



# 2020年5月期 決算説明 中期経営計画

2020年7月21日

株式会社きずなホールディングス

東京証券取引所 マザーズ市場  
証券コード：7086

当社ウェブサイト上にて、本件に関する説明動画の掲載を予定しております。  
合わせてご覧頂けますと幸いです。

(掲載予定日：2020年7月21日 時刻未定)

URL：<https://www.kizuna-hd.co.jp/ir>



■ 3-6

## 企業概要

□ 8-20

前期（2020年5月期）決算概要

□ 22-30

今期（2021年5月期）通期予想

□ 32-41

中期成長戦略



- 当社は、葬儀葬祭業を営む事業会社2社を保有する純粋持株会社
- 葬儀施行業とネット集客業の2事業を通じて、全国34都道府県にて葬儀施行可能な体制を整備

会社名	株式会社 きずなホールディングス
設立	2017年6月
本社所在地	東京都港区芝四丁目5番10号
代表者	代表取締役社長 グループCEO 中道 康彰
資本金	153,360,000円 (2020年7月15日現在)
従業員数	505人 (正社員201人、契約社員・パート社員304人、2020年5月末日時点)
事業年度	毎年6月1日から翌年5月31日まで
事業子会社	株式会社 家族葬のファミリーユ、株式会社 花駒
展開エリア	<p>葬儀施行業</p> <p>直営ホール： 81店 (北海道 15、千葉 14、神奈川 1、愛知 12、熊本 14、宮崎 19、京都 6)</p> <p>委託モデル： 4都県／契約社数55社</p> <p>ネット集客業： 30道府県／契約社数124社</p> <p>上記2事業を通じて全34都道府県にて葬儀を施行 ※ 2020年5月末日時点</p>



- 事業活動を通じた社会貢献を果たすべく、「理念」「存在価値」「経営方針」を基軸に持続的成長を追求している

## 経営理念

### 創業に託した想い = “葬儀再生は、日本再生”

私たちは家族葬を通じて家族や人との絆があらためて結び直され、それが世代を超えてつながることによって、誰もが孤独に陥ることなく、命の重みを深く感じ、1日1日を大切に生きようとする人であふれた社会を作りたい

## 存在価値

### 私たちが果たす役割 = “家族の絆、人との絆をつなぐ”

私たちの家族葬によって家族や親しかった人が、それぞれに『思い出』を持ち寄り『感謝』の気持ちを分かち合い、共に生きた『証』を胸に刻むための十分な時間を持つことで家族や人の“絆”を感じながら生きていく人を増やしたい

## 経営方針

### 私たちの価値基準 = “生活者目線で全てを見直す”

経営判断から日々のサービスに至るまで、葬儀社目線を徹底的に否定し、生活者目線を貫く



- 旧来の葬儀の在り方を見直し、「生活者」の立場から必要とされるサービスを追求

## 葬儀の「価値」 を変えたい

### 従来葬儀は儀礼儀式のための時間 ⇒ 家族の絆をつなぐための時間へ

従来葬儀では、儀礼儀式の進行が重視されるあまり、「気がついたら遺骨になっていた」という話がよく聞かれます。当社はそうではなく、故人様の「思い出」を振り返り「感謝」を伝え、生きた「証」を記憶に残し、心ゆくまで家族がお別れの時間を持つ葬儀に変えていきたい。そのプロセスが家族の絆を強くすると考えています。

## 葬儀の「価格」 を変えたい

### 従来葬儀は終わるまで料金が分からない ⇒ 透明で事前選べる価格へ

慌ただしいなか、葬儀社に言われるままに葬儀をとり行ったものの「終わったあとの請求書を見て驚いた」という話がよく聞かれます。このような不透明で不誠実な価格体系を、当社では事前に費用がはっきり分かり、葬儀社の言いなりにならず「家族の意志で自ら選べる」透明性の高い価格体系を提示してきました。

## 葬儀の「品質」 を変えたい

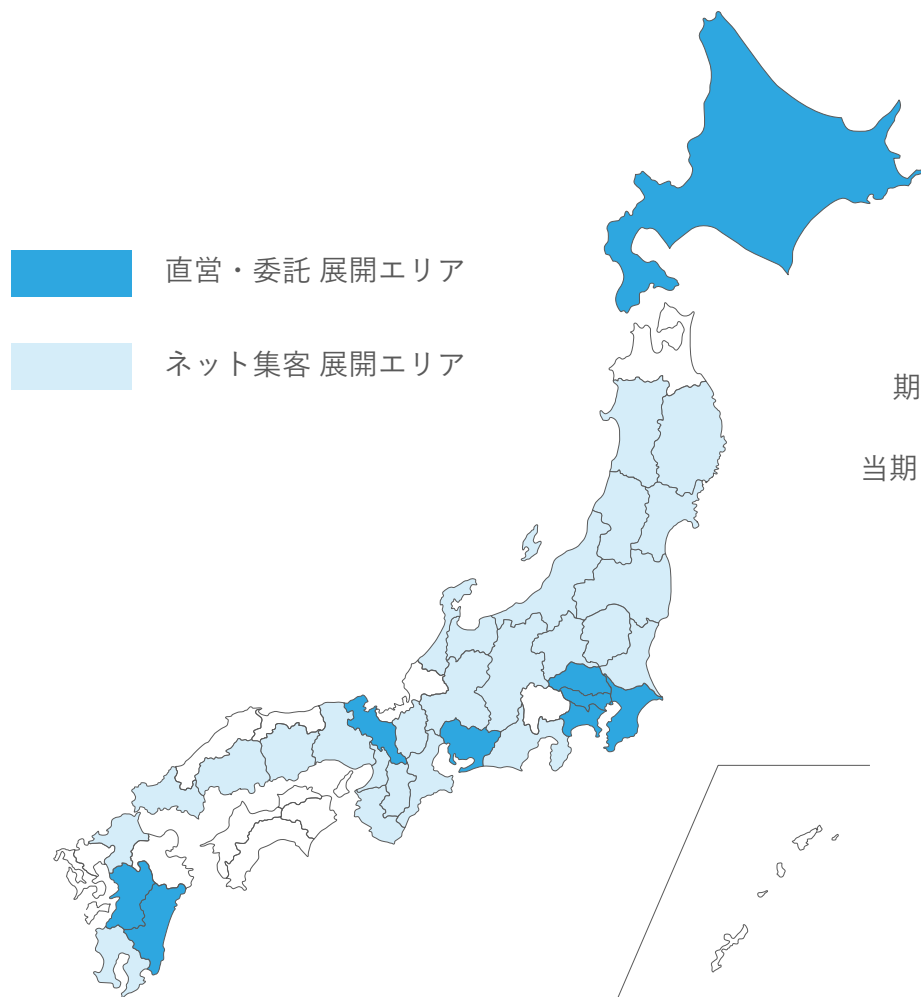
### 従来葬儀は葬儀社主導で画一的 ⇒ 家族主導で「らしさ」を叶える葬儀へ

これだけ選択肢が豊富な世の中になったのに、葬儀だけはなぜ画一的なのか。価値観も考え方も故人様への思いも家族ごとに違うのに、決まりきったサービスを押し付けられている状況を変えるべく、当社ではオーダーメイド型の家族葬をはじめ、多様なスタイルでのサービスを提供し続けています。

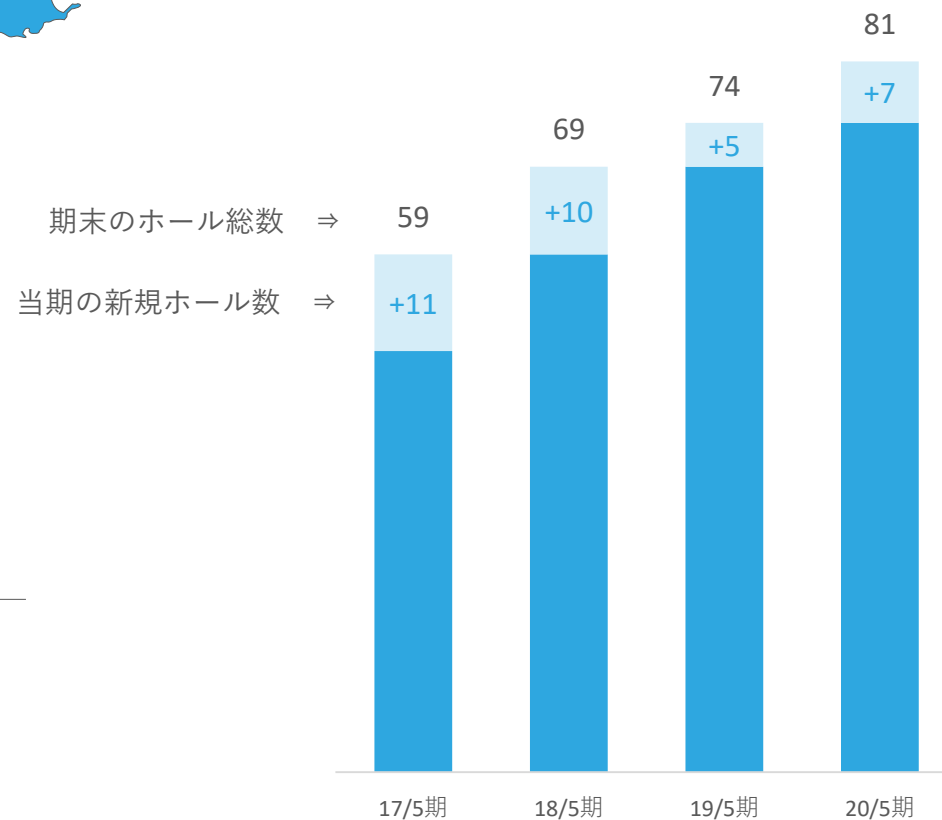


# 当社の展開エリア

- 創業地である宮崎をはじめ、7道府県で直営ホールを展開
- ネット集客を含めた展開エリアは34都道府県



## 直営ホール数の推移





- 3-6 企業概要
- 8-20 前期（2020年5月期）決算概要
- 22-30 今期（2021年5月期）通期予想
- 32-41 中期成長戦略



## 2020年5月期 連結業績のハイライト

- 葬儀件数増加の一方、コロナウイルスの影響により葬儀単価が下落。売上収益は前期比+482百万円の7,676百万円
- 単価下落と上場に伴う一時費用の影響が大きく、営業利益は前期比△324百万円の488百万円

売上収益  
プラス  
6.7%

葬儀件数  
プラス  
17.1%

### 既存店の伸びと新ホールの寄与で、葬儀件数は増加

全体で前期比1,152件の増加  
20/5期新店、19/5期新店の通年寄与により+355件  
18/5期以前の既存店で+797件（既存店前期比+11.9%）と大幅増加

葬儀単価  
マイナス  
8.5%

### 新型コロナウイルス感染症の影響で、葬儀単価は下落

コロナ発生以降、葬儀参列者数の激減により葬儀単価は下落  
3Q迄の葬儀単価は945千円と微減（前年同期比△4.7%）に留まったものの、4Q（3月～5月）単価は787千円（前年同期比△19.0%）と大幅下落

営業利益  
前期比マイナス

### 上場に伴う一時費用の影響で、営業利益は前期比減少

コロナによる単価下落の影響に加え、上場に伴う一時費用308百万円の発生等により前期比△324百万円の営業減益



# 2020年5月期 損益計算書 (P/L) サマリー



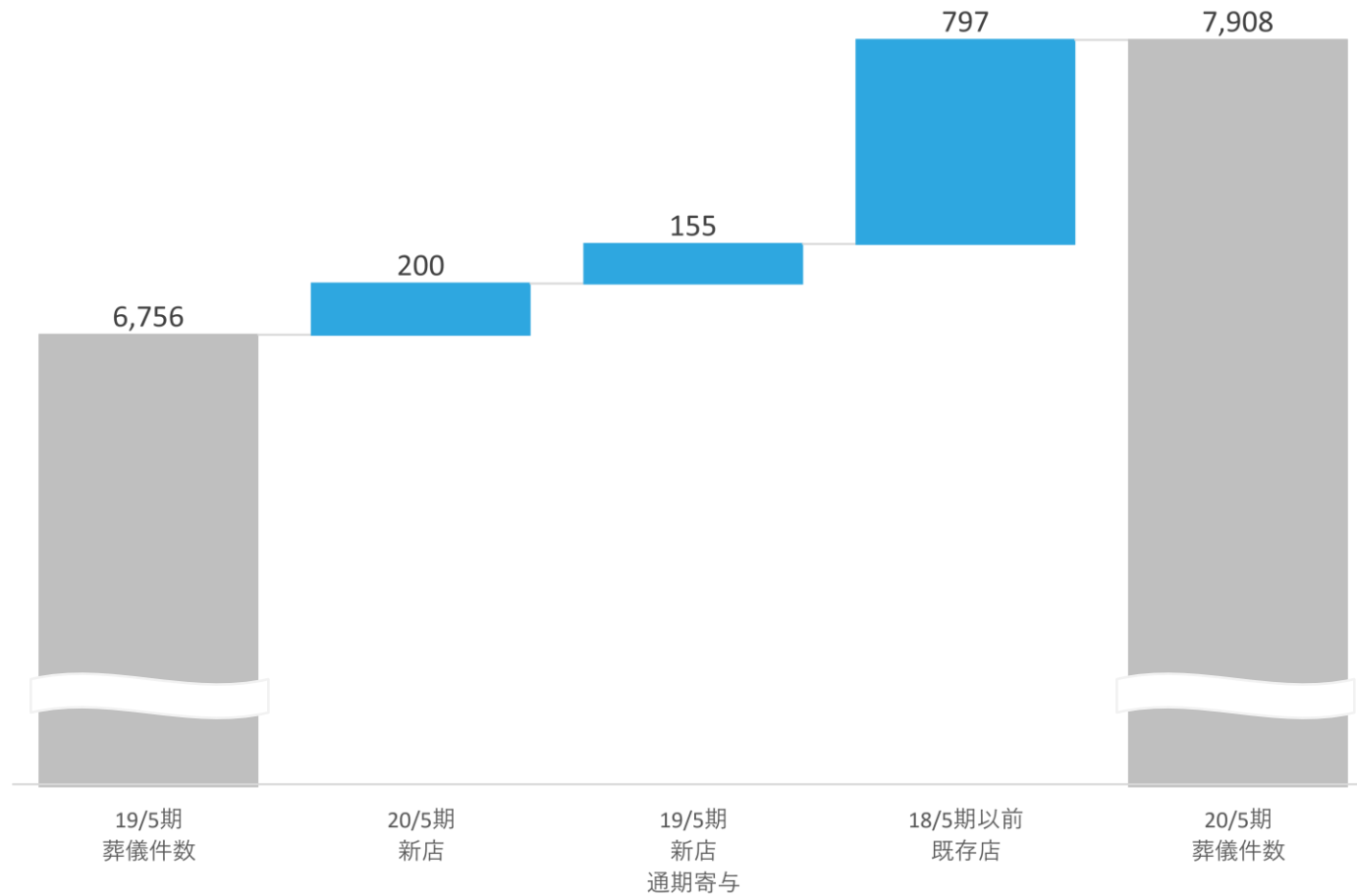
(単位：百万円、件)

	2019年5月期 実績	2020年5月期 実績	前期比	
			増減額	増減率
売上収益	7,193	7,676	482	6.7%
営業利益	813	488	△ 324	△39.9%
当期利益	406	210	△ 196	△48.2%
1株当たり当期利益 (円)	119.75	61.78	△ 57.97	△48.4%
葬儀件数	6,756	7,908	1,152	17.1%
うちオリジナルプラン件数	1,079	1,733	654	60.6%



## 葬儀件数増減要因の分析（19/5期-20/5期）

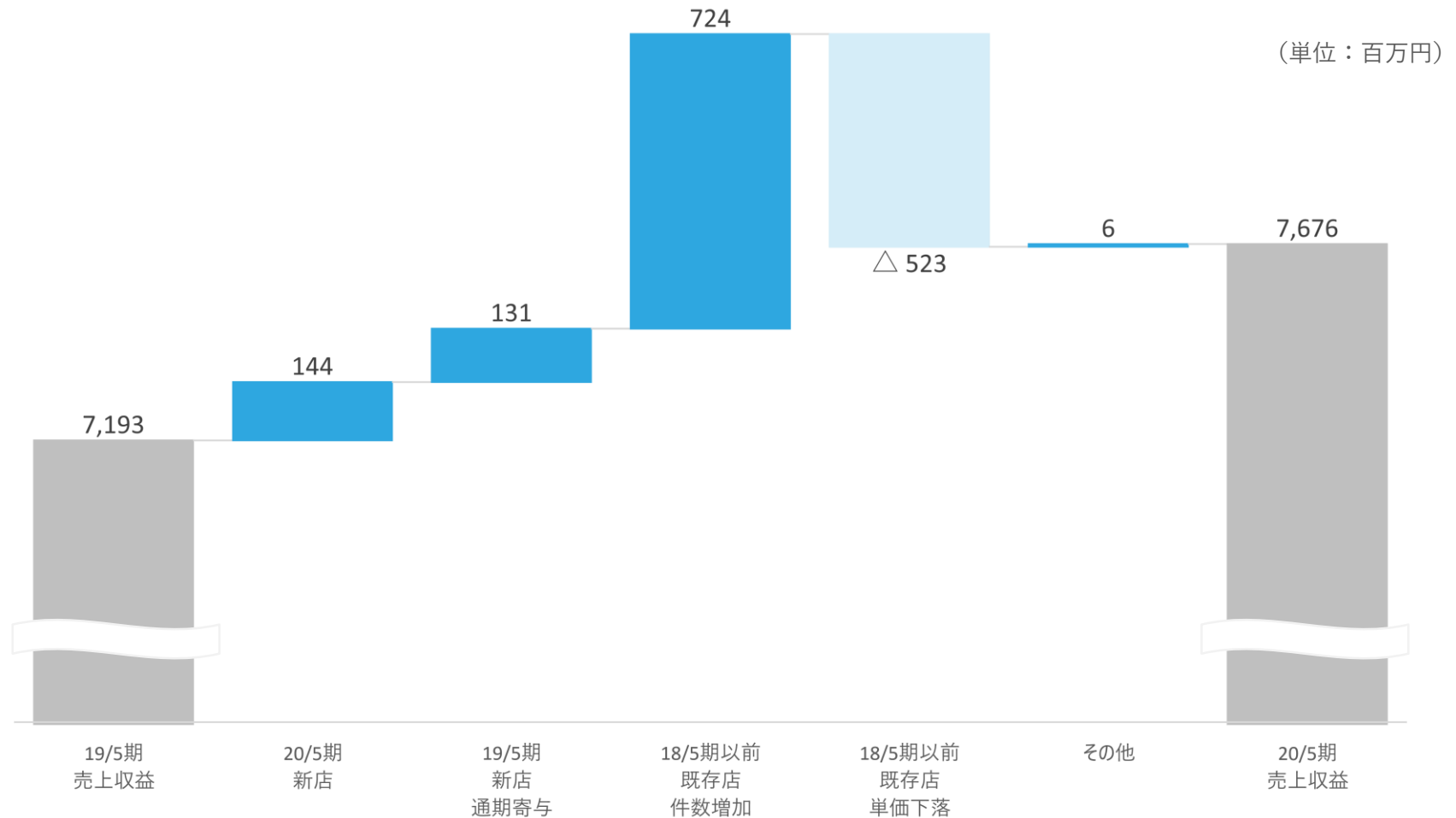
- 20/5期新店（7ホール）、19/5期新店通期寄与（5ホール）に加え、既存店の伸びが大きく牽引
- 既存店の前期比伸率は約12%





## 売上収益増減要因の分析（19/5期-20/5期）

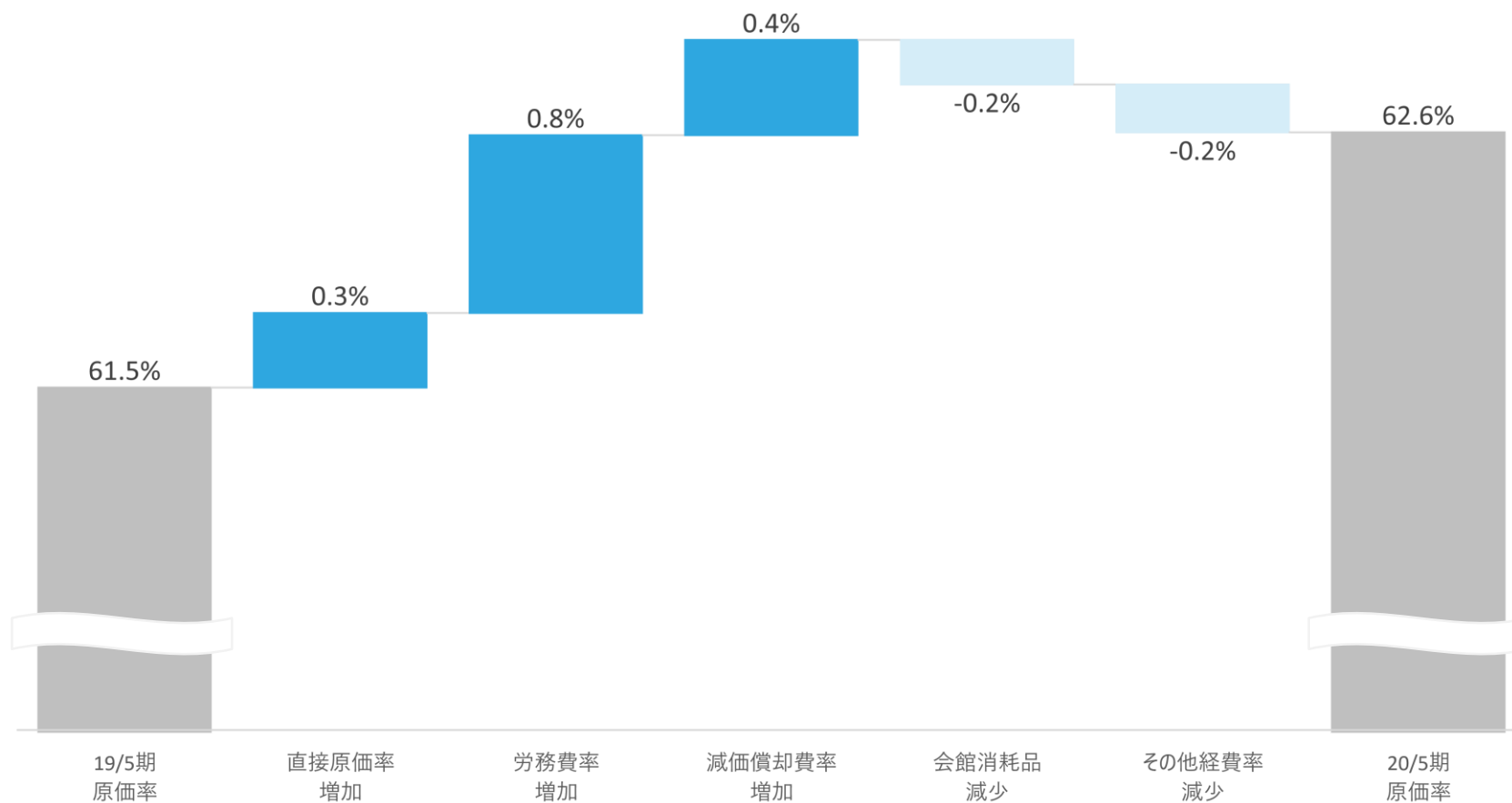
- 20/5期、19/5期の新店により前期比+275百万円の増収寄与
- 18/5期以前の既存店については、件数大幅増加による増収寄与があるものの、単価下落により増収幅は抑制された





## 原価率増減要因の分析（19/5期-20/5期）

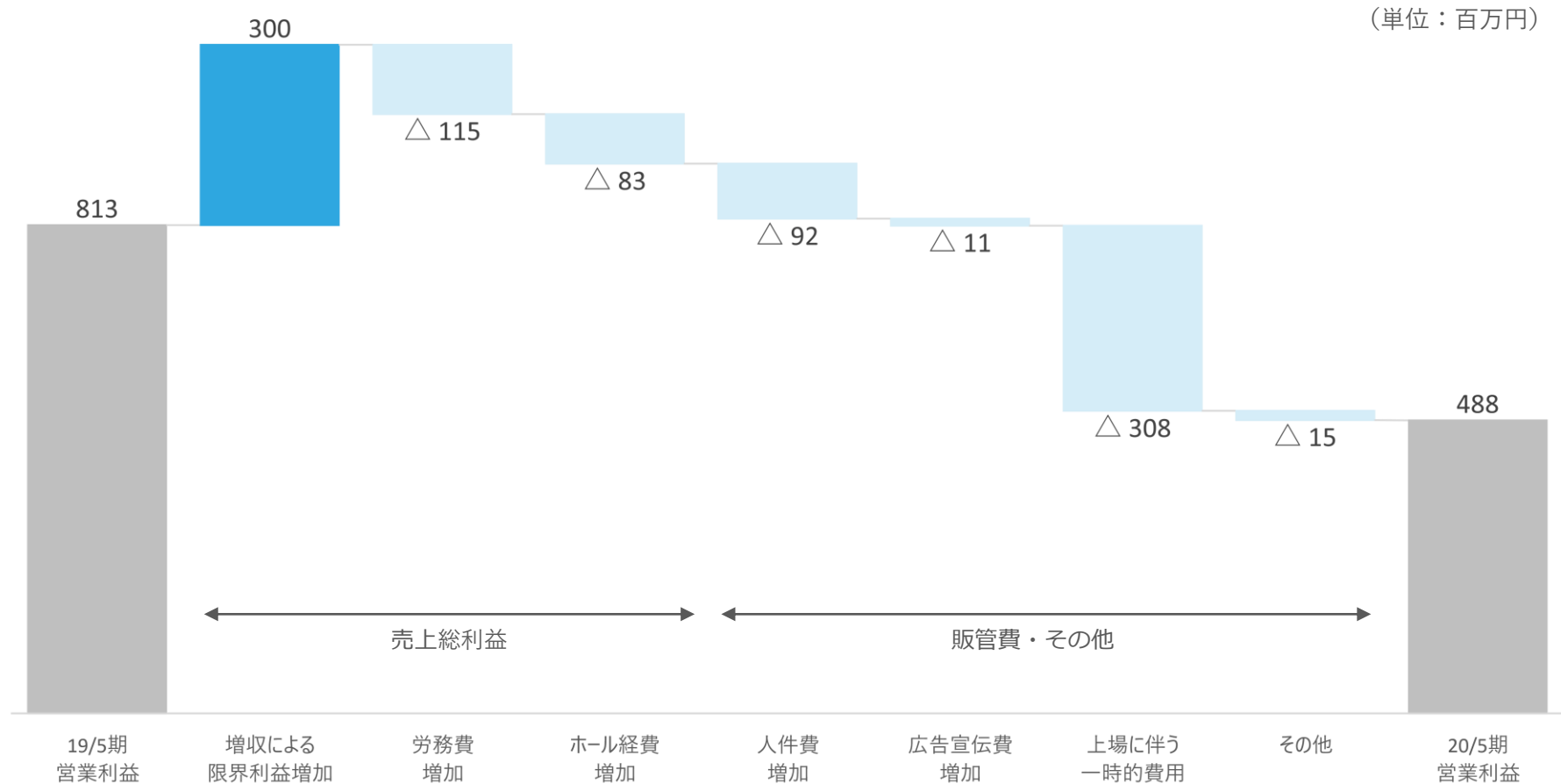
- 葬儀単価下落に伴い、直接原価率が増加
- 7ホール出店の影響が大きく、労務費率・減価償却費率が増加





## 営業利益増減要因の分析（19/5期-20/5期）

- 増収による限界利益増加の一方、新規出店等に伴う労務費・ホール経費の増加により粗利増加額は+102百万円
- 上場に伴う一時的費用（コンサルティング手数料等）の増加や、本社人員増強に伴う人件費増加の影響もあり、営業減益

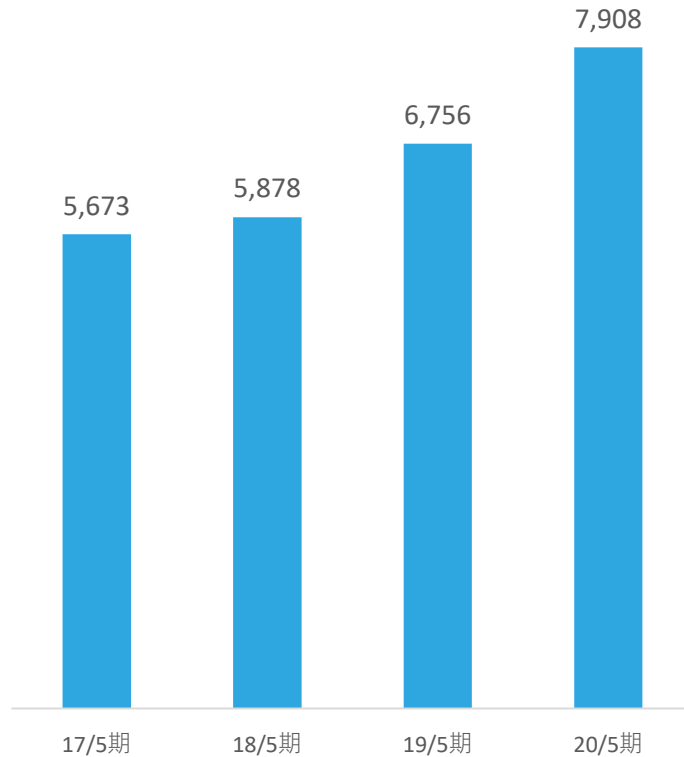




# 葬儀件数・葬儀単価の推移

- 葬儀件数は増加トレンド
- その一方で、葬儀単価は下落。特にコロナの影響を大きく受けた20/5期4Qの単価下落が顕著

## 葬儀件数

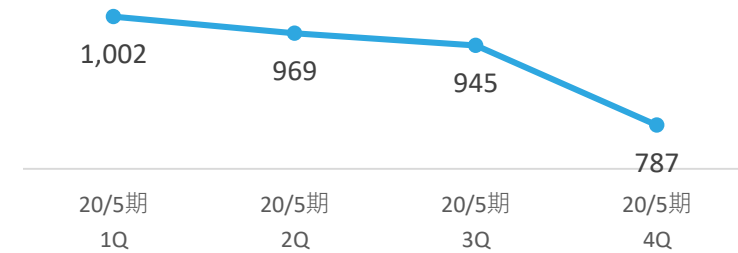


## 葬儀単価 (通期推移)

(単位：千円)



## 葬儀単価 (20/5期 四半期推移)

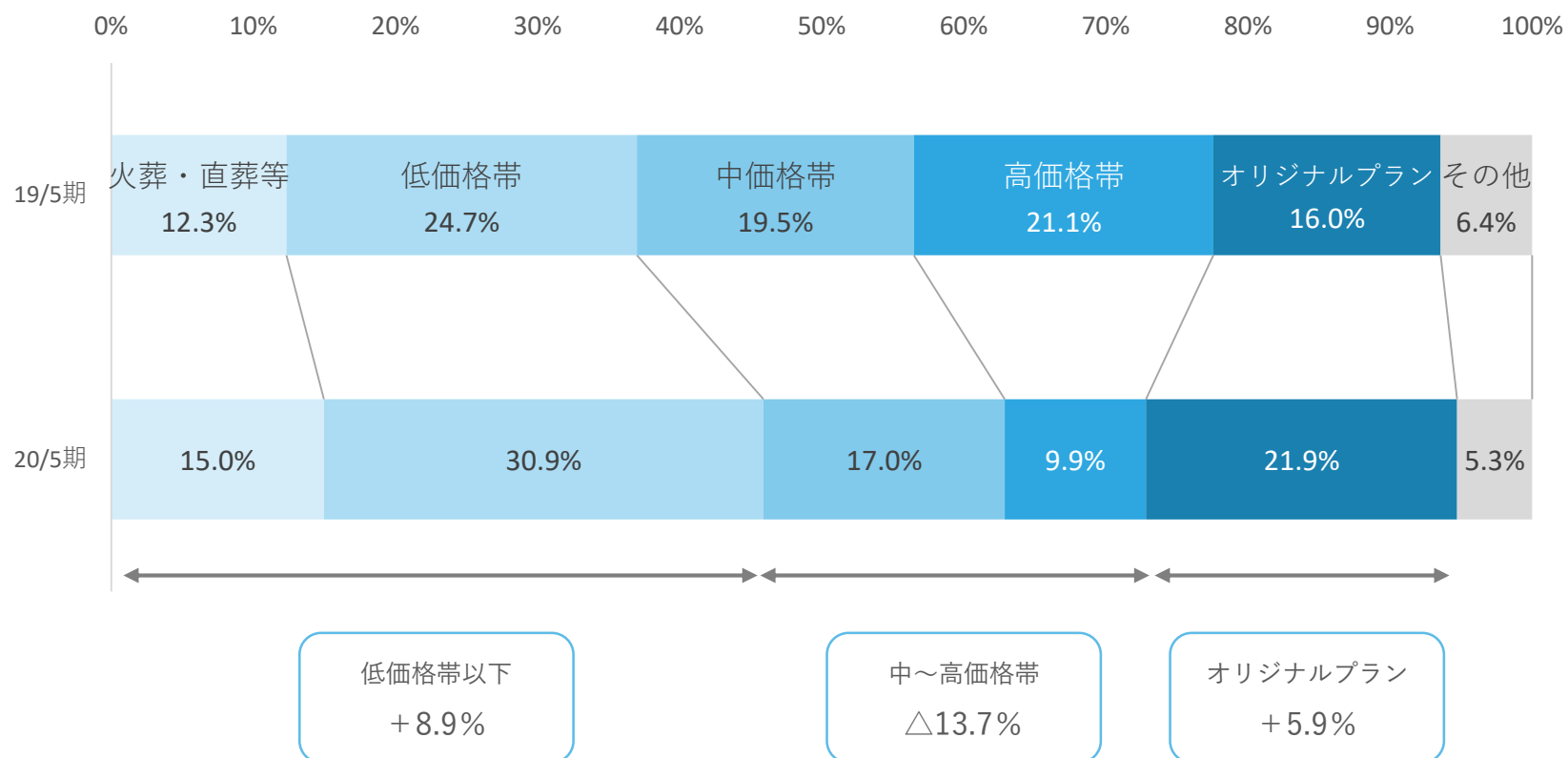




## 葬儀単価増減要因の分析（19/5期-20/5期）

- 19/5期と比較して、オリジナルプランの伸長はあったものの、全体としては火葬・直葬や低価格帯プランの割合が増加
- 特にコロナ発生後の20/5期4Qについては、その傾向が顕著
- 結果、20/5期の葬儀単価は前期比 $\Delta 8.5\%$ となった

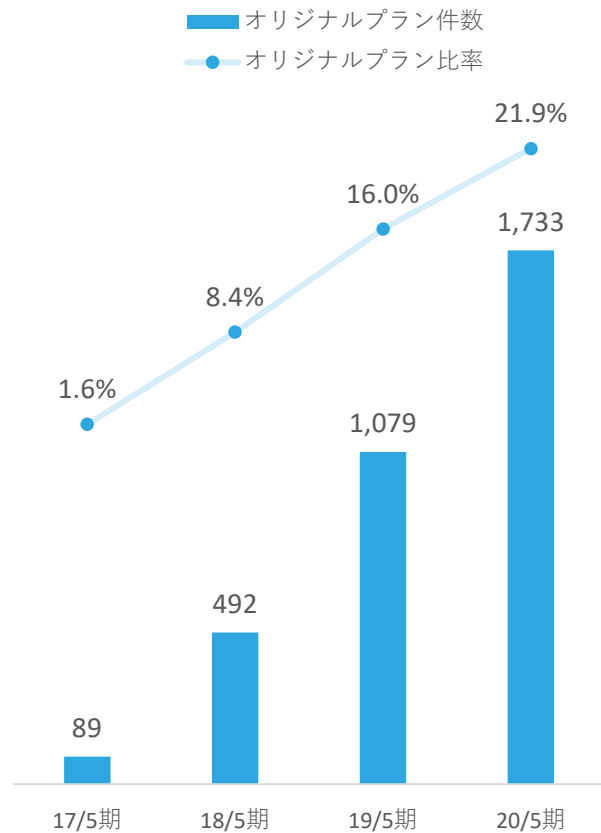
### プラン価格帯別の葬儀件数比率



# オリジナルプラン（オーダーメイド型葬儀プラン）の推移

- 「ひとりひとりに合った葬儀の実現」という新しい価値の創造を目指し、4年前より当社独自のオーダーメイド型葬儀をスタート
- 順調に件数を増やし、全体の葬儀件数に占める割合も20%を突破

## オリジナルプラン件数／葬儀件数比率







## 2020年5月期 新規出店ホールの概要

- 2020年5月期は、既存拠点に7か所の新ホールを出店し、累計店舗数は81店舗へ
- ドミナントの高密度化（桜ヶ丘別館、浮之城別館）、ドミナントの周縁部への拡大（共和、宇治槇島、京田辺、久世、柏十余二）と各拠点の強化と拡大のための出店を実施



ファミリーユ共和  
愛知県大府市



ファミリーユ宇治槇島  
京都府宇治市



イマージュ京田辺  
京都府京田辺市



ファミリーユ桜ヶ丘別館  
宮崎県宮崎市



ファミリーユ柏十余二  
千葉県柏市



ファミリーユ久世  
京都市南区



ファミリーユ浮之城別館  
宮崎県宮崎市



## 2020年5月期 貸借対照表 (BS) サマリー

- ホール出店に伴い、有形固定資産・使用権資産、及びリース負債が増加
- 上場に伴う公募増資により107百万円を調達

(単位：百万円)

	2019年5月期	2020年5月期	増減額
流動資産	920	771	△ 149
現金及び現金同等物	696	513	△ 182
非流動資産	15,756	16,769	1,012
有形固定資産	2,918	3,111	192
使用権資産	8,569	9,312	743
のれん	3,625	3,625	0
資産合計	16,677	17,540	863
流動負債	1,676	1,832	155
借入金	289	340	50
リース負債	619	707	87
非流動負債	11,731	12,121	389
借入金	3,670	3,329	△ 340
リース負債	7,782	8,497	715
負債合計	13,408	13,953	544
資本	3,268	3,587	318
負債及び資本合計	16,677	17,540	863

ホール出店に手元資金活用し、減少

ホール出店に伴い、有形固定資産、  
使用権資産ともに増加

約定弁済に伴い、借入金は減少

ホール出店に伴いリース負債が増加

当期利益のほか、上場に伴う公募増資  
106百万円により資本増加



## 当社のバランスシートの特徴

- 当社BSにおける特徴的な科目について、リスクと対応策を記載
- 現状では、特筆すべき重要な課題は無い

科目	特徴・リスク	対応策
使用権資産 ・ リース負債	<ul style="list-style-type: none"><li>● 主にホールの家賃によるもので、賃貸借契約期間に応じて、使用権資産とリース負債を計上</li><li>● 当社の賃貸借契約は20年程度が一般的</li><li>● ホール増加に伴い使用権資産・リース負債ともに増加するリスクあり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● ホール増加に伴う使用権資産・リース負債の増加は当社成長実現のためにやむを得ないもの</li><li>● 通常の家賃支払継続により、債務不履行となる可能性は極めて低い</li><li>● リース負債は固定利率のため金利変動リスク無し</li></ul>
のれん	<ul style="list-style-type: none"><li>● 主に、過去のLBO時に発生したもの</li><li>● 将来的な回収可能性が低下（当社業績が悪化）した際には減損のリスクあり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 現状並の成長を継続すれば減損リスクは低い</li></ul>
有利子負債	<ul style="list-style-type: none"><li>● 現在の借入は主にLBO時ののれん見合いの資金</li><li>● 財務コベナントが付与されており、抵触時には期限の利益喪失のリスクあり</li><li>● 今後出店ペースが高まった場合、借入による調達可能性があり、有利子負債増加のリスクあり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 現在の借入は営業CFの範囲内で十分弁済可能</li><li>● 財務コベナントも利益維持（2期連続赤字）や純資産維持（前期の75%維持）等の抵触可能性が低い条項が中心</li><li>● 今後の出店資金借入についても、ホール単体の投資回収期間は5年以内と短く、債務不履行リスクは低い</li></ul>
運転資金	<ul style="list-style-type: none"><li>● 仕入債務の支払サイト約1ヶ月に対して、売上債権の回収サイトは1~2週間</li><li>● 運転資金は発生せず、資金繰り上はポジティブ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 支払・回収サイトの傾向は変わらず、売上拡大に伴い資金繰りは良化</li></ul>



## 2020年5月期 キャッシュ・フロー計算書（CF）サマリー

- 減益により営業CFは前期比若干のマイナス
- 新店投資、借入金の約定弁済等により最終的なCFはマイナスだが、適正な現預金水準を維持

（単位：百万円）

	2019年5月期	2020年5月期	増減額
営業CF	1,233	1,211	△ 21
税引前当期利益	616	333	△ 282
減価償却費	910	1,010	100
金融収益・費用	196	155	△ 41
利息の支払額	△ 161	△ 143	18
法人所得税の支払額	△ 305	△ 125	179
投資CF	△ 488	△ 554	△ 66
有形固定資産の取得	△ 415	△ 457	△ 42
財務CF	△ 526	△ 840	△ 313
長短借入金の借入	4,201	0	△ 4,201
長短借入金の返済	△ 4,151	△ 300	3,851
リース負債の返済による支出	△ 576	△ 646	△ 70
新株発行による収入	0	106	106
現金等の増減額	219	△ 182	△ 401
現金等の期末残高	696	513	△ 182

ホール出店に伴い減価償却費増加

借入条件見直しにより支払利息減少

ホール出店に伴い増加

19/5期は借入金全額のリファイナンス実施、20/5期は約定弁済のみ

上場時の公募増資により増加



- 3-6 企業概要
- 8-20 前期（2020年5月期）決算概要
- 22-30 今期（2021年5月期）通期予想
- 32-41 中期成長戦略



## 2021年5月期 連結業績見通しのハイライト

- 葬儀件数は引き続き増加を見込むが、単価の回復には至らず。売上収益は前期比+723百万円の8,400百万円を計画
- 増収に伴う増益を見込むが、単価下落や出店コストのマイナス影響も。営業利益は前期比+111百万円の600百万円を計画

売上収益  
プラス  
9.4%

葬儀件数  
プラス  
14.7%

既存店の伸びと新ホールの寄与で、葬儀件数は引き続き増加

全体で1,160件の増加を計画  
21/5期新店+415件、20/5期新店通期寄与+302件  
19/5期以前の既存店+443件（前期比+約6%）

葬儀単価  
マイナス  
3.8%

コロナウイルスの影響によって、葬儀単価は下落

コロナの影響により、低価格帯プランの比率が増加  
コロナによる影響は2Q頃（11月）までは継続するとの前提  
1Q単価832千円、2Q単価842千円、3Q以降898千円と徐々に回復するものと見込む

営業利益  
前期比プラス  
22.8%

葬儀件数増加に伴う売上収益拡大により、営業利益は前期比増加

増収の一方で、15ホールの出店コスト増加もあり増益幅は限定的  
20/5期の一過性の上場費用負担が無くなり、111百万円の営業増益

# 2021年5月期 業績予想サマリー



(単位：百万円、件)

	2020年5月期	2021年5月期	実績対比	
	実績	予想	増減額	増減率
売上収益	7,676	8,400	723	9.4%
営業利益	488	600	111	22.8%
当期利益	210	300	89	42.6%
1株当たり当期利益 (円)	61.78	87.10	25.32	41.0%
葬儀件数	7,908	9,068	1,160	14.7%
うちオリジナルプラン件数	1,733	1,926	193	11.1%



## 2021年5月期の主な施策

- 以下の施策を基に2021年5月期の増収増益を図るとともに、今後の更なる成長の土台とする

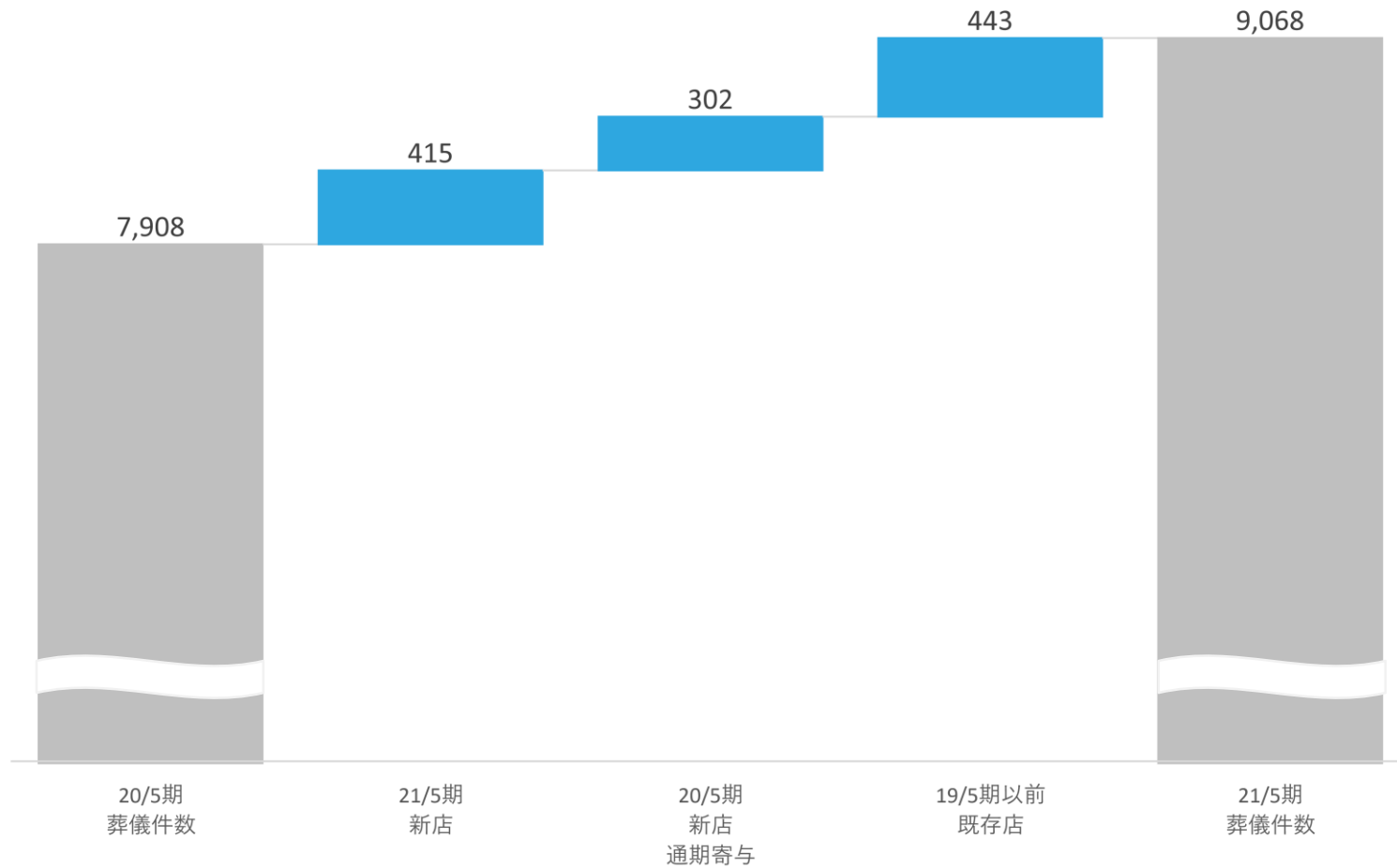
売上収益	葬儀件数	<p>相談件数増加×受注率向上により、葬儀件数増加を図る</p> <ul style="list-style-type: none"><li>事前相談の促進（来館相談に加えて電話相談）や、お客様にとってわかりやすいプランの提示</li><li>需要が増加する低～中価格帯プランを確実に取り込み件数増加に寄与</li></ul>
	葬儀単価	<p>中価格帯以上のプランを積極推進、低価格帯増加による単価下落を抑制</p> <ul style="list-style-type: none"><li>オリジナルプラン（当社における高価格帯の更に上）については、前期比+約200件を目指す</li><li>中価格帯以上のプラン獲得を新たな社内KPIに設定し、推進強化</li></ul>
投資項目	出店	<p>外部環境の変化を追い風に、15ホールの積極出店</p> <ul style="list-style-type: none"><li>既存商圏におけるドミナントの高密度化と周縁部への拡大を同時に図る</li><li>既に13ホールについては用地確定しており、15ホール出店に向けて順調に推移中</li></ul>
	資金調達	<p>出店資金は営業CFおよび金融機関借入により調達</p> <ul style="list-style-type: none"><li>新店設備投資額は7～8億円。営業CFに加え、金融機関借入を積極的に活用</li><li>内部留保は成長投資（出店）に活用するため、当面の期間は配当は行わない方針</li></ul>
	広告宣伝	<p>広告宣伝費は抑制も、より効率的なマーケティングを目指す</p> <ul style="list-style-type: none"><li>広告宣伝費は前期比△53百万円の688百万円</li><li>外部環境を踏まえ、来館相談以上にwebマーケティングに注力</li></ul>





## 葬儀件数増減要因の内訳（20/5期-21/5期）

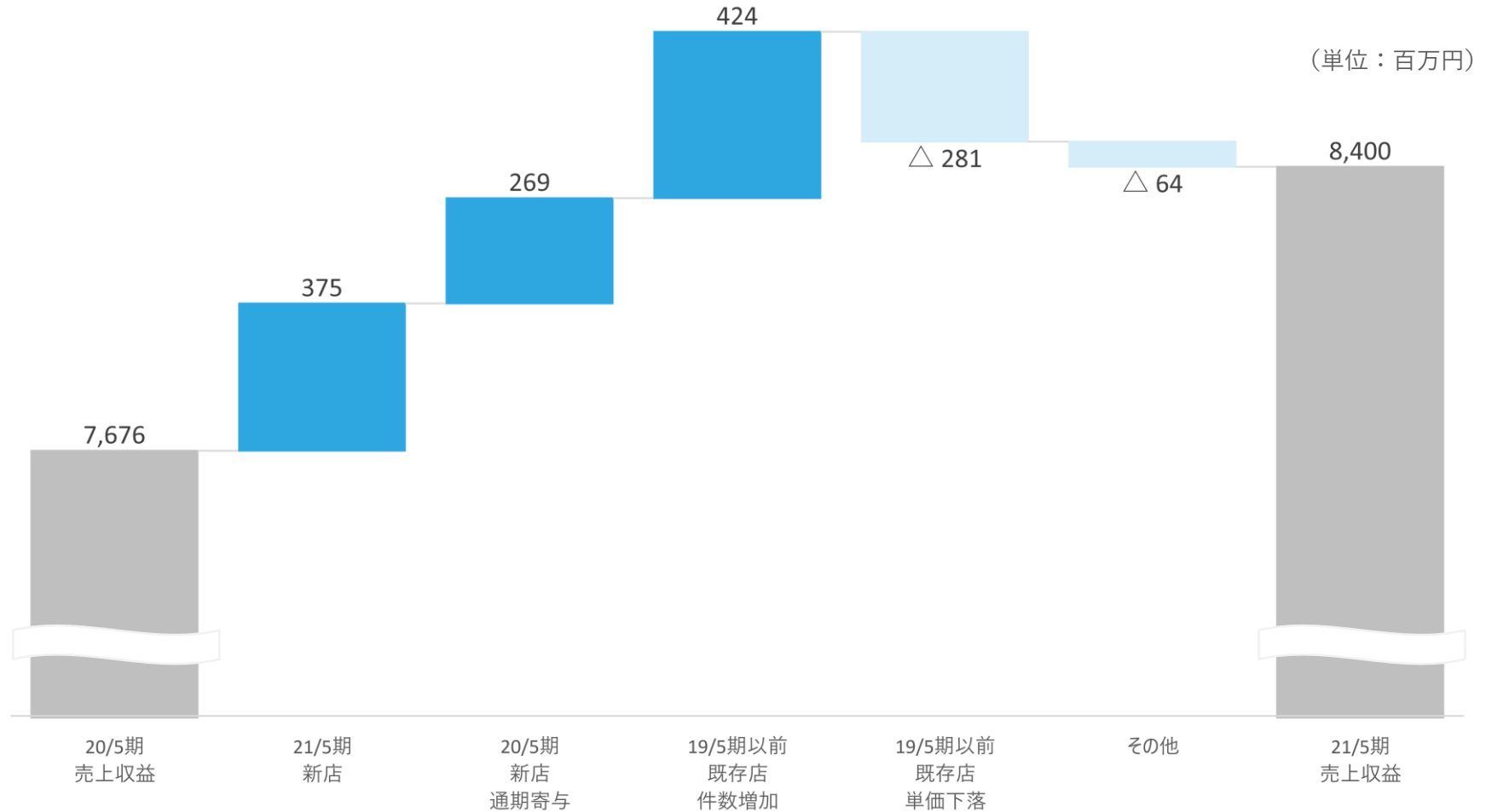
- 21/5期新店（15ホール予定）、20/5期新店（7ホール）通期寄与により、約700件の増加
- 既存店についても継続成長の見通し





## 売上収益増減の内訳（20/5期-21/5期）

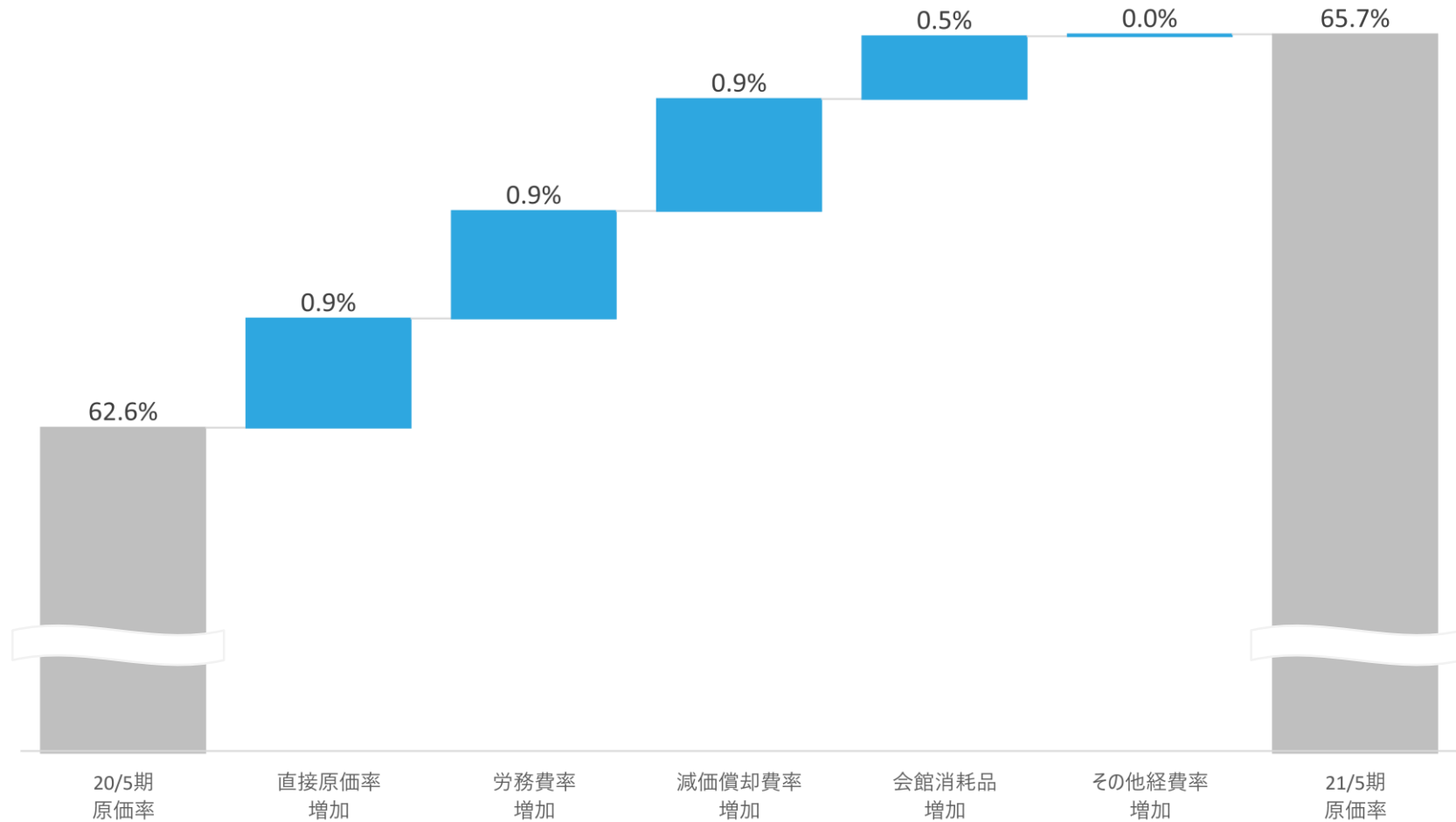
- 単価下落の影響はあるものの、新店・既存店の件数伸長によりカバー





## 原価率増減の内訳（20/5期-21/5期）

- 葬儀単価下落に伴い、直接原価率が増加
- 15ホール出店の影響が大きく、労務費率・減価償却費率等が増加



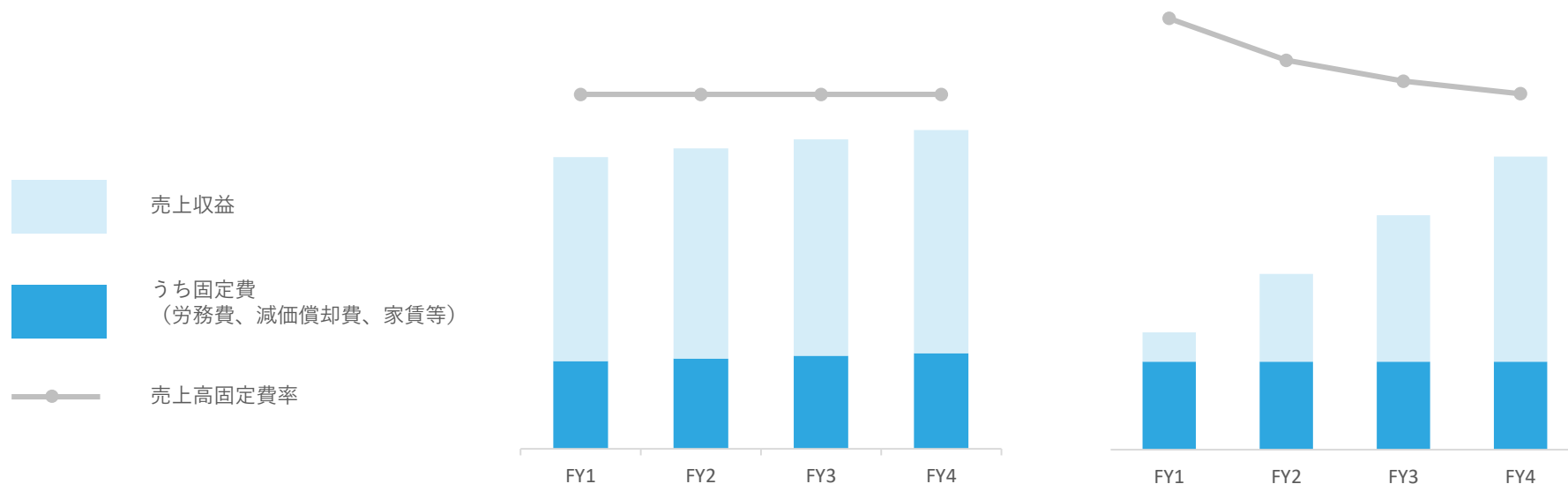


# 原価率上昇要因

- ・ 当社新店は一般的に、出店後6～7年をかけて認知度の向上を図り、徐々に売上収益が高まっていく
- ・ その一方で、固定費は出店初期から概ね一定であり、売上収益に占めるコストの比率が高くなる傾向
- ・ 現在の当社ステージは出店拡大期にあり、このことが原価率上昇の要因となっている

### 既存店イメージ

### 新店イメージ



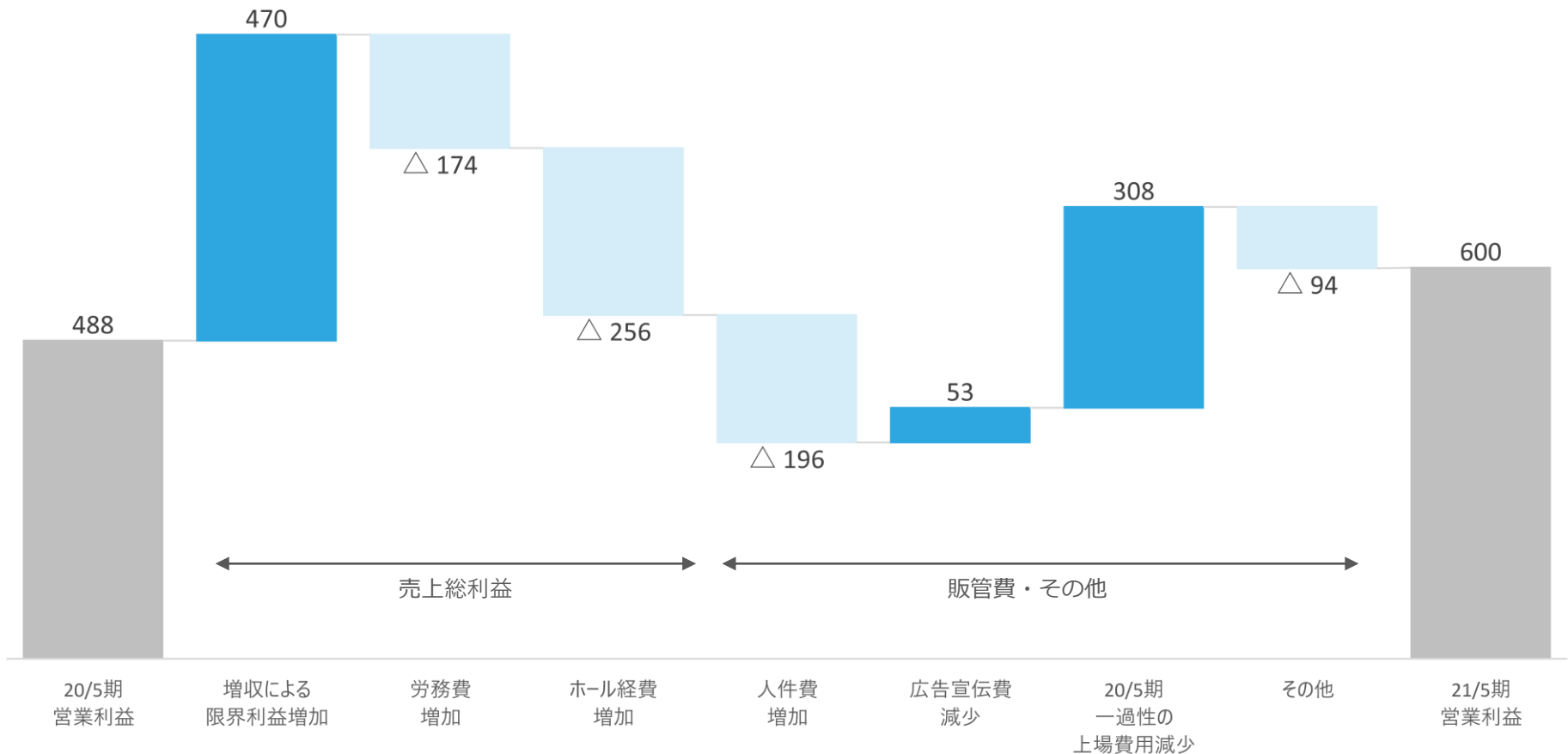
	既存店	新店
売上収益	安定的な伸び	出店初期の売上収益は少ないが、期間の経過とともに認知度が高まり、売上は増加
固定費 (労務費・減価償却費・家賃等)	概ね一定	概ね一定
売上高 固定費率 (固定費÷売上収益)	概ね一定	出店初期は高く、徐々に平準化



## 営業利益増減の内訳（20/5期-21/5期）

- 増収による限界利益の増加があるものの、新規出店等の影響により労務費・ホール経費が増加し、粗利上昇幅は限定的
- 20/5期の上場費用一過性要因が無くなることもあり、営業増益の見通し

（単位：百万円）

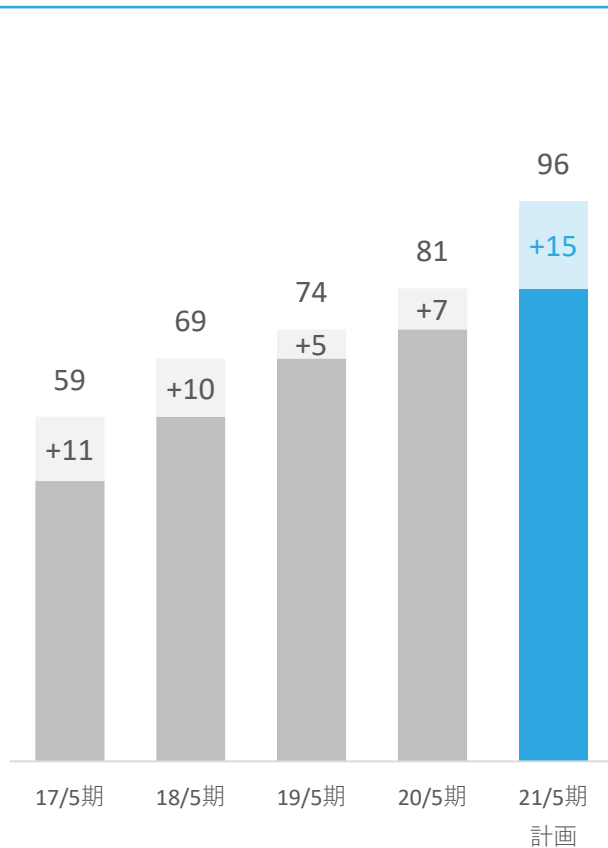




# 2021年5月期 新規出店計画

- コロナによる外部環境の変化（中小規模葬儀の需要増加および、出店用地確保の難易度低下）を好機と捉え、出店を加速
- 過年度の出店ペースを大きく上回る15ホールの出店を計画

## 店舗数推移



## 店舗数内訳

エリア	20/5期 期末店舗数	21/5期 新規出店数	21/5期 期末店舗数	所在地
北海道	15	2	17	札幌市西区、同清田区
千葉	14	4	18	柏市、八千代市、流山市、船橋市
神奈川	1	—	1	
愛知	12	2	14	東海市、大府市
京都	6	—	6	
宮崎	19	3	22	宮崎市（3件）
熊本	14	2	16	熊本市中央区（2件）
出店地未定	—	2	2	既存エリア内の出店
計	81	15	96	



- 3-6 企業概要
- 8-20 前期（2020年5月期）決算概要
- 22-30 今期（2021年5月期）通期予想
- 32-41 中期成長戦略



# 中期計画ハイライト

## 中期戦略骨子

- ・ 外部環境の変化を追い風と捉え、出店ペースを加速
- ・ 新規出店プラス既存店の成長により売上収益、利益ともに大幅成長を計画
- ・ 同時に新規エリアのM&Aも積極的に実施

### 2020年5月期 実績

### 2023年5月期 計画

ホール数

81 店

+43.2%

116 店

葬儀件数

7,908 件

+46.6%

11,595 件

売上収益

7,676 百万円

+35.7%

10,420 百万円

当期利益

210 百万円

+163.8%

554 百万円

## M&A

M&A効果は中計数値に織り込んでいないが、積極的に取り組む

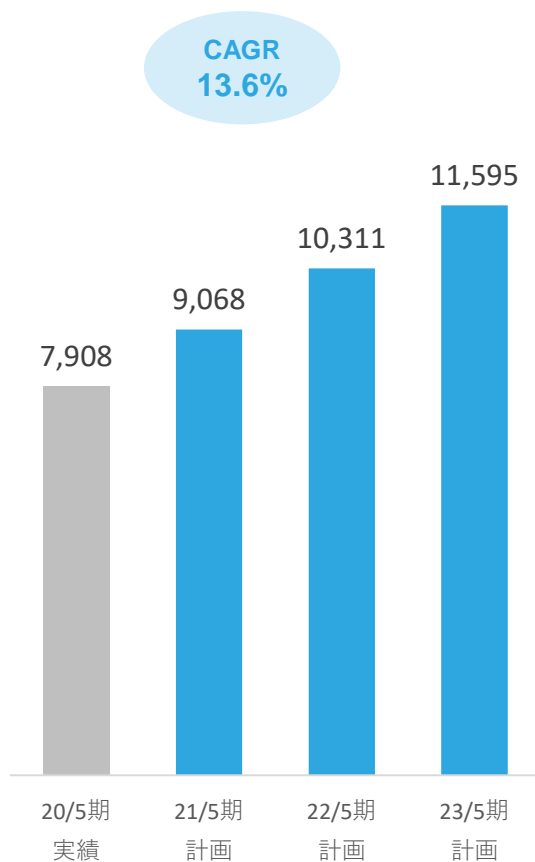




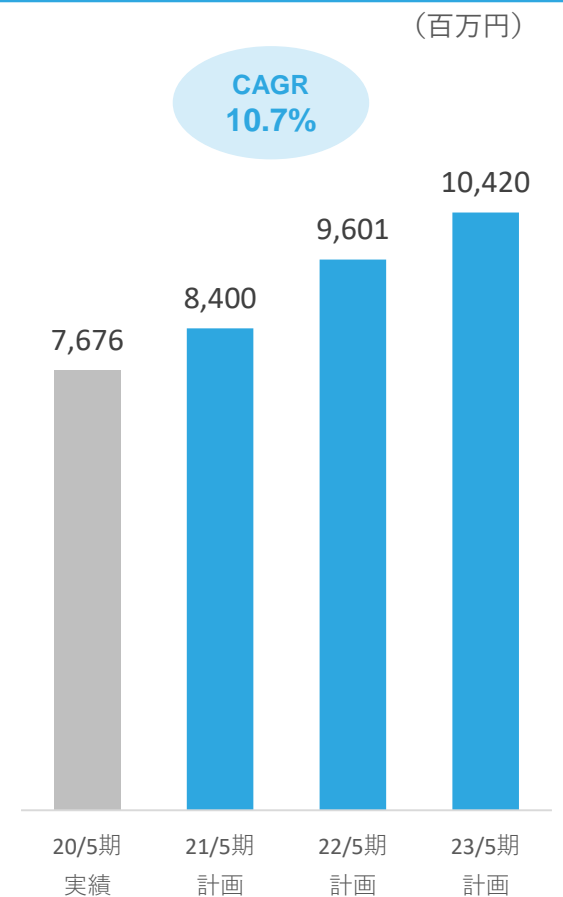
## 【中期計画】 葬儀件数、売上収益、利益

- 新規出店、既存店の伸びにより葬儀件数は年間平均13.6%の伸び
- 葬儀単価は年間3%程度下落と保守的に試算。売上収益は約10%の成長
- ドミナント効果により収益性が向上し、利益成長は年間30~40%程度を見込む

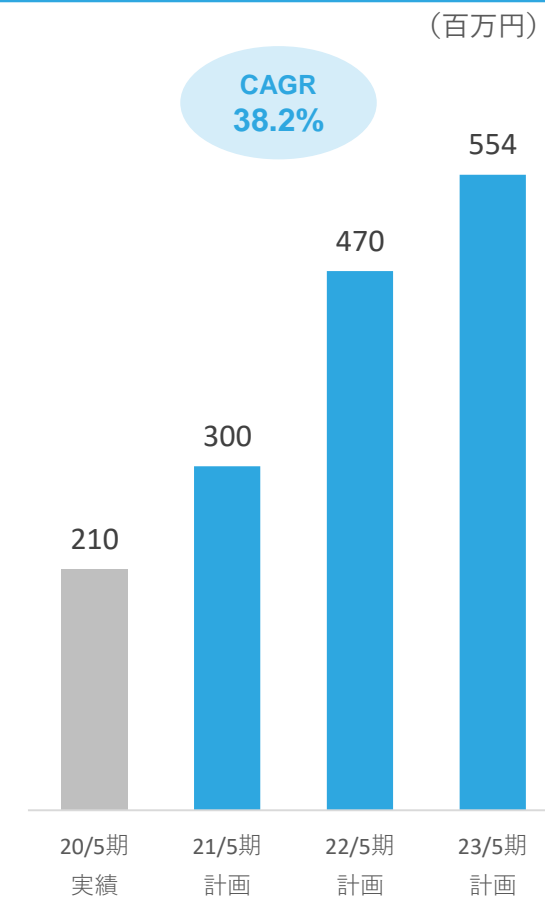
### 葬儀件数



### 売上収益



### 当期利益





# 【中期計画】ホール、人員、広告宣伝費投資

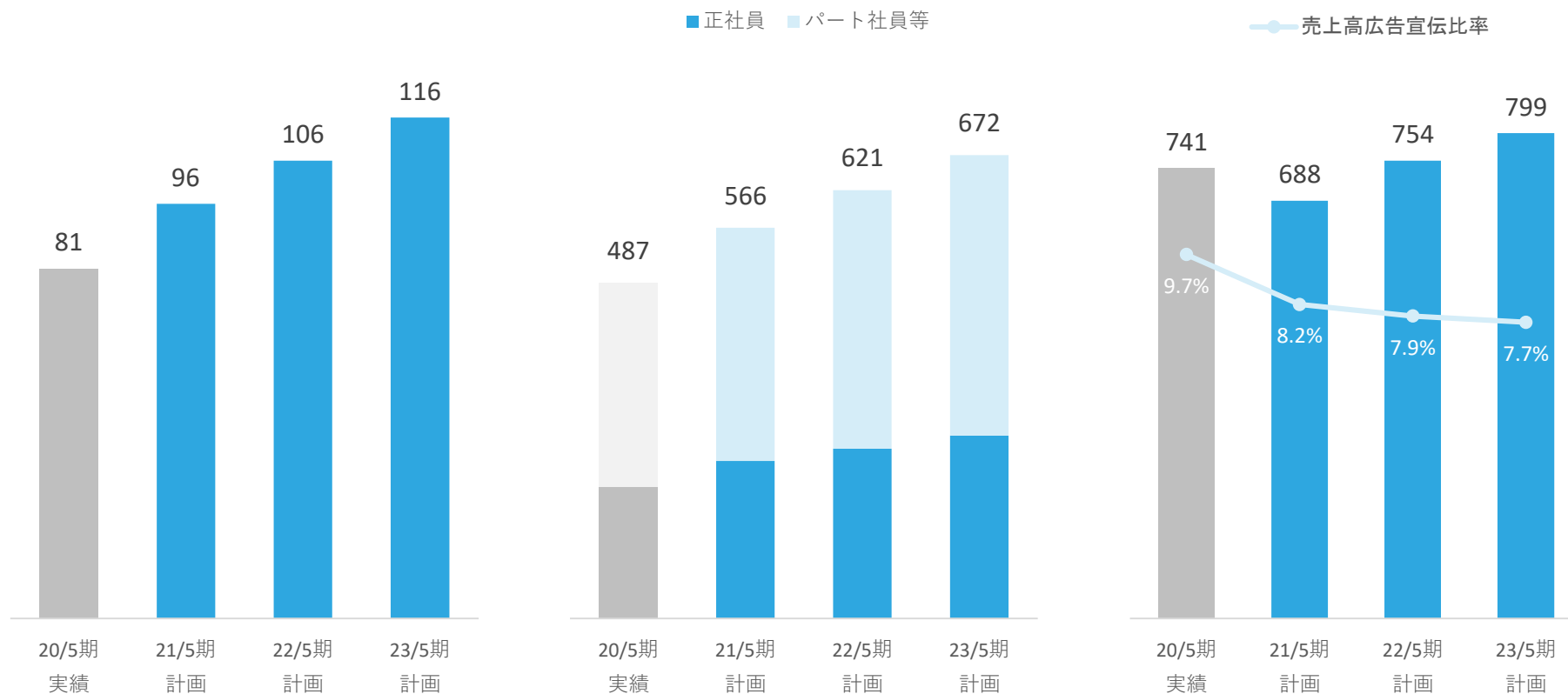
- 成長のためにホール投資、人員投資を拡大
- 広告宣伝投資も積極的に行うが、ドミナント効果により広告宣伝効率は改善

## ホール数

## 従業員数 (期中平均)

## 広告宣伝費

(百万円)





## 【中期計画】P/Lサマリー

- 投資によるトップライン成長に加え、ドミナント効果により収益性も向上
- P/L計画には織り込んでいないが、M&Aにより更なる上積みも視野

(単位：百万円、件)

	2020年5月期	2021年5月期	2022年5月期	2023年5月期	年平均成長率
	実績	計画	計画	計画	
売上収益	7,676	8,400	9,601	10,420	10.7%
営業利益	488	600	885	1,027	28.1%
(営業利益率)	6.4%	7.1%	9.2%	9.9%	—
当期利益	210	300	470	554	38.2%
(当期利益率)	2.7%	3.6%	4.9%	5.3%	—
1株当たり当期利益 (円)	61.78	87.10	136.58	161.13	37.7%
葬儀件数	7,908	9,068	10,311	11,595	13.6%
ホール数	81	96	106	116	12.7%

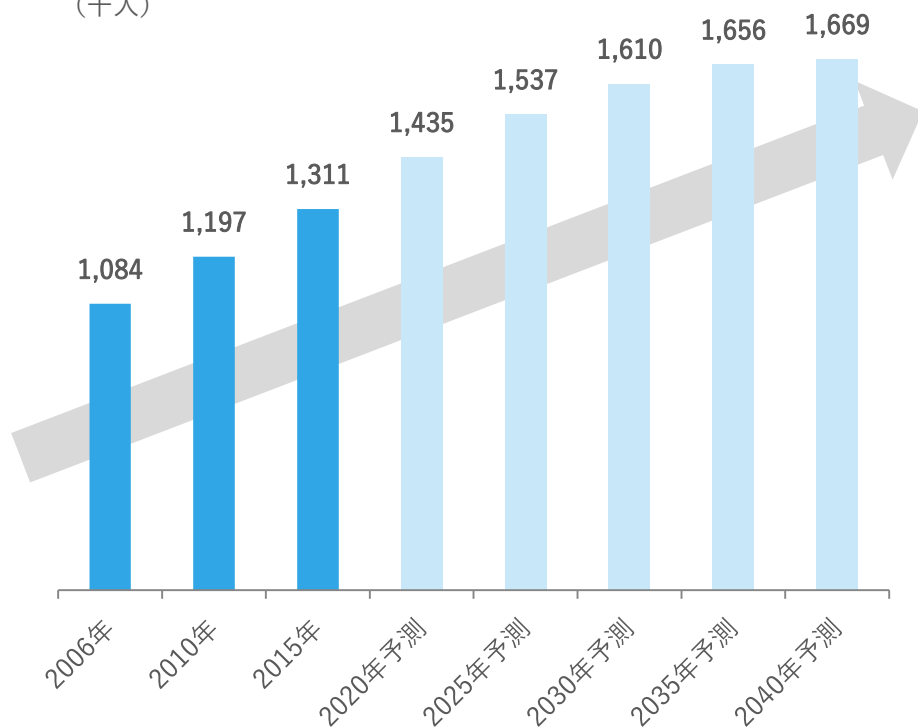


## 【市場環境】 年間死亡数及び市場規模の推移と予測

- 2005年に死亡数が出生数を上回り、その後も死亡数は2040年前後まで着実に増加し続けると推計されている
- 死亡数の増加に伴い、葬儀業界の市場も拡大傾向にある

### 死亡数の推移と予測

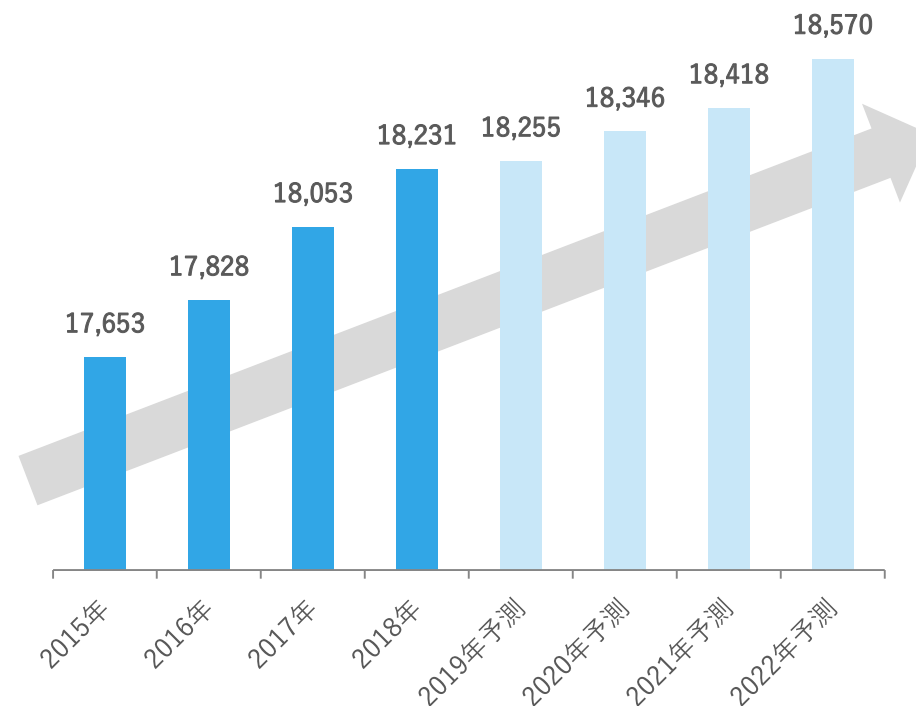
(千人)



(出所) 実績は「人口動態統計」、予測は「日本の将来推計人口」

### 葬儀業界の市場規模推移

(億円)



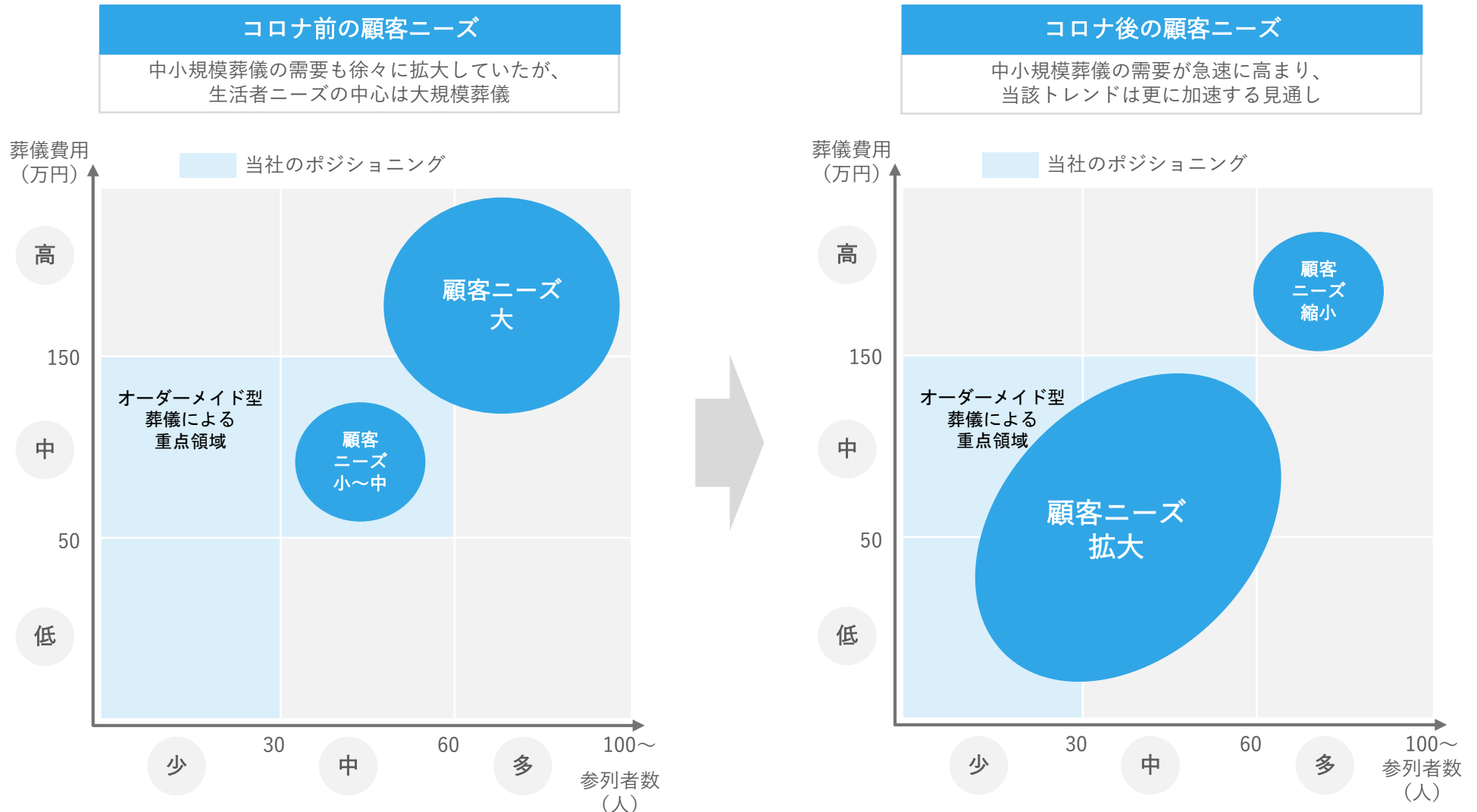
(出所) 矢野経済研究所「フューネラルビジネスの実態と将来展望 2019年版」

死亡数の増加とともに市場規模も拡大していくと推計



# 【市場環境】 アフターコロナにおける当社のポジショニング

- コロナ前後で顧客ニーズは大きく変化し、当社セグメントの需要が拡大する見通し





## 【成長戦略】 骨子：ドミナント強化とM&Aにより出店を加速

- 既存展開エリア

ドミナントの密度をさらに高めていくことで、時間の経過とともに認知度向上による新規顧客獲得コストが逡減することを旨すとともに、店舗間距離が短くなることによる労働生産性の向上を狙う

- 新規エリア













ゼロから認知を獲得していくための時間、コスト、軌道に乗るまでの試行錯誤のリスクを避けるために、M & Aによって橋頭保を確保したうえで、その後は一気にドミナント展開を行っていく

	既存エリア	新規エリア
主戦略	さらなる新規出店による ドミナント密度のUP	当社の経営理念に共感する 葬儀社のM & A
期待効果	地域内認知度UPによる 新規顧客獲得コストの低減	飛び地に橋頭保を築く際の 時間・コスト・リスクを最小化



## 【成長戦略】 既存エリア：早期回収モデルによる迅速な出店を実現

- 同業他社と比較した場合、当社の会館は初期投資が小さく、黒字化までの期間も極めて短い
- 投資効率に優れたホール運営により、スピーディな出店を実現

	当社	従来 <small>の</small> 葬儀社 (小規模経営)	従来 <small>の</small> 葬儀社 (大規模経営)
ホールの大きさ	■ 小 (家族葬専用)	■ 小～中規模の会館	■ 中～大規模の会館 ■ (新設会館は小～中規模)
投資額	■ 0.3～0.8億円 	■ 1.5～2.0億円 	■ 数億円 
黒字化までの期間	■ 1年目で単月黒字化 	■ 3年前後 	■ 3年前後 
投資回収期間	■ 3～5年 	■ 10年程度 	■ 10年程度 
出店ペース	■ 8施設/年 	■ 不定期 (資金調達次第) 	■ 0～2施設/年 

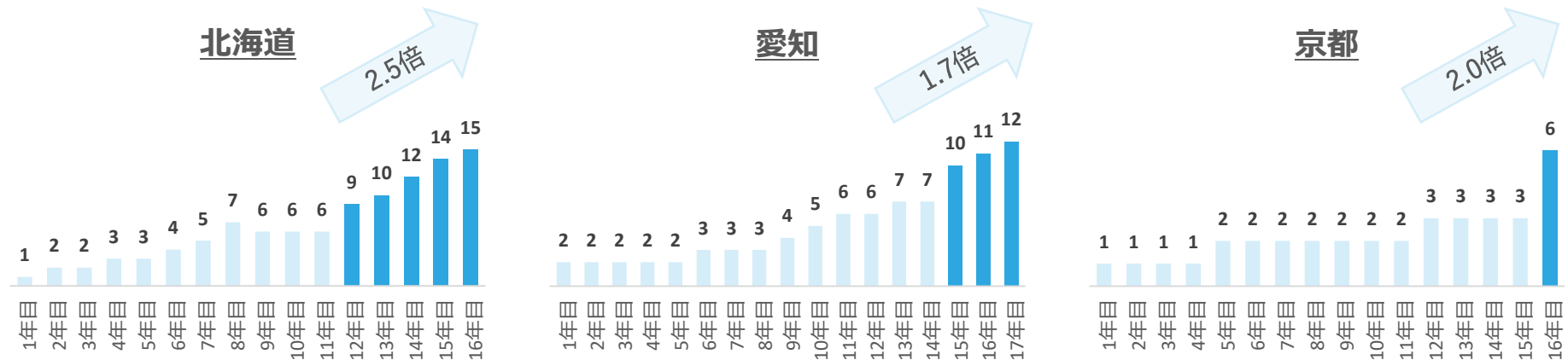
投資効率に優れたホール運営のノウハウを保有するため、高い出店ペースが可能



# 【成長戦略】 新規エリア：M&Aによって足掛かりを築きドミナント拡大

- 当社はこれまで3回のM&Aをきっかけに新規エリアに進出しているが、いずれもその後の出店加速化を実現
- これらは、当社が投資効率に優れた店舗開発・運営ノウハウを有するがゆえであり、当社事業の拡張性の高さを示している

## M&A企業の店舗数推移



- 2013年4月、当社のフランチャイジーだったGEN(株)を100%子会社化、及び吸収合併し、その後の5年で9店舗の増加
- 合併前後で店舗数は2.5倍、増加ペースは0.54店/年から1.8店/年へと、約3.3倍に

- 2016年11月、当社のフランチャイジーだった(株)ファミリーより葬儀事業を譲受け、その後の3年で5店舗を出店
- 事業移管前後で店舗数は1.7倍、増加ペースは事業移管前の0.5店/年から1.67店/年へと、約3.3倍に

- 2018年4月、(株)花駒の全株式を、(株)家族葬のファミリーが取得し、その後の1年で3店舗を出店
- グループ会社化前後で店舗数は2倍、増加ペースは事業移管前の0.2店/年から3.0店/年へと加速

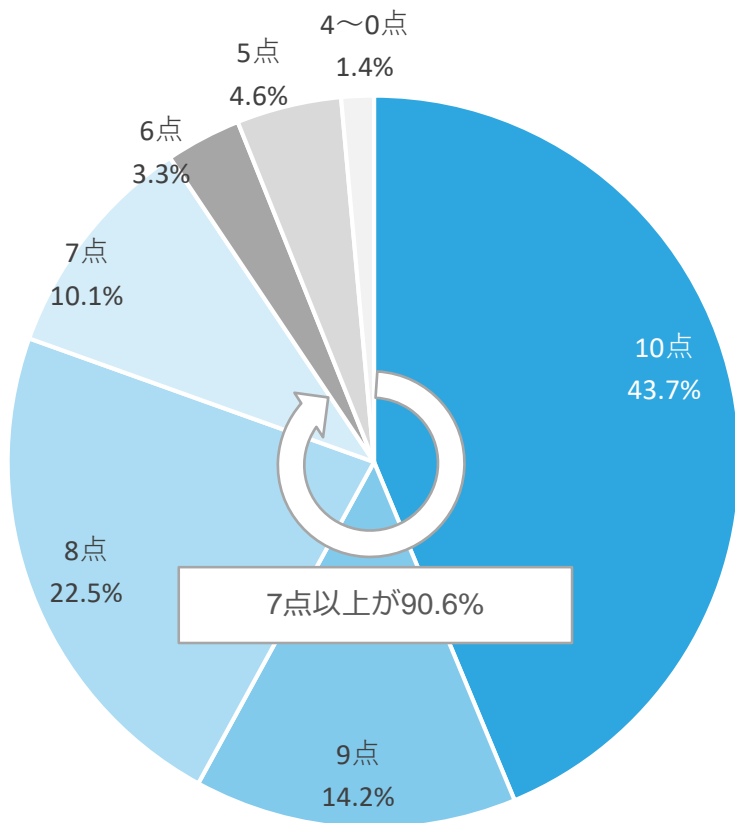
当社が有する出店ノウハウにより、新規エリアにおけるM&A先の成長を加速





## 【参考】顧客満足度（他者への推奨度の高さ）

- 当社葬儀に対する顧客アンケートにて「(身内に心配な方がいる場合)当社を勧めて頂けるか？」と尋ねた結果を以下に記載
- 40%超のお客様より推奨度が最高の10点の評価を得ており、90%超のお客様が7点以上と、知人に勧めたくなるほどの高い満足度
- 利用者の高い満足度が、ご遺族あるいは参列者の方の当社リピート利用に繋がっている



### 顧客アンケートの概要

- 対象期間  
2020年5月期（2019年6月1日～2020年5月31日の1年間）
- 対象者  
喪主、もしくは喪主のご家族の方
- 対象サンプル  
アンケート依頼件数 : 8,837件（ネット集客含む）  
有効回答件数 : 3,478件  
有効回答率 : 39.4%
- アンケート内容  
他者への当社推奨度の高さを0点（低）～10点（高）で評価

今後も顧客満足度の向上に注力し、リピート利用促進による顧客拡大を図る



## 免責事項

本資料は、情報提供のみを目的として作成されたものであり、当社の有価証券の売買の勧誘を構成するものではありません。本資料に含まれる将来予測に関する記述は、当社の判断及び仮定並びに当社が現在利用可能な情報に基づくものです。将来予測に関する記述には、当社の事業計画、市場規模、競合状況、業界に関する情報、成長余力及び財務指標並びに予測数値が含まれます。将来予測に関する記述は、あくまでも当該記述がされた時点におけるものであり、将来変更される可能性があります。将来予測に関する記述によって表示又は示唆される将来の業績や実績は、既知又は未知のリスク、不確実性その他の要因により、実際の業績や実績は当該記述によって表示又は示唆されるものから大きく乖離する可能性があります。

当社は、財務上の予想値の達成可能性について明示的にも黙示的にも何ら保証するものではありません。また、当社は、本資料の日付以降の事象及び状況の変動があった場合にも、本資料の記述を更新又は改訂する予定はありません。

本資料には、独立した公認会計士又は監査法人による監査を受けていない、過去の財務諸表又は計算書類に基づく財務情報及び財務諸表又は計算書類に基づかない管理数値が含まれています。

本資料には、当社の競争環境、業界のトレンドや一般的な経済動向に関する統計情報及び調査結果、外部情報に由来する他社の情報が含まれています。当社は、これらの情報に由来する情報の正確性及び合理性について独自の検証を行っておらず、いかなる当該情報についてもその正確性及び合理性を保証するものではありません。また、他社に係る事業又は財務に関する指標は、算定方法や基準時点の違いその他の理由により、当社に係る同様の指標と比較対照性が無い可能性があります。