



感動のある人生を。

**こころネットグループ**

**こころネット株式会社**

2022年3月期 決算説明会

2022年6月8日

## イベント概要

---

[企業名]	こころネット株式会社
[企業 ID]	6060
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2022 年 3 月期 決算説明会
[決算期]	2021 年度 通期
[日程]	2022 年 6 月 8 日
[ページ数]	32
[時間]	13:30 – 14:15 (合計：45 分、登壇：39 分、質疑応答：6 分)
[開催場所]	103-0026 東京都中央区日本橋兜町 3-3 兜町平和ビル 1 階 小会議室（日本証券アナリスト協会主催）
[会場面積]	47 m <sup>2</sup>
[出席人数]	6 名
[登壇者]	2 名 代表取締役社長 菅野 孝太郎（以下、菅野） 取締役 澤田 正晴（以下、澤田）

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 登壇

**司会**：それでは、定刻でございますので、ただいまから、こころネット株式会社様の 2022 年 3 月期決算説明会を開催いたします。

最初に、会社様からお迎えしてございます 2 名様をご紹介します。代表取締役社長、菅野孝太郎様でございます。続きまして、取締役、澤田正晴様でございます。

**澤田**：よろしくお願いいたします。

**司会**：本日はこの後、社長の菅野様からご説明をいただきます。ご説明終了後に質疑応答の時間を設けておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、早速、よろしくどうぞお願いします。

## 持株会社の概要

<b>商号</b>	こころネット株式会社
<b>発足</b>	2006年4月 [当社の前身である(有)菅野石材工業の設立は1966年3月]
<b>所在地</b>	福島県福島市鎌田字舟戸前15番地1
<b>代表者</b>	代表取締役会長 齋藤 高紀 代表取締役社長 菅野 孝太郎
<b>資本金</b>	5億65万円
<b>決算日</b>	3月31日
<b>従業員数</b>	グループ:501名 [外、臨時従業員22名] / 単体:32名 (2022年3月31日現在)
<b>事業内容</b>	グループ運営にかかる経営戦略企画、業績管理、不動産管理、 総務・経理・人事等の管理

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**菅野**：ただいまご紹介いただきました、こころネットの社長の菅野でございます。本日はお忙しいところ、当社グループの2022年3月期の決算説明会にお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

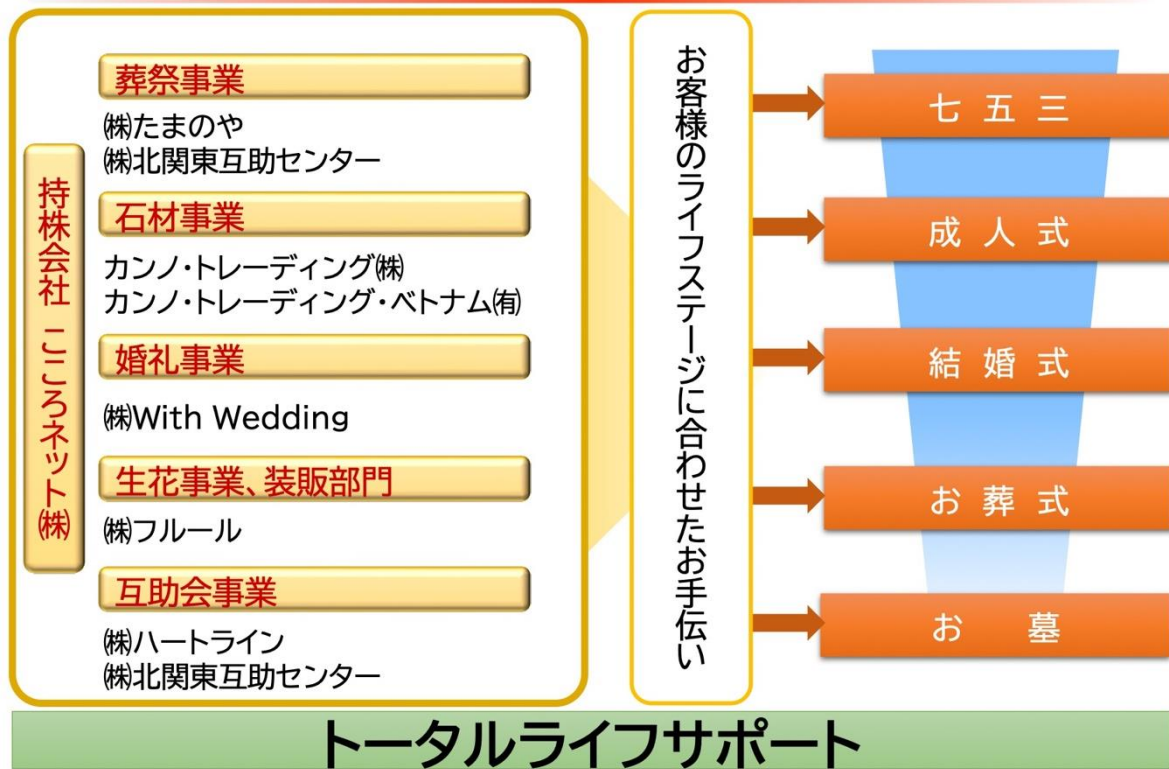
限られた時間ではございますが、早速ではございますが、説明に移らせていただきたいと思います。

まず、資料の4ページ目をご覧ください。持株会社の概要でございます。

当社は2006年4月に発足しまして、その後、2012年の4月に株式を上場し、今期でちょうど10期目を迎えました。当社グループは、二つのグループが経営統合してスタートした経緯もございまして、代表取締役を2名の体制としまして、けん制機能の強化と意思疎通の円滑化を図っております。

また、グループの従業員数につきましては、3月31日現時点で、501名という状況になっております。当社は純粋な持株会社でございまして、グループ運営にかかる経営戦略企画と管理業務等を行っております。

## グループの事業内容

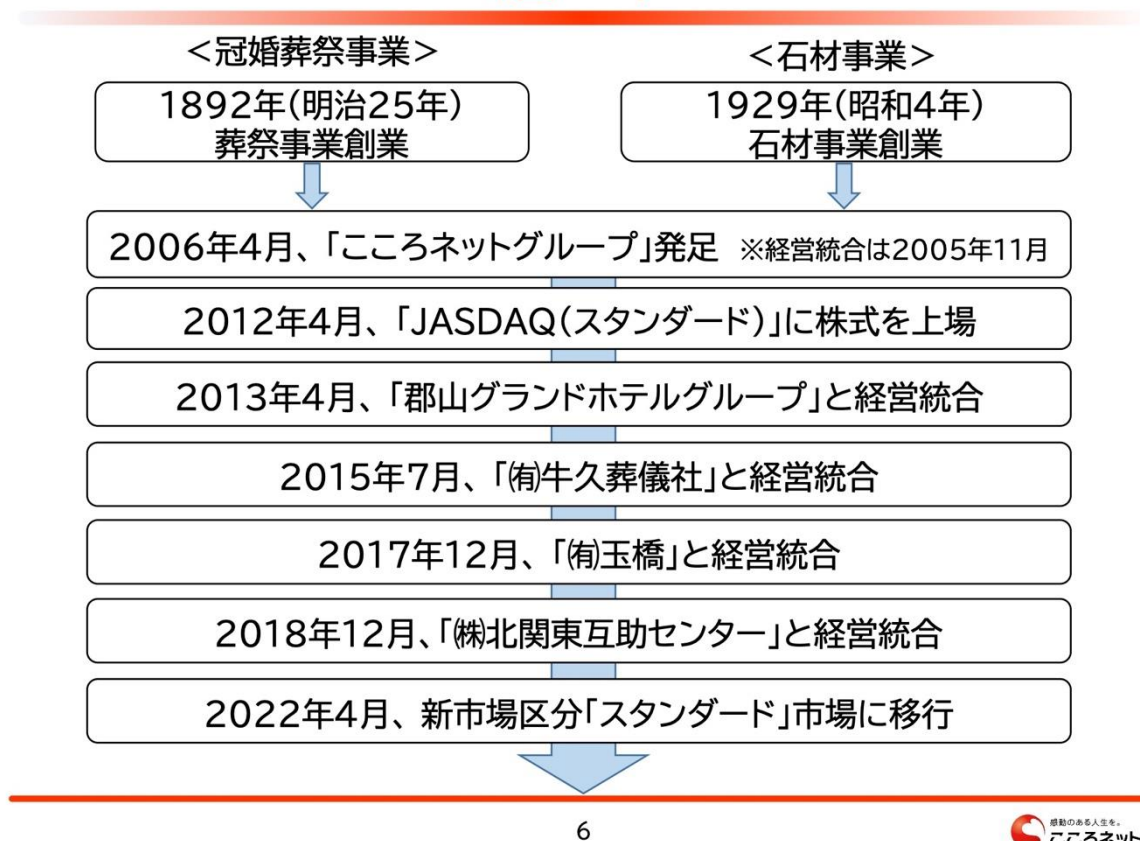


### サポート

続きまして、5 ページ目をご覧ください。グループの事業内容でございます。

当社グループは、葬祭、石材、婚礼、生花、互助会事業などを営んでおります。幅広い事業を展開しておりまして、お客様のライフステージをトータルでサポートしてございます。また、これらの各事業が連携することによって、シナジーを高めて、総合的に事業を展開してございます。

## 沿 革



6



次のページでございます。沿革でございます。

当社グループは、明治25年創業の冠婚葬祭事業と、昭和4年創業の石材事業を営んでいるグループが経営統合して誕生しました。その後、2013年に、福島県郡山市の郡山グランドホテルグループを経営統合しまして、さらに2015年から2018年にかけて、葬儀の事業会社でございますが、3社を経営統合して、業容を拡大してまいりました。そして、今年の4月、東証市場区分の再編によりまして、JASDAQからスタンダード市場へ移行して現在に至ってございます。

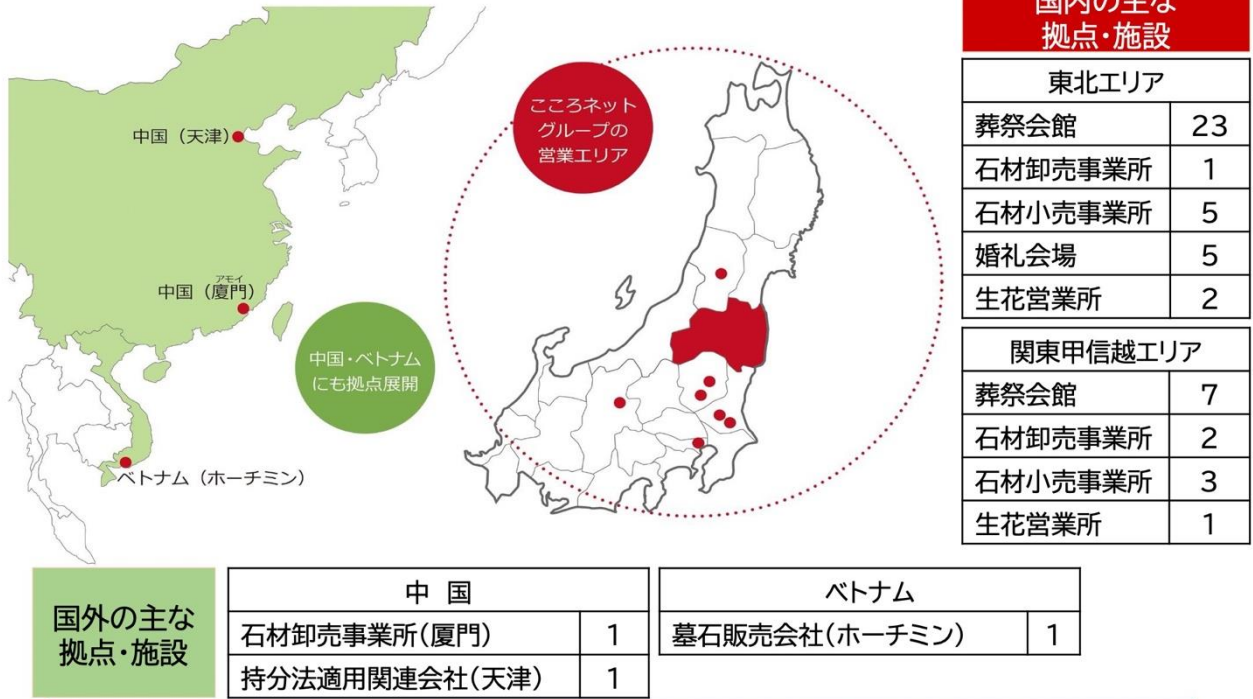
### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



# 営業エリア

営業エリアは福島県を中心に東日本一円、海外にも拠点展開



7

感動のある人生を。  
こころネットグループ

次、営業エリアでございます。

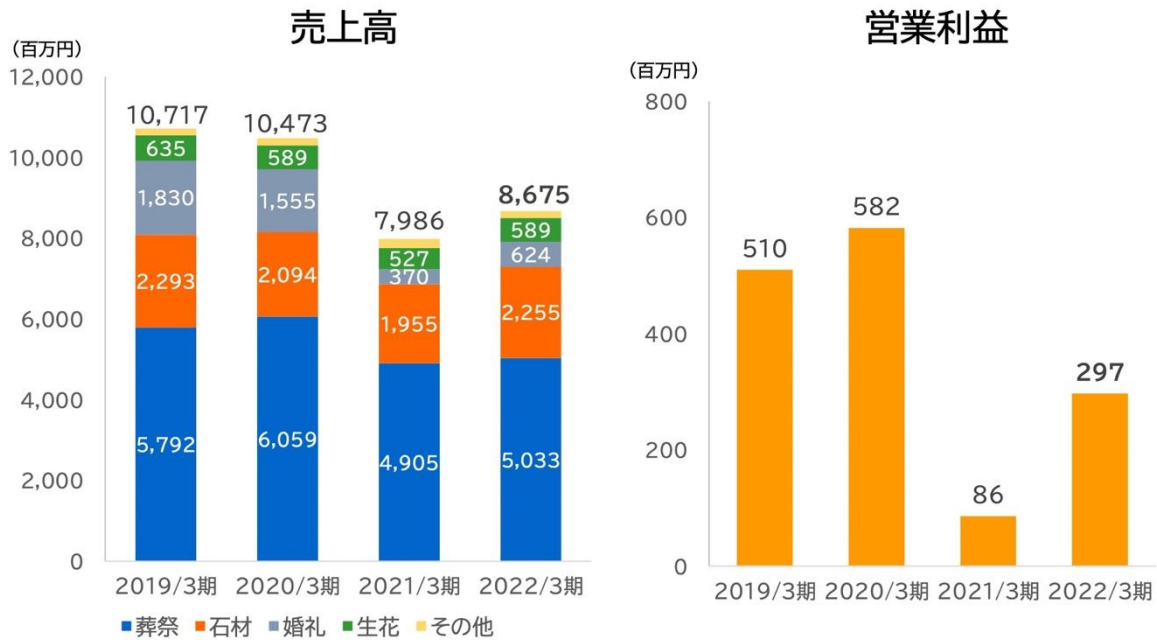
当社グループは、福島県を中心としながら、東北および関東甲信越まで、営業エリアが広がっております。また、石材事業におきましては、中国、ベトナムといった、海外においても拠点を展開しております。今後、営業エリアを拡大するために、新規出店、また販路拡大、M&A、アライアンスなど、戦略的に推し進めていきたいと考えております。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

# 連結決算概要



(注)1 百万円未満は切捨て  
2 セグメント別売上高の「その他」は、互助会事業、装販部門、他

それでは、連結決算の概要に移らせていただきたいと思います。資料につきましては、9 ページ目をご覧ください。

当期 2022 年 3 月期は、売上高 86 億 7,500 万円、営業利益につきましては 2 億 9,700 万円という実績でございました。当社グループを取り巻く環境につきましては、従来から少子高齢化による需要への影響、また時流の変化等もありまして、儀式、埋葬方法等が多様化しまして、変化の激しい状況が現時点で続いております。

さらに、コロナ禍によりまして、前期 2021 年 3 月期につきましては、大幅な減収減益を余儀なくされております。対しまして、当期 2022 年 3 月期につきましては、各事業において営業活動、また販売促進の強化をしまして、さらには経費圧縮等を進めまして、売上高、また営業利益ともに、増収増益というところになりました。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

# 連結損益計算書

- 売上高は、主に葬祭・石材・婚礼・生花事業の増収により前期比増収
- 営業利益・経常利益は、固定費や販売費及び一般管理費の圧縮等により前期比増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、ベトナムでの貸倒引当金戻入額を特別利益に計上した一方、婚礼会場の減損損失や災害による損失を特別損失に計上したこと、法人税等調整額が増加した等により131百万円の実績

(百万円・%)

	2021/3期	2022/3期	増減額	増減率
売上高	7,986	8,675	689	8.6
売上原価	5,483	5,946	463	8.5
売上総利益	2,502	2,728	225	9.0
販売費及び一般管理費	2,415	2,430	14	0.6
営業利益	86	297	211	242.6
営業外損益	66	43	△ 23	△ 35.6
経常利益	153	341	187	121.6
特別損益	△ 1,199	△ 40	1,158	—
法人税等	△ 180	169	349	—
親会社株主に帰属する 当期純利益又は損失(△)	△ 864	131	995	—

10



10 ページをご覧ください。連結の損益計算書の概要でございます。

売上高につきましては、今ほどご説明したとおりでございます。86億7,500万円の実績、前年比では8.6%の増収となりました。営業利益、経常利益につきましては、売上高の増加に加えまして、固定費、販管費の圧縮に努めたこともありまして、前年比は、営業利益では242.6%、経常利益では121.6%の増益という形になりました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、ベトナムでの貸倒引当金戻入額を特別利益に計上した一方で、収益性が低下した婚礼会場、こちらの減損を行っております。さらに、2022年3月に起きました福島県沖の地震、こちらで災害による損失がございまして、特別損失を計上しております。しかし、最終的には、1億3,100万円の最終利益となりまして、黒字転換を果たすことができました。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



# 連結貸借対照表

- 有形固定資産、無形固定資産の減少等により資産が減少
- 短期・長期有利子負債の減少等により負債が減少
- 自己株式立会外買付取引による自己株式の取得により純資産が減少

(百万円・%)

	2021/3期	2022/3期	増減額	増減率		2021/3期	2022/3期	増減額	増減率
現金及び預金	3,183	3,424	240	7.6	買掛金	274	278	4	1.5
受取手形及び売掛金	485	487	1	0.3	短期有利子負債	233	117	△116	△49.8
棚卸資産	452	446	△6	△1.5	その他	766	841	75	9.8
その他	454	258	△195	△43.1	流動負債 合計	1,274	1,237	△37	△2.9
流動資産 合計	4,576	4,616	40	0.9	長期有利子負債	216	99	△117	△54.2
有形固定資産	8,690	8,553	△137	△1.6	前払式特定取引前受金	8,787	8,827	40	0.5
建物及び構築物	3,935	3,741	△194	△4.9	その他	350	337	△12	△3.7
土地	4,652	4,651	△0	△0.0	固定負債合計	9,354	9,264	△90	△1.0
その他	102	160	57	56.5	負債合計	10,629	10,502	△127	△1.2
無形固定資産	426	351	△75	△17.6	株主資本	7,997	7,928	△69	△0.9
投資その他の資産	5,011	5,013	1	0.0	その他	77	104	26	33.8
固定資産合計	14,128	13,918	△210	△1.5	純資産合計	8,075	8,032	△42	△0.5
資産 合計	18,705	18,534	△170	△0.9	負債・純資産合計	18,705	18,534	△170	△0.9

流動資産…未収還付法人税等が減少した一方、現金及び預金の増加等により増加  
 固定資産…供託金が増加した一方、建物及び構築物、その他(敷金及び保証金)の減少等により減少

流動負債…賞与引当金が増加した一方、1年内返済予定の長期借入金の減少等により減少  
 固定負債…長期借入金の減少等により減少  
 純資産…利益剰余金が増加した一方、自己株式の取得により減少

続きまして、連結の貸借対照表でございます。

まず、資産合計につきましては、主に有形固定資産、また無形固定資産の減少によりまして、前期比では1億7,000万円の減少をし、185億3,400万円となりました。流動資産につきましては、現金および預金の増加等によりまして、前期よりも4,000万円ほど増加しました。一方、固定資産については、建物及び構築物等の減少により、前期比では2億1,000万円の減少となりました。

次に、負債合計につきましては、主に短期有利子負債、長期有利子負債の減少等により、前期比では1億2,700万円減少し、105億200万円となりました。流動負債は、1年内返済予定の長期借入金の減少により、前期比では3,700万円の減少となりました。また、固定負債につきましては、長期借入金の減少等により、前期比では9,000万円の減少となりました。純資産の合計につきましては、主に自己株式を8,400万円ほど取得したこと等もあり、前期比では4,200万円の減少をしまして、80億3,200万円となっております。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# 連結キャッシュ・フロー計算書

## ■ キャッシュは設備投資、成長投資及び借入金の返済等へ活用

	(百万円)	
	2021/3期	2022/3期
税金等調整前当期純利益又は損失(△)	△1,045	300
減価償却費	413	366
減損損失	959	101
貸倒引当金の増減額(△は減少)	225	△93
その他	△179	195
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>374</b>	<b>870</b>
定期預金の払戻による収入	930	200
有形固定資産の取得による支出	△135	△271
敷金及び保証金の回収による収入	0	131
供託金の預入による支出	△362	△129
その他	231	46
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>664</b>	<b>△22</b>
長期借入金の返済による支出	△466	△230
その他	△117	△203
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△584</b>	<b>△433</b>
現金及び現金同等物の増減額	452	415
現金及び現金同等物の期首残高	2,556	3,008
現金及び現金同等物の期末残高	3,008	3,424

主な設備投資	
(百万円)	
当社グループの設備投資の総額	299
内、「とわノイエ 越戸」の開設	59
内、「とわノイエ 会津」の開設	31
内、太陽光発電設備の設置	25

12



続きまして、連結のキャッシュ・フローでございます。

営業活動のキャッシュ・フローでございますけれども、8億7,000万円、投資活動で使用した資金は2,200万円、財務活動の結果、使用した資金につきましては、4億3,300万円となりました。その結果、当期末における現金および現金同等物につきましては、前期末に比べまして4億1,500万円増加し、34億2,400万円となっております。

なお、当期における当社グループの設備投資につきましては、右側書いてありますとおり、これは葬儀会館でございますけれども、こちらの開設、あと太陽光発電設備の設置を中心に、総額で2億9,900万円の実施となりました。

今後につきましても、得られたキャッシュにつきまして、設備投資、また成長投資、さらには借入等の返済等にも充てていきたいと考えております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



# 重点施策の主な実施状況

## 未来へのトランスフォーメーション

- ・代表取締役の異動による経営体制の若返り
- ・事業ポートフォリオの再構築  
(連結子会社2社の当社への吸収合併等)
- ・スクラップ&ビルドの実行  
(婚礼会場の閉館、葬祭会館のオープン等)



## 生産性追求

- ・業務を抜本的に見直すBPRの拡大・加速
- ・DX(デジタルトランスフォーメーション)に向けた基盤づくり



## 人財開発と働く環境の整備

- ・社員の健康増進に取り組む健康経営
- ・変化に対応するためのリーダー人材の育成



13

感動のあふる人生。  
こころネットグループ

続きまして、当期における重点施策の主な実施状況でございます。

当期は、第3次中期経営計画の最終年度でありまして、三つの重点施策に取り組んでまいりました。具体的には、未来へのトランスフォーメーションへの取り組みとしまして、3年前には想定していなかったような、環境変化への迅速な対応をするために、経営体制の若返りを図りました。また、事業ポートフォリオの再構築を図るため、連結子会社の2社を、当社こころネットに吸収合併するとともに、婚礼会場の2施設を閉館、さらには、葬儀会館については2施設オープンといった、スクラップ&ビルドを推し進めてまいりました。

次に、生産性追求でございます。こちらの取り組みにつきましては、業務を抜本的に見直すBPRを拡大する、また加速させるとともに、DX、デジタルトランスフォーメーションに向けた基盤づくり等を進めてまいりました。

さらに、人財開発と働く環境の整備につきましては、社員の健康増進に取り組む健康経営。さらには、変化に対応するためのリーダー人材の育成などに力を入れてまいりました。

## サポート

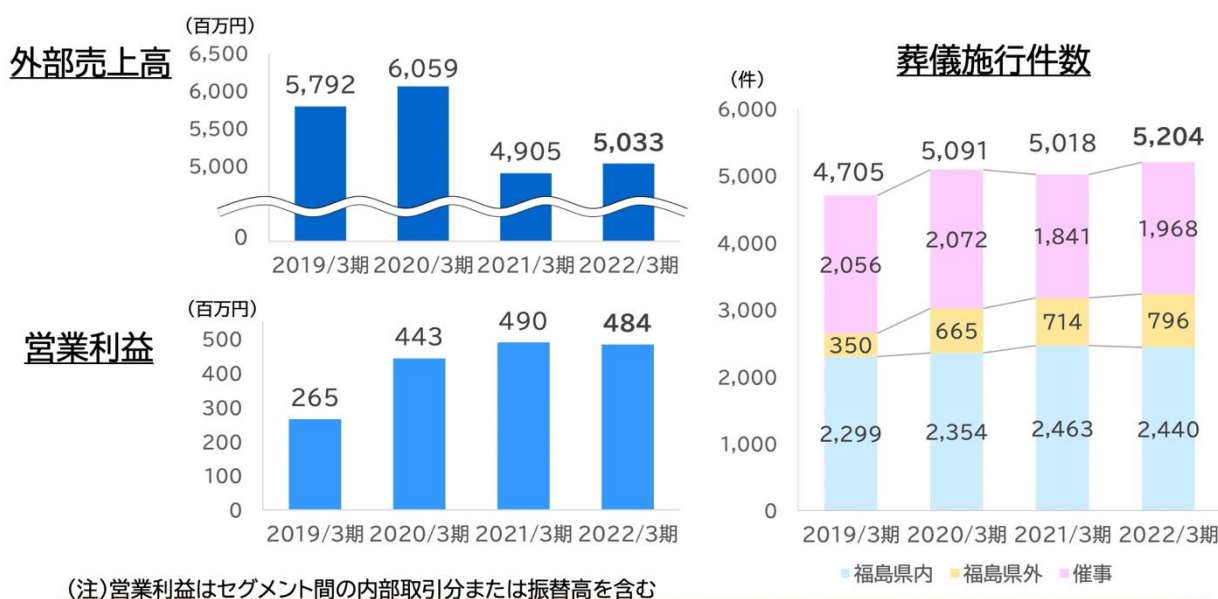
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

厳しい環境下での取り組みではございましたが、今期以降につながる一定の成果を残すことができたと考えております。

## 葬祭事業

- 緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の発出等により、参列自粛や会食利用等の回復が停滞し、葬儀の小規模化及び低価格化が継続
- 葬儀施行件数が前年同期より増加した一方、売上原価が上昇したこと等により増収減益



それでは、事業別の決算概要に移りたいと思います。

資料につきましては15ページをご覧ください。葬祭事業でございます。

葬祭事業につきましては、緊急事態宣言、また、まん延防止等重点措置の発出等により、参列する方々が自粛、また会食等の利用を控えるといった、コロナ禍の影響が回復することは停滞しておりまして、葬儀の小規模化、さらには低価格化が継続しておりました。そうした環境下、葬儀単価でございますけれども、低下抑制、またアフターフォロー営業の強化等に努めるとともに、葬祭会館を2施設オープンしました。

その結果、右側にグラフがあるように、葬儀の件数につきましては、前年同期よりも増加した一方ではございますが、売上原価は上昇したことによりまして、売上高は50億3,300万円の実績で、前年比でいきますと2.6%の増収です。営業利益につきましては、4億8,400万円の実績で、前期比では1.3%の減益となりました。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# 石材事業

- 世界的な新型コロナウイルスの流行や国際情勢等により、海外での原石の在庫不足、仕入原価の上昇、石材商品の入荷遅延、ベトナムでの営業停滞等が継続
- 石材卸売数量及び墓石新規建立件数の増加、2021年2月・2022年3月の福島県沖地震に起因するリフォーム・メンテナンスの受注増加等により増収増益



(注)営業利益はセグメント間の内部取引分または振替高を含む

16



続きまして、石材事業でございます。

事業環境につきましては、世界的な新型コロナウイルスの影響もございまして、さらには国際情勢等により、海外での原石の在庫不足、仕入れ原価上昇、石材商品の入荷遅延、ベトナムにおける営業停滞等が継続しました。

そうした環境下ではございますが、石材卸売につきましては、新規取引先の開拓、石材小売につきましては、来店客誘致、店舗営業の強化等に注力しまして、石材卸売の数量と、墓石の新規建立件数が増加しました。

さらに、2021年2月、2022年3月に発生しました福島県沖の地震もございまして、リフォームやメンテナンスの受注が増えたことも加わり、売上高につきましては、22億5,500万円の実績で、前期比では15.4%の増収となりました。営業利益につきましては、6,700万円の実績で、前期比でいいますと137%の増益となっております。

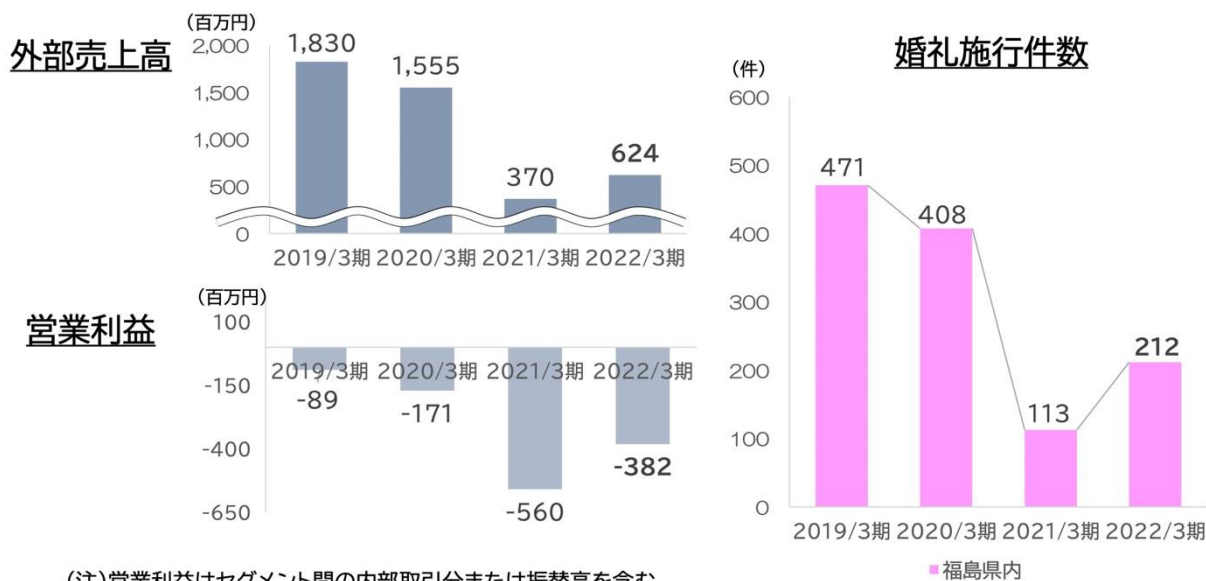
## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



# 婚礼事業

- 婚礼・宴会の延期や中止は前年同期より減少した一方、まん延防止等重点措置の発出等により、婚礼の需要減少並びに小規模化が継続
- 婚礼施行件数等が前年同期よりも増加したこと等により増収増益となったものの、利益計上には至らず



17



続きまして、婚礼事業でございます。

事業環境につきましては、緊急事態宣言の発出に伴い、臨時休業期間を設けた前年の同期に比べまして、婚礼・宴会の延期や中止、こちらは減少しましたが、当期においても、まん延防止等重点措置の発出がされ、婚礼の需要減少、また小規模化が継続しました。

そうした環境下で、事業環境の変化等を踏まえ、小規模の婚礼会館を閉館するとともに、新生活様式に沿った婚礼の提案、情報発信の充実、オプション販売に努めてまいりました。

その結果、右側のグラフで示しているとおり、婚礼における施行の件数につきましては、前年同期よりも増加しました。それで、売上高につきましては、6億2,400万円の実績で、前期比で68.5%増収という形になっております。しかし、利益面につきましては、3億8,200万円の営業損失となりまして、利益計上には至りませんでした。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



# 生花事業

- 新型コロナウイルスの流行に伴う葬儀の小規模化は継続しているものの、生花需要は前年同期よりも回復
- 新規取引先の開拓と既存取引先への深耕に注力し、生花・生花商品の卸売数量が増加したこと等により増収増益



(注)営業利益はセグメント間の内部取引分または振替高を含む

18



続きまして、生花事業でございます。

事業環境につきましては、新型コロナウイルスの流行に伴う葬儀の小規模化が継続したものの、生花需要は前年よりも回復いたしました。

そうした環境下で、葬儀社向けの祭壇生花等を提案したり、オンラインショップの訴求をしたり、情報発信の強化等を行い、新規取引先の開拓、また既存の取引先の深耕等を図ってまいりました。

その結果、生花および生花商品の卸売の数量が増加したこと等により、売上高につきましては、5億8,900万円の実績で、前期比では11.7%の増収。営業利益につきましては、1億3,900万円の実績で、前期比で9.3%の増益となっております。

以上が、当期の2022年3月期における連結決算および事業別決算の概要でございました。

当期におきましても、各事業とも、コロナ禍の影響により厳しい状況は続いていましたが、グループ一丸となって、さらなる業績回復、また環境変化への対応を図ってまいります。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



# 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



次に、ここからは、2030年ビジョンおよび第4次中期経営計画の概要について、説明したいと思います。

資料につきましては20ページをご覧ください。はじめに、2030年ビジョンでございます。

時代は今、大きな転換期を迎えていると感じております。世の中が向かう方向性をしっかりと見定めた上で、長期的な視点を持って経営を行っていくことが必要不可欠と考えております。

そこで当社グループは、まず2030年ビジョンを掲げ、その実現に向けて、3カ年の新中期経営計画を策定することにいたしました。2030年ビジョンにつきましては、こちらに書いてあるように、まず上から行きますけども。

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」はグループの理念でございますが、このグループの理念のもと、当社グループがつくる社会的価値を明確化しまして、「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、と定めさせていただきました。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

そして、当社グループにおける経営資源である六つの資本と、五つの強み等を持って、価値創造のエッセンスを注ぎ込み、感動のある人生を提供することをイメージさせていただきました。また、この追求の成果としまして、売上高につきましては200億円、営業利益につきましては20億円、ROE10%といった財務目標を設定することとしました。

さらに、女性管理職比率を50%、産休・育休取得率、復帰率につきましては100%。障害者雇用率については2.5%、HV・EV・FCV率については100%といった、非財務目標を設定いたしました。

さらに、当社グループが目指す将来像としまして、お客様から選ばれる企業、株主様から期待される企業、お取引先様から信頼される企業、社員が誇れる企業、そして地域社会へ貢献する企業といった姿を掲げた次第でございます。

## 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～



続きまして、2023年3月期から2025年3月期の3カ年の、第4次中期経営計画の概要でございます。資料につきましては22ページをお願いいたします。

基本方針として、「成長をスパイラルアップするフレームづくり」ということで定めております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

重点施策として、価値創造のフレームづくり、経営資源の集中と深化、経営基盤の強化の三つを掲げさせていただきました。そして、先ほどもご説明させていただきましたが、2030年ビジョンの目標に向けたマイルストーンとして、財務目標、非財務目標、事業ポートフォリオの目標、経営資源の配分の目標を設定させていただきました。

次のページから、その詳細についてご説明したいと思います。

## 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

23

感動のある人生を。  
こころネットグループ

まず、重点施策の一つ目としまして、価値創造のフレームづくりでございます。

具体的な取り組みとしましては、マーケティングの高度化を図るため、オーガニック成長の増幅に向けた攻めのDXの推進、付加価値およびLTV、こちらは顧客生涯価値の追求、さらには組織活動の活性化を推し進めてまいります。

また、生産性向上の加速を図るために、ワークアウトの体系化・浸透とカイゼン体質の醸成、さらには守りのDXの推進、そして抜本的なBPRの実行という形で推し進めてまいります。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 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

24

感動のある人生を。  
こころネットグループ

続きまして、重点施策の二つ目でございます。経営資源の集中と進化でございます。

具体的には、戦略的アセットマネジメントとしまして、葬祭会館、また婚礼会場等のアセットの付加価値を維持する積極的な投資の実行、さらには店舗展開、スクラップ&ビルドを推し進めてまいります。

また、事業開発による業容拡大としまして、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を図ってまいります。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 重点施策③

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

25



重点施策の三つ目としまして、経営基盤の強化です。

具体的には、人事戦略のブラッシュアップを図っていくために、リーダー人財を輩出する枠組みを構築することと、風土醸成。今現在、ニューノーマル時代でございますので、こちらの働き方への適応、またダイバーシティ&インクルージョンの推進等を推し進めてまいります。

さらには、コーポレートガバナンスの充実を図るために、透明性が高く攻守の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り組み等を強化してまいります。

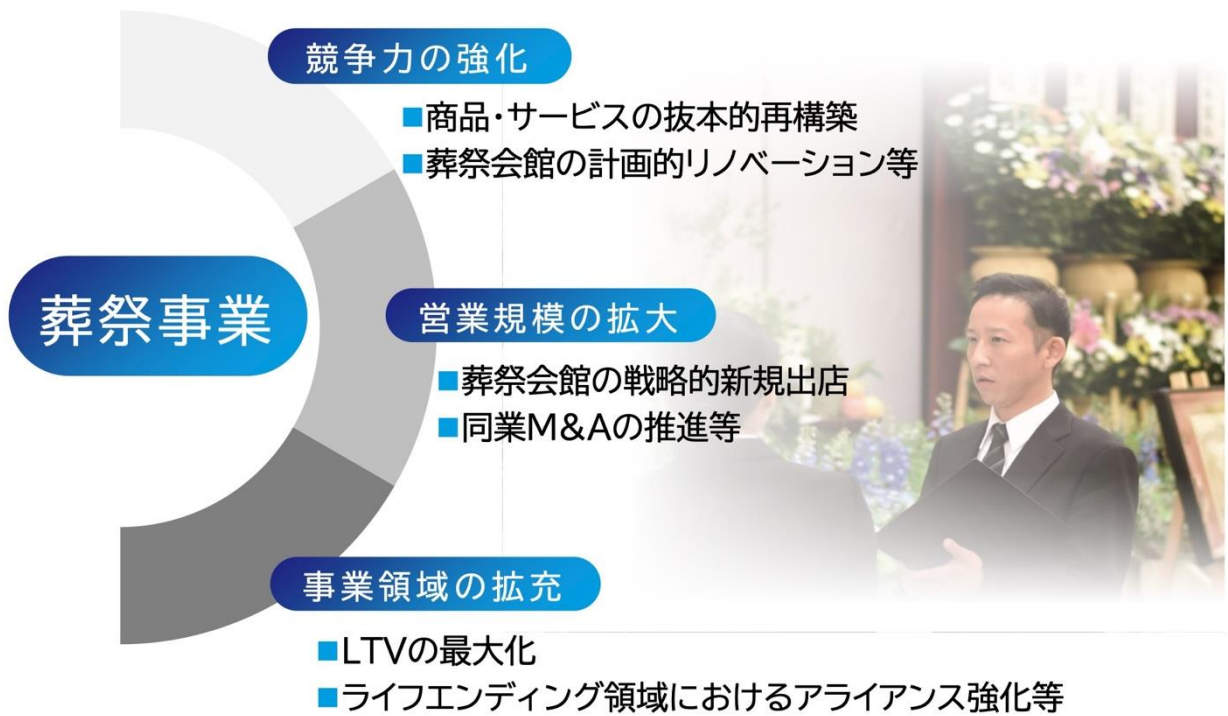
以上が、グループにおける重点施策となっております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



# 事業別施策①



26

感動のある人生を。  
こころネットグループ

続きまして、事業別の施策でございます。

葬祭事業につきましては、競争力の強化として、商品・サービスを抜本的に再構築するとともに、葬祭会館のリノベーション等を実行してまいりたいと思います。

さらには、営業規模の拡大としまして、葬祭会館の戦略的な出店、さらには M&A 等を推し進めていきたいと考えております。

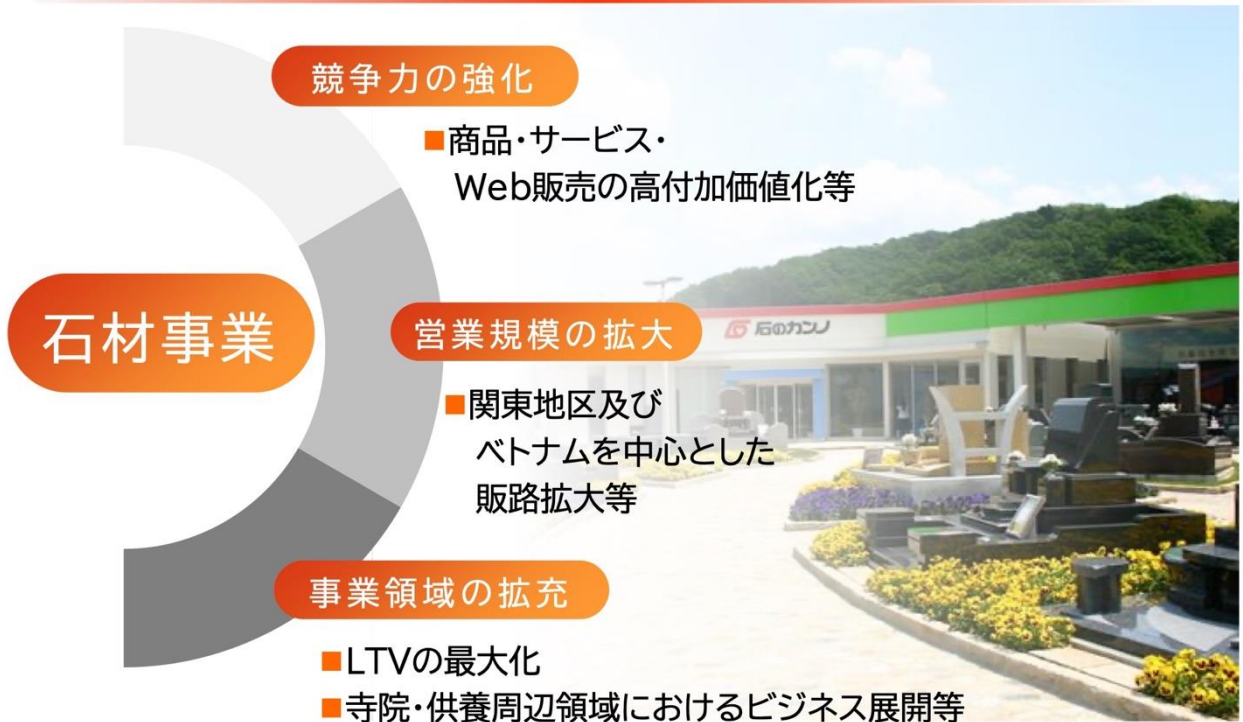
そして、事業領域の拡充としましては、アフターフォロー営業の強化により LTV の最大化、またアライアンス等も強化を図ってまいります。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 事業別施策②



27

感動のある人生を。  
こころネットグループ

次に、石材事業につきまして、27 ページでございます。

商品・サービス、Web 販売の高付加価値化を図ってまいりたいと思っております。

また、営業規模の拡大につきましては、関東地区、さらにはベトナムを中心とした販路拡大等を進めてまいります。

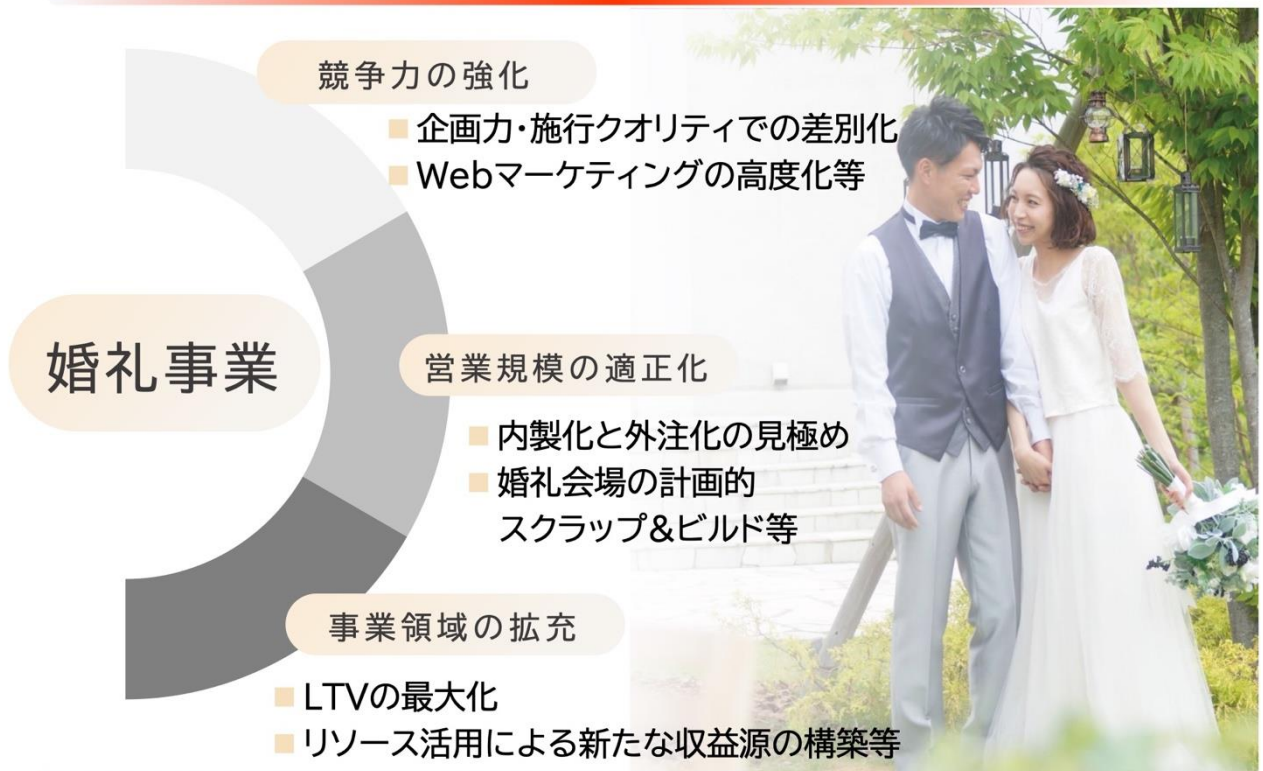
事業領域の拡充でございますけれども、こちらにつきましては、寺院・供養周辺領域におけるビジネス展開等を目指していきたいと考えております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 事業別施策③



28

感動のある人生。  
こころネットグループ

続きまして、婚礼事業でございます。

婚礼事業につきましては、競争力の強化としまして、企画力や施行クオリティでの差別化、さらには Web マーケティングの高度化を図ってまいります。

また、営業規模の適正化としまして、内製化と外注化の見極め、婚礼会場の計画的なスクラップ & ビルド等について検討を深めていきたいと考えております。

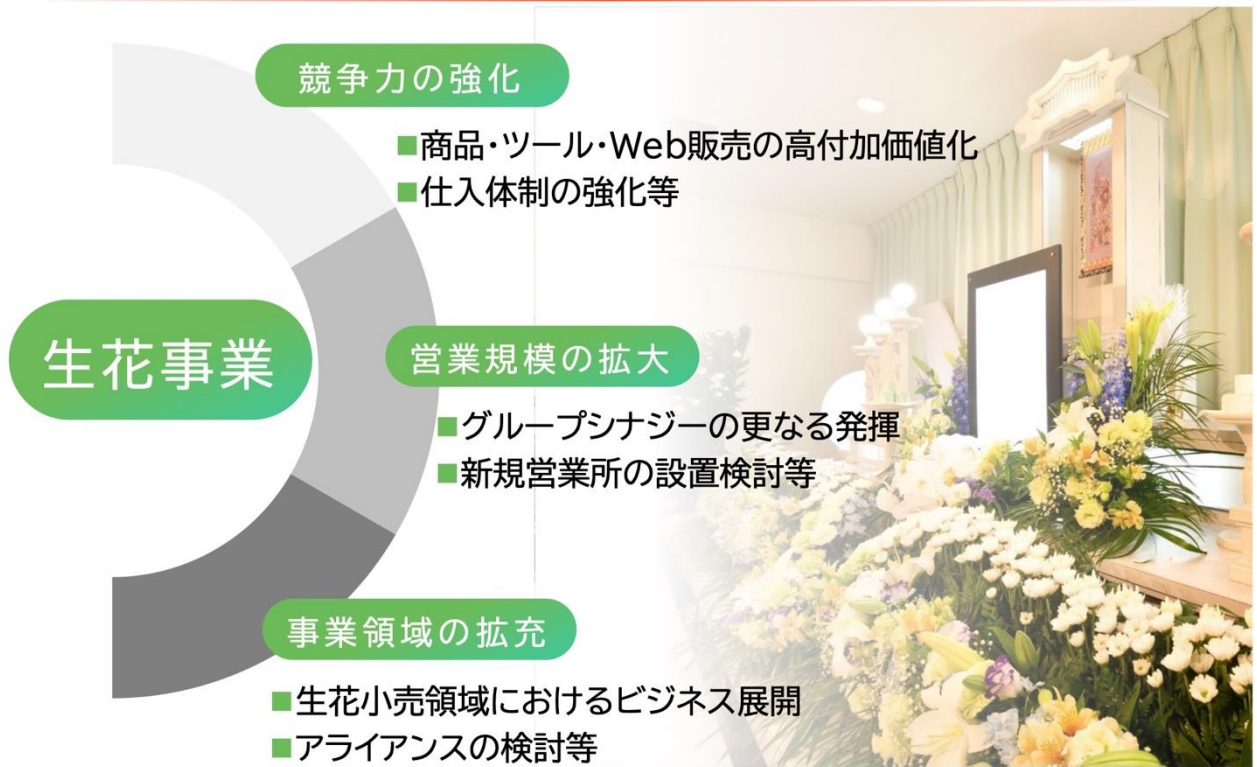
そして、事業領域の拡充でございますけども、LTV の最大化を図るとともに、料飲ビジネス、また空きスペース等を活用して、新たな収益源の構築を目指していきたいと考えております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 事業別施策④



29

感動のある人生を。  
こころネットグループ

生花事業でございます。

競争力の強化としまして、商品・ツール・Web販売の高付加価値化等を図ってまいりたいと思っています。

また、営業規模の拡大としまして、グループシナジーのさらなる発揮、さらには新規営業所の設置を検討していきたいと考えております。

事業領域の拡充につきましては、生花の小売領域におけるビジネス展開やアライアンスの検討を深めてまいりたいと考えております。

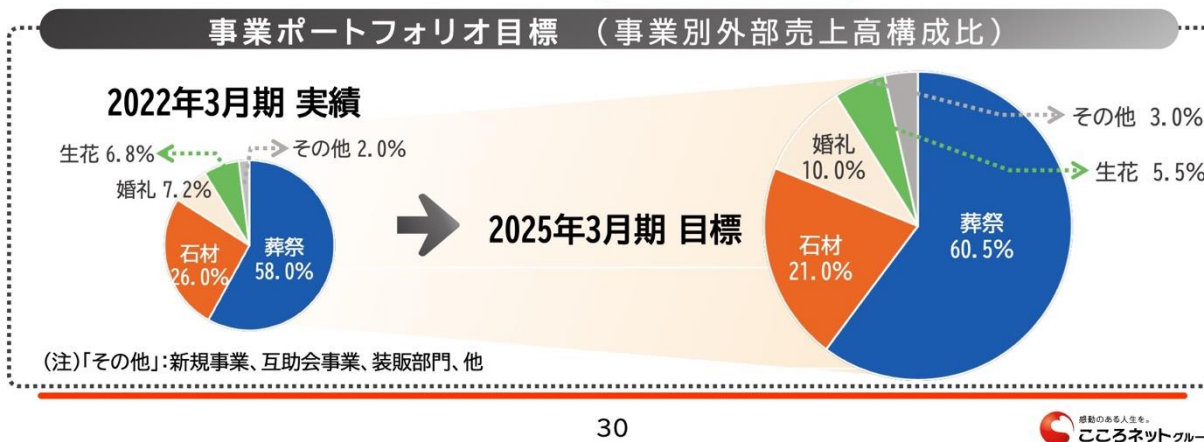
### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 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



次に、30 ページでございます。こちらは財務目標でございます。

重点施策、また事業別の施策等を着実に実行しまして、中期経営計画の最終年度である 2025 年 3 月期につきましては、売上高は 120 億 1,000 万円、また営業利益は 10 億 8,000 万円、営業利益率は 9%、経常利益は 11 億 9,500 万円、経常利益率については 10%を達成することを目指してまいります。

また、資本効率性を示す ROE を重要な経営指標と位置づけておりまして、こちらは今現時点で約 2.0%になっておりますけれども、こちらを 6.5%以上達成する目標を定めております。

また、その下の事業ポートフォリオの目標でございます。円グラフです。こちらにつきましては、2025 年 3 月期では、事業別の外部売上高の構成比率でございますけれども、葬祭事業は 60.5%、石材事業は 21%、婚礼事業は 10%、生花事業は 5.5%という形で設定しております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# 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



続きまして、非財務目標でございます。

こちらにつきましては、サステナビリティの課題もございますので、こちらへの対応で、やはり収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識しておりますので、今回、新たに非財務目標を設定した次第でございます。

具体的には、中期経営計画の最終年度の2025年3月期では、女性管理職比率を30.5%、また産休・育休の取得率は70%、復帰率は今も100%なんですけど、100%にしていくということでございます。障害者雇用につきましては2.3%、HV・EV・FCV率は今現時点で8.2%なんですけど、こちらは38%まで持っていかうということで設定させていただいております。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# 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）

32

感動のある人生を。  
こころネットグループ

続きまして、経営資源の配分でございます。

こちらにつきましては、営業活動のキャッシュ・フローと内部留保、さらには必要に応じて外部資金の調達等によって、資金の配分の目標を設定させていただきました。具体的には、3カ年で50億円投資するという内容でございます。

配分でございますけれども、人的資本の人材開発・確保の投資で2億5,000万円、また葬祭会館・婚礼会場等の設備投資で20億円、DX・研究開発等の投資で5億円、さらにはM&A・アライアンス・新規事業の成長投資に20億円、そしてSDGsの投資に2億5,000万円という形で、50億円を投下するという内容でございます。

当社におきまして、株主に対する利益還元につきましては、安定した配当を継続的に実施していきたいというのは、今までも同じ状況でございますけれども、これからもこのような形で、年間配当金につきましては、1株当たり30円以上を維持していこうと予定しております。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

# 今期の連結業績・配当予想

- 感染症対策や各種政策の効果等もあって、国内景気の持ち直しが期待される一方、国際情勢等による不透明感が見られ、感染再拡大による影響にも注視が必要
- 2023年3月期通期の連結業績予想は、感染症の流行は緩やかに収束に向かうものの、今期中に足元の業況がコロナ禍前の水準まで自然回復することは困難と仮定

(百万円・%)

	2022/3期 実績	2023/3期 予想	増減額	増減率
売上高	8,675	9,200	524	6.0
営業利益	297	465	167	56.1
経常利益	341	530	189	55.6
親会社株主に帰属する 当期純利益	131	390	259	197.7
1株当たり当期純利益(円)	34.22	104.28	—	—
1株当たり配当金(円)	30.0	30.0	—	—
配当性向(%)	87.7	28.8	—	—

続きまして、第4次中期経営計画の初年度である、今期、2023年3月期の連結の業績および配当予想について申し上げます。

こちらの業績の前提条件としましては、感染症の流行は緩やかに収束することもあると思いますが、そういうふうに向かうものの、今期中に、足元の状況につきましては、コロナ禍前の水準まで自然回復することは困難ではないかと仮定した上で、今回こちらの目標にさせていただきました。

売上高は92億円、前期比でいきますと6%の増収でございます。営業利益は4億6,500万円で、56.1%の増益、経常利益は5億3,000万円で、55.6%の増益、また最終の親会社株主に帰属する当期純利益は3億9,000万円で、197.7%の増益を見込んでおります。

また、先ほど言いましたけども、1株当たりの配当につきましては、年間30円で、安定配当を継続することを今のところ予定しております。

以上、2030年のビジョン、また第4次中期経営計画の概要、そして今期の見通しのご説明をさせていただきます。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

34 ページ以降は参考資料となりますので、こちらについては、説明は割愛させていただきますが、葬祭、石材、婚礼事業におけるトレンドの推移、さらにはトピックス等の資料になっております。こちらにつきましては、後ほど詳細をご確認いただければと思います。

以上をもちまして、私からのご説明は終了させていただきます。

当社グループは、今後も旧ビジネスからの脱却、選ばれる成長企業へ変革することを目指してまいりますと考えております。皆様方におかれましては、引き続きグループの経営にご理解・ご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

本日はありがとうございました。

**司会**：ご説明ありがとうございました。

---

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 質疑応答

---

**司会 [M]**：それでは、この後は質疑応答の時間でございます。

なお、この説明会は、質疑応答も含めて全文を書き起こしまして公開の予定でございます。従いまして、質問の際、会社名・氏名を名乗られた場合は、そのまま公開されますので、よろしくお願いいたします。もし匿名を希望される場合は、質問の際、氏名を名乗らないように、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、質問のある方、いかがでしょうか。

どうぞ。

**質問者 [M]**：どうもご丁寧なご説明ありがとうございます。齋藤社長の頃はよくお話聞いてたんですけども、コロナ後、初めてかもしれません。

**菅野 [M]**：ありがとうございます。

**質問者 [Q]**：社長の代になってからお話をお聞きするのは初めてなんですけど、いろいろご丁寧にお話しいただいたんですけども、社長の代になってから、どこが一番変革されてるといふか、変えていらっしゃるのかを教えてくださいませんかでしょうか。

**菅野 [A]**：私、2021年の4月に社長になりまして、その時はコロナ禍の状況でございます。やはりまずは、社員の安全、またお客様の安全を優先にしないといけないこともありまして、今までにないようなことへの対応をしっかりしていかないといけないので、どちらかと言うと、守りの部分が多かったのかなと思っております。

ただ、そういう部分から言いますと、その反省を踏まえまして、今回このような形で、少しでも積極的にいろんな形でやっていきたいというのが脈々と出ているのが現状でございます。今までのところにつきましては、まずは、今までの齋藤社長のところの部分を継承しながら、いろんなところについて自分なりの、こちらの事業展開をできるような施策を新中期経営計画に盛り込んでいったのが現状でございます。

そういう部分から言うと、何もしてないんじゃないと言われるかもしれませんが、しっかりとコロナ対策をしながら、自分たちの部分でやれることをしっかりやったということでございます。

よろしいでしょうか。

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



**司会 [M]**：他にご質問はいかがでございますでしょうか。

お願いします。

**質問者 [Q]**：貴重なお話を聞かせていただき、ありがとうございます。私から1点、質問があります。

御社の株主構成を見ていると、従業員持株会が約5%あると思います。従業員様の経営の意識が高まることなど、もろもろメリットはあると思うんですけれども、従業員の方、また菅野社長を含めた取締役の方々に対する、今後、ストックオプションの付与など、そういった部分の検討や予定はありますでしょうか。お答えいただけると幸いです。よろしく申し上げます。

**菅野 [A]**：現時点では、役員の報酬に譲渡制限付株式報酬制度を導入していこうということが今ございまして、株主総会の後で決まっていくかなと思います。ただ、社員につきましては、そこまではまだやっておりませんので、今のところは持株を、皆さんから少しずつ買っていただく形でしているのが現状でございます。

よろしいでしょうか。

**司会 [M]**：ありがとうございました。

他にご質問はいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、質問がないようでございますので、以上をもちまして、本日の決算説明会終了でございます。菅野社長様、会社の皆様方、ご説明ありがとうございました。

**菅野 [M]**：ありがとうございます。

**司会 [M]**：また、ご来場の皆様、本日はご参加、誠にありがとうございました。

[了]

---

## 脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

