

こころネットグループ

第4次中期経営計画

(2023年3月期～2025年3月期)



感動のある人生を。

こころネット株式会社

INDEX

1	第3次中期経営計画の総括	3
2	当社グループを取巻く事業環境	9
3	2030年ビジョン	13
4	第4次中期経営計画の概要	15

1

第3次中期経営計画の総括

(2020年3月期～2022年3月期)



1. 第3次中期経営計画の総括

2. 当社グループを取巻く事業環境

3. 2030年ビジョン

4. 第4次中期経営計画の概要



感動のある人生を。

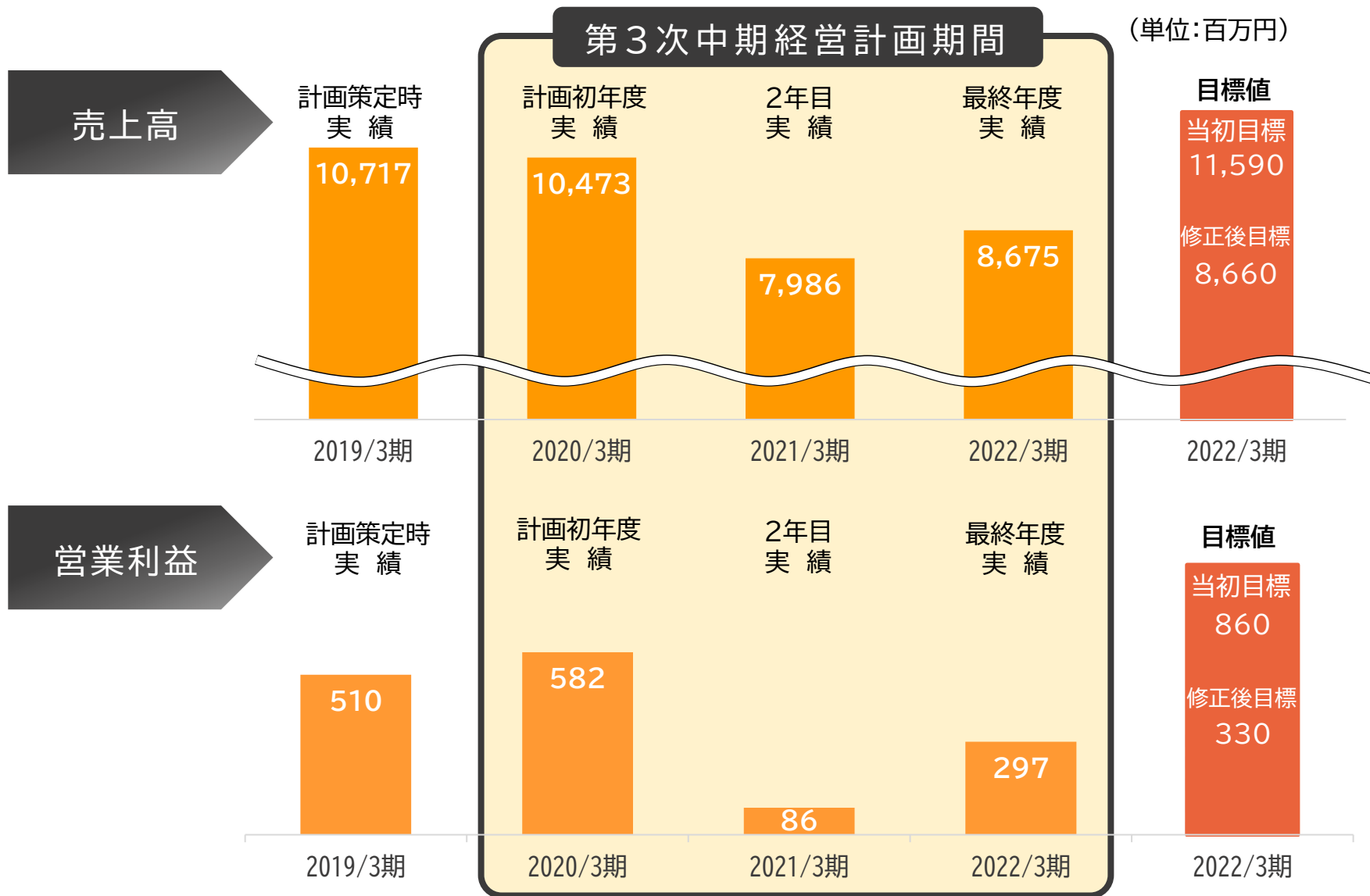
ココロネット株式会社

1-1. 連結業績目標に対する総括①

- 2019年5月31日付で発表した第3次中期経営計画は、コロナ禍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。
- 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。

	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

1-1. 連結業績目標に対する総括②



1-2. 当初目標の主な未達要因

事業環境の激しい変化が継続

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

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・小規模化等の多大な影響が生じる

売上高が、当初目標を大幅に下回る

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

新規事業・海外事業の収益化や
投資回収が遅延、過去M&Aの
収益効果もコロナ禍により低減

利益面も当初目標を下回る

1-3.重点施策の主な実施内容①

重点施策

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



小規模葬祭会館「とわノイエ 会津」



小規模葬祭会館「とわノイエ 越戸」

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)



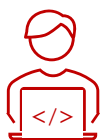
カンノ・トレーディング・ベトナム(有)

1-3.重点施策の主な実施内容②

重点施策

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

重点施策

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

2

当社グループを取巻く事業環境

1. 第3次中期経営計画の総括



2. 当社グループを取巻く事業環境

3. 2030年ビジョン

4. 第4次中期経営計画の概要



感動のある人生を。

ココロネット株式会社

2. 当社グループを取巻く事業環境①

経済・人口動向

- 国内景気の先行きは、感染症対策に万全を期し、経済社会活動が正常化に向かう中、各種政策の効果等もあって持ち直しに期待。一方、国際情勢等による不透明感が見られる中、原材料価格の上昇、金融資本市場の変動、供給面での制約等が懸念され、感染拡大による影響にも注視が必要。
- 総人口のうち65歳以上の割合が約29%。
団塊世代が75歳以上に到達する「2025年問題」が到来間近。

生活様式と消費スタイルの変化

- 「新しい生活様式」の実践例が日常生活の場面ごとに示されて以降、行動変容が一定程度まで定着。
- モノ消費・コト消費ともに、外出型消費が減少し、インターネット消費が増加。消費スタイルの変化に伴い、事業者における正確・平易・迅速な情報発信とWeb対策の重要性が増大。



2. 当社グループを取巻く事業環境②

主要3事業の業界動向

葬祭事業

死亡者数は増加の一方、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。

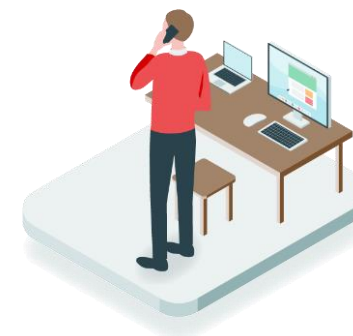
技術動向

- コロナ禍で日本のデジタル化が10年分加速。AI、IoT、5G等の先端技術を駆使したサービスの実用化や企業のクラウド活用等が増え、DXの本格的な展開が拡大。
- 日本のIT人材が2025年には約43万人不足の予想。既存のレガシーシステムから脱却できず、DXが実現できない場合、2025年以降、年間約12兆円の経済損失が想定。（「2025年の崖」）

2. 当社グループを取巻く事業環境③

労働市場の動向

- コロナ禍以降、特定業種で雇用者数が減少。
完全失業率は緩やかに上昇したものの、雇用維持支援施策でリーマンショック時よりも抑制。また、就業者の約3分の1がテレワークを経験。
- 社会構造の変化に適応しながら会社の持続的な成長を図るため、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、ワークライフバランスの改善等が重要との認識が拡大。



上場会社の社会的使命

- 上場会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支え、国内外の多様な投資者から高い支持を得られる魅力的な現物市場を提供するため、東京証券取引所が市場区分を再編。
- 上場会社におけるコーポレートガバナンス、価値協創、SDGs等に対する期待と関心が増加。

3

2030年 ビジョン

1. 第3次中期経営計画の総括

2. 当社グループを取巻く事業環境

▶ 3. 2030年ビジョン

4. 第4次中期経営計画の概要



感動のある人生を。

こころネット株式会社

3. 2030年ビジョン

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。

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



4

第4次中期経営計画の概要

(2023年3月期～2025年3月期)

1. 第3次中期経営計画の総括

2. 当社グループを取巻く事業環境

3. 2030年ビジョン

▶ 4. 第4次中期経営計画の概要



感動のある人生を。

ココロネット株式会社

4-1. 第4次中期経営計画の骨子

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～



4-2.重点施策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～

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



4-2.重点施策②

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～

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

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～

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財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



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・施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

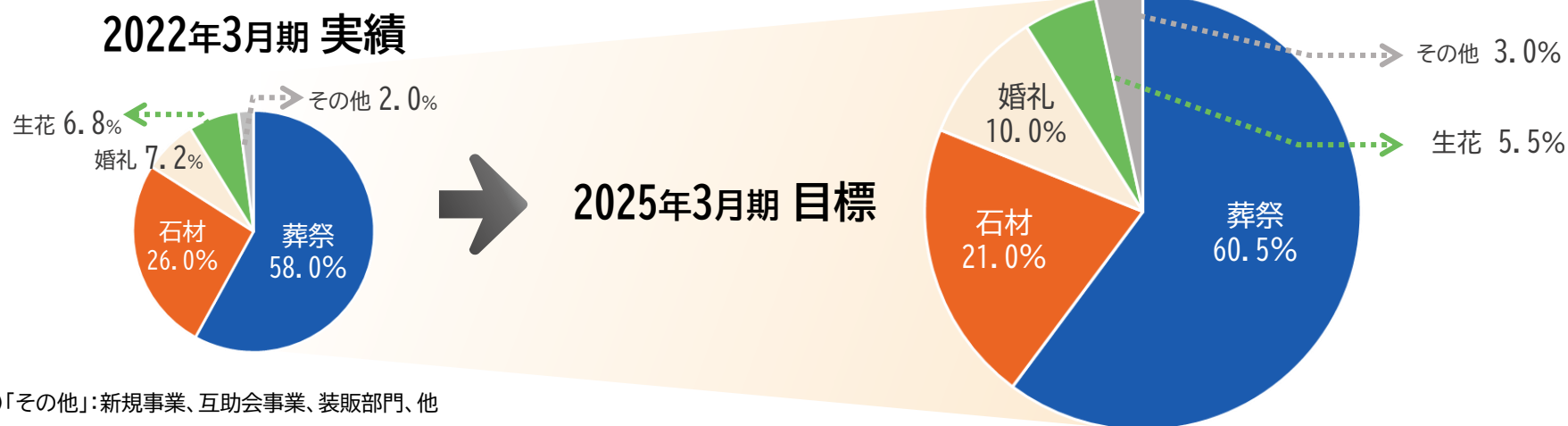
事業領域の拡充

- 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

4-4.財務目標及び事業ポートフォリオ目標

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

事業ポートフォリオ目標 (事業別外部売上高構成比)



4-5. 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



4-6. 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つの資本へ向けて投下



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）

ご 注 意

- 本資料は、当社グループの業績及び今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではございません。
- 本資料に記載されている将来に関する記述は、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。
- 万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、当社グループ及び情報提供者は一切の責任を負いかねますので、ご承知ください。