



東証プライム
証券コード：9628

燦ホールディングス株式会社

中期経営計画（詳細） （2025年度～2027年度）

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



SAN HOLDINGS, INC.

2025年8月14日

目次

1.	前中期経営計画（FY2022～2024）の振り返り	P.03
2.	10年ビジョン数値目標の改定	P.07
3.	中期経営計画（FY2025～2027）	P.09
4.	株主還元方針	P.21

1.

前中期経営計画 (FY2022～2024) の振り返り

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

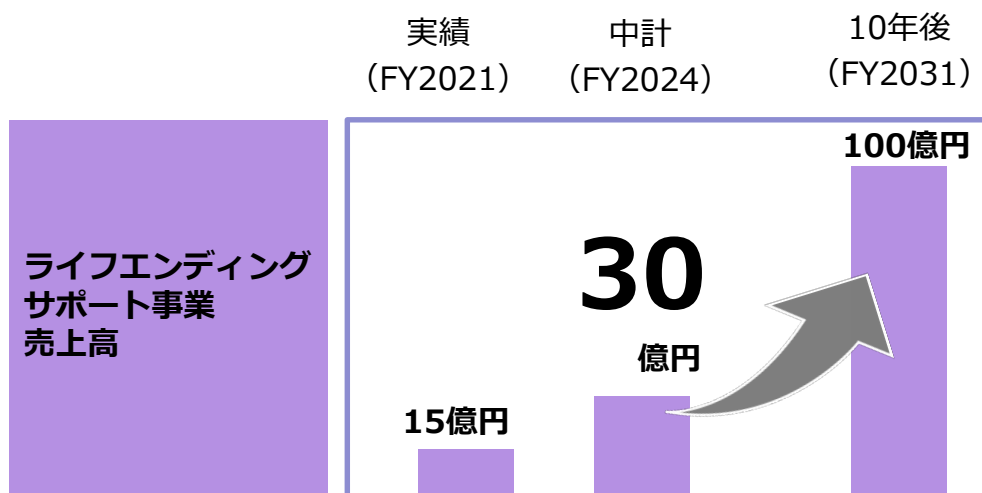
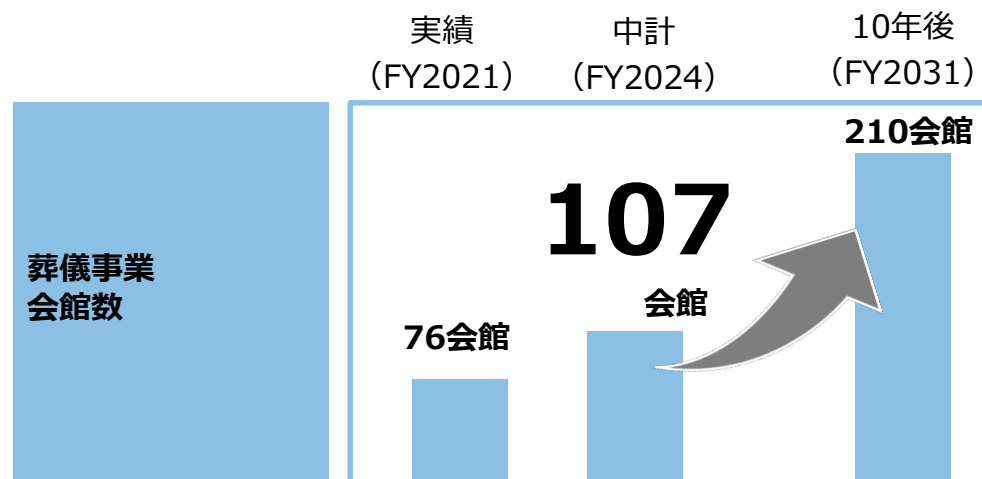


SAN HOLDINGS, INC.

前中期経営計画（FY2022～2024）の振り返り

■ 10年ビジョンの中長期目標に対する進捗状況

【新10年ビジョン中長期目標】



【FY2024目標達成状況】

中計目標

107 会館

中計実績

267 会館

大幅前倒し
で達成！

達成率
250%

2024年9月きずなHD連結子会社化により会館数が大幅に増加し、
新10年ビジョンで掲げたFY2031の目標も前倒しで達成

中計目標

30 億円

中計実績

25 億円

達成率
83%

コロナ影響により介護事業等の新規事業の遅れと、葬儀規模の縮小
による返礼品等の単価減により目標未達となった

前中期経営計画（FY2022～2024）の振り返り

■ 中期経営計画 数値計画の達成状況

【営業収益】

FY2024 **319.8**億円

FY2024中計比139%

達成

営業収益
大幅増

【営業利益・率】

FY2024 **45.2**億円・**14.1**%

FY2024中計比 125%

達成

・▲1.7pt 未達

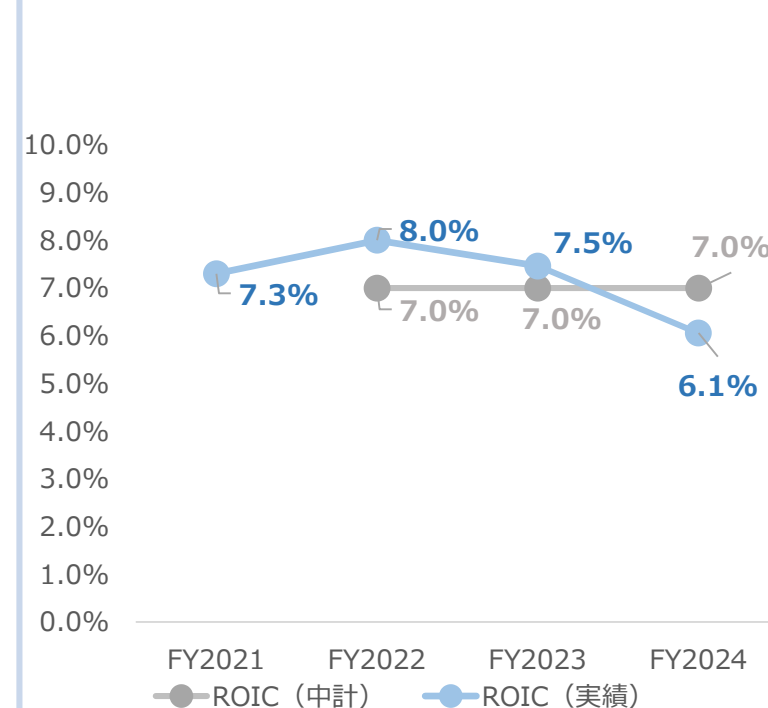
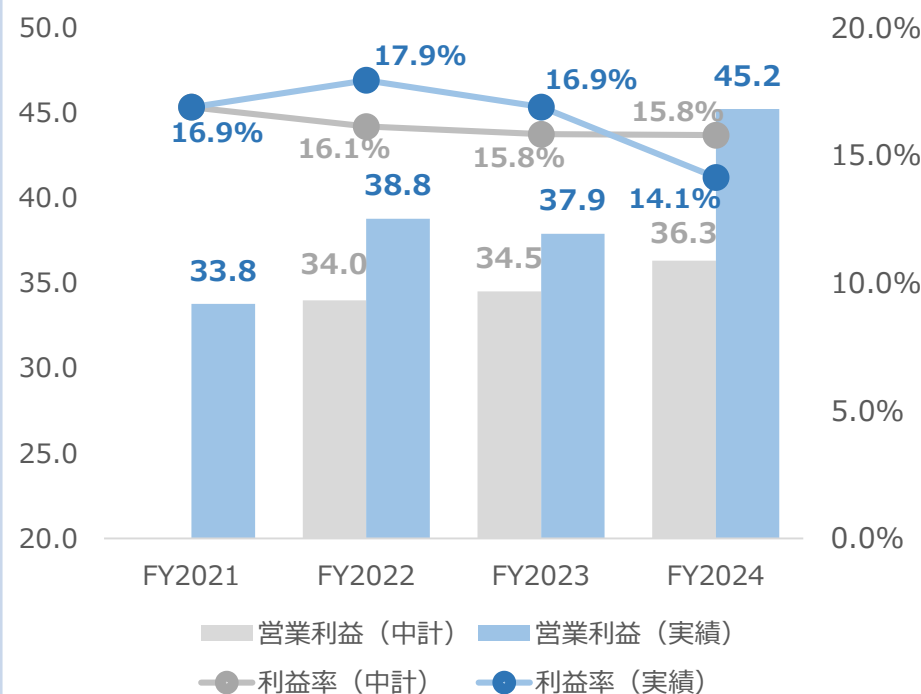
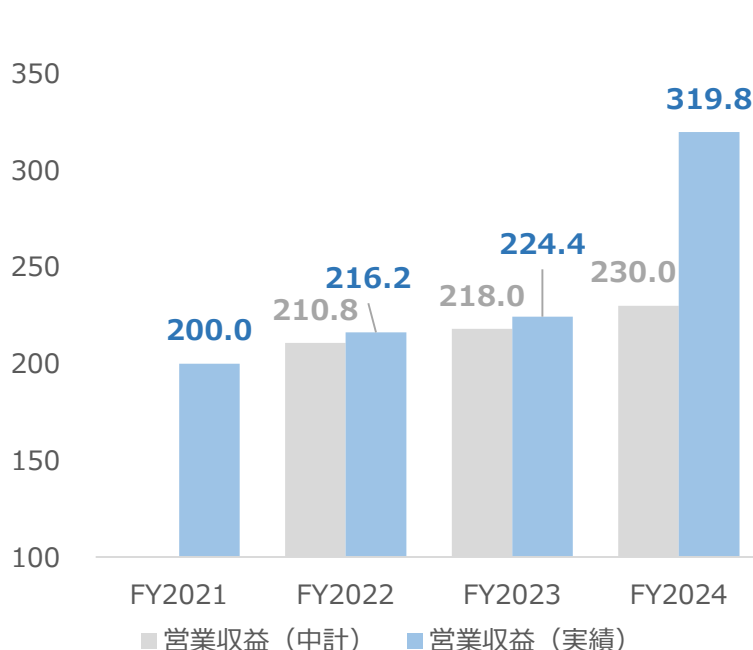
営業利益
大幅増

【ROIC】

FY2024 **6.1**%

FY2024中計比 ▲0.9pt

未達



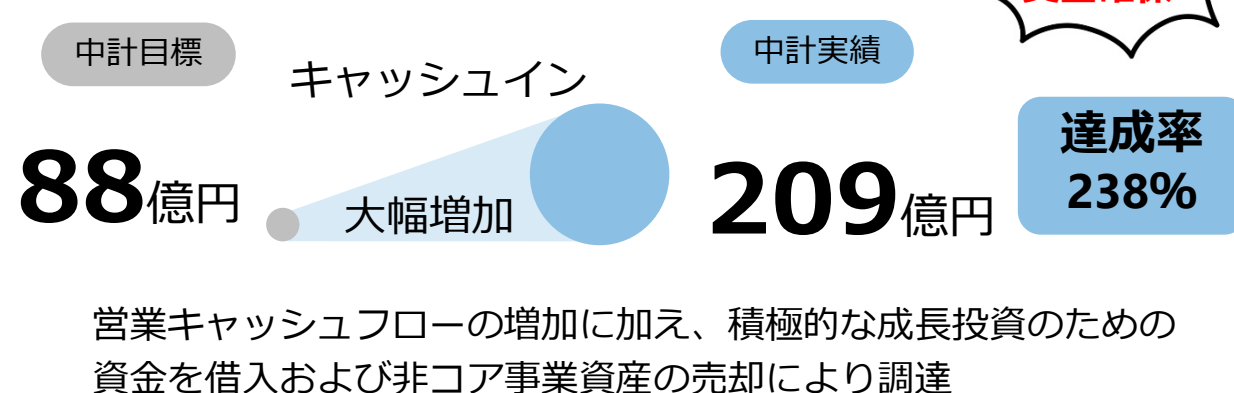
きずなHDの連結子会社化によりFY2024の営業収益が大きく増収、営業利益も左記に伴う利益増と売上の好調により増益となった。一方、営業利益率、ROICともきずなHD連結子会社化に伴い、のれんの償却が発生したことが主要因で低下。

前中期経営計画（FY2022～2024）の振り返り

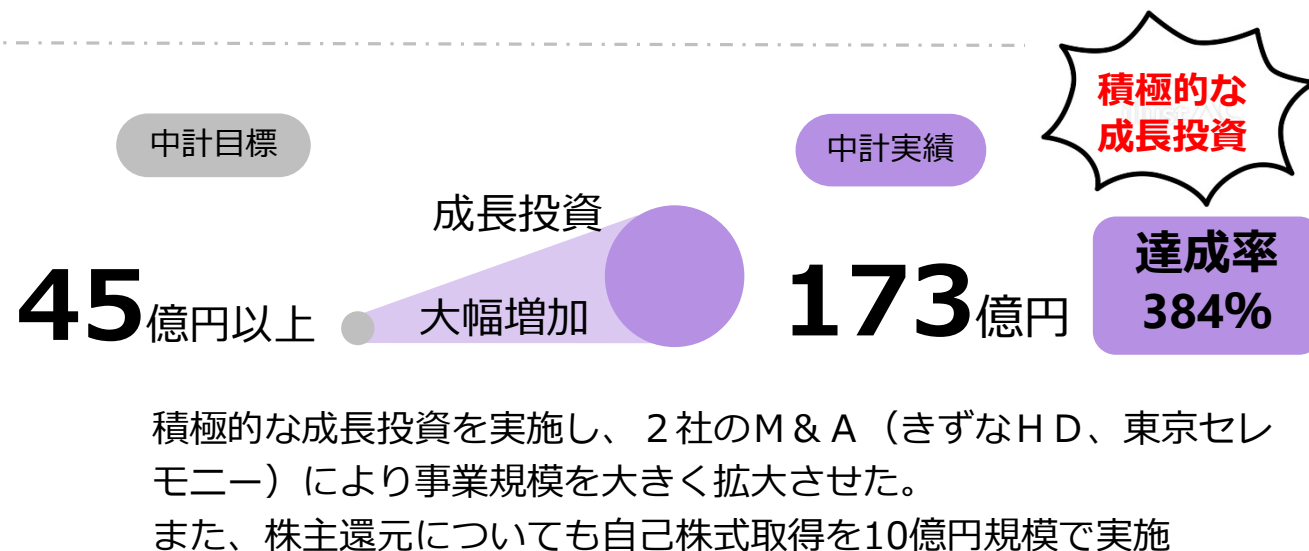
■ 中期経営計画 キャピタルアロケーションの達成状況

【キャピタルアロケーションの目標と実績】

		中計目標	中計実績
キャッシュ イン	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



		中計目標	中計実績
キャッシュ アウト	投資	成長投資（出店＆M＆A）	45億円以上
		維持投資他	10～15億円
		小計	55億円以上
	株主 還元	配当	
		自己株式取得	
		小計	
	合計		



2.

10年ビジョン数値目標の改定

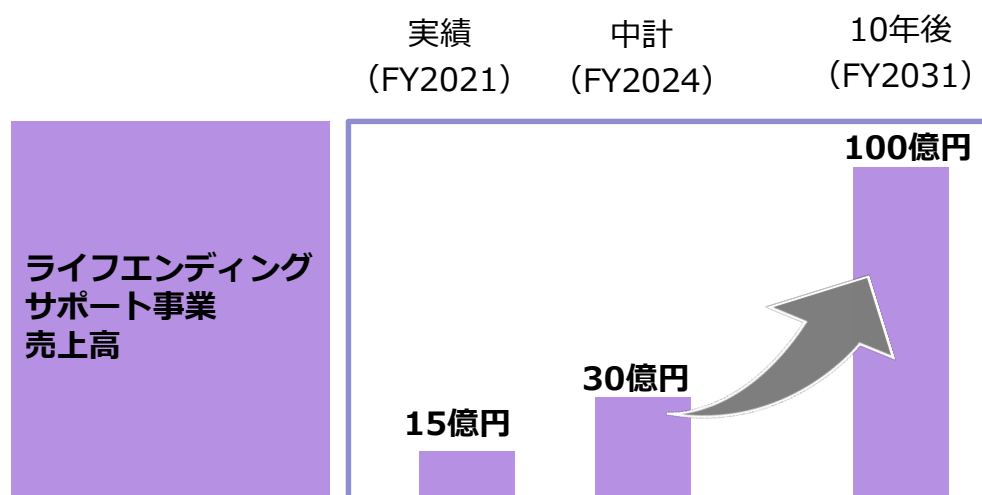
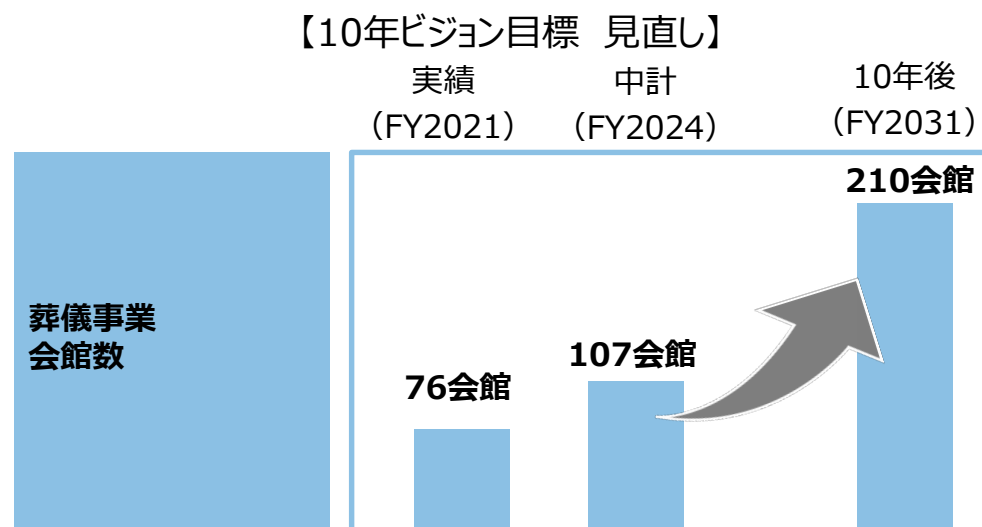
シニア世代とそのご家族の人生によりそい、ささえる
ライフエンディングパートナー



SAN HOLDINGS, INC.

10年ビジョン数値目標の改定

- 10年ビジョン「葬儀事業の会館数目標」は前倒しで達成したため、新たな目標として葬儀会館数を「550会館」に引き上げて更なる拡大を目指す



【見直し後】

改定前

会館数

改定後

210会館

550会館

更なる拡大
目指す

前目標比
262%

FY2024で目標を前倒し達成。今後も日本全国の主要都市に事業展開エリアを拡大し、自社出店とM & Aにより会館規模550会館を目指す

改定前

売上高

改定後

100億円

100億円

変更なし

コロナによる新規事業拡大の遅れ等もありFY2024は目標未達となったが、成長に向けた取り組みを強化しFY2031での達成を目指す

3.

中期経営計画（FY2025～2027）

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.

中期経営計画（FY2025～2027）

■方針

10年ビジョンの実現に向け、次なるステップへ！ 変化を恐れず、新たなチャレンジ！

●創業100年に向けて進むべき方向、ありたい姿

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。

■策定の背景

エンディング業界、中でも特に葬儀業界は、昨今、同業者だけではなく、異業種からの新規参入が相次ぎ、その様子は大きく様変わりしています。

お客様の葬儀に対する考え方、価値観の変化、全国各地での事業者間の熾烈な競争、活発なM&Aによる業界の再編等、私たちの事業を取り巻く環境は大きく変わっています。

日本は今、人口の自然減が常態化し、超高齢化社会を迎えていますが、急速に変化している社会において、様々な課題が生じており、人生の終末期「ライフエンディング」におけるサポートを行うサービスや商品を、シームレスに提供することが求められています。

私たちは、2サイクル目となる「2025-2027 中期経営計画」に取り組むことで、次なるステップへと歩みを進め、

**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、人生100年時代の社会に貢献することで、
「10年ビジョン」の実現を目指します。**

中期経営計画（FY2025～2027）

10年ビジョンの実現に向け、次なるステップへ！ 変化を恐れず、新たなチャレンジ！

■ 重点テーマ

Growth

1. 葬儀事業の拡大
2. ライフエンディングサポート事業の拡大

Quality

1. 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

Change

1. きずなホールディングスとの経営統合（PMI）の推進
2. 決算期の変更による経営及び事業運営の効率化

Sustainability

1. 資本コストや資本収益性を意識した経営の実践を通じた企業価値向上
2. 人的資本経営の推進
3. ESG・SDGsへの積極的な取り組み

中期経営計画（FY2025～2027）

■重点テーマ

Growth

1. 葬儀事業の拡大

家族葬ブランド（エンディングハウス、家族葬のファミリー）を中心に日本全国の主要都市に事業展開エリアを拡大する

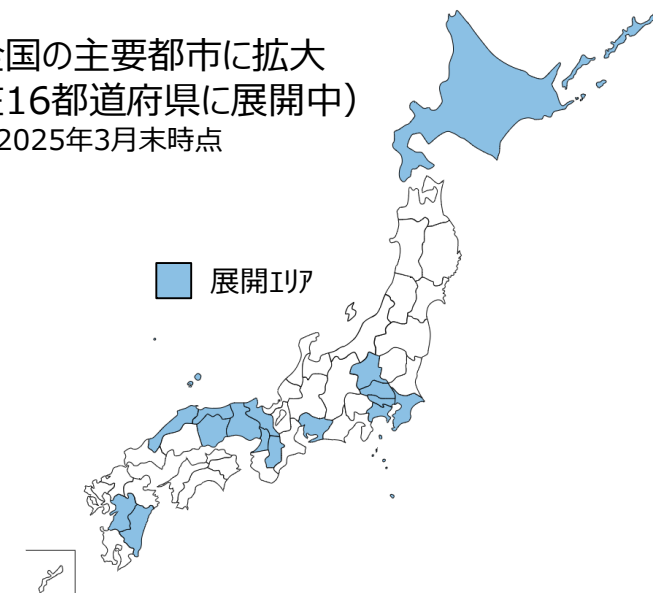
- 自社出店（エンディングハウス、家族葬のファミリーブランド中心）による拡大
- M&A、他事業者との提携による拡大

2. ライフエンディングサポート事業の拡大

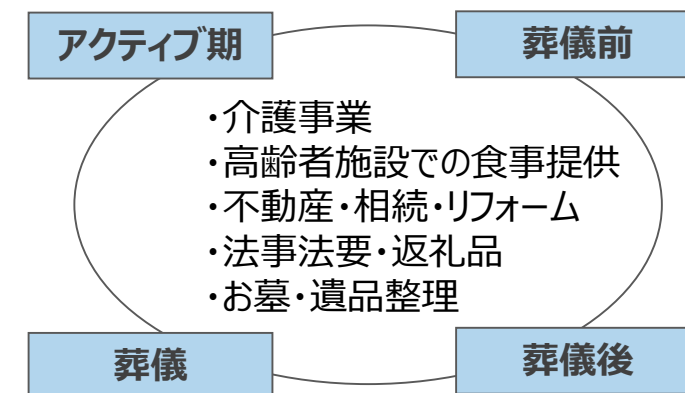
終活から葬儀後までのライフエンディングサポート事業分野を拡大し、お客様と家族の長期間のサポートを実現させる

- 既存のライフエンディングサポート事業の売上拡大
- 新しい高付加価値サービス事業の開拓
- サービスメニューの拡大・拡充
- グリーフケアサポート活動の拡大

日本全国の主要都市に拡大
（現在16都道府県に展開中）
※2025年3月末時点



「シニアライフのサポートパートナー」
モデルの構築



中期経営計画（FY2025～2027）

■重点テーマ

Quality

1. 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

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財の早期育成を行う

- お客さまアンケートの徹底による課題把握と品質向上の仕組み強化
- 葬儀サービスを行う人財の早期育成と品質確保
- 新しい付加価値商品・サービスの創出・提供

中期経営計画（FY2025～2027）

■重点テーマ

Change

1. きずなホールディングスとの経営統合（PMI）の推進

きずなホールディングスとの機能・ノウハウの共有および重複機能の統合・最適化を推進

- ガバナンス体制の整備（意思決定機能、予算統制、マネジメントレポートの統一化他）
- きずなHDのもつ家族葬のノウハウ活用による家族葬領域の強化および品質向上
- きずなHD展開エリアでの燦HD機能の有効活用（エンバーミング、グリーフケア等）
- 重複機能の統合・強化
- 共同購買の実施

2. 決算期の変更による経営及び事業運営の効率化

きずなホールディングスとの決算期統合を機に決算期を3月末から8月末に変更し、営業収益の季節変動要因の影響を緩和するとともに事業運営の効率化を図る

- 決算期統合に係る決算業務等の課題対応
- 決算期変更に対し、業績レポート等の比較可能性担保

中期経営計画（FY2025～2027）

■重点テーマ

Sustainability

1. 資本コストや資本収益性を意識した経営の実践を通じた企業価値向上

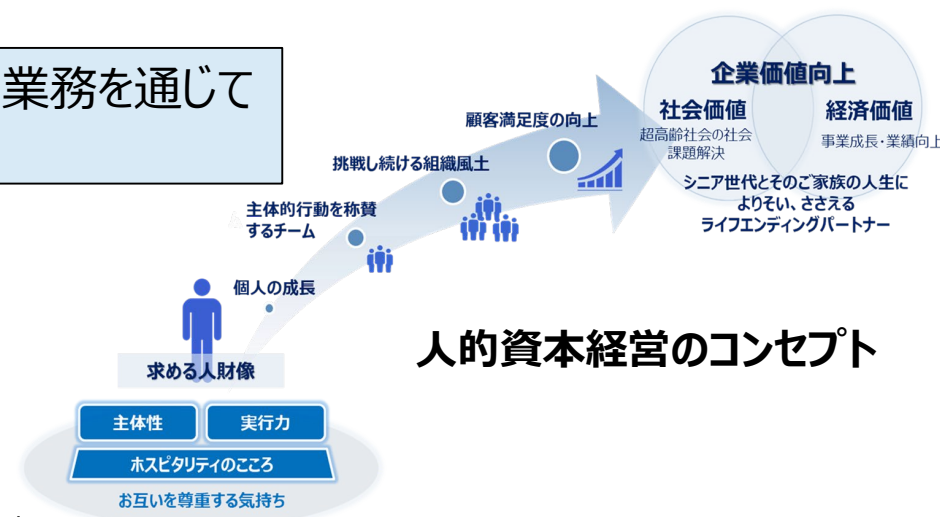
資本コストや資本収益性を意識した経営の実践を通じて企業価値向上を図り、早期にPBR 1 倍超となることを目指す

- 資本効率の改善に向けた取り組みと資本効率目標の設定
- キャピタルアロケーション方針の開示とそれに沿った資金の使用
- 株主還元方針の見直し
- IRの強化

2. 人的資本経営の推進

当社の価値創造の源泉は、人財であるため、教育や研修、日々の業務を通じて自己の能力やエンゲージメントを向上を図る

- ビジョン達成に必要なスキル、専門性を備える人財を採用・育成
- グループ内外の人財育成・教育機関「燦ビジネスアカデミア」の立上げ
- エンゲージメント向上の具体的な取り組みを継続



人的資本経営のコンセプト

中期経営計画（FY2025～2027）

■重点テーマ

Sustainability

3. ESG・SDGsへの積極的な取り組み

ESG・SDGsへの積極的な取り組みを継続し、社会課題の解決に寄与する

- 気候変動への対応
- エンバーミングによるより良いお別れの場の提供
- 訪日外国人客の本国への搬送や、海外渡航者の日本への搬送対応
- 遺族サポート「ひだまりの会」によるグリーフケア活動の拡大
- おひとりさま向けサービスの充実

※エンバーミングとは・・・エンバーミングとは、よりよいお別れのために、ご遺体に消毒殺菌・防腐・修復・化粧をし、生前のお姿に近づける技術

※グリーフケアとは・・・身近な人との死別を経験し、悲嘆に暮れる人を、悲しみから立ち直れるように支援すること。

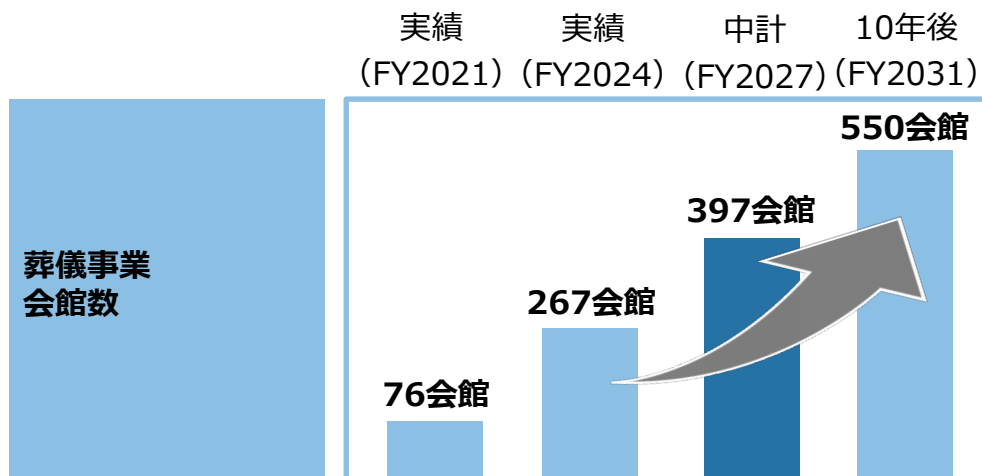
中期経営計画（FY2025～2027）

■ 本中期経営計画における成長目標

- 葬儀事業の拡大においては
3年間の会館出店目標を130会館とする
- ライフエンディングサポート事業の拡大においては
FY2027の売上高を50億円まで伸長させる

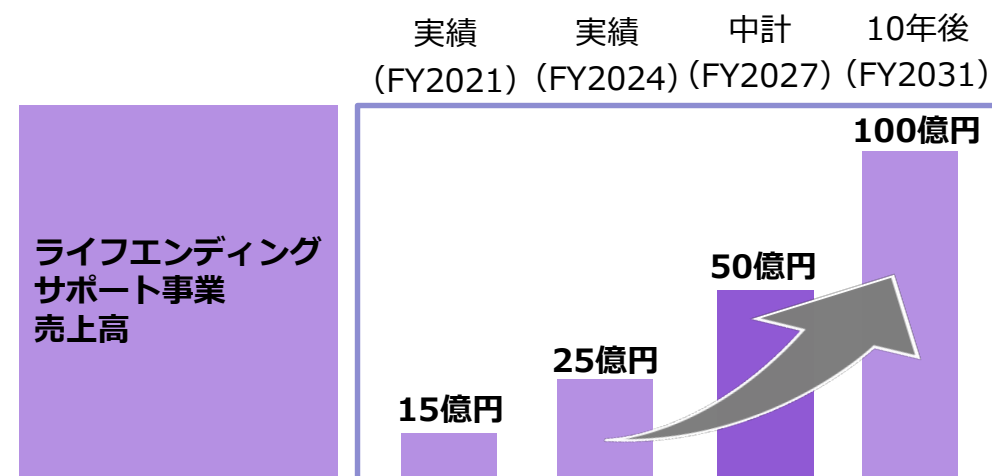
【葬儀事業の拡大】

葬儀会館の出店数 3年間で130会館



【ライフエンディングサポート事業の拡大】

FY2027の売上高 50億円



中期経営計画（FY2025～2027）

■数値目標

重視する資本効率指標を「ROE※1」とし、中長期的に安定して「**8%以上**」にすることを目指す
 加えてキャッシュ創出力を表す「EBITDA」を重要指標に追加 ※1 一過性の損益影響を控除した調整後ROE

【ROEの採用理由】 これまでは「ROIC」を資本指標としていましたが、株主視点でより自己資本の効率を意識し、効率改善を推進するため

【EBITDAの採用理由】 M&Aにより、のれん償却費が大きくなり、従来の「営業利益」だけでは、事業で稼ぐ力が見えづらくなったため、営業活動における「キャッシュ創出力」を表す「EBITDA」を追加
 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

（単位：百万円）

	FY2025 中計(17ヶ月)	FY2026 中計(12ヶ月)	FY2027 中計(12ヶ月)
営業収益	59,300	46,900	50,500
営業利益	6,470	5,190	5,800
営業利益率	10.9%	11.1%	11.5%
EBITDA	10,410	8,240	9,100
ROE	8%以上を目指す		

中期経営計画（FY2025～2027）

■ ROE目標達成に向けた取り組み

下記のポイントを実現することにより、資本コストや株価を意識した経営の実現を図り
中長期的に安定して「ROE8%以上」にすることを目指す

1. 更なる成長に向け、引き続き積極的に成長投資を実施

中計3ヶ年で、**140億円以上の成長投資**を計画

- ・葬儀事業：**130会館の出店**を計画(M&Aを含む)
- ・ライフエンディングサポート事業：事業分野拡大に向けた投資の推進(M&Aを含む)

2. 中計最終年度となるFY2027に連結営業利益58億円を達成

積極的な成長投資、既存会館/事業の収益力強化、きずなHDとの経営統合(PMI)の推進等による経営効率化を図ることにより、FY2027の数値目標を達成

3. 株主還元の強化を実施

中計3ヶ年で、**株主還元として30億円以上**を計画

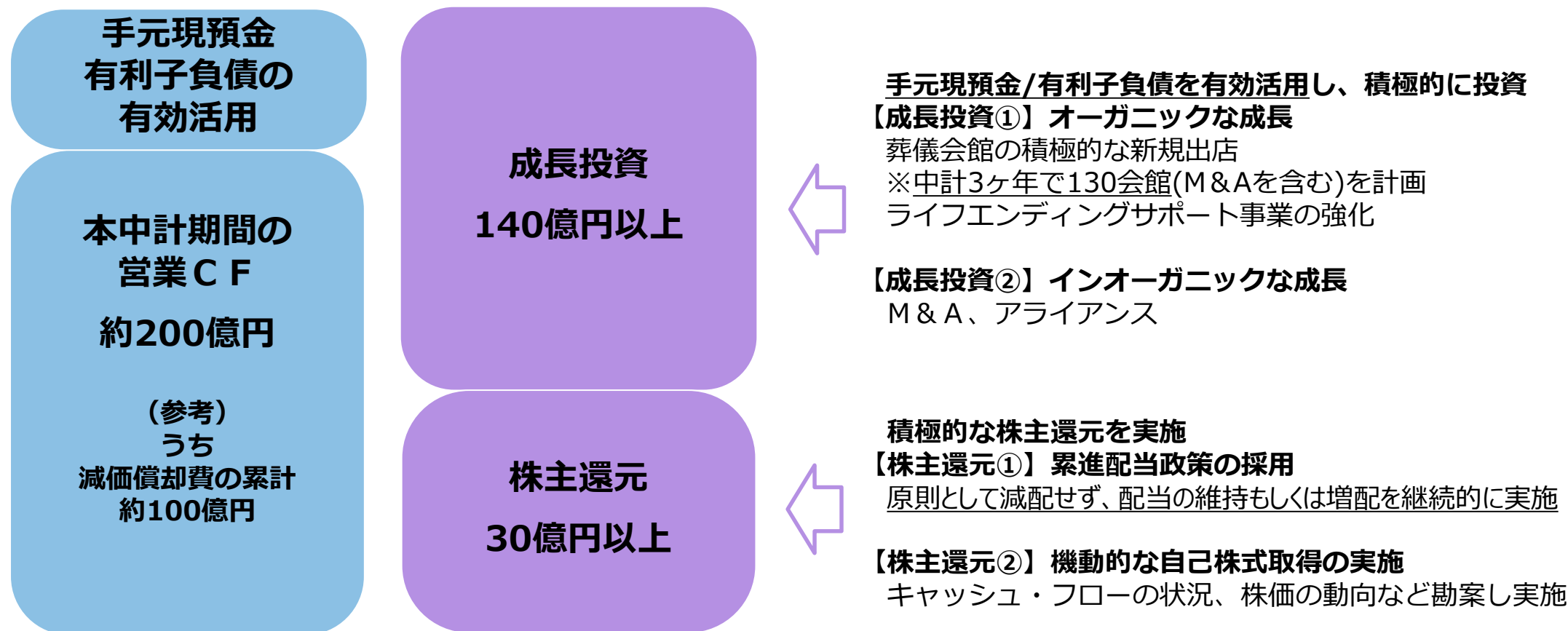
- ・剰余金の配当：**累進配当政策を採用**し、配当の維持もしくは増配を継続的に実施
- ・自己株式の取得：キャッシュ・フローの状況、株価の動向など勘案して機動的に実施

* FY2025は17ヶ月決算となります

中期経営計画（FY2025～2027）

■ 中計3ヶ年のキャピタルアロケーション方針

- ・中計3か年で、営業キャッシュ・フロー約200億円を創出する
- ・併せて、手元現預金/有利子負債の有効活用を図りつつ、140億円以上を成長投資に充当し
収益拡大を図る。それにより、株主還元の強化を図り、株主価値の向上を目指す。



4.

株主還元方針の変更

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.

株主還元方針の変更

■ より一層、株主の皆様へ報いる趣旨から**累進配当**を基軸とした株主還元の向上を目指す

当社は、株主の皆様への利益配分を経営上の最重要課題の一つと考えております。

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、**累進配当政策を採用し、原則として減配せず、配当の維持もしくは増配を継続的に実施する**方針であります。

また、自己株式の取得につきましては、今後も株価やその他諸条件を考慮のうえ機動的な実施を検討してまいります。

内部留保につきましては、積極的な新規会館開設を中心に、I Tや、M & A等の戦略的投資の原資に充て、経営基盤の強化と企業価値向上を図ってまいります。

