



燦ホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

燦ホールディングス 2020年3月期～2022年3月期 中期経営計画



燦ホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

前中期経営計画（2017年3月期～2019年3月期）の振り返り



前中期経営計画（2017年3月期～2019年3月期）の振り返り

前中期経営計画では、既存事業および新規事業において積極的にチャレンジしながら継続安定成長を目指して様々な施策に取り組みました。結果として、3年連続増収増益かつ2年目と最終年度は営業収益及び営業利益以下の各利益について過去最高を更新いたしました。

◆ 損益目標

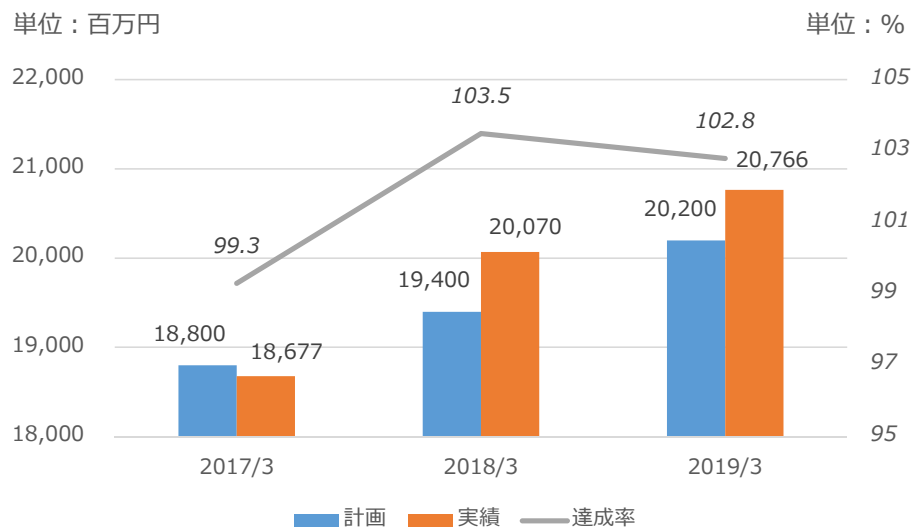
2019年3月期に 営業収益 202億円 経常利益 19億4千万円
売上高経常利益率 9.6%

◆ 資本効率目標

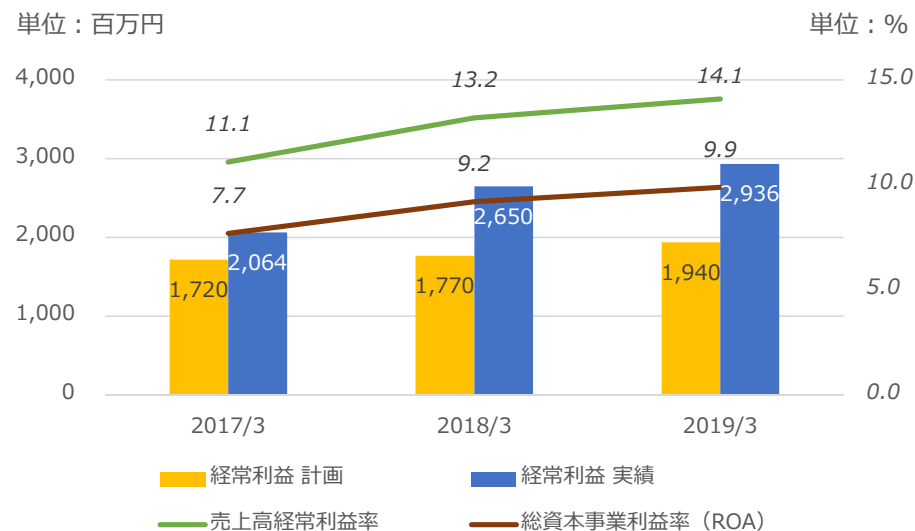
2019年3月期に 総資本事業利益率（ROA） 6.6%以上

※事業利益 = 営業利益 + 営業外収益

営業収益 計画と実績



経常利益、売上高経常利益率、総資本事業利益率（ROA） 計画と実績



前中期経営計画（2017年3月期～2019年3月期）の振り返り（重点項目）



操ホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

前中期経営計画重点項目		結果	次期
1	サービス品質向上への体制強化と仕組みの構築 「現場力」の強化によるサービス品質向上により、ブランド力の向上を図ることで競争優位性を保つ	⇒ 現場でのサービスチェック体制及びお客様の声を関係部門で情報共有する仕組みを整え、教育研修の強化と業務マニュアルの整備を進めた結果、お客様からの評価が向上した。	継続
2	葬儀事業の積極的な営業エリアの拡大 東西の大都市圏を中心に、積極的なドミナント出店による営業エリアの拡大を目指す	⇒ 立地と投資対効果を追求した結果、当初の計画17より少ない10店舗の出店に。立地と投資対効果を追求した新規出店方針のもと、今後も継続実施する。	継続
3	ライフエンディングサポート事業の伸長 ご遺族をサポートする範囲を拡大し、顧客満足と顧客単価の向上を図る	⇒ 葬儀後のサービスの幅が拡大した。	継続
4	新規事業創出への本格的取組み グループの事業ポートフォリオのリスクを軽減し、中長期的に継続安定成長を実現するため、新たな収益の柱となる事業を求めて、新規事業にチャレンジする	⇒ 新たな収益の柱となる事業にしていことが今後の課題である。	
5	基盤整備の完遂 ・大規模会館の建替えオープンと案件全体の完遂により、会館施設の競争力の強化および外部支払コストの削減を実現する ・グループ会社である葬仙およびタレイの収益力の改善を図る	⇒ 公益社の天神橋会館、西宮山手会館、枚方会館のリニューアルを完了。同時に実施した旧会館の敷地の有効活用（資産の有効活用）、外部駐車場の返却（外部支払いコストの削減）などによって利益改善効果を生んだ。	
6	リスクマネジメントの強化 リスクマネジメントを強化し、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る	⇒ リスク分析を行ったうえで重点対策リスクを設定し、リスクマネジメント活動を実施した。	継続

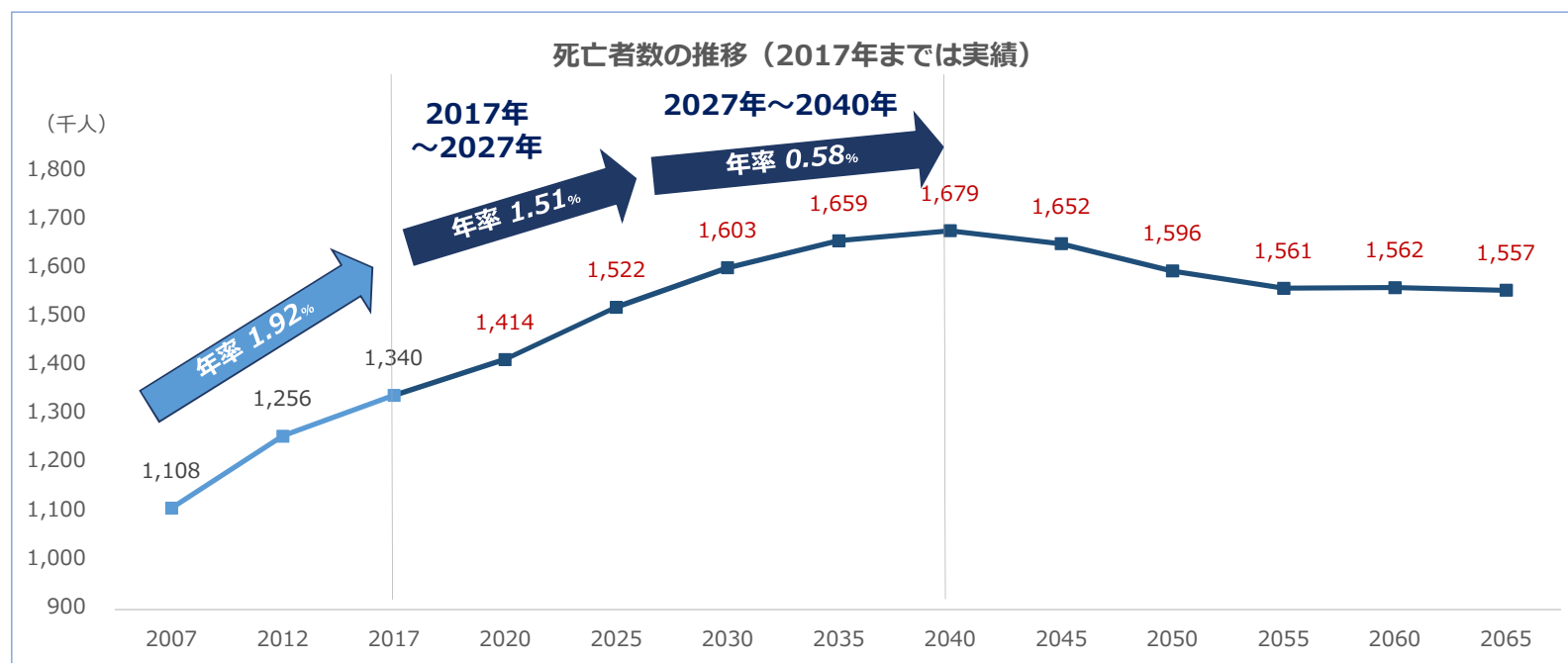


燦ホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

2020年3月期～2022年3月期 中期経営計画



2040年までの死亡者数推計では、年率1%で増加し、需要が大きくなる（2040年の167万9千人がピーク）も、2027年頃から年平均増加率は1%以下となると予測される。



出典：【実績】厚生労働省「人口動態統計」（2017年）
【推計】国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2017年推計）[死亡中位]

日本の総人口は2017年から減少傾向

—1億2,644万3千人（前年同期比▲26万3千人〔▲0.21%〕）（2018年10月1日現在）

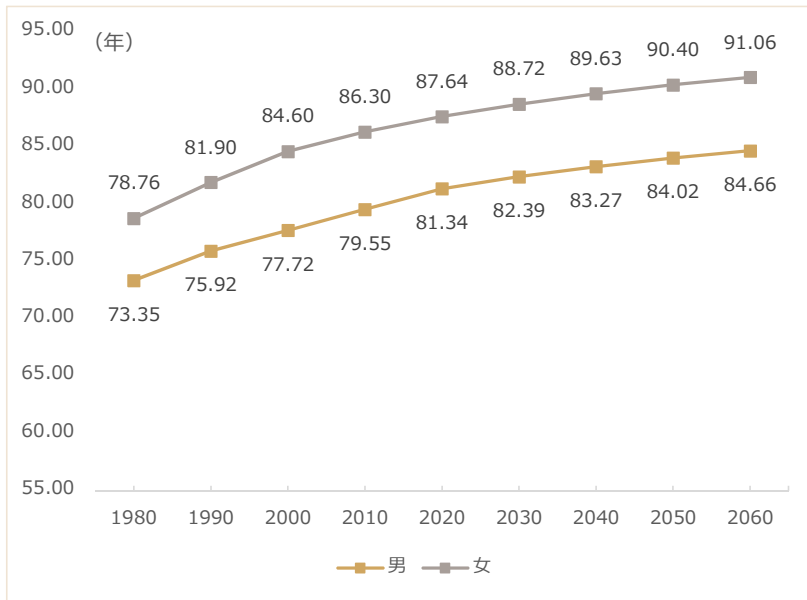
15歳未満人口割合は2017年に過去最低でその後も低下

65歳以上人口は全体の3割弱(27.7%)—15歳未満人口は12.3%—65歳以上人口は13.9%

—75歳以上人口は13.8%

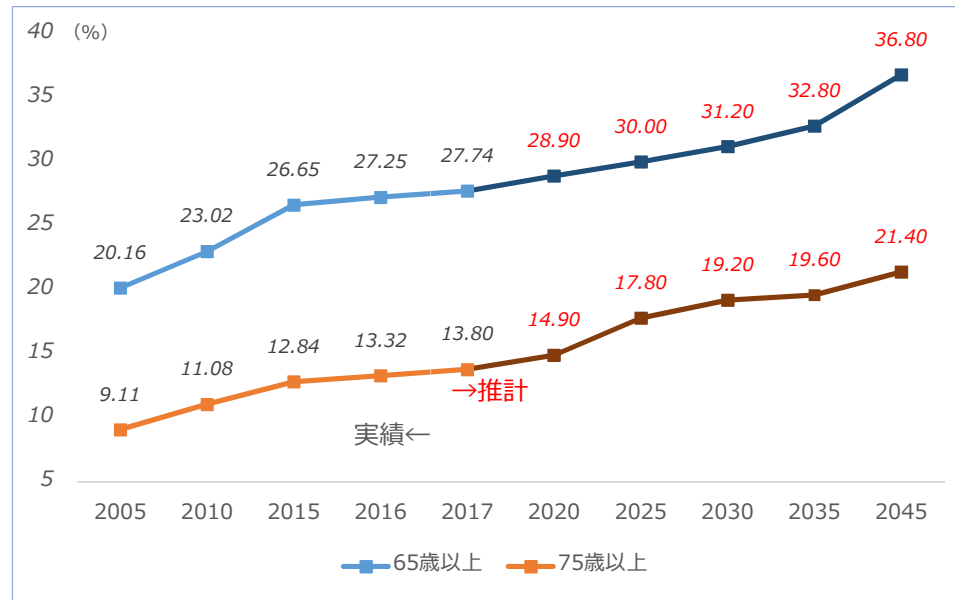
出典：総務省統計局「人口推計」（2017年）

＜平均寿命の推移＞



出典：内閣府「高齢社会白書」2018年版

＜高齢者（65歳以上）人口の割合の推移＞



出典：総務省統計局「人口推計（2017年10月1日現在）」
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2017年推計）」



人々の価値観や慣習の変化

葬儀および供養のかたちが多様化

少子高齢化、世帯人数の減少等を背景に、葬儀および供養の新しいかたちが出てきている。

(例) 葬儀：無宗教葬、一日葬

(例) 供養：手元供養、樹木葬、散骨

「終活」の浸透とIT利用度の増加

「終活」について知っている方の割合は約8割もあり大きい。

(※楽天インサイト)

また65歳以上のスマホ・タブレット保有割合が大きくなってきている。

ネットを通じて葬儀や関連サービスを選択する割合が拡大していくと見込まれる。ただし、誤った情報が散見されるので、注意が必要。

業界動向

異業種からの参入

ネット経由での紹介を行い、自社で葬儀施行を行わないマッチングサービス企業が参入してきている。

新規会館の増加

全国での新規会館の出店ピーク（2002～2004）の後、2005年に300カ所台、2014年まで200カ所台、2015年からは100カ所台となった。

ただし、神奈川、大阪に関しては、近年も出店が活発である。

中期経営計画（2020年3月期～2022年3月期）の財務目標



燦ホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

営業収益は積極的出店により順調に増収見込みです。出店にかかるコスト、人財力の強化、新規事業の創出など新たなチャレンジに伴う関連費用が大きく発生しますが、2021年度に営業利益30億円を計画しております。そして、2019年度以降の売上高営業利益率は13%台を維持していきます。

（注）これまで「売上高経常利益率」を損益目標の指標の一つに掲げておりましたが、元々金融費用負担の小さい財務構造ですので、営業外損益による影響を除いた本来の事業活動による利益率を重視する観点から、今回「売上高営業利益率」に変更しております。

損益目標

	2019年3月期 実績	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
営業収益	207.6億円	213.0億円	221.0億円	229.0億円
営業利益	29.4億円	28.1億円	29.0億円	30.3億円
売上高営業利益率	14.2%	13.2%	13.1%	13.2%

資本効率目標

	中計3年目 2022年3月期
総資本事業利益率 (ROA)	8.5%以上

※ 事業利益 = 営業利益 + 営業外収益

中期経営計画（2020年3月期～2022年3月期）の基本方針



操ホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

1. 新経営理念の浸透

2. 人財力の強化

3. サービス品質の向上

4. 業務効率の改善

5. ライフエンディングサポート事業の拡充

6. 新規事業の収益力強化

7. 葬儀事業の積極的な営業エリアの拡大

8. リスクマネジメントの強化

基本方針 ①新経営理念の浸透



燦ホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

新経営理念で定めたミッションを果たし、ビジョンおよび中期経営計画を達成するために、経営理念の浸透に取り組む。

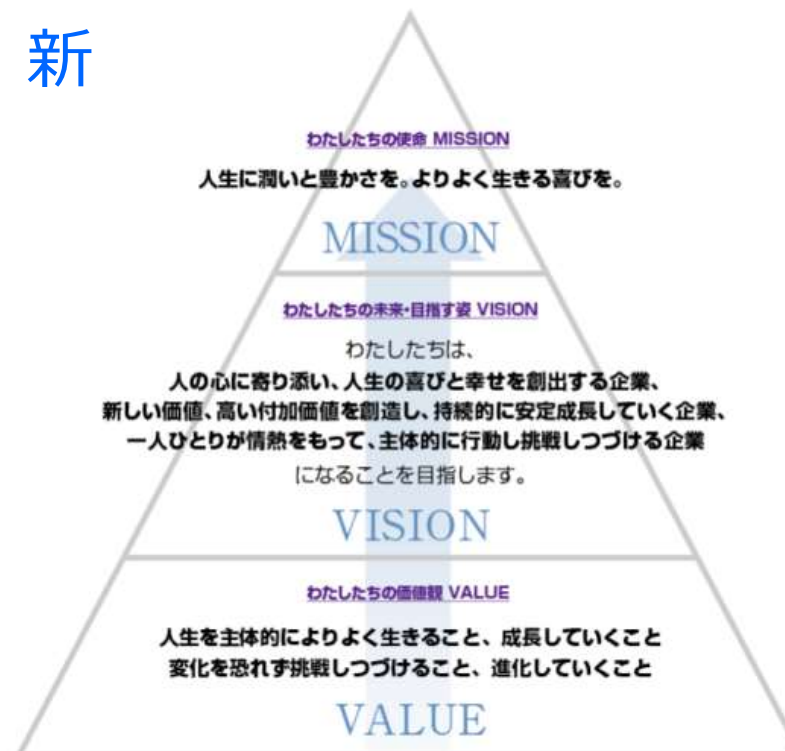
旧

—燦ホールディングスグループの経営理念—

私たちは、大切な人との最期のお別れを
尊厳あるかたちでお手伝いします。
そして、それにとどまらず、
人生のマイナスからプラスへのステップを支える
最良のパートナーを目指します。



新



基本方針 ②人財力の強化



森ホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

変化の激しい環境の中、競争力の源泉である「人財」を強化する。

- 「人財教育部」の新設による体制強化
- 研修と現場での教育による人財育成の強化
- 採用による人財の確保
- 評価制度等の人事制度の改定

基本方針 ③サービス品質の向上 ④業務効率の改善



操ホールドディングス株式会社
SAN HOLDINGS

サービス品質向上への取り組みを継続する。
高品質で付加価値の高いサービスの提供が他社との差別化の最重要項目と認識し、徹底したこだわりをもってサービス品質向上に取り組む。

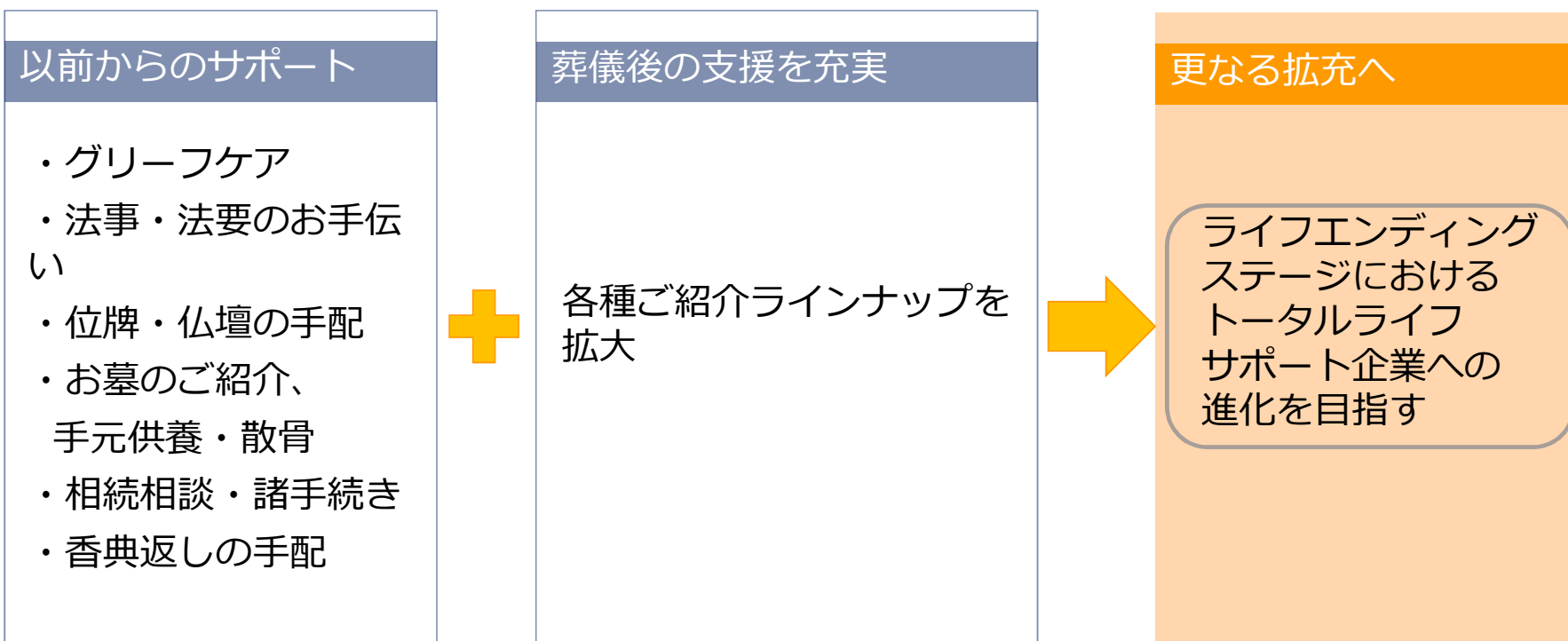
- サービスの標準化と明文化
- マニュアルの一層の推進
- サービス品質の維持・向上のための品質マネジメントの仕組み確立

業務内容や役割の見直しおよびIT化等により業務改善を図り、生産性の向上に取り組む。

- 「システム&オペレーション部」を新設し、推進体制を強化
- 業務内容、役割の見直し、ITの利用による効率化推進

基本方針 ⑤ ライフエンディングサポート事業の拡充

ライフエンディングステージにおけるトータルライフサポート企業へ進化していくために、事業の拡充を図る。



基本方針 ⑥新規事業の収益力強化



燦ホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

長期的な展望のもとで、燦ホールディングスグループの新たな柱となる事業創出のためのチャレンジを継続する。

立ち上げた事業については収益力を高め、早い段階での利益貢献を果たす。

前中期経営計画において立ち上げた事業

- **飲食事業（ラーメン事業）**

2016年立ち上げ

うまい麺には福来たる 3店舗を展開

- **介護事業**

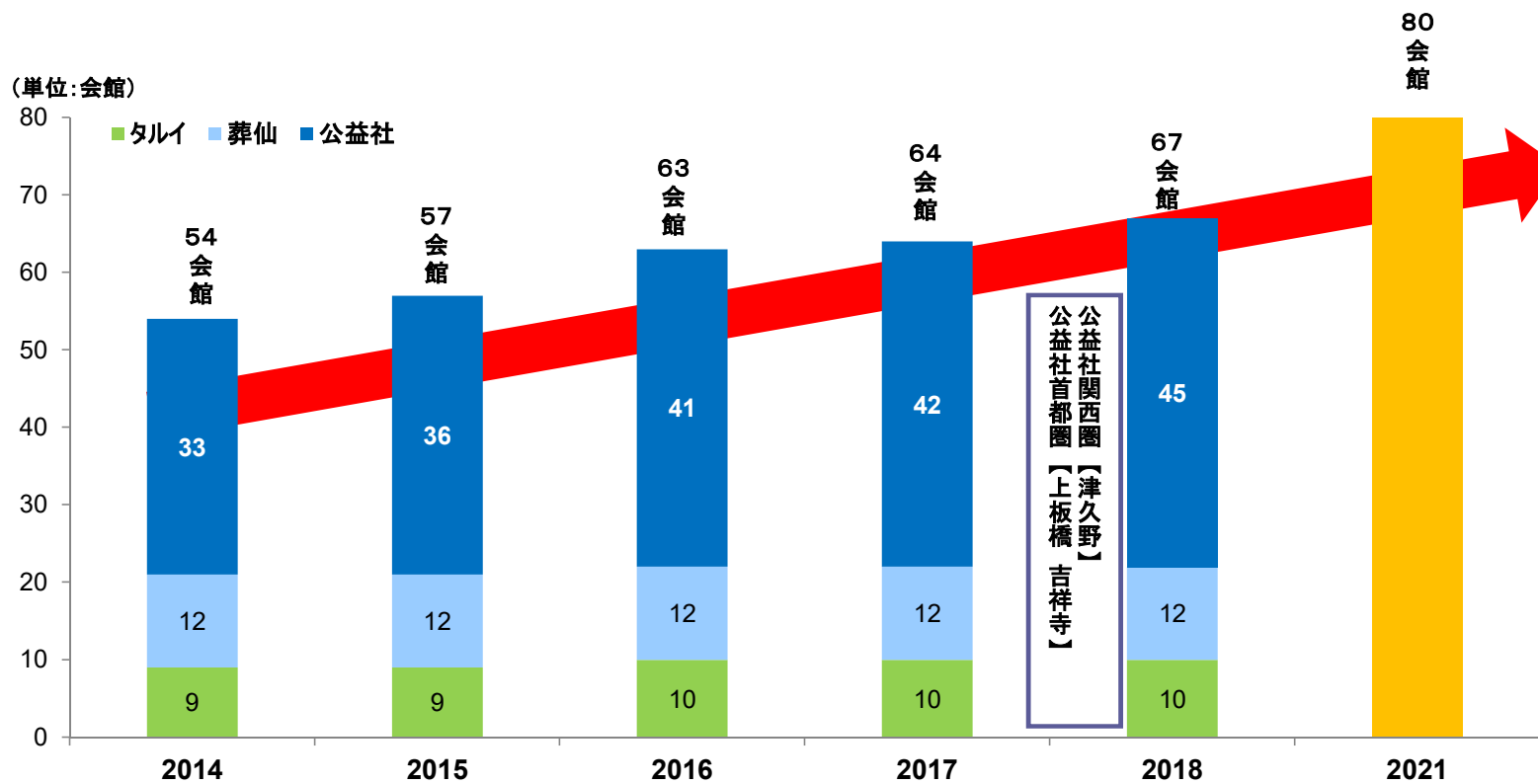
2017年立ち上げ

リハビリ特化型デイサービス
ポシブル 2施設を展開

基本方針 ⑦葬儀事業の積極的な営業エリアの拡大

東西の大都市圏を中心に、よりスピードを重視したエリアの拡大を行う。

立地と投資対効果を追求した出店を行い、この計画中に13会館の出店をめざす。



基本方針 ⑧ リスクマネジメントの強化



桑ホールドイングス株式会社
SAN HOLDINGS

リスクマネジメントをコンプライアンス、コーポレートガバナンス、内部統制、危機管理と密接な関連性を持たせて強化を継続する。

- アセスメントの徹底による重点リスクの見直し
- モラル教育、コンプライアンス教育の強化



サンホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

本資料に記載された意見や予測などは資料作成時点での当社の判断であり、
その情報の正確性を保証するものではありません。
市場環境や業界動向、その他内部・外部要因等により変動する可能性があります。
実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

© 2019 SAN HOLDINGS,INC. All Rights Reserved.