

こころネットグループ  
**第5次中期経営計画**

---

(2026年3月期～2028年3月期)



感動のある人生を。

**こころネットグループ**

- 1 第4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 . . . . 12
- 3 第5次中期経営計画の概要 . . . . 16

# 1

## 第4次中期経営計画の総括

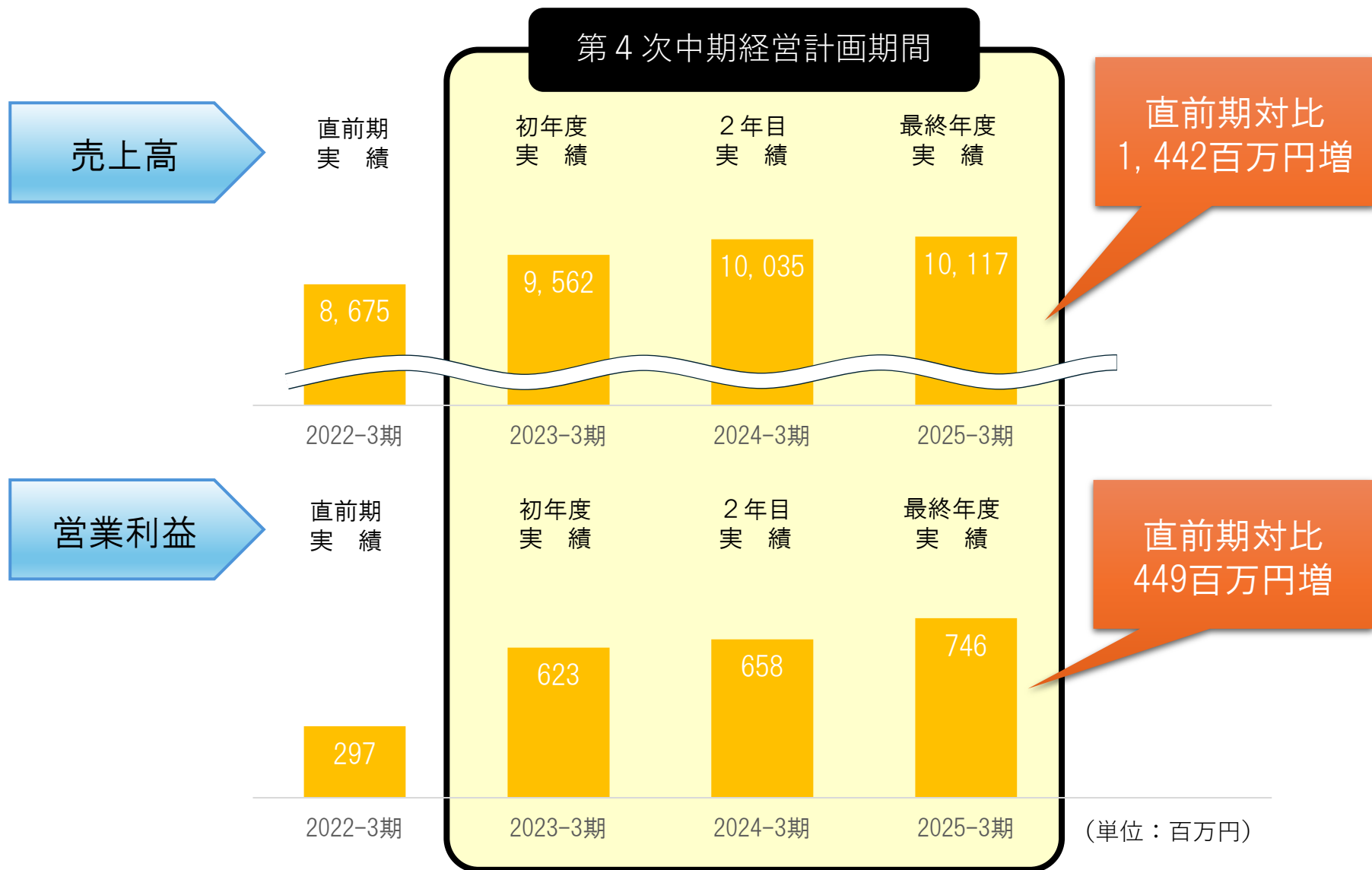
- ▶ 1. 第4次中期経営計画の総括
- 2. 当社グループを取巻く事業環境
- 3. 第5次中期経営計画の概要

# 1-1. 連結業績目標に対する総括

- コロナ禍の長期化、埋葬形態の多様化、エネルギー・物価高騰による仕入コスト上昇等多大な影響により、最終年度（2025年3月期）の目標を下方修正。

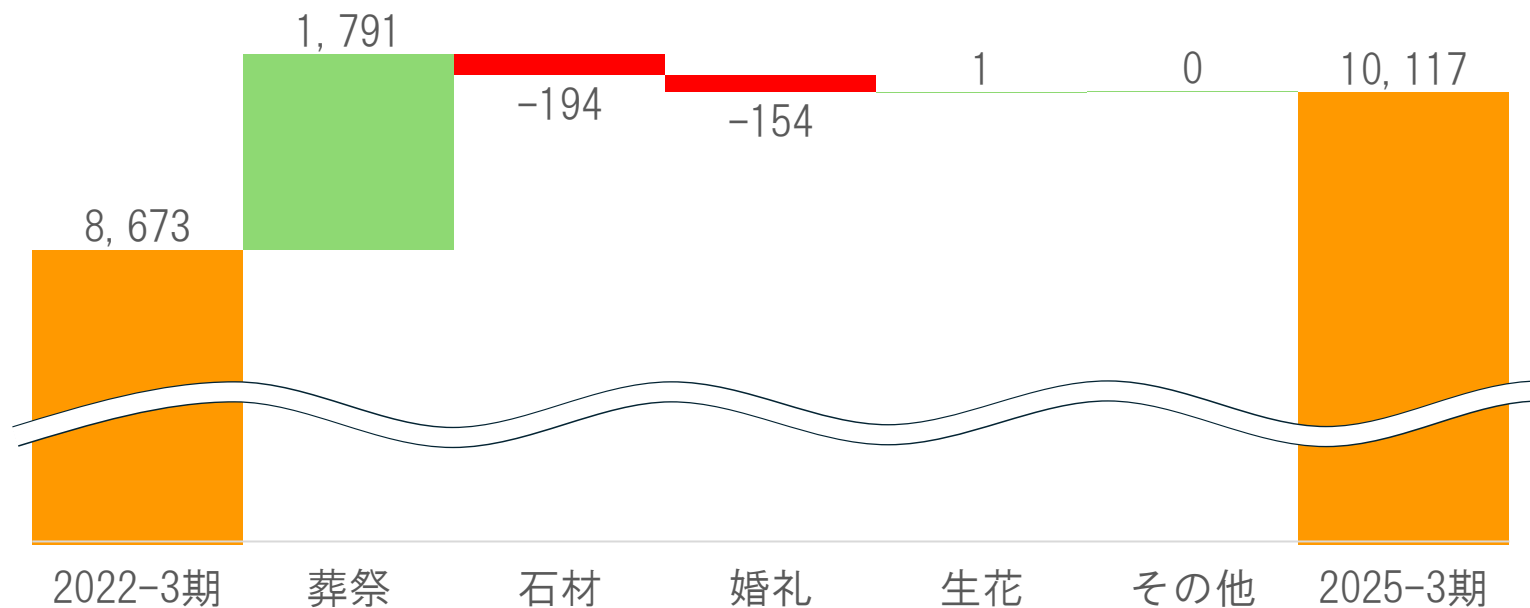
	2025年3月期 当初目標 (百万円)	2025年3月期 修正目標 (百万円)	2025年3月期 実績 (百万円)	当初目標 達成率 (%)	修正後目標 達成率 (%)
売上高	12,010	10,430	10,117	84.2	97.0
営業利益	1,080	750	746	69.2	99.6
営業利益率 (%)	9.0	7.2	7.4	△1.6pt	0.2pt
経常利益	1,195	830	761	63.7	91.7
経常利益率 (%)	10.0	8.0	7.5	△2.5pt	△0.5pt
ROE (%)	6.5	4.5	4.4	△2.1pt	△0.1pt

# 1-2. 直前期業績に対する総括



# 1-3. セグメント別売上高増減

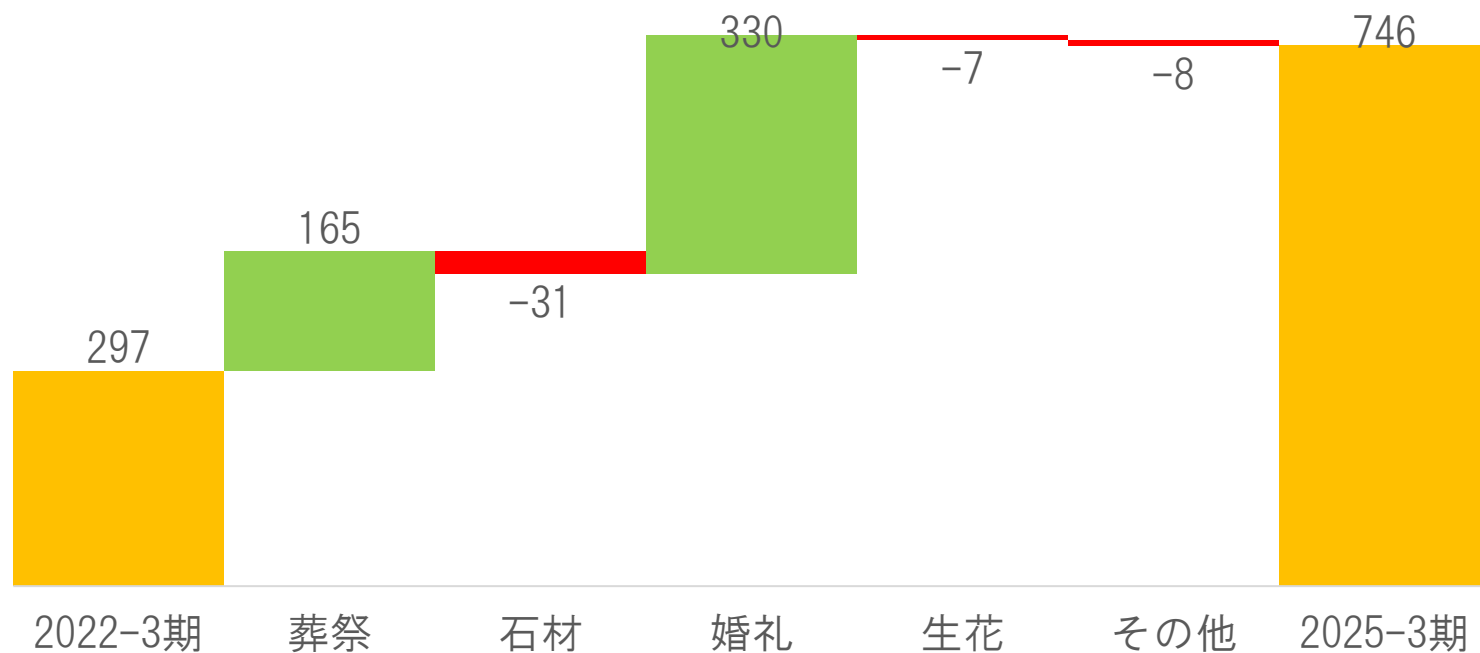
直前期対比セグメント別売上高増減



- 葬祭事業は、新規出店・M&Aの実施等により、売上高伸長
- 石材は埋葬形態の多様化により、婚礼は婚礼需要の低下に伴う施設の閉鎖により、売上高は減少

# 1-4. セグメント別営業利益増減

## 直前期対比セグメント別営業利益増減



- 葬祭事業は、M&Aに伴うのれん償却額や既存施設の修繕費等がかさみ、大きな利益寄与には至らなかった。
- 婚礼事業は、施設閉館により収益体制は改善したものの、赤字脱却にはならなかった。

# 1-5. 重点施策の実施状況①

## 重点施策 1 価値創造のフレームづくり

### マーケティングの高度化

#### 実施事項

- 情報共有ツールとC T Iを併用し、顧客情報の共有化を実現
- コンタクトセンターの設立準備
- 外部コンサルを利用し、Webマーケティングの知見を吸収

※C T I ...Computer Telephone Integration

#### 継続事項

- 壁を作らない組織活動の活性化

### 生産性向上の加速

#### 実施事項

- 間接業務の一部集約
- 管理会計システムの刷新
- 採算性の高い事業への人員シフト

#### 継続事項

- 会計・販売システムの入替え
- 抜本的なB P R

第5次中期経営計画にて  
継続実施

# 1-5. 重点施策の実施状況②ー 1

## 重点施策2 経営資源の集中と深化

### 戦略的アセットマネジメント

#### 実施事項

- 葬祭会館新規出店（11施設）      既存施設のリニューアル（2施設）  
    墓石・石材のコラボ店舗（1施設）      婚礼会場の閉鎖（3施設）
- 婚礼事業のケータリング業務の一部を葬祭事業へ移管



福島市：こころ斎苑 きずな



福島市：とわノイエ矢野目



郡山市：こころ斎苑 大槻



会津若松市：とわノイエ 門田



宇都宮市：とわノイエ 峰



牛久市：こころ斎苑 牛久南



会津若松市：ぶつだんプラザ会津

# 1-5. 重点施策の実施状況②-2

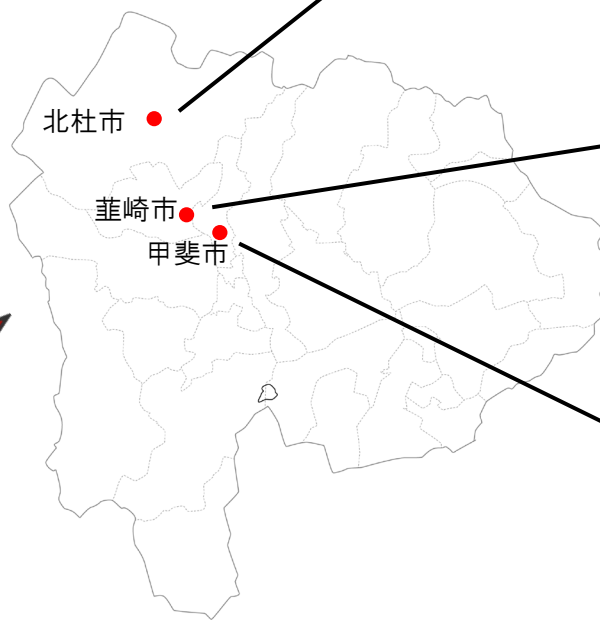
## 重点施策2 経営資源の集中と深化

### 事業開発による業容拡大

#### 実施事項

- 葬祭会社とのM&A
- Web事業は関係会社にて展開中
- ベトナムでの石材事業プロジェクトは見直しを検討

M&Aにより  
山梨県へ進出



セレオホール北杜



セレオホール韮崎



セレオホール甲斐

# 1-5. 重点施策の実施状況③

## 重点施策3 経営基盤の強化

### 人事戦略のブラッシュアップ

#### 実施事項

- 多面評価、HRシステムの導入
- グループ会社間での労働環境統一化を進行中

### コーポレートガバナンスの充実

#### 実施事項

- 取締役会の実効性評価の実施
- BCM（事業継続マネジメント）体制の導入

#### 継続事項

- DE & I への取組み

#### 継続事項

- サステナビリティ方針及び運用体制の整備

第5次中期経営計画にて  
継続実施

## 2 当社グループを取巻く事業環境

1. 第4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. 第5次中期経営計画の概要

## 2. 当社グループを取巻く事業環境①

### 国内の経済状況

- 雇用・所得環境が改善
- 物価上昇による消費の冷え込み
- アメリカ等海外情勢の影響

経済状況は  
先行き不透明

### 業界を取り巻く状況

- 少子高齢化・核家族化
- 時流による価値観・生活様式の変化
- 異業種からの業界参入

儀式小規模化・簡素化  
埋葬形態多様化等  
厳しい状況が継続

## 2. 当社グループを取巻く事業環境②

### 葬祭事業

- 死亡者数は増加傾向、高齢化・核家族化が進む
- コロナ禍により儀式の小規模化は加速した
- コロナ収束により飲食需要は回復基調

### 石材事業

- 少子化・核家族化により、祭祀継承者が不在となり、墓じまい需要が増加
- 埋葬形態多様化により、樹木葬等の需要が増加

### 婚礼事業

- 少子化・生涯未婚率の上昇により婚姻組数が減少
- コロナ禍以降、結婚式を実施しない顧客が増加

### 生花事業

- 儀式小規模化により、花き需要も減少
- 取引先生花店が後継者不在等により廃業



# 参考【2030年ビジョン】

- 目標や将来像については変更せず、継続して取り組む。

## 財務目標

連結売上高	20,000百万円
連結経常利益	2,000百万円
ROE	10.0%

## 非財務目標

女性管理職比率	50.0%
産休・育休取得率	100.0%
産休・育休復帰率	100.0%
障がい者雇用率	2.5%
HV・EV・FCV率	100.0%

## 将来像

お客様に  
選ばれる企業

株主様に  
期待される企業

お取引先様に  
信頼される企業

社員に  
誇れる企業

地域社会に  
貢献する企業

# 3

## 第5次中期経営計画の概要

1. 第4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. 第5次中期経営計画の概要



感動のある人生を。

こころネットグループ

# 3-1. 第5次中期経営計画骨子

基本方針

グループ改革で、成長を加速

資本投下

人的資本  
製造資本  
知的資本  
社会関係資本  
自然資本

重点施策

グループの  
抜本改革

- グループ再編と執行体制整備
- 不採算事業の抜本的見直し

シナジーの  
極大化

- 葬祭事業を核とした事業展開
- 事業の垣根を超えた事業モデル構築

ステーク  
ホルダー  
との関係強化

- 株主資本を意識した経営の実現
- ステークホルダーとの対話充実

財務目標

連結売上高  
13,000百万円

連結経常利益  
1,300百万円

ROE  
8.5%

非財務目標

女性管理職比率  
30.5%

障がい者雇用率  
2.5%

HV・EV・FCV率  
38.0%

ほか

## 3-2. 重点施策①

基本方針

グループ改革で、成長を加速

グループの  
抜本改革

グループ再編と執行体制の整備

- 子会社の統合を含めたグループ再編の検討
- 業務執行体制の再構築及び仕入の一元化等の本社機能強化
- DX推進によるビジネスモデルの変革

不採算事業の抜本の見直し

- 石材卸売事業の抜本的な改革
- 海外不採算事業の整理検討
- 婚礼事業の確実な黒字化と収益の底上げ



## 3-2. 重点施策②

基本方針

グループ改革で、成長を加速

シナジーの  
極大化

葬祭事業を核とした事業展開

- 葬祭会館の積極的ドミナント出店
- 葬祭会社との友好的なM&A推進
- 葬祭と石材・生花事業のコラボレーション

事業の垣根を超えた新しい事業モデル構築

- LTV最大化に向けた事業モデルの構築
- 既存事業周辺での新規事業開始
- 人的資本の有効活用による業務効率化推進



## 3-2. 重点施策③

基本方針

グループ改革で、成長を加速

ステークホルダーとの  
関係強化

株主資本の意識した経営の実現

- 具体的指標の設定と定期的な評価
- サステナビリティ方針立案と運用体制構築

ステークホルダーとの対話充実

- 株主・投資家・取引先との対話機会の増設
- 人財開発・確保と社員の処遇改善
- DE&Iの推進
- 地域貢献活動の継続



## 3-3. 事業別施策①

### 葬祭事業

【方針】 営業エリア拡大・既存営業エリアの深耕

- 新規出店、既存施設リニューアル、M&A
- 周辺事業の展開、新商品・サービスの開発

### 石材事業

【方針】 不採算・低稼働部門の抜本改革による収益改善

- 不採算部門の閉鎖も含めた組織再編
- 樹木葬・合祀墓等の新商品・サービスの拡充

### 婚礼事業

【方針】 確実な黒字化に向けトップラインを確保

- 集客チャネルの多様化、他社との差別化により婚礼施行件数確保
- 結婚式の付加価値追求による施行単価アップ

## 3-3. 事業別施策②

### 生花事業

【方針】卸売の改善による収益力向上

- 卸売の販売先として葬儀社を開拓
- 仕入・物流体制の再構築検討

### 各事業共通

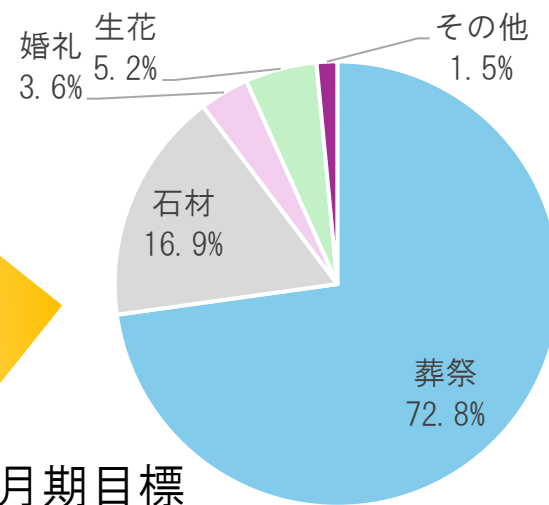
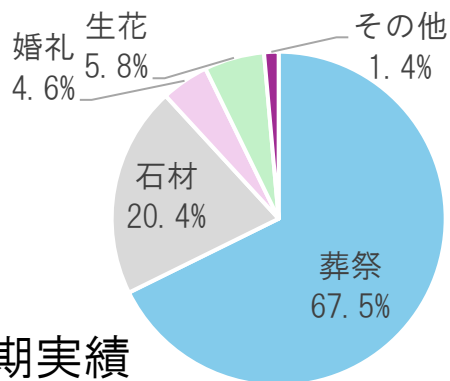
- 他事業とのコラボレーション拡充
- LTV最大化に向け、各事業周辺領域での新規事業検討



# 3-4. 財務目標

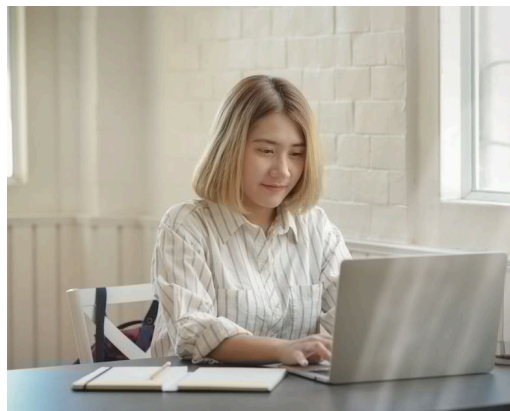
	2025年3月期実績 (百万円)	2028年3月期目標 (百万円)	増減 (百万円)
売上高	10,117	13,000	2,883
営業利益	746	1,270	524
営業利益率 (%)	7.4	9.8	2.4pt
経常利益	761	1,300	539
経常利益率 (%)	7.5	10.0	2.5pt
ROE (%)	4.4	8.5	4.1pt

## 事業ポートフォリオ (事業別外部売上高構成比)



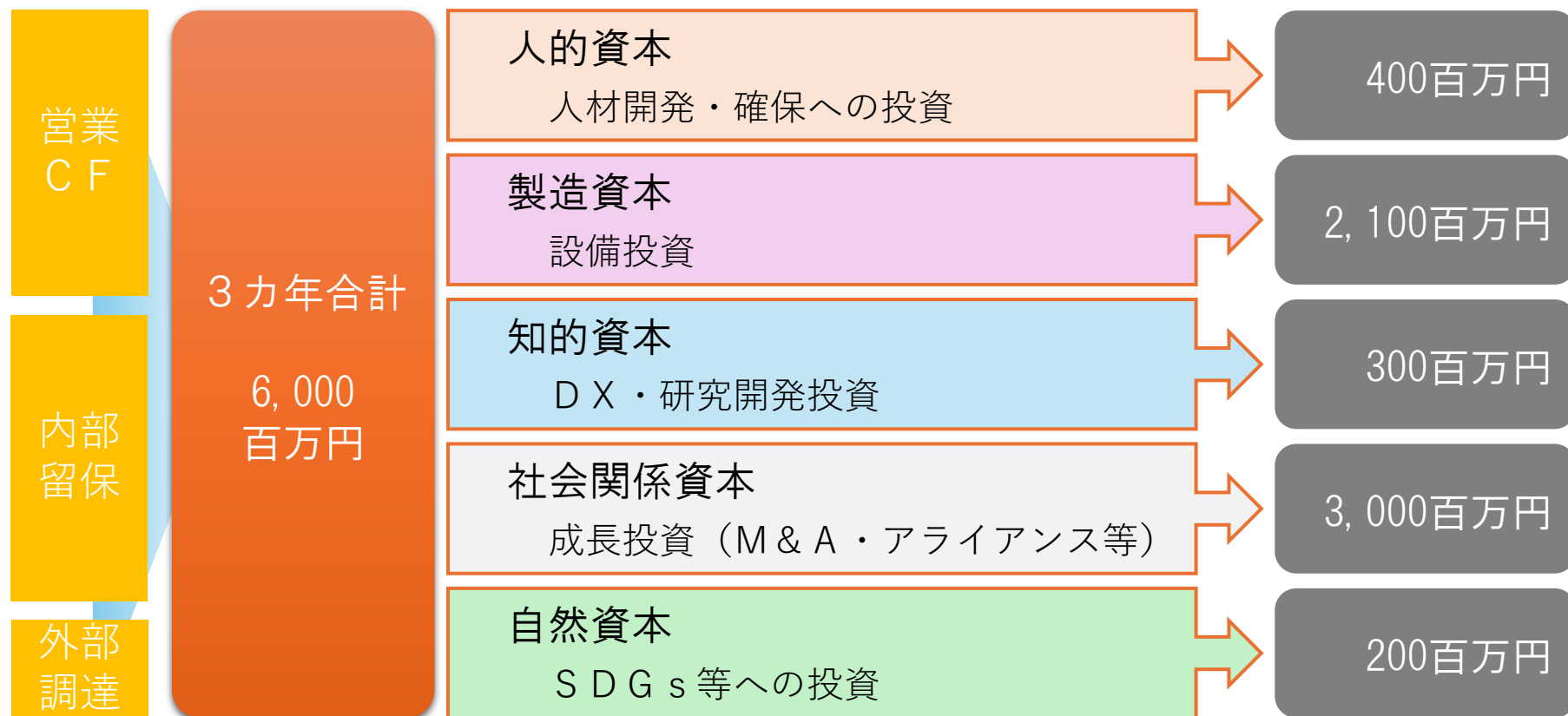
# 3-5. 非財務目標

	2025年3月期実績 (%)	2028年3月期目標 (%)	増減 (pt)
女性管理職比率	24.5	30.5	6.0
産休・育休取得率	75.0	75.0	—
産休・育休復帰率	100.0	100.0	—
障がい者雇用率	0.8	2.5	1.7
HV・EV・FCV率	26.8	38.0	11.2



## 3-6. 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、必要に応じた外部資金調達等で得た資金を5つの資本に投下



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株あたり年間配当金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ありません。
- 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、ご了承ください。