

燦ホールディングス株式会社

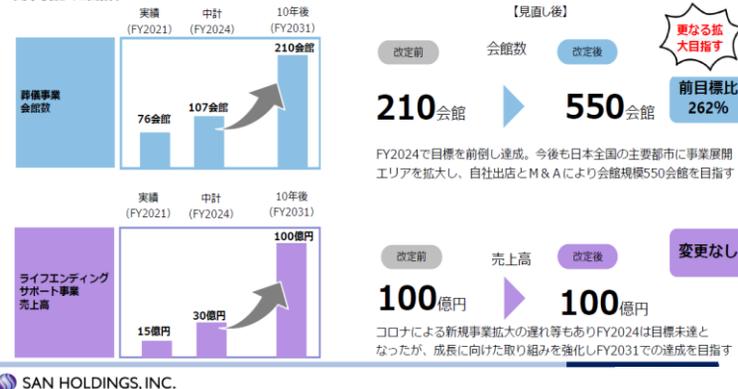
中期経営計画（2025年度～2027年度）を策定

"550会館"を新たな目標に据え、 10年ビジョンの改定とともに次の成長フェーズへ

全国どこでも安心・安全に、そして後悔のないお葬式やライフエンディングを迎えられる世の中を目指し、トータルサポートを提供する、燦ホールディングス株式会社（東京本社：東京都港区、大阪本社：大阪市北区、代表取締役社長：播島聡、東証プライム：9628）は、2025年度から2027年度を対象とする中期経営計画を策定いたしました。

10年ビジョン数値目標の改定

■ 10年ビジョン「葬儀事業の会館数目標」は前倒して達成したため、新たな目標として葬儀会館数を「550会館」に引き上げて更なる拡大を目指す



中期経営計画(2025年度～2027年度) 方針

10年ビジョンの実現に向け、次なるステップへ！ 変化を恐れず、新たなチャレンジ！

当社は創業100年を迎える2031年度に向けた長期ビジョンとして、「シニア世代とそのご家族の人生によりそい、ささえるライフエンディングパートナー」としての価値提供を掲げています。前中期経営計画の期間中には、当初2031年度目標としていた「210会館体制」を2024年度時点で前倒し達成し、この成果を踏まえて10年ビジョンの数値目標を「550会館」へと改定しました。中期経営計画（2025年度～2027年度）は、事業の拡大にとどまらず、サービス品質の向上、ガバナンス体制を維持しつつ「満足と感動」を提供できる企業への進化を図るものです。今後は、自社出店やM&Aを通じて全国主要都市への展開をさらに加速させるとともに、人生100年時代に寄り添うサービス提供を通じた社会貢献の実現を目指してまいります。

創業100年に向けて進むべき方向・ありたい姿

私たちは「シニア世代とそのご家族の人生によりそい、ささえるライフエンディングパートナー」として、日本一お客様に満足と感動を与えるサービスを提供し事業を成長させるとともに、人生100年時代の社会に貢献します。

策定の背景

葬儀業界では、同業他社に加え異業種からの新規参入が相次ぎ、競争環境が大きく変化しています。お客様の価値観やニーズも多様化する中、当社はこうした変化を受け止め、人生の終末期「ライフエンディング」におけるサービス・商品をシームレスに提供する体制づくりに取り組んでいます。

前中期経営計画（2022～2024年度）の振り返り

2024年度営業収益 : 319.8億円 (中期目標比139%)
 2024年度営業利益 : 45.2億円 (同125%)
 2024年度営業利益率 : 14.1% (中期目標比 ▲1.7pt)
 2024年度ROIC : 6.1% (中期目標比 ▲0.9pt)

営業キャッシュフロー116億円、手元資金および有利子負債調達53億円、資産売却39億円などにより、合計209億円のキャッシュインを実現しました。キャッシュアウトとして、M&A等の成長投資173億円、維持投資11億円、株主還元25億円を実行しました。また、株式会社きずなホールディングス（以下、きずなホールディングス）の連結子会社化により、2024年度末時点で267会館体制を達成し、従来の10年ビジョンの会館数目標を大幅に前倒して実現しました。



中期経営計画（2025年度～2027年度）の重点戦略

【1. 成長（Growth）】

① 葬儀事業の拡大

家族葬ブランド（「エンディングハウス」、「家族葬のファミリー」）を中心に日本全国の主要都市に事業展開エリアを拡大する

- ・ 自社出店（「エンディングハウス」、「家族葬のファミリー」ブランド中心）による拡大
- ・ M&A、他事業者との提携による拡大

② ライフエンディングサポート事業の拡大

終活から葬儀後までのライフエンディングサポート事業分野を拡大し、お客様と家族の長期間のサポートを実現させる

- ・ 既存のライフエンディングサポート事業の売上拡大
- ・ 新しい高付加価値サービス事業の開拓
- ・ サービスメニューの拡大・拡充
- ・ グリーフケアサポート活動の拡大

【2. 品質（Quality）】

① 日本一満足・感動いただけるサービスを目指した仕組み強化

企業価値の源泉である高品質・高付加価値なサービスを提供するためのクオリティマネジメントシステムを強化する。また、葬儀サービスを提供する人財の早期育成を行う

- ・ お客さまアンケートの徹底による課題把握と品質向上の仕組み強化
- ・ 葬儀サービスを行う人財の早期育成と品質確保
- ・ 新しい付加価値商品・サービスの創出・提供

【3. 変革（Change）】

①きずなホールディングスとの経営統合（PMI）の推進

きずなホールディングスとの機能・ノウハウの共有および重複機能の統合・最適化を推進

- ・ ガバナンス体制の整備（意思決定機能、予算統制、マネジメントレポートの統一化他）
- ・ きずなホールディングスのもつ家族葬のノウハウ活用による家族葬領域の強化および品質向上
- ・ きずなホールディングス展開エリアでの燦ホールディングス機能の有効活用（エンバースタッフ、グリーフケア等）
- ・ 重複機能の統合・強化
- ・ 共同購買の実施

②決算期の変更による経営及び事業運営の効率化

きずなホールディングスとの決算期統合を機に決算期を3月末から8月末に変更し、営業収益の季節変動に伴う事業運営への影響を緩和するとともに効率化を図る

- ・ 決算期統合に係る決算業務等の課題対応
- ・ 決算期変更に対し、業績レポート等の比較可能性担保

【4. 持続可能性（Sustainability）】

①資本コストや資本収益性を意識した経営の実践を通じた企業価値向上

資本コストや資本収益性を意識した経営の実践を通じて企業価値向上を図り、早期にPBR1倍超となることを目指す。

- ・ 資本効率の改善に向けた取り組みと資本効率目標の設定
- ・ キャピタルアロケーション方針の開示とそれに沿った資金の使用
- ・ 株主還元方針の見直し
- ・ IRの強化

②人的資本経営の推進

当社の価値創造の源泉は、人財であるため、教育や研修、日々の業務を通じて自己の能力やエンゲージメントの向上を図る

- ・ ビジョン達成に必要なスキル、専門性を備える人財を採用・育成
- ・ グループ内外の人財育成・教育機関「燦ビジネスアカデミア」の立上げ
- ・ エンゲージメント向上の具体的な取り組みを継続

③ESG・SDGsへの積極的な取り組み

ESG・SDGsへの積極的な取り組みを継続し、社会課題の解決に寄与する

- ・ 気候変動への対応
- ・ エンバースタッフによるより良いお別れの場の提供
- ・ 訪日外国人客の本国への搬送や、海外渡航者の日本への搬送対応
- ・ 遺族サポート「ひだまりの会」によるグリーフケア活動の拡大
- ・ おひとりさま向けサービスの充実

今後の数値目標と見通し

重視する資本効率指標を「ROE」とし、中長期的に安定して「8%以上」とすることを目指します。あわせて、キャッシュ創出力を示す「EBITDA」も新たな重要指標として追加します。詳細な数値目標は、きずなHDとの統合・決算期変更の影響を踏まえ、2025年8月を目途に公表予定です。

◆決算説明会の様子：<https://www.youtube.com/watch?v=gpC20oQUFVM>

◆決算説明会資料：<https://youtu.be/dDZZt1ctdPk>

◆中期経営計画：<https://tinyurl.com/237bg3ep>

■会社概要

燦ホールディングスグループは、東証プライム市場に上場する全国展開の専門葬儀事業者であり、葬祭業界のリーディングカンパニーとして、90年以上にわたり人の「最後」と真正面から向き合ってきました。私たちは“まごころ”をもって故人をお見送りする時間を大切に、シニア世代とそのご家族の一人ひとりの人生に寄り添いながら、葬儀は人生の最終章を締めくくるかけがえのない儀式だと伝えたいと考えます。また、ライフエンディングに対する啓蒙にも積極的に取り組み、ご本人とご家族が安心して最後を迎えるための準備を、社会全体で支える未来を目指しています。

これからも、人生100年時代を生きるすべての人にとって、「最後の時間が愛と敬意に包まれる社会」の実現に貢献してまいります。

企業名 : 燦ホールディングス株式会社
東京本社 : 東京都港区南青山1-1-1 新青山ビル西館14F
TEL:03-5770-3301 (代表) FAX:03-5770-3302
大阪本社 : 大阪市北区天神橋4-6-39
TEL:06-6208-3331 (代表) FAX:06-6208-3332
設立 : 1944年(昭和19年)10月2日(創業1932年8月)
資本金 : 25億6,815万円
従業員数 : 54名(単体)、1,153名(連結)(2025年3月末現在)
事業内容 : 持株会社事業、不動産事業、管理業務受託事業
主要取引銀行 : 三井住友銀行、三菱UFJ銀行、三井住友信託銀行、みずほ銀行



燦ホールディングス株式会社
SAN HOLDINGS

【燦ホールディングスグループ】

持株会社事業、不動産事業、管理業務受託事業

- ・燦ホールディングス株式会社

葬祭事業およびライフエンディングサポート事業

- ・株式会社公益社 ・株式会社葬仙 ・株式会社タルイ
- ・株式会社きずなホールディングス ・株式会社家族葬のファミリーユ
- ・株式会社花駒 ・株式会社備前屋

葬祭関連事業およびライフエンディングサポート事業

- ・エクセル・サポート・サービス株式会社 ・ライフフォワード株式会社 ・株式会社クニカネクスト

<https://www.san-hd.co.jp/about/group.html>