



各位

2026 年 10 月 15 日

会 社 名 株式会社エータイ  
(コード：369A)

代表者名 代表取締役社長 樺山玄基  
問合せ先 取締役 田中佑治  
(TEL)03-6328-3526

## 2026 年 8 月期決算と中期経営計画「A-tie Plan 2029」発表に関するお知らせ

当社は、2027 年 8 月期を初年度とする中期経営計画（3 ヶ年計画：「A-tie Plan 2029」）を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 「A-tie Plan 2029」の概要

当社は、2025 年 6 月に東証グロース市場への上場を果たしましたが、今般、初めてとなる 3 ヶ年の中期経営計画「A-tie Plan 2029」を策定いたしました。本計画は、9 年後の 2035 年頃の事業環境を予想し、その頃に当社として「ありたい姿」を長期ビジョン「A-tie Vision 2035」に纏め、そこからバックキャストिंगで足許の 3 ヶ年計画に引き戻したものとなります。

2035 年頃の当社は、“お墓といえばエータイ”の認知獲得と、寺院の“地方創生プラットフォーム”を促進支援することで、当社のビジョンである「ポジティブな超高齢社会を創造」と、ミッション「みんなの未来を安心とワクワクで満たすサービスを提供」の実現を目指します。

そのために、2029 年 8 月期までの 3 ヶ年間で「成長のための基盤固め期」として、様々な戦略・施策を展開してまいります。具体的には、

- ・既存の永代供養墓事業においては、提携寺院選定基準の引上げや、販売に関する他社との協業・ネット完結販売といった新たな販売方法の導入によって墳墓販売件数の拡大を図るほか、商品戦略や価格戦略を見直して売上高の増大を目指してまいります。

- ・一方で、新規事業への取組みも開始します。地域の寺院を再び活性化させ、地域創生のプラットフォームへと進化させることを狙いとして、寺院に関連する様々な事がらを事業機会に変え、収益化を図ってまいります。

#### 2. 数値目標

| (単位:百万円)    | 売上高   | 売上総利益 | 粗利率   | 営業利益  | 営業利益率 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2027 年 8 月期 | 4,000 | 2,677 | 66.9% | 1,000 | 25.0% |
| 2028 年 8 月期 | 4,720 | 3,178 | 67.3% | 1,180 | 25.0% |
| 2029 年 8 月期 | 5,615 | 3,773 | 67.2% | 1,403 | 25.0% |

詳細につきましては、添付の「2026 年 8 月期決算説明資料 兼 中期経営計画『A-tie Plan 2029』説明資料」をご覧ください。

以 上



# 2026年8月期 決算説明資料 兼 中期経営計画「A-tie Plan 2029」説明資料

株式会社エータイ

2026.10.15

(東証グロース市場 369A)





目次

|          |                                                       |      |
|----------|-------------------------------------------------------|------|
| Section1 | 2026年8月期 決算 .....                                     | 3ページ |
| Section2 | 中期経営計画「A-tie Plan 2029」 .....                         | 12   |
|          | 環境認識 .....                                            | 16   |
|          | I. エータイのありたい姿      A-tie Vision 2035 .....            | 21   |
|          | II. 中期経営計画                      A-tie Plan 2029 ..... | 27   |
|          | III. 単年度計画                      2027年8月期 業績計画 ...     | 50   |
|          | IV. サステナビリティ経営 .....                                  | 52   |
|          | 【ご参考】      よくあるご質問 .....                              | 55   |



2026年8月期 決算



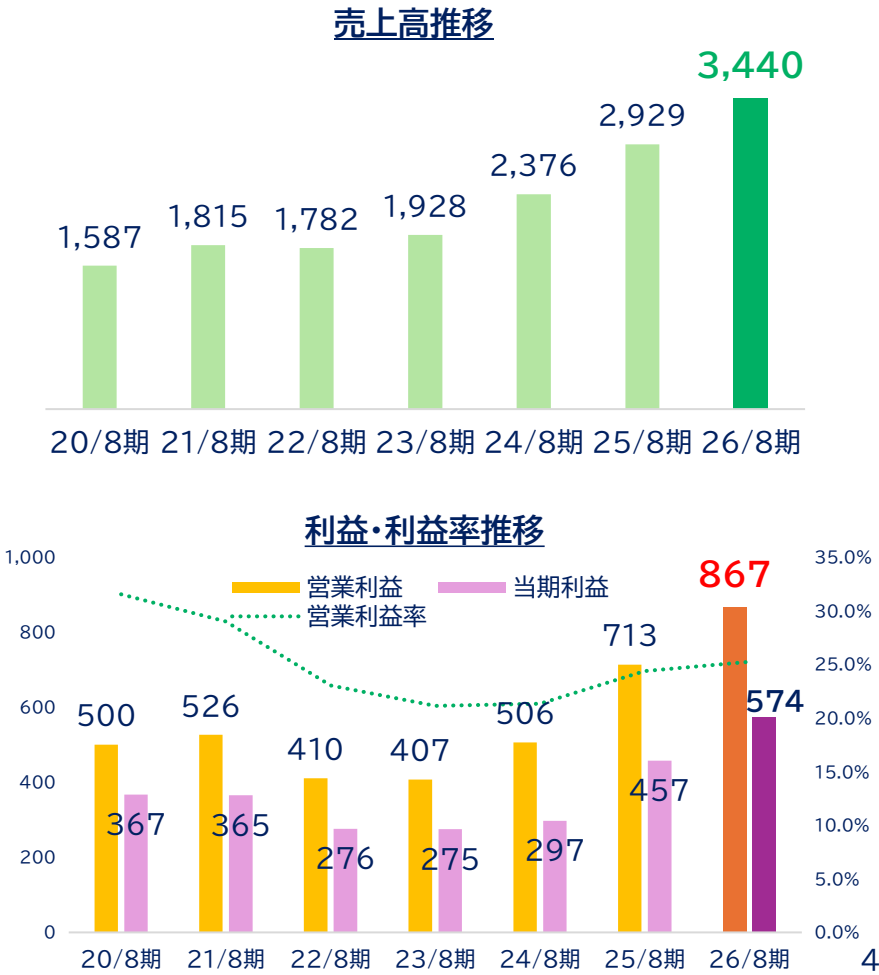
# 2026年8月期 業績



- ✓ 2026年8月期の売上高は3,440百万円、営業利益は867百万円と、前年度対比で夫々+511百万円(+17.4%)、+154百万円(+21.6%)の増収増益。
- ✓ うち下期も、前年同期対比で売上高は+259百万円、営業利益は+179百万円の増収増益。
- ✓ この結果、売上高および各段階利益は期初計画をクリアし、夫々過去最高水準を達成。

(単位:百万円)

|                 | 2026年8月期 |       |       |       | 通期    | 年間見通し<br>対比 |
|-----------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------------|
|                 | 上期       | 下期    | 前年下期比 | 前年比   |       |             |
| 売上高             | 1,652    | 1,788 | 259   | 511   | 3,440 | 100.7%      |
| 売上原価            | 535      | 566   | 57    | 168   | 1,102 | —           |
| 売上総利益           | 1,116    | 1,222 | 203   | 343   | 2,338 | 103.9%      |
| 粗利率             | 67.5%    | 68.3% | 1.7p  | -0.1p | 68.0% | —           |
| 販管費             | 729      | 742   | 23    | 189   | 1,471 | —           |
| 営業利益            | 386      | 481   | 179   | 154   | 867   | 101.0%      |
| 営業利益率           | 23.4%    | 26.9% | 7.2p  | 0.9p  | 25.2% | —           |
| 経常利益            | 438      | 483   | 191   | 216   | 921   | 107.6%      |
| 当期純利益           | 228      | 346   | 177   | 118   | 574   | 100.9%      |
| EBITDA          | 592      | 720   | 239   | 272   | 1,313 | —           |
| EBITDA<br>マージン率 | 35.9%    | 40.3% | 8.8p  | 2.6p  | 38.2% | —           |
| ROE             | —        | —     | —     | 1.4p  | 17.4% | —           |

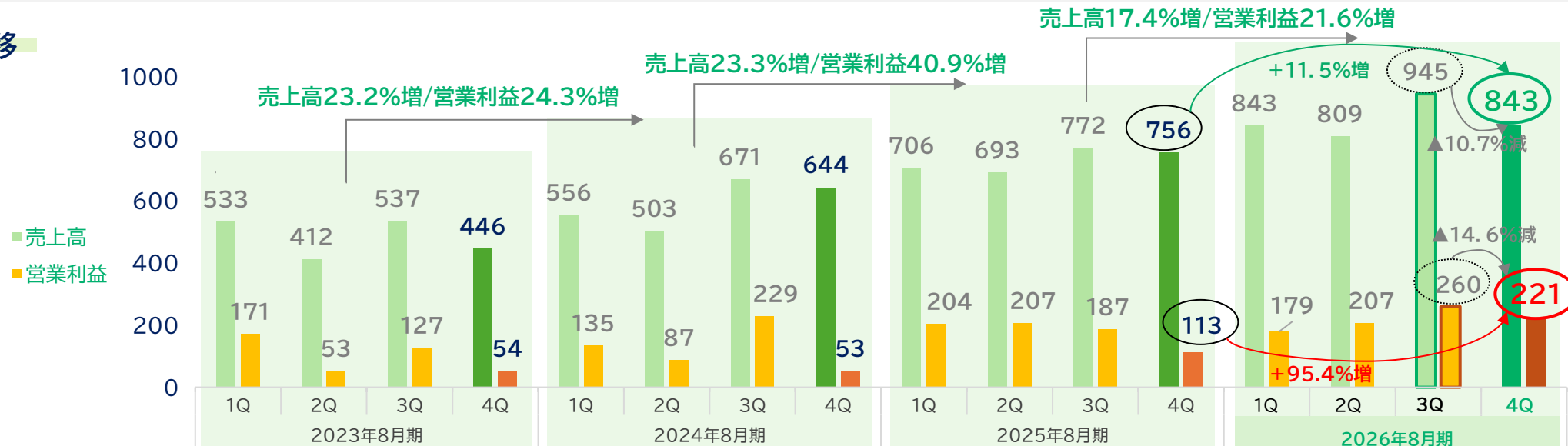


## 四半期推移

- ✓ 4Q単独では売上高:843百万円で、閑散期の四半期としては過去最高となり、前年度4Q対比: +11.5%の増収。
- ✓ 同様に、営業利益:221百万円も閑散期の四半期単位での過去最高となり、前年度4Q対比: +95.4%の大幅増益。
- ✓ 閑散期のみの売上高推移は、自社HPが2024年1月を境に明示的な集客効果を発揮し始めて以降、順調な成長カーブを維持・継続。

(単位:百万円)

### 四半期推移



### 閑散期売上高

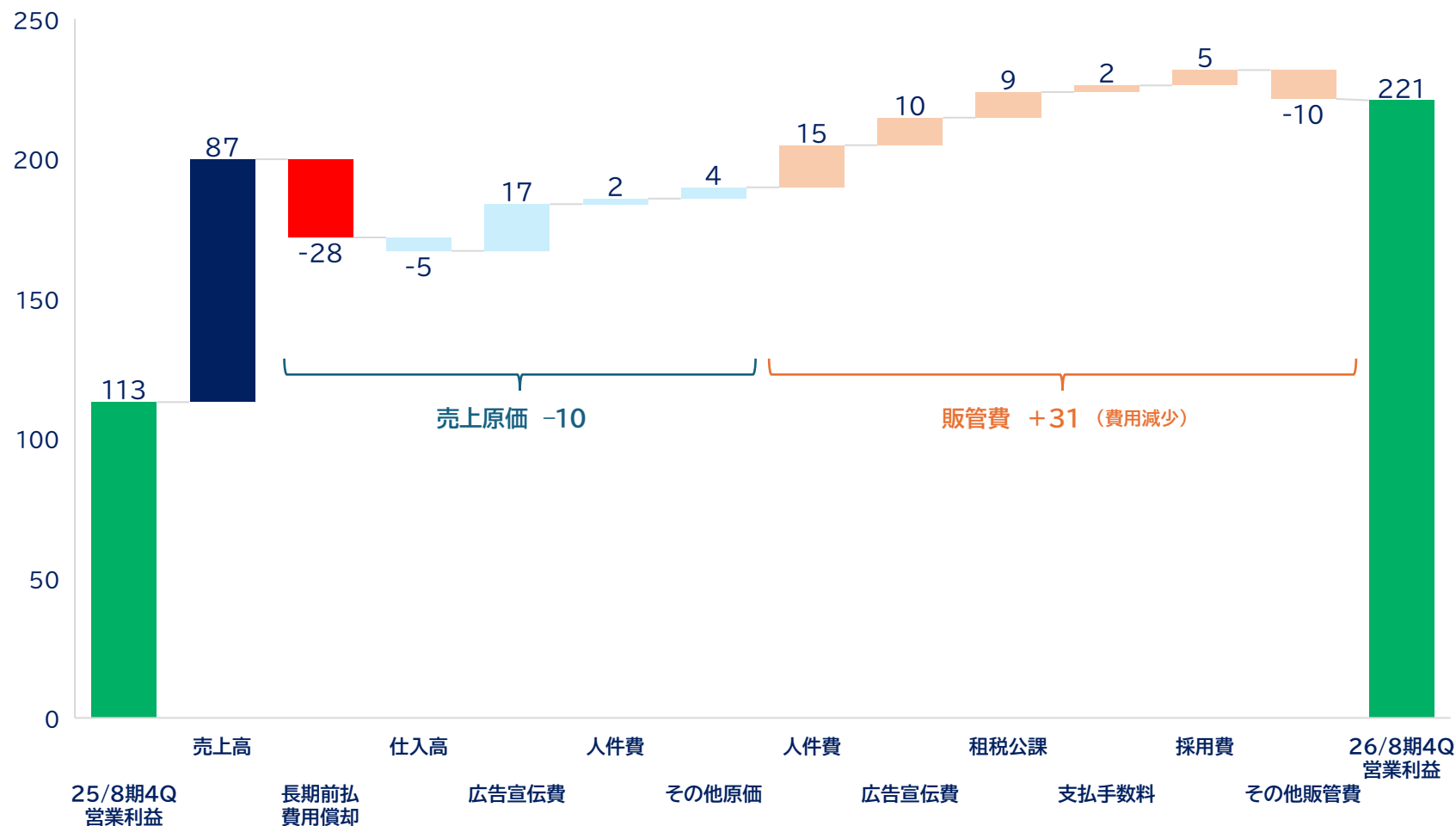
- 繁忙期: 1Q、3Q
- 閑散期: 2Q、4Q



- 自社HP改定は過去より試行錯誤を繰り返してきたが、2024年1月以降に明示的な効果が現れ始め、閑散期の売上高トレンドが上方へ変化
- その後も、HPの高度化は継続しており、売上高の増加トレンドも2026年8月期4Q(今期)も含めて継続

## 営業利益増減要因 — 4Qの前年同期比 —

- ✓ **4Qの営業利益は前年同期対比で108百万円の増益。売上高が87百万円増収**となったほか、**販管費が31百万円減少**したことが主因。
- ✓ 売上原価は、新規開苑に伴って長期前払費用償却、仕入高などは増加したが、個別寺院向け広告宣伝費などの抑制によって前年同期比10百万円の増加に留まった。
- ✓ 販管費は、広告宣伝費を効率運用したことに加えて、人件費や租税公課など昨年度の特殊要因が平準化されたことから、総額で前年同期比31百万円の減少となった。  
(単位:百万円)



前年度4Q対比での主な増減要因は以下の通り

- 前年度は4Qに集中したものの、当年度は期初から平準化して費用計上している項目
  - ・ 人件費(原価・販管費)のうち賞与引当増部分
  - ・ 租税公課のうち外形標準課税
- 新規開苑に伴う費用増加
  - ・ 累計開苑寺院数:105ヶ寺(25/8末92ヶ寺)
  - ・ 長期前払費用償却
  - ・ 仕入高
- その他
  - ・ 必要人員の確保が年度を通じて前倒しで進展したため、採用費が減少
  - ・ 今年度から株主優待制度を導入したことから、還元費用の引当てにより雑費が増加



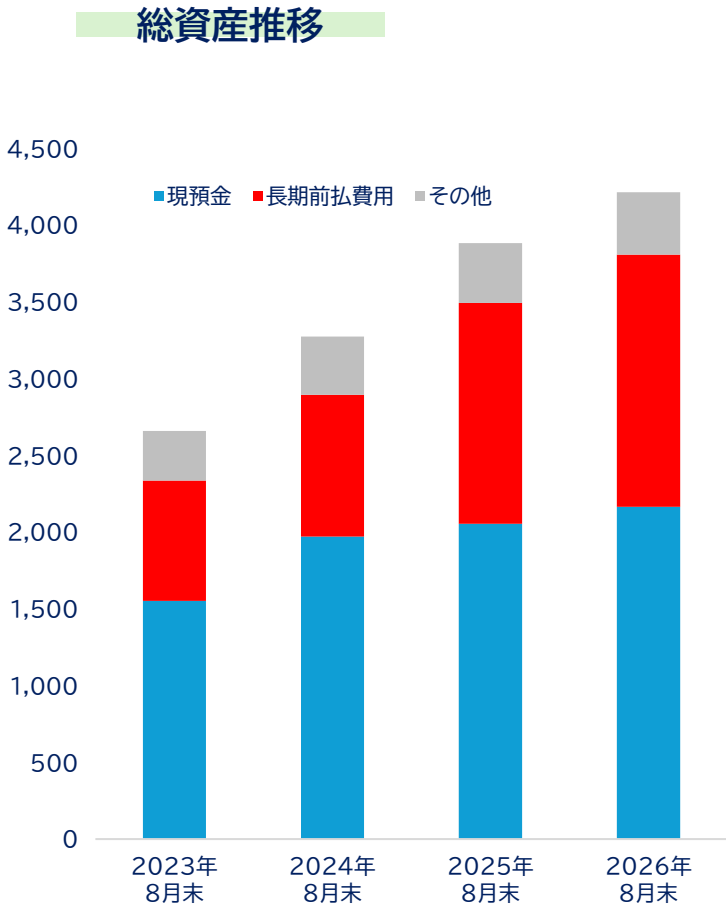
貸借対照表 — 2026年8月末現在 —

- ✓ 2026年8月末の総資産は4,213百万円で、前年度末対比で+332百万円の増加。利益の積上がりによる現預金の増加と長期前払費用の増加が主因。
- ✓ 負債総額は782百万円と、前年度末比は+64百万円増加、純資産は3,430百万円で、前年度末より+268百万円増加。
- ✓ この結果、自己資本比率は81.4%と前年度末対比で▲0.1ポイント低下。

(単位:百万円)

|        | 2025年<br>8月末 | 2026年<br>8月末 |
|--------|--------------|--------------|
| 現預金    | 2,054        | 2,164        |
| その他    | 62           | 52           |
| 流動資産合計 | 2,116        | 2,216        |
| 有形固定資産 | 30           | 42           |
| 無形固定資産 | 7            | 7            |
| 長期前払費用 | 1,438        | 1,642        |
| その他    | 289          | 305          |
| 固定資産合計 | 1,764        | 1,996        |
| 資産合計   | 3,881        | 4,213        |

|             | 2025年<br>8月末 | 2026年<br>8月末 |
|-------------|--------------|--------------|
| 1年内償還社債・借入金 | —            | —            |
| その他         | 588          | 647          |
| 流動負債合計      | 588          | 647          |
| 社債・借入金      | —            | —            |
| その他         | 130          | 134          |
| 固定負債合計      | 130          | 134          |
| 負債合計        | 718          | 782          |
| 資本金         | 164          | 165          |
| 資本準備金       | 144          | 145          |
| 利益剰余金       | 2,853        | 3,119        |
| 純資産合計       | 3,162        | 3,430        |
| 負債純資産合計     | 3,881        | 4,213        |





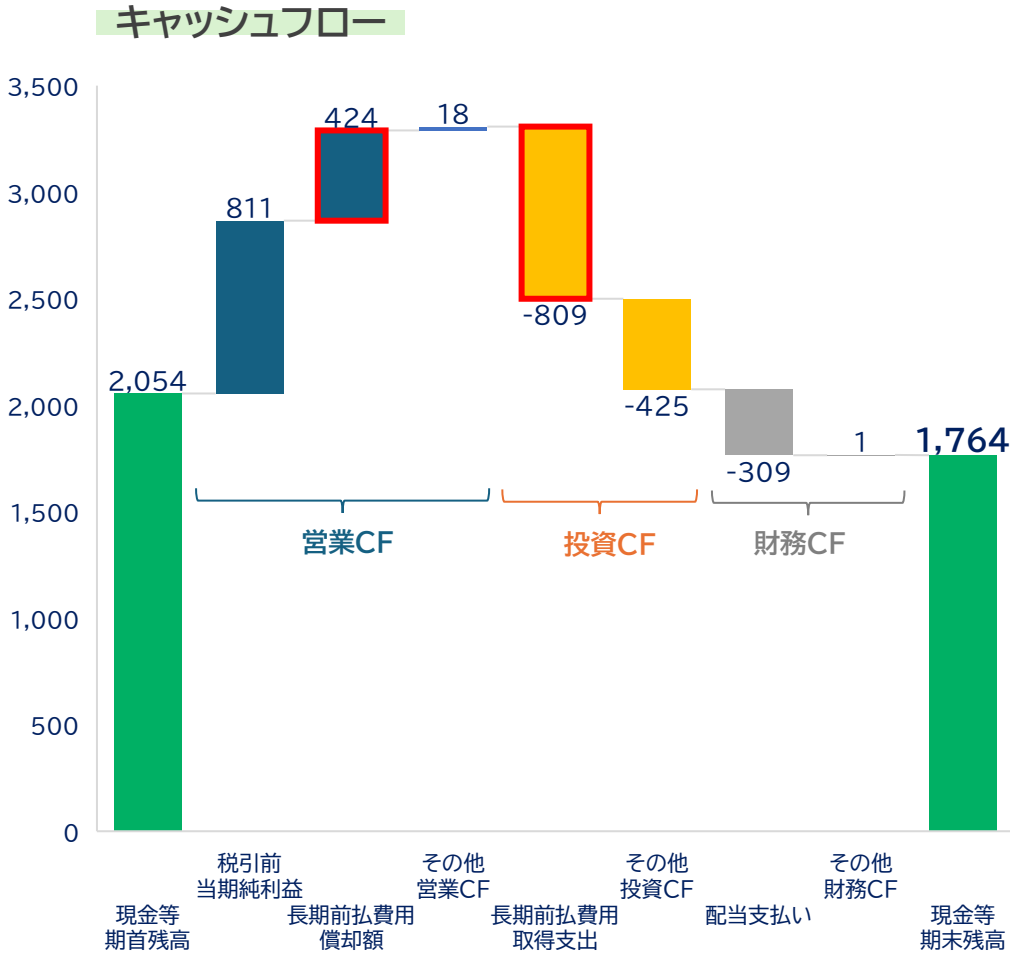
# キャッシュフロー表 — 2026年8月期 通期 —

- ✓ 営業CFは+1,253百万円の収入。純利益の蓄積に加えて長期前払費用の償却費の増加等が主な要因。
- ✓ 投資CFは長期前払費用の取得(永代供養墓建立)の支出などにより△1,234百万円の支出。財務CFは前期の配当支払いを主因として△308百万円の支出。
- ✓ これらの結果、現金及び現金同等物は△290百万円減少し、2026年8月末の残高は1,764百万円(定期預金400百万円は含まず)。

(単位:百万円)

|                  | 25年8月期 | 26年8月期 |
|------------------|--------|--------|
| 税引前当期純利益         | 643    | 811    |
| 長期前払費用償却額        | 308    | 424    |
| その他              | △189   | 18     |
| 営業CF             | 762    | 1,253  |
| 長期前払費用の支出        | △817   | △809   |
| その他 <sup>※</sup> | △7     | △425   |
| 投資CF             | △824   | △1,234 |
| 配当支払い            | △120   | △309   |
| その他              | 265    | 1      |
| 財務CF             | 145    | △308   |
| 現金・同等物増減額        | 83     | △290   |

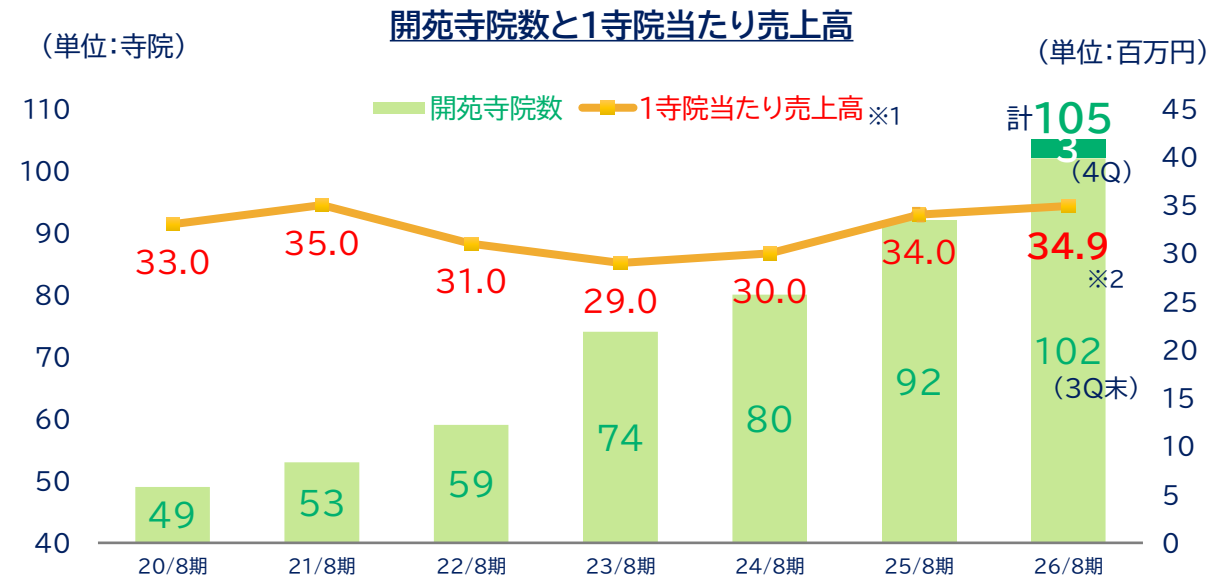
※ 2026年8月期の投資CFその他には、現預金の定期預金シフト分400百万円の支出を含む



事業規模の状況 — 開苑寺院数 / 1寺院当たり売上高 / 供給区画数 / 販売区画数 —



- ✓ 開苑寺院は、4Qに+3ヶ寺増加(新規開苑4ヶ寺、契約解除1ヶ寺)して105ヶ寺、個別墓の増設も4ヶ寺で実施。
- ✓ 1寺院当たり売上高は34.9百万円※2 と、改善傾向が継続。
- ✓ 2026年8月末までの個別墓供給区画数は53,003区画、販売数は21,244区画、個別区画供給余力は31,759区画と夫々拡大。

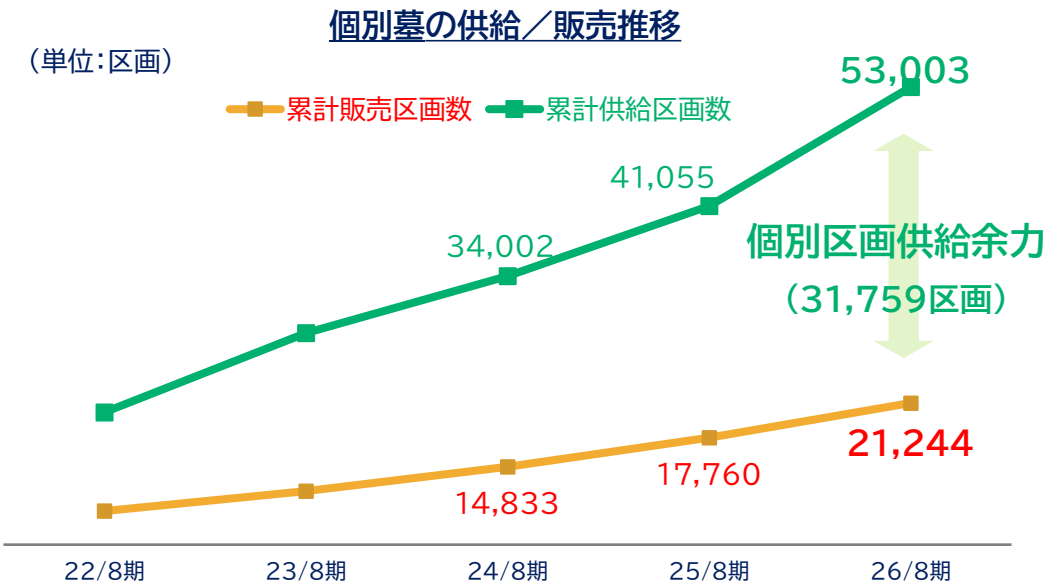


※1 1寺院当たり売上高:売上高を期中平均開苑寺院数((前年度末開苑寺院数+当年度末or当四半期末の開苑寺院数)/2)で除して計算

※2 2026年8月期の1寺院当たり売上高:売上高実績3,440百万円を期中平均開苑寺院数((期初開苑寺院92+期末開苑寺院105)/2)で除して計算

新規開苑寺院

| 寺院         | 開苑日  | 住所     | 個別墓区画数 |
|------------|------|--------|--------|
| 小林寺        | 6/6  | 埼玉県上尾市 | 560    |
| 観音寺        | 7/5  | 栃木県益子町 | 260    |
| 専称寺        | 8/8  | 静岡県藤枝市 | 270    |
| メモリアルパーク清須 | 8/16 | 愛知県清須市 | 345    |



増設寺院

| 寺院  | 時期 | 住所       | 個別墓増設区画数 |
|-----|----|----------|----------|
| 即法寺 | 6月 | 東京都世田谷区  | 320      |
| 霊山寺 | 6月 | 静岡県沼津市   | 250      |
| 浄安寺 | 7月 | 埼玉県さいたま市 | 20       |
| 高蔵寺 | 8月 | 千葉県木更津市  | 240      |

## データシート — 財務データ —

A tie

(単位:百万円)

|        |        | 2024年8月期 |       |       |       | 2025年8月期 |       |       |       | 2026年8月期 |       |       |       |      |        |
|--------|--------|----------|-------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|------|--------|
|        |        | 1Q       | 2Q    | 3Q    | 4Q    | 1Q       | 2Q    | 3Q    | 4Q    | 1Q       | 2Q    | 3Q    | 4Q    |      |        |
| 売上高    |        | 557      | 504   | 672   | 644   | 707      | 694   | 772   | 757   | 843      | 809   | 945   | 843   | 年間計画 | 3,415  |
| 対      | 長期前払費用 | 51       | 55    | 60    | 67    | 68       | 70    | 80    | 90    | 93       | 105   | 109   | 118   | 進捗率  | 100.7% |
|        | 人件費    | 43       | 43    | 45    | 71    | 53       | 55    | 60    | 72    | 59       | 63    | 68    | 70    |      |        |
|        | 広告宣伝費  | 54       | 50    | 60    | 55    | 68       | 55    | 82    | 71    | 86       | 70    | 81    | 54    |      |        |
|        | 売上高比率  | 9.7%     | 9.9%  | 8.9%  | 8.5%  | 9.6%     | 7.9%  | 10.6% | 9.4%  | 10.2%    | 8.6%  | 8.6%  | 6.5%  |      |        |
| 売上原価   |        | 180      | 171   | 185   | 219   | 217      | 207   | 247   | 264   | 273      | 263   | 292   | 274   |      |        |
| 売上総利益  |        | 377      | 333   | 487   | 425   | 490      | 487   | 525   | 493   | 571      | 546   | 652   | 570   | 年間計画 | 2,250  |
|        | 粗利率    | 67.7%    | 66.1% | 72.5% | 66.0% | 69.3%    | 70.2% | 68.0% | 65.1% | 67.7%    | 67.5% | 69.0% | 67.6% | 進捗率  | 103.9% |
| 対      | 人件費    | 103      | 120   | 112   | 205   | 115      | 127   | 153   | 160   | 138      | 154   | 158   | 145   |      |        |
|        | 広告宣伝費  | 34       | 34    | 42    | 39    | 52       | 42    | 66    | 73    | 110      | 57    | 79    | 63    |      |        |
|        | 売上高比率  | 6.1%     | 6.7%  | 6.3%  | 6.1%  | 7.3%     | 6.1%  | 8.5%  | 9.6%  | 12.9%    | 6.9%  | 8.4%  | 7.5%  |      |        |
| 販管費    |        | 241      | 246   | 257   | 371   | 285      | 279   | 338   | 380   | 391      | 338   | 393   | 349   |      |        |
| 営業利益   |        | 136      | 87    | 230   | 54    | 205      | 208   | 187   | 113   | 179      | 207   | 260   | 221   | 年間計画 | 859    |
|        | 営業利益率  | 24.4%    | 17.3% | 34.2% | 8.4%  | 29.0%    | 30.0% | 24.2% | 14.9% | 21.3%    | 25.6% | 27.5% | 26.2% | 進捗率  | 101.0% |
| EBITDA |        | 190      | 145   | 293   | 125   | 277      | 282   | 272   | 210   | 276      | 316   | 373   | 347   |      |        |
|        | マージン率  | 34.1%    | 28.8% | 43.6% | 19.4% | 39.2%    | 40.6% | 35.2% | 27.7% | 32.8%    | 39.1% | 39.5% | 41.2% |      |        |

データシート – 主要KPI –



|      |                 | 2024年8月期 |        |        |        | 2025年8月期 |        |        |        | 2026年8月期 |        |        |        |                             |
|------|-----------------|----------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-----------------------------|
|      |                 | 1Q       | 2Q     | 3Q     | 4Q     | 1Q       | 2Q     | 3Q     | 4Q     | 1Q       | 2Q     | 3Q     | 4Q     |                             |
| 供給指標 | 提携寺院数 (ヶ寺)      | 92       | 92     | 92     | 97     | 99       | 104    | 112    | 117    | 121      | 124    | 130    | 131    | 募集代行契約を締結した寺院数              |
|      | 新規 (ヶ寺)         | 7        | 1      | 1      | 5      | 2        | 5      | 8      | 5      | 6        | 3      | 6      | 2      | 当該期間に新規提携した寺院数              |
|      | 解除 (ヶ寺)         | 1        | 1      | 1      | 0      | 0        | 0      | 0      | 0      | 2        | 0      | 0      | 1      | 当該期間に契約を解除した寺院数             |
|      | 開苑寺院数 (ヶ寺)      | 75       | 76     | 77     | 80     | 82       | 82     | 88     | 92     | 94       | 97     | 102    | 105    | 提携後、行政認可を取得、墓を建立し、販売している寺院数 |
|      | 新規 (ヶ寺)         | 2        | 2      | 2      | 3      | 2        | 0      | 6      | 4      | 4        | 3      | 5      | 4      | 当該期間に新規開苑した寺院数              |
|      | 解除 (ヶ寺)         | 1        | 1      | 1      | 0      | 0        | 0      | 0      | 0      | 2        | 0      | 0      | 1      | 当該期間に契約を解除した寺院数             |
|      | 1寺院当たり売上高 (百万円) | 7.4      | 14.0   | 22.8   | 30.7   | 8.7      | 17.3   | 25.9   | 34.1   | 9.1      | 17.5   | 26.8   | 34.9   | 開苑寺院数の期間平均値で割った期間累積売上高      |
|      | 供給区画数 (区画)      | 34,854   | 35,682 | 36,723 | 38,480 | 39,779   | 39,931 | 43,371 | 45,479 | 46,533   | 48,669 | 50,814 | 53,003 | 過去に建立し供給した個別墓の累積区画数         |
|      | 販売区画数 (区画)      | 13,124   | 13,634 | 14,333 | 14,997 | 15,725   | 16,436 | 17,192 | 17,931 | 18,738   | 19,501 | 20,426 | 21,244 | 過去に販売した個別墓の累積区画数            |
|      | 供給余力 (区画)       | 21,730   | 22,048 | 22,390 | 23,483 | 24,054   | 23,495 | 26,179 | 27,548 | 27,795   | 29,168 | 30,388 | 31,759 | 同一時点での供給区画と販売区画の差分、将来の売上原資  |
| 販売指標 | 集客数 (件)         | 4,751    | 4,539  | 5,719  | 5,658  | 6,824    | 6,216  | 6,852  | 6,884  | 7,722    | 7,036  | 8,209  | 7,145  | 資料請求や案内予約受付数                |
|      | 案内数 (件)         | 1,845    | 1,622  | 2,171  | 1,890  | 2,417    | 2,024  | 2,532  | 2,263  | 2,620    | 2,108  | 2,923  | 2,330  | 現地への案内数                     |
|      | 紹介 (件)          | 141      | 146    | 179    | 169    | 183      | 168    | 229    | 207    | 226      | 178    | 264    | 207    | 既存利用者からの紹介による案内数            |
|      | 成約数 (件)         | 993      | 903    | 1,153  | 1,093  | 1,249    | 1,186  | 1,307  | 1,254  | 1,438    | 1,303  | 1,582  | 1,473  | 成約に至った利用者数                  |
|      | 紹介 (件)          | 117      | 98     | 146    | 136    | 124      | 138    | 154    | 177    | 162      | 168    | 205    | 197    | 既存利用者からの紹介による成約数            |
|      | 成約率 (%)         | 53.8     | 55.7   | 53.1   | 57.8   | 51.7     | 58.6   | 51.6   | 55.4   | 54.9     | 61.8   | 54.1   | 63.2   | 成約数÷案内数                     |
|      | 紹介 (件)          | 83.0     | 67.1   | 81.6   | 80.5   | 67.8     | 82.1   | 67.2   | 85.5   | 71.7     | 94.4   | 77.7   | 95.2   | 既存利用者からの紹介による成約率            |

# 中期経営計画 「A-tie Plan 2029」



## 目次（中期経営計画「A-tie Plan 2029」）

|                     |                   |    |
|---------------------|-------------------|----|
| 会社概要、 理念／ビジョン／ミッション | 14ページ             |    |
| 環境認識                | 16                |    |
| I. エータイのありたい姿       | A-tie Vision 2035 | 21 |
| II. 中期経営計画          | A-tie Plan 2029   | 27 |
| III. 単年度計画          | 2027年8月期 業績計画     | 50 |
| IV. サステナビリティ経営      |                   | 52 |
| 【ご参考】               | よくあるご質問           | 55 |



## 会社概要 – 2026年8月末現在 –

|      |                                                       |
|------|-------------------------------------------------------|
| 会社名  | 株式会社エータイ                                              |
| 設立   | 2004年10月                                              |
| 所在地  | 東京都千代田区神田錦町三丁目21番地                                    |
| 資本金  | 165,598千円                                             |
| 構成役員 | 代表取締役      樺山 玄基                                      |
|      | 取締役              田中 佑治(公認会計士)／蓑毛 誠子(弁護士)／石川 大祐(公認会計士) |
|      | 監査役              細矢 祐輔／森 英之(公認会計士)／高橋 壮介(弁護士)         |
| 従業員数 | 160人                                                  |
| 事業内容 | 寺院コンサルティング事業、永代供養墓募集代行事業                              |
| 決算期  | 8月                                                    |
| 上場市場 | 東京証券取引所 グロース市場（369A）                                  |

## 理念／ビジョン／ミッション



### 理念

－創業時からエータイが大切にしてきた価値観－

人と人のこころのつながりをサポートし、社会のこころを豊かにする

### ビジョン

－目指すべき世界(エータイだけでは実現できない壮大な夢)－

ポジティブな超高齢社会を創造する

### ミッション

－ビジョン世界の実現のためにエータイが行うこと－

みんなの未来を安心とワクワクで満たすサービスを提供する

## 環境認識

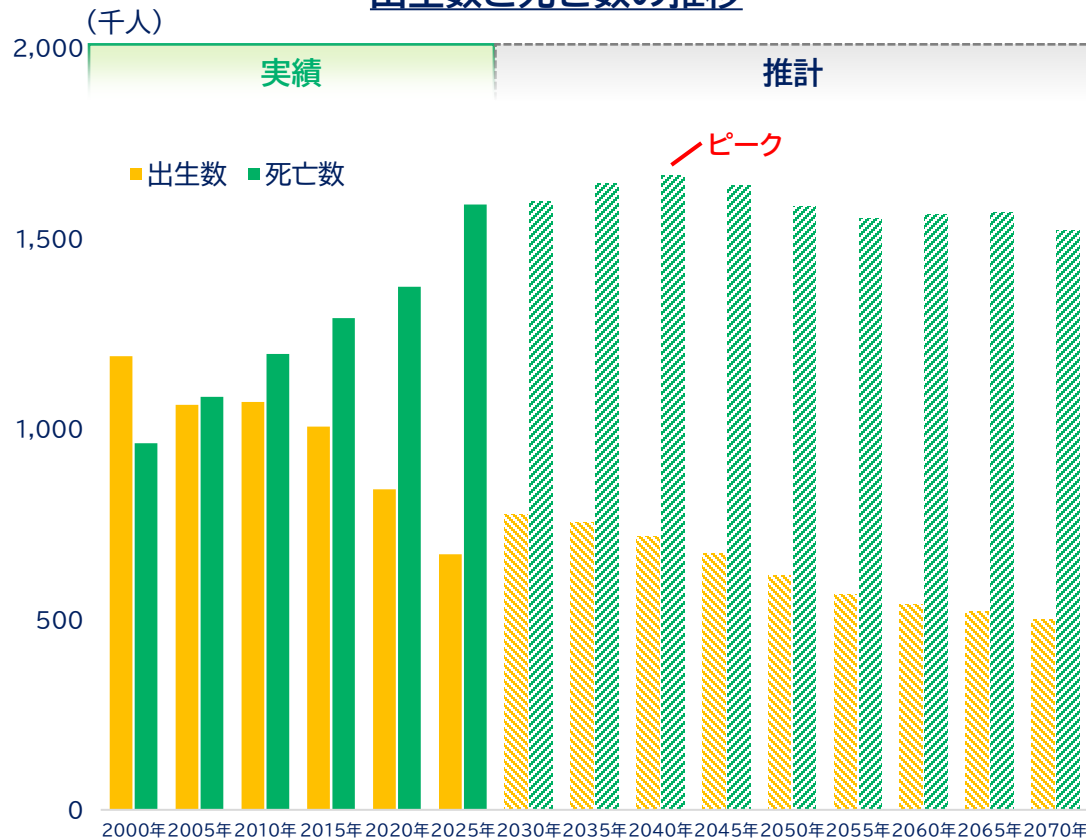


## 環境認識 — 人口動態 —

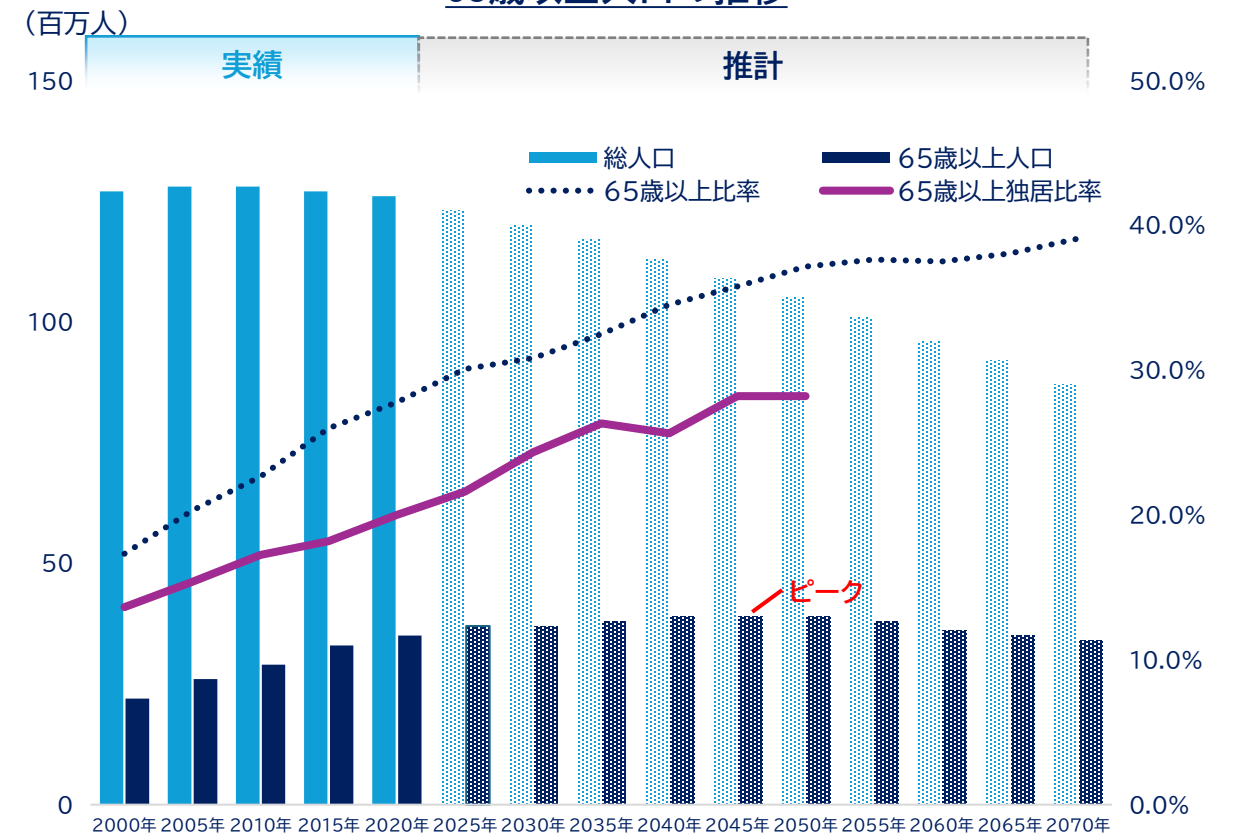
- ✓ 日本の人口は、出生数減少の一方で長寿化が進展し、今後は**超高齢社会**(2070年の65歳以上人口比率は38%を超過)が到来。
- ✓ 団塊の世代の影響で死亡数は増加が続いており、全国的には2040年頃にピークを迎える予想(大都市圏では2055年頃)。
- ✓ 人口の年齢構成では、65歳以上が2045年頃まで増加し、そのうち独居世帯は少なくとも2050年迄は増え続ける見通し。

- ① お墓の承継問題はより深刻に
- ② 独居老人問題が大きな社会課題に

出生数と死亡数の推移



65歳以上人口の推移



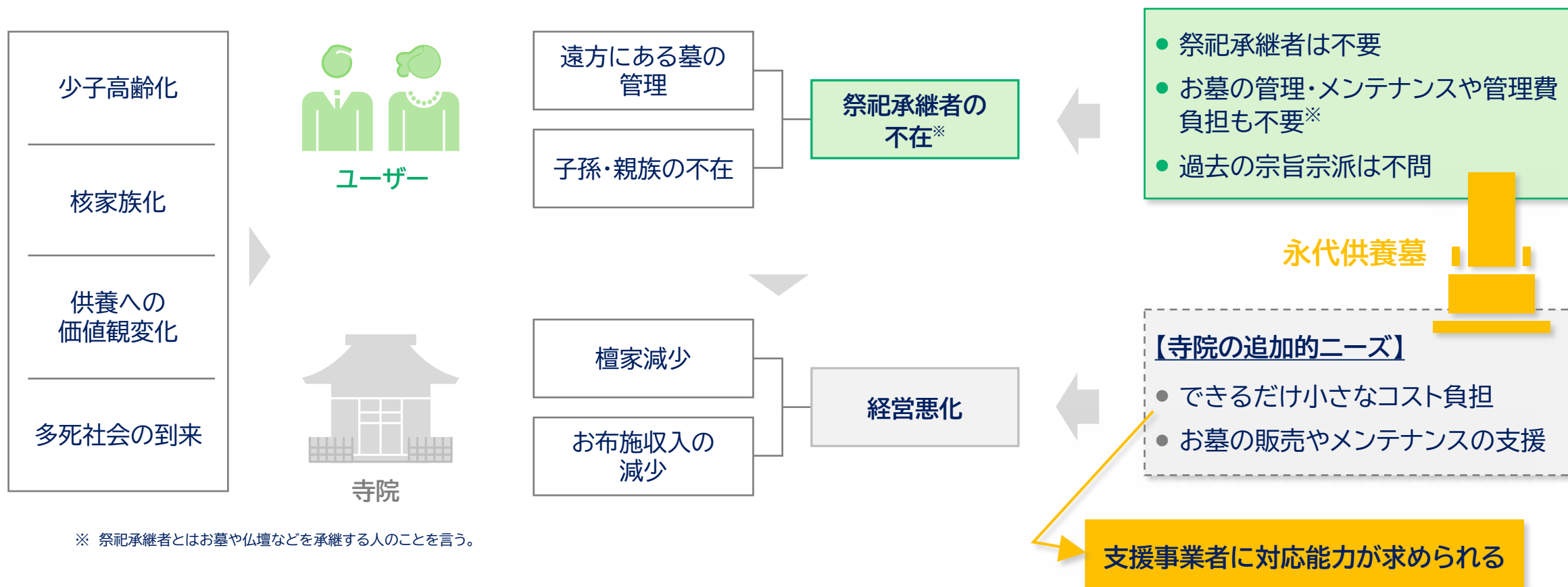
## 環境認識 ① お墓に纏わる課題と解決策

- ✓ 「核家族化」、「供養への価値観の変化」といった現代社会の構造変化が、お墓の利用者であるユーザーと寺院の双方に影響を与えている。
- ✓ ユーザーにおいては、お墓等を継承する**祭祀承継者がいない**、一方で、寺院においては、**檀家減少によるお布施収入が減少**といった課題が顕在化している。  
⇒ ユーザーの課題を解決しつつ、寺院の課題にも対応し得るのが**永代供養墓** = 両者にとって**始めやすく、選びやすく、維持しやすい**お墓となれる可能性が高い。

### 社会現状

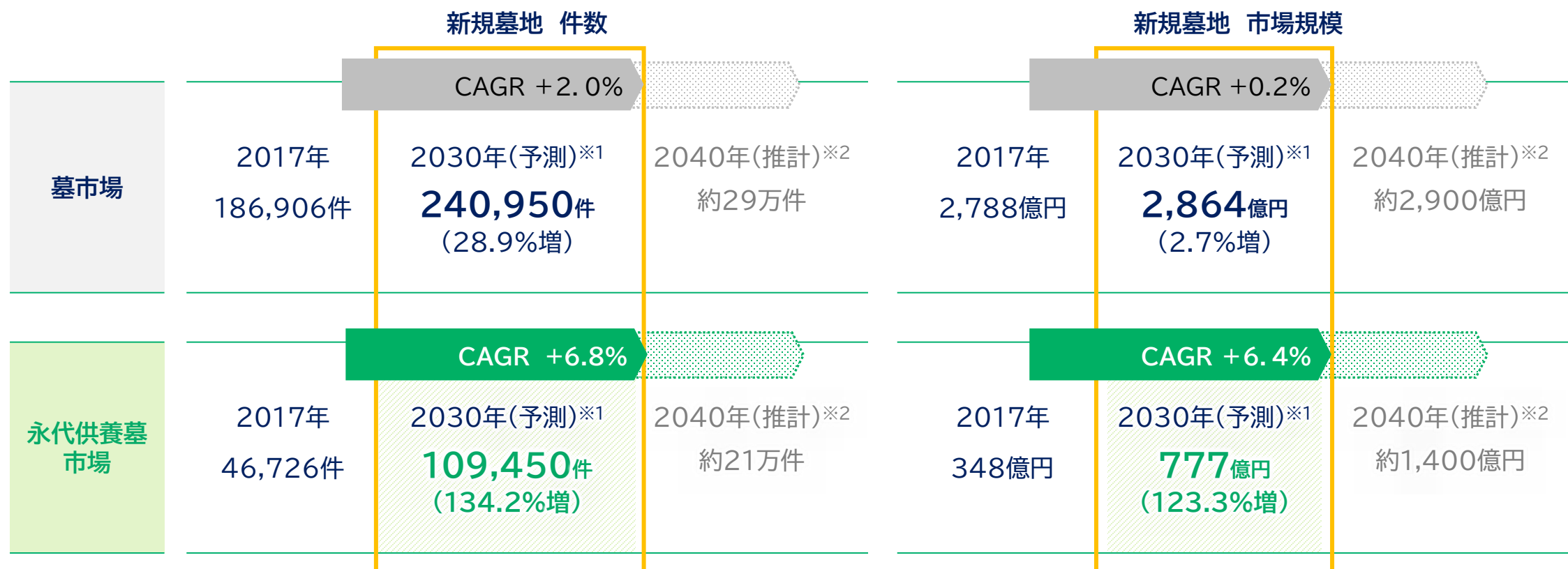
### 具体的な課題

### 解決策



## 環境認識 ①-2 永代供養墓市場の将来予測

- ✓ 現状でも社会課題を背景に従来墓から永代供養墓への改葬が進んでおり、今後も新規墓地件数・市場規模ともに**永代供養墓市場は大きな成長**が見込まれる。
- ✓ 永代供養墓の市場規模は、2017年→2030年の間に**件数ベースで年平均+6.8%、金額ベースでも+6.4%程度の成長**が予想される。  
⇒2030年までの成長率を単純に引き延ばしていくと、2040年までの間に、**永代供養墓の件数は墓市場全体の過半となる**ことも予想される。



## 環境認識 ② 独居老人＝「おひとり様シニア」に纏わる課題

- ✓ 「核家族化」、「結婚観の変化」等を背景として、今後、おひとり様シニアは急速に増加することが予想される。
- ✓ おひとり様シニアは、社会的孤立者の増加に繋がり、緊急時の対応困難や孤独死を招き、よって住居の確保に大きな制約を受けるなどの問題を孕んでいる。  
⇒ **お墓という死後の課題**だけではなく、**生前最後の大きな社会的課題**を内包しており、「**おひとり様～墓場まで**」連続して社会全体での取組みが求められる。

### 「おひとり様シニア」に纏わる課題

#### ① 社会的孤立と健康二次被害

- ・社会や他者との関わりが減る→心身の活力が低下
- ・孤独感でうつ病／認知機能低下→健康寿命を縮める要因

#### ② 緊急時の対応困難と孤独死

- ・助けを呼べないため、救急搬送の遅れや重症化リスクが上昇
- ・孤独死につながる恐れ

#### ③ 身元保証人・サポート不足

- ・賃貸住宅への入居の際に必要な身元保証人がなく、住居へのアクセスが困難

#### ④ 財産管理と消費者被害の懸念

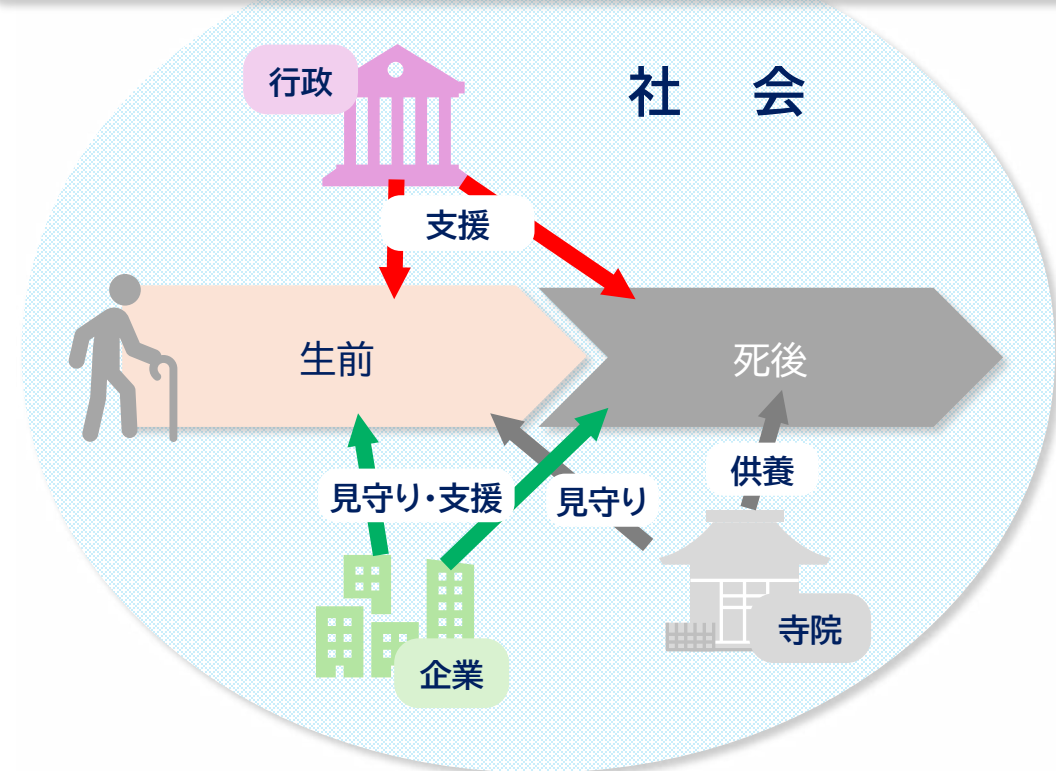
- ・判断能力の低下に伴い適切な資産管理が困難となるリスク
- ・特殊詐欺の標的になりやすいという防犯上の懸念

#### ⑤ 行政・地域サービスのひっ迫

- ・様々な形で行政の対応負担が増大するが、業務を担う福祉・医療人材の不足が深刻化

### 「おひとり様シニア」問題の拡大・深刻化を防ぐための取組み

- ・行政や企業あるいは寺院などを中心とした社会が連携して支援すること
- ・生前から繋がりを確保し、死後も含めて一貫通貫でサポートすること



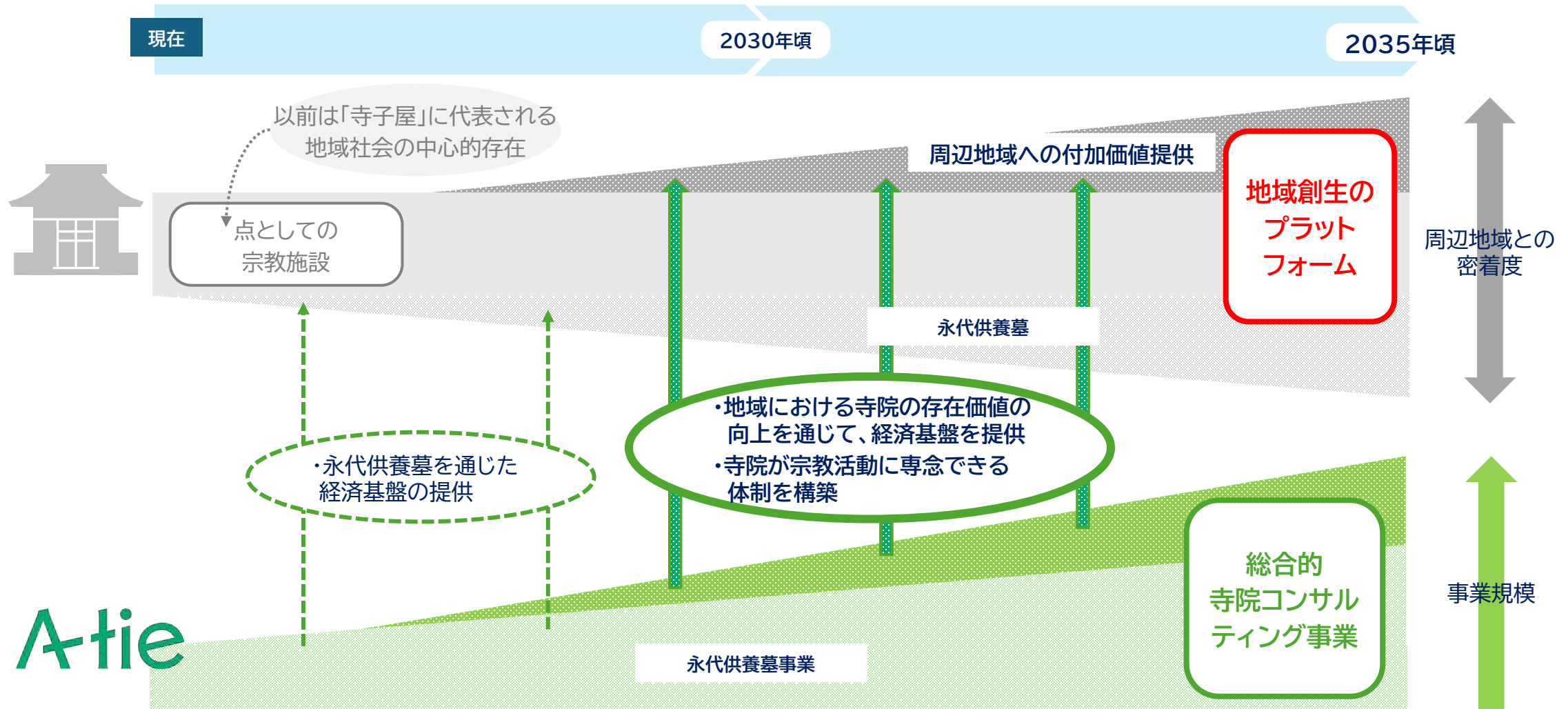


I. エータイのありたい姿

A-tie Vision 2035

## エータイのありたい姿 — 2035年頃を展望 —

- 永代供養墓の販売を通じて築き上げた寺院との関係を根子に、寺院を中心として地域社会に貢献する企業へと発展・進化を図る。
- 現状： 永代供養墓を通じて、地域における「点としての宗教施設」である寺院に経済基盤を提供している。
  - 将来： 地域における寺院の存在価値を高め、「地域創生のプラットフォーム」としての寺院をバックアップすることを通じて企業としての成長を目指す。



## 【参考】地域創生プラットフォームとは



## 【歴史的背景】地域社会と寺院の関わり



## ～江戸時代

- ・寺請制度の中心(地域の住民管理)
- ・教育の場(寺子屋)
- ・イベント会場(祭り、富くじ等)

## 明治時代～

- ・周辺地域との日常的な繋がりが薄れ「葬式仏教」の場へ

## 現在

- ・「地域のサードプレイス」として再評価が進む
  - 子ども食堂や学習支援の場
  - カフェその他の多目的利用 等

## 地域創生プラットフォーム

寺院を「場所」として周辺地域に開放・提供

寺院の資産を有効活用し、地域社会に付加価値を提供

寺院を中心とした周辺地域経済圏を形成

周辺住民が寺院と地域を行き交う循環型経済圏を創出

寺院を地域社会(社会的弱者等)の拠り所に

寺院が地域住民と共に社会的弱者、特に「おひとり様シニア」を支援するネットワークを確立

寺院と地域住民の交流を基盤として社会的弱者への支援と地域社会の活性化を目指す

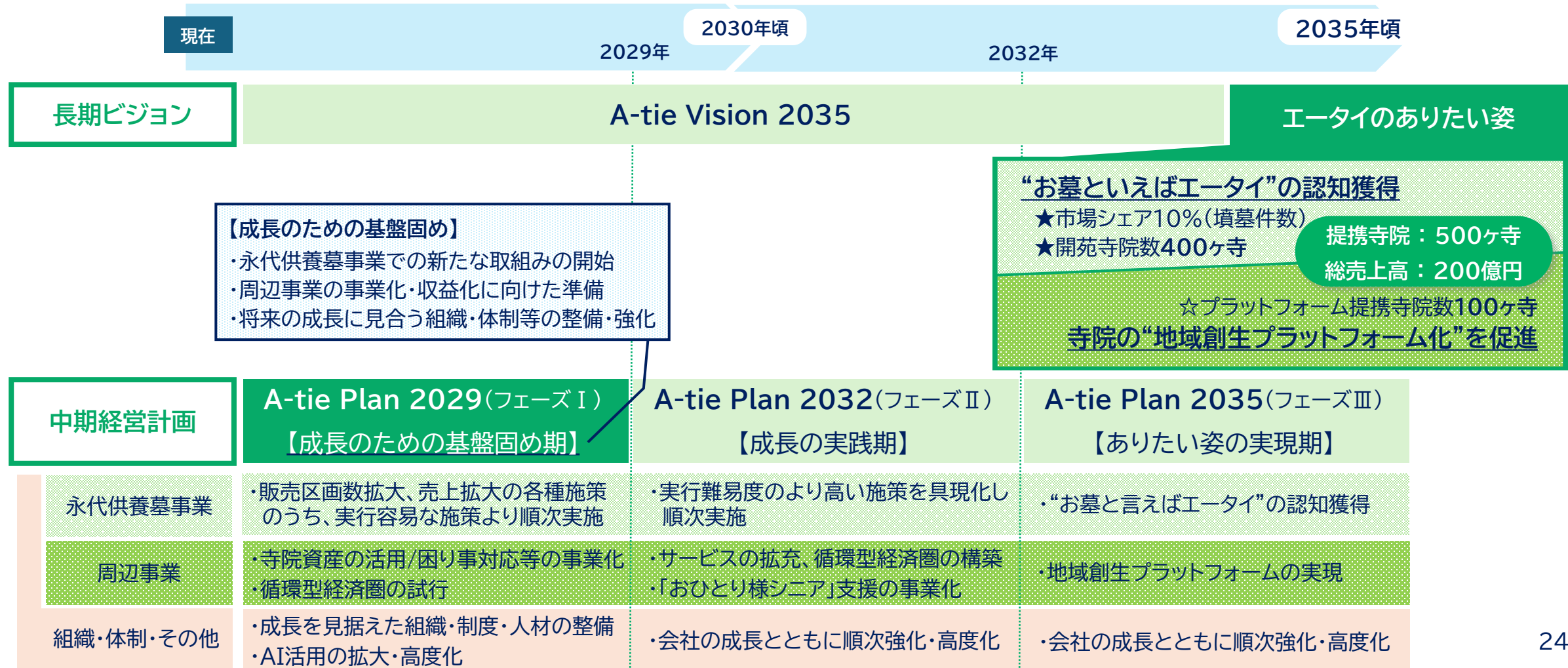
宗教活動に専念する寺院を  
営利法人が支援し、バック  
アップすることが必要

II

A-tie  
の役割

## エータイのありたい姿 — 長期ビジョン「A-tie Vision 2035」—

- 寺院とともに成長することを通じて、「安心とワクワクで満たすサービスを提供」し、「ポジティブな超高齢社会の創造」に貢献する企業を目指す。
- 安心とワクワクで満たすサービス：
    - ・安心 … 祭祀承継者の要らない永代供養墓の社会的浸透 = “お墓といえばエータイ”の認知獲得
    - ・ワクワク … 寺院への人流回帰を促すサービスの提供 = “お寺…人々が集まり寄り添う場所”の確立
  - ポジティブな超高齢社会：
    - ・寺院と周辺地域を繋ぐ循環型経済圏を通じて超高齢社会を支援 = 寺院の“地域創生プラットフォーム化”を促進



## 2035年の目標

# Actie

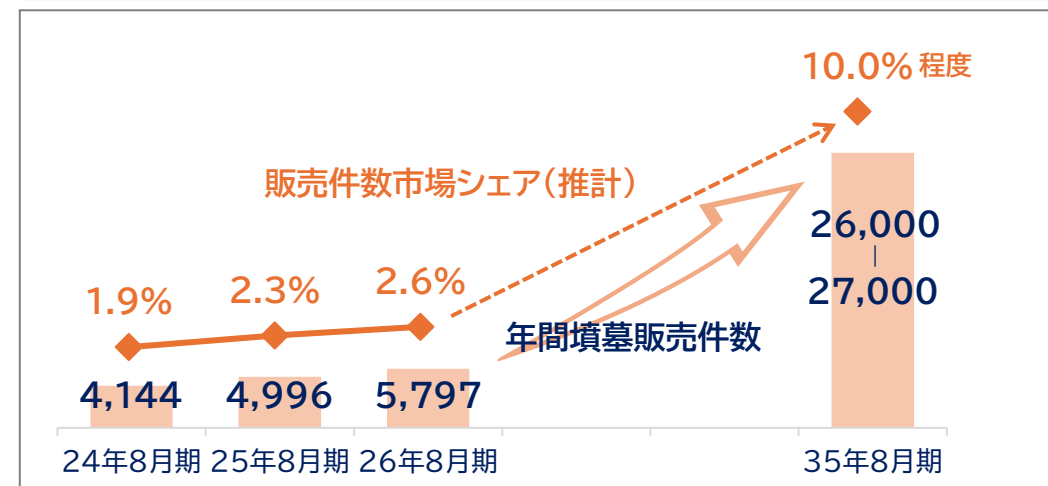
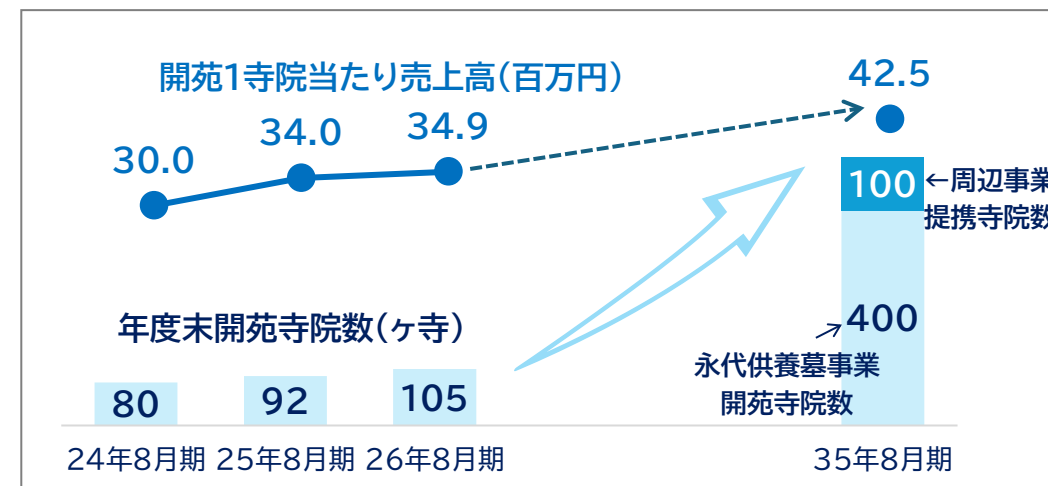
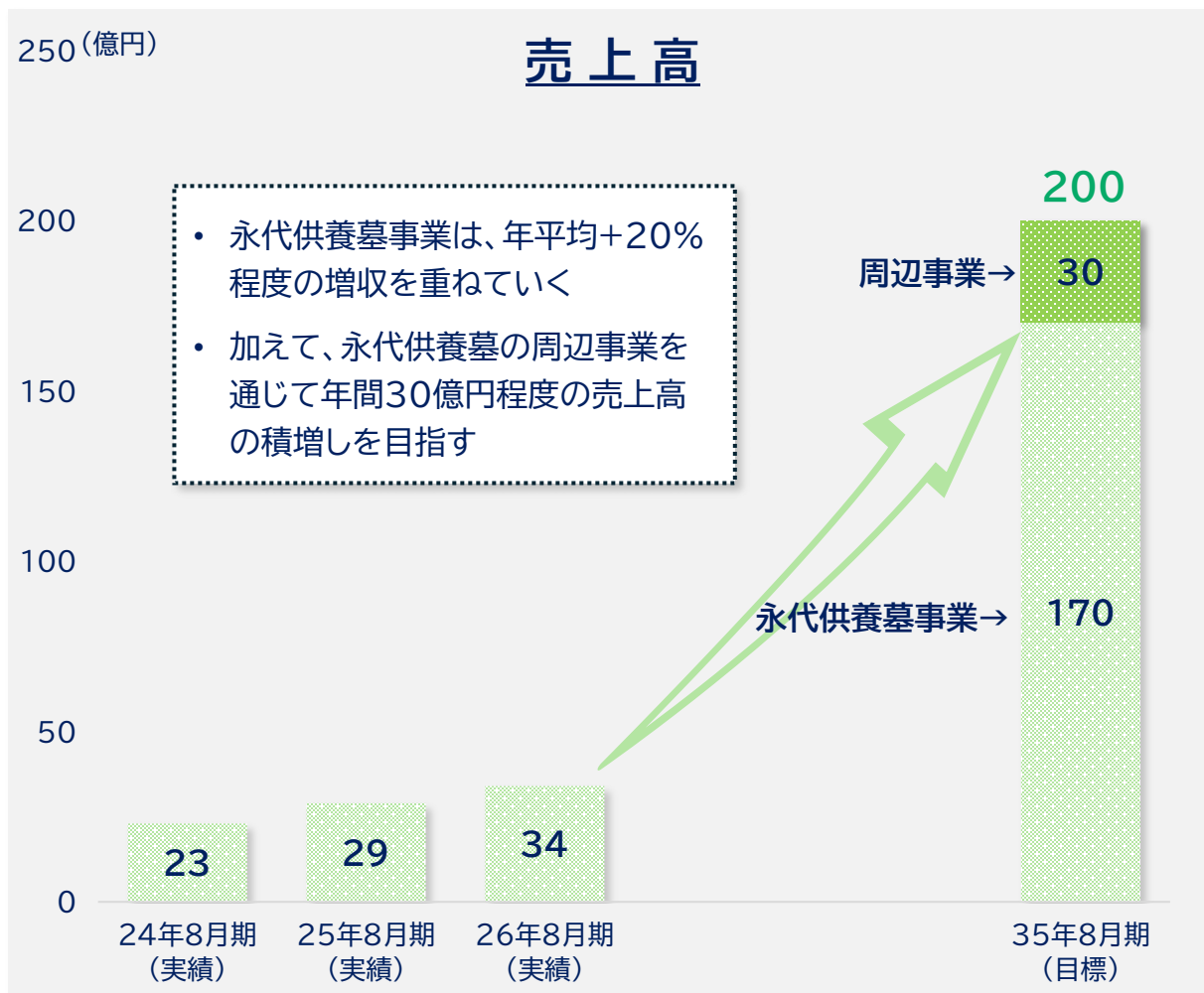
- **定性目標** “お墓といえばエータイ”の認知獲得
- **定性目標** 寺院の“地域創生プラットフォーム化”を促進

定量目標「市場シェア10%程度※」、「開苑寺院数400ヶ寺」、「売上高170億円」

**定量目標**「提携寺院数100ヶ寺」、「売上高30億円」

※市場シェアは国内の総墳墓需要に対する当社の販売件数(当社推計ベース)

提携寺院：500ヶ寺  
総売上高：200億円



# ありたい姿を実現するための基本ストーリー

未来を安心とワクワクで満たすサービスを提供し、ポジティブな超高齢社会の創造に貢献する企業へ

## 環境認識

### 外部環境

- 人口動態面
  - ・出生数減少、死亡数増加
  - ・(独居)高齢者人口の増加
- 価値観の変化
  - ・核家族/未婚⇒独居の増加
- 寺院の経済環境面
  - ・檀家減少、収入源の先細り

### 内部環境

- 組織体制面
  - ・上場を機に拡大する企業規模と、高度化する必要機能・能力
- 人材面
  - ・組織体制を支える人材の確保
- 経営面
  - ・長期的視点での事業展開

### ESG

- 環境問題への取組み
- 多様性・公正性・包摂性の浸透
- 人材確保・育成・活性化の重要性の高まり
- 株主／投資家・資本市場とのエンゲージメント

## 重要課題

### 事業面

- ・永代供養墓事業における寺院開発、墳墓販売の強化
- ・ニーズを先取りした新たな墳墓や供養の在り方の企画開発・提供
- ・事業領域の拡幅・多角化
- ・収益性の継続的な向上

### キャッシュアロケーション

- ・設備投資
  - ・人的資本投資
  - ・株主還元
  - ・M&A関連投資…必要に応じて
- …適切なバランス

### 経営面

- ・お墓を通じた社会課題の解決から、高齢者問題等より広範な課題へ視野を広げ、サステナブル経営を実践
- ・寺院/ユーザー/株主/社員等の関連するステークホルダーへの付加価値提供

## 「ありたい姿」実現のために

- ①開苑寺院並びに増設寺院の増加による永代供養墓の供給拡大
- ②広告宣伝や体制の強化、チャネルの多様化による墓販売数の増大
- ③商品戦略・価格戦略の見直しによるニーズの掘起こし／売上の増強
- ④永代供養墓の周辺事業の立上げによる収益機会の捕捉・拡充
- ⑤周辺事業への取組みによる寺院の「地域創生プラットフォーム化」支援
- ⑥寺院を中心とした循環型経済圏の創出／高齢者支援の拡大
- ⑦サステナブル経営の実践を通じた社会貢献

## ありたい姿

### ビジネス面

- 「お墓といえばエータイ」の認知獲得、社会的な浸透
- 寺院の“地域創生プラットフォーム化”を支援することで、寺院コンサルティング事業の拡張・深化を図る

### 財務面

- 長期的に投資と還元をバランスさせ最適化
- 事業規模の拡大に合わせて借入による資金調達も含めて最適資本構成を追求

### ESG面

- 寺院の再活性化による周辺地域社会、特に高齢者社会への貢献
- 未来を安心とワクワクで満たす、ポジティブな超高齢社会の創造
- 本業を通じた環境負荷軽減のための取組み

The background of the slide is a photograph of a pond. In the foreground, there are dense green reeds and grasses. In the background, a traditional Japanese building with a thatched roof is visible through the trees. The overall scene is peaceful and natural.

## Ⅱ. 中期経営計画

A-tie Plan 2029

## 基本戦略 — 持続的な成長のための基盤固め —

➤ 2027年8月期～2029年8月期を“成長のための基盤固め期”として、中期経営計画「A-tie Plan 2029」を展開。

- 永代供養墓事業 : 長期ビジョン「A-tie Vision 2035」において、期間中の売上高成長率を年平均20%程度とするために多様な取組みを実施。
- 周辺事業 : 寺院の「地域創生プラットフォーム」化を目指し、寺院コンサルティング業務の多様化を進め、順次収益化を図る。
- 体制強化 : 長期的にサステナブルな“企業力”を確保するため、組織面・人材面・制度面等を抜本的に強化。

| 項目      | 注力事項                                                                                                                                | A-tie Plan 2029の目標                                                                                                                                                          | 2029年8月期<br>数値目標                                                                                                                                                        |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 永代供養墓事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高期待の高い寺院の開拓</li> <li>販売区画数拡大／売上拡大施策の実施</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>寺院開拓基準の引上げ、既存寺院の増設促進</li> <li>案内数/成約数増加のための施策の実施</li> <li>商品戦略/価格戦略の見直しによる売上増強</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高: 54.2億円<br/>(26/8期実績比+19.8億円)</li> <li>営業利益: 13.8億円<br/>(26/8期実績比+5.2億円)</li> </ul>                                          |
| 周辺事業    | <ul style="list-style-type: none"> <li>寺院のお困りごとを起点とした事業化の検討、実施</li> <li>寺院の保有資産等を有効活用し、周辺住民の寺院への人流づくり</li> <li>循環型経済圏の試行</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>墓域の清掃/メンテナンス等いくつかの事業を具体化して実施</li> <li>イベント開催を通じて寺院を人流のハブに</li> <li>テラ・ラウンジで「おひとり様シニア」等の集いの場を提供</li> <li>寺院と周辺地域の経済圏の構築に着手</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高: 2.0億円</li> <li>営業利益: 0.2億円</li> </ul>                                                                                       |
| 組織／体制   | <ul style="list-style-type: none"> <li>上場後に急拡大する事業規模に相応しい組織／体制の構築</li> <li>将来の更なる事業拡大への準備</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート機能の細分化・専門化・強化</li> <li>営業管理体制・マーケティング機能の拡充、AI推進組織の導入</li> <li>AIの断片的利用→全社戦略との統合</li> </ul>                                     | <div>+</div> <div>II</div> <p>【合計目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高: 56.2億円<br/>(26/8期実績比+21.8億円)</li> <li>営業利益: 14.0億円<br/>(26/8期実績比+5.4億円)</li> </ul> |
| 制度／人材等  | <ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値人材の確保</li> <li>より強固なガバナンスを効かせた制度・体制へ移行</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>高度人材確保のため、ジョブ型雇用の導入、成果主義やメリハリの効いた報酬の徹底</li> <li>AI拡充→高付加価値人材の作業負担軽減</li> <li>内部統制とコンプライアンス管理を徹底</li> </ul>                           |                                                                                                                                                                         |

## 基本的な考え方

- ✓ 売上高増進のためにあらゆる方策を徹底して実行
- ・永代供養墓事業: 従来のアプローチに囚われない新たな施策を幅広く実行
- ・周辺事業: 地域社会での寺院の位置づけを上げ、社会貢献を通じて事業機会を確立
- ✓ 上場企業として相応しい組織・体制を整備するとともに、必要人材を確保
- ✓ 将来的な成長を確実なものとするため、「A-tie Plan 2029」では「基盤固め」を優先

# 1. 永代供養墓事業

➤ 事業成長のために、**永代供養墓の販売件数を拡大**させるとともに、**永代供養墓の売上高を増加**させていく。

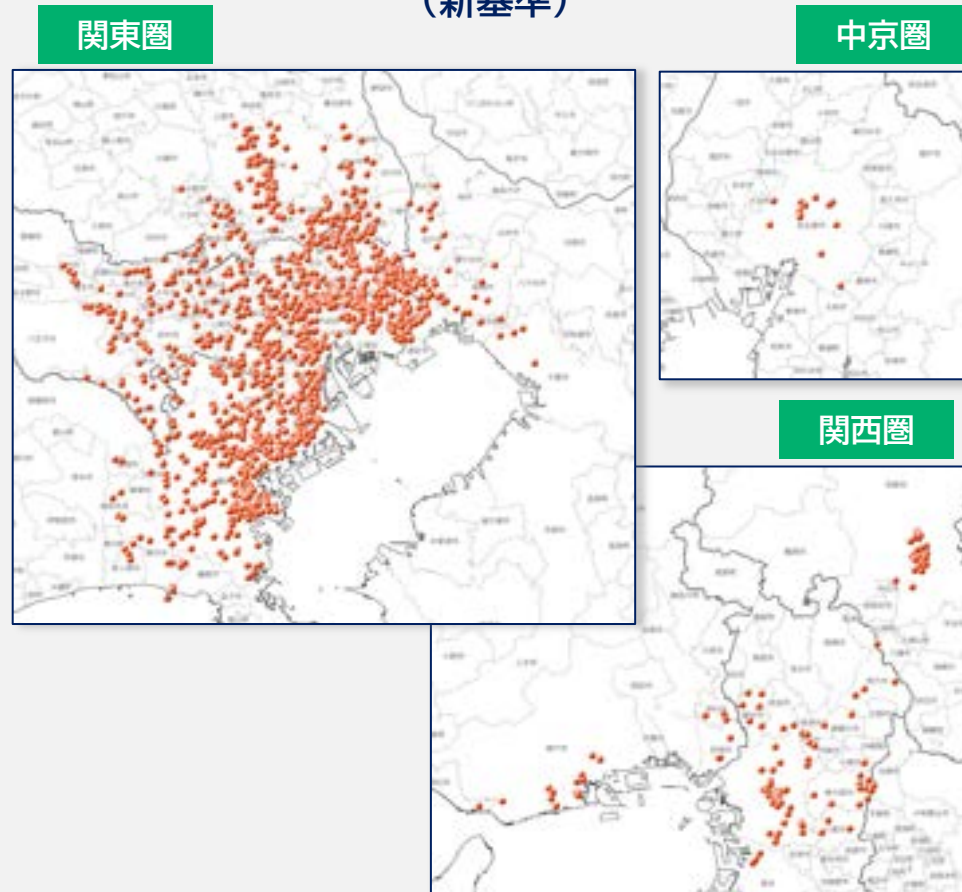
- 件数拡大 : 寺院開発の見直しと既存寺院での増設強化による供給能力の強化 + 集客～成約にかかる新たな施策/ルートの実施 ⇒ 販売件数の拡大。
- 売上高増加 : 物価上昇を踏まえた適正価格の追求 + 新たな墳墓商品の開発・販売 ⇒ 売上高の増加。

|    |      |           |                 |       | 取組みの方向性                  | 個別説明   |
|----|------|-----------|-----------------|-------|--------------------------|--------|
| 件数 | 供給拡大 | 開苑寺院数増加   |                 |       | 売上期待の高い寺院での開苑            | ① p30  |
|    |      | 増設数増加     |                 |       | 販売の順調な寺院での増設の積極化         | 日常的に対応 |
|    | 販売拡大 | 案内(集客)数増加 | 広告宣伝            | 自社HP  | 広告費効率の改善                 | ② p31  |
|    |      |           |                 | その他   | 広告費効率の改善                 | 日常的に対応 |
|    |      |           | 有人対応            |       | 小売事業会社等との拠点連携            | 今後検討   |
|    |      |           | 顧客紹介            | 既存成約者 | ネットワーク化／インセンティブ拡充        | ③ p32  |
|    |      |           |                 | 他事業法人 | 他事業法人からの送客受け拡充           |        |
|    |      |           | 現地体制            |       | 週7日／年365日営業の実施           | 今後検討   |
|    |      |           | 外国人遺骨           |       | 仏教による焼骨を前提として受入拡大        | ④ p33  |
|    |      | 成約数増加     | 現地スタッフ          |       | 営業力の標準化／強化               | 日常的に対応 |
|    |      |           | 他事業会社との協業による成約  |       | 他事業会社への販売委託等             | ⑤ p34  |
|    |      |           | ネット成約           |       | ネット上で完結する成約方法／ルートの導入     | ⑥ p35  |
| 売上 | 商品戦略 | 既存商品      | 戦略的な位置づけ見直し     |       | 利用者の嗜好性に合わせ各商品の位置づけ明確化   | ⑦ p36  |
|    |      | 新商品       | 価格感応度の低い利用者向け商品 |       | 例) 現行商品を上回る付加価値の高い個別墓の開発 |        |
|    | 価格戦略 | 値上げ       | 原価上昇分の転嫁        |       | 競合状況を睨みながら適時に価格を引上げ      | ⑧ p37  |
|    |      | 可変価格の導入   | 機動的に価格を設定・変更    |       | 需給や競合状況、時期や地域によって価格を変更   |        |
|    | 新たな形 | 新たなお参りの形態 | 位牌への参拝          |       | 利用者の居住地近隣の寺院に位牌を安置して参拝   | ⑨ p38  |

# 1. 永代供養墓事業 ① 寺院開発戦略の見直し

- 開苑寺院が100ヶ寺に達し、墳墓販売実績も3.7万件を超過 ⇒ **ターゲット寺院の期待売上高の算定方法をより高度化**(AIの学習の深化+人口動態基準の見直し)。
- ・ **期待売上高の大きな寺院は関東圏、特に東京、神奈川、埼玉、千葉の1都3県に集中**(その他は大阪、京都、兵庫および愛知に一定程度集積)。
  - ・ **ドミナント効果を最大限発揮させるためには、1都3県を最優先して展開**(その他地域については、効率化の観点から自社運営に拘らずに是々非々で対応)。

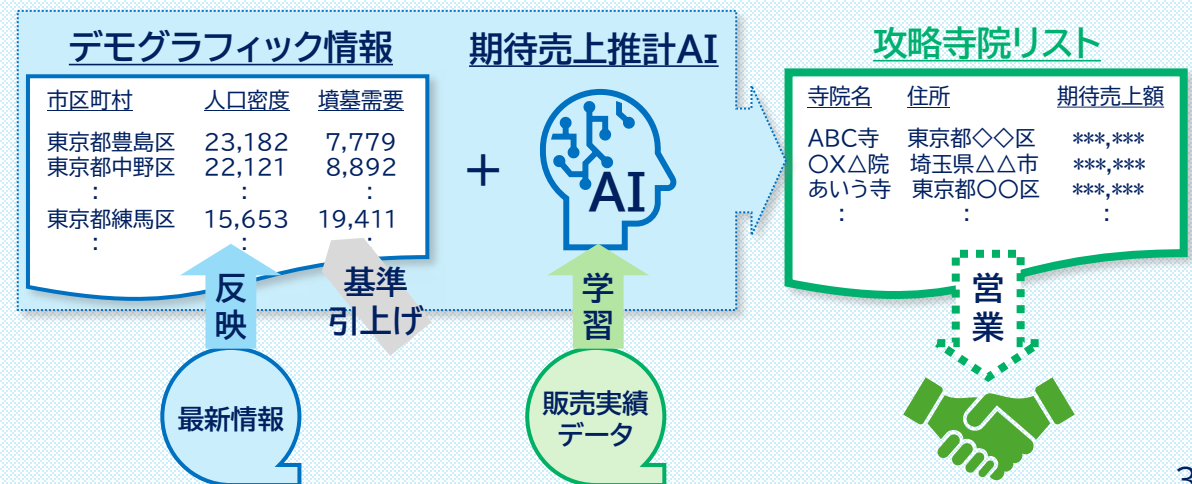
開発ターゲット寺院の分布状況  
(新基準)



## 寺院開発や開苑後運営の効率化の観点からリソースを集中投入

- ・ 当面は東京、神奈川、埼玉、千葉の1都3県における寺院開発を優先推進
- ・ その他地域は投資対効果を評価のうえ、適切方法(例)による展開を検討  
(例) 自社運営、他社との協業展開(p34参照)、パートナー企業支援、他

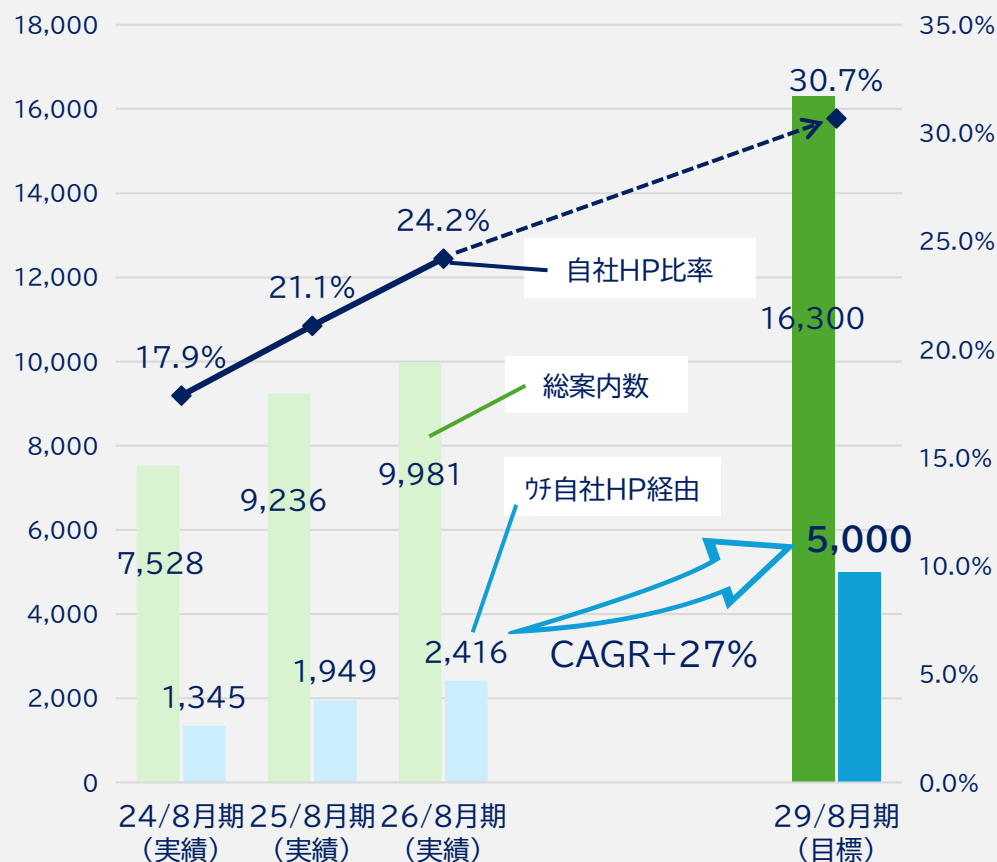
## 寺院開発の手順(新基準)



# 1. 永代供養墓事業 ② 自社HPの広告効率改善

- 機動的にPDCAを回せる**自社HPを集客の柱に据え**、獲得コスト(CPA)を抑えながら集客を伸ばせる、スケーラブルな基盤を確立する。
  - ・ 自社HPの案内数シェア：24.2%(26/8月期実績、2,416件) ⇒ 29/8月期に30.7%(年間5,000件)まで引き上げる計画。
- **外部のオンラインプラットフォームも引き続き活用**して安定した集客数を確保しつつ、オフラインを含む**全媒体で費用対効果(CPA)を検証し、広告費の配分を最適化**する。

自社HP経由の案内数推移(件)



## 自社HPの強化

### ➤ 機動的なPDCA

- ・ 集客／案内動向のモニタリング徹底と「変化」への迅速な対応
- ・ そのために必要な体制整備と投下費用の確保
  - ウェブマーケティング人材の拡充、外部リソースの活用強化
  - 費用予算管理・運営体制の見直し

### ➤ 顧客データの蓄積拡充と有効活用

- ・ 自社HP経由で流入する顧客の行動分析→マーケティングへの展開
  - UI/UXや入力フォームの改善によりCVRを向上
  - CVを「資料請求」から「見学」「成約」にも設定し、解像度引上げ
  - 顧客ニーズの深掘りを通じた商品戦略への展開

## 費用対効果の改善

### ➤ 案内数獲得効率の改善(集客→見学への案内率向上)

- ・ メール発信やコールセンターからの架電を通じて見学意欲を喚起
- ・ 見学インセンティブの設定検討

### ➤ 費用対効果(CPA)での評価徹底

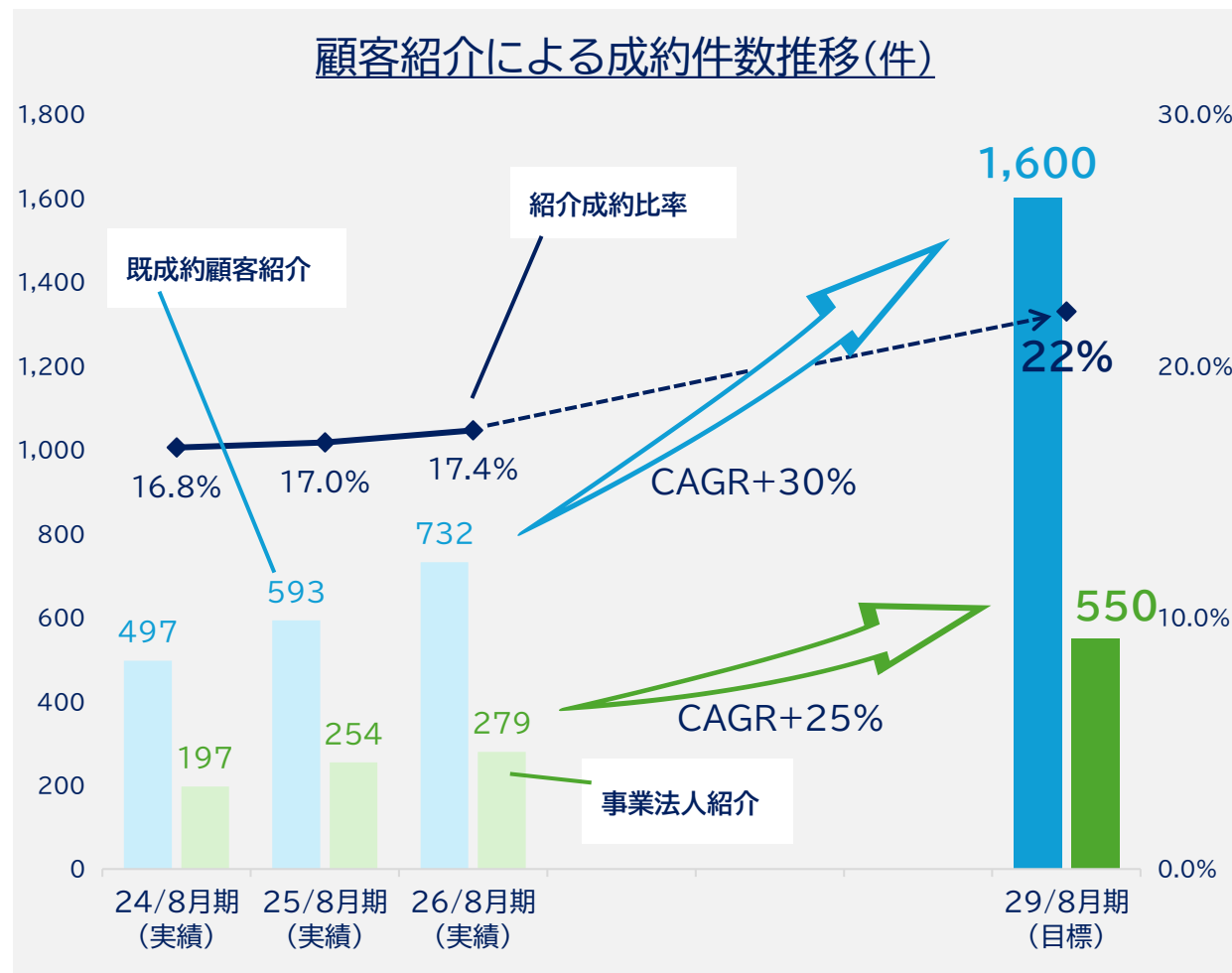
- ・ 個別寺院の特性に応じた媒体別費用予算の導入
- ・ 寺院別・媒体別の費用対効果のモニタリング強化
- ・ 定期的な効果検証に基づく機動的な費用配分の見直し

### ➤ 社内マーケティング部に「戦略的な費用投下」に関するKPIを設定

- ・ 全社CPAの最小化／自社HPと外部プラットフォームのCPA最適化

# 1. 永代供養墓事業 ③ 顧客紹介(既成約顧客／事業法人)の強化

- 広告による集客よりも成約率および成約単価が高い「紹介ルート」を強化し、販売件数の拡大を図る。→ 広告投資に依存しない自律的な成長モデルを確立。
- 既成約顧客ルート：「満足体験」を次の集客に結び付ける紹介ループを構築。個人的な繋がりだけでなくコミュニティ形成により効率的・効果的な集客創出を目指す。
  - 事業法人ルート：トップセールスによる提携先の開拓強化 → 魅力的な送客インセンティブの設定 + ITによる提携先の業務効率化の促進。
- ⇒ 紹介ルート成約件数比率：26年8月期の17.4%(既成約顧客+事業法人)を29年8月期には22%まで拡大。



## 既成約顧客紹介



- 既存顧客の「満足体験」を次なる集客へダイレクトに繋げる「紹介ループ」を構築
- 魅力的なインセンティブを設定するとともに、寄付等の利他的目的を絡めて紹介を喚起
- 個人的な繋がりだけでなく、コミュニティ形成によって効率的・効果的に集客を創出
- AIオンライン研修等を通じ、担当営業／現地の案内スタッフ双方の接客能力を向上

## 事業法人紹介



- トップセールスにより地域の葬儀・終活関連法人、士業法人等とのパートナーネットワークを構築
- 魅力的なインセンティブ設定
- ITサポートを通じて、提携先法人が抱える「アフターサポートの手間」「オペレーションコスト」等の削減に貢献し、自動送客化を目指す

# 1. 永代供養墓事業 ④ 外国人遺骨の受入れ

- 国内死亡者数が2040年ごろをピークとして減少に転じることを見据え、一方で増加し続ける外国人層を新たなターゲットとして、永代供養墓の販売件数拡大を目指す。
- ・ 当社の事業展開の前提である「仏教式・焼骨」に同意する外国人に対して永代供養墓を販売し、日本での定住に際しての「お墓問題」を解決するための一助とする。
  - ・ 外国人個人からの要望受入れのみならず、前提条件に同意する外国人関連団体や葬儀社等のB to Bルートでも成約の拡大を図る。
  - ・ 現在、開苑寺院の一つを第1号として、「外国人向けの文化体験・終活セミナー」等を企画するなど、お墓や供養に関する啓発活動も含め、受入れに向けて準備中。

## 外国人に纏わる社会課題

国内の労働力不足を背景として在留外国人は増加を続けており更に日本への「定住化・永住化」が進行。

その結果、文化的な背景の違い等から、居住地区における周辺住民との軋轢や、**死亡後のお墓問題**等を惹起。

### 外国人のお墓問題

- ① 埋葬・埋蔵方法
- ② 制度面等から利用を妨げる壁
  - ・ 寺院における檀家制度
  - ・ 霊園等における国籍条項
  - ・ お墓の承継者

## 当社の取組み

### 【新たな供養インフラの提供】

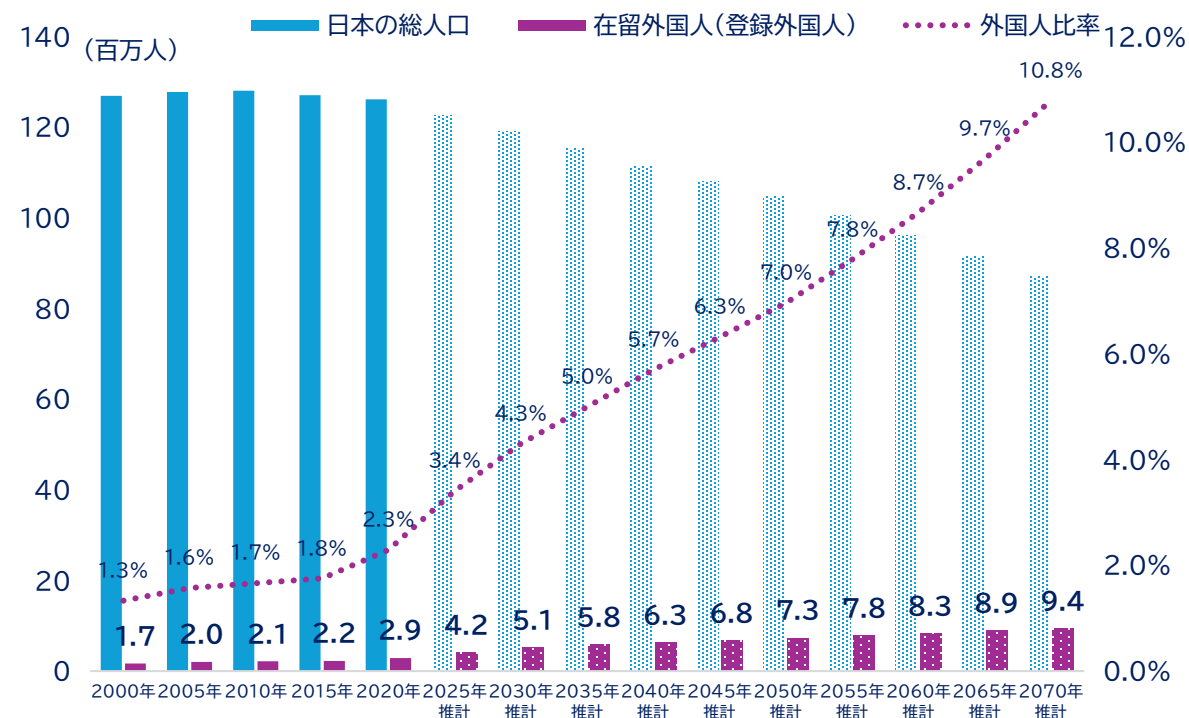
- ・ 外国人の受入れに前向きな寺院において
- ・ 仏教式の焼骨を前提に
- ・ 多文化共生時代の新たな供養インフラを提供
- ・ お墓探しに悩む在留外国人の需要を取込む

第1号案件を準備中

### 当社の永代供養墓なら・・・

- ① 仏教式の焼骨が必須だが
- ② 檀家となる必要もなく、お墓の承継者も不要。  
但し、寺院によっては檀家への配慮を優先する可能性あり。

## 日本の総人口と外国人の推移

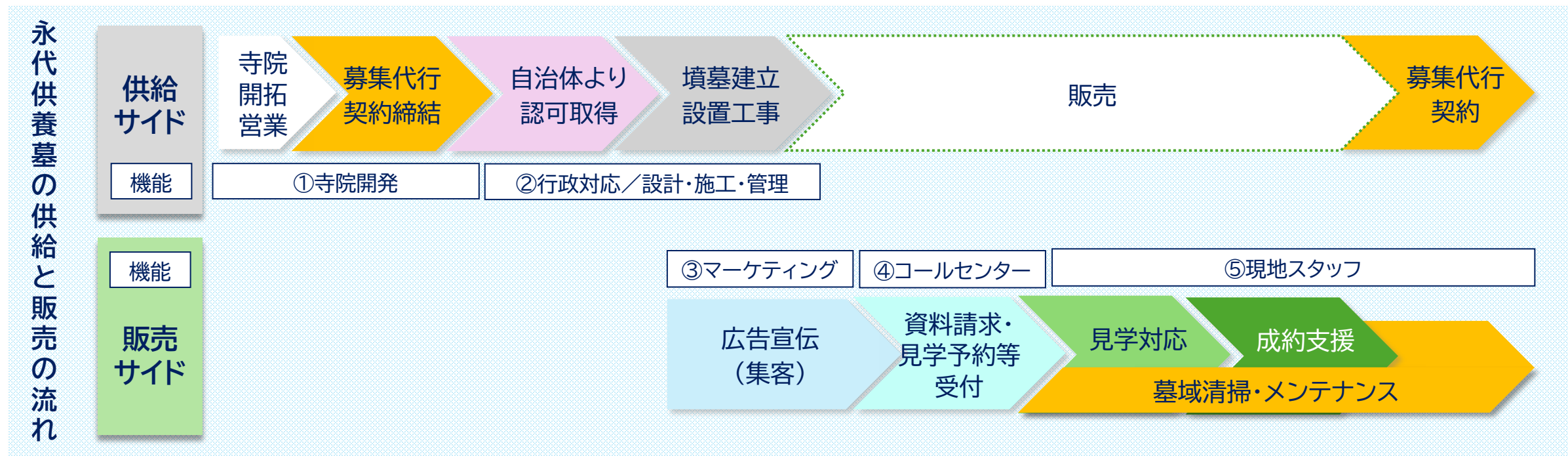


出典:

- ・ 総人口の実績: 総務省統計局「国勢調査報告」
- ・ 総人口の推計: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)報告書」
- ・ 外国人数の実績: 出入国在留管理庁「在留外国人統計」
- ・ 外国人数の推計: 「日本の将来推計人口」の外国人比率より算出

# 1. 永代供養墓事業 ⑤ 販売に関する他社との協業体制の導入

- 経営資源の効率的活用および収益の極大化の観点から、当面は東京、神奈川、埼玉、千葉以外の地方都市を中心に他事業者との協働により永代供養墓の販売を拡大。
- 第1号案件として、宮城県の石材事業者「メモワール石材株式会社」と取引基本契約を締結済み。個別寺院へのアプローチおよび募集代行契約締結に向けて準備中。
  - 協働の形態については、役割やリスクの分担、双方の強み／弱みの組合せ等、パートナー事業者のニーズを考慮したうえで最適な形を個別に模索。



## 第1号案件の概要

A-tie

memoire GROUP

機能①～④を担当、墳墓建立費も負担

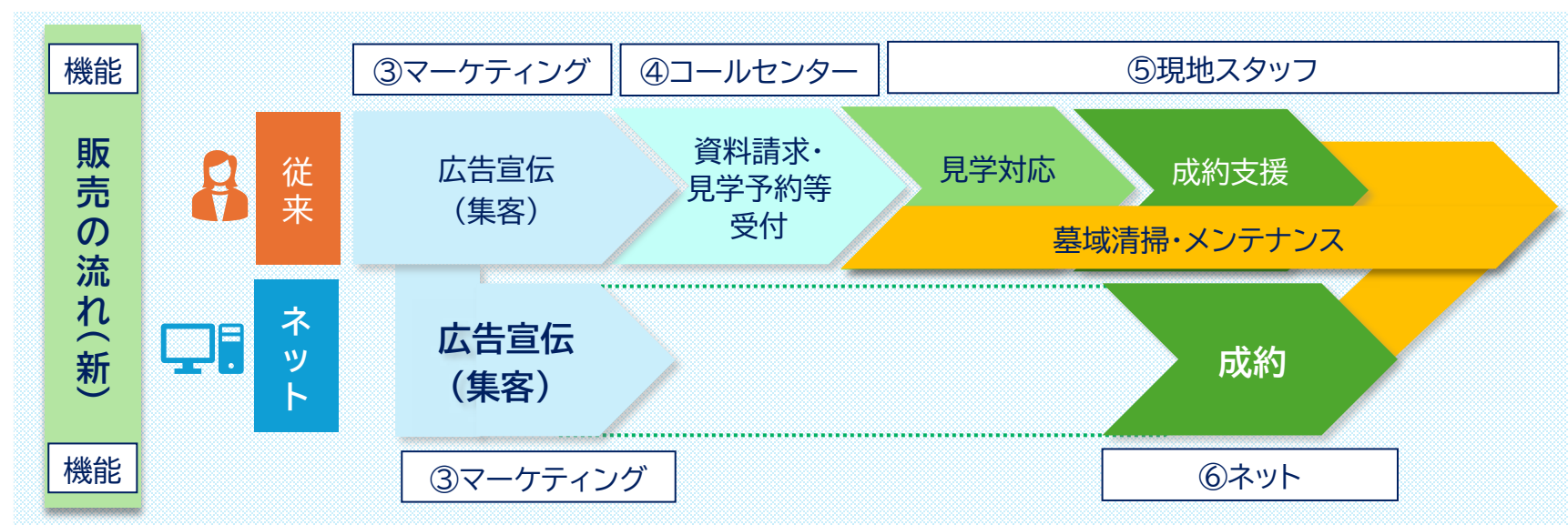
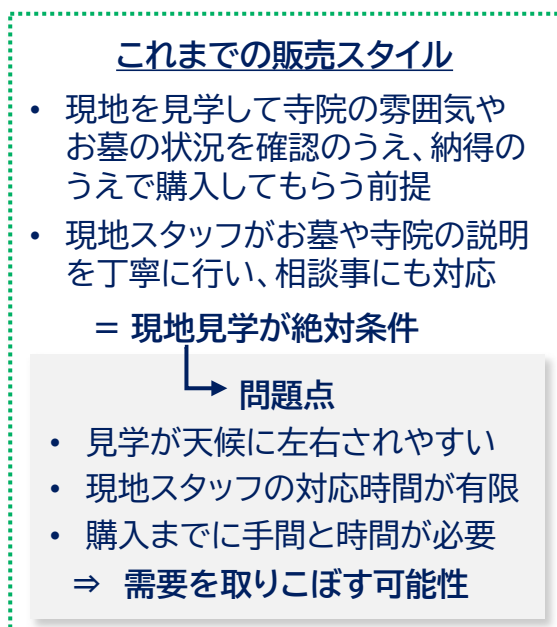
機能⑤に加えて③の一部(現地広告)を担当

## 今後の展望

- 全国各地の都市部を中心に、各地におけるパートナー事業者との協働機会を探索し、夫々のニーズに合わせて様々な形態での協働を促進
- パートナー事業者のニーズによっては、先方独自の永代供養墓の販売(自社HP掲載)や、当社の知見・ノウハウのみの提供(指導・支援)に特化する形態も受容れ

# 1. 永代供養墓事業 ⑥ ネット完結型成約ルート of 整備

- 多様化するお墓購入者のニーズに応えるとともに、当社も機会損失を極小化するために、**24時間/365日対応可能なネット完結型の成約ルートを新設**。
- 「現地見学するのは面倒」「急いでいるので手間をかけられない」「もっと簡単にお墓を買いたい」といった利用者ニーズに対応。  
⇒ **「お急ぎ・こだわりなし・今すぐ解決したい」顕在層を確実に取込んでいく**(その他の通常の利用者には、現地スタッフが原則対応)。
  - 現地スタッフの制約等による**当社の機会損失を極小化**し、同時に**業務効率化**も推進。



## 解決策

現地見学を必要としない、ネット完結型の販売ルートを整備

## ネット完結型の特長

### 購入者メリット

- ・現地見学不要
- ・手間も時間もかからない
- ・PC/スマホ操作で完了
- ・24時間/365日可能
- ・どこにいても可能

### 当社メリット

- ・機会損失を極小化
- ・IT化による業務効率改善
- ・競合へのアドバンテージ

### 当面の対応

- ・特定の寺院のみで開始
- ・当面は合祀墓・合同墓だけを取扱い

### 今後の検討課題

- ・改葬ニーズとの連携
- ・他寺院への展開
- ・個別墓の取扱い

## 1. 永代供養墓事業 ⑦ 商品戦略

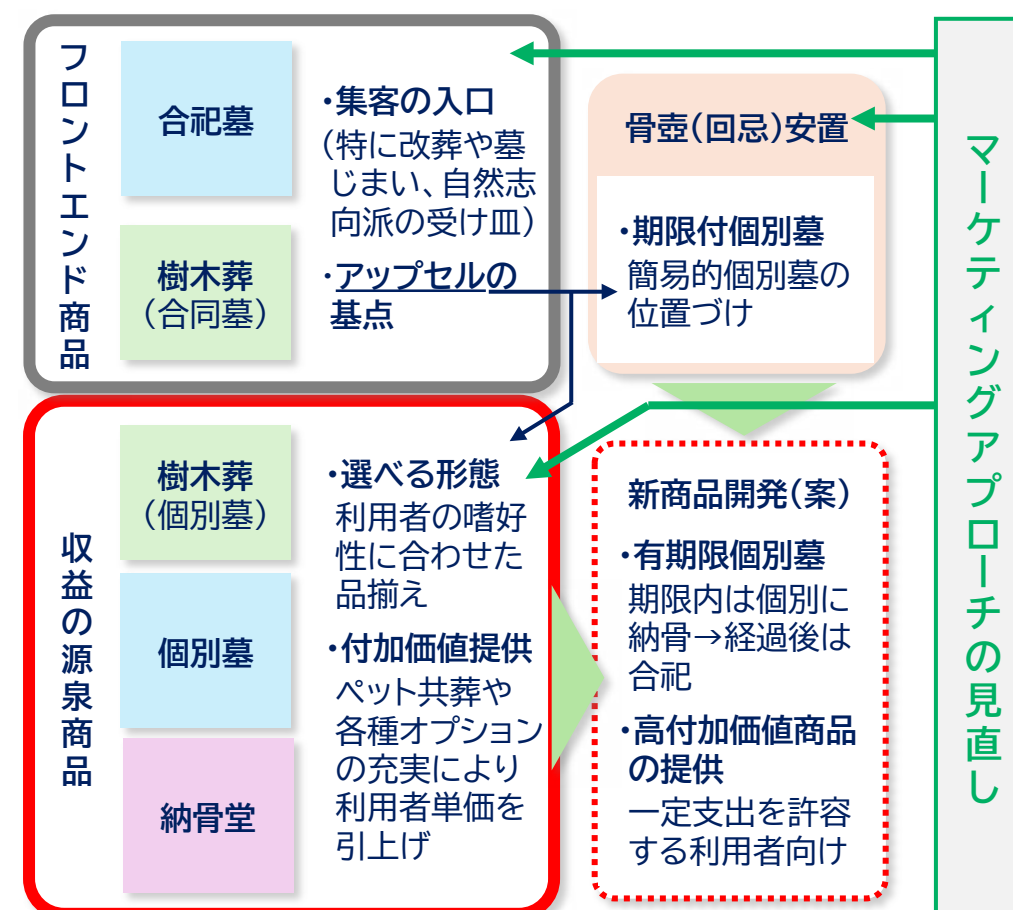
- お墓を求める利用者のニーズが多様化しつつあることから、個別商品の位置づけを従来以上に明確化したうえで、新商品開発も含めて適切なマーケティングアプローチを図る。
- 合祀墓・合同墓を「集客の入口」と位置づけ、改葬や墓じまいの需要の受け皿として明確化。現地でのニーズヒアリングの中で骨壺(回忌)安置等へのアップセルを目指す。
  - 個別墓の収益を極大化するために、ペット共葬や各種オプションの充実を図り、利用者単価の引上げを図る。
  - 利用者ニーズに合わせて、期限のある個別墓や、価格感応度の低い利用者に向けたより付加価値の高い商品、等を新規に開発し、提供することも検討。

## 現状の商品ラインナップ



## 主なニーズ

## 個別商品の位置づけの明確化



# 1. 永代供養墓事業 ⑧ 価格戦略

- これまでの「全国一律」の「単一価格制」を見直し、**地域やエリアの特性、周辺の競合状況等を踏まえた価格設定へと転換**する。
- ・ **地域ごとのニーズを起点に、マーケットイン型の商品設計・価格設定**を推進し、適正利潤の確保と販売拡大を両立。
  - ・ 周辺に展開する競合事業者の商品構成／価格体系を踏まえ、**新規開苑や既存寺院の増設等の時機を捉えて価格を改定**。

## 価格設定方法の転換

これまで：「全国一律」の「単一価格制」

これから：地域・エリア特性を反映した価格制

価格：全国一律 ⇒ エリア別・寺院別  
商品：全国共通 ⇒ 地域ニーズ起点のマーケットイン  
時機：一斉改定 ⇒ 適時(新規開苑・増設時等に適用)



## 価格・商品戦略を見直す背景

### ① エリアや寺院によって価格と効用のバランスが異なる

- ・ 東京やその他の大都市圏と地方都市等の間では利用者の受容れ価格は異なる
- ・ 寺院の立地(都心・駅近等)や人気度、区画の希少性によって許容価格は変わる

⇒ エリアや寺院によって価格設定を変更

### ② お墓に対するニーズはエリアごとに少しずつ異なっている

- ・ 例えば、樹木葬が人気のエリアや納骨堂が主流の地域は実在する
- ・ 納骨期限の有無や付加価値の程度、あるいは骨壺サイズにも差異がある

⇒ 地域ニーズを起点に商品構成を変え・適正価格を設定

### ③ 周辺に展開する競合事業者の設定価格との比較考量が行われる

- ・ 近隣でより安価なお墓が販売されている寺院の売行きは不芳なことが多い
- ・ 物価上昇に伴う原価上昇への対応も、競合を睨みながら我慢比べの状況

⇒ 競合の価格動向を睨みながら適時に価格を改定

# 1. 永代供養墓事業 ⑨ 新しいお参り機会の提供

- 東京都心に在する寺院との連携により、**新たなお参りの形を提供**することを企画。単なる参拝所ではなく、**次世代の供養形態を模索する拠点**として活用。
  - ・ お骨は別寺院等のお墓に納められている前提で、当該寺院には位牌を安置し、参拝者は位牌にお参りして供養する形態。
  - ・ 同寺院・住職のオープンで多様性を受容する気風のもと、集う人々からも要望等を収集し、オンライン法要やデジタル供養など「新しい供養のCX」を創出。
- その他の検討事項として、“墓要らず”の傾向や散骨の増加といった社会的な動向も注視し、**現代の若者層が将来求めるであろう“お骨の扱い”“供養の在り方”を探索**。

## 東京都心に在する寺院との連携

### 強みの活用

- ・ 都心一等地の利を生かすことで、供養や様々な目的での人々のアクセスが期待できる
- ・ 交流の場があり、様々な人々が集うことから、お墓や供養に纏わる要望を収集可能
- ・ オープンで多様性を受容する寺院の気風の下、新たな供養の形や、新しいCXの創出等、実験的な取組みも含めて検討可能

### 新たな供養の形(検討中)

- ・ **故人供養**：位牌堂を設置し、お墓の所在によらず、安置した位牌へのお参りを促す
- ・ **記憶継承**：デジタルアーカイブにより故人の人生を未来に残すサービスを提供
- ・ **自己供養**：故人に手紙を書き、供養することで、参拝者本人の人生を整理し、心を整える場を提供

## その他の検討事項

### 将来世代の価値観を見据えて

- ・ 故人の希望を尊重した、より自由な“お墓”を提供 例)散骨、宇宙葬、手許保管 他
- ・ “お墓”の自由化の一方で、故人への供養を続けたいとの想いに応えるための場・形をDXで提供 例)AIによる故人との対話 他
- ・ 故人だけでなく、生きている自分自身の心をケアする場・環境を提供 例)瞑想空間

### 世の中の傾向

- ・ 改葬(墓の引越)の増加:2.4倍(09⇒24年)
- ・ 無縁墓拡大:全国の6割弱の公営墓地に存在
- ・ 年齢層による意識格差の進展:
  - 高年層…墓石のあるお墓、世間体等を意識
  - 中年層…より合理的な思考、子の負担軽減
  - 若年層…「家のお墓」の意識が薄い
- ・ 供養意識:大切なことながら、やり方は故人の希望を尊重してより自由に⇒樹木葬の人気、海洋/森林散骨の増加



…①静かな空間で故人への想いを綴る

②故人を想いながら自らを見つめ直す…



③心を込めて位牌堂内のポストに投函…



## 2. 周辺事業

➤ 寺院にとっての付加価値を高め、周辺地域の活性化や社会課題の解決に段階的に取り組み、収益機会の創出・拡大を企図。

- ① 寺院のお困りごとを取り上げ、効率的な支援体制を整備して事業化。
- ② 寺院の保有資産等を有効活用し、周辺住民に寺院への訪問を促すサービスを提供(含む高齢者の集いの場を提供)。
- ③ 寺院と周辺地域の商店街等を巻き込んだ経済圏の構築を目指し、試行的取り組みを開始。

### 【A-tie Plan 2032以降の展望】

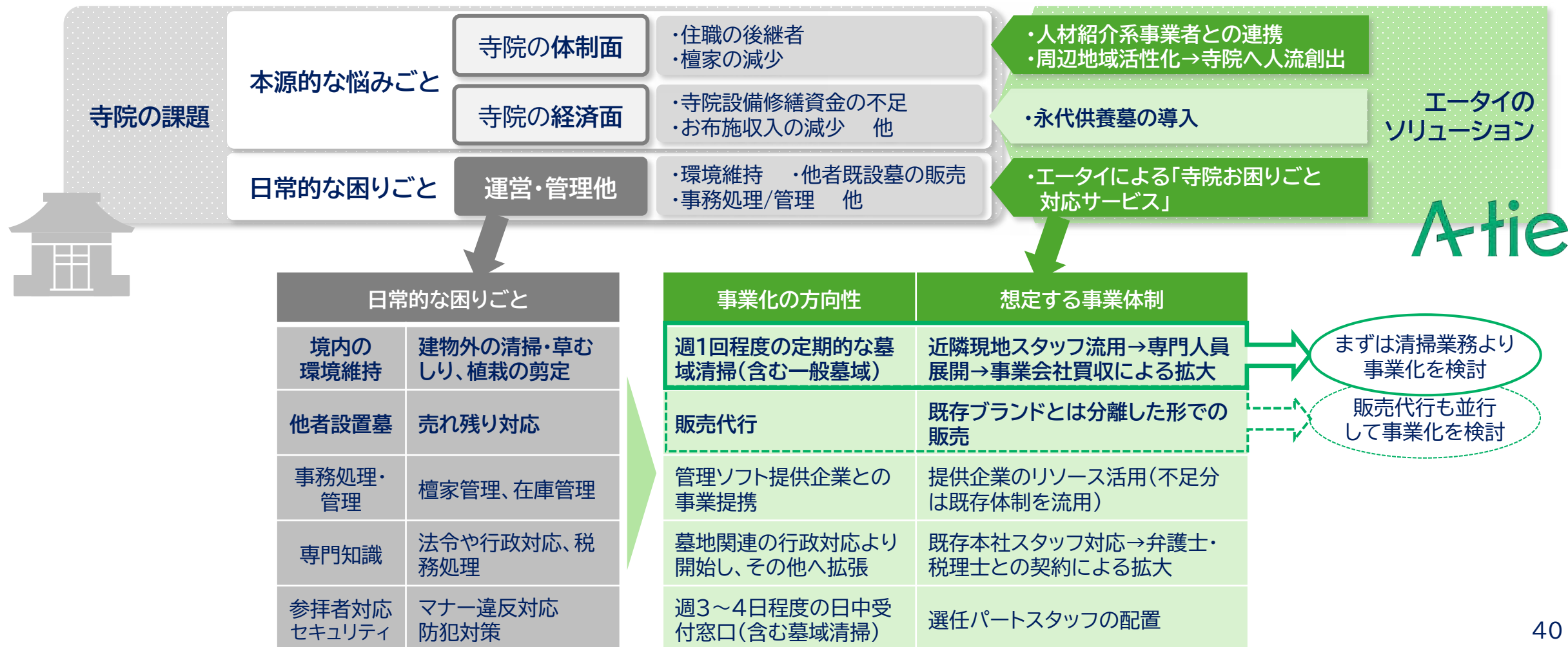
- ・事業レベル／サービスレベルの高度化
- ・「おひとり様シニア」支援を事業化

| 項目           | 事業内容                                        | 目的                               | 収益化要領                                 | その他                                                     | 個別説明     |
|--------------|---------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------|
| 寺院のお困りごとへの対応 | ・墓域の管理・清掃・メンテナンス<br>・他者設置永代供養墓の売残り対応        | ・寺院の困り事に直接対応                     | ・定額基本料金<br>・スポット料金                    | ・事業展開に必要な機能・能力は業務提携、またはM&Aで確保                           | ⑩<br>p40 |
| 寺院資産の活用      | ・イベント開催<br>・集いの場の提供<br>・研修会場の提供<br>・テラ・ラウンジ | ・寺院への人流を創出<br>・寺院を中心に周辺住民ネットワーク化 | ・協業者からのキックバック<br>・イベント等企画料<br>・個人会員会費 | ・サービスやコンテンツを提供するパートナー企業との連携                             | ⑪<br>p41 |
| 地域経済活性化      | ・寺院と周辺商店街共通のポイント発行・運営                       | ・住民にとって寺院訪問を地域生活の一環にする           | ・協業者や商店街からのキックバック                     | 今期中計では導入部分のみの実現を目指し、本格的な事業展開は次期中計「A-tie Plan 2032」以降で実現 | ⑫<br>p42 |
| 高齢者支援        | ・集いの場を活用した高齢者会員組織の運営                        | ・高齢住民のネットワーク化                    | ・協業者からキックバック<br>・会員会費                 |                                                         |          |



## 2. 周辺事業 ⑩ 寺院のお困りごとへの対応

- 売上期待の高い寺院ながら、当面は永代供養墓の導入が想定しにくい寺院へのアプローチとして、**日常的なお困りごと対応の事業化**を検討、推進。
  - ・ 経済的には盤石な状況のため、当面は永代供養墓導入の可能性が低い寺院を攻略。
- 既存の提携寺院におけるニーズにも対応し、**ストック収入獲得の機会**を得るとともに、**事業化のための下地作り**に注力。



## 2. 周辺事業 ⑪ 寺院の保有資産の有効活用

- 寺院の保有資産を活用して、地域住民を呼び込む人流生成から着手し、人々が寺院内に滞留する場を提供。
- 協力企業を募って連携し、テラ・ラウンジや研修プログラムで提供するコンテンツを整え、事業化を推進。
- 集う地域住民、特に高齢住民をネットワーク化し、将来的な高齢者支援事業への足掛かりを構築。

### 境内でのイベント開催



- ・ 縁日・お祭り
- ・ 花火大会
- ・ 人工ミスト

### 地域住民の集いの場



- ・ 地域の高齢者が定期的に集い、交流
- ・ 高齢者会員組織の組成・運営

進化形

### テラ・ラウンジ



進化形

- ・ 気兼ねなく長居できる場所の提供
- ・ 孤独を解消するとともに、飲食・娯楽・健康維持活動等の場
- ・ 協力企業と連携して運営

### 研修の場



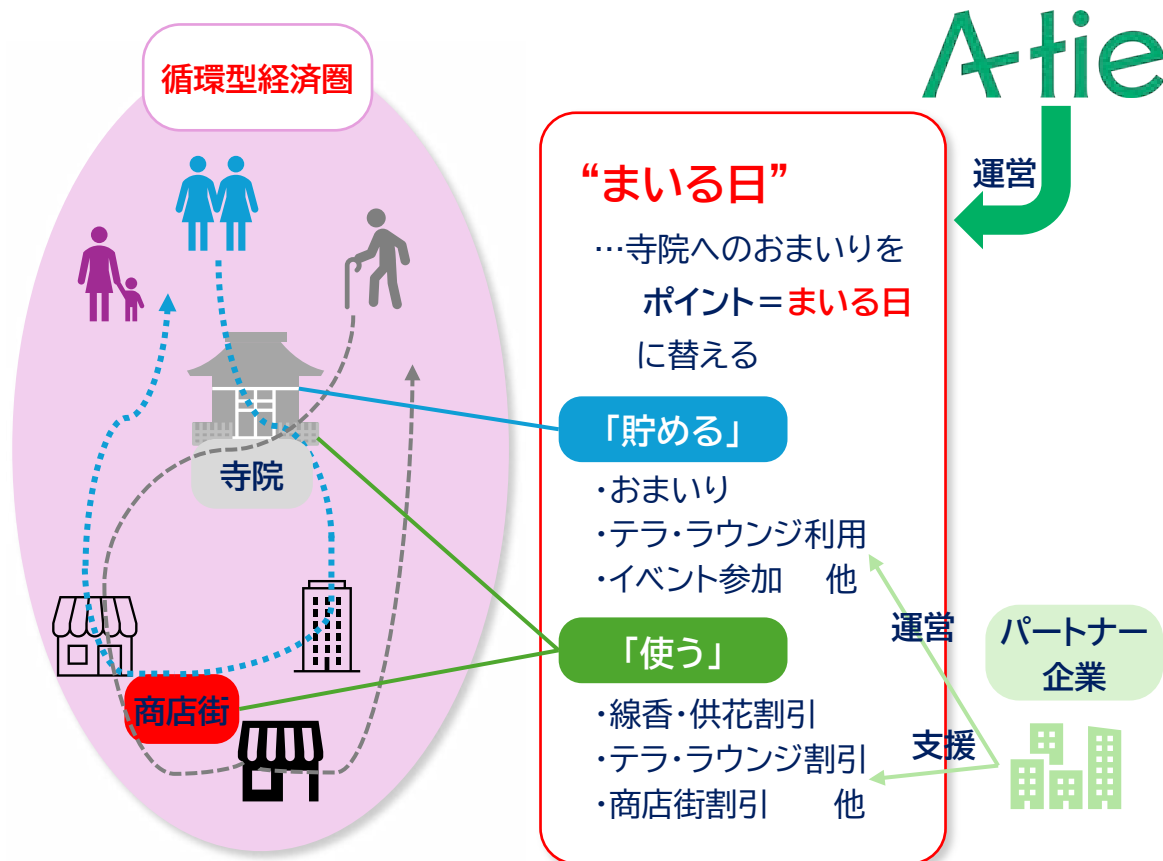
- ・ 集会場や本堂を研修会場として開放
- ・ 住職による講話を交えた研修プログラムを提供

## 2. 周辺事業 ⑫ 循環型経済圏の試行 / 高齢者支援への取組み

➤ 寺院を中心とした地域経済圏を構築し、人流喚起による付加価値創出と高齢者住民のネットワーク化を促進。

- ・ 地域ポイント“まいる日”を創設し、パートナー企業や地元商店街も巻き込んで、“まいる日”の価値を高めていく。⇒ 地域住民の経済的活性化に寄与。
- ・ テラ・ラウンジの運営を入り口として、高齢者、特に「おひとり様シニア」の支援を事業化し、生前生活支援から死後供養までを一気通貫でサポートする体制構築を目指す。

### 循環型経済圏



### 高齢者支援

| 「おひとり様シニア」問題<br>(p20を再掲) | 検討中のソリューション                | 中計                                                                        |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ①社会的孤立と健康二次被害            | ・社会との接点維持<br>・孤独を回避        | A-tie Plan 2029<br>・テラ・ラウンジ<br>・まいる日                                      |
| ②緊急時の対応<br>困難と孤独死        | ・緊急時対応<br>・身元保証<br>・家賃滞納回避 | A-tie Plan 2032   2035<br>・ICT見守りサービス<br>・入居保証プログラム<br>・家賃収納代行<br>・特殊清掃保険 |
| ③身元保証人・サポート不足            | ・生存中の財産管理<br>・死亡後の財産処分     | ・遺言代用信託<br>・死亡後の家財等処分                                                     |
| ④財産管理と消費者被害の懸念           | ・火葬→納骨対応<br>・対行政手続き        | ・死亡後対応サービス<br>・行政手続き代行                                                    |
| ⑤行政・地域サービスのひっ迫           |                            |                                                                           |

※ ②～④の課題への対応に当たっては、事業者の買収等によって「居住支援法人」の指定を受けることを想定

## 成長のための収益施策(まとめ)

フロー収入

ストック収入

## 既存事業

- |       |                              |                                                                           |
|-------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ①供給拡大 | ・開苑拡大                        | : 売上期待の高い寺院での開苑                                                           |
|       | ・増設                          | : 販売好調寺院での増設                                                              |
| ②販売拡大 | ・案内増                         | : 広告効率の改善<br>: 既存顧客からの紹介強化、法人営業の強化<br>: 現地体制の拡充(7/365営業 他)<br>: 外国人遺骨の取扱い |
|       | ・成約増                         | : 現地スタッフの標準化／強化<br>: 販売に関する他社との協業体制の導入<br>: ネット販売                         |
| ③価格戦略 | ・値上げ                         | : 原価上昇分の転嫁、地域・エリア特性等の反映 他                                                 |
| ④商品戦略 | ・高付加価値化(価格感応度の低い利用者向けの新商品 等) |                                                                           |
|       | ・新たな墓形態(位牌への参拝 等)            |                                                                           |

- |             |                                                                  |
|-------------|------------------------------------------------------------------|
| ①知見・ノウハウ提供  | : 永代供養墓事業の各機能について、地方を中心として同業の事業主体に対して支援・指導を展開(p34参照)             |
| ②サービス機能の提供  | : 自社HPを活用したネット集客や今後開始するネットでのお墓販売等のサービス機能を同業者に定額＋従量課金方式で提供(p35参照) |
| ③内省・内観の場の提供 | : 定期的に自分自身を見つめ直す場を寺院に設置し、定額利用料にて提供(p38参照)                        |

## 新規事業

## (1)短・中期的な収益化が期待可能な事業

## ①寺院の清掃・管理事業

広大な墓域を有する寺院の清掃・管理業務の受託

- ・当社建立墓域だけでなく、寺院固有の檀家墓域も含めて対応(定額受託料)
- ・当初は人的手当→将来は事業会社の買収を検討

## ②他者設置墓の販売代行事業

寺院や地元石材店等が設置した永代供養墓を当社が販売代行

- ・広告投入が効果的・効率的に行えずに売れ残っている区画を当社が代行して販売(販売代行手数料)
- ・別ブランドでの販売を検討

## (2)中・長期的な収益化を目指す事業

## ③テラ・ラウンジ

寺院に人流を回帰させ、その受け皿としての「集う場」において、様々なコンテンツを提供

- ・高齢者を中心に会員組織化(定額会費徴求)
- ・協業者によるコンテンツ提供(リベニューシェア)

## ④循環型経済圏…周辺商店街との共通ポイントを導入

- ・ポイントの取得・活用を動機づけに経済循環を促進

## ⑤高齢者支援事業…「終身安心インフラ」の提供

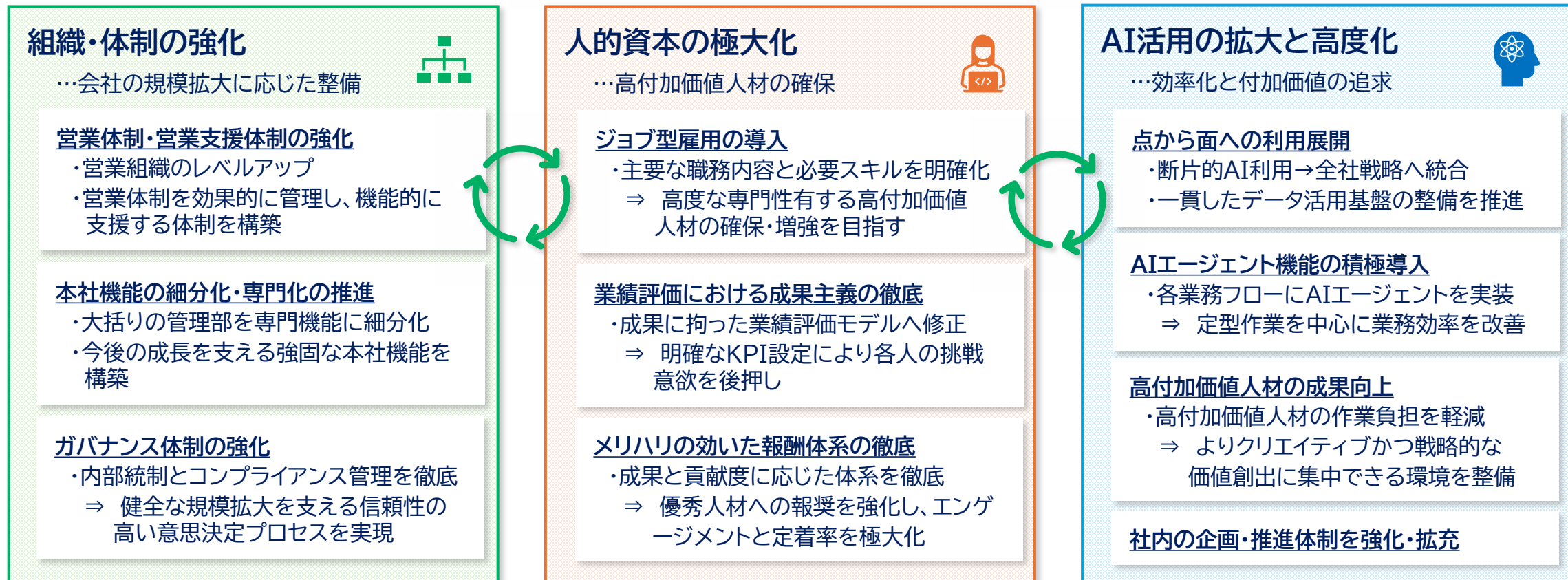
- ・生前支援～死後供養をシームレスにサポート

### 3. 経営基盤の強化 — 組織・体制・人材面 —

➤ A-tie Plan 2029を達成し、長期ビジョンA-tie Vision 2035の実現に向けた成長を確実なものとするため、経営の足腰の強化／土台作りに着手。

- 組織・体制 : 会社の規模拡大に応じて、効率的な営業体制・営業支援体制の構築、本社管理組織の機能細分化・専門化、ガバナンス体制の強化、を実施。
- 人事制度・人材 : 高付加価値人材の確保・増強のため、ジョブ型雇用の導入、成果に拘った業績評価への修正、メリハリの効いた報酬体系への移行、等を実施。
- AI活用の拡大 : 断片的に利用中のAIを、エージェント機能の積極活用で業務効率を改善するとともに、高付加価値人材の成果レベル向上への貢献を目指す。

#### 次なる成長ステージへの土台づくり

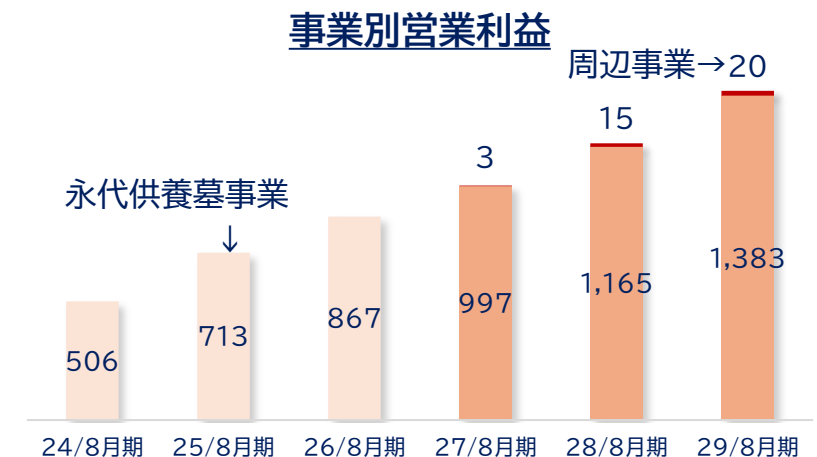
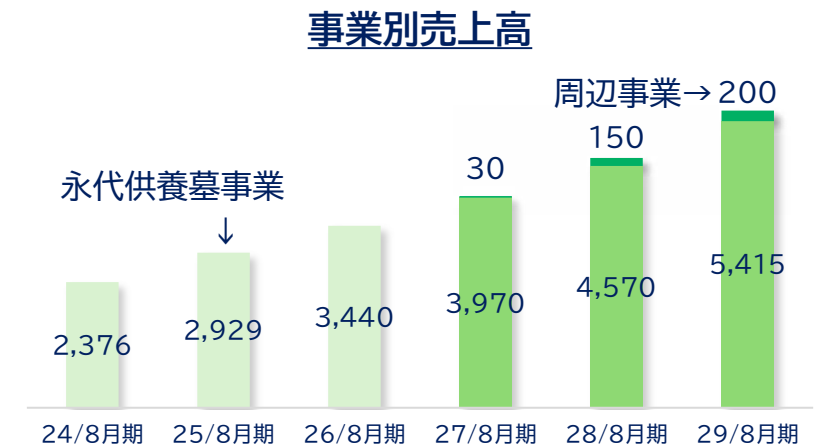


## 4. 計数計画 — 収益計画 —

- 永代供養墓事業・周辺事業とも3ヶ年間は基盤固めに注力することから、平均成長率は売上高+17.7%、営業利益+17.4%(CAGR)を想定。
- 永代供養墓事業：寺院開拓基準の見直しを受けて目先の開苑寺院数が減少するため、増収率は若干鈍化。また、新たな取組みへの費用投入から営業増益率もやや低下。
  - 周辺事業：計画初年度より事業化を図るものの、売上高・営業利益への貢献は軽微。本格的な収益化はA-tie Plan 2032以降で計画。

(単位:百万円)

|                 | 26/8月期 | 27/8月期 |       | 28/8月期 | 29/8月期 |         |
|-----------------|--------|--------|-------|--------|--------|---------|
|                 | 実績     | 見通し    | 前年比   | 計画     | 計画     | 26/8月期比 |
| 売上高             | 3,440  | 4,000  | 560   | 4,720  | 5,615  | 2,175   |
| 売上原価            | 1,102  | 1,323  | 221   | 1,542  | 1,842  | 740     |
| 売上総利益           | 2,338  | 2,677  | 339   | 3,178  | 3,773  | 1,435   |
| 粗利率             | 68.0%  | 66.9%  | -1.0p | 67.3%  | 67.2%  | -0.8p   |
| 販管費             | 1,471  | 1,677  | 206   | 1,998  | 2,370  | 899     |
| 営業利益            | 867    | 1,000  | 133   | 1,180  | 1,403  | 536     |
| 営業利益率           | 25.2%  | 25.0%  | -0.2p | 25.0%  | 25.0%  | -0.2p   |
| 経常利益            | 922    | 1,004  | 83    | 1,184  | 1,408  | 486     |
| 当期純利益           | 575    | 634    | 59    | 755    | 906    | 331     |
| EBITDA          | 1,313  | 1,556  | 244   | 1,838  | 2,209  | 896     |
| EBITDA<br>マージン率 | 38.2%  | 38.9%  | 0.7p  | 39.0%  | 39.3%  | 1.2p    |
| ROE             | 17.4%  | 17.4%  | -0.1p | 18.5%  | 20.0%  | 2.5p    |

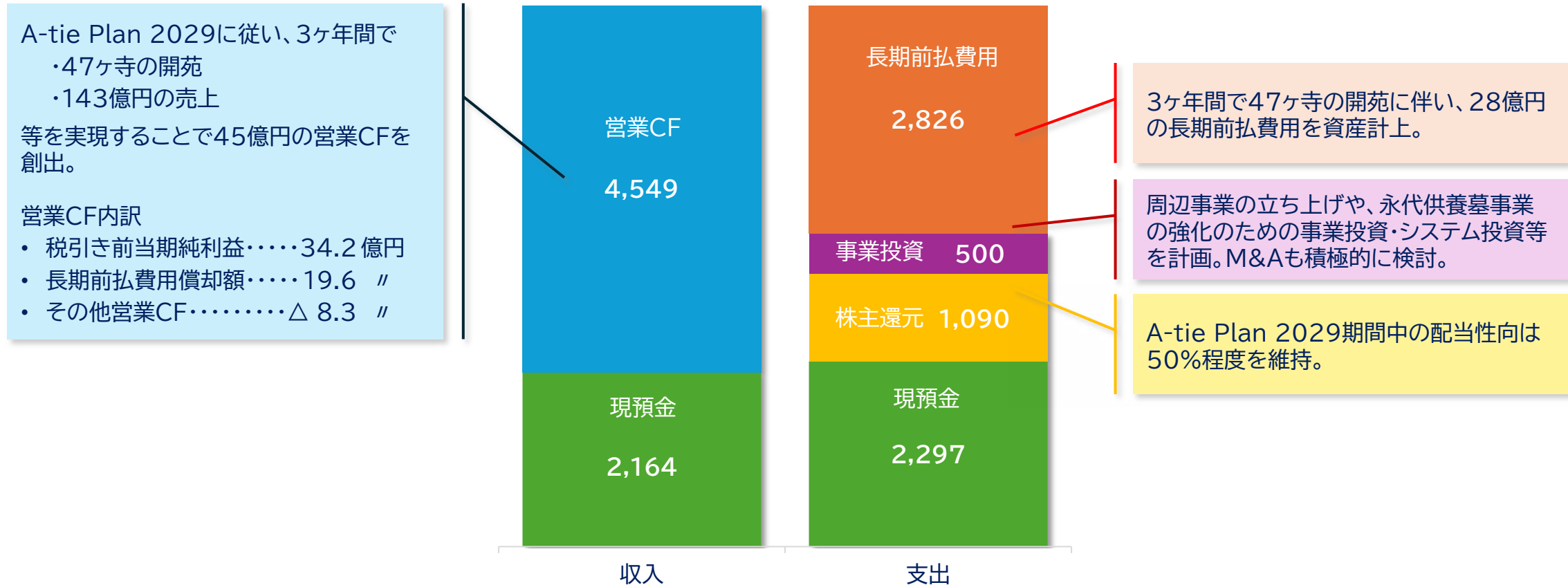


## 4. 計数計画 — キャッシュアロケーション —

- 引き続き、永代供養墓事業から創出される潤沢な営業キャッシュフローを原資として、成長投資と株主還元を効果的にバランスさせたキャッシュアロケーションを図る計画。
- 営業CFは、47ヶ寺の開苑を梃子に3年間で143億円の売上を積上げることで、45億円のインフローを創出。
  - 新規開苑・既存増設に伴う永代供養墓の建立費(＝長期前払費用)に28億円強を投下する一方で、成長のための事業投資枠として5億円を設定。
  - 株主還元は、中期経営計画「A-tie Plan 2029」期間中は、配当性向50%程度を維持する方針。

(単位:百万円)

## 3ヶ年間キャッシュアロケーション計画



## 4. 計数計画 — 各種KPI —

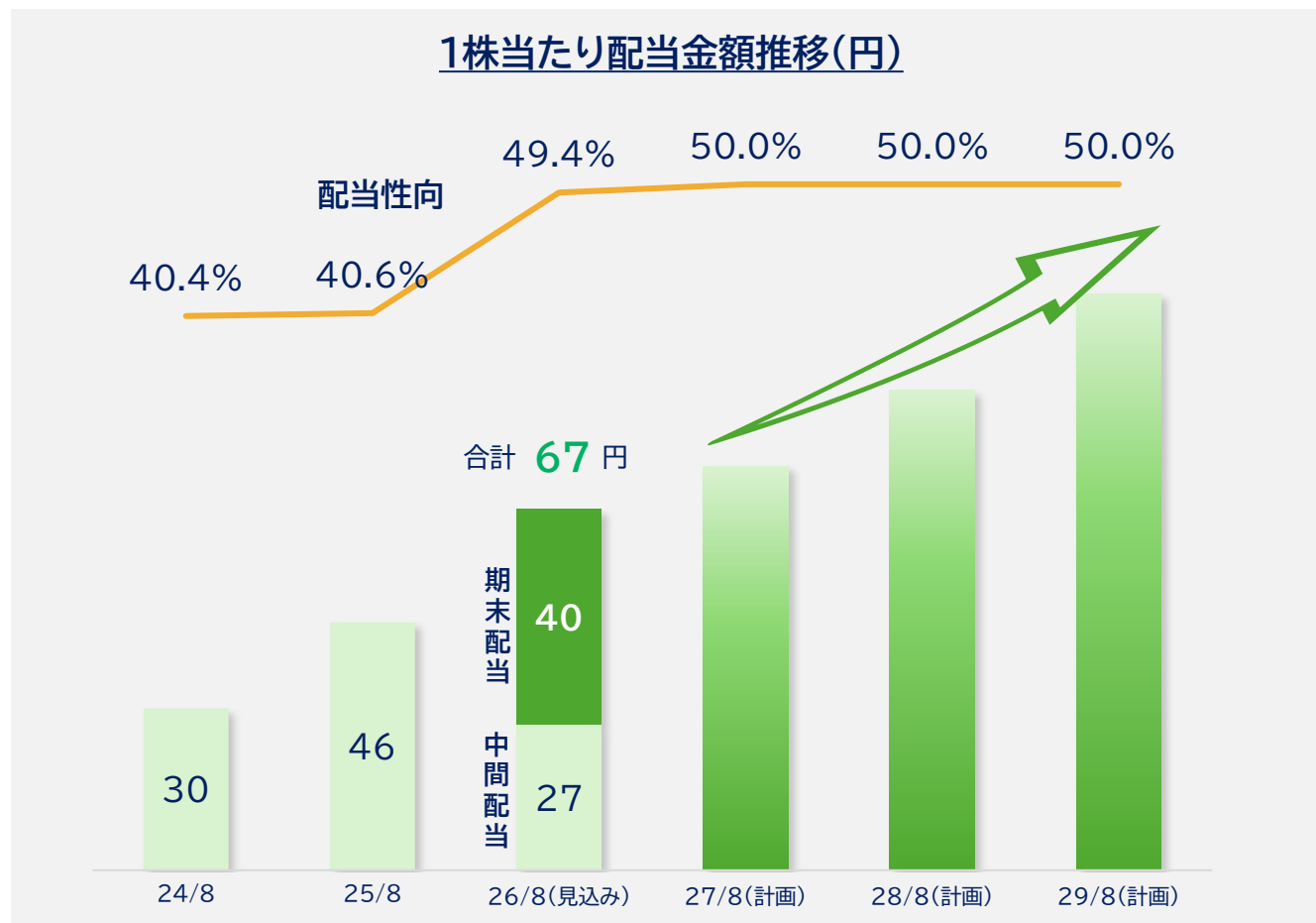
- 供給指標: **開苑寺院数**は、より売上期待の高い寺院を中心に**3年間で47ヶ寺**(27/8期12、28/8期15、29/8期20)を計画。⇒ **1寺院当たり売上高は39.5百万円**まで引上げ。  
個別墓供給区画数は年率17%の増加を目標。⇒ 個別墓販売区画数に対する供給余力は足元の1.5倍から1.4倍程度にまで縮小の見通し。
- 販売指標: 集客数は年率17%、案内数は同18%、成約数は同19%程度の増加を目標。⇒ 成約率は足元の58.1%から60%弱への引上げを目論む。

|      |                 | 24/8月期<br>実績 | 25/8月期<br>実績 | 26/8月期<br>実績 |
|------|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| 財務指標 | 売上高 (百万円)       | 2,376        | 2,929        | 3,440        |
|      | 営業利益 (百万円)      | 506          | 713          | 867          |
|      | EBITDA (百万円)    | 753          | 1,040        | 1,313        |
| 供給指標 | 提携寺院数 (ヶ寺)      | 97           | 117          | 131          |
|      | 開苑寺院数 (ヶ寺)      | 80           | 92           | 105          |
|      | 1寺院当たり売上高 (百万円) | 30.9         | 34.1         | 34.9         |
|      | 個別墓供給区画数 (区画)   | 38,480       | 45,479       | 53,003       |
|      | 個別墓販売区画数 (区画)   | 14,997       | 17,931       | 21,244       |
|      | 個別墓供給余力 (区画)    | 23,483       | 27,548       | 31,759       |
| 販売指標 | 集客数 (件)         | 20,667       | 26,776       | 30,112       |
|      | 案内数 (件)         | 7,528        | 9,236        | 9,981        |
|      | 成約数 (件)         | 4,142        | 4,996        | 5,797        |
|      | 成約率 (%)         | 55.0         | 54.1         | 58.1         |

| 29/8月期<br>計画・目標 | 26/8月期比 |
|-----------------|---------|
| 5,615           | 2,175   |
| 1,403           | 536     |
| 2,209           | 896     |
| 178             | 47      |
| 152             | 47      |
| 39.5            | 4.6     |
| 85,000          |         |
| 35,000          |         |
| 50,000          |         |
| 48,000          |         |
| 16,300          |         |
| 9,700           |         |
| 59.5            |         |

## 5. 株主還元 — 配当方針 —

- **2026年8月期の期末配当**は、株主総会での決議を前提として、従来予想の1株当たり27円を見直し、**13円増配の40円**とする(年間配当額合計=67円、配当性向**49.4%**)。
- 株主還元は経営の重要なテーマの一つであり、今後とも財務の健全性、収益の安定性、成長投資とのバランスをみながら、適切に実施していく。
- なお、**中期経営計画「A-tie Plan 2029」**期間中は**配当性向50%程度を維持**していく方針。



### 株主還元方針

従来

配当性向  $\geq 40\%$

・財務の健全性  
・収益の安定性  
・成長投資とのバランス

見直し後

配当性向  $\div 50\%$

## 5. 株主還元 — 優待制度 —

- 今年度より新たに、株主優待制度として「**エータイ・プレミアム優待倶楽部**」を導入。
- 毎年8月末を基準日として、200株以上を保有する株主に3,000～15,000ポイントを進呈。  
⇒ 株主還元は継続的に拡充を検討していく。

### 優待制度概要

| 対象株主      | 毎年8月末日の当社株主名簿に記載された200株以上保有の株主                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |         |           |       |           |       |           |        |         |        |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|--------|---------|--------|
| 進呈ポイント    | <p>保有株数に応じて以下のポイントを進呈</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>保有株数</th><th>進呈ポイント数</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>200 ～ 299</td><td>3,000</td></tr> <tr> <td>300 ～ 599</td><td>6,000</td></tr> <tr> <td>600 ～ 999</td><td>13,000</td></tr> <tr> <td>1,000 ～</td><td>15,000</td></tr> </tbody> </table> | 保有株数 | 進呈ポイント数 | 200 ～ 299 | 3,000 | 300 ～ 599 | 6,000 | 600 ～ 999 | 13,000 | 1,000 ～ | 15,000 |
| 保有株数      | 進呈ポイント数                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |         |           |       |           |       |           |        |         |        |
| 200 ～ 299 | 3,000                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |         |           |       |           |       |           |        |         |        |
| 300 ～ 599 | 6,000                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |         |           |       |           |       |           |        |         |        |
| 600 ～ 999 | 13,000                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |         |           |       |           |       |           |        |         |        |
| 1,000 ～   | 15,000                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |         |           |       |           |       |           |        |         |        |
| 進呈時期      | 10月上旬                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |         |           |       |           |       |           |        |         |        |
| 繰越        | 翌年8月末日に株主名簿に同一株主番号で連続2回以上記載され、かつ200株以上継続保有されている場合のみ可能(最大1回まで)。ただし、8月末の権利確定日までに株主番号が変更となった場合は対象外                                                                                                                                                                                                             |      |         |           |       |           |       |           |        |         |        |

### ポイント利用方法

米やブランド牛の他、スイーツや飲料類、銘酒、電化製品、選べる体験ギフトなど、5,000種類以上の商品から選択可能



プレミアム優待倶楽部を導入する他企業の優待ポイントとの合算が可能な共有株主優待コイン「WILLsCoin」に交換のうえ、より広範な商品から選択することも可能



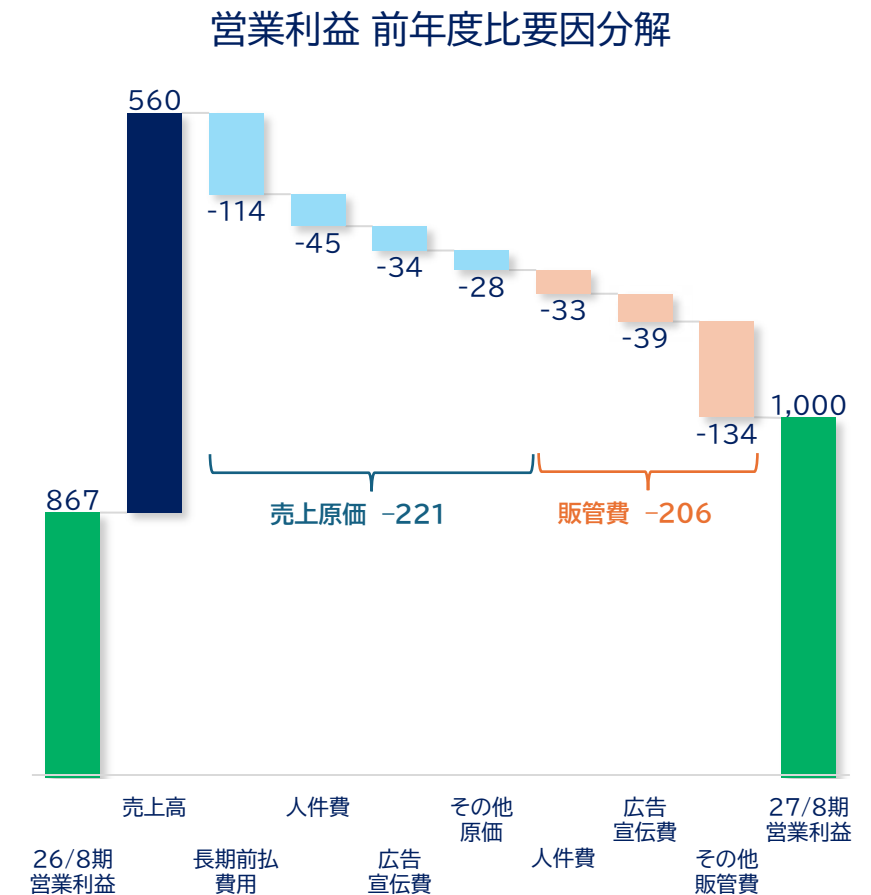
## Ⅲ. 単年度計画

2027年8月期 通期業績見通し

## 計数計画 — 2027年8月期 通期業績見通し —

- 2027年8月期は、より売上期待の高い寺院を中心に**12ヶ寺の新規開苑を目指す**ことを前提に、**売上高は前年度比16.3%増**で初の4,000百万円到達を図る。
  - **営業利益**は、成長のための費用投下を積極化する一方で、経費コントロールを効かせることによって、**前年度比で15.3%の増益**を実現し、初の1,000百万円大台乗せを計画。
    - 売上原価は、足元の物価上昇影響を反映。販管費は、システムその他の成長投資に伴う費用支出を一定程度織込むが、その他は広告宣伝費も含めて厳格運用の方針。
- (単位:百万円)

|                 | 2026年8月期 |       | 2027年8月期 |       |       |       |
|-----------------|----------|-------|----------|-------|-------|-------|
|                 | 対上期      | 実績    | 対上期      | 前年同期比 | 見通し   | 前年比   |
| 売上高             | 1,652    | 3,440 | 1,892    | 240   | 4,000 | 560   |
| 売上原価            | 535      | 1,102 | 623      | 88    | 1,323 | 221   |
| 売上総利益           | 1,116    | 2,338 | 1,269    | 153   | 2,677 | 339   |
| 粗利率             | 67.5%    | 68.0% | 67.1%    | -0.5p | 66.9% | -1.0p |
| 販管費             | 729      | 1,471 | 791      | 62    | 1,677 | 206   |
| 営業利益            | 386      | 867   | 477      | 91    | 1,000 | 133   |
| 営業利益率           | 23.4%    | 25.2% | 25.2%    | 1.9p  | 25.0% | -0.2p |
| 経常利益            | 438      | 921   | 479      | 41    | 1,004 | 83    |
| 当期純利益           | 228      | 574   | 322      | 94    | 634   | 60    |
| EBITDA          | 592      | 1,313 | 736      | 144   | 1,556 | 244   |
| EBITDA<br>マージン率 | 35.8%    | 38.2% | 38.9%    | 3.0p  | 38.9% | 0.8p  |
| ROE             | —        | 17.4% | —        | —     | 17.4% | -0.1p |



The background of the slide is a painting of a winter scene. In the foreground, there are snow-covered stone blocks or ruins. In the middle ground, a stone wall with a crenelated top runs across the frame. To the right, a building with a series of arched windows is visible. The sky is a pale, hazy blue. The overall style is that of a classical oil painting.

## IV. サステナビリティ経営

## サステナビリティ経営 — ポジティブな超高齢社会の実現 —

- 高齢者を対象として生前支援から死後供養までを紡ぐ「終身安心インフラ」の創造・提供を目指す。
  - ・ 家族機能の縮小とお墓の継承難という社会課題に対して、社会の持続性を支える民間セーフティーネットを確立し、提供。
  - ・ 環境配慮型の「循環型・低負荷型の墓」の展開や緑地保全に取り組むとともに、「倫理的ガバナンス」の確立による終活・終身サポートにおける透明性を確保。

### ESGサステナビリティ



#### S: Social(社会)

生前の生活支援から死後供養までを一貫して守るソーシャルインフラを構築し、高齢者の支援と寺院の再生や周辺地域との共生を目指す。



#### E: Environment(環境)

樹木葬の展開によるグリーンインフラの保全と、合同墓やマンション型個別墓といった省資源型の永代供養墓の普及により、環境負荷低減を促進する。

また、墓じまいの受け皿として、土地のリサイクル利用を図るなど、環境問題には多面的な取り組みを目指す。



#### G: Governance(ガバナンス)

利用者保護の観点から、倫理的ガバナンスを堅固なものとし、利用者の信頼を確立。

- ・ 生前支援における預かり資産の保全(信託活用)
- ・ 寺院による永代供養の透明性の担保。
- ・ 個人情報保護を徹底。
- ・ 一人ひとりのリビングウィルを尊重した倫理ガバナンスを構築。

## サステナビリティ経営 — ESGの具体的な取組み —

- 寺院との連携を深めることで、**環境に配慮しながら、利用者の生前・死後を一貫してサポート**し、より広範な社会課題の解決を目指す。
  - ・ これまでの「永代供養墓・樹木葬の販売代行」から、「**地域の高齢住民の生前生活支援～死後供養を一気通貫でサポート**」する事業へと拡張。
  - ・ 様々な観点からガバナンスを効かせることで、「**地域セーフティネット**」としての信頼性を高め、寺院による「**地域創生プラットフォーム**」の実現を後押し。

### S:社会(利用者)



- 高齢者やおひとり様が尊厳をもって人生の最後まで自分らしく生きられるよう、生活の基盤を多面的にサポート。
  - ・ 居住支援／身元保証:賃貸契約時の支援やICT見守り
  - ・ 健康維持:寺院の集いの場での活動や健康促進プログラムの提供
- 死後においても火葬→納骨→供養／家財・住居整理等をスムーズに代行。

### S:社会(寺院)



- 永代供養墓事業を通じて、持続可能な寺院経営の基盤作りを支援。
- 単なる墓地ではなく、地域住民が集い、地域に向かって発信し、また地域を支援する「**地域創生プラットフォーム**」の実現を後押し。

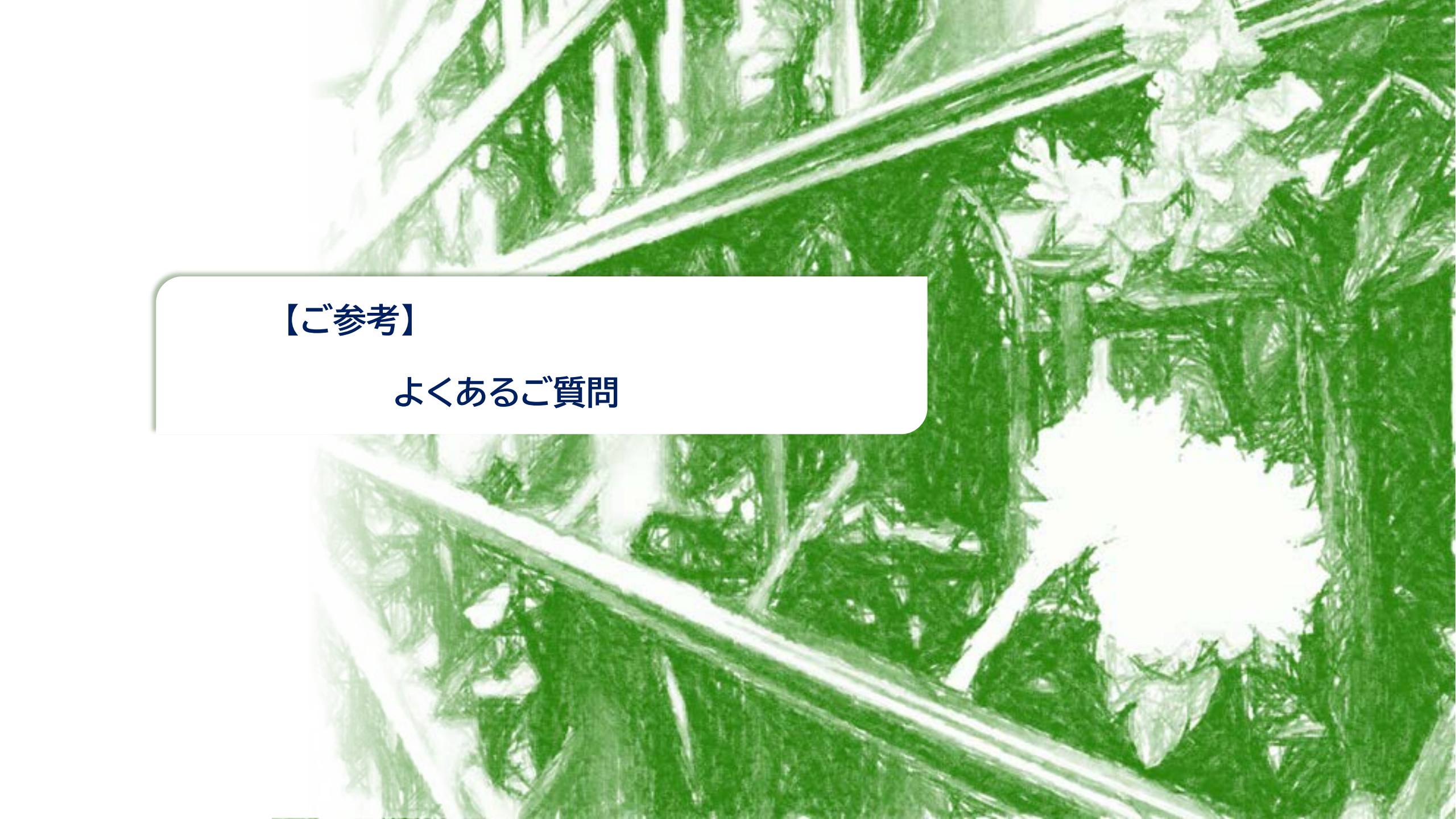
### G:ガバナンス

- 利用者保護の観点から、倫理的ガバナンスを堅固なものとし、利用者の信頼を確立。
  - ・ 生前支援における預かり資産の保全(信託活用)
  - ・ 寺院による永代供養の透明性の担保
  - ・ 個人情報保護の徹底 他
- 一人ひとりのリビングウィルを尊重したガバナンス運営。

### E:環境

- エータイの永代供養墓は、従来型の一般墓と比べて墓石の過剰採掘を抑制。
- 樹木葬を展開することでグリーンインフラの保全に貢献。
- 無縁墓の再開発や墓じまいの受け皿として、限られた土地資源の再利用・有効活用に協力。





【ご参考】

よくあるご質問

## よくあるご質問

| 項番 | ご質問                                                    | 回答                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Q1 | 競合する事業者はどういったところになるのでしょうか。                             | 寺院が自前で永代供養墓を運営していたり、地元の石材店が特定の寺院向けに樹木葬を提供しているといった事例は全国的にたくさんあります。ただし、当社のように、①広域に100ヶ寺以上の開苑寺院を展開している、②ドミナント戦略によって特定のエリア内で効率的・効果的な運用を実現している、③永代供養墓に関する供養以外のすべての業務を企業側の費用負担で受託している、④デザイン性が高い多様なタイプのお墓を揃えている、というようなビジネスを推進している企業は、当社以外には見当たらないと考えております。                                                                                                                                                                                                                                         |
| Q2 | エータイの強みは何ですか。                                          | <p>寺院と協力して事業を展開することには相応の困難を伴います。寺院界は文化的な背景を有し、伝統を重んじることから、営利事業者に対しては簡単には門戸が開かれません。当社も永代供養墓事業を始めて以降、この点は苦労の連続でした。しかしながら、1ヶ寺1ヶ寺を地道に回り、夫々に対して丁寧な説明・提案を行い、当社との協業メリットを評価してもらえるよう努力を重ねてまいりました。その結果、20年弱の期間に100を超える寺院との提携獲得に漕ぎつけることができました。まさにこれらの経験と実績が当社の最大の強みの一つであり、他者がすぐに真似することができない点だと考えております。</p> <p>また、ドミナント戦略によって極めて効率的に収益を獲得していること、さらにその資金力を背景に費用の全額を当社が負担していること、こういった点は1～2ヶ所程度の墓所を運営している事業者ではなかなか実践できないのではないのでしょうか。これらなども当社の強みであると考えております。</p>                                            |
| Q3 | 時折、減損損失が発生していますが、どういう理由でしょうか。また、今後も定期的に発生するのでしょうか。     | <p>減損損失は、長期前払費用(開苑時に設置した永代供養墓の建立費用)の損失処理によるものです。2026年8月期は2Qに4ヶ寺(2Q末の開苑寺院数は97ヶ寺)で処理を行いました。処理の理由は、お墓の販売は継続して行っているものの、その進捗が当初の想定を下回っていて今後の回復が大きく見込めないため、ということになります。</p> <p>新規に寺院と提携する際には、将来の売上を予想して、斯かる事態に陥らない寺院を選定しております。しかしながら、予想通りとならないケースが一部にみられ、そういった場合はルールに基づいて厳格に判断し、適切に処理を行っております。</p> <p>個別寺院の売上予測については、弊社における過去実績などに基づいてAIを活用して分析しておりますが、開苑実績の増加とともに分析精度は向上してきています。また、上場効果もあって寺院から弊社へご相談をいただく機会が増えたこともあり、弊社としてはより売上期待の高い寺院との提携を目指せる環境も整いつつあります。したがって、今後は減損処理の機会も減っていくものと考えております。</p> |
| Q4 | 寺院との契約が解除されるのはどういった理由からですか。契約解除された場合、お墓の利用者に不都合は生じますか。 | <p>個別墓が完売し、在庫がなくなってしまったため、寺院と協議のうえで解除に至るケースが一般的です。開苑後、長年に亘って複数回の個別墓増設を繰り返してきたものの、さすがに増設余地がなくなってしまったために斯かる結論に至る形です。</p> <p>因みにお墓の利用は、寺院と利用者との相対契約に基づきます。したがって、仮りに当社と寺院の募集代行契約が解除された場合でも、供養やお墓の管理は寺院が継続することになりますので、利用者に不都合が生じることはありません。</p>                                                                                                                                                                                                                                                   |

## よくあるご質問

| 項番 | ご質問                                                                                       | 回答                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Q5 | 個別墓の累積供給区画数の伸びに比べて累積販売区画数の伸びが下回っています。これは在庫が増え続けていることを意味していると思いますが、過剰在庫となっているわけではないのでしょうか。 | ご質問の通り、供給数は販売数の伸び以上の角度で増えておりますので、将来に向けての供給余力は拡大傾向にあります。斯かる状況から「在庫過多」を懸念されるということですが、必ずしも正しい見方ではありません。供給したお墓は、時間はかかっても何れは概ね売れていくのが実態であることに加えて、仮りに在庫を完売できなくても採算は十二分に確保できる利益構造となっています。むしろ、「売るためのお墓がない」状況は絶対に回避しなければならないことに加えて、新たなエリアで新しい利用者を獲得して大きな売上をつくっていく、そういったことを優先して取り組んでいます。<br>ただし、販売数をさらに伸ばしていくために努力を重ねることは不可避ですので、中期経営計画「A-tie Plan 2029」でも示しました通り、新たな方策も含めて販売力の強化を図ってまいります。 |
| Q6 | 寺院開拓はエータイの生命線だと思いますが、利用者獲得と比較するとどちらがより重要でしょうか。                                            | 寺院開拓と利用者獲得はどちらも重要です。寺院開拓は、そもそもお墓を建立する場所がなければ「売るもの」を創出できません。一方で、お墓は建立できても実際に売れなければ事業として成り立ちません。したがってどちらも重要です。<br>ただし、これまでのところは企業としての黎明期にあったこともあり、前者の寺院開拓を強化してきたのは事実ですが、開苑寺院が100ヶ寺を超過し、個別墓の供給余力も3万区画に達したことから、今後は利用者獲得も同様に強化して、供給と需要のバランスをしっかりと確保していきたいと考えております。                                                                                                                     |
| Q7 | 集客の方法について、現状はどのような媒体がメインとなっていますか。また、今後はそれらをどうしようとしていますか。                                  | 現状の集客方法は、媒体別で見ますと、自社HPと外部ポータルサイト経由の“オンライン”が半分強、残りの大部分が“オフライン”、具体的には折込チラシやポスティング、新聞その他への広告出稿等で、一部が“紹介”といったような色分けになります。<br>オンライン、オフライン、あるいは紹介、何れも夫々に特長があり、それらの特長を費用対効果を意識しながらうまく使い分けていくことが今後のポイントになると考えています。当社は100を超える寺院で永代供養墓を販売していますが、一つひとつの寺院には個々の特性があり、周囲のマーケット環境がありますので、各々に相応しい広告宣伝や集客の在り方が存在します。それらをしっかりと見極めて適切な媒体の組み合わせを選択することで、効率的な集客を目指してまいります。                            |
| Q8 | 既存の利用者からの紹介は成約率が高いそうですが、どういう理由からでしょうか。                                                    | 当社のお墓を既に利用されている方々が、当社の永代供養墓やサービス内容に満足していただけているからと考えています。お墓の購入は初めての方が多くことから、既に利用している知人などの意見はとても参考になります。知人が「良い」と言っていれば選択の優先順位が上がり、本人も現地で見学してみると納得する、そんな流れかと思います。<br>なお、当社の現地スタッフは、お墓やサービスの説明だけでなく、見学に来訪された方が抱えている終活に関する悩み事などにも丁寧にお応えし、皆様に寄り添ったお手伝いを心掛けております。これは紹介の場合に限りませんが、意思決定を後押しする役目を担っています。                                                                                    |

## よくあるご質問

| 項番  | ご質問                                                                       | 回答                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Q9  | 物価が上昇していますが、販売価格は引上げる予定はないでしょうか。                                          | 価格改定については、まずは自社のコスト削減について努力したうえで、部材等の調達価格の状況や他事業者の価格動向なども勘案しながら、慎重に判断してきております。これまでのところは、計画的な発注や規模の経済を働かせて利益を確保してまいりましたが、今後もさらに部材や人工の費用が上昇するようであれば、販売価格への転嫁も不可避と考えております。この辺りの考え方は、中期経営計画「A-tie Plan 2029」に示しておりますのでご一読ください。                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Q10 | ストック収入はないのでしょうか。費用のほうは償却費、人件費など固定的な項目が多く、収入と費用の間に期間ミスマッチが生じているように見受けられます。 | 当社の収入源は、永代供養墓利用者が墓を購入する際に支払う代金のうち、当社が分配を受ける募集代行手数料のみとなっています。管理料やメンテナンスにかかる費用は頂戴していませんので、ストック収入はありません。一方で、永代供養墓の需要は、寺院の周辺にお住いの皆さんの中に継続して一定数が発生することから、当社はそれらをしっかりと取り込むことで疑似的なストック収入を得る形となっております。したがって、ご質問の通り、一つひとつの事案においては収入と費用の発生期間がマッチしていませんが、会社全体の期間損益としてはそういう問題は生じておりません。<br>なお、中期経営計画「A-tie Plan 2029」でも示しておりますが、今後は永代供養墓事業およびその周辺事業において、ストック収入を得る新たな取組みを展開していく計画です。                                                                                                                                    |
| Q11 | 四半期ごとの売上高や営業利益の推移をみると季節性があるようですが、どういう理由からでしょうか。亡くなる方の数などとの関係がありますか。       | 確かに季節性があります。当社では1Q(9～11月)と3Q(3～5月)を売上が伸びて、それに伴って利益も拡大する「繁忙期」、2Q(12～2月)と4Q(6～8月)を逆の動きとなる「閑散期」と定義しています。これは亡くなる方の数というよりも、現地を見学される方の数の影響を受けています。<br>当社では、永代供養墓の購入を検討される方々には、購入前に現地を見学し、お墓だけでなく寺院や周辺の状況なども確認していただくことをお願いしています。ただし、見学者にはシニア層が多いこともあって暑さや寒さが極端な時期は見学を躊躇われる傾向があることから、冬や夏の気候の厳しい時期である2Qと4Qが閑散期、逆に温和な1Qや3Qが繁忙期となります。<br>なお、こういった傾向は、自分たちが将来入るお墓を探している方々、つまり購入をあまり急いでいない方々において顕著です。逆に既に手元にどなたかのお骨があって納骨先を探している方々などは、1年を通じて比較的コンスタントな需要となっております。加えて、「ネット完結型成約ルート(p35参照)」が実現しますと、繁閑差は多少緩和されるものと考えております。 |
| Q12 | 国内の死亡数は2040年頃にピークアウトすると言われていますが、その後のビジネスは先細りとはならないのでしょうか。                 | 政府統計によれば、国内の死亡数は2040年ごろにピークを迎えるとの見通しです。加えて、昨今は価値観の変化もあって“墓要らず”の動きも見られるようになってきております。したがって、将来、どこかのタイミングでお墓の需要の伸びが頭打ちになる可能性はあるだろうと考えております。<br>当社としては、そういった事業環境の変化を想定したうえで、販売件数の増加による市場シェアの拡大と、周辺領域を中心とした事業の多角化の双方を推し進め、2040年以降も長期的な成長を続けていく考えです。その辺りを長期ビジョン「A-tie Vision 2035」と、その第1フェーズである中期経営計画「A-tie Plan 2029」に纏めておりますので、ぜひご一読ください。                                                                                                                                                                       |

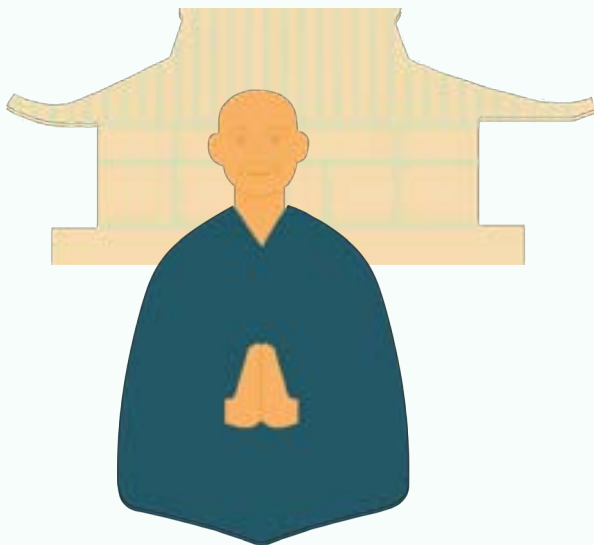
## ■記載内容に関するお取扱いについて

本資料に掲載されている情報には、業績予想・事業計画等の将来の見通しに関するものが含まれています。  
これらの情報については、現時点で当社が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、リスクや不確実性を含むものです。

当社としてその実現や将来の業績を補償するものではなく、実際の業績はこれら将来の見通しと異なる可能性があることにご留意ください。

本資料は当社についての情報提供を目的とするものであり、当社株式の購入や売却等の勧誘を目的としたものではありません。  
投資に関する決定はご自身の判断に基づいて行っていただくよう、お願い申し上げます。

本資料のいかなる部分も一切の権利は当社に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的においても無断で複製または転送等を行わないよう、お願い申し上げます。



Atie

