



---

サン・ライフグループ中期経営計画  
(2023年3月期～2025年3月期)

---



## 目次

1.当社グループを取り巻く経営環境	．．．	2ページ
2.中期経営計画（2023年3月期～）の財務目標	．．．	3ページ
3.経営方針	．．．	4ページ
4.当社グループの対処すべき課題と対応	．．．	5ページ
①次世代経営陣への事業継承	．．．	5ページ
②「上場持株会社」として企業グループ経営の再構築	．．．	6ページ
③強靱な事業基盤の確立	．．．	8ページ
④経営基盤・財務基盤強化のための経営戦略	．．．	14ページ

## 1. 【当社グループを取り巻く経営環境】

わが国経済は、長引く新型コロナウイルス感染症蔓延の直接的、間接的な影響により、2023年3月期に入りましても、引き続き経済状況は不透明な状態が続いております。

また、「2021年人口動態統計速報」によれば、2021年（1月～12月）の出生数は、約84万人に対し、死亡数は約145万人と自然減が続き、「内閣府2021年版高齢社会白書（全体版）」によると、2065年にはわが国の人口は約8,808万人、65歳以上の人口比率が約38.4%と、総人口の減少及び一層の少子・高齢化が予測されております。

急速に進行する少子高齢化と将来確実に訪れる総人口の減少、従来の標準的な人生設計の崩壊、第4次産業革命ともいべき産業構造の大転換等、当社グループは、経営環境の激変に直面しております。これらに加え、新型コロナウイルス感染症により、伝統的価値観の変容及び社会構造の変革を加速していると言っても過言ではありません。

## 2. 【中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）の財務目標】

### 損益目標

単位：百万円

	実績	3年計画		
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
売上高	11,055	11,600	12,500	13,200
営業利益	354	500	800	1,100
営業利益率(%)	3.2%	4.3%	6.4%	8.3%
経常利益	454	540	850	1,150
経常利益率(%)	4.1%	4.6%	6.8%	8.7%
特別損失	※1 127	※2 360	—	—
当期純利益	135	▲90	440	670

### 資本効率目標

単位：百万円

	実績	中計3年目
	2022年3月期	2025年3月期
自己資本利益率(ROE)	8.5%	13.0%以上

※1 減損損失108百万円、固定資産除売却損19百万円

※2 退任取締役への特別功労金360百万円

### 3. 【経営方針】

#### 社訓

- 一、 お客様のために役立つサン・ライフである
- 一、 お客様に信頼されるサン・ライフである
- 一、 お客様のために常に力強く発展するサン・ライフである

当社グループは、創業から一貫して、社訓に「お客様のために役立つ」、「お客様に信頼される」、「お客様のために常に力強く発展する」企業グループであることを掲げ、お客様のライフステージ全般をお手伝いさせていただき、地域の皆様が充実した生活を送れるよう貢献することを基本理念とした事業者となることを経営方針としております。顧客第一主義のもと、事業の収益性を高め、持続的成長と企業価値の更なる向上を追求してまいります。また、2022年4月、東京証券取引所の市場区分がJASDAQ(スタンダード) からスタンダード市場に変更となり、コーポレートガバナンスの更なる強化に取り組んでまいります。

## 4. 【当社グループの対処すべき課題と対応】

### ①次世代経営陣への事業継承

当社グループは、1933年平塚市に仏壇・仏具・葬儀店「サカエヤ」を創業以来、2023年には90周年を迎えることとなります。またその先の100周年に向けて、次世代経営陣が新たな時代を切り開き、力強く経営していくためには、円滑な事業承継を果たし、盤石の体制を確立することが極めて重要な経営課題であると認識してきました。

2022年6月24日開催の当社第4回定時株主総会后、代表取締役会長竹内恵司が退任し、専務取締役竹内圭介が代表取締役副社長に就任し、代表取締役社長比企武とともに、事業を承継してまいります。

## ②「上場持株会社」として企業グループ経営を再構築

当社は、持株会社として、グループ全体の事業ポートフォリオの機動的な見直しを実施することで、経営環境の変化に応じた迅速かつ果敢な経営判断を通じ、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

また、スタンダード市場上場企業として経営管理を的確に行うため、取締役会の監督機能を強化し、更に監査等委員会設置会社として、グループ全体を包括するコンプライアンス体制、リスク管理体制、内部監査体制を充実させ、当社グループ全体のガバナンスを、より一層強化してまいります。

## サステナビリティについての取り組み

当グループはサステナビリティを巡る課題として、環境問題への適切な対応は、有限な地球環境において不可欠な課題と考えており、全役職員に対し「省資源」・「省エネルギー」を指示しております。今後、更なる施策の実施について検討していく方針です。

スタンダード市場上場企業としての社会的要請も踏まえ、コーポレートガバナンスコードを指針とし、「CSR（企業の社会的責任）」、「ESG（環境・社会・ガバナンス）」、SDGs（持続可能な開発目標）も意識した企業グループを目指してまいります。

また、「サン・ライフグループ企業行動憲章」、「役職員コンプライアンス行動規範」、「コンプライアンス規程」、並びに「コンプライアンスマニュアル」を策定し適切な対応を図るとともに、当社グループの業務委託先等に対しても、当社グループと同様の適切な対応の要求を検討して行く方針です。



### ③強靱な事業基盤の確立

#### ビジネスモデルの再構築

将来にわたる日本経済の直面する課題や、コロナショックを契機とした価値観・社会構造の変化に対応していくため、従来当社グループが展開してきたビジネスモデルを見直し、再構築することが必要であると考えております。

## 「ホテル・ブライダル事業」…ローコストオペレーション徹底による黒字化実現

ホテル・ブライダル事業におきましては、お客様ニーズに基づいたフォトウェディングやこども写真館（キッズドリーム）などの新企画にも取り組んできました。また、今期は、EC事業を本格稼働させるとともに、今後コロナ感染が収束していくことを見越し、ご婚礼の獲得強化にも努めてまいります。

一方、2020年度以降、新型コロナウイルスの感染拡大による度々の緊急事態宣言の発出により、ご婚礼・ご宴会を主体とした飲食を伴う来店・集客型のホテル事業は大きな打撃を受けました。今後、コロナ収束後もお客様の消費形態は完全には戻らないと認識しております。2020年10月、ホテル・ブライダル事業を株式会社サン・ライフから事業分割することで設立した株式会社サン・ライフサービスは、様々な魅力あるコンテンツの提供とローコストオペレーションの徹底により、事業の黒字転換を図ってまいります。

## 「式典事業」…ブランド戦略再構築

式典事業におきましては、戦略的かつ機動的な新規斎場の出店を継続しつつ、葬祭ホールにおけるプライベートな空間の創出、エンバーミング（ご遺体衛生保全）の実施、海・山の自然葬（散骨）などを手掛けてまいりました。

一方、家族葬や1日葬の増加に見られるように、お客様が当社グループに求めるご葬儀に対するニーズは急速に多様化してきています。こうした変化を受けて、「想いを大切にしたご葬儀」の根幹は堅持しつつ、規模・価格帯に応じたブランド戦略の再構築を積極的に推進してまいります。

また、オンラインとオフラインを融合した広告宣伝を実施するとともに、他社との提供サービスの差別化を図り、顧客満足度の高い当社独自のご葬儀を提供してまいります。

## 「介護事業」…サービス体制の強化とシニアライフ支援に事業領域を拡大

介護事業におきましては、サービスのより一層の品質向上のため、看護師、ヘルパーの確保に努め、サービスの提供体制の強化を図り、M&A等により新規介護施設を展開・推進してまいりました。

今後も拡大する介護市場に対応していく為、外国人労働者の活用を含めた人員採用、ITの活用によるサービス体制の強化を図るとともに、部門の事業領域を介護に限定して捉えるのではなく、シニアライフ支援事業として、介護を必要としない幅広いシニア層への各種サービスを提供する新たな事業展開を模索してまいります。

## 互助会事業の戦略見直し

互助会事業におきましては、お客様ニーズに応じた魅力的な商品・サービスの開発とご案内を行うとともに、従来の展示会、フェスタなどのイベントに加え、オンライン相談、予約システム、メンバーズアプリの導入及び相談サロンの設置等を通じて更なる顧客基盤の拡大を図ってまいりました。

今後、互助会事業を、募集を通じた会員拡大や将来のお客様の囲い込みとしてのみ捉えるのではなく、前項のシニアライフ支援事業も含め、互助会会員の皆様のより充実した生活の実現に、当社グループの各事業を、いかに有効かつ継続的にご利用いただくかに重点を置いて展開してまいります。

## 新規事業の積極的な展開

2020年2月に「東京霊園」を管理・運営する高尾山観光開発株式会社を当社グループに加えました。ご葬儀の延長として霊園事業を組み込み、既存事業とのシナジー効果を高めていくことで、一貫した質の高いグリーフ（癒し）ワークを実現し、順調に事業展開を図っております。

また、2019年11月にハウスクリーニング、業務用清掃を主要業務とする株式会社スキルを当社グループに加え、新たな顧客サービスの向上に努めてまいりました。昨今のお客様ニーズにも合致しており更なる業績拡大に努めてまいります。

## ④経営基盤・財務基盤強化のための経営戦略

### 持株会社化の総仕上げ〈事業の再編・再構築〉

当社グループは、2018年10月、当社を設立し持株会社化いたしました。持株会社体制のもと、大胆にグループの事業再編・再構築を実施することが、今後の当社グループの力強い発展には不可欠であると考えております。

今後、経営リソースのセグメント間における配分見直し等、中長期的な成長と企業価値の向上のため、多角的に検討してまいります。

## 人事制度改革と専門性の高い人材の採用・登用

「働き手の減少」は、当社グループの今後のビジネスモデルに対しても大きな懸念材料と捉えております。

人材の確保と育成は、当社グループの最重要課題の一つであり根幹を成す部分であります。当社は、ジョブ型志向の制度を組み込むことで、更なる業務の効率化を図るとともに、専門性の高い人材の採用や登用を円滑に実施していくため、2022年4月、人事制度の見直しを実施しました。



## 積極的な事業投資姿勢の継続

「急速な少子高齢化・人口減少」を前提とした全く新しい経営環境の中、中長期的な成長シナリオを描くためには、拠点整備だけでなく、M&Aによる事業拡大、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進等、新たな投資の増加は不可欠であると認識しております。

投資にあたっては、「戦略性」、「価値創造性」、「既存事業とのシナジー性」等について十分に検討を加えつつ、積極的な投資姿勢を継続してまいります。

## 予算・損益管理の精緻・厳格化

今後の経営環境の変化の中でも着実な業績を上げるため、予算・損益管理の精緻・厳格化に努めてまいります。そのための取り組みとして、管理会計制度を導入することで、部門・セグメント毎の予算責任を明確化のうえ、より利益率を重視した中長期計画と年度予算を策定してまいります。また、現状、事業セグメントごとに管理している損益予算・実績を、施設・拠点毎にきめ細かく管理してまいります。

## コスト管理の徹底

お客様にご満足いただけるサービスを持続的、安定的にご提供していくために、引き続きコスト管理を徹底してまいります。

## キャッシュ・フロー重視の経営

影響を及ぼす。今般のキャッシュフローを重視し、事業全体の安定を確保し、顧客満足度を高め、利益を最大化し、株主への還元を図ります。

## 「労働生産性」の向上

新人事制度の導入により、専門性の高い人材を円滑に採用し登用していくとともに、より成果主義に基づく報酬制度に変更していくことで、職員のモチベーションを高め、一人当たりの「労働生産性」を高めてまいります。

これらの活動により当社グループは、経営方針のとおり、お客様のライフステージ全般のあらゆるご要望にお応えし、より豊かな人生のお手伝いをさせていただく事業者として、邁進いたします。