



2022年5月31日

各 位

会 社 名 ころネット株式会社  
 代 表 者 名 代表取締役社長 菅野 孝太郎  
 (コード番号: 6060)  
 問 合 せ 先 取締役 澤田 正晴  
 (TEL. 024-573-6556)

### 第4次中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社はこの度、2030年ビジョン及び第4次中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）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

#### 1. 第3次中期経営計画（2020年3月期～2022年3月期）の総括

##### (1) 連結業績目標に対する総括

2019年5月31日付で発表した第3次中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症の拡大等により各事業で計画遂行に多大な影響が生じたため、最終年度（2022年3月期）の当初目標を2021年5月及び10月に下方修正いたしました。

2022年3月期の最終実績は、当初目標に対して、売上高で△2,914百万円、営業利益で△562百万円、修正後目標に対して、売上高で+14百万円、営業利益で△32百万円の結果となりました。

	2022年3月期 当初目標 (百万円)	2022年3月期 修正後目標 (百万円)	2022年3月期 実 績 (百万円)	当初目標 達成率 (%)	修正後目標 達成率 (%)
売上高	11,590	8,660	8,675	74.9	100.2
営業利益	860	330	297	34.6	90.1
営業利益率 (%)	7.4	3.8	3.4	△4.0pt	△0.4pt
経常利益	930	385	341	36.7	88.6
経常利益率 (%)	8.0	4.4	3.9	△4.1pt	△0.5pt

##### (2) 当初目標の主な未達要因

当社グループを取巻く事業環境において、少子高齢化による需要への影響、時流の変化による儀式・埋葬の形態の多様化、異業種からの業界参入等、変化の激しい状況が継続いたしました。

加えて、コロナ禍により、葬儀の小規模化、石材商品の海外からの入荷遅延や仕入原価の上昇、婚礼の需要減少・小規模化等の影響が生じ、売上高が当初目標を大幅に下回りました。

このような状況の下、人的生産性の向上、収益構造の改善、各種経費削減等に努めたものの減収幅を吸収しきれず、また、新規事業・海外事業の収益化や投資回収の遅延、コロナ禍による過去M&Aの収益効果の低減等により、利益面も当初目標を下回る結果となりました。

(3) 重点施策の主な実施内容

重点施策		主な実施内容
未来へのトランスフォーメーション	ビジネスの パラダイムシフト	Web事業におけるプラットフォームビジネスの始動 既存事業における新商品・サービスの開発 営業体制の再構築
	経営資源の適正配分	事業ポートフォリオの見直し (介護事業の全部譲渡、連結子会社2社の吸収合併等) スクラップ&ビルドの実行 海外への資源投入の見極め (カンノ・トレーディング・ベトナム(有)の連結子会社化等)
生産性追求	BPRの推進	業務プロセスの再設計 リモートワーク可能なプロセス作り 間接部門のシェアードサービス
	未来型テクノロジー の積極的導入	DX推進の基盤作り 基幹システムの刷新 サポートシステムの刷新
人財開発と 働く環境の整備	リーダー人財の育成	人財戦略の再構築 リーダー人財育成の基礎固め 報酬体系の見直し検討
	働きがい高める 環境づくり	健康経営の実践 柔軟な勤務体系の活用 ワークライフバランスの改善

(4) 主要3事業の業界動向

・葬祭事業

死亡者数増加の一方、葬儀社・Web系葬儀紹介会社・新規参入業者等との競争が激化。高齢化、交流の希薄化、価値観・ニーズの変化、コロナ禍等で葬儀の小規模化が加速。

・石材事業

埋葬方法の多様化等で墓石需要は減少傾向。

和型から洋型への移行、墓地区画の縮小、価値観・ニーズの変化等で墓石の小型化が進行。

・婚礼事業

生涯未婚率の上昇、価値観・ニーズの変化、コロナ禍等で婚礼の需要減少が加速。

挙式方法の多様化、コロナ禍等で婚礼の小規模化が加速。

## 2. 2030年ビジョン

### (1) グループ理念

「私たちは、人々の『こころ』に満足と安らぎをもたらすサービスを提供する。」

### (2) こころネットグループが創る社会的価値

- ・人々の「心身ともに健やかな生活づくり」への貢献
- ・「人々がこころの安らぎを感じる豊かな社会づくり」への貢献
- ・生産性向上による経済発展への貢献

### (3) 価値創造のエッセンス

#### 【経営資源】

- ・人的資本：グループ従業員
- ・財務資本：東証「スタンダード市場」
- ・製造資本：店舗他設備投資
- ・知的資本：DX・研究開発投資
- ・社会関係資本：M&A等成長投資
- ・自然資本：ゼロエミッションの実現

#### 【こころネットグループの強み】

- ・顧客に寄り添う高付加価値のサービス
- ・変化に迅速に対応する柔軟な組織とネットワーク
- ・業界最先端の技術で新たな価値を生み出す力
- ・ビジネスモデルの進化で築いた歴史
- ・専門性が高く地域を愛する誠実な社員

「感動のある人生を」（葬祭事業、石材事業、婚礼事業、生花事業、装販部門、その他）

### (4) 財務目標・非財務目標

財務目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高20,000百万円</li> <li>・営業利益2,000百万円（営業利益率10.0%）</li> <li>・ROE10.0%</li> </ul>
非財務目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職比率50.0%</li> <li>・産休・育休取得率100.0%</li> <li>・産休・育休復帰率100.0%</li> <li>・障害者雇用率2.5%</li> <li>・HV・EV・FCV率100.0%</li> </ul>

### (5) こころネットグループの将来像

【お客様】 “選ばれる企業”	お客様に寄り添い、高付加価値のサービスを提供し、感動を与えることに全力を尽くす。
【株主様】 “期待される企業”	環境変化に対応して改革を進め、成長を持続する経営を実践し、高い企業価値の実現に最善を尽くす。
【お取引先様】 “信頼される企業”	共に顧客の期待に応えることに努力を惜しまず、信頼関係を築き、相互の成長を実現・共有することを目指す。
【社員】 “誇れる企業”	社員の健康を第一に考え、成果や貢献が評価され、成長を実現できる、安心して働きがいのある職場環境を作る。
【地域社会】 “貢献する企業”	地域に貢献し、地域社会に必要とされ、その発展に寄与すべく努力を続ける。

### 3. 第4次中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）の概要

#### (1) 基本方針

「成長をスパイラルアップするフレームづくり」～旧ビジネスモデルから脱却し選ばれる成長企業へ～

#### (2) 重点施策

重点施策		主な実施内容
価値創造の フレームづくり	マーケティング の高度化	オーガニック成長の増幅に向けた「攻めのDX」の推進 顧客中心の付加価値及びLTV創出の追求 壁を作らない有機的・機動的な組織活動の活性化
	生産性向上 の加速	ワークアウトの体系化・浸透とカイゼン体質の醸成 卓越した生産性の実現に向けた「守りのDX」の推進 組織改革を伴う抜本的なBPRの実行
経営資源の 集中と深化	戦略的アセット マネジメント	アセットの付加価値を維持する積極的投資の実行 攻守に戦略的な店舗展開 計画的スクラップ&ビルドの推進
	事業開発による 業容拡大	Web事業の拡大 インオーガニック成長を創発するM&A・アライアンス ベトナムにおける石材事業の拡大
経営基盤の 強化	人事戦略の ブラッシュアップ	継続的にリーダー人材を輩出する枠組み構築と風土醸成 ニューノーマル時代の働き方への適応 ダイバーシティ&インクルージョンの推進
	コーポレート ガバナンスの充実	透明性が高く攻守にバランスの取れたガバナンス体制の構築 レジリエンシーの高いリスクマネジメント体制の構築 サステナビリティの取組強化

#### (3) 事業別施策

事業	区分	主な実施内容
葬祭事業	競争力の強化	商品・サービスの抜本的再構築、葬祭会館の計画的リノベーション等
	営業規模の拡大	葬祭会館の戦略的新規出店、同業M&Aの推進等
	事業領域の拡充	LTVの最大化、ライフエンディング領域におけるアライアンス強化等
石材事業	競争力の強化	商品・サービス・Web販売の高付加価値化等
	営業規模の拡大	関東地区及びベトナムを中心とした販路拡大等
	事業領域の拡充	LTVの最大化、寺院・供養周辺領域におけるビジネス展開等
婚礼事業	競争力の強化	企画力・実行クオリティでの差別化、Webマーケティングの高度化等
	営業規模の適正化	内製化と外注化の見極め、婚礼会場の計画的スクラップ&ビルド等
	事業領域の拡充	LTVの最大化、リソース活用による新たな収益源の構築等
生花事業	競争力の強化	商品・ツール・Web販売の高付加価値化、仕入体制の強化等
	営業規模の拡大	グループシナジーの更なる発揮、新規営業所の設置検討等
	事業領域の拡充	生花小売領域におけるビジネス展開、アライアンスの検討等

## (4) 財務目標

連 結	2022年3月期実績 (百万円)	2025年3月期目標 (百万円)	2022年3月期からの 増減 (%)
売上高	8,675	12,010	38.4
営業利益	297	1,080	262.5
営業利益率 (%)	3.4	9.0	5.6pt
経常利益	341	1,195	250.4
経常利益率 (%)	3.9	10.0	6.0pt
ROE (%)	2.0	6.5	4.5pt

## (5) 事業ポートフォリオ目標 (事業別外部売上高構成比)

事 業	2022年3月期実績 (%)	2025年3月期目標 (%)	2022年3月期からの 増減 (pt)
葬祭事業	58.0	60.5	2.5
石材事業	26.0	21.0	△5.0
婚礼事業	7.2	10.0	2.8
生花事業	6.8	5.5	△1.2
その他	2.0	3.0	1.0
合 計	100.0	100.0	0.0

## (6) 非財務目標

連 結	2022年3月期実績 (%)	2025年3月期目標 (%)	2022年3月期からの 増減 (pt)
女性管理職比率	20.6	30.5	9.9
産休・育休取得率	53.3	70.0	16.7
産休・育休復帰率	100.0	100.0	0.0
障害者雇用率	1.0	2.3	1.3
HV・EV・FCV率	8.2	38.0	29.8

## (7) 経営資源の配分目標

営業活動によるキャッシュ・フロー、内部留保及び必要に応じた外部資金調達等で得た資金を6つの資本に向けて投下。

資 本	内 容	3ヵ年合計 (百万円)
人的資本	人財開発・確保への投資	250
製造資本	設備投資	2,000
知的資本	DX・研究開発投資	500
社会関係資本	成長投資 (M&A・アライアンス・新規事業等)	2,000
自然資本	SDGs他への投資	250
総 額		5,000

上記の他、株主に対する利益還元は安定した配当を継続的に実施(1株当たり年間配当金30円以上)

本計画の説明資料は、当社ウェブサイトに掲載しております。

[https://cocolonet.jp/ir\\_library4.html](https://cocolonet.jp/ir_library4.html)

(注) 本計画は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

以 上