



2025年 5 月 30 日

各 位

会 社 名 こころネット株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 菅 野 孝太郎
(コード番号：6060)
問 合 せ 先 常務取締役 羽 田 和 徳
(TEL. 024-573-6556)

第 5 次中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社はこの度、第 5 次中期経営計画（2026 年 3 月期～2028 年 3 月期）を策定いたしましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 第 4 次中期経営計画（2023 年 3 月期～2025 年 3 月期）の総括

（1）連結業績目標に対する総括

2022 年 5 月 31 日付で発表した第 4 次中期経営計画は、長引くコロナ禍の影響による冠婚葬祭儀式の小規模化の加速や埋葬形態の多様化による墓石販売数の減少、エネルギー価格や原材料の高騰による原価コストの上昇等、計画遂行に多大な影響が生じたため、最終年度（2025 年 3 月期）の目標を 2024 年 5 月 13 日付で下方修正いたしました。

2025 年 3 月期の最終実績は、当初目標に対して売上高△1,892 百万円、営業利益で△333 百万円、修正後目標に対して、売上高で△312 百万円、営業利益で△3 百万円の結果となりました。

	2025 年 3 月期 当初目標 (百万円)	2025 年 3 月期 修正後目標 (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

（2）当初目標の主な未達要因

売上面におきましては、長引くコロナ禍により葬儀・婚礼の小規模化が加速し、施行単価が下落いたしました。また、婚礼需要の低下に加え婚礼会場を閉鎖したことにより婚礼件数が減少いたしました。更に、顧客ニーズの変化により埋葬形態の多様化が進み、石材販売数量が大幅に減少いたしました。一方で、葬祭事業において M&A を実施し売上高の伸長を図りましたが、婚礼・石材の落ち込み分を挽回するまでには至りませんでした。

利益面におきましては、エネルギー価格や原材料費等の高騰により仕入単価が増加したことに加え、M&A に伴うのれん償却額や既存施設の修繕費等が増加しました。また、賃上げによる労働コストが上昇する中、社員の再配置や生産性向上を図り、業績にも寄与しつつありますが、目標を達成するには至りませんでした。

(3) 重点施策の主な実施内容

重点施策		主な実施内容
価値創造の フレームづくり	マーケティングの 高度化	・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設立の準備 (2025年度早期に実現予定) ・壁を作らない組織活動の活性化は継続実施
	生産性向上の 加速	・管理会計システムの刷新 ・間接業務の一部集約 ・抜本的なB P R の実現は継続実施
経営資源の 集中と深化	戦略的アセット マネジメント	・葬儀会館新規出店 (11件) 既存施設のリニューアル (2 件) 葬儀・石材のコラボレーション店舗 (1 件) ・婚礼会場3施設を閉鎖 ・婚礼事業のケータリング業務の一部を葬祭事業へ移管
	事業開発による 業容拡大	・葬祭会社とのM&Aを実施 (1 件) ・W e b 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
経営基盤の 強化	人事戦略の ブラッシュアップ	・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 ・D E & I は継続実施
	コーポレート ガバナンスの充実	・取締役会の実効性評価を実施 ・B C M (事業継続マネジメント) 体制の導入 ・サステナビリティの基本方針及び推進体制等の策定 は継続実施

※C T I …Computer Telephone Integration の略

D E & I …ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

(4) 主要事業の業界動向

①葬祭事業

- ・死亡者数は増加傾向にあり、高齢化・核家族化が進み人口は減少傾向
- ・コロナ禍により儀式の小規模化は加速したが、収束に伴い飲食需要は回復基調

②石材事業

- ・少子化・核家族化等の影響により、祭祀継承者が不在となり墓じまい需要が増加
- ・納骨堂、合祀墓等と合わせて樹木葬の市場が拡大

③婚礼事業

- ・少子化、生涯未婚率の上昇により婚姻組数は減少し、結婚式需要がコロナ禍により益々減少
- ・コロナ禍収束により結婚式需要は回復基調にあるものの、厳しい状況が継続

④生花事業

- ・儀式の小規模化により花き需要も減少傾向
- ・生花小売店等の取引先が後継者不在となり廃業する等厳しい状況が継続

2. 第5次中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）の概要

（1）基本方針

基本方針『グループ改革で、成長を加速』

日本経済や主要事業の業界動向等、当社グループを取巻く事業環境は厳しい状況にある中、2022年5月31日に公表いたしました2030年ビジョンにて掲げた目標や将来像については変更せず、継続して達成に向けて注力してまいります。

一方で、グループ設立当初の主力事業であった葬祭・石材・婚礼事業は、事業環境の変化等により、現在では葬祭事業が売上高の7割弱を占める状況となっております。

これらの状況を踏まえ、第5次中期経営計画の基本方針を『グループ改革で、成長を加速』とし、事業ポートフォリオの見直しによる葬祭事業への経営資源集中を図るほか、設備投資に加え人的資本への投資も拡充させてまいります。

（2）重点施策

重点施策		主な実施内容
グループの 抜本改革	グループの再編と 執行体制の整備	・子会社の統合等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 ・D X推進によるビジネスモデルの変革
	不採算事業の 抜本的見直し	・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
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M&Aの推進 ・葬祭事業と石材・生花事業のコラボレーション推進
	事業の垣根を 超えた新しい 事業モデル構築	・L T Vの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
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	・具体的な指標の設定と定期的な評価の実現 ・サステナビリティ方針の立案と運用体制の構築
	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 ・D E & I の推進 ・地域貢献活動の継続

(3) 事業別取組み

事業	主な取組み
葬祭	【方針】 営業エリア拡大・既存営業エリアの深耕等で売上拡大を継続する。 ・新規出店、既存施設リニューアル、M&Aを継続する。 ・周辺事業の展開や新商品・サービスの開発を推進する。
石材	【方針】 不採算・低稼働部門の抜本的改革により収益性を改善する。 ・樹木葬・合祀墓等の商品・サービスの拡充を図る。 ・不採算部門の閉鎖も含めた組織再編により、事業規模の適正化を図る。
婚礼	【方針】 確実な黒字化に向け、トップラインを確保する。 ・集客チャネルの多様化と他社との差別化により婚礼施行件数を確保する。 ・結婚式の付加価値を追求し、施行単価アップを図る。
生花	【方針】 卸売の改善に注力し、収益力向上を図る。 ・卸売の販売先として葬祭会社等を開拓する。 ・仕入・物流体制の再構築を検討する。
全体	・事業間のコラボレーションを拡充する。 ・事業周辺領域での新規事業を検討し、LTVの最大化を目指す。

(4) 財務目標

(単位：百万円)

	2025年3月期実績	2028年3月期目標	増 減
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

(5) 事業ポートフォリオ目標 (事業別外部売上高構成比)

(単位：%)

	2025年3月期実績	2028年3月期目標	増 減 (pt)
葬祭事業	67.5	72.8	5.3
石材事業	20.4	16.9	△3.5
婚礼事業	4.6	3.6	△1.0
生花事業	5.8	5.2	△0.6
その他	1.7	1.5	△0.2
合計	100.0	100.0	0.0

(6) 非財務目標

(単位：%)

	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

(7) 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5つの資本に投下。

(単位：百万円)

資 本	内 容	第4次中計 実績	第5次中計 目標	増 減
人的資本	人財開発・確保への投資	220	400	180
製造資本	設備投資	1,162	2,100	938
知的資本	D X・研究開発投資	241	300	59
社会関係資本	成長投資 (M&A・新規事業等)	1,500	3,000	1,500
自然資本	S D G s 他への投資	164	200	36
総 額		3,287	6,000	2,713

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）

(注) 本計画は、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。

以 上