



2021年5月期 決算説明・中期計画

2021年7月15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：2021年7月19日 時刻未定)

URL：<https://www.kizuna-hd.co.jp/ir>



■ 03-14 2021年5月期 決算概要

□ 16-24 中期計画

□ 26-29 Appendix 会社概要



連結業績ハイライト_21/5期

- コロナ影響により葬儀単価は低下も、葬儀件数は順調に推移し、前期比+4.6%の増収
- 各種効率化の進展や、前期一過性コストの消滅もあり大幅増益着地

Topics

出店

- 期初計画通り15ホールの新規出店を達成
- M&A3ホールを含めて18ホール純増、累計99ホールに

葬儀件数

- 新店・既存店ともに順調に伸び、期初計画達成
前期比+15.2%の着地

葬儀単価

- コロナ影響を受け前期比 Δ 9.4%と大きく低下
- 一方で、オリジナルプランの健闘もあり、800千円台前半で下げ止まり。22/5期以降の回復を見込む

コスト 利益

- 内製化率の向上やコスト見直しにより低単価下においても収益を確保できる体制構築
- 積極出店に伴うドミナント高密度化により広告宣伝効率向上（売上高広告宣伝比率前期比 Δ 1.1%）
- 前期一過性の上場関連コスト約3億円が消滅

M&A

- 備前屋（岡山県）のM&Aにより中国地方へ初進出
将来的な成長に向けた動きが着実に進捗

	2021年5月期 実績	前期比
売上収益	8,030 百万円	+ 4.6%
営業利益	733 百万円	+ 50.1%
当期利益	359 百万円	+ 70.8%
葬儀件数	9,108 件	+ 15.2%
葬儀単価	818 千円	Δ 9.4%

P/L サマリー_21/5期

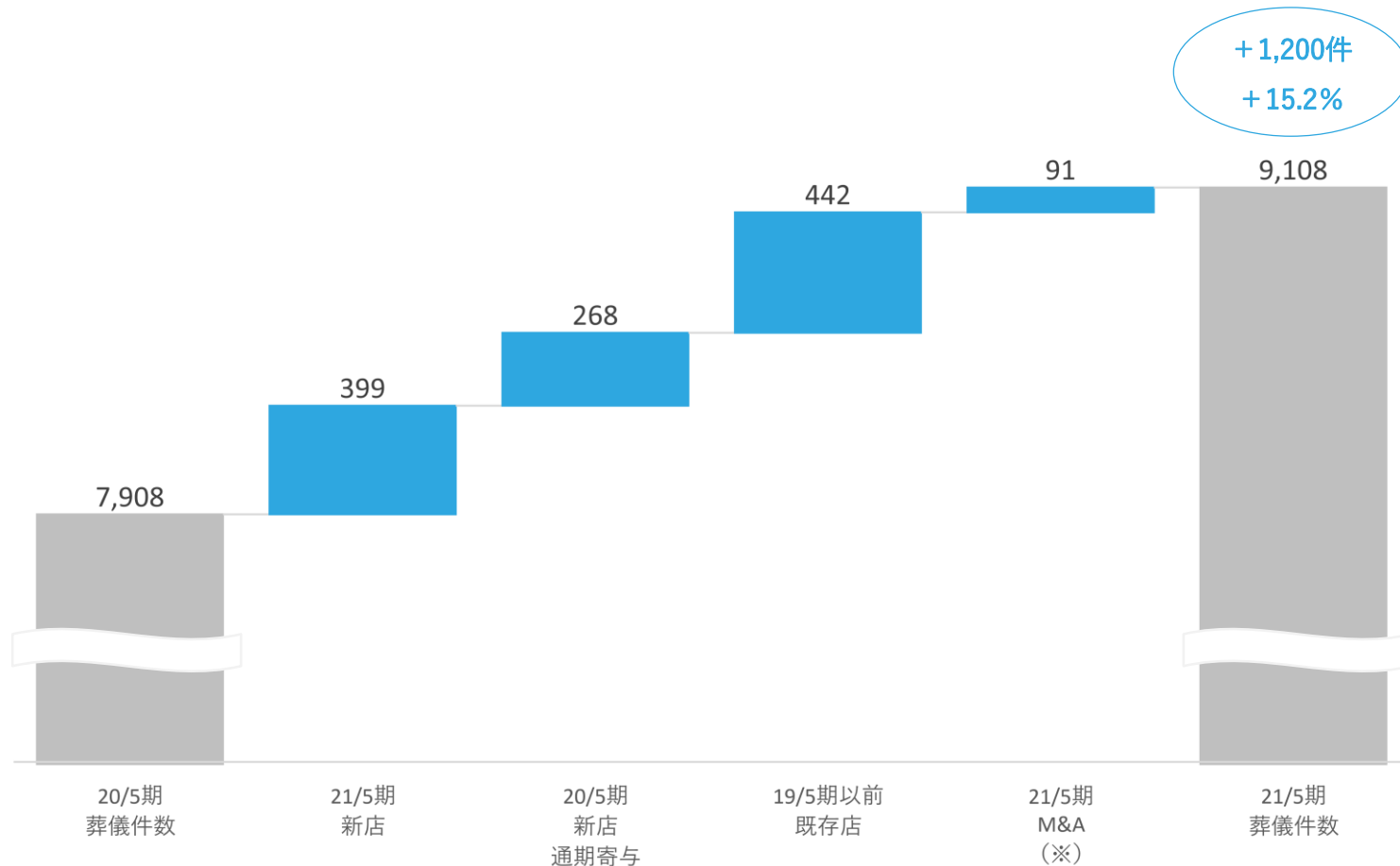


		2021年5月期	2020年5月期		2021年5月期	
		通期実績	通期実績	前期比	通期予想	予想比
売上収益	百万円	8,030	7,676	+ 4.6%	8,400	△4.4%
営業利益	百万円	733	488	+ 50.1%	600	+ 22.2%
営業利益率		9.1%	6.4%	+ 2.8pt	7.1%	+ 2.0pt
当期利益	百万円	359	210	+ 70.8%	300	+ 19.8%
当期利益率		4.5%	2.7%	+ 1.7pt	3.6%	+ 0.9pt
葬儀件数	件	9,108	7,908	+ 15.2%	9,068	+ 0.4%
葬儀単価	千円	818	903	△9.4%	869	△5.9%
ホール数	店	99	81	+ 22.2%	96	+ 3.1%



葬儀件数 増減要因_20/5期-21/5期

- 21/5期新店（15ホール）、20/5期新店（7ホール）の通期寄与により+667件
19/5期以前の既存店は前期比+5.7%の+442件と着実に伸長
- 件数増加の要因は、コロナによる顧客ニーズのシフト（大規模葬→中小規模葬）を着実に捕捉したことや、積極出店に伴うドミナント高密度化により広告宣伝効率が向上したこと等による



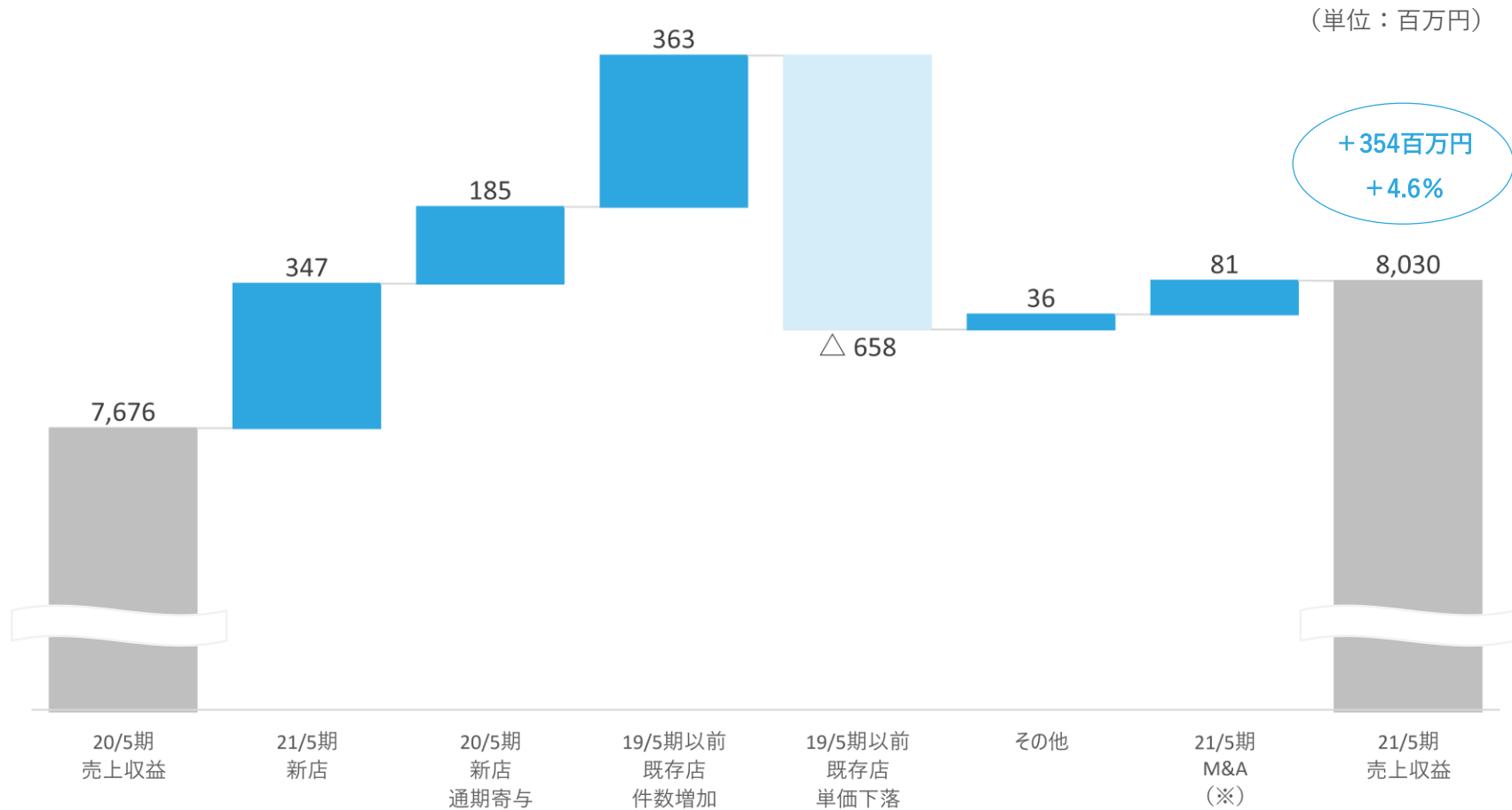
+1,200件
+15.2%

(※) 取得日以降の数値



売上収益 増減要因_20/5期-21/5期

- 単価下落により△658百万円の減収影響
- その一方で、新店・既存店件数伸長により895百万円の増収となり、単価低下分をカバー
- 最終的には前期比+354百万円（+4.6%）の増収着地



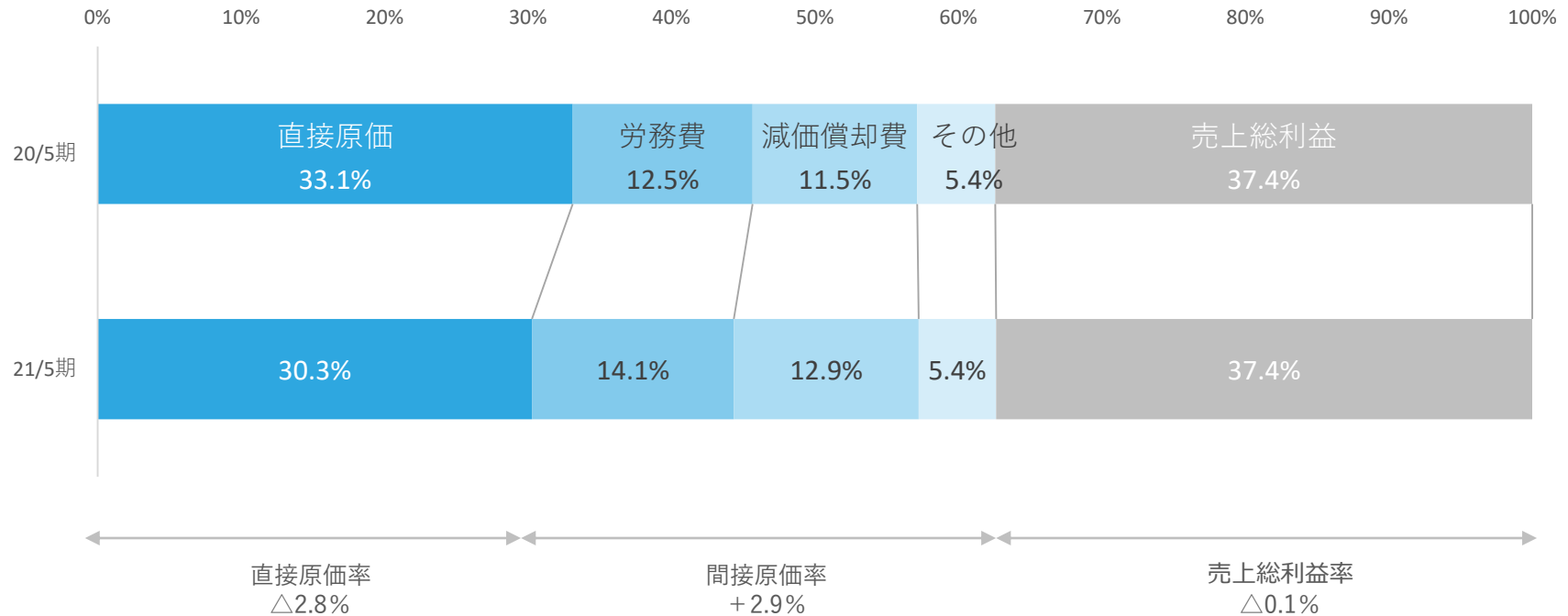
(※) 取得日以降の数値



原価率 増減要因_20/5期-21/5期

- 直接原価率の低下は、主に以下要因による
 - ① 参列者数減少に伴い、料理・返礼品売上が減少したが、当該売上の原価率は高いため、結果として直接原価率は低下
(⇒単価低下による売上減少はあるものの、原価率も一定程度下がるため、ダイレクトに利益減少には繋がっていない)
 - ② 生花・司会・搬送等の外注における内製化率の向上
- 労務費率、減価償却費率の増加は、単価減により増収幅が限定的である一方で、店舗数が拡大していることによる

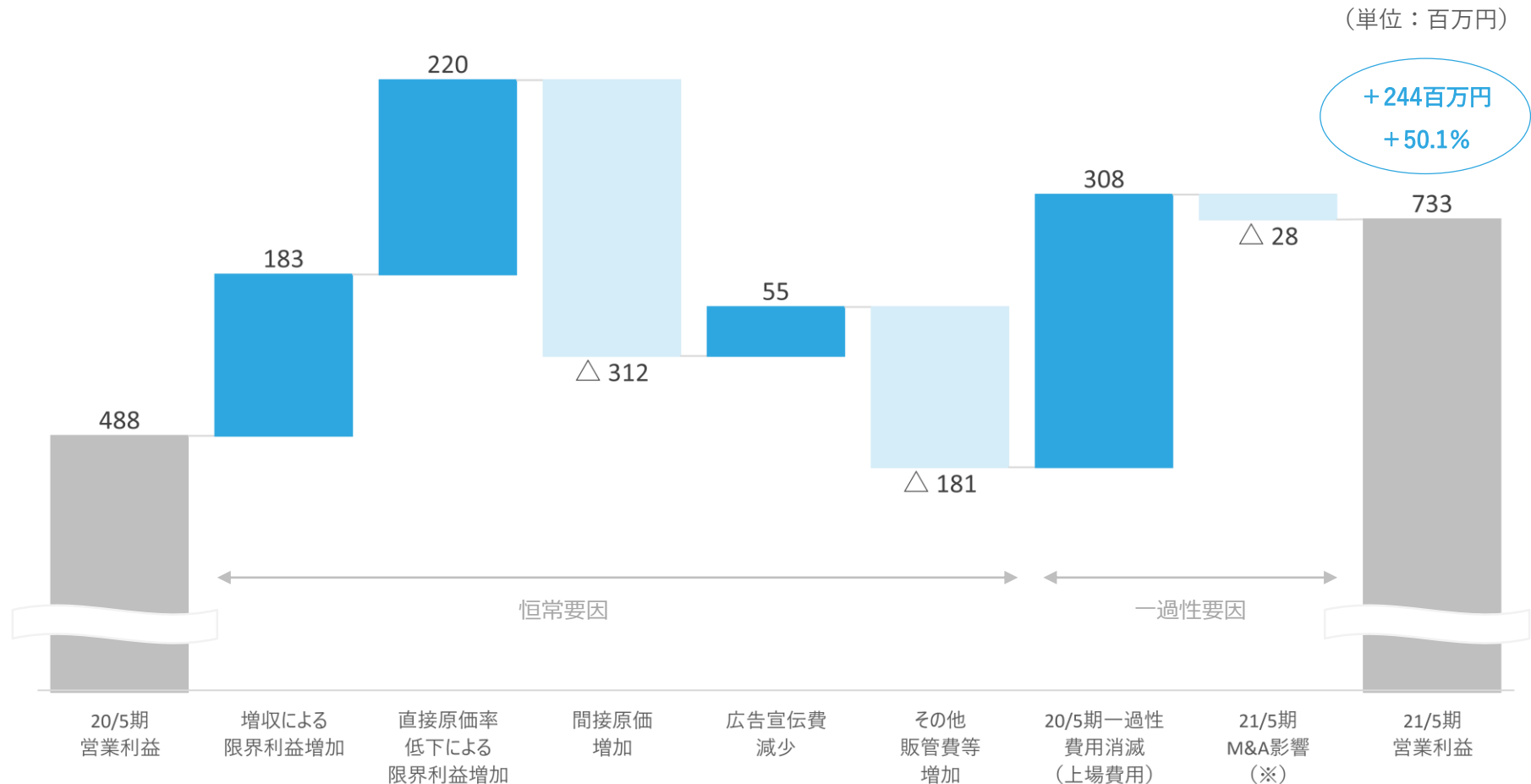
原価・売上総利益の対売上収益比率





営業利益 増減要因_20/5期-21/5期

- 増収及び、直接原価率の低下により限界利益は403百万円の増加
- 積極出店に伴い労務費・減価償却費等の間接原価が増加の一方で、ドミナント強化により広告宣伝効率は向上
- 前期一過性費用308百万円の消滅もあり、前期比+244百万円（+50.1%）の営業増益



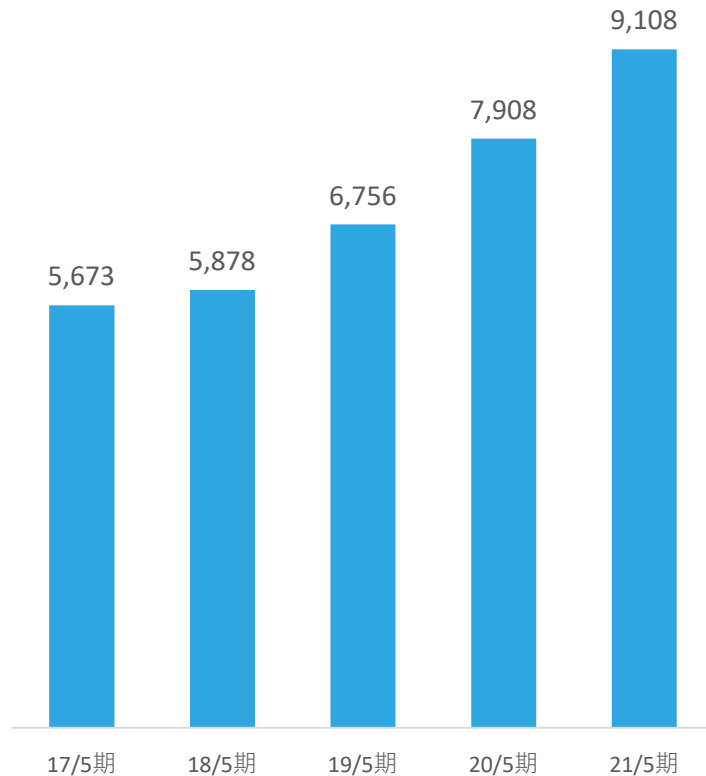
(※) M&A影響 = 取得費用 + 負ののれん + 取得日以降の対象会社営業利益



葬儀件数・葬儀単価の推移

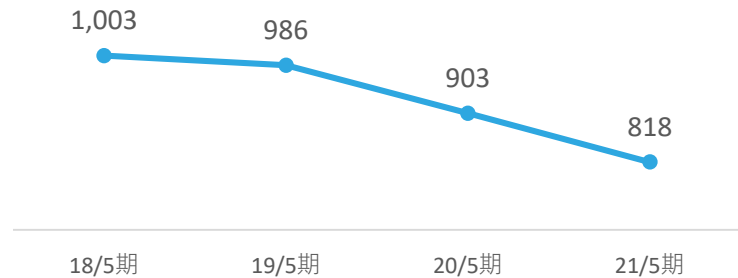
- 葬儀件数は増加トレンド継続
- 葬儀単価はコロナ本格化の20/5期4Qに大きく低下
21/5期も期を通じて低位で推移したが、800千円台前半で下げ止まり

葬儀件数

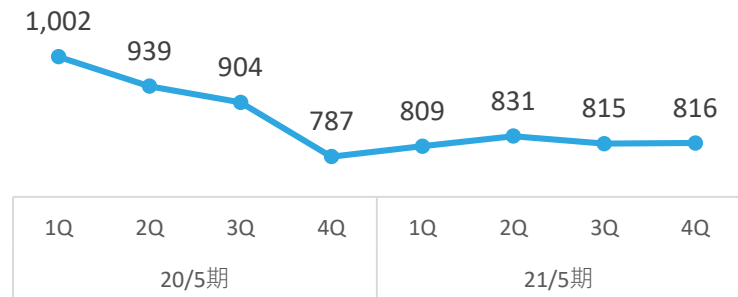


葬儀単価 (通期推移)

(単位：千円)



葬儀単価 (四半期推移)



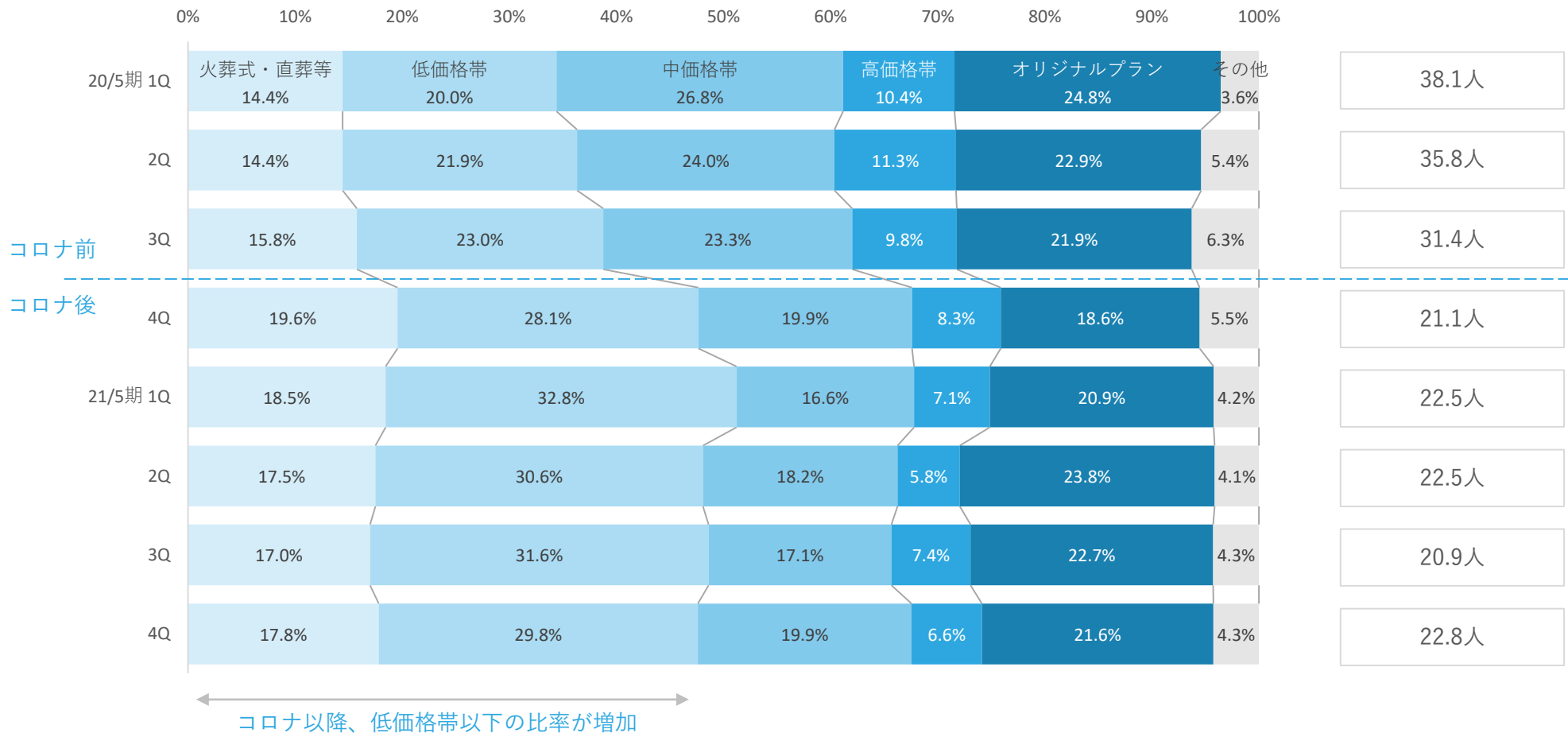


葬儀単価 増減要因_20/5期-21/5期

- コロナ発生以降、参列者数減少と、それに伴う葬儀プランの簡素化により葬儀単価が低下
- 低価格帯以下のプラン比率が増加する中、オリジナルプラン比率は20%超を維持し単価下落に歯止めをかけた

プラン価格帯別の葬儀件数比率

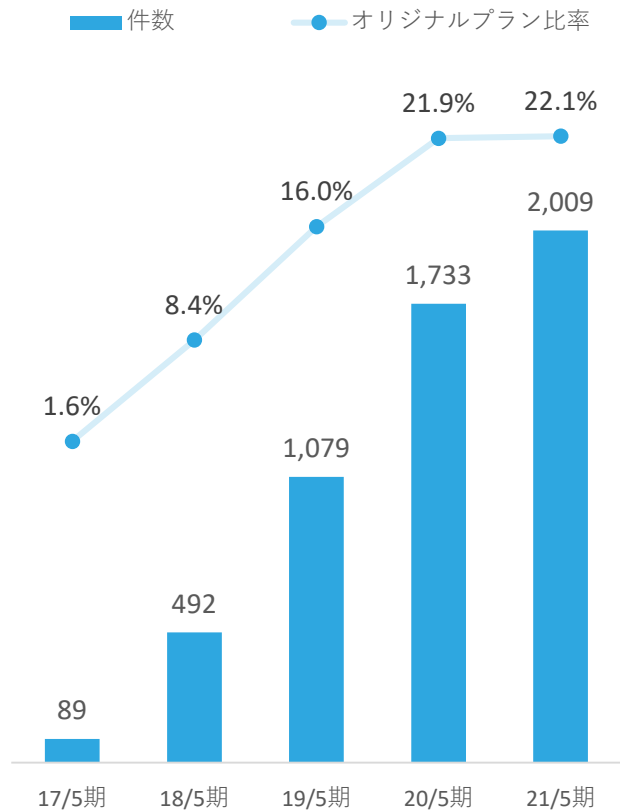
平均参列者数



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、2016年より当社独自のオーダーメイド型葬儀をスタート
- 件数、件数比率ともに増加し、サービス開始からの累計件数は5,000件を突破

オリジナルプラン件数／葬儀件数比率

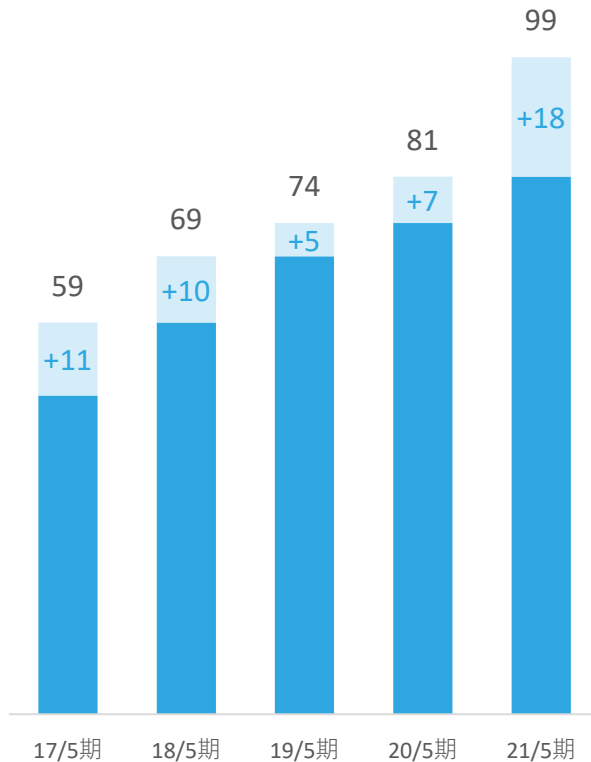




店舗数の推移

- 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
- 過去最大となる15ホールの新規出店を実施。M&A3ホールを加え、累計ホール数は99ホールに
（※）開示日現在では100ホールに増加

店舗数推移



店舗数内訳

エリア	20/5期	21/5期	
	期末店舗数	期中増減	期末店舗数
北海道	15	3	18
千葉	14	4	18
神奈川	1	-	1
愛知	12	2	14
京都	6	-	6
熊本	14	3	17
宮崎	19	3	22
岡山 (M&A)	-	3	3
計	81	18	99



B/S サマリー_21/5期

- 新規出店に伴い、有形固定資産・使用権資産、及び借入金・リース負債が増加
- 出店資金・M&A資金は主に借入金により調達

(単位：百万円)

	2020年5月期 期末	2021年5月期 期末	増減
流動資産	771	1,347	576
現金及び現金同等物	513	1,056	542
非流動資産	16,769	19,536	2,767
有形固定資産	3,111	4,138	1,027
使用権資産	9,312	10,911	1,598
のれん	3,625	3,625	0
資産合計	17,540	20,883	3,343
流動負債	1,832	2,554	722
借入金	340	599	259
リース負債	707	825	118
非流動負債	12,121	14,382	2,260
借入金	3,329	3,999	669
リース負債	8,497	10,027	1,529
負債合計	13,953	16,936	2,983
資本	3,587	3,947	360
負債及び資本合計	17,540	20,883	3,343

営業CF及び、借入により現預金増加

出店に伴い、有形固定資産、使用権資産ともに増加

出店・M&A資金を借入金により調達

出店に伴いリース負債が増加



CF サマリー_21/5期

- 出店・M&A資金は主に借入金により調達
- 営業CFの積み上げにより現預金は542百万円の増加。22/5期の出店資金に充当

(単位：百万円)

	2020年5月期	2021年5月期	増減
営業CF	1,211	1,754	542
税引前当期利益	333	565	231
減価償却費	1,010	1,175	164
法人所得税の支払額	△ 125	△ 118	7
その他	△ 6	131	138
投資CF	△ 554	△ 1,111	△ 557
有形固定資産の取得	△ 457	△ 882	△ 424
子会社株式の取得	0	△ 176	△ 176
その他	△ 97	△ 53	43
財務CF	△ 840	△ 100	740
長期借入金の借入	0	1,139	1,139
長期借入金の返済	△ 300	△ 471	△ 171
リース負債の返済による支出	△ 646	△ 767	△ 121
現金等の増減額	△ 182	542	725
現金等の期首残高	696	513	△ 182
現金等の期末残高	513	1,056	542

出店に伴い増加

備前屋M&A

出店・M&A資金を借入金により調達



03-14 2021年5月期 決算概要

16-24 中期計画

26-29 Appendix 会社概要



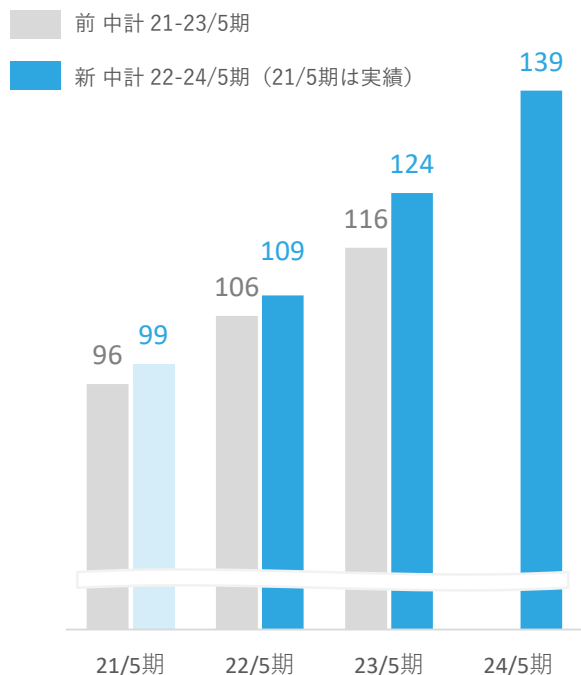
【中期計画】ハイライト

- 前期策定の中期計画（21/5期-23/5期）をローリングのうえ、22/5期-24/5期の新中期計画を策定

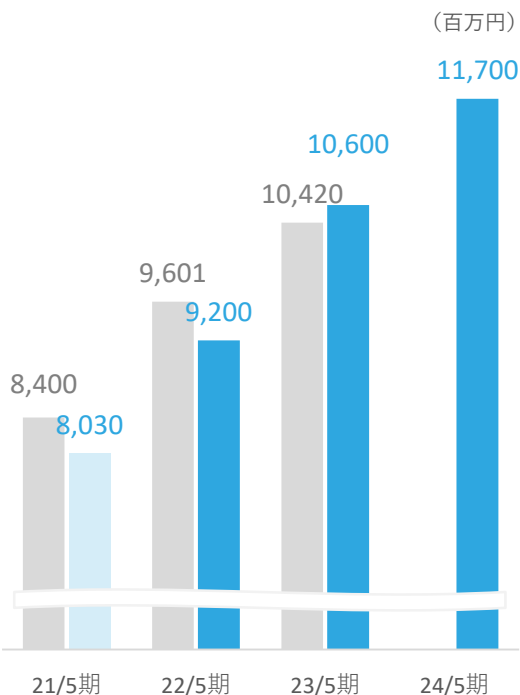
中期計画 骨子

- 「①既存エリアのドミナント強化」「②M&Aによる新規エリア開拓」による成長方針を継続
- 前中計対比、出店スピードを加速
- コロナ影響継続により22/5期の単価は微増、23/5期の本格回復を見込む
- 出店加速、ドミナント強化に伴う収益性向上等により前中計を大きく上回る利益成長を計画

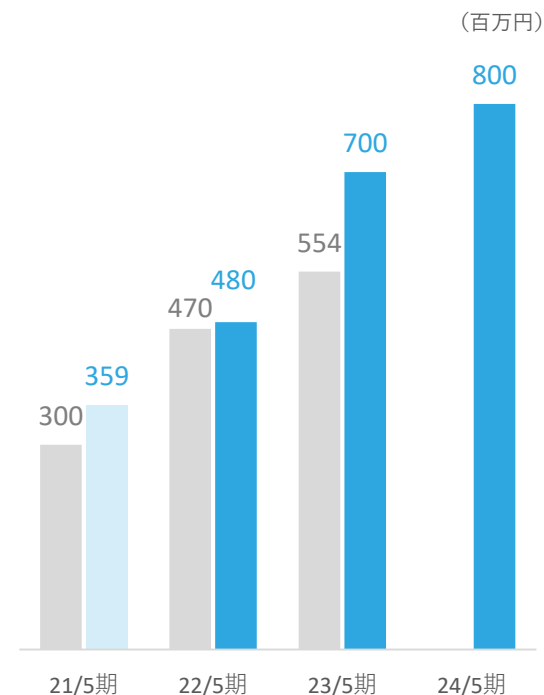
ホール数



売上収益



当期利益





【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

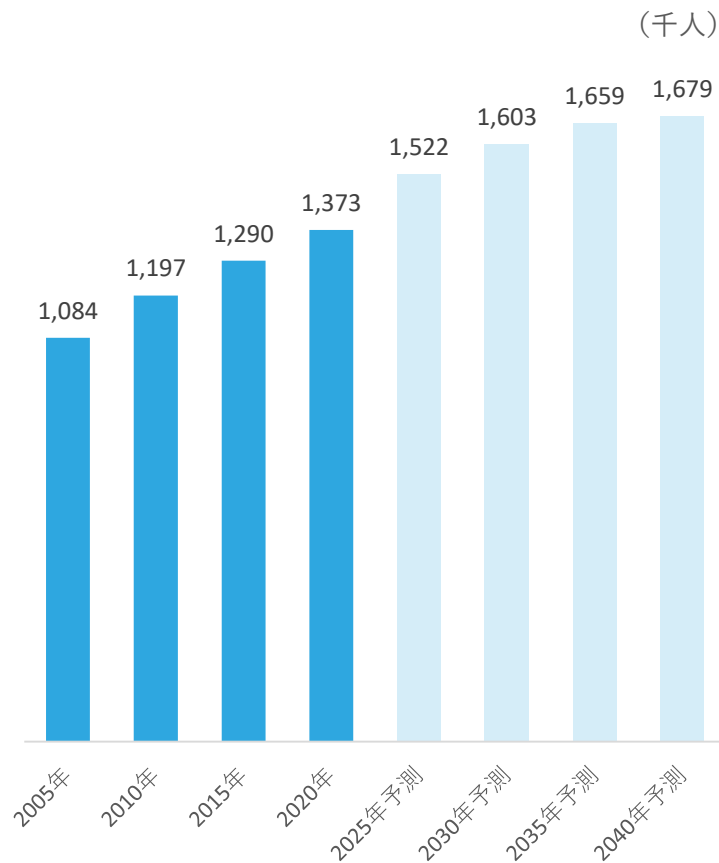
		2021/5期 実績	2022/5期 計画	2023/5期 計画	2024/5期 計画	年平均成長率
売上収益	百万円	8,030	9,200	10,600	11,700	13.4%
営業利益	百万円	733	1,000	1,390	1,580	29.2%
営業利益率		9.1%	10.9%	13.1%	13.5%	—
当期利益	百万円	359	480	700	800	30.6%
当期利益率		4.5%	5.2%	6.6%	6.8%	—
葬儀件数	件	9,108	10,200	11,400	12,800	12.0%
葬儀単価	千円	818	840	867	852	1.4%
ホール数	店	99	109	124	139	12.0%



【中期計画】 外部環境

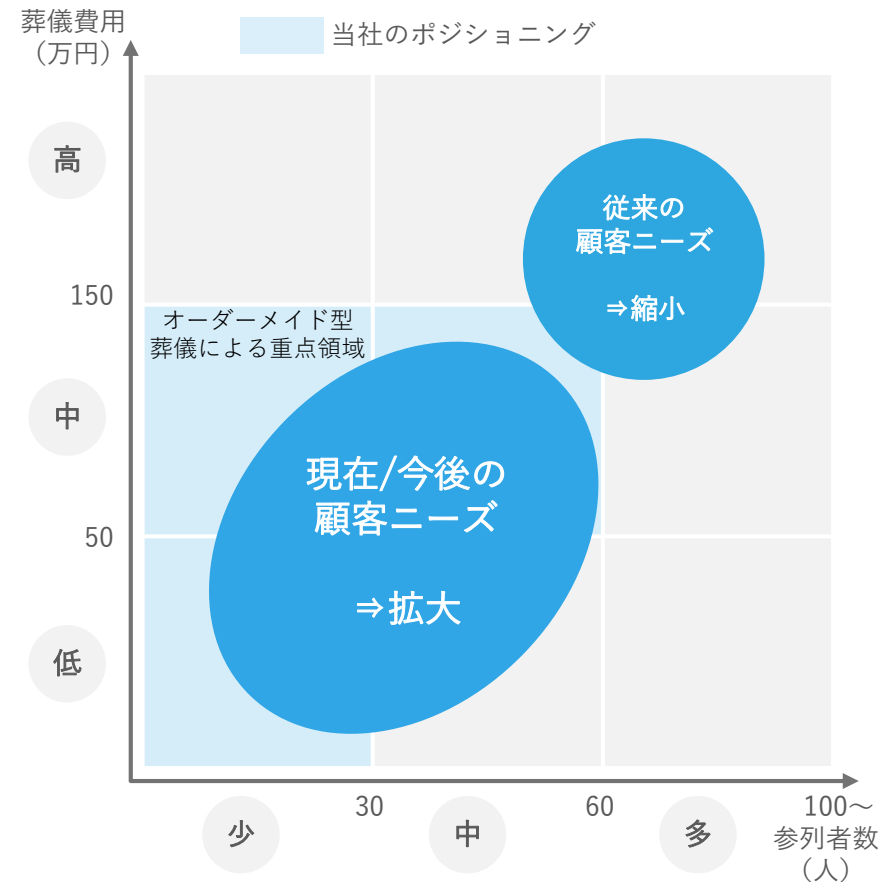
- 国内の死亡数は2040年まで継続して増加の予測であり、葬儀需要は今後も増大の見通し
- 顧客ニーズの中心は、従来の「一般葬（大規模葬儀）」から「家族葬を中心とした中小規模葬儀」にシフト
コロナの影響を受けこの流れが一気に加速し、当社セグメントの需要は拡大

死亡数の推移・予測



出所：厚生労働省「人口動態統計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

顧客ニーズと当社ポジショニング





【中期計画】 成長戦略骨子

既存エリア

更なる出店によるドミナントの強化

ドミナントによる期待効果

- 認知度向上による新規顧客獲得コストの低下
- 店舗間距離が短くなることによる労働生産性の向上
- 仕入等におけるスケールメリット
- ホールの選択肢拡大による顧客満足度向上

新規エリア

M&Aによる進出及び、その後のドミナント形成

M&Aによる期待効果

- ゼロから顧客認知を獲得していくための時間やコスト、投資回収リスクの最小化
- 対象会社の強み（地元での認知やコネクション等）と当社の強み（出店・多店舗展開ノウハウ等）による相乗効果

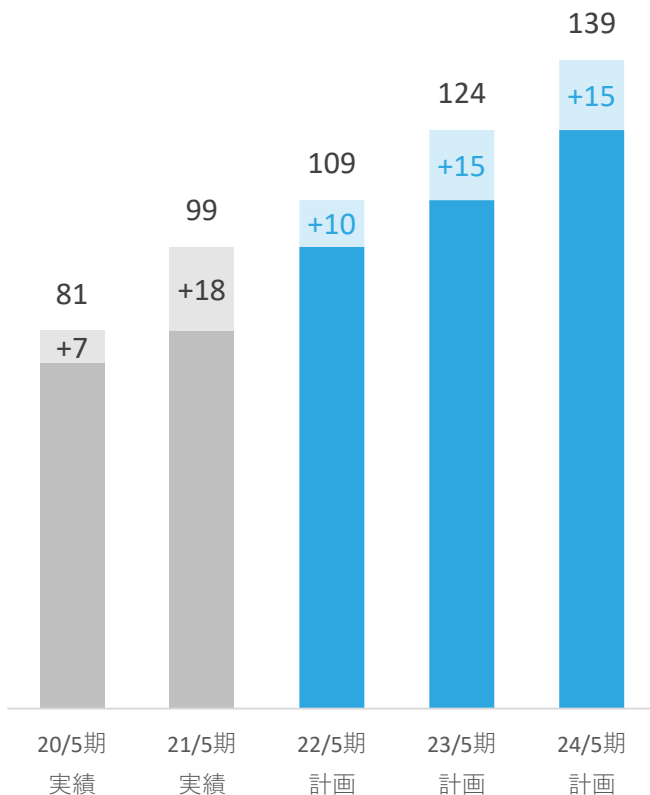
既存エリア・新規エリアともに、『地域いちばん店』を目指す



【中期計画】 出店

- 積極出店方針を継続
- 3年間でM&A含めて40ホールの純増計画

店舗数 実績・計画



22/5期	10ホール用地確定済、更なる上積みを目指す
23/5期 24/5期	自社出店、M&A合わせて15ホール/年を計画

出店の外部環境

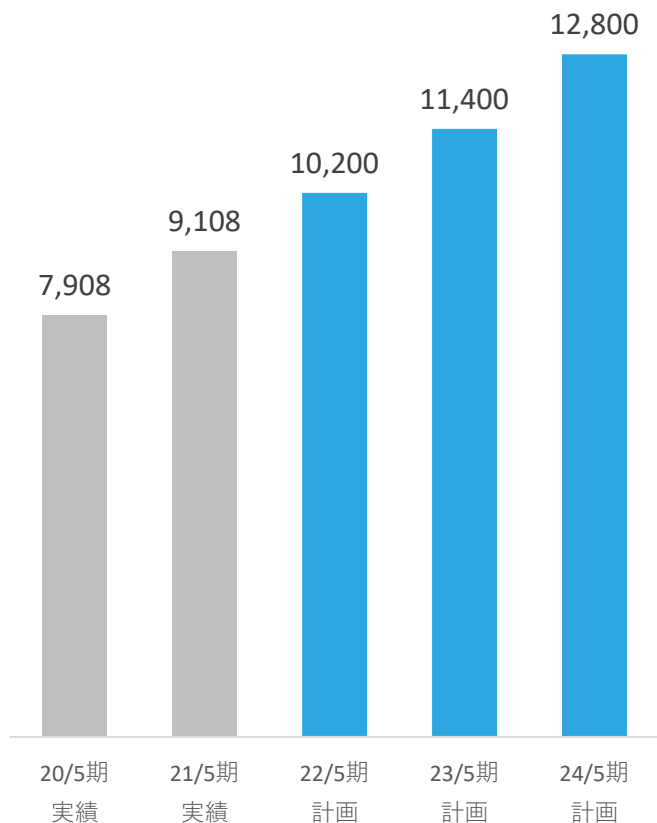
- 出店の競合である外食・小売等の本格回復には期間を要する見通しであり競合環境は引き続きポジティブ
- 一方で、ウッドショックに伴い建築コスト増加の懸念あり、慎重な投資判断を要する



【中期計画】 葬儀件数

- 新規出店及び、既存店の伸長により年平均約12%の件数成長を計画

葬儀件数 実績・計画



葬儀件数 年平均成長率

12%

うち新規出店による件数成長

約 8%

- ホール数は年平均約12%の伸び
- 出店から数年かけて認知度が向上し徐々に稼働率が向上

うち既存店の伸びによる件数成長

約 4%

- 死亡数増加、中小規模葬儀の選択率の向上により市場拡大
- ドミナント効果による集客力向上

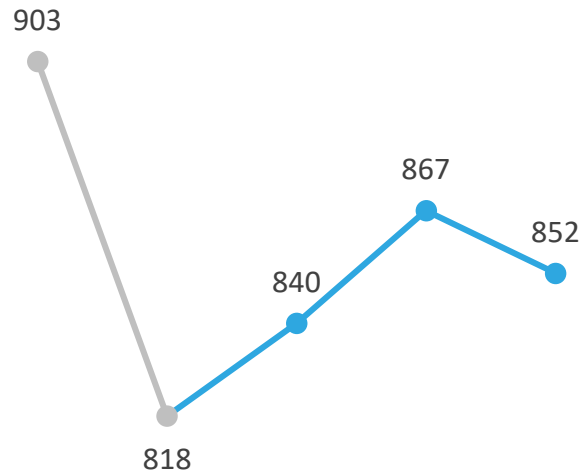


【中期計画】 葬儀単価

- 22/5期は緩やかに単価回復、23/5期に本格回復を見込むがコロナ前との比較においては限定的な戻り幅と想定
- 24/5期以降は長期的に緩やかに下落

葬儀単価 実績・計画

(単位：千円)



20/5期 実績	21/5期 実績	22/5期 計画	23/5期 計画	24/5期 計画
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

21/5期	コロナによる停滞期
<ul style="list-style-type: none">• 20/5期4Qより単価下落• 21/5期は期を通じて単価は低調に推移	

22/5期	緩やかな回復期
<ul style="list-style-type: none">• ワクチンの普及もあり、コロナ影響は徐々に低下• 単価は緩やかに回復する見通し	

23/5期	本格回復期
<ul style="list-style-type: none">• コロナ影響はほぼ消滅• 但し、「新しい生活様式」定着もあり、コロナ前水準までの完全回復には至らない見通し	

24/5期 以降	緩やかな下落トレンドへ回帰
<ul style="list-style-type: none">• コロナ以前より長期的には業界全体として単価は下落傾向• 23/5期の本格回復後は緩やかな下落トレンドに回帰する見通し	



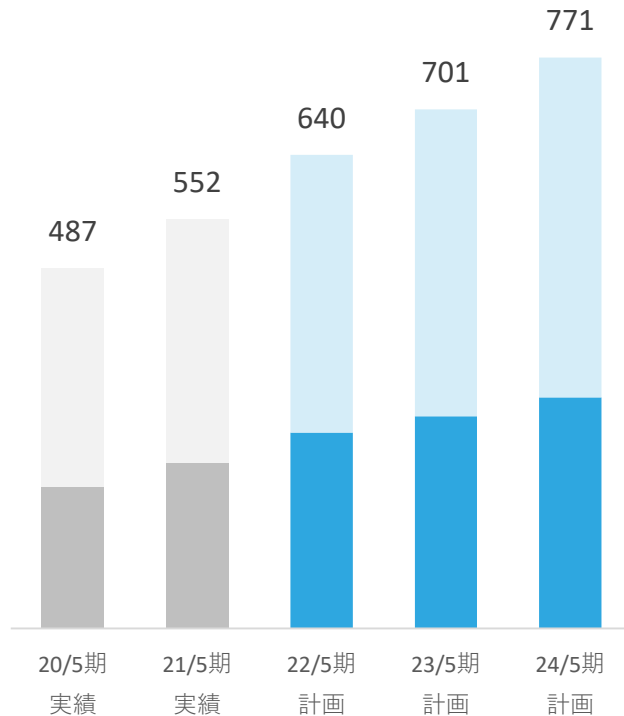
【中期計画】 人員・広告宣伝投資

- ホール数増加に伴い、現場人員を中心に増員
- 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向上していく見通し

従業員数（期中平均数）

（単位：人）

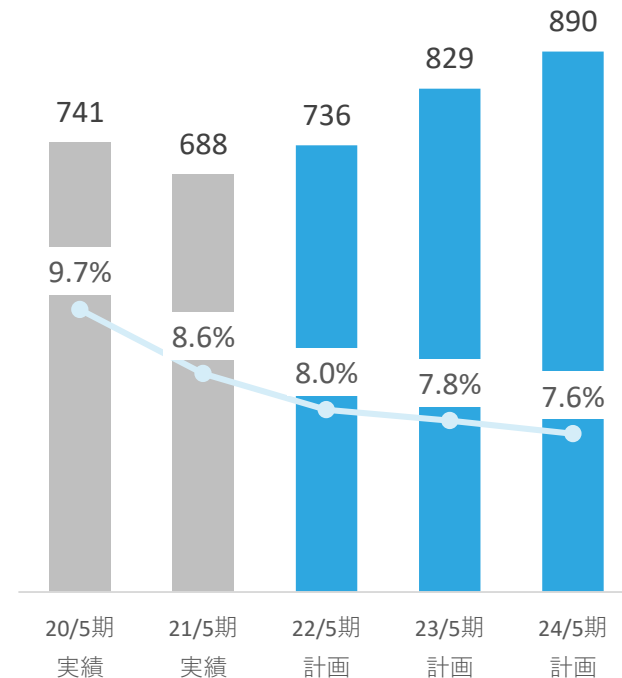
■ 正社員 ■ 契約・パート社員等



広告宣伝費

（単位：百万円）

■ 広告宣伝費 ● 売上高広告宣伝比率





中長期 ビジョン

地域いちばん店を、日本でいちばん数多く！

- グループ内の各事業会社や各拠点が、「地域いちばん店」(※)を目指す
(※) 展開エリア内で生活者から最も選ばれている葬儀社
- 「地域いちばん店」を日本中に増やし、その数を日本一多く持つグループとなる

中長期 メルクマール

2030年に直営ホール300店舗

- 将来的には全国47都道府県での直営展開を展望
- 自社出店、M&Aによりまずは2030年に300ホール体制を目指す



03-14 2021年5月期 決算概要

16-24 中期計画

26-29 **Appendix 会社概要**

企業概要



- 当社は、葬儀葬祭業を営む事業会社3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33都道府県にて葬儀施行可能な体制を整備

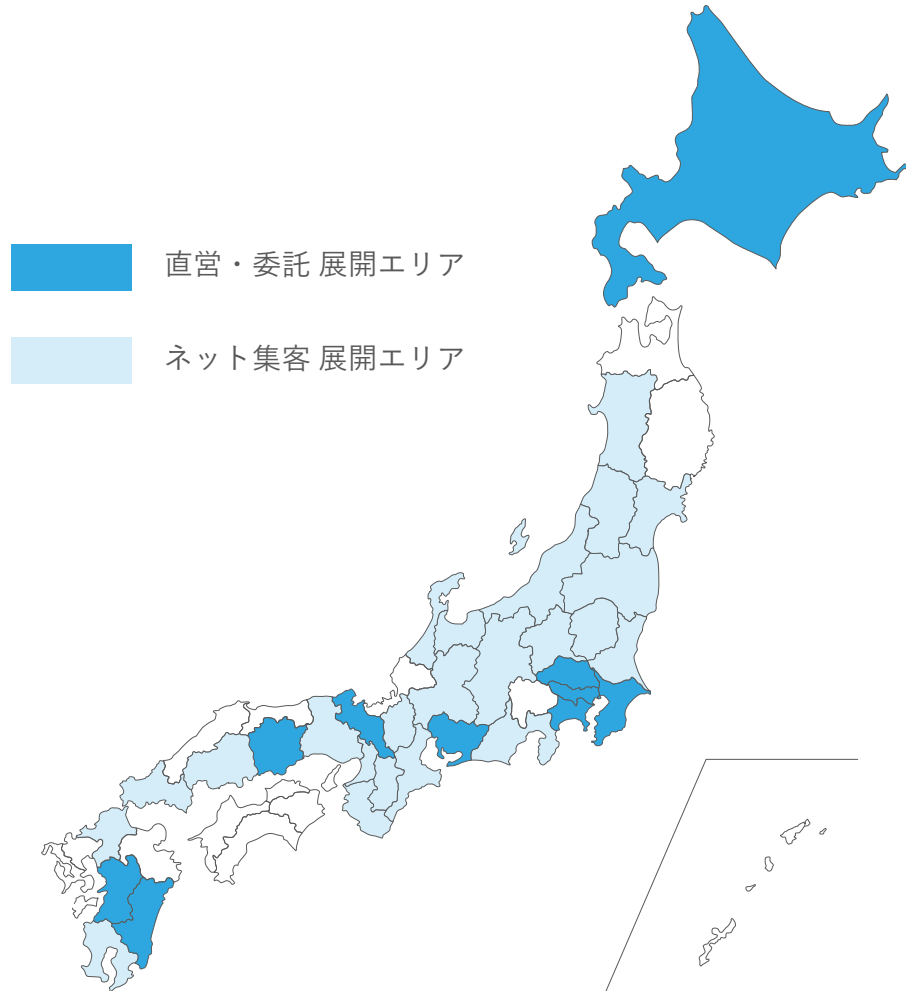
会 社 名	株式会社 きずなホールディングス
設 立	2017年6月
本 社 所 在 地	東京都港区芝四丁目5番10号
代 表 者	代表取締役社長兼グループCEO 中道 康彰
資 本 金	153,360,000円
従 業 員 数	572人
事 業 年 度	毎年6月1日から翌年5月31日まで
事 業 子 会 社	株式会社 家族葬のファミリー、株式会社 花駒、株式会社 備前屋
展 開 エ リ ア	葬儀施行業 直営ホール：8道府県/99店（北海道 / 千葉 / 神奈川 / 愛知 / 京都/岡山/熊本 / 宮崎） 委託モデル：4都県（埼玉/千葉/東京/神奈川） ネット集客業：27道府県 上記2事業を通じて33都道府県にて葬儀を施行

※2021年5月末日時点

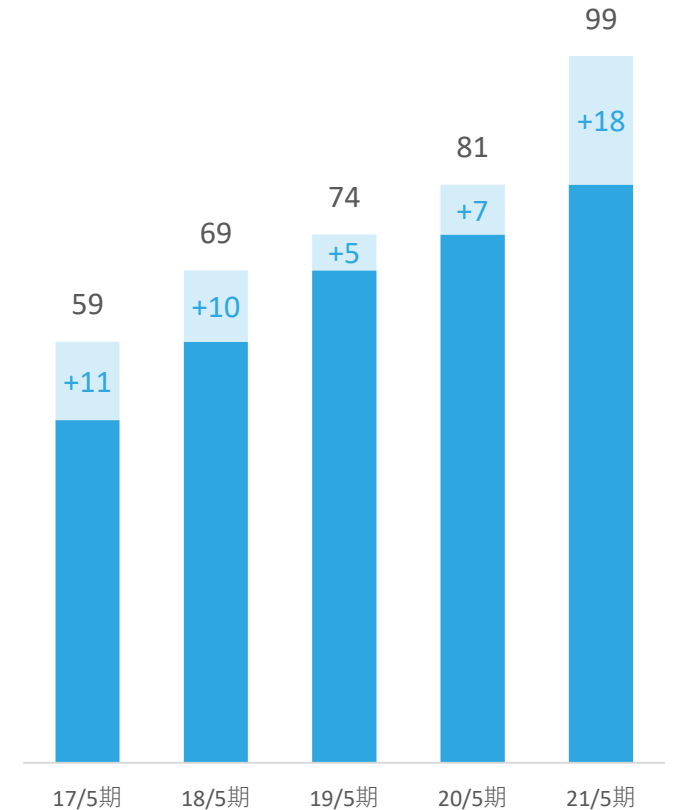


当社の展開エリア

- 創業地である宮崎をはじめ、8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33都道府県



直営ホール数の推移





- 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 ⇒ **透明で事前に選べる価格へ**

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。



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。