



# 事業計画及び成長可能性に関する事項

2022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 グロース市場  
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
- FAQ



## 【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

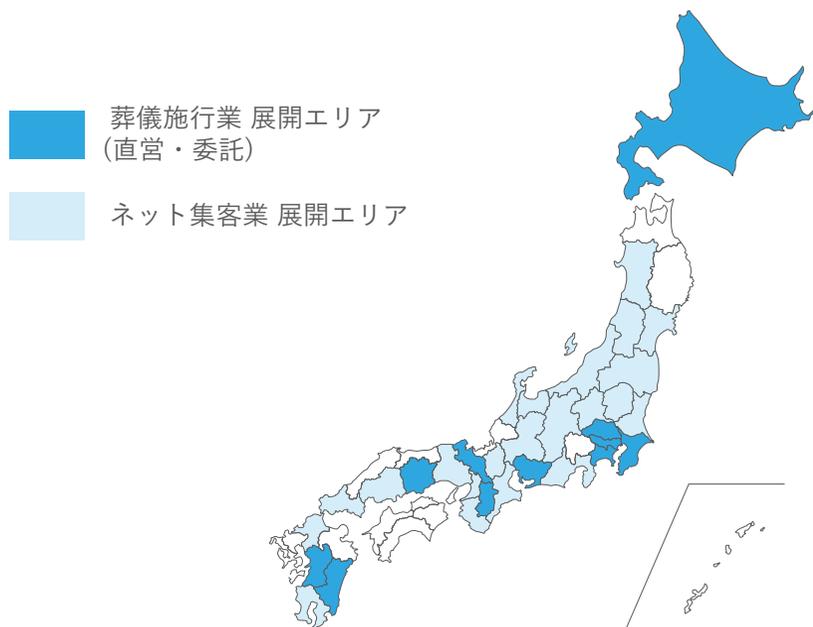
### きずなホールディングス (グループ経営戦略の立案・推進・管理)

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	15
	熊本	18
	宮崎	27
花駒	京都	6
	奈良	1
備前屋	岡山	4
計	9道府県	109

※2022年5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。

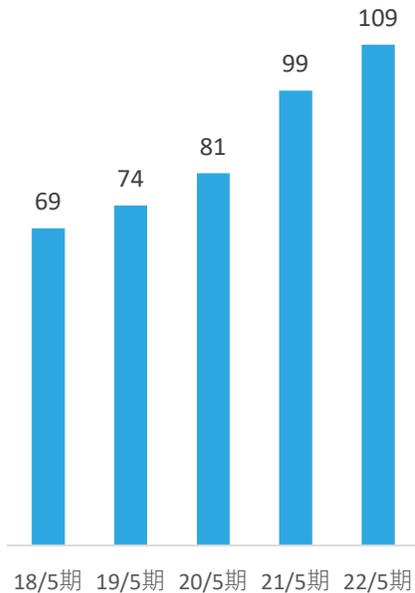


## 【ビジネスモデル】業績ハイライト

- 自社出店・M&Aによりホール数増加
- それに伴い、葬儀件数・売上収益も着実に成長
- 22/5期は売上収益・当期利益ともに過去最高を更新

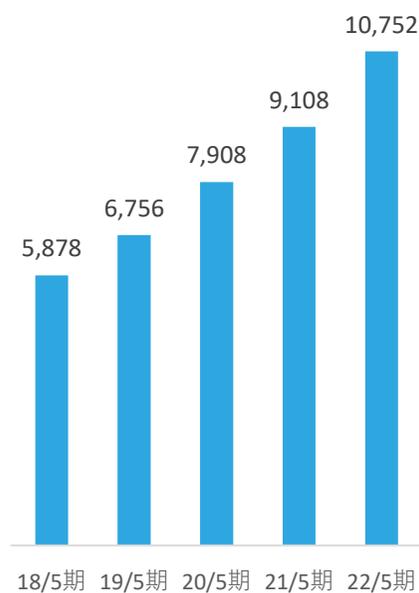
### ホール数

(店)



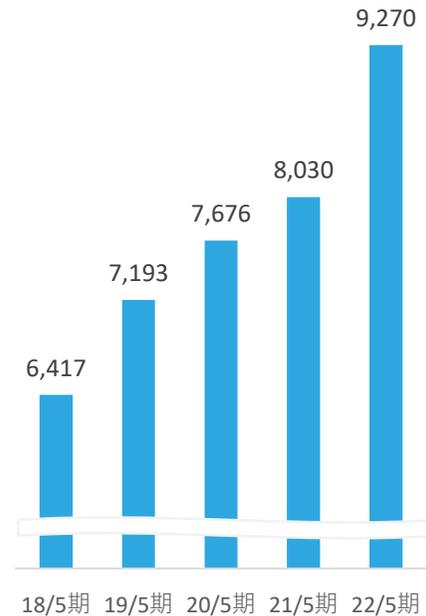
### 葬儀件数

(件)



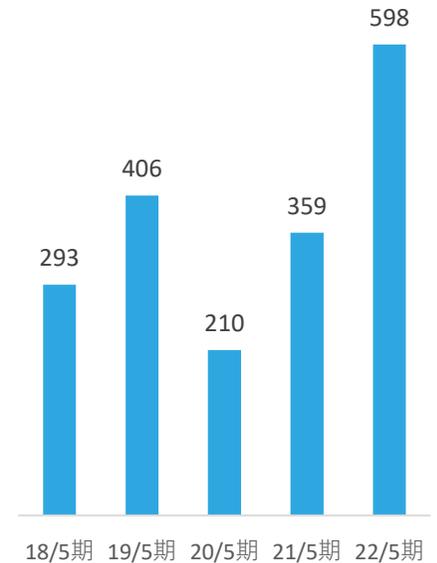
### 売上収益

(百万円)



### 当期利益

(百万円)



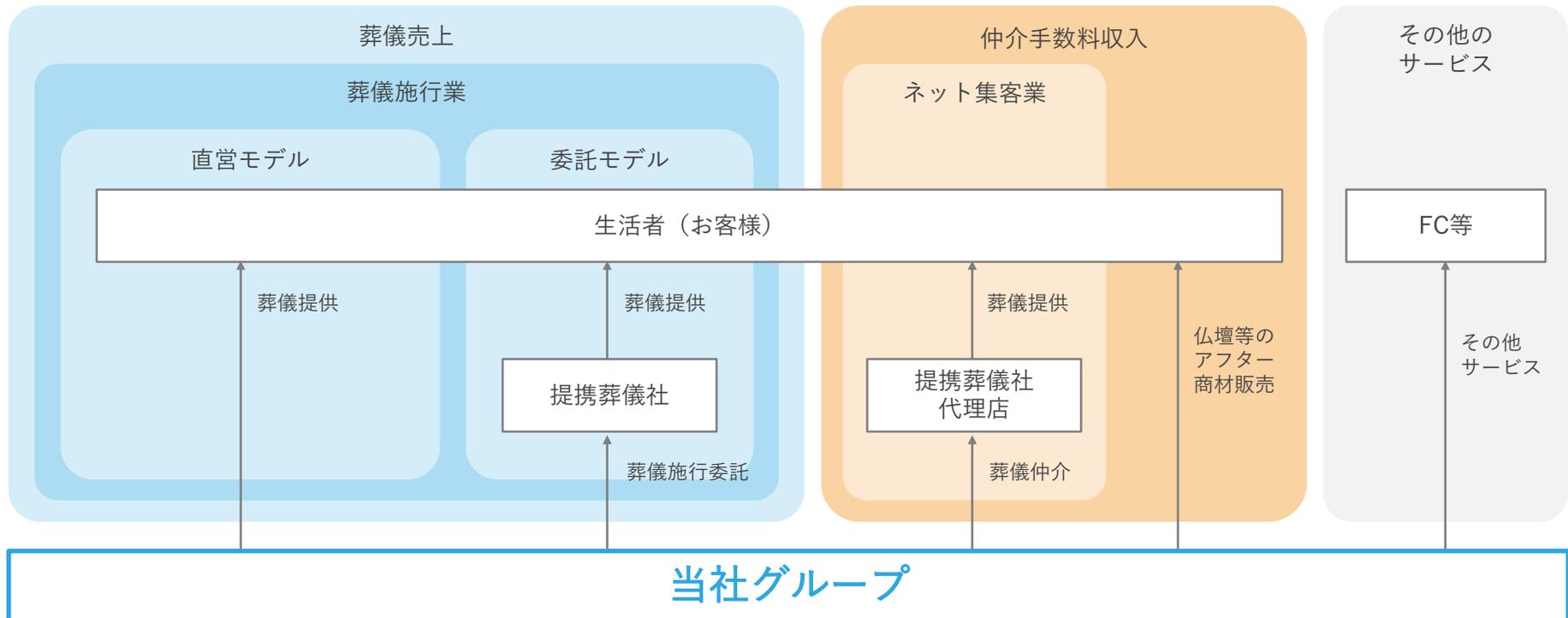


# 【ビジネスモデル】 事業系統図・収益構造

- 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22/5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 83.6%	委託モデル 9.3%	ネット集客業 1.7%	アフター 4.7%	0.7%





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

FAQ

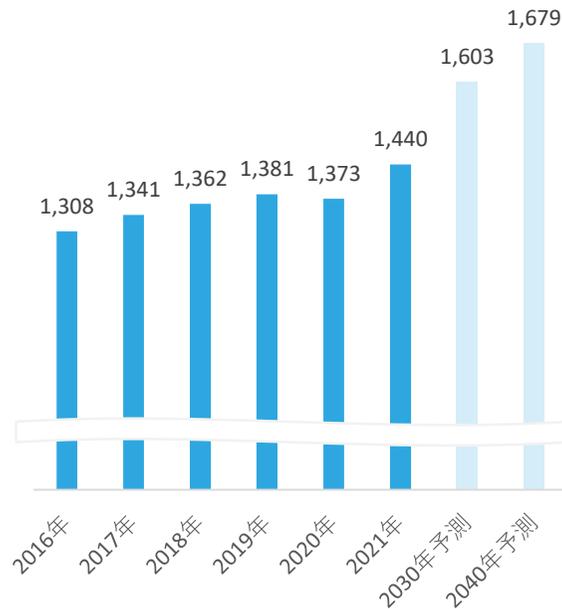


## 【市場環境】 市場規模の推移

- 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年以降、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年以降は単価減により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回復も見込まれるが、その後は「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

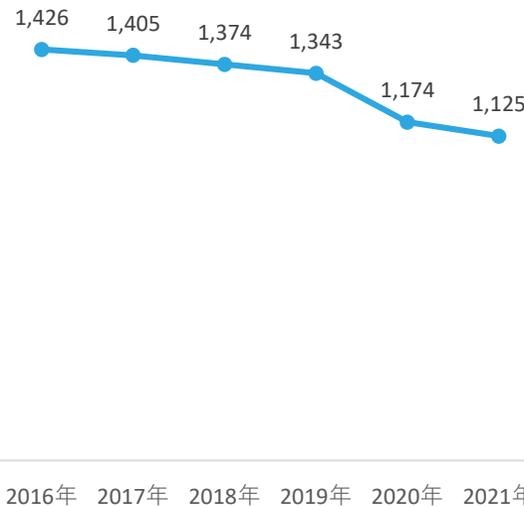
(千人)



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

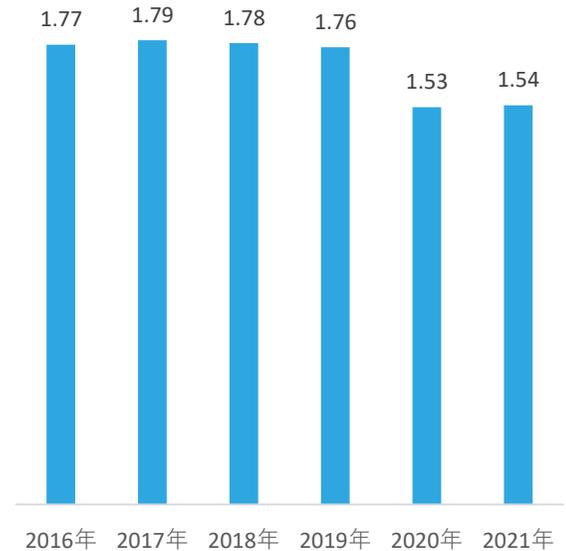
(千円)



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

(兆円)



死亡数×葬儀利用率95%×単価＝市場規模として当社算定



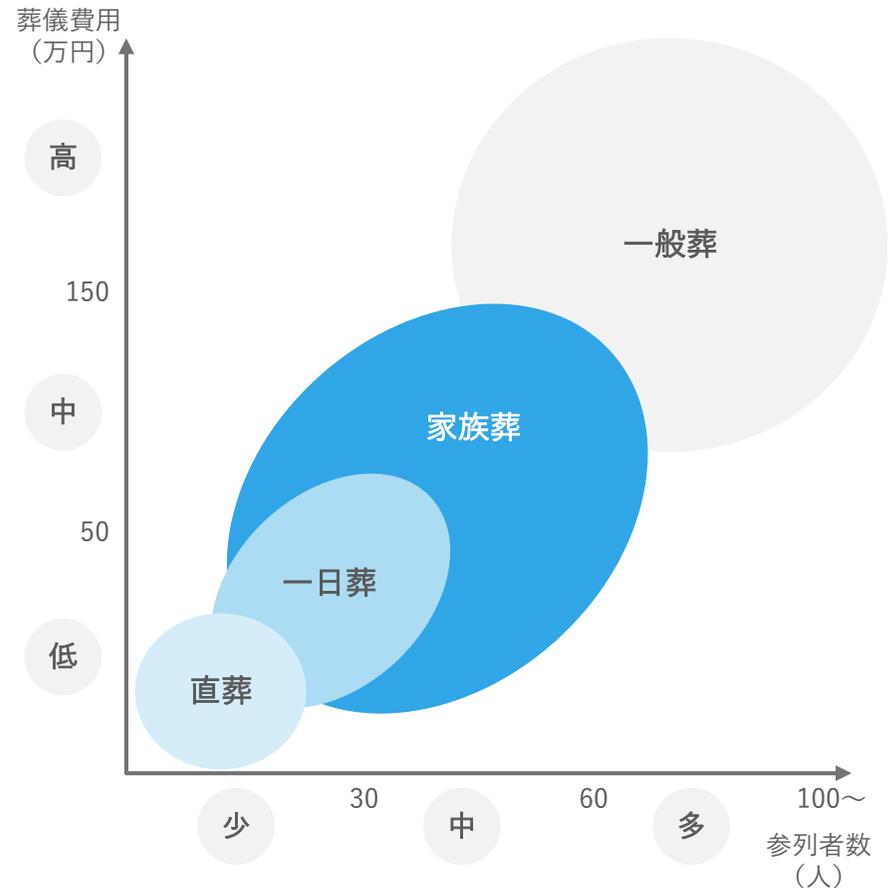
# 【市場環境】 葬儀の種類

- 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

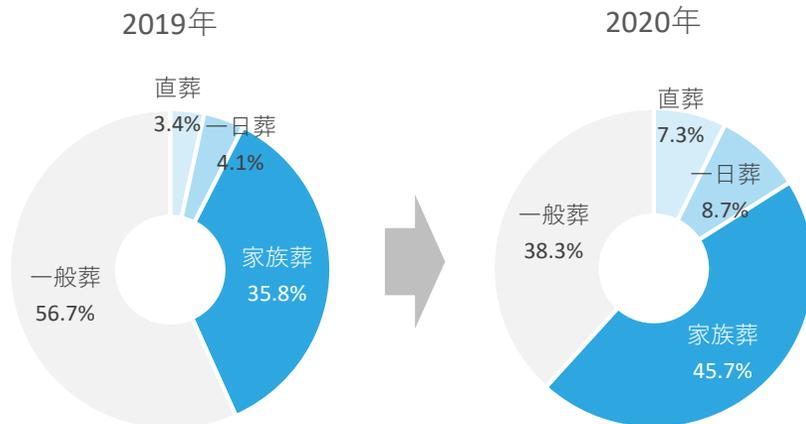
## 葬儀の種類

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

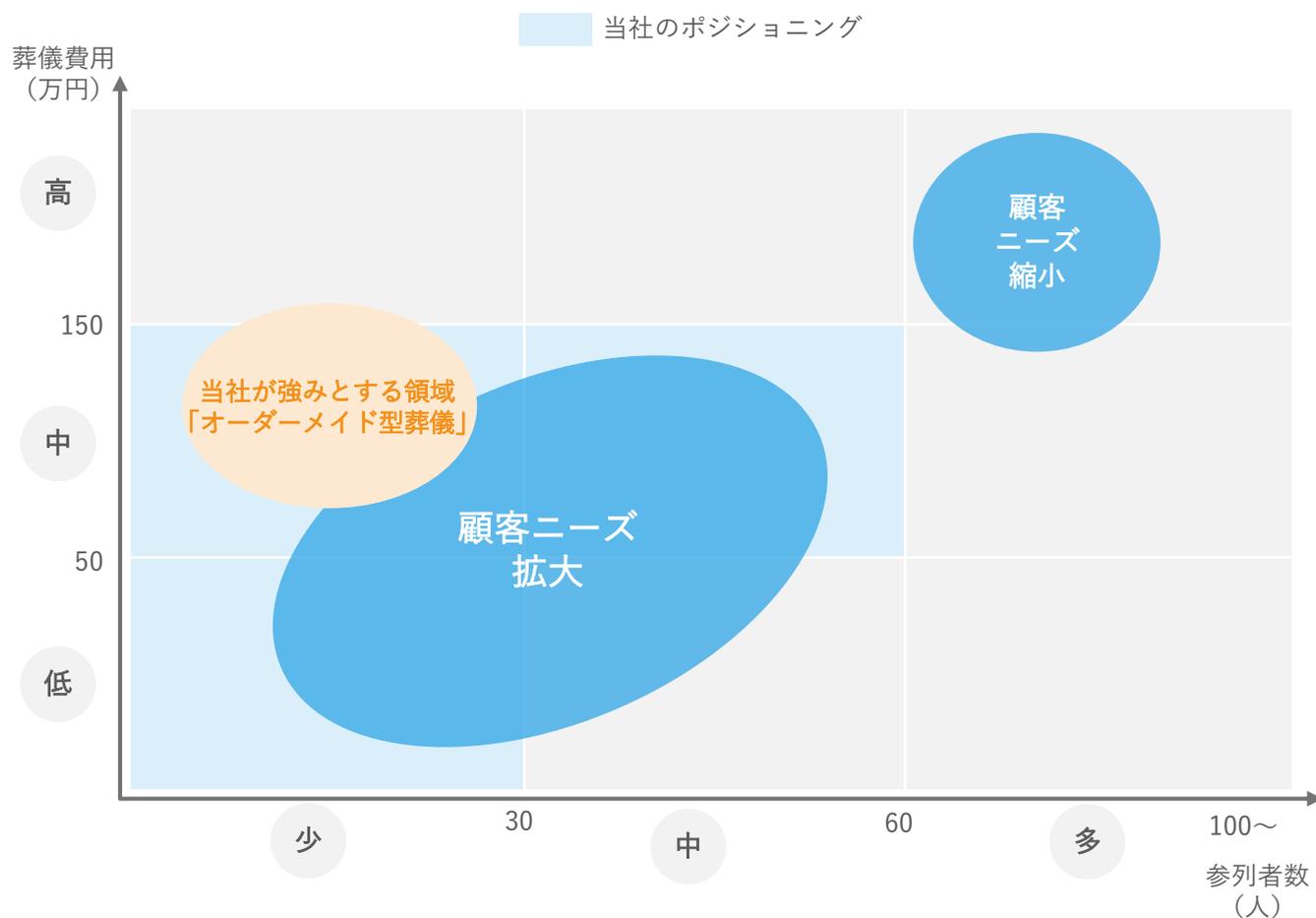


出所：矢野経済研究所「フューネラルビジネスの実態と将来展望2021年版」



## 【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、業界大手の企業でも市場シェアは数%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	<ul style="list-style-type: none"><li>● 家族葬</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 一般葬中心</li><li>● 近年は家族葬も展開</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 企業による</li></ul>
売上規模	<ul style="list-style-type: none"><li>● 92.7億円 (22/5期)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 大手は数百億円</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 数千万円~数億円規模が大半</li></ul>
社数	—	<ul style="list-style-type: none"><li>● 売上100億円超の企業は十数社程度</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 7,000~8,000社</li></ul>
展開エリア	<ul style="list-style-type: none"><li>● 直営9道府県</li><li>● 全国展開に向け積極的にエリア拡大中</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 地場中心</li><li>● 複数エリアに展開している企業もあるが、限定的</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 地場のみ</li></ul>



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

FAQ



## 【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

#### 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

##### 【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

### 高い成長スピード

#### 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

##### 【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



# 【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

### 商品ラインナップ (例)

#### 火葬プラン

- 通夜・告別式は行わず、火葬のみを執り行うプラン
- ¥81,000

#### ファミリープラン

- シンプル
  - 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
  - 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
  - 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

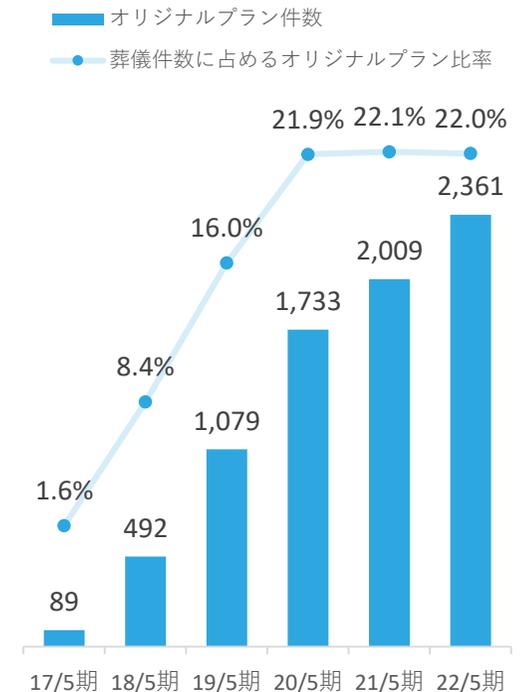
#### オリジナルプラン

- その人らしさを表現するオーダーメイド型
  - 110プラン：¥1,100,000
  - 130プラン：¥1,300,000
  - 150プラン：¥1,500,000

## 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

### オリジナルプランの件数推移



※上記プランは宮崎県における22/6月末時点のものです



## 【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

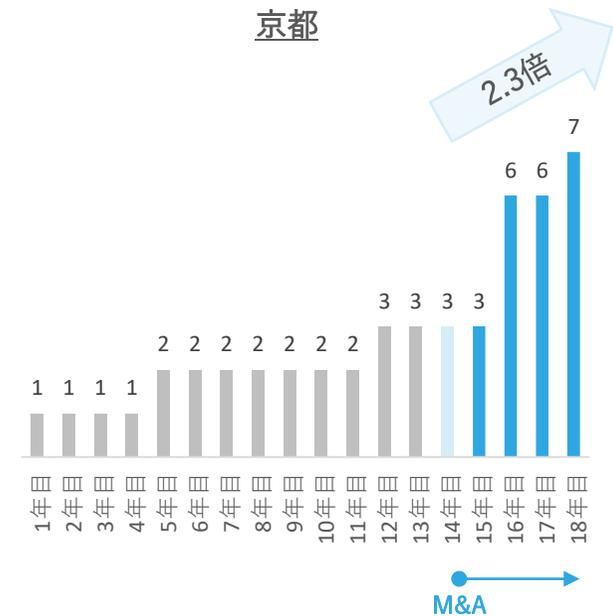
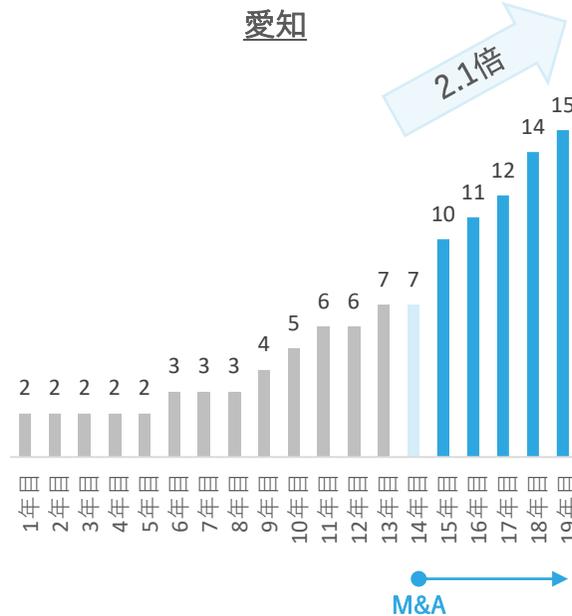
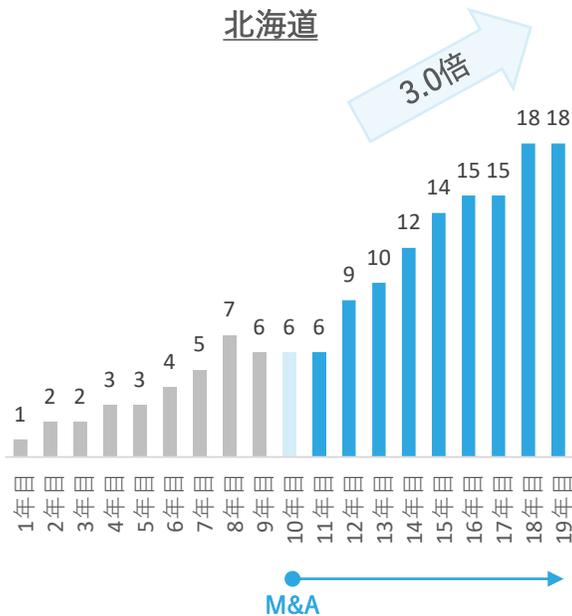
	当社	従来 of 葬儀社 (小規模経営)	従来 of 葬儀社 (大規模経営)
ホールの大きさ	<ul style="list-style-type: none"><li>• 小 (家族葬専用)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 小～中規模の会館</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 中～大規模の会館 (新設会館は小～中規模)</li></ul>
投資額	<ul style="list-style-type: none"><li>• 0.3～0.8億円</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1.5～2.0億円</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• 数億円</li></ul> 
黒字化までの期間	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1年目で単月黒字化</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3年前後</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3年前後</li></ul> 
投資回収期間	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3～5年</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• 10年程度</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• 10年程度</li></ul> 
出店ペース	<ul style="list-style-type: none"><li>• 10～20施設/年</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• 不定期 (資金調達次第)</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• 0～2施設/年</li></ul> 



# 【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)ファミリーより葬儀事業を譲受け
- M&A後4年で店舗数は2倍に増加

- 2018年4月、(株)花駒を100%子会社化
- M&A後2年で店舗数は2倍に増加
- 22/5期には奈良県へも新規進出

※21/5期に岡山県の備前屋を子会社化したが、M&A後間もないためグラフの記載はしていません。



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

FAQ



# 【事業計画】ハイライト

- 3ヶ年中期計画をローリング。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
- 毎年度ローリングのうえ、次回以降は毎年7月に進捗状況及び新計画を開示の予定

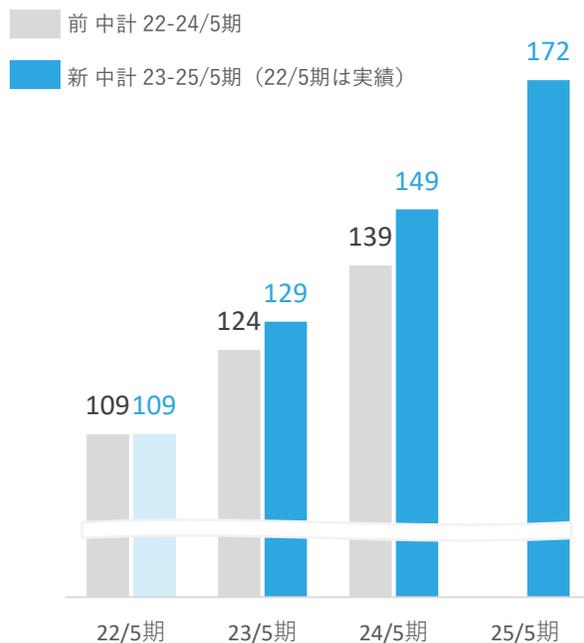
## 22/5期 計画比実績

- 計画比単価減も、件数増により、売上・利益ともに計画水準を超過

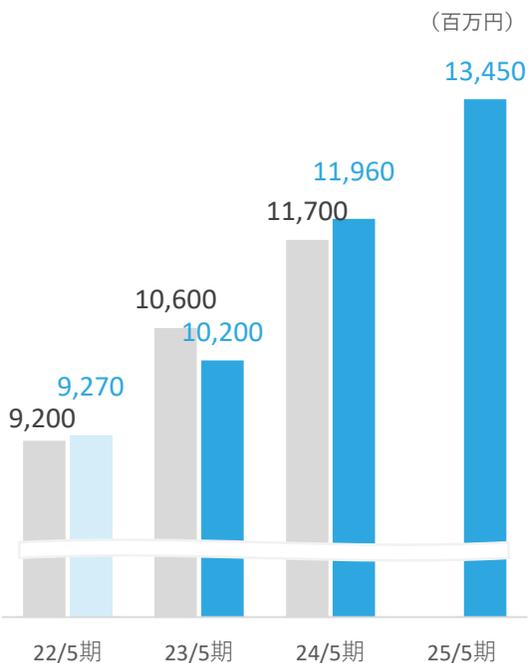
## 23/5 - 25/5期 ローリング 新中計骨子

- 前中計対比、単価回復は限定的となる見通し
- 「ドミナント外縁」への進出を強化し、出店ペースを加速
- 単価減・先行投資により、23/5期は一時的な成長鈍化を見込むが、24/5期以降は前中計を上回る成長を計画

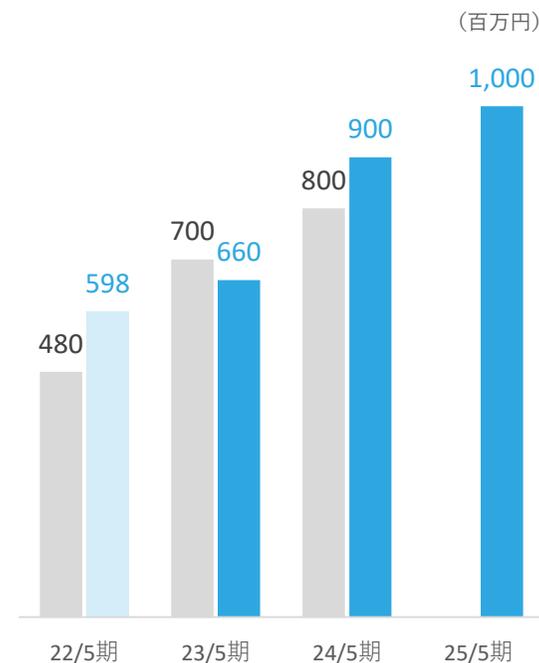
## ホール数



## 売上収益



## 当期利益





## 【事業計画】 P/Lサマリー

- 23/5期単価はほぼ横這いの見通し。出店増によるコスト負担もあり、成長ペースは一時的に鈍化
- 出店増が寄与し、24/5期以降は大幅な成長を見込む

		2022/5期 実績	2023/5期 計画	2024/5期 計画	2025/5期 計画	年平均成長率
売上収益	百万円	9,270	10,200	11,960	13,450	13.2%
営業利益	百万円	1,072	1,220	1,610	1,800	18.9%
営業利益率		11.6%	12.0%	13.5%	13.4%	—
当期利益	百万円	598	660	900	1,000	18.7%
当期利益率		6.5%	6.5%	7.5%	7.4%	—
葬儀件数	件	10,752	11,780	13,550	15,570	13.1%
葬儀単価	千円	801	807	825	809	0.3%
ホール数	店	109	129	149	172	16.4%



## 【事業計画】 成長戦略骨子

従来の戦略	「既存エリア内側」と「M&Aによる新規エリア進出」に重点 展開エリア拡大はM&Aに依拠する面が大きく、長期的な成長可能性に不確定さもあり
今後の戦略	「既存エリア外側」への進出を強化 自力成長の余地が大きく拡大するとともに、成長スピードも加速

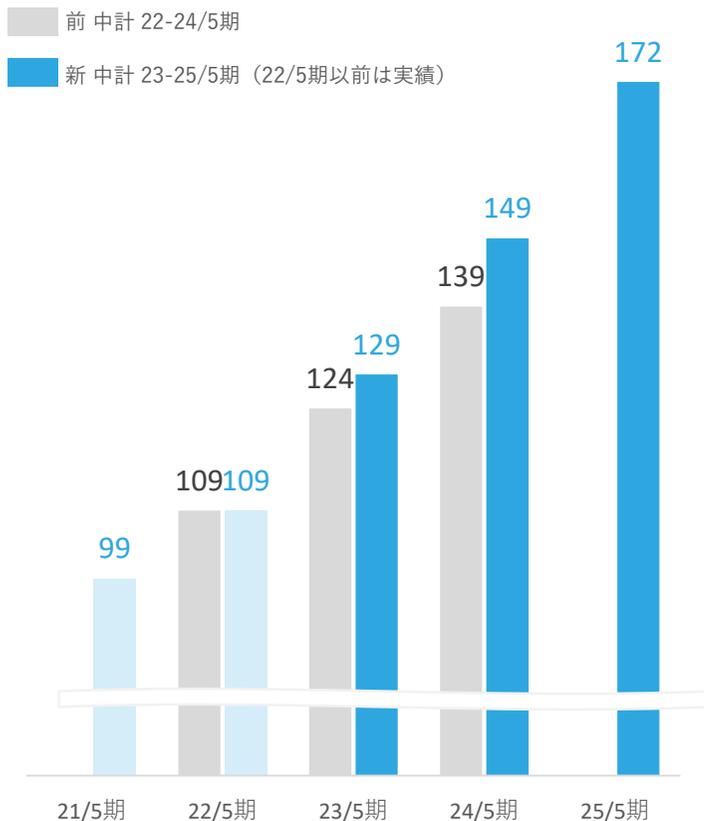
従来	今後		
		① 既存エリア 内側	<p><b>ドミナントの高密度化</b></p> <p>期待効果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 認知度向上によるマーケティングコストの低下</li> <li>・ 店舗間距離が近くなることによる労働生産性の向上</li> </ul>
		② 既存エリア 外側	<p><b>ドミナント外縁への進出</b></p> <p>期待効果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (飛び地と比較して) 一定の顧客認知度や人員整備の容易さによる早期立ち上がり</li> <li>・ 自力での展開エリア拡大余地が大きく増加</li> </ul>
		③ 新規エリア (飛び地)	<p><b>M&amp;Aによる新規進出及び、その後のドミナント形成</b></p> <p>期待効果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ゼロから認知度を獲得する時間・コスト・リスクの最小化</li> <li>・ 対象会社と当社の強みによる相乗効果</li> </ul>



## 【事業計画】 出店

- 従来計画15店/年⇒20店以上/年に上方修正
- 「ドミナント外縁」への進出強化により、自力出店の余地が拡大

### 店舗数



前中計	22/5期 10店、以降15店/年
22/5期実績	当初計画通り10店
新中計	20店以上/年 23/5期 20店、24/5期 20店、25/5期 23店

#### 建築コスト上昇による影響

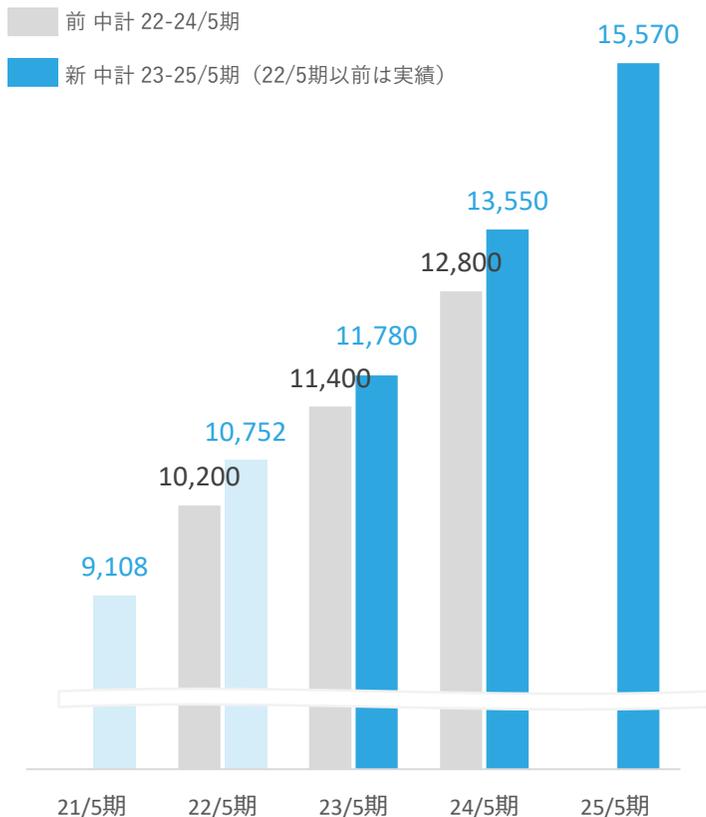
- 投資額増加の影響はあるが、小規模ホールであり投資額は小さいため  
全社業績に与える影響は限定的
- 従来同様5年以内での投資回収は可能であり、コスト上昇を起因とした  
出店抑制の可能性は現時点では低い



# 【事業計画】 葬儀件数

- 出店上方修正により、件数も前中計を上回る計画

## 葬儀件数



前中計	年平均成長率：約12% (うち既存店成長率：約4%)
22/5期実績	当初計画比+5.4%
新中計	年平均成長率：約13% (うち既存店成長率：約4%) 出店加速による増加を計画

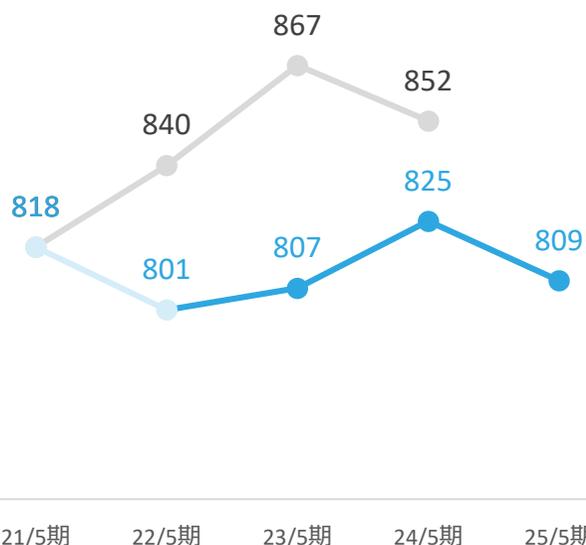


## 【事業計画】 葬儀単価

- コロナ長期化により22/5期実績は、当初計画を下回り着地
- 24/5期に向けて緩やかな回復を見込むが、小規模葬儀の定着もあり、前中計ほどの回復には至らない見通し

### 葬儀単価

前中計 22-24/5期 (単位：千円)  
新中計 23-25/5期 (22/5期以前は実績)



前中計	22/5期：コロナからの緩やかな回復 23/5期：コロナからの本格回復 24/5期：中長期的な低下トレンドに回帰
22/5期実績	コロナ影響長期化により計画水準を下回る
新中計	23/5期：ほぼ横這い 24/5期：回復を想定するが限定的 25/5期：中長期的な低下トレンドに回帰

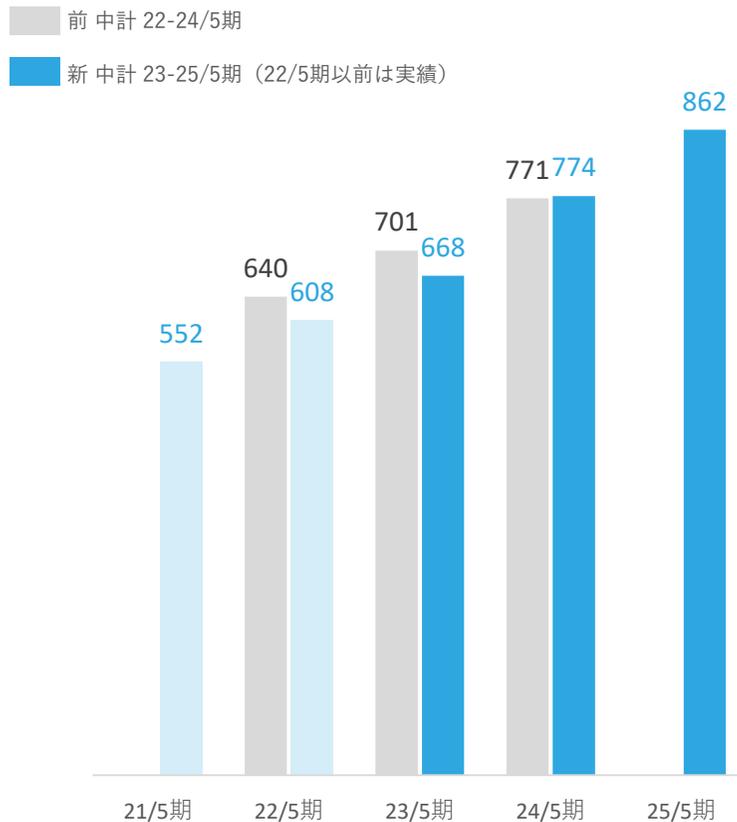


# 【事業計画】 人員・広告宣伝投資

- 22/5期は採用に若干の遅れが生じ、最低限の人員確保にとどまったものの、労務効率改善等により対応 持続的な成長を図るべく、人材投資は引き続き重点
- 22/5期広告宣伝効率は前期比・計画比ともに向上。ドミナント効果により中期的に更なる効率化を図る

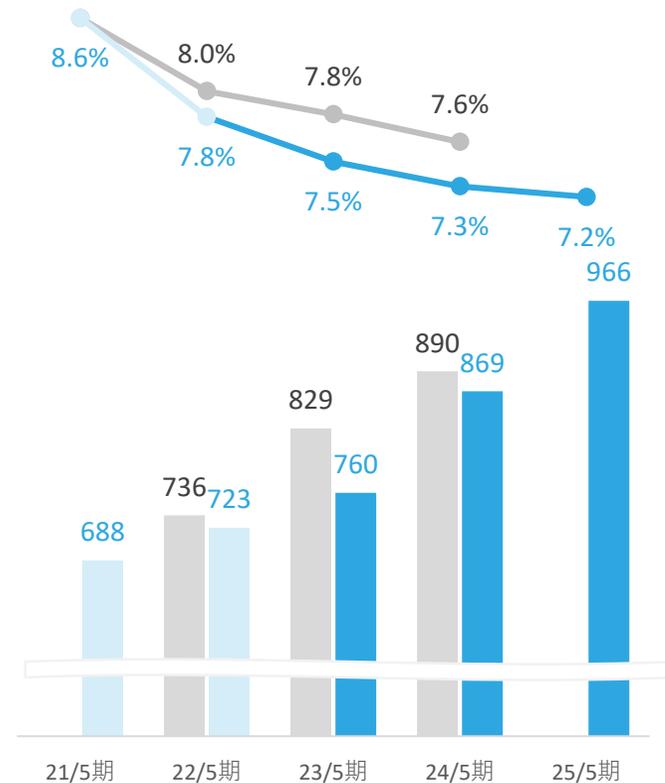
## 従業員数（期中平均数）

(単位：人)



## 広告宣伝費／売上高広告宣伝費率

(単位：百万円)





## 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」（＝展開エリア内で生活者から最も選ばれている葬儀社）を目指す
- 「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

- 将来的に全国展開を目指す中、まずは2030年に300店舗体制を確立
- M&Aにも引き続き注力するが、自力成長のみで達成可能な水準



- 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**
- FAQ



# 【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トが設定されており、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



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

FAQ



# 【FAQ】 目次

- 投資家の皆様からのよくあるご質問を本ページ以降にまとめております

## ■ ビジネスモデル・業界環境

- 近年はどこの葬儀社でも家族葬を行っているが、当社の強みは何か？
- インターネットによる葬儀仲介会社（葬儀ポータル）との競合状況は？

## ■ 中期計画・業績

- アフターコロナも含めた中長期的な単価見通しは？
- 昨今の原材料価格高騰の影響は？
- 出店数の上限や、出店におけるボトルネックは何か？
- M&Aが進んでいないのはなぜか？
- 人材投資と成長の関係性は？
- 近年はオリジナルプランの比率が伸びていないがなぜか？今後どの程度伸びるのか？

## ■ 財務・資本政策

- 使用权資産・リース負債とは何か？
- 自己資本比率が低いですが財務面に問題はないのか？
- 経営陣が株式を保有していないのはなぜか？



## 【FAQ】 ビジネスモデル・業界環境

Q. 近年はこの葬儀社でも家族葬を行っているが、当社の強みは何か？

A. 「1日1組貸切ホール」「オーダーメイド型葬儀」が大きな強みとなります。

例えば、複数式場からなる大型ホールで行う少人数の家族葬は、ご遺族の方に何か寂しい印象を与えてしまい、また、他の参列者の出入りもあるためお気持ちが休まる時間ありません。当社の「1日1組貸切ホール」は少人数の葬儀に最適なサイズであり、他者に気兼ねなくお別れの時間をお過ごし頂くことが可能です。またコロナ禍においては、不特定多数との接触を回避できることもお客様の安心感に繋がっています。

「オーダーメイド型葬儀」は、儀礼儀式のみにとらわれず、一人一人に合った、その人らしいお別れの場を提供することが可能です。2016年のサービス開始以来、多くのお客様のご要望にお応えしてきたノウハウが全社的に蓄積されており、他社にはまねできないサービスであると考えております。多くのお客様よりご支持を頂き、サービス開始以来の累計件数は7,763件となりました（22/5期末時点）。

Q. インターネットによる葬儀仲介会社（葬儀ポータル）との競合状況は？

A. 葬儀ポータルは「競合」ではなく、「パートナー」との位置付けであり、当社でも複数企業と提携しています。彼らと提携することで自社のみでは集客できなかった顧客の獲得が可能となります。低価格帯を中心とした葬儀ポータルからの送客と、オリジナルプランを含めた中~高価格帯の自社集客のバランスをとりながら全社的なマーケティングを実施しております。



## 【FAQ】 中期計画・業績

### Q. アフターコロナも含めた中長期的な単価見通しは？

A. コロナがほぼ収束した場合、一時的には参列者数や単価の回復が見込まれます。但し、中小規模葬儀、特に直葬等の簡素な葬儀がある程度定着したことにより、回復幅は限定的なものになると考えます。一時的な回復以降は、従来の中長期トレンドに回帰し、業界全体として緩やかな低下が継続すると想定されます。

当社においては、「少人数でも高付加価値」を提供できるオリジナルプランの比率を高めること等により、中長期的な単価下落トレンドに対応する方針です。

### Q. 昨今の原材料価格高騰の影響は？

A. 生花仕入や光熱費等、原材料価格高騰の影響は当社においても見られます。但し、当社原価全体に占める割合は人的コストや減価償却費・ホール家賃等が相対的に大きく、現時点で全社業績に大きな影響を及ぼすまでには至っておりません。また、内製化をはじめとしたコスト低減施策を進めることで、原材料価格高騰の影響抑制に努めております。

建築コストについても同様に上昇の影響が見られますが、現時点で出店方針に大きな影響はありません。コスト上昇があるものの、従前同様5年以内の投資回収が可能であり、小規模ホールであることから投資額の増加やそれに伴う借入金の増加は限定的な水準です。

### Q. 出店数の上限や、出店におけるボトルネックは何か？

A. 出店における最大のボトルネックは「用地の確保」、次いで「人材の確保」になります。用地については、「ドミナント外縁への進出強化」により、候補地の量的拡大を図るとともに、外部業者との提携強化等により対応しています。人材については、23/5期より人事制度の見直しを行う等、採用競争力の強化を図っています。

これらにより、前中計（15ホール/年）を上回る20ホール/年の出店が可能になりました。全体バランスを考慮し、短~中期的には年間20~25ホール、中長期的には年間30ホール程度の出店が可能な体制を構築したいと考えています。なお、「資金面」については上記出店数の範囲であれば、営業CF及び借入金により対応可能であり、現時点での懸念はありません。



## 【FAQ】 中期計画・業績

### Q. M&Aが進んでいないのはなぜか？

A. 「売主との価格面の乖離」が大きな要因です。候補先となる中小葬儀社の多くはコロナの影響により「収益力が大きく低下」している一方で、自社保有の葬儀ホールとそれに見合った「多額の借入金」を抱えていることが大半です。そのため、当社が求める株式価値は低くならざるを得ず、売主意向との乖離が拡大傾向にあります。

M&Aによる新規エリア進出は、当社成長戦略において重要なポイントですが、過大投資となることを避けるべく慎重な経営判断をしております。P.21記載の通り、不確定要素の高いM&Aに過度に依拠することなく、ドミナント外縁への自力進出を強化することで、従来戦略以上の成長が可能であると考えます。なお、戦略修正によりM&Aへの依存度を低下させたものの、引き続き重要戦略の一つであることは変わりません。

### Q. 人材投資と成長の関係性は？

A. 「ホール数増加」「件数増加」との関係性はもちろん、「付加価値向上」「効率化」の観点より積極的な人材投資が必要であると考えます。事前相談～受注～施行～アフターフォローに至るまで、お客様との適切な接点時間の確保が付加価値向上には不可欠であり、それが最終的には単価向上や口コミ・リピートによる件数増加に繋がるものと考えます。また、ドミナント内のホール数及び人員数が増えることにより、内製可能な業務範囲も拡大し、効率化・コスト低減にも繋がります。

### Q. 近年はオリジナルプランの比率が伸びていないがなぜか？今後どの程度伸びるのか？

A. 17/5期のサービス開始から20/5期までは右肩上がりでオリジナルプラン（OP）の件数比率が伸長、20/5期以降は20%強で横這い推移となっています（件数比率の推移はP.15ご参照）。

コロナによって低価格帯の葬儀比率が増加したことによりOP件数比率は横這いとなっているものの、OP件数は順調に増加しています。コロナ禍においても件数増加を継続できたことは、「少人数でも高付加価値」のサービスが多くのお客様からご支持を頂けた結果であると評価しています。今後については中長期的にOP件数比率30%程度を目指していく方針です。



## 【FAQ】財務・資本政策

### Q. 使用权資産・リース負債とは何か？

A. 当社B/Sにおける使用权資産・リース負債は主に「ホールの賃借」に伴うものです。

当社ホールの多くは土地建物（あるいは土地のみ）を期間20年程度で賃借しています。日本基準における会計処理では、この賃借取引は基本的に「オフバランス」取引であるものの、当社が採用しているIFRSにおいては「オンバランス」取引となります。仮に20年間の賃貸借契約を締結した場合、「およそ20年間分の家賃相当額」が使用权資産とリース負債に両建て計上されます。その後、時の経過や家賃の支払に応じて、使用权資産の償却やリース負債の返済によりB/S残高は徐々に減少します。

通常程度のホール稼働が継続し、家賃支払が遅滞なく行われる限りにおいては、使用权資産の減損リスクや、リース負債の債務不履行リスクが顕在化する可能性は極めて低いものと考えております。なお、これまでに直営ホールの撤退実績はありません。

### Q. 自己資本比率が低いですが財務面に問題はないのか？

A. 使用权資産・リース負債の両建て計上を要因として、自己資本比率は低く算出されています（総資産の約半分を使用权資産・リース負債が占める）。一般的に、自己資本比率20%程度では財務の安全性に懸念が生じますが、上記の通り、減損リスクや債務不履行リスクは極めて低く、財務の安全性に問題はありません。

### Q. 経営陣が株式を保有していないのはなぜか？

A. 当社は2015年のLBOにより、創業者をはじめとした株主からファンドに対して、株式100%を譲渡しております。現経営陣はLBO以降に当社に参画しており、22/5期末時点では株式未保有となっています。

なお、現経営陣には中長期的な企業価値の向上を図ることを目的としてストックオプションを付与しており、株主の皆様との価値共有が図られているものと考えております。



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。

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。