

日本で一番「ありがとう」と言われる葬儀社を目指して



2020年7月作成
個人投資家向け会社説明会資料

THRC
TEAR Human Resources Center

株式会社ティア

(東証1部/名証1部 証券コード 2485)

ディスクロージャーポリシー

株式会社ティア（以下「当社」という）は、株主、投資家の皆様に対し、透明性、公平性、継続性を基本に迅速な情報提供に努めます。金融商品取引法および東京証券取引所の定める適時開示規則に準拠した情報の開示に努めるほか、当社の判断により当社を理解していただくために有効と思われる情報につきましても、タイムリーかつ積極的な情報開示に努めます。

情報開示の方法

適時開示規則に該当する情報の開示は、同規則に従い、東京証券取引所の提供する適時開示情報伝達システム（TDnet）にて公開しています。公開した情報は、原則として当社IRサイト上に速やかに掲載することとしています。また、適時開示規則に該当しない情報についても、適時開示の趣旨を踏まえ、資料配布又は当社IRサイトに公開することにより正確かつ公平に当該情報が投資家の皆様に伝達されるよう努めます。

将来の見通しに関して

当社では、当社が株式上場している東京証券取引所に提出する業績予想に加えて、その他の方法により、業績見通しに関する情報を提供する場合があります。また、ニュースリリース、決算説明会やアナリストミーティング等における質疑応答等には、計画、見通し、戦略等に関する情報が含まれる場合があります。それらの情報は、作成時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は様々な要素により、これら見通しとは大きく異なる結果になりうることをご承知おきください。

沈黙期間について

当社は、重要な会社情報の漏洩を防ぎ公平性を確保するため原則として「決算期日の2週間前から決算発表日まで」の一定期間を沈黙期間としています。この期間中は、決算に関する質問への回答や、関連する情報に関するコメントを差し控えます。ただし、当該期間中であっても、投資家の皆様の投資判断に多大な影響を与えると判断した重要事実が発生した場合は、この限りではありません。

IR活動について

当社は、投資家との建設的な対話を促進するために、IR担当取締役を常務取締役経営企画室長が担い、IR担当部門を経営企画室としています。IR活動においては、IR担当者と各部門が連携を図り情報の充実に努めると共に、インサイダー情報を防止する観点からIR活動には原則2名以上で対応しています。機関投資家向けIR活動は年2回の決算説明会開催に加え、必要に応じて個別に機関投資家を訪問しています。個人投資家向けIR活動では中部、関東、関西地区のみならず地方の中核都市で会社説明会を定期的で開催し、また個人株主を中心に株主アンケートも実施しています。IR活動の内容については、四半期に一度、取締役が参加する経営会議においてフィードバックを行い、投資家の当社に対する評価や考え方を取締役全員で共有しています。

- 04-13** 基本情報
- 14-18** 市場環境とティアのポジショニング
- 19-27** 中期ビジョンに基づく事業戦略
- 28-34** Phase 1 中期経営計画の概要（2020年9月期～2022年9月期）
- 35-37** 株主施策について
- 38-47** Appendix 1、Appendix 2



基本情報

最期の、ありがとう。



参列される方、お一人おひとり、それぞれが、故人様へさまざまな想いを抱かれています。
もう会うことのない寂しさ、叶えられなかった約束への心残り、頼るべき存在を失った悲しみ…。

そして、良かったこと、そうでなかったこと、
さまざまな思い出が、心の中をかけめぐるでしょう。

それでも、ティアは信じます。

たった一度しかない人生を終えられた人の一生を振り返るとき、そこに、ともに同じ時代を生き、
ともに過ごしてくれたことへの感謝の言葉がきっと
自然にこみ上げてくることを。

「ありがとう。」

参列されたすべての方々が、その、最期の想いをしっかりと伝えられるご葬儀とさせていただくことが、ティアの使命です。

そのために、ティアは、ご遺族のお話をていねいにお聞きすることからはじめます。そして、生前の故人様に想いをはせ、
ご遺族の望まれるかたち、故人様の最期にふさわしいご葬儀となるよう全力で取り組みます。

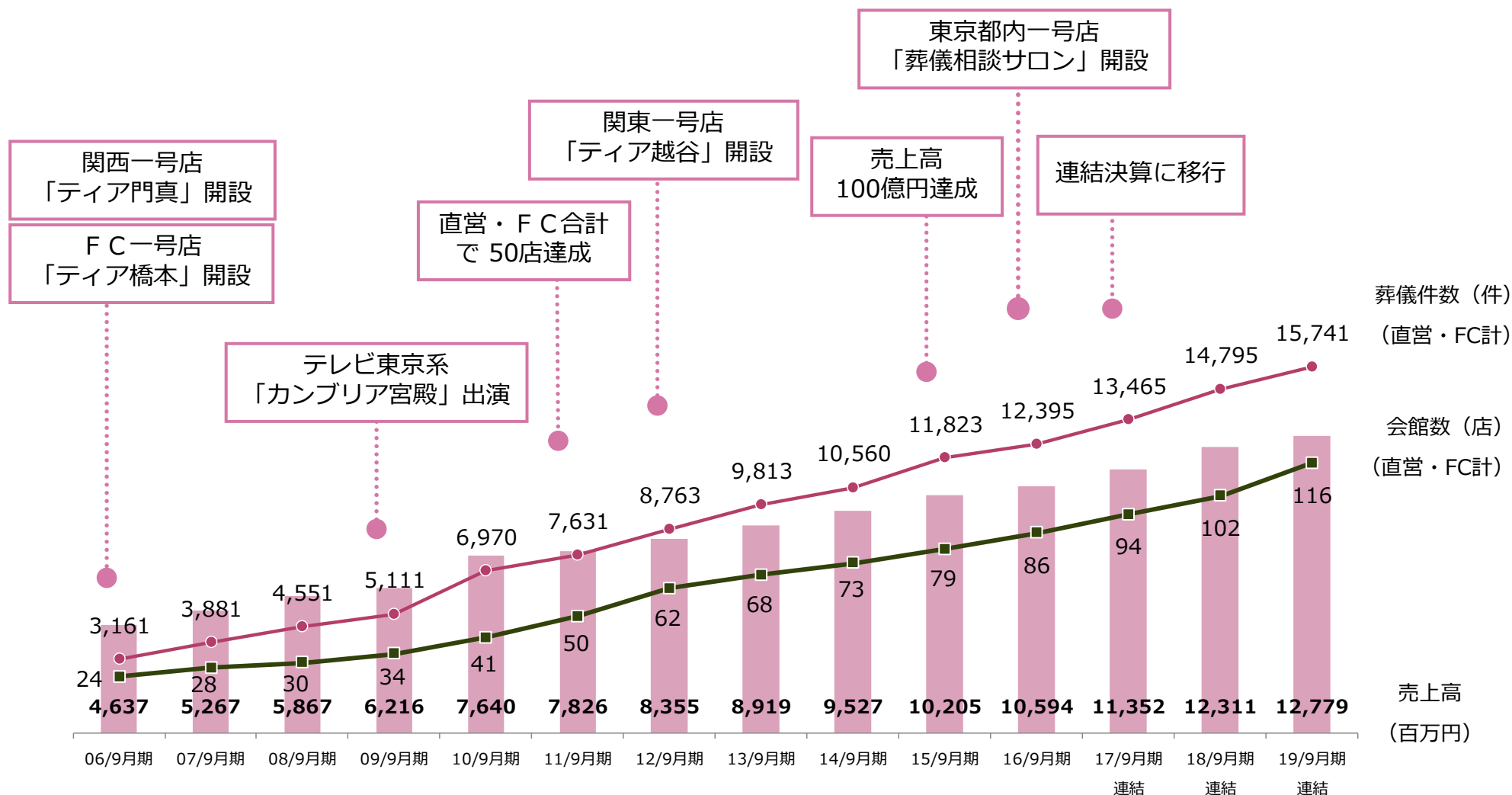
二度とない最期の大切な時間、悔いを残されることのないよう、私たち一人ひとりが、培ってきたすべての知識を活かし、
故人様を想う心をこめて、一つひとつのご葬儀を務めさせていただきます。

会社概要

会社名	株式会社 ティア
代表取締役社長	富安 徳久
所在地	愛知県名古屋市北区黒川本通三丁目35番地1
資本金	1,873百万円 （2020年3月末現在）
従業員	526人 （2020年3月末現在）
発行済株式数	22,406,100株 （2020年3月末現在）
上場市場	東京証券取引所 市場第1部 名古屋証券取引所 市場第1部
事業内容	<ul style="list-style-type: none">• 葬儀施行全般や各種法要の請負• 葬儀施行後の遺族の相談内容に応じたアフターフォロー• 中部、関東、関西に直営、F Cで葬儀会館を運営• フランチャイズによる葬儀ビジネス参入提案とノウハウ提供
関係会社	株式会社 ティアサービス（資本金 3百万円／株式会社愛共より社名変更）

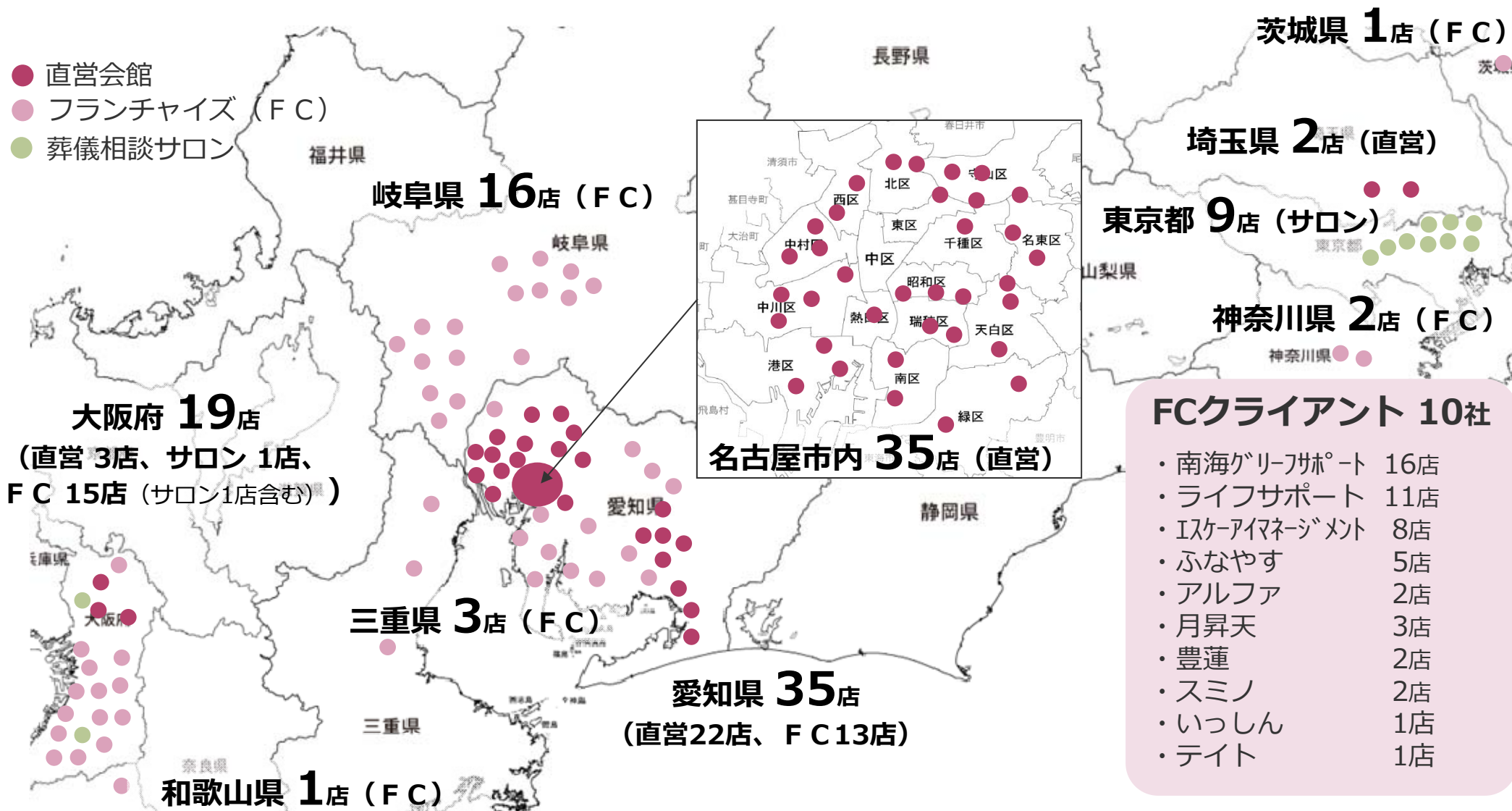
業績推移と主なマイルストーン

- 2014年に東証1部・名証1部に上場、2015年には売上高 100億円を達成
- 2016年8月には東京都内一号店となる「葬儀相談サロン」を開設、2017年9月期より連結決算に移行



葬儀会館「ティア」の出店エリア

- 会館数は1都1府7県に123店を展開、うち直営会館62店、葬儀相談サロン10店
- フランチャイズはクライアント10社と契約し51店を出店（2020年6月末現在）

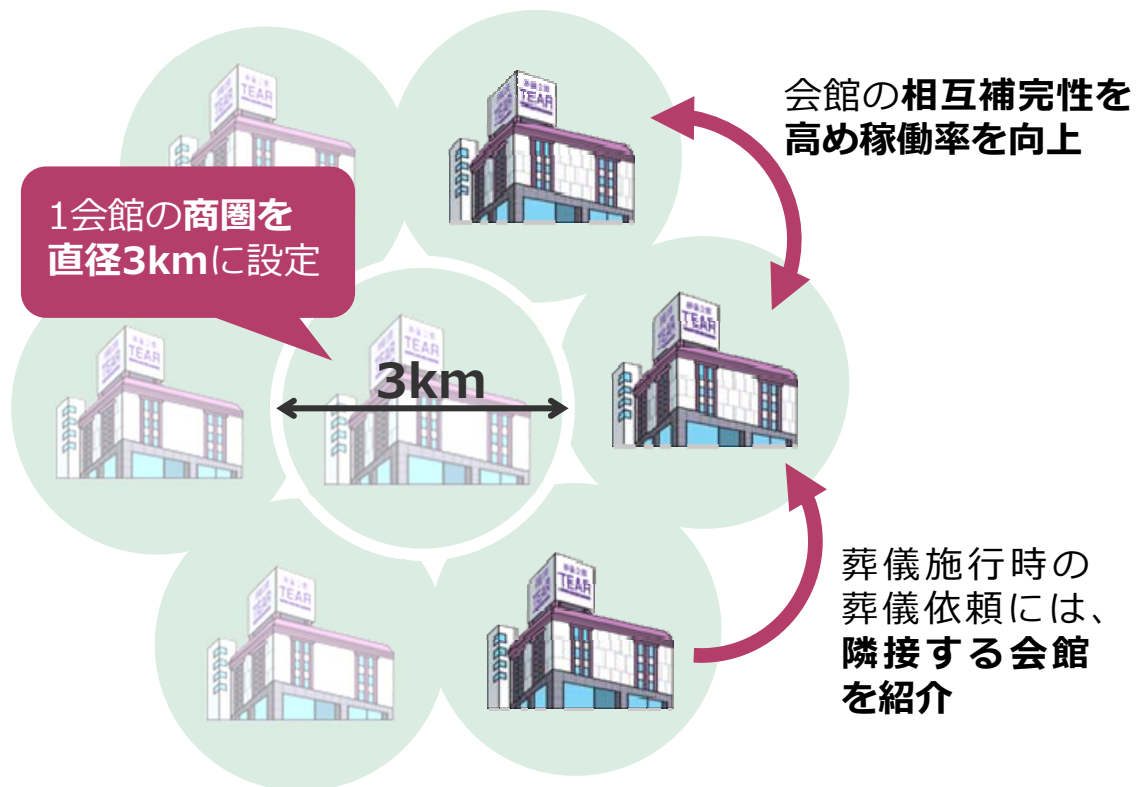


[ご参考] 直営・FCによるドミナント出店

- 直営・FCによるドミナント出店、会館の相互補完性推進

➡ 約80%の会館稼働率と商圈内でのシェアを獲得

一定の地域に集中して、葬儀会館を開設



TVCM等の各種メディアを共有し、早期にブランドの浸透を図る



直営会館の基本フォーマット

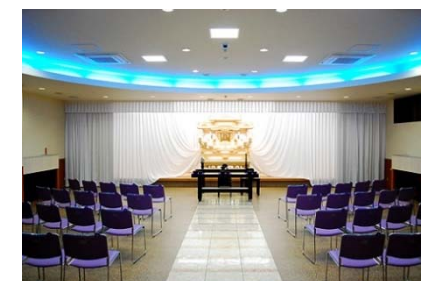
- 敷地面積500坪前後／建坪150坪～200坪
- 設備投資 1.5億円～2億円／投資回収 9年～10年

駐車場完備の葬儀専用会館



- 平屋1階建て～2階建て

葬儀専用のホール



- 一般葬ホール 1室 (最大 100名～150名収容)
- 親族控室兼家族葬専用ホール 1室 (和室+洋室)

宿泊可能な親族控室



- 1室 (和室)

会食ルーム



- 1室 (50名収容)

ティアの価値創造サイクル

経営理念

「哀悼と感動のセレモニー」

～「儀式を尊厳するカタチと洗練された心の追求」する姿勢を
 忘れず、デスクアを通じて社会に貢献する～

戦略の基本方針と経営資本

直営・FCの積極的な出店により他社との差別化を図る

重点施策① 利便性

- ・ 葬儀専用会館「ティア」
- ・ ドミナント出店



顧客

重点施策② 価格

- ・ 明瞭な価格体系
- ・ 独自の会員制度「ティアの会」

重点施策③ サービス

- ・ 人財教育・育成システム/専門施設
- ・ 積極的な啓蒙活動

社会・関係資本

- ・ 全国展開を目指す葬儀社
- ・ ティアの会 B2C (延べ39万人)
- ・ 提携団体 B2B2C
- ・ 独自のCSR活動 (「命の授業」など)

財務資本

- ・ 健全な財務体質
- ・ 次世代の成長を見据えた果敢な財務戦略
- ・ 安定した収益力

人的資本

- ・ ロイヤルティの高い人財プール
- ・ 「最期のありがとう」を担う人財 (技術力)
- ・ 事業展開を支えるキャリア人財 (経営力)

知的資本

- ・ 人財教育に関するノウハウ (「ティアアカデミー」、「ティア検定」など)
- ・ 上場葬儀社としてのノウハウ (「分業体制」、「独自の基幹システム」など)

事業モデル

葬祭事業

葬儀・法要
 施行請負

湯灌、車両、接客、警備など、
 葬儀付帯業務の内製化

生花の内製化、独自の商品開発

日本通運をパートナーに独自の物流シ
 ステムを構築
 (ティア・ロジスティクスセンター)

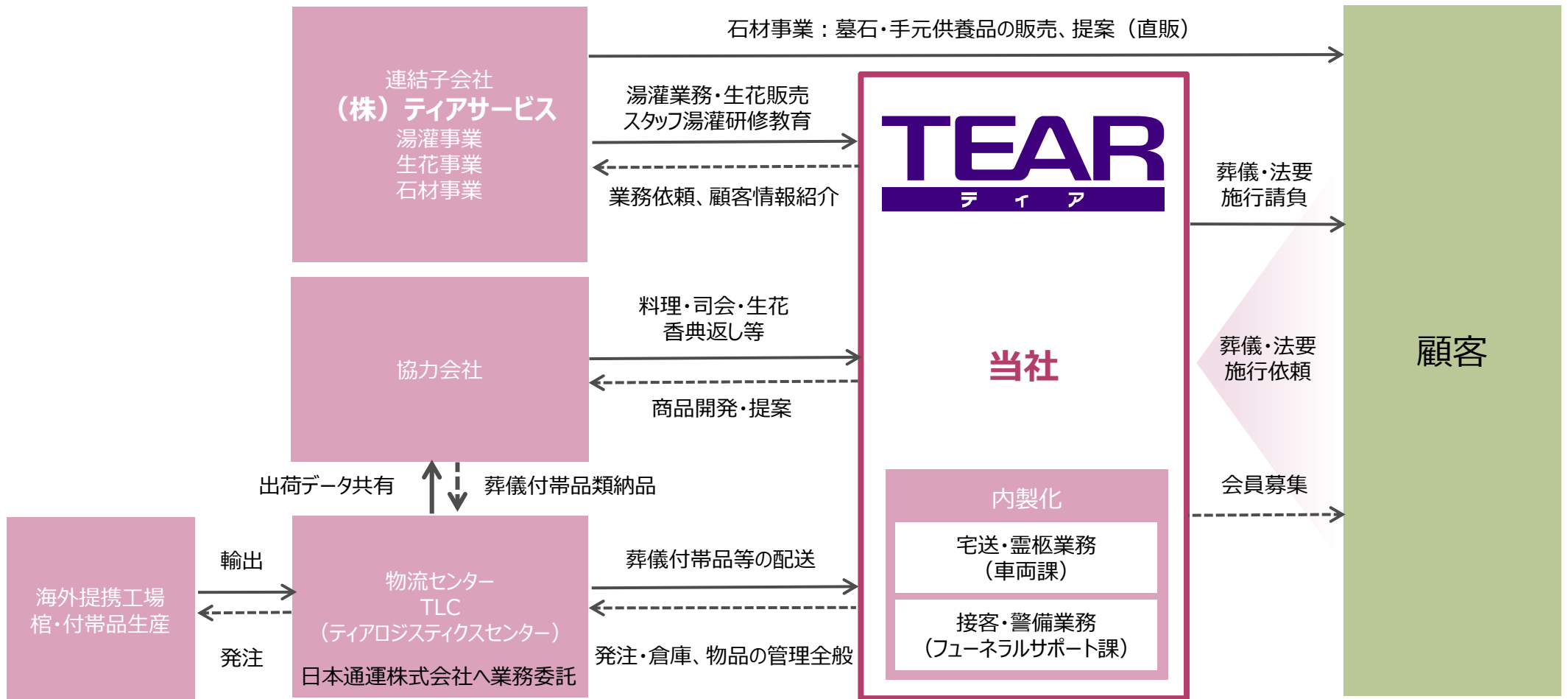
FC事業

加盟金/ロイヤリティ
 物品販売
 システム使用料

FCの経営指導

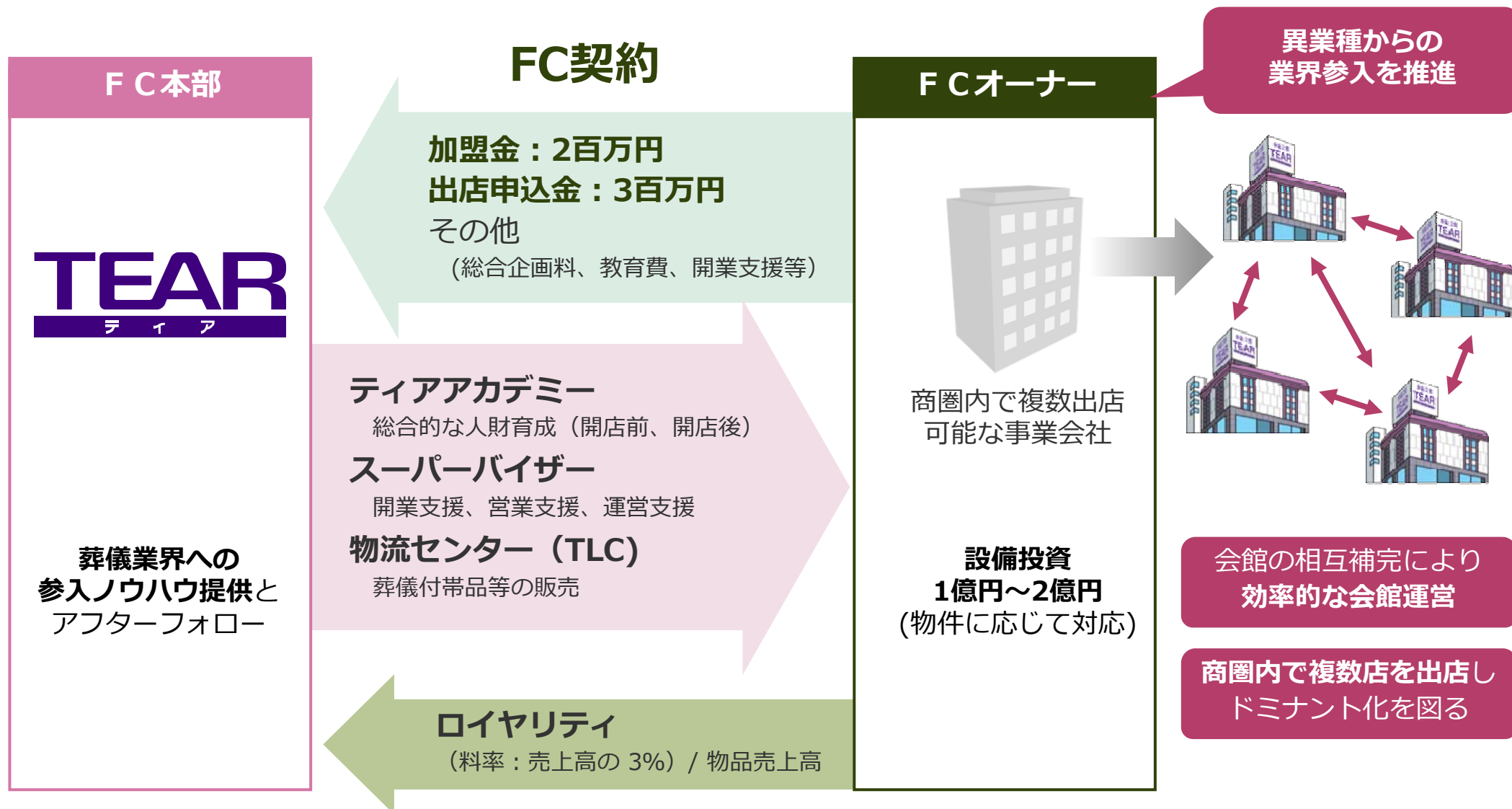
FCの葬儀法要施行請負支援

葬儀事業モデルの概要



FC事業モデルの概要

- ティアのサービスを全国に広めるためにフランチャイズ事業を推進
- 異業種の事業会社を対象に、葬儀業界への参入ノウハウ提供とアフターフォローにより業界参入を推進



差別化戦略「感動葬儀」

Case 1

参列できない 長女のために スカイプで中継



お父様の突然の死。訃報を聞いた娘様は国際結婚でアメリカに住んでいました。式に間に合うように、飛行機を手配するも空気が無く、諦めていましたが、「お父さんの最期をどうしても娘に見せてやりたい」と喪主であるお母様の想いを聞き、インターネットを介して、スカイプで会場と娘様の自宅を繋ぎ、アメリカからお別れの言葉を伝えることができました。

Case 2

故人様の好きだった スイカをお供え

故人様は病によって好きな食べ物を食べることができず、喪主様は「最期に好きだったスイカを食べさせてあげたい」という想いがありました。しかし、冬場にはスイカがありませんでした。

それでも、喪主様の気持ちを形にしたい。担当者はスイカを探してお店を回り、ようやく見つけた1軒のお店でスイカを購入し故人様の祭壇へお供えさせていただきました。



Case 3

趣味としていた バンドの ライブハウスを再現

故人様は長年、ロックバンドでギターを担当していました。葬儀では会場に生前に大好きだったビートルズのレコードジャケットを飾り、通夜終了後には、バンドのメンバーが会場内に楽器を持ち込み、追悼ライブを開催しました。ご遺族や参列された皆さんにとっても喜んでいただきました。



Case 4

祭壇で “しまなみ海道”を 再現



故人様が亡くなられる前に、「自転車での島旅に、もう一度行きたいと言っていた」と聞いたスタッフは、祭壇で「しまなみ海道」を再現しました。ご遺族は「父が楽しんでいる様子が目に浮かびます」と涙されていました。

Case 5

夫婦で営んでいた 中華料理店を再現



夫婦で力を合わせ長年営み、たくさんの思い出が詰まった中華料理店。既に閉店し今はなくなりましたが、スタッフがバーパークラフトで当時のお店を再現しました。奥様にとても喜んでいただき、当時の思い出をたくさん話していただきました。



市場環境と ティアのポジショニング

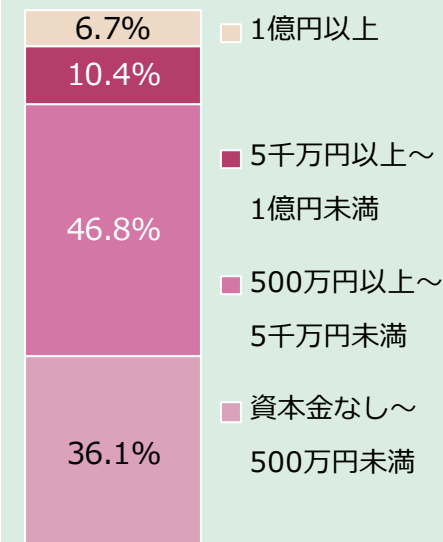
葬儀業界の変遷と新たな潮流

- 葬儀業界は、緩やかではあるものの、20年サイクルで変遷を遂げ現在に至る
- 総事業所数に占める資本金1億円以上の割合は6%に留まる

～1960年代	1970年～ 1980年代	1990年代	2000年 ～現在
戦後復興期	高度経済成長	バブル崩壊後	現在
<h3>業界形成がスタート</h3> <ul style="list-style-type: none"> ・自宅での葬儀が一般的 ・地域コミュニティによる葬儀のサポート及び運営 ・葬儀社の役割は葬具の賃貸が一般的 ・葬儀費用負担軽減のために互助会制度の登場 	<h3>葬儀社の役割拡大</h3> <ul style="list-style-type: none"> ・核家族化の進行と都市部への人口集中 ・地域コミュニティとの関係が希薄化し葬儀社へのニーズが高まる ・居住環境の変化により葬儀専用会場のニーズが高まる 	<h3>葬儀の多様化</h3> <ul style="list-style-type: none"> ・葬儀専用会館での施行が一般化 ・祭壇ラインナップの増加や個人重視の企画葬等が登場 ・互助会の統合と株式公開企業登場 ・事前相談所や生前見取り等、葬儀に関する様々なサービスが登場 	<h3>葬祭規模の縮小</h3> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢化社会を背景に老人が老人を送る老々葬儀時代へ ・葬儀スタイルの多様化と家族葬需要の高まり ・鉄道、JA、生協等の異業種・業界団体の業界参入が活発化 ・競争激化による葬儀費用の低価格化と支払方法の多様化

資本金規模別事業所の状況 (2018年)

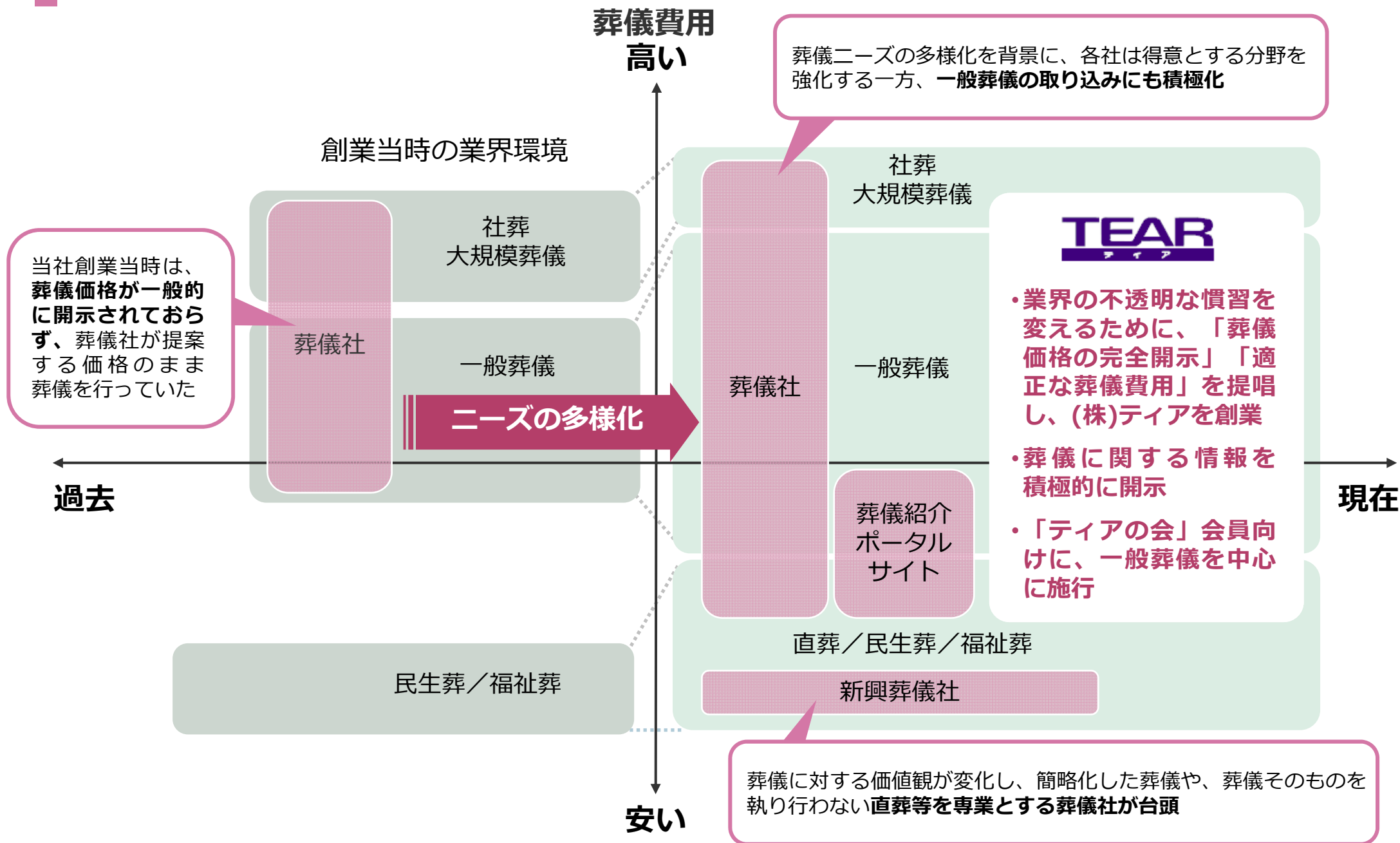
総事業所数 **8,201**



出所：経済産業省公表「特定サービス産業実態調査」

出所：株式会社矢野経済研究所の資料をもとに当社が加工

葬儀業界における当社のポジショニング

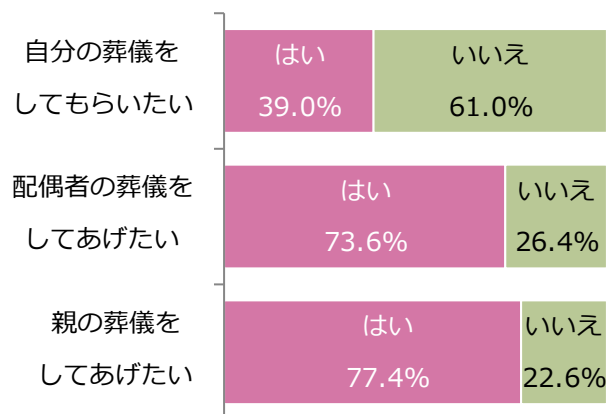


葬儀に対する意識・実態調査

- 自分の葬儀をしてもらいたい人は約4割、一方7割以上の方は配偶者・親の葬儀をしてあげたいと回答
- 葬儀に参列した約7割は葬儀に参列してよかった、4人に一人は友人を招いた葬儀をしたいと回答

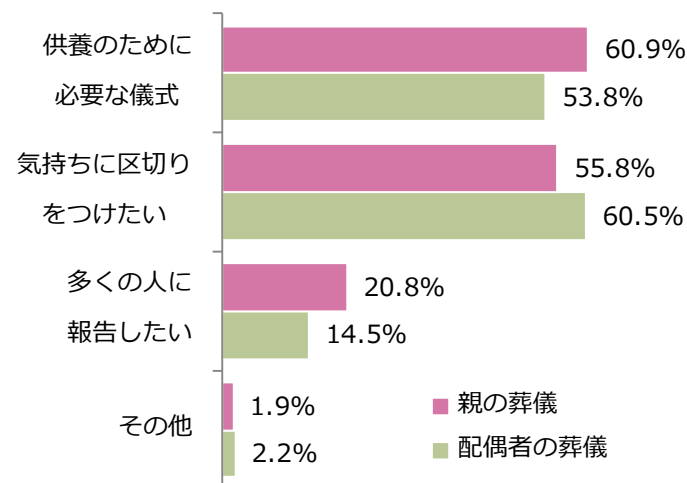
自分・配偶者・親の葬儀をしてあげたいですか？

- 自分が亡くなったあとに葬儀をしてもらいたい方の割合は39%に留まる
- 一方で、7割以上の方は配偶者、親の葬儀をしてあげたいと回答
- 葬儀は自分のことよりも、大切な人を送る儀式であることが窺える

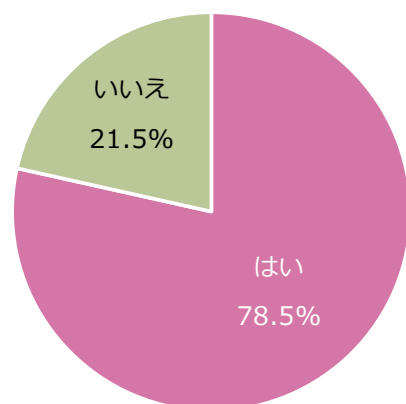


葬儀をしてあげたい理由？

- 配偶者・親の葬儀をしてあげたい理由として5割以上の方が「**供養のための必要な儀式**」「**気持ちに区切りをつけたい**」と回答
- 葬儀は自分を含めた残された人の気持ちに区切りをつけるシーンといえる



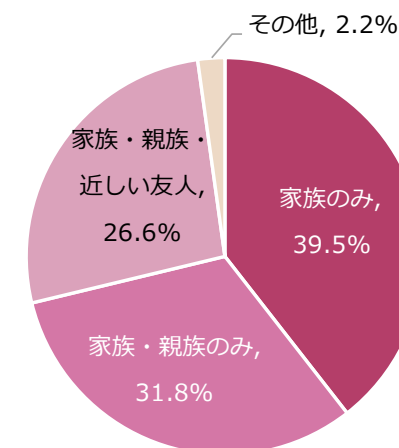
葬儀に出席して良かったですか？



- 葬儀に参列した人の約7割は「**葬儀に参列してよかった**」と回答
- その理由として約半数は「**最期のお別れが出来たから**」「**気持ちに区切りをつけることが出来た**」と回答している

葬儀へ招待する人の範囲

- 約4割の方が「**家族のみが参列する葬儀にしたい**」と回答
- 一方で、4人に一人(26%)は**家族・親族に加えて、近い友人を招いて故人様を送りたい**と回答

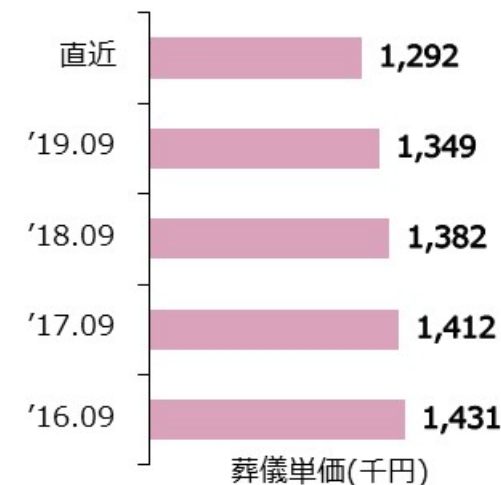


出所：当社が全国の40歳以上の男女1,000名を対象に行った「葬儀に対する意識と実態」に関するインターネット調査（2019年12月）

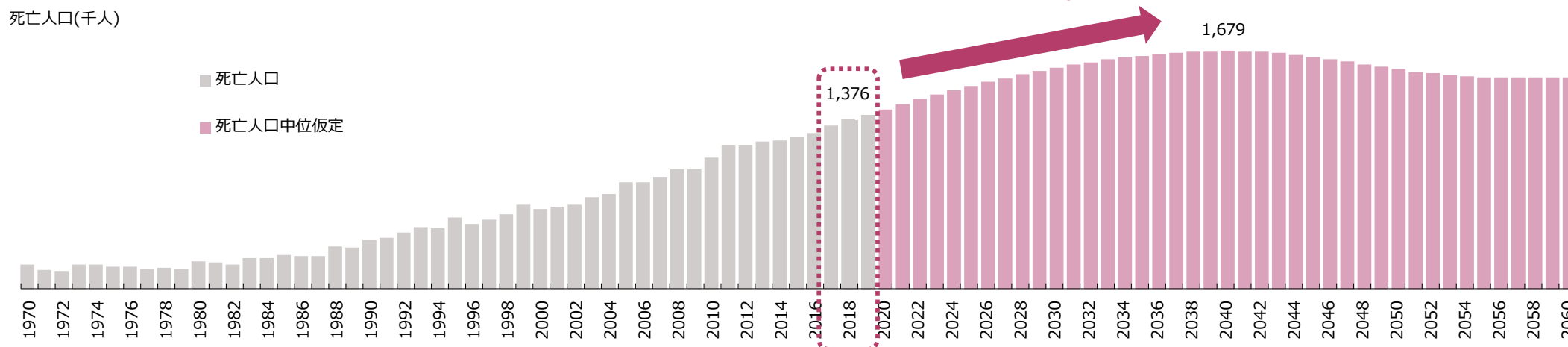
人口動態にみる葬儀市場の動向と葬儀業界の新たな潮流

- 葬儀の潜在的な需要は現在の約 1.2倍となる2040年に向けて増加基調
- 葬儀件数が増加するものの、葬儀単価の低下により市場規模は微増に留まる
- このような葬儀市場において、葬儀業界には以下の新たな潮流が誕生
 - 儀式の多様化による葬儀単価の低下
 - 葬儀市場における競争激化
 - 社会インフラとしての葬儀社の役割拡大
 - ウィズ・コロナ、アフター・コロナにより事業環境の変化が加速

葬儀単価の状況



死亡人口・予測の推移



出所 人口動態：「厚生労働省：人口動態総覧の年次推移」「国立社会保障：人口問題研究所」公表データを当社が加工

※1 葬儀件数、葬儀単価 出所：経済産業省公表「特定サービス産業動態統計調査」に基づき当社が試算／前年比は12ヶ月移動平均にて算定

※2 市場規模 出所：株式会社 矢野経済研究所「フューネラルビジネスの実体と将来展望 2019年版」より（2020年9月）



中期ビジョンに基づく 事業戦略

戦略の基本方針に基づくティアの強み

生涯スローガンの浸透

生涯スローガン「目指せ！日本で一番『ありがとう』と言われる葬儀社」のもと
全社員に対する徹底した人財教育を通じたスローガンの浸透を実現

戦略の基本方針

利便性

価格

サービス

直営、FCによる 積極出店

- ・名古屋市内に一号店を開設、
その後も会館を積極的に出店
- ・2004年以降、FC出店を推進
- ・2006年に関西進出、
2012年には関東進出を実現

効率的な会館運営と 知名度の向上

- ・名古屋市内を中心に
ドミナント展開
- ・会館の相互補完性を高め
効率的な会館運営を実現
- ・TVCMの放映や折込広告等
販売促進を積極的に実施

ブランド浸透による 新店の早期収益化

- ・愛知県下においては
ブランド浸透による
高い知名度を誇る
- ・会館新設から収益化までの
期間短縮を実現

“急成長する葬儀社”としてのメディアの注目の高さが強みを増強

新聞・雑誌に多数掲載されていることに加え、全国放送のTV番組でも紹介

“全国でオンリーワンブランド「ティア」”を構築

長期ビジョンに基づく事業戦略

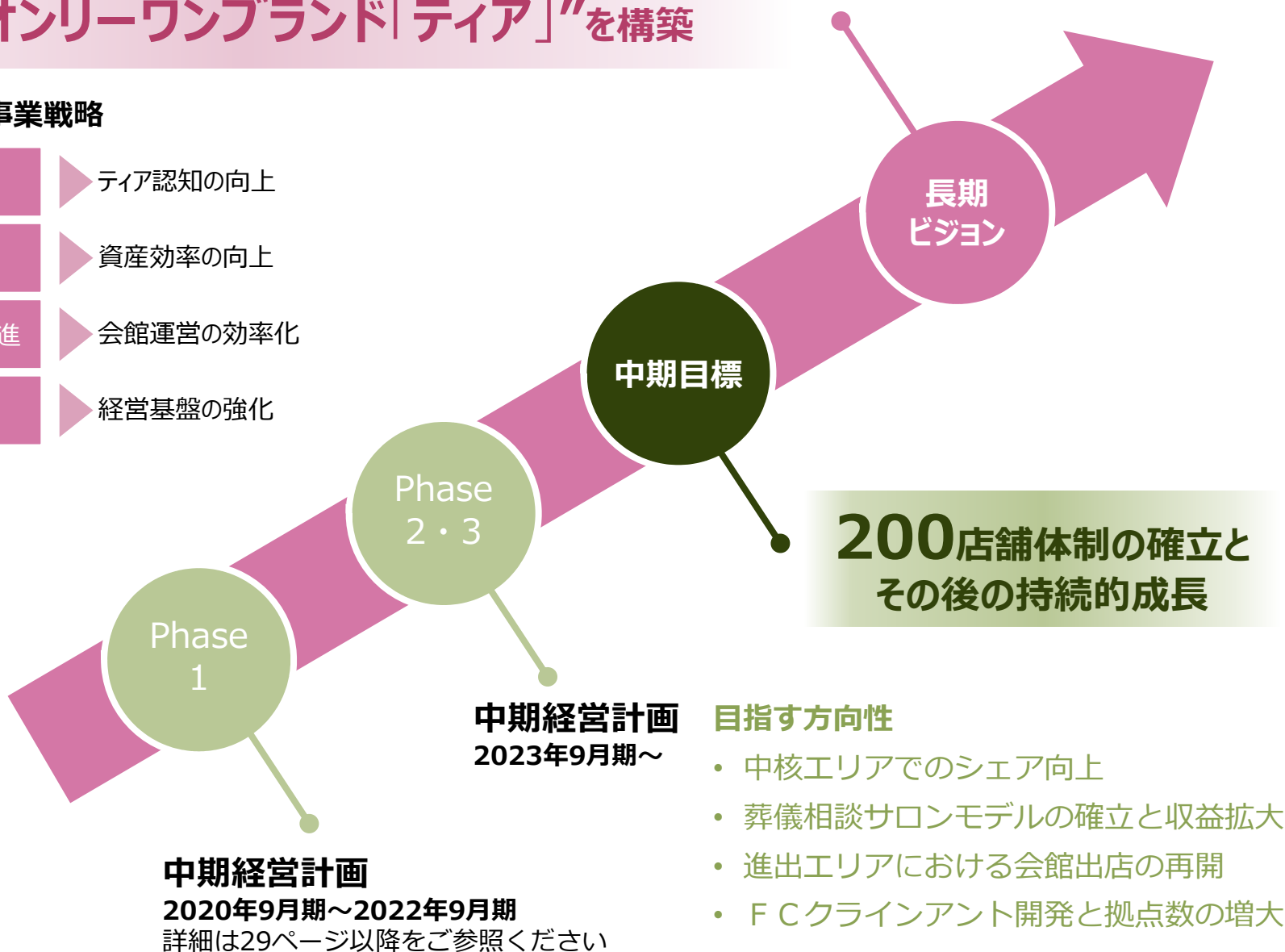
葬儀費用の明確化	▶ ティア認知の向上
多様な出店フォーマット	▶ 資産効率の向上
ドミナント化・内製化の推進	▶ 会館運営の効率化
人財プールの構築	▶ 経営基盤の強化

戦略の基本方針

利便性

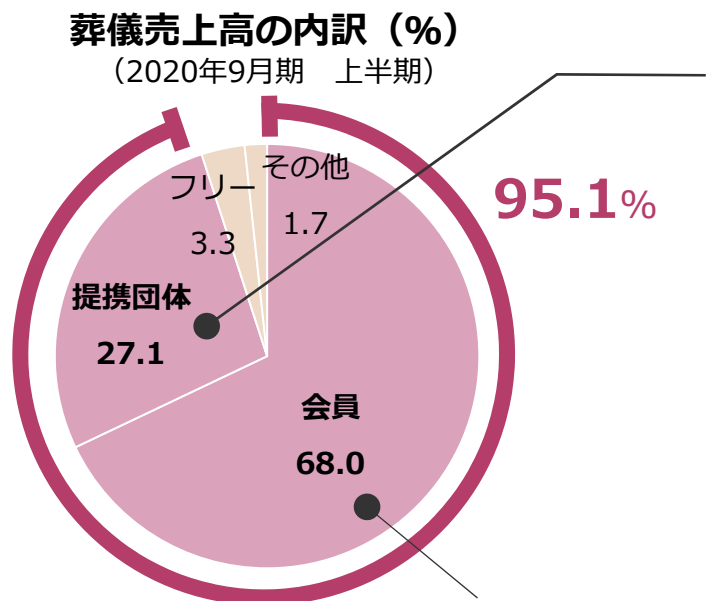
価格

サービス



事業戦略：葬儀費用の明確化

- 葬儀に関する様々な特典が受けられる会員システム「ティアの会」
- 葬儀売上高の約9割が「ティアの会」「提携団体」による施行、葬儀後の再加入も9割と高水準



会員向けサービスも充実「ティアプラス」

1. 提携企業 167社・全国 264店で特典や割引が受けられる「**会員優待サービス**」(2020年3月末)
2. ご家族や友人に感謝の手紙をお預かりする「**ラストメッセンジャーサービス**」
3. いざという時のために、事前の準備をおすすめする「**葬儀保険**」
4. 毎日ポイントがたまり、提携している通販会社等でご利用可能な「**生き方応援ポイント**」

1 「ティアの会」会員数 **397,214人** (2020年3月末)

2 提携団体 **980団体** (2020年3月末)

※提携団体とは「ティアの会」と同等のサービスが受けられる法人、施設との団体契約

「ティアの会」葬儀特典・葬儀費用例

「感謝葬67」 **670,000円** (税抜)



葬儀に必要なサービス品

- ・会館使用料 (2日間)
- ・宅送料 (同一市郡内)
- ・宅送布団
- ・会館内表記物一式
- ・ドライアイス
- ・後飾り祭壇
- ・棺
- ・サービス料
- ・霊柩車
- ・遺影写真
- ・拾骨セット
- ・その他

一般価格

1,112,900円

※一般価格は葬儀付帯品を利用した場合の相当額

「ティアの会」ゴールド会員価格

603,000円

別途費用：粗供養品、通夜料理、出立ち料理、精進落とし、町内送迎バス

事業戦略：多様な出店フォーマット

- 多様な会館フォーマットによる展開
 - 地域ニーズにあった出店、ドミナント化に有効な出店などが可能
 - 既存会館の改修を含め、資産効率向上を推進

会館及び葬儀相談サロンの基本フォーマット

	直営会館 基本フォーマット	家族葬ホール 基本フォーマット	葬儀相談サロン
ホール	自社ホール（1階建て～2階建て） 収容人数（最大100～150名）	自社ホール（平屋1階建て） 収容人数（30名）	火葬場併設式場 寺院などの貸式場を利用
人員	2～4人	2～3人	1～2人
設備投資	150～200百万円 （投資回収9～10年）	70百万円 （投資回収9年）	150百万円+保証金
坪数	敷地面積500坪前後/ 建坪150～200坪	敷地面積200坪前後/ 建坪60坪	20～30坪

- 一般葬から家族葬に対応したホール（平面駐車場を完備）
- 複数件の施行請負に対応可能
- ドミナント出店で展開し、会館の相互補完性を推進
- 既存会館の改修を実施しユーザビリティを向上

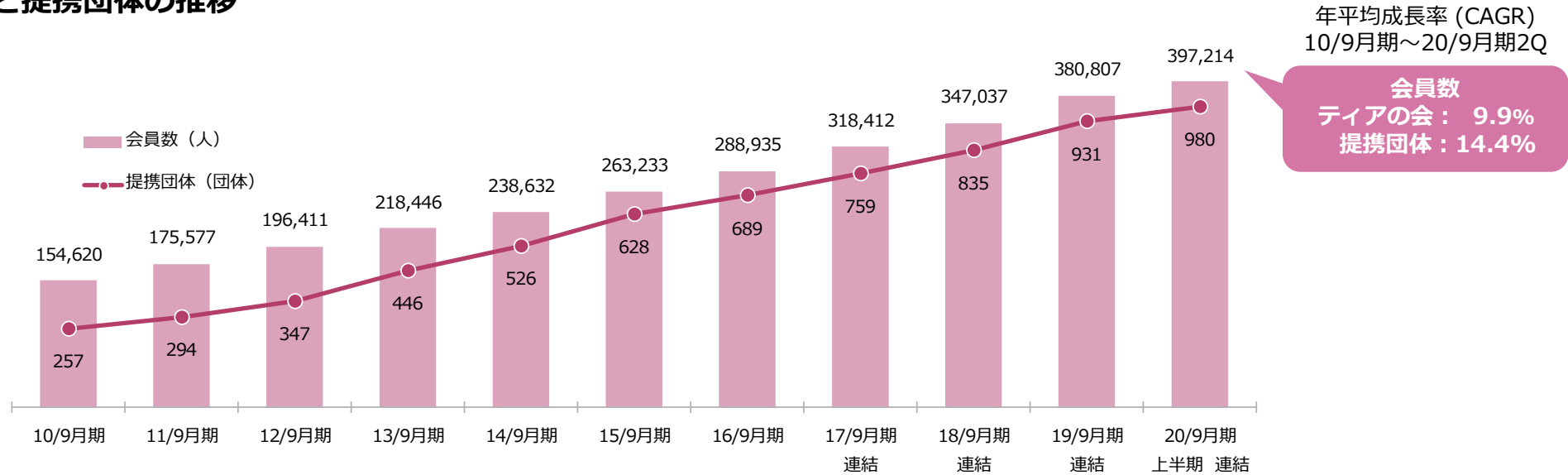
- 既存ホールの商圏の隙間を埋める
- 敷地面積はコンビニエンスストア程度；出店候補地が見つかりやすいといったメリットあり

<東京都内での展開>

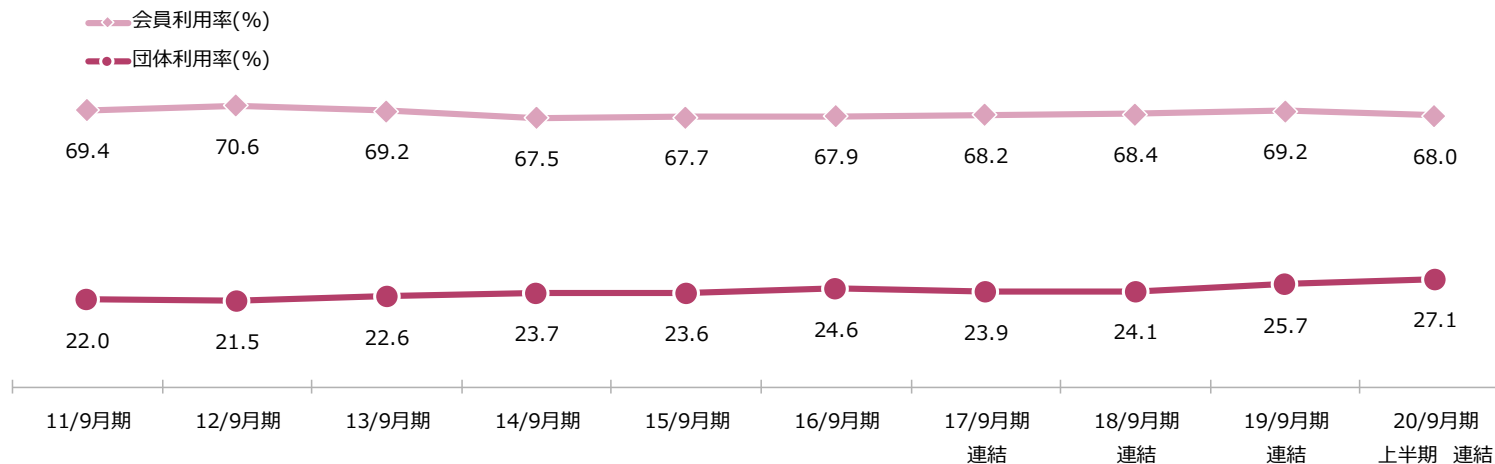
- 葬儀会館ではなく、葬儀相談サロンで展開
- 土地代や家賃が高いものの葬儀単価は全国平均を下回る、火葬場と併設する貸式場が多い、などから、貸式場を活用した方が効率的

[ご参考] 「ティアの会」 会員数・提携団体数の推移 フォーマット別会館数等の推移

会員数と提携団体の推移



会員・団体利用率の推移



※葬儀売上高に占める利用率の内訳

事業戦略：ドミナント化・内製化の推進

- ドミナント化の推進により、会館運営の効率化が図られ、売上原価率が低下
- 事業規模拡大と内製化推進により、商品原価率が低下

売上原価率・商品原価率の推移



2015年9月比較
3.5ポイント低下

2015年9月比較
5.5ポイント低下

事業戦略：人財プールの構築

- 人財戦略：中長期計画に基づいた人材採用、人事処遇制度、自社検定制度などの整備
 - 葬儀の専門人財「マスターセレモニーディレクター」の育成
 - 会館運営・経営を担うキャリア人財の育成

葬儀の専門人財の育成

- 社員の経験やスキルに応じて、**等級別に社内検定試験を実施**
- 7段階で評価する事により**人財の能力を個別に把握**

専門人財育成プログラム
「ティアアカデミー」



キャリア人財の育成（次世代を担うリーダーを育成）

- 管理職に必要なスキルを習得する各種研修を実施

キャリア人財プログラム
「キャリアプラン」

各種研修内容

- 支配人実務研修
- マネジメント研修
- コーチング研修
- クレーム対応スキル研修
- モラル向上研修
- スタッフ管理研修

[ご参考] 社員の声

葬儀専門人財



株式会社ティア
 [愛知・名古屋] ティア御器所
 副支配人 1級葬祭ディレクター
吉原 誠
 (よしはら まこと)

「指名される葬儀のプロは、ホテルのようなおもてなし」

わたしのこだわり

- 私は、『ティアさん』と呼ばれるより『吉原さん』と、ご遺族から呼ばれたいと思っています。ですから、喪主様をはじめご遺族の方へは、あえて下のお名前と呼ぶようにしています。
- 高齢の方が立ったり座ったりするときは、先にイスに軽く手を添えサポートし、咳をしている方がみえればお水と飴をお持ちする。小さなお子様が居れば、しゃがみ同じ目線になる。どれもさりげないことばかりですが、通夜・葬儀という限られた時間の中で、できることはたくさんあります。お客様がアクションを起こす一歩先で求めていることをくみ取って動く。そんなふうにして悲しみが深く余裕の無いご遺族に寄り添い、フォローしたいというのが一番の思いです。

目指していること

- ティアでは葬儀サービスのクオリティ向上のため、社員のブラッシュアップを推奨しています。1級葬祭ディレクター（厚生労働省認定・葬祭ディレクター技能審査）の認定資格や、社内検定も設けられていて、セレモニーディレクター（CD）、シニア・セレモニーディレクター（SCD）、マスター・セレモニーディレクター（MCD）の3段階あります。現在、私は最高峰のMCDの取得にチャレンジしており、葬儀会場の幕張りから葬儀後の相続まで内容も幅広く、難易度が高いですが、必ず合格してみせます。

※政経電論WEB掲載記事より抜粋

キャリア人財



株式会社ティア
 [愛知・名古屋]
 ティア中村 支配人
大門 誠道
 (だいもん せいどう)

「遺族の求めることに忠実に。その余白から『感動葬儀』が生まれる」

わたしのこだわり

- 担当になったお客様の通夜・葬儀は全力で取り組みます。お客様は最期のお別れの場にティアを選んでくださり、心のこもったサービスが届けられなければプロとして失格だと思っています。
- 私が最も大切にしていることは、ご遺族との『コミュニケーション』です。ご遺族のお話を聞きながら、丁寧にご要望を汲み取るようにしています。通夜・葬儀は最短でも2日間で、その間に故人様のすべてを知ることや、ご遺族の気持ちを全て理解することは難しいですが、着かず離れずの距離で心に寄り添い、ご遺族が何か相談したいときに近くにいることを心掛けています。
- ご遺族との『コミュニケーション』に、テクニックやマニュアルはありません。ティアには、故人様に対して『自分の大切な人が亡くなったと思いなさい』という教えがあります。私たちがやれることはその言葉に集約されると思っています。新人でもベテランでも、一所懸命にやる。その姿にご遺族は感動していただけます。また、『感動葬儀』は担当者だけでなく、生花の担当者や霊柩車の運転手、お葬儀に携わるすべての協力会社のサポートが必要不可欠です。だからこそ私たちは、ご遺族はもちろん、協力会社やスタッフ間のコミュニケーションも大切にしながら、その2日間に全力を懸けています。

※政経電論WEB掲載記事より抜粋



Phase 1

中期経営計画の概要

(2020年9月期～2022年9月期)

Phase 1 中期経営計画の概要

2019年9月期 実績

直営 68店

FC 48店

合計 116店

2022年9月期 定量目標

直営 97店

FC 72店

合計 169店

新規
施策

1

直営会館と葬儀相談サロンの出店加速とフランチャイズにおける計画的な出店

- **ドミナント戦略**
 - ・ 家族葬ホール、葬儀相談サロンの継続的な出店と関西地の区出店再開により収益力の向上を図る
- **FC戦略**
 - ・ 新規、既存クライアントの計画的な出店を推進すると共に、スーパーバイジング機能の向上とFC本部のバックアップ体制の充実

3

葬儀付帯業務の更なる内製化とM&Aに係る基準の明確化

- **商品戦略**
 - ・ 葬儀付帯業務の更なる内製化の推進と、葬儀付帯品を会館へ配送する物流センターの効率化を推進
- **M&A戦略**
 - ・ M & Aに関する定量的な基準を明確化することで、買収案件に対する検討プロセスの迅速化を図る

2

既存会館のユーザビリティの向上とWEBマーケティングの強化

- **営業戦略**
 - ・ 葬儀ニーズの多様化や葬祭規模の縮小に対応した既存会館の改修及び、契約更新に係るマネジメント体制の構築
- **ブランド戦略**
 - ・ WEBサイトから会員獲得、葬儀受注の増加を図るべく、WEBマーケティングの強化

4

計画的な人財確保と教育体制の強化

- **人財戦略**
 - ・ P D C Aサイクルに則った新卒採用プログラムの実践と、早期育成を目指した教育プログラムを運用
 - ・ 「ティア・ヒューマンリソース・センター」の開設により人財育成の効率化を推進
 - ・ 従業員のエンゲージメントを向上させるべく、福利厚生制度の充実に努める

既存
施策

外部施策

内部施策

Phase 1 中期経営計画の定量目標/出店計画/採用計画

- 2020年9月期の連結業績予想を策定、同年を初年度として三カ年計画をローリング
- 計画最終年度となる2022年9月期は売上高 15,350百万円、経常利益 1,410百万円当期純利益 950百万円を計画

(百万円)	2019年9月期 連結業績	2020年9月期 連結予想	2021年9月期 計画	2022年9月期 計画
売上高	12,779	13,695	14,570	15,350
前期比	3.8%	7.2%	6.4%	5.4%
営業利益	1,156	1,220	1,345	1,405
前期比	△12.6%	5.5%	10.2%	4.5%
経常利益	1,151	1,215	1,345	1,410
前期比	△11.5%	5.5%	10.7%	4.8%
当期純利益	791	815	905	950
前期比	△11.7%	3.0%	11.0%	5.0%
葬儀件数 (件)	10,923	11,968	12,972	13,920
前期比	6.6%	9.6%	8.4%	7.3%
直営会館出店 (店)	7	8	7	6
葬儀サロン出店 (店)	4	3	3	2
直営：期末会館数 (店)	68	79	89	97
FC・サロン出店 (店)	3	8	8	8
FC：期末会館数 (店)	48	56	64	72
期末会館数 (店)	116	135	153	169
既存会館改修 (店)	2	2	2	2
設備投資	1,038	910	695	681
新規採用 (人)	33	29	30	20

※ 連結業績の当期純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」を記載しております

● **売上計画の前提条件**：2020年9月期連結業績予想の前提条件を計画初年度とし、二年目以降は、既存店を業績予想同額としたうえで、新店稼働に伴う増収効果を見込む

● **経費見通しの前提条件**：2020年9月期連結業績予想の前提条件を計画初年度とし、二年目以降の計画は、既存店を業績予想同額としたうえで、新店稼働に伴う経費の増加及び新卒の採用計画、広告宣伝費の増額等を見込む

● **ドミナント戦略**：家族葬ホール、葬儀相談サロンの継続的な出店と関西の地区出店再開により収益力の向上を図る

【地区別施策】

中部地区：名古屋市内シェア向上に向けた家族葬ホールの出店加速と既存会館の収益力向上

関東地区：東京都内向け葬儀相談サロンの継続的な出店と収益力の向上

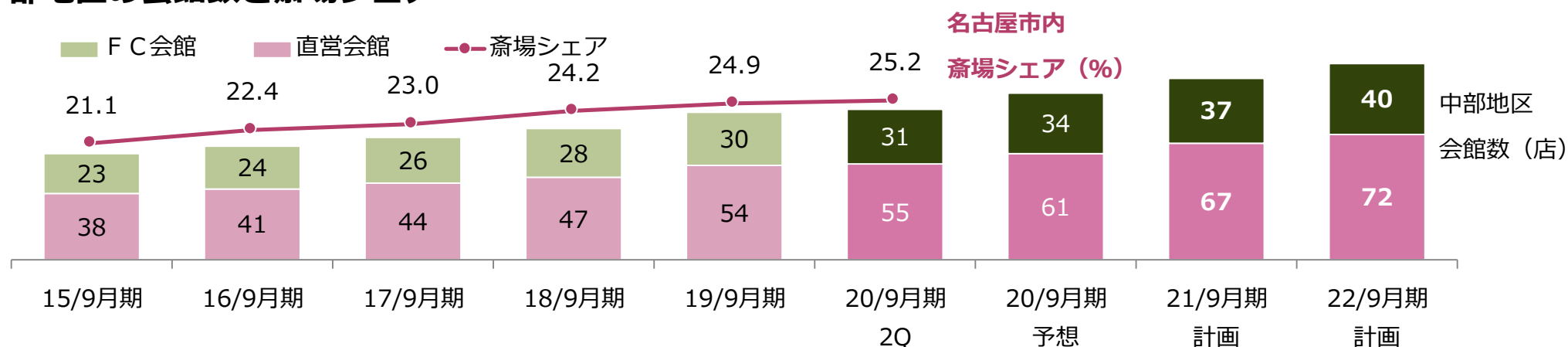
関西地区：関西地区の出店再開による経営基盤の強化と収益力の拡大

● **FC戦略**：新規、既存クライアントの計画的な出店を推進すると共に、スーパーバイジング機能の向上とFC本部のバックアップ体制の充実

地区別施策：中部地区の現状と今後の展開

- ・ 積極的な出店により中部地区ではドミナントを形成、**名古屋市内の斎場シェアは 25.2%**を獲得
- ・ 直営会館は「家族葬ホールモデル」を中心に出店する方針であり、**三カ年で直営・FC合計で 28店の出店を計画**
- ・ ユーザビリティの向上を目的とした**既存会館の改修を年に 2店計画**

中部地区の会館数と斎場シェア



多様化する葬儀形態への対応

■ 家族葬ホールモデルの開発

- ・ 既存会館の約半分ほどの延べ床面積
- ・ 最少人数の常駐スタッフ
- ・ 1日1組限定のホールでプライベート空間を提供
- ・ 狭小な土地や既に弊社の会館が出店しているエリアにも、新たに出店が可能
- ・ 他業態の店舗を改装しての出店が可能
- ・ 従来の設備投資額よりも安価

■ 既存会館の「家族葬」対応

- ・ 可動式間仕切り設置
- ・ 式場兼親族控室の増設
- ・ 多様な葬儀形態に対応



家具調仕切りを活用した既存会館の改修事例

ティア宝神 軽量鉄骨造を採用した新築案件

■ 多様化する出店形態

- ・ カメラ店、CVS、コインランドリーなど、他業態店舗を改装
- ・ ユニット化された建物を組み立てる「軽量鉄骨造」工法を活用した新築



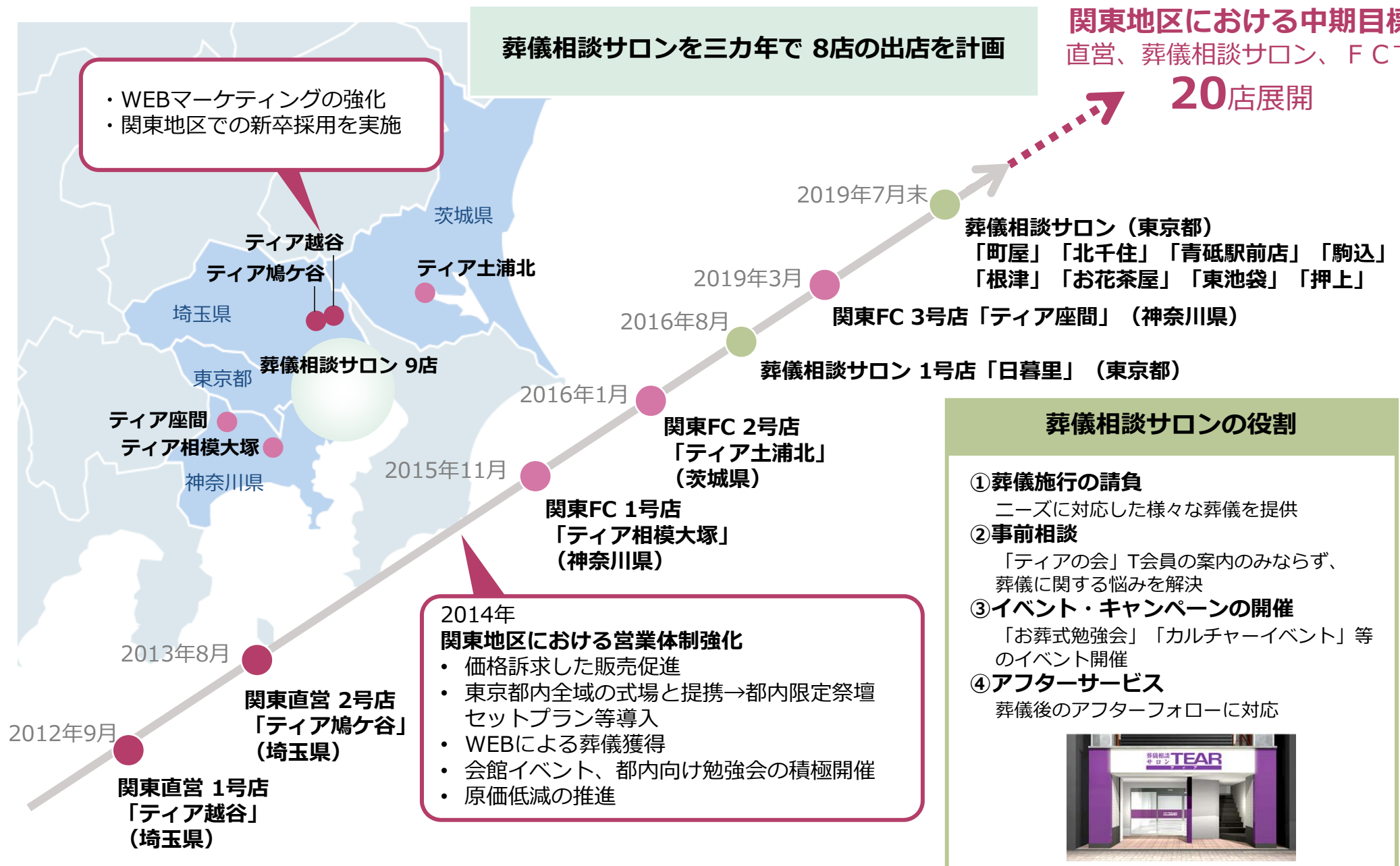
ティア矢作 元カメラ店を改装



地区別施策：関東地区の現状と今後の展開

葬儀相談サロンを三カ年で 8店の出店を計画

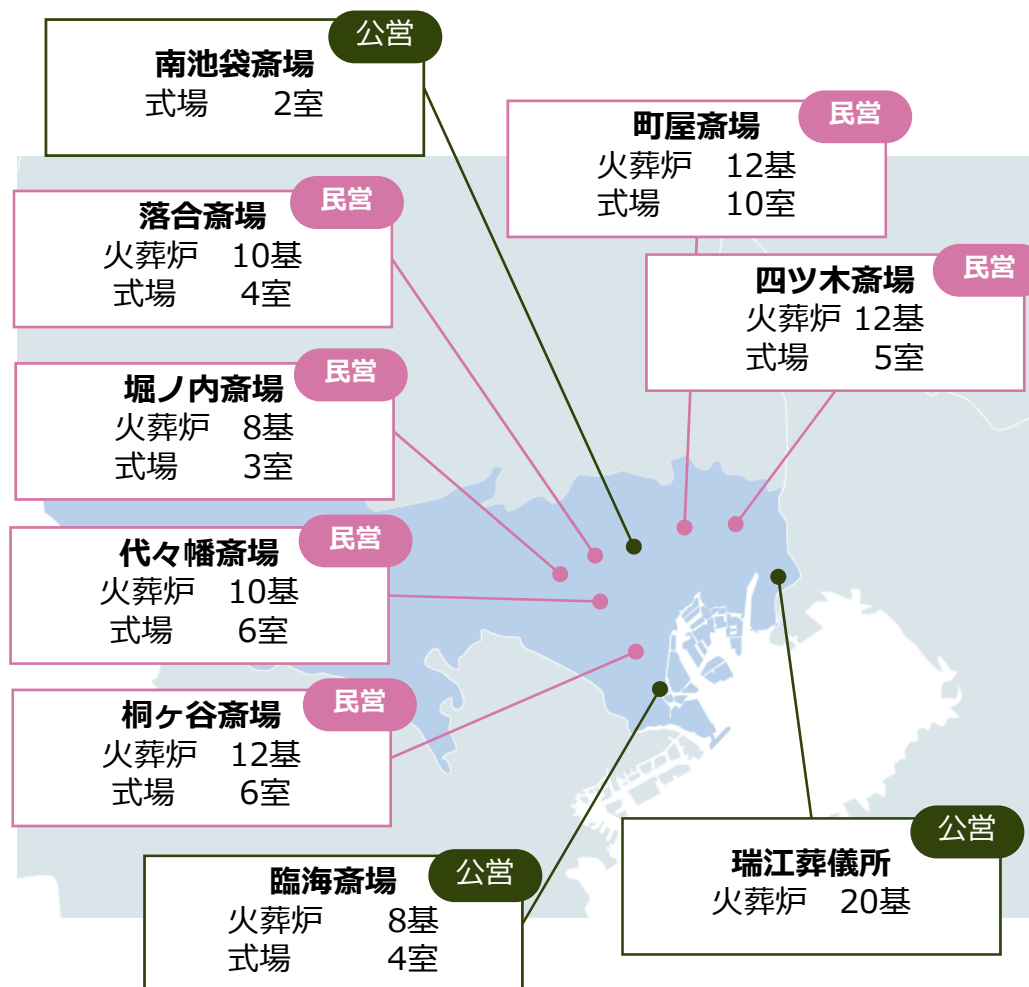
関東地区における中期目標
直営、葬儀相談サロン、FCで
20店展開



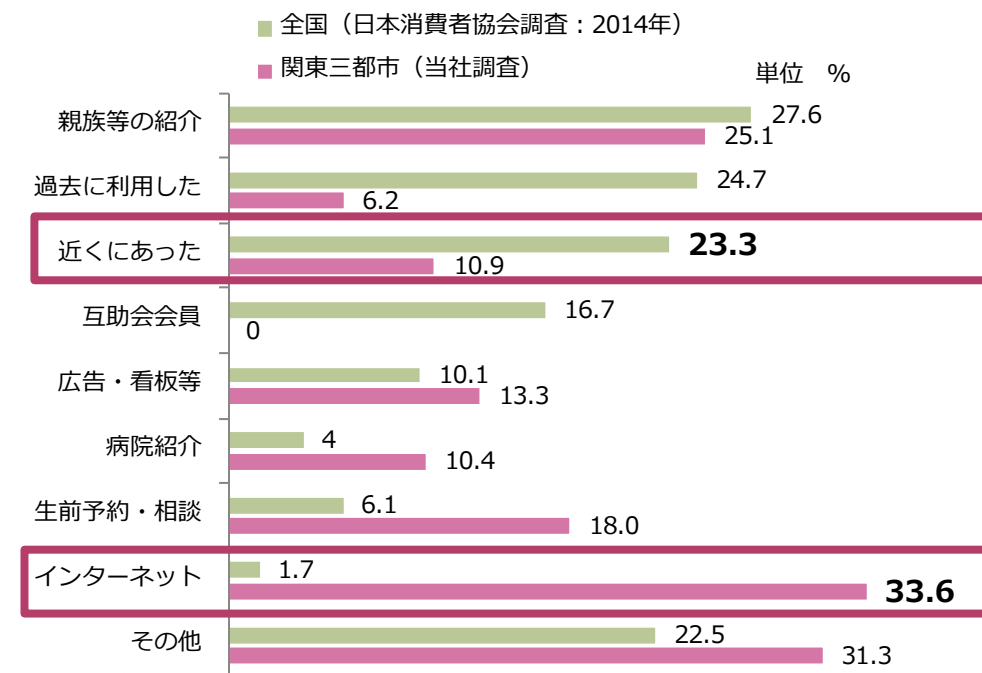
[ご参考] 東京都内における葬儀事情

- 東京都内は地代、家賃が高く、葬儀単価は全国平均を下回る水準
- 東京都内の火葬場は葬儀式場を併設し、寺院などの貸式場も充実した環境
- 関東地区で葬儀社を決定した理由として「インターネット」が高く、「家から近い」は選定理由になりにくい

東京都内の火葬場と設備



葬儀社の決定理由



関東地区については、葬儀社を決定した理由として、「インターネット」の割合が高い。一方で、「近くにあった」は選定理由として低いことが窺える

出所 日本消費者協会「葬儀についてのアンケート調査 (2014年版)」
関東三都市は当社が実施したアンケート調査より

人財関連施策：人財の確保・育成の推進

- ・ 新卒採用を強化すべく、P D C Aサイクルに則った**新卒採用プログラムを実践**
- ・ 6カ月の教育プログラムを運用し、**新入社員の離職防止と早期育成の実現を目指す**
- ・ 「**ティア・ヒューマンリソース・センター（THRC）**」の稼働により人財育成の効率化を推進

新卒採用プログラムの実践

- **インターンシップの早期開催**
 学生向けに業界情報の発信や、グループワークを通じて学生とのコミュニケーションを図る
- **社長自ら関わる採用プログラム**
 会社説明会、インターンシップに社長が率先して参加、働くことの意味と意義を自身の言葉で直接伝える
- **「ティアシネマ」の上映**
 セレモニーディレクターのドキュメンタリー映像を制作、会社説明会等で上映し、やりがいを共有
- **合同企業説明会への参加**
 リクルート関連イベント、インターンシップイベントへの積極的な参加



インターンシップで
 司会をつとめる採用担当者

新入社員向け教育プログラム（6カ月）の運用

- **セレモニーディレクターとしての教育**
 通夜、葬儀の打合せや会場設営、ロールプレイング、O J Tによる施行立会い等
- **社会人としての基礎研修**
 「マナー教育」「ティアの理念教育」「電話対応」等
- **人財育成施設「THRC」開設**
 「ティア・ヒューマンリソース・センター」稼働により人財育成を効率化



2019年4月より稼働した
 教育専用施設「THRC」

福利厚生制度の充実

- 賃金制度の改定
- 所得補償制度の導入（GLTD保険：ケガや病気で働けない場合の収入を補償する制度）



株主施策について

株価と資本政策の推移

株価の推移と資本政策

(週足：2012年12月31日～2020年7月9日)

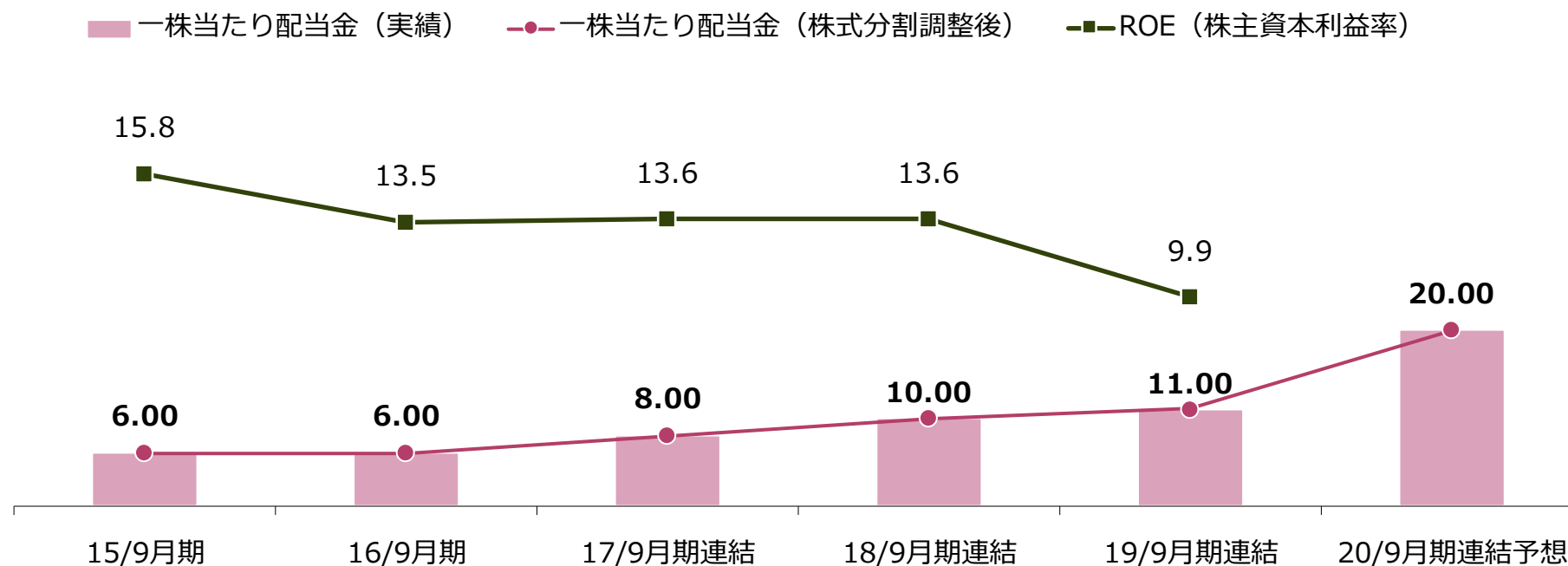


参考指標 (東証1部)

年初来高値 (2020年2月6日)	620円	1株当たり年間配当金 (2020年9月期予想)	20.0円	発行済株式数 (2020年3月末現在)	22,406,100株
年初来安値 (2020年3月17日)	394円	配当利回り (2020年9月期予想) (2020年7月9日株価)	4.00%	単元株数	100株

配当方針と配当金の推移

- 安定配当を基本方針とし業績向上時には積極的な利益還元を行う方針
- 2019年9月期の年間配当金は一株につき 11円、2020年9月期配当予想は 20円を予定



※ 2017年9月期のROEは前期末の個別自己資本と当該年度末の連結自己資本の平均にて算定しております。



Appendix 1 : 業績動向と今後の見通し

財務・非財務データサマリ（5か年）

(百万円)		2015年9月期 実績	2016年9月期 実績	2017年9月期 連結業績	2018年9月期 連結業績	2019年9月期 連結業績	2020年9月期 連結業績予想	前期比
財務 データ	売上高	10,205	10,594	11,352	12,311	12,779	13,695	7.2%
	営業利益	1,077	1,094	1,190	1,323	1,156	1,220	5.5%
	経常利益	1,022	1,072	1,185	1,300	1,151	1,215	5.5%
	当期純利益	652	712	801	896	791	815	3.0%
非財務 データ	期末会館数（店）	79	86	94	102	116	135	19
	直営会館（店）	43	46	49	52	59	67	8
	葬儀相談サロン（店）	－	1	2	5	9	12	3
	F C（店）	36	39	43	45	48	56	8
	葬儀件数（件）	8,019	8,413	9,161	10,248	10,923	11,968	1,045
	葬儀単価（千円）	1,072	1,059	1,050	1,025	995	975	△ 20
	会員数（人）	263,233	288,935	318,412	347,037	380,807	N/A	-

※ 2017年9月期より、連結会計に移行しております。

2020年9月期第2四半期決算（対前年同期比／対予想比）

- 売上高は前年同期比 0.3%減収の 6,671百万円、業績予想比では 4.8%の減収
- 経常利益は前年同期比 24.3%減益の 745百万円、業績予想比では 11.3%の減益
- 四半期純利益では前年同期比 24.9%減益の 504百万円、業績予想比では 11.5%の減益
- 一株当たり四半期純利益は 22.53円、中間配当金は一株につき 10円

(百万円)	2019年9月期		2020年9月期		2020年9月期		2020年9月期	
	上半期 連結業績	通期 連結業績	上半期 連結業績	※2 連結予想	前年同期比 金額	増減率	業績予想比 金額	増減率
売上高	6,692	12,779	6,671	7,010	△ 20	△0.3%	△ 338	△4.8%
営業利益	986	1,156	749	840	△ 236	△24.0%	△ 90	△10.7%
経常利益	984	1,151	745	840	△ 239	△24.3%	△ 94	△11.3%
四半期純利益	671	791	504	570	△ 167	△24.9%	△ 65	△11.5%
設備投資額	334	1,038	275	N/A	△ 59	-	-	-
減価償却費	278	592	289	N/A	10	-	-	-
期末会館数	107	116	119	123	※1 3	-	△ 4	-
葬儀件数	5,658	10,923	5,862	6,111	204	3.6%	△ 249	△4.1%
E P S (円)	31.25	36.05	22.53	25.44	-	-	-	-
B P S (円)	-	399.08	-	-	-	-	-	-
D P S (円)	5.00	11.00	10.00	10.00	-	-	-	-
配当性向 (%)	-	30.5	-	-	-	-	-	-

※1 前期末比の増減

※2 2019年11月8日公表の連結業績予想

貸借対照表の状況

資産の状況

(百万円)	2019年9月期		2020年9月期 上半期		前期末比増減 金額
	連結業績	構成比	連結業績	構成比	
流動資産	3,629	27.3%	3,892	28.8%	263
固定資産	9,671	72.7%	9,617	71.2%	△ 54
資産合計	13,301	100.0%	13,510	100.0%	208
流動負債	2,107	15.8%	2,160	16.0%	53
固定負債	2,253	16.9%	2,038	15.1%	△ 215
負債合計	4,360	32.8%	4,198	31.1%	△ 162
株主資本	8,940	67.2%	9,311	68.9%	371
純資産	8,940	67.2%	9,311	68.9%	371
負債純資産合計	13,301	100.0%	13,510	100.0%	208
自己資本比率	67.2%	-	68.9%	-	1.7pp

2020年9月期連結業績予想

- 売上高は 7.2%増収の 13,695百万円、営業利益は 5.5%増益の 1,220百万円、経常利益では 5.5%増益の 1,215百万円、当期純利益は 3.0%増益の 815百万円を予想
- 期末配当 10円を予想し、中間配当を含む年間配当金は 20円を予定

(百万円)	2019年9月期		2020年9月期	
	通期 連結業績	通期 連結予想	金額	前期比 増減率
売上高	12,779	13,695	915	7.2%
営業利益	1,156	1,220	63	5.5%
経常利益	1,151	1,215	63	5.5%
当期純利益	791	815	23	3.0%
一株当たり配当金 (円)	11.00	20.00	9.00	-
期末会館数 (店)	116	135	19	-
直営会館 (店)	59	67	8	-
葬儀相談サロン (店)	9	12	3	-
F C (店)	48	56	8	-
葬儀件数	10,923	11,968	1,045	9.6%

連結業績予想の増減要因分析

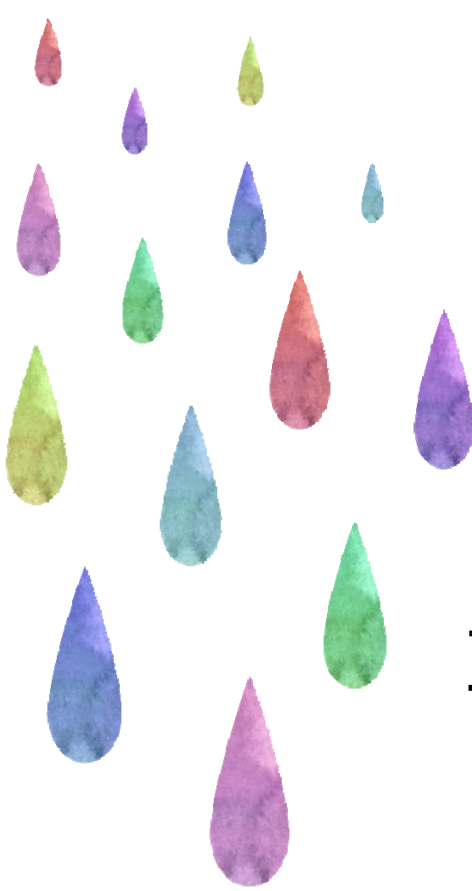
- 売上予想は、既存店の増収効果に新店稼働が寄与し前期比 915百万円の増収を予想
- 経常利益予想は、経費が増加するものの売上高の増収効果により 63百万円の増益を予想

売上高予想の増減要因



経常利益予想の増減要因





Appendix 2 : コーポレートガバナンスについて

コーポレートガバナンスの基本方針（2019年12月20日現在）

コーポレートガバナンスに関する基本方針

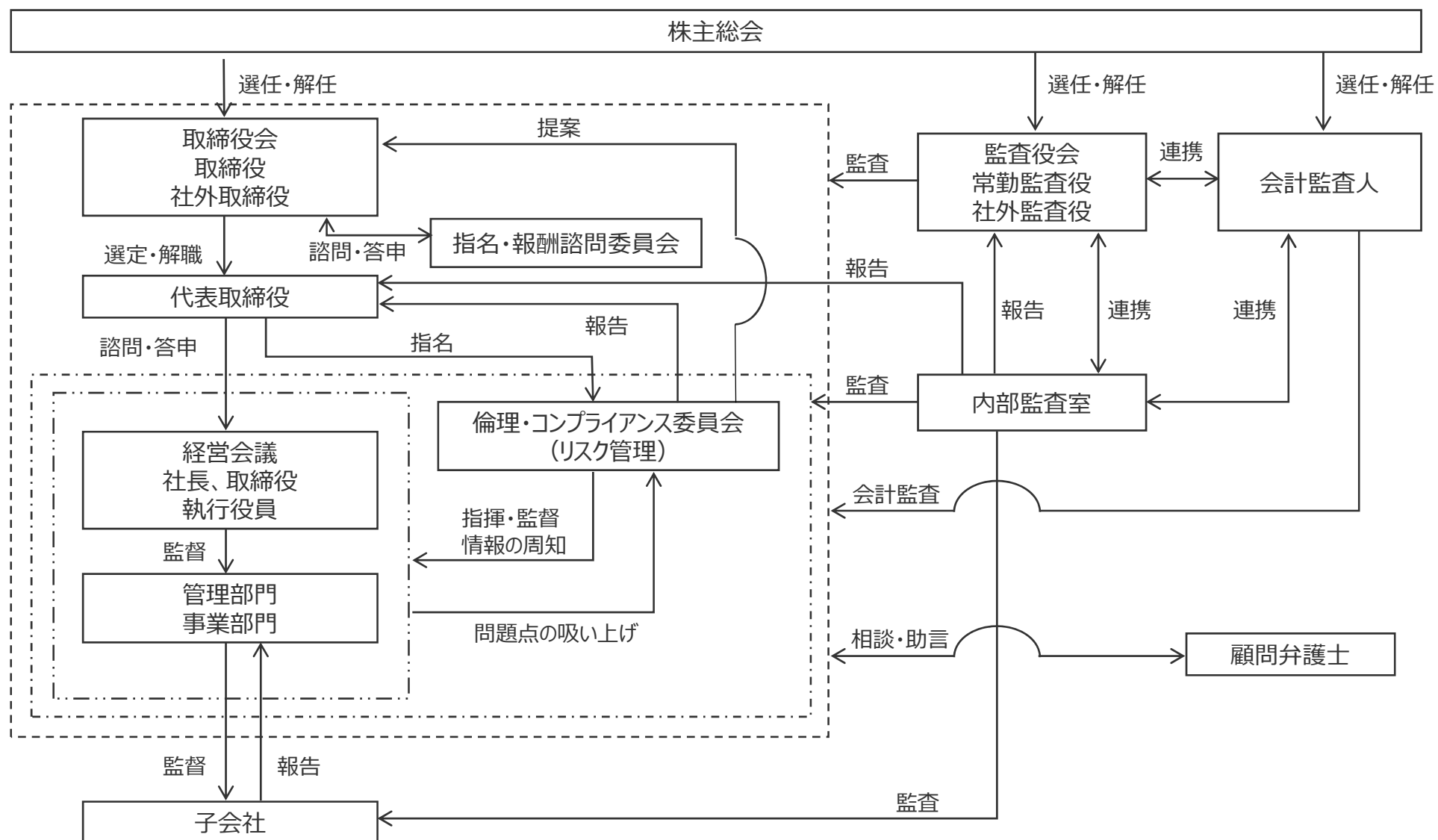
当社の経営理念は「哀悼と感動のセレモニー」であります。これは、物売りでもなく、押売りでもなく、「儀式を尊厳する形と洗練された心の追求」を忘れない姿勢で取り組むことと、デスクアを通じて社会貢献することを、事業の基本理念としております。

また、当社は中長期目標であります会館数200店舗体制の実現とその後の持続的な成長を目指すべく、「オンリーワンブランド“ティア”」のスローガンのもと、2022年9月期を最終年度とする中期経営計画を策定しております。

<ガバナンス体制の概要>

- 取締役会設置会社かつ監査役会設置会社として、取締役会は社外取締役2名を含む8名で、監査役会は社外監査役3名で構成
- 取締役会は定例的に月1回開催され、当社の「取締役会規程」に定められた付議事項について審議・決議するとともに、各取締役の業務執行状況の監督を行う。また、取締役会には監査役も出席し、取締役の執行業務を監督
- 決裁権限は職務権限規程で明確化し、重要な意思決定については、取締役会において決定
- その経営責任を明確にし、かつ経営環境の変化に対応できるよう取締役の任期は1年
- 取締役会による経営監督の実効性と意思決定の透明性を強化・向上させることを目的に、豊富な経験に基づく高い知識を有する社外取締役を選任
- それぞれの経験、職権、専門知識を活かした監査ができる社外監査役を選任することで経営の監視機能を強化
- 監査役会（社外監査役を含む）、内部監査室、会計監査人により、取締役会の意思決定及び執行役員による業務執行を多層的に監視・牽制することによって、業務の適法性・適正性を確保する体制

コーポレートガバナンス体制図 (2019年12月20日現在)



サクセッションプラン（後継者計画）について

後継者候補選定プロセス

1.あるべき後継者像

- ① 「目指せ！日本で一番『ありがとう』と言われる葬儀社」を熱く語る、「志」追求型の人材であること
- ② 指導者としての使命感やパッションを持ち、社長セミナーでティアイズムを伝えることが出来る人材であること
- ③ コーポレートスローガンの体現者であり、「全国制覇」を委ねられる人材であること

2.後継者候補の選抜

- ① 後継者候補の対象：社長として、明確なビジョンのもとに的確な打ち手を示すことで企業価値を向上できる人材
- ② 社外取締役の関与：社外取締役が第三者として後継者候補の評価を実施
- ③ 取締役会の関与：取締役会の総意を得て、後継者候補を確定

3.後継者候補確定後の体制

- ① 後継者候補は、一定期間の業務執行状況について、社外取締役を含めた取締役会から評価を受ける
- ② 後継者候補が社長就任後、富安現社長が一定期間、会長としてバックアップを行う

お問い合わせ先

株式会社ティア 担当経営企画室

〒462-0841

名古屋市北区黒川本通三丁目3番地1（ティア黒川5F）

TEL : (052) 918-8254

FAX : (052) 918-8600

MAIL : ir-information@tear.co.jp

URL : <https://www.tear.co.jp/company/>



メルマガ登録URL | <https://rims.tr.mufg.jp/?sn=2485>



- IR情報のメール配信サービスを実施しております。
- IRに関する適時開示情報やプレスリリース、トピックスを配信させていただきます。
- PR情報として、葬儀会館でのイベントやキャンペーン情報等も配信いたします。
- 是非、この機会にQRコードからご登録ください。

※このIR情報のメール配信は当社の情報を、三菱UFJ信託銀行証券代行部が運営しているIRメール配信サービスを利用して配信しています。