



2020年5月15日

各 位

会 社 名 株式会社 廣 濟 堂
代表者名 代表取締役社長 根岸 千尋
(コード番号 7868 東証 第1部)
問合せ先 経営企画部 財務課 課長
小嶋 裕史
電 話 (03) 3453-0557

新中期経営計画「廣濟堂 大改造計画2020」に関するお知らせ

当社は、2020年度を初年度とする新中期経営計画「廣濟堂 大改造計画2020」を策定しましたので、お知らせいたします。新中期経営計画の詳細は、添付資料をご参照ください。

以 上

(添付) 「廣濟堂グループ 新中期経営計画 (2020-2022年度) 『廣濟堂 大改造計画2020』」

廣濟堂グループ
新中期経営計画（2020-2022年度）
『廣濟堂 大改造計画2020』

証券コード：7868

2020年5月15日
株式会社 廣濟堂

廣濟堂グループの企業価値向上に向けたこれまでにない大改革の実施

昨年11月に公表いたしました『経営改革ロードマップ2020』の中でもお示した通り、廣濟堂グループは、これまでに経験したことのないレベルの大改革を進めていく所存です。

今回、公表させていただく『新中期経営計画』は、これまでの第1次～第3次中期経営計画とは異なり、具体的かつ抜本的改革に挑戦し、確実な実行、成果を求めていく中期3ヵ年計画です。

現在、世界的な新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、市場環境も大きく変化しつつあります。弊社を取り巻く環境もこれまで以上に変化すると共に、市場の価値観が変わることは間違いありません。しかし、この時期に新中期経営計画を発表し、やるべきことを宣言した上で確実に実行し、市場の変化に柔軟に対応することが弊社グループの企業価値向上に資すると考えております。

2020年5月15日

代表取締役社長 根岸 千尋

1. 第3次中期経営計画の振り返り（現状認識）
2. 新中期経営計画の位置づけと基本方針
3. 新中期経営計画の概要
4. 新中期経営計画の定量目標
5. 重点事業戦略
6. 財務・経営管理戦略

Appendix

環境認識

廣濟堂グループの経営理念

グループ事業全体概要

第3次中期経営計画の振り返り（現状認識）

第3次 中期経営計画 基本方針

コア事業の競争力強化および再構築、事業ポートフォリオの見直し、
業態・組織変革の実施、経営管理体制の強化を図り、着実な利益の確保を目指す

単位：百万円

連結合計 | 売上高/営業利益 計画対比

		第3次中期経営計画		
		2017年度	2018年度	2019年度
売上高	計画	36,500	37,000	38,000
	実績	36,462	36,195	35,088
営業利益	計画	2,650	2,950	3,400
	実績	2,181	2,250	2,328

セグメント別 | 売上高内訳（※その他セグメントを除く）

	2017年度	2018年度		2019年度	
	実績	実績	前年比	実績	前年比
情報	19,833	19,997	101%	19,544	98%
人材 (内 M&A)	7,964 (664)	7,439 (2,392)	93% (360%)	6,791 (2,438)	91% (102%)
葬祭	8,658	8,745	101%	8,735	100%

セグメント別 | 営業利益内訳（※その他セグメントを除く）

	2017年度	2018年度		2019年度	
	実績	実績	前年比	実績	前年比
情報	-208	-256	-	5	-
人材 (内 M&A)	324 (9)	341 (113)	105% (1256%)	207 (118)	61% (104%)
葬祭	2,523	2,678	106%	2,564	96%
調整額	-452	-515	-	-442	-

○総括

- 東京博善の完全子会社化や不採算事業/ノンコア事業の縮小/撤退を行い、グループ企業価値向上を目指したが、抜本的な収益性改善にまで至らなかった。
- 事業面では印刷事業、求人媒体事業において、市場の急激な変化に対応できず、コア事業の再構築が停滞。収益を悪化させた。
- 事業ポートフォリオの見直しを進め、人材事業におけるM&Aでは一定の成果があったものの、成長分野への投資は大きな成果が生まれなかった。

**コア事業は市場変化に対応した再構築ができず、
事業・経営面を強化するも着実な利益確保には至らなかった**

新中期経営計画

『廣濟堂 大改造計画2020』

経営改革ロードマップ2020基本方針

各事業領域内の改革とグループ事業ポートフォリオ改革のW改革を推進

- ・各事業領域内において抜本的改革を行い、全ての事業を黒字化させると共に、固定費の大胆な削減により競争力を強化する
- ・廣濟堂グループ全体の事業ポートフォリオを再編し、新たな成長事業（エンディング事業の創造、DX推進、グローバル戦略、新たなソリューション事業など）を取込み、事業構造の転換を図る

新中期経営計画（2020-2022）

『廣濟堂 大改造計画2020』

基本方針

1. 収益構造の抜本的大改造
2. 事業構成における大改造
3. 経営基盤強化に向けた大改造

抜本的大改造を確実に実行し、求められる企業集団を目指す

経営・事業基盤の維持・拡大／更なる成長機会の追求

人生100年を様々な場面でサポートする廣濟堂グループへ

新中期経営計画「廣濟堂 大改造計画2020」

— 5つの基本戦略 —

1. 既存事業の収益性向上

- ・印刷工場再編をはじめとした抜本的体制整備
- ・高付加価値事業への業態変革

2. 事業創出の推進

- ・事業開発子会社の新規設立
- ・廣濟堂事業部の組織再編成

3. DXの推進 (DX : Digital Transformation)

- ・既存ビジネスにおけるDX
- ・効率経営のための社内DX

4. ガバナンス実効性向上

- ・モニタリング機能強化と計画実施体制の確立
- ・迅速な意思決定を進める執行体制強化

5. 財務健全性の向上

- ・戦略的財務コントロール
- ・連結ベースでの資金マネジメント強化

— 目標とする経営指標 — (2022年度)

売上高

+14%以上

(2019年度対比)

営業利益

+33%以上

(2019年度対比)



新たな戦略を基礎とし、経営指標目標を設定
2023年度以降の次なる成長へつなげる

新中期経営計画の概要



「大改造計画2020」 全体MAP

基本方針 | 収益構造の抜本的改造, 事業構成における大改造, 経営基盤強化に向けた大改造
基本戦略 | 既存事業の収益性向上, 事業創出の推進, DXの推進, ガバナンス実効性向上, 財務健全性の向上



▶ “人生100年を様々な場面でサポートする廣濟堂グループ”としての成長を目指す

市場変化に対応した大改革で3年後の数値計画を必ず達成

■数値計画（連結）

単位：百万円

	第3次中期経営計画	新中期経営計画	
	2019年度実績	2022年度計画	2019年度比
売上高	35,088	40,000	+14%
営業利益	2,328	3,100	+33%
営業利益率	6.6%	7.7%	+1.1pt

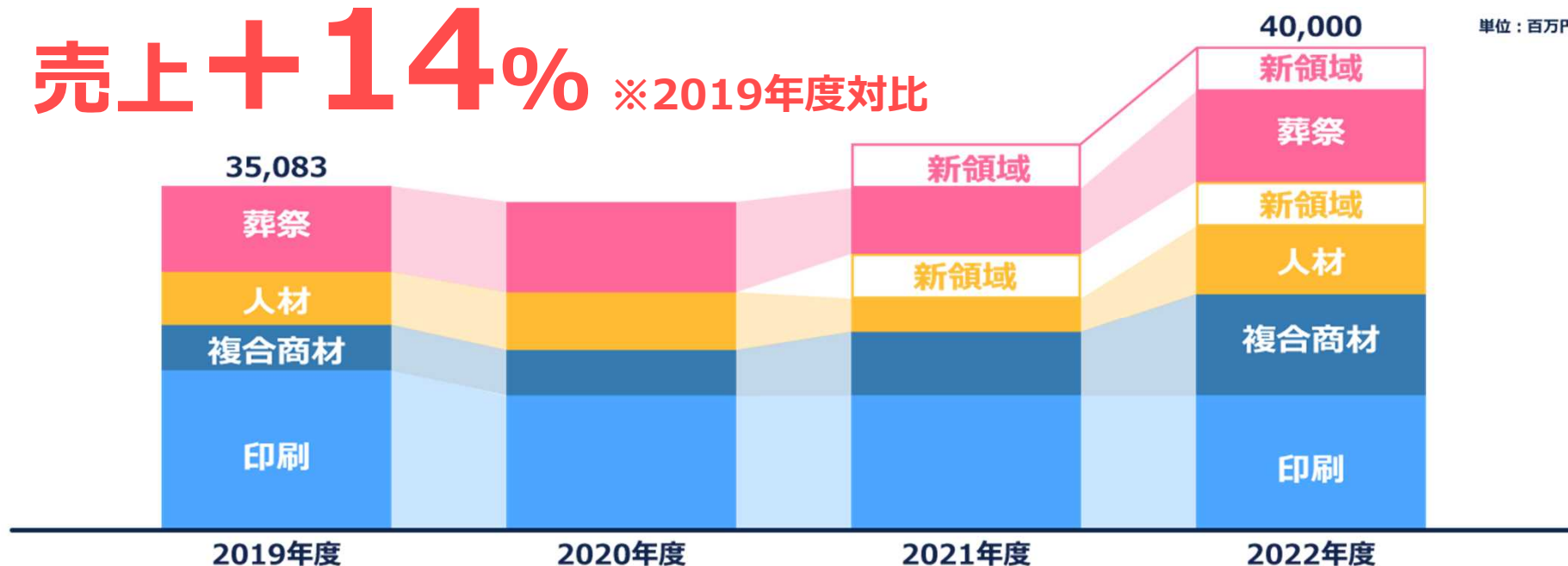
**「廣濟堂大改造計画 2020」を確実に実行し、
「経営改革ロードマップ2020」で示した収益改善を目指す**

新中期経営計画の定量目標 (セグメント別 売上高成長イメージ)



売上 +14% ※2019年度対比

単位：百万円



葬祭

エンディング事業領域の展開

廣濟堂と東京博善の連携を強化、エンディング産業における事業領域拡大

安定的な事業継続のための、葬儀社・ご葬家向けサービス改善

人材

HR Techを核に事業拡大

ダイレクトリクルーティングの新サービス投入等による事業拡大

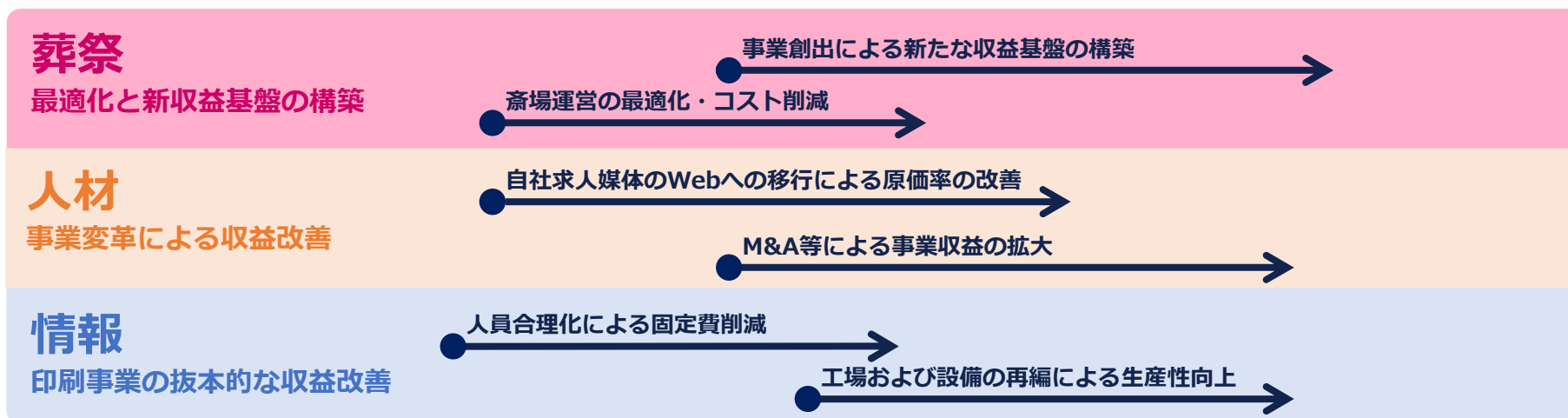
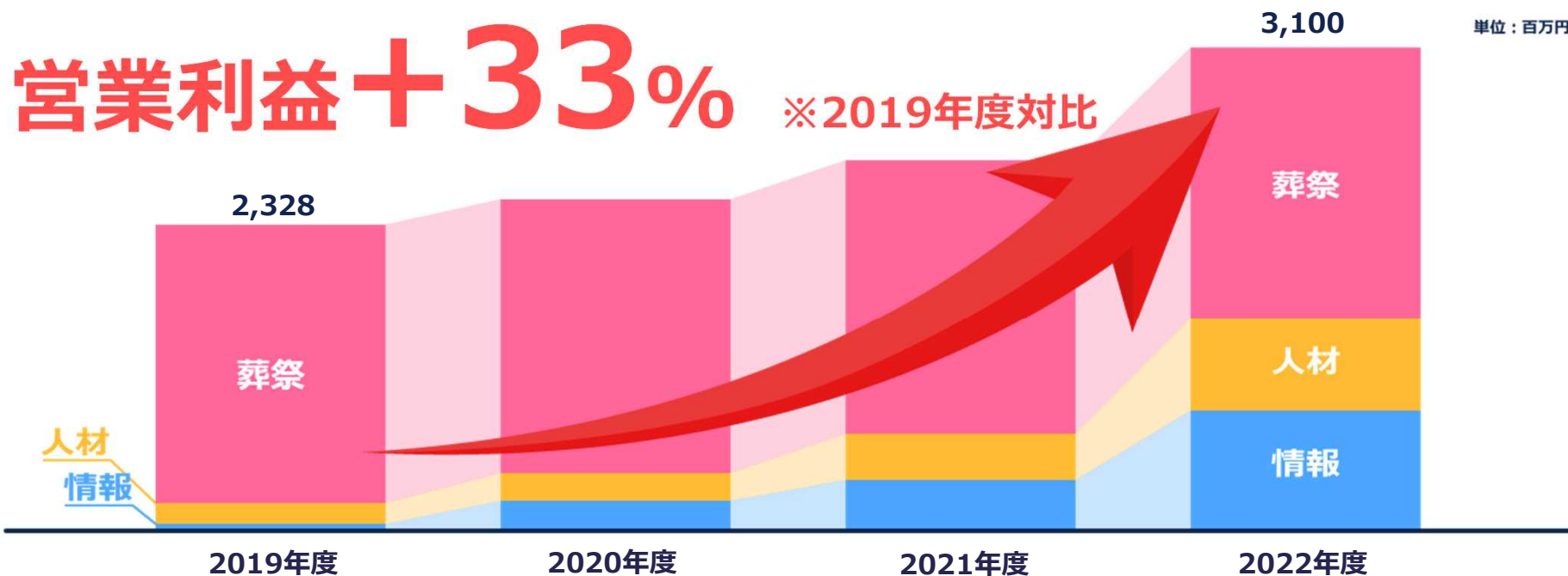
日本国内における海外人材採用サービスの拡大

情報

複合ソリューション商材強化

企画/印刷/IT/BPO等を組合わせた複合商材の拡販

OnetoOne時代に即したデジタル印刷の強化とバリューチェーン拡大



重点事業戦略

1. 廣濟堂グループが目指す姿
2. 情報ソリューション事業の重点戦略
3. 人材サービス事業の重点戦略
4. エンディング関連事業の重点戦略
5. グループ変革を加速する重点戦略

人生100年を様々な場面でサポートする廣濟堂グループ

情報

“情報の伝達と利用”をサポートする 「情報ソリューション事業」

企画・印刷・IT・BPOを複合的に組み合わせ、企業や人々の情報伝達とその活用について有効なソリューションを提供

人材

“働く、と人材活用”をサポートする 「人材サービス事業」

人々の就職、企業の採用、教育、人材のリテンション等「仕事」に関する総合的な人材ソリューションを提供

葬祭

“高齢化社会の生活”をサポートする 「エンディング関連事業」

人生100年のエンディングステージにおいて、人々がもっと楽しく、もっと安心して暮らすためのソリューションを提供

2.「情報ソリューション事業」の事業戦略

祖業である印刷事業の強みを活かしたソリューション型営業への大変革
工場再編と大胆な人員合理化で収益性を劇的に改善

時代の変化に対応した高付加価値領域サービスへの転換

① 印刷/IT/BPOを複合的に組み合わせた

“情報ソリューション事業”への本格転換

- ・顧客の“売上を伸ばす”、“コストを削減する”情報ソリューション提供で、顧客の利益貢献パートナーへ進化
- ・ One to Oneマーケティング時代に即したパーソナル情報サービスの提供 (デジタル印刷・デジタルプロモーション)
- ・ 情報ソリューションのためのITサービス開発を強化
- ・ ポストコロナ時代のBPOニーズ拡大をターゲットにBPO営業・BPO機能の強化
- ・ 印刷の上流(プロモーション等)・下流(配送等)への進出によるバリューチェーン拡張



各種印刷・発送業務のアウトソーシング

② 生産体制の大胆な合理化とアライアンス効果の最大化

- ・ 国内工場の抜本的な再編と大幅な人員合理化による固定費の大幅削減 (次頁：重点戦略参照)
- ・ さいたま工場を旗艦工場と位置付け、生産ラインを市場ニーズに合った設備、配置に再編
- ・ 同業他社との生産アライアンス体制構築による印刷領域の拡張

2.「情報ソリューション事業」の重点戦略（印刷工場の再編）

国内外5工場を3工場に集約、市場ニーズに合致した競争力ある生産体制へ
人員合理化/主力工場改修/生産アライアンスで生産性/収益性を飛躍的に向上

工場の再編とアライアンスによる生産体制の抜本的改革

①国内外5か所の工場の再編/徹底した合理化の実行

- ・ 200名規模の希望退職者募集による固定費の大幅削減
- ・ さいたま工場：工場改修、設備刷新、動線改善による効率化
- ・ 豊中工場：操業停止/閉鎖（2020年9月末）、アライアンス先での協力生産体制に移行（10月～）
- ・ 木場工場：操業停止/撤退（2020年12月末）
- ・ 有明工場：木場工場を有明工場に集約
- ・ 威海工場：システム、設備を刷新し、オフショア工場として活用

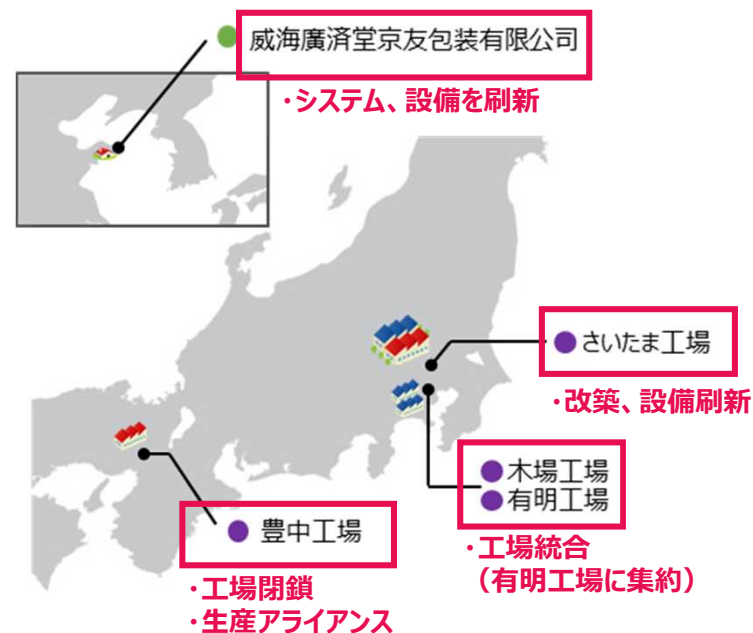
②さいたま工場を主力工場とし、市場に合致した設備・体制に強化

- ・ オフセット+デジタル印刷の融合によるハイブリッド工場として、ハイレベルな印刷ソリューションを展開

③西日本エリアは生産アライアンスにより 固定費を大幅軽減

- ・ アライアンス先の最新鋭設備の利用と商材拡張により、ニーズに合致したサービスを提供

■工場再編と市場ニーズに対応した人員合理化の効果



< 固定費削減 >

約13億/年

< 工場生産性 >

約50%UP

< 1人当たりの売上高 >

約50%UP

3.「人材サービス事業」の事業戦略

サブスク型/新HR-Tech  Talent Clip リリースと自社求人サイトの強化
外国人採用サービスの本格始動によりワンストップ人材サービス事業へ飛躍

ワンストップ人材サービス事業として更なる成長・拡大のための新サービスリリース

① サブスク型“採用プラットフォームサービス” Talent Clip の提供開始

- ・顧客のダイレクトリクルーティングの利便性とクオリティを追求したSaaS型自社採用サイト作成サービスの提供
- ・当社求人情報メディア「Workin.jp」と連動したタレントプール機能付きATS（採用支援システム）の提供
- ・マーケティングオートメーション機能、カスタマーサクセスの充実によるHRテック運用支援

② 当社求人情報メディア Workin.jp のUI・UX強化と

 Talent Clip との連携による応募効果改革

- ・求人情報誌「Workin」読者の困り込みも視野に入れた「Workin.jp」のUI・UXリニューアル
- ・人材紹介、人材派遣の領域拡大、継続強化による提供人材ラインナップの拡充



③ 外国人採用サービスの本格強化・拡大 ※特定技能人材採用等

- ・当社ベトナム3法人と連携した、質の高い外国人採用支援サービスの強化
- ・外国人管理・登録支援サポートシステム「Talent Asia」のリリース


Talent Asia

4.「エンディング関連事業」の事業戦略

東京博善の完全子会社化を機に、エンディング関連事業を改めて
当社グループのコアビジネスと位置付け、エンディング産業の品質・生産性
向上のための新事業開発、シニアマーケットへも事業領域を拡張

エンディング産業のプレゼンス向上と発展を目指した事業創造

① エンディング産業界の最適化、DXの提案

- ・ 自社斎場におけるサービス品質向上と更なる信頼感の獲得
- ・ 自社斎場運営における徹底した最適化による収益力強化
- ・ 業界DXを初めとする葬儀業界支援のためのソリューション提供



② 提供サービスの強化と新事業の展開

- ・ 葬儀社、ご葬家向けの商品、サービスの強化と新規開発
- ・ 他地域の火葬場運営受託事業への進出

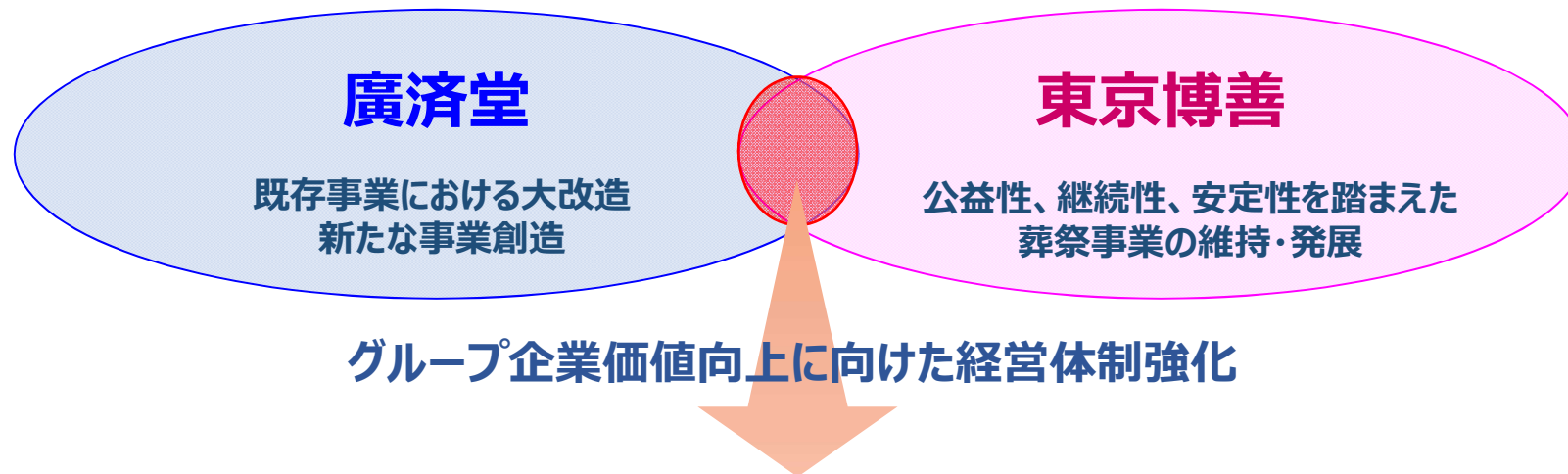


③ シニア領域への事業展開

- ・ 高齢化社会の中で、シニアのハッピーライフを支援する新たなサービスを展開
- ・ シニア層やそのご家族に向けたエンディングステージの啓蒙活動、啓蒙事業の展開

4.「エンディング関連事業」の重点戦略（連携強化）

東京博善の完全子会社によるグループ企業価値向上を目指し、
本事業をコア事業に位置づけ、経営資源の最適配置と事業創造を実現



廣濟堂グループ経営資源の最適配置

- グループ内人財の再配置
 - ・人材交流、配置転換
- 事業創造リソースの投入
 - ・KOSAIDO Innovation Labとの連携
 - ・DXに向けたITリソースシナジー

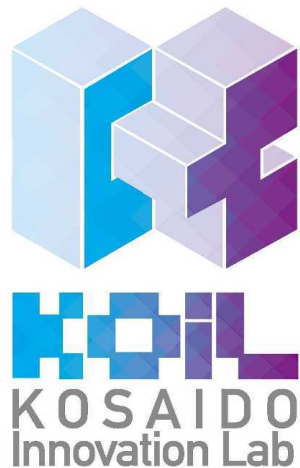
成長に必要な管理体制の構築

- 経営管理手法改善に向けた体制強化
 - ・管理手法の改善、データマネジメント
- 既存事業の最適化に向けた体制構築
 - ・業務分析、マーケティングツールの活用
- 新事業推進体制の構築

5.グループ変革を加速する重点戦略（事業開発子会社の設立）

事業開発・経営改革に特化した子会社を設立

グループ全体のイノベーションを推進し、高収益体質への変革をもたらす



- **Ko-Will**
強い意志を持ち、必ず変革を成し遂げる！
- 『ばね』としてのコイル
おおきく跳ねあがり、高い壁を超える！
- 『電磁石』としてのコイル
束ね、つながり、大きな力を生み出す！



①新規事業創造

- ライフエンディングサービス、DXを中心に新規事業を創出

②全社改革支援

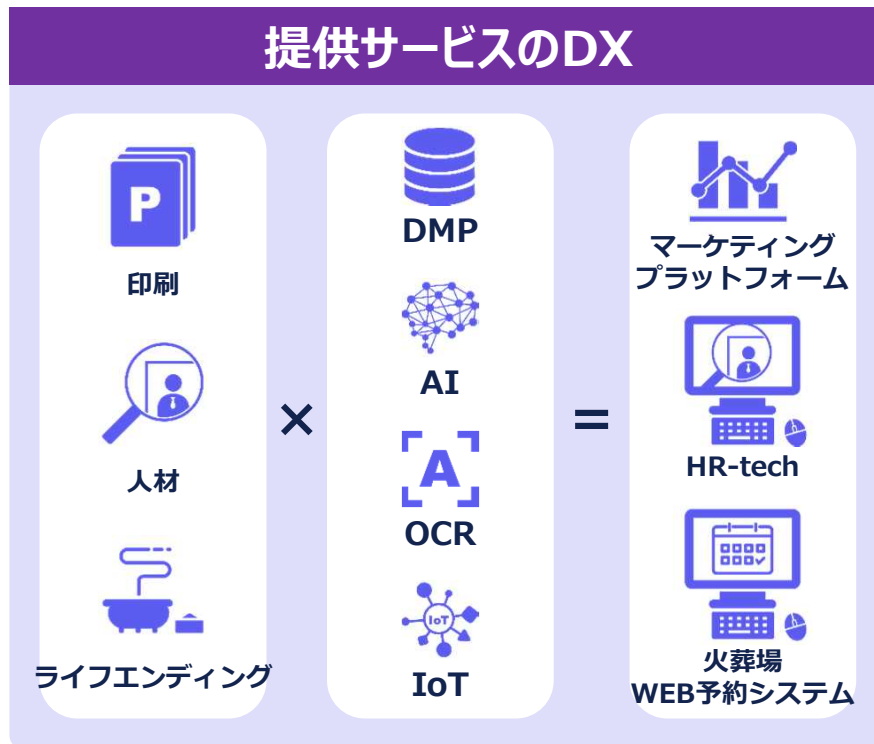
- グループ全体の経営改善、V字回復の牽引

③M&A推進

- 全事業領域にわたり、国内外を問わずM&A、アライアンスを実行

5.グループ変革を加速する重点戦略（DX化の推進）

顧客価値の向上、経営管理、働き方改革などを目的とし全社でDXを推進
IT開発リソースとガバナンスの強化により、データカンパニー化を目指す



方策

- 全社IT機能を統合し、グループ全体のDX推進を組織化
- Chief Information Officerの新設
- 多様なクライアントニーズに対応できるIT開発リソースの増強

5. グループ変革を加速する重点戦略（グローバル事業）

ベトナムでの人材関連事業、中国での印刷事業に加え、海外人材の国内活用、海外拠点のオフショア活用、海外市場向けサービスなど、グローバル展開を加速

国外のリソースと連携し新たな事業創造へ

① 海外IT人材を活用したオフショアビジネスの立上

- ・顧客に向けたITサービス開発、および自社DXを加速させるオフショア開発
- ・国内で不足するIT人材の人材紹介・ラボ型受託事業

② 当社人材事業における海外人材活用

- ・国内の労働力不足解消のため、海外人材の日本国内での採用支援サービスを強化
- ・新領域（IT人材、介護人材）の人材育成、国内活用サービスの展開
- ・ベトナム以外の国への地域的拡大

③ グループ内事業の海外展開

- ・パッケージ、紙器加工品を中心とした海外印刷工場のオフショア活用強化による収益基盤の拡大
- ・火葬技術や葬祭関連事業の海外展開の検討



財務・経営管理戦略

事業成長投資を積極的に実施すると共に、財務バランスを適切にコントロール 財務基盤強化を進め、早期復配を実現する

資産効率の向上

事業成長の為の最適資源配分

- M&Aやアライアンスなど成長事業投資
- 安定した財務基盤、適正な資本水準の確保

固定資産の最適化

- 政策保有株式の縮減
- 非事業用資産や設備および遊休資産の売却

財務健全性の確保

有利子負債の圧縮

フリーキャッシュフローの最大化

- 投資判断の厳格化とモニタリング徹底
- 不採算事業の改善と整理
- 連結納税導入の検討

株主還元

配当財源の確保に努め、早期復配を目指す

- 将来に向けた事業投資と経営基盤維持のための内部留保を勘案しつつ配当財源を確保
- 株主との利害共有強化として株式報酬制度を導入

全体最適の視点をもってグループ連結経営をマネジメント 経営品質向上によって廣濟堂グループ全体の企業価値最大化を図る

グループ連結経営の基盤整備に向けた展開

① コーポレートガバナンスの強化

- ・各事業部、各関連会社の経営および事業モニタリングなど、改革に向けたサポートを徹底
- ・グループ連結経営の戦略的マネジメントを実行。個別最適ではなく全体最適の経営指導を実施

② グループ経営資源の活用促進

- ・人財のグループ内再配置をはじめ、グループ経営資源の横断的かつ効率的活用を進め、企業価値の最大化を図る



③ コーポレートコミュニケーションの改善

- ・戦略的PR/IRの推進、CI変更による広報活動の強化

④ ホールディングス化の検討

- ・グループ経営強化、グループシナジー最大化の手段の一つとしてホールディングス化を検討

Appendix

外部環境

情報

- ・ **情報通信媒体の多様化に伴い、印刷物の生産減。特に出版印刷は落込む**
(2008-18年度で印刷総生産額13%減、出版印刷生産額落込は最も大きく48%減 | 経済産業省生産動態統計年報 紙・印刷・プラスチック製品・ゴム製品統計編 (2018, 2008))
- ・ **印刷技術を核に情報技術を融合し、幅広いソリューションを提供するビジネスモデルへ**
(オフセット印刷、デジタル印刷、IT、BPOを複合的に組み合わせたソリューション提供が求められている)

人材

- ・ **人手不足を背景に人材紹介／派遣市場とも拡大傾向。規制対応と差別化が鍵に**
(2019年で過去1年以内の転職者は351万人、2016年比+44万人増、非正規従業員は2,165万人、2016年比+142万人 | 総務省統計局「労働力調査(詳細集計)2019年平均(速報)」)
- ・ **採用手法の多様化により求人メディアの役割変化、低単価・Web媒体の利用進む**
(費用対効果が求められ、自社メディアの利用、採用支援システム(ATS)活用が地方にも浸透しつつある)

葬祭

- ・ **高齢者人口の増加に伴い、葬儀を含めた終活・エンディングサービスへの関心高まる**
- ・ **葬儀の多様化により、簡素・低単価サービスの需要増大。単価下落は更に加速傾向**
(2017年度調査において葬儀形式は家族葬が4割弱、2015年比+6.6ptに | 鎌倉新書「第3回お葬式に関する全国調査」)

主力の印刷、人材、葬祭いずれも急激な市場の需要変化に
応えられるサービスへの転換が求められている

内部環境

情報

- ・ 出版不況の影響もあり出版印刷の少ロット・多品種化が進み、収益性が低下
- ・ 基幹システム入替、利益管理手法の見直しを実施、内製率向上に努めるも売上の落込をカバーするに至らず
- ・ IT事業が伸長、BPOサービスやシステム構築と連携したサービスへ展開

人材

- ・ 求人メディアは主力であった紙媒体の落込激しく、Web媒体への本格的移行開始
- ・ 首都圏における人材紹介、東北・北陸における人材派遣等の事業領域をM&A等で拡大
- ・ ベトナムにおけるM&A、ネットワーク構築を実現し、海外→国内人材市場への人材供給サービスを開始

葬祭

- ・ 火葬取扱件数は増加傾向も、人件費・燃料費増加、および葬儀の簡素化を受け、収益性低下が懸念される
- ・ 四ツ木斎場および付帯施設の建替により減価償却の負担増、今後もニーズに合致した設備投資を実施しつつ、収益性を確保することが必要に

**コア事業の競争力低下に対する抜本的な改革と
成長分野の推進が必要**

廣濟の源流

当社の社名である「廣濟」は「広く濟（すく）う」という意味で、「広く社会に貢献したい」という創業者の熱い想いが込められています

目指す姿 (ビジョン)

たくさんの“ありがとう”をつくり出す会社

私たち廣濟堂グループは、“感謝”されるサービスを継続的に創造し、同時に、自らも常に“感謝”の心を持ってサービスを提供していきます。

「目指す姿」を 実現するための 私たちの責任と決意 (ミッションステートメント)

【お客様・お取引様とともに】

“ありがとう”と言われる価値を提供しよう

時代の変化を先取りし、期待以上の価値と感動を共に創造します。

【社員とともに】

社内が“ありがとう”で溢れる会社をつくろう

一人ひとりが主人公となり、自らが変化し続けます。

【社会・地域とともに】

社会や地域から“ありがとう”と言われる企業になろう

世の中に広く貢献し、社会・地域から支持され、期待される企業グループを目指します。

～日々の“ありがとう”を求めて、私たちは努力を続けていきます～

Appendix : グループ事業全体概要

セグメントと事業領域

情報セグメント内にあった人材事業を新たなセグメントとして分割させ、ステークホルダーの方に分かりやすい形にしました。

