



平成 28 年 4 月 6 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 野呂 裕一
(コード番号 9628 東証第一部)
問合せ先 常務執行役員 (IR 担当) 鈴江 敏一
(TEL 06-6226-0038)

グループ中期経営計画 (2016 年度～2018 年度) について

当社は前中期経営計画 (2013 年度～2015 年度) の成果と事業環境の変化を踏まえ、このたびグループの新たな中期経営計画 (2016 年度～2018 年度) を策定いたしましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

記

I 前中期経営計画 (2013 年度～2015 年度) のふり返り

1. 総 括

- 前中期経営計画では、営業収益の伸びよりも、収益・費用構造を転換し利益を出すことを重視した。この方針に基づき、公益社大阪本社を中心に BPR に取り組むとともに、全社的な経費管理の強化、葬儀後の顧客が抱える問題解決のサポートによる手数料収入の向上等を図った。
- その結果、前中期経営計画開始の前年度 (2012 年度) と比べて、2015 年度の経常利益は 15.5 億円から実質*20 億円へと増加し、売上高経常利益率 10% を確保できる収益構造への転換を達成した。
* (注) ここで実質とは、築年数の経過した大規模会館の新築リニューアルの意思決定に伴う耐用年数の見積りの変更による減価償却費の増加等の影響を除いた場合を指す。この影響を含む経常利益予想額は 15 億円。
- 今後とも、このような利益の出せる収益構造を維持するため、前中期経営計画における 3 つの大規模会館の新築リニューアルプロジェクトのそれぞれに、本社・本部機能等の移転・集約 (新天神橋会館案件)、会館敷地の有効活用 (新西宮山手会館案件)、外部駐車場の返却 (新枚方会館案件) という利益改善の要素を組み入れた。(当中期経営計画期間にその効果が発現する。)
- 一方営業収益は、2015 年度 186 億円 (予想値) となり、計画値 (公表値) 191 億円に対して約 5 億円の未達成。3 年間の伸び率では、計画の 6.1% に対して 3.3% にとどまる見込み。

2. 重点課題のふり返り

(1) 基盤整備の完遂

—公益社大阪本社を中心としたBPRによる事業の効率化により利益を生み出す企業体質へと転換するとともに、大規模会館のリニューアルを実施した。(新天神橋会館案件は完了、新西宮山手会館および新枚方会館の両案件は現在進行中)

(2) 葬祭サービス業の営業エリアの拡大

—投資採算性とオープン後の目標シェアおよび収益の確保を重視しつつ、首都圏、関西圏で新規会館を合計8会館開設した。
—着実な出店が営業収益への貢献、シェアの確保につながったものの、出店計画からの遅れにより、前中期経営計画の3期目の営業収益は未達となった。

(3) 小規模葬儀（低価格・簡易型葬儀）への対応強化

—エクセル・サポート・サービス(株)の事業として(株)公益社の業務受託のもと、低価格志向の強い顧客層向けに公益社とは別ブランドの「大阪 あんしん葬儀 メモリアス」を2014年4月からスタートさせ、テストマーケティングを開始した。
—今後も事業を継続しながら、採算性の確保出来るモデルを構築する。

(4) 「葬祭サービス業」から「総合ライフエンディングサービス業」への進化

—葬儀以外の部分でご遺族をサポートできる範囲を拡大した。すなわち、従来の葬儀および法事・法要の施行、返礼品や仏壇仏具の販売、墓地・霊園や納骨堂の紹介等に加え、葬儀や今後の生活に備える損害保険・生命保険の契約、遺品整理や不動産の処分、その他諸手続きや相続関連のサポート等、葬儀前・葬儀後の支援を充実させた。

(5) 厚生年金基金積立不足問題への対処

—当社グループ3社が加入する総合設立型の厚生年金基金（以下、当基金）が、2014年2月に「解散の方針」を決議した後、2015年11月「代行部分の将来返上および最低責任準備金の一部前納」の決議に基づき、2016年1月に800億円の前納を実施した。
—2016年2月、当社は、当基金の解散に伴い返納すべき最低責任準備金の積立不足額の負担額を6億24百万円（連結ベース）と見積り、平成28年3月期第3四半期決算において、「厚生年金基金解散損失引当金」（固定負債）、「厚生年金基金解散損失引当金繰入額」（特別損失）を計上した。
—2016年3月、当基金は「特例解散の認可申請」を決議し、解散認可申請を実施。2016年5～7月頃解散認可の予定。

Ⅱ 新中期経営計画（2016年度～2018年度）の概要

1. 事業環境の認識

- 葬儀が小規模化し、いまや「家族葬」が普通の葬儀（かつての「一般葬」に相当）となった。
 - 葬儀単価は下降傾向にあり、今後も弱含みで推移すると予想する。
 - 各事業エリアで引き続き激しい競争が継続する。（特に、公益社首都圏ではインターネット経由での集客における競争、公益社大阪本社、葬仙、タルイにおいては出店を伴う競争）
- 以上のような事業環境の中、他社とのサービス・商品のちがいで競争を勝ち抜く。

2. 事業方針

- 当社グループの事業特性および上記事業環境の認識に基づき、《安定的かつ継続的な売上と利益の向上》（以下、安定継続成長と表記）を目指す。
- 当社グループの事業活動は、株主のみならず、顧客、従業員、取引先、地域社会、行政など多様なステークホルダーに支えられている。したがって、これらステークホルダーとの関係をバランスよく適切に保つ。特に従業員との関係においては、サービスを提供する社員が仕事に意欲的に取り組める環境を整備する。
- 葬儀事業は本来的に安定性の高い事業であるが、葬儀の小規模化や競争の激化等のリスクが顕在化している。現状の葬儀事業に特化した事業ポートフォリオは、安定継続成長の実現にとって将来のリスク要因である。そのため、新規事業の開発に本格的に着手し、当該リスクの軽減を図る。但し、当社グループの社会的使命が、中核事業である葬儀事業において、他社とは明らかにちがいのある質の高い葬儀、付加価値の高い葬儀を提供する点にあることに変わりはない。

3. 重点課題

（1）サービス品質向上への体制の強化と仕組みの構築

- サービスが提供される「現場力」こそが、当社グループの企業価値を生み出す源泉であり、競争優位性を保つための最重要項目であると考え、「現場」を中心としたサービス品質向上を達成する。
- サービス品質の向上により、サービスを差別化要因にしてブランド力を高め、競争を勝ち抜くことを目指す。

（2）葬儀事業の積極的な営業エリアの拡大

- 自社葬儀会館のドミナント展開を中心に、よりスピードを重視した営業エリアの維持・拡大を目指す。出店エリアは東西の大都市圏（公益社東京本社・大阪本社エリア）を中心とし、積極的な会館の出店を行う。
- 計画期間内（3ヶ年）にグループ全体で17会館の会館新設を予定する。

【グループ全体の葬儀会館数（実績・計画）】

（単位：店）

前中計期間の 出店数(実績)	2016/3/31 現在 会館数(実績)	当中計期間の 出店数(計画)	2019/3/31 時点 会館数(計画)
8	57	17	74

(3) ライフエンディングサポート事業の伸長

—ライフエンディング・ステージをサポートするサービスの範囲を、業務提携や紹介契約等によりさらに拡大し、顧客満足と顧客単価の向上を図る。

(4) 新規事業創出への本格的取組み

—葬儀とその周辺事業に特化したグループの事業ポートフォリオのリスクを軽減し、中長期的に安定継続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。

（新規事業が満たすべき要件）

- ・ 葬儀事業のような高額の設備投資を要し重い固定費の下で行う装置産業型の事業とは異なる、低投資・低固定費型の事業
- ・ 既存の経営資源や強みを活用することによりシナジーが得られる事業

（新規事業の推進体制）

- ・ 新規事業の企画立案と推進に当たる「新規事業開発部」を設置。（2016年4月1日付）

(5) 基盤整備の完遂

—基盤整備は前中期経営計画期間中に概ね目処がしたが、西宮山手会館および枚方会館のリニューアルに関しては、建替えオープンと案件全体の結了を当中期経営計画期間に持ち越した。スケジュールどおりに両案件を完遂させ、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。（注）本計画期間中、公益社会館の建替えを伴う新たなリニューアルの予定はない。

—葬仙においては、米子葬祭会館のリニューアル（2016年4月改装工事着工、2016年7月末営業再開予定）およびエリアマーケティング施策の徹底により集客力を高める。

—タルイにおいては、継続して公益社大阪本社との連携強化を図るとともに、会館のリニューアルと新規出店により収益力を回復させる。

(6) リスクマネジメントの強化

—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、内部統制との密接な関連性を念頭に、さらに強化する。これにより、事業環境の変化に対応するための適切なリスクテイクの意思決定に基づく会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る。

Ⅲ 新中期経営計画（2016年度～2018年度）の数値目標

1. 損益目標

（単位：億円、％）

	2015年度 (H28/3月期) 予想 (A)	2016年度 (H29/3月期) 計画	2017年度 (H30/3月期) 計画	2018年度 (H31/3月期) 計画 (B)	2015年度 との比較 (B)/(A)
営業収益 (<small>※</small> 新規事業)	186.0 (—)	188.0 (0.2)	194.0 (1.8)	202.0 (4.2)	108.6% (—)
経常利益	15.0	17.2	17.7	19.4	129.3%
経常利益率	8.1%	9.1%	9.1%	9.6%	+1.5ポイント

- 新規事業の売上を見込むことにより、2018年度（計画最終年度）に営業収益200億円達成を目指す。葬儀会館の積極的出店に伴う一過性の出店関連費用が利益押し下げ要因となり、計画期間中の売上高経常利益率は9%台にとどまる。
- 2016年度は大規模リニューアルに伴う減価償却等の一時的な増加がピークを過ぎて減少し（5億円→2億円）、増益となるも、2017年度は積極的出店に伴う関連費用が大きく、経常利益は微増の見込み。
- 2018年度は出店関連費用が縮小し、逆に大規模リニューアルに伴う利益改善効果が通期寄与し、経常利益は約1割の増益を見込む。

2. 資本効率目標

- 事業活動のトータルな資本効率を示す指標である総資本事業利益率（ROA）について目標を設定する。
- 目標達成のために、特に資産サイドでは既存設備、低収益資産のリストラクチャリングを検討するとともに、土地の取得をコントロールして新規投資の採算向上を図る。負債サイドでは、中長期的な財務の安全性を高く保つことを念頭に、有利子負債の増加を適切にコントロールする。
- 2018年度（計画最終年度）の総資本事業利益率の目標を6.6%以上とする。
（2015年度見込み6.0%）

注）事業利益＝営業利益＋営業外収益（ここでは金融収益に限定せず、営業外収益すべてを含むと定義する）

- なお、自己資本利益率（ROE）を資本効率目標として掲げることはしないが、株主に対しては、連結業績と内部留保の将来の投資への活用、配当性向を総合的に勘案しながら、配当の安定的な増加に努めることで報いることとする。

以上

【参考】当社グループのビジョン（2013年5月13日に新ビジョンとして公表、下線部は今回改訂）

1. 顧客に提供する価値

—従来からのコア・コンピタンスである「個々のお客さまに応じた質の高い葬祭サービス」を進化させ、東西の大都市圏を中心に有機的成長を目指す。

—また、これまで公益社ブランドでは提供が困難であった、いわゆる「直葬」を含む簡易型・低価格な葬儀のサービスを提供する。

（改訂前） これまででは戦略的にターゲット市場から外していた小規模葬儀市場（直葬や低価格・簡易型の家族葬の市場）に対し、営業努力を強化する。

—さらに、葬祭サービスのみならず、葬祭サービスで長年培われた顧客との接点を活かして、ご遺族や高齢者層のライフエンディング・ステージにサービスの範囲を広げ、高齢者向け生活支援事業を開発するなど、事業の多角化を推進する。

2. 組織体制

—営業エリアは、東西の大都市圏を中心に、ドミナント的に拠点展開をはかる。燦ホールディングス株式会社は、小さな本社へ再構築するとともに、株式会社公益社と連携した運営体制を強化する。

—また、株式会社公益社は大阪本社の基盤整備と機能子会社（株式会社デフィ、エクセル・スタッフ・サービス株式会社）を絡めた再編により、生産性の向上をはかる。株式会社公益社以外の地域子会社（株式会社葬仙、株式会社タカイ）は、BPRによる効率化と事業の方向性の明確化をはかる。

—さらに、グループ全体としても更なるBPRによる効率化をはかり、生産性の高いグループ体制を構築する。

3. 社員の姿

—葬祭サービス業での更なる営業エリアの拡大とライフエンディングサービス業での多角化を進める上で、変化を怖れず、チャレンジする姿勢を持ち、率先して行動する社員の姿を求める。

—また、個々のお客さまに応じた葬祭サービスをホスピタリティの心を持って対応できる業界No.1レベルのプロフェッショナルとしての姿を求める。

以 上