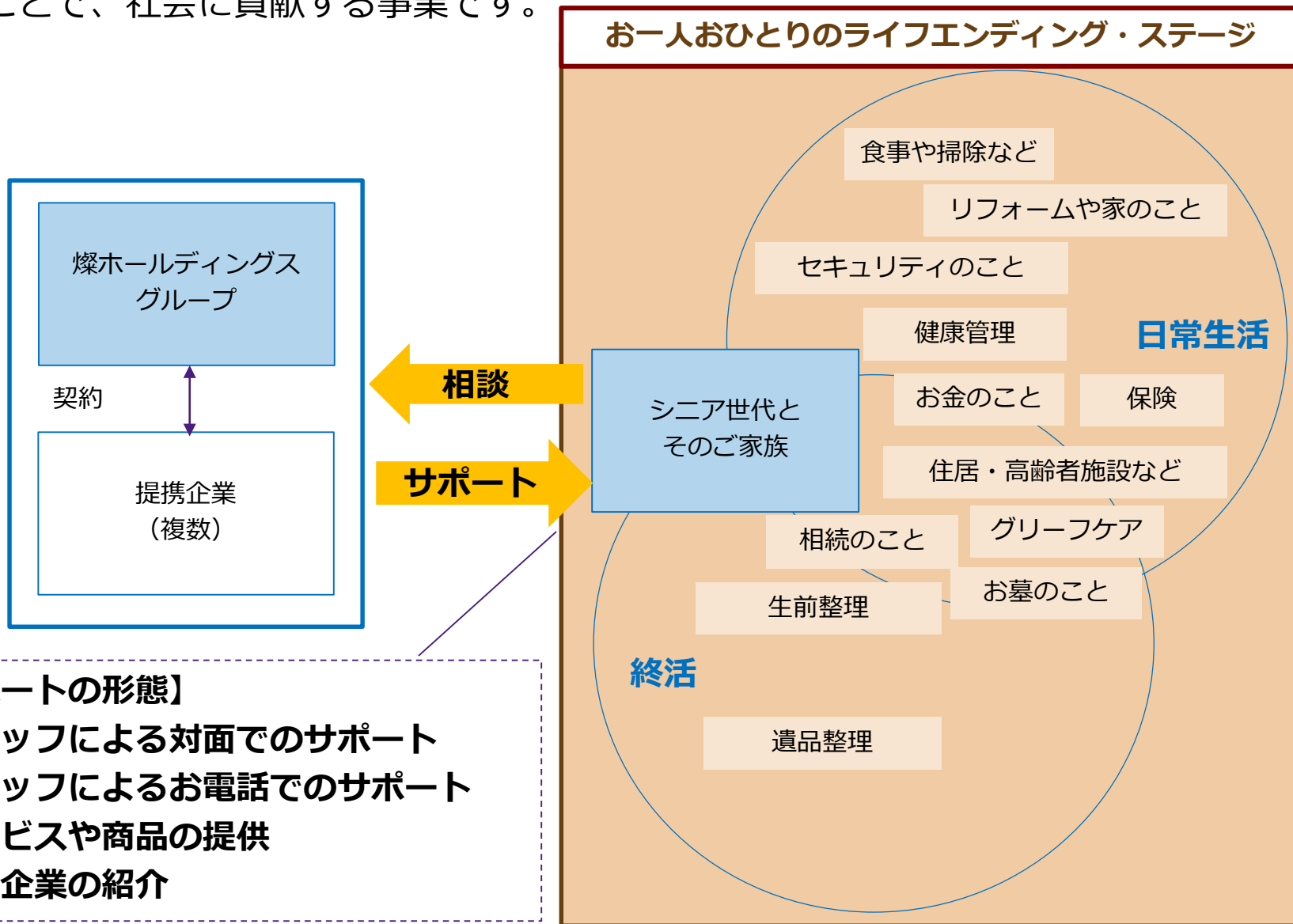
私たちはこれまで築き上げてきた「信頼」とそのベースとなる「サービス品質」という強みを  
創業100年に向けて、より一層磨き続けます

「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。

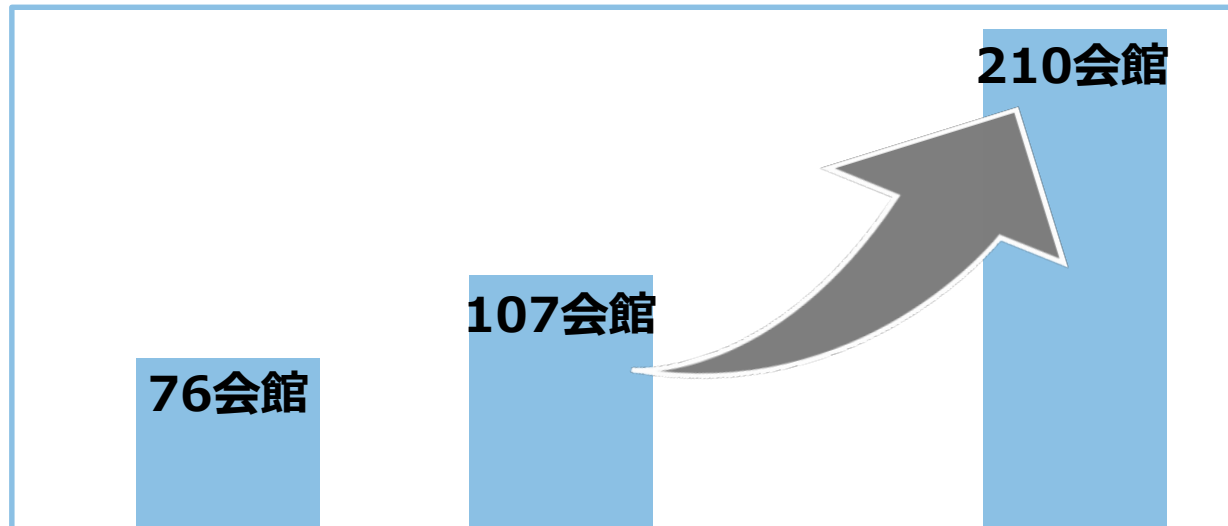


- 【サポートの形態】**
- ・ スタッフによる対面でのサポート
  - ・ スタッフによるお電話でのサポート
  - ・ サービスや商品の提供
  - ・ 提携企業の紹介

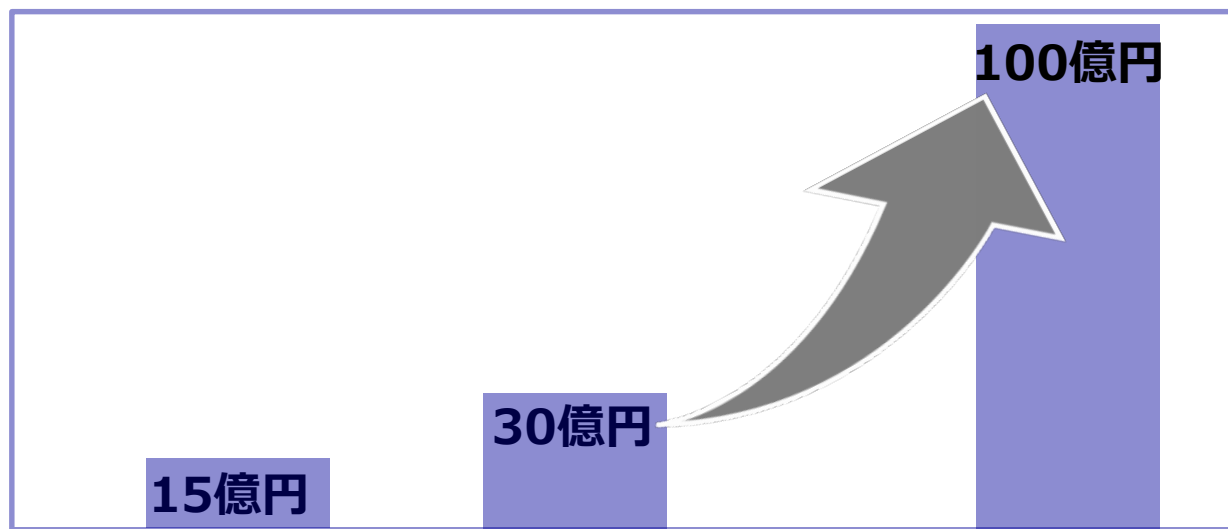
# 燦ホールディングスグループの中長期数値目標

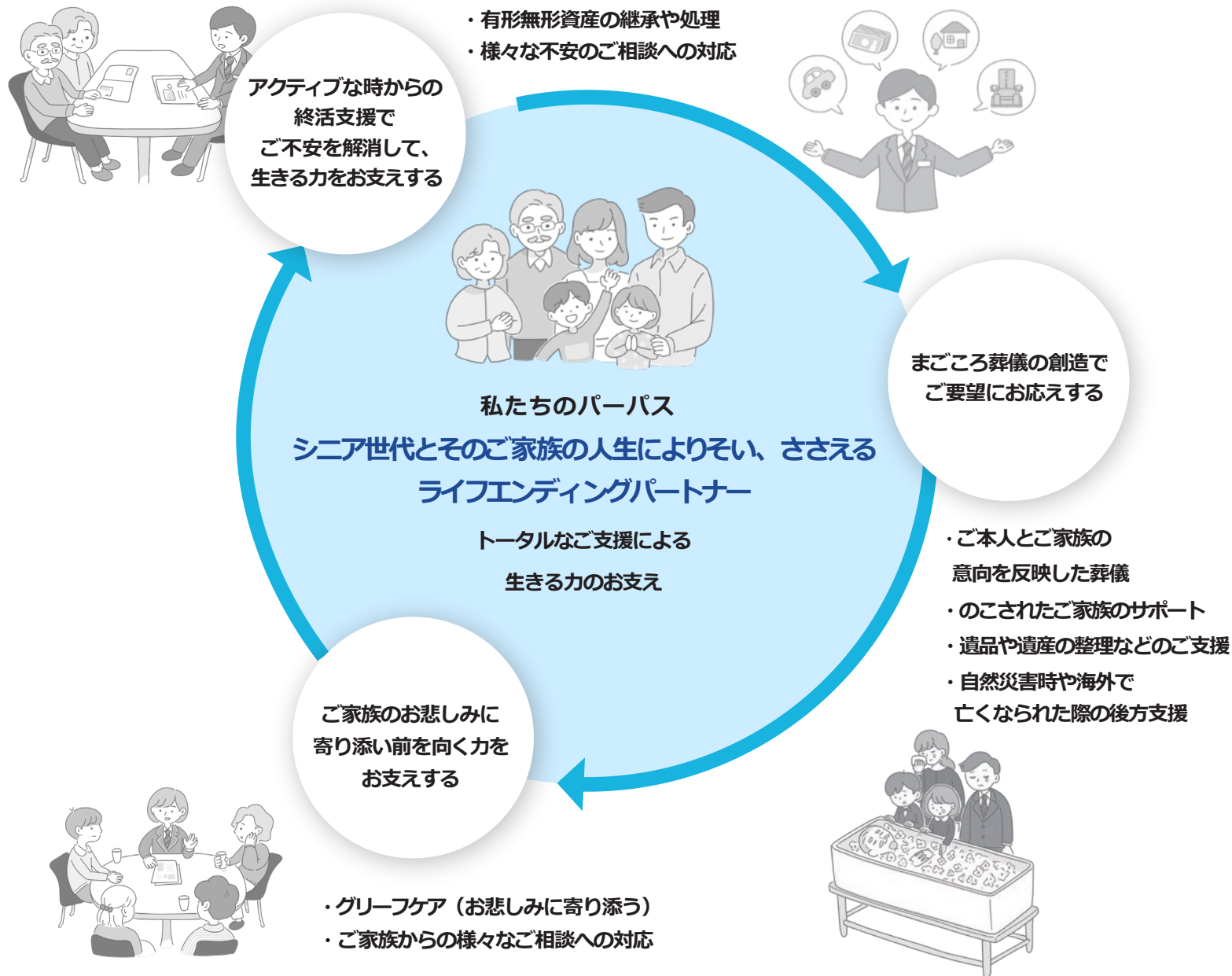
実績 (2022年3月期)	3年後 (2025年3月期)	10年後 (2032年3月期)
------------------	-------------------	--------------------

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

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

<b>葬儀事業の拡大</b>	<b>ライフエンディングサポート事業の拡大</b>	<b>葬儀事業の競争力強化</b>	<b>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</b>
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"> <li>■ 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</li> <li>■ 葬儀サービスを行う人材の早期育成と品質確保</li> <li>■ 顧客満足度向上</li> </ul>

<b>経営基盤の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材採用と育成によるグループ総合力強化</li> <li>■ 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</li> <li>■ ホールディングス全体での経営効率化の推進</li> <li>■ ESG経営の推進</li> </ul>
--

# 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

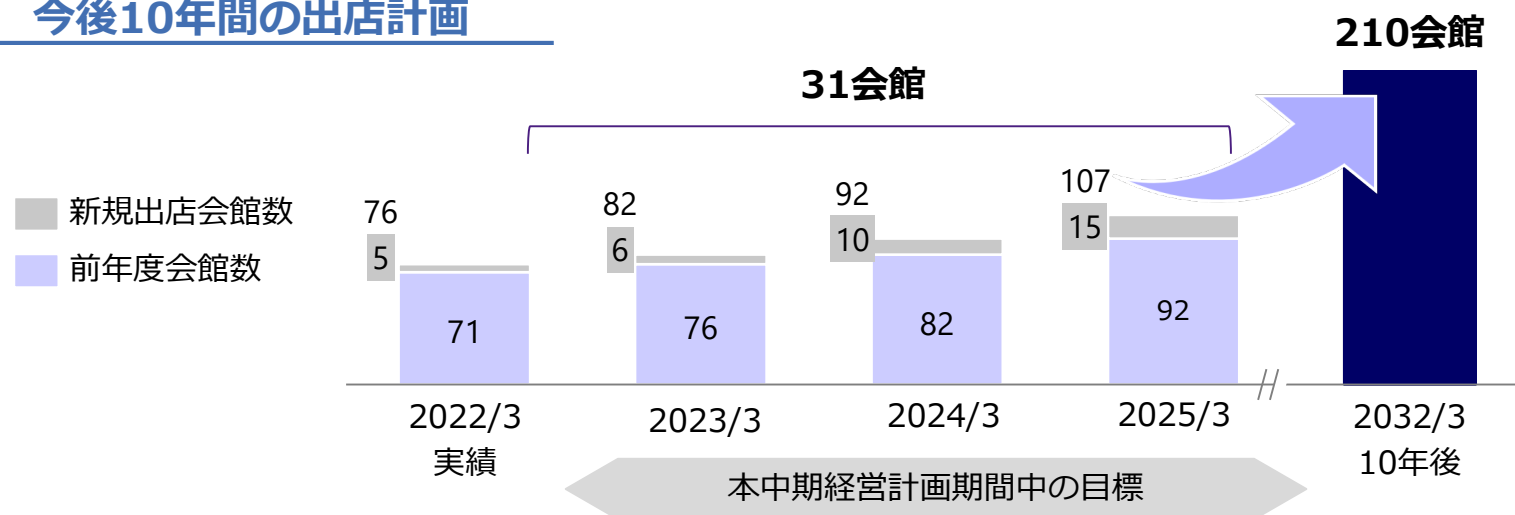
### 新葬儀ブランドとは

- ・ 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)広済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)広済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：広済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



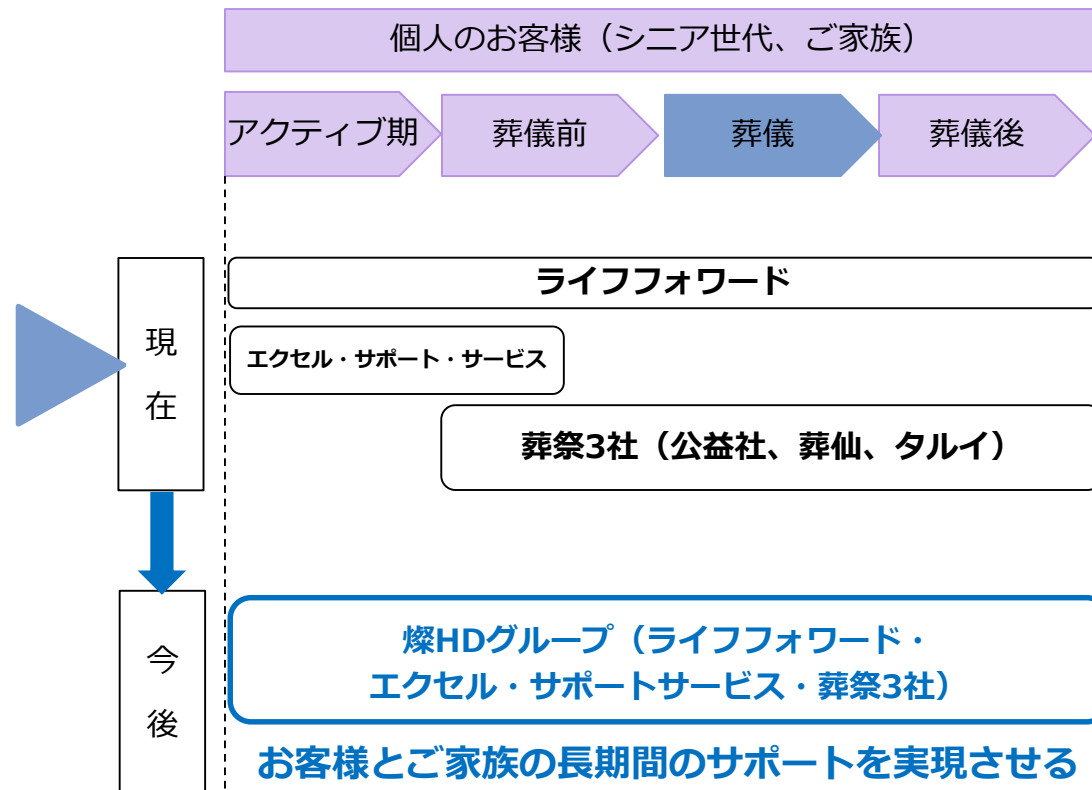
# ライフエンディングサポート事業の拡大 お客様とご家族の長期間のサポートを実現させる

## 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。

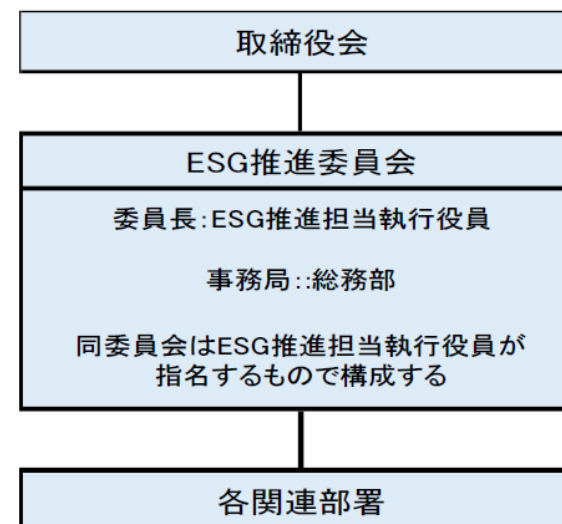
### ■ ESG行動指針

1. 健全な成長を実現する事業活動の推進
2. 法令・諸規則の遵守
3. 環境に配慮した事業活動の推進
4. 保有会館を通じた地域・コミュニティへの貢献
5. 顧客満足の上昇
6. 従業員満足の上昇
7. ESG情報の開示

### ■ ESG推進体制

ESG推進委員会がESGに関する方針や活動計画の審議、決定等を行うこととする。また、同委員会は、社長が任命するESG推進担当執行役員を委員長として、ESG推進担当執行役員が指名する者にて構成される。

ESG推進委員会において審議した内容は定期的に取り締役に報告し、各関連部署と連携実施することで、事業活動に反映させる。



# 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	<b>23,000</b>
営業利益	3,376	3,400	3,450	<b>3,630</b>
営業利益率	16.9%	16.3%	15.8%	<b>15.8%</b>
ROIC	7.3%	7.0%	7.0%	<b>7.0%</b>

※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)）

- 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

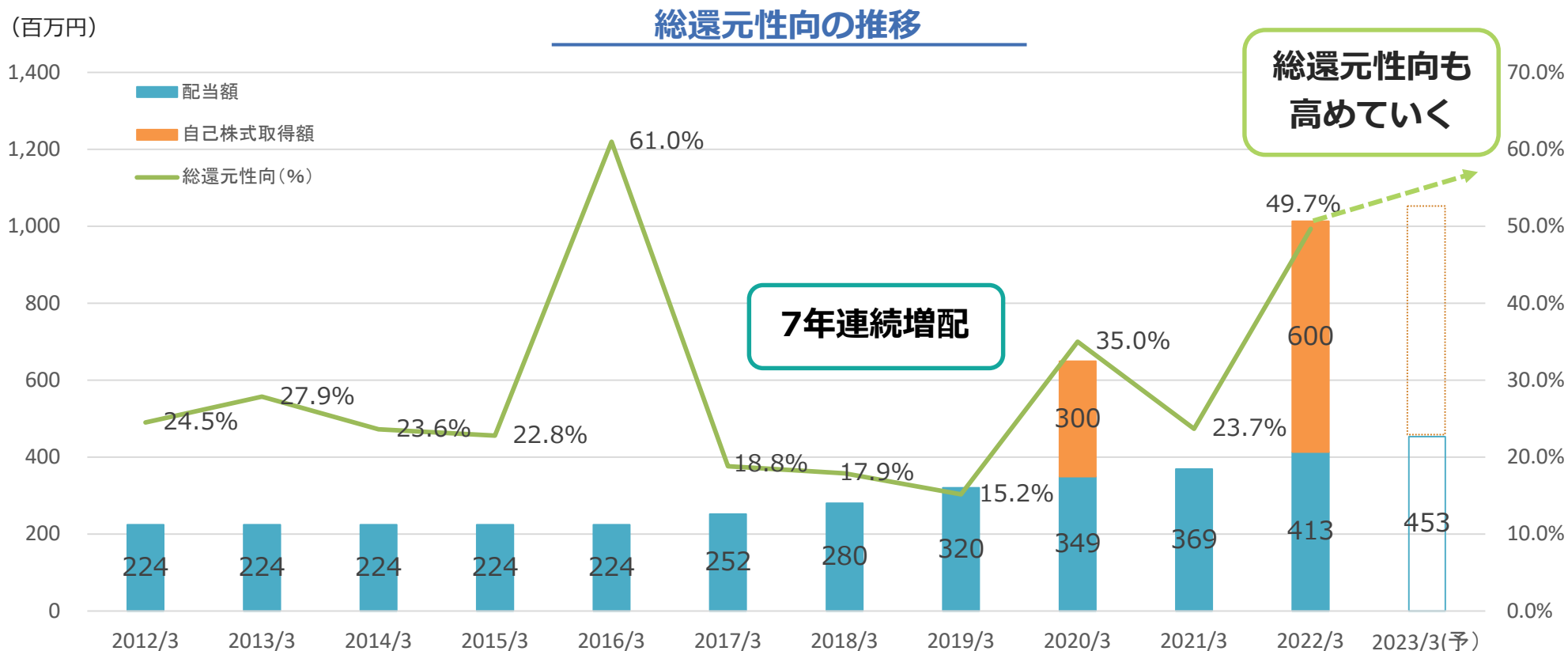
【配当】  
安定配当を基軸としつつ増配に努める  
【自社株式取得】  
キャッシュフローの状況、株価の動向など  
勘案して機動的に実施

## 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）

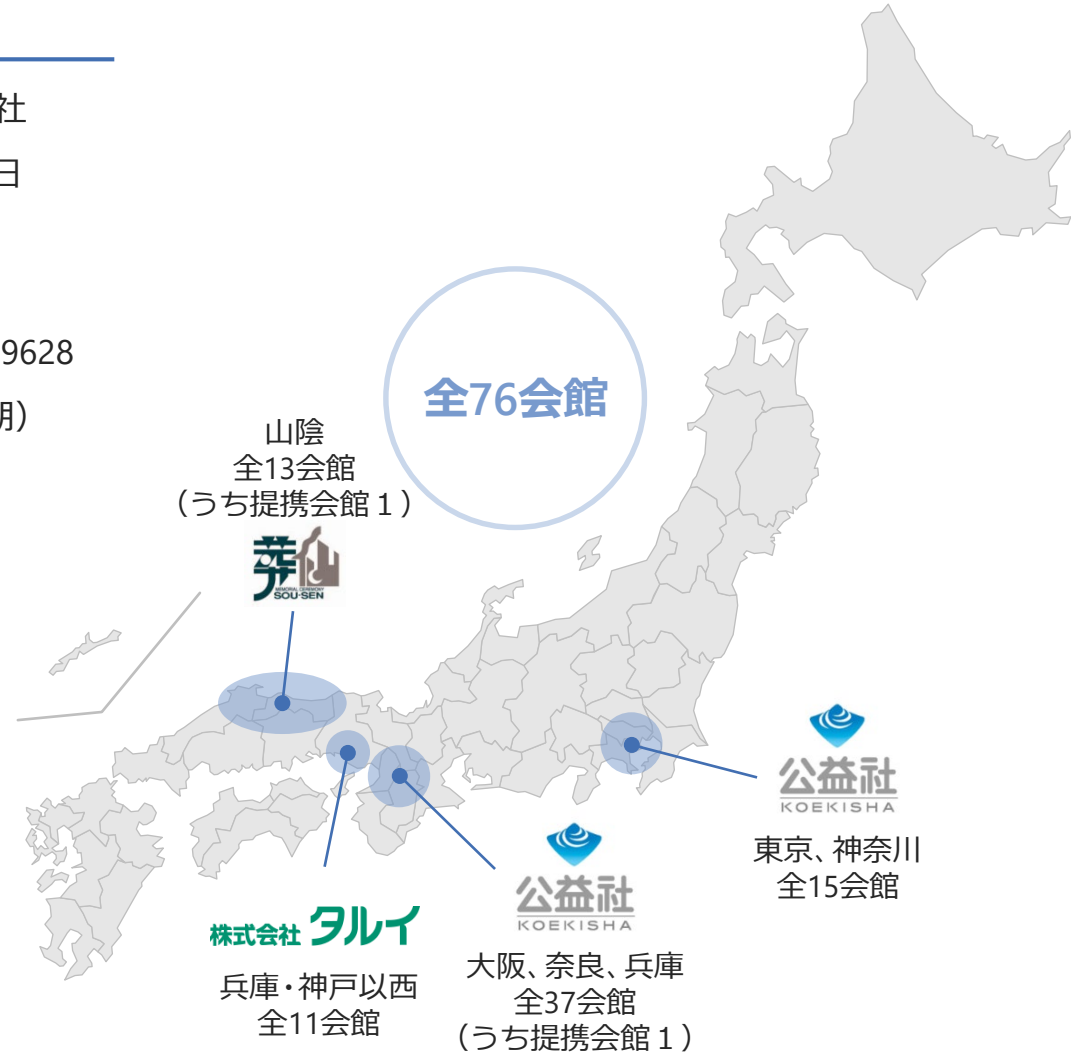
## 現時点での葬儀事業の展開エリア

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…年間死者数約137万人（2020年）  
 2040年まで約170万人の死者数が予想される。  
 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