



事業計画及び成長可能性に関する事項

2021年11月18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



■ ビジネスモデル

- 市場環境
- 競争優位性
- 事業計画
- リスク情報



【ビジネスモデル】 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
- 2000年の当社前身創業以来、「家族葬のパイオニア」として家族葬市場をリード

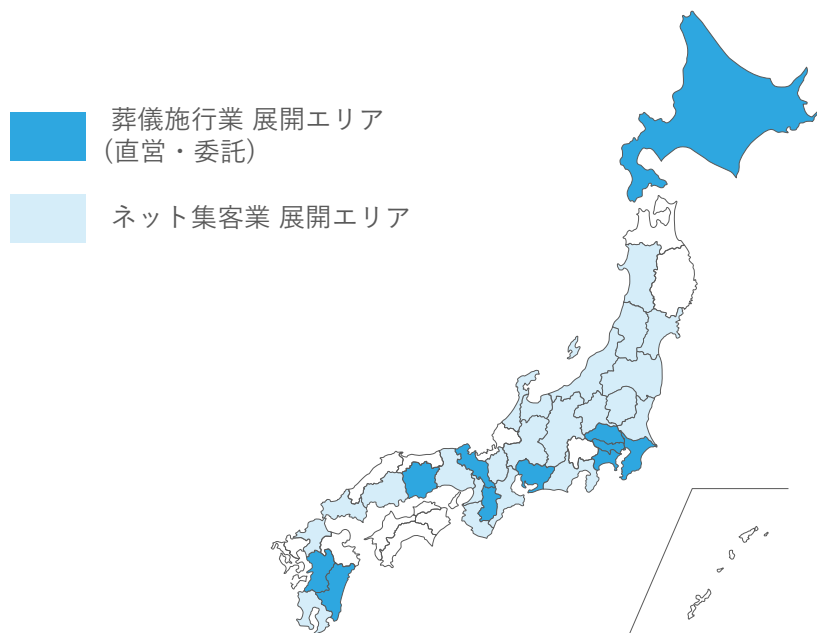
きずなホールディングス (グループ経営戦略の立案・推進・管理)

家族葬のファミリー
(葬儀施行業・ネット集客業)

花駒
(葬儀施行業)

備前屋
(葬儀施行業)

展開エリア



直営ホール数

家族葬のファミリー	北海道	18
	千葉	19
	神奈川	1
	愛知	14
	熊本	17
	宮崎	24
花駒	京都	6
	奈良	1
備前屋	岡山	4
計	9道府県	104

※2021年10月末日時点



【ビジネスモデル】 当社のフィロソフィー

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

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



【ビジネスモデル】 当社の革新性

- 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

従来の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**

従来の葬儀では、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てる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

従来の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

従来の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。

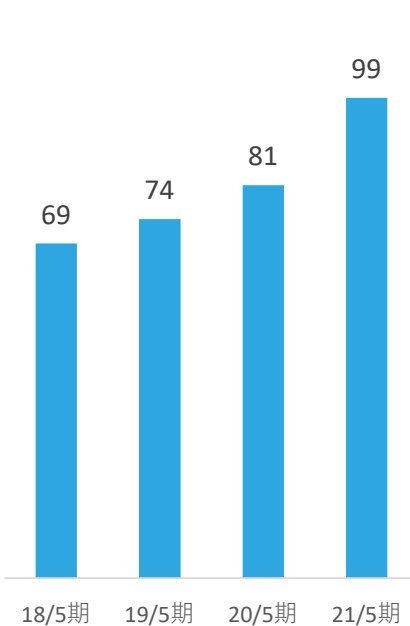


【ビジネスモデル】業績ハイライト

- 自社出店・M&Aによりホール数が増加
- それに伴い、葬儀件数・売上収益も着実に成長

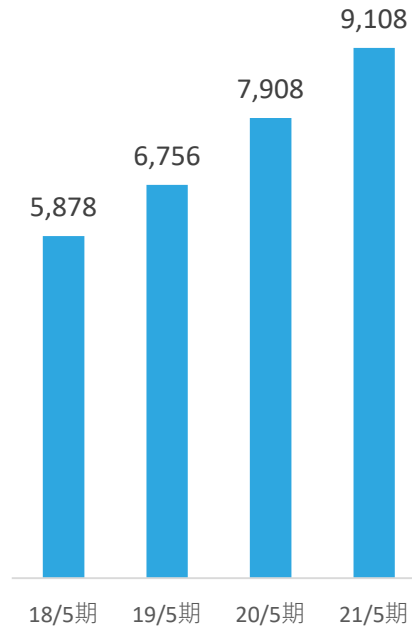
ホール数

(店)



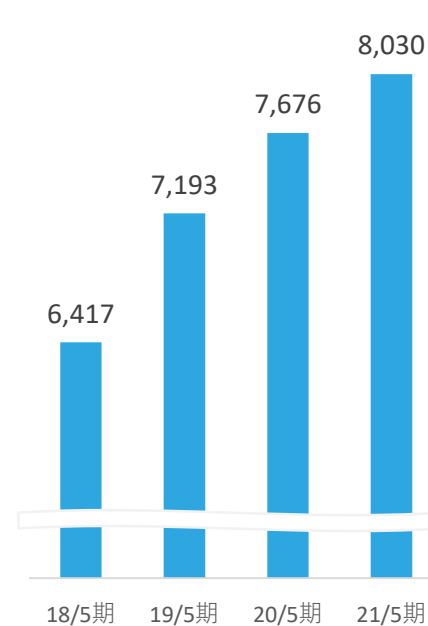
葬儀件数

(件)



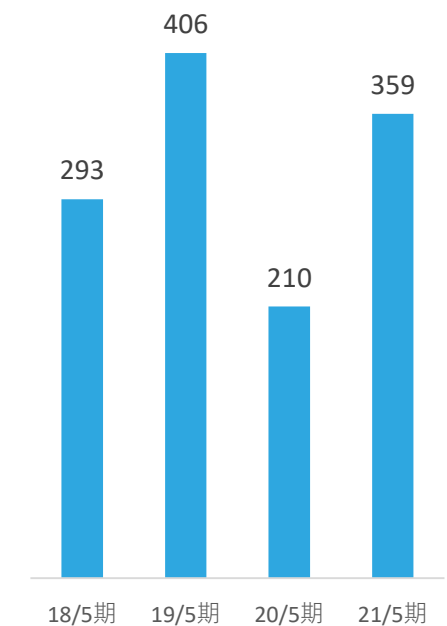
売上収益

(百万円)



当期利益

(百万円)



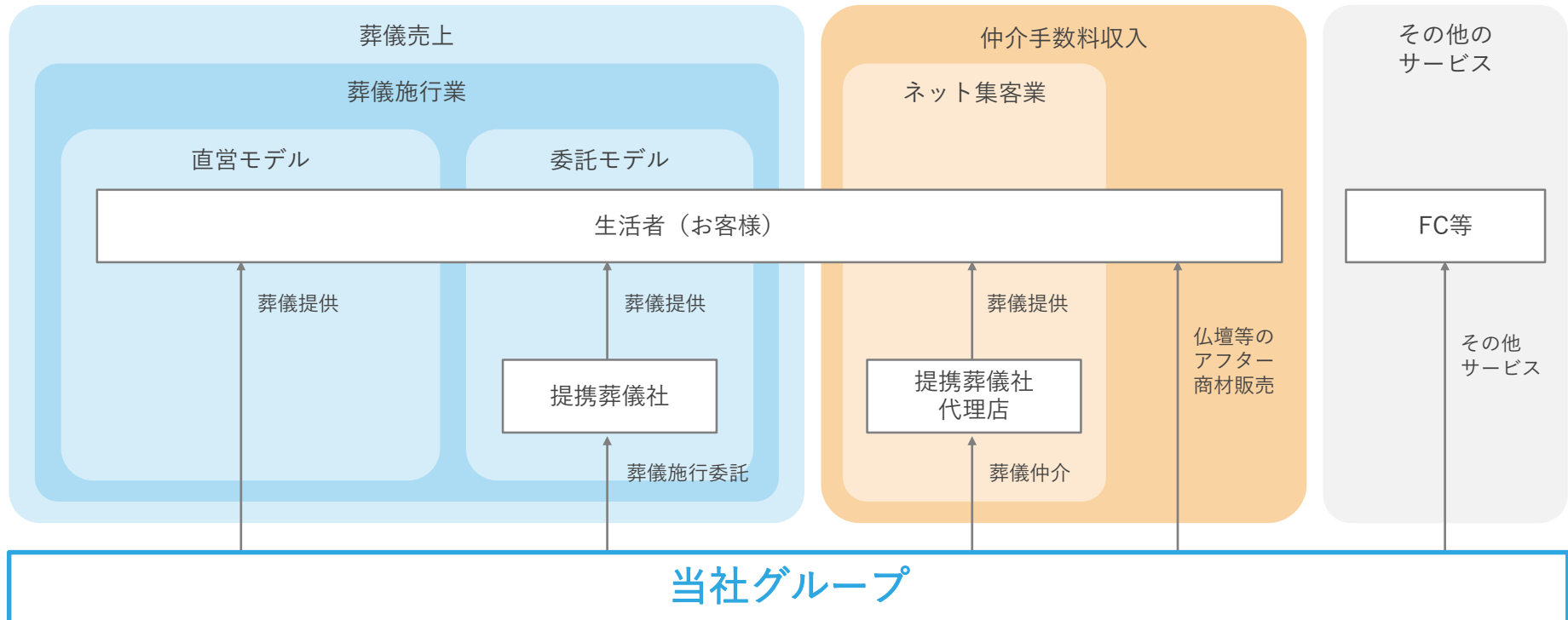


【ビジネスモデル】 事業系統図・収益構造

- 直営ホール（9道府県）での葬儀施行による売上が、連結売上収益の8割超を占める
- 直営エリア以外では、提携葬儀社への葬儀委託（首都圏）や、ネット集客による葬儀仲介（27道府県）を実施

※売上構成は21/5期実績

葬儀売上		仲介手数料収入		その他
直営モデル 売上構成 81.7%	委託モデル 11.1%	ネット集客業 1.9%	アフター 4.5%	0.8%





ビジネスモデル

市場環境

競争優位性

事業計画

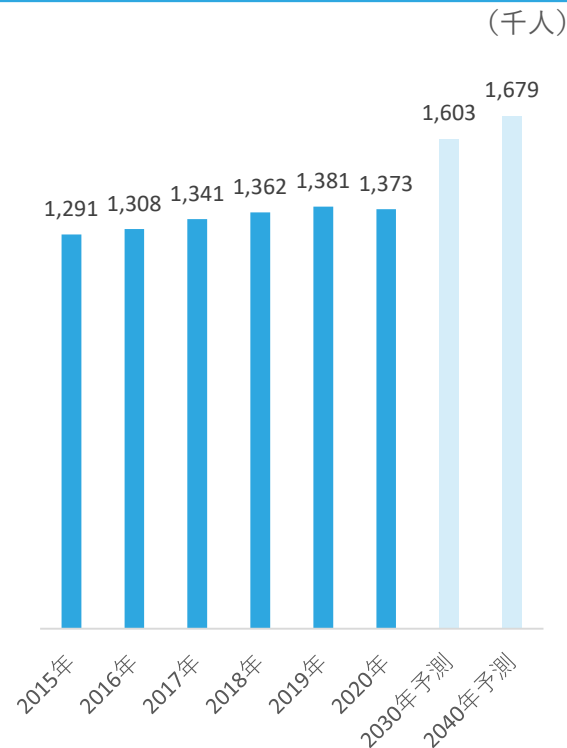
リスク情報



【市場環境】 市場規模の推移

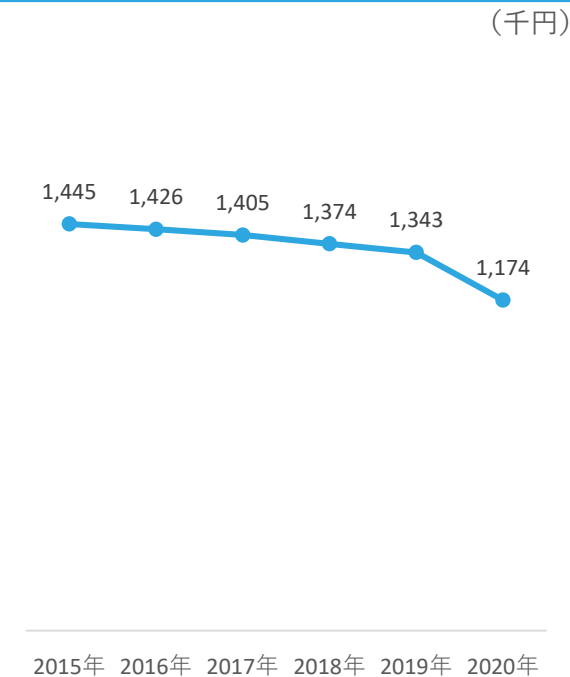
- 国内死亡数増加の一方で、葬儀の小規模化が進み業界全体で単価は漸減。2020年はコロナにより単価は大きく低下
- 推定市場規模は、1.7~1.8兆円程度で推移していたが、2020年は単価減により1.5兆円程度まで縮小
- ポストコロナにおいて、短期的には一定程度の単価及び市場規模の回復が想定される
一定の回復後は、「死亡数増」×「単価減」の従来トレンドに回帰し、市場規模は横這い程度で推移するものと想定

死亡数の推移・予測



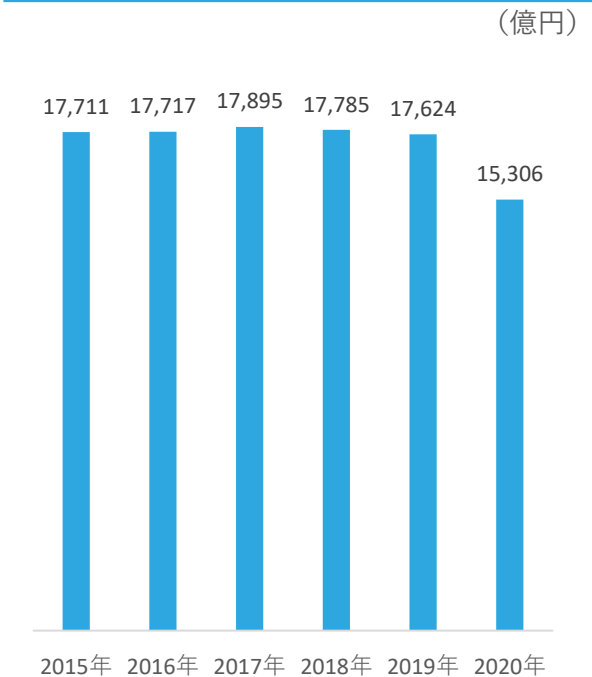
出所：人口動態統計、日本の将来推計人口

業界全体の葬儀単価の推移



出所：特定サービス産業動態統計調査

葬儀業界の市場規模の推移



死亡数×葬儀利用率95%×単価＝市場規模として当社算定



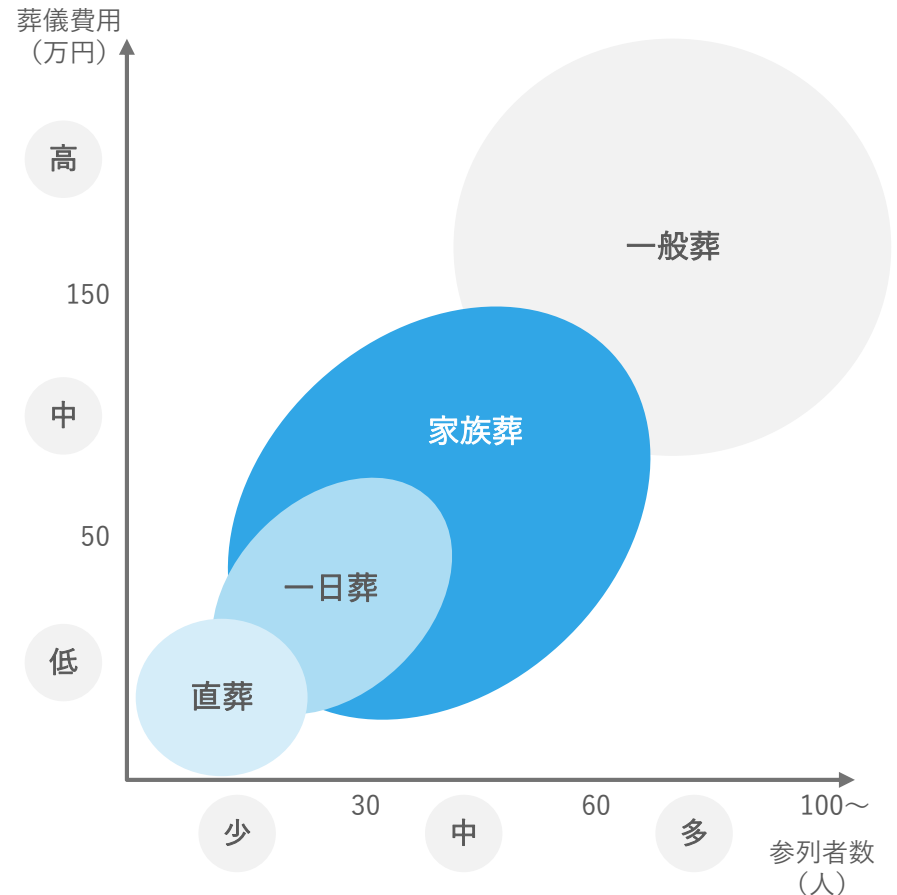
【市場環境】 葬儀の種類

- 従来の葬儀の主流は大規模な「一般葬」であったが、社会の成熟に伴い葬儀形態も多様化
- 「大規模葬儀」から「中小規模葬儀」へのシフトは従来より緩やかに進行していたが、コロナ影響もありその比率は一気に逆転

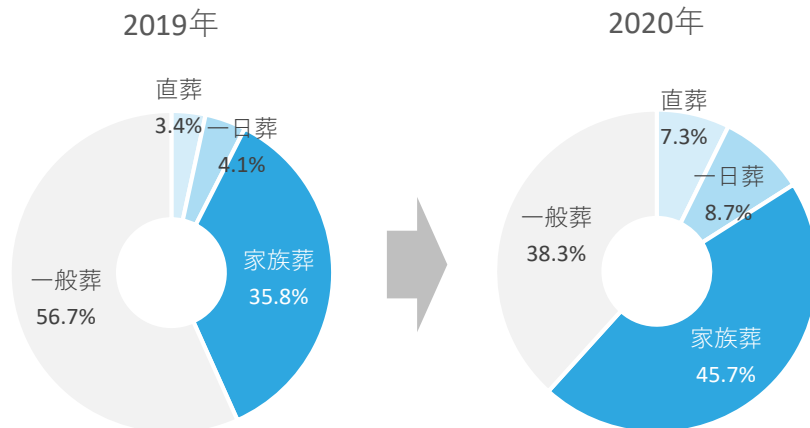
葬儀の種類

直葬	病院等の逝去先から火葬場へ直接搬送し、通夜や告別式を行わず火葬のみを行う形式
一日葬	親しい関係者が集まって執り行う葬儀。通夜は行わず、告別式・火葬等を一日で行う
家族葬	親族や親しい関係者などの少人数が出席して執り行う葬儀。通夜・告別式・火葬等は一般葬同様に執り行われる
一般葬	親族以外に、近所の人や故人と生前付き合いがあった人が出席する、出席者の範囲が広い伝統的な葬儀

葬儀種類別の費用・参列者数イメージ



葬儀種類別の構成比

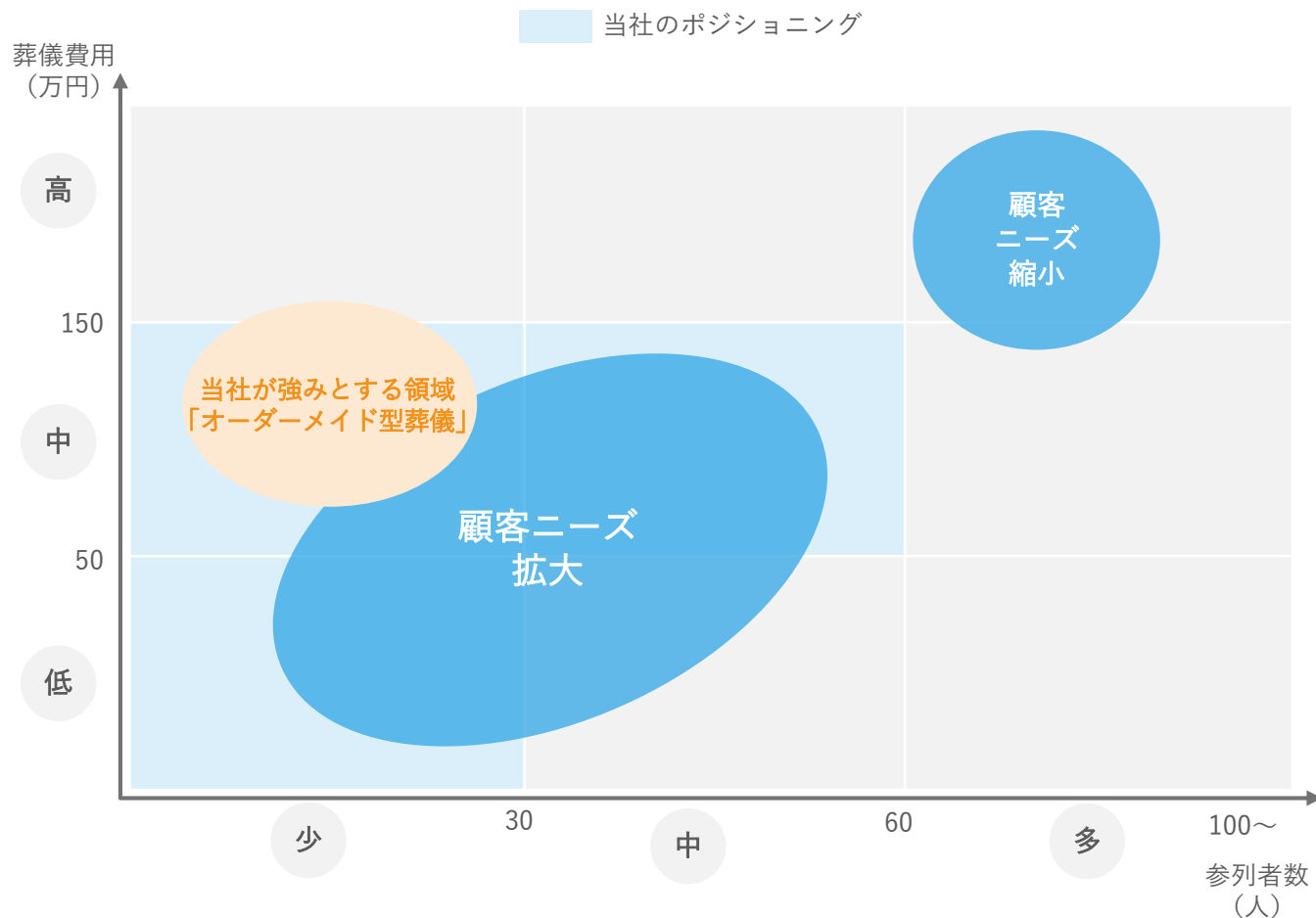


出所：矢野経済研究所「フューネラルビジネスの実態と将来展望2021年版」



【市場環境】 当社のポジショニング

- 2000年の創業より、当社は「家族葬」に特化して事業展開
- 「一般葬」から「家族葬」へのマーケットのシフトは大きな追い風
- 加えて、当社独自のオーダーメイド型葬儀により、「参列者:少」×「葬儀費用:中」という空白地帯を開拓
市場全体で葬儀の小規模化が進行しているものの、高付加価値・高収益を確保することが可能





【市場環境】 競合の状況

- 葬儀は地域密着型ビジネスであり、多くの企業が特定エリアのみで事業展開
- 企業規模としては圧倒的に中小零細事業者が多く、業界最大手の企業でも市場シェアは2~3%程度
- 「家族葬メイン」に、「全国展開」を積極的に志向する、「一定の企業規模」を有する企業は業界でも当社のみ

	当社	大手葬儀社 (互助会が中心)	中小零細葬儀社
主要セグメント	家族葬	一般葬中心 近年は家族葬も展開	企業による
売上規模	80億円 (21/5期)	100~500億円	数千万円~数億円規模が大半
社数	—	売上100億円超の企業は十数社	7,000~8,000社
展開エリア	直営9道府県 全国展開に向け積極的にエリア 拡大中	地場中心 複数エリアに展開している企業 もあるが、限定的	地場のみ



ビジネスモデル

市場環境

競争優位性

事業計画

リスク情報



【競争優位性】 サマリー

- 創業以来20年超、「家族葬」に特化してサービスを展開。独自の顧客提供価値を蓄積
- 高効率の出店モデル、M&Aによる拡大手法を確立し、高い成長スピードが実現可能

顧客への提供価値

【当社強み】

- ①1日1組ホール貸切の空間提供
- ②透明で競争力のある価格
- ③他社にはない独自の品揃え

【競合】

- ・一般葬が中心であり家族葬は後発

拡大する家族葬市場において、競合に対して大きな先行者アドバンテージ

高い成長スピード

【当社強み】

- ①早期の投資回収モデル
 - ・投資効率に優れた小規模ホールモデル
- ②M&A及びその後の成長加速
 - ・過去4度のM&Aにより新規エリアへ進出
 - ・M&A後、対象企業は大きく成長

【競合】

- ・大型のホールであり投資回収期間は長期
- ・小型ホール新規出店によるカニバリ懸念も
(自社の一般葬顧客が小規模葬に流れる)
- ・M&Aを主戦略として積極的に掲げる企業は少なく、
独力のみでの新規エリア進出もハードルが高い

効率的な自社出店とM&Aにより、競合を大きく上回るスピードでの成長が可能



【競争優位性】顧客への提供価値

- ①1日1組ホール貸切の空間提供、②透明で競争力のある価格、③他社にはない独自の品揃え
- 上記3つの強みをもとに顧客へのサービスを提供

①ベース価値

1日1組貸切の
気兼ねない空間

②価格レンジ

透明性が高く
競争力のある価格

③ここにしかない品揃え

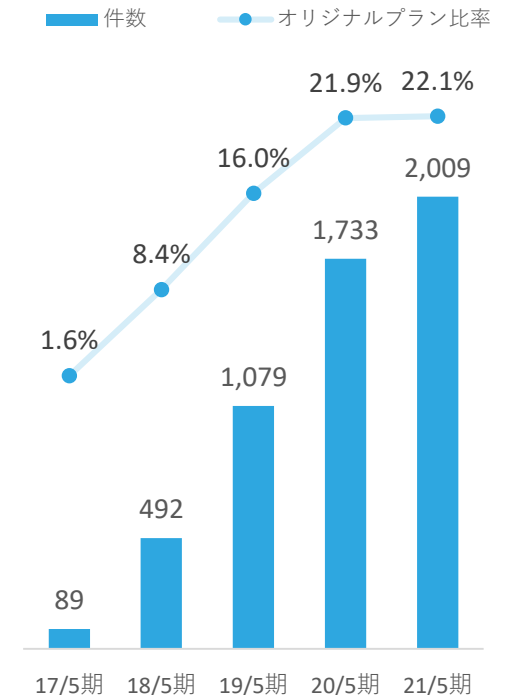
当社の特長である
オーダーメイド型葬儀の伸長



商品ラインナップ (例)

火葬プラン	<ul style="list-style-type: none"> 通夜・告別式は行わず、火葬のみを執り行うプラン ¥140,000
ファミリープラン	<ul style="list-style-type: none"> シンプル <ul style="list-style-type: none"> 費用が心配な方に最適な家族葬プラン ¥390,000 スタンダード <ul style="list-style-type: none"> ご家族中心で行う一般的な家族葬プラン ¥590,000 ハイグレード <ul style="list-style-type: none"> 華やかな雰囲気で行うワンランク上の家族葬プラン ¥790,000
オリジナルプラン	<ul style="list-style-type: none"> その人らしさを表現するオーダーメイド型 <ul style="list-style-type: none"> 110プラン：¥1,100,000 130プラン：¥1,300,000 150プラン：¥1,500,000













オリジナルプランの件数推移





【競争優位性】 早期の投資回収モデル

- 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、高い出店ペースが可能

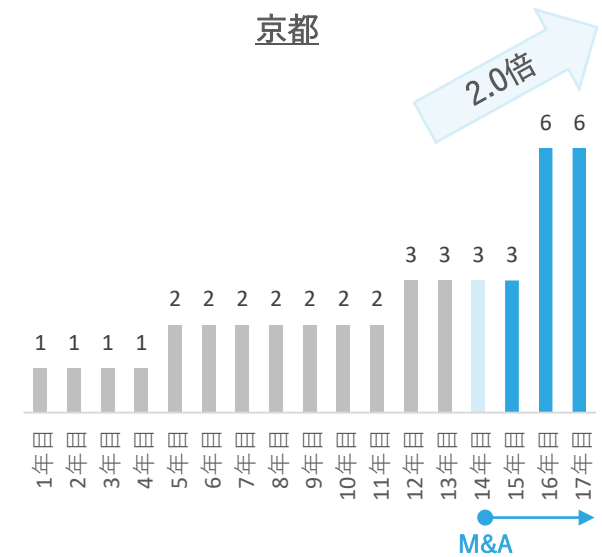
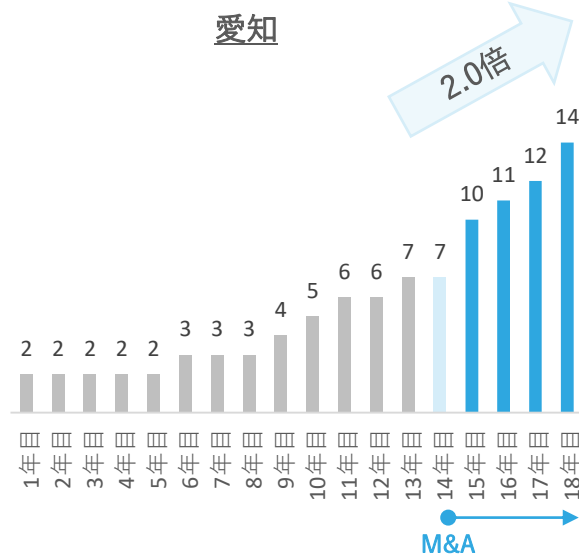
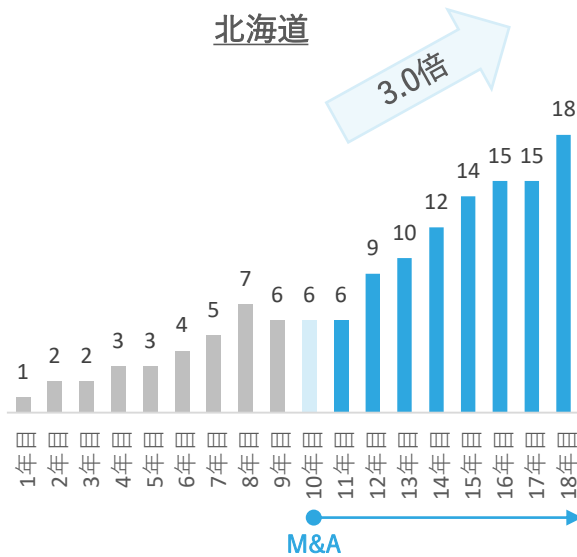
	当社	従来 of 葬儀社 (小規模経営)	従来 of 葬儀社 (大規模経営)
ホールの大きさ	■ 小 (家族葬専用)	■ 小～中規模の会館	■ 中～大規模の会館 ■ (新設会館は小～中規模)
投資額	■ 0.3～0.8億円 	■ 1.5～2.0億円 	■ 数億円 
黒字化までの期間	■ 1年目で単月黒字化 	■ 3年前後 	■ 3年前後 
投資回収期間	■ 3～5年 	■ 10年程度 	■ 10年程度 
出店ペース	■ 10～15施設/年 	■ 不定期 (資金調達次第) 	■ 0～2施設/年 



【競争優位性】 M&A及びその後の成長加速

- 当社は過去4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M&A後の店舗数大幅増加を実現
- 当社の出店・多店舗展開ノウハウにより、新規エリアにおける対象会社の成長を加速

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、その後吸収合併
- M&A後4年で店舗数は2倍、8年で3倍の18ホールに増加

- 2016年11月、当社のフランチャイジーだった(株)ファミリーユより葬儀事業を譲受け
- M&A後4年で店舗数は2倍の14ホールに増加

- 2018年4月、(株)花駒を100%子会社化
- M&A後2年で店舗数は2倍の6ホールに増加



ビジネスモデル

市場環境

競争優位性

事業計画

リスク情報



【事業計画】ハイライト

- 22/5期~24/5期の3ヶ年中期計画を策定。当該計画の達成状況及び進捗状況を重要な経営指標として設定

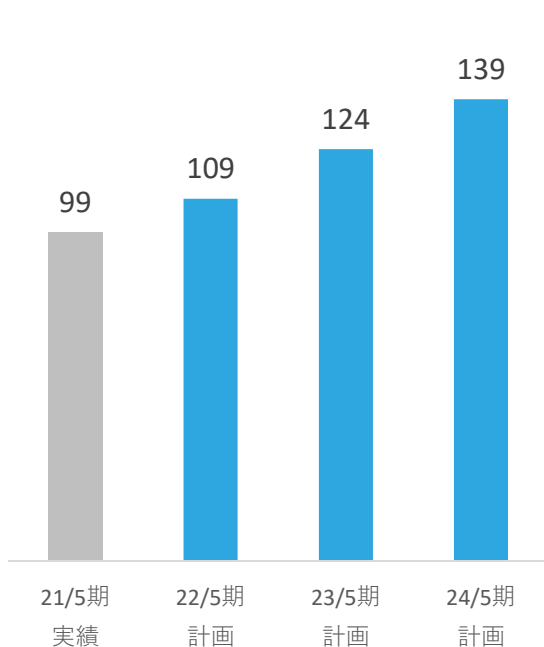
中期計画骨子

- 「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
- 年間10~15ホールの積極出店
- 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る利益成長を計画

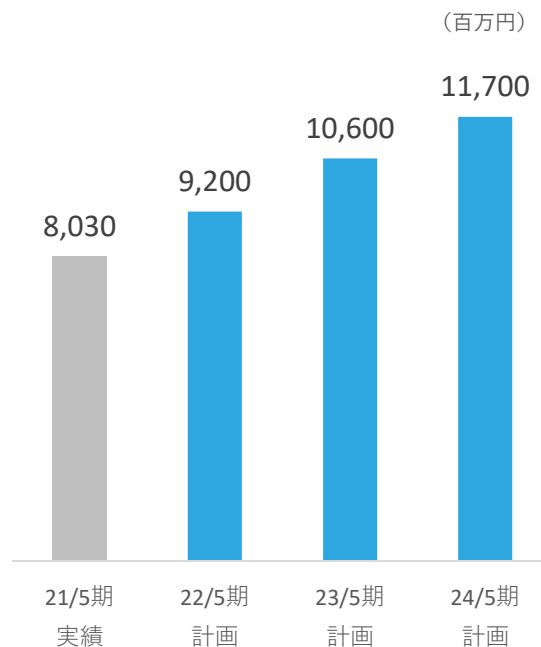
進捗状況の開示

- 毎年度、ローリングによる3ヶ年中期計画を策定の方針
- 次回以降は、決算期末より3ヶ月以内（8月末まで）に進捗状況及びローリング計画を開示の予定

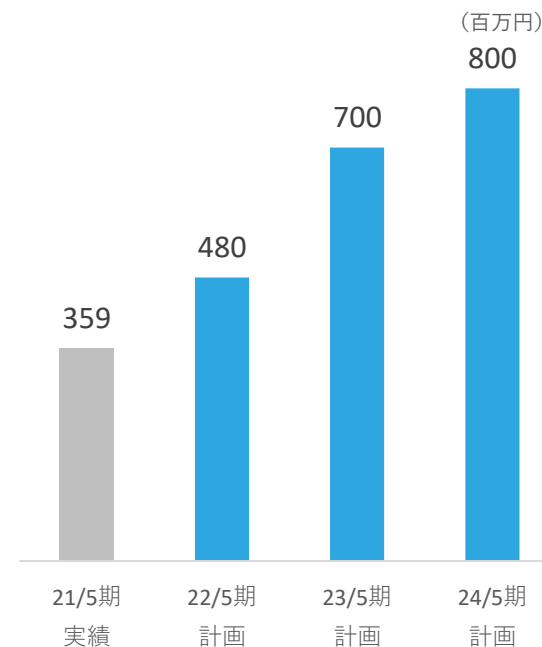
ホール数



売上収益



当期利益





【事業計画】 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%



【事業計画】 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

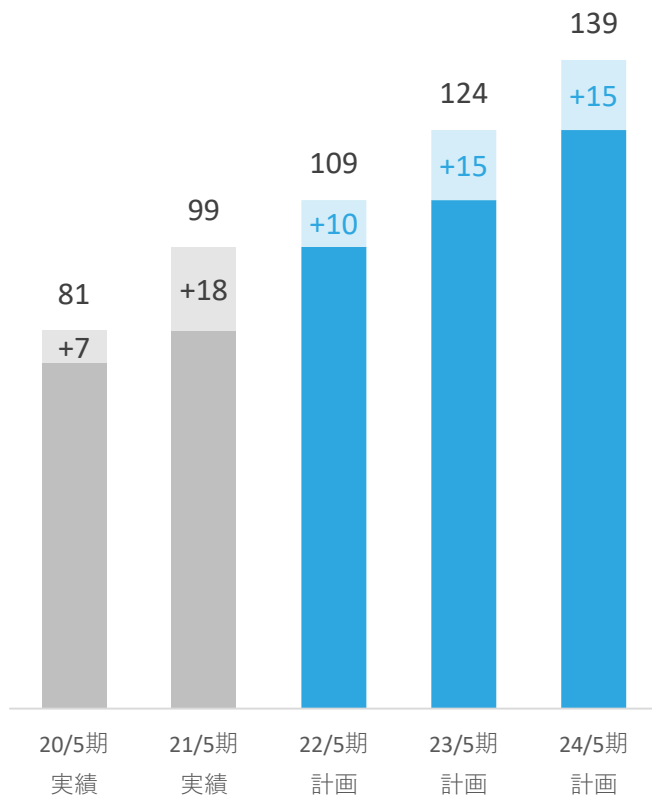
既存エリア・新規エリアともに、『地域いちばん店』を目指す



【事業計画】 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

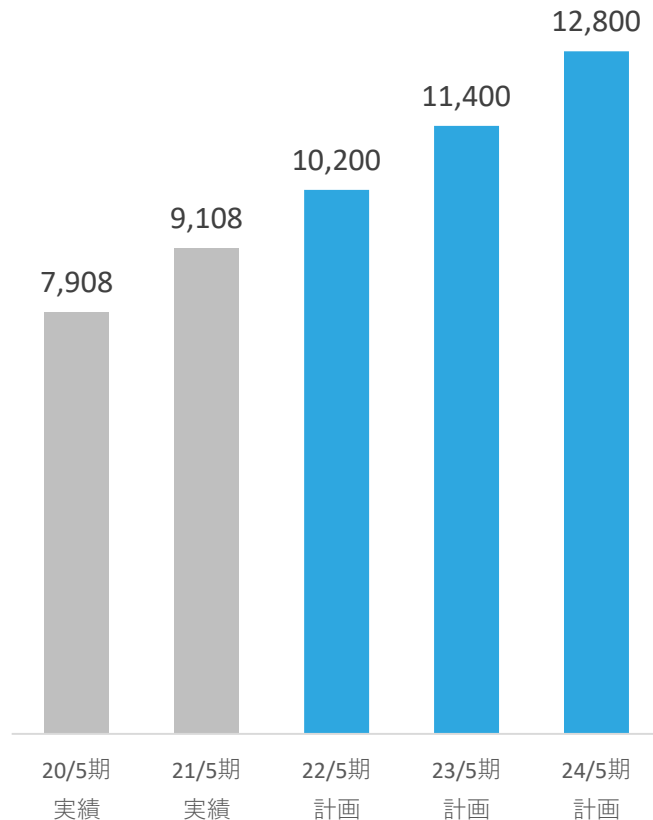
- 経済が依然として厳しい状況にある中、外食・小売等の退店による物件流通は継続的に見られている
- 一方で、原材料費高騰等に伴う建築コスト増加の懸念あり、慎重な投資判断を要する



【事業計画】 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

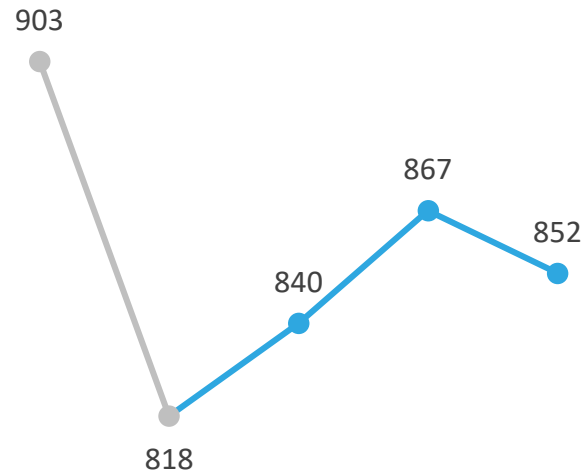


【事業計画】 葬儀単価

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



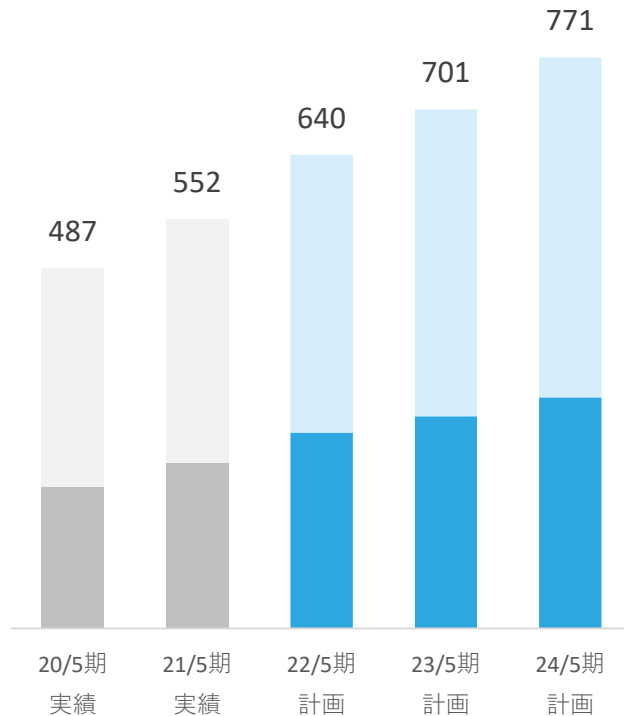
【事業計画】 人員・広告宣伝投資

- 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）

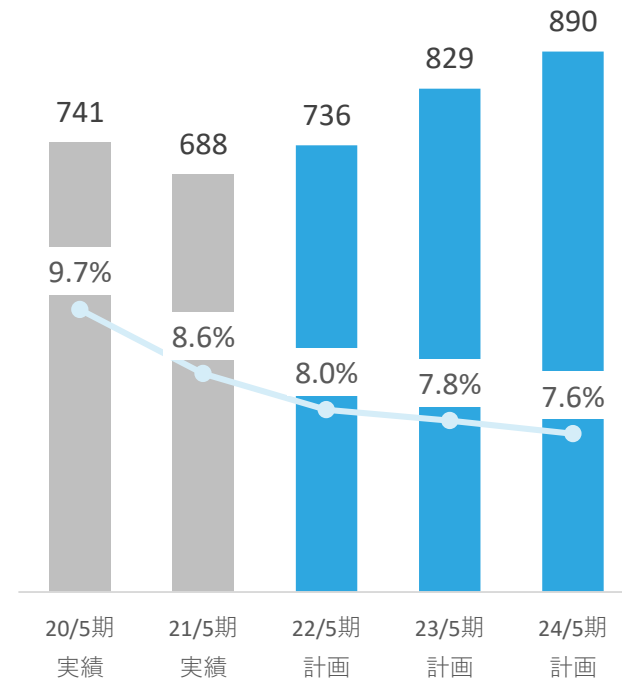
■ 正社員 ■ 契約・パート社員等



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



- ビジネスモデル
- 市場環境
- 競争優位性
- 事業計画
- リスク情報



【リスク情報】 想定されるリスクとその対応策

	項目	顕在化の可能性 時期 影響度	想定されるリスク	対応策
事業面	競争環境	中 短~長期 大	葬儀業界の参入障壁は低く、異業種からの参入やインターネット集客事業者の台頭も目立つ。これらに伴う競争激化により、当社展開エリアにおけるシェア低下のリスクあり。	①webマーケティングによる幅広い集客 ②実店舗の強みを活かした事前来館相談による集客 ③高品質のサービス提供による口コミ・リピート集客 これらを効果的に組み合わせ、集客力の向上を図る。
	葬儀単価	中 短~長期 大	業界全体として中長期的に葬儀単価は低下トレンド。また、コロナのような大規模な疫病等により、外出規制や自粛、それに伴う葬儀の簡素化・小規模化等のリスクあり。	オリジナルプラン（当社独自のオーダーメイド型葬儀）の比率を高めて、単価下落の抑制を図る。また、内製化率向上やドミナント強化に伴う広告宣伝効率の向上等によるコスト抑制を進めることで、低単価下においても着実に利益創出ができる体制構築を図る。
	店舗展開 (M&A含む)	中 短~長期 大	立地決定やM&Aのプロセスにおいて、諸条件が折り合わず出店や新規エリア展開が遅滞する可能性。資材高騰等による建築コスト増や工期長期化の可能性。これらに伴って中長期計画の見直し、成長鈍化、投資回収期間の長期化等のリスクあり。	特定エリアに偏った成長戦略ではなく、地域分散を図る。M&Aに過度に依拠しない成長戦略の構築を図る。既存の家族葬ホールよりも更にコンパクトなモデルを開発する等により、候補用地の量的拡大を図るとともに、投資効率の向上を図る。
財務面	有利子負債	低 短~長期 中	総資産に占める有利子負債比率が高い。特に借入金の一部には財務コベナンツが設定されており、業績悪化時には一括返済を求められる可能性。新規出店やM&A資金の一部は借入にて調達する計画ゆえ、資金調達の是非により成長抑制のリスクあり。	前述「事業面」の対応策を実現し、安定的な利益創出を図る。 財務バランスを意識した成長戦略を立案し、過度な有利子負債依存を回避する。
	のれん	低 短~長期 中	過去のLBOやM&A時ののれんを36億円計上。回収可能額の低下によるのれんの減損リスク、それに伴う財務内容悪化のリスクあり。	前述「事業面」の対応策を実現し、安定的な利益創出を図る。 新規M&A時にはリスク・リターンを十分に分析し、過度なのれんの肥大化を回避する。

※上記以外のリスクについては、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください



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。

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。