

# 中期経営計画

2026-2028

—— 思いを、次のステージへ ——



2026.6.9

株式会社アスカネット

証券コード：2438

Mission | 私たちの使命

# 思いをカタチに。

アスカネットは、人の人生に寄り添う「想い」と、新しい価値を生み出す「思い」を大切にしてきた会社です。

誕生、成長、卒業、結婚、そして人生の別れ。  
一枚の写真には、言葉にしきれないほどの「想い」が込められています。  
その想いを誠実に受けとり、かけがえのない記憶としてカタチにします。

同時に、創造力と技術力を磨き、新しい価値を生み出し続ける「思い」を持ち、  
幾多の挑戦と改善を重ね、新たなカタチを創っていきます。

これからも、人の想いに向き合いながら、  
私たちは「思いをカタチにする」仕事を進化させていきます。

Vision | 目指す姿

業界と社会を、  
一歩進める存在になる。

Value | 大切にする価値観

前向きに切り拓く。

自分ごとで動く。

挑戦を選ぶ。

誠実に向き合う。

# 1. 中期経営計画の基本方針

---

## 2. 事業領域別の成長戦略

- フューネラル事業
- フォトブック事業
- 空中ディスプレイ事業
- 未来投資領域

## 3. 経営基盤強化戦略

## 4. 全社数値目標・財務戦略

# Vision 2028 3つの実現で次のステージへ

売上高

100 億円

営業利益

8 億円

ROE

8%

ROE：自己資本利益率

成長の実現

4つの成長戦略とM&Aの活用により、持続的な成長を実現し、企業規模拡大を追求する。  
オーガニック成長とM&Aの活用により、2028年度売上100億円を目指す。

効率向上の実現

①営業 ②生産/開発 ③資本の効率化を実現し、事業部間連携の強化により、筋肉質な企業体質を構築するとともに、次のステージのための先行投資も進め、2028年度営業利益率8%を達成する。

強固な経営基盤の実現

人的資本強化を軸に、攻めの面ではイノベーション推進・情報発信・成長基盤投資を強化し、守りの面ではコンプライアンス・情報セキュリティ・知財活用を強化することで、経営の足腰を強化する。

# アスカネットの3つの事業

## ■ フェーネラル事業

葬儀社や写真館との間にネットワークを構築し、葬儀に使用する遺影写真の合成・加工などを行い、配信するサービス。ハード機器、サプライ品の販売に加え、葬儀社向けDXサービスも展開。

売上高 **3,301** 百万円

セグメント利益 **632** 百万円

## ■ 空中ディスプレイ事業

空中結像技術による、新しい映像画像の表現方法を提唱。市場創造を目指し、デジタルサイネージ用途や空中操作による製品組込用途に向けて、樹脂製・ガラス製プレートの拡販を図る。

売上高 **105** 百万円

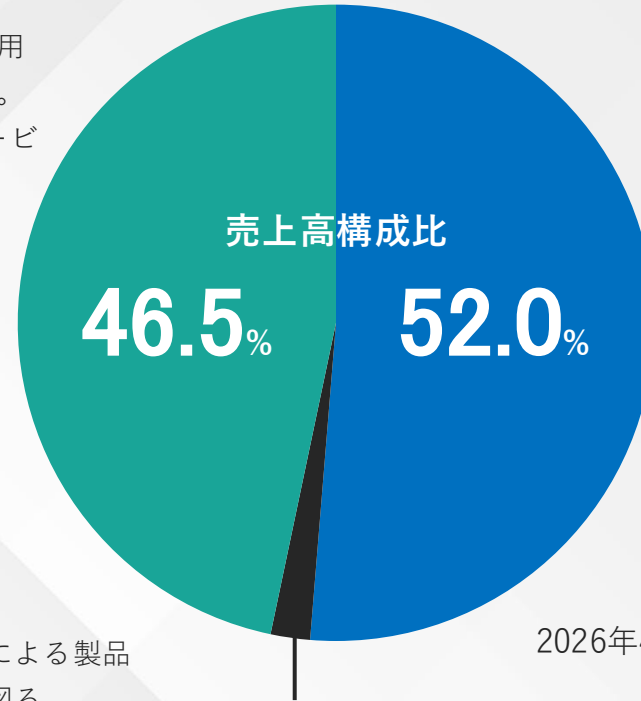
セグメント利益 **△283** 百万円

## ■ フォトブック事業

「一冊からの本格的写真集」を世界に先駆けて製造・販売。自社一貫工場により、BtoB、BtoC向けに展開。新しい取組として、グループ会社である株式会社BETにて、VTuber事務所を運営（BETの事業は2026年度より空中ディスプレイ事業に移管する方針）。

売上高 **3,695** 百万円

セグメント利益 **677** 百万円



2026年4月期実績

# 現状の課題

## 市場・顧客ニーズの変化への対応

コロナ禍を経て、葬儀・婚礼の小規模化や写真アウトプットのデジタル移行が加速している。当社の主力事業であるフューネラル・フォトブック両事業は、こうした顧客行動の構造変化の影響を直接受けており、従来のビジネスモデルを時代の変化に合わせて進化させていく必要がある。

## 新市場の創造が道半ば

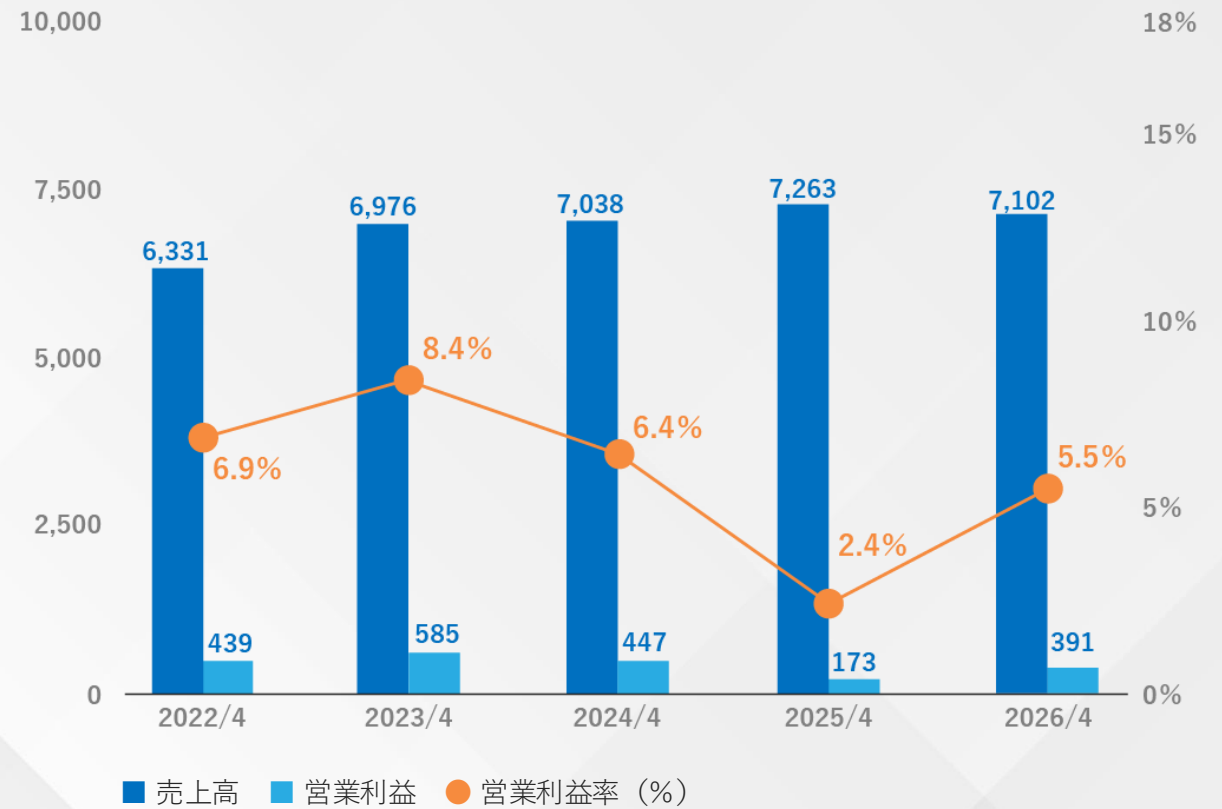
空中ディスプレイ事業は、独自技術による製品の自社製造・販売体制を確立し、国内外での導入実績を着実に積み重ねてきた。今後は、サイネージ・車載・医療等の重点領域を定め、本格的な市場拡大に向けた戦略を具体化していく必要がある。

## 収益率の低下への歯止め

コロナ後、売上は漸増しているが、営業利益率の回復は遅れている。2025年4月期は棚卸資産評価損（254百万円）の影響もあり営業利益率は低下したが、2026年4月期は回復した。とはいえ。既存事業の収益力強化と成長投資の最適化の両面から、収益構造の更なる改善が求められる。

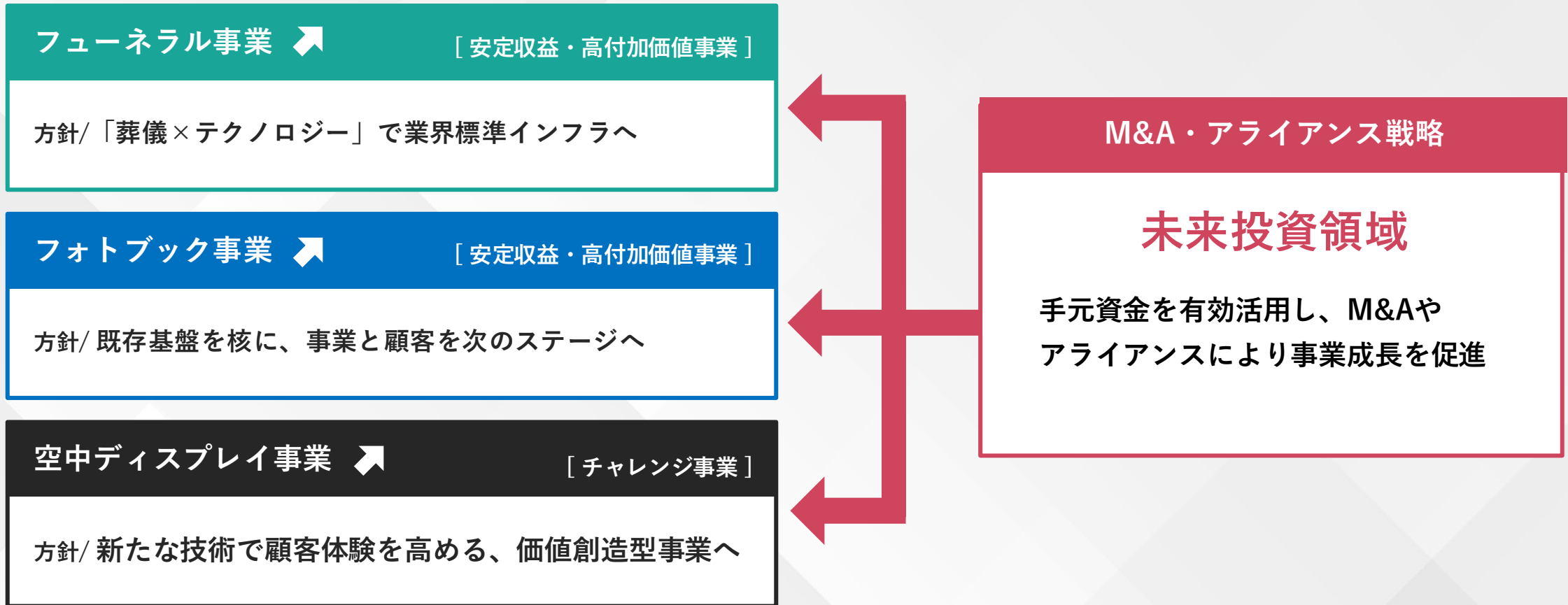
## 売上高・営業利益・営業利益率の推移

2022年4月期～2026年4月期 単位：百万円 ※2024/4より連結



アスカネットは3つの既存事業 + 未来投資領域で構成される。それぞれの事業が異なる役割を持ちながら、

# 100億円企業の実現に向けて相互にシナジーを創出



# 当社が狙う代表的市場（葬祭・写真アウトプット）

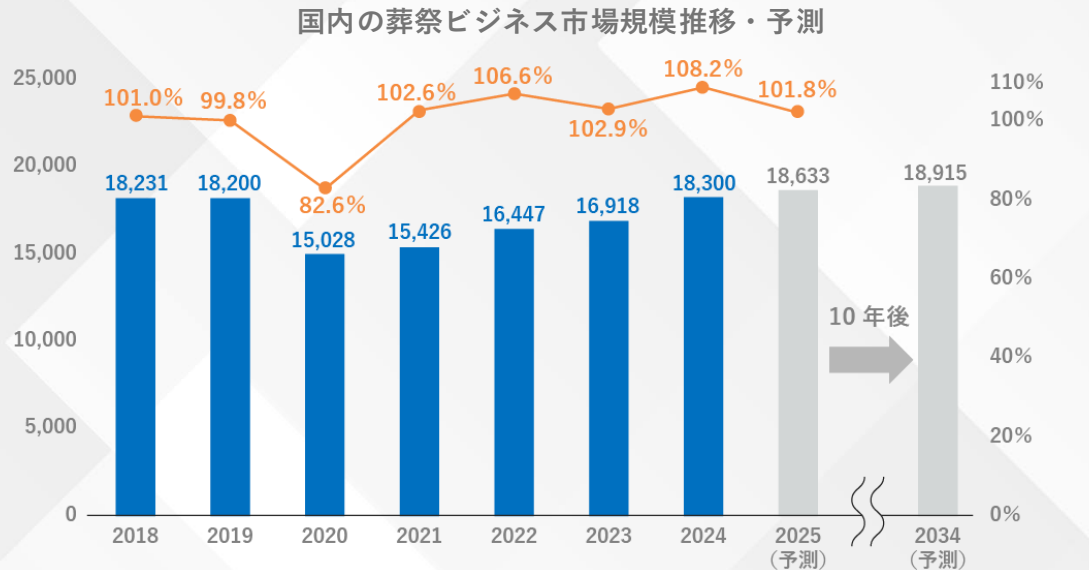
※ 各市場規模は出典元の調査時点・定義に基づく。市場の切り取り方により数値は異なる場合がある。

## 葬祭ビジネス市場 [安定成長 ↗]

関連：フューネラル事業（遺影加工件数業界トップ）

約 **1.9** 兆円

2040年にかけて死亡者数が増加するため、遺影写真の制作・葬儀演出などの需要が自然増



■ 市場規模 ■ 予測値 ● 前年比 (%) 矢野経済研究所調べ  
 単位：億円 2018年～2034年 ※2025年、2034年は予測値 ※事業者売上ベース

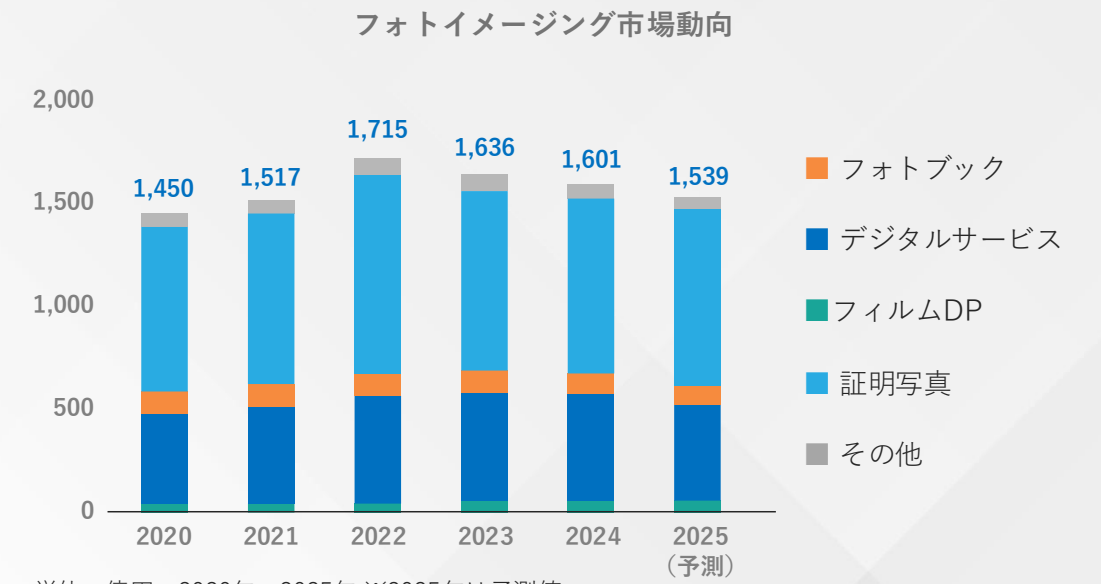
出典：矢野経済研究所「葬祭ビジネス市場に関する調査（2025年）」

## 写真アウトプット市場 [縮小傾向 ↘]

関連：フォトブック事業（アスカブック（BtoB）・マイブック（BtoC））

約 **1,600** 億円

婚姻数・出生数の減少や年賀状離れにより縮小傾向



単位：億円 2020年～2025年 ※2025年は予測値  
 出典：JPIA フォトイメージング市場統計

# 当社が狙う代表的市場（空中ディスプレイ・推し活関連）

※ 各市場規模は出典元の調査時点・定義に基づく。市場の切り取り方により数値は異なる場合がある。

## 空中ディスプレイ市場 [市場創造中]

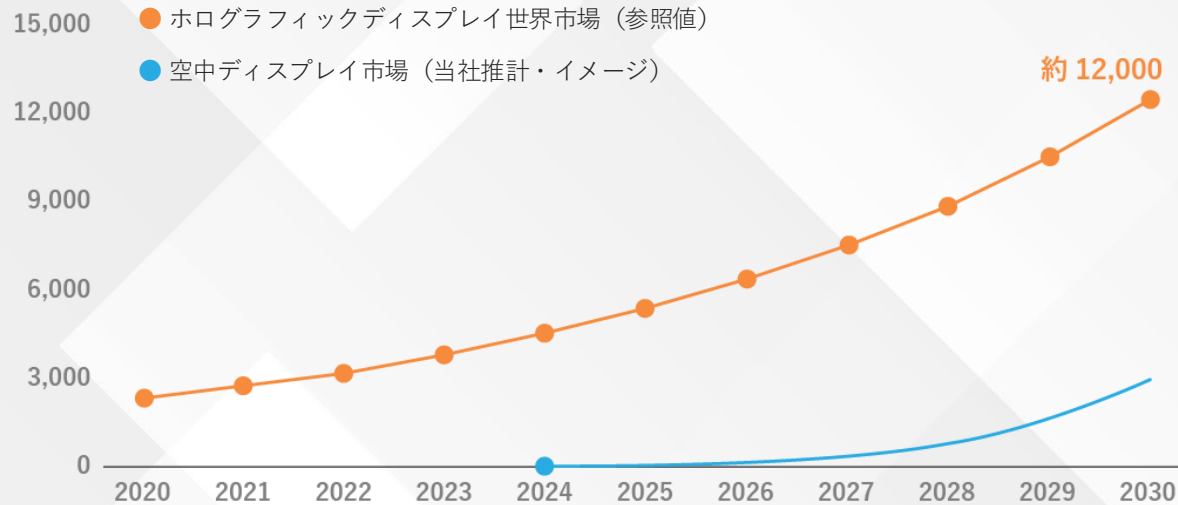
関連：空中ディスプレイ事業

## 推し活関連市場 [急拡大中 ↗]

関連：空中ディスプレイ事業（VTuber）・フォットブック事業（推し活グッズ）

### 市場黎明期

(参照) ホログラフィックディスプレイ世界市場  
約4,500億円 (2024年) → 約1.2兆円 (2030年予測)  
年平均成長率 18.1% ※1USD = 150円換算

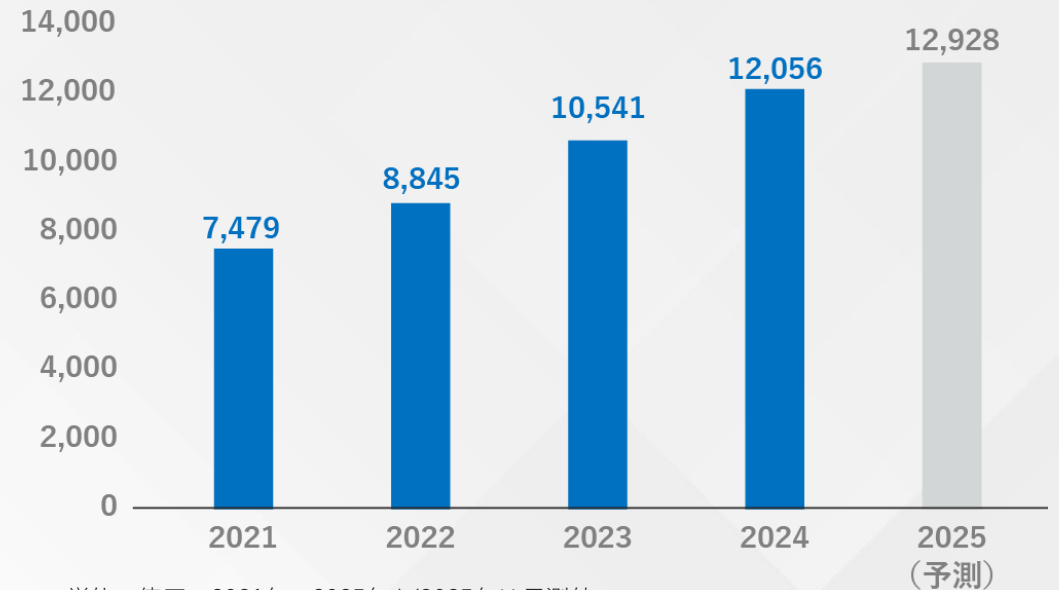


単位：億円 2020年～2030年

出典：ホログラフィックディスプレイ世界市場：Mordor Intelligence「Holographic Display Market」(2025年)  
空中ディスプレイ市場規模：当社推計イメージ。

約 **1.3** 兆円

2024年度は、主要17分野のうち15分野がプラス成長



単位：億円 2021年～2025年 ※2025年は予測値

出典：矢野経済研究所「『オタク』市場に関する調査」(2025年)

- ✓ 4つの成長戦略により、2028年度売上100億円を達成
- ✓ 未来投資領域を設け、M&A・アライアンスにより各事業の成長を促進する

**戦略 1 既存ビジネス拡張**

これまで培ってきた事業領域における深耕とシェア拡大を基軸に、M&Aやアライアンスを通じて成長を加速していく

フューネラル
フォトブック
空中ディスプレイ
未来投資領域

**戦略 2 自社アセット活用**

顧客基盤・技術力・知的財産といった固有の強みを最大限に発揮し、新たな価値創出と収益機会の拡大を図る

フューネラル
フォトブック
空中ディスプレイ
未来投資領域

**戦略 3 BtoCビジネス成長**

個人向け写真集や推し活市場などでのビジネス展開を軸に、一般消費者との接点を拡大していく

フューネラル
フォトブック
空中ディスプレイ
未来投資領域

**戦略 4 地域活性化促進**

ローカル企業としての強みを活かし、地域・社会課題の解決に資するビジネスを展開していく

空中ディスプレイ
未来投資領域

営業・生産/開発・資本の効率向上で、  
2028年度営業利益率8%、ROE8%の達成

事業施策



営業効率向上

- 事業部間営業連携の強化
- インサイドセールスの本格導入
- 営業プロセスの標準化
- 企画提案型の営業人材教育
- 全国自社サポートネットワークの戦略的活用



生産/開発効率向上

- 生産工程のAI活用推進
- 事業部間オペレーション連携の強化
- 生産体制のスリム化・効率化推進
- 外部パートナーとの共創による開発体制の構築

財務施策



資本効率向上

- M&Aなどへの手元資金の優先活用と、必要に応じたデット調達
- 株主還元の充実
- 資本コストを意識した経営の実践

## 強固な経営基盤の実現

攻め



イノベーション推進・  
情報発信・成長投資基盤

会社の成長の源泉となる「アイデア・知恵」の創出基盤の整備と発信力強化を攻めに据える。

軸



人的資本強化

会社の成長の原動力となる「人」の成長・育成を軸に据える。

守り



情報セキュリティ・  
コンプライアンス・知財活用

会社の成長を支える「情報・財産の保護」「コンプライアンスの徹底」を守りに据える。

1. 中期経営計画の基本方針

## 2. 事業領域別の成長戦略

---

- フューネラル事業
- フォトブック事業
- 空中ディスプレイ事業
- 未来投資領域

3. 経営基盤強化戦略

4. 全社数値目標・財務戦略

# フューネラル事業

「葬儀×テクノロジー」で  
業界標準インフラへ

## 市場環境と自社分析

### 市場環境

#### 葬儀周辺市場の拡大

生成AI活用による新サービス開発・業務効率化など、戦略的対応による成長機会が拡大。

#### ペット葬祭市場の台頭

350億円規模のペット葬祭市場が新たな事業機会として注目されている。

#### 葬儀件数増・規模縮小

死亡者数は2040年頃まで増加が続く一方、家族葬の一般化により葬儀規模は縮小傾向。

#### 生成AIの進化

生成AIの進化が業務効率化に貢献する一方で、遺影写真分野への参入障壁を低下させる可能性。

### 当社の強み

業界トップのシェアと遺影加工品質・サービス開発力が強み。

- 全国葬儀社の約1/3をカバーする顧客基盤
- 業界トップの遺影加工品質
- 全国をカバーする顧客サポート体制
- 顧客課題を起点にしたサービス企画・開発力
- 3拠点生産による危機管理体制の確立

### 課題

事業構成はBtoB（葬儀社向け）が中心。一般消費者との直接的な接点はまだ限定的で、BtoC領域に大きな成長の余地がある。

## 基本戦略

圧倒的な顧客基盤と品質・開発力を活かし、安定成長・事業領域拡大・BtoC強化の3つの戦略で成長を目指す。

- ① 市場の自然拡大と顧客深耕により、安定成長を実現する
- ② 強固な顧客基盤と技術力を活かし、周辺サービスの販売を強化する
- ③ 一般消費者との直接接点を創出し、新たな収益源を確立する

# 事業成長戦略

## 戦略1 既存ビジネス拡張

市場の自然拡大と顧客深耕により、安定成長を実現する

- **シェア拡大**  
遺影加工シェア拡大と葬儀社への提案力強化で新規取引先を獲得
- **パートナーシップ施策**  
業界内のM&A・アライアンスを通じて事業領域を拡張
- **顧客提供価値の最大化**  
新サービス提供と深耕営業により顧客単価を向上

## 戦略2 自社アセット活用

強固な顧客基盤と技術力を活かし、周辺サービスの販売を強化する

- **葬儀業界DX**  
tsunagoo※サービス拡大で葬儀社DXを推進
  - **新技術を活用したサービスの企画開発**  
映像演出・AI/VR教育などの新サービスを企画・開発
  - **葬儀社ネットワークを活用した販売展開**  
顧客ニーズに応じた製品の販売
- ※tsunagoo（つなぐ）とは  
訃報Web配信・弔電・香典のオンライン受注を一括提供する葬儀社向けDXサービス。特許取得済。

## 戦略3 BtoCビジネス成長

一般消費者との直接的な接点を創出し、新たな収益源を確立する

- **ご遺族・参列者向けサービスへのビジネス展開**  
tsunagooサービスを活用し参列者等への直接サービス提供を拡大
- **一般消費者向け新規サービス**  
デジタルサービスやグッズ販売など一般消費者向けサービスを検討
- **ペット葬祭市場への進出**  
ペット霊園・葬祭場の運営と周辺ビジネスの展開

## 数値目標と主要KPI

指標	2025年度	2028年度
①遺影写真新規加工枚数	47.8万枚	<b>60 万枚</b> (年間)
②DXサービス契約件数 (tsunagoo、VRサービスなど)	824件	<b>1,500 件</b> (2025年度比 + 676)
③新規サービス・ビジネス立ち上げ件数	—	<b>6 件</b> (3年間累計)
売上高	33.0 億円	<b>43 億円</b> (2025年度比 + 10.0億円)

# フォトブック事業

既存基盤を核に、  
事業と顧客を次のステージへ

## 市場環境と自社分析

### 市場環境

#### 銀塩写真から印刷写真への需要シフト

銀塩ペーパーの高騰により、印刷写真の価格優位性が顕著となり、印刷写真へのシフトが始まっている。

#### アウトソーシング需要の拡大

人手不足を背景にアウトソーシング需要が拡大し、新たな受注機会が生まれている。

#### 推し活市場の拡大

新たな消費トレンドがBtoC領域に成長機会をもたらしている。

#### 写真アウトプット市場の縮小

デジタル化の進展により市場は構造的に縮小。競合他社の撤退・縮小が進む中、業界再編の受け皿として顧客基盤拡大の好機。

#### 撮影機会の減少

婚姻組数の減少・出生率の低下により、フォトブックの作成機会が減少。

### 当社の強み

高品質な一貫生産体制と全国営業ネットワークにより、顧客の多様なニーズにワンストップで対応できるフォトブック業界のパイオニア。

- 企画から印刷製本まで自社完結の一貫生産工場
- 全国をカバーする営業ネットワーク
- システム開発・運用によるデジタル対応力
- 国内パイオニアとしてのブランドと実績

### 課題

事業構成はBtoB（アスカブック・OEM）が中心。BtoC（マイブック）領域でのサービス拡大が課題。

## 基本戦略

市場環境の変化を機会と捉え、自社の強みを活かした3つの成長戦略を推進する。

- ① 市場再編の受け皿として顧客基盤を拡大し、既存事業の収益基盤を強化する
- ② 一貫生産体制と強固な顧客基盤を活かし、周辺領域へ事業を拡大する
- ③ BtoCの未開拓領域に対して、マイブックを軸に顧客接点を拡大する

# 事業成長戦略

## 戦略1 既存ビジネス拡張

市場再編の受け皿として顧客基盤を拡大し、既存事業の収益基盤を強化する

- シェア拡大／契約稼働率向上
  - ・ 競合撤退・縮小に伴う顧客を取り込み、市場シェアを拡大
  - ・ 銀塩写真からの置き換えを起点とした契約稼働率向上
- 周辺領域への拡大
  - ・ ウェディングからニューボーン・キッズへ
  - ・ ゲストハウス・婚礼から写真館へ
- 海外展開
  - 海外販売チャネルの再構築

## 戦略2 自社アセット活用

一貫生産体制と強固な顧客基盤を活かし、周辺領域へ事業を拡大する

- アウトソーシング需要の取り込み
  - 既存顧客基盤を活かし、レタッチ業務などの受託領域を拡大
- フォトグラファー支援
  - 全国の営業ネットワークを活用したフォトグラファー向け育成支援・機材販売など
- データ化サービス展開
  - 画像・動画のデータ化サービスの検討

## 戦略3 BtoCビジネス成長

BtoCの未開拓領域に対して、マイブックを軸に顧客接点を拡大する

- マイブックのブランド強化
  - コミュニティマーケティングの展開とアンバサダー育成によって認知を拡大
- シニア層へのアプローチ
  - アルバム整理などのサービス提供を通じて、シニア層の潜在的ニーズを取り込む
- 推し活領域
  - 推し活市場向けの付加価値の高いオンデマンドグッズを提供する

## 数値目標と主要KPI

指標	2025年度	2028年度
①アスカブック契約数・稼働率	契約 19,000 件 (稼働率 35.3%)	<b>22,000 件</b> (稼働率 40.0%)
②アウトソーシングサービス契約件数	90 件	<b>200 件</b> (2025年度比 +110社)
③マイブック会員数	42 万人	<b>50 万人</b> (2025年度比 +8万人)
売上高	34.3 億円 (※)	<b>39 億円</b> (2025年度比 + 4.7億円)

※グループ会社BETの売上は、2026年度よりフォトブック事業から空中ディスプレイ事業に移管いたしますが、比較可能性の観点から、上記においては2025年度のグループ会社BETの売上は空中ディスプレイ事業に含めて計上しております。

# 空中ディスプレイ事業

新たな技術で顧客体験を高める、価値創造事業へ

## 市場環境と自社分析

### 市場環境

#### 高付加価値分野での需要顕在化

AI接客・案内など、高付加価値が求められる特定分野において導入ニーズが顕在化しつつある。

#### 推し活領域の拡大

VTuber市場の拡大や地域活性化トレンドを背景に、地方イベント・自治体での活用機会が広がっている。

#### いまだ市場黎明期

空中ディスプレイ市場は国内外ともに黎明期にあり、本格的な市場形成には至っていない。技術の産業化には時間を要する。

#### 自社単独での市場創造に苦戦

有力な競合がない反面、自社単独での市場創造に苦戦。事業化の早期実現には戦略パートナーとの連携が不可欠。

### 当社の強み

空中結像技術に関する豊富な知的財産を保有し、技術の先行者として独自のポジションを確立。プレート供給にとどまらないソリューション提供体制が強み。

- 空中結像技術に関する豊富な知的財産、および蓄積された製造ノウハウ・開発力
- 独自のソリューションパッケージの販売
- 高品位ガラス製と低価格樹脂製の2ライン展開
- グループ会社BETによるVTuber事務所運営と自社IPの保有

### 課題

継続的なセグメント損失が続いており、コスト構造の見直しと収益化が課題。グループ会社BETを含めたグループ全体での事業シナジーの最大化も求められている。

## 基本戦略

技術の優位性を活かし、収益基盤の確立と戦略パートナーとの連携により、市場創造に注力する。

- ① プレート供給を基軸に、顧客基盤の拡大と深耕を図る
- ② 独自技術と知財を活用し、ライセンスビジネスを本格展開する
- ③ 推し活市場でのビジネス展開を軸に、一般消費者との直接的な接点を強化する
- ④ 地方企業の強みを活かし、地域活性化や社会課題の解決に貢献することで存在価値を高める

# 事業成長戦略

## 戦略1 既存ビジネス拡張

ASKA3Dプレート※供給を基軸にソリューション営業を展開し顧客基盤の拡大と深耕を図る

- **既存製品供給・パッケージ製品の販売強化**  
既存領域でのASKA3Dプレート供給を継続するとともに、パッケージ製品の販売を強化し、安定収益を確保
- **高付加価値ソリューションの提供**  
空中ディスプレイ×医療、観光、エンターテイメント分野やAIとの融合など高付加価値ソリューションの開発・販売展開を拡大

※ASKA3Dプレートとは  
当社開発の独自構造により空中結像を可能にするプレートのこと。

## 戦略2 自社アセット活用

独自技術と知財を活用し、ライセンスビジネスを本格展開する

- 保有する知的財産やノウハウをパッケージ化と戦略的パートナーへのライセンス展開
- グローバル企業との戦略的パートナーシップを構築し、ライセンスビジネスを拡大
- 更なる新技術※の開発チャレンジとビジネス化

※新技術とは  
裸眼立体ディスプレイを可能にする能動系技術など

## 戦略3 BtoCビジネス成長

推し活市場でのビジネス展開を軸に、一般消費者との直接的な接点を強化する

- 一般消費者向け製品ラインナップの拡充  
パッケージ製品（浮空ライブステージHOME、IP連携製品など）の拡充
- BET社の収益基盤強化  
ライバー事業において、国内外での市場ポジションを高め、安定的な事業基盤を構築
- 没入型体験サービスの提供  
一般消費者に没入感ある体験企画サービスを提供

## 戦略4 地域活性化促進

地方企業の強みを活かし、地域活性化や社会課題の解決に貢献することで存在価値を高める

- 地域VTuberイベントの展開  
ご当地VTuberイベントなどを通じ、地域活性化に貢献する事業を展開
- 自治体・地域企業との連携強化  
全国の地方自治体や地域メディア・企業などと連携を強化し事業機会を拡大

## 数値目標と主要KPI

指標	2025年度	2028年度
①パッケージ製品販売件数 ※1案件300万円以上の販売売上	6 件 (年間)	<b>30 件</b> (年間)
②ライセンス契約	1 件	<b>4 件</b> (2025年度比 +3件)
③新技術関連の特許申請	6 件	<b>15 件</b> (2025年度比 +10件)
<b>売上高</b> (グループ会社のBETを含む)	3.7億円 (※)	<b>8 億円</b> (2025年度比 + 4.3億円)

※グループ会社BETの売上は、2026年度よりフォトブック事業から空中ディスプレイ事業に移管いたしますが、比較可能性の観点から、上記においては2025年度のグループ会社BETの売上は空中ディスプレイ事業に含めて計上しております。

# 未来投資領域

M&A・アライアンス戦略

# 未来投資戦略

戦略1 既存ビジネス拡張

## 競争優位を磨き、 収益基盤を拡大する

既存ビジネスの深耕・拡大を目的としたM&Aを推進し、シェア拡大と収益基盤の強化を図る。テクノロジーの進化や市場構造の変化が加速する中、直接的シナジーが期待される分野への未来投資を進める。

戦略2 自社アセット活用      戦略3 BtoCビジネス成長

## 隣接市場と一般消費者接点から、 新たな収益を創出する

自社の顧客基盤・技術力・知的財産を活かした周辺領域への拡大、および一般消費者との直接接点強化に資するM&Aを推進する。この分野はスタートアップへのマイナー投資も選択肢に含める。

戦略4 地域活性化促進

## 地域とともに成長 する投資

本社所在地である広島を拠点とした地域ネットワークを活かし、後継者不足などの経営課題を抱える優良中小企業のM&Aにも取り組む。社員交流やマネジメント価値提供など地域シナジーの最大化を図る。

## 数値目標と主要KPI

M&A等を通じて、2028年度にグループ全体で売上規模10億円以上の増加を目指す。

指標	2028年度
累計M&A実施件数	3~5 件
累計M&A投資金額	10 億円
売上高	10 億円~ <small>(※うち事業シナジー案件は各事業部売上に計上)</small>

1. 中期経営計画の基本方針

2. 事業領域別の成長戦略

- フェーネラル事業
- フォトブック事業
- 空中ディスプレイ事業
- 未来投資領域

**3. 経営基盤強化戦略**

---

4. 全社数値目標・財務戦略

攻め

# イノベーション推進・情報発信・成長投資基盤

社員の創造性とデジタル技術を活かし、イノベーション推進・情報発信・成長投資の基盤を同時に強化する。

## 社内イノベーションの推進



社員一人ひとりの挑戦と創造性を引き出し、AI・デジタル技術で業務効率化と競争力を同時に高める

- イノベーション教育の継続
- ビジネスプランコンテスト、新事業アイデア提案制度の推進
- 生成AI活用環境の整備・運用

## 情報発信の強化



社外との接点を広げ、企業の認知と信頼を高める

- 広報機能の充実
- 投資家向け情報提供の充実

## 成長投資基盤の整備



成長投資を機動的に実行する能力を高め、グループ全体の経営基盤を強化する

- ソーシング・デューデリジェンス機能の充実
- バックオフィス高度化によるグループPMI体制の確立

軸

# 人的資本強化

事業変革を支える人材基盤の強化に向け、「育成・活性化・採用」の3軸で人材戦略を推進する。

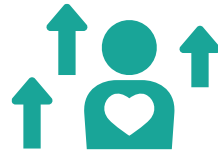
## 人材育成



事業成長を担う人材を継続的に輩出する

- 次世代リーダー・女性リーダー育成プログラムの継続
- デジタル・新領域へのリスキリング推進
- イノベーション研修の充実と階層別研修の強化

## 人材活性化



個の力を引き出す環境と仕組みを整える

- 評価制度・タレントマネジメントの継続改善
- 事業部を越えた人材交流・キャリア形成の促進
- 柔軟な働き方と職場環境・福利厚生 の整備

## 採用力強化



成長の次のステージと一緒に歩む人材を引きつける

- 採用ブランディングの強化と認知拡大
- 新卒・中途・専門人材の多様な採用チャンネルの拡充

# 守り **コンプライアンス・情報セキュリティ・知財活用**

事業の信頼を守り、持続的な成長の土台を堅固にする。

## コンプライアンスの徹底



企業の信頼基盤を守り、健全な事業運営を支える

- コンプライアンスを実践できる企業風土の維持・強化
- ミッション・ビジョン・バリューの全社浸透と実践の継続

## 情報セキュリティの向上



顧客・事業データを守る管理体制を維持・進化させる

- ISMSに準拠した情報セキュリティ管理体制の維持・強化
- 生成AI活用に伴うセキュリティリスクへの対応

## 知的財産・ノウハウの活用



蓄積した強みを事業競争力に転換する

- 知財・ノウハウのパッケージ化とその収益化
- 法務と事業部の連携による適切な取引環境の維持

1. 中期経営計画の基本方針
  2. 事業領域別の成長戦略
    - フューネラル事業
    - フォトブック事業
    - 空中ディスプレイ事業
    - 未来投資領域
  3. 経営基盤強化戦略
  4. **全社数値目標・財務戦略**
-

## 全社数值目標

指標	2025年度	2028年度
売上高	71.0 億円	<b>100 億円</b>
営業利益	3.9 億円	<b>8 億円</b>
ROE	5.5 %	<b>8 %</b>

# 事業領域別売上計画

事業領域	2025年度売上	2028年度売上
フューネラル	33.0 億円	43 億円
フォトブック	34.3 億円 (※)	39 億円
空中ディスプレイ	3.7 億円 (※)	8 億円
未来投資	—	10 億円
<b>合計</b>	<b>71.0 億円</b>	<b>100 億円</b>

※グループ会社BETの売上は、2026年度よりフォトブック事業から空中ディスプレイ事業に移管いたしますが、比較可能性の観点から、上記においては2025年度のグループ会社BETの売上は空中ディスプレイ事業に含めて計上しております。

# 資金活用・株主還元

- ◆ ROE8%の実現にむけて、手元資金の活用／株主還元を以下の方針で行う。
- ◆ 自己資本：2025年度53.3億円 → 2028年度60億円を目途とする。

## 手元資金の戦略的活用

2026年4月末の手元資金は13.8億円

### 活用方針

- **未来投資領域**  
M&A資金として優先的に活用（不足した場合はデットで調達する方針）
- **事業部領域**  
フォトブック事業部は生産設備の更新・拡充に、空中ディスプレイ事業部は必要な研究開発に対して、主に活用

## 株主還元方針

- **配当方針**  
1株当たり7円の配当を最低限維持し、配当性向30%以上とする。
- **自己株式の取得**  
株式市場の動向、手元資金の状況を加味しながら、適宜実施する。

# 思いをカタチに。



この3年間は、次の成長ステージへ進むための重要な期間です。

私たちは、長期的な視点と現実的な実行力を両立させ、持続的な成長と企業価値の向上を着実に実現していきます。

## 本資料の取り扱いについて

本資料は、情報提供のみを目的として作成しています。本資料は、有価証券の販売の勧誘や購入の勧誘を目的としたものではありません。本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの将来の見通しに関する記述は、本資料の日付時点の情報に基づいて作成されています。これらの記述は、将来の結果や業績を保証するものではありません。このような将来予想に関する記述には、必ずしも既知および未知のリスクや不確実性が含まれており、その結果、将来の実際の業績や財務状況は、将来予想に関する記述によって明示的または黙示的に示された将来の業績や結果の予測とは大きく異なる可能性があります。これらの記述に記載された結果と大きく異なる可能性のある要因には、国内および国際的な経済状況の変化や、当社が事業を展開する業界の動向などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。また、当社以外の事項・組織に関する情報は、一般に公開されている情報に基づいており、当社はそのような一般に公開されている情報の正確性や適切性を検証しておらず、保証しておりません。